

THANKS

(VOL. 6)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成9年12月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『社内活性化のポイント() ~ 社内活性化の基本的パターンとポイント』

前回、社内活性化のポイントの前編として「沈滞化している企業の特徴と原因分析」を特集しました。今回は、その続編として、他社の事例から見た「社内活性化の基本パターンとポイント」についてまとめます。

参考：沈滞化の3大原因 ...詳細は前号(第5号)参照

- 1) 仕事をしていて充実感を感じない(仕事自体の問題)
仕事をしていて面白くない。
<主な原因>
 - ・「認めてもらっている」という実感が少ない
 - ・仕事がマンネリ化している

- 2) 上司に対する不信(上司の問題)
一緒に働く気にならない。ましてや「この人のために働く」という気にはならない。
<主な原因>
 - ・組織を引っ張るマネジャーの力量不足

- 3) 会社に対する不信(会社の問題)
今の会社に身を任せる気にならない。
<主な原因>
 - ・「社員が大切にされている」という気がしない
 - ・会社が進もうという方向性がみえない

社内活性化の具体策

元気な会社は、やはり、各社の風土や体質に合わせて、仕事の中で、それなりの「工夫」をしているようです。

主な具体策を、組織・体制、制度、仕掛といった企業の「取組みの方向性」とのマトリックスに整理すると、次ページようになります。

表：社内活性化の主な具体策

	組織・体制	制度	仕掛
<p>仕事の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「認められた」という実感アップ ・脱マンリ化と自発性アップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・各自の役割・責任が明確になる小さな組織編成（チーム等） ・社内ベンチャーによる独立組織編成（分社化や社長直結組織等） ・下位階層への権限委譲 	<ul style="list-style-type: none"> ・業績評価、人事考課改訂 ・明確な評価基準設定 ・加点主義考課 ・報奨制度 ・公募制度（社内ポスト等） ・自己申告制度 ・提案制度 ・キャリアパスに基づくローテーション制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の声のフィードバック ・小集団活動
<p>上司の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント能力向上 ・チームの一体感の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジャーの専門職化（プレーヤー職と監督職の分離） 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者教育の充実（特にリーダーシップ教育） ・業績評価、人事考課改訂 ・多面的評価（同僚、部下の評価等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内のコミュニケーション向上活動（組織内の懇親会の定例化と会社としての補助等）
<p>会社の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社方針の社員への浸透 ・社員の会社へのロイヤリティアップ 		<ul style="list-style-type: none"> ・社員の自己啓発の補助 ・会社業績の社員への還元制度（成果配分制度） ・株式保有による利益還元制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社ビジョンの明確化 ・会社方針の社内浸透活動（社内報等） ・トップと社員の直接対話の機会の創設 ・社員が喜ぶ職場環境の整備 ・役員の行動規範の明示と徹底

社内活性化のための取組みの事例

1. 仕事の問題

…「認められた」という実感アップ / 脱マンリ化と自発性アップ

<組織・体制>

- ・ **イーストマン・コダックやゼネラル・エレクトリック**等の多くの米国企業では、会社を「小さなグループの集合体」と定義して、従来のピラミッド組織を崩壊し、各人の役割と責任が明確でかつ、環境変化に柔軟に対応できる小人数のチームを編成する傾向にあります。

* イーストマン・コダックでは、化学部門だけで1,000以上のチームあり

- ・ **富士通**は、新規事業の提案者と共同出資で新会社を設立し、成功した場合、出資者の持株を高額で買い取る制度を運用しています。（失敗した場合は再雇用なし）

* ハイリスク・ハイリターン型の社内ベンチャー

- ・ **リコー**は、新規事業の提案者を「ザ・マン」として特別に任命し、部門内で開発、製造から販売、資金回収、メンバーのマネジメントまでの権限と責任を与えています。

* 特別な成功報酬はない、ローリスク・ローリターン型の社内ベンチャー

<制 度>

- ・イタリアンレストランチェーンの**サイゼリア**では、店員や管理者等の階層別に、約200の評価項目を設定し、数値化された指標で毎月達成度を評価、給与を決定しています。
 - * (例) 清潔さ = 各店舗に設置された液体石鹼の消費量でチェック
- ・**ユニデン**では、「ポジション = 賃金」という考え方により、全社の仕事を職責と職務から約70のポジションに区分し、各ポジションごとに給与を決定しています。
- ・**ミスミ** (東証2部上場の金型部品商社) では、人材斡旋会社のヘッドハンターと200人弱の全社員を面接させ、ヘッドハンターが算定するその社員が他社に飛び出した場合得られる「市場価格」をそのまま年棒としています。
- ・**日本ヒューレットパカード**では、営業職に対して、固定給と変動給 (インセンティブ) の割合を自らが選択できる制度を導入しています。
 - * ローリスク・ローリターン型では、目標達成率に対して年収変動の範囲は90%~120%
 - 一方、ハイリスク型・ハイリターン型では、60%~180%の変動の可能性あり
- ・**大阪銀行**では、人事・給与制度の抜本的な改革の一環として、支店長について行内で公募する制度を導入しています。
- ・**クラレ**では、人材配置を流動化させるために、異動内容にポイントを付与し、一定回数の異動ポイントに達しなければ課長以上に昇進できない人事制度を導入しています。
 - * 部内異動: 1P、部間異動: 2P、本部間異動: 3P、企業間・国際間異動: 4P

<仕 掛>

- ・私のクライアントの**A社 (サービス業)**では、お客様から毎月寄せられる担当者に対する「感謝の声」を、担当者の実名入りで全社に公表し、社員の動機づけを図っています。

2. 上司の問題

...マネジメント能力向上 / チームの一体感の醸成

<組織・体制>

- ・**トルネックス** (中堅環境装置メーカー) では、従来のピラミッド組織を解体し、開発・営業等の業務遂行職と、組織のマネジメントを専門に担当する経営職を分けた組織編成にしました。
 - * いわゆるスポーツ界の監督の位置づけ
(報酬面で業務遂行職が経営職を上回ることもあり)

<制 度>

- ・**ヤマハ**は管理職に対して、1年間毎月1回、週末を利用して、能力開発のための社内研修を実施しています。
- ・**NECホームエレクトロニクス**では、中間管理職の評価に、上位者だけでなく、同僚や部下の評価も加える多面的な評価制度を導入しています。
 - * 評価結果の被評価者等への漏洩を防止するために、社内の電子メールで実施

<仕 掛>

- ・私のクライアントの**B社 (請負型サービス業)**では、プロジェクトの終了時にチーム (課) 単位で反省会を兼ねた懇親会を必ず開き、チーム内のコミュニケーション向上を図っています。
(費用は基本的に会社負担)

3. 会社の問題

...会社方針の社員への浸透 / 社員の会社へのロイヤリティアップ

<制度>

- ・**村田製作所**では、資格取得やボランティア活動に取り組む社員に長期休暇を与える特別休暇制度を導入しています。
 - * 休暇期間は3ヵ月～2年間、目的が能力開発の場合は給与を30%～100%保証
- ・**マックス**（ホチキス最大手）では、営業利益の28%を賞与として設定し、従業員に還元する成果配分制度を導入しています。
- ・**トヨタ**では、役員・従業員が一定の価格で自社株を購入できるストックオプション制度を98年度から導入する予定にしています。
 - * まずは、役員以上からスタートし、順次その他の社員にも対象を拡大する予定
- ・**CSK**は、社員や役員が出資する投資会社を新設し、グループ企業の未公開株を社員などに事実上配分、キャピタルゲインを与える制度を導入しています。

<仕掛>

- ・私のクライアントの**C社（上場産業機械メーカー）**では、経営トップや幹部が参加している社内プロジェクトの検討経過を毎月、「プロジェクトニュース」としてまとめて、社内に回覧しています。
- ・私のクライアントの**D社（ソフト開発 / 受託処理業）**では、毎月1回週末に、課長以上の約70名を集め、会社方針をトップから直接説明するとともに、集まったメンバーがグループ単位で方針に対し検討、質問する機会を設けています。
- ・**アサヒビールの樋口会長**は、社長就任当時に、エレベーターで乗り合わせた社員を直接社長室に呼び、自分の思いを直接説明していました。
- ・優良企業とした名高い、**サウスウエスト航空のケレハー会長**は、社員の家族の名前までファーストネームで覚え、常に社員に話し掛けることにより、「偉大なるパパ」と敬愛されています。
- ・大分商工会議所の報告では、ある会社で新社長就任を機に、それまで社内で評判が悪かった制服を、デザインや色等すべて若い社員に任せて変更したところ、いきなり社員に明るさが出て、業績も好転したそうです。
- ・**日本電産の永守社長**は、赤字企業のシンポを買収した際、まず役員に対し、「必ず社員より早く入社し、率先して掃除も行うこと」を指示し、自らも実践した結果、2年間で見事に復活させることに成功しました。

社内活性化の3つのポイント（前提条件）

1. 会社の社風に合わせること

会社には、人間と同じように、過去からの経緯による固有の特徴（社風）が存在します。

そして、活性化対策を講じる際は、こうした社風に合わせる事が重要です。

例えば、昔からチームワークが大事にされたアットホームな社風の会社であれば、いきなり大胆な競争原理を持ち込んでもなかなか成果は出ませんし、むしろ逆効果になる場合もあります。

基本的には、会社の「良い面」に目をむけて、それを伸ばしたり、あるいは復活させることによって、「悪い面」を消すことが得策です。

（例）

アットホームな社風だった会社が、社員の増加などにより、次第に一体感が失われつつある場合

社長が率先して、社員とのコミュニケーションを図ることがまず必要

2. 組織や制度の整備は、「スタートライン」と再認識すること

活性化の組織や制度を整備することだけで満足している会社をよく見かけます。

しかし、活性化を実現するためには、言うまでもなく、「いかに形をつくるか」よりも、「いかに運用するか」が重要です。

組織や制度の整備は、「スタートライン」と再認識すべきです。

新しい組織や制度について、きちんと目的を全社員に伝え、随時成果をチェックし、必要があれば、更なる改訂を行うこと。こうした取り組みこそが活性化につながります。

3. トップが率先して元気であること

これまでいろいろな会社を見てきて思うことは、「社員が元気かどうかは、トップが元気かどうかにより大きく影響される」ということです。

トップが明るく元気でいれば、自然と社内は明るくなります。逆に暗く沈んでいれば、やはり、全体が暗くなってしまいます。

社員の中でも最も心労が多いのは、言うまでもなくトップです。「人の気も知らないで...」とつぶやきたくなることもあるでしょう。しかし、社員を元気にするためには、「トップはこれだけ元気なんだ」という演出も重要です。