





## 実践生産性改革

米ナイキの厚底スニーカーが登場し、ランニングシューズ市場の勢力図が大きく塗り替わった。2021年正月の大学駅伝では、ナイキの厚底シューズを選ぶ選手が続出し、アシックスはほぼゼロになった。かつてはトップシェアを誇っていた自負もあるだけに屈辱だった。

ナイキの新商品は驚異的なスピードで普及し始めた。各種マラソン大会でも、トップ選手が厚底シューズを選び、一般ランナーのシェアも席巻された。ランニングシューズを事業の柱に据えているアシックスにとっては、非常に危機的な状況だった。対抗策として、19年末に頂上奪還作戦「Cプロジェクト」を立ち上げる決断をした。

先頭に立って社長直轄のチームを編成した。これまでの商品開発の手法を革新し、技術、開発、生産、マーケティング、知的財産権の各部門から代表者を集めて、一気呵成に新商品をつくる体制を整えた。「世界で一番速く走れるシューズを作れ」と厳命した。

まずはメンバーの意識改革が必要だった。当初、厚底シューズの社内評価は、「一時的な流れに過ぎない」「けがをしやすい」など、否定的な意見が多かった。「薄底」で勝ってきた過去の成功体験を否定し、競争相手のイノベーションを認めることは簡単ではなかった。

速く走るためにはシューズは軽いほうがよく、軽くするためには薄くするのが常識だった。しかし、ナイキは常識をひっくり返し、厚くても軽くすることに成功した。トッ

アシックス代表取締役会長CEO 廣田康人氏 インタビュー詳細

## 「世界一速いシューズを作れ」

（ひろた・やすひと）  
1980年、三菱商事入社。同社広報部長、執行役員総務部長を経て、2014年代表取締役兼常務執行役員に就任。18年に同社を退社し、アシックス入社。代表取締役社長CEOを経て、24年1月より現職。

プとしては「ライバル商品の優位性を認めよう、対抗策を考える」ように導くことが重要だった。

■総力結集し一気呵成に新商品を開発

2020年に本格的にプロジェクトが走り始めると、スタートダッシュは素早かった。東京オリンピック・パラリンピックが翌年に延期になったため、「その時までには何とかなる」という自信もあった。結果的に2021年の

## 頂上奪還プロジェクト着々進行

正月の大学駅伝に商品化は間に合わなかったものの、プロトタイプを仕上げることはできた。頂上奪還作戦は創業者・鬼塚喜八郎の名言「まずは頂上から攻めよ」に則ったものだ。トップの選手に履いてもらうことで、そのシューズの技術が評価され、一般のランナーにも波及していくという考えだ。実際に東京オリンピックではトライアスロン男女の着用選手が、パラリンピックではマラソン女子の着用選手が金メダルを獲得してくれた。

通常は2〜3年かかる商品開発を短縮し、1年程度で目途をつけることができた。正月の大学駅伝のシェアも徐々に取り戻している。今年のパリオリンピックでも、マラ

ソン男子のバジル・アブディ選手（ベルギー）が履いて銀メダルを見事獲得し、アシックスの存在感を示すことができた。

今後は頂上を奪還し、一般ランナーのシェアでもナンバードワンになる。来年には、アメリカ、欧州、日本で実現する。先日開催されたシカゴマラソンでは、当社シューズを履いた男子契約選手が見事優勝を飾ってくれた。ニューヨーク、ボストン、シカゴ、ベルリン、ロンドン、東京などの「ワールドマラソンメジャー」と呼ばれるマラソン大会で結果を残すということは、やはり大きな意味がある。今後も継続して表彰台に立つてもらうことを目指していく。生産性向上という観点から

Cプロジェクトを評価するに、まずはゴールをはっきり示したことが効果的だった。「世界一速く走れるシューズ」という域にはまだ到達していないが、とにかく「頂上を取る」「トップ選手に履いてもらう」という目標へ向けて、社員がベクトルを合わせ、効率的に商品開発を行うことができた。

危機的状況に直面して、トップ自らが関係部署を集め、

組織をつくり上げたことも効果的だった。目標を定めて号令をかけること、仕組みづくりを率先して行うことで生産性を高めることができた。

Cプロジェクトでは、「アスリートの声を聞く」ことを大規模に行った。アスリートに寄り添い、動きを分析し、要望を聞いて、それを取り入れたシューズを開発することを目指した。

当社独自の設計思想に従い、世界の100人以上のエリートアスリートや多くのテストスターの声を聞くことで、各部位の形状や機能構造を進化させた。その結果、さらなる軽量化に加え、反発性やクッション性の向上を実現した。でき上がったランニングシューズ「メタスピード」シリ

ーズは、ストライド走法に合った「スカイ」（写真左）とピッチ走法に合った「エッジ」（写真右）の2タイプがある。走法の違いに着目し、ランナーが日ごろのトレーニングで身に付けた走り方を維持しながらパフォーマンスが向上できるように設計しているのが特徴だ。選手がシューズに走り方を合わせるのではなく、「メタスピード」は選手に合わせてシューズをつくるという全く新しい発想で、イノベーションを起こした。

■世界で健康づくりを支援  
企業哲学である「健全な身体に健全な精神があれば」は、アシックスのありたい姿を示している。「スポーツを通して、心身ともに健康な生活を送れるようになってもら

いたい」という願いは、時代が変わっても創業から今まで変わらぬところにある。

トップアスリートに対する商品のみならず、世界の多くのスポーツを愛する人たちに楽しんでもらうことが最大の関心事だ。安心で、安全で、快適な環境で、最高のパフォーマンスを発揮できる商品・サービスを提供していきたい。

平均寿命が延びているが、人の助けを必要とせずに生活できる「健康寿命」と、平均寿命の間に約10年間あることが指摘されている。この10年間をできるだけ短くするために、運動を日常化して、健康状態を長く保つことが重要であり、商品・サービスを通じてサポートしたいと考える。

シューズやアパレルなどのモノを提供する事業が中心だが、最近ではデジタルを使って、トレーニングプログラムなど様々なサービスを提供している。例えば、「ランニングエコシステム」は、ランナーに対する付加価値を提供する考え方だ。それぞれのランナーに合った最適なシューズや走り方の情報をネット上で案内する。また、練習する仲間を見つけて、仮想空間上で誰かと一緒に走ることもできる。

デジタルによってランナー個人との関係性を構築することができ、テニスやサッカーなど様々なスポーツでも、同じような仕組みを提供する。会員サービス「One ASICS」のメンバーは全世界に1500万人いて、2026年には3000万人に拡大する予定だ。スポーツを愛する人たちのコミュニティを育てていきたい。

## ゼロ災害 全員参加運動 トップセミナー

トップの本気が現場を変える！

かけがえのない一人ひとりを平等に大切にすると安全で健康な職場づくりが、社員の働きがい、仕事への誇りや積極性を生み、社員と企業が共に成長することにつながります。経営トップ層はもちろん、上級管理者など会社の安全衛生管理の総括に携わるすべての方に、ご受講いただきたいセミナーです。

開催日 2025年 2/5(水)～2/6(木)

会場 新横浜プリンスホテル 神奈川県横浜市

対象者 経営者、工場長などの上級管理職、上級スタッフなど

受講料 中災防会員・賛助会員 132,660円 / 一般 147,400円  
※消費税10%、資料代、宿泊代(個室)、食事代(3回)を含みます。

中小規模事業場割引制度をご利用できます(利用要件あり)。

## カリキュラム

## 経営と安全衛生について

中央労働災害防止協会 理事長 竹越 徹

## 「トップが現場を本気に変える」

中央労働災害防止協会 教育ゼロ災推進部 次長 武井 勝

## 特別講演

「幸せ経営が組織を強くする」  
— 幸せなチームの作り方 —講師  
EVOL株式会社代表取締役 CEO  
武蔵野大学  
ウェルビーイング学部客員教授  
前野 マドカ氏  
まえの まどか

## 事例紹介

「安全づくりは人づくり」  
～チームワークで育む創造的な  
安全活動～私たちの挑戦」講師  
株式会社レールソリューションズ  
代表取締役  
竹内 千里氏  
たけうち ちさと

## 毎年、参加者から好評を得ています！

- 日本オリジナルの安全確認法
- 指差し呼称、指差し唱和の体験学習
- 現場力強化のための問題解決手法
- 問題解決4ラウンド法の解説と実技
- 危険を発見・把握・解決する
- KYT(危険予知訓練)の解説と実技
- 他社と情報交流しながら活動のヒントが見つかる
- 全体交流会





# AI技術が職場に与える影響

—OECD8カ国の事例調査より—  
独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員 岩月 真也

## 6 AI技術の活用をめぐる労使の対応

### ■概要

これまでの連載では、OECD各国の職場において、AI技術が従業員にどのような影響を及ぼしてきたのかを紹介してきた。様々なトピックを扱ったものの、一貫していることは、AI技術の活用をめくり、企業組織がどのような対応を選択するかによって、従業員への影響の表れ方が異なっているという見方である。本連載の最後は、AI技術の活用をめぐる、各国各企業の労使がどのように対応しているかを紹介する。今後の日本における労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

## 「信頼」に加えて「知識の蓄積」が重要

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

ドイツエネルギー供給会社の事例では、事業所委員会がAI技術導入の承認権を有し、監視機能を確保して、必要に応じて制限している。同社のAI技術は、顧客が契約を解除する可能性を販売担当者を通じて通知するというものである。導入の際、事業所委員会の代表者と企業側が協議し、この技術が従業員を監視することから困難であった。同時に、AI技術が従業員に及ぼす影響が確認された。事業所委員会はAI技術が従業員に不利益を与えることがあれば、企業側は事業所委員会に報告しなければならないという追加条件を課し、AI技術の導入が承認された。

二つ目の課題はAI技術に対する従業員側の知識不足である。そのために、AI技術に関する協議の中で、従業員側の発言に制約が生じ、使用者側の説明を「信頼」するしかなく、労働協約の更新に支障をきたしている。例えば、ドイツの事業所委員会の代表者はAI技術の導入過程で何が起きているのかを理解することが困難であった。同時に、AI技術が従業員に及ぼす影響が確認された。事業所委員会はAI技術が従業員に不利益を与えることがあれば、企業側は事業所委員会に報告しなければならないという追加条件を課し、AI技術の導入が承認された。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

AI技術の活用をめぐる労使の対応は、集団的な労使協議、労使協定の活用、企業側が従業員に提供すべき情報、AI技術の活用に関する労使の役割など、様々なトピックがある。本連載では、AI技術の活用をめぐる労使の対応のあり方を考える素材になれば幸甚である。

帳2025

時間を作る創造する

全国主要書店・ネット書店等にて絶賛販売中!

〈生産性出版 手帳担当〉 Tel.03-3511-4034 Fax.03-3511-4073 <https://www.jpc-net.jp/diary/>



首長の監視機関として議会が存在する。では議会の監視するのは誰なのか。4年に1度の選挙で個々の議員は住民に評価されるが、総体としての議会を法的に監視・評価する機関は見当たらない。ならば議会自身が評価すること、改革を継続していく。そのツールとして開発されたのが日本生産性本部の「地方議会成熟度評価モデル」だ。

## ■「地方議会成熟度評価モデル」と「議会プロフィール」

日本生産性本部は2016年から「地方議会における政策サイクルと評価モデル研究会」（顧問：北川正恭・早稲田大学名誉教授、座長：江藤俊昭・大正大学教授、メンバーは有志の地方議員、議会議務局職員など）を開催。一連の活動の成果物として「地方議会成熟度評価モデル」、「議会プロフィール」という二つのツールを公表した（2020年に初版、2021年に第2版）。

これらのツールは、行政経営品質の向上の考え方にも通じる「良い成果は良いプロセスから生まれる」という発想に基づいているのが特徴だ。

地方議会成熟度評価モデルは、マネジメントの五つの視点にひもづく計16の項目で、議会運営の状況（成熟度）を確認する基準。五つの視点は、「戦略プラン」「政策サイクル」「条件整備」「信頼と責任」「ふり返りと学び」から成る。

評価は「議会・議会事務局」を想定しているが、委員会や会派での実施も可能だ（参考として個人での実施も可能）。実施時期は期初（改選後）、中間（2年目）、期末（改選前）を推奨。成果と課題を明確化することで改選後の引き継ぎに活用できる。

# シン「地方議会／地方議員」6（最終回）

【自らが評価】

日本生産性本部上席研究員 千葉茂明

## ■「認識」「方法」「結果」に着目

「認識」（目的や背景、前提とする考え方が全体で共有できているか）、「方法」（仕組みや制度の形で継続性を持った取り組みとなっているか）、「結果」（取り組みの成果といえるものが明らかになっているか）——という三つの要素に着目し、マネジメント（組織運営）の目線から議会運営の状況を把握。成果を生む「プロセス」に着目し、各項目ごとに成熟度を合議で評価、最終的に全体の総合評価を算出する。

一方、「議会プロフィール」は、価値前提・バックキャストイング（未来を起点に解決策を思考する）の発想に立ち、将来の「理想的な姿」から逆算することで、これから取り組むべき改革課題を明確化するためのワークシートだ。同じ事実でも人によってとらえ方が異なる。

## 「地方議会成熟度評価モデル」で改革継続

は様々。記入にあたっては対話による合意形成が求められる。

### ■外部評価やスローガンも

まず、会津若松市議会（福島県）の議会制度検討特別委員会が2022年から成熟度評価モデルの実

## ■「市議会の宣言」「市議会行動計画」を発表

装化（自己評価）に試行的に取り組む、2023年4月28日、「議事評価」における外部評価ヒアリングを実施。同年6月には、「会津若松市議会における議会評価の導入について」と題する調査報告書をまとめた。さらに改選をきざし、同年10月、各常任委員会等から1人ずつ選出する「議会評価特別委員会」を設置。政策サイクルを意識した評価制度の検討を進めている。

全議員で実装化に取り組んだのが飯田市議会（長野県）だ。2022年3月23日、地方議会成熟度評価モデルを導入することを公表。3月29日の同モデル導入に伴うキックオフ講演会を皮切りに議員間討議を重ね、2023年4月26日、「地方議会成熟度評価モデル」導入の中間的取りまとめ（実施報告書）を公表した。

## フォーラム終了後、筆者のインタビューに小川幹則議長は「宣言や行動計画を出した以上、実際に運用していかなければいけない。一つ一つ実現できるように取り組んでいく」と決意を語った。

市議会ではほぼ1年かけて「議会プロフィール」と「地方議会成熟度評価モデル」を実装化。「ミッション」「ビジョン」の上位概念として、次のような独自の「スローガン」を設定した。

「くらし豊かな いいたの未来を 市民とともに」市民のしあわせに貢献する議会」

これはミッションやビジョンを議論する中で「誰でもわかるよう、封筒などに印刷できるようなものがあればいい」といった意見から創出されたもの。井坪隆議長（当時）は記者会見で、評価モデルについて「飯田市議会のクオリティの維持・進化・発展につながる。今後、マネジメントサイクルを徹底させることで市民にとって身近な議会になるし、将来を見据えた議会改革の足がかりができた」と語っている。

ただし、議会基本条例の項目ごとの評価は実施の有無にとどまりがちだ。たとえば議会報告会なら、開催の有無や量（参加者数など）を評価。議会が住民意見を聴き、政策提言や住民福祉の向上にむすびつけたのか（ア

## また、評価結果が低いと議員のモチベーションダウンも懸念される。評価モデルでは、議員同士の対話の中での気づきを重視。住民福祉の向上に対する住民からの評価向上による議員のモチベーションアップをめざしている。

■地方議会は必置機関  
これまで連載では民間企業との関係や力ネと規模、法と実態、なり手不足など、ここ20年余りの地方議会・地方議員をめぐる課題を論じてきた。地方議会・地方議員の不幸事はいまだ頻発し、その都度、「そんな議会は要らない」といった辛辣な意見も出される。一方、首長の不祥事の場合、当人への辞職要求は出されても、なぜか「そんな首長（という職）は要らない」という議論にはならない。

これは自治体に首長は必要だと誰もが認識しているからだろう。では議会はどうか。地方議会は「住民自治の根幹」（第26次・第29次地方制度調査会答申）であり、繰り返しになるが憲法第93条、地方自治法第89条1項で規定された必置機関だ。地方自治法第94条（町村総会）を適用しない限り（もしくは憲法を改正しない限り）、すべての都道府県・市町村は議会を設けることになる。

■基本条例による評価の限界  
成熟度評価モデルは、知名町議会（鹿児島県）や滝沢市議会（岩手県）などでも一部実装化。議会の強み・弱みを再確認し、政策提言につなげるケースも出ている。先に記したように議会基本条例の制定数は全国の過半数を超え、その多くが「検証・評価」を規定している。

ただし、議会基本条例の項目ごとの評価は実施の有無にとどまりがちだ。たとえば議会報告会なら、開催の有無や量（参加者数など）を評価。議会が住民意見を聴き、政策提言や住民福祉の向上にむすびつけたのか（ア

企業・団体名の  
名入れが可能です

未来につながる 365 日へ NMR ビジネスダイアリー 2025 のご案内



# Business Diary 2025

1年後ビジネスシーンを振り返ることも大切です……

B5判 全116ページ

・表紙4色 ・日記欄（共通）2色刷 ・便利情報&amp;メモページ1色刷

○使いやすいB5サイズのダイアリー。

○貴社・貴団体の表紙名入れが可能。

ノベルティにも最適です。

○さらにオリジナル表紙やオリジナルページも可能。

貴社・貴団体の事業内容をしっかりとアピールできます。

単価 484 円 税込

(500部以上) 462 円 (税込)

(1,000部以上) 440 円 (税込)

名入れ料：16,500 円 (税込)

【お申し込み先】 〒106-0041 東京都港区麻布台 3-1-5 日ノ樹ビル 5F

株式会社日本マネジメント・リサーチ TEL：03-3585-4427 FAX：03-3585-4395

mail：nmr@sepia.ocn.ne.jp HP：http://www.mnr.biz/





# 組織変革の羅針盤

6

東京大学大学院 経済学研究科 准教授 大木 清弘

■日本企業における組織内「標準」

今回、変革を目指す日本企業が考えるべきこととして、組織内の「標準」について議論したいと思います。

標準と聞くと、「ベータとVHS」のような標準化競争や、I S Oのような国際規格を思い浮かべる方がいらっしやるでしょう。しかしここで改めて考えることがありま

## 日本企業が考えるべき「標準」

るでしょうか？筆者が調査した範囲では、こ

の明文化に日本企業は

弱みを抱えているよう

に見えます。「言わな

くてもわかるだろう」と

も解釈できます。

■標準と組織変革

このような標準は組

織変革においても重要

です。なぜならば、標

準があるからこそ、自

社の現状が把握でき

よう。これは部分的に

す。

こつた方言は、組

織全体を一つの方向に

動かす際の妨げになり

えます。すなわち、変

革を目指す会社は、自

分たちが同じ方向を向

くための基盤があるの

かを確認から始める必

要があるのです。

もちろん「標準化は

人々の創造性を奪う」

と考える方もいるでし

よう。これは部分的に

減価償却費＋営業利

益、労働量Ⅱ期中平均

業の方向性や価値観を  
明示する企業も増えて  
います。しかし、ここ  
で議論している標準  
は、より具体的な意思  
決定や行動の規範も含  
むものです。例えばキ  
ーエンスは、徹底した  
ロールプレイを通じて  
営業のやり方を社員に  
教育していますが、こ  
れは営業の「標準」と  
言えます。自社の目標  
標準ができてしまいま  
らえると、その会社が  
海外展開をうまく行っ  
ていない企業は「モデル  
標準」の使い方が上手  
いという仮説を持って  
います。例えば味の素  
は、海外展開において  
三現主義という考えを  
前提にしつつも状況に  
合わせて柔軟に対応し  
ています。モデル標準  
を、海外という新環境  
において何をどこまで  
変えるべきかを評価す  
る際の一つの物差しと  
しているのです。

元々日本人は暗黙的  
な阿吽の呼吸を大事に  
する国民と言われてき  
ました。しかし自分た  
ちの標準を暗黙的なま  
まにしておくと、海外  
人同士でも見解の相違  
が生まれ、変革どころ  
ではなくなります。標  
準を作るのは簡単では  
ありませんが、今一度  
標準の重要性に思いを  
馳せていただけると幸  
いです。

標準を作る際、モデ  
ル標準や推奨標準をう  
まく使うことがポイン  
トとなります。筆者は  
14日、定例セミナー「管  
理職が疲弊しないケア  
のあり方」を都内で開  
催する。

管理職が疲弊せず  
に、職場メンバーと自  
身のケアを行いつつ、  
持続的に職場を発展さ  
せるための方策を探  
る。登壇者は松下将章  
・関西学院大学商学部  
助教ほか。問い合わせ  
は同フォーラム事務局  
、電話03(6351)4024まで。

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

健康いきいきフォーラ  
ムの定例セミナー  
健康いきいき職場づ  
くりフォーラムは11月

# ビジネスコンプライアンス検定

(主催) サーティファイ コンプライアンス検定委員会  
(後援) EY新日本有限責任監査法人  
株式会社東洋経済新報社



## (法令＋倫理)×責任×行動

### 第40回公開試験概要

試験日	2025年2月2日(日)
試験時間	初級 60分 10:00～12:00の間に試験開始 上級 120分 13:00～15:00の間に試験開始
受験料(税込)	初級 5,900円/上級 8,400円
実施会場	自宅、または所属する企業、教育機関等の団体施設(要:インターネット環境、パソコン等)
申込締切	2025年1月26日(日)
申込方法	Web申込にて受け付けております。 詳細は、以下をご覧ください。 <a href="https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/">https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/</a>

### サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。

**受験人数** 一名様より実施が可能です。

**試験形式** Webテストまたはマークシートからお選びいただけます。

団体受験制度の活用をお考えの方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。  
担当者よりご説明をさせていただきます。



# グループ研究報告書から

7

## 自律人材の育成アプローチ

### キラキラさんの花を咲かせよう

#### 人事革新コースBグループ

##### ■各社の現状と課題

近年、急速に働き方の多様化が進んでいる。新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、テレワークや在宅勤務制度が定着し、働く人それぞれがライフステージやスタイルに合った働き方を選択するようになった。また、終身雇用や年功序列制の見直し、ジョブ型雇用の導入など、企業も転換期を迎えている。このような状況下で外部環境の変化に迅速かつ柔軟に対応していくために、従業員の自律の必要性が非常に高まってきている。

Bグループでは、グループメンバー5社における事業を取り巻く環境変化の現状、各社が求める人材像、従業員の自律に向けた各社の人事施策の状況を確認した結果、A社が他の4社よりも自律人材が多いことがわかった。また、A社は従業員の自律に向けて展開されていると考えられる方針設定、施策の打ち出しおよびその浸透のレベルが高いことが

わかった。一方で、他従業員が自分の役割に

の4社についても従業員

の4社についても従業員

の4社についても従業員

このうち、自発的行動については信頼関係が最も大切であり、信頼関係構築のために「同じ釜のメシを食べる経験」と「対話

が重要であるということとを、複数企業へのヒアリング調査を基に考察している。そして、「同じ釜のメシを食べる経験」は、①仕事経験の共有（合同訓練の実施や長期合宿の実施、修羅場経験など）、②人的ネットワークの構築（①で得られた関係性の深化）、③積極的な存在承認（仲間意識の醸成、業務内外問

われない声掛け）が必要だという点についても触れられている。

■仮説の設定、研究テーマ  
ヒアリング調査結果を踏まえ、「各従業員が自分の役割に加えて、『少し広め』の役割を果たすこと」は三遊間のうち、非ルーチンでマニュアル化されていないがために、対応する人（あるいは組織）や対応方法が曖昧なものを「三遊間のゴロ」と定義している。この三遊間のゴロを捌くためには、多能工化能力を蓄積するとともに、複眼的能力を拡大することに加え、自発的行動を促すことで各従業員が「少し広め」の役割を果たすことができ、三遊間のゴロを捌くことができる」と示されている。

や時間に拘束されずに業務ができる環境になってきており、今後も協働の機会の更なる減少、個別化の進展が予測される。

就労環境の変化については、終身雇用や年功序列制など企業主導のキャリア形成は限界となりつつあり、従業員自身が主体的にキャリアの形成に努めていくことが求められている。一方で、企業は、従業員の行動をうまくコントロールすることができれば、組織の活性化や生産性向上などのメリットを享受することができる」と考えられる。

こうした背景から、「ポジティブに熱意（パッション）を持って、仕事を楽しむこと」が必要ではないかと考えた。また、我々グループの考える自律は、周囲に影響を与え、輝いているさまから「キラキラ」と呼ぶこととした。

企業がこの要素を持った人材（「キラキラさん」を生み出し、育てることができれば、各従業員が自律的行動によって企業の成果が大きくなるなど、組織の活性化や生産性向上が期待できると考えた。

本のも動力源であり、自律人材の存在、各従業員の成功体験を積み重ね、やりたい仕事ができること、業務などの裁量の四つの要素が加わることでより一層キラキラさんの発生確率は高まるのではないかと考えた。

きれいな空気（心理的安全性）の中で、雨の安全（心理的安全性）を（ビジョンの浸透）を与えることにより、土（後押し）の仕掛け）があり、種（キラキラさんの原石である従業員）を野ざらしにせず、咲かせるためには、各種肥料（自律人材の存在、成功体験、自己実現、裁量）が促進剤になるのではないだろうか。

キラキラさんの素養を持った人材は、どの企業にもいるはずである。企業内にキラキラさんが増えることで、組織全体としての活性化や生産性向上が期待できる。

■仮説の検証  
キラキラさんの素養を持った人材は、どの企業にもいるはずである。企業内にキラキラさんが増えることで、組織全体としての活性化や生産性向上が期待できる。

にに対して、アンケートを実施した。

仮説とアンケート調査・検証では異なる箇所があった。

仮説の設定時に述べたキラキラさんの発生に必要な基本の動力源の中で、「心理的安全性」「ビジョンの浸透」が必須であることは仮説のとおり示唆された。「心理的安全性」は、環境要因すべてであり、種（キラキラさんの原石である従業員）を野ざらしにせず、咲かせるためには、各種肥料（自律人材の存在、成功体験、自己実現、裁量）が促進剤になるのではないだろうか。

一方、「後押し」の仕掛けは、この2要素より優先度は低く、「肥料」の一つであることが示唆された。また、仮説の段階では「後押し」の仕掛けは人事施策や制度、仕組みであることがわかった。その要因は、同じ業界であっても企業によって異なることもわかった。本研究で用いたアンケートは、自社の「強み」や「弱み」を把握することにつながり、自社従業員の自律的行動要因・阻害要因を抽出する手助けとなり得る。まずは自社の「強み」「弱み」を知ることが重要であると考え

ンではなく、ジョウロ（上司）が水を与えること（上司がビジョンを解釈・咀嚼して、各従業員に伝えていくこと）が重要だということがわかった。マクロ（経営層）よりミクロ（上司）の方がキラキラさん発生に大きく関係する可能性が高いため、企業（人事部門）から管理職（上司）へのアプローチが必要である。管理職の役割は非常に大きく、「裁量もジョウロ（上司）が個々の種の成長状況をみながら与えていく必要があるだろう。

加えて、「繁忙」「コミュニケーション不足」がキラキラさんの発生を阻害する要因となることがわかった。これらを職場環境からできる限り取り除くことが必要である。

アンケート調査によって、自律的行動の要因、および阻害要因は各社それぞれ異なることがわかった。そして、その要因は、同じ業界であっても企業によって異なることもわかった。本研究で用いたアンケートは、自社の「強み」や「弱み」を把握することにつながり、自社従業員の自律的行動要因・阻害要因を抽出する手助けとなり得る。まずは自社の「強み」「弱み」を知ることが重要であると考え

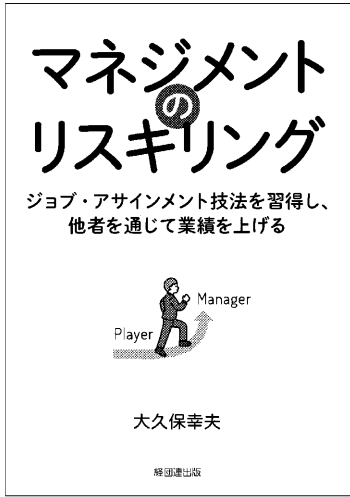
「ビジョンの浸透」は、天（経営層）から降ってくる雨（ビジョ

# マネジメントのリスクリング

## ジョブ・アサインメント技法を習得し、他者を通じて業績を上げる

大久保幸夫 著 A5判 256頁 定価2750円(税込)

日本企業は今、従来のマネジメントのあり方の変革とあわせて、マネジャーのマネジメントスキルの再開発・再教育が喫緊の課題となっています。本書は、マネジメントの基本技術である32の「ジョブ・アサインメント」(日常のマネジメント行動)の解説を中核に、マネジメントのポイントをテーマ別に整理し、ジョブ・アサインメントの各項目とつないで詳しく説明しています。マネジメント研修のサブテキストとして最適の一冊です。









本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。