

日本生産性本部 第2次中期運動目標
日本の改革と生産性運動の新展開
～基盤整備の3年から改革実践の3年へ



日本生産性本部はSDGsの達成に貢献します

生産性新聞

2022年(令和4年)3月25日(金曜日)

第2682号

発行所 公益財団法人 日本生産性本部 会員サービスセンター

〒102-8643
東京都千代田区平河町2-12-13
☎03-3511-4029
毎月5日、15日、25日の3回発行
年間購読料 7,840円
(消費税、送料込)
1部 262円(消費税込)

生産性新聞記事検索サービス
みるしるさがす
ID: jpcnews2
パスワード: 202111
※ID・パスワードは定期的に
変更し、生産性新聞の紙面
で都度お知らせします。

企業のDXを実現する人材戦略とは

～経営を変革するDX人材の確保・育成策を考える～

第5回生産性シンポジウム

求められる組織・人事改革

日本生産性本部が主催する第5回生産性シンポジウムが2月16日、「企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)を実現する人材戦略とは」経営を変革するDX人材の確保・育成策を考える」をテーマに開かれ、オンラインで同時配信された。イノベーション会議座長の田代弘子・日本生産性本部副会長が、イノベーション会議でまとめたDX人材に関する提言を紹介し、企業、労働組合、識者のパネリストが議論を展開した。

人材戦略をテーマに討論

シンポジウムでは大抵道半ばである「DX」を占める「DXの取田座長が、イノベーションのための組織改革や人事制度変革や人事制度変革に踏み込んでいない企業が多岐にわたる」と指摘した(II写真)。調査の主な結果について「DX人材育成のための社員研修を実施していない企業が4割」と指摘した。DX推進の課題はDX人材の不足ではなく、DXに必要な組織変革や人事制度改革を行っていないことにあるのではないかと述べた。また、企業の存在意義や使命(パーパス)の明確化が重要な要素である」と紹介。さらに「中堅・中小企業丸丸氏が基調講演



材の不足ではなく、DXに必要な組織変革や人事制度改革を行っていないことにあるのではないかと述べた。また、企業の存在意義や使命(パーパス)の明確化が重要な要素である」と紹介。さらに「中堅・中小企業丸丸氏が基調講演

存在意義や使命を共有

DX実現へ従業員巻き込む

大田座長をコーディネーターにして行われたパネル討論には、金丸氏、東京大学大学院経済学研究科教授の柳川氏、中央執行委員長の神保氏、ダイキン工業政史氏、ダイキン工業役員待遇人事部人事・労務グループ

し、AI活用を求めて、MBAや心理学専攻など文系の学生も猛烈にAIを勉強しているというスタンフォード大学コンピュータサイエンスコースのカリキュラム体系を参考にした自社の「AI教育・認定オリシナルプログラム」を紹介した。

木友三郎会長は冒頭のあいさつの中で、「今回のシンポジウムでは、イノベーション会議の提言を踏まえて、新たなビジネスモデルの構築や新事業の創出など企業の変革を担う人材戦略のあり方について議論を深めたい」と述べた。

北海道中央バス 代表取締役社長 二階堂恭仁氏インタビュー



北海道中央バスの二階堂恭仁代表取締役社長は生産性新聞のインタビューに応じ、新型コロナウイルスの感染拡大がこれ以上長期化した場合、主力のバス事業の事業継続が苦境に陥るとの見通しを示した。燃料費や原材料費の高騰、この冬の雪害などが北海道経済を圧迫しており、同社のグループ経営も、観光や建設、不動産などの事業によって、コロナ禍の移動自粛がもたらす需要減少をカバーすることが難しい状況で、国や地方自治体の更なる支援を求めている。

「地域の足」継続の危機

流の抑制に伴い需要減に見舞われている主力の旅客自動車運送事業で、2020年度の売上高は前年度比36%の減少。また、観光事業も、稼ぎ頭のニセコスキー場のインバウンド(訪日外国人観光客)

コロナ危機に「克つ」

北海道中央バスグループの事業は、六つのセグメントに分かれており、バス事業を中心とする旅客自動車運送

長期のコロナ禍で需要減少

国や自治体の更なる支援を

策としての人流の抑制の影響をまともに受けてしまふ。利益が出せないからといって、事業を大幅に縮小してしまふ。コロナ後に公共交通機能を元に戻すことが極めて難しくなる」と危機感を示す。

二階堂社長は「コロナ禍でニーズがあるな前年から赤字体質であった地方の公共交通は、公的支援等により何とか維持してきた。無利子融資を勧められ、民間企業として返すまでもなく借り返すこともできない。『地域の足』をどう維持するかについて、国や地方自治体と話し合いを深化させることが必要だ」と話している。

23年度末までに1500人の育成を目標にしている。柳川氏「人材育成には時間をかける必要がある。ダイキン情報技術大学では、新入社員向けには2年間の教育期間を設けている。外からサービスを買ってこられるという論調もみられるが、じっくり内製していく姿勢が重要だ。社外から人材を持ってきても、社内に評価できる人材がいなければ、コントロールができません」と述べた。

神保氏「デジタル化を進めるにあたっては、その恩恵をすべての人々が実感できることが重要であり、誰一人取り残さないデジタル社会を目指すべきだ。投入労働量の削減により分母の削減を目指したこれまでのアプローチではなく、新しい技術を使った一つの集団を超えた共創によって分子の付加価値を向上させることに注力し、生産性向上を目指すべきだ」

金丸氏「DX推進リーダーは社内実績のある信頼される人物にすべきだ。外部獲得は陳腐化リスクを伴うので、回避策が必要になる。長期的には、会社業務を2〜3年経験した人を各部から集め、キャリアパスの一環とすべき。会社全体の業務を知るスーパースターを作るか、それとも全社の業務を網羅的に理解可能なチームを作ることが大事だ」

今井氏「今の若者は、SDGsなど社会課題解決への意識が高い。基本的には、自社の強みを経営陣・幹部陣が考え、次の世代にどう伝えることができるかが大事だ。DXの実現は一朝一夕ではなく、目の前には課題をひとつずつ丁寧にやっていくしかない」

コロナ危機に克つ

北海道中央バス代表取締役社長 二階堂恭仁氏

コロナ禍が3年目に入り、北海道でも、テレワークやオンライン会議などの新しい働き方が広まっているが、人々の移動に関する考え方や行動がどう変わっていかははまだ読めない。

2021年にはワクチン接種が切り札として実施され、10月から12月にかけて、需要は戻ってきたが、それでも、その時点でコロナ前に戻りうることはなく、最盛期と比べると、割合で少なかつた。人々の外出に対する警戒感や単純には解けないだろう。

首都圏や関西の人口集積地の公共交通サービスは需要が多く、通常では過密状態にあった。それに比べると、北海道の事情は全く違う。

札幌は200万都市で、朝夕のラッシュはある程度賑わうが、日中の利用客は少ない。しかも、日中に出かけていた高齢のお客様が、コロナをきっかけに外出を控えるようになり、経営環境は更に厳しさを増している。

ウィズ・コロナで公共交通事業を継続していくために、多くの事業者が固定費の削減に取り組みざるを得ない状況だ。生き残っていくためには、需要に合わせた規模の事業に縮小することも考えられる。

しかし、一度体制を縮小してしまうと、コロナ後に需要が戻った場合に、すぐに受け入れ態勢を整備するのは至難の業だ。

現在、国の支援制度として雇用調整助成金制度があるが、たとえ社員を全員休ませてこの雇調金を申請しても、総人件費の半分にも満たない割合である。当然このままでは事業も雇用も継続できない。

公共交通を現在も、そして先

人の動き方 回復後読めず

に向けても維持していくために、この100年に一度の災害と言われるコロナ禍の収入減による赤字を満たすだけの支援が必要だ。

■乗務員と整備員が不足

コロナの収束後に、どのような動き方になっていくかは、もう少し行動変容を見定める必要がある。コロナ禍での生き残りへ向けた対応を最優先の課題としながら、地方の公共交通事業者が抱えている構造的な問題に対しても、対処していかねばならない。

コロナ禍で収入が大きく減少するなか、組織の見直し、管理部門のスリム化も含め、可能な限り対策を行っているが、バス事業はグループの中核であり、バスの乗務員を含めた現場の人

構造的な問題も浮き彫りに

員削減は難しい。

当社を含めバス事業が抱えている最大の構造的な問題は、バスを運転する乗務員及び、バス整備員の高齢化と「成り手」不足である。

自動車業界では、自動運転技術が開発され、実証へ向けたテストが行われているが、人命を預かる「バス」の自動運転となるべく、実用化までには、まだまだ課題が多い。特に、北海道の場合は雪が多く、インフラ整備が難しい。

コロナ前は国をあげて、外国人の人材を積極的に活用する案も検討され、整備は技能実習生の活用もできる仕組みとなった。バスの乗務員については、大型三種免許取得のハードルが高く、実現はかなり厳しいと言

わざるを得ない。また、今回のコロナ禍によって、事業継続のために、車両更新などの設備投資を先送りにして多様化してくるだろう。交通事業者が個々の需要に合わせようがないことが、後々になって、大きな負担となることも予想される。バリアフリー対応の車両や環境対応の車両などの導入が遅れると、乗客に対するサービスの低下につながる。

また、今回のコロナ禍による事業継続のために、車両更新などの設備投資を先送りして多様化してくるだろう。交通事業者が個々の需要に合わせようがないことが、後々になって、大きな負担となることも予想される。バリアフリー対応の車両や環境対応の車両などの導入が遅れると、乗客に対するサービスの低下につながる。

■デジタル化に向けた取り組み

デジタル化に関しては、事業者側と利用者側の双方にメリットがなければ進まない。キャッシュレス決済推進のためのICカードや、GPSなどを用いたバスの位置情報を収集し、バスの表示板やスマートフォン、パソコンに情報提供するバスロケーションシステム(バスロケ)

ポスト・コロナで、北海道にインバウンドが戻ってきた場合に備えた、地域の受け入れ態勢の整備も課題だ。この冬の大雪では、交通機能が維持されず、大きな教訓を残した。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

北海道は、人口減少によって、徐々にバスの利用者は減少してきており、コロナ禍によりその状況は更に進むと懸念されている。一方、国内外からの観光客の流入に伴う交流人口は、コロナ前も増えていたし、コロナ後に外国との交流が正常化したら、どれほど回復するのかわからない。対応を考えなければならぬ。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

北海道は、人口減少によって、徐々にバスの利用者は減少してきており、コロナ禍によりその状況は更に進むと懸念されている。一方、国内外からの観光客の流入に伴う交流人口は、コロナ前も増えていたし、コロナ後に外国との交流が正常化したら、どれほど回復するのかわからない。対応を考えなければならぬ。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

■雪害の教訓生かした連携も

北海道は魅力のある観光資源が多くある。しかし、土地が広大で、何百キロも離れた場所にあるので、移動のための乗り物が果たす役割は大きく、その連携も含めて考える必要がある。

リーガル エシカル コンプライアンス

(法令+倫理)×責任×行動

ビジネスコンプライアンス検定

基盤となる法令の理念と目的、および、健全な組織活動を推進するための行動のあり方を認定

主催 サーティファイ コンプライアンス検定委員会 後援 EY新日本有限責任監査法人 株式会社東洋経済新報社

第35回公開試験概要

試験日 2022年7月31日(日)

試験時間 初級 60分
10:00~12:00の間に試験開始
上級 120分
13:00~15:00の間に試験開始

受験料(税込) 初級 5,700円/上級 8,200円

実施会場 自宅、または所属する企業、教育機関等の団体施設(要:インターネット環境、パソコン等)

申込締切 2022年7月24日(日)

申込方法 Web申込にて受け付けております。詳細は、以下をご覧ください。
<https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/>

サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。

受験者数 一名様より実施が可能です。

試験日 初級に限り、サーティファイが認定した期間内であれば、団体が自由に試験日を設定いただけます。

その他 申請や会場登録のための費用は一切必要ありません。

詳細は、以下をご覧ください。
<https://www.sikaku.gr.jp/co/organization/>

コンプライアンスに関する知識を項目ごとに整理し体系的に理解

ビジネスコンプライアンス検定 公式テキスト

社会的要請に応えるコンプライアンスの考え方と、フルセットコンプライアンスの方法論も詳解したビジネスコンプライアンス検定完全準拠のテキストです。

初級公式テキスト 初級ビジネスコンプライアンス
編著: 郷原 信郎
発行: 東洋経済新報社
価格: 3,080円(税込)

上級公式テキスト 企業法とコンプライアンス
編著: 郷原 信郎
発行: 東洋経済新報社
価格: 4,180円(税込)

サーティファイコンプライアンス検定委員会

委員長 郷原 信郎 郷原総合コンプライアンス法律事務所 代表弁護士等
委員 大槻 哲也 社会保険労務士法人大槻経営労務管理事務所 名誉会長/全国社会保険労務士会連合会 名誉会長等
委員 野村 修也 中央大学法科大学院 教授/
委員 藤沼 亜起 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士等
委員 国山 広一 元IPRS財団評議会 副議長/元新日本監査法人 代表社員/元日本公認会計士協会 会長/元金融庁 企業会計審議会 臨時委員/公益財団法人 財務会計基準機構 評議員/一般社団法人 日本公認不正検査士協会 理事長等
株式会社サーティファイ 代表取締役

2021年1月現在

ビジネス能力認定

サーティファイ

株式会社サーティファイ認定試験事務局

お問合せ先
〒103-0025
東京都中央区日本橋茅場町2-11-8
茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749
FAX:0120-031-750
URL:<https://www.sikaku.gr.jp/co/>

わが国ではデジタル化が主たる政策課題と... 推進と地方創生に関するセミナーの模様と、政府のデジタル化の進め方についての寄稿を掲載する。

地方創生カレッジ オンラインセミナー開催

人材育成へDX推進

デジタル実装など議論

内閣府と日本生産性本部は、地方創生カレッジ「地域におけるDX推進と地方創生」と題するオンラインセミナーを、650人を超える参加を得て、2月18日に開催した。

冒頭、日本生産性本部の澤田潤一理事は、「政府は、人口減少問題対策として、2014年11月、『まち・ひと・しごと創生法』を施行し、地方版総合戦略の策定を自治体にお

公益財団法人日本生産性本部 顧客価値創造センター課長 佐藤 亨

わが国では2013年(電子政府化の指数)に「日本再興戦略」... 16年にはマイナンバーが利用開始になるなどデジタル化は進展してきた。しかし、国際連

決が求められている」と指摘し、こうした課題をデジタル活用で解決する考えを示した。飯嶋氏は、課題解決のためのデジタル田園都市国家構想について

「地域の暮らしや社会、教育や研究開発、産業や経済をデジタル基盤の力で変革し、大都市の利便性と地域の豊かさを融合した『デジタル田園都市』を構築し、心豊かな暮らし

「デジタル実装を通じて次のように語った。『デジタル実装を進め、デジタル活用を前提にデジタル実装を進め、実情に即した多様なサービスを展開するも

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局、内閣府地方創生推進室参事官の飯

利用率が46%に留まった。その後、21年9月(GovCloud)が予定されており、DXが加速することは確

このような中、新型コロナウイルス(DX)が急実となっている。先述の内閣官房と総務省の調査では行政手

デジタル化の進め方

利便性向上へUX意識を

「デジタル化の進め方」... 利便性向上へUX意識を... 住民の利便性の向上を考えると、DXを推進する際には、DXを推進する意

新任担当者向け わかる! 社会保険セミナー... 日時: 4月21日(木)~4月22日(金) 講師: 渡辺 葉子 氏 (特定社会保険労務士)

動画で学ぶ 職場の熱中症対策... STOP! 熱中症... あなたのための熱中症対策 ~災害事例から考えよう!~

人事戦略の新たな課題を考える

デジタル化の加速とコロナ禍で、企業の人材・人事戦略はどのように変わっていくのか、そして、ウィズコロナ、アフターコロナでの課題は何か、神奈川県を活動の拠点とする2社の幹部に話を聞いた。

▲座談会出席者▼

エンビジョンAESCジャパン

常務執行役員人事・総務担当 田中 圭三氏
プロフェッショナルネットワーク
代表取締役社長 松島 剛氏

(聞き手)人事ジャーナリスト 溝上 憲文氏

溝上氏 コロナ禍でビジネス環境が大きく変わり、一方でデジタル化も進行しています。その中で人材・人事戦略も新たな課題に直面しています。田中さんの会社はもともと日産自動車のEVバッテリーの開発・製造会社としてスタートし、今は座間市を拠点にグローバル展開をされています。EVの拡大という世界的趨勢の中で人材の活用ではどこに注力されていますか。

田中氏 エンビジョンAESCジャパンは日産自動車とNECを母体とするAESCを中国のエンビジョンに事業譲渡し、2019年4月に立ち上がった従業員約3000人の会社です。日本、中国、英国、米国に拠点があります。最近では日産自動車以外にお客様を確保することができ、新たに英国とフランス、そして日本の茨城に新工場を建設します。私は人事として事業をサポートしていく立場ですが、人事業務の三本柱として人材の確保・育成・定着を掲げています。この三つを重視した施策に取り組んでいるところです。

「選ばれる立場」を認識 採用では誠意が重要

溝上氏 松島さんの会社は横浜で創業され、神奈川県をはじめとする企業の経営・人事コンサルティング、研修事業や人材紹介を手がけておられます。まず、コロナが与えたビジネスや人事への影響についてお聞かせください。

松島氏 コロナ前との大きな違いはビジネスが対面からオンラインに切り替わったことです。特に対面での研修が難しくなり、2020年はとりあえずオンラインで実施しますが、リアルと違い多少コンテンツを変えないと社員の集中力が持たないといった問題も発生しました。ロールプレイングなどを取り入れている新任課長研修ができなかった会社もあります。もう少しオンラインに合わせたコンテンツを提供してほしいという依頼もあり、21年は内容を工夫したものを提案し、コロナ前の状況に戻っています。

溝上氏 田中さんの会社の研修もやはりオンラインに切り替えたのでしょうか



溝上氏

田中氏 ウェブ面接が主流になっていきます。当初はやはり対面で会い、当社の事業所を見てもらうって決断するプロセスが大事だろうと思ひ、ウェブ面接に疑心暗鬼でしたが、今ではウェブでも十分に採用できていますし、部署によってはオールオンラインで採用を決めています。私の部署も100%ウェブで採用しています。

松島氏 確かに対面の面接だと移動時間もかかるし、会社を休まないといけないので日程調整も難しいです。ウェブであれば在宅勤務中の休憩時間や終業後に面接できるの

溝上憲文(みぞうえのりふみ)氏
1958年、鹿児島県生まれ、明治大学卒。新聞、雑誌などで経営、人事、雇用、賃金、年金問題を中心テーマに執筆。主な著書に「非情の常時リストラ」(文春新書)、「隣りの成果主義」(光文社)、「人事部はここを見ている」(プレジデント社)など。日本労働ペンクラブ幹事、日本人材ニュース編集委員。
.....
いろいろな会社を受けたい人にとっては効率的です。
一方、実際に会社に向いてどんな雰囲気なのかを知りたいという求職者もいますし、複数回の面接を行う会社は最後の面接は対面で行うところもあります。
田中氏 ウェブ面接のメリットは海外の役員も参加できることです。管理職クラスの面接には役員も参加しますが、中国に常駐している営業責任者もウェブで参加できるし、逆に中国で部長クラスを採用する場合は日本の社長も参加できます。また、フランスの新しい工場で人事マネージャーを採用しようとしていますが、私がウェブで面接しました。ウェブがなければ面接のためにフランスまで行かないといけません。
溝上氏 接客業などコロナ禍のビジネスモデルの転換やデジタル化に伴い、IT人材を中心に採用市場も活発化していると言われます。企業が求める人材ニーズも変化しているのでしょうか。
松島氏 コロナ禍で一時期景気も悪化しましたが、今は間違いなく売り手市場です。専門人材を求める企業が多く、管理系では経理・財務、人事、コンプライアンス担当の法務の人材がほしい企業は多いですし、やはりIT系人材のニーズも高い。変化という点では、以前は海外の拠点長クラスの人材がほしいという中堅・中小企業が多かったのですが、今はあまりそういうニーズはありません。ただ、求人はいくらでも要件に合う人が労働市場で探してもなかなかいないというミスマッチも起きています。
溝上氏 特にEVバッテリーの開発・製造となると、要件に合う人材を採用するのは難しいのではないですか。
田中氏 EVバッテリーの専門家は労働市場にはほとんどいません。バッテリーに関する知識や似通った経験を持つ人の専門性をチェックしていますが、もちろんほしい人材とマッチしないという悩みはあります。
溝上氏 採用活動で留意している点はありますか。
田中氏 私たちは選ばれる側であると認識し、誠意を持って面接に臨むことが大変重要だと思っています。選んでやるという発想では絶対に人は採れません。面接担当者のトレーニングを徹底してやっています。例えばウェブ面接だと顔は見えないが手の動きが見えませんか。話を聞いてメモを取っていると、相手は自分の顔を見ていないと思ひ、不快な気分になりかねない。相手の顔を見ながらメモを取るようにと面接の基礎で言っています。また面接では会社の説明を一通りした後、相手から質問を受け、質問がなくな

集合教育が一切なくなりまして。21年度に入り、このままではよくないということで教育の中身と性質、そして対象人数を考慮して対面とウェブに分けて研修を始めました。

田中氏 当初は従業員の感染者を出さないということで

松島氏 確かに対面の面接だと移動時間もかかるし、会社を休まないといけないので日程調整も難しいです。ウェブであれば在宅勤務中の休憩時間や終業後に面接できるの



日産自動車株式会社横浜工場
神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地

神奈川特集

「ジョブ型人事制度」はあくまで人材育成の手段

溝上氏 コロナ禍のテレワークの普及、新たな人材の活用という観点からジョブ型雇用・ジョブ型人事制度が一種のブームになっていきます。松島氏は今の人事制度改革の動きをどう見ていますか。

松島氏 ジョブ型、あるいはジョブ型とメンバーシップ型とのハイブリッド型などいろいろ言われていますが、人事制度そのものはある意味で手段に過ぎません。人事制度の究極の目的は、パーソナリティ(企業の存在意義)を実現するために人が評価、育成され、適切な報酬につながっていく仕組みだと思っています。また、ジョブ型かメンバーシップ型かという二者択一ではなく、ジョブ型が必要な場面もあるし、組織やチームとして力を発揮する場合はメンバーシップ型の要素も必要ですし、単純に分けないで柔軟に考えるべきだというのが私の実感です。

ジョブ型人事制度で自律的人材を育成



田中氏

田中氏 実は今、ジョブ型の導入に向けて準備しているところなんです。管理職は22年10月から先行して導入し、23年4月から一般層を含めて人事制度を統一します。ジョブ型という言葉が一人歩きするところで危惧しているのは、ジョブディスクリプション(職務記述書)によって、あなたの

とは何かを明確にするのがジョブディスクリプションだと考えています。明確になれば自分が何をやるべきかという思考が働き、より自発的にチャレンジすることにつながりますし、自律的に行動する人材の育成に寄与するツールが私たちのジョブ型だと考えています。そのためにはメンバーシップ型の長所も取り入れつつ、ジョブ型のメリットを前面に押し出していく形の人事制度を作ろうと思っています。

松島氏 採用の観点から言えばミレニアル世代、今はZ世代と呼ばれる若い人たちは完全にデジタルネイティブ世代です。中堅・中小企業がどこまでIT投資をするかにもよりますが、IT環境を整備していかないと優秀なZ世代は「何だこの仕事のやり方は」と思ってしまう。大事なものは残しながら環境変化にどう対応していかないと優秀な人材の確保や生産性にも影響してくるでしょう。

田中氏 オフィス環境や生産システムのデジタル化の波は避けられないでしょう。ただスピード化に関しては小さいが故に圧倒的に意思決定が速いというメリットもあります。今後はタイムリーかつスピーディにどんどん手を打っていかないといけない時代になります。ITシステムを整備するだけではなく、意思決定の速さによる効率的な仕事の進め方を考えていく必要があると思います。

仕事はこれですよと、職務がクリアになり、それだけやっていたらよいのがジョブ型だと考える人が多いのではないかと感じています。私たちはエンビジョンスピリッツとして一番のキーワードに「チャレンジ」を掲げています。私たちが求めるジョブ型とは、まず仕事の役割と成果責任を定義し、その仕事の目的は何か、さらに将来どういう方向に進むべきかというあるべき姿、そのためのポトルネットワーク

松島氏 メンバーシップ型の人事制度でもマネジメント層以外に専門職層を設けた複線型の制度もあり、専門職のレベルに応じていくらかの差という仕組みは今までもありましたが、それをジョブディスクリプションに基づいてやるということですが、そうはいつでも日本では新卒の社員に対して時間をかけてしっかりと育成し、退職まで活用する仕組みですから、それに合う形で制度が機能することが重要になります。一方、中途採用比率が今後高くなると思います。いわば専門職のジョブ型採用ですが、当然今後のキャリアの方向性も人によって違いますしそれぞれのステータシにフィットした仕組みを用意していく必要もあります。

溝上氏 最後にウィズコロナ、ポストコロナを見据えた人材活用のあり方など、経営・人事が留意すべき点とは何でしょうか。

田中氏 今ちょうどグローバル従業員育成ポリシーを策定しているところです。例えば人事評価制度は給与を決めるためにあると思われていますが、実は人事制度を含めて人事の仕事はほとんどが人材育成のためにやっているのです。目標設定はポナナスを決めるためではなく、今までやってきたことの強みや弱みをベースに今年は何にチャレンジするのか、人材育成の側面から目標を設定する。そして何ができて、できなかったかを振り返り、次はどういうチャレンジをさせるのかを考えるのが評価です。こうしたPDCAを人事のいろんな場面で回していくことが人材育成につながるということを管理職や一般従業員も含めて改めて意識してもらうのがポリシー策定の目的です。人材育成と言えは、教育・研修制度と捉えがちですが、多くの人事制度が育成に直結しています。ジョブ型もその一つです。

エンビジョンAESCジャパン (本社・座間市) 2019年4月に設立された「持続可能な未来に向け挑戦し続ける」をミッションに掲げる、車載搭載用をはじめとするバッテリーの開発・製造会社。車載電池ビジネスは、脱炭素社会の実現が社会的要請となる中、世界的な電気自動車の普及拡大の動きを受け今後飛躍的な市場の成長が期待される業界で、当社は、日本・英国・フランス・中国での工場建設がスタートし、グローバルな事業拡大が具現化してきている。

プロフェッショナルネットワーク (本社・横浜市) 1996年4月に横浜で創業し、プロフェッショナル(その分野の第一人者)のネットワークを通じて、「企業・組織に係る課題へのコンサルティングサポートをより進化させ、顧客企業の発展に寄与する」ことを基本理念とし、経営/人事/コンサルティンク、研修、人材紹介サービスを提供している。今まさに人材格差が企業格差となる時代、人材総合戦略をワンストップ支援できることが当社の特徴。

変革の時代こそ「企業は人なり」の原点を重視 溝上氏 デジタル化やICTなどの導入が大企業と中堅・中小の生産性の格差や人材獲得にも影響していると言われます。ビジネスや組織の変化がスピード化する中で問われていることは何でしょう。

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

思います。今、各社の人事部門は未来志向の攻めの人事、戦略人事が必要だという認識を持っていますが、一方で組織を維持するための守りの姿勢も重要です。未来志向だけでなく、現状とのギャップが生まれる可能性もあります。例えばジョブ型やDX、データドリブン経営という言葉が飛び交っていますが、何か目立つことだけをやればよいというのではなく、究極の目的は社員が主人公になるための手段であるということです。



松島氏

わたしたちの大事なミッションは、次世代経営を担う人財づくり支援です

毎年大好評

第7回 次世代事業経営ゼミナール

2022年 8月から開催予定 受講者募集!

株式会社プロフェッショナルネットワーク 横浜駅きた西口より徒歩2分 ☎(045)313-4833 有料職業紹介事業(全職種)厚生労働大臣認可14-01-ユ-0049



日本の「ものづくり技術」をEVに載せ 世界へ届け続けて10年 最も安全で高品質なリチウムイオン電池

持続可能な未来のために挑戦し続ける 株式会社エンビジョンAESCジャパン

企業の人材ニーズと 大学院教育とのマッチング

③

大学院教育が企業業績に有効であり、その要因として「問題解決能力」「論理的思考力」などの汎用的能力の涵養であることが挙げられたが、問題は、これらの汎用的コンピテンシーが大学院教育でより深く涵養されるのかどうかである。これを考えるキーコンセプトとして、矢野(2009)が提唱した「学び習慣」仮説を検証した。

従来の研究では、(大学院も含む)学生時代に獲得した(読書得点で測った)知識能力と現在の所得の間には関係がなく、社会に出てから獲得した知識能力と所得との間に関係があることが報告されている。

「学び習慣」仮説と大学院教育

大学院卒と大学院卒との能力差が大きいと感じて、学びの後の学びを形成する「学び習慣」仮説を裏付けている。この「学び習慣」仮説が正しいのであれば、大学院教育の重要性は明らかである。「学び習慣」仮説が成立しているかどうかを、企業アンケート調査(対何れも専門知識だけではない。文系領域であったとしても、一つのテーマを追究すること、問の立て方やデータの収集方法、具体的な分析手法などについて)の獲得と関係があることを意味する「問題解決能力」と同様のことが述べられている。

また、文系大学院修了者の8割以上が就職後も専門性を高めるための様々な努力を続けている。

「学び習慣」仮説は、企業が大卒と大学院卒との能力差が大きいと感じて、学びの後の学びを形成する「学び習慣」仮説を裏付けている。この「学び習慣」仮説が正しいのであれば、大学院教育の重要性は明らかである。「学び習慣」仮説が成立しているかどうかを、企業アンケート調査(対何れも専門知識だけではない。文系領域であったとしても、一つのテーマを追究すること、問の立て方やデータの収集方法、具体的な分析手法などについて)の獲得と関係があることを意味する「問題解決能力」と同様のことが述べられている。

また、文系大学院修了者の8割以上が就職後も専門性を高めるための様々な努力を続けている。

「学び習慣」仮説は、企業が大卒と大学院卒との能力差が大きいと感じて、学びの後の学びを形成する「学び習慣」仮説を裏付けている。この「学び習慣」仮説が正しいのであれば、大学院教育の重要性は明らかである。「学び習慣」仮説が成立しているかどうかを、企業アンケート調査(対何れも専門知識だけではない。文系領域であったとしても、一つのテーマを追究すること、問の立て方やデータの収集方法、具体的な分析手法などについて)の獲得と関係があることを意味する「問題解決能力」と同様のことが述べられている。

また、文系大学院修了者の8割以上が就職後も専門性を高めるための様々な努力を続けている。

「品質は顧客満足」

8割が海外売り上げ シスメックス会長、講演



シスメックス会長、講演の様子。

日本生産性本部は2月16日、第91期「トップ・エグゼクティブ朝食会」2月例会を都内で開催した。当日は「品質は顧客満足」をテーマに家次恒・シスメックス代表取締役会長兼社長CEOが講演した。

シスメックスは、血液検査装置の分野で

液や尿などを採取して調べる検体検査に必要な機器・試薬・ソフトウェアの研究開発から製造、販売・サービスと高い。

家次氏は講演で、「品質は顧客満足と定義する」と強調した。「品質が良い、壊れにくい、安全、正確といった当たり前のことでは勝負

をどうするかといった視点で品質を定義し、常に、品質を進化させている」と述べた。

また、「モノでなく価値を売る」(機械の値段を少々値下げしても意味はない。トータルでどれだけコストを下げられるか、どれだけ省力化や省人化ができるか、どれだけ安全性が向上できるかなど、トータルでどれだけ効果を出せるかが非常に大事)ことや、

オンラインバックナンバー検索サービス

みるしるさがす

今、必要な
生産性に関わる情報や
労働経済関連のデータが
すぐに見つかる!

「品質は顧客満足」をテーマに家次恒・シスメックス代表取締役会長兼社長CEOが講演した。

シスメックスは、血液検査装置の分野で

生産性新聞記事検索サービス「みるしるさがす」は、
オンラインバックナンバー検索サービス「みるしるさがす」に
リニューアル。コンテンツが拡充されました!!

生産性新聞

情報誌
『ワークライフ』

活用労働統計
賃金・労使関係データ

3月28日(月)10時 サービス開始!

詳細は、右記QRよりホームページでご確認ください <https://news-archive.jpc-net.jp/>

※日本生産性本部の賛助会員は、生産性新聞の最新号まで全て、情報誌「ワークライフ」、「活用労働統計/賃金・労使関係データ」を検索・閲覧できます。検索・閲覧に必要なID・PWは別途ご案内いたします。
※日本生産性本部の生産性新聞購読者及び一般ユーザーは、「生産性新聞のお試し検索」から30日前までの生産性新聞の発行号を無料で検索・閲覧できます。

公益財団法人 日本生産性本部 会員サービスセンター 〒102-8643東京都千代田区平河町2-13-12 TEL.03-3511-4029

生産性を高めるビジネススキル Part20

答えなき時代に身につけたい
シン思考力とシン直感力

〈4〉

価値を「ずらして」新しい価値を生む

いつも通っていた洋食屋さん、あるときテレビでとり上げられました。次の日からお店は大行列。人気レトロ洋食店として大人気店に。お店のメニューもサービスマットも変わった。変わりが無いのに、お店の価値は大きく変わりました。

商品再びヒット／社員確保に

「価値」は固定のものでなく、「変化」していきま

編集者
アスコム取締役編集局長

柿内 尚文

録音用のボイスレコーダができたそうです。同じ商品でも価値をずらすこと、新しい魅力を発見しました。これは価値をずらすことで2回目のブームが起きました。1回目のブームはダイエット文脈でした。さ

企業のSNSリスク対策

4

企業のSNSリスクは、大きくは、公式アカウント運用リスク、社員等の私的運用リスク、社員の私的利用に伴うリスク、ネットユーザーのクチコミ情報リスクの三つに分けられます。

トラブル防止に向けた体制の整備

公式アカウント運用リスクや社員等の私的運用に伴うリスクへの対策は三つあり、一つは「ソーシャルメディアポリシー」の策定です。主な記載事項としては、自社のSNS利用にかかる

公式アカウントを掲載すること、なりすまし対策にもなります。SNSの利用については部門ごとに

報、総務、人事、営業など各部門のメンバー間で協議することを勧めます。対策の二つ目は、SNSを利用する際の具体的なルールや注意事項を定めたハンドブックやガイドラインを作成することです。特に、公式アカウントの運用にあ

実録

生産性論争

公益財団法人 日本生産性本部 編

- 【第一章】 日本生産性本部の設立
- 【第二章】 生産性論争の始まり
- 【第三章】 論争の深まりと問題点の明確化
- 【第四章】 総同盟の新展開と労組間の変化
- 【第五章】 生産性運動へ動き始めた現場
- 【第六章】 生産性の浸透と地方への拡大

生産性運動の草創期にあった生産性運動のあり方をめぐる論争の記憶を後世に伝えるため、日本生産性本部の設立から5年程の間に、当本部の刊行物に掲載された論争に関する記事、寄稿、論文などを原文のままとりまとめて紹介。

公益財団法人 日本生産性本部 編
■四六判上製 832頁 ■定価 8,800円(税込) 出版社:中央公論事業出版 発売日:2022年3月30日 ISBN:978-4-89514-523-7
最寄りの書店からお求めいただけます。