

元 氣 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 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 認め・感謝するしくみをつくる
- ② 成長できるしくみをつくる
- ③ 従業員本位の経営を行う

2006年11月号 (第55号)

雇用状況が大きく転換しています。つい3~4年前まではハローワークは職を求める人であふれていました。新卒者も職がないということで、フリーターになる者や意図的に留年したり、大学院に進学したりする者が大勢いました。いわば求職者にとって超氷河期、採用面接には人が列をなしていました。まさに会社側が選ぶ時代であったといえます。

しかし、今様相はがらりと変わりました。大企業の景気回復を背景に、中小企業ではいくら求人しても面接にも来ない。採用してもすぐやめてしまう。しかも無断で。どうしたものか?そういう相談を多く受けるようになりました。

もちろん目先の対策は打つ必要があります。金銭面でも打てる余裕があればそれに越したことはありません。しかし給与面では、今働いている従業員との関係もあるし、中小企業ではそんなに景気がよくなっているわけでもありませんから、あまり変えることはできませんよね。

では、給与面などの雇用条件をあまり変えずに面接に来てもらう。できるだけ長く働いてもらう方法はないのか。

働きたくなる職場づくりとは

認め・感謝するしくみをつくる

うまく社内活性化を行っている企業は、必ずといっていいほど報奨制度を大切にしています。しかも縁の下力持ちにも光を当てています。会社に目に見えない貢献をした社員を目に見える形で評価しています。確かに会社の売り上げや利益、コストダウンには直接結びつかないが、社内の環境づくりに大いに貢献している、こういう社員もしっかりと評価しています。

「会社には、花になる人、花を入れるかごになる人、花を生かす水になる人、剣山になる人、剣山を隠す石になる人と、いろいろな人がいて、それぞれの役割によって組織が成り立つ。彼ら全員を評価して初めて組織は活性化する」(せいわ箸店 木越会長)。

せいわ箸店では、毎月「笑顔がよかった人」「陳列や製造工程で工夫した人」「お客様にお薦めが上手だった人」「返事が元気だった人」「髪飾りが素敵だった人」を社員の投票で選出し、「笑顔大賞」「工夫大賞」「お薦め大賞」などの賞とともに500円の商品券を贈っています。また6ヵ月毎の賞与に反映されます。「笑顔」や「元気」も評価し、全社員をスターにするように心がけています。

また(株)武蔵野の小山社長は、サンクスカードをうまく活用しています。武蔵野では上から下へ、下から上へ、横から横へ、さらにビジネスパートナーやお客様までサンクスカードが往来しています。サンクスカードは、素直に「ありがとう」といえる文化を創ることを意図したものです。しかし最初からうまくいったわけではありません。ほとんど書かない。それゆえまず、幹部社員に20枚以上書くことを強制しました。「感性がよくないからよいところが見つけれない」んだ。20枚以下は罰金5000円。そしたら急に「感性がよくなった」(笑)ということです。今やサンクスカードは武蔵野の文化として完全に定着しています。もちろん一番集めた人、一番出した人はみんなの前で表彰されます。

小山社長は言います。「人を育てるにはほめることが一番です。感謝されて誉められて元気になり、

頑張れます」「明るく、楽しく仕事をするには、『ありがとう』と素直に言える文化が大切です」

認めて、ほめる「心の報酬」は、一切お金をかけずともできます。朝礼や会議のときに頑張った人をみんなの前でパチパチ表彰するんです。「おめでとう。よくやったね!」とみんなでパチパチ。それだけで社員の「やる気」はグ〜ンとアップします。

さらに「お客様の喜びの声」をみんなが見える場所に貼っていれば、「よ〜し、またがんばるぞ」という気持ちになること、間違いなしです。「お客様の喜びの声」は社員の「やる気」をあげる特效薬であり漢方薬です。

成長できるしくみをつくる

社員が成長できる仕組みをつくる。これも採用を有利に進めたり定着率をあげるためのキーワードです。

「百万分に一の歯車」で有名になった樹研工業（従業員約 100 名、売上 28 億円）。この 15 年間でやめたのはたった一人。それも子供が生まれて育児に専念したいとやめた女性社員だけだそうです。「一流にするためには一流の環境を与える」（松浦社長）。本社では日本語、英語、中国語、韓国語、ドイツ語が飛び交い全世界を股にかけて営業しています。工場では他社が真似できないような超微細、高精密な部品を作っています。みんな金メダルを狙えるような世界レベルの匠に育っています。しかも地元の工業高校、商業高校出身者ばかりです。

松浦社長は言います。経営者の仕事は「社員にチャンスとモチベーションを与える」ことだ。チャンスとは最高の設備、モチベーションは高い目標です。「この 2 つがあれば若手は勝手に燃え出すよ。するとすぐに成長を実感できるから仕事が楽しくなる」。

樹研工業のような仕組みを作るためには時間とお金がかかりますよね。では超かんたんな「仕事を通じて成長させるしくみ」を『上司のすごいしかけ』（白瀉敏朗著）から紹介します。「結論から先に言え」「あなたはどう思うの?」たったこの 2 つのツッコミだけでも社員はグ〜ンと成長するそうです。

従業員本位の経営を行う

北九州市に本社がある美容院チェーン、バグジーの久保社長は「顧客第 2 主義」を掲げています。労使トラブルから従業員が大量退職、40 人いた従業員が一举に 14 人に減少し、倒産の危機に直面しました。「追い詰められて初めて、企業経営で大切なのは、お客様や売り上げではなく、従業員が辞めたくない環境をつくることなんだと痛感した」と言います。「利よりも社員との信」を選んだといいます。

そして従業員本位の経営に切り替えていきました。従業員との徹底したコミュニケーション、従業員の悩みや希望に謙虚に耳を傾けていきました。たとえば「ショートタイム社員制度」。勤務期間が一定年数を超えると午後 6 時以降は働かなくてもよいというように弾力的な勤務体制にしました。また日曜日に月 1 回休みが取れるようにもしました。美容室は日曜日がかき入れ時ですから思い切った施策ですね。「こんな長時間労働で休みが不規則な職場では、彼氏とデートもできない」という女性社員の悩みに応え、4 年前に新設しました。シャンプー係が「手荒れがひどくてつらい」といえば専用の浄水器も導入しました。ほぼ毎日 2 名の社員と夕食をともにし、誕生日には自筆のメッセージを渡しているとのこと。こうして一步一步改善していきました。

店の中の雰囲気もガラリと変わったと言います。「店全体が明るくなり、みんなが楽しそうに働くようになった。お客さまへのサービスなどを自発的に考えようとする社員も増えた」（久保社長）。まさにバグジーは、従業員の満足度を高めることによって顧客の満足をも向上させることに成功しています。経営規模は倒産危機時の 7 倍に拡大しているとのこと。

久保社長は言います。「社員満足なくして、本当の顧客満足はありえない」。社員満足の判断基準は「相手が自分の兄弟姉妹だったらどうするか」だと言います。