TOP INTERVIEW

# 若菜 代表取締役社長
西友　執行役員　シニア・バイス・プレジデント
食品事業担当

# 中村真紀

## 働きやすい職場を整え アソシエイトの声を 生かしていく

**西友の完全子会社で、惣菜・弁当の製造販売を行う若菜は業績も好調で、「チームづくり」も進んでいるという。具体的にどのように取り組んでいるのか、中村真紀社長に聞いた。**

*PROFILE*

1987年早稲田大学卒業。同年西友入社。町田店　婦人衣料品担当。88年オペレーション販売企画部に配属。98年ディベロップメント開発企画部に配属。2000年カルフール・ジャパン入社。2002年西友入社。マーチャンダイジング　住居用品。03年マーチャンダイジング改革担当。06年商品本部　住居用品1部シニア・ダイレクター。07年商品本部　住居用品1部バイス・プレジデント。09年商品本部食品統括シニア・バイス・プレジデントなどを歴任。12年より現職。

**スティーブ・デイカスCEOの目指す「チームづくり」が若菜では先行して進んでいると聞いている。どのように取り組んでいるのか。**

**中村**　まず、若菜のアソシエイト（従業員）に対し、わたしたちもウォルマート・ジャパンの一員であるというメッセージを強く発信している。

セーブ・マネー・リブ・ベターという大きな使命の中で若菜の役割を果たしているということを打ち出し、同時にウォルマートの「カルチャー」を実践していこうと伝えている。

若菜では2014年の初めに「世界一信頼されるキッチンになる」というビジョンを作った。

これを3年後、5年後に達成するため、毎年ミッションを決めている。15年のミッションは「選ばれる自信を育てる」だ。ウォルマートの使命があって、若菜のビジョン、そして今年のミッションを決めていく。

私の直属のメンバーがミッションを自分のタスクに落とし込み、さらにそれをそれぞれがメンバーに伝えていく。この擦り合わせに時間とエネルギーをかけている。

**ミッションをタスクに落とし込む具体的な方策は。**

**中村**　1つがカスケードダウン（段階的に落とし込んでいくこと）をきちんとしていくこと。会社のミッションに基づいて、運営部門、地区、店舗がそれぞれのタスクに取り組むことで、ピラミッドを作ることができる。

地区長や店のマネージャーが言っていることにそれぞれがきちんと取り組めば、会社全体の考えや動きがそろうという仕組みを作ることだ。

もう1つが、経営陣がアソシエイトとコミュニケーションする機会を増やすこと。若菜には7000人以上のアソシエイトがいて、ほとんどがパート・アルバイトだ。入れ替わりもあり、1日の労働時間が短い方もいる。

常にコミュニケーションする必要がある。目指す売上げや利益のレベル、クレームや労災をこのくらい減らすなど具体的な数値を作って、毎月、店舗にメールを送り、結果をレビューすることを地道に取り組んでいる。これによって、アソシエイトも会社がどの方向に向かっていて、自分がどんな役割を担っているのか分かるようになってきたと認識している。

店舗に送るメールでは、そこで活躍しているアソシエイトの良い事例などを取り上げている。

例えば、若菜では夕刻以降の強化をしており、昼はあまり動かない寿司を絞り込み、夜には集中販売し、売上げを伸ばしている店がある。そうした事例を共有している。また動画も送っており、継続してコミュニケーションしている。若菜だけでなく、西友の店長のタブレット端末にも配信している。

**現場の意見をどのように吸い上げているか。**

**中村**　14年からグラスルーツ（草の根）ミーティングを全国の地区と工場で実施した。地区単位で10～20人のマネージャーに集まってもらい、私と営業本部のトップなども参加し、アソシエイトが困っていること、提案したいことなどの声を吸い上げている。

15年は全国の地区の他、本部でも部門別にやっている。何回も同じことが出てくると、第一線の方が困っているのはこういうことかというのが見えてくる。逆に、1つの意見でも、すごくいい視点のものもあり、私も経営陣も勉強になるし、現場とかい離することを防げると考えている。

ここで出たリクエストで可能なこ

謙虚でありながら、積極的に行動する「サーバント・リーダー」が育ってきている。

季節特性に合わせて開発した商品も好調に動いている。西友とも連動している。

アソシエイトに必要なことはどこよりも早く、柔軟に思い切ってやっていきたいと語る中村真紀社長。

とはすぐやる。例えば床がはがれているならすぐに修理するといったことだ。

大きなことで急に対応できないことは、時間をおいてもしっかり回答している。アソシエイトから聞いても何もしないと、言うかいがなくなる。

一生懸命働いている第一線の方とわれわれ経営陣の距離が近づき、信頼感が高まるように心掛けている。

**アソシエイトの声が生かされた事例としてはどのようなものがあるか。**

**中村**　お店のアソシエイトは日々お客さまと接しているので、商品に対して意見があり、こんなお弁当にしたらもっと売れるのではといったいろいろなアイデアを持っている。そこで14年に商品開発アイデアコンテストを実施した。200以上の提案が集まった。その優秀10作品を選んで、この6月をめどに商品を発売する予定だ。

**西友とのコミュニケーションはどのように進めているのか。**

**中村**　月1回、若菜アソシエイトミーティングを開いており、そこに西友のデイカスCEOや幹部を呼んでいる。また、チームづくりのためのオフサイトミーティングや、月1回、PL（損益計算書）をレビューするミーティングを、あえて西友の本社で開いている。若菜のアソシエイトに、より西友を身近に感じてもらうためだ。

私自身、ウォルマート・ジャパンの役員としてミーティングに毎週出席しているので、会社がどんな動きで、どんな課題があるかという情報が入ってくる。

それを若菜のメンバーに伝え、その中でわれわれはこういう役割を果たさなければならないと言っている。

若菜の人事やファイナンスなどの部門も、西友のそれぞれの部門とコミュニケーションを取っている。

チームワークが良くなると、西友のシニア・バイス・プレジデント層のメンバーが若菜のビジネスに理解を持ってくれて、サポートしてくれることもある。

## 職場の魅力を高め、人材が力を発揮できる環境を整える

**若菜ではどんな人材を求めているのか。**

**中村**　西友同様に、サーバント・リーダーシップを実現できる人材を求めている。謙虚でありながら、積極的な人材。チームで働いて、他部門にも積極的にチャレンジできる人だ。

**そのためにも、魅力的な職場が必要ではないか。**

**中村**　今年のミッション「選ばれる自信を育てる」のタスクの1つが「選ばれる自信のある職場を作る」だ。

誰に選ばれるのかというと、1つが若菜のアソシエイト。もう1つは、これから入る方、新入社員や、主婦、高齢の方、外国の人。この人たちに選んでいただける職場にすること。若菜で働いたらやりがいがあり、やる気があれば次の成長のチャンスがあるというのが一番のポイントだ。

それはウォルマートの人材の考え方と同じで、パートやアルバイトで入ろうが、仕事で成果を出せば次のチャンスが来る職場にしたいと、15年4月から正社員登用制度を導入。今までもあったが、試験をしていた。試験をなくして、お店のマネージャーのポジションまで上がった人は、希望すれば正社員になれる。これまで正社員登用した人が地区長やマーチャンダイザーになっているので、これをどんどん加速させていきたい。さらに、いろいろなポジションが空いた時に公募できる仕組みづくりとして、15年にパイロットをやることが決まっている。

**本社の工場内に託児所を作っているが。**

**中村**　そこに子供を預けて働いている人が工場にも、本部にもいる。

アソシエイトがいて成り立つ企業なので、必要なことはどこよりも早く、柔軟に思い切ってやっていきたい。

**研修プログラムはどう整備されているか。**

**中村**　新たに手をつけ始めたのが、入社前研修。さらに、マネージャーに対しては調理技術やリーダーシップなどの研修を組み入れたり、今年はサブマネージャーの研修プログラムを作っていく。

四半期に1回行うミッションリーダーシップ研修では、経営陣と工場長、エリア長が参加して、ミッションやタスクを見直すと同時に、リーダーとしての行動、言動、どうやったらリーダーシップが強くなるかというプログラムを14年からやり始め、今年はそれを拡大している。

マーチャンダイジングも商品開発のプログラムを作るなど、各段階で積極的に取り組んでいる。