

社員をイキキさせる働き方を研究実証 そのノウハウの普及めざす

株式会社ツナグ・ソリューションズ

(本社) 東京都中央区銀座6-4-1
従業員数 124人

ツナグ・ソリューションズという名前は「人と人をつなぐ」「人と会社をつなぐ」という意味からきている。人と人、人と会社をつなぎ合わせ、現場を元気にすることをめざして、アルバイト・パートの採用代行業として4年前に設立された会社である。「人と人、人と会社をつなぐ」とはどういうことか。それがアルバイト・パートの採用代行というこの会社の事業内容とどうつながっているのか。米田光宏社長に聞いた。

■なぜアルバイト・パートの 活性化が必要か

「たとえば、居酒屋チェーンに行ったとしましょう。横柄な態度の店員がいる店と、すごく元気でお客様を楽しませてくれる店員がいるお店があったとしたら、どちらを選びますか？」米田さんはそんな質問からはじめた。「もちろん、店員が元気で楽しませてくれる店を選びます」と答えた。「そうですね。居酒屋でなくても、ファーストフード店でも、衣料品販売店でも同じことです。そうした第三次産業の現場を支えているのは、ご承知のとおりアルバイト・パートです」と米田さんは続ける。

アルバイト・パートがお客様にサービスを提供し、彼らのサービスを通じて店にお

金が入ってくる。彼らが元気であるかどうかは、店の売上げを直接左右する最も重要なファクターであるはずだ。だが、そのアルバイト・パートをいかにして元気にするか、というテーマを正面から取り上げたコンサルティングや教育訓練は、これまでの人材業界では、ほとんど例がなかった。社員活性化というのは正社員を対象にしたもので、多くの会社はアルバイト・パートの



米田光宏社長

就業規則さえ持っていない。採用は人事部ではなく、営業部や購買部が行う。1人、2人…ではなく1本、2本…と数えるところさえある。アルバイト・パートは、使い捨て感覚のモノとしての扱いなのだ。

米田さんが社会人となった20年前、日本の総労働人口に占めるアルバイト・パートの割合は5%にすぎなかった。それがいまは35%。固定費を下げるために正社員はコアとなる人材だけにとどめ、それ以外の人数は景気に応じて調節がきくようにしておきたい。ほとんどの経営者がそう考えるとすると、やがて50%を超えるだろう。

アルバイト・パートの活性化は、どこの店にとっても売上げを左右する大きなテーマであり、もっともっと深く掘り下げて追求されなければならない。長年アルバイト・パート求人誌の編集発行に携わってきた米田さんは、その仕事を通じてそう確信するようになり、自らそれを実践しようと、4年前にツナグ・ソリューションズ（以下ツナグ）を立ち上げた。同社はそのために、2つの方向からアプローチする。ひとつは、店長がアルバイト・パートと向き合う時間を確保すること。もうひとつは、職場活性化の方法を研究、自ら実証し、そのノウハウを伝えていくことである。

■店長がアルバイト・パートと向き合うために

「店長というのは一部上場企業の部長ク

ラスと同じ仕事をしているのです」と米田さんは言う。採用・売上管理・集客・販促、そして、ときにはシフトの穴を埋めるために自らサービスもする。この店長というポストは、サービス業では新卒2年目くらいからはじまり、その後のキャリアアップのための登竜門になっている。彼らはものすごく多忙で、アルバイト・パートときちんと向き合う時間がない。したがって、ほとんどの場合、きちんとしたマネジメントができておらず、人は次々辞めていく。そのあとを埋めるために、採用という業務が絶えず発生する。

これにとられる時間がバカにならない。応募者からの電話の問い合わせに、そのたびに仕事の手を止めて対応しなければならない。1日20~30人から電話がかかってくるとすれば、1人5分として店長の勤務時間の約4分の1がそれで飛んでしまう。それ以外に、募集広告を出すために求人誌の営業マンと対応する時間、面接の時間がかかる。ツナグはそのすべてを肩代わりしますというのである。このサービスを利用すれば、店長はアルバイト・パートときちんと向き合う時間がとれ、彼らをマネジメントすることができる。それによって人を辞めさせずにすみ、その結果、ムダなコストを支払わなくてもすむ。いや、それどころか、店長がアルバイト・パートときちんと向き合うことで、彼らのやる気が向上し、店の評判が高まり、売上げは間違いなく上

がるはずだ、というのが同社の売りである。

同社はそのために、全国で数百もの求人情報メディアのどれに募集広告を載せればどの程度の応募者が見込めるかを地域別、職種別にデータベース化している。それにもとづいて最も効果的な募集方法が提案できる。応募者からかかってくる電話には同社の採用専門のコールセンターが対応し、必要な条件に合致し、真剣に応募しようと考えている応募者だけに絞り込んで店長との面接の場をセッティングする。

■4つのコミュニケーションの提案

では、ゆとりのできた時間を活用して店長はアルバイト・パートとどのように向き合えばよいか。その方法は同社のコンサルタントが教えてくれる。具体的には、①店長とアルバイト・パートのコミュニケーション、②アルバイト・パートの同僚間のコミュニケーション、③アルバイト・パート本人と友達・家族とのコミュニケーション、④アルバイト・パート本人の自分自身とのコミュニケーション、この4つのコミュニケーションを確立することである。



ツナグ・ソリューションズの執務室

とりわけ重要なのは4番目の自分自身とのコミュニケーションで、何のためにここで働いているのかを自問自答させなければならないと説く。アルバイト・パートには、老若男女さまざまな人が含まれていて、さまざまな動機で働いている。欲しいものを買うため、家計を支えるため、学費を稼ぐため、あるいは正社員になるための準備としてという人もいる。その目的をはっきりさせ、言葉で表現することが大切なのだ。店長や仲間とのコミュニケーションの中でそれを言葉に出せば、働くことの目的意識が深まり、そのためにつらいことがあっても頑張ろうという気持ちに結びつく。それを共有することで仲間意識が生まれ、それが職場活性化のベースとなるという。

このノウハウが、単に一人のコンサルタントの言葉として伝えられたら、大した目新しさはなかったかもしれない。しかし、これらはツナグの全社員で考えたことであり、みんなで実践し、効果を確認したものである。そのことを知ると、クライアントたちは身を乗り出して聞く。そして、クライアントの現場の活性化に活かされ、その評判を高めてきたことが、同社の今日につながっている。

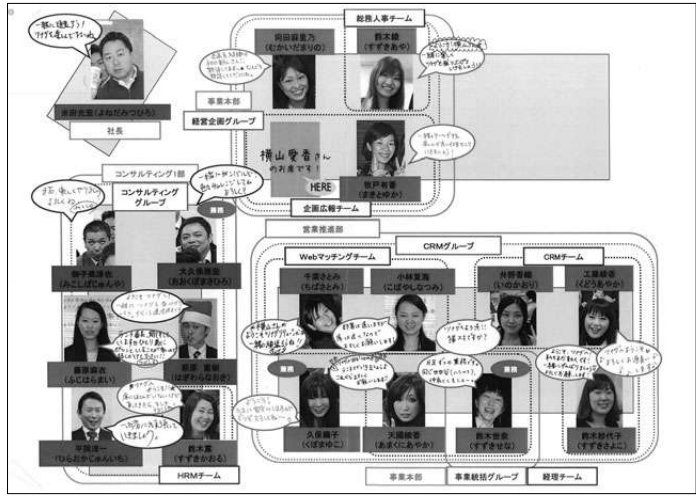
■ツナグ社内の職場活性化実験

たとえば、同社では新入社員は大歓迎される。新入社員の簡単なプロフィールがあらかじめ知らされ、みんながそれを知った



新入社員のためのウエルカムボード

➔ 新入社員へのメッセージシート。一人ひとりのメンバーが新入社員に宛てたメッセージを書き込む



うえて、歓迎の言葉を投げかける。自分が歓迎されていると意識することで、彼らが職場に溶け込むまでの時間は最短に縮められる。

社員たちは互いに挨拶し合い、朝礼や社内ブログなどで自分自身のことを語り合い、互いの人間に関心を持ち合っている。また、頻繁にジョブローテーションが行われ、社内のすべての業務を「誰か一人しか知らない」という状況にならないようにしている。業務フローを可視化することで簡単に引き継げるようにし、特定の業務が一人に集中しないようにしている。これにより人が休んだり辞めることによるリスクを回避し、同時に、誰でもあとの仕事を気にせず休みがとれるようにしているのだ。

仕事を離れたプライベートな時間を大事にすることは、人間に奥行きを与える。それが仕事力を大きくする。逆に、休暇もとらずに余裕のない働き方を続けていると、

決していい仕事はできない。そのために同社はワーク・ライフ・バランスを尊重し、さまざまな休暇制度を設けている。それらを活用すれば最高で年間125日以上の休みがとれるし、実際に休暇を積極的にとるよう総務の担当者が督促して回っている。

特別休暇には「勉強休暇」,「ボランティア休暇」,そして、家族・両親・友人・恋人など自分にとって大切な人と一緒に過ごすための「LOVE 休暇」,身だしなみのための「理美容半休」などがある。家族・友人とのコミュニケーションはとりわけ大事にするよう呼びかけており、「LOVE 休暇」取得時には1万円のプレゼント代が支給される。家族・友人との関係は人間力のベースである。困難に直面して仕事を辞めたいと思ったとき、家族・友人が「そんな会社、辞めてしまったら?」と言うか「もう少し頑張ってみたら?」と言ってくれることによって、本人にとっても会社にとっても



←LOVE 休暇中の社員と家族 ↑理美容半休

大きな違いが生まれるからである。

ユニークなのは、その休暇をどのように過ごしたかを朝礼や社内ブログなどでみんなが語っていることだ。そのことを通じて社員たちは、互いの人間性を感じ合いながら仕事をしているのである。

■提案、責任、自己評価のしかけ

社員たちは、それぞれにルーチンワークを持ちながら、同時に組織を超えてさまざまなプロジェクトに参加している。そこでは、積極的な提案が奨励されており、その提案が認められれば、自らが実施責任者となってそれを完成させる。

たとえば、この取材に同席した企画広報グループの牧戸有香さんは、ツナグのこうしたさまざまな取り組みやその背景にある考え方を明文化し出版することを提案。それが認められ、『Tsun Good! 社員が走りたくなる8つのシカケ』（クロスメディア・パブリッシング刊）という本にまとめて出版した。今回の取材は、記者がたまたまこの本を読んだことがきっかけになっている。また、同社はもともとアルバイト・パート

の採用代行業からスタートしたのだが、社員の提案によって事業の幅を広げ、いまでは新卒の採用代行業も手がけている。

もうひとつ特徴的なことは、上から一方的に売上げ目標や利益目標、新規顧客の獲得目標を課されることがないという点だ。会社の業績は全面公開されており、会社として解決すべき課題をみんなで確認し、各人が半年ごとに「それでは、私はこの半年間これだけのことをやります」と約束するのである。そして、半年後にみんなの前でその結果を5段階で自己評価し、それがそのまま報酬に反映される。ただし、聞いている人はなぜそういう自己評価になったのかを自由に質問できることになっているから、おのずと自分も周囲も納得する評価に落ち着くのである。

■自走集団の条件

米田さんは「要は腹決めです」と言う。経営に責任を負う立場からすると、一人ひとりに目標を与えて、その達成状況を絶えずチェックし、目標達成を確実なものにしたい。そのほうが安心できる。しかし、そ

れでは本人に達成感はなく、やらされ感だけが残る。本人が持っている力のごく一部しか発揮させていないことになる。人間の可能性は無限で、ときには本人が気づいていなかったほどのものすごい力を発揮することがある。しかし、人を管理の檻の中に閉じ込めておきながら、最大限の能力発揮を期待するのは矛盾に満ちている。それが期待できるのは、プライベートな時間の体験まで含めてトータルな自分が受け入れられる環境の中で、組織のビジョンに共鳴し、自らやる気になったときだけである。管理者や経営者が、社員一人ひとりの可能性を信じて、そこまで見守れるかどうか、そこまで腹を決められるかどうかの問題なのだ。

「終身雇用が崩壊し、アルバイト・パート・派遣・請負などの形で働く人が増えていきます。その混沌の果てに、人々は2つに分かれていくのだと思います。言われたとおりの報酬分だけ仕事をする人と、自分で走ろうとする人の2つに…」最後に米田さんがそう言った。言われたとおりの報酬分だけ仕事をする人は、自社の社員である必要はなく、アウトソーシングすれば足りる。企業としては、自分の人生をかけて、自分の力で走ろうとする人をどれだけ確保できるかが競争力の分かれ目になる。ツナグは自らそうした自走集団となり、それをレベルアップさせるノウハウを探りつつ、クライアントにそのノウハウを提供し続けている。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中