



社員の成長は、業績向上につながるのか？ 米三・成長支援の仕組みの現在地

増山 隆（株式会社米三 常務取締役 / 富山県富山市）

■給与制度の前に、整えるべきものがありました

こんにちは、株式会社米三の増山隆です。2021年8月から、私たちは「社員の成長を支援する仕組み」に取り組んできました。発端は給与体系の整備でしたが、議論を重ねる中で、より本質的な問いに向き合うことになりました。

それは、「人に対する仕組み」が曖昧だったという事実です。どんな人と一緒に働きたい会社なのか。社員の成長をどう支援するのか。評価は何を基準にしているのか。これらが明確でなければ、給与制度だけ整えても機能しません。

社員の成長は、本当に業績向上につながるのかということも論議しました。私は「つながる」と考えています。経営の土台はやはり「人」ですが、それは自然発生的にはつくれません。経営として明確に設計する必要があります。

■なぜ「人材」に経営資源を集中するのか

こんな経験があります。私は、2015年に基幹店舗である「ファニチャーパーク K3」の総責任者となり、大規模リニューアルを実施しました。その過程で気づいたのは、「一緒に本気で考えてくれる人が少ない」という現実でした。

家具業界は「商品があれば売れる」時代が長く続いてきました。しかし、その前提が崩れたとき、考え続ける組織でなければ生き残れないと感じたのです。「組織の思考力こそが、競争力になる時代になった」と痛感しました。

経営資源は人・モノ・金・情報と言われますが、最終的に成果を生むのは、人の思考と行動です。しかし、良かった時期が続いたので、これが弱体化していたのです。ここに向き合わなければ、会社は変わらないと腹をくくりました。

■最初に行ったのは、「求める人材像」の定義でした

取締役4人が中心となり、最初に取り組んだのは、「求める人材像」の明確化です。私たちは、求める人材像を、「コンパスを持って地図を描ける人」と定義しました。コンパスとは、自分なりの判断軸を持っているということです。

地図を描けるとは、状況を読み取り、進むべき道を自ら考えられるということです。変化が激しい時代において、既存の地図をなぞるだけでは不十分です。昨日まで正しかったや

り方が、今日には通用しないこともあります。

私たちは、特別な能力を持った一部の人を求めているのではありません。年齢や経験に関係なく、自分の持ち場で「おもしろい」「もっと良くできる」と感じ取り、行動に移せる。これが、「コンパスを持って地図を描ける人」です。

■地図通りでは、生き残れない。変化を機会に変える組織へ

もし全員が「これまでの決まった地図通りにやればいい」と考えていたら、環境が変わった瞬間に組織は止まります。市場が変わり、顧客の価値観が変わり、競争環境が変わったとき、思考停止した組織は一気に取り残されます。

逆に、一人ひとりがコンパスを持ち、地図を描こうとする組織であれば、多少の変化はむしろチャンスになります。変化を脅威ではなく、改善や挑戦のきっかけとしてとらえることができるからです。

私たちにとって、求める人材像の定義は、目の前の現実的な問題でした。求めるのは、指示待ちの人材ではなく、自ら考え、動き、組織を前に進められる人材です。成長支援の仕組みは、この人材像を実装するための土台でもあります。

■社員の成長を支援するための5つのステップ

私たちの成長支援の仕組みは、5つのステップで構成されています。それぞれのステップは「社員を管理するのではなく、成長を支援する」ことを軸とし、現場レベルで具体的に組み立てる内容となっています。

① 求める人材像

先ほど述べた通り、どんな人と働きたいのかを明確にしました。

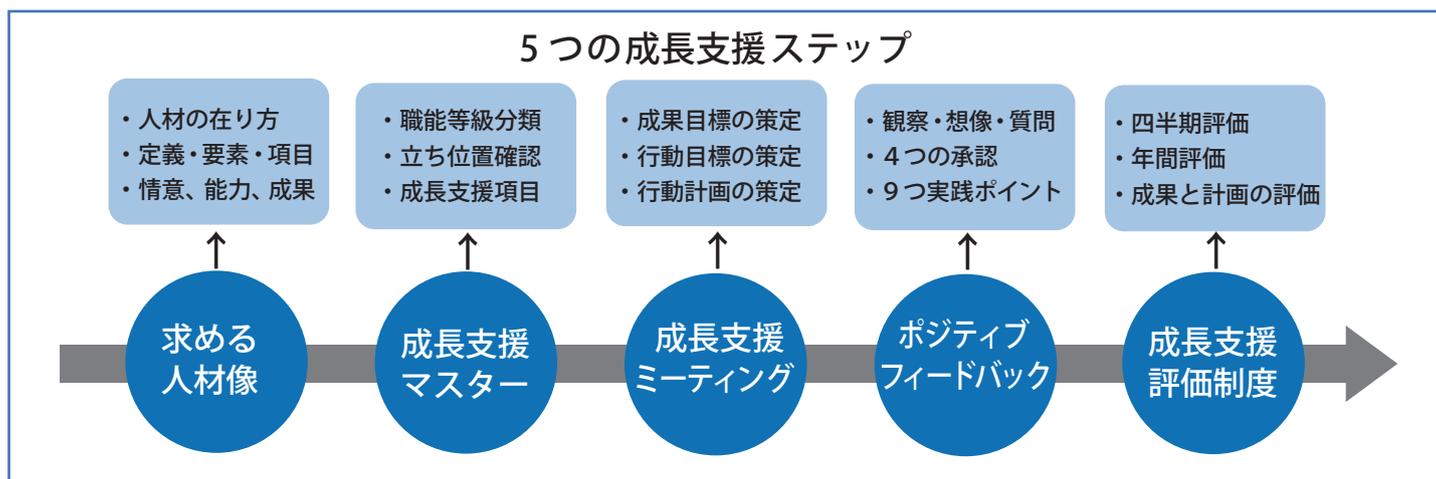
② 成長支援マスター

一般社員は5つ、管理職は6つの力に整理し、定義しました。これは評価のためのチェックリストではなく、成長のガイドラインです。

③ 成長支援ミーティング

A目標・B目標・C目標を設定し、それぞれを「成果目標」「行動目標」「行動計画」に分解します。3カ月単位で上司と1対1で対話します。とくに行動計画を重視しています。行動しなければ、成長も成果も生まれませんからです。

5つの成長支援ステップ



④ ポジティブフィードバック

挑戦する人を応援する仕組みです。人は放っておくと現状維持に流れます。意図的に支援する文化をつくろうとしています。

⑤ 成長支援評価制度

四半期ごとに評価し、年間評価につなげます。成長支援評価と業績評価を組み合わせ、総合評価としています。

■成長支援は、業績を向上させるための道筋です

この仕組みを通じて、強く感じることがあります。それは、成長支援は情緒的な取り組みではなく、業績をつくるための道筋だと感じています。精神論ではなく、一人ひとりの成長の総和が、会社の成長になると思っています。

組織の成果は、特別な一人の力で生まれるものではなく、個人の思考と行動の積み重ねによって生まれます。判断の質が少し向上し、行動が少し変わり、それが積み重なることで、やがて売上や利益に波及していきます。

たとえば、中途入社の子社員が自主的に商品を学んでいる姿があります。その行動を見逃さず、評価し、次の挑戦を促す。インプットだけで終わらせず、アウトプットの場を用意することで、個人の成長がチームの力へと変わります。

■業績と接続する鍵は、四半期単位の計画にありました

さらに私が感じている大事なことがあります。成長と業績を結びつける鍵は、部門・チームでの四半期計画にあるということです。個人の成長を、会社の成果へとつなげるには、小さな単位で具体的に設計する必要があります。

ただし、そのための前提条件があります。四半期計画は、必ず全社の「事業目的→事業方針→事業目標→事業計画」という上位構造に基づいて組み立てることで、この軸が曖昧なままでは、部門計画は部分最適に終わります。

部門・チームごとの四半期計画を策定し、そこに個人の成長目標と行動計画をつなぎ合わせる。成長支援の仕組みがあるからこそ、成長は再現可能になります。ここまで設計できて初めて、成長支援は業績向上へと接続していきます。

■まだ未完成だからこそ、磨き続ける経営へ

正直に言えば、私たちの成長支援の仕組みはまだ十分に機能しているとは言えません。部門計画の精度にはばらつきがありますし、成長と業績の接続も、まだ明確に証明できたとは言いきれません。現時点では、まだ仮説段階です。

しかし、だからこそ取り組む意味があります。仕組みは一度つくれば完成するものではありません。実践し、数字を見ることで、浮かび上がる課題があります。その課題を見逃さず、改善を重ねていくことが、私たちの仕事です。

成長支援が業績向上につながるという仮説を立て、検証し、修正し、改善する。うまくいかなければやり方を変え、精度を上げ、再挑戦する。手間も時間もかかりますが、ここから逃げれば、組織の思考力は確実に衰えていきます。

■まずは3割を本気で変え、組織全体を動かしていく

組織は一斉に変わるものではありません。よく言われるように、3・4・3の法則があります。まずは、仕事の的にも人間的にも成長している3割をつくること。その3割が周囲に影響を与え始めれば、組織の空気は確実に変わります。

前向きに挑戦し、学び続ける人が増えれば、その姿勢は必ず周囲に伝播します。やがて4割が動き出し、全体の基準が少しずつ引き上がっていきます。一気には変わりませんが、数センチずつ階段を上がることはできます。

私は、この成長支援を単なる仕組みで終わらせるのではなく、挑戦が当たり前の文化にしたいと考えています。社員の成長の総和が、会社の成長の土台になる。そして、業績をつくる。その実証を、これからも積み重ねていきます。

3月5日(木) オンラインサロンのご案内



本レポートの執筆者の増山隆さんをスピーカーに迎えます。

テーマはレポートと同様の「社員の成長は、業績工場につながるのか？」です。

2021年から取り組んできた成長支援の仕組みを語っていただきます。