

全社員参画経営

全社員で智慧を出す経営をめざす牟禮印刷株式会社の事例

1. 理念をよりどころにした全社員参画経営

1) 理念を持って生きる時代へ

気持ちや感覚に左右されやすい日本人は、今の時代を非常に悲観的に見がちである。確かに、不況は深刻で、このような状況からいつになったら抜け出せるのだろうかといふ考えてしまう。しかし、見方を変えてみると今の時代は真の実力が明らかになり、本当に努力した者のみが報われる時代であるとも言える。

このような時代、企業として何を拠り処とし経営を行っていけばよいのか。BSOはそれを理念であるとしてとらえている。(なぜこのようにとらえることになったかについては、「企業理念」について掲載されている別号を参照されたい。)

BSOが提唱する「理念の経営」は、激動する環境の中で総合力を発揮するダイナミックな動きの出来る経営を行うことを可能にし、また、共通する夢、ロマン、さらには事業の想いを経営者はもちろん、社員全員誰でもがそれぞれの自己実現のテーマとリンクさせ充実した人生を送ることをめざすことを可能にする。

この激動の時代では、理念なくしては問題やズレを起こしかねない。また、問題が起こったときの判断基準ともなるべきものである。

ここに、牟禮印刷株式会社の企業理念を紹介させていただく。

企業理念 「私たちは、未来を彩る創造性で魅力ある
企業文化づくりのお手伝いをいたします。」

企業理念の柱

1. 事業領域

独自の技術で最高の品質を提供する印刷事業を核として、お客様と共に発展していく企業を目指します。

2. 顧客満足

いつも感謝の気持ちを持って、お客様の企業文化創りに貢献し、愛される企業を目指します。

3. 社員満足

一人一人の個性を大切にしたりがいのある仕事でいきいきと輝き、夢とロマンを実現できる社員となります。

4. 社風

自由で創造性豊かな社風と活気あふれる スピリットで、夢のある提案ができる企業を目指します。

5. 社会貢献

自然と共生し、地球社会の発展に奉仕する企業を目指します。

～企業理念解説～

<企業理念>

「未来を彩る創造性」とは印刷事業を核とした総合情報企業として社会に対して常にポジティブな姿勢で接します。そして創造力豊かな、しかも価値ある提案をすることで社会に貢献していくことです。「刷る」という表現ではなく「彩る」という表現にしたのは私たちの手で、未来を明るく鮮やかなものにしたという考えからです。

また「魅力ある企業文化づくりのお手伝い」とは、今までの理念を継承、発展させたものです。私たちは印刷物を通じてお客様とのつながりを持つということから更にお客様の事業のベースにある企業文化に関わりを持つことにより、お客様と真の意味でのパートナーになれるという考えを表しました。

<事業領域>

印刷はもちろんこれから私たちが社会的役割を果たすために事業の方向性を明確にするものが、この柱です。

圧倒的に優れた生産性と高収益を誇り、独自の技術と高い品質を提供する情

報発信型の総合印刷会社として更に発展すること。また、フレキシブルに変革しつづける企業体質を確立し印刷事業を核とする新分野すなわち情報関連分野でお客様とともに世界中で活躍できる会社にしていこうという考えを表現したものです。

< 顧客満足 >

常にお客様の利益を第一に考えるお客様にとっての高付加価値を提供することで圧倒的な満足感と信頼感を得られることを目指します。これが私たちにとっての顧客満足に対する基本的なコンセプトです。

そのためにはライフスタイルの変化や消費構造の変化に対応したサービスエンジニアリングという概念で、生活文化や進化に対するマーケットのコンサルティングを行えるプロ集団になりたいと考えています。

社員がまじめで礼儀正しくモラルが高いという長所も更に伸ばしていき感謝の気持ちを持ってお客様と接していきたいと考えています。

< 社員満足 >

社員一人ひとりが主役となり夢とロマンを持っていること。また価値ある仕事をするを通じた、いきがいを感じる職場でありたい。その方向性を明確にしたものがこの柱です。

そのためには優秀な人材を育成・確保できるシステムや人事制度、組織の構築、またきめ細かな雇用制度の確立を図らなければなりません。

心豊かで自己実現が出来る世界一快適な職場にしようという考え方です。

< 社風 >

明るく活気に満ちた社員一人ひとりがイキイキとしている会社。またトップから一般社員までコミュニケーションが活発にとられ自由な発想、個性的なアイデアを実行できる会社。アットホームな雰囲気大切にしながらも厳しさと責任感が浸透している会社でありたい。

これら全てを満たす社風を持つことがこの柱の目的です。

センスがありスマートな提案と活気あふれる傘禮スピリットで夢やロマンを語れる会社を目指します。

< 社会貢献 >

地域社会への貢献、および地球環境の保護など人々の心の豊かさに貢献し、社会に好感を持たれ認知される企業を目指したい。地域社会と十分にコミュニケーションできる地域に根付いた好感の持たれる企業、地球の環境保護や安全性に対応した企業道徳を持っている企業を目指します。

2) 全社員参画経営

今回紹介させていただく牟禮印刷株式会社は、企業理念に基づいた経営を行い、社員全員が理念を共有し経営に参画すべく様々な活動を行っている。理念を浸透させ実践し、さらには社外にも拡げることで会社と社員と社会との共存共栄を築き上げようとしている。特筆すべきは、経営トップが率先して引っ張ってだけでなく、社員全員が本来の業務以外で、後で述べる様々な活動に関わりながら理念をより深く理解し、理念の実践を図りながらこれからの企業づくりに参画し日常の業務に従事している。

3) なぜ社内活動が長続きしないか.....ネーミング(愛称)を工夫

社内で、何か全社上げての取り組みをやろうとしても、かけ声だけで終わったり、活動を始めてもすぐに停滞していつの間にか活動が消滅してしまったりすることがよくあるように思われる。参加する社員も「何の活動が分からない」「どうせ長続きしないだろう」という潜在的意識で参加し、当初予想したほどの成果を上げられない。全社的な活動を行うときは、何をよりどころにその活動は提起され、どんな目的で何を目標として活動が展開されるのかを明確にしておく必要がある。

「委員会」「研修」「××改善運動」といった名称では何をやる委員会かはすぐに分かるが、活動の本質が伝わりにくい。牟禮印刷株式会社では、社内活動に「愛称」をつけている。「愛称」をつけることで、何をしている委員会かが理解できるように工夫している。あとはその愛称を見るだけで本質が瞬時に理解できるようになる。それによって全社員共通の捉え方が出来、活動が活発化していく。また、気軽に継続を促す効果があり、参加することに抵抗感が少なくなる。

社員の意識が多様化し、特に若い社員が多いところでは理念を浸透させるにはこうした工夫が必要となるのではないかと考える。

2. 事例紹介

1) 愛のげんこつ合戦

「愛のげんこつ合戦」とは、実際にげんこつを振るうのではなく、上司、部下の関係なく、日々の仕事の中で悪いことは悪い、良いことは良いとして気がついたときに注意しあい、お互いに切磋琢磨し、向上していく土壌創りをしようという活動である。この活動を進めることによって社員間のコミュニケーションがうまくいき、仕事がスムーズに流れ、仕事の質が高まることによって顧客に満足していただき、存在性が高まることになる。

本質的な目的の一つに、一人でも多くの社員が気持ちの良い人生、充実感のある人生を過ごしてもらいたいということがある。そうなるためには「コミュニケーション」と「教える」ということが必要であるととらえている。この環境を創るために「あいさつ」、特に「朝のあいさつ」を重視している。社内であいさつができる環境ができると、お互いの会話ができ、教える、教えられるの環境が出来る。お互いが仕事の上でも社会生活の上でも向上していくことができるようになる。また、朝礼の際に行われるラジオ体操でも、きちんとできていない社員に対しては、直属の上司が注意するだけでなく、誰でもが注意できるような活動を進めている。

こうした活動をもり立てるための具体的な活動として、牟禮塾の塾生が、朝玄関に立ち、出勤してきた社員に「おはよう」とあいさつを行い、元気のない社員、声の小さい社員に対しては声をかけている。社内ではポスターを掲示し、常に意識できる環境を作っている。また、「愛のげんこつ合戦 用語集」なるものを作成し、より身近にこの活動を自分たちの活動であると感じられるように工夫している。具体的な成果として、部署の違う人ともあいさつをするようになって部署間の連絡ややりとりがスムーズにいくようになった、といった報告がされている。

この活動を知った企業から、「ポスターを我が社でも掲示し、活用させてもらいたい。」という声が寄せられ実際に社内に掲示しているところがある。

ポスターの写真掲載

2) 「宝の山」申告制度

「宝の山」申告制度は、潜在しているミス・ロスやクレームを掘り出し、対策をたて、その後同じようなことが再発するのを事前に防止することをめざしている。それによって仕事の質を高め、お客様の信頼を得ることが出来るということから、申告されたミス・ロスやクレームを「宝の山」と呼んでいる。どんな小さなことでも、ミスをしたたりミスをしそうになったりしたこと、ミスが発生しそうな状況・要因などがあればそれらを当事者や発見者が申告し、関係者に知らせることによってミス防止に役立てる。日常の業務を通して意識を持ち、全社員が一丸となってミスを防止し、信頼される企業づくりをめざしている。

具体的な進め方は、ミスが起こったときや社外からの情報を当事者が「宝の山申告書」に内容を記入して提出する。所属長は申告提出者とコミュニケーションをとり、具体的な対策を立ててそれを実行し、ミスを防止したりタイミングの良い手を打っていく。申告書の内容は全社に公開され、誰でもが見ることが出来る。各部署において運用が基本方針に盛り込まれ、具体的な申告目標を掲げて活動している。ここで重要なのが、当事者が仕事の中から「宝の山」をいかに掘り出し、申告していくかということと、出された「宝の山」をどうミスロス防止に活かしていくかである。このしくみについては現在も検討が加えられ、過去の申告内容をデータベース化し、分類した上でミス・ロスの傾向を把握したり、営業のツールとして利用したり、協力会社との協力強化に役立てようとしている。

3) 変身会議

企業理念の柱を实践でき、これからの企業人へと変身するために設けられた会議体である。この下部機構として以下のような委員会が設置されている。各委員会は、昼休みや業務終了後に自主的に活動している。

(1) ハイパーQ

ネーミングの「ハイパーQ」は「hyper(超) - Q (quality)」で、QC活動のいっそうの強化を目指したものである。「小集団活動の活性化」を目的に、QC活動の活性化から発展し、ISOの啓蒙、新入社員研修なども担当している。

小集団活動は、

- ・自分の能力の可能性を体感する
- ・明るい職場を創る
- ・経営に参画し会社全体の利益向上に貢献する

を目的としており、週に一度昼休みなどの時間を使い、Q - up活動と称している。

ハイパーQの代表的な活動としては、相談会である。個々に小集団活動を展開する上で発生する問題について、相談会を開催し各サークルから出される個別の問題についてアドバイスをを行っている。

(2) S & B

ネーミングの「S & B」は「scrap & build」の略から取られたもので、「自己啓発による人財集団づくりと社内コミュニケーションの活性化」を目的とし、C - 21能力開発大学などの社外人材育成機関へ講習生を派遣している。また、社内図書の実践による図書制度の整備や、社内クラブの活動統括、ソフトボール大会やボウリング大会などの社内リクレーションの企画運営を行っている。

(3) 彩未来

「企業理念の浸透と体質化」を目的とし、企業理念の実践を支援する活動を推進している。中国語読みで「彩未来（ちゃいういらい）」と読み、企業理念にある「未来を彩る創造性」から付けられた名称である。

ラオス教育関係支援事業

印刷の際に発生した残紙をノートに加工し、ラオスへ送る活動である。輸送費用などは社員の募金などでまかなわれているが、この活動を知った他の企業からノートを輸送するのに使う段ボール箱を提供していただいたり、募金提供を受けたりして、社内だけの活動から社外へ地域へと拡がりつつある。

また、今年はノートを送るだけでなく、他の企業からの募金とともに現地の小学校に図書館と図書を寄贈した。

ノートまたは現地の写真掲載

会社案内、工場案内

会社案内では、単なる会社の紹介で終わるのではなく、企業理念が一目で感じることが出来るような案内の作成をめざしている。

岡山工場は、この委員会が中心になって、企業理念の具現化をめざして、またこれからの印刷工場の実験という意味で、「Facio（フェイスオ）」（ラテン語の「創る」という意味に英語の「face（顔）」の発音を当てている）という名称を持って建設された。工場案内ではこうしたこともストレートに認知できるように創ることをめざしている。

企業理念解説書

全社員が常に携帯、いつでも理念を確認できるようにするため、ポケットに入る手帳サイズの企業理念を解説した小冊子を作成している。この冊子の改訂を担当している。

4) 牟禮塾

毎月2泊3日の合宿形式で1年間開催される経営幹部養成のための社内塾である。この塾の活動内容は4部から構成されている。

第1、2部は、企業を組織的に運営する技術技法、また原理原則など、実践的な経営管理を体系的に学び、構造的に激変する時代の中にあって経営者をサポートし、幹部としての役割を果たすことが出来ることをめざしている。中堅幹部が参加し、単なる座学ではなく、社内の様々な事例を題材として実践的に学んでいる。また、講義時に塾生自らがLANを構築するなど、社内に先駆けての実験の場ともなっている。

社内塾ではあるが、外部からも塾生を募集し、お互いに切磋琢磨することも目的としている。

第3部は、もう一つの塾の特徴となっている。すなわち、毎回必ず役員や幹部が参加し、塾生と議論することである。社内の様々な問題について議論しながら塾生は、トップの考えや会社の進むべき道を感じ取り、理念を継承していく。

また、第4部では、変身会議の各委員会の進行状況についての検討や決済案件などについても検討され決定される。

塾風景の写真掲載(3、4部の写真があれば望ましい)

5) ピカピカ大作戦

5Sの手法を学び、ただきれいにするだけでなく、機械をピカピカにしながら、利益の出る5Sをめざす活動である。一定期間だけの活動であったものが定期的に行われる活動へと発展していった。

機械の清掃・点検を通じて、ミスやクレームをなくすとともに、しつめの向上も意図している。機械をピカピカにする理由としては、

- 1．機械を掃除し、きれいにすることで不具合や異常がよく分かる。
- 2．機械を実際にさわること担当が機械に対して詳しくなり、愛着がわく。

などが上げられる。

また、間接部門についても、机の中やものの置き方、ファイルの整理の仕方などを対象に、仕事のやり方を常に意識し仕事をするような取り組みが行われている。

以 上