

高収益企業の “池クジラ”

“強くて愛される”
21社の成功
に学ぶ

戦略

強くて愛される会社研究所代表理事

西浦道明 

Michiaki Nishiura

独自路線で競争力を発揮する法!

- ① 大企業がやらない**業界の非常識**に商機!
- ② 誰も取り組まない**社会的課題の解決**に挑戦。
- ③ 顧客を**深く喜ばせる**商品・サービスを開発。
- ④ “ファン”に**値引きしない**適正価格で販売!
- ⑤ **社員が自律**して働ける職場環境を整備。

ビジネス社

した。

こんな昔気質の職人氣質では、職種ごと滅び去ってしまうと危機感を覚えた原田宗亮社長は、新人を社員として採用するという業界の非常識に挑戦し、社員に、職人の技を映像で見せながら反復練習させることで、わずか一カ月で習得できる「モデリング」の仕組みを構築したのである。さらに見習い期間として、社内に四年制の職人大学を設置し、そこで技を習得させる仕組みを作りました。これにより職人の早期育成に成功したのです。

また、そのモデリングの作業も、社内の練習場でみんなが一緒にできるようにして連帯感を高めました。これにより、入社した若い人たちが、単に映像を観るだけではなく、練習場に顔を出す先輩職人の助言やサポートも受けることができる体制を構築したのです。

社員がストレッチすれば会社が成長する

最後の五つ目は「ストレッチ」です。社員は、仕事を通して成長できることが最大の喜びです。行動環境としてのストレッチとは、社員が、今現在の自分の能力を超える仕事に挑戦できる環境があり、実際にできているかということです。これができていれば、社員力は高くなります。社員の成長の結果でしか会社は成長しないのです。

人は、自分で考えて判断して行動することで成果を上げて、はじめて自信を持ちます。そして成長を実感します。そうした「場」をたくさん与えてくれる職場であれば、モチベーションが高まり大いに成長できます。そして会社を愛することができ、社員が自らをストレッチさせ、仕事を通して成長するならば、本人はもちろん、経営者も上司も大満足のはずです。このように、経営者をはじめ周囲が社員の成長を喜んでくれるならば、それは最高の環境です。意欲に溢れた人間がたくさん生まれます。

それでは、社員のストレッチに関する事例として、清川メッキ工業株式会社を紹介しましょう。福井県福井市にある、表面処理、各種電気めっき、化成皮膜処理などのめっき加工を行っている会社です。同社の企業理念は「自由なる創意の結果が、大いなる未来を拓く」です。

同社が掲げる創意とは、これまでに誰も思いつかなかった新しい思いつき、独創的な考え方を、つまり人真似をしないということです。そのための行動指針を設けています。

一つ目は、「私たちは、挑む精神とあきらめない心を持ちます」です。その意味は、「失敗を恐れず、まず挑戦します。失敗は、できない要因が一つ見つかったと前向きにとらえ、次の挑戦の始まりと考えます。自分からはあきらめません。できないとは言いません。あきらめない限り、始まりしかありません」です。

二つ目は「私たちは、自分を成長させるための努力を惜しみません」です。その意味は、「好きなことはとことんやります。いろいろなことに興味を持ちます。そのために、休日はアクテ

イブに過ぎません。自分のスキルを上げるために勉強もします。こうして自分の引き出しを増やし続けます」です。

そして、三つ目は、「私たちは、お互いに助け合い信頼し合います」です。その意味は、「お互いの強みを発揮して、チームで課題に挑みます。協力し合うことで、仕事のスピードを上げるだけではなく、常に改善及び合理化に目を光らせます。仲間の良いところを見つけ、感激し、尊敬し合います」です。

このほかにも、「私たちは、新しいモノを提案します」と「私たちは、ありがとうと声に出します」という二つの行動指針があります。

清川メッキ工業では、めっき技能士などの国家資格を取得できる体制を整えています。また、社員の七三%が何がしかの国家資格を取得しています。こうしたことからわかる通り、清川メッキ工業は社員にストレッチを奨励し、そのための機会を与えています。そして、社員はそれに応えているのです。

もうひとつ、大変ユニークなストレッチに関する事例を紹介しましょう。先述した松山油脂です。松山剛己社長は、社員に、失敗を恐れず前に出ることを奨励しています。

幸いにも、経営革新の結果、事業が順調に成長してきたため、松山氏が引き継いだ当初から社員数は二〇倍になりました。そのため、役員を含め、本来なら経験すべき健全な失敗を経験

できていない社員が多くなっています。健全な失敗経験の

会社は、この弱点を克服するという目的から失敗を奨励しているのです。

ためなら、一時期、あえて利益率が落ちても構わないと考えています。当然、昨年と違うことをさらに会社は、社員に、昨年と違うことをやろうと言っています。当然、昨年と違うことやれば、失敗する可能性が高くなります。だから、昨年と違う新しいことに挑戦した結果の失敗は認めるのです。もっと前向きな挑戦を奨励しているのです。そして会社として、失敗してもマイナスに思わないためのルールを決めています。

昨年と違うことをやると考えることで、新しいこと、誰もやっていないことに前向きになり、考える力、創造する力を養うことができます。社員がストレッチ成長することで会社が成長すると考えているからこそ、生み出された経営方針です。

社員が自律的に行動して成長する会社に転換させるため、社員に行動を変えて欲しいと考えたとき、何から手を付ければいいのか。もちろん、まずは魂のこもった経営理念です。しかし、その次は、社員が自律できる行動環境の整備です。行動環境の五要素に、どのような課題があるか、その発見と改善に取り組む必要があります。

以上、愛される会社仕様の行動環境について説明しました。会社の行動環境を決定づける五要素が、すべて愛される会社仕様になれば、会社には働きがい生まれ、社員力が高まるに違

いないのです。

3. 現状の行動環境を知る

自社の行動環境を知り問題を発見する

社員の多くが自分自身をストレッチさせることに意欲的なら、会社の社員力は間違いなく高い状態です。社員力とは、社員の成長のことだからです。しかし、このストレッチが常に高いレベルで行われているという保証はどこにもありません。

もし自社で「社員力が十分に発揮されていないかもしれない」と恐れるなら、その原因を追及し、改善を図る必要があります。

あるいは、継続的に社員力を高く維持したいなら、行動環境が目に見えないだけに、①信頼、②自律、③規律、④サポート、⑤ストレッチという五要素に分解して、常に把握しておく必要があるのです。

人間は環境の動物であり、周りの影響を強く受けます。この人間に影響を与える周りの環境が、まさに行動環境です。行動環境は生き物です。常に変わり続けます。しかし、会社が強く

て愛される会社であり続けるためには、社員が働きがいを持って自律できる行動環境を、高く維持し続けなければならないのです。

そこです、自社の行動環境の実態を知らなければなりません。しかし、行動環境は、人の目には見えない、どこまでも心理的な状態のことです。であれば、五つの行動環境を調査し、問題点を発見し、一人でも多くの社員のストレッチが進むための課題を抽出する、経営の仕組みが必要になります。

そこで会社は、社員が自律できるための行動環境を、五つの観点から、全社員から匿名で直接アンケートを取り、全社員の本音を確認するための「サーベイ」を行い、行動環境の実態を知ることから始めることがベストです。その上で、サーベイ結果を、幹部全員、あるいは全社員に「フィードバック」して、問題点を発見して共有し、課題を整理して、会社を挙げて対策案を練るのです。

それでは、まず、五つの行動環境要素に関する質問項目とはどのようなものかについて、強くて愛される会社サーベイの質問項目から一部を抽出し、以下に例示します。

社内の行動環境を確認するに際して、何にも先んじて、タテヨコの信頼関係から始める必要があります。社内の信頼関係がどうなっているかを確認するアンケートの、具体的な質問項目を以下に示します。

第四章

愛される会社の「社員力の強さ（働きがい）」を
磨き上げる方法