

「社員様第一経営」と人事部の役割



永禮弘之 ながれ ひろゆき

株式会社パートナーズ
代表取締役 クライアントパートナー

化学会社の経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタントなどを経て現在に至る。幅広い業界の企業に対して、7000人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ASTD-インターナショナルジャパン（世界最大の人材開発・組織開発非営利団体の日本支部）リーダーシップ開発委員会委員長。著書・雑誌寄稿：『強い会社は社員が偉い』日経BP社、『日経ビジネスオンライン』『野々村人事部長の歳時記』など

「社員様第一経営」と聞いて、読者の方々はどんな経営を想像されただろうか？ 実は、この言葉自体は私の造語である。ただ、昨今の株主資本主義の行き過ぎに翻弄される経営方針や、成果主義のような短期競争志向の人事システムによる組織の活力低下、社員のメンタルヘルスの悪化などを目の当たりにしている人々にとっては、何か気になる響きではないだろうか。

21世紀に求められる「社員様第一経営」

21世紀、豊かな国や人が増える中で、顧客が高い価値を見いだすものは、大量生産大量販売の規格品ではなく、自分にとってこれまでにない「楽しい」「気持ちいい」商品やサービスだ。だから、発想を変えて知恵や技を使い、原材料や人件費といったコストとは関係なく、高い価格もいとわず顧客に支持される商品やサービスを提供できる企業が価値を創造できる企業となる。

では、創意工夫して求められる商品・サービスを直接生み出す源泉は何か？ それが社員の頭脳であり、その頭脳をフルに活用するために、社員に楽しく、気持ちよく働いてもらい、結果として社員が企画提供した商品・サービスで顧客を喜ばせるのが「社員様第一経営」なのだ。例えば、2006年末の発売から世界中で3000万台以上を販売したゲーム機Wiiの任天堂を思い出していただきたい。Wiiは、開発者たちが自分たちの楽しめるゲームを追求した結果生まれたものだ。

「平成の徳政令」で沈みこむ社員たち

残念ながら、現状の多くの社員たちは、「社員様第一経営」が目指す姿とは異なる。1990年代のバブル経済崩壊に伴う長い不況の中で、多くの企業がコストダウンのためにリストラや唐突な成果主義評価・賃金制度の導入、非正規社員の増員などに突き進み、終身雇用、年功序列、新卒正社員中心のいわゆる日本的雇用・人事慣行を捨てた。私はそれを、これまでの慣行や暗黙の約束を反故にした「平成の徳政令」と呼んでいる。その結果、社員は組織に対する不信を募らせ、先の見えない不安と競争に疲れ、働く意欲をすっかり失っている。

「社員様第一経営」における人事部の役割

「社員様第一経営」のカギは、顧客への価値創造を担う社員を重んじて、「いかに社員の得意技を見つけて伸ばし、顧客への価値創造にかりたてるか」ということだ。「普通の社員」たちを世の中や顧客の移り変わりをとらえて商売のネタをつくれるような「個人商店主＝社員様」へ変身させるのに大きな役割を果たすのが、経営者はもちろん、人事戦略に携わる人事部だ。社員を「コスト」ではなく、「バリュー」であると見なし、社員たちが真剣に顧客のことを考え、仕事に打ち込み楽しめるような「職場」と「風土」をつくる。それが「社員様第一経営」における人事部の重要な仕事ではないか。

一人ひとりのやる気を引き出す「職場づくり」

「社員様第一経営」の職場は、ワクワクする挑戦がいのある仕事を自分の意志で選び、尊敬できる仲間と一緒にその仕事をしながら、常に自分が成長できる場所だ。

社員が自分の仕事を“ワクワクする挑戦がいのある仕事だ”と思うときは、顧客や社会の視点で自分の仕事が役に立っており喜ばれているということを実感するとき。そのため人事部は、採用、目標設定、評価、教育研修の場を、社員が「作業」の視点ではなく、「自分は顧客や社会に貢献している（できそうな）のか？」という「顧客や社会」の視点で自分の仕事や能力を見直すチャンスになるように仕向けてほしい。

仕事を通じた「自己の成長」のために、学びと気づきの場を社員に提供することも人事部の大切な役割だ。仕事上直接必要な知識やノウハウの習得は現場の上司に任せ、社員が、「企業の基礎教育」ともいえる、①変化から学

び変わる「学習力」と、②自律して動くことができる「リーダーシップ力」を伸ばす支援に傾注してはどうか。この能力開発によって、社員は、環境変化に伴う顧客ニーズの移り変わりを読み取って見極め、顧客への新たな価値創造に向け自律的に行動を起こすようになる。

チームが力を合わせる「風土づくり」

個人商店主である「社員様」の得意技をチーム力に高める組織風土をつくるときにも、人事部の力が欠かせない。多様な「社員様」にはその多様性を支える「共通言語」が必要だ。「共通言語」とは、その会社で共有されるミッション（存在意義）、ビジョン・ゴール（将来図）、バリュー（会社全体で大切にしている価値観）であり、経営者と社員、社員同士をまとめる「心の掛け軸」ともいえるものだ。

採用や教育の場でこの「心の掛け軸」をしっかり伝え、実感してもらおう。研修では、自社が直面している実際の課題の解決に取り組んでもらうことで、社員たちに、自社のミッション、ビジョン・ゴール、バリューを、頭だけでなく身体で感じてもらうことができる。

「社員様第一経営」の要諦にさらに興味のある方は、拙著『強い会社は社員が偉い』（日経BP社刊）をお読みいただければ幸いである。刊行以来、「今の会社をこんな組織にしたい」「元気な社員なしでは企業は成り立たないことを改めて認識した」という感想を経営者や人事部の方からいただいている。

一方で、株主第一の経営は変わらない、社員第一主義は株主に応えるための手段にすぎない、という声もある。だが、経営の力の源泉となる「人材」を感情抜きに動かすことはできない。本当の経営は、人を大切にして、社員一人ひとりの可能性を信じることから始まると確信している。