

ニューノーマルな働き方協創コミュニティレポート

多様化する働き方への対応 ~人的資本経営を見据えて~

2022年5月

ニューノーマルな働き方協創コミュニティ



Contents

はじめに	2
エグゼクティブサマリ	4
1. ニューノーマルな時代に一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現に向けて	8
2. イノベーション創出に向けたコミュニケーション	13
3. 自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント	38
4. 「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」におけるつながりの強化	58
5. 働き方のグレートリセットに向けて	81
Appendix	86

今日、日本の人口減少や環境問題などさまざまな社会課題が膨らむ中で、企業においては、生産性を向上させるのみならず、持続的な価値の向上が求められている。その価値の源泉となるのは一人ひとりの想像・創造力であり、国際的にも人的資本経営の時代を迎えつつある。

人的資本経営とは、人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である。マネジメントの方向性を「管理」から人財の成長を通じた「価値創造」へと変え、社員一人ひとりの能力を最大限引き出すために、マネジメントの変革が必要不可欠となっている。

HRは戦略部門として組織のイニシアティブを取り、全ての部門と連携して「働き方のグレートリセット」をリードすべきであるが、企業としてあるべき姿を描きつつも、実際には進む方向に向けた具体化プロセスにおいて戸惑いや苦悩があり、社内だけでは解が導けていないのが現状ではないだろうか。

ニューノーマルな働き方協創コミュニティ(以下、本コミュニティ)は、日本の企業において働き方改革を推進するさまざまな業種のキーパーソンが集まり、働き方に関する取り組みや課題感を共有し、未来の働き方のあるべき姿について語り合い、越境体験を重ねたことに特徴がある。本レポートは、このような環境変化が激しい時代の中でも、社員一人ひとりが自らの価値を高め、イキイキと健康に活躍し続けられる働き方の実現に向けて、その原石となるような内容をまとめたものである。

本レポートの読み方・活用方法

本レポートは5部構成となっている。

1章は、多様な業種で構成される本コミュニティ発足の背景や働き方改革を推進するキーパーソンたちの課題認識を示している。

2、3、4章は、その課題認識の中でも特に重要な3つの観点に着目し、各観点に基づいた検討内容を章ごとに示している。

3章と4章の間には、株式会社日立製作所 Lumada Innovation Evangelist 澤 円氏によるゲスト講演の内容をコラムとして掲載している。

5章は、コミュニティアドバイザー慶應義塾大学 特任教授 岩本 隆氏の特別寄稿で、コミュニティでの検討内容を総括し、今後の働き方に向けた方向性を示している。

1. ニューノーマルな時代に一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現に向けて

2. イノベーション創出に向けたコミュニケーション

3. 自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント

4. 「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」におけるつながりの強化

5. 働き方のグレートリセットに向けて

a. 理解を深める・気づきを得る



この章では、比較的抽象度の高い検討内容を整理している。具体的な施策アイデアよりも、今後の企業や人財のあり方について理解を深め、気づきを得たいときには参考になるものと考えられる。

b. 実際の取り組みに活用する



これらの章では、比較的具体度の高い検討内容を整理している。施策や事例も多く含まれるため、社内で何らかの施策を早急に検討する必要があるときなどに、すぐに役立つTIPSとして活用されることを期待している。

企業が持続的に価値を向上していく源泉は一人ひとりの社員の力であり、国際的にも人的資本経営の時代を迎えつつある。社員の働き方・価値観、働く場所は多様化しており、テクノロジーの進展により選択肢は無数に増え、働き方も変化していく途上にあった。しかし、2020年の新型コロナによるパンデミックでその変化が加速した。そのようなVUCAの時代に私たちはどんな働き方の未来をめざすのか。**その未来の働き方の実現に向け課題と取り組み事例を共有し解決策を検討する「ニューノーマルな働き方協創コミュニティ」を創生した。**

本コミュニティでの議論内容

本コミュニティでは、社会環境の変化に対応すべくさまざまな業種の企業で働き方改革を推進するキーパーソンを集め、『一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現に向けて、「テクノロジードリブン」から「ヒューマンドリブン(人間中心)」の視点で検討し、新型コロナ環境下で変わりつつある社会コンセンサスを新たに創造し、社員一人ひとりが時間や場所に捉われずに健康でイキイキと働ける未来をともに考える』ということをテーマに掲げ、各企業の経営層、マネジメント層の行動変容を促す取り組みを議論してきた。

取り組みにおける3つの観点

働き方改革におけるこれまで取り組んできた課題に加えコロナ禍で新たに顕在化したものも含め「意識」、「制度」、「ツール/環境」などに関して、課題の共有から始め、多様な課題の中から、一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現をめざす上で重要な3つの観点に着目し、検討を進めることとした。

3つの観点

- ① イノベーション創出に向けたコミュニケーション
- ② 自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント
- ③ 「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」におけるつながりの強化

イノベーション創出に向けたコミュニケーションについて、「働く場所の多様化など、激しい環境変化におけるイノベーション創出に向けたコミュニケーションの実現」と「働く場所、社員の価値観の多様化が進む状況における、社員の自律の実現」という2つの点に着目し、会社組織とHR部門がすべきことを検討した。まず、本検討におけるイノベーションは「**新しいことに対する日々の取り組みの積み上げの先に創出されるもの**」と定義した。

イノベーション創出のためにHR部門が取り組むこと

イノベーション創出のために、HR部門は自律人材を育てるための組織風土・雰囲気醸成や新しいことへの耐性を持った組織開発に取り組む必要がある。具体的には、イノベーションにつながる社員同士のコミュニケーションを活性化することや、各種制度を整備し社員による自律的な活用を促すコミュニケーション、社員の自律性を促す上下のコミュニケーションとマネジメントを推進する施策や、イノベティブな人材を適材適所に配給する人事としての機能を発揮することである。

イノベーション創出のために率先して事業に取り組める社員を育成するには

一方、新価値やイノベーションを現場発で創出するための自律性を高次元に獲得している社員とは、「イノベーション創出」のために自らが率先して自分事として事業に取り組み、周りを巻き込める人材である。社員が自発的に周りを巻き込みながら、率先して事業に自分事として取り組める状態となるには、社員一人ひとりが会社の方針を深く理解し納得した上で、社員同士のやり取りの中から新たな価値を探って行ける組織のあり方が望まれる。その前提として、次の3つの要素が重要となる。

1.組織内での情報公開

2.議論の習慣

3.心理的安全性の担保と多様性が認められる組織文化

これを達成するためには、社員一人ひとりの考え方のみならず、意識やカルチャーなどを変えていくことが必要であり、その変革のプロセスを検討しなければならない。また、マネジメント層側もそこに向けたマネジメントの仕方や対話を継続していく必要がある。

質の高い議論のために必要な3つの取り組み

イノベーション創出をめざすにあたり、議論の目的は、新たなアイデアを生み出し、次につなげることである。そのためには、単に何でも話し合えて、話し合いが頻繁に行われるだけでなく、議論の質の高さが求められる。質の高い議論のためには、次の3つの取り組みが必要となる。

1.場づくり

2.心理的安全性と議論の質のバランス

3.ファシリテーション

これまで、多くの人は、会社から役割や仕事を与えられて働いてきた。ニューノーマル時代には、会社のビジョン・ミッションの下で、一人ひとりが日々の業務をどのように進めていくかを考えられることが重要になってくる。そのためには、自身で仕事の進め方を考えられる「HOW自律」人財を育成していく必要がある。3章では、「HOW自律」人財を育成するために必要な施策とその施策を定着させるために経営、マネージャーが取り組むべきことをまとめた。

社員の自律行動促進にむけた3つのポイント

「HOW自律」のためには、「仕事やキャリアは会社から与えられるもの」という従来の考え方からの脱却が必要であるが、ただ自由に動くことが「自律」だとは必ずしも言えない。会社組織で働く以上は、会社・組織のビジョン・ミッションに沿って行動することが求められる。規則・規範の範囲内で、自ら考えて行動できることこそが、「自律」である。

社員の自律行動を促進するものには、次の3つがある。組織や上司からの支援が、企業の成長にとってもキーポイントになる。

- 1.本人による「セルフマネジメント」
- 2.本人による「公共善の意識」
- 3.組織・上司による「自律支援型のマネジメント」

自律支援型マネジメントとして下表に記載しているような施策が必要となる。

No	経営・人事が考える「HOW自律」に必要な要件	「HOW自律」を促すための施策
(1)	会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している	● 経営層からのメッセージ発信(事業方針、ビジョン、ミッションなど)
		● ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、目的・目標の共有
(2)	個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネジメント間で共通認識を持っている	● 1on1ミーティングの実施
(3)	社員自身が「自律」を自覚・意識している	● ジョブ型の人事制度
(4)	前例と異なるやり方をして、評価される風土・制度が整っている	● 評価制度
(5)	仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる	● 働き方に関するデータの集積・可視化
(6)	社員に働く「場所」の選択が委ねられている	● コミュニケーション施策、情報システムやツール面でのサポート

HOW自律：仕事の成果物や納期は決まっていて、やり方について自身で考える。

コロナ禍における在宅勤務の浸透による対面機会の減少は、コミュニケーションの重要性とあり方を考えさせられるきっかけとなった。社員一人ひとりの自律性を育み、イノベーション創出につながる組織風土を醸成していくためにコミュニケーションが果たす役割は大きい。

3つのコミュニケーション

コミュニケーションを「タテ」、「ヨコ・ナナメ」、「社外」の3つに分類し、議論した。「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」のコミュニケーションについて企業やマネジメントに求められる重要な変化と課題は以下の通りである。

① タテのコミュニケーション

マネージャーの役割の変化：マネージャーの役割が「部下の管理」から「部下の自律性ややる気を引き出す伴走者」に変化

マネージャーのスキルアップが課題：「部下の育成」、「キャリアサポート」の重要性に対応するマネージャーのスキルアップが課題

② ヨコ・ナナメのコミュニケーション

自ら人脈を広げるスキルの重要性：人と積極的に関わり人脈を広げていくスキルがイノベーション創出においてより重要に

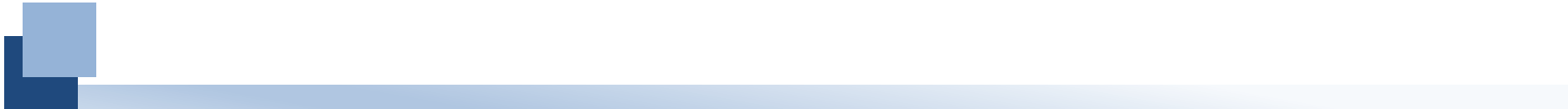
マネージャーの新たなバリュー：社内のキーパーソンとの人脈を有し部下の人脈形成を支援する力が重要なバリューとなる

③ 社外とのコミュニケーション

社外とつながるマインドセット醸成：自律性を有した個として自ら社外人脈を形成していくスキルが求められる

下の内面への寄り添い：部下の内面理解に基づくマネジメントが部下の組織エンゲージメントと最大パフォーマンス発揮につながる

社会の価値観や技術の進化など世の中の変化のスピードが加速し、過去の経験が必ずしも通用しない時代になっている。キャリア教育を受けている昨今の若手社員は、会社を自己実現の場として見る傾向にあり、時には若手側から会社側を評価する対等な関係と捉えつつある。マネジメント層はこうした変化を認識・理解し、マネジメントスキルをアップデートする必要がある。



1. ニューノーマルな時代に一人ひとりが自らの価値を高め 活躍し続けられる働き方の実現に向けて

1-1 企業を取り巻く環境認識

1-2 ニューノーマルな時代に向けた多企業による「新たな働き方」をめざした議論

1-3 企業における働き方に関する課題感

1-4 ニューノーマルな時代の働き方に必要な3つの観点

企業が持続的に価値を向上していく源泉は一人ひとりの社員の力であり、国際的にも人的資本経営の時代を迎えつつある。社員の働き方・価値観、働く場所は多様化しており、テクノロジーの進展により選択肢は無数に増え、働き方も変化していく途上にあった。しかし、2020年の新型コロナによるパンデミックでその変化が加速した。そのようなVUCAの時代に私たちはどんな働き方の未来をめざすのか。

■多様性がインスピレーションの源泉

規模拡大・効率性や集中化が、経済成長と豊かな暮らしへの駆動力であった時代は終わり、創造性、多様な問題への課題解決、持続可能性などが中心となる世界となった。この世界では、多様性こそがインスピレーションの源泉である。(Society5.0)

■テクノロジーの進展による働き方の変化

テクノロジーの進展によりAIやロボットにより定型業務は自動化され、人は想像力と創造力によりビジネスを設計し、実現することが役割になる。また高速ネットワークの普及に伴い、テレワークが普及し、時間や場所に拘束されることなく働くことが可能になる。(Society5.0)

■価値の総量増大による生産性向上

日本は人口が減少していくため、社会全体で持続的に価値を生み出し続けるには、生産性向上が急務である。単に生産効率のみを向上させるだけでは限界があり、付加価値の総量を増大させることが重要である。価値の源泉は、あくまで人の想像・創造力である。(Society5.0)

■新型コロナによるパンデミック

テレワークで働くことが可能だと分かる一方、リアルでのコミュニケーションの必要性も実感し、今後は一人ひとりがどのようなバランスで働くのか、企業はどのような形で社員の労働を支えるのか。働き方の変化は加速し、模索が始まった。

未来の働き方を想定し、その実現に向けた課題と取り組み事例の共有・解決策を検討するコミュニティを創生

ニューノーマルな働き方協創コミュニティ：「テクノロジードリブン」から「ヒューマンドリブン(人間中心)」の視点で検討

一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現

新型コロナ環境下で変わりつつある社会コンセンサスを新たに創造し、
社員一人ひとりが時間や場所に捉われずに健康でイキイキと働ける未来をともに考える

“ニューノーマルな働き方協創コミュニティ”では社会環境の変化に対応すべくさまざまな業種の企業で働き方改革を推進するキーパーソンが集まり、「一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現」に向け各企業の経営層、マネジメント層の行動変容を促す取り組みを議論

コミュニティの目的

- 参加各企業の働き方改革を推進するキーパーソンを集め、ニューノーマル時代の新しい働き方や企業と社員の関係などを検討・共有するとともに、参加者相互の啓発により新しい取り組みのベストプラクティスを学び合う。
- 社会の変化を見据えた、新しい社会のあり方を企業視点で発信・提言し、包摂に満ちあふれた社会をめざす。

コミュニティ参加企業・アドバイザー

今後の新たな働き方を議論し、広く企業に参照していただくには、さまざまな業界・業種の企業の意見・考え方・事例を共有することが必要であると考え、働き方改革をリードしている各社のキーパーソンが参加するコミュニティを創生した。

- 【参加企業】
- | | |
|---------------------|---------------------------|
| ■ 株式会社オカムラ | ■ 株式会社三菱UFJ銀行 |
| ■ KDDI株式会社 | ■ ライオン株式会社 |
| ■ 西部ガスホールディングス株式会社 | ■ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ |
| ■ サントリーホールディングス株式会社 | ■ 株式会社日立製作所 |
| ■ 株式会社セブン-イレブン・ジャパン | |

【アドバイザー】 ■ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授 岩本 隆氏

進め方

- 2020年10月～2022年3月まで計14回のオンラインミーティング実施。
- ミーティングの中で、2021年8月日立製作所Lumada Innovation Evangelist 澤 円氏、2022年2月慶應義塾大学 特任教授 岩本 隆氏の講演実施。

働き方改革におけるこれまで取り組んできた課題に加えコロナ禍で新たに顕在化したものも含め「意識」、「制度」、「ツール/環境」などに関してさまざまな課題が挙げられた

意識

- ✓ 自律的な働き方を促しながら、エンゲージメント向上にも資するマネジメントへ移行しなければならない
- ✓ 働く場所や時間の自由度が高まる中、自律と管理のバランスをとったマネジメントが必要である
- ✓ 既存業務に新規創造業務を取り込むための職場の意識醸成をしたい
- ✓ 在宅勤務ができる人とそうでない人(エッセンシャルワーカーなど)で働き方の違いがあり、不公平感や不満につながりかねない
- ✓ 在宅勤務によるメンタルヘルスの不調に対し、マネジメント層による社員のケアが求められている

制度

- ✓ 働く場所が多様化する中で、転勤・赴任、ワーケーション、副業などの制度を見直すべきである
- ✓ 多彩なメンバーが多彩な能力を最大限に発揮できるためのワークマネジメント(能力開発)が必要である
- ✓ 人生100年時代と呼ばれる中で、社員一人ひとりがイキイキと働きキャリア形成していくための企業の対応が求められている

働き方改革を推進する キーパーソンの課題認識

その他

- ✓ アクティビティベースドワーキング(ABW)の考え方のもとオフィスのあり方を再検討する必要がある
- ✓ 在宅勤務が中心になる中で、運動不足を解消し、健康を維持する対応が求められている
- ✓ エッセンシャルワーカーのコロナ禍に必要な健康管理(感染症予防の観点)を検討しなければならない

ツール/環境

- ✓ テレワークで部下の管理にかかる工数が増加し、ミドルマネジメント層の負荷が増大している
- ✓ 在宅勤務中心の働き方になり、新たな価値につながるようなコミュニケーションが十分に取れていない
- ✓ 雑談、偶発・自然発生のコミュニケーション機会が減り把握できる情報量が減っている
- ✓ オンライン会議だとその場の空気感や本音がつかみづらく、協働的なコミュニケーションを図るのが難しい
- ✓ 働き方や働く場所が多様化する中で、社内外の人のコミュニケーションのあり方を見直す必要がある

多様な課題の中から、一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現をめざす上で重要な3つの観点に着目

観点 1

イノベーション創出に向けたコミュニケーション



- 雑談のコミュニケーションはイノベーションのきっかけになると思われているが、会社として社員にどのような働きかけが必要か
- 働く場所が多様化し、雑談ができないことやイノベーションにつながるような深い議論ができない

- イノベーション創出に向けた「質の高い議論」とはどのようなことか、その実現のために何をすべきか

観点 2

自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント



- 社員の考え方が多様化してきた中で、自律を引き出しながら企業として何ができるのか
- 企業のカルチャーを変えるには「自ら変えていこう」「自らチャレンジしよう」というマインドが必要

- 企業の成長につながるような自分の成長を模索できるカルチャー作りが必要
- 社員一人ひとりに人事やキャリアについて考えたり、知見を持っている人が向き合ったりできれば良いが人材が不足している

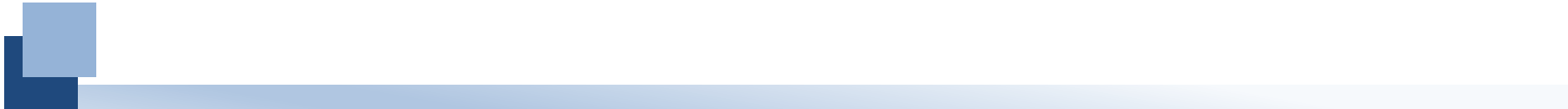
観点 3

「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」におけるつながりの強化



- 働く場所が多様化しテレワークが浸透してきている中でコミュニケーション機会の減少
- 雑談のコミュニケーション機会の減少
- コミュニケーションしやすい環境をどう整えるか

- 業務フォローアップだけでなく、更なる生産性向上につながるコミュニケーションとは
- 社員のキャリアアップや、育成につながるコミュニケーションとは



2.イノベーション創出に向けたコミュニケーション

2-1.ディスカッションのテーマと流れ

ディスカッションのテーマ

イノベーション創出に向けたコミュニケーションを検討するうえで、次の2つの観点で会社組織とHR部門がすべきことを検討した。

- ・働く場所の多様化など、激しい環境変化における**イノベーション創出に向けたコミュニケーションの実現**
- ・働く場所、社員の価値観の多様化が進む状況における、**社員の自律の実現**

1

企業のイノベーションとは何を指すか、イノベーション創出のために必要なこと。

2-2. 企業のイノベーションとは

2-3. 「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

2

「イノベーション創出」に必要な社員の「自律」と、その「自律」に向けて会社組織とHR部門がすべきこと。

2-4. 「イノベーション創出」に必要な社員の「自律」とは

2-5. 社員の「自律」に必要なことは

3

**「イノベーション創出」に向けて必要な社員の自律を促すための「コミュニケーション」と、
そのために会社組織・HR部門がすべきこと。**

2-6. 「質の高い議論」とは

2-7. 「質の高い議論」に求められること

2-8. 「質の高い議論」のためにHR部門がすべきこと

2-2.企業のイノベーションとは

「イノベーション」は企業が利益を出し続けるために不可欠であるという点が根底にありつつも、下記の意見が挙げられている通り、捉え方はさまざまである。

- 構造的に伸び悩む当社のビジネスにおいては、新規事業の創出こそがイノベーションである
- イノベーションは既存事業をブラッシュアップした結果として、その延長線上に生まれる
- 「既にあるもの同士の掛け合わせ」がイノベーションになると思っている。その掛け合わせ方にこそ、アイデアが必要になる
- 既存事業の課題を一つ一つクリアしていくことで、結果的にイノベーションが生まれる。

ただし、いずれの企業においても、既存事業/新規事業に関わらず、新しいことに対する日々の取り組みの積み上げがイノベーションにつながるとの見解である。



本検討におけるイノベーションの定義

新しいことに対する日々の取り組みの積み上げの先に創出されるもの

2-3.「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

新しいことに対する日々の取り組みを促進するためにHR部門に必要なことは何か。ここでは、次の2点にフォーカスする。

自律人財を育てるための組織風土や雰囲気醸成

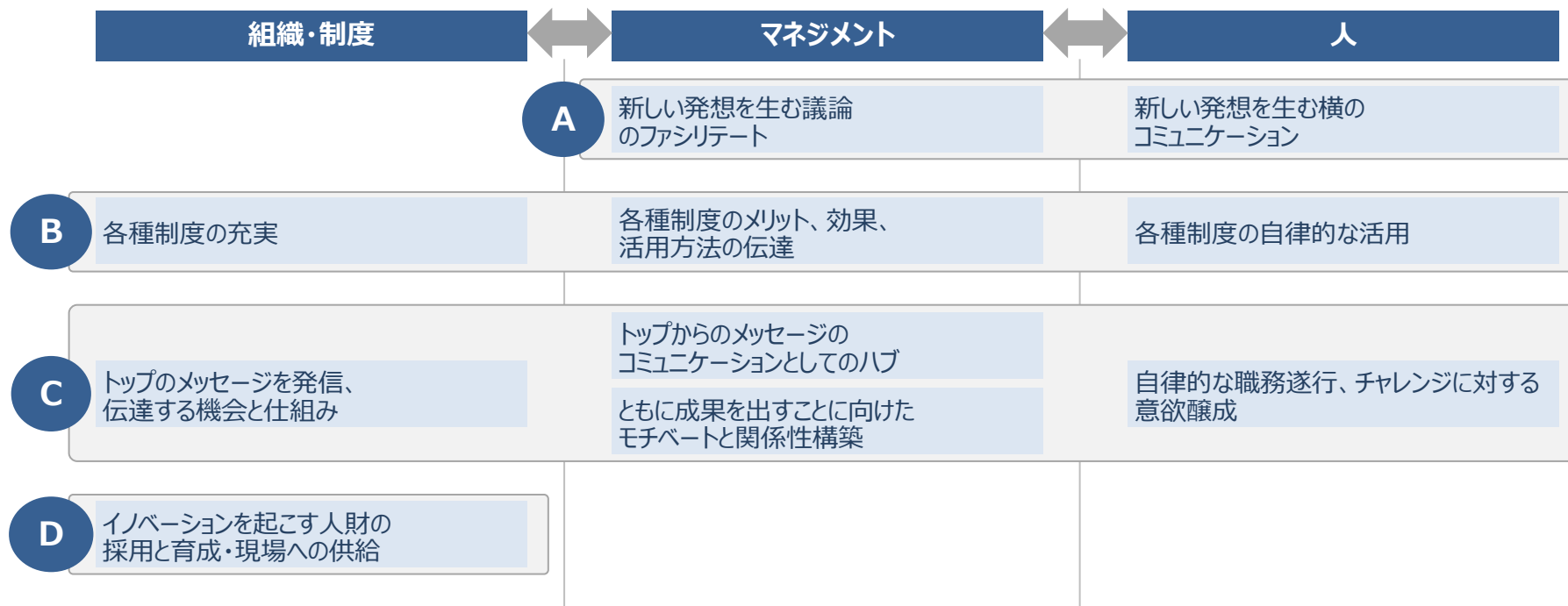
各社とも、就業環境や制度の充実など、組織としての施策を講じているものの、社員一人ひとりが自主的にそれらを活用していないと効果は現れないと認識している。さらに自律的な人財を求める上では、組織に自律的な人財を育てるための風土や雰囲気を醸成させる必要があり、ここに各社の課題意識が集まっている。

新しいことへの耐性を持った組織開発

新しいことに対する取り組みは心理面をはじめとしたさまざまな阻害要因が存在しており、それらを取り除いた新しいことに対する耐性を持った組織づくりが必要となることも課題の一つとして挙がっている。

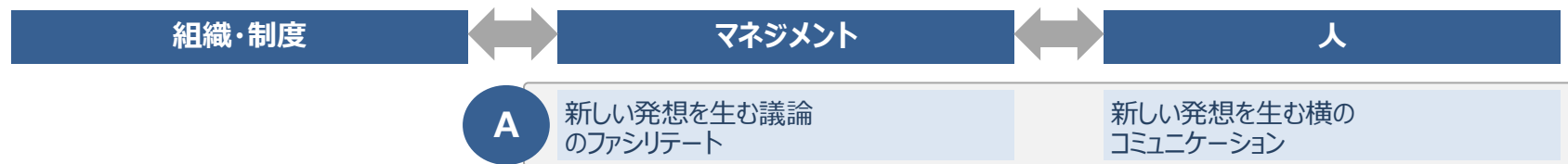
2-3.「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

前項で述べた2点「自律人財を育てるための組織風土や雰囲気醸成」、「新しいことへの耐性を持った組織開発」をキーに、イノベーション創出に必要な要素を、組織と制度、人、およびそれらをつなぐマネジメントの観点で下記の通り整理する。



2-3. 「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

A. イノベーションにつながる社員同士のコミュニケーション



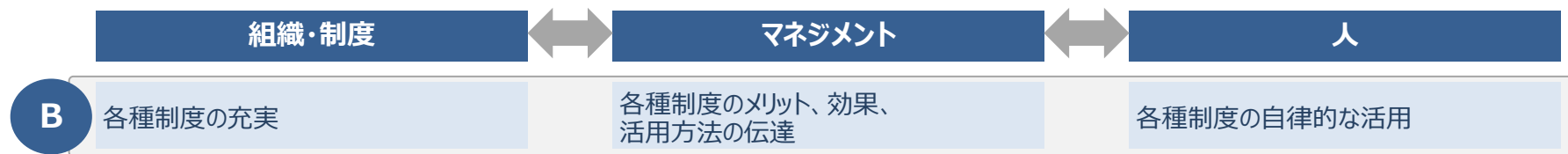
Point

イノベーションを創出するためには、環境整備などの企業として整えなければならないことがある。一方で、個人の行動様式の側面からいかに新しい発想を生み出していくかも重要となる。

日常的に、人と人がつながり、横のコミュニケーションによって創造的な議論が行われることが必要となる。それに加え、議論に筋道を立て、実際の行動に落とし込むためにマネジメント層のファシリテートが重要となってくる。

2-3.「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

B. 各種制度の整備と自律的な活用を促すコミュニケーション



Point

いくら制度や環境整備をしたとしても、HR部門がイノベーションそのものを創出することはできず、会社の教育や枠組み、制度を社員が自ら活用していかなければ機能しない。「それらを自律的に活用していかなければいけない」という意欲醸成が必要となる。

マネジメント層が旗振りし、各制度や仕組みの活用方法、メリットをしっかりと伝え、自律的な活用を促していくことが重要となる。

注※ 各種制度の充実についての取り組み例は次ページ参照のこと

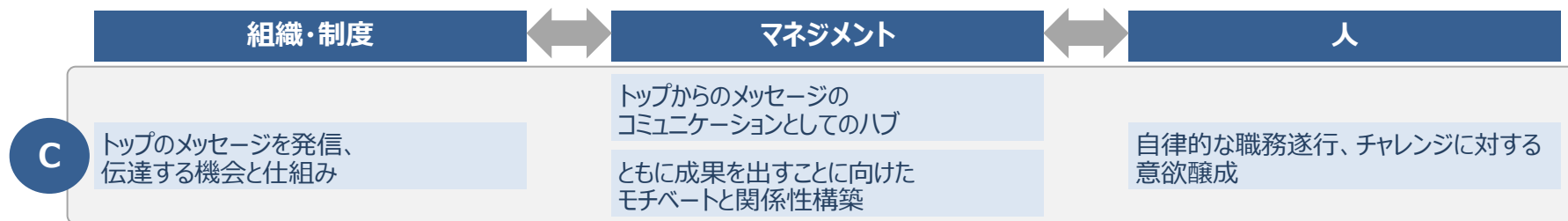
【参考】 各種制度の充実についての取り組み例

イノベーション創出に向けた組織、制度面からのアプローチの例を次に示す。

- ◆ 社長自ら旗振り役のプロジェクト：WiL-BE(オカムラの働き方改革活動)主導の「ワークインライフ」に関わる制度づくり （オカムラ）
- ◆ 働き方改革の主体としての人財開発
e-learning や通信教育、オカムラユニバーシティ(企業内大学)、オンライン研修、リアル研修などの 手段としての学びの種類を多くしながら、そのコンテンツの内容を用意して、自律的に成長していけるコンテンツを整える （オカムラ）
- ◆ 働き方を支えるワークスの ICT 化 （オカムラ）
- ◆ 心理的安全性を担保でき、醸成されるようなワークショップや上司との信頼関係構築のための1on1などのフォロー （オカムラ）
- ◆ 働き方改革を場づくりから推し進める柔軟な働き方を実現できるWork Placeの整備 （オカムラ）
- ◆ 社員一人ひとりの挑戦自体を評価する業績評定への変更
挑戦を加点主義でとらえ、人事評価に織り込んでいく （三菱UFJ銀行）

2-3.「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

C. 社員の自律性を促す上下のコミュニケーションとマネジメント



Point

会社のトップからのメッセージを社員一人ひとりが理解し、自律的に職務を遂行したりチャレンジするための意欲を醸成する。ただし、トップからの一方的な発信だけでは社員一人ひとりに伝わりにくいため、マネジメント層がコミュニケーションのハブとなり、ネガティブな層も含めて、会社のメッセージの意味や向かう方向性を伝え、一人ひとりに腹落ちしてもらう必要がある。それにより、マネジメント層と現場が一体となって成果を上げていくというモチベーションと関係性の向上を図り、さらなる自律性、意欲向上を狙う。マネジメント層が変わり、今までのマネジメント手法を見直すことが、会社の雰囲気や意識、文化の変化には必要となる。

2-3.「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

D. イノベティブな人財を適材適所に配給する人事としての機能



Point

事業経営者のそばにいるビジネスパートナーとしての人事の役割の一つは、ビジネスに必要な人財を適切に供給することである。イノベーションにおける考え方も同じであり、新しいことの担い手としての人財の採用と育成により人財を確保して、現場部門に適切なタイミングで供給していかなければならない。

補足

本検討では、さまざまな捉え方ができるイノベーションという概念に対し、既存事業の伸長と新規事業の創出の両方に共通する側面を検討していくこととしたが、それぞれにおいて決定的に異なるのは、「資源動員の難しさ」である。

一般的に既存事業の伸長は、従来の価値の磨き上げが求められることであり、社内のコンセンサスが得られやすい。

一方で、新規事業の創出においては、顧客や提供する価値が変わるため、人財を含む求められる資源が従来のものと異なる傾向にある。そのため、社内の意思決定の基準からも、どうしてもそこに向かう活動は疎まれやすい。経営は「なんとか新規事業を創出したい」と言いながらも、日常のオペレーションが新規事業を排除するような組織運営になってしまうことが多々ある。そこに対しいかに人財を工面し、現場に供給していけるかが重要となる。

2-3.「イノベーション創出」に向けHR部門に必要なことは

- A イノベーションにつながる社員同士のコミュニケーション
- B 各種制度の整備と自律的な活用を促すコミュニケーション
- C 社員の自律性を促す上下のコミュニケーションとマネジメント
- D イノベティブな人財を適材適所に配給する人事としての機能

自律人財を育てるための組織風土や雰囲気の醸成、新しいことへの耐性を持った組織開発に必要なこととして、ここまで上記4つについて述べてきた。また、共通的にみられることとして特にA～Cにおいて、「自律」「コミュニケーション」というキーワードが見えてきた。以降は、この2つの要素に着眼し、下記2点について考察していくこととする。

「イノベーション創出」に必要な社員の「自律」とはなにか。その「自律」に向けて会社組織とHR部門がすべきことは何か。

自律を促すための「コミュニケーション」とは何か。そのために会社組織・HR部門がすべきことは何か。

2-4.「イノベーション創出」に必要な社員の「自律」とは

ここでは、「新価値やイノベーションを現場発で生み出すこと」を社員の「自律」の目的とし、社員に求める自律は、自律的職務遂行、自律的協働、自律的キャリア形成の3つに分類されることを前提に考察をする。一般的に、それぞれの相関関係は高いものとされている。

自律的職務遂行

自身の仕事を、自らPlan-Do-Seeサイクルを回して推進していけること。

自律的協働

誰から指示されることなく自分の意思で同僚や他部署の方々と協調関係を結び、仕事を前に進めていけること。

自律的キャリア形成

自分の意志に基づいてキャリア・ポジションを作っていけること。

ワークエンゲージメントが高い社員は、この3つの自律のスコアが高く、ワークエンゲージメントと自律は相関関係にあることが明らかになっている。モチベーションの高低は、物事のベクトルが自身に向いているかどうかによるところが大きく、いわゆる責任に関する捉え方、ベクトルが自分以外の方向に向いていると、自律を促すまでに時間がかかってしまう。

出典：

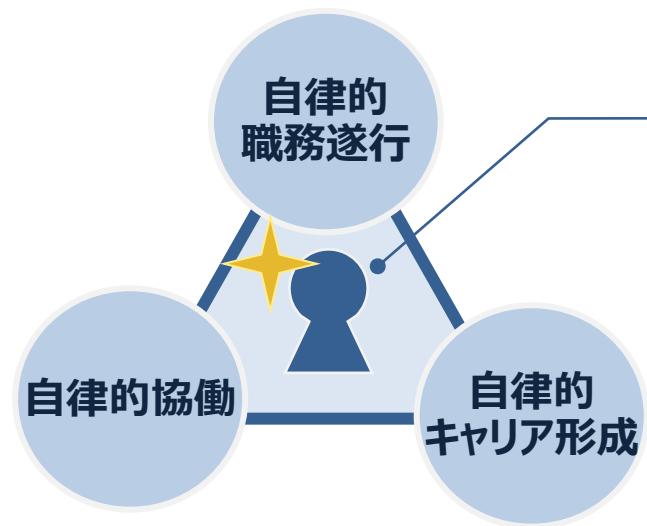
リクルートマネジメントソリューションズ調査レポート 自律的に働くことに関する実態調査

URL：https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000889/?theme=career,workplace

機関誌「RMS Message」 vol.59 (2020年8月)【特集1】「自律的に働く」

URL：https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202008/m59_all.pdf

2-4. 「イノベーション創出」に必要な社員の「自律」とは



高次元で自律性を獲得している社員とは・・・

**「イノベーション創出」のために自らが率先して
自分事として事業に取り組み、周りを巻き込める人財**

- 業務を深く理解し、責任感をもって率先して自ら動ける。
- ビジネスにまつわる物事を自分事としてとらえていける。
- 自分だけでは成し得ないことは、どうやって解決していきかを考えることができ、自ら動くことで必要な他者を巻き込める。

【補足】会社が社員の「自律」に取り組み始めるときの2つのパターン

会社が社員の“自律”に取り組むパターンは2つの傾向がある。

- **ポジティブなパターン**

人事のポリシー自体が大きく変わっていく中で、会社の経営の指針・方針に基づくメッセージ(例：自律的にキャリアを切り開いていってほしい)を社員に伝えていくパターン。

- **ネガティブなパターン**

業績やコンプライアンスなどのトラブルや問題が生じた際に、その原因として「自律的な当事者意識にあふれた風土が欠けているのではないか」というネガティブな着眼から自律を打ち出しているパターン。現場での問題に対し見て見ぬ振りをされていたり、現場からの声が封殺されてしまったりする環境で、マネジメント風土を改革するという文脈で語られることが多い。

ネガティブなパターンは現状の問題に対するアプローチとなり、また自律的なキャリア形成を促進する要因とはならないことが多い。自律について議論するにあたり、各社において、今後より一層キャリアを自分で決めてもらうことを求める傾向にある中で、その構成要素の一つである自律的キャリア形成は除外することはできないと考えられる。

よって、ここでは、上記2つのパターンのうち、**ポジティブなパターンについて検討を進める**こととする。

2-5. 社員の「自律」に必要なこととは

社員が自発的に周りを巻き込みながら、率先して事業に自分事として取り組める状態となるには、社員一人ひとりが会社の方針を深く理解し納得した上で、社員同士のやり取りの中から新たな価値を探って行ける組織のあり方が望まれる。その前提として、次の3つの要素が重要となる。

1.組織内での情報公開

企業のパーパス、方針を腹落ちさせ、各自が自分事化できる状態であることが必要となる。

2.議論の習慣

新たな取り組みは必ず不確実性を伴う。その中で、上司と部下の間、部門と部門の間で合っているか間違っているかわからないことをフラットに議論し合うという習慣が必要となる。

3.心理的安全性の担保と多様性が認められる組織文化

自ら率先して、新しいことにチャレンジすることが「善」と感じられるような環境、心理的安全性を担保しなくてはならない。それは多様性が認められているということ(Diversity & Inclusion)であり、そのためにバイアスに左右されないマネジメントが求められる。

これを達成するためには、社員一人ひとりの考え方のみならず、意識やカルチャーなどを変えていくことが必要であり、その変革のプロセスを検討しなければならない。また、マネジメント層側もそこに向けたマネジメントの仕方や対話を継続していく必要がある。

次ページ以降でそれぞれについて詳細に述べる。

2-5. 社員の「自律」に必要なこととは

1.組織内での情報公開

社員が自発的に周りを巻き込みながら、率先して事業に自分事として取り組める状態となるには、会社が社員に対しメッセージや方針について（例：「何のためにこれをするのか？」という戦略一つ一つにひもづくような目的）正しく伝えることが大前提となる。会社の核となるもの、パーパス、会社の方針といった「情報」が伝わることで、初めてそれらが自分事化され、自分の仕事と結びつけて考えていけるようになるのである。

実際に、自律や当事者意識の差は、持っている情報の格差から生じてくることが多いと言われている。GPTW(Great Place To Work)※1という「働きがいのある会社」をランキングする企業の調査によると、従業員エンゲージメントが高い企業でことごとく実践しているのは経営情報の公開であるという。

また、社員に対し、会社としての新しい取り組みや未来につながる取り組みを発信し、社員のワクワク感を促そうと試みる企業もある※2。いずれにせよ、まず社員全員の情報格差をなくし、同じレベルの情報に揃えることがポイントと考える。

※1 働きがいのある会社研究所(Great Place to Work® Institute Japan) (URL : <https://hatarakigai.info/>)

※2 ある企業において、経営理念の浸透を目的に「経営理念を理解しているか・共感しているか・判断軸としているか」といった意識調査を始めている。その一環で調査している「会社の将来に対するワクワク度合い」がまだ低いという事実がある。現状では社内に情報(新しい取り組みや未来につながる取り組み)が流れておらず、認知されていないと感じているとのこと。ワクワクしてもらうためには、まずそれを発信していく必要があり、さらにその発信された内容をみんなで話し合っ、「自分だったらこれができるのではないか？」という風に変えていかなければ変わらないと考えられる。

2-5. 社員の「自律」に必要なこととは

2.議論の習慣

自律を構成する3つのうち、特に自律的協働を考えた場合、自ら周囲に働きかけながらそのトピックに対し議論を進めていくことが必要となる。議論の習慣づけや話し合う仕組みづくりが重要と考える。

一般的にそれらの議論はあらかじめ答えが用意されていない、正解がないことが常であり、仮説思考によって「こういう意見について、あなたは思う？」というスタンスが基本となるべきである。決定事項の上から下への伝達だけでなく、組織のタテ・ヨコ・ナナメで、不確実性を含むトピックをフラット、かつ建設的に議論し合うということが今の業務を自分事と捉えて自律的協働を促進していくときには大事なポイントである。また、一人ひとりが目的を認識し前向きに話し合うことであり、その結果新たなアイデアを生み出したり次につなぐためには議論の質も重要となる。

2-5. 社員の「自律」に必要なこととは

3.心理的安全性の担保と多様性が認められる組織文化

社員が自ら率先して、新しいことにチャレンジすることが疎まれず、それが善となる組織である必要がある。社員一人ひとりが、「そういうことをしても良い」という意識になり、推奨されていることが無意識にできてくるカルチャーが根付いた組織ともいえる。

そのためには、自ら率先して、新しいことにチャレンジすることが「善」と感じられるような環境、心理的安全性を担保しなくてはならない。それは多様性が認められているということ(Diversity & Inclusion)とも言える。一方で、それらを阻害するバイアスが残るのであれば、それらバイアスをいかに取り除くかという、マネジメントのアップデートも必要となる。

心理的安全性/多様性に関する取り組み例

- 全社員対象の意識調査で心理的安全性を把握(ライオン)
- 全管理職600名を対象に心理的安全性も重視した「関係性向上プログラム」を実施(ライオン)
- e-learningなどの研修を通じた心理的安全性への意識づけ(日立製作所)

2-5. 社員の「自律」に必要なこととは

ここまで、社員の自律に必要な要素として、「1.組織内での情報公開」、「2.議論の習慣」、「3.心理的安全性の担保と多様性が認められる組織文化」の必要性について述べてきた。

以降では、改めてディスカッションのテーマ「イノベーション創出に向けたコミュニケーション」に立ち返り、テーマと最も関連性の高そうな、「2.議論の習慣」をさらに深掘りして、**イノベーション創出に向けた「質の高い議論」とは何か**について考察を進めていく。

一方で、上記3つの要素は独立して存在するのではなく、それぞれ関連して互いが互いの前提となる関係性にあると言える。そのため、「1.組織内での情報公開」、「3.心理的安全性の担保と多様性が認められる組織文化」については、質の高い議論を達成する中でともに検討していくべき要素として考える。

イノベーション創出に向けたコミュニケーション / 議論の習慣

以降で深掘りするテーマ

イノベーション創出に向けた「質の高い議論」とは何か

2-6.「質の高い議論」とは

イノベーション創出をめざすにあたり、議論の目的は、新たなアイデアを生み出し次につなげることである。そのためには、単に何でも話し合えて、話し合いが頻繁に行われるだけではなく、議論の質の高さが求められる。

イノベーション創出に向けた「質の高い議論」とは

議論の目的が設定され、その目的をメンバー全員が認識している状態のもと、正解がない中でも一人ひとりが自分の意思を持ち、前向きに行われる議論のことである。次の要素が条件となる。

- **目的と落としどころを共有し、ともに何かを生み出そうという姿勢の下行われる**
- **メンバーが互いにおのこの知識や経験、背景を理解し、それを踏まえた前向きな姿勢で行われる**
- **さまざまな環境変化を受け止め、仮説思考、かつ今後を見据えた未来志向で行われる**

※ 自分の意思とは、第三者的意見ではなく、自分はこう思う(こうしたい)と具体的に発言できていることを示す。

※ 前向きとは、ネガティブなことを見ないのではなく、そこをどう解決するかを怖がらずに前向きに向かっていく姿勢を持ちながら議論していくことを示す。

2-7.「質の高い議論」に求められること

質の高い議論のためには、次の3つの取り組みが必要となる。

① 場づくり

「質の高い議論」をするためには心理的安全性が保たれており、誰もが前向きに議論できる場が必要である。そのためには、議論に参加する一人ひとりが聴く姿勢を持つことや、議論の背景を理解すること、誰もが同じ目線になるように情報の格差が起きないようにするといった場づくりが重要である。聴く姿勢とは、誰かと議論する際に自分とは違う発言や考え方を言われたときに、それを否定せず「そこから何かを得よう」「そういった意見もあるのか」という姿勢で聴くことを指す。その上で、一人の意見に対し、さらに深掘りをする発言や別の観点が追加され、発言がテンポよく行われていることが求められる。

② 心理的安全性と議論の質のバランス

誰もが前向きに活発に発言するためには心理的安全性が保たれていることが重要である一方で、議論の「質の高さ」を追求すると心理的安全性が失われていく可能性がある。心理的安全性と議論の質はそれぞれがトレードオフの関係にあると言える。率直な意見を述べることができると同時に、それぞれの意見の質が下がらないようなバランスが求められる。

③ ファシリテーション

多様な考えを持ったメンバーによって正解のない仮説ベースの議論が行われる中では、一人ひとりが発言し、聴く姿勢を持った上で、議論の落としどころを見つけたり、次のアクションへと導けるようなファシリテーションのスキルを上げていくことが重要である。上述した「②心理的安全性と議論の質のバランス」を保つためにもファシリテーターが中心となり機能する必要がある。

2-8.「質の高い議論」のためにHR部門がすべきこと

1. 物理環境の創出

社員が質の高い議論をしやすいようにするためには、まず議論に適した物理的な環境を用意することが重要である。

施策例

- ホワイトボードや付箋など議論を促進するツールを整備する。(オカムラ)
- 議論を活性化させる色やワクワクするような色使いの椅子や壁、音楽などといった、心理面に作用する工夫をする。(オカムラ)
- サテライトオフィスや食堂、カフェなど、場所の選択肢を設け、気分を変えることができる環境を整える。

2-8.「質の高い議論」のためにHR部門がすべきこと

2. 機会の創出

「質の高い議論」を生むために、研修でファシリテーションやワークショップ運営のスキルなどを学ぶ機会を設けるとともに、時間と場所を確保することも重要となる。

一方で、リモートワークが推し進められる昨今では、リアルな場で見られるような「ちょっとした会話や雑談」が生まれなくなっていることが新たな課題として浮かび上がっている。これは心理的安全性を上げるためにも必要であるとともに、相手の強みや弱み、仕事の仕方、価値観などといったメンバーの背景情報を得る上でも重要な役割を担っていた。

今後は、リモート/リアルそれぞれのメリットを理解しながら、使い分けや、ハイブリッドな場でいかにコミュニケーションを創出していけるかを模索していかなければならない。

施策例

- 月に1度、部門ごとの話し合いの場を設定する。話し合うテーマも提供する。(オカムラ)
- 1on1を実施する。(セブン・イレブン・ジャパン)

2-8.「質の高い議論」のためにHR部門がすべきこと

3. マネジメント層のサポート

現場での質の高い議論を生み出していくためには、今までのマネジメントのアップデートが必要である。部下のやる気を引き出し、ともに成果を作っていくことをめざせるような関係性の向上が重要となる。古いマネジメントの姿にとらわれず、マネージャーが体系的に新しいマネジメントの姿を学び、自ら変わっていくことで、部下や組織文化も変わってくると考えられる。

施策例

- さまざまな部門のマネージャーがパネルディスカッション形式で、「人材育成」に関する取り組みを“気軽に”トークし合うイベントを、月1回シリーズで開催。(サントリーホールディングス)
- コミュニケーションの仕方などを含めたカリキュラムを通じてマネジメント層の育成をサポートする。(セブン-イレブン・ジャパン)
- 1on1の仕方についてのe-learningを提供をする。(セブン-イレブン・ジャパン)
- マネジメント層に向けて「関係性向上プログラム」を提供する。職場での実践を通じた半年間約60時間のプログラムで、3年かけて全マネージャーを対象に実施する。(ライオン)

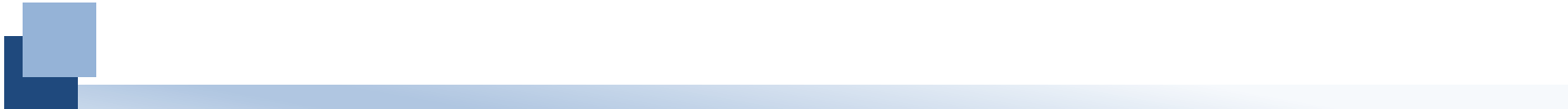
2-8.「質の高い議論」のためにHR部門がすべきこと

4. 心理的安全性への働きかけ

「質の高い議論」には心理的安全性を保つことも重要であるが、それはHR部門からの働きかけがキーになる。

施策例

- 全社員対象の意識調査で心理的安全性を把握する。(ライオン)
- 全管理職600名を対象に心理的安全性も重視した「関係性向上プログラム」を実施する。(ライオン)
- e-learning などの研修を通じて全社的に心理的安全性への意識づけ、学びの場を提供する。(日立製作所)



3. 自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント

3-1. ディスカッションのテーマと流れ

ディスカッションのテーマ

新型コロナの流行により働く場所や社員の価値観が今まで以上に多様化する中で、自律的に働くことの重要性がフォーカスされている。このような状況下で、社員の自律的な働き方を促すためにはどのようなマネジメントが必要かを以下の観点で議論した。

1

社員がイキイキと働いていくために必要な「自律」とは
・自律とはどんな側面があるか？

2

「自律」を促すために必要なマネジメント ～自律を促すための施策・制度～
・社員が「自律」した状態になるために必要なことは何か？
・自律を促すためにどのような施策・制度が必要か？

3

「自律」を促すために必要なマネジメント ～施策・制度を浸透・定着させるためには～
・施策・制度を社員に浸透・定着させるために必要なポイントとは？
・各社で既に取り組んでいる施策について、その推進上の工夫は？

3-2. ニューノーマルでも、社員がイキイキと働いていくためには

これまで、多くの人は、会社から役割や仕事を与えられて働いてきた。ニューノーマル時代には、会社のビジョン・ミッションの下で、一人ひとりが日々の業務をどのように進めていくかを考えられることが重要になってくる。そのためには、自身で仕事の進め方を考えられる「**HOW自律**」人財を育成していく必要がある。

本章では、「HOW自律」人財を育成するために必要な施策とその施策を定着させるために経営、マネージャーが取り組むべきことをまとめた。

■ 3つの「自律」

1. HOWの自律

仕事の成果物や納期は決まっていて、やり方について自身で考える。

テレワークで改めて注目された自律の形

組織やマネージャーが、社員の「HOW自律」をどうサポートしていくか？

2. WHATの自律

何をするかについても、自身で考える。

新規事業提案、業務改善提案で
求められる自律の形

3. キャリアの自律

どういうキャリアを積むかも、自分で考える。

3-3. 「HOW自律」に必要な要件

「HOW自律」のためには、「仕事やキャリアは会社から与えられるもの」という従来の考え方からの脱却が必要。

ただ、自由に動くことが「自律」だとは必ずしも言えない。会社組織で働く以上は、会社・組織のビジョン・ミッションに沿って行動することが求められる。規則・規範の範囲内で、自ら考えて行動できるこそが、「自律」である。

経営・人事が考える「HOW自律」に必要な要件

(1) 会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している

「会社が何を求めているのか」を自覚している状態

(2) 個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている

制約や行動規範(フェアウェイの範囲・幅)が相互理解されている状態(「結果が出れば、どんな手段を使っても構わない」訳ではない)

(3) 社員自身が「自律」を自覚・意識している

「自分に何が任されているのか」を理解し、内発的に行動を起こしていける状態

(4) 前例と異なるやり方をしても、評価される風土・制度が整っている

目的に向け、どのように取り組むかを任す上で、その自律した取り組みの評価の仕方も整備されている状態

(5) 仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる

セルフマネジメントができている状態

(6) 社員に働く「場所」の選択が委ねられている

どのような場所に居ても自分で律して働ける状態。会社としても、社員を信頼して働いてもらえる状態

3-4. 「HOW自律」のために必要なことは？

社員の自律行動を促進するものには、次の3つがある。**組織や上司からの支援**が、会社の成長にとってもキーポイントになる。

本人による

セルフマネジメント

他人に頼らず自分の判断で決める

本人による

公共善の意識

自分の考えや行動が世の中のためになるか、会社の理念・方針に沿っているかを考える

組織・上司による

自律支援型のマネジメント

会社の理念・方針など「公共善の判断材料の提供」と、本人の意思決定後の「行動のサポート」

出典：リクルートマネジメントソリューションズ「自律的に働くことに関する実態調査」

https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000889/?theme=career,workplace

参加者のコメント



- 「何々をやれ」「こういうやり方をしよう」「こういうやり方がダメ」というのではなく、「こういう範囲でやりなさい」というフェアウェイを決めてあげることこそ、自律支援型マネジメントと言える。
- 「あえて失敗させる」指導スタイルは改めるべき。マネージャーの仕事は、メンバーが全力で走れるように、先回りして道掃除をしてあげること。ただ、先回りすることで、これまでとは全く違うやり方を発想する機会を潰しているおそれもある。今後は、OBゾーンなどへ外れて行かないように、後ろから伴走するマネジメントスタイルへとシフトする必要もありそう。
- これまではOBゾーンだったことが、今後はOBゾーンでなくなる可能性もある。あまり決めつけずにやった方が成果を得ることもあるし、社員の「やりがい」にもつながると思う。自分たちが守っている行動規範とは何なのか。現代の日本だけでなく、未来、グローバルではどうかと照らし合わせた時に、どういう行動が良いのかは、もう1回考えないといけない。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

No	経営・人事が考える「HOW自律」に必要な要件	「HOW自律」を促すための施策	参照先
(1)	会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している	● 経営層からのメッセージ発信 (事業方針、ビジョン、ミッションなど)	リンク
		● ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、 目的・目標の共有	リンク
(2)	個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、 本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている	● 1on1ミーティングの実施	リンク
(3)	社員自身が「自律」を自覚・意識している	● ジョブ型の人事制度	リンク
(4)	前例と異なるやり方をしても、 評価される風土・制度が整っている	● 評価制度	リンク
(5)	仕事の質・生産性を上げられるように PDCAが回せる	● 働き方に関するデータの集積・可視化	リンク
(6)	社員に働く「場所」の選択が委ねられている	● コミュニケーション施策 ● 情報システムやツール面でのサポート	リンク

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (1)

「会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している」状態にするために

施策：経営層からのメッセージ発信(ビジョン、ミッション、事業方針など)

■ 施策の浸透・定着化ポイント

- **トップメッセージは、企業理念に結び付けて繰り返し語ってもらう**

コロナ禍になり、働く場所が多様化する環境下では繰り返しメッセージ(ビジョン、ミッション、事業方針など)を発信することが重要。
こういった取り組みを通じて、社員に理念が刷り込まれていく。

- **メッセージでは「あなた」ではなく、「チームの一員」として考えてほしいと伝える**

- 例えば、効率性やパフォーマンスに関してメッセージを出す場合は、「あなたの仕事のパフォーマンス」ではなく、「あなたが在宅勤務することが、チームとして効率的なのか」「チームとしてのパフォーマンス向上につながっているのか」という観点で考えてほしい、と発信する。「あなた」ではなく、「チームの一員」として考え、行動できるマインドを醸成するのが狙い。
- どんな仕事でも、間に落ちる部分がある。それを誰が拾うのか、どう拾うかが結果的にはチーム力の向上につながる。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (1)

「会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している」状態にするために

施策：ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、目的・目標の共有

施策の浸透・定着化ポイント

● 職場のミドルマネージャーからも「自分の言葉」で伝え、ミドルマネージャー自身が体現することが必要

- 「その働き方が何を意味するのか」「会社が何を狙っているのか」を自身の理解・言葉で示せるマネージャーが近くにいると、会社のミッション・ビジョンが自分が所属するチーム内でどう解釈されているかが分かる。チームの一員だと感じられる状態は、心理的安全性が高い。
- なぜやるのかをメンバーと共有できていて、それぞれが腹落ちした状態にあると、全員が同じ動きができる。業務の進め方に関して「あれやれ」「これやれ」と言わなくても、自ら考えて進めていくことができるようになりチームの仕事も円滑に進むようになる。
- 会社から一律的に発信するメッセージだけで、社員が理解するには限界がある。上司など職場のミドルマネージャーからもビジョン・ミッションが伝えられ、メンバーが「自分の組織は、どうしていくべきか」が腑(ふ)に落ちた状態にする必要がある。
- マネージャーが自分の言葉で話すことが大事。
- 単に「これがミッションです。頑張りましょう」と伝えるよりもストーリーや伝説・エピソードがあると納得感が出て伝わりやすくなる。

● 一方で、そのような周囲の状況を見ながら立ち回れるミドルマネージャーを、どう育成するかが課題

- ビジョン・ミッションを自分の言葉で語り、体現できるマネージャーをどう育成するかが課題。
- 自分が周りを見ながら、忙しくてもサポートしていく意気込みがある人をマネージャーにすると、仕事の中で自分のやり方を意識的に伝えていき、チームに浸透させることが可能。
- 人事部門としては、良いマネージャーの例(ロールモデル)を共有・展開することでマネージャーの育成につなげることが可能。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (1)

「会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している」状態にするために

施策：ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、目的・目標の共有

事例

【西部ガスホールディングス】

あるマネージャーは部下に対して、ミッション・ビジョンを共有しつつ、仕事をどうするかではなく、仕事を通じてどう成長するかを問いかけている。日々のコミュニケーションの中で、仕事を通じて自分がどう成長するかを問い続けることが、結束力を高め、自律につながっているように思える。理想のチームの一つだ。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (2)

「個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている」状態にするために

「HOW自律」に必要な要件 (3)

「社員自身が「自律」を自覚・意識している」状態にするために

施策：1on1ミーティングの実施

施策の浸透・定着化ポイント①

- 仕事の目的・目標と、本人のやる気とすり合わせていくことが大切

- 一方的に伝えるのではなく、上司部下間でこの仕事の目的・目標は何か、それに対して本人がどうしたいかをすり合わせることは大切。大きな目標をお互いに握れることが重要。
- 上司の期待と、本人のやりたい気持ちをすり合わせていくことが、任せることにつながる。

- 上司からのフィードバックや、部下への問い掛け、成長の後押しが必要

- 部下に対する期待感を伝え、成長に対する後押しをしていくことが自律につながる。
- 上司から部下を見てあげること、部下から見ると上司に守ってもらえる安心感・上司に見られている緊張感により、自律・自覚がついてくる。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (2)

「個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている」
状態にするために

「HOW自律」に必要な要件 (3)

「社員自身が「自律」を自覚・意識している」状態にするために

施策：1on1ミーティングの実施

施策の浸透・定着化ポイント②

- マネージャーのスキル・時間的な負担が大きいのがネック

意義や手法を学ぶ機会が必要。

- メンバー同士の横の連携を阻害しないように留意

メンバーの情報がマネージャーに集約されるので縦のマネジメントがしやすくなる。一方で、マネージャーが支配する構図にもなりやすい。自律を促すと言いつつも、メンバー同士の横の連携がしにくくなる点に注意が必要。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (2)

「個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている」状態にするために

「HOW自律」に必要な要件 (3)

「社員自身が「自律」を自覚・意識している」状態にするために

施策：1on1ミーティングの実施

事例

【三菱UFJ銀行】

- 上司と部下の関わり方を変えていく取り組みをしている。1on1をガイドライン化し必須とする。目の前の業務のみならず、プライベートやキャリアの悩み、自分がどうあるべきかを話してもらう場としても良いと考えている。
- マネージャーに1on1の意義や手法を学んでもらって、実践につなげていきたい。どこまで上手く行か、実態も見ながらこの取り組みを充実させていきたい。

【リクルートマネジメントソリューションズ】

- 「素晴らしいマネージャー」を研究したことがある。共通していたのは、最初にメンバーと目標をしっかりと握っている点。業務が成長のために意義があることであり、どうしたらメンバー自身の成長につながるのかを目標設定の時などに話していること。
「なぜ、やらないといけないのか」、「これをやると成長する」ということを握っている状態なので、あとは自律的に動く。それを1on1で実施している。
- また、一人ひとりのメンバーの目標や育成計画を1on1ではなく、チームで議論して決めているグループがある。評価もチームで行う(殺伐としないように工夫は必要だが)。そういった組織が自律している組織で、理想かもしれない。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (2)

「個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている」状態にするために

「HOW自律」に必要な要件 (3)

「社員自身が「自律」を自覚・意識している」状態にするために

施策：1on1ミーティングの実施

【西部ガスホールディングス】

- 当社では、期首の目標設定については、部門のミッションに基づき原則上司が差配している。しかし、部署によってはメンバーの成長・やりがいに関心を当て、部下自身に目標・どうありたいかを決めさせた上で対話している。
- 仮に1on1を制度として導入していく場合、1on1自体の目的化を懸念している。マネージャー間で力量の違いもあり、人事部門が制度としてどこまで関わっていくのかの線引きが難しい。

【日立製作所】

通常は、直属の関係で1on1を実施している。最近は2つくらい隣の部署の人と1on1(段飛び)をやっている。同じ部署の部下だと仕事の話は部下自身がしたがりますが、段飛びの際には意図的に仕事の話をしないようにしている。

また、聞いたことをそのまま直属の上司に伝えると問題が起こることもあるので、抽象化して方向性だけを共有するようにしている。全体感の中で気づきを得られれば良いというスタンスで実施している。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (2)

「個々の社員のジョブ・役割・業務が明確で、本人と会社・マネージャー間で共通認識を持っている」状態にするために

「HOW自律」に必要な要件 (3)

「社員自身が「自律」を自覚・意識している」状態にするために

施策：ジョブ型の人事制度

施策の浸透・定着化ポイント

- 職務記述書に何をどこまで盛り込むかなど、策定や運用にはさまざまな課題がある

- 例えば、誰かが弱っているときに、チームのほかの人が救ってくれる安心感。救われたから、次は自分が誰かを助けようと思う。そういったことができるチームや企業はすごく強い。そういったチームとしての働き方を職務定義書に盛り込めるのかなども考えなければいけない。
- どういったことをジョブディスクリプションに盛り込むのか、チームとしての働き方を盛り込めるのか考えなければいけない。日本型の働き方や実態に合ったジョブ型にできるのかは、まだ見だせていない。

- まずは職務記述書を作ってみて、PDCAを回してみることからスタートする

最初は、職務記述書を作ることが目的になりがち。ただ、1回作って運用してみないと、何が使えて、何が使えないのが判断できない。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (4)

「前例と異なるやり方をしても、評価される風土・制度が整っている」状態にするために

施策：評価制度

■ 施策の浸透・定着化ポイント

- マネージャー側の姿勢が問われる

- これまでのやり方と違うやり方で進めているメンバーが、成果を出せていないときに、じっと我慢して「そのやり方で良いから頑張ろう」と働き掛けられるかは、マネジメントしていても難しい問題。
- 自律を促すことはいろいろなやり方を認めること。フェアウェイ(許容範囲)の中に入っているが気に入る人もいればそうでない人もいる。多様な意見が出てくる。これは、HOW自律の課題。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (4)

「前例と異なるやり方をしても、評価される風土・制度が整っている」状態にするために

施策：評価制度

事例

【三菱UFJ銀行】

当社では、年度ごとに「評定者会議」で能力評価と実績評価を決めている。Microsoft Teamsで評価者だけのチームを作って、時々起こったその人の行動や働きを共有し、それを利用して半年/1年ごとに評価している組織がある。枠組みとして上手くやっていると感じる。

【リクルートマネジメントソリューションズ】

マネージャーが評価するだけでなく、チームのみんなで決めている(殺伐としないように工夫は必要だが)。そういった組織が自律している組織で、理想かもしれない。

【日立製作所】

メンバーが事業方針に沿ったつもりで前例のない動きをしたら、上司から批判を受け、メンバーが挑戦しなくなってしまうという事例があった。会社として自律を認めるならば、きちんと評価してあげるべきだった。

この時のメンバーの行動は、OBゾーンではなく、フェアウェイとラフの間くらいが実態だった。実務を見ている部門長が、「全然OK、協力してやる」という態度・意見であれば、随分と違ったのではないかと感じている。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (5)

「仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる」状態にするために

施策：働き方に関するデータの蓄積・可視化

施策の浸透・定着化ポイント

- 経営層を説得するために、定量的なデータが必要

- コロナ禍で「パフォーマンスが上がっているのか」「時間・勤務管理ができているのか」が問われることが多い。
- 働き方とパフォーマンスの相関などのデータの可視化が求められている。

- 自分の生産性に意識を向けることは大事だが、可視化されたデータをどう活用すれば良いかが戸惑いもある

- HOW自律のために、本人が自分のデータを振り返るという基本的なところが大事だと感じる。こういう仕事をする、こういう変化がある…という、仕事を通じた自分の変化を知るとセルフマネジメントを高めらる可能性がある。

- 他者に渡す場合は個人情報保護・運用・管理の面でも検討が必要

- マネージャーや人事がデータを使って働き方を把握したいと考える一方で、個人は嫌がる人が多い。自分で自分がどう働いているのかを知るためには良いが、他人が自分のデータを見ることに対しては「気持ち悪い」と感じる人もたくさんいる
- 自律的に働く人が自分のためにデータを記録して改善に利用していくのは良いが、マネジメントで使われると監視/管理されている感が増すので、気を付けなければいけない。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (5)

「仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる」状態にするために

施策：働き方に関するデータの蓄積・可視化

事例

【西部ガスホールディングス】

- 日立人財データ分析ソリューション(HPA)を2019年度から使用している。社員の生産性、配置配属のフィット感を定量的に把握し、本人とマネージャーにフィードバックし、意識的にコミュニケーション機会を提供している。
- 仕事や職場環境を通じて自分の意識も変わると考えており、サーベイ結果はタレントマネジメントシステムなどを通じて、セルフマネジメントにも活用できると良いのではないかと考える。自身の強み弱みを分析し、その上で上司と面談し課題をすり合わせることで、自身の生産性を上げていくことが重要。

【三菱UFJ銀行】

- 会議やメール・チャットのアクティビティを捕捉できるツールの導入を検討している。コロナ禍でパフォーマンスが上がっているのか、時間・勤務管理ができていのかなどが問われてきた。勤務データは社内システムで取得したものを各組織に還元できているが、それ以上に会議やメール・チャットに使っている時間、相手など分析して、上司と部下の1on1などで働き方を考えるときに使えると良いと考えている。
- どのくらいの効果があるのかなど見えない部分もあるが、見えない部分の働き方、成果の評価の仕方がキーになってくると考えつつ、導入を検討している。

3-5. 自律支援型マネジメントとしての施策

「HOW自律」に必要な要件 (6)

「社員に働く「場所」の選択が委ねられている」状態にするために

施策：コミュニケーション施策

施策の浸透・定着化ポイント

- 部門によって違うのであれば、部門の中のコミュニケーションが大事

部門によって、業務に適した働く場所がある。全社方針として「〇〇割出社を推奨」という言い方をしても、部門ごとの向き/不向きの話が必ず出てくる。マネージャーとすり合わせも必要。

施策：情報システムやツール面でのサポート

施策の浸透・定着化ポイント

- テレワークなど働く場所に応じたITのサポート

働く場所に依りて創造力、生産性を低下させないようなPC、ネットワーク、オンライン会議ツール、コミュニケーションツールなどのITツールの整備が必要。

マネジメント・トランスフォーメーション～マネージャーに必要なマインドセット～

2020年10月に本コミュニティを立ち上げ、参加企業の働き方改革を推進するキーパーソンが現状や課題を共有し、正解がない中で今後の対応の検討を進めた。2021年8月、新たな視座を得るためにビジネスマネジメントとピープルマネジメントに精通する澤 円氏にご講演いただいた。そのポイントをこのコラムで紹介する。

● マネジメントで最も大事なことはコミュニケーションであり、コミュニケーションはアップデートしていくことが不可欠

- 2020年COVID-19によって世界はリセットがかった。今は対面とオンラインのハイブリッドでのコミュニケーションになることを前提に、その環境で何ができるかを考えることが、マネジメントにおいて最も重要な基礎である。
- やらないといけないことは自らのマインドセットをアップデートすることである。これからのピープルマネジメントやすべてのビジネスマネジメントにおいて最も大事なことは「報・連・相」の「相談」であり、未来について考えることである。

● マネージャーの仕事は「管理をする」のではなく、「先回りして道を掃除すること」

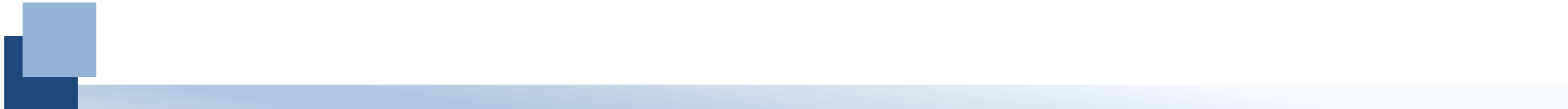
- 「管理」はAIや機械にさせた方が得意である。マネージャーの仕事は、メンバーが全力疾走できるように進む道を安全にしておくこと。
- モチベーションは上げるものではなく上がるもの。メンバー自身モチベーションが上がった状態にするために、その阻害要因を取り除いておくことがマネージャーの役割である。

● ビジネスのコミュニケーションで最も大事なことは「心理的安全性」

- 「心理的安全性」を阻害する要因を取り除いていくことが重要であり、そのためには事実と所感を分けて考える必要があり、いくつかのコツがある。(例えば、曖昧な表現を使わない、解像度を上げる習慣を作ることなど。)
- ビジネスのコミュニケーションにおいては問題を明確にしてそこに視点を当てることが重要である。何があった？ どうやったら助けられるか？ と聞くことで、具体的なアクションを取ることにつながる。
- お互いが人は自己中心であることを認め合うこと。ダイバーシティ&インクルージョンはお互いが自己中心であることを認め合うことである。
- 心理的安全性という意味で、雑談の場はとても大事である。オンラインでも雑談の機会を作った方がいい。

● キャリアは外の物差しを持つことが大事

- キャリアを二次元で考えないこと。キャリア探しは宇宙遊泳である。
- いろいろな会社で外の物差しを知っておくことが大事である。そのためにはまずアクションが先であること。
- 今こそ自己中心になる最高のチャンス。



4. 「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」におけるつながりの強化

4-1. ニューノーマルな働き方におけるコミュニケーションとは

ディスカッションのテーマ

コロナ禍における在宅勤務の浸透による対面機会の減少は、コミュニケーションの重要性とあり方を考えさせられるきっかけとなった。社員一人ひとりの自律性を育み、イノベーション創出につながる組織風土を醸成していくためにコミュニケーションが果たす役割は大きい。コミュニケーションを「タテ」、「ヨコ・ナナメ」、「社外」の3つに分類し、それぞれにおいて以下に示す観点に基づき議論した。

1

「タテのコミュニケーション」

- ①業務フォローアップだけでなく、更なる生産性向上につながるコミュニケーションとは？
- ②社員のキャリアアップや、育成につながるコミュニケーションとは？
- ③社員を取り巻く環境(仕事以外)のコミュニケーションのあり方とは？

2

「ヨコ・ナナメのコミュニケーション」

- ①普段業務で付き合いのない人間関係の構築のやり方とは？
- ②「普段付き合いのない人とのコミュニケーション」を継続させる仕掛け作りとは？

3

「社外とのコミュニケーション」

- ①「イノベーション創出に向けた社外とのコミュニケーション」として、どんな活動をしているか？
- ②外に出て行くマインドセットをどう育むか？

4-2. タテのコミュニケーション

タテのコミュニケーションを考えるにあたり、その主体となる上司、部下においては下記3つの変化ポイントが存在する。

上司

変化ポイント1. マネージャーの役割

マネージャーの役割が「部下の管理」から「部下の自律性ややる気を引き出す伴走者」に変化が求められる。上司が培ってきた経験・ノウハウが必ずしも通用しなくなっており、指示を出すのではなく、ともに成果を上げる形に対応していく必要がある。マネージャーの役割として「部下の育成」、「キャリアサポート」の重要性が増す一方で、現状はマネージャーのスキル不足が課題となっている。

【課題】マネージャーの意識改革

上司が培ってきた経験・ノウハウが必ずしも通用しなくなっており、「指示した通りやれ！」では成果が出にくい。若手社員の意識、世の中の変化に対し、マネージャーの意識改革、マネジメント手法のバージョンアップが必要となる。

部下

変化ポイント2. 若手のキャリア意識

学生時代からキャリア教育を受けている若手社員は、成長欲求、会社で働く上での目的意識、エンゲージメントに対する要求が高い。

**変化ポイント3.
ライフワークバランスに対する認識**
自分の価値観や生き様が会社とリンクした人がコンバインドする時代であり、会社の社員に対するライフワークバランス尊重の姿勢と取り組みは「人財の獲得と定着」に欠かせない要素となっている。

【課題】エンゲージメントの向上

人財流動性が高まる中、エンゲージメントの向上が人財定着に必要となる。

- ・ 社員の意識や立ち位置は「会社への忠誠」から「対等な関係」に変化している。
- ・ ライフワークバランスへの理解がなければ社員の定着がままならない時代に。
- ・ 若手のキャリアに対する価値観の変化も流動性を高める要因となる。

それぞれの変化ポイントの結果として表出するのが、マネジメント層が変化に追従していく必要性と、高まる人財流動性への対応となる。これらの要素を加味し、タテのコミュニケーションの取り組みとしての事例を次ページ以降で述べる。

4-2. タテのコミュニケーション

タテのコミュニケーションを活性化させるための取り組みとして、下記の施策案が挙げた。

次ページ以降で、各施策の詳細を記載する。

No	分類	施策案	参照先
(1)	業務フォローアップだけでなく更なる生産性向上につながるコミュニケーション	● 関係性向上プログラム	リンク
(2)	社員のキャリアアップや育成につながるコミュニケーション	● セルフアセスメントソリューション	リンク
		● マネージャー向けキャリア支援スキル教育/1on1でのキャリア支援	リンク
(3)	上司・部下のコミュニケーション	● 1on1ミーティング	リンク
		● テクノロジーによるキャリアサポート	リンク
(4)	社員を取り巻く環境(仕事以外)のコミュニケーション	● パーソナルビジョン	リンク

4-2. タテのコミュニケーション

分類

業務フォローアップだけでなく更なる生産性向上につながるコミュニケーション

施策：関係性向上プログラム

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【ライオン】

- マネージャー全員に対する施策として、上司の位置づけを“教える立場”から“部下の自律性ややる気を引き出す役目”として意識を変えていくための研修を展開。
- マネージャーは部下を管理するのではなく伴走する役割であるという意識を醸成する。

施策のポイント

部下の自律性に基づいて「何をやりたいのか」を引き出すのが今後のマネージャーの重要な役割となる。

参加者のコメント



- 過去は業務の進捗管理をするのがマネージャーの役割だったのが、これからはリーダーとしての役割も果たさないといけないと考えている。
- 部下のやる気を引き出すという役割もそのひとつ。やる気を引き出すというのは、部下が何をやりたいのか？ など、自律性を引き出すということ。
- さらに部下の自己実現をどう支援するかも課題のひとつ。

4-2. タテのコミュニケーション

分類

社員のキャリアアップや育成につながるコミュニケーション

施策：セルフアセスメントソリューション

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【日立製作所】

- マネージャーにおける、若手社員に対するマネジメントスキル不足とそれに起因する若手社員の離職に対する施策。
- 社員がバーチャルなアバターとの質問、対話ができる仕組みであり、これを通して自身の内面を省りみて、自分の立ち位置、大事にしたいことが確認できる仕組み。

施策のポイント

アバターとの対話を通して内省が促され、自分が今の仕事にアラインしているのか、またはアラインする努力をしているのかどうかが見えてくる。

参加者のコメント



- 新人は、意外と新人同士でSNSも含めてつながっておりセーフティーネットを持っている。1on1はリアルのほうがいいという議論もあったが、若い人は気にしていない。
- 若手はリアルかオンラインかということより話の中身を重要視している。1on1に部下のキャリアについての話を取り入れると部下の満足度が上がることがサーベイ分析から分かっている。

4-2. タテのコミュニケーション

分類

社員のキャリアアップや育成につながるコミュニケーション

施策：マネージャー向けキャリア支援スキル教育/1on1ミーティングでのキャリア支援

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	●

【セブン-イレブン・ジャパン】【西部ガスホールディングス】

- 属人性によって行われていた旧来のマネジメントをスキル含めてアップデートするための施策。
- マネージャーが、1on1を若手のキャリア支援として活用できるように、スキルを取得させる試み。1on1を通して若手が自分の将来のキャリアを描けるように、世代ならではの価値観の理解、信頼関係の構築、課題やレベルの理解といったアプローチを支援する。

施策のポイント

1on1を属人性に頼ったマネジメントによって行われるものではなく、手法として定義、明確なスキルを以て行うことで、若手のキャリア支援に寄与するものに昇華する。

参加者のコメント



- 1on1という手段が必要だが、その前に40代50代が何を理解すべきか、最初にインプットすることが必要。上司への信頼があってこそ話ができる。話せる相手にしか話したくないのが本音。1on1にもステップがある。どういう課題でシンクロさせていくのか。本人のレベル感はどこにあるのか。きちんとフォーカスする必要がある。
- マネージャーを対象とした研修が今までそもそも無かった。個人の考え方によって部下への教育が行われていたため、どの上司につくかで休職率が変わることもあった。マネージャーに向けた対応をするべきだと考えている。「足長ビジョン」という視点で、1on1を活用しながら若手が自分の将来のキャリアを描くことを推進することをテストしている。

4-2. タテのコミュニケーション

分類

上司・部下のコミュニケーション

施策：1on1ミーティング

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	●

【セブン-イレブン・ジャパン】

創業以来初めて評価制度の抜本的な見直しを実施。オーナーの経営相談を受ける約3千人の店舗経営相談員の人事評価については、プロセス関連の割合を6割から8割へ引き上げ。それに伴い、1on1を通じて業務プロセスを進める上での課題整理や、上司から部下へのフォローの時間を多く割く事を推奨

施策のポイント

「管理職向け」「担当者向け」それぞれの1on1の向き合い方について、社員がいつでもどこでも受けられるe-learning研修を社内発信

参加者のコメント



1on1という手段が必要だが、その向き合い方についてインプットすることが必要。上司への信頼があってこそ話ができる。また担当者の1on1に対する向き合い方も重要。話せる相手にしか話したくないのが本音。どういう課題でシンクロさせていくのか。本人のレベル感はどこにあるのか。きちんとフォーカスする必要がある。

4-2. タテのコミュニケーション

分類

社員のキャリアアップや育成につながるコミュニケーション

施策：テクノロジーによるキャリアサポート

事例

会社組織として提供すべきこと

●

個々の現場に落として実行していくこと

●

【慶應義塾大学 特任教授 岩本氏からの紹介事例】

海外で推し進められている、AIによるレコメンドをキャリアプランに取り組む施策。スキルマップやラーニング履歴、めざすキャリアなどをインプットに、個々にカスタマイズされたラーニングプログラムやOJT/OFFJTにおけるアドバイスが提示される。

施策のポイント

- AIと対話しながら自分で判断することで、人からのアドバイスより納得感が得られるという効果もある。
- 転職が多い企業がキャリア充足度をAIで測り始め、そこに対する取り組みを進めることで、転職率が低下した事例がある。

参加者のコメント



- キャリアはテクノロジーでサポートし個別化する。
- ラーニング系のベンダーとHRのベンダーが経営統合、合併が海外で進んでいる。システムを連携させて、カレントマネジメントとラーニングを結び、個人にカスタマイズしたもの。

4-2. タテのコミュニケーション

分類 社員を取り巻く環境(仕事以外)のコミュニケーション

施策：パーソナルビジョン

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	●

【セブン-イレブン・ジャパン】

社員一人ひとりに対し、パーソナルな部分を含んだ個人として尊重し、社員を人生や生活を含めてトータルで大切にしていくことに時間をかけていく考え方。将来のありたい姿からバックキャストイングライフイメージを描く、または現状分析から将来のめざす姿を描き、上長との面談に組み込む取り組み。

施策のポイント

社員一人ひとりが、自身のめざす姿を考え、自己成長につなげることが目的。「未来のなりたい自分」を整理し、内発的な動機付け、行動につなげる。

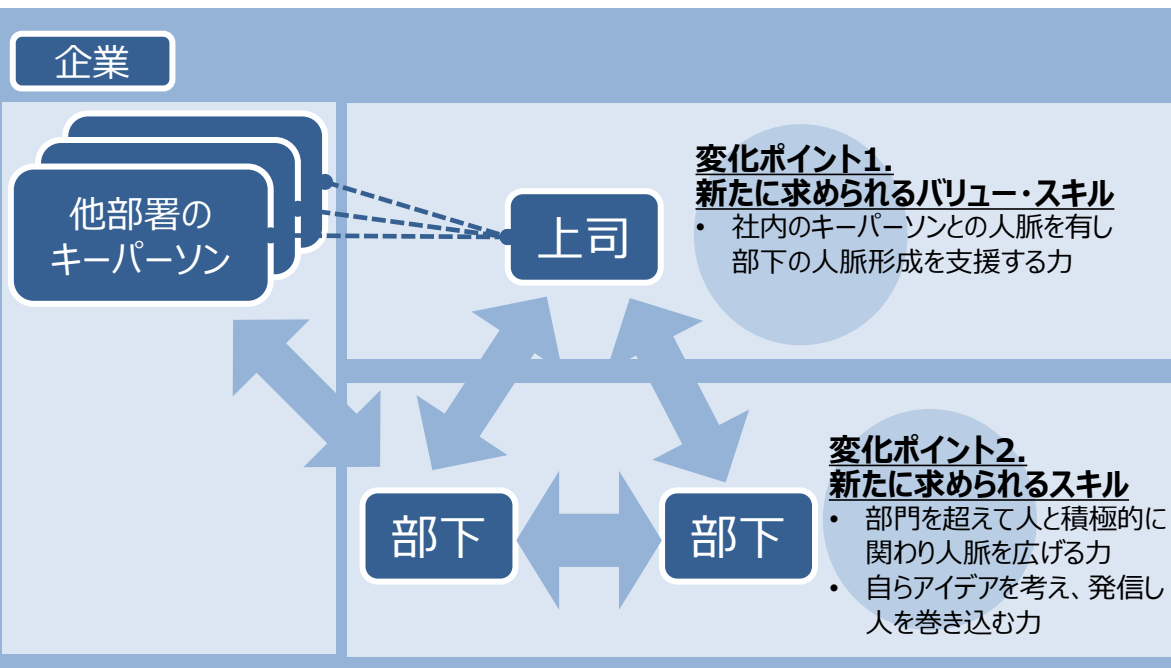
参加者のコメント



現在は一部本部のみテスト的に実施。テストで実施した本部の社員からは「自分のキャリアや今後のプランを考えるのに非常にいい機会になる」「次になにをすべきかが見える化され、意識向上につながった」と前向きな意見もある一方「なりたい自分をイメージするのに時間がかかる」など難しさを感じる社員も少なからずいる状況。この取り組みに対しても、上司と部下の日頃からのコミュニケーションや日々の仕事への向き合い方そのものに対する意識醸成を図る必要がある。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

「イノベーションを創出する上で人と積極的に関わり人脈を広げていくことはこれから特に求められるスキルである」としたときに、それを支援する企業側のさまざまな取り組みがなされている一方で、マネジメント層における新たな課題が明らかになった。



【取り組み】ヨコの連携機会の創出

イノベーション創出、部門間の関係性を深める活動機会を企業側が提供する。
共通テーマを持った活動を設けることで必然的にヨコの関係性が生まれる。

【課題】マネージャーのスキル醸成

マネージャーに必要な新たなバリュー・スキルが見えてきた一方で、そのマネージャーに対しどうサポートしていくかが今後の新たな課題。
他者を巻き込み、自ら行動を起こしていく力はイノベーションに向けた自律のめざす一つのあるべき姿であり、エンゲージメントの向上にも大きく作用すると考えられる。エンゲージメントは、キャリア見極め意識が高い傾向がみられる若手社員の定着や人財流動性の高まる昨今の醸成において、重要なキーとなる。

上記の通り、ヨコ・ナナメの関係性(部門間の関連例)を深める上で、上司と部下の新たに求められるスキルが明確になる一方で、企業としてもさまざまな取り組みを展開している。代表的な事例を次ページ以降で述べる。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

ヨコ・ナナメのコミュニケーションを活性化させるための取り組みとして、下記の施策案が挙げた。

No	分類	施策案	参照先
(1)	ヨコ・ナナメと協業する機会の創出	● 自治会活動・働き方改革推進組織	リンク
		● 働き方改革推進リーダー活動	リンク
		● ReDesign Forum(リ・デザインフォーラム)	リンク
		● ヨコのつながりを生むオフィスレイアウト	リンク
		● 「学ぶ・教え合う・つながる」社内プラットフォーム	リンク
(2)	ヨコ・ナナメを知るサポート	● イントラ上に“人となり”を掲載	リンク

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

分類

ヨコ・ナナメと協業する機会の創出

施策：自治会活動・働き方改革推進組織

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【オカムラ】

- 拠点ごとに自治会を複数部署が跨る形で組んで、オフィスの運用、美化衛生、ICT環境などをテーマに活動する。
- 同様に、現場の働き方改革をテーマに全社で約150のチームが活動している。

施策のポイント

- 自治会活動は、現場に即した運用を中心に議論していく仕組みを持つ。
- 働き方改革推進組織は、現場単独では取り組みにくい制度や仕組みなどの課題を全社での検討課題へ引き上げることが狙い。また、部門ごとのよい取り組みを他部門へ展開する仕組みをつくることで効率的な改革にもつなげている。

参加者のコメント



- 自治会は大きく運用自治会、美化衛生、ICT環境の3つがある。運用というのはオフィスなどの運用面を整える。お客さまにも見られる場所なので。美化衛生は大掃除でゴミをまとめて出すなど、どうきれいに保っていくかを検討する。ICT環境は実際にICTを使っていく中で情報を取りまとめる。業務ではないが、自分たちの業務をいかに効率良くするかにつながる。自治会は拠点単位にある。同じビルに複数の部署が入っている場合、複数の部署があると指示系統がややこしくなるので、自治会を作っている。
- 全社的には働き方改革の活動があり、約150チームのそれぞれにリーダーがいる。なかなかリーダー同士の拠点を越えたつながりができないことが課題。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

分類

ヨコ・ナナメと協業する機会の創出

施策：働き方改革推進リーダー活動

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【サントリーホールディングス】

- 全ての部署で主体的に働き方改革が推進されている状態の実現をめざし、推進リーダー制度を導入。具体的には、各部署毎に、現場を動かす中堅クラスの社員に推進リーダーを担ってもらい、各現場の状況やリアルな悩みを理解した上で、部署の課題解決に向け、部署全体を巻き込みながら、活動を強力に推進してもらっている。
- 推進リーダーの活動をサポートとして、全社の推進リーダー向けのコミュニティをオンライン上に作成して定期的に情報を発信したり、不定期でイベントを実施し、推進リーダー同士がコミュニケーションを取れる場を設けている。

施策のポイント

共通の目的を持ったメンバーが集う場をつくることにより、自然に横のつながりができる。

参加者のコメント



- 各部署から働き方改革を推進する推進リーダーを選出しており、全国に650人ほどいる。その方々を集めてイベントや情報共有をしている。部門別に推進リーダーを集めて、ブレイクアウトしてヨコの接点を作るといことはある。他の推進リーダーと自発的にコミュニケーションが取りづらいこともあるため、コミュニケーションの場を設定しつながりができるよう促進している。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

分類

ヨコ・ナナメと協業する機会の創出

施策：ReDesign Forum(リ・デザインフォーラム)

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【ライオン】

企業行動の変革を目的に経営と社員が直接議論するフォーラム。共通の問題意識(例：会社をグローバル化するにはどうすべきか?)を持つメンバーが組織横断的に集まり、部分最適ではなく全体最適の観点で課題の深掘りと施策提案を行う。経営側の承認を得たものは予算をつけ実装を開始。

施策のポイント

通常業務以外の全社的な活動に対するハードルが下がるような雰囲気づくり、文化醸成が併せて行われることで、より活発な活動になると考える。積極的な人を支援するだけでなく、全体を底上げするような仕掛けが必要。

参加者のコメント



- 施策を経営に提案し、経営側の承認により予算を得て活動する仕組み。共通の問題意識・課題意識を持った人が集まり、そこに若手の有志の団体などがつながっている。
- 他部署と、直接的に目の前の仕事に関わらないようなイベントに参加しにくい雰囲気があり上長から理解を得られず参加しづらいという声もある。会社としてはその雰囲気を取り払い、組織として文化を作る必要がある。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

分類

ヨコ・ナナメと協業する機会の創出

施策：ヨコのつながりを生むオフィスレイアウト

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【西部ガスホールディングス】

- オフィスの中で、同じ部門の人だけでアイデアを考えても限界がある。これを打破するために、フリースペースを改装し、オープンな打ち合せ、会話ができる場にした。
- 目的に応じて自由にレイアウト変更することが可能。人の集う場所の重要性を考慮した取り組み。

施策のポイント

部門を超えて利用頻度が高い。レイアウトを変えれば垣根を越えることが可能であり、そこで交わされる会話・雑談がイノベーションに非常に有効となる。

参加者のコメント



- 部門を超えて利用頻度が高い。例えば営業部門も長机の昔ながらのスタイルだが、レイアウトを変えれば垣根を越えていける。そこで交わされる会話・雑談も非常に有効。自律的な場づくりだけでは限界のある時代に来ている。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

分類

ヨコ・ナナメと協業する機会の創出

施策：「学ぶ・教え合う・つながる」社内プラットフォーム

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【サントリーホールディングス】

- 社員の自ら学ぶ組織風土を醸成するために、寺子屋と呼ばれる「学ぶ・教え合う・つながる」がコンセプトの、学びの社内プラットフォームを提供している。社員が自由に自分が提供できる学びのイベントを企画し、それを聞きたい社員が、自由に参加できる。
- ビジネススキルや一般教養に関する講義を受講して学びを得たり、自らが講師となり社内外で得た知識を他の社員に自由に共有することができる。

施策のポイント

- 1万人以上の社員が登録。社員同士が自発的に交流し、知見を広げることができるカジュアルな学びの場として、盛り上がっている。
- 社員への学びの機会提供だけでなく、この寺子屋を通じて、共通の趣味嗜好(しこう)をもつ社員がつながり合い、部署を越えたコミュニケーションの創出の一助ともなっている。
- コロナの影響を受けて、全てオンライン化したところ、Web開催の手軽さと全国の社員が参加しやすくなり、参加者だけでなく、主催する社員も大幅に増えている。

4-3.ヨコ・ナナメのコミュニケーション

分類

ヨコ・ナナメを知るサポート

施策：イントラ上に“人となり”を掲載

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【西部ガスホールディングス】

部門間の連携をカバーする目的で、Webサイトに部署紹介を載せ、人をクリックしたらその人の好きなことや趣味、キャリアが見られる仕組みを設けている。業務だけでは見えてこない情報が、部門・世代間を越える際に有効となる。

施策のポイント

初めてコンタクトする人の情報を予め把握することで安心感と親しみを持って接することができる。

参加者のコメント

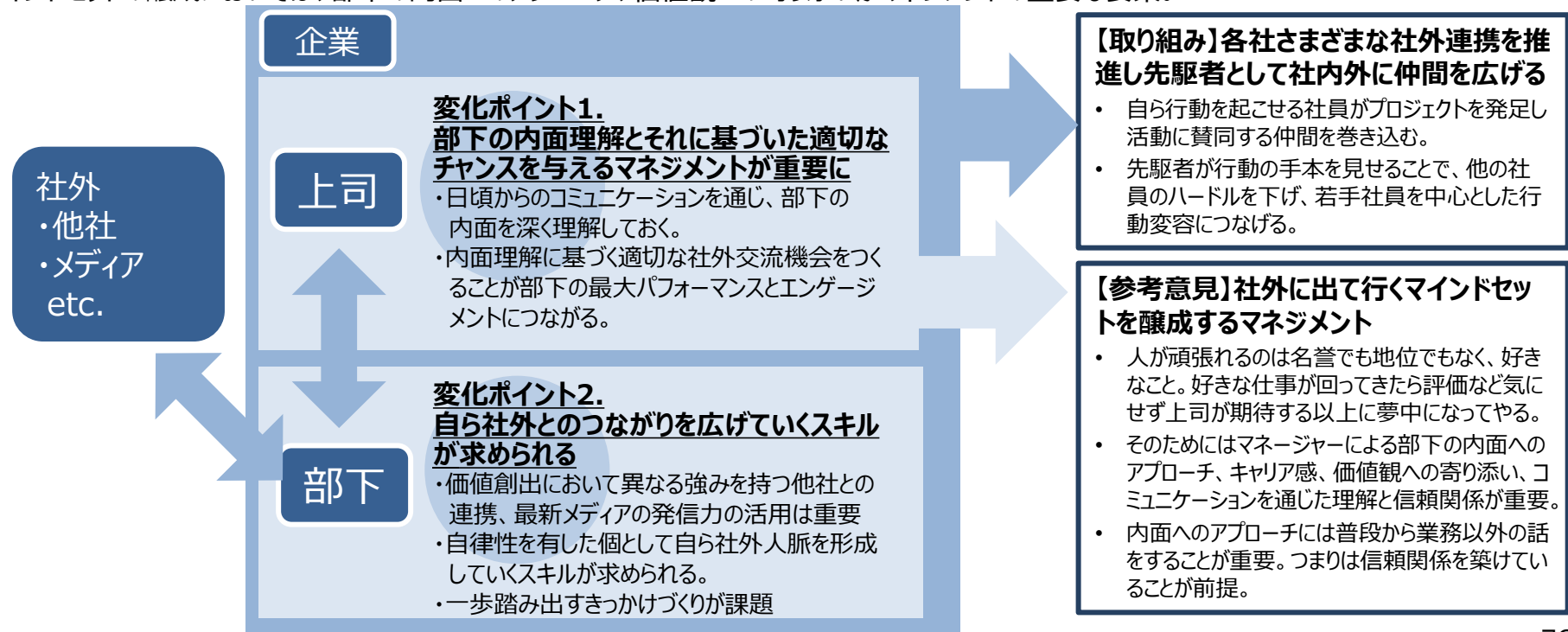


初めてお尋ねするときに情報を仕入れるためWebサイトに部署紹介を載せ、人をクリックしたらその人の好きなことや趣味、キャリアが見られる仕組みを地区独自で作成している事例がある。部門間の連携をカバーするための施策だった。特に部門・世代間を超えるような分からないことは業務上あるので、地区の中では一緒につながっているが、ガスの供給と営業の関係など、それぞれの壁を越えていくには有効。目的を明確化しないでただ集めればいい訳ではない。若手のワークショップや新人の教育など、それをするために人が集い知恵を出し合うというような仕掛けがあって、お互い垣根を超えた連携やサポートが生まれると思う。対面非対面それぞれにおいてそのような場づくりが必要だと感じている。

4-4. 社外とのコミュニケーション

イノベーション創出において社外との交流は重要な要素であり、各社でさまざまな取り組みを実施している。

マインドセットの醸成においては、部下の内面へのアプローチ、価値観への寄り添いがマネジメントの重要な要素。



4-4.社外とのコミュニケーション

社外とのコミュニケーションを活性化させるための取り組みとして、下記の施策案が挙げた。

No	分類	施策案	参照先
(1)	社外とのコミュニケーション創出の取り組み	● WORK MILL(共創空間)の取り組み	リンク
(2)	社外に出て行くマインドセットの醸成を育む取り組み・マネジメント	● 有志による活動の促進	リンク

4-4. 社外とのコミュニケーション

分類 社外とのコミュニケーション創出の取り組み

施策：WORK MILL(共創空間)の取り組み

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【オカムラ】

働く環境、働き方を変えるためのプロジェクトとして、共創空間を東京・名古屋・大阪・福岡の全国4か所に設ける。企業の垣根を越えて共創することを大前提として、各社からのミッションを持ち寄り、業務として他社との協業に取り組む。

施策のポイント

企業の垣根を超えたリアルな共創の場を提供することで、同じ目的の人が自然と集まることが可能。自発的な姿勢に頼るだけでなく、「所属する企業からアサインされた業務としての活動」にする仕組みが求められると考える。

参加者のコメント



- WORK MILLという働く環境、働き方を変えるためのプロジェクトがある。共創空間を東京・名古屋・大阪・福岡の全国4か所に作っている。
- 社外と共創を行ってもいい場所があるのは大事。
- 場所・プロジェクトから生まれたものの一つがpoint 0。まさに企業を超えた協創のためのコンソーシアムだが、コンソーシアムだけではなく、point 0 marunouchiという場所もある。
- 仕組みも大事だが、リアルな場も大事でベースになっている。コロナではなかなかできないがやれることはあると思う。
- 企業の垣根を越えて共創することを大前提として集まっている。参加したいと思う時点で、個人で参加というより、企業として部署やプロジェクトがミッションを持って参加している。

4-4.社外とのコミュニケーション

分類

社外に出て行くマインドセットの醸成を育む取り組み・マネジメント

施策：有志による活動の促進

事例

会社組織として提供すべきこと	●
個々の現場に落として実行していくこと	

【ライオン】

ReDesign Forumで立ち上がった有志団体(LION ACADEMIA)に予算をつけ、適度な距離を保って自主性に任せた活動を促進している。LION ACADEMIAの活動の一つである「外の世界を知る」ための社外との交流などを社内に見せることで、社外とのコミュニケーションを含めた自主的な活動の増加をめざしている。

施策のポイント

HR部門が先導するのではなく、有志の活動をバックアップし、自主的に活動している社員を事例として見せることで、社員の自主的な活動への心理的ハードルを下げる。

参加者のコメント



- 社外の人との交流会を行うことなど、自主的にそれぞれが行っている状態。
- 有志で立ち上がっている団体を同時多発的に見せていく、取り組みを取り上げて見せていくことが、みんなの心のハードルを下げるのではないかな。
- LION ACADEMIAが主催した「SDGsワークショップ」をきっかけに、参加したメンバーが性の多様性(LGBTQ)の全社的な意識向上をめざすLION Prideプロジェクトを立ち上げるなど、取り組みが広がっている状況。
- 基礎的なことをやっている研究部署やサプライチェーンの部署などに事例を見せるといいのでは。見せ方を上手くしたいと思っている。

4-5.まとめ ～企業やマネジメントに求められること～

「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」のコミュニケーションの議論を通じ、見えてきた重要な変化と課題は以下の通り。

タテのコミュニケーション

マネージャーの役割の変化：マネージャーの役割が「部下の管理」から「部下の自律性ややる気を引き出す伴走者」に変化
マネージャーのスキルアップが課題：「部下の育成」、「キャリアサポート」の重要性に対応するマネージャーのスキルアップが課題

ヨコ・ナナメのコミュニケーション

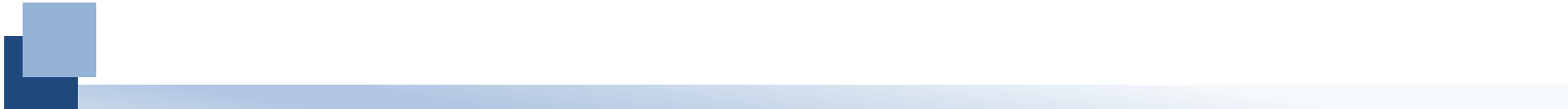
自ら人脈を広げるスキルの重要性：人と積極的に関わり人脈を広げていくスキルがイノベーション創出においてより重要に
マネージャーの新たなバリュー：社内のキーパーソンとの人脈を有し部下の人脈形成を支援する力が重要なバリューとなる

社外とのコミュニケーション

社外とつながるマインドセット醸成：自律性を有した個として自ら社外人脈を形成していくスキルが求められる
部下の内面への寄り添い：部下の内面理解に基づくマネジメントが部下の組織エンゲージメントと最大パフォーマンス発揮につながる

議論を通じて見えてきたポイントは、下記の通り。

- 社会の価値観や技術の進化など世の中の変化のスピードが加速し、過去の経験が必ずしも通用しない時代になっている。
- キャリア教育を受けている昨今の若手社員は、会社を自己実現の場として見る傾向にあり、時には若手側から会社側を評価する対等な関係と捉えつつある。
- マネジメント層はこうした変化を認識・理解し、マネジメントスキルのアップデートが必要。



5.働き方のグレートリセットに向けて

ニューノーマルな働き方協創コミュニティ アドバイザー
慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授
岩本 隆

コミュニティでの議論の総括

本コミュニティでは、各種業界のリーディング企業9社の専門家が参集し、約1年半をかけて、経営目線、HR部門目線、現場目線などさまざまな目線から、重要な課題を抽出し、各社の具体事例なども共有しながら、重要課題解決のための議論を重ねた。

さまざまな議論を貫くキーワードは「自律」であり、個々の社員の自律性を高めるために、経営やHR部門としてどういった環境・ツールや制度・仕組みを整えるべきか、現場のマネージャーはどういったマネジメントに変革すべきか、個々の社員の意識はどう変わるべきかなど、さまざまな観点から「自律」について議論され、本レポートにまとめられた。

自律性の高い企業に変革するためには、以下の2つのポイントを押さえることが求められる。

社員エンゲージメントとウェルビーイングとの両立

社員エンゲージメントを高めることに加え、社員のウェルビーイング、特に幸福度も同時に高めることが重要であり、幸福度の重要要素であるキャリア充足度を高めるサポートに企業側も力を入れる。

認知的ダイバースな企業文化の醸成

男女、年齢、国籍などの属性的なダイバーシティだけでなく、思考特性、スキル、経験など個々人がもつ認知的なダイバーシティを包摂し、自律した個々人が掛け合わさって相乗効果が常に発揮できるイノベティブな組織に変えていく。

これからの人財マネジメント～人的資本経営～

産業構造が大きく変化する中で、企業価値に占める無形資産の比率が高まっている。無形資産の中でも最も重要な資産は人財であり、人財を「消費する資源」ととらえるのではなく「**投資対象としての資本**」をとらえる人的資本経営が今後ますます重要になる。



ISO(国際標準化機構)でも2018年12月に人的資本報告の規格(ISO 30414)が発行され、ワークフォース可用性、ダイバーシティ、リーダーシップ、後継者計画、採用・異動・離職、スキル・ケイパビリティ、企業文化、健康・安全・ウェルビーイング、コンプライアンス・倫理、コスト、生産性の11の人的資本領域において58のメトリック(測定基準)が示され、人的資本をあらゆる企業が同じ基準で定量的に測定する機運が世界的に醸成され始めるとともに、人的資本開示の政策の議論も日本を含めさまざまな国で進んでいる。



これらの動きに相まって、人的資本のどの領域にどう投資をすることが企業の持続的成長につながるかを定量的に経営判断していくことがこれからの人財マネジメントに求められる。

人的資本経営の実装のためには、経営戦略と人財戦略を連動させ、人財戦略においてKGI(重要目標達成指標)やKPI(重要業績評価指標)が明確に設定されて、体系的にPDCAを回す仕組みを企業の中に構築することが必要である。
ニューノーマルな働き方への変革と同時に人的資本経営への変革を進めることが日本企業にとっても急務となる。

さいごに

2020年6月に開催されたダボス会議で2021年のテーマを「グレートリセット」に設定すると発表されたことから、グレートリセットという言葉が世界的に注目を集めるようになった。それに伴い資本主義のあり方のグレートリセットが議論されるようになり、世界では「ステークホルダー資本主義」を推し進めるべきという考えが広がり、日本でもステークホルダー資本主義を元にした「新しい資本主義」のあり方の議論が始まった。

新しい資本主義においては「成長と分配の好循環を実現するカギは「人」である」と人的資本を最重要事項に位置づけており、企業にとっては人的資本経営を実装するための「働き方のグレートリセット」が否応なしに求められることになった。

全ての社員が自律性を高めてイキイキと働き、自律性の高い社員同士がダイナミックに掛け合わさってイノベーションが持続的に生まれ、企業の持続的成長が実現できる。そして、個々の社員のウェルビーイング、人生・キャリアの充足感、幸福感が高まる。そういった世界観を働き方のグレートリセットによって実現していくことがこれからの企業経営にとってますます重要になる。

読者の皆さんの企業・組織の働き方のグレートリセットに本レポートが参考になることを期待する。

- Microsoft Teamsは、米国Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標、または商標です。
- その他記載の会社名は、それぞれの会社の商号、商標もしくは登録商標です。



Appendix

※所属、肩書は2022年3月23日時点

参加者

薄 良子	株式会社オカムラ ブランディング統括室 室長 Team WiL-BE リーダー
垣屋 譲治	株式会社オカムラ 働き方コンサルティング事業部 グローバル&ソリューションマーケティングセンター
横尾 大輔	KDDI株式会社 人事本部人事企画部 部長
野澤 和寛	KDDI株式会社 人事本部働き方改革・健康経営推進室 働き方改革グループ グループリーダー
寺地 泰史	西部ガスホールディングス株式会社 人財戦略部 人財戦略グループ マネジャー
吉富 祥平	西部ガスホールディングス株式会社 人財戦略部 人財戦略グループ
関原 のぞみ	サントリーホールディングス株式会社 ピープル&カルチャー本部 労務政策担当課長
齋藤 沙貴	サントリーホールディングス株式会社 ピープル&カルチャー本部 労務政策担当
河野 通之	株式会社セブン-イレブン・ジャパン 人事本部 人事労務部 勤労厚生マネジャー
柴田 麻衣	株式会社セブン-イレブン・ジャパン 人事本部 人事企画担当
南 宏	株式会社三菱UFJ銀行 人事部 副部長
福井 靖之	株式会社三菱UFJ銀行 人事部 企画グループ 次長
斎藤 沙矢香	ライオン株式会社 人材開発センター 副主任部員
臼井 秀人	ライオン株式会社 人材開発センター 副主席部員
古野 庸一	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長
本杉 健	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 営業統括部 統括部長
高本 真樹	株式会社 日立製作所 人財統括本部 シニアエバンジェリスト
大和田 順子	株式会社 日立製作所 人財統括本部 システム&サービス人事総務本部 ヒューマンキャピタルマネジメント事業推進センタ エバンジェリスト
アドバイザー 岩本 隆	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授
ゲストスピーカー 澤 円	株式会社 日立製作所 Lumada Innovation Evangelist

※所属、肩書は2022年3月23日時点

事務局

株式会社 日立製作所

システム&サービスビジネス営業統括本部 サービス営業推進本部

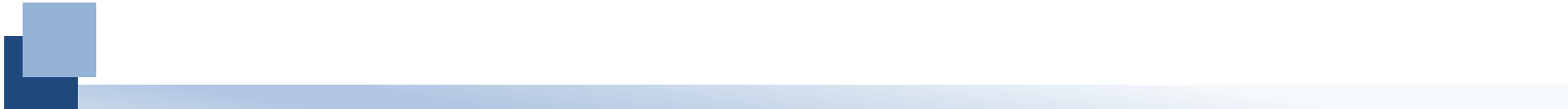
清水 俊克 宮武 弘 下川 寛之 近藤 直之 丸山 聡 大谷 凌太 本名 涼 菊池 菜摘

IoT・クラウドサービス事業部 働き方改革ソリューション本部

吉田 章宏

アプリケーションサービス事業部 Lumadaソリューション推進本部

小島 岳 藤田 あずさ



ニューノーマルな働き方協創コミュニティレポート

多様化する働き方への対応 ～人的資本経営を見据えて～

2022年5月

ニューノーマルな働き方協創コミュニティ

