

早稻田大学教授

水町 勇一郎氏

Next Stage

法政大学教授

山田 久氏

■企業がスキル獲得を支援
生産性改革の観点で言うと、企業が国際競争を勝ち抜くためには、一人ひとりに専門性の高い能力を身につけてもらうことや、AI化への対応が必要だ。日本の働く人たちは、基礎的な能力は高いが、それがイノベーションを生み出す創造力に必ずしも繋がっていない。

企業のイニシアチブで人事を回す内向きの経営や人材育成では社会の変化に対応できない。外に向いた経営やキャリア展開を可能にするキャリアオーナーシップ（個人が自身のキャリアに主体性を持って自己実現のために自ら行動すること）が求められている。

国際的な人材獲得競争に直面している企業では、社員にリストクリングのメニューや機会を提供し、社員が自分のキャリアや

時代の変化に応じたスキルを生産性を高めるには、時代の変化に応じたスキルを人材の身につける必要があるが、人材の流動性を高めて、実質賃金を上げるという改革アプローチは、個人のインセンティブからの視点である。一方、企業の視点からは、労働生産性を高めるのに必要な人材投資を企業が行う前提に、人材の定着があるという観点が重要で、「流動性を上げれば生産性が高まる」という単純なものではない。

リスクリミングは、大手企業では始まっているが、中小企業には抵抗感が強い。リスクリミングすると転職されると懸念するからだ。中高年層がダブついている大手企業は流動性を高めるところに関心があるかもしれないが、中小企業の経営者にとっての課題は流動性を高めることで

AI 時代に働く者をどう守るか

集団的労使関係の機能強化を

時代の変化に対応した事業をつくり、それに必要な知識やスキルを備えることが企業にとっての本質である。そのため流動性が必要になる場合もあるが、企業内で投資を続けることも大事になる。

（みずまち・ゆういちろう）1990年、東京大学法学部卒。東京大学社会科学研究所教授等を経て2024年に現職。専門は労働法。

(やまだ・ひさし) 1987年、住友銀行入行。日本総合研究所副理事長等を経て2023年に現職。専門は人的資源管理、労働経済学。

集団的労使関係という視点も、流れられている。企業をまたぐ流動化を進めるなら、その裏側にある集団的労使関係の機能強化は大事な問題である。

改革の筋書きは、個人が自分の意思や意欲を高めて、企業や産業を移ることで経済を活性化させると想定しているが、それができるのは一部の人材だけだ。流動化を実践してきた米国は経済的には良いかも知れないが、トランプ政権下での社会を見てると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

流動化の負の側面を埋める役割として、労働組合を含む「働く人たちのコミュニティ」が必要になる。自分たちに必要なことは、経営に対しても連携してモノを言う存在であり、自分たちの能力を育成するために自主的に連携する存在だ。労働組合は

組織事が下がっているが、労働組合を今の変化に対応できる形に変えていくことは重要だ。集団的な労使関係を築き、中間層が自分たちに必要な要求を訴える仕組みが求められている。

エンゲージメントサーベイの評価が高いにもかかわらず、不祥事を起こす企業があるが、人事部には本音が言いにくいので、よほどの不満を抱えている社員でない限り、本心を打ち明けることはない。これに対し、「日常の活動の中で問題があれば動いてくれる」という信頼関係がある労働組合は本音を引き出すことができる。企業の足腰を強くするためにも、集団的労使関係は重要になる。

■労使で新しい仕組みづくりをフリーランスに対しても、公正取引という枠組みで保護している。しかし、現実的に経済的

従属性の強い人たちを公正取扱うだけで救えるのかは疑問だ。社会保障など、労働者に与えてきた権利をフリーランスにも認め問題解決のためのイニシアチブ組合には組合員でない人たちの方向の議論が大事だが、労働組合の労働組合は、プラットフォーマーを評価し、ランギングを付けるので、ブラックなプラットフォーマーは淘汰されていく。労働組合に法律的にも大きな力が与えられている。

リスクリング、労働時間、串のある自己管理、集団的労使関係を機能させるための日本的な労働組合のあり方などが問われている。労使が未来のことを想像しながら、また、互いに譲り合いながら、新しい仕組みをつくっていくことが、これからの大いなテーマになるだろう。

~セミナーのご案内~

会場受講
オンライン受講

2025年
11月6日(木)

録画受講

2025年
11月19日(水)～2月27日(金)

2026年
11月27日(木)

2025年
12月11日(木)～2月27日(金)

会場受講
オンライン受講

2025年
11月28日(金)

録画受講

2025年
12月11日(木)～2月27日(金)

会場受講
オンライン受講

2026年
11月6日(木)

録画受講

2026年
11月19日(水)～2月27日(金)

会場受講
オンライン受講

2026年
11月27日(木)

録画受講

2026年
11月19日(水)～2月27日(金)

★3セミナーとも、参加費用は会員24,200円(税込)・一般28,600円(税込)
★会場受講の場合の会場は、3セミナーとも、御茶ノ水トライエッジカンファレンス(東京都千代田区神田駿河台)

お申し込み
お問い合わせ

産労総合研究所付属 日本賃金研究センター セミナー事務局

〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1三宅ビル E-mail: cnt01@sanro.co.jp
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: <https://www.e-sanro.net/>

第2回 組織における AIコーチング

——高崎経済大学地域政策学部准教授
若林隆久

若林隆久

連載第一回では、1on1ミーティングの導入をはじめとしたコーチング型のマネジメントやリーダーシップがうまく機能しない状況を、AIコーチングの支援・代替により打破できる可能性に言及した。第二回では、コーチングについて確認した上で、AIコーチング・サービスのひとつである「CoachAmit」とその企業での導入事例を紹介する。管理職がAIコーチングを受けることで、意味や意義の浸透や管理職のスキルに関する課題の解決を試みた事例である。

組織のニーズと提供価値が合致

図 (＝コーチ・エイ提供)



■▲「ナーチャラ・サービス「CoachAmit」」
「CoachAmit」は「エグゼクティブ・コーチング・サービスであるコーチ・エイミットが提供するAIコーチング・サービスである。2023年からサービスを開始している。AIコーチングサービスは、人が実施するコーチングと比較して、大多数の人へのコーチングサービスの提供が可能になる。

「CoachAmit」のサービスでは、大多数の組織メンバーに日常的かつ継続的にコーチングを実施する上で、組織のありたい姿に向けてかつてないスピードで変革を実現する。

具体的には、①組織変革ヨンでは週1回、組織改革に向けた対話のテーマを設定、沿ってコーチングを受け、これができた。組織改革ヨン、②AIコーチングで週次セッション・日次リフレクション、③匿名でセッション内容のビッグデータ化、④レポートで組織課題を見える化というステップを踏む（図参照）。組織のメンバーは各自で設定した目標を意識しながら、組織変革テーマに沿ってAIとの対話をを行うことで、自己内省や行動変容が促進される。また、AIとの対話の内容を匿名でビッグデータ化し、組織で起きているリアルな状態や変化を可視化でき、組織はそのレポートから今取るべき対応を把握することができ。⑤「CoachAmit」では、デバイス上でテキストまたは音声を入力し、AIと対話をしてコーチングを受けられる。AIからの

「オーパンセッション」は、より個人的な業務課題や悩みといったテーマを由に持ち、その日に意識行動する（した）ことを早く整理したり、自分の情を言語化したりするので、思考の整理につながる。「CoachAmit」の提

進めており、人材育成戦略でめざす人材を『「学習」「共感」「自律・協働』する人材』としている。そのような人材を育成するために、経験学習理論を参照しながらOJTを、相手の「自律・協働的に成長する力」を育むために、(1)仕事機会の提供、(2)教える、(3)振り返り支援、(4)承認またはフィードバック、という四つのサポートを行うものと再定義した。

卷之三

進めしており、人材育成課でめざす人材を『「学習」「共感」「自律・協働」する人材』としている。そのような人材を育成するため、経験学習理論を参照しながら〇JTを、相手の「自律・協働的に成長する力」を育むために、①仕事機会の提供、②教える③振り返り支援、④承認またはフィードバック、という四つのサポートを行つものと再定義した。

実践力 カスタマーハラスメント 対応ケーススタディ

日本能率協会コンサルティング 編著 A5判 272頁 定価2420円(税込)



顧客や取引先からの苦情や指摘には真摯に対応すべきですが、それが従業員にくらい忍耐を強いたり過剰な負荷を与えたりすることにつながってはなりません。20年以上にわたり悪質な苦情への組織的な備えや対応する従業員のスキルアップなどを支援してきた著者が、実際に起こり得る20のケースについて「望ましくない対応」と「るべき対応」を紹介したうえで、組織・企業としていかに従業員を守るかといった観点から対応のポイントを解説。BtoC、BtoBの区別なく、顧客や取引先に対応する現場のスタッフから管理職、法務・人事担当者まであらゆる立場のビジネスパーソンにおすすめの1冊です。

グループ研究報告書から

7

組織を支えるもう一人の主役
サブリーダーの存在が持つ力

人事革新コースBグループ

■問題意識と研究目的
近年、中間管理職(マネージャー)は、成果責任に加え、部下育成やハラスメント対応、人事部門との調整など多岐にわたる役割を担い、業務負荷が限界に近づいている。各社の調査でも長時間労働が常態化しており、過重勤務を含む複合要因によってマネージャー昇格を敬遠する非管理職が増えるなど、二次的課題も顕在化している。

本研究では、これら現状を踏まえ、マネージャーの負担を軽減し、組織力を強化するためには、「サブリーダー」の設置が効果的であることを明らかにする。よく見られるサブリーダーのタイプや担う役割を調査したうえで、サブリーダーが活躍するためには必要な施策を提言する。

■現状分析

外部環境を整理する

■現状分析

調査研究

【第三種郵便物認可】

生産性新聞 2025年(令和7年)10月25日(土曜日)

(5)

近年、中間管理職(マネージャー)は、成果責任に加え、部下育成やハラスメント対応、人事部門との調整など多岐にわたる役割を担い、業務負荷が限界に近づいている。各社の調査でも長時間労働が常態化しており、過重勤務を含む複合要因によってマネージャー昇格を敬遠する非管理職が増えるなど、二次的課題も顕在化している。

本研究では、これら現状を踏まえ、マネージャーの負担を軽減し、組織力を強化するためには、「サブリーダー」の設置が効果的であることを明らかにする。よく見られるサブリーダーのタイプや担う役割を調査したうえで、サブリーダーが活躍するためには必要な施策を提言する。

■現状分析

外部環境を整理する

■現状分析

調査研究

【第三種郵便物認可】

生産性新聞 2025年(令和7年)10月25日(土曜日)

(5)

た定量的な測定までは至らなかつたが、サブリーダーが担うケースは困難であり役割分担が必要であることが多かった「職場の活性化」や「業務管理」

確認できた。

幅広く、一人で行うことが困難だと思われる。

「実務担当(メンバード)との距離の近さ」

など、軸に役割分担が

多かった「職場の活

性化」や「業務管理」

が多かった「職場の活

性化」や「業務管理」

