

特集 グループ一体経営に向けて



これまで当社取締役や株式会社長崎屋 代表取締役社長などを歴任してきた関口憲司は、2019年4月にユニ株式会社の代表取締役社長に就任しました。PPIHグループは、新たに加わったユニグループと一体となり、同じ使命に向けてともに成長していかなければなりません。しかし、ユニの従業員には、将来に対する不安や困惑も多くあるはずで。そこで関口は、2019年4月より全社員約4,200名を対象に66回に分けてスモールミーティングを実施。さらに10月には、メイト*とのミーティングを開催し、グループ一体経営に向けた率直な想いを語り合いました。

当社 取締役 兼 常務執行役員
ユニ株式会社 代表取締役社長

関口 憲司

* パート・アルバイトのことを、Mate=仲間の意味で「メイト」と称しています。

メイトさんと語る会(2019年10月9日開催)抜粋

関口 皆さん、こんにちは。4月に社長に就任しました関口憲司と申します。今、皆さんの最大の関心事は、これからユニはどうなるのかということだと思います。アピタやピアゴはドンキになっちゃうの?と。結論から言いますと、私の仕事はアピタやピアゴを成長ステージに乗せることだと思っています。

ユニはどう変わるのか——それは、チェーンストア経営から個店経営に変えていくというのが一番のポイントです。

個店経営というのは、シンプルに言えば、こうした方がいいのではないかと、ああした方がいいのではないかと、それぞれの店で働いている人に考えてもらって、全員でその店の責任を持つというやり方です。商圈が違えば、客層や競合店も店ごとに違うはずで。そうした違いを肌で感じ取れるのは現場で働く人たちなのです。チェーンストア経営で指示・命令を発信していた本社、本部という機能も個店経営では変わります。皆さんの店舗を、皆さんがやりたいことをサポートする部署になります。当然、すぐに変えることはできませんが、2年、3年をかけて大きく変えていこうと思っています。たとえ5年かかったとしてもやり切ろうと思っています。

そのためにも、ぜひ、皆さんのいろいろな意見をお聴かせください。私はアピタやピアゴのことを、まだまだ知らないのです。現場の最前線にいる皆さんだからこそお話を聴かせてください。

Aさん 個店経営に変わり、私たちメイトは商談をして、発注・運営・品出しとすごく忙しくなりました(笑)。担当部門を持っていない正社員もいます。品出ししにくい正社員もいます。そのような正社員の方がお給料が高いというのはモチベーションが下がります。

関口 仰ることはよく分かります。メイトさんや正社員について人事制度を見直しているところですが、現行の賞与を時間給に上乘せしながら、新しい制度を導入する予定です。たとえば、「私はこういうところで稼げますよ」という人には、新しい報酬制度を作ろうと思っています。人件費は今まで以上に予算が必要ですが、それは投資です。私は一番おカネをかけなければいけないのは、メイトさんの給与だと思っています。



Bさん 頑張れば給料に反映されるというお話ですが、誰がどう評価するのでしょうか。現状の評価制度だと、しっかりと私のことを見て評価をしてくださっているのかどうか分からないのです。

関口 現状だと、社員である副店長が人事評価を担当しているのですが、その下に付くマネージャー職の社員から上がってくる報告で、メイトさんたちの評価をしていますね。でも、私はヒエラルキーの段階が多い組織はうまく回らないと思っています。文鎮型といって、店長がいて、後は正社員だろうが、メイトさんだろうが、派遣さんだろうが、みんなフラットであるべきです。そうした体制のなかで、それぞれがどういうスキルを持っていて、店舗にどう貢献しているかというのを評価項目に含めていくべきだと思います。そこは、店長が見ていくべきところ。そうしたことも含めて、新しい人事評価制度を現在検討中です。

Cさん 私の店は2020年1月にいったん閉店して、3月からMEGAドン・キホーテUNYになります。2019年10月に新店長との面接が予定されているのですが、高齢なので採用されるのか不安を感じています。

関口 MEGAドン・キホーテUNYは現在約20店舗ありますが、すべてメイトさんは条件面も含めて引き継ぎで働いていただいています。深夜帯を希望する人は少ないので、こちらは新規採用が多いです。業務転換した店では、人が増えるので人件費が1.5倍になるのですが、会社都合、お店都合でやめていただくというケースは一例もありません。私は、働くことに年齢は関係ないと思っています。意欲があれば引き続きお力を貸していただきたいです。

Dさん 人が足りなくて困っています。しかも時給も最低賃金なので、募集をかけても応募者がいません。

関口 私も人員不足は切実な問題だと認識しています。いまどき、最低賃金で人が集まると思っている方がおかしいです。個店経営を農業に例えるなら、農薬の空中散布で害虫対策するのではなくて、有機野菜のように人手をかけて一つひとつ虫を取り除いていくような、非常に手間がかかることなのです。そしてその手間とは、考えるということで、考えるのは従業員なのです。その圧倒的多数がメイトさんなのです。ということは、メイトさんは十分にしなければなりません。

また、メイトさんは単に作業してくれる人ではなく、売上を作ってくれる人です。だからそこに投資することは全くやぶさかではないです。

〈語る会を終えて〉

関口 不安からの質問もありましたが、ああしてほしい、こうしてほしいという意見も多くありました。特に人事制度について「なぜ、私がこれだけやれるのに、やれない正社員より給料が低いんだ」と(笑)。きわめて頼もしい意見がたくさん出まして、それを制度に落とし込んで皆さんに納得してもらえ人事制度にしていきたいなと思いました。また、皆さん素直な人が多かったですね。たぶん、これまでは会社の言う通りに動いてきたのだと思います。方針が変わって戸惑うこともあるでしょうけど、変わらずに真面目にしっかりとやってくれるだろうと強く思いました。



模倣困難な組織体制を支える仕組み

変革を起こし続ける組織風土の醸成

年功序列制を基本とする多くの日本企業にとって、「権限委譲」というシステムを徹底することは困難であると言えます。PPIHグループは、マニュアルやルールで人を動かすのではなく、一人ひとりの変革を起こし続ける力を重視しています。そのため、一人ひとりの個性や能力を引き出すためのシステムを導入し、変革を起こし続ける組織風土を醸成しています。

さらに、企業理念集「源流」を浸透させる源流推進本部を設置し、当社グループ独自のDNAをより深く定着させ、模倣困難な組織体制の構築をめざしています。そうした組織体制のなかで多様な人材がいきいきと長く働けるように、職場環境の整備にも努めています。

働き方改革で従業員がいきいきと働く

すべての従業員が高いモチベーションを持って働けるよう、職場環境の整備に努めています。働く時間帯や時間数に制限がある女性やシニアなどの従業員に向けた短時間勤務シフトを導入し、従業員一人ひとりに合った多様な働き方を実現しています。

また、パート・アルバイト出身者から正社員への登用(新卒・中途)を積極化しています。社風を理解した人材を採用することで、従業員が即戦力として働くことができ、生産性の向上と離職率の低下を実現しています。2019年6月期に採用した正社員のうち、パート・アルバイト出身者の割合は25.7%となりました。

- 「権限委譲」の徹底による素早い意思決定
- 地域密着を実現する「個店主義」
- 「主権在現」による現場主導の買い場づくり
- 成果を適正に報いてモチベーションを向上させる「半俸制」
- 年功序列などを排した「完全実力主義」
- すべての人材が活躍できる「適材適所」

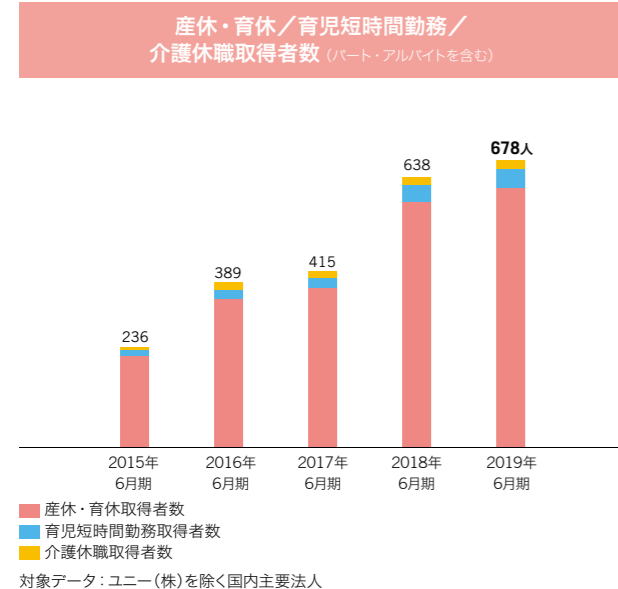
多様な人材の個性を活かす

当社グループは、さまざまな価値観や個性を持った従業員に多くの権限を委譲し、自ら考え行動する従業員を育成することが、変革を起こし続ける組織風土の醸成につながると考えています。性別や年齢、国籍や障がいの有無、性的指向や性自認などにかかわらず、すべての従業員の個性や価値観を掛け合わせるために、専門部署を設けてダイバーシティを推進しています。

なかでも、今後の海外展開やインバウンド需要の拡大を見据えて、外国籍従業員の育成に注力しています。外国籍従業員にも「源流」の浸透を図り、創業当時から息づく根底的創業魂とDNAの理解浸透に努めています。



国籍に関係なく、すべての従業員が平等に大きな裁量権を持って働き、互いに切磋琢磨しながら活躍しています。



組織改革で「源流経営」をさらに徹底していく

2019年2月、「源流」に即した行動と営業戦略を一致させること、個店主義のさらなる徹底を図ることを目的に、大規模な組織改編を行いました。営業本部体制を営業サポート本部として刷新するとともに、新たに源流推進本部が発足しました。源流推進本部が主体となって「源流経営」のさらなる強化を推進し、当社独自の

DNAをより深く定着させていくことが新設の目的です。

また、当社グループの喫緊の課題である、新たにグループに加わったユニー社員との一体化についても、「源流」の精神を理解浸透させることで、同じ使命に向けてともに成長していくことをめざしています。

「源流」を次世代に継承する源流伝道士

当社グループは、「源流」の理解浸透を深めるため、年1回の源流一般試験(全社員が対象)に加え、年2回の源流伝道士認定試験を行っています。源流伝道士とは、「源流」の教えを理解し、それを実践し、メイトを含めたほかの従業員に「源流」の精神を浸透させていく役割を持った社員のことです。超難関の試験を突破した社員のみが伝道士としての資格を与え、彼らを中心に徹底した「源流経営」の実践に努めています。

さらに、ユニーグループの社員は週2回の熟読研修や、店舗における実地研修などを継続的に実施しています。「源流」を真に理解してもらうことで、同じグループ社員としての意識と団結力を高めています。



源流伝道士認定試験



ユニー社員を対象とした源流研修の様子

グループ全体の
源流伝道士
564名

2019年5月の
源流伝道士試験
合格率22.7%

源流研修参加者の声

源流伝道士の方が「源流」について話してくれたのですが、「ユニーのメンバーに源流のことをしっかり伝えたい!」という熱量を感じました。ドン・キホーテの方は、仕事に対するスピード感がユニーとは違うと感じています。ドン・キホーテは、ダメならすぐに次を決断し、実行に移す力もある。源流を読んで気づいた、PDCAを回すスピード感や判断力・決断力は、現在の仕事にも活かせると思います。私たちが考える以上に「源流」の存在は大きいです。ユニーの社員も、変わっていかなくてはいけないと思います。

UDリテール株式会社
(ユニーより出向)
MEGAドン・キホーテUNY
伝法寺店

原 芳樹

