

「人が最も大切」をどれだけ戦略と施策に落とし込めるかが企業の成否を分ける

なぜネット企業に「組織が魅力的な会社」が多いのか？

今回はウェディング業界の組織をめぐる話について書いてみたいと思います。

どの会社の方とお話をしても、「会社にとっては人が最も大切だ」という話になります。プライダルはサービス業なので、当たり前と言えば当たり前なのですが、プライダルに限らず、全ての産業で人が最も重要という認識が高まっています。

これは若年人口の減少が背景にあり、労働力の確保が難しくなっているという事情が1点ですが、もう1点は、人以外の差別性を会社で有することが難しくなっているという点も挙げられるでしょう。

インターネット社会になり、情報がどんどん共有されていく。企業から見ると、情報が漏れていくことを前提に考えざるを得なくなっており、「ノウハウを流出しないようにしましょう」という発想自体に意味がなくなっていますし、「SNSは禁止！」などという時代錯誤な方針がある時点で若い人材からは敬遠される状況です。

ビジネス観点でも、新規性のあるサービスやプロダクト、ビジネスモデルはすぐに真似をされてしまう環境になっています。それもグローバルに。

このような流れから、真に差別性をもたらすのは人しかなく、組織しかない、と考える会社が増え、組織変革を掲げるケースも少なくありません。しかしながら、魅力的な組織にすることは、一朝一夕にはいきません。

社会的に、組織面での魅力が目立っているのは、インターネット関連企業です。もちろんアピールがうまいとか注目されやすいなどの理由もあると思いますが、最大の理由は「最近できた会社が多いから」と感じます。

長く続く会社ほど何もしないと組織面で不利になっていく

振り返ると、ビジョンや企業理念が重要という機運が高まりだしたのは、ビジョナリーカンパニーという本が発刊された1995年がきっかけだと思います。裏を返すと、それまではビジョンや企業理念の重要性を、明示的に認識して経営をされていた会社は少なかったのではないのでしょうか。高度経済成長期は、一生懸命営業をがんばってれば、それで会社は潤い、組織も終身雇用を前提として運営していればそれでよかった。ビジョンや企業理念の重要性を認識せぬまま運営されてきた会社にそれらを浸透するには、マネジメントトップのコミットメントが必要不可欠になります。が、その重要性を腹落ちできていないトップはコミットメントを維持しきれません。

例えば、ある社員たちから、「社長、あの事業は儲からないので即刻停止すべきです!」と言われ、ある社員たちから「社長、あの事業はうちの会社らしく、世の中からも評価されているので、儲かっていなくても赤字じゃないなら継続すべきです!」と言われたとします。あなたが経営者なら、どちらを選択するのでしょうか？

おそらく誰でも迷います、どちらを選んでもどちらかの社員たちが納得しません。いい落としどころをつくることを考えるでしょうか、儲けを優先するでしょうか、イメージを大事にするでしょうか。

本来あるべき答は、ビジョンや企業理念、バリュー(価値基準)に従う、です。仮に「その業界でNo.1の営業利益を目指す」というわかりやすい目標を立てているなら、儲からないなら辞めるべきでしょう。「業界一の給与水準を目指す」という目標でも、儲からないなら辞めるべきです。一方、「社会に貢献していく」という目標であれば、「儲からないから辞める」というのは違うかもしれませんし、「10年後に、国内シェアno.1」とうたっているとしたら、10年後を見据えて継続した方がよい可能性もあります。

ですが、このような意思決定のしかたに慣れていない会社の場合、得てして、空気での判断や、トップマネジメントの機嫌次第といった曖昧な判断がどうせ下されるのだろうという認識が支配的になり、ビジョンや理念などと掲げても、お題目にしか映らず、社員に火が点くのに時間がかかる、という状況に陥りがちです。

と考えると、ゼロから立ち上がった会社の方が、過去の判断にも縛られませんが、社員もゼロベースでジョインしてきますからそれらの浸透はしやすいでしょう。天と地の開きがあるものです。長く続き、大きくなった会社ほど、何もしなければ、組織面ではどんどん不利になっていくということを実感するこ

とから全ては始まります。

唯一、チャンスがあるとすれば、トップマネジメントが変わるというタイミングです。全員がこれからの会社の展開に大いに注目する唯一無二の機会です。ここで転換できれば社員の見え方は変わりますが、転換できなかったり、改悪をしてしまったりすると絶望しか残らない会社になるでしょう。

転換できないような会社に所属している社員は、若い会社、若い社長の会社、または、本気でビジョンを掲げて変革をしようとしている会社に、ドンドン流出していくこととなります。プライダルも例外ではありません。

「やりがい」に対する企業と働き手のギャップ

では、そのような状況下で会社に残る社員はどう考えるものなのでしょうか。だいたい以下のいずれかに該当することが多いです。

- ①そうはいつでもその会社が好き
- ②会社に対して強いこだわりがない
- ③待遇や制度上、都合が良いので在籍している
- ④他にいくところがない

会社にとって、①はまだ良いですし、②も害はないのですが、問題は③④のケースです。③は基本的に会社にはネガティブなイメージをもっているから会社に残るわけですから、後から入社する社員にとって見本とは言えないでしょう。④は市場価値が無いという状況なわけですから、戦力として活躍できる期待をもつことはできません。

特に、③が働くママの増加と相まって、今後大きなテーマになっていくと考えられます。

●働くママの職場をめぐる環境について

リクシキャリアに相談にいらっしゃる方で多いのが、産休明けの復職後のお話です。出産後、復職しても、キャリアアップや仕事のやりがいを感じられず悩んでしまうケースが非常に多い。悩んで転職したいと聞かれても、良い転職先が見つからない。プライダル、サービス業界に限らず、社会的にそのような状況にあると思います。企業からすると、復職しやすい制度までつくって

風土も用意したのにやりがいなんて…という本音が必ずあります。ただ、働き手から見ると、ずっと一緒にいたい子供を預けてまで仕事に時間を割くわけですから、やりがいがないなんてあり得ないという感覚。そうでなくても、仕事にやりがいを求めるのは当たり前だろうという感覚が優先します。

これは、仕事ができる人ほど特にそうでしょう。やりがいを感じられないなら、家で子育てしながら、給与が下がってもいいのでちょうど良い仕事をしたいと考える方もいらっしゃるでしょう。

プライダルでも、復職しやすい制度を整えている会社は増えてきています。が、そこにビジョンや理念が無い場合、③の社員が増えていくこととなります。すなわち、コミットメントは無いが、他にいけないし、制度も充実しているから残っておこうかという社員がどんどん増えていくことになるわけです。

組織戦略を実現するための事業戦略という考え方も

これは企業にとって非常にシビアな環境です。復職の制度は整えて当たり前。ただ、優れた人材はそうであっても結婚を意識した瞬間に去っていく。出産後のキャリアパスまで用意できていなければ、用意できている魅力的な会社にとられていく。残るのは、行くところがないので制度を利用したいだけの人材かもしれない。優秀な人材とそうでない人材の割合の差が、どんどん開いていくこととなります。

人材の質やコミットメントのレベルは気にしないと割り切ることができれば、それはそれで良いのかもしれません。ただ、それではダメだと考えるのであれば、働くママの復職後のキャリアをどうつづけていくのかについて、働くママではない社員の状況も踏まえてマネジメントをしていく必要があります。「あの人は時短勤務なのに上にいるのはおかしい」とか「周りにし寄せがきている」というミクロな問題は絶対に発生しますが、会社として社員に何を求めるのか、まさにバリューをどう置くのか、なんのためにそのようなバリューを掲げているのかという統制が生命線になってくるでしょう。

裏を返すと、本気でそこに取り組んでいる会社は、今後、どんどん成長していくことが

期待できます。

ひとつの解決策はその人たちが活躍しやすいビジネスや施策を真剣に考え、トップのコミットメントの元、実行することに尽きるでしょう。組織戦略を実現するための事業戦略という考え方があってもおかしくありません。働くママだからできるビジネスや事業を打ち上げてよいでしょう。人材が最重要テーマと言うのであれば、サイトの運営や、コンサルティング、PRなど、仕事をつくることもできるはずですよ。

——ビジョン、理念、ミッション、バリュー(価値基準)、事業戦略、組織戦略、制度。これらが、統制され、浸透している会社は非常に強いですし、それができていない会社との差はどんどん開いていきます。「会社にとっては人が最も大切だ」という言葉を発するだけでなく、深掘りして戦略と施策に落とし込んでいくことができるかどうか、今後5年、10年の組織や会社の成否を決定づけることでしょ。

実際、そこに社としての取り組みができていたり、社長の意識が非常に高く会社をオーガナイズできている会社は、継続して成長していくだろうと感じますし、事実、そのような会社も多いと感じています。

皆さまの会社は、果たしてどのような状況にあるのでしょうか？



Masaki Ando

2003年京大法学部卒業。2001年より創業メンバーとして参画している株式会社ドリコムで、営業担当取締役として、新規事業の立上げ、事業拡大、営業部門のマネジメント全般を担当し、東証マザーズ上場へ貢献する。2009年4月、株式会社エスクリに入社し、東証マザーズ上場を経験後、結婚式場の責任者、マーケティング部門の責任者を経て、取締役事業本部長に就任し、東証一部指定替に貢献する。その後、常務取締役として事業部門を管掌し、結婚式場30施設、内製部門、新規事業、HRを統括し、売上262億円/社員数1,023名の規模(連結)へと成長させた。2016年5月、株式会社リクシを創業。