



GOKAN
五感を解放し

KIZUNA
絆で結ばれ

GENKI
元気に働く

な組織

7つの共通点

ご機嫌

神奈川県鎌倉市の面白法人カヤック
のオフィス。仕事と遊びを両立させる
環境づくりにこだわる。
(右手前) 代表の柳澤大輔

人は誰も、心安らぐ環境の下で良き人間関係に支えられながら働きたいもの。そんな環境で働いている人は、きっと「ご機嫌」に違いない。「ご機嫌」に働ける環境と人づくりに挑戦し続ける企業の姿から、人生を豊かにする働き方の未来が見えてくる。



「会社のために」仕事をしない

1 「会社のために」仕事をしない
2 給料が高ければ良い訳ではない
3 学歴やスキルは採用の決め手ではない
4 社員には教えない
5 結果よりもプロセスを重視する
6 オフィスは都会になくても良い
7 働きたい時間に働ける

「これからは目の前にいる人を幸せにするために仕事をする」

都市計画コンサルティング

事業を行うアネックス(東京都渋谷区)社長の今井隆は10

年余前、社員たちの前でこう宣言した。

同社は1980年代の創業

当時から集合住宅やホテルのプロジェクト管理で数百億円

規模の案件を手掛けていた。しかし、バブル崩壊とともにこうした案件は下火に。業績が急速に悪化した。

当時社員は10人余。年俸は業界標準以上のものを提供していたが、社員たちの間では「失業して社会から孤立するのではないか」といった、何とも言えない不安感が広がっていた(今井)という。今井の目には、スタッフ間の関係もうまくいっているようには見えなかった。

社員がやりたいことを事業に

「夢を売る仕事にもかかわらず、このままやつてもスタッフは幸せになれないと思った」。今井は「宣言」した時の心境をこう振り返る。これを機に、会社のために事業をやるのではなく、社員の幸せを実現するための手段として事業をするに決意した。

今井は「宣言」に引き続き、社員たちとの間で「4つの約束」をした。会社として以下の4つを担保する、としたのだ。

①自分の存在が位置づけられ

る良き仕事

②人生のピンチが来ても孤立

させない良き仲間

③個人として生活しながらも

孤立しない住まい(住宅取得資金を貸与)

④安心・安全と自立の象徴としての主食(コメを提供)

事業の方向性を模索していた当時、今井は出張先の台湾でピーター・ドラッカーの講演をテレビで見た。

いわく、金融資本主義は終焉を迎え、これからは知識資本主義の時代になる――。これが何を意味するのか、自分なりに考えてみた。「こんな時代だからこそ、労働の代価としてお金だけではない価値を示したかった」(今井)。

今井はその後、これらの約束を果たすための事業を次々と展開した。「平成の合掌造り」と称して、東京都目黒区内に「3世代無血縁住宅」をプロデュース。ここには、姻戚関係のない90歳代の老夫婦と50歳代の夫婦、40歳代の独身女性が住む。40歳代の女性は同社の幹部社員だ。

また、同じく目黒区内に日本の里山の植生による緑化システム「5×緑」を取り入れた住宅を建設。ここにも幹部社員が住み、1階部分を賃貸している。

事業の舞台は都内にとどまらない。長年にわたってコンサルティングで縁のあった岩手県遠野市で、馬と暮らす南部曲り家スタイルの住まいを再現する宿泊施設「クイーンズメドウ・カントリーハウス」



アネックスが運営する宿泊施設「クイーンズメドウ・カントリーハウス」(岩手県遠野市)。馬と暮らす南部曲り家スタイルの住まいを再現した

を運営。敷地内の水田で有機無農薬のコメを栽培し、毎年約4千キログラムを社員に提供している。

終身雇用に永代供養まで

今井は2000年以降、40人のスタッフ全員を単年度契約にした。年度の変わり目には、向こう1年間でやりたい仕事と働き方のスタイルについて、全員と個別に話し合う。事業部を持つ幹部の中には、ベースの給与を本社から支払い、事業部が黒字化したら利益を本社と事業部で折半する契約を結んでいる人もいる。

その一方で、今井は終身雇用を公言している。全盲になってしまった社員を雇い続けたこともあった。「頭の動く限り、それが当たり前じゃないですか」(今井)。社員たちには、同社のプロデュースで充足した都内の寺院での永代供養まで保証している。

緑化システム「5×緑」事業部長の宮田生美は、今井のリーダーシップについて「4つの約束は幸せな人生のベ

スになるもの。社長が口当たりの良いことを言う会社はいくらでもあるが、お題目に終わらせずに形にしていける経営者はまれ」と評する。

「5×緑」事業は今年度、初めて黒字化する見通しが立ってきた。宮田は言う。「会社を通じて受けた恩恵を生かして社会に貢献するという責任を果たしているかが問われているのだと自覚している。これは、私の仕事へのやる気に明らかにプラスに働いている」。

やる気は湧き上がらせよ

「やる気は『引き出す』のではなく、『湧き上がってくる』ほうが良い」。トヨタ車のディーラーであるネッツトヨタ南国(高知県高知市)取締役相談役の横田英毅は、こう確信している。

同社は「第一に従業員満足(ES)」と経営理念でうたう。その次に、従業員の総意として顧客満足(CS)を追求し続ける、と掲げる。「ESなくしてCSなし」を実践する中で、同社は全国のとヨタ車ディーラーの中でCSナンバーワン

を11年連続で達成。02年比の売上高も、トヨタのディーラー全体が20%減と落ち込む中、80%増という際立った伸びを見せている。

そんな同社も、1980年の設立当時は現場に暗い雰囲気、気が漂っていたという。そこで、社員を対象に「どんな会社で働きたいか」についてアンケートを取った。

その結果、チームワークの



給料が高ければ 良い訳ではない

給料が高ければ社員はご機嫌、とは限らない。低いほうが幸せという訳ではもちろんないが、高い収入を得ていながら精神のバランスを崩す人が少なくないことは、今や周知の事実だ。高い報酬を目の前にぶら下げるのではなく、「社会のために」というミッシンを明確に打ち出すことで、社員のやる気が湧き上がることがある。

1881年創業の大川印刷

良い会社、コミュニケーションの良い会社、お客様から感謝されて、生きがいを感じられる会社、がんばったことを認められる会社、家族や友人に誇れる会社——という意見が大半を占めた。

以来、同社は「全従業員を人生の勝利者にする」という経営理念を掲げ、多角的なアプローチで社員が幸せに働ける組織づくりを進めることになる。

(横浜市)。6代目社長の大川哲郎は、05年の就任時に「これからソシヤルプリンティングカンパニーを目指す」と従業員の前で宣言した。売り上げを最優先するのではなく、社会問題の解決につながるような印刷事業を展開しよう、というのがその趣旨だ。

印刷を通じて社会を変える

同社もかつてCSを追求してきたが、うまくいかなかった



大川印刷の大川社長(中央)を囲んで

という。社員にアンケートを取ってみると、自分が必要とされていることを実感する時にやりがいを感じる社員が多いことが分かった。同じころ、障がい者向けのユニバーサルデザインの服をデザインする女性デザイナーが、「洋服を通じて社会を変える」と言っていた姿に衝撃を受けた。

「仕事を取ってくるのがミッシン」と勘違いしていた。印刷という手段を使って社会を変

えると考えたらしくりと来た。大川は、ソーシャルカンパニー宣言の背景をこう説明する。

ソーシャルプリンティングカンパニー宣言後、同社は徐々に変貌を遂げ始める。以前は2、3年で辞める社員が多かったが、離職者の数もぐんと減った。社員も生き生き働くようになった。

中でも評判なのが、営業部の中橋俊洋だ。企業の社会的責任（CSR）を重視する経営方針とも相まって、中橋は今、視覚障がい者の支援に結びつくビジネスを立ち上げようと走り回っている。

きっかけは、取引先に視覚

障がい者の人がいたこと。かねてから気になっていたが、

暗闇の中でさまざまなシーンを体験するワークショッパ「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」に参加し、印刷会社の観点からビジネスで支援できないかという気持ちを強くした。

まだ情報収集の段階だが、イメージするビジネスは、視覚障がい者が健常者と一緒に働けるように、点字ボードや指さしボード、「スピーチオ」（高齢者や視覚障がい者に向けて開発されたSPコード専用読み取り装置）の二次バーコードなどを作ることだ。

中橋によると、同社の給与は同業他社並みだという。「印

刷だけだと他社との価格勝負

になってしまい、生き残っていけない。単純な印刷だけではモチベーションも上がらない。社員自らがプラスアルファを考えていかないと」と意気込む。

同社は、11月に横浜で開催されるAPECに向けて外国人でも理解できる食品ピクトグラムの作成・印刷に取り組んだり、健康の維持に役立つような芳香インキを試作したり、と社会貢献を優先したビジネスを展開しつつある。「社会のために」というミッションは、社員を変え、組織を変えていくのだ。



学歴やスキルは採用の決め手ではない

「人柄」「価値観」「人間力」

スキルや学歴が高いなど、いわゆる「優秀な人材」であることが、やる気満々で楽しく仕事をする人の条件なのだろうか。

必ずしもそうではないだろう。

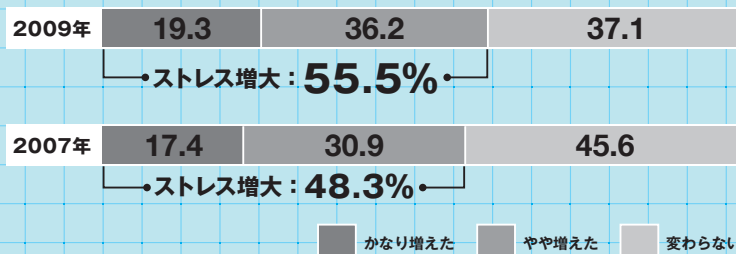
11年連続顧客満足度ナンバーワンネットヨタ南国は、人材の採用にことのほか時間と労力を注ぎ込む。と言っても、求めるのは俗にい

う「優秀な人材」ではない。相

談役の横田英毅は「大学や成績は全く関係ない。知識が邪魔をして行動を起こせない人や、できない理由や言い訳ばかり考える『評論家』は要らな

●なぜ「ご機嫌」な組織が求められるのか？

過去1年間における仕事や職場でのストレスの増減



第17回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」連合総研 2009年6月より抜粋

職場でストレスを感じる人が増加している。警察庁によると、09年の自殺者数が3万2845人と12年連続で3万人を超えた。09年度の精神障害などに係る労災請求件数は、05年比480件増の1136件（厚生労働省）。厚生労働省は今年9月、09年にあった自殺やうつ病での休業や失業などによる経済的損失が約2兆7000億円にのぼるとの推計を公表した。一方で、自殺やうつ病がなくなれば、2010年のGDP引き上げ効果は約1兆7000億円になるとも試算している。自殺や精神障害などは、本人、家族にとってはもちろんのこと、社会的損失も大きいことが分かる。国をあげて、「ご機嫌な職場」づくりが求められると言えよう。

い」と言い切る。

では一体、何を見るのか。

第一に「人柄」、第二に「価値観」、第三に考える力や気付き、感じる力、感謝、謙虚さ、素直さなどの「人間力」だ。ただ、これらを見抜くのは簡単ではない。

だからこそ、同社は他社とは比較にならないほど採用に

手間をかける。面談時間は最

低30時間、長いときは200時間を超える。応募者には会社のショールームの片隅に座ってもらい、その間、採用担当者はもちろん、若手やベテランの社員らがひっきりなしにやってきて、朝から夕方まで対話する。これを5、6回やる。これで終わりではない。イ