

名ばかりの乱れた規律をビシッ！と正す

職場の行動基準は どう作り直すのか

はじめに

就活においては超がつくほどの売り手市場となっており、企業、特に中小企業にとっては人手不足な状況がまだ続くと思われます。

とはいえ、新年度を迎え新入社員を迎える時期でもあります。苦勞をしてやっと採用できた人材が、何の前触れもなくちょっとしたきっかけから簡単に辞めてしまわないような対策が必要です。

「働き方改革」は、働く「時間」と「場所」の制約からの解放だけでなく、所属「組織」からの自由化も目指す内容となっています。集団主義と言われてきた終身雇用時代の社員管理と社員教育は確かにこれからの時代にそぐわないのかもしれませんが、会社には根本的なルールは必要です。いや、そうした常識的な発想をしている限り働き型改革の実現は程遠いと考え、職場環境改善や生産性向上のために「出退勤の時間は自由」「いやな仕事はしなくてもよい」など、大胆で革新的な人事管理にシフトをして業績を伸ばしている会社もあります。

しかし、業務改善の指導マニュアルにしたがっても、改革に成功している会社のやり方を単に真似たところで、うまくいくわけではありません。今でこそ成功している会社でさえも、**すべからず**試行錯誤を重ねて、働きやすい職場をつくってきたはずだからです。

本書のテーマである「職場の行動基準」の根底には、一般的に「〇〇**すべからず**」あるいは「〇〇**すべからず**」というような発想の禁止事項で固められています。このような「べからず集」にのっとり管理監督するということは、往々にして監視的になり、成果を出すための管理ではなく、管理のための管理といった目標を見失った管理者の自己満足な状態になりがちです。学校の校則

ですらブラックだとか騒がれている昨今、これでは自由な働き方を望んでいる人にとって受け入れられるわけがありません。従業員にとって「べからず集」は正当なルールではなく、手カセ足カセの禁止集と映り、また会社側の監視的な姿勢から本来の力を発揮しにくい状況に追い込むだけとなってしまいます。こうした実情にそぐわない問題をはらんでいることを知りつつも、多くの会社では既成の行動基準がそのまま放置されているのではないのでしょうか。

ところで、「すべからず」と「すべからく」の違いはわかりますか。「すべからく」ということばは、「はじめの一步」という今も連載されているボクシング漫画でも使われた名セリフとして有名になりました。世界戦のリングにあがった鷹村選手にセコンドについての鴨川会長が、「努力した者が全て報われるとは限らん。しかし、成功した者は皆すべからく努力しておる」と言いました。

否定的に使われる「すべからず」に対して、当然そうした方がよい、是非ともそうすべき、という肯定的で積極的な意味で用いられるのが「すべからく」です。

鴨川会長のことばに感じ入るところはありますが、「当然〇〇すべき」という考え方は、肯定でも否定であっても、職場規律としての行動基準の根底に見え隠れしているようでは、やはり強制されている印象に映ってしまうのが現代人のようです。

では、今どきの「行動基準」はどう作り直せばよいのでしょうか。働き方改革によって、正解が見えづらい時代に必要な定め方、守らせ方を検討していきます。

§ ミスマッチな職場の行動基準

相手があって生活し、行動をしたりしているのだと意識している人であれば誰でも、その相手との間に暗黙の、あるいは決められた行動基準というものを持っているはずで、相手が10人、50人となればなおさらのことです。大きな集団に参加する人は、その行動も何らかの行動基準（ルール）によって規制されるのもやむを得ないことです。

事実、集団が秩序正しく運営されるためには一定のルールが必要です。常時10人以上の労働者を使用する会社では労働基準監督署に届け出が義務付けられている就業規則のほか、服務規律、勤務心得、標準作業規程、作業規則などさまざまな名称でルールを定めています。そして管理監督者をはじめ従業員たちは、これらの基準にそって職場をまとめたり自分を律したりしているわけです。

しかしながら、会社で定められた行動基準は正しく機能しているのでしょうか。すでに定められている伝統的な行動基準の内容や決定をした姿勢などは、常に点検と修正が必要です。

§ 会社と若者との意識と価値観のギャップ

本書では、「働き方改革」へシフトしていく職場改善以前の最低限のルールづくりのことについて論じます。

そもそも行動基準というものは、従業員に守られてこそ、その役割を果たすものです。もし、皆に無視されたり反発を招いたりするような行動基準なら、定めておいても何の意味もないわけです。

会社において行動基準を定めるにあたっての注意

- ・ルールは現実にそぐわない理想論でなく、実情に合うように定めること
- ・設定したルールが確実に守られるよう運用に充分配慮すること

ところが、会社で定められている行動基準と実態を見てみると、必ずしも上の二点が満たされていないようです。

様々な社内の問題点を解消し律するために行動基準が作られたはずなのですが、現実にはさっぱり役に立っておらず、せっかく作られた行動基準が“死文”化してしまっているのです。

問題はそれだけではありません。会社によってはこうした役に立たない行動基準自体が、反発する社員からの批判対象の格好の餌食となり、秩序維持の足かせとなっている場合すらみられるのです。

これは、どうしたわけなのでしょう。

その原因の一つには、伝統的な行動基準とそれに律せられる従業員（とくに若者）の考え方との間に大きなギャップを生じていることにあるようです。つまり、従業員にとって、頭の上にある伝統的な行動基準は“うざい（うっとうしい）”、まともに受け入れづらいといった意識が強いのです。だからといって、従業員の価値観に会社が迎合する必要はありませんし、過保護にしたところで従業員がいきなりやる気を出すわけでもありません。

現実に役立つ行動基準をどう定めたらよいのか。



§ 行動基準のあるべき姿

～最近の方向性～

- ・フリーランサーやライフワークバランスなど個人がクローズアップされた動的組織（dynamic organization）を採用する働き方への変革へ進んでいる
 - ・現代においては行動基準などかえって邪魔なのではないか
 - ・ルールは各人がそれぞれ自己責任で考えればよい問題だ
- 積極的な行動、現状打破を期待すれば、行動を制約するような基準は望ましくないと考えるのは、もっともなように聞こえます。しかし、これで本当に組織が成り立つのでしょうか。

「行動基準＝監視的手段」に過ぎないという誤解

本来あるべき行動基準とは監視の手段などではありません。

従業員を何かの枠にはめないと人事管理ができないわけではありません。制約となる基準をつくり、行動を監視しなければならないわけでもないはずで、行動基準を設ける目的も一定の幅に押し込めようというものでもありません。

「行動基準は不要だ」、「個人の裁量に任せる」といった放任は、今時の思想で必要なことなのかもしれませんが、従業員個人の仕事に対して会社が責任を持たなくてもよいことにはつながりません。

統制の弊害により放任に転換したのだとしても管理は必要

行動基準は以下の二本の柱としてとらえられるべきものです。

第1：行動基準とは“働きかける”手段である。

第2：行動基準とは“期待する行動”を示すものである。

反発必至な行動基準の表現

第1の“働きかける”手段とは、いかに働く意欲を引き出すのが重要なポイントです。「働き方改革」は「働かせ方改革」などと揶揄されていますが、本来は「働きたい、または働きたくなる改革」であるべきです。

行動基準は否定的な行動を律しようとするものではなく、皆が集団の一員のなかでどのような役割を担当しているのか、自分なりに考えるクセを持たせる手段の一つです。集団といっても圧政的な組織のことではなく、会社や職場のなかでという意味です。

こうした視点から行動基準を明文化する場合、自ずと表現が違ってきますし、運用の際の姿勢にも変化があるものです。

たとえば、従業員が欠勤する場合の規程について、いままでの行動基準であれば、「欠勤する場合は、あらかじめ職場の上司に届け出なければならない!」「無断欠勤は禁止する!」といった命令調子が普通でした。ここには一片の“働きかける”指導性が見られません。まさに、軍隊式な主従関係です。

これを“働きかける”姿勢で表現すると、「何かの事情で休みたいときは職場に必ず事前連絡をし、人に迷惑をかけないようにしましょう」、「無断欠勤や事故欠勤は絶対にしないようにしよう」、「自分の出欠の日控えノートを作ろう」といった呼び掛けとなります。

単に規程の表現を感じよくすればそれで完了なのではなく、職場の長はそれにそって皆が行動するよう自らも率先垂範することが必要になってきます。

第2の“期待する行動”を示すポイントとは。



立派な行動基準よりすぐにできることから

第2の“期待する行動”を示すポイントは、「期待する行動をはっきり示す」ことです。

企業とは目的の達成に向かって個々の従業員に常に何らかの期待を持っています。一方、褒められて怒る人はいないように、人は期待されれば、その期待に応えようとするものです。

必要なのは、行動基準を示す場合に期待する行動を従業員にできるだけはっきり示し、理解できるようにすることです。これが彼らの意欲を引き出す重要なポイントとなります。

たとえば、些細なこと、そんなの当たり前だと思われるかもしれませんが、**意外とできていないのが「あいさつ」**です。

「心から、おはようございます！お疲れ様です！こんにちは！こんばんは！と言える人になろう」といったように、具体的に社内ポスターとして入り口など誰の目にも入る場所に貼って行動基準を示しておけば、さすがに心に留めるものです。小売店であれば、レジの後ろの壁などお客様の見える位置に掲示しておけば、否応無しに行動基準の通りにしなければと、気持ちにスイッチが入ります。

とっつきやすい内容

分かりやすい表現
直感的に理解できる

効果が期待できる

§ 運用の成功に必要な4つのポイント

運用が失敗する原因は？

行動基準が守られないのは従業員側に責任がある

↓だから守れるように監視する

↓守らないときは罰則を適用する

↓違反しないように注意する

↓また守らなかった

↓さらに厳しく注意しなければならない

と、狩猟のごとく追いつめるだけの管理はどうなのでしょう。このような管理方法の下で、従業員は

- ・叱られるのはいやだし、うるさいから守ろう
- ・見えないところなら…、バレなければ構わない

という嘘をつき、コソコソするような態度になり、行動基準に抵抗感を持つことになります。

こうした負のスパイラルにはまってしまいう状態では、行動基準維持のための管理は自ずと強制的な色彩が次第に強くなり、結果的に本来の目的が果たせないことになります。

成功のポイント1：実行しやすい条件や方法を考える

整理整頓のため、「所定の位置にモノを置くことにしましょう」と社内ルールを作ったとしても、その場所への動線が不便で、いちいち何かを動かさないとモノを置きづらい、収納する場所を探すこと自体が分かりづらいなどということだと、結局のところ、決めたはずのルールは実行されず、せっかく用意した場所もムダになってしまいます。

成功のためには、まず、すでに確実に実行されている行動基準が何人であるかを確認します。そのできている行動を基礎として、さらにやりやすい方法を考え、アレンジしていくことによって、それほど意識をしなくても、徐々にバージョンアップしていく行動基準を積極的に守る習慣が自然と身につくようになります。

つまり、今まではなかった唐突なルールづくりは難しいということです。

成功のポイント2：行動基準の必要性を気付かせる

まだ会社のことを知らない新人に対して、「前からそういうルールなんだから、その通りに処理しろっ！」などと、頭ごなしな言い方をしているとしたら最悪です。命令や強制されるとついつい抵抗したくなってしまう心理現象の「心理的リアクタンス」を誘発させてしまうだけでしょう。

肝心なことは、ルールの必要性を気づかせるように指導することです。そうしなければならない理由の「なぜ」を知らなければ、言われた通り処理しようという気持ちになかなかないものです。もちろん仕事ですから、それなりに処理をしたとしても、本当の目的を理解していなければ、それは「仕事」ではなく単なる「作業」にしかなりません。

また、ルールは必要性があるから作られていることに間違いありませんが、すでに必要性がなくなったルールは常に見直し、廃止すべきです。

成功のポイント3：参画の体制をとる

動機づけの方法として経営に参画させることは、やる気を引き出

す効果があるものですが、行動基準作りの場合も同じです。

とくに行動基準の場合、押しつけられる、行動を制約される、自由を規制されるという受け止め方をしがちなものです。そのような考えをなくすためには、従業員にも行動基準作りに参画してもらうことです。品質管理の方法への参画、作業標準の設定に参画させることによって、決められた基準が確実に実行され、効果を上げることが期待できるのです。

成功のポイント4：自律的行動管理の方向に働きかける

ある会社で、日報による報告を義務づけていましたが、最初の頃は、日報を書くことに自体に反発があり、なかなかルーティンワークとして定着しませんでした。しかし、「成功のポイント2」にあるように、日報を書く必要性の「なぜ」を何度も説明をし、ようやく期待しているような日報が報告されるようになりしました。

日報の書式も試行錯誤を重ね、現在は「今日の実績」と「今後の仕事の課題」との二つの項目のみとしています。「今後の仕事の課題」を書かせることによって、今後のすべき課題を自身で確認させ、行動させることで、ムダな動きを軽減させることに成功しています。

ケース別職場の問題 一人で悩まずみんなで解決しよう



ケース別 職場の問題

一人で悩まず
みんなであらう



いつから言いたい放題、
やりたい放題に
なってしまったんだ…
困ったなあ～

1. 始業時間ギリギリに出社する社員

- 社員 「おはようございま〜す」
- 上司 「おはよう。今日も重役出勤だな〜」
- 社員 「・・・、課長〜、毎日チクチクと注意されてますけど、今日は遅刻はしてませんよ」
- 上司 「たしかに今日は遅刻ではないけど、うちの会社の始業時間は8時なんだから、せめて15分前には出勤するのが常識っていうもんだろう」
- 社員 「・・・、なら、今日は言わせてもらいますけど、うちの会社は制服があるわけでもないし、タイムカードを押しただらすぐに仕事体制に入っているし、どこが問題なんですか？それに、常識って昭和時代のですか？もう平成になって30年、来年には元号が変わろうとしている時代ですよ。しかも、働き方改革とやらで、時間外労働は厳しく管理する必要があるんですよ〜」
- 上司 「う〜ん、ま〜そうなんだけど・・・」

あなたならどうする？



私なら、始業前の掃除を一人当番制にして毎週一回担当させるようにします。もちろん、時間外手当は支給します。要は始業前に出勤させるクセをつけるわけです。ただ、ギリギリに出社する輩は、本人の習性という前に会社に来たくないアピールの可能性もあるので、注意は少し慎重に行います。

ケース別職場の問題はほんの一例です。「働き方改革」として取り組むべき課題はたくさんありますが、まずは、緩んだ社内の空気を引き締めることから始めることを優先したほうがよいこともあります。

意識改革はある日突然開眼することは稀で、小さな仕事の成功体験の積み重ねによって、為し得るものだからです。

本書で示した事例以外にも課題は山のようにあるはずですが、一つ一つ丁寧に取り組み、働きに行きたくなる会社の雰囲気を作り上げていきましょう。

近代中小企業 Vol.53 No.4 付録 職場の行動基準はどう作り直すのか
編者：中小企業経営研究会
発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会
〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内
電話 03-5272-5425 ©2018 Dataagent
ISBN 978-4-909222-22-0 C0034 定価：本体 500 円＋税
乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、
無断で転載・複製することは固く禁じられています。