

Q ?!
&
A

目からウロコの人事・組織

Vol.6

～ 社員の99.7%が評価結果に納得 ～



こんにちは、人材育成の仕組みづくり専門家、山元浩二です。最近弊社へのご相談が増えています。経営の神様、松下幸之助さんの「不況克服の心得」にもあるようにこういう時期こそ「人材育成」や「組織体制づくり」が必要だと考えている経営者の方も多いということでしょう。実際、私どもがご支援しているお客様も人事評価制度に取り組んでいるところはこの不況下でも本当に元気な企業ばかりです。今日はその一例をご紹介します。今後の御社の業績向上のヒントになれば幸いです。

今回は、全国でユニバーサルホームブランドを展開する、株式会社ユニバーサルホーム様のご紹介です。同社は、「人と地球にやさしい家づくり」を理念とし、いち早く環境への取り組みを前面に打ち出し、ただ安いだけではなく快適性や家族の将来、環境との共生等を実現した、コストパフォーマンスの高い家づくりを得意とされています。最近では大幅な経営改革も人事制度改革と並行して実行されており、社員のベクトルがそろった強い組織が確立されつつあります。経営幹部をはじめとするスタッフの方々も比較的若く、社員数が多く、直営店舗は遠隔地にあるにもかかわらず、組織としてまとまる力とスピード、方針等の浸透力は素晴らしいものがあります。

山 元 人事制度改革に踏み切った理由は？

加藤社長 当社は住宅のFC本部と直営部門があるのですが、直営部門の給与体系が特殊な体系となっており、改善の必要性を感じていました。直営部門には本部採用社員と現地採用社員がいるのですが、その給与体系がそれぞれ別々の基準で決められていたのです。特に現地採用社員の給与水準が本部採用社員より低かったため、モチベーションの低下につながっている恐れがありました。

直営部門の社員数も増え、早急に手を打たなければ、優秀な社員が辞めていく等、大きな損失を招きかねない、と危機感を持っていました。しかし、社内的に様々な方法を模索しながら検討していたのですが、どういう方法がベストなのか、なかなか決断ができずに、どうしても優先順位が万年2番目で先延ばしになってしまっていました。そんなときに、山元さんから「目から鱗（うろこ）」で、人事制度を通じて社員を成長させ、会社の発展を実現するという全く新しい人事制度の



「成功への道が開けた」と加藤社長

考え方を聞き、その理論は、本来私が重点課題としていた人材を重視した強い会社づくりを実現できるものだと確信しました。

最初に行ったことは？

2008年1月から始まった人事・教育制度改革プロジェクトは、社員と会社が共に成長し、幸せを実現するという意味をこめて「ワインウイン（WIN2）プロジェクト」と命名しました。まずは、従来の経営理念に加え人事理念を作り、経営課題、目指すべき人材像などを明確にし、プロジェクトのコンセプト、方向性をプロジェクト・メンバ

山 元

加藤社長



全社員とプロジェクト方針を共有

一全員で共有しました。そのコンセプトや考えを直営部門の全社員に向かって発信したうえで、評価基準に落とし込み、各部門の各人の役割を明確にしました。急ピッチで作業は進み、2008年10月からは評価が実施できるまでこぎ付けました。

山 元 運用にあたって注意したことは？
加藤社長 社員の納得度向上にこだわりました。そのための策の一つに【納得度アンケート】があります。評価された側の社員に対して、「評価結果に納得できましたか？」「次の目標が明確に持つことができましたか？」等々の質問をし、結果を分析します。当社でも実施してもらった結果、『評価結果に納得できた』と答えた人が99.77%という、驚くほど評価される側の理解度・納得度が高い結果となりました。評価する側とされる側のコミュニケーションがよくなり、その溝が埋まった結果だと思っています。

山 元 人事コンサルティング側として必要なものは？
加藤社長 まだまだ、新制度導入間もない段階ですから、これから継続して制度の定着を図り、社員の成長と会社の業績につなげていかなければなりません。そのためにはさらに濃い内容の指導を仰ぎたいですし、第2ステップとして本部社員用の人事制度を構築中です。当社が掲げるビジョンである“店舗倍増計画”を実現するためにも、人事制度を活用して魅力ある社員の育成、強い組織作りを更に進めていく必要がありますから、引き続き日本人事経営研究室さんはなくてはならないパートナーです。これからも、末長いお付き合いをお願いします。
山 元 振り返ってみると何処に問題がありました？

池谷管理統括部長

4年前より直営部門の店舗拡充のスピードを早めきました。その過程で人員増、特に現地採用社員の増加により、二つの異なる給与体系が存在することによる組織内の歪みを目の当たりにすることになりました。「早く一本化しなければ、よりモチベーション低下を招いてしまう」という危機感から人事部門内で給与体系案を検討していましたが、自らのアイディアに対して、欠陥を見つけてはそれを否定するというジレンマに陥っていました。そんな中、山元さんと出会い「人事制度を通じて社員を成長させ、会社の発展を実現するという新しい形の人事制度の考え方」のレクチャーを受けました。まさに木を見て森を見ず、給与制度ばかりに目がいき、大事なものが見えてなかつたことに気付かされました。

早速年明けからプロジェクトを立ち上げ、早期に制度構築することが出来ました。そして現在は本部社員用に着手、更なるハードルも待ち受けていることも予測されます。人事コンサルである山元さんとパートナーを組んで、次のハードルを越えたいと考えております。



部下育成のために評価結果を真剣に議論

会社データ

会社名	株式会社ユニバーサルホーム
代 表	加藤 充氏
所在地	東京都中央区八丁堀2-7-1 TOKYU REIT八丁堀ビル5F
設 立	1995年5月
資本金	7億2530万円
事業内容	住宅施工販売のフランチャイズ加盟店の指導育成、住宅の設計と開発、資材販促品の販売、住宅の施工販売
従業員	120名