

# 会社を変える人の話

日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント 田中 良憲氏



識の壁、いわゆる「メンタルブロック」の存在だ。この二つの課題の解決には、従業員の目に情報が見える環境を整備し、しっかりと改革の目的・狙いを「見せる化」することが大切。これは働き方の見直しに限らず、全ての改革活動に共通して必要な方法論である。

## 重要情報の伝達 ひと手間掛けて

最近社内情報通信網を用いた情報の共有化が一般化している。が、発信情報が更新されていない、情報が検索しにくいといった理由で、従業員は発信側が思うほど情報を見ていないことが多い。

「会社が進む方向」などトップの重要な意思を伝える場合、ひと手間掛けた工夫が必要。一人一人にトップが直接分かりやすいメッセージを発信する、あえてポスターを掲示し従業員が目に見え情報が入るようにする方法が考えられる。社報を発行しているなら、記事に取り上げるのも良い。

## 「意識の壁」を外す ポスター、社報も活用

「多様性」や「男女にとつての働きやすさ」の実現は、経営トップ自らが危機意識を持ち、雇用メリットや競争力強化といった「ありたい姿」を認識、課題を明確にすることがスタートになる。そこから従業員一人一人の意識改革を促進する。しかし物流会社にとって、従業員の意識改革は難しい面が二つある。一つは、たいがい物流会社は複数拠点を構えて営業活動を行う「多拠点型のビジネス」だということ。そのため発信する側の意図・真意が伝わりにくい。伝達に時間がかかったり、誤って解釈されたりすることもある。

物流会社の従業員は職人志向が強く、自分が育てられた環境や仕事の進め方が最も良いやり方だと考える傾向が強い。この思い込みを解くには「これまでのやり方を維持することの難しさ」と「活動のメリット」を常に目に入るようにすること。自分が取り組むべき課題」として意識させ、少しずつメンタルブロックを外していくしかない。「急がば回れ」だ。

もう一つは従業員、とりわけ組織の働き方に大きな影響を及ぼす中間マネジメント層の問題。この層は、従来の働き方の常識や成功体験により、多様性や働き方の見直しといった新しい価値観を素直に受け入れにくい。何か行動を起こす場合に「できない、無理だ」と否定的に考え、思い込みによる意

田中 良憲氏(たなか、よしのり) 昭和47年生まれ、42歳。平成7年学習院大経済卒。12年日本能率協会コンサルティング入社。事業戦略立案、物流業務改善・コストダウンなどが専門。日本ロジスティクスシステム協会物流技術管理士講師、ワイク・ライフバランス加盟コンサルタント。