

第1章 学歴と偏差値が低くても社員の能力は無限大

「落ちこぼれ」たちが上場企業をつくった

「自分は落ちこぼれだ」と自称していた高卒社員たちが上場企業の基礎をつくったといったら、あなたは信じますか？

上場するほどの会社であれば、優秀な社員がたくさん入社したからと想像されるでしょう。しかし、それは違うのです。学歴と偏差値が低くても上場企業をつくれる方法があるのです。

私は35年前に、今では東証プライムに上場している株式会社魚力うおりきという会社で人事部長をしていました。

入社したのは、大学3年のときにこの会社でアルバイトをしたことがきっかけです。アルバイトを始めてしばらくの間、この魚力の社長と、大学で学ぶ経営者像とのギャップに悩み続けました。

大学で習った経営者とは、利潤を追求し、売上を上げる役割をまっとうする存在でした。しかし魚力の経営者は、売上もさることながら、常に本気で社員を幸せにしたいと考えていたのです。

世の中にはこのような素晴らしい経営者もいるのだと共感し、正社員で入社することを決

めました。配属先はアルバイトのときから担当していた社長室と人事部です。

いよいよ正社員で入社することになって、社長は、この会社の大卒1号社員であったこともあり、とても喜んでくれました。

入社を決めたその日に、社長は緊急で幹部を集め、「松本君が我が社に正社員として入社することになった」と発表してくれました。

正直なところ、社員の入社が一人決定しただけとは思えない大歓迎ぶりに大きな戸惑いを感じましたが、その後、さらにもっと大きな戸惑いを感じる出来事が次々と起こります。

君、やる気ある？

ある日、仕事帰りに5、6人の先輩社員に誘われて場末ばすえの小料理屋に連れて行かれました。

「君、大学まで卒業して魚屋さかなやに入社するなんて本当にもったいないよ」

「ここはね、何をやってもダメな社員が来る会社だよ。なあ、みんなそう思わない？」

この発言にとってもショックを受ける私をよそに、そのリーダー格のMさんはその場にいた社員一人ひとりを指さしながら、

「君、やる気ある？」

「君はどう?」

「君は?」

そう聞くと、全員平気な顔をして「やる気がない」と答えたのです。

そして最後にMさんは、指を自分のほうに向けながら、

「私もやる気ないよ」

と言いました。

こんな会社があることにも驚きですが、全員やる気がなくても会社は存続している。そのときの私は、若いながらも社長の苦勞を思わざるをえませんでした。

問題行動ばかり起こす社員たち

その後、Mさんの話が事実だったと分かることが、次から次へと起きます。

ある店の社員Pさんが、お昼休みの時間が過ぎてても帰ってこなかったのです。

何か事件か事故に巻き込まれたのではないか。店長はあちこち連絡をしましたが、まったく連絡が付きません。心配で警察にまで連絡しましたが、事件があったという話はありません。ところが、Pさんは仕事のピークを過ぎた夕方遅くにひょっこりと戻ってきたのです。心

配っていた店長が大きな声で「どこに行っていたんだ！」と怒鳴ったところ、Pさんは平然とこう答えました。

「店長、お昼休みにパチンコに行ったら、フィーバーしちゃって帰れなくなっちゃいました。お陰さまでとっても儲かったので、今日は店長にも奢りますよ！」

店長はさすがに開いた口が塞がらなかったようです。

また、あるお店では全員で飲み会をしたとき、店長が「もうこんな時間だ。明日も仕事があるから帰るぞ」と声をかけたところ、社員のYさんが「いや、まだ私は大丈夫です」と意味の分からないことを言って一人お店に残ったそうです。

案の定、翌日、Yさんは出社してきません。他の社員は「二日酔いで会社に来れないんだろう」とうすうす気がついていきます。

困った店長は、Yさんの自宅に電話をかけますが出ません。

生産性の高いお店は社員が一人でも休むと大変な状況になります。少なくとも午後から来てくれるのであれば、その分だけ仕事を残しておこうという段取りを組むことができます。

ところが、連絡がつかないし、午後になっても出社してこない。

店長は腹立たしい思いで仕事に追われました。他の社員も休んだYさんの分まで仕事をしなければならぬので、お昼休憩も通常の1時間も取れずに45分で切り上げて、店長同様、腹立たしい思いでいました。

問題は次の日です。

なんとYさんはまったく悪びれずに出勤してきましたのです。当然、店長は叱ります。

「どうして連絡もせず、会社に来なかつたんだ！」

するとYさんは平気な顔で、「いやあ、本当にまいりましたよ。どうも二日酔いでフラフラするので、出勤したら迷惑をかけると思ったので休んでいました」と言うだけで、謝罪の言葉もないのです。

その後、店長はYさんに対して、どのような指導をしていいか分からない状況に置かれ、困り果てました。当然、社長も普通の会社なら即刻クビになるような問題行為を悪びれもせずにおこなう社員に、頭を悩ませたのです。

常識では考えられない出来事

さらに、このようなこともありました。

社員のBさんにはとてもいいお客様がついていて、Bさんを指名して買いにくる、いわゆる固定客がいる販売上手な社員でした。

Bさんが出社するときに決まって、ある飲食店のオーナーが大量に商品を買ってくれるので、店長もありがたいと思っていました。しかし、いただいた代金は天井から吊るしたザルに入れていたので、実際に売り上げた金額そのものを店長が確認することはありませんでした。

ところが、高額な商品を買った割には、どうもそれに見合った金額を受け取っていないことが明々白々になってきて、店長がBさんに「ご指名での代金はザルに入れず、直接私にそのお金を渡してくれ」と指示すると、「今日は全額じゃなくて一部だけ受け取りました」と言います。

慌てて店長はそのお客様を追いかけ「すみません、残りのお代はいついただけるのでしょうか？」と尋ねると、「いや、彼がこの金額でいいと言ったので、その金額しか払っていないよ」と言われて愕然がくぜんとしました。

これではとても商売はやっていけません。もうBさんに大口の販売をさせることはできませんので、一切禁止にしたうえで、店長が「なぜこんなことをしたのだ」とBさんを問いた

でした。

もちろん、すべてを証明することはできないので、今回のことだけを始末書としてまとめながら詰問きつもんしたそうです。それに対してBさんが何と答えたかといえは、

「そう言われても、私もその店に行けば、いつもサービスしてくれるので、そのお返しをしたまでですよ」

相手のお店に行ってサービスされたから、会社の商品をサービスした。通常感覚とは思えません。それ以後、大量に買われるお客様はすべて店長が対応するということになりました。

お客様対応の悪さ

それだけではありません。

小売業として必須である「お客様への真摯しんしな対応」と「それに必要な知識技術を習得する姿勢」にも問題がありました。

その事例をいくつかご紹介します。

冷蔵設備がまったくない当時、魚は全部皿に盛り付けて、その上に氷をまいて販売してい

ました。

あるお店で、お客様から、

「その『キンキ』ちょうだい」と注文を受けた社員が、

「『キンキ』ってどれですか？」とお客様に聞き返したのです。お客様は呆^{あき}れて、

「あなた『キンキ』がどれか分からないの。その赤い魚よ」と指をさして、社員は「あ、これか」と、そのキンキをビニール袋に入れて紙で包み、お客様に渡しました。

「あなた、魚屋なんだから魚の名前くらい覚えなさいよ」とお客様に注意されて、社員はこう答えました。

「お客さん、そんなことが分かるようだったら魚屋なんか勤めませんよ」

お客様は、苦笑^{にがわら}いしながら、その売り場を離れていきました。

そうなのです。社員にとっては「魚屋^{いしや}なんか」という意識だったのです。

※

店長は社員にいろいろなことを指示しますが、社員の知識技術がないために仕事が進みま

せん。

このような状況を変えるために、社員に勉強してもらおう必要があると考え、勉強会を開催することになりました。

しかし、勉強が嫌いな社員たちは、営業部長が「絶対に出ろよ」と、今というパワハラの言い方をしないと来ませんので、きつく申し付けて集めることになります。

この部長の発言に対して、社員は「分かりましたよ。出ればいいんですね。でもせめて弁当ぐらい美味しいものを出してくださいね。ノリ弁じゃ嫌ですよ」と言う始末。

しかも、この社員は勉強会に出て弁当を食べた後は、ほとんど話を聞かず寝ていました。

※

当然ですが、魚を販売する社員は基本的な魚の調理方法を知っている必要があります。

すべての魚を調理した経験のあるお客様はいませんので、お客様に「どうやって食べたら美味しいの？」と聞かれることが多いのです。

会社はそのための勉強会も開催していましたが、社員は本気で覚えようとする気はありま

せん。そのため、お客様から、

「この魚、どうやって料理したら美味しいの？」と聞かれると、社員は適当に、

「お客様の一番好きな方法でどうぞ」と答えていました。

調理方法を聞いているのに、「好きな方法」と答える社員も社員です。

回答に満足しないお客様は、さらに食いが下って「おすすめの食べ方は何？」と聞き返します。すると、「私はこの魚を食べたことがないので、おすすめは分かりません」と投げやりに答えるのです。

お客様は呆れて、その商品を買わずに、売り場を離れていきました。

※

接客をするにあたって、言葉遣いや接客用語はとても重要です。

「お客様」に対しては、当時、店頭では自由勝手な呼び方をしていました。たとえば、「お姉さん」や「奥さん」はまだいいほうです。

ご年配の女性のお客様に対して、「おばあさん」と言った社員もいます。

呼び方が問題だとクレームが続き、何度言ってもその呼び方が変わらない社員がいて本当に困りました。

※

魚屋では仕入れる商品の価格が毎日変動するため、売価設定がとても重要な仕事の一つです。そのため、売価設定の計算式を身につけてもらうことが絶対に必要です。

しかし、当時日本に普及しはじめた電卓を使いながら計算していても、社員の数字に対する苦手意識は半端はんぱではありませんでした。

最後には、「まったく意味が分からない」と言った社員が続けてこう言いました。

「結局、仕入れた商品の原価に1.5倍かければいいんじゃないの？」

いや、そういう問題ではありません。

商品ごとに値ごろ感が求められ、単純に1.5倍かければいいわけではありません。それを面倒くさいからといって、あまり深く考えないで簡単な方法にする、とんでもないことを考える社員がいました。

※

社員は会社から常に売上や利益を上げる話をされていますので、現場でも現場なりにその方法を考えていたのですが、それがとてもまともではないのです。

たとえば、マグロの角切りの中に切れ端を混入させたり、冬の鍋セットを販売するときに、ポリウムがあるように見せるために、その鍋セットの下に子持ちガレイのしっぽを詰め込んで販売した社員もいます。これは当然お客様からのクレームになります。

当時の現場の社員が、そのクレームにこう答えました。

「お客様、鍋にするとき、このカレイのしっぽは良い出汁^{だし}が出ますよ。なのでお客様のために特別サービスで提供しています」

苦しまぎれの言い訳に、お客様もそうとう呆れていた^{あき}と思います。

利益を上げたい、売上を増やしたい気持ちは分かりますが、正攻法ではなく勝手な方法で売上や利益を上げようとしていることがまかりとおっていたのです。

いずれにしても、「お客様のために何かしよう」と真面目に考えている社員があまりいな

かったことがお分かりいただけたと思います。

そういった社員が多かったため、お店全体に無気力感が漂^{ただよ}っていたのは事実です。

店長クラスの社員にも問題があった

そして店長クラスの社員でさえ、たびたび問題を起こしていました。

たとえば、ある店長が社長から次年度の売上目標を伝えられたとき、

社長「今年の店の売上は、1億円ぐらいを目指してほしい」

店長「社長それは無理ですよ。そんな売上を実現することはできません」

と、にべもなく断ったのです。

社長「そう言うなよ。そのぐらいの売上がないと社員の給料も払えないんだ」

店長「そう言われても社長、うちの店のメンバーを見てください。このメンバーでその売上は無理だと思いませんか？」

その言葉に、社長は二の句がつけませんでした。

確かに、優秀な社員を採用できている状況ではありませんが、「社員を成長させるのもあなたの仕事だ」と、言葉を飲み込んだ社長の顔には悔^{くや}しさがにじみ出ていました。

※

またある日、お客様から「生牡蠣^{なまがき}を食べたら食あたりした」という連絡がありました。いわゆるクレームです。クレームは「ダイヤモンドの原石」で、クレーム対応をしつかりすることによって、会社はそのぶん成長することになりますが、その店の店長のクレーム処理はとんでもないものでした。

「お客さん、当社は毎日何千人というお客さんにこの生牡蠣^{なまがき}を販売しています。でも、『食あたりした』という言いがかりをつけたのは、お客さんがはじめてです。営業妨害はやめてください」と、一方的に電話をガチャンと切ったのです。

そのことに腹を立てたお客様が、当然のごとく、ことの顛末^{てんまつ}を本部に連絡してきました。

「誰でもいい」という思いで採用した結果

これまでの事例から想像がつくかと思いますが、そもそも社員を採用すること自体、困難を極めていたことが背景にあります。

募集しても募集しても人が集まらないため、とにかく誰でもいいという思いで、求人広告には「元氣さえあればいい」と書いていました。

「誰でもいい」という広告なので、本当にどんな人でも集まりました。

あるとき社長から「最近採用した社員は元氣・元・気しかないね。なんで、もつと仕事のできる社員が来ないんだ」と不思議そうな顔をされたことがありました。私も「求人広告に『元氣さえあればいい』と書いて出してと言ったのは社長です。私はそのとおりに書いただけです」と言うしかないありさまでした。

応募がないからといって採用基準のバーを下げれば下げるほど、ますます本当は欲しい人材が来なくなってしまうということをこのとき知りました。

募集が厳しい状況であるだけでなく、なんとか面接の段階まで進んでも驚きの連続です。

日本人にとって魚屋は必要な仕事です。魚がなかったら日本人の食生活を維持することはできないでしょう。そのため、大切な職業であることは事実なのに、魚屋に応募してくる人たちの志望動機は曖昧あまいです。

たとえば、「いろんな仕事をした結果、何をやっても適性がないことが分かりました。しょうがないので最後にこの魚屋に応募しました」は、まだいいほうです。

「前の会社をクビになったけれど生活費が必要なので、とりあえず申し込んでみました」
自分の人生をかける仕事をするにあたって、とりあえず応募するという考え方はどうかと思いますが、これが現実です。

なかでも「自分の能力不足を知って、もう私は人生を諦めました。なんでもいいんです。とにかく日々生活する給料さえもらえればいいので、言われたことだけやります」という、もう正直なところ、その場で「帰ってほしいな」と思うような人の応募もたくさんありました。しかし常に人材不足のこの会社は、そのような応募者に対しても笑顔で「大丈夫。あなたならこの会社で成長できます」と言って採用したことが懐かしく感じられます。

仕事ができると期待して高待遇で中途採用したものの：

とはいえ、できることなら優秀な社員が入社してほしいと思うのは当然です。

そこで、経験者なら優秀だろうと、経験者採用に力を入れていた時期もありました。

中途採用するときには「経験者大歓迎」という募集の仕方をする会社は多いでしょう。魚力でも同様に経験者大歓迎をうたって求人をしたことがあります。

あるとき「〇〇水産に20年勤めていた」という経験者が応募してきました。面接をしてい

た社長も同席していた私も、期待でとても嬉しくなりました。

社長は「もうこの人は他社に行かないよう、絶対採用しよう。20年も同業企業で経験がある社員がウチに応募してくるとはありがたい」と言って、当時、中途採用の給与は通常20万円からスタートするのに、異例のプラス5万円の25万円を提示しました。この金額は、我が社のベテラン社員と同じ金額です。

その金額を提示して社長がひと言、

「特別な金額を出しますので、ぜひ当社に決めてください。お願いします」と話すと、その応募者は、

「このぐらいの金額を出してくれるんだったら評価されたと考えていいですね」と言って、「分かりました。御社に決めましょう。社長のその想いに応えたいと思います」と即入社が決まりました。

この面接の後の社長の嬉しそうな顔。いよいよ当社にも経験者が応募してくるようになって、とても嬉しかったのだと思います。

ところが、この最高の喜びが最悪の状況に変わるまでに3日もかかりませんでした。入社後すぐに、その社員は25万円の賃金を出すほどの仕事ができないと分かったのです。

入社したばかりとはいえ同業企業の経験者ですから、その仕事ぶりを見て、ある程度評価はできるでしょう。しかし、実際にその社員を見て分かったことは、本人の言う「経験がある」という経験が、必ずしも我が社で通用して「仕事ができる」とは限らないということです。

同じ成果を上げるとしても、〇〇水産でやっていたやり方と、我が社のやり方は異なるのです。そのため、この社員は我が社のやり方については、まったくの未経験者だったのです。採用面接の時点で、このことに気がつく必要があったでしょう。

そのうえ、優秀かどうかは入社してみないと分からないのに、社長が我が社の社員に対して、「今度、とても経験のある優秀な社員が入ってくるので、皆さんもその社員からいろいろな技術を学んでください」と前フリをしていた関係で、現場からの不平不満がピークになってしまいました。

優秀な社員が入社してきたと思ったら、まったく仕事ができなかった。ここで終われば、これから仕事ができるように教育し、成長してもらえばいいだけの話ですが、問題はここからです。

あるベテラン社員がその中途社員に、嫌味のひとつでも言ってやりたいと、

「君、こんなに仕事ができないけれども、給料は当然それに見合った賃金なんだろうね」

と話したら、平気な顔をして、

「たいして貰^{もら}ってませんよ。ただか25万円ですよ」と言ったことが、さらに火に油を注^{そそ}ぐ結果となりました。

「あんなに仕事ができない社員が25万円で、仕事を教えている私が20万円。これは絶対おかしい！」と言って、社長に直談^{じかたん}判^{はん}してきた人がいたほです。

今ならこのベテラン社員の発言は、社員に対するパワハラで訴えられてもおかしくありませんが、当時は「パワハラ」という言葉もなかった時代でした。

問題は、その中途社員も、前職での経験が通用しないと分かったのであれば、「これから一生懸命頑張ります」のひと言ぐらいあればいいものですが、「私が決めたんじゃないんで、社長が決めたので、文句があるんだしたら社長に言ってください」と言って、なんら学ぼうとしなかったことです。

当然、この中途社員の教育にはとても時間がかかりましたが、学ぼうとする気がないため、結果として「この職場にははじめない」と言って辞めることになりました。

以上、いろいろな事例をあげて、私の在職中に起きたことを述べました。

お気づきかと思いますが、当時は、中途採用であろうが新卒採用であろうが、魚屋という仕事に対して大きな夢をもって入社した人はほとんどいない状況でした。

それは私が入社する前からいた社員も同様であり、お互いに夢をもって仕事をしていたわけではありません。そんなところから、この会社はスタートしたのです。

頭の良し悪しではない

ところで、一番はじめの事例で登場した「やる気がない」と言っていたMさんをはじめとする社員は、なぜやる気がなかったのでしょうか？

それは、会話の内容にヒントがありました。社員がいつも話していたのは、決まって「自分は頭が悪いから仕事もできない、やる気なんてあっても無駄だ」ということでした。きつと自分には能力がないと感じていたのでしょう。

「自分は頭が悪いから仕事を頑張っても意味がない」と結論づけて、真面目に働くことなく、お客様対応のための勉強に取り組むこともせず^{あきら}に諦めていたのです。

しかし私はあるとき気がつきました。社員が平気で「自分は頭が悪い」「自分は馬鹿だ」と社内ですべて言っている、それは真実ではないことに。

ではなぜ、社員は「自分は頭が悪い」と思っているのでしょうか。

その理由は全員同じでした。

当時の社員は、高校時代は大学に進学する気はなかったため、まったく勉強していなかったのです。

今も昔も、高校生の多くは大学に入学するために勉強します。この意見に反論する人もいるかもしれませんが、一つの真実でしょう。つまり、大学に行く気のない学生は、次第に勉強をしなくなり、試験は常に低い点数になります。そして試験の点数が低ければ、「自分は頭が悪い」と思うのもごく自然なことでしょう。

さらに高校を卒業した後は、「自分はけっして優秀ではない」と自分で自分にレッテルを貼って社会に出ます。その結果、大きな活躍ができずにいるのです。

学生時代に勉強しなかった人が本来もっている能力を発揮するには、まず「自分は頭が悪いわけではない」ということに気がつかなければなりません。

本来の頭の良し悪しと試験の点数とは関係がないのです。

すべては意識から始まります。自分には能力があり、そして自分らしい目標をもつことができる。と気づいたときから社員は一步一步優秀になっていくのです。