

## 人財戦略 | 社員座談会



## 社員の挑戦と成長を応援するオーエスジーが描く 新たな人財戦略の未来

オーエスジーが掲げる中期経営計画「Beyond the Limit」というタイトルには、カーボンニュートラル時代のいかなる変化にも対応する企業となるため、限界を設けず自らの意識を変え、限界を越えて進むという決意を込めています。オーエスジーでは人財の育成とチャレンジ精神を尊重する社風の構築に注力し、「Beyond the Limit Stage2」では、人的資本改革を推進し、3つの柱で未来に向けた施策に取り組んでまいります。今回、各部門の責任者が一堂に会し、それぞれの立場で将来を見据えたオーエスジーの人財戦略について率直に意見を交わしました。

### 人的資本開発の3つの施策

- 人事・評価・報酬制度：モチベーション向上、人財の能力発揮
- 採用・人員配置：戦略的な人員配置
- 教育制度：幹部・リーダーの育成強化

## 挑戦と成長を支える評価報酬制度と人財の能力を最大化させる人事制度

### 皆さんは現在の人事評価制度をどう捉えていますか？

**安形:**オーエスジーでは、中期経営計画の達成を目指し、「変化に対応できる人財」「挑戦・成長し続ける人財」という人財像を軸として掲げています。現在の評価報酬制度は、20年以上基本的な仕組みが変わっておらず、平等に評価することに比重が置かれているのが現状です。しかし、人事総務部としては前述した人財像を踏まえ、チャレンジすることで成果を出した人はもちろん、チャレンジをして失敗した人のことも評価し、失敗

を恐れずに挑戦していく姿勢を後押ししたいと考えています。まずは現状の評価制度を見直し、チャレンジしたこと、またそこで上げられた成果を正しく評価することができる制度改革を行っていきます。

**近田:**営業本部では、成果が数字で表れやすいこともあり、結果を出せた時には相応の評価をして欲しい、という強い気持ちを持つ若手が増えてきていると感じます。行っていることに対する公正な評価が欲しいという声は実際に増えています。

**榎田:**設計開発部門では、開発担当者の一人当たりの開発件数が評価基準のひとつではありますが、個々の評価に差が出てく

いため、社員はモチベーションの維持が難しい場合もあると思います。特に若手社員のモチベーションの向上が重要と考えており、私は評価報酬だけでなく、働きやすさや仕事のやりがい、そこから得られる達成感が原動力になるような環境も整うと、さらに良い会社になると思います。

**岩城:**製造部門は、組織としてはかなり規模が大きい中で、相対的に評価しなければならないことに加え、オペレーションや生産管理、製造技術などの多岐にわたる個々の業務内容を評価制度(オーエスジーの評価項目:7つの人財要件)に結び付けることの難しさも感じます。また複数ある工場ごとの業務プロセスの違いから、評価基準の考え方や捉え方が異なる場合があります。社員の評価に対する納得感はモチベーションにも影響すると思いますので課題として認識しています。

### オーエスジーが 求める 7つの人財要件

- ・グローバル
- ・コンセプト
- ・リーダーシップ
- ・イノベーション
- ・チャレンジ精神
- ・コミュニケーション
- ・フォロワーシップ

**渡邊:**グループ会社のサポートを担うグローバル営業部では、担当している国の業績が上がったからといってそれが評価に結びつくわけではありません。基本的には日々グループ会社に対してどのようなサポートを行っているかで判断しています。

**神野:**以前私は海外グループ会社に出向していました。日本からの出向社員は現地法人のリーダーが評価し、その評価をもとに日本の本社が統一した基準で報酬を決定します。一方、その国で採用している現地社員の評価に関しては、グループ会社ごとに評価制度を持っています。私が海外グループ会社でリーダーを任されたときに、営業職向けにはノルマ達成意識の向上を目的に日本の営業評価指標を導入し運用したこともありました。

**榎田:**私もアメリカのグループ会社で仕事をしていたが、そこでは四半期に一度社員一人ひとりがKPIを設定し、その目標を達成できたかどうかの評価に影響していましたね。

**安形:**評価報酬制度について、このように各部の意見を聞いたことは非常に貴重です。私自身は評価制度が、社員一人ひとりの評価に対する明確な説明・フィードバックを行い、社員の目指すべき道を会社が指し示すことができる制度であるべきだと考えています。今後人事総務部としては、現在の評価報酬制度の枠組みをベースに、評価は社員の成果を正しく反映できるように各部門における評価を尊重し、管理職評価については人事委員会が審議、決定を行う仕組みを継続しつつ、細かな評価項目などについて見直しを行う方針です。

オーエスジーでは、社員のモチベーション向上や能力発揮を実現するため、能力のある若手社員を積極的に管理職登用していく方針に加え、ベテラン社員の多様な働き方を推進しています。皆さんは若手社員の評価制度やベテラン社員の役割についてどう考えていますか？

**安形:**人事としてはポジティブでチャレンジ精神が旺盛な若手社員を求めています。働くうえで自ら主体的に動くモチベーションの高さが重要だと思いますし、自ずとそのような社員は成績評価も伴います。さらにそういう前向きな人財がキャリアアップのチャンスも多いと感じますね。

**原田:**私はリーダーとしての基準に明確な定義があって、実は若手社員の中にもこの定義に当てはまる方が一定数います。その定義とは、自分で課題を見つけ、その解決策を立案し、人を巻き込んで実行できる、この3つを持ち合わせていることです。ただし、現在はその定義をクリアしている若手社員がいても年齢や相対的な評価の壁があり、思い通りに評価するすべがありません。年齢などに縛られずにこのような社員を評価でき、フィードバックしてあげられる人事制度があれば、やる気のある若手社員を応援できると思っています。

**岩城:**製造の現場では、技術のノウハウを身に着け技術力に磨きをかけるモノづくりに長けた人財も必要であると同時に、組織全体を巻き込んで現場をまとめるリーダーも必要です。若手社員という点では、海外へ外向き1つの工場の枠組みにとらわれないモノづくりの考え方を素直に受け入れ、それを自身の職場に積極的に還元できる資質のある人財に期待しています。

**近田:**日々の営業活動の中でも、社会の変化が激しい現在は経験を積むことだけを重要視しては人財の活用は難しい時代です。これだけデジタル化が進む社会の中で、やはり我々と比較しても若手社員の方が圧倒的にデジタル分野での対応力に長けています。個々が持っている能力を見極めて正しく評価することで、責任あるポジションで活躍してもらうことも必要だと思っています。

**辻村:**RDセンターでは、係長クラスのリーダーは30代前半がほとんどです。役職にかかわらず優秀な若手社員が多いと感じます。そのため、技術やノウハウの伝承もスムーズにできている印象です。ただ、最近は若手社員の離職も目に見えているので、さきほどの原田の話のように、活躍している有能な若手社員に対し、会社として良い道しるべを示すことができる制度があればと思います。実際に給与面を理由に転職する優秀な人財もいると聞きますので、例えば給与体系にどうしても年齢が関わってしまうところを工夫するなどの制度の見直しも一つの手ではないでしょうか。

**榎田:**確かに優秀な若手社員が辞めてしまうケースはありますね。ただ、若手社員が「有能かどうか」や「辞める、辞めない」とい

## 人財戦略 | 社員座談会



上席執行役員 国内営業本部長

## 近田 幸典



執行役員 デザインセンター センター長  
(設計開発部門) 及び  
RDセンター担当

## 梶田 典宏



執行役員 製造副本部長、  
第2製造部 部長及び  
製造企画室 室長

## 岩城 篤史



RDセンター センター長  
(研究開発部門)

## 辻村 桂司



リソースマネジメントセンター  
IT戦略部 部長

## 原田 剛



グローバル営業部 部長

## 渡邊 克俊



営業本部グローバル企画部 部長

## 神野 幸一



上席執行役員  
リソースマネジメントセンター センター長  
及び人事総務部 部長

## 安形 幸治

うことは我々、部門長がメンバーに対してどう接しているか、どういうビジョンを伝え、どうリードしているかで変わるのではないのでしょうか。メンバーはリーダーの背中を見ているので、「ああいう人になりたい」と思われるリーダーが我々のなかにどれだけいるでしょうか。メンバーの心に火を付けてあげられるかが、我々の重要な役目ではないかと思っています。

**安形:**梶田が言うようなこういう意識を持ったベテラン社員を増やしていきたいですね。たとえ役職を降りたとしても、過去の経験を活かし他の社員の背中を押したり、オーエスジーズムを持つ若手社員を育てていくことが役割の一つだと認識していただけるかどうか。ただし、そのためにはその役割を明確

にし、しっかりと評価に反映させる新しい制度が必要だと思っています。ベテラン社員のモチベーション向上、ひいては全世代の能力発揮につながっていきますから。

**近田:**営業部門では、役職定年後もそのまま担当先を受け持つことがありましたが、ベテラン社員は知識、経験、人脈が豊富な人材ですから、それらの豊富なスキルを活かして新規顧客の開拓を行う営業組織GIGSセールスグループを発足しました。個々が持つ能力を最大限生かした業務、例えば専門知識を持って営業活動にあたる、また経験・知識・人脈などさまざまな側面から若手の営業社員をバックアップするなどの役割を担ってもらおうと動き出したところですよ。

大きく、一般社員と部長との距離が遠くなってしまいやすい中で、「言う」ことへのハードルを下げ、意見をきちんと受け入れる土壌があることを示すことができれば、必然的にフラットな組織に繋がっていくのではないかと感じています。

**辻村:**実は、現在ちょうど実感しているのは、「プロジェクトなどの新たなことにチャレンジするときには極端にコミュニケーションの質が落ちる」ということです。慣れないことに取り組む中で余裕がないからか、情報共有できなかつたり、ミスコミュニケーションが生まれやすくなる場面を目にします。ですから、リーダーである我々がそのような状況になることを理解し、必要なコミュニケーションの場をつくる必要があると感じます。会社が新たな分野に足を踏み入れ、変わっていくとこそ、コミュニケーションがとても重要であることを実感していますし、つまりはコミュニケーションの活性化が会社の成長にも繋がると考えています。

**原田:**「言える化」「聴ける化」を実現するそもそもの環境をつくることは、なかなか難しい現実もあります。今日、実は部内のリーダーとそのような話をしたのですが、意外と部内のメンバーは部長や課長に話しかけることへのハードルが高いと感じているようです。理由の一つが「忙しそう」ということ。それを聞いたときに「確かにそうか」と。リーダーが「言える化」を推奨しながら、リーダーがそれを受け入れられる状況にない。この課題を認識することができたので、今後もリーダー間で話し合っていきたいと思っています。

**渡邊:**「言える化」「聴ける化」をどうやって具現化するかは一番の問題であり、部門長にとって対処すべき課題ですね。単に言っているだけ、聞いているだけにならないことも重要です。

**安形:**私もマネジメントやリーダー教育に関する講習会やセミナーを受講してきましたが、組織におけるリーダーの役割は何かというと、担当部門のメンバー・職場環境を見ること、メンバーの話を聞くことであり、それに業務時間の半分は費やさなければならない、と言われたことがあります。岩城さんは、メンバーと1 on 1の面談を独自にやられていますよね。

**岩城:**はい、課長、係長、班長クラスのリーダーが対象にはなり

ますが、全員と一人当たり30分の面談をしています。リーダーが時間を確保し、メンバーと向き合う時間をつくるということ自体がメンバーのエンゲージメント向上にもつながると感じます。**安形:**1on1ミーティングは会社の制度としてまだないのですが、「言える化」「聴ける化」のひとつの形だと思います。

**神野:**皆さんの話を聞いて非常に参考になりました。普段からリーダー、一般社員問わず会話をし、コミュニケーションをとっている認識でしたが、1 on 1でコミュニケーションをとることの重要性や有益性を感じましたので、メンバーとの向き合い方を考えるうえで活かしていきたいです。

**渡邊:**海外のグループ会社とのコミュニケーションで言えば、グローバル営業部では10カ国のグループ会社と毎月座談会をしています。テーマを決めて英語で意見を交わすのですが、コミュニケーション能力や語学スキルを上げるだけでなく、各国の文化や習慣を知る機会にもなり、お互いを理解したうえでコミュニケーションを深めていくことができる第一歩だと思っています。「言える化」「聴ける化」は非常に良いことだと思っていますが、「言える化」がただ言っているだけにならないように、メンバーの「言える化」をリーダーがどれだけ具現化できるかということも重要だと考えています。

**安形:**今日は、オーエスジーの成長を担う人財育成とその戦略について部門ごとの考えや取り組み、課題を聞くことができました。全体最適を目指すうえでの部門間の人事交流についても様々な角度から意見をいただいたことは非常に有意義でしたし、人事部門の責任者として新たな気付きもありました。これを機に今後もこのようなコミュニケーションの場を持ち、皆さんとともに活力ある組織をつくっていきたくと考えています。引き続きよろしくお祈りします。

**一同:**よろしくお祈りします。

## 組織・世代を超えたコミュニケーションを実現する「言える化」「聴ける化」の実践

オーエスジーでは、コミュニケーションを重視した風通しのよい組織を目指していますが、そのために注力していることは何ですか？

**安形:**オーエスジーではこの2~3年、「言える化」と「聴ける化」をコミュニケーションのキーワードにしています。特にリーダーは、メンバーとのコミュニケーションの中で「聴ける化」の能力が求められます。「聴ける化」とは、相手の話に耳を傾ける意味もありますが、相手の話を引き出しながら聴く力も意味します。そのような風通しの良いコミュニケーションが組織風土をつくるベースになりますから、会社としてそれに紐づく教育やリーダー間の意見交換の場を提供していかなくてはと考えています。皆さん各部において「言える化」と「聴ける化」は実行できている感触はありますか？どうでしょうか。

**梶田:**できていてと思っている人ほどできていないのかもしれないですね。このような会社としての考え方や思いを全体に浸透させるには、各部門がしっかりとそれらを引き継いで繰り返し伝えていくしかないですね。私もアメリカで会議に参加して

いたとき、同僚から「意見を言わないならあなたがいない意味はないよ」と言われたことがありました。正直ゾッとしましたね。発言することは自分がそこにいる意味であり価値を表すものと学びました。アメリカと日本では文化や風土も異なりますので、日本の常識が海外の常識ではないことを身をもって理解するためにも海外での勤務経験は有効だと感じますし、そのような機会をきちんとローテーションして多くの社員に提供できると良いと思います。

**近田:**以前からオーエスジーでは社長や役員に対しても役職で呼ぶのではなく「〇〇さん」と意識的に呼ぶ文化があります。しかし、今もこの先も世代が変わっていく中で、フラットな文化や風土も時代と共に薄れてしまわないようにしたいですね。そのためにも、「言える化」「聴ける化」を実践することは非常に大切です。例えば、小さなことですが朝の声掛けを毎日行うことで、メンバー一人ひとりの表情などから感情や体調、コンディションの変化にも気づくことがあります。そのひと声もコミュニケーションの始まりになると思いますね。

**岩城:**「言える化」については、リーダーである我々が言いやすい環境をつくる必要もあると思います。製造部は特に組織が