



● 株式会社 ハッピースマイル ●

# 主婦の知恵を活かして創意工夫！ 「業務改善提案の買取制度」

写真代行販売を行うハッピースマイルでは、全従業員を対象に「業務改善提案の買取制度」を実施している。提案1件当たり500円を支給する仕組みで、導入から3年間に150件を超える提案があった。子育て中の主婦パートが多くを占める組織において、1人ひとりの創意工夫を引き出し、「作業」ではなく「仕事」ができるチーム作りを進めている。

(取材・文 崎原 誠)

## ● 会社概要 ●

設立：2012年（2008年創業）  
本社：埼玉県さいたま市西区指扇1753  
従業員数：63人  
事業内容：写真代行販売システムの運営・提供、プロカメラマン派遣事業、各種撮影事業

## 子育て中の女性でも 活躍できる会社

幼稚園や保育園では、運動会などのイベントの際に保育士らが子どもたちを撮影し、その写真を保護者に販売することが多い。その場合、まず展示する写真を現像し、現像した写真を壁に貼り出し、注文用の封筒を配布して注文を受け付ける。そして、注文された写真を用意して手作業で仕分け、写真を配り、写真代金を回収し……と、保育士は多くの負担を強いられる。写真館やカメラマンに依頼するにしても、彼らは撮影のプロであって、イベントで撮影した大量の写真を効率よく展示・販売するのに慣れていないとは限らない。

こうした課題を解決するために生まれたのが、同社の写真代行販

売サービス「みんなのおもいで.com」だ。幼稚園などで撮影された写真をインターネット上で展示・販売するサービスであり、仕分け・発送・代金回収も同社が行う。写真を買う保護者にとっては、パソコンやスマートフォンからいつでも好きなときに閲覧・購入できるメリットがある。サービス開始以来、右肩上がりに登録数・利用者数が増加し、今では全国5,000園を超える団体に利用されている。

同社の従業員は、近隣に住む子育て中の女性が多い。全体の約9割が女性であり、3分の2はパートタイマーである。同社はもともと、代表取締役社長兼CEOである佐藤堅一氏が個人事業として立ち上げ、手伝いのためにパート従業員を雇うところからスタートし

たという経緯から、パート比率が高いのだ。また、会社が繁華街ではなく住宅地にあるので、必然的に近隣に住む主婦層が多くなった。加えて、パートの女性が多い背景には、「女性の活躍の場を創出したい」という佐藤氏の思いもある。

「日本ではどうしても結婚、出産などのタイミングで仕事を辞めてしまう女性が多くいます。しかし、その方はそのタイミングで仕事を中断するだけで、能力は保持しているのです。そこに可能性があると考えました。勤務が不安定になるなどの理由で子育て中の女性を敬遠する会社もあるようですが、当社は、子どもが熱を出したときなどでも休みやすい環境、子育てしながらでも働きやすい職場作りに努めてきました」(佐藤氏・

図表 1 業務改善提案書

| 業務改善提案書            |           |    |  |
|--------------------|-----------|----|--|
| 提出年月日              | 2020年●月●日 |    |  |
| 所属                 |           | 役職 |  |
| 名前                 |           | 職位 |  |
| 業務改善提案タイトル         |           |    |  |
| 改善する目的             |           |    |  |
| 現状（改善前）はどのような状態なのか |           |    |  |
| 改善策と改善後の変化         |           |    |  |
| 改善前の写真             |           |    |  |

以下、発言はすべて同氏)

同社の取り組みは社外からも高く評価され、埼玉県が推進する「平成26年度第2回多様な働き方実践企業」の「ゴールド企業」の認定を受けた。

**「作業」ではなく  
「仕事」ができる組織に**

そんな同社が目指しているのは、「作業」ではなく「仕事」ができるチーム作りだ。同社には、「家から近いから」という理由で集まった主婦パートが多い。そういう人にも活躍してほしいが、会社の成長を支えてもらうために、経営の方向性や企業理念に共感し、一緒に未来を作っていけるメンバーを増やしていきたいと考えた。そこでポイントとなるのが、「作業」と「仕事」の違いだと佐藤氏は語る。

「私の考えでは、『作業』というのは、マニュアル通りにやれば褒めてもらえるものです。逆にいうと、やり方が決まっていて、言われた通りにやらないと怒られます。一方、『仕事』は、会社の目標達成のために自ら創意工夫するものであり、1人ずつ違ってよいのです」

「1人ずつ違ってよい」といっても、皆が好き勝手に行動すると、組織がバラバラになってしまう。そこで佐藤氏は、従業員に対して、「自由に発想し、積極的に提案を

持ってきてほしい」と促してきた。

「我々が重視している自由は、行動ではなく思考の部分。考える前から『あれはダメ、これはダメ』と制限を掛けないから、自由に発想してほしいということです。そしてそれを行動に移す際に、『これをやっていいですか?』と提案が必要になります」

**「認めてあげたい」  
という思いが発端**

「業務改善提案の買取制度」は、2017年4月に導入した。提案内容を所定のシート（図表1）に記入して提出し、承認されると1件当たり500円が支給される仕組みだ。佐藤氏は以前から従業員に提案を促してきたが、あえて制度化したのは理由がある。

「業務改善の提案はパートさんから出ることが多いのです。日頃は社員のもとで手を動かす仕事に就いているケースが多いので、『これはこうだったらいいのに』という、実際に動いている立場ならではの気づきがあります。そして、いつの間にかよいことをしてくれていて、なかなかそれが公にならないのです。そこを拾いたい、皆にも気づいてもらいたいと考えました。また、日本の文化では、家事や子育てはやって当たり前と捉えられ、女性は家庭に入ってしまうと承認されることがほとんどありません。でも、人には承認欲求があります。家事や育児も当たり前と捉えるべきではありませんし、働いている会社も承認される場でありたいというのが、この制



度を設けた理由の1つです」

**提案内容は何でもOK  
1件500円で買い取り**

提案の買い取り額は、提案内容にかかわらず一律1件500円。新規事業や新商品・新サービスといった大きな提案ではなく、自分自身の身の回りの業務の改善を想定しているため、金額に差を付けることはしていない。なお、新規事業などを提案したい場合は、この制度ではなく、個別に社長に進言し、認められればプロジェクトリーダーなどに任命される。

改善提案のテーマやレベルに制限はない。この制度を始めるに当たって、従業員からは、「どんな些細な提案でもよいのか」と確認があったという。そこで、「通路の観葉植物が通行の邪魔なので、右から左に移す」という程度の提案でも500円支給すると認めた。

「趣旨を理解してほしいなとは思いましたが(笑)、『そういうものでもよいので、出してください』と答えたのです。いずれそうした発想の提案は出尽くします。小さな内容でも積み重なれば大きくなるでしょうし、まずは挑戦してほしいと投げかけました」

提案の中身は問わないとした一方で、同時に皆が出した提案書を全従業員が見られるようにもした。他者がどの程度の提案をしているのか、過去にどのような提案

があったのか、すべて見られるようにしているため、内容の重複も避けられるメリットがある。

また、ただ提案するだけだと、口だけの人が出てきてしまうおそれがあるので、「言った人がやる」という原則も打ち出した。「基本的に自分で改善する」というガイドを示し、責任ある建設的な提案内容を求めている。また、500円という金額は佐藤氏が決めた。

「お金目当てで申請する金額ではないが『せっかくなので提案してみようか』という気持ちには応えられる絶妙な設定だと思っています。例えばこれが1件2,000～3,000円となると、審査する側のハードルも上がり、簡単には承認されなくなります。そうなると、従業員は『どうせ通らないから、よけいな提案はしないでおこう』となってしまいます。ワンコインくらいがちょうどよいのではないのでしょうか」

**挙がってきた提案の  
95%は承認**

提案は、年間を通していつでも受け付ける。業務改善提案書(図表1)に提案内容を記して上長に提出し、社長が最終的に承認する。大体は1人で出すが、複数人での申請も認めている。

実際に改善を行ってから事後的に申請してもよく、傾向としては、事後申請のほうが多い。本人は申

請する気はなかったが、上長が部下の改善に気づき、「これ、挙げたら?」と申請を勧めることもある。事後に申請する場合は、提案書にビフォー・アフターの写真を添付する。

上長→社長という2段階の承認フローを設けているが、絞り込む考えはない。基本的には、過去にすでに提案されていないか、改善提案と呼べる内容かどうかをチェックするくらいで、採用率は約95%に達する。挙がってきた内容に社長らがアドバイスを形にすることもあった。

なお、改善に結び付きそうな提案でも、「この内容にここまで費用を掛けられない」と判断されることはある。また、一見、効率的に思えても、以前にそれをやった結果、問題が生じ、面倒だけどもあえて元に戻したという場合もある。差し戻す際には、佐藤氏がコメントを付して、何が問題かを自覚できるようにフィードバックする。例えば、「自社サービスのサイトのこの画面にこういうボタンを付けたい」という提案が出たが、実は、過去にそのボタンを付けたところ、そのボタンについての問い合わせが山のように来たから外したということがあった。その際には、本人に過去の経緯を伝えたいうえで、「お客様から問い合わせが増えるかもしれないけど、それでもよければやっていいよ。その

図表 2 業務改善提案の例

| 部署       | Before   | After   |
|----------|--|---|
| 写真発送グループ | 写真をビニール袋に入れる作業をする際、手袋をしていることもあり、ビニール袋の束から1枚だけ取るのが難しかった                           | ティッシュペーパーの空き箱にビニール袋の束を詰め、簡単に1枚ずつ取り出せるようにした  |
|          | 作業テーブルの両側に数人ずつ座って作業をするが、各人が封筒や資料、写真などを広げがちで、スペースを取っていた                           | 2人のパートが自分たちで棚を作り、席の前に設置した。また、棚が動いて向かいの人のスペースを侵害しないように、テーブルにセンターラインを引いた                      |
| セールスグループ | ホワイトボードに「〇〇のチラシ〇部」「△△の資料△部」などと書いて資料の在庫管理をしていたが、文字だけでは分かりづらく、新人が資料を探すのに手間取ることがあった | 自宅に余っているマグネット状のチラシを持ち寄り、資料の表紙を縮小コピーしてそこに貼り付け、それをホワイトボードに貼ってその横に在庫数を書くようにしたことで、視覚的に分かりやすくなった |

代わり、責任を持って対応してね」と話した。

**主婦の知恵を活かした積極的な提案が多数**

制度導入当初は、「業務改善なんて難しいことは……」と戸惑う声もあったが、始まってみると、家事の段取りや子育てスキルなど、主婦業を効率よく進めるために工夫を重ねてきた経験を持つママさん従業員たちから多くの提案が寄せられた（図表 2）。

2019年度の提案・実現数は31件。制度導入からのトータルでは150件を超えた。その年に一番多く提案を出した人は「業務改善提案MVP」として表彰している。昨年MVPに輝いたのは年間12件の提案をしたパートの女性だ。

頻繁に提案する人もいればそうでない人もいるが、改善提案を出さなかったからといってマイナスに評価するようなことはない。

「提案できる場を与えているだ

けであって、なければなくても構いません。提案を義務化しても、必要性のないものが出てくるだけでしょう。その代わり、『提案がないということは、満足しているのですね。文句や愚痴が出るなら、提案してくださいね』と話しています。従業員同士で文句を言い合っていても問題は解決しません。『こうだったらいいのに』という愚痴で終わってしまいます。現状を改善するには解決してくれる人と話す必要があり、それがこの提案制度だと伝えています」

10ある部署のうち、最も提案が多いのは、注文を受けた写真を現像・封入・発送する写真発送グループだという。次が、自社サービスの営業活動をするセールスグループ。どちらも扱う資料や作業の種類が多いので、改善を思い付きやすい様子だ。ただ、どの部署でも改善できることはある。

「日々、課題感を持って仕事をしているかどうかの違いだと思

図表 3 『ありがとうカード』のデザイン例



ます。現状に対して、こうやったらもっと早くできる、効率的にできる、ミスが減るといった思考をする人は、部署に関わらず提案を出してきます。普段から100円均一の店やアイデア商品を観察し、自分の仕事に活かせないかと考えている人もいます」

**仲間への感謝を可視化「ありがとうカード」**

こうして1人ひとりの創意工夫を促すとともに、チームワークの向上にも努めている。そのための施策が、2019年に導入した「ありがとうカード」である（図表 3）。

全従業員が対象で、感謝の気持ちを伝えたいと思ったら、贈る理由はどんなことでもよい。他社の制度では、本人同士で直接渡し合う仕組みもみられるが、同社では、月ごとに全スタッフにアンケートフォームを送信し、感謝を伝えたい相手・思った日・感謝のメッセージを記入してもらい、それを印刷して社長から該当者に贈る。そ



のため、匿名で贈ることもできる。

カードのデザインは月ごとに変わるので、受け取った人にとってはそれも楽しみの1つになる。初めてカードを受け取った人には、カードが100枚入るファイルを贈呈する。写真のアルバムのように、後から見返すことができるようになっていく。カードが100枚集まると、「ありがとうバッジ」が贈呈される。

また、毎年、4月と10月には、カードを一番多くもらった人を表彰する。これまでにカードを受け取ったことがある人は、全部で28人。一番多い人は10枚以上もらっているという。やはり、仕事上で関わりの多い同じ部署の人同士で贈り合うケースが多いが、役職・部署を問わず、多くの人が楽しみながら贈り合っている。ただ、カードの贈呈を強制する考えはないという。このカードを使わなくても、感謝し合う文化ができればそれでよいからだ。実際、「文字にするのは恥ずかしいから」と、口頭だけで感謝を伝えている人もいるし、なかには、自分でオリジナルの「ありがとうカード」を作って渡している人もいる。

### 承認・賞賛の機会を設け 意欲を引き出す方針

同社は、新卒採用を始めて3年目になる。最近は応募者のレベルが上がり、本当に一緒に働きたい

人材を選考できるようになったという。よい人材が応募してくるようになったのは、会社が成長して知名度が向上したことや事業への共感も大きいはずだが、自ら創意工夫できる会社であると感じてもらえるようになったことも影響しているのではないだろうか。

佐藤氏は、改善提案制度の導入を検討する企業に向けて、「制度を作り込む前に、立ち話的に従業員に話してみるのもよいのでは」とアドバイスする。

『「改善提案」と聞くと、しっかりとした提案書を作るイメージを持つ人もいます。そう思われてしまうと活発な提案は出てきにくいので、『こういうことを考えているんだけど、どうかな?』と話してみても、興味を持ってもらえたら詰めていくくらいでよいと思います。大事なことは、初めからハードルを高くしないこと。生まれたばかりの赤ちゃんに『立て』と言っても無理ですよ。やはり初めは寝返りからです(笑)。徐々にハードルを上げていくのはよいのですが、成長ステージを考え、初めはとっつきやすくすることをお勧めします。また、提案をしてもらうには、聞く側も重要です。提案して怒られたり否定されたりすると、次からはもう提案しません。挙がってきた提案に不十分な点があっても、『これも1つだけど、こういう視点を入れてもいい



代表取締役社長兼CEO  
佐藤堅一氏

いんじゃない?』といった前向きなフィードバックがあると効果的でしょう」

今後は、この制度を継続するとともに、必要に応じて、承認・賞賛の機会の拡充を検討していく方針だ。

「パートの方々には、もっと賞賛の機会を提供していきたいと考えています。本人は褒められたくてやっているわけではないと思いますが、皆が知ることで組織の活性化にもなります。『出しゃばったことを』と嫌みに思われたいよう、じっと控えている人もいるかもしれませんが、いいことをしてくれたら称えたいし、他のメンバーが褒められたら皆で素直に喜べるような組織を目指しています。『出る杭は打たれる』にはしたくないのです。大事なことは、お金を掛ける、掛けないではなく、気持ちがあるかどうか。そこを大事にしていきたいですね」

もうひとこと ➡ HP「記者の部屋」へ