

元 気 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次
福岡市東区香椎4-11-17-201
TEL 092-661-0552

(今月の言葉)

- ① 企業づくりの原点は価値観の共有である。
- ② 形（仕組みづくり）からはいつて心に至る。
- ③ ベンチマーキングは最高の創造である。 (「儲かる仕組みをつくりなさい」 武蔵野小山社長)

2005年9月号 (第43号)

仕組みづくりの達人がいます。ベンチマーキング（真似ること）の名人がいます。社員をその気にさせる役者がいます。(株)武蔵野の小山社長です。(株)武蔵野は社員360人の中堅企業ですが、2000年度には日本IBMとともに日本経営品質賞を受賞、また小山社長は1年のうち120日ぐらいは講演で全国を駆け回っているにもかかわらず増収増益、今メディアや全国の中小企業から最も注目される企業の一つに成長しています。

では小山社長はいかにして全国から見学者が絶えない企業に成長させることができたのか。

価値観の共有こそ人づくり

「人の成長なくして企業の成長なし」まさにその通りです。「人の成長に無頓着な企業は生き残れない」これもまた至言です。

では小山社長にとって「戦力となる社員」とは？それは社長と価値観を共有できている人間だと断じています。「社長が提示したビジョンをいち早くわが物として、その通りに動けること、そうやってはじめて社員は『育った』『戦力となる』といえる」

では小山社長は価値観を共有する仕組みをどのようにつくっているのか。

- ① 経営計画書は手帳にし、ナンバーを打って社員全員に配布。
「経営理念」「七精神」から「経営基本方針」「お客様に関する方針」「商品に関する方針」「販売に関する方針」「クレームに関する方針」などなど、いつでも取り出して読めるようにしている。
もちろん配布するだけではありません。たとえば
- ② 1年に1回の経営計画発表会は幹部社員との最大の共有の場である。
- ③ 上期、下期年2回行われる政策勉強会には一般社員からパート、アルバイト、内定者まで全従業員が参加。同時に成績優秀な部門や成績優秀者が発表され表彰される。「従業員に半年間頑張ってくださいありがとうございます」と、社長が感謝するのが政策勉強会の大きな目的である。
- ④ 社長が講師を務め、2000回(2003年時点)を超えた早朝勉強会や年2回の社員勉強会。またムサシノスクールでは新人研修から管理職研修まで用意しており、社員が社員を教育する制度をつくっている。教えることが最大の勉強になる。
- ⑤ そして価値観を共有し改善を実行するプロジェクトチーム。現在「クレーム対応チーム」「環境整備チーム」など11のチームが活動を行っている。

そのほかに、社長がどのように仕事をしているのか1日の活動すべて見せる同行研修(インターンシップ)、お中元、お歳暮時期に店長を同行させるお客さま訪問、社長や幹部と行く社外ベンチマーキングや社内ベンチマーキング、飲み会(例えば社長は幹部とは2ヶ月に1回、社員とは1年に2回)による飲みニケーションも活発に行っています。

またIT(Eメール、ボイスメール、グループウェア)などを駆使して社員の状況をつかみ、

「私は君のことをちゃんと見ているよ。業務上のフォローも惜しまないよ」というメッセージを具体的な形で発信しつづけています。手紙を書いたり会ったりとこの時はあくまでもアナログです。

小山社長は言います。「人材は手間をかけることによってのみ育つ」「幹部が育たない。社員が育たないという社長がいるが、それは社長が手間をかけていないから」

形から入って心に至る

人材育成には、ある意味「強制」が不可欠だと言います。それが仕組みづくりです。仕組み（形）をつくり「強制」し大切さを気付かせる。

「形から入って心に至る」、その際たるものが「環境整備」でしょう。早朝30分の社内清掃は強制です。小山社長は言います。「掃除によって人はさまざまなことに気づく」「嫌いなことでも無理矢理やらせることによって素直な人間になる。心根の優しい社員に育つ」

また4週間に1回環境整備の日を設け各事業所をチェックして廻ります。整理整頓ができていないか環境整備採点表で厳しくチェックします。「環境整備は現象がはっきりと目に見える。お客様はまず目で見て判断する。…だから『目に見える』型が大切なのだ。中身の差別化は二の次でもかまわない。」と環境整備の大切さを強調しています。

レクリエーションや旅行(宴会のときは同じ浴衣着用を義務付ける)も強制です。コミュニケーションをとり価値観を共有する、心をつなげるための大切な行事であると位置付けているためです。不参加は欠勤扱い、逆に参加すれば賞与の評価につながる仕組みです。

小山社長は「経済的強制」を巧みに使い社員をその気にさせています。社員一つ一つの行動が報賞や罰金、賞与、昇給の評価などと結びついているからです。

賞与評価は「業績とプロセス評価」「方針共有」「環境整備」の3つの要素で行われますが、「方針共有」では勉強会やレクリエーション、旅行などの出席回数がすべてカウントされます。(部下が上司の面談を受ければ部下に賞与ポイントがつきます)

「環境整備」で3年連続トップになればその部門は「海外旅行」です。ラスベガスやディズニーランドなどに行くことができます。

仕事や宴会などに遅刻したら千円(幹部は5千円)の罰金です。またサンクスカードが少ない幹部は5千円の罰金。それは1年で20~30万円になるそうですが、その争奪戦を宴会の一大イベントとしてやる。ジャンケンで1番になった人が総取り、すさまじく盛り上がるそうです。

まさに小山社長は「仕組み」と「評価」そして「ゲーム性」を巧みに取り入れて社員育成—業績向上に成功しています。「落ちこぼれ集団」でも「儲かる」仕組みをつくっています。

ベンチマーキングは最高の創造

「わが社は株式会社盗品見本市です」というぐらいに、とにかく他社の優れたところは徹底的に真似ていると言います。「真似こそ最大の創造」とも言い切っています。

たとえば

- ① リクルートから「クラブ活動のノリでやっている」ということを学び、チーム活動に活かしている。部門横断的にメンバーを集め、リーダーは立候補制。(前記したプロジェクトチーム)
- ② 「社員が社員を教育する」仕組み。これはスポーツ用品店の「ヴィクトリア大学」という教育制度から学ぶ。

また「インターネットとビジネス」や「人事異動」の考え、やり方などを海外の企業からも学んでいます。

小山社長は言います。「社長が自社を改善したいと思ったら、優れた企業をベンチマーキングし、業務改善のヒントを学ぶ『経験』を持つことが一番よい方法です。経営は芸術活動ではないのですから、優れた他社の真似をすることは決して恥ではない」