

## ～従業員は給与だけを考えて働いているのではありません～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

「人はパンのみにて生きるものにあらず」という諺があります。キリスト教の聖書にある諺だそうです。人は物質的な満足だけではなく、精神的に満たされることを求めて生きる存在でもあるという意味が含まれているようです。ここで解釈の幅を広げて、物質的な満足を給与に、精神的な満足を給与以外の人間関係などに置き換えて考えてみると、この諺は会社で働く社員の働き方について一つの示唆を与えてくれそうです。

### 1. 漢字表記から“しごと”を考える

「しごと」という漢字はどのように書きますか」と問われれば、100%に近い経営者が“仕事”と書くに違いありません。しかし前文に掲げたように、給与を物質的に、給与以外を精神的に対照する考えを膨らませると仕事以外の漢字表記がありそうだと思います。例を挙げてみると、私事、死事、思事、志事などを挙げることができそうです。

思事	“しごと”の意味、目的等をしっかりと考えて働くこと。良い感情を持って行う“しごと”は苦しみとはならず楽しく、創造の場・時間となりえます。
志事	思事とタッグを組むのがこの“しごと”。高い志（こころざし）を持つことで、他者や社会（会社）の発展に貢献しているという喜びを得ることができます。
仕事	「ことに仕える」状態。何の問題はなさそうですが、前向きに考えて考働する習慣を身につけないと、組織や自分が抱える問題の解決に意欲的に取り組むことをしなくなり、会社は成長から停滞へ転落してしまいます。
私事	自分一人で行う“しごと”。能力の極めて高い人が、「自分でやる方が早い」とチームワークを無視して働く。なおチームワークとはその言葉のとおり、メンバーが相互協力し支援し合って組織の目的を達成することです。
死事	指示されたことは適当に処理。給与は“しごと”の対価であるという考えはなく「正当な権利である」と考えます。少数数でもこの感覚を持つと「悪貨は良貨を駆逐する」ごとく業績や社内風土は一挙に悪化してしまいます。

社内での仕事観において思事と志事が充満していれば風通しの良い職場となり、事業も順調に推移することは確実です。もし私事が優位であれば社員にチームワークの必要性をしっかりと伝え、協力、協創、協奏という意識に目覚めさせなければなりません。自分の死事観を他の社員に吹きこむ者には、経営者は最悪の事態を想定しつつ勇気をもって対処すべきです。

### 2. 「仕事が楽しく、自己実現の場の1つである」と考えると給与への意識は薄くなる

全ての社員の“しごと”観が、思事や志事に立脚したものになったとしても、処遇面では給与の比重は高いものであることに変わりありません。経営者は[自社の支払い能力][社員の生活保障][同業や同地域での給与水準]等を常に頭の片隅におきつつ、個々の社員の給与を決めていくに違いありません。

[社員の生活保障]を考慮しないと、社員は落ち着いて仕事に専念できない心理状態に陥ります。「生活が楽でない」という現実はとても不安心理を掻き立てるのです。この最低条件をある程度上回れば、社員は[同業、同地域での給与水準]を多少は意識しつつも、仕事に集中できる環境が整います。

仕事に集中している状態は「楽しい」「能力が発揮できている」「創造的な仕事をしている」等の形で表れます。特に「楽しい」がとても重要です。仕事以外の何事も、「楽しいこと」は寝食忘れて集中しているものです。今風で言えばゲームでしょうか、親が「いつまでやっているの」と叱るのは、子供が「ゲームをやるという行為が楽しい」からに他なりません。

会社は「仕事が楽しい」という感覚を社員も持ってもらう努力が必要です。「小さい成果でも褒める」「成長していることに気付かせる」「お客様からの良い評価を伝える」などやり方は沢山あります。善は急げです。楽しくなる仕掛けを幾つも考え出して実行して下さい。

自己実現も重要なキーワードです。社員が「他社では社員の思い通りに仕事をさせている」という話を耳にすれば、「その会社に転職しようか」という考えも出てきます。「やりたいことをやらしてもらえる」という感覚は自己実現と親和性が高いものです。「好きなことができる」ということも、社員が働くことに喜びを感じる重要な要素であると理解しましょう。

### 3. 「今の仕事は天職だ」と考えると給与への意識は薄くなる

世の中には職人と呼ばれる人達があります。周囲の人達から変人扱いされたとしても、自分の仕事に誇りを持ち、自分が考える基準に到達しなければ「仕事が終わった」とは考えません。このような意識を持つ職人は、ある意味で「仕事」と「趣味や遊び」とが一体化しています。仕事が趣味であり、また遊びの一貫として仕事があるという感覚です。

このような職人氣質になれば、給与はほとんど気にならなくなります。「お金の為に仕事をしているのではない」という超越的な思考体系に到達しているのです。このように論を進めてくると、「安い賃金で働き不平不満を言わない社員を沢山育てよう」と筆者が主張していると受け止められそうです。

私はそのような主義主張を展開しているではありません。「仕事」と「趣味や遊び」とが一体化し、その境が分からないほどに仕事に熱中する瞬間を作ろうと提案したいのです。仕事はある意味では「自分の考えや思想が具象化される」ということです。自分が働いた成果が正しく見える化されるのです。完成品をみて喜びを感じない社員はいないと思います。ほっとすると同時に「ここまでやり切った」という安ど感が全身を覆いつくすはずです。

このような状況を常に創り出すことができる社員は「給与の多い少ないは余り問題ではない」という感覚に陥ります。ただし経営者はこれを悪用してはいけません。「給与は安くても良いと言っている」と経営者が勝手に判断してはいけません。月例給与は他の社員と同じであっても、賞与を多くするなど経済的にもその労を報いることが大切です。また、全社員がいる前でその社員の業績を褒めたり、金一封を支給するなどの仕組みも有効です。部長・課長などの現行職位とは別に、マイスターやスーパーバイザー等の肩書も付けてあげると良いかもしれません。全社員が「今のこの仕事が天職である」と考えるようになれば、その会社が窮地に追い込まれる可能性は皆無に等しいと指摘しておきたいと思います。