

2022年5月9日  
株式会社オカムラ  
KDDI株式会社  
西部ガスホールディングス株式会社  
サントリーホールディングス株式会社  
株式会社セブン-イレブン・ジャパン  
株式会社日立製作所  
ライオン株式会社

## 「ニューノーマルな働き方協創コミュニティ」活動レポートを公開

人的資本経営を見据え、一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方を議論

株式会社オカムラ、KDDI株式会社、西部ガスホールディングス株式会社、サントリーホールディングス株式会社、株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社日立製作所、株式会社三菱UFJ銀行、ライオン株式会社、株式会社リクルートマネジメントソリューションズの人事・総務部門など人財マネジメント、働き方改革の担当者が参加する「ニューノーマルな働き方協創コミュニティ(以下、本コミュニティ)」は、2020年10月から2022年3月まで1年半の活動期間で議論してきた内容を活動レポートとして2022年5月9日に公開しました。

URL : [https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws\\_sol/picup/newnormal\\_community\\_report/?nr0509](https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws_sol/picup/newnormal_community_report/?nr0509)

### ■活動レポートのポイント

一人ひとりが自らの価値を高め活躍し続けられる働き方の実現をめざす上で重要な3つの観点に着目し、まとめています。(活動レポートのエグゼクティブサマリーを抜粋し、下部に掲載)

#### (1) イノベーション創出に向けたコミュニケーション

「働く場所の多様化など、激しい環境変化におけるイノベーション創出に向けたコミュニケーションの実現」に加え、「働く場所、社員の価値観の多様化が進む状況における、社員の自律の実現」という2つの点で、会社組織と人事・総務部門がすべきことを検討しました。

#### (2) 自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント

ニューノーマル時代は、会社のビジョン・ミッションの下で、一人ひとりが日々の業務をどのように進めていくかを自ら考えられることが重要になってきます。そのための人財育成に必要な施策とその施策を定着させるために経営層・マネジメント層が取り組むべきことを検討しました。

#### (3) 「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」におけるつながりの強化

在宅勤務の浸透による対面機会の減少は、コミュニケーションの重要性とあり方を考えさせられるきっかけとなりました。社員一人ひとりの自律性を育み、イノベーション創出につながる組織風土を醸成していくためにコミュニケーションが果たす役割は非常に大きくなっています。コミュニケーションを「タテ」「ヨ

コ・ナナメ「社外」の3つに分類し、議論しました。

## ■背景と課題

昨今、人財を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」の推進が国際的に注目されています。新型コロナウイルス感染症拡大以降、社員の働き方・価値観、働く場所の多様化が、さらに加速度的に変化する中で、マネジメントの方向性を「管理」から人財の成長を通じた「価値創造」へと変え、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、マネジメントの変革が必要不可欠になっています。

本コミュニティでは、「社員一人ひとりが時間や場所に捉われずに健康でイキイキと働ける未来をともに考える」ことをテーマに掲げ、各企業の経営層、マネジメント層の行動変容を促す取り組みなどについて議論してきました。本コミュニティは、議論成果をまとめた活動レポートを公開することで、参加企業だけでなく、日本企業全体で、ともに変革していくことへ貢献したいと考えています。

## ■本コミュニティについて

働き方改革を推進するさまざまな業種の以下 9 社の人事・総務部門などのキーパーソンが参加し、働き方に関する取り組みや課題を共有し、未来の働き方のあるべき姿について検討するとともに、参加者相互の啓発により新しい取り組みのベストプラクティスを学び合うことを目的に、2020年10月から2022年3月までの間、共同でコミュニティ活動を行いました。

< 参加企業(50音順) >

株式会社オカムラ

KDDI 株式会社

西部ガスホールディングス株式会社

サントリーホールディングス株式会社

株式会社セブン-イレブン・ジャパン

株式会社日立製作所（本コミュニティの事務局）

株式会社三菱 UFJ 銀行

ライオン株式会社

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

## ■有識者からのコメント

ニューノーマルな働き方協創コミュニティ アドバイザー

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授 岩本 隆氏

2020年6月に開催されたダボス会議で2021年のテーマを「グレートリセット」に設定すると発表されたことから、グレートリセットという言葉が世界的に注目を集めるようになりました。それに伴い資本主義のあり方のグレートリセットが議論されるようになり、日本でもステークホルダー-資本主義を元にした「新しい資本主義」のあり方の議論が始まっています。新しい資本主義においては「成長と分配の好循環を実現するカギは「人」で

ある」と人的資本を最重要事項に位置づけており、企業にとっては人的資本経営を実装するための「働き方のグレートリセット」が否応なしに求められることになりました。全ての社員が自律性を高めてイキイキと働き、自律性の高い社員同士がダイナミックに掛け合わさってイノベーションが持続的に生まれ、企業の持続的成長が実現できます。そして、個々の社員のウェルビーイング、人生・キャリアの充足感、幸福感が高まる。そういった世界観を働き方のグレートリセットによって実現していくことがこれからの企業経営にとって益々重要になります。企業・組織の働き方のグレートリセットに本レポートが参考になることを期待しています。

## ■活動レポートのエグゼクティブサマリー抜粋

エグゼクティブサマリー	2章 イノベーション創出に向けたコミュニケーション
<p>イノベーション創出に向けたコミュニケーションについて、「働く場所の多様化など、激しい環境変化におけるイノベーション創出に向けたコミュニケーションの実現」と「働く場所、社員の価値観の多様化が進む状況における、社員の自律の実現」という2つの点に着目し、会社組織とHR部門がすべきことを検討した。まず、本検討におけるイノベーションは「新しいことに対する日々の取り組みの積み上げの先に創出されるもの」と定義した。</p> <p><b>イノベーション創出のためにHR部門が取り組むこと</b></p> <p>イノベーション創出のために、HR部門は自律人財を育てるための組織風土・雰囲気醸成や新しいことへの耐性を持った組織開発に取り組む必要がある。具体的には、イノベーションにつながる社員同士のコミュニケーションを活性化することや、各種制度を整備し社員による自律的な活用を促すコミュニケーション、社員の自律性を促す上下のコミュニケーションとマネジメントを推進する施策や、イノベティブな人財を適材適所に配給する人事としての機能を発揮することである。</p> <p><b>イノベーション創出のために率先して事業に取り組める社員を育成するには</b></p> <p>一方、新価値やイノベーションを現場発で創出するための自律性を高次元に獲得している社員とは、「イノベーション創出」のために自ら率先して自分事として事業に取り組み、周りを巻き込める人財である。社員が自発的に周りを巻き込みながら、率先して事業に自分事として取り組める状態となるには、社員一人ひとりが会社の方針を深く理解し納得した上で、社員同士の間から新たな価値を探って行ける組織のあり方が望まれる。その前提として、次の3つの要素が重要となる。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織内での情報公開</li> <li>2. 議論の習慣</li> <li>3. 心理的安全性の担保と多様性が認められる組織文化</li> </ol> <p>これを達成するためには、社員一人ひとりの考え方のみならず、意識やカルチャーなどを変えていくことが必要であり、その変革のプロセスを検討しなければならない。また、マネジメント層側もそこに向けたマネジメントの仕方や対話を継続していく必要がある。</p> <p><b>質の高い議論のために必要な3つの取り組み</b></p> <p>イノベーション創出をめざすにあたり、議論の目的は、新たなアイデアを生み出し、次につなげることである。そのためには、単に何でも話し合せて、話し合いが頻繁に行われるだけでなく、議論の質の高さが求められる。質の高い議論のためには、次の3つの取り組みが必要となる。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 場づくり</li> <li>2. 心理的安全性と議論の質のバランス</li> <li>3. ファシリテーション</li> </ol>	
5	

エグゼクティブサマリー	3章 自律的な働き方に向けた効果的なマネジメント																					
<p>これまで、多くの人は、会社から役割や仕事を与えられて働いてきた。ニューノーマル時代には、会社のビジョン・ミッションの下で、一人ひとりが日々の業務をどのように進めていくかを考えられることが重要になってくる。そのためには、自身で仕事の進め方を考えられる「HOW自律」人財を育成していく必要がある。3章では、「HOW自律」人財を育成するために必要な施策とその施策を定着させるために経営、マネージャーが取り組むべきことをまとめた。</p> <p><b>社員の自律行動促進にむけた3つのポイント</b></p> <p>「HOW自律」のためには、「仕事やキャリアは会社から与えられるもの」という従来の考えからの脱却が必要であるが、ただ自由に動くことが「自律」だとは必ずしも言えない。会社組織で働く以上は、会社・組織のビジョン・ミッションに沿って行動することが求められる。規則・規範の範囲内で、自ら考えて行動できることこそが、「自律」である。</p> <p>社員の自律行動を促進するものには、次の3つがある。組織や上司からの支援が、企業の成長にとってキーポイントになる。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本人による「セルフマネジメント」</li> <li>2. 本人による「公共善の意識」</li> <li>3. 組織・上司による「自律支援型のマネジメント」</li> </ol> <p>自律支援型マネジメントとして下表に記載しているような施策が必要となる。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">No</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">経営・人事が考える「HOW自律」に必要な要件</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">「HOW自律」を促すための施策</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)</td> <td>会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層からのメッセージ発信(事業方針、ビジョン、ミッションなど)</li> <li>● ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、目的・目標の共有</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td>個々の社員のジョブ・役割、業務が明確で、本人と会社・マネジメント間で共通認識を持っている</td> <td>● 1on1ミーティングの実施</td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td>社員自身が「自律」を自覚・意識している</td> <td>● ジョブ型の人事制度</td> </tr> <tr> <td>(4)</td> <td>前例と異なるやり方をして、評価される風土・制度が整っている</td> <td>● 評価制度</td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる</td> <td>● 働き方に関するデータの集積・可視化</td> </tr> <tr> <td>(6)</td> <td>社員に働く「場所」の選択が委ねられている</td> <td>● コミュニケーション施策、情報システムやツール面でのサポート</td> </tr> </tbody> </table> <p>HOW自律：仕事の成果物や納期は決まっていて、やり方について自身で考える。</p>		No	経営・人事が考える「HOW自律」に必要な要件	「HOW自律」を促すための施策	(1)	会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層からのメッセージ発信(事業方針、ビジョン、ミッションなど)</li> <li>● ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、目的・目標の共有</li> </ul>	(2)	個々の社員のジョブ・役割、業務が明確で、本人と会社・マネジメント間で共通認識を持っている	● 1on1ミーティングの実施	(3)	社員自身が「自律」を自覚・意識している	● ジョブ型の人事制度	(4)	前例と異なるやり方をして、評価される風土・制度が整っている	● 評価制度	(5)	仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる	● 働き方に関するデータの集積・可視化	(6)	社員に働く「場所」の選択が委ねられている	● コミュニケーション施策、情報システムやツール面でのサポート
No	経営・人事が考える「HOW自律」に必要な要件	「HOW自律」を促すための施策																				
(1)	会社・組織のビジョン・ミッションが、社員に浸透している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層からのメッセージ発信(事業方針、ビジョン、ミッションなど)</li> <li>● ミドルマネージャーからのミッション・ビジョン、目的・目標の共有</li> </ul>																				
(2)	個々の社員のジョブ・役割、業務が明確で、本人と会社・マネジメント間で共通認識を持っている	● 1on1ミーティングの実施																				
(3)	社員自身が「自律」を自覚・意識している	● ジョブ型の人事制度																				
(4)	前例と異なるやり方をして、評価される風土・制度が整っている	● 評価制度																				
(5)	仕事の質・生産性を上げられるようにPDCAが回せる	● 働き方に関するデータの集積・可視化																				
(6)	社員に働く「場所」の選択が委ねられている	● コミュニケーション施策、情報システムやツール面でのサポート																				
6																						

コロナ禍における在宅勤務の浸透による対面機会の減少は、コミュニケーションの重要性とあり方を考えさせられるきっかけとなった。社員一人ひとりの自律性を育み、イノベーション創出につながる組織風土を醸成していくためにコミュニケーションが果たす役割は大きい。

### 3つのコミュニケーション

コミュニケーションを「タテ」、「ヨコ・ナナメ」、「社外」の3つに分類し、議論した。「タテ」「ヨコ・ナナメ」「社外」のコミュニケーションについて企業やマネジメントに求められる重要な変化と課題は以下の通りである。

#### 1 タテのコミュニケーション

**マネージャーの役割の変化：**マネージャーの役割が「部下の管理」から「部下の自律性ややる気を引き出す伴走者」に変化  
**マネージャーのスキルアップが課題：**「部下の育成」、「キャリアサポート」の重要性に対応するマネージャーのスキルアップが課題

#### 2 ヨコ・ナナメのコミュニケーション

**自ら人脈を広げるスキルの重要性：**人と積極的に関わり人脈を広げていくスキルがイノベーション創出においてより重要に  
**マネージャーの新たなバリュー：**社内のキーパーソンとの人脈を有し部下の人脈形成を支援する力が重要なバリューとなる

#### 3 社外とのコミュニケーション

**社外とつながるマインドセット醸成：**自律性を有した個として自ら社外人脈を形成していくスキルが求められる  
**下の内面への寄り添い：**部下の内面理解に基づくマネジメントが部下の組織エンゲージメントと最大パフォーマンス発揮につながる

社会の価値観や技術の進化など世の中の変化のスピードが加速し、過去の経験が必ずしも通用しない時代になっている。キャリア教育を受けている昨今の若手社員は、会社を自己実現の場として見る傾向にあり、時には若手側から会社側を評価する対等な関係と捉えつつある。マネジメント層はこうした変化を認識・理解し、マネジメントスキルをアップデートする必要がある。

詳細は、以下ホームページよりご参照ください。

URL：[https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws\\_sol/picup/newnormal\\_community\\_report/?nr0509](https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws_sol/picup/newnormal_community_report/?nr0509)

## ■お問い合わせ先

[働き方協創コミュニティ事務局 問い合わせ窓口（メール）](#)

(\*）メールを送信される前に、[個人情報保護に関して：日立 \(hitachi.co.jp\)](#)をよくお読みいただき、

記載されている内容に関してご同意いただく必要があります。ご同意いただける場合のみ、上記宛先に送付ください。なお、上記宛先に送られる個人情報は、お問い合わせに回答した時点で消去し、日立製作所が個人情報を保有することはありません。