

元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深 川 順 次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 人事制度づくりの目的とは
- ② 社員の成長はこうして実現する
- ③ 技術の共有化により完全週休2日制は実現された

2008年6月号(第71号)

小さな鮮魚小売店(魚屋)からいまや東証2部上場を果たした会社があります。東京八王子市に本社を持つ株式会社 魚力(売上高234億円・従業員1450名)です。以前は古い職人気質の組織風土で、週に1日すら休めず、1日12時間以上も働き定着率も悪い職場環境でした。

だが、社長はこの状況に甘んじなかった。なんとしてでも「いっしょに働く社員たちに完全週休2日制やサービス残業のない世間並みの労働条件や職場環境を提供したい」「社員が魚屋で働いていますと胸を張って言える会社にしたい」という強い思いがありました。

こうして改革がはじまりました。

では、いかにして業績を向上させながら、職場環境を改善していったのか。魚力と魚力の人事制度づくりー職場環境改善に大きく貢献した松本順市氏から学んでいきたいと思えます。

社員一人一人が成長できる仕組みをつくる

人事制度づくりの目的とは

一言でいえば、「社員一人ひとりが成長する仕組みをつくる」これが人事制度作りの目的です。なぜなら社員の成長なくして企業の発展はないからです。賃金制度をつくること＝人事制度づくりではありません。ましていわんや賃下げを目的に人事制度の見直しを行ったりすれば、それは最悪です。

「自分の賃金が下がるのではないか」人事制度構築の話をする多くの社員はそう思います。メディアで取り上げられる情報の多くが、賃金引下げと連動した人事制度の見直しだったからです。魚力の社員も例外ではありませんでした。

「人事制度を作って賃金を下げることは一切しません。この人事制度は皆さんの賃金を上げるためにつくる制度です。皆さんに喜んでもらうための制度です。心配しているようなことは一切しません」

この会社に入って、この会社で成長してもらいたい。「一方で、結婚し、子供が生まれ、家を買う。さまざまな欲求が出てくると思えます。この経済的欲求に応えるのも企業の役割だと思えます。例えば、家のローンを組むために年収はどれぐらい稼ぐ必要があるのか。そのためにはどこまで成長したらよいか、その道筋も明確にしたいと思っています」

魚力の経営者はこのように宣言します。そしてさまざまな会議の場で、また社内報で何度も何度も繰り返し説明していきました。こうして人事制度作りを宣言して2年後、ようやく社員たちに受け入れられていったといえます。

以下、人事制度の目的をまとめると次のようになります。

- (1) 社員の成長を促進するための仕組みづくりであること
- (2) 社員の成長評価を通じて、管理者が成長する(マネジメント力をつける)仕組みにすること
- (3) 成長に見合う処遇制度をつくること

社員の成長はこうして実現する

社員を成長させる施策はいろいろあると思えますし、各職場で実行されていることと思えます。特に魚力では、次のことに留意してきました。以下簡単にふれますと

褒めて感謝する企業風土をつくる

結果だけではなく、一つ一つのプロセスの遂行にも「おめでとう」を言い合うこと。

例えば、「アポが取れました」「お客様情報をいただきました」などちょっとした前進にも「おめでとう」を言い合う雰囲気も大切。

結果よりも成功のプロセス、成長のプロセスに関心を持つ。

企業が成長していくためには、成功の法則を蓄積していくことがなによりも大切。

どうしたら「うまくいったのか」なぜ「うまくいかないのか」そのプロセスにこそフォーカスする。つまり社員の成長のプロセスに関心を持つということである。

コツや技術の共有化を行う。

「優秀な人」に「自分の仕事のやり方」を出し惜しみせず公開してもらおう。「公開」は積極的に評価し、「出し惜しみ」は評価しない仕組みを作る。

仕事に役立つ「コツ」を発見したら、全社員に共有する仕組みをつくる。発信者にはお礼を。

成長を「目に見える形」で、わかるようにする。

成長（評価）シートの活用により、成長が見える形にする。

特に、上記1～3を凝縮したものが成長（評価）シートです。成長（評価）シートの作成、活用こそ人事制度の根幹です。もう一つ重要なことは、全社員の成長（評価）について、全管理者が出席する評価決定会議で決定し、組織的に確認することです。成長（評価）の基準を共有化するとともに評価に対して社員に納得性を与えることができるからです。

技術の共有化により完全週休2日制は実現された

平成10年頃になると、かなりの職場で完全週休2日制が導入されます。しかし鮮魚店では週休1日すら保障されないところが多かった。それが採用にも定着率にも大きく影響していました。

「できるなら、みんなできちんと週2日休めるようにしたい。これが私の願いだ。もしそれが実際に可能であるなら、各店長に具体的に計画を実行してもらって、少しずつでもいいから目標に向かってすすもうではないか」

こう魚力の社長は宣言し、完全週休2日制への第一歩を踏み出しました。

まず、売上の高い日（曜日）と低い日（曜日）にあわせて出勤すべき人数を計画する出勤計画表を作成します。今まではお店が営業しているときは全員出勤。お店休業のときは全員休日というものでした。しかしこれではあまりにも生産的ではない。売上が低いときに交替で休もうという事でスタートしました。

だが新たな問題がでてきます。店の中での役割分担というものが完全に決まっていて、代替が不可能というものでした。「ダメダメ、彼は休ませられない。〇〇技術を持っているのは彼しかいない。彼が休めばお店が回らない」Aさんは〇〇技術をもっている。Bさんは△△技術をもっている。誰にも替えられない。ここに職人の存在価値もあったわけですが、この現状を打破しないと、交替で休むことすらできず、完全週休2日制は頓挫するという事態に直面しました。

早期に全員が同じ技術をもつようにするために、技術習得一覧表

（星取表）をつくりました。また次のように提案します。「自分の技術を他の人に教える人を一番高く評価します」こうして、最初は人に教えることを渋っていた職人も少しずつ変わっていき、それに応じて月1回週休2日、月2回週休2日・・・そして完全週休2日制へと一歩一歩前進していきました。

この星取表による技術の共有化は、生産性を飛躍的に向上させると同時に完全週休2日制をも実現しました。完全週休2日制の実現は同業者には驚異、社員には最高の誇りとなったと言います。魚力の社員たちがますます元気に働いたことは言うまでもありません。

成長（評価）シートや星取表を活用した「人を成長させる人事制度」づくりが、企業も大いに発展させることを、魚力は証明しました。

参考文献：『そのとき、仕組みは作られた』（新・人事制度研究会）
『上司はなぜ部下が辞めるまで気づかないのか』（松本順市）

星 取 表

	〇〇技術	△△技術	□□技術	●●技術	△△技術
Aさん					
Bさん					
Cさん					
Dさん					
Eさん					

作業ができない	教育訓練をスタートした	教えてもらいながらであれば作業できる	1人で作業できる	他の社員に教えられる