

名古屋商工会議所で開催された講演会・セミナーの中から
毎回ひとつピックアップし、ダイジェストでご紹介します！

化学・窯業部会 講演会

「気楽にまじめな話ができる、世界で一番社風のいい会社」を目指して

開催日 2010年9月1日 講師 株式会社ISOWA 代表取締役社長 磯輪 英之 氏

➡ 見える部分だけを変えても会社は変わらない



当社は、段ボールの製造機械のメーカーです。創業は大正9年で、私の祖父がはじめた鉄工所からスタートしました。私が入社したのは30才になった時です。他の会社や海外で経験と修業を積んだ後、当時父が社長を務めていたISOWAに、

「将来は自分が社長を継ぐんだ」という覚悟と期待を胸に入社しました。

しかし、いざ入社して見ると、そこは矛盾だらけの中小同族企業でした。様々な社内の課題に社員は気づいているのに、自ら率先して改善しようとしません。「一緒にやろう」と呼びかけても響かない。私は、思い描いていたイメージとの落差に愕然としていました。

そんな時出会ったのが、柴田昌治氏（株式会社スコラ・コンサル代表（当時））の書かれた『なぜ会社は変わらないのか』という一冊の本でした。その本の中に、会社を氷山に例えた「氷山モデル」という言葉がありました。「制度・仕組み」などの表に見えている部分は、会社の要素のたった10%程度にし過ぎず、実は「風土・体質」といった見えない大半の部分が、会社を動かしていると言うのです。「これだ！」とハッとさせられました。見えている部分だけ一生懸命変えようとしても、会社は変わらないのです。

➡ 「顧客満足」より「社員満足」へ

そこで私は、2001年に社長に就任するにあたって「風土改革」に専念することを宣言し、新たな行動指針として「スピードと対話」を掲げました。そして、社員に「変われ！」という前に、まず「自分が変わる決意」を示すことが大切という思いから、社員による「社長評価」を導入しました。私が目指す7つの理想を書き出し、その達成度を社員に評価してもらうもので、結果は数値化して全社員に公開しました。

しかし、長年にわたって形成された風土は、そう簡単には変わりません。言われたことだけをする「指示待ち型」が当たり前になってい



《講師紹介》

1955年生まれ。1980年一橋大学商学部卒業。同年株式会社トーマン入社。1985年同社退職後、同年株式会社磯輪鉄工所（現：ISOWA）入社。2001年同社代表取締役社長就任。以来「気楽にまじめな話ができる、世界で一番社風のいい会社」づくりに取り組んでいる。その取り組みはマスコミからも注目を浴びている。

る社員に「何でも言ってくれ」と言っても、意見はほとんど出ません。急激な方針転換に反発も起き、社長への非難が増え、社長評価の結果も急激に下がってしまいました。

どうしたらいいのか分からず、とても悩みましたが、一人で悩んでいても仕方ありません。部門長や組合の執行委員を集め、思い切って「教えてくれ」と直接相談しました。すると、素直に話し合うことで徐々に誤解が解け、互いの理解が深まってきました。弱みを見せることによって社長と社員の関係性に変化が生まれ、経営への信頼向上につながったのです。変化は広がり、若手社員の中には自発的に風土改革を進めるグループも生まれてきました。

次に私は、社長として「顧客満足よりも社員満足」という方針を打ち出しました。社長が社員を満足させない限り、社員は自発的にお客様を満足させられません。そして、社員がワクワク働ける職場にするためには、社長が夢と希望を持って楽しく仕事に取り組む事が大切と考えました。人件費に関して、「費用」ではなく「投資」ととらえ、「頑張ったから出す」のではなく、「出すから頑張る」というスタンスに変えました。

➡ 世界一社風のいい会社は、 世界一のお客様満足度を提供できる会社

これらの取り組みを通じて、自分の思いを社員がしっかり受け止めてくれる雰囲気が出来上がりました。そして2006年、私は「世界一社風のいい会社を目指す」という経営理念を掲げました。

社員の動きは目に見えて変わっていききました。皆が事業計画に加わり、「社長と社員が同じ方向を向いて頑張っている」という実感が社内に出てきました。採用面でも、「こんな人たちと働きたい」「世界一の社風を目指す会社で働きたい」という理由から、優秀でハートの熱い学生が多く集まってくるようになりました。さらに、お取引先などからの社員の評価も向上し、製品はもちろん、「社員が最高の差別化」となっていました。

今では、社長評価の数値は大幅に改善し、大きな手ごたえを感じています。

風土が変わると経営が変わります。「世界一社風のいい会社は、世界一のお客様満足度を提供できる会社だ」ということを実証し続けることが、私の使命だと思っています。



★ 講演会・セミナーの最新情報はイベントカレンダーから ▶ <http://www.nagoya-cci.or.jp/event/>

お問合せ先 秘書・広報グループ 坂野 TEL: 052-223-5607