

## 人をやる気にさせる工夫・事例集

会社には目標がある。製品・サービスを提供し、お客様に満足してもらって、その儲けを次の製品・サービスの再生産に回すという目標である。そのために経営者は、資金を調達し、設備を導入し、原材料を購入し、人を雇い入れる。そして、雇い入れた人たちに期待する働きを、規則やマニュアルや指示命令の形で示し、働かせ、結果を評価し、それにもとづいて報酬を支払う。

そのようにして一人ひとりから引き出される働きは、規則とマニュアルと指示命令によって示された範囲内のものである。

しかし、人は本来もっと大きな可能性を持っている。多くの人は、規則やマニュアルや指示命令の枠内にとどまらず、自分の持てる力を存分に発揮したい。自身が生きていることの証になるような仕事をしたいと思っている。それに火がついたとき、規則やマニュアルの枠を超え、自由な発想にもとづく、積極的、献身的な働きが生まれる。事業がリーダーの当初の想定を超えて大きく発展できるかどうかは、人々のそうしたやる気に火をつけられるかどうかにかかっている。

新・改善改革探訪記では、数々の組織リーダーを訪問し、リーダーたちがどのようにして人々の力を結集し、成功を手に入れたかを取材してきた。今号は、これまでの取材の中から、リーダーたちがどのようにして、人々のやる気に火をつけてきたのかをまとめる。

### ■一人ひとりと心を通わせる

「この会社で自分の持てる力を存分に発揮したい」。そう思えるのは、組織のリーダーと従業員の間信頼関係が生まれたときである。契約や規則やマニュアルや指示命令を越えて、その向こう側で、人はお互いの“人間”を見つめ合っている。その中で、相手を信頼に足る人だと思い、自分がその相手から評価されている、期待されている、信頼されている、大切にされている、

という思いが結実すると、やる気に火がつく。そうした関係を、外国人を相手につくり上げた事例から見えていこう。

#### 事例1 フィリピン人従業員の

技術を向上させる

伊藤製作所の社長、伊藤澄夫さんはフィリピンで中国系フィリピン人との合弁で金型会社を設立した。合弁相手の中国系フィリピン人が、赤字が出たことに苦言を呈し、それを理由に社員にボーナスを支払わないと言ったとき、伊藤さんは「設立後し

ばらくは赤字になることは、はじめから織り込み済みのこと。社員に赤字の責任はない」と、その言葉を遮った。そして、会社と社員は運命共同体であると説き、技術レベルを上げれば賃金が増え、同時に会社が発展する。会社が発展すればさらに賃金が増え、生活が安定すると説いた。



伊藤製作所・フィリピン人の日本研修風景

みんな競うようにして技術レベルの向上に励んだ。優秀な者は、数人ずつ順次来日させ、3ヵ月間の日本研修を行った。昼は四日市の工場て金型をつくり、夜は社員寮に泊め、夕食はしばしば伊藤さんが自ら手づくりの料理を振る舞った。これによりフィリピン人技術者たちは、伊藤さんや日本人従業員との信頼関係を強め、自分自身の将来と会社の将来を重ね合わせるようになった。(No.39 2014年8月号)

## 事例2 中国人従業員との間に

### 信頼の和を築く

大阪ウェルディング工業の中国の現地法人では、しばしばモノがなくなった。日本から持ち込んだ高価な工具を盗む者もいた。調べてみると、日本人社長の魚谷禮保

さんが高く評価していた若者だった、共稼ぎの奥さんが妊娠して仕事を続けられなくなり、マンションのローンが払えなくなったなど、酌むべき事情があった。中国人工場長は、若者と自分自身に多額の罰金を科すという処分案を提示した。魚谷さんは一晩考えて、「それでは彼は田舎への仕送りができなくなり、彼の生活を破壊してしまう」と、罰金額を大幅に軽減し、工場長には罰金を求めないと決めた。そして「それよりも、これを機会に、無理な工程を改善しよう」と提案した。中国人たちは大いに感激し、工場長は、大事な仕事が深夜に及ぶときは会社に泊まり込むなど、率先して仕事に打ち込んだ。改善がすすみ、生産が大いにすすんだ。そんな中で魚谷さんと中国人従業員たちの間に少しずつ「信頼の和」がつくられていった。(No.41 2014年10月号)



大阪ウェルディング工業滋賀工場・経営理念掲示板

## ■みんなの気持ちをつつにする

希望がなくなると心が内向きになり、人々は保身に向かう。自分だけは損をしたくないと思うようになり、立場の弱い人の

足を引っ張ったり、排除しようとする。その状態から脱出するには、人々の心の中に希望の光を灯さなければならない。その第一歩は、リーダーが先頭に立ち、みんなで頑張ればきっとうまくいくと信じさせることである。

### 事例3 挨拶運動とお掃除運動を

#### 展開する

西精工で後に社長となる西泰宏さんが、それまでの勤めを辞めて社長室長として入社したとき、会社の空気を「暗いな」と感じたという。毎朝仕事の前に、みんなでラジオ体操をするのだが、中には、みんなが体操している横をポケットに手を突っ込みながら出勤してくる者がいた。

もっと良い空気にするために、西さんは、誰よりも早く出社し、率先して会社の前を掃除することからはじめた。出社してくる社員に「おはようございます」と挨拶する。社員からは確かに「おはようございます」と返ってくる。だが、目を合わさず挨拶する者が少なくなかった。社員同士が挨拶し合う姿もめったになかった。やがて、毎日それを続けるうちに、西さんにならって、みんなが挨拶するようになり、一緒に掃除する社員も徐々に増えてきた。(No.35 2014年4月号)

### 事例4 バラバラになった気持ちを

#### 一つにまとめる

福井県済生会病院が広いところに新築移転したとき、それとともにかなりの人数の

新しいスタッフが補充された。だが、病院移転と組織再編の混乱の中で、経験と実績に誇りを持つ従来のスタッフと新しく雇い入れられたスタッフの間に溝が生まれ、ぶつかり合った。患者とのトラブルも増えた。バラバラになった人々の気持ちをもう一度一つにまとめなければならない。田中延善病院長は「患者さんの立場で考える」との新しい理念を打ち出し、「進取の精神」「変革」「前向き」「使命感」「やさしさ」「チームワーク」など、これまで大切にされてきた理念をみんなで確認した。それを共有し、実践していく活動がここからはじまった。(No.25 2013年5月号)

### ■ 経営理念をつくる

働く人々の気持ちが一つになるには、トップの人柄とリーダーシップだけでは十分ではない。みんながそれに向かって力を合わせていく、共通の目標を明確にする必要がある。目の前の具体的な目標だけでなく、迷ったときどう行動するのか、意見が対立したときどのように調整するのかの判断基準となる考え方、自分たちの組織が社会とどのように関わり、どのように貢献していくのか、という理念や哲学にまで高めしていく必要がある。たとえば…

### 事例5 自由なる創意の結果が

#### 大いなる未来を拓く

清川メッキ工業には「自由なる創意の結果が大いなる未来を拓く」との企業理念が

ある。創業者は技術の探求に誰よりも強いこだわりがあった。顧客から「こんなことができないか？」と相談を持ちかけられると、どんなに困難な依頼も断らなかった。そこから、それまでなかった新技術が次々開発された。そんな背景から生まれた企業理念である。「自由なる創意」を生み出すために、社員にはどんどん仕事が任せられ、全社的な立場から発想し、めっきという仕事を社会との関わりの中で見つめるためのさまざまな機会がつけられている。(No.45 2015年2月号)

## ■CS(顧客満足)より

### ES(従業員満足)を優先させる

競争者が増え市場が狭まってくると、顧客を新規開拓するよりも、既存顧客にリピーターになってもらうことのほうが重要になってくる。そのためには、一人ひとりの顧客満足度を高めなければならない。顧客から見た企業イメージを決定づけるのは従業員である。従業員が信頼を寄せていない会社を顧客が信頼し、その会社の製品やサービスに心から満足を感じることはない。したがって、CS(顧客満足)を高めるには、その前にES(従業員満足)を高めることからはじめなければならない。

#### 事例6 日本一の家づくりを目指す

不動産販売業、びわこホームの経営理念は「4つの喜びと幸せをかなえる」である。「お客様の喜びと幸せ」「社員の喜びと幸

せ」「協力業者様の喜びと幸せ」「地域の喜びと幸せ」の4つ。会社が危機に陥り赤字に転落したときから、創業者で現会長の上田裕康さんは「社員の喜びと幸せ」こそ、何にもまして重要なものと考えようになった。「社員の喜びと幸せ」なくして他の3つの実現はない。また「社員の喜びと幸せ」を実現するには、会社は途中で倒れてはならず、永遠でなければならない。そこで「日本一の家づくり」を目標に掲げた。毎年1歩ずつそれに近づくために、どんな行動を起こすべきか。みんなの意見と力を結集している。(No.43 2014年12月号)

## ■より普遍的な価値に近づける

目先の利益を確保するには、強者にすり寄ったほうが簡単で手取り早い。しかし、世の中の大多数が共感するのは、弱者の側に立とうとする人であり、組織である。すぐに手に入る利益より、すぐには手に入れない普遍的な価値を目指したほうが、自分たちを強くし、より高い位置に引き上げ、より大きな世界を開くことにつながる。

#### 事例7 環境保全と

ノーマライゼーションに貢献する

ウエスのレンタル業、日本ウエストンは、ウエスを繰り返し洗浄し、リユースする工程で、多くの障がい者を雇用している。

ウエスのリユースは、使い捨てより低コストで、良質の綿布を使うことで清拭効果も高まるからだが、同時に環境保全に役立

っている。障がい者の雇用は単調な労働集約的工程に適性を持つ人が多いからだが、ノーマライゼーション（弱者の社会進出）に貢献する選択でもある。臼井麻紗社社長はそういう社会的価値の創造こそ、今後もっと意識的に追求し、発信していくべきだとし、その観点から何ができるかを、社員一人ひとりに考えさせ、目標を立てさせている。(No.44 2015年1月号)



日本ウエスタン・早朝勉強会

#### 事例8 就労困難者を積極雇用する

I Tエンジニア派遣会社、アイエスエフネットは、障がい者、精神疾患、ニート、DV被害者、引きこもり…などの就労困難者の雇用を、自社の社会的責任だと内外に宣言し、そういった人たちを積極的に雇用している。採用に当たっては、前歴や経験には一切こだわらず、人物本位で判断する。ただし、「Eco & Employment」「調和と進化、発展」「親を大切にし、家族を大切にし、仲間を大切にし、そして部下・後輩を大切にする」…などの経営理念・哲学に共感できることが条件である。組織の中にハンディを持った人がいると、周囲の健

常者はその人たちにできる仕事を切り分けるなど、ごく自然に「利他の心」が生まれ、自分自身はより高度な仕事に挑戦するようになるという。(No.28 2013年9月号)

#### ■ 経営理念を浸透させる

経営理念は、単に額縁に入れて飾られているだけではない。取材した各社では、社員一人ひとりに理念と自分自身との関わりを考えさせ、意見交換を通じて、さらに深めさせている。たとえば、次のような例がある。

#### 事例9 会社のフィロソフィーをもとに 理念を浸透させる

西精工では「経営理念」や「創業の精神」について、社長が自分の思いを社内メールで発信している。社員はそれを見てどう思ったかを返信し、そのやりとりを「会社のフィロソフィー」としてまとめ、その一つひとつについて毎朝の朝礼で話し合い、理念の浸透を図っている。また、社員一人ひとりもミッションステートメントを作成しており、その中には「私の幸福観」として



西精工・ミッションステートメント掲示板

「人に信頼される人間になる」「健康で明るい家庭を築く」などの記述が見える。(No.35 2014年4月号)

**事例10** 5000人のアルバイトとの

コミュニケーションを図る

焼き肉店チェーンのワン・ダイニングの高橋淳社長は、経営理念や会社の方向性、日々の雑感などを「社長メール」として全従業員に発信するとともに、5000人を超えるアルバイトとのコミュニケーションのために「気づきメモ」を奨励している。「気づきメモ」とは「今日はこんなことがありました」「こうしたらお客様に喜んでもらえた」などの感想や提案をメモするもの。店長や社員がそれを読んで一人ひとりに返信し、店舗内のスタッフルームへ貼り出す。さらに1ヵ月分をまとめて本社に送

り、本社では重要な指摘や波及効果の大きな提案をピックアップし、高橋社長を含む会社幹部とブロック長がその読み合わせ会を開いて、その中から優秀作を選び「気づき通信」として全社に配信している。



ワン・ダイニング・気づきメモの読み合わせ

この活動によって、アルバイトたちの自主性と創意工夫の増進、各店舗の運営ノウハウの共有化が図られている。(No.36 2014年5月号)

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中