

人材・顧客に選ばれ
イノベーションを加速させる



働きがいのある組織づくり 企業経営者交流イベント



イベント開催レポート・ アイデアヒント集



目 次

第 1 部 イベントレポート編

第 1 回イベント（令和5年11月9日開催）	．．．．P.2
第 2 回イベント（令和5年12月7日開催）	．．．．P.6
第 3 回イベント（令和6年1月11日開催）	．．．．P.10

第 2 部 テーマ別アイデア編

仕事①②③グループからの提案	．．．．P.15
職場①②グループからの提案	．．．．P.17
組織①②グループからの提案	．．．．P.18
各社の働きがい向上宣言	．．．．P.19

第 3 部 企業事例ヒント編

株式会社アースフード（広島）	．．．．P.26
大進工機株式会社（広島）	．．．．P.27
株式会社西岡工業（広島）	．．．．P.28
株式会社フジワラテクノアート（岡山）	．．．．P.29
株式会社アテックス（愛媛）	．．．．P.31
株式会社ジャックと豆の木園（愛媛）	．．．．P.33

第1回イベント（令和5年11月9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。初回である第1回（令和5年11月9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。

トークセッションでは、パネリストに県立広島大学大学院の木谷宏教授、モデレーターとして株式会社ワーキングエージェント藤原輝氏が登壇し、働きがいの必要性について参加者と学びを深めました。

このイベントでは、参加者自身が従業員の“働きがい”を高める意義や取組のアイデアを考え、最終回である第3回で成果発表するとともに、県内企業へ広く情報発信します。第1回のアイデアワークショップでは、各社の働きがい向上の取組状況や課題について意見交換を実施しました。

開会あいさつ

広島県の湯崎知事から、県では「働きやすさ」と「働きがい」の実現を両輪とした県内企業の働き方改革を推進していることや、参加企業に対して『本イベントを通じて人的資本経営における働きがいの重要性の理解を深めていただき、働きがい向上の先駆者として具体的に実践していただきたい』といった期待が述べられました。



トークセッション

なぜ働きがいが必要か～参加者と考える働きがい～

- パネリスト（写真左）：
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（写真右）：
株式会社ワーキングエージェント
働き方改革上級コンサルタント 藤原輝氏



―働きがい向上に取り組む必要性

広島県では「働き方改革」の最終的なゴールを、「持続的な企業成長」と定め、そのためには従業員全員が活躍する組織になることが不可欠と考えています。過去の日本企業では、一握りのハイパフォーマーや経営者が組織全体をけん引するケースが主流でした。しかし、今やそうしたリーダーが現れることを待ち望むよりも、全員が活躍できる環境を作るほうが、はるかにリスクが低く現実的です。この「全員が活躍する組織」になるために必要な取組こそ「働き方改革」なのです。

広島県ではこの働き方改革の取組を「働きやすさの実現」と「働きがいの実現」の両輪で考えています。「働きやすさの実現」とは、残業規制や休暇取得の促進などの辛い勤務条件を改善する取組であり、全員が活躍するための必要条件です。しかし職場が働きやすい環境になるだけでは業績は向上しません。下手をすればぬるま湯のようになり、受動的なぶら下がりの人材も生まれてしまいます。私たちは働き方改革の取組を「働きやすさの実現」から「働きがいの実現」へと、さらに深化させる必要があります。「働きがいの実現」とは、会社の価値観や方針に共感し、自社の「仕事・職場・組織」の魅力に惹かれることを通じて、従業員の貢献意欲・エンゲージメントを高めることであり、全員が活躍するための十分条件だと言えるでしょう。そこで、働きがいを向上させるためのアプローチとして「仕事・職場・組織」の3つの分野に分解して段階的に取り組む（取組のフレームワーク）ことが重要です。

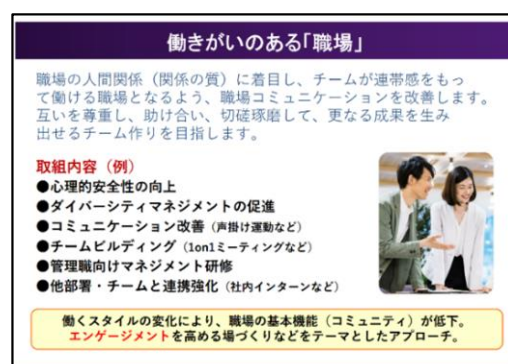
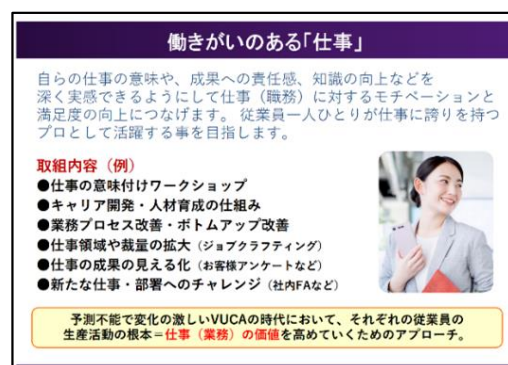
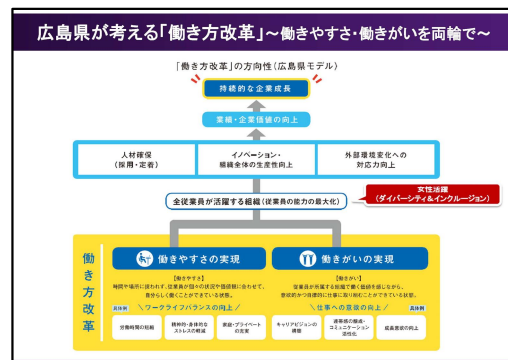
―取組のフレームワーク「働きがいのある仕事」

一つ目の「働きがいのある仕事」は、働く意義や成果への責任感など、仕事自体に対する意欲を高めることなどを指します。近年注目されているのが「ジョブクラフティング」という考え方で、一定の裁量権を社員に与え、自ら仕事の進め方などを見直してもらいます。自分で仕事をクラフトする（作る）ことで仕事の面白さを感じてもらいやすくなります。

また、従来のように会社が人事異動を指示するのではなく、社員に特定の役職・職種に自ら手を挙げてもらう制度の導入など、人事異動改革は大いに可能性があります。具体的には、自らの希望を伝える「キャリア申告制度」や、数年同じ仕事を続けたら次の異動は自らの希望で行える「社内FA制度」、空いたポストを公募する「社内公募制度」などです。こうした取組により社内労働市場が正常に機能するようになり、働きがいの向上につながると考えられます。

―取組のフレームワーク「働きがいのある職場」

二つ目の「働きがいのある職場」は、チームが連帯感を持って働けるように職場のコミュニケーションを改善することを指します。ポイントとなるのが、職場の「心理的安全性の高さ」です。最近注目されているのが「1on1ミーティング」。従来の個人面談は上司が主導しますが、1on1では部下である社員が主役となって自らのキャリアプランなどを上司と共有します。こうした質の高い対話型コミュニケーションを通じて信頼関係が構築されると、建設的な議論を本音で交わせる職場環境になっていきます。



もう一つのポイントが、職場における「切磋琢磨」です。最近の研究では同僚の存在が個人の働きがいに大きく寄与することが明らかになっています。例えば米Google社では「優秀な人材を採用すると彼らが自ら学び、仕事を作り、会社を良くしていく」という考えのもと、人事管理上の予算をほぼ採用に注ぎ込んでいます。同社に入社した人々のインタビューでも、自社に惹かれた理由について「ここには面白い人たちがいるのでその中で自分を磨きたい」という意見が挙げられており、切磋琢磨して自ら成長できる職場環境が、会社としての大きな魅力になっているのです。

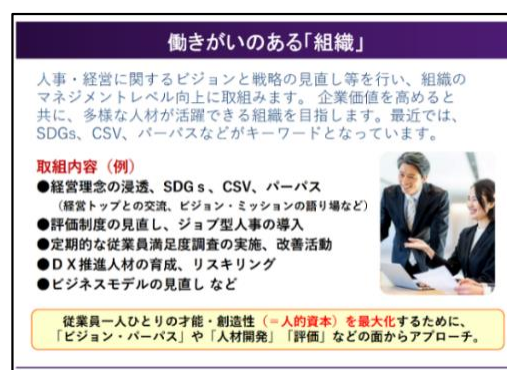
一 取組のフレームワーク「働きがいのある組織」

三つ目の「働きがいのある組織」とは、「仕事が面白い」「職場が活気に満ちているか」を経営トップが見極めて、適切な働きかけ（組織経営マネジメント）を行うことを指します。企業としての総合力が問われる分野であり、じっくり時間をかけて取り組む必要があります。

近年、特に見直されているのが「パーパス（経営理念）」という概念です。多様な価値観や行動様式、欲求やニーズを持つ従業員が各自の赴くままに働くのでは組織はバラバラになります。それを束ねるにはパーパス（経営理念）が必要であり、従業員の共感や当事者意識を持ってもらうことが重要です。アメリカの例を見てわかることですが、多様な民族や宗教考え方を持つ彼らにとって「我々はアメリカ国民であり、アメリカを素晴らしい国にしよう」という星条旗の前の誓いだけが唯一の同質性であり、それがアメリカという国を一つに束ねているとも言えます。多様な人々が活躍するためには、あえて「同質性」といったものを後から埋め込む必要があります、それがパーパス（経営理念）なのです。

一 ひとことメッセージ

まずは「働きやすさ」と「働きがい」を別々に認識して取り組むことが有効です。「働きやすさ」は比較的万人に共通する部分が多く、長時間労働の削減や有給休暇の取得などは集団に対して一気に改善施策を行うことが可能です。しかし、「働きがい」に関しては、同じ職場で働いている従業員一人ひとりの感じ方や受け止め方が異なるため、取組を達成するには、時間もかかり難易度も高いのです。しかし、最終的に全員が働きがいを感じるようになれば、間違いなく大きな経営メリットが生まれます。何年あるいは10年以上かかるかもしれませんが、是非じっくり時間をかけて、継続的に取り組んでいただきたいと思います。



アイデアワークショップ

一 ワークショップ（各グループの課題共有）

アイデアワークショップでは、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分野に分かれ、計7グループが自社の課題や取組状況などについて意見交換しました。第1回で挙げた意見を参考に、第2回で従業員の“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す。



ー グループ発表で挙げた主な意見

■『仕事』グループ

人材の育成・定着、生産性の向上、イノベーションへの取組が重要な課題です。限りある労働時間の中で、いかにすれば生産性やモチベーションを向上できるのか。評価制度や小集団、次世代リーダー育成について今後議論を深めたいです。

■『職場』グループ

社員間コミュニケーションや心身の健康管理、ウェルビーイングなどに課題があります。リモートワークの浸透で、コミュニケーションの在り方が変化し、社員の心の健康は生産性や業績に大きな影響を及ぼしています。社員が楽しそうに働ける職場を目指したいです。

■『組織』グループ

部門間の壁や、新規事業に対する社員の前向きさ、事業継承による組織体制の見直しなど、組織としての総合力が求められる課題が挙げられます。経営戦略と人材戦略の連携、同業他社との連携などについても議論していきたいです。



参加者の声

- ・ 多様な人材、価値観を束ねる為の経営理念と目の前の仕事を結びつける目標管理制度の連動を更に意識したいと感じました。（ベンダ工業株式会社 代表取締役社長 八代一成様）
- ・ ジョブクラフティングの考え方に興味を持ちました。単なる業務改善で効率化を図るだけでなく、企業内のイノベーションのような事にまでつながるチャンスが眠っていると思うと、やりがいになると思いました。（キリンビール株式会社 中四国統括本部総務部副部長 大島資正様）
- ・ “働きがい”という言葉に含まれるものに仕事、職場、組織と分解して捉える考え方があると認識できた事が有意義でした。（株式会社フォノグラム 取締役 中丸賢二様）
- ・ 働きがいの実現する組織づくりは、簡単な事ではありませんが、企業の持続的な成長のためには必要不可欠なことだと認識することができました。（川中醤油株式会社 代表取締役 川中康三様）
- ・ コミュニケーションやウェルビーイングなど共通の課題もあり、これから課題解決に向けて色々なアイデアをお聞きできるのが楽しみです。（株式会社システムフレンド 取締役 岡本麻依様）
- ・ 社員がどのような状態になったら働きがいを持てるのかなど、同じような悩みを抱えた企業の方との対話を通じて、課題解決に向けて議論を深めていきたいと思います。（株式会社バスセンター 総務課長 田村純様）



第2回イベント（令和5年12月7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。第2回（令和5年12月7日開催）は、県内企業の経営者・管理職層32名にご参加いただきました。

特別講演では「よなよなエール」をはじめ数々のヒット商品を打ち出すクラフトビール製造会社 株式会社ヤッホーブルーイング 下川泰弘氏が登壇し、働きがいのある組織づくりについて自社の取組を紹介しました。

後半のアイデアワークショップでは、各参加者が7つのグループに分かれて、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。

特別講演

ビールに味を！人生に幸せを！

～よなよなエール流 成果と働きがいの高まる組織づくり～

登壇者：

株式会社ヤッホーブルーイング

ホワイトベース（管理部門）統括ディレクター

兼 パティスリーエール（経営企画ユニット）ユニットディレクター

下川 泰弘 氏



一危機的状況から脱却 経営方針の転換で18年連続増収に

当社は、1996年に長野県で創業したクラフトビール製造会社です。創業者である星野佳路氏（星野リゾート代表）がアメリカ留学時代に、当時日本ではあまり流通していなかった地ビール（クラフトビール）の多様性に惹かれ、その魅力を日本で提供することを目指し、創業しました。創業当初は地ビールブームに乗って右肩上がり成長しましたが、2000年頃にブームが終焉し、業績が低迷。社内の雰囲気も悪化し、従業員数は最盛期の半分までに減ってしまいました。そこで私たちは経営危機を脱するため「教科書通りの経営」へ転換を図りました。



中長期的な課題が出た場合にも、学術的に証明されている経営理論・手法を用いることで失敗やリスクを減らし、競争力を持続的に高められると考えたのです。弊社では、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター教授が提唱する競争戦略（右図）を企業戦略の中心に置き、マネジメントに活かしています。経営戦略の転換と、その効果を発揮するための組織づくりに取り組んだ結果、課題のあった人材定着に関して離職率2%程度と大幅に改善。業績でも、18年連続増収を更新しました。

一経営戦略の起点となる「経営理念」

経営戦略の起点となるのが「経営理念」です。経営理念を全スタッフに共有することで、全員のベクトルが合わせやすくなります。当社の経営理念は「ミッション」「ビジョン」「バリュー」「文化」「価値観」の要素から構成されています（右図）。まず、ミッション（使命）は、「ビールに味を、人生に幸せを」です。画一的な味しかなかった日本ビール市場にバリエーションを提供し、新たなビール文化を創出する。そしてビールファンの方にささやかな幸せをお届けする、ということを当社の存在意義や目的として掲げています。このフレーズに惹かれて入社してくるスタッフも多く、経営理念には、共感を生みやすい分かりやすさやキャッチーさがとても大切だと感じています。次に、目指しているビジョン（将来像・中長期目標）は、「クラフトビールの革命的リーダー」です。日本でクラフトビールカテゴリーを創出しNO.1となる。そして、革命的な活動でクラフトビール市場を広げ、新しいビール文化創出の礎を築くことを、目指す姿としています。

バリュー（ヤッホーらしさ）には、「革新的な行動。顔が見えること。個性的な味。」を定めています。お客様から支持を得られている理由を調べ、今後体現していくためにバリューを定めています。そして、私たちの仕事のやり方や職場環境のあるべき姿を「ガッホー文化（『頑張れヤッホー』の略）」と呼んでいます。これは、「究極の顧客思考」を持って、ファンのみなさんに喜び、満足していただくために、スタッフ一人ひとりの力と自発的な努力を原動力に、一人では成し遂げられないことをチームとして目指そうとする組織文化です。私たちは、クラフトビールを主体としたビールメーカーですが、単にビールを製造するだけではなく、「ビール製造と販売を核にしたエンターテインメント事業」と捉え、ファンとスタッフが一体となって楽しめる様々な事業を展開しています。最後に、価値観（絶対に譲れない決まりごと）として、法令順守や同僚への敬意といった、絶対に譲れないことを明文化しています。

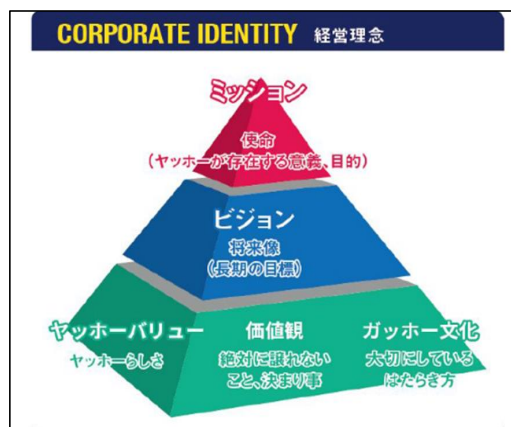
経営上の判断に迷うケースでも、明確な経営理念があることで、経営層だけでなくスタッフ全員が同じベクトルで判断でき、素早い合意形成による生産性向上や業績向上につながっています。

一成果を最大化するための「フラットな組織文化」

企業戦略を実行して最高の成果を生み出すために重視しているのが「チームで働く組織づくり」です。大きな成果や業績を達成するためには、質の高い打ち手と実行力が必要です。イノベーションにつながるアイデアは、入社したばかりの新人から提案されることもあります。こうした提案を、組織の上下関係の壁で埋もれさせないためにも、遠慮せず全スタッフがアイデアを言い合えるフラットな組織文化の醸成に力を入れています。

ポーターの競争戦略 (YOH版)

生産性のフロンティアを達成し、
競争上必要なトレードオフを伴う
一連の活動を選び、
一つの戦略的目標に向かって
活動間のフィット感を生み出す



ーコミュニケーションを高める施策

フラットな組織文化をつくるために、コミュニケーションの“量”と“質”を高める様々な施策を実施しています。代表的な取組としては「ニックネーム制」があります。役職や年齢などに関係なく、ニックネームで呼び合うことで一気に心の距離が縮まります。当社では、社長もニックネームの「てんちょ」と呼ばれています。ニックネームで呼び合うことが心理的安全性につながり、役職や年齢を超えたディスカッションを可能にしているのです。

また、「雑談朝礼」というものもあります。毎朝30分、家庭や趣味の話などを中心に雑談するもので、基本的に仕事の話はしません。このようにプライベートを含めた相手の状況や背景を知ることが相互理解を深めるのに役立ちます。

ー仕事への意欲を高める「ユニットディレクター立候補制度」

当社ならではの取組として、「ユニットディレクター立候補制度」も特徴的です。これは、年1回、立候補制でユニットディレクター（一般的な企業の部長や課長）を決定するものです。立候補者は、会社の課題解決のための戦略をプレゼンテーションし、スタッフ全員が評価します。その結果を受け、最終的に社長が任命します。立候補者にとっては、会社の将来や戦略を真剣に考え視座が高まるほか、評価するスタッフは自分達のリーダーを決めるプロセスに参加することで納得感が生まれ、社長はさまざまな視点に触れることができるのです。

フラットな組織は、ヒエラルキー組織に比べコミュニケーションに多くの時間を必要とします。しかし一方で、一人ひとりが自身の仕事の意義理解を深め、意欲向上、イノベーション創出に繋がるメリットがあるのです。

ーお客様との学び・交流 トレードオフのサイクル

ガッホー文化で定めるとおり、当社は、お客様（ファン）に喜んで頂くために組織づくりに力を入れています。企業成長を続けるには、ファンであるお客様に愛され続ける存在になることが重要です。しかし、そのためには従業員一人ひとりの「熱量」が高く保たれる必要があります。こうしたことから、当社では「学び」「交流」「共創」をキーワードに、ファンづくりと組織づくりを両輪で進めています。

新入社員プロジェクトとして、入社したばかりのスタッフにファンとの交流イベントの企画を考えてもらうこともあります。従業員とファンが直接触れ合う体験型イベント「よなよなエールの超宴」や「醸造所見学ツアー」など、これまでに様々なアイデアをスタッフが主体的に考え、実行してきました。スタッフが経営課題の解決に参画し、真剣に取り組むことで、仕事への熱量が高まり、それが卓越した感動体験の創出につながります。そして、ファンであるお客さまにも熱量は伝播していきます。こうした取組が長期的な視点で顧客獲得につながり、さらなる好循環を生み出すのです。

私たちの取組は直接、売上や利益につながらないこともあります。しかし、一見すると他社が躊躇するようなトレードオフ活動を、勇気をもって選択し続けることが当社の競争力の源泉になっています。先に挙げたニックネーム制も含め、当社では様々なトレードオフが行われていますが、そうしたすべての活動を通じて、ポーターの競争戦略（差別化戦略）を実践しているのです。



アイデアワークショップ

ー ワークショップ（各グループの取組アイデア検討）

アイデアワークショップでは、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分野の計7グループに分かれ、第1回で挙げた課題や意見を参考に、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。今回挙げられた意見をもとに、第3回の発表が行われます。



ー グループ発表で挙げた主なアイデア

■『仕事』グループ

仕事を通じてモチベーションと満足度を高めるアイデアを検討。社員の自己実現につながる社内公募制度の導入や、社員の主体性を高めて会社とWin-Winの関係を築く方法、副業による新たな仕事領域への挑戦などについて議論が交わされました。

■『職場』グループ

職場の関係性やコミュニケーションの質を高めるアイデアを検討。職場の業務だけではなく「全人格的なつながり」の必要性や、意味ある対話の重要性に焦点があてられた。また心理的安全性の必要性をどのように管理職に腹落ちさせるかについても議論が交わされました。

■『組織』グループ

社員エンゲージメントを高める組織の在り方や場づくりについてアイデアを検討。昔ながらの「寝食を共にする合宿」の有効性や、地域コミュニティとの積極的なつながりや貢献を通じて社員が誇りを持って活躍できる組織づくりについて議論が交わされました。



参加者の声

- ・ ヤッホーブルーイングさんのアプローチ方法やビールの多様性の思考、そして顧客との結びつきを重視する姿勢が参考になった。ビールは、単なる味覚を楽しむだけでなく、それに込められたストーリーや背景を一緒に楽しむことで新たな価値を生んでいる。ビール以外の製品、もちろんサービスにおいても同様な価値づくりができると感じた。（テクノス三原株式会社 課長 和田 直樹様）
- ・ 一つ一つの戦略・施策はとてもユニークで差別化されているのに、そのスタートが「教科書通りの経営」を行うことから始まっていることが驚きでした。（株式会社石崎ホールディングス 執行役員 川上俊彦様）
- ・ 役職に関係なく全員をニックネームで呼びあい、言いたいことは言いたい人に直接言うという組織文化をつくり、浸透させているということが大変素晴らしいと感心しました。（一般財団法人広島県環境保健協会 理事長 佐藤均様）



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。

一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。カープ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：

広島東洋カープ元監督 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。



一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下さい。

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」と受け取る人もいれば、「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いいますよね。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ところ、「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いただけますか。

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。

ー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。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

ー 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 川中醫油株式会社 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、足らない部分を認識し、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

