

営業現場での経験を 人事施策に生かし 「働きがいのある会社」のあり方を追求



平山 鋼之介さん

コネクシオ

人事部 人財開発課

Konosuke Hirayama

2005年コネクシオの前身であるアイ・ティ・シーネットワークに入社。代理店営業部（家電量販店担当）を経て、2010年人事部に異動。人財開発担当として教育・研修および昇格制度の企画・運営に携わる。翌年より新卒採用、内定者教育を兼務し、以降、女性活躍推進や合併・統合に伴う企業理念の再制度・浸透活動にも関わる。2014年人財開発課長に就任。

取組の概要

携帯電話の卸売・販売、携帯電話を利用したソリューションサービス提供を事業とするコネクシオ。平山さんは、その前身のアイ・ティ・シーネットワークに27歳のときに転職。5年間、都内の家電量販店の営業を経験したのち人事部へ異動する。

同社では、当時新卒採用を本格的にスタートしており、その一環として新人を育成するメンター制度を取り入れていた。その内容は、メンターへの研修と、月に1回新人とメンターが月報を記入するというもの。

平山さんは、人事部でメンター研修の運営を任されたが、新卒の早期離職に問題意識を抱き、単に既存の研修を運営するだけではなく、職場で起きている問題を把握するために、自らの意思で新入社員が配属されている数十店舗を訪問する。そして、新人、メンター全員との面談、店長と膝を突き合わせた話し合いを行い、新人がつまづく理由やメンターの悩みを把握。課題が採用のあり方にもあることを見いだした平山さんは、当時は縦割りで動いていた新卒採用担当との連携を提言。新人のつまずきの原因の一つが、採用活動において学生向けに発信している情報や、入社前の内定者教育の内容と、入社後に職場で求められる知識・行動とのギャップにあることが分かったと、自らの担当を超えて、より現場に即したプログラムとなるよう舵取りをして尽力する。新入社員の定着率の向上に加え、採用担当者の意識改革に大きく貢献した。

現在では、入社当時から問題意識を持っていた「企業理念が社員の働きがいに真につながるものとなる仕組みづくり」のために、トップや各部署の責任者と侃侃諤諤^{かんかんかくかく}と議論する日々を送っている。



取組のきっかけ

1 取組に着手しようと思った きっかけは何だったのですか？

人事に異動した当時に行われていたメンター制度は、メンターをする先輩社員向けに集合研修を行い、その後、メンターと新人双方から毎月月報で報告をもらい、それを取りまとめるという程度でした。

月報を読みこんでみると、意外と悩んでいる新人が多いとか、メンターもどう指導していいのかわからないというカベに直面していることがうかがえました。しかし、書類上だけでは判断できないことも多く、このままでは現状を改善することは難しいと思いました。そこで、自分が直接面談に行こうと思い立ったのです。

当時は約100名の新卒を採用していましたが、とにかく行けるお店は全部回って、新人、メンター全員と面談をして、そのあと面談を踏まえて店長と話をして…ということを繰り返しました。これにより、新人がつまづく理由やメンターの悩みがよく分かるようになりました。すると、課題のひとつに、入社前に思い描いていた職場と、実際の職場との間の「ギャップ」に悩んでいる新入社員が多いということが分かりました。これは、現場の教育だけでなく、採用の過程にも問題があるのではないかと感じ、これを変えていくための取組を始めました。

2 日頃から会社や社会の現状や未来について 問題意識を持っていたのですか？

営業現場で携帯電話の販売に関わる中で、技術者の人たちが懸命に作り上げてきた物が、ゼロ円販売などの形で売られていくことに、当時は漠然とでしたが違和感を持っていました。また、販

売現場で、お店の責任者になれるぐらいのすごく優秀なメンバーが、「派遣社員」という雇用形態だったために、結婚を機に「家族を養えないから」という理由で辞めなくてはならない、といったことに直面し、とても辛く思いました。こうした出来事から、自分の根底に「頑張っている人がきちんと評価されて、馬鹿を見ない会社や社会」にしたい、という気持ちがずっとあるように思います。

3 人任せにせず「自分ごと」と受け止めて 取組を始めた理由は何ですか？

営業から人事に異動が決まったとき、メンバーに「俺たちは現場で頑張っている店をつくるから、平山さんは人事に行って、制度を変えて働きやすい会社を作してほしい」といって送り出されました。私もそのときに、人事で仕事をする以上は、現場のスタッフが「ここで働いてきて良かった」と思えるような会社に少しでも近づけなくてはならないと痛感しました。ですから、現場の課題が何なのかを自分で判断できるようになるまでは、とにかく自分の目で見て、耳で聞いて、直接ぶつかり合うべきだと思ったのです。そういう現場感覚を大切にしたいということが、「自分ごと」として捉えるようになったきっかけです。紙で上がってくる報告書を眺めていても、現場の彼らがどんな気持ちで書いてきたのかは見えてきません。

4 物事を「自分ごと」として受け止めて 行動を起こすようになったのは 何による影響だと思いますか？

やはり、家電量販店時代の現場経験が一番大きいと思います。現場の声をきちんと受け止めないと人はどんどん離れていってしまうということを痛感しました。

5 過去にも物事を「自分ごと」と受け止めて行動を起こした経験はありましたか？

大学時代に軟式テニスのサークル活動に、どっぷりはまっていました。競技としてのテニスの活動と、大学生にありがちな、お酒を飲みに行ったり、皆でワイワイやるといった活動が半々という感じでしたが、その両方の活動に周りの友達を巻き込んで楽しみました。テニスにしか興味がないメンバーを飲み会に誘ったり、逆にテニスにあまり興味のないメンバーをテニスコートに連れ出したり、昔から主体性を持って取り組んでいたと思います。

6 ご両親はどのようなお仕事をされていたのですか？

父は、もともとは建築系の設計、施工会社を営営していました。そこから縁があって携帯電話やPHSの基地局設置事業をきっかけに通信業界に関わるようになっていました。

母は、父親の仕事の浮き沈みが激しかった中で、社長夫人として専業主婦をやっている時代もあれば、パートに出たり、会社の事務を手伝ったりしている時代もありました。

7 当初のアイデアと最終的な実現の形はどの程度近いものですか？
アイデアが磨かれていく際にポイントとなったのは何でしたか？

最初から今の形態がはっきりと見えていたわけではありません。しかし、こういう状態でありたいと思っていた状態は、最終的にひとつずつ実現しているように思います。

学生と就職後のギャップをなくすために、採用のメンバーも研修のメンバーも、今では現場で面

談を行い、それを採用にも研修にもつなげていくということを当たり前のようになっています。

それと、自分にとってもうひとつ大きな課題だった、派遣社員や契約社員からの社員登用制度も実現に至りました。もともと登用制度はあったのですが、選ばれるのは、ドコモショップなどでキャリアを積んできたメンバーだけでした。家電量販店でも、派遣社員や契約社員が多く、10年以上勤務して現場を支えてくれている人たちがたくさんいました。この人たちこそが会社の宝です。そこで、一昨年くらいから量販部門の責任者と人事の責任者で話し合いをして、4割くらいを社員に登用できるようになりました。実現までに7年かかりましたが、これが自分のキャリアとしての集大成ではないかと思っています。



周囲の巻き込み

8 関係者から協力を得るにあたり工夫したことや大事にしたことはありますか？

現場の実態とか、自分の想いのようなことをこちらからストレートにぶつければ協力を得られるのではないのでしょうか。相手が年上や先輩、上司



であっても、また同僚や部下であっても同じことです。立場を越えた「本音対本音」を大事にしています。

9 取組の過程で

関係者と意見がぶつかったときには、何に心掛け、どう対処しましたか？

意見がぶつかるということは、裏を返せば、相手にも課題を解決することへの想いがあるということです。そこはきちんと向き合って、じっくりと話を聞き、相手の想いをしっかりと受け止めることを大事にしています。そういった点では、意見がぶつかり合って收拾がつかなくなったという経験はほとんどありません。ときに、相手の利己的な事情でぶつかってくるという場面もないわけではありません。そういう場合は、切り捨てます（笑）。でも、ぶつかるときはそうでないことが多いのです。

10 各協力者の強みややる気を引き出すために留意した点は何ですか？

人それぞれ強みや特徴があります。日頃から色々な人と接点を持つ機会を作って、「この人、ここがすごいな」と思ったら、相手にも素直にそれを伝えています。それから、「あの人の強みと、この人の強みがつながったらうまくいきそう」とか「あの人の強みはこの人の困りごとの役に立ちそう」と思ったら、その場で「何々さんって知っている？」と、自分とは直接関係ないことでも、人と人をつなぐようにしています。そういうことを社内でも社外でもやります。2人の関係を3人・4人と人脈をつなげていく感じです。それを普段からやっています。



実現までのプロセス

11 実現までのプロセスでの失敗や苦労したことはどんなことですか？それをどう乗り越えましたか？

面談を重ねるのは膨大な時間がかかります。本来業務である採用や研修の合間を縫って店舗に出向くのですが、その中で自分が採用し、研修をして送り出したスタッフがギャップに苦しんで退職してしまった、ということに直面することもありました。「もう少し早く面談ができていれば違う結果になったのではないか」と、日常業務との両立に悩まされることも多くあります。乗り越えられたと自信を持って言えるところまでは来ていませんが、継続できているのは、採用や教育という、一人の人生に影響を与える仕事に対する責任感や、根底の想いがあったからだと思います。

12 難局に直面しても気持ちを維持できた理由、モチベーション維持のための工夫はありますか？

働いている一人一人が「この会社で働けて良かった」と思い、家族や友人から「あなた良い会社に勤めているね」と言われるような会社にした。そこが一番のモチベーションになっています。それがあから、多少苦労があってもやらなくてはいけないと思えます。現場の人たちとした約束を守りたいという気持ちも大きいです。

13 活動が尻すぼみにならず、
長期的な取組として続いていくために
工夫したことはありますか？

メンター制度は2008年に始まりましたが、当社はその後、数回の合併を繰り返しました。店舗数も倍々で増えていき、店舗の所在地も首都圏中心から全国各地に広がりました。これに伴い、店舗への訪問が非常に難しくなりました。また、合併前の文化の違いも壁になりました。合併した会社にはメンター制度がなく、別の方法で新人の育成に取り組んでいたのです。本来であれば時間をかけて説明を行うところですが、「うちの考え方でやりなさい」と一方的な発信をしてしまい、一部から反発を買いました。メンターなんてやめてしまえばいいという意見も聞かれるようになり、結果的に尻すぼみになりかけたのです。

そんな状態から、メンター制度を維持するために行ったのは、まず当時の経営陣への根回しです。社内には、経営陣に向けた改善提案とかプレゼンをする場がいろいろありますが、私はそこで、人材の定着率の向上や育成、現場の活性化などの施策についてプレゼンをして、メンター制度の重要性を説きました。また、新入社員も半年間の研修期間を終えたときに、役員へのプレゼンの機会があるのですが、そこでも離職率がテーマになっていることを利用して問題意識を高めました。離職率を下げるためにメンター制度は肝になる大切なものだから、会社の統一施策として行いたい。だからトップとして承認してほしいと。

店舗数が増えたことへの対応としては、人事のスタッフを教育してメンター研修ができる人員を増やしました。尻すぼみになる⇒でも本質的なことなので、上の人を巻き込んで推進力をつける⇒そして実行するためにこちら側が準備をする、という流れでしょうか。

14 取組を実現させたことで
自分や周囲への変化はありましたか？

周りの協力者が増えました。当時、面談を受けフォローされる側だった新人が成長し、今度はメンターになって後輩を支える側になっています。そして、私や面談を担当したメンバーのところに今度はメンターとして自分から相談に来てくれる。そういうサイクルが定着してくることで、人事と現場とのつながりも強くなってきたという実感があります。当時、新人として面談したスタッフが5年、6年とキャリアを積んで副店長や店長になり始めており、今後は楽しみです。



自身のあり方

15 仕事をする上で大切にしている価値観や
考え方はありますか？

座右の銘にしているのは、リクルート創業者の江副浩正さんの「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」というものです。これを自分自身では一番大事にしています。「言い出しっぺになることによってチャンスを得て、キャリアがつくられていく」ということを、ずっと経験してきたので、それは持ち続けたいと思っています。

それから、営業現場で働いていたときに他業界の方から教わり、今も大事にしているのは、「プロにとって、知識は礼儀である」ということです。営業のときには、お客様や現場のスタッフに何を聞かれても対応できるように、商品知識を徹底的に頭に入れて、社内でも「新機種の〇〇なら平山に聞いてください」と伝えていました。今は人事としての専門知識や業界知識などを、書籍や雑誌、インターネット、セミナーなどでインプットし、研修の場やメンバーとの会話においてアウトプットすることを常に意識しています。

16 仕事人生を通じて実現させたい
長期的な目標やキャリア展望は
 ありますか？

どんなポジションに就きたいというような展望はあまり持っていません。「頑張っている人がきちんと評価されて、馬鹿を見ない会社や社会」をつくるために影響力を発揮し続けたいと思っています。現場のスタッフや、その先にいるお客様にきちんと価値提供を続けたいし、関わり続けたい。逆にいうと、それができない仕事やポジションだとしたら、自分にとっては意味がない。そういうことができる環境をつくり、そういう価値が提供できるように自分を磨き続けなくてはいけないと思っています。



 組織・上位者のあり方

17 自分の強みと弱みは何だと思いますか？
活動にはどう影響しましたか？

強みは、物事の本質を見つめる、見つけること。そして、そこに向けて一歩踏み出していくことかな、と思います。心理学みたいな高尚なものではありませんが、人の気持ちや感情・感性を大切に、考え、気づくという力はあると思います。

弱みは、本質的な意味や意義を感じないと動けない、動かないことです。これは仕事面ですごく感じている弱みです。何かしら業務やタスクがあるということは、その背景にはその役割とか意味が必ずあるはずなので、やらないと誰かに迷惑をかけてしまいます。ですから、その瞬間は意味を見だしにくくても、最終的にはきちんとやらなければと感じることが多いですが、スタートを切るのに時間がかかることもあります。

もう一つは、気が多くて、あれもこれもやりたくなることです。あれもこれも手を出すと他人に迷惑をかけてしまうこともあるので、そこは課題だと思っています。

18 取組を実現させるうえで、
会社の風土や、上司・上位者のあり方は
どう影響しましたか？

会社の風土としては、前の社長の時代からすごく風通しが良くて、現場を大切にしてくれていると感じています。社内は「さん付け」の習慣なので、普段からの話しやすい雰囲気があって、本来ならば役員に対しては言えないようなことでも言えるという土壌が形成されていると思います。実際に私の意見を受け入れてくれた上司は、下手をすれば飲み屋の戯言で終わってしまうようなことでも、きちんと覚えていてくれて、タイミングが来たときにそれを機会として与えてくれました。私が悩んでいることや、ふつふつと思っていることを当時の上司が分かってくれていたというのが、今になって思うととてもありがたいです。