

## 第3回イベント（令和6年1月11日開催）



働きがいのある組織づくりを県内に広げることを目的に、『働きがいのある組織づくり「企業経営者交流イベント」（全3回）』を広島市内の会場で開催。最終回（令和6年1月11日開催）は、県内企業の経営者・管理職層35名にご参加いただきました。

冒頭の特別講演では、広島東洋カープ元監督野村謙二郎氏が登壇し、チームを率いた経験談などを紹介。その後、湯崎英彦広島県知事を交えたトークセッション、参加者自身の従業員の“働きがい”を高める意義や取組のアイデアについてイベントの成果発表を行いました。

## 特別講演

## 人を育て組織を活かすマネジメント

登壇者：広島東洋カープ元監督 野村 謙二郎 氏

## —野球人生の始まり

私がプロ野球選手になったのは、もう35年前のことです。カープに入団した当時は、本当に衝撃でした。スピードが違い、ミスが少ない。アマチュアとは大きな差がありました。とんでもないところに入ってしまったと感じながらも、プロへの入団が自分にとっては「就職」だと位置づけ、3年間は目一杯やろうと気持ちを切替えました。17年間プロとして生活する中、いい時も悪い時もあり、個人として記録や成績を残すこともできましたが、何よりもチームとして1991年に優勝したことが一番の思い出です。

## —プレイヤーとしてのモチベーション維持

長い間現役でプレーすると当然、モチベーションを保てる時と、保てない時があります。調子の悪い時にコーチから「こういうところがダメだから直せ」「こんなことをやっているようではゲームに出られないぞ」などと言われたら、逆にやる気も引いてしまいますよね。では、モチベーションを保つために



何をしたらいいか。私の場合は、調子が悪い時ほどバットを握らないようにしました。良い感覚を取り戻すためにバットを振りたいですし、打ちたいです。しかし、調子が悪い時は一旦、そのことから離れる。野球には走攻守の3つあるので、打撃以外の練習に時間を割く。そうするうち、自分の中で何かしら気づきや良い感覚がつかめるようになります。その時が、行動する時だと思うのです。

### ―チームのモチベーションを高める「対話」とマネジメント

プロ球団には、選手だけでなくコーチ、トレーナーやスタッフなども含め、総勢100名程度が所属しています。チームでモチベーションを高めるためには、組織としての目標やビジョンを共有し、連帯感を創り上げることが重要です。カーブにおけるその旗印は「優勝」ですが、全員が同じ方向を向き、パフォーマンスを最大化することは容易ではありません。そこで私が心がけていたのは、一人ひとりを孤立させないための「対話」でした。

選手時代は、監督と選手をつなぐ中間管理職として、若手や控え選手によく声をかけました。控えの選手がいてくれるから先発メンバーが頑張れる側面があります。積極的に食事を共にするなど、会話の機会を増やすことを意識しました。年代の違う選手と距離を縮めるには会話しかありません。私の場合は、こちらから話しかけて冗談を言ったり、趣味の話題を切り口に会話するなどが効果的でした。

監督時代には、相手の状況に応じて柔軟に対応する必要性も実感しました。「ああしろ」「こうしろ」といった一方的な指導や、昔のやり方を強要するのでは若手はついてきません。古い考え方は壁をつくれます。「今の若手はダメだ」「若い人の考え方は理解できない」と諦めるのではなく、例えば、SNSを進んでやってみるなどして若手世代との接点をつくり、気持ちを理解する姿勢も必要です。

また、先入観にとらわれないことも大切です。練習中の選手に激励の声をかけても、喜ぶ選手がいれば、そっけない反応を示す選手もいました。なぜそっけない態度だったのか気になり、後から話を聞いてみると、バッティング練習に集中しすぎて声をかけられたことに気付いていなかったことが分かりました。マネジメントにおいて大切なのは、先入観にとらわれず、相手の個性や状況にあわせて、いかに組織の方針や情報の共有をスムーズに行えるかということです。

また、リーダーの周りには必ず支えてくれる人がいます。孤独に戦おうとせず、そうした人たちのサポートを上手く得ながら、対話できる環境を広げていくことが重要です。

## トークセッション

### ○パネリスト：

広島東洋カーブ元監督 野村 謙二郎 氏  
広島県知事 湯崎 英彦 氏  
県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏 氏

### ○モデレーター：

株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革・業務改善コンサルタント 藤原 輝 氏

特別講演講師の野村氏、県立広島大学大学院の木谷教授、湯崎広島県知事によるトークセッションが行われました。



### ―モチベーションを高めるための方法やポイント

藤原氏：改めて、自分自身やチームのモチベーションを高めるためのポイントを教えてください。

野村氏：組織・チームとしてモチベーションを高めるためには、全員が同じ方向を向くことが重要です。違う方向を向く人、その場に入って来ない人たちを孤立させない環境づくりが必要なのです。組織で取り組む事業や取組方法などを、いかに共有できるかにかかってくると思います。

木谷氏：自分自身のモチベーションを高める観点から、野村さんがご自身を客観的に見つめ、常に内省されているお話が、非常に興味深かったです。よく、「神様の目」という言葉がありますが、これは自分が興奮したり、怒っている時に“天井にモニターがある”と仮定し、“自分はどう映るのか”という考え方です。偏りがちな考え方を、俯瞰して改めて見つめ直すことで、下がっていたモチベーションを復活させることもあるのです。また、野村さんも強調されていますが、組織として、モチベーションや働きがいを向上させるためには「良い仲間がいること」「信頼できる仲間がいること」つまり、心理的安全性につながる環境づくりは非常に大切です。

藤原氏：野村さんの講演の中で、まず、第一声「優勝しよう」と仲間に共有するお話がありました。まずは旗印を立て、チームのメンバーに共有し、そこに向かったということですね。我々も企業も実は旗印を立てていますよね。それが、全員が魅力的に感じ、「優勝したい」と思えるものをつくれるのかどうか、組織として全員が同じ方向を向くためのポイントになるのではないのでしょうか。

### 一学び直し・リスキリングについて

藤原氏：野村さんは監督引退後、大学院で学び直しをされたそうですね。なぜ、新たにチャレンジしようと思ったのですか。

野村氏：私は、広島大学大学院でコーチング理論を研究しました。それは、監督時代に抱いた疑問を改めて研究したいと考えたからです。監督時代、選手に指示を出しても「分かりました」と受け取る人であれば、「言っていることは分かるけど自分にはできません」と言う人もおり、指導方法は一緒なのに、なぜ選手は同じように動いてくれないのか疑問を持っていました。皆さんは普段、履いている靴を見た時、つま先の内側が擦り減っている人、外側が擦り減っている人、かかと側が擦り減っている人など、いろんなタイプの人がありますよね。野球でも同じです。選手によって体の使い方は様々で、例えば、イチロー選手と松井選手では、バッティングフォームは異なります。仮に、少年野球の選手が「右投げ左打ち」で「足が速い」ことから、監督から「“イチロータイプ”を目指せ」と言われ、バッティングフォームを真似しても結果が出ないケースがあります。なぜなら、本当の体の使い方は“松井選手タイプ”なので、いくらイチロー選手を真似しても打てないのです。その後、選手がどうなるかという、「これだけ練習してダメなら野球に向いてないので辞めます」と言ってくるのです。私が指導者の人たちに伝えたいのは、「初めはイチロータイプを目指した選手が打てなくても、次のアプローチとして松井選手の打ち方を試してみたら、プロ野球選手になっていたかもしれない」ということです。人間のカラダには4つのタイプがあり、それぞれのタイプに合ったカラダの使い方があります。私は、このようなタイプに合わせたアプローチ方法を理解することで、個々の選手のパフォーマンスを最大化できると考えています。



藤原氏：企業でも同じことが言えますよね。「働きがい」は人によって異なります。そのためには、個々に応じたアプローチが必要ですね。さて改めて木谷先生にお聞きしますが、野村さんは大学院でコーチング理論の「学び直し」をされました。「学び直し」と「リスキリング」の違いについて教えてくださいませんか。

木谷氏：「学び直し」は、個人のスキルを高めるために自発的に行うものですが、「リスキリング」は、新たな業務などで必要となる知識やスキルを“会社主導”で推進していく考え方です。リスキリングの背景としてDXがあります。現代は、DXが進むことにより、ビジネスモデルそのものが大きく変化する時代です。企業が人に投資し、DXに対応できる人材を育成することで、その人の仕事を斜め上のレベルに引き上げる。そうすることで、組織の生産性向上ひいては、企業価値向上へつなげていく取組です。

藤原氏：それでは、湯崎知事から、リスキリングに関する認識や県の取組などを教えてくださいませんか。

湯崎知事：リスキリングがなぜ必要なのかは、これまでの歴史を振り返るとよく分かります。織物工業を例に挙げると、昔は全て手縫いだった工程がテクノロジーの進化により大量生産・自動化が進むにつれ、働いていた工員の技術は、手縫いのスキルから、機械を扱うスキルに変わっていきます。時代が変化する中で、経営者が「機械を扱う技術を工員自ら勉強するべきだ」と言っていたら会社は立ち行かなくなってしまうですね。企業がリスキリングを主導することには大きなメリットがあります。まず、これまで会社に貢献してきた人材のモチベーションや働きがいの向上、従業員の育成・能力開発を行うことで、イノベーションの創出、組織全体の生産性向上・競争力強化も期待できます。こうした考えのもと、県では、リスキリングの推進に力を入れています。木谷先生にも委員を務めていただいた「広島県リスキリング推進検討協議会」の議論を経て、企業がリスキリングを実践するにあたり、どのように方針を決定し、どのように取り組めばよいかの参考となるガイドラインを県で策定しました。併せて、リスキリング推進人材の育成支援や、ITパスポートの取得に向けた補助なども行っています。

## —参加者へのメッセージ

藤原氏：最後に、参加者の皆さんへメッセージやアドバイスがあればお願いします。

野村氏：私は、指導とは「人に教えること」ではなく、「人に自分の失敗を伝えること」だと考えています。昔の指導方法は一方的に命令することがほとんどでした。しかし、「私はこのような方法が良いと思う。なぜなら私はこれで失敗して遠回りしたから君にはそれをやって欲しくない」と伝える方が、相手に思いが伝わるのです。外を向いている組織のメンバーに同じ方向を向いて走ってもらうためには、会話の中でこうした工夫を凝らすことも大切だと考えています。

木谷氏：「働きがい」は人によって異なり、非常に手強いテーマです。もしかすると究極の答えは見つかることが無いかもしれませんが。こうした中、経営者の皆さんの中には、「何をしたら良いのか分からない」という方もいらっしゃるでしょう。例えば、今回のイベントで使用したフレームワークである「仕事・職場・組織」といった観点からカテゴリー分けして取組方法を検討するのも有効です。野村さんのお話にもありましたが、人によって、タイプによって、あるいは事情によってアプローチ方法を変えていくことも必要かもしれません。

湯崎知事：昔であれば、決まった仕事をいかに効率的にやるかが重要でしたが、今の時代は、新しい発想やイノベーションが重要です。若者も、自分自身が成長できるかといった視点で働く場所を選ぶようになりました。少子化に伴う人手不足の中、働きがいを高めて「選ばれる会社」になることは、組織の存続に関わる重要なテーマです。旗を立てることは組織のリーダーにしかできません。経営者のみなさんには、旗を立て、実行に移すために、従業員を巻き込む取組を進めていただきたいです。

## アイデアワークショップの成果発表

### — ワークショップ

(参加者による働きがい向上の取組アイデア提案)

イベント第1回・第2回でアイデアワークショップを開催し、参加者が「働きがいのある仕事」「働きがいのある職場」「働きがいのある組織」の3分野、計7グループに分かれ、従業員の“働きがい”を高めるための具体的な取組アイデアを検討しました。

最終回である今回は、イベントの集大成として、各グループが取組アイデアを成果発表。木谷教授や湯崎知事、オブザーバーとして参加する学生らとともに、アイデアに対する議論を交わしました。



#### ■ 『仕事』グループ 呉信用金庫 人事部 副部長 藤元 賢二 氏

「クラフティング・マイ・ミッション」というコンセプトを提唱。社員が、自分で仕事をクラフトする（作る）ことが、モチベーション向上や達成感につながるとし、そのためには社員の努力を「見える化」して、評価する仕組みが重要だと発表しました。



#### ■ 『職場』グループ 株式会社広島銀行 人事総務部 担当課長 木下麻子 氏

現代の多様化した職場において、全人格的な繋がり（ホリスティックコネクション）と意味を中心とした対話（ダイアログ）が重要であることを強調。意識的に相手の背景を知る努力や、仕事の意味や目的を明確に伝える工夫が、ウェルビーイング向上に欠かせないと発表しました。



#### ■ 『組織』グループ 川中醤油株式会社 代表取締役 川中 康三 氏

「一人ひとりが主人公になれる組織」を提案。失敗を恐れずチャレンジし、互いに助け合い、称え合える組織を目指すそうです。具体策として、社長による定期面談や、ホームページ・SNS等を通じて社員一人ひとりにスポットライトを当てる取組が紹介されました。



## 参加者の声

- ・ 野村元監督の話を聞き、あらためて人との関わり合いが重要だと感じました。また、自分自身を外側から見ることで自分自身に対する理解を深め、足りない部分を認識し、個人の改善の為に「受け入れる」ということが、いかに大事なことであるということを痛感しました。（株式会社カスタム 人事総務課課長 信岡邦昭氏）
- ・ 参加されていた全ての企業において課題は概ね共通していると改めて認識できました。また、「仕事・組織・組織」の働きがいの取組は繋がって密接に関連していると痛感しました。（株式会社テック 常務取締役 神田康行氏）
- ・ 異業種の経営者の方や人事担当者の方との交流で、各社の課題や取組を知ることができ大変参考になり、また刺激を受けることができました。オンラインでのコミュニケーションが増えていく中、働きがいの向上を図るためには、対面でのコミュニケーション、特に昭和の時代のようなコミュニケーションも重要であるという意見が多かったことが印象的でした。（リライアンス・セキュリティ株式会社 執行役員採用教育研修部長 有田恭彰氏）

## ギャラリー

