

月刊

新しい価値を生み、組織・人事のチカラになる

総務

2

2016
FEBRUARY
No.648

月刊総務 電子版

<https://ww.e-manager.jp/>

特集

会社を支えるミドル層をもっと元気に!

研修で会社の体幹を 鍛えよう

40歳代社員を腐らせるな!

第2特集

2016年度

総務部門が押さえておくべき 法令改正情報

総務のマニュアル

ここまではほしい!

社内規程の作成と運用管理

新免玲子さん アクロクエストテクノロジー株式会社 取締役副社長

企業トップ
インタビュー

モチベーションに直結する仕組みで 「入ってよかった」と思える会社に

二〇一五年「働きがいのある会社」ランキング一位※、第五回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞審査委員会特別賞受賞など、多方面から高く評価されているアクロクエストテクノロジー株式会社。創業二四年のIT企業である同社は、社員約八〇人のうち、九割が理系で七割が院卒生。その半数を東大、京大、東工大出身者が占める。いかにして優秀な人材が集まり、活躍できる組織を作ってきたのか。取締役副社長の新免玲子さんにお話をうかがった。

文◎石田ゆう子 撮影◎長谷川 朗

※Great Place to Work® Instituteが実施する「二〇一五年「働きがいのある会社」ランキング、従業員二五、九九名部門一位

働きやすい仕組みも 報酬も、全社員で 話し合って決める

編集部 御社では実に多彩な、社員の働きがいに直結する仕組みを作っておられます。その一つ、「全社禁煙制度」が評価され、二〇一五年の第四回「健康寿命をのばそう！アワード」厚生労働省健康局長優良賞も受賞されました。

新免 当社では二〇一一年から全社禁煙に取り組み、喫煙者を採用しない方針を掲げています。当時からすれば先駆的な動きで、「そん

なことをすれば学生を採用しにくくなる」と心配されましたが、かえって「明確にポリシーを打ち出している企業は信頼できる」と優秀な学生からの応募が増えました。今回の受賞もそうですが、これまで試行錯誤して生み出してきたさまざまな仕組みが評価され、「働きがいのある会社」ランキング一位に選出されたことは本当にうれしかったですね。

編集部 全社禁煙も、企業側の身勝手のように外部から批判する声もあつたかと思えます。それでも信念を貫き通されたのですね。

新免 それは全社で決めたことだからです。当社では社長や私がいったことでも、毎月開催される「全社員会議」で社員が賛成しなければ通りません。社内のあらゆる仕組みがここで決定されています。議題も社員から提案され、全員が納得するまで議論する。多数決ではありません。ここから気持ちよく働ける社風は作られてきました。

編集部 そうした会社作りをしようと考えた背景は？

新免 社長も私も、以前に勤めてい



新免玲子(しんめん れいこ)

外資系企業の支店長秘書や金融系企業など数社で勤務後、夫の新免流さんが起業した同社に入社。会計や人事管理面を担当し、社員が高いモチベーションを持続できる社風、仕組み作りを注ぐ。NHKなどのマスコミへの登場多数。神奈川県情報サービス産業協会主催のベスト・ワーキング・ウーマン表彰制度で貢献賞受賞。著書に「会社を元気にする51の「仕組み」」(日本実業出版社)。

た会社を退職することになった苦い経験があります。社長は前職のIT技術を生かして当社を起業したのですが、自身の経験から、社員に嫌な思いはさせたくない、人が信念を持つて行ったことで排斥されるようなことはない会社しようと考えました。何より、技術革新が激しいIT業界では、新しい時代を生きている若手社員のアイデアこそが必要になる。社員から意見がどんどん出る会社にしたと考えたのです。そのためには、社長が権限を持つていてはよくないと、報酬も全社員参加の査定会で話し合っ決めて決めることにしました。

この仕組みは、すでに二〇年以上続いています。当社では、通信インフラや交通インフラ向けの二四時間三六五日止まることが許されない大規模システムを開発していますが、その技術力向上にも、モチベーションの高い社員が作る社風は影響していると考えています。

編集部 給与の納得性を高めることが、社員のモチベーションに直結し、社員と会社の成長にもつながっているのですね。しかしユニークな制度です。

新免 もちろん、最初からうまくい

ったわけではありません。創業当初は、中途入社社員も多く、なかなか当社の文化が理解されず、辞めていく人もいました。その反省も踏まえて、新卒採用メインに切り替えたのですが、そこで理系採用、大学院卒採用に力を入れたのがよかった。合同セミナーなどに積極的に参加し、学生と面と向き合っ、当社のありのままの姿を伝えてきました。

今では社員の九割が理系で、七割が大学院卒業生。出身大学も、東大、京大、東工大で五割、北大、阪大、千葉大、筑波大などを合わせて国立大で八割を占めています。彼らはどんな会社にも行けるのに、こんな小さい会社を選んでくれた。自分の人生を懸けてくれた。そんな彼らに恩返しするには、「この会社に入って本当によかった」と思ってもらえるようにするしかない。それまでも一貫して「いかに社員に楽しく働いてもらうか」を考えてきましたが、より一層、社員がイキイキと働ける会社、若いときから活躍できる会社を目指すようになりました。とはいえ、大企業ほどの福利厚生や給与は用意できない。ならばと、お金に代えられない働きがいを目指してきたのです。

教育、成長、一体感…… お金には代えられない 働きがいを追求

編集部 御社におけるお金に代えられない働きがいとは？

新免 成長を実感できる。会社で自分のポジションを実感できる。仲間との一体感が持てる。みんな、何かあったら必ず精神的なケアをしてくれます。

たとえば、仲間との連帯感を生み出す仕組みの一つに「花一輪」というものがあります。これは私が提案した仕組みの中でいちばん好きなものです。きっかけは、暗い表情の社員をなんとか明るくしたいとの思いからでした。優秀な人ほど落ち込むときもある。でも、誕生日は年に一回、誰もが主役になれる日です。その日に、全社員が花を一輪ずつ、一言添えながらプレゼントする。でき上がった花束に、自分は一人じゃない、見ていてくれるみんながいると実感できます。これは、お金ではない報酬です。社員もとても気に入ってくれていて、三年前に設立したミャンマー支社でも好評です。

編集部 IT企業は人こそが財産。採用状況はいかがです

か？

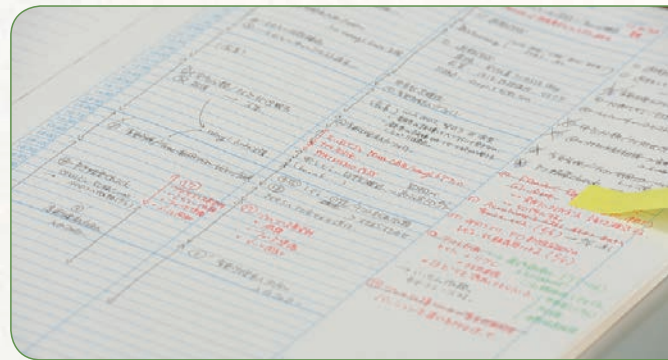
新免 正直、苦労しています。当社の技術力は高いので、ほかではできない仕事をぜひにと依頼されることも多いです。が、人が足りずに断らざるを得ない状況にあります。それでも、むやみに人数を増やすようなことはしません。当社の社風に合う人、「お金がすべてではない」という人を採用しています。お金で動く人は、もつと良い給与のところがあれば転職してしまっでしょう。うちは定年まで一緒にやりましようという考えですから。だからこそ教育には力を入られる。社内外で実施している教育時間は一人当たり年間一七〇時間から二七〇時間に達します。ただ、



スキルは教育でフォローできますが、考え方のミスマッチはフォローできません。やはり採用できる人材は限られてきます。なかなか人数は増えませんが一体感は強いですよ。何かあったら、すぐにみんなが集まって対策を考えます。昨日も朝、ある問題が起きたので、昼に関係者である若手メンバーを集めて話し合いました。議論が長引いて、お昼休みの時間をオーバーしましたが、上司や先輩もそこは理解します。自分たちもずっとそうやってきたので、そうした場が重要だとわかっているのです。

編集部 それだけ仕事の効率も求められそうですね。

新免 仕事のスピードを上げるための仕組みもたくさんあります。たとえば当社が開発した「AcroNote（アクロノート）」。これは、仕事の予定と実績を一五分単位で記入し、管理できるA4サイズのノート。実用新案を取得しています。各自、仕事の開始時と終了時には、ノートに書かれた予定と実績を上司に見せてサインをもらいます。予定していた仕事ができなかったのか、「なぜできなかったのか」とその場で一緒に振り返り、対策を考えて、次には改善される。毎日、PDCA



日々の管理のためのツールとして、「AcroNote」というA4サイズのノートを使用。上司は毎日何があったか把握でき、下もノートを利用して自己を振り返ることができる

のサイクルで回していくことができます。電子ツールも使っていますが、これは紙であるところがいい。毎日、上司と部下が膝を突き合わせてコミュニケーションをはかる。社内活性化にも有効だと思います。

ストレスにならない工夫と、積極的改善で生きた仕組みに

編集部 本場にいろいろな仕組みがありますね。一見すると厳しそうな仕組みもありますがみなさんできているのでしょうか。

新免 三か月経って見直して、意味がないとなった仕組みは廃止します。ただ、多くの仕組みには、社員

がちよっとホツとできるような抜け道があって、ストレスにはなりません。たとえば、社内で頻繁に起こる失敗を類型化し、その失敗をしたら一〇〇円のペナルティーを支払う「バリ金」制度。会社のバリューを損なうミスをした罰金というように意味です。罰金というと驚かれますが、失敗を長々叱られるわけでもなく、明るい口調で指摘されるだけ。当人も社内のベルを鳴らして、みんなに罰金を支払うことを宣言。ベルが鳴ったらみんなが拍手で応えるので、失敗がにぎやかなセレモニーになって暗くならず済むのです。

また社員が毎日、就業後に書く「WEB報告書」。社内の情報共有のためには欠かせないツールですが、当社では毎週水曜日が定時退社日となっていて飲みに行くことが多い。あとで業務報告書を書かなきゃと思ったら楽しめない。そこで三杯飲んだ時点で、LINE上でそれを宣言すればその日は報告書を書かなくていいというルールにしました。ちなみにこの報告書も簡潔に書けない社員がいたのですが、それを怒るのではなく、「それなら、若手向けに報告書の書き方セミナーを開こう」という方向に持っていきました。これも、社

員が自由に研修を企画できる仕組みがあるから可能なのです。

編集部 今後の展望としては？

新免 社員がイキイキと働ける会社であるのは当然のこととして、精神的な充足感のある会社になれるよう、みんなと一緒に考えていきたいですね。今も一日の終わりに五分間、オフィスの電気を消して「メデイテーション（瞑想）」をする仕組みを取り入れています。気分がクリアになり、無言の連帯感を育む場にもなっています。これも全社員会議で提案され通った仕組みです。会議自体も、一時期、若手とベテランとで分かれた方が意見が活発になるのではないかと、分けて開催したこともありますが、意見をいわなくてもいいサイレントゾーンを設けたこともあります。仕組みは常に進化していきます。

編集部 今後、社員数は急激に増えなくとも、一〇〇人、二〇〇人となったときにはそれに合わせた仕組みができてくるのでしょうか。

新免 それが楽しみです。みんなに「あとのことはよろしくね」といっています。後継者もうちの場合はみんなが決めますから。そのことで頭を悩ませる必要がないので、私も社長も気持ちがいいです。