

### 会社概要

- 業 種 / 小売業(靴の販売)
- 従業員数 / 12名 (男性:6名・女性:6名) ※長野にて1名テレワーク)
- 業務内容 / EC事業(靴のニシムラ・footone・シューズベース) 実店舗事業(SHOES BASEニシムラ)



Tony / トニー (代表取締役社長 西村 拓朗) 氏

社内・業界・世間 今までの常識に問いを投げかけ続ける

役職も評価も廃止 1490日の挑戦記

### 思い

業績悪化はすべて社長の僕が原因。だから、僕たちで挑む。

#### 「トップダウン経営をやめた

社員は成長していた。しかし業績は上らず赤字へ。すべての原因は意思決定をしている社長の僕だった。

約5年前までは、超がつくほどのトップダウン経営でした。その結果、指示待ちの社員ばかりになりました。2019年7月に赤字に転落。そして、2019年の年末にトップダウン経営をやめる決意をしました。

#### 「僕たち全員で戦うことを決めた

全ての権限を社員へ。指示命令しないと決めた。僕一人ではなく、僕たちで戦うことにした。

2020年1月、一人で戦うのではなく、社員全員で戦うことを決めました。ここから自律型の組織に向けて進んでいきました。すべての権限を社員に渡し、その後3年間は、トップからの指示命令はほとんどしませんでした。



### 役職廃止

## 上下の立場って本当に必要？ 役職を与えないと頑張らないって本当？

### 役職って本当に必要だろうか？

立場の上下が人をやる気にさせるって本当？ 役職をなくすって甘い？

上下の立場って本当に必要か、役職を与えなければ頑張らないのかという問いを社員に投げかけました。これまではピラミッド型の組織を作っていましたが、そうではないということを導き出しました。



### 役割を分け自由と責任を与える

時にリーダーになったり、サポート役にまわったり。時と場合によって自分の役割を自由に変える。

立場の上下ではなく役割の大小で分ける仕組みにしようと決め、役割が与えられた人には、自由と責任も与える仕組みにしました。おのずと、全社を見るほどの大きな役割の人と、自分の仕事だけを見るような小さな役割の人に分かります。しかし、プロジェクトによっては、普段は小さな役割の人でも、手を挙げればリーダーになったり、大きな役割を担っている人が小さな役割を担うこともできるようにしました。提案した人がリーダーをやるのが一番良いという想いから、リーダーは手挙げ式で決めています。

### 評価廃止

## 誰かが誰かを評価する、それって本当に正しいこと？

### 個別評価の限界を感じた

個別に評価する先に残ったのは個別最適だけだった。誰かが誰かを評価する仕組みの限界を感じた。

本当にこれでいいのかと何度も悩みながらも、誰かが誰かを評価することが、本当に正しいことかと問いを投げかけました。評価制度は、これまでに相対評価の制度を取り入れたこともありますが、どうしても不満が残ります。個人が目標の基準を満たしているかで評価する、絶対評価の仕組みはどうかと取り入れたこともありますが、自分を甘く評価する社員の評価が上がり、厳しく評価する社員の評価が下がるというところにモヤモヤしてしまい、個別評価の限界を感じました。



### だったら評価しない

評価しないと決めたことで チーム全体を考えるようになった。結果的に全体最適の思考になった。

個別評価をやめたことで、社員に変化が表れ、結果的に社員はチーム全体を考えるようになりました。この効果を実感した事例を紹介します。仕入れを担当しているAさんは、個別評価を上げるために、成果があがりそうな仕事をガチガチに抱えていましたが、チーム全体を考える方針になった瞬間に、「実は、この仕事とっても苦手だった。手伝って欲しい。」と助けを求めたのです。実は、Aさんがその仕事をしていることで、業務が詰まっていたと感じていました。仕事分散され、円滑に業務が進むようになったことで、業績アップにつながりました。



### 対話とイングリッシュネーム

## 手段から目的へ 在りたい姿を深掘り

### 対話の先に在りたい姿を見る

社員の未来と、会社の未来を統合する。そのためには一人ひとりの在り方を知る必要があった。

月に1回、社員との対話の時間を作っています。やはり、自律的に働いてもらう最大の要因として、自身の内発的な動機を醸成してもらう必要があります。一人ひとりが、どんな未来を描いているのか、個別の未来と会社の未来が統合できるかというところを常に問い続けています。最初は非常に苦労しましたが、約4年続けてきて、今では雑談の中でも、「あなたはどうかしたいの？」という言葉が出てくるような社風になりました。



### いっそのこと呼び方も変えよう

「ねえねえトニー」と新入社員に肩を叩かれた。背筋に衝撃が走った。社長と社員の壁が崩れた瞬間。

これまで、社長・部長という呼び方をしないで、●●さんと呼び合っていました。さん付けにも壁を感じるということでイングリッシュネーム(英語の名前)を導入することにしました。つまり、あだ名です。私のことはトニーと呼ぶように伝えました。半年か一年くらい経ったころ、会議室で座っていると、肩を叩かれ、「ねえねえ、トニー」と声をかけられました。入社して2年目の社員でした。さすがに「ちょっと待って、俺社長だぞ」と思いながら振り返ったと同時に、「社長と社員の壁が壊れた」と、「これを望んでやってきたんだよな」と嬉しく思いました。



### 結果とこれから まだ見ぬ未来へ全員経営で

**結果** 利益は大幅にアップした。社員の賞与も大幅にアップした。2020年1月から始めた自律型組織。大幅に会社の利益はアップした。

取組前と比べると、非常に安定した利益が出るようになりました。毎月の給料に関しては、基本的には年度の初めに社員全員に金額をいくらあげるか決めてもらうようにしていますが、賞与は粗利益の分配としました。粗利益が多いときは、一番小さな役割の社員でも、100万円近い賞与を支給されていました。これまでの三倍になり、非常に驚きました。

目的は果たすことができましたが、しんどいことをランク付けすると、一位は、リーダーがとにかく黙らな

ければいけないこと、必要以上に言わないことです。二位は、社員が気付くまで待ってあげること。これによって社員が成長してくれたと感じています。逆に良かったこと一位は笑顔。社員の笑顔が本当に増えました。さらに、社員の家族も笑顔になっています。二位は、社員が自分で考えるようになりました。イエスマンではなく、自分の頭で考えて行動するようになりました。三位は、利益・粗利益がアップしたことで社員の月給・賞与が上がったことです。また、これまでの取組が、リクルートに非常に大きな影響をもたらしていると思います。積極的に採用活動をしなくても、HPを見て問い合わせがきます。「感動をつくる」という企業理念に賛同し、ここで働きたい熱い想いを持って志望してくれるので、即仲間と一緒に走り出すことができる状態で採用ができます。

**これから** ZACTOWN(ザカモアタウン)をつくる 仲間を想う人が集まったマチ。それがZACTOWN。僕たちはどこまでも家族のような関係でありたい。

これらについては、仲間を想う人たちが集まったマチ、ザカモアタウンをつくりたいです。どこまでも家族のような関係でありたいと考え、これからも成長し続けます。