

# 人事と理念経営

— 企業は人でできている —

企業理念コンサルタント  
 ブライトサイドコーポレーション  
 代表取締役社長 武田 斉紀

第1回 理念経営って何だ  
 第2回 成否を握るキーセクション  
 第3回 推進の事務局として  
 第4回 :

## 第2回：人事は成否を握るキーセクション

**あなたは人事の「ミッション」や「存在意義」について、どう説明しているでしょうか**

「人事と理念経営（ビジョナリー経営）について」お送りするこのシリーズ。前回（第1回）は、「経営トップが社員に求めている最優先のポイント」について触れました。それは「価値観を共有でき、会社として目指す目的に向かって、一緒に死に物狂いで頑張ってくれる人」でした。

さて皆さんは、人事の「ミッション（使命）」や「存在意義」について普段どのように説明されているでしょうか。

私の言葉で申し上げれば、人事とは「企業の業績を上げるために、社員の“やる気”を高めるよう人材を集め、育て、配置し、処遇する」部署となります。

企業にとっての最大の資産は「人」といわれて久しいわけですが、「人」は“やる気”になればなるほど、力を合わせて大きな成果＝業績を生み出してくれます。となると問題は「どうすれば社員が“やる気”になるか」です。

**“やる気”を高めるために給料だけを上げられない給料だけによる弊害もある**

「そりゃあ、給料を上げてやることだ」…正解です（笑）。頑張ったご褒美としての対価は、人へ手応えとやりがいを感じさせられます。しかし給料はいつも上げるわけにもいきません。特に中小にとっては、大手に伍して実施する余裕などないでしょう。

また会社規模にかかわらず、給料だけを対価としたらどうなるでしょう。成果主義の要素は、私は人事評価には必要だと思っていますが、徹底しすぎると弊害も出てきます。「給料が上がらないなら頑張らない」「もっとたくさんくれる会社に、いつでも移る」。こうなってはせっかくの人材とノウハウも発展せず、流れていくばかりです。

給料への反映はもちろん大切なことですが、それ以外の部分で、日常的に社員のやる気を高める要素はないのでしょうか。

**やる気を高める要素は給料以外にもいろいろあるが人によって種類と割合が異なる**

いくつか思いつかれた方も多い

でしょう。

上司に褒められると嬉しい、いや上司より同僚がいい、あるいは会社から表彰されたり、昇格すると嬉しいという人がいます。

社会から認められることでやる気になる人もいます。名の通った企業に通っているというだけで毎日やる気になる人。自分にとって憧れの会社であればなおさらでしょう。

仲間と共通の目標を追いかけているとき、あるいは自分の成長が感じられるときにやる気が増すという人も少なくありません。

また日本人にとってポピュラーなやる気の要素といえば、お客様の反応ではないでしょうか。自分の仕事で喜ばれた、感謝の言葉をいただいた。接客業などでは毎日起こりうることながら、何度体験しても飽きることなく、やる気につながると聞きます。

直接顧客接点がなくとも、「次工程はお客様」という言葉があるように、会社組織においては前後の仕事プロセスに関わる人がお客様。彼らから「ありがとう」「助かった」「いい仕事だね」と言われると、その都度嬉しいものです。



ただけ よしのり：1986年東京大学卒、同年リクルート入社。人事部を経てHR（ヒューマンリソース）事業部にて大手から中堅、ベンチャーまで幅広い規模、業種の企業を対象に、多くの経営者に出会い、現場を支援しながら採用・組織作りやブランド構築に携わる。全社表彰、MVPほか受賞。その後マーケティングの新規事業立ち上げプロジェクトに参画し2002年に退職。2003年、企業理念の共有浸透を専門とする現コンサルティング会社（正式名称ブライトサイド株式会社）を設立し現在に至る。著書『なぜ社長の話はわかりにくいのか』（PHP研究所）、『行きたくなる会社のつくり方』『ブレないリーダー』（Nanaブックス）、『社長のアツイ言葉』（中経出版）ほか。『日経ビジネスオンライン』の人気コラムほか、企業向け雑誌でも多数執筆。日本のコピーライター集団「TCC（東京コピーライターズクラブ）」会員。全国の企業、自治体、団体等で講演し好評を得ている。

HP：<http://www.brightside.co.jp/> E-Mail：[brightinfo@brightside.co.jp](mailto:brightinfo@brightside.co.jp)

ほかにもやる気を高める要素はあるでしょう。ただ1ついえることは、一人ひとりにとってやる気を高める要素はいくつも存在する。が、その種類や割合は一人ひとり異なるということです。

### やる気が高まる 目的と価値観を共有し、 「任せて褒める」仕組みを持つ

では、あなたの会社にとって、どんなことに対してやる気が高まる人材が必要でしょうか。お客様の満足、自己成長、協働（チームワーク）、社会への貢献など、要素はいくつも挙げられるでしょうが、各社でその種類、割合は異なるはずです。

それは会社として「何を大切にしながら（価値観・手段）、何を目指すか（目的・使命）」がはっきりすれば自ずと決まってきます。第1回にも書きましたが、この「目的と価値観」が「企業理念」であり、共有できていれば、やる気の方角性も一致するものです。

人がやる気を高める仕組みとしては、「任せること」と「褒めること」だといわれます。ところがまず、「任せること」が難しい。

ただ任せると言われても、上司も会社も部下が何をしでかすか不

安で仕方がないでしょう。一方、本人たちだって困ります。勝手に判断して実行すれば怒られるかもしれない。だったら何も考えない、何もしない、言われたことだけをやっていただろうがいい。

そこで「任せる」際に、「判断基準」をセットで用意するのです。現場の一人ひとりが自ら判断できる基準。中身は先ほどの「目的と価値観＝企業理念」をより日常レベルで分かりやすくしたものです。

判断基準には優先順位も必要です。「安全」と「礼儀正しさ」、どちらも大切に譲れない価値観だとしても、1つしか選べない場面ではどちらを優先するべきか。

あらかじめ「目的と価値観」に共感し集まった仲間、共有できている仲間であれば、判断基準さえ分かりやすければ、現場で日々起こる事象に向かい合えることでしょう。

ご存知東京ディズニーリゾートでは、この基準を明確に用意し、共有することで、従業員約2万人の9割を占めるアルバイト一人ひとりが、現場で判断できる仕組みを実現しています。

### 明確な判断基準を共有し、 日々現場に生かしやる気を高める そのカギを握るセクションとは？

当然ですが会社が「判断基準」を示しただけでは、今日から誰もがすぐに判断できるようにはなりません。

手順としては、

1. 判断基準を現場レベルで明確で分かりやすいものにする
2. それを全員で共有すること
3. 各業務で一人ひとりが日々考えて実行し、褒め合うことで高めていくことが必要です。

特に2や3には、教育研修であったり、新たな人事評価制度の導入、表彰制度、発表大会などの仕組みが欠かせません。

それらのノウハウを持ち、支援できるのは人事部において他にありません。

社員の“やる気”を高めるよう理念を共有できる人材（社長の言葉でいえば、価値観を共有でき、会社として目指す目的に向かって、一緒に死に物狂いで頑張ってくれる人）を集め、育て、配置し、処遇することで企業の業績を上げる。実現の成否を握るキーセクションは人事なのです。