

経営Q&A

回答者
ピープル・ビジネス・スクール代表
中園 徹

中小企業を発展させる人財育成しくみのルール

～年齢・性別・学歴・国籍に関係なく人は育てられる～

第3回：自立的な人財を育てる成長の階段

Question

【相談者：製造業 従業員52名 代表取締役OK氏 58歳】
創業40年目を迎える工場の2代目経営者です。
当社では10年以上も勤めるパートさんが多く働いてくれています。
業務の効率化を図り、新しい作業方法などを導入したいのですが難航しております。
特にベテランさんが中々新しい仕事を受け入れてくれません。
また、勤続年数が長い人の時給は高く、仕事の早い若手の時給が低いという逆転現象も起きています。少しずつ不公平感も募ってきているようです。
何かよい打開策はあるのでしょうか。よろしくお願いします。

Answer

長く勤めてくれるパートさんは企業にとって貴重な存在です。
しかし経験年数の長さが、必ずしも生産的であるとは限りません。

勤続年数のみによって時給が上がる年功序列型昇給制度は、様々な問題を発生させます。
「なぜ仕事が遅い人に、偉そうに言われなきゃならないの？」
「なぜあの人はなぜ私より時給が高いの？」など。
業務効率の悪さだけでなく、人間関係の摩擦や不満を生む要因にもなるのです。

現場の問題は、新たな「しくみ」を作ることで解決できます。
「しくみ」とは年功序列ではなく、仕事の習熟度に応じた評価制度です。
成長の階段を作り、自立的な人財を育てることが最良の打開策となります。
今回は、人財を育てるための成長の階段について解説します。

<注意すべきポイント>

まず人材が育たない現場の特徴をみてみましょう。

当てはまる点があれば要注意です。

経験年数が長いほど時給が高い

パート・アルバイトも年功序列の職場では、優秀な新人の離職率も高くなります。

また古い人は変化を嫌う傾向が強く、業務改善にも様々な抵抗が見られます。

仕事のスキルに応じたダイナミックな昇給・昇格制度への転換が必要です。

特定の人しかできない仕事が多い

「この仕事は〇〇さんしかできない」「これは△△君に聞けばわかる」

このような現場では、特定の人しかわからないブラックボックスが氾濫しています。

ある人が休んだり退職したりすると、とたんに業務が停滞してしまいます。

逆に誰でもいろいろな仕事ができるように多能工化することで、業務効率が倍増します。

いつまでも時給が上がらない。昇給しても根拠が不明確。

優秀なパート・アルバイトさん、特に女性はつじつまが合わないことを嫌います。

「頑張っているのに、いつまでも時給が上がらない・・・」

「辞めようかな・・・と思ったら時給が上がった。」

入ってきた時にはやる気があった人も、昇給の見込みがなければやる気も失せます。

もったいないことに、仕事ができる人ほど離職する可能性も高まるのです。

「どうすれば時給が上がるか」を明確にすることで問題は解決できます。

解決策に必要なこと

以上のことを踏まえた問題解決のためのポイントです。

- ・昇給や昇格の仕組みを、年功序列ではなく実力に応じた評価制度へと転換する
- ・専門職や単能工にせず、誰でもいろいろな仕事ができるように多能工化する
- ・何をすれば時給やランクが上がるかを見える化し、共有情報にする
- ・定期的な勤務評価と面談を実施する

では、具体的な「しくみ」の作り方について解説します。

＜成長の階段の作り方＞

「経営Q&A」第1回でもお伝えしましたが、まず人を育てるための階級が必要です。その階級制度が、働く人の成長の道筋である「キャリアパスプラン」です。

ある会社ではキャリアパスプランを導入することにより、新人の業務修得に1年以上かかっていたものが3ヶ月に短縮されました。今まではおとなしく、やる気も感じられなかった人が別人のように仕事に取り組むようになったそうです。

キャリアパスプランを導入することで、現場の早期戦力化が可能となります。

キャリアパスプランとは何か

キャリアパスプランには2つの特徴があります。

1. パート・アルバイトの能力に応じてランクを明確に規定し、それぞれの段階をパス（道筋）として、誰にでもわかるように示したものです。
2. 働く1人1人の欲求と能力のバランスを見ながら、常に仕事の具体的な目標を設定し、達成した評価内容をランク（職位）と時給に反映する仕組みのことです。
*ただ単に時給を上げるためだけの仕組みとは違います。

人財育成で大切なのが、何をすれば給与が上がるのか明確になっていることです。「キャリアパスプラン」では、ランク（職位）、仕事内容、給与（時給）をみて、自身が成長することのメリットを理解することができます。

パート・アルバイト キャリアパスプラン							
					TR トレーナー	ST スター	A-SWM Aスウィング マネジャー
			B Bクルー	A Aクルー	トレーニング ができる	マーケティング ができる	SWM スウィング マネジャー
			少し忙しい 時間にできる	忙しい時間に 一人でできる			マネジメント OPEN DAYの シフト責任者と して任せる事が できる 全時間帯の シフト責任者
ランク	T Tレインビー	C Cクルー					
目標	作業を覚える	一人でできる					社員費用への道
給料	900円	900円~	950円~	1,000円~	1,100円~	1,100円~	1,200円~ 1,300円~

キャリアパスプランの目的

キャリアパスプランを導入するメリットは大きく3つあります。

1. パート・アルバイトの生産性の向上
 2. 顧客満足度の向上
 3. チャレンジ精神の向上
-
1. 成長の階段を上るためには、仕事の質と量を高めることが求められます。ランクが上がるごとに現場の生産性もアップします。仕事の質はマニュアルの実行度で上がります。
 2. 第2回でお伝えした顧客満足の公式「Q.S.C」がマニュアル化されれば、自然と顧客満足も向上します。
 3. ランクが明確になることで、誰もが持つ「成長したい」という意識が生まれます。職場にも、よい意味での競争意識とチャレンジ精神が芽生えます。

キャリアパスプランの効果

キャリアパスプランによって得られる効果は以下の3つです。

1. 自らが新しい仕事にチャレンジするようになる。
2. 1つ1つの仕事の完成度を高めようと努力するようになる。
3. ランクアップの基準が明確なので、ポジティブ（積極的）かつモチベーション（動機づけ）される。

努力しても昇給・昇格しない職場では見られないような積極性が出てきます。ひとり一人の成長を促すように、ランクごとの仕事の内容も明確化するのがコツです。

キャリアパスプランの作り方

以下の手順通りに行うことで、自社のキャリアパスプランが作成できます。

1. ランクに応じた仕事内容の決定
2. ランクごとの時給の決定
3. 評価内容と評価者の決定
4. キャリアパスプランの提示

ランク名がクルーになっているのは、「リーダーシップという船に乗る船員（クルー）」という意味です。できればランクの数や名前はそのまま使ってください。特に働く人の成長の過程は10年にもおよび実験・検証によって導き出されています。まず基本業務を完全に修得して、次の段階として教育係りに昇格させることが重要です。

ランクに応じた仕事内容決定のコツ

キャリアパスプランでのランクは、仕事の生産性に直結させることがポイントです。



日本政策金融公庫
国民生活事業

「ランクが上がると人件費が増大するのでは・・・」と心配になるかもしれませんが、でも大丈夫です。ランクアップした人が今までの倍以上の生産性になることもあります。新人が2人いるより熟練一人が対応した方が生産性も高く、人件費は低いのです。

大切なポイントは、ランクと仕事の生産性を連動させることにあります。ランクは以下の7つに分けて下さい。

- ・ トレーニー：基本的な作業を覚える
- ・ Cクルー：基本的な作業が一人でできる
- ・ Bクルー：少し忙しい時間に一人でできる
- ・ Aクルー：忙しい時間に一人でできる
- ・ トレーナー：人に教えることができる
- ・ スイングマネジャー：シフト責任者として任せられることができる
- ・ Aスイングマネジャー：全時間帯のシフト責任者

クルーのランクごとに求められるスキルとは

新人パート・アルバイトはトレーニーというランクからスタートします。

はじめは職場の雰囲気慣れてもらい、基本業務を頭で覚えてもらいます。

Cクルーでは、誰の助けも借りずに一人で作業ができるレベルが求められます。

頭で覚えたことを実行できるようになるのが目標です。

但し、この段階でも基準に満たないレベルでは現場に出さないようにします。

少し厳しすぎるようにも感じるかもしれませんが、基準以下の人を認めてしまうことで、現場の品質は低下していくのです。

「我社の仕事の基準」を明確化することで人は育っていきます。

CクルーからAクルーまでは基本業務をマスターすることが求められます。

できれば業務は多岐に渡るよりも、最も必要な業務のみに集約することもコツです。

分析してみると現場業務の8割は一貫したシンプルな内容であることも多いのです。

この機会に自社の基本業務を抽出してみることで、マニュアル化も簡単になると思います。

Aクルーの次にはトレーナーというランクがあります。ここで求められることは人を教えることです。ここに大きな違いがあります。

一人で現場作業ができて、人に仕事を教えることができなければ次にランクアップはできないのです。求められるのは「教える」というコミュニケーション力なのです。

正社員が一人ひとりに教える必要もなくなり、生産性もグンとアップします。

スイングマネジャーとは社員と同等の責任を持ったパート・アルバイトです。

社員が不在の時間帯でも、社員に代わって現場をマネジメントしてくれます。

このレベルのパート・アルバイトは是非、正社員にスカウトしてあげて下さい。

パート・アルバイトにも正社員登用の道が開けるのです。



時給決定のコツ

ランクごとの時給は自社において自由に決めていただいて結構です。業界相場や地域性も考慮します。ここでよい人財をとるためのコツがあります。それは競合他社よりもスタート時給を高くすることです。たった50円違うだけで、ビックリするようなレベルの高い人が入ってくるようになります。

評価内容と評価者の決定のポイント

評価内容の詳細については本シリーズの第5回でお伝えする予定です。大切な評価ポイントは、業務面とモラル面の両面で人物を評価することです。評価者は現場責任者であるマネジャー（正社員）となります。

キャリアパスプランの提示の仕方

準備が整ったら現場への開示です。「何のためにキャリアパスプランを導入するか」を現場に説明することも重要です。働く人たちの努力を公平に認めることが導入の大目的です。本当にやる気のある人は導入を喜んで受け入れてくれます。

まずは自社のキャリアパスプランを作ってみてください。実際の仕事が認められ、チャンスが与えられることで人は成長します。本当に会社の役に立つ人財を育てて下さい。

パート・アルバイトから多くの経営者を育て上げたレイ・クロックの言葉です。

「チャンスはすべてあなた次第！（UP To You!）」

皆様のご成功を心から祈っています。

《執筆者紹介》

執筆者紹介

ピープル・ビジネス・スクール

代表 中園 徹

1962年福岡県生まれ。オンワード樺山に勤務後に起業。

体育会系の経営を実践するが人材の流失など壁に突き当たること多数。打開策を求め林俊範の「ピープル・ビジネス・スクール」に出会う。マクドナルド創業者レイ・クロックの考え方がベースとなる仕組みを学ぶため林俊範に11年間師事。

林氏の急逝後、後継者となりピープルビジネスの伝道者として活動を開始。業種を問わず、顧客満足度を飛躍的に高めてコストを劇的に改革する「ローコスト顧客満足経営」を啓蒙。様々な分野で専門的な業務をパート・アルバイト化する能力開発を手掛け高収益モデルを実現している。多くのクライアントが過去最高売上と最高益を更新中。現在、店舗ビジネスをはじめ、営業職やサービス業に至るまでの業務改革を手掛ける。スモールビジネス（中小企業）に変革と成長をもたらすことをミッションとして活動する。

【著書】2013年2月 「世界最強チェーンを作った レイ・クロック5つの教え」を日本能率協会マネジメントセンターより出版。

ホームページ：<http://www.pbs-jpn.com/>

メールアドレス：nakazono@pbs-jpn.com



日本政策金融公庫
国民生活事業