

新春座談会：「モチベーションマネジメント」

株式会社 井上総合印刷 取締役 井上加容子様
株式会社 プライズコミュニケーション 代表取締役 小野綾子様
株式会社 ユーメディア 取締役 今野彩子様
株式会社 金羊社 取締役 立山恵子様
司会：株式会社 フラジュテリー 代表取締役 橋田佳音利
(アイウエオ順)

リーマンショックから早や1年余が過ぎましたが、経済環境は相変わらず厳しい状況です。しかし、こんな時代だからこそ、私達は一丸となって目的を達成するために、より励んでゆかねばなりません。そのためには組織の活力をより活性化させることが重要であると考えます。

「Spirit2010」では、このような状況をふまえ、特集テーマを「モチベーション」と致しました。特集座談会では、企業の第一線で社員を導くという立場にいらっしゃる皆様にお集まり頂き、「モチベーションマネジメント」というテーマに沿って、組織活性化のための「社員のモチベーションアップ、モチベーションキープ」について、皆様がどのように考え、どのようになさっているか、お話を伺いました。(編集部)

■個々の社員との接し方■

橋田：本日司会を勤めさせて頂き、フラジュテリーの橋田です。よろしくお願い致します。なお、今野様は、お仕事の都合で、残念ですが本日ご欠席されていらっしゃいます。事前に書面にてご意見を頂いておりますので、私が代読させていただきます。

始めに、社員の方々と、どのように接していらっしゃるかをお聞きしたいのですが、まず今野様のご意見を讀ませて頂き、続いて皆様のご意見を伺いたいと思います。**今野**（橋田代読）：常に、社員が「いま向き合っている仕事」に興味・関心を持つように心がけています。一対一で話をするときには心がけているのは、「私が聞きたいことを聞く」のではなく、まず「相手の言いたいことを聞く」こと。社員の気持ちと目線にできるだけ近づいて、十分に「言いたいこと」を聞いたうえでこちらの「聞きたいこと」を聞くようにしています。また、社員が悩んでいる、困っているなどのちょっとした情報が常に入るように、ランチの時間は可

能な限り社員がお弁当を食べる場所を利用するようにしています。**橋田**：今野様は、「社員の近くにいる事」「社員の言いたい事を聞く事」などを心がけているとのことですが、皆様如何でしょうか？

小野：まず社員と笑顔で接することですね。特に若い社員は、上司から笑顔で挨拶されるとうれしいと思いますので、社員がうれしいうちから笑顔で挨拶されるといいだろうと思う事を、出来るだけ行動・言動に表すようにしています。しかし、社員が百名以上おりますので、一人一人と毎日話をする事は出来ません。今実行している事は、毎朝会社全体を回って、笑顔で「おはようございま



小野社長

す！」と挨拶をすることです。そのときの表情で、家庭や仕事に悩みが有るか無いかは読み取れるものです。気になった社員がいた場合は、一緒にランチを取るようになっています。一緒に食事をする、ほとんどの社員が心を開いてくれますので、そこで悩みを聞き出し、出来る範囲でアドバイスをします。食事が終わったときには、話をしたことで気持ちが楽になるようで、80%ぐらいはそれで元気になりますね。

立山：当社は、社員数301名で、現在私は3部署（総務・経理、生産管理、営業支援）を預かっていまして、3部署全員とは、なかなかコミュニケーションを取ることが出来ません。ですから3部署の責任者と、プレーイングマネージャーである課長を中心にコミュニケーションをとるようにしています。

そのために、私が実行している事は、誰よりも早く会社に行くということです。遅くとも7時30分前には会社に行き、始業前にそれぞれの責任者とミーティングを行っています。就業中は、外出も多いのでなかなか時間が取れませんの

で、始業前の時間は大切にしています。

責任者とは、ミーティングの中で、会社の方針等を常に話し合っていますので、そこでのずれはありません。いま課題なのは、プレーイングマネージャーである課長達のことです。プレーイングが強くなると、マネジメントが弱くなり、そこでぶれが出てくることがあります。彼らを、どう育成し、どういう役割を持たせるかということが話しの中心になります。

その他の社員については、朝礼を行いますので、そのときはみんなの顔を見るようにしています。もし、変だなと思った場合は、その上司にその事を伝え、上司から確認をしてもらうようにしています。

井上：当社は、工場が4カ所に分かれており、それぞれの工場を仕事回って製品が出来上がるという流れになっていますので、毎日、全員の朝の顔、帰りの様子をみることが出来ません。そこで各部門のプレーイングマネージャーとのコミュニケーションを大切に、会社の方針等をどのようにして下に伝えて行くかという事に気を配っています。また所用のないときは、最後まで会社にいるようにし、その日に各部署であったことを、その日の内に確認し、次の日につないで行くよう心掛けています。工場が分散していますので、各部署とのコミュニケーションについ

ては毎日試行錯誤の連続です。

以前は、全てが社長の陣頭指揮で動いていたのですが、気がつけば、工場も増え、社員も増え、見えない部分が多くなってきて、人材の必要性・マネージャーの重要性に気付き研修や教育も頻繁に行っています。

各部署のプレーイングマネージャーとのコミュニケーションでは、彼らと話す事で、悩みを共有化します。抱えている悩みは皆同じで「自分が、プレーヤーでありマネージャーの立場で、どう動いたら良いか」「会社の方針を、部下にどう伝えたら良いか」等、私もまだまだ未熟ですので、適切なアドバイスが出来ないときもありますが、一緒に悩んで、一緒に解決していくよう心掛けています。小野社長がおっしゃる「ランチ」というアイデアは参考にさせて頂ければと思います。



橋田：ミーティングをされて結論が出ない時などは、どうされていますか？

井上：確かに結論が出ない場合もあります。しかし、お互いに話すことで、自分だけでなく他の部署でも同じ様な悩みを抱えていることが分かったら、次のステップが見えてくる場合もあります。直接アドバイスするよりは、一緒に考えて、自ら気付いてもらう場を出るだけ多く持てればと思っています。

立山：そうですね。結論が出なくても、話しをしたことで悩みはある程度解消されるものではないでしょうか。まずコミュニケーションの場を作るという事が大切なことだと思います。コミュニケーションは、場を重ねることが必要で、場を重ねることで「阿吽の呼吸」が生まれてくるものです。それまでは、結論が分かっている

井上 加容子 (いのうえ かよこ)
株式会社 井上総合印刷 取締役 品質管理責任者

株式会社 井上総合印刷
本社所在地：栃木県宇都宮市岩曾町1355
創業：昭和41年10月
従業員数：110名
代表者：井上光夫
電話：028-661-4723 URL：www.inoue-gp.jp
事業所：東京営業所・平出オフリン工場・白沢工場・白沢製本センター





小野 綾子（おの あやこ）
株式会社 プライズコミュニケーション 代表取締役社長
株式会社 プライズコミュニケーション
本社所在地：東京都江東区大島2-9-25
創業：昭和48年11月
従業員数：102名
電話：03-3685-2700 URL：www.prise-com.co.jp

も、ひたすら場を重ねて、話をはしらずに、聞く事が大切だと思います。

小 野：同じ悩みを共有化出来る事で、安心感が生まれてきますよね。

特にマネージャークラスは部下に対する悩みと、会社の目標に対する自分の悩みとを持っていますので、それらをお互いに話すことで、そこからヒントを得る事が出来ます。

橘 田：コミュニケーションには、辛抱強く聞く姿勢が大切だということですね。「聞く」ために、率先して挨拶されたり、ランチを一緒に取られたりと、皆様それぞれ積極的に行動を起こされていらっしゃる事素晴らしいと思います。上司が積極的に働きかけることで社員の気持ちの持ちようが変わり、良い方向に行くということ。おっしゃるとおりで、わたくしも今後積極的に社員に働きかけて行きたいと思っています。

■企業の目的を理解させるには■

橘 田：次に、企業の目的をどのようなかたちで社員に伝え、理解してもらうかという事について、ご意見をお聞かせ下さい。

小 野：「理念で束ねる、理念を共有化する。」ことでしょうか。当社は、10年前に破綻を経験し、私が社長になった時、会社には企業理念も有りませんでした。私の一番初めの仕事は、企業理念を作る

事でした。10年後には社員全員が豊かになる様にと、企業理念を「豊かな未来へ」としました。

会社の基本方針や、企業理念は、各部署の目標、個人の目標へと落とし込んで行きます。目標に対して達成出来た場合には、表彰も行っています。また、当社は、3年前に社名変更を行い、それを期に、ブランディング・アイデンティティ活動（B I活動）を展開しています。毎年テーマをきめて活動し、年末には発表・表彰を行っています。2008年のテーマは「モアコミュニケーション」でした。やはりみんなの前で褒めるということは、モチベーションを上げるためにも大切なことではないでしょうか。

橘 田：小野様の会社は、社名にコミュニケーションという言葉が入っていますよね。コミュニケーションをいかに大切になさっているかが感じ取れます。

小 野：そうです。当社は、印刷だけではなく、制作、広告代理業等の4つの会社が合併した経緯がありまして、印刷だけでなく情報産業として成長して行くという意味を込めています。また、お客様や社員同士のコミュニケーションを大事にしましょうという意味もあり、「コミュニケーション」を社名に使っています。

橘 田：小野様の会社では、会社の理念を各部署、各個人に落とし込んで、達成したらほめるということですね。コーチングにもABC

モデル（誘発要因：Antecedents 行動：Behavior 行動結果：Consequences）という手法がありまして、「人は成果に向かって行動するので、その成果を認めないとだめになってしまう。」ということなのですが、まさにそれを実践されているわけですね。

立 山：当社では、企業の目的は、「社員一人一人が幸せになること」と考えています。そのために企業の目標があり、行動方針がある訳です。当社の社長は、企業は社員のための道具といっています。

そのために、中期、単期の目標計画を社員ひとりひとりが立てるようになっていて、それを具体的な形でいつでも確認出来るように、全社員の写真入りの「目標計画書」を作って、毎年、全社員に配ります。会社の経営理念は勿論、会社としての中期・短期の目標、部署の目標そして、個人の目標です。

管理者は個人目標に対して、面談を行います。その時にこの計画



立山取締役



今野 彩子（こんの あやこ）
株式会社 ユーメディア 取締役 経営企画部・新規事業担当
株式会社 ユーメディア
本社所在地：宮城県仙台市若林区六丁の目西町6-5
創業：昭和35年1月
従業員数：125名
代表者：今野敦之
電話：022-224-5151 URL：www.u-media.jp
事業所：営業センター・印刷センター・東京支社

書がありますと、会社の目的をくり返し説明できるのでとても便利です。また自部署だけでなく他部署の人たちの目標もわかるので、今まで以上に協力し合うようになりました。

計画は四半期ごとに分析し毎年見直しを行います。

橘 田：素晴らしいですね。
今 野（橘田代読）：経営ビジョンは二つのCS(コミュニケーションサポートとカスタマーサティスファクション)を原点にした「コミュニケーション支援企業」です。

毎年、期末にある全社大会ではこの経営ビジョンに照らして、優秀な実績を上げた社員を「CS大賞」として表彰しています。あわせて、各職場での実績、若手の活躍などを「CSちび賞」としてコメントとともに取り上げます。

会社の目指す方向性と業績に自分の仕事がつながることを実感してもらえる瞬間だと思っています。

また、この全社大会では、翌年の経営目標と部門の目標を発表します。部門目標は、チームの目標、個人の目標に落とされ進捗します。当社もこれらの経営目標・部門目標・個人目標を、まとめて全社員に配布しています。

井 上：当社の社長は、企業理念や、経営方針と共に、常に「いい会社にしよう」と言っています。働く人にとっても、お客様にとっても、地域社会にとってもいい会社になろうと言っています。くり

返し伝えて行く事は大事な事ですが、かかかってあっても見なくなってしまうので、その思いを、部署や個人の具体的な目標に落とし込んでいく必要があると思います、取り組み始めています。

立 山：常に、伝えて行く事も必要なことですね。自分の思いがなかなか相手に伝わらないで悩んでいる時に、コンサルティングの方から、「あなたは、同じ人に、同じ事を70回話しましたか？ 70回言っても伝わなければ、それは相手に問題がある、しかし70回言わないで伝わらないなら、同じ事を言い続けなさい」と言われました。これは大変な事だなと思いました。根気強く言い続けるようにしています。

井 上：そうですね。何度言っても分かってもらえない事が、言い続ける事によって、ある日突然出来ている事があります。そんな時は、自分でもうれしくなりますし、自分のモチベーションもアップしますね。

橘 田：継続することが大切ですね。皆様粘り強く企業理念を「伝えて」いくために、社員一人ひとりの目標設定を促したり、表彰をしたり、伝え方を模索しておられますね。最終的な目標は企業理念なり、企業の目的を伝えていくことにより、社員全員が幸せになる。まさに、「粘り強く、継続する」ことなのですね。

■リーダーシップの発揮を促すには■

小 野：グループリーダーは、会社の方針や、自分達の目標を部下に伝えなければならない立場にいる訳です。うまく伝われば、良い結果を出せますが、伝わらなければ良い結果が出せない。そんな悩みを抱えているわけです。私は、彼らには、命令ではなく、自分の体験からアドバイスをするようにしています。「やってみて、やらせてみて、できたら褒める」のくり返しではないでしょうか。

橘 田：やってみせるのは大変な事ではないでしょうか。

小 野：人がいやがる事、できないことを、やってみせることですね。そのうえで、出来ることを一つあげてそれをやらせよう。出来たらほめる。

立 山：創業して83年経つと、昨日と同じ事をやっていけば何とかなるし、それが一番安心なんですよ。そんな中で、私が生産管理部長になった時、一番おどろいたのは、多分部下になった人達ではないでしょうか。印刷も知らない者が生産管理部長になって、生産のコントロールをするなんて信じられなかったと思います。確かに分からないことだらけで、まさしく「聞く」ことから始めて、「なぜ？なぜ？」を繰り返してきました。でもなぜを繰り返していると、返事が返ってこなくなる時があり



立山 恵子 (たてやま けいこ)
株式会社 金羊社 取締役
生産管理部長 兼 総務・経理部長 兼 営業部営業支援担当
株式会社 金羊社
本社所在地：東京都大田区鶴の木2-8-4
創業：大正15年9月
従業員数：301名
代表者：浅野健
電話：03-3750-2101 URL：www.kinyosha.co.jp
事業所：赤坂オフィス・青山オフィス・御殿場工場

ます。つまり出来ない理由が無くなってしまふんです。「だったら、こうやってみて？」というようなことでやってきました。しかし、それを実行する時、かれはサンドイッチになる訳です。上からは、やれと言われ、下からは出来ないと言われる。ですから失敗しても怒らないことにしていますし、バックヤードで見守り、一緒に悩んで、手助けをして、成功体験を味わってもらおうようにしています。

今 野 (橘田代読)：「自分のこと」の範囲を少しずつ広げましよう、というメッセージを朝礼の場などで話しています。誰もが「自分のこと」には真剣になりますが、「他人のこと」に対してはどうしても愚痴や批判が多くなってしまいます。マネージャーにはなれてもリーダーになれない人、という話があるように、リーダーシップを発揮することは簡単ではありませんが、リーダーとは「こうしたい」「こうなりたい」という思いがあることが大事だと思うので、そういう社員の思いは大事に育てていきたいと思っています。若い社員には、「いま目の前の仕事にどれだけ真剣に取り組めるかで、そのあとの仕事は大きく変わるよ」と話しています。

井 上：ほめるという意味では、リーダーに限っているわけではないのですが、全社員を対象に、去年の4月から「ほめられカード」という物を作って、他の人のよいと

ころを書いて、専用ポストに、投稿してもらっています。ほめるということは、なかなか難しく、欠点はいくらでも出てくるんですが、いい所を見つけるのは大変なんですね。上司が部下をほめてもいいし、その逆でもいい。とにかく小さなことでも、いい所を見つけて投稿してもらっています。月に一回各部署の朝礼で発表し、社内報に掲載します。1年経ったら「ほめられ大賞」を選んで表彰しようと考えています。内容は様々で、「お客様から、ほめられたこと」や「ゴミになる紙を工夫して再利用している」等々。

社員はみんな会社を良くしようと思って会社にきているわけで、悪くしようと思っている人はいないと思っています。ただ、視点や方向性がちょっと違って、成果が出せない場合などもあります。そんな時に、小さなことでも、取り上げて認めてあげられればということから始めました。



井上取締役

橘 田：確かに、ほめるというのは非常に難しいことですね。でも全員が全員をほめる環境があるとほめやすくなりますし、ほめられた本人はほんの些細なことでもモチベーションアップにつながります。弊社の研修でも、「褒める練習」というのがあります。それによってモチベーションをあげてもらおうこと。また日常においても当たり前のことにしていくこと。これが個々人のモチベーションが上がることになります。より良い企業風土を生み出すためにも重要なことですね。

■モチベーションマネジメント■

橘 田：最後に、組織の中におけるコミュニケーションマネジメントの重要性や、モチベーションアップを図るためのご意見をお聞かせ下さい。

今 野 (橘田代読)：当社はおお客様の「コミュニケーション支援企業」ですので、社内のコミュニケーションには社長もいつも心をくだいています。女性社員の活用や、ダイバーシティを推進するうえでも、今後ますます重要になってくると思います。とはいえ、経営の意思、会社の方向性を社内全体に伝える、という目的のなかで現在は課題もたくさんあります。できるだけ顔をあわせてのコミュニケーションを大事にしたいと思いながら、一方で会議やミーティングの時間や回数が増えてしまうのも



橘田 佳音利 (きつだ かおり)
株式会社 フラジュテリー 代表取締役社長 エグゼクティブ マチュアバイザー
株式会社 フラジュテリー
所在地：東京都港区赤坂2-15-4 赤坂第一ビル503
電話：03-6230-4480 URL：www.frajouterie.com
女性・マチュア世代に特化した人材の雇用創出のコンサルティング会社
著書「煌くミドルと諦めミドル」(長崎出版)

課題です。

また、グループ各社間のコミュニケーションも課題で、現在の「社内報」を新たに「グループ版社内報」にリニューアルしようとしています。効率的な仕組みを取り入れながら、一つひとつのコミュニケーションの手段の効果を見直している、というところなんです。

橘 田：今野様は、モチベーションアップについてはこんな風におっしゃっています。

今 野 (橘田代読)：まず、自分自身でモチベーションをキープできる自律型の人材を育てたいと考えています。さらに、「モチベーションをアップできる環境」を整備するために、社員がチャレンジしがいのあるフィールドや環境をたくさん用意することを意識しています。「チャレンジして成果がでて認められた」ということは自信につながりますので、「自信を持てる機会」を多くつくりたいと思います。



今野取締役

小 野：私自身の小さな成功事例などを、「自信を持たせるワンポイントアドバイス」として話しています。また、良いと思ったものがあればどんどん取り入れて、自分自身も変えていくように心掛けています。

経営者が変わらなければ、会社も変わらない訳で、良いと思った事をどんどん実践して、一歩前に出る。失敗もあるかもしれませんが、その場に留まったままでは、衰退しても進歩はありません。

自分自身を変えることが、結果として他の社員のモチベーションを上げることに繋がるのではないのでしょうか。

橘 田：おっしゃるとおりですね。自らを変えて行く、自ら成長して行く、ということが必要ですね。

立 山：そうですね、自分がまず成長することが必要だと思います。その上で、私の役目は、人を育てることだと思いますので、「私の持っている良いところを全て持って行って下さい。それにあなたの良いところプラスして、部下に伝えて行って下さい。」と言っています。この思いを私が2人の部下に伝えられれば、その2人がまた彼らの部下2人ずつにと繰り返すことで、全社に広がることになります。

上司よりも部下のスキルや知識が低くなっていったとすれば、次の世代になったとき会社は衰退します。そうならないように、上司の良いところを吸収し、それに自

分の良いところを加えて、部下に伝えて行って頂きたいと思っています。

井 上：「信じてまかせること」です。印刷会社は、部門毎に仕事内容が全て違います。それぞれの部門が専門職であり、いわば職人の集団です。そこから一つの印刷物を作っています。全ての工程をひとりでやろうとしてももちろん無理ですから、社員を信頼し「信じてまかせる」という事が重要だと考え、「頼りにしている」と言葉で伝えるようにもしています。「信じてまかせること」で、社員のモチベーションも上がるのではないのでしょうか。

橘 田：社員を理解するにはコミュニケーションが重要であるということ。そしてコミュニケーションで大事なことは聞くこと、傾聴です。また同じくモチベーションを上げるにはほめることです。そして自分自信も成長すること。これが上に立つものの役目だということです。

つまり「モチベーションマネジメント」こそが最強の人材育成といえるのではないのでしょうか。

本日はどうもありがとうございました。