日本経済新聞　2016年（平成28年）9月20日（火曜日）

攻める人事部 意欲引き出す

「感動課」「盛り上げ隊」――。ネーミングは軽いが、実はれっきとした「人事の部署」だ。社員を感動させるイベントを仕掛けたり、社員同士の交流の機会をつくったりして、モチベーションを高め会社への帰属意識を醸成するのがその役目。社員の様子に目を配って、日々職場の活性化に汗をかく「攻める人事部」の仕事に迫った。

賞状・贈り物…感謝伝える

サイボウズ
人事部感動課
福西隆宏さん

ソフトウエア開発のサイボウズで働く福西隆宏さん（42）は「人事部感動課」。仕事の中身は、一風変わった部署名の通り「社員を感動させること」。

仕事の成果は給与や人事評価で示されることが多いが、自分の仕事に対して「『ありがとう』と言われる機会は少ない」と福西さん。だからこそ感謝の気持ちを伝えれば感動してもらえると考えた。「100人の社員がいれば100通りの感動が生まれる」と社内外を歩き回って〝感動のヒント〟を探し、仕掛け作りに知恵を絞っている。

例えば月に一度の会議などで、子どもが生まれた社員に子供服を贈る。それも、既製品ではなく1着ずつ模様や色などデザインに手を加えたものだ。7年前の入社初日に「好きな色はオレンジ」とあいさつした社員にはオレンジ色の子供服を、トランペットが趣味の社員には楽器のプリントを施した子供服を贈った。

勤続表彰などの賞状も週1～2枚製作する。月並みな文章にならないよう、同僚に日々の仕事ぶりなどを聞いて一人ひとり異なる文面にするという。履歴書や業務報告書では分からない社員の情報をきめ細かく収集した結果が、本当に喜ばれる贈り物へとつながる。

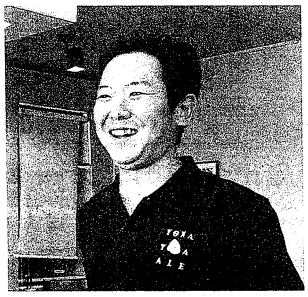
サイボウズが事業支援本部の下に同課を設けたのは5年前。「感動を通じて社員のモチベーションを上げたい」との狙いだ。担当者として真っ先に白羽の矢が立ったのが、「同僚の頑張る姿を見ると泣いてしまう」という福西さんだった。

当時は開発部所属。社内外で前例のない部署だけに、手探りで社員が感動できるイベントや企画を発案してきた。年に1度、社員の投票でその年頑張った社員を表彰する「サイボウズ・オブ・ザ・イヤー」では、表彰される社員への同僚からの感謝のコメントをまとめた動画を作る。

サプライズ演出の一環で、取引先へのインタビューも収録するなど「社内外の人から日々感謝されていることを伝えるようにしている」。表彰式では本人だけでなく同僚たちも涙を流すという。

福西さんがこだわるのは「社員が仕事に熱中できる社内風土の醸成」。社風は制度を作ったからできるというものでもない。それだけに「お互いの仕事に共感し合い感動することがよい職場をつくる」と考えている。

飲み会・動画…仲間を知る



ヤッホーブルーイング
ヤッホー盛り上げ隊
長岡知之さん

「これが正式名称です」。地ビール大手、ヤッホーブルーイング（長野県軽井沢町）で人事総務の責任者を務める長岡知之さん（37）が笑顔で名刺を差し出す。そこに刷られていた部署名は「ヤッホー盛り上げ隊」。

普段の仕事は勤怠管理や採用といった一般的な人事総務と同じだ。しかし「社員が仕事を楽しめなければ顧客に喜ばれる製品は生まれない」との考えから、社員のやる気を高めるイベントなどを相次ぎ企画している。

先日は新入社員7人を集めた座談会を開いた。ビール会社の繁忙期だが、新入社員にとっては入社半年で「モヤモヤが多くなる時期」。同期と不安や不満を語り合いながら、最終的には「仕事への意欲を高めてもらう狙いだった」という。

長岡さんは親会社の星野リゾート（同町）から7年前に転籍した。この間に社員数は2倍以上に増加。社員同士が互いの趣味や仕事内容を知り合う機会が減っていた。

社員同士の円滑な交流なしに仕事は楽しめないと考え、昨年から社員向けに「ヤッホーウオッチ」と題した動画の配信も始めた。社員を登場させ、トーク番組のように自分の仕事などについて語ってもらう趣向だ。

醸造所の見学者向けに設けたバーカウンターも社員に開放。終業後に自社のビールを飲みながら「部署の垣根を越えてワイガヤで語りあえる機会を増やしていく」という。ときにはバーのマスター役も買って出る。

営業や生産といった直接部門を陰から支える人事総務だが、「社員が気持ちよく働けるための盛り上げ役も大きな仕事のひとつ」と語る。

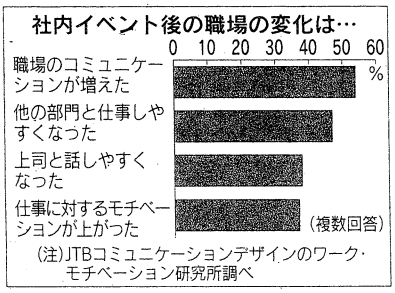
「つながりの希薄化」懸念

両社のような取り組みは広がっているのか。JTBコミュニケーションデザイン（東京・港）の菊入みゆきワーク・モチベーション研究所長は「表彰式などを実施する企業が増えている」と話す。

成果主義など「数値面で仕事の達成感を追い求めてきた」結果、社員は同僚や職場とのつながりが希薄に。そんな状況に企業側も危機感を抱くようになったと指摘する。

同社が会社員約9200人を対象に昨年実施した調査では、約6割が表彰式や社内運動会といった社内イベントに参加した経験があると回答。イベント実施後に「職場のコミュニケーション」が増えた（54%）、「仕事に対するモチベーションが上がった」（37%）といった回答が上位に入った。「社内イベントで社員と感動を共有する経験がモチベーション向上につながっている」（菊入所長）

仕事に前向きで同僚との関係が良好な社員は「現在の仕事が自分に適しているといった充実感もある」（同）ため離職予防効果も期待される。（遠藤邦生）



（注）JTBコミュニケーションデザインのワーク・モチベーション研究所調べ