

「卒業後の社会」これからの社会における働き方

変化する組織と採用

企業が求めるリーダーシップ

実際に、大きく組織や人事制度、働き方を変えている企業の事例をご紹介します。そこから見える、リーダーシップに求められる力を考えてみます。

「全員が人事部」 宣言した 面白法人カヤック

社員が全員、主体的に 会社と関わる方法を考える

コンテンツ事業を手掛けるベンチャー企業・面白法人カヤックは、設立当初から次々とユニークな組織・人事制度で注目を集めてきた。例えば、毎月、全社員がサイコロを振り、月給×サイコロの出た目%が給与にプラスされる「サイコロ給」や、1年に2〜3カ月の期間限定で、国内外の住みたい場所に臨時オフィスを設置できる「旅する支社」など、既存の人事制度やワークスタイルとは

異なる施策を次々に行っている。

「クリエーター集団の当社では、世の中になにも、面白いものをつくりたい！」と、常に考えています。人事制度なども同様で、法令で決められているルールや条件はもちろんありますが、それをいかに解釈し直して自分たちの土俵に乗せるか。給与制度や採用も、もっと攻めたいと思っています」とは、人事部のみよしこういち氏。そこまでこだわる理由として、「そもそも人事に関わる様々なルールや決まり事は、作っただけでは誰も乗ってこない。そこで、どうやったら自分なりに意義を感じたり、「面白そう」と思ってもらえるか。そこが大事だと思っんです」と語る。

「クリエーター集団の当社では、世の中になにも、面白いものをつくりたい！」と、常に考えています。人事制度なども同様で、法令で決められているルールや条件はもちろんありますが、それをいかに解釈し直して自分たちの土俵に乗せるか。給与制度や採用も、もっと攻めたいと思っています」とは、人事部のみよしこういち氏。そこまでこだわる理由として、「そもそも人事に関わる様々なルールや決まり事は、作っただけでは誰も乗ってこない。そこで、どうやったら自分なりに意義を感じたり、「面白そう」と思ってもらえるか。そこが大事だと思っんです」と語る。

当然、サイコロ給も、単なる話題づくりではない。「スマイル給」という社員同士が互いの良いところを見つけて言葉にして贈る制度とセットになつていて、コメントを送った人がサイコロ給を得る権利をもつ。他の制度と連動させることで利用を促し、着実に社内の活性化につながるよう工夫されている。細部まで考え抜かれたアイデアなのだ。ちなみに、「スマイル給」は、コメントを送る相手がランダムに指定されるので、一度も話したことがない人へのコメントを求められる場合もあるとか。そこで、互いを知るためにランチを共にしたり、仕事の話を聞くなど、社内の交流促進が図られる。

「制度を作るのではなく、いかに人を動かすか。ワークスルー（障害を取り除き、自発的に動ける状態に）させることが、自分の一番重要な責務だと思っています」（みよし氏）

2014年には、社員全員が人事

面白法人カヤック



業務内容
日本の面白コンテンツ事業
経営理念
つくる人を増やす

1998年に、学生時代の友人3人が立ち上げた面白法人カヤック。ユニークな社名には、「面白い人」より「面白がる人」であれ。という思いが込められている。ゲーム事業やコミュニケーション事業などの自社サービスの他、企業や商品のキャンペーンなどを手掛けるクライアントワーク事業など、さまざまなコンテンツ事業を手掛けるクリエーター集団。本文中で紹介したこと以外にも、時短や週休3日など様々なワークスタイルが可能な「ウルトラマン型勤務制度」、仕事や個人で作った数々の実験作品を公開する「つくってみたラボ」、本社のある鎌倉の日本最古の禅寺・建長寺で行う株主総会など、ユニークな取り組みや人事制度で注目を集める。



カヤック編集部・人事部
みよしこういち氏

部に所属するという「ぜんいん人事部」制度も発足。全社員が、「採用」「評価」「給与査定」に関わりながら、自分たちが面白く働ける組織づくりに取り組んでいる。

「これも、年2回行っている『ぜんいん社長合宿』で社員から出てきたアイデアを、取り入れたものです。この合宿では、全員が社長になったつもりで、会社のことを真剣に考え、制度やビジョンなどを話し合います。また、社内コミュニケーションツールでは、そこに日常的に、『こんなことしてみたい』といった書き込みが入ってきます。それらをいかにアシストしていくか。時には、理論的なアドバースなども行ったりします。そうやっていくうちに自然淘汰され、何年も続いているプロジェクトなども誕生しています」(みよし氏)

年齢・学歴・国籍フリー 独自採用の ライフネット生命

徹底的に「考える」ことを
求める採用試験

2008年にサービスがスタートしたネット生保ベンチャーのライフネット

ト生命。わずか8年で、オリコン顧客満足度ランキング「生命保険部門」の総合第1位に2年連続で選ばれるなど、数多くの賞を受賞。既存の生命保険の在り方に二石を投じている同社では、創業当時から、学歴フリー、年齢フリー、国籍フリーの採用が貫かれている。

「大卒のみの一括採用など、もともと日本だけのおかしな制度です。定年制も日本くらい。世界標準で考えると、学歴も年齢も国籍も関係ないというのが当然です。意欲と体力と能力があれば、関係ありません。実際に、60歳過ぎで入社してもらった方もいます」とは、代表取締役会長兼CEOの出口治明氏。

そんな同社での採用は、即戦力に期待する「通年即戦力採用」と、一定の育成期間を設ける若年層を対象とした「定期育成採用」の2種類。「定期育成採用」は、一般の新卒採用にあたる大学生も対象となるが、同社の場合に入社時に30歳未満という条件があるだけ。就業経験のある人も受け入れており、大手生保会社からの転職者もいるという。採用試験もユニークで、事前に公開される「重い課題」に対して、A4サイズで様式・ポリウム自由で回答を提出する。現在の多くの企業が行っている

るエントリーシートなどはない。

「時代が変わり、自分の意見をはっきり言うことが非常に大事で、仕事においても徹底して議論することが必要になっていきます。そのためには、『数字、ファクト、ロジック』をもとにした議論ができれば通用しません。だからこそ、入社試験でも、考える力、思考のプロセスをしっかりと見たいのです」(出口氏)

「重い課題」は、例えば、子育て世代を応援したいという理念のもとで、ライフネット生命が取り組むべき第2の事業について、(1)高度経済成長以降、現在に至るまでの子育て世代を取り巻く時代・環境について考察し、(2)(1)をもとに10年後の子育て世代のニーズを考察、(3)ライフネット生命が第2の事業を10年後に立ち上げると仮定して、その事業内容を現行の生命保険業とのシナジーに関する説明も含めて書く、というようなもの。そのような採用を行っている理由として、形骸化し、学業の妨げになりかねない新卒一括採用を変えたいという思いもあるという。「大学での成績を問わない日本の採用もおかしい。本来、大学ではしっかり学ぶべきで、そこでこそ本当の考える力が育まれるはずです。そういう本来の学びを大切にするに

ライフネット生命保険株式会社



業務内容
生命保険事業

行動指針

「生命保険はむずかしい」
そう言われる時代は、
もう、終わりにさせたい

長年、生命保険業界で活躍してきた出口治明氏と、現・代表取締役社長兼CEOの岩瀬大輔氏が、「子育て世代の保険料を半額にしたい」という思いから2006年に立ち上げた、日本では74年ぶり戦後初の独立系保険会社。「保険はネットでは売れない」と言われた業界にあつて、ネットを中心に販売することで保険料を安くし、シンプルでわかりやすい商品提供で着実に成長を遂げた。「正直に経営し、わかりやすく、安くて、便利な」商品・サービスを提供し続けるため、新しいチャレンジを楽しめ、自分で考え、未来を切り開く人材を求め、学歴・年齢・国籍フリーの採用を貫いている。



代表取締役会長兼CEO
出口治明氏

企業が求める リーダーシップの条件

ゲームアプリやwebコンテンツなどのクリエイター集団と、生命保険業界のベンチャー企業。いずれも業界は大きく異なるものの、社会に新しい価値を創造するという思いは共通している。だからこそ、一人ひとりの社員がしっかりとリーダーシップを発揮することが重要なのだ。そんな2社が、共通して強調していた求める社員像として以下の3つのキーワードが挙がった。これらはまさに、今後の企業社会で求められるリーダーシップ像と重なるのではないだろうか。

1 常に「考える」こと

出口会長が最も強調していたのは、「考える力」の重要性。ワークス研究所の豊田氏が指摘した「社会リーダー」の必要条件である「社会課題に気付く」力とも、大きく重なる。

2 「創造的」であること

世の中に必要とされるものや、まだこの世にない新しい価値を創造する。そのためには、言われたことを正確に行うだけでなく、自らがクリエイトしていく力が不可欠になる。

3 「楽しめる」こと

人を巻き込み、事業を自ら推進していくためには、自分自身が「楽しむ」ことが不可欠だ。

リーダーシップ教育の
理解を深めるための一冊



今の企業の人材観や、企業が求めるリーダーシップとは何かを理解するために、面白法人カヤック・みよしこういち氏とライフネット生命・出口治明氏が薦める本。出口氏が薦めるのは『採用基準』(伊賀泰代著・ダイヤモンド社)、みよし氏は『リーダー論』(高橋みなみ著・講談社)

は、まず企業が採用を変えるべきだと考えているのです」(出口氏)

「我が事」として
深く考え、
行動するリーダー

誰もがイニシアチブをとる
本来の意味での自律が必要

次々とユニークな取り組みを行っている面白法人カヤックのみよし氏は、「よく、カヤックだからそういうこと

ができると言われるのですが、それは違うと思うんです」と言う。なんでも自由のように見える同社でも、毎朝9時29分にラジオ体操が流れるという意外な面がある。ただし出席は義務づけられていないので、チームによっては9時30分からミーティングを行うなど、あくまでもチームワークを大切にしている。二つとして実施されている。

「アイデアは、ひとりでも考えるより人と一緒にいたほうが湧いてくることが多い。結局、会社を面白くするのも、つまらなくするのも、社員たち

自身。一人ひとりが本当に問題意識をもつて意見をもち、発信し、それを具体的に実行に移し、人を動かしていく。そうすることで、仕事も会社も面白くなるはずだ」(みよし氏)

一方、保険業界のなかで新しいことに挑戦し続けているライフネット生命の出口氏は、挑戦の背景でもある日本社会について、「高度経済成長期のようなキヤッチアップモデルがなくなったから」と言う。

「戦後復興のためのキヤッチアップモデルとして、日本はアメリカを選択しました。アメリカからすれば、冷

戦下、日本を大事にする意味もありましたし、日本社会は人口が増加し、経済も右肩あがりでした。そういう時代には、目標を示す強いリーダーがいて、それに従ってしっかり集団行動していけばよかった。でも、今はそれがすべて崩壊し、モデルだったアメリカも課題先進国です。結局、自分たちでなんとか働き方や仕事の在り方を変えていかなければなりません。チーム全員が知恵を絞ってアイデアを出し、全員がイニシアチブをとって、能力を発揮する必要があります」