

Works
Report

2021

Works 人材マネジメント調査 2020

これからの人事、 これからの組織

人事トップ30人とひもとく
人事の未来

Future of HR,
Future of organization

これからの人事、 これからの組織

人事トップ 30 人とひもとく人事の未来

Contents

- 4 Introduction 人と組織の未来を紡ぎ出す方法とは
- 5 Interviews 人事トップ30人に聞く 人と組織の未来
- 6 **サイバーエージェント**
曾山哲人氏（常務執行役員 CHO）
- 9 **大日本印刷（DNP）**
宮 健司氏（専務取締役）
- 12 **エーザイ**
秋田陽介氏（執行役 チーフタレントオフィサー）
- 15 **東日本旅客鉄道**
喜勢陽一氏（常務取締役 事業創造本部長 品川開発・人材戦略部・地方創生担当）
- 18 **キッコーマン**
松崎 毅氏（常務執行役員 CHO（最高人事責任者） 人事部長）
- 21 **日本マイクロソフト**
杉田勝好氏（執行役員 常務 人事本部長）
- 24 **日本航空**
小田卓也氏（執行役員 人財本部長）
- 27 **三菱ケミカル**
中田るみ子氏（取締役・常務執行役員（総務部、広報部、人事部所管））
- 30 **AGC**
簾 孝志氏（常務執行役員 人事部長）
- 33 **伊藤忠商事**
小林文彦氏（代表取締役 専務執行役員 CAO）
- 36 **TDK**
アンドレアス・ケラー氏（執行役員 人財本部長）
- 39 **デンソー**
岩井一浩氏（執行職 総務・人事本部副本部長）
- 42 **カルビー**
武田雅子氏（常務執行役員 CHRO 人事総務本部長）
- 45 **KDDI**
白岩 徹氏（執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長）
- 48 **セールスフォース・ドットコム**
鈴木雅則氏（常務執行役員 人事本部長）

文中、取材した企業のルールに則り、「人材」を「人財」と表記している箇所がございます。

取材した方の役職はすべて取材当時のものとなります。インタビューは2020年8月から2021年3月の間に実施しました。本誌は、2020年10月よりリクルートワークス研究所のWebサイト (https://www.works-i.com/column/whrmr2020_interviews.html) に掲載したインタビューをまとめたものです（一部加筆）。

- 51 **損害保険ジャパン**
酒井香世子氏 (取締役執行役員 人事担当)
- 54 **ダイキン工業**
竹中直文氏 (常務執行役員 人事、総務担当)
- 57 **アサヒグループホールディングス**
加賀屋睦氏 (執行役員 日本統括本部 人事部長)
- 60 **メルカリ**
木下達夫氏 (執行役員 CHRO)
- 63 **ヤフー**
湯川高康氏 (CCO 執行役員ピープル・デベロップメント統括本部長)
- 66 **LIXIL**
ジン・モンテサーノ氏
(取締役 執行役専務 Chief People Officer)
- 69 **丸井グループ**
石井友夫氏 (専務執行役員兼 CHO・総務・人事・ウェルネス推進担当)
- 72 **ソニー**
安部和志氏 (執行役 専務 人事、総務担当)
- 75 **ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス**
島田由香氏 (取締役 人事総務本部長)
- 78 **パナソニック**
三島茂樹氏 (執行役員 CHRO)
- 81 **NEC (日本電気)**
松倉 肇氏 (取締役 執行役員常務 兼 CHRO)
- 84 **日本たばこ産業**
森 功一氏 (執行役員 人事担当)
- 87 **富士通**
平松浩樹氏 (執行役員常務 総務・人事本部長)
- 90 **サントリーホールディングス**
宮脇潤治氏 (執行役員 ヒューマンリソース本部長)
- 93 **丸紅**
鹿島浩二氏 (執行役員 人事部長)
- 96 **Summary** 人事トップ30人が描く未来とは
- 100 **Research** 人と組織の未来図は個人にどう見えているのか

人と組織の未来を 紡ぎ出す方法とは

人と組織の関係性はこの先どうなっていくのか。そのときの人材マネジメントはどんな形になるのか。そして、人事部の役割はいかに定義されるのか。

リクルートワークス研究所は、常にこれらの問いに向き合い、企業人事の方々、働く人々とともにその解を探っていきたいと考えている。そのための取り組みの1つが、2001年から数年おきに実施してきた「Works人材マネジメント調査」だ。これは、企業の人事部に回答してもらう質問紙調査で、その企業がどのような人材で構成されており、人材マネジメントでは何を重視しているか、今後の変化をどのように捉えているかを問うものであった。

しかし、法人を対象とする質問紙調査には常に限界を感じていた。まず、特に働き方改革が加速してからは、一つひとつの仕事の必要性や重要性が吟味されるようになり、一民間の研究所からの調査依頼に答えてもいいと考える企業が減ってきたため、回答社数が少なくなりがちだという問題があった。せっかく定量調査を実施しても、サンプル数が少なければ、統計的な分析には適さない。さらに、質問紙調査に実際に回答してくれる人が、当該企業の人事部における誰なのか、という問題もあった。「あなたの会社で現在最も重視されている人的課題は何ですか」という問いの回答は、同じ会社の人事部の人であっても、立場や視界が異なれば、違ったものになり得る。これでは、それぞれの企業の人材戦略の実情を正しく把握したことはないだろう。

これらの課題感が年々強まるなか、私たちは何を実現したかったのか、ゼロから考えてみることにした。それはやはり冒頭に掲げた通り、人と組織の関係、人材マネジメントのありよう、人事部の役割がどう変わるのか、といったテーマに対して、今より少し先の未来に向けて、羅針盤を掲げることなのだ。

そうであるならば、定量的な調査にこだわる必要はないのかもしれない、というのが私たちが見出した活路だ。日本を代表する企業の、人事担当役員、CHRO、CPOと呼ばれる人事トップの方々が、今、何を課題視し、どんな方法でそれを解決しようとしているのか、それはどんな未来を見据えているからなのか、これらを丁寧に聞き取り、その方々の言葉そのもので積み重ねていくことが、結果としてこれからの人事の方向性を示すことになるだろう。

こうして出来上がったのが本書、『Works人材マネジメント調査2020 これからの人事、これからの組織 人事トップ30人とひもとく人事の未来』である。読み終わったときに見えてくる未来を、こうして多くの皆さんと共有できることを大変喜ばしく思っている。

2021年3月

リクルートワークス研究所

「Works人材マネジメント調査2020」チーム一同



Interviews

人事トップ30人に聞く 人と組織の未来

聞き手

石原直子 (リクルートワークス研究所 人事研究センター長/主幹研究員)

大久保幸夫 (リクルートワークス研究所 アドバイザー)

奥本英宏 (リクルートワークス研究所 所長)

常務執行役員 CHO

曾山哲人氏

フェイス・トゥ・フェイスと リモートワークの ベストバランスを探究し続ける

聞き手/大久保幸夫

大久保 2020年に起きた新型コロナウイルスの感染拡大は、オフィスに集う働き方を一変させました。

曾山 もともと当社では、リモートワークは一部の職種や部署での実施に留まっていました。IT業界とはいえメンバーシップ型の要素もある会社であり、我々の競争力の源泉は、顔と顔を突き合わせて議論しながらサービスのディテールまで作り込んでいくところにあると考えています。ですから、あくまでも緊急対応としての全社フルリモートの実施だったのですが、やってみたら「意外にできる」という声が多く上がりました。

Profile

1998年、上智大学文学部英文学科卒業。伊勢丹（現・三越伊勢丹）を経て、1999年4月、サイバーエージェントに入社。2005年7月、人事本部人事本部長。2008年12月、取締役就任。2020年10月より現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康

“顔を突き合わせての価値創造がサイバーエージェントの競争力”

リモートワークでも イノベーションはできる

大久保 コミュニケーションを重視する会社だけに、自粛要請が解除された後はどうするか、悩まれたのではないですか。

曾山 はい。経営陣も議論を重ねましたが、やはり我々は会って仕事をするものの効果は高い。一方でやってみたら、より目標が明確になり、チームコンディションが上がるなど、リモートの良さもわかったので、出社を軸としながらリモートを取り入れることにしました。具体的には、6月より全社員がリモートワークを行う“リモデイ”を定め、定例会議や大人数の会議をオンラインで開催したり、個人作業に集中する日として活用しています。当初は週1日をリモデイにしたところ評判が良かったので、現在は週2日として、週3日が出社日です。まだ実験段階ですが、肌感覚ではこれくらいがベストバランスではないかと感じています。

大久保 やはり一度フルリモートを経験したことは大きいですね。

曾山 そうなんです。3割リモートに切り替えた程度では、7割のフェイス・トゥ・フェイスのメリットが大きすぎて、そのメリットを体感できなかつたと思います。

大久保 振り切ってやってみると、逆にリアルで集まることの価値も実感できますから。フェイス・トゥ・フェイスとリモートが半々になると、出社前提で事業を作り込むプロセスは今後変わっていくのでしょうか。

曾山 まだ答えは出ていませんが、イノベーション創出の場である「あした会議」を初めてオンラインで実施できたことは大きな成果だったといえます。役員が社員とチームを組み、社長に対して新規事業提案を行うものですが、今までは合宿形式で、全員が同じ場に集まり机を囲んで会社の未来を議論していました。例年採択されるのは10案程度ですが、今回は30案中16案が通過して、新規事業の種が一気に増える結果となりました。イノベーションもオンラインでできるということを社長、役員、社員まで約50人が経験できたのは大きかったですね。

リモートでの生産性向上には「目標」と「信頼」がカギ

大久保 リモートワークに切り替えて生産性が下がったという企業も少なくありません。

曾山 ベースに「目標」と「信頼」があるかどうかが重要だと思います。目標が明確でないと、成果は出ない。信頼関係がなければ、仕事への主体性は生まれません。この2つがないとリモートワークは難しいのではないのでしょうか。

大久保 目標と信頼は、従来のマネジメントでも大切なものですが、あらためて重要性に気づいた会社も多かったと思います。目標が曖昧だ

と、自分で判断できないので仕事が止まってしまう。信頼関係がないと、部下がさぼるのではないかと、上司がきちんと見てくれないのではないかとお互いに不信感が募る。リモートになったことで、潜在的な組織の課題が露骨に現れてくるんですね。

曾山 まったくそう思います。

大久保 私は「信頼」と「自律」が大切だと話しています。信頼の構築に加えて、個人の自律をいかに促していくかがポイントでしょう。

曾山 その点では、若年層の支援は1つの課題ですね。新卒1年目の未熟な人がいきなり周囲と信頼関係を構築したりできるのか。オフィスでのちょっとした声掛けもできなくなるので、定期的集まる機会をZoomで設けたり、こまめに面談をしたりなど、職場に適應するまでのきめ細かい支援が必要だと感じています。

大久保 育成に関して、新たに組み込んだことはありますか。

曾山 研修についてはオンライン化したことで、圧倒的に展開しやすくなりましたね。大人数を集められるし、グループワークでも部署や地域を超えたチームを作れる。チャットで全員の意見を聞くこともできますし、今までは目立たなかつたけれど面白い意見を持っている人を発掘することもできる。もっと早く進めていればよかったと思っています。

Tetsuhito Soyama



キャリアオプションの拡大が 働く人の安心感につながる

大久保 コロナ禍で起きた変化は、感染が収まれば元に戻るわけではなく、これを機に私たちの生活や働き方がより大きく変わるはず。社員に価値観の変化は感じられますか。

曾山 リモートによって家族との対話が増えたり、時間に余裕ができて健康への意識が高まったり、それぞれ幸福の再定義をする機会になりました。社員の声は総じてポジティブな変化が多いのですが、一方で世の中を見ると倒産する会社や厳しい状況の業界もあり、自分はこのままでやっていけるのかと、キャリアへの不安が高まっている人もいます。

大久保 劇的な変化に直面して、自分は何をすべきか、あらためて考えた人は多かったと思います。

曾山 終身雇用の崩壊によって、近年、個人のキャリアの選択肢は多様化しつつありましたが、それがコロナ禍によってさらに加速していくはず。私は「キャリアオプション」と呼んでいますが、それが増えて、「自分つぶしが利くんだ」と思えば、むしろ安心して今の仕事に集中できるのではないのでしょうか。

大久保 そのために手掛けていることはありますか。

曾山 まずは社内におけるキャリアオプションを増やすため、「キャリアエージェント」と呼ばれる社内ヘッドハンターの役割を重視しています。いつでも相談でき、いざとなれば異動もできる環境は心理的な安心感につながるでしょう。副業についても、社外の案件はまだですが、グループ内での副業で賃金が発生する

事例が生まれつつある。収入源の多様化にもつながるので、今後さらに推進していきたいですね。

大久保 働く人々も、リモートワークで一度会社から距離を置くことによって視野が広がり、仕事との向き合い方が変わっていくはず。兼業、副業への関心も出てくると思うし、そうした変化をうまく受け止められる人事体系ができるといいですね。

曾山 コロナ禍以前から考えていたことですが、その先にはサイバーエージェントを中心とした労働経済圏構想があります。正社員、契約社員だけでなく、投資先や取引先の企業との交換留学を行ったり、独立してフリーランスになった人と協業するなど、目標と信頼をベースに、いろいろな形でいろんな人がゆるやかにつながる。そんな明るく楽しいエコシステムであることが重要だと思います。

大久保 エコシステム構想については私も大賛成です。ここにきてようやく、多くの人に共感をもって受け入れてもらえる環境ができつつあるのではないのでしょうか。

“ いろいろな人がゆるくつながる
明るく楽しい
エコシステムを作りたい ”

専務取締役

宮 健司氏

聞き手/奥本英宏

Profile

人事本部・IR・広報本部・人材開発部・ダイバーシティ推進室・総務部担当。

早稲田大学商学部卒業後、大日本印刷入社、労務部に配属。同社香港現地法人のディレクター、C&I事業部・事業開発室長を経て、2003年人事部長。2010年役員・人事部長、2015年常務執行役員、2020年6月より現職。

奥本 2018年に社長が39年ぶりに交代し、北島義斉さんが新社長に就任されました。新体制のもと、「第三の創業」期に入ったそうですね。

宮 出版印刷業として創業した1876年以降、戦後に至る約70年間を当社の「第一の創業」とすると、「拡印刷」を掲げ、包装材や住宅建材分野などに進出した1951年以降が「第二の創

業」にあたります。そして、2018年から「第三の創業」の実現に向けた取組みを加速しています。従来のような事業分野の拡大だけでなく、ビジネスモデルの変革を企図しているのが第三の創業期の特徴です。

印刷業というのは、長らく、得意先の課題を解決する受け身の産業でした。今は得意先自身、自社の課題

人事の機能を高度化
社会変化に対応できる
創発する組織へ



“経営戦略の転換に、人事機能と人材ポートフォリオの変革で応える”

が見えにくい、変化の激しい時代となりました。そのため、今までの待ちの姿勢を改め、我々自身が社会や生活者の課題を的確にとらえ、新しい価値を自ら創出していかなければならないと考えたのです。

奥本 どんな分野でしょうか。

宮 「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」の4分野です。注力分野を定めた上で、様々な事業の強みをかけあわせ、パートナーを巻き込んだ対話を通じて新しい価値を生み出していきます。既に、教育ICTサービスや情報銀行、遠隔医療、スマートモビリティ、電気自動車のリチウムイオン電池のラミネート技術などで、事業の垣根を越えた技術融合の取り組みが始まっています。

人員計画の基礎として 人材ポートフォリオを策定

奥本 そうした大きな戦略変更の際には人や組織の面でも根本的な変革が必要となります。どんな手を打たれたのでしょうか。

宮 まずは私が本社機能の強化を役員会で訴え、了承されました。2016年2月のことです。

当社は事業部制をとっており、これまで本社は各事業部の管理と支援を行うに留まっていました。この体

制を改め、本社は全社の戦略企画機能を強化することとし、これまで行ってきた管理支援業務の一部を各事業部に移管したのです。この改革によって、本社人事部門の経営戦略との連動性が格段に高まるとともに、組織横断で動ける機動的な体制を整えることができました。

奥本 人事の役割も変わりますね。

宮 その通りです。経営計画や事業戦略を踏まえた組織戦略を企画、立案し、実行する役割が求められるようになったのです。その象徴的な例としては、2017年の人材ポートフォリオの考え方の導入があります。

それまでの要員計画は、各部門が毎年行う、定年と自己都合による退職者数予測をベースとした、現状の延長線で作っているにすぎず、経営計画や事業戦略と紐づいたものではありませんでした。そのやり方を大きく変えたのです。まず、新しい価値の創造か既存価値の最大化かの「貢献内容」、個人で成果を出すか組織で成果を出すかの「行動特性」という2軸で人材を区分し、計6つのタイプを作り、人員計画の基礎としました。

奥本 どんなタイプでしょうか。

宮 まずは、新価値、個人寄りの「イノベーション人材」、新価値、組織寄りの「イノベティブマネジメント人材」、それに、既存価値、個人

寄りの「エキスパート人材」、既存価値、組織寄りの「マネジメント人材」の4つです。それに加えて、先の四象限の中心に、技術や知識、経験など、稀少な専門性を持つ人材である「レアエキスパート人材」、新価値と既存価値の双方をカバーする組織運営者である「エグゼクティブマネジメント人材」を置きました。

奥本 人材ポートフォリオ策定によって、均一な人材管理からの脱却を図ったのです。高度な専門人材と経営資源を統合的にマネージする人材の両者を重視する設計から、経営戦略と人材戦略が一体となることが伝わってきます。

宮 ありがとうございます。このポートフォリオにもとづいて、人材を確保していくことになったのですが、当然のことながら、新卒採用だけでは質と数を満たすことができず、中途採用に力を入れるようになりました。現在、中途採用の割合は年間採用者の4割にもなっています。

奥本 中途採用者が増えると組織に新しい風が吹きますね。

宮 それまでは「就職=就社」という意味で、当社で長く働いてもらうことを前提として、当社に合う人材を求めてきたのですが、人材タイプを明確にした結果、従来とは異なる、「型破り」な人材が増えてきたように思います。

役員任用基準を変更し 複数部門の経験を必須に

奥本 そうやって人をまず変えていったということですね。組織風土

Kenji Miya



や文化の変革についてはいかがでしょうか。

宮 以前は事業部制を厳格に推進していたので、役員になるのは各事業部の生え抜きで功成り名遂げた、事業部の代表とでもいうべき人が多かったのですが、それを、複数部門を経験しないと役員にはなれないようにしたのです。

奥本 役員任用基準の変更は組織風土の変革に最も効果的です。そういった一連の変革を進める上で、軋轢はなかったのでしょうか。

宮 幸いありませんでした。というのも、変革に向けたビジョンが既に浸透していたからです。2001年に我々は、21世紀の創発的社會に貢献するという「DNPグループ21世紀ビジョン」を策定していたのです。

奥本 創発とは相互作用が偶発的な創造を生むという概念です。最近

よく使われますが、2001年当時はまだ一般的ではありませんでした。

宮 そうなんです。その新しい社會に貢献するためには、自分たちも創発を成し遂げなければなりません。

同ビジョンではそのための行動指針も策定していました。最も重視されたのが「対話」です。創発は人と人の相互作用から生まれるもの。社内社外、様々な人たちとの対話を通じ、イノベーションを成し遂げよ、という意味です。

ジョブ型・メンバーシップ型の二者択一ではない議論を

奥本 コロナの影響もあり、日本型雇用への疑問の声があがっています。それをどうぞ覧になっていますか。

宮 弁証法で有名な哲学者ヘーゲルによる「螺旋的発展」という法則があります。弁証法は、対立する2つ

の意見を統合することで第3のよりよい意見に高めていく思考法です。螺旋階段を上から見ると回転しているだけに見えますが、横から見ると、上に登っている。つまり、物事は、変化していないように見えても実は変化している。そういう意味で、ジョブ型かメンバーシップ型かというような二者択一の議論は物事を上からしか見ていないように思えます。奥本 つまり、たとえメンバーシップ型のマネジメントを行いつつしても、上から見ると不変のように見えるけれど、別の視点から見ると変化し続けているというわけですね。

宮 おっしゃる通りです。もちろん、ジョブ型が話題になったら、人事は中身をしっかり理解しておく必要はある。でもそれが流行りだから、という理由で飛びついてはいけません。ジョブ型にする・しないという議論からスタートするのではなく、課題の本質を突き詰めた上で、自社に本当にフィットする、オリジナルな制度構築を目指すべきだと考えています。

“二者択一思考に陥るな
物事は螺旋階段的に変化する”

執行役 チーフタレントオフィサー
秋田陽介氏

聞き手/大久保幸夫

Profile

1989年、エーザイに入社。フランス駐在、米国駐在、社長室長などを経て、2017年6月、人財開発本部長に就任。2019年6月、執行役 チーフタレントオフィサーに就任し、現在にいたる。

大久保 エーザイはタレントマネジメントやリーダー育成に早くから取り組まれてきました。現在は、グローバルにビジネスを牽引するリーダーの育成に力を入れていますね。

秋田 事業のグローバル展開は我々

を成長させた要因の1つだと考えています。海外進出を始めたのは1960年代で、当初は日本人が海外に渡り、現地のマネジメントを担う形が主流でした。それが1990年代半ばにアルツハイマー型認知症治療剤「アリセプト®」、プロトンポンプ阻害剤「パリエット®」というグローバルプロ

組織や国を超えてネットワークを構築し、
イノベーションを創出する
リーダーこそが求められる



Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康

ダクトを世に出してから海外での事業展開が本格化し、現地の人材がトップを務め、各地域・各国のリーダーシップを高める方向にシフトしました。

グローバルに活躍する リーダーを育てる

大久保 近年、さらに現地化が進んでいる印象です。今や売上収益も連結従業員数も海外のほうが大きい。エーザイにおける次世代リーダー育成とは、すなわちグローバルリーダーの育成ということでしょうか。

秋田 その通りです。ただし、この間にもグローバルプロダクトの独占販売期間満了を迎えるなど、事業環境は激変しています。次の時代に向けたイノベーション創出を促進するため、2016年には新人事制度を導入し、エーザイにおけるプロフェッショナルとは何かを定義しました。それが、「環境変化を先取りし、期待された成果を出し、課題や問題を解決することができる人材」というものです。

大久保 フェーズが進むたびに、求めるリーダー像も明確になり、取り組みも進化しています。

秋田 現在も状況は目まぐるしく変化しており、2016年の定義さえ既に古くなったと感じています。プロフェッショナルを現状に合わせて再

定義するならば、「いかなる変化にも適応し、期待を上回る成果を出し、まったく新しいイノベーションを創出する人材」と考えます。加えて、グローバル人材の考え方も進化しています。バーチャルコミュニケーションの進歩により、もはや世界を舞台に国際的に活躍する人材のみがグローバル人材ではありません。また、昨今、イノベーションは1社では起こせないものとなり、多くの企業や個人、大学や研究機関などのパートナーシップが必要です。いわば、これからは、世界中のどこにいても時空を超えてあらゆる人々とつながり、信頼関係を築き、国や言語、業種を超えてボーダーレスにパートナーシップを構築できるグローバル

リーダーが求められているのです。

「共同化」での気づきから イノベーションを創出する

大久保 タレントマネジメントを徹底する企業の多くは、「パーパス」を重視します。我々は何のために集まっているのか、という存在意義が共有され、会社の理想とつながった形で全員が持ち場で力を発揮するのが理想です。その点、御社では理念に対する社員の共感が非常に高いですね。

秋田 それが我々の最大の強みです。エーザイの使命は患者さま満足増大であり、売り上げや利益はその結果としてもたらされるものと考えています。この理念を一言で表したのが「ヒューマン・ヘルスケア (hhc)」です。30年ほど前に内藤晴夫代表執行役CEOがhhcを標榜して以来、この理念は社の定款にも盛り込まれ、グローバルに根付いています。

“我々の事業は患者さまのため
そこだけは絶対に変わらない”

“もはや自社のためではなく 社会のための人材育成が必要”

大久保 hhc理念の浸透、共有が、エーザイのリーダー育成のベースにあるのですね。

秋田 当社では、どれだけ優秀でも、hhc理念に共感できない人をリーダーとは呼びません。例えば近年、DX（デジタルトランスフォーメーション）分野でのキャリア採用を積極的に行っていますが、高いデジタル技術を持っているだけでなく、hhc理念に共感してもらえるかが、採用時の重要な判断基準になっています。

エーザイではすべての社員に対して就業時間の1%を患者さまとともに過ごすことを推奨しており、新入社員から中堅リーダー層、役員候補まであらゆる階層の研修プログラムに、実際に患者さまと共に時間を過ごす「共同化（Socialization）」の機会を設けています。

大久保 野中郁次郎先生が提唱した知識創造理論「SECIモデル」の実践ですね。共同化ではどのようなことを行っているのでしょうか。

秋田 介護施設で患者さまのサポートをする、介護者のグループに参加してその苦悩を聞くなど個人の活動から、各国の財団などと提携してグローバルヘルスに貢献する活動まで様々です。そのなかから具体的な成果も多数生まれています。一例を挙げれば、認知症患者さまの介護体験

のなかで、水を飲むことも困難な患者さまがゼリーを食べている姿を見て、ゼリー剤の開発につながりました。

大久保 「共同化」を通して個人が感じ取った患者ニーズを、組織で共有し、事業に活かすというサイクルを回していく。そのなかでリーダーシップを発揮できる人材こそがエーザイのリーダーだ、と。あらゆる階層で繰り返し共同化を行うことがリーダー育成につながっています。

秋田 共同化は、自分が何のために仕事をしているのかを考える貴重な機会です。何度繰り返しても、そのたびに新たな気づきがあります。自分の立場が変われば、気づきのレベルも変化し、進化します。この取り組みは社員一人ひとりの誇りとなり、組織へのエンゲージメントの向上に大きく寄与しています。

多様性を楽しみながら 誰かのために頑張る

大久保 今後に向けて、リーダー育成で重視していることはありますか。

秋田 ヘルスケア業界は異業種からの参入が相次ぎ、ボーダーレス化が進んでいます。この先は先入観にとられないまったく新しい発想で、イノベーションを起こしていくことが欠かせません。そのためには多様性が重要と考え、大胆な若手の抜擢や女性リーダーの育成に力を入れて

きました。ただし、本来大切なのは属性ではなく、価値観の多様性です。組織として多様な個性を集めるだけでなく、個人としても多様性を許容し、異質を楽しめる人を増やしていければと考えています。hhc理念という確固たる軸を持ちつつも、好奇心を持って異なる文化や価値観を受け入れ、相手を尊重しながら様々な分野の専門性を融合し、コラボレーションしていく。そういうリーダーの育成を目指しています。

大久保 私は今後ますます信頼が重要になると思っています。多様な人々とパートナーシップを組むことが必要になるので、目的を共有して一人ひとりと信頼関係を築いていかないと、チームとして力を発揮できません。もう1つ、リーダーに求められるのは利他性ではないでしょうか。「自分のために頑張る」のは初歩的な話で、力がついてくれば、誰かのために自分の力を使おうという発想になってくる。利他性は、プロフェッショナルの条件の1つだと思います。

秋田 おっしゃる通りですね。自分のためではなく人のために、圧倒的な当事者意識を持って動けるかが重要です。我々も、これからはエーザイのリーダーを育てるのではなく、社会のための人材育成をしていかなくてははいけません。どこに行っても信頼され、活躍できる人材を育てることで、より良い社会づくりに貢献できればと考えています。

大久保 hhc理念の追求は、まさに「社会のため」につながりますね。

常務取締役 事業創造本部長 品川開発・人財戦略部・地方創生担当
喜勢陽一氏

活力溢れる組織から リーダーは自ずと生まれてくる



聞き手/奥本英宏

奥本 国鉄民営化により御社が誕生して以降、従来の鉄道輸送業に留まらず、エキナカやSuicaなど、新規事業に積極的に取り組んできました。あるべき経営者像も様変わりしたのではないのでしょうか。

喜勢 おっしゃる通りです。当社は2018年に、今後の10年を見据えた中期経営ビジョン「変革2027」を発表しました。その核心は、経営の起点を変えたことです。「鉄道の再生と復権」を目的に発足したJR東日本グループは、それまでの30年間、「鉄道インフラ」を起点にビジネスを構築してきました。安全で利便性の高い輸送サービスの提供という使命に変わりはありませんが、想定される厳しい経営環境の変化を踏まえ、「ヒト」起点の経営に舵を切り替えたのです。あえて「ヒト」にしたのは、多様な意味を込めているからです。一番大切なヒトは国内のお客さまと地域の皆様です。事業のグロー

Profile

1989年東日本旅客鉄道入社。大宮支社人事課長、経営企画部課長などを経て、2014年人事部長、JR東日本総合研修センター所長。2015年執行役員人事部長、2017年執行役員総合企画本部経営企画部長、2018年常務取締役総合企画本部長、2020年より現職。

Text = 荻野進介 Photo = 刑部友康



Youichi Kise

バル化に伴う、海外の新たなお客さまと地域の皆様も含まれます。さらには、株主、投資家も入ります。もちろん、グループ社員やその家族も重要です。

奥本 あらゆる人というわけですね。

喜勢 そうです。輸送サービスの質を高めながら、生活サービス、IT・Suicaサービスに経営資源を重点的に投入し、そこから新たな事業を続々と生み出していくことにより、収益に占める輸送サービスと生活サービス及びIT・Suicaサービスの割合を1：1にしたいと考えています。

こうした事業変革を推進し、世の中の変化を先取りしながら、新しい挑戦を自ら仕掛けられるリーダーを育てていく必要があります。

内向きを外向きに 「ボトムアップ」経営を進める

奥本 自らの専門知識はもちろんですが、広い視野と深い見識を持っていないと務まらないでしょう。そう

いうリーダーを育てるにはどうしたらいいのでしょうか。

喜勢 課題は多く、まず、社員の意識改革とその活躍のフィールドを拡げるために組織の構造改革が必要となります。鉄道事業では決められたことを、決められた通りにやる必要があります。結果として、社員が内向きになりがちなので、外向きに変えていかなければなりません。何でも自分たちでやるのが一番だという自前主義も強い。これも改め、広く開かれた組織に変えていきたいと思っています。

さらに、これまではトップダウンの傾向が非常に強かったのですが、これに対してもボトムアップを強化していかなければならない。自分の創意工夫が形になれば、誰でも嬉し

いものです。自分の意欲と能力を活かせる、働きがいのある組織から変革を担うリーダーが生まれるのです。奥本 改革を象徴する萌芽例はありますか。

喜勢 全社的に組織横断プロジェクトを走らせています。これまで、支社などが担ってきた施策の企画とその実現のプロセスに、駅員や乗務員、メンテナンスに従事する社員など、現場第一線の社員も携われるようにするものです。仕事の進め方の改革にもつなげていきたいと考えています。2020年の9月には、コロナ禍で活力を失った地域を元気づけようと、東京駅と小田原地区のプロジェクトメンバーが連携し、伊豆急行様のご協力もいただいて、伊豆の海で採れた伊勢海老と金目鯛を、特急「踊り

“世の中の変化を先取りし
新たな挑戦を仕掛けるリーダーを”

66 働きがいのある組織からこそ 変革を担うリーダーが生まれる

子」号で伊豆急下田駅から東京駅まで直送し販売しました。

奥本 それはユニークな試みですね。
喜勢 業務改革の1つとして、チケットレス化を進めています。当然、駅員の業務は変わりますし、券売機などの必要性も少なくなる。そこで生み出された時間とスペースを使って何をやるのか。駅員自身にも考えて、自ら行動してほしいと思います。

活発な人事交流により 組織を活性化させる

奥本 社員全員に自発的な取り組みが求められるわけですね。すると、研修など教育の仕組みも変わってくるのではないのでしょうか。

喜勢 以前から実施してきた階層別研修のほか、応募型のリーダー育成研修を充実させています。その中心が、40歳未満の主任職層を対象とした「実践管理者育成研修」で、福島県白河市にある研修センターに集まって、2カ月間行われます。このような長期の研修は今では珍しいかもしれませんね。グループ会社の社員を含め、あらゆる職種の人材約300名が一堂に会し、マネジメントの基本や他社の取り組みを学び、グループ討議やリーダーシップに関する演習を行います。

さらに、すべての階層で、グループ会社を含めた他社への出向を増や

しています。鉄道関係はもちろんですが、それ以外の事業分野にも関係を広げています。米シリコンバレーのIT企業に行く社員もいます。逆にグループ会社や他社からの出向も多く受け入れています。外向きへの意識改革の一環として、今年度は実施できませんでしたが、長期・短期を合わせて年間約700名の社員の海外研修を実施しています。

奥本 事業を越えて発想し、行動するリーダーが育っていきそうです。

喜勢 そうですね。以前から人事交流はあったのですが、より活発化したのはここ10年くらいです。

このほか、社員が自ら手を挙げて異動先を希望できる「公募制異動」も実施しています。国際業務、生活サービス、IT・MaaSなど幅広い業務を対象に公募しており、なかには10倍を超える人気の職務もあります。
奥本 事業構造の変革にはグループ会社の力がますます重要になるはずです。それについてはどんな施策を打っているのでしょうか。

喜勢 グループ会社の経営幹部育成を目的に毎年行っている「JR東日本グループ経営幹部養成セミナー」は、グループとしての一体感を醸成するのにも役立っています。部長コース、課長コースに分かれ、それぞれ役員手前、部長手前の人材に、グループの一員としての自覚を芽生えさせる

こと、幅広い視野を持ってもらうこと、という意味でも効果的な研修だと思っています。そのなかから既に役員に登用されている人もいます。

「究極の安全」という DNAを継承していく

奥本 多くの企業では、将来の幹部候補となる中堅を早期に選抜し、特別な教育プログラムや育成のための戦略的異動を実施したりする動きが盛んです。御社はどうでしょう。

喜勢 そうした明示的な選抜型の施策は打っていません。先ほど来お話ししている、組織の構造改革を着実に推進し、社外のようなパートナーの皆様の方も借りながら、新しい価値やサービスを生み出していける人材を数多く輩出していけば、そのなかから、ふさわしいリーダーが自然に生まれてくると考えています。

奥本 なるほど。環境に応じ、企業は変化すべきですが、変わらず維持し続けるべきものもあります。新しいリーダーが受け継ぐべき御社のDNAは何でしょうか。

喜勢 私たちは「変革2027」で、グループ理念も修正しましたが、そのなかでも、「究極の安全」を追求する姿勢は変えていません。私たちが最も大切にすべきものはお客さまからの信頼です。そのためには、それを支える「究極の安全」を目指し続けなければならない。様々なことに挑戦しつつも、その大本のところに揺るぎがない。これは、当社のリーダーにはこれからも変わらず求め続けるものです。

常務執行役員 CHO（最高人事責任者）人事部長

松崎 毅氏

人事制度の新潮流を常に把握し、 経営の判断に先んじて準備



聞き手/石原直子

石原 2020年は多くの企業がコロナ対策のためにリモートワーク導入に踏み切りましたが、業種や職種によっては難しさもありました。製造業である御社ではどのように対応されたのでしょうか。

松崎 2020年には東京オリンピック・パラリンピックが開催される予定でしたから、当社では2016年から在宅勤務の準備を進めていました。少なくとも東京本社全体で在宅勤務を実施する体制は整っていたため、比較的スムーズに移行できたと思います。

石原 営業職や工場勤務のみなさんはどのようにされたのでしょうか。

松崎 営業はリモートワークへの移行が難しい職種です。しかし、緊急事態宣言解除後もお客さまから「訪問は避けてほしい」と言われることも少なくありませんでしたから、それに対応した新しい営業の形を模索しなければなりません。これは今後の課題の1つですね。工場に関して

Profile

1981年にキッコーマン入社。大阪支店・京都営業所で10年の営業経験を積み、人事部門へ。2008年に人事部長に就任。2013年には執行役員に。2017年、常務執行役員CHO（最高人事責任者）に就任し、現在に至る。

Text=伊藤敬太郎 Photo=刑部友康

“CHOは次世代の経営人材について経営に助言できる「人材の目利き」であるべき”

は、密を避けるなどできるだけコロナ対策を施し、従業員の安心安全に配慮しながら稼働しています。

先を見通せば、 必要な新施策は おのずとわかる

石原 松崎さんは2017年からCHOを務めていらっしゃいます。CHOとして、経営に対してどのような役割を担っていらっしゃるのでしょうか。

松崎 CHOは経営のコアの部分にあり、人材という面から経営に対して積極的に提言することが重要な役割です。そのため、人事や人材への取り組みに世の中でどのような流れが生まれているのかは常に把握しています。もちろん、当社のような伝統的な組織が、何でもすべて最先端の流行を取り入れるのが適しているとは思えません。経営陣も、決してそれを望んでいるわけではないのです。最先端のことを学びつつ、それをもし当社で展開するなら、と想像して準備だけは先んじてしておく、というのが重要だと考えています。

石原 今日まさに「経営に資する人事とは」というテーマのお話を伺いたいと考えているのですが、今おっしゃったことは非常に興味深いです。そのような新しい制度の導入に関して、近年、御社では、どのような事例がありましたか。

松崎 定年延長ですね。人事にも様々な流れがあるなかで、先んじて取り組むべきものとそうでないものの取捨選択は重要なポイントですが、定年延長に関しては、優先的に取り組むべき課題として認識していました。人事では3年前から注目してリサーチをしており、1年半ほど前に、経営陣としても重要性が高いとの共通認識ができてから一気に導入に向けて動き出しました。社員の将来のキャリアにも関わる重要な問題なので、労働組合との調整も丁寧に進めており、なかなか簡単にはいきませんが、ようやく運用の目処がつかってきました。

この例のように経営判断があったときに、しっかりと対応できるようにしておくということが非常に重要ですね。

少数精鋭型研修を通じて 役員候補にDNAを注入

石原 新しい制度を導入するときに、松崎さんご自身が重視していることは何でしょうか。

松崎 何よりもまず、スピードです。私は「60点主義」とよく部下に話します。新しい制度を作ろうというときに、各担当レベルで80点に仕上がるまで待っていると、どうしても時間がかかりすぎてしまう。60点でいから早く立ち上げて、まずはオー

ブンな状態にして、動かしながらみんな考えていこうという方針です。

石原 今の時代に合った考え方ですね。80点になるまで待っていたら遅すぎるという感覚はよくわかります。人事は、給与など社員の生活に直結する部分に関わりますから、一般的には慎重になりやすい面があります。

松崎 まさにそうですね。人によっては「丁寧に仕事をするのが人事だ」と言いますから。もちろん慎重になったほうがいい業務もあるので、そこは人事の機能を切り分けて考えるべきでしょう。

人事にはいろいろな機能がありますが、大きな機能は2つ。1つは、まさに今日議題に挙げられた、経営に資する戦略機能ですね。こちらはスピード感を持って取り組むことが求められます。もう1つはオペレーションです。給与の支払い、人事管理、教育・研修などはミスが決してあってはならない仕事なので、慎重さが求められます。人事は、役員や社員からいろいろな視点で見られており、人事に言いたいことは10人いれば10通りあると言っても過言ではありません。それぞれを説得するには、そのつど機能の違い、役割の違い、ねらいの違いをきちんと説明してアピールしていくことが大切です。

石原 御社は代々創業家から社長を輩出し、「DNA経営」を進めてこら

“新制度導入の際は「60点主義」を意識。 スピードを優先し、動かしながら考える”

れましたが、2000年代に入って創業家以外の方が社長になるケースも出てきています。経営人材の輩出には、人事はどのように関わっているのでしょうか。

松崎 サクセッションプランは、経営が力を入れて行っていることの1つです。その手前で、将来の執行役員となる人材プールを作ること、そのプールに入る人たちを育成することが、人事の重要な役割になっています。

石原 すると、経営者候補の育成が人事の役割ということでしょうか。

松崎 おっしゃる通りです。当社では、通常の階層別研修とは別に、「グローバル×経営」の両方に対応できる人材の育成を目指した少数精鋭型の「未来創造塾」という研修を行っています。ステージ1は35歳前後の社員が対象で、課長クラスの管理職の育成が目標。ステージ2は45～55歳くらいの社員が対象で、こちらはキッコーマングループの役員育成が目標。ステージ1は社長が、ステージ2は名誉会長が塾長を務め、

キッコーマンのDNAを未来のリーダーに引き継ぐ機会となっています。

役員候補を目利きできる 知見と経験が求められる

石原 役員候補について、松崎さんが意見を求められることもあるのでしょうか。

松崎 当然あります。CHOに求められることの1つは、「役員候補者がいないか」と尋ねられたときに、きちんと答えられるようにしておくことです。周囲の評判や、考課などの人事データも大切な情報ですが、それでもできる限り、現場や研修に積極的に顔を出し、直接情報収集するように心がけています。CHOには人を見る目、鑑定する目が求められます。単にその人材を知っているだけでなく、組織に対して適切な人材かどうかを自分で説明できる知見と

経験が必要とされますね。

石原 経営人材の「目利き」としての機能を持つということですね。ビジネスの内容や会社の戦略がわかっていないと、適切な判断ができないということにもなります。

松崎 まさにそうですね。会社が改革期にあるのか、安定期にあるのかでも求められる役員像は変わりますから。

石原 CHOとして今後の課題と考えていらっしゃることは何ですか。

松崎 データの活用です。人事は会社の各部門の情報を集約し、有機的に結びつけることができる組織。データこそ人事の強みです。今までも業務改善などにデータを活かしてきましたが、これからはAIも活用して、経営の意思決定に関わる提案ができるようにしていきたい。今はそのための検討を進めている段階です。

Tsuyoshi Matsuzaki



執行役員 常務 人事本部長

杉田勝好氏

カルチャーを革新し
常に学び続ける
Growth Mindsetを醸成



聞き手/石原直子

石原 2014年に米国マイクロソフトでサティア・ナデラ氏がCEOに就任して以降、マイクロソフトは大きく変わったと感じています。変革の背景には何があるのでしょうか。

杉田 サティアはマイクロソフトでの歴代3人目のCEOにあたります。ビル・ゲイツが創業して一気にビジネスを伸ばし、2代目のスティーブ・バルマーが、巨大企業にふさわしい組織としての仕組みを整えていきました。しかし組織が大きくなるほど、一体感が薄れていったのも事実です。

ときを同じくして、事業環境も激変しました。モバイルが普及し、クラウドが拡大するなかで、競合が新しいビジネスを打ち出してくる。変革を推し進め、社内外に戦略を明確に打ち出せるビジョナリーなリーダーが求められていたのです。そこで選ばれたのがサティアでした。彼はCEOに就任すると、人事領域においても評価の仕組みやマネジャー

Profile

1991年、旭化成に入社。ジョンソン・エンド・ジョンソンを経て、2008年から日本ヒルティ人事本部長、2012年からアストラゼネカ執行役員人事総務本部長。2016年7月、日本マイクロソフトに入社し、現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康



Katsuyoshi Sugita

に期待することなど、次々と新たな方針を打ち出しました。社員に求められるものも、以前とは様変わりしました。

人はもっと成長できる だから学ぶ意欲が湧く

石原 実際にはどんな変化があったのですか。

杉田 サティアは就任当初に「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」を新たなミッションに定めると、カルチャーの表記を刷新しました。なかでもサティアが強く打ち出しているのが「Growth Mindset」です。能力を固定のものにとらえ、過去の成功体験を重視し、それゆえに挑戦を避けようとする「Fixed Mindset」に対して、「Growth Mindset」は、人は誰でも能力を高めていけるという考え方です。自分はさらに成長できると思うから、もっと学びたいという意欲が湧く。自分の失敗も他人の成功もすべてを

糧とし、何からでも学ぶことができるから次々と新たな挑戦をしていくのがGrowth Mindsetを持つ人々の行動様式です。日本では社会に出た後、学ばなくなる人が多いといわれますが、当社では学び続けられるかどうか、パフォーマンスの差につながるという前提に立っています。

石原 今、能力やスキルが高いことだけを求めるのではなく、そこからさらに変わる、もっと良くなるということを大切にしているのですね。

杉田 おっしゃる通りです。日本的に言えば、常に改善を続けていく感覚に近いかもしれません。99点とれたとしても、まだあと1点高められるというマインドを求めているのです。サティア自身も、「自分は決して他者よりも優れているわけではないが、人よりもラーニングに熱心で

あることには自信がある」と言っています。

この「Growth Mindset」をベースに、常にお客さまを第一に考える「Customer Obsessed」、多様性を受け入れる「Diverse and Inclusive」、組織の枠を越える「One Microsoft」を実践し、それによって「Make a difference」、圧倒的な成果を実現するというのが新しいカルチャーとして浸透しつつあります。

他者の知見に学び 最大限に活用すべき

石原 人材の採用で何を見るかも変わってきたのではないのでしょうか。

杉田 採用時にも、特に「Growth Mindset」は重視しています。今何ができるか、どれだけ知識があるかよりも、どれだけ学べる人か、いか

“ どれだけ能力が高くても
自分の成功だけでは評価されない ”

に伸びしろがあるかを見ています。

また、「One Microsoft」の観点からは、チームプレーができるかどうかも重要です。もはや1人の天才が物事を成し遂げる時代ではなく、10人の普通の人が努力して学んで、コラボレーションするほうが成果を出せるということが広く認識されています。自分の成功にしか関心がないタイプは難しいでしょう。

石原 それらは人事評価の仕組みにどのように反映されているのですか。

杉田 当社では「インパクト」にフォーカスしています。これは単純な数字的な結果でもないし、プロセスだけでもありません。お客さまにどのような「インパクト」を与えることができたかがポイントになります。そのインパクトをもたらず構成要素のところを刷新しました。3つあって「個人の業績」「他者の成功への貢献」「他者の知見の活用」です。前者2つは他社でも聞きますが、いちばんの特徴は「他者の知見の活用」が評価基準に含まれる点です。自分単独で時間をかけて作り上げていくよりも、ほかの人の知見や既にある事例をどんどん活用することを推奨しています。つまり、何をやるにも必ずほかの人にまず聞くような人のほうが高い評価を得ることになるわけです。

石原 常に人から学ぶ意識や人と協働する姿勢を醸成するのに、評価制度も矛盾なく作られているのですね。

杉田 実際、いくら高い業績を上げても、他人の成功には一切貢献しない、人から学ぶ気も一切ないという

“ 学び続けることができるか否かが やがて大きな差となって表れる ”

人は、人事評価も低くつけざるを得ません。会社としては、個人の業績と同時に、ラーニングすることを求めているのですから。

過去を否定せず 地道に信頼関係を構築する

石原 カルチャー変革を成功させるのは簡単なことではないと思います。

杉田 これは今も続いています。サティア自ら、毎月各地のタウンホールミーティングに出向き、ミッションやカルチャーについて直接社員に語りかけています。従業員からの質問にもその場で自ら答え、答えられないことがあれば持ち帰り、必ず翌月に答えを持ってきます。しかもその様子は、毎回、編集なしでライブ中継されているのです。経営トップが心の底から、常にあるべき姿を考え、実践していることが、私も含めてすべての従業員に伝わってきます。

石原 経営者のブレない姿勢は、社員からの信頼を集めることでしょう。

杉田 彼が「過去」を否定しなかったことも信頼の獲得につながったと思います。人事制度には早々に手をつけましたが、人を入れ替えるようなことは極力避けました。その人たちが学び、成果を出すことを待ちながら、まずは先を見越して不要な事業を売却するなどビジネス上の手を

打つことから始めました。ビジネスの成功が見えてこないうちは、人々が彼を信じて同じ方向を向き、進んでいくのは難しいと考えたのだと思います。

石原 カルチャー変革は、ビジネスにも良い影響を及ぼしていますか。

杉田 むしろ変わらなければビジネスは立ち行かなかつたらうとすら思います。Windowsを中心とした圧倒的に強いパッケージのライセンスを販売してビジネスが成り立った時代は終わり、これからはクラウドサービスなどソリューションの提供が求められます。だからこそ、Customer Obsessed、お客さまを第一に、ということも強調されているのです。お客さまのビジネスと課題を深く理解し、社内外を問わず多様な人たちとコラボレーションして、ワンチームとなってソリューションを提供する。つまり、大きな成果のためには、先ほどカルチャーとして掲げたポイントがすべて必要になるのです。

もちろん、まだまだ全員が完璧にカルチャーを体現できていないとはいえません。やればやるほど足りないところも出てくるでしょうし、カルチャー変革は終わりのない旅のようなもの。「オンゴーイング」で前進しながら、もっともっと上を目指していきたいと考えています。

執行役員 人財本部長
小田卓也氏

聞き手/石原直子

石原 御社はコロナ禍以前からリモートワークやフルフレックスの導入といった働き方改革に取り組んでこられました。そのような下地があるなかで、今回の事態にはどのように対応されたのでしょうか。

小田 まずコロナ禍での事業の状況を説明しますと、春から夏にかけ、国内線旅客需要が対前年比で30%、国際線に至っては対前年比1~2%という状況が続きました。客室乗務

員や空港スタッフなど直接お客さまと接する社員は、いきなり“仕事がない”状況となってしまったのです。一方、貨物事業は対前年比で100%を超えています。貨物部門や整備部門などの社員はコロナ禍においても職務を継続する必要がありました。

石原 現場とひとくちに言っても、状況は一律ではないということなんです。

小田 本社部門も出社が必要な部門

企業理念に基づき危機に際しても 社員の幸福を第一に考える

Profile

1986年に日本航空に入社。旅客部門、客室部門、整備部門、運航部門といった部門において航空会社のオペレーションを支える業務を幅広く経験。2013年に人財本部に異動。2016年より執行役員兼人財本部長を務める。2021年3月31日退任。

もあり、濃淡が強かったですね。

出勤日数は一律ではなく部門・チームごとに検討

石原 そうなると、リモートワークの推進といっても、全部門・全社員一律のルール作りは難しくなってくると思います。

小田 2月に感染が拡大して、3月から学校が臨時休校になると、小学生のお子さんがある社員は、まずは休みにするほかはありませんでした。また、それ以外の間接部門の社員も、とにかく2月、3月は感染リスクを抑えるということを最優先に動きました。それまで在宅勤務は週2回までとしていましたが、これを撤廃し、基本的には自宅で仕事をしてくださいという方向で徹底しました。現場部門に関してはリモートというわけにはいかないので、感染症対策に最大限配慮しながら、出勤率を7割程度に下げました。

石原 コロナの収束はまだまだ見えないものの、ビジネスの流れや人の移動は徐々に復活していくはずですよ。そのなかで、働き方はどのようにされていくのですか。

小田 出社の必要性があるか、リモートで対応できるのかは部門によって違います。全社一律でルールを決めるというのはおっしゃる通り難しい。とはいえ最初の感染拡大期には、特に間接部門では一気に在宅勤務を進めましたので、7～10月を検証期間として、それぞれの部門での働き方の検討を進めてもらいました。週何日の出勤とするのかは部門

“今は、従来の「こうあるべき」が崩れ、新しい「こうあるべき」を作るとき”

の仕事内容や状況に合わせて決めてもらって、それでどこまでやれるのか確認してもらってきたのです。

石原 やはり部門・グループごとに最適な働き方は変わってきますか。

小田 週2日出社としている部門・グループが多いですが、もちろん違いも出てきています。例えば、グループ会社のJALインフォテックは週0.5日出社で検証に取り組みました。ちょうどオフィス移転のタイミングだったので、この機会にオフィススペースについても再検討しています。社員数は1000人ほどですが、社長がリーダーシップを発揮して意欲的に進めていますね。

在宅勤務で価値を生み出し続けるためには何が必要か

石原 半年以上が経過しましたが、社員の方々はリモート中心の働き方にうまく適応できていますか。

小田 今までは、会社で顔を突き合わせて仕事をするなかで価値を生み出すことが前提でした。しかし、出社できないことを前提に事業を動かしていく場合は、それでも価値を生み出すために必要なことは何かをそれぞれしっかりと見いだすことが求められます。実際やってみると、意外とうまくいっているのですが、自分で動けるタイプか、そうでないかによって差は出てきていますね。

石原 御社が取り組んでこられた自律性の向上に関わる問題ですね。

小田 はい、それで今回も自分たちの部門で考えてもらおうということにしました。働き方に関して、今までの「こうあるべきだ」が崩れてしまって、新しい「こうあるべきだ」をみんなで作っていかねければならないんだということがわかってきた。今はそういう段階ですね。

石原 今回のコロナ禍では、従来のルールに縛られて初動が遅くなったり、リモートワークにしても一律でルールを設けたりという会社が多かったと思います。それに対して、御社は初動からルールにとらわれず、かつ新たなルールは各部門で考えるというやり方を実践されてきました。それができた要因は何だとお考えですか。

小田 破綻後の2011年に定めた企業理念が大きいですね。その最初に「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し」とあります。社員の幸福や笑顔を第一とするならば、我々人財本部がこのコロナ禍でまず考えなくてはいけないのは、社員を感染させないこと。それがお客様の健康を守ることにもなります。かつ、このような状況でも社員が生き生きと働くためには、一律のルールを押し付けるのも違うだろうと考えました。

Takuya Oda



石原 企業理念の冒頭で「社員の幸福」を謳う理由は何なのでしょう。

小田 私自身、当初はこの部分はしっくりきていませんでした。しかし、当時の稲盛和夫会長が、現場を回っている際に、客室乗務員が経費節減で明かりを暗くした場所でブリーフィングをしているのを見て、「こんな薄暗いところでブリーフィングして、沈んだ気持ちのままお客さまに最高のサービスが提供できるのか。あなたたちは何をやっているんだ」と周囲の幹部に言ったということです。この話を聞いて、一気に腹落ちしたのです。社員が生き生きとやりたい仕事に取り組み、自分自身が幸福でないと、お客さまに安全・安心で最高のサービスを提供することはできないのだと。当時はコスト削減にとらわれて社内がギスギスしていましたから、この気づきは非常に新鮮でした。

社員の自律的な活動から新しい事業を生み出す

石原 飛行機をはじめとするモビリティに対する人々の考え方は、コロナ禍を契機に大きく変わっていきと思います。そのなかでJALの役割も変わる可能性があると思いますが、その点はどのようにお考えですか。

小田 そこは大切ですね。航空会社の社員は安全運航のために計画的にきっちりやることは得意。しかし、新しい発想が次々に生まれてくるような風土はあまりなかったんです。それを懸念した植木義晴会長が、社長退任時に、「JAL OODA（ウーダ）」という考え方を打ち出しました。OODAとは、オブザーブ（観察）、オリエン（状況判断）、デシジョン（意思決定）、アクション（行動）の頭文字を合わせたものですが、即座に状況判断をして意思決定できるような“自律型の人財”を育ててい

うということです。

石原 自律型人財は、まさに先ほどのお話とつながる部分ですね。

小田 当社は少子高齢化、地方創生という社会課題にも向き合ってきましたが、工夫をすれば、これらの領域で新しい事業、新しい働き方をもっと実現できるはず。例えば、これからは、地方に住んで、地元の仕事しながらJALの仕事もするという働き方があってもいい。そういったことも社員の自律的な活動から生まれてほしいですね。JAL OODAを実践するW-PIT(Wakuwaku-Platform Innovation Team)という有志のグループがあるのですが、今年は192人が自ら手を挙げて参加、様々な提案活動をしています。ここから新しいビジネスの種が生まれてくるかもしれないと期待しています。

“社員が幸福でなければ
お客さまに安全・安心で
最高のサービスを
提供することはできない”

取締役・常務執行役員（総務部、広報部、人事部所管）

中田るみ子氏

*現・取締役 常務執行役員 リソース所管

多様な個人が 心地良く働く組織であるために 社員と交わした30の約束

聞き手/大久保幸夫

大久保 三菱ケミカルでは、経営戦略としてダイバーシティの推進に力を入れてきました。

中田 一口にダイバーシティといっても、私は、性別や国籍のように表に現れる部分に限らず、考え方や経験のように見えない部分の多様性が極めて重要だと考えています。当社は、2017年に三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンという3社が合併してできた会社。歴史も文化も得意領域も異なる会社が1つになっているため、多様性が高いはずですが、にもかかわらず、必ずしも多様性を活かせていないのが課題であり、異なる経験を積んだ一人ひとりが力を発揮できる環境を作ることが急務でした。そのときに気を付けなければいけないのは、女性の活躍を後押しすると言いながら、実質的には男性と同じ働き方をせよ、などというように、既存のやり方に合わせることを求め

Profile

慶應義塾大学卒業後、エッソ石油入社。2000年ファイザー人事企画担当マネージャー。取締役執行役員人事・総務部門長を務めたのち、2018年、ダイバーシティ推進担当執行役員として三菱ケミカルへ。2020年取締役に就任。

Text=瀬戸友子 Photo = 刑部友康

てはならないということです。

大久保 将来的な人や組織の状態をどのようにイメージしていますか。

中田 開かれた世界に多様な人材が集まって、コラボレーションを図りながら新しいものを生み出していく。就業形態も様々で、一度辞めてまた戻ってくる社員もいるでしょう。そうになると、人事制度にももっとフレキシビリティが求められます。勤続年数にとらわれず、業務に応じた処遇とすることや、自ら手を挙げて主体的にやりたい仕事に取り組める仕組みも必要になります。

大久保 日本型雇用では、労使交渉でも足並み揃えた昇給を求めるなど、多数派の平均値をいかに上げていくかという考え方が基本でした。これに対してジョブ型の処遇、社内公募、再雇用といった現在模索されている人事施策は、多様性を前提としているので、従来の日本の人事管理とは相性が悪いんですね。こうした施策は、発想の原点をダイバーシティに置き換えて初めて実現できるのではないかと思います。

中田 そうですね。社内外から多様な専門人材が参集して、新しいノウハウも取り入れながら何かをつくっていかうとすると、どうしても外に向けての遠心力が働きます。そこでチームを1つにまとめる求心力となるのは、“パーパス”です。何のため

“宣言することで、従業員を大切に 姿勢を具体的に示す”

に集まっているのか、同じミッションを共有できているかが非常に重要だと思います。

「30の宣言」で会社の姿勢を 明言する

大久保 御社は、「KAITEKI実現」というビジョンを掲げています。

中田 「KAITEKI」とは、「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」。その担い手である従業員自身も快適に働けなければ、このビジョンは実現するはずありません。その環境を整えるための施策を、「三菱ケミカルは決めました」と題する30の宣言にまとめて、2019年6月に発表しました。

大久保 30の宣言では、「社員が配偶者の転職に帯同したい場合や介護で親元に戻りたい場合は、積極的なサポートを実施します」「他所で経験を積んで戻ってしてくれる人を歓迎します」など、非常に具体的です。現場の声もかなり聞いたそうですね。

中田 なかには、以前からあった習慣や制度をあらためて明文化したのもあるのです。

例えば、制度化されていたわけで

はありませんが、転職の場合は必ず本人の意向を確認した上で実施してましたし、個別に相談してくれれば家庭の事情に伴う異動の希望などにも、できる限り応えてきました。ただし、従業員はそんな対応をしてもらえるとは知らず、相談せずに退職を決めてしまう、ということもあったのです。当社のコミュニケーションの姿勢として、一度制度の内容を説明したからには、社員が理解していて当然、と考えてしまっていたのですね。今回、宣言の形で具体的に表現することで、会社が従業員に何を提供したいと考えているのか、あらためて伝えることができたのではないかと感じています。

ジョブ型や公募制など 人事制度も刷新

大久保 この宣言を受ける形で、2020年10月には人事制度の大幅刷新を図りましたね。

中田 もともと職務等級制度はあったのですが、これを機に管理職についてはジョブディスクリプションを作って、職務内容に応じたジョブ型の処遇に変えました。一般社員については、社内公募に本人が手を挙げて異動できるようにし、また、本人の同意なくして転居を伴う異動はさせないことをきちんと制度化しました。管理職は会社都合の転勤もあり

“人事制度は単体ではなく 全体をパッケージで変えるべき”

Rumiko Nakata



得ますが、勤務地継続の希望を出せる仕組みにしました。

大久保 私自身も、本人の同意のない転勤はするべきではないとずっと主張してきたのですが、頭では理解しても、いざやろうとするとなかなか難しいという話を人事の人々からよく聞きます。人事権を手放すのは勇気がいるから。

中田 その点で、現場からいちばん不安の声が上がったのが公募制でしたね。特に地方の工場などでは、社員がいなくなってしまうのではないかという危機感が強かったようです。半年以上議論を重ねて、ようやく納得してもらえました。

大久保 公募制に不安を覚え、懸念を表明する現場は少なくないと思います。どのように納得してもらったのですか。

中田 何度も話し合いを重ね、異動の時期を遅らせるなどの対応をした結果、「人気を高める努力をしよう」と言ってくれるようになりました。

裏返せば、自分たちがいい人材を獲得するチャンスでもあるのです。公募でふさわしい人が見つからなければ、会社都合での異動もあります。外から採用する、あるいはその地で働きたいという地域採用を増やすという手もあると思います。

改革実現のポイントは全体をセットで考えること

大久保 上司部下間で、日頃から信頼関係が築けているかどうかも大事なポイントです。

中田 管理職には、1on1を組み合わせて、個々のメンバーと本人のキャリアについて定期的に話すよう伝えていきます。上司の頭には一人ひとりの部下について、「ここで3年経験を積んで、この能力がいたら、こんな経験をさせて」という育成のイメージがあっても、往々にして本人には伝えていないものです。人事である以上、約束ができないことは軽々に言えないとはいえ、言葉にし

なければ若い人にはわからない。上司にキャリアを相談したら「とりあえず10年頑張れ」と言われて若手が落胆したという話を聞きますが、50代にとっての10年と20代にとっての10年は重みが違う。日頃から1on1でコミュニケーションをとっていれば、ニーズのミスマッチが生じてても早めに手を打つことができるでしょう。

人事制度は、一つひとつの単体で変えていくことは難しいものです。大切なのは異動だけでなく、育成、コミュニケーション、処遇、報酬など全体をパッケージとして考えていくことです。

大久保 職務等級制度のもと、公募制を活用して主体的なキャリア形成を支援する。管理職になってからはジョブディスクリプションに対応した報酬制度のもとでプロとして働く。その連動性が重要で、セットで進めていくことによって改革実現に大きく近づくように思います。

常務執行役員 人事部長

簾 孝志氏

Profile

1983年、旭硝子（現AGC）入社。エンジニアリング部門でガラス製造設備建設などに従事。インドネシア駐在、ディスプレイガラス事業部門を経て、2010年エンジニアリングセンター長。2016年執行役員人事部長、2019年より現職。

聞き手/奥本英宏

奥本 御社のグローバル展開は、日本企業のなかではかなり早かった印象があります。

簾 そうですね。1956年、インドにガラス製造会社を作ったのが最初で、それ以降、タイ、インドネシアと、アジア各国で事業を開始。その後1981年のベルギーを皮切りに、ヨー

ロッパでの展開も始まりました。転機になったのが、2002年のグローバルカンパニー制の導入です。それまでは「旭硝子（当時）と各子会社」という形だった経営組織を、グローバルレベルで、事業別のカンパニー制に変えたのです。

奥本 当然、各カンパニーのトップを含む経営者の育成が急務になったのではないのでしょうか。

早期選抜を推進し ファシリテーター型の リーダーを育成

簾 はい。2004年に、現在の「経営人財育成プログラム」を創設しました。例えば、事業部長クラスが対象のグローバルリーダーシップセッション（GLS）、シニアマネージャークラスが対象のグローバルリーダーシップジャーニー（GLJ）があります。「ハイポテンシャル人財」のなかから、次の経営人財の有力候補として参加者が登録され、育成のため、タフアサインメント（困難な職務）が課されます。本社部門の要職、各カンパニーの長など、30のグローバルトップポジションを目標にして、配置・育成を図ります。現在の執行役員は、全員GLSに参加した経験を持ちます。

将来の経営者候補をリスト化 配置と育成方法を毎年検討

奥本 そうした育成には社長をはじめとする役員も関与するのですか。

簾 もちろんです。最近ではCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）、CTO（最高技術責任者）の3名がハイポテンシャル人財と接する機会を意図的に増やし、人となりを含め、よく知ってもらっています。

奥本 そうはいつても、御社の社員は世界30カ国で5万5000名にもなります。GLSやGLJの候補者を選ぶ段階では、しっかりとした仕組みが必要だと思うのですが。

簾 そうですね。まず、各部門長が自部門内で候補者を探し、リストにします。その部門長とCEO、CFO、CTO、そして人事部長の5名で、人選の適否と、それぞれの配置や育成

“人の心に灯をともし 人間としておれないリーダーを”

計画について、2時間ほど話し合います。これを部門ごとに毎年繰り返して、リストも更新されていきます。

奥本 どのような資質を持った人を選んでいるのでしょうか。

簾 我々は2009年にAGCのリーダーに求められる能力と資質を明確化し、8つのコンピテンシーを設定しました。それらを備えている人かどうかを見えています。

コンピテンシーとは具体的には、チームを率いるのに必要な「動機付けとコミュニケーション」「目標達成への導き」「人財の見極めと開発」「ダイバーシティを活かす」の4つ、自己を高めるのに大切な「革新」「チャレンジ」「インテグリティ」「情熱」の4つ、計8つです。その下には計43の具体的な行動も定義しました。近年は環境変化が激しさを増しているため、これらのコンピテンシーを基盤に、「ファシリテーター型リーダー」であることを求めています。

奥本 ファシリテーター型とは、どのようなリーダーですか。

簾 以前の当社の経営は、1つの事業や特定の技術に詳しい専門家型の人財が担っていました。そうした専門家のトップではなくとも、幅広い視野を持ち、様々な知見と経験を有する人たちの意見を吸い上げ、まとめていくリーダーを、現CEOの島村琢哉がファシリテーター型と呼んで

いるのです。

「人財で勝つ」をスローガンに 社長自ら人財育成に注力

奥本 島村CEOは人の育成に本当に熱心ですね。

簾 そうですね。2015年に社長になって以降、「人財で勝つ」をスローガンにすえました。各自が持てる能力を最大限に発揮する。その総和が強い組織を作り、そのことにより、戦略や目標が実現され、さらにそれが会社と個人の成長を後押しする。これが「人財で勝つ」ということの意味です。

「リーダーとは『人の心に灯をともし』人であり、人間としておれない、驕らない人であるべきだ」というのも島村の持論です。

奥本 トップにそこまで明確なメッセージを発してもらおうと人事としても心強いですね。

簾 その通りです。さらに、「人財で勝つ」ためのアプローチとして、ここ数年、CEOとCFO、CTOが、様々な拠点に個別に赴き、社員との直接対話を実施しています。2019年には、CEOの島村は海外を含む40拠点に出向き、計120回、社員との対話会を行いました。

奥本 自らがファシリテーター型リーダーとして下からの意見に耳を傾けるわけですね。そうした姿勢は



Takashi Misu

意図的な異動は40代前半から始めないと、経営者として第一線で活躍できる時間が限られてしまう、あるいは体力、気力面で不安を抱えてしまうということです。今の社長の島村をはじめ、現在のトップ層の多くが40代前半から、事業に責任を持つ経験を積んできました。そのことも、この仕組みを作った背景にあります。

奥本 たとえ仕組みを作ったとしても、部門横断の人事というのは、言うは易し、行うは難しでしょう。

簾 はい。部門長は優秀な人財ほど自部門で囲い込みたいものです。それは当然だと思いますが、いったん、外に出すことが本人にとってはもちろん、AGC全体にとって大きなメリットがあるということを理解してもらおうべく、努力しています。

奥本 ところで、リーダーは育つもの、それとも育てるものでしょうか。

簾 人事としての永遠の問いですね。どちらも真実ではないかと。つまり、自ら育ちそうな人をまず選ぶ。その後、しかるべき機会や場を用意し、育てていくしかないと考えます。

次のリーダーにも自然に受け継がれていくのでしょうか。

こうした人重視の姿勢は、島村CEOが作ったものでしょうか。

簾 そうとばかりも言えません。AGCのDNAだと思います。前社長の石村和彦（現取締役）も「人は力なり」と言い続けてきましたから。

リーダー候補をまず選び適切な機会や場を与える

奥本 経営人財育成の最近の課題は何でしょうか。

簾 選抜早期化の推進です。当社の人事制度上は35歳で事業本部長にも就任できます。しかし、現実には出てきていません。

この改善のため、2017年から「ヤングポテンシャル人財」という仕組みをスタートさせました。35歳以下の優秀な若手約50名をノミネートし、経営陣ならびに各部門長にその存在

を知ってもらい、同様に部門横断のタフアサインメントを課していきます。このノミネートは固定的なものではなく、リストの人財は積極的に毎年更新していっています。

奥本 なぜ選抜を急ぐのでしょうか。

簾 先ほども述べた通り、複数の地域や事業部門、あるいは事業部門とコーポレート部門といったように、マルチな経験を有する人財からAGCのグループトップは選ぶべきです。様々な部門でキーポジションを3年程度は経験してもらいたい。となると3部署では9年にかかる、ということになります。

つまり、9年という時間を意識すると、トップに就くことを見据えた

“ 複数部門を経験させるため
人財の早期選抜が急務 ”

代表取締役 専務執行役員 CAO

小林文彦氏

*現・代表取締役副社長 執行役員 CAO

聞き手/奥本英宏

奥本 コロナ禍の緊急事態宣言解除後、御社では原則出社の方針を出されました。現在はいかがでしょう。

小林 全国で感染拡大の傾向が出てきたので、11月から出勤率を下げていますが、社員の安全安心の確保を最優先にした上で、原則出社のルールは変わりません。我々のお客さまは日々の暮らしに欠かせない生活産業が中心で、そこで働く社員の人たちが、わが身を危険にさらして日夜、現場で働いているのに、我々が在宅勤務で現場に足を運ばない、というのはあり得ないだろうと。

だからこそ、本社では防疫体制に万全を期しています。社員の入り口を分け、社内に遮蔽板を設置し、消毒をこまめに実施する。万が一に備え、大学病院と連携し、必要なときにいつでも検査と治療が受けられる

Profile

1980年4月伊藤忠商事入社。2010年4月執行役員総務部長、2011年4月人事・総務部長、2013年4月常務執行役員、2015年4月CAO、2015年6月代表取締役常務執行役員、2017年4月代表取締役専務執行役員、2018年4月CAO・CIO、2019年4月より代表取締役 専務執行役員 CAO。

Text=荻野進介 Photo=刑部友康

日本一いい会社にする 定性的なメッセージで 社員の心に火をつける



“自分の居場所はここだと思ったとき 人は大きな力を発揮する”

ようにしました。幸い当社は2013年に朝型勤務に移行しており、また、帰宅時間も大きく融通が利くようにしているため、感染のリスクが高い通勤ラッシュも避けられる。そういった対策のもと、これまで当社館内で、感染が確認された例は1つもありません。

人間関係の機微消失など 在宅勤務には問題もある

奥本 朝型勤務は有事にも効果的だったということですね。

小林 しかも、我々が社会生活を営む上で必要不可欠な仕事に就いている人は、伊藤忠のグループ企業にもたくさんいるのです。社屋の清掃や消毒に携わる人もそうですし、医療用防護服や遮蔽板の生産従事者も、コールセンター、コンビニ、ガソリンスタンドで働く人たちもいる。

そこで、そうした当グループ内のエッセンシャルワーカーへの感謝の気持ちを表す5分間のビデオ映像を本社の若手が制作し、この9月、イントラネットで公開したところ、予想外のアクセス数を記録しました。この映像を通じ、我々全員がエッセンシャルワーカーなのだという認識を共有し、グループ内に一体感が生まれました。この動画は大変好評を博し、関係各所からの要望もあり、10月より当社のホームページ上でも

公開しています。

奥本 4、5月の在宅勤務期間は、現場に向くことが難しい状況でしたが、その経験は活かされましたか。

小林 そこでわかったのは、在宅勤務には利点もある一方、失うものも大きいということです。文字と記号のやり取りで仕事が終わりと、会話も画面越しですから、人間関係の機微が失われてしまう。誤解も発生しやすく、社員同士の信頼感が失われ、仕事に対するモチベーションが毀損されるリスクもある。さらに在宅になると残業時間が明らかに増えました。在宅勤務では無駄な仕事がなくならないというのは、必ずしも正しいわけではないと。

奥本 そういう意味では働き方改革の実験でもあったわけですね。

小林 はい。働き方改革については既に、多くの専門家が持論を唱え、企業もそれぞれ実行する施策を固めています。しかし、先行き不透明な現状を考えると、これからも想定外のことが様々起こり得ます。ですから「うちはこれでいく」と施策を決め打つのではなく、何が起こったとしても、臨機応変に次の手を考えて実行できる態勢こそ必要です。コロナに打ち克つのではなく、共生する、レジリエントな対応力が求められるのです。

奥本 それは、よりしなやかで強い

会社になっていくための挑戦ですね。

ダイバーシティ推進に がん支援策が不可欠な理由

小林 実は当社は「日本一いい会社」になるべく、全社一丸で取り組んでいる最中なんです。きっかけは、2017年2月、ある経済誌が発表した、社員が評価する「幸せな会社」ランキングで2位になったこと。当時の社長の岡藤正広（現会長CEO）がその結果を見て嬉しかったとイントラネットに書いたところ、がんで闘病中の旧知の社員からメールが来た。「がんになり、上司や同僚、会社が自分に対して尽くしてくれたことを考えると、自分にとっては伊藤忠が日本一いい会社です。ぜひ、病気を克服して、もう一度会社に戻りたいという気持ちでいっぱいです。そのときは、また、ご挨拶に伺います」と。これに岡藤は喜び、本人の許可を取りイントラネットに公開したんです。

ところが2週間後に彼は亡くなってしまった。岡藤は故人の霊前で涙を流しながら、「絶対、日本一いい会社にしてみせる」と誓ったのです。その年の7月、岡藤は「がんに負けるな」というメッセージを社内に発し、会社として「がんとの両立支援施策」を発表しました。国立がん研究センターと提携し、通常健康診断に加え、がん特別検診を定期的に実施しています。検診結果にがんの疑いがある場合には、精密検査を受けられ、治療の際にもがんの先進医療を会社負担で受けられるようにし

Fumihiko Kobayashi



ました。上司が中心となり、当事者と相談の上、がんと仕事の両立に関する個人目標（MBO）を設定し、うまく働ける体制を作ります。万がーですが、本人が亡くなってしまった場合、残された配偶者が希望すればグループ内での就職を斡旋し、子供に対しては十分な育英資金を提供します。

奥本 極めて手厚い内容ですね。

小林 背景にあるのが、人は「自分の居場所はここだ」と思ったときに大きな力を発揮できる、という考え方です。それまでと変わらず、思う存分に働き続けられる環境を整えていく。それは本人のやる気を喚起させ、病気に打ち克つ力を授けるだけでなく、周囲がそれを支援することにより、組織の連帯強化、活性化につながると考えています。

奥本 素晴らしい施策ですが、大き

な費用がかかりそうです。

小林 会社としての経費増はがん保険代くらいで、社員1人当たり7000円ほどの負担増で済みます。でもお金の問題ではないのです。本人の生きる気力が増すこと、組織力の向上につながるものが重要です。

がんの罹患には男女差があり、男性は高齢期に、女性は就労期に罹りやすい。当社でも、罹患者の半数以上が女性社員です。つまり、女性活躍の側面からも、がんへの対策やがんとの両立支援施策は重要なのです。

コロナ禍で噛み締めた 「ひとりの商人、無数の使命」

奥本 御社は2020年4月から「三方よし」を企業理念に掲げています。

小林 これはコロナ禍とはまったく関係なく進めたことです。「三方よし」は近江商人の理念としてよく知

られている言葉ですが、この言葉の起源は、当社の創業者、伊藤忠兵衛なのです。SDGsが重要な経営指標となり、サステナビリティの担保が必須条件となった現在、「売り手よし、買い手よし」だけではなく、「世間よし」が入るこの「三方よし」は内外に伊藤忠の存在意義を知らしめるメッセージになると考えました。これと以前から標榜していた「ひとりの商人、無数の使命」を、あらためて我々の企業行動指針に位置付けました。

奥本 いい言葉です。コロナ禍で噛み締めた社員も多かったでしょう。

小林 その通りです。今回、企業理念や行動指針は最も苦しいときに社員が寄り添えるものであるべきだということを実感しました。

奥本 ここに来て御社は数々のメッセージを通じ、理念と組織運営の統合に見事に成功していますね。

小林 企業の実力は売り上げや利益などの定量データによって示されますが、社員の心に火をつけるのは、定性的なメッセージだと思います。

“ 企業理念は最も苦しいときに
社員が寄り添えるものであるべき ”

執行役員 人財本部長

アンドレアス・ケラー氏

*現・常務執行役員 人財本部長

Profile

2017年、TDKの人財・総務本部長に就任。
2018年、執行役員・人財本部長に就任。
2021年4月から常務執行役員。

人材をコネクトし 一体感を醸成することで 真のグローバル企業へ



聞き手/石原直子

石原 TDKは今や、海外でのビジネス規模のほうが大きくなっています。日本発のグローバルカンパニーとして、人事に関してはどのような考え方で取り組んでいらっしゃいますか。
ケラー TDKには80年以上の歴史がありますが、直近の20年ほどは積極的にグローバルなM&Aを進め、

従前とは大きく変化しました。人事に関していうと、当初、海外の子会社では日本国内の人事制度や仕事の進め方を「コピー&ペースト」する方式をとっていました。しかし、2000年代の後半、ドイツのエプコス（現TDKエレクトロニクス）や米国の企業などを買収した後は、彼らとより大きなシナジーを出すために、これまでとは違った人事の戦略や構

造が必要になったのです。

今や日本を含めた世界全体の従業員は2020年12月末現在、11万6000人に上ります。そのうち8割がM&Aを通してTDKグループに参画した従業員で、9割以上が日本以外にいます。これらグローバルの従業員をどのようにTDKのカルチャーに統合していくか、TDK全体のためにこれらの人材をどのように活用していく

Text = 伊藤敬太郎 Photo = TDK 提供

“各国の子会社には一定の自由度を与え、 クリエイティビティを存分に発揮してもらおう”

かは人事にとって大きなテーマです。

買収先へのケアを重視し 人財本部はミュンヘンに

石原 具体的には何が実行されたのでしょうか。

ケラー すべての人材をグローバルにコネクต์したい、と考えるようになりました。この目的のため、4年前にグローバル人財本部をミュンヘンに構えました。ミュンヘンに置いた理由は、M&Aを通じて新しく加わる企業の人々の近くにいるためです。TDKは日本国内での認知度は高いですが、国外ではそれほど知られていません。そのなかで買収された企業の人々の痛みも、課題観も理解してあげたい。そのためには、物理的にも近くにいることが力になると考えたのです。

石原 グローバルな組織の統合というときに課題となったのはどのようなことでしょうか。

ケラー 日本国内と国外では働く人たちのマインドセットが大きく違います。そのため、日本国内の人事を統括する人財本部副本部長の林岳二が担う役割も非常に大きいのです。私と林とは日常的に話し合い、グローバル環境における私たちの考え方を同期させることに努めています。また、TDKグループ各社の人事のキーリーダーと何度もワークショップを開催し、共通の目標に向けてグ

ローバルの人事戦略を策定しました。その戦略に基づき20以上のキーアクションを決定し、子会社のリーダーたちに、このうち1つないしは複数のオーナーになって進めてもらう形をとっています。

石原 先ほどおっしゃったようにマインドセットが違えば、こうした一つひとつのことを進める難しさは跳ね上がるように思います。

ケラー 単に日本国内、国外という区分だけでなく、各国でも考え方の違いがあります。イスラエルもドイツもシリコンバレーも、それぞれに仕事の仕方もカルチャーも違います。ですから、各国の子会社や従業員にクリエイティビティや革新性を存分に発揮してもらうために、彼らに一定の自由度を与え、彼らのスタイルを維持してもらうことを重視しています。

一方で、TDKには“One TDK”として、全員が遵守すべき理念やルールもあります。これに関しても上から押し付けるのではなく、ワークショップを通してコンセプトづくりから社員と一緒に取り組み、「私たちはファミリーなんだ」ということを各自に理解してもらうよう努めました。

世界中の人事担当者 と議論を重ねて制度を策定

石原 グローバルで共有している

ミッション、ビジョンとは何ですか。
ケラー ミッションは、「我々はTDKグループ各社とその従業員を、それぞれの多様性による独自の強みを活かして繋げていく」ということです。ビジョンステートメントは「信頼されるイネーブラーとしてTDKをエンゲージメントの高い社員とともに、さらにレジリエンスの高い企業へと変革をしていく」と掲げています。

石原 日本国内と国外では人事制度を分けているグローバルカンパニーが多いなか、御社は日本でもグローバルと同じ制度を適用しています。なぜこれが実現できるのでしょうか。

ケラー 以前は、グローバルと日本の人事は私と林で担当を分けていました。しかし、人事のポテンシャル、パワーを真の意味で開放するためには別々ではいけないと気づき、2年前に1つのチームとして編成し直しました。これがポイントの1つです。また、共通の制度を導入するにあたっては、各国の特徴や状況に応じて微調整をしています。例えば、このたび新規にグローバルで導入したラーニングマネジメントシステムに関しても、国ごとの状況に合わせてカスタマイズをしています。

石原 グローバルに実施している制度の具体例を教えてください。

ケラー 評価に関しては、グローバルすべての経営陣を対象としたコモ

Andreas Keller



ングローバルコンピテンシーを導入しています。育成に関しては、グローバル共通の選抜基準をとり入れたグローバル人材育成プログラムを実施しています。階層別に4つのプログラムがあり、係長クラスから参加できます。人材育成では、欧州と日本のビジネススクールと提携し、ジョイントでプログラムを設計することで、西洋と東洋のものの考え方や文化を両方学べるプログラムにしています。

重要なのは語学以上に自分を表現する気持ち

石原 社員の英語力の強化も重視していると聞いています。どのような背景でしょうか。

ケラー やはり、国を超えて協業するためのコミュニケーション手段として欠かせないからです。まず、CEFR（ヨーロッパ言語共通参照枠）

をベースとしたイングリッシュテストによって共通のトレーニングと評価を行っています。これは1万人の従業員が対象です。また、部長に昇格する際のインタビューでは、日本人であっても、少なくとも部分的には英語でプレゼンテーションしてもらっています。ここで本質的に重要なのは言語ではなく、自分を表現したいという思いを持つことです。世界中の同僚とオープンなコミュニケーションをするためにも、そこは大切です。

石原 英語力が高いかどうかよりも、人々とコネクトしよう、自分の思いや考えを伝えよう、という意欲があるかどうかを重視しているのですね。グローバルな相互出向制度にも取り組んでいますね。

ケラー 以前から日本の若手に国外での仕事を1年間経験してもらうトレーニングプログラムはありますが、

新たに国を超えた共通の出向ルールを導入しました。このグローバルモビリティ・レギュレーションは全世界で適用しています。違う文化圏、違うビジネス環境に身を置き、それまで接点がなかった人たちとコネクトする機会を創出する助けとなっています。

また、世界のどこかでキーポジションに空きが出たときは、グローバルなタレントプールから最もふさわしい候補者を選定しています。

石原 どのような変化が生まれていますか。

ケラー 人々が成長したという実感はもちろんありますが、同時に内なるグローバル化も起きています。日本の本社を見回しても、様々な国籍の人々が働いており、国内にいても、多様な価値観に出会える。真のグローバル企業に向けて、一步踏み出したと考えています。

“グローバルコミュニケーションで本質的に重要なのは「自分を表現したい」という思い”

執行職 総務・人事本部副本部長

岩井一浩氏

*現・執行幹部 総務部、広報渉外部、健康推進部、製作所担当

聞き手/石原直子

石原 御社は今、より従業員を大切にする人事施策に取り組まれています。まずはこうした動きの背景にある経営環境の変化について現状認識を教えてください。

岩井 今、当社には3つの波が同時に来ています。第1の波は、先の見通せない時代にどのように道を切り開いていくかを自分で考えていかなければならなくなっているという、世の中全体に訪れているコアな波。第2の波は、100年に1度の自動車業界の大変革、いわゆる「CASE（Connectedコネクテッ

ド、Autonomous自動運転、Sharingシェアリング、Electrification電動化の略）」です。第3の波は、我々独自のものですが、品質の立て直しが課題になっているという点です。

この3つの波を受けたことで、カーメーカーから部品やサブシステムに対する要求仕様をいただき、それに一生懸命応えるという今までの当社のビジネスモデルでは先が見通せなくなっているのです。

非連続的な変化を起こせる次世代リーダーを育てる

石原 自動車以外の分野に進出する動きもあります。

Profile

1986年に日本電装（現デンソー）に入社。2009年にデンソー・マニュファクチャリング・イタリアに赴任。2016年にデンソーコーポレートセンター秘書室長。2018年から2020年12月まで執行職として人事部、総務部などを担当。現在は、執行幹部として総務部、広報渉外部などを担当するとともに、特例子会社のデンソープラッサム社長を兼任。

制約を取り払い
権限を分散することで
0から1を生む組織に





Kazuhiro Iwai

岩井 当社が2020年に策定した「Reborn21」という変革プランでは、今後当社が市場としていく分野について3つのキーワードを示しています。第1のキーワードは自動車を含む「モビリティ」。第2は「モノづくり」、第3は「ソサエティ」です。「モノづくり」とは、工場の生産性を向上させる技術の支援ですね。「ソサエティ」はもっと広く社会に貢献する取り組みを考えていますが、なかでも重視しているのが農業です。農業で必要な温度管理や鮮度を維持するロジスティクス分野は、実は我々の得意分野なのです。

石原 ビジネスモデルが大きく転換するなかで、人事はどのような役割を担っていくのでしょうか。

岩井 これまではお客さまの求める答えを効率よく生み出すために、そこに向かって全員が一丸となるマネジメントをしてきました。しかし、これから求められる非連続的な変化を生み出すには、従業員が自由に発

想することが必要です。人事はそれをサポートし、失敗が許容され、チャレンジが称賛される組織にしていかなければいけません。人を見る座標軸が効率からクリエイティビティに変わる、ともいえるでしょう。
石原 そのための具体的な取り組みについて教えてください。

岩井 1つは次世代のリーダーの育成です。グローバルに「この人に将来会社を引っ張ってほしい」という人を選抜して、新しいタイプのリーダーを育てるプログラムを実施しています。プログラム修了後にはそれまでに経験のない仕事に取り組むことを条件に参加してもらいます。

今の当社にとって重要なのは、オペレーショナル・エクセレンスを評

価するカルチャーを変えることです。そのためにはリーダー層が自ら変わり、古いカルチャーを壊すことが必要。エース級を異動させる制度に関しては部門の抵抗もありますが、トップが「全社人材を育てるためだ」とメッセージを強く発し、理解を求めています。

適性のない人にライン長をやらせてはいけない

岩井 また、マネジメントに進む人だけでなく、道を究める人も大切にしなければなりません。私は個人的に、プロには「束ねるプロ」と「究めるプロ」という2つのプロがあると考えていて、「究めるプロ」についても会社として認定する制度を設

“ 一律の制度で人・組織を縛るのではなく活躍する個を支援することが人事の役割 ”

“「束ねるプロ」と「究めるプロ」が ともに活躍できる組織へ”

けています。当社には、技師、工師というポジションがあります。技師はいわゆる技術のプロフェッショナルで、工師は現場の溶接やプレスなどの専門技術に長けた人を認定します。日本の人事制度は、課長、部長といったライン長が厚遇され、地道に道を究めてきた人に日が当たりづらくなっていたと思うのです。それを意図的に崩して、尖った人材をちゃんと認めていこうということですね。0から1を生み出そうとすると、そういう人たちの頑張りは欠かせません。

それを上手に束ねてマネジメントする「束ねるプロ」の役割もますます重要になっています。丸いものをいくら束ねても丸いものしかできませんが、尖ったものをうまく束ねれば面白い形のものができますからね。その意味でも、私は、適性のない人にライン長をやらせない、ということがとても大切だと考えています。

石原 そうなると、ライン長の適性とは何かという話になります。年功序列を基本形とする日本の企業はその可視化は苦手なのではないでしょうか。

岩井 おっしゃる通り、適性をどう測るかというのは課題です。求められるリーダー像が部門ごとに違うということもあり、人事が一律のものさしを押し付けるのは違うと考えています。最後に判断するのはやっぱり部門。人事はそれを助けるために制約条件を取り除き、判断材料を提

供はしても、現場を縛ってはいけないと強く意識していますね。

今ある人的リソースを 最大限に活かした変革を

石原 経営に資するという面で、人事には何が求められていますか。

岩井 一人ひとりがアビリティや意欲を最大限に発揮できるように助けることですね。一律にこれをやりなさいというのではなく、一人ひとり、あるいは部門それぞれに寄り添って考え、きめ細かく接することが大事になります。当社には半導体を作っている部門もあれば、エアコンを作っている部門もある。例えば、デンスーのなかに複数の勤務ルールがあってもいいわけです。どんな事業でも共通する人事機能に関しては集中して持つておくべきですが、各事業の特性によって違っていい機能はどんどん分散していくべきだと考えています。現場にとって最適な制度、仕組み、ルールをそれぞれ独自に作っていくことが必要になるのではないかと。

石原 まさに今、人事の世界で注目されている「ビジネスパートナー」の役割が重要になってきますね。各事業のトップのニーズ、描いている将来像に合わせて制度を計画し、本社人事とも交渉できるような人材を作っていくことも、これからの人事には必要ですね。ところで、若手人

材に関してはどんなことをお考えですか。

岩井 まず、採用では、コースを増やし始めています。技術部門の半分くらいはポテンシャルコースですが、残り半分の人たちは電動化エンジニアコースとか半導体エンジニアコースといった事業部門で分けるコース別採用です。事務系の採用でも営業職という専門コースを設けています。そこには、「会社を選ぶ」のではなく「仕事を選ぶ」人たちに来てもらいたいというメッセージを込めています。

入社後の育成に関しては、できるだけ異質な世界に飛び込んでいく機会を提供していこうと考えています。例えば、試行的な取り組みとして、当社が出資・提携しているスタートアップ企業で当社の若い社員を1～2年働かせてもらう取り組みも始めています。コンフォートゾーンから出て異質な領域での経験をすることによって、若手は大きく成長できますから。

石原 今日のお話で、リーダー層から若手に至るまで、様々な施策を打つことによって会社が変わるというメッセージを全従業員に伝えていこうとする御社の姿勢がよくわかりました。

岩井 まだまだ道半ばではありますが、私たちが目指すのは、年齢や性別、出身国にかかわらず、全従業員が総活躍できる組織づくりです。それをしっかりと後押しできる人事機能でありたいというのが根本にありますね。

常務執行役員 CHRO 人事総務本部長

武田雅子氏

Profile

1989年、クレディセゾンに入社。店舗責任者、現場の教育指導などを経て人事部門へ。人材開発などを経験し、2014年人事担当取締役就任。2016年には営業推進事業部トップとして組織改革を推進。2018年、カルビーにCHROとして転職。



聞き手/石原直子

石原 武田さんはカルビーに転職されて3年目になりますね。ご着任以来、様々な施策を打ち出していると思いますが、まずはその原点をお伺いしたいと思います。武田さんは、人々が本当に力を発揮するために何が必要だと考えますか。

武田 私自身の話をすると、若い頃は自分で全部やって、そのすべてが完璧でなければならないと思っていました。でも、人には弱みもあり、独力ですることには限界もある。多様な経験を持つ人たちの集合体が生きていて、それぞれが得意分野を活かしていったほうが間違いなく変化に対応できますし、新しいアイ

デアが出てくる、と歳を重ねるにつれわかってきました。つまり、私の人事としての「一丁目一番地」にあるのは「全員活躍」なのです。

現場にこそドラマがある。 だから現場の声を聞く

石原 全員活躍に向けた変化は、なぜ今、カルビーで必要なのですか。

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 刑部友康

“すべての答えは現場にある 現場との対話から変革も始まる”

武田 国内市場の成長は鈍化し、一人ひとりのライフスタイル、食を取り巻く行動にこれまで以上に向き合う必要があります。また、海外市場の拡大という課題もあります。今のカルビーはそのステージにどう移行するかが大きなテーマです。松本晃前会長のリーダーシップにもとづくトップダウン的な改革は非常に有効に機能しましたが、今のカルビーに必要なのは、多様な人たちが多様な意見を出せること、そして、そのアイデアが採択され、実現されていくことではないかと考えています。それがいたるところで起きる組織に変えていきたいのです。

そのために新しい取り組みをいくつも始めました。最も大きいのは2020年度にスタートしたバリュー評価です。1年以上前から準備を進めました。ネクストカルビーを実現するために必要な価値観と行動を現場との対話から見つけようと、人事でキャラバンを組んで、全国の営業所、支店、工場などを回り、私自身も参加して十数回のワークショップを開催しました。できるだけ若い人に参加してもらい、膝詰めでこれからのカルビーについてあらためて話し合いました。工夫したのは、問いの立て方です。「これができていない」というところから入るのではなく、未来のカルビーに対してみんなが何をしたらいいかを考える、というポジティブな問いを立て、皆の考えを引き出すことを意識しました。温かい、いい場になったと自負しています。ここで500以上のアイデアが集

まり、それを煮詰めて「自発」「利他」「対話」「好奇心」「挑戦」の5つのバリューを定めました。

石原 社員の皆さんには、特別な体験になりましたね。

武田 松本前会長時代には「10のルール」という、全員が成果を出すために守るべきことがありました。それに対してバリューは“ガイドライン”の位置付けです。バリューにもとづいて自分で考え、どう行動すべきか判断することを、全員に求めています。

新たな評価制度では、バリューを基本給に反映します。バリューを実践するにはどのような行動が望ましいかを上司と部下が話し合い、行動目標を立てる。それを実践できたかどうかで評価するというものです。スキルチェックや定量評価ではなく、話し合いによって評価するので、この制度がうまくいくかどうかは評価者次第。新制度に移行した2020年4月はちょうどコロナ禍が拡大していた時期だったので、約500名の役職者や工場の班長などにオンラインで評価者研修を行いました。新しい制度なのだから課題はいくつも出てくるはず。今後、それをみんなで共有し、解決しながら、最低でも2、3年かけて一緒にこの制度を作っていきましょうと話しています。

石原 それにしても、武田さんはも

のすごく現場の方々を見えていますね。

武田 現場が好きなんです。「現場にしかドラマはない」ですから（笑）。

重要なのは自分で考えて 自分で決めること

石原 2020年7月には、モバイルワーク無期限延長、単身赴任の解除などを掲げた「Calbee New Workstyle」をスタートされました。

武田 この新制度導入に際して重視したのが、「圧倒的当事者意識」です。働く場所・時間にせよ、所属する組織にせよ、自分自身で選ぶということをポイントにしました。人が行動するとき、重要なのは内発的動機です。自分の内側から湧いてくるものこそが最高のエンジンですから。誰もが持っているものですが、普段は蓋をしてしまっている。それを取り払いたいんです。

石原 そこに会社や人事が気づくことは非常に重要だと思います。一方で、自分で選んでいいと言うには、相手を信頼していなければなりませんね。

武田 社長の伊藤秀二が常に力説しているのが、現場主義と性善説マネジメントです。これは私の考え方と完全に一致しており、この言葉を聞いたことが私自身がカルビーに転職を決めた理由の1つです。

性善説マネジメントとは、この人



Masako Takeda

はやればできるという前提で相手と向き合うこと、つまり「グロースマインドセット」を持つことです。できないかも、と考えて任せる仕事のレベルを下げると、結果的にチーム全体のレベルが落ちてしまう。できるはずという前提で任せると、こちらが想定している以上の成果が「嬉しい裏切り」として返ってくる。私はこれを何度も体験しました。

一人ひとりが持つ リーダーシップに期待

石原 現場を大事にしているからこそ、コロナ禍でのリモートの状況は歯がゆくはありませんか。

武田 歯がゆいですね。いつでもどこにいても集まることができるリモートの良さもありますが、お互いの熱量や雰囲気伝わるリアルな場

でのコミュニケーションも重要ですから。両方組み合わせていくことが大切だと考えています。Calbee New Workstyle導入後も、商品を挟んでの商談、新プロジェクトのキックオフなどはきちんと感染対策をした上で、リアルにやることも検討してくださいというメッセージを出しています。

1人で家において、自分の頭とパソコンだけで出せる成果にはどうしても限界があります。やはりリアルなコミュニケーションから得られる刺激や情報は圧倒的に多いですから。また、リアルな場に集まると、意識せずともお互いに影響を与え合う、という利点もあります。カルビーの社員として働いているのであれば、場を構成する1人として自覚を持ってほしいですね。

少し個人的な話をすると、前の会社で最初に役員就任を打診されたとき、実は男性ばかりの役員のなかに入ることに違和感があったお断りしたんです。しかし、私にとってのメンター的な存在で、ある企業で役員を務める女性に、「あなたはその席に座ることで、周りの人たちがいい影響を受ける可能性がある。それを忘れないで」とアドバイスをもらいました。自分の果たせる役割にあらためて気づいて、役員になる決意ができたのです。

石原 自分で意識する以外の貢献もあるということですね。それにしても、「あなたがそこにいだけで価値がある」と言われたら幸せですね。

武田 それがベースだと思います。いるだけでも価値や役割がある、と意識してはじめて、それぞれが自分の「あり方」を考えるようになります。それが、一人ひとりのリーダーシップ、全員活躍へとつながっていきます。そのようにして、誰もが自分自身が主人公と思って働ける会社を、作ってきたいのです。

“ この人はやればできるという前提に立つ「性善説マネジメント」がすべての基本 ”

執行役員
コーポレート統括本部
人事本部長

白岩 徹氏

Profile

1991年に第二電電株式会社に入社。支社・支店での直販営業・代理店営業、本社営業企画部、営業推進部、カスタマーサービス企画部長などを経て、2013年人事部長、2016年総務・人事本部副本部長。2019年4月より現職。

聞き手/石原直子

石原 御社は2020年7月に「KDDI版ジョブ型」人事制度の導入を発表されました。そのねらいはどのようなものでしょうか。

白岩 2000年にDDI、KDD、IDOが合併して当社が発足して以来、人事制度のマイナーチェンジは何度か行ってきました。例えば、2013年には管理職を対象に、役割で序列をつ

けるミッショングレードを導入し、管理職に関する年功的な要素は排除しています。しかし、合併から20年経過した今、環境の激変もあって、全社的な人事制度のフルモデルチェンジが必要になってきました。今の優秀な学生は、GAFAの台頭の影響もあって、入社を希望する企業群は外資系のコンサルであったり、スタートアップであったりと以前とは大きく変化しています。そんななか

「KDDI版ジョブ型」 人事制度の導入で エキスパートを育成



“目指しているのは欧米的ジョブ型と 日本的メンバーシップ型のハイブリッド”

で、年功制に象徴される旧態依然とした人事制度のままでは、彼ら彼女らを惹きつけることが難しくなってきたという課題がありました。まずは最大のネックである年功制を全面的に排除しようというのが、新人事制度導入の大きなねらいです。

新卒採用の4割は配属先を希望できるWILLコース

石原 今までの人事制度では、優秀な人材が採れなくなっていると。

白岩 そうです。また、通信業界は、携帯電話の急速な普及という追い風がなくなり、経営環境的にも難しい局面を迎えています。直近では、政府からの携帯電話料金の強い値下げ要求もあります。そういった環境の変化のなか、当社は今、通信を母体に金融・保険、エンタテインメント、コマースなどのライフデザインにかかわる分野に事業を拡大しています。新たな領域に進出するために、その領域のエキスパートの中途採用にも力を入れています。今年、キャリア

採用は年間約180人。私が人事に配属された2013年には約20人ですから、当時から9倍増えたこととなります。ジョブありきで入社してきたキャリア採用組の比率は年々高くなっているのです。

石原 なるほど、組織のメンバー構成が変わってきているのですね。

白岩 一方、新卒に関しては、本人の能力と希望に応じて最初の配属を確約する「WILLコース」での採用を始めています。2021年度の新卒入社者の4割はこのWILLコースでの採用です。入社前にインターンシップで一緒に働き、ある程度能力の評価をしています。このようにキャリア採用やWILLコース採用が増えてくると、旧来のメンバーシップ型の雇用では全体がうまく機能しません。それぞれの専門領域を持ったエキスパートが活躍できる制度に変えてい

かなくてはならない。こうした背景があって、このタイミングで改革を行ったのです。

欧米のようなジョブ型を目指してはいない

石原 評価についてはどのように考えていらっしゃるのでしょうか。

白岩 これまでもMBO（目標管理制度）を導入していましたが、今は期初に立てた目標が、期中に変わっていく時代ですから、形骸化している面もありました。そこで、時代のスピード感を考え、1on1を採用し、上司と部下が話し合いながら期中にどんどん目標を変えていけるような制度としました。そのプロセスの履歴を残せるシステムを今、作っているところです。評価に関しては、上司が部下に与えた目標に対するパフォーマンスをしっかりと見るのと同時に、部門間連携、他社間連携といった部門の枠を超えたチャレンジ行動をもう1つの重要な要素として見えています。これらが評価の縦軸だとすると、コンピテンシーを測る横

Tooru Shiroiwa



軸については、来年度から360度評価をその1つとして導入します。

石原 マネジャーのマインドセットを変えることも重要になってきます。

白岩 2020年の7月から9カ月かけて、本体および子会社に出向している部長、グループリーダー、マネージャー層を含めた約2300人を対象に、新人事制度に適應するための研修を行っています。新人事制度の背景やポリシーなどを学ぶとともに注力しているのが、1on1の具体的なやり方を学ぶ実践的トレーニングです。とはいえ、1回ですべてを理解するのは難しい。ですから、説明会を繰り返し開催して、理解・定着・浸透を図っていきます。

石原 ジョブ型の導入というときに、どうしても議論になるのが、雇用の保証はどうするのかということです。

白岩 欧米のジョブ型のようにジョブがなくなったら即解雇という世界は決して目指していません。ジョブディスクリプションについて細かく厳密な定義をするつもりもないのです。私たちが目指しているのは、自分の専門領域、得意分野をしっかり持つてもらうこと。社内外に認められるエキスパートになってほしいですね。

役員を間近で学ぶこと ができる役員補佐制度

石原 得意分野を作るということが大きなポイントなのです。

白岩 今回の改革では、これまでのゼネラリスト育成中心の方針から、エキスパートを育てるという考え方に変えました。ただ、複数分野を経

“ 役員のもとにリーダー候補を 配置し、経営者の意思決定や モノの見方を学ばせる ”

験するという事は否定しません。そのなかで次第に得意分野が見つかるということもあると考えます。ですから、KDDI版ジョブ型は、欧米的なジョブ型と日本的なメンバーシップ型のハイブリッドだと位置付けています。

石原 報酬についてはどんな制度にしていくのですか。

白岩 パフォーマンスに応じたものに変更します。例えば、2022年の4月に入社する新入社員からは、入社時点での処遇に差が付きます。場合によっては2倍くらい違うこともあり得ます。既存の社員も、部下を持つ組織長については2021年4月から全員、新制度に移行します。

なお、今回、管理職という概念にもメスを入れ、組織を率いるリーダーとエキスパートとして認定された人を「経営基幹職」と定義しました。経営基幹職は全社員の25%までとします。今の管理職が全員移行できるわけではありません。

非管理職の人たちについては、今、労働組合と話し合っているところですが、最終的には全員が新制度に移行する予定です。また、非管理職であっても、自ら手を挙げ、先行して新制度に移行することもできます。

石原 ジョブ型にして1つの領域に特化させるとなると、全方位で会社を見

る経営人材の育成をどうするのか、と悩む企業は少なくありません。その点をどのようにお考えでしょうか。

白岩 当社の経営人財育成プログラムの1つに、4年前から実施している経営塾があります。ネクストボードを育てることを目標に、200人強の現部長層から10人を毎年アサインして、約9カ月にわたる研修を行っています。今年度から経営塾ジュニアとして、グループリーダー層を対象とした研修もスタートしました。

もう1つが、役員補佐制度です。各役員のもとに、上席補佐、補佐という形で2名のリーダー候補者を配置します。打ち合わせや会議と一緒に参加して、経営陣の意思決定やモノの見方を学ばせる制度です。上席補佐は部長層、補佐はグループリーダー層が対象で、必ず男女1名ずつとしています。候補になった人たちは、社命での異動もあり得ます。経営陣は会社全体を見ることが求められるのですから、そこはジョブ型とは切り離して考えます。

経営者には決断力、変革を起こすパワー、心身両面のタフさ、それらに加えて、「この人についていきたい」と思わせる優しさも大切。一連の取り組みを通してそのような次期経営人財が生まれてほしいと考えています。

常務執行役員 人事本部長

鈴木雅則氏

聞き手/石原直子

Profile

GEとGoogleで人事業務に携わり、人事コンサルタントとして独立。その後、QVCジャパン、ピー・エム・ダブリューを経て、2019年より現職。著書に『リーダーは弱みを見せろ—GE、Google最強のリーダーシップ』

石原 このコロナ禍では、多くの企業が準備のないままにリモートワークを余儀なくされました。御社ではどのような対応をとられたのでしょうか。

鈴木 2020年4月の頭、緊急事態宣言が出る1週間ほど前にリモートワークに移行したのですが、大きな混乱はなかったですね。当社はITに

よるクラウドサービスを提供する会社なので、各自がリモートでの働き方に慣れているという特殊性があったにせよ、これほどまでスムーズに移行できたことは人事としても驚きでした。とはいえ、経験したことのない事態ですから、社員にも不安があります。そのため、普段から大切にしていることではありますが、特

社員も顧客も取引先も
社会も家族。「オハナ」を
基調に信頼関係を築く



にコミュニケーションは重視しました。グローバルのリーダー陣が毎週のように顔を見せて現下の状況について社員と共有していましたし、アンケートも行っていました。

社員、顧客、取引先、社会、すべてを「家族」と捉える

石原 御社は社員、顧客、取引先、社会全体を「家族」と捉える「Ohana（以下、オハナ）」という独自のカルチャーをお持ちです。オハナで結ばれた経営と社員との信頼関係は、コロナ禍でも揺るがなかったのですね。

鈴木 不測の事態に陥ったときに会社や人事がとるアクション次第で、会社と社員のつながりを強めることもできると考えています。具体的には、在宅で働くことになったときに、ヘッドホンの費用として200ドル、机やモニターなど自宅を働く場として整えるために250ドルをすぐに支給しました。また、学校の休校、保育施設の休園への対策として看護休暇の適用範囲を拡大。5万円のベビーシッター代を支給することもすぐに決めました。

石原 すぐに手を打ったということが1つのポイントです。

鈴木 こういう施策は「今このとき」というタイミングで打つからこそ、社員は、「会社は自分たちのことを

“この会社での成功だけでなく世の中を良くするリーダーシップを育てたい”

考えてくれている」と感じることができます。そこは重視していますね。

石原 不満が広がってから対応したのでは遅いと。それから費用を惜しまず出すというのも大事です。

鈴木 当初、在宅勤務の期間は2020年11月30日までとしていましたが、2021年7月31日まで延長することになり、250ドルの追加支給も決めました。社員の安全安心をしっかりと守りたいという会社のメッセージとして効果的に伝わっていると思います。ただし、今、この段階まではうまくいっているものの、在宅勤務がさらに半年以上延びるとなると、社員に不安が高まるかもしれません。また、仕事と休みとの切り替えも難しくなります。

石原 そこは多くの会社が課題に感じているところです。在宅勤務が続く、多くの人に疲れが見え始めています。在宅勤務期間が終わっても、コロナ前のように毎日出社が前提とはならないのだろうなと薄々感じているのではないかと思います。

鈴木 確かにそうですね。当社でも、コロナ後はオフィスと在宅のハイブリッド型になっていくでしょうから、

より細やかな心理的支援が必要になるでしょう。

遠心力が強くなるなか求心力をいかに働かせるか

石原 ハイブリッド型になると、面と向かってコミュニケーションする機会はどうしても減ってきます。この4月に入社した人は一度も出社せずに現在に至っているケースもあります。社内の人間関係が希薄になる懸念がありますが、この問題は中長期的にどう解決していこうと考えていますか。

鈴木 リモートワークだけでなく、例えば、グローバル化や副業の解禁といったことも含めて、今は、多くの職場に「遠心力」が働いている流れにあると思います。これをそのままにしておくと、どんどんばらけていってしまう。在宅勤務で働き方の柔軟性や自由度が高まるのはいいことですが、やはり会社として「人が集まって何かを動かしていく」という部分をなくしてはいけません。そこでどのように「求心力」を働かせるかを考えた場合、いちばん大切になってくるのはやはりカルチャーです。ミッションやコアバリューが紐付いたカルチャーを軸に、しっかりと組織全体をまとめていくことが重要だと考えています。

石原 具体的にはどのような施策を

“投資されているという感覚が会社と個人の信頼関係の構築につながる”



Masanori Suzuki

とっていらっしゃるんですか。

鈴木 当社には「Chatter」という社内SNSがあって、このツールを介して、リモートで働いている状況でも社員同士が情報交換をしたり、助け合ったりしています。Chatterで、同期のネットワークを作るといったことにも積極的に取り組んでいます。

石原 その社内SNSによるつながりが成立するのも、それぞれがオハナというカルチャーを共有しているからこそということですね。社員の方々に、「この会社の一員であり続けたい」と思わせるようなカルチャーとは、あらためてどんなカルチャーで、それを浸透させているのはどんなメカニズムなのかを教えてくださいませんか。

鈴木 この会社での成功ということだけでなく、世の中を良くしていくようなリーダーシップを発揮できる人材を育てていきたいという思いが根本にあります。では、それをどの

ように浸透させているかということですが、当社はそのカルチャーの浸透に圧倒的な投資をしているのです。新入社員研修（ビカミング・セールスフォース）の1日目、2日目は時間をかけてカルチャーとコアバリューの話をし、今年はコロナ禍で実施できていないのですが、例年は多摩川でのゴミ拾いなどの奉仕活動にも取り組んでいます。社会貢献への意識付けを最初の段階でしっかりとやります。新人研修で終わってしまうわけではなく、年7日間、56時間、ボランティア休暇を取得できますし、各部署に社会貢献委員を配置して、社員が自主的・継続的に行動し、オハナのカルチャーをボトムアップの方向からも浸透させる仕組みを作っています。

石原 掲げている言葉と実際の制度、施策の間にズレやごまかしがない、透明性やインテグリティというのはとても大事だと思います。

全社員が会社のカルチャーやビジネスモデルをプレゼン

鈴木 また、求心力を働かせるという意味では、さらに核となっている全社的な取り組みが2つあります。1つは、当社が採用している目標管理手法の「V2MOM」。年2回、リーダー陣が会社の目標を決めて発表します。それを受けて部門、チーム、個人がそれぞれの階層で議論をして、目標を立てることで、全社が1つの方向に迎えるよう意思統一を図っています。もう1つが「コーポレートプレゼンテーション」。会社の戦略、ビジネスモデル、コアバリュー、製品、導入事例をEラーニングで学び、全社員が自分の言葉でプレゼンできるようにし、上司から認定を受けます。経理、法務などの社員も含めて、全員が毎年取り組みます。

石原 会社がそこまでの投資をするメリットは何でしょうか。

鈴木 社員は、成長のために投資されているという感覚を強く持てると思います。それによって会社と個人との信頼関係が築かれることが最大のメリットといえるでしょう。

石原 人事部の名称をエンプロイサクセスとしているのも象徴的です。

鈴木 人事にとって社員は顧客であるという考え方が根本にあります。こういったワーディングもポイントです。大事なのはエンプロイ・エクスペリエンス。そのためには効果的なタイミングを逃さずに適切なメッセージを発し、しっかりと投資していくことを何より意識しています。

取締役執行役員 人事担当

酒井香世子氏

Diversity for Growthを 旗印に大胆な改革を進め 多様な人材の活用を促進



Profile

1992年に安田海上火災保険（現損害保険ジャパン）に入社。一般営業（広島支店福山支社）、CSR、広報部門を経験した後、内閣府男女共同参画局へ2年間出向。人事部、秘書部（社長オフィス）、内部監査部を経て内部統制担当の取締役執行役員に。2021年4月より人事担当の取締役執行役員に就任。

聞き手/石原直子

石原 御社は保険の自由化、大型合併などを経て、ここ20年ほどの間に大きな変化を遂げてこられました。そのなかでの求められる人材の変化について教えていただけますか。

酒井 かつての損害保険会社は、商品や保険料率がほぼ業界一律で、どの会社も同じようなビジネスモデルで事業が成立していました。しかし、

保険自由化・規制緩和の波が来て合従連衡が進み、加えて、近年は自然災害が激甚化するなど、経営環境が大きく変化しています。以前は、総合職と一般職、あるいは営業職は男性、事務職は女性といった棲み分けがありましたが、今はそういった仕組みはまったく通用しません。社会の変化、リスクの変化に対応するため、社員一人ひとりに個の力を発揮して活躍してもらわなければいけな

いところに来ているといえます。

ダイバーシティだけでなく 「&インクルージョン」を重視

石原 具体的には何をしていますか。

酒井 現在、当社は「Diversity for Growth」を経営戦略の一丁目一番地に掲げています。ダイバーシティという観点のみで見れば、当社は男女比率もバランスがとれており、大型合併を経て多様なDNAを持った人

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 刑部友康



Kayoko Sakai

材もいるため、実現できているといえます。しかし、課題はダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のインクルージョンのほうにあります。実際に多様な人々を巻き込んで、活躍してもらう機会をしっかりと作るというところがまだまだこれからです。

石原 確かに「&I」が非常に重要な時代になってきていますが、心のなかのバイアスがかかってくる問題なのでその実現は困難を伴います。特に合併を経た会社では、出身会社による序列観がネックになることも多いです。

酒井 「個を大事にする」「オープン&フェア」ということを合併の都度強く打ち出してきましたし、既に合併後入社の方が多くなっており、出身個社の色はほとんどありません。最近では、役員から職員に至るまで、IT業界や家電業界、コンサルなど

様々な業種から当社に転身してくるキャリア採用組も増えてきており、多様な価値観を活かして活躍してくれています。

「エリア職だから」という本人・上司のリミッターを外す

石原 保険会社は女性が多いだけにその活用は大きな課題となります。

酒井 当社は約2万5000人の社員がいてそのうち約6割が女性です。女性管理職比率は25%で、他社と比較すれば高いほうですが、まだ課題があります。かつての損害保険業界は、事務処理が非常に煩雑で、女性の事務職が主にその業務を担ってしま

た。しかし、デジタル化、IT化が進み、事務処理の負荷が減ったことで、女性も営業などほかの業務にシフトする流れが加速しています。

取り組みの変化を時系列で説明すると、2003年に大手金融機関として初めて女性活躍専門部署を設置して以来、時短勤務や育児休業制度の充実など「働きやすさ」に焦点をあてた制度の充実を図ってきました。次の段階が「働きがい」です。女性の活躍・登用に向けて、コース別人事制度を廃止して、総合系として業務範囲を一本化し、転居転勤の範囲の差による2区分制(グローバル・エリア)に移行しました。

その翌年には女性リーダーの育成を目的とした研修プログラムを立ち上げ、女性管理職比率に関してもKPIを設定しました。

また、2015年頃から、男女関係なく、テレワークの推進などを進める「ワークスタイルイノベーション」に

“ 思い込みやバイアスによるリミッターを外し 個の強みを発揮させたい ”

取り組みました。このことはコロナ禍での働き方改革を進めるにあたって大いに役立ちました。実は、コース別人事制度廃止後も、「私はエリア職だから」と自分でリミットをかけてしまう社員がいたり、管理職の側も「彼女はエリア職だから」という概念にとらわれがちでした。そこで2020年10月の人事制度改定を契機としてグローバル・エリアの呼称の廃止や昇格方法・役職体系の一本化などを実施しました。

そして、部長が後任を育成する際に候補者に必ず女性を入れることや、次世代女性リーダー候補をバイネームで育成する取り組みも始めています。

さらに、営業店や保険金サービス部門などのフロント業務では女性活躍が進んでいますが、本社の企画部門において女性が意思決定の前面に立っていないことが多かったため、10月の人事制度改定を受けて実施した2021年4月の人事異動では、本社の企画部門にもたくさんの女性リーダーを登用しています。

石原 リミッターをいかに外すかというところは重要ですね。

酒井 例えば、「時短勤務だから負担のかからない仕事」といった先入観を捨て、時短勤務であっても活躍している人を登用するようにしていきたいですね。今のオンライン環境なら社内副業など柔軟に働くチャンスも広がります。そのためにはリーダー層の意識改革が重要なので、アンコンシャスバイアスに関するディスカッションなども行っています。

“「女性活躍」と言わなくていい会社になるために、制度も風土も変えていく”

そこで出た具体的なアイデアを現場で実践しているかを人事部でもしっかりとフォローし、実際に成果を出せるよう支援しています。もう、「女性活躍」とことさら言わなくていい会社になりたいですね。

保険の先へ挑むために 個人が何をなすべきか

石原 次なる成長のために、どのような取り組みを考えていますか。

酒井 2021年度から新中期経営計画が始まり、成長戦略を加速させるとともにレジリエンスの向上をはかっていきますが、その実現には基盤としてD&Iが必要不可欠です。会社の成長を支えるのは多様な価値観を持つ人材です。そして、個がパフォーマンスを発揮するために重要なのは、会社のミッションと個人の仕事のやりがいとシンクロすることだと考えています。

今、当社は「保険の先へ、挑む。」をコーポレートスローガンとしています。その意味するところは、単に保険を売る会社から脱却し、「安心・安全・健康」を提供していく会社となること、そこで価値ある商品・サービスを生み出して社会に貢献していくことです。この会社のミッションに社員の皆さんに共感してもらい、その上で一人ひとりに保険の先へ挑むために何をすればいいのか

を考えてもらうことが何より大切になります。

石原 社員の皆さんにもそれぞれの成長が求められますね。

酒井 そのためにどういう勉強が必要なのか、どういうスキルや経験が必要なのか自ら考えて自発的に行動する人材になってほしいですね。

石原 女性の活躍・登用以外の部分に関してはいかがでしょうか。

酒井 個が強みを発揮するには、上司が部下一人ひとりの声を聞いて、それぞれがどのような状況に置かれているのか、どのようなキャリア、働き方を望んでいるのかをしっかりとフォローすることが重要なので、今、1on1ミーティングの推進に力を入れています。その結果として、心理的安全性が確保され、リミッターを外した発想・行動が可能になってきていると思います。

また、1on1と同時に進めているのが、組織のフラット化と横のつながりの強化です。部門を超えたプロジェクト、ERG (Employee Resource Group) 活動でのディスカッション、社内における学びのオンラインプラットフォームである損保ジャパン大学でのさまざまな知識の習得などが、そのための機会となっています。こうした場から多様な提言が出て、改革につながっています。

常務執行役員 人事、総務担当

聞き手/石原直子

竹中直文氏

Profile

1986年にダイキン工業に入社。空調機的设计・開発に従事したのち、空調生産本部企画部長、空調営業本部事業戦略室長、同本部副本部長(事業戦略担当)を経て、2012年に専任役員、2017年に常務専任役員に。2018年に常務執行役員兼東京支社長に就任し、2020年6月より現職。

石原 管理職から新人まで様々な階層へのAI教育に取り組むなど、御社は新しい時代に必要とされる人材の育成に非常に注力されています。

竹中 この数年で急速に社会・環境貢献の重要性が高まりました。安心・安全な空気環境づくりなど、我々が取り組むべきテーマが明確化しており、その実現に向け人材育成を加速しています。また、新型コロ

ナにより人々の生活、働き方は大きく変化しました。このようにほんの1、2年先を見通すことすら難しい時代にあっては、目先の変化を追うだけでなく、スピード感を持って変化をチャンスに変えていけるかどうか企業が命運を分けるという意識を常に念頭に置いています。今、私たちの目の前に訪れているのは、コロナ禍で世界的に「換気」への関心が高まったという変化です。空調メーカーである当社にとって、それは大

変化をチャンスに変え新しい価値を生み出すために全社的AI教育を実践



Text = 伊藤敬太郎 Photo = 太田未来子

変なチャンスであることは言うまでもありません。変化をチャンスと捉えて挑戦する姿勢があつてこそ、換気可能なエアコンの開発など、先手を打つことができたのだと思います。

新入社員100人が入社後 1年間AI・IoTの研修に専念

石原 そのような組織であるために、具体的に何をしているのでしょうか。

竹中 当社で大切にしていることが3つあります。

1つは、「トップのリーダーシップ」。トップが会社のビジョンを強く発信し、社内の隅々にまで行き渡らせることは何より重要です。2つ目は「技術」です。デジタル領域の技術が急速に進化するなかで、ビジネスのインプットの方法もアウトプットの方法も大きく変わろうとしています。この変化に対応していくための手段としてデジタルトランスフォーメーション（DX）やAIが注目されていますが、当社の強みとこれらの技術を組み合わせるとどう新しい価値を生み出していくかは重要な経営課題です。3つ目は「人を基軸におく経営の実践」、とりわけこれからの時代はダイバーシティです。当社の海外事業比率は今や77%。150カ国以上で事業を展開し、100を超える海外生産拠点を持っています。そして何より全世界に8万人の社員がいる。しかし、一人ひとりがどのような能力や専門性を有しているかまでは現段階では深く把握できていません。この8万人にそれぞれの強みを発揮してもらうために、能

力や専門性の見える化を図っていかなければならないのです。

石原 まずは「技術」について伺わせてください。AIなどを活用できる人材の育成のために具体的にどのような取り組みを行っているのですか。

竹中 2017年12月に大阪大学の協力を得て「ダイキン情報技術大学（DICT）」という社内大学を開講しました。ここで複数の講座を設け、基幹職（管理職）から新人に至るまで全社的なAI・IoT教育に取り組んでいます。

やるからには中途半端ではいけませんから、新人に関しては、それまで毎年約300人新卒採用していたところを400人に増やし、そのうち100人を2年間DICTで学ばせています。最初の1年間は事業部門へは配属せず、研修に集中させます。2年目は、各事業部門に入りますが、これも正式配属ではなく、研修で学んだことの演習という位置付けです。若手がDICTで学んだことと、現場の社員の知識や経験を組み合わせると新しいものを生み出すことに取り組んでいます。

石原 成果はいかがですか。

竹中 1年間DICTで学んだ新人たちは、仕事のやり方からアプローチの方法までまったく違いますね。私たちも目からうろこが落ちることが

“ナンバーワンを目指す意識が 経営陣に共有されているから 大胆な決断ができる”

しばしばあり、彼らが現場に与える刺激は相当なものです。一方で、こうした若手の力を活かしていくためにも、現場をマネジメントする基幹職に対するAI・IoT教育も重要です。基幹職が新しい技術を理解し、イノベーションの成功体験を積むことが、組織全体を変えていくための原動力になりますから。

東京大学、大阪大学など 大学との連携にも積極的

石原 大阪大学だけでなく、東京大学やベンチャー企業と連携したオープンイノベーションにも熱心に取り組んでいらっしゃいますね。

竹中 東京大学とは2018年12月に産学協創協定を結び、「空気の価値化」を目指し、未来ビジョン策定や共同研究などを通じた未来技術創出や人材交流を進めています。これまで、双方で1000人以上がこの協創に関わり、当社の若手から基幹職約20人が東京大学に駐在しています。投資額は10年で100億円という、これまでにない規模でスタートした協創です。

オープンイノベーションに関しては、2015年に大阪府摂津市に設けた研究開発拠点、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）が果たしている役割も非常に大きい。TIC



Naofumi Takenaka

では、様々なベンチャーや大学、研究機関、他社との協創イノベーションに取り組んでいます。自前の技術だけでは、急激な変化に対応していくには限界があります。外部の力をいかに活用していくかは、これからの当社にとって欠かせないチャレンジです。

石原 そこまでの取り組みを決断するのは、簡単なことではないと思います。お金にしても人にしても、それだけのリソースを投入する価値があると判断ができる理由は何でしょうか。

竹中 ナンバーワンになるという強い意志がトップマネジメント層にあるからでしょうね。当社には、関西風に言うと「儲けてナンボ、勝ってナンボ」という考え方が伝統的にあり、そのDNAがトップから現場に至るまで浸透しています。勝つためには他社がやらない独自性のあるこ

とをやらなくてはいけないし、そのための投資には躊躇はしません。100億円投資しても101億円儲ければいいんです。

ですが、勝ち続けるために最も大切なのは一人ひとりの社員です。当社は社員のリストラはしません。社員を雇用し続けるためにも企業として成長し続けなくてはならない。そのための戦略を立て、実行するのが経営幹部の役割だと考えています。

「フラット&スピード」を モットーとする企業文化

石原 経営陣の意志を現場に浸透させるために、どのようなやり方をとっていらっしゃるんですか。

竹中 当社のモットーは「フラット&スピード」。経営陣と現場との間に壁がありません。経営陣は積極的に現場に足を運んで若手からも話を聞きますし、社員も頻繁に役員フロ

アにやってきます。定期的に発信されるメッセージを受け取るだけでなく、日常的にダイキンのDNAを受け継いだ経営陣のパワーや行動力に間近で接しているから、経営の意志が伝わりやすいのだと思います。これは海外拠点でも同じ。2020年はコロナ禍でリモートに変更しましたが、例年はトップが各国の現地法人を年1回訪れ、現地の幹部と徹底的に議論をし、M&Aなどの提案があればその場で結論を出します。

石原 トップの決断が早いのも重要なポイントですね。最後に3つ目に挙げられた「ダイバーシティ」に関してですが、全世界8万人の社員の強みを可視化するとすると、人事もハイテク化していく必要があるのではないのでしょうか。そこはどうお考えですか。

竹中 HR Techの導入に関しては、まさに取り組んでいるところです。ただし、テクノロジーはあくまで手段にすぎません。手段の導入で満足するのではなく、テクノロジーやデータを使って何ができるのかを事業部門と話し合い、現場の人事課題解決へとスピーディにつなげていくことが人事の大切な役割だと思います。

“ 会社が勝ち続けるための
原動力は社員。雇用を守るためにも
さらなる成長が必要 ”

アサヒグループホールディングス

執行役員 日本統括本部 人事部長

加賀屋睦氏

Top Interview 18

一隅を照らすことで全社員を輝かせる それが人事の使命だ

聞き手/奥本英宏

奥本 今回、御社の統合報告書を読んだのですが、人材に関連する記述が多いことに驚きました。2018年に策定された新しい理念でも「会社と個人の成長の両立」と謳っていらっしゃいます。あらためて、アサヒの会社と個人をつないでいる価値観とはどのようなものでしょうか。

加賀屋 我々の最大の強みとなっているDNAは、「革新と挑戦」を尊ぶ価値観です。しかし、そのDNAが変わらずに受け継がれているかどうかは、心もとないというのが正直なところです。これまでのアサヒは良くも悪くも「右向け右」が得意な会社でした。このパワーを強みと捉える一方で、型を強制せずに、各人の

Profile

1990年、大学卒業後、アサヒビール入社。以後、工場人事から始まり、一貫して人事畑を歩む。2016年3月、アサヒ飲料人事総務部長、2018年9月、アサヒビール人事総務部長（現在も兼務）などを経て、2020年4月より現職。

Text = 荻野進介 Photo = 刑部友康

“「右向け右」が得意な組織で 革新と挑戦をどう実現させるか”

発想も同時に大切にしようとしています。統制と多様性のバランスをどうとっていくのか、これからが試行錯誤のスタートだと考えています。

人と人とのつながり強化を 縦だけではなく横でも

奥本 具体的に何をされていますか。
加賀屋 社内コミュニケーションの活性化に取り組み、階層や職域など、立場の違う人同士が対話する機会を増やしています。

例えば、全社で提供しているeラーニングで、地域や部門を超えて、同じコンテンツを学習している社員同士をつなげ、一種のラーニングコミュニティを作ることを推進していきます。資格やスキルの取得を目的にしたプログラムなどでは、コミュニティ内で励まし合うことによって学習効果を高めようとしています。

奥本 eラーニングは孤独になりがちですから、いい試みですね。御社といえば、新入社員が指導役の先輩社員から仕事のイロハを学ぶ「ブラザー・シスター制度」が有名です。こちらは縦のコミュニケーションですが、さらに横が必要だと。

加賀屋 そうですね。実はわが社は、部門横断で仕事をする機会があまり多くありません。選抜研修で他部署の社員と出会って、「うちにそんな仕事があるんですか」と互いに驚く

ほどです。革新を生むには異質な知が重要です。そのためにも、横のコミュニケーションを活発化させる必要があります。

奥本 そこから新規事業が創出することも期待されるわけですね。

加賀屋 はい。同時に、イノベーションを加速させる必要性も感じています。そのため、次世代リーダー育成の場である選抜研修では、最後の事業提案の場に新規事業や経営企画担当部署に出席してもらうようにしています。単なる研修成果の発表で終わらずに、そのまま新規事業として走り出せるプランに高めてほしいというねらいです。

受けた恩を次世代に つないでいく文化

奥本 アサヒという組織には地力がある。人を育てる力が強い。そう常々感じています。それはどこから来ているのでしょうか。

加賀屋 もともと人好き、世話好きの社員が多いからではないでしょうか。恥ずかしながら私の話をすると、入社4年目の年末、仕事納めの日に人事発令情報が逆流してしまった。

大失態です。昼過ぎ、相手先にお詫びするため、その人の自宅に向かいました。あいにく不在で、手紙を残して自分の寮に帰ったのですが、そこには、私のことを心配した上司が待っていてくれたのです。ここまでしてくれるんだと胸が熱くなりました。受けた恩は組織内に返さなければならぬ。そうしないと、うちでは「人でなし」になってしまう（笑）。その感覚は、私を含めた多くの社員が共有しています。

奥本 それが自分以外の人の面倒を見る、という行動につながって、組織の隅々で人が育つ秘訣となっているのでしょうか。冒頭でおっしゃっていた、革新と挑戦のDNAは本当に受け継がれているか、という点について、貴社の育てる文化にこれに加える施策も始めていますか。

加賀屋 次世代リーダー候補を早期に選抜し、成長を目的とした異動を行うのは既に実施していますが、2020年に選抜型研修を拡充し、20代の若手向けにも始めました。具体的には毎回ハードな課題が課されるミニMBA的な講座を作り、手挙げ制で参加者を募ることにしたのです。

奥本 若手の育成を重視するには理由がありますか。

加賀屋 鉄は熱いうちに打て、ということに尽きます。管理職から始めるだけでは遅いと。さらには、社内

“データに頼るだけでなく 人事の人を見る目こそ大切に”

Atsushi Kagaya



のあちこちに、経営という全体視点で物事を見ることができる人材がいたほうがいい、という考えもあります。

奥本 社内にいる、きらりと光る人材を見つけ出し、様々な機会に触れさせることが大事になりますね。

加賀屋 様々な人事情報の一元管理といった「データベースの拡充」も重要だとは思いますが、わが社の場合、各部門の人事に聞けば、どこにどんな人材がいるかはバイネームですぐに教えてもらえるのも事実です。

奥本 システムに頼らずとも、一人ひとりの社員の生きた情報が人事の頭に入っているのですね。それこそが御社の強みといえると思います。

加賀屋 データベースを作るとしても、入社年、経歴といった客観情報のほかに、例えば「芯が強い」「頑固だ」といった評価情報こそが重要です。ところが、この例でいうと、「芯が強い」と「頑固だ」は、同じ気質を一方はポジティブに、もう一方はネガティブにとらえたもの。つまり、その社員のその評価は、いつ、誰に

よるものか、という情報もあわせて組み入れなければ、本当に使えるデータベースにはなりません。あの上司が、このような環境のときに、このような評価をしたんだ、という形で、データベースに記された文言が本当に意味するところをひもとくのは、現場を見ている各部門の人事の役割ということになるでしょう。

人事施策の影響を数値化し 経営に提示

奥本 今後、より強化したい人事の役割があったら教えてください。

加賀屋 経営が扱う情報には、財務情報と非財務情報があります。一方、人事の役割には日々の実務と先読みとがあります。2つを掛け合わせて考えると、「数値による先読み」を強化していきたい。これから行う人事施策が財務、つまり経営のパフォーマンスにどんな影響を及ぼすのか。それを経営に積極的に示していく必要があると思います。

奥本 費用対効果の問題ですね。多

くの人事が苦手とすることで、できれば触れたくないとすら思っているかもしれない問題です。

横のコミュニケーションを活発化することで組織を耕し、数字の提示という形で経営に人事施策の有効性を示していく。今、御社の人事で取り組んでいるのは現場と経営の双方に目配りし、全員が生き生きと働ける風土を作っていくことだと認識しました。

加賀屋 そうですね。数代前の当社の経営者が「一隅を照らす」という言葉をよく使っていました。人事は人の目が気づかない片隅にこそ光をあてなければならない。結果的に、それがすべての社員を輝かせることになるかと信じています。

売り上げや利益を上げることだけが企業の至上命題という時代ではありません。アサヒに勤めてよかった。アサヒという会社があってよかった。社員にも世間の皆さんにもそう思ってもらうため、人事に何ができるか。これからも模索していきます。

執行役員 CHRO

木下達夫氏

Profile

P&Gジャパンで採用・HRBPを経験後、2001年日本GEに入社。GEジャパン人事部長、アジア太平洋地域の組織人材開発、事業部人事責任者を経て、2018年12月にメルカリに入社、執行役員CHROに就任。

聞き手/大久保幸夫

大久保 木下さんはメルカリのCHROに就任されて以来、様々な変革に取り組まれています。CHROとは何か、お考えを聞かせてください。

木下 CHROをはじめ、一般に「CxO」と呼ばれる役割は、もともとはすべてCEOの仕事に含まれるものだと考えています。創業期の規

模の小さな会社であれば、CEOが1人ですべてを見ることができます。これが成長期に入ると1人で全体を把握することが難しくなり、COOを置きたくなる。そして上場が視野に入る段階では、CFOが必要になってくる。会社の成長ステージに応じてCEOの役割が分化していくなかで、人事領域に関してはCHROに任せようということになるわけです。

ムラからマチへのシフトで
多様性を前提とした
“大胆”な人事変革



“ディレクションに従うのではなく 戦略を描くのがCHROの役割”

ですから「CxO」は、上から降ってきたディレクションに従う中間管理職ではなく、ディレクションを作る側、つまり経営の仕事です。CHROには、中長期的な会社の方向性に対するビジョンを持ち、人事領域における戦略を描く力が求められていると思います。

マチのみんなが依って立つ カルチャーを定義

大久保 会社の成長ステージでいえば、メルカリは現在、どのような段階にあるのでしょうか。

木下 まさに今は「ムラ（村）からマチ（都市）へ」と変革するさなかにあります。数百人規模のムラでは、お互いの顔と名前が一致しているため、どこに誰がいるかもわかる。似たような仲間が集まり、暗黙知も共有されています。

しかし連結での社員数が1800人となった今、丁目や番地をつけて区画を整理し、マチとして機能するための役割分担やルールが必要になってきました。特にわが社では多国籍化が一気に進んでおり、今や約40カ国の人が働いている。多様性を前提にしたマチづくりを進めていかなくてはなりません。

大久保 文化も言語も異なる人たちが、それだけ集まって1つのマチに住むとなると大変でしょうね。

木下 だからこそ、このマチのみんなが依って立つカルチャーがとても重要なのです。メルカリには「Go Bold」「All for One」「Be a Pro」という創業時から大切にしている3つ

のバリューがあります。

その前提として、「Trust & Openness」と呼ばれる信頼から生まれるオープンなカルチャーを目指しています。現場で大胆に、高いレベルの意思決定をするには、経営陣と同じ目線を持っている必要があります。そのため、社員を信頼し、情報共有度をとことん高めているのです。入社してきた人には「こんな情報にもアクセスできるのか」と驚かれることも多いです。公開しているものが多すぎて「情報の洪水」とまでいわれますが、そのなかから何が必要か取捨選択することも含めて自分で考えてほしいのです。

採用型から育成型へ成長機会 をいかに与えられるか

木下 「ムラからマチへ」の変化のなかで、もう1つの軸が、育成型組織へのシフトです。創業以来、メルカリは採用にフォーカスしてきましたが、入った後の成長支援により力を入れていきたい。社内サーベイの結果の分析からは、メルカリには成長意欲の高い人が多いことがわかっています。そして、職場への信頼・愛着が高い人は、おしなべて「成長機会のあること」に魅力を感じている傾向があります。

良いCX (Customer Experience) には良いEX (Employee Experience)

が必要だといわれますが、成長意欲の高い人たちに、高いエンゲージメントを持って活躍してもらうためにも、いかに新しい挑戦を作れるかがカギだと思っています。

大久保 そのためには何が必要になりますか。

木下 まず取り組んだのがHRBP制度の導入です。組織のなかのキータレントを見出し、新たなアサインへのサポートをしたり、のびしろのある人の背中を押したり、個別のキャリア相談に乗るなど、現場密着の成長支援を行っています。

なかでも最も大事なポイントは、一人ひとりの社員が現場でどのような経験を積むことができるかです。本人の意思を尊重しながら成長実感を持てるようなアサインを行うのはマネジャーですから、マネジャーのサポートにも力を入れていきたい。

このほかに2020年には、新たにラーニングデベロップメントチームも立ち上げました。育成型組織を目指す上で、大きなステップだと思っています。

誰もが使えてわかりやすい データドリブンを目指す

大久保 木下さんがCHROに就任されて2年ほどですが、人事が次々と新しい施策を打っていますね。

木下 現在注力していることの1つ



Tatsuo Kinoshita

は、HRもデータドリブンでやっていくことです。テックカンパニーとして、ビジネスにおいては様々なデータを活用したマーケティングを実践してきました。ピープルアナリティクスに関しても、同じ発想で進めていきたいと考えています。

そのためのインフラとして、2020年に新たな人事データベースシステムを導入しました。採用のプロセス管理をはじめ、各種サーベイとLMS（学習管理システム）の仕組みをつなげることもできるので、採用、育成、学習、配置などをシームレスに連携させていきたいと考えています。

その環境が整えば、タレントマネジメントをさらに強化することができる。データベースを活用して、ある職務にふさわしい人材をマッチングしたり、個人の挑戦を後押しする

形でキャリア形成支援ができればと考えています。

大久保 人事のDXを進める上で大切なことは何だと思われますか。

木下 最も重要なポイントは、データの民主化です。最近、ワークマンの経営に関する本を読んで感動したのは、個店のデータだけでなく、誰もが全国の店舗のデータを見られるようにしたという話でした。戦略人事を進める上でもまったく同じで、HRBPが自分の担当する部門だけを見ていてもわかることは限定的です。全体のデータや他部門のデータと見比べてどこが良くて、どこに課題があるのか、その部門の置かれた状況を分析して初めて、実効性のある提案をすることができるのです。

大久保 みんながデータを使えるようにならないと効果も上がりません。

木下 その本にも書いてあったのですが、データの民主化には複雑なプログラムは必要なく、Excelで十分だと。難しい理屈よりも、シンプルな生データのほうが役に立つという話でした。私のイメージするデータドリブンHRはまさにこれです。難しく考えて結局は使えないというのがいちばん良くない。個人情報には気をつけなくてははいけませんが、「Trust & Openness」で必要以上に隠すことなく、わかりやすい形でデータを共有することが必要だと思います。

大久保 みんなが使える、やさしいデータドリブン。オープンであることとわかりやすさを重視する、メルカリらしい発想ですね。

会社の成長・拡大に合わせて人事制度は整えていく必要がありますが、それだけに腐心するとベンチャーの勢いを止めてしまう。そこをカルチャーという会社の原点を大切にすることで、うまく乗り切っている点が非常に素晴らしいと思いました。

“DXに難しい理屈は必要ない
シンプルな生データがいちばん”

CCO 執行役員
ピープル・デベロップメント統括本部長

湯川高康氏

会社と社員は “未来を共に創る” イコールパートナー



聞き手/石原直子

石原 御社はこの5年ほどの間に変化に次ぐ変化を続けています。直近ではLINEとの経営統合の発表もありました。この先の経営をどのように考えていらっしゃるのでしょうか。

湯川 PCからスマートフォンへと時代が変化していくなかで、親会社であるソフトバンクとの協力関係強化を進めてきましたが、それだけではGAFAを相手に戦っていくことはできません。そこで、GAFAの影響がまだ及んでいないモバイル決済サービスのPayPayを2018年に垂直立ち上げし、その次が今回のLINEとの経営統合です。コミュニケーション領域の強化は当社にとっては積年の課題で、さらに大きく成長するためのチャンスになると考えています。

経営が仕掛ける変化が 社員の成長を促進する

石原 経営が変わっていくと、社員にも変化が求められます。そこで人

Profile

2003年、ヤフーに入社。採用、労務、給与厚生リーダーなどを経験し、2014年、ピープル・デベロップメント戦略本部長に就任。2018年、執行役員 コーポレートグループピープル・デベロップメント統括本部長に就任し、2019年4月より現職。

“ 本人の意向と成長機会提供のバランスは 時間をかけて議論する ”

事が果たす役割は何でしょうか。

湯川 当社も組織が大きくなり、大企業病といわれるようなことがなかったわけではありません。しかし、完全にそうはならず変化し続けられるのは、経営として常に新しいチャレンジをしているから。人事としても、経営が仕掛ける変化は社員の成長のいい機会であると考えています。例えば、PayPayの立ち上げに際しても多くのヤフー社員が手を挙げ、実際に転籍しました。PayPayに限らず、当社では「異動こそ最大の人財開発」と考え積極的に促進しています。社会全体として、転籍を含む人財の流動性が高まり、やりやすくなった面もあります。異動に際してはもちろん本人の意向やキャリア観を大事にしますが、そこを尊重しすぎて成長の機会を失う場合もあり、そのバランスをどうとるかは大きな課題です。人財開発会議で一人ひとりについて最適な配置やキャリアを決めていくことに議論を尽くし、結果として組織編成は半年がかりとなっています。

石原 それだけ人の成長は経営にとって大切な課題ということですね。

湯川 どれだけ注力しても力の注ぎすぎということはありません。モノとしての商材がない当社にとっては人こそが資産。ですから、会社と社員はイコールパートナーという考えのもと、会社は社員の成長を支援し、社員はパフォーマンスの発揮で

それに応えるという関係性を大事にしている、会社は社員に対する投資を惜しみません。

ストレッチングでも明確な 目標であれば社員は頑張れる

石原 そうした社員への成長支援を大切にした経営は、人の獲得や定着にプラスに働いていますか。

湯川 そう思います。事実、退職率は高くありません。ただし、「ぬるい」環境なのは、という懸念も持っています。ハラスメントや過重労働は絶対に許さない姿勢を社内で徹底していますが、現場の上司にしてみれば、必要な指導とハラスメントの境界の判断は難しい。結果的に「優すぎるマネジメント」になっている側面もあるかもしれません。

石原 そこは本当に難しい問題ですよ。上司が必要な指導もできなくなることによって「あと一步の努力」に踏み込む機会が失われ、結果として若手の成長スピードが落ちてしまうこともあるでしょうから。何か、解決の糸口は見つかっていますか。

湯川 上司があればこれと指示するという価値観はもう古い、と考えるしかありません。本人が自らやりたいと思える機会や環境をどう作り、どう並走するかということが重要になります。当社では社員の自律を重んじており、みんなが目指したいビジョンや目標を明確に提示できれば、

それがストレッチングで多少の苦勞を伴うものであっても、みんな頑張れるものです。

その意味では、代表取締役社長の川邊健太郎は、“未来を共に創る”というスローガンを掲げ、先進的な戦略やアイデアを現場に次々に展開してくる。すごいなあと思います(笑)。2020年夏に取り組んだ、当社で副業で働きたい人を求めるギグパートナー募集も言い出したのは社長で、「この面白いアイデア、絶対形にしよう」と、私たち人事がそこから1週間ほどで一気に募集スタートまで突き進みました。

コロナ禍が人事のDXを 推進する後押しになった

石原 ところで、人事のDXに注目が集まっていますが、御社では今、どんなことに取り組んでいますか。

湯川 DX推進に関してはコロナ禍が後押しになりました。ピープルアナリティクスを進めるためには、人事としては頻度高くサーベイを行ってデータを確認したいものですが、これは平時だと嫌がられます。リモートワーク中心になると、サーベイの回数が増えても社員は「会社も心配してくれている」とポジティブに捉えてくれます。

石原 人事のDXを進めるチームがあるのですか。

湯川 人事部門のなかにピープルアナリティクスラボという分析チームがあり、所属のエンジニアがサーベイの結果や様々なデータなどから分析に取り組んでいます。

Takayasu Yukawa



以前は、人事がExcelを使って分析をしていましたが、当社に多くいるエンジニアの力を借りてラボを設立したのが2017年のことです。そして私がリクエストしているのは、入り口と出口に関する解析など。例えば、「こういう理由で採用した人はその後社内でもどのように活躍しているのか」といったことを明らかにして、ヤフーの環境に合う人財像を探りたいと。出口というのは、退職予測です。彼らの分析によって精度の高い退職予測ができるので、配置転換などの手を先に打てるようになっていきます。大事な人財が退職するのではなく、どうすればもっと活躍し成長できるかを考えていきたいのです。

石原 人事におけるデータサイエンスやAIの活用を、御社ではどこまで

進めていきたいと考えていますか。

湯川 ここ数年はまずデータを整えることに取り組んでいました。そこにコロナ禍がきて、期せずしてデータの収集や活用が加速しました。

将来的には、あくまでまだ構想ではありますが、人財開発会議にもサーベイデータに基づく分析を提供したいと考えています。ただし、データを活用するにせよ、最後は人が総合的に判断する。人の見立ては案外あたると私自身は感じています。人が判断する余白を残すことはこの先も必要です。

石原 最後は人だと。ただ、人の判断にはどうしても主観によるブレが生じますから、そこを補正するためにデータやAIは役立ちますね。

湯川 人財開発会議でも評価会議でも評価者に対して必ず言っているの

が、部下の“今期”の成果に対する評価をしてほしいということ。前の期やそれ以前の行動、課題を持ち出して評価してしまうとフェアではなくなりますし、会議自体も同じ話の繰り返しになってしまいます。それを防止するためにも、データが活用できるはずですよ。

人事はどうしてもロジカルで完璧な制度や仕組みを作りたいと考えがちで、その意味でデータサイエンスやAIの導入は魅力的です。しかし、私自身、人事でキャリアを重ねるなかで実感しているのは、本質的に重要なのは制度や仕組みではないということです。どこまで作り込んでも、完璧にフェアな評価制度はできません。仕組みはシンプルに。当社が以前から取り組んできたことですが、マネジャーが1on1などでどれだけ部下を見て、どんな声をかけているかということのほうがはるかに大切です。特にオンラインになるとそれがいえますね。

“人事DXは専門チームを設けて推進。
ただし、最後に判断するのは「人」”

取締役 執行役専務 Chief People Officer

ジン・モンテサーノ氏

Profile

プリンストン大学、コロンビア大学、UCバークレー公共政策大学院卒業。グラクソ・スミスクライン、GE、クラフトフーズにおいて広報担当ディレクター、同バイスプレジデントを歴任し、2014年にLIXIL入社。2020年より現職。

聞き手/石原直子

石原 御社は2011年に国内の建材・設備機器メーカー5社が合併し、海外企業の積極的な買収を進めてきました。出自や事業分野が異なる人々を統合し、「One LIXIL」にしていくには大変なエネルギーが必要だと思います。そのプロセスをどのように

進めてきたのでしょうか。

モンテサーノ 私がLIXILに入社したのは2014年です。当時は欧米企業の買収などによる経営のグローバル化に注力しており、合併後のPMI (Post Merger Integration) には未着手でした。それを行ったのが、2016年にCEOとなった瀬戸欣哉です。

1つの部署に部長と名の付く人が

会社は社会の縮図
繁栄させるための
ルールづくりが人事の仕事

複数いたり、組織は複雑そのもの。官僚主義的な部分もあったと思います。瀬戸はそれを、アジャイルで起業家精神溢れる組織に変えることを目指しました。まずは、組織の簡素化やオペレーションの改善といったハード面、そして人材や文化といったソフト面での変革に同時に取り組んでいます。

Purposeによって全員が仕事の意義を問い直す

モンテサーノ その際、カギとなったのがLIXILの存在意義を示すPurposeの明文化です。LIXILの事業活動は、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」につながっていると考えています。世界150カ国で事業を展開し、6万人の社員がLIXILで働いていますが、このPurposeを共有することによって、仕事に対する高い意欲や会社に対する誇りが生まれています。

石原 非常にわかりやすい言葉で紡がれたPurposeですね。

モンテサーノ 「世界中の誰もが」というのは文字通りの意味なのです。例えば、多くの開発途上国では衛生環境が悪いため、人々が伝染病の危険にさらされています。こうした状況を変えようと、LIXILでは「SATO」という、安価なプラスチック製簡易トイレを開発し販売しています。重要なことは、それを慈善活動ではなく、ソーシャルビジネスとして行っていることです。

石原 Purposeは社員に何をもちたらずとお考えですか。

“「LIXIL Behaviors」を守る限りはLIXILの一員”

モンテサーノ 一人ひとりが、何のために働くのか、仕事の意義を問い直すきっかけとなります。例えばSATOの事業は、社員自らが社会に対して何ができるかを考え、行動に移すことから生まれました。ボトムアップの力こそ、瀬戸が求める起業家精神だと思います。

行動は見えるから変えることができる

石原 Purposeと並んで、バリューを定める企業も多いですが、LIXILではいかがでしょうか。

モンテサーノ LIXILではバリューは決めていません。その代わり、「Do the Right thing (正しいことをする)」、「Work with Respect (敬意を持って働く)」、「Experiment and Learn (実験し学ぶ)」という3つのLIXIL Behaviorsを定め、社員がどう考え行動すべきかを示しています。バリューは目に見えませんが、行動は見える。見えないものは変えるのが難しいし変化してもわかりにくいですが、見える行動は本人の努力で変えられるし、その変化を実感することも可能です。これは「One LIXIL」を目指す上でもとても重要です。どの会社の出身でも関係なく、このLIXIL Behaviorsを守る限りはLIXILの一員であると思えるからです。

石原 社員にも、強く変化を求めているんですね。

モンテサーノ 加えて、「Career Journey (キャリアジャーニー)」という取り組みで、キャリアに関する考え方も変えてもらおうとしています。キャリアは下から上に垂直に昇るものではなく、出向や転籍など、ときに水平に動きながら築いていくものであること、どこかで誰かが引き上げてくれるだろうという受け身の姿勢を脱すべきこと、キャリアは目的地に着くことではなく、プロセスそのものに意味がある、と。だからこそ自らが“運転席”に座り、自身のキャリアをドライブしてほしいのです。

石原 ところで、モンテサーノさんは人事と広報の双方を管轄しているんですね。

モンテサーノ はい。私はもともと広報部門の統括者だったのですが、2019年から人事部門も兼任しています。変革期の企業においては、社外へのメッセージと社員に対する施策を一貫させる必要があります。それによって変革のスピードも上がる、という瀬戸の判断です。

石原 戸惑いはありませんでしたか。

モンテサーノ ありました。見かねた瀬戸が「“会社”と“社会”は同じ漢字を使うでしょう。会社は社会と同じだよ」と教えてくれたんです。社会を統治し繁栄させるルールを作るのが政府だとしたら、会社を統治し活性化させるルールを作るのが人



Jin Montesano

事だと。そう言われて、私のなかの
もやもやが消えていきました。意思
決定の透明性が担保されているのが
良い政府だと考えます。良い人事も
そうで、制度や方針を変更するとき
にはその意図や内容を明確に社内に
アナウンスするようにしたのです。

石原 モンテサーノさんの役職は、
Chief Human Resource Officerでは
なく、Chief People Officerですね。

モンテサーノ ここにも、瀬戸の意
思が表れています。「社員を人材と
呼びたくない。一人ひとりがかけが
えのない人間だ」と。

最初の数年間こそ 難度の高い仕事を

石原 統合後の一連の変革のなかで、
人事の役割は変わっていますか。

モンテサーノ 当初、多くの会社と

同様に当社の人事業務は8割が給与
計算や福利厚生といったルーティン
的なもので占められ、人員の適正配
置の設計や事業部の相談に乗ると
いった戦略的業務は2割といったと
ころでした。この比率を逆転させる
取り組みを実施しています。

もちろん、HRテックを駆使して
ルーティンを減らすことは試みてい
ます。ただ、テクノロジーに頼るだ
けでなく、別の仕掛けが必要です。
カギを握るのは仕事のアサインメン
トの仕方を変えることではないかと
思っています。

最初の3年から5年はマニュアル
的な仕事をこなし、それができるよう
になったら徐々に難しい仕事を任
せていくというのが日本企業での一
般的なアサインメントですが、それ
を変える必要があります。私の経験

からいえば、最初の数年は常識に染
まっていない「黄金の期間」。ベテ
ランが思いつかないようなソリュー
ションを編み出すことができるので、
難度の高い仕事も割り振るべきなの
です。そうやって戦略的業務を行え
るようになってこそ、人事が経営者
やビジネスの変革のパートナーにな
り得ると考えています。

石原 モンテサーノさんは、非常に
エネルギーと熱意を持って変革に取
り組まれています。そのエネルギー
の源泉はどこにあるのでしょうか。

モンテサーノ キャリアを振り返る
と、私はどこの企業にいてもチェン
ジメーカーとしての役割を担ってき
たと思います。この会社で最も複雑
かつ難しい課題に取り組んでいま
すが、これまでで今がいちばん楽しい。
社員を見ていると、仕事ではもちろ
ん、プライベートでも彼らの人生が
年々良くなっていることを実感でき
るからです。人間が働く目的に目覚
め、持てる力を存分に発揮している。
そういう姿に日々接することが私の
最大のエネルギーです。

“社員を“People”と呼ぶのは
一人ひとり、
かけがえのない人間だから”

専務執行役員兼CHO・総務・人事・ウェルネス推進担当

石井友夫氏

自ら手を挙げる文化と 縦横無尽な職種変更が 社員の成長を促す



聞き手/石原直子

Profile

1983年、丸井に入社。2007年に執行役員グループコンプライアンス部長に就任、取締役執行役員総務部長などを経て、2013年、取締役執行役員人事部長に就任。2018年6月、取締役専務執行役員CHOに就任し、2020年4月より、専務執行役員、CHO、監査・不動産事業・総務・人事・ウェルネス推進担当(現職)。

石原 「売らない店」が話題になりましたが、御社はここ数年、以前にも増して、デジタルの導入など大胆な改革を進めていらっしゃいます。経営がそのような戦略に舵を切るなかで、人事は「経営に資する」という意味でどのような役割を担っているのでしょうか。

石井 まず、当社では「DX＝シス

テムの改革」とは捉えていません。重要なのは何のためにデジタル化を進めるのかということです。オンラインでの商品購入が当たり前になるなかで、お客さまに対してリアル店舗が何を提供できるかと考えたとき、私たちが重視したのはUX（顧客体験）でした。「売らない店」をUXの場と捉え、それを実現するためのシ

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 刑部友康

“UXの充実が当社にとってのDXの目的。 そのときに財産になるのは小売り経験”

システムがあるというのが私たちの考え方です。

「売らない店」のテナントであるD2C (Direct to Consumersの略。オンラインによる直接販売のみを行う) ブランドの多くは接客のノウハウを持っていませんから、当社の社員が、お客さまとブランドとの橋渡し役を担う。つまり、当社のDX推進のカギはオフラインのスキルをオンラインに乗せていく人材なのです。

石原 これまで培ってきた有形無形の強みをいかにデジタルの上に乗せていくか、ということですね。

小売りや接客の経験が 今まで以上に重要になる

石井 DXにおいては、エポスカードやマルイウェブチャネルなどの当社の他の事業も含め、当社が考えるUXをどう実現し、お客さまにどう便利でわかりやすい体験をしていただくかを重視しています。そうすると、突出したデジタル人材よりも、小売りや接客の豊富な経験と知識を持った人材をどう育て、活かしていくかが今まで以上に重要なテーマとなります。

石原 そのような人材をどのように育成されているのでしょうか。

石井 当社では、グループ本社で人材を採用し、各社に配属しています。そしてグループ内で縦横無尽に職種

変更をし、小売り、カード、システム、物流など様々な部門の様々な経験を重ねて成長してもらうことを目指しています。そして、接客の現場経験を全員に必須としているのが特徴です。現場で向き合った顧客ニーズを基盤に、多様な業務で視野を広げ、事業ニーズ、取引先ニーズなどを幅広く理解して成長していくことをすべての社員に求めています。

2013年からこのような人事ローテーションを採用し、それが各事業の発展に貢献してきたと思います。私自身も畑違いの部門から人事部長に就任しました。今注目されているジョブ型は、当社には当てはまらないですね。

自分から手を挙げなければ 何もできない環境

石原 職種変更は会社の指示で行われるものなのですか。

石井 そうではありません。当社では、職種変更に限らず「自ら手を挙げる」を基本としています。例えば、昇進昇格も、チャレンジするための条件はありますが、最終的に本人が手を挙げなければ対象にはなりません。

んし、社外のビジネススクールやeラーニングなどを活用した学びの支援に関しても同様。そのほかでは、例えば、幹部社員のみが参加していた中経推進会議も、今では新入社員も手を挙げて参加しています。裏を返せば、手を挙げなければ何もできない環境です。

石原 社員の皆さんが手を挙げるよう動機付けをするには、そうした行動が評価される仕組みの有無が1つのポイントになるかと思いますが、その点はいかがでしょうか。

石井 まさにその通りです。2017年には評価制度を一新しました。新しい評価制度では、個人のパフォーマンスは直接の評価対象にはしていません。チームとしてのパフォーマンスは見ますが、それも賞与にしか反映されません。評価の軸になるのは個人の「バリュー」です。バリューは、自発的、能動的にその人がどれだけ自分を磨き、それが能力として顕在化しているかという点で見ます。しかも、それを360度評価で行っています。自発的に学んでいなかったり、学んでいてもそれが仕事に活かされていなければ部下や同僚からは評価されません。

石原 360度評価を行う企業は多いのですが、それを実際の評価に反映する企業は少ないと思います。制度設計にご苦労はありましたか。

“トップの方針のもと、経営ボードが一枚岩で 迷いなく歩んでいけることが強み”

石井 約2年かけて人事で素案を作り、グループの各社から評価制度変更プロジェクトへの参加者を募って議論を重ねて今の制度ができました。新制度導入後は、評価に関する疑問や不満は減っています。昇進昇格の対象になるには評価の積み上げが必要ですが、先ほどの通りで、実際の試験にチャレンジするためには本人が手を挙げる必要があります。なお、昇進昇格試験のアセッサーは対象者と関係ない部門の役員や管理職が務めます。人事は期ごとの評価にも、昇進昇格にも、ほとんど関わっていないのですよ。

石原 自発性を大事にするカルチャーは、どうやって浸透したのでしょうか。なかなか難しいことだと感じます。

石井 当社が求める人材像は「共感する力をベースに、革新する力を合わせ持つ人」。もともと共感力の高い人が多く、会社が変わろうとしているときにその趣旨や目的に共感できている面はあると思います。そこで大切になるのは会社の打ち出す方向性や新たな制度、仕組みの目的について、その都度しっかりと説明することです。それに納得し、共感した社員は自発的に行動するようになります。また、職種変更にせよ社外での学びにせよ、実際に経験し、成長を実感した人の体験談を共有する仕組みも設けており、横に共感が広がっている面もあります。

石原 縦方向と横方向の共感でカルチャーが醸成され、かつそのカルチャーが評価制度とも齟齬がないと



Tomoo Ishii

いうのは改革を進める上で大事なポイントだと思います。ただ、言うは易し、で、実践はなかなか難しいと思います。

石井 当社のような創業者系の企業の社長は任期が長いのが特徴です。3代目の現社長、青井浩も就任から15年になります。そのため、社員やステークホルダーにどう応えるかを長期的な視点で考えることができます。私たち経営ボードは、一致団結してその大きな責任を分担しているという構造です。その関係がしっかりしていることもあって、社長以下、役員が一枚岩となって経営に取り組んでいます。そこは大きな強みです。

トップが長期的視点で ビジョンを示すことがカギ

石原 経営トップであっても、自分は会社をこうしたいんだと主張するのが難しい時代なのかもしれませんが、そうすると、役員も自らの役割が見えなくなってしまう。御社のよ

うにトップがやりたいことを明確に示し、役員がそれを共有してそれぞれの役割を遂行するという構造は非常に大事ですね。強い経営ボードという印象を受けます。それは代々の社長の経営方針によって形作られたものなのですか。

石井 現社長が就任してからですね。就任当時の当社は経営が苦しい時期でしたが、社長が、「この会社の未来を創っていくには若い人の感覚を活かしていくことが必要。そのためには、下の意見を拾い上げ、背中を押してあげるサーバント型のマネジメントを徹底して風通しのよい会社にしていかなければならない」というメッセージを強く打ち出したことで、大きく風向きが変わりました。明確な方針があったからこそ、人事制度だけでなく、ダイバーシティ&インクルージョン、ウェルネス経営といった面での改革も相俟って、新しい丸井の文化を創り上げてこれたのだと思います。

執行役 専務 人事、総務担当

安部和志氏

「個」の力を重視し、
会社と社員が選び合い、
応え合う関係を構築

Profile

1984年、ソニーに入社。ソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズ バイス・プレジデント、Sony Corporation of America シニア・バイス・プレジデントなどを経て、2016年、執行役員コーポレートエグゼクティブ、執行役EVP。2018年、執行役常務。2020年より現職。

聞き手/石原直子

石原 近年のソニーは苦しい時期を乗り越え、新しいステージに入ったように見えます。そこで、今、そして今後のために人事は会社と人々との関係をどのようにしていこうとしているのか、ぜひお聞きしたいと思います。

安部 ソニーの多様な事業それぞれが独立して成果を上げ、その総和が

ソニーグループの成長を牽引するという経営方針を掲げ、同時に社員一人ひとりの持つ個性、ユニークさの総和を会社全体のアウトプットにつなげていくことを、ソニーの人事の基本として心がけています。今、多様性と盛んにいわれますが、多様性を尊重するというプロセスを通じて、最後は、一人ひとりの「個」が存分に力を発揮することが最も重要だと思うのです。

全社的な議論の末に
パーパスを確立

安部 私は駐在していた米国から2014年に日本に戻ったのですが、当時は、ソニーが少しずつ活力を取り戻し始め、足踏みから抜け出そうとしていた時期でした。多様な事業の集合体である当社が、各事業のことだけを考えた経営を進めていると、いわゆるコングロマリットディスカ

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 刑部友康

ウントという事態を招きかねない。人に関しても同様で、個性豊かな社員が、全体の整合を取り切れないなかでいくら活躍しようとしても、その実力や活動の総和が会社のアウトプットにつながらない、という事態に陥っているようにも見えました。

だからといって社員を枠にはめて標準的な管理を進めたのでは、ソニーらしい強みは失われてしまう。個を活かすというのは、当社の創業以来継承されている理念です。今、あらためて原点に立ち返り、会社と社員がお互いに「選び合い、応え合う」関係を喚起しようとしています。「選び合う」とは、社員は自分が働き、成長する場としてソニーがふさわしいか常に判断して選択してもらい、会社も社員が求められているスキルを有し、それを期待通りに発揮できているか、しっかりレビューして判断するということ。「応え合う」とは、社員が会社の期待に応えるだけでなく、会社も社員の成長を支援できているかに常に向き合うということを意味しています。この関係がうまく回っているかが、ソニーにとって重要なポイントです。

石原 そのような関係を作るには、何をすべきですか。

安部 これは簡単な施策や制度で実現できることではなく、多くの視点から、全体感を持って取り組んでいかなければなりません。いくつかの取り組みをご紹介します。1つ目は、多様で異なる個性を持つ社員が、ソニーという場で共通の価値観を共有しながら行動するための重要な上位

“「支援する人事」として、 個と経営それぞれの アジェンダをつなげていく”

概念として、2020年にソニーの存在意義、パーパスを定めたこと。「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」というパーパスは、現CEOの吉田憲一郎のリーダーシップのもと、経営チームでの議論を経て、最後は吉田の意志で決めました。誰もが共感し、納得できる、この会社で働く意義を感じられるものが定義されたと思います。

「管理する人事」から 「支援する人事」へ

安部 次に、社員の自主性をあらゆる場面で支援し、推進することを念頭に、「支援する人事」に舵を切ろうとしていることです。社員一人ひとりの個のテーマと、経営のアジェンダの整合をとろうとしたとき、11万人の社員の、常に変化している意欲や要望、思いを、一人ひとり個別に詳細な情報を集めて管理するのは現実的に不可能です。ソニーでは、かねてから組織設計や人材施策は、すべて経営戦略を組織、個人の職務に落とし込んだところから始めています。そこに、社員の自主性をより重んじる制度を強化することによって、管理する人事から支援する人事への進化を加速させようとしているのです。

石原 支援する人事とはどういう意味でしょうか。

安部 事業の戦略の遂行を支援すると同時に、社員の意欲、熱意を支援する。そのために、社員には常に選択肢を与えることが大切だと思っています。そうすることで、やりがいやエンゲージメントが高まり続け、結果的に、それが高いパフォーマンスという形で、会社の期待に応えてくれるのではないかと思います。

これらを着実に推進していく上で、リーダーシップの意識や価値観の共有も、極めて重要です。各事業の独立心が強い時期もありましたが、各事業責任者が「One Sony」の戦略のもと、自分の事業の成長だけでなく、ソニー全体のために何ができるか、何をすべきかを考えるよう、様々な機会の設定や対話の積み重ねがなされてきました。一旦、こういった意識が共有されると、各事業責任者の自組織に与える影響は甚大です。トップという「点」から、傘下の組織全体という「面」、つまり現場の全社員に展開されていくわけですが、そこで重要な役割を担うのが、トップの思いを受け止め、組織内で共有、浸透させるミドルマネジメント層です。あるコンサルタントの方が言っていましたが、彼ら彼女らは中間管理職ならぬ中核管理職で

Kazushi Ambe



あって、組織の「中核」として非常に重要な役割を担います。彼らに対する支援も重要な施策と捉え、取り組んでいます。

社内公募制度で会社と個人の緊張関係を築く

石原 詳しく伺いたいのは、個人の自主性の支援という部分です。

安部 具体例としては、各部署が社内で人材を公募し、希望する社員は上司の許可なく応募でき、決定すれば異動が保証される社内公募制度や、社外転出を恒常的にサポートするキャリアアシスト制度などがあります。

人材配置は経営の裁量の根幹ともいえます。マネジメントは中期のロードマップを着実に遂行するために人材配置を決定します。そういう“ジョブ型”の人材配置を基本としな

がらも、社員の意欲との整合を常に図り、場合によっては会社そのものを替えることも選択肢に含めて支援しています。現場からは、個人の意思をどこまで尊重するのか、という声も常にあります。しかし、個を活かすという創業からの理念を貫いてソニーの今がある。社員一人ひとりが生き活きと活躍できる「魅力ある現場」にすることが、中長期的にはソニーの成長を支える、それがソニーらしさ、という企業理念への理解にも支えられ、納得してもらっています。

石原 これらの制度が、会社と社員が緊張感を持って選び合う関係を築くことに貢献しているのですね。

安部 私は、人事の経営への貢献は、極めて単純化すると、次の3つに集約されると思っています。常に必要

とする人材を採用できているか (Attract)、その人たちがソニーに参画した後も継続的に成長し続けているか (Development)、そして何より重要なのが、それら量と質の施策によるアウトプットを左右するエンゲージメントを高く維持できているか (Engagement)、です。これらは統合報告書にも明記し、できるだけ明示化を心がけています。Attractは、スキルのみならず、会社が定めたパーパスやバリューに共感する人材に加わってもらえるよう、常に効果的なメッセージの発信による魅力の創出と、本当に求める人材の採用が重要です。そして、その人たちがソニーという場で成長し続ける Development を実現できてこそ、Engagement が高まるのだと思っています。

“ Attract、Development、Engagement の3つが
人事による経営への貢献 ”

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス

取締役 人事総務本部長

島田由香氏

Top Interview **24**

個々の自分らしさを
存分に発揮することが
成果を出すいちばんの近道



聞き手/石原直子

石原 ユニリーバは、このところ、社員一人ひとりの自由な働き方への移行に力を入れて、立て続けに新制度を導入してきましたね。なかでも象徴的なのは、2016年7月に導入した「WAA」という制度だと思います。

島田 WAAは“Work from Anywhere and Anytime”の略で、全社員を対象に、理由にかかわらず、働く場所・時間を自由に選べるようにしたものです。その延長で、場所を問わないなら地方で働くこともできると考え、ユニリーバ式のワーケーションとして2019年7月に「地域 de WAA」を開始しました。

さらに2020年7月には、会社の枠を超えて、広く社外の人々に向けて、ユニリーバで副業で働く人を募集する「WAAP」をスタート。「WAAP」の「P」はパラレルキャリア (Parallel careers) という意味のほかに、パソコン (PC) に情熱と能力 (Passion

Profile

慶應義塾大学卒業後、パソナを経て、米国ニューヨーク州コロンビア大学大学院にて組織心理学修士号取得。日本GEにて人事マネジャーを経験し、2008年ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス入社。R&D、マーケティング営業部門のHRビジネスパートナー、リーダーシップ開発マネジャー、HRダイレクターを経て現在に至る。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康



Yuka Shimada

& Capability) さえあれば、誰でもどこからでもチャレンジできるという意図も込めています。実際、海外からの応募もあるんですよ。

石原 島田さんがこうした施策を熱心に進めてきたねらいとはどのようなものですか。

島田 仕事は常に、結果にフォーカスすべきという大前提が私にはあります。ただ、静かなほうが集中できる人もいれば、音楽を聞きながら仕事をするとかどる人もいて、結果を最大化するための手段はそれぞれ違います。何がベストかは自分自身が最もよくわかっているはずですから、一人ひとりを信じて、結果に至るプロセスは問いません、あなたのやり方で力を発揮してください、と伝えています。これは私の信念でもあるのですが、肩の力を抜いて、楽に楽しく生きていくことができれば、その人らしさ、その人の強みは自然に生きてくると思うのです。しがらみや思い込みにとらわれていると、むしろ無駄が増える。ですから、誰

もが自由で自然な笑顔になれる世界を目指したい。そのための変化をリードできる企業でありたいと考えています。

思い込みに気づくことで自分らしさを発揮できる

石原 いわば性善説に基づいているわけですが、実際にチャレンジしての手応えはいかかですか。本人に任せるほうが力を発揮できるという実感はありますか。

島田 そこは強く実感していますね。もちろん「信じて任せる」と言ったときに、最初の反応は様々です。その意図をスポンジのように吸収して、すぐに自分らしさを発揮できる人もいれば、「自分で決めてなんて言われても、どうすればいいのか」と戸惑う人、「そんなことはできるわけ

がない」と否定する人もいます。そのなかで大きな差を生んでいるのは、自分の思い込みに気づく力だと思えます。

石原 思い込みとはどのようなものですか。

島田 例えば「WAA」を発表したとき、「今後はもうオフィスに来てはいけないのか」「どうやってチームワークを保てるのか」といった懸念の声があがりました。でも、それは単なる思い込みで、「〇〇でなければならぬ」という思考停止に陥っているのだと思います。働く場所を問わないということは、オフィスで働いてもよいということです。自分にとって最適な方法を自分で決めてくださいと言っているだけなのですから。

石原 思い込みに気づき、枠の外に

“ 誰もが楽に楽しく生きている
そういう世界を作りたい ”

出られる人のほうが結果も出せると。島田 社内外を問わず、アイデアが豊富でイノベーションを起こしているような優秀な人たちは、皆、枠にとらわれず自分らしく生きていると思います。忖度したり、空気を読んだりといった余計なエネルギーを使わない。無駄がないから、結果につながるんですね。

トレーニングは内容ではない 変わると信じて支援できるか

石原 会社組織となると、枠を取り払うための鍵になるのはマネジャー層ではないでしょうか。組織全体が変われるかどうかは、マネジャーによるところが大きいと思います。

島田 おっしゃる通り、マネジャーの力量は極めて重要です。力量というのは、単に知識やスキルの有無が問題なのではなく、その人のピーニング、つまり「ありよう」ですね。

例えば新しい制度ができたときに、自分自身が腹落ちして自分の言葉でそのねらいを伝えることができるのか。あるいは受け売りの言葉でメンバーに説明しながら、内心では、チームをコントロールしやすいようにルールをすり替えようとするか。このようにマネジャーのありようによって、大きな差が出てきます。その意味で、トレーニングも含めてマネジャーへの発信の機会を増やしています。

石原 トレーニングを通じて、マネジャーの考え方は変わりますか。

島田 トレーニングで大切なのはコンテンツではなく、「誰が」やるか。

“ 私たち一人ひとりがどう変わるか その結果が組織の変化につながる ”

トレーニングする側が「どうせこの人たちは変わらない」という気持ちでやっていたら、どんなトレーニングも絶対に効果はありません。人間には他人を変える力はありませんが、本人が気づけばいくつになっても変わることができる。だからこそ、人は自ら変われると信じて、365日、気づきときっかけを提供していくことを私自身も心がけています。

仕事は一人ではできない チームとして進んでいく

石原 ご自身も人事部門を率いる立場ですが、メンバーに対してはどう接していますか。

島田 チームメンバーには頭が上がりません(笑)。私と仕事をするのはきっと大変だと思いますよ。要求レベルは高いし、はっきりものを言うし、未来しか見えないタイプなので、新しいアイデアが浮かぶとすぐにそれまでと違うことを言い出したります。申し訳ないとも思うのですが、私自身も自分らしさを大切にしたい。ですから、至らないところも含めてすべて開示しています。それを受け入れてくれるメンバーは、かけがえのない存在です。それぞれのやり方や考え方は違っても、同じ1つの目的に向かって、お互いの「ピーニング」を認め合い、サポートし合える素晴らしいチームだと感

謝しています。

石原 一方で島田さんは経営チームの一員でもあります。島田さんの世界観と、ユニリーバのビジネス戦略を重ねていくことも求められますね。

島田 ユニリーバというプラットフォームで取り組む以上、会社が向かおうとする大きな方針を後押しする施策であるのは当然です。これまでの施策はすべて、ユニリーバで働く一人ひとりがより良い結果を生むことを目標にしています。ただ、私は自分が納得できないと動けないので、社長とは日頃からよく話しています。グローバル企業なので、ときには日本の実情に合わない指示もある。それは本当に必要なのか、何につながるのか、徹底的に議論して納得した上で動くようにしています。

石原 この先、個人と組織の関係はどう変わっていくと思いますか。

島田 組織は人の集合体ですから、組織の変化は誰か一人の気づきから始まると考えています。ですから私たち一人ひとりが、自分にとって大切なものは何か、どのように生きていきたいのか、もっと素直に向き合っていくべきだと思うのです。自分の本当の気持ちに気づくことで、当たり前と思っていた思い込みから自由になれるはずですよ。今回のコロナ禍は、その動きを後押しするきっかけになるのではないのでしょうか。

執行役員 CHRO

三島茂樹氏

自主責任経営に立ち返り 分社化で各社の事業戦略、 人事戦略の「専鋭化」を図る



Profile

1987年、松下電器産業入社。本社および事業部門の人事責任者を歴任。エコソリューションズ社(旧松下電工)照明事業部門人事責任者、コーポレート戦略本部人事戦略部部長などを経て、2019年4月より現職。

聞き手/石原直子

石原 パナソニックは、現在のカンパニー制を廃し、各事業部門を分社化して持ち株会社制とすることを2020年11月に発表されました。今、大きな変化を自ら仕掛けていこうとする理由はどこにあるのでしょうか。

三島 大きな視点でいえば、移行の

背景には、デジタル革命、エネルギー革命の進展があります。地球規模での産業の再編がこれから加速していくなかで、100年企業の当社がどうやって生き残っていけばいいのか。これは大きな課題です。人材や組織を取り巻く環境もここ数年で大きく変化しています。若い世代を中心にキャリアや働き方に関する価値

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 宮田昌彦

観の多様化が加速しており、それはコロナ禍でより顕在化しました。これらも今やすべての企業、なかでも当社のような伝統的な日本企業の寿命を左右し得る課題です。

持ち株会社制に移行し 権限を各社に大幅委譲

三島 当社の最大の課題は成長が鈍化していることです。「パナソニック株式会社」の傘下には30以上の事業部があり、小さいところでも1000億円以上の売り上げがあります。現在ではこれら一つひとつの事業部が創出する価値の総和より、パナソニック全体の企業価値が下回る状態、いわゆるコングロマリット・ディスカウントに陥っていると思います。

この20年間、松下電工、三洋電機を買収したときも含めて、すべてを“統合”してきましたが、結果として事業のフォーカスができていない、収益の柱が見えないという状態に陥っています。自主責任経営の基本に立ち返り各事業を独立させて分社化し、事業会社のトップにヒト・モノ・カネの権限を委譲していくことにより、各事業が主体となって専門化と先鋭化、すなわち「専鋭化」が実現し、この状態から脱却したいと考えています。

石原 持ち株会社制への移行で何が大きく変わるのでしょうか。

三島 現体制の社内カンパニー・事業部を再編して7つの事業会社を設立し、パナソニックホールディングス傘下の企業グループとなります。これらの事業会社は、それぞれの事

“分社化で生まれる経営者はパーパスを再定義し、事業の専鋭化をリードする”

業領域に合わせて自主的に経営のやり方を見直していきます。持ち株会社である「パナソニックホールディングス株式会社」は、人事に関連する領域でいうと経営理念の徹底、幹部人事、コンプライアンスなどのリスクマネジメントといった領域のみを扱うこととなります。

石原 各事業会社の経営改革は、どのように進めるのでしょうか。

三島 まず重要になるのが、事業会社ごとの存在意義、つまりパーパスの再定義です。今、各事業会社の設立にむけてそのリーダー中心に一生懸命取り組んでいるところです。パーパスの再定義により経営戦略が決まり、経営戦略を実現するために必要な人材が定義されることとなります。

創業哲学をリアルな ビジネスへとつなげる

石原 御社では、社員の皆さんに「会社は社会や世の人々の役に立つためにある」という創業者の哲学が浸透しています。これを事業ごとに尖った形にする、ということでしょうか。

三島 現状だと、パナソニック株式会社の社長は株主などに相對しています。一方、各事業部長は顧客とは相對していますが、株主に相對しているわけではありません。いわば経

営者がステークホルダーに向き合うという仕事が分担・分業されてしまっているのです。今回の分社化によって、事業部長という格だったポジションが独立した会社の社長になるわけですから、これまで上にいたカンパニー長、全社の社長は別の役割責任を担うこととなります。各社の社長は、創業哲学に基づき、何が社会課題であって、そこで自分たちにできる「お役立ち」とは何なのか、どうすればそれが結果的に中長期的な利益につながるのかをいちから考えていくことになり、これまでよりも高い視座が求められるようになります。

石原 一人ひとりの社員にはどのようなことが求められますか。

三島 社会課題を解決するために会社がある、という根本的な哲学は、今後もパナソニックグループ全体で共有されていくこととなります。その意味では、このグループで働くことを誇りに感じてほしいと思っています。

同時に、社員には会社に価値を求めただけでなく、自身の自律にも目を向けてほしいと考えています。人生100年時代には、会社に依存せず、自分のキャリアのオーナーシップを自分で握ることが大切になりますし、会社の側もそれを前提とした組織・文化を醸成していかなければ、環境

の変化に対応していきません。そうはいっても、全員が一気に自律的なメンタリティを身につけることはできません。ですから、多様で柔軟な人事制度とその運用が求められますね。キャリアの実現という点で自律性がそれほど高くない人であっても、商品や仕事を通じてパナソニックで働くことに価値を感じている人たちには引き続き頑張ってもらおう。同時に、自律的なメンタリティが強い人は、当然にパナソニックの外での仕事、キャリアに興味を持つ人もいられるでしょう。そういう人には、副業、留職、カムバックキャリアの受け入れといった制度・運用で柔軟に支援することが必要だと考えています。

各社の人事リーダーの役割がより重要になる

三島 もう1つ、個人と会社の関係ということでは、社外でのキャリアや仕事について魅力的な情報が溢れている今の時代だからこそ、パナソニックで働く価値を高めるための良質なエンプロイーエクスペリエンスをデザインすることが重要になっています。実は今、ある事業会社をモデルに先行的な取り組みを進めようとしています。個人は、この会社で働く意味(Employer Branding)とこの会社での仕事に対する思い入れ(Engagement)の2つを軸に“Employee Journey Map”



Shigeki Mishima

を描き、会社はそれに沿って個人のライフイベントも含めて支援していくという人事制度・運用へのチャレンジです。

石原 これまでの人事制度づくりとは大きく違いそうです。

三島 その通りです。人事という職能は仕組みやルールを作るのは得意ですが、それをビジュアル化したり、コミュニケーションを通じてわかりやすく伝えたりすることは苦手なため、人事だけでなくデザインやブランディング、ビジネスコンサルティングという領域に携わる人々とともに検討を進めています。成果や効果を見ながら、こうした制度や取り組みを各事業会社でも導入していきたいですね。

石原 そうなると各事業会社の人事

リーダーの役割が重要になりますね。それぞれの事業会社でCHROとして、経営者のパートナーとなることが求められるようになるかと思います。

三島 おっしゃる通り、分社化することで、各社にCHROが必要になります。ただ、現在の各事業部の人事リーダーは今までそのような役割を担った経験が少ないですから、人事としての成長、CHROへの脱皮が求められます。私は、CHROに求められる資質は4つあると思っています。1つは経営戦略に人事戦略をアラインさせ、合理的に実践できること。もう1つは、新しいビジネスモデルへの移行にあたって、新しい能力やスキルを持った人材を外部から引っ張ってくること。3つ目が変革のファシリテーション。最後がダイバーシティに対する寛容性です。グループのCHROとしての私の役割は、各社のCHROの成長を支援することだと思っています。

“自律のレベルは人それぞれ
どの人をも支援する人事制度を”

取締役 執行役員常務 兼 CHRO

松倉 肇氏

カルチャー変革と 人事変革の2軸から ビジネスを変えていく

聞き手/石原直子

石原 2018年にスタートした企業変革プロジェクトも、3年が経過しようとしています。

松倉 NECが目指すのは、単にプロダクトを提供するのではなく、「安全・安心・公平・効率」という社会価値を創造する企業です。グループ共通の価値観をまとめた「NEC Way」のなかでも、それが自分たちの存在意義、パーパスだと明確に位置付けています。

ビジネスモデルを大きく変えていくときに、カギとなるのは人材です。人材がモードチェンジしなければ会社の発展もないと考え、「挑戦する人の、NEC。」というHR方針を掲げました。実は人事部門がこのような方針を出すことはこれまでほとんどありませんでした。どちらかというとアンカー役として守りを固めることが多かった。今は変革のドライバー役を期待されています。

石原 松倉さんご自身は、人事畑のご出身ではありませんね。

Profile

1985年NEC入社。マーケティング企画本部長、経営企画本部長などを経て、NECマネジメントパートナー代表取締役執行役員社長に就任。NECに帰任後、取締役執行役員常務兼CSO、取締役執行役員常務兼CSO兼CHROを経て、2019年4月より現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康



Hajime Matsukura

松倉 私だけではなく、CFOに事業経験者をすえ、役員クラスに外部から人材を招聘しています。根底から変えていくんだという社長の新野隆の強い決意の表れですね。

2018年からの3年間は「2020中期経営計画」期間にあたりますが、それ以前は業績の低迷が続いて、当時の中計が未達で終わる状況が何度かありました。その要因をとことん議論した結果、問題は計画の精緻さよりも実行力だ、と。いかに素晴らしい絵を描いても実行できなければ意味がない。そこで「2020中期経営計画」では、「実行力の改革」が最も重要なテーマとなりました。

実行力の改革とは、その担い手である人の改革にほかなりません。すなわち、カルチャー変革と人事変革という2つの軸で取り組みを進めているのです。

徹底的に社員の声を聞き 経営に反映させる

石原 それぞれどのような施策を進めてきたのか教えてください。

松倉 カルチャー変革については、2018年7月に「Project RISE」という社内変革プロジェクトを始動させました。ここでは社員の声を徹底的に聞いて経営に反映させることを基本としています。

まずは社員とコミュニケーションしようということで、社長が全国を回り、約1万人の社員と対話する場を設けました。過去の対話会といえば、資料を見せながら経営方針を説

明して、最後に少し質疑応答をするのがお決まりでした。しかし今回は最初に少しか社長が自分の思いを語り、その後のほとんどの時間は社員の話を聞くことにしたのです。あらゆる質問に率直に答え、そのやり取りをすべてイントラネット上で開示しています。

石原 実際に、どんな声があがりましたか。

松倉 結構辛辣なものが多かったですね。なかでも「トップマネジメントが何をしているのかわからない」という強いメッセージがありましたので、役員は1年ごとのコミットメントと、役員報酬についてもすべて社内へ開示することにしました。

各役員には具体的なKPIが設定されており、3カ月に1度、社長との1on1で進捗をチェックされます。例えば私の場合、NEC Wayの周知・

“人が変わらないと事業も変えられない
変革を牽引するのは人事の役割”

浸透度がKPIの1つになっています。他社事例を参考に1年で6割を目標にしたら半年で達成してしまいました。よりストレッチした目標を求められ、今は9割を目指しています。取締役会でも定期的に進捗報告しています。

石原 厳しいですね。

松倉 やはりトップから変わらなければいけないということです。2018年、改革のスタートにあたって、社長が最初に言ったのが、「まずは自分が変わる。だからマネジメントチームの皆もぜひ変わってほしい」ということでした。社長の本気度を肌で感じましたね。

自律した個人が自分の意思で どの仕事にも挑戦できる

石原 人事変革としては、何をやってきましたか。

松倉 先に触れたように、触媒として変革をリードしてもらうため、外部人材を積極的に迎え入れていることが1つ。役員層に限らず、メンバー層でもキャリア採用をどんどん増やしているところです。同時に、思い切った若手の登用も進んでいます。

また、「どういう人が評価されているのかわからない」という社員の声を受けて、「視線は外向き、未来を見通すように」など5つの指標を作り、Code of Values（行動基準）としてNEC Wayのなかに組み込みました。人事考課も、すべてこれが基準となります。

こうした変革を進めながら、3か月に1回、従業員サーベイを実施し、

“事業の責任者は、人材というリソースも自身の力で獲得する意識を”

それを次の施策へと反映するPDCAを回しています。サーベイ結果は事業部ごとに集計してすべて社員に公開しています。違いが如実に見えるので、当初は事業部長に嫌がられました。少しずつ変化が見られるようになりました。良い意味で競争意識が生まれ、ポイントが上がった部門ではどんな取り組みをしたのか、情報交換をするなど、雰囲気が変わってきています。

石原 3か月に1度のサーベイを続けているのはすごいことですね。サーベイ結果は、人事施策の結果指標そのものですから。

松倉 そのほか「NEC Growth Careers」という社内公募の制度を導入しました。従来の制度より大幅に制約を減らし、通年でいつでも応募できるようにしました。さらに従業員が自分の履歴書を掲載し、部門からのスカウトを待つことも可能です。

ねらいは、人材の適時・適所・適材を実現することです。事業戦略を実現するための人材戦略だとすれば、適材適所から適所適材に切り替える必要があります。これも当初は「いい人が抜けてしまう」と事業部長の抵抗が大きかったのですが、この制度がなかったら彼らは社外に転職してしまったかもしれないと話しています。逆にこの制度を使って人を集めることもできるのですから。

石原 人材は人事から割り当てられるものという意識は、今も根強いと思います。

松倉 まさにその通りで、事業の責任者として人材というリソースも自分で集めるというマインドチェンジが必要です。同時に、社員の側も、自分のキャリアは自分で決めるという意識をもっと高めてほしいですね。

一人ひとりがNEC Wayを 自分ごととして受け止める

石原 3年を経ての手応えはどうですか。

松倉 変わりつつあると思いますがまだまだです。重要なのはNEC Wayという会社の価値観と、社員一人ひとりのMy Wayがどこまで重なるかでしょう。そこで始めたのが「連鎖ミーティング」です。まずは社長が役員に自分のWayとNEC Wayがどう結びついているかを語り、役員が事業部長へ、事業部長が自分のメンバーへと、順番に話をしていくのです。自分の業務のなかでいかに実践するのか、自分の言葉で語ることで、変革を自分ごととして受け止めるようになるのです。

これを突き詰めていくと、自分の目指す姿が明らかになり、キャリア自律が進み、人事の仕組みも結果的にジョブ型へとシフトしていくのではないかと考えています。

執行役員 人事担当

森 功一氏

聞き手/大久保幸夫

大久保 日本たばこ産業（以下、JT）はこの10年来、積極的にグローバル化を進め、近年では組織変革に非常に力を入れている印象があります。2020年10月に、虎ノ門から神谷町へ本社を移転したのもその一環と聞きました。

森 その通りです。一番の問題は、

虎ノ門の本社ビルはワンフロアが狭く、フロアごとに社内が分断されていたことでした。どうしても偶発的な出会いが少なくなって、部門のサイロ化が進んでしまう。そのことに代表取締役社長の寺畠正道が危機感を強め、移転を決断したのです。

新しい本社ビルは、ワンフロアの広さがこれまでの5倍あります。移転と同時に社内外を問わず働く場所

多様な個人を尊重し 「組織を個に合わせる」 仕組みを目指す

Profile

1989年、京都大学工学部卒業後、日本たばこ産業入社。主に技術畑を歩み、2013年7月たばこ事業本部製造統括部製造部長、2016年12月日本フィルター工業代表取締役社長。2018年1月より現職。



を自由に選べるABW (Activity Based Working) を取り入れて、様々なワークスペースを用意しました。コロナ禍で出社を抑制しているため、残念ながら新オフィスはフルに活用しきれていませんが、オフィスの外からであっても社員同士がつながり、出社抑制下でも対話は増えているようです。結果的に仕事の効率が上がったり、新しいアイデアが生まれたりしているという話が社員から聞かれています。

激変する事業環境のなかで いち早くニーズをつかむ

大久保 部門の枠を取り払って、偶発的な出合いを促進する働き方に変えたねらいは何でしょうか。

森 まず、人は人との出合いに触発されて、気づきを得て、行動が変わるものです。多様な触れ合いを大切にしたいという思いがあります。実は、1995年に虎ノ門のオフィスに移る前は、工場跡地を利用したワンフロアが非常に大きなオフィスでした。そのときのような、多様な部署の人々が交流し、触発し合う場を作ることを目指したのです。

さらに、JTでも、今の時代のお客さまのニーズやマーケットの急速な変化を身をもって体験しています。そのため私たち自身が、部門単位でこれまでのやり方を踏襲するのではなく、市場に合わせて変化していく必要があるのは自明です。社内外を問わず、様々なつながりを通じてどのようなイノベーションを起こしていけるかが問われています。

“20年後の事業を作るのは社員 社員の新しい発想をとことん支援する”

大久保 特にたばこ市場では、社会の規制強化や人々の意識の急速な変化を受けて、紙巻きたばこに代わる新しい製品が生まれています。

森 当社では、加熱式たばこや電子たばこなどの新カテゴリーを、「RRP (Reduced-Risk Products：喫煙にともなう健康リスクを低減させる可能性のある製品)」と呼んでいます。スモーカー自身の健康リスクを抑えるのはもちろん、においなどで周囲に迷惑をかけたくないというニーズがあることはかなり以前からわかっていました。ところが、そのニーズを満たしつつ味や吸い心地にも満足してもらえる製品を、我々自身はなかなか送り出せなかった。その間に、他社に先を越されてしまうという苦い経験がありました。今後、環境変化がさらに進んでいくなかで、自分たちが最初に変化をつかまえるのだという強い決意があります。

さらにいえば、それはたばこ事業に限った話ではありません。20年後、30年後も、JTグループが今と同じ事業構成のままとは考えにくい。では、どのように変えていくのか。その未来の担い手は社員であり、彼らの働き方を変えることで新しい発想を生む支援をしていこうと考えているのです。

大久保 どのような支援でしょうか。

森 変革の担い手である個人の多様

性をもっと認めようと考えています。これまでの人事は、多様な個人をひとつの制度に従わせる形になりがちでしたが、それで個々の能力を十分に発揮する場が作れるのかということそうではありません。これからは「個が組織に合わせる」のではなく、「組織を個に合わせる」ことを目指すくらいがちょうどいいのです。

職種別・機能別に 最適な仕組みを整備する

大久保 具体的には、どのような施策に落とし込んでいますか。

森 2020年から、新しい人事制度体系を導入しつつあります。新規事業開発、高度スペシャリスト、スタッフ、グローバルという4つの職種群ごとに、採用、配置、育成、評価、報酬、労務、代謝の各領域のマトリクスを作って、それぞれ最も適切な制度を追求しようとしています。例えば新規事業開発の職種群では、トライアルとして、裁量労働時間制、チームで目標を設定するOKRとノーレイティングの仕組みを取り入れています。ただし、評価に関しては共通の考え方として、実績評価に加えて、新たなチャレンジをしたことを加点評価する運用にしています。一口にスタッフといっても、経理部とR&D職とたばこのセールス担当とでは、チャレンジの内容もまった

Koichi Mori



く異なりますから、部門単位できめ細かく見ていこうとしています。

大久保 まさに「組織を個に合わせる」仕組みですね。

一方で、「組織を個に合わせる」前提としては、一人ひとりが自律していることが欠かせません。自律なき多様性は、むしろ組織の弱みになります。

森 そこで例えばキャリア自律を後押しするトライアルとして、2020年にジョブマッチングという制度を開始しました。一般的なジョブポスティングはポストに空席が出たときに公募をかけますが、ジョブマッチングはミドルマネジメントクラスを対象に、現職がいるポストを上長の判断で公募にかけます。現職の人の評価が低いという理由ではなく、その人がそのポストに就いて長い、こ

のあたりでもう一度自分の仕事を見つめ直してほしいなど、上長なりの思いがあっての公募です。本人には公募をかける前にその意図を伝えま

大久保 自分のポストが公募に出されるとなれば、自分は何をやってきたのか、今後どうしたいか、相当考えるでしょうね。

森 キャリアを考える非常にいい機会になっています。本人以外の社員にとってももちろん、新しいことにチャレンジするチャンスが広がるなどメリットは多いですね。

「責任者」ではなく「担当」 人事もサイロから抜け出すべき

大久保 改革を進めるなかで、人事の役割も変わっていくでしょうね。

森 労務管理は2017年にグループ内のシェアードサービスセンターに移管したので、人事部は純粋に戦略部門となりました。私自身は2018年に現職に就きましたが、当時の社長から言われたのは、執行役員「人事責任者」ではなく「人事担当」だと。人事部門というサイロを守る責任者ではなく、経営の一翼として人事を担当する役割なのだと言われました。

大久保 経営の一翼として人事を担う、という意味で、森さんご自身はどのようなことを心がけていますか。

森 会社としてチャレンジを後押ししているのですから、人事もどんどん仕掛けていくよう発破をかけています。人事制度の改定にしても、従来は時間をかけて慎重に進めていくものでしたが、まずはやってみて、失敗したら頭を下げて元に戻せばいいじゃないかとメンバーに伝えています。社員がチャレンジしやすくなるなら、人事が失敗する姿を見せることにも意味があると思っています。

“社員がチャレンジしやすくなるなら
人事が失敗する姿を見せてもいい”

執行役員常務 総務・人事本部長

平松浩樹氏

*現・執行役員常務 CHRO

IT企業からDX企業へ カルチャー変革を 人事がドライブする



聞き手/石原直子

石原 2019年に時田隆仁社長が就任されてから、社内改革が加速していますね。

平松 時田は就任以来ずっと、「IT企業からDX企業へ」という強いメッセージを発信し続けています。経営チームにも各分野のプロフェッショナル人材を外部から一気に4人も招き入れ、活発な議論を交わしています。「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」という新たなパーパスを定め、業務プロセスや組織、企業文化・風土を変革する全社DXプロジェクト「フジトラ」を開始するなど、次々と施策を打ち出しています。

私も、ちょうど時田の就任と同じタイミングで人事責任者になりましたが、「今までの延長線上ではなく、組織のカルチャーから変えていかな

Profile

1989年富士通に入社。2004年プロダクト事業推進本部勤労部担当部長、2015年ビジネスマネジメント本部セールス&マーケティング人事部長などビジネス部門の人事を経て、2019年グローバルコーポレート部門総務・人事本部長。2020年4月より執行役員常務総務・人事本部長。2021年4月より現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康



Hiroki Hiramatsu

くてはいけない。それを担うのが人事なんだ」と強く訴えられ、意気を感じたことを覚えています。

あるべき姿から逆算して 具体的な施策に落とし込む

石原 人事面ではどのような取り組みを進めていますか。

平松 これまでにも何度も人事制度改革と銘打った取り組みはありましたが、どれも出てきた課題に対して手を打つというアプローチになっていました。しかし、それでは部分最適で終わってしまう。なぜこの改革に取り組むのかという社員の納得感も高まりません。経営として目指す姿を明確にし、その戦略を実現するために必要な施策を考え、実行していくのが、本来あるべき変革のステップだと思います。

今回の人事制度改革では、最初にDX企業として人や組織がどうあるべきかを考えました。お客さまのDXを実現すると言うからには、まずは我々自身がそれを体現している

ことが大切です。さらに、富士通のお客さまはありとあらゆる業種に及んでいます。ですから1つの枠にとらわれず、多様な価値観を持つ様々な人々とつながり、未来を構想しながらテクノロジーを活用していくことが求められるでしょう。そこで富士通が人材面で目指す姿として、「すべての社員が、魅力的な仕事に挑戦できる」「すべての社員が常に学び成長し続けられること」「多様・多才な人材が国や組織を超えてコラボレーションできること」という3つを定めました。この実現に向けて、人事制度を大きく変えているところなのです。

石原 経営に資する人事の正しいあり方といえそうです。

平松 同時に、人事の役割を変えていく必要があると思っています。反

省を込めて振り返ると、人事部はある種の“権力”を持っていることからビジネスサイドとの間に少し距離があり、それがゆえに遠慮も生じて現場から言われたことに対応するという受け身の姿勢になりがちでした。しかしこれからは、本当の意味での現場のパートナー、つまりHRBPにならなくてはなりません。社長からも「できること」ではなく「やるべきこと」をやってほしいとされています。

私からメンバーに対しては、「現場とともに戦う強い人事になろう」と伝えています。強いというのは、人事権を握って管理を強化するという意味ではありません。厳しい競争に挑んでいる事業責任者と一緒になって、ビジネスを支える人材戦略をしっかりと実行していく力強い人

“ お客様に新しい価値を提供するならば
まずは自分たちが実践しなければ ”

事になるということです。人に関する権限は大幅に現場へ委譲します。

事業プランに合わせて 人員計画も現場が立案

石原 具体的には、どこまで権限委譲するのでしょうか。

平松 例えば人員計画です。これまでは、年間に何人採用してどう配置するかは、経営の承認を取った上で人事が担っていました。何人昇格させるかも、基本的には人事が割り振っていました。戦略に合ったふさわしい人材を採用するのはこれからも人事の役割ですが、今後は、各事業本部でどういう人材が何人必要かを、事業計画に合わせて本部長が決裁する形にします。幹部への昇格についても、共通のガイドラインに基づいて、現場で判断できるように変えていきます。

石原 ビジネスの責任者が、いきなり適切な人材プランを作るのはハードルが高そうですが。

平松 HRBPが価値を発揮するのは、まさにそこです。現在、人事部門のメンバーから30人ほどをHRBPとしてアサインし、各事業本部長の近くに置いています。まだ取り組みを始めたばかりで、本部長の側の意識の切り替えも必要ですし、人事の側も一緒にビジネスを支えていくスキルが十分とはいえません。そこでまずは、実際に現場で起こっている課題を共有し、外部のコンサルティングも活用しながら、どういうときにどんなことをすればいいのか、富士通のHRBPとしての型を一つひとつ作

り上げているところです。

ポスティングを拡大し 社員の自律を促していく

石原 人事制度ではジョブ型を導入するとしていますが、そのねらいはどのようなものでしょうか。

平松 最大の目的は、社員の自律性を高めることです。従来のメンバーシップ型では、基本的にローテーションも昇進も社命によるものでした。確かにメリットはありましたが、個々の自律を促すという意味では阻害要因にもなり得ます。会社と個人を対等な関係にして、社内・社外を問わず、もっと自由に人が流動する形にしないと、多様なコラボレーションも画期的なイノベーションもなかなか起こらないでしょう。

新しい人事制度では、ポスティング制度を大幅に拡大し、社員が自ら手を挙げてどんどん新しいチャレンジをしてもらえるようにしました。自ら手を挙げるためには、その職に求められるスキルや経験がオープンになっていることが重要になります。

石原 一般に、ジョブ型では人はいずれかの職務に固定されてしまいがちです。富士通が目指しているのは、そういうジョブ型ではないのです。会社に決められるのではなく、できる限り自分が決めるという環境を作るために最適な制度を考えた。その

“ビジネスで一緒に戦える 「強い人事」を目指したい”

結果、ジョブを明確にする必要があった、ということですね。

平松 その通りです。ジョブディスクリプションに書いてあることしかやらないとなってしまったら本末転倒です。自分は何がやりたいのか考えて、自らどんどん動いていくような形を作り上げていきます。

石原 ここまで改革を進めてきて、社内の変化は感じていますか。

平松 エンゲージメントサーベイなどで社員の声を聞くと、「会社が変わろうとしていることを実感している」「方針が明快で共感できる」といったポジティブな声が多いですね。まだ変化の途上ですが、確実に社員に届いていると感じています。

石原 今後が楽しみです。

平松 国内だけでも8万人、多様な個性と能力を持つ人材が集まっているので、皆が主体的にやりがいを持って働ける環境を作ることで、そのポテンシャルを最大限に引き出していきたい。

我々の挑戦をできる限りオープンにして、お客さまや他社の方にもDXを進める上での参考にしていただいたり、協働したりできれば嬉しいですね。会社の枠を超えて多様なつながりを持ち、お互いにスパイラルアップできれば、社会全体を変えることにつながるのではないかと期待しています。

執行役員 ヒューマンリソース本部長

宮脇潤治氏

雇用不安なく、
長期視点で人を育てる。
それを原点に変化の時代に合った
人と組織の関係を構築



聞き手/石原直子

石原 御社は大型のM&Aやグローバル展開を進め、組織の多様性が高まっていると思います。現在は、どのような人事課題を持っていますか。

宮脇 2030年に向けた経営戦略を踏まえ、人や組織のあるべき姿をまとめました。「人間の生命の輝きをめざし、多様性にあふれ、イノベーションを起こし続ける、“やってみなはれ集団”」というものです。また、これは、自律した多様な個人と柔軟で機敏な組織から成り立つと考えました。一方で、現状を見つめてみると、日本社会の人口ピラミッドと同様に社員の年齢構成が変化していること、若年層と中堅・シニア層との価値観のギャップが拡大していること、さらには、新型コロナウイルスなど予測困難かつ急激な変化による事業への影響で、グループ内各部門の人材需給ギャップが急速に顕在化したこと、という3つの課題が浮かび上がってきたのです。

Profile

2020年1月、ヒューマンリソース本部副本部長、ヒューマンリソース本部グローバル人事部長。2021年1月より現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康

人材育成元年と定め長い目で人を育てる

石原 それらの課題を解消するには、人事は何をすべきとお考えですか。

宮脇 議論を重ねた結果、もう一度原点に戻って、人を育てることを我々の仕事の中心に据え、進化させようと考えました。2021年を「人材育成元年」と位置付け、様々な施策を進めています。そして従業員にまず、会社として雇用を守るという考え方に変わりはないということを伝えていきます。安心して会社のなかで様々な経験をして、自らしっかり育っていただくというメッセージを打ち出しています。

石原 とても重要なことだと思います。最近ではジョブ型とか副業といった言葉だけが独り歩きし、ともすると従業員は「会社は雇用を守る気がないのではないか」という不安にさらされることにもなりかねません。長い目で人を育てていくという姿勢を明確に打ち出したことは、大きな安心につながるのでないでしょうか。

宮脇 もちろん事業環境が大きく変化しているなかで、会社が何かをしてくれることを期待するだけでなく、一人ひとりが自ら育っていくことが不可欠です。人の育て方も一様ではありません。だからこそあらためて、実力本位をさらに徹底していくことも、同時に人事の柱としました。実力を高めている人にどんどんチャンスを与えて、結果を出した人にはきちんと報いる。当たり前のことをしっかりやっていきたいと考えてい

ます。

個人の成長を軸に据えてローテーションを実施

石原 具体的には、どのような施策を進めているのでしょうか。

宮脇 環境変化が早く競争が激化するなかで、もともと当社の人材育成の強みであった事業や部門を越えた異動が少なくなっていました。人は新しい経験で大きく成長するという観点から、横断的な異動を計画的にもっと増やしていこうとしています。そのときに大切なのは、組織の都合だけでなく、個人の成長を軸に中長期的に考えることです。これまでは年に2回の定期異動があり、その調整による異動が「主」でしたが、今後は年に1度、部門ごとにマネジャーが一堂に会した育成会議による異動を「主」に変えていきます。育成の主役は何といってもマネジャーですから、マネジャーが一人ひとりの強みや弱みを踏まえて、「伸ばし方」を話し合い、異動や研修を計画する、というタレントマネジメントの型を定着させたいと考えています。

石原 個々のタレントマネジメントを実践するとなると、現場のマネジャーの役割も大きくなっていきますね。

宮脇 その通りです。グローバル統

“人が育つするには時間が必要 長い目でしっかり育てほしい”

一の「サントリー・リーダーシップ・コンピテンシー」を見直し、サントリーが求めるリーダー像をより明確に言語化しました。従来のものは、グローバル共通で初めて作ったコンピテンシーでしたので、割と一般的な言葉でまとめていたという反省もあり、創業時から受け継ぐ「やってみなはれ」の精神も反映した、サントリーらしさが感じられるものに変えました。

経営から現場まで「やってみなはれ」を体現

石原 「やってみなはれ」は、国外の従業員向けにどう訳していますか。

宮脇 日本語のまま、“Yatte Minahare”です。「やってみなはれ」には、単に新しい挑戦をするということではなく、自分自身で大きな旗を掲げて、困難を乗り越えて最後までやり抜くという意味を含んでいます。今ならグループ4万人の従業員ほぼ全員に通じると思います。

石原 全世界に浸透すべく努めているのですね。

宮脇 もちろん一人ひとりが自分なりにその意味を咀嚼するには、それなりに時間がかかります。バリューを理解するためのトレーニングプログラムを受けたり、経営トップの意思決定に触れたりするなかで、徐々に理解が深まっていくものでしょう。

振り返ってみると、経営トップが率先して実践しているかもしれません。2014年のビーム社（現ビームサントリー）の買収は、その最たるものだったと感じています。

石原 日本の非上場会社が世界的なトップブランドを持つ米ビーム社を約1兆6500億円で買収したのですから、世界中が驚きました。その直後に新浪社長が電撃就任し、見事に統合を果たしています。まさに経営トップ自ら「やってみなはれ」を実践し、良い結果に結びついている。これは会社として大きな自信になるのではないのでしょうか。

宮脇 そうですね。その流れを、次へ次へとつなげていくことが我々の責務だと思っています。

石原 人事に求められるスキルも変わってくるのでしょうか。

宮脇 専門的なスキルよりも最も大切なのは、現場のビジネスや人をいかに深く理解できるかです。もともと飲料事業は独自の人事部門を持っていたのですが、2021年1月から酒類事業のほうにも人事部門を作り、ホールディングスの人事と三者で連携しながら仕事を進めていく体制に変えました。事業の現場に人事を置くと、ビジネスの状況がどうなっているか、現場の人が何に悩んでいるかがよくわかるし、入ってくる情報の質も量も変わります。現場を深く



理解した上で、事業部の責任者のビジネスパートナーとして、一緒に人を育てていく形にしています。

石原 「人を育てる」ことに原点復帰したとの話でした。さらに変化が激しくなる時代、人と組織の関係はどうなっていくと思われますか。

宮脇 2020年3月のパンデミック宣言の直後、海外ではレイオフも横行しましたが、新浪がグローバルの主要会社のトップに対して雇用を最大限守るようにメッセージを出しまし

た。海外の従業員にもこれが非常に響いたようで、例えばビームサントリーの2020年のエンゲージメントスコアはここ10年で最高でした。

令和に入ってから、これまでとは質の異なる予測困難な変化が次々と起きています。そのなかで雇用不安を感じていては、短期だけでなく中長期視点でも考え、リスクをとって新しいことにどんどん挑戦することになかなか難しくなるのではないのでしょうか。実力本位の徹底によるフェアネスや緊張感は大前提としても、一生懸命仕事をしてくれていたら雇用は大丈夫だというメッセージは、会社と個人との信頼関係の根本になる大切なものだと思います。

“ 予測不能な時代だからこそ
雇用不安がないことは重要 ”

執行役員 人事部長

鹿島浩二氏

Profile

1989年慶應義塾大学工学部卒業後、丸紅に入社。以後、一貫して人事業務に従事する。2001年から米国ニューヨーク、2013年から中国・北京に駐在。2017年4月に人事部長、2020年4月より現職。



DXのあまりにも 大きな波を乗り越えるための 抜本的な組織・人事改革

聞き手/石原直子

石原 御社では、デジタル力の強化に乗り出しています。変革への強い意思も感じますね。

鹿島 「変革」は近年の丸紅のキーワードです。原点は2018年に定めた丸紅グループの「在り姿」で、

Global crossvalue platformという言葉で表現しています。社会課題を先取りしてソリューションを提供すること、グループを1つのプラットフォームとして捉え、社内外の知や一人ひとりの夢や志をクロスさせ、新しい価値を創造すること、という2つの意味を込めています。

石原 なぜ、今変革が必要だとお考えですか。

鹿島 最大の要因はまさにDXに代表される事業環境の激変です。2017年と2018年に当社は最高益を記録しました。しかし、同じ頃に予兆を感じた環境変化はあまりに大きく、今変革へと舵を切らなければ、変化



の波に乗れずに沈んでしまうかもしれないという危機感を経営陣全員が持ちました。そこで、「在り姿」を明示した後に、2019年に公表した中期経営戦略GC2021では、既存事業の充実で漸増させていく収益、既存事業を戦略的に進化させて増やす収益は重視しながら、そこに、現状では取り込めていない成長領域、ホワイトスペースに打って出て新たな収益の柱にするという方針を打ち出しました。

石原 これを実現するために組織の変革が必要、ということですね。

鹿島 商品分野別の営業本部という既存の縦割りの枠組みを超える施策をまず始めました。組織としては2019年度に次世代事業開発本部を新設、部門横断で100人からの人財を配置しました。並行して「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策を打ちました。多様な視点・幅広い視野から価値創造できる「人財」を養成する仕組み、価値創造に向けた学びや取り組みを支援する「仕掛け」を

複数用意しました。また、それらに使う時間を増やすため、自分の業務以外の活動に15%の時間を割ける15%ルールなど、働く「時間」の自由度も上げました。

社外の方から、「人事制度を変えたのですね」と言われますが、これらの取り組みは人事部だけで企画立案したものではなく、経営企画部やデジタル・イノベーション室、広報部などとの協働によって生み出した、新しい価値創造を目的とした部門横断のプロジェクトです。

抜本的な人事制度改革 コア概念と具体的施策

石原 とはいえ、人事制度も変えてこられました。

鹿島 その通りです。2019年に人事制度の抜本改革に着手しました。2000年に成果主義に大きく舵を切ったのですが、その後はパッチワーク的な改定で今日に至っています。それでは今の環境変化・経営課題に対応できないと。経営会議でも10回以

上、人事制度についてゼロから議論を重ねました。その結果、人事制度の核となる5つの概念として、実力本位、チャレンジ、現場、オーナーシップ、オープンコミュニティを定義しました。

オーナーシップとは、社員と組織は互いに選び合う関係にあるということ、オープンコミュニティは社内外の多様な人財が行き交うようにするということを指しています。

石原 これからの諸施策は、このコア概念への合致が問われるのですね。

鹿島 その通りです。新制度の正式スタートは2021年7月ですが、処遇の変革、タレントマネジメントの導入、働く環境の整備の3つを推進します。処遇では、役割（ミッション）の大きさに基づくミッションレーティングという制度を導入します。その期のミッションの大きさに応じて等級が変わり、それに基づいて基本給が変動します。

石原 今年のミッションは小さい、となると給与が減るのだと。

鹿島 ですから、給与を上げたいのなら、より大きなミッションにチャレンジすることを上司と合意する必要があります。ミッションの達成度合いはボーナスに反映されることとなります。ボーナスには原資分配の仕組みを入れました。これまでは全社一律のルールでボーナスの支給額は決まりましたが、これからは組織長に原資を渡し、各々の達成度・貢献度により、上司が分配額を決定する仕組みとしたものです。

社内の掛け合わせ促進のため 金銭報酬を用意

石原 組織長の役割も責任も大きくなりますね。

鹿島 社長も「上司は時間の使い方を変え、より多くの時間を部下のために使うように」と社内にメッセージを出しています。また、部門を超えた協働を促すための制度も入れました。先ほど話した15%ルールの時間を使えば、他部門の仕事に関与することができます。当初は、自分のやってみたい仕事ができること自体が報酬だと考えていました。ただ、いざ貢献が顕在化してくると、やはり目に見える報酬があったほうがよいのでは、という話になりました。そこで、各組織長に疑似的なコインを持たせ、貢献してくれた組織外の社員にコインを支給できる仕組みを

“ ミッションを核として、部門を超えた協働を促し、人財を活性化する ”

作ったのです。コインはボーナス支給時に現金に換算し上乘せされます。

石原 面白い仕掛けですね。報酬金額が大きなくても、「じゃ、ちょっとやってみようか」と行動するきっかけになります。

鹿島 その通りです。当社の事業領域は幅広いですから、いわゆる掛け合わせから新しいビジネスが生まれることが期待できますし、個人としても、15%ルールを使って社内副業的に挑戦でき、得られる経験も多様で、個人の成長にもつながります。

人財を活性化し 会社への貢献を最大化

石原 採用でも、大きな変革を進めていますね。

鹿島 まず、2020年度（2021年度入社採用）から、新卒と20代の既卒者を対象に、入社後の配属部署と仕事内容を明示して採用する「Career Vision採用」を始めました。これは営業部が直接採用していきまから、双方の納得感が高く、齟齬のないマッチングができると期待しています。また、この分野では誰にも負けないという強みを持った学生

が対象の「No. 1採用」コースも作りました。

さらに女性総合職の新卒採用を大幅に増やします。現在は新卒総合職に占める女性比率は2~3割。これを3年以内に4~5割に引き上げます。

石原 ここに来てなぜでしょうか。

鹿島 採用したいのは優秀な人財です。リーチできていない優秀な人財プールである女性にもっとアプローチしたいと考えたものです。当社の現状を言えば、管理職の女性比率は6%にすぎません。人口の半分が女性であるという社会の実態とかい離しては、在り姿で掲げたようにソリューションを社会に提供することが十分にできないと思います。しかも、新卒者が管理職になるには時間が必要です。今から手を付けなければ10年、20年後も変わりません。

石原 それは楽しみです。ところで、人事部はこれからどう変わっていくべきだと思いますか。

鹿島 時代に合わせた制度を作り、しっかり運用することは重要なミッションですが、それがゴールではありません。会社がお金を効果的に使うことを目指すのと同様に、人財をいかに活性化し、適所に適材を配置して会社への貢献を最大化させることが会社にとって重要で、それこそが人事部の役割だと思っています。

“ 今、女性総合職の採用を増やさなければ10年後、20年後も変わらない ”

人事トップ30人が描く未来とは

30社の人事トップのインタビューを通じ、
彼らが人事の未来、組織の未来の姿をどのように考えているのかが見えてきた。

人と組織の未来図1

人事が経営者や事業のパートナーになる

- CHRO は、CEO のパートナーであり、
経営戦略の実現のために
人材戦略を描き実行する人として定義される
- 事業部長の戦略実現のパートナーとして、
各部門にも HRBP (HR ビジネスパートナー) を設置し、
事業の成長を支える役割を負う

本インタビューを実施したのは、2020年8月から2021年3月。2020年春に本格化したコロナ禍は行きつ戻りつしながら、企業の事業活動、人々の働き方や生活に大きな影響を与えている時期だった。そんななか、多くの人事トップが言及した、組織で起こっていることは次の2つだ。

1つは、働き方改革のムーブメン

トによって増幅しつつあった組織に働く遠心力が、コロナ禍をきっかけとしたリモートワークなどの進展によってより強まっていることだ。これについて、多くの人事トップたちは、コロナ収束後に元の出社を前提とした働き方に戻ることを想定していない。そのため、彼らの最大の関心事の1つは、働く人々の求心力を

いかに高めるか、ということにある。

もう1つは、社会課題が複雑さを増し、デジタルトランスフォーメーションの波が本格的に到来するなか、事業や組織の再編を伴う生き残りをかけた戦略構築が求められていることだ。この戦略を、人材面でサポートすることを人事は求められている。

これらを踏まえて、これからの人

人々のエンゲージメントを最大化する

- 価値観の多様化が遠心力を生むからこそ、求心力としてのパーパスにこだわる
- 属性のダイバーシティを超えて、一人ひとりに向き合う真のダイバーシティを実現する
- 働く人のキャリア・オーナーシップを高め、この会社で働く意味を考えさせ、選ばれる組織になる

人々を「支援する」仕組みを作る

- 働き方の自由度を高め、配置や異動も本人の意思を尊重する形で設計する
- 実力と成果を重視する一方で、能力向上のための様々な機会提供を行う
- 対話やフィードバックを増やし、人々の成長を後押しする

事、組織はどうなる、あるいは人事、組織をどうしたいと、人事トップたちは考えているのだろうか。彼らが見据える未来を6つに整理した。

人事が経営者や事業のパートナーになる

インタビューページを見ればわかる通り、近年、人事トップが「CHRO

(あるいはCHO)」という名称を冠することが多くなってきた。その意味するところは、単なる人事領域のトップではなく、「経営陣の一部である」ということだ。CEOの真のパートナーとして、経営戦略を実現するために、人材面での戦略を立て、実行する役割が期待されていることを、人事トップたちはひしひしと感

じている。相似形として、事業部長のパートナーとしてのHRBPの存在の重要性も増している。

人々のエンゲージメントを最大化する

先に述べた通り、遠心力が強まる時代だからこそ、求心力をも強める必要性が強く認識されている。それ

マネジャーを支援し、エンパワーする

戦略実現のために、人を育て、サポートするマネジャーになるための能力開発機会を提供する

マネジャーが自らのミッションを達成できるよう権限委譲し、それをサポートする

次世代経営者候補の多様化を進め、早い段階から様々な経験を積ませる

テクノロジーとデータを活用し、人事の効率性と有効性を高める

経営を支援するため、また、人事の成果を確実にするために、様々なデータに基づいた選択肢を提供する

サーベイ結果などを駆使して、組織や個人の状態を可視化する

人々の能力やスキル、志向を可視化し、データに基づくタレントマネジメント基盤を作る

はすなわち、いかにエンゲージメントを高めるか、ということでもある。その方法の1つが、企業が持つ「パーパス (=存在意義)」に共感してもらうことだ。近年、働く人々に響くよう、パーパスを再定義する企業は少なくない。個人の価値観の多様性を認めつつも、パーパスに共感

してこの企業を「選ぶ」個人と、いかに対等な関係を構築していくかがテーマとなっている。

同時に、これまで企業が持ってきた人々のキャリアの決定権を個人の手に戻し、キャリアオーナーシップを高めようとしている。本人の意思で仕事や働き方を選んでいるという

自覚を持ってもらうことで、この企業でどう貢献し、何を実現するかを自ら考える自律性を期待している。

人々を「支援する」 仕組みを作る

従来型の管理監督という発想からの脱却が進んでいる。ベースにある

雇用のあり方を引き続き模索する

- 雇用を守り、人々が安心して働ける場であり続ける
- 適所適材の原則で、戦略的に重要なポジションに、もっともふさわしい人を就ける

のは人々の多様な価値観の尊重であり、そのほうがより高いパフォーマンスを発揮してくれるという考えが主流になりつつある。

そのときの人事の役割は、個人の意思を尊重し、彼らのエンプロイヤーエクスペリエンスを高めることである。具体的には、働き方の自由度を高め、配置や異動においても本人の意思を尊重することであり、能力向上や成長を実感できる機会を提供することとなる。

HRBPは、事業部長のパートナーであると同時に、人々の支援役であることも求められている。個人が何を望んでいるのかを知り、人々の後押しをしていく存在として、より人々に近い人事となることが求められている。

マネジャーを支援し、エンパワーする

これまで以上に現場のマネジャーの役割は重要になると考えられており、人事はマネジャーへの支援をも

強化していこうとしている。

個人のエンプロイヤーエクスペリエンスを創出できるのは実際にはマネジャーである。一方、事業戦略を一步步ずつ実現していくのもマネジャーである。個人を成長に導き、チームで目標を達成していくというマインド転換とスキルをマネジャーに持たせるのが人事の仕事だ。

テクノロジーとデータを活用し、人事の効率性と有効性を高める

より効率的で正しい人事のために、HRの領域においてもテクノロジーとデータの活用が進んでいる。

経営が意思決定するにあたっての判断材料として、データに基づいたエビデンスを提供することが必要だと考えられている。また、サーベイの実施と分析によって、組織と個人がどのような状態にあるのかということに早く気づいて手を打つことができると考えられている。さらに、人々の入社時からのデータ（異動歴、担当した仕事、獲得した能力やスキ

ル、パフォーマンス、評価など）を蓄積して適材適所を実現するタレントマネジメントの実現を目指そうとしている。

雇用のあり方を引き続き模索する

インタビューのなかで、多くの人事トップが「雇用は引き続き守る」と断言した。日本型雇用の1つの特徴としての安定雇用を大切にしたいという意味は強い。

一方で、戦略の実現という役割を持つ人事は、真の適材適所を実現することも目指している。それぞれのポストに最もふさわしい人を就け、戦略の実現とパフォーマンスの最大化にドライブをかけることを目指しており、年功序列による昇給や配置、職能給などが姿を消していくと考えられている。

各社で少しずつ違いはあるが、多くの人事トップがこのような未来を描いており、今日既にそのための変革が始まっている。

人と組織の未来図は 個人にどう見えているのか

人事トップが描いたこれからの人と組織のありようは、働く人々にとって、現実感のあるものなのか。2500人の働く人へのアンケート調査からひもとく。

人事トップの想定する「未来図」が見えてきたが、これを働く個人はどう感じるのか。彼らが「今」感じていることと「この先」重視するものから未来図の確からしさを探る。

今回、リクルートワークス研究所では、働く人々2500人を対象に、現在働いている組織の状態、これから重視する組織環境を問う調査を実施した。ここではその結果の一部を紹介する。

人事トップの未来図 VS 個人が感じるリアル

まずは、人事トップが未来図で描いたことへの変化が、今現在の職場や組織で、実感できているのか、を見てみよう。

土やオープンネス、ダイバーシティ&インクルージョンなどがどの程度実現されているのか、働き方の自由度はどれだけ実感されているのかを聞いた。

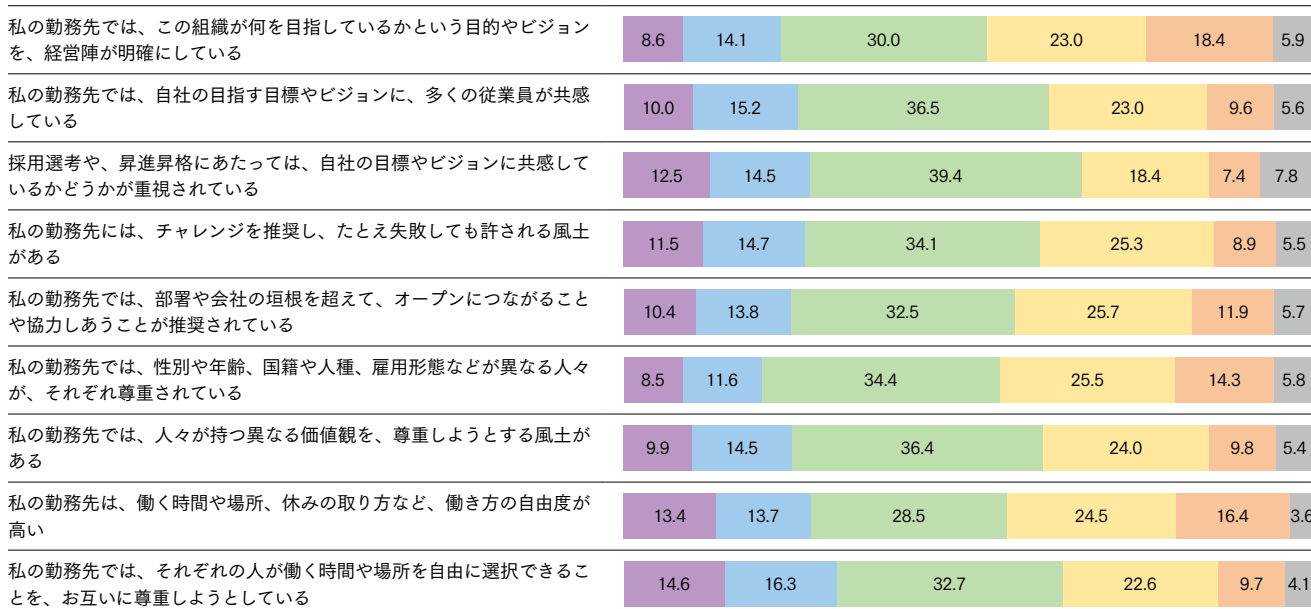
組織のカルチャー

この項目では、ビジョンやパーパスがどれだけ組織に浸透しているのか、人事リーダーが描く挑戦する風

経営陣がビジョンやパーパスを明確にしていると肯定した人は多い(41.4% = 「そう思う」「ややそう思う」の合計、以下特にことわりがな

組織のカルチャー

■ そう思わない ■ ややそう思わない ■ どちらとも言えない
■ ややそう思う ■ そう思う ■ わからない



【調査概要】

人事と組織の未来に関する意識調査

調査手法：インターネット調査

調査期間2021年2月22日～24日

調査対象：20～59歳までの正社員・パート/アルバイト・契約社員として組織で働く個人

サンプル数：2500（年齢10歳階級ごとに、性別と雇用形態を労働力調査に基づき割付）

* 100～104ページのグラフは、すべて当調査に基づきリクルートワークス研究所作成

い場合は同様)。だが、それに共感している（32.6%）、あるいは採用基準や昇進昇格の基準としてパーパスへの共感が重視されている（25.8%）という関連項目では、肯定する人が減少する。

また、目に見える多様性は尊重されていると感じている（39.8%）が、目に見えない価値観の多様性を尊重する風土があるかと答える人は33.8%と下がる。さらに、働き方の

自由度が高いと多くの人が実感しているが（40.9%）、それぞれの働き方の自由を互いに尊重しているかと回答する人は32.3%に留まる。

人事トップたちが言う「真のダイバーシティ実現」にはやや遠いのが現実だ。

キャリアや評価のありよう

人事トップは今後、個人のキャリアオーナーシップを強く求めると

言っているわけだが、「本人の望まない異動や転勤は、行われづらい」と考えている人は33.6%、「本人が自分の意思で新しい部署に異動したり、新しい仕事にチャレンジするための制度がある」と考えている人は29.6%と、現状でその兆しを感じている人は3割程度に留まる。

また、「人事評価には、新しい挑戦をしたかどうかという観点がある」を肯定する人は25.7%であり、

キャリアや評価のありよう

■ そう思わない ■ ややそう思わない ■ どちらとも言えない
■ ややそう思う ■ そう思う ■ わからない

私の勤務先では、従業員のキャリアとして、管理職になるだけでなく、ある仕事の専門性を高めプロフェッショナルになる道も準備されている	14.1	14.5	30.6	23.4	11.4	6.0
私の勤務先は、異動や出向などによって従業員に多様な経験を積ませようとしている	17.2	15.0	30.8	22.3	9.2	5.5
私の勤務先では、本人の望まない異動や転勤は、行われづらい	13.2	13.5	33.2	20.8	12.8	6.6
私の勤務先では、本人が自分の意思で新しい部署に異動したり、新しい仕事にチャレンジするための制度がある	16.8	14.6	32.2	21.0	8.6	6.9
私の勤務先の人事評価は、年次や社歴よりも成果や実績が重視される、実力主義的なものである	12.3	12.6	35.0	23.9	9.4	6.9
私の勤務先の人事評価には、新しい挑戦をしたかどうかという観点がある	15.2	13.7	36.7	20.0	5.7	8.8
私の勤務先の人事評価には、他者への貢献や、他者との協働をしたかどうかという観点がある	12.4	12.1	36.6	22.9	7.1	8.9
私の勤務先には、同僚どうしで、率直なフィードバックをし合う風土がある	15.2	14.4	36.6	20.8	6.2	6.7

「組織のカルチャー」の項で聞いた「チャレンジを推奨し、たとえ失敗しても許される風土がある」の34.2%よりも低い数字となっている。

「部署や会社の垣根を超えて、オープンにつながることや協力しあうことが推奨されている」は、37.6%と肯定する人が多かったが、「人事評価には、他者への貢献や、他者との協働をしたかどうかという観点がある」の肯定者は、30.0%となる。

挑戦やオープンなつながりが推奨されていることは知られているが、それに実効性を持たせる制度が整っているとは考えられていないようだ。

リーダー像・上司像と、その育成

未来図では、経営者や上司、そして人事が、社員やメンバーの声に耳

を傾ける支援型に変化することが描かれた。

個人の現状の認知では、「社長をはじめとする経営陣は、社内のさまざまな人と対話し、意見を聞こうとしている」「上司とメンバーの1対1の対話の機会を重視している」「上司はメンバーの成長や成果の創出を支援するように推奨されている」のすべてで、肯定的な人と否定的な人（「そう思わない」「ややそう思わない」の合計、以下特にことわりがない場合は同様）が、それぞれ3割程度と拮抗している。

また、次世代リーダーの選抜育成を強化している、という人事リーダーは多かったが、それを認知している人よりも、そうではない人のほうが上回る。「次世代経営者の候補としての人材育成が、20代や30代

などの若い世代に対しても行われている」は、肯定する人は26.7%だが否定する人が34.1%、「次世代経営者の候補としての人材育成プログラムには、意欲があれば、手を挙げて参加することができる」は肯定する人が24.8%、否定する人が34.3%となっている。

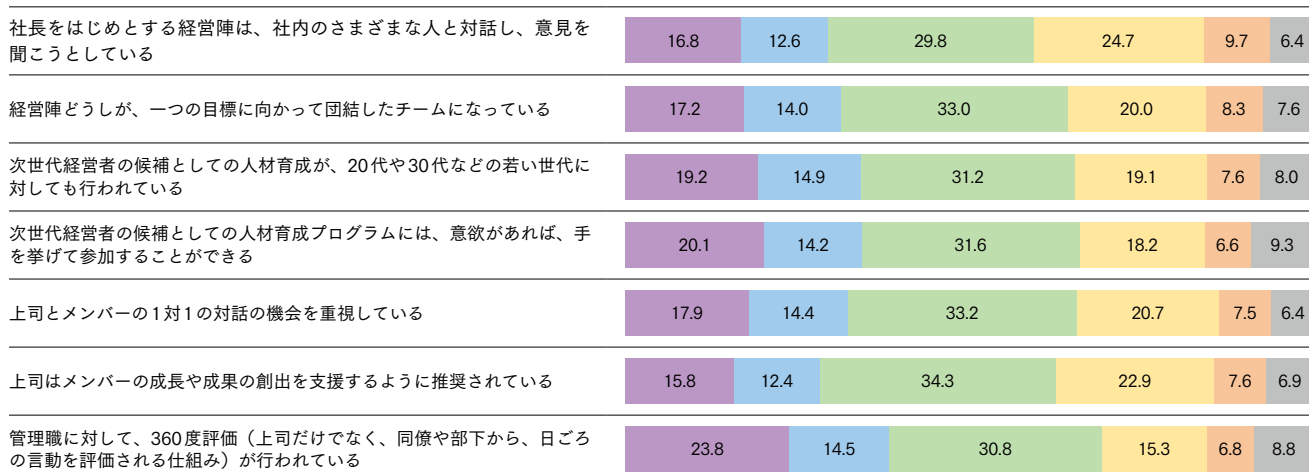
人事と職場のDX

多くの人事トップが、職場や人事のDXを進めると言っている。

職場のコミュニケーションや業務のプロセスにおいては、デジタルシフトは比較的進んでいると認識されている。「ビデオ会議や社内SNSなどを使ったコミュニケーションが一般化している」（34.7%）、「さまざまな仕事が、PCやモバイルから進められるように、新しいツールやシス

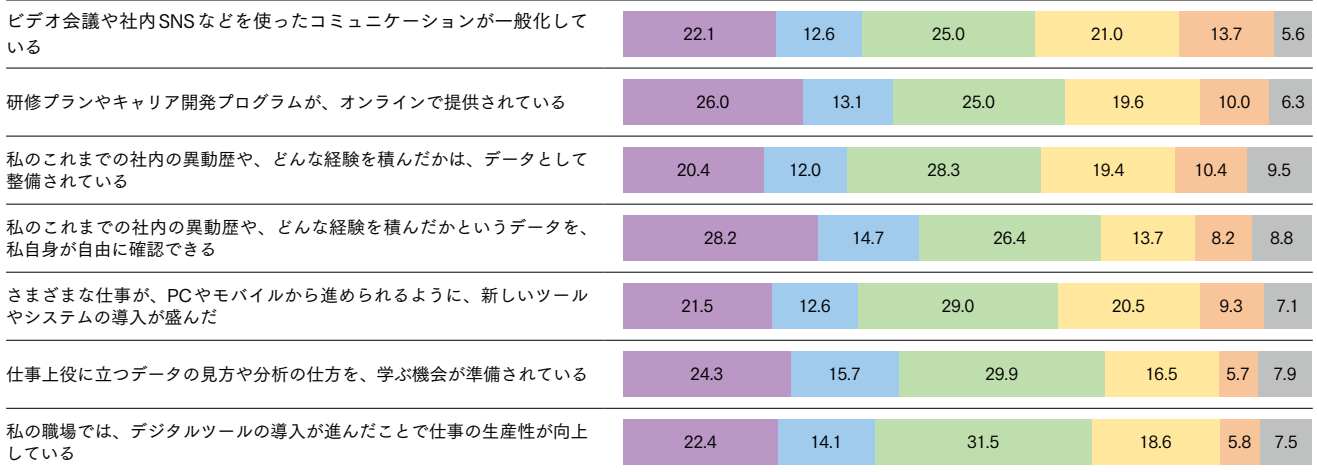
リーダー像・上司像と、その育成

■ そう思わない ■ ややそう思わない ■ どちらとも言えない
■ ややそう思う ■ そう思う ■ わからない



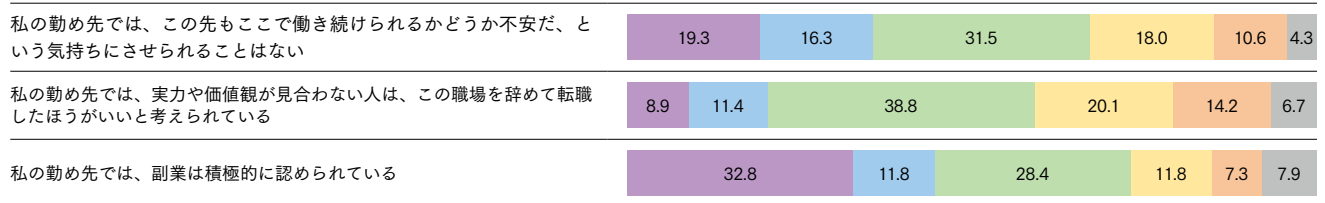
人事と職場のDX

■ そう思わない ■ ややそう思わない ■ どちらとも言えない
 ■ ややそう思う ■ そう思う ■ わからない



雇用のありよう

■ そう思わない ■ ややそう思わない ■ どちらとも言えない
 ■ ややそう思う ■ そう思う ■ わからない



「さまざまな仕事が、PCやモバイルから進められるように、新しいツールやシステムの導入が盛んだ」(29.8%)の項目で肯定する人が多い。

しかし、そのことで生産性が向上したか、という問いに対しては、24.4%と肯定意見が減る。合わせて、「仕事上役に立つデータの見方や分析の仕方を、学ぶ機会が準備されている」も肯定は22.2%と低めになっている。

人事データの活用については、「私のこれまでの社内の異動歴や、どんな経験を積んだかは、データとして整備されている」は29.8%が肯定しているが、「私のこれまでの社内の

異動歴や、どんな経験を積んだかというデータを、私自身が自由に確認できる」では肯定が21.9%に下がり、「データの民主化」はそれほど進んでいないことがわかる。

雇用のありよう

雇用のありようについては、実利主義、あるいはジョブ型をとっていても、雇用の安定は確保すると明言した人事リーダーが多かった。しかし、コロナ禍の影響もあってか、「この先もここで働き続けられるかどうか不安だ、という気持ちにさせられ

ることはない」について、肯定する人が28.6%に対し、否定する人が35.6%と、雇用不安を感じる人のほうが上回っている。

また、「実力や価値観が見合わない人は、この職場を辞めて転職したほうが良いと考えられている」は、肯定する人が否定する人を上回り、実利主義は浸透しつつあるように見える。副業推進も多くの人事トップが語るテーマだったが、否定する人が突出して高く、実際には副業を認める企業はまだ少ないことがうかがえる。

働く個人が仕事や職場で重視すること

■ 重視しない
 ■ あまり重視しない
 ■ どちらとも言えない
■ やや重視する
 ■ とても重視する

組織が何を目指しているかという目的やビジョンを、経営陣が明確にしている	6.0	12.3	42.1	32.1	7.4
自社の目指す目標やビジョンに、多くの従業員が共感している	6.1	11.4	41.9	33.7	6.9
採用選考や、昇進昇格にあたっては、自社の目標やビジョンに共感しているかどうかを重視されている	6.3	12.6	48.4	27.2	5.5
チャレンジを推奨し、たとえ失敗しても許される風土がある	5.2	8.6	39.9	36.2	10.1
部署や会社の垣根を超えて、オープンにつながることや協力しあうことが推奨されている	4.1	8.2	38.5	38.6	10.5
性別や年齢、国籍や人種、雇用形態などが異なる人々が、それぞれ尊重されている	4.6	8.0	38.8	37.5	11.0
人々が持つ異なる価値観を、尊重しようとする風土がある	4.1	7.0	36.4	40.2	12.3
働く時間や場所、休みの取り方など、働き方の自由度が高い	3.6	5.4	29.6	35.1	26.2
それぞれの人が働く時間や場所を自由に選択できることを、お互いに尊重しようとしている	3.4	6.5	33.2	37.6	19.4
従業員のキャリアとして、管理職になるだけでなく、ある仕事の専門性を高めプロフェッショナルになる道も準備されている	4.6	9.5	40.5	34.8	10.6
異動や出向などによって多様な経験を積ませようとしている	10.5	15.9	46.3	22.2	5.1
本人の望まない異動や転動は、行われづらい	3.9	6.6	35.9	32.6	21.1
本人が自分の意思で新しい部署に異動したり、新しい仕事にチャレンジするための制度がある	5.0	9.7	43.0	34.5	7.8
人事評価が、年次や社歴よりも成果や実績が重視される、実力主義的なものである	4.2	9.0	47.1	31.5	8.2
人事評価に、新しい挑戦をしたかどうかという観点がある	5.9	12.1	50.6	26.1	5.3
人事評価に、他者への貢献や、他者との協働をしたかどうかという観点がある	4.9	9.1	46.6	32.2	7.2
同僚どうして、率直なフィードバックをし合う風土がある	4.8	9.0	43.2	34.8	8.1
社長をはじめとする経営陣が、社内のさまざまな人と対話し、意見を聞こうとしている	4.5	8.0	37.0	38.0	12.6
経営陣どうしが、一つの目標に向かって団結したチームになっている	4.2	7.7	39.4	36.7	11.9
次世代経営者の候補としての人材育成が、20代や30代などの若い世代に対しても行われている	5.2	9.6	43.3	32.0	9.9
次世代経営者の候補としての人材育成プログラムには、意欲があれば、手を挙げて参加することができる	5.9	10.2	45.6	30.6	7.8
上司とメンバーの1対1の対話の機会を重視している	5.4	9.8	43.8	32.2	8.9
上司がメンバーの成長や成果の創出を支援してくれる	4.3	6.6	38.8	39.6	10.7
管理職に対して、360度評価（上司だけでなく、同僚や部下から、日ごろの言動を評価される仕組み）が行われている	5.2	9.7	43.5	31.8	9.8
この先もここで働き続けられるかどうか不安だ、という気持ちにさせられることはない	3.5	5.1	36.0	34.6	20.8
実力や価値観が見合わない人は、この職場を辞めて転職したほうがいいと考えられている	6.4	11.6	53.9	21.5	6.6
副業が積極的に認められている	8.4	11.1	45.8	25.4	9.3

人事トップの未来図 VS 個人が重視すること

調査では、これから働く先を選ぶとするならば、何を重視するかを聞いている。ここでは、人事トップが描く未来の人と組織のあり方を、働く個人がどの程度重視しているのかを見てみよう。

働く個人が重視すること

「とても重視する」が突出して高いのが、「働く時間や場所、休みの取り方など、働き方の自由度が高い」(26.2%)、「本人の望まない異動や転勤は、行われづらい」(21.1%)、「この先もここで働き続けられるかどうか不安だ、という気持ちにさせられることはない」(20.8%)である。働

き方の自由度が高いこと、キャリアオーナーシップを持つことを働く人が求めている姿が見えてくる。ただ、だからといって雇用不安が高まることは望んでおらず、常に安心して働ける状態を求めている。いささか虫がいい話にも思えるが、これこそが個人の求めているものだけということを理解しておきたい。

また、「とても重視する」と「やや重視する」の合計が比較的高くなる項目に、「部署や会社の垣根を超えて、オープンにつながることや協力しあうことが推奨されている」「性別や年齢、国籍や人種、雇用形態などが異なる人々が、それぞれ尊重さ

れている」「人々が持つ異なる価値観を、尊重しようとする風土がある」などがある。お互いをリスペクトし合う、協力するカルチャーを求める傾向がうかがえる。

また、「社長をはじめとする経営陣が、社内のさまざまな人と対話し、意見を聞こうとしている」「上司がメンバーの成長や成果の創出を支援してくれる」など、対話と支援へのニーズも高い。

個人は自らの働き方やキャリアを自分で決めたいと考えつつも、互いに尊重し合えるメンバーとの協働、経営者や上司との積極的な対話や支援を求めていることが見えてくる。

「機会」と「責務」について個人と対話せよ

人事トップが語る未来に関して、ビジョンやパーパス、ダイバーシティを重視する方向への組織変革については、働く個人はその予兆を既に感じ取っている。しかし、特に個人のキャリア形成やテクノロジーの活用など、そのほかの項目については、まだ人事トップが思い描く姿へ

の兆しは伝わっていない。そして、将来求めるものについては、働き方の自由度、キャリアオーナーシップ、対話やつながり、支援などが挙がっており、ある意味で「欲張り」な個人の姿が見えてくる。

「お互いに選び・選ばれる組織と個人」という表現をした人事トップが

何人かいたが、個人の要望には際限がなく、また、人事の打つ施策に込められたメッセージはビビッドには伝わりにくい。人事の描く未来と、そこにおける個人の「機会」と「責務」について、人事としては今後、もっと対話を深めていくことが必要になるだろう。

Works 人材マネジメント調査2020

これからの人事、 これからの組織

人事トップ 30 人とひもとく人事の未来

2021年3月発行

インタビュー

石原直子

(リクルートワークス研究所

人事研究センター長／主幹研究員)

大久保幸夫

(リクルートワークス研究所 アドバイザー)

奥本英宏

(リクルートワークス研究所 所長)

企画・編集

入倉由理子

進行

金井あかり (リクルートワークス研究所)

森千恵子 (リクルートワークス研究所)

執筆

伊藤敬太郎

荻野進介

瀬戸友子

アートディレクション

八十島博明 (Grid)

デザイン

石川幸彦 (Grid)

撮影

太田未来子

刑部友康

宮田昌彦

印刷

北斗社

調査協力

インテージ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 2021

Works 人材マネジメント調査 2020

これからの人事、 これからの組織

人事トップ 30 人とひもとく人事の未来

リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
株式会社リクルート
TEL 03-6835-9200
<https://www.works-i.com>

