

春

vol.3 / 2023.03

ノジマは“いろいろな人”でできている

I am nojima

2回の「降職」は
自分を変えるチャンスだった
その教訓を胸に、
現場目線で会社の先を見据える。

高橋 昇嗣



上を目指すことが、「貢献」なのではない。
お客様の感動を最大の価値に、前へと進む。

ノジマは、人でできています。「多様性」の大切さが叫ばれる以前から年齢や性別、雇用形態など一切関係なく、さまざまな人材が、それぞれの能力を発揮して活躍しています。そんな多彩な個性を紹介する「I am nojima」。第三回は、二度の降職から多くを学び、地区長として最前線に立つ高橋昇嗣さんをご紹介します。



『貢献序列』の言葉に感動し入社社長に直訴して異例の異動を勝ち取る

やる気にあふれ、常に上を目指す人財ほど、ときに気持ちが先走り、空回りしてしまうことがある。結果として、周りの従業員、更にはお客様からの信頼を失った場合降職となるが、それはプレッシャーとなつている役割を外して心機一転を促す意味もある。とはいえ本人はショックを受け、迷い、苦しむことになる。そんな試練を2度も経験した強者、それが高橋昇嗣さんだ。

「年功序列的な価値観が嫌いで、就活にも乗る気ではなかったのですが、友人の付き合いで参加したノジマの説明会で『当社は貢献序列です』と聞き、衝撃を受けました。年齢や社歴に関係なくチャンスがあり、やりたいことに挑戦できる。そこで成果を出せば、さらに新しい仕事や役割が与えられる。これこそ自分の目指した働き方だと思い、即座に応募しました。入社直後の新入社員キャンペーンでも表彰され、自信満々でした。」

昇進が続き、責任の重さにあせて空回り
周囲が見えず、身勝手な「裸の王様」となる

キャンペーン上位者が参加できる懇親会で、

高橋さんは憧れだった「人財育成グループに行きたい」と社長に直訴する。これが苦難の道の始まりだった。

「異動が叶い意気揚々と本部へ赴きましたが、仕事の量も質も、完全に自分の力量を超えていました。どれだけやっても上手くいかない。連日パニックのような状態にもかかわらず役職は上がっていき、遂にはグループ長を務めることになりました。当時の私は、役職の上に完全にあぐらをかき、指示・命令をするだけで満足していました。自分に自信が無いが故に、自分本位の態度をとることで、内心に抱えている不安をごまかそうとしていたのです。『本人に考えさせ、やらせてみる。失

ノジマでは希少な理数系。 サッカー由来の積極性が特長

子どもの頃からサッカーに夢中だった高橋さん。度重なるひざのケガで、大学進学時に競技から引退したが、サッカーで培われた積極性と負けじ魂は今も不変だ。ノジマではめずらしい理数系学部出身だが、「文系科目が嫌いで、数学だけ得意だったから理系に進んだだけ。仕事では文系理数系など一切関係ありません」とのこと。住まい近くのジムで汗を流し、サウナですっきりするのが最近の「趣味」という。



■人財育成グループとは

新入社員研修やリーダー、店長研修など、様々な研修を行う部署。研修の企画・運営のみならず、店舗へ臨店し、自らが手本となり育成を行う。

販買推進部 多摩埼玉地区 地区長 高橋 昇嗣 (たかはし・しょうじ) さん 昭和 62 (1987) 年、千葉県出身。大学の情報通信工学科を卒業し、平成 22 (2010) 年新卒入社。秦野店に配属され、1年目から社内表彰を受けるなど活躍。同年 8 月には本部の人財育成グループへ異動。翌年同グループリーダー、平成 25 (2013) 年には同グループ長に就任するが、成果を出せず降職となり、平成 28 (2016) 年ららぼーと海老名店へ。同年 8 月、NEW 城山店に店長として赴任するも、店舗運営に苦しみ再び降職。秦野店の部門リーダーを経て平成 30 (2018) 年に就任したららぼーと海老名店店長で行動を変革し、大きな実績を上げる。令和元 (2019) 年、担当エリアの店長を育成する販買推進部のエリア長に昇職し、令和 4 (2022) 年より現職。



地区長も店舗に立ち、接客する。「エリア長と臨店することが多いですね。店長への指導法をエリア長に見せるのですが、私と同じことをやる必要はまったくない。何か気づき、考えてくれればいいのです」

彼らがいたからこそ、腐りきらず、自分に向き合うことができたのだと思います。さらに社長からも電話がかかってきました。『お前もようやく、ちゃんと失敗できたじゃないか』って。失敗しないとわからないことがある。私は降職の意味を徐々に納得し始めました。その後、入社時に配属された店舗に戻り、リハビリのように2か月間働きました。心の中では、わずか4か月弱で店長を解任されたことを恥ずかしく思い、負い目を感じていました。しかしながら、お母さんのような存在であったベテラン社員の武藤さんを始め、店舗の皆さんが温かく迎え入れ、私の話を聞いてくれました。たとえ失敗したとしても、支え、助けてくれる同僚の存在に心から感謝するとともに、自分の強がりこそが弱さの表れであることに気づき始めました。」

わずか4か月弱で店長を解任され、2度目の降職を経験した高橋さん。しかしこれは、自らの課題に気づく大きな契機となった。店舗でのリハビリ期間を経て、考え方が変わ

「店長として赴任した店舗では、出勤初日から次々と命令を繰り返してしまいました。しかし一方的な指示に、スタッフはとまどうばかり。私は自分の思い通りにならないことにイライラがつのり、口調もどんどんきつくなっていく始末。その悪循環で、あつという間にスタッフ全員から嫌われてしまいました。私がいると、店舗は重

敗をさせなければ人は育たない』と毎日のように助言をもらい、叱られもしましたが、響かずふてくされるばかり。今考えればとても情けないですが、完全な独り相撲で、役員からは『お前は裸の王様か』とあきれられるほど空回りしていたのです。独りよがりな行動をとることで強がり、格好つけていることが、本当は格好悪いことであり、自分の弱さであることにこの時は気づけなかったのです。」

降職となるも反省の機会を逃し、店長にさらなる空転で「どん底」を経験する

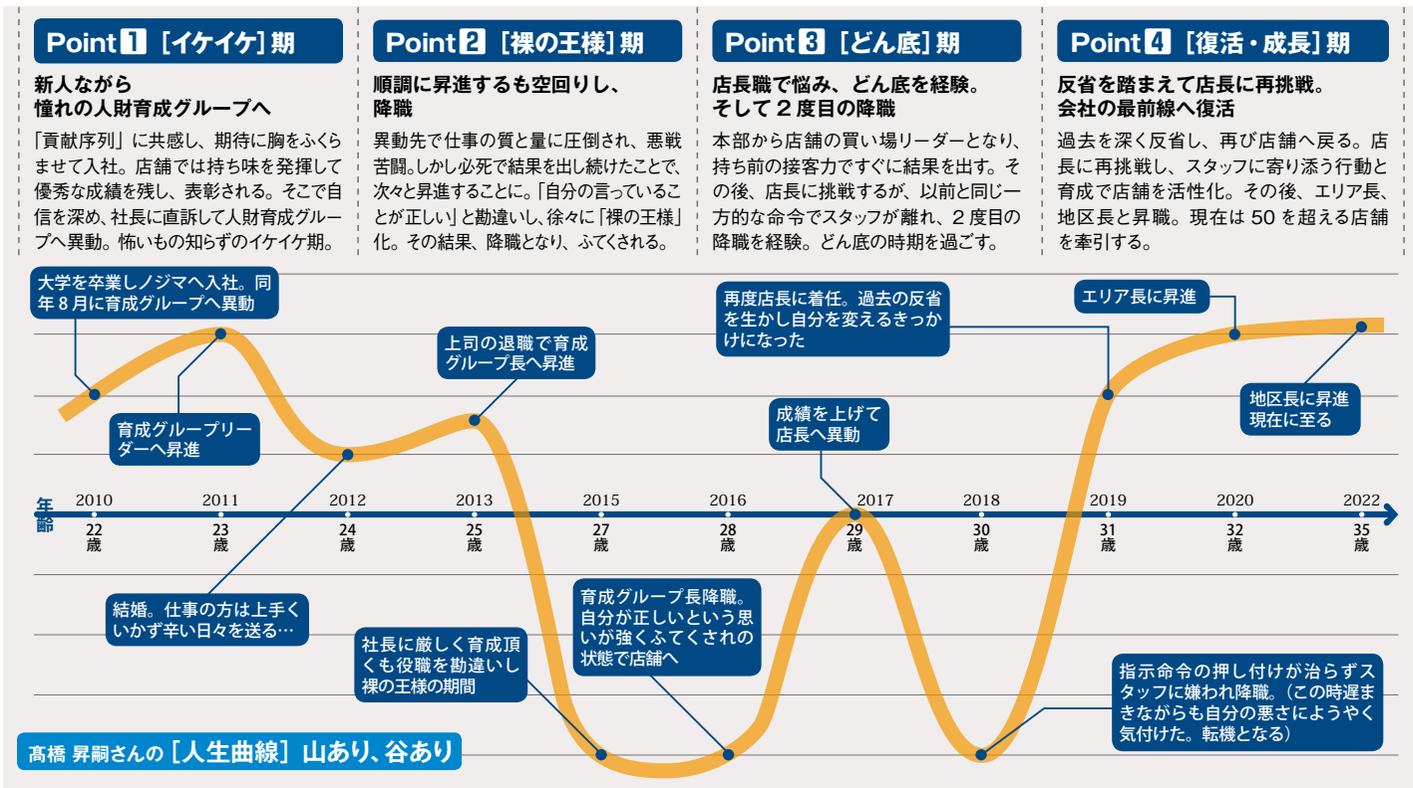
ついに高橋さんは「グループ長、失格」と判断される。店舗の買い場リーダーから再出発した高橋さんは起死回生を狙い、圧倒的な成績を達成。わずか4か月後には店長に昇職する。一見復活したように見えた高橋さんだが、ここでさらなる「どん底」を経験することになる。

い空気に包まれます。気づけばついて来てくれるスタッフは誰もいなくなり、業績もどんどん落ちていく状況に、私自身も出勤するのが苦痛になっていきました。空回りする自分。本部時代の過ちを店舗でまたも繰り返してしまつたのです。そして私は、文字通り眠れぬ夜を過ごすようになりました。」

2度目の降職でついに目覚め、意識と行動を変革
スタッフが主役の店舗を作り上げる

この時高橋さんは、初めて自ら休暇を申請。丸3日間家にこもり、これまでの自分の弱さと向き合い、内省していった。

「3日間の休暇の中で、自分の何がいけなかったのか、自らの課題をひたすら考えました。強がって弱みを見せない私でしたが、どん底期、私のことを気にかけてくれる同僚もいました。



り始めた高橋さんは再び店長に赴任。この経験が高橋さんの成長へとつながった。

「やり方を完全に変えました。一方的な命令は厳禁。40名のスタッフひとりひとりと、必ず毎

■ノジマの言葉 ■『“販売”ではなく“販買”』
ノジマはお客様に“買っていただく”という想いを込めて「販買」と言っています。

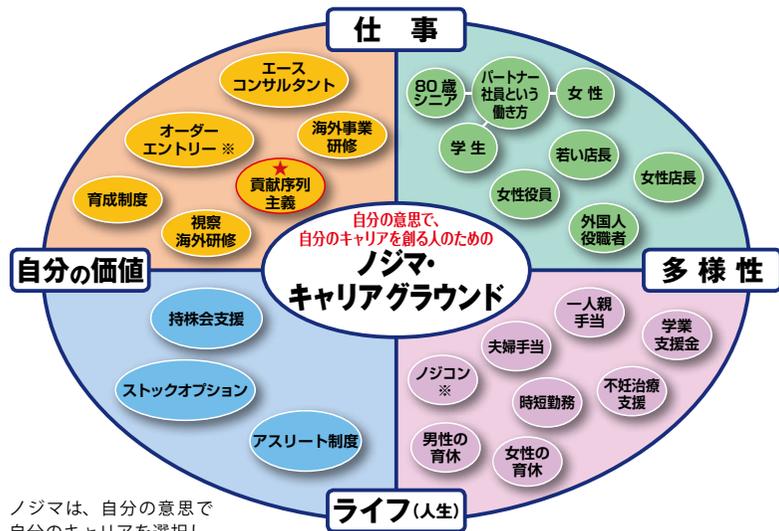
店舗では、全員が装着しているインカムの情報を耳を傾ける。「飛び交う会話から店の状況を読み取り、気づいたことはすぐインカムで指示します。褒めるのも注意するのもオープンにすることで、全スタッフが情報を共有し、同じ方向へ進めます」



月最低10分は面談をするようシフトに組み込みました。それぞれの思いを聞いた上で、私は全員と小さな目標を共有していきましました。オーディオが好きだというスタッフには「イヤホンの説明に力を入れてみたら？」とアドバイスする。それがきっかけで、少しでも成果を上げることができた際は、朝礼など全員の前で発表し、しっかりと褒めます。すると『次はこんなことをやりたい』と自発的に目標を立ててくれるようになり、それを身近で感じた他のスタッフも刺激を受けます。やがて店全体が活性化。お客様からも高い評価をいただけるようになり、全社表彰

店長にフィードバックしながらエリア長を育てています。指示はしません。『自分が手本を見せて、あとは本人にやらせて考えさせる』という当社の育成方法がベストだと、身に染みて感じましたから。エリア長が自分に足りない部分を発見し、工夫してくれればいい。自分で気づくことが何より大事です。他者のせいにはしていると反省も生まれないし、成長もありません。失敗してもいいのです。失敗から学び、向上しようとする者をこの会社は絶対に見捨てません。体験者としてそれを伝え挑戦を促すことも、私の役割だと思っています。」

かつては自分の成績を伸ばして「上」を目指すことが「貢献」だととらえていた高橋さん。しかし今は違う。お客様に喜ばれ続け、人を育て続けた結果として、役職や肩書がついてくることを実感。「前」を、そしてその先を見ている。



ノジマは、自分の意思で自分のキャリアを選択し、創り上げていく人のための「キャリアグラウンド」です

※オーダーエントリー……社内公募制度
※ノジコン……ノジマ社内婚活パーティー

「私は、お客様と距離が近い『現場』に関わり続けたいと思います。会社の施策を現場での具体的な取り組みに変える。それがうまくいかないときは、お客様の視点から『こうしよう』と会社の施策に対して提言する。会社が動き出すとき、現場の先頭に立って歩む存在となること。そしてその自分を見て、人が育ってくれること。それが私の最大の目標です。」

「エリア長の役割は『店長の育成』、地区長の仕事は『エリア長の育成』です。現在はエリア長と一緒に店を訪問し、店舗の課題や改善点を

「どん底」を知ったからこそできた、意識と行動の大変革。間もなく高橋さんは神奈川中央エリアの約10店舗を統括するエリア長となり、その3年後には約50店舗を統括する地区長となる。

失敗から学んだ「貢献」の意味
肩書きなど関係なく、最前線に立ちたい
を受けるとなりました。」

V O I C E
同じ降職を経験した同期。彼の躍進が自分のことのように嬉しい

販買推進部 地区長(神奈川地区) 鈴木康亮



高橋君とは同期入社で、人材育成グループを経て店長、現在は地区長を務めているという経歴もそっくりです。しかし性格は正反対。慎重な私に対して、彼は常に目標を掲げ、公言して前進するタイプです。実は、彼が降職になったグループ長代行の後任が私でした。実際仕事に就いてみると、その重責に力が及ばないと感じ、自ら降職を願い出ました。エリア長となってから再会した彼は、自分中心だった昔から一変し、部下の成長を嬉しそうに語るようになっていました。彼も私も、やり直したおかげで今があると思います。彼独自の発信力と推進力は健在なので、これからも会社を引っ張る存在であってほしいと思います。



バックヤードでも買い場でも「常に対話はオープンに」が信条。

We are nojima

ノジマの貢献序列主義

お客様に喜ばれる人財が いちばん評価されるべきだ

日本企業の特徴とされる「年功序列」。ノジマの場合は「貢献序列」が軸です。単に年齢や社歴に応じた役職II序列が上がるのではなく、それに「貢献」を加えて役職が決まります。ノジマが考える「貢献」とは、何よりも「お客様に喜ばれること」。お客様の立場に立つて考え、行動ができる人財を高く評価し、新しい役割やチャンスを用意し、惜しみなく与えていきます。「売上」は、お客様に喜んでいただけただけの結果として生まれるもの。お客様の立場に立つてど



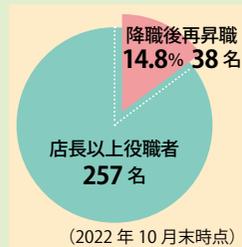
多摩東エリア
エリア長
遠山 健裕さん

部門リーダー・店長を経て入社5年目でエリア長へ昇職。着任後は責任の重さに焦り、正しい育成ができず数字先行の考え方に。このままでは会社を悪くすると考え、2年後に降職を決意。その後の5年間は自らの課題に向き合い、店長として部下のプロセスを見た育成で行動を変革させ、2022年9月からはエリア長に再度挑戦している。



湘南横須賀エリア
鎌倉店店長
中島 健一さん

部門リーダー・店長・エリア長の降昇職を経験しながら、約30年間ノジマに貢献し続けているレジェンドのような存在。2022年8月からは、過去着任経験のある鎌倉店店長に再度挑戦。旗艦店である同店にて、従業員が働きがいをもてる環境づくりに尽力しながら、顧客満足度の向上を目指し努力を続けている。



職を離れて勉強し直す」機会を与えます。降職は、「貢献」の意味を考慮するための助走期間。「貢献」という軸で活躍を評価し、成長に向けたチャンスを何度でも与えるのが、ノジマ流なのです。

本となる接客ができるのは当然、スタッフの個性を生かした育成ができなければ、リーダーは務まりません。そこで壁にぶつかった社員には、「いったん役

んな努力や工夫をしているか、お客様の目線で見たとときに過去より成長しているか、そこを評価し、向上を促すのが、ノジマの「貢献」という評価軸です。リーダーに期待する「貢献」は、お客様に喜ばれる人財を育成し増やすことです。スタッフの手



『I am nojima』のバックナンバーはノジマの採用サイトから



新卒採用



通年採用



アルバイト採用

2023年3月1日発行

発行元 / 株式会社ノジマ 〒220-0005 神奈川県横浜市西区南幸 1-1-1 JR 横浜タワー (26階)

編集 / 株式会社ノジマ 総務グループ 広報チーム

Nojima