

社長×人事・総務グループ長による人財戦略対談

自発的にトライ&エラーを
スピード感を持って繰り返せる企業カルチャーへ

代表取締役社長
中村 昭

人事・総務
グループ長
常務取締役
竹澤 敏幸

竹澤 中村さんは社長就任の挨拶で「さん付け運動」を提唱されています。〇〇部長や△△支店長といった肩書名ではなく、互いに〇〇さん、△△さんと呼び合うというもので、フランクに意見を交換し率直なコミュニケーションを交わすことがその狙いだと受け止めています。私も普段から中村社長ではなく、中村さんと呼ばせていただいています。まずは、当社における企業風土や社員の気質に関する話から進めていきたいと思いますが、中村さんはどのようなイメージを持っていますか。

中村 「さん付け運動」は、役職・年齢に関係なく自由に意見を言えるようになる試みの第一歩だと思っています。職場の雰囲気柔らかくなり、安心して斬新な意見も言いやすくなるでしょう。現場の声を組織の「上」に直言できる風通しの良い企業風土を、さらに目指していきたいですね。当社には、日本人が得意とする、「相手に合わせること」、「目上には従順に、行き届いた心遣いをする」等といった企業風土が根付いていると思います。その結果、組織においては表面化する摩擦は少なく、誰もが実直に安心して仕事ができるのですが、その反面、何かを変革していくことには時間を要するのかもしれない。時には、荒削りでもよいからアグレッシ

ブな見方で議論し、迅速に行動へと移すことが大切です。私は、「カルチャー」を経営のど真ん中に据え、「健全で良質なカルチャー」を創造しなければならないと強く感じています。竹澤さんは当社の企業風土をどのように感じていますか。

竹澤 当社は大手銀行グループの一員として、工場設備や情報・通信機器、建設機械、船舶や航空機等のリース・割賦やストラクチャード・ファイナンスを得意としてきました。銀行系リース会社として安定感のあるビジネスを堅実に展開してきたと言えるでしょう。しかしながら、その一方で独立色の強いリース会社と比べると、失敗を恐れず新しいことにチャレンジしていくという姿勢が少々足りなかったのではないかという印象を持っています。

中村 足元における事業環境の変化は非常に早く、不確実性がさらに増えています。変化する状況に適応し、新しい仕事のやり方を奨励する組織であるべきです。奨励する組織とそうでない組織の間では、人財の成長に大きな格差が生まれると思います。竹澤さんは他社での経験がありますが、企業カルチャーは当社とは違いましたか。

竹澤 私はみずほリースと丸紅が折半で出資しているみずほ丸紅リースに出向し、その役員を務めていた時期がありま

した。同社は大手総合商社のカルチャーを受け継いでおり、ビジネスへの取り組み方がアグレッシブだったと思います。妙味がありそうだと思います。まずは挑戦してみるというスタンスなんです。無論、見込み違いのケースも出てきますが、その場合は潔く見切りをつけるわけです。目まぐるしく変化する時代を迎えているだけに、当社にもそういった姿勢が求められていると思います。

中村 アグレッシブに新しいやり方にトライすると、時には失敗はつきものですが、そのなかには「次につながる失敗」があり、ものごとの新しい側面の発見や、新しいイノベーションが生まれることがあります。失敗を恐れず果敢に挑戦し、行動する姿勢を奨励するためには、根底にある企業文化そのものを戦略的に形成、醸成、変革していく必要があると私は考えています。



果敢に挑戦する姿勢を奨励するためには、企業カルチャーを戦略的に変革する必要があります

竹澤 実際、リース業界は大きな岐路に差しかかっていますね。日本国内におけるリース契約高は長く頭打ち状態で推移しており、足元の状況はコロナ禍で落ち込んでいた需要が若干回復しただけにすぎません。会計ルールにおいてもリースには逆風が吹き、IFRS(国際財務報告基準)ではオンバランス処理(貸借対照表に費用として計上)が原則です。当社が得意としてきた国内のリースや割賦のビジネスにおいて、引き続き着実に収益をあげていくことは大切ですが、新たな分野にチャレンジし、積極的に開拓することが成長への大きな力ぎを握っているように思います。

中村 マクロ環境は大きな変化の途上にあり、また不透明感が増すなかにおいて、お客さまのニーズも変化し続けています。そういった状況で当社が成長するためには、多様化・複雑化する顧客ニーズを的確に捉えたソリューションの提供が必要ですね。また、新たな事業分野を積極的に開拓するうえで未来をイメージし、「こんなことをやりたい!」と大胆に発想し、即実践できる人財がより重要になってきています。

竹澤 新中期経営計画においても、コア分野を着実に成長させながら、グロース分野におけるビジネス領域を拡大し、

フロンティア分野は長期の目線で新たな収益の源泉に育てるべく経営資源を投下することが骨格となっていますね。言い換えれば、この3年間で次なる成長のための基盤をしっかりと固めていくことを目指しており、その際の重要なキーワードとなってくるのが「挑戦」「変革」「成長」です。中村さんはこれら3つの言葉に、どんな思いを寄せていますか。

中村 将来的に、さらなる飛躍をするためには、変革に挑戦し、成長することが大切です。将来の成長領域を創造し、牽引する存在となる「挑戦」が求められます。そのためには、挑戦に必要とされる事業ポートフォリオ運営や経営基盤を「変革」する必要があります。かつてないスピードと規模で「成長」を実現したいと強く思っています。

竹澤 さらなるビジネス領域の拡大に向けては、アライアンスの拡大、外部リソースの活用と並行し、専門人財を確保するためのキャリア採用のさらなる強化が必要だと感じています。若手採用に関しても、さまざまな角度からの視点や異なった手段による採用が必須で、まさにダイバーシティ(多様性)が大事だと考えています。また、採用と同時に、受け入れ態勢も必要です。つまり、社員一人ひとりが“新しい風”を受け入れる企業カルチャーの醸成です。人財の多様性とインクルージョンが、イノベーションと事業の成長に不可欠であると考えています。

中村 デジタルトランスフォーメーションの加速、ガバナンス体制の見直し、リスクマネジメントの高度化に加え、ビジネスを支える人財戦略は今後の当社の成長を支える重要な経営基盤として常に変革に取り組んでいく必要があります。今後も積極的な資源投下を実施したいと考えています。

竹澤 人財戦略においては、採用、育成、配置、評価という4つのポイントが重要になってくると思います。採用については先述したとおりですが、スキル獲得の支援やマネジメント人財の育成、各部門の戦略に基づいた人財配置、評価・報酬制度と運用の見直し、中堅・若手社員の積極登用も推進すべき項目ですが、中村さんはこれらの具体策についてどのようなアイデアをお持ちですか？

中村 入り口である採用から育成を経て、適材適所の実現により、一人ひとりが最大限の力を発揮してもらいたいと考えています。その結果、成果や評価が腹落ちするものであれば、人は定着し、長期間にわたって活躍することができるでしょう。そのためには、「どんな会社になりたいのか」とビジョンから考える人財戦略が必須です。どの事業領域を攻めるのか、自社のコアコンピタンスを何にするか、それらが定まってはじめて「どのような人財を採用し、どう育成し、どこに配置するのか」という人財戦略が決まってきます。したがっ

て、人財戦略と経営戦略は切り離せないものだと思います。

竹澤 次に、企業カルチャーについてお話ししたいと思います。銀行の連結子会社であるリース会社は各種規制に縛られてビジネス上の制約もありますが、当社の場合はみずほフィナンシャルグループの持分法適用会社ですので、それだけ自由度が高いと言えます。知恵と工夫次第で世の中の多様なニーズに応えるビジネスを展開できるだけに、だからこそ、自発的にスピード感を持ってトライ&エラー繰り返せる企業カルチャーを醸成していく必要があると思いますが、この点について中村さんはどのように考えていますか？

中村 トライ&エラーを繰り返して、そのなかで徐々にいい方向や糸口、立地を見つけて、イノベーションが創出されます。チャレンジをするわけですから、エラー(失敗)もあります。どの程度までリスクを許容するかという局面は、企業にとって非常に重要だと考えています。そのリスクテイクの判断は、最終的には経営陣の役割ですが、上手にそのバランスをとり、社員のみならずには、自律的にスピード感を持って、自由な発想で挑んでほしいと思います。

竹澤 企業カルチャーの変革とは、役職員一人ひとりの行動様式を変えていくことだと私は理解しています。トップダウン(指示待ち)の受け身ではなく、自発的に考えて自立的/自律的、能動的に行動する姿勢に変わっていくことが人財戦略面の大きな課題だと思います。また、エンゲージメントサーベイの結果をふまえると、挑戦する風土づくりやキャリア機会の提供、自分の仕事にやりがいを感じる、自分の仕事に誇りを持てることが組織運営上の課題と言えます。別の表現を用いれば、やりがいとはある種のワクワク感でしょう。自分の気持ちが高揚していくような仕事に対しては、おのずと誇りを持てるようになるでしょう。

中村 エンゲージメントを高めること以前に、経営陣に求められるのは、「ありたい会社の姿を描く」ということです。経営理念やミッションが制定されていますが、それらの実現のためには、どのような職場でありたいのか、従業員にどのような行動を期待するのかを発信し続けることです。そして、意見交換など、双方向のコミュニケーションを心がけ、社員とのリアルな接点を増やし、「声なき声を聴く」ことも重要です。また、社内全体で自律型人財育成への理解を深める環境づくりも大切です。

竹澤 コーポレートガバナンスの観点からすれば、会社は株主のものであるというのが当然の理解です。ただ、別の角度から捉えれば、その組織の中で働く社員たちのものであると私は考えています。自分たちのものであると意識を強く抱けば、会社を成長させたいと心から願うし、そのためには

新しいことにもチャレンジすることが欠かせません。

中村 単にチャレンジするだけにとどまらず、そのスピード感が重要です。資料の準備やリスクの分析も疎かにできないものの、時間をかけすぎてしまうと後手に回りかねません。もっとアジャイル(俊敏)に行動することが求められます。また、経営にもそういった行動様式を許容する姿勢が不可欠ですね。失敗した場合も、再発を防ぐために原因を突き詰めることは必要ですが、先走った行為を咎めるのではなく、次はその失敗を糧に大きな果実を得ることに期待する寛容さが大事だと思います。

竹澤 とにかく、誰もがいきいきと働くためには、誰もがやりがいを感じられる会社にしていかなければなりません。自分の仕事にやりがいを感じ、自社の事業・サービスについて誇りを持てる社員が多ければ、おのずとエンゲージメントも高まるはず。やりがいこそ、エンゲージメントの高低に大きな影響を与えるキーワードではないでしょうか？



企業カルチャーの変革とは、役職員の行動様式を改めていくことだと考えています

中村 「やりがい」を生み出すために、まずは社員一人ひとりと会社が価値観のベクトルを合わせ、同じ方向を目指していくことが肝心です。経営陣の役割とは、実現された先に何かあるのかというビジョンを示し続けることです。そのためには、社内のコミュニケーションを良好な状態に保つことが大切です。部下の声に耳を傾け、職場への安心感が得られる環境づくりを徹底したいと思っています。社員の「やりたい!」という気持ちをサポートする環境整備も大事ですね。その結果、職場への信頼感が増し、自分の仕事も誇りやプライドを持ち、職場の仲間との一体感が生まれ、自分の存在価値が認められるという好循環が生まれます。これこそ「やりがい」であり、その社員の「やりがい」は、最終的にはすべてのステークホルダーのみならずにも還元できるものを生み出すと確信しています。

竹澤 「社員一人ひとりが当社にとって最も大切な財産」であるとの認識のもと、しっかりと取り組んでいきたいと思っています。本日はありがとうございました。