

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.7 No.6

JMA

一般社団法人日本能率協会

2020

2

[特集]

「人」「社会」をつなぐ 価値を生む人財マネジメント

● HR Leaders NEXTカンファレンス

[特別パネルディスカッション]

これからの雇用を考える

川口大司 東京大学 × 島田 明 日本電信電話 × 守島基博 学習院大学

[事例]

高倉千春 味の素 / 迫田雷蔵 日立製作所 / 小林良成 SCSK

TOP INTERVIEW 共創の経営
一人ひとりが腹に落ちる
言葉で伝える

川崎秀一
沖電気工業



第16回

食品安全 シンポジウム

会期：2020年3月12日(木)
～13日(金)

会場：幕張メッセ 国際会議場
(千葉県千葉市美浜区)

主催：JMA一般社団法人日本能率協会

最新情報は
Webサイトで
チェック



セッションテーマと発表企業

S1 新技術による食品工場の最前線

ニチレイフーズ／日本IBM

S2 新技術による微生物の迅速な検査の活用事例

カゴメ／キューピー

S3 食品安全マネジメントシステムの導入とその後の活用事例

江崎グリコ／雪印メグミルク

S4 食品産業における新たな人材育成・活用の取組事例

グレイステクノロジー／光フードサービス／明治

同時開催

第2回 食品安全対策展 食品工場向け

Food Safety Expo 2020 <http://www.jma.or.jp/fse/>

会期 2020年3月10日(火)～13日(金)

会場 幕張メッセ 9・10ホール

The 45th International Food and Beverage Exhibition
FOODEX JAPAN 2020

も同時開催!

会期 2020年3月10日(火)～13日(金)

会場 幕張メッセ 1-11ホール

食品安全シンポジウムにお申込みいただくと、
食品安全対策展 ご招待状(無料)を送付します!!

(食品安全対策展に入場登録すると
FOODEX JAPAN 2020にも入場できます。)
(通常は入場料¥5,000)





2 TOP INTERVIEW 共創の経営

一人ひとりが腹に落ちる言葉で伝える

沖電気工業 取締役会長 川崎秀一氏

6 特集

「人」「社会」をつなぐ 価値を生む人財マネジメント

● HR Leaders NEXTカンファレンス

8 Ⅰ [特別パネルディスカッション] これからの雇用を考える

東京大学 川口大司氏 × 日本電信電話 島田 明氏 × 学習院大学 守島基博氏

11 Column [シリコンバレー最前線] 注目されるエンployee・エクスペリエンス テックの力で進化する従業員サポート

12 Ⅱ 企業フィロソフィーの共有と実践で、社員の働きがいを高める

味の素 理事 グローバル人事部長 高倉千春氏

14 Ⅲ めざす姿を実現するためにHR変革に挑む

日立製作所 人財統括本部グローバル人財開発部長 迫田雷蔵氏

16 Ⅳ 真に“働きやすく、働きがいのある会社”をめざす

SCSK 理事 人事グループ長 小林良成氏

18 [連載] KAIIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり (第5回)

社員と社会をつなげるインナーブランディング

20 [連載] 革新のマネジメントシステム (第6回) 事例 雪印メグミルク

雪印メグミルク 品質保証部長 技術士(農業部門) 市川寛道氏/品質保証部担当部長 藤田鉄也氏

品質・衛生管理を最高レベルへ

22 [コラム] 一語一知恵 自分の□□□くらい自分で守れ ばかものよ/転生もの&ファンタジーでSDGs

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] ものづくりODYSSEY 各国ものづくり最新事情 (第5回) スペシャルインタビュー

マクセルホールディングス 取締役会長 兼 ビークルエナジージャパン 取締役会長 千歳喜弘氏

黒子から表舞台へ

28 [コラム] 仕事と学びを考える (第6回) 毎日教育総合研究所 代表取締役社長 澤 圭一郎氏

学校教育現場でのICT活用を考える

30 [JMA会員のひろば] 國學院大學 名誉教授 岡田莊司氏

講演レポート 神道と大嘗祭の本義

広告 表2 一般社団法人日本能率協会 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。



一人ひとりが 腹に落ちる 言葉で伝える

変 化の激しい時代。トップは
いかに組織をつくりあげ、
伝え、どのような役割を成し遂げ
なくてはならないのか。

沖電気工業は2020年、創業
139年を迎える。長くそのトッ
プを務めた取締役会長、川崎秀一
氏は、経営者の役割とは「未来を
創造すること」だという。激動の

現代、高度成長期とは異なるお客
さまの変化、ニーズの変化にしな
やかに対応する組織のあり方を聞
いた。

組織は変わる

組織とは、コンクリートのよ
うに固いものではありません。む

しろ「つくったり壊したり」が永
遠に続いていくものだと思います。
というのも、時代に応じて、また
お客さまに求められる商品によっ
て、ふさわしい組織のあり方は変
わるからです。

たとえば、かつてヒエラルキー
型の組織が適していた時代があり
ました。高度経済成長期のこと

す。当社のようにインフラ整備に
携わっていた企業は、国の方針の
もとで、日本の隅々にまで情報イ
ンフラを届けようとしていました。
このような環境下では、ヒエラル
キー型の組織が理想的です。

従業員一人ひとりが組織の歯車
となって、同じ目標に向かって一
丸となる。それが最も効率よく目
標を達成するための組織でした。

ところが時代は変わり、お客
さまのニーズも変わりました。以
前、当社にはマーケティングとい
う概念がありませんでした。長ら
くお客さまに恵まれ、お客さまが
望むものをつくればそれでよかつ
たからです。しかしいまは、お客
さまの声に耳を傾け、お客さまと
共に新しい商品やサービスをつく
っていく「マーケティング」の時代。
このような時代に適応するには当
社も、人と組織のあり方を再考し
なければいけません。

またそれは、従業員が組織の歯
車になって動くだけでは対応でき
ない時代でもあるでしょう。以前
の沖電気工業（以下OKI）には
上意下達、上からの指示命令に
はしっかり応える風土がある一方で、
「指示がなければ動けない」ところ



沖電気工業

取締役会長

川崎秀一 氏

KAWASAKI, Hideichi

がありました。これでは変化に弱いのです。

2009年に私が社長に就任した当時、コマツの坂根正弘会長（現相談役）が「トップダウンよりもミドルアップ・ミドルダウン」とおっしゃっていたことが強く印象に残っています。本当にそのとおりだと思います。現場をミドルがまとめ、現場の声をミドルが吸いあげてトップに具申する。こうしたスタイルの組織こそ変化の激しい時代に適応した強い組織だと。社長就任以降、私はこうした問

題意識を折に触れて社員に語っています。

SDGsの実現に向けて

経営者の役割とは未来を想像することだと思っています。すべてを正確に思い描けるわけではありませんが、大きな方向性を指し示すことは可能です。いまなら「マーケットイン」が1つの方向性になるでしょう。時代の変化、お客さまの変化、ニーズの変化に、常に目を配っています。

OKIは今年で創業139年を迎えます。企業は社会に認められなければ存続できません。これからも世の中のために役立つ企業でありつづけるため、技術を磨き、イノベーションを起こしつづける必要があります。ただしイノベーションは手段であって目的ではありません。当社が重要視しているのは、2015年に国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）です。発端は17年、役員向けにSDGsの勉強会を開いたことです。

当社の企業理念は「進取の精神をもって情報社会の発展に寄与する商品を提供し、世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する」こと。これはSDGsがめざすところと重なります。

加えてSDGsは「30年までに達成すべき」目標であり、翌31年は創業150周年を迎えるOKIがめざすにふさわしい目標であるとも考えました。

そんなわけで17年以来、SDGsの実現に向けた活動を進めています。まずは社内で1000人規模の研修を行い、SDGsの理解を促しました。またSDGsは事業の具体的な指針でもあります。SDGsは持続的な社会をつくるための17の目標と169のターゲットを定めたものであり、これこそ「お客さまのために役に立つ」方向を示しているのです。

現在は169のターゲットから「海洋」や「介護」などいくつかの方向性を絞り込み、新しい商品やサービスの開発に乗り出しています。それにはイノベーションが欠かせません。そこで17年からお客さまとの共創プロジェクト「Yume Pro」もスタートさせました。こ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



これはいわゆるオープンイノベーションの試みです。
お客さまからの要請がわかりやすい時代は自前のイノベーションで事足りたのかもしれませんが、し

かしいまは、お客さま自身もまた変化しつづける時代のなかで悩んでいます。核となるのは自前の技術であるべきですが、これをベールに外からも技術を取り入れながら、お客さまと共に考え、お客さまが満足する商品やサービスを創出していきたいと考えています。

こうした活動は当社のイノベーション推進部が中心となって進めていますが、私自身もSDGsを従業員たちの前で語る機会があります。これまでお話ししてきたようなSDGs活動を始めた経緯や、その意義を知ってもらう、全社で共有するためです。

また事業と社会貢献が、あるいは事業と環境問題が「つながっている」ということもよく話しています。ともすると、事業は事業、社会貢献は社会貢献とそれぞれを切り離して捉えてしまいがちですが、むしろ逆です。本来は、「ES

G」という言葉にみるように、環境 (Environment)・社会 (Social)・企業統治 (Governance) はトータルで考えるべきもの。SDGsが含む17の目標と169のターゲットに対し、OKIのビジネスがどう貢献できるのかも、わかりやすく話すようにしています。

危機を恐れぬ気概

企業の永続的發展に必要な要素とは何でしょうか。私の考えをまとめてみたいと思います。

1つは企業の大前提として、世の中に欠くべからざる存在になること。それには常に新しいことに挑戦しなければなりません。その過程で技術開発も進みます。

それから「危機感」です。各従業員はともかく、少なくとも経営者はどんなに好業績であっても「このままいくはずはない」という気持ち、いつも胸にあります。とはいえ同時に心配しすぎてモキリがないとも思います。

その意味では楽観主義ともいえます。小説『海賊とよばれた男』(百田尚樹著)は出光興産創業者がモデルですが、まさに「絶対にやる

んだ」の気概でどんな困難も乗り越えていったお話で、感銘を受けました。と同時に、会社のなかには明るくないといけない。厳しく真面目に仕事をするのは当然ですが、笑い声が聞こえる組織でありたいですね。

私も、営業時代から「何とかならなかったことは一回もないんだから、頑張ろう」というんです(笑)。良質の危機感と、危機を恐れぬ気概が企業を維持・発展させるのではないのでしょうか。

また他責ではなく自責がベースにあることも大切です。業績が悪くなると、営業が悪い、トップが悪いなどと他人を批判したくなるかもしれませんが、やはり組織はラグビーと同じで「フォア・ザ・チーム」の精神があつてこそ生きる。批判よりも前に、自分が組織のために何ができるかを考える必要があります。

経営者は、現場で起きていることを知らなければいけません。社長時代、私は現場をよく視察しました。本社で座っていないとできない仕事もありますが、同じく、現場を見ないとわからないことも山ほどあります。

たとえば、何か仕事が進んでいないという事実があるとします。しかし、これを「やらなかった」と見るか「できなかった」と見るかで、大きな違いがあります。「できなかった」には理由があります。その場合、人手が不足しているなら追加するよう働きかけたり、本来にできないのか議論したりといった対策が打てるでしょう。

いっぽう「やらなかった」理由の多くは怠慢であり、「できなかった」場合とは違う打ち手が必要になります。現場を歩き、現場の声を聞いていると「やらなかった」と「できなかった」の違いも見えてくる。これは机に座っていてはわかりませんし、会議の席でもなかなか報告されない部分です。

組織の 一体感をつくる言葉

もう1つ、企業の永続的發展に寄与する要素として、組織の一体感を醸成するコミュニケーションがあると思っています。

経営者が従業員に向けてメッセ

ージを発信するのは、要するに従業員に行動を変えてもらいたいからです。そのためには、いつでもわかりやすい言葉を選び、「会長はこういうことを考えているんだな」と、従業員一人ひとりが理解し、腹に落ちるような話をしたい。

は「日々のインプルーブメント（改善）がイノベーションにつながる。あるべき方向に、着実に努力を積み重ねていけば、きっとイノベーションにたどり着けるよ」と、そんな話をします。

先に申しあげた「危機感」にし



理解ができなければ皆の行動も変わりません。たとえば、たんに「イノベーションを起こそう」と声をあげるだけでは、具体的に何をすればいいのか、従業員にはわからないかもしれません。そんなとき、たとえば生産現場の人たちに

ても、経営者と従業員が同じレベル感で共有するのは難しいと思います。しかし、本当に伝えたいのは、危機感という言葉そのものではないかもしれません。

「過去からの延長線上で事業を続けていてはこんなことが起きてしまう。だからこんなふうに変えることが、いまは必要だ」といったストーリーを、危機感という言葉を使わずに語ることが大切だと思います。

あるいは、多くの経営者が必ず性を痛感しているであろう「構造改革」という言葉。これも、良い意味に捉える人もいれば、構造改革＝リストラと、悪い意味に捉える人もいることでしょう。

構造改革のひとつでは、何を指しているのか判然としません。しかし噛み砕いていえば構造改革とは「いまの延長線上に明日はない」との危機感をベースに組織や人を変えていくことを指すのでしょうか。

当社が成功しているかどうかはわかりませんが、たしかに構造改革のさなかにいます。

なぜ変わらなければならないのか、なぜSDGsを軸にしているのか、OKIが変わるためには具体的に何をすればいいのか。これからもメッセージを発信しつつ、組織の一体感を醸成していくつもりです。

特集

「人」「社会」をつなぐ 価値を生む人財マネジメント

マーケットで勝てる組織をつくる

いま、日本の人事部門（HR）を取り巻く状況はどうなっているのか。

生産年齢人口は1995年をピークに減少が続く一方、女性、高齢者、外国人など、人材の多様化はいつそう進み、価値観も多様化。若手とベテランといった世代間のギャップもとりざたされている。

社会・経済はもちろん、ビジネス環境も大きな変化にさらされるなか、昭和型ともいえる日本人・男性・正社員を主軸としたマネジメントは、いまや強みを発揮するどころか、多くの企業の足かせにもなっている。

組織・人事・リーダーシップ研究における世界的な第一人者であるミシガン大学（ロス・スクール・オブ・ビジネス）のデビッド・ウルリッチ教授は、「HR Leaders NEXTカンファ

レンス」での来日講演で、HRにとって最も重要なことは「マーケットで勝てる組織にすることだ」と語った。人を採用したり、育成したり、給料を払ったりといったことは、たしかにHRの重要な仕事かもしれない。しかし、これらはマーケットで勝つという前提があつてのこと。だから、HRに携わる人たちは、もっとマーケットや顧客に目を向けるべきだと、重要な示唆を残した。

価値観の多様化、人手不足、働き方改革、生産性向上、事業構造転換、イノベーション創出……さまざまな難問が横たわるなか、HRは問題をどのように捉え、自らもどう変わらうとしているのか。

「人材」から「人財」へ価値を高めるために必要なことは何か。

各社のHRリーダーからのメッセージを届ける。

● HR Leaders NEXTカンファレンス

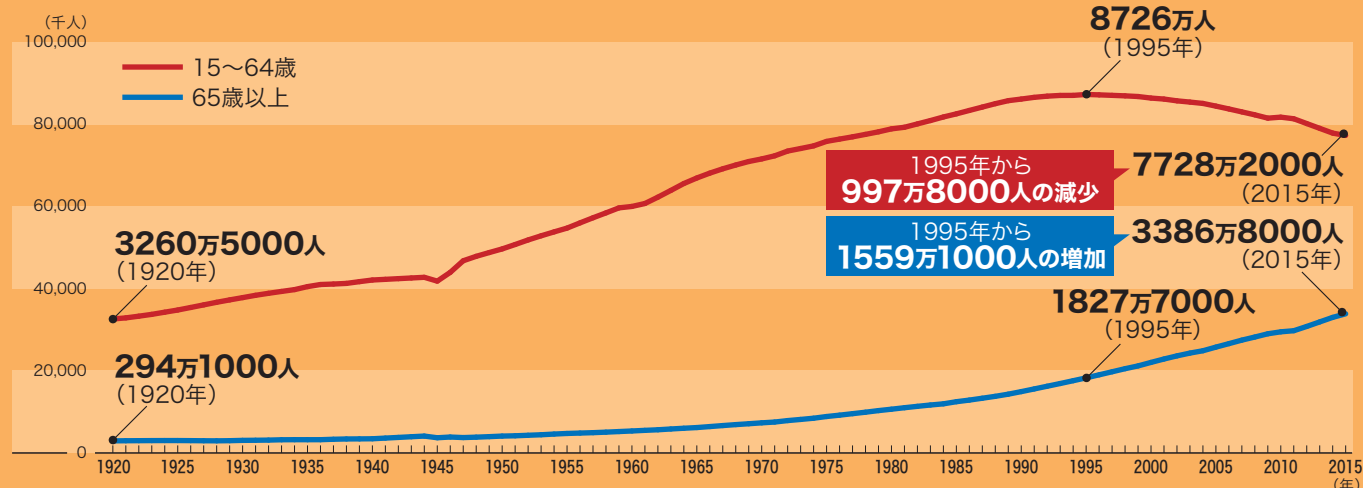


HR Leaders NEXT カンファレンス

人事・組織マネジメントのプロフェッショナルが集い、最新知識・情報の獲得や交流を通して、その専門性を磨く場。2019年は11月26・27日の2日間で行われ、全29セッション、約1000人が参加した。

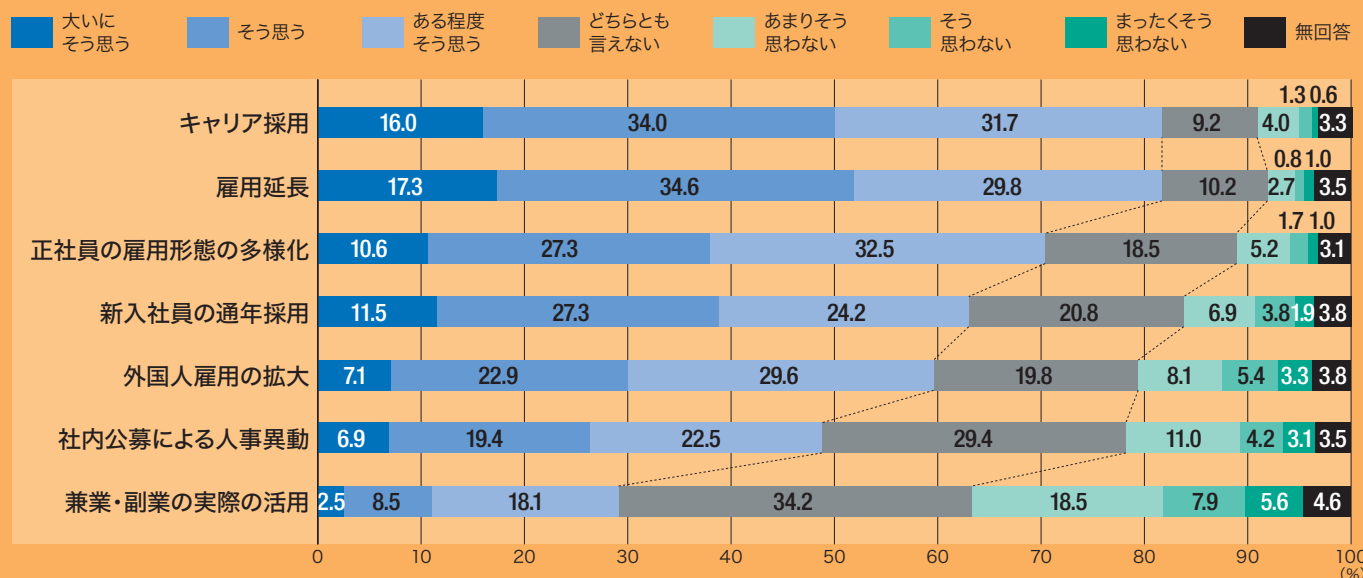
次回は、2020年11月10・11日の2日間、東京コンベンションホールで開催予定。

■日本の生産年齢人口の推移(国勢調査、人口推計などから)



出典: 総務省統計局「人口推計」総人口(年齢(5階級)別、大正9～平成27年、各年10月1日現在)より。1941～1943年は数値がなく均等成長として補足、1945～1972年は沖縄県を含まない

■日本企業の人財マネジメントのトレンド(今後2～3年で広がると思うか)



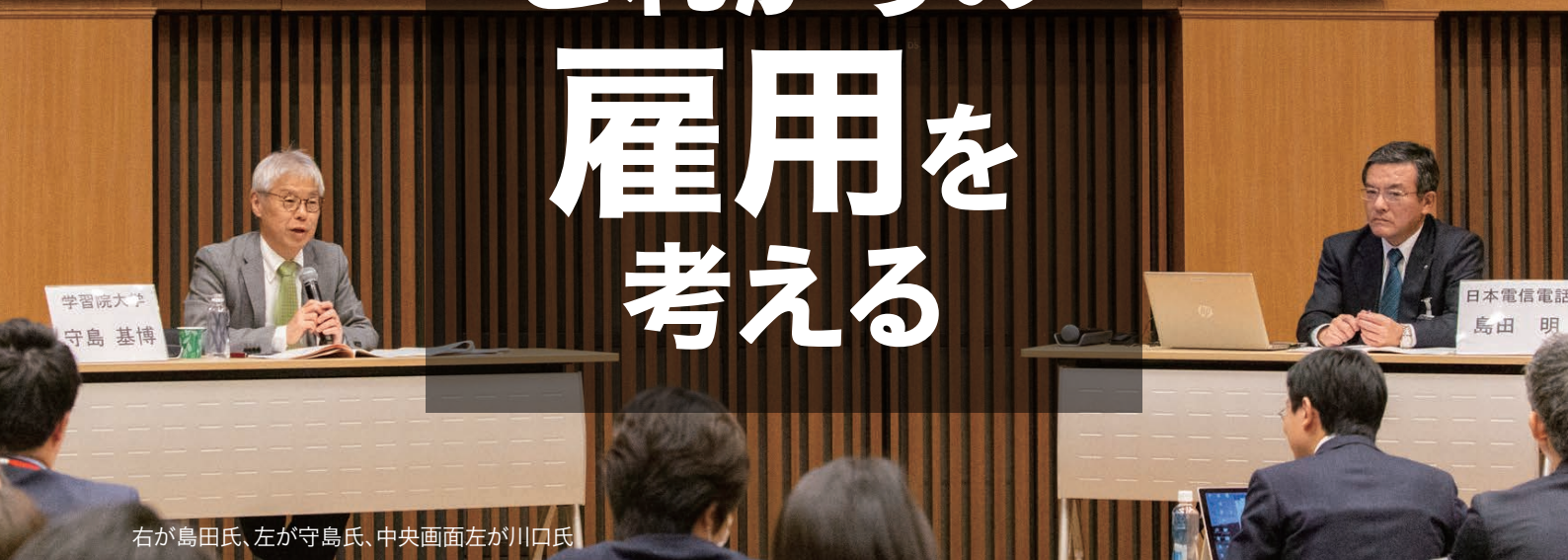
出典: 『日本企業の経営課題調査2019』日本能率協会 ※小数点第2位を四捨五入



● HR Leaders NEXTカンファレンス I

特別パネルディスカッション

これからの 雇用を 考える



右が島田氏、左が守島氏、中央画面左が川口氏

環境変化により強みを発揮しにくくなってきた「日本型」雇用システムは今後どうなるのか。この問題を考えるには、顧客・市場などグローバル競争環境の視点、社会保障制度や労働法規制の視点、雇用や人事に対する経営的視点といった多角的視点が必要だ。それぞれの立場から、これからの日本の雇用システムの行方を探る。

日本型雇用慣行の合理性

守島 働き方改革の成果を測るにはまだ時期尚早と思いますが、日本の人事システムはどう変わるべきなのでしょう。またグローバル競争や少子高齢化、AIなどの普及が進むなか、それを実現するにはどうすべきなのでしょう。日本の労働市場変化などの実証研究を通じ、多くの成果をあげておられる川口先生は、労働経済学を専門とされています。いまの雇用を取り巻く環境を、どう捉えていますか。

川口 まず、日本型雇用慣行にどのような合理性があるのか考えてみましょう。仕事上の技能の形成・蓄積についていうと、従業員の技能蓄積は生産性を高めるうえで重要なのは明らか。ポイントはその費用を誰が負担するかです。

もし、企業が従業員の技能蓄積に対する投資の回収ができないと考えた場合、費用は本人の負担となるでしょう。従業員は「授業料」として、低賃金を受け入れることになります。一方、企業がこの投資が回収できると考えた場合、企業と従業員とが費用の一部をそれぞれ負担します。

日本型雇用慣行は、この「共同出資」を特徴とします。では、その結果どのようなことが起きるのでしょうか。身に付けた技能が他社に評価されれば転職は可能です。しかし、その技能が当の会社でしか使えないなら、労働者は少ない転職機会しかもてず、交渉力も乏しいままです。他社からのオフア―（アウトサイドオプシヨン）もありません。そう予測する労働者は、無駄な投資となる技能蓄積を行おうとはしません。

このような問題を解決するため、

パネリスト

東京大学公共政策大学院
大学院経済学研究科 教授

川口大司 氏
KAWAGUCHI, Daiji

日本電信電話
代表取締役 副社長

島田 明 氏
SHIMADA, Akira

コーディネーター

学習院大学 副学長
経済学部 教授

守島基博 氏
MORISHIMA, Motohiro

日本の大企業は長期雇用を保証し、獲得した技能に対し賃金を支払う職能資格制度を導入し、労働組合が制度運用に関与する仕組みをつくることで、従業員の技能蓄積を促進してきました。そこには経済合理性がありました。

正規と非正規の対応

守島 日本の人事は環境変化に直面しています。

川口 たしかに、いま一部の若年専門職を中心に、転職が多くなっています。生産年齢人口が減る一方、労働力人口は増えています。長期間働くことを前提としない女性や、高齢者の労働力人口に占める割合が増えているためです。今後は外国人労働者の雇用も増えるでしょう。

これらの環境変化が正規と非正規の2トラック制度を生み出した。これによって企業は正社員との良好な関係を維持しつつ、フレキシブルに雇用を調整できる余地をつくり出しました。経済合理性のある日本型の雇用慣行を残しつつ、雇用調整の余地を確保したのです。

しかし2トラックの断絶は表面化し、大きな社会問題となつていきます。たとえば、非正規の女性の能力が十分に活用されていません。国際調査をみると、読解力の男女差はそれほど有意に差がない一方で、読解力利用に関しては男女差が大きく、女性は能力を十分に活用していません。これを利用しない手はありません（次ページグラフ参照）。また2004年に高年齢者雇用安定法が改正された後、

再雇用後の高齢者の技能活用がうまくいっているかといえ、これも疑問です。

必要なのは、日本型雇用慣行の強みを残しながら格差を是正する改革です。正規と非正規の間のスムーズな移行、高齢者雇用対応も迫られるでしょう。具体的には、賃金カーブをフラット化し、定年を65歳まで引き上げるといった対応です。解雇規制の議論、同一労働同一賃金原則と高齢者就業率引き上げの関係についても、同じく整理が必要でしょう。

自社を取り巻く経済環境の変化のなか、人事制度のどこに歪みが出ているのか。全体的に見て仮説を立て、社内の人事データをつるに活用、これを検証することが求められます。対応策を考えたら、それが法的に適正かどうか確認することも必要でしょう。

NTTの人事・給与制度の変遷

守島 NTTは電電公社から民営化され、さらに再編を経てきました。その大きな環境変化によって人事制度はどう変わりましたか。また人事制度をどう見直してきた

のでしょうか。

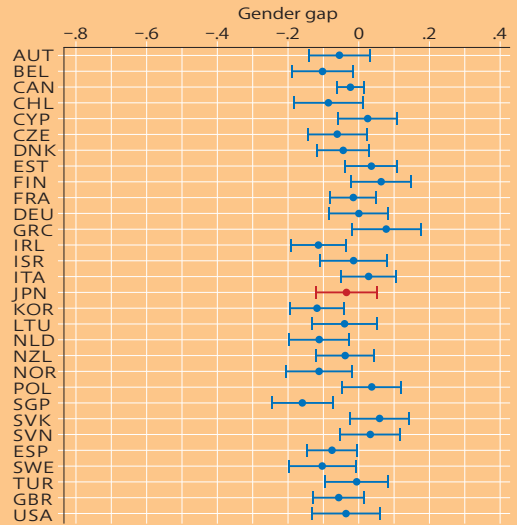
島田 変化をNTTグループの人数で見ると、ピークは電電公社時の1979年で32・9万人、1985年の民営化時には31・4万人で国内従業員が100%です。2018年には海外M&Aの増加などによるグローバルビジネスの拡大で、国内従業員が18万人、海外従業員が12万人の合計30万人。海外従業員が40%を占めるようになりました。

人事・給与制度の変遷においては、民営化後1986年までは、管理職は職務型でポストと給与が一致しており、一般社員は職種別給与でした。民営化後は団塊世代のポスト不足に対応し、従業員の能力に応じ給与が決まる職能資格給を導入しました。

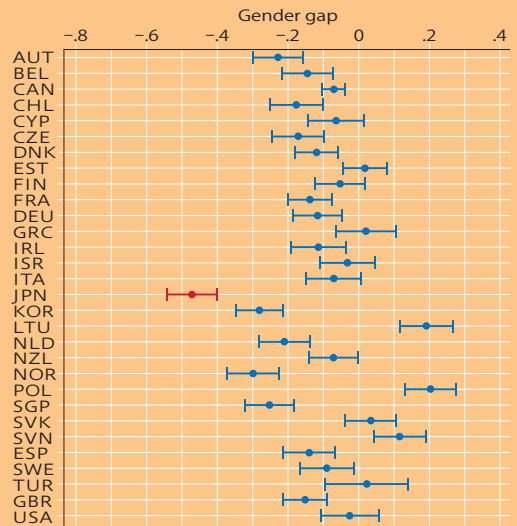
加えて1993年からは成果と業績を重視するようになりました。1999年にNTTは東西に再編成されましたが、業績は悪化。これを受けて、雇用選択制度を導入し約10万人の地域会社への転籍なども進めました。2014年からは選択制を廃止し、給与制度を一本化して60歳超の社員の処遇改善と全体の賃金カーブの見直しを行

女性の能力の過少利用

読解力の男女差 → 統計的な有意差なし



読解力利用の男女差 → 有意差が非常に大きい



出典：Daiji Kawaguchi and Takahiro Toriyabe "Parental Leaves and Female Skill Utilization: Evidence from PIAAC" RIETI discussion paper January 2018 18-E-003 の Figure 1 より

いました。

メンバーシップ型と ジョブ型の雇用を同時に活用

守島 いまのNNTの人事制度はどのようなのですか。

島田 2017年からは従来の賃金制度に加え、専門人材に対応するためのプロフェッショナル社員制度を導入しました。AIやセキュリティ技術者などの高度専門人材の確保に対応するためです。報酬はその従業員の市場価値により、個別に設定されます。加えて研究者には、職務型の報酬制度を2019年から導入しました。基礎研究の分野などでは、従来の制度で

は対応しきれません。年齢や社員資格によらず、実績によってのみ決定します。

今後は市場拡大とグローバル競争の激化により、さまざまなステークホルダーからベクトルの異なる圧力がかかると予測できます。マーケットやインベスターからはメンバーシップ型中心の日本の雇用形態に対してジョブ型雇用の導入圧力がかかり、一方、社会保障の観点では、定年延長など企業負担が増えるような圧力もかかるでしょう。このような変化に対し、企業は新たな対応を求められますし、個々の社員にはエンプロイアビリティの向上が求められます。

守島 NNTの事例から、メンバーシップ型とジョブ型といった人事のマルチトラック化がキーワードになります。NNTはジョブ型に移行していくのでしょうか。

島田 日本には、企業を横断する職務レベルと賃金のベンチマークがほとんどありません。しかし、海外の雇用市場にはベンチマークがあります。こうしたことから海外の雇用市場とのギャップが生じる可能性はあります。日本では社員にも企業にも、ジョブ型雇用にも納得感が得られるような、企業横断的な資格制度の整備も十分とはいえません。

日本企業の課題

守島 ジョブ型雇用を導入する日本企業の課題は何でしょう。

川口 ベンチマークがない場合、どう社員にジョブ型雇用を納得させるかがポイントになるでしょう。自分の専門性や能力への評価をどうするのか。情報を収集してベンチマークをつくっていくことも必要です。難しいのは、ベンチマークできない従業員の賃金です。賃金が下がると従業員は不満を感じ、離職するケースも出てくるでしょう。離職前の行動と離職後の行動をデータ分析によって紐付け、今後の対応に生かすことも検討すべきです。私が所属する東大経済CREEPEでも、データ分析の手法について開発を進めています。

守島 エンゲージメント（※・サーベイを実施していくことも必要です）

M

C o l u m n

シリコンバレー最新線

注目されるエンプロイー・エクスペリエンス テックの力で進化する従業員サポート

いま、シリコンバレー企業では、
エンプロイー・エクスペリエンス (Employee Experience、以下EX) が注目されている。
従業員が働くことを通じて得られるさまざまな体験のことだ。なぜEXなのか、その背景と動向について、
2019年9月より約3カ月間にわたり現地調査を行ったJMAの平井に聞いた。

優秀人材を いかに獲得するか

エンプロイー・エクスペリエンスとは直訳すると「従業員の体験」ですが、仕事に関するすべての体験が含まれます。

昇進昇給、キャリア形成など、いわゆる人事データに記録されるようなものから、上司との人間関係、チーム内の風通し、自身の成長実感、管理部門のサポート体制といったあらゆる体験が含まれます。

EXが注目される背景は2つあります。1つは、優秀人材の獲得競争の激化です。アメリカではミレニアル世代(80年代～90年代半ば生まれ)が、顧客としても働き手としても、重要なポジションを握るようになってきました。この世代の特徴の1つは、顧客や社会に対する感度が高いこと。高い給料、出世だけでは満足しません。また、デジタルネイティブであり、ITなどの技術開発では高いスキルをもっている人材も多い。このミレニアル世代の優秀人材を獲得できるかどうか、企業の死活問題となっています。

もう1つは、業務プロセス改善による生産性向上に少し限界が見えてきたということです。巨額のIT投資によるオペレーショナルな生産性向上の先には、人を中心とした生産性向上があると考えら



日本能率協会(JMA)
経営・人材革新センター
経営ソリューション事業系

平井亜矢子
HIRAI, Ayako

れるようになってきました。すなわち、従業員のモチベーションや創造性を高めることで、最大のパフォーマンスを引き出すこと。そこにEXが重要な役割を果たしています。

すべては パフォーマンス向上のため

EXを高める施策には、HRテックが欠かせません。ラスベガスで2019年10月に行われたHRテックのイベント「HR Tech Conference 2019 in Las Vegas」では、

AIやビッグデータの技術を活用した、さまざまなサービスが紹介されていました。

大きな変化を感じたのは、これらのツールが管理という発想から、従業員のパフォーマンス向上へと進化を遂げていたことです。キーワードは、個別性、人間関係、利便性(下図参照)。最大のパフォーマンスを出してもらうための支援はいとわないという企業側の姿勢が感じられます。

日本でも若手社員の離職、若手優秀人材の獲得難といった課題を耳にすることが多くなってきました。背景には、アメリカと同様、ミレニアル世代、とくに20歳前後のZ世代と、上の世代との働く意識にギャップがあるのではないかとみています。人材獲得という局面において、EXの果たす役割をあらためて考える必要があるでしょう。

M

個別性	社員個人の状況を把握し、一人ひとりに合わせた施策を行う。また、ワークの部分だけではなく、ライフの部分(健康面や本人の人生の目標など)も含めたケアを企業が支援する
人間関係	離職の大きな原因の1つ。マネジャーやチームメンバーとの関係性、チームのあり方などについて人事がモニタリングし、改善のために必要な支援を行う
利便性	社員が業務に集中できるように、良い労働環境を整えることは当然のこと、アドミニストレーション(総務・オフィス作業)や些末な作業についても簡素化し利便性を高める



● HR Leaders NEXTカンファレンス II

企業フィロソフィー の共有と実践で、 社員の働きがいを 高める

味の素

理事 グローバル人事部長

高倉千春 氏

TAKAKURA, Chiharu

事業も人財もグローバル化が進む味の素では、グループ共通のフィロソフィーである
ASV (Ajinomoto Group Shared Value) を経営の中核に置く。ASV実現のために、同社では、
仕事中心から人間としての個人の価値を高める働き方へと舵をきった。その取り組みを聞いた。

多様な人財を束ね アイデンティティを 浸透させる

グローバル化の進展など企業を取り巻く環境の変化によって、ここ2〜3年、人事部門に求められるものの変化していると感じています。企業の社会的価値と個々の従業員の価値を同期させて同時にどう高めていくかが、味の素グル

ープの目標であり、人事部門の課題でもあると認識しています。

人財マネジメントの形は、その会社のビジネスモデルによって決まると考えます。味の素グループの特徴は「多様性」です。日本食品と海外食品、ライフサポート製品やヘルスケア製品、アミノ酸の製造技術を出発点にした先端バイオやファイン技術など、製品や分野の多様性。そして世界130の

国と地域に広がる製品展開エリアやヨーロッパ、北中南アメリカ、アジアに展開する生産工場など、地域の多様性です。これらの多様性を束ね、「なぜ味の素グループで働くのか」といったアイデンティティを多様な人財に浸透させるためにはコーポレート・フィロソフィーが大変重要であり、そのコーポレート・フィロソフィーが Ajinomoto Group Shared Value

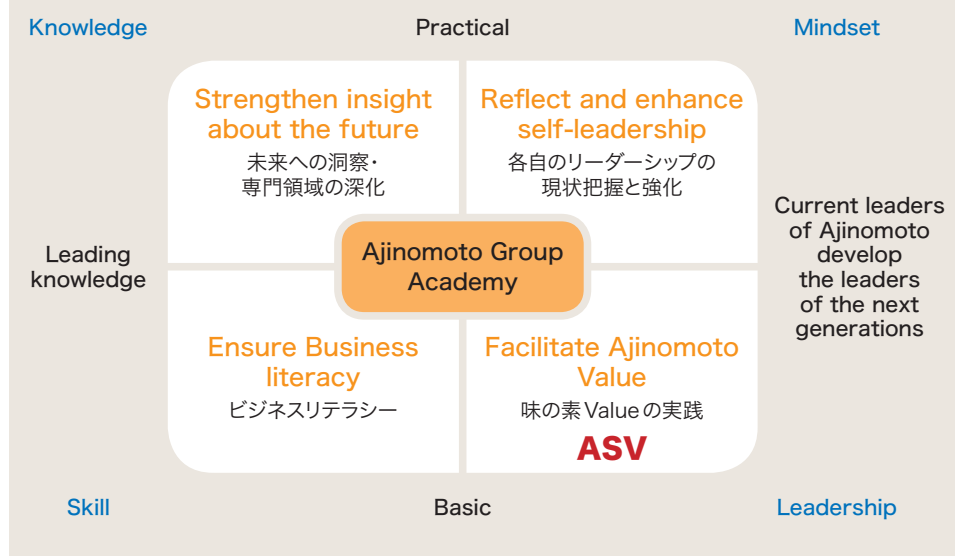
(ASV)です。
味の素グループの1909年の創業時の精神は「おいしく食べて健康づくり」です。創業の精神自体が企業の社会的価値を表しています。創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、成長につなげることをめざす取り組みが、ASVでもあるのです。

すべての人事施策は ASVに結びつく

今後、さらなる海外展開に必要となる多様な人財を束ねるのが味の素グループの人財マネジメント、ということもできるでしょう。味の素グループではダイバーシティ推進や働き方改革を進めてきましたが、これらの施策もすべてASVというコーポレート・フィロソフィーに結びついています。

人財の多様性、すなわちダイバーシティは何が魅力的なのでしょう。そのヒントを探ってみると、2019年ラグビーワールドカップで活躍を見せてくれた日本代表チームが答えを教えてくれているように思います。「ワン・チーム」、

Global Leadership Trainingのコンセプト



そして「ワン・フォー・オール、オール・フォー・ワン」という精神です。勇気をもって多様性を受け入れ「ワン・チーム」をつくり、個人の成長と企業の成長を同時に実現するというミッションを果たしていくのが、人事部門の役割だと考えます。

コーポレート・フィロソフィー 浸透に向け多彩な 施策を展開

ここ2～3年の間に「ASVとは何?」「ASVを経営戦略と結びつけるとはどういうこと?」という声が社内からあがりました。ASVというコーポレート・フィロソフィーに対し、従業員一人ひとりがどうつながるか、それをどのように浸透させるかが課題となったのです。これに対し、味の素グループではまず経営トップが先頭になってASVについてのストーリーを語る取り組みを始めました。

2016年度から「ASVアワード」を設け、ASVを体現した優れた取り組みを表彰しています。「第1回ASVアワード」は、ベトナムにおける学校給食を通じた児童の健康状態改善と、食を通じた自立サポートの取り組みで、味の素と味の素製品の認知向上にも貢献しています。これを

ケーススタディとして学ぶことで従業員の誇りや励みにつながるとともに、エンゲージメントの向上に効果をあげています。また従業員一人ひとりのASVに対する理解と実践を加速するため、グループ全従業員約3万4000人を対象とした「ASVセッション」を全世界で展開しています。またASVが従業員個人の価値観にどれだけ共鳴しているかを測るため、エンゲージメント・サーベイを実施しており、2019年は回答率が93%に達しています。

味の素グループでは、将来求められる人財要件も変化しています。たとえばグローバル展開の中でM&Aが行われ、異なるバックグラウンドや価値観をもった従業員も増えてくると考えられます。その際ASVにどれだけ共鳴できるかが重要です。基幹となる人財のリーダーシップ強化と専門性の向上に向けて、味の素グループでは「味の素グループアカデミー」という体系的なグローバル研修を実施しています。研修項目はいくつかありますが、日本発のグローバル企業のリーダーとして、バリューをどう実現するかを最も重要な項目

としています。

「適所適財」に向けた 人財マネジメントで個人と 企業の同時成長をめざす

味の素グループでは、ASVの実現のための人財マネジメントとして、適所適財に向けた人財マネジメントを導入しています。ひとつはポジションマネジメント（適所）です。これは必要な職務を明確化し職務要件、人財要件を定義するものです。もうひとつはタレントマネジメント（適財）で、人財の発掘や育成を促進するとともに、優れた人財を早期登用することによって、適所に適財を配置できるような仕組みをつくりました。ASVの実現には個の尊重も重要です。これまでの働き方では生産性は量であり、仕事中心の生活にならざるをえませんでした。これからの働き方では生産性は質で表されます。仕事だけでなく家族やコミュニティ、自分を高めるための時間が重視されます。個人に対しての支援を通じ、さらに創造的なパーソナルバリューを高めていきます。この流れを働き方2.0で推進しています。



● HR Leaders NEXTカンファレンス III

めざす姿を 実現するために HR変革に挑む

日立製作所
人財統括本部 グローバル人財開発部長

迫田 雷蔵 氏
SAKODA, Raizo

2021中計（同年の中期経営計画）では、「社会イノベーション事業のグローバルリーダーになる」と宣言しています。どう実現していくかというと、ひとつの考え方が「協創」です。これは、お客さまや社外のパートナー企業などと一緒に協働して価値をつくっていく、ということです。

もうひとつの方法が、リアルな世界で得たデータをサイバー空間で処理し、そこからイノベーションを生み出していくこと。このリアルとサイバーをつなぐものが、私たちのIoTプラットフォーム「LUMADA」です。日立のようにプロダクトとOT（運用技術）、さらにはIT（情報技術）をすべてもっている企業は稀ではないでしょうか。これを私たちは自分たちの強みだと考えています。

全世界25万人の 人財情報を元化

社会イノベーション事業をグローバルに展開していくということは、世界各地でお客さまの近くにいるニーズを把握しつづけるということです。さらにソリューションを提供しつづけて、国を超えて事

グローバル化、デジタル化の波を受けて大幅な事業再編が進む日立。それを支えるHR部門はどのような変革を進め、体制を整備してきているのか。人財統括本部グローバル人財開発部長、迫田氏が語った。

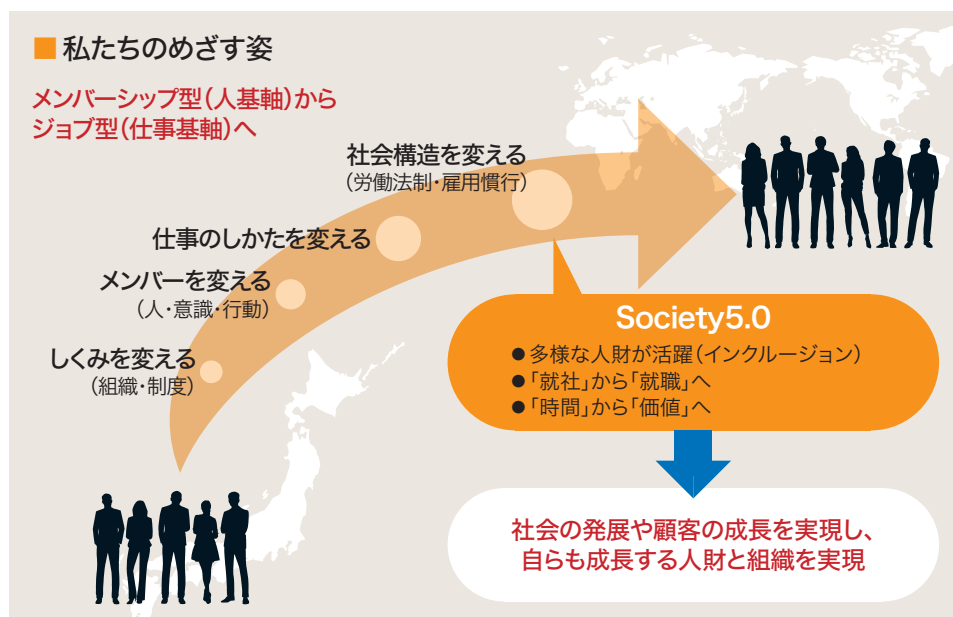
真のお客さまのニーズ

日立製作所（以下日立）は1910年、鉾山の機械修理工場として創業しました。創業の精神は「和」「誠」「開拓者精神」で、いまでもそれを大事にしている会社です。グローバルに事業を展開しており、2018年度は海外での売上が51%と、国内を上回りました。

た。

日立はいま、社会イノベーション事業に集中するために事業再編を進めています。社会イノベーション事業とは何かということを鉄道事業の例でお話ししますと、かつては故障がない車両が欲しいというニーズに対して、性能の良い車両や信号システムを収めるのが日立のビジネスモデルでした。しかし、お客さまの真のニーズとは、

車両や信号システムそのものではなく、「安定した車両運行」というサービスの提供なのです。そういったお客さまの真のニーズや課題に込めるのが、われわれが考える社会イノベーション事業です。2015年に国連でSDGs（持続可能な開発目標）が採択されましたが、その方向性はわれわれの志向とも完全に一致しています。



業を進めていきます。

そのために求められるのは、現地のマーケットをよく知る多様な人財です。そして国や場所を越えてワンチームで業務を遂行し、社会の課題を的確に捉えて解決策を考えられる人財と組織が必要になります。

その実現のために2011年以降、日立ではグローバル共通人財マネジメントの基盤を構築してきました。まずは「グローバル人財データベース」をつくり、全世界25万人の人財情報をデータベース化しました。そして、トップタレント500人をグローバル全体で

ている「Hitachi University」は、全世界共通・同時に提供されるラーニングマネジメントシステムです。必要なタイミングで必要な学習をオンラインで申し込むことができ、約30万人が受講しています。

責務を果たす

このように私たちは自分たちのあり方を変えてきましたが、それもすべて「従来のやり方が通じなくなってきた」からです。変転する現在の世界で戦える組織であるために、私たちは人財部門の役割やリソース配分を見直してきました。この改革を、私たちは「HRトランスフォーメーション」と呼んでいます。

2012年まで、グローバルベースでの人財部門の約7割がオペレーションや管理業務に携わっており、戦略や事業支援業務は3割以下でした。しかしこれでは世界で戦えないので、戦略と事業支援業務で5割以上をめざそうとしています。直近では僅かながら戦略と事業支援業務の割合が増えてきました。また、2015年度から展開し

視しています。

また、2015年度から展開し

らなる質・量の向上をめざす必要があります。

そこで、人財部門の高度化、効率化とグローバル連携の強化に向けて、HRにおけるCOE (Center of Expertise)・HRBP (HR Business Partners)・HRSS (HR Shared Service)の3つの役割の明確化を進めています。本社で全体方針や仕組み、制度をつくるCOE、人事オペレーションの効率化を担うHRSS、そして事業の戦略実現に向けた組織・人財戦略を実行するHRBPという体制のもと、「事業に貢献するHR」としての責務を果たしていきます。

人財マネジメントにおいて将来に向けめざしているのは、従来のように人に仕事を割り当てる「メンバーシップ型」ではなく、仕事に人を割り当てる「ジョブ型」への転換です。これにより社員の意識や行動、仕事の仕方を変革する。ひいては、最終的に社会構造まで変え、多様な人々が生かされる社会をめざしたい。

大げさに聞こえるかもしれませんが、それが、日立。私たちらしいのだと思います。



● HR Leaders NEXTカンファレンス **IV**

真に“働きやすく、 働きがいのある 会社”をめざす

SCSK

理事 人事グループ長

小林良成 氏

KOBAYASHI, Yoshinari

「スマートワーク・
チャレンジ20」で
効率的な働き方へシフト

具体的には、長時間労働を効率的な働き方で改善する「スマートワーク・チャレンジ20」、画一的な働き方から柔軟な働き方へシフトする「どこでもWORK」、心身ともに健康な職場をめざす「健康わくわくマイレージ」という3つの取り組みを行いました。

長時間労働からの脱却に成功し、働きやすくやりがいのある会社をめざすSCSK。
同社のさまざまな取り組みのなかから見えてくるのは、
多様な人材が能力を最大限に発揮することができる環境や、それを推進する制度の大切さだ。

長時間労働を見直し 「人を大切にする」 取り組みをスタート

SCSKは2011年10月、住
商情報システムとCSKが経営統
合して誕生しました。企業向けシ
ステム開発をはじめ、ITインフ
ラ構築、ITマネジメント、BP
Oなど、ビジネスに求められるす
べてのITサービスを提供してい

ます。

システム開発に携わるIT企業
への一般的なイメージは、「長時
間労働」や「休日出勤」といった
ものではないでしょうか。実際S
CSKでも以前は、労働環境面が
厳しく、優秀な人材確保が困難と
いった課題が顕在化していまし
た。これらを変革するための取り
組みが開始されたのが経営統合の
タイミングでした。「夢ある未来

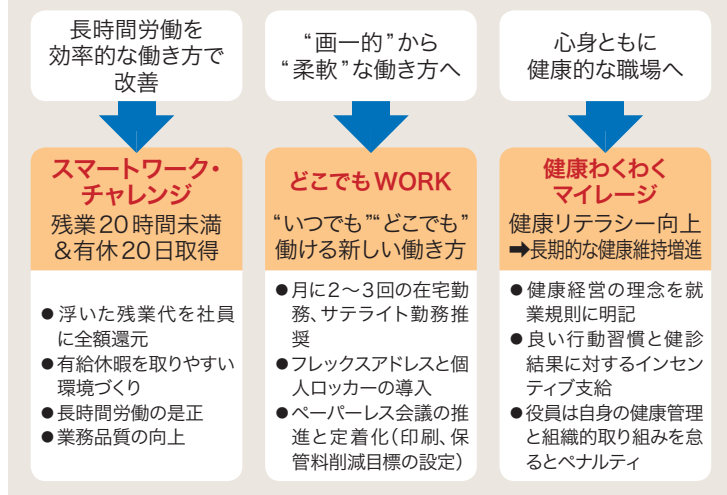
を、共に創る」という経営理念を
掲げ、「人を大切にします」「確か
な技術に基づく、最高のサービス
を提供します」「世界と未来を見
つめ、成長し続けます」という3
つの約束を掲げました。受託開発
だけではサービスの差別化や価値
の高いサービスを提供することが
難しい、時間に追われた働き方
は新たな価値の創造はできないと
いう認識があったからです。

「スマートワーク・チャレンジ
20」では、月平均残業時間35時間
(08年度)を20時間へと削減、年
次有給休暇取得日数を13日(08年
度)から20日の100%取得とい
う目標を立てました。

これらの目標を達成するため、
浮いた残業代を賞与や20時間分の
固定残業代として支給するなど、
社員に全額還元することで会社の
本気度を伝えました。また全社一
斉年休取得日や取得奨励日を設定
するとともに、計画的に有給休暇
を20日取得した後の病氣や怪我に
対処する「バックアップ休暇」も
用意し、有給休暇を取りやすい環
境を整備しました。

これらの取り組みの結果、20

■長時間労働を効率的な働き方で改善



効率の良い働き方の推進で 過去最高の 営業利益を達成

14年度には月平均残業時間20時間を達成し、2018年度も17.4時間でした。年次有給休暇取得日数は18.5日と、目標まであとわずかとなっています。

このような成果を生んだカギは、経営トップの強い旗振りです。社員の意識にも変化が見られ、2012年度と2019年度の社員の

意識調査の結果を比べると、「誇りをもつて働ける」「今後も働きつづきたい」「経営理念に共感できる」などといった回答が増えています。

残業時間削減と年次有給休暇100%取得にあたっては、お客さまやパートナー企業の理解と協力が欠かせません。そこで経営トップがしたためた手紙をお客さまのもとに持参して取り組みを説明するとともに、パートナー企業と、共に働き方改革に取り組む「健康経営推進会議」を開催しました。

一方、労働時間が減ると業績が悪化するのでは、という懸念も聞かれましたが、2018年度には過去最高の営業利益を達成しました。これは経営層と社員が一体となった取り組みが奏功したものと考えています。

「どこでもWORK」の具体的な取り組みとしては、月2～3回の在宅勤務やサテライト勤務の推奨などを行いました。「健康わくわくマイレージ」は2015年4月からスタートした取り組みです。健康に関するリテラシーを身に付け、健康に良い行動習慣を定着させ、健康リスクを軽減し、健康

年齢を高めることを目的としています。こうした理念は就業規則にも「健康経営」の章を新たに設けて謳っています。ウォーキングや休肝日といった日々の行動目標と、インフルエンザ予防などの年間目標、肥満や血中脂質など5カテゴリー11項目の健康診断結果をポイント化し、この3つの合計ポイントによって個人インセンティブが支給されるというものです。専用のウェブページに各自の日々の行動を記録して申告する仕組みになっており、社員の99%が取り組んでいます。

「健康わくわくマイレージ」の導入によって、ウォーキング実施率や休肝日実施率の上昇など社員の行動習慣にも変化が見られ、導入前と導入後の社員の意識を比べても、健康に対する意識が大幅に高まったことがわかりました。

働きやすく働きたいのある会社こそが 新たな価値を創造できる

SCSKではダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、シニアの活躍や女性の活躍を進めています。SCSKにおける

50歳以上の社員は約2500人で、これは社員全体の32%にあたります。このうち社内で認定された高度技術者数は555人で、高度技術者全体の45%を占めています。これらシニア世代社員の豊かな経験と知見を活かすため、シニア正社員制度を導入しました。

一方、女性活躍については「女性管理職100人」育成を経営目標とし、管理職候補者育成プログラムなどを実施しています。

SCSKでは、「働き方改革」から一人ひとりの能力を最大限に引き出す取り組みへと施策の軸足を移しつつあります。その一例が、力を発揮できる機会を積極的に提供する社内公募制度や社内FA制度、兼業・副業を積極的に認めるスマートワーク・プラス制度です。

SCSKが手がける事業も、システム構築からITを活用したビジネス展開へと変化し、社員の働き方に対するお客さま企業の考えも変化しています。新しい価値を創造し、真に価値のあるサービスを提供するには、社員にとって働きやすく、働きたいのある会社に向けての絶え間ない努力がこれからも求められるでしょう。

KAIKA Awards 受賞・特選事例に学ぶ 花開く組織づくり

第5回 社員と社会を つなげる インナー ブランディング

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」。
今回は、2018年度の受賞・特選事例のなかから、
インナーブランディングによって、
企業の理念や方向性を共有している
取り組みをご紹介します。



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

組織の一体感を生み出す インナーブランディング

本シリーズの第1回では、組織がKAIKAするためには、組織の成長の幹となる目的軸＝経営理念が重要であると述べました。こうした自社の目的や存在意義、理念、ビジョンといったものを、いかにして社員に共有・浸透していくか。そのための取り組みとして、「インナーブランディング」があ

ります。

一般的なブランディングが顧客やマーケットを対象として、企業や商品・サービスの価値を訴求していくのに対して、インナーブランディングは組織内部の社員に働きかけていきます。

設立から年月が経ち、組織が多様化していくなかで、どうしても創業の理念や想いといったものは薄まりがちです。あるいは、社会や経営環境の変化に応じて、組織

がめざす方向や価値観を変えていく必要がある場合もあるでしょう。

そうした時に、インナーブランディングを通じて、組織の理念や方向性、社会における存在意義を共有・浸透していくと共に、社員のモチベーションやエンゲージメントを高めることによって、組織としてのパフォーマンスを向上させることができるようになります。今回は、2018年度のKAIKA Awardsの事例のなか

から、インナーブランディングによって、組織の活性化を行っている取り組みをご紹介します。

事例① オカムラ

ビジネス誌の発行を通じた働き方改革の広がり

オフィス家具等の製造・販売とソリューションを提供するオカムラは、これからの「はたらく」をさまざまなステークホルダーと共に考えるプロジェクトとして、2015年から「WORKMILL」をスタート。「見る」と「MILL」…価値を挽き出す（引き出す）を掛けた名称です。

この一環として、Forbes JAPAN編集部とコラボレーションにより、ビジネス誌『WORKMILL』を発刊。2016年11月の創刊準備号以来、年に2回のペースで発行しています。

誌面は社員とForbes編集員が共同して制作。また、起業家やデザイナー、企業人などさまざまな働く人を取りあげることによって、多様な社外とのステークホルダーとの接点をもたらししています。そのほかにも、ウェブマガジンの発行や、関連イベントを開催

し、「はたらく」にまつわる情報を発信しています。

これらの活動を通じて、自社が推進している働き方改革へのヒントを全社員で共有できるようになった、さらには、社員が顧客に対して自らの言葉で働き方改革の考えを語り、提案できるようになったという成果が生まれています。

事例② 富士フィルム

想いをつなぐ 5万人の写真展

富士フィルムでは、応募者全員の作品を、「その写真に込められた出展者の想い」とともに展示する日本最大級の参加型写真展を2006年から開催。2018年は応募点数5万点、来場者数は全国33会場で130万人を超える規模までに拡大しています。

応募にあたっては、全国の商品取扱店と協力することにより、取引先との関係強化につながっています。また、各会場に、来場者が心を打たれた作品、共感を覚えた作品に対して、手書きのメッセージを投函し本人に届けられるという「絆ポスト」を設置。写真がもつ「想いを分かち合い、人と人の

心をつなぐ力」を体感できる工夫がなされています。

こうした取り組みは、社員が写真の価値をあらためて実感する機会となっています。家族連れの来場者も多く、笑顔で写真を見賞しているお客さまの姿を見ることが、同社の社員としての誇りを感じることにもつながっています。

同社グループ社員の作品展への参加も年々増加しているほか、事業所内での展示会が自発的に実施され、業務外でのコミュニケーションも生まれているそうです。

事例③ ホリバコミュニティ

ファーム運営を通じた 地域貢献と理念の共有

「おもしろおかしく」を社是とする堀場製作所（HORIBAグループ）。ここには、常に「やりがい」をもって仕事に取り組むことで、会社での日常を「おもしろおかしい」ものにして、健全で実り多い人生にして欲しいという願いが込められています。

ホリバコミュニティは、堀場製作所25周年の記念日に、仕事のみならずプライベートの充実を図り、社是「おもしろおかしく」の実現

をサポートする組織として、社員と会社の共同出資で設立された会社です。社員自ら主体的に運営し、自分たちに必要な福利厚生サービスを提供できるようにしています。

HORIBAは京都の企業ですが、隣接する滋賀県に工場や研究所を有しています。2011年、同県高島市安曇川町でブルーベリー栽培・加工・レストラン経営をしている会社から、地域の高齢化により増加している耕作放棄地の活用について支援要請があり、2012年に8千㎡の農地を借りあげ、ファーム「Joy & Fun（社是おもしろおかしくの英語）」を開園しました。

ファームでは、ブルーベリーのほか、オーガニックコットンや、じゃがいも、さつまいもなどの野菜を栽培。社員と家族が、植え付けや種まきから、手入れ、収穫まで行います。収穫した農作物は、社員食堂で消費したり、研修所のタオルなどに活用しています。

耕作放棄地を活用することで、地域社会に貢献するのみならず、農作業を通じて、社是を体現すると共に、健康経営の実現につながっています。さらには、職場や年代

を超えたコミュニケーションの場を提供し、組織の活性化にも結び付けているといえます。

以上、今回は、インナーブランディングによって、組織の理念や方向性を共有すると共に、自社と社会とのかかわりを再確認することで、個人と組織がKAIKAにしている事例を紹介しました。

これまで5回の連載でご覧いただいたさまざまなKAIKAの実践例が、各社における今後の取り組みのご参考になれば幸いです。

KAIKAシンポジウム2020

「ダイバーシティ&インクルージョン」「イノベーションを生む組織開発」「SDGs経営」「理念浸透」をテーマに、講演会を行うと共にKAIKA Awards受賞組織などの取り組み事例発表とディスカッションを行います。

日程 ● 2020年3月19日(木)
10:00~17:00(予定)
会場 ● 東京ミッドタウン日比谷 BASE Q



M

革新の マネジメントシステム

第6回

事例

雪印メグミルク

品質・衛生管理を 最高レベルへ

独自の品質保証システム

「MSQS (MEGMILK SNOW BRAND
Quality Assurance System)」により、
厳格な食品衛生・管理体制を敷いている雪印メグミルク。

2019年11月には全17工場で

FSSC22000の認証取得を完了した。

すでに自前のシステムがありながら、

さらに厳しい国際規格を導入した意図は何か。

MSQSを補完

市川 MSQSは当社独自の品質保証システムです。HACCPとISO9001の良いところ取りをしたような仕組みで、設計・開発、調達、生産、物流、販売、お客さま対応までの全工程を一貫して管理しています。

藤田 2000年に発生した雪印乳業食中毒事件の後、雪印乳業と日本ミルクコミュニティが経営統

合した際に、新しい品質規約が必要になりつくられたのがMSQSです。事件の反省を踏まえ外部の目を入れることを重視しました。市川 外部監査役を担うのは、専門機関であるAIBのほか、企業倫理委員会傘下である品質部会です。企業倫理委員会のメンバーは、元消費者庁長官をはじめ、企業倫理、食品衛生、栄養、消費者法律などの専門家が名を連ねています。これら食品衛生と品質管理

などの外部スペシャリスト集団のもと、専門部会として品質部会が設けられ、1〜2カ月に1度の頻度で3名の社外委員を含め、6名の品質部会メンバーで、1つの工場に視察に赴きます。生産現場はもちろんのこと休憩室やトイレにいたるまで、あらゆる場所をチェック。パート社員や契約社員、派遣社員を含めた従業員から生の声も直接ヒアリングします。ここまですべて徹底するのは食中毒事件への深い反省があるからです。

藤田 MSQSを徹底しつつ、私たちはFSSC22000の認証取得も進め、2019年11月に全17工場で認証取得を終えました。MSQSはあくまで独自規格のため、厚生労働大臣による総合衛生管理製造過程の承認は受けていたものの国際基準を満たしていると公言できませんでした。FSSC22000の導入でそれが解消できた形です。

おかげで「PRP（前提条件プログラム）」「取引相手の評価」「フードデیفENSE（食品防御）」などをさらに強化することもできました。関係性がより強くなった取引業者もありました。取引業者

にFSSC22000を理解してもらうことにもつながり、サプライチェーン全体で品質の底上げをすることに成功しています。

導入のポイント

藤田 FSSC22000を導入するにあたりコンサルタントに頼る方法もありましたが、私たちは本社の人間が自分たちで勉強し、それを全社へ拡げる道を選びました。日本能率協会の外部専門家に知見をいただきながら規格に対する理解を深め、工場と情報を共有したのです。工場審査はすべて立ち会いました。やはりというべきか、本や資料を読むだけではわかりにくい箇所が、現場に立ち会って審査員の生の声を聞くと理解できました。

市川 本社の人間が理解を深め、それを全国17の工場に伝えていくのですが、個々の工場で品質管理などに対する「感度」は異なります。FSSC22000導入も一朝一夕とはいきませんでした。

たとえばB to C製品をつくる工場は、バイヤーさんの品質監査も頻繁に入るので、外部との接触が多く、比較的感度を合わせや



雪印メグミルク 品質保証部長
技術士(農業部門)
市川寛道氏
ICHIKAWA, Hiromichi



雪印メグミルク 品質保証部
担当部長
藤田鉄也氏
FUJITA, Tetsuya

すい。対してB to B製品が主体の工場は外部との接点が少ない。そのため「自分たちがこうあるべきと想定している品質管理の姿」と「世間や消費者目線のニーズに応じるように常にバージョンアップを求められる品質管理の姿」の間に生じるギャップが認識されにくい場合があります。これでは日々消費者目線で変化している食品質御施策を導入する意味合いが内容によっては腹に落ちず、導入に積極的になれないのも無理がありません。

同時に内部監査や、品質管理規格の要求事項を一つひとつ読み解く経験も多くはありませんでした。

工場によってはそういった基礎的な部分から丁寧に伝える必要がありました。

藤田 加えてFSSC22000を全工場に浸透させ、実行するため、内部監査員研修と、規格解説研修を実施しています。受講者数は1つの工場あたり35〜40人。工場長をはじめ管理職と各職場の主任クラスが講習を受けます。各職場というのは、品質管理課や製造課は当然ですが、さらに総務課、工務課の担当者も受けます。

総務、工務は製造と関係ないと思われるかもしれませんが、そうではありません。たとえば原材料の受け入れ窓口は総務になるので、総務はサプライチェーンの一員です。すし、職員の衛生・健康管理という点でトイレや食堂の管理や、防虫防鼠という点では敷地内植栽の管理なども大切な総務の仕事です。実際の審査では「総務課の品質目標はなんですか？」などと聞かれます。

それには「原材料の窓口なので、原材料に問題がないように現場に供給するのが業務です」といった具合に答えます。よくよく考えると、普段の業務で何気なく行っ

ていることではあるのですが、あらためて聞かれると戸惑いますよね。研修を通じて、その部分を普段から意識づけしておくわけです。

導入でわかったこと

市川 私は工場の全従業員の「強い納得」のもとに認証取得をすべきだと思いました。取得はトップダウンによる号令で始まります。けれど「取るぞ」と命令を出したただけでは進まない。取得がなぜ必要でどんな意義があるのかよく理解してもらい、会社にとって取得することが必要な選択であること、極端な表現をすれば、結果的に自身にとってお得な選択だと納得してもらわないといけないのです。

ではどう納得してもらうかですが、それには国際標準に合わせなければ今後、企業は生き残れないという「必然性」を伝えることだと思います。輸出企業であろうとなかろうと、グローバル化という大きな流れから逃れることはできません。たとえ、いまずぐに取り組む必要がなくても流れはいつか必ず自分のところまで波及します。だとしたら土壇場ではなく、1年でも半年でも早いほうがお得であ

り賢い選択だということなのです。

その「必然性」について、簡単なことではないと思いますが、パート、派遣社員を含めて従業員全員にわかってもらうのが望ましい。ここに時間とエネルギーをしっかりとかけると、かけないのでは、後から雲泥の差が出てくると思います。

藤田 予算確保と、兼任でもよいので人材確保も大切です。いきなり巨大な予算をつけなくてもよい。それより単年度でなく、継続した予算を確保すること。とにかく続けて、小さなことを積みあげるようにスパイラルアップしていく。「今年はちょっとだけ」「来年はここまで」「再来年はもっと」と継続して実績を積みあげていくことも、うまく導入する道筋だと思います。

食品安全シンポジウム

会期● 2020年3月12日(木)
～13日(金)の2日間
会場● 幕張メッセ 国際会議場
(千葉県千葉市美浜区)

URL
<https://school.jma.or.jp/foodsqm/>



一語 一知恵

Column

自分の□□□□くらい 自分で守ればかものよ

この□□□□に、何が入りますか？

正解をご存じの方は、さらに別の言葉を考えたでしょうか。記憶や知識からの答えだけでは感受性も眠ったままです。

感覚のマネジメントは、暮らしから。詩人の茨木のり子さんは日々の生活をいとしく感じ大切にしていたそうです。夫にうちの飯が一番と言われて嬉しい。お客さまをおもてなしするのも楽しい。外食しておいしかったら再現してみる。でも、家計が困れば苦しい。

うわっと思うほど共感しちゃいます。しかも、手間を惜しまず工夫を忘れずたくさんさんのメモ。献立帖には「栗ごはん」「フイヤーベース」「ヤンソンの誘惑」など各国の伝統的な家庭料理がずらり。

簡単でおいしい、私の好物ばかり！
ありがたい。言葉の力をいただきます。
まさか、大正生まれの詩人と食の好み

が似ているとは……でも、納得です。
彼女の詩がいまもみずみずしいのは、
人のいのちと時間を大切に、ていねいな
暮らしをしていたからでしょう。

そこから自然に湧く、言葉のしずく。
やがて詩集になり、国語教科書に載り、
ドラマで扱われ、インターネットに感動
の声もあって、現代につながりました。

言葉は、人の間を循環します。
世間で何度も検索された言葉がよいと
はかぎらず、人の心を自由にする言葉が
未来の誰かのあかりになるのでしょう。
木も見ず、森も見ず、見えないところ
の水も見ず、目の前のことや風向きばか
り見て、大きな声で林を語る人たちに、
小さな声でつぶやかせてください。

自分の言の葉くらい、と。

(朝倉まつり／コラムニスト)



転生もの& ファンタジーでSDGs

見知らぬ土地で、飢餓や貧困の解決に
尽力する料理人。管理業務の非効率さ
やジェンダーの不平等を正す官吏見習い。
教育や技術で生活を改善し、経済を活発
にして平和な街づくりを志向する王女。

最近の転生ものやファンタジー小説では
SDGsを実践するような話が人気です。
しかし、教室で社会人経験のある学生
に聞くと、現実の組織は厳しいようです。
「やる気を出すと、言われたこと以外は
するなと叱られる」

「上の人が理解できないことは、しないよ
うにお願いされる」

「体力的に無理。週3日なら頑張れる」

でも、どんな種も豊かな土なら育ちます。
ディスカッションなども含めた小説など
創作の学びを通して、人材としての総合
力も高まるので、個性も主体性もあつて
察しのよい人は、どこでも重宝されます。
しかし後は組織次第。伸びもすれば枯れ
もします(そのときは水をあげます)。

個性を活かす教育の実践を最前線とし
てきましたが、多様性には、自分も他者
も活かす力も磨くことが不可欠です。

世界に一つだけの花も結構ですが、一人
称視点で個性が育つと、人とうまいいか
ないことが増えます。自分と仲間だけが
好きで、社会や組織で孤独になります。

違いを活かして助け合うには、三人称
視点の醸成を。役割分担しての不干渉
ではなく、組織内の縦と横のつながりや、
安心、安全を大事にすることです。それ
が好き嫌いや価値観が違ってても場をつく
れるパートナーシップにつながります。

(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



網島邦夫 著
四六判上製／384頁
定価2530円(税込)

jmam 120-3188

きょうじん 強靱な組織を創る経営

予測不能な時代を生き抜く
成長戦略論

国内外の経済を主導してきた伝統企業に代わり、GAF AやBATといった米中企業が台頭してくるなか、それらに市場が脅かされないよう、日本企業には強靱な経営体力と柔軟な事業構造が求められてきています。

本書は、先読みが困難なこれから、環境変化に動じない強靱な組織に再構築し、長期志向で成長していくための経営のあり方を説きます。



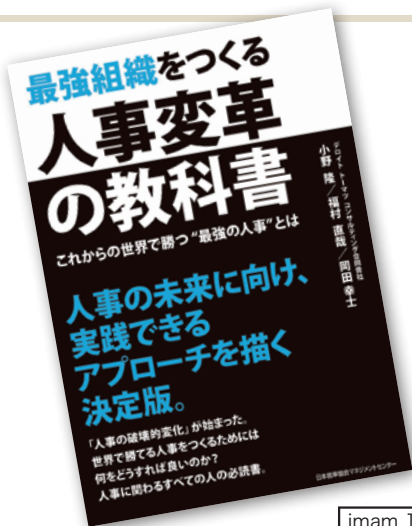
小松俊明 著
四六判並製／176頁
定価1650円(税込)

jmam 120-3186

エンジニア 55歳からの定年準備

定年延長・再就職・フリーランス・
起業の選択ガイド

人生100年時代、エンジニアは手に職をもっている、生涯現役を貫くには有利な立場にあります。しかし、それが再雇用制度になるのか、他社に転職するのか、または独立するのかについては悩みの種です。50代にさしかかった技術者が、エンジニア人生をどのようにフェードアウトさせながら、身につけている技術を活用して仕事の楽しみを持続させ、社会のためになっていくか、その準備をどうしていくかについて、共に考えます。



デロイト・トーマツコンサルティング合同会社
小野隆、福田直哉、岡田幸士 著
A5判並製／208頁
定価2420円(税込)

jmam 110-2766

最強組織をつくる 人事変革の教科書

人事の未来に向け、
実践できるアプローチを描く決定版

世界で勝つ企業の人事になるために、どのようなコンセプトと戦略をもち、どのような組織体制やシステムでサービスを提供していくべきなのでしょうか。そして、そうしたこれからの世界と時代に必要な人事にどのように生まれ変わることができるのでしょうか。人事そのものを革新していくための考え方とアプローチを図表などを多く用いて丁寧に解説した、これまでにない1冊です。

ものづくり ODYSSEY

各国ものづくり
最新事情

スペシャルインタビュー

第5回

黒子から表舞台へ

従来は電化製品のサポート役、いわば黒子の立場であった電池は、これからメイン、表舞台に立つことになる――

「だからこそ、いまが大事な時期だ」と語るのは、マクセルホールディングスの千歳会長だ。

困難であったリチウムイオン電池開発を支えた強い想い、技術者のあり方、そして産業の未来について聞いた。

二次電池は後発だった

当社の創業製品は乾電池です。1961年に創業、63年には国内で初めてアルカリ乾電池の生産を

開始しました。それだけに電池に対する思い入れは強い。

いまなお、マイクロ電池を中心とした一次電池は、当社の主力事業の1つです。「マクセル」という社名は創業製品である乾電池

のブランド名であり「Maximum capacity dry cell」（最高の性能をもった乾電池）に由来します。

一方、二次電池は後発です。当社がいま注力しているリチウムイオン電池を事業化したのは、1996年のことでした。

私自身は1971年にマクセルに入社して以来48年間、マクセルと共に歩んでいます。オーディオカセットテープやVHSテープの開発などに携わった後、担当することになったのがリチウムイオン電池の開発・事業化でした。それ

まで培ってきた磁気テープの分散・塗布技術が、リチウムイオン電池の電極作製に応用できるものであったからです。リチウムイオン電池の基幹部材である電極は、材料を均一に混ぜて塗り、それを巻いてから缶に詰めるものなので、高性能な電極作製には磁気テープで培った技術を活かすことができました。

ニッケル水素二次電池を手掛けていたこともありますが、当社の独自技術によって差別化を実現できるのは、やはりリチウ



マクセルホールディングス
取締役会長
兼 ビークルエナジージャパン
取締役会長

千歳喜弘 氏
SENZAI, Yoshihiro



産業機器向けラミネート型リチウムイオン電池(左)とモバイル機器向け角形リチウムイオン電池(右)

ムイオン電池であると判断し、そこに経営資源を集中させ、リチウムイオン電池事業に注力する決断をしました。当社のリチウムイオ

ン電池はモバイル用途から始まり、産業用途に展開、また2019年3月にはINCJ、日立オートモティブシステムズ、マクセルの3社での共同出資によりピークルエナジージャパンを立ち上げ、ハイブリッド車用の車載用リチウム電池の事業へと領域を拡大させています。

完成できれば勝てる

私がものづくりにおいて常に意識しているのは「差別化」です。後発だったリチウムイオン電池において業界トップクラスの評価をいただいたのも、一次電池と磁気テープにより培った当社の独自技術を活かし、他社に真似できないものを開発できたからです。大量に安くつくった製品を供給するのではなく、技術力による付加価値を提供しつづけ、「差別化」することでお客さまにしっかり選んでいただく、それが当社のビジネスモデルであり、そうすることで事業の面白さを感じることができるとだと思います。

一方で、「差別化」された製品

をつくるのは非常に難しいという問題があります。たとえば、リチウムイオン電池を開発した際は、当社独自の「間欠塗布」の技術を確立するのに本当に苦労しました。これは決められた電池寸法のなかに多くの電極を詰め込むために、薄い金属箔に、一定間隔で粉末状の電極材をむらなく薄く塗る技術です。ある一定間隔を保ちつつ、均一に塗布することが大変難しく、もうできない、無理だと思ったこともあります。しかしこの技術を完成させてこそ、リチウムイオン電池の市場で勝てるはずだと信じていました。だから必死でした。

こうして「間欠塗布」技術を突き詰めたおかげで、高容量という大きな強みをもったリチウムイオン電池を完成させることができました。

事業を行うからには勝たないといけません。だからこそ「差別化」が必要なのです。源泉となる技術をもとに、「他社製品とここが違う」と自信をもっていえる製品を考え、つくることが大事です。当社グループには独自の電極作製技

術による高容量化という強みに加え、新たにピークルエナジージャパンのバッテリーマネジメントシステム、すなわちバッテリーの動作をコントロールする技術が加わりました。このような制御技術の多くは自動車メーカーがもっているのですが、当社グループは、電池を熟知したうえで、より電池の性能を引き出し、長持ちするようなコントロールできる制御技術までもつ、他に類を見ないユニークな電池メーカーになります。

「差別化」は、非常に微細な差異から生まれるものです。特にリチウムイオン電池には、デジタルだけでは解明できない未知の領域が多く残っています。リチウムイオン電池を発明し、ノーベル化学賞を受賞された旭化成の名誉フェロー吉野彰さんとは長年親しくさせて頂いていますが、彼でさえ「リチウムイオンというのはほとんどわかっていない」といっているほどです。そのようなリチウムイオン電池において、当社はアナログ技術をベースに数値では測れないような微細な差異の積み重ねとノウハウによって、他社が真似

できない製品をつくりつづけています。

しっかりとした「差別化」による付加価値があり、その価値が顧客に認められるのであれば、どれくらいの収益が望めるかも、見えてくるはずです。ただし、そのことを経営層に説明し、皆の同意が得られるような最大公約数的なアイデアは、すでに古くなっています。モノになりません。その後すぐ製品化に動いたところで、競合に遅れを取り、ビジネスとしては成功しません。

むしろ皆が反対しているなかで1人だけが賛成するような新しいアイデア、斬新さにこそ、「差別化」の源泉になる可能性が秘められています。もちろん失敗する可能性もありますが、まずは信じてやってみるしかありません。当社の場合、幸いなのはニッチで小ぶりな事業が多いことです。ひとつ失敗したからといって終わりではない点は、当社の強みかもしれません。

「谷」を越える人材

私がいつも話しているのは、技

術者はT型人才であるべきだ、ということです。ひとつの専門分野を深掘りすることは絶対に必要ですが、それだけでは時代の先行きを読めません。そこで横方向に分野を広げ、博学であることが重要になります。私自身もたとえば心理学など、一見すると技術に無関



係に思える分野をいろいろと学びました。

また、技術者には成功体験が欠かせません。不思議なことに、開発をしていると必ず、なかなか乗り越えられない「谷」のようなものに直面します。しかし、谷に落ちても横方向の幅広い知見があれば、また谷を登るアイデアが生まれる。こうした成功体験を通じて、技術者は谷を乗り越える術を学んでいくのです。

成功体験を積むためには、若いうちに一度は仕事に没頭する時期が必要になるでしょう。成功体験がないと、仕事がいまわくいても

90点どまり。谷を越えることができません。

私が「間欠塗布」技術を確立できたのも、それ以前の磁気テープでの成功体験のおかげです。「間欠塗布」技術の確立には6カ月かかりましたが、ビデオテープの開発には3年かかっています。苦し

みぬいて、それでも何とか谷を越えられた経験があったからこそ諦めずに前に進むことができたのです。

若い技術者にも、成功体験を積ませたいと思っています。会社は、そうした技術者を守らなければなりません。いま技術者の海外流出が問題になっていますが、リチウムイオン電池事業も同様の問題を抱えています。

半導体や液晶パネル事業は、日本企業が市場をリードしていた頃はよかったのですが、やがて中国や韓国の企業が台頭すると、日本の技術者は海を渡ってしまいました。それは日本の産業界が技術者を冷遇してしまったからではないかと思っています。日本はものづくりの国なのに、これはおかしい。

技術者をもつ強みを分析したうえで、会社がそれをどう守り、事業に活かしていくのか。それを考えるのが経営だと思っています。自分でいうのもなんですが、技術者というのは、わがままで思い込みが強いものです。そしてモチベーションが続かなければ名案も思い浮かびません。楽しいからこそ

寝ても起きても考えて、新しいアイデアを生み出せる。経営者として、そんな環境をつくりつづけたと思います。

新しいステージへ

一方、経営者かというと、常にクリエイターでなければならぬと私は考えています。マーケットが刻一刻と変わっていくなかで、将来どんな新しい製品が求められるようになるのか想像し、形にしていこうということです。

私の経験からいうと、どんな製品でもモノになるまでは5年から10年かかります。10年先の未来でどんな製品が売れるか、わかるわけがありません。しかし、それでもクリエイティブしなければならぬ。パワーゲームで勝負しようとしたら、海外の企業には絶対に勝てません。10年後はこうなるだろうと予測し、差別化による高付加価値製品を準備して戦う。これ以外に勝つ方法はないのです。

幸い、電池というものは、これからますます世界の環境対策においてキーになってくるデバイスで

す。元来、エネルギーと環境は相反する要素ですが、「エネルギーを貯め、安定供給する」電池は環境をサポートできるもの。これからはよりいっそう、重要度を増していくことでしょう。

従来、電池は何かを「サポートする」側にありました。自動車を動かすため、あるいはIoTのためのエネルギー源の位置づけでした。しかしこれからの10年は、電池が前面に出てくる時代になると思います。

電池のおかげで環境が守られる。電池が黒子から表舞台へと移る。新しいステージがやってくるのです。当社にとっても、大きなチャンスです。

付け加えるなら、電池は日本の強みを活かせる領域でもあります。日本の強みは、異なる要素をすり合わせ、融合させる文化です。これは世界に類を見ない強みです。そして電池とはすり合わせ技術の最たるものです。だからこそ日本は、世界で勝てる電池を生み出せるのです。

電池事業は日本に残してい

なければならぬと私は強く思います。日本には、かつて独壇場だった事業が海外企業に水をあけられたという苦い経験が多数あります。

電池事業はそうなってはならないのです。アナログ的なすり合わせ技術が必要であり、電池をつくりあげるプロセスにも数多くの高度なノウハウが要ります。そのような電池において差別化できる技術力が日本に存在しています。リチウムイオン電池に関わって20年間、私はそう言いづけてきました。吉野彰さんがノーベル化学賞を受賞されたことは、まさにそのことの証明だと感じています。

この先の10年は、リチウム

イオン電池の高容量化、高性能化がさらに加速し、その先には次世代電池といわれている全固体電池もあります。差別化にあたってはますます難しい課題を抱えますが、それを突破する技術をもつのが日本であり、当社です。マクセルとビークルエナジージャパンがリチウムイオン電池の世界を牽引（けんけん）していく存在となるよう、これからも走りつづけてまいります。

M



学校教育現場でのICT活用を考える



秩序と安定の功罪

スマートフォン（以下、スマホ）を、学校に持ち込ませるかどうかが、授業に利用するかどうか、といった議論がある。情報通信技術（ICT）を教育に利用する点については国を挙げて推進しているが、授業でスマホを使うとなると、さまざまな見解がある。学校という場所は、きわめて保守的で、新しいものを率先して取り入れにくい空気に満ちている。これも功罪両面があり、保守的であるからこそ「秩序と安定」が保たれる面があるのも事実だ。

一方で、革新的取り組みが薄ければ、進歩の度合いにブレーキがかかる。バランスが求められるのだが、中学や高校で指導する教員にしてみれば、「秩序と安定」は教育活動を進めるうえで不可欠な要素だというだろう。

いまどきは、その象徴がスマホなのだ。子供たちが日常で使いこなしている機器

を、学校で使いたがらないのは、何といっても「秩序と安定」の阻害要因となることが容易に想像できるからだ。



スマホ利用を促す学校も

ある高校の先生は「授業中にスマホをいじらせたなら、カリキュラムをこなすことは困難だ」と断じる。音楽を聴きはじめたり、好きな動画を見はじめたりする生徒が続出することは間違いなく、教員のコントロールが効かなくなるのだという。たしかにそういう場面は出るだろう。登校したら教員が預かり、下校時に返却するルールを設けている学校も多い。

一方で、授業中に「調べる時間」を設けて、検索活動だけに使わせれば、案外コントロールもしやすいのではないかと、実験をかねて取り組む学校もある。あるいは生徒のスマホと教員のタブレットをリンクさせて、生徒が意見を書き込んだり教員が発問したりといった使い方にチャレンジしているところもある。私立校

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

を中心にタブレットを生徒に配布し、授業専用のICTとして利用を促す学校は増えている。

いまはもっぱらこのタブレット使用が主流になりつつあって、これだと、生徒の好き勝手の使い方に歯止めを掛けられるメリットがあり、ある程度の「秩序と安定」を確保できるのだという。



なぜ授業でも使わないのか

いつの時代もそうだが、社会的流行や時代の変革と学校教育は同時進行しにくい。近年のICT化の進み具合は特にそれが顕著だ。

スマホの授業利用の是非はともかく、ICT機器を授業で活用することは、児童・生徒の理解を促すことに大きく貢献することは間違いない。立体を、紙に描かれた2次元の図形で理解するより、画面で3次元に映し出される画像や映像で把握したほうがわかりやすいのは当然だし、グラフの変化などもICT機器を用

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大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。



いたほうが理解が進むことは、ビジネスの現場にいれば当たり前だ。企業でプレゼンテーションをする場面を考えれば「なぜ、授業でも使わないのか」と自然に考える。

なかなか学校での導入が進まないのは、ひとつには教員の使いこなす力量が不足していることがあげられる。仕事で多用していると、そのスキルは伸びるけれど、保守的な要素が強い学校では、なかなか時間が足りない。いまでも基本は「紙文化」であるし、部活動の指導も基本的にはICTとは離れた存在だ。授業で使うとなると、かなり習熟しないと無理だ。

もうひとつはお金の話。公立校では学校予算が足りない。タブレットにしても電子黒板にしても紙の教材とはケタが違う金額がかかる。自治体も国もあふれる予算を手にしていけば、普及は進むだろうがそういう状況にはなっていない。だから、私立校のほうが導入も速いし、数も揃えやすい。もちろん文部科学省もこの5年ほど予算を大幅につけて、公立校へのICTの導入を進めているが、自治体格差もあり、全国規模で大きく進んでいるとはいえない。

いずれにしても、学校での普及はもう少しばかり時間がかかりそうだ。



さらにICT化が進む世界で

これまで以上にICT化が進む世界が始まっている。電子マネーや人工知能(AI)の進展で、仕事や日常生活にさらに入り込んでくるだろう。新たな犯罪にも対応しなければならぬ。授業理解の促進という役割だけでは収まらないICT活用を迫られることになる。

すでに「ネットいじめ」なる深刻な事態が教室を覆う状況だ。負の側面にどうやって対峙していくか、便利さの追求だけでは済まない現実と向き合うことに、学校はどこまで対応できるのか。「秩序と安定」を求める教員からすれば「余計なものでは教育に持ち込まないで」と叫びたくもなるだろう。

2020年度から、プログラミング教育が始まり、小学生からICTに向き合う時代になる。それは、技術の習得というよりも論理的な思考を促すことに力点が置かれそうだ。基本的な技術の習得は学校教育のなかでもあってよいが、**まず大切なことは「知識の蓄積」と「それを使った考える力の育成」だ。**その点でも、論理的思考の育成に視点が置かれることは重要といえる。ICTの活用は、そのためにあるといってもよい。産業界を中心に、ともすれば、すぐに役立つことを

学校教育に求めがちになる風潮があるが、そこは一線を画すべきだ。

時代が進めば、仕事への取り組み方や方法は変わっていく。効率的に作業を進めるためにはICTの進展は望ましいことだ。だが、学校教育が担う役割の重要な点は「**人として社会で幸せに生きる力を養う**」ことだ。そのうえでの仕事である。企業も個人も発展できる教育のベースはそこにある。

M



Syda Productions / Shutterstock.com

小中学校へのスマホの持ち込みについては、海外でも対応が分かれるところだ。フランスでは持ち込みを全面禁止にする一方、アメリカでは子どもの安全確保の視点から、緩和傾向にある



OKADA, Shoji
岡田 莊司氏

國學院大學 名誉教授

「講演レポート」

神道と大嘗祭の本義

（第532回「隅会（経営哲学懇話会）」）

新天皇による「大嘗祭」が、11月14日から夜を徹して行われた。天皇一代一度かつ代
行が許されず、その内容は秘事口伝といわれる最高峰の祭祀。なぜ、大嘗祭は今
日まで続けられてきたのか。大嘗祭を前にした10月25日、新たな大嘗祭論を提示
された岡田莊司國學院大學名誉教授に、祭祀の本義と神道について聞いた。

大嘗祭とは

2019年11月14日・15日に、大
嘗祭が行われます。剣璽等承継の儀
即位の礼、そして大嘗祭。この3つ
の儀式により、皇位継承が完結する
ことになります。

毎年11月に、その年の収穫に感謝
し国家安寧を祈る「新嘗祭」が宮中
祭祀として行われています。なかで
も天皇一代一度、つまり「御代替わ
り」の最初に行われる新嘗祭を、大
嘗祭といいます。そのため、基本的
な内容は新嘗祭も大嘗祭も変わりま
せん。つまり大嘗祭の本義は稲や粟
など、豊かな秋の収穫に感謝するこ
と。また一方では山、川、海を鎮め、
自然災害が起こらないことを祈念す
ること。そのために大嘗祭は135

0年近く、継承されてきたのです。

大嘗祭のためだけに設営される
「大嘗宮」のなかに東西に左右対称
の殿舎、悠紀殿・主基殿が造営され、
悠紀殿の儀、主基殿の儀がまったく
同じ次第で執り行われます。神饌
供膳といい、即位した天皇が、皇
祖神である天照大神にお食事を差し
上げる作法が2時間以上も続くので
す。両殿ともにそのなかには神をお
迎える「神座」と天皇が座る「御座」
などがあります。建物の柱は黒木作
り、屋根は板葺き、天皇陛下が身に
つけられる衣服は粗い絹織物の御祭
服、また神々に供する米や粟などを
柏の葉でできた器に盛るなど、日本
人のかつての「衣食住」が再現され
ています。

大嘗祭の成立は7世紀後半、天武
天皇、持統天皇の時代のことです。

壬申の乱という国家を二分する争乱
の後、人心と国家の安寧が祈念さ
れ、古くから伝承されてきた新嘗祭
と区別されました。儀式には、亀の
甲羅を焼く「亀卜」で選ばれる、悠
紀・主基の2つの地域で収穫された
米や酒が供えられました。近世にな
ると悠紀・主基の国はそれぞれ近江
（滋賀県）と丹波（京都府）に固定
され、昭和の大嘗祭では滋賀県と福
岡県、平成では秋田県と大分県、そ
して令和では、栃木県高根沢町（旧
下野国）と京都府南丹市（旧丹波国）
が選ばれました。かつては大嘗祭の
当日になると悠紀の国、主基の国か
ら数千人の人々が都にのびりました。
このとき「標の山」とよばれる飾り
物の山車をひく儀礼が行われまし
た。大嘗祭の祭祀そのものは公開し
ない秘儀ですが、「標の山」の山車は、
上皇から庶民まで皆が親しみました。
大嘗祭は全国の人々の奉賛を受けて
行われたのです。中世以降「標の山」
の山車は廃絶しますが、全国各地の
祭礼として広まっています。20
16年に、ユネスコ無形文化遺産と
して祇園祭の長刀鉾など「山・鉾・
屋台行事」33件が指定されましたが、
その源流は大嘗祭の「標の山」にあ
ります。

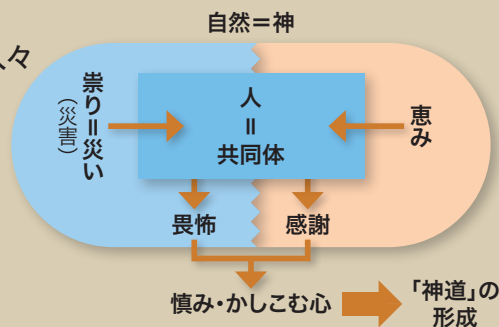
一隅会 (経営哲学懇話会)

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534回は、早稲田大学文学学術院教授の山本聡美氏による『仏教美術の光と闇 ―絵画から中世日本を読みとく』(2020年2月7日)を予定しています。

<https://www.jma.or.jp/ichigukai/>



■ 自然と神々・人々との関係図



■ 神道の3分類

皇室神道	天皇によって受け継がれてきた神道。伊勢神宮の式年遷宮、歳旦祭や天長節祭、元始祭、紀元節祭、大嘗祭や新嘗祭などは天皇祭祀。
神社神道	地域の神社への信仰を中心にした神道。神社は日本各地に約80,000あるとされる。
民間(民俗)神道	人々の生活のなかに習俗として浸透している神道(現代では縮小傾向にある)。

なぜ神道は残っているのか

なお、大嘗宮の密室でどのようなことが行われているのかは公にされておらず、「秘事口伝」とされてきました。ただし、代々の天皇が受け継ぐべき儀式であることから、平安時代以後の公卿の記録に最低限の式次第が残っています。また公卿ごとに役割の分担があったようです。各家が、親から子へ、子から孫へと記録を残し、大嘗祭の部分ごとに継承されてきたということです。また今回のように上皇陛下が譲位する例では、儀式のリハーサルを行い、作法を教授する「習礼」^{しゅうれい}がしばしば行われてきました。

大嘗祭は、「神道」の本義をもっともよく伝えるものでもあります。神道は大きく3つに分けられます。

1つは皇室神道。天皇によって受け継がれてきた神道。大嘗祭や新嘗祭、伊勢神宮の式年遷宮など、いずれも天皇が主催する皇室祭祀です。

2つめは神社神道。地域の神社への信仰を中心にしたものです。

3つめは民間(民俗)神道です。縮小傾向にあるとはいえ、いまでも人々の生活のなかに習俗として浸透

しています。

「なぜ神道がいまも日本に残っているのか」。大学で定年を迎えるまで、私は毎年、学生に問いかけてきました。仏教だけが残ってもよかったのではないかと。しかし現実にはいまも日本には神道に親しむ風習が残っている。その理由は何か。

日本人の原点を求める気持ちや、神社をパワースポットとして見直す動きもあるかもしれませんが。一番の理由は、私は皇室祭祀があるからだと思っています。宮中の深奥で天皇がお祀りを続けている、この事実が



日本人は鎮守の森と共に神社を守ってきた

神道の存在感をいまにつないできたのです。

そして大嘗祭は日本人の自然観を雄弁に語ってもいます。古くから神社が鎮守の森と共に守られてきたことからわかるように、日本人の自然観は他の宗教と大きく異なります。自然とはすなわち、太陽の恵みと水の恵みである、ともいえます。これについては毎年の新嘗祭によって感謝を示してきました。

一方で、自然は災いをなすものでもあります。大嘗祭は天武天皇の時代に始まりましたが、天武朝は自然災害が多かった時代でもありました。その当時、南海トラフ地震に見舞われ、また天武天皇もその母親、斉明天皇も神の祟りによって亡くなったとされています。こうして自然 II 神であり、自然すなわち神によって人は制御される、という観念が日本人に生まれたのです。

そして大嘗祭とは、農耕成育に感謝する気持ちと、自然災害を畏怖する気持ちを表すもの。大嘗祭が「神道」の本義をもっともよく伝えていくというのは、そうした理由からなのです。

(本稿は、2019年10月25日の「第532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)

M



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)

2020年2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



前号、その前の号からひきつづき、「つなぐ」シリーズの特集です。今号では「人」「社会」をつなぐ、人財マネジメントを扱いました。日本能率協会(JMA)で開催している、HR Leaders NEXTカンファレンスより、新進の取り組みを紹介しています。『日本企業の経営課題』調査でも近年は毎年、人材の問題は上位を占めます。経営層はより適切で時代にフィットした人事制度や教育システムに頭を悩ませ、そして解決に取り組んできました。その最新事例を、今号では紹介できているのではないかと思います。たとえば働き方改革にとどまらない、企業フィロソフィーの実現、会社のめざす姿に近づくための人事改革。健康経営に向けた人間性の理解と尊重。その志の大きさとめざす高みには、ただ頭の下がる思いがします。皆さまはどう思われましたか。

(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/>



■ お問合せ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム

ぜひ、皆さまのご意見・ご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

第一線で革新に挑む経営者から学ぶ

トップセミナーの ご案内

経営革新を第一線で実践し、産業界をけん引する経営トップの方にご登壇いただき、
革新のヒントやその思い、戦略実践についてご講演いただくJMACの「トップセミナー」。
経営トップ、マネジャーの皆様に新たな気づきと革新のヒントをご提供します。



ヴェオリア・ジャパン株式会社 代表取締役社長

野田由美子 氏

東京大学卒、ハーバードビジネススクール修士課程終了(MBA)。
日本長期信用銀行本店、ニューヨーク支店、ロンドン支店次長を経て、
PwC英国本社ディレクターに就任。その後、PwCアドバイザリー(株)パートナー、
横浜市副市長、清華大学日本研究センターのシニアフェローを経て、2017年10月より現職。
日本におけるPFI市場の創設と発展に貢献。近年は、資源の循環を通じて
新たな価値を生み出すサーキュラーエコノミー(循環型経済)の推進にも注力。

・内閣府PFI推進委員会委員 ・国土交通省交通政策審議会委員
・経済産業省産業構造審議会通商・貿易分科会委員
・経済同友会幹事、行政改革委員会委員長 などを歴任

— Theme —

企業人としての未来への挑戦

金融や行政など幅広い分野でキャリアを積み、水処理世界大手、ヴェオリア(フランス)日本法人のトップに就任。社員4000人超の大組織を率いる経営者として、考え方やバックグラウンドの違う職場環境での豊富なマネジメント経験をもとに、「企業人としてのこれから」を中心にお話いただきます。

開催日
2020 3.24 火

時間
15:00 ~ 18:30

参加費
11,000円(税込)

会場
ステーションコンファレンス東京

定員
50名様(お申し込み順)

対象
経営層、部門長の方々

TOP SEMINAR

日本最大級の優良マーケティングケースの事例講演会

第56回

2020

マーケティング 総合大会

会期 2020年
3月10日(火) ▶ 13日(金)

会場 東京コンファレンスセンター・品川

オープニング
セッション

3/10(火)
10:00～



SUNTORY
SUNTORY BEVERAGE & FOOD
サントリー食品
インターナショナル
代表取締役会長
小郷 三朗



芸人・絵本作家
西野 亮廣

プレミアム
セッション

3/11(水)
3/12(木)
10:00～

3/11
(水)



タスカジ
代表取締役
和田 幸子



クラウドワークス
代表取締役社長CEO
吉田 浩一郎

3/12
(木)



セイコーウオッチ
デザイン部 部長
種村 清美



ライブニッツ
代表
山口 周

大会概要・参加申込はこちら ▶ <https://jma-mkc.com/>

