

# JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.7 No.2

JMA

一般社団法人日本能率協会

2019

6

[特集]

# 人を活かす2.0

## 多様な人材が活躍できる組織

CASE 1

LGBTへの取り組み[日本アイ・ピー・エム]

CASE 2

治療と仕事の両立[がんアライ部]

CASE 3

アルムナイ[ハッカズーク]

TOP INTERVIEW 共創の経営

## 「正正の旗、堂堂の陣」を備える

富田哲郎

東日本旅客鉄道



世界最大の産業見本市



# HANNOVER MESSE 2020

日本能率協会とハノーバーメッセ主催ドイツメッセが皆様のビジネスをサポートします

**会期** 2020年4月20日(月)~24日(金)

**出展募集中**

早期申込期限

2019年9月15日(日)

出展対象

## 1 Automation, Motion & Drive

- 製造・工程・物流・エネルギー自動化のための製品・ソリューション
- ロボット ● パワートランスミッション

## 4 Digital Ecosystems

- ソフトウェア・データ管理 ● プラットフォーム
- AI ● セキュリティ
- 可視化技術、工程の可視化

## 2 Logistics

- マテリアルハンドリング
- 物流の自動化に関する技術、サービス

## 5 Engineered Parts

- ライトウェイトソリューション、軽量化対策
- システム・部品機器
- 付加製造(3Dプリンター等)

## 3 Energy Solutions

- 電力送電・配電のための設備・インフラ
- ネットワーク
- 電動自動車、電動化したモビリティのための設備・インフラ

## 6 Future Lab

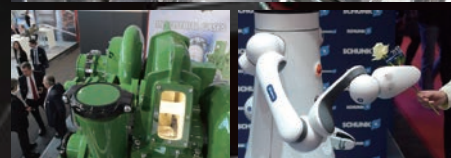
- R&D ● スタートアップ、新規企業
- 未来の技術

2019年実績

来場者数 約215,000人

出展者数 約6,500社

商談数 約650万件



**CeMATは2020年よりハノーバーメッセの一部として開催  
製造から物流までサプライチェーンの全てを魅せることができます**

お問い合わせ先

一般社団法人日本能率協会 産業振興センター ドイツメッセ日本代表部  
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話:03-3434-6447 Fax:03-3434-8076  
E-mail:DMS@jma.or.jp URL: www.jma.or.jp/dms/



Deutsche Messe



2 TOP INTERVIEW 共創の経営

## 「正正の旗、堂堂の陣」を備える

東日本旅客鉄道 取締役会長 富田哲郎氏

6 特集

## 人を活かす2.0 ～多様な人材が活躍できる組織～

8 CASE 1 LGBTへの取り組み [日本アイ・ビー・エム]

日本アイ・ビー・エム D&Iパートナー 伊奈恵美子氏

10 CASE 2 治療と仕事の両立 [がんアライ部]

がんアライ部 事務局 伊藤海彦氏/安藤瑞穂氏

12 CASE 3 アルムナイ [ハッカズーク]

ハッカズーク 代表取締役CEO 鈴木仁志氏

14 まとめ 未来展望 多様な人材と企業、そして社会が共に進化するための要件

日本能率協会 理事 経営・人材革新センター ディレクター 曾根原幹人

16 [連載] KAIIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり 第1回

### 組織の成長の幹となる目的軸＝経営理念

18 [連載] Industry X: 変化の時代 第2回

### 産業界のペインポイントから新たな価値が生まれる

20 [連載] 革新のマネジメントシステム 第2回

### ISO活用事例に学ぶ [大日電子]

22 [コラム] 一語一知恵 「自分らしく」着る らしさとは何か/「よいだし」の秘密

23 [Fresh Publications] 新刊のご案内 日本能率協会マネジメントセンター

24 [連載] 人づくり2.0 新時代の人材育成 第2回

### ハラスメントのない職場のつくり方

26 [連載] ものづくりODYSSEY 各国ものづくり最新事情 第2回

### 激変する市場の要請に合わせ、全員が参加する改善の仕組み

GMCAタイ 最優秀事例 Toyota Motor Thailand

28 [コラム] 仕事と学びを考える 第2回 毎日教育総合研究所 代表取締役社長 澤 圭一郎氏

### 新しい入学試験制度

30 [JMA会員のひろば]

日本大学 商学部 准教授 刑部芳則氏

### 講演レポート 幕末における公家の果たした役割と期待

広告 表2 一般社団法人日本能率協会 ドイツメッセ日本代表部 表3 株式会社日本能率協会コンサルティング 表4 一般社団法人日本能率協会

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。

©一般社団法人 日本能率協会

本誌の無断転載を禁じます。



**旧** 国鉄時代、1974年。JR東日本の富田哲郎会長が

入社した年だ。民営化以前の時代から、年間64億人を運ぶ世界最大の鉄道事業者へと成長した現在までを俯瞰しながら、富田会長は「お客さまやまち、社会とのかかわりは大きく変わった」と語る。変わりゆく時代の歩みを聞いた。

### 国鉄民営化以来続く「お客さま視点」の追求

JR東日本は、鉄道という公益性、公共性の高いインフラを担う会社です。当然ながら、社会とのかかわりは、国鉄時代から大きな課題でした。しかし、1987年に民営化される前は、お客さま視

点でのサービスが不足した「お客さま不在」の経営が長く続いたように思います。そのために、モータリゼーションが進むにつれ完全に時代遅れとなり、国鉄の斜陽化につながったのです。

その反省をもとに、JR東日本はあらためてお客さま視点にたつたサービスをめざしました。とは

いえ、それも一気になしえたかといえ、やっぱり、けっしてそんなことはありません。民営化されて32年間、さまざまな転換点がありました。

民営化から10年ほどは「これから会社は大きく変わるんだ。お客さま視点の仕事をするんだ」という志が前面に出ていました。しかし、後には中だるみともいえる時期がありました。当社が「ステーションネットワーク」を掲げ、「駅ナカ」ビジネスなど鉄道以外のサービスも提供するビジネスモデルへと変わったのは、そんな時期です。Suicaが導入されたのも2001年。この頃が社員のモチベーションが変わる転換点だったと思います。

国鉄改革は、いわば組織という器を変えたことで、社員の意識改革を促すものでした。民営化から10年を経て、今度はビジネスモデルの変革により、もう一度社員の意識改革を促したのです。

東日本大震災も大きな転換点です。東北地方は甚大な被害を受け、東北新幹線も不通に。秋田まで全線復旧したのは4月29日でした。その日、沿線には小さなお子さんからお年寄りまでが集まり、手や

# 「正正の旗、堂堂の陣」を備える

## 東日本旅客鉄道

取締役会長

富田哲郎 氏

TOMITA, Tetsuro



旗を振り、「おかえり こまち号」と書かれた横断幕を掲げてくださった。

あのような光景を見たのははじめてです。JR東日本はもともと「世のため人のために頑張ろう」と考える人間の集まりだと自負しています。あらためて「鉄道を中心に地域を元気にすることが会社」の役割」だということを皆が思い出すことができた、そんな出来

事でした。

「駅が栄えればまちが栄える」まちづくりを通じて地域を元気にする

ステーションルネッサンスは上野駅からはじまりました。そもそも、お客さまに移動しようと思っただけには、購買や飲食などの目的が必要です。ステーション

ルネッサンスとは、魅力ある駅をつくり、駅を移動のための通過点ではなく、移動の目的まで提供できる場所にしようという発想です。

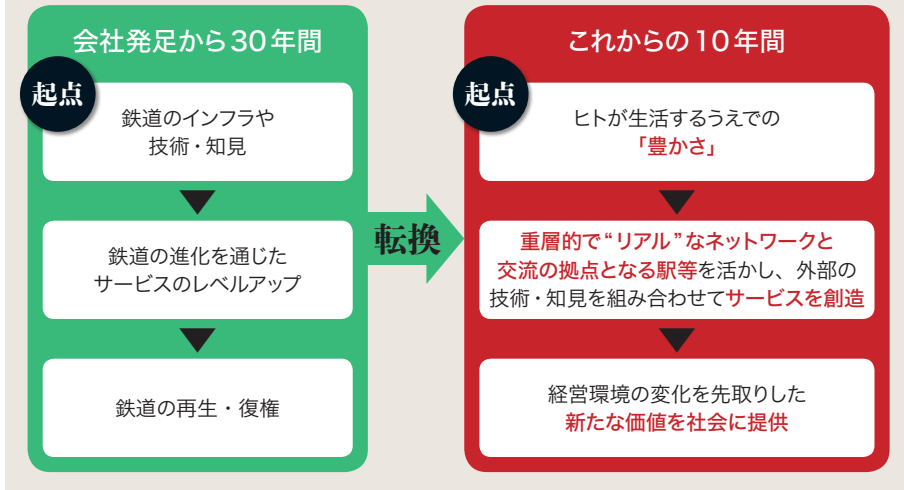
しかし、駅周辺には同じようなサービスを提供している商店が多いため、当時は、地元の大反対にあいました。そんなとき、私たちがお伝えしたのは「駅が栄えればまちが栄える」ということです。駅だけがひとり勝ちす

ることはなく、シャワー効果によつてまち全体が潤うはず。地元商店街へ何度も通つては対話を繰り返し、何とか地元のご理解をいただくことができました。幸いにもシャワー効果は証明され、地元の方々も喜んでくださいました。その反響はやがて全国へ広がっていき、いまではJR東日本のまちづくりを各地で評価していただいています。

たとえば、秋田県秋田市は人口が毎年1%減り、計算上は30年で半分になるといわれています。そこで秋田駅を核としたまちづくり「ノーザンステーションゲート秋田」に取り組んでいます。これは、駅周辺の自社用地を使いつつ、自治体や地元企業、地域住民の皆さまにも参加していただくものです。ABS秋田放送は社屋を駅前に移転してくれました。駅を挟んで反対側にはアリーナができ、バスケットボールなどの屋内競技用の施設になります。そこで練習する学生のための合宿所や、スポーツクリニックも併設します。

「地域を元気にする」というと、光ばかりが目立りますが、地域を巻き込んでのまちづくりも

## 「変革2027」の基本方針



重要な視点だと思えます。

**「安全」のレベルアップに  
「凡事徹底・新事挑戦」により  
努める**

私たちが社会に提供する価値・サービスの基盤にあるものは、第一に「安全」です。鉄道事業者としてこれまで147年の歴史のな

かで培い、そしてこれからもけつして忘れてはならないDNAのようなものです。今後さらに「安全」をレベルアップさせるため、社員にはいつも2つのことをお願いしています。

1つは「凡事徹底」。当たり前のことをおろそかにせず、意識を込めてちゃんとやることです。これは仕事の本質を知ることに通じています。たとえば「指差喚呼」です。運転士が「出発進行！」と言っていますでしょう。あれは「出発信号機が『青』で、『進行』を表している。だから行っているんだ」ということを、指と口と目で確認し、それを脳に伝えるという4重、5重の確認作業です。大切なのは、こうした基本動作の一つひとつの意味を知り、意識を込めて行うことです。なぜやるのか、やらないと何が起るのか、あるいは過去何が起ったのか。これらを理解することが、仕事の本質を知ることです。

もう1つは「新事挑戦」です。鉄道の安全に100%はありません。人間は過ちを犯すもの、この事実に向き合い、安全に対する畏怖の心を忘れてはいけません。安全の追求にゴールはなく、必ずどこかに落とし穴が潜んでいます。技術革新が進むほど、その落とし穴は見えにくいものになっているかもしれません。しかし運転士や車掌など現場で働いている社員は、誰よりも落とし穴のありかを感じとることが出来ます。その感覚を大事にしながら、職場のなかで問題を議論し、備えを講じていくことをお願いしています。もちろん技術革新も引き続き必要ですが、多くの場合、鉄道の安全やサービスの改善とは、そうした職場のなかの小さなイノベーションの積み重ねが大きな変革に結びついて実現されるものだと思えます。

**社員の力を引き出し、  
活かす。思う存分に力を  
発揮してほしい**

社員の働きがいや創出し、社員・家族の幸福を実現するため、社員の力を引き出し、伸ばし、活かしていく仕組みづくりにも取り組んでいます。特に最近の若い社員は皆能力が高く、やる気も十分にもっています。ただ、それを表現するのが上手くありませんね。そこで「マイプロジェクト」と称し、自分が興味をもったテーマに関して自主的にサークルをつくり、改善の芽を育てる活動を奨励しています。

一方で、主体的なキャリア形成ができる仕組みもつくりうとしています。現在、当社の新入社員のうち運輸の仕事に携わる社員は、駅業務から車掌業務へ、それから運転士へとというキャリアパスを進むのが決まりですが、2020年度から、一律的なルートを見直し、社員一人ひとりが自分の将来を設計し挑戦するチャンスを提供できるように見直しを実施します。

技術開発、駅ナカビジネスなど生活サービス系の仕事や、海外事業もあります。幅広い活躍のフィールドのなかで一人ひとりが自分の特性や将来のことを考え、思い切った挑戦できる職場をつくりたいのです。もちろん、全員が思った通りのキャリアを歩めるとは限りません。しかし、少なくともチャンスは提供できます。そこに挑戦しようという社員のパワーを引き出し、伸ばし、活かしていきたいと思えます。

働いている社員の心のありようが、組織にとって非常に大切だと

いうことを、私は国鉄改革の前後に痛感させられました。あの頃の閉塞的なムードは、忘れることはできません。赤字続きで思い切った投資ができず、労使関係は乱れてサービス水準が下がり、お客さまからは「国鉄は何をやってるんだ！」とお叱りを受けました。そんな時代には皆、将来に対する不安があり、元気がなかったのです。しかし民営化を契機に新しい会社

ができ、「一生懸命やれば未来を拓くことができる」という気持ちを取り戻すことができました。

そんな経験がありますから、経営者になってからというもの、「今日より明日、明日より明後日」という気持ちで社員たちが元氣よく仕事ができるようにと願っています。それには企業としての目標がはっきりしていること、一人ひとりの社員が自分で考えて行動していることがポイントです。

JR東日本は社員数5万人以上という巨大な組織です。一人ひとりの社員の心に気を配るのは容易なことではありませんが、それでも可能な限り、幹部社員が現場に入り、直接話をする機会を設けています。私自身、いまでも現場に

足を運びます。わずかな時間、少しでも現場の社員の話を聞きたいと思えます。

### 「変革2027」のもと めざす企業の姿

どんな産業にも栄枯盛衰があります。鉄道産業がそうだったように、山があれば谷もある。谷の時期に直面している経営者もおられることでしょう。自分たちではどうにもならない時代の変化に対応していくのは、大変なことですが、

しかし、そんな時にも、頼りになるのは会社としての目標や経営理念だと思えます。会社として何をめざすのか、何を社会に提供していくのか、それを示す。そのために具体的な戦術、戦略を提示する。どちらも経営者の役割です。

付け加えるなら、社員の力を信じてあげることでしょう。1つの目標のもとで、社員が成長できるフィールドを提供し、



社員の力を引き出し、伸ばす。自分の頭で考え、自ら行動できる社員を育てる。これは孫子の兵法にある「正正の旗、堂堂の陣」を備えることにあたります。孫子の兵法は「それができれば最強の軍団」と言っている。会社も同じです。

大きな時代の転換点に立ち、当社は、18年9月に「変革2027」というグループ経営ビジョンを発表しました。そこでは「鉄道を起点としたサービス提供」から「ピトを起点とした価値・サービスの創造」という転換をうたっています。企業の社会的責任が問われて

いるいま、単なる経済活動に終わらず、社会的課題の解決策を提供していくことが大きな役割である」と、私たちは考えます。ESG、SDGsといった概念も、言わんとしていくことは一緒でしょう。

たしかに、企業にとって持続的な成長は欠かせません。しかし、より大事なものは、持続的な成長を通じて社会的な課題を解決すること。また社員やその家族が幸せに暮らし、人生を深みのあるものにしていくこと。JR東日本は「変革2027」のもと、そんな企業をめざしていきます。

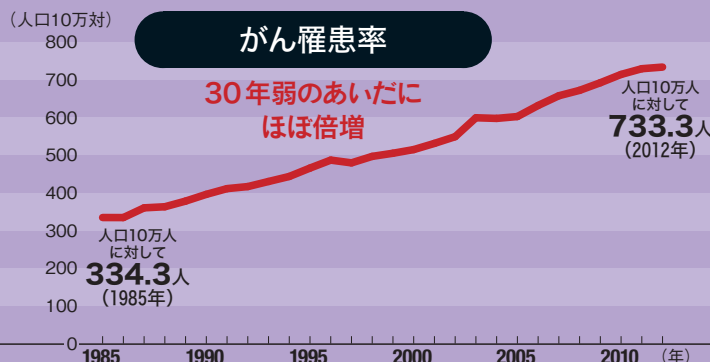
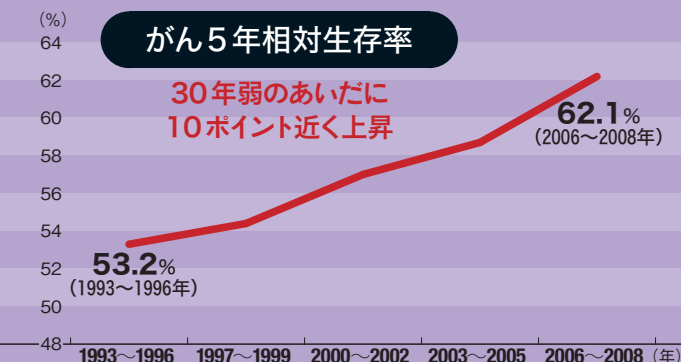
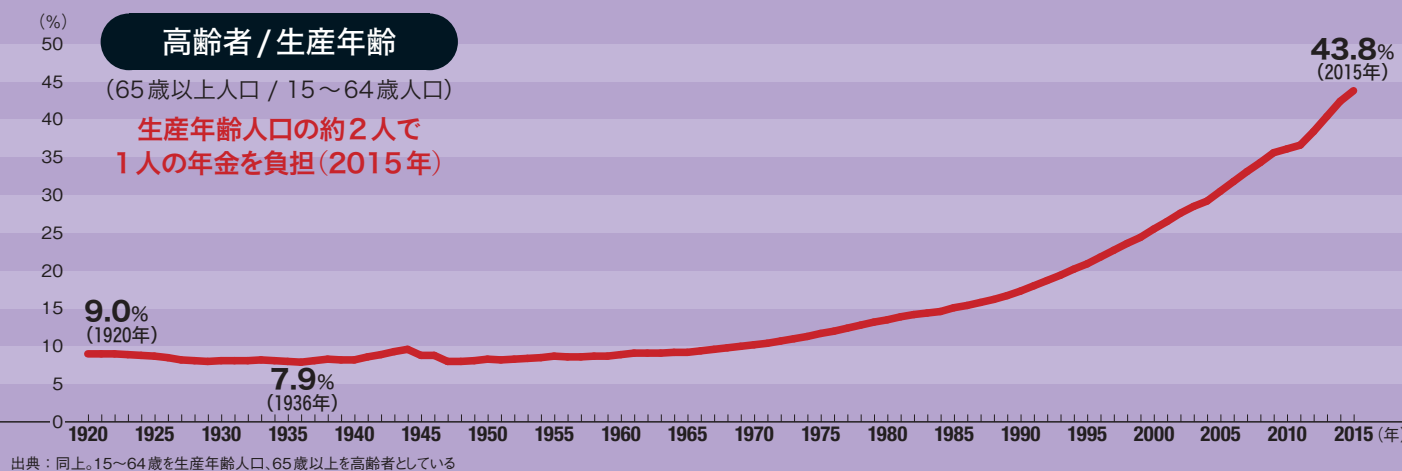
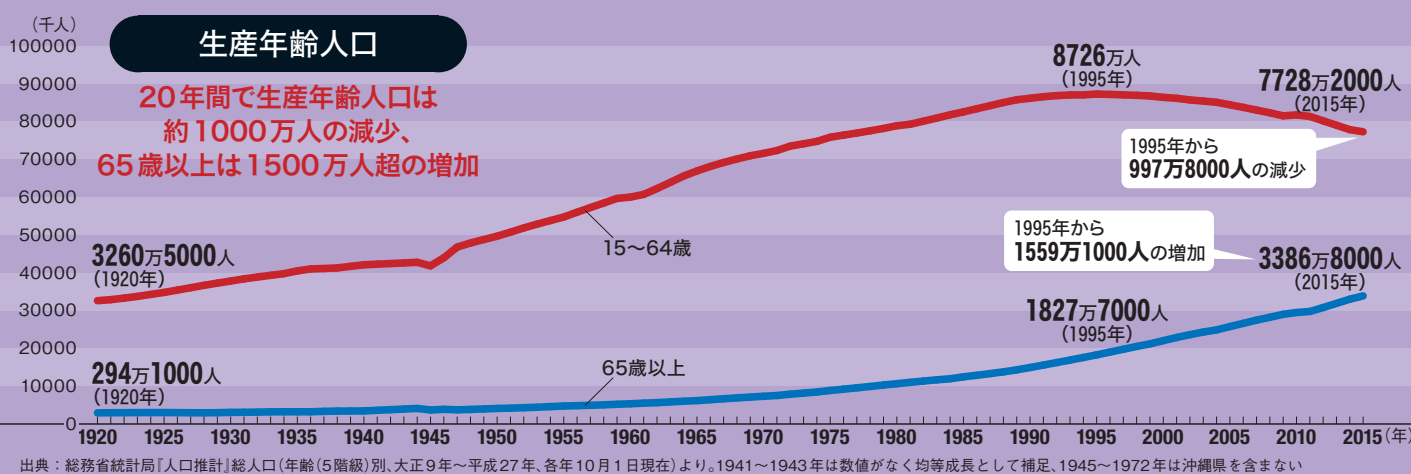
M

# 人を活かす

## ～多様な人材が活躍できる組織～

米ハドソン研究所の「ワークフォース2000」(1987年)発表から30年。  
 予見された高齢者、女性、黒人、ヒスパニック労働力の取り込みは現実のものとなり、  
 世界的にダイバーシティ&インクルージョン(多様性と受容)導入が進んでいる。  
 日本では、どうなのか。これからどのようにして多様な人材を受容し、  
 活かしていくのか。多様な「人を活かす現場」を紹介する。

# 2.0



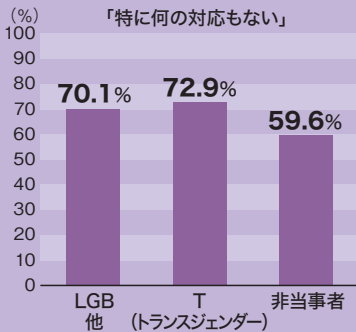
引用文献：全国がん罹患モニタリング集計 2006-2008年生存率報告(国立研究開発法人国立がん研究センターがん対策情報センター 2016)、独立行政法人国立がん研究センターがん研究開発費「地域がん登録精度向上と活用に関する研究」平成22年度報告書

出典：国立がん研究センターがん情報サービス「最新がん統計」(2019年1月21日)より「がん登録・統計」3県(山形・福井・長崎)年齢階級別実測罹患率(対人口10万人)、全年齢、全部位、男女計



### 職場のLGBT施策(実際)

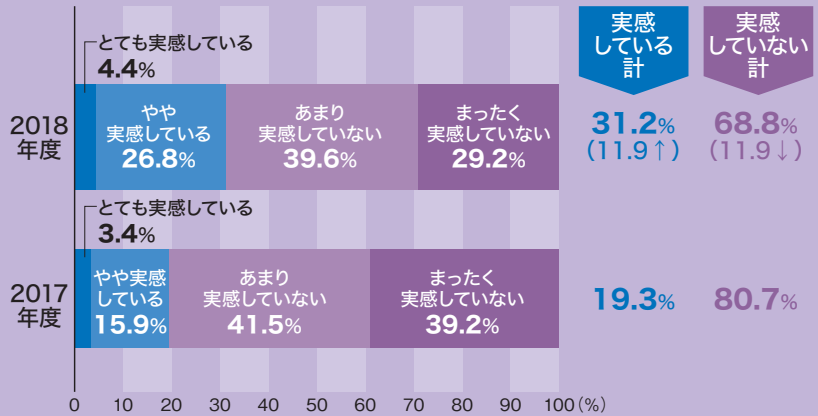
当事者の7割超が、職場のLGBTへの対応がないと認識



出典：©特定非営利活動法人 虹色ダイバーシティ、国際基督教大学ジェンダー研究センター 2018 「niji VOICE 2018」

前年より「実感している」が10ポイント超上昇

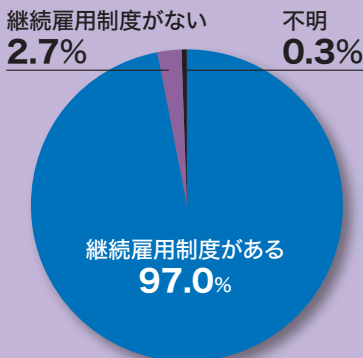
### 「働き方改革」の実感



出典：日本能率協会「第9回ビジネスパーソン1000人調査【働き方改革と副業編】」(2019年2月6日)

### 継続雇用制度の有無

定年制がある企業のうち97.0%で継続雇用制度がある



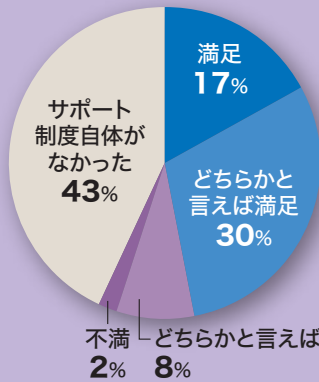
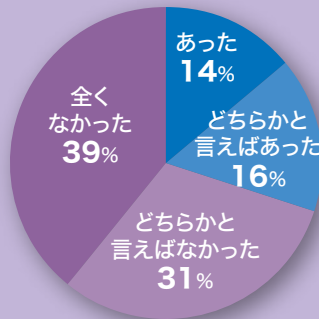
出典：人事院「定年制と定年退職者の継続雇用の状況(概要)」より。母集団は定年制を有する企業

43%が「サポート制度自体がなかった」

### 治療と就業の両立

Q. 罹患時の勤務先で、仮に制度があっても使えない雰囲気はありましたか？

Q. 罹患時の勤務先で利用したサポート制度には満足していますか？



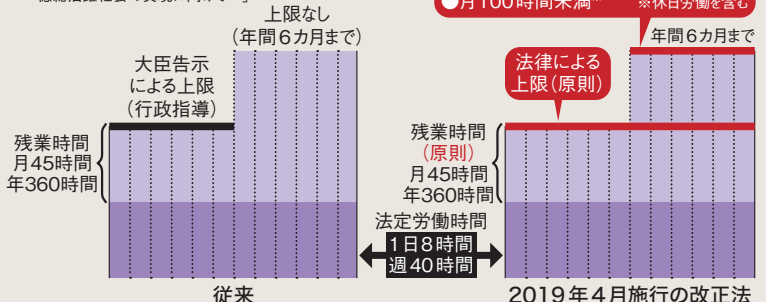
出典：ライフネット生命保険「がん経験者572名へのアンケート調査(2017年8月1日)」より。企業のがん経験者への治療と仕事の両立支援「制度」と「風土」

## 法整備が進む「働き方改革」

- ▶ 勤務間インターバル制度 (1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間(インターバル)を確保する)
- ▶ 年5日の有休取得義務化
- ▶ 残業割増賃金率引き上げ (月60時間超の残業について)
- ▶ フレックスタイム制の拡充
- ▶ 高度プロフェSSIONAL制度

### ■ 残業時間の上限

出典：厚生労働省「働き方改革～億総活躍社会の実現に向けて～」



# LGBTへの 取り組み

[日本アイ・ビー・エム]

日本アイ・ビー・エムのD&Iパートナー伊奈恵美子さん。自分らしさを出せる場所で生産性が高まると話す



ヨン(D&I)を推進するD&Iパートナー伊奈恵美子さんに聞いた。

——IBMではLGBTへの取り組みをD&Iの一つとして力を入れていますが、そもそもダイバーシティとはどのような位置づけにあるのでしょうか。

私たちがなぜ、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(受容)に取り組むか、一言でいうと、それが経営戦略だからです。グローバルな市場で活動をするには、

それぞれの多様な文化の認識と受容は欠かせません。そこで働く人たちも、それぞれの市場と同じような構成になってこそ、本当の多様性理解につながります。働く一人ひとりが働きやすい環境で、いかに仕事の成果を出すかが重要なのです。

だから、LGBTの取り組みに関しても、当事者の人たちが働きやすく仕事に集中できる環境をつくることを一番考えています。

とはいえ、ダイバーシティのなかでも、女性や外国人の活躍に向けた取り組みとは違い、対象が見た目などでわからない場合もあるだけに、難しさもあります。

日本IBMの場合も、当事者の方が会社に事情を話してくれたことがきっかけとなって取り組みがスタートしたのです。

——2003年のことですね。具体的にどのように進めていったのでしょうか。

最初の5年間は、人事と当事者と、担当役員で取り組みを始めました。どちらかというところろくな環境ですね。

2008年からは、社内外にLGBTへの取り組みをアナウンスして、理解を深めてもらうようになりました。独自のポスターをついたり、担当役員によるビデオメッセージをインターネットで掲載したりと、会社の本気度を示したのです。それにより徐々に当事者のコミュニケーションメンバーも増えていきました。

2011年からは、社外に向けて活動の幅を広げていきました。その1つが、NPO、NGOと共に2012年に「work with Pride」という組織を立ちあげたことです。企業の枠を越えてLGBTの人たちが自分らしく働ける職場づくりの普及をめざす活動を

電通ダイバーシティラボが2019年1月に発表した調査結果※1によると、LGBT層に該当する人は8.9%。100人の職場を想定すると約9人、

決して少ない数字ではない。最近ではLGBT就活イベントも開かれるようになり、学生はLGBTフレンドリーかどうかを企業を選ぶときの1つの参考にしているという。一方、企業の内側をみると、いまだ話題にしにくい風潮があるのも事実だ。性的指向にかかわらず、一人ひとりが自分らしく仕事をするにはどうしたらよいか、またそのようなマネジメントをするには何が必要か考えたい。

## ア

アメリカ・ニューヨークに本社拠点を置くIBM。創業は1911年。当時は、公民権法もなく、人種差別の意識も根深く残っていた時代。しかし歴代のトップは、人種、肌の色、宗教、性別、性的指向、性自認、国籍、障がい、年齢による差別を廃する「機会均

等」のポリシーを守り、女性や黒人などを採用してきた。こうしたダイバーシティの考えのもと、日本アイ・ビー・エムでは他社に先駆け2003年からLGBTに対する取り組みを続けている。その取り組みと背景にある考えを同社でダイバーシティ&インクルージ

始めました。

2016年には、「同性パートナー登録制度」をつくりました。同性パートナーを配偶者と同じように考え、特別休暇制度、慶弔見舞、赴任旅費、育児・介護などによる休職が利用可能になりました。しかし、いくら制度が整っていても、職場でLGBT当事者であることを言い出せない雰囲気があったり、言ったとしても理解されなかったりでは、自分らしく働くことで成果を発揮できる組織とはいえません。当事者に対する取り組みだけでなく、職場の周囲の人たち、特に管理職層の理解が重要です。

最初の頃は、なぜ会社がやるのかわからない、個人の問題なのではないか、という意見もありました。しかしこうした声に対しては、自分らしく働けることがどれだけ生産性を高めることにつながるか、逆に、不寛容であることにより、いかに優秀なスキルをもった人材の獲得チャンスを逃しているかを説明し、対話を重ねていきました。当事者の方も勇気を出してセミナーで講演をしてくれるようになり、アライの社員も増えていきました。

いまは200人ほどになり、定期的なミーティングを開催するほか、啓発パンフレットやアライ顔

写真ポスターをつくったり、社会に出てパレードイベントに参加したりと、自走したコミュニティとなっています。

最近では「LGBT+Ally Championship Practitioner」バッジ制度を制定しました。アライとしての活動を活発に行っている社員に対して授与されるグローバルの公式バッジで、社内外にその活動を示すことができ、アライのモチベーションアップにつながっています。

——日本企業では、まだ制度がない企業も多いようです。

たしかに、当事者が出ないとなかなか問題として捉えにくいかもしれないですね。しかし見えなだけで、実際に当事者の方は身近にいます。そうした方が心ない言葉で傷ついたり、周囲に遠慮して本来もっているリーダーシップを発揮できなかったとしたら、それは経営にとって大きな損失といえるのではないのでしょうか。また最近では、大学でLGBT教育を行うようになり、採用力という点でも、見過ごせない課題になっています。制度をつくることは実はそれほど

アライの方が身に付けるレインボーカラーのストラップと、PCなどに貼るステッカー。意思を表明することで、当事者の安心感も高まるという



——アライ（賛同者）の存在ですね。日本IBMでは、社内への理解浸透にアライの人たちが活躍しているそうですね。

最近では「LGBT+Ally Championship Practitioner」バッジ制度を制定しました。アライとしての活動を活発に行っている社員に対して授与されるグローバルの公式バッジで、社内外にその活動を示すことができ、アライのモチベーションアップにつながっています。

ど難しいことではありません。大事なことは、理解者を増やすことです。

LGBT関連法案をめぐって、与野党の話し合いも続いているが、制度づくりと共に、正しく理解し、受け容れる雰囲気づくりから踏み出す必要があるのだろう。

## PRIDE 指数

work with Prideでは2016年より毎年、LGBTに関する企業等の取り組みの評価指標「PRIDE指標」を発表。以下の5指標で構成される。

- ①……P(Policy / 行動宣言)
- ②……R(Representation / 当事者コミュニティ)
- ③……I (Inspiration / 啓発活動)
- ④……D(Development / 人事制度・プログラム)
- ⑤……E(Engagement / Empowerment / 社会貢献・渉外活動)

詳細は、<http://www.workwithpride.jp/pride.html>



# 治療と仕事の両立

[がんアライ部]

がんアライ部事務局の伊藤海彦さん(左)と安藤瑞穂さん(右)。制度の整備に加え、日ごろから働きやすい環境をつくることが重要と話す



日本人の2人に1人ががんになるといわれる時代。そのうち、3人に1人は働く年代で罹患している。一方、早期発見と治療法の進歩により、5年生存率は大きく改善。不治の病というよりは、長く付き合う病というのが妥当かもしれない。「がんアライ部」の活動を追った。

「がんアライ部」は、ライフネット生命保険の岩瀬大輔会長をはじめ、7人の発起人により2017年10月に発足した民間プロジェクトである。事務局として活動するライフネット生命保険の伊藤海彦さんと安藤瑞穂さんに話を聞いた。

——治療、特にがん治療と仕事の両立支援に関し、企業はどのような状況にありますか。

健康経営への関心の高まりと共に、2016年に改正された「がん対策基本法」で、がん罹患者の雇用継続への配慮が事業主の責務としてうたわれたことで潮目が変わった気がします。これまでは、

どうしてもメンタルヘルスの問題が先にあり、がんは罹患した社員に対しての取り組みが十分とはいえませんでした。取り組み機運が高まってきたのは、ここ1〜2年くらいではないでしょうか。

しかしながら、何かしなくてはと思っているものの、何をしようかがわからないという企業がまだ多いと感じています。当事者が何に困っているかがわからないことが大きな理由です。だからどのような働き方がよいのか、そこから手探りなのです。

一方、当事者の方も仕事に関して大きな悩みを抱えています。復職後仕事があるのか、不本意な業務転換などがないか、といったことです。また、カミングアウトするしないなど、周囲とどのようなコミュニケーションをとったらよいか、というのも切実な悩みです。このような悩みをどうにか解決し、たとえがんに罹患したとしても、継続的に活躍しつづけられる環境をつくりたいと、がんアライ部を立ちあげました。

——がんアライ部という名前には、「アライ(ally)：味方」と「ア

ライブ(alive)：ともに生きる」という意味がこめられているのですね。

がんと共生できる社会をめざすという社会的課題の解決に向けた活動です。事務局は当社にありますが、当社だけの取り組みではなく、関心のあるさまざまな方とタッグを組んだ活動にしていきたいと思っています。

主な活動は3つあります。1つめは、人事の方向けの勉強会です。がん治療が業務に与える身体的な影響、産業医との連携の仕方、制度のつくり方、周知の方法、就業規則の変更といった実務ベースの情報提供と参加者同士の交流を図っています。これまで、延べ130人の方が参加しています。

2つめは、がんアライ宣言。このプロジェクトに賛同される企業・団体にその志を宣言してもらう活動です。厚生労働省や自治体でも同様の取り組みがあります。私たちが大切にしていることは、制度のありなしではなく、想いを文字にもらうこと。体系立っていないでもいい、企業によって対応はそれぞれ違ってよいはず。現在、23の企業が宣言し

ています。  
3つめは、がんアライアワード。2018年10月に第1回の受賞企業19社を発表しました(下図)。目的は、背景を含めロールモデルを共有することです。それによって、多くの企業に1歩前に踏み出す勇氣をもってほしいのです。受賞企業は大企業ばかりでも、対策に多額なお金をかけられる企業ばかりでもありません。  
やはり経営トップがいかにかコミットメントをするか、企業と社員との間の信頼関係をつくるかが重要なのだと思います。



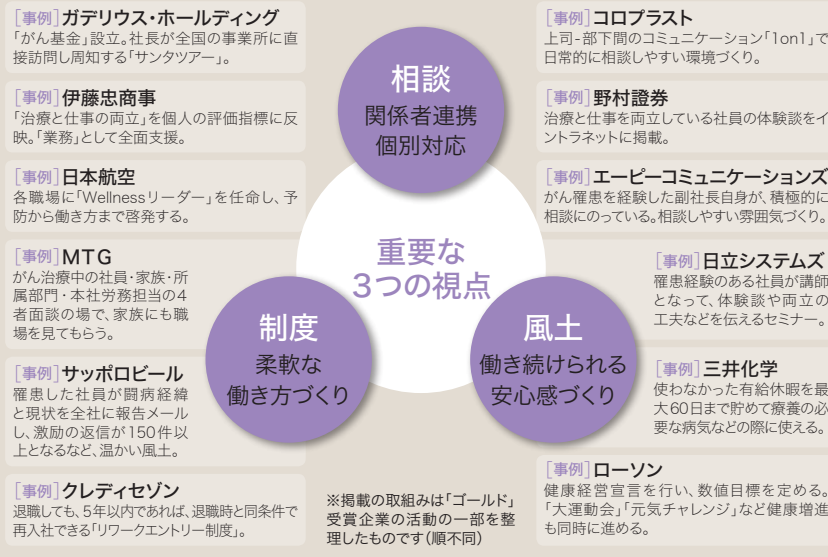
勉強会では、がん罹患者の副作用の一部を知ってもらうため、手先の痺れの疑似体験も。車手をはめ、その上からゴム手袋をつけ、不自由さを実感してもらう

そのなかで講演した、同じく当団体の発起人の桜井なおみさんの発言がとても印象的でした。それは、治療と仕事の両立支援を考えると、休み方を模索するのではなく、働き方に着眼すべきである、ということ。

「企業と社員の信頼関係が「働きやすさ」をつくるのですね。」  
がんアライ部発起人の1人であるマギーズ東京の鈴木美穂さんが「CancerX」というプロジェクトを立ち上げ、2月にイベントを開催しました。このイベントは、がん罹患者や医療関係者だけではなく、領域や立場を超えてがんにかつわる課題を解決することを目的に、当事者のみならずあらゆる領域や立場の人が、ともに社会課題を解決しようというものです。

がんをはじめさまざまな病に罹患された方にどう配慮するかということは、もちろん大変重要なことです。ですが、そもそも普段から働きやすい環境ができていないと、制度はあっても運用できないというところに陥ってしまいます。そのためにも、繰り返しになりますが、やはり企業と社員、あるいは上司と部下との信頼関係、円滑

ポイントは「制度」「風土」「相談」の3つの視点  
アワード受賞企業にはユニークな活動や取り組みの成果がみられる



第6回がんアライ部勉強会【企業人事担当者&上司向け】

日時● 2019年6月12日(水) 19時00分~21時00分(受付18時30分~)  
内容● パネルディスカッション: 「がん治療中の部下と上司」の良い関係って?  
定員● 60名 参加費● 無料  
会場● 株式会社 CAMPFIRE (渋谷駅東口より徒歩3分)  
〒150-0002 東京都渋谷区渋谷2丁目22-3 渋谷東口ビル 5F  
■お申し込み  
https://www.gan-ally-bu.com/report/1447  
申し込みフォーム https://goo.gl/forms/aM6Q5I3JaXQkMfvk1  
もしくは gan-ally-bu@lifenet-seimei.co.jp までメールで連絡

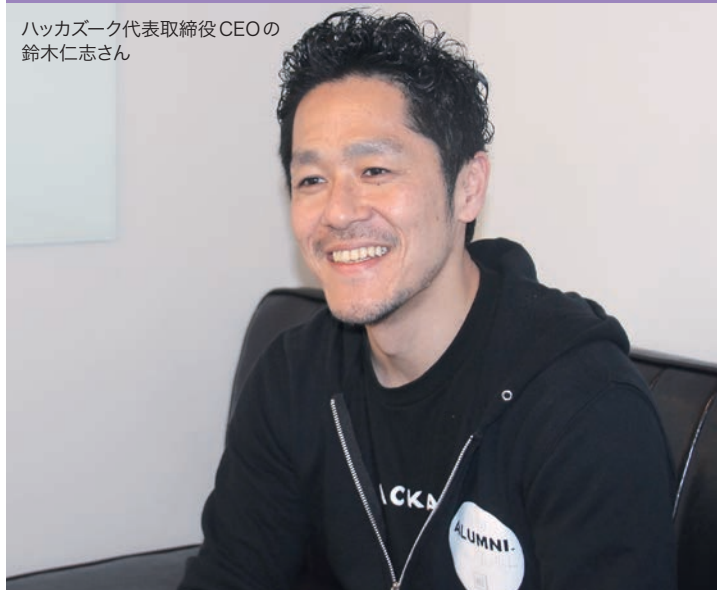


なコミュニケーションがあつてこそだと思っています。  
プロジェクト開始から1年半。世の中に対し、着実に意識変革をもたらしている。治療と仕事の両立のみならず、介護や育児との両立、女性活躍といった人事課題への解決にも大きなヒントとなるだろう。

# アルムナイ

[ハッカズーク]

ハッカズーク代表取締役 CEOの  
鈴木仁志さん



ように公式にアルムナイ・リレーションのための取り組みがなされていることも多く、関連するサービスも多かったのです。しかし日本に目を向けると、アルムナイの人たち同士の非公式な交流はあるものの、企業や社員がアルムナイと一緒にたつて公式なアルムナイ・リレーションの取り組みをしているケースは限定的で、むしろ退職したとたん、関係が途切れてしまうのが一般的でした。

メリットも計り知れないと考えたのです。

——2017年に7月にハッカズークを立ち上げました。具体的にどのようなサービスなのでしょう。

企業とアルムナイをつなげるためのクラウド型サービスとコンサルティングを提供しています。具体的には、チャットなどの企業や社員とアルムナイとのコミュニケーション・ツールがベースになっています。

「アルムナイ(alumni)」という言葉をはじめ聞いた方も多いかもしいない。元は大学などの同窓会ネットワークをさす。企業でいえば、退職者などで構成される「校友会」「OB/OG会」などはイメージしやすい。しかし、「アルムナイ・リレーション」という企業と個人の新しい関係が生まれている。1年間でおよそ10人に1人が転職を経験するといわれるなか、企業と個人の関係を問い直すとする新たな動きを追った。

**ア** ルムナイと企業とが退職後  
もつながるクラウドサービ

ス「Official-Alumni.com (オフィシャル・アルムナイ・ドットコム)」を展開し、企業のア

構築について聞いた。

——なぜ、アルムナイに着目されたのでしょうか。

ハッカズークを立ち上げる前に、人事・採用コンサルタントとして、日本とシンガポールを拠点に各国の人事課題をウォッチしていました。海外の企業では、当たり前

の取組みをしている企業を見ると、アルムナイの人たち同士だけでなく、企業や社員とアルムナイの交流がとて活発なのです。そこから業務委託などの新しい取引が生まれたり、口コミで企業や製品情報が伝わったり、場合によっては再度その企業の社員になったり、ということが普通に起きている。そして何よりも、社員やアルムナイの人たちが主体的に自らのスキルアップやキャリアを設計し行動している。

こうした活動をより多くの日本企業に知ってもらえたら、退職に対するネガティブなイメージを払拭するとともに、経営にとっての

退職後も多くの方は前の会社がいま何をやっているか、誰がどういう仕事をしているか知りたいものです。こうした人たちの背中を押すことで、関心がある、もっと知りたい、共感するというサイクルが企業と社員とアルムナイとの間に創出されることをめざしています。

とはいえ、ツールがあっても活用されなければ意味がない。そこでより魅力的な仕組みとなるよう、NPS(ネット・プロモーター・スコア)を活用する『Gauge(ゲージ)』でアルムナイのエンゲージメントや状況を把握しています。

## 経営者が意思決定、事業部門が積極的にアルムナイと仕事を!



会社の風土、価値観、意思決定の仕組みを熟知しているアルムナイは頼もしいと話す藤波さん(右)と、海外赴任していた在職当時より、現在のほうが会う機会が増えたと話す鈴木さん(左)

**自**身も、良い「退職エクスペリエンス」を経てアルムナイになった1人だと話す鈴木さん。ハッカズークを立ち上げるために退職をする際、人事・採用のコンサルティング・アウトソーシングを行う前職レジェンダ・コーポレーションの代表取締役社長の藤波達雄さんにはオープンに相談していたという。その後同社で「Official-Alumni.com」を導入するなど、良好な関係はいまも続く。そこで、藤波さんに、経営者としてアルムナイ・リレーションの築き方を聞いた。

### ——藤波さんにとってアルムナイとは?

「アルムナイ・リレーション」を制度と捉えたことはない。経営上の合理性があれば、たとえ制約があってもマッチングポイントをみつけて、一緒に事業を成功に導くだけだ。そのパートナーがたまたまアルムナイであった、ということ。特別なものではない。

### ——日本企業の多くでは、そのように割り切れない風土もまだ根強いのでは?

たしかに、そうかもしれない。しかし、「同じ釜の飯を食う」という言葉があるように、同じプロジェクトで仕事をしたというシンパシーは消えない。そして時間を経ても必ずや見えない糸でつながっているものだ。年賀状、メール、SNSといった個人的なつながりだ。企業がこれらのつながりに着目し、コミュニケーションの機会を提供することで、より公式なつながりになっていくのではないか。

当社でも、公式にアルムナイ・リレーションへ取り組みはじめてから退職後関係が途絶えていた人とつながることができ、アルムナイ視点で会社へフィードバックをもらったり、ビジネスでの関わりが始まったりと、新しい関係構築の1つのきっかけになった。

### ——日本企業でアルムナイ文化が醸成されるために重要なことは?

経営者が意思決定するかどうかだろう。事業を成功に導くためのリソースを考えたときに退職者を含めて広く考えられるかだ。あとは、たしかに人の問題ではあるが、人事部門だけではなく、事業部門、マーケティング部門なども主体的に動くことだと思う。なぜなら、アルムナイとの結びつきは特定の部門に限定されるものではないのだから。

コミュニケーションに活かしたり、交流イベントの開催案内や求人・業務委託情報などを発信してもらいます。さらに、アルムナイの活躍紹介といったアルムナイのモチベーションアップにつながる情報発信を積極的にしてもらうことで、コミュニケーションの質・量が共に高まります。フェイス・トゥ・フェイスでの交流も欠かせません。

リアルイベントなどの仕掛けも重要で、こうした支援もしています。——退職者はよそ者、という心理的な壁はないのでしょうか。社員が退職者に対しネガティブな印象をもってしまう傾向、あるいは、退職する人も退職した会社にネガティブな気持ちをもつていくという声が少ないからあります。

アルムナイ・リレーションというと、退職後のリレーション構築だけと思われがちですが、実は退職後だけでなく退職前、具体的に退職意思を伝えてから退職するまでの間の「退職エクスペリエンス」が重要です。裏切り者扱いやよそ者扱いをせず、一貫して良好な関係でいることが重要だと考えます。やはり「ピークエンドの法

則」のように、最後の経験が良いものであれば印象は良いままです。嫌な経験をすれば嫌な印象で終わってしまいます。退職後も企業と個人が良好な新しい関係を築きつづけるために、「退職エクスペリエンス」を改善する「辞め方改革」コンサルティングも実施しています。

M

# 未来展望 多様な人材と企業、 そして社会が共に 進化するための 要件



日本能率協会  
理事 経営・人材革新センター ディレクター

**曾根原 幹人**  
SONEHARA, Mikito

多様な経験が  
新たな価値を生む

しかし、社会が成熟化したいま、効率で勝負できたという成功体験は通用しなくなりました。生活者のニーズは多様化し、どこに商機があるのか見えにくくなっています。また技術革新により、商品のライフサイクルがこれまでに比べはるかに短くなっています。

特に、企業の永続発展に欠かせない新事業の開発においては、これまでと違った発想やアイデアをすくいあげ、小さなイノベーションをいくつも起こしつづけることが必要です。そんなときに、一定の環境で育ち、同じような経験をしてきた人たちだけで、本当に生活者や社会、世界各国のニーズをくみとる発想ができるでしょうか。だからこそ、さまざまな価値観、経験、発想をもつ人が共にアイデアを出し合う、そんなマネジメントが必要なのです。

よく、多様な人材を活かすといいますが、これは、労働人口が減るから、仕方なくそうするのではありません。「多様性により新たな価値が生まれる」からです。

ここまでLGBT、治療と仕事の両立、アルムナイの事例を見てきた。むろん、ダイバーシティ&インクルージョンを謳うには、ほかにも女性の活躍、高齢者、障がい者の雇用なども視野に収める必要がある。では、いまなぜダイバーシティなのか。原点に立ち戻って考えたい。

## 過去の成功体験が 変革の足かせに

日本能率協会（JMA）が2018年に実施した「経営課題調査」で、今後の経営に影響を及ぼす要因として「人材採用難」「人件費高騰」をあげる企業が約9割にのぼりました。すでに深刻になっている日本の少子高齢化や人口減を見通すと、これらの要因が好転す

る兆しは見えません。

いま経営の根幹を担う人材マネジメントのあり方そのものが問われています。これまで多くの企業では、ある一定の人材像を前提としてマネジメントがされてきました。具体的には、大卒、男性、残業や休日出勤はもちろん転勤を伴う人事異動をいとわない、そんな人たちです。高度成長期から90年頃にかけて、団塊世代やそのジュニ

ア世代といった豊富な人材が社会に出ていき、日本企業の成長の原動力となりました。

当時は、効率性で勝負がきまっていた時代。人材にもある程度の画一性が求められました。同調性を好む日本人の気質とあいまって、こうした人材マネジメントのもと、日本企業は世界的に飛躍を遂げました。それが大企業中心に大きな成功体験の記憶となったのです。



多様な人材が活躍できる組織になるには

- 社会価値や目的を問う  
「青臭い議論」をたくさんする
- 異質の経験や考え方・行動を奨励する
- 「制約」がある社員に“心理的安全”を与える

これまで「課題」とされてきた、社員が抱えるさまざまな制約も、実は企業の永続的な成長にとっての大きなチャンスとなります。一人ひとりの環境や価値観が異なることは当たり前。一人の人間のなかでも、社員としての役割、家庭での役割、地域社会での役割など、いくつもの顔があるはずで、これらを「仕事と無関係」とはせず、企業も社員もその環境をポジティブに捉え、経験を活かす。このような雰囲気があれば、一人

ひとりが安心して仕事に取り組むことができ、多くのイノベーションの芽が生み出されると信じています。経営者や管理者は、皆がもつ「違い」を上手に組み合わせ、価値を出す「指揮者」の役割、ともいえます。

「長い時間軸」と「青臭い議論」が企業も人も変える

では、どうしたらそのような組織になれるのでしょうか。処方箋は1つではありませんが、総じていうと、企業の社会感を高めるということにつきると思います。

企業は、「経済価値」だけでなく、「社会価値」も同時に生み出す存在でなくてはなりません。環境問題や資源問題、人権問題や貧困問題など、簡単には解決できないさまざまな問題に直面しています。自社だけがよければよい、という考え方では、市場から退場を迫られます。企業は社会課題を解決する存在であり、その課題解決に向けて事業を行うもの、つまり「企業は社会の公器」なのです。そのためにも、企業は常に「社会のなかでこうありたい」とい

う強い意思をもつことが重要です。それが、企業理念やビジョンになります。さまざまな価値観や背景をもつ社員、あるいは社外のあらゆる人に向け、企業理念やビジョンを発信しつづけることが経営者の大きな役割です。

また、経営者は長い時間軸で物事を見ることが重要です。環境が激変するなか、先の見通しは誰にもわからない。だから短期視点で考えるしかない、とあきらめず、10年あるいは30年スパンで、自分なりにメガ・トレンドを分析・解釈・想像していきます。こうすると最終的には社会のあり方に考えが及び、未来最適な企業に近づいていくのです。

組織内においては、ぜひ「青臭い議論」をたくさんしてください。「青臭い」とは、真正面に正論、正義に立ち返ること。たとえば、社内の会議などで「そもそも、何の目的でこの議論をしているのか」「そもそも私たちは社会に対してどんな価値を提供する責任があるのだろうか」という原点の議論のことです。上司も部下も関係ない。仕事に制約がある人もそうでない人も、みな対等の立場で言い



上司・部下も関係なく正論、組織の原点に立ち返る議論をたくさんする (写真はイメージです)

合うことが重要です。付度をすることも強いることもやってはならない。さまざまな意見を交わすことで、互いを知り尊重し合うようになると共に、一貫性をもって社会に向き合う組織になっていくのです。

JMAでは、「個人の成長、組織の活性化、組織の社会性の同時実現」をめざすKAIKA経営を提唱しています。KAIKAの肝となるのは、社会性の追求です。多様性を活かすとは、すなわち社会に向けた企業の新たなアプローチなのです。

# KAIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり

## 第1回 組織の成長の 幹となる 目的軸＝経営理念

社会価値を生み出す持続的な  
経営・組織・人づくりを行っている取り組みを表彰する  
「KAIKA Awards」。  
このシリーズでは、  
2018年度の受賞・特選事例を取りあげ、  
そのエッセンスを学ぶことで、  
KAIKA経営の意義や実践方法を探っていきます。



日本能率協会  
KAIKA研究所 所長  
**近田高志**  
KONDA, Takashi

### 企業がもつ 共通の目的とは

組織をいかに持続的に成長させるか。とりわけ、先が見通しにくく、従来の考え方や方法が通用しなくなってきた今日のような時代だからこそ、より重要な問題となつていきます。

そもそも企業とは、社会にとつての価値を生み出すからこそ、その対価として利益を獲得し、存立

できるものです。この価値を生み出すために、組織を構成し、社内外の分業体制をつくり、活動しています。

このとき、組織には共通の「目的」が必要になります。何のために存在し、どういう組織でありたいのか。共通の目的があるからこそ、一人ひとりが自律的・主体的に行動し、内外で連携・協働を深めることができるのです。

企業における共通の目的とは、

経営理念にほかなりません。2018年度のKAIKA Awards受賞企業にも、経営理念を軸に、持続的成長を実現している取り組みが見られました。

### 事例① 垣内

#### 創業者のDNAを 活かした会社づくり

株式会社垣内（南国市）は、「高知のエジソン」と地元で語り継がれている創業者のものづくりのD

NAを活かした会社づくりで、地域の基幹産業である農林水産業や建設業界向けの産業用機械の製造・販売を行っています。

「独自性のある企業としての発展」をめざし、顧客の要望には何としても応えるという姿勢で、顧客のニーズをよく尋ねるほか、用途や場所などに応じて、機器の設計から生産、取り付けまでを一貫して行います。

こうした姿勢（DNA）は、日常的な業務活動を通じて共有されています。月初の社員全体会や、各持ち場で毎朝行う朝礼ミーティングなどにより、全員で確認し合っています。こうして先輩から後輩へとDNAを伝えていくのです。

このものづくりのDNAは、地域社会にも良い影響をもたらしています。県やJA、商工団体との農商工連携による製品開発や、県内の中小企業41社が加盟する「KKネット」を主宰、技術研修や品質勉強会を開催するなどして、共同受注に結びつけています。

さらに、次世代のものづくり人材の育成に向けて、「高知のエジソン賞基金」を県内主要製造業と共に創設し、小中高校生を対象に、

ものづくりに関する作文や絵画を募集・顕彰しています。

創業者のものづくりのDNAを軸に、社員や組織の成長のみならず地域社会の持続的発展に結びつけている経営といえます。

### 事例② 千葉オイレッシユ

#### 「働いていて良かった」と思われる会社

千葉オイレッシユ株式会社（君津市）は、「環境事業を通じて地域社会から必要とされる」会社をめざし、環境にかかわるリサイクル技術と、人を大切にする経営を両輪に事業を行っています。

京葉工業地帯の工場から発生する廃油などを回収し、房総半島の中山間部に位置する工場で再生燃料化し、東京湾周辺の工場へ代替燃料として販売するというリサイクルシステムを構築。地域の環境負荷低減に貢献しています。

一緒に働く社員のため、企業規模は大きくなくとも大企業や都会で働く人々に負けない待遇や環境をつくりたいとの思いから、人を大切にする経営を実践。賃金や有休、育児休暇などを充実させると共に、社員に経営内容を公表して

います。さらに、社員からの業務改善提案制度を設け、提案に対する対応状況などを、毎月、開示することで、社員の責任感と達成感を醸成しています。

近隣の高専生のインターンシップ受け入れや、地元消防団の活動への協力なども行っています。これらにより社員の主体性を育むと共に、地域社会の役に立つという経営理念を実感する機会をつくっています。

こうした活動を通じ、地域社会から必要とされると同時に、社員からも「この会社で働いて良かった」と思ってもらえるのです。創業以来の黒字・無事故がそれを示しています。

### 事例③ 松川電気

#### 創業の原点、「知恩報恩」をめざして

電気や通信の設備工事業を営む松川電気株式会社（浜松市）。2017年の創業50周年を機に、自社や事業の原点を見つめ直ししました。何を重視し、何をすべきか問い直したのです。

その結果、自社のすべての活動が「社員の幸福と地域社会への恩

返し」であると再認識。これは創業者である松川家の「家訓」につながっています。「知恩報恩（恩を知り、恩に報いる）」をめざし、「自らの人間力をつけ、真の幸福と楽しさを追求し、夢・希望を後世に伝えること」を経営理念に掲げました。

その実現に向け、経営理念の実行者である社員一人ひとりが人間力をつけるために、「想いの共有」「読書会」「技術スキル」「品質管理」などの社内研修を行っています。さらに月次の「目標達成状況シート」によって、成長目標に対する進捗状況を上司と共有する仕組みをつくっています。

「社会貢献活動部」も、社員自らの成長を支援するユニークな仕掛けです。街頭募金や清掃活動、ボランティア休暇取得に、年間計画を立てて取り組んでいます。

同社には営業などのノルマはありません。その代わり、人間力成長のノルマがあるそうです。社員一人ひとりが成長し、幸福になりながら、地域に恩返しする。自らの原点を大切にしたい経営といえるでしょう。

\* \* \*

以上、自社の目的、経営理念を軸として組織がKAIIKAしている事例を紹介しました。今回の事例は中小企業のものですが、大企業であれば業務が分業化され、個々の仕事と社会のかわりが意識しにくくなるでしょう。自社の目的を問い直し、それが社員一人ひとりの日々の行動とどうかわっているのかを再確認することが、より重要となるのではないでしょうか。



## KAIIKA Awards 2019 エントリー受付中

応募対象	「KAIIKA」の意義を認め、実践している組織 ※詳細はこちら <a href="https://kaikaproject.net/awards/awards/entry">https://kaikaproject.net/awards/awards/entry</a>	
応募費用	無料	受賞決定 2020年1月
応募〆切	webエントリー 2019年6月28日(金)まで ※エントリー受付後、応募書類についてご案内します。	
応募・問い合わせ	一般社団法人日本能率協会 KAIIKA Awards事務局(KAIIKA 研究所内) 〒150-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL: 03-3434-0380 E-mail: kaika@jma.or.jp	

# Industry X: 変化の時代

## 第2回 産業界の ペインポイントから 新たな価値が 生まれる

この20年あまり、インターネットやSNSの普及により、  
情報収集の手法も大きく変わりました。  
しかし、変わらないものがあります。  
それは、フェイス・トゥ・フェイスでの出会いと交流の大切さ。  
それを実現する展示会の意義について  
産業振興センター・ディレクターの小宮太郎に聞きました。



日本能率協会  
産業振興センター  
ディレクター  
**小宮太郎**  
KOMIYA, Taro

**時代が変わっても産業界に  
対する想いは変わらない**

日本におけるB to B型の展示会は、JMAが1960年に始めた「第1回メンテナンス・ショー」が先駆けといわれています。当時アメリカでは、展示会と技術交流のための会議が一体となった「ショー&カンファレンス」が盛んに行われていました。そこでは、エンジニアたちによる課題の共有や、

製品についての熱い技術交流がなされていたそうです。

私たちの先輩が「ショー&カンファレンス」を日本にもつてきて、産業界の役に立ちたいという想いで始めた展示会、早くも60年が経とうとしています。

その間、日本の社会・経済は大きく変わりました。それに伴い、展示会で扱うテーマや紹介される技術の内容も変わっています。しかし、変わらないものがあります。

それは、産業界のペインポイント（痛点・悩みの種）に比べ、課題を解決し、産業振興を支援しつづけたいという、私たちの想いです。長年展示会を主催しているなかでいえることは、あらゆる課題解決において重要であるのは「人」であるということ。それはどの産業においても共通です。たとえば先述の「メンテナンス・ショー（現在のメンテナンス・レジリエンスTOKYO）」をみると、工場は

もちろん、現在では道路、トンネル、橋といった社会インフラのメンテナンスの手法や技術が多数紹介されています。AIによる分析、あるいはセンサーを駆使した「見える化」など、この60年で技術そのものは大きな進化を遂げました。しかし結局、技術を使うのは「人」です。安全・安心を実現するのも「人」。だからこそ、私たちは展示会を単なる製品・技術・情報を見せる場として捉えるのではなく、それを活用する人と人との出会いと交流の場であると考えているのです。

### 産業界の

### ペインポイントを知るため

### 年間延べ2千人と会う

出会いの場をお客さまに提供するにあたり、実は主催者である私たちも、人と人との出会いから企画をスタートしています。というのも、展示会というのは、出会いによりそれぞれの課題解決のヒントを手にする、あるいは新しい価値を見つける場です。そのためには、主催者自身が、産業界のペインポイントを知らなくてはなりません。



国際物流総合展2018では、過去最大となる479社が出席。次回は2020年2月19～21日に予定

大事なことは、とにかく産業界の声をよく聞くこと。JMAでは、展示会を開催するときに実務家・専門家・学識者などによる委員会を立ち上げ、外部の方の話を聞きます。いい話ばかりではなく、ペインポイントは何か、現場で起きている事実を徹底的に聞く。自分たちで考えた仮説だけで企画をつくることはありません。私自身、常に外部の方と会い、フェイス・トゥ・フェイスで話をするのが心がけています。年間2千人には会って話を聞いています。しかし

こうしたことを地道に行っていると、ビジネスにつながってくるのです。

たとえば、これまで隔年で開催していた物流・ロジステイクスの展示会「国際物流総合展（物流展）」直近では2018年に行ったのですが、その後から、出展・来場関係者から、まだ解決すべき課題が山積みなので、ぜひ来年もやってほしいという声が続々とあがったのです。よく聞くと、物流業界の人手不足の問題はとにかく深刻な一方で、AIやIoTなどの技術の活用が日進月歩で進んでおり、新しいサービスも生まれてくる。だから2年後まで待てない、というのです。

そうした声を聞いて、この物流展という場を課題解決のインフラとして認知してくださっていると大変うれしく思いました。同時に、主催者として展示会の社会的意義を強く感じました。この産業界のペインポイントをそのままにしてはおけない、と関係各所と交渉し、なんと2020年2月に「国際物流総合展—INNOVATIVE ON EXPO—」の開催へと舵を切ったのです。

## 社会を意識した課題解決をめざす

これからは、やはり「社会」という視点を考えずにはいられませんが、JMAでは「個人の成長」「組織の活性化」「組織の社会性」を同時に実現することで持続的に価値を創造する「KAIKA経営」を提唱しています。これは、展示会を主催するうえでもなくてはならない視点だと考えています。

たとえば、JMAでは毎年3月にアジア最大級の食品・飲料展示会「FOODEX JAPAN」を開催しています。ここには海外から毎年1万人のバイヤーが来場します。高齢化や人口減少により、国内での食品・飲料の需要はこれから大きな伸びが期待できません。ですが、この場に集う1万人の海外バイヤーに、日本の食品・飲料の魅力を伝え、それぞれの国・地域に持ち帰っていただくということに、大きな可能性があると考えています。日本からの食品・飲料の輸出促進という国の政策とも重なる、大きな社会課題解決へのチャレンジです。これほどやりがいのあることはありません。

また、外に向けてつながるといふ観点では、展示会という枠にとらわれず、海外視察団、海外でのビジネスマッチングイベントなど、さまざまな形で日本の産業振興に貢献していきたいと考えています。アメリカ・シリコンバレーで行っている「シリコンバレー・ニュージャパン・サミット」も次回で3回目を迎えます。これまでにない領域、または地域とのつながりを創出する機会をこれからも積極的につくっていきます。

### Silicon Valley — New Japan Summit 2019 TOKYO

会期 ● 2019年7月1日(月)  
会場 ● 丸ビルホール&コンファレンススクエア  
(東京・千代田区丸の内)  
詳細 ● <https://svs100.com/event2019-tokyo/>



### Silicon Valley — New Japan Summit 2019 SV

会期 ● 2019年11月18日(月)・19日(火)  
会場 ● スタンフォード大学(アメリカ・カリフォルニア州)

# 革新の マネジメントシステム

第2回

## ISO活用事例に学ぶ 大日電子

### 全員参加で 経営目標達成へ

大阪府吹田市に本社を構える大日電子は、電気通信機器の設計や製造、販売などを事業とする。1999年に品質マネジメントシステム（ISO9001/QMS）を取得、ちょうど20年が経つ。最初のころは、本当に必要か？という声もあったという。しかし全員参加でQMSの改善を続けた結果、経営にも好循環が見えはじめ、2018年までに売上は倍増。その軌跡に迫った。



大日電子 常務取締役

枚本知仁 氏  
SUGIMOTO, Tomohito

転機は2006年ころ、ISOを取得して7年ほど経ったときに訪れました。OEM中心の事業を脱却し、エンドユーザー向けの事業への転換です。これまで事業領域になかった電力事業者や鉄道事業者の市場に参入することを決めたのです。

それに伴い、経営計画をあらためてつくることにしました。というのも、全国展開をしようと思うとマンパワーが足りません。工事をしてくれる会社や保守をしてくれる会社も含めて、皆が一緒に動くための仕組みとして経営計画が必要になったのです。

こうした取り組みを重ねるなか、PDCAを回すという意識は根づいてきたと思います。しかし、いまだからわかるのですが、このころはまだ本当の意味で、QMSと経営計画を紐付けて考えていなかったのです。マニュアルも相変わらず難解でした。事業拡大という背景もあり、どうしても優先順位が下がってしまう。15年頃まではそのまま運用を続けていました。内部監査やサーベイランスも、いまほどには活用できていなかったと思います。

売上は減少、  
ISOは本当に必要か？  
という声も

ISO9001を取得した当時、従業員は12人、売上高は約3億円でした。それが2018年には、従業員33人、売上高7・6億に。この数字のみ見れば右肩上がりの成長ですが、この間20年もかかっています。

当社の主力製品は、電力事業者

向けの移動無線システムや、鉄道事業者向けの列車無線システムなど。ISO取得は1999年、OEM元のメーカーから指導を受けたことがきっかけです。コンサルを使わず従業員12人全員で、通常の業務よりも優先順位をあげて認証取得に取り組みました。ISO取得により、受注を増やしたいという期待もありました。

しかし現実には、認証を取得しても仕事は増えませんでした。逆

に、OEM元の業務縮小に伴い当社の受注も縮小し、99年に3億あった売上は翌年1億に。そんななか、「ISOは本当に必要なのか」という声もあがりました。

当時は、要求事項をそのままマニュアルに焼き直して運用していましたので、とにかく難解。よくある話ですが、規定と記録書類の数も膨大でした。正直にいうと、QMSが業務に好影響を与えていない実感をもちにくかったのです。

## 「目標達成のためのQMS」 という 気づきが生じたきっかけ

ようやく変わってきた、と思えるのは15年以降のことです。

事業の全国展開が進み、その手順にも慣れてきました。経営計画もブラッシュアップされました。経営計画をつくって終わりにせず、前年に掲げた目標の達成度や、市場がどんな状態なのか、そこからどう行動するか、といったところも概略を入れるようにしました。

また、事業目標を達成するために、たつて必要な人的資源、金銭的資源、モノ的資源をどう満足させるか、人材の教育はどうするのか、といった内容も経営計画に盛り込みました。

実はこうした項目はすべてQMSの要求事項とリンクするんですね。長年運用を続けるなか、QMSが業務の役に立っている、という実感が湧いてきたのも、このころです。

これには、創業者である父から私が事業承継する時期に差し掛かっていることも背景にあります。すでに組織をグループ化し、責任

と権限の委譲が進んでいましたが、社長が意思決定する風土はいまも少なからず残っています。しかし私自身は営業の出身。ものづくりについては疎いのです。会社を私が引き継ぐにあたっては、あらためて各グループが自立し、プロとして動いてもらいたいと伝えるようになりました。

私が考えるプロとは、自分たちで目標設定し達成する人のこと。これはQMSの考え方そのものです。まず自分たち自身で考える。マニュアルひとつとっても人まかせにはしないのです。

### 考え抜くことで PDCAが回りだした

難解だったマニュアルは、自分たちの仕事に合わせた「使える」マニュアルに変更しました。経営計画も、各グループでブレイクダウンし「使える」経営計画に。経営計画と連動して「目標フォローアップシート」を用意し、今年度以降やるべきことを「見える化」しつつ、実行予定と実績を各グループに書かせています。

経営計画をつくるにあたって必要になる「マネジメントレビュー」

も、年1回ではなく毎月、各グループが書いています。これも経営実態を把握するために必要だと全員で考えて決めたことです。

業務改善も同じです。とにかく自分たちで考える。2年前には「まいどポイント」を導入しました。これは、各人から業務改善のアイデアを募るもの。発案件数や提案内容に応じてポイントをつけ、経営計画を発表するタイミングで換金できます。こういった遊び心も重要で、小ささまざまな業務改善のアイデアがあがってくるようになりました。

さらに、アイデアや各業務プロセスで発生した不具合は、一覧表にして、全員で共有することにしています。そうすると、いろいろな経営の課題が一人ひとりに見えてくる。

いまでは、経営計画を立ててはPDCAを回し、各グループでもPD

CAを回すという好循環が生まれています。今後の課題は、PDCAのうち「CA」の強化です。問題が生じたとき、その原因を追求する分析力がまだまだ弱い。

もし、CAの質や量が十分であれば、20年といわず10年、5年で売上高は倍になっていったかもしれませんが。分析力強化には、自分で問題を認識し、自分の責任で解決する態度が必要です。これからもグループの自立を促していきたいと考えています。



日本能率協会(JMA)審査登録センター(JMAQA)は、表彰制度「JMAQA AWARDS」を設置。事業とマネジメントシステムを一体化させることで、ISOを上手に活用し成長している組織の取り組みを称え、紹介するもの。第2回「JMAQA AWARDS 2019」では、大日電子ほか4社が選出された。詳細は<https://www.jma.or.jp/jmaqa/awards/>



# 一語 一知恵

Column

## 「自分らしく」着る らしさとは何か

家庭科の授業の1つに「自分らしく着る」というテーマがあります。しかし、中学・高校は制服の学校が多く、「同じで自分らしさが出せない」という声も。自分らしさとは、他者と違うことでしょうか。実は、衣服の個性は着衣信号といわれ、着る人と見る人の接点で生じます。自分のみ一人称視点ではありません。そのため家庭科では着る服を選ぶTPOを学びますし、つくり手の制服メーカーは学生たちの多様なライフスタイルを調べ、デザインや機能に活かしています。また、制服には多くの価値があります。アメリカでは制服による犯罪率の低下が証明され、安全性や識別性が求められました。伝統を重んじるイギリスでは、儀礼性や連帯性で、一見、風変わりな制服が歴史を積み重ねています。日本は高温多湿のため快適性を求め、丸洗いOKや形態安定など繊維の高機能化が進みましました。

こうした違いはあっても、健やかな成長を願う気持ちは万国共通。安全な環境や、学ぶ環境づくりが前提です。差違よりも共通項の確認が、多様性を活かす鍵です。

いま日本で、ようやく女子のスラック

ス可の学校が増えていきます。大人は普通にパンツスーツで働いていますし、寒い地域の一部の学校では昔からあったのに、です。

本人の希望次第ですから、多くの学生はスカートを選びますが、選択肢をなくしては困ります。今日選ばなくても、誰でも選べるのがライフスタイルの幅。安心感を生みます。

余談ですが、昔あった、スカートにジヤージの「はにわルク」。これは環境のせいであり、けっして「らしさ」とは呼びたくない気がするのです。いかがでしょうか。

(朝倉まつり／「ラムニスト」)

## 「よいだし」の秘密

キャラクターが立っていない、ストーリーが陳腐、ありふれた設定など、いわゆる「ダメ出し」をするのは簡単です。すでにある何かと比較すればできます。しかし、ダメ出しをされた側は、表情が曇ります。良いアイデアを思いついたときは別人のよう。輝きが全然違います。

人は、周囲の環境の影響も受けます。そこで、思いきって「よいだし」という言葉を授業に導入したのが、10年以上前。作品やアイデアの良いところに気づいたら感想や理由を話し合い、違うタイプ

の人が認め合い、活かし合う場をつくりました。一人ひとり違う花を咲かせるだけではなく、他者の良さを活かして、自分も活かされるようにしたのです。

ところが、想定外が2つありました。その1。授業に時間がかかる。さまざまな意見を拾って、対話して場に置くことを繰り返すため、式と答えのティーチングより時間がかかります。教えすぎはよくないので、気づきを促し、さらに時間が……。

その2。自分で気づいた答えと、世間の答えとのギャップに悩む。これが売れる、などという情報が識者やネットから大量に流れてきて、圧力に凹んでしまうのです。

これは、自分と社会との向き合いという健全な成長の過程であり、乗り越えて伸びるが飛躍的に広がるまで、励みや、自分を肯定できる環境が必要になります。

自己肯定感、心の圧力のバランスです。自分の言葉を話しやすい、他者の言葉を聞きやすい、そういう状態にいることです。

よいだしには、感覚も技術も必要です。気づきやノウハウが、その人らしさ、アイデンティティにつながってこそ、その後のクリエイティブに役立つのです。

(石河穂紀／AMG小説・シナリオ学科講師)





## 日本能率協会マネジメントセンター 新刊のご案内

### 研修アクティビティ ハンドブック

参加者のモチベーションを引き出す  
学習テクニック

研修の効果を高めることは、人材開発担当者や研修担当者にとって必須の課題です。研修の効果を高めるうえで欠かせないのが、参加者が主体的に学ぶこと。

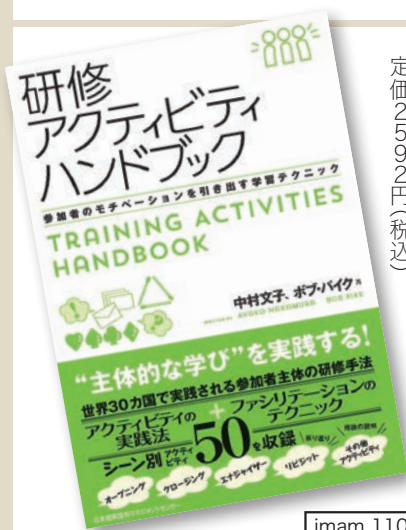
本書は、著者ボブ・パイク氏が体系化し、世界30カ国12万人が「参加者主体の研修手法」をベースにした研修アクティビティを50個紹介します。

アクティビティを研修に取り入れることで、無理なく参加者全員を研修に巻き込むことができるようになります。

アクティビティの進め方、インストラクション例、準備するものを網羅。

次の研修からすぐに使えるコツが見つかる1冊です。

中村文子、ボブ・パイク 著  
A5判並製／288頁  
定価2500円(税込)



jmam 110-2709

### 経営戦略としての 異文化適応力

ホフステードの  
6次元モデル実践的活用法

国民文化・組織文化研究の世界的権威が生み出したフレームワークによる多様なマネジメントの実践書。

組織心理学・人類学の教授で、「文化と経営の父」と呼ばれるヘルルト・ホフステード博士が考案した「6次元モデル」は異文化間だけでなく、多様な国籍や性格の人材間コミュニケーションの問題を解決するフレームワークです。

本書では、職場でコミュニケーション問題を抱えている経営者・管理職の方を対象に、「ホフステードの6次元モデル」を用いながら、その対応策を紹介します。

宮森千嘉子、宮林隆吉 著  
A5判変型並製／320頁  
定価1944円(税込)



jmam 110-2698

### 文系編集者がわかるまで書き直した 世界一美しい数式「e<sup>πi</sup>-1」を証明する

文系の人でも  
必ず証明できます

本書は、文系の編集者が、わからないところを何回も質問して、わかるまで著者・佐藤敏明氏に書き直してもらいました。必ず数学の持つ美しさを体感できます。

数学界の巨匠・レオンハルト・オイラーが発見した「e<sup>πi</sup>-1」は、数学史上もっとも美しい式といわれています。ネイピア数（自然対数の底）のe、2乗して-1になる不思議な数i、円周率のπ、これら直感的にまったく無関係と思われる数は、実は深い関わりをもっており、数学の基本的なテクニックを駆使すると整数（移項すると0）になってしまいます。これが、美しいといわれる所以です。また、証明の方法も実にエレガントです。

この数式の証明では、「実数」や「虚数」の知識を基礎とし、「三角関数」「指数関数」「対数関数」「微分」「ベキ級数」の入口（基礎的な入門）を学ぶだけで、文系の人にも「e<sup>πi</sup>-1」を証明することができます。

佐藤敏明 著  
A5判並製／248頁  
定価1944円(税込)



jmam 110-2719

# 人づくり 2.0

新時代の人材育成

第2回

## ハラスメントのない 職場のつくり方

世界の優れたイノベーターが発達障害と考えられる特徴をもつことから、多様性にかかわる新しい知見が生まれてきています。ダイバーシティやイノベーションに関心のある経営者・管理職にとって無関心ではいけない、組織の多様性と活性化した職場づくり、ハラスメントについて聞きました。

**発達障害を「病気」ではなく「個性」として活用する時代**

「発達障害」は昨今のトピックです。こうした傾向をもつ人たちが増え、職場でさまざまな問題が生じているとよく耳にします。たとえば、コミュニケーションがうまくいかず、人間関係が悪化する。その二次被害としてメンタル不全に陥るケースもあります。職場の無理解も、混乱に拍車をかけています。

発達障害の定義は毎年のように変化しています。社会的な捉え方が変わってきているのです。そして一般的な言葉として教育現場のみならず企業でも使われるように

なってきました。

一方で、組織では「働き方改革」の必要性が議論されていますが、多様な働き方を取り入れるのなら、発達障害を「病気」「治療の対象」として捉えるのではなく、その人の「個性」として理解し、活用することが大切です。

たとえば、人とかかわりが苦手、同じことを続けるのは得意でも思いがけないことが起きるとパニックになる、人の気持ちを想像（付度）したり言葉の裏のメッセージを読んだりすることが苦手、などです（逆に、上に付度しすぎるものが問題になったりしていますね）。発達障害という診断を得ていない人のなかにも、「自分もそうか

もしれない」と心当たりのある方がいるかもしれません。

よくいわれるように、ビル・ゲイツやステイブ・ジョブズといった多くのイノベーターが、発達障害的な要素を備えていたとされています。ですから、これからのマネジメントは自分の型を部下に強いるのではなく、部下の個性を見つけ出し、活かしていくこと、そして個性を活かすためのサポートをすること、これらが大きな要素となるでしょう。

なぜ、日本では多くの企業でダイバーシティとイノベーションが望まれながら、どちらも生まれにくいのか？なぜ個性あるイノベーターが生まれないのか？それ

プレイバック・シニア研究所  
代表取締役所長  
(日本能率協会 専任講師)

**羽地朝和** 氏

HANEJI, Tomokazu

は上司の顔色を付度する風土、多様な個性を認めない風土、同じ考えや行動パターンを強いる風土が、個性ある才能や可能性を排除してきたからではないでしょうか。

健全なメンタルヘルスと組織の活性化、チャレンジできる安心感、ダイバーシティ豊かな人材育成があつてはじめて、その風土の上にイノベーションや成果が生まれるのです。

**メンタル不調の背後にある  
組織風土**

メンタル不調のさまざまな問題に関する相談を企業から受けま

因であるケースが少なくありません。その主なものはパワハラであることが多いようです。

パワハラが起こる大きな要因のひとつは、「上司に意見が言いにくい。本音が言えない」からです。これまで成果を出してきたトップ

## ■ パワハラの6類型(厚生労働省)

①身体的な攻撃	叩く、殴る、蹴る、丸めた紙で頭を叩くなど
②精神的な攻撃	同僚の目の前で叱責、長時間にわたる繰り返し執拗な叱責など
③人間関係からの切り離し	1人だけ別室に席を移す、強制的な自宅待機など
④過大な要求	新人にほかの人の仕事まで押しつけるなど
⑤過小な要求	運転手に営業所の草むしりだけを命じる、事務職に倉庫業務だけを命じるなど
⑥個の侵害	交際相手について執拗に問う、親族の悪口をいうなど

や管理職が「会社のため、成果を出すために一生懸命やってきた」といつても、企業はハラスメントやコンプライアンス問題を抱えた人をお目こぼしすることはできなくなってきました。これからは成果を出していても、ハラスメント問題を起こしたトップや管理職は生き残っていきなくなります。部下が本音を言えない、嫌だと感じていると言えない、そんな風土がある組織は要注意です。

もつとも、こうした組織風土は「ノーを言わない」個人の問題と表裏一体でもあります。組織では上司がのぞむ言動や上に忖度することが評価されます。ハラスメントとメンタルヘルスの問題の背後には、そうした個人の自律性の欠落もあると思います。

ですから、自分とは違う考えを発する人、自分を超える人材を育てることが管理職の役割であり、自分が扱いやすい部下を育て、「俺の思いどおりにしろ」と強いる管理職は、多様性を阻害し、部下の成長や組織のイノベーションを妨げる、組織において弊害となる存在といつてよいでしょう。

## 経営者以下、管理職に必要なこと

ハラスメントのない健康な組織は、言いたいことが言える風土から生まれます。そのうえで強調しておきたいのですが、ハラスメント防止やメンタル不調者を出さないこと、それ自体がゴールではないということ。ゴールは、皆がいきいきと、やりがいをもって働き、組織が活性化して成果が出せること。問題は、この多様性の時代にあつては、個人のやりがいもさまざまであり、それぞれのやりがいをどう組み合わせ、組織の成果に結びつけられるか、それが管理職の仕事です。そこで求められるのが、ビジョンです。

「われわれはこれを実現する」というビジョンを、経営者以下、上司たちがいきいきと語る。そうすることで、それぞれ異なるやりがいをもった個性ある社員たちが、ひとつにまとまることができます。

ところが、多くの管理職はビジョンを語らず、目先の数字に目がいってしまい、部下に話すのは利益や数字目標のみ。たしかに利益



「ノー」と言える職場環境を整えることでパワハラはなくなる(写真はイメージです)

は必要です。しかし組織の利益を押し付けられるだけでは社員はやりがいもせず、疲弊していく一方です。対照的に、優秀な経営者は数字よりもまずビジョンを語ります。そうすれば、ビジョンに賛同する良い人材(プロフェッショナル)が集まり、精一杯働き、組織が活性化し、必然的に目標も達成できるのです。それで利益が出ないのであればビジネスそのものが間違っています。

経営者以下、管理職がビジョンを語り、いきいきと皆が働く職場はメンタルヘルス不調者が出にくく、ハラスメントも起きないでしょう。ハラスメント、メンタルヘルス、活性化し成果の出る組織これらは相互関係にある経営や管理の重要なテーマなのです。

M

ものづくり  
ODYSSEY各国ものづくり  
最新事情GENBA Management Conference & Award in Thailand  
最優秀事例 インタビュー激変する市場の要請に合わせ、  
全員が参加する改善の仕組み

日本製造業の重要生産拠点タイ。Q(品質)、C(コスト)、D(納期)を向上させ

グローバルレベルでの競争力を高めるには、現場力の向上と一人ひとりの能力開発が鍵だ。

日本能率協会(JMA)が2016年からタイ・バンコクで行っている現場改善事例大会

「GENBA Management Conference &amp; Award in Thailand」で、最優秀事例に

輝いたトヨタ・モーター・タイランドのチャンチャイ・ワンカソさんに、取り組みを振り返ってもらった。

## STORY

新車発売に伴いライン変更・フレキシブル生産が求められるなか、プレス工程のフロアマネジャーとなったチャンチャイさんは「心のこもったものづくり」を理想とした人づくり・職場づくり改善を敢行。TMボイスノートなどのツールを用いて現場の全員が参加、主要KPIの達成はもちろん、製品サイクル中10億円ものコスト削減が見込まれ、その知見はグローバルで共有されている。

作業者が自ら問題点を  
発見し改善につなげる仕組み

松本(以降、M) チャンチャイさんはフロアマネジャーとして、今回の改善事例を率いました。リーダーとして、メンバーと接する際に大事にしていることはありますか。

チャンチャイさん(以降、C) 作業者が「自分で考えて働く」ということです。トップダウンで「これを改善しよう」というのではなく、本当に問題なのはどこなのか、作業者一人ひとりが理解し、改善のフィードバックを受けてしっか

り確認することが重要です。それを促進する仕掛けの1つが「TMボイスノート」です。これは、部品積み込みが大変といった仕事上の困りごとや問題を、何でもノートに書いていく仕組みで、メンバー全員に配っています。

わたしは2016年にプレス工程のフロアマネジメントを任せられました。12の生産ラインで200人超の作業者が働いています。翌17年には新車発売に伴い、過去の取り組みへの反省も踏まえ、「心のこもったものづくり」を理想として、目標を「効率よく能力が高い人づくり」「イキイキとした職

場の雰囲気づくり」と決めました。「人づくり」のポイントは、知識・スキル・改善能力・働く姿勢(協調・チームワーク・モチベーション)の4つです。

一方、「職場づくり」のポイントは安全・作業の容易さ・環境・エルゴ(Ergonomics)：人の動作の効率性)の4つです。

これらを改善したうえ、生産性の高いラインに集中する「寄せ止め」を行えば、効率よいフレキシブル生産が達成できるはずだ、と考えました。

「人づくり」では、マニュアルや座学、Karaoke道場と呼

ばれる改善活動への参加やジョブローテーションの改善など、迅速なトレーニングとリーダーのコミットの改善によって課題を解決していきましました。メンバーの知識・マルチスキルなどが向上して人づくりの各ポイントが改善され、高効率なローテーションも可能となりました。

人づくりと並行しての、イキイキとした「職場の雰囲気づくり」では、以前からSSA(Safety Sampling Audit) 活動を通じたリスク低減・コントロールは行っていました。加えて、上司から「全員参加の機会を与え、問題を



日本能率協会 産業振興センター  
もの・ことづくり教育支援事業系  
エキスパート  
松本 亜砂子 MATSUMOTO, Asako



Toyota Motor Thailand  
(トヨタ自動車)  
Assistant Manager  
Chanchai Wongkasoさん

ヒアリングしてから解決していき  
ましよう」という指示を受けたの  
です。

そこで活用したのが、TMボイ  
スノートでした。各リーダーやメ  
ンバーには、問題点を明らかにし  
て解決するという目的を説明し、  
できるだけたくさん書いてもら  
いました。すると、難しい作業や、  
安全・エルゴ、環境などに関する  
さまざまな問題点が浮かび上がり  
ました。

M TMボイスノートは「可視化  
し、記録に残せる」すばらしい仕  
組みですね。今後の貴社での品質

標準化の基盤となるものであるよ  
うに感じました。

C はい。これによって安全、環  
境などと問題を切り分け、系統立  
てて改善の計画を立てることがで  
きるようになります。

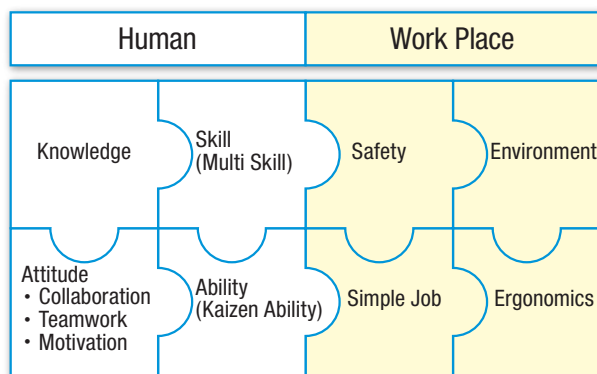
### 品質と共に人を大事にし リスクを減らす職場

M タイの方の特性のひとつとし  
て、遠慮深く相手に考慮されるの  
で、本音を聞き出すのがなかなか  
難しい、という印象があります。

C たしかにリーダークラスでも  
人に文句をいうのを嫌がる傾向  
があります。TMボイスノートは、  
「言うのではなく書く」という点  
がよかったのかもしれない。

TMボイスノートによって明ら  
かになった課題のなかには、当の  
現場だけでは解決できない課題も  
ありました。たとえば、ある部材  
はベルトの上をうまく流れず、運  
搬用のパレットに適切に収まらな  
い。従来は、人力で修正していま  
した。さらに後工程から、その部  
材は上下反転して引き渡してほし  
いと、要請がありました。そうし  
ないと、部材の端による切り傷の

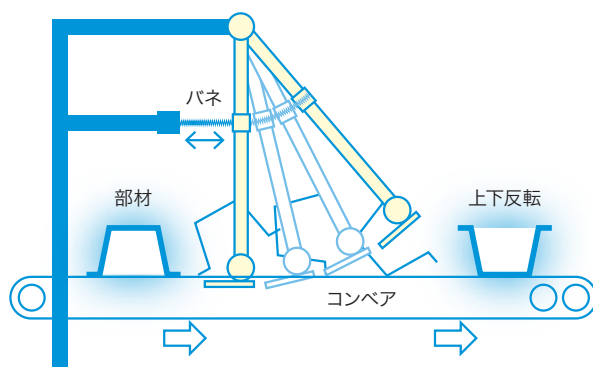
### ■ 人づくり・職場づくりのポイント



おそれがあるからです。

わたしたちはアイデアを絞り、  
Karakuriによって解決で  
きると考えました。Karaku  
riとは、滑車やバネなどによる、  
安価な自動化の仕組みです。パレ  
ットにスムーズに部材が流れるよ  
う、邪魔にならなくなったレバーの高  
さを50ミリ高くし、ローラーで流  
れを方向づけました。さらに上下  
反転のため、バネとベルトの回転  
によって自動的に部材が反転する  
仕組みをつくりました。上層部や  
サポートチームの助けもあり、安  
全・エルゴ、作業の容易さを一気

### ■ 部材反転のためのKarakuri



に解決したうえ、改善能力も向上  
した瞬間でした。

M 今回の講演内容で貴社は、品  
質と同様に人も大事にすることで、  
働く人をリスクを減らす社風が感  
じられました。今後の目標はござ  
いますか。

C 会社の方針に沿って、人材育  
成など継続可能な改善、Kara  
kuri活動などを皆で続けてい  
きたいと考えています。毎月、優  
れた作業者は表彰し、よい職場の  
維持に努めています。さらに危  
険を少なくし、改善効率をアップ  
させていきたいと思えます。

M

# 新しい入学試験制度

毎日教育総合研究所代表取締役社長  
 (前)毎日新聞東京本社論説委員  
**澤圭一郎**  
 SAWA, Keiichiro



「入試が変われば教育が変わる」。長らく学校教育の世界でいわれてきたフレーズだ。そしていま、また入試改革が進行中だ。ざっといえば「1点刻みの入試を止めて、大括りの段階評価も取り入れよう」という改革だ。

長らく、日本の入試はある意味、世界トップレベルの厳密性・公平性を担保してきた。たとえば大学入試。30〜40年前は、基本的に多数の受験者をふるい落とすための試験だった。18歳人口も増加の一途で、国公立大、私立大に受験生が殺到していた。入学枠に収めるために、細かな知識を問ひ、半ば難問奇問も出題して厳密な採点をしたうえで、大半の受験生を落としていた。

おかげで、日本史や世界史の問題も、用語集の隅っこに小さく書いてある、歴史学者をめざす人でも必要かどうか疑問になるような人名までも、合格をめざす

受験生は覚える必要に迫られた。いま、50代、60代の方は苦い思い出があるだろう。

高校入試も私立中学入試も構図は同じだ。受験する子どもが多ければ極端な「選抜型試験」にならざるをえない。長い間日本の入試はそれで推移してきた。そのため、私たちはその選抜型試験の公平性・公正性・厳密性を当然かつ至上のスタイルと考えてきた。

昨年発覚した医学部入試の不正が、大きな社会問題に発展したのは、私たちの入試に対する考え方を大きく裏切ったからだ。点数のかさ上げ、縁故での合格、おおよそ考えられるかぎりの入試の不正が明るみに出た。いまま発覚していない不正入試があるのではないか、とすら疑うむきもある。



ところが、時代は少子化である。18歳人口も120万人を切り、今後さらに減

少する。いずれ100万人を割り込む。

地方の私立大を中心に4割近くが定員割れが続く、選抜型の一般入試ではない「推薦入試」「アドミッションズオフィス(AO)入試」での入学者が半数を占める。大半の大学(特に定員割れが著しい大学)では、学力試験を課さずに、面接と簡単な作文・論文などで合格させている。このため、大学での講義についてこれない学力層が大量に入学し、入学前に基礎を復習させたり、最初の学期は高校レベルの学習を徹底させたりするなど、高等教育とは言い難い状況だ。大学経営をなにより重視する経営陣と教授らが対立する構図もある。

ともあれ、一部のハイレベルの大学以外は入学生の学力を担保するのが難しい状況といえる。そのなかで入試を改革するといふ。

小中高校では、覚えることを重視してきた学習から、考えさせることを中心にする学習に変わる。「主体的・対話的で

## 澤圭一郎(さわ・けいいちろう)

1989年毎日新聞社入社。東京本社社会部で東京都庁、国会、文部科学省などを担当。遊軍記者としてペルー大使公邸人質事件やインド洋津波などの海外事件、災害、アテネ五輪などスポーツイベントも取材。社会部副部長、横浜支局長を経て2017年から論説委員(教育問題等担当)。同年から東京都私立学校審議会委員。2019年4月より、毎日教育総合研究所代表取締役社長。



深い学び」(アクティブラーニング)だ。基礎的な知識は覚えたいので、クラスで討論したり探究的な学習をしたりして、思考力を培うのだという。

それを牽引するためにも、入試でその力を問うようにする。現行の大学入試センター試験に代わり、2020年度から始まる大学入学共通テストでは、国語と数学で記述式問題が導入される。24年度からは社会科学系など、ほかの教科でも記述式を取り入れる方向だ。英語も「読む・聞く・話す・書く」の4つの能力を測るため、英検やTOEFLといった民間の検定試験を導入する。目的や試験内容が違う検定結果を共通の物差しに照らしてランク分けをする。

記述式も英語も、基本的には「段階評価」にする。1点刻みではない。たとえば、Aランク、Bランクなどと評価して入試に使うのだ。

### 「考える」入試へ。しかし……

公平性、公正性、厳密性にこだわってきた「覚えた知識を問う」一般入試を、「段階評価」を入れることで「考えて書かせる入試」に転換しようという内容だ。簡単にいえば「79点と80点は何がどのくらい違うのか。その1点で能力に著しい差があるのか。そうではないだろう」とい

うことだ。

発想は間違っていない。だが、問題は、私たちの長年にわたる入試への価値観を転換できるのかどうかだ。推薦入試やAO入試での導入はほとんど問題ないだろう。すでに多数の大学で取り入れている。それをペーパー試験に導入することを受け入れられるのか。記述式問題で、きわめて厳密な採点が可能なのか。英検1級の試験結果はTOEFL iBT 94点と厳密に同じなのか。その差異で不合格になった受験生は納得できるのか。

超難関大学では、これまで0・1点差で合否が分かれることもあった。それでも、公平で厳密な採点がなされている、という了解のもと、受験生やわれわれは結果を受け入れてきた。「だいたい」の出来を入試に加えることを許容できるかどうか、今後の行く末を占うことになる。

### もし、乗り越えられれば

覚えたり記憶したりした量が多いほど、これまでの入試では結果が良かった。考える授業を重視するなら、それを評価しようという方向は正しい。しかし、それには手間がかかる。しっかりと時間をかけた面接や論文、3・4日かけての探究試験、英語による面談、高校時代の成績、学外活動の結果などを総合すれば、かな

りの精度で評価ができるだろう。

これが本来の入試改革だ。だが、数十万人が一時期に一齐に試験を受けて、それを採点し、合否を出すシステムでは不可能だ。

そこで、簡単な記述式問題や英語の民間検定を取り入れることで、代替しようとしているといえる。これまでに2回、試行調査を実施したが、採点基準の厳密性担保

や自己採点がうまくできない受験生が出ることなどは、まだ解決できていない。おそらく開始から何年かはトラブルが出るだろう。もし、それを乗り越えられれば、考える授業やアクティブラーニングが定着する可能性は高まる。その教育を受けた生徒・学生が社会に出て仕事に就く10年、15年後、いまとは違った企業のスタイルも出てくるに違いない。M

入試は今後、記述式へと変わっていく





OSAKABE, Yoshinori

刑部 芳則氏

日本大学 商学部 准教授

「講演レポート」

## 幕末における

# 公家の果たした役割と期待

争いごとを好まずどうも頼りない、というのが公家に対する一般的な印象だ。江戸時代は学問と儀礼を仕事にし、歴史の表舞台からは遠ざかっていた公家。しかし、幕末の騒乱期、武家社会が大きく揺れるなか、歴史を彩った公家の姿があった。その実像について『公家たちの明治維新』（中央公論新社 2018）はじめ数々の著書をもつ日本大学准教授の刑部芳則氏が語る。

### ペリー来航、

### もうひとつの作用

徳川家康は、江戸幕府を開いて間もない慶長二〇年（一六一五）「禁中並公家諸法度」を定め、天皇や公家から政治力を奪いました。武家は実権を掌握するものの、朝廷がなお大きな権威をもっていることを怖れたからにほかなりません。この家康の危惧が時を経て白日の下にさらされたのが、天下太平の世を揺るがす幕末の出来事でした。

嘉永六年（一八五三）六月三日、ペリーが浦賀に来航、開国を求めました。しかし幕府は理由を付けて「来年まで待つてほしい」としぶります。この情報は、武家伝奏を通じて朝廷

### 幕府の責任転嫁が 公家の転機に

安政三年（一八五六）七月には、アメリカ駐日総領事のハリスが下田に赴任、通商条約の締結を迫ります。ただ仲良くすればよい和親条約ではなく、外国人の自由な往来や居住をともなう通商条約の締結ともなれば、幕府は自ら鎖国政策を破ることになります。それでは諸藩に示しのない幕府は、朝廷に「お伺いを立てる」という形で責任を転嫁しようと考えました。

に伝えられました。武家伝奏とは公家の官職で、朝廷側の幕府への窓口です。朝廷側のトップである関白鷹司政通は、「現今の武士は怠慢だから外国と戦争をしても勝算がない。ここは交易によって利益を図ったほうがよい」と、武家側に沿った意見を出しました。

翌安政元年（一八五四）、幕府は日米和親条約を締結し、下田と箱館（函館）を開港します。つづいて、日英、日露と和親条約が締結されました。翌安政二年にその報告を受けた孝明天皇は、「仕方がないことではあるが、条約締結は不本意」と述べました。このことから公家の間に少しずつ不満の声が上がり、鷹司は辞任、関白は九条尚忠に交代します。

安政四年（一八五七）一二月、幕府の要人が朝廷に通商条約を締結すべき理由を説明するため上京しました。幕府としては「各国と戦争になれば勝算はなく、現状では鎖国を維持することが難しい」と説得を試みます。対して攘夷を望む孝明天皇は、安政五年（一八五八）正月四日、廷臣二人に意見を求めました。しかし反対した公家はわずか二人。

そこで同月二五日、孝明天皇はもつと多くの反対意見を求めようと、参議以上に意見を求めます。これは異例のことで、本来は朝廷に対する発言権のない、平堂上と呼ばれる家格が低い公家からも意見を求めた



## 一隅会 (経営哲学懇話会)

本会は、ほぼ隔月で開催され、わが国の文化人、高僧、碩学、その道の達人により、経験と知見に基づいた講話を伺っています。第529回は、大本山増上寺 執事 参拝部部長 青木芳尚氏による『増上寺と徳川家』および境内視察(6月18日)を予定しています。

<http://www.jma.or.jp/ichigukai/index.html>



岩倉具視(国立国会図書館所蔵)

のです。そこでは、「まず国内人心の折り合いを図るべき」という意見や、「これを許可することは『神州之恥辱』であり(中略)幕府が要求を謝絶し、アメリカが攻撃してきた場合は『人心一致』して戦えばよい」といった強硬論までが出されました。幕府が「お伺い」を立てたがために、かつて家康が怖れ禁じた朝廷と政治とのかかわりが、こうして促されてしまったのです。

まさかここまでゴネられるとは、と幕府は慌てます。二月五日、老中堀田正睦らが上京し、天皇が心配する「人心之折合」については幕府が

引き受ける、と歩み寄りました。朝廷は案ずるな、というわけです。これに対し関白九条尚忠は、天皇の回答文書である勅書を出そうとします。そこに書かれていたのは「朝廷にはよい考えがないので幕府に一任したい」という文案でした。これを知った公家たちの不満は一気に高まります。「神国の汚辱」「戦わずして降伏」と異論が噴出、幕府に通じると見られた公家への襲撃事件さえ起きました。孝明天皇も三月一日、議奏久我建通に対し、九条案を書き改めるよう尽力してほしいと通達を出します。議奏とは、天皇の側近として朝廷内の上下を調整する官職です。

### 安政の大獄から 維新政府へ

ここではじめて、維新の十傑に数えられる岩倉具視が政治の表舞台に登場します。岩倉は「有志の公家たちは、朝議が曖昧で天皇の意思が貫徹しないことに憤慨しているから、彼らとともに列参し、意見書を提出して勅書案の修正を望めば、関白も変心するだろう」と考えました。そこで強硬派の中山忠能らと、勅書案にある「幕府一任」の文言削除を求めて堂上公家(京都御所清涼殿に

昇殿できる家)の家々を回り、八八人の連署を得て皆で九条邸に押しかけたのです。これは平堂上が時の関白に楯突く、前代未聞の出来事でした。しかしその労虚しく、六月九日、幕府は独断で日米修好通商条約に調印。これが、違勅調印であるとして、幕府への批判は高まります。

九月、大老井伊直弼は自らの強硬策に批判的な儒学者や志士たちを逮捕しはじめます。安政の大獄です。弾圧は皇族や公家の家臣にまで及び、あれほど通商条約を嫌った孝明天皇も、幕府の外交に一定の理解を示し、重罪を免れるため泣く泣く自ら廷臣を処罰しました。たとえば前関白の鷹司政通は、剃髪して仏門に入ったうえ謹慎という厳罰でした。

しかし、すでに動いた歴史の流れは止めることができませんでした。ご存じのように、その後王政復古の大号令、廃藩置県と政治・社会は大きく揺れ動いていきます。その激流のなかで公家の果たした役割は、けつして小さくはなかったはずですが、武家だけでなく公家の側から幕末を見ると、また違った世界が見えてくるのです。

**M** (本稿は、2019年2月27日の「第527回一隅会(経営哲学懇話会)」での講演をもとに再構成したものです)



## 一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

## KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

## JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2019年6月号

発行人 中村正己  
発行所 一般社団法人日本能率協会  
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室  
〒105-8522  
東京都港区芝公園3-1-22  
TEL 03-3434-8620  
ホームページ  
<https://www.jma.or.jp>  
編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ  
写真協力 Shutterstock.com  
印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品  
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

### 事業所案内

本部(東京)  
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22  
TEL 03-3434-1601

関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22  
ハービスENTオフィスタワー19階  
TEL 06-4797-2050

中部事務所  
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25  
メイフィス名駅ビル6階  
TEL 052-581-3271

### ●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会  
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会  
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会  
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング  
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ  
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所  
TEL 03-3434-6282

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター  
TEL 03-6362-4800

株式会社 JMAホールディングス  
TEL 03-3436-4304

## ■ 編集室より



**も**う何度してきたかわからないのに、取材のたびにハッと気づかされることがあります。経営トップの方の圧倒的なご経験から香り立つ含蓄はもちろん、現場に育つ創意工夫、事業立ち上げへの熱い想い。従来は課題と捉えられたダイバーシティ&インクルージョンのうち、今回の特集では紙幅の不足に涙を飲みましたが、女性のいっそうの活躍や障がい者雇用などについても、すでに進められているさまざまな取り組みがありました。手前味噌になってしまうかもしれませんが、特集のまとめ、14ページにある「多様性により新たな価値が生まれる」という言葉は、今号で得られた気づきを集約しているような気がします。皆さまにも、この冊子から何かの気づきを得ていただけたら、心からうれしく思います。

(編集室・斎藤由佳)

## ■ ホームページ

日本能率協会トップページ  
<https://www.jma.or.jp/>



JMA会員制度  
<https://jma-member.com>



JMA調査レポート  
<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索  
<https://school.jma.or.jp/>



## ■ お問い合わせ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム  
ぜひ、皆さまのご意見・感想をお待ちしております。



## ■ 広告掲載のお申し込み

TEL 03-3434-8620

# 日本製造業の品質保証実態に迫る!

## 第3回 JMAC

# 「品質保証実態調査」

日本能率協会コンサルティング(JMAC)では、  
第3回「品質保証実態調査」サマリー版報告書を贈呈しております。

日本製造業の品質保証実態は、品質方針や品質保証体系図等の一部を除きほとんど公開されていないため、体系的な情報の入手が困難な状況にあります。しかしながら、企業経営、事業経営、業務のレベルアップを図るためには、世の中や業界との数値に基づいた比較が必要と思われます。

弊社(JMAC)では、こうした状況を踏まえ、JMAC「品質保証実態調査」を2009年、2014年、2018年に実施いたしました。従来と同じ項目による変化を見ること、近年の企業を取り巻く変化や潮流へ品質保証がどのように向き合っているかを明らかにすることを目的として、第3回目の「品質保証実態調査」を実施しました。調査結果の分析・考察は、弊社(JMAC)が取りまとめております。

「品質保証」の課題解決に、以下の弊社サービスをご活用ください。

サマリー版  
報告書  
贈呈中

### 品質関連サービス受付中!

① 第3回JMAC「品質保証実態調査」  
サマリー版報告書 (約20ページ)

② 第3回JMAC「品質保証実態調査」  
本報告書 (完全版 約90ページ)

※現在も、第3回「品質保証実態調査」に回答いただければ、  
報告書(完全版)をお礼として贈呈しております。

③ 「JMAC Quality Management  
Service」会員登録申込み (無料)

品質関連に関心のある方へ情報提供などのサービス  
※同業・個人の方はご遠慮いただいております。

### 関連セミナー 申込み受付中!

信頼・信用は 製造業の生命線

「品質保証」自社点検セミナー (無料)

実態調査を活用した「品質保証」自社点検の方法を  
ご説明します。(無料)

webセミナー

同時募集

お申込み  
お問合せ先

株式会社日本能率協会コンサルティング「品質保証実態調査」委員会事務局

E-mail : [bi\\_jmac@jmac.co.jp](mailto:bi_jmac@jmac.co.jp) | TEL : 03-4531-4317

## JMACトップセミナーのご紹介

2019年9月10日[火] 開催

株式会社ミライロ 代表取締役社長 垣内俊哉氏 をお招きして『バリアバリューから未来を創る』[仮題]と題し、ご講演いただきます。

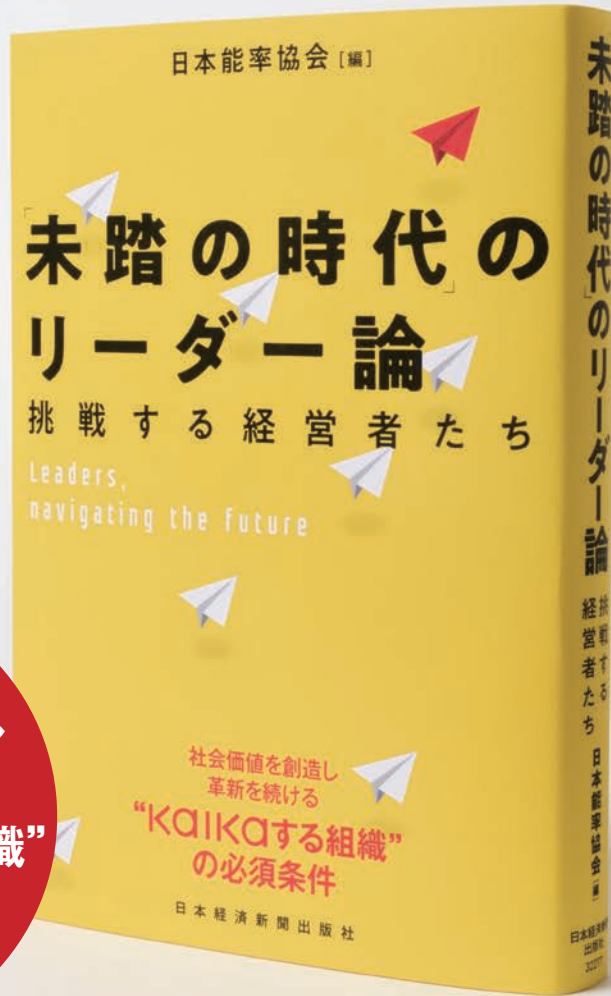
JMACトップセミナーは、経営トップの哲学や思い、現場の責任者時代、実際の改革を断行していく苦難や成功体験など具体的な経験をお話いただく場です。講師を交え、参加者のご交流の場でもあります。

詳しくは <http://www.jmac.co.jp/seminar/open/>

**JMAC**  
JMA Consultants Inc.

JMACトップセミナーに関するお問い合わせは  
株式会社日本能率協会コンサルティング 企画営業本部  
TEL 03-4531-4317

# トップ18人が明かす 次世代リーダーの条件



なぜ日本は**GAFAM**を生み出せなかったのか？

「日本が特別」は**妄想**

日本人は「**鍬を捨てる**」

上から**変わる**、下から**変える**

新人にはまず「**100年カレンダー**」を見せる

「**地感性**」が必要。そこに愛はあるか

「**ビジネス・アスリート**」を目指す

夢を持ってやろう！

社会価値を創造し  
革新を続ける  
“KAIIKAする組織”  
の必須条件

## 「未踏の時代」のリーダー論 挑戦する経営者たち Leaders, navigating the Future

日本経済新聞出版社刊 編：日本能率協会

四六判・264ページ 初版：2019年3月 定価：本体1,800円+税 ISBN：978-4-532-32277-9

### 本書に登場するトップ18人

医療法人社団KNI理事長	北原茂実	日本交通代表取締役社長	知識賢治
トラストバンク代表取締役	須永珠代	日本レーザー代表取締役会長	近藤宣之
立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長	出口治明	小西美術工藝社代表取締役社長	デービッド・アトキンソン
アイロポットジャパン代表執行役員社長	挽野 元	X-TANKコンサルティング代表取締役社長 CEO	伊藤嘉明
TDK 代表取締役社長	石黒成直	日揮副会長	川名浩一
ライザップグループ取締役構造改革担当	松本 晃	ペアーズ創業者	高橋ゆき
伊那食品工業取締役会長	塚越 寛	JTB 代表取締役社長	高橋広行
ダイフク代表取締役社長	下代 博	コニカミノルタ取締役会議長	松崎正年
ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長 CEO	藤原 洋	キヤノン電子代表取締役社長	酒巻 久

(役職は2019年3月時点)