

我々は何を考えるにも「ミッション」と「バリュー」に軸を置いています。ミッションは「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」と定めており、実際にグローバル展開を進めるうちに、国内でもすでに約30カ国から人材を採用するようになっています。シリコンバレー的なグローバル発想の人事を期待されますが、日本の法律や枠組みもある。そんな中、どうグローバル化を推進するかが課題です。

「生産性」と「働き甲斐」を高める上での課題とは

—— 「生産性」と「働き甲斐」という観点で、皆さんが現在、課題と考えているのはどのようなことでしょうか？

山本 働き甲斐のような、数字に表しづらい一人ひとりの充足感をどう測るかは重要な課題。ANAの場合、毎年1回、グループ全社員約4万5000人を対象に社員意識調査を行っています。回答率は90%以上に上り、そこを丁寧に分析することで組織マネジメントの課題が見えてきますので、次なる働き方改革の施策につなげています。

唐澤 メルカリでは、働き甲斐のようなものをテクノロジーの力で全て数値化できると考えています。EXを考える際には、Employee Journey Mapを作り、入社から退社までにどんなイベントがあるかを全て可視化。その上で満足度などのスコアを取り、改善点を見出すことを始めました。

それと生産性というと、「効率化」みたいな話になるのですが、「アウトプットが増えれば良い」という捉え方もしています。スピードを上げればアウトプットは増えるので、あえて性善説でルールは作らず、従業員に自分で考え、自分で動いてもらう



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

ようになっています。

大橋 生産性向上には上司部下のマネジメントの関係を变えることが必須と感じます。パナソニックはある意味、上意下達のやり方で勝ってきた会社なので、そういう風土が出来上がっているのが問題。仕事の付加価値を上げるには、社員一人ひとりが自分の頭で考え、主体的に行動することが重要であると思います。従来型の押し付け型の上司には、そのために1on1も導入し、360度評価などで気づきを促し、また、それにより交代していただくことも行っていかないといけないと思っています。

三上 事業が多角化するにつれて各々の業務も細分化・専門化する傾向にあり、ヨコのつながりを活かした新規事業のアイデアが生まれにくくなっていると危惧しています。そこで社内の希望部署へのインターンシップ制度や、社内スタートアップの育成に取り組んでいます。考え方の幅を広げ、新しいことに挑戦し続けてもらうことで、働き甲斐も高めてほしいと思っています。

田中 この20年ほどで働き方の多様化が進み、正社員以外の人が増えました。



PwCコンサルティング
ディレクター
北崎 茂 氏

ところが働き方改革は正社員だけにだけ行われています。生産性向上には、正社員以外の人たちにどうインセンティブを与えるか、エンパワーメントするかも重要です。当社の場合、アルバイトや契約社員、時短社員も含め全員をピアボーナスの対象に含めています。これにより全員が会社への帰属意識を持つようになり、生産性も上がりました。

八木 生産性や働き甲斐を高めるには心身の健康も見逃せません。健康でないパフォーマンスが発揮できないのはデータでも実証されていますし、ワーク・エンゲイジメントが高い人は職場で挨拶や気軽な会話を多くしているなど、健康状態と特定の行動にも関連があることもわかっています。だからこそキメ細かいコミュニケーションで社員の不安やストレスを取り除くことが大事だと思います。

北崎 PwCコンサルティングでは、「ダイアログ」と呼ぶ、リアルタイムの対話を重視しています。上司と部下がとにかく対話をするということです。対話がないと意識や価値観のズレが必ず出てきてしまう。「対話をするのが生産性を上げる最大の武器」というのが当社の考えです。



Fringe81
代表取締役CEO
田中 弦 氏

若手社員をどう惹きつけて育成するか

—— 若手社員の育成についてはどのような考えをお持ちでしょうか？

八木 若い方は、与えた仕事に対しては「これは自分の仕事ですか?」と言ってきたりする半面、興味がある仕事にはすごく能動的に「休日を使ってやってきました」みたいなこともある。その人のやりたいことと、会社のやってほしいことをマッチさせる工夫も必要かもしれませんね。

北崎 採用の際、当社のようなコンサルティングファームを志望する方の中で、増えてきていると感じるのは、社会的貢献に興味がある人ですね。当社でも、そうした社会的貢献を視野に入れた活動は増えてきています。そういった活動を事業にどのように結び付けていくか、どこまでやるべきかというバランスがより重要になってきていると思います。

山本 仕事とは楽なものではなく、みんな厳しいことも経験しながら成長していきます。そういうことはやはりきちんと伝えていかなくてはなりません。信頼関係を築き、しっかりと向き合うことが、本人の育成に



メルカリ
執行役員 VP of People & Culture
唐澤 俊輔 氏

つながっていくと思います。

三上 オリックスは社員13名から出発した会社で、起業家精神を忘れないでほしいと強く願っています。「就職」ではなく「就社」の意識を感じることがありますが、仕事を通じて新たな価値を提供し社会に貢献できる、自身も成長し続けるカルチャーを大事にしてほしいです。キャリアは会社が一方向的に用意するものではありません。自律的にキャリアを切り開けるよう、会社も支援しています。

大橋 パナソニックでも、変革を進めてきてはいますが、残念ながら「大企業で安定感がある」という理由で希望される人がまだ半分くらいいる。「新しいことに取り組みよう」と入社する人も増えているのですが、まだ道半ばです。

唐澤 メルカリには65歳まで働くことを前提に入社する人はほぼいないと思います。「短期間で成果をあげて成長していこう」とは言うし、戦略として「10年後、こういう会社でありたい」という話もしますが、「10年後、あなたはこうなっています」という話はその中にはない。「自分で考えようね」というのがポリシーです。

田中 私は14年ほど新卒採用を行っていますが、その間ほぼ変わらないのが日本の就職人気企業ランキング。ただ、Fringe81は去年、「学生が本当に行ってきたINTERNSHIP AWARD」で2位になりました。そうすると新卒採用では約3000人の学生と会うことができ、その中から非常に優秀な人材が採れる。人気企業ランキングに載るような企業に就職したい人が相変わらずたくさんいる一方で、企業文化などをこだわって伝えるとそれが響いて、当社のようなベンチャーに来たいと考える学生も増えていて、その二極化が進んでいると感じます。

—— 様々な視点からのご意見をありがとうございました。この続きは、5月29日にヒューマンキャピタル2019の中で実施される「ステアリングコミッティ 公開ディスカッション」の場で、さらに議論を深めていきたいと思っています。

「ステアリングコミッティ 特別ディスカッション」を開催します

2019年5月29日(水) 13:20~14:50
東京国際フォーラム ホールE(地下展示会場)内セミナー会場A

受講申し込みはこちらから

<http://expo.nikkeibp.co.jp/hc/>