

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@tohatsu.co.jp

第13回 Peach Aviationの組織文化醸成(2)

…… 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。10月16日には台北(桃園)線、10月18日には沖縄(那覇)線を開設。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。前回に引き続き、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。

人事機能の一翼を担う Culture Makingに着目

——村主さんは人事の責任者であると同時に「文化部長(Culture Making担当)」というユニークな肩書きでお仕事をされていますね。

村主：厳しい航空業界で勝ち続け、成長し続けるためには他社との差別化が必須です。前回お伝えした通り、Peachは設立当初より独自の理念・文化の早期形成に重きを置いていました。組織の求心力を高め、さらに多様なバックグ

ラウンドや役割を持つ社員を1つにまとめる箍(たが)の役割を理念・文化に担わせたいという思いが社長の井上をはじめ、立ち上げメンバーに強かったのです。そのため、人事の仕事に加えて、このCulture Makingというミッションは片手間ではなく、私の本来業務だと思っています。この舵取りをうまくできるかどうかビジネスの成否に直結するからです。ただ、残念ながら「文化部」はすでにHRへ組織統合してしまっていますが(笑)。

—— Peach Value/Peach Principleという具体的な行動原則を生み出したプロセスを教えてください。

村主：経営理念・ビジョン・ミッションという上位概念を作り、その実現策として社員1人ひとりが日々、心がけるべきことをバリューとして整理した、と言ってしまおうとありがちに聞こえますね(笑)。結局延べ何十時間にもわたり、みんなでプレストをし続けました。既成のものではなく、自分たちで紆余曲折を経ながらも“らしさ”を見つけることが大事だと

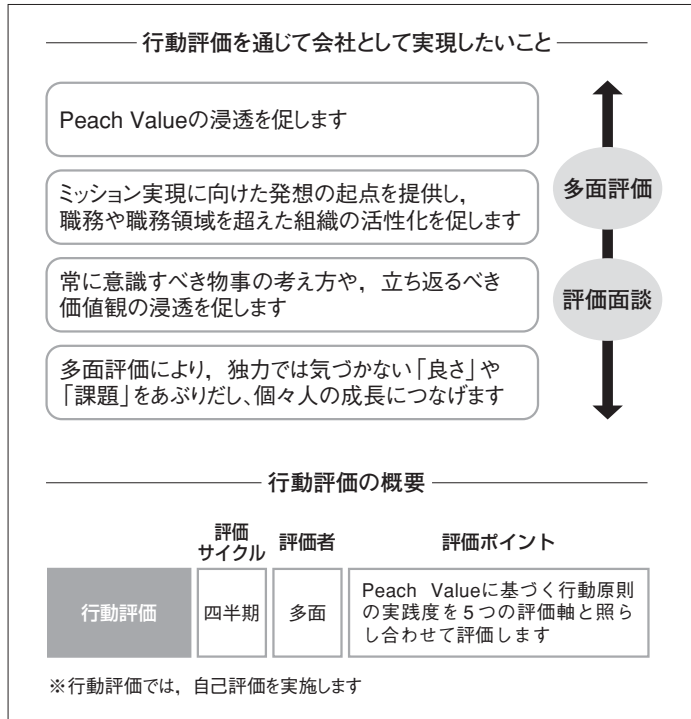
考えていたので、あの時間は本当に貴重だったと感じています。最終的には行動を直感的にイメージでき、1人ひとりが日々の行動に結びつけられやすいワードをチョイスしました（前号参照）。

メッセージを対話で伝え続け、浸透を図っていく

——文書で明文化したあとは、それをどうやって定着・浸透させるかが鍵になりますね。

村主：入社前の会社説明会、採用面接等でも伝えていますが、やはり、入社して実際に社員の立場にならないとこういったことは身近に感じられないものだと思います。そこで入社後に社長の井上自ら説明する機会を設けています。たとえ数名の場合でも井上の過密スケジュールの合間を縫って行いますね。業務の効率性だけを考えると「成果の見えない取り組みにどれだけの時間を使っているのか？」と言われてしまいそうですが、「企業文化を作る・浸透させる」ということはある意味、一見無駄に見え、時間がかかることにも意義を見失わず、やり続け、巻き込み続けていくことが大切だと思っています。結局は日々の業務のなかで、また就業時間外に、人から人へと想いやメッセージを伝播させていくことが最も着実な企業文化の浸透方法ではないでしょうか？ 普段の会議でも、飲み会の場でも「Peachの文化とは？

図表 1 行動評価を四半期・多面評価で展開



Peachらしさとは？」といった話題で熱い議論になることもしばしばです。

手間を惜しまず 四半期で多面評価

——行動原則を実際の人事評価と連動させることで社内浸透や社員1人ひとりの行動改善を図ることは一般的です。貴社ならではの工夫は？

村主：弊社はまさに今、新人事制度の導入をしていく段階であり、現在は試行錯誤中といえますが、独自な点としては評価サイクルが四半期、しかも多面評価ということでしょうか（図表1）。企業の成長スピードに呼応するために、人の成長もスピード感が必要、だ

から行動評価も短サイクルかつ、数多くの人からのインプットがもらえる方法が良いと考えました。1名の評価に対し、複数名の時間を割くことが非効率であるという捉え方もあると思います。しかし、「人」に対しては手間暇を惜しんだ瞬間から理念・文化も人事評価も形骸化してしまいます。LCCとしても、Peachとしても「人」に対する時間は惜しんではいけないと思いますね。

良いアイデアには座布団 WEB上に「大喜利」を展開

——最初に理念・価値観・行動原則の明文化、次にメッセージを伝え続ける、さらに加えると次の段階ではそれを活性化させる場作り

図表 2 WEB上に「大喜利」を展開して大小のアイデアを評価する仕掛け

Category	Author	Content	Creation Date	Number of Comments	Number of Likes	Number of Shares
MMAの7			2012/08/27 14:12	0	0	0
運心一機は Peach社			2012/08/28 9:40	0	0	0

Category	Author	Creation Date	Number of Comments	Number of Likes	Status	Project Name	Project ID
~Peach写真発表~		2012/08/26 15:09	0	0	Pending	SH Project	
浜後出船OKでー(DAV)の設定		2012/08/26 14:02	0	0	Pending	SH Project	
LDG→3チム OPENに向けて		2012/08/26 4:55	0	0	-		
大阪弁で機長アナウンス/Ocaptain speech in Osaka dialect		2012/08/26 11:22	0	0	Pending	SH Project	

も大切ですね。

村主：弊社では行動原則にあるように現状を固定化する発想を嫌い、前向きな「破壊と創造」を志向し、かつFun（楽しく、ユーモアをもって）を尊重しています。それを具現化するための仕掛けを作らなければ、という想いから生まれたのが大喜利です（図表2）。これは社員のジャストアイデアを可視化し、ビジネスチャンス・イノベーションの源泉につなげようという試みからスタートしています。エントリーされた企画に対して社員が、“ええなあ”と“ちゃうなあ”をWEB上で投票、コメントを付けて企画のジャッジを行うのです。社長の井上がジャッジするのは「おもしろい」か「おもしろくない」かのみ。これはPeachにとって本当にメリットが高いプロジェクトを、社員自らが選び出すという仕組みのため。「受け身ではない」という行動原則を実践す

るための企画ですね。発案者には“座布団〇枚”という形でポイントも付き、将来的には人事評価でも積極性の要素として加点していく予定です。例えば、企画のなかには「機長が大阪弁でアナウンス」なんてものもあります。当然、賛否両論あるでしょう。「さすがに機長のアナウンスまで大阪弁はお客様に失礼だ、くだけ過ぎだ」と。でも我々の行動原則に照らせば懸念があるなら見送ろうではなく、「安全面、コスト面、Peachらしさでクリアできているなら、やってみようか」という動きになります。考えるだけではなく、実行に移さなければイノベーションは起きませんからね。Peach Pubもそうですが文化を醸成する場を作り、そこからまた新しい何かを生み出すというサイクルができることを目指しています。今後のさらなる施策としては人事システムに連動した社内SNSを導入して、も

っと手軽でスピード感があり、インタラクティブなコミュニケーションがバーチャルにできる状態を作りたいと思っています。

イノベーションを積み重ね変化し続ける

——会社の立ち上げという段階を過ぎると企業文化の変容が起こります。拡大型・安定期に入ると立ち上げ当初の熱気や想いの共有も困難になるとは思います。

村主：企業の成長ステージによって、企業文化が変化していくのは当然ですし、社内で牽引する人も変わってくるはずですが。大切なのはPeachがどこを目指しているかを常に見失わないことだと思います。Peachの企業文化はこうあるべきだという固定的な見解ではなく、状況に応じてより最適なものへと変化させ続けていくこと、同時に骨子である部分をぶれずに持ち続けることが重要だと考えています。

すでに就航から8ヵ月強が経ち、従来にないスピードで機材・路便展開を実現しているという成功体験をベースとし、「飛行機を安全に365日飛ばし続ける」ことに対し、あらゆる部署において様々なアイデアの提案と実行が繰り返されています。この大小を問わないイノベーションの連続が、新たな文化・風土を生み出し、変化させていると実感しています。私としてはそのような絶え間ない

進化を社員が積極的に受け入れ、企業としての活力を生み出すことの支援を引き続きできればと思っています。

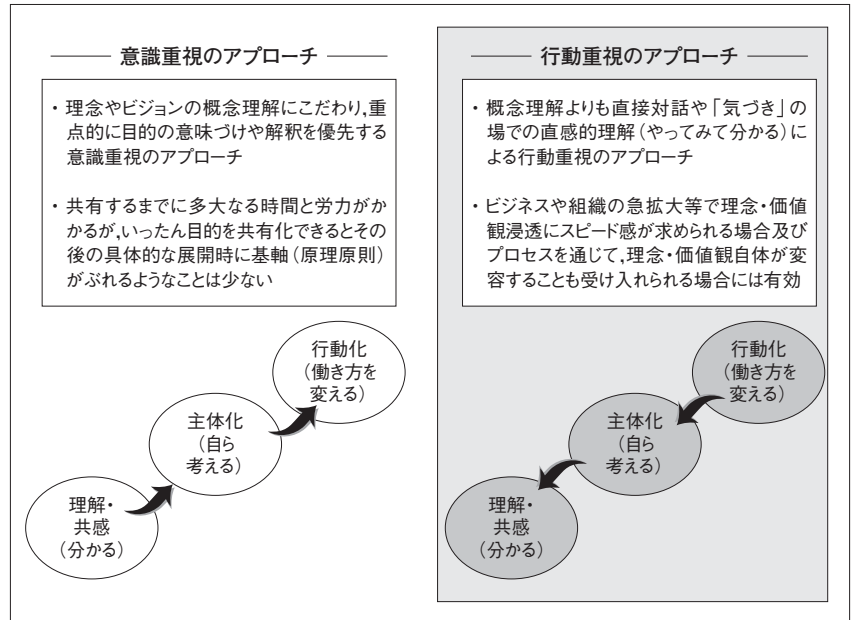
—まとめ—

組織風土改革・文化醸成の新提案

企業の立ち上げという段階では本連載テーマの“一致団結”という状態を作り出すことが成功ポイントの1つとなる。限られた時間、限られた人数規模で難易度の高いことにあえて挑むには組織の一体感と求心力が何よりも大事だからである。他方で現実的にはそこまで気を配ることは難しい。立ち上げでは各種の法令届出手続き・業務フロー・システム開発・組織設計といった目に見える基盤整備に追われて、文化といった目に見えないことは後回しになりがちだ。今回取り上げたPeach Aviation社はその重要性をいち早く予見し基盤整備に「文化を創る・浸透させる」ことを最初から織り込んで進めていた点が特筆すべきである。もう1つユニークな点は従来の古典的なWay浸透アプローチとは一味違う“とりあえずやってみる”といった行動重視、自由なスタイルでの展開方法である（図表3）。

経営企画や人事の方であればすでにご経験があると思うが、組織風土・企業文化といった目に見えない抽象的な概念を定義し、コントロールする作業自体が元来、難

図表3 WAYの浸透は「意識重視」から「行動重視」のアプローチに



しい。そこで従来言われていたアプローチは「理解・共感(分かる)」→「主体化(自ら考える)」→「行動化(働き方を変える)」という段階的な進め方で着実に進める方法だ。村主氏の取り組みはこのオーソドックスな方法に合致しているとも言える。最初に定義を明文化し、次にトップメッセージや対話を通じて考えることを促し、最後に様々な自己実現や文化醸成の場を作って、行動化を促しているからだ。

他方で他社と比べるとそのスピード感やそれぞれの取り組みが完全に固まる前に、あるいは並行してどんどん施策を打ち出していくことが特徴である。従来の古典的なWay浸透アプローチは理念やビジョンの概念理解にこだわり、重点的に目的の意味づけや解釈を行

うことで、その後の浸透展開のぶれや手戻りを防ぐやり方である。これも効果があるがやはり時間がかかるし、ときに原理主義的で硬直的な展開になりがちだ。そこで概念理解は一定レベルの段階までにしておいて（過剰に詳細定義化や理解徹底にこだわらず）、直接対話や「気づき」の場での直感的理解（やってみて分かる）に時間を割く行動重視のアプローチを取り入れている。結果として最後に正しい概念理解、原点にたどり着けばよいという考え方であり、効果的な方法だ。企業の立ち上げに限らず、M&Aやグローバルビジネス展開等で企業風土・文化をどう再構築・浸透させるかに悩まれている企業は多い。ぜひ一考していただきたい新しいアプローチである。