

## 行動規範について考える

### 1. はじめに

2010年緑風会コンセプトの「行動規範を浸透させるには」は時宜を得ている。どうしてかという、当社は中期経営計画チャレンジ50を達成することで、中堅企業に脱皮することを目指しているが、それには、第一に、製造、営業、事務など全部門の付加価値生産性を5割上げること、第二に、当社が目指す企業像(経営理念)に照らして、組織体制、ルール、組織文化を築き上げ、社員の行動・態度も、経営理念に沿った方向に錬磨すること。この二つがチャレンジ50の根本課題であり、行動規範は、経営理念に沿った方向で組織文化と社員の行動態度を錬磨する上で、極めて重要だからである。

皆さんも承知のとおり、今まで何名かの社員が中心となり、人材部が支援して、20ヶ条の行動規範をまとめ、今、会社はこれを社内に浸透、定着しようとしている。行動規範を日常の行動、態度に浸透させるために、緑風会で有意義な研修を進め、身につけていって欲しい。

### 2. 行動規範とは何だろうか

これからの私の講話では、20ヶ条の行動規範の内容については余り述べない。内容の受け止め方は皆さん一人一人が違うだろうし、個々の内容を社長はこう考えていると言っても、それは私の問題意識であり、皆さんの問題意識と異なっているかもしれない。ここでは、行動規範の個々の内容ではなく、行動規範というものについて、それがどのようなことなのだろうかを、幾つかの面から考えて見たい。

### 3. 行動規範は当たり前なこと

行動規範とは何なのかだが、規範(きはん)とは「～べきである」ということ、行動規範とは「～するべきである」ことを意味している。行動と言っても様々だが、ここでは、クリロンの社員としてのあるべき行動、或いは、あってはならない行動のことで、20ヶ条が掲げられている。それらに目を通して欲しい。

揚げられた20ヶ条を読むと、大抵の条項は当たり前と感ずるのではないか。賛否を問えば、殆ど賛成となるだろう。つまり、「～するべきである」と言うことは、頭で理解するのに難しいことではない。むしろ、誰もが分かりきったこと、当然のことだと思われるようなことだ。

### 4. 行動規範は難しいこと

しかし、自分がそうした行動を実際にしているだろうか? 自分自身に問うて欲しい。多分、かなりの数の条項について、行動として身につけていない、満足するほどは出来ていない、と感ずるのではないか。当然だと思うことと、そのように自然に振る舞えることとは、別問題である。

その意味で、行動規範とは、当たり前のことだが実行するのは難しいことだ。まずは意識して規範に合致した行動をする段階をスタートとして、自然な振る舞いとして、意識しないでも実行している段階に至って、初めて行動規範が身についたと言える。行動規範の浸透とは、望ましい行動が習慣化して自然に振る舞っているレベルになっていることである。

### 5. 分かること、身につくこと

習慣を改めるにはやり方がある。まず、頭で理解し、改めようと決意することが第一である。決意したらぶれることなく、一貫して繰り返して練習する。これは、スポーツが上手くなること、身体を鍛錬することと全く同じなのである。

行動態度の習慣やそのベースにある心の習慣を改めるには、為すべきことを理解し、決意した上で意識的に繰り返すことで、次第に改まってくるしか方法がない。

### 6. 3つほど選ぶ

時間がかかることを一貫持続するには深い自覚と決意とが大前提である。だから、20ヶ条の全てに賛成だとしても、20ヶ条全部を直ぐに身につけようなどと考えるはいけぬ。自覚も決意も分散してしまい、結局できないままになってしまう。身につけたいと心から思うことを20ヶ条の中から3つほど選んで、それに集中して取り組むことだ。

そうありたいと、心が強く欲することを選んで、腹を固めて繰り返し練習する。行動規範を身につけることは、頭の中で、いわば評論家的に良し悪しを考えて済むことではない。頭と心と腹、

つまり、理解と情熱と意思という3つの精神作用を全て動員して向かうことだ。

## 7. 集団のたが

スポーツと似ている面がもう一つある。スポーツはクラブ活動など集団の中で営まれる場合が多い。そうなる理由の一つは、集団のたがをはめて鍛錬を持続させることにある。楽しいことならば、誰に言われなくとも人は実行するが、鍛錬は楽しいばかりではない。つらいこともある。それを乗り越えて行くためには、集団的な枠の中で、嫌でもやらねばならない状況に置かれることが大切である。

自分の弱さを克服するには、人は一人で頑張るよりも他の人と共に、同じ目標に向かって進む方が良い。他の人達からの叱咤激励、良い意味での競争、これらが人を前に進めていく。

## 8. ある会社での経験

枚方にある「サワーコーポレイション」という、半導体チップなどを洗浄する洗浄機メーカーを訪問したときのことだ。私と一緒に訪問していたプロアシスト社の生駒社長が、訪問先の女性社員に「貴女の対応は素晴らしいが、どのような研修を受けたのか」と質問した。ところが、その女性社員は「特に研修などはない。この会社の入社試験を受けに来たときに、社員の人達がみんなそうした対応態度だったので、私もそのように振る舞わないといけないと思い、それ以来そうしている」と答えていた。

入社試験を受けに来る人も自然にそうしようと思うほどに、この会社ではみんなの身についた振る舞いになっているわけだ。その後、社内見学に回ったがどこの部署でも、社員が私達ににこやかに笑いかけて挨拶をしていた。心が和む、気持ちのよい職場だった。企業の組織文化がそうしたレベルに至っている企業だと強く印象づけられた。

## 9. 行動規範は組織文化として定着していく

何を美しいと感じ何を醜いと感じるか、何が正しいことで何が邪悪なことだと思われるか、人々がどのような社会的な習慣をもっているか。美意識や価値意識、社会習慣の中味はいわゆる文化と言われる。世界の民族や国民は各々が民族文化や国民文化、民族性や国民性をもっている。それらは社会の中で伝播し、世代を越えて継承されていく。企業の全ての社員がそのように振る舞い、それが新しい人にも自然に伝わっていく。

これと同じに、企業にも企業としての文化、美意識と価値観、行動の習慣がある。それは企業の組織文化（社風）と呼ばれる。行動規範の定着とは、企業の組織文化となって、はじめて定着したと言えると思う。

### 10. 行動規範浸透の方法、その一例

行動規範は当人が納得していることを職場で他の社員と共に習得していくことが大切である。従って、定着方法についても全社一律の方法を採用することは望ましいことではなく、各職場、策定単位毎に方法を変えて、自分たちが良いと思う方法で、各職場で定着を進めていく。

何か定着方法の例が無いとやりにくいので一例を紹介する。この例を人材部でビデオを撮って、全社に配信するが、これはあくまで例であって、このやり方で定着を図ることは必ずしも必要ではない。それは「2分間ミーティング」と呼ぶ定着方法である。次のようなやり方をする。

行動規範の中で一つだけを選び、それについて自分が思うことなど、何でも良いから関係することを2分間で述べる。述べられたことに関する話し合いなどは一切しない。一日一人だけの話しを毎日実行する。つまり、一日2分間だけ、職場の全員が参加し朝の仕事前に集まりをもって、一人だけが話しをすることを毎日行う。話す人と選ぶ規範は毎日変える。5人の職場で2ヶ月程実施すると、20ヶ条を一人が8箇条話しをし、各条項が2回話題に上ることになる。

これはほんの一例であり、定着、浸透の方法も各部署毎に考え、工夫して進めて欲しい。

### 11. 行動規範は変えていく

行動規範の中の項目で、かなりの社員に身につけてきた項目は、ひとまずそれを引き下げて、新たな項目を増やせばよい。また、表現についても分かり易く、よりの確な表現があれば変えていく。そして、日々の活動の中で、新たにこうしたことが行動規範として大切だという事項に気付けば、それを新しく盛り込んでいく。当人が納得していることを職場で他の社員と共に習得していくことが大切である。

このように行動規範は変えていくことが、どのように変えるかは、各部署や社員の考えがきちんと反映するような手続きによって、人材部が幹事役で進めることにする。こうした手続きから作り出されていく行動規範とその見直しは、参加型PDCのやり方であり、参加型PDCが社

内に定着、浸透することにも寄与することになる。

#### 1 2. 行動規範のご利益は

仕事の中で、共に働く仲間と共に自分の人としての振る舞いを向上させることが出来る。それにより、組織人としての協働能力を磨くだけでなく、仕事を通して人格を陶冶することが出来る。行動規範には、人への応対能力や人間への理解力、さらに物事への判断力や決断力などに関係する項目が盛り込まれている。これらは仕事で必要なだけでなく、人格的な力量として仕事以外でも高い価値をもっている。

こうした人間的な力量は身体を鍛えることと同じで、一貫した鍛錬で次第に獲得されていくが、その鍛錬が仕事を通して集団的に実施できること。これが行動規範の大きなご利益である。

#### 1 3. 行動規範は先ず自分から

礼儀作法について一般に誤解されている点がある。礼儀作法、例えば挨拶は、相手も自分もお互いにするものである。だが、人から自分に礼儀を欠いた振る舞いをされると気分が悪く感じて、そうした相手には自分も礼儀ある振る舞いをしたくないという気持ちになったりもする。

礼儀作法は人に対する振る舞いだが、相手からの見返りや相手が自分に同じ振る舞いをするかどうかなどは心にかけないことが大切である。相手が自分に対してどう振る舞うかには一切関係なく、相手がどうであろうがなかろうが、自分は礼儀正しく振る舞うのが本来である。つまり、礼儀とは究極的には他者には関係がない、自分自身の行動態度のあり方なのだ。

行動規範の中の多くの項目は他者に対する振る舞いに関係しているが、それらの項目に対する自分の姿勢はここに述べた礼儀作法に関する姿勢と同じく、他者がどうするかでなく、他者がどうであれ、自分自身が行動規範に適うような振る舞いをする。この精神が大切だと思う。

#### 1 4. 行動規範は果たして当社に定着するだろうか？

会社に定着するとは、行動規範に適った社員の振るまいが、自然に至るところで行われていることを意味する。8. で述べたように、それを社員が特に当たり前だと意識することも無いほど、当たり前になって、それが企業の文化としてみんなの身につについていて、新しい社員にも自然に伝わっていくことを意味する。

このような状態に達するまで、一貫して進め続けることが出来るかどうか、定着するか否かの決め手になるだろう。会社にとっても社員のみなさんにとっても大きな課題だと思う。

【以上】