

■顧客は社員で決まる、社員は社風で決まる

修正： 2021.05.01

投稿： 2021.05.01



●顧客は社員で決まる、社員は社風で決まる①

人間には人それぞれ性格があるように、

性格を持った人が集まった会社にもまた、
社風という会社の性格があります。

好戦的な人が集まった会社なら、好戦的な風土となり、
面倒ごとを避けたがる人が集まった会社であれば、
事なかれ主義的な風土となります。

概ね、会社の社長や役員といった責任者の性格が
会社の風土を決めているようなものです。なぜなら、
人は自分に似た人を高く評価する傾向があるからです。

例えば、仕入れにおいて、業者を安く買い叩くことを好む社長は、
同じように業者を安く買い叩こうとする社員を高く評価します。

その結果、会社全体としても、
「買い叩いてでも業者から安く仕入れるべきだ」とする風土が蔓延し、
業者を安く買い叩く**文化**が形成されていきます。

逆に、売るときは高く売りたいですから、
誇張したり、誘導したりして、
できる限り高く売ろうとします。

「お客様を騙してでもいいから、
会社のためになることをしろ！」
と上司が考えるようになれば、部下は、

そのうちお客様を騙すことに罪悪感がなくなり、
「むしろこれが自分たちの仕事なんだ」と考えるようになります。
そして、これが会社の風土や文化となっていくのです。
というのも、この考えを基に**先輩から後輩へ教育がなされる**からです。

こうして、良い影響も悪い影響も、
社長から役員へ、役員から管理職へ、
そうして会社全体へと広がっていくのです。

(続)

//=====//

●顧客は社員で決まる、社員は社風で決まる②

会社の風土は先輩から後輩へ連鎖していきますので、
改めたくても途中で変えることはできません。

人が、自分の性格を自由に変えられないように、
会社もまた、一旦形成された風土を
自由に変更することはできないのです。そして、

この風土のまま会社は成長していくわけですから、
まだ手を入れやすい最初のうちに風土を作り、
それを守り続けていくことが大切です。

もし一度でも風土が悪くなってしまうと、
それを元の良い状態に戻すことは至難の業です。
これは、一度でも墮落した人が、
なかなか元の状態に戻らないことと同じです。

例えば、職場において、一度でも傲慢になった社員は、
なかなか元の謙虚な状態には戻りません。

「珍しく成果を上げたから、ちょっと高く評価しただけなのに、
今までおとなしかったその部下は、急に威張りだしてしまった…」
なんてことは割とある話です。

このため、部下を高く評価することは躊躇われるのです。
「どうして上司は俺を認めないんだ！」
と不満に思う人もたくさんいるかもしれませんが、それは、
一度でも高く評価すると態度が傲慢になりかねないからです。

やはり、気を緩めず会社の厳しい風土を保つことが大切です。
方針として、徹底的に上下関係を持続させることが手の一つです。が、
あまり上下関係を厳しくしすぎると、職場から創造性がなくなります。

計画がしっかりする反面、柔軟な対応が取れなくなるのです。
この結果、組織から新しい発想が消え、組織は変化しなくなります。
これを組織の**硬直化**と言います。

だからと言って、社員に自由を割り振りすぎると、
自由な方向で墮落し、会社から給料を奪うだけの
赤字社員となってしまうかねません。

厳しすぎてもダメ、緩すぎてもダメ、
風土はこの**ほどほど**を追求していかなければなりません。
そしてこれが難しいことなのです。

(続)

//=====//

●顧客は社員で決まる、社員は社風で決まる③

会社の風土を作っている要素の一つが**人事評価**です。
人事評価されるように社員は動くわけですから、
評価される方へ風土は強化されることになります。

会社として「**お客様第一!**」とか「**地域貢献!**」など、
「世のため!人のため!」を掲げていたとしても、
実際にそうしても社員が評価されることはないのであれば、
しょせん口先だけのスローガンと言うことになります。

お客様のことを一生懸命考えた結果、
上司の意見にそぐわない方針となり、
低評価されるようなことがあれば、

「なんだ…、お客様よりも上司か…」となり、
お客様よりも上司を見て仕事をするようになります。
※それが普通の会社です。

もし、上司の言うことに従うことで評価が上がるのであれば、
誰もが上司の言うことを徹底して聞くようになります。
上司のためではなく、自分のために、
評価を上げてもらうために、上司の意見を聞くのです。

社員からすると、
お客様のことよりも自分の評価の方が大切ですから、
自分の評価を高める手段が**上司目線**になることなのであれば、
お客様の満足よりも**上司の満足を優先**するようになります。

お客様に尽くすことで報われる評価制度となっていれば、
社員はお客様に尽くそうとします。一方、お客様に尽くしても、
上司の意見に反対すれば上司から低評価されるようであれば、

誰もお客様目線になることはなく、その職場は、
自社のことしか考えない社員だらけになります。誰も、
報われないことになど、手を出したりはしないのです。

(続)

//=====//

●顧客は社員で決まる、社員は社風で決まる④

「前回はお客様から搾り取ってしまったから、
今回は自分たちが積極的に損をしよう！(*^_^*)」
と言った具合で**お客様との関係を保っている**ものです。

お客様を大切にする文化が強い会社では、
お客様を大切にする精神が自然と社員の中に育まれていきます。

と言うのも、もしお客様をぞんざいに扱うようなことをすれば、
上司・先輩から厳しく叱責されるため、
お客様に対して舐めたサービスはしなくなるからです。

体育会系の部活動では、すれ違うだけで挨拶されますが、あれは、
「とにかくまずは相手より早く挨拶しろ！(;・`д´)」
と厳しく叩き込まれているからです。

逆に、社員を大切にする文化が強い会社では、
お客様の理不尽な要求には一切応えようとせず、
自分たちを犠牲にしてまで、お客様を喜ばすことはしません。

しかし、自分たちが得することばかり考えるようになると、
お客様の正当なクレームに対しても対応が遅くなり、
また品質の悪い製品を平気で納品するようになります。

**お客様を大切にしすぎても問題が起こりますし、
社員を大切にしすぎても問題が起こります。**

お客様と社員の**両方**を大切にしなければなりませんが、
この**ほどほど**を保つことが極めて難しいのです。

自分たちを犠牲にしてでもお客様を喜ばすか、
それともお客様から搾り取って自分たちを潤わすか、

言葉は悪いですが、実際、このような与え合い奪い合いを

お客様と自社との間で常にやっているわけであり、そして、
どちらかが勝ちすぎないことで程よい関係が保てているのです。

「小さく勝ったり負けたりすることを繰り返して、
お互いに決して大きく勝ったり負けたりはしない」

と言う暗黙のルールを守りながら、関係が壊れないようにしているのです。

(続)

//=====//

●顧客は社員で決まる、社員は社風で決まる⑤

会社経営において、風土に投資することは何よりの投資です。
人間で言うと、人格を良くするために投資することと同じです。
頭が良くても心が汚い人とは一緒に居たくないはずです。

「私は頭が良くて、容姿も良くて、お金持ちです。

しかし、唯一、欠点として、心は汚いです。

いつあなたを裏切り見捨てるかは分かりません！(*^_^*)」

と言うような人と結婚したいでしょうか？

会社も同様で、お客様からすれば、
お客様目線になってくれない業者とは繋がりがたくないわけで、
社員からすれば、使い捨ての会社では働きたくないわけです。

そして、人も会社も**すぐに変わるということはありません**から、
昨日と同じような今日があって、今日と同じような明日を迎えます。

もしこれまでお客様を軽視するようなことをしてきたなら、
これからもお客様を軽視するような会社であり続けますし、

もしこれまで社員を使い捨てるようなことをしてきたなら、
これからも社員を使い捨てるような会社であり続けます。

コンサルに高いコンサルフィーを支払っても、
効率よく風土を変えることはできませんし、
役員を入れ替えても、風土までは入れ替わりません。
ちょっとずつは変わっていきますが、すぐには変わりません。

「**愛は金では買えない**」と言われているように、
金で効率よく人の心(風土)を買うことはできません。
※金は効率的な概念であることに対して愛は効果的な概念です。

つまり、**愛は時間をかけて育むもの**と言うことです。
これは、自社製品の愛用者を育むことにおいても同様です。
そして、社員の、会社に対する愛社精神においても同様です。

**時間がかかる風土の構築だからこそ、
最初から投資していかなければならないのです。**

(完)

//=====//

Web サイト :

データアクションサービス —データからアクションを起こす—

著者 :

時無 和考(Tokinashi Kazutaka)