

## ステアリングコミッティ

# 社員に選ばれる 会社づくり再始動!

～生産性向上のための働きがい、  
次世代に合わせた組織変革に向けて～

企業の人事・組織戦略・人材関連サービスのための専門イベント「ヒューマンキャピタル2019」が、5月29日から31日まで、東京国際フォーラムにて開催される。これにあわせて、日経BP社では、ステアリングコミッティ(運営委員会)を設立。イベントに先立って開かれた会合において各委員が、自社での働き方改革の取り組み内容や、社員に選ばれる会社をいかにしてつくるかについて、活発な意見交換を行った。その模様をレポートする。

## 働き方改革をどのように 進めているか

——ヒューマンキャピタル2019のテーマは「社員に選ばれる会社づくり再始動!」です。成長の機会や場を提供するのは会社の役割ですが、自分のスキルを引き上げ、社会に貢献するのは社員の義務。その意味で、会社と社員はイコールパートナーであり、働き方改革も両者の対等な関係を築くものでなくてはなりません。こうした観点から議論を深めていければと思います。まずは働き方改革に関する各社の取り組みの内容をご紹介ください。

**八木** イトーキはオフィスをはじめ、様々な働く空間作りをサポートしている会社で、私自身は研究開発部門が長く、数年前から働きやすさや生産性向上に寄与し、かつ健康的なオフィスが作れないかというテーマに取り組んできました。そんな中で、オフィス改善は確かに一定の効果はあるが、それだけでは足りないという思いが強まり、働き方関連のソリューションを持つ会社と新しい取り組みを始めています。それが11の企業とブランドが集まった「FROM PLAYERS」というプロジェクトで、働き手の視点から、より高いパフォーマンスを発揮できる働き方を考え、それを社会に

拡げていくための活動をしています。本日はその事務局の立場も兼ねて来ています。  
**三上** オリックスでは2016年にグループ10社からメンバーを募り職場改革推進プロジェクトを立ち上げました。当社は極めて幅広い事業を手掛けており、様々なバックグラウンドを持つ人材が集まっていますので、プロジェクト開始当初は多様な働き方をサポートする人事制度を整備することに注力し、所定労働時間の短縮やスーパーフレックスタイム制度、リフレッシュ休暇取得奨励金制度などを実施しました。社員の意識改革も進み、有休取得率は80%、残業時間も減りました。現在は、意識変化から具体的な行動を実行していくステージと考えています。例えば、IT充実化や外部オフィス利用などインフラ整備を進めることで、生産性向上を支援することに力点を置いています。

**山本** ANAでは、客室乗務員、パイロット、整備士、地上係員など現場型のスタッフが8割を占め、2割が間接スタッフ。それぞれの働き方改革を進めています。私が統括している客室乗務員については、



イトーキ(FROM PLAYERS)  
ソリューション開発部 部長  
八木 佳子 氏



オリックス  
執行役  
グループ人事・総務本部長  
三上 康章 氏



ANA  
取締役 常務執行役員  
グループ女性活躍推進 総括  
ANAブランド客室部門 統括 客室センター長  
山本 ひとみ 氏

2016年から1年間の勤務日数を個人の事情に合わせて選択できる制度を導入しました。2011年から導入している短日数勤務制度では、対象者が限定されていた中、2016年に年間調整勤務を導入することで対象者の幅を広げ、申請者は全員取得できます。当社には8000名の客室業務員があり、そのうち2500名が20代から30代前半。従来だと結婚・出産で100%の勤務日数では働けないため退職していたところ、制度の導入で勤務を続けられる社員が増え、退職率は以前と比べ半減しました。

また、間接スタッフを対象に、テレワークを社内で普及させるために、2018年から故郷でテレワークができる「テレサとワーク」を導入しています。

**大橋** パナソニックの中でも、我々コネクティッドソリューションズ(CNS)社はBtoBを担当しています。パナソニックは創立以来100年間、家電中心で伸びてきました。しかし、過去の成功体験をベースとした文化では、残念ながら「顧客志向が足りない」「内向き志向になっている」など様々な課題が出ており、それをいかに変えるかに、ここ2年ほど取り組んでいます。例えば、CNS社の本社は大阪から東京に

移し、席はフリーアドレスで役員の個室も廃止。服装も自由。上司部下の関係も上意下達的なマネジメントを改めるよう施策を進めています。

**北崎** PwCコンサルティングで、私は約20年ずっと組織・人事関連のコンサルティングをしていますが、最近よく「Employee Experience」(EX)がテーマに挙げられます。要は「従業員にいかに価値を提供するか」ということで、当社内でも取り組みを進めています。

当社には39カ国の人々がいるが、その多くが日本国籍の社員がおり、また20代・30代のミレニアル世代以降の社員も増え、様々な価値観を持った人材が一つの職場で働くようになってきています。そうなると従来のように、みんなを

1つの働き方やキャリアモデルの仕組みに入れるのではなく、オーダーメイドで一人ひとりを支援していくような体制・仕組みづくりが重要になってきます。そのため、私のチームでは新しい人が入ると、上司のほかに、キャリアアドバイザーのような「コーチ」、相談役の「バディ」をつけて、「多様性に合わせた多面的なサポート」を受けられる体制を構築しています。

**田中** 当社では「新しい給与」を発明し、

## ヒューマンキャピタル2019 ステアリングコミッティ

- **イトーキ(FROM PLAYERS)** ソリューション開発部 部長 八木 佳子 氏
- **オリックス** 執行役 グループ人事・総務本部長 三上 康章 氏
- **ANA** 取締役 常務執行役員 グループ女性活躍推進 総括  
ANAブランド客室部門 統括 客室センター長 山本 ひとみ 氏
- **パナソニック** コネクティッドソリューションズ社  
常務人事・総務担当(兼)人事センター所長 大橋 智加 氏
- **PwCコンサルティング** ディレクター 北崎 茂 氏
- **Fringe81** 代表取締役CEO 田中 弦 氏
- **メルカリ** 執行役員 VP of People & Culture 唐澤 俊輔 氏

委員