

週刊

<http://dw.diamond.ne.jp/>

減益が止まらない
食品卸が模索する
収益モデルの限界

ダイヤモンド

2008

定価570円

3 8

働き方 格差

生涯賃金ギャップ 「2億円」の不条理

正規と非正規
若者と高齢者
都市と地方
大手と中小……
山積する格差問題

紛糾する
「同一価値労働、
同一賃金」論争

異見あり!
理想の労働市場と
格差解消の処方箋

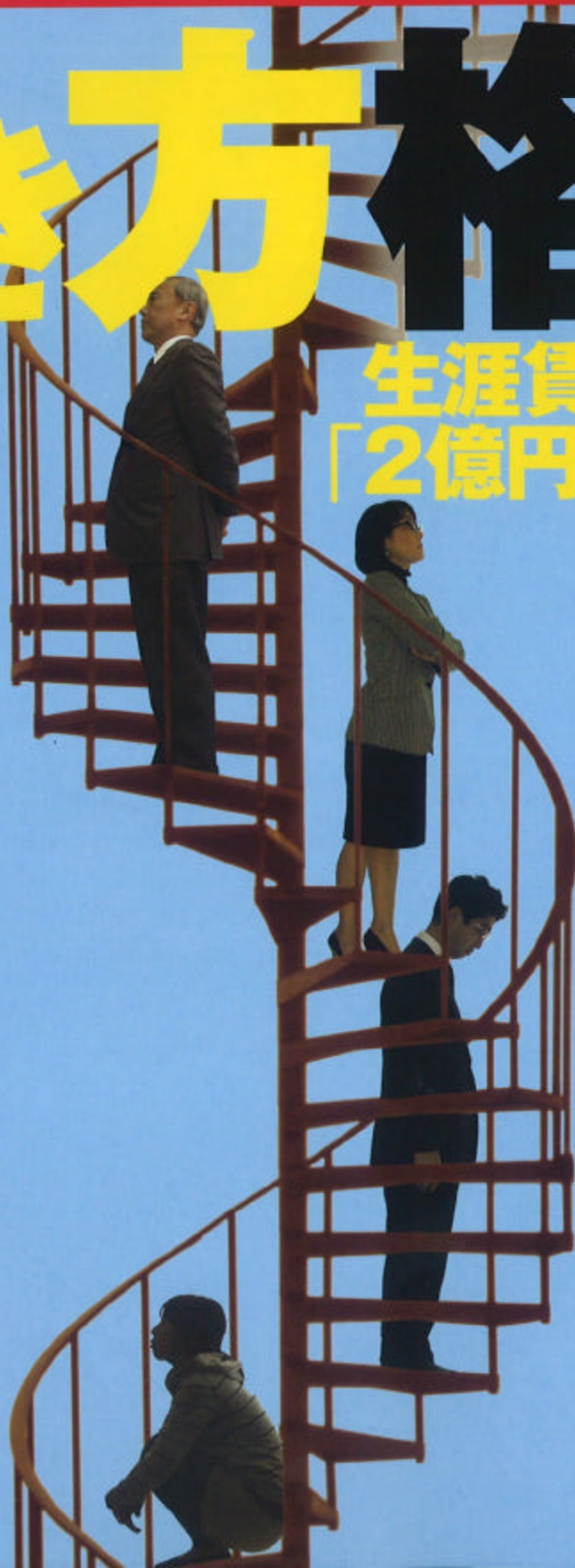
賃金、労働分配率、
正社員求人倍率……
データで見る
雇用格差の実態

働くスタイル別
生涯賃金・年金
シミュレーション

都市経済特集

大阪

橋下新知事に
突き付けられた課題



人

材の流動化、M & Aの増加、効率の追求……。現代の経営環境では変化対応力が求められるが、その結果、ともすれば旧来の企業文化や風土が蝕まれ、組織の活力を損ねることもつながりかねない。

就職情報サービスを手がけるパフは一九九七年の創業。就職氷河期のなか、就活学生と企業がお互いに「顔が見える」就職・採用活動を特長にしてきた。

ところが「新卒採用の業界は二年前から売り手市場に激変し、創業当時のやり方が通用しなくなってきた」と釘崎清秀社長は言う。業績不振は社員たちを暗くし、結果だけを重視するあまり、会議では他人を非

「人材流動化」が奪う組織の活力 企業風土、経営理念の再構築法

堅固な企業理念を持ち、経営者や社員の仕事に対する姿勢がブレない企業は強い。だが、労使双方に変化対応力が求められる今、“絶対に揺らがない何か”を持ち続けることは意外に難しい。

難する内容が増えていた。また社長自身が焦り、即戦力を求めて中途採用を繰り返したせいで、社内の雰囲気もかつてとは別物になっていた。

この状況をなんとか変えようと釘崎社長が相談を持ちかけたのが、旧知の間柄だったマンクローブの今野誠一社長だった。

組織人事コンサルティング会社の

全社員「営業活動&外出禁止」

1週間がかりの企業風土刷新研修

2007年 7月2日(月)	9時から全社員に第12期経営方針を発表。丸1日かけて「世界で、たったひとりのあなたのために」というビジョンや「お客様軸(グループ)」と「ビジョン達成軸(プロジェクト)」の2軸からなる「マトリクス組織」といった新たな企業のかたちを説明
3日(火)	30社以上の顧客を集め「企業向けセミナー」開催。顧客企業にも新しい事業方針を説明。もちろん社員も参加
4日(水)	研修1日目。ビジョン達成軸を担う「プロジェクト」に関する研修。これまで釘崎社長とともにビジョン策定を議論してきたコンサルティング会社の今野社長が講師
5日(木)	研修2日目。お客様軸を担う「グループ」に関する研修。今まで顧客に対して行ってきた最高の提案をグループごとに発表し合うなど。夜は、学生と企業の人事担当者との交流イベント
6日(金)	研修3日目。顧客向けに「新しいバフを語る」練習。各プロジェクトと各グループによる具体的なアクションプランの策定
7日(土)	研修4日目。「10年後の会社像」を全員で絵にする(右)。夜は大打ち上げ(23時頃まで)



Column

マンクローブは、「企業理念の浸透化プロジェクト」をサービスメニューの一つにしている。「企業理念がしっかりしていないと、どんな立派な人事制度も砂上の楼閣。だが、キャッチフレーズを壁に張ったり、カードにして全社員に持たせたりくらいでは意味がない。組織の中に満遍なく浸透させるには、綿密な計画と的確なステップが必要」と今野社長は言う。

二人は土日のたびに会い、丸々二カ月、延べ三〇時間以上を費やして、今後の方針について話し合った。今野社長には、全社員二十数人に聞き取り調査してもらった。集まった意見に釘崎社長は愕然とした。創業以来、自分の思いは社員たちに示してきたつもりだったが、「いつも長々と文章に書いてしまうせい、社員一人ひとりには伝わっていない、伝わらない」と(釘崎社長)。

これらをベースに、新たな企業理念や、組織・人事制度の再構築、営業方針の改革の案を練り上げた。問題はそれらを社員にどう植え付

けるか。釘崎社長が行なったのは、一週間の「鎖国研修」。二〇〇七年七月二日の月曜日から一週間、対外的な営業活動や外出をいっさい禁止、新しい企業理念を浸透させる研修に充てたのである。バフの決算期は六月末。七月の第一週という、企業への営業を開始する大事な時期だけに、「社長は本気だ」と思わせる効果があった。

研修を経て、「自分のいる会社ではない」と悟ったのか、退社した社員もいる。だが、「あの一週間で社員の表情や動き、目の輝きが変わった。業績も好転した」と釘崎社長は目を細める。企業理念は、経営者や社員の日々の仕事や立ち居振る舞いに反映されてこそ力を持つのである。



釘崎社長が新たに定めた企業理念は「世界で、たったひとりのあなたのために」と、短くシンプル