

産訓

COLLOQUIUM

コ ロ キ ュ ウ ム



辰年昇龍に育成気運を高めよう！

- 日本の産業が直面する課題

日本産業訓練協会 理事長 鈴木 俊男

- 弛まぬ人づくりで「人を繋ぐ、世代を繋ぐ」

パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社
モノづくり研修所 所長 廣田 亮治

1

JANUARY 2024 Vol.79 No.747



CONTENTS

辰年昇龍に育成気運を高めよう！

● 日本の産業が直面する課題 …… 2

日本産業訓練協会 理事長 鈴木 俊男

● 弛まぬ人づくりで「人を繋ぐ、世代を繋ぐ」 …… 5

パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社
モノづくり研修所 所長 廣田 亮治

● 1on1ミーティングの取り組みについて …… 12

日本産業訓練協会 研修部長 山口 和人

◆ 新刊紹介 …… 15

日本の産業が直面する課題

日本産業訓練協会 理事長 鈴木 俊男



この度の令和6年能登半島地震により、犠牲となられた方々の御冥福をお祈りするとともに、被災された全ての皆様に心よりお見舞いを申し上げます。

また、被災地域の皆様の安全確保と被災された皆様の生活が一日も早く平穩に戻ることをお祈り申し上げます。

2024年 辰年の年頭にあたり、コロナ・パンデミックは一旦終息かと感じています。改めて日本の産業が抱える課題に思いを巡らせてみました。

日産訓設立当時、日本の産業が抱えていた課題

当時の先進国の経済成長エンジンをどうキャッチアップするか、そして人的側面では一次産業の労働力を二次・三次産業にどう上手く移動させることが出来るかであったと思います。受け皿である企業側は、労働安全衛生規則、定期昇給型賃金制度、企業内人材開発制度、退職金制度等々を準備してきました。そうした状況の中、日産訓の役割の一つが、企業内のこれら全体のプロセスを体系的にマネジメントする「管理者」の育成でした。

設立当時と比べて、現在の課題

二つの構造的変化がありました。一つは、地方の過疎化や人口の少子高齢化によって労働力移動の問題が変質したことです。新卒採用主義一辺倒という訳にはいなくなりました。二つ目は、1960年代の貿易自由化に伴い日本の通貨が国際通貨に仲間入りして、為替市場の変化に強く揺さぶられるようになったことです。現下の対ドル円安によって、在日外国人労働者は円建ての手取りが目減りしたので、通貨購買力の強い国への移動を考えるようになりました。日本人IT専門家も通貨購買力の強い給与を支払うシリコンバレーからの誘いに応じる傾向が出ているようです。もちろん海外からの観光客の増加は急上昇です。外資系企業による対日投資の増加も見えてきました。しかし、海外から見れば目減りした分だけ日本は貧乏になったと言えます。

今日的課題に加わった超大型の課題

産油国と非産油国間の政治問題にもなって手の付けようもない気象変動危機への対

応課題と、あまり人の関心と呼ばない、しかし、避けて通れない「負になる」ゴミ・汚染・環境問題が地球規模で広がっている課題です。水や大気、そして全ての物質は地球上で循環するエコロジー的法則の支配下であり、日常生活の中でこの循環を損なうような行動を慎む社会・コミュニティーをどのように形成するかの問題です。端的に言えば、自然界で循環できないものを廃棄しない、廃棄する量をできるだけ減らすという課題です。

日本では2000年に、「循環型社会形成推進基本法」が成立しています。その骨子は、ゴミの発生を抑制する(reduce)、再使用する(reuse)、リサイクルする(recycle)の「**Three R**」です。エコ活動の現場では、さらにゴミになるものは買わない(refuse)、修理して再使用する(repair)を加えた「**Five R**」でエコ活動が行われています。

徳島県の上勝町のエコ活動事例が、日産訓エキスパートの方々が将来活動分野を考える際に参考になると思い、以下に要約紹介します。

今から20年前、同町の議会は次のような「ゼロ・ウェイスト(ゼロ・ムダ)宣言」を採択している。

「未来の子ども達にきれいな空気やおいしい水、豊かな大地を継承するため、2020年までに上勝町のゴミをゼロにすることを決意し、上勝町ゼロ・ウェイスト宣言」する。

1. 地球を汚さない人づくりに努めます。
2. ゴミの再利用、再資源化を進め2020年までに焼却・埋立処分をなくす最善の努力をします。
3. 地球環境をよくするため世界中に多くの仲間をつくります。

進捗状況

- *そもそもゴミを出さないコミュニティづくりを目指している。
- *宣言採択から17年でリサイクル率80%を達成した。
- *町から出る生ゴミは各家で堆肥化し、自然に還元される。
- *資源化される資源ゴミは各自ゴミステーションに持ち込み、45種類に分別され、資源化される。
- *高齢化が進む1500人程の規模の町はゴミの収集を行わなくなった。
- *2020年に「上勝町ゼロ・ウェイスト・センター」を設立、活動を発信するようになった。
- *町民が不要になった物をセンターに持ち込み、他の人が無料で持ち帰れる「くるくるショップ」が機能している。

*ゴミにならないような商品を選択的に購入するというように、町民側の行動に変化が見られた。どうしても廃棄せざるを得ない場合、生産者側にエコ化を要望するようになった。

*行政側はゴミを出さないような法整備を行い、ゴミの焼却、埋め立て処理からの離脱を目指した。

以上のような効果が観察されます。

結びとして

宣言のフォローアップは、行政・町民・サプライ業者の三者構成員の間に共通の価値観を醸成させると考えられます。そこに弊協会のMTPプログラムに盛り込まれている「マネジメントを必要とする空間」を三者は共有しているものと推察できます。

小さな事例ですが、上勝町のこのような活動を拡散させるならば、SDGs下の日本に新しい成長エンジンが稼働するようなことになるでしょう。日産訓エキスパートである先生方のチャレンジングな討論、および人材育成活動を期待したいものです。

事例にあるような空間では、

- ① MTPに内在する上下左右に通用する体系と用語の活用
 - ② この体系と用語を様々なシチュエーションで力強く説明し、訓練するインストラクターの参画
- を必要としていると思います。

本年も、会員企業をはじめ関係各位皆様のご支援・ご協力のほど、何卒宜しく願い申し上げます。

弛まぬ人づくりで「人を繋ぐ、世代を繋ぐ」

パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社

モノづくり研修所 所長 廣田 亮治

「モノづくり研修所」は大阪府枚方市に立地する。この地は古来、わが国の政治・経済・文化の中心であった京都と大阪を結ぶ、淀川などの河川や街道が集積する所であり、戦国や幕末の戦乱の痕跡も随処に残る歴史の舞台でもある。今回、モノづくりにおいてわが国を代表する企業が、事業環境の絶えざる変化の中で、人づくりにどのように取り組んでいるかについて、所長の廣田亮治氏に伺った。

研修所の入口ロビーに松下幸之助氏の肖像写真と共に「物をつくる前に人をつくる」の言葉が掲げられている。町工場から世界の松下電器を築き上げた経営者の人材育成観を代表する言葉として有名である。その精神を基軸にモノづくり研修所は創られ、運営されている。

1. パナソニック社の現況と人づくり

現パナソニックホールディングス株式会社【以下・PHD社】は、1918年に松下電器産業(株)として創業され、2008年にパナソニック(株)に社名を変更した後、2022年にグループの持株会社として現在に至っている。



▲ 研修施設外観

PHD社は傘下に7つの事業法人を持ち、その全体をカバーする間接組織としてパナソニックオペレーショナルエクセレンス(株)【以下・PEX】がある。モノづくり研修所はそのPEXに所属している。

PEXの役割は、グループ内7つの事業会社とPHD社を結び、多様な価値を提供することにある。それは、ひとつにPHD社が立案した戦略を各社が具現化・実行することであり、同時に専門能力を提供し、各社の事業競争力の向上を支援することにある。「人づくり」はその重要な役割の一つとなっている。

2. グループ人材育成の拠点「モノづくり研修所」

PEXではグループ全体で23万人を数える従業員のベーシックな人材育成を、各事業法人と相互に連携しながら進める「ネットワーク型人材育成」として実施している。組織上では「組織・人材開発センター」と「モノづくり研修所」の2つの部署が担い、研修は一部

を除き本研修所で行っている。

「組織・人材開発センター」では、新入社員導入教育、幹部開発研修、経営理念研修、組織開発などを担当している。

「モノづくり研修所」では、各事業法人の事業運営に共通して必要な技術・技能の基礎・専門教育を実施している。

(施設概要) 敷地面積：128,382㎡ 延床面積：50,031㎡
研修室：82教室(定員1,300名) 宿泊施設：177室

3. モノづくり研修所の役割

モノづくり研修所は、パナソニックグループの「人を繋ぐ、世代を繋ぐ」をスローガンとして、モノづくりの人材育成を通じてグループ全体に貢献することを目指している。

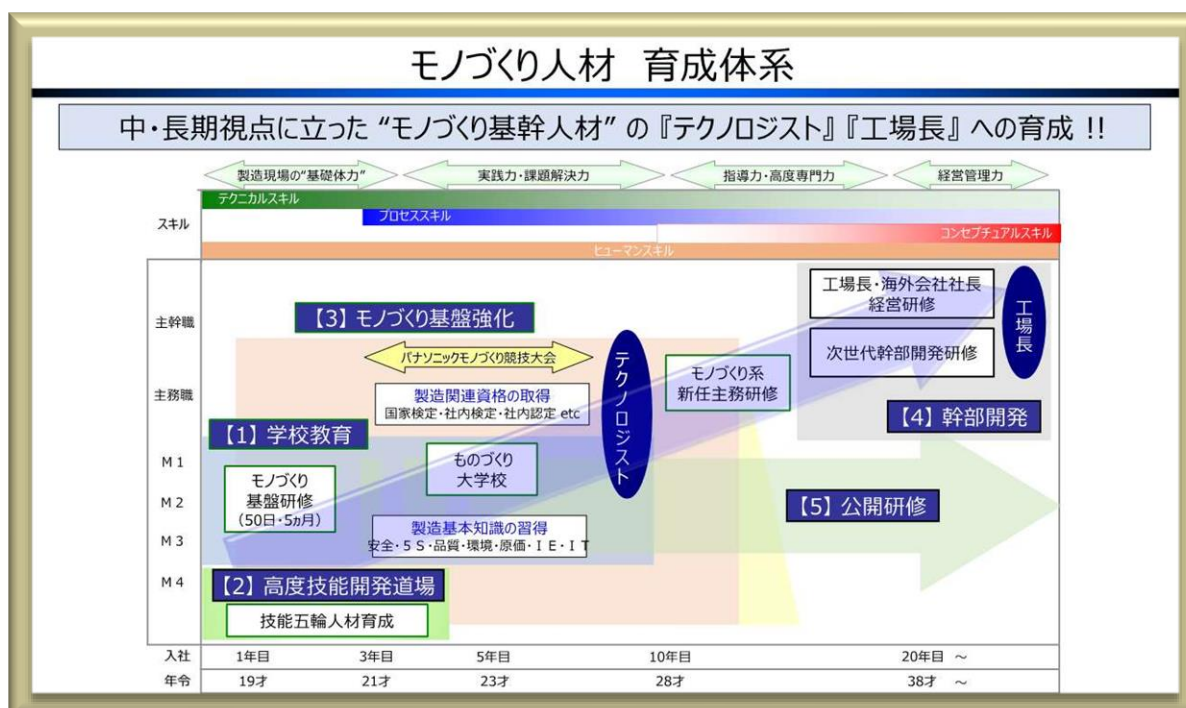
組織の体制は、「専門技術研修課」「モノづくり人材育成・基盤推進課」「モノづくり人材開発部」「高度技術開発道場」の4つの部門からなっている。

「専門技術研修課」は、技術系新入社員への導入・基礎教育、電気ハード・ソフト等の専門技術研修、技術系幹部人材育成プログラム等を実施している。

「モノづくり人材開発部」では、グループのモノづくり方針を受けて新規の研修施策を開発、海外製造拠点のモノづくり人材強化施策を実行し、社外からの引合いに対する営業窓口役割等を行っている。

「高度技術開発道場」は、技能五輪出場を目的とするエキスパートを育成し、五輪後もその人材をグループ内に輩出することで現場力強化を図っている。

「モノづくり人材育成・基盤推進課」は、次節で紹介。



4. モノづくり人材育成・基盤推進課の役割

本部門は、「ものづくり大学校」と「工科短期大学校」の運営、技術系新入社員向け基盤研修、各種技能研修の開催、モノづくり競技大会、国家・社内検定の運営等を担当している。

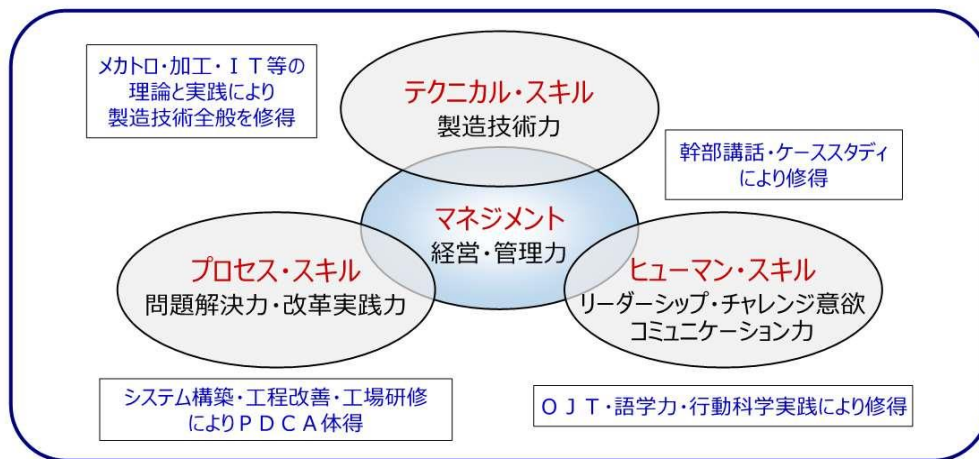
(1) 学校教育

本教育では、「製造技術全般の知識・実践力を身に付け、現場改革を実践・リードできる人」の育成を目指し、重要な“4素養”の強化を図っている。それは「テクニカル・スキル」「プロセス・スキル」「ヒューマン・スキル」と、その3つに重なり合う「マネジメント・スキル」である。

高校卒新入社員は全員が入社1年目の研修として、全寮制となる「50日コース」と「5か月コース」のいずれかを必須で受講している。「50日コース」では、管理系／エンジニアリング系スキルを、「5か月コース」では機械加工系スキルを中心に学んでいる。各コースは例年それぞれ50名前後の受講者数となっている。内容は、経営理念＋専門スキル実習＋工場見学＋土曜英語講座からなっており、徹底した実習・演習による基礎スキルの習得およびQCD(品質・コスト・納期)の概念、社会人・企業人としてのマインド・行動を身に付けることを狙いとしている。

学校教育の目指す姿 (モノづくりリーダーの要件)

『製造技術全般の知識・実践力を身に付け、現場改革を
実践・リードできる人』を目指し、短期に“4素養”を強化



(2) ものづくり大学校

入社して実務経験を積んだ製造系技術社員(高校卒5年・高専卒3年程度)を対象に、次世代の技術／製造リーダーとなる人材の育成を目的として、1年間の全寮制研修を実施している。基礎課程6か月、応用課程6か月からなり、最終時の1か月は海外での工場実習を行う。全寮制によって上記の“4素養”を一段と強化しつつ、社会人としての基礎力及び英語力も養っている。

(3) 工科短期大学校と中国製造技術学院

グローバルに事業を展開するパナソニックグループにおいて、国内の製造拠点と海外との橋渡しとなる次世代製造リーダーの育成はグループとしての重要な課題である。本部門は、中国・東南アジアでの製造会社における中堅モノづくり基幹人材(課長候補者)を対象として、前述の「ものづくり大学校」のカリキュラムに準じた内容の「工科短期大学校」を設置している。

1年間の全寮制の課程であるが、3か月の日本語研修を事前に行っている。選ばれた人達であり、大変意欲的で、半年もすると語学力は研修に支障のないレベルに達している。課程には帰国できる期間を設けているが、大多数は1年間日本に留まり頑張っている。

また、特に中国では2009年4月、杭州市に「中国製造技術学院」を開校し、革新リーダー育成や製造系基幹人材のスキル強化によって現地化の加速を図ってきた。対象となる製造会社は約60社、人数は約4千名に及んでいる。

カリキュラムはモノづくり研修所の内容に準ずるが、全寮制による1年制コースを2009年から2022年度迄で192名が受講した実績がある。

5. 高度技能開発道場

モノづくり研修所では、門真市に「高度技能開発道場」を置いている。そこでは技能五輪に向けての訓練・出場を通し、ベテラン技能者から若手に高度な技能を伝承することで「心・技・体・知」を鍛え、技能の最高峰を極め、モノづくりを革新する次世代リーダーの育成を図ることを目的としている。

本道場では、毎年5名程度を高校新卒者から選抜し、基礎教育を1年間、その中から五輪選手を選抜し、さらに3年間の訓練を実施している。現在、訓練生13名と指導者13名が、マンツーマンで学び合い、人間教育の道場ともなっている。これにより育ったエキスパート技能人材がその後グループ内で活躍し、現場力強化を担ってきている。

なお、五輪出場対象は全体22職種中の「機械組立て」「フライス盤」「精密機器組立て」「メカトロニクス」の4職種としている。

6. その他モノづくり基盤強化の取り組み

(1) モノづくり競技大会

技能五輪参加とは別に、モノづくりに携わる社員の技能向上・開発を図り、グループ全体でモノづくり強化に貢献することを目的として、競技会を1962年から開催してきた。

2023年10月に実施した第58回大会では、国内外4,425名の予選参加者から選ばれた620名(内・海外144名)の出場者が一堂に会し、49の種目(Aランク競技35、Bランク競技14)でパナソニックNo. 1を競い合った。

(2) 社内検定・社内認定制度

モノづくりに携わる社員の担当職種に必要な知識・技能の検定を行っている。「社内検定」は厚生労働省の認可を受けたものであり、「社内認定」はパナソニック独自の制度である。

(3) モノづくり幹部開発研修

① グローバルモノづくり幹部開発研修

各事業会社からの推薦者を対象に、人事と技術の2部門が共催して実施している。目指す事業ビジョン実現に向けた個人目標の設定と落とし込み、気づきと刺激により「自己変革」と「能力ストレッチ」を図ることを狙いとしている。

工場長、海外会社社長、次世代幹部開発研修として、年間10名程度で実施し、期間は約10か月、その間に合宿での集合研修がある。内容は、幹部講話、事業／経営戦略、品質・安全・原価・生産革新・調達等を学ぶとともに、最後に「モノづくり中期戦略」を上長に提言することを課題としている。

② 海外会社モノづくり責任者育成

海外製造会社の現地出身課長職クラスで工場長昇格が期待される者を対象に、月2日、約8カ月間、幹部講話、他工場見学、課題解決手法講義、事業課題抽出・解決提案等の内容からなる研修を進め、ワンランク上の視座から事業課題を「自分化」し解決に結び着けることを学ぶ。また、その過程でパナソニックグループ内での他社メンバーとの交流、相互の工場見学等で得えられた気づきを自部門の革新取組につなげることを狙いとしている。

直近では、ベトナムに4つある会社から7名の参加者を募り、実施した。

(4) 公開研修

日進月歩の現代社会においては、年齢や勤続、職種、役職に拘わらず、常に学び続けることの重要性については論を待たない。モノづくり研修所では、多様な研修メニューを提供し、リスキリングのニーズにも応えている。レベルを基礎・応用・展開に分け「エンジニアリング技術」と品質・安全の「職能」の2分野からなるマトリックスとして、約60のプログラムを実施している。事例としては「設備保全(入門・初級編)」「機械設備安全基準講習会」「デジタル技術への対応」「IoTモノづくり最前線セミナー」「製造IoT(入門・初級編)」等がある。

7. 将来に向けて取り組んでいること

幸之助翁の精神に基づき、長年にわたり積み重ねられたパナソニックのモノづくり研修体系は、広範囲かつ緻密であり、どのプログラムにおいても示唆に富むものである。廣田所長に今後の人材育成方針について伺ったところ、以下の趣旨で熱い思いを語られた。

今、わが国は円安に象徴されているように、グローバル比較の中で国力の低下が懸念されている。わが国は、資源の乏しい島国であり、モノづくりやサービスで付加価値を高めて、世界の人々に価値を提供することが不可欠である。それを担うべき人の育成面で、どこか日本のいい所を捨てて来てしまったのではないだろうかと感じている。

パナソニックグループでの人材育成を進めるにあたり、2つの軸で構成される広義のモノづくり（バリューチェーン）を念頭に置いている。

横軸となるのは、工場での仕入れ・製造からお客様に製品を届けるまでの流れであるSCM軸（サプライチェーン）を途切れることなく運営し、事業を継続・発展させてキャッシュ（利益）を生み出す、言うなれば「狭義のモノづくり」である。更に、製造にかかわるところでは、アジャイル（迅速機敏）に価値を創造するECM軸（エンジニアリングチェーン）の機能が重なってくる。市場が求める商品の製造を迅速・的確に進めるためには、プロセス・工法設計、金型・設備設計などの「製造技術」、それに先行する「商品企画」「先行開発」「製品設計」の機能軸連携による全体最適化が不可欠である。

「粉（材料）」から「家（住宅）」まで扱う幅広い領域の事業会社に貢献するためには、技術・技能に広さと深さを追求する二律融合のバランス感覚を備えた人材が求められる。言い換えれば、「技術・技能」×「自律考動」（自律して考え行動できる）の人材づくりを目指すことになる。

「技術・技能」面では、モノづくりにまつわる原理原則、設計完成度向上、オペレーション力強化、部門や機能間での連携強化がテーマとなる。また、「自律考動」面では、ロジカル及びアーキテクト思考、課題を抽出し優先付けして解決する能力、人を惹きつけ組織を動かす人間性を高めることなどがテーマとなる。

8. 弛まぬ人づくりがモノづくりの源泉

本研修所では、新卒の高校卒社員を5年間で独り立ちできるよう、シームレスで弛まぬ育成を、愛情をもって現場と一体で取り組んでいる。

知識偏重で働くことへの意識が未だ希薄なまま入社した若者を、働く社会人として日々の研修の中で生き生きと成長を自ら感じられる人材に育て、一人ひとりが各事業会社の



▲モノづくり研修所
所長 廣田 亮治 氏

中で活躍することを願っている。

「事業の長期的成功」と「従業員の幸せ」は、表裏一体であるとの幸之助翁の精神を、今日・明日・未来に繋げるために「人づくりの不朽のエンジン」として、日々、所員と指導者・講師は大勢の研修生と向き合っている。大変やり甲斐を感じている。

<取材を終えて>

広大な敷地の一角に、「光雲荘」という純和風建築建物が静かに佇んでいる。この建物は、幸之助翁が1939年(昭和14年)に、兵庫県西宮市に建てた私邸で、2008年創業90周年を記念して、当地に移築されたものである。日本の木造建築の伝統的な技術・技能を絶やしてはいけない。300年後にあって、日本建築の参考となるものを残す。モノづくりへの翁の想いが織り込まれた建物である。

研修施設の要所で、翁の肖像写真、標語、創業の歴史などの展示物が目に入る。「利益の前に、人づくり、育った人材が社会に貢献する」との精神を随所に感じられた訪問だった。今、世上で議論されている「人的資本」の本質を、企業人として振り返ることの重みを、改めて感じる事ができた。

(取材及び文責 和栗安広)

1on1 ミーティングの取り組みについて

日本産業訓練協会 研修部長 山口 和人

弊協会では、今年度より1on1ミーティング導入に関する研修を実施していますので、その概要をご紹介します。

1. オーダーメイド型「1on1ミーティング導入研修」として企画

従来から弊協会に階層別研修を依頼していただいているA社から、全社方針として1on1ミーティングを導入するにあたり新規研修の相談があったことをきっかけとして、オーダーメイド型の研修として企画しました。

A社は従業員約700名の企業で、1on1ミーティングの上司となる約170名を部長職から管理職、監督職の順で全員が本社及び事業所で受講することになりました。

A社からの話では、1on1ミーティングの狙いは「若年層の離職防止、メンタル不調の早期発見・早期解決、上司と部下の信頼関係を深めるコミュニケーション強化」でした。それを踏まえ「部下の成長を目的とし、部下が話したいことを率直に話すことができる定期的な1対1の対話」の必要性の理解と、そのためのスキル習得を研修のゴールとしました。

実はA社は、日頃から社内の報告・連絡・相談のコミュニケーションが活発に行われています。「上司と部下のコミュニケーションは十分に行っている」受講者に対して「なぜ、あえて1on1ミーティングが必要なのか」を理解してもらうことも重要なポイントであると考えました。

そこで、カリキュラムを2部構成とし、前半は、最初にA社の責任者から1on1ミーティング導入の目的をお話いただき、その後1on1ミーティングを「なぜ実施するのか(WHY)」及び「1on1ミーティングとは何か(WHAT)」の理解を深めることに、後半は「どのように実施していくか(HOW)」のスキルを習得することに、それぞれ重点を置いたカリキュラムとしました。(参照:次ページ・「A社のカリキュラム」)

2. A社のカリキュラム紹介

(1) 「なぜ実施するのか(WHY)」および「1on1ミーティングとは何か(WHAT)」

- ① ロールプレイングで非言語がコミュニケーションに与える影響を体験する。
- ② 3パターンの会話事例を通して「報連相」や「評価面談」との違いを明確にする。

- ③ A社における1on1ミーティングの定義及び進め方を理解する。
- ④ 「承認する」ことを1つ目の基本スキルとして、ラポール形成や心理的安全性との関連を含めて理解する。（「ラポール」とは心の架け橋の意味で、お互いの気持ちを通い合い、信頼関係を築くこと）



(2) 「どのように実施していくか(HOW)」

「どのように」は、スキルを使ってコミュニケーションを実施することが効果的なため、上司役・部下役・観察役の3つの役割を全員が体験できるように、3人1組のロールプレイングを中心に進め、一回の受講者数を18名までとし、講師の目が全体に行き届くようにしました。ロールプレイング終了後、観察者役と講師のコメントにより、客観的な視点から自分のコミュニケーションの特徴を理解してもらいました。

- ① 「聴く」ことを2つ目の基本スキルとして「訊く、聞く、聴く」の違い、「相槌、頷き、繰り返して聴く」、「共感して聴く」、「反論せず受容して聴く」ことをロールプレイングを通して体得する。
- ② 「質問する」ことを3つ目の基本スキルとして、拡大質問は部下の考えを引き出すために有効であり、可能性に目を向けるために未来質問で肯定的な言葉を使った質問をすることをロールプレイングを通して体得する。
- ③ 4つ目の基本スキルとして「フィードバック」をIメッセージ（※詳しくは次のページを参照）で行うことを理解した後、4つの基本スキルを活用し、実際の1on1ミーティングを想定した模擬ミーティングを通して、全体の流れと時間感覚を体得する。

A社のカリキュラム

(7.5時間で実施する場合)

1. 1on1ミーティングとは

- (1) ロールプレイング
(非言語が与える影響)
- (2) 1on1ミーティングの基本的考え方
- (3) 「報連相」「評価面談」との違い
- (4) ラポールと心理的安全性
- (5) 1on1ミーティングの進め方

2. 承認する<基本スキル1>

成長承認・行動承認・存在承認

(昼 休 憩)

3. 聴く<基本スキル2>

- (1) 聴く姿勢(相槌、頷き、繰り返して)
- (2) 否定しないで聴く
- (3) 共感して聴く

4. 質問<基本スキル3>

- (1) 拡大質問と限定質問
- (2) 未来質問と過去質問
- (3) 肯定質問と否定質問

5. フィードバック<基本スキル4>

- (1) フィードバックとは
- (2) Iメッセージの活用

6. 基本スキルの実践

1on1ミーティングを体験する

※ You メッセージと I メッセージ

(例A) 起こった事柄や事実を伝えるフィードバックは、「客観的フィードバック」と呼び「あなた」を主語とする「You メッセージ」を使用しています。

(例B) 自分の思ったことや感じたことを伝えるフィードバックは「主観的フィードバック」と呼び、「私」を主語とする「I メッセージ」を使用しています。

例	伝え方	使用場面	使用例
A	Youメッセージ	観察したことや、聴き取ったことなど、事実として 客観的 に伝えるとき	「あなたは、この数分ずっと資料を見たままで、私の顔を見ていません」 「あなたは、『～すべき』という言葉、これまで3回言いました」
B	Iメッセージ	自分が感じたことや、思ったことなど、 主観 を伝えるとき	「私は、あなたが下を向いたままなので緊張しているように見えます」 「あなたの話を聞いて、私は少し柔軟性に欠ける印象を受けました」
A&B	両方を組み合わせた伝え方	主観的なフィードバックの根拠や理由を相手に理解してもらいたいとき	「あなたは『～すべき』という言葉、これまで3回言ったので、私は少し柔軟性に欠ける印象を受けました」



▲ 1on1ミーティングの活用例を動画で紹介。
研修がより効果的になりました。

3. 今後の展開について

1on1ミーティングの目的は、部下をより深く理解し、働きやすい環境を整えることにありますが、ミーティングにおけるきわめて重要なスキルである「傾聴と質問」を受講者の皆さまに体得してもらうことを重視して導入研修を行いました。

今後は、職場で1on1ミーティングを実施した結果のアンケートをもとに、部下のキャリアアップや、よりいっそう働きやすい職場環境や人間関係を築くためのフォローアップ研修を予定しております。

弊協会の1on1ミーティング研修は、実施する企業の状況にあわせて内容をカスタマイズいたしますので、実施を検討されている研修ご担当者からのご相談をお待ちしております。

本部担当：山口 和人・細谷 陽一・阿見 信子
九州担当：生田 千年雄・佐藤 靖子・森山 順子

◆新刊紹介(BOOKS)

『人財トランスフォーメーション』

日本企業の未来を変える意識・制度・行動の変革

著：安部慶喜・柳剛洋・金弘潤一郎

B&DX株式会社 代表取締役社長（安部氏）

取締役（柳氏・金弘氏）

刊：日経BP

価格：1,800円＋税



2023年は円安が急速に進んだ。為替レートは「国力」のバロメーターといわれるが、近年グローバルな指標で、わが国の国力低下が様々な形で検証されている。バブル崩壊後の「失われた30年」が、このままでは40年になってしまうとの危機感が経済界に高まっている。“どうする経営者”。本書は「人的資本」の視点から、日本企業の過去を振り返り、その成功と停滞・混迷の原因を解き明かし、未来への指針を提言する書であり、現時点で人事制度を再検討する際の良きナビゲーターとなるであろう。

「ジャパン・アズNo1」の言葉を引き出した大戦後の日本経済・社会の目覚ましい復興と発展が、「日本的経営」を基軸とした企業人達の活躍にあったことは論を待たない。しかしながら、その成功体験こそが、技術革新が連続するグローバル競争下において、手枷足枷となってしまっているとの指摘には、発展と衰退の歴史的ダイナミズムを連想させざるをえない。

バブル崩壊後の厳しい企業経営の中で、わが国では少なくとも2回の「人事制度改革」が試みられたと本書は指摘する。一つは1990年代の「成果主義人事」であり、2回目は「グローバル人事」である。しかし、そのいずれもが中途半端に終わってしまったと評価する。そして今ブームとなって進められているのが「ジョブ型人事」である。大きな挑戦ではあるが、このままでは前2回と同じ轍を踏むのではないかと危惧し、その理由として日本企業が陥りがちな「勘違い」について次の四つがあるという。すなわち、① 報酬見直しを断行できないジョブ型人事制度 ② 数合わせのデータサイエンティスト獲得競争 ③ リスキリングとは全社一斉研修メニューの拡充？ ④ エンゲ

ージメントと従業員満足度の履き違い、である。いずれもが、他社が実施しているから当社でも、の追従的な制度導入であることが、現状では散見される。

本書は、「人財X(トランスフォーメーション)は、小手先の模様替えでなく、企業文化を、ひいては日本の企業社会の風土を、根底から変革する気概で取り組まないと成し遂げられない、困難ではあるがやりがいにあふれた挑戦だ」と宣言する。

では、目指すべき人財Xとはどのようなものであろうか。それは、すでにある「現状の人財」を経営戦略、パーパス・経営理念、時代背景から定義した「求める人財像」に変革すること。そのゴールは、組織の活力を取り戻し、イノベーションを起こすことで企業価値を高めることにある。そして、戦略を実現し、自社を目指す姿に導く人財を組織内に確保する、ことにあると説く。

さらに、「求める人財像」を「スキル・知識・技術」「思想・マインド」「人間力」の3つの側面で描き、経営戦略と人財戦略を連動させることであると解説する。その上で、現在進行している「ジョブ型」の利点と問題点は様々に論議されているが、伝統的メンバーシップ型の限界は明らかであるというものの、労働市場や職業観の違いもあり、欧米型ジョブ型の安易な追随は日本企業にとって得策でなく「第3の道」を目指すべきである、と著者は明言する。

次に、日本企業が目指すべき新たな人事制度とはどのようなものであろうか。ここで著者は、3つのコンセプトを提示する。一つは、「育てる人事」である。外部から容易に必要な人財が得られないのであれば、すでにいるポテンシャルの高い優秀な人財を「求める人財」に育てる、そのために育成の機能・メカニズムを社内に確立すること。二つには、「多様なキャリアパスの提示と支援」である。企業側からは社員に多様なキャリアパスを提示し、個人が自身のキャリアを考え抜き、選択し、それを企業が支援する関係・環境を築いていくこと。そして三つ目が「能力・成果主義の徹底」にある。働いた年数ではなく能力・成果に応じた昇降格・昇降給を確実に実行する。今や年功序列は「百害あって、一利なし」なのである。

こうした新たな人事制度改革を進めるにあたっては、経営者の役割が極めて重要であると著者は強く訴える。ともすれば、多くの経営者は「ひとの問題は人事部所管」と考え、「人財こそが価値の源泉だ」との認識が乏しいのではないか。戦後復興を踏み出した当初は、一人ひとりの能力をどう磨き、成長させ、再び世界に伍していくか、最大の経営課題であったはずだ、と激を飛ばす。

人財Xの取り組みを、先進的な企業イメージの対外アピールの手段・道具とするのではなく、わが社として「未来においてどのような存在でありたいか」「どのような価値を創出したいか」「その道筋(戦略)は何か」があり、そのために「どのような組織文化や人財が必要で、どのような多様性を実現しなければならないか」が問われると、繰り返し強調している。

コンサルタントファームとして、激動する企業環境の中で現状と日々対峙する著者の危機意識とその克服への熱い思いに満ちた書籍となっている。

なお、2020年に経済産業省が発表した「人材版伊藤レポート」の座長を務められた伊藤邦雄先生と安部慶喜氏との対談は、本書のテーマを補完し、深い示唆を与えてくれる優れた対談として読ませていただいた。



『人財トランスフォーメーション』

日本企業の未来を変える意識・制度・行動の変革