

CONTENTS

◆4月「人事戦略フォーラム」ダイジェスト 一億総活躍社会に向け「アクティブシニア」

が活躍する時代を迎えるために

【1】基調講演 高齢者雇用は企業を強くする

法政大学 経営大学院 教授 藤村博之氏

【2】定年後の再就職で成功する人・失敗する人

(株)マイスター 60 取締役 井口順二氏

【3】シニア人財の活躍に向けたKDDIの取り組み

KDDI (株) 総務・人事本部 小野隆氏

【4】トークセッション

シニア人財を貴重な戦力として積極活用するために

◆4月「ダイバーシティ研究会」ダイジェスト メンバーの「違いを活かす」組織・チーム

づくりの秘訣

(株)エフコネク ト 代表取締役 清水亜希子さん

◆5月「人事実践セミナー」ダイジェスト 「戦略連動型人財開発」と

「ミドルマネジメント新時代2.0」

エッグフォワード(株) 代表取締役社長 徳谷智史氏

◆5月「人事戦略フォーラム」ダイジェスト 人事評価の革新が会社を変える

【1】パフォーマンス・マネジメント革新の背景にあるもの

(株)ヒューマンバリュー 阿諏訪博一氏

【2】外資系企業4社の取り組み事例紹介

①日本マイクロソフト(株) 杉田勝好氏

②AIG ジャパン・ホールディングス(株) 宮脇貴英氏

③ファイザーホールディングズ 山崎泰一氏

④BASF ジャパン(株) 中山多美恵さん

【3】トークセッション

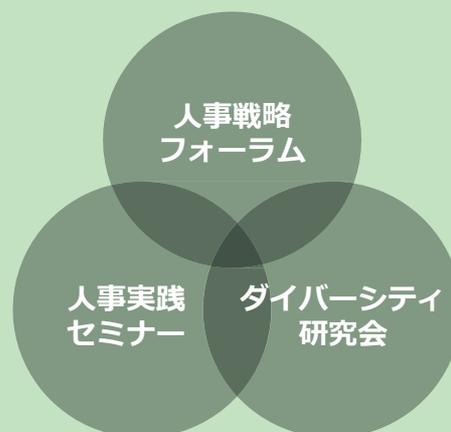
パフォーマンス・マネジメント革新を通じて
実現したいこと

明日を担う人事のみなさまへ

日本CHO協会は人事の最高責任者を志す方々のためのプラットフォームです

- これからの人事部門の役割と機能についての研究、提言
- CHOならびに次世代を担うCHO候補者の育成 — をミッションとし、活動しています。

「人事の戦略」「実務的な課題」「多様な人材活用」など、テーマに応じて対象層を絞った活動を行います



密度の濃い情報、鮮度の高い情報が得られます

- 同じ課題を共有するメンバーが集まるため、より深い議論研究が進みます。
- 同じ立場の仲間によるコミュニケーションが進みます。
 - ・参加メンバー同士の有益な情報交換
 - ・参加メンバー同士の切磋琢磨と相互啓発

メンバーの「違いを活かす」組織・チームづくりの秘訣

～ダイバーシティ推進」と「働き方改革」の上手な進め方を学ぼう～

(株)エフコネクト 代表取締役 働き方チェンジパートナー 清水亜希子さん

ダイバーシティ推進にはさまざまな切り口がありますが、今研究会では「思考の違い」に着目し、「違いを活かす」組織づくりを取り上げました。組織の中に必ず存在する「違い」をいかにして「力」に変え、生産性を向上させていくのか。グループワークのゲームを通じて体験・議論しながら「成果を出すチームづくり」の秘訣を学びました。

講演要旨は、次の通り。

働き方改革の「働く」とは「人の役に立つ」「機能する」「振る舞う」といったところで、「改革」は「価値の追求」と考えている。だから、この2つがミックスした働き方改革の意味するところは、「組織のメンバー一人ひとりが振る舞い方を変えることで、会社の価値を高めていくこと」と、とらえている。私はコンサルティングの中で、必ず「あなたが一生働きたい会社とは、どのような会社ですか」と聞くことにしているが、働き方改革によって会社の価値を高め「一生働きたい会社」を増やしたいと思う。

今、3人の子育てをしながら仕事をしている。1人目の時はサラリーマンで、2時間の時短勤務を取ってチー

清水亜希子さん



ムマネジメントをしていた。時間的制約の中で成果を出さなければならなくなった時、働き方が大きく変わった。このやり方を社員みんながやるようになれば会社はもっと良くなり、一生働きたい会社になるのではないかと考えた。独立の準備をしていた頃、ワークライフバランスの考え方に出会い、これを企業に広めていけば、きっと私の考えている組織でいっぱいになると考え、活動してきた。

ワークライフバランスは一言で言うなら「大切なことを大切にすること」で、ライフステージによって「大切なこと」は変わる。私は働くことが大好きだったので、若い時は時間も気にせず、残業もたくさんした。ところが、短時間勤務になったら、働きたくても働けない時間があり、働き方が変わった。ライフステージに応じて、その能力を最大限に生かす働き方がある。

私生活でどんな経験をしているかは、仕事にも大きく影響する。ワークライフバランスは「ワークライフシナジー」であり、私自身、子育ての経験から「仕事と私生活の相乗効果」を実感した。私生活の経験は、仕事の中に生きてくる（資料1）。

効率を上げて短時間で仕事を片付ければ、浮いた時間を私生活に充てたり、仕事のためのインプットに使ったりすることができる。その結果、活力が生まれ、視野も広がってアイデアがわき出る。ワークライフシナジーは、仕事と私生活の相乗効果を生み出し、生産性の高い働き方を実現させる。

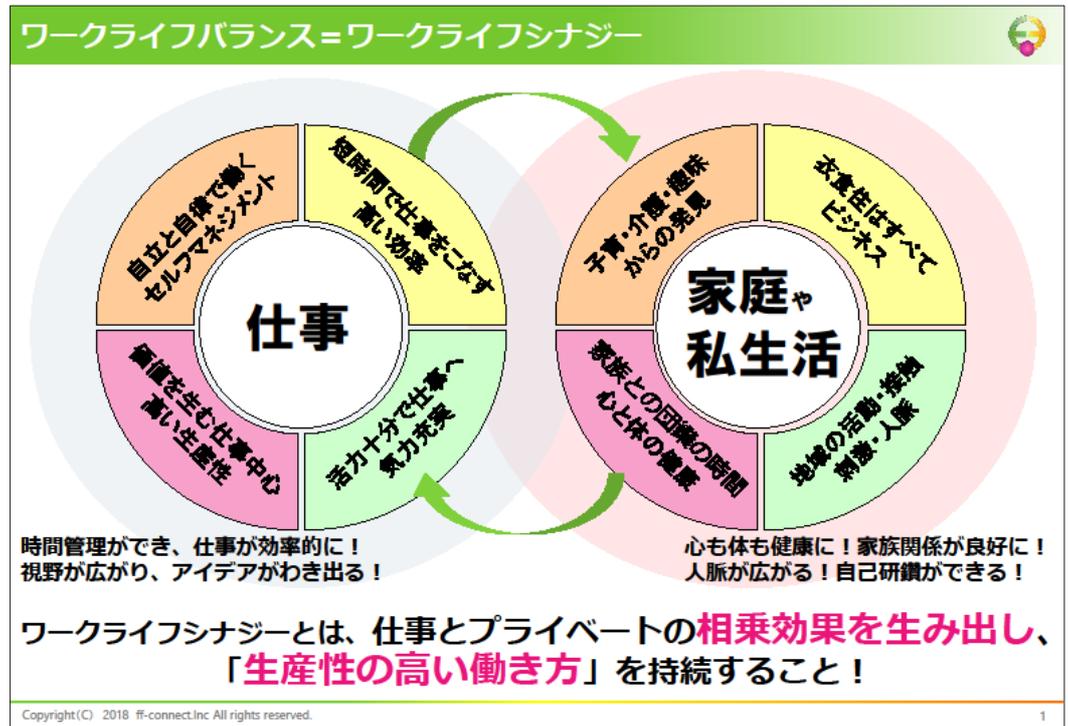
働き方改革が必要な理由は、「時代背景」「オペレーティングシステム」「ソフト」の3つが変わったからだ。「答えは一つの時代」から「答えがない時代」に変わり、市場のニーズも多様化する中、自律的で自主性のある人物像が求められるようになった。

かつての「オペレーティングシステム」は、ひとつの

価値観を目指す指示命令型だったが、今は価値観が人それぞれ違う。「これが正しい」と指示しても、「いや、それは私の価値観とは異なる」と言われると、人を動かすことができない。だから、その人の価値観を引き出すためにコミュニケーションが求められ、イソップ童話の「北風と太陽」の話のように、北風で強制的に脱がせるのではなく、自発的に脱いでしまう「太陽マネジメント」が今の時代は必要になる。

日本は、労働力が豊富な「人口ボーナス期」から、働く人より支えられる人が多い「人口オーナス期」に入り、経済発展しにくい人口構造になった。人口ボーナス期は2度と来ることはなく、経済発展につなげるためには、働き方を変える必要がある。以前は「男性」が「長い時間」働き、企業は「同じ条件の人」を揃えていた。高度経済成長期は重工業が多かったことで、男性の方が強みを発揮できた。指示命令型でマネジメントし、忠誠心を高める手法が経営には有効だった。

ところが今はホワイトカラーが増え、「男女」とともに「短い時間」働き、「違う条件の人」を揃えることが求められている。女性の強みを生かせる仕事が出てきたし、時間給が高くなったので、短い時間で成果を出さなければならない。柔軟な働き方が可能な労働環境の整備が必要



になっている。

変化の大きい時代となり、従来の成功体験に基づいたやり方だけでは、会社は生き残れない。働き方改革には「女性活躍推進」「ダイバーシティ」「ワークライフバランス」「業務改善」などのテーマがある（資料2）が、今日は個人の強みを最大限に生かす「チームビルディング」を体験し、生産性向上につなげてもらいたいと思う。

生産性は「アウトプット（付加価値・生産量）÷インプット（労働投入量）」なので、今までと同じアウトプットをより短い時間で行う「効率アップ」と、単位時間あたりのアウトプットを最大化する「効果アップ」の2つの視点が重要になる。

働き方改革は、時間管理の「効率アップ」の方にフォー

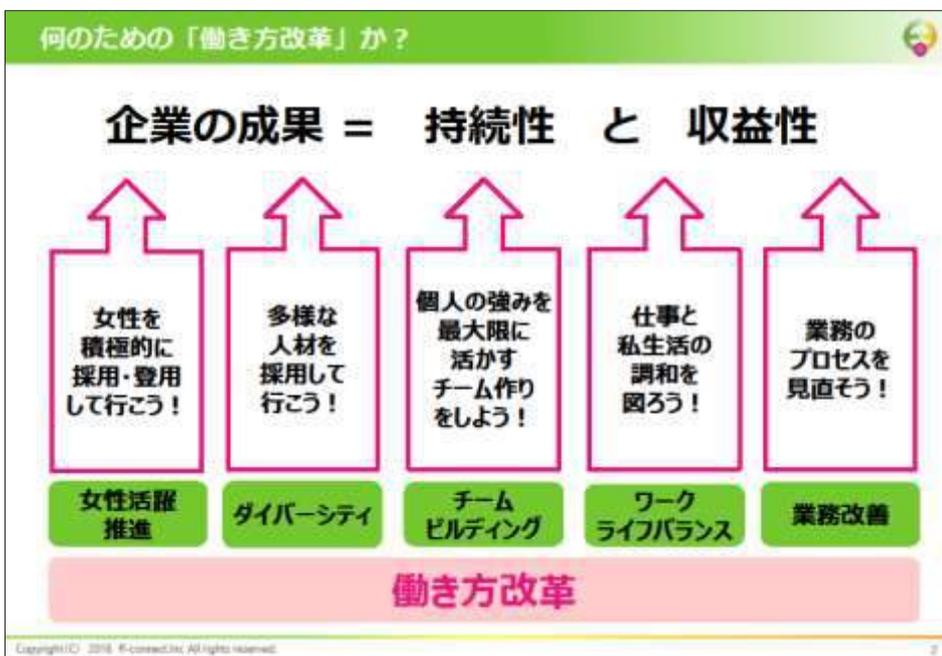


カスされがちだが、企業の価値を高めるためには、やはりアウトプットの最大化が大切だ。効率アップが時間なら、効果アップは人にかかわる部分になる。どちらかではなく、どちらも必要で、時間と人のかけ算、つまり時間を生み出して、能力向上に使うことが重要になる。

チームビルディングで大事なのはリーダーシップで、個々の強みを知った上で、生かせる場所がどこなのかを考えたい。教育的視点では、弱みを克服する必要はあるが、右利きの人が左手で食べようとする努力と同じで、時間も手間もかかる。一人ですべてをやるなら弱みを克服して、できるようにしなければならぬが、チームの場合はそれぞれの強みを意識した総力戦が必要になる。

仕事に影響する「違い」には、思考「行動」「欲求」

資料2



資料3

自分の「効き脳」を知ろう！～タイプ別の特徴	
Aタイプ「理論・理性脳」の特徴 <ul style="list-style-type: none"> ●特徴的な言動 「起伏が少なく淡々と話す」 「数値やデータを欲しがる」 「細かい指摘を入れる」 「仮説を立てる」 「あいまいな表現はしない」 	Dタイプ「冒険・創造脳」の特徴 <ul style="list-style-type: none"> ●特徴的な言動 「話題が豊富で次から次へ飛躍する」 「身振り手振りが大きい」 「会話をしながら相手以外を見ている」 「たとえ話や新し物好き」 「時間にルーズ」
Bタイプ「堅実・計画脳」の特徴 <ul style="list-style-type: none"> ●特徴的な言動 「保守的」 「勤勉」 「予定を立てその通りに行動する」 「スケジュールを気にする」 「前例を話す」 	Cタイプ「感覚・友好脳」の特徴 <ul style="list-style-type: none"> ●特徴的な言動 「自らコミュニケーションを開始する」 「人の気持ちを察しようとする」 「アイコンタクトをとる」 「相槌が多い」 「友好的」

の3つがある。今日は「ハーマンモデル質問票(簡易版)」を使って、皆さんの「思考のパターン」を明らかにしたい。質問票にある10項目のABCDについて、自分の考えに近いものをチェックし、それぞれ何個あったかをカウントする。このテストは「効き脳診断」(*)といって、思考の特性を数値化しており、全世界で200万人の実績があるハーマンモデルをベースにしている。

(*) 効き脳診断は、フォルティナ(株)が提供するサービスです。

先ほど利き手の話をしたが、脳にも同じように無意識に反応・判断する「思考の癖」「効き脳」がある。その癖によって、行動や考え方、得意・不得意があり、納得するポイントも変わってくる。

質問票で、数字が高く出たものが「効き脳」で、実際には43の質問で診断するが、この簡易診断でも大きくずれることはない。Aが多い人は「理論・理性脳」、Bは「堅実・計画脳」、Cは「感覚・友好脳」、Dは「冒険・創造脳」で、それぞれの特徴を資料3に示す。

例えば、新しいお店を出そうとする時、Aの人は「採算は取れるかな」とデータを気にし、Bなら「いつオープンするか、間に合うのか」とスケジュールが気にかかる。Cは「誰がメンバーになるのか」と一緒に働く人を気にし、Dは「どんなスタイルのお店になるのか」を真っ先に考える。

資料4の左側にあるABが左脳派・論理的、右のDCは右脳派・感覚的で、両者は基本的に相容れない。例えばCがつくった提案書をAに見せると、「数字に根拠がないから分からない」と反応したりする。効き脳の差によって受け止め方が変わり、意図するものと違う内容が伝わり得ることがある。

効き脳の違いは、コミュニケーションに影響を与える。同じ効き脳同士(同一関係)だと互いにツーカーで、相性も合うが、別の視点に切り替わらないので、思考も広がらず、井の中の蛙になる恐れがある。

右脳同士(AとB)、左脳同士(CとD)の「共存関係」は、互いを理解し、支持し合える関係だが、物事の優先順位のパターンが少し違う。このため、うわべの理解だけで話を

進めてしまうと、後になって違いが表面化し、意見がぶつかる恐れがある。

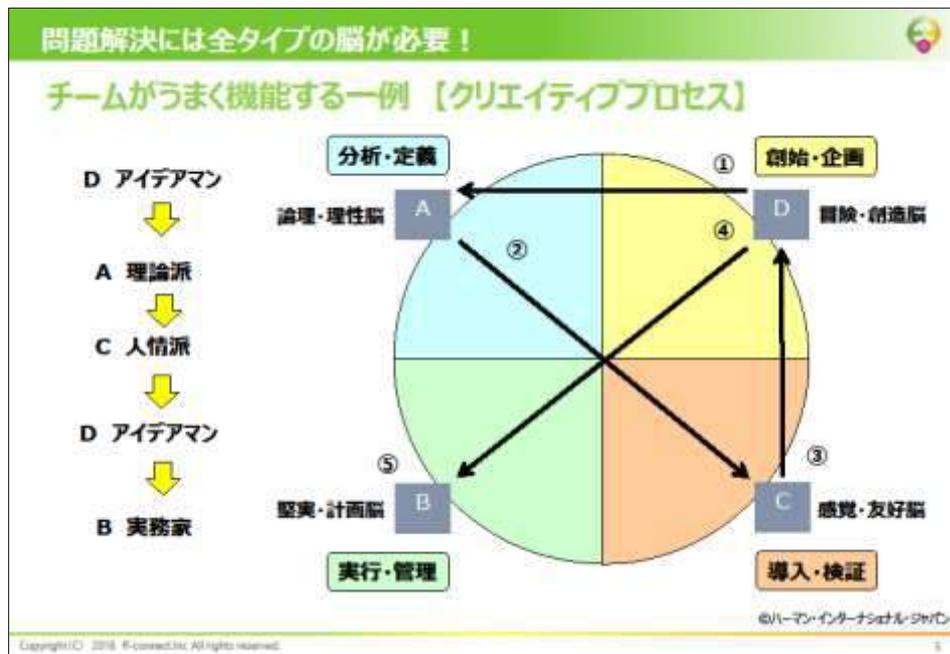
AとD、BとCの「対称関係」は、考え方・思考のプロセスが違うので、意見がぶつかりやすいが、方向性の一致が認識されて譲り合えると、相乗効果が期待できる。

一番難しいのがAとC、BとDの「対角関係」で、考え方・思考のプロセスに加え、物事の優先順位も違うので、誤解が生じやすい。第一印象から肌が合わないと感じてしまうが、ダイバーシティの観点からすると、自分にはないものを相手が持っているので、最強の補完関係になると言える。

実際に組織を動かしていくには、ABCDすべての効き脳が必要になる。例としてお伝えしたいのが、スティーブ・ジョブズのエピソード。彼の効き脳はAが低く、Dが高い。まさにアイデアの人。ジョブズが「アップル」を世に送り出そうとして、投資会社を探していた時、資産家・投資家のドン・バレンタインは「私の投資が欲しいなら、マーケティングと物流が分かり、事業計画がしてくれる人をパートナーに迎えなさい」と言ったという。分かりやすく極端に言うと、マーケティングが得意なのはCタイプで、物流はB、事業計画はA。つまり、Dタイプがどんなに良いアイデアを出したとしても、ABCのサポートがなければ形にはならない。

これはチームが機能する「クリエイティブプロセス」という考え方に基づいており、Dがアイデアを出したらAの人が分析して事業計画に落とし込み、製品としてできるかどうかを考える。続いてCが導入検証し、「こんな結果が出た」とDにフィードバックしてから、最終的にBが実行する(資料4)。

メンバーの違いを把握し、弱みを許容した上で強みを発揮してもらうようにしないと、チームの力は最大化しない。世の中には、さまざまな分析・アセスメントのツールがあるが、この「効き脳診断」はABCD4つのタイプで分かりやすいこと、すべてのタイプの関係性、対応が分かるという点で、チームづくり



の実践に特化しているツールと言える。メンバーの強みや思考の特徴を踏まえて、配置はこれでいいのか、必要な人材は揃っているかなどを検討しやすい。

効き脳診断を行うと、組織の中の関係性が分かり、人と人との違いを見える化できる。話がうまく伝わらないと思った時に「もしかしたらタイプが違うのかもしれない」と考えたい。効き脳を取り入れている企業では、苦手なことも言いやすくなり、そこを誰かがフォローすることで、違いを生かせる組織をつくっている。

では、これからチームの現状を仮想体験ゲーム(*)で明らかにし、「成果を出すチーム」とは何かを体験してもらう。

(*) 仮想体験ゲームのライセンスは、(株)コーチングファームジャパンに帰属します。



【チームビルディング・どうぶつえん】

■グループの課題

1. サルの歯みがき業務を担当した人の名前を明らかにする。
2. ペンギンの歯みがき業務を担当した人の名前を明らかにする。

■ツール

- ・カードを19枚配り、グループ内で分配する。
- ・カードには動物、飼育員、業務内容に関する情報が書いてあり、全部の情報を集めると、課題が解ける。
(登場する動物は4種類、飼育員4人、業務内容は4種類)

■ルール

- ・各自が持っている「カード情報」は、口頭で伝える。
- ・情報に関する「単語」や「表」「図」などを模造紙に書く。
カードの文章をそのまま書くことは厳禁。
- ・制限時間20分。

4チームのうち、正解に辿り着いたのは3チームだった。カードの情報で「動物」と「業務」に関する表をつくり、「飼育員」を当てはめていくと、課題は解ける。ただ、直接判明するものは少なく、複数のカードから判明したり、判明部分から推測したりして正解を探っていく。

カードの中には必要のない情報もあり、取捨選択が必要になる。自分の情報だけでは問題は解けないので、仲

間の情報をどう引き出すか、集まった情報を誰がまとめるか、制限時間・締め切りが迫った時にどうするか、さまざまな対応を迫られる。いずれも、仕事の現場でよくある状況だと思う。

チームのメンバーが持っているカードはそれぞれ違い、まさにダイバーシティ。最初に情報を話し始めた人、表の作成を進言した人、模造紙ではなく付箋に書こうとした人、不必要な情報は伏せた人など、個々の対応はさまざまで、効き脳の違いも出る。状況が変化する中で、それぞれの強みを発揮することによっていいチームになり、問題解決につながったと思う。

チームが成果を出すには、「人」「仕組み」「関係性」の3つが大切で、このゲームでは、人それぞれが強みを意識して「表をつくる」という仕組みをつくった。いいコミュニケーションとチームワークで関係性を築き、意見を言いやすい場をつくった。この仮想体験ゲームで得た気づきをぜひ、実際の組織の中でも活かしていただきたいと思う。

最後に本田宗一郎さんの言葉を紹介して、締めとした。

自分のできないことを人がやって、人の得意でないものは、自分が得意だったらやる。それで、お互いが相通ずることで、人間関係は改善されていくんです。

この言葉は、ダイバーシティを進めていく上での、一番の鍵になると感じている。

会員の意見・感想から

「まさにお伺いしたいお話でした。LGBT等ではなく、かなり個性の強いそれぞれの社員をまとめていくヒントになったと思います」

「まず、自組織でハーマンモデル質問表を実施してみます。本田宗一郎さんのメッセージを、職場の会議に貼るのも良いのではと思いました。ダイバーシティに関わる名言をもっと知りたい」

「チームビルディングの実践において、1人で考えても答えには辿り着かないが、全員で意見を出し合うとひらめきなどもあり、ゴールに近づくことができる。全員が活発に意見を出し合う土台をみんなで作ることができた。個人の強みをどう活かすかが重要だと思った」

「人と人は違うということ、さまざまな考えを取り入れることで、よりゴールに近づけることを再認識した」