

業績の良い企業は、ワクワクする組織から生まれる  
～マネジメントをイベント化しよう～



## I、業績の良い企業は、ワクワクする組織から生まれる

業績の良い企業だから、社員はワクワクするのでしょうか。それとも、社員がワクワクする企業だから業績が良いのでしょうか。日本経営品質賞を受賞する企業は、ワクワクして仕事をする社員にあふれています。そして、受賞企業の経営者は全員、「社員のおかげで受賞することができた」と言います。顧客から評価され、業績の良い企業は、ワクワクする組織・ワクワクする社員から生まれるのです。

※「日本経営品質賞」は、顧客の視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業を表彰する制度です。

ワクワクする組織が織りなす企業とは、どのような企業なのでしょうか

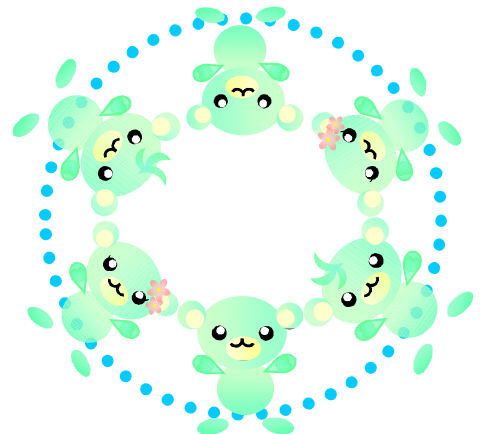
EMEでは、

- ◎ ワクワクする企業とは、会社にも社員にも夢のある企業
  - ◎ ワクワクする企業とは、夢と夢が融合して、大きな付加価値を生む企業
  - ◎ ワクワクする企業とは、社会から尊敬される企業
- だと考えています。

そして、ワクワクする企業には、

- ◎ 夢を見える化する「夢追い人」の経営者
- ◎ 自由に対応できる「安心の場」の企業文化
- ◎ 自分の可能性を信じて「価値創造」する人財
- ◎ 競合他社が参ったという「独自能力」としての仕組み
- ◎ 企業の取り組みを評価する「信頼関係」の強い市場・顧客があるのです。

※EMEが考えるワクワクする企業については、弊社の会社案内を参照願います。



## II、なぜ、ワクワクする組織・ワクワクする社員が、業績の良い企業を創るのでしょうか

EMEが考える、「ワクワクする組織・ワクワクする社員が業績を良くするストーリー」は、以下の通りです。

※ 企業は、市場・顧客から選ばれて成り立っています。

- ※ しかし、市場・顧客は、一度満足しても、常に新しい価値を求めます。
- ※ さらに、市場・顧客への働きかけをおこなう考え方・ノウハウ・技術も日々変化しています。

このような、企業を取り巻く市場・顧客の要望・期待に対応するためには、

- ※ 市場・顧客の変化に気付く、さらに、先を読む企業
- ※ そのうえで、市場・顧客の変化に対して、あらたな価値を創造する企業
- ※ そのためには、社員が主体的に市場・顧客の声なき声に耳を傾け、あらたな価値創りにチャレンジする企業

でなければなりません。市場・顧客に一番近いのは一般の社員です。社員の市場・顧客に対する姿勢が業績を左右するのです。化粧品会社メーカーのA社の経営企画室長は、社員が収集する顧客の声が、月10,000件を超えてから、業績がV字回復したと言っていました。室長いわく、「単純計算ですが、100名の社員がいて、一人1日5枚×100名×22日=11,000枚となります。一人ひとりが顧客を向いて仕事をするようになって、業績がV字回復したのです。」

### III、ワクワクする組織を創る「EMEからの提言」

社員一人ひとりが生き活きとして楽しんで仕事をする企業では、マネジメントの中に、イベントを思う存分に取り入れています。経営品質賞を受賞する企業はイベント満載です。もちろん、化粧品会社メーカーA社も、EMEの関係企業もイベントが経営の活力になっているのです。たとえば、

- ・ 方針の検討会、方針の発表会をイベント化する
- ・ マネジメントの成果発表をイベント化する
- ・ 社員の表彰をイベント化する
- ・ 商品開発のプレゼンテーションをイベント化する
- ・ 営業マンに勲章を提供する
- ・ チャレンジしたことを表彰する
- ・ 5S活動を表彰する
- ・ 失敗事例の報告をイベント化する …… 事例をあげると際限がありません。



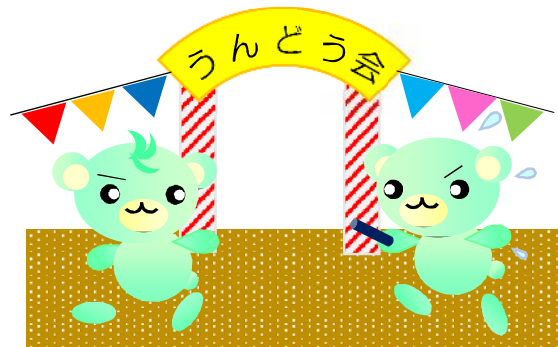
EMEでは、ワクワクする組織創りに向けて「マネジメントをイベント化する」こと、結果として、「高い業績を実現する企業創り」を提言しています。ワクワクする組織創りは、「高い業績を実現する“戦略や戦術を構築する”よりも遠回り」のように受け止められることが多いのですが、実は、「高い業績を実現する最も近道」なのです。

一方、マネジメントをイベント化する企画は、社員が主体的に企画するものでなければな

りません。特に、手作り感が重要です。手作りでイベントを企画・運営するから、社内のチームワークが生まれ、一人ひとりの社員が達成感を味わうのです。

さらに、イベントを盛り上げていくためには、ゲーム戦略を取り入れたノウハウ・道具も重要な要素です。イベントの場を盛り上げる小道具に加えて、お花・BGM・映像等、イベントを楽しむ環境も必要です。また、表彰の場では、おしゃれなコメントを散りばめた楯・カップ・メダル等を授与するだけでなく、ゴルフのジャケットのように、意味づけされたステイタスとなるアイテムも演出します。そして、表彰の場は、全社に配信されなければなりません。

このような取り組みを通じて、業績を上げている企業がある反面、多くの経営者からは、「社員が主体的に市場・顧客の声なき声に耳を傾け、あらたな価値創りにチャレンジする」という提案に対して、理解は示すものの、現実的には、「ワクワクする組織・ワクワクする社員を育てるのは無理」といった否定的な返事が返ってきます。



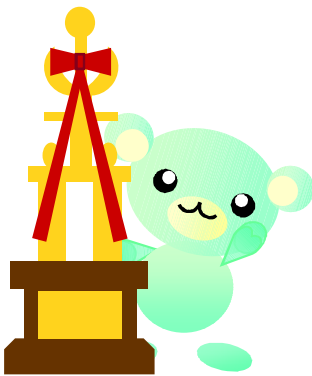
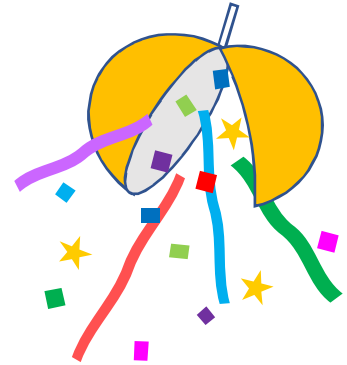
IV、なぜ、経営者は「ワクワクする組織・ワクワクする社員を育てるのは無理」と否定的な反応を示すのでしょうか

私たちが、「ワクワクする組織・ワクワクする社員を育てましょう」と提案をしたときの、EMEとご縁をいただいた経営者の方々の反応です。

- ◎ 「業績を上げる方が先、ワクワクする組織や社員を育てる余裕がない」
- ◎ 「社内向けのイベントをやっても儲からない、それよりも顧客向けのキャンペーンが重要だ」
- ◎ 「正しい戦略を創って、着実に実行すれば、業績は上がる。社員は自分に与えられた目標を達成することを考えればよい」
- ◎ 「我が社には、自分でイベントを考えるような社員はいない」
- ◎ 「イベントをやる時間があるのであれば、社員に技術を磨かせる」 等々

経営者の業績に対する責任感がヒシヒシと伝わってきます。しかし、経営者の反応は、本音なのでしょうか。

業績を高めていくためには、明確なビジョンと正しい戦略、そして戦略を実行して業績に結び付けるマネジメントが必要です。一方、ビジョンを構築し、戦略を立案するのは社員です。また、戦略を実行するのも社員であり、マネジメントするのも社員です。それも、意思を持った社員です。意思を持った社員が、イヤイヤ仕事をしていると、いくら立派なビジョンを掲げても、絵に描いた餅に終



わるでしょう。さらに、技術を磨くといっても、成長の速度は遅くなります。ここで、もう一度、「ワクワクする組織・ワクワクする社員を育てましょう」と言うと、今度は、「我が社には、自分でイベントを考えるような社員はいない」という返事が返ってきます。このような反応を示す経営者は、社員をすべて自分の思い通りに動かそうとして、社員に指示だけをおこなっています。自分で考える社員がいないのではなく、自分で考えさせない経営者がいるだけなのです。業績や品質に責任感が強い経営者ほど、自分がやらなければならないと思ひこみ、結局は社員を信用していないのです。

ある経営者とワクワクする組織創りについて話し合ったとき、最後にでてきた経営者の言葉は、「それ（ワクワクする組織創り）は、自分のキャラ（キャラクター）に合わない」という言葉でした。経営者が「ワクワクする組織・ワクワクする社員を育てるのは無理」と言っているのは、業績のことではなく、「自分の経営スタイルを変えたくない、だから無理」と言っているのと同じなのです。

## V、ワクワクする組織を創るEMEのストーリー

では、どのようにすれば、「社員が主体的に市場・顧客の声なき声に耳を傾け、あらたな価値創りにチャレンジする」企業を創ることができるのでしょうか。そのためには、まず、経営者自身が、謙虚に自己を振り返り、「本気で、社員とワクワクする組織を創りたいのか」「社員と業績の良い会社を創りたいのか」と自分自身に問い直さなければなりません。その上で、経営者自身が変わる覚悟が必要なのです。経営者が自分自身を変えていくことは、大変な努力と忍耐が必要です。従って、EMEは、経営者が変革していくためのコーチでありたいと考えています。

EMEが、数多くの企業を支援してきた経験では、下記のストーリーがモデルストーリーです。ただし、理屈でワクワクする組織を創るわけではないので、実際の支援の現場では、

企業の実態に応じて、モデルストーリーをカスタマイズした取り組みをしています。

1、経営者の「ああしたい」「こうなりたい」(変革の方向性・コーポレートスローガン創り)

がスタートです

経営者の「ああしたい」「こうなりたい」が、すべての変革の原点です  
そのために、“自分を変えていく覚悟”があるか自問自答してください

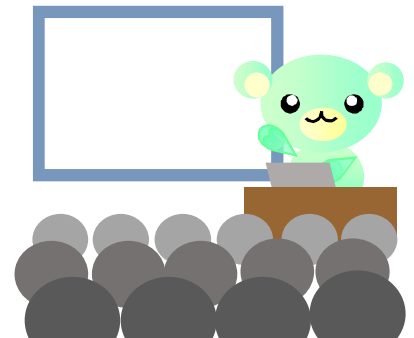
2、「ああしたい」「こうなりたい」が、「経営者が本気で“社員とともに創る将来像”なのか」「どうしたらできるか」考える場を創る

“過去を否定”するのではなく、“過去から新しい価値を積み上げる”という認識が重要

経営幹部と変革に対する認識を共有する

“社員重視”の価値観（社員に対する認識）を明確にする。

※ “過去を否定”することは、今まで努力をしてきた自分自身、さらに共に苦勞した社員を否定することになるので、絶対にしてはいけません。



3、現状を把握し、変革の必要性・ワクワクする組織づくりの

必要性を再認識する

社員への意識調査に基づいて社員の認識を把握する

顧客へのヒアリングを通じて顧客の認識を把握する

4、新しい取り組みに対して、経営者が最大のチャレンジャーとなる

新しい価値観・コーポレートスローガンを発信する。

現状のギャップを解消する“あたらしい価値観・コーポレートスローガン”を実践する経営者の行動宣言

社員にもイベントを企画させる（最初は会社主導でも可）、やり続ける

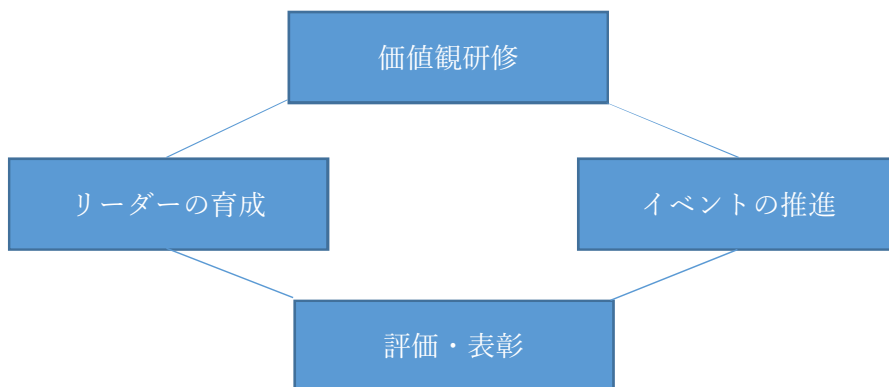
イベントカレンダーを創る（イベントをスケジュール化する）

ワクワクする組織・ワクワクする社員を創りたいことを発信していく



## 5、会社の文化として、ワクワクする組織を定着させる

4つの取り組みの徹底



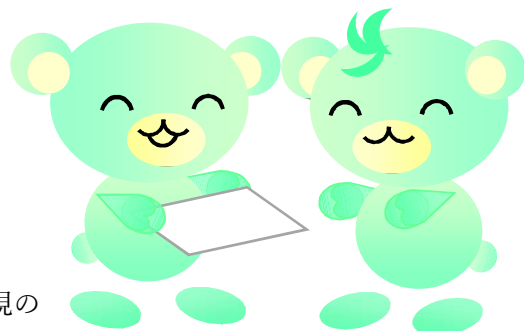
評価・表彰は、業績に結びつくプロセス、イベントに向けた取り組み、日々の努力を評価・表彰する

## 6、社外に向けても、イベントを展開する

社会に対する感謝を意思表示する

“会社は社会とともにある”を社員に伝えていく

イベントを社会に広報する



## 7、ビジョン実現に向けて、プロセス重視の戦略を構築する

この段階では、ワクワクする組織が、主体的にプロセス重視の戦略を構築しています。

一緒に、ワクワクした組織を創り、業績をあげましょう

注：イベントの写真は、個人の写真が写っているものが多く、個人情報保護の観点から掲載していません。ご了解願います。

---

E M E (Eyes for Management Essence)は、経営の新しい視点を提供いたします。

イーエムイーコンサルタンツ株式会社

TEL:06-6809-7681 FAX:06-6809-7682

<https://www.emejp.com/>

経営革新等支援機関（認定支援機関）

地域プラットフォーム大阪中小企業診断士会ネットワーク構成機関