



きみのみか
日本ES開発協会専務理事。日本初のESコンサルタントとして、幅広く活動。独自のES向上プログラムを活用した組織開発プログラム、リーダー向けコーチングなどに取り組む。

このようにESを軸とした組織づくりによって、人間の究極の幸福感を得るために自社の仕事のなかで「人の役に立つ喜び」を感じられる場を設けることが最も近道です。それが、「地域社会とのつながりを実感する」ということなのです。企業にここまで取り組みが求められる

依然として不況の波が渦巻く状態にありながらも、「儲け」を生み出し持続的に成長している会社が存在します。あるいは、決して派手な展開をしているわけではありません。利益を大きくしている企業があります。

そのような企業に共通してみられる新たな「経営の軸」とは一体何なのか? 私たちは、不況期も成長し続ける様々な企業の経営者とお会いし、そこでイキイキと働く社員の姿を間近に見ながら、この疑問を考え続けてきました。

そして見つけた答えは、「持続的な成長」を実現している企業は、「CSの前にESあり」というものでした。

るのです。

このような過程は、ESを軸とした組織づくりのなかで実現することができます。これから時代、給与などの「目に見える報酬」だけではなく、達成感や誇り、成長など「目には見えない報酬」も含めたトータルリワードをもたらすことが必要です。そしてそのためには、経営トップをはじめとする組織のリーダーたちが、「個の主体性が高く、情報共有が推進され、組織の中にさまざまなストーリーが生み出される」というESの状態を創り上げなければならないのです。

このようにESを軸とした組織づくりによって、人間の究極の幸福感を得るために自社の仕事のなかで「人の役に立つ喜び」を感じられる場を設けることが最も近道です。それが、「地域社会とのつながりを実感する」ということなのです。

[上]

人事・労務
ESコンサルタント
金野美香

一見、きれいごとのように聞こえる「企業の社会貢献活動」。しかし、不況のなかで伸びている企業ほど、この問題に真摯に取り組んでいるものだ。中小企業の社会貢献活動の効用と必要性を二回に分けて考察する。

モチベーションの持続には「地域社会とのつながり」が効果的

「目には見えない報酬」が人を動かす

お客様満足(CS)を実現する前に、まずは従業員満足(ES)を高め、社員が仕事を誇りをもち、モチベーションを持続して取り組んでいる状態を創り出している、と企業の成長を持続するためには「モチベーションの持続」が必要なのです。

「組織の成長は、社員一人ひとりの成長の総量」と言います。そして、そのような社員の成長を持続するためには「モチベーションの持続」が必要なのです。

モチベーション向上という点では、従来からさまざまな施策が取り上げられてきました。しかし、組織の成長のために、一時的なモチベーション「アップ」ではなく「持続」が必要で、そのためには実は「地

域社会とのつながりの実感」という点が非常に効果的であると言えるのです。

今号では、この「地域社会とのつながり」の実感がモチベーションの持続に結びつくという視点から、企業の持続的な成長について考えます。

まず、なぜ「地域社会とのつながりの実感」がモチベーションの持続に結びつくのか、ESを軸に考えてみましょう。人間は、究極には「三つの幸せ」という幸福感を得るに至ると言われています。一つ目は「人から何かしてもらう幸せ」。二つ目は「何か物事を達成した幸せ」。そして、三つ目が、「人に何かしてあげる幸せ」つまり、まわりの人たちとの関係性が良好になり充実感を感じる親和の段階から、自分の仕事そのものに達成感や誇りを感じる段階、さらにまわりの人たちの役に立つ喜びを自己の糧とする段階へと進化していくのです。そして他人から感謝される。この「感謝」という一番の幸福感が、新たな成長段階への一步を踏み出す原動力にもなっています。

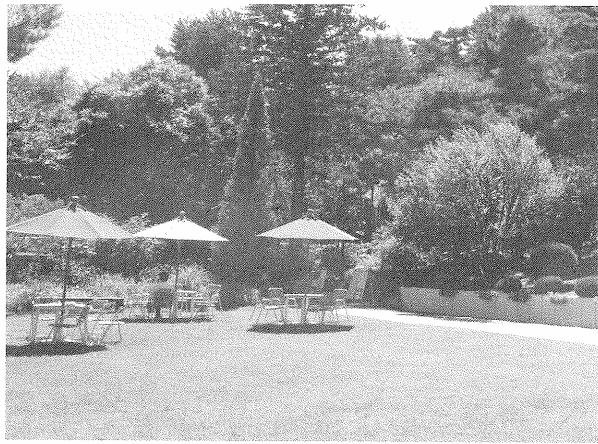
そして、本業を通して地域社会の課題や環境問題の解決に関わったり、社会的な活動に参画したりすることで得られる「地域社会とのつながり」も、お客様や社会全体からの信頼を高め、よい評判を浸透させることがあります。

たとえば、環境に負荷を与えない商品や設備にバイオ燃料などのグリーン燃料を取り入れたりする新たな視点をもつた企業が、社会全体の持続可能性と自社の経済的発展を調和させるという現象が現実にいま起きています。

このように「共感」という要素を新たな資本として経営していくために、特に経営トップやリーダーたちは、職場や個々人の頭の中に埋もれている目に見えない知恵を重視し、組織の水面下に隠れた声を聴き出しえなければならぬのです。

その視点から、「仕事そのものとのつながり(仕事観)」、「商品やサービスとのつながり(こだわり、哲学)」という形にはならない資本に目を向けてみる必要があるのです。

また、リーダーと部下との関係性や仲間の関係性、というつながりも存在します



地域の人たちに開放している「かんねんぱばガーデン」

として、価格交渉をするまでもなく効率的な経営が可能になるのだと言います。とかくルールで縛り付けることで組織を管理した結果、書類ばかりが多くなつて余計に煩雑で非効率になる、ということもあります。しかし、「協力し合う」「助け合う」といった人として当たり前の基本的な心がまるで向き合うことによって、まさに「遠きをはかる」経営が実現できるのです。このように、社員一人ひとりが社会人と

慈善事業ではなく 儲けるための社会貢献

企業が「共感資本」を増やし持続的に成長する組織を創るために、「世の中に何を伝え、何を実現したいのか」というビジョンを社内外で明確に発信することです。これにはまず、経営トップが使命感をもつて志高く取り組むことが重要で、時代や環境の変化への柔軟な対応・判断力と、継続することへの固い意志が必要であると言えるでしょう。

そして、そのようなビジョンをより短期に実現するための指針を掲げ（クレドなど）、経営トップだけではなく社員全体を巻き込

として、価格交渉をするまでもなく効率的な経営が可能になるのだと言います。

とかくルールで縛り付けることで組織を管理した結果、書類ばかりが多くなつて余計に煩雑で非効率になる、ということもあります。しかし、「協力し合う」「助け合う」といった人として当たり前の基本的な心がまるで向き合うことによって、まさに「遠きをはかる」経営が実現できるのです。

アのトップを占めている企業です。寒天ブームなど一時的なニーズに合わせた急成長を戒め、「年輪」のように少しづつコツコツと成長を貫きながらも、国内シェアのトップとして、二宮尊徳の教えにもある「遠きをはかる経営」を実践しています。常に先のことを考えて手を打つていくといういわば「未来への種まき」を徹底し、商品開発はもちろん、社会貢献活動や寄付活動を通して、会社のファンづくりに注力しているのです。

また、売上と同時に生産力や社員自身、組織の管理力、リーダー・幹部クラスの意識、そして社会的な信用力、といういわば

ここで、「持続可能経営」を実現している会社を紹介しましょう。

業務用寒天のトップメーカーである伊那食品工業（長野県伊那市）は、社員の幸せと企業の持続可能経営の重要性を「いい会社をつくりましょう／たくましくそしてやさしく」という言葉に込め理念として掲げています。かつてのダイエットのための寒天ブームなど一時的なニーズに合わせた急成長を戒め、「年輪」のように少しづつコツコツと成長を貫きながらも、国内シェアのトップを占めている企業です。

その経営戦略の柱として、二宮尊徳の教えにもある「遠きをはかる経営」を実践しています。常に先のことを考えて手を打つていくといういわば「未来への種まき」を徹底し、商品開発はもちろん、社会貢献活動や寄付活動を通して、会社のファンづくりに注力しているのです。

伊那食品工業の 「遠きをはかる経営」

「共感資本」もすべて伸びていかなければ、どこかでひずみが生じるという考えに基づいた経営を実践しています。

それらは、以下のようないくつかの活動にも表われています。

- 個々の社員が地域活動や近辺の清掃活動などに積極的に参加

伊那食品工業の 「いい会社をつくるための十力条」

- ① 常にいい製品をつくる
- ② 売れるからといってつくり過ぎない、売り過ぎない
- ⋮
- ⑨ 経営理念を全員が理解し、企業イメージを高める
- ⑩ 以上のことを行なうことを確実に実行し、継続する



んだ「社員参画型」で取り組みを進めいくことが重要であると言えます。

ウオルマートの社長サム・ウォルトンが

「私は（会社を通じて）社会貢献活動を

する。しかし、それは慈善事業なのでない。

儲けるためにするのだ」

と言ったように、これから社会貢献は、大企業の一部の部署が広報活動の一環としてCSR（社会的責任）を行なうようなものではありません。「CSR活動」と言えば大企業の取り組みばかりが注目を集めていますが、実は、地域社会とのつながりが密接な中小企業のほうが、「共感資本」を増やすための事業活動を組織全体で推進しやすく、競合他社や大企業との差別化を図ることができます。

伊那食品工業の塚越寛会長はこうおっしゃいます。「企業は、事業活動を通じて社会に貢献し、人々を幸せにすることが使命である」と。いま一度、二宮尊徳のように私たち日本人が古くから大切にしてきた価値観を見つめ直し、自社の事業活動を通して人々を幸せにして「感謝」という心の報酬を社員一人ひとりに還元できるよう、社会の役に立つ事業活動を実践していくこと