

## 茂枝萌子の奮戦記

## 登場人物

人事主任  
茂枝萌子（しげえだ もえこ）  
社長  
田中来栖（たなか くるす）  
経営コンサルタント  
藤川 雅（ふじかわ みやび）

横浜のモバイルコンテンツ制作会社、ネットクルーズに転職してきた萌子は、ある日突然田中社長から人事主任に抜擢され、経営コンサルタントの藤川とともに人事改革に着手せよとの命を受けて困惑しながらも初ミーティングを行っていた――。

## story 2 萌子、人事改革に着手！

藤田経営研究所 代表 藤田 雅三

## ● ハードとソフト両面から

「藤川さん、この図表は…？」  
萌子と田中社長は同時に尋ねた。

「コンサルタントという仕事をしていると、よく社長から“自分の右腕が欲しい”とか“うちの社員には覇気がないよ、どうしたらいい？”といった質問を受けることがあるんです。そんなときにこの図1を使って説明しているんですよ」藤川はそう言うと、広げた資料を指差した。

「私は、経営基盤を固めるということは、企業運営に必要な各種制度、規定、環境、事業のPDCAを回す仕組みなどハード面の整備に加え、経営理念の浸透、人材育成などソフト面の整備も忘れてはならないと考えているんです。ですが、設立したてのベンチャーや中小企業ではこうした制度や仕組みがなかったり、あっても運用がうまくいっていないことも多いんです」

「たしかに。うちの会社も表面上は規定や制度はあるけど、運用はいい加減と言わざるをえないな。マネジメントにしてみても、

今は一見勢いに乗って仕事がうまくいっているように見えるが、“報・連・相”がなく各自の進捗がどうなっているか把握できないことも度々あるし、最近では以前に比べて小さなミスやトラブルが増えてきたような気がする。社員数もここ1～2年で30名にまで増えてきたから、誰が今何をしているのかがよく分からなくなってきたんだよ」と田中社長が嘆いた。

「規定や制度はすぐ作れますが、それを運用するのはやはり人です。経営システムのPDCAを回していくには人の育成や風土醸成が不可欠です。ですから、一つひとつ着実に取り組んでいくしかないとはいいますが、社長の立場から見ていると歯痒くて、“優秀な社員が集まらない”“社員に覇気がない”などといふ愚痴ってしまいがちのようです。そうではなく、まず自社の経営システムはどうかとよく考えてみることです。よくよく話を聞いているとハード面ばかり気にしている社長と、逆にソフト面の話しかしない社長がいたり様々です」

## ● 給与が上がればやる気も!?

「ふう～ん、やっぱり人と組織の成長に効く魔法の杖はないってことですね？」

「そうです、萌さん。ソフトとハードの整備にバランスよく取り組んでいくことは、結局人と組織に手をかけていることに他なりませんからね。それに、経営システムを整備していく過程において、いろいろな要素が社員のやる気とモチベーションにも密接に関わってきます」

「モチベーションですか。そういえば給与を高くすることはモチベーションを上げる要素とは違うものだという話を聞いたことがありますけど……私はお給料が上がると超うれしけどなあ。あっ、そうだ！ 社長、私主任になったんですから当然お給料も上がるんですよね!？」

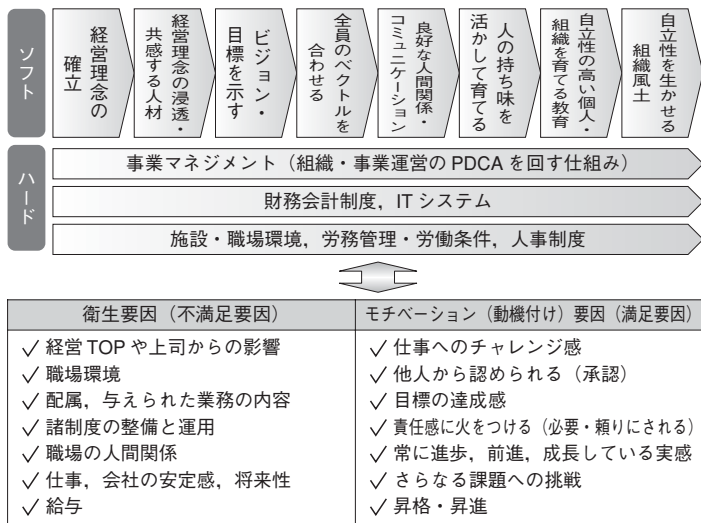
「えっ、そ、それは～ま、まあ考えておくよ」田中社長は萌子の突然の問い詰めに口ごもりながら答えた。

「お願いします！ とにかく、ウチにも人事制度や給与規定ってあ



**藤田雅三**（フジタ マサカズ） 広告会社ディレクターを経て、スーパーマーケット、食品卸業、惣菜弁当製造業3社グループ企業の常務取締役として新規事業開発等に従事。企業経営、事業承継、廃業を経験し、その後、戦略・業務系コンサルティングファームのシニアコンサルタントとして上場企業の業務改善、品質改善プロジェクトに従事。また、人事系コンサルティングファームにて人事制度、賃金制度構築・運用を支援。現在、藤田経営研究所代表として中小企業の業績向上、再生等の支援を行っている。中小企業診断士。専門分野は流通小売業、飲食業、サービス業の戦略、マーケティング、業務改善。また業種問わず組織・人事マネジメントの支援を行っている。  
公式サイト▶ <http://www.f-keiei.biz/>

図1 経営システムと人と組織が育つ仕組み



※人のやる気を構成する2つの要因……アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグ (1923—2000年)

ったと思うんですけど……こういうのが制度があってもちゃんと運用されていないということですね」と萌子が少し語気を強めた。

「ハハハ、まあ笑いごとではないですが、萌さんの言う通りですね。それにさっき大事なことをおっしゃいました。図1の下に書いてある衛生要因とモチベーション要因をよく見てください。一般的に衛生要因は満たされなければ不満足の原因にはなるけれど、直接モチベーションを高める要因とは別のものだといわれています。次にこの図2を見てください」と藤川が別の資料を取り出した。

● 改革は共感とともに

「へえ〜っ、いろんな要素が取り巻いて、みんなのやる気に関係しているんですね。会社と個人のベクトルが合って互いに共感できるような組織か……多くの人が集

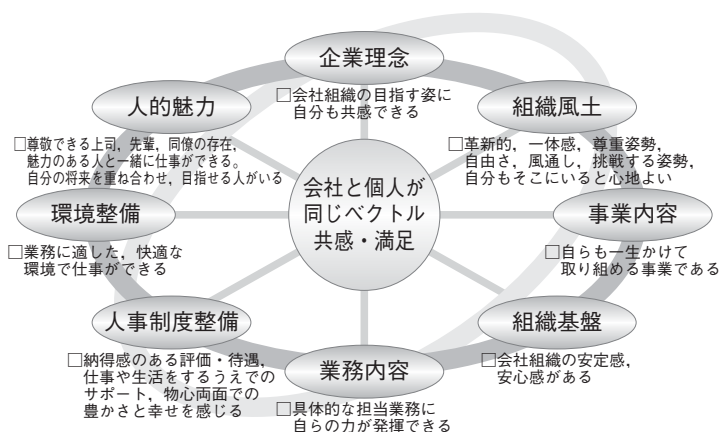
まって何かを成し遂げようとするときに、“共感する”って大切ですよ。なるほど……経営システムのハードとソフトへの取り組みは、人と組織への取り組みでもあり、それを着実に行うことで人と組織が成長し、やる気を高めることにもつながるんですね！」

「萌さんにご理解いただけでよかったです。これからの取り組みに対する認識をきちんと合わせておくことは大切ですからね」

「人事改革も経営システムを整備するための重要な取り組みなんですね。なんだかすごく興味が湧いてきました。でもそんな大変なこと私にできるかなあ？ 新入りの私の言うことなんて先輩社員の方々が聞いてくれるんでしょうか？」萌子が不安そうに言うと田中社長が笑顔でこう続けた。

「萌君、言うことを聞いてくれるかってくれないかではなく、“みん

図2 共感し合える会社と個人



なをどう巻き込んでいくか”と考えて進めてみてはどうか」

「あっ、そうか！ 私がどうこうするというよりも、みんなが当事者になって取り組まないと意味がないし、成功しないですよ。先輩社員みなさんの力を借りることを考えてみます！」

「いい感じですね。ミーティングを始める前の萌さんと違って、とても頼もしく見えてきましたよ。私もしっかり支援しますので、これから一緒に取り組んでいきましょう」藤川がそう言うと萌子は顔を赤くしながらこう言った。

「デヘヘ、ちょっとは人事主任らしくなってきましたか？ よーし、頑張ってお給料上げてもらおうぞおーっ！」

「え？…… (汗;)」こいつ本当に分かったんだろうかと、田中社長は少し期待と不安が入り混じった表情を浮かべていた。

(to be continued…)