

# 心の報酬でモチベーションアップ！ 新卒社員の離職者は4年連続ゼロ

「社員を大切にする」を  
経営理念として設立

社員の「自分ゴト化」を左右する大きなファクターの1つが、仕事に対するモチベーションだ。トップが「自分で考え、行動しろ」といくら発破をかけても、社員が腹落ちしていなければ、何をしたらいいのかさえわからないだろう。社員が仕事の意義を見出し、本気で仕事に取り組まなければ、自分ゴト化にはつながらない。そこで、社員のモチベーションに着目して、自分ゴト化を進めている企業がある。金融機関向けシステムの設計・開発を主力事業とする情報システム会社のFBSだ。

同社は、メガバンクを中心に大手システムベンダーを主要顧客としている。得意とする銀行システムでは、預金、融資・ローン、為替といった勘定系シ

ステムをはじめ、国際系システム、情報系システム、市場系システムなどほぼすべての業務領域で事業展開している。1970年創業という情報システム業界の「老舗」を前身とし、2010年に東証一部上場企業と合併した後、金融機関向けシステム開発部門の一部がMBO（経営陣による買収）で独立、11年4月に事業を開始した。平本謹一社長は、経緯をこう振り返る。

「合併した会社とは、経営手法や企業文化の違いがとても大きく、特に、金融機関向けシステム開発事業に関わる顧客や社員を中心に、先行きへの不安や動揺が広がり始めたため、同事業の重要顧客や優秀な人材の散逸を防ぐためには、同事業を買収して、分離・独立をした方がよいと判断しました」

FBSを創業して、平本社長がまず打ち出したのが、「顧客と社員を大切に

にする会社」という基本理念だ。とりわけ、「社員の幸せ」を最も重視している。平本社長は、こう胸の内を明かす。

「人材こそ情報システム会社にとって最大の資産、収益の源泉です。社員一人ひとりが、幸福感をもって、いきいきと働くことができれば、仕事の生産性も品質も向上し、顧客の高い満足と信頼を獲得できる。その結果として、仕事量も増え、業績アップがもたらされるのです。この好循環こそ、社員のモチベーションアップのエンジンになるのです」

## 非金銭的報酬を与える 4つのアプローチ

同社では、業界水準を上回る賃上げや賞与の支給、退職金の改善、さらには、夏・冬賞与のほかに、業績連動の



心の報酬を重視するFBSでは、社員満足度を高めようとさまざまなイベントを企画している。毎年、東京湾で行っている「納涼会クルージング」もその一環だ（提供：FBS）

決算特別賞与の支給、そして、社員持株会の組成と10%の奨励金の支給など、社員の処遇の改善・充実に積極的に取り組んでいる。とはいえ、平本社長は、「金銭的な報酬は、物質的欲求を満たすものの、それ以上のモチベーション

主な事業内容：

メガバンクの基幹業務システム全般の設計・開発

本社所在地：東京都千代田区

社長：平本謹一

資本金：1億円

創業：2011年

従業員数：260名

会社HP：<http://www.f-b-s.jp/>



平本謹一社長

# 「人まかせ企業」は今日で卒業！ 社員をヤル気にさせる「自分ゴト化」のススメ

図表●連帯感を高める社内コミュニケーション推進策

方針発表会議	年4回、「会社から社員への報・連・相」として実施。このうち2回は全社員向け、2回は管理職向けとして行い、会議後には懇親会（立食パーティ）を企画。
クリスマスパーティ	毎年、新入社員が企画・運営を行い、入社2年目の社員がサポートする。
若手社員中心のイベント支援	4月の花見会、8～9月の納涼会クルージング、2～3月のスポーツ大会を恒例化。いずれも、管理職を除く若手社員が企画・運営を担当し、会社が費用を負担する。
その他	部・課・プロジェクト単位でのコミュニケーションの促進。会社が費用の一部を負担。

FBSでは「縦」「横」「斜め」の風通しのよい社風をめざし、さまざまなことに取り組んでいる（FBS提供資料から編集部作成）

を引き出すのは難しい」と見る。そこで重視するのが「非金銭的報酬」で、いわば「心の報酬」だ。「経営者が努力すれば、社員に無制限に与えられるからです」（平本社長）

そして「心の報酬」は、仕事に対するモチベーションを高め、自分ゴト化の大きな原動力になるといえる。同社には、「自ら考え、自ら行動することによって会社の未来を切り開きます」という行動規範があるのだが、「働くことで幸せを実感できれば、社員は再び幸福感を得ようと自然にやる気を出し、自分で考え、行動するようになるのです」（同）

同社は、「心の報酬」の充実策として、次の4つの取り組みに注力している。1つ目は「社員の連帯感を高めること」。平本社長は、「そのためには、コ

ミュニケーションを活発にして、社内の人間関係を良好に保つことが肝心です」と力説する。同社では、社内のコミュニケーションを図るため、幅広い取り組みを行っている（図表）。

2つ目は「成長実感を与えること」。平本社長は「社員の達成感を満たすことが、自分ゴト化と最も密接にかかわっている」と説明する。人材育成の約7割は、仕事を通じて実務能力を身につけるOJTに依拠する。一方、人材戦略本部が主管する研修制度の充実にも注力している。同社では、研修に年間約4000万円、社員一人当たり約15万円もの費用をかけている。これは大企業のトップクラスと比べても、遜色ない水準だという。研修プログラムも多彩で、社内で行う数多くの階層別研修のほか、外部大手研修機関と提携しての技術研修やビジネススキル研修を行っている。さらには東京中小企業投資育成の研修も積極的に活用しており、「役員研修」や「女性リーダー研修」などは、継続的に受講している。また、同社では新人教育に「メンター制度」を導入している。入社3年目以降の若手社員はほぼ全員が、2年間マンツーマンで新入社員の面倒をみる「メンター」に任命される。「人を教育することは、自分を成長させることにつながる」（同）という考えからだ。

「心の報酬」を充実させるための3つ

目の取り組みは、「貢献実感を与えること」。顧客から信頼されているとわかれば、社員のモチベーションは高まり、さらにやる気を起こす。そのため同社では、「顧客満足度調査」を毎年行い、社員自身にも仕事での貢献度がわかるようにしている。また、年2回顧客満足度を高めた社員を社長表彰している。

4つ目は「承認欲求を満たすこと」。これは会社や上司・同僚などの正当な社内評価によって実現する。同社では、年2回の人事評価のほか、「方針発表会議」において、社員の表彰も積極的に行っている。業務関係ではチーム単位の表彰が多いが、「挨拶の励行」といった当社の企業理念や行動規範の模範となる社員についても表彰していきま

## 業務改善のアイデアを募集し、現場で採用

では実際に、社員は幸福感を得ているのだろうか？ 16年8月に結果がまとまった社員職場意識調査（東京中小企業投資育成に委託）によれば、同社の社員の総合満足度指数は、最も高いランクと評価された。とりわけ、「会社への共感」「同僚との関係」といった項目において満足度が高かった。この調査は、インターネットを通じて第三者機関（日本生産性本部）が行った

め、信頼性は高い。さらに同社は、4年間で76名の新卒社員を採用したが、なんと1名の退職者も出ていないという。新卒社員の離職率の高さが社会問題となる中、特筆すべきことだろう。社員の自分ゴト化が進んでいることを裏づける事実もある。同社は16年5月1日～8月15日、「創立5周年記念特別提案制度」を実施した。これは、業務改善など企業の成長につながる提案を、社員から募集したもの。賞金は総額30万円で、参加賞も漏れなくもらえるというユニークさも手伝ったのか、167名の社員から、222件の応募があった。

注目すべきは、入選した改善提案（15件）の半分以上を、同社がすでに業務に取り入れたこと。「社員のアクションに会社が誠実に向き合うということが、社員と会社の信頼関係を育むのにきわめて重要です。打てば響くかわかれれば、社員はいつそう積極的に自分で考え、動くようになるでしょう」と平本社長は言い切る。

同社は創業7年目ながら、メガバンクを中心とする優良顧客基盤に恵まれ、順調に業績を伸ばしている。社員の幸福感を高めてモチベーションを引き上げ、自分ゴト化を進めたことが、仕事の質を高め、顧客満足度のアップ、さらには業績拡大にも寄与している好事例と言えそうだ。