



FIRST CAREER's REPORT

FIRST
CAREER

株式会社ファーストキャリア主催

2022若手人材育成フォーラム

セミナー開催レポート

若手人材を変化の起点とし、企業変革を導く「人材育成×組織開発」



Activate Your Potential

Copyright© All Rights Reserved by FIRST CAREER, Inc.



■ 開催背景

- －新型コロナの感染拡大や不安定な世界情勢、急速な円安など経済環境の変化により、予測不能な時代が加速する中、企業のあり方はもとより、人材育成・組織開発方針の見直しも余儀なくされています
- －そして、「社会と企業と個人との関係性」や若手人材の「観」も変化してきている中、四年生大学卒業者数の減少によって人材確保の難度も高まり、「人」ドリブンの変革が急務と感じている企業も増えてきています
- － 本フォーラムでは、時流の変化を先取りして「人材マネジメントの変革」や「新たな価値創出ができる人材/世界へ通用する人材の育成」に取り組まれている企業の「人材育成・組織開発のキーパーソン」の方々とパネルディスカッションを行いながら、これからの人材育成・組織開発のポイントを探りました
- － また、弊社からは、これからの若手育成に向けた「新たな育成観・新たな育成モデル」の提言をさせていただきますので、本フォーラム内、もしくは後日、意見交換をさせていただきますながら、ご参加された企業の皆様にとっての「これからの若手に対する育成観・育成モデル」について「共創」の起点になればと思い開催いたしました

■ 概要

- －日時:2022年10月20日(木) 14:00～17:30
- －会場:品川シーズンテラスカンファレンス、大阪グランフロントタワー
- －参加者:人事担当者及び事業部人事責任者



Session1 富士通株式会社 企業変革をリードする人材マネジメントのフルモデルチェンジ

サマリー

「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業」をHRビジョンに掲げる富士通の人材マネジメントについてお話いただきました。

取り組みの背景

上記HRビジョン達成にむけ、富士通では以下の3点を要諦に人事基盤のフルモデルチェンジに臨むことになりました。

1. すべての社員が魅力的な仕事に挑戦できる
2. 多様・多才な人材がグローバルに協働できる
3. すべての社員が常に学び成長し続ける

新しい人事施策の開始

上記を踏まえ富士通ではジョブポスティング制度を導入。これによりやる気のある社員が自分のやりたい仕事にチャレンジできる仕組みを構築し、成長を後押しする機会を提供しています。

また一律的な教育も廃止し、必要な時に必要な学びを受けられるよう、すべての教育を1つのプラットフォームに集約しています。

施策のコアとなっているのは新入社員であっても一人の大人として扱う、徹底した個を尊重する姿勢がありました。

登壇者

富士通株式会社

Employee Success本部

Engagement & Growth統括部 キャリアオーナーシップ支援部長

伊藤 正幸 氏

パネラー

株式会社ファーストキャリア

取締役営業本部長 高橋 稔

人材マネジメントを変革した背景

伊藤氏:富士通には「イノベーションによって社会に信頼をもたらす、世界をより持続可能にしていく」というパーパスがあります。我々HRが掲げているビジョンは「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業」と定めています。我々はこの状態を目指す為に様々な人事、人材開発の施策を行っているのですが、ありたい姿を実現する為に3つのポイントを掲げています。



まず、全ての社員に魅力的な仕事に挑戦してもらうという事です。全ての社員が魅力的な仕事に挑戦するという事がポイントになります。次に多様多彩な人材がグローバルに協働することです。富士通13万人、国内だけで言うと7万人と、海外にも多くの仲間がおりますが海外のメンバーとも多様な仲間とコラボレーションする事によってイノベーションを起こすことを目指します。最後に、すべての社員が常に学び成長し続ける環境を作ることです。この3つのポイントを実現していくためにやっていることをお話をしたいと思います。

これらを実現する為に行ったのが、人材マネジメントのフルモデルチェンジです。よく人事変革というとジョブ型への移行やそれに伴う報酬制度ばかり取り上げられるイメージありますが我々は制度を変えただけではなく全ての人事人材開発のマネジメントを含めフルモデルチェンジしています。4つのピラー(柱)を立て実行しています。まず1つ目のピラーですが事業戦略に基づいた組織デザインです。

当たり前だといわれるかもしれませんが、多くの企業が現有メンバーで戦略を実現しようと考えます。事業戦略を立てた時にギャップがあるならその人的ギャップを社内外からどう埋めていくかが重要です。

2つ目が、チャレンジを後押しするジョブ型の報酬制度です。今までの伝統的な仕組み、仕掛けから大きく変えたというのが富士通のジョブ型報酬制度です。

3つ目がリソースマネジメントです。先ほど言ったように、社内外から人を補充しようとする際、今までは人事が統制的に管理していました。

そうではなく戦略を実現する事業責任を担う本部長自らがそのリソースを確保するための権限を大幅に渡しています。

最後は自律的な学びです。先ほど言ったようにジョブ型という事で自分のジョブを定めそれに向かってチャレンジしていく過程で当然学びが必要になっていきます。学びたい時に学べるものがないとまらない状態をつくっています。その環境整備を行いました。これら4つのピラーを連動させ進めることが人材マネジメントのフルモデルチェンジであり、これが我々が目指したい世界観です。





Session1 セミナーレポート

FIRST
CAREER

ジョブポスティング制度の導入と工夫

我々は昇給昇格の仕組みを原則ポスティングで行うことにしました。年功的な形ではなく、目指すポジションに手を挙げてどんどんチャレンジする仕組みを入れています。

ポスティングの大幅拡大

これまで
組織が、業務都合や本人の成長を考え、
配置転換 / ローテーション / 昇格を計画・実行

ポスティングの大幅拡大
本人が実現したいキャリアプランを自律的に考え、
ポスティングで異動や幹部社員昇格を目指す

人材の流動化 / 多様性の向上、適所適材の実現、
オープンでチャレンジングな風土醸成を目的にポスティングを大幅に拡大

ポスティングによって自分がどう成長していくのか、また、ポジションにつく為になにを学ばなければいけないのか、という事を常に考えるようになります。もうすでに内発的動機を促すことが出来るわけです。

会社は魅力的な仕事を提示し、社員はこういう価値を提供しようと努力することで、会社と個人で選び選ばれる関係になるわけです。この会社の中に市場原理を導入する事がポイントになります。新任の幹部社員になる時に今までは登用試験があったんですが、ポスティングに変えました

また、「戦略実行上うちはこういう人が欲しい」という話が出てくるのですが、そのような時は随時でポスティングを行っています。その都度ポスティングで異動する流れができています。

ジョブポスティングに合わせた育成の転換

育成の方針ですが、元々は階層別教育を一律にやっていました。例えば〇〇クラスになる時はこれを受けなさい。■ ■クラスになったらこれを受けなさいと。

そうではなく、「レディな状態だからそのポストに着ける」という発想の下に、一律な教育ではなく自分自身がそれになりたいと思った瞬間に必要な教育を受けられる環境にしています。

ですので、昔は幹部社員昇格研修があったんですが、今は2年目からでも受けられます。それを提供する事でポジションに対しレディな状態になっていくということで、マスの対応よりも個にフォーカスしています。大学で例えるなら「これを学んだからこの授業は不要。自分に必要なこれを履修しよう」というイメージです。すべてそういうかたちに変えています。

人材育成方針の見直し

「会社主導の教育」から、
「社員の自律的な学び・成長を支援」

「マスへの一律な対応」から、
「個にフォーカス」（階層別研修廃止）

富士通の教育支援の実際

必修推奨の育成項目については必要最低限にしています。これは会社の今の戦略を実行する為に必要なものだけは実施するという考え方で進めています。例えば富士通として守るべき行動規範、コンプライアンスであったり、キャリアオーナーシップのようなものです。あとは全員がDX流の行動様式を学ぶということ。それ以外は目指すキャリアを考え自ら選択する方式にしています。

富士通の教育はFujitsu Learning EXperience(以降、FLX)というポータルサイトを作って、ここに全ての教育の情報を集約しました。現在ここには約1万件のコースがあります。ここに訪問し、目指すポジションやスキルに沿って学びたいものを学べるような仕組みにしています。

学びのプラットフォーム FLX

- 社員一人ひとりがキャリア志向・強みに応じて目標を掲げ、**自律的に**学ぶオンデマンド型教育
- 学びたいことを**いつでも、どこでも**学べるプラットフォームを提供
- 昇格や特定ポジションに求められるスキルを確証し、**社内外の多様なコンテンツ**を活用して学び、目指すキャリアをつかむ
- 部下の学習状況や関心領域**を確認し、成長を支援する

新しい学びの場：
Fujitsu Learning Experience
スキルアップ支援！
Udemy for Business
世界最大の学習動画コンテンツ
社内の実践知録画 (Edge Talk)



FLXはグループで約8割の人に利用してもらっているのですが、毎日毎日ここが変化しているような工夫を施していて、また必ずここにきたくなるような仕組み、仕掛けを日々考えて運営しています。

冒頭も言いましたが、社員と会社の関係を対等にするのがジョブ型の人材マネジメントのポイントです。富士通としては魅力的な仕事、成長の場を提供する事。一方で社員はそれに対して、学びたいなら学べばいいし、ポストをチャレンジしたいならすればよく、最終的に社員は価値を提供してくれることになります。

これが循環していく事を、我々は確実にしたいと考えています。もちろん色んな事やってますがすべてがうまくいっているかというと、そうではないですが、チャレンジしていくことで実は組織は変わっていくという事がご理解頂ければと思います。
私からは以上になります。

パネルディスカッション テーマ1 ジョブポスティング制度を深く知る

ファーストキャリア高橋:ジョブポスティング制度のお話がありました。導入を決められた背景や実際の現場の影響、反応をもう少し伺いできたらと思います。

伊藤:事業戦略に基づいた組織設計、ポジション、これに尽きると思っています。従来の日本型のマネジメントですと、戦略と現有人材の間にギャップがあります。このギャップがあるのに無理をして戦略を実行しようとしします。結果、兼務兼務兼務で対応することになったりして無理が生じてしまいます。そうではなく、人材にギャップがあるんだったらそこはしょうがないから空位にしてしまう。それを社内社外からどう採ってこうと考えたのが、ポスティングです。

求人が出ると中も外もほぼ同時に公募を出します。グローバルにも出す時もあります。本当かと思うかもしれませんが、富士通の役員はマイクロソフトから来ていたり、SAPから来ていたり、社外からどんどん来ています。役員人事からも変えていくというかたちに大きく舵を切っています。
ただ一方で、ポスティングのため多くの組織から人が抜けているのも事実です。課題としてはどんな部署であっても魅力が絶対にあるので、その魅力をどうやって本部長が伝えきるかというところでは。

パネルディスカッション テーマ2 導入研修の実態は自律型、経験型にシフト

高橋:階層研修を廃止をされたとのことですが、新入社員は入社後どのような過ごし方をしているのでしょうか。

伊藤:従来型の導入教育としてマナー、マインド、コミュニケーションなど行っていました。皆さん立派な大人なので、経験に勝るものはないなと思っています。自らが失敗も含めて責任を持って仕事に臨むというかたちに変えていこう。押し付けで教えるんじゃなくて、自分で学び取るというかたちに変えていくことにしました。

2019年までは全員を研修センターに集め色々やってきてはいたんですが、コロナを契機に一気にオンラインに変えました。フルオンラインに変えて、自分たちで学びたいものがあるなら学びなさいと。

導入期間は約20日間ぐらいなのですが、その間にコンテンツを用意して学びたいものがあったら学びなさいとしています。また一律研修の代わり実施してきたのがクラスプロジェクト。チームビルディングは大事だという事で、オンラインで集まって「コロナ禍でどうやって絆を築いていけるか」というテーマを作って、20日間でプロジェクトを回し最後は発表会を実施しました。そういう通常学習ではなく、クラスプロジェクトを通して色んな仲間と触れあい、ディスカッションをしていきます。



Session1 セミナーレポート

FIRST
CAREER

これには続きがあって、半年経った時に「自分たちは20年後30年後に富士通でなにを成したいか」からバックキャストして、今なにをすべきかを確認するプロジェクトを行いました。

導入期間中は先輩社員がクラスマネージャーとしてつきますが、このクラスマネージャー達も現場からの手挙げ制です。

高橋:皆さんお忙しいと思いますが、手が挙がるものですか。

伊藤:若手中心に積極的に手が挙がります。40人程のチームを束ねる経験は仕事ではなかなか得られません。次の幹部社員、次のリーダーを目指したい30代前半の社員たちがクラスをマネージする経験を積みたいと来ています。この年代は現場にも富士通にも詳しいので新入社員と非常にいいリレーションがとれています。

実施そのものはハイブリッドでやっていますが研修施設ではなく通常のオフィスを使っています。「好きなタイミングでオフィスに来ていいよ」と、オフィスとオンラインを行き来するかたちにしていますし、オフィスも汐留、川崎などいくつか拠点がありますが、好きな場所に出社していいということにしています。ワークライフシフトのコンセプトでハイブリッドで色んなところで働くことの体感にもつながっています。富士通での仕事実践を導入時からやっているイメージです。

司会:ありがとうございました。それではここで会場からのご質問を受けたいと思います。

キャリアオーナーシップはいつ芽生えるか

質問者:キャリアオーナーシップを持つことが重要視される中で、入社後どのタイミングでキャリアオーナーシップが芽生え始めるか教えてください。

伊藤:はっきり言ってしまうと、今の新人たちはもう既に(キャリアオーナーシップを)持って入社してきていると思っています。富士通のパーパスに共感し、富士通で社会課題を解決する挑戦をおこないたい、富士通というフィー

ルドでキャリアを築いていきたい、と自分のキャリアを考えている人たちが来てくれます。逆にキャリアにオーナーシップを持ててないのは我々世代かもしれません。

司会:本日はありがとうございました



Session2 株式会社ファーストキャリア My Styleを自ら創り出す人材の育成 ～Make your style～

サマリー

株式会社ファーストキャリアでは若手人材育成の今後を見据えた教育のあり方を構想しています。あるべき人材像を押しつけるわけではなく、それぞれのファーストキャリア期に自分らしいプレイングスタイル＝マイスタイルの形成を支援したいと考えています。また企業文脈の人材軸と個人文脈のマイスタイルをベースとした能力開発軸が接合された状態をつくることで、継続的かつ自律的な能力開発ができ、理想の状態であるとも考えています。

本セミナーではご参加いただいた皆様同士で、ご自身のプレイングスタイルを見極めるワークを実施いたしました。マイスタイルを規定するツールとして当社が提唱するマイスタイルキャンパス(MSC)を元に、ご自身のプレイングスタイル(ネットワーク型、成長追求型、コミット型、課題解決型など)の見極めを体感いただきました。

1. 9つの軸から自身のプレイングスタイルを考察する

2. 軸の1つである「自己成長」を切り出し現状把握を実施

以上の2つのワークを経て自社での現場での活用や人事施策を検討する際の足掛かりとして想起いただきました。

登壇者

株式会社ファーストキャリア

代表取締役社長 井上卓哉

ナレッジ開発本部マネージャー 石原陽平



Session2についてのレポートは当社が提唱するこれからの人材開発、育成について要約し記載しています。

これからの価値観変化と解決したい課題

ファーストキャリアでは今後10年間の中期的な人材育成の展望として以下の変化を見据えています。

1. ダイバーシティ&インクルージョンの定着する10年
2. 新たなキャリア観の浸透、定着する10年
3. 様々なレベルで個人が自己革新を迫られる10年

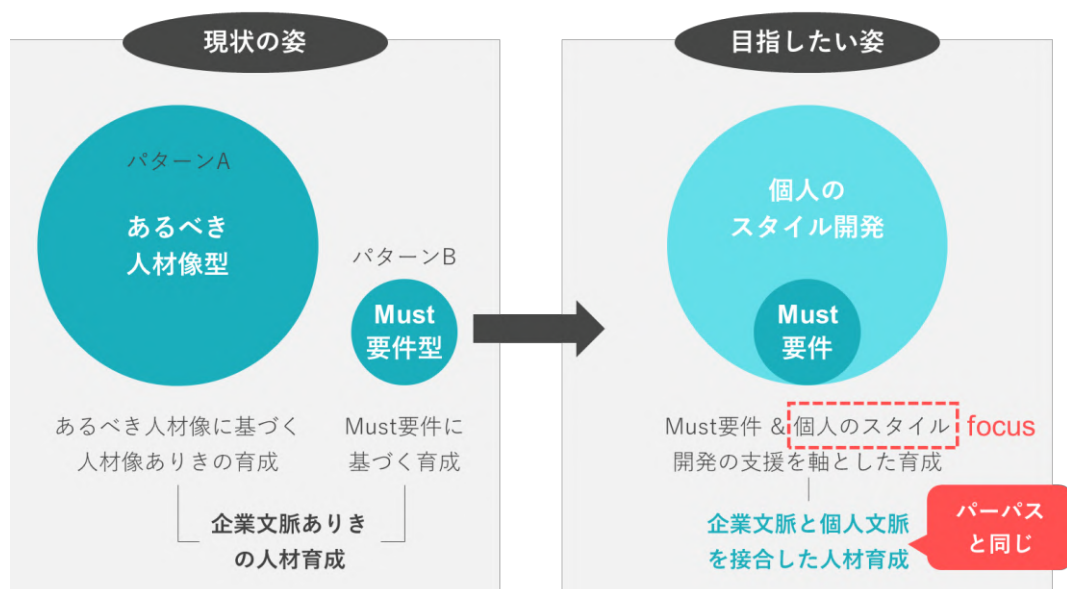
社会全体で多様な価値観や働き方がより尊重される時代となっていくでしょう。自由度が進捗する反面、従業員一人一人が自立的な意思決定、自己変革が求められる環境に適応していくプロセスをたどる難しさがあるはずです。我々ファーストキャリアはこの潮流をふまえ、「若手が自らの意思に基づき、才能や自分らしさを開発・模索をし、キャリアや可能性を広げられる世界」を目指し支援をしたいと考えています。この実現より個人の成長とパフォーマンス発揮につながり、活躍の場がより広がっていくでしょう。

具体的な解決したい課題

- ・ 企業文脈のみの人材育成はこれからの価値観からズレが生じる
- ・ 乖離する個人スタイル開発と企業文脈の育成を合致させる育成へ

多様化し個人が尊重される働き方に合わせた人材育成は、あるべき人材像や必要な能力要素を実施する育成の型ではなく、個々のスタイルをより増進させるための育成施策が職場や会社の育成方針と一致している状態にすることが必要です。

若手に対する人材育成のあり方を「企業文脈×個人文脈」に変えること





課題解決への基本コンセプト

個人スタイル=プレイング・スタイル

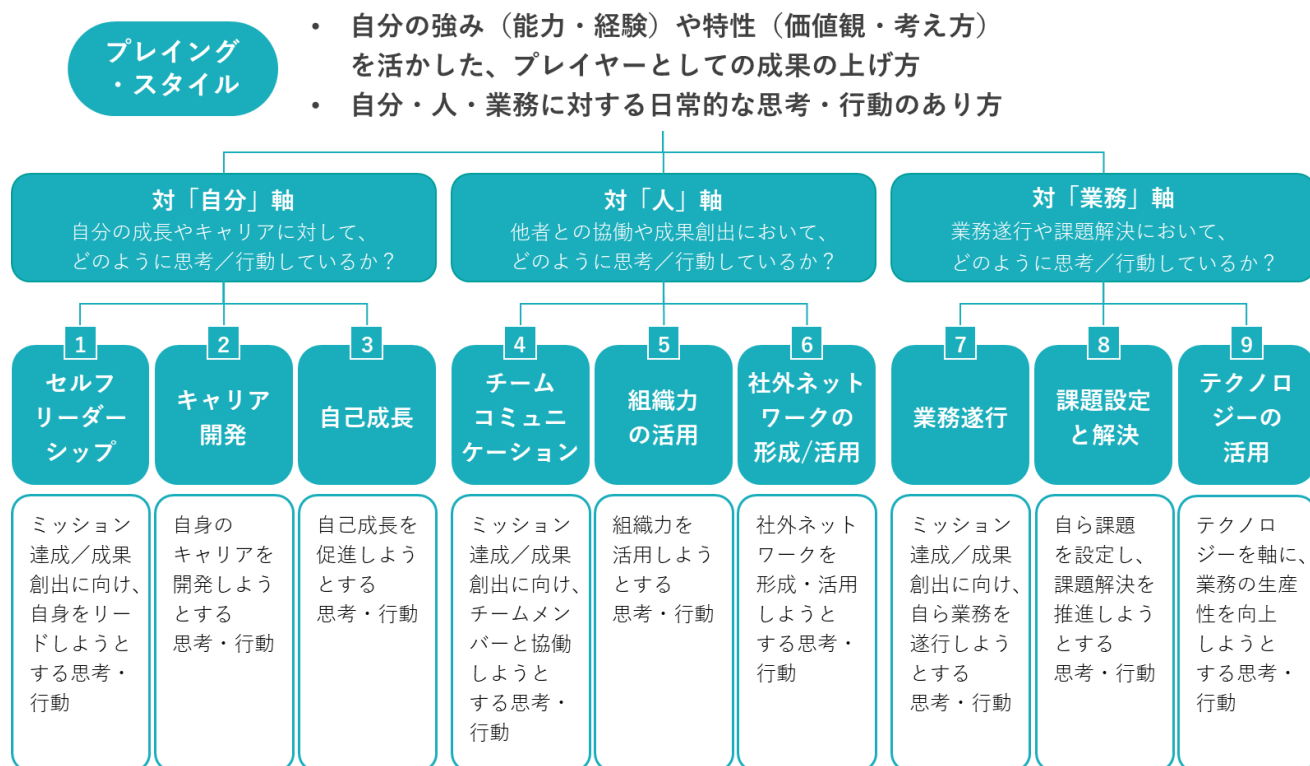
個人のスタイルは様々で、プレイング・スタイルとは自分の強み(能力・経験)や特性(価値観・考え方)を活かした、プレイヤーとしての成果の上げ方、自分・人・業務に対する日常的な思考・行動のあり方を意味します。ただし、こういったプレイングスタイルは抽象度が高いため、能力開発は難しいという側面があります。プレイング・スタイルに対する解像度を開発可能なレベルまで高めることが重要です。

プレイングスタイルの解像度をあげる

当社ではこのプレイング・スタイルを明確化する「My Style Compass(MSC)」を開発しました。このMSCはプレイング・スタイルの特定に有効な「軸」と「観点」を提示しているツールです。若手社員自身のプレイング・スタイル開発と、人材育成方針立案への活用、企業文脈と個人文脈の接合に活用ができると考えています。

MSCは以下の方法で抽出・構築したファーストキャリアの人材開発ツールです

1. 豊富な人材開発支援経験を持つファーストキャリアの知見
2. 大手人材開発部門の責任者クラスの皆様との対話を通じた示唆
3. プロフェッショナルタレントとの対話を通じた示唆



若手の人材開発において
重視されるテーマ

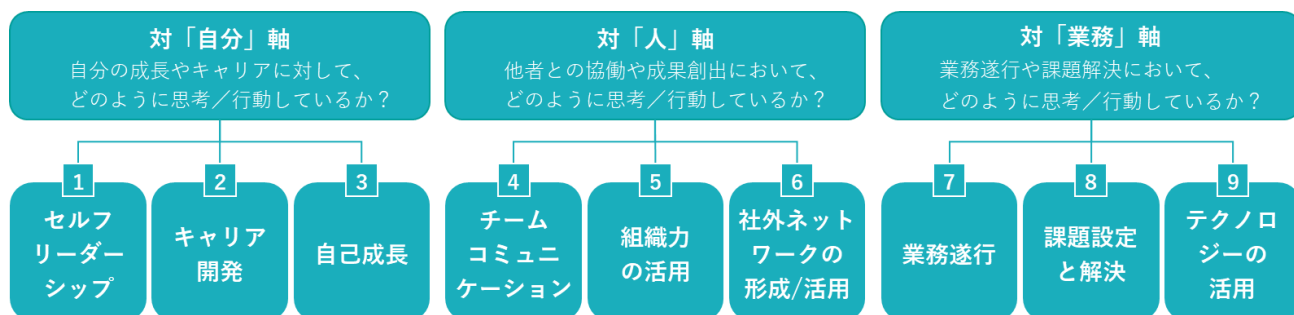
アフターコロナにおいて
重視されるテーマ

人材要件の変化から重視
すべきテーマ



My Style Compass(MSC)の具体的な活用

Step1:9つの軸から自身の特徴を考察する



- 自身のスタイルは、上記のどの軸がコアとなって創り出されているかを選択します(2つ～3つ)
※特に意識・行動している軸はどれか？
- 選択した軸を参照しどのような特徴を持つか言語化します
- 自分自身のスタイルを表現すると何であると言えるか
※以下はスタイル例

ネットワーク型

他者や他組織との協働／活用にレバレッジを効かせ、周囲の巻き込みやコミュニケーションのハブとして機能し成果を高めるスタイル

成長追求型

自己成長に対して強いモチベーションを有し、積極的に新たな挑戦や学習に取り組む、その結果、成果が高まるスタイル

コミット型

自身が担う役割・業務に対し、高い当事者意識が持てるよう、仕事のやり方や周囲への関わり方を工夫することにより成果を高めるスタイル

課題解決型

状況や周囲のニーズに応えるのではなく、自ら課題を設定し、周囲に働きかけて課題解決をリードすることによって成果を高めるスタイル



◀ フォーラム当日はご参加の皆様にて、実際にワークに取り組んでいただきご自身のプレイング・スタイルについての分析を実施いただきました。



My Style Compass(MSC)の具体的な活用～続き～

Step2:軸ごとに自身の現状を把握する

当社では各軸に沿って振り返りのための観点を設けています。個々人のスタイルでピックアップした軸、もしくは企業文脈および個人文脈に合致する軸(本フォーラムでは自己成長軸を取り扱いました)について数値化し振り返りを行います。

本振り返りにより抽出できた項目は以下のような活用方法を想定しています。

1. 人材施策検討項目として活用
2. 研修のプログラムとして実施し本人の啓発項目として活用

自己成長			
	観点1	観点2	観点3
現状を把握する	自分の視点から考える ✓ 日々の業務や役割への取り組みを振り返り、自身の課題や気づき・学びを把握する 4点	関係者の視点から考える ✓ 関係者からFBを獲得し、関係者の視点やモノの見方を軸に自身の現状を振り返ることによって、新たな気づき・学びを得る 4点	第三者の視点から考える ✓ 異なる視点や示唆を得られる第三者 (not関係者) からFBを受けることによって、新たな気づき・学びを得る 3点
挑戦する	新しいやり方に挑戦する ✓ 現在の業務内容において、新たな業務のやり方や方法論を取り入れ、やってみる 4点	難しい業務に挑戦する ✓ これまで経験している業務・役割において、自ら手を挙げて、現在の力をストレッチする業務・役割を取りに行く 3点	新しい業務に挑戦する ✓ 自ら手を挙げて「これまで経験したことがない」かつ「現在の知識・能力では対応が難しい」業務・役割を取りに行く 3点
学習する	日々の業務を軸に学ぶ ✓ 日々の業務経験から仕事に必要な知識・スキルを、書籍や先輩との接点を通じて学習する 3点	高いレベルを学ぶ ✓ 関連の知識・スキルの最新かつトップレベルの情報をウォッチし、書籍や他者・他社の動向を通じて学習する 2点	業務・業界を超えて学ぶ ✓ 業務や業界の枠を超えて様々な情報をウォッチし、書籍や他者・他社の動向を通じて学習する 1点

週末に振り返りを行う習慣を持っている

四半期に1回、上司や同僚からフィードバックを自ら受けるようにしている

4点：かなりできている

3点：できている

2点：あまりできていない

1点：できていない

苦手やできていない上司に言われたらやる状態

業界を超えて学ぶことは、ほとんどない

本ツールの活用した人事施策のご相談、プレイング・スタイルの思想を取り入れた若手社員育成等についてご興味をいただけた際は以下までお気軽にご連絡ください。

お問い合わせページ:https://firstcareer.co.jp/contact/contact_service/



Session3 株式会社メルカリ 企業内D&I環境においてValue体現できる人材に必要なコト

サマリー

約2200名の多国籍社員を有するメルカリ。その内訳は50カ国にも及ぶ多様なバックボーンを持つ社員によって構成されています。多様性に合わせた働き方の尊重をはじめとする数々の人事施策と、その浸透のための組織運営、社員との関係づくりについてディスカッションを通しお話を伺いました。

働き方の多様性拡大「YOUR CHOICE」

エンジニアリング組織の半分は外国籍であるメルカリは、コロナ以降に働き方の多様性を進めています。勤務地不問や出社不問、フルフレックスによる働く時間の自由化を実施。生産性の向上につながっているようです。

企業文脈と個人文脈を合わせるための人事施策

メルカリでは「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを作る」が創業当初からのミッションであり、事業運営の核としています。このミッション達成のためのいわば行動規範となるものがValuesと呼ばれるメルカリのDNAです。Valuesは社員の共通言語であり、評価の対象として浸透しています。またこれら人事施策に関することはすべて言語化されていますが、それをもとに企業と個人がwin-winになるような関係づくりとして1on1でのキャリア対話や、部署をまたいだ仕事アサインへの工夫など柔軟な施策がポイントとなっているようです。

登壇者

株式会社メルカリ
People & Culture, Learning & Development Team
マネージャー 橋本 佳苗 氏

司会進行
株式会社ファーストキャリア
営業本部 シニアマネージャー 河野 裕介

メルカリにおける働き方の多様性

メルカリ橋本:皆さんはフリマアプリのメルカリというアプリはご存知でしょうか。中には使っていただいている方もいらっしゃると思います。株式会社メルカリはフリマアプリの企画や開発、運営をする会社で、連結子会社とともにビジネスを行っている会社です。



ファーストキャリア河野:メルカリさんに携わらせていただいて非常に多様性に富んだ会社だと感じています。多様性について少しお話しただいてもいいですかでしょうか。

橋本:はい、多様性でいいますと、現在連結で2200人ぐらいの社員がいるのですが、約50ヶ国以上の国籍の社員が一緒に働いているという状態です。ダイバーシティということでは国籍でも多岐にわたると思います。メルカリジャパンのエンジニアリング組織だけを見ても、半分ぐらいが外国籍の社員です。

先日久しぶりに社員が集うイベントがあったのですが、色んな国籍の社員が同じ場所に集まると雰囲気は凄く出るなと改めて思いました。働くということに関しても、メルカリはコロナ以降に積極的に取り組みをしてきました。それは働くことの多様性をより尊重しようということです。

この多様な働き方を尊重したニューノーマルなワークスタイルの名前を「YOUR CHOICE」と呼び、この9月で導入から1年になります。まず働く場所は国内であれば自由です。私も大阪から働いています。

私自身は去年の5月にメルカリにジョインしましたが、コロナに波があり酷くなったり改善されたりだったので、チームメンバーに会うのは明日で4回目ぐらいです。普段はずっと画面越しに会う感じなんですけど、日本全国どこからでも働くことが出来ます。中には家を持たない人もいます。

ずっと旅をしながら仕事をしているという社員もおります。

それから、住む場所も当然の事ながら自由に選択出来ます。基本的にはオフィスに出社してもしなくてもいいということで、オフィスの近所に住んでおくという必要性がないです。

また、フルフレックスを導入しており、働く時間を自由に選択出来ます。基本的には月間で働く時間は決まっていますが、それを満たしていればOKです。エンジニアが多い組織ですので、ミーティングは大体10時ぐらいから始まります。あとはフルフレックスなのでファミリーのケアをしないといけないような場合は中抜けも自由です。非常に生産性は上がっていると思います。

司会:メルカリさんは副業をされている方もいらっしゃるんですね。

橋本:そうですね。私自身もそうですし、なんらかの副業をしている人は多いようです。



メルカリのDNAとその浸透

河野:メルカリさんは採用状況はいかでしょう。

橋本:ほとんどの採用は中途採用です。2018年、2019年頃に新卒を採用した時期があり、その時には新卒の割合が増えましたし、それを境に組織が凄く大きくなりました。

現在ではちょうど新卒で入った人が育ってきて、戦力になっているというフェーズかなと思います。

河野:今第二新卒採用も増えていらっしゃるんですね。新しく入った新規メンバーがどう組織に馴染んで、企業文脈と個人文脈をどう実現しているのか、このあたりを是非橋本さんに伺っていきたいと思います。

橋本:メルカリはミッションを全ての中心に据えております。コーポレートミッションとしては、「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを作る」というのが創業当初からのミッションで常に掲げられています。我々はやり方を変えながらもこのミッションを達成したいということで、日々のビジネスを行っています。

メルカリのミッションとバリュー

コーポレートミッション
新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る
Create value in a global marketplace where anyone can buy & sell

Mercari Values

Go Bold

大胆にやろう

・前例にはない、大胆にチャレンジ
・そのためには挑戦を続け失敗から学ぶ
・常に会社や自身のビジョンを見失わず、周囲をリードしながら、ミッションの達成を目指す

All for One

全ては成功のために

・多様性ある組織でのチームワーク
・やるべきことを見極める
・決定したことに全員でコミットする

Be a Pro

プロフェッショナルであれ

・一人ひとりがその道のプロフェッショナルとして高い専門性を持つ
・自己研鑽によるレベルアップ
・自らの仕事にオーナーシップと責任を持ち、粘り強く取り組む

Foundations

Sustainability & Diversity & Inclusion · Trust & Openness · Well-being for Performance

行動規範のようなものをValuesと呼んでいるのですが、これがメルカリのDNAかなと思っています。「Go Bold.大胆にやろう」「All for One.全ては成功のために」「Be a Pro.プロフェッショナルであれ」の3つです。これは普段の色々な側面で語られ、使われ、評価されるようになっていきます。Well-being for performanceなどのファンデーション(土台)があって、その上にValuesが乗っているイメージです。これらが我々メルカリ社員を繋いでいます。

河野:なるほど。新しく入社された方がバリューが発揮出来る人材となるためのオンボーディング期間は3カ月という話を伺った事があります。

橋本:基本は中途採用がメインで月に2回入社タイミングがあります。1日と16日に入社のオンボーディングを回していますが、最初にオリエンテーションを行っています。オンボーディング期間を3ヶ月と設定していて、とにかくこの3ヶ月でミッションへの共感、それからValuesを理解をし、発揮出来ることを目指しています。

河野:3ヶ月って凄いですよね。

橋本:そうですね。富士通さんもおっしゃっていましたが、採用やインターンの段階でそこはしっかり見えています。バリュー発揮が出来る方、その素地がある方、あとカルチャーフィットですね。IT業界ですし、非常にスピードが速く、業界的にも色々な変化が起きやすいので、割と組織の中では常にカオスなんです。なので、そのカオスを楽しみながらスピード感を持ってバリュー発揮をし、アウトプットを出せるかどうかというところが目指すところであり、なるべく3ヶ月でそこまでもっていききたいというところです。

河野:コーポレートミッションであったりValuesを言葉で理解するまでは到達のイメージがあるのですが、発揮出来るところへ到達させることは難しいと感じています。どんな取り組みをされていらっしゃるのでしょうか。

橋本:ご覧いただいたように抽象度が高いので、具体的に何をするかピンとこない事があります。でもその反面で余白を残した状態でValuesは作られているので、色々な解釈ができ、いろいろな発揮の仕方があるといえます。他者が何を考えてどんなことやったのかを話してもらう機会を数ヶ月に1回作っています。そこで、「Valuesはこういう解釈でこういう行動にもなるんだなあ」と具体的に知ってもらうような仕組みを整えつつあります。



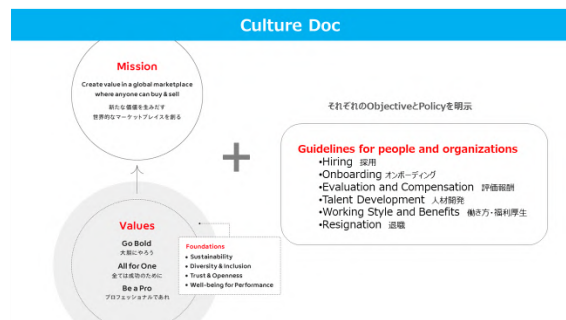
Session3 セミナーレポート

FIRST
CAREER

橋本: また、周りからのフィードバックがしっかり出来ている組織でありまして、常にフィードバックしあいます。「それはGo Boldだね」とか、「All for Oneでいくともうちょっとこういう事が出来るといいね」といったことが常に話されています。社内ではSlackを使っていますが、そこにもAll for Oneなどのスタンプがあって、日常的にかなり使っています。

河野: 日常の会話、指導、評価制度、全てにおいて個々に根差しているからこそその浸透なんですね。カルチャードックについてもご紹介いただけますか。

橋本: メルカリではメルカリのカルチャーを言語化したものをカルチャードックと言いまして、インターネット上に公開しています。皆さんカルチャードック、メルカリで検索して頂ければ全部ご覧頂く事が出来ます。



ミッションはこれで、バリューはこれでという事が書かれていて、それぞれの人事的なフェーズ、具体的に言うと採用から始まって退職に至るまでどのようなポリシーでどんな目的を持ってやっていくのかということがすべて言語化されています。小さい組織の間は皆が肌で感じなんとなく分かり合えるものですが、だんだん人数が多くなってくるとちょっとぼんやりしてくる部分があるので、このカルチャードックを定期的に見直したりブラッシュアップしています。

河野: 今日のテーマの一つでもある、企業文脈と個人文脈、このベクトルを合わせていくことにつながってきますね。

キャリア自律を下支えする1on1

河野: メルカリさんでは最近キャリア自律という言葉が出ていますが、取り組んでいるものがあれば是非伺えればと思います。

橋本: まず1つは1on1を基本のコミュニケーションに考えていることです。私もメンバーはいますが、必ず1週間に1回、多い人だと2回ぐらいは1on1をするようにしています。マネージャー向けには1on1の研修もしています。雑談も含めて信頼関係を築くということがまず大事です。その上に乗ってくるのが、成長と成果の最大化かと思っています。成長とキャリアは関係する部分なので、1on1ではキャリアについての対話もするよう全社に伝えています。

河野: 1on1を実際に行っている企業の大きな課題としては業務遂行や目標達成の対話が優先されキャリアの話が出来ないという声もよく聞きます。

橋本: そうですね。実際に1on1で全部完結しようとすると正直時間が足りません。メルカリでは1つのミーティングは30分です。1時間かけることはあまりありません。業務の話であっても30分で片付くということはほぼないですから、業務の話は別のミーティングでも話します。1on1は出来るだけ1対1でないと出来ない対話にフォーカスを当てるようにしています。河野: なるほど。そうすると、1on1は信頼関係構築とキャリア、成長という文脈でやられていてそれとは別に業務のミーティングを行っているわけですね。

Values体现のための人材づくり

河野: 1on1で人の成長を支援する能力というのは最近必要とされている能力かなと思っています。上司が成長を支援するというとピープルマネジメント的な要素が必要になってきますが、メルカリさんの場合は皆さん備わっている能力なのではないでしょうか。それともトレーニングをされているのでしょうか。



Session3 セミナーレポート

橋本:まず組織的な背景から言うと、やはりベンチャーでしたのでとにかく「経験がすべて」のようなカルチャーはまだあります。育成とか研修とか関係ない。とにかく業務を通して成長するのだという部分があるんですね。ですが、やっぱり自分が成長していくだけではダメで、周りを成長させていかないとビジネスは継続的に大きく出来ないんです。

メルカリの掲げている成長は非連続な成長です。ビジネスを非連続に成長させたい。ビジネスを非連続に成長させるためには個人も非連続で成長していかなければならなりません。階段を一步步登っていくのではなく、ジャンプしながら色んな所に成長の橋を架けていく。そんなイメージです。非連続に成長させる為にどのようなアサインメントを与えたらいいんだろうか。アサインメントを遂行する過程でつまづくことがあれば、その時に必要なスキルってなんだろうか。そういう考え方でやっていると思います。

組織の仕組みとして20%ルールというのがありまして、これは自分のメインの業務以外で20%は他のチームのプロジェクトであったり他の部門を手伝ったりとか、チャンスがあればどこかとコラボするなどを推奨しています。それこそが本当に非連続な成長を促すと思っていますので、それを出来るだけ活用する。フルに体ごと全部違う所に異動というのはちょっと出来ないけれども、20%ぐらいだったら少シトライしてみようかな。受ける方も20%くらいだったらちょっとやってもらおうかな。と、柔軟な運用をしています。実際は、50%になったり80%になったり、フルに「あちらに行きたいです」なんていうことも結構あります。

20%でこれやっていいですか？と、私のチームのメンバーも言ってくれるのでカルチャーとして浸透していると感じています。

河野:我々がご一緒させて頂いている企業様も副業兼業結構増えてきていますね。ではここで質問をお受けしましょう。

参加者:一点質問がございまして、先ほどの20%は他部門の仕事を、という部分を一つソリューションとしてとてもいいなと思っております。

ただ、20%としていても、仕事の内容によって50%、80%と増えていく可能性がある中で、本業に対してコミットしてないと見られる可能性があるのではないかと思います。こういった部分に関してはどのようにガバナンスを効かせているのでしょうか。

橋本:20%も含めて「あなたのアサインメントはこれ」というのを最初に握ります。20%と言っていたのが30%になったり40%になったり、20%と言っていたのに5%ぐらいしかやってないといったケースももちろんあります。ただ、メルカリはOKRを使っていてMBOではないんです。OKRもどんどん変わっていきます。しかも多くの組織が3ヶ月ごとに設定するという短いスパンで行っていますし、実際に状況がもの凄く変わることが多いですね。一回作ったものが半年フィックスされ続けることがあまりなく、常に変わり続けます。その中で20%が増えたり減ったりするのですが、最終的に重要になってくるものはバリュー発揮と成果です。20%の中でも具体的にどういう行動をとれていたかというところを見ます。そのためガバナンスは厳しくすることなくやっているのが実情ではないかと思っています。



可能性が動き出す

Activate Your Potential

