

団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー
鵜澤 慎一郎



本連載のインタビューアー兼ナビゲーター。Peachの人事改革プロジェクトにはアドバイザーの立場で関与。『As One～目標に向かって1つになる』（共訳：プレジデント社）、「組織を変える！人材育成事例25」（共著：労務行政研究所）他、人事専門雑誌への寄稿や講演多数。
suzawa@tohmatu.co.jp

第12回 Peach Aviationの組織文化醸成（1）

…… 一致団結のキーパーソン ……



ANAの旅客サービス部門にてフロントライン業務経験後、客室本部において管理業務に従事。2011年LCCプロジェクトに参加。Peach Aviation立ち上げ時より、人事業務ならびにCulture Makingを担当。

Peach Aviation株式会社
HR Design & Planning部

村主 典陽氏

Peach Aviation 株式会社

- 本社所在地：大阪府泉佐野市泉州空港北1番地建設棟5階
- 従業員数：約400名（2012年10月1日現在）
- 事業概要：関西国際空港を拠点とする日本で初めての本格的なLCCとして、2012年3月に就航。国内線では、大阪（関西）から札幌（新千歳）、福岡、長崎、鹿児島島の4路線を、また国際線では、大阪（関西）からソウル（仁川）、香港の2路線を運航。今後、10月16日には台北（桃園）線、10月18日には沖縄（那覇）線の開設を予定。Peachは日本におけるLCCの先駆者として、また、日本とアジアを結ぶ懸け橋として、安全を最優先にしながら、これまでの航空会社とは異なる仕組みから安定的な低コスト体制を実現し、365日低価格の新しい航空サービスを提供することをミッションとしている。

「一致団結」をテーマに先進的な取り組みを行っている企業・プロジェクト事例を紹介する本連載。今回は航空業界において、LCCビジネス（Low Cost Carrier：ローコストキャリア。効率的な運営で低価格運賃での運航サービスを提供する航空会社のこと）の躍進で一躍注目されている日本初の本格的LCC、Peach Aviation社（以下：Peach）の村主典陽氏との対談形式で、ベンチャー精神あ

ふれるユニークな人事施策・文化醸成のアプローチをご紹介します。

航空ビジネスに革命を起こすという想い

—村主さんはANAのアジア戦略室でLCC設立プロジェクトに関与され、2011年4月の会社立ち上げ時に転籍されたと聞きました。

村主：日本の航空業界にLCCという新風を巻き起こそうというミッ

ジョンに奮い立ちましたね。当時は社長である井上と10名の仲間との小さなスタートでしたが、今は400人規模まで成長し、今後の事業計画でもさらに大きくなる予定です。

—会社を立ち上げるときに組織・人事面で腐心したことは？

村主：「LCCビジネスモデル」に対する自分自身のマインドセットに苦労しました。また、非常に早い成長拡大を行う事業計画となっているため、完成度100%のものを準備する時間がない。80%を軸とし、残り20%を走りながら変化させ続ける必要があります。この「変化することを前提とした遊びを残し」つつ、「軸をぶれさせないこと」に注力しています。

徹底的にシンプルな契約・報酬体系

—人材マネジメントの観点で設立当初からのユニークな取り組みとしては年功的でなく、シンプルな雇用条件を推進したことが挙げられるかと思います。

村主：当社には期限の定めのない終身雇用の社員はいません。労働



写真1：CA職員が自社の“ええねん”とところをアピール



写真2：Peach Pubの手作り案内板



写真3：沖縄（那覇）線の就航日、運賃発表時にはボランティア社員が屋形船に乗って宣伝活動

契約法改正への対応が必要なものの、現時点では社長・上級管理職であっても1～3年の有期雇用で、かつCAを除く全員が年俸契約となっています。有期雇用という発想には、やはり我々は新会社ですので、常に緊張感を持ってベンチャー精神を失ってはいけないという狙いがあります。つまり、この区切られた期間、Peachという場所、職務において、自分自身が何を成し遂げたいのか、自分自身がどのように成長したいのかを真剣に考え、業務を遂行することを求めています。そして「会社に対して何を貢献できるのか」とい

の価値が向上するのか」「自分自身の価値をどのように会社の強さにつなげられるのか」という考え方で臨むことを求めています。また、会社と社員双方にとってお試し期間という認識もあります。他社で優秀といわれる人材であってもPeachの仕事のやり方にフィットするか、あるいはこの会社を踏み台にもっと自己成長したいという貪欲な人たちに十分な環境が提供できるかは、お互いに一緒に仕事をやってみないと分からないという考え方です。

風通しの良さと面白いかどうか

—ある意味シビアな雇用形態ともいえますが、各社員が自分の職務や成果創出だけに猛進せずに文化祭的なノリでクラブ活動等に積極的に参加することが多いこともユニークですね。

村主：スポーツ等の部活動はよく

あるかと思いますが、弊社の場合、その種類が少し変わっています。基準は「おもしろい」と感じるかどうか。例えば「牡蠣部」や「婚活部」「わくわく動物部」「ひげ部」などがあります。自主的に張り紙で自分たちの活動をアピールしたりして、活発ですね（写真1）。

また、就航イベントなどでは社員が手を挙げて、自らがPR担当、盛り上げ隊の役割を担うこともしばしばあります（写真2）。

LCCは、ギリギリとコスト削減ばかりして「キツイ」「雰囲気が悪い」というイメージがある方も多いと思いますが、成功しているLCCは企業文化を大切にしています。我々も同様に、組織風土が重要だと考えています。社員1人ひとりが情報を共有し、課題について考え議論するという状態を造り出し、これを通じてお互いの相互理解と、社員による課題解決＝成功体験により、この会社での働きがいが高めてもらいたいと考えています。当社も組織拡大していきませんが、変わらず風通しの良さを維持していきたいです。

—風通しを良くしたいと多くの会社が悩んでいますが、具体的にどのようなことが効果的でしょうか？

村主：まず、当社では採用段階から会社のコンセプト等を明確に打ち出しているのです。そもそも「フラットな組織で風通し良く働きたい」という意識の高い人が集まっ

図表 明文化された経営理念

<p>✦ 経営理念 1/2 peach</p> <p>経営理念 Corporate Philosophy</p> <p>ヒト・モノ・コトの交流を深めるアジアの架け橋となり、人間愛を育むエアラインとなる。</p> <p>ビジョン Vision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Networking Asia <ul style="list-style-type: none"> ・日本とアジアをつなぐ充実した路線網の確立 ・人的交流促進への貢献 2. The lowest cost airline in Japan <ul style="list-style-type: none"> ・世界レベルのユニットコストへの徹底的なこだわり ・メリハリのある投資、1円にこだわる費用対効果の見極めによる健全な財務体制の堅持 3. A great place to work <ul style="list-style-type: none"> ・Peachを取り巻くすべての人々とのHappyな関係構築 <p>ミッション Mission</p> <p>【安全】 Safety 【低価格運賃】 Everyday Low Fare 【ジャパン・クオリティ】 Japan Quality</p> <p>© Peach Aviation Limited - 2012 All rights reserved</p>	<p>✦ 経営理念 2/2 peach</p> <p>Peach Value / Peach Principle (行動原則)</p> <p>Safety (安全へのこだわり)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Safety 私たちが、安全運航の堅持を使命の一つと考えます 職務・職域を超え、常に安全へのこだわりを持ち行動します <p>Proactive (前のめりに)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Continuous Innovation 私たちは、現状を固定化する発想を嫌います 自身の置かれた状況や既存の仕組みを疑い前向きな「破壊と創造」に挑戦します ・Leadership Peach社員の考えるリーダーシップは、組織・職務の領域を超え問題を発見し、自らが先頭に立ち、その解決に向け取り組むことです 私たちは、待ち受けることなくリーダーシップを発揮し業務に取り組みます <p>Integrity (まっすぐに考えぬき、やりぬく)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Accountability 私たちは、何事に対しても責任をもって真摯に取り組めます ・Fair relationship 私たちは、常に実直な行動を取ることで、周囲と公正な関係を構築します <p>Fun (楽しく、ユーモアをもって)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Work hard, have fun 私たちは、夢があるからどんなWorkも楽しめます <p>Diversity (協働して、尊重して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Support and respect 私たちは、性別、年齢、国籍、経験、ポジション、担当業務、働き方に関係なく、仲間として支え合いお互いを尊重します。 ・Open Communication 私たちは、オープンなコミュニケーションを常に志向し、実践します ・Harmonizing and leveraging 私たちは、多様な仲間と調和し、協働することで自分たちの可能性に挑戦します <p>© Peach Aviation Limited - 2012 All rights reserved</p>
--	--

ていると感じています。また、盛り上げイベントやちょっとした職場改善提案という、普通は会社が若手に企画を指示しがちですが、当社では管理職クラスが、誰に頼まれたでもなく、自主的に、羽目を外すくらいのカジュアルな企画を率先垂範して、提案・実行します(写真3)。

そうすると敷居が下がるので、若手層もどんどん提案やチャレンジができるようになります。我々の顧客は20~30代の比較的若い層が中心ですから、同世代の社員が一番肌感覚としては良いアンテナを持っているわけで、若手層に伸び伸びとやってもらいたい。そのためにも管理職層がまずやってみて素地を作るのは効果的だと思います。

理念や共通の価値観で 求心力を高める

——立ち上げ期を振り返っての総括としては？

村主：会社の立ち上げ業務として報酬・人事評価制度の体系化、給与等のアウトソーシング、人事システムの導入等を進めましたが、これ自体は当然にやるべきことをただけです。他方でPeachらしさ、Peach人を作るという組織風土・文化醸成は最も力を入れてきたことでもあり、これからも変化させ続けていきます(図表)。

なぜこれほどまでに理念や共通の価値観に最初からこだわり続けるかという、ベンチャーですから“ヒトの想い”が会社を動かす、変えていくという信念があるから

です。大手航空会社のようなブランドや安定的な雇用・報酬とは違う魅力が必要です。さらにいうと理念や共通の価値観は、多様な社員を1つにまとめる「箍(たが)」でもあります。オペレーション部隊は各分野のエキスパートたちであり、ほぼ全員がエアライン出身です。一方、営業・財務・人事といった部隊は9割以上が他業界出身で多様な価値観・ルールを経験してきた人たちです。そのような多様な職種・背景を持つ人たちを1つの方向に導くための拠り所が必要なのです。

次回ではどのように独自の理念を生み出し、それを浸透・展開してきたのかをお話したいと思います。

(後編に続く)