

# 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  
みんなが笑顔で幸せに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) コロナ危機下に経営の根本を問い直す (経営に一番大切なこと)

- ①透明性のある組織運営を行う
- ②公平な評価制度をつくる
- ③社員からのフィードバックが機能している

2020年7月号 (第198号)

「信頼に満ち溢れた組織をつくる」(船橋屋 渡辺社長)

企業経営にとって最も大切なことは「信頼」です。経営者と社員との信頼、企業とお客様との信頼など。それ抜きには、社員の成長も企業の業績向上もあり得ません。

前回紹介した「船橋屋」も「信頼向上」を非常に大切にしています。信頼向上には以下の3つが機能していることが必要だといいます。

- ①透明性のある組織運営を行う
- ②公平な評価制度をつくる
- ③社員からのフィードバックが機能している

今回は、前回に引き続き、渡辺雅司氏の『Being Management (リーダーをやめると、うまくいく)』に学んでいきたいと思います。

## コロナ危機下に経営の根本を問い直す — 経営に一番大切なこと —

### ■ 透明性のある組織運営を行う ■

信頼向上にとって、何よりも大切なことは「透明性のある組織運営」です。

船橋屋は、全社員、全パートタイムを集めて、1年間の目標やビジョンを再確認する「ビジョン発表会」を開催しています。同時にイラストで分かりやすく解説した中期経営計画を配布するなどして、つねに船橋屋の進むべき方向と進め方について説明しています。

また、「リーダーズ総選挙」に象徴されるように、幹部の抜擢も誰もが納得できる形で行われています。正社員と勤続5年以上のパートに匿名で投票してもらって選んでいるのです。第1回目では当時33歳の女性社員が過半数を獲得し、ナンバー2である執行役員に就きました。彼女は言います。「私は能力が高いわけではありません。ただ、会社の誰よりも、社長よりも会長よりも船橋屋が好きで、それを実践したからこそ、選ばれたのです。

船橋屋は、透明性のある組織運営を行うことによって、目的の共有化、すなわち会社は何のために存在するのか、何を目指すのかをすべての者と共有化しています。

### ■ 公平な評価制度をつくる ■

目的を達成するために不可欠なのが「公平な評価」です。給与や賞与の基準が働きに対して納得できるものか、信頼できる制度なのか、という点です。

#### 【「成果」と「行動」からバランスの取れた評価を行なう】

船橋屋では、「成果」と「行動」の2点から評価を行なっています。この2つの評価を車の両輪のように同時に実施することで、初めて社員に対して「公平な評価」という安心感を与えることができると強調しています。

その基礎となっているのが「私たちの心構え」として明らかにされている「く・ず・も・ち」です。すなわちくじけない心意気、ずっと磨き続ける自慢の商品、もっと良いを実現する経営体制、ちから強く今ここに全力投球する人財、です。

「成果」項目については、「売上の最大」「コストの最小」「時間の短縮」「品質の最適」「能力開発」の5つ

を設定し、その達成度、チャレンジ度、難易度を考慮して数値化しています。

「行動」については、「く・ず・も・ち人財要件表」に基づき、評価を行なっています。これには、「全社員共通」の評価項目として、「責任感」「ビジョンに対する理解」などがあります。これをベースとして「等級別」の評価が加わります。新人から幹部まで1～9等級あり、それぞれの等級に応じた「行動」を評価しています。

たとえば、1～2等級であれば、「仕事の進め方」「学習する姿勢」「仲間への配慮」などが評価対象です。3等級以上になると、チームリーダーの資質を評価する項目が評価され、幹部社員は「計画策定」や「事業構想力」などのマネジメントが評価対象となります。

また、「職種別」の評価も行います。「販売」や「営業」「経理事務」では評価される要件が違うからです。

### 【職人は「職人マイスター制度」で評価する】

「高い技術力」があればあるほど、「製造現場の聖域化」が起こりがちです。ベテランたちは「オレ流」を貫き通すので、間違っていると指摘する人間もいなくなる。職人の世界には「権威主義」や「徒弟制」が生まれがちです。更に不正の温床にもなりかねません。

これを変えるために取り組んだのが、職人＝技術職の評価制度でした。技術職の方たちにも、更に高い技術を目指そうという向上心を持ってもらうためには「成果」や「行動」に加えて、純粋に「技術」に対して、公平かつ客観的な評価制度が必要だと考えたからです。また次世代の育成にもつながるからです。それが、「職人マイスター制度」です。

「工場」「原料」「製餡」「衛生・安全管理」この4つの工程から作業レベル表をつくり、数値化しています。例えば、「工場」の「湯がき」は10点、最もむずかしい「あたり」は30点などです。このようにすべての作業を数値化すると、職人としてどこが熟練していて、どこが未熟なのかということが一目瞭然となり、今のレベルが把握できます。また、育成する方も、育成ポイントと課題がわかるので、指導がより具体的になります。

更に点数ごとにグレードが決められており、「見習い」から「巨匠」まで7段階あります。それに見合うマイスター手当(0～7万円)が支給されます。

「船橋屋」は、「職人マイスター制度」によって、「もっと技術を磨きたい」「もっと良い品質を目指したい」という職人魂に火をつけているのです。

## ■社員からのフィードバックが機能している■

渡辺社長が「社員から信頼される会社」の条件として上げているのが、この「社員からのフィードバックが機能している」ということです。

どんなに風通しが良い会社でも、目上の人や上司、先輩などには自分の思いをストレートに伝えることに抵抗があるものです。ましてや社長にはなかなか本音を語ってはくれません。「船橋屋」で「社員からの意見にも真摯に耳を傾ける」ために行ったのが、「社内風土アンケート調査」です。

### 【無記名アンケートで社員の本音に耳を傾ける】

渡辺社長は、この無記名アンケートを「社長に直接想いを伝える『手紙』」ととらえ、重視しています。質問項目は、「中期経営計画達成に向けて活動していると感じる」などのビジョンや経営計画に関するものから「自部門・自店舗は自由に意見を出せる環境である」など多岐にわたっています。同時に改善したほうがよい点を自由記述してもらうので、辛辣な意見を書く社員もいるということです。

このアンケートのメリットについて、渡辺社長は次の2点を上げています。

- ①社員たちが抱え込んでいる「不満」や、面と向かったら口にできない「愚痴」も知ることができる。これによって、「人財開発」の目標がどれくらい達成できているか、どのあたりが不十分かということがわかる。
- ②不満に耳を傾ける姿勢を皆に伝えることができる。「社内アンケート」は、定期的に行うことにより、社員たちは、「この会社は自分たちの話をちゃんと聞こうとしてくれている」と実感します。

更に、聞くだけではなく、浮かび上がった問題を解決するために、組織活性化プロジェクトが対応にあたっています。

「船橋屋」は、1年に2回定期的に「アンケート」を行うことにより、社員の本音に耳を傾けているのです。渡辺社長は強調しています。「信頼できる会社をつくっていくためには、社員の声を拾い上げることを避けて通れない」