

株式会社サカイ引越センター人事部 部長 大庭 康広様にお聴きました【全文】

—取組を進めるきっかけ

今年、創業 53 年目を迎えた当社は、創成期、成長期を経験し、今は成熟期に差し掛かっています。成熟期を超え、さらなる成長をめざし、時代に合った組織に変えていくための取組を進めています。

—取組について

令和 4 年 4 月の開始当初は、48 項目のタスクの解決に向けて取組を始めました。

取組を進めていく中で、さらに 20 項目プラスして、現在は、合計 68 項目のタスクの解決に向けた取組を進めています。

特に社員の待遇改善には力を入れています。また、評価制度でも、表彰報酬制度の可視化や、今までなかなか注目されることが少なかった事務職の表彰および昇格基準を明確化しました。他にも、書類の簡素化、デジタル化など取り組みは多岐にわたります。

—勇気をもらえる社長からの言葉

社長とは、ほぼ毎朝 10 分から 20 分程度ディスカッションをしています。

その中で、「よりよくする為に打てる手は全部打って、その中でいくつかが正解なら良い」と言われています。

この言葉は、取組を進めていく上で、大きな勇気をもらっています。

—経営陣の方との情報共有

経営陣との共通認識として、管理本部は事業本部がうまく回るように取り組みを進めるものだということがあります。

特に人事戦略と経営戦略は両輪でなければならず、どちらもが会社にとって必要であり、役に立っているということを一人一人が理解する事で、一気にぐっと伸びる瞬間があると思っています。

—管理職の意識改革と「戦略人事」

管理職一人一人が、担当エリアだけではなく、会社全体の、5 年後、10 年後の目標とする姿、そのために必要な人材を考える計画的・戦略的組織を作ることが重要だという共通認識を持ってもらえるようにすることが私の役割だと考えています。

—FA（社内公募）制度導入のきっかけは従業員アンケート

全従業員を対象にアンケートを実施した際に、今後のキャリアアップやキャリアチェンジの活かせる様々なスキルや資格を保有している従業員がいることがわかりました。

せっかくなら、そのスキルを使って活躍してもらいたいという思いから、社内 FA（フリーエージェント）制度を作り、公募したところ約 100 人が手を上げてくれました。希望者には丁寧な面談を実施し、現在 10 名が新しい部署で活躍してくれています。

—若手従業員が課題を抽出し社長に報告

当社では、社員の満足度を数値化したエンゲージメント調査を導入し、そこから見えてくる課題への対策を行って来ましたが、今年度は、各部署から横断的に若手従業員を集めて、彼らの視点から業務や制度の改善提案を行ってもらいました。

忖度のないそのままの意見が聞きたいということで、彼らからの提案を本当にそのまま社長に報告した結果全項目を取り入れていくことになりました。

僕たちの世代になら関心をもたない項目や、エッジの効いた項目などもありましたが、会社として、若手従業員にもスポットを当てていること、その意見を大切にして会社が動いていることを実感してもらうことができたと思います。

—社員の子育てを会社全体で支えます

責任感のある従業員ほど子育てをしながら働くことに悩んでいます。

子どものことで休んだり、遅刻・早退したりすると、周りのスタッフに迷惑をかけてしまうと思ってしまう。

こういった環境を、会社全体で受け止められるよう、子育てを会社や社会全体で支えていこうという雰囲気に変えていく必要があると思っています。

—女性の活躍推進

当社も女性の活躍推進がまだまだ進んでいないのが現状です。

女性の活躍推進を進めていくことは、目的ではなく、より良い会社を作っていくために必要な一つ的手段だと考えています。

社内で、今以上に女性が活躍できる土壌と雰囲気を作るため、ダイバーシティ推進室を作りました。

女性執行役員が室長に就任、様々な部署からメンバーを集めたプロジェクトチームを配置し、具体的な取組を始めています。

—会社内での変化の兆候

まず取り組んだ事は、仕事が属人化しないようにチームで共有しました。

“自分にしかできない仕事がある”ことは、やりがいを感じる人もいるとは思いますが、会社としては、リスクにもつながります。また、個人に属していた仕事をチームで共有できるようになれば、誰もが休暇が取りやすくなる。

その上、チーム内の他の人に属していた仕事を共有することで、それぞれの知識は増え、様々な人からアイデアが出るようになりチーム力は確実に上がっていきます。

ただ、この意識改革を理解してもらうのには相当苦労しました。

あとは、目標管理フレームの「will-can-must」です。

誰もが趣味等プライベートに時間を使いたいと思っています、これを「will」にすると、今までは代々先輩から引き継がれて、絶対変えられないと思っていた仕事を見直して、簡素化したり、電子化したりして、他のメンバーが仕事をしやすい状態に変えていった、これが「can」です。「must」については、チーム内で仕事を共有しチーム力を上げること。もちろん上司のサポートも必要です。

実際に、1年近くかけて、個人に属していた仕事をチーム体制にしたところ、休めないと言っていた従業員が、1週間の休みを取って、ずっとやりたかったことを実現できたという話も聞いています。子育て世代へのサポートという観点からスタートしましたが、この取り組みは全従業員にとって働きやすく、会社のリスクを減らす事にもつながっています。

—取組を進めるために心がけていること

社内で様々な取組を進めていく中で、従来からの仕事のやり方を変えると、どうしても反発が出る場合があります。

反発が出ないようにするのはもちろんですが、万一、反発が出た場合に、担当者が板挟みになってストレスにならないようにサポートしていく体制が大切です。

そのため、担当者とのコミュニケーションは丁寧に行いました。

職場だけでなく、色々な機会を見つけてコミュニケーションを取ることで、担当者の困っていることがポロポロ出てくる場合があります。

困っていることをきちんと整理していかないと、取組を進めていくことはできないと思っています。

—常に社外からの目線を取り入れています

会社に外部からの意見を入れることにも取り組んでいます。

外部講師を招いて管理職や経営層の研修・教育も継続的に行っています。

また今夏大学生2人を3か月間、長期インターンシップとして受け入れました。

3か月という長期は初めてで、最初は戸惑いもありましたが、やって良かったと思います。

—理念を軸とした取組を推進

理想の職場のイメージは持っていません。

従業員の数だけ理想があると思いますので、それを会社が決めてしまうと、それこそ押し付けになってしまいます。

会社としてすべてを提供することはできません。

ただサカイ引越センターの企業理念「社会的責任を果たし、社員の幸せを求める（まごころ経営）」を真ん中に考えています。

今、取り組んでいることは、企業理念に基づいてやるべきミッションであることをしっかり理解し、トップダウンではなく、従業員が今どうしてほしいかをきちんと吸い上げて、時代に合わせて柔軟に変わっていける組織を実現していくための取組です。

企業理念に基づいて残すべきものと変えていくべきものを見極めて取組を進めないと、どんどん衰退してしまいます。

—今後に向けて

「従業員満足度を上げて行くには、どのような取組を実施すべきか。」という意識が常にある事が、目的に向かって、まだまだ課題も問題もあります。

逆に、目的も問題も課題もなければ、それは不健全だと思います。

人事部として課題解決に向けて、様々なことを具現化していくのが、今の自分に課せられていることだと思っています。

大庭様、株式会社サカイ引越センター様、ご協力ありがとうございました。

