

Q ?!
&
A

目からウロコの人事・組織

Vol. 3

～「企業は人なり」を実践～



日本人事経営研究室の山元浩二と申します。2001年5月に独立開業して以来、九州の地場企業様を中心に約130社以上の人事制度改革に取り組んできました。

数多くの事例を経験し、より実践的な人事コンサルティングを手掛けてきました。また日本初の人事制度運用専門のアウトソーシング業務を開始し、クライアントのより強力な社外人事部として「人材の成長と業績の向上」をサポートさせていただいているります。

田村建材さんは創業127年の歴史を誇る山口県を基盤とした総合建設業です。経営者の世代交代が近いということもあり、若手社員の育成と将来のステージにステップアップするための組織づくりと人材基盤づくりのお手伝いを約2年半させていただいている。企業規模に比べて改革効果が短期的に現れているケースをご紹介します。

山 元 人事制度改革を決められた理由は？

田村社長 2006年1月に給与体系の改革を実行しました。3ヵ月ごとの評価結果を反映し、会社への貢献度や成果をダイレクトに給与に反映する制度です。このことは私がかねてから10年間、実行しようと思い続け、方向性は社員に対して打ち出していたのですが、なかなか実行できずにいました。というのも、自らその方法を考えたり、他のコンサルタントに頼んで人事制度づくりを進めたりしたこともあったのですが、社員のやる気をアップさせ、当社が目指す次のステージに上るために十分だと思うような仕組みづくりはできていませんでした。それが、山元さんの考え方と共に感し、お願いしてからなんと3ヶ月で導入までできてしまったのです。はっきり言って『ソ連の崩壊よりショッキング』なできごとでした！

山 元 給与制度の改革で社内が変わったとか？

田村社長 現在はその給与制度を活用していくための評価基準作りを部門ごとに進めています。各部門のリーダーが参加し、部下を成長させるための役割は何なのか、彼ら自身に決めてもらいながらプ



社員教育は最優先の投資と語る田村社長

プロジェクトを推進しています。この過程でリーダーは自分の部門をどうやつたら伸ばせるのか、そのため新たにやるべきことは何なのか、それを部下にどう示していくべきのか、ということを一生懸命考えることになります。そのことで若いリーダーもずいぶんたくましくなりました。リーダーになってからまだ5ヶ月程度なんですね。人はやるべき仕事を明確にして与えれば成長するということの証だと思います。

山元さんには当社の人事部として人事制度の運用や教育体系づくりを引き続き任せいくつもりです。社員育成は経営者が最優先で投資を考えていかな



「経営計画の公開がまとまりにつながった」と語る田村専務

ければならない課題だと思っています。それが、将来の会社を発展させていくのです。『企業は人なり』を我が社は実践して行きます。数年後の社員の成長が非常に楽しみです。

山 元 全社のベクトルがそろってきたようですが

田村専務
当初山元さんには人事制度の構築をお願いするつもりでした。ところが、山元さんから「人事制度を成功させるためには会社の方針、戦略が明確になっており、それが社員に対して示されていなければなりません」と言われ、それでは・・・ということで経営計画書の策定から指導してもらうことになりました。実は、当時その理由を山元さんから聞かされなんとなく理解はしていたのですが、実はどのような効果があるのか半信半疑でした。2005年7月から5ヶ月かけて経営計画書を作り上げ、10~12月の3ヶ月間で新しい給与体系を整備しました。はっきりいってハードでした。これまでにないペースでプロジェクトが進められ、しかも、毎回のように宿題が出るので私もしんどかったし、社長はなおさらだったと思います。しかし、結果当初予定していたスケジュールで計画が進行し、改革・革新はこのように進めていかなければ変えられないのだということも学ぶことができました。そうしてつくり上げた経営計画書の発表会を2006年1月全社員が集まった場で行いました。社長や私が全社の理念や方針を発表し、各グループの戦略はそれぞれのマネージャーから社員へ伝えてもらいました。このときからでした、当初山元さんが言っていたのは「こういうこと

だったのだな」と実感できるようになったのは。7つの営業所があり、社員も50人を超えるとしていた当社では全社的なまとまりというものがあまり感じられませんでした。ところが、この発表会以降、みんなの意識が一つになったというか、同じベクトルを向いて仕事をするようになったというか、発言や行動が会社の方針や目標を意識したものになってきました。多分、この経営計画の公開がないままに成果主義的な人事制度を導入しても、社員の中には反発や疑問を持つ者が多かったでしょう。人事制度導入に十分な土壤つくりができたと思っています。
現在は経営計画実践のためのマネージャーミーティングと勉強会を山元さんと一緒に行っていますが、率先して取り組むリーダーとそうでない人の間にはかなり実績にも差ができつつあり、社員の実力の見極めにも非常に効果的です。人の成長なくして当社のビジョンは達成できません。山元さんは将来私が経営を引き継ぐまでの参謀役としてこれからも人材の面を中心にアドバイスをいただくなっています。



経営計画書発表会

会社データ

会社名	田村建材株式会社
代 表	田村 伊晨氏
本社所在地	山口県長門市三隅中1545
創 業	明治12年
社員数	51名
年 商	13億5000万円 (2006年12月期)
U R L	http://www.tamura-kenzai.co.jp