

職場が活性化する目標設定と改善提案 ー浜松市内企業へのインタビュー調査からー

常葉大学経営学部 講師 鈴木章浩

1. はじめに

本稿の目的は、企業へのインタビュー調査から職場が活性化する人事管理を明らかにすることである。中でも、目標設定と改善提案の施策に注目した。従業員に活気がみなぎり充実感を持って働ける、工夫を凝らした施策を解説する。

2018年に成立した働き方改革関連法で、企業には、長時間労働をなくすための取組みが求められ、年5日の有給休暇の取得が義務づけられた。また、ワーク・ライフ・バランス（WLB）も職場に定着した¹。旧来の「時間＝成果」という考え方は通用しなくなり、人々の労働との向き合い方が変わってきたと言われる。

気を付けたいのはWLBで、ライフに重点を置きすぎることである。もちろん、企業が育児・介護といった家庭事情を抱える従業員に配慮するのは大事だ。人材確保にもつながる。しかし、WLBは単に私生活を楽しくしようという考え方ではない。本稿は、ワークの充実なしには、真のWLBは実現できないという立場をとる。

リンダ・グラットン（Gratton, L.）は、著書『ワーク・シフト』の中で、所得と消費に満足する職業人生から、充実した経験や、幸せとやりがいを味わえる職業人生への転換を「第3のシフト」と呼ぶ。これまで企業は、社員との関係を親と子のように位置づけてきたが、今後は自立した個人が、どういう働き方をしたいか、主体

的な選択を行う時代が来るといふ。そして彼女は、新しい時代に合う人事制度に変革していかなければならないと、経営者へメッセージを送る。

このように労働観は時代とともに変わり、人事部門が新たな制度構築に着手する。しかし、新しいことを始めると現場の負担は増える。中には、その効果を疑う従業員や「人事がまた何か言ってきた」と面倒くさがる従業員がいるかもしれない。時流に乗った制度を模索するのは大切だ。同時に、社員の間人事施策を盛り立てる風土があるかも問われる。

本研究では、こうした問題を議論するにあたり示唆に富む2社の事例を紹介する。2節では、統計調査を援用し人事施策と働きがいを概観する。3節で事例を分析する。4節では、実務に活かせるヒントを導き出す。5節で全体をまとめ、両社が、労働観がシフトする時代にふさわしい企業だということを示す。

2. マクロ統計で見る働きがい

本節では統計調査で、離職理由と、働きがいにつながる企業施策を確認する。インタビューを行った2社は、中小規模の企業であるため中小企業の資料も見ていく。

¹ 「日経テレコン」で記事検索したところ、2002年に初めて「ワーク・ライフ・バランス」が新聞紙上で使われ、2007年頃から頻出している。

2. 1 離職理由

「2019年 雇用動向調査」の「離職理由別離職者数」で、離職者のうち「契約期間満了」または「定年」で離職する割合を企業規模別に見ると、1,000人以上は 17.9%、300~999人は 20.6%、100~299人は 17.8%、30~99人は 12.6%、5~29人は 12.3%である。100人以上かそれ未満かで「契約期間満了」または「定年」で仕事を離れる割合が大きく変わる。つまり、99人以下の企業は「契約期間満了」または「定年」で離職する割合が少ない。他方、「結婚」・「出産・育児」・「介護・看護」以外の「個人的理由」で退職した者の割合は、1,000人以上は 70.3%、300~999人は 66.1%、100~299人は 68.8%、30~99人は 78.4%、5~29人は 74.7%となっている。

より詳細な離職理由を把握するために「2017年版 小規模企業白書」で、中小企業を離職した理由を確認する²。従業者規模が1~29人の企業では「収入が少ない」(20.5%)が最も多く「労働条件が悪い」(15.3%)がつづく。30~99人の企業では「労働条件が悪い」(17.7%)が最も多く「収入が少ない」(17.2%)がつづく。いずれも「定年・契約期間の満了」を上回っている。100~299人の企業規模で「定年・契約期間の満了」(19.4%)が最も多くなり「労働条件が悪い」(16.5%)がつづく。

つぎに、厚生労働省が2013年に行った「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査」の「従業員調査」では、中小企業(30人~300人未満)で働く常用労働者に対し、同僚がどんな理由で離職する的多いかを尋ねている。「賃金が不満」(44.3%)について多いのが「仕事上のストレスが大きい」(37.4%)、「会社の経営理念・社風が合わない」(25.3%)、「職場の人

間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(24.4%)である。

以上より、中小企業においては、収入の低さ、労働条件や社風との不一致、人間関係の悪化に離職に至る原因があると示唆される。

2. 2 働きがいにつながる企業施策

リクルートワークス研究所の「働きがいの実態調査2020」によれば、個人差や労働衛生要因の影響を加味しても、企業施策が従業員の「生き生きと働ける状態」に与える影響は大きい。中でも「個の尊重」、「自由闊達・開放的な組織風土」、「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」は、生き生きと働く感覚に結びつく。たとえば「個の尊重」がなされると、自分の持ち味を發揮できる。「自由闊達・開放的な組織風土」だと、業務のプロセスを理解し「自分ごと」として仕事に取り組める。また「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」だと、これまでの経験・専門性を自分の強みとして認知できる。

つぎに、前出の「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査」の「従業員調査」によれば、「仕事を通じて自分が成長している実感がある」、「仕事の内容自体が面白いと思う」時に、働きがいを強く感じる。また「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」と「従業員の意見の会社の経営計画への反映」が実施されている企業は、働きがいがあると答えた従業員の割合が高い。両者は、実施されていない場合との働きがいの差が大きい施策の上位に挙がっている。

さらに、同調査の「企業調査」は、従業員規模30~300人以下の中小企業の人事担当者を対象としている。それによれば、75.7%の企業が、目

² 「小規模企業白書」に掲載されている数値は「平成26年雇用動向調査」を再編加工したものである。

目標管理は「従業員の働く意欲の向上」に「大きな効果がみられる」または「一定の効果がみられる」と答えた。さらに、目標管理を実施すると、「仕事の進め方等に対し部下から上司へ意見や提案をする」、「社員同士が互いに教え合ったり助け合う」行動がよく見られるという。

ここまで紹介した資料から、中小企業に関して以下の事柄が読み取れた。すなわち、就業継続意欲には、社風や人間関係が影響する。提案制度を通じて意見でき、意見が経営に反映されると働きがいが増える。くわえて、目標管理は従業員の前向きな行動を増やす。以上より、インタビュー調査では目標設定と改善提案、それを支える風土に主眼を置く。

3. インタビュー調査の結果

調査手法は、半構造化インタビューを通じた事例研究である。株式会社 長坂養蜂場（以下、長坂養蜂場）と株式会社 アイジーコンサルティング（以下、アイジーコンサルティング）を取り

上げる（表1）。それぞれの企業に3回ずつ訪問し、同一人物に聞き取りをした。これにより、前の回にあいまいだった点を確認したり、相手の真意に迫ったりできた（小池，2000）。また、インタビューとの信頼関係も築けたと考える。内部資料の提供も受けた。

事例研究を採用した理由は、本稿が「なぜ」従業員に活力が満ちているのか、そして「どのように」マネジメントしているのかを説明することを目的としたからである。イン（1994）によれば「なぜ」と「どのように」を知るためには、対象を経時的に追跡できる事例研究が適している。

各回のインタビューの所要時間は1時間半から2時間だった。実施期間は2019年10月から2021年3月までと、約1年6か月の間に聞き取りをしたため、社内の変化もとらえられた。偶然ではあるが、新型コロナウイルスが国内で初めて検出された2020年1月以降、感染が拡大した時期を含む。仕事のやり方の大転換に直面する現状も聞き取れた。

表1 インタビューリスト

会社名	年/月/日	インタビュー対象者
株式会社 長坂養蜂場	1回目 2019/10/17	ぬくもり店舗 マネージャー
	2回目 2019/12/19	山道 佳奈 氏
	3回目 2021/03/04	
株式会社 アイジーコンサルティング	1回目 2019/10/22	人事課 係長
	2回目 2020/07/13	倉田 雅弘 氏
	3回目 2021/03/10	

注) 第1回目の調査実施日が早い順に掲載した。

注) 所属部署と役職は、初回にインタビューした当時のものである。

3. 1 長坂養蜂場の事例

浜松市北区にある長坂養蜂場は、はちみつの

生産、はちみつ加工食品の製造・販売を手掛ける。同社は「ミツバチの恵みを通じて美と健康づくりのお役立ちをし、ぬくもりあふれる暮ら

しを届ける」ことをスローガンに掲げる³。従業員を大切にする「大家族主義経営」のもと、お互いさまの心で満ちる社風はユニークだ。また現状に甘んじず、新たな取り組みに果敢に挑戦している。マネージャーとして、採用・研修、人事施策に携わる山道佳奈氏に話を聞いた。

「羅針盤」

同社では部署単位の目標を「羅針盤」と呼ぶ。その名称のとおり、部署のメンバー全員が進む方角を合わせるために作る。「羅針盤」は、表2で示すように「ゴールイメージ」、「具体的な状態」、「実行方針」で構成される。この3つは全部署で共通している。まず「ゴールイメージ」で、目標が達成された理想の状態をメンバー間で共有する。つぎに「具体的な状態」で理想を具現化する。そして「具体的な状態」をどういった行動で実現するのかを記したのが「実行方針」である。一方、表中の縦の項目は部署ごとに設定す

る。たとえば、店舗事業部では「基本価値」、「環境整備」、「ぬくもり対応」、「価値の深化」としている。

それでは、店舗事業部の「基本価値」を見ていこう。「基本価値」の「ゴールイメージ」は「どのスタッフが対応してもお客様に同じぬくもりを感じていただけるお店ができている」である。「具体的な状態」は、「一人ひとりのぬくもりクリエイターレベルが明確であり、同時に個々の成長ポイントを把握している」と「ぬくもりクリエイターの心得を理解し、実践している状態」だ。

「一人ひとりのぬくもりクリエイターレベルが明確であり、同時に個々の成長ポイントを把握している」は、従業員がお互いの課題を分かっている状態だという。これを実現するために「ぬくもりクリエイターシート活用による個々のレベルアップ」を「実行方針」に挙げている。具体例として、以下の話を聞いた。

表2 店舗事業部の「羅針盤」

	「ゴールイメージ」	「具体的な状態」	「実行方針」
基本価値	どのスタッフが対応してもお客様に同じぬくもりを感じていただけるお店ができている	・一人ひとりのぬくもりクリエイターレベルが明確であり、同時に個々の成長ポイントを把握している ・ぬくもりクリエイターの心得を理解し、実践している状態	ぬくもりクリエイターシート活用による個々のレベルアップ
環境整備	お客様にとって心地よい、またスタッフにとって働きやすい環境が保たれている		略
ぬくもり対応	ディスプレイに商品の動向や数字を反映しながらお客様にはちみつのある暮らしを提案している		略
価値の深化	お客様一人ひとりに合わせた楽しいはちみつのある暮らしのご提案ができている		略

出所) 長坂養蜂場の社内資料から筆者作成

³ 長坂養蜂場公式ウェブサイト (<https://www.1183.co.jp/f/company>)

店舗はシフト制勤務であるため、常に同じスタッフで店を運営しているわけではない。もちろん、個々の接客スキルにはばらつきがある。仮に何も無い状態だと、誰は何ができて、誰は何ができないのかが把握できず、ともすれば、できていない社員へ不満が生まれてしまう。しかし、ぬくもりクリエイターシートがあるおかげで、個人の「教育度」を「見える化」できている。また、シートでは月ごとの目標を立ててホワイトボードに書く。すると周りに、その月に何を目標に取り組んでいるかが伝わり、スキルがレベルアップしていくのである。

また「ぬくもりクリエイターの心得を理解し、実践している状態」を実現するための一例に「ハッピーシェア」がある。これは、その日に起きた心温まる出来事を報告するものである。たとえば、パンの試食を申し出た顧客に、オーブンで焼いてコーヒーといっしょに提供する。店内の密を避けるため車で待機している顧客にもウェルカムキャンディーを配る。これらを発表し合って皆で共有する。同社には接客マニュアルがないため、状況に適した接客が可能になる。さらに、新入社員や中途採用社員がハッピーシェアされた事例を学び、長坂養蜂場としての接客のスタンダードになっていくのだという。

「年間貢献・行動目標」

つぎに、個人の「年間貢献・行動目標」を説明する。同社の「年間貢献・行動目標」シートで、まず目が行くのは「自分の強みを生かすためにも克服すべき弱み」である⁴。これは「仕事力」と「人間力」に分けて記述する。たとえば、Aさ

んであれば仕事力の弱みは「スピードが遅い(後回し癖)」と「自分がやるべきことと任せることが混同」とある。また、人間力の弱みは「固定概念が強い(こうであらねばならぬ)」である。このように、自身の弱みを表出化したうえで「自分自身の貢献・成長テーマ」を決める。

そして「貢献・成長テーマ」に沿って「年間行動目標」を決定する。Aさんの仕事力の行動目標は「1日1リンク思考→実行者は仲間」とある。「リンク思考」とは、他の組織の好事例から吸収できることがないかを、自分たちの店舗と結び付け(リンクし)て、考えを巡らせることである。Aさんは、1日に一度リンク思考し「スピードが遅い」という弱点を克服しようとしている。また「実行者は仲間」と決めて、「自分がやるべきことと任せることが混同」という弱点をカバーしようとチャレンジしている。

Aさんの人間力の行動目標は「1日3ホメ習慣+具体的アドバイス」をして「出来ていないことに目を向ける思考ではなく、可能性をみた『共育』で仲間を伸ばす」である⁵。この行動目標は、先に述べた「固定概念が強い(こうであらねばならぬ)」という弱みを克服しようとするAさんの意志の表れである。

「年間貢献・行動目標」シートは、各人のロッカーに貼られている。些細なことだがこれが意外な効果を持つ。弱みが書かれたシートが貼ってあるということは「自分は自らの弱みを認識している」と、周囲に知らせているのと同じである。Aさんならば「スピードが遅い」ことを自覚しており、それを周囲に知らせていることになる。本人が弱みを自覚していると知れば、同僚がその弱点に不満を抱えることは減る。むしろ

⁴ 「年間貢献・行動目標」シートの記載項目は、ここで挙げたもの以外にも「理想の自分」、「自分の強み」、「達成へ導く決意表明」など、全部で11個ある。

⁵ 同社では、共に育つ意味の「共育」を使う。

ろ、支援の手をさしのべるようになるという。また「年間貢献・行動目標」には、一人ひとり「バディ」がついており、目標到達に何が足りていないか、何をすべきかを、時に優しく、時に厳しく親身になって助言を送る。

個人目標を設定する際には、複数名の同僚や上司から自分の長所と短所を教えてもらう。すると、自分の視点とは違った角度からの助言をもらえるという。また、目標を設定する時に念頭に置くのは、自己の成長と「傍楽(はたらく)」である。すなわち、自分が成長し、その成長が自分の傍(そば・かたわら)にいる仲間の幸せになるという考え方である。

長坂養蜂場では、個人の売上ノルマは課されていない。中途採用者は、売上目標のないことに驚くという。あらためて、表2の「価値の深化」を参照してほしい。「ゴールイメージ」には「お客様一人ひとりに合わせた楽しいはちみつのある暮らしのご提案ができています」とある。たとえば、国産はちみつになじみのない若い女性に、はちみつの有用性を知ってもらうことは、ゴールイメージのひとつだ。具体的に言うと、焼き魚にはちみつをかけると生臭くなるとか、はちみつは美容効果もあるといった「はちみつのある暮らし」を提案するのである。

このように、同社の目標は「お客様の日常に元気を届けるエネルギースポットをつくる」といった「雲をつかむような」ものであり、定量的な目標よりも成果が見えづらい分、難しいと語る。それでも数値目標を設けない理由は、数字だけを追い求めると、接客の仕方が意図するところと変わってしまうかもしれないからである。山道氏は「数字に追われていると、2つの商品のうちどちらを購入しようか迷っているお客様に、高価な方を勧めてしまうかもしれません。当社の接客としてそれではいけない。本当に欲

しいものをお勧めしたいのです」という。こうした寄り添った接客がリピーターを増やし、何度も店舗を訪れてくれ、売上も伸びると考えている。

「皆善(かいぜん)」

同社では、社員からの業務改善提案・活動を「皆善(かいぜん)」と呼ぶ。「皆善」には、1) お客様により喜んでもらえる、2) 社員にとって分かりやすい、やりやすい、3) 会社も良い、という三方よしの精神が表れている。2020年度は、従業員からなる職場委員会の主導で、年間910件の皆善を目標にし、1204件が達成された。

皆善の一例として、以下の話を聞いた。顧客がはちみつを購入する際に、同社で買ったマイボトルを持参する。経年劣化で蓋のしまりが悪くなったら蓋だけ交換できるのだが、皆善前は、蓋を入れている箱が木製だったため、どの箱にどのサイズが入っているかが分かりづらかった。そこで、保管箱を透明なクリアケースにした。

職場で「ちょっとおかしいな」、「変えたほうがよいな」という出来事があっても、言い出した後の面倒が先に立ち、見て見ぬふりをしてしまふかもしれない。しかし、同社では「ちょっとおかしいな」を「微差」と名付け、社員全員が「気づきのアンテナ」を高く張っているため見過ごせなくなる。文字通り、皆にとって善い提案が次々と出てくるのである。

「幸せ」を大切に作る組織風土

長坂養蜂場では、入社希望者に「皆さんにとって、良い会社、良い職場とはどんな会社ですか」と問いかける。長坂養蜂場は「満足」ではなく「幸せ」を大切に作る会社である。「満足」に

重きを置くと、制度・何を・結果に目が行く。

「制度」は福利厚生や休日、「何を」は職種や役割、「結果」は給与やノルマである。確かに、これらも大事であるが「満足」は、延々と繰り返すうちに当たり前になってしまうし、満たされないと不平不満につながる。

一方、同社が言う「幸せ」とは、感謝の言葉、仲間との絆、共感度等である。山道氏は、「幸せ」に重きを置くと、風土（人間関係）・誰と（仲間・絆）・プロセス（達成感・やりがい）が大切にされると語る。これらの要因は、どれだけ繰り返されても飽き足りることがないという。

同社では、仕事ができるだけではなく、人としての在り方を大切にしている。道徳と経済は切り離せないという道経一体の考えのもと、理念にある三方よしの精神を大切に、仕事はもちろん家庭や地域も幸せになる在り方こそが人として大切である。また、思いやりや自ら考えることが、生きていく上で大切な土台であると考えているという。

この風土を将来に渡り伝えていくためには、経営理念における「やさしく」だけでは不十分で「たくましく」も必要である。最近「たくましく」を重視するようになったと教えてくれた。

たとえば、言いにくいことでも、同僚のためになるのだったら面と向かって言う「本気のアドバイス」は自分に心の「たくましさ」がないとできない。同時に、たとえ「本気のアドバイス」で口うるさく言っても「聴いてもらえる自分」になるためには、自らの在り方も考えなければいけない。山道氏は『『本気のアドバイス』と『たくましく』は、同社が掲げる『大家族主義』の象徴です。なぜなら、本当の自分の家族ならば本人のためを思って、言いにくいことでも言うはずです。それは会社でも同じではないですか』と語る。

1年に一度開催される「ぬくもり表彰式」では、役員を含まない社員全員の投票で14の賞を決める。たとえば「献身的なひたむきさに感動!!!陰ひなたの顔晴り（がんばり）大賞」、「ハイニコピョン!!素直な心大賞」、「経営理念の実践と浸透 モーストバリュアブルぶんぶんファミリー」といった、当社の雰囲気を表すような個性的な賞がある。受賞者はもちろん、受賞者の働きぶりを近くで見ていた同僚も「あの子の頑張りを、周りのみんなが見てくれていたんだ」と涙があふれてくるという（図1）。



図1 ぬくもり表彰式の様子



出所) 長坂養蜂場社内資料

3. 2 アイジーコンサルティングの事例

浜松市中区に本社を置くアイジーコンサルティングは、2019年に創業120年を迎えた。今の業態につながる原点は1975年設立の井上白蟻研究所である。現在では、住宅のメンテナンスに加え新築施工、不動産仲介、リフォーム等へ事業を拡大している。同社は「私の生涯幸福設計」と銘打った「3KM」という目標設定が独創的だ。また、業務改革が絶え間なく行われている。人事課の倉田雅弘氏に話を聞いた。

「3KM研修」と「3KMビジュアライズコンテスト」

アイジーコンサルティングでは、従業員の目標設定において「3KM(スリーケーエム)研修」と「3KMビジュアライズコンテスト」という取り組みをしている。まず「3KM研修」は個人の年間目標を設定する制度である。「3K」は「個人」、「家庭」、「会社」を意味する。「3M」は一人ひとりが目標(Mark)を持ち、それらを自ら管理(Management)し、実現に向けて意欲(Motivation)を引き出すという3つのMである。

表3のとおり、はじめに「ミッションステートメント」と「人生の役割」を書く。同社の記入マニュアルによれば「ミッションステートメントは、『人生においてあらゆる決断の土台となる憲法』とされている。また「人生の役割」では、ビジネスとプライベートにおける役割を特定し、

その役割において「大切な人」に「私ができること」を挙げる。つぎに「人生の役割」を意識しながら目標を決める。表3の下のシートのように「個人」、「家庭」、「会社」のそれぞれに関して10個ずつ、1年後の「ありたい姿」と「行動計画」を記入する。1年後だけでなく3年後と10年後も目標を定める。「行動計画」の「数値化」欄には「いつまでに行動するか?」や「何回やるか?」等、具体的な数字を記すようになっている。

本制度の特徴は大きく2つだと考える。第1は、自由に目標設定できる点である。倉田氏は「気持ちがワクワクするような目標、夢を語れるような目標を立ててほしい。そのためには、必ずしも定量的な目標でなくても構わない」と言う。目標を全社目標や部門目標と結びつける社員もいれば、組織とは関係の薄い目標を設定する社員もいる。また人事部として、社員がどんな目標を設定しているかを管理することはないのだと言う。本制度の自由さが分かる。

第2は、目標を仲間と共有する点である。毎年1月に開かれる社員総会で7~8名のチームにわかれて、3KMで立てた目標の振り返りと今年の目標を発表する⁶。つづいて、部門ごとの会議で共有する。さらに、業務面談で目標について話し合ったり、上司や同僚と話題にしたりする機会もある。同僚が設定した目標の「ワクワク」をみんなでも共有できれば、他の社員も、自分も頑張ろうという思いになり相乗効果があるという。

⁶ 2021年1月の社員総会は、新型コロナウイルス感染拡大を防ぐためオンラインで行われた。

表3 目標設定のための「3KMシート」

ミッションステートメント
2021年1月1日 名前:

IG CONSULTING

3KM 私の生涯幸福設計 2021年1月1日作成
2022年1月 [1年後] 歳

ありたい姿

個人	
家庭	
会社	

IG CONSULTING

人生の役割	
役割と人間関係	私ができること
役割 1: 大切な人:	
役割 2: 大切な人:	
役割 3: 大切な人:	
役割 4: 大切な人:	
役割 5: 大切な人:	
役割 6: 大切な人:	

IG CONSULTING

3KM 私の生涯幸福設計 2021年1月1日作成
2022年1月 [1年後] 歳

行動計画 数値化

個人		
家庭		
会社		

IG CONSULTING

出所) アイジーコンサルティング社内資料
注) ここに載せたのは「1年後」の記入シートである。このほかに「3年後」、「10年後」のシートがある。

つぎに「3KM ビジュアルライズコンテスト」もユニークだ。これは、真っ白なキャンバスに写真やイラストを用いて、自分が「3KM」で立てた目標のイメージを描くものである。社員総会で各チームの優秀作を選出し、その中から大賞を選ぶ。2021年の大賞受賞作は2作品で、そのう

ちのひとつが図2である。Go To Travel を模したデザインで統一されている⁷。「個人」は時間を大切にする、「家庭」は実家に帰る時間をたくさん作る、「仕事」は感情の輪を広げていくための目標がイラストとともに描かれている。

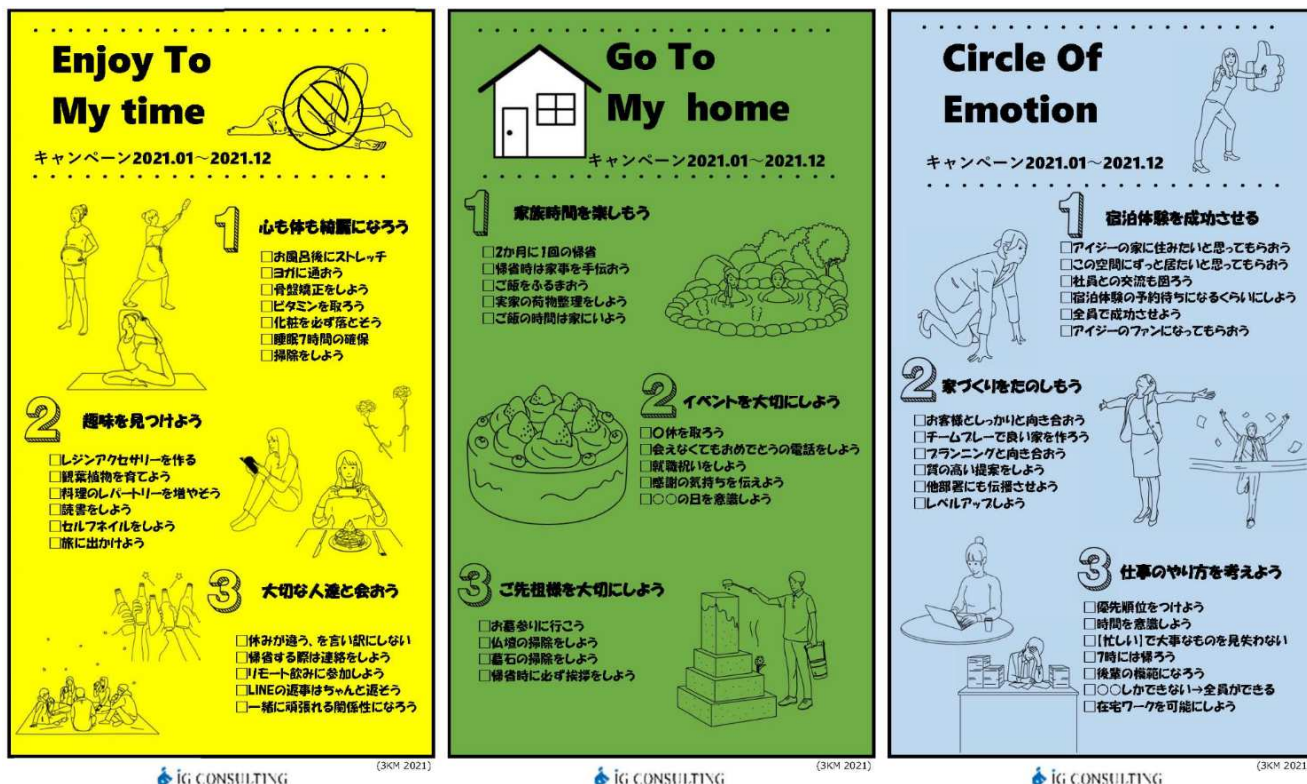


図2 「ビジュアルライズコンテスト 2021」大賞受賞作品

出所) アイジーコンサルティング社内資料

業務改革

つぎに、アイジーコンサルティングで行われている業務改革の例を紹介しよう。第1に、動画の作成と活用である。コロナ禍で顧客との対面の商談が制限される中、同社では営業のプレゼンテーションを動画に切り替えている。営業職はiPadを携帯し、自己紹介、会社紹介、商材説明等、標準的な説明を動画で行う。そして、動画でカバーできない各家屋に特有の事項は口頭で補足する。また、パンフレットに自己紹介動

画のQRコードを印刷し、受け取った顧客が自由に観られるように工夫した営業職もいる。趣味やプライベートの過ごし方といった普段とは別の顔を知ってもらえ、会話のきっかけになるという。

さらに、社内向けの動画作成も活発に行われている。その種類も、経費精算等の事務マニュアル、工具の使い方、腰痛体操など、バラエティーに富む。社外・社内向け動画をすべて合わせると、2021年の1年間で1000本ほど作成されるペースだという。

⁷ 以下の説明は、社内報「IG News 2021年1月号」の受賞者のコメントを参照した。

第2に、従業員間の電子メールの送受信を止め、社内のやり取りをすべて Slack (スラック) に集約した⁸。言うまでもなく、メールでの情報共有は宛先に含まれる者だけに限定される。しかし Slack であれば、誰もが、すべての部署・店舗のやり取りを見られるため、情報共有が格段に早くなったと語る。また、メールだと CC に誰を入れるべきかを悩んだり、後になって他の者にメールを転送しなければいけなかったりする場合がある。一方 Slack は、チャンネルのメンバーにさえなれば過去の会話を追えるため、知りたい者が情報を取りに行けば済む。コロナ禍で対面の情報共有を少なくせざるを得ない中、他の部署や店舗の様子を知る強力なツールとなっているという。

また、Slack を使うと社内の不特定多数から答えやアイデアを得られる。たとえば、現場で顧客からちょっとした質問を受けることがある。ところが、そのすべてに即答できるとは限らない。この場合、従来は上司や先輩に電話やメールをして尋ねていた。もちろん、携帯電話や PC に連絡先が登録されている人にしか質問できない。今は、Slack に「現場に何かの糞と思われる物が落ちていますが、よく分からない」や「ビスのような部品があるが、どこから落ちたのかわからない」など、写真付きの投稿をする。すると、社内の誰かが即座に回答を寄せるため、すぐに相談に応じられ顧客との信頼構築につながっているとのことだ。

他にも、オンライン勉強会の案内を流し参加者を募るといったことにも Slack が活用されている。図3は実際に行われた勉強会の資料である。以上、Slack が情報と知識のプラットフォーム

ムになっていることが分かる。



図3 オンライン勉強会の教材
出所) アイジーコンサルティング社内資料

同社の業態をよく表す業務改革事例もある。分譲住宅の場合、建設中にシロアリ防除に入った段階では、入居者が決まっていない場合が多い。そのため、実際に住民となった人の名前が分からない。つまり、一度はアイジーコンサルティングがシロアリ防除したものの、入居後の再点検のハガキを送ろうにも送れない。すると、営業職が直接訪問する、あるいは施工会社に当たって入居者情報をもらってくるしかない。これら一連の業務を個々の営業が管理していると、フォローが抜けてしまうかもしれない。また、すべての施工会社が入居者情報をまとめているとは限らない。何よりも、どれだけの顧客を把握できているのか、が見えない。

この問題を受けて、営業事務チームが、店舗ごとにフォロー状況を可視化できる仕組みを提案・実現した。たとえば「A店舗は、名前が分からなかったお客様のうち 90%の顧客情報を集められたが、B店舗では 70%に留まっている」といった情報が一目で分かるようになった。この仕

⁸ Slack は、チームコミュニケーションツールである。たとえば、話題別のグループチャット (チャンネル) に参加し複数人でコミュニケーションをとったり、メッセージ検索で必要な知識を得たりできる。詳細は、公式ウェブサイト (<https://slack.com/intl/ja-jp/>) を参照されたい。

組みのおかげで「施工中の現場近くに、名前を把握できていないお客様宅があるから寄ってこよう」とか「留守だったので、再度訪問する必要がある」等、フォローアップの一元管理につながったようだ。

業務改革はいくつもの案件が同時進行で、社内のいたるところで実行されている。人事としては、こうした積み重ねが働き方を効率化し、やがては残業時間の削減につながるのではないかと見ている。それだけではない。倉田氏は「改善提案は、業務で気づいたどんな些細なことでもよい。たとえ提案が実現しなくても、仕事への向き合い方を見直すきっかけになるはずだ」と語る。

4. 実務へのヒント

以上、長坂養蜂場とアイジーコンサルティングの目標設定と改善提案を中心に調査した。事例から導ける実務上のヒントをまとめよう。なお、以下は筆者の見解でありインタビューの言説に基づく叙述ではない。

目標設定において2社に共通するキーワードは、共有だと考える。表4に共通点を整理したので、参照しながら読んでほしい。長坂養蜂場では個人目標を設定する際、自己分析を他者と共有し意見を求める。そして「年間貢献・行動目標」をロッカーに貼り出し、具体的な行動目標を共有する。目標達成に向けてどんな行動をしているのか、相互に確認し合いピア効果を生んでいると考えられる。また「羅針盤」で説明した「ハッピーシェア」でも、仲間とグッドプラクティスを分かち合っている。

アイジーコンサルティングの3KM研修と3KMビジュアルコンテストでも、目標を共有す

る。ビジュアルでは、文字だけでなくイラストや写真で視覚化するため、他の社員の目標が頭に入ってきやすい。また、同僚の「個人」・「家庭」・「会社（仕事）」に自然と関心が向き、趣味、家族構成、仕事の悩み等に耳を傾ける。目標を接点にして、組織の連帯感が強くなっていると考えられる。

つづいて、改善提案において2社に共通するキーワードは、当事者意識だと考える。長坂養蜂場の「皆善」の「三方よし」には「社員にとって分かりやすい、やりやすい」が含まれていた。当事者である社員の目線が大切にされるのはポイントだと思う。なぜなら、自分に関係があるからこそ、仕事をする中で気づいたどんな小さなことも放っておけなくなるからだ。また「気づきのアンテナ」で、少しでもおかしいと感じれば声をあげる。

アイジーコンサルティングでは、店舗での成功をしまい込んでしまわず、ひよっとすると他の店舗でも役立つかもしれないという思いで発表する。これは、自分たちで組織を良い方向へ導きたいという当事者意識の表れである。また、自分にも関係するという意識があるから、助けを求める同僚からのメッセージに、いち早く解決策を提示する。

両社に共通する共有と当事者意識の根底には、周囲の人や問題から目をそらさず、気付いた者が手を差し伸べる組織風土がある。これは、ロナルド・ハイフェッツ (Heifetz, R. A.) の提唱するリーダーシップに似ている。ハイフェッツは、リーダーシップが必要な場面を「適応課題」と「技術的問題」の2つに分け「適応課題」では、問題を抱える当事者がリーダーシップを振るうべきだと主張する。対して、専門知識を必要とする「技術的問題」は権限・権威・資格がないと対応できない。ハイフェッツが最も強調

するのは「適応課題」を「技術的問題」にすり替えるべきでないということである。つまり、一人ひとりがリーダーシップを発揮できる場面で「権限を持つ者（首長・管理職等）に任せよう」などと逃げてはいけないのである。

表4 2社の共通点

制度 共通点	目標設定 共有	改善提案 当事者意識
長坂養蜂場	・年間貢献・行動目標の貼り出しで、弱みと目標を共有	・社員にとっても分かりやすく、やりやすい皆善
アイジーコンサルティング	・接客事例を共有 ・3KM研修と3KMビジュアライズコンテストで、個人、家庭、会社の目標を共有	・気づきのアンテナ ・各店舗が好事例を発表 ・Slackで、悩みのある同僚をサポート

出所) インタビューをもとに筆者作成

5. むすび

前掲したリンダ・グラットンが「ワーク・シフト」後の優先事項は、大量消費から、充実した家庭生活・深い友情・やりがいのある刺激的な仕事に代わるかもしれないという。あわせて、一人ひとりが自分だけで仕事について考えるのではなく、他者と、未来の仕事の在り方について語り合うことで、こうした変化が生み出される可能性が高いと述べる。また、ロバート・ライシュ (Reich, R. B.) は、著書『勝者の代償』で、われわれは激動の経済社会で、一生懸命働き、熱心に自分を売り込み、市場志向を受け入れようとする。その一方で、自分の家族や自身の深淵な部分がどうになってしまうのかという不安を、単なる個人的問題として見てしまいがちである

という。しかし、ライシュは、経済的ダイナミズムと社会的平穏との望ましい組み合わせを決めるのは、社会の選択であると訴える。

一般にわれわれは、ワークとライフを区別して考える。ところが、本研究で取り上げた2社は、仕事と人生について同僚や上司ととことん話す。また、会社組織が従業員のライフに関与し、人格や家庭の在り方を問うている。この点で2社の理念・取組みは、グラットンとライシュの主張と重なるところがある。

その一部を振り返ると、長坂養蜂場の目標設定では、弱みと行動計画をさらけ出す。そして道経一体のもと、仕事だけではなく人としての在り方を大切に、家庭や地域の幸せも追い求める。また、アイジーコンサルティングの3KM研修では「ミッションステートメント」と「人生の役割」を書く。同社は「ミッションステートメント」を「人生においてあらゆる決断の土台となる憲法」と定義する。そして、仕事に加えて、個人と家庭における目標も包み隠さず共有する。

グラットンとライシュが述べるように、仕事と、地域社会・家庭とのバランスを調整するには、それぞれを個別に扱うのは困難になり、社会や組織が関わる必要がある。そして、目標や人格、趣味や家庭を仲間と共有する中で、やりがい、モチベーション、信頼が芽生える。これら個々の要素は人的資源管理論や組織行動論で、長く研究されてきた主要テーマだ。しかし、労働観がシフトしている今、あらためて刮目すべき題材である。そこに力を注ぐ長坂養蜂場とアイジーコンサルティングは、変革の先端に在ると言えるのではないだろうか。

*謝辞 インタビュー調査は、研究の趣旨に理解を示し協力してくださる企業がいて成り立っている。長坂養蜂場の山道氏とアイジーコンサルティングの倉田氏には、インタビューと原稿へのコメントで貴重な時間を頂戴した。ここに記して感謝の意を表す。なお本文中に誤りがあれば、すべて筆者の責任に帰するものである。

参考文献

イン、ロバート・K (近藤公彦訳) (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房
グラットン、リンダ (池村千秋訳) (2012) 『ワーク・シフト』プレジデント社
小池和男 (2000) 『聞きとりの作法』東洋経済新報社
厚生労働省 (2019) 「雇用動向調査」
ハイフェッツ、ロナルド・A, リンスキー、マーティ (野津智子訳) (2018) 『新訳 最前線のリーダーシップ 何が生死を分けるのか』英治出版
ライシュ、ロバート・B (清家篤訳) (2002) 『勝者の代償』東洋経済新報社

参考ウェブサイト

厚生労働省「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」
https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyoun_kaisen/investigation/report.pdf (2021年3月15日閲覧)
中小企業庁「2017年版 小規模企業白書」
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/syoukiboindex.html> (2021年3月17日閲覧)

内閣府「国民生活に関する世論調査」

<https://survey.gov-online.go.jp/index-ko.html> (2021年3月24日閲覧)

長坂養蜂場公式ウェブサイト

<https://www.1183.co.jp/f/company> (2021年3月29日閲覧)

日本生産性本部「平成31年度 新入社員『働くことの意識』調査」

<https://www.jpcc-net.jp/research/detail/002741.html>
(2021年3月15日閲覧)

リクルートワークス研究所「『働く×生き生き』を科学する」

<https://www.works-i.com/project/ikiiki.html> (2021年3月23日閲覧)