

ニトリの人材育成

～ ケーススタディ:北海道発!! 株式会社ニトリ⑥ ～

(1)ニトリが求める人材

ニトリでは、求める人材像として、「3C主義」を上げています。

- ①Change（変化）現状に満足せず、常によりよい者を求め続ける人。
- ②Challenge（挑戦）どんなことも前向きに考え、前人未至なことに挑戦していく人。
- ③Competition（競争）常に自分を成長させることを考えている人。

理想は、マネジメント能力を持ったディレクタータイプで、店長には「士気を向上させるとか、ガンバレ」という従来の日本型の店長ではなく、「科学の出来る人」＝「問題の発見・分析・改善・改革案が毎週出せ、数字で解明していくこと」を求めています。

さらに、「右手にそろばん、左手に義理人情」を持ち、部下を束ねるようになったら、「仕事ぶりだけではなく、私生活の悩みも取り除く方法を考えるのも上司の仕事」だと教えられています。

社員には「欠点あることを喜び、長所なきことを悲しめ」と教え、欠点があるからこそ、長所がより伸びることがあるという見方で社員を育てています。

また、ニトリでは、毎年、アメリカセミナーを行っています。似鳥社長がアメリカに行って驚き感動した経験を社員にも体験してもらおうというもので、毎年、社員・パートを年に4回に分けて約800名を派遣しています。

(2)ニトリの人材教育プログラム

ニトリでは、「優秀な人材こそが企業にとっての宝であり、人さえ育てればお金もモノもあとからついてくる」という考えのもと、社員一人当たりにかかる年間の教育費は約25万円で、一般の上場企業の平均教育費の4～5倍にあたります。

採用から20年間の長期計画でスペシャリストを育てる教育カリキュラムを作って、段階を踏んで時間をかけて社員を育てています。

- 入社後最低3年間は現場作業。300種類以上の作業を様々なケースを想定し数字を使って分析しながら作業ができるように教育していきます。「会話には必ず数字を入れて話すように」という数字による裏付けや理論を身につけます。研修には、「入社前全体研修」「入社3か月研修」「1年目・2年目・3年目研修」「部署別・職位別研修」などがあります。
- 20代は、作業をマスターし理論を学ぶ。1年間のサイクルを身体で覚える。2～3年ごとに配置転換し、「リーダー職試験」を受験します。合格者は全員に店長を目指

すようにします。3年間同じ部署にいと手抜きをするようになるため、最低でも10回は部署を異動するようになっています。

- 30代は、課題に挑戦する。「 트레이ニー試験」を受験して、合格者には本部などで「バイヤー」などの専門職に就いてもらいます。さらに、「スペシャリスト試験」を受験して、商品開発などを行うマーチャンダイザーを目指します。ここで資格を取ると年収約1,000万円となります。
- 40代からは、数字を変化させる。マネジメントをしっかりと考え、部下をコントロールし動かすようになる。改善や改革に積極的に取り組むようになる。

このような教育計画を体系化するために2006年に「ニトリ大学」という独自のカリキュラムを作成し、給料も20代はほぼ年功序列制ですが、30代に職能給に切り替わり、同期入社で5割の差がつきます。40代になると3~4倍以上の給料の開きが出てきます。社内に「競争状態」を作って切磋琢磨しなければ、人間は現状に甘んじて進歩しないという考えのものの研修制度ができています。

(3)ニトリの教育マイレージ制度

社員の学びのモチベーションを高めるために、ニトリは「教育マイレージ」制度を導入しています。これは、①セミナーなどで優秀な成績を修めたスタッフ、②業務に関する通信講座などを進んで受講したスタッフ、③業務改革に関する提案コンクールやトータルコーディネートコンテストで優秀な成績を修めたスタッフなどにはポイントが授与され、ポイントをためると海外研修に優先して参加できたり、別の教育講座に参加できるといった特典があります。

ニトリでは「自ら学ぼうとする意志のあるスタッフは、さらに上の教育を受けて、どんどんスキルアップを図れる」さらには「一生懸命、学べば学ぶほど評価され、自分の誇りとなって返ってくる」ことで、社内全体に自発的にスキルアップを目指そうという仕組みが出来ています。

(4)スペシャリストの育成

会社に在籍している限り学び続ける仕組みとして、専務や常務などの幹部社員も5年に一度は必ず現場に戻り、1年間ほどフロアマネージャーとして、若いスタッフと一緒に働き、また本部に戻すという学び直しのシステムによって、組織を変えていくという「ダイナミック・マネジメント」があります。

これは、「大企業病」という、何年間も同じ部署にいと安定志向となり、現状維持でいたいと思うことを避けるためのものです。

最終的な目標は「全体を見ることができて、かつ自分にしかない専門的な知識を持っているスペシャリスト」＝「総合的に考えられるスペシャリスト」の育成です。年に2回、自己申告による異動願いの申請制度や専門のカウンセラーによる職場での悩み相談などを実施し、社員個々に応じた職種や勤務先を決めています。そのため、定期人事異動がなく、昇級も年に3回あることもあります。

資料番号：戦略B-4-7

出所：『NHKテレビテキスト 仕事学のすすめ 似鳥昭雄』2011年8月号

北海道新聞社編(2012)『トップの決断 北の経営者たち』北海道新聞社

北海学園大学(2009)『北海道発流通・サービスの未来』中西出版

北海学園大学(2006)『ホッカイドリームソーダ』中西出版