

## (8) 3. 組織活性化に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセスを支える組織の活性化の工夫という視点から事例を紹介する。今回取り上げるものの共通的な特徴は、社員が業務を実施する際には、1人ないしは複数の場所に散らばって少数のチームで実施することである。また、社員たちは、肉体的にも精神的にも高いレベルでの業務遂行を求められている。そのため、今回の事例では、各企業が業務内容以外で、家庭的な雰囲気を作る、仕事道具（トラック、デスク等）に愛着を持ってもらうといった工夫をして、職場環境の充実させている。この職場環境の充実が組織の活性化につながっている。

具体的な職場環境の充実の工夫例として、取材企業は家庭的なつながりを意識的に作る（事例31、32）、会社全体で和気あいあいとした雰囲気を作るための工夫をしていた（事例33）。

また、運送業の社員が業務を遂行するために不可欠なトラックを最高級グレードとすることで、充実をはかった事例も紹介している（事例34）。

### [ 本節で紹介している取組事例 ]

3.1)-31：家庭的なつながりを大切に

3.1)-32：家庭的な雰囲気の中で、若い社員を温かく見守り、育てる

3.1)-33：社長が手料理など会社全体でわきあいあいとした雰囲気に

3.1)-34：トラック好きの心をくすぐる最高級グレード車両

## 3-1)-31 家庭的なつながりを大切に

業種 建設業

規模 100人以下

- J社は電気工事全般を取り扱っており、社員は営業・設計・施工・管理までトータルで担当する。一瞬の油断が重大事故につながる危険な仕事であるため、工事現場では各自が黙々と作業に徹する時間も長い。
- しかし、人事担当者である取締役は、「うちの会社は楽しいですよ」と話す。ボーリング大会や社員旅行等が頻繁に開催され、社員だけではなく、独立後にパートナーとして仕事を依頼している元社員も仲間として参加する。元フリーター社員も、オフの時間を先輩社員と共有することで、会社に自然に溶け込んでいっているとのことである。
- 元フリーター社員に小規模な現場をまかせた時、応援に行くはずの別の社員が忘れ物をして行けなくなったことがあったが、「持ちつ持たれつですから」と文句ひとつ言わずに仕事をやり切ったそうである。取締役は、「これがコミュニケーションの成果。本当に感心させられた」と話してくれた。
- そんな取締役は、面接時から入社後の日常的なことに至るまで、注意すべきことは注意する。そして、夕方、各現場から社員達が戻ると、「おかえり」と元気に出迎える。社員にとっては母親的存在である。
- J社の事務所のドアを開けると、犬が出迎えてくれ、玄関口に社員旅行の写真が飾られている。危険な機材や緊張感のある現場とは対照的に、毎日社員達が帰ってくる居場所には、家庭的な雰囲気が漂っている。

## 3-1)-32 家庭的な雰囲気の中で、若い社員を温かく見守り、育てる

業種 建設業

規模 100人以下

- E社は、住宅の増改築リフォームを中心に事業展開している建築会社である。
- 二代目である社長は40代、社員も20代～30代が中心の若い会社である。一般的に、転職を繰り返している人の採用について「すぐに辞めてしまうのではないか」と身構えてしまうものである。E社でも不安を感じない訳ではないが、創業者である会長が会社を設立する前に、職を転々としていたということもあり、広い目で本人を見ようという姿勢がある。
- また厚生労働省の、若年者等正規雇用化奨励金の制度を活用することで、若い人材の育成は社会的な課題と感じ、「会社としても長い目で人を育てていかな」といけない」という気持ちになる、という。

● そのような同社の、社員に対するまなざしは温かい。特に総務・経理を担当している社長の奥様は、**お母さんの様な立場で若い社員に接している。**顧客への対応や、書類の取り扱い、社会保険のしくみについての説明など、**会社の業務に関することだけではなく、社会人としての常識やスキルについてもきめ細やかに指導している。**

● 建築業界は現場仕事が多く、身体が資本の仕事である。**若い独身社員は、どうしても栄養が偏りがちになるため、社員の食生活には特に気にかけている**とい

う。会社で餃子パーティをしたり、社長がよく夕飯に連れて行ったりしている。猛暑だった2010年の夏は、全員に月1万円の氷代を支給して乗り切った。

● **会社の面倒見のよさは、社員の間にも引き継がれており、先輩社員は、後輩に対して丁寧に指導にあたり、後輩も同じように次の後輩に、と良い循環が生まれている。会社全体が大きな家族のような一体感に包まれている。**

事例

### 3-1)-33 社長が手料理など会社全体でわきあいあいとした雰囲気

業種

建設業

規模

100人以下

● G社はプラント設備の設置、撤去を中心とした建設業であり、従業員は年齢も幅広く、これまでの経歴も境遇も様々な人たちが集まっている。

● 仕事では現場ごとにリーダー役の班長がおり、班長のもと一丸となって作業を進めていく。安全面を遵守する上でもチームワークが欠かせないものとなっている。

● **夕方、それぞれの現場から戻ってきた社員たちを待っているのは社長が用意した軽食。それをつまみながら社員たちが談笑する。その輪の中に社長もいる。**

● **元フリーター社員のsさんは「自分も、同時期に入社した社員もみんな社長が大好き」という。「入社後もここまで自分を見てくれる会社はG社が初めて」とも話してくれた。**

● sさんもそうだったというが、採用時には社長が1時間程度かけてじっくりと話を聞き、人柄を見極め

るのだという。社長も社員の人柄を信頼し、社員も社長の人柄に魅力を感じている相思相愛の関係が見て取れた。

● ハードな仕事であるからこそ、仕事から帰ってきた後に待っているわきあいあいとした雰囲気は何よりの癒しになると思われる。そして日々の何気ないコミュニケーションの積み重ねから社長を中心とした会社全体のチームワークができあがっていくのだろう。

● C社は約40名のドライバーを抱える運送会社である。冷凍食品から電化製品まで、多様な荷物を、関東を中心として全国に運んでいる。ご本人も元ドライバーである社長は、無類のトラック好きで、トラック好き社員の心をとらえた方法で、モチベーションアップを図っている。

● 大手運送業がスタンダードと呼ばれる車両を使用しているのに対し、C社のトラックは出来る限りのオプションをつけた最高級グレード車両である。スタンダードよりも1台当たり200万円ほど高額になってしまうが、「エンジン・馬力も一番良くて、トラック好きにはたまらないよ」と社長は笑顔で話す。

● ドライバーは、1日の大半をトラックで過ごす。トラックが職場そのものなのである。「トラック運転手は1人社長みたいなもの。」と話すH社長は、「いい車なんだから大事に乗ってくれよ」という思いで、最高級グレード車両を社員達に託す。また、上手に燃

費を上げて乗れば、結果的にはコストパフォーマンスも良いのだと言う。

● こんな社長の親心を、社員たちはしっかり受け止めている。「他社のトラックと並んだ時、うちのトラックはかっこいい。いいトラックだとテンションが上がる」と話す元フリーター社員のmさんは、快適な職場環境に満足して働いている、とのことである。