

「働き方」を考える

第二部 パネルディスカッション

＜司会者プロフィール＞

○今野 浩一郎 氏（学習院大学経済学部教授）

1973 年東京工業大学大学院理工学研究科（経営工学専攻）修士課程修了。同年、神奈川大学工学部助手。1980 年東京学芸大学教育学部講師、1982 年助教授。1992 年より現職。

＜パネリストプロフィール＞

○牧野 正幸氏（株式会社ワークスアプリケーションズ代表取締役最高経営責任者）

1963 年、神戸市生まれ。大手建設会社、IT コンサルタントを経て、1996 年に同社を設立。業界の常識を覆すイノベーションを起こし続け、日本初の手続き型ERPパッケージソフト「COMPANY」は、市場シェアNo.1として不動の地位を築く。

イノベーションの源泉となる“優秀な人材”＝「クリティカルワーカー」に着目し、新卒向けの「問題解決能力発掘インターンシップ」や既卒向けの「Global Express」など、画期的な採用プログラムを展開。また、独自の人事施策により、個人の成長を最大化する働き方を可能にするなど、「働きがいのある会社ランキング」（Great Place to Work Institute）では8年連続ベストカンパニーに選出されている（2015年3月時点）。

○水谷 智之 氏（株式会社リクルートキャリア代表取締役社長）

1988年4月、株式会社リクルート入社。以降、同社にて要職を歴任。2012年より、株式会社リクルートホールディングス執行役員（キャリアカンパニー担当）就任。同年より現職。

○山田 雅裕氏（未来工業株式会社代表取締役社長）

1987年5月、未来工業株式会社入社。以降、同社にて要職を歴任。2013年6月より、現職。

1. 各社の特徴

○司会者

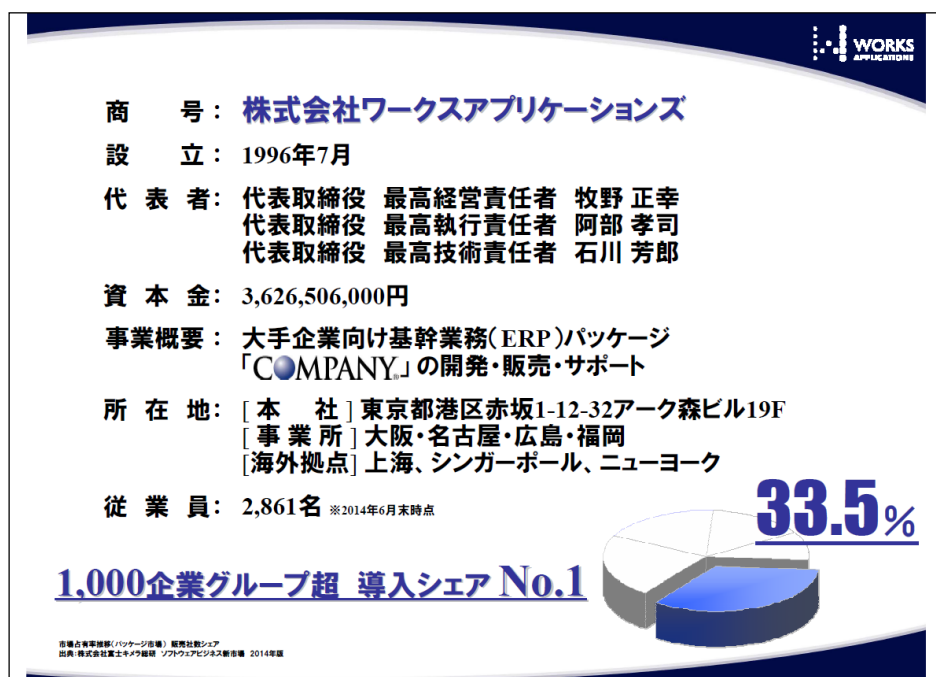
あらためまして、学習院大学の今野と申します。よろしくお願いいたします。第一部では3人の講演者の方からマクロレベルでの話を伺って参りました。第二部のパネルディスカッ

ションでは企業の経営者の方からお話を伺うことを通して「働くこと」をマイクロレベルで考えてみたいと思っております。時間は1時間半を予定しております。

進め方については、最初に15分程度でそれぞれの会社の概要等についてお話頂きます。その後、3人の方のお話から論点を2点程設定し、議論させて頂ければと思います。先ほど事前の打ち合わせはしたのですが、実はこのパネルディスカッションの内容にはシナリオがありませんので、面白い点を私がピックアップして随時質問していくという形式をとりたいと思います。したがって、パネルディスカッションが最終的にどこに行き着くのかはわかりません。もし船が沈んだらごめんなさい、成功したら拍手喝采をお願いしたいと思います。それでは早速、各パネリストの方からお話を頂きたいと思います。まず牧野さんからお願いします。

○ 牧野氏

ご紹介にあずかりましたワークスアプリケーションズの牧野と申します。簡単に会社の紹介をさせていただきます（スライド1）。



スライド 1 ワークスアプリケーションズ会社概要

当社は、大手企業向けのサプライチェーン、会計、人事給与などを司る基幹業務(ERP)パッケージソフトウェア「COMPANY」の開発・販売・サポートを行っています。現在は、上海、シンガポール、ニューヨーク、東京に拠点を置き、グローバル展開を進めています。日本では最大手のエンタープライズアプリケーションメーカーとして、大手企業の33.5%に当社の製品をお使いいただいております。今から18年前の1996年に、2

人の共同経営者とともに会社を設立したのですが、そのきっかけとなった2つのエピソードをご紹介します。

私はもともと外資系の IT 会社で、主に欧米各国の大手企業を対象にコンサルティングを行っておりました。すでに欧米には ERP パッケージソフトウェアを扱う素晴らしい会社がありました。しかし、日本にはそうした企業がなく、非効率なシステムの構築や莫大な IT コストの投入が、欧米に比べて日本の IT 投資効率を悪化させていました。そこで、日本の大手企業に合うソフトウェアを開発すべきではないかと考え、当初は日本の大手 IT 会社などに依頼しましたが、その種のソフトウェアの製品化は非常に難度が高く、また既存ビジネスとのカニバリを起こすことから、全社に断られてしまいました。そのため、2 人のメンバーとともに自分自身で、日本で初めて大手企業向けの ERP パッケージソフトウェアの開発を成功させました。

もう 1 つのエピソードは、私がシリコンバレーでベンチャー企業に出向していた時の話です。40人〜50人規模の小さな会社にも関わらず、皆恐ろしく優秀な人たちで、彼らの考えに強い衝撃を受けました。彼らから「今後のキャリアをどうするつもりだ」と聞かれ、私が「どうするも何も、自分の元の会社に喜んで帰るよ」と答えたら、まるで不憫だといわんばかりに「きみは、学生時代に勉強できなかったのか」と言われたのです。私は「勉強を頑張ったから大手の会社に入れたんじゃないか。日本でこの手の会社に入社するのはとても難しい」と反論したのですが、彼らは「理解出来ない。そこにしか入れなかっただけだろう。優秀ならば、なぜベンチャー企業に入社しないのか」と言うのです。アメリカでは、スタンフォードやマサチューセッツ工科大学の優秀な学生の多くは、大手企業ではなく、シリコンバレーのベンチャー企業で働くのです。

私が特に驚いたのは、トップクラスの優秀なエンジニアが、下落の一途をたどっているような企業に入社したがつっていたことです。彼らが「会社が潰れるかどうかは関係ない。あそこは、世界を変えられる可能性がある。本当に優秀な人たちばかりだし、そういうところで働けば自分のキャリアは一気に跳ね上がる。成長できることは間違いないのだ」と力説するのを見て、シリコンバレーとはこういう世界なのかととても驚かされました。その後日本へ帰国する道々、もし自分の成長に焦点を当てるなら、どの会社に移職したいかを考えたのですが、一社も思い浮かびませんでした。一流企業はたくさんあるものの、それらの企業がシリコンバレーのベンチャー企業のように、社員に世界を変えるという難しい仕事と裁量を与え挑戦させ、彼らを大きく成長させることを保障できるかと言えば、どこも確約されてはいないと思いました。この気づきから、いつか自分で会社を起こすなら、ものすごく優秀な人材だけで構成し、非常に難しい問題を突破し続ける会社にしたいと強く思いました。

こうした経緯があって、1996年の7月にワークスアプリケーションズを設立しました。

クリティカルワーカーに活躍の場を

圧倒的に優秀な人材が、圧倒的に成長できる環境の提供

「個」の力の重視

- エンパワーメント
- 失敗を許容する文化

➤ 失敗を許容することで、若手が最高難度の仕事にチャレンジできる環境をつくる

「働きがいのある会社ランキング」

連続受賞

GREAT PLACE TO WORK Best Workplaces 2014 Japan

スライド 2 クリティカルワーカーに活躍の場を

我々の社是の1つ（スライド2）として掲げているように、人の『成長』にフォーカスした会社を作りたいという創業時からの強い思いがあります。そのため、組織力ではなく“個の力”を重視して、優秀な人材、つまり「クリティカルワーカー」が圧倒的に成長する環境づくりに注力しています。例えば、失敗を許容してチャレンジを推奨する文化や制度があります。

さらに、成長の機会を多くの優秀な人材に提供するため、採用には非常に多くの時間と費用をかけています。例えば、当社のインターンシップでは毎年 2～3000 名を受け入れています。このインターンシップは、実務を模した難しい課題を与えて、問題解決能力を鍛えるものです。そして、クリティカルワーカーとしての実力がある人には、当社に入社できるパスを付与しています。

○ 司会

ありがとうございました。それでは、次に水谷さんにお話し頂きます。

○ 水谷氏

ご紹介にあずかりました水谷でございます。本日は貴重な機会を頂きまして、誠にありがとうございました。まずリクルートグループの経営思想についてご説明致します（スライド 3）。

我々は会社の価値の源泉は人にあると考えています。したがって、少し極端ですが人以外、自社で所有しているものはありません。ビルさえ自社所有はありません。「自分で 60 歳、70 歳、80 歳までと長期のキャリアを切り拓いていける人間をつくり、そういう人たちのパワーで経営をしていこう」という考えのもと、従業員と会社の関係に一番こだわって経営をしています。弊社の思想は時に厳しいとも言われますが、これが基本的な考え方ということです。

■ はじめに

～人で、人は変わる。人で、組織は変わる。人で、社会は変わる。～

全ての価値の源泉は「人」だからこそ、私たちは事業活動でも、
ともに働く仲間に対しても、真摯に人に向き合いたい。

そんな信念から、リクルートキャリアでは自社で働く社員が、
自身の人生の中でも「働く喜び」を膨らませ、変わりゆく社会の中で、
自分で自分のキャリアを切り拓いていける存在になることを期待しています。

(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.1

スライド 3 リクルートキャリアの経営思想

リクルートは設立から 55 年が経ちましたが、3 年前の 2011 年からホールディングスと事業会社に会社を分けました。私は、リクルートグループの中のリクルートキャリアという会社を経営しております（スライド 4）。弊社は創業事業を含めた就職、転職を中心とした長期キャリアに関わる領域で事業を展開しています。従業員数は 2746 名で、取引高は 1 千億円ほどという経営状況です。

会社概要

企業情報	
社名	株式会社 リクルートキャリア
英文社名	Recruit Career Co., Ltd.
設立	1977年11月28日 (商号変更2012年10月1日)
本社所在地	〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
従業員	2746名(2014年4月1日時点)
資本金	6億4335万円
取扱高	944億2716万円(2014年3月期)
代表取締役 社長	水谷智之

沿革

2011年10月
株式会社リクルート(HRカンパニー)と株式会社リクルートマネジメントソリューションズのインフローソリューション事業部が統合

2012年 4月 株式会社リクルート(HRカンパニー)と株式会社リクルートエージェントが統合

2012年10月 株式会社リクルートキャリアに商号変更

採用～入社後活躍まで見据えた、採用活動支援を事業としています。

(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

スライド 4 リクルートキャリア会社概要

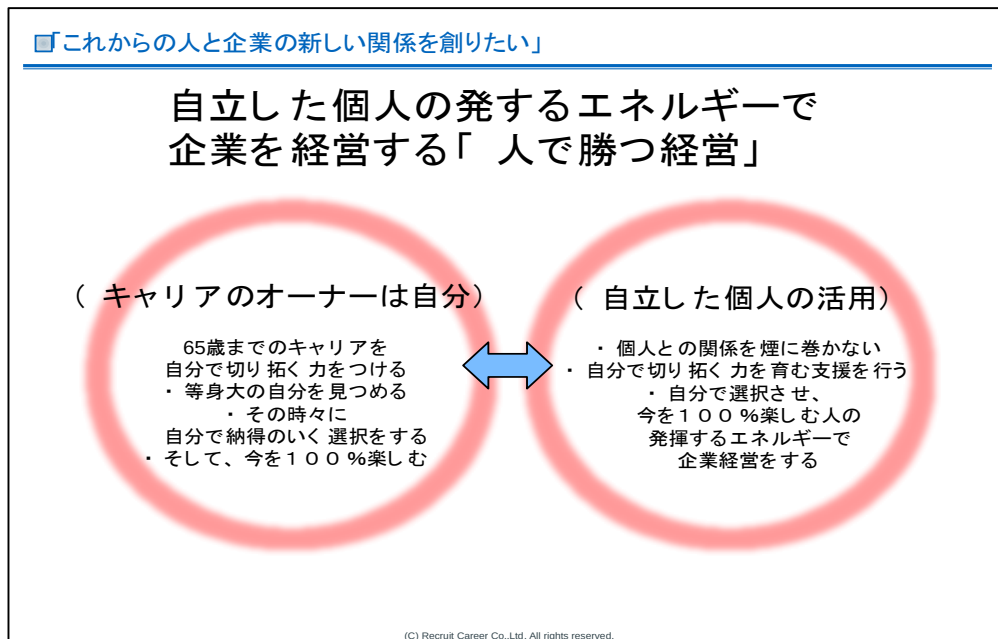
つぎに弊社の事業内容についてご説明します(スライド 5)。大学生の方によく知られているのはリクナビだと思います。じつはその他にも、学生向けには人材紹介や適性テスト、転職を希望する方にはリクナビ NEXT やリクルートエージェント、独立したい方には独立の支援サービス、若年でなかなか職につけない方にはトレーニングをしながらマッチングを行う就職 Shop というサービス、エグゼクティブの方専門の人材紹介、さらには医療領域の人材紹介も行っております。特徴は、どのビジネスもマッチングビジネスであることと、きめ細かいサービスが求められるので、メンバーの現場力が非常に問われるビジネスであるということです。こうしたサービスには1つのパターンがあるわけではありませんので、現場のメンバーがどれだけの知恵とスピードで自分たちのサービスを変え続けるかという、この回転力が鍵になるビジネスであり、サービスです。ですので、社長の号令を基本とする統制のとれた強い組織を作るというのではなく、一人ひとりが自律的に働いており、強いかどうかということが経営の鍵になります。そのため、先ほど申し上げたように、経営の基本的な考えとして価値の源泉を人としています。



スライド 5 リクルートキャリア事業内容

つぎに弊社の会社と個人の関係についてご説明します（スライド 6）。リクルートグループ、特にリクルートキャリアは終身雇用を前提としていません。もちろん定年までご活躍頂く方もいらっしゃいますが、弊社で長く働くことがその人のキャリアに必ずしも良いこととは限らないと考えています。弊社では退職することを「卒業」と呼ぶのですが、卒業された後も全員が自分のキャリアを自分で切り拓いていかなければなりません。そこで全員が自分のキャリアを自分で切り拓けるように、弊社で共に働くことを通じて、キャリアに対する強い自律性を身につけてほしいということが基本的な考えです。そのため、「自分のキャリアを切り拓くのは従業員個人の責任です」とはっきりと申し上げます。それと同時に、会社としては、個人の自律に出来る限りの支援を行うこととしています。たとえば、1つは社員が自分で考えるキャリアの希望を **Will** と呼んでいるのですが、この **Will** を育む力を育てたいと考えています。それから人間は強くないので、期待や強い要望を得られなければ仕事に取り組みません。そのため、労働については社員に日本一期待をし、日本一要望する会社でありたいと思っています。しかし、あくまで個人の責任のもとで行ったことは自己責任とし、会社のせいにはしてはいけないとしています。つまり、「会社に依存するのではなく、自分で飛び込んでいき、できないことを会社のせいにしない」ということです。このことを「圧倒的な当事者意識」という言葉で定義をしています。そのかわり、自己の裁量のおかげで素晴らしい仕事をしてきた人に対しては、最大の賞賛を送るということを大事にしたいと思っています。弊社で働いて頂くのであれば、この基本的な経営思想に共感して頂いて

いることが前提になります。



スライド 6 会社と個人の関係

スライド7に弊社の Vision と Mission をお示しました。本日のご講演でもディーセン
トワークという言葉がでましたが、仕事には人生を豊かにする全てのものが詰まってい
ると思っています。「仕事でなければここまで自分を追い込まなかった」、もしくは「こんな自
分に気づけなかった」、「こんな人と信頼関係を築けることはできなかった」、「こんな挫折は
経験しなかった」と感じる場面がいくつもあると思います。働くことによって得られる喜び
は、モチベーションというレベルではなく、それによって人生は豊かになりますし、そうす
るための全ての要素が詰まっているのです。こうした働くことの様々な面を体験できる社
会であれば低成長で高齢化でも、豊かさを感じられるのではないかと、そんな社会であって欲
しいという願いをもとに、ひとりでも多くの人たちが「働く喜び」を膨らませ、「働く喜び」
の輪が、新たな活力を生み出している社会を創りたいという Vision をもっております。

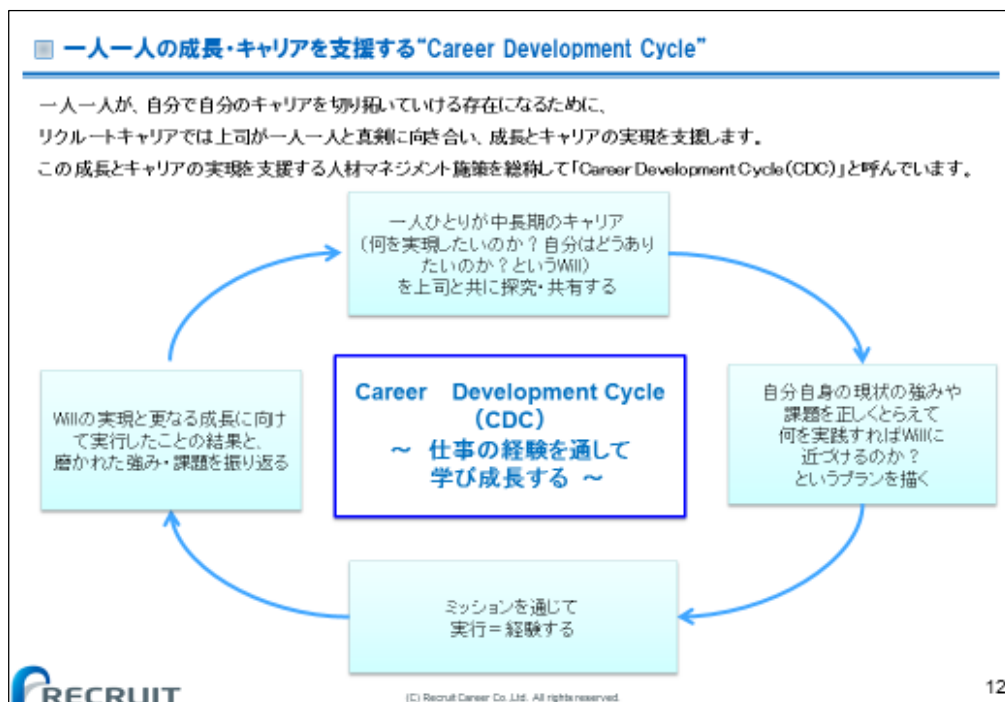
先ほどの社員のキャリアの自律性についてですが、よくその方法についてご質問頂きま
すので、そのポイントをいくつかご紹介します。キャリアを切り拓いていける人材づくりと
言ったときに、一番大切にしている背骨部分を Career Development Cycle (CDC) と呼び、
スライド8の通り定義しています。

CDC の1つ目の取り組みは、上司と部下の間で年に数回行う Will-Can-Must 面談です
(スライド9)。ここでは、会社のミッションや人事評価と切り離して、社員自身のキャリ
アの希望 Will をベースに、その人のもっている能力・魅力と、キャリア実現のために何が
出来るようになる必要があるのか (Can) を確認したうえで、何をすべきか (Must) を話

し合います。その際には、社員のキャリアの希望は弊社の中でのキャリアとは切り離して話をし、弊社の中でのミッションを通じて、その希望するキャリアをたどれるように、将来の人材像まで話し合います。フィードバックも細かく行います。この上司と部下の対話のレベルにこだわっており、面談にはスライド9のようなWill-Can-Mustシートを用いています。



スライド 7 リクルートキャリアの Vision・Mission



スライド 8 Career Development Cycle

■ 「やりたいこと」「できること」「やらなければならないこと」を接続する Will-Can-Must面談

- Will-Can-Must面談では、上長とメンバーが、Will-Can-Mustシートを使って、一人一人が仕事を通じて実現したいこと(Will)を明らかにし、その実現のために何ができるようになる必要があるのか(Can)を確認した上で、何をすべきか(Must)を考えます。
- Will-Can-Must面談は、会社においてやるべきこと(Must)を通じて、できること(Can)を増やし、一人一人のありたい状態 (Will)を実現することをねらいとしたメンバーと上長がWill-Can-Mustについて、コミュニケーションを図る場です。

Will-Can-Mustシートの構成

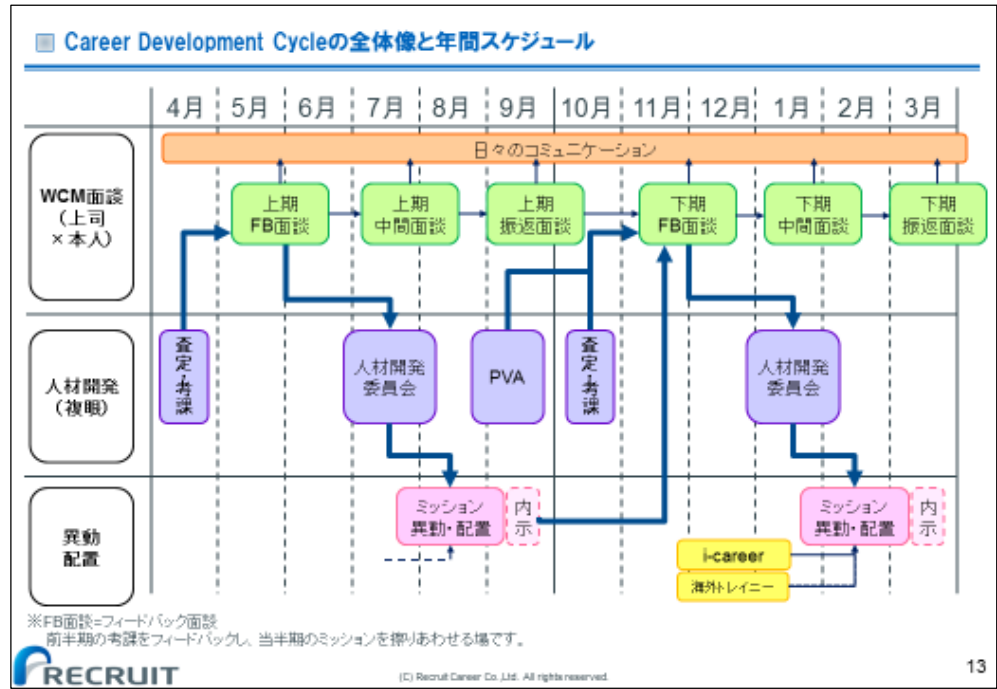
Will	①今の仕事で実現したいこと
	②2～3年後のキャリアイメージ
Can	③強み・課題の整理
	④能力開発のための具体的な行動目標
Must	⑤ 担うミッションと役割行動

実際のWill-Can-Mustシート

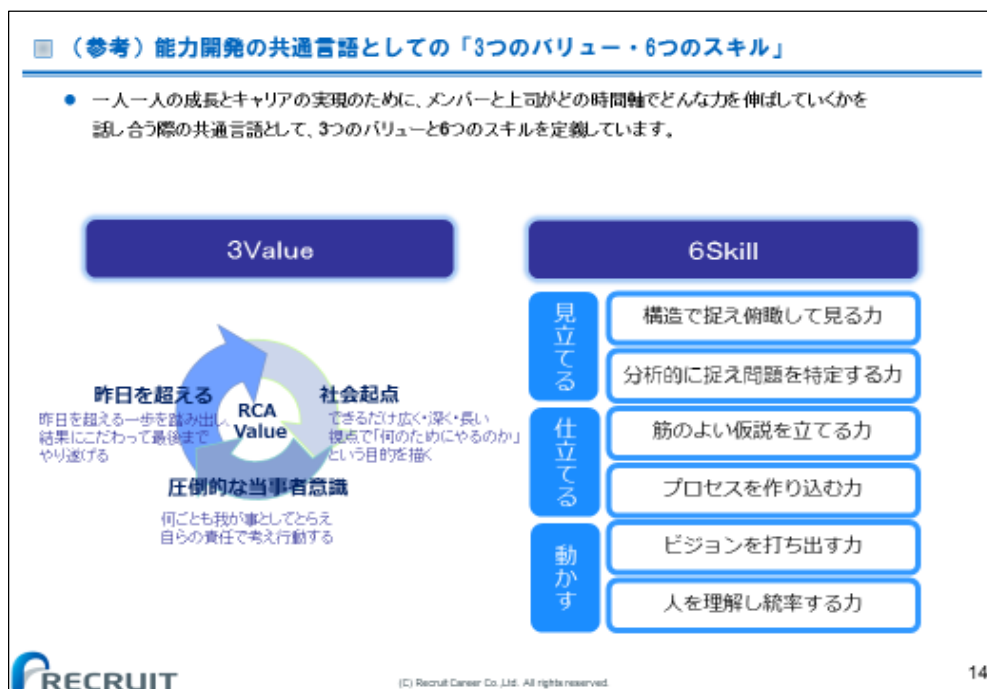
RECRUIT (C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved. 15

スライド 9 Will-Can-Must 面談

スライド 10 にお示ししたのが、上司と部下の間で行われる CDC の年間スケジュールのイメージです。ちなみに役員には、私が同様の面談を全員に行っております。上司と部下が対話する際には、つぎにご紹介します Value と Skill の考えをもとに、対話をしてもらいます。弊社ではキャリアを自分で切り拓いていける人材のもつ素質を 3 つの Value と 6 つの Skill で定義しています (スライド 11)。



スライド 10 CDC の年間スケジュール



スライド 11 3つの Value と 6つの skill

3つの Value とは、「自分よりも周囲、社会を優先する力」、「自分自身で踏み込んでいく力」、「昨日より明日を良くしようとする力」です。6つの Skill とは、「見立てる」「仕立てる」「動かす」をキーコンセプトに、「構造で捉え俯瞰して見る力」、「分析的に捉え問題を特定する力」、「筋のよい仮説を立てる力」、「プロセスを作り込む力」、「ビジョンを打ち出す力」、「人を理解し統率する力」の6つから構成されています。これを初めてご覧になった方でも、何となく文字を読めばそれぞれの Value と Skill の内容はイメージがつくと思います。なぜなら、これは弊社のみで通用するものではなく、どこにいてもキャリアを切り拓くのに必要になる力だと考えられるコンセプトだからです。さらに、他の取り組みとしては、4月に全社員を集めて東京で行います社員総会に非常に力を入れています。ここでは Vision Mission Award という賞の授賞式（スライド 12）も行っており、その年に選ばれた素晴らしい仕事をした人 8 人に、その仕事内容についてプレゼンをしてもらいます。8 人には、有料のコンサルタントを 3 ヶ月ほどつけて、プレゼンテーションの力も同時に磨きます。授賞式では、ご家族も呼んで、素晴らしい仕事には大きな賞賛を与えるようにしています。また社外の専門家を招聘して、ご講演頂くこともあります。

■ 社内に高い影響力を発揮した社員を全社で表彰する“Vision Mission Award”

- 数字として表れる成果だけでなく、リクルートキャリアのビジョン・ミッションの実現を体現している仕事の取り組みや、仕事そのものへのスタンスを表彰するものです。
- 各事業部門から選ばれた代表者によるプレゼンにより、全社員に刺激を与え、ビジョン・ミッションの実現の兆しになるような仕事が社内に次々と生まれていくことをねらいとしています。



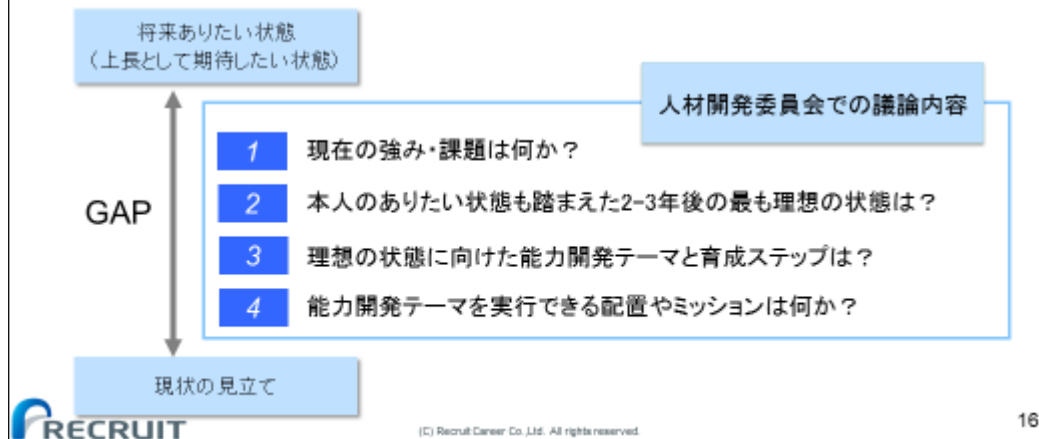
(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

スライド 12 Vision Mission Award

つぎに人材開発委員会という弊社の中で一番時間をかける会議についてご紹介します（スライド 13）。ここでは、全社員の育成計画を報告します。全階層で実施しており、役員の分は私が議長となっていて行っています。各事業部の部長が議長となり、それぞれのチームの責任者が自身のチームの全メンバーの育成計画について報告します。たとえば、部長が 1 人、課長が 6 人、メンバーが 60 人の組織なら、課長は自分のチームのメンバー 10 人の育成計画を報告しなければなりません。ここでは、各メンバーの持ち味、希望するキャリア、それを受けて責任者が考える育成ミッション、そのために与える具体的な仕事などについて説明します。さらに、前年から本年に至る経緯についても話します。これに対して、議長の部長は、厳しくコメント・フォローを行います。

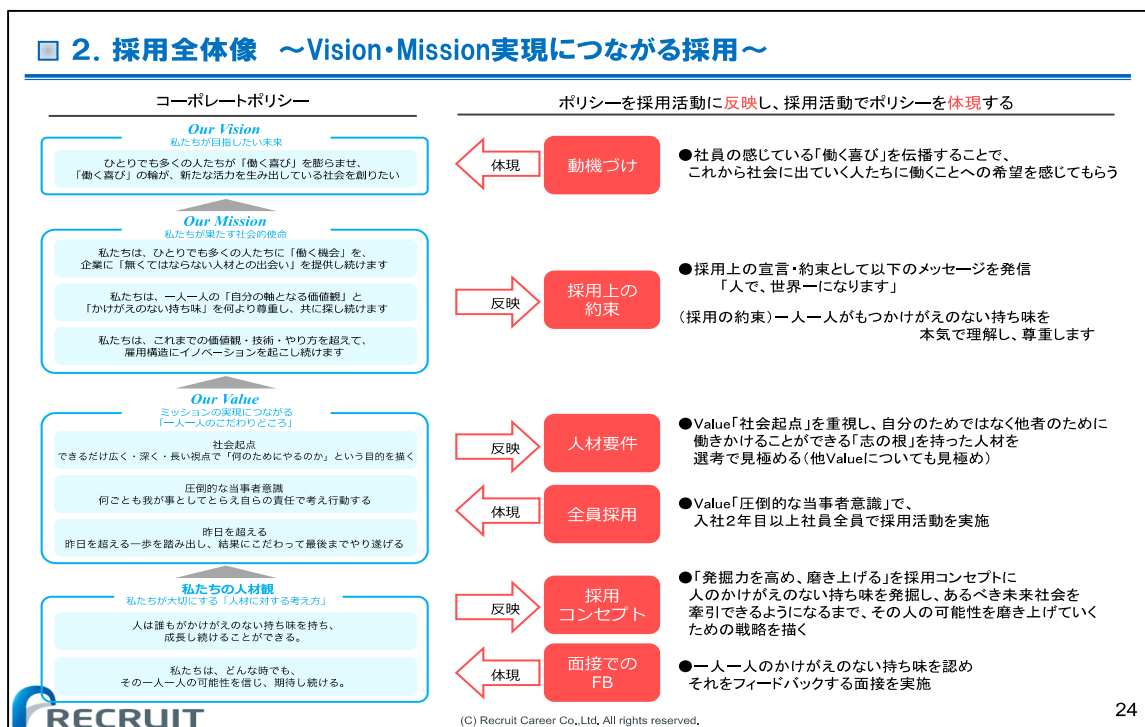
■ 組織を挙げて一人一人の育成を議論する“人材開発委員会”

- 人材開発委員会は、直属の上長だけでなく、他のマネジャーや部長を交え、組織を挙げて一人一人の育成方針を検討する場です。
- 個人の能力開発課題について中長期的な視点も交えて議論し、グループや部を超えて組織横断で最適配置・ミッション設定を検討することで、個人の育成へとつなげることはもちろん、複眼での議論を通じて、リクルートキャリアの組織長の人材育成力(メンバーの持ち味を正しく捉える力・最適な育成テーマを設定する力)のレベルを高めることもねらいとしています。



スライド 13 人材開発委員会

最後に弊社の新卒採用についてご説明します(スライド14)。先ほど牧野さんも仰っていましたが、弊社も新卒採用に非常に力を入れています。毎年、1600人のメンバーとともに新卒者約8000人の方と対話し、その中から120人採用します。弊社の面接を受けて頂いた方は、面接のために貴重な1時間を頂いていますので、社会に出て行く前に勇気を与えられるようなプレゼントをしたいと考えました。そこで、面接を受けて頂いた8000人全員の持ち味をフィードバックしています。これを始めた当初は社員からものすごく時間がかかるので不満の声もあがったのですが、採用を生業とする人材のプロとして、日本で一番効率の悪い採用をしようと考え、取り組みを続けています。そのために、私も含め1600人全員で、面接トレーニングを受け直しました。以上で、弊社の簡単な説明を終わります。ありがとうございました。



24

スライド 14 採用の全体像

○司会

ありがとうございました。それではつぎに、山田さんに会社概要等についてお話いただきます。

○山田氏

ご紹介に預かりました未来工業の山田雅裕と申します。弊社は 1965 年に創業しました。弊社は、電気設備工事、ガス工事、エアコン工事などで使われる建築部材の製造・販売している会社です。今年の 2014 年に創業者が亡くなったこともあってか、今年は多くテレビや雑誌で取り上げて頂きました。テレビ等では本当に良いことばかり言われており、ホワイト企業などとも呼ばれているのですが、弊社はホワイト企業になろうとしたわけではありませんし、弊社からホワイト企業と発信をしたことは一度もございませんので、先にそれをお断りしたいと思います。

テレビや雑誌では、よく弊社は残業を禁止している会社として取り上げられております。しかし非常に心苦しいのですが、残業はしています。もともと創業者が残業禁止を掲げていたのですが、これは残業を禁止しているのではなく、あくまでも目標として掲げているだけ

です。リーマンショック後は、ほぼパーフェクトに残業がゼロでしたが、今はかなり残業をしています。弊社の始まりは、創業者の山田昭男と清水昭八が昔、劇団未来座という劇団をやっておりまして、その時の仲間と一旗あげるかとベンチャー企業として創業致しました。

初代の総務部長も、製造部長も、営業部長も劇団の仲間です。ですから、全員に「残業があったから稽古が出来なかった」という共通認識があったのです。そこで、バブルがはじけたあと、残業をなんとかなくして、睡眠に 8 時間、会社で 8 時間、自分の時間に 8 時間使える会社にしようということになりました。自分の時間の 8 時間は、演劇でもパチンコでも何をやってもいい。次の日の朝、笑顔で会社に出勤できるように、好きなことに時間を割ける会社にするというのが創業者の願いで、これが残業禁止という目標につながっています。

その他の弊社の取り組みとしては、「年間休暇 140 日」があります。弊社は日本で一番休みの長い会社を目指しています。これにはバブルのころ、製造業や建築業が 3K と呼ばれ、若者の採用が非常に難しかったため、創業者の山田昭男は、なんとか若者に魅力に感じてもらえる会社にしようと考えて、年間休暇日数を増やしていったという経緯があります。ただ、バブル崩壊後は、どこの産業も暇になりましたので、この取り組みを声を大きくすることはありませんでした。しかし、東日本大震災や東京オリンピック開催の決定を受けて、建設ラッシュが起こっており、建築業界は再度人手不足に悩まされています。そうした中で、建築業界の魅力をもっと知らしめる必要があると思います。そのための一歩として、あらためて未来工業は年間休暇 140 日を実践していますと言いたいです。

たしかに、建築業界は厳しい現場です。夏場は暑く、冬は寒いです。しかし建築業界は定年まで働くことができますし、そこそこの生涯賃金ももらえます。そして、定年して孫の手を惹きながら、「この家な、じいちゃんがつくったんだぞ。」と話すことが出来ます。そんな業界はなかなかありません。そういう業界のために、私たち未来工業は商品を提供し、そういう業界がもっと魅力ある産業として認識して頂けるようなお手伝いをしたいと思っています。

話が少し脱線しましたが、弊社はマスコミのイメージが先行している部分が多々あります。先日、工場勤務の社員を 2 人募集したところ、日本全国から 500 通の応募がありました。その内 9 割は工場勤務の経験がなく、北海道や九州からも応募がありました。いったい北海道や九州からどう通勤するのかなと思うのですが。本当にマスコミの皆さんには感謝する反面、どうすれば正しい未来工業が認識してもらえるのかというのが悩みの種にもなっています。色々とお話ししましたが、このあたりで一度お話を終りたいと思います。

○ 司会

ありがとうございました。山田さんに1つご質問したいのですが、残業禁止は結局前社長が劇団を続けるために行ったということでしょうか。

○ 山田氏

いいえ。残業禁止はあくまで会社を創立後に、自分たちが劇団をしていた時に、仕事と劇団の両立が大変だったことを思い出し、社員には自分たちのような思いをしてほしくないと思ったのが理由だということです。

2. 成長できる会社をつくる仕組み

○ 司会

ありがとうございました。皆様には自由にお話頂きまして、どう論点をつくるか悩んでいるのですが、1つ目の論点として「成長できる会社」をテーマにしたいと思います。成長できる会社をつくるためには、牧野さんからは、「個に焦点を当てる」「エンパワーメントする」「難しい仕事をさせる」といった取り組みをお話し頂きました。水谷さんからは「圧倒的な当事者意識」というコンセプトを頂きました。まずは、これらについて皆さんから、もう少し具体的に会社で取り組んでおられることをご説明頂きたいと思います。他社と比べて、社員の自律性を高めるために独自に行っている仕事の進め方や、マネジメントの仕方、周辺の仕組み等についてお話し頂けますか。

○ 牧野氏

例えば、“100ある資源のうち7割をマーケティングに使って、残り3割をプロダクトに使えば、経営的に最も成長できる”というのが、ここ数十年のマーケティング論の原則で、実際にそうやって伸びてきた企業も多かったと思います。ところが、シリコンバレーのベンチャー企業の考え方はまったく逆なのです。要するに、彼らがやっていることは、改善やクオリティーコントロールではなく、イノベーションであるということです。我々も、彼らと同じ土俵に立っています。当然のことですが、イノベーションは、どんな会社であれ、ポンポンと簡単に生み出せるものではありません。だからこそ我々は、大量に優秀な人間を注ぎ込み、世の中を変えるイノベーションを生み出そうしているのです。

実際の働き方でいうと、当社ではまず、新入社員に約6ヶ月の研修期間を与えます。そして、この中で行うのは、頭の活性化です。キャッチアップさせることよりも、すべてをゼロから考えさせることを、研修の方針としています。例えば、課題を与えて、質問は一切受け付けない——徹底的に“教えない”研修を行っています。考えてみれば当然のことですが、全く新しいシステムを作るとき、あるいは新しいマーケットの開拓を試みるとき

など、イノベーションの起こし方を教えられる人は誰一人としていません。学生時代を日本で過ごしてきた人は、やり方をキャッチアップして応用する能力は非常に高いです。しかし、キャッチアップできない、ゼロから自分で考えなければいけないのがイノベーションの領域であり、そのためにこうした研修方針を採っています。

そして、研修でブレイクスルーを果たした者から順に、現場へ配属されます。そこではまず、最大難度の仕事を任せるのが通例です。9割の人はできませんが残り1割はできます。できる人には、どんどん難しい仕事を任せ、できずに挫折を味わった人には、少し難度を下げた仕事を与えます。これを繰り返すことで、社員は挑戦する力を身に付けるようになります。人は、失敗を恐れて従来の成功法に頼ろうとするのが普通です。なぜなら、新しくゼロから考えるより、方法論に頼った方が楽ですから。また企業としては、その方が安定を生むので良いかもしれないが、イノベーションを起こすという点では停滞を意味します。だからこそ、従来のやり方を踏襲することを否定し続け、優秀な社員たちにイノベーションを起こさせようとしているのです。

イノベーションには失敗がつきもので、その挽回には相当のコストがかかります。しかし、失敗することを許容し、コスト度外視でイノベーションを起こそうとしているのが我々の会社です。ある社員の試算によると、この方法をやめれば当社の利益率は数倍に跳ね上がるそうです。確かにその通りかもしれないが、こうするが故に、我々は次々に新しい基軸を生み出し、世界のライバルたちと競争できているのだと思います。

○ 司会

ありがとうございます。一点お伺いしたいのですが、たとえば若手に最難関の仕事を与えるとするとマネジャーにかなり高い仕事配分能力が要求されると思います。牧野さんの会社には優秀なマネジャーが多くいるということによろしいですか。

○ 牧野氏

新入社員には、マネジャークラスでないとこなせないような仕事を与えるようにしています。仕事のレベルを下げるというのは、アドバイスを徐々に与えていくということです。

当社の場合、一緒に仕事をする社員同士で仕事のプロセスを評価しあう多面評価制度を採用しています。そのため、マネジャーの選別基準は、同僚の中で評価が高い人というわけです。決して、マネジメント能力の高さなどといったマネジャーとしての適性が判断され、マネジャーになるわけではありません。当社には、批判でも何でも自由に好きなことを書ける報告書を経営者宛てに出してもらおう制度があり、マネジャーへの不満の声があがってくる

ことがあります。そのため、全社員が集まる「CLOWS」と呼ばれる月一の全社ミーティングで、私が社員全体に言うのは「マネジャーのマネジメントのキャリアは、あなたたちのこれまでのキャリアより短いのだから、そこまで期待しては駄目だ」ということです。それに、「あなたたちが一番優秀だと評価した人をマネジャーにしているのだから、文句があるなら自分たちの目を疑え」とも言っています。

○ 司会

ありがとうございました。他のお二人にも同じような趣旨でお話を伺います。まず水谷さんに伺いたいのですが、「圧倒的な当事者意識」というコンセプトを機能させる仕掛けや、働き方に関するリクルートキャリアの特徴等についてお話し頂けますか。

○ 水谷氏

誰の仕事なのかということを曖昧にしないということです。これは日本の働き方の特徴の1つですが、1つの仕事をするときにはチームで仕事をしなければなりません。チームには最初に言い出した人、それを周りでフォローする人と、最後の仕上げまで部分的に手伝う人がいます。そうすると誰を評価するという問題がでてきます。先ほどご紹介した Vision Mission Award で、誰をベストパフォーマーとして壇上に上げ、賞賛すべきか、ということになります。チームは大事ですが、弊社では最初に言い出した主催者しか壇上に上げません。モチベーションの合理性や均等性の面で問題があるということは重々承知です。選ばれた人もチームの他のメンバーを気にしますし、他のメンバーの働きについてアピールしてきます。しかし、1人しか壇上にあげないのです。なぜなら、不条理があったとしても誰が一番の主体者で、誰が一番の責任者かということに一番こだわって、それをメッセージとして伝え続けることが私の役割だからです。多少無理はありますが、個人が自分の仕事としてやったという実感が一番人を成長させてくれるのです。「自分で考え、自分で決めて、自分でやって、失敗して、自分で修正する」これが「圧倒的な当事者意識」ということです。「これは誰の責任の仕事で、この仕事の中であなたは何をやるのか、それをやるあなたは何をどうしたいのか」ということを、1つひとつ聞いていかなければならないので面倒くさいのですが、これがなければ誰の仕事か分からなくなるので、こだわって聞いています。誰の仕事か分からない中では、力につきません。

たとえば、このパネルディスカッションの仕事の主たる責任者は、私ではなく広報マネジャーです。今日の講演会のパワーポイントを作成したのは彼で、私は今日この資料を見ました。社長の講演の仕事は社長の責任ではなく、広報マネジャーの責任なのです。全てそうです。人事部から人事のコンセプトについて意見を求められますが、私は逆に「それは私の仕

事ですか。あなたは人事部としてこの会社をどうしたいの」と問います。私の仕事は、それを最終的に判断して、修正して決めていくことです。このように、誰の仕事かを縦ラインでも横ラインでも明確にしています。とても無責任に聞こえるのですが、社長の私の考えを全て聞いては、会社は私の経営レベルを越えることが絶対に出来ません。だから全員が考えないと駄目なのです。先ほどの牧野さんの「何も教えない、社員一人ひとりに自分で考えさせる」というお考えに非常に通じるものがあります。ただし、この会話を続ける難しさは、上司がまるで自分の仕事を放棄しているように日々聞こえることです。これが弊社の人材育成の特徴の1つです。

○ 司会

そうすると、今日のパネルディスカッションでの水谷氏の仕事は、広報マネジャーが思い描いた通りの役者になるということでしょうか。

○ 水谷氏

そうです。広報マネジャーがイメージした私を演じられたかどうかということになります。ですので、毎回講演が終わると、今日の役者としての私のレベルはどうだったかを広報マネジャーに聞いて、フィードバックを受けます。

そのほかにも、弊社の入社式のプログラムは全て入社 2 年目の社員が行うのですが、私は基本的にプログラムの内容は事前に聞かず、式終了後に「あなた達のイメージ通りに私は出来ていたか」ということと、「私は全体的に見て、こういうことを感じたぞ」というフィードバックをお互いにしあいます。なので、笑い話のようなのですが、社員からは「いつも上からのようになってごめんなさい。今日の水谷さん、ぼちぼちよかったです。」という言葉が 2 年目の社員から受けますし、私も 2 年目の社員に思ったことを全部言います。それはお互いに、何の責任をもって仕事をしているのかを明確にしたいからです。

○ 司会

そうすると今日の講演会は私を含めて学習院大学経済学部が主催していますが、学習院大学がプロデューサーで、水谷氏は役者で、脚本家が広報マネジャーの川野氏という関係ですね。ということは、プロデューサーは役者を評価をできますよね。後ほど、評価をフィードバックしたいので、よろしくお願いします。

補足で伺いたいのですが、現場にそうした権限を与えると、皆が好き勝手に仕事をして組織がバラバラになる可能性があります。それを統合する仕組みには、どのような工夫をされているのでしょうか。

○ 水谷氏

おっしゃる通りです。弊社では、先ほどお示ししたスライド 11 の Vision、Mission によって統合しています。社員全員がこれらのキーワードを共通言語として使い、会話ができるレベルになるまで、浸透させることができれば、私が卒業しても会社は強くなっていくと考えています。ですので、3Value、6skill の開発には多大な時間をかけ、何が一番大事なのかをとことん議論し、コピーライターにも相談しました。社員全員が覚えられるようにシンプルさを追求し、語数、文字数、ゴロの良さなども考えました。

さらに、この精神をストーリーに織り交ぜて浸透させるために、私は全社員に向けたメールや会話の中でも、これらの言葉をキーワードに話します。たとえば、全社員に宛てるメールでは、仕事や業績のことは一切書きません。常に「働く喜びとは何か」をテーマに書いています。ですので、社員は私のことを「ビジョン・ミッションおじさん」とか「働く喜びおじさん」というニックネームで呼んでいます。Vision、Mission の社員への浸透具合から、組織の統合レベルが分かるので、社員間で使われている共通言語のレベルを注意して聞いています。そのために、社長室ではなくて、新人と同じようにフロアで仕事をしています。とにかくこの背骨の部分がぶれないように、社員に発信していくことが私の大きな仕事の 1 つです。ここさえしっかりしていればバラバラにはなりません。

○ 司会

そうすると、「圧倒的な当事者意識」と「Vision、Mission」をセットにしていないと組織はバラバラになってしまうということですよね。ありがとうございました。

それでは、山田氏に伺いたいのですが、残業時間禁止や多い年間休日を達成するためには、働き方を工夫して時間あたり生産性を上げるといったような工夫が必要になると思いますが、こういった工夫をされているのか、お話し頂けますか。

○ 山田氏

弊社の社是は、「常に考える」です。これを社員に浸透させることで、社員に考えることを習慣化させ、仕事の効率化を放っておいてもできる社員に育てていくことで、会社全体の生産性があがっています。ただし、これは今日から始めて、今日達成できるものではありません。残業時間禁止について言いますと、20 年言い続けてようやく達成しました。

ですので、この社是の浸透には非常に力を入れております。たとえば、私は山形県の新工場の工場長を務めたときに、中途採用で新入社員を 10 人程雇ったのですが、まずは視覚から社是の浸透をはかる必要があると考え、工場内の看板を設置できる全ての箇所に、計 34 枚の看板をかけました。

また、これは弊社の特徴的なマネジメントスタイルの1つですが、弊社の管理職は部下に命令できません。命令することはとても簡単ですが、部下に説明し説得し、理解してもらったうえで仕事をさせることが上司の役割としています。

○ 司会

上司が命令できないというのは、非常に難易度が高いことですが、社長も命令できないのですか。

○ 山田氏

そうです。私も子会社で5年間社長をしましたが、命令をしたことは一度もありません。2009年～2012年までの3年間で売上げを25%のばすことができました。

○ 司会

しかし、コスト面を考えると、このマネジメント方法には厳しい部分があると思うのですが、それについてはいかがでしょう。また、こうした管理者をどのように養成されているかお話しください。

○ 山田氏

仰る通りです。私もそうですが、本当に弊社の管理職は気の毒で、日々マネジメントに苦しんでいます。管理者の養成については、創業以来ずっと続けていることなので、弊社の企業文化のなかで自然と育成されています。

○ 司会

ありがとうございました。本当に管理者が高いマネジメント能力をもっていないと難しいマネジメント方式だなという風に感じました。すごく簡単そうにおっしゃるので、何となくまだ引かかるので、今度工場見学をさせて頂きたいです。

3. 社員のキャリアへの自律性を高めるために

○ 司会

もう一つ、皆さんが共通して強調されていた点として、「社員のキャリアへの自律性を高める」ということがありました。しかし、まだまだ日本人も日本の会社も、そうになっていないところが多いのが現状です。そこで、第二の論点として、皆さんからは社員のキャリアへの自律性を高めるためにされている工夫について、ご紹介いただきたいと思います。既に少

し発言されていますが、さらに補足して頂くことがあればお話し頂けますか。

山田さんはキャリアについて色々とお考えのことがあると思いますが、何かお話はございますか。

○ 山田氏

営業マンの話ですが、営業も技術が必要ですが、先輩が指導はするがセンスが必要です。これまであまりセンスの見られなかった営業マンがあるお客様と出会うことで、営業マンとして一気に脱皮していくということもありますので、こうすればキャリアが伸びるというところをお答えするのは難しいです。

○ 司会

ありがとうございます。水谷さんには、先ほどからキャリアの自律性を高めるための色々な仕掛けをお話頂いておりますが、他の会社だとうこういった工夫をした方が良いというようなアドバイスがありましたらお願いします。

○ 水谷氏

1つ申し上げたいことがあります。雇用を維持することが簡単ではない現在、日本の企業は、雇用のリスクについて誠実に社員に話をしているのかということです。全社員を70歳になるまで雇用でき、幸せにできると会社が約束できればいいですが、それが難しい時代に、そうしたことを話さず、会社に依存した社員を突然解雇すれば、社員を不幸にしてしまいます。ですので、私は社員とキャリアについて話すときには、自分が兄貴だったら弟に言うだろうことを言います。それは時には社員にとって辛い、怖い、嫌だと思われることかもしれませんが、それもちゃんと言うということを会社として大事にしています。その方が彼らの将来を守ることにつながると思っています。ですので、人事制度の背景や、雇用やキャリアについての会社の考え方を踏まえて、自分が兄貴なら弟に言うことを、勇気をもって厳しいことも話すようにしています。これが、今の日本の会社にとって大事なことだと思います。これに対して、ものすごい批判が来ることもあります。ですが、「たしかに後ろからばっさり切られる方が人生としては厳しいことだ」と、考えを受け止めてくれるようになってきています。

○ 司会

ありがとうございます。だいぶ日本のキャリアに対する考え方も変わってきているように思いますが、それでも伝統的には「きみ、頑張れば部長になれるから」といって社員を引

っ張ってきたところがあります。しかし、それでは駄目だということですね。牧野さんは今のお話についていかがでしょうか。

○ 牧野氏

「失敗を許容する」という観点でいうと、社員が起こす失敗の中で一番大きな失敗の一つは、転職の失敗であると思います。独立したり NPO に携わったりと次の人生ステージへ進む場合は応援しますが、中には、隣の芝が青く見えたりもっと楽をしたいと転職を試みる人がいます。彼らに対して、当初は引き止めようと努力していたのですが、ある時点から引き留めることをやめました。その代わりに「カムバックパス」を出しています。これは、転職しても当社へ戻りたい時にはいつでも元の役職・報酬で戻ることができる保証書になっています。少なからず人は転職を失敗することを恥ずかしいと思う気持ちを持つため、「そんな失敗は誰でもするのだから、どんどん戻ってこい」ということを伝え、実際多くの社員がカムバックしています。

○ 司会

社長にもカムバックパスは使えるのですか。

○ 牧野氏

私は辞めようと思ったことが一度もないので、考えたことはありません。

4. 終わりに

○ 司会

ありがとうございました。最初に申し上げたように、このパネルディスカッションの趣旨は、皆さんから面白いアイデアを提供して頂くことでした。それでは、残り 5 分程ございますので、私が質問しなかったために、補足したかったけれど補足できなかったという部分がありましたら、順番にお話してください。

○ 水谷氏

それでは、私が意識していることで 1 つだけ今日の論点になかったことを紹介させていただきます。本日の話では社員の力をつけていく、社員の成長に結びつけていくための話が少し多かったように思います。弊社のビジョンに「働く喜び」ということをあげているのですが、「成長することが幸せなのか」という論点は、私の中で大事なテーマだと思っています。どこでも生きていける力をつけることは非常に大切ですので、今日はそちらについて中心に

お話ししましたが、幸せなキャリアを築いていくためには自分の価値観や持ち味を知ることが大切だと考えています。自分にとっては何が譲れない価値観で、自分の持ち味は何で、自分は何を幸せだと思っているのかを、自分で知ることが非常に大切なことです。ですので、会社のなかでは社員の成長について真剣に話をすると同時に、社員がお互いの価値観や持ち味を感じ合うことが重要だと考えています。たとえば、「今はあまり成長が出来ていないと落ち込んでいるかもしれないけれど、あなたには、こんなに欠けがえのない持ち味があるじゃないか」というふうに、お互いに感じられるよう意識しています。このことが、幸せなキャリアを築くためには大切だと思っています。

○ 司会

ありがとうございました。牧野さんはいかがでしょう。

○ 牧野氏

十分お話することができたと思っていますが、最後に2点お伝えしておきたいと思います。一点目は多くの企業は採用にもっと時間をかけるべきだと思います。

そしてもう一点は、個人の働き方に関する政策に関して、法制度を含めて、色々な企業を十把一絡げに固めることはやめていただきたいと強く感じます。例えば、国内の全企業が同じような労働管理になるというのでは、グローバル企業として戦うことができません。そうではなく、それぞれが自分の意志を持って働くことが、本来の“働き方”であると思うのです。ただ、まだそれが確立できてない人を守ることが、法制度の役割なのではないでしょうか。

○ 司会

ありがとうございました。山田さんはいかがでしょう。

○ 山田氏

残業削減に関して弊社で工夫している点について補足してお話したいと思います。以前、私が出向していた千葉の工場で、ある女性が毎月、月次の資料を作成していました。私の先輩は、彼女の仕事が必要ではないと考え、彼女に仕事の棚卸しをしてみるよう提案しましたが、無視されました。ちょうどその頃、銀行の借入金を返しきれなかったために、東京の本社を売却し本社機能を千葉工場に移したのですが、たまたま問題の女性は東京本社の仕事を担当するようになりました。そこで、元の彼女の仕事はどうなったかと見てみると、誰もこの仕事を引き継いでいませんでした。しかし、何も問題がなかったのです。つまり、彼女の仕事は本当に無駄だったのです。こうした事例が皆さんの会社にも多々あると思い

ます。毎月つくっている資料だけれど、いったいいつ使っているのか分からない資料や、毎月会議のたびに目を通しておくようにいわれるけれど、読んでいない資料も沢山あると思います。こうした不必要な業務の削減を目的として、仕事の中身を精査することが非常に大切だと考えています。

さらに、残業する社員が良い社員という考えが浸透している中では、なかなか定時で帰るのは難しいです。そこで残業を推進する風土を是正する必要があります。

○ 司会

ありがとうございました。今日は皆さんにそれぞれコンセプトとなる印象的な考えを紹介いただきました。私個人として非常に印象に残っているのは、牧野さんの「成長できる会社」、水谷さんの「圧倒的な当事者意識」、山田さんの「常に考える」というコンセプトです。

いい加減な司会でしたが、最後までご清聴ありがとうございました。司会者本人としては、羅針盤なき航海であったけれど、大成功だったと自画自賛しております。ありがとうございました。それでは最後に3人のパネリストの方に、拍手をお願い致します。