

# 座談会

## 個人と企業の成長を実現する 働き方の見直し

現在、多くの企業が、イノベーションの創出や生産性の向上を図ることを目的に、人材活用や職場の活性化を進め、多様で柔軟な働き方の実現を重点課題として掲げている。各企業におけるワーク・ライフ・バランス施策や、人材育成支援などに関する取り組みを紹介しつつ、企業と従業員が互いの成長を実現できる働き方とはどのようなものか、将来に向けた道筋を探る。



**川本裕康**

かわもと ひろやす  
常務理事

〈司会〉

**有馬 誠**

ありま まこと  
グーグル代表取締役

**三浦 惺**

みうら さとし  
副会長／労働法規委員長  
日本電信電話会長

**石塚邦雄**

いしづか くにお  
三越伊勢丹ホールディングス  
会長

**河本宏子**

かわもと ひろこ  
全日本空輸上席執行役員  
客室本部長

### ●多様な従業員を活かす 働き方の実現

川本 まず、多様な従業員を活かす働き方の実現に向けた取り組みについて伺ってまいります。

最初に、経団連の労働法規委員長を務める三浦会長から、日本企業を取り巻く経済社会の状況に対する認識、人材の確保・育成等の課題について、お伺いしたいと思います。

### 労働規制の強化は多様化の 流れを阻害する

三浦 グローバルな経済情勢については、欧州債務危機に加え、中国をはじめとする新興国の成長鈍化など、多くの問題を抱えています。

また、日本国内は、復興需要などにより、景気回復のプロセスにありましたが、直近では足踏み状態にあります。加えて、円高や高い法人税率といったいわゆる六重苦は解消されおらず、将来的な不透明感は拭えません。

こうしたなか、先般、政府による「日本再生戦略」が策定されましたが、デフレ克服によって、企業が成長し、経済を成長させることが、雇用回復につながるという認識は大切だと思います。そのためにも企業が新しい成長分野を切り拓くことを含め、事業の変革を進める必要があります。

また、グローバル競争が激化するなかで、多様な人材を確保することは、企業にとって重要な課題です。しかし、六重苦の一つである労働規制が強化される方向にあり、一連の法改正は雇用の多様化の流れを阻害するのではないかと危惧しています。

川本 では、有馬代表取締役は、どのような考えでしょうか。

### 新しい価値・サービスの創造を 支える自由な働き方

有馬 経済情勢については、三浦会長のおっしゃるとおりだと思います。そうしたなか、グローバル企業には、新しい価値・サ



提供: ANA

場におります。羽田空港が実質的に二四時間体制になったことで、勤務時間も多様化してきていますが、働き方も含めさまざまな対応を図ることで、生き生きと働きやすい職場風土の醸成に努めています。また、空港・機内のサービスの現場は、女性のキャリアビルディングがしやすい職場であると思います。これは、キャリアの築き方が比較的目に見えやすく、スキルやナレッジを習熟させることが成長する喜びにつながっている、という意味です。そうしたなかで女性の力を活かしていくことが、さらなる強みにつながっていくと考えています。

川本 三浦会長に伺います。NTTグループでは、グループ各社にダイバーシティ推進室を設置され、企業文化・風土の改革

を進めていらっしゃいますが、ワーク・ライフ・バランス推進の目的や、取り組みの状況についてお聞かせください。

**在宅勤務を含めた多様な働き方を推進**

三浦 ワーク・ライフ・バランスは、仕事の効率化と生活の充実、両方をうまくいくようにすることが目的です。女性はもちろん、外国人を含めて人材が多様化するなかで、採用形態・雇用形態も多様化しています。そうしたなかで、個人の能力を最大限発揮できるようにするための取り組みを行っています。

そもそも当社は、電話交換手など歴史的に女性社員が多い企業でした。そのため、育児休暇や短時間勤務制度などは、かなり早い時期から導入してきた歴史があります。ですから、働き方の見直しについては、そのDNAを受け継いで、グループ各社が、それぞれの現状に合わせて柔軟に対応しています。

また、シンククライアントの普及などが進み、技術的に情報漏洩の心配もなくなってきたことから、在宅勤務も増えてきています。午前中に出勤し、午後は在宅勤務にするなど、さまざまな

働き方ができる制度もつくりました。こうした制度が、ワーク・ライフ・バランスの実現を後押ししていると思います。

川本 有馬代表取締役、いかがでしょうか。

**しっかりと働いて、しっかりと休むことが大切**

有馬 当社は、インターネット関連事業をグローバルに展開していますが、非常に変化の激しい業界です。変化にキャッチアップしていくために、やるべきことはきりがありません。それゆえに、早い時期からワーク・ライフ・バランスに取り組んできました。

特に、有給休暇の取得を重視しています。しっかりと働いて、しっかりと休むということです。欧米では当たり前なのですが、これまで日本の企業文化のなかでは有給休暇を取りにくいこともありました。まずは、上の立場の人間がしっかりと取得するというところで、私自身も消化率一〇〇%を公言し目指しています。

また、パタニティ・リープ(男性の育児休暇)も制度として定着し、すでに二〇人の有給休暇を、育児に活用できる制度になっています。

ービスを創造し続けている、元気な会社も多くあります。日本人として、日本企業も乗り遅れてはいけないという思いがあります。新しい価値・サービスを生み出すためには、縛られない、自由な発想が不可欠です。それは、一人ひとりの働き方にもかわってきます。そういう意味では、労働法制をはじめとする規制の強化が、企業の創造性、ひいては経済の成長を阻害しかねないと考えています。

川本 石塚会長、いかがでしょうか。

**有期社員の正社員化にも積極的に取り組む**

のだと考えます。例えば、パートタイマーの厚生年金加入が議論されていますが、保険料を納めたくない人もいます。個人の意思を尊重すべき部分もあるのではないのでしょうか。

**ワーク・ライフ・バランスの推進**

川本 続いて、各社におけるワーク・ライフ・バランスへの取り組み、その効果などについて、お伺いしたいと思います。

まず、石塚会長にお伺いします。三越伊勢丹ホールディングスでは、有期の契約社員など多様な従業員を多く雇用していらっしゃると思いますが、企業経営と従業員のワーク・ライフ・バランスとの関係について、どのようにお考えでしょうか。

倒的に多い業界なので、仕事と生活の両立子育てをしながら働けるシステムの構築を目指しています。

他の企業でも取り入れている育児休暇・育児勤務、有給休暇のストック、再雇用などの制度に加えて、子育てをしている従業員が困っていることに個別に対応できるように、例えば、「ワーキングマザーセミナー」を開催するなどしています。ワーク・ライフ・バランスの構築にあたっては、個々の事情に合わせて対応できるようにシステムが必要だと考えています。

川本 では、河本上席執行役員に伺います。ANAでは、女性従業員のキャリアビルディング支援を積極的に進めていらっしゃいますが、どのような考えから始められたのでしょうか。

石塚 当社の主要子会社である三越伊勢丹では、有期社員が全従業員の五〇%以上を占めていることもあり、有期社員の正社員化について、積極的に取り組んでいます。月給制の有期社員は契約開始後三年を超えると無期雇用とする制度をすでに導入しており、また、本人から希望があれば、一定の審査を経て積極的に上位階層に登用し、戦力化していくという考え方です。

しかし、法制化によって一律に適用されることには疑問があります。企業によって労使関係も多様であり、従業員側の事情もあるので、各企業が個別に取り組むべきも

女性の子育てをしながら働けるシステムの構築を

石塚 私ども百貨店業界は、店頭・現場で従業員の、お客様に商品を買っていただくという行為の積み重ねが、企業としての売り上げになります。したがって、現場の力を大事にしている業界ですが、現場での働き方は多様化してきています。当社の従業員だけでなく、取引先も含めて、女性が圧

女性のカも活かしていくことが課題

河本 当社は、羽田空港の再拡張といったビジネスチャンスを活かすために、人という資源を有効に活用することが課題であると考え、二〇〇八年ごろから、約三万人のグループ社員が力を発揮できる環境の整備に取り組んできました。百貨店業界同様、航空業界も多くの女性社員がサービスの現

●多様な従業員の安全・衛生、健康の確保

川本 続いて、多様な従業員の安全・衛生、健康の確保について伺いたいと存じます。まず、河本上席執行役員に伺います。ANAにおける生活習慣病やメンタルヘルス不調の予防に向けた課題や取り組みについてお聞かせください。

「ANA健康フロンティア宣言」が指すもの

河本 当社は、二〇〇六年に「ANA健康フロンティア宣言」をつくり、「生活習慣の改善」と「メンタルヘルスサポートの充実」を柱とした健康増進策を推進してきました。具体的には、健康診断で要管理者と診断される社員の割合を減らす、喫煙率を減らす、メタボの社員を減らすなど、中期的な目標を設定しました。これは社員の健康増進が企業活力の向上となり、会社の利益につながるという考えに基づいています。現在までのところでは、喫煙率目標は前倒しで達成でき、BMIの低減にも一定の効果が出ています。

例えば、乗務員に体重制限があるわけではないのですが、「機内の搭載物を軽くす

び心と共に、コミュニケーションを促進するようなスペースを重視しています。「ミニキッチン」と呼ばれる、給湯室の拡大版では部門に関係なく社員が交流し、そこから新しいアイデアが生まれることもありま

す。メンタルヘルスについては、専任の産業医を置いています。また、メンタルに問題を抱える社員が出る原因を考えたとき、マネージャーの存在が大きいと思います。当社では、部下が上司を評価する「三六〇度サーベイ」を年に何度か行い、いわゆる、マイクロマネージをしていないかなどをチェックしています。

あるいは、直属の上司と部下には、週に一回、約三〇分の面談が義務化され、フェース・ツー・フェースのコミュニケーションを重視しています。毎週、話をしていると、仕事のことだけでなく家族の話などもするようになるので、メンタルヘルス不調の予防・早期発見に寄与していると思います。川本 三浦会長から、NTTでの取り組みをご紹介しますか。

社員の健康状態の「見える化」を進める

三浦 NTTの持株会社では、社員の健康



提供：NTT

管理について、疾病の予防、早期発見・早期治療が重要との認識に基づき、社内イントラネットをはじめとする、各種ツールを用いた継続的な健康・衛生教育の実施による社員の健康意識の向上を図る取り組みを試験的に始めました。例えば、ウェブで個々人が自分の健康状態をチェックできるシステムを取り入れ、過去の健康診断の結果なども見ることが



壁面にロゴがあしらわれた廊下

ることがCO<sub>2</sub>削減効果に寄与し、エコになる！」といったことから、ダイエットにも引っかけられており、楽しみながら取り組むことが自分たちの健康につながると思っ



コミュニケーションを促進するオープンスペース

提供：グーグル

あると考えています。川本 続いて有馬代表取締役役について伺います。グーグルでは、従業員の健康増進のため、ユニークな取り組みを行っていると思っ

「三六〇度サーベイ」で管理職の「マイクロマネージ」をチェック

有馬 よくユニークと形容される当社のオフィスですが、創造力を働かせるような遊

ことができます。また、歩数計、体組成計、血圧計を貸与し、スマートフォンでクラウドに情報を登録・管理できるようにしました。こうした「見える化」は非常に効果があつて、歩数のランキングなどが社内ネットワーク上に公開されるので、私自身も他の人に負けないように一生懸命歩くようになりました。また、アンケートなどにより生活習慣病についての注意が必要と判断された社員に対し、一週間ごとにメールで改善行動を促すようなシステムもあります。川本 石塚会長、いかがでしょうか。

管理職の管理技術を上げることで、セクハラ・パワハラを防ぐ

石塚 最近、感じるのは、メンタル面で不調を訴えるケースが増えているのではないかと

いうことです。有馬代表取締役から、マネージャーの問題が大きいというお話がありました。当社でセクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等の調査を取引先も含めて行った際にも、管理職から「おばさん」と呼ばれて傷ついたというようなこともあり、管理職の行動がメンタルヘルスを損なう原因になり得ますので、管理職の管理技術を上



グローバル競争が激化するなかで、多様な人材を確保することは、企業にとって重要な課題である。女性や外国人など人材の多様化に伴い、採用形態・雇用形態も多様化しているが、そうしたなかで個人が能力を発揮できるようにする取り組みは不可欠だ。NTTグループでも、グループ各社にダイバーシティ推進室を設置し、企業文化・風土の改革を進めている。しかし、労働規制の強化はこうした多様化の流れを妨げる可能性がある。

(三浦 博氏)

「上げることも大切だと思います。従業員が自分自身のメンタルヘルスの不調に早く気付くように注意を促していますが、管理職が部下のちょっとした変化に気を配ることも、予防につながります。部下の変化に気付いた管理職が健康管理推進室と相談できる面談制度などを活用し、部下のメンタルヘルスに注意を向けるよう、指導しています。」

### ●イノベーション創出を加速させる働き方の実現

川本 企業は不断にイノベーションを創出していくことが求められているわけですが、そのために従業員の意識改革を促し、従業員自身が積極的に学び、成長していくことも重要です。

そこで有馬代表取締役役に向います。グループでは、従業員の自主性を最大限に活かす取り組みを行っているのですが、従業員

員が主体的に学び、成長を実現していくために、どのように動機付けをされているのでしょうか。

### 「二〇%ルール」で社員の自発性・創造性を育てる

有馬 私は、すべての人が自発性や創造性を持っていてと考えています。それが、組織に入って萎縮してしまう場合があります。目立たない方が得だ、チャレンジをして失敗するのは損だと考えるからです。日本の場合は、特にその傾向が強いかもしれません。ですから、自発性を殺さない、挑戦を否定しないことを前提とした組織をつくるべきだと思っております。

自発性、創造性を重んじる風土と制度をつくる必要があります。制度としては、グループには「二〇%ルール」というものがあります。仕事時間の二〇%、週に一日程度は自分の好きなプロジェクトに使ってよ

いという社内の取り決めです。Gmailというメールサービスは、この二〇%ルールから生まれました。上から「こういうものをつくれ!」と言ったわけではなく、「こういうことをやったら面白いんじゃない?」と考えた人たちが自発的に集まって、開発したのです。グループマップの航空画像などもそうですね。

東日本震災の際、グループは、安否確認サイト「パースンファインダー」を提供しましたが、これは社員が自主的に始めたもので、全くのボランティアです。私も、震災直後から、オフィスの一角に社員有志が集まって、寝る間を惜しんで開発している様子を目撃しました。被災地支援の取り組みは現在もさまざまなかたちで続けられています。落ち着くまでには二〇%をはるかに超える時間を使ったと思います。会社としては、この活動を奨励しています。そうした風土・文化があることが、

グループの強みになっていると自負しています。

川本 ANAでは、「挑戦する人材の創造」を人事理念として掲げられていますが、従業員の成長に向けて、どのような取り組みを進めているのか、河本上席執行役員にお伺いしたいと思います。

### 「ANA人財大学」の取り組み

河本 有馬代表取締役役のおっしゃるような、自発的に考え、行動する人材は、サービス業においても、絶対に必要です。マニュアルに頼らず自ら行動ができるようになるには、現場での切磋琢磨が最も重要だと感じています。そのためには現場での良質な経験を積み重ね、先輩から後輩へ伝える、仲間同士で共有する仕組みが必要です。

とはいえ、すべて現場だけに委ねるわけにはいきませんので、「ANA人財大学」を設立し、グループ社員全体の教育・研修プ

ログラムを行っています。人財大学設立のきっかけとなったのは、二〇〇六年の雇用延長制度の大幅拡充です。雇用延長後には当然、役割や働き方が変化します。その変化にスムーズに移行できるよう知識のブラッシュアップやマインドセットなどのキャリア支援が課題となりました。加えて、羽田・成田空港が拡張するなかで成長していくには、ANAグループ社員全員が一丸となってビジョンの実現を目指すことが必要不可欠です。ANAグループ個人としてスキルアップするだけでなく、ANAグループ全体として共通に必要なことは共に学び、社員同士がお互いに刺激し合いながら成長していく「場」が必要である、という考えに至りました。

**建学の精神**

人は、皆、自分の能力と可能性を高めたいと願っている。ANAグループは、全ての社員に、入社から退職まで、等しく成長の機会を提供していく。その為、「人を尊重し、人の可能性を信じ、人を大切に育てたい。」との想いを込めて、ANA人財大学を設立する。

- ・安全と品質を高める「知」と「技」を磨く。
- ・仲間との連帯感を高める「徳」を育む。
- ・先輩から後輩に伝えていく「心」を学ぶ。

提供：ANA



百貨店業界は、現場の力を大事にしている業界であるが、その現場は多くの女性従業員に支えられており、女性が子育てをしながら働けるシステムの構築に力を入れている。人材育成の面では、取引先にも門戸を開いたさまざまな研修プログラムを行っているほか、組織として人材を育成する仕組みとして、「職場の約束」運動を展開し、海外を含めた約一五〇〇のチームが取り組んでいる。

(石塚邦雄氏)



空港や機内において、お客様と直接接するフロントラインは、女性社員の比率が高い。ライフステージの変化を迎えても、高い専門性を発揮し、生き生きと活躍してもらうために、多様な働き方の促進を図ってきている。またグループを支える基盤である「多様性を強みに変える組織風土」を構築するために、グループ横断的な研修や人材交流、対話を促進している。毎年、従業員満足度調査(ESS)を行い、経年変化を確認している。

(河本宏子氏)

まなカリキュラムが用意されています。目的や内容に応じて自発的に参加する場合もあれば、会社から参加を要請する場合もあります。

川本 三越伊勢丹ホールディングスでは、有期契約社員から正社員への登用を積極的に行うなど、従業員の成長に向けた取り組みを進めていらっしゃいますが、石塚会長、これはどのようなお考えから始められたものなのでしょうか。

### 現場全体のスキルアップを図る 研修プログラム

石塚 私どもの現場には、社員、有期社員(フルタイムとパートタイム)、取引先雇用の従業員など、さまざまな形態で働く人たちがいます。現場全体のモチベーションアップ、スキルアップをいかに行っていくかが課題となります。

人材育成については、子会社である三越

伊勢丹ヒューマン・ソリューションズが中心となって行っています。基礎教育、職務別研修、領域別研修、資格別研修、能力開発研修、自己啓発という六つの領域で研修プログラムを行い、プログラムには、必修のもの、会社が選抜して受講させるもの、本人が希望して受講するものがあります。本人が希望して受講するプログラムについては、取引先の従業員も受講でき、現場全体でのスキルアップを図ることができる仕組みになっています。

今、管理職には多様な人材を管理する能力が求められているので、管理職のスキルアップがこれからの課題であると考えています。さらに、経営者になるための教育、なった後の教育は、まだ開発されていない分野だと認識しています。

川本 ここまで従業員の自主性を伸ばすという点について議論してきましたが、ここで法制度についてご意見を伺いたいと思います。

長のおっしゃるとおり、研究開発など、労働時間と成果・業績が必ずしも連動しない分野においては、裁量労働制が有効です。一方で、比較的単純な労働に従事している社員もいますから、そこは法律にのっとり、きちんとした時間管理をし、働き過ぎを防ぐ必要があります。

### 画一的な規制は、 働き方の多様化を妨げる

三浦 イノベーションは、企業のさまざまな取り組みのなかから生まれるもので、例えば、私たち情報通信業界では、R&D(研究開発)も重要な要素の一つです。当社では、専門業務型裁量労働制を取り入れて、ほとんどの若手社員が制度を利用しています。R&Dは、労働時間≠成果という一般概念を超えた世界ですから、働き方を自由

にすることで、良い結果が出ると考えています。

経団連は、自己管理型労働時間制の導入を提案しましたが、裁量性の高い職種を対象とした新たな労働時間制度の必要性について、今後も社会的な理解を求めていくことが重要と考えます。先ほど申しあげたとおり、画一的な規制というのは、働き方の多様化を妨げることになると思います。各企業が、それぞれの環境・事情に即して、最も良い仕組みをつくれるようにすることが大切ではないでしょうか。

川本 有馬代表取締役は、従業員の労働時間管理について、どのようにお考えですか。

### 労働時間にフレキシビリティを 持たせることが大切

有馬 私たちの業界は、イノベーションが命といっても過言ではありません。三浦会

### ●積極的に変化を取り込む組織 の実現

川本 今後、企業組織の一体感の醸成、積

先ほど申しあげた社員の自発性を尊重する意味でも、労働時間にフレキシビリティを持たせることは、大切だと思います。川本 経団連では、政府に対して裁量労働制の見直しなどを求めています。しかし、規制改革が遅々として進まない一方で、規制強化が進められています。経団連として、今後も労働法制に関する規制改革に取り組みでいきたいと思っています。

極的に変化を取り込むことが重要になるかと思いますが、企業としてどのような取り組みが必要か、皆様のお考えをお聞かせください。

### 「職場の約束」運動による 組織としての人材育成

石塚 人材育成、個人の成長を促すということをお考えたとき、一つは制度や環境など「枠組み」の問題があると思います。個人の能力開発を図る研修・自己啓発の仕組み、また配置された現場で育てていくことも大切です。いずれにせよ、個々の状況に合わせて対応することが求められてくると考えています。全従業員に対する一律の教育では解決できない、個性、多様性を活かした人材育成が必要です。

また、組織として人材を育成するスキームが必要だと考えています。会社全体でということではなく、例えば、現場のチーム

新しい価値・サービスを生み出すためには、自由な発想が不可欠であり、従業員一人ひとりの働き方にもかわってくる。グループでは、早くからワーク・ライフ・バランスの向上に取り組んできた。また、社員の自発性・創造性を重んじる制度として「20%ルール」がある。メールサービスのGmailなどはこの制度から生まれた。

(有馬 誠氏)



「職場の約束」運動の発表会

提供：三越伊勢丹ホールディングス

り組み、多様な人材を抱える海外の現場でも実施しています。こうした組織として人材を育成する仕組みを、もっと展開していきたいと考えているところです。

### 対話の積み重ねが、働きやすい職場・組織をつくる

**河本** 大きな組織の弊害として、縦割りの問題があります。グループ会社や部門ごとの壁もあるし、世代間の壁もあると思います。そういう状況に対する危機意識は持っています。問題解決のベースとなるのは、対話、コミュニケーションだと思います。

日ごろからお互いに関心を持ち、気軽に褒めあう文化を醸成するためのGood Jobカードは、部門やグループ会社を超え運用されています。またCSRの一環としてですが、東日本震災のとき南三陸町へボランティア活動に行くチームや、福島にヒマワリを植えに行くチームもありました。こうしたグループ横断的な素晴らしい取り組みは、「WOW!賞」で、グループとして表彰しています。

また、二〇〇四年から「ANAバーチャルハリウッド」という、大観衆を感動させることも、当然、必要でしょう。また、グループ経営においては、グループ会社間のコミュニケーションの取り方も考えていく時代になりました。若い世代から役員に至るまでさまざまなレベルでミーティングを行うこと、人事交流を行うなど、工夫が必要だと考えています。

業以来、毎週金曜に米国の本社で自由参加の会議を行っています。このパーティー形式の会議には、必ず創業者であるCEOラリー・ベイジが顔を出します。時に応じて全社で共有すべきテーマについて、プレゼンテーションと質疑応答を行います。ネット中継あるいは録画で、世界各地の社員がこの会議を見ることが出来ます。

日本では、私自身もいろいろな会議やイベントに顔を出して、メッセージを発信すると同時に、質問も受けるようにしています。そういう場では、社の重要な情報を出す場合もあるので、若い従業員にとっては、トップが大事な情報を自分たちと共有しようとしていることが、モチベーションアップにつながるのではないかと考えています。

### コミュニケーションが企業の力の源泉

**三浦** 皆さんのお話にもあったように、一体感の醸成は、コミュニケーションに尽きるのではないかと考えています。トップはビジョンを示す必要があるだろうし、管理職と部下、社員同士、正規社員と非正規社員の間でも、コミュニケーションが大切です。会社がコミュニケーションの場を設定

るハリウッド映画のように、お客様に感動を与える企画を提案し、実現しようという活動も行っています。自発的提案活動であり、グループ社員であれば誰でも、所属する企業や業務の枠を超えて参加メンバーを募ることが出来ます。賛同した仲間たちと共にアイデアを練り上げながら、シナリオの実現に向けて行動するというものです。

こうしたさまざまな活動を通じた対話の積み重ねが、働きやすい職場・組織をつくるっていくことにつながると考えています。取り組みの成果を測るために、年に一回、従業員満足度調査(ESS)を行っています。一般的に「ESが上がるれば、CS(顧客満足度)が上がる」と言われますが、従業員が働きやすい職場・組織づくりは、最終的にお客様へのサービス向上につながると考えています。

### トップとの直接対話が社員のモチベーションアップにつながる

**有馬** 組織としての一体感の醸成に最も大切なのはトップの姿勢、あるいはトップとのコミュニケーションだと考えています。

当社は、グローバル企業として世界六〇カ国以上にオフィスを置いています。創

「企業は人なり」という言葉もあるように、多様な人材の能力を組織として活かしていく、トータルとしてのパワーアップのためには、コミュニケーションがベースとなることは、間違いないと思います。

**石塚** 私も、人事交流は非常に大切だと思います。特に、人事交流のなかでキャリアの「見える化」を行うことも必要ではないでしょうか。例えば、地方の店舗で採用されても、将来、首都圏や海外の店舗で働ける可能性があることが見えると、モチベーションが違ってきます。

**河本** キャリアの「見える化」は大切です。当社グループには客室乗務員が約六〇〇〇人いますが、上海・ロンドンで採用された海外ベースの客室乗務員のなかには一定期間、日本人のグループに入って仕事をしてもらっている人もいます。また、日本ベースの客室乗務員のなかにはスタッフとして、客室部門外で活躍している人もいま

す。航空会社はさまざまな職種が存在しており、それぞれが相互に人材交流を行うことにより、将来のキャリアに広がりを持つとともに、職場間のコミュニケーション力が高まり、組織の活力につながると考えています。そういった意味からも、キャリアパスをビジョンと共に見せていくことが必要だと思います。

**有馬** 当社では、従業員が異動を希望することを促進しています。どのように促進しているかという点、まさに「見える化」でして、社内人材募集サイトをつくらせて、「あるチームではこういう人材を募集している」といった情報を掲載しています。

**三浦** 社内公募制度は少しずつ広がってきている段階だと思います。単に人員が不足しているポストへの応募を求めただけでなく、新しいプロジェクトを立ち上げる場合などは、モチベーションの高い人材を幅広く社内から登用することが出来るので、社内公募というかたちは非常に有効だと思います。

**川本** 本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(二〇一二年九月五日 経団連会館にて)