

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)「自分中心」から「人のために」へシフトする②

- ①ビジョン・経営理念に基づき経営する
- ②失敗から学ぶことが成長につながる
- ③公正な評価が社員のやる気を高める

2024年12月号(第244号)

「おいしいから売れるのではない 売れているのがおいしい料理だ」(サイゼリヤ 正垣泰彦)
正垣会長が、創業以来40年の経験を著した本のタイトルです。今回はその本の第3章「リーダーと組織の在り方」を中心に紐解きながら、成長の秘訣を学んでいきたいと思います。

ところで、最近2回ほどサイゼリヤのお店に行ってみました。1回目は福岡で、2回目は熊本で、どちらも休日ということもあり、お店の外にまでお客が並んでいました。食事は断念したのですが、繁盛店ということだけは確認することができました。

「自分中心」から「人のために」へシフトする②

■ビジョン・経営理念に基づき経営する■

ビジョンとは、「未来像、将来の展望、将来の見通し」を意味します。つまり将来どのようにしたいのかを明らかにしたもの、経営理念(企業理念)は、企業が事業や活動を通じてどのように社会や人に貢献するのか、を明らかにしたものです。つまりビジョンや経営理念は、経営者の志を明らかにしたものとと言えます。

正垣社長は、このビジョンや経営理念が、リーダーや組織にとって何よりも大切であることを強調しています。

【未来像、将来の目標を明確にする】

有名なビジョンといえば、京セラ創業時に稲盛さんが繰り返し語り続けた「今に、京セラをこの原町の会社にする。原町の会社になったら、西の京一、更に中京区一、京都一にしよう。京都一になったら日本一、日本一になったら世界一になろう」でしょうか。

正垣会長も、「経営者やリーダーにとって大切なのは、将来へのビジョンを持つことだ。それを周囲に言い続け、協力してくれる人を増やさなければならない」と述べています。サイゼリヤは創業当時から多店舗展開するという明確な目標を明らかにしていました。それゆえ「今頑張れば、店が増えて店長になれる」という展望をみんなと共有することができ、それがサイゼリヤ発展の原動力となったのです。

【「社会のため」「人のため」を明確にする】

資本主義社会はお金がお金を支配しています。それについて事業を行うのは目の利益やお金を獲得するためとか私利私欲に走りがちです。そうならないためにも経営理念を明確にすることが求められています。

サイゼリヤの経営理念は「人のために・正しく・仲良く」です。

「人のために」とは、お客様に喜んでいただけたかを計るバロメーターを客数と捉えて客数を増やすことを最優先で考えようということです。常連客の数を増やすことができれば、売上も利益も後からついてくるからです。ちなみに2代目の前社長は「客数2億人」をビジョンに掲げていました。

「正しく」とは、「正しく経営していこう」ということです。会社も従業員もお客様も喜ぶことをやろう、みんなで話し合っ、それをよりよくしていこうということです。サイゼリヤでは、その実現のためにあらゆる作業を標準化しています。標準化するコツは、一番優秀な社員がやっていることをみんなに共有化すること、その仕組みをつくることです。

「仲良く」とは、従業員はみんなで仲良くやっという事です。そのためには公正で客観的な評価が大切です。人は自分が正しく評価されていると思うから頑張れるのです。

■失敗から学ぶことが成長につながる■

前回、「反省しているときが人生で一番幸せです」（正垣会長）という言葉を紹介しました。反省して学び、失敗から学ぶ、これがサイゼリヤの基本姿勢です。

【経営者やリーダーの仕事は「考える」こと】

現場でクタクタになるまで働くことは、経営者や店長の本来の仕事ではありません。経営者や店長の仕事は、「考える」こと、「考える」時間をつくることです。時間があってはじめて「なぜ利益が出ない」「どうすればもっと売れるのか」といったことを、きちんと考えられるようになるからです。

【従業員が楽に仕事ができる方法を考え、改善する】

店長の仕事の一つに、「みんなが、より楽に仕事ができる方法を考える」ことを挙げています。店舗で、無駄なことをやめる、そうすれば、体は楽になり、効率良く働けるからです。効率化とはいかに楽をするかを考えることです。

サイゼリヤでは、現場からの改善提案を積極的に受け、問題解決に取り組んでいます。本部にプロジェクトチームを立ち上げました。また直接会長（当時社長）のところに電子メールで改善提案をする仕組みも作り、1年間で約1万通、全て目を通し、提案に返事をしていました。

【失敗からしか学べない】

「成功とはほとんどの場合、“まぐれ”みたいなものなので、そこから何かを学ぶのは不可能に近い。失敗を繰り返し、その経験から学んでこそ、成功に近づける」（正垣会長）

失敗は成功の母です。失敗すればするほど問題点を把握できます。大切なのは、失敗が自分の見方が間違っていたからだという自覚です。部下のせい、立地のせい、景気のせいにしていたら失敗から学ぶことはできません。

■公正な評価が社員のやる気を高める■

組織を作り上げていくうえで、教育と公正な評価は欠かせません。

【教育とは技術を身につけさせること】

教育とは「知識」と「経験」を与え、「技術」を身につけさせることです。例えばテーブルをきれいに拭くという作業なら、「布巾をテーブル上で左右に4回往復させること」と明確に手順を定め（知識）、それをやらせてもらえば（経験）、技術を身につけさせることができます。できない、やらないと怒るのではなく、できるようにするための従業員教育の仕組みをつくるのが大切なのです。

更に、教育に頑張ればできるという「根性」や心をこめてやろうといった「気持ち」を持ち込むのはあまり意味がありません。

【公正に評価し、処遇に反映させる仕組みをつくる】

「頑張っている人を見たら、ほめてあげるのもよいが、もっと大切なのは、従業員を公正に評価すること」（正垣会長）

仕事が楽しいと感じるには、きちんと評価され、評価が上がればそれに応じて報酬も増える仕組みが大切です。サイゼリヤでは、「仕事」と「評価」、「教育」、「報酬」を連動した仕組みをつくっています。また、パート・アルバイトの評価は、各店に3~5人配置しているトレーナーと店長との話し合い、店長の評価は、5~6店を統括するエリアマネージャーと広域の営業責任者の話し合いで決めています。

【敗者復活の仕組みをつくる】

前回も取り上げましたが、サイゼリヤは1年間で店長の5%が降格し、店長の補佐に戻ります。そこから再度店長に昇格する人を、昔の仕事の進め方を反省しているので格段に仕事ができるようになる、また仕事ができない人の気持ちもわかるので指導もうまいと、高く評価しています。

サイゼリヤは、「敗者復活」の仕組みもつくり、組織活性化を行っているのです。