



INTERVIEW



組織変革の「舞台裏」を語る。
リーダー・インタビュアー



三重化学工業株式会社
代表取締役社長

山川 大輔さん

三重化学工業株式会社は、保冷剤、保冷具、作業用手袋、医療機器の製造販売を行っている。変化のスピードが早く厳しい時代を生き抜くため、プラットフォーム「ミエラボ」で多様な人材との共創に取り組み、新しい働き方を実現することでレジリエンスのある企業をめざしている。



改革に踏み切った「一番のきっかけ」は何でしたか？迷いはありませんでしたか？

過去から変わり映えのしないやり方を踏襲して、このままでは時代の流れについていけないと感じたからです。自信があったので怖さや迷いはありませんでした。反発はありましたが結果が付いてきたので問題なく変えていきました。コロナ禍中に大きく変革したこともあり、タイミニングがよかったのかもしれない。とはいえ、今もまだまだ道半ばだと感じています。制度の変化は時間がかかります。

「生産性」と「優しさ」のバランスで悩んだことはありますか？

雇用のあり方についてはそもそも昔とは大きく変わってきているので、そういうものだと思って柔軟に対応するようにしています。個人によって求めるものが違うので、時にはよかれと思って導入した施策が合わない場合もありましたが、働き方改革を進める中で、嬉しそうに会社案内をしている姿も見られ、変化を感じました。人への投資は、全投入してもいいくらいです。しかしながら、それまでに自社のコアコンピタンスを磨いて収益性を保つことができていないと続かないと思います。

同世代、あるいは先輩の経営者たちに向けて、あえて一言物申すとしたら？

社長の器には限界があるので、もっと社員や外部に頼ったらいいかと思います。

大手企業にはない、地方の中小企業ならではの強みや、三重県という環境だからこそ実感できているよさは何でしょうか？

三重県だから尖ることができた、三重県にいるから目立つことができると思っています。素直さがあり、情報を柔軟に取り込むことができる点、そもそも大手とは勝負しなくていい点が地方のよさだと考えています。

株式会社志摩地中海村
代表取締役

大西 晶さん

志摩地中海村は、三重県志摩市浜島町に位置する、地中海の街並みを再現した滞在型リゾート施設である。53室の客室を中心に、レストラン、カフェ、ショップ、体験プログラム等を備え、宿泊と日帰りの双方に対応している。英虞湾の絶景と白い街並みが生み出す美しい景観と「旅の案内人」としてのホスピタリティを強みとし、SNSを活用した情報発信や地域連携を通じて、伊勢志摩観光の魅力向上と持続的な経営をめざしている。



「昔ながらの働き方」を変える中で、社内の反応や制度の定着について、どのような工夫をされましたか？

一般的なホテルの働き方として、早朝勤務から深夜勤務まであり労働時間が長い、土日や繁忙日は休めない、中抜け勤務は当たり前であり、それらを変えていく雰囲気がありました。月に1回定休日を設定し、従業員が一堂に会する集会をすることにしました。出席する従業員の給料増加や休館による売上損失など指摘する声がありました。集会は、部門間の報連相の場だけでなく、部門間のくくりを無くした意見交換をする場を設ける中で徐々に理解を得ることができました。

人事評価のあり方についてはどのような課題があり、どのように見直されましたか？

弊社はホテル以外の部門(ショップ、カフェなど)が多数あり、一律評価が行いにくい状況でした。それが公平性に欠けると従業員の不満にもつながっていました。そこで部門別の評価基準を設け、従業員と上司が共に目標設定を行い、その進捗をもつて正当に評価するスタイルの人事評価制度を導入しました。その結果、部門ごとの評価の偏りが解消されました。サービス業では、数値やお金で表せない価値がお客様に大きく評価されることが多々あります。それらの行動は、働きやすい環境があつてこそ培われると考えています。

働き方を見直してから、応募してくる人材や社内の雰囲気、どのような変化を感じていますか？

『働き方』が弊社の魅力として外部に十分に周知されている状態であるとは思わなかったため、それが課題と感じています。しかし、働いている人が『働きやすい会社』として人材を紹介してくれるようになったことは、大きな変化だと思っています。お客様のクレームやトラブルが発生した際など、部門間の協力により対応がスムーズに行われている様子を見るときとても嬉しく感じます。

株式会社浅井農園
代表取締役CEO

浅井 雄一郎さん

株式会社浅井農園は、野菜・果物を生産する研究開発型の農業生産法人。グループ全体で500名を超える社員が在籍し、うち女性が7割以上を占める。社員一人ひとりのライフステージやライフスタイルに合わせて働きやすい環境を整備できるよう努力している。



「昔ながらの働き方」を変える中で、社内の反応や制度の定着について、どのような工夫をされましたか？

多くの社員にとってメリットのある仕組みに変更するので問題は生じませんでした。家族経営から組織経営に移るタイミングだったので、新たに加入する社員皆に相談して、意見を聞きながら進めてきました。導入当初は、男性の育児休業などは強制的に取得させるよう指示を行いました。その他の制度についても、全社員への周知を徹底することで少しずつ定着していきました。

これまでの取り組みの中で、「これは失敗だった」「勇み足だった」という施策があれば、教訓として教えてください。

特にありません。どの制度も、まずは試験的に導入してみて、何か問題が生じたり、合わなければやめる、または常に改良しながら取り組んできました。

ズバリ、人への投資(働きやすさの整備)は、経営的に見て「割に合う」ものですか？

間違いなくあります。企業は人がすべてと言っても過言ではなく、社員一人ひとりのもてる能力がエンパワーメントされる環境を整備することが最も重要であると考えています。

大手企業にはない、地方の中小企業ならではの強みや、三重県という環境だからこそ実感できているよさは何でしょうか？

中小企業は大企業に比べて社員数が少ないので、意思決定が早く、機動性に優れ、柔軟な対応が可能となるため、新たな制度の導入や変更を行いやすいことが強みです。中小企業であれば社員一人ひとりに丁寧に相談し、意見を聞きながら進めていくことができます。そうした取組を進める上で、県庁職員さんが自社の成長のために親身にサポートしてくれています。大学や企業間の連携も取り組みやすいです。