



## 関西人事交流会 レポート 「第6回 人的資本の高め方」

去る2024年6月13日（木）、関西人事交流会「第6回人的資本の高め方～人的資本・社会関係資本・心理的資本で考える～」を開催いたしました。神戸大学大学院経営学研究科 教授の服部泰宏氏をゲスト講師にお迎えし、「いま企業人事に求められること、考えておくべきこと」をテーマに語っていただきました。

### ◇「人的資本の高め方」報告会

一般社団法人日本能率協会では、産業界の発展のため課題提起・共有、解決策のため実論を交えた議論を行う場として「関西地域評議員会」を設置しており、有力企業の役員・幹部の皆様には評議員を務めていただいております。その活動の一環として、評議員企業の人事マネジャー約20名にご参画いただき、評議員会の分科会として、「人的資本の高め方」に関する全4回のワークショップを行いました。

分科会では、関西の「先駆けるヒトを育む」土壌を活かし、これからの発展に向けた方向性と人事として取り組む具体策の発信を目的に、人的資本、社会関係（ヒトの関係性やつながり）、心理的資本（ヒトの持つ前向きな心のエネルギー）の3つの資本をベースに議論を進めました。ワークショップを通じて、先駆けるヒトを育むためには、人事パーソン自身が「先駆けるヒト」になる必要があるとの気づきを得ました。そのためには新たな知識や視点の獲得とともに、他者とのつながり、社会関係資本の充実がますます重要になってきます。

今回の関西人事交流会では、その分科会での報告を行うとともに、服部先生から人事自身が「先駆けるヒトになる」ための講義をいただきました。また分科会参加者にも各グループに入ってもらい、参加者同士でのつながりを生むディスカッションを行いました。



### ◇いま、企業人事に求められること

服部先生から「いま、企業人事に求められること」についてお話いただきました。まず、道中で偶然岩に出くわした他人同士のたとえ話から、人の有機的な集まり≡組織について考えました。C.I.バーナードによると組織の要件は「共通目標」、「貢献意欲」、「コミュニケーション」です。そして、共通目標を達成するために、組織には「分業」と「調整」が必要になります。しかしながら、経営は一人では成し得ないことを、他人を通じて成し遂げることだからこそ、「調整」は難しいです。経営者や人事とは異なる内面（目的、情報・知識、考え方、感情など）を持つ他人と分業し調整して、成果を上げることが求められます。しかも、自分と異なる他人には直接的に介入することができません。あくまでできることは、影響を与えようとする、誘う、導くことのみです。影響を与える、誘うために働きかけるルートは、直接的と間接的との2つがあります。直属の上司は主に前者のルートであるのに対し、人事は「仕組み」を通じて間接的に働きかけることで価値を発揮します。このようにバラバラな他人をまとめ上げるために、「わが社は、他人とどう向き合っているのか？」という論点を服部先生から参加者に投げかけていただき、各テーブルでディスカッションを行いました。

### ◇これから、企業人事が 考えておくべきこと

講演の後半では、これから考えておくべき論点について、解説いただきました。（中面につづく）

#### これから、企業人事が考えておくべき論点

- 自社の人事管理の「来し方」をウォーム/クールという視点から捉え直した時、どのような気づきがあるでしょうか？
- 結局、人事の専門家であるとはどういうことか？
- みなさんの会社において、人事の実践知は、どのように形成され、どう継承されているのでしょうか？
- みなさんの会社は、突出した社員と、どのように向き合っているのでしょうか？また、向き合うべきでしょうか？

マネジメントのトレンドを長期的にみると、従業員に対してクールアプローチとウォームアプローチを繰り返しています。科学的管理に始まり、ウォームな従業員福祉や人間関係論に移り、次はクールな合理化へ進むといったトレンドです。そして、現在は多様性や前体制への注目が高まるウォームアプローチが全盛の時代です。これらのトレンドは、その時代に隆盛している企業による影響が大きく、現在で言えばGAFAMでしょう。このような捉え直した時、どのような気づきがあるでしょうか？

2つ目の論点は、人事の専門性とその権威となりました。権威性の源泉には様々なものがありますが、その一つに専門性があります。過去には専門家の専門性が曖昧であるがゆえに信頼されていたのに対し、現在は数値や客観的なデータに基づく専門性が求められるようになってきています。ただ、本当にそれだけでよいのか。人事の専門家であるとはどういうことでしょうか？

次の論点は、人事の実践知です。人事の現場では、理論やデータだけではなく、実際の経験や現場での知識、つまり「実践知」が重要とされています。例として、採用面接の実践によって築かれたノウハウについて解説いただきました。そもそも、人事に関わる「実践知」には、どのようなものがあるか？個人的なローカルナレッジにとどめず、組織としての知識とするために、何ができるでしょうか？

最後の論点は、スター社員の特別扱いについてです。

#### 納得性が担保される条件

- (1) **決定に(特別扱いを受けない)社員も参加していること。**
- (2) 特別扱いを受ける個人との**物理的、社会的距離**があること
- (3) **特別扱いを受ける個人が背負うリスクを理解している**こと
- (4) **人間関係の良好な組織**であること
- (5) **会社に対する強い信頼**がある組織

デニス・ルソーが提唱するコンセプト「I-Deals」によると、「特定の社員に対して、他の社員に対しては認めていないような条件を、個別の交渉の結果として認めること」です。第三者の心情を無視した単なる「えこひいき」では

なく、本人と企業と他の従業員が「Win-Win-Win」とまではないかとも、「Win-Win-No Lose」の関係状態をつくる必要があります。そのためには秘密裏の特別扱いではなく、「公明正大なえこひいき」として他の従業員が納得できるように扱うことが必要です。納得性を担保する条件として、5つの条件(左図参照)がわかってきています。ただし、これを正解と考えず、ヒントとして自社でどうするかを考えていただきたい。

## ◇60名強の参加者による ディスカッション

それぞれのテーマが終わるごとに、同じテーブル参加者同士でグループ・ディスカッションを行いました。

終了後のアンケートでは「服部先生の示唆に富んだ質問の投げかけやテーマ・キーワードの提示が大変勉強になった」「抽象的なテーマでの意見交換も有意義だった」「事業やビジネスの際、経営者の思想の差異によって抱えている課題や取り組みが変わっており、様々な情報を知れた」「各社の取り組みを聞ける良い機会でした。もっと議論の時間が欲しいぐらいでした」といった声がありました。

多くの人事の方にリアルの場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。



### 【ゲスト講師】

服部 泰宏 氏

神戸大学大学院  
経営学研究科 教授  
博士(経営学)(神戸大学)



### 【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



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7回は、「**静かなリーダーが心理的安全性をつくる**」の著者であるTIS株式会社 品質革新本部エキスパートの川野いずみ様をゲスト講師にお迎えします。

組織や上司部下の関係において「心理的安全性」が注目されています。しかしながら、実際にはどう取り組みればよいか？迷っている人も多いのではないのでしょうか？そこで、川野氏自身が当時所属した部門で企画推進し成果を上げ、さらに全社へ展開した取り組みについてお話しいたします。また取り組み前の状況や取り組みへの想い、そして実際に数字に表れた成果についてもお話しいただく予定です。TIS株式会社の事例を議論のベースとして、参加各社の取り組みや課題をディスカッションし、気づきを得ていただきます。



【ゲスト講師】  
TIS株式会社  
川野 いずみ 氏

開催日時 会場 **2024年 8月 1日(木)** 定員 40名

【時間】13:30~16:30

【会場】新大阪ブリックビル3階 (新大阪駅から徒歩3分)  
(大阪市淀川区宮原1丁目6番1)

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門の方  
※人事・人材開発部門の方向士の交流を目的にしたイベントです。  
※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し込みはお断りいたします。

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)  
・公開セミナー参加者(2022~2024年度)  
※これから開催のものも含まれますが、交流会等のイベントは除きます。  
・JMAの講師派遣を利用している企業(2022~2024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。

講師 【ゲスト講師】川野 いずみ 氏 TIS株式会社 品質革新本部 エキスパート  
【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

内容

【テーマ①】組織、チームにどう向き合うか？  
● 取り組み開始前の状況  
● チームの心理的安全性づくり  
● グループディスカッション

【テーマ②】1人ひとりのメンバーにどう向き合うか？  
● 一人ひとりの才能を開花させる  
● 1on1ミーティングの目的と進め方  
● グループディスカッション

【質疑応答、まとめ】



詳細は、お申込みは

JMA 152392 検索

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8回は、京セラ株式会社 人事 DX 推進部 HR イノベーション課の春日宏紀様をゲスト講師にお迎えします。

管理職育成や組織風土、エンゲージメント向上などの人事課題への解決策として、人事のDXやデータ分析に対する期待が高まっています。しかしながら、実際の活用には悩まれている企業も多いのではないのでしょうか？そこで、今回は、**タレントマネジメントシステムの活用や、部下のチャレンジを促進する上司像の分析などの取り組み事例**とともに、**取り組む際の心構え、向き合い方**についてもお話しいたします。

京セラの事例を議論のベースとして、参加各社の取り組みや課題をディスカッションし、気づきを得ていただきます。



【ゲスト講師】  
京セラ株式会社  
春日 宏紀 氏

開催日時 会場 **2024年10月 3日(木)** 定員 40名

【時間】13:30~16:30

【会場】AP大阪駅前  
(大阪市北区梅田) (JR大阪駅中央南口より徒歩約2分)

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門の方  
※人事・人材開発部門の方向士の交流を目的にしたイベントです。  
※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し込みはお断りいたします。

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)  
・公開セミナー参加者(2022~2024年度)  
※これから開催のものも含まれますが、交流会等のイベントは除きます。  
・JMAの講師派遣を利用している企業(2022~2024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。

講師 【ゲスト講師】春日 宏紀 氏 京セラ株式会社 総務人事本部人事 DX推進部 HRイノベーション課  
【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

内容

【テーマ①】人事における DX とは？  
● DX の目的を明確にする  
● タレントマネジメントシステム、社員SNS など  
● グループディスカッション

【テーマ②】人事におけるデータ活用とは？  
● データ分析で何ができて、何ができないのか？  
● 部下のチャレンジを促進する上司像、組織サーベイへの活用 など  
● グループディスカッション

【質疑応答、まとめ】



詳細は、お申込みは

JMA 152392 検索

# 人事向け説明会のご案内 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、具体的な取組み事例等をご紹介します。

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  
会場

2024年 8月22日(木)

【時間】 13:30～15:30

【会場】 日本能率協会 関西事務所 研修室

(大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階)

※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名まで。

※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からの申込みはお断りします。

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>

一般社団法人日本能率協会 関西事務所

E-mail : [jma-kansai@jma.or.jp](mailto:jma-kansai@jma.or.jp) TEL : 06-4797-2050

## セミナー紹介

## 第4期 人事労務実践コース ～松下直子ゼミナール～

7/31(水)  
まで  
早割中!

開催日時  
会場

【全4日間・合宿有り】 定員 24名

2024年 9月10日(火)

【通い】 梅田近郊研修室

2024年10月10日(木)～11日(金)

【合宿】 大阪市内の宿泊施設

2024年11月 6日(水)

【通い】 梅田近郊研修室

参加対象

- 人事・労務部門の方(新任から管理職まで)
- 他部門で人事労務に携わる方、役員の方、労働組合の方

講師

松下直子氏

株式会社オフィスあん 代表取締役  
社会保険労務士、経営学修士(MBA)、  
人事コンサルタント



人事労務職を歴任。2004年に独立し、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる。「人事屋」であることを生涯のライフワークと決意し、人事の学校(人事のまなび場【庵】)の主催や人事パーソン交流の場づくり、人事情報の発信など、幅広く人事の人材育成に意欲的に取り組んでいる。

【主著】「採用面接で「探ってはいけない人」の見きわめ方」(同文館出版)

「部下育成にもっと自信がつく本」(同文館出版)

「超解OJTで面白いほど自分で考えて動く部下が育つ本」(あさ出版)

「OJT讓員工成為即戰力」(※あさ出版の「超解OJT」中国語繁体字(台湾)版)

「部下の実力を高める実践OJT」(DVD/PHP研究所)ほか

プログラム ※内容は変更となる可能性があります

人事労務パーソンとして、怒涛に変化する環境にどう取り組んでいけばよいか。

時代が変わろうとも変わらぬ人事の原理原則と、変えていく必要のある部分とを、講師の問いかけと参加者同士のディスカッションによって理解を深めます。

### 1 【通い】 採用→育成→評価→育成の連動を理解する

【開講式】「人事部門の使命・役割」を考える

【基礎知識①】「人材育成」の勘所

～あなたは従業員をプロフェッショナルに育成しているか？

【基礎知識②】「評価」の勘所

～不平の温床になりがちな人事評価制度は本当に要るのか

【基礎知識③】「採用」の勘所 ～あなたには人を見抜く力があるか？

### 2 【合宿】 労働法と経営と現場の連動を理解する(徳と法のバランス)

【基礎知識④】「労働法」「労務管理」の勘所

～法はどう解釈したらいいのか？

どうしたら現場の労務スキルアップは図れるのか？

### 3 【合宿】 等級→評価→報酬・

昇格昇進(降格)・人事異動の連動を理解する

【基礎知識⑤】「要員計画」の勘所、人事に必要な「定量」の勘所

～人事は財務や数字(定量)に強くないといけないのか？

【基礎知識⑥】「報酬」の勘所 ～従業員は顧客にどんな価値を提供しているか？

【基礎知識⑦】「等級」「昇格昇進」「配置」の勘所

### 4 【通い】 これからの人事を理解する

【応用編①】「人事トレンド」に対応する ～人事パーソンが直面する課題は何か？

【応用編②】「多様性」に対応する ～従業員の強みに集中していますか？

【応用編③】「キャリア・デザイン」を考える

～あなたは人事パーソン「阿段」ですか？

一般社団法人日本能率協会 人事・人材開発セミナー事務局

E-mail : [hr@jma.or.jp](mailto:hr@jma.or.jp) TEL : 06-4797-2050 (関西事務所内)

詳細・お申込は

詳しくは

JMA 人事労務実践コース

もしくは

セミナーID  
(半角数字)

JMA 152260

で検索



## 事務局通信

関西人事交流会の好評を受け、福岡においても「九州人事交流会」を開催いたし盛況でした。次回は9月に開催しますが、詳しくはホームページをご覧ください。

## 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](mailto:jma-kansai@jma.or.jp)

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