

～リーダーの自覚と責任を引き出した評価への取り組み～



日本人事経営研究室の山元浩二と申します。このコーナーでは、人事・教育制度を通じて組織改善や成長を実現した中小企業の社長から、生の声をお届けしています。

人事・組織改革に成功し、成長軌道に乗った企業は一味も二味も違います。小手先だけの改善で一時的にお客さんが増えた、売上が増加した、というものとはワケが違います。長期的な視点で「本当に強い組織と人材づくりをしたい」とお考えの社長に参考になる内容です。

今回は福岡県下で29年間一貫して戸建住宅づくりに携わり続ける、住宅メーカー、株式会社コスモス様のご紹介です。同社は魅力的なラインナップの商品を豊富に揃え、品質と環境、健康に徹底してこだわり、お客様からの信頼を得ています。そんなお客様主体の考え方が受け入れられ、逆風の吹き荒れる業界の中、グループで30億円以上の売上高と安定した利益を計上し続けられています。

また、近年、小川社長のこだわりを形にした新しいサービスとして健康事業にも取り組み、スポーツジム、自然食レストランをオープンさせ、地域消費者の健康分野へのアピールと貢献を実現していらっしゃいます。

しかし、さらなる市場の縮小と競争の激化が確実なこの業界で勝ち残り、成長を維持していくためには強い人材と組織づくりへの取り組みが必要、と、当社との人事・教育の仕組みづくりプロジェクトがスタートしました。まだまだ、ステップとしては中間地点というところですが、早くも様々な成果が見え始めています。

これまでの取り組みとこのプロジェクトに懸ける小川社長の思いを語っていただきました。

山 元 新たな人事制度導入を決められた切っ掛けは？

小川社長 山元さんとの出会いは、平成19年7月23日のセミナーでした。山元さんは「“ヒト”を活かす経営が必要です。“ヒト”は評価によって成長し、成長することによって経営目標を達成することが実現できる」と、話されていました。私も、“ヒト”の成長なしに会社は存続しないとわかってはいてもなかなか社員を成長させることができないという現実を感じていました。

山 元 人事制度の導入は以前にも？

小川社長 今までさまざまなコンサルタントを迎え入れ、評価制度を作ってみました。が評価する人の個人差がありすぎてうま



「社員全員が納得する企業を目指したい」と語る小川社長

く稼動しませんでした。また単発的な研修に参加しても、社員の意識レベルが違いすぎてあまり成果がみられませんでした。

どうすれば社員一人ひとりを公平に評価できるのか、どうすれば社員が継続



社員自ら評価基準作りに取り組む

して成長していくのか試行錯誤しているときに会ったのが山元さんでした。山元さんがお話されている「人事制度＝人材育成」という取り組みが当社の抱えている人事評価と社員教育の問題にうまくマッチングし、早速お願いすることになりました。

山 元 導入までの準備期間は長かったのでは？

小川社長 最初に今後のスケジュールを出していただいた時、当社の人事制度の本格的なスタートは1年後になっていました。早くこの人事制度を結果に結び付けたいという私の思いとは反対に長いスパンのものでした。今思えば、この制度を作っていく段階こそが社員全員に「自分は何をすべきか、自分はヒトの何を見るべきか」を考えさせ、上司と部下の仕事意識が向上していく良い機会であったと感じています。また、この人事制度をさらによいものにするためには、今後も社員全員がこの制度に時間を割く必要性を感じました。

山 元 新しい制度で何が変わりましたか？

小川社長 今現在、ようやく評価基準が固まり実際に評価を始め、その結果を全社員にフィードバックしている段階ですが、以前と違って全社員と一緒に考えてきた評価基準なので、好き嫌いで決まるような馴れ合いの仲での評価ではなく、公平に評価していこう、真剣に評価していこうという気持ちがよく伝わってきます。

これからこの評価結果を賃金制度に本格的に反映させていく段階で、昇給、昇格に影響がでできます。社員にとって適正に評価するということは決して良いことばかりではないはずです。厳しい評価結果もでできます。しかしこの人事制度を社員全員が納得できる制度にしていくことで厳しい評価結果が必ず本人の改善と成長につながっていくと確信しています。

当社はまだ制度を導入したばかりで、制度運用も教育制度もこれからです。社員と会社の成長のためにはこの人事制度を継続的かつ進化させていくことが必要不可欠です。「山元さんにもっと早く知り合っていたら・・・。」と強く思っています。

まだまだお力添えをしていただくことがたくさんあると思います。山元さん、これからもよろしくお願いしますね！



フィードバック面談の様子

会社データ

会社名	株式会社コスモス
代 表	小川 正氏
所在地	福岡市西区拾六町1丁目10番地5号
創 業	1979年8月1日
資本金	4950万円
事業内容	ユニバーサルホーム住宅設計、施工、販売
従業員	65名
U R L	http://www.universal-home.co.jp