

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

Adecco's Eye

特集：「働きがい」のある会社にするために人事ができること

インタビュー my work, my life 田中ウルヴェエ京さん（メンタルトレーナー、MJコンテス代表取締役社長）

アデコのお客様訪問 KDDI 株式会社



挑戦を通じて 仕事と私

アメリカ留学が 大きな転機に

私はメンタルトレーナーとして、スポーツ選手やビジネスパーソンの方々の心と体の健康をサポートする仕事をしています。第一線で活躍するアスリートやビジネスパーソンは、毎日が挑戦の連続です。その挑戦を成功に導くお手伝いをする私の仕事も、やはり同じように一つひとつがチャレンジだと思っています。

シンクロナイズドスイミングの選手✓

習慣が身につきました。自分に提示されたことを鵜呑みにせずに、いろいろな方向から検証して納得感を得ること。それは、思考のトレーニングであり、自分を見つめる訓練でもありました。それによって、私は人生の大きな一歩を踏み出せたように思います。

経営者としての 新たな経験

もう一つの大きな転機は、3年ほど前。「経営」という難問に、本気でチャレンジ

田中ウルヴェ京さん

メンタルトレーナー
(株)MJコンテス代表取締役社長

20年後、今の自分からは
想像もつかないような自分になっていること。
それが、これからの私の挑戦です。



profile

1967年東京生まれ。日本大学在学中の88年にソウルオリンピックに出場し、小谷実可子とのシンクロ・デュエットで銅メダルを獲得する。その後、日、米、仏のシンクロ代表チームコーチを歴任。91年渡米、カリフォルニア州セントメリーズ大学大学院体育学部修士課程修了。99年に再渡米し、アーゴジー心理専門大学院にて認知行動療法、パフォーマンスエンハンスメント、アスレティックリタイヤメントなどを学ぶ。2001年、心身の健康を軸にMJコンテスを起業。心の健康としてアスリートからビジネスパーソンまで広くメンタル指導を、身体の健康としてピラティススタジオを運営している。フランス人の夫との間に二人の子どもがいる。著書訳書多数。
<http://www.mjcomtesse.com>

を引退してからの最初の大きな挑戦は、アメリカへの留学でした。中学生の頃から海外遠征には何度も行っていました。たった1人で知らない土地に行くのは初めてでした。24歳にもなってそんなことを初めて経験したというのも今思えば滑稽ですが、そのくらい当時の私は世間知らずだったので。

合計6年半の留学期間で学んだのは、疑問を持つことや自分の頭で考えることの大切さでした。それまでの私は、シンクロだけの生活に疑問を抱くということがありませんでした。現役引退後にコーチという仕事についたのも、用意されていたレールに乗っただけだったので。

しかし、海外の大学院で心理学を学んだり、のちの夫となるフランス人の男性と対話を重ねたりする中で、どんなときにも「なぜ？」と考えるようになり、その

し始めたことです。それ以前から、名目上、私はMJコンテスという会社の経営者の立場にありましたが、当時、会社の経営を実質的に取り仕切っていたのは、共同経営者でした。年々確実に売上を伸ばしていた当初、「経営は私に任せて。お金の心配もしなくていい。あなたはメンタルトレーナーとしてのキャリアを積むことに専念して——」。彼女は、いつも私にそう言ってくれていました。その言葉に甘えて、2001年の会社設立以来、私は自分のスキルアップにひたすら集中してきました。

事情が変わったのは、09年後半。共同経営者の彼女が家庭の事情でアメリカに行くことになってしまったのです。そして、ちょうどその頃、経営的な問題で多額の借金を抱えてしまいました。経営が苦しくなったために、それまでは人に

任せきりだった経理や人事に目を向けるようになりました。これまでの経営的な問題をようやく理解でき、小さいながらも会社の数字を管理することの大変さを知ったのは、あの時が初めてでした。

一番勉強になったのは、「スタッフのモチベーションを数字の明確化によって高める」方法を実践で学べたことです。それまでの私は、「自分はメンタルの専門家で、人のストレスやモチベーションについては十分学んできたのだから、分かっているつもり」でいました。しかし結局、大学院で学んだものは机上の理論。ビジネスでの実践という意味では、たくさん穴が空いた人事マネジメントだったので。しかし、数字を明確にすることで原因と結果を示し、短期的・長期的な目標を考えていくという当たり前のことをこなしていくことで、社員とのチームワークが変わることが分かりました。

この09年と10年は、大変なことがたくさんありました。ビジネスでのさまざまな問題に加え、私自身もガンを患いました。どの状況も、当然、自ら望んだものではありませんでしたが、不思議なもので、その辛い時期を乗り越えてから、それまでになかった仕事のオファーが入ってくるようになったのです。それは、経営者のメンタルトレーニングの仕事です。経営について勉強し、少しずつですがその役割が分かるようになった時に、新しい機会が向こうからやって来た。「ああ、仕事ってこういうものなんだなあ」としみじみ思いましたね。

結果を求める挑戦が これからも続いていく

メンタルトレーナーとして、クライアントが確実な結果を出すことをサポートすることが私の仕事です。アスリートならば試合に勝つこと。経営者ならば会社の売上げが上がること。それが結果です。その結果を求めるチャレンジは、これからもずっと続いていくでしょう。

今後の大きな目標は、これまで携わってきた個々の実力発揮のための認知行動療法である「コーピング（ストレス調整



法)の指導経験や実例を体系的にまとめることです。困難な作業ですが、これが完成すれば、まだまだ日本では社会的に定義が曖昧である「メンタルトレーニング」分野の大きな一歩になると思っています。あと4年、次の夏季五輪までに完成させたいですね。

私は21歳まで、明確な目標を持ち人生を送っていました。オリンピックに出てメダルを獲ること。その目標が、あの頃の私の人生のすべてでした。でも、こ

れからの私は、あの頃とはまた違った挑戦をしていきたい。やっぱり過去の自分には負けたくない。明日の自分はどんなになっているんだろう？ 1年後は？ 10年後は？——。そんなふうに、毎日自分が能動的に変化することで出会う新しい挑戦から、メンタルトレーナーという仕事を極めたいと思っています。今の自分からは想像もつかないような自分に20年後になっていること。それがこれからの一番の挑戦だと思っています。

“人を規制する”人事から “人を育てる”人事へ

従業員が「働きがいがある」と考える会社には、どのような特徴があるのか。
また、そこで人事部が果たしている役割とは……。
いくつかの企業の取り組みを見ながら、「働きがい」とは何かを探る。

「働きがい」のコーディネーターとしての人事

「働きがい」が注目される 二つの理由

新聞や雑誌で「働きがい」という言葉を目にする機会が増えている。元来普遍的な価値である働きがいが、昨今注目されているのはなぜか。企業の人事戦略に詳しい一橋大学の守島基博教授は、その背景には二つの事情があると話す。

「一つは、バブル経済崩壊以降の二十数年間にわたる効率重視の経営からの転換です。組織にとって、業績や目標達成は重要ですが、あまりに急激な成果主義一辺倒の流れによって、“チームでより良いものを生み出し、その流れの中で人を育てる”という、日本の現場にあった仕事の喜びが失われ、働くモチベーションが低下してしまった。そのあり方を変えようとしている企業がここ数年、増えているのだと思います」

「もう一つは、働く人の個性や自立性、創造性などが会社の業績を左右する時代になってきたということです。従業員一人ひとりが、それぞれの力を最大限発揮し、経営に寄与するためのベースとなるのが働きがいです」

働きがいとは、端的に言えば「自分が従事している仕事に意味が見出せること」だと守島氏は言う。毎日の労働に充実感があり、それが会社や社会への貢献につながっているという実感。それがすなわち、「仕事の意味」である。

「『仕事の意味』は、経営側が一方向的に与えるものではないし、従業員が個人的に作れるものでもありません。企業全体のビジョンと、働く人の意志との結節点に生まれるものです。その結びつきをうまくコーディネートすることが、現場のマネージャーはもちろん、人事の大切な役割なのです」

守島氏は、これからの人事の最も重要な機能は「ケア」であると話す。従業員には、当然ながら仕事の成果を上げることが求められるが、それを促すのは現場のマネージャーの仕事である。現場全体が最大限の力を発揮できるよう、マネージャーを支援すると同時に、現場が「仕事の意味」を獲得することをサポートしていくこと。それがこれからの時代の人事に求められます。

「バブル以降、多くの企業の人事部は、

経営サイドの意志を受けて、働く人を管理する役割を担ってきました。しかし今後の人事には、経営のビジョンと働く人のニーズをキャッチし、それらを取り込んだ人事戦略を立てることが望まれます。まずは現場に足を運び、個人が最大のパフォーマンスを発揮するために会社として何をサポートできるか、そのヒントを、対話を通じて引き出す。そして、従業員が自らの自立性に応じて働ける環境作りを目指す。

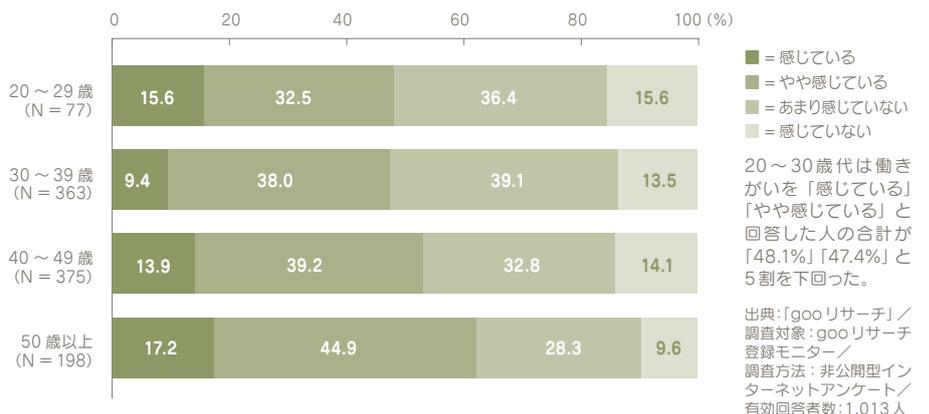
『規制の人事』から『人を育てる人事』へ――。働きがいを創出する人事部のチャレンジが求められている。

守島基博 (もりしま・もとひろ)

profile

一橋大学大学院商学研究科教授。1980年慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。86年米国イリノイ大学産業労働関係研究所博士課程修了。サイモン・フレイザー大学経営学部助教授。慶應義塾大学総合政策学部助教授などを経て、2001年より現職。

【図1】年代別の働きがいの現状



まずは従業員の意識を知ることが大切

「働きがい」をつくる 5つの要素

「働きがい」という言葉を正確に定義するのは難しい。たとえば、同じ職場、ポジション、待遇で働いていたとしても、その仕事に「働きがい」を感じるかどうかは人によって異なるだろう。また、時間に追われる仕事を「忙しい」と捉えるか、「充実している」と考えるかは、その人次第である。

しかし、働きがいの定義が不可能なわけではない。働きがいを企業の仕組みや取り組みの問題と捉え、独自の指標で調査しているのが、米国サンフランシスコに本部を持つGreat Place to Work®（以下、GPTW）である。同社は、1998年から『フォーチュン』誌上で「働きがいのある会社ベスト100」を毎年発表しており、現在、この調査は世界47カ国で行われている。

同社は、働きがいのある会社とは、「従業員が勤務する会社や経営者・管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる場所」と定義する。それを具体的な要素に分解したのが図2だ。働きがいには3つの要素、すなわち「信頼（従業員の会社に対する信頼度）」「誇り」「連帯感」があり、「信頼」はさらに「信用」「尊敬」「公正」の3要素に分解される。従業員にとっての働きがいは、この5つの要素によって構成されることになる。

GPTWの日本支部代表を務める和田彰氏によれば、この5つの要素の中で、とりわけ人事に関わるのが「尊敬」と「公正」の2つだという。

「尊敬」は、個に対する配慮を示す指標です。ワークライフバランスを推進しているか、メンター制度を導入しているか、教育・研修の機会を保障しているか、福利厚生 of 仕組みを整えているか、などが具体的な要素です。一方、「公正」は、評価制度などに関わる指標です。働きに見合った報酬があるか、昇進の機会が平等

か、ダイバーシティの観点を持った組織作りを推進しているかといった視点です」

意識調査で 「納得感」をつくる

働きがいは、必ずしも制度の整備によってのみもたらされるものではない。重要なのは、制度の有無にかかわらず、その会社の理念やカルチャー、価値観などを従業員が共有していることであると和田氏は指摘する。

「会社の理念や価値観が明確であり、それに対する従業員の納得感があることが働きがいに繋がります。もちろん理念や価値観は会社によって違いますが、そこに一貫した信念があり、ブレがないことが重要です」

それを従業員にしっかり伝えることも必要だ。「納得感」をつくり出すためには、良いところだけでなく、悪いところも伝える姿勢が重要だという。その有効な方法の一つが人事部主導で行う社員の意識調査だ。

「意識調査は、場合によっては会社の弱点や問題点をあぶり出すことになるため、忌避されるケースも少なくありませ

ん。しかし、従業員がどのような不満を感じているかを知らなければ、環境を改善することはできません。まずは、従業員の意見に耳を傾ける姿勢や、変化を見せることが大切です」

GPTWは、働きがいのある職場を実現する取り組みがもたらす効果として、以下の5点を挙げている。

- より質の高い人材を確保できる
- 優秀な人材の転職率が低下する
- 顧客満足度が向上する
- 企業の変革、創造性、リスク抑制が促進できる
- 生産性と収益が向上する

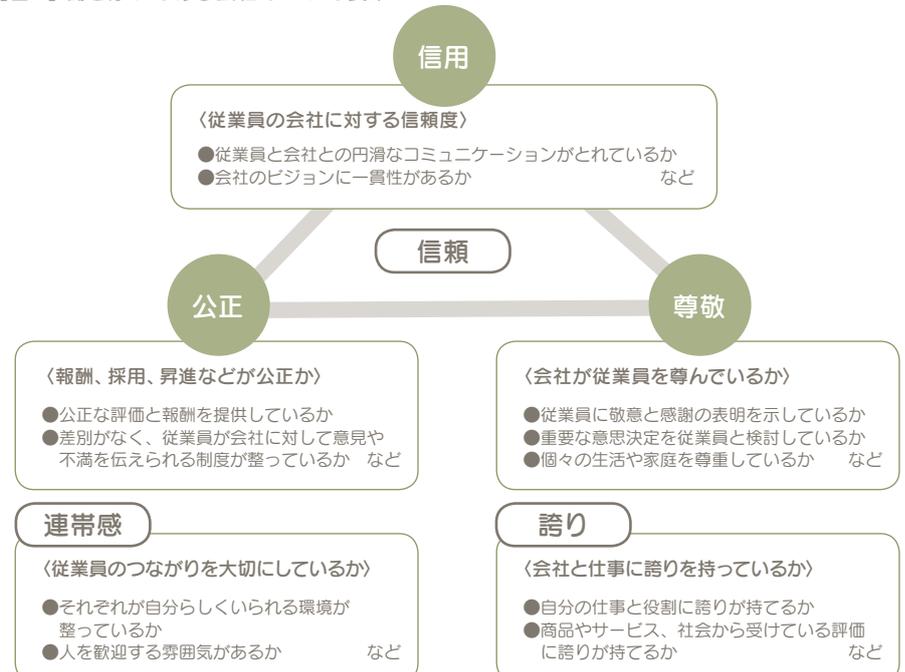
「従業員が生き生きと働くための取り組みを行うことで、会社の業績や評判が向上し、働きがいの促進につながります」

そのようなサイクルづくりを主導することが、人事部の役割と言えそうだ。

和田 彰（わだ あきら）
profile

1970年生まれ。Great Place to Work® Institute Japan代表。メーカーにて人事制度企画、採用、人事管理などを担当した後、コンサルタントとして、各社の等級・評価・賃金制度などを手がける。2009年より現職。
<http://hatarakigai.info/>

【図2】働きがいのある会社の5つの要素（Great Place to Work®の調査基準）



Case Study ①

従業員の働きがいがすべての土台 一人ひとりの成長が業績につながる

日本マクドナルド株式会社

90%を超える 従業員満足度

働きがいを業績に直結させる明確な「方程式」を持っているのが、日本マクドナルドだ。従業員が働きがいを持てる環境であれば、ES（従業員満足度）が上がる。ESの向上は、離職率を低下させる。離職率が下がることによって、全国の店舗におけるサービスレベルが安定し、結果、CS（顧客満足度）が上がる。CSの向上は、最終的には店舗の売り上げを増加させる——。それがその方程式である。

「年に一度、全国約16万人のアルバイトスタッフと3300人を超える全社員を対象にしたES調査を行っています。2011年には、全体で満足度91%という結果が出ています」

そう説明するのは、コーポレートリレーション本部の蟹谷賢次さん。資料を見ると、一般アルバイト職で満足度92%、上級アルバイト職で85%、全国3300店舗の店長で91%と、高い数値を示している。注目すべきは、5年前の水準から大幅にアップしていることだ。

「ESの向上に比例して、全国店舗の客数も、ほぼ毎年、前年比でプラスとなっています。ESと売り上げには、明確な相関関係があるので」



コーポレートリレーション本部の蟹谷賢次さん。「マクドナルドは“ピープルビジネス”を追求します」と話す。



左／「オール・ジャパン・クルー・コンテスト」では、店舗を代表する6名が1組になり技能を競う。店内戦から全国大会まで、5回にわたる大会を勝ち抜いたチームが優勝になる。右／全国の店長が集まる「ジャパンコンベンション」。

緻密な評価システムと インナーコミュニケーション

従業員が「成長している」という実感を持つことと、仕事への高いモチベーションを維持すること。働きがいはその二つによって生まれると蟹谷氏は話す。

従業員の成長を促すための手段の一つが緻密な評価システムだ。評価・トレーニングされるのは、スキル面のみならず、習得した知識を成果につなげる行動特性も含まれる。評価項目は、アルバイトが「顧客指向性」「チームワーク」など、社員が「戦略的な計画・実践」「影響力」「結果を出すための行動」など。社員とアルバイトそれぞれが、マクドナルド創業以来の理念である「QSC（Quality, Service, Cleanliness）」に照らして現状を自己評価し、それを上司による客観評価と合わせて、目標を明確にしていく。

一方、モチベーションを醸成するための取り組みが、同社独自のインナーコミュニケーションである。その柱は3つ、ウェブ、紙媒体、イベントだ。

全ての従業員用のイントラネット「WEB SMILE」は、会社側から商品情報やプロモーション情報、顧客の声などを発信するだけでなく、スタッフの誰もが自分が



働く店舗の情報などを書き込むことができ、誰もがいつでも相互にコミュニケーションできる仕組みになっている。

紙媒体は、社員向けの『BIZ SMILE』と、アルバイト向けの『SMILE』の2誌を発行。雑誌に登場することが、従業員の大きなモチベーションとなっている。



アルバイト向けの紙媒体「SMILE」は年に4回程度発行している。全国のクルーから、日々の業務で心がけていることや、成長を感じた瞬間などを取材している。

イベントは、全国の店長を集めて開催する「ジャパンコンベンション」、アルバイトスタッフが業務スキルを競い合っている16万人の頂点を決める「オール・ジャパン・クルー・コンテスト」といった大規模な催しのほか、エリアごとで開催される小規模なフォーラムなど多彩だ。

「『人』に対して、費用と時間を惜しみなく投資すること。それがマクドナルドの強みになると私たちは信じています」

Case Study ②

戦略的でクリエイティブな人事制度が 働きがいを創出する

株式会社サイバーエージェント

働きがいを生み出す 多彩な社内制度

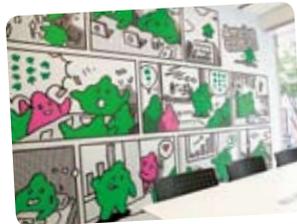
インターネット広告やソーシャルゲームなど、インターネットメディア事業を幅広く展開するサイバーエージェント。「2012年版働きがいのある会社」調査において、従業員250人以上の企業83社中4位に入った。「21世紀を代表する会社をつくる」というビジョンを掲げる同社では、「人財こそが競争力」という考えのもと、その目標を達成すべく、さまざまな社内制度がつくられてきた。

たとえば、半年に1回開催される「ジギョつく」という事業プランコンテスト。雇用形態や所属先に関係なく、サイバーエージェントグループのすべての社員が応募できるのが特徴だ。優勝者には提案した事業の責任者の椅子が用意され、場合によっては、その事業を行う新会社を立ち上げ経営に携わることもできる。近年では、このコンテストで受賞した新卒内定者が、入社後すぐに新会社の社長に抜擢されたケースもあったという。

社内公募制度「キャリアチャレ」は、半年に一度、各事業部から寄せられた業務ニーズに、従業員がチャレンジを表明できる仕組みだ。毎回10名から20名程度が、この仕組みを使って異動している。



「現場がしつづける制度ではダメ。成果が出るようコミュニケーションすることが大切」と星野貴仁さん。



右/入社直後のメンバーの席には、名前入りの「ウェルカムバルーン」を取り付ける。左/キャラクターが描かれたユニークな会議室。



従業員同士を結びつける仕組みも用意されている。たとえば、社内報「サイバー」には、従業員の経歴や誕生日といったプロフィールを掲載。また、部活動や懇親会も奨励し、活動費や交流会費は会社が支給する。ネット業界の雄としては意外なことだが、社内SNSのようなインフラは特に設けておらず、あくまでも対面のコミュニケーションを重視している。

人事制度は継続させるための「運用」が要

これらの多様で独創的な制度や仕組みの多くは、人事部が主導してつくりあげたものだ。同社人事本部シニアマネージャーの星野貴仁さんは、人事部の役割を「コミュニケーションエンジン」と表現する。

「人事部の役割の一つは、経営と現場をつなぎ、コミュニケーションを活性化させることだと考えています。しかし、経営の声をダイレクトに現場に伝えても意味はありません。経営課題の中に人事が解決すべき事項があるならば、具体的な仕組みに落とし込んだ解決方法を考え、現場で運用してもらう。また、現場からの要望があれば、ニーズの本質を抽出し、

成果の出る形にした上で経営側に伝える。そのような現場と経営の橋渡しをするのが、私たち人事部の役目です」



新規事業プランコンテスト「ジギョつく」のプレゼン大会の様子。結果はその日のうちに発表される。

制度はつくったままにはせず、絶えず見直しを行いながら、改善を図っていく。「社員が挑戦したいという気持ちや、やる気を持てる制度である一方で、安心感や働きやすさも感じられる。人事制度はそのバランスが大切だと思っています。しかし、アイデアは良くても、その制度が社員に受け入れられて継続的に機能していかなければ意味がありません。現場の意見を聞きながら改良を重ねるなど、運用面にも注力しています」

経営課題を踏まえた戦略的でクリエイティブな人事制度と運用体制が、従業員の働きがいを向上させる「エンジン」となっている。

Case Study ③

働き方に“革命”を起こすための さまざまな仕組み

NPO 法人フローレンス

職場の変革と ビジョン実現をつなげる

2005年から訪問型・共済型病児保育サービスを開始したNPO法人フローレンス。待機児童問題解決のための小規模保育サービス「おうち保育園」など、子育てと仕事を両立できる社会の実現を目指し活動を行っている。

フローレンスでは、「働き方革命事業部」と名づけられた部門が人事業務を担い、従業員が生き生きと働ける組織づくりに取り組んでいる。この事業部がスタートしたのは、08年のこと。

「中途採用を積極的に行ったことで、ある時期、育児中の従業員が一気に増えたんです。それをきっかけに、社内の『働き方』を変えていく取り組みをスタートさせました」

事業部長の中村優子さん、同事業部発足の経緯についてこう説明する。

フローレンスは、「子育てと仕事、そして自己実現の全てに、誰もが挑戦できるしなやかで躍動的な社会」を実現するというビジョンを掲げている。この「社会」には、もちろんフローレンス自身も含まれる。まず、自らの職場を変えなければ、社会を変えることはできない。そうした気づきが、「働き方革命」の原動力となった。



働き方革命事業部・事業部長の中村優子さん(左)と、同事業部の井上真梨子さん(右)。

右/毎朝15分、スタッフ全員でオフィスの掃除を行う。左/スタッフ全員が手作りの名札を着用。ニックネームを記したり、家族の写真を入れるなど、周りが覚えやすくなる工夫を凝らしている。



「働き方革命」 取り組みの4つの柱

働き方革命事業部の取り組みの柱は4つ。「社内への価値観の浸透」「コミュニケーション促進」「人材育成」「働き方革命」である。

「社内への価値観の浸透」は、組織のビジョンや行動規範などを従業員と共有するための取り組みだ。入社時のビジョン研修、従業員同士がお互いの良いところを評価し合う「ピカリパット制度」といった仕組みがここには含まれる。

「コミュニケーション促進」は、従業員間のつながりをつくるための取り組みである。四半期ごとに行われる全社会議、マネージャー層が順番に新しく入社した従業員の「メンター（相談役）」となり、仕事に対する考え方や働く姿勢などを指導するメンタリング制度のほか、入社時のウェルカムランチなどがある。

「人材育成」は文字通り、資格取得や研修の機会を幅広く整える取り組み。「働き方革命」には、業務の効率化や、在宅勤務の奨励、子育て支援制度が含まれる。

これら数々の「革命」の成果は、1日1.5～2時間だった平均残業時間が1日19分にまで減ったことや、離職率の低

下などに明確に現れている。

新しい仕組みがつけられる過程には3つのケースがあると話すのは、同事業部の井上真梨子さんだ。

「経営者から経営課題が示されるケース、現場から課題が出るケース、事業部内で独自に制度を考案するケースの3つです。制度づくりそのものに決まったルールはなく、働き方革命事業部でアイデアを出し合って制度をつくっています」



フローレンスが目指すビジョンに沿った行動を促す同僚を見つけたら、掲示板に貼る「ピカリパット制度」。学生インターンのアイデアから始まった。

職場変革の過程で得たノウハウは、外部の企業に広く提供している。それが多くの企業の「働き方革命」につながるからだ。働きがいのノウハウを広めることで社会に貢献し、それが従業員の誇りとなり、働きがいがさらに向上する——。そうした理想的なサイクルが成立している。

ここに注目

約3万人

求職活動を諦めた
12年度の新卒学生

今号のテーマ：2014年入社の就職活動 まもなくスタート～新卒採用の現状

✓ 「新卒ニート3万人」の背景 (2012年10月7日 日本経済新聞)

大学を卒業した約56万人のうち8万6,000人が進学も就職もせず、うち約3万3,000人は職探しや進学準備を継続していない。(文部科学省調べ)

✓ 価値観合う中小で働く、前向き思考の志望者増、「社長と近い」「業績に直結」 (2012年10月8日 日本経済新聞)

就職状況が依然厳しいなか、「最初から大事な仕事を任せられそう」といった前向きな理由で中小・ベンチャー企業を志望する学生が増えている。

✓ 就活戦線、親も参戦、保護者向け説明会活況 (2012年10月22日 日本経済新聞)

新卒の就職活動が厳しさを増すなか、保護者に向けた説明会を開く大学が増えている。親たちの子どもの就職に対する関心が強まっている。

✓ 米国——大生活や就活、親が全て「監視」(世界の話題) (2012年10月9日 日本経済新聞)

ミシガン州立大学が700社に調査した結果によると「親が子どもの履歴書を提出した」と答えた企業は3分の1。子どもに深く関わる親が増加中。

文部科学省が発表した「平成24年度学校基本調査」によると、大卒就職率は63.9%と、前年度より2.3ポイント上昇し、2年連続で微増しました。しかし、厳しい就職状況は変わらず、今春に大学を卒業した約56万人のうち15.5%に相当する8万6,000人が就職も進学もしていません。またそのうち約3万3,000人は職探しや進学を諦め、今年の10月時点で求職活動を継続していないことが分かりました。

そうした中、中小やベンチャー企業を志望する学生が増加傾向にあります。ある労働機関の調査では、小規模な企業(従業員100人未満)の志望者数が1999年以降、14年ぶりに従業員1,000人以上の大手企業を上回ったという結果となりました。円高や内需低迷など先行きが不透明な時代、規模の大小ではなく、最初から重要な仕事を任せてもらえ、経営層の近くで学べる中小企業で働きたいと考える学生が増えているようです。

大学生の親たちの就職活動への関心が高まっているのも近年の傾向です。日本の大学では保護者を対象に、親世代の時期の就職活動との違いや、企業側のニーズの変化などを教える会を開いています。こうした傾向は米国でも見られます。親が子どもの履歴書を提出したり、面接に同行するケースも増加傾向にあります。隣で寄り添う伴奏者として親がサポートするこうしたスタイルは、不安定な時代ならではの傾向なのかもしれません。

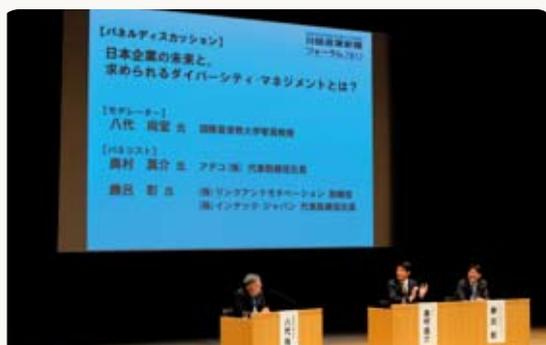
Topic ダイバーシティ・マネジメントについて考える

日経産業新聞フォーラム 「日本企業が直面する雇用の未来とダイバーシティ・マネジメント」 ～多様性がはぐくむ企業競争力とは～

9月10日アデコは、「人材の多様性を企業経営の戦略にどう取り入れていくのか」をテーマとした日経産業新聞主催のセミナー(東京・大手町)に参加しました。

基調講演を行ったのは、グラクソ・スミスクライン取締役人財本部長の四方ゆかり氏。労働人口の減少、女性の就労率の上昇など、ダイバーシティが企業経営に求められる社会的背景を解説したのち、同社での取り組みを紹介。定年後の社員を嘱託MR職として雇用する制度や、子育て中の社員をサポートする制度、また社員の自主的な活動であるダイバーシティプロジェクトの取り組みなどを事例として挙げました。

続いて、人材育成や採用支援などの事業を展開しているリンクアンドモチベーション代表取締役社長 小笹芳央代氏が講演。「ダイバーシティは、目的ではなく手段。あくまでも事業を推進するために、最適な人数を最適な場所に配置していかなければならない」



と述べ、成功させるためには、自社の事業が「誰に＝ターゲット」「何を＝訴求ポイント」「どのように＝商品サービス」伝えるのかをもう一度見直すことが大切である、としました。

最後に登壇したアデコの代表取締役社長 奥村真介は、「若年層」「ミドルエイジ」「グローバル人材」の就職支援など、サービスを通してダイバーシティの推進へ取り組み姿勢を示し、「採用方法や就業形態を多様化し、人材一人ひとりの経験値を上げることが人材サービス会社の役割。雇用を流動化させることで、ダイバーシティ社会を実現していきたい」と述べました。

アデコ お客様訪問

アデコのサービスをご利用いただいているお客様に、その活用方法やメリットについて伺いました。

KDDI 株式会社

人材派遣

紹介予定派遣

人材紹介

再就職支援

アウトソーシング

コンサルティング

その他サービス

購買本部

KDDI(株) 購買本部 購買1部 販促・業務グループリーダー 課長 崎間正毅さん

BPOのノウハウを活かし、 業務の効率化・高品質化の実現へ

当社では10年以上前から継続して、さまざまな業務をアデコに委託しています。その対応部署は法務から経理、営業、建設関係まで実に多彩。これは各部署でアデコが信頼されている証と言えます。

最近、「業務委託は、ある一定の成果を上げる業務の進め方として非常に有効である」と捉える気運が高まっていますが、アデコは古くからBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）に取り組んでおり、業務委託についてのノウハウを蓄積しています。当社の業務委託において、アデコはそのノウハウを当社にしっかり還元してくれていると実感しています。

特に顕著な例として、最近、「エキスパート人材」を取り入れたBPOの提案がありました。実際、ある本部では、通常は依頼側で行う「依頼範囲や内容の整理」の段階から、その分野に高い知識を有するエキスパートに入ってもらい、業

務の見える化と改善を図っていただきました。そうした、「今まで何となく行っていた業務の見直し」をプロセス段階からしっかり提案してくれる点が、当社にとって非常に心強いところです。

また、業務委託では当社が直接、指揮・命令という手段を行使することはなく、アデコに一任するわけですが、その場合、重要なポイントとなるのはSV（スーパーバイザー）の力でしょう。業務を動かすSVは、現場が抱えている問題を解決に導いたり、スタッフの日々の調子を見極めたりと、非常に難しい仕事をクリアしていかなければなりません。そんな中、アデコとアデコのSVは、この難しい仕事に果敢にチャレンジし、また、高いレベルで成果も上げています。この点も安心してお任せできる理由です。

今後アデコに期待したいのは、業務委託だけでなく、派遣や紹介を含めた多彩な人材サービスの中から、当社の課題・ニーズに応じた最適な解決策を提案してもらうことです。たとえば、「この業務は、業務委託の方が立ち上がりが迅速で



すよ」「この業務に関しては派遣サービスでスキルを持った人材に依頼した方が円滑な運営が可能です」など、ケースバイケースでサービスの使い分けを提案してくれると、当社としても参考になります。また、専門家の視点で他社事例も交えながらの情報提供や提案をしていただければ、当社の知識も増え、人材に対する視点も変わります。それが実現できるポテンシャルはアデコにすでにあると思います。ぜひ期待したいですね。

新しいコミュニケーションを創造する 「KDDI デザイニングスタジオ」

東京・原宿にある「KDDI デザイニングスタジオ」。auの最新機種をいち早く手に取って体験できる展示スペースや、ゆったりと各種手続きができる受付窓口が用意されています。

1階の「Live Stage」では、新サービスの発表会や話題のアーティストのライブなど、最新の情報を発信。情報通信技術、アート、エンターテインメントなど、さまざまなコラボレーションを通じて、新しいコミュニケーションのカタチを“デザイン”しています。

また、LISMOのキャラクター「リスモ」のオリジナルグッズを販売するコーナーや、グリーンに囲まれたオープンエアのテラス席のあるカフェもあり、auユーザーの方はもちろん、そうでない方も存分に楽しめる施設です。



KDDI
デザインスタジオ
住所：東京都渋谷区神宮前
4-32-16
アクセス：
JR山手線原宿駅から徒歩
8分
東京メトロ千代田線・副都
心線明治神宮前駅から徒歩
4分(原宿竹下口)
開館時間：10時～20時
(年中無休・入館無料)

サービス推進本部

KDDI(株) サービス推進本部 ビジネスサービス部 企画管理グループ 課長補佐 藤田優子さん 主任 田中睦子さん

新商品販売に向けて、社内受付業務の運用体制を構築

当社は今年3月より、「3M戦略(※)」のもと、これまでにない新しいコンセプトを持つ、法人向けパッケージ商品の販売を開始しています。アデコには、この商品申込書を登録するチーム(体制)の構築から実際の運用業務を一貫して委託しました。アデコにお願いした理由は、これまでの当社商品・サービスにおける受付業務委託実績から、その業務品質の高さを評価していたためです。

今回はまず、「3M戦略」開始前の1月より、当社のサービスや業務を熟知しているスーパーバイザー(SV)2名がプロジェクトに参画、私たち社員と共に、運用体制の検討・構築を行っていただきました。その際、業務スキームに則って整理してもらった運用フローや作業マニュアルは高度かつ緻密なもので、「販売の要」と言われる、受付・登録部分の体制をしっかりと作りあげることができました。あわせて、「無駄なプロセスを減らして、ミスも防げるマニュアル・フローを」という私たちの要望に応じてくれたことも、高く評価しているところです。

アデコのSVは、当社の業務を熟知している方や、他業界の経験が豊富な方などさまざま。今回もそれが功を奏し、基本的な業務スキームに新たな知見を活かした、フレキシブルな運用体制の構築が実現しました。新しい商品やサービスを立ち上げる際は、「当社が何を目指しているのか」、そのマインドを汲み取ってもらえるパートナーでないと、良好な協力関係は築くことはできません。その点に



アデコの「商品申込書登録」チームのスタッフたち

おいても、アデコのSVには非常に満足しています。

運用実態の「見える化」で業務をさらにブラッシュアップ

3カ月の準備期間を経て、サービス提供開始にあわせた4月より業務委託したのですが、当初からスムーズに運用を開始できました。スタッフ採用についても、当社の希望に見事に伝えてくれたと思っています。質の高いスタッフをじっくり人選し、しっかり事前研修も実施した上で、本運用に備えてもらいました。

本運用開始後は、実際の業務を遂行する中でさらなる業務改善にも取り組んでもらっています。特筆すべきは、人的ミスを起こさないために、さまざまなツールを考案し活用している点です。こういった工夫によって業務品質も保たれるので、安心して業務を任せていくことができます。

現在、定例で業務報告会を実施していますが、「現場での詳細な業務とその目的」「それぞれの業務工数・時間」を「見える化」した数値などでこと細かに報告してもらっています。それらは、業務分析としてはもちろんのこと、販売傾向分析につながるヒントをも含んでいる非常に完成度の高いもので、アデコに委託して本当に良かったと、感謝しています。

法人向けパッケージ商品戦略「3M」

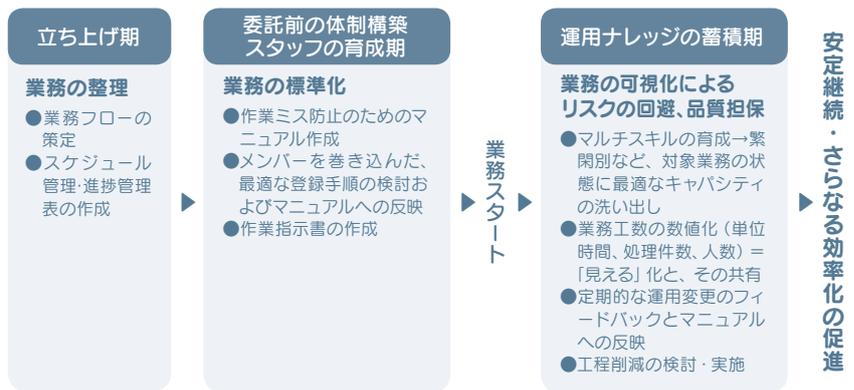


は、販売開始以降、お客様にとってより魅力的になるよう、順次新たなサービスを加えながら、形を変えています。それに伴い、当然、社内受付業務のタスクも変化するため、アデコのSVとは密な情報連携が欠かせません。場合によっては、当社の商品企画担当者を交えた打ち合わせにも参加してもらい、私たち社員と一緒に検討を重ね、業務手順をより適切な形にブラッシュアップしたものを、現場スタッフの業務に落とし込んでもらっています。

「3M」は、当社の社運をかけた戦略的商品。これからも、アデコとアデコのSV、スタッフにそれを深く理解してもらい、進化し続ける商品・サービス内容に応じた業務運用を提案、提供してもらえればと願っています。

(※) 3Mとは…KDDIで推進している、「マルチユース」「マルチネットワーク」「マルチデバイス」の3つの頭文字からなる「3M戦略」。スマートフォンやタブレット端末などさまざまなデバイスを、つながりやすく最適なネットワークを介して、多彩なサービスやコンテンツを「いつでも・どこでも」利用できる通信環境を提供。企業のニーズに応じ、カスタマイズできるパッケージ商品として、人気を博している。

【委託準備から運用、安定継続までのフロー】



プラハ



Czech Republic

新鮮な野菜を生で食べる 新しい食習慣が広まる



ローストポークやカツレツ、ハムやソーセージ……。ヨーロッパの内陸に位置し海のないチェコでは、長い歴史の中で、肉を中心とした食文化が作られてきました。つけ合わせは、酢漬けにした野菜。肉料理に合うというだけでなく、輸入食品が限られていた旧社会主義時代に、長い冬の栄養源となるよう保存のきく料理法を選んできたという背景もあります。

チェコは2004年、欧州連合（EU）に加盟しました。以来、外国人の往来・移住が盛んになり、食の多様化が進んでいます。健康的な食事への関心も高まっており、しっかりした味付けのチェコ料理は、カロリーが高いと敬遠する若い世代もいるようです。



お米、大豆の団子、玉ねぎ、パプリカなどをトマトソースで味付けしたものを小麦のトルティーヤで包んだプラハ風ブリトーは49コルナ(約200円)。客層は30代前後が中心。



料理はグラム単位の量り売りで、100gで29.5コルナ(約125円)。サラダには醤油ベースのドレッシングも用意されている。野菜ビザなども人気。

※レート:2012年11月5日時点

そうした人々に最近人気なのが、ベジタリアンカフェ。プラハ市内に3店舗展開する「カントリーライフ」では、フライや炒め物は出さず、オーガニック野菜を生で、あるいは蒸したり、煮込んだりして提供しています。「食事は楽しむことが一番大切」と考えるチェコの人々。暖かな雰囲気の木製インテリアのこのカフェで、ゆっくりとランチタイムを過ごす人が多いようです。

(コーディネーター・(株)ボイス 西山ももこ)

アデコ株式会社 会社概要

詳しくは、アデコの
ホームページをご覧ください
www.adecco.co.jp

事業概要: 人材派遣（一般派遣・特定派遣）、紹介予定派遣、人材紹介、アウトソーシング、再就職支援、コンサルティング
代表者: 代表取締役会長 Mark Du Ree 代表取締役社長 奥村 真介
本社所在地: 東京都港区南青山1-15-9 第45興和ビル
資本金: 55億6,000万円
派遣就業者数: 約44,000名(1日あたり)
従業員数: 約2,500名
国内拠点: 160拠点
※2012年4月現在

Vistas Adecco

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。本誌は、アデコが雇用やさまざまなビジネスの現状と将来を幅広い視野で見通し、企業の皆様のお役に立つ有益な情報をお届けすべくVistas Adeccoと名付けました。

VOL.29 2012年12月発行
発行:アデコ株式会社 企画・ソリューション本部 広報宣伝室
制作:株式会社日経BPコンサルティング

Vistas Adecco



表紙ストーリー

弾力性のある組織を目指して

動きがい——。組織にとって非常に深遠なテーマです。今回の特集では、「動きがい」をそれぞれの切り口で考える3社を取り上げました。弾力性のある組織のヒントは見つかりましたか？

