

《研究ノート》

企業の組織変革行動が従業員の意識や行動の 変革に与える影響に関するインタビュー調査の報告

松 田 陽 一

目 次

- I. はじめに
- II. アンケート調査結果の要約
- III. インタビュー調査の概要
- IV. インタビュー調査の結果
- V. 考察
- 参考文献

I. はじめに

本稿の目的は、企業は組織変革行動として多様な施策を行うのであるが、それらが従業員の意識の変革、および行動の変革に対してどのような影響を与えているのかについて、明らかになったことを報告することである。具体的には、松田(2008a)で提示しているアンケート調査の結果を基に、その結果についてさらに保管するため、および上述の目的をさらに明確にするために行ったインタビュー調査の内容を提示する。これは、上述のアンケート調査における回答企業の中から、このインタビュー調査に協力いただけただけ9社について、その内容の主要な部分を提示するものである。

当研究室では、企業の組織変革行動を研究の対象として、具体的な調査を続けている。(例えば、松田(2000)、松田(2006)、松田(2007a)、松田(2008a)等を参照)。その際に、企業の現場からは、「…意識が変わらないと、うまくいかないなあ…」とか「…頭(意識)は変わっているのだけれど、行動がなかなかついていかない…」等の発言や記述は、よく見聞きされることであった。つまり、企業は、その組織成果を向上させるために、多様な施策を行うのであるが、その際には、組織変革というダイナミックな課題と同時に、従業員の意識や行動の変革というもう1つのナイーブな課題をクリアしなければ、なかなかその成果が向上しないという現実があるということである。

2007年の夏、質問票の郵送によるアンケート調査を行った。その調査は、松田(2008a)で提示したように、企業が行う施策が従業員の意識・行動変革に対してどのような影響を与えているのかについて、その様相を明らかにすることであった(この結果の詳細については、「07年調査」：松田(2007b)、「本調査」：松田(2007c)を参照のこと。なお、松田(2008a)では、07年調査と本調査の2つの結果をまとめて分析しており、紙面上では、「全調査」と略称している)。

このインタビュー調査では、この提示した内容に基づいて、確認を図るとともにさらに深い内容（例えば、現場での実践や苦慮等）を提示できることを目的とした。

本稿では、最初に、松田（2008a）で提示したアンケート調査の要約を提示し、次に、このインタビュー調査の概要、および9社におけるその結果を提示する。最後に、これらの結果に基づいた、考察を提示する。

Ⅱ. アンケート調査の結果の要約

このインタビュー調査に先立って行ったアンケート調査（松田（2008a））の分析結果の要約については、次のとおりである。

1. 企業が、自らが行った多様な施策の中で、従業員の意識や行動に大きく変化があったと認めている施策は、「成果主義型の人事諸制度の導入」や「経常業務の合理・改善型の全社的活動」である。また、企業が、それらの施策を行う前に、従業員の意識や行動が変化することを期待している施策は、「社内研修・教育や自己啓発制度の充実」や「成果主義型の人事諸制度の導入」である。
2. 企業が、従業員の意識や行動に最も変化があったと認めている施策は、「企業内部署（部・課）の新設・統廃合や名称変更」や「経常業務の合理・改善型の全社的活動」、および「経営理念や社是社訓の浸透活動」である。
3. 企業が、上述2.の施策を行った後、従業員の意識や行動に生じている変化の程度について、大きいと考えているものは、「従業員が経営トップの方針を理解すること」や「従業員が自らの仕事目標を明確にすること」である。
4. 企業が、上述2.の施策を行った後、従業員の意識や行動の変化が、企業の業績や活動等の変化に大きく影響を与えていると考えているものは、「売上高や利益等の業績」や「トップ経営者と従業員間の信頼感」、および「従業員のモラルや企業への帰属心」である。
5. 企業が、上述2.の施策を行った後、最初に、従業員の意識に変化のあったことを判断している視点として大きいものは、「従業員の企業目標への理解度が向上したこと」や「企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと」である。その一方で、「短期的な成果がでたこと（例：毎月の売上高、契約高等）」・「自社への苦情やクレームが減少したこと」については、それほど大きくない。また、企業が従業員の意識に変化のあった後、彼（女）らの行動に変化のあったことを判断している視点として大きいものは、上記と同じ項目である。
6. 企業は、上述2.の施策を行った後、従業員の意識や行動に生じた変化の程度については、おおまかな傾向ではあるが、企業の上位階層（職層）にいくほど変化が大きく、どちらかといえば事務系職に大きな変化があり、本社に近く所在する部署ほど変化が大きいと考えている。
7. 企業は、上述2.の施策を行った後、変化の様相を確認するために、人事制度における面接や評価、会議での意見交換、アンケートや意識調査、顧客調査などの追跡調査を行っている。
8. 企業が、上述2.の施策を推進する際に、大きな阻害要因と考えていたものは、「施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気」や「施策や活動を定着・フォローする施策の未構築」

である。

9. 企業が、一般的に従業員の意識や行動の変革に対して、大きく影響を与えていると考えている人事施策は、「新資格制度の導入」や「成果主義的な評価や給与制度の導入」である。

10. 企業が、従業員意識や行動の変革において、今後、取り組むべき課題として指摘しているものには、人事制度に関連する課題、人材育成に関する課題、具体的な日常行動に関する課題である。

次では、上述の要約で提示したアンケート調査に基づいて行ったインタビュー調査の内容について提示する。

Ⅲ. インタビュー調査の概要

1. 対象

上記のアンケート調査において回答のあった企業から、さらにインタビュー調査に協力いただいた企業9社である。

2. 時期

このインタビュー調査は、2007年8月～同年9月にかけて行った。

3. 場所

このインタビュー調査は、全ての企業において、本社の応接室にて行われた。

4. 方法等

このインタビュー調査は、基本的には、企業担当者（1名あるいは2名）と机において、向かい合う形式で、彼（女）らより許可を得たうえでテープ録音を行い、同時にメモをとる方法で行った。インタビューに要した時間は、企業によって差異はあるが、50分～90分である。また、事前に送付、あるいはメール送信した質問項目に基づき、さらに回答いただいたアンケート調査の質問票をテーブル等におきながら進める方法で行った。

5. 質問項目

このインタビュー調査で使用した質問項目は、基本的には、アンケート調査で使用した質問内容を補完し、かつその結果から着目した点について、明らかにする目的で以下の6つを使用している。これ以外にも、別の質問項目をも尋ねているが、その提示については、紙幅等の関係上で割愛する（詳しくは、松田（2008b）を参照）。なお、以下の6つの質問項目については、松田（2006）、および松田（2007a）の内容をも参考にして設計している。主な質問項目は、以下のとおりである。

- (1) 従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか。
- (2) 従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。
- (3) また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。
- (4) 従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。
- (5) 意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

(6) その他

この中で、とくに着目した点は、(2)と(4)である。

IV. インタビュー調査の結果

1. A社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年8月22日
- ②時間：約1時間（13：00～14：00）
- ③担当：顧問
- ④業種：産業機械製造業

(2)インタビュー調査の概要

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか

A社は、独自の活動指針に基づいて、朝礼やミーティングで意識の変革や行動変革への理解・浸透を図っている。また、独自の小集団活動においても同様である。担当者は、次のように述べている。

「従業員の意識を変えるというのは、方針とか理念というものがありますので、それをどのような形で具体的にさせるかということです。まず、一つ、当社がやっていることに「六なろう運動」というものがあります。内容的には1から6までの具体的な行動、指針があります。毎朝、朝礼でこれを全員で各部署、各セクション、皆で暗記しています。身体に染みついているということです。…全員やっています。総務なら総務、製造なら製造、営業なら営業で、午前8時半の始業の時にあるミーティングの中でやっています。…もう会社に入った以上、守るべき内容ですからいやがられることはありません。就職のガイダンスの中で学生から当社についての質問があれば「六なろう運動」の精神を必ず行うということを伝えておりますので抵抗はないです。」

「意識を変えるというか…「飲みにケーション」というのはないのですが、「QDC活動」というのがあります。これは、「Q=クオリティ」、「D=デリバリー」、「C=コスト」の3つについて、決めた期間内で、それを各部署で目標を決めて発表するという、1つのサークル活動があります。会社のグループとしては14～15のサークルがあって、月に3回以上集まって1時間ほどのミーティングをした上で、具体的に活動を決めていく、ということを行っています。最初は、数値目標もありますので、1年間を通して頑張る指針になります。…以前は営業時間外だったので、2年前から営業時間内になりました。会社の方針という形にしたからです。…3Sサークル活動は、12年間やっていました。年に2回、活動方針を決めて行っていました。これは、自主活動ということで会社の時間返上でやっていました。2年前からそれを脱して、就業時間内で良いという形にしました。それは各部署で違いますので、自分の意識を変えるためにトップダウン

ではなく自分の所属するサークルの中でQDCの数値目標などをどのようにすれば一番効率が良いかを話し合っ、自主的にそれを行うということです。目標管理制度に近いと思います。』

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何を以て判断されておられますか。

A社は、業績的な指標を指摘している。また、それを支える仕組みの重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「変えた意識や行動どうやって測るかということについては、それは、先ほど申し上げましたように数値目標があります。例えば、駐車場に駐車の装置機械を入れる…当社の場合、具体的に言えばそれが営業目標ですので、数値管理をしています。そこで何パーセント達成したのか、という業績的な指標です。稼働率が上がれば業績が上がる、コストダウンならコストダウンの効率を上げる、ということです。」

「仕組みがないと…自主的には余程の変化がないと「QDC活動」とか「六なろう運動」をやろうと思っても変わりにくいと思います。仕組みが先行していないとだめだと思います。もう一つ、当社には改善提案があります。これも長い間やっています。創業時からです。年1回、提案をしてもらって、効果の上がったものは、年1回、社長賞として評価しています。また、効果がなくても必ずランクで評価をして、奨励金を出しています。そういった細かい仕組みが意識変革を進めるのだと思います。」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

A社は、強い関連があると考えている。また、これについても仕組みの重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「私は意識や行動が変わらないと、業績は変わらないという解釈をしています。意識と業績はスライドしていて、意識が向上すれば業績も上がるということです。意識というのは向上するものだと考えていますから、もっと仕組みを整えていくと業績は上がるのではと思っています。その点ではまだまだなのかなとも感じています。」

「工場が中国を含めて7つあります。ですから、コンパクトと言えはコンパクトですが、エリア的には広域になっていますし、ベクトルが揃うことや意識変革は重要だと考えています。むしろ逆に意識が変わらなくて業績が上がるというのは、どのような方法があるのか知りたいです。」

「こういう時代ですから、変わってはきていますと思います。思い切ったイノベーションとか、そういったものが従業員や役員だけでも良いので意識を変えずに目標だけ狙って、業績が上がる方法があるのなら知りたいです。当社のような製造業は志気が上がらないとコストダウンや管理

もできません。よって、ルールに沿って動いていく仕組みづくりをしなければいけないと思っています。」

「先ほど挙げた仕組みづくりにはかなりお金と時間を使っています。会場を借りるのにもお金はかかりますし、毎年1回、全員でパワーポイントを使って発表大会をしています。」

④従業員意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

A社は、基本的には、意識変革について行動変革があると考えている。また、それについては正当な評価や報酬制度が重要であると考えている。担当者は、次のように述べている。

「もし行動が先に変わるといえることがあるとすれば、例えば報酬関連があるかもしれません。当社のような中小企業は、規則通りに報酬を出すことに加えて、業績を上げた人間には分かりやすく、それなりの評価で対応を変えていくということがあります。この能力主義のようなことはずっとやっています。」

「固定給以外に、飛び抜けて成績が良いとか、技術開発の会社への貢献度によって評価しています。成果による配分ということです。行動が変わってそれなりの業績を上げれば、待遇改善をします。それが行動を変える材料だと思っています。」

「正当な評価をするということです。誰が見てもこの人は頑張ったといえるような評価です。…スタッフとか事務、営業は兼務しています。営業といいながらも技術が強いですから…中国は全くスタイルが変わっていると思います。中国の工場は、その給与体系でやっています。」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

A社は、従業員への説明不足を指摘している。ただし、うまく促進するには彼（女）らとの信頼関係の構築が重要であると指摘している。担当者は、次のように述べている。

「意識を変えようというときに抵抗を感じるのには、説明が足りないときにそれを感じます。そういう場合には、このような理由で意識や制度を変えたいという、会社側の意向を伝えます。…具体的な例というのは思いつきませんが…。当社は、順応性が良いというか、抵抗感はありません。以前に私がいた会社で賃金体系を変えたときには感じました。2交代だったのを3交代に変え、そうすると残業代も10時間あったのが減りますので、給料も減ることになります。それについては、とても抵抗がありました。年功序列の時代でしたから余計にそう感じました。…（原因は）もちろん給料が減るからです。はっきりしています。しかし、そのようなことは、当社にはありません。」

「抵抗を感じさせないように促進させる方法…確かに、何かやるときには早期退職者には、退職金にプラス金額の上乗せをします。しかし、そのようなことで促進するでしょうか。…繰り返しの説明と互いの信頼関係の構築しかないでしょう。信頼関係が1番です。…(信頼関係は)当社は100人くらいですから、…机に座っているだけではダメなので、現場へ行って話をする、スタッフの人柄を見る、ということだと思います。突然、制度を変えて意識を変えようということには、従業員は抵抗します。普段の人間関係の構築が、促進することになると思っています。以前も今も、現場に入って一緒に掃除をしたり、普段の生活をしたりすることで人間関係を作っています。」

(6)その他

A社は、適正な人材配置以外には、とくに人事施策などにおける特異性のないことを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「(質問：人事ではどのような施策の有効度が高いか。) 適正な人材配置が一番だと思います。難しいです。人を把握していないと、どの部署が良いかを把握することはできません。それが、うまくいけば一気に成果は上がります。…当社は特別なことをやっていません。適正人材配置について、新卒入社の場合には、まず現場で仕事を身につけてもらいます。次に、3年経ったら希望の職種を申告してもらいます。3年経てば自分のやりたいことがわかるだろうからということです。会社もそれが適正であると判断したら、そこへ異動させます。…(質問：専門職制度は取入れていますか。) 当社は自動的に専門職になります。当社の従業員は、サムライというか、職人が多いと言いますか、人を使ってやるというよりは、自分はこれをやるのだというように、自律的に仕事をしている従業員が多いといえます。」

「当社では、先行的に、介護制度については、未だに例はないのですが、制度は作っています。育児制度については女性が職場へ復帰するときにも同じ部署へ配属しますし、幼稚園や保育所の時間のために早く帰宅することもできます。この点については表彰も受けています。」

「意識と行動というのを話しながら、意識が先なのか、行動が先なのかというのは問題意識として残りました。私は意識変革が行動につながると考えていますので、行動が意識に結びつく源になることもある、ということを確認できました。基本的には人が大事なので、採用に当たる時でも人のスキルより人間性を見ます。それによって会社が決まると思っています。何をもちいてそれを判断するのか、というのは疑問としてあります。」

2. B社

(1)インタビュー調査の概要

①日時：2007年9月4日

- ②時間：約1時間（10：30～11：30）
- ③担当：商品部副部長，総務部課長
- ④業種：衣料品製造・販売業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか

B社は、ISOに基づく話し合い、提案や改善活動を指摘している。また、社長表彰制度や報奨金制度についても指摘している。担当者は、次のように述べている。

「まず1つは、現在進行しています。それは、以前に取得したISOの考え方にある品質管理のplan-do-checkの流れに基づいて、社内での話し合いとか、提案や改善活動というものです。かなり出てきましたので、それが成果なのではないかと思います。」

「それ以外では、かなり年月は過ぎていますが、社長表彰制度や、部門は限られているのですが、開発部門を中心にヒット商品が生まれた際に社長から金一封が出るという制度（報奨金）があります。また、我々は、年2回、展示会に向けて商品を作っていくのですが、その時点で、本社で、全国から集まってきた皆の中で表彰するということがあります。それで意識が変わってきたということもあります。チームで表彰します。」

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。

B社は、客観的に数値化することのむずかしさを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「非常に難しい質問です…では、目の輝きがどのように変わっているからということが、商品で測れるわけではないですから…「君は、今、幸せになっているか」と聞いて、10段階で去年より60%ハッピーですという人は少ないですから…」

「…幸せ感とか達成感も気持ちです。きつい仕事をやってもこれは面白いなとか思っていると、ぜんぜんきつく感じないとかあります。あくまでも物事の考え方、それがどのようになっているのかということでしょうか…やはり、人と人をつなげていく間にいる人間というのでしょうか…その人たちの考え方がしっかりしたものがあればと思います。…会長はこうおっしゃっていました「こういうジャッジをするだろうということは、折に触れてしゃべっていけばそれは伝わっていくことである」と。しかし、先ほども言ったように時代によって非常にモノが少ない、作れば売れる時代から、モノを作っても売れない時代になってきているので、まじめに作ったものもいいか、という一概にそうとも言えなくなっているという面もあります。それが、今の若い人たちにどういう形で受け止められて、なおかつ彼（女）らがそこに喜びを感じ

ているか」といって、意識調査をしているわけではありませんから、わからないというのが現状です。』

「…どの企業でもそうでしょうが、やっていることへの好きさ加減、うちではジーンズですが、本当にジーンズの好きな人が入ってきます。従業員として、いろんなことをする中で、ジーンズが好きな人が、やはりジーンズや服が好きで入ってくる人が多いですから、それを作ってきた先輩たちとか創立者の会長を含めてそういう人たちのブランドやものづくりの精神がかっこよく思えるから、そこになびくという好きさ加減みたいなものが非常にあると思いますね。特に、開発部門はそうです。」

「(質問:好きということは、大事ですか) 大切です。ものすごくあると思います。採用は、好きな人を採ります。開発部門とか、営業でもそうだと思います。まずは、好きか嫌いか、です。好きの大きさはどうかとか、知っていることを表現しろとか言います…」

「…問題がなければという前に、売上が伸びていませんから…厳しいです。市場の構造そのものが変わってきています。モノがない時代のモノづくりと、飽和状態のモノづくりの中での他社との競争等、社会的な個人の買い方も変わってきました。売場が変わってきました。なおかつ、世界的な戦略としてのポジショニングも変わってくる…いろんなことがドンドン変わってきていますから、我々がそれらに対してどれだけ対応できるかということについては、なかなか難しいものがあります。」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の業績とはどのように関連するとお考えですか。

B社は、中小企業ゆえに意識変革や行動変革は直接的に企業の活動や業績に関連すると考えている。担当者は、次のように述べている。

「…その良いという意識を生むというのは、組織の考え方が硬直化したことに対する提起の仕方、ある程度市場なりの動きを反映した形の組織がうまくそれを浸透させて消化しているか、どうかを問われていると思います。…ですが、我々は中小企業ですので、会社の中ではトップが、誰がどういう考え方で動いているかが、大体、見渡せる組織です。その点で大企業と比べて、柔軟に発想して動かざるを得ません。動かなかつたら会社そのものが何らかの影響を受けますから…」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

B社は、意識変革と行動変革の同時性を指摘している。また、それを可能にする仕組みづくり(例えば、研修やメンター制度)およびその変更をも指摘している。担当者は、次のように述べている。

「行動をとらせるために、あるいは、行動するためにその結果を評価するということがあります。ヒット商品として皆が認めているのであれば、それを表彰することによって「他の人もこれだけ頑張れば、皆の前で表彰されるんだよ」という制度をつくっています。それについて重要なのは、皆の意識も「頑張れば達成感があって、会社として認めてくれる」ということがあります。そういう仕組みづくりが重要です。どちらが先かと言うことは分かりませんが、達成感とかいうものを褒めていく仕組みづくりをどのようにして考えていくか、ということが非常に大切だと思います。意識も変えてもらいたいし、行動も変えてもらいたい、でもそれをするためには仕組みを変えることではないかな、と思います。」

「…総務を考えれば、毎年、組織は変わります。ですから、市場に対して絶えず組織を変化させています。人の配置、戦略のターゲットによって組み換えしています。今年も、2回、電話の配置列が変わりました。」

「(別の担当者) 逆にそれが意識の低下の一因になっているかもしれません。短期間のうちに結論を出して、組織が変わって、命令系統も変わります。私は、あまりにも変えてはいけない気がします。…要するにある程度の形になることについては、ある程度の期間が必要です。原料と金、モノがある程度できて、最終物のモノになるまで、最低でも3年かかりますが、1年でやめて、ポツと変えてしまう。今までやってきたことは…そういうようなことが多いのではないかと思います。かなり改善はしましたが…」

「研修は、月1回、各部署自由参加でやってください、ということでやっています。多い方だと思います。その他にも、工場研修や他の工場研修に行くとか、セミナーに参加するとかあります。ISOによって、いろいろなところに出て行く機会が増えたと思います。今までもありましたが、大義名分がありませんでした。しかし、今、言った仕組みがありません。ルールとか仕組みが必要だと思います。教育的にもそうだと思います。」

「効果は出てきているのではないかという気がします。要するに会社全体の計画に近い目標に変わりつつありますから…」

「…新入従業員が入ってきますと、今までですと、通り一遍等の従業員研修で終わってしまうのですが、先輩がついて全体の流れ等について、相談に乗ってあげるということを行っています。メンター制度は最近導入しました。会社全体でなく開発部門だけですが…」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

B社は、従業員が理解していないことを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「まず従業員が理解していないということです。例えば、ISO 自体を理解していない人が多いと思います。理解できたら、多分、良くなると思います。理解するまでが難しく、ややこしいのです。…ISO そのものが、通常、会社として基本的な仕組みとして必要なことを前提としたレベルというか、我々がつくっていない規程や動きなんかも網羅されていますので、当社の場合は、若手・現場からそれをスタートさせています。次に、現在、動いている中堅層が「ISO とはこういうものだ」と理解し、また、彼（女）らが、自分は今まで抱えていた問題をこういう形で解決していこうとか、上へ話ができる道ができてきたことがはっきり分かってきたとか、これらが大きいと思います。今までは、規則というものが、実際にはタネ切れで、あうんの呼吸で動いてきたのだけれど、ある程度、それを道具として活用できていたと思います。それが、若手で、また現場の一線で引っ張ってきた従業員が、そういう教育なり研修を受けた結果、かなり進んだのではないかと思います。それが、今はある程度、上層部にも浸透してきており、動かすまでになっています。」

「それ以外は、とくになかったと思います。…会議に参加してこない、理解していないというか…、最初は仕事と ISO は別個のもの、とう考え方がありましたから…それは、「仕事そのものだよ」という理解がだんだんとできるまでには、時間がかかりました。」

「…ISO のためにするのではなくて、「我々は忙しいんだ」という現場の、末端の第一声はあったのですが、中堅層が ISO を推進してきましたので、現場で一番わかっている者を、全部メンバーに入れました。上層部は、その後というか、仕事が忙しいということからメンバーには入れていません。ミドルクラス（中堅層）からやりましたので、それが一般層に浸透していきました。上層部には、なかなか上がらないので困ってはいますが…。会社をよく理解している従業員を ISO のメンバーに入れましたので、これは正解だったのではないかと思います。」

⑥その他

B社は、変革には夢の必要性、つまり将来的なビジョンの重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…売上があがって、それに基づいて自分のモノづくりに、ますますプラス的な発想が社内に出てくると、要するに、夢のある会社を実現していくこと…やはり、参加する全員が夢を実現する気持ちになれるということじゃないでしょうか。そういう企業体でないと次の時代には残れないと思いますし、売上の部分も、もちろんあるのですが、その前に夢じゃないか、と思います。なかなか、出しにくいので、トップにそういうことをきちっと出していただく構造づくりではないか、と思います。指標といいますか、売れる規模の目標とかはあります。ただし、夢は、皆それぞれにあると思います。5年先くらいには、これくらいの企業で、こういうような会社構造でみたいな…。そういうことをするとまた変わってくるのではないかと思います。」

3. C社

(1)インタビュー調査の概要

時期：2007年8月23日

時間：約1時間（10：00～11：00）

担当：代表取締役社長・取締役総務部長

業種：清掃業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか

C社は、中間管理職への教育やコミュニケーションの重要性を指摘している。そのために食事会や表彰といった細かな施策を行っている。また、報告書の作成・提出という情報共有を地道に継続していくことの重要性をも指摘している。担当者は、次のように述べている。

「当社は、今、話をさせていただいたように、ここはあくまでも本社です。作業する場所というのはここ以外の場所です。例えば、それぞれの建物のところに行って仕事するわけですから、なかなか従業員とコミュニケーションをとるとというのが難しいです。そうすると、どうしても中間管理職にそういう仕事を任さなければ、という形になります。中間管理職と言ったら語弊がありますけれども、部長ですとか課長ですとか、こういう立場の人たちがどういう意識で従業員に接してくれるかということがすべてだと思います。というのは、我々が言わんとすることは、ワンクッション置いて従業員に、話をする形になります。我々はそういう人たちに常時いろいろな機会をとらまえて我々の考えていること、実際にやってほしいことを教育しているわけですが、端的に言えばその人の意識といいますか、我々が考えていることをどこまで自分たちが分かって実践してくれるかということが非常に大きなウェイトを占めることになります。会社で、スローガンをつくったり、いろいろなニュースがあったりというような形で、従業員と直接コミュニケーションをとれるようにしています。例えば、年に1回新年会をうちの会社の恒例として行っています。全ての従業員に連絡し、1カ所で新年会をやっています。」

「パートを含め、100人以上は来ます。家族のある人とかも多いですから、すべての人に案内はしますが、参加できない人は仕方ありません。正月明けですから、そこで我々の方針を話し、みんなで食事をしながらやっています。これは、会社創設以来ずっと続いています。また、これは、一つのイベントで、優良従業員を表彰するとかも、いろいろな形でやっております。これは今まで欠かしたことはありません。夏には、暑いからということで、ビアパーティーをやったりしています。…朝勤務の人は、そういう人たちだけを対象に、また、夜勤務の人は別の日に食事会を開くということもあります。そういうことでコミュニケーションをとるようにしています。」

「電話による、週1回の状況報告があります。昨日もそうでした。一週間の状況を報告させま

す。これ以外に、早朝連絡会議があります。電話連絡で、1週間はどうでした、というような報告をしています。フリーダイヤルで、例えば、常駐先の人を書いて置いていたものを読みます。交替で読み上げます。1人だけでもあります。要するに、清掃なら清掃している場所が複数人の場所もあれば、1人の場所もあります。オーナーの人に言われたとか、あるいは苦情があったとかということも含めて、場合によってはこちらから応援に行って指導した方が良いとかということ把握する意味もあります。フリーダイヤルにして本人の負担にならないように、お金をかけなくてもすむようにしています。これは、次に訪問する者に、例えば何か必要なものがあったりとか、清掃道具が足りなかったりとか、そういったことがあったらそれを今度は受けた者が報告する、ということです。』

「…こういう仕事は、地道にやる以外に何にもないです。それは、急に技術が上がるわけでもないからです。我々の思っていることを従業員に少しでも実践してもらうためには、我々と実際に作業する人、あるいは中間管理職が指導教育をするに際しても、人間関係をつくっていかないとむずかしいと思います。働く場所が違ってきますから、疎遠になりがちです。』

「…口だけで言っても、果たしてどこまでできているのかということもあります。ですから、我々もいろいろな特別なことをやっても、ダメだと思っています。人間関係を少しでもつくっていく以外に方法はないということです。すべての従業員に健康診断をやらなければならないし、そういうことについても、本人は「ちょっと病院に出れば良いんだって」というような意識ですが、費用や書類は、出さなければなりません。いろいろ、細かいことを積み重ねてやる以外にないです。』

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。

C社は、従業員の仕事ぶりやお客からの反応を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…結局、我々の会社は、本人がいくらやっても会社に返ってくる金額は、契約してあるから同じです。変わりはないのです。ただし、こういう世の中ですから、競争が結構激しいです。お客さんに喜んでもらうということについてどのようにしたら良いか、それと最新の技術を本人たちに教えて実践してもらうためにはどうするかということで、できるだけ作業をマニュアル化させて…。マニュアル化することによって同じ仕事をやるのであれば単純にできるようにする、これ以外にありません。今、必死でやっているところです。』

「…場合によっては、意識や行動も顔にあらわれたり態度にあらわれますので、お客さんであったりオーナーの人であったりする人に、やはり、一言、声をかけるとかだと思います。お客さんに、例えば、病院の病室を掃除する場合にも、どのような病室への入り方があるかとか、何

でもかんでも掃除だから入れればいいとかではありません。そこらの兼ね合い、一つひとつ、場合によっては看護師さんに許可をもらうことも必要になります。一つうまくいかないと全てが狂ってしまって、手を抜くとそういうことが起こるということもあります。」

「…年2回、常駐先責任者会議を本社の3階の会議室で行っています。そこには、常駐先の責任者が集まって実際にあいさつとか清掃とかの勉強会をしています。この前も終わったばかりです。年に2回、春と秋です。これは、もう10年以上続いています。少々教えたからといって、すぐにそれが身につくわけでもないですし、文章であらわしてもなかなか読んでもらえないということもありますし…」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

C社は、企業からみれば直接的な関連は弱いですが、その後の仕事の継続や紹介等との関連は強いと指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…それはもう従業員の考え方…我々にとっては、先ほど言いましたように、契約作業ですから、100点取っても50点が及第点で、でも60点取ってももらえる賃金は同じです。ただし、他のお客さんをご紹介していただく…例えば、病院の清掃について言えば、今のお世話になっている病院から、「今度、あの病院も…」というように紹介していただく…そういう面ではプラスになっていると思います。ただし、サービスをすれば良いと言っても、コストがかかりますし、いただける金額は決まっていますから、そこらとの兼ね合いはあります。」

「(質問：賃金による格差はありますか) いい場合と悪い場合があります。それは、皆、精いっぱい、本人はやっていると思っていますから、余り格差がつくと「何で？」という話になります。何も形に残らないところが非常に評価としてはむずかしいところです。全体的には、先ほど言った新年会のときにグループごとに寸志を出したりしています。それ以外に、給与だと決まってしまうますが、賞与はある程度本人の業績を加味して出すことができますから…管理職が査定しています。」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

C社は、意識変革と行動変革は同時に進むと考えているが、その実践が難しいことも併せて指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…両方じゃないでしょうか…何かのきっかけはあると思います。例えば、それは本人はやろうと思っても、やはり、あいさつ一つとっても相手があるわけですが、相手が返事でもしてくれれば続けられると思うのですが、こっちの方からあいさつしても相手が知らん顔していると、なかなか難しいところもあるだろうと思います。やろうと思っても1回や2回はできます。ただ

し、続けるということはなかなか難しいと思います。だから、両方同時にできるようにするという事はなかなか難しいと思います。』

「…人間ですから、誰しも精神状態が安定しているとは限りません。中途採用の方が多く、長期間のスパンで人を見るのが難しい面があります。ですから、余り大きな変化というのは分かりにくいところがあります。…また、どうしてもグループで仕事をしますが、そうすると、そのグループの雰囲気だとか、あるいは人間関係だとか、いろいろな要素が含まれて変わってくるのではないのでしょうか。当社でも、多いところは50人ぐらいのグループもありますし、5、6人のところもあります。1人でやっているところもあります。ですから、一概に見ることは難しいと思います。』

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

C社は、管理者の対応のあり方を指摘している。また、それを克服するためには、信頼関係の構築が重要であることを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…これは言うてみれば、本人が納得しなければ絶対動きませんし、我々は、常時そこで監視しているわけではありません。本人が、自分で意識して行動しただけしか業績は上がってきません。ただし、「業績、業績」というと、作業が進みません。ですから、我々、あるいは管理している人たちの対応次第であると思います。どのような雰囲気、どのように持っていか、説明の仕方一つで反発して「そんなことできません」と言えば、仕事してくれませんから…「やれっ」と言っても、やるのは、普段は、本人がやるわけですから…そういう人の管理という、そこが難しいです。常時見ているところで仕事しているわけではありませんから…我々も（現場に）行きますけれども、ただし、それをその場で本人に言った方がいい場合もあれば、言わない方がいい場合もあります。また、その場の雰囲気もあるでしょうし…。ただし、同じことを何回も言わなければならないのであれば、それは、もうズバツとその場で言わなければならないのですが…たまたまそうだったのか、常時そうだったのかということは、しばしば現場に行っていないと分かりません。ですから、仕事は別にして、いかにして会社と本人との信頼関係を築いていくのか、というのが全てじゃないのでしょうか。全員、外で働いていますから、目の前でやっている人はいませんから…」

「(信頼関係を築くことは) 難しいです。ですから、我々のやるべきことを一つずつきっちりやることである、と思っています。例えば、給料は払うべき日には絶対に遅配しないとか、それが休みにかかってもその前に支払いをするとか、そういうようにお互いに契約関係で結ばれていますから、そういうことに対して我々ができることは全てきっちりやるということが重要だと思います。この会社はこうだ、考えていることもこうだと、決めたことは裏切らないということ

を一つずつやっていく以外ないのではないのでしょうか。仕事を我々の目の前でやっているのなら、そういうことはなくても言えば分かるのでしょうか、勤務して長い人もいますし、20年近く人もいます。やはり、適正があるということもあると思います。それから、人間関係のつくり方が下手な人とかもいます。」

⑥その他

C社は、管理職（リーダー）が重要な存在であることを指摘している。また、そのリーダーと現場の従業員との細かなやり取りを続けることが信頼関係の構築につながることを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…私、この⑤までずっと言わせていただいたのですが、どう考えてもやはり管理職の人が大事だと思います。その一言しか今のところ浮かびません…会社の考えている方針をきちっと末端にまで行き届かせる手段を持たないと…それから、じっとしていられないけませんので、その現場、現場にどれだけ足を運んで、その現場を掌握するか、何を考え、何をしようとしているかをきちっとつかんでそれを報告するという、それがやはり一番大事だと思います。（質問：リーダーを育てることは難しいと思いますか）、一番難しいと思います。…リーダーの勤続年数は、結構長いです。中途の方もおりますが…リーダーというのは、本社の方で常駐先を管理しているのは、3名です。それから、各現場にはそれぞれのそのグループのリーダーがいます。これは、メンバーが1人のところもありますし、50人のところもあります。50人ぐらいのところは、そこへ、もう1人、本社の方から派遣したりしています。」

「…3人のリーダーは、大体3分の2は外に出ていて、本社にはいません。仕事のうちの3分の2は外の仕事です。いろいろな形で、作業場所で働いている人たちの意見を吸い上げるような仕組みを必死でつくっています。例えば、さっき言ったようなメモ的なものもありますし、それから本社の人が、常駐先に行ったときも、なかなか大きな建物の中のあちこちで仕事をしていると会えませんから、きちんと日報をつくって、そこに行った人（リーダー）が「頑張れよ」とか「この点はできたよ」とかということについて、保管場所を決めておいて、本社の人が行ったときには会えなくてもそういう記録を残して帰ります。そうしないと、行ったら会えなかった、帰ってきた、というのでは、相手も来たかどうかわかりません。メモを残しておくとか…結果を残さないとダメです。やはりみんな信頼して初めて人間関係ができるわけですから。」

「…我々より中間管理職者が大変だと思います。ですから、たとえ少しでも手当を出しています。そういう部分では、我々の言わんとすること、本人（従業員）たちにできるだけいかにして本社とつながっているのだということ、本人たちは孤立しているのではないということ…これらをいかにマネジメントの仕方で考えるのか、これだと思っています。会社は会社、我々はただここで仕事をしているということだけではなくて、こういう会社で、こういうように会社は考えて

いてそれに従ってできるだけやっ払いこう、というように思ってもらえるようにしたい、と思っています。」

4. D社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年8月24日
- ②時間：約1時間30分（15：00～16：30）
- ③担当：常務取締役
- ④業種：車リース業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか

D社は、経営理念の展開を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「当社がやってきたことは、要するに経営理念の展開です。具体的には、中小企業同友会で研修を受けてそれを展開するという形で行っています。この会社はT社のフランチャイズなので、販売計画とか売上計画とか収益性については、メーカーに報告しますから…T社からも監査に來られて、どういふ売り方をして、毎月どれだけ利益を上げているか、きっちりチェックされます。毎月1回、担当員が來て、「ここは何故、出來ていないのですか」とヒアリングをされます。これだけ売ってくださいと決めたら、それだけ売れということで徹底して追及されます。売上とか販売台数を増やすにはそれで良かったのですが、それほど伸びなくなってきたときに、どうしようかということになりました。利益が価格競争で圧迫されますから、その時にどうしようか、ということになりまして、3～5年位前です。それからもう一つ、マニュアルからその他いろいろ、T社から來ますので、ほとんどものを考えないといふか、方針もやり方も、T社がやってくれるといふか…そういう状況で、当社の社長が危機感を持ちまして…経営理念型の経営をやろうということになりました…社長が経営理念を創られて、額で飾っていただけのようところがあったのですが、我々幹部がまず勉強して、次に、下の係長クラスからスタッフクラスまで展開しているところです。」

「朝礼で唱和します。それから発表会を年2回やりますから。そこで計画とか収益状況とか利益とかを社長に説明してもらいます。次に、中小企業同友会に課長3人を勉強しに行かせていますから、どういふ経営のやり方をすれば良いのか等について、社内で発表させているところ…勉強して帰ってきて次の違う理念を創りつつあります。経営理念が出來ればそれに基づいて方針とか戦略を立てますから、自分の考えを部下に説明しやすくなったのは事実です。今までですと、「社長や部長がこう言っているのだから、しなさい」とか「私は課長で、あんた係長なのだから、しなさい」でしたが、「こういう理由だからしなさいいけないのではないか」といふ言

い方によって変わってきます。』

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもって判断されておられますか。

D社は、収益性の向上を指摘している。ただし、その変化については、従業員の中でも差異が見出されることを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…確かに売上げも上がるのですが、収益も良くなります。…当社では、前の体質の人と変わった人との間で対立が起きています。自分と自分の思いのために仕事する人間と午後5時半になったら、パッと帰る人間と、考え方の違いがあります。午後5時半に帰る人から見れば、君ら一体何があるのか、という見方です…仕事する人は仕事する人で、別に命令されているわけでもないし、現状を変えようとして遅くまでやっているわけですから…そういう対立が起きています。」

「…組織が昔のまま、あまり変わらない人と、若い人でこれではいけないと思って変わっていく人と、人間の頭というのは、ものすごい違いがありますから…それは当然あって、変わらない人は駆逐されていく感じです…。そういうことが起きています。…責任感についても何もありません。T社がいて、収益が少々悪化しても、ある程度の収益は確保することが可能ですから…そういうことを始めて、3年間程度は、その方向で進めるということについては、やはり悩みました。社長には、「社長が言われることを進めていくと半分くらい辞めるんじゃないですか」と言ったのですが、でもやはり変わっていくべきことを期待してやろう、ということで進めました。…当社は、(提供いただいたD社の資料に)書いてあるように、サービスでお客様に感動していただくということです。商品に何らかの感動をしてもらい、地域社会に貢献というか、喜んでもらうということを期待しています。」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

D社は、企業の成績にとって非常に重要であると指摘している。担当者は、次のように述べている。

「どれくらい関連するのかというと、それは非常に今の状況に関わり度が大きいと思います。これが10年前に尋ねられれば、「関係ありません」というのでしょうか、今の状況の中では非常に重要だと思います。一昔前だとそういう必要は全くなくて、単に労働状況を改善して、労働環境を改善すれば生産性は上がったと思います。今では、それでは逆効果だと思います。」

「…逆になります。以前、正従業員が辞めて半分アルバイトになったことがあります。そこで困ったことが、パート・アルバイトが正従業員より増えたわけで、モラルが非常に低下しました。「何が起きても、私たちはパート、アルバイト、契約従業員なので束縛されませんよ」とい

うことです。今は、正従業員化を進めています、「正従業員になりませんか」という希望を聞くと、1, 2人です。正従業員になるのが「いやです」ということのようにです。」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

D社は、意識変革が先にあると指摘している。また、その際には、本音で言い合いできる信頼関係の構築の重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「意識変革が先だと思います。行動を変えるというのもあるのですが、今やっているのは意識を変える、ということです。行動を変えるというのは、例えば、他社の掃除の会とかが、そうです。便所清掃のときに一生懸命考えます。そういう何か感激を受けるのだと思いますが、やはり、意識を変えるというのが先だと思います。」

「やり方に問題があるようにも思いますが、どちらかを選べと言われたら、どちらでも良いと思います。ただし、ミックスは止めて欲しいです。どちらから入っていくのか、だと思います。(行動変革が先の場合) だと思います。やらされましたから…前の常務もそうでした。きちっとした服装をすれば、それなりの行動をするとか、役職につけると人は育つとかというような話でした。中小企業の場合はそれが多いいと思います。それから意識を変えるのは、やはり正直に、というところがあります。嘘をつかない、自分に正直に、というそれが最低条件なので、そういう本音でエントリーできる環境を作っていくのが意識を変えてもらうという入口だと思います。本音で言い合える信頼関係を作らないと意識を変えることは出来ませんから…」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

D社は、従業員の理念の不十分な理解や教育の不充分さを指摘している。また、促進要因として、企業状況の公開、およびそれによる自律観の育成を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「例えば、当社にはレンタカーの部門があります。そこでは事故の代車という需要があります。その市場と県外ビジネスが当社の売上のほとんどです。代車は、事故するか故障したときに車を出します。その市場は、ディーラーさんが握っています。ディーラーさんは、サービス仕事はそのメカニックが行います。ですから、当社の従業員とそこのやりとりが売上高を左右します。要求されることは、安くて融通が利くことです。長年かけて、それを当社の担当従業員が作ってきました。少し安めに融通を利かして、「3日って言っていたけれど、2日で清算してくれ」ということで、2日でやっていました。ところが、それが商売として成り立っていかなくなったから、「値上げをしましょう」と言ってもできません。一生懸命作ってきた関係ですから「悪いけど来月から3,800円から4,000円にしますよ」と言ったら、「他所を使うわ」となりま

す。値上げができません。ところが、経営者側が「4,200円に下さい」と言います。その時に、教育を受けた人間はやりませぬ。受け入れなかった人間は「やれませぬ」と言います。当然、会社の経営状態とかを全部教えますから…理念とか教育について、意見を交換していますから、その中でそういう人間は何とかやっつけようとしませぬ。ところが、それを受け入れなかった様な従来の考え方の人間は「無理でしょ、世間がそうだったんだから」となるとなるとなると。そこで、現場では、対立が起きます。そうすると、我々は従来からの人間を別のセクションに移すしかありません。新しい人を入れてやってもらいます。その人らもディーラーさんとはバトルにはなるのですが、結局やり抜くことになるとなるとなると。値上げをするにしても人間的なしなみが絡むので、それをやっつけていくにはどうしてもそういう教育が必要だと思ひます。なぜ、我々が、それをやっつけなければならないのか、というものです。」

「結局、よく理解した人間がリーダーシップを發揮するので、受け入れなかった人間は、結局小さくなっていきます。要は、全体と自分との関係をきっちり理解しようとする人間がリーダーシップを發揮するので、そういうことを考えない人から見れば、かなり自分勝手に見えると思ひます。逆に、前者から見ると、全体と自分との関係を認識してことを進めていく人は独裁者に見える。なぜ、従来の良い関係を壊していくのか、ということなんです。」

「(質問：促進する要因はあると思ひますか) 会社の状況を思い切って公開したことが促進したことになると思ひます。実は、今年で赤字は解消するのですが、赤字が8000万ありました…経理担当常務が、突然、病気で引退して、経理の責任者になったものから、こうなれば公開するか、ということになりました。それを受入れるだけの教育をしていく必要性もありますので…結果的に公開したことが、(従業員の)自律心を育てて促進したのだと思ひます。…結局、自分がやるってということが快感のようなんです。自分で理解して、自分でやるってのが…変化が自分で認識できるというのは良いことじゃないでしょうか。自分が強くなっていくとか、自分が役に立っているとか、そういうように変わったということが、自分自身にあるということは、かなりな促進要因になっていると思ひます。…やはり見ていると、言うことが変わってきますから…分かります。」

⑥その他

D社は、理念浸透のやり方とコミュニケーションの問題を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…やり方も確立されていないので、当社は、中小企業同友会のやり方を採りいれていますから、このやり方が現実的で良かったと思ひます。」

「前の常務はものすごくしゃべる人でした。その人がなくなったら平和な世界になると思っ

ていたのですが、プチ独裁者がいっぱいできました。大きい独裁者がいるときは、皆はそれを恐れていましたが、それがなくなったらプチ独裁者の山です。それらを駆逐するのに理念とか、経営者だけでなく従業員の声も必要だと思います。批判というか、新しい価値観に基づいて自分で創ったものが要ると思います。そういう意味で、教育やコミュニケーションの良いことが必要です。それがなかったら収益改善なんか出来ません。』

5. E社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年10月18日
- ②時間：約1時間（10：30～11：30）
- ③担当：取締役総務部長
- ④業種：車用品販売業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか

E社は、教育の重要性を指摘している。具体的には、仕事上で必要な資格の取得、および自律性の醸成である。また、それにとまなう給与制度の見直しや経営理念の普及がある。担当者は、次のように述べている。

「意識変革ということについては、車に関してもいろいろな進化を今遂げています。例えば、従来はガソリン車だけであったものが、今は、例えばハイブリッド車に見られるように、そういうものになってきています。それについて、やはりついて行かないとも生き残れないという時代になっていますので、我々のところは、教育については、できるだけ専門的な教育、技術的な教育を受けさせて順応させていくということを、今、やっています。…今、御承知のように非常に求人難です。ある程度、質が悪いと言ったら従業員には申しわけないのですが、中小企業の場合はそういう人も採用をせざるを得ない場合もあります。そういう中で、ではどうするかというと、全従業員に同じ教育投資をするわけにはいきませんから、当社では、ある程度の資格を技術として取得しなさいよ、ということをやっています。また、販売に関しては、例えば、販売士の資格、それから整備は当然整備士という公的資格を3年以内にとらせるようにしています。…入社後です。ただし、普通に受けるだけではとれませんから、それに向けて例えば通信講座を会社負担にしています。次に、3年先にはまず3級の販売士、あるいは3級の整備士をとらせるという形です。』

「…合格できない従業員もいます。ですから、最初は、会社負担で受けさせます。2回目からは、自己負担で受けなさい、ということです。それでも合格できない、あるいはやる気がない者については会社で研修はもう行かせませんよ、ということです。ちょっと厳しいようですけど」

も、当社はその方針で、今やっています。…これを正式に制度化をしたのは、今から3年ぐらい前からです。やはり給与面もそうです。従来は、年功序列でやっていたときがあるのですが、物販業は、とくに年功序列ではとてもではありませんが、やっていけない時代になりまして、それで遅ればせながら、これは今からいうと5年ぐらいになると思います。それから、成果配分制度という制度に変えまして、要するに年齢は低くてもしっかり稼げば、部門別に稼いでくればその分だけあげましょう、という制度をとっています。それが、やはり仕事に対する意気込みとかにつながっているような気がします。…それまでは、公務員と一緒に、年齢とともに上がるということでした。給料はもらえるから、ある程度の生活はできるのだということでした。そういう中で競わせて、本当に自分がこれで食べていくのだ、という人はどんどんやってもらうということですよ…例えば、ある店長などは、年齢的には27歳ぐらいだったと思うのですが、部下はパートとアルバイトを入れると30名ぐらいを使って積極的に仕事をやっています。…ある程度従業員に明らかにして、頑張ればポストも得られる、収入も得られるのだということを示して頑張らせるということ、教育面と処遇面で考えています。」

「経営理念はあります。グループ全体、これは母体も含めてですけど、自主、自発、自律という言葉掲げて、自分で考えて行動して自律してやりなさい、という大きな理念の一つにあります。それこそ朝礼のときに唱和し、その持つ意味をよく理解させるということはしています。」

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。

E社は、教育面での成果（例えば、資格取得者の増加や競争意欲の向上）を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「まず、教育面では先ほど言いましたような取組み、資格取得について積極的に取り組み出したということがあると思います。資格取得者がだんだん増えてきたところが教育面では見られます。行動面では、例えば、物販業ですから上半期、下半期、とくに夏場ですと8月を中心に、冬場ですと12月を中心に一番よく売れる時期ですが、そういう中で、販売のコンテストをやります。そうすると、それに向けて、当然、賞金も出しますから、そういう実績に対して還元していきます。いろいろな従業員がいますが、自分でやろうという従業員は、ライバルの数字などを見ながら挑戦して、さらに（コンテストで優秀な成績を収めて）表彰してもらおう、というような意欲がみえて、やはり行動面では成果があらわれているのではないかと、思います。」

「…もちろん電話応対であるとか接客もあると思います。でも、一つやはり問題なのは、とくに接客については、男性はある程度長く勤務するのですが、女性の場合はどうしても勤続年数というのが3年、大卒ですと2、3年というところでしょうか…そうすると、指導してうまくいくようになると、もう退職していくと状況です。絶えず、新しい人が入ってくるために、我々が期

待する接客ができていないということは言えるかもしれません。]

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

E社は、直接的な関連を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「それは言えると思います。本当を言えば、従業員一人ひとりに求めるのは無理かもしれないのですが…それぞれ店舗の責任者が一人の経営者となって行動することによって、独立採算ではないのですが、赤字が出れば、その事業所は従業員に給料も賞与も払えないということになります。ですから、その経営感覚というものを身につければ全体では、トータルとしては大いに向上していると思います。」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

E社は、意識変革があり、次に行動変革があると指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…私はそう（意識を変えてから次に行動が変わると）思います。他の組織のように、むしろ体から覚えさせるとかというようなことで入っていくとは思いますが、商売ということになるとやはり意識からだと思います…判断する材料としては、行動ではなからうかと思えます。」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

E社は、向上意識の欠如を指摘している。また、会社の方針をいかに伝えていくのか、ということの重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…抵抗というよりも、やはり自分の向上意識とかがない、ということだと思います。だから、そういう人間は、社会へ出て就職すればそれでもうゴールだという意識があると思います。それで、絶えず新入従業員の入社式のときに言うのですが、「うちのグループはそうではありません」と、「ここがスタートですから皆さん勘違いをしないでくださいよ」と言います。それで、「入社してみて、それで自分は、この方向ではついていけない、あるいは方向を間違えているという人は一日も早くやめてくださいよ」と、おもしろく言っているのですが、実際、そうだと思います。いくらそういう人間に3年から5年の教育投資をしても、伸びない者は伸びませんから…会社にとっても、その間は、ロスになります。それであれば、早くそれはあきらめてもらって「自分の好きな道へ行ってくださいよ」ということだと思います。」

「…会社の方針というのは、それを受け入れさせるというのはなかなか難しいことだと思います。ただし、現場においては、いかに理解させるのかということが、一つの課題にはなるとい

ます。(質問：店長が朝礼で言うのでしょうか) そうです，またミーティングを週に1回ぐらいやっていますので，ある程度個人的な行動とかそういったものについても，もちろん会社の方針通りにいっていないければ当然そこで指摘しますし，後で，チェックするように指導しています。]

「我が社は，余り家庭的になり過ぎているのが少し問題かもしれません。と言いますが，うちの会社の場合は年齢的に平均すると今はもう30ぐらいの年齢になります。和気あいあいがいき過ぎて，なかなか厳しさが足りないというのが現状ではなからうかと思えます。ですから，そういう面では若い人，車好きが集まってきますから，例えば休みにはツーリングにそろって行くとか，あるいはサーキットなどへ行ってお互いに走りを楽しむとかというのは結構います。そのような面はいいのですが，それがいき過ぎますと，企業としては格好がつかなくなります。難しいところです。」

⑥その他

E社は，正解のないこの課題についてその難しさを指摘している。担当者は，次のように述べている。

「…企業としては，そういう質の向上とかというのは，常に自問自答をしているところです。そのあたりで，いろいろな良いヒントがあれば是非，我々こそ教えていただければありがたいな，とは思っています…難しいです。これはという答えは恐らく出ないと思います。」

6. F社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年10月23日
- ②時間：約1時間（10：00～11：00）
- ③担当：総務部長
- ④業種：陸運業

(2)インタビュー調査の概要

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われませんか。

F社は，目標管理による経営について，従来やってこなかったために，まずその目標を自らの手で設定し，それに伴う意識変革の重要性を指摘している。ただし，従来からある業界特性（例えば，親方日の丸意識）が根強く，いろいろな施策を着手しにくいことをも指摘している。担当者は，次のように述べている。

「基本的にタクシー会社というのは，もともと業界が認可事業の関係で何か意識を変えるとかが，前向きに何かをしようとかという雰囲気は非常に少ない業界です。国が全部枠組みを決め

て、料金まで決められて、その中である仕事ですから、運送業界というのは大体そのようなものなのですが、とくにタクシーというのはそういう傾向の強い業界です。ところが、その意識を変えるということは、会社とすればお客様に少しでも良いものを提供して少しでも利用していただくという、どこの会社もそうだと思いますが、そういう意識を持たせるってということがまさしく重要だと思います。ちょうど今、我が社が実施をしているというか、本当ならもっと前にそういうことをしておくべきなのでしょうが、なかなかそういうことに気づかない、会社もやってきたということで、意識を変えるというか…よく言うではないですか、親方日の丸と、もう全くそういう状況ですし、当社の場合というか業界も多分そうだろうと思います。」

「具体的には、難しいのですが、何かしなければ、ということで、今年からやっているのは、とにかく本当の目標管理とか、まず自ら目標を設定させるということです。具体的にやるのは管理職に自らの手で目標を設定させるということです。今までは、会社が、例えば極端な話、10%売上げを上げますよ、とか、経費は10%削減しますよという目標は掲げていました。従来からずっとあるのですが、それが末端の従業員まで伝わっていませんでした。」

「…バブル云々という話を皆さんが言われるころまでは、目標がなくても問題ありませんでした。もうとにかく右肩上がりでした。創業以来、どの業界でもそうなのでしょうけど、順調に1割とか1割5分とか、毎年のように業績が上がっていました。ですから、目標を立てる必要もなければ何もないという状態でした。特におもしろいのが、今、世間で運賃値上げという話も出てきています。よくお叱りをいただくのは、調子が悪くなったら、昔は、2年に一度、料金を上げてもらうために、申請を出して、儲かりませんよ、儲かりませんよと言に行っては、料金をさっと上げてもらうというのはどうか、ということでした。それと、乗客も多かったです。まだ自動車が少ない時代でしたから…そういうことを長年やってきたものですから、その目標というものが何なのかということが、我々、管理職を含めて、もう乗務員さんというか、末端の従業員のところまで目標というものをどのようにするとか、それでは目標が達成できたらどうしようかというような話も、ありませんでした。普通はそうですし、そういうことすらありませんでした。これは給与体系にも影響していたと思います。歩合制ですとずっとやってきますから…売上げが上がった者は、当然、従業員や乗務員に至るまで売上げが上がった結果、その時点でもう分配しているという認識でした。」

「本来そういうこと（自己啓発補助等）をしたいと思っています。これからやっていきたいのですが、まず当社の場合には、お恥ずかしい話ですが、目標というものを自分でつくった経験がありません。営業所の管理者を含めて自分たちで自分たちの目標をつくったことがありません。ですから、例えば、去年の成績を分析したこともありません。何がよくて何が悪かったのかについて明確ではありませんでした。よく言いますよ、営業成績が悪い原因は、タクシーの場合は乗務員さんの数が減ったからだとか…いわゆる労働集約産業ですから、頭数が多ければ上がるという

考え方です。…(多ければ)上がりますし、少なくなったら下がる、つまり原因はそれだということに単純に行きつくのです。会議をやると全てそれです。それが、何で減ったのかということ进行分析しませんでした。頭数が10人、去年の在籍者が5人になったと、今年は10人にしろと…こういう話はよく出るのですが、では何故5人に減ったのだろうか、何故10人に戻らないのだろうかという原因は分析していませんでした。ですから、改善方法も出てきません。原因がわからないのですから、改善方法も何をしたら良いのか、というのがよく分からない、という状態です。]

「…今は、タクシー業界でもそういうことに気づいて、何年か前から改善を進めてきている企業もあります。その企業はグループにいろいろな会社を持っていますから、そういう発想がいっぱいあるのだと思います…ですから、それができた会社生き残っていくのだらうと思います。]

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもって判断されておられますか。

F社は、その取組みの最中であり、明確にはないが、会議での発言態度やその内容を大まかな目安と考えている。また、意識変革を普及させるために広報誌の発刊を考えている。担当者は、次のように述べている。

「…本来であれば、例えば、何か書かせるなどをさせて、すぐ成果が出たかどうか…そういう基準というのは必要だと思っています。繰り返すようですが、我が社は、今、途上なので、会議の席でとにかく全員に発言させるようにしています。この4月からあれやこれや計画して、今一生懸命やっている最中ですが、夏ぐらいまでは全く発言がありませんでした。発言がないとか、もう一方的に上からしゃべるだけでした。これは従来もそうでした。それを全員から、とにかくピントが外れていようが何であろうがとにかくしゃべれ、ということでしゃべらせるように宿題を出しています。しゃべらないといけないようにそのテーマを与えて…そうすると何かしゃべるようになりますから…それがおもしろいもので、半年たちましたが、皆がしゃべるようになりましたので、そのときにしゃべったことを否定してはいけないと思っています。…月に2回ぐらいやります。1回が3時間ぐらいです。]

「乗務員の場合は、今やっているのは、とりあえず管理職をやっています。また、乗務員に対しては、組合が我が社にあります。組合はそういう発想は全くないので、いくら勉強して、我々が頑張ったら、会社からこれだけのものをとろうというか、そういうのがありません。組合の委員長に話をすると、「会社は何でそういうことを言うのか」ということでした。それが、やっと最近、組合も理解してきたみたいです。会社経営からとすると、いろいろと言ってくるのでうるさくなるのですが、でもそういう元気が組合にもないと、とは思います。…そういうことを組合の執行部というか、組合の幹部連中に話を、団体交渉とか1カ月に1回ずつ、組合との定期交渉ということでもないのですが、話し合いの場を基本的に1カ月に1回、続けています。お互いに

会社は会社側で言いたいことを、組合は組合で言いたいことをお互いに言ってみようということです。ですから末端の乗務員さんに至るまで意識を変えさせるということらまで至っていません。これからだろうと思います。』

「…かわら版というのを来年から発行しようと思っています。今、その情報誌…社内情報誌というのでしょうか、今の仕事に配置換えになった当時、そういう案を出していました。広報新聞をつくらうということです。しかし、なかなかそれが実現できていません。そのころから、今言っている、意識改革が必要だ、という考え方を出して、それから3年ぐらい計画してやっと動き出しました。情報誌は、来年（2008年）春に第1号を出したいと思っています。』

「これは、今、要するに誰がどのようなことを考えているのかということが、少なくとも100%理解されなくても、こういうことを本社は言っているのかとか、我々の仲間はどうなっているのかとかということがお互いに分かるだろうと思いますし、乗務員というのは、とくに朝会社を出たらもう一人ですから、人が何をしているとか、会社が何をしているとか、ということに、多分、飢えているのだらうと思います。…ただし、タクシー乗務員は一匹オオカミとか、皆、言いますが、違うと思います。誰かリーダーがいます。10人ずつくらいのグループに一人くらいのリーダーがいて、それが何グループかできています。』

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

F社は、その強い関連を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「変えないと、絶対に業績は上がりません。意識やそういうものが全くどうでも良かった時代は、多分、バブルの頃まででしょうが、考える人が何人か、あるいはグループが会社にいれば、あと9割はいわゆる部品のような感じで、作戦を練った人が他の人を動かすだけで多分良かったのだらうと思います。それでも十分やっていけたのですが、今は、多分、そのようなやり方は難しいと思います。一人ずつが何か考えないと、絶対、会社はもたないと、そんなに儲からない時代になったのか、と思います。…多分、それが普通だらうと思います。それが、どこか勘違いした状況の中で長年やってきたものだから、当たり前のができていないと…だから、今、しんどい思いをしているのだらうと思います。』

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

F社は、意識変革があり、次に行動変革があると指摘している。ただし、意識変革には時間と経常的な積み重ねが重要であることも指摘している。担当者は、次のように述べている。

「どうでしょうか。やはり意識が変わってからだろうと思います。意識が変わると行動が変わるというのは多分正解だらうと思います。この半年間、最近のやりかけたことで、その意識を変

えるということを高圧的に言うかどうかは別です。誰かが、そうしてやろうと、みんなの意識を変えてやろうと、誰か一人もしくは数人のグループが考えますと、何とかしなければいけないとなってきました。ここがもう重要で、毎日、日常業務の中で何か変えさせるとか、あるいは考えさせるとか、今やっていることが正しいかどうかとか、多分、誰も正解は持っていないのですが…その気がついた数人のグループも、今やっていることが正しいかどうか結論を持ってはいません。実は、我々も同じです。実際に現場でやっていること、日常の業務でやっていることをやっていない我々がそれを正しいかどうかというのは分かりません。一番分かるのはここでやっている従業員です。…今の仕事のやり方が本当に一番楽なのか、よく「あなたは仕事が楽ですか」と聞きます。「今やっていることが楽しいですか」と聞きます。仮に、「しんどい」とか言ったとしましょうか。「何故、しんどいのかと、何が悪いからしんどいのか、もっと仕事は楽しく楽にしなければいけない、そういう方法が必ずあるはず、それを考えなさい」と言っています。…乗務員は歩合ですが、職員は月給でやっています。1日8時間仕事をして、時間が足りるとか足りないとか残業をしなければいけないとかという話をしていますが、何故、仕事に8時間かけなければいけないのか…例えば、「仕事は4時間で済ませて、4時間は遊ぼうではないか」と言っています…「何故、今の仕事に8時間かけなければいけないのか」と、「6時間で済ます方法を考えましょう、2時間みんなして外へ遊びに行きましょう」と、そういう言い方をずっとしています。」

「…去年入社した女性従業員でも、事務作業について、例えば、パソコンで表をつくって入れたらもっと簡単になるとか、グラフにするとわかりやすいということを言い出したのです。…もっと楽にしましょう、とか…少しずつですが、いろいろなところでそのような発言が出だしました…これをもう少しこうしてみようではないかとかいうような意見を、若い従業員同士で言い出しました。ああ変わったなあ、と思います。…それを、大上段に振りかぶってこれを何とか改善しろとかあれをしろとか言うのと、大体、反発します。…常に何か処理をしていますから、常にそのときに言います。例えば、台帳に手で写しているとか表に実績を写し込んでいく作業を見ると、今はパソコンが全部計算して、表も作ってありますから、電卓で入力している部分はしなくて良くなるとか、計算は自分でしなくても良いのだからとか…こういう話を少しずつ、毎日のように何か見つけては言っています。…最初はもう何を言っているのかというような反応だったのですが、やはり少しずつ変わっています。」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

F社は、旧来の仕事のやり方変革に対する抵抗感を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「我が社もベテランの従業員が多いです。職員の中で、ずっとやってきている者もいます。そ

の仕事のやり方を変えるとということ、自分がやっていることを変えるということについてはものすごく抵抗してきます。よく笑話で言うのですが、この産業は、乗務員は多い方が良いのですが、いわゆる事務的な作業をしている方は少ない方が良いです。そうすると、過去から1つの作業をするのに何人もいません。そうすると、責任者兼事務員兼…というような立場の人が長年やってきています。それを若い世代に、移しかえる作業を今やっている最中なのですが、60歳以上も何人も在籍しておりますし、その人たちはものすごい自分の仕事にプライドを持っています。自分の仕事、まして人に教えるという感覚が余りありませんでした。ですから、もう30年も勤め上げている人してみると、過去の自分をすべて否定されているような思いを持っておられるのだらうと思います。「そうではないのですよ」と言っても、「いや、昔からこうやってきているからこれが正しい」ということを言います。「抵抗で言っているのではない、これが正しいと信じています」と、…。それが、こちらから見ると抵抗しているように見えるということです。…やはり純粋にこれが当社の泣き所だらうと思います。戦後、会社ができて、中小企業で、オーナー会社で、ですから、あまり外部の人が入っていませんでした。これだけの従業員ですが、上下の関係がオーナーに対しての関係なら良いのですが、横のつながりというのは全くありません。例えば、営業があって、総務があって、経理があって、という横のつながりというのがあまり明快ではありません。全て上へ上がります。全部上へ、上へと上がっていくシステムです。ですから、社長というのは非常にしんどいだらうと思います。…もう、各自ばらばらに上へ上げていきますから…。」

⑥その他

F社は、目標達成に対する給与への反映と顧客からの苦情に対する意識変革を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「先ほど話したように、毎月、還元している歩合給で、売上げが上がったらそれだけ給料を増やしていますし、賞与もほとんど売上げに対して評価をしています。ですから、毎月の売上げが多ければ、それだけ待遇が良くなるし、売上げが少なくなれば、年取も少なくなります。経営者となれば、絶対それ以上は売上げを超えて人件費を払うようなことはあり得ないです。売上げの、例えば大体60%ぐらいです。乗務員に負担しているのは、社会保険をも含めて6割前後だらうと思います。…よく言うではないですか、目の前にニンジンをおろさないと人は動かない、これは、ある意味で、あまり好きではない言葉ですけども、そういうことも必要です。ただし、それだけだと長続きしないところがありますから、やはり何か、抛り所みたいなものが必要だと思います。…本人がやってうれしくないとは続かない、それにニンジンがついてくればベストだと、こういう言い方を皆さんされますが、そういう気もします。」

「苦情をいただくのは、例外もあると思うのですが、同じことを何遍も繰り返して、もう何遍注意しても直らないという乗務員や職員はたくさんいます。でも、本人は、その苦情をいただか

ないように何をすべきなのかという経験ありません。そういうことに遭遇していないですから…もしくは、そういうことを苦情で言われたときに対応する方法を知らないのです。ですから、余計苦情が無茶苦茶大きくなって、とんでもないトラブルになるケースがもう大半です。ほとんどそうです。…これも意識を変えるとかという話の一つで言っていますが、「あなたたちは要するに乘せてやるという感覚で電話を受けようとするからトラブルが起る。お客さんが増えない要因は、タクシーに乗りたいという人は、困ったから電話してきている、あそこに行く方法がないから電話をくださっているにもかかわらず、その人の困っていることを理解せずに、「乗せてやるわ」と…こういう話になるからダメなのだと言っています。何か困ったから電話してくれているわけですから、「困ったことを聞いてあげなさいよ」と、「何に困っているんですか」ということです。その中でタクシーを使ってもらおうという話になれば、随分タクシーのお客さんが増えるだろうと思います。お年寄りにしてもそうです。…福祉の関係とか、行政とか打合わせとかでいろいろな人の話を聞かせてもらいます。まさしくそこです。発想がありません。皆そう思っています。「電話をかけてこいや、乗せてやるわ」とか、「必要なら電話してこいや」という単なる流しの発想です。これが直らない限り…この意識改革が、我が社で一番の、究極の目標です。売上げがどうだとか、何がどうだとか、今日の仕事を簡単にするだとかというのももちろん大切ですけど、究極の目標はそれです。…苦情を受けるとやはり萎縮します。苦情電話を誰しもあまり聞きたくないですから…もういきなり怒鳴られるという電話というのは皆さん聞きたくないですから…ですから、関係ないところへ回ってくるのです。」

7. G社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年9月6日
- ②時間：13：00～14：00
- ③担当：総務・人事部 総務・人事チーム
- ④業種：飲食業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか。

G社は、評価や多様にある雇用形態および店舗中心の経営において、店長やアルバイトにおける細かい資格制度を指摘している。また、各店舗においてはインセティブ制度や品質管理運動に基づく評価制度があることを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「結果の検証をして、頑張った人は頑張ったなりに、それでやらなかった人はやらなかった人なりに評価をして、要するに業務の目標を行動評価という流れでやっていけばやる気も出すでしょうし…当社の場合は、もちろん主体が店舗ですので、店舗も同じようにやっています。従業員だけではなくて、アルバイトさんに至るまでその形でやっています。」

「アルバイトは、直営店で1万2,000人です。ただし、1店で言えば、少ないところは12,3人から多いところで50人ぐらいです。アルバイトさんの雇用主は店長ですから、最大でも50人です。学校の1クラスみたいなものですから…半分以上…6割ぐらいが学生ですから、残りが、3割が主婦、1割がフリーターといいたいでしょうか…このような感じです。アルバイトさんにランクというのがあります。当社の場合は、アルバイトさんのことをメイトといいますけど、下から言えばTメイト…TはトレーニングのTです。Cメイト、Bメイト、Aメイト、それでエース、トレーナー、リーダー、バイスマネジャーです。そのようになっています。バイスマネジャーになるとアシスタントマネジャー、要するに従業員レベルの仕事です。1店舗当たりの従業員数というのは1人から3人ぐらいです。1人で週休2日、9時間拘束8時間労働で働くためには、従業員がいないときに時間帯責任者として任せられるアルバイトさんが必要になってきますので、それがバイスマネジャーという最高レベルのアルバイトさんです。ですから、お金も扱う、売上金も扱う、つり銭も扱う、発注などもするし、お店の鍵も管理するというポジションをバイスマネジャーというのですが、大体1店舗当たりに4名から5名ぐらいいます…。最初のTメイトは、通常は20時間でCメイトになれます。それで、あと60時間で今度はBに上がっていきます。本当に時間単位です。アルバイトさんは大体1日1回が3時間から5時間ぐらいしか働きません。その中で4回、5回でトレーニングを卒業してCにランクアップします。また、名札にそれを明示してあげます。やはり意識も変わります。あと、そのバイスマネジャーになるとユニホームも変わります。ですから、そういうことで周りから見ても、要するに上のランクの人だということなのですが、お客様から見たらもう他の従業員と何ら変わりません。」

「例えば、私も20年も人事をやっていましたが、その前は店長とかお店のこととかをやっていました。20年目でもう一回営業に戻りました。営業は、大体10店舗から15店舗ぐらいを管轄するフィールドインストラクターといって地区責任者として、そこでやっていたことがお店の活性化という意味で、メイトコンテストとかオペレーションコンテストなのですが、1店舗でお店の代表を出します。それで、当社の店は、レジが2台、3台あったりするので、レジの担当、フライヤーの担当、グリルの担当、フロアの担当という形の5人1組ぐらいで、30分のパフォーマンスを演じて、それで審査をして優勝を決めて、優勝は海外旅行とかを用意しています。それを目指して頑張るとかあります。あともう一つ、スタンダード50といって50項目のチェック項目があって、それが45点で「きわみ」というペンダントをつけた人形とかがお店に行きます。それは、当社の中でもすばらしいお店であるということです。それで、40点は「たくみ」、30点は「誉れ」とかです。ですから、それが30点以下であればやはり店舗的にもレベルが低いので、そのきわみを目指してやっていきましょう、ということです。お客様商売ですから、QCSTという基本の概念があるのですが、クオリティ、クリーンリネス、サービス、時間といって、それで最高をとっても40点です。そこで、きわみをとるためにあと5点は何かという、今、当社で一番取組んでいるのがホスピタリティーという部分です。個人個人ではすばらしいアルバイトさんがいても、個人ではできなくて、チームで意識してお客様を迎えないとそれがとれないようになっていま

す。そこを、当社のスタンダードとして去年の4月から取り組んでいます。要するにお店ごとのバラつきをなくして、下のお店を平均、いわゆるスタンダード、標準以上にしていきましょうという取り組みをこれで1年半くらいやっています。それで、ハード面はハード面で、次々に改装はしつつあるのですが、中身が変わらないと全然意味がありません。そういう意味で当社のスタンダードというのを上げていきましょうというのをやっていて、それをかなり全従業員、全アルバイトさんが意識してやっという取り組みをやっています。それが、結構自分のところの地区、また隣のお店よりはよくしようという部分とかにつながっているところはあると思います。」

「…一応、昇降格基準というのがありますし、店長の中でもランクがあって、スーパー店長が、全国で20人、ファースト店長が100人、あとの300人ぐらいはセカンド店長です。それは売上げだけではなく、前に言ったスタンダードの店長です。あともう一つは、メイトアンケートという形でアルバイトさんのES調査もやっています。それで、そういうところをまず良くして、やりがいか、働きがいかをつくっていくということが出来る店長が、やはり結果を残しているし、評価も高いということです。」

「なかなかそれがテキストみたいな形ではできません。当社は、教育部分はトレーニング部として一応ユニバーシティ研修センターという部門はあるのですが、それだけではやはり難しいということです。店長次第というのは、企業としては少し情けない話ではあるのですが…」

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもって判断されておられますか。

G社は、行動を中心とした従業員調査のいろいろな結果（例えば、気づき、モチベーション、さんづけ運動の成果他）に基づいていることを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「それは定期的に行っているES調査というのが一つあります。行動の一つに、これもアルバイトさん中心なのですが、「気づき」というのをやっています。気づきというのはどういうことかという、仕事の上でとか仕事以外のことでも、例えば、当社に対して、お客様はこういうことを見ているのだとか、お客様に対してこういう行動をとらないとやはりホスピタリティーという部分が上がっていかないとかというのを、自分が学校に行つて気づいたことやお客様として行って気づいたことをメモに書いてもらいます。それをお店を出して、本社で集めて、すごい気づきについては表彰をしたりとか、または成功事例とかという形でフィードバックをしたりとします。ですから、その気づきがものすごく多いお店というのは、やはりアルバイトさんの意識というのはすごく高いですし、先ほどもお話ししたスタンダードというのもどんどん目に見えて上がっていきます。結果的には、やはり客数、売上げもアップしていくことにつながっています。…すごい気づきというのは、ちょっと名前は変わっているのですが、「気づき人口」と呼ん

で、全店に内容であるとか、お店の写真や自分の写真を通達で出したりとかしています。あと年に2回、店長フォーラムという店長会議があるのですが、その中で表彰をしたり、ビデオで紹介したりしています。北海道から沖縄までありますから、全国から全員集めようと思ったら、かなりの経費がかかるのですが、それなりの成果というか、価値があるのでそれについては続けています。でも、そこでやはり一番大きいメインイベントというのが店長の教育で、売上げだけではなくてそういうスタンダードの表彰、気づきの表彰なども含めてやっていっているというのが、結構、店長のモチベーションアップにはつながっているのではないかと、思います。」

「スタンダードのチェック項目の一つとして上げているのですが、役職は関係なく「さんづけ」で呼びましょうというのがありますが、それが結局、この1年前からアルバイトさんに対しても本社の社長に対しても「さんづけ」で呼ぶようになってきました。そういったところが、私も店長経験はあるのですが、やはり学校のサークルみたいな形とか家族みたいな形になってきていて、「ちゃんづけ」で呼んだり、あるいは愛称で呼んだりとかしてしまいます。それが親しみとと思っていたのですが、実は、お客様から見ればすごい違和感があり、もっと言えば不快感があったりとかしていたものについて、意識してやっているというように思います。仕事は仕事、プライベートはプライベートという切り替えがきちんと自らでできるようになったというのはあります。」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

G社は、関連のあることを指摘している。具体的には、意識や行動変革によって、本社の評価基準（ホスピタリティー）が高い店舗は、固定客が多く、結果的に売上の増加につながっているのである。担当者は、次のように述べている。

「結局、今のホスピタリティーの部分ではないのですが、レベルの高い店は、固定客が多いです。ですから、一回来てくれたお客様が「また来よう」と思って来てくれる。それで、他のライバル企業とかコーヒーショップのお店に行くのではなくて、ここのお店だから来てくれるというような固定客の率が上がっていきますから、結果的には客数が増えて売上げが上がっていくという、良いパターンになっているというのがあります。」

「(固定客については) お客様アンケートというのをある程度、毎月とか、毎週ではないのですが、定期的に行っています。それで、お客様の評価を受けて、また項目では要望をお聞きして、そうすると東京や大阪の都会などのお店もあれば、長野や新潟のような地方のお店もあります。そこに来てくれるお客様によってやはり期待するものとかが違ってきますから、それが分かるというのか、逆に改善すべきことについて優先順位がつけられますし、それは分かりやすいと思います。」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

G社は、明確にはないが行動変革から意識変革のあることを指摘している。また、若年従業員やアルバイトに対して、褒める、あるいは自信をつけさせること、および小さな評価を積み重ねることの重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「小さなことかもしれませんが、とくに新人のアルバイトさんだったら何も知らずに勤務しています。シフトが先ほど話したように、3時間から5時間ですから、終了した時点でミニミーティングを持つと、3分ぐらいです。それで、(企業内)ユニバーシティでもまた営業の方でも言っているのは、新人の子には、すごく言いたいことはいっぱいあっても、例えば、「ここはだめだったよ、ここは悪かったよ」とか、「それはだめだったよ」ということが…「でも、必ず1つ、2つ褒めてください、まず褒めることをしてください」と言っています。言うならば、「あれよく気がついたね」といって褒めてあげるとか、「今日の笑顔はよかったよ」とかです。でも、本当に言いたいのは、ここの仕事をもっとこうして欲しいというのを言いたいのですが、そうやって小さなことを褒めることでその本人は見てくれているんだという気持ちが生じ、それで褒めてくれてうれしかったと自信を持つことになります。そうすると、一回褒めることでその子は、気づいてくれるということです。やはりその繰り返しで…要するに企業側からいえば給料が発生していないところで仕事を勉強してくれるということです。それで、その次に来たときに、「今日の目標はこれだよ」と言ってまたそういう繰り返しをしていけば、小さな自信の積み重ね、小さな評価の積み重ねが人を育てると思います。」

「どちらが先かといわれると、理屈でわかってやるというよりも、どちらかといえば当社の場合、年齢的にも若いし、まだまだ社会経験だとかいろいろな経験も少ないということですから、本当に言葉に出して褒めてくれるとかというのがすごく気持ち良いのではないのでしょうか。ですから、心地良いから入っていくし、しかも仕事ですから給料はもらえるわけですから…。「笑顔を出せ、笑顔を出せ」と言っても、なかなか出せないのではないのでしょうか。ですから、いろいろな教え方があるのですが、自分で鏡を見てこうやっておだんごを2つイメージしたり、実際に1時間、お昼のピークとかその人が入っているシフトをビデオに撮って、それを悪いというのではなくて本人に見せたりしています。自分で見てその感想を、いいところと悪いところというのを一回指摘してみるということです。」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

G社は、新しい仕事のやり方を拒む、旧来の仕事のやり方やプライドを指摘している。促進要因としては、抜擢人事を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「イメージでいうと、大変だとか面倒くさいというか、自分のプライドでしょうか。ですか

ら、新生のイメージを創るときには、直すところは専門家に入ってもらいました。店舗での立つ位置、立つ姿勢、歩き方、女子メイトさんには化粧の仕方まで、おじぎの角度なども高いレベルで変えていきましょうということです。それが入った店舗はすごくサービスレベルとかお客様の評価というのは上がってきています。それは、どちらかといえば、一気に全店を変えるというのは費用的にも時間的にもいろいろな面で無理なのですが、スタンダードの高いお店から順次ということをやっています。抵抗していたら乗り遅れてしまいます。それでは、新しい当社へと変わっていかないので、ある意味そういう何%かの人が、退職していった例もあります。」

「(質問：促進要因としては何かあるとお考えですか) 大抜擢です。今まではどちらかというど年功序列であったり、大卒有利であったり、男性有利であったりしていました。年齢とか経験とかそれを全く関係なしにして、上位のポジション…部長職であったりとか地区責任者、リージョナルマネジャーであったりとか、そういうところに、本当に今までは考えられなかった30代前半とかそういう人を抜擢したというのがあります。…今までだったら、どちらかというど親会社の天下りではないのですが、そこでいくら頑張ってもここまでだとか、しかも何年もかかるというところが全然そういうのがなくなったので、すごく意識は変わったと思います。それともう一つ言えば、公募制というのを取り入れました。やりたい人が手を挙げて、その中から選びますよということです。そうすると、前の人事だったら無理やりとか、嫌々とか、というのがあったのですが、今はやりたい人の中から選ぶから、やはりやる気とかは全然違ってきますし、そういう人は、絶対に退職しません。」

⑥その他

とくに指摘はない。

8. H社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年8月28日
- ②時間：約1時間10分（13：20～14：30）
- ③担当：人事部主任・他1名
- ④業種：電子部品製造業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動をするために何を行えば良いと思われますか。

H社は、原材料費の高騰から影響を受け、社内に共有され出した経営への危機感を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…私は、このアンケートを見たときに、正直何かなという、なかなかすぐ思い当たる節が出

てきませんでした。原材料の価格が去年のちょうど4月くらいから急騰してきて、これが会社の経営状況を逼迫させていたのを思い出しました。我々、部品メーカーは原材料の仕入れ値が高くなってもカーメーカーに卸す値段というのは変わりません。それどころか、去年より数%の値下げを要求されます。値上げなんてとんでもない、という世界です。ですから、当初計画していた利益を確保できないのではないかとということで、打ち出されたのが『緊急経営対策』です。緊急経営対策というのは、従業員でできることを、要するに、個人でできることを積極的に取り組んで、会社の経営に協力して下さい、という主旨です。具体的にいうと、例えば、出張はなるべくテレビ会議で済まして、効率化する。それで、出張旅費、日当、人件費が節約できるということです。移動している時間も仕事できるわけですから…。あるいはエア―費（航空輸送費）です。ある部品を緊急で納めてくれと言われたときに、空輸をしてしまうと、トラックで何日もかけて運ぶよりはるかに高くつきますので、それが経営を悪化させているということがありましたので、なるべくエア―費を使わないようにする、ということです。そういう空輸輸送費の節約です。もちろん、我々部品メーカーが、部品を納入できないために、カーメーカーの生産ラインを止めてしまうようなことになっては、エア―費以上の損失をカーメーカーに出させてしまうことになり、場合によっては、当社でその費用を負担することもあります。…（質問：コストダウン対策については、従来からどのような取組みをしてきましたか）傾向としては弱かったように思います…経営がある程度順調にというか、そこまでやらなくても良かったという状態だったのだと思います。」

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。

H社は、それほど変化を認めていないが、売上の向上、経営理念の理解がすすんだこと、および仕事のやり方について効率化等が向上したことを指摘している。これは、危機意識によって、必然的に企業経営に関心がいかざるを得ない状況であったことによると指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…アンケートでも書いたかもしれないのですが、それほど変わったとは言えない、という消極的な回答だったと思います。ほとんど影響を受けていないと思います。…（質問：売上とか、経営理念が良く理解できるようになった、仕事のやり方について効率化・合理化が進んだ。逆にマーケットシェアと顧客の評判が上がったとかが低いという回答でしたが）そうですね、要は影響していないということです。…（質問：売上には関係するが、マーケットシェアとかにはそれ程関係しないということですか）関係ないです。関係ないと言いましたら、言い過ぎかもしれませんが、緊急経営対策の目的が何であったかと言うと、無駄な出費を減らそうということです。決して売上を伸ばしましょうとかそういった方針ではなかったのです。ですから、業務の効率化とかそういったものを挙げさせてもらいました。…（質問：経営理念が理解できるようになったということですか）そうですね。やはりくどいぐらいに、上部の方からメールが流れてきます。例えば、「緊急経営対策実施中につき、カラーコピーは禁止します」などの細かいところまで緊急

経営対策の影響が及んでいきますので、やはり従業員も経営に対して目が行くようになります。実際、我々の業務にも支障がでていきますので、経営に関心が行くということです。」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

H社は、業績に関連あることを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「業績に結びつくとは思いますが、少ないかもしれませんが、多少の影響はあるようには思います。私が担当している「出向」を例にします。例えば、T社に人を出すと、S社に人を出すと、といったことをやっていますが、このような人が出入りしたときに人件費のやり取りは会社間で行います。給料は出向した人に対して、あくまで当社から支払っています。ただし、労務はT社ならT社に提供しているので、当然、その分の人件費を返してもらっています。人件費の算出の仕方はいくつかありますが、T社とは、「1時間この人が働いたら3000円を当社（H社）に返します」という協定を結んでいます。これを賃率といっています。通常、1年経てば、当社の従業員の給料が上がって、賃率が高くなるのも当然だと思います。ところが、出向先の会社は、当社が何も言わないと「賃率を上げる」とは言ってくれません。きちんと賃率3000円から給料が上がったので、賃率は3200円にしてください、ということカーメーカーと交渉します。この交渉が、正直な話、担当者に完全に委ねられています。したがって、賃率を据え置きにしても、担当者の仕事に不具合が出ることはありません。出向者が、毎月、160時間、1年間働くとする、賃率200円の差は、40万円近くになります。こういう担当者に完全に委ねられる仕事がある以上、多少の影響はあると考えられます。一人についてはたいした額ではないのですが、人数が多いので、やるのと全くやらないのとでは大きな差があります。」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

H社は、一概には、意識変革から行動変革という過程になるとは限らないことを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…人によっては行動からという人もいます。例えば、流れてくるメールに目を通して、自分には関係ないと思って頭の中に入ってこないときに、「出張に行きます」と言ったが、上司に止められることがあります。そこで「あれれ？」というように意識が変わってきたりする、というようには思いますが…自分に関係ないという意識を持ってしまう人もいますから、それだと会社の決まりに従って行動している内に意識が変わっていくのではないかという気がしますが…」

「（緊急経営対策）については、まずはトップ層、上位管理職層にしっかり徹底させるように社長のほうからトップダウンで指示が出ました。本当に必要な出張か、上司が判断するということにメスが入りました。（質問：上位階層の方が機敏なのではないでしょうか）機敏だと思います。（質

問：それは、社長から近いからでしょうか) それはあると思います。上位階層はやはり近いですから…。」

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

H社は、大きな抵抗要因はなかったが、地道な活動のために表面化はしてないが、一方的な上司の指示に対する不満的なものを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「今回の経営対策の場合は、いわゆる抵抗勢力のようなものはなかったと思います。社長も常々言っていますが、誰が見ても原材料の価格は上がっていますから…ただし、各職場では、想像するに「出張に行く」「行かせない」というのはあったと思います。上司としては、お金がかかるから出張に行きたくないと、テレビ会議で済ませようと言っているけど、部下としては「いや、それじゃ逆に効率悪くなります」ですとか、そのようなやり取りは、あったのではないかと想像することは出来ます。」

「(質問：施策や活動に新しさやおもしろさがない、というのは抵抗要因としてどのようにお考えですか) 緊急経営対策のことをイメージして書いたのですが、面白くはないと思います。カラーでコピーしていたものを「白黒でやれ」とか、「出張行くな」とかですから…「これは、何だ」と思うと思います。(質問：逆に促進要因というものがあるとお考えですか) 結局、上司の指示命令じゃないでしょうか…上司の命令というのが強いと思います。とくに、一般の従業員にとっては…。(質問：交流をはかるとかコミュニケーションについてはどのようにお考えですか) 研修会とかは多いです。各職場で研修会をするのですが、必ず泊りがけで会社の保養所に、例えば、1泊2日で行って、その夜には必ず懇親の場を持つということはしょっちゅうやっています。研修会は年2回です。(質問：社内旅行はありますか) ないです。職場によっては自主的に設けているようなところもあります。」

⑥その他

H社は、ボトムアップの重要性、およびローテーション施策に関する新たな取組みを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「私が思ったのは、トップダウンだけでボトムアップって言うのが全くなかった、というのがあります。上から言われるだけで、「出張行くな」とか「コピーは白黒で」とかいう、上から命令されるだけです。では、このようなことをしたら良いのではないかと、という私個人が意見を持っていても、それを会社として吸い上げていくような仕組みがまるでなかったなという感じがします…今でもないです。そういう吸い上げるような仕組みはないです。別の会社でやっていたのは、逆に、同じ様な経営対策をやっているけど、これをやったら経営効率が良くなるのではないかと

といった、従業員から募集というか提案をさせていました。「一人1つは探してこい」ということです。それこそボトムアップの考え方です。下から上へ吸い上げて、上で吟味してまた全社的に流していこうということなのですが、社長しだいということもあるでしょうし、中間管理職の部・課長が、末端の従業員の意見を聞いてくれて、社長や経営陣に持っていくといったことがあれば、変わってくるとは思いますが…。」

「(質問：FA、あるいは社内公募はありますか) 数年前までやっていました。やめたというか、結局、運用がうまくいきませんでした。公募をしても人が集まってこないで、機能しないとか、事務のほうが煩雑とか、費用対効果の関係であまり定着しなかったというのが本音です。今は、代わりにローテーション施策として取り入れているのは、昇格の時に、2つの部署以上を経験しているとか、その人のキャリアプランを各職場で自ら考えさせるとか…もう、人事が手取り足取りやるといったことは一切せずに、職場で、自分たちで考えなさいよ、という仕組みに変えようとしています。…この人を3年後に経理部に移しますよと計画していても、3年後には何がどうなっているか分かりません。ですから、逆に行き当たりばったりではないのですが、そのとき、そのタイミングでの適材適所を考えて、ローテーションを考えていく方が良いのではないかと、ということです。」

9. I社

(1)インタビュー調査の概要

- ①日時：2007年9月21日
- ②時間：約1時間10分（11：00～12：10）
- ③担当：人事部
- ④業種：製薬業

(2)インタビュー調査の内容

①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか。

I社は、経営トップのメッセージの発信（危機感の醸成）や現場報告を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「当社は、表面上の業績は非常に好調です。そういう面で従業員の危機意識といいますが、そういうのがこの業績好調の中ではなかなか見えないというか、感じないというか、というのがあります。経営陣は、次の新薬の候補がなかなかできていないものですから、焦りがあり、また、従業員の隅々にまでそういう危機意識とかが伝わってないと思っています。そういう意味で、最近では社長通信ということで、言ってみれば、ソニーの出井さんがやっておられたような、あのような従業員向けメッセージを月に文書1回ぐらいは必ず出して、今どういうことを考えているのか、あるいは従業員にこういうことを勧めたいという、そういうメッセージを継続的に行って

います。…本当は、中間管理職にそういう役割を期待したいのですが、忙しい中で会社の考えていることをきちっとダイレクトに伝えるのは難しいですから、そういう意味では部門長なり、あるいは社長のメッセージを月1回ぐらいは発信していくというようなことで従業員の意識の改革、それを平時の中にあっても次のグローバル競争の中に向けての決意とか、今立ち入っている課題に対してどうとるのかとか、重要課題を意識的に発信しています。…医薬品の特許が切れると、売上が減り、利益がなくなってしまう。そういう業界ですから、その特許が切れた後に次の新薬というのがないと一気に経営が悪化します。ですから、経営陣としては、その焦燥感というか、焦りがあるようにもかかわらず目の前の業績に浮かっている従業員あるいは上司、マネジャーがいれば、喝を入れるという意味で何とかしようということで、そういうメッセージを発信しているということです。」

「それでもう1つ、社長自ら現場報告をやっております。従業員との直接コミュニケーションですが、営業所は、本当に北から南まで隔々、それから工場は、山口県の光市にもありますし、大阪市の十三にもあります。そういったところに足を運んで、今どういうことが求められているか、あるいは業界コスト競争が激しくなってきたので、例えばアウトソーシングするとかという中で品質の問題もありますから、工場にはこういう問題があっては困るとか、そういうのを訴えかけながら皆さんの意識を向上させるという、そういった取り組みをトップレベルでやっていています。…ゼロではなかったけど、ここまで危機感を持ってやったのは最近だと思います。」

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。

I社は、従業員の意識調査による結果から、研究本部については組織風土の変化を指摘している。また、営業については、売上げや成績数字を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「1つには、従業員の意識調査をやっています。全社としては、実は、まだ2回しかやってなくて、今ちょうどこの3回目の調査をやっている最中です。2回の調査で全社レベルではほとんど変わりません。ただし、部門によっては大きく変動しています。たまたま、全社レベルでは変わらなかったのですが、部門によっては大きく変動していました。とくに、医薬研究本部という、まさに製薬会社にとって要の部分ですが、その風土が非常に上がったということです。ここは実際に取り組みを今までいろいろ具体的にやってきています。これはコミュニケーションを活発化するような仕組みをつくったり、あるいは施設をつくったり、あと硬直化していた組織をややコミュニケーションがとれるように、横串を刺してプロジェクト制にしています。これ以外にも、いろいろなテーマ発表会、研究発表会のときでも、今まではどちらかというトスパルタ的に糾弾されるような場であって、研究者が萎縮していたのですが、むしろそこは建設的な討論の場になって、研究者の研究者魂に火がついたというか、みんなもっと生き生きしたいという人が多いので、建設的な意見をスーパーに書いて、今、非常に風土がよくなってきたと思います。…

大きいですね。1つは部門長という、トップが代わったことです。トップが代わって、やり方を変えたということもあります。生の研究者の意見を聞くような感じでいろんな人とコミュニケーションがあるようです。ボトムアップの仕組みはやはり取り入れています。』

「当社の場合、研究してから製品を出すまでに何十年とかかりますので、十何年、だからなかなかすぐ売上げがどうのこうのというのはないのですが、研究者を除けば、営業という意味で言えば、例えば営業の数字が上がるとか、組織によってはダメだとか、ところが同じ製品を扱っているが急に営業の数字が伸びるとか、シェアが上がる、というようにでもなれば、その組織は意識が変わったと伺っています…やはり現場です。営業も毎日のように数字をチェックしていますので、月ごとに支店長会、所長会というのがあって、もう毎月のシェアを追っていきます。そうすると、良い営業所、良い支店は明らかに分かるわけです。…もう厳しいです。外資系以上に成果主義は徹底しています。…ただし、昔の製薬会社の営業と明らかに変わっています。今まではプロパーと言われて、どちらかというとお医者さんの秘書・手伝いみたいな感じでしたが、今は、コンサルティング営業です。パソコン機器を使ってハイテクを武器にして、アポイントをとり、きちっと治療プランを提案して、まさにエビデンスの時代ですから、海外の学会で出た情報をもとに循環器疾患をどうしましょうかとか、薬物治療の提案とかをしないと、ドクターからは信用されないということです。その背景の一つには、接待に対する、あるいは、従来あった業界の自主規制、国家公務員に対するつき合い方というか、法律も変わってきたという状況があります。業界全体で、営業のやり方は、根本的に10年、20年前と変わってきたというのがあると思います。」

「営業の半分以上は女性を採っています。ですから、まさに職場にダイバーシティーマネジメントが問われるようになってきていますから、そういう意味では変化してきており、男性ばかりの職場だったのが女性も入ってきています。いろいろな意味で刺激があって良くなってきています。…(高齢の男性従業員は)大変です。そこでマインドセットをしないと落ちこぼれていきます。そういう重要な意識という意味では、世代間のギャップがなくはないと思います。ですから、若手にとっては非常にビッグチャンスかもしれません。ITも出来て、フットワークも良くて、きちっとした論理的な説得ができれば、若くてもチャンスが与えられるということです。ただし、おじさん連中で昔からの寝わざというのでしょうか…接待方式に頼っていた人は、今の時代はなかなか厳しいということです。…また、今、当社の研修システムは非常に厳しいです。新入従業員が入って約半年間ぐらい缶詰で朝から晩まで行います。…絶えざる自己革新というか、そういうのをトップ、営業所長、支店長、マーケティング部長、やはり営業はとくにその最前線ですから競争が激しいので、メッセージが重要になります。」

③また、従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。

I社は、即時的な関連はさほど認めていないが、中・長期的な利益の視点、およびコンプライ

アンスの視点から、さらに従業員の採用の視点から、その関連性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「すぐには変わるとは思いません。とくにケースによっては短期的にはマイナスになることもあるかもしれませんが。それは具体的には、例えば検証したわけではないのですが、先ほど申し上げましたように、いろいろなコンプライアンスに関する遵守規定が厳しくなってきたことがあります。例えば、他の会社、中小の製薬会社であればコンプライアンスを履行しなくて、変なやり方でプロモーションをしても、多少は目をつむっていた場面が今まではありました。しかし、業界の首位にある当社が、そういうことをやると、一気に指を刺されて世間でも問題になります。たった1人の行動が企業の信用を失墜させるという時代ですから、コンプライアンスの遵守については徹底しています。そういう意味では、業界で今まで良しとされてきたことを一気にある時点でストップとなる時点が過去にもありました。それをやるときに、ジョーカーを引く担当者というか、場面がやはりありました。そこには倫理の問題と法律の問題、それから売上げに対するインセンティブの問題など、該当することがあります。その一方で、成果主義を導入しています。…ただし、長期的に利益ということを考えると、やはりきちっとコンプライアンスを守ってやっていくことが重要なので、そこはもう断固たる決意で担当者はやっています。ですから、業績という意味では、短期的には、そこまでやるのかということできっかけが切れる場合もゼロではなかったです。しかしながら、そういったきれいな経営スタイル、やってきたプロモーションスタイルを続けることによって、結果的には顧客から信頼を得て、あるいは業界の競合他社からも信頼を得て、このようなビジネススタイルが受け入れられたということで業績がもっと向上すると考えています。」

「…この前、ある製品の自主回収を行いました。これはアウトソーシングをやっていた企業の製品にガラス片がまじってしまって、その会社からは全部回収することはないだろうというのがあったのですが、当社としては全部回収しました。そういうこともあって、やはりクライアントへの信頼を大事にするということです。そういう意味では短期的に業績が悪化することあるかもしれませんが…」

「1つは採用活動に影響が出るだろうと思います。そういう意味では、優秀な従業員が採れば業績も上がりますので、やはり働きがいのある会社あるいは企業のイメージ、そういうものを大事にして結果的に、当社に優秀な人が入れば、中・長期的に見れば、恐らく業績も上がっていくだろうと思います。やはり優秀な人材、タレントを採用できるかというのは極めて重要な要素ですから、中・長期的なスタンス、例えば従業員の意識を変えて優秀な従業員を採るといったことです。」

④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。

I社は、明確にはないが、意識変革から行動変革を指摘している。また、そのために評価の仕組みづくりとマネジャー研修の重要性を指摘している。担当者は、次のように述べている。

「…意識…皆、思っても行動に出ないという場合があります。1つは、そういう意味で本人の自主性だけに任せると難しいので、やはりさっき申し上げたように、トップ、上司、いわゆる、とくに大マネジャーからのメッセージを度重ねて言うようお願いはしているところです。それと同時に、そういう行動をサポートする仕組みが必要になります。とくに当社の評価制度においては、コンピテンシーを確認して、持っている潜在能力ではなくて、発揮した能力で評価をする、と言っています。したがって、「普段は、こう思っています」とかだけでは評価はしません。それを、実際には、自分がこう思って、こういうように行動したという、その発揮した能力を評価する、ということです。行動しないと評価されないことになっていますから、多少仕組みのバックアップはあるのではないか、と思っています。」

「それぞれが、どういうマネジメントをするかというのがありますが…ですから、さっきの評価制度の話で行けば、レベルを分けて、こういうレベル、こういうレベル、やはり10年ぐらい経過して、それなりの一人前というのは1人で安心して任せられるということです。次の段階になれば、明確な意図に基づく行動が求められます。要するに、意図が重要なのです。ですから、マネジャーが「ああやれ」とか「こうやれ」という場合、オペレーションみたいなことばかりをやっていると、ある一定のレベルで止まってしまいます。そこに、本人の裁量なり独自の工夫を入れて明確な意図に基づいた行動ができるかどうか、ここが一つのレベルになります。それを1つまた超えると、今度は自分の独自色を出して環境を変えて、何か独創的なアイデアを取り入れながら状況を変容させるというか、そういう行動をとっていかると考えています。状況変容行動…そういう行動ができるかどうかというレベルです。そういうのを目指して、従業員の行動をサポートする仕組みを今入れているということです。ですから、意識的に行動を変える、あるいは意識を変えるという意味では、最初はそのマネジャーが高圧的にどンドンやる、あるいは指示するというのも必要だと感じます。しかし、長期的には、結局、従業員一人一人が明確にとるべき行動をとってもらいたいという願いもありますので、まさによくマネジャーが最初の90日が重要ということで、ファースト・ナインティ・エースと言いますが、マネジャーのまずマインドセット、それからいかにその90日で同僚なり部下の心をつかむかと言うことです。それを実施する際には、さっき指摘されたように、積極的にリーダーシップをとっていくというのは、それなりに重要なことだと思います。」

「リーダー研修は、最近、とくに強化しました。今は全マネジャーに対してマネジャー研修というのをやっけて、新人マネジャーに対してはすべてファースト・ナインティ・エースという特別な研修やコーチング・コミュニケーションがあります。いわゆる、ダイバーシティも

多様化する中でいろいろな部下がいると、キャリア入社も増える、女性も増える、年輩も増える…そういうコーチング・コミュニケーションみたいなもの、そういう研修をやっています。リーダーシップをどうやって発揮していくかということです。あと、セクハラ、パワハラ、それから最近多いのは、日本全体に多いメンタルの関係であるメンタル研修もやっています。こういうのもやる中でマネジャーの研修を基本的には全員やっています。それは部門長をはじめトップもやっています。(その頻度は) 増えます。後は360度研修という評価後の研修です。ですから、そういう意味でマネジャーの負荷が非常に高まっていると思います。』

⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。

I社は、環境変化に対しても対応できず、旧来の仕事のやり方に固執することを指摘している。担当者は、次のように述べている。

「1つは、さっき申し上げていましたように、業界が劇的に変わってきたという中で、とくにマネジャー、部門長、トップですが、過去の成功体験に固執する場合、これを若手に押しつけない、そういう古い旧態依然としたマネジメントスタイルを押しつけない、あるいは成功体験にしがみついていると、なかなか市場からあるいは部下からも受け入れられないということがあります。マネジャー、トップ、それは世代を超えて新しい業界慣行あるいは業界の流れに沿ったビジネスを展開するなり、やり方を導入していかないと、なかなか意識も変わらないし、ついてこないだろうなということです。…やはり先輩従業員であるので、尊敬の念では見られるものの、その方が今のやり方を否定しては、やはり若手からも信用されないということです。浮いてきてしまいます。ですから、やはり絶えざる自己変革というのは重要ですから、確かに自信をつけるという意味では若手にも重要なのですが、自分が経験してきたこと、成功してきたことを押しつけないということでしょう。とくにITの進歩以降、そういう成功体験にこだわらないことだと思います。』

「当社の場合、ナレッジ方式、全国的にITを使って北海道で成功した事例を那覇でも共有できるとか、そういう事例をやっている、今それを全世界に広げようとしています。そういう意味で、もうまさにある人が成功をおさめた事例が全国あるいは世界でできるようなシステムをやろうとしています。つまり、それはリジッドな成功事例の共有です。それを20年、30年前のやり方で、おじさんたちが若い人に「俺たちの時代は、こういうやり方で、こうやってきた」と言うと、少しもうまくいきません。ですから、ITの進歩が非常に大きいので、その成功体験というのが最近のものだったら良いのですが、旧来のやり方をいつまでも守っていくと正直問題が出てきます。…後は、そのチャレンジ精神を失わないことです。評価制度の成果主義ですが、チャレンジすることを恐れているのはやはりできないですから、そういう失敗を許容する文化、これをつくりたいと思っています。この風土調査なんかでも、失敗を許容する文化は、いろいろな統計

をとると、当社の場合だとそれがないとかということになっています。それをいかに上げるかという、マネジメントの失敗の評価が5点満点のところを3点台になっています。だから、そういうのをどうやったらみんなチャレンジ精神を発揮するような職場になるのか、というのを考えてもらっている状況です。…結果は全従業員にこういう感じで報告書をフィードバックしています。すべての結果に、人事のコメントもつけてしています。ただ、他の会社に聞いても、そこまでオープンにはしてないと聞いていますので、そういう意味では当社の場合は非常にオープンです。結果を全部出します。自由コメントも書いてもらって社長以下経営陣は全部その自由コメントを読んでいます。』

「…1つの流行かもしれませんが、業績だけではなくてやはり働きがいというのに少しずつ企業の価値というか、CSRだとか、企業のコーポレートバリューを考える意味で、その働きがい、あるいは採用の段階において優秀な人を引きつけるために良い職場、こんな職場でやってみたい、お金だけではなくて、やりがいのある仕事に就きたい、そういう仕事を提供できる職場で働きたいと、そういう人たちの声にこたえるためにもやはり企業の風土を良くしたいと、そういう見方も出てきています。」

⑥その他

I社は、意識や行動変革に関連する施策を行った後、そのフォローの重要性を指摘している。また、調査の結果に対する現実的、実践的な対応を検討することの重要性をも指摘している。担当者は、次のように述べている。

「この調査自身をやるのは良いのですが、いかに、どのようにしてアクションまで落とし込むか、ということです。アクションプランというか、フォローが極めて重要です。その一方で、我々の調査にもあるのですが、抽出された課題に対して所属組織や部門がやっていることを実感できるかという問に対しては、「ほとんど肯定はできない」という回答がありませんでした。それは、1つは、「どちらとも言えない」というのが多いのですが、「そうではない」という回答も多いです。そういう意味では、従業員には何のためにこの調査をやっているのかというのは分かりにくいです。ですから、さっき申し上げたように、トップからのメッセージ、あるいは職場のラインからのメッセージ、「こういう課題が、去年、抽出されたから、今こういうことをやっている、ついては協力してくれ」と、そういうメッセージを常に言っていく、あるいは仕組みを変えろという場合には従業員から唐突感が否めないで、「去年こういうことがあったから今これから変えるぞ」という裏づけをとるとか、そういうメッセージが非常に重要だと思います。」

「サーベイをやっただけではなくて、いかに落とし込むか…行動まで、です。しかも、上から順番にやっていくとか、というような基本が重要です。当社の場合は、社長主催の事業担当部長会で、組織風土調査の報告会もやっています、各部門長に集まってもらって、マネジャーも参

加して、今後どうやっていくのか、アクションプランに発展させています。一応、そういうようにやっているのですが、従業員から見れば、「上は多分やっているんだろうな」というか、現場の実感として伝わってこないのが、どう実感にまで結びつけるか、ここが非常に難しいところです。今、まさにそういう何らかのプロジェクトを発足させようとして検討している段階です…多分、日本全体そうだと思いますが、組織の縦割感、組織間連携が弱いとか、コミュニケーション不足、いわゆるアカウンタビリティが非常にはっきりしてきていると思います。皆が「この仕事をやっていけば良い」という役割が非常に細分化されてきて、アカウンタビリティ・マトリックスあるいはジョブ・ディスクリプションとか、そういう定義がはっきりしてきて、横の連携をとらなくなりつつあると思います。ただし、絶対に仕事というのは業際的なところがありますから、その連携をどうするかとか、そういうところは、やはりこういう調査からは「弱い」というのは明らかに出てきています。そういう仕組みをどうつくるか…それには、コミュニケーションが良くなれば、必ず業績にはつながる、というようには期待はしていますが…」

Ⅲ. 要約

このインタビュー調査の要約は以下のとおりである。

次では、上述の内容を基に、簡単な考察結果を提示しておこう。

表1 インタビュー調査の要約表(1)

質問項目\企業	A社	B社	C社
①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか。	独自の活動指針に基づいて、朝礼やミーティングで意識の変革や行動変革への理解・浸透を図っている。また、独自の小集団活動においても同様である。	ISOに基づく話し合い、提案や改善活動がある。また、社長表諸制度や報奨金制度もある。	中間管理職への教育やコミュニケーションが重要である。そのために食事会や表彰制度といった細かな施策を行っている。また、報告書の作成・提出という情報共有を地道に継続していくことも重要である。
②従業員の意識や行動が変化したというは、何をもちて判断されておられますか。	業績的な指標である。それを支える仕組みが重要である。	客観的に数値化することは難しい。	従業員の仕事ぶりやお客からの反応である。
③従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。	関連がある。これについても、それを支える仕組みが重要である。	中小企業ゆえに意識変革や行動変革は直接的に企業の活動や成績に関連する。	直接的な関連は弱いですが、顧客との仕事の継続や紹介等との関連とは強い。
④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。	意識変革について行動変革がある。また、それについては正当な評価や報酬制度が重要である。	意識変革と行動変革は同時的にする。また、それを可能にする仕組みづくり(例えば、研修やメンター制度)およびその変更も重要である。	意識変革と行動変革とは同時に進む。ただし、その実践は難しい。
⑤意識や行動変革を阻害する要因については何が重要とお考えですか。その一方で、促進要因はありますか。	従業員への説明不足である。ただし、うまく促進するには彼(女)らとの信頼関係の構築が重要である。	従業員の無理解である。	管理者の対応のあり方が重要である。また、それを克服するためには、信頼関係の構築が重要である。

⑥その他	適正な人材配置が重要である。これ以外には、他企業とはとくに異なる人事施策などはない。	変革には夢の必要性、つまり将来的なビジョンが重要である。	管理職（リーダー）の存在が重要である。また、リーダーと現場従業員との細かなやり取りを続けることが信頼関係の構築につながる。
------	--	------------------------------	---

表2 インタビュー調査の要約表（2）

質問項目\企業	D社	E社	F社
①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか。	経営理念の展開である。	教育関連施策である。仕事上で必要な資格の取得、自立性の醸成である。それに伴う給与制度の見直しや経営理念の普及もある。	目標管理による経営について、従来やってこなかったために、まずその目標を自らの手で設定し、それに伴う意識変革が重要である。ただし、従来からある業界特性（例えば、親方日の丸意識）が根強く、いろいろな施策を着手しにくいこともある。
②従業員の意識や行動が変化したというは、何をもって判断されておられますか。	収益性の向上である。ただし、その変化については、従業員の中でも差異がある。	教育面での成果（資格取得者の増加や競争意欲の向上）の状況である。	取組みの最中であり、判断における目安はもっていないが、会議での発言態度や内容である。意識変革を普及させるために広報誌の発刊を考えている。
③従業員の意識や行動変革と企業の成績とはどのように関連するとお考えですか。	企業成績にとって非常に重要である。	直接的に関連がある。	強い関連がある。
④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。	意識変革が先にある。その際には、本音で言い合いのできる信頼関係の構築が重要である。	意識変革があり、次に行動変革がある。	意識変革があり、次に行動変革がある。ただし、意識変革には時間と経常的な積み重ねが必要である。
⑤意識や行動変革を阻害する要因については何があるとお考えですか。その一方で、促進要因はあるとお考えですか。	従業員の経営理念の不十分な理解や教育がある。また、促進要因として、企業状況の公開およびそれによる自律観の育成がある。	向上意識の欠如である。会社の方針をいかに伝えていくのか、ということが重要である。	旧来の仕事のやり方の変革に対する抵抗感である。
⑥その他	経営理念の浸透のやり方とコミュニケーションの問題がある。	正解のないこの課題についてその難しさを指摘している。	目標達成に対する給与への反映と顧客からの苦情に対する意識変革が必要である。

表3 インタビュー調査の要約表（3）

質問項目\企業	G社	H社	I社
①従業員の意識や行動を変革するために何を行えば良いと思われますか。	評価や多様にある雇用形態および店舗中心の経営において、店長やアルバイトの細かい資格制度である。各店舗においてはインセティブ制度や品質管理運動に基づく評価制度がある。	（原材料費の高騰から影響による）経営への危機感の醸成・共有である。	経営トップからのメッセージの発信（危機感の醸成）や現場報告である。

②従業員の意識や行動が変化したというのは、何をもちて判断されておられますか。	行動を中心とした従業員調査のいろいろな結果（例えば、気づき、モチベーション、さげ運動の成果他）である。	それほど変化を認めていないが、売上や経営理念の理解が進んだことや仕事のやり方について効率化等が向上したことである。これは、危機意識によって、いやおうなく企業経営に関心を注がざるを得ない状況であったことによる。	従業員の意識調査による結果から、研究本部については組織風土の変化である。また、営業については、売上や成績数字を指摘している。
③従業員の意識や行動変革と企業の業績とはどのように関連するとお考えですか。	関連がある。意識や行動変革によって、本社の評価基準（ホスピタリティー）の高い店舗は、固定客が多く、結果的に売上の増加につながっている。	業績には関連がある。	即時的な関連はさほど認めていないが、中・長期的な利益の視点、およびコンプライアンスの視点から、および従業員の採用の視点からみると、関連性はある。
④従業員の意識変革と行動変革の関係については、どのようにお考えですか。	明確にはないが行動変革から意識変革もある。また、若年従業員やアルバイトに対して、褒める、あるいは自信をつけさせること、および小さな評価を積み重ねることが重要である。	一概には、意識変革から行動変革という過程には限らない。	明確にはないが、意識変革から行動変革だと考えている。そのために評価の仕組みづくりとマネジャー研修が重要である。
⑤意識や行動変革を阻害する要因については何がとお考えですか。その一方で、促進要因はありますかとお考えですか。	新しい仕事のやり方を拒む、旧来の仕事のやり方やプライドである。促進要因としては、抜擢人事がある。	大きな抵抗要因はなかったが、地道な活動のために表面化はしていないが、一方的な上司の指示に対する不満的なものはあったと思う。	環境変化に対しても対応できずに、旧来の仕事のやり方に固執することである。
⑥その他	特になし。	ボトムアップの重要性、およびローテーション施策に関する新たな取組みがある。	関連する施策を行った後、そのフォローが重要である。

V. 考 察

1. 従業員の意識や行動の変革のために、企業は、多様な施策を行うことである。これは、上述したアンケート調査においても判明していることである。この調査では、「成果主義型の人事諸制度の導入」や「経常業務の合理・改善型の全社的活動」が多くの企業で行われていた。インタビュー調査では、変革への理解や小集団活動（A社）、表彰制度（B、C社）、経営理念の展開（D社）、教育関連施策（E社）、資格制度、評価制度（G社）、経営トップからのメッセージ発信（I社）がこれ以外にも行われている。この多様性については、松田（2000）等でも指摘したことである。決定打的で、即効的な施策のないことに関する理解は共通している。

2. 従業員の意識や行動の変革について、企業は、主に業績的な指標や従業員の仕事姿勢という視点から判断していることである。上述したアンケート調査においては、「従業員の企業目標への理解度が向上したこと」や「企業の経営方針や内容への理解度が向上したこと」という視点から判断する企業が多かった。インタビュー調査では、業績的な指標（A社、D社）を指摘する企業は少なく、従業員の仕事態度（C社、F社）、教育面での効果（E社）、調査の指標（G社、I社）の指摘があった。

企業が、業績的、あるいは財務的な経営指標を指摘することは予想できるが、それ以外にも着目している視点が、松田（2000）より、さらに具体的になっている。

3. 従業員の意識や行動の変革と企業の成績との関連について、企業は、関連があると考えていることである。上述したアンケート調査においては、企業が、従業員の意識や行動の変化が企業に大きく影響を与えていると考えているものには、「売上高や利益等の業績」や「トップ経営者と従業員間の信頼感」、および「従業員のモラルや企業への帰属心」が多かった。同様に、インタビュー調査では、その程度は異なるが、9社とも関連があることを指摘している。さらには、新規客の紹介（C社）、コンプライアンス（I社）との関連を指摘する企業もある。これは、アンケート調査を裏付けた結果になっている。

4. 意識変革から行動変革への移行過程という視点について、企業は、必ずしもそのようには考えていないことである。インタビュー調査では、意識変革があり、次に行動変革が生じる（A社、D社、E社、F社、I社）という企業もあるが、同時的である（B社、C社）、行動変革から意識変革もある（G社、H社）と指摘する企業もある。さらに、併せて、そのための仕組みや制度の重要性（A社、B社、I社）を指摘する企業もある。松田（2000）でも指摘しているが、現場では、理論的なモデルを意識して行動しているわけではない。また、客観的に見れば、明らかに意識変革から行動変革という移行過程と理解できるにもかかわらず、同時平行的に、重複して施策を行い、それを認識しているということについては、再度、確認することができている。

5. 従業員の意識や行動の変革における阻害要因については、企業は、企業側と従業員側にそれぞれ具体的な要因があると考えていることである。上述したアンケート調査においては、「施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気」や「施策や活動を定着・フォローする施策の未構築」であると考えている企業は多かった。インタビュー調査では、企業側の要因として説明不足（A社）、管理者の対応（C社）、従業員側の要因として、理解不足や向上意識不足（B社、D社、E社）、旧来の仕事のやり方に固執することやプライド（F社、G社、I社）である。これは、インタビュー調査に類似した結果を示しており、松田（2000）等でも指摘した内容と同様である。

【参 考 文 献】

松田陽一（2000）、『企業の組織変革行動』、千倉書房。

松田陽一（2006）、『「企業の組織変革行動に関するアンケート調査」報告書（06年調査の集計結果）』、未刊。

松田陽一（2007a）、「企業の組織変革行動に関する調査～日本企業のCI活動を対象とした06年調査と86年・96年調査との比較を中心にして～」、岡山大学経済学会雑誌、第39巻、第1号、23-46頁。

松田陽一（2007b）、『「従業員の意識・行動変革に関するアンケート調査」報告書（07年調査の集計結果）』、未完。

松田陽一（2007c）、『「従業員の意識・行動変革に関するアンケート調査」報告書（本調査の集計結果）』、未完。

松田陽一（2008a）、「従業員の意識・行動変革に関する調査（全調査）の報告・考察～全国の企業（本調査）および岡山県下企業（07年調査）を対象としたアンケート調査に基づいて」、岡山大学経済学会雑誌、第40巻、第1号、63-91

頁。

松田陽一 (2008b), 「企業の人事・組織構造施策が従業員の意識・行動に与える影響における研究」(平成19年度科研費報告書), 未完。

謝辞

このインタビュー調査には、ご多忙の中、9社の担当者の方にご協力いただきました。さらに、本稿を記述するに際しては、原稿のチェックにもご協力いただきました。ご協力いただきました9社の企業の担当者の方々に厚く御礼申し上げます。

また、本稿の基礎になるインタビュー調査につきましては、平成17年度～平成19年度にかけて科学研究費補助金(基盤研究(C)番号17530285 研究課題名「企業の人事・組織構造施策が従業員の意識・行動に与える影響における研究」)の援助を受けています。重ねて、謝意を表すものであります。