



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 102号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.8.1

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年8月1日号 no.1602

『元気が出る！～すごい制度100』より

【たかが制度、されど制度】

「制度」とは、何でしょうか。

制度は、個人には適用されません。集団、あるいは組織に対して施されるものです。制度は、敷かれたレールであり、自由に使えるツールであり、巧妙なスキームです。

制度が定められる際は、必ず目的やゴールがあります。例えば、中小企業向けの融資制度であれば、低利の融資を提供することで、中小企業を活性化するという目的があります。

厚生労働省が実施する「ジョブ・カード制度」では、求人側と申し込む側のミスマッチを防ぎ、失業を減らす目的があります。

逆もしかり、目的を達成したい、ゴールに到達したいがために制度を定めます。

ここにギャップがあります。制度を定める側と利用する側では、ゴールは一緒でも、制度への入り方が異なります。うまく回る制度と回らない制度の違いは、このギャップの大きさにあります。

今週は、「組織に活力を生み、業績を拡大する」ことを目標として、働く者の意欲を自然と引き出す独自の仕組みを導入している企業の紹介です。

半導体製造業の「ディスコ」では、「痛み課金」と「WILL報酬」という独自の仕組みがあります。

「痛み課金」とは、他の部署や社員に痛みを与えた場合に課される罰金制度です。例えば、売れ筋の製品でキャンセルや納期変更が発生すると、営業部門は製造部門に製品価格の一定割合を支払います。同様に、出張旅費精算が15日以上遅れた場合、その社員が属する部署は経理部門に一日5万円の罰金を支払う義務を負います。

これらは、初めから正確な納期を伝えていれば、他の客を優先することができた、決められた期日までに精算を終えれば、経理部門は余計な残業をしなくてすんだといったように、迷惑をかけた部門へのお詫び料のようなものです。

一方で、「WILL報酬」とは、他の部門に恩恵をもたらした際に支払われる報奨金です。例えば、3ヶ月前に製品の出荷月を宣言すれば、営業部門は、製造部門から製品価格の10%を受け取れます。早めに注文を出せば、製造部門がそれだけ余裕をもって生産計画を練ることができるからです。

「ディスコ」の社長さんは、こう言います。

「熱いものに触って、脳に痛みが伝わらなければやけどしますよね。それは、組織も同じ。それぞれの部

署の痛みがちゃんと伝われないと、組織は死んでしまう」

相手の不利益になる行動にお灸を据え、行動変革を促すことが目的なのです。

広島メガネ販売会社「21(トゥーワン)」では、内部留保ゼロ、利益は社員で折半します。働く人はみんな平等で役職は存在せず、経営者も社員も評価と給料はすべて社内WEBで開示されるという、徹底した丸見え経営を行っています。

利益を会社の残さない姿勢は徹底しています。2月の決算賞与の際に、経常利益がほぼゼロになるように社員さんたちに配ってしまいます。賞与を配ってなお利益が残る場合は、商品の値下げの原資に回します。

一方で、預金金利5%の社内借入制度という預金制度があり、現在約11億円を社内預金としてプールしています。利益を吐き出してしまうことで不足する運転資金は、この社内預金から、会社が融資を受けています。

いわば、究極の直接金融と言えます。無担保・無保証で資金調達できるのです。社内に留保するのではなく、社員に留保していることになります。

この制度は、社員さん達に対し、経営者意識を持たせる上でも威力を発揮しています。会社の業績が良ければ、定期預金を上回る利息収入を受け取ることができますが、万が一破たんでもすれば、金融資産を失いかねません。

おかげで、社員さん一人ひとりが経費削減から顧客満足度の向上まで、会社のためになることを必死で考えるようになっています。

この他にも、「嫌いな顧客とは取引をやめていい」という制度や、「40歳までに強制的に独立させられる」制度、「学歴も職歴も不問で先着順に採用を決める」制度など、100の斬新な制度が紹介されています。

こう書くと、なんだかメチャクチャですが、それぞれにはキチンとした目的があり、それ相当の効果を発揮しています。

ただ、制度が定着するものばかりではありません。十分に活用されなかったり、目的を達成できなかったりすることもあります。

斬新な制度が機能しない理由として、

- ①理想と現実のかい離(現場の実情やコストに見合った仕組みにする)
- ②複雑すぎる(通常業務を圧迫しないシンプルな仕組みにする)
- ③ノルマ化(制度の維持を目的にしない)
- ④導入だけで満足(どんな制度も改良・改善が必要)
- ⑤部門間の調整不足(利用しやすい環境作りをトップが推し進める)

が挙げられます。

自社を活性化させる新たな仕組みを考えるということは、組織が抱える現状の問題点を自己認識することでもあります。

「やれ」とハッパをかけるだけで、「うちの社員は…」と嘆くのではなく、社員の意欲を引き出す上でネックとなっている部分はどこにあるのかを把握し、制度を設計するのです。

ちなみに、我が家には、「晩御飯1時間制度」というものがあります。

小学生の娘は、とにかく食べるのが遅いのです。おしゃべりをしたり、ぼーっとしたりして、私たちが食べ終わってもいつも娘は半分も食べていません。

いつしか、「早く食べなさい」が私たち夫婦の口癖となり、待っている間はイライラしっぱなしになりました。口には出しませんが、恐らく言われている娘も、美味しく食事をする気分ではないと思います。

そこで、我が家の食事は、食べてようが食べ終わろうが1時間きっちりと取ることにしました。食べ終わったらごちそうさまというのがいけなかったのです。1時間あれば、娘も完食することができます。私たち夫婦にも待たされているという意識がなくなり、「早く食べなさい」と言う必要もなくなりました。

たかが制度、されど制度。制度をうまく利用しましょう。