

chapter.2

「制度」 のリアル

社員の働きやすさのため、職場の活性化のため、新しい制度を導入する企業が増えています。代表的な例を紹介しましょう。

取材・文 / 伊藤敬太郎



01 自由時間がある

社員がやりたいことに
取り組める時間を確保

グーグルには業務時間の20%は通常業務以外のやりたい研究に使う「20%ルール」があるが、同様の制度がある会社はほかにもある。六本木ヒルズに本社を置くIT企業、KLab(株)の「どぶろく制度」もその例。

「遊びから新しいアイデアが生まれることもあります。普通の職場環境で

は周囲に遠慮してあまり変なことはできませんし、『通常業務が忙しくて時間がない』という言い訳も生まれがち。そこで当社では10%は好きなことに使つていいと決めているのです(同社社長室 村上亮さん)

同制度の下、面白いと思ったことはどんどん提案できる雰囲気も醸成され、Androidでミニ四駆を動かすなどユニークな企画が続々登場。商品化されるケースもあるという。

02 動物の社員がいる

思わず顔がほころぶ
動物社員の癒し効果

会社に動物がいるというだけでも驚きだが、その動物が正式な「社員」という例が実際にある。外資系IT企業の日本オラクル(株)では91年から社員犬制度を導入。最近では、この春、人材系企業のパソナがヤギ2頭を正社員として採用して話題になった。そのほかにも比較的自由な社風のベンチャー企業などで動物の社員がいる会社は意外とある。その狙いについて日本オラクルに聞いた。

「当社では、社員がより創造力を高めることができるようリフレッシュできる環境作りを意識してきました。社員犬制度導入の目的も社員の癒しのためです。加えて会社のキャラクターでもあり、しつかり役割がある。だから社員犬なんです。社員にとっては、単なるマスコットというより自分たちの仲間という



日本オラクルの社員犬キャンディ・キャンディ。犬種は初代からずっとオールドイングリッシュ・ブドッグ。今後はツイッターにも挑戦する予定だ

位置付けですね(同社広報室 石川純子氏)

4代目の社員犬キャンディ・キャンディの会社は毎週水曜。オフィスを訪れると、その場にいる社員みんなが笑顔になり、雰囲気が一気に和む。来客にも大人気だという。

医療・福祉などの分野では、動物との触れ合いを通して癒しを得る「アニマルセラピー」が注目されているが、いずれ、動物がいるオフィスも珍しくなくなるかもしれない。



03

SNSで社員が交流

部門や役職の壁を越えて
気軽にコミュニケーション

mixiやグリーのようなSNSで社員同士が交流している会社がある。その一例が06年に(株)NTTデータが立ち上げた社内SNS「Nexti」だ。現在グループ会社社員も含めて約1万2300人が登録し、約2割が週1回以上利用。社内のコミュニケーションツールとして今や欠かせないものになっているという。



NTTデータ「Nexti」の画面。社長の日記にも社員が気軽にコメント。役職をあまり意識せずに交流できるのが魅力

「会社のビジョンの二つである『セクショナリズムを廃し、仲間の知恵と力をあわせる』ことを実現するための施策として、社内SNSという案が出てきました。そこで当時浸透し始めていたmixiを参考に、みんなが参加したくなる魅力的な場を作ろうと」(同社 竹倉憲也氏)

内容は一般的なSNSと同様、日記あり、コミュニティあり、Q&Aコーナーあり。特に人気が高いのが、仕事上の疑問からプライベートな悩みまで部門を超えて先輩・同僚が回答してくれるQ&Aコーナー。また、女性社員、中途採用社員がコミュニティで横のつながりを形成するなど、さまざまな交流の場を提供している。

気軽に利用されている理由は、遊び心を重視したこと、仕事以外のことも仕事中に利用してOKとしたことと、人事部などでなく有志社員のチームが管理し、極力参加者の自主性に任せる運営をしていることなどにあると竹倉氏。その結果、部門や役職の壁を越えた風通しのいいコミュニケーションを実現できた。

社内SNS、社内ツイッターには他社でも取り組んでいるが、今は成功例もある一方で、失敗例も目立つ。しかし、NTTデータのような成功例のノウハウが蓄積されていけば、多くの会社に普及する日も早そうだ。

04

英語が公用語

グローバル化の進行で
英語の必要性は二層高まる

海外市場でビジネスをする会社では、管理職への昇進時に一定のTOEIC®スコアを課すのは今や一般的。さらに最近では、外国人採用が急増し、国内企業でも英語の必要性は二層高まっている。そこで「英語の社内公用語化」がクローズアップされているが、その実態はどうなっているのだろうか。

「日本人同士の会話も含め100%英語という例はあまりないのではないだろうか。会議を英語で行う、社内文書を英語でも作成するというケースが多いですね。当社も日本語と英語の両方が公用語です」



企業を対象としたグローバル人材育成を手掛けるEQパートナーズには外国人の講師やスタッフも(右が安部氏)

こう解説するのは、昨年から実験的に英語公用語化を実施しているEQパートナーズ(株)の社長、安部哲也氏。「英語も公用語」にする企業はまだ少数派だが、グローバル化の規模、スピードを考えれば必然的に増えていくと安部氏は予測する。

同社は、会議を英語で行うほか、金曜日は極力会議を英語化。日常的に英語を使っていると「伝えたいことを明確に示す意識が高まる一方、日本の上下関係の意識は希薄になる」という。グローバルに活躍する人材を目指すなら、こうした環境は魅力的ではないだろうか。

●英語を社内公用語とする企業の事例

楽天(株)	2012年7月から、日常業務中の会話やメールのやりとりなども含めて、社員同士のコミュニケーションは原則英語を用いることを宣言。
(株)ファーストリテイリング(ユニクロ)	2012年3月から、国内のオフィスでも外国人社員が参加する会議などは原則英語化することを公表。
日産自動車(株)	仏ルノーとの提携後、カルロス・ゴーン社長の下、英語公用語化を推進。会議は1人でも外国人がいれば原則英語。
SMK(株)	2001年4月から日本語に加えて英語も公用語化。英語が必要な場面では英語、日本人同士の場合は日本語を使用。
P&G(株)	約30年前から日本でも英語を公用語化。世界80カ国の拠点の145カ国の国籍の社員と共に働く、まさに多国籍な会社。

05 希望する仕事に就ける

自己申告制度、社内人材公募制度などが普及

会社に入ったら配属される部門や職種に関しては会社の指示に従わなければならない…と思っている高校生は多いかもしれない。しかし、最近では社員が希望する仕事に移るチャンスのある会社も多い。左に挙げた各種制度を整備している大日本印刷(株)の例を見てみよう。

「自己申告制度は、大卒の場合2年目以上などの条件を満たす社員全員を対象に年1回定期的に実施。上司と部下の相互理解を深める機会でもあ

●大日本印刷が導入している「希望する仕事を選択できる」人事制度例

自己申告制度	社員が自分のキャリア形成のための取り組みや異動希望などを自己申告書に記入し、上司に提出する制度。希望が認められれば他部署への異動も可能。
社内人材公募制度	新規事業に取り組んでいる部門などを中心に、必要なスキルや資格を持っている人材を定期的に募集する制度。希望する社員は上司の了解を得ず応募できる。
社内ベンチャー制度	社員が自ら考えた事業企画案を会社に提案できる制度。審査を通れば、会社から資金・人材・設備などの支援を受けて、自ら経営者として事業を運営できる。
社内留学制度	社員の自発的な意思で、半年間他部門で経験を積むことができる制度。仕事の幅を広げ、質を高めたうえで、元の部門に戻り、成果を還元する。

り、部下の側に異動の希望があればそれを申し出る機会でもあります」(同社人事部 難波朗氏)

異動希望者は面談のうえ、希望部署との調整がつけば異動できる。2010年度は、約300人が面談を行い、約80人が異動している。

なお、社内人材公募制度でも10年度は23人が異動。また、社内ベンチャー制度も毎年15件程度の応募があり、これまで6件が事業化されているという。では、これらの制度の狙いはどこにあるのだろうか。

「社員の自立とチャレンジを促すというのが目的。また、今はビジネスの流れが速く、新しい動きに対応するため、組織の活性化が必須。内部の埋もれている人材を発掘し、適材適所を実現することは会社にとっても重要なことなのです」(難波氏)

こうした事情は多くの会社に共通するため、同種の制度はすでに多くの企業に普及している。このほかでは、社員が自分の経歴やスキル、希望部門などを登録し、それを見て各部門が人材を選抜する「社内FA制度」などを導入している企業もある。

06 社員同士で評価

上司だけでなく同期や後輩も評価に参加

自分の働きぶりを上司だけが評価する場合、上司の主観に左右されるため、評価内容に不満が生じることもある。こうした問題を解消する制度の一つが、上司以外も評価する360度評価(多面評価)。

例えば、モバイル広告代理店の(株)イプレポリユーションは、上司、同期、後

輩など一緒に働く6人がそれぞれの考

えて働きぶりを評価するシステムを導入。6人が評価対象者についてWeb上でチェック、コメントをすると自動的に給料・昇給額が決まる。評価される側からも「主観の集合は客観的なので、評価内容を受け入れやすい」と公平性に納得する声が上がっているという。

同社のような大胆な導入事例こそまだ少数だが、管理職の評価などに導入している企業はすでに多い。

07 初任給が高い

野村證券のグローバル型社員は初任給54・2万円

厚生労働省の調査によると、2010年度の大卒初任給の平均は19万7400円。国内企業の場合は、おおむね足並みが揃っており、高くても20万円台が一般的だ。

これに対して一部の外資系企業(特に金融系)では初任給が50万円を超えるケースもあり、優秀な人材を確保す

るため、国内企業でも初任給を高く設定する動きが出てきた。

例えば、野村證券(株)。2011年度採用より、入社1年目から高度な専門性や英語コミュニケーション能力を発揮できる人材を対象としたグローバル型社員の募集をスタートした。初任給は54・2万円となっている。

こうした外資型の採用・初任給が他企業にも波及していくのかどうか、注目されるところだ。



08 働き方を選べる

**仕事重視か生活重視か
自分で選べる会社も**

ワークライフバランス(仕事と生活の調和)重視の流れの中で、社員が自分のライフスタイルに合った働き方を選

択できるよう制度を整備する会社が増えている。中でも、企業向けソフトウェア開発などを手掛けるサイボウズ(株)の取り組みは先進的。仕事重視のPS制度(定時がない裁量労働制。評価は

成果重視)と生活重視のDS制度(定

時勤務。給与は時給制で評価は年功重視)を用意し、社員が自分の意思で1年ごとに好きなほうを選ぶことができるのだ。

「出産した女性社員が退職してしま

09 ボランティアを支援

**社員のボランティア活動を
金銭的に支援する制度も**

利益を追求することだけが会社の役割ではない。社員のボランティア活動を支援する制度などもさまざまな会社で整備が進んでいる。ファイザー(株)の例をみてみよう。

「当社では、医薬品の提供だけでは果たせない社会的課題の解決に取り組むため、患者さんやご家族、ヘルスケア

関連団体、NPO/NGOなどの活動を支援しています。加えて、社員からの寄付金に会社が同額を上乗せする

「ボランティア活動を資金的に応援する『ボランティア活動支援プログラム』などの制度も設けています」(同社対外広報部 下野由絵氏)

最近ボランティア休暇を採り入れる会社も増加。社会貢献に関心がある人はこうした面にも注目しよう。

10 社員の幸福を優先

**社員第一、顧客第二の経営が
顧客満足度も高める**

以上のさまざまな制度を見てわかるように、今、会社は「社員満足度」に注目し始めている。それでも、多くの会社は顧客第一主義を掲げるが、顧客よりも社員が大切と言い切る会社がある。「社員満足度日本一」とされるIT企業、(株)ECスタジオもその一つ。

同社代表の山本敏行氏は、その理由を「社員が気持ちよく働ける環境を作ることです。社員の創造性やモチベーションが高まる。それが顧客満足にもつながっていくのです」と説明する。

●ECスタジオが導入している「社員満足度向上」のための制度例

ランチーク制度	月1回、社長、経営幹部、上司などにランチの同席を申し込める制度。
ゴーホーム制度	実家が遠方の社員に、年2回、帰省費用を支給。配偶者がいればその分も。
強制退勤制度	21時以降の残業を一切禁止。オフィスの照明を消し、強制退勤させる制度。
아이폰支給制度	内勤も含め、社員全員にiPhoneを支給。プライベートな利用もOK。
バースデー制度	社員のパートナーの誕生日に1万4000円のバースデー手当を支給。
食券制度	月5回まで、会社指定の店に限り、会社支給で健康的な定食が食べられる。
長期休暇制度	有給休暇を100%消化できる体制を整え、10日間の長期休暇を年4回確保。



ECスタジオはコンサルティング会社が行う調査で2年連続「社員満足度が日本一高い会社」に選ばれている

何よりも社員の幸福を——今の高校生が就職する頃には、そんな会社かどうかのくらい増えているだろうか？

利益優先、株主優先に陥らないよう、同社では「株式公開しない」「社員をクビにしない」「売上目標に固執しない」などをルール化。勤務時間を短く給料を高くするための生産性の向上や、社員のやりたいことをさせるためのしくみ作りに務め、社員のことを考えたユニークな制度(左表)も拡充。社内からは「社長とのランチトークで社内の改善点などを率直に話し合えるのがうれしい」「顧客第一主義の前の会社は雰囲気殺伐としていたが、今は伸び伸び働くことができる」といった声があがっている。