

女性 経営者 に聞く!

福島トヨペット株式会社 代表取締役副社長
佐藤 藍子



「明日行くのが楽しみ」 と思える会社づくり

1. 自己紹介

弊社は福島県内に22店舗構える自動車ディーラーです。祖父が創業し、現在父が代表を務めております。私は佐藤家の一人娘として郡山市に生まれたものの、当時は「女の子だから」と、後継者としては特に期待されずに育ち、高校入学と同時に上京しました。恩師との出会いをきっかけに検事を目指していましたが、2014年に父が体調を崩したことを機に半ば強制的に福島県へ戻って参りました。

今回は、突然自動車業界に飛び込んだ私が、右も左もわからない状況で着手し、現在まで取り組み続けている組織風土改革についてご紹介したいと思います。



社屋



福島トヨペットHP

2. 組織風土改革に取り組むきっかけ

弊社は同族経営ですので、子どもの頃から「トヨペット」は身近な存在でした。放課後にショールームの隅で宿題をするのを見てもらったり、会社のイベント（球技大会やキャンプなど）には家族で参加したり、社員にはとても可愛がってもらった記憶があります。そんな「トヨペット」ですので、入社することに特に不安はありませんでした。父から事前に経営理念を聞き、「CS（顧客満足）追求一辺倒をやめて、まずはES（社員満足）を大切にしている。社員がイキイキと働くことでCSも高まり、会社の利益が出る。それをまた社員に還元していく会社を目指している。」と知り、「なんて社員思いの良い会社なんだろう！さぞかし皆イキイキと働いているのだろう！」と心を躍らせて入社しました。

ところが入社後まもなく、父から聞いていた経営理念と会社の現状が乖離しているのではないかと…ということになんとなく気づき始めます。手前味噌ではありますが、社員は皆真面目で、良い人ばかりです。そこは幼い頃の印象と変わりません。ただ、仕事を心底楽しみながらイキイキと働いているかと聞かれると、そうではない印象を受けたのです。ひたすら上司の指示に従いながら、目標達成のために頑張っている姿に、「せっかく頑張っているのに楽しくなさそう」と感じました。私はどんなに困難な状況であっても物事を楽しみたい性格です。そうでないと損をした気持ちになるのです。「これから何十年も働く会社なのに楽しくないのは困る！夜寝るときに明日会社に行くのが楽しみって思いながら寝たい！楽しく働ける会社にしたい！」と、父に直談判したところ、父も同じ問題意識を抱えており、「それじゃあ、あなたが組織風土改革の担当者になりなさい」とすんなり任命されました。

当時、父が感銘を受けた本の著者が東京で組織開発を専門とする会社を経営していると知り、2人で門を叩きました。

3. ReBORN 活動のルールはダイアログ

帰社して早速、組織風土改革のプロジェクトを立ち上げました。プロジェクトチームを若手から中堅までの15名ほどの社員で結成し、「生まれ変わる」という思いを込めてプロジェクト名を「ReBORN 活動」としました。

当時の弊社が特に苦手になっていたことは、役職や肩書を外して対等なコミュニケーションを取ることでした。極端に言えば、上司や先輩が間違ったことを言っても「NO」と言えない文化でした。そこで、まずは対等なコミュニケーションを取る練習をしましょうとなり、ReBORN 活動の唯一のルールを「ダイアログすること」と決めました。私どものダイアログの定義は、「役職や肩書を外し、全ての社員が対等な立場でお互いの話をよく聴き、話す」です。「聴く」を「話す」よりも前に置き、まずは相手の話に耳を傾けることを意識しています。

定義しただけでは実践には移せませんから、ダイアログの練習の場として年に一度、全社員が一堂に会し思い思いにダイアログをする「ReBORN ミーティング」を開催することにしました。コロナ禍でもオンラインで開催し



ReBORN ミーティング①

今年まで継続しています。600人以上が集まるので企画・準備・運営がとても大変なのですが、毎年メンバー入れ替え制でプロジェクトチームを立ち上げ、準備段階でもダイアログをしながら一つの場を創り上げる経験をして、「自分の声が届いた、形になった」という実感を持つことを大切にしています。昨年にはグループ会社のネットヨタノヴェルふくしま(株)とダイハツ福島(株)の全社員も一緒に ReBORN ミーティングを開催しているので、1,000名が集まりダイアログをする貴重な一日になっています。



ReBORN ミーティング②

4. 社員の声から人事評価制度の改訂へ

ReBORN ミーティングの中で、「現在の人事評価制度は売上台数がメインで実績ありきの制度なので、ReBORN 活動や地域貢献活動など会社が推進している取組みに参加しても評価されない。それではいつまで経っても文化は変わらない。」という声が上がりました。ぐうの音も出ず、すぐに人事評価制度の改訂に取り掛かりました。

まずは、現状を把握するために、社員が人事評価制度そのものに対してどういうイメージを持っているのか、どういう内容で評価されることを望んでいるのか、仕事のやりがいはいかなどアンケートを取りました。さらに30名程度にインタビューを実施し見えてきたことは、仕事に対する思いは十人十色で、

何か一つの基準で統一した制度を作ることは難しいということでした。そこで新しい制度を作るにあたり大切にすることは、社員が主体的に自分の役割を考え目標を立てること、実績だけで判断するのではなく、生み出した価値すべてを評価の対象とすること、上司は評価段階付けをして部下を値踏みするのではなく、伴走者となり共に価値を生み出すパートナーとなること、そのためにとにかく上司と部下でコミュニケーションをたくさん取り、互いを理解しあうこと、です。これらすべてを盛り込んだ制度は、結果的に、白紙のA3



ReBORN 活動①



ReBORN 活動②

の用紙3枚になりました。

1枚目は社員が自分で役割を考え書き出すシート、2枚目は社員が当該期の行動、生み出した価値を振り返り書き出すシート、3枚目は上司が評価・育成の視点でコメントを書き出すシートです。現在はデジタル化していますが、ReBORN ミーティングで最初に声を上げた社員もまさか翌年に白紙のA3用紙が配られることになるとは思ってもいなかったでしょう…。

5. 働く一人ひとりが尊重される会社づくり

これまで色々な角度から風土改革の取組みをしてきて気付いたことは、楽しく働ける会社とは、一人ひとりが尊重され、持てる力を存分に発揮できる会社だということです。ダイバーシティの重要性が叫ばれて久しいですが、会社が社員を「管理」しては、いつまでも旧態依然とした文化のままだと思います。社員一人ひとりが地域社会を構成する一員として、自信を持って「自分はこういう価値を生み出したい」と口に出せるような環境であること、そしてそれを実行に移せる環境であること、生み出した価値を皆で称え合える文化であること、結果として地域社会がイキイキと輝くことをこれからの会社づくりの目標としています。まだまだ道半ばで、目の前の数字に一喜一憂したり、風土改革という目に見えづらい成果に対して雲を掴んでいるような気持ちになったりすることもあります。が、「明日会社に行くのが楽しみ!」と思える会社を目指して、着実に一歩ずつ進んでいく所存です。



2024年 I&I グループ入社式前日に有志メンバーで飾り付け