

自社のESクレドを理解し実践したとしても、短期的に、あるいは直接的に業績に結び付くとは限りません。よって、賞与や昇給にESクレドに関する評価を直接的に連動させることはなじみません。しかしリーダーとして経営に参画していく社員を選ぶ「昇格」には、会社の理念や考えをしっかりと理解し、実践し、部下に伝えていく役割を考えなければなりません。仕事で成果を出すことや職務能力が高いことは昇格のための必要条件にはなりますが、絶対条件にはならないのです。その意味で、ESクレドは昇格の判断材料の1つとして必ず組み込まれるべきもののなのです。

以上をまとめると、ES向上型人事制度による組織改革の定着化を考える際、次のような区分を意識して具体的な制度を作っていく必要があるでしょう。
賞与……売上げなど具体的な成果を出した社員

昇給……職務遂行能力の高い社員、技術力などに優れた社員

昇格……ESクレド・経営方針を理解している社員

トータルリワードを意識し 非金銭的報酬の分配を見える化する

多くの日本企業の成果主義がうまくいかなかった理由、それは、「成果主義の報酬が“お金”だけだったから」です。前述のハーズバーグの二要因論を具体的な人事制度に置き換えると、「給料」「ボーナス」「労働条件が明示されていること」「職場の環境」「社会保険の加入や福利厚生制度」「就業規則などの明確な職場ルール」などは「衛生要因」にあたります。たしかに、生活できないほどの給与だと社

「社員満足なくしてお客様満足なし」 株式会社タカヨシ 代表取締役社長 高橋春義氏

当社は以前、社員の定着率の低さに悩んでいました。そこで20年ほど前から社外の勉強会に参加して、どうしたら社員が辞めなくなるのかを考え始めました。その結果、「モノよりコトが大事」だと気づいたのです。コトとは、つまり満足感、優越感、感動、感激です。それまでは、社屋や報酬、海外への社内旅行など、モノを重視していたわけですが、さらに、「中小企業の社員は愛社精神と誇りが不足している」との指摘も聞きました。それを補うためには、「社員に手をあげさせて社長自らが教えなさい」とのことでした。そこで私は、社員との直接対話によって経営理念、お客様から信頼をいただく大切さ、あるいは事業を通じた社会貢献などについて話し合い、足りないコトをきちんと埋めていくことに力を注ぎました。同時に、率先してあいさつ運動に取り組みました。私自身が社員を大事にする、社員に感謝するという思いを持つようになってから、会社は変わっていきました。

これらの経緯を経て、経営品質賞に挑戦することにしました。これも勉強会で「企業においては、常に社員に課題に挑戦させることが重要だ」という話を聞いたからです。経営品質賞とは、「お客様満足度」「社員満足度」「独自性」「社会貢献」が評価の対象となっており、そのうち1つが欠けていても受賞できません。ところが、審査に際して、審査員から当社の社員は活



き活きと働いているから「社員満足度」の審査は必要ないと言われました。そこで私は初めて、これまでの試行錯誤が「社員満足度」という考え方だったことを知りました。

お客様と直接接する社員が誇りを持っていること、つまり社員満足度の高さが、お客様満足度に繋がります。今では、「社員満足なくしてお客様満足なし」が当社のキーワードになっています。

[日本ES開発協会「春の定例会」(5月29日(金))での講演より。文責：編集部]

●株式会社タカヨシ

軽量ラベルやパッケージ、伝票類からホームページの作成など、オンデマンドで幅広く手がける。2001年3月に新潟県経営品質賞を受賞。延べ2,000人以上の見学者が訪れているという。

創業：1920年

資本金：6,000万円

売上高：44億2,916万円(2007年度)

従業員数：135人(2008年1月現在)

事業本部：新潟県新潟市江南区亀田工業団地1-3-21