

社長と社員の 立場の違いによる 貢献意識のズレ

社員研修マンガ教材



こちらは、Aさんです。

Aさんは、新卒で、デザイン制作会社に就職しました。

Aさんは、もともと独立して社長になりたいと思っていました。

そこで、まずは、デザイン会社に就職して、経験を積み重ね、いずれは独立して社長になることを夢見ていました。

『いよいよ、憧れのデザイン会社に就職できたぞ。』

僕もここで力を付けて、いずれは独立して社長になるぞ』

A君は元々、好奇心が旺盛で、色々な仕事に積極的に取り組みました

毎日、走り回ってがんばっていました。

そしてある日のことです

『ふー、今日も疲れたなあ。営業はとにかく走り回るのが大事っていうのはわかるけど、うちの会社は拘束時間が長いんだよね。は一、早く仕事の時間終わらないかなあ。仕事って、朝から晩まで、長時間拘束されて、つらいよね。早く帰りたいなあ』



『そういえば、仕事が多くて忙しい月と、仕事が少なくて暇な月で、お給料って全然変わらないんだよね。なんだか、仕事が忙しくても、給料が変わらないって、なんだか変な感じだなあ』

数年後

それから数年後のこと
ある日の朝礼の出来事です



こちらはB社長です。

『皆さん、今年は昨年に比べてとても大きく利益が増えました。業績が良くなりました。そこで、わが社には、ボーナスという制度はないのですが、今年は、特別にボーナスを出そうと思います。なので、皆さんこれからも頑張ってくださいね』



『やったー、ラッキー、ボーナスもらえるのかあ。嬉しいなあ。初めてボーナスもらえるんだ。嬉しいなあ』



『あれれ、でも待てよ、おかしいなあ。去年の方が今年よりも全然忙しかったのに。仕事量だってすごく、僕もかなり働いたのに去年はボーナスってもらえなかったよなあ。それなのに、今年は、去年ほど働いてないのに、ボーナスがもらえるって、何だかおかしいぞ。どういうことなんだろう？』



『そうか、わかったぞ。きっと去年は、忙しすぎてボーナスを出すの忘れちゃったんだ。忙しくて忘れちゃうことよくあるよな』



『でも、そう考えると、ひどいよなあ。あんまりだよ。去年あんなにがんばったのに。就業時間の朝9時から夕方5時までちゃんと勤務したのに。しかも、無遅刻無欠席なのに。なんだかすごいモチベーション下がったよ。

ボーナスもらえると思って一旦モチベーション上がったんだけど、よくよく考えてみたら、その前の年のボーナスをもらいそこねちゃってるんだから、モチベーション下がるなあ。よし、なるべく早く、独立するぞ！』

モチベーション 下がる

こうして、なんと、A君は、ボーナスをもらったところ、逆にモチベーションが下がってしまいました。

それから、半年後のことです。



3か月後



利益が増えない

A君はいよいよ念願の独立を果たし、株式会社の社長になり、新しいデザイン制作会社を作りました

『ヤッター！！いよいよ僕も会社の社長になったぞ。これからどんどんお仕事を取ってきて、頑張るぞ。さっそくだけど、僕一人じゃ全部の仕事はできないから、早速、人を雇ってみよう』

こうしてA君は従業員を雇うことになりました。

それから3ヶ月後のことです。

『あー、勢いで、独立してしまったけれども、実際に会社を経営してみると、とても大変なんだなあ。』

全部の仕事の最終責任を負って、売上を上げ続けるって、こんなに大変なことだとは思わなかったよ。甘く見てなあ。困ったなあ。どうしたらいいんだろう。まあ、とにかく業績を上げるしかないな。このまま赤字だったら、あとどれくらいもつか、もうわからないな』

『それと、働いてくれている従業員のみなさん、就業時間中はみなさん真面目に働いてくださるけど、全然、会社の利益が増えないんだよなあ。勤務時間中しっかりと働くことももちろんだけど、利益を生み出してくれないと、お給料払い続けられなくなっちゃうよ』



Cさん

他方、こちらは従業員のCさんです。

Cさんは仕事にあまり熱心ではありませんでした。仕事よりもプライベートを充実させたいというタイプで、仕事はそれなりにこなせばよいと思っているタイプでした。



ある日のことです。Cさんは突然、Aさんの所に行きました。そして質問をしました。

『社長すみません、ちょっとお聞きしたいことがあります。今月の給与明細にボーナスの記載がないんですが、なぜボーナスの記載がないのでしょうか？』



『Cくん、うちの会社には、そもそもボーナスっていう制度がないんですよ。』

ボーナスという制度は、どの会社にもあるわけではないんです。特に法律でボーナスを払わなければいけないという法律は、ないんです。なのでボーナスを支給するかどうかは、それぞれの会社次第、なんですよ』



『会社次第ならボーナス払ってくれたっていいじゃないですか。何で払ってくれないんですか？』



『いやいやいやいや、うちの会社はまだ立ち上げたばかりで、ずっと赤字なんです。この状況でボーナスなんて出せると思いますか？』

『えっ！ずっと赤字なんて知りませんでしたから』



『では、逆に聞きますがC君は会社にどれだけ貢献してくれているのでしょうか？』

『どれだけ貢献って、そんな事、ちゃんと就業時刻どおり朝9時から夕方5時までしっかり勤務してるじゃないですか。自分なんて、無遅刻無欠席ですよ。すごくないですか？完璧に貢献できてますよね？』



『いやいやいやいや、勤務時間どおりに働いたかどうかより、会社が粗利を出すこと、利益を残すことに貢献したかどうかの方が重要ではないのでしょうか？なぜなら、粗利・利益なければ、ボーナスどころか、お給料を払えなくなってしまうわけですから。ただ勤務時間を過ごせばいいのではなくて、会社が粗利を出すこと、利益を残すことが重要じゃないですか？』



『そう言われてもよくわかりませんよ。僕は難しいことはわかりません！』

とにかく、指示されたとおりに、朝9時から夕方5時まで働いてるんです。これは間違いありません。タイムカードも残ってますから。だからボーナスくださいよ』

社長と社員の 立場の違いによる 貢献意識のズレ



このように AさんC君の、社長と社員という立場の違いによる、貢献意識のズレは、平行線のままでした。

『いったい、どう説明したらいいんだー！！
困った困ったー！！』

<ディスカッションテーマ・質問項目の例>

- ・ご意見、ご感想は？
- ・あなたがAさんならCさんにどう説明しますか？
- ・あなたの職場で粗利・利益を増やすために改善しようと思うことはありますか？
- ・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

<研修活用場面・ねらい>

今回のケースでは、

- ・ボーナスはもらえるのが当たり前とは限らない
- ・ボーナスの原資はどこから出てくるのかを考えていただく
- ・それをご自身で説明できるようになっていただく
- ・業績向上への意欲を高めていただく
- ・社員の方が経営者の立場になったときに気づくことや見えることがあること等をお伝えすることを想定しています。

受講者の方には、まずは一般論、他社事例として、今回のケースのようなやり取りがあり得ることを認識していただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

さらに、受講者の方に、ボーナスの原資はどこから出てくるのか、それを人に説明する

ためにはどのように説明すべきか等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

- ①ボーナスはもらえるのが当たり前とは限らないことをご理解いただく
- ②粗利・利益が増えなければボーナス増やすことが難しいことをご理解いただく
- ③どうやって会社の粗利・利益を増やし、業績を向上させるかそれぞれ考えていただく

④情報の差でもったいないミスマッチが生じてしまうことを防止する

⑤社長と社員で立場の違いによる貢献意識の差が生まれることを防ぐ

⑥それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方があることが理解できる

⑦意見交換によりコミュニケーションが増える

⑧職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、

⑨各自の業務・業績向上へのモチベーションが高まる

という研修のねらいがあります。

<ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長**、ひいては**業績向上**を促し

ます。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があります。注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

<よくあるご意見・ご感想>

・ボーナスがもらえて当たり前でないということを知った

・サラリーマンをやっていると、ついつい、毎日の勤務時間を頑張れば良いという気持ちになりがちであるが、いかに会社の数字に貢献することが大切か、改めて、考え直した。

・会社を経営する側に回ると、また見えてくるものが違うのかな、と感じた

・モチベーションが上がった

・経営者は会社の業績が上がったかどうか意識が向いているのに対し、従業員は自分がどれだけ働いたかどうか意識が向いているという違いがあると思った

<着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導することは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①売上を増やし、売上原価その他の費用を削減すると粗利・利益が増える

②売上=(1)客数×(2)客単価×(3)リピートで表せる。それぞれ、改善できることを考える