

地方企業こそダイバーシティ経営を(3)

社員の「やる気」を生み出す「メンバーシップ」のつくり方

池田宇太子
EYアドバイザリー株式会社マネージャー

前回まで「地方企業こそダイバーシティ経営を」と題し、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」(2012〜2015年度)表彰企業から、「地方で稼ぐ」として5社の事例を取り上げた。「仕事があるのに人がいない」、あるいは「人がいるのに仕事がない」という労働市場の需給のミスマッチに対し、これらの事例は、「勝てるビジネス」にうまく人を配置し業績を上げている。

前々回の本欄でも述べたように、「次代に生き残る」企業とは、「自社のビジネスをどのように構築し、それを誰と、どうやって実現していくか」「一緒に働きたい人を、どう集めるか、どう働き続けてもらうか、どう貢献してもらうか」を追求し、従来型の雇用の在り方、仕事の在り方を革新していく企業である。紹介した5社の事例は、いずれも、従来の「仕事」「社員」の固定的・画一的な在り方をダイナミックに変えることで、地域や業界に先んじて人を集め、成果を挙げることに成功したモデルと言える。

最終回の本稿では、改めて「ダイバーシティ経営」で「稼ぐ」ための方法を整理しつつ、そこで求められる「新しい働き方」についても考えてみたい。今回も「100選」表彰企業から、(属性、経験等の)多様な人材との信頼関係を構築し、その能力を遺憾なく発揮してもらうことで復活・成長を遂げた2社をご紹介します。

ケース1: 競争主義から「会社の発展と個人の幸せ」を両立する「豊かな人間集団」へ

「株式会社ファースト・コラボレーション」は、代表の武樋泰臣氏が知人から継承した事業を基に2002年に設立。不動産賃貸仲介業のエイブルのフランチャイズとして高知市・南国市に五つの店舗を構えるほか、不動産管理やコンサルティング等を行っている。

不動産賃貸仲介業は、ある意味で「個人戦」の色合いの強い業務でもあり、同社も当初は競争主義的な環境で「他を出し抜いて勝つ」ことを目指す風潮があった。その結果、業績は上がったもの

の、一方で職場環境は悪化し、社員の離職も相次ぐ事態となっていました。

社内の

企業名	株式会社ファースト・コラボレーション
所在地	高知県高知市
設立年	2002年
資本金	1000万円
従業員数	58人(2017年1月現在)
代表取締役	武樋泰臣
主要事業	不動産仲介(売買・賃貸)、不動産管理 不動産コンサルティング、建物リフォーム 建築プロデュース、損害保険代理店業

混乱を前にして武樋氏は、一度立ち止まって、社員と共に信じていることのできる「理念」を言葉にしなければ、組織として継続することができないという危機感を抱く。自分たちが何のために働いているのか、どのような価値を重視するのか。全社員を集めての合宿、その後の1年弱にわたる議論を経て、そこでの気付きや社員同士の共感を企業理念として明文化した。そうして、徐々にコミュニケーションとチームワークを重視する企業風土へと変革を図り、社員間で協調しながら「ノルマ

なし、業務命令なし、歩合なし」でも業績を上げ続ける自律的な組織をつくり上げている。

ケース2:「信頼」と「共感」を基に「自分や会社の目標に対してチャレンジし成長」する組織へ

1968年に設立されたレーザー専門商社「株式会社日本レーザー」は、大手電子光学機器メーカーである日本電子株式会社の100%子会社として事業を展開してきた。代々のトップは親会社出身であり、現トップの近藤宣之氏も1994年に5代目として代表に就任した。

バブル崩壊後、3期連続の赤字で債務超過に陥った同社は、当時金融機関からの融資も受けられない状況であり、近藤氏はその立て直しを命じられていた。主力の社員や商権を失い、業務の継続自体が危ぶまれる中、新たな戦力として近藤氏が採用したのは、子育て中のワーキングマザーや身体障がいを抱え通常勤務の難しい男性、海外の大学を出て日本で就職先が見つからなかった若者など、当時の一般的な雇用慣行である「新卒一括採用・年功序列・終身雇用」の枠から外れた人材であった。

働く意欲はあるのに働く場のない人材を積極的に雇い入れ、雇用の保障

企業名	株式会社日本レーザー
所在地	東京都新宿区
設立年	1968年
資本金	3000万円
従業員数	60人 (2016年1月現在)
代表取締役	近藤宣之
主要事業	レーザー機器輸入販売

と「働き続けられる」環境整備とともに、社員のスキルアップを強力に促しながら事業を軌道に乗せ、わずか1年で黒字転換を果たす。その後、2007年には国内初のM E B O (Management and Employee Buyout: 経営層と従業員が共に株式を取得し経営権を掌握すること)により親会社から独立、2016年現在まで23期連続の黒字経営を達成するまでに成長している。

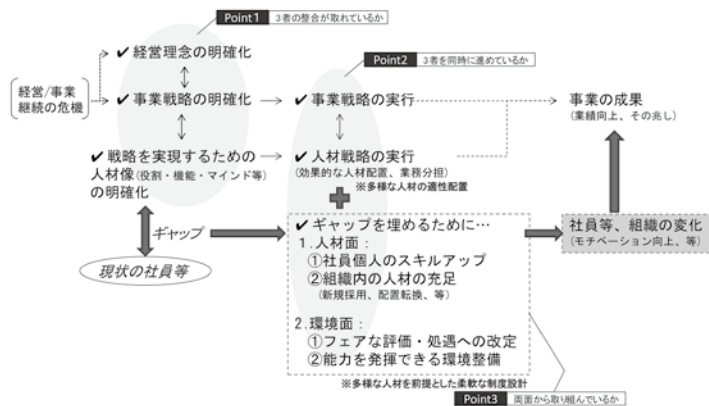
「ダイバーシティ経営」で「稼ぐ」ための条件とは

ここで改めて、「ダイバーシティ経営」について考えてみたい。先に紹介した経産省の事業において、「ダイバーシティ経営」は、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義されるが、その「価値創造につなげる」までのプロセスやメカニズムについては未だ明確には言及されていない。というのも、「多様な人材を使いこなすようになる」までの個々の企業の試行錯誤の歩みこそが「ダイバーシティ経営」の総体であり、それを定式化することは容易ではないからだ。

ただし、「経営上の成果」が出ている企業事例を基に、必要条件を浮かび上がらせることは可能だ。ポイントには3点ある(図表1)。

1点目は、経営理念と事業戦略、それを実現するための人材像の三つが明確で、かつ整合が取れる

図表1 ダイバーシティ経営で「稼ぐ」メカニズム



出典：筆者作成

ていることだ。往々にして「多様な人材の活躍」を掲げると、それ自体が目的化してしまい、ビジネスの文脈から浮き上がってしまうが、それはなく、あくまで「自社の経営を継続、発展させること」「事業を展開、拡大させていくこと」を主眼に置いた上で、「そのために必要な人材」の要件を明らかにすることが本筋である。

2点目は、戦略実現のための人材像と実際の社

員等との間にギャップが存在するとき、それを埋めるための方策を実施すると同時に、事業戦略、人材戦略を実行に移していくことである。どれほど優れた事業戦略を立てても、それを担える人材が（適切な場所・機会に）いなければ実現させることは難しいだろう。逆に、どれほど優秀な人材を育成し配置したとしても、ビジネスそのものの戦略がイマイチであれば、結果は残念なものに終わるはずだ。その意味で、「ダイバーシティ経営」はまさしく「経営」そのものだと言える。

3点目は、人材像と実態とのギャップを埋めるものとして、（就業）環境の整備といった取り組みに加え、社員等のスキルアップ、レベルアップを促す策を同時に講じつつ、組織そのものに足りない要素は新規採用や配置転換で補っていることである。「今できない」社員に対して評価を下し諦めるのではなく、そこで期待する業務を「できるようにする」ための「底上げ」を、多方面から実施しているのだ。

実は、この3点目が奏功したときに生じる直接的な効果こそが、強い組織の礎になっている。自分の能力を信じ、機会を与えてもらうことで社員のモチベーションは向上し、積極的な挑戦を行えるようになる。失敗を恐れず組織全体でさまざまなトライ・アンド・エラーが繰り返される中から、思わぬビジネスチャンスが生まれることもある。そのメカニズムが分かっているならば、「多様な」人材の活躍を促す取り組みが、まさにビジネス上

の投資そのものであることが容易にイメージできるだろう。

この三つのポイントがそろったとき、「事業の成果」が生まれてくる。描いた戦略が実現すれば「成果」が上がる、というのは、ある意味当然かもしれない。しかし、「それほど困難な戦略でも実現できる優秀な人材が潤沢にいる」企業でない限り、必ずどこかで人材の問題には直面する。その際にはやはり、「いかに人をうまく使うか」を考えた企業の勝ちだ。

社員のやる気を生み出す「メンバーシップ」のつくり方

一つ一つのポイントはいざれも「当たり前」のことのように思えるが、それを自社の文脈に即して実行に移していくのは並大抵のことではない。とりわけ、年齢、性別、国籍、障がいの有無、家庭事情の有無、経験、価値観など、「前提条件」の異なる人材の集団を束ねて一つの成果を指向するためには工夫が必要となる。その中でヒントになるのが、社員の意識づけを促す「メンバーシップ」の在り方である。2社を例に具体的に見ていこう。

その① 企業の繁栄と個人の幸せを一致させる「理念」の設定

「社員の幸せなくして企業の成長はあり得ない」という信念を持つ経営者は少なくないが、それを多忙な日々の業務の中で、あるいはビジネス

上の大きな選択を迫られた際に、意識し続けることは容易ではないだろう。たとえ企業理念に「社員を大切にします」と謳っていても、いざというときに会社の利益を優先せざるを得ないこともあるだろう。

しかし、先の2社は、最初から「社員の人生／幸せ」を追求することを、企業理念に相反しない形で明記している（図表2、図表3）。その顕著な実例が、ファースト・コラボレーションの「働くママさん計画」だ。年に1度の合宿で会社としての目標と個人の目標を擦り合わせる機会を設けているが、ある年、産前産後休暇に入る女性店長がキャリアを中断せずに復帰

図表2 ファースト・コラボレーションの企業理念

企業理念
◇『私たちは「住」のプロとして、「安心」「信頼」「満足」を提供し、お客様と「感動」を共有できる、地域ナンバーワンの不動産会社を目指します！』
◇『私たちは、常にチャレンジ精神とチームワークを育て、会社の発展と個人の幸せとの一致を目指します！』
◇『私たちは、互いの個性を認めあい、夢と情熱に満ちた、笑顔の輝く豊かな人間集団を目指します！』

出典：同社ホームページより

図表3 日本レーザーの経営理念

<p>経営理念 (Corporate Philosophy)</p> <p>私たちは、世界の光技術を通して、お客様やパートナーと共存共栄を実現し、 科学技術と産業の発展に貢献します。</p> <p>社員憲章 (JLC Charter)</p> <p>私たちはあらゆるビジネスや人間関係において、互いに信頼し、 魅力ある存在になるよう努力し、共通の目標に向かっていく中から共に喜び共感を高めていきます。</p> <p>私たちは、JLCが与えてくれた自己実現の舞台に感謝し、 自分や会社の目標に対して永遠にチャレンジすることにより成長していきます。</p>
--

出典：同社ホームページより（原文は日英併記）

できるように、また同社のコアメンバーであるその女性店長の不在を残りのメンバーで乗り越えられるように、同僚社員が業務の棚卸しと新たな分担方法を提案した。ここで重要なのは「休暇の同僚を支えることが自分自身（ひいては会社全体）にとってプラスになる」と社員自身が感じ、動く組織だという点である。

企業である以上、収益の確保は何より前提となる目標ではあるが、それを「メンバーと共に達成する」ことそのものを自社の存在意義に位置付け

ているのが両社の特徴だ。この理念があるからこそ、種々の「制約」のある社員に対し働き続ける環境整備をし、研鑽の機会を与え、能力発揮を促すことが可能になる。社員への投資が、すなわち自社への投資とイコールとして見なされるからだ。一方で社員の側も、その投資に対して「成果」

を挙げることに同意（コミット）することになる。ただし、それは企業側から強制的に設定されたものではなく、自身の生き方やライフスタイルに適合した「目標」であるため、その実現に向けて自発的、自律的に「頑張る」ことができる（もちろん、企業と社員、社員間での信頼関係は不可欠ではあるが）。

その② 「理念」を軸にしたメンバーの「選抜」

こうした「信頼関係」を維持するためには、逆に、「理念」に共感しコミットする社員である必要がある。ファースト・コラボレーションでは新卒採用を行っているが、最低1週間のインタビュースhipを含む5回超の面接を通し「新たなメンバーとして受け入れられるか」を見極めるプロセスを実施している。もちろん、このプロセスでは学生の側も「この組織で働きたいか」を自問することになる。こうして、経営理念を体現化した社員と予め接し、自身の人生の目標と企業の成長との齟齬を調整した上で、新たなメンバー加入となるわけだ。

一方の日本レーザーでは、通年の中途採用を

行っている。「応募の方が弊社の社風に合う方で、かつ、その方に適した職席が弊社の空席として存在する場合に採用」すると明記されており、まさに「経営理念と事業戦略、それを実現するための人材像」を一致させるためのフィルタリング（ふるい分け）が実行されている。

自社の目指すべき方向、それを具現化するビジネスの方向性、さらに、それらを共に実現していくメンバーの姿。企業はそれをありのままに提示し、それに共感した人材がメンバーシップに加わる。そこで生まれる強固な目的意識や自助努力を、活力として取り込んだ企業が、成長を遂げることができると考えられる。

企業と社員が共に「成長」することを理念に掲げたとき、それは、取りも直さず「中長期的な成長」を目指すことに繋がる。なぜなら、人は一朝一夕に育つものではないからだ。そのトライ・アンド・エラーをお互いに見守り、フォローし合い、次の「成功」に向けた努力を行う過程は、必然的に、企業そのものの成長に繋がるはずだ。

これは、地方に根を張って成長しようとする中小企業に、とても有益な方法だ。地域の多様な経験や価値観を取り込み、自社の栄養分としつつ、地域の人材の人生を支え成長を促すことで、互恵的な企業と人材との関係が成立する。それが、新たな日本型の雇用、経営の解の一つになるだろう。