

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.8 No.1

JMA

一般社団法人日本能率協会

2020

4

[特集]

価値を生む 人財マネジメント Part 2

● HR Leaders NEXTカンファレンス

[事例]

武田雅子 カルビー / 高崎邦子 JTB

富山有子 小林製薬 / 細川悟史 丸紅

TOP INTERVIEW

人を大切にする
しくみをつくる

張本邦雄

TOTO



Business DATA

家事分担の理想と現実

共働き家庭が1000万世帯を超えるなか、家事をどう分担するかは、多くのビジネスパーソンにとってひと事ではない話題なのではないでしょうか。

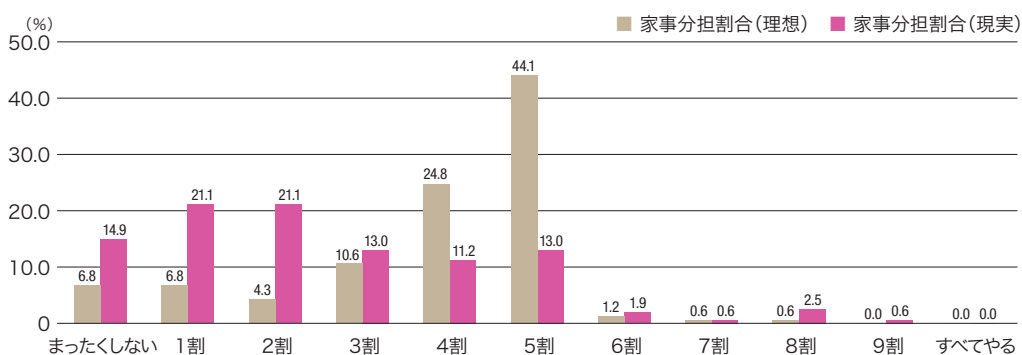
日本能率協会(JMA)が2019年に、配偶者・パートナーをもつ20代から60代の働く男女508人に聞いたところ、「理想の家事分担割合」は、男女とも「5割」の回答が最も多いことがわかりました(男性35・4%、女性44・1%)。少し前まで当たり前といわれた「夫は外で稼ぎ、妻は家事育児」という考え方を、私たちは

超えつつある、そんなふうにも見えますね。

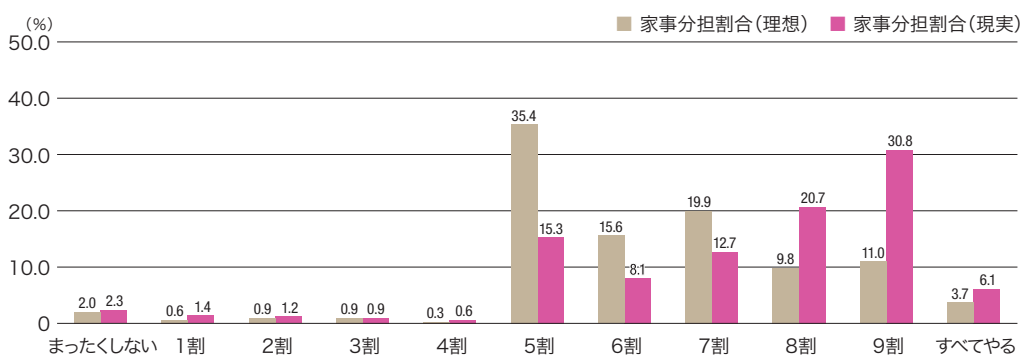
とはいえ、これはあくまでも理想。現実をみると、妻から夫への評価はかなり厳しいものがあります。女性に対し、夫が実際に分担している家事割合を聞くと、なんと「3割以下」が70%超。反対に、男性の回答をみると、妻の家事割合は「6割以上」が80%近くに及びます。「いやいや、自分をもっとやってるぞ」そうお考えの御仁、この機会に配偶者・パートナーと「家族会議」おすすめします。



■ 女性(161人)が回答：夫はどのくらい家事を担っているか？



■ 男性(347人)が回答：妻はどのくらい家事を担っているか？



出典：2019年度第10回ビジネスパーソン1000人調査

■ ホームページ

日本能率協会トップページ
<https://www.jma.or.jp/>



JMA 調査レポート
<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



JMA 会員制度
<https://jma-member.com>



公開セミナー検索
<https://school.jma.or.jp/>



2 TOP INTERVIEW

人を大切にするしくみをつくる TOTO

取締役 相談役(前 代表取締役会長 兼 取締役会議長)

張本邦雄氏

6 特集

価値を生む 人財マネジメント

Part 2 ●HR Leaders NEXTカンファレンス

- 6 Ⅰ 違いを強みに変える、全員活躍に向けて
カルビー 常務執行役員CHRO 兼 人事総務本部長 武田雅子氏
- 8 Ⅱ ダイバーシティをイノベーションに繋げる
JTBBのカルチャー改革
JTBB 執行役員 人事部 働き方改革・ダイバーシティ推進担当 高崎邦子氏
- 10 Ⅲ イノベーションを生み出す小林製薬の組織と戦略
小林製薬 グループ統括本社 人事部 部長 富山有子氏
- 12 Ⅳ 知のバトルを生み出す「人財」×「仕掛け」×「時間」
丸紅 人事部 企画課長 細川悟史氏

※役職は講演当時

日本企業の人事(HR)は、いま、どうなっているのか。

価値観の多様化。人手不足、働き方改革。

そして生産性向上、事業ポートフォリオ転換やイノベーション創出――。

激しい変化の時代、

従来とは異なるマーケットで勝つことのできる組織が求められている。

前号に引き続き、各社のHRリーダーたちからのメッセージをお届けする。



■ お問合せ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム
ぜひ、皆さまのご意見・感想をお待ちしております。



JMA MANAGEMENT

(JMA マネジメント)

2020年4月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
<https://www.jma.or.jp>
編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ
印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

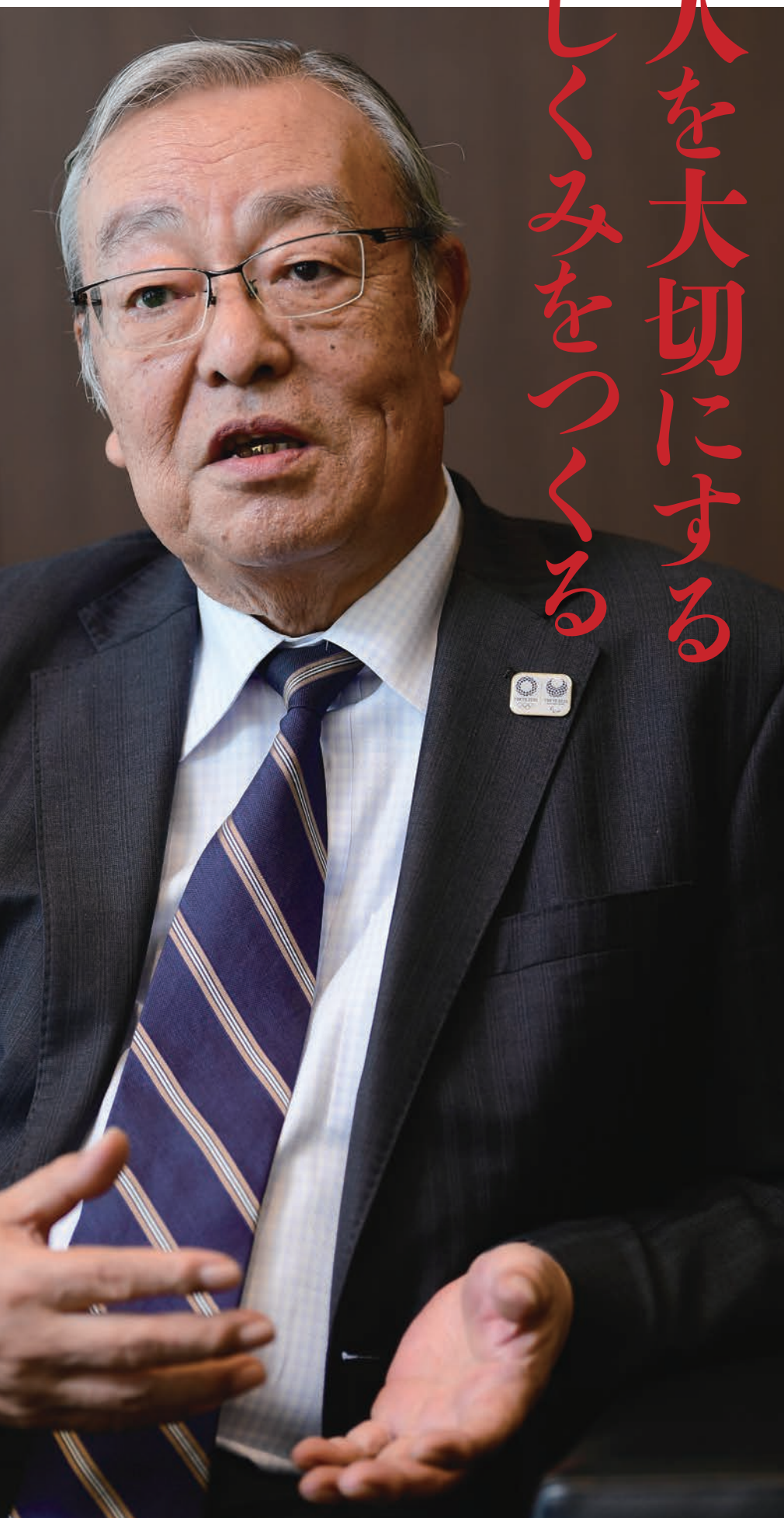
事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601
関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENT オフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050
中部事務所
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25
メイフィス名駅ビル6階
TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081
公益社団法人 日本工業英語協会
TEL 03-3434-2350
公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677
株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300
株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401
株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282
株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。
©一般社団法人 日本能率協会 本誌の無断転載を禁じます。



人を大切にする しくみをつくる

TOTOに入社したのが男
女雇用機会均等法施行前、
知見を積み頼りになるショールー
ム勤務の女性たちが結婚・出産な
どを機に多く辞めていくのを目の
当たりにし、「人を大切にするし
くみ」づくりを決意した。ずっと
しているのは同じこと。皆に「納
得してもらおう」ことだという張本

会長に、いまに至る道のりと組織
づくりの要を聞いた。

「**お前、どうするんだ**」

振り返ってみれば、これが自分
の原点だな、と思う経験がいくつ
もあります。

自分でいうのも何ですが、私は

下町のお坊ちゃん、お金に不自
由のない家庭で育ちました。父は
鉄工所を営んでおり、地元では名
士でした。私が大学2年生のとき、
父は事業拡張のため高価な機械を
購入しました。ところが「手形を
渡したのに機械が届かない」とい
う非常事態に。幸い3カ月後には
手形を回収できたのですが、父の

様子はそれまでとは一変、人に会
わなくなり、精気も失ってしま
いました。

人ってこんなに変わるんだ、人
ってこんなに弱いんだ——と思
知らされました。

私は何も動けない父にかわり、
妹の大学受験の費用をどう工面す
るか、いまある機械を売って借金

TOTO

取締役 相談役

(前代表取締役会長 兼 取締役会議長)

張本邦雄 氏

HARIMOTO, Kunio

を返そうか、などと算段をしました。この経験がなければ、私は恵まれたお坊ちゃんのまま大人になっただけかもしれません。心配して私たちに手を差し伸べてくれたようにとした町の人たちには、人のありがたみを教えてもらいました。

1973年にTOTOに入社して、最初に配属された先の上司のことも忘れることができません。彼はとにかく仕事を任せてくれました。お客さまを訪問する前に上司に相談すると、必ず「お前、どうするんだ」と聞かれました。「お前がお客さまのことを一番知っている。お前の考えが一番、正解に近いはずだ」というのです。

夜、飲みにいけば「これからの時間はフラットだ。課長と部下の関係ではない」といいタメ口をきいても許されました。部下に仕事

を任せること、フラットな関係でいること。私のサラリーマンとしての価値観を教えてくれたのは、彼です。

できない理由を必ず話す

そして人の大切さをつくづく理解したのは、私が40歳の頃だったと思います。システムキッチンの販売課でマネジメントを任せられました。人員は54人、そのうち8割が女性でした。特に、システムキッチンを販売するにあたって第一線でお客さまと接するのは、ショールームに勤務している女性です。商品理解のみならず住宅との組み合わせなど、さまざまな知見を積み重ねなくてはお客さまに提案ができません。彼女たちは当社にとって本当に大切な戦力なのです。

ところが結婚や出産、ご主人の転勤などのライフイベントにあわせ、彼女たちの多くが会社を辞めてしまいます。男女雇用機会均等法が施行されて間もないことであり、女性の再雇用制度もありませんでした。

しかしスキルがあり、働くモチベーションも高い彼女たちとの関係がそれきりになるのは非常にもったいない。何らかの活躍の場を用意しなければと考え、まずは退職した女性をリスト化し、関係維持に努めました。そして10年後にはパート社員として彼女たちに声をかけるしくみができあがったのです。

私は昔から「チーム」という概念が好きで、人の輪も好きでした。しかし何事も体験してみないことにはわからないものです。目の前

で人が辞めていく状況に追い込まれて初めて、人を大切にすることの大切さが、いかに重要か思い知ったのです。

しかし、当時の私に「しくみをつくる」権限などありません。また54人もの部下がいたのも困りました。私が配属した当時の組織はフラットで、課長の下に54人がぶらさがっていました。私の経験上、これはあり得ないことです。

皆でワイワイガヤガヤ議論ができるフラットな関係性は好きですが、しかし、組織としては役割と機能を明確にした階層型であるべきではないかと。そもそも54人という人数は、私1人でマネジメントできる限界を超えていました。

そのときどうしたかというと、ショールームにいる女性を4チーム、営業を2チームに分け、そこ

に事務のチームを加えた7チーム体制とし、それぞれにチーフを置きました。チーフには各チームの意見をまとめ、私に報告や要望をダイレクトにあげてもらうようにしました。

つまり現場のマネジメントは7人のチーフに一任した、ということです。マネジャーである私は、彼女らからあがってくる情報をもとに意思決定するだけ。これならマネジメントに専念できます。当初はチーフに手当をつけられなかったのですが、4年後にはこれも実現しました。

その頃、心がけていたことがあります。各チーフからは日々さまざまな要望があがってきます。私の権限の範囲で実行できることはすべてやりましたが、なかには実行できないこともあります。

そんなときは、「なぜできないのか」彼女たちに理由をすべて話しました。こうした説明がもたらすのは、現場の「納得」です。チーフがあげてくる要望はチームの

意見を集約したもの。チーフからすると、要望が通らないなら理由をチームに説明する必要があるわけです。また裏を返せば、その理由がクリアできればいずれ実現できるはずです。そこに納得があっ

たな」といいがちですが、これは説得であって、納得は得られません。逆に「どう思う？」と問いかけるのが納得を引き出す道です。上位職が部下の要望を聞くことの大切さは、そこにつながります。

す。そのために、自分から現場に近づいていく。現場に「言いにくい」と命じるのはどだい無理な話です。歴代の社長のなかでも、社員たちとの距離感が近い社長だろうという自負があります。

私が社長に就任したのはリーマンショック直後の2009年4月です。最初の仕事は決算発表。TOTOは264億円もの赤字を計上していました。この発表により一番影響を受け、心配するのは工場だろうと思いました。すでに工場の生産が減っており、一時帰休もしていましたから。

そのとき私は、国内24カ所の工場すべてを回り、ミーティングをしました。各工場には「新しい社長と話をしたい、話を聞きたい意思のある人間だけを集めてほしい、部署ごとに参加者を割り当てないでほしい」と頼みました。彼らからたくさん質問を受けましたが、私から伝えたメッセージは、次のようなものです。

私たちは自己資本の強い会社。たとえ赤字が10年間続いても潰れ



全国24カ所の工場を行脚

て初めて、チーフは現場から信頼を得られ、また現場も自発的に動いてくれるようになるのです。

私がいつも言うのは「納得と説得は違う」ということです。上位職は部下に対し一方的に「わかつ

皆に納得してもらうこと。ト

ップマネジメントに就いてからも、私がやっていることは同じで



ないから安心してほしい。一切、人を切らない。だから私を信じてついてきてくれ、と。そこに「『今度の社長に会ってきたけど、すごく元気がよくて、面白くて、大丈夫そうだ』と職場の皆に伝えるのがあなたがたの仕事だ」と付け加えました。

そうやって「今度の新しい社長、大丈夫かな」という工場の心配を、払拭してもらおうと思ったのです。

その後は懇親会です。退勤後ですし、会費をとって「お金を払っても社長と飲みたい、話したい」人を集めたので、完全にフラット。抱きつかれたりキスされたり、大変ですよ（笑）。

でも私の特異体質なのか、フラ

ットな関係づくりで努力したことはありません。私が努力しているのは皆にわかる言葉でダイレクトに伝え、納得してもらうことです。幸い、翌年には劇的に業績が回復しました。2年間で一緒に飲んだのは、のべ4400人でしょうか。

果実はグループの皆でシェア

企業にも依って立つものがあります。TOTOは国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加し、「人権・労働・環境・腐敗防止」に関するグローバル・コンパクトの10原則を支持しています。

これをTOTOに当てはめるとき、何ができていて、何が不足しているのかを教えてください。「会社の通信簿」だと見れば、会社を変える方向性も見えてくるだろうと考えました。

ダウ・ジョーンズのサステナビリティ・インデックス（Dow Jones Sustainability Index）や、フィッチ・フォー・グッド（FTSE4GOOD index※）、世界的なSRI評価会社であるロベコ

など、会社を評価する指標に応募するようにになりました。SDGsも含めて、これらはどれも世の中が考える「あるべき企業」の姿を知り、TOTOに何が足りていないのか客観的に見るための指標だと捉えています。

企業が自己評価すると楽なほうに流れてしまう恐れがありますが、客観的な指標なら、それを防いでくれるはずです。指標は時代に応じて項目や項目間の重み付けが変わるかもしれませんが、それをも私たちに求められている変化を示しているといえます。企業が継続するためには何が必要か。それは、自分たちの長所短所を客観的に知ること、足らざるを知ることだと思うのです。

くわえて、日本企業の課題という意味では「グループ経営」とあると思います。グループ経営といながら、その成果をグループ間でうまくシェアできていないのではないかと。だとするなら、それは真のグループ経営とはいえない、と私は思うのです。

表立っては発表していませんが、当社は「子会社」ではなく「グループ会社」と呼びます。製造系の

グループ会社は、ほぼTOTOグループ全体の連結業績に連動して賞与が出る体制とし、販売会社もその体制に近づけようとしています。

そもそもグループ経営とは、グループの総力をあげて1つのゴールに向かうものです。決して、グループ経営の主目的がコストリダクションであってはならない。

グループ経営で得られた果実はグループの皆でシェアするべきであり、グループ全体が業績連動していなければグループ経営とはいえない——口でいうのは簡単ですが、これはなかなか大変なことです。給与水準の設定からして複雑なものになるでしょう。しかしそれを実現しなくては、グループ全体の納得感も得られないと思うのです。

分社化やM&Aなどでフレキシブルにグループ再編できる事業形態もあるでしょう。しかし、私たちはTOTOのような1つの大きな事業をグループ各社が役割分担している事業形態におけるグループ経営とは、どのようなものであるべきなのか。これからも追求していくべき課題だと考えています。M

※FTSE4GOOD index：ロンドン証券取引所グループの100%子会社であるFTSE Internationalによる、世界的に有名なSRI（社会的責任投資）指標。なおSRIはほぼESG投資（環境・社会・ガバナンス等企業倫理を評価して行う投資）に同じ



● HR Leaders NEXTカンファレンス **I**

違いを強みに 変える、 全員活躍に向けて

カルビー

常務執行役員CHRO 兼 人事総務本部長

武田雅子 氏

TAKEDA, Masako

※役職は講演当時

意識や環境は醸成されてきた経緯があります。1991年にフレックス勤務が導入され、2000年代前半には条件付きの在宅勤務制度が始まり、07年からはペーパーレス化も始まりました。また、働く場所と時間についての多様な選択肢が設けられ、社員もこの仕組みをしっかりと活用しています。

取り組みが奏功するも 新たな課題が

女性活躍をはじめとするダイバーシティ推進は、多様性を理解することから始まる。その力ギとなるのが女性管理職比率の向上だ。カルビーのめざす全員活躍の組織づくりに向けた取り組みとダイバーシティ推進との関係について紹介する。

ダイバーシティ宣言

カルビーでは2009年、前会長兼社長の松本晃のトップダウンによって「ダイバーシティ」「社会貢献」「健康経営」という3つのビジョンが掲げられました。同時に女性活躍を推進するため、全社に向けて「カルビーダイバーシティ宣言」が行われました。「掘

り出そう、多様性。育てよう、私とCalbee。互いの価値観を認めあい、最大限に生かしあう。多様性こそCalbee成長のチカラ。『ライフ』も『ワーク』もやめられない、とまらない。これがその宣言の内容です。

ダイバーシティの推進にあたり、10年にはダイバーシティ委員会を組織し、本格的に活動を開始しました。現在は、本社部門のダイバ

ーシティ推進室とグループ会社を含む各事業体を選任した推進担当者が連携しながら活動し、各拠点へのダイバーシティの浸透を進めています。

世の中では近年、「働き方改革」が盛んに議論されていますが、実はカルビーはこの改革にダイバーシティよりも先行して取り組んできました。その結果、広い意味での改革やそれによる変化に対する

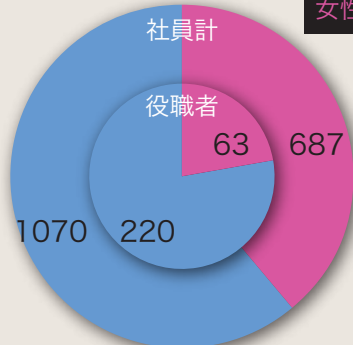
女性管理職比率は、10年4月時点で5・9%でしたが、その後の取り組みが奏功し18年4月には26・4%へと上昇しました。内訳は、本部長が30・0%、部長が19・2%、課長が22・6%です。

しかしながら19年4月、この比率がダウンする結果となりました。主たる要因として、従来の「4地域本部+本社」の体制から、イノベーションや業界環境の変化、お客さまのニーズ変化に対応するため「機能ごとのカンパニー制」へと組織改編したことがあげられます。結果として、営業部門の女性役職者が減少し、営業部門の間接部門が集約されポストそのものの減少につながりました。加えて、次

■ 役職登用の男女比

全社

■ 女性 ■ 男性



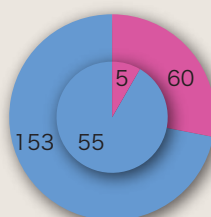
※実績は2019年4月1日現在
 ※社員は無期転換者を含まない
 ※営業：役職者にセールスマネジャー含む。営業支援・人事・財務は含まない
 ※製造：品証・保全含む。生産支援・人事・財務は含まない
 ©2019 M. Takeda

● 役職登用の割合

男性.....5人に1人
女性.....11人に1人

2.2倍!

営業

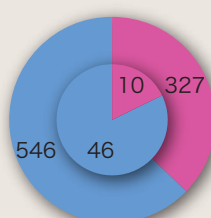


● 役職登用の割合

男性.....3人に1人
女性.....12人に1人

4.0倍!

生産



● 役職登用の割合

男性.....12人に1人
女性.....33人に1人

2.7倍!

の人財 (Ready-now 人財) が育っていないことも明らかになったのです。

19年4月1日時点での役職登用の男女比は、全社で見ると女性の11人に1人に対して、男性は5

人に1人と、2・2倍でした。営業部門では男性では3人に1人と、女性の12人に1人の4・0倍。生産部門は男性が12人に1人であるのに対し、女性は33人に1人で、男性役職者は2・7倍です。

私たちはこの事実ををセンセーショナルな結果として受け止め、「これではカルビーに優秀な女性人財は来ないのではないか」とまで考えました。

アンコンシャスバイアスに気づく

一方、社内の反応は意外なものでした。「一度原寸大に戻した方がいい」といった男性社員の声や、「ほっとしていった女性社員の声があがりました。現場とダイバーシティを推進する側の温度差が確実に存在していたのです。

これを機に「多様性とはなに?」「ダイバーシティ改革はなんのために推進しているの?」という基本に立ち返り、ダイバーシティ推進室で年に1回実施している「ダイバー

シティフォーラム」を有志の参加から役職者全員の参加へと形態を変え、300人規模でワークショップを行いました。

当日のメインとなるテーマは、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見や思い込み）でした。多様性を受け入れるには、自らのアンコンシャスバイアスに気づく必要があると気づいたのです。ワークショップの成果もあって、いまでは「アンコンシャスバイアス」が社内の共通言語になりつつあります。

違いがあるからこそ、そこに生まれるなにかがあります。一番身近に感じる多様性は実は世代の違いです。たとえば、生産部門には、匠といわれるベテランと入社間もない若手があります。男性と女性同様に、一人ひとりの違いを力に変えることができるのではないのでしょうか。

「違い」を強みに変える

カルビーが女性管理職比率の向上によって実現したい姿があります。まずは社員の約半分を占める女性に対し、男性と同様に、より

難易度の高い課題へのチャレンジやキャリアアップを可能にするチャンスをつくることです。そして女性を起点とした多様な人財が活躍できる組織にすることです。これによって「カルビーで働きたい」

人財の増加をめざします。その先に描くのは、カルビーの人財方針のひとつである全員活躍による会社の成長です。さまざまなシーンで女性が意思決定のテーブルにつき、「違い」を強みに変えることで組織の力が向上するものと考えます。

企業の価値観を変えること、そしてダイバーシティを推進することには困難を伴うのでは、という意見もある一方、カルビーには「変化しないことは退化すること」という企業文化が根付いています。立ち止まってしまふことは、改革が後退してしまうことはカルビーではありません。

「全員活躍」という言葉は、言い換えると「全員本気で働いていますか?」という厳しい問いかけでもあります。ダイバーシティ改革に対し一人ひとりの納得感を得るためにも、人事としてきちんと実績を出すことが求められていると考えています。



● HR Leaders NEXTカンファレンス Ⅱ

ダイバーシティを イノベーションに 繋げるJTBBの カルチャー改革

JTBB

執行役員 人事部 働き方改革・ダイバーシティ推進担当

高崎邦子 氏

TAKASAKI, Kuniko

※役職は講演当時

社都合・目線だけではない社員の
自発的な行動を促す企業風土の構
築。企業カルチャー改革を進める
ことが大切だと考えています。

伝え方は
わかりやすく

JTBBのカルチャー改革にはそ
れを資するべき5つの柱があり、
このうちダイバーシティ改革、コ
ミュニケーション改革、働き方改
革の3つの柱については、トップ
ダウンはもちろんですが、現場目
線でのボトムアップからも取り組
むことができる改革としています。

その推進に向けて、社員の毎日
のアクションポリシー(行動指針)
として示しているものが「OPEN
N」「CHALLENGE」「FUN
N!」。それぞれ具体的なイメー
ジを明示していて、たとえば「O
PEN」は「異なる意見から学ば
う」「CHALLENGE」は「前
例を超えていこう」「FUN!
」は「喜びを共有しよう」などです。

しかし、社員からは行動してい
くにあたり、まだまだ具体的なイ
メージがわからないという声もあり
ました。そこで、難しい言葉を使
わず、わかりやすい具体例をビフ

国内外170社をもつJTBBグループでは、経営改革実現に向けてカルチャー改革が進められ、ダイバーシティかつイノベーション企業への変革をめざしている。同社の具体的な取り組みから、多様な組織づくりのヒントを探る。

ポイントは 社員の参画意識

JTBBは国内事業会社、海外事業会社をあわせて170社の企業グループです。39カ国・地域、143都市に502の拠点をもち、従業員は2万8500人、そのうち女性の従業員比率が63%となっています(2019年3月31日現在)。

カルチャー改革を進めなくてはならないのか。その背景としてあげられるのが、いま現在お客さまが増え続ける状況にはない、つまり、既存のビジネスをそのまま続けていたのでは、われわれの未来はない、という認識があるからです。また、IT化の進展、従来とは異なる業種、業態からの参入やグローバルプレイヤーの台頭などもあり、ビジネス環境の変化に対

し、柔軟かつスピーディーに対応していくことにも迫られています。そこで、こうした状況を社員一人ひとりが自分事として捉えているかどうか重要ですが、実際には「自分1人が変わらなくてもJTBBは大丈夫」と考えている社員が少なくありません。社員には適切な危機感、変革に対する参画意識、変化に対する前向きな行動が求められます。そのためには、会

ダイバーシティ改革の具体的な取り組みとして「部門別ダイバーシティINDEX」があります。これは、各部門のダイバーシティ推進度はどれくらいかを偏差値で示し可視化したものです。

また、JT Bグループ全社員に対して組織風土や労働環境、個人の意識や行動など多岐にわたる設問による意識調査を行い、その結

果をBIツールを導入することでスピーディーにイントラネット上に掲載したり、部門長であれば誰でも見られるようにすることで職場単位での風土改善につなげています。

意識調査結果を基にした具体的な取り組みも行っています。一例として、研修体系も変えました。具体的には、営業担当の女性社員に自信をもってもらうための若手女性営業職だけを集めた研修や育児休職中の社員が参加する研修など。加えて、男性上司と女性の部下が一緒に参加し、それぞれの意識改革につなげる「イクボスセミナー」なども実施しています。

多様な性のあり方の啓発については、正しく理解することが重要です。そこで、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）を取り除くため、セミナーの開催やその様子を動画で全社員向けに配信することも行っています。さらなる職場の心理的安全性の構築に向けて、次年度はLGBTなどの性的マイノリティを理解するための「JT Bアライセミナー」を実施する予定です。

また、障がい者雇用の考え方については、3つの約束を示してい

ます。「障がいの有無よりも社員の意欲や能力を重んじ、教育とチャレンジの機会を提供します」という会社としての約束。また「自身に必要な支援を自ら発信し、周囲の理解を得られるよう発信します」というチャレンジ社員との約束。それに「障がいはさまざまであることを認識し、対話を尊重しながら働きがいのある職場を相互で構築します」という全社員の約束です。

トライ・アンド・エラーで進む

コミュニケーション改革の具体的な取り組みとして「Smileプロジェクト」を立ち上げました。Smileプロジェクトでは、全国172の個所にカルチャー改革の取り組みの旗振り役となる推進委員長を立て、ファイル共有・情報共有ソフトのSharePointを利用したコミュニケーションサイト「Smileプロジェクト掲示板」を使って支店での取り組みの好事例を発信しています。

また、部門の垣根を超えて真似のできる行動や仲間の取り組みを知ったり、課題や悩みを共有しア

アイデアを出し合ったりする場としても活用しています。

働き方改革の具体的な取り組みには、業務を可視化し本質に絞る「ワークダイエット」、ワークフローや情報を整理してスピードを上げる「ワークシンブル」、英知を集結し価値共創を行う「ワークスマート」の3つをテーマに展開しています。

具体的には、会議を減らすためのスタンドミーティング、「探す」を簡単にするためのキャビネットやパソコンフォルダの整理整頓。また、育児か介護にしか認められていなかった在宅勤務の条件撤廃、イントラネットを活用した10分間のOPECS勉強会などです。

一方、現場で改革を進めていくうえで、会社が打ち出している施策の効果と社員が受けている実感に大きなズレがあることも明らかになっています。そこで、Smileプロジェクト推進委員から活動や実感への阻害要因をあげてもらい、トライ・アンド・エラーで本社、各事業本部部門と連携しながら、各所の課題解決に向け一体となって行動し、カルチャー改革を前に進めているところです。

■カルチャー改革のイメージ(抜粋)

カルチャー改革をイメージしよう!

仕事のあり方



old
クローズド
自前主義

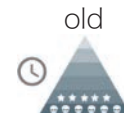


new
オープン
(他者、他組織と協業)

これまでのやり方や経験に依存することなく、社内外を通じてさまざまなアイデア・ノウハウ・技術活用を取込もう

カルチャー改革をイメージしよう!

従業員との関わり



old
(長時間労働優遇)



new
エンプロイー
エクスペリエンス

社員を組織に従わせるのではなく、社員にさまざまな経験をさせて、そこから組織が学びを得よう



● HR Leaders NEXTカンファレンス Ⅲ

イノベーションを 生み出す 小林製薬の 組織と戦略

小林製薬
グループ統括本社 人事部 部長

富山有子 氏

TOMIYAMA, Yuko

※役職は講演当時

る間の試作、品質保証、生産準備の過程で時間を要します。一方、小林製薬ではこの時間を短縮しています。たとえば日用品では企画から上市まで平均13カ月と、開発期間の短縮を実現しています。

これを実現しているのが、カテゴリーによる一貫した組織体制です。技術開発、研究開発、ブランドマネージャー、開発担当がチームを組み、製品開発を進めています。つまり、社員が職掌を超え、新製品開発という目標に向かう態勢が当社にはあるのです。その結果、数々の新市場創造製品が生まれました。

たとえば、洗眼薬の「アイボン」はシエア70%、傷あと改善薬の「アットノン」はシエア89%、水洗トイレ用芳香洗浄剤「液体ブルーレットおくだけ」はシエア76%（いずれも2018年12月期・小林製薬調べ）を占めるまでになっています。

全社員が アイデア出し

これらの実績を可能にした背景にあるのが「全社員参加経営」の考え方です。その根幹にあるのが

「アンメルツ」「熱さまシート」「消臭元」はじめ、小林製薬では医薬品、芳香剤、栄養補助食品などの分野でさまざまな製品を生み出し、新市場を創出している。それを可能にしているのが全社員提案制度だ。組織づくりと人事戦略の観点から、その取り組みを紹介する。

組織で スピード開発を可能に

小林製薬では「あつたらいいな」をカタチにする」というブランドスローガンに基づき、社員一人ひとりが新商品提案に積極的に参加する「全社員参加経営」を行っています。

当社の最大の特徴は新製品の多さです。製品は医薬品、食品、口

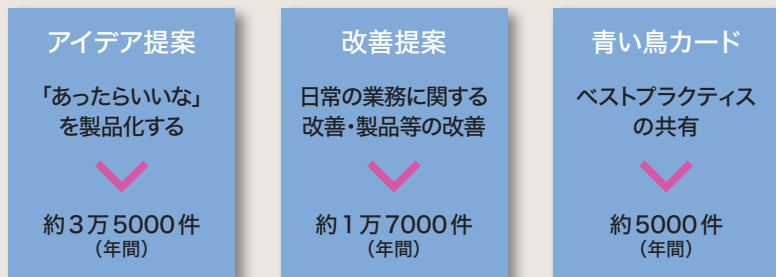
腔衛生品、衛生雑貨品、スキンケア、芳香消臭剤など幅広い分野に及びます。当社の開発ポリシーは「小さな池の大きな魚」。小さな池では競争が少ないので高いシェアを獲得できるため、高い利益率を確保できるからです。当社がシャンプーンやリンスの市場に参入しないのも、ここに理由があります。

当社が創造した市場に、額用冷却シート市場があります。解熱剤、

水まくら、濡れタオルの市場の隙間にできた市場でしたが、当社が市場を拡大することでこれら市場にも額用冷却シートが食い込み、当社の額用冷却シート「熱さまシート」はシエア58%を占めるまでに成長しました。

世にない新しい製品をマーケット・インでスピード開発するのも当社の特徴です。通常の製品開発では、研究・開発後、製品化に至

■全社員提案制度



2018年12月期実績合計：約5万7000件 ※2018年1月～12月の実績

全社員で新製品アイデアを考える文化がある。

全社員提案制度で、この提案制度は経営理念である「創造と革新」および「全社員参画経営」の実践を行う制度として位置づけられています。これは日々考え、行動する習慣を身につけることで、職場の生産性向上と社員の創意工夫に対する意識向上を図ることを目的としています。

全社員提案制度がスタートした

のは1982年。以来、全社員で新製品アイデアを考えるカルチャーが育まれてきました。つまり、ボトムアップの仕組みである全社員提案制度が、お客さまに支持される新製品のスピード開発を実現する大きな力となっているのです。

提案の種類は3つあります。「あったらいいな」と思う製品のアイデアを出す「アイデア提案」、製品のアイデアに限らず「ここは改善すべきだ、こうすべきだ」と思うことがあれば提案する「改善提案」、ある問題点をこのように取り組んで改善した」とベストプラクティスを申告する「青い鳥カード」です。

取り組みは 継続してこそ

18年1年間の提案件数は「アイデア提案」が約3万5000件、「改善提案」が約1万7000件、「青い鳥カード」が約5000件で、計約5万7000件となっています。提出方法は、PCに入力する方法と、スマートフォンで入力する方法があります。毎日いつでも思い立ったときに記入できる仕組みです。また、イントラネットで運用することで、改善提案については全社員が、その提案内容とそれに対する回答を閲覧することができます。

毎年創立記念日の8月22日には全社員アイデア大会の日を開催しているほか、開発担当者が毎月1回社長に対して新製品のアイデアをプレゼンテーションし、そのアイデアを徹底的に議論するアイデア会議も行っています。

は、95年から上司も部下も「さん」付けで呼ぶこととしており、「仕事の前では平等」の考えが根付き、議論や意見がしやすい環境になっています。

活発な提案制度実現のポイント
は3つ。まず何より「続けること」です。継続することで会社の本気度は社員に伝わります。単発のキャンペーンでは、新製品のスピード開発につながる全社員提案制度は定着しなかったでしょう。「見える化」も大切です。他の社員の提案に対し真摯な答えが返ってくるなどの場面が見えるからこそ、自分の提案に対しても意見や反応が寄せられるだろうと期待できるからです。そして3つめが「どんな提案をしても大丈夫」という安心・安全な組織であることです。

とはいえ、現在の全社員提案制度が決して完成形ではなく、これからも変わっていくものだという意識が共有されています。提案件数は着々と伸びています。「全社員参加経営」をより実のあるものとするためにも、全社員提案制度をよりいっそう活性化していきたいと考えています。



● HR Leaders NEXTカンファレンス **IV**

知のバトルを 生み出す 「人財」×「仕掛け」 ×「時間」

丸紅

人事部 企画課長

細川 悟史 氏

HOSOKAWA, Satoshi

※役職は講演当時

る収益力の向上、同質性の高い集団思考や組織が強みでした。しかし、このままでは今後大きく変化していく社会課題やお客さまのニーズに対応できないのではないかと思います。当社が収益の源泉としているビジネスモデルが陳腐化し、消滅してしまうのではないかと、という強い危機感をもったのです。

当時、國分文也社長（現会長）は「いまのままで10年後、20年後、当社は生き残れるのか」と社内に関わりました。

“知のバトル”を起す

生き残るために必要と考えたのが「多様性」でした。社会やお客さまのニーズを先取りした新たな価値を創造するためには、異なる価値観・思考・経験など丸紅グループ内にある有形無形のアセットを掛け合わせて「知のバトル」を起すことが必要不可欠と考えました。そこで、「人財」×「仕掛け」×「時間」が三位一体となった施策を18年4月からスタートさせました。経営企画部、デジタル・イノベーション部、広報部といった部署と連携し、全社が一丸となつ

2019年度からスタートした中期経営戦略GC2021において、人こそ「財」という考えに基づき、「マーケットバリューの高い人財」「多様性」「人が活き、繋がる風土」を柱とする人財戦略を打ち立てた丸紅。多様な人財の知のバトルによりイノベーションを生み出す取り組みとして、「人財」×「仕掛け」×「時間」の施策を推進している。

「生き残れるのか」という強い危機感

当社の営業組織は、計14の本部で構成されており、「ライフスタイル」「食料」「電力」「航空・船舶」「金融・リース事業」など、商品分野別の組織が連なっています。2019年度からは、既存の13本部に加えて、全社最適の観点から、

現状では取り込めていない成長領域における新たなビジネスモデルの創出をめざす「次世代事業開発本部」を新設しました。

営業本部ごとのタテ割りの経営システムであり、本部ごとに全世界連結で業績管理し、人事異動権や評価権は営業本部長がもつています。このため、当社でのキャリアは、入社から退社まで、基本的

にひとつの本部のなかで歩むことになります。

17年、18年と連続して最高益を更新しましたが、一方で、デジタルトランスフォーメーションをはじめとする産業構造の変化などを目の当たりにして、会社の未来に対する危機感が生まれていました。それまでは、タテ割り組織の各商品分野での改善と積み重ねによ

■ 丸紅アカデミア

全世界から多様な人財を選抜し、特定の商品分野のプロであるだけでなく、商品軸を超えて、グローバルに社会や課題を多面的に把握する力、丸紅グループが有するさまざまなビジネス基盤を活用し、ソリューションを創造する発想力を有する**グローバル・イノベーション・リーダーを養成**

2018年度プログラム

日程	テーマ	内容	会場
6月	Know Marubeni	●丸紅のマネジメントや外部との対話から、丸紅の経営状況、方針、価値変遷を知る ●グローバルトレンドを知り、持つべき経営視点を共有する	東京
9 - 10月	Innovate Marubeni	●Globalトレンドを理解し、ビジネスモデルイノベーションを知る ●Case資料から、過去のビジネスモデルイノベーションを学ぶ	シンガポール
11 - 12月	Know Marubeni 2	●丸紅のマネジメントとの対話や歴史から、丸紅のマネジメントシステムを知る ●外部との対話で、イノベーションに向けたコーポレートマネジメントの深化を模索	東京 シンガポール
3月	Propose Marubeni	●丸紅変革アイディア(ビジネスモデル・マネジメントシステム)について経営陣にプレゼン ●次世代を担うイノベーション人財として、エバンジェリストとしての自覚を醸成	武漢 上海 東京

© 2019 Marubeni Corporation All Right Reserved.

てイノベーションを起こす取り組みです。

「人財」にかかわる具体的な取り組みとして、まずはグローバル・イノベーション・リーダーを養成することを目的とする「丸紅アカ

デミア」を設立しました。校長を務めていただく方を海外から招へいし、国内外の丸紅グループ全社員から自薦・他薦によって25人を選抜、年間4回のセッションを東京、シンガポール、そして中国で開催しました。研修ではなく、商品軸を超えてイノベーションをどう生み出していくかを議論する場として位置付け、参加者がイノベーションの「伝承者」となつて現場の推進役となると共に、グローバルにイノベーションを発想し、それを実行できるリーダーを増やしていくことをめざしています。

「社外人財交流プログラム」は、金融、コンサルティングファーム、メーカーなど、さまざまな事業分野のリーディングカンパニーと提携し、1〜2年の期間で互いに人財を派遣・受け入れるというものです。また、新入社員1人と中堅社員、ベテラン社員のメンター各1名が世代や部署の垣根を超えてトリオを組む「トライアングル・メンター」も始めました。

アイディアを具現化する「仕掛け」と「時間」

次の「仕掛け」とは場づくりの

こと。社員一人ひとりのアイディアを喚起し、具現化するために、主に5つの仕掛けをつくりました。新規ビジネスの創造を促すことを目的として、イントラネット上に当社の約300あるビジネスモデルについて資産や収益の源泉、人脈などの情報を見える化した「ビジネスモデルキャンバス」。

国内外の丸紅グループ全社員を対象として新規事業企画を競い合う「ビジネスプランコンテスト」は、18年度は全世界から160件ほどの応募がありました。うち4件が審査を経て事業化に向けて活動をスタートさせています。

このほか、スタートアップ企業の経営者などを招いて事例研究する「イノベーションサロン」、ビジネスアイディアや業務改善提案を自由に投稿できる「アイディアボックス」、新規事業の企画策定法を学ぶ「イノベーションセッション」があります。

新たな価値創造に取り組むためには「時間」の確保も必要です。その代表的な取り組みが「15%ルール」です。

これは社員個人の意思によって、丸紅グループ全体の価値向上につ

ながる事業の創出に向けた活動に取り組むため、就業時間の15%を自由に使つてよい、というルールです。

現在では、総合職の約4人に1人が利用しています。同時に「業務改善プロジェクト」を推進し、社内資料や会議数を減らすなど、社内業務全般の見直し、効率化も行っています。

人事部だけでやらない

以上ご紹介してきた施策はソフト面での施策ですが、次なる課題はハード面での対応です。組織・人財を活かす「人事処遇制度」「タレントマネジメント」「働く環境」をテーマとして、人事制度改革に取り組んでいきます。

制度・施策の企画立案にあたっては、人事部だけでやらないことを心がけています。

人財にかかわる制度・施策は経営戦略そのものですから、社長をはじめとする経営幹部や経営企画部といった経営の中核との対話を重ね、一体となって進めることを大事にしています。



一般社団法人日本能率協会
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>