

人的資本経営—従業員座談会



「源流」を体現した企業文化が、自律的な挑戦を育む

PPIHグループは、権限委譲と失敗の許容を通じて「果敢な挑戦」を促す企業文化を醸成しています。企業理念集「源流」にも、「果敢な挑戦の手を緩めないこと」が繰り返し記されており、挑戦を支える風土がグループ全体に根付いています。今回の座談会では、この「源流」を体現し、さまざまな分野で自律的な手挙げと挑戦を重ねてきた従業員が、自らの経験や、その挑戦を支えた企業文化・職場環境について語り合いました。

- 参加メンバー紹介
- 香西:本座談会のファシリテーター。支社長として長崎屋・ユニーの業態転換を経験し、現在は人財本部長として人財戦略を統括
- 小山:20代で支社長や部長を歴任し、挫折を経験しながらも、現在はデジタル&バラエティ部門のリーダーとして商品戦略を担当
- 池戸:トレンドコスメブランドが集結する展示会「ドンコスフェスティバル」の起案・運営を担当
- 田中:メイト(パート・アルバイト)主体の店舗で副店長を担当

信じて任せる企业文化

香西 皆さんはこれまで、自らの意思で大きな挑戦を重ねてきましたが、企业文化や職場環境、人との関わりなど、挑戦することができた背景にはどのような要素があったと感じますか？

池戸 自分の“やりたい”を否定しない企业文化があることが大きいと感じています。とある研修の中で社長とお話しする機会があったので、私が担当するMDにおいて、課題解決のために取り組みたい施策を企画書にまとめ、直接

社長にご相談しました。

「ここまで考えて手を挙げることはすごいことだよ」と真剣に話を聞いてください、「やってみたら?」と社長と直属の上司が背中を押してくれました。これが「ドンコスフェスティバル」を実施できたきっかけです。

小山 私も池戸さんと同じ考え方で、やりたいことと、その理由をしっかりと伝えれば、挑戦させてくれる会社だと入社当時からずっと感じています。私は学生時代にメイトとして勤務し、その後新卒で入社ましたが、「若手だから」「メイトだから」といった年齢や立場を理由に判断をされ

たことは一度もありません。入社以来、店長や新店の立ち上げ、支社長、間接部門の部長、そして現職であるデジタル&バラエティのカテゴリーリーダーなどさまざまな経験をさせていただきましたが、「できるから任せるのではなく、できそうだから任せる」という文化があるからこそ、多くの挑戦の機会を得られたのだと思います。

田中 私は、挑戦への不安を払拭してくれる上司や同僚の存在が大きいと感じています。私は正社員ではなくメイト(パート)として勤務していますが、副店長を任せています。最初は不安に思うことが多く、副店長への挑戦など考えてもいませんでしたが、「失敗してもいいんだよ。100やって1成功すればいいんだから。」という上司の言葉や、日々努力を重ねて成長している同僚の姿に刺激を受け、自分も一步踏み出してみようと思うことができました。背中を押してくれながらも、大きなプレッシャーをかけることのない職場の雰囲気が前向きな気持ちを後押ししてくれました。副店長になった今も、まだまだ学ぶことは多くありますが、周囲のサポートにとても助けられています。

小山 失敗を前向きに受け入れてくれる文化がありますよね。私も失敗を許容する文化がなければ、ここまで挑戦し成長することはなかったと思います。そして失敗を失敗のままで終わらせず、次のステップアップにつなげる“敗者復活の文化”があるからこそ、次々と新たな挑戦に踏み出すことができるのだと思います。

香西 そうですね。PPIHグループには、新しいことに前向きに取り組む姿勢を肯定する文化が根付いており、信じて任せる風土が醸成されていますよね。この文化があるからこそ、保守的にならず、自律的に挑戦する従業員が育ち、「実力主義」が成り立っていると感じています。失敗は、挑んだからこそ生まれる結果であり、挑戦しなければ失敗も成長もありません。だからこそ、PPIHグループには挑む姿勢そのものを評価する風土があると感じています。

挑戦を支える「源流」の存在

香西 挑戦を後押しする文化が根付いているのは、従業員一人ひとりが同じ価値観を持って業務に取り組んでいるからだと思います。この価値観のベースになっているのが「源流」ですよね。皆さん、日々の業務の中で「源流」を意識することありますか？

田中 私は『仕事を「ワーク」でなく「ゲーム」として楽しめ』という考え方を意識し、業務で実践しています。私の所属する店舗は、店長以外がすべてメイトで構成された“メイト主体の店舗”です。そのため、目標達成に向けて全従業員が楽しみながらも課題をジブンゴト化できるような、ゲーム感覚の施策を実施しています。担当エリアにとらわれず、互いに助け合い、競い合える環境を整えることで、店舗全体として一体感をもって業務に取り組むことを大切にしています。

池戸 私が大切にしているのは、『果敢な挑戦の手を緩め

ず、かつ現実を直視した速やかな撤退を恐れない』という考え方です。これを実践する中で、コスメのPB商品において新シリーズの立ち上げに挑戦することができました。この考え方は、業務のあらゆる場面で意識しており、日々の判断や行動の軸になっています。

小山 自分自身の挑戦とは少し異なりますが、私は『主語の転換』を意識し、相手の気持ちになって考えることを意識しています。人によって挑戦の形はさまざまであるため、その人なりの挑戦を尊重し後押しすることが重要であると考えています。これを許容してくれることも、PPIHグループの良さだと思っています。

香西 一人ひとりが自ら考え、考えをカタチにするためにひたむきな挑戦を続ける。皆さんのお話を聞いて、信じて任せる企業文化がしっかり根付いていることを改めて実感しました。この考え方があるからこそ、全社的に挑戦への気運が高まり、個々に知恵を絞りながら経営者目線で取り組む「個店主義」や、新たな挑戦の機会が生まれ、当社の強みになっているのだと思います。

挑戦がつながる未来へ— これからの挑戦と役割

香西 これからは皆さんが会社を牽引していく存在になっていくと思いますが、今後挑戦したいことや、次世代の従業員の皆さんにつなげていきたいことはありますか？

小山 会社から多くの経験と学びの機会をいただいたことへの感謝の気持ちを込めて、これからも貪欲に挑戦を続け、将来的には役員をめざしたいと考えています。また、私自身が多くの挑戦をさせていただいたように、より多くの方々にもさまざまな挑戦を経験してほしいと思っています。こうした企业文化が社内に根付いていることを、社外の方々にもぜひ知りたいです。

池戸 私も小山さんと同じく、いずれ役員をめざしたいと考えています。そのために、まずはより多くのお客さまに店舗へ足を運んでいただけるような取り組みを進め、ドンキが「なくてはならない存在」として長く愛される存在になれるよう貢献していきたいです。また、ライフィベントを経ながらも、キャリアを着実に積み重ねている二宮取締役のような存在になりたいと思っています。

田中 私は将来的に、メイト店長を経験したいと考えています。その上で、メイトの皆さんに「メイトが活躍できる場がたくさんあること」や「取り組むことの楽しさ」を伝えられる存在になりたいと思っています。また、子育てと仕事の両立についても、私がサポートしていただいたように、理解し助け合える職場環境を継続していきたいです。自分自身の挑戦はもちろんですが、周囲の方の努力や成長を支えることが私のやりがいにもつながっています。これまで多くの方に支えていただいた分、今度は私が支える立場として、次世代が安心して挑戦できる環境をつくり、未来へつなげていきたいです。