

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくらう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 挑戦を続ける組織をつくる

- ① 挑戦する人材を登用する
- ② 幹部社員を育成する
- ③ 優れた技術を見える化し共有する

2020年4月号(第195号)

「業界の挑戦者になる」

この40年間右肩下がりだった日本酒業界。この業界の「ファーストペンギン」となるべく挑戦を続けているのが、平和酒造(和歌山県 従業員50人)です。

- ① 日本酒業界では、酒造りは季節労働者(杜氏や蔵人)がやるものでした。しかし同社は自社の社員だけで酒造りの一切を手掛ける「社員蔵人制」にしました。
- ② 同業界で初めて大学新卒採用を行い、新卒だけで酒造りをする酒蔵となっています。また、蔵人は肉体労働ができる若い男性でしたが、同社では女性が活躍しています。
- ③ 日本酒イベントの主催を積極的に手掛けています。中田英寿氏とは海外での日本酒啓蒙活動、堀江貴文氏とは日本酒を燃料とした国産ロケットを飛ばし、そのお酒をスポンサー費用を集めるために販売する取り組みなども行っています。
- ④ 日本酒を通じて、日本文化(稲作文化)を海外にも広める活動を積極的に行っています。社長は年間12回の海外出張、社員にも海外イベントなどに気軽に参加してもらっています。

同社は、今や新卒採用枠に、毎年1,000人が殺到する人気企業となっています。

今回は、同社4代目社長山本典正氏の『個が立つ組織』を紐解きながら、「人づくり」について考察したいと思います。

挑戦を続ける組織をつくる

■ 挑戦する人材を登用する ■

最初に手掛けた変革が、季節採用をやめ通年採用にすることでした。季節労働者が高齢化していることと新卒採用を開始するためです。通常であれば酒造りは晩秋から初春にかけて行い、夏場には仕事はほとんどありません。それを根本から変える試みを開始したのです。それが「社員蔵人制」の採用でした。

【ともに考え行動できる人材を採用する】

最初の2年間は、高卒を採用しました。しかし結果的に6人全員が離職する事態となりました(高卒の場合高校側が成績順に就職先を振り分ける。優秀な生徒は大企業に振り分ける仕組みとなっている)。山本社長は、一人前の蔵人に育てようとし楽しみにしていたのでショックは大きかった、睡眠障害に陥るほどだったと言います。

しかし、彼はあきらめませんでした。高卒がダメなら大卒を採用する。当時社長であった父親には強く反対されましたが、議論の末彼が押し切って大卒の採用を始めました。

【求める人材を明確にする】

山本社長が採用で大切にしている条件は次の3つです。

- ① 平和酒造の取組に、強く共感できる人
- ② 地頭が柔らかい人(新商品開発、販売、社内外でのコミュニケーションに対応できる人)
- ③ 歯車にならない人(自発的に動けるチャレンジ精神旺盛な人)

これらの条件をクリアしている人であれば、出身大学、学部を問わないし、性別も問いません。特に「女性が男性と同等に活躍する道をつくらなければ、会社は生き残れない」と強調しています。同社では「肉体的ハンディ」を乗り越え、6人の女性蔵人が活躍しています。

【1人200時間をかけて選考する】

では、毎年1000人以上の学生からエントリーがある中、どのようにして求める人材を選考しているのか。まず50人に絞ります(かなり難しい課題について記述してもらい「振り落とし」をおこなうとのこと)。その後全国から同社まで来てもらい、面談と適正検査を受けてもらいます。

特に重要視しているのが面談です。志願者には社員4、5人と1対1の面談を受けてもらう。1人につき2~3時間です。1つは「酒造り中は肉体的に結構きついよ」などネガティブな話も含めてダイレクトに現場社員の言葉で語り質問してもらうため、もう1つは社員に「一緒に働きたい」と思う人材を選んでもらうためです。もちろん最終面談は社長です。

■幹部社員を育成する■

同時に進めたのが、新人を受け入れるための環境づくりです。それが幹部社員の幹部社員としての育成です。従来、杜氏は酒造りができればいいという考えでした。そのせいで蔵がブラックボックス化し、杜氏の高齢化と季節労働者の減少という現実の中で、多くの酒蔵が競争力を失い、廃業せざるを得なかった。

【幹部の役割を明確にする】

同社では「杜氏もマネジャー職」ということを明確にしました。杜氏がマネジャーとして機能してくれば、ボトムアップの情報を吸い上げることができるし、組織の風通しもよくなる。優秀な若い蔵人が能力を伸ばす環境が整うと考えたのです。

職人の世界は、上位下達の世界です。上の指示がなければ動けない。山本社長はこの職人氣質を脱した酒蔵を目指しています。

【杜氏を再教育する】

当初「マネジメントなどするつもりはない」と言っていた杜氏とは、何度も話し合いました。蔵の改革に協力してもらいたい、せっかく始めた新卒採用も彼が変わらなければ効果を出せないことなどを説明し、何をどうしてほしいのか、それはなぜなのか、時間をかけて何度も面談を行ないました。

今では、杜氏には、最低でも月1回、蔵人1人1人と面談してもらっています。「どのような問題を持っているのか」「どういう希望を持っているのか」などを直接引き出してもらい、それをフィードバックしてもらっています。

■優れた技術を見える化し共有する■

次に進めたのが技術のマニュアル化、共有化です。職人の世界では「技は見て盗め」というものでした。山本社長は、これを変えないと、若い世代、若い蔵人を育てることができない、杜氏も持っている「優秀な技術」を開示する必要があると考えたのです。それがマニュアルの作成でした。

【蔵人たちだけで文書化する】

杜氏を説得するのに時間がかかりましたが、ついに杜氏の持つスキルすべてが開示されました。酒造りにとって肝となる麹づくりの水分量、温度経過、発酵管理、仕入れ先など、これまで歴代の杜氏たちが決して教えなかった日々のデータや秘中の秘の技術などです。

マニュアルは、蔵人たちだけで文書化しました。技術の継承を意図してです。同時に美味しい酒はどうすればつくれるのかを、全員で考えてほしいからです。山本社長は言います。「よく働く」蔵人ではなく、「よく考える」蔵人になってもらいたい」

【研修内容もマニュアル化する】

研修は、大きく分けて3つ行っており、研修内容もマニュアル化し、全員に配布しています。

- ①杜氏組合の研修…技術研修や若手蔵人の育成。毎年夏に岩手県で開催。旅程でさまざまな酒蔵、小売店訪問を行う。
- ②社内研修…杜氏が講師となり酒造りの工程について細かく教える。杜氏と蔵人がコミュニケーションをとり、相互理解を深める。
- ③外部のコンサルタントによる技術論の研修…酒造業界に精通し、多くの酒蔵を指導しているコンサルタントの研修