

働きがいのある会社 (Great Place to Work®) シンポジウム



Great Place to Work® Institute Japan は、2009年 9月 16日、インターコンチネンタルホテル 東京ベイにて、研修情報サイト「研修ドットコム」や宿泊型研修施設の運営を手がける、株式会社 HBM の協賛で、「働きがいのある会社」(Great Place to Work®)シンポジウムを開催した。Great Place to Work® Institute Japan 代表 和田彰のご挨拶に続いて、当日のプログラムから、「働きがいのある会社」ベストカンパニー 3社による事例報告とパネルディスカッションの模様をご紹介します。

ご挨拶



Great Place to Work® Institute Japan  
代表 和田彰

皆様、お忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。  
Great Place to Work® Institute Japan の代表を務めております、  
和田と申します。Great Place to Work® Institute Japan は、今年  
4月から運営体制が変わっておりまして、私もこの4月から代  
表を新たに務めております。

私はこれまで、日本および韓国で人事制度設計や意識調査などのコンサルティングに携わっておりまして、Great Place to Work® は、ある意味競合と捉えておりましたが、考え方やビジョンはすばらしいものだと思っておりました。縁あってこの4月から代表を務めさせていただくことになり、大変光栄であると同時に、社会的責任の重さを痛感しております。皆さんご承知の通り、リーマンショック以降、景気悪化はこれまでにないインパクトで進行いたしました。そうした中で、Great Place to Work® の活動を進めていくことは、大変厳しくもありますが、逆により機会ではないかと考えています。

経済環境激変の今こそ「働きがいのある会社」を目指すべき

最近、様々な論者が、世界経済がいわゆる「新自由主義」経済の修正局面にあることを示唆しています。オバマ大統領の勝利や日本における民主党の勝利も、その表れかもしれません。日経ビジネス記者の篠原さん、実は一昨日お会いしたばかりの方ですが、『腹8分の資

本主義』という本を先月出版されました。行き過ぎた資本主義のなか、日本および日本人が目指すべき像を示すことに挑戦された好著です。そうした新自由主義経済、拝金主義のゆり戻しのなか、企業が目指すべき方向の一つとして、収益や従業員報酬の極大化ではなく、「働きがいのある会社」があるものと確信しております。

#### 従業員満足 VS 従業員の「幸せ」

私、先週 Great Place to Work® Institute 米国本部があるサンフランシスコに出張し、創業者のロバート・レベリング氏や本部メンバーとディスカッションしてまいりましたが、企業は人事施策において「従業員満足」を追求することも大事だが、「従業員の幸せ」を第一に追求するべきで、Great Place to Work® も「従業員満足度」というより「従業員幸福度」に近い概念だ、という話になりました。「満足」というのは、ある意味きりがありません。欲望が大きくなれば、また、慣れてしまえば、同じレベルの報酬や付加給付を受けても、満足度は下がってしまいます。ただ、「幸せ」かどうかは、満足とはそれほど関係がありません。例えば、満ち足り過ぎた状態は、「幸せ」とはいえないのではないのでしょうか。

幸せといえば、これも、最近着目されている「GNH」、Gross National Happiness という概念があります。「国民総幸福度」とも訳される概念で、国民の幸福度を最大化しよう、という取り組みです。最貧国の一つであるブータン政府が「GNP」の代わりに目指すべきものとして取り組んでいるもので、最近では、荒川区や静岡県も取り組んでいるそうです。日本で活動を進められている、GNH研究所の代表でらっしゃる平山さんと2週間前にお会いした際に、GNHとGreat Place to Work® は、アプローチや対象が異なりますが、目指すところは一緒ですね、という話になりました。

仏教をベースにした概念であるGNHの主要なテーマの一つに「足るを知る」、ということがあります。「欲望」を適切にコントロールし、現状のままで幸せを感じる事が大事だ、ということだと私なりに解釈しています。「足るを知る」は、先ほどご紹介した『腹8分の資本主義』にも通じますし、また、今年ベストカンパニー入りされている東京スター銀行様の現会長でいらっしゃるタッド・バッチさん、ワークライフバランスを早期から、自らとりくんでいらっしゃることで有名ですが、彼も「ジャスト・イナフ」、日本語に直すと「足るを知る」ことの重要性を説いていらっしゃいます。

様々な識者が、経済のモデルが変わり、世界全体としてこれまでのような右肩上がりの経済が今後享受できない可能性を示唆しています。そうしたなか、ジャスト・イナフ、足るを知り、その中で、従業員やステークホルダーの「幸せ」をいかに高めていくことが今企業に求められているのではないかと考えております。そうした状況の中で、この世界同時不況下に、Great Place to Work® という、「従業員の幸せ」を高めることに貢献できる事業を日本

で担当できたことは、私にとって「幸せ」でもあります。

今回は、Great Place to Work® モデルのご紹介の後、2009年ベストカンパニーの中から3社、キッコーマン様、マイクロソフト様、ワークスアプリケーションズ様にお集まりいただき、事例発表とパネルディスカッションを行っていただきます。3社様には、お忙しい中色々ご準備等いただき、ありがとうございました。3社様とも、それぞれのスタイルのなかで、働きがいをもたれた「幸せ」な従業員の方が多いことと思います。その秘訣や取り組み内容について、私自身もお話や討論をお聞きできるのを楽しみにしています。

ではどうぞよろしくお願いいいたします。

### 「働きがいのある会社」ベストカンパニー 3社事例発表&パネルディスカッション

パネリスト(会社50音順、敬称略)

キッコーマン株式会社 人事部長 松崎 毅

マイクロソフト株式会社 執行役員人事部長 四方ゆかり

株式会社ワークスアプリケーションズ 人事部ゼネラルマネジャー 小島豪洋  
コーディネーター

株式会社経営共創基盤ディレクター、株式会社HBM取締役 工代将章

Great Place to Work® Institute Japan シニアアドバイザー 斎藤智文

斎藤：ベストカンパニー3社様の事例発表とパネルディスカッションに入ります前に、本日のコーディネーターのひとりである工代さんから一言お願いします。

工代：私は経営共創基盤という会社で、企業の再生あるいは新規事業創造のお手伝いをしています。再生が必要というのですから、本日お話くださる企業さんや、おいでくださっている企業さんとは全く状況が違う企業、問題を多数抱えている企業がほとんどです。そうした企業と向きあい、経営者の方や従業員とじっくり話し、再生の道を探っています。では、企業が再生するにあたって最後の最後に問われるものは何かといえば、経営者と従業員の信頼関係であり、仕事に対する誇りであり、従業員どうしの連帯感です。窮境に瀕している会社にあっても、あるいはそうであればあるほど今回のテーマである「働きがいのある会社」を構成する要素が非常に重要になってくる、というのが私の実感です。なぜならば、これこそまさに企業を永続的に発展させるものであり、企業を企業たらしめる根源的なものだからではないか、ということを申し上げて、私からの問題提起としたいと思います。



工代将章氏

斎藤：ありがとうございます。ではさっそく事例発表に入りたいと思います。

### 事例報告 キッコーマン株式会社

社員一人ひとりと向き合う信頼を絆に挑戦し続ける伝統企業

#### キッコーマンの概況

キッコーマン人事部の松崎でございます。キッコーマンは1917年、野田醤油株式会社としてスタートしました。売上高は現在、連結で4126億円、単体で1200億円。従業員数は連結で5200人、単体で1700人という状況にあります。しょうゆを中心として、しょうゆ関連調味料、食品・酒類、飲料、そして医薬品等の製造・販売を行っている会社です。特徴的な属性としては、平均勤続年数が19年と非常に長いこと、自発的な退職率が2.1%と低いこと、そして年休取得率が82%と高いことが挙げられます。海外に6つの生産拠点があり、連結での売上の約3分の1、営業利益の約3分の2が海外です。国内の状況が厳しい中、海外市場は右肩上がりでも推移しており、キッコーマンの中でますます大きな存在になろうとしています。採用をしておりますけれども、海外に行きたいという希望者が非常に多く、我々は国内でしっかり働いてくださるといっても欲しいので、なかなかそのあたり悩ましいところです。



松崎 毅氏

#### キッコーマンの人事の基本となる考え方

人事の基本となる考え方ですが、「社員一人ひとりと向き合い、働きがいのある企業グループ」を目指しています。グループ人事の基本理念というのがございます。そこにも「一人ひとりの個性を尊重し……」という言葉が入っていますし、グループ人事方針にも「一人ひとりの多様性を認め……」、そして人事制度の目標にも「一人ひとりの成果と能力を公正に評価し処遇する」と、かなりたくさん「一人ひとり」が出てきます。一人ひとり社員を見ていくという姿勢の中で人事制度を運営していくことが私ども人事部の基本である、と考えています。

#### 「働きがい」に関わる制度・運用

これは非常にたくさんございます。まず<人事部門による働きかけ>ですが、「ワークライフバランスの尊重」ということでは、育児や介護の休業制度と短時間勤務制度、つわり休暇、子供看護休暇、退職者への情報提供、ワークライフバランス休暇、ノー残業デーなどがあります。「ダイバーシティの促進」では、再雇用制度、シニア社員制度、OBパート社員雇用、

障害者雇用の促進、女性社員採用比率の向上などに取り組んでいます。再雇用制度は、結婚や出産等で退職していた一般職の方々も戻れるようにということで導入しました。「くるみん」の認定も受けております。「能力向上とキャリア形成」では、CDP制度、キャリア・デベロップメント・プログラムによって一人ひとりを見ながらキャリア形成を図るということで、研修、面接、ローテーションに力を入れています。「安全衛生関係」では、メンタルヘルス関係が最近の課題であり、職場復帰プログラムやカウンセリング制度を導入しました。「表彰制度」には、キックマン・オブ・ザ・イヤー（年間功績者の個人表彰）等があり、永年勤続表彰としては、10年、20年、30年表彰、退職1年前の永年勤続表彰を行っています。

<企業全体としての働きかけ>としては、「経営層とのコミュニケーション」に力を入れています。会長を囲む若手社員との朝食会や、所属長研修会での「社長を囲む意見交換セッション」など経営トップとの直接対話の機会を増やしており、採用でも、社長が必ず面接で内定者と会うなど対話を大事にしています。「仕事への誇り」ということでは、食に携わる仕事に対する誇りを従業員が持っております。そしてまた食育活動にも力を入れています。「社会貢献・地域貢献活動」としてはボランティア休職制度や、ヨーロッパにおける環境保全活動への寄付などの取り組みがあります。「連帯感の推進」、これは福利厚生ということで、職場の旅行会を補助したり、職場ボーリング大会を開いたりしています。当社は、1999年に「ファミリー・フレンドリー企業」の労働大臣賞をいただきました。制度も法制化前から取り組んできたものが多く、実態も伴っているということが評価されたと思います。最近はその流れもあって、当社の行っている制度や取り組みも、さほど突出しているとは言えなくなっただけかもしれませんが、先行して制度の導入を図ってきたということで、それなりのものとなっているのではないかと自負しているところです。

#### 「働きがい」に関する状況

当社の「働きがい」の状況についてご報告します。当社は2008年と2009年の2年にわたって、リスティングに参加しました。肯定的な回答した人が多かった上位三つの質問項目を挙げますと、2008年は「入社した人を歓迎する雰囲気がある（連帯感）」、「この会社で働いていることを、胸を張って言える（誇り）」、「温かい雰囲気の会社である（連帯感）」でした。2009年は「入社した人を歓迎する雰囲気がある（連帯感）」、「この会社は、地域や社会に貢献していると思う（誇り）」、「この会社で働いていることを、胸を張って人にいえる（誇り）」がトップスリーでした。いずれの結果からも、「連帯感」や「誇り」というところに当社の強みがあることが伺えます。やはり採用も含め、一貫して一人ひとり見ていこうという姿勢を、従業員の皆さんも理解してくれているのではないかとということで、我々としても非常に力強く感じています。逆に、適正な人の配置（信用）や、公平な利益の分配（公正）等では、改善の余地が残されていることが結果から見てとれました。社員全員に満足をしてもらうのはなかなか難しいことであるかもしれませんが、引き続き努力していきたいと思っています。

このようにまだまだ改善の余地はあるものの、「総合的に見て、“働きがいのある会社”だといえる」という質問に、80%の社員が「そうだ」と肯定的に答えているということで、大変安堵しました。結果を整理しますと、キックオフは「誇り」、「連帯感」、そして「尊敬」に強みがあったということです。社員のコメントには「人を大切にする」、「温かい会社である」などの声がありました。人事としてもそれを強めていきたいと思っています。

最後にひとこと申し添えますと、「働きやすい会社」と「働きがいのある会社」があるとして、そのどちらを目指すべきかと言えば、私はやはり「働きがい」ではないかと考えています。そういう意味では、働きやすいという部分よりも、働きがいがある会社になることが、我々人事部の使命であり、会社としてもねらっているところだと申し上げてよいかと思います。ぜひともこの「働きがいのある会社」のリスティングの社会的認知度をさらに上げていただき、ますますいろいろな形で各社さんが参加されるようになるよう願っております。

#### 事例報告 マイクロソフト株式会社

マイクロソフトの価値観を世界で共有する世界のベストカンパニー

#### マイクロソフトの概況

四方でございます。当社は全世界に9万数千人を擁しております。アメリカ、ヨーロッパ、アジア、ラテンアメリカと、それぞれの地域で「働きがいのある会社」のリスティングに参加しています。アメリカはGreat Place to Work®発祥の地ということもあり、競争も熾烈ですが、100位内に入っています。また、他の地域、例えばヨーロッパやアジア、ラテンアメリカでも上位に入っています。そういう意味では、いろいろな文化や地域の特性がある中で、いずれの地域においても私どもの会社、マイクロソフトはおかげさまで評価されているのではないかと考えています。日本でも、第1回目から参加し、社員約2400名がアンケートに回答しています。



四方ゆかり氏

社員の勤続年数は平均6年弱程度です。会社ができ20年以上経ちますが、ある時期いっせいにストックオプションを行使して多数の社員が退社したことや、ここ4、5年多くの社員を採用してきたことで、勤続年数が押し下げられているということがあるかと思います。

#### マイクロソフトの価値観

さて、リスティングの結果ですが、当社の場合、「働きがいのある会社」の5つの分野、「信

用」「尊敬」「公正」「誇り」「連帯感」のいずれにおいても満遍なく上位に入っているのが一つの特徴です。ある分野だけが突出しているというのではなく、それぞれが相関し合い、バランスがとれている状態であることがベストカンパニーに選ばれた理由ではないかと理解しております。

それには、「マイクロソフトの価値観」が非常に大きな役割を果たしていると思います。これは、「誠実で正直である」、「オープンで相手に敬意を払う」「アカウンタビリティを発揮する」など6つの価値観から成っており、根底には、コンプライアンスも含めたインテグリティ（誠実）や、ダイバーシティ&インクルージョン（多様性を重んじる）、つまり“互いに多様性を重んじながら切磋琢磨しよう”との考え方があります。この価値観は、当社の社員が何らかの行動を起こすとき、これに照らして判断をしたり、行動するという意味で大きな影響力をもっています。例えば人を採用するときは、新卒であれ役員クラスの採用であれ、単にこうした価値観を良いと思うだけでなく、本当に実践できる人であるかどうかを重視します。また日ごろからリーダー自ら、それを体現できているどうか常に意識して行動するなど、現場で本当に生きている価値観だと思っています。

#### オープンで相手に敬意を払う

その中でもとくに大事にしているのが、「オープンで相手に敬意を払う」ことです。マイクロソフトに特徴があるとすれば、まさにこの点です。会社がどういう方向に進もうとしているのかとか、経営が何を考えているのかということについて、社員にほとんど隠すことなく、いいニュースも悪いニュースもオープンにするということもそうですし、一人ひとりが、どういう基準で評価されているのかということについてもオープンです。社長であれ、新卒であれ、同じ目線で言いたいことが言えますし、それに対して聞かれたほうも誠意を持って答えていくというあたりがマイクロソフトらしさだと思います。リスティングでの社員のコメントにも、「自分がどう評価されているかはっきりわかる」とか、「自分が何をしなきゃいけないのかわかっている」といったことが3年間共通して書かれており、そこからオープンと敬意が徹底しているのを感じます。

#### コミュニケーションの重視

また、コミュニケーションを非常に重視しています。「経営から社員へ」と、「社員から経営へ」の二つに分けてお話しします。「経営から社員へ」のコミュニケーションでは、「直接語りかける」ことを大事にしています。例えば年1回、4万人以上が集まる全社ミーティングがあります。昨年度のように景気が厳しくて、出張もできるだけ見合わせようといった状況下であってもなお開催しました。いかに経営が直接社員に語りかけることや、みんなの前で表彰することを重視しているかよくわかります。

「社員から経営へ」のコミュニケーションには、「社員の意識調査」や、「マネージャーフィードバック」があります。マネージャーフィードバックは、部下が上司の幾つかの項目を評価してオンラインでフィードバックするものですが、結果は本人ではなくその上司に届けられます。それが、マネージャーとして何が素晴らしいかとか、何が足りないかをオープンに伝える一つの方法となっています。社員からの直接投稿サイトもありますし、アンケートに回答する機会も多数あります。当社には「フィードバックをください」という文化があり、「またアンケート！」というぐらいたくさん来ます。社員も正直かつオープンに回答する習慣が身につけており、率直に良いところは褒め、ダメならダメと答える文化があります。「社員の意識調査」は全世界で年1回行っていますが、このスコアが評価の項目になっています。たとえ業績がよくても、このスコアが良くないリーダー、そして改善しないリーダーは、チームの社員がアンハッピーなのではずれなくてはなりません。私のいる日本法人でも同じです。業績をあげているリーダーを変更することは痛手でもありますが、アンハッピーの部分を取り除き、社員に働きがいを持って働いてもらうほうを優先するということです。

#### プログラムを決めるプロセスにもマイクロソフトらしさ

当社の勤務制度や休暇制度は、フレックスタイムなど一般的なものが多く、さほど目を引くものはありません。ポイントは、制度をつくる背景、プロセスにあります。例えば在宅勤務制度や有休の看護休暇の制度があるのですが、これは、それを必要とするコミュニティが会社に提案し実現しました。ただし、すべての提案が採用されるわけではありません。本当に意義があることなのか、どのぐらいの人が恩恵をこうむることなのか、恩恵をこうむらない人にとってフェアであるのかなど、いろいろな角度から検討した上で実施します。これもまたマイクロソフトらしさかなと思います。

オフィスについても少し触れておこうと思います。当社のオフィスはあまりオフィスらしくないかもしれません。当社の社員は必ずしも自席で仕事をする必要がなく、オフィスも、個々の仕事に集中したり、ミーティングしたり、ランチをしたり、あるいはゆっくり話せるラウンジだったり、いろいろな状況にあった使い方ができる空間作りがされています。日経のニューオフィス賞推進賞、情報賞を受賞しております。「働きがい」というとき、こうした目に見えるものもある部分必要なのかなと思っています。

事例報告 株式会社ワークスアプリケーションズ  
経営者への信頼、仕事への誇りをバネに躍進するメガベンチャー

### ワークスアプリケーションの概況

ワークスアプリケーションズの小島です。当社の設立は1996年と、まだ十数年の歴史の会社です。代表取締役CEO牧野正幸、代表取締役COO阿部孝司、代表取締役CTO石川芳郎と三代表制をとっております。ベンチャー企業の場合、カリスマ的なトップが1人いて引っ張るケースが多いようですが、当社は3人が強みを発揮し、補いあうことでここまで伸びてきたと考えております。今、ベンチャー企業と申しましたが、それにしても、規模が大きくなったね、という声をよく耳にします。けれども、どんなに規模が大きくなろうとも、当社はベンチャーマインドを持ち続け、メガベンチャーを目指したいと考えています。



小島豪洋氏

現在、従業員数は単体で1243名、連結で1758名です。2000年末の時点ではわずか140名強でした。ベンチャー企業にとっては優秀な人材こそが非常に重要である、とにかく優秀な人材を採りたいということで、設立以来採用活動には相当の力を入れていきます。日本最大級の規模を誇るインターンシップを毎年2回実施しており、採用関係で話題になることが増えています。他2社と比べるとまだ社歴も浅く、急激に新卒採用を増やしてきた関係もあり、社員の平均勤続年数は3年前後となっています。

事業内容は、大手企業向けにERPパッケージ「COMPANY」の開発・販売・サポートをメインとしています。大手企業の場合、ほとんどがオーダーメイドでシステムをつくっています。それはある意味、かゆいところに手が届く部分もあるのですが、逆にそれだけの時間とコストをかけているということであり、IT投資上のムダが多いのではないかと、そのムダをなくして日本の大手企業の情報投資効率を向上させたいということで事業を展開しています。まず人事分野からプロダクトの開発・販売を開始したのですが、おかげさまで現在、大手企業750社以上に導入いただいています。続いて会計分野のソフトを投入し、いわゆるERPパッケージソフト市場で第2位というところまでできました。今後は全分野にわたって経営に貢献でき、コストを大幅にカットできるようなソフトウェアビジネスを展開していきたいと考えております。

### 企業理念と行動指針

経営者が96年に起業したとき、立てた理念が2つございます。一つは、「日本企業の情報投資効率を世界レベルへ」というもので、今申し上げたビジネスに直接関係するものです。そしてもう一つは「日本のクリティカルワーカーに活躍の場を」というものです。クリティカルワーカーとは、自分自身で何かを生み出す人材、ゼロから1を生み出す人材であり、そのために論理的思考能力と発想転換力を持っている優秀な人材、問題解決思考型の人材です。日本ではどちらかというと、決まったことをスキルで解決していく仕事のやり方が中心です。しかし、本来的にはソフトウェアのビジネスはもっと創造的であるべきだということで、日

本のクリティカルワーカーに、どんどん自分自身の力が発揮できるフィールドを提供する企業になっていきたいと考えています。

この企業理念を日常的に支える行動指針・評価項目がWorks Wayです。これは数年前、それまで経営者が社員に口頭で伝えていたことを文章化したものです。大きく5つございます。第1に「他責NG」。何かあったときに人のせい、物のせいにしない。第2に「なぜなぜ思考」。問題の本質に迫る。第3に「コンティンジェンシープラン」。次に何が起こるかわからないなか、ビジネスの影響因子の変化を読み取り、最適バランスを考える。第4に「ブレークスルー」。常に理想像、あるべき姿を描き、チャレンジし、コミットする。そして第5に「ヒューマンスキル」。ビジネス環境にあっても人間の心を考えよう。特に最後のヒューマンスキル、これこそがベースだと考えています。

#### ワークスの文化 興奮するフィールド

もう一つ、当社には「興奮するフィールド」という大事にしている文化があります。優秀な人材に興奮するフィールドを提供することこそ、大きなミッションであると当社経営者は考えています。興奮するフィールドをつくることすなわち、難易度の高い仕事へのチャレンジであり、失敗を許容する企業風土をつくることです。たとえ失敗をしても、それを隠すのではなく、むしろそれをオープンにすることで、失敗を恐れずにどんどん挑戦できる風土。それが、ワークス文化の一つです。「文化を共有」するために、毎月全社員を集めて経営者が自らのビジョンや、問題について語るC L O W Sという場を設けています。また、Grand C L O W Sといって、期初に今年度の経営としての目標や、向かうべき方向性を経営者が直接語る場を持っています。入社したばかりの社員に、経営者としての考え方、理念を伝えようということでMY C O M P A N Y講座も行っています。まだ当社の文化について何もわかっていない社員、新しい社員だからこそ時間をかけて理念教育をしていこうというのがMY C O M P A N Y講座です。年一度のクリスマスパーティーでは全社員が対象になり、社員が大切にしている方、たとえば両親や奥さん、子供、彼氏や彼女といったパートナーを連れてきて、みんなでお祝いをしましょう、そして会社の現状を共有しましょうということも行っています。興奮するフィールドを支えるもう一つの柱は、「健闘・功労を称える」ことです。「ゴールデンリール賞」という表彰制度があり、毎月1回のC L O W Sで、部門ごとに、新しくやり遂げたり、改善できたことを推薦し表彰しています。また、Most Breakthrough Memberとして、年間を通じて最も大きく最も印象的にブレークスルーを成し遂げた社員やチームを表彰しています。

#### ワークスにおける「働きがい」の評価

リスティングの結果についてご報告しますと、2008年初めての参加で25位内にランクインしました。それが2009年には4位になりました。2008年、2009年ともに、「信用」「公正」「誇り」に関する質問項目の評価が非常に高かったというのが当社の特徴です。「信用」「公正」

は、経営者に対する信頼からきていると考えております。「誇り」に関しては、自分自身で仕事に対して常にチャレンジしていることや、いろいろな挑戦をした結果、自分自身が成長できていることを実感していることから来ていると思います。

「働きがい」に関わる施策や制度ですが、当社はどちらかというと、いろいろな制度を次々につくっていくというよりも、むしろ日々の理念と運用でカバーしようという風土の会社です。その中で、特徴的なものを2つだけ紹介いたします。一つはワークスミルクラブです。女性社員を中心とした社員たち自らの発案で制定されたもので、妊娠判明後から出産・育児、子どもが小学校を卒業するまでの期間、段階的にサポートする施策が用意されています。例えば職場復帰特別ボーナスの支給や、社会保険料や住民税の一時立替、看護が必要な場合の特別休暇などの施策を創設しました。もう一つは、「カムバック・パス制度」です。実績を残して退職をする社員に対して、再入社を最長3年間付与するものです。配偶者の転勤や、親の介護、出産や育児だけでなく、転職や起業のための退職者も対象になるなど、退職理由による制限は設けず、本人が再入社を申し出た場合は、無条件で受け入れを行っています。

### パネルディスカッション



ベストカンパニーたらしめるコアとは  
工代：貴重な事例報告をありがとうございます。  
3社様とも会社のビジョンや人事のポリシーや制度が非常に整備されていまして、さすがベストカンパニーだと思いました。と同時に、会場の皆さんの中には、これはなかなかベストカンパニーになるのは大変だと思われた方も多かったのではないのでしょうか。そこで3社様にお尋ねします。皆様の会社をベストカンパニーたらしめているものの優先順位、これがコアだというものは何でしょうか。

小島：当社ではWork s Wayです。日常の行動指針というだけでなく、経営から見たとき、日々それを意識して動いて欲しいということで、Work s Wayの項目が評価項目となっています。業績を評価するというよりも、どちらかといえば社員の考え方や行動、プロセスに重きを置いた評価をしているのですが、このように評価と結びつくことでWork s Wayは結果的に当社の社員の日常の意識や行動と密接に結びついています。

四方：オープンさです。なるほどオープンさとはこういうことかと思ったのは、リーマンショックのときでした。非常に厳しい状況の中、悪い数字をとにかく隠さないでテーブルの上に乗せる、その上で誰かのせいにするのではなくて、一生懸命やっていた人たちをリスペク

トしながら、でも問題は問題だよねということで解決を図ろうとする。これこそまさに、当社の良さであり、誇るべき文化、価値観であると感じました。

松崎：当社はメーカーですから、やはり品質です。安全・安心をコアに、顧客本位、消費者本位で皆さんに商品をお届けすることが基本です。そのために、しっかりと人と向き合い、人を大切にすることがもう一つのコアです。従業員を大切にすると同時に、労働組合とも非常にいい関係を保っております。採用面接も4回ほど行い、最終的には社長にも会っております。従業員とも年に5回は面接しようということで人事考課面接、自己申告面接を推奨するなど、経営と社員の結びつきを大事にしています。

工代：キッコマンさんは、国内だけでなく海外にも拠点が多数あるなど、地域的にも、規模的にも、マネジメントの範囲が非常に広がっていますが、どのように内外の人事のバランスをとっておられるのでしょうか。

松崎：できるだけ海外と国内で変わらないように、基本的に社員は海外にいる社員も国内と同じようにということで進めています。予算の関係で毎年はできませんが、海外人事巡回みたいな形で、海外にあってもやはり一人ひとりの話を聞くということで進めていきたいと考えております。

#### 「働きやすさ」と「働きがい」

斎藤：ワークスアプリケーションさんは、最後にカムバック・パス制度のことをお話しておられましたね。これはどのぐらい機能されているのですか。

小島：制度ができて約3年ですが、2桁近くは再入社しています。やはり外に出てみてわかることも多い。そういう意味では、なかなか良い制度でないかと思っています。

斎藤：大変いい試みだなと思います。それからマイクロソフトさんですが、先ほど四方さんもおっしゃっていましたが、世界中でランクインされている会社です。ぜひその理由を知りたいと思っていたのですが、本日、四方さんから、一番の理由がオープンで相手に敬意を払うということだということを知ることができ、本当に嬉しく思っています。キッコマンさんが、働きやすい会社ではなくて働きがいのある会社を目指したいということを最後におっしゃっていました。そこで3名様に伺いたいのですが、働きがいと働きやすさの違い、それをどのようにお考えになっているのでしょうか。

松崎：あくまで直感的なものですが、働きやすいという言葉は、少し「楽な会社」というところに結びつくような気がしています。「働きやすい会社」を決して否定するわけではありません。「働きやすい会社」にすべきだし、そうなるよう従業員の意見を汲み上げていきたいと思っているのですが、「働きやすい」だけで邁進するのは、どうしても自分の感性に引っかかってしまうところがあります。私は、Great Place to Work®の考え方にもつながりますが、「働



斎藤智文

きやすい」をベースにして「働きがいになる」という図式、そのようなとらえ方が良いのではないかと思っています。

四方：働きやすいというのは総合名称みたいなもので、働きがいと重なっている部分もたくさんあるのですが、「やすさ」という中に、簡単とか楽という部分が入っているとすれば、残念ながらうちの場合は、そういう人材は求めていないですし、働く場所も決してそういう環境でもありません。逆にそのように応募者の方が思っているとすれば、うちは違いますよ、楽できないですよとはっきり最初からお話するようにしております。

小島：私も「働きがいのある会社」を前提に、と思っています。新聞紙上等で紹介されている働きやすい企業の場合、制度的なものが並んでいるという印象があります。実際はそうした制度が目的ではなくて、働きがいを感じて働くということがまずあって、それを何らかの形でフォローするものとしてそれら働きやすさにつながる制度があるとではと思います。重なる部分は当然ありますが、位置づけとしてはそういうことになるのではないのでしょうか。



#### リスティング結果と業績の関係は

工代：最後に一つ、提起したいテーマがあります。それはGreat Place to Work®と業績の関係です。Great Place to Work®のリスティングに参加している企業さんは、皆さん業績が良くていらっしゃると思います。Great Place to Work®のスコアと会社業績は、相関していると言えるのではないかと思います。ただ、因果関係がわからないのです。その会社が「働きがいのある会社」であるから業績が上がるのか、あるいは収益があり余裕があるのもろもろの施策を打つことができ、Great Place to Work®にも参加できるのか。そこで3社様にお尋ねします。これを行っているから当社の業績が上がっているのだということがありますでしょうか。また、あるとすればそれはどのようなことでしょうか。

松崎：「この会社で働いていることを、胸を張って人に言える（誇り）」という社員が多いというサーベイ結果にもありましたように、キックマンで働いている方々は、自分たちが見られているという意識を非常に持っています。食を扱っている、海外に展開している、日本食を紹介しているという誇り、それがキックマンの業績を押し上げる原動力となっているのではないのでしょうか。そして、そうした社員の一人ひとりを、経営も人事もしっかり見えていますし、認めていること、それが成長への大きなモチベーションになっていると思います。

四方：シンプルに言うなら当社もまた、社員に非常に関心を持っていることに尽きます。関

心を持つということは、実はお金をかけることとある部分イコールだと思っています。報酬だけでなく、リーダーがメンバーとの対話に時間をかけること、時には営業へ行く時間を削ってでも対話を選択し優先するということが、それこそお金をかけているということだと思います。トレーニングやコミュニケーションのための担当者を置くこともまた社員への投資です。社員への惜しみない投資が、好業績につながっていると思います。

小島：Great Place to Work®のサーベイでも、経営・管理層の期待していることが明確になっている（信用）」と回答した社員が多いという結果が出ていましたが、明確な方針を打ち出す経営者の存在、そしてそのマネジメントに寄せる社員の信頼こそ、当社の業績の原動力です。

斎藤：どうもありがとうございました。松崎さん、四方さん、小島さんに、大変お世話になりました。3名の方に今一度拍手をお願いしたいと思います。

（了）

#### 協賛企業からのご案内

株式会社HBMは、研修情報サイト「研修ドットコム」の運営、宿泊型研修施設「幕張セミナーハウス」・「つくばセミナーハウス」の運営を通じてビジネスシーンにおける研修・会議をサポート致しております。【研修ドットコム <http://www.kensyu.com>】