

「人が育つ組織のつくり方」

9

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第9回 組織を活性化する社内イベント

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問をまとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

今回のお悩み

組織を活性化する 良い方法はありませんか？



- ◆ イベントは、効率や生産性とは、
反対の方向にあるもののような気がしますが？
- ◆ 社員旅行などのイベントはなくなってきましたよね
- ◆ 何か面白い企画をやって、成功しているところはないでしょうか？
- ◆ 提案制度を取り入れている会社は、
既にたくさんあるのではないのでしょうか？
しかし、どこもあまり上手くいっているようには思いません
- ◆ 社員総会はどのように盛り上げればいいのでしょうか
- ◆ 反対者が出たり、意見が割れたりして、
まとまらなくなることはないのでしょうか？
- ◆ サプライズ・イベントを成功させるポイントは何でしょうか？
- ◆ どんな会社でも簡単にできる良い企画はないのでしょうか？
- ◆ イベントを行う時には、どのような人が中心になって
進めるべきでしょうか？
- ◆ イベントを成功させるポイントは何でしょうか？



Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】社内イベントで組織を活性化する

Q 「その他に、組織を活性化する良い方法はありませんか？」

A 「あります。それはイベントです。会社全体の一体感を高める上で、イベントの果たす役割は極めて大きいものがあります。活性化している組織では、必ずと言っていいほど、社員全員が盛り上がるようなイベントを企画、実施しています」

Q 「効率や生産性とは、反対の方向にあるもののような気がしますか？」

A 「効率だけの組織では、息が詰まってしまいます。その状態が続くと、次第に生産性も低下していきます。人間が作る組織を活性化するためには、一見無駄に見えるようなことがとても有益な場合があります。その有益な無駄の典型がイベントだと思います。特に、社員全員が一体感を感じることができるようイベントは、生産性を高めるためには、とても大切な行事と言えるでしょう」

Q 「でも、社員旅行などのイベントはなくなってきましたよね」

A 「イベントで大切なことは、何をするかよりも、何のためになぜするのかということです。上司が企画し、上司だけが喜ぶイベントでは意味がありません。社員全員がやる気になるイベントである必要があります」

【2】感動の社員総会

Q 「何か面白い企画をやって、成功しているところはないでしょうか？」

A 「全社員によるプレゼンテーション大会で、企業の活性化に成功している一部上場企業があります。まず、全社員を対象に、業務改善、または新規事業の提案を書面にて受け付けます。その後、その中から良い企画を選んで、数カ月の準備の後、社員全員を集めて発表会を行います」

Q 「そのような制度を取り入れている会社は、既にたくさんあるのではないのでしょうか？しかし、どこもあまり上手くいっているようには思いませんが。発表者が袋だたきになって、そこに参加した人たちも皆、かえってやる気がなくなってしまうことがありますよね」

A 「おっしゃる通りだと思います。そこには、上手くいっていないわけがあります。発表会を感動的なものにするためにはノウハウが必要です」

Q 「そのノウハウとはどのようなものですか？」

A 「それは、前回解説したメンターシートです。発表会で重要なのは、発表者よりも参加者なのです。つまり、参加者は、発表者のために貢献するのです。一人の発表のために参加した社員全員がメンターシートを書いて渡します。書き方にも細かなルールがあります。メンターシートには『私は〇〇さんのために、〇〇をします』という形式で書きます。社員総会などで参加者が千人いれば、発表者は千枚のメンターシートをいただくことができます。それだけで感動で涙を流す発表者もいるほどです。そうなれば、発表内容に関して、役員が

どれほど厳しい指摘をしようとも、それだけのメンターシートをいただければ、アドバイスにしか聞こえなくなってしまうでしょう」

Q 「なるほど、発表者がヒーロー、ヒロインになればいいんですね！」

A 「そうです。みんなの憧れる存在になれば、その次の発表会には応募が殺到するようになるでしょう。何事も、成果を出すためにはノウハウが必要です。上手くいかないのはノウハウがないだけなのです」

Q 「なぜ社内の発表会が活性化してこなかったのか、ということにははっきりとした理由があったんですね」

A 「もう一つ、今までの発表会では、発表者自身も勘違いしていることがあったと思います」

Q 「それはどのようなことでしょうか？」

A 「つまり、審査員や参加者を説得しようとしたことです。発表会は他人を説得する場ではありません。そもそも他人を説得することはできません。説得しようとして、反対に批判されてしまっているのです。そうではなく、共感していただき、支援者になっていただくのです。共感できないものは支援できません。審査員や参加者、みんなが泣いたら成功です」

Q 「そうは言っても、実際にはどのようにすれば、共感していただけるようになるのでしょうか？簡単なことではないような気がします」

A 「もちろん、そこにもノウハウがあります。つまり共感は、その人の生き方によって生まれます。単に事業の説明によって、共感していただくことはできません。自分と企画との間に、どのような関係があるかを伝える必要があります。私は、単に成果を出すための企画ではなく、自分の人生の中で企画を考えましょう、と言っています」

Q 「なぜ、そこまで考える必要があるのでしょうか？」

A 「どんなにすばらしい提案であったとしても、現実に行ってみると、予想外の壁が必ず立ちふさがっているはず。そして、その壁が大きいほど、あきらめてしまう人が出てきます。せつかくすばらしい提案であったとしても、あきらめてしまったのでは意味がありません。その壁がどんなに高くとも、乗り越えていくことが求められます。つまり、その壁を乗り越えていくことができる理由が必要なのです。自分が体験したことや、信念など、上手くいかなくてもやり続けられる根拠を見出しおかなければなりません」

Q 「実現するための方法論だけでは、不十分なのですね」

A 「どのように実現するかよりも大切なことが、なぜ実現したいのかということです。それはどんなに大きな壁であったとしても、それを乗り越えていく理由になるからです。あきらめなければ、成功しかありません。あきらめない理由が自分と企画の間には必要なのです。そしてそれこそが本当に実現するために必要なことなのだと思います」

Q 「評価するための発表会ではなく、みんながやる気なるための発表会ということがよくわかりました」

A 「イベントが上手くいくかどうかのポイントは、しっかりとした目的を持って行うことです。発表会の主旨は、良い企画を生み出すだけでなく、参加者全員を共感によってやる

気にさせることです」

Q 「社員総会はどのように盛り上げればいいのでしょうか」

A 「ある会社では、関連会社の人々の努力をビデオで放映して、みんなで感謝するようにしています。まずは直接取引のある会社で、どのように商品が作られていくか、品質を維持しているのかなどについて、働く人々の努力がわかるようにドラマ風に映像で紹介します。さらにそのための材料を提供している会社の働く姿を紹介します。こういった人々の隠れた努力があるからこそ、自分達の仕事ができることを忘れないように確認するのです。そして、映像で紹介された方々に登場していただきます。その時はもう拍手大喝采になります」

Q 「なるほど、それは盛り上がるでしょうね！」

A 「その結果、関係企業の社員もやる気になって、品質の良い商品を安定的に仕入れることができるようになったということです」

【3】 サプライズ・イベント

A 「また、会社の創立記念日に五百人の社員で、社長一人のために社歌を演奏してプレゼントするという企画を実行しようとしている会社もあります」

Q 「そもそもなぜ、そのような企画をする必要があったのですか？」

A 「その会社では、普段の仕事の中で、社員同士が交流する機会があまりなく、関連会社などとも同じグループであるにも関わらず、お互いに知っている仲間はほんの一部の人に限られています。企業の業績は良くなっている一方で、現場のモチベーションは少しずつ低下していました。このままでは、将来大きな問題が起こる可能性があったのです。みんなが業務を越えたところで、共有の目標を持ち、それによって助け合い、励まし合うことができるような精神的なつながりができ、結果的に一人で落ち込むようなことがないようになります」

Q 「業務の中で、全社員が一体感を持つことが難しいことってありますよね。どうしても自分の目の前にある仕事をこなすことだけになってしまう」

A 「そうなのです。全社員が一つになれるような企画が必要だったのです。そして、ある幹部研修がきっかけになって、プロジェクトチームが結成されました。ブレインストーミングによって、みんなでアイデアを出し合いました。そして、社員が作詞作曲した曲を、全員で演奏して、歌うことになったのです」

Q 「それにしても、反対者は出なかったのでしょうか？」

A 「ここで最も大切なことが、反対者の存在なのです！反対者がいるからこそ、全社員が結束することができるようになるんです」

Q 「なぜでしょうか？」

A 「このような企画の最も大切な主旨は、社長に社歌をプレゼントすることではなく、その過程を通して、会社全体の一体感を生むことですよね。反対者がいることで、みんなが話し合うきっかけを、作ることができるようになるじゃないですか。きっといろいろな意見が

出てくるでしょう。その過程こそが、大切なのだと思います」

Q 「意見が割れて、まとまらなくなることはないのでしょうか？」

A 「よくそのような質問を受けます。そんな時私は、次のように答えています。『どうせ最後はみんな抱き合っ泣くんですから、途中はいろいろあった方がいいですよ。すべては後になって、思い出になるんです』って」

Q 「あらかじめ決意しておく、ということですね」

A 「そうです。絶対に会社を一つにするんだと。そして、上手くいかないことを、むしろ大切に、話し合いの中から一体感を作っていくのです」

Q 「他にもあったら参考までに教えてください」

A 「ある会社では、社長の誕生日に全社員のお子さんがバースディカードを送ったことがあります。新任社長のために一人の社員が声をかけはじめたことがきっかけで、みんなが協力して実現しました。その日から、社長は社員のすべての子供の誕生日に、毎年バースディカードを送り続けているそうです。もちろん社員の家族からも大好評です」

Q 「社員も社長も、一緒にやる気になりますね！」

A 「また、新入社員の歓迎会は、まさに会社をあげた「隠し芸大会」にしている会社もあります。特に社長が繰り出す、人気歌手のモノマネなどの隠し芸は、毎年注目の的になっているそうです。いつも気難しい顔をしている上司と部下との距離感を縮める機会になっています。さらに、社長が個人で買った自動車の納車日に、社員がみんな正装して、白い手袋をして赤いじゅうたんを敷いて、歓迎して社長を驚かせたという企業まであります」

Q 「考えれば、いくらでもありますね」

A 「会社の再建に貢献した話まであります。アメリカのある航空会社では、業績不振に見舞われた時、社員全員が資金を提供し合っ、本物のジェット旅客機を購入して、社長にプレゼントしました。そのことがきっかけで、会社の業績まで回復したというのです」

Q 「イベントの果たす役割は大きいんですね」

A 「仕掛けた方も、仕掛けられた方も、共に感動することができます」

Q 「サプライズ・イベントを成功させるポイントは何でしょうか？」

A 「サプライズ・イベントを成功させるポイントは、相手の想像を超えることです。相手の想像を超える感動が、人間の無限の可能性を引き出します」

【4】 アイデアノートとメンターカード

Q 「どんな会社でも簡単にできる良い企画はないでしょうか？」

A 「アイデアノートという、どのような会社や職場でも簡単にできる企画があります。これは社員全員が日々の仕事の中で自分が発見したことや、思いついたことを、毎日最低一つ以上書いて、会社に提出します。その中から、実現可能な良い企画を選んで、実際の業務に反映させていくというものです。どんなささいな改善でもアイデアでもかまいませんので、

すべての社員が参加することができます。そして、年間を通じてアイデアの数や実現性、効果などによって、表彰するというものです」

Q 「それならば、簡単にできそうですね。他にはないでしょうか？」

A 「メンターカードは、どうでしょうか？」

Q 「それはどのようなものですか？」

A 「社員がお互いに相手に感謝する時に、相手に渡すカードです。あらかじめ、そのカードは一人当たり一年間で五枚与えられます。カードの使い方は、自分が誰かに支援してもらった時に、自分の名前と相手の名前を書いて、感謝の言葉とともに相手に渡します。会社から評価されるようなことではなくても、ほんのささいなことなのにうれしいことって誰にでもあると思います。そしてメンターカードを受け取った人は、それを抽選箱に入れます。そして、年一回大抽選大会を開催するのです。たくさん受け取った人ほど、当たる確率は高くなります」

Q 「なるほど、それによって感謝する風土を作ることできますね」

A 「いつの間にか相互支援の風土ができることでしょう。このように、イベントをと通して、いつの間にか風土が変わるとというのが理想のあり方だと思います」

【5】 イベントの特徴

Q 「イベントを行う時には、どのような人が中心になって進めるべきでしょうか？」

A 「もちろん内容にもよりますが、私はなるべく業務経験の少ない若い人達にやらせるべきだと思います」

Q 「それはなぜでしょうか？」

A 「5つの理由があります。第一は、若者達の自由な発想の中から、意外性のある企画を立案することができる。第二は、イベントを企画、実行する中で仕事の仕方を覚えたり、見直したりすることができます。第三は、失敗してもお客様に迷惑をかけるなどのリスクがないこと、第四は、チームの中で自分の役割を見だし、助け合いながら目的を達成するという経験ができること。そして第五に、若者が中心になることで業務や部署のしがらみを超え、会社全体との一体感（参画意識）をつくり出しやすいことです。

Q 「イベントを成功させるポイントは何でしょうか？」

A 「イベント成功のポイントは、『形よりも心』を大切にすることです。決して目立つようなこと、派手なことである必要はありません。内容も大切ですが、もっと大切なことは、社員全員でやる気を共有しようという気持ちです。お金をかけたからといって、共感していただくようなイベントができるわけではありません。お金をかけたかどうかよりも、むしろ労力をかけたかどうかの方が問題です。労力をかけるほど、思いが伝わります。そして、一日で準備するよりも、何か月も前から準備した方が、思いがよく伝わるでしょう。

お金よりも、手間をかける、時間をかけることが、共感のイベントのポイントです。また、共感の結果ですが、過程によって生まれます。そして、その過程こそが、会社全体を一体感でつなぐ最高の機会なのです。結果がどうなるかを心配するよりも、過程を大切にしなければなりません。そして、過程を大切にすると、結果も良くなるはずですよ」

 POINT

- イベントで社員全員の意識を一つにする
- どのように実現するかよりもなぜ実現したいのか
- 発表会は評価よりも共感と支援
- 反対者がいることで本気が試される
- 「アイデアノート」-全社員が毎日業務改善
新規事業のアイデアを考える
- 「メンターカード」-感謝の気持ちをカードで伝える
- イベントを通していつの間にか風土が変わっている
というのが理想のあり方
- イベントは若者中心で進める五つの理由
 - <第一>若者達の自由な発想の中から
意外性のある企画を立案することができる
 - <第二>イベントを企画・実行する中で仕事の仕方を覚えたり
見直したりすることができます
 - <第三>失敗してもお客様に迷惑をかけるなどのリスクがない
 - <第四>チームの中で自分の役割を見だし
助け合いながら目的を達成するという経験ができる
 - <第五>若者が中心になることで業務や部署のしがらみを超え
会社全体との一体感（参画意識）をつくり出しやすい
- イベント成功のポイントは「形よりも心」