

朝礼を活用した 好ましい組織風土の育成

本レポートは、経営者や管理職の方を対象として、朝礼を好ましい組織風土育成に役立てるポイントを紹介する目的で作成しています。

1章 朝礼の目的

朝礼は短時間とはいえ毎日行うものですから、その積み重ねが社員のやる気や組織風土にも大きな影響を与えていきます。自社の朝礼を振り返り、目的を果たしているか、改善すべき点はないかなどを改めて考えてみましょう。

会社の規模や業種・業態によって多少の差はありますが、朝礼の目的を整理すると以下のようになるでしょう。

1. 始業に向けたエネルギーとする

朝礼は一日を頑張っていくためのエネルギーでなければなりません。疲れ気味や寝不足の社員でも、朝礼によって上司や同僚と直接顔を合わせ、話を聞くことで「今日も一日頑張ろう」という意欲をもたせることが大切です。暗い雰囲気朝礼が続けば、社員のエネルギーを削ぐことにもなりかねません。

そのためには社長自身が、つねに元気で前向きな姿勢で朝礼に臨み、全体の雰囲気を盛り上げることが重要です。朝礼は社長が社員の顔を見ると同時に、社員から顔を見られる場でもあります。まずは社長自身がエネルギーの源となるように振る舞わなければなりません。業務理由などで仕方ない場合を除き、社長は原則として毎日の朝礼で元気な姿を見せることが求められます。出張などであらかじめ長期の欠席がわかっている場合には、経営幹部にメッセージを託すことなども必要になるでしょう。

また、朝礼の進め方や内容を工夫することで、マンネリを回避し社員が朝礼を楽しめるようにすることも大切です。たとえば、社員が当番制で自分の体験談や気づき、事業アイデアなどをスピーチする機会を設ければ、朝礼に緊張感が生まれます。聞く側の社員にとっても普段会話する機会の少ない人の話に接することで朝礼への参加意欲も高まるでしょう。

さらに部門ごとの少人数の朝礼では、上司は部下全員の様子を見て、元気のない社員には声をかけて、体調面や心理面での不安事項を確認することが必要でしょう。

2. マナーや安全確認などの基本事項を確認する

朝礼でお客様への挨拶の仕方や作業の安全確認などの基本事項を唱和する会社も多いでしょう。これは「体に覚え込ませる」、「油断によるうっかりミスを防ぐ」ためにとっても重要です。これらの唱和については、会社からの押しつけではなく、「自分たち自身がよい仕事をするため」、「自分たち自身の安全を守るため」という意識を高めるために、社員による発声で進めるのがよいでしょう。

さらに理解を深めるためには、「なぜそのような挨拶が必要か」、「安全確認を怠るとどのような事故につながる恐れがあるか」などの基本事項の背景についても定期的に解説することが重要です。社員は基本事項の背景を理解することで、毎日唱和する言葉ではカバーできていない事態に遭遇したときも、適切な判断・行動をとることができます。

3. 連絡事項を確実に伝達する

その日の重要業務や留意点などについての伝達も朝礼の大きな目的のひとつです。これは経営者や上司からの指示だけではなく、それを受けて直接現場で働いている社員が「具体的な留意点」を発表するなど双方向でなければなりません。

最近では細かいやりとりは社内メールで行うケースも増えていますが、朝礼では上司と部下が直接顔を合わせることで、上司は部下の理解度を確認し、部下は必要に応じてその場で質問できるという大きなメリットがあります。

「細かい指示は別途メールで」という場合でも、朝礼で部下が本当に業務指示の真意を理解できているかどうかを確認しておくことが大切です。

4. 経営理念を浸透させる

朝礼は経営理念を浸透させる場としても活用できます。経営理念は「自分たちはこうありたい」という会社の存在意義を示したものです。さらに理念実践のためにどのような考え方で事業に臨むのかを示した「経営方針」や、より業務に近いレベルでの社員の行動を規定する「行動指針」を定めている会社も多いでしょう。

経営理念（会社のあり方）：自分たちの会社はどのような存在であるべきか

経営方針（事業のあり方）：理念実現のためにどのように事業を行うか

行動指針（行動のあり方）：理念実現のためにどのように行動するか

これらについて日頃から朝礼で唱和はしていても、そこに込められた社長の思いなどについて十分に理解できていない社員もいるでしょう。

経営理念はあらゆる場を通じて社員に浸透させていくものですが、全社員が集まる朝礼などはその格好の場です。毎日少しずつ、そして月1回程度はある程度まとまった時間を取って、社員にその意味するところを社長自身が自分の言葉で語りかけていくことが大切です。理念実現のために社長自身が日頃からどのように考えてどのように行動しているかについても説明しましょう。

また、理念実現のために実際の業務で心掛けていることなどを、当番制で経営幹部や社員たちに発表させるのも効果的です。

5. 社員の自立的な成長を促す

朝礼の目的として見落とされがちなのは、朝礼は「社員の自立的な成長を促す場」でもあるということです。これはマナーや安全確認などの基本事項や経営理念を教え込むということではなく、社員自身に「今日よりも明日、明日よりもあさって」という具合に自分の日々の成長を決意させるということです。

朝礼では社長、経営幹部、上司、同僚と直接顔を合わせ多くの刺激を受けます。「社長がどのような思いで会社を経営しているのか」、「ほかの社員がどのように考えて業務を行っているのか」を吸収することができます。そして、自分に不足している点を認識し、成長に向けた新たな「気づき」をしてもらうのです。

短時間の朝礼ですので日々の気づきは少ないかもしれませんが、それが何年も積み重なっていけば成長意欲の高い社員とそうでない社員の差は歴然となるはずですよ。

たとえば、週報などで「今週の朝礼で得た気づき」などを社員に記入させることで、朝礼が自立的な成長に役に立っているかどうかを判断することができます。仮に多くの社員が「特になし」と記入しているのであれば、朝礼の進め方を見直すことも検討すべきでしょう。

2章 朝礼を好ましい組織風土育成にいかす

1. 朝礼に対する真剣な姿勢を示す

組織風土とは、組織の構成員が行動する際の基準ともいえ、これによって企業のあり方が大きく左右されてしまうこともあります。

好ましい組織風土が確立されていれば、社員は仕事に取り組む際の基準がはっきりするため仕事が進めやすくなります。社員はより自立的に思い切って行動し、自己の能力をいかんなく発揮することができます。それは組織の活性化につながり、さらに組織風土を向上させるという好循環が生まれます。

好ましい組織風土は一朝一夕につくられるものではありません。長い年月の考え方や行動の積み重ねが風土として定着していくものです。

そして、日々の積み重ねを全社員が共有できる場として、朝礼は非常に適した場であると考えられます。前述のような朝礼の本来の目的を確実に果たしていくことで、好ましい組織風土育成につながっていくでしょう。朝礼をたんなる習慣として繰り返すだけではなく、目的達成のために改善を重ね、着実に積み上げていくこと自体が、経営者として組織風土育成の姿勢・決意を示すことになります。社長が朝礼に真剣に取り組んでいる姿を見せることが大変重要なのです。

2. 組織風土育成の視点に沿った内容にする

組織風土とは、おおよそ次の5つの要素から成っています。朝礼においてもこれらの要素を積極的に盛り込むことで好ましい組織風土育成に直接的に働きかけていくことが可能になります。

■好ましい組織風土の構成要素

- ・ 共通の価値観
- ・ 自信と信頼
- ・ 感謝の気持ち
- ・ 同一の危機感

・高い欲求水準

(1) 共通の価値観

共通の価値観がある状態とは、組織構成員がある事象に直面したとき、その事象に対して、どのような価値を認めるかについての考え方が共通している状態であり、同じ方向に向かって一致団結して行動しようとする気持ちを生み出す源泉となります。経営理念や人生観で社員の価値観が一致しない組織では、一体感のある運営は困難です。

各社員のこれまでの生活体験や現在の生活環境の違いによって、最初は仕事上の価値観は異なるのが普通です。そして、価値観が違えばその行動も自ずと違ってくるはずですが、組織において、個々人の価値観に任せてめいめいが勝手に行動することは許されません。組織が大きな力を発揮するためには全社員の力をひとつの方向に向けて結集していかなければなりません。そのために必要になってくるのが、組織構成員の共通の価値観なのです。たとえば、「顧客志向」について異質な価値観をもつ人が増えてくると、同じ会社の社員が取引先との交渉などで正反対のことをいいますといった事態が頻発してくるでしょう。

社員のプライベートの価値観はさまざまであったほうがユニークな発想を生むかもしれませんが、しかし、仕事そのものに対する価値観の違いは大きなマイナスをもたらします。共通の企業目的に向かって一致団結するためには、価値観の共有化を図っていく必要があるのです。

朝礼においても自社の求めるもの、めざすべきものをわかりやすい言葉で表現し、社員に繰り返し伝えていくことが望まれます。

(2) 自信と信頼

仕事上の壁にぶつかったとき、社員が「これが自分の限界であって、自分は会社の要求するような仕事はできない」と考えるか、「何とかする方法があるのではないだろうか」、「今はできないが、そのうちできるようになるはずだ」と考えるかで、結果は180度異なります。

壁にぶつかったときに、何とかしてそれを乗り越えたいという意欲がわいてくるのは、自分の能力や成長の可能性を信じ、あるいは同僚や上司の支援を信じているからです。同僚や他部署の人間に信頼がおけない状態では、社員は日々の仕事に追われて消耗し、できる仕事もできなくなってしまうでしょう。

朝礼で直接社員同士が顔を合わせて、ほかの社員や他事業部の情報を共有し、互いの業務について理解を深めさせることは自信と信頼を高めるうえで非常に重要です。

(3) 感謝の気持ち

企業が成長してくると、今のように成長、発展できているのは、自分たち（あるいは自分自身）がほかよりも優れているからであるという自信過剰に陥りやすくなります。こういう状態になってしまうと、地道な努力をおろそかにしたり、他人に対して傲慢な態度で接する、といった行動につながりかねません。組織全体がそのような風土をもつと、その組織の一人ひとりも不遜になり、身勝手な行動をとるようになるものです。

お客様、上司、同僚、といった周りに対する感謝の気持ちがあればあるほど、これらの人たちに何らかの形で報いなければ、という気持ちが生まれ、それが献身的な行動として現れてくるのです。仕事の場においては、どんな状況になろうとも誠実に仕事に取り組もうという姿勢につながります。

朝礼においては、自社や自分自身が現在の状態でやっつけられるのは、他者から受けている力添えの結果であることをわからせて、心からありがたく思う気持ちを習慣づけることが大切です。

(4) 同一の危機感

企業が安定していると、「現在こんなにうまくいっているのだから、今後も大丈夫だろう」という現状安住の考え方が生まれやすくなります。しかし、このような考え方は、改善意欲のない、保守的で硬直化した組織風土を生み、企業の成長・発展の大きな妨げとなります。

経営環境はつねに変化しており、現状のままで会社が存続し、発展していく保証はまったくないのですから、危機感を欠いた組織は、いつ足元をすくわれるかわからない状態にあるといえるでしょう。

朝礼においても、

- ・現状に満足したとたんに企業は衰退に向かうことをわからせる
- ・企業の現状について積極的に情報を与える
- ・一人ひとりの問題解決能力を向上させる

などの働きかけを行っていく必要があります。

(5) 高い欲求水準

高い欲求水準とは、どんなに好ましい状況にあろうともその状態に満足することなく、つねに自己を律しながら、よりすばらしいもの（状態）を獲得していこうとする欲求のことです。

現状に満足してしまった組織に成長はあり得ません。つねに目標を掲げ、それに向かって努力をし、その目標が達成できたならまた新たな目標に挑戦する、というように、次から次へと欲求水準を高めていくことが、組織を発展させるのです。

高い欲求水準が定着している組織では、組織構成員それぞれも、会社の成長に合わせて自らの目標を高く掲げることが出来ます。したがって、成長力がありますし、組織全体に活気があるのです。

ただし、やみくもに高い目標があったとしても、それが確実に達成されるようなビジョンや戦略がなければ、むやみにプレッシャーを与えるだけの結果となってしまいます。

また、社員本人が心からそれを達成したいと思わなければ、やはり思うように活動してもらうことはできません。たとえば、経営陣や直属の上司が、率先して行動していかなければ社員たちの心には響きません。

朝礼では、経営理念や自社の将来的なビジョン（めざすべき姿）を明確にし、「つねにより良いものを求めよう」と呼びかけるとともに、

- ・社員各人に、自分の人生や生活における目標、希望を明確にさせる
- ・組織のなかでどのようにそれを実現すればよいか、方向性を示す

という働きかけを行う必要があるでしょう。

—以 上—