

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 社員が成長・挑戦し続ける組織風土をつくる

- ①経営者の役割は社員の成長を支援すること
- ②個人よりも会社全体の利益に目を向ける人材を育てる
- ③挑戦し続ける企業風土をつくる

2019年7月号(第187号)

「動かない、考えない、やる気ない」社員の体質改善を！組織風土は変えられる」

これは、トップリーダー6月号の特集記事です。

もちろん「社員が自ら動き、考え、やる気のある」組織風土へ変えることができます。ただその前提は、「社長が変わること」です。前回、前々回で取り上げた『日本一社員が辞めない会社』の小池社長は言います。「社長が変われば会社は変わる」と。社長が本気で変わることを示し、社員に伝われば、その瞬間からすぐに会社は良い方向に変わり始めるといいます。

同時に彼は言います。「ダメな社員など1人もいない。社員の能力を活かしきれていないリーダーがいるだけだ」と。問われているのは、「社員が自ら考え、動き、やる気を持って仕事に取り組む」仕組みをつくること、そして運用することです。

今回は、その前提に立った上で、トップリーダー6月記載の事例に学んでいきたいと思います。

社員が成長・挑戦し続ける組織風土をつくる

■経営者の役割は社員の成長を支援すること■

「入社した社員が次々に辞める。社員にやる気がなく、与えられた仕事のみを行うだけ」

以前の株式会社総産(さいたま市 自動車販売・車検業)の状況です。現青柳社長の父は創業者で、強力なバイタリティで部下を引っ張っていく典型的なワンマン社長でした。部下は怒られながら指示に従うだけ、辞めるかそれとも淡々と言われたとおりに仕事を行うだけとなっていました。

青柳社長も社長を引き継いだ当初はそれを踏襲しました。社員に一から十まで指示する。すぐ怒るので「瞬間湯沸かし器」とまで言われていました。

だが、社員が集団で辞める、更に長く働いてきた板金部門の部長が退職届を提出という事態に直面します。青柳社長は必死に考えました。

【全員が自分で考え動き、生き活きと働ける職場にする】

青柳社長は、猛省し部長に謝罪、会社に留まってもらうことにしました。同時に態度を180度転換します。自ら講師となり社内研修を実施、まず営業の流れや注意点を社員に伝えました。その上で営業力アップ策を部下と一緒に考えました。例えば顧客からの電話の取り方、来店時の顧客への言葉のかけ方、クローゼットの方法などです。

いいアイデアは実行に移し、結果を検証して改善策を練る。このサイクルを回しました。すると、徐々にではありますが、行動が結果に結びつくケースが生まれ、これに喜びを感じた社員は、徐々に自ら考えて動くようになっていきます。

気がつけば組織風土が大きく変わっていました。「以前は自分の仕事だけを済ませていたが、今は社員同士で協力し合って結果を出す雰囲気定着している」(営業本部長)

なによりもトップが部下の成長を心から願って続けることが、風土改革の原動力となっているのです。

同社は、「新車販売」「未使用車販売」「車検」「整備」この4つに事業をしっかりと結びつけ、「生涯顧客」作りに成功、いまや地域一番店へと成長しています。(売上高は2015年19億円から2019年3月期25億円となる)

■個人よりも会社全体の利益に目を向ける人材を育てる■

「ベテランが多く仕事が属人化し、挑戦を避ける文化が定着。部門間も対立していた」

以前の株式会社福井(大阪・堺市 刃物の製造卸)の状況です。2代目として父の経営する会社に戻った福井社長は振り返ります。「同じ商品を数十年も担当している社員ばかりで、まるで個人事業主の集まりだった」と。職場でのチームワークは乏しく、人間関係もギスギスした風土になっていました。

営業担当者はそれぞれで売上を確保できる力がある半面、個々人が自己流で動き、価格交渉もまちまち、売上を伸ばすための顧客開拓も担当者任せで、互いの仕事内容もわからない状況が慣例化していました。各社員が一匹狼のような「成果至上主義」の組織風土が出来上がっていたのです。

インターネット販売の台頭による価格競争激化への対応などで、社内のギスギス感は更に高まってきました。「このままでは組織が持たない」こう考えた福井社長は、3年前から本腰で風土改革に取り組み始めました。

【行動指針を明文化しチームで結果を出す風土にする】

まず社員の行動指針を新に作成しました。その中で「儲けよう」「成長しよう」「気配りしよう」という3つの指針を掲げ、皆で共有しました。同時に1つの営業部を4つに分け、流通部も新設しました。細分化したことで担当と責任を明らかにし、各部署の目標達成に向けてチーム力を高めることが狙いです。

一方、仕事が再び属人化しないように、ジョブローテーションを導入します。各部署での経験を通じて、個人よりも会社全体の利益に目を向ける人材を育てることを目的にしたのです。

その上で、福井社長は「挑戦心の尊重」「コミュニケーションの頻度」を全社員に訴えかけました。「挑戦した人の失敗は怒らない。何もせずに傍観する社員のほうが得する雰囲気を変えたかった」

同時に社員とのコミュニケーションの頻度も上げていきます。全社員との定期的な個人面談の実施、グループウェアを使って自身の考えや経営方針を発信し続ける、社員の日報にも全て目を通し、感想や助言を必ず書くなどです。

こうした中で、属人化してギスギスしていた風土は、確実に変わりつつあります。

■挑戦し続ける企業風土をつくる■

大胆に異業種に進出し、成長を続けている会社があります。金子コード株式会社(東京・太田)です。

創業当時は黒電話のコード(本体と受話器をつなぐコード)でした。しかし通信技術の革新や携帯電話の普及の中でコードの需要は激減。存亡の危機に立たされます。そのような中で、異業種に進出。血管治療などに使うカテーテルチューブや産業機械向けのロボットケーブルの開発に成功し会社を救いました。更に今ではキャビアの養殖という畑違いの新規事業にも挑戦しています。

では、どのようにして挑み続ける組織を創り上げてきたのでしょうか。

【大胆な人材配置を断行】

「なんと少しでも電話コードに変わる新規事業を軌道に乗せる」という決意を、「商品開発室」の立ち上げという形で示しました。しかも主力事業である電話コードの責任者(電線部長)と入社間もない若手の1人を専任として配属したのです。同時に新規事業のテーマ設定を商品開発室2人のメンバーに任せ、社長自身は支援に徹しました。

一時は不協和音も生まれました。せっかく電話コードで稼いだ利益を、メディカル部(旧商品開発室)がどんどん使う。しかしなかなか黒字化しない。「畑違いのメディカル事業に出て行っても意味がない」という陰口さえ聞こえてきました。

だが社長は、「彼らは必ず利益を出す日が来る」といって、支えて続けました。そして苦節10年にして医療用のカテーテルチューブがヒットし、黒字化に成功したのです。

【ゼロワン・プロジェクトの旗を振り続ける】

4年前から、ゼロから新規事業を生み出す経験を積ませる活動を始めました。いたるところに「ゼロワン・プロジェクト」のポスター掲示を行い、挑戦する会社であることを常に意識させています。今開始しているのが養殖キャビア、そして人口筋肉の開発です。