

「世界を変えていく」人材を育てる

寺師 靖之

株式会社ファーストリテイリング グループ執行役員

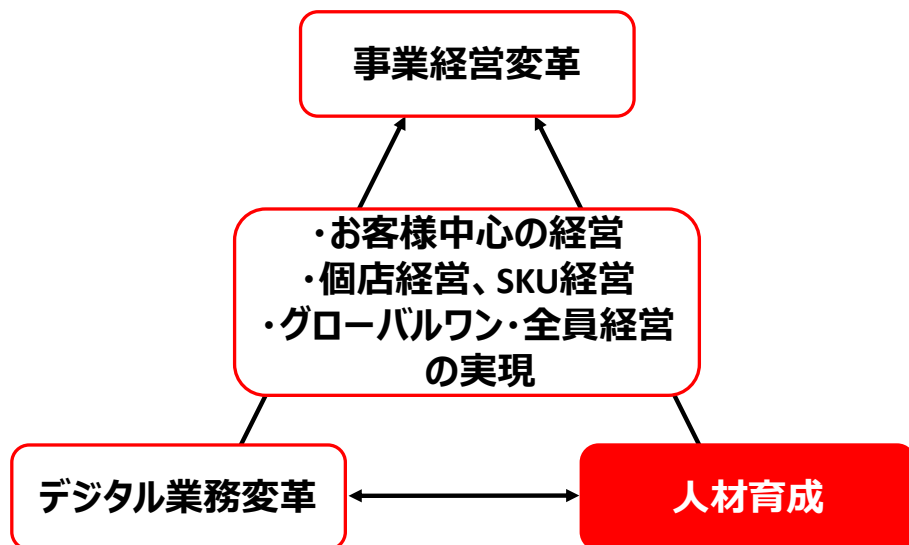
ファーストリテイリングの寺師と申します。

私は2014年に入社し、以来グループ人事を担当しております。

私からは、ファーストリテイリングの人材育成について、お話しさせていただきます。

真にお客様中心の経営を実現

グローバルで挑戦し、社会に貢献する人材を育てる



先ほど、若林よりご説明しました事業経営の変革において、もう一つの重要な柱となるのが「人材育成」です。

我々の掲げる「お客様中心の経営」、「個店経営」、「全員経営」を実現し、会社の成長に寄与してもらうことは勿論、人材の育成を通じて社会に貢献することが目標である、と考えています。

ファーストリテイリンググループが求める人材

ファーストリテイリングの、さらなる成長を牽引する原動力

- ・「お客様志向」、「真・善・美」という共通の価値観に基づき、自ら考え、
勇気をもって実行できる人
- ・「正しい倫理観、誠実さ」のある人

そのなかで、ファーストリテイリングが求める人材とは何かを最初にご説明します。

1つ目は、お客様のために、
また、真・善・美という我々の共通の価値観に基づき、
「自らの頭で考え、勇気をもって、実行できる人」です。
人から言われたことをそのままやるのでは、卓越した成果は出せませんし、
本人もやりがいがなく、やりがいがないので成長もしません。
また、考えることはできるが、実行しないのも、
社会やお客様への貢献に繋がりません。

2つ目に、「正しい倫理観、誠実さ」をもつ人です。
多くの人と一緒に働く小売ビジネスの世界では、
いくらスキルや能力があっても、根底にこれがないと、
周囲の人からの協力が得られず、目的を達成できません。
基本的ではありながら、とても重要なこの2つのことが出来る人材を求めています。

こうした人材を発掘・育成・登用していくことが、
我々が社会に貢献し、結果として成長するために必須であると考えています。

一人ひとりの成長が、会社の未来をつくる

会社の成長と個人の成長は不可分

- ・ 入社時の経験や立場は関係なく、全員が経営者候補。
パート・アルバイトでも、世界で一番良いやり方を追求する「グローバルワン」、
全員が経営トップの目線で仕事をする「全員経営」を追求する人には、
それに相応しい報酬で報いる
- ・ 今年3月の報酬改定の目的は、平均的に報酬を上げるのではなく、
こうした人材に報いること、また、今後社員になってくださる方に報いるため

今、ファーストリテイリングの成長についてお話しましたが、
会社が大きく成長するとともに、個人の成長も重要です。
会社の成長は、個人の成長と不可分です。

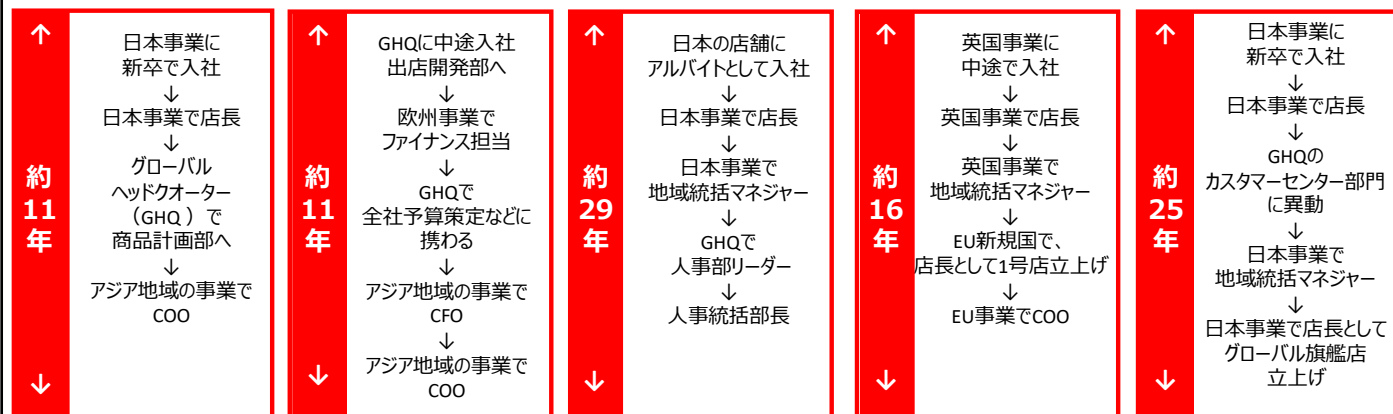
入社時は、全員が経営者候補であり、経験や立場は関係ありません。
パート・アルバイトの方でも、
世界で一番良いやり方を追求する「グローバルワン」、
全員が経営トップの姿勢で仕事をする「全員経営」を
追求してくれる人がいれば、それに相応しい報酬で報います。

今年3月の報酬改定の目的は、平均的に報酬を上げるのではなく、
こうしたことのできる社員、こうしたことを目指す社員に報いること、
また、今後社員になってくださる方に報いることです。

続：一人ひとりの成長が、会社の未来をつくる

**全員が経営者候補であり、可能性は無限大
すでに多くの優秀な人材が、グローバルで活躍している**

本当の意味で全員が経営者になれる可能性があり、会社がそれを後押し、実現する



そうしたこともあり、すでに多くの人材が挑戦を繰り返し、大きく成長し、活躍しています。

一例となりますが、ユニクロに新卒で入り、32歳で海外事業のCOOとなった人材、ファイナンスのバックグラウンドを持つ中途入社ですが、現在は一国の経営をしている人材、店舗のアルバイトからグローバルヘッドクォーターの統括部長になった人材、また、一貫して店長を続け、世界的な店舗を経営している人材など、その形は様々です。

本当の意味で全員が経営者になれる可能性があり、会社がそれを後押し、実現する。それがファーストリテイリングの環境です。

グローバルで勝てる経営人材を育成

挑戦⇄評価→登用 を絶えず繰り返す

責任のある立場、困難な仕事を任せ、挑戦ゆえの失敗も含めて正しく評価することで、大きく成長する

- ① 多様なキャリアパスによる「挑戦」
- ② 完全実力主義による「評価」
- ③ 常に抜擢・降格をとまなう「登用」
- ④ 経営者による、次世代の経営人材の「育成」

活躍している社員の一例をお話ししましたが、我々の更なる成長のためには、グローバルで勝てる人材を一層育成していく必要があります。

そのやり方は、形式的なものでは達成できません。
日常の仕事において絶えず「挑戦・評価・登用」を繰り返し、
責任ある立場、困難な仕事を任せ、
挑戦ゆえの失敗も含めて、正しく評価するという実践しかありません。
その結果として、「経営者」へと成長してほしいと考えています。

次のページからはその具体的内容である

1. 多様なキャリアパスによる「挑戦」
2. 完全実力主義による「評価」
3. 常に抜擢・降格をとまなう「登用」
4. 経営者による、次世代の経営人材の「育成」

について、お話します。

① 多様なキャリアパスによる「挑戦」

従業員一人ひとりが成長機会を得られ、 良い仕事をした人が、より大きな仕事を任せられる会社

- ・ 部署や職種、場所に閉じた仕事ではなく、多様なミッション・仕事を経験してもらう
- ・ 仕事はやってみないと分からない。任せずに「無理だ」と思わずに、思い切って「抜擢」し、仕事を任せ、「挑戦」してもらう
- ・ 挑戦に失敗しても、それで終わりではない。「再挑戦」する機会が常に与えられている。これを繰り返すことで、失敗しても、再挑戦が当たり前の企業風土になる
- ・ 若手だけでなく、ベテラン人材にも、グローバル事業に挑戦してもらうなど、国籍・性別・年齢・学歴・経歴など、一切の制約なく、実力ある人を登用する

1つ目は「挑戦」についてです。

従業員一人ひとりが成長機会を得られ、
良い仕事をした人が、より大きな仕事を任せられる会社となる必要があります。

そのために、部署や職種、場所に閉じた仕事でなく、
様々なミッション、仕事を経験してもらいます。
繰り返しになりますが、今日、アルバイトで入った販売員の方でも、
可能性や見識・実力があれば、国内外の経営者、各機能の責任者に
なることができる、そういう生き方、働き方が可能です。

また、実際、仕事はやってみないと分からないと思います。
任せずに「無理だ」と判断したり、分かるまで「待とう」と思わずに、
思い切って抜擢し、挑戦してもらいます。

それに失敗しても、失敗から学び、「再挑戦」する機会が常に与えられています。
これがあることで、失敗しても、「再挑戦すること」が当たり前となり、
それが企業風土になると確信しています。

今お話したことは若手だけでなく、ベテラン人材も同様です。
改めてグローバル事業に挑戦してもらうなど、
国籍・性別・年齢・学歴・経歴など、一切の制約なしに、
実力ある人を登用します。

② 完全実力主義による「評価」

正しい「評価」こそが育成の原点であり、メッセージ

- ・「評価」は最重要だが、一人の上司の評価だけでは正しく評価できない。
違う部署の上長ランクの従業員、同僚、部下にも評価してもらう
- ・新しいことに挑戦し、変革のリスクを負っている人を評価する。
これにより挑戦を奨励し、社員が挑戦する意義、やりがいを感じる企業風土をつくる
- ・短期の業務成果だけで判断せず、足りなかった部分や失敗の真因について
1対1で話し合い、その点を克服し、成長してもらう

2つ目は評価についてです。

人材育成において、正しい評価こそが育成の原点であり、個人へのメッセージとなります。

正しい評価をするためには、一人の上司の評価だけでは不十分で、
違う部署の上長ランクの従業員、同僚、部下からの評価を、
同じくらい重視しています。

また、結果だけでなく、挑戦そのものに対して、
つまり変革のリスクをとった人こそ、高く評価します。
それが挑戦することの重要性・意義の浸透、社内の「挑戦してみよう」という
機運を醸成するのではないかと、思います。

成果に関して評価する際も、短期の業績成果だけで判断せず、
足りなかった部分や失敗の真因について1対1で話し合い、
その点を克服し、成長してもらいます。

③ 抜擢・降格をともなう「登用」

誰もが、経営陣とフラットにコミュニケーションが取れる ファーストリテイリングのカルチャーが、抜擢や登用の根底に

- ・ 抜擢、時には降格を経ながら、失敗を成長の糧とし、経営者として成長してもらう。
意欲があり、優秀な人材には、若くとも“飛び級”のように、いきなりの抜擢も行う
- ・ 可能性のある人材には、若手のうちから、海外事業や本部業務に挑戦してもらい、
現地・現場での、困難・多様な経験を積みながら、経営者人材へと育成
- ・ 中途採用者も、本質的な能力・適性を踏まえ、
あえて異なる専門分野の業務に配置する など、人材配置の最適化を行う

3つ目は登用です。

既定路線の登用ではなく、抜擢や時に降格を経ながら、
人材育成をしていくのが当社の考え方です。
若くしていきなりの抜擢や、大きなチャレンジに参画してもらうことも
ありますし、逆に降格もあり得ます。

可能性のある人材には、若手のうちから、海外や本部業務などで、
挑戦してもらい、現地・現場での困難・多様な経験を積みながら、
経営人材として成長してもらいます。

中途採用者にも、今までの経験にこだわらず、本質的な能力と適性を踏まえ、
あえて専門分野「外」の業務に挑戦してもらうこともあります。

これらは、ハイレベルなスポーツのチームと同じような考え方です。
昨日チームに入ったから、途中で入ってきたからという理由で
試合には出さないということはありません。
逆に長く在籍するベテランだから出場させる、というようなこともありません。
常に短期と長期を俯瞰し、チームとして勝つことに最適な配置と登用を行っています。

これらができるのは、役職に関係なく、
誰もが経営陣とフラットにコミュニケーションが取れ、そこに相互理解があるからです。
ファーストリテイリングのこうしたカルチャーが、大胆な登用を可能にしています。

④ 経営者による、次世代の経営人材の「育成」

**現地・実務での多様な経験を積んできた経営者自身が、
そのまま教育者となり、自身を超える次世代人材を育てていく**

- ・ 経営者自らが学んだ知見や知識を、次世代の経営者候補に共有。同じ失敗や課題につまずかないように導いていく。経営者として「グローバルワン」、「全員経営」を実践するため、新たな課題に、果敢に挑戦してもらうことを奨励し、バックアップする
- ・ 経営陣と、直接議論ができる場を、グローバルで年間2,000回の規模で実施。
販売員から幹部まで、誰もが経営陣とフラットにコミュニケーションが取れる機会があり、日々の疑問や課題解決のスピードと精度を上げる
- ・ 特別な人でなくても、チーム全体として卓越した結果を出す。チームで高い目標を達成することが我々の考え方

4つ目は、経営者が自ら次世代を育成することです。
多様な経験を積んできた経営者自身が、そのまま教育者となり、
自身を超える経営者候補を、継続的に育てていくことがミッションであり、重要なことです。

これまでに、経営者自らが学んだことを次の世代の経営者候補にも共有し、
同じ失敗や課題につまずかないよう、導いていく。
経営者として「グローバルワン」、「全員経営」を実践するために、
新たな課題に果敢に挑戦することを奨励します。
リスクを回避するのではなく、奨励と具体的な手助けを行うことが
上司の役割です。

これらのことを行うためには、お互いのことを良く知らなければできません。
そのために、経営陣と直接議論ができる場を、
グローバルで年間2,000回の規模で実施しています。
販売員の方々から幹部まで、誰もが経営陣とフラットに
コミュニケーションが取れる機会があり、
お互いに理解し合うことや日々の疑問や課題の解決に結びつけています。

そうした人間が集まり、個人ではなくチームとなって、経営します。
特別な人でなくても、目的をもった一つのチームとして経営し、
結果を出すということが、我々の考え方です。

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

これまでお話したことを通じて、
「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」人材を、世界中で育てます。

最後に、人材育成を通じ、当社で働いている方々が、
社会で活躍するための必要な知識や見識、
結びつきを得てもらうことを目指し、
雇用を生み、税金を支払うことを超えた、
社会への貢献を追求していきます。

以上で私の説明を終わります。ありがとうございました。