

## 上野 勇

Isamu Ueno

株式会社セプテーニ・ホールディングス  
代表取締役  
グループ上席執行役員

1998年入社。入社後は主に人事領域を担当。人事担当役員としてグループの人材マネジメントをリードしていく傍ら、科学的な人材育成の取り組みを構想。2012年から現在に至るまで、グループ内における独自の人材採用・マネジメント技術の導入・検証を担当部門に啓蒙し、活動を推進している。2017年よりグループ上席執行役員（現任）、2018年に当社代表取締役役に就任（現任）。

## 石川 善樹

Yoshiki Ishikawa

株式会社セプテーニ・ホールディングス  
社外取締役

東京大学医学部健康科学科卒業、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士（医学）取得。専門分野は予防医学、行動科学、計算創造学、概念工学など。「人がよく生きるとは何か？」をテーマに、企業や大学と学際的研究を行っている。2008年、株式会社キャンサーズキャン取締役（現任）。2018年、公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事（現任）。2019年、Sansan株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）、株式会社ガイアックス社外取締役（現任）。同年12月にセプテーニグループの社外取締役に就任。（現任）

会社の原点を大切にしながら  
HR テックを駆使した  
採用・育成システムで、  
再現性の高い  
人材マネジメントを実現する

セプテーニグループのコアバリューである人材の特質とは？ 当事者意識が高く、起業家精神あふれる人材を育成・輩出する仕組みとは、どのようなものなのか？ 代表取締役 上野勇の見解に、社外取締役 石川善樹氏の客観的な視点を交えて解説します。

## セプテーニグループに集う人材には、どのような共通点があるのでしょうか。

**石川：**セプテーニらしさは、「アントレプレナーシップ」や「つよく、やさしく、おもしろく」という言葉に凝縮されていると思うんです。皆さんに共通する第一印象は、“チャラそうな人”（笑）。一見すると、チャラくて強めなパーソナリティなのに、実際はとても仲間思いでやさしい。加えて、常に、仕事を楽しみながらやる方法を考えている。実際、私は当社グループの社外取締役に就任してから、このまったく異なるはずの3つの要素が同居している社員に次々に出会います。また、3要素の順番にも、重要な意味があると思うんです。自立的な活動によって成果を生み出すうえで不可欠な「つよく」が1番で、次に組織内の多様性を受容する「やさしく」が来て、「おもしろさ」で締めくくっている。私は皆さんとの交流を通じて、セプテーニの原点や価値観が組織にしっかり息づいているんだなど実感しています。

**上野：**今、石川さんが挙げられた特質の中でも、アントレプレナーシップに長けた人が自立的に活動している



点は、当社の際立った特徴と言えるでしょうね。

**石川：**私も同じ認識です。ただ「アントレプレナーシップ」というのは、もしかすると、誤解を招きやすい言い回しかもしれません。社内起業家的な人材が個別にがんばっているのではなく、チームとして個々の社員がトライアル&エラーを重ね、イノベーションを生み出している。それが会社の強みにつながっているわけですから。

## 採用・人材育成の領域に、データやAIの活用を決意したきっかけをお聞かせください。

**上野：**2000年代の前半に当社の事業が急拡大し、人材採用、育成効率が上がらず、とても苦労していた時期がありました。ある時、佐藤（代表取締役 佐藤 光紀）から、「他社と同じ考え、方法で競争をしても、人材育成の効率は上がらない」「セプテーニにとっての“正解”を探すことを考えよう」とアドバイスを受けました。それ以降は、自社で戦力化できる人材の特性をあらかじめ定めておき、これに適った人をマーケットから探すという方針に変えました。この方針のもと、試行錯誤を経て確立したのが「育成方程式」という概念です。

育成方程式

$$G = P \times E (T + W)$$



“

「育成方程式」の精度を一層向上させて、社員が育ちやすい環境とより良いキャリアを選択できる機会を提供していきたい

この方程式は、人が生まれ持った個性(P)を踏まえて、適切な職場環境(E)を提供すれば、社内で良質な経験を重ねながら人は育つ(G)という法則性を表現しています。採用では、この概念をベースにした「パフォーマンス予測モデル」を用いて、当社と相性の良い人材を見極めることができます。そして入社後は、実データに基づいた科学的な観点から、その人にマッチした環境と育成プログラムを用意しています。まだ道半ばではありますが、採用の確度と育成効率は向上しています。

**石川：**私はこの話をうかがった時、多くの企業が書類審査や面接による主観判断で人を採用しているのに、上野さんは採用活動でのご自身の判断をあまり信用していないのではないかと思ったんです。だからこそ、データとテクノロジーに基づく採用・育成に、思い切り振り切れたのかな……。そもそもセプテーニグループは、時代の0.5歩ぐらい先を行く経営を実践していますよね。その象徴が最新のHRテクノロジーを駆使したこれらの仕組みです。そして、結果として実現しているのが人材マネジメントにおける再現性の高さです。この点が他の企業にない、セプテーニグループの優位性だと思います。

**上野：**そのご指摘は重要で、日本企業で一般的とされる人事システムではなく、われわれの企業組織の中で正解を探すことを続けてきました。それは、社員のアントレプレナーシップを喚起し、個々のパフォーマンスを最大化するための取り組みです。また、ここ数年はAIなどを活用し、個人が持つ思考行動特性を最大限に活かせるチーム・仕事への配置と、人材育成システムの整備にも注力しています。

## 今後の成長に向けて、セプテーニグループが向き合うべき課題やリスクは何でしょうか。

**石川：**近い将来、日本の労働人口のおよそ半分はミレニアル世代とZ世代になって、世代交代が一気に進みます。特にZ世代は、サステナビリティやWell-beingなどへの関心が非常に高い「SDGsネイティブ」とも呼ばれる人たちです。若い世代から見て魅力のある会社、選ばれる会社にならないといけない。

**上野：**なるほど。そのためには、先ほど説明した「育成方程式」の精度を一層向上させて、社員が育ちやすい環境と、より良いキャリアを選択できる機会を提供していきたいと考えています。育成方程式をもとに活躍できる環境を提供し、社員が自分らしく成長して、結果幸せになるということが、まさにWell-beingに適ったシステムと言えるのではないでしょうか。

**石川：**セプテーニグループは、会社の理念と原点を大切にしながらも、蓄積データと科学的知見を重視して、社内の仕組みに絶えず改善を加えていますよね。この取り組みによって、人材マネジメントにおける再現性の高い手法を少しずつ積み上げているという事実があります。「積み上げる」という行為には、すごく地味な印象がありますが、「誰でもできそうなことを、誰も真似できないくらい」長期にわたって継続しているわけです。この点は、セプテーニグループの際立った特長でしょう。そして、現在の仕組みをさらに進化させながら、結果として、Z世代を含むすべての社員にとって、つよく、やさしく、おもしろく働ける環境をこれからも提供できるはずですよ。

”

データを蓄積し、  
データをもとに改善する。  
この誰でもできそうなことを、  
誰も真似できないくらい  
長期にわたって継続する。  
これが際立った特長です

