



関西人事交流会 レポート

「第12回 現場が動き出す人材育成とは」 ～サーベイを活用したマネジャー支援の実際～

2025年9月9日（火）、第12回関西人事交流会「現場が動き出す人材育成とは～サーベイを活用したマネジャー支援の実際～」を開催いたしました。ゲスト講師には、旭化成株式会社 人事部 人材・組織開発室 リードエキスパートの三橋明弘氏をお迎えしました。旭化成が実践してきたサーベイと現場支援をつなぐ取り組みを、具体的な事例を交えてご講演いただきました。

◇組織の見える化とサーベイ

旭化成では、2020年から独自のエンゲージメントサーベイ「KSA（活力と成長のアセスメント）」を運用しています。それまでの従業員意識調査は、3年に一度の頻度で実施されるものの、集計結果の報告や共有以上の活動に繋がらないという課題がありました。

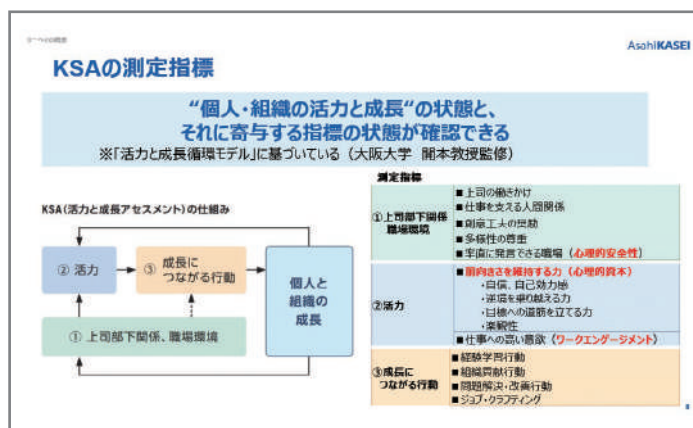
そこで、従業員意識調査の見直しを行い、人と組織の活力向上と成長を実現するために、KSAを導入しました。これは調査の目的そのものを「経営への報告」から「現場の行動変容」へと転換させるものでした。

KSAは、組織行動論の専門家である大阪大学の開本教授の監修のもと設計されました。上司と部下の関係や職場環境といった要素が社員の活力に影響を与え、その活力が成長につながる行動を後押しするという循環モデルを描いています。ここでいう活力は、ワークエンゲージメントと心理的資本を組み合わせで定義されています。測定指標としては、率直に発言できる職場（心理的安全性）、前向きさを維持する力（心理的資本）、そして仕事への高い意欲（ワークエンゲージメント）が柱となっています（当社では現場が理解しやすいように指標の名称を変更しています）。こうした指標をもとに、上司部下関係や職場環境がどのように活力を高め、さらに成長行動につながっていくのかを捉えるよう設計されています。

国内の正社員と契約社員約28,000人を対象に年一回実施し、7名以上の組織に限定して結果を開示しています。8月に事業部長へ、9月に部長や課長へと段階的にフィードバックされますが、その提示は終点ではなく出発点と位置付けています。マネジャーは結果をメンバーと共有し、率直な対話を通じて課題を見つけ、改善のための具体的な行動につなげることが求められています。こうした「結果 → 対話 → アクション」のサイクルを回すことを、組織を自律的に成長させる仕組みとして位置づけています。

これまでのサーベイの結果を分析したところ、旭化成においては活力を高める鍵は「創意工夫の奨励」と「心理的安全性」であることが分かりました。現場が自ら考え、安心して意見を出せる環境が社員の意欲を押し上げるというエビデンスと捉えています。また、心理的安全性が欠けている職場では対話の効果が生まれにくく、むしろ逆効果になる場合もあるとされます。そのため同社では、まず対話の前提が整っているかを把握し、必要に応じて関係性づくりから着手する工夫を取り入れています。

こうした仕組みは単なる調査にとどまらず、施策の重点を見極め、実践知を蓄積する役割を担っています。そして旭化成では、人材開発と組織開発を分けずに一体で進めています。サーベイを活用した職場改善の取り組みと、キャリア支援や人材育成とを一緒になって進め、個人と組織の両面から成長を支えることが大切だと考えています。



マネジャー支援の実際

KSAに関連したマネジャー支援は、職場対話の実践を広げることが目的に展開しています。研修は、一律に全員へ課すのではなく、課題認識や主体性のある人を対象に「手上げ式」で実施しています。やる気のあるマネジャーから支援を始めることで、現場の抵抗感を避けながら、自律的な改善の動きを生み出すのが狙いです。小さくても成果を実感できる場から変化が始まり、それが周囲へ波及していく。この積み重ねが全社的な変革につながると考えています。

（中面につづく）

研修では、主にKSAの測定指標によって可視化されたサーベイ結果をもとにした対話の進め方を学びますが、ただ数値を読み取るのではなく、マネジャー自身が「自分の組織をどう良くするか」を主体的に考え、対話を通じて行動に結びつけることを意図しています。メンバーから率直な意見を引き出すための場づくりや場の観察、働きかけの仕方を講義形式にとどまらず、ロールプレイやディスカッションを交えながら進めているため、学びを自分事として捉えやすいのが特徴です。

また、参加者同士での率直な対話も大切にしています。日常業務の中では語りにくいマネジメントの悩みを共有し、「自分だけではない」という安心感を得ることで心理的安全性が高まります。他のマネジャーの工夫や経験からヒントを得たり、自分の行動を振り返ったりすることで、サーベイ結果を「やらされ感」として受け止めるのではなく、「自分が組織を動かす主体なのだ」という意識へと転換できるように意図しています。

旭化成では「マネジャーを育成する」というよりも、「マネジャーがやりやすくなるように運用してほしい」という感覚を尊重し、「サポート」「支援」という言葉を意識的に使っています。人事が上から教える存在ではなく、現場の大変さを理解しながら伴走する存在であることを前面に出すことで、マネジャーが安心して学び、実践につなげられるようにしたいと考えています。

さらに、これらの取り組みのため、人事自身に対する専門教育も行っています。マネジャーを支援する人事が十分に知識やスキルを備えていなければ、伴走者としての役割は果たせません。そこで、組織開発や対話支援の方法を学ぶプログラムを用意し、人事が現場を理解しながら専門的に支援できる体制を整えています。こうした人事教育は、単に仕組みを回すためではなく、マネジャーと同じ目線で考え、共に組織を良くしていくための基盤になってきています。

Asahi KASEI

今までの活動からの学び、気づき

- ・ 施策を足し算にしない
 - “組織開発”単体での施策展開は現場に抵抗感が生じやすい
 - 現場の負担感を考慮しつつ、「マネジメント支援の一環である」という軸をぶらさない
- ・ 自律・自走を目指すなら、やる気、問題意識があるラインマネジャーの力を信じる
 - そのためにはマーケティング発想も必要
 - 意識、行動のバツつきには、ある程度目をつぶることも必要か
- ・ 定量・定性で現在位置を把握できると、説明力が高まると同時に、自分たちが進めていることに自信が持てる

38

これまでの活動を通じて「施策を足し算にしない」という姿勢が重要だと考えています。人事が「組織開発」を独立した取り組みとして押し出せば、現場には負担感や抵抗感が生まれてしまいます。あくまでもマネジメント支援の一環という軸を明確にし、現場とともに歩むことで、マネジャー自身が主体的に動きやすくなります。そして、自律・自走をめざすには、ラインマネジャーの力を信じることが不可欠です。そのためには施策をどう「届けるか」を工夫しており、マーケティング的な発想も必要だと考えています。受け手の意識や行動のばらつきに対しては、ある程度割り切りを持ちながら進める柔軟さが重視しています。

また、定量と定性の両面から自組織の現状を把握できるようにすることで、経営やマネジャーに施策を説明する力を高められます。同時に「自分たちの取り組みは正しい方向に進んでいる」という確信を持つことができるようになります。その積み重ねが、表面的な対話を超えた本質的な対話が根付き、組織の自律的な成長に向かっていくと信じています。

◇活発な人事同士の交流に

前後半の2つのテーマについて、同じテーブルの参加者同士で活発なグループ・ディスカッションが行われました。三橋さんもグループ・ディスカッションに参加いただくとともに、質疑応答のセッションでは多くの質問に丁寧に答えていただきました。

「目の前の数値改善にこだわりすぎるのではなく、現場で少しずつ変化を積み重ねていくことが、最終的に大きな成果につながります。そして今はマネジメントが非常に大変な時代だからこそ、人事はその大変さを理解し、マネジャーと協働する姿勢を欠かしてはいけません。施策を押し付けるのではなく、目指す世界を共に描きながら歩みを合わせていくことが大切です。」と三橋さんは締めくくりました。

終了後のアンケートでは「サーベイをサーベイ単体で終わらせるのではなく、次の支援にどのようにつなげるか軸（ストーリー）が必要だと学びになった。」「他企業の取り組み、成功事例を聞けて参考になりました。」「まさに課題であるマネジャー研修を体系立てることの重要性を学べた。」などの回答をいただきました。多くの人事の皆さまにリアルの場で熱く交流していただく時間となりました。ご参加いただいた皆さま、ありがとうございました。

【ゲスト講師】

三橋 明弘 氏

旭化成株式会社 人事部
人財・組織開発室 リードエキスパート

住宅事業部門営業、人事部人事制度企画、関係会社事業企画、事業部門人事(HRBP)などを経て、2023年10月から組織開発・キャリア開発分野の高度専門職に就任。
厚生労働省委託事業「働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」検討委員会 委員。
キャリアコンサルタントとしても社内外で活動中。



【ファシリテーター・執筆】

奥田 和広 氏

株式会社タバネル 代表取締役
JMA専任講師

大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大170人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項OKRを用いた組織コンサルティングを行う。
著書「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」。



第14回 関西人事交流会

～ 研究者による実践事例から考える ～ 人事マネジャーとして押さえておきたい ダイバーシティ&インクルージョンとは

管理職限定

人事や組織の課題解決の一助となるよう、ゲスト講師をお招きし、参加者間の情報交換の場を創出する「関西人事交流会」。第14回目の今回は、組織と人事の領域について研究、数々の著書や論文を発表されており、現在は大手前大学学長として大学全体のマネジメントを担っておられる**平野光俊教授**、経営学部の**北村雅昭教授**をゲスト講師にお迎えします。

人事戦略においてダイバーシティ、インクルージョンの重要性は理解できるものの、現場のマネジメントを担う管理職のあり方や育成に悩まれているのでしょうか？そこで、鍵となる「インクルーシブ・リーダーシップ」の最先端の研究に基づく知見と実践について平野先生、北村先生よりお話いただきます。今回は参加対象を**管理職限定**といたしまして、人事部門の管理職の立場から組織課題について考える機会としたいと思います。みなさまのご参加をお待ちしております。

開催日時・会場 **2025年12月 2日(火)【時間】13:00～16:00**

【会場】APイノゲート大阪
(大阪府大阪市北区梅田3-2-123イノゲート大阪 11F)

ゲスト講師



平野 光俊 氏
大手前大学
学長



北村 雅昭 氏
大手前大学
経営学部教授

ファシリテーター **奥田 和広 氏** 株式会社タパネル 代表取締役 / JMA 専任講師

参加料(税込) 法人会員：**無料**

会 員 外：**5,500円/1名** ※ただし、下記 **優待対象は無料**

【優待対象】

- ・JMA主催の長期コース参加者(過去の開催のものも含む)
- ・JMA主催の公開セミナー参加者・申込責任者(2023～2025年度)
※これから開催のものに申し込まれた方も含まれますが、交流会等のイベントは除きます。公開セミナーは参加料 30,000円以上のものが対象です。
- ・JMAの講師派遣を利用している企業(2023～2025年度)
注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

参加対象

●企業の人事・人材開発部門の役員、部長、課長クラスの方

※個人の方、コンサルタント・講師業・人事向けのサービスを提供する会社と小会が判断する方からの申し込みはお断りいたします。

内 容

【テーマ①】ダイバーシティ&インクルージョン・
マネジメントに関する理論と実践

- ダイバーシティ&インクルージョン再考
- インクルージョン・マネジメントについて
- インクルーシブ・リーダーシップの実践に向けた課題
- グループディスカッション

【テーマ②】大学マネジメントにおける
ダイバーシティ、インクルージョンの実践

- マネジャーをどう支援・育成するか
- 組織開発と人事の向き合い方
- グループディスカッション

【質疑応答、まとめ】

詳細、お申し込みは **JMA 152392**

検 索



研修企画担当者向け 無料講演会

2026年度版 イノベーションを牽引する人材を『育成』する！ 新事業開発のための実践的マネジメントの要諦

事前申込制
参加無料

「何か新しいことを始めなければ…」多くの企業が強い危機感を抱く一方で、「良いアイデアが出ない」「担当者が育たない」「失敗のリスクが取れない」といった壁に直面し、最初の一步を踏み出せずにいるのではないのでしょうか。

特に、事業部門を支援する人事の皆様からは「いざ社内のエース級人材を集めて新規事業プロジェクトを発足しても、事業化につながる実践的なプログラムがわからない」「そもそも、何をどの順番で提供すればよいのか」という切実な声をお聞きます。

本講演では、こうした“停滞”と“手探り状態”を打ち破るべく、新規事業開発の類型と全体像、各ステージに必要なスキルを体系的に示すことで、**貴社が実施すべき育成プログラムの『羅針盤』となる実践的なマネジメントの要諦**を解説します。

開催日時・会場 **2025年11月28日(金)【時間】13:30～16:00**

【会場】日本能率協会 関西事務所 研修室

- 参加対象
- 新規事業開発に関わる部門(企画開発、営業など)の管理職の方(研修に派遣する立場の方)
 - 人事部門、人材開発部門など、教育担当部門の責任者、ご担当者
 - 経営者の方
 - 新規事業を推進する経営企画部門、開発・技術部門の方

※1社2名様までとし、講師業・コンサルタントの方、同業他社と小会が判断する方のお申し込みはお断りする場合がございます。

講 師



濱田 由朗 氏 株式会社HIM 代表取締役 / 国立名古屋工業大学 客員教授

慶應義塾大学工学部管理工学科、同大学院工学研究科(管理工学専攻)修了後、日本能率協会コンサルティングで6年間、外資系グローバルコンサルティングファーム、A.T.カーニーの東京事務所、シカゴ本社で9年間コンサルティング活動後独立し、株式会社HIM(Hamada Institute of Management)を設立、代表取締役役に就任する。この間、北米、ヨーロッパ、韓国、台湾をはじめとする東アジア、東南アジアでも活動し、現在、40年を越す一貫した国内外、数十社にわたる経営コンサルティング経験を活かして全社革新、事業戦略、マーケティング戦略、新規事業開発、営業戦略、営業マネジメントシステム、ソリューション営業分野で、戦略立案から実施・定着化までの実践的コンサルティングに重点を置き活動する一方、中間及び上級管理者向けアクション・ラーニング、グローバル人材養成、意思決定とリーダーシップ、マネジメント研修も実施中。

著書に「会社が生き返る!」(共著:日本経済新聞社、1998年)、「B to Bのための戦略的ソリューション営業テキスト(副題:事業成功要因<KFS>を見抜く営業力とは?)」(日刊工業新聞社、2008年)、「アクションラーニング活用術(副題:グローバル・ビジネスリーダーの養成とスキルアップ)」(日刊工業新聞社、2014年)がある。

内 容

- 各社の事情に応じた、様々な新規事業開発のタイプ選択のしかた
- 新規事業開発の進め方と留意点
- 新規事業開発ステージごとの成果物と必要知識・スキル
- 新規事業を牽引する人材の要件と育成
- Q&A、まとめ

※プログラムは一部変更となる場合がございます。

※講演会終了後、個別相談可能です。ご希望の場合はお申込み時にお知らせください。

詳細、
お申し込みは

JMA 関西

検 索



説明会のご案内

日本能率協会【人材育成・組織活性化】無料説明会

管理職の過剰負担にどう立ち向かうか？ ～人事に求められる管理職の支援と育成～

事前申込制
参加無料

近年、管理職を取り巻く環境は大きく変化しています。チーム運営では、これまで以上に心理的安全性やハラスメント防止などが求められ、同時にDX、AI、リスクリングなどの新たな経営課題にも向き合う必要があります。その結果、管理職の負担はかつてないほど増えています。

本説明会では、管理職がいきいきと活躍できるようにするための支援と育成のあり方について考えます。参加者の皆さまには、自社で取り組みに活かせるヒントをお持ち帰りいただけます。

開催日時・会場 各回とも 14:00～16:00 (受付開始 13:40)

参加対象 ● 人事部、人材開発部門の方 ● 研修企画責任者及びご担当者

【大阪会場】2025年12月11日(木)

日本能率協会 関西事務所 研修室 (大阪駅前)

【京都会場】2025年12月22日(月)

TKPガーデンシティ京都タワーホテル (京都駅前)

【名古屋会場】2026年 1月15日(木)

日本能率協会 中部事務所 研修室 (名古屋駅前)

【広島会場】2026年 1月19日(月)

エールエールA館6階 貸会議室 (広島駅前)

【福岡会場】2026年 2月12日(木)

リファレンス駅東ビル (博多駅から徒歩4分)

講師 奥田 和広氏 株式会社タパネル 代表取締役 / JMA 専任講師



大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大 170 人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項 OKR を用いた組織コンサルティングを行う。

著書「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」。

JMAManagementスクールでは「フィードバックで成長を支える『最高のチーム』作り方セミナー」、「DX 時代のマネジメント能力開発コース」、「リーダーシップとチーム力向上セミナー」、「心理的安全性が高まる職場づくりセミナー」、「従業員エンゲージメントの高め方セミナー」等を担当。

内容

1. 管理職の過剰負担の現状

- 管理職を取り巻く環境
- 過剰負担の実態と背景

2. マネジメントの仕組みと管理職の役割

- マネジメントの仕組みの全体像
- 管理職の役割を見直す視点

3. これからの管理職の支援と育成の方向性

- 管理職の活躍支援のあり方
- 人事に求められる管理職の能力開発

4. グループディスカッション「管理職の過剰負担の解消に向けて」

5. 日本能率協会の考える人材育成

詳細、お申込みは

JMA 人事・人材開発

検索

<https://hr.jma.or.jp/>

説明会のご案内

人的資本経営につなげる！ アセスメントの活かし方

事前申込制
参加無料

～ 選抜のためのアセスメントから、成長機会提供のためのアセスメントへ ～

日本能率協会の 人材アセスメント・組織診断の特長 と 企業導入事例 のご紹介

経営幹部への登用、管理職への登用のために人材アセスメントを実施しているが、自ら考え、行動できる人材の発掘・育成の視点で実施できていない…といった課題はないでしょうか？

私たちが上記テーマを日々実施していて感じているのは、アセスメントとは単なる昇格試験のツールだけにとどまる技法なのだろうか？ということです。

私ども一般社団法人日本能率協会 (JMA) はそのような疑問を持ち、選抜と育成を大きな目的として総合的なアセスメント活用についてソリューションのご提案をさせていただいております。

今回の説明会では、階層別の昇格試験等で主に活用される「JMAアセスメント」及び、経営幹部育成等に主に活用される「戦略思考力アセスメント」について、内容のご紹介と育成に必要な考え方、具体的な取り組み事例等をご紹介いたします。

5年～10年後の企業変革、そのための人材育成の必要性を感じている人事・人材開発責任者及びご担当者の方に特におすすめですが、対象に該当される方であれば、人事・人材開発部門に限らず、ご参加いただけます。



開催日時 2025年12月15日(月)

会場 【時間】 14:00～16:00

【会場】 日本能率協会 関西事務所 研修室

※参加人数によっては、梅田エリアの会場に変更する可能性があります。

参加対象 ● 人事部門、人材開発部門等、教育担当部門の方
● 経営企画・事業部門の管理職の方 (研修に派遣する立場の方)
● 次世代経営幹部育成・企画に携わる方
● 経営者の方

※1社2名様まで。個人の方、コンサルタント・講師業・人事向けのサービスを提供する会社と小会が判断する方からのお申込みはお断りいたします。

内容

<JMAアセスメントについて>

- アセスメントセンターメソッドとは？
- JMAアセスメントの特長と成功へのポイント

<戦略思考力アセスメントについて>

- 戦略思考力とは何か？
- 戦略思考力を測り、育てる「戦略思考力強化シリーズ」の特長とは？
- 人材育成への具体的な取組事例のご紹介
- 公開セミナー「アセスメントを活用した戦略思考力向上トレーニング」のご紹介

<Q&A>

詳細、お申込みは

JMA 関西

検索

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

事務局通信

昨今、「管理職の罰ゲーム化」というワードをよく聞きますが、管理職の負担がますます大きくなっています。この度、JMAでは管理職の支援と育成に関する説明会を実施いたします。人事の方々には、是非ご参加いただき、自社の取り組みを見直すきっかけにいただければ幸いです。

お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp
URL: <https://www.jma.or.jp/kansai>