

【能力開発優秀企業賞／特別賞】従業員第一、顧客第二主義
エイチシーエル・ジャパン

人材の自立を育む企業風土と経営哲学 人材の多様性を前提とした人事・能力開発モデル

日本では日本語を使用

「ローカリゼーションが絶対必要とは言いませんが、大変重要です。東京にいて日本語を話すことは当たり前のことだと考えます」

昨今、日本企業であっても社内言語を英語にする動きが広がっている。しかし、インドに本社を置く大手IT企業の日本法人、エイチシーエル・ジャパン社長のハリクリシュナ・バート氏は日本語にこだわる。

「わが社も以前は英語を使っていました。英語のほうがはるかに楽ですから。しかしいま、社内だけではなく、お客さまとも日本語でコミュニケーションをし、インド人同士でも日本語で話します。そして、『従業員第一、顧客第二主義』という経営理念が社内に浸透したことで、現在のわれわれがあると言えます」

エイチシーエル・ジャパンはインドのエイチシーエル・テクノロジーズの日本法人として、1996年に東京で設立された。親会社のエイチシーエルはソフト立国として世界のIT業界をリードしつつあるインドの四大IT企業の1つで、すでに29カ国に進出し、

全世界の従業員数は7万7,000人を超える。

かつて日本企業の専売特許ともいえた「従業員を大切にする」という経営理念を人材育成の基軸とし、2010年の売上高と営業利益を2005年比で3倍以上に伸張させた。インド企業が日本社会のなかで十分に適応力を発揮し、成功という二文字を手にした好例である。

従業員を財産とみなす考え方は終身雇用制度や手厚い福利厚生を施してきた日本企業では一般的だが、主に欧米企業を模範にしてきたインド企業では珍しい。背後には人材育成にかける4つの支柱があった。

「従業員第一」は企業文化

「従業員が第一といっても、本当に従業員が最も大切かと言えばそうではありません。やはりお客さまが重要なのです。わが社には7万7,000人の従業員がおり、約6万人が直接、顧客と接しています。企業の成功や失敗は彼らの手にかかっていると言ってもいいのです。本社の机に座っている役員ではありません。ですから従業員たちが、『自分たちが最重要』との扱いを受ければ、顧客に対しても同じように接

するようになるものです」

同社マーケティング部のアニーシャ・カンナ・サバルワル氏は、2004年入社以来、その経営理念に感銘を受けている1人だ。

実際に「従業員第一、顧客第二」主義を社内に根付かせるために2つの研修を用意している。1つは新人研修であり、2つめがジョブ・トレーニングだ。これがエイチシーエル・ジャパンの第一の柱である。

シニア人事マネージャーのサヤンタン・バサー氏が説明する。

「従業員第一といっても技術的なことではなく、企業文化なのです。ですから教えてわかることではなく、自ら会得するものです。わが社は誰もがすべての役職につく権利をもっているのです。どの地位に申請してもかまわないという自由さがあります。さらに一般社員であっても役員と気軽に意見交換ができる環境が整えられています」

人材育成の理念はまた違う形で花を咲かせてもいる。そのなかでも「ミラー・ミラー」では、現実と向かい合うことを提唱している。自身の前に鏡を1枚置き、後ろにも1枚置く。すべてが鏡に映し出され、客観的に自身を直視することで多くのことを会得する、というものだ。

企業に置き換えると、真の強さと弱さに相対するということである。サバルワル氏は「いい組織でいるためには現実を直視できなくてははいけません。毎年、全ビジネスの洗い出しを行っています。どの部門がいい業績を残し、どの部門がよくないか。こうすることで本当の企業力がついてくるのです」と自信を込めて説く。

「信頼と透明性」で関係を築く

2つめの柱は信頼と透明性だ。実は欧米企業の弱点とでもいえるのが経営陣と一般社員との信頼関

係だ。社員はリソースの一部と扱われるため、経営陣は従業員よりも投資家（株の保有者）を重視する傾向が強い。一般社員は入れ替わると考える。そのため多くのアメリカ企業で一般社員は経営陣に全幅の信頼を置かない。同時に上層部は一般社員に会社の情報をすべて公開しない。

ところが同社の人材育成による成果によって理想的な社内の「見える化」が全レベルに浸透している。「経営陣が組織の改革をするとき、従業員と十分な信頼関係が築けていなければ実行は無理でしょう。まず経営陣が従業員を信頼して、財務諸表や業績を包み隠さず公開します。ですから一般社員でもすべてのデータにアクセス可能です。それは確固とした人間関係が構築されているからです。人事考課の情報さえも公開しています」

と、バサー氏は力説する。

個人の電子メール以外、すべてを筒抜けにすることで、社内の透明性を維持している。ただ情報公開によって、経営陣への不満や批判が噴出する可能性もある。

「それがよいことなのです。当然のように、社内には違った意見があります。それを不満や混乱とは捉えず、わが社では『インプット』と呼びます。そういう建設的な態度こそが組織をより洗練させる結果になるのです」(バサー氏)

可視化されると、全従業員が企業の進む方向を理解する。すると従業員一人ひとりが自身の役割も認識するようになり、組織の持続・成長のための戦略ビジョンも明確になる。

実は同社が透明性を獲得し、風通しが良くなってきたのは過去5年のことである。それまでは閉鎖的な一面もあった。サバルワル氏は、「当時、上司が何をしているのか、まったくわかりませんでした。でもいまはすべてが可視化されました」と振り返る。

今後の人材育成にとって、信頼と透明性という2点は必須かもしれない。

「逆ピラミッド」で社内活性

第3の柱として「逆ピラミッド」という考え方が導入されている。

前述したように、「従業員第一、顧客第二」主義が貫かれた企業である。一般企業の組織構造であればCEOがピラミッドのトップに座り、底辺に一般社員がくる。それを逆転させた逆ピラミッドがエイチシーエルの基本にある。さらに逆ピラミッドと通常のピラミッドを重ね合わせると、六芒星の組織構造ができあがる。

これは従来とは反対方向の説明責任を生むことになる。経営幹部が従業員に対する説明責任を履行すると同時に、従業員が上層部に対して意見を述べられる社内環境を整えているのである。

伝統的な企業であれば、経営判断のミスによって失敗を犯した場合、責任は経営トップが取る。しかし「逆ピラミッド」を導入すると責任はCEOと従業員の両方になる。

バート社長は言う。

「いろいろなレベルの従業員と話をし、まず彼らのアイデアに耳を傾けます。そして私のアイデアを述べる。それがうまく機能しています」

若く、情熱をもった従業員が多ければ新しいアイデアが生まれ出る。成功へのプロセスは社長や上層部が考えるのではなく、従業員一人ひとりがアイデアをもち寄ることで成就する。この上下関係の新機軸は、「社内起業家」というシステムを生み出した。新しいアイデアを社内で試し、組織化して利益を出す役割を与えている。もちろんファンドもつく。

子会社というより、社内に卓越した集団を創設するという取組みだ。これにより一層の自由闊達さを



エイチシーエル・ジャパンのハリクリシュナ・バート社長は「業績は好調。今後も同じスピードで成長していこう」と自信をのぞかせる

生み出す。明らかに会社側が支援する体制をとれば従業員もやる気がでる。ビジネス的な観点からみても有意義である。

重視するのは「権限委譲と自立性」

第4は、従業員に多大な権限が与えられているという点だ。

「人材育成で最も重視しているものは何か」という問いに対して、社長のバート氏、シニア人事マネージャーのバスー氏ともに「権限委譲と自立性」と答えている。それは会社が従業員を信頼している証左でもある。基本的なことだが、多くの会社で実践できていない。

経営陣と従業員の両者が強い信頼関係で結ばれると、その後に「権限委譲」という分与が到来する。簡単な例では、東京から大阪に出張に行くとき、飛行機で行くか、のぞみに乗るか、こだまにするか、

選択肢がいくつかある。企業によっては移動の際の規則が確立されているが、同社は従業員の意思に任せる。下手をすると自由に決めさせることで、勝手気ままに独断する風潮が生まれなくもない。しかし、従業員が会社の経営方針や現状をよく認識していれば、一人ひとりがどういった決断を下せばいいのか自ずと判断できる。

また、顧客とのミーティング時などで決断を迫られたとき、一般的には「上司に聞いて確認してから」となることも多い。しかし同社ではその場にいる従業員に決めさせる。こうした「権限委譲」は前述した従業員第一という人材育成の考え方に帰結していく。

権限だけではない。事業の成功の功勳も経営陣だけが受けるものではないとの方針だ。バスー氏も、「ほとんどの企業においては、成功したときの手柄は経営陣のものになりがちです。わが社では全従業員がその荣誉にあずかります。成功した理由は経営トップの判断というより、一生懸命に仕事をした従業員がいたからと考えるのです」と話す。

こうした社訓ともいえる考え方は新人研修と実践のジョブ・トレーニングで学んでいくが、基本的には社内で「体得するもの」との意識が強い。

同社の人材育成の取組みを聞くかぎり、理想形に近いものがある。本社のあるインドでは、有能な人材獲得の激化から離職率が高い。給与のより高い企業や労働条件のよりよい企業へ転職していくのが一般的だ。そのなかにあって、同社の従業員第一という社訓への取組みを体現した従業員たちは、同社に留まる。「インドの同業他社との比較で、わが社の離職率は最も低い」という言葉はうなずける。

それはインド本社、エイチシーエル・テクノロジーズのヴィニート・ナイアー社長の語る「自分がやりたいと思うことをやらないと成功しない」という言葉を裏付けるものでもある。



シニア人事マネージャーのサヤンタン・バスー氏（右）とマーケティング・マネージャーのアニーシャ・カンナ・サバルワル氏（左）。組織の透明性が高く、社内の雰囲気はとても明るい

同社幹部たちが憂慮するのはむしろ日本社会と日本企業の現状である。バート氏はこれからの日本がやるべきことを述べた。

「教育の立て直しでしょう。いまの子どもたちは、本業の学校以外で興味や関心が削がれてしまう。大学生も同じです。アルバイトに精を出すあまり、学業がおろそかになっています。不況に直面する日本をどうにかしてやろうというやる気が感じられない。昔はサムライが大勢いましたが、いまはどこに行ってしまったのでしょうか」

能力開発優秀企業賞の審査委員長である慶応大学総合政策学部教授の花田光世氏は、同社を評して、「グローバル化がますます進む時代において、エイチシーエル・ジャパンの能力開発アプローチを多くの日本企業に知らしめたい。同時に、よい部分を汲みとってもらいたいとの思いから特別賞を決めた」と語っている。

1980年代の日本企業から学んだエイチシーエル・ジャパン。日本企業はいま、彼らから学ぶべきときかもしれない。



なお、本稿へのお問合せはeメール mgt-review@jma.or.jp まで。