

～人と心の時代～

自律型成長人材育成の本質

W Double Eye
Working Innovation

2022年 11月 22日

ジェムコ日本経営

Confidential

本資料の外部への公表はご遠慮ください。



商号 : 株式会社ジェムコ日本経営
本社 : 東京都千代田区内幸町 2 - 1 - 1 飯野ビルディング9階
事業所 : 関西支社
事業内容 : 経営コンサルティング事業/教育研修事業

- ・コスト競争力強化支援領域
- ・事業開発支援領域
- ・人財開発支援領域

創立 : 1968年2月
資本金 : 5,000万円
グループ会社 : 株式会社ジェムコ・コーオペレーションズ
連結人員 : 120名 *一部パートナーコンサルタント含む
Webサイト <https://www.jemco.co.jp>

■実践での成果こそ人を育てる

※VE=Value Engineering
(価値工学)

創業者の佐藤良は大手総合電機メーカー出身。

アメリカでVEを学び、大学でVEを教えていました。

大学に通う社会人の生徒に聞くと

「上司が協力してくれないのでできない」「うちの製品では使えない」と、せっかくVEを学んでも、できない理由ばかり聞く毎日でした。

理論だけ教えていても何も役に立たない。

「それなら、自分が教壇を捨て、現場、現物、現実で実践し、成果が出るところまで見届けよう。実践で成果を出して初めて人は育つ、人の持つ可能性を最大限引き出そう」という信念の元

54年前ジェムコ日本経営を立ち上げたのです。



■ 改善改革は理である

改善は理である

改善とは本来あるべき姿に戻すことである

天地自然の理にかなうことが必要である

改善改革とは、宇宙全体を律する原理・原則に従ってあるべき姿に戻すこと

改善改革とは、今日より明日をよくしていくという万物の霊長としての人間の 基本的な精神態度であり極めて有意義である。

* 人は色々な個性と可能性を以て生まれてきている。その神様からもらった大切な財産を
発揮して成長することが天地自然の理にかなうことではないか。

成果出す業務革新の現場

SCM

ロート製菓

「肌研」ヒットが“物流RFP”生む 最適な在庫配置で、3億円削減

森永製菓

王者「ウイダーinゼリー」の地位死守 取引先との共働でアスリート体質に

フェンシングの太田雄貴やテニスの錦織圭でおなじみの「ウイダーinゼリー」。

森永製菓は5割の活動は二人三脚で普段明かされること

速報

産業動向

タイガー魔法瓶、日本で現地人材を教育 将来の海外展開を念頭に長期視点で

昨今の円高を背景に、メーカーの海外シフトに拍車がかかっている。海外での工場展開が喫緊の課題という企業も多いだろう。しかし、抽選な海外進出は後で苦労することになる。原因の一つが、現地の作業者をうまく育成できないということだ。

その点で参考になるのが、タイガー魔法瓶（本大阪府門真市）の取り組みである。同社は、将来のベトナムへの工場進出を念頭に、外国人向けの技能実習制度を活用して現地の研修生を3年をかけて日本の工場に教育する。海外工場をスムーズに立ち上げるべく、長期視点で取り組んでいるのだ。

10人の研修生を受け入れた”。日本語教育や同社の生産ラインでの作業実習を通じて「自社のものづくりの思想を身に付け、ベトナム進出時の指揮官となる人材を育てる」（同社常務取締役の久馬通孝氏）が狙いだ。以後、毎年6人を迎え入れており、2012年夏には第5期生となる8人が加わる予定となっている。

工場での作業実習は、基本的には日本人作業員向けのプログラムを踏襲している。ただし、ベトナム研修生に向けて細かな配慮をしている。例えば、工場内の一角には研修生受け入れに伴いトレーニング・コーナーを整備し

が動画を使ったビジュアル・マニュアルだ。もともと日本人作業員向けに制作したものを、ベトナム人研修生向けにアレンジして活用している（図1（b））。製品の表示を確認するランプ表示検査、傷などをチェックする外観検査、リード線処理、基板や部品の配線をつなぐコネクタ差し込み作業などについて、動画を見ながら学習できるようにした。ビジュアル・マニュアルを見てトレーニング・コーナーで実習するという仕組みである。習得した作業スキルはトレーニング・コーナーに掲示されている（図1（c））。

スペシャルレポート

7億円のエネルギーコスト削減に成功 改善プロセスで問題解決力を体得

鹿島南共同発電

鹿島南（神奈川県）は取り組みのエネルギーコスト削減の成果の一つとして、地道に取り組んだことで、単なる省エネプロジェクトを超えて、結果力は材料育成に

スペシャルレポート

全員参加で製造コスト20%削減を目指す ヨネックス新潟生産本部の「VSプロジェクト」活動

特集1 人材力 再強化

第2部 事例



事例

設計・開発 | カルソニックカンセイ |

ベテランの仕事システムに落とし込み 世界中の技術者を即戦力化

自動車
クオンセイ
開発体制
（設計）お
術）の設
統一化す
Manual」
から本格
EWM
術開発の
ローバル
の推進

特別記事

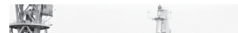
モノ・情報2つの側面を現場主導で 改善、加工率アップを目指す

三井造船 玉野事業所 KKKU プロジェクト

2011年10月17日。

この日、三井造船の玉野事業所で一隻の船が進水した。13時35分に進水したその船は、載貨重量5万6,000トンのバルクキャリア（バラ積み貨物船）。全長190メートル、幅32メートル、深さ（船底からデッキまでの高さ）18メートルの偉容を目の前にすると、その巨大さに圧倒されるばかりである。船の合同とともに、船を船台に固定していた砂盤木、行き止め支柱、トリガー安全ピンがすべて取り外されると、船は船台を滑り落ちるようにし

進水を終え、瀬戸内海に進水したバルクキャリア



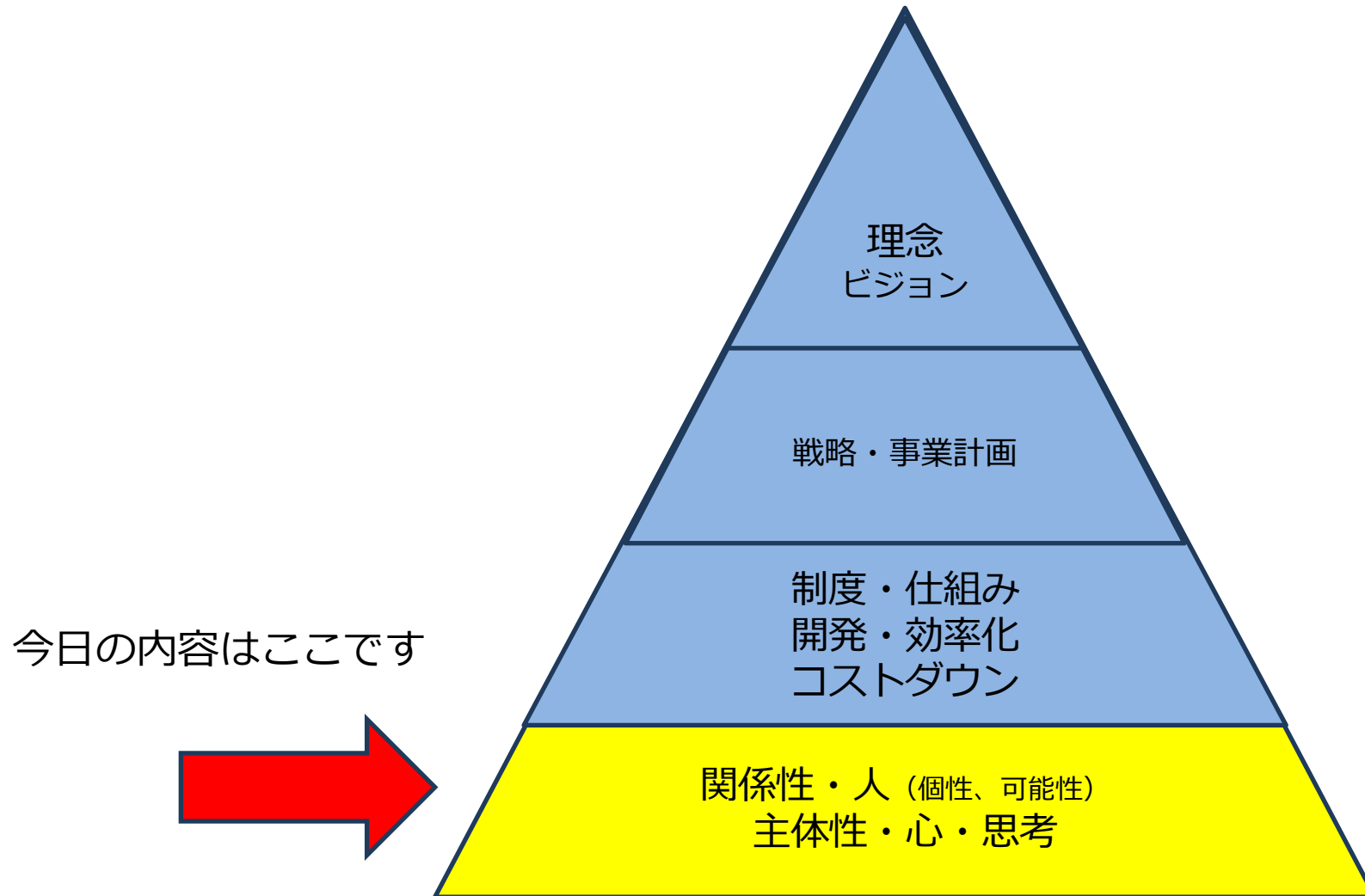
て目の前の瀬戸内海に着水。轟音を立てながら海に向かって滑っていく様は、見る者の言葉を失わせるほどの迫力を与えた。

この日進水した載貨重量5万6,000トンのバルクキャリアは、同社が建造する船舶の主力である。そして、玉野事業所がこの主力船を建造している背後には、「KKU（加工効率アップ）プロジェクト」という改革活動がある。

●鋼板切断枚数アップの難しさ

玉野事業所で建造する船舶は、バルクキャリアのほか艦艇、巡視船、オイルタンカーなど、種類・大きさともにバリエーションに富んでいる。多種多様な船舶を建造する中で、載貨重量5万6,000トンのバルクキャリアを対象にKKUプロ

今日の講演の位置づけ



本日のスケジュールと内容

～人と心の時代～

自律型成長人材育成の本質

セッション1：人材育成の必要性（30分）

1. 日本企業の実態と働くことの本質
2. 主体的にイキイキと行動する社員の育成とは

セッション2：人材パフォーマンスの最大化への取り組み（60分）

1. 「人」と「組織」に関する原理原則
2. 「人」と「組織」に対するアプローチ方法
3. 全ての人と組織に共通する最大の障害に対する対処法

質疑応答（30分）

【セッション1】

自律成長人材育成の必要性

1. 日本企業の実態と働くことの本質

1) 個人とネットワークの時代へ

占星術では、「2020年12月21日の冬至を境に、200年続いた地の時代から風の時代へと移行する」と言われています。

“地の時代”は、どっしりと安定していることを象徴する、『所有』が幸せの判断基準でした。

良い家、安定した仕事、安定した収入などを得ることが、幸せにつながった時代です。

一方、これから始まる**“風の時代”**は、自由で多様性・柔軟性に富み、知識や体験、感性、心といった目に見えないものの形のな
いものそれをつなぐコミュニケーションが重要視される時代

まさに、**個性とネットワークの時代**です。



「人の時代」 「心の時代」

「人の時代」の意味するところは、自分も含め周りの人も一人ひとりをよく見て理解し、**その人の持つ良さや強みを伸ばしてあげよう**ということです。

「心の時代」とは、あまりにも物やお金、消費に行き過ぎた視点を目には見えないが**確かにある心や精神、考え方に向けていこう**ということです。

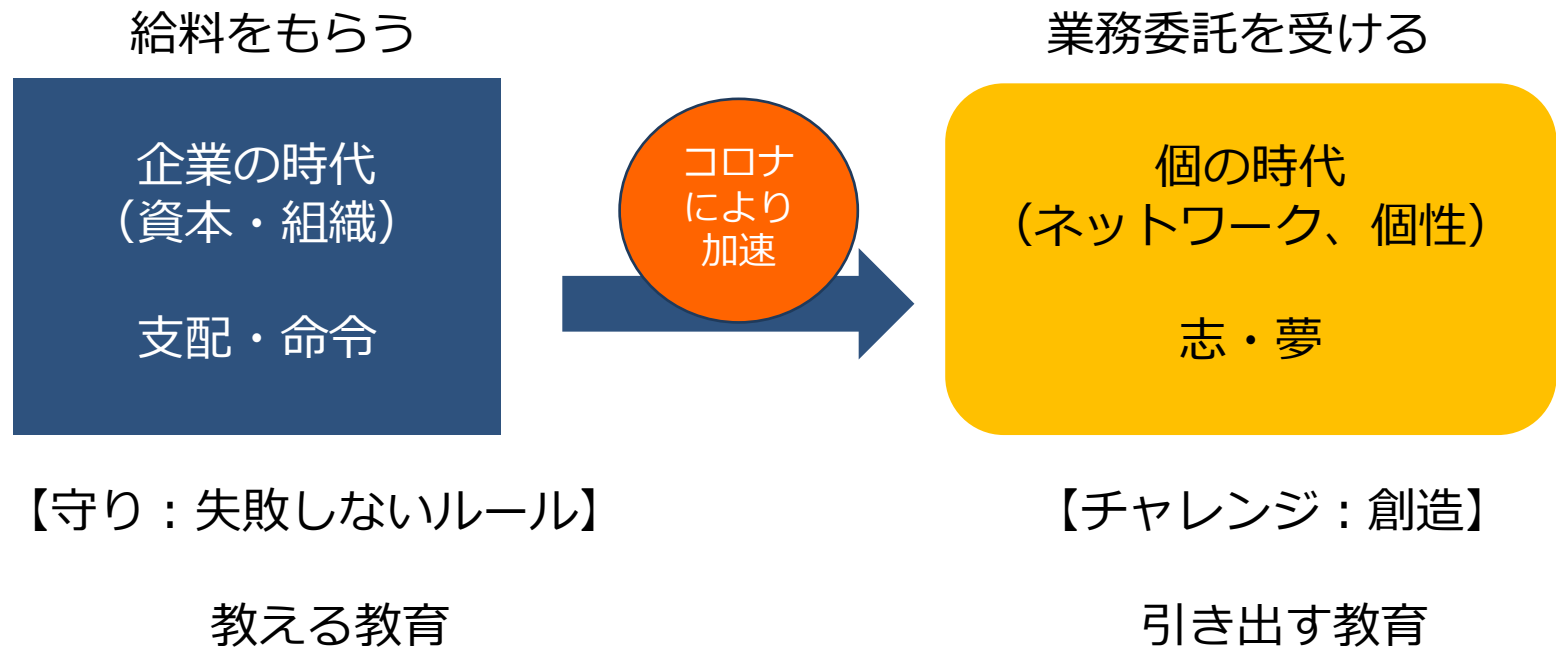
人間は、「便利なもの」「好きなもの」「効率が良いもの」を**自然科学**を駆使してつくり、文明を発展させてきました。その結果、住みにくい地球、生きづらい世の中をつくってしまったようです。

これからは、真の幸せを求めて**人間科学**を駆使して皆がいきいき、わくわくする社会づくりを目指していく時代です。



企業のありかたが変わる

「変わり切れない企業風土」



2) 絶望的な日本財団十八歳意識調査 (2022年版：6か国の17才から19歳の男女1000名)

○自分の国の将来についてどう思っていますか。

A:よくなると答えた割合

中国 95.1% インド 83.1% イギリス 39.1%
アメリカ 36.1% 韓国 33.8% **日本 13.9%**

○自身の夢や将来について

「夢を持っている」「将来が楽しみ」「変化が楽しみ」「挑戦したい」「高い目標を達成したい」「リスクある挑戦よりも経済的安定」「リスクある挑戦よりも心理的安定」はすべて**6か国中最下位**となった。

○日本は「自分には人に誇れる個性がある」「自分は他人から必要とされている」「勉強、仕事、趣味など、何か夢中になれることがある」「自分のしていることには、目的や意味がある」「自分の人生には、目標や方向性がある」で **6か国中最下位**となった。



いろんな手を打ってきた、コンサルも使ったし研修もした、鬼にも仏にもなってみた。

なのに、なんでこんなに「仕事や方針が停滞」するのだろう、職場が暗く人間関係がギスギスするのだろう。俺のこの「危機感」、なんでわかってくれないのだろう。

- チャレンジしない社員の増加
- 次の幹部社員がいない
- 技能が伝承されてない
- 離職率が上がっている
- 事故・不良の増加



日経ビジネス 2017. 7. 31

「マネジャーこそ働き方改革を」
米ギャラップCEO ジム・クリフト

「働き方改革」の本質とは「従業員
個々人の強みを生かす」こと

日本のスコアが低いのはマネジャー
が古臭い管理手法を引きずり部下
の「強み」を理解しようとしな
いこと

上司と従業員の関係を向上させる
唯一の方法は上司がメンバーの
強みに基づくマネジメント手法に
変えること

日本の「熱意」は139カ国中132位

●世界の従業員を対象とした組織への熱意に関する調査

	熱意あふれる社員	やる気のない社員	不満をまき散らす無気力な社員
世界平均	15%	67%	18%
米国	32	51	17
シンガポール	23	69	8
中国	6	75	19
日本	6	70	24

注:調査会社の米ギャラップが世界各国の企業を対象に2014年から16年にかけて実施した従業員のエンゲージメント(仕事への熱意度)調査結果を基に作成

の32%など比べて大幅に低く、しかも、調査した139カ国中132位と最下位クラスだった。との内容だ。「閉居される、給与は低い、残業時間は長い、やる気が出ない」「会社が社員のことを大切にしない、熱意なんて持てない」……。日経電子版

「働き方改革」の本質とは、「従業員個々人の強みを生かす」ことだ。我々の

長年の調査研究によると、企業の生産性は、従業員の「エンゲージメント」(組織に高い愛着を感じる、自分の仕事に誇りを感じる)と、仕事の効率性を生かしている従業員に左右される。熱意ある従業員は、どのようなアイデアを上向きな態度で提示し、ビジネスがさらに伸び、結果的に生産性が上がる。

米ギャラップCEO(最高経営責任者)ジム・クリフト氏

1951年生まれ、89年、人材開発業界に立ち上がった父親の経営者米ギャラップのCEOに、2010年、地域は上へ進出、グローバル化を果たした。

は、長時間労働の最正同一労働同一賃金の実現と同時に取り組む必要がある。まずは正規と非正規と、雇用形態にかかわらず、雇用体系の確立が課題のあり方も考えなければならない。

「早く帰れ、残業はするな」でも結果は同じ。働き方改革ゲームに勝てない。働き方改革ゲームに勝つためには、上司がメンバーの強みに基づくマネジメント手法に変える必要がある。その上で、例えば、多様なチームの熱意スコアを競い合える仕組みを作れば、マネジャーを育ててもらうことができ、スコアは上がるはずだ。

我々は、従業員の熱意と強みを知る

「上司」の問題

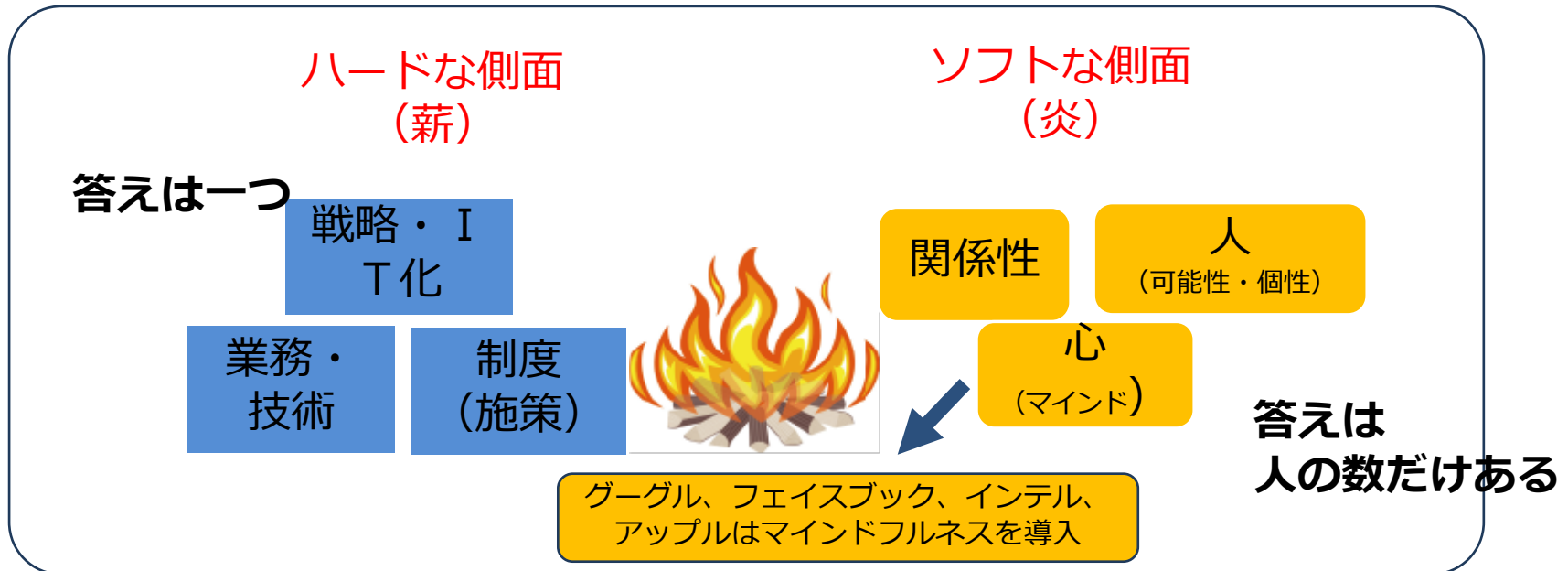
なぜ、日本のスコアが低いのか。それは、上司がメンバーの強みを生かすことができていないからだ。我々の調査によると、熱意がない従業員の不満要因の70%が、組織全体ではなく、上司のマネジメントに起因している。さらに、上司から離れるために職場を去る従業員の割合は50%にもなる。つまり、日本には優秀な従業員がいる。問題は、上司がメンバーの強みを生かすことができていないことだ。上司がメンバーの強みを生かすことができていないのは、上司がメンバーの強みを生かすことができていないからだ。我々の調査によると、熱意がない従業員の不満要因の70%が、組織全体ではなく、上司のマネジメントに起因している。さらに、上司から離れるために職場を去る従業員の割合は50%にもなる。つまり、日本には優秀な従業員がいる。問題は、上司がメンバーの強みを生かすことができていないことだ。

何故「働き方改革」がうまくいかないのか？

多くの「働き方改革」はハードの側面ばかり重視
(火種に薪ばかりを詰め込んで、火は消える)



日本の企業は、肝心な“人”や“関係性”“心（マインド）”
に眼を向ける必要がある



どこへ行く日本人

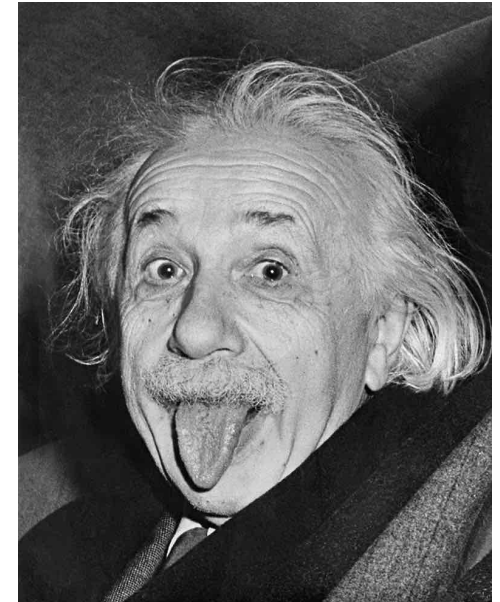
1) 外国人の日記

明治23年の日本を訪れたラフカディオ・ハーン（小泉八雲）は「日本人の面影」（角川ソフィア文庫）で「日本人の様に、幸せに生きていくための秘訣を十分に心得ている人々は、他の文明国にはない。**人生の喜びは、周囲の人たちの幸福にかかっており、そうであるからこそ、無私と忍耐を、われわれのうちに培う必要があるということ**を、日本人ほど広く一般に理解している国民は、他にはあるまい」

2) アインシュタインの発言

人類は、真の平和を求めて、世界的な盟主を上げねばならない。

この世界の盟主は武力や金力ではなく、あらゆる国の歴史を抜き超えた最も古くてまた尊い家柄でなくてはならぬ。世界の文化はアジアに始まってアジアに帰る。それにはアジアの高峰、日本に立ち戻らねばならない。**我々は神に感謝する。我々に日本という尊い国をつくっておいてくれたことを。**



アメリカ軍（GHQ）による支配

「大学」「修身」による古典の素読など伝統的な**人間教育の廃止**。記憶教育と自然科学教育が中心になる。

経済中心、効率優先の競争社会になり、自分と他人に強者・弱者の序列。

他人の気持ちに寄り添う、それぞれの立場を理解して耳を傾けるという、人間として生きるうえで最も大事なことが置き去りになっているのではないか。

「一つの国が亡びるのは戦争によってではない。天変地異でもなければ、経済的破綻によってでもない。国民の道徳心が失われた時、その国は亡びる」

・・・歴史学者アーノルド・トインビー



なぜチャレンジしなくなったの？

○目標管理制度の運用弊害？

- ・ 上司とのコミュニケーション不足
- ・ 数字だけの管理（放置状態）、夢のない業務
- ・ 結果管理の評価しかしていない。育成のためのプロセス評価が出来てない。

○価値観の変化？

- ・ 言われたことを素直にやる
- ・ 思想、哲学の不足
- ・ 出世は「イヤ」管理職になりたくない。

○会社の仕組み（行き過ぎた内部統制など）？

- ・ 失敗するな
- ・ 効率を上げろ
- ・ 言われた通りやれ

⇒ナレッジワーカーが必要なのにマニュアルワーカーを増やしている。

「21世紀最大の課題は、ナレッジワーカー（自ら考え、自ら決め、自ら行動する人）の生産性の向上である」ドラッカー

農耕民族である日本の強みを生す

人間の欲望享樂を満たす手段はかつてないほどに満ちている。それに比例するように、自分さえよければいい、今さえよければいいという風潮に蔓延しつつある。

私たちはいまこそ、かつての日本人が備えてきた美質を務めて涵養（自然にしみこむように、養成すること）していかなければならない。豊かな後世のために。

効率や経済優先の戦後の風潮の中で人々が置き忘れてしまった“大事な何か”、日常の何気ないことに幸せを感じる、存在する自然の恵みへの感謝、人と人の心の距離、愛の大切さを感じる感性や靈的な感覚を一人ひとりを取り戻し、共有し、自らの人間性を磨き高めることが大切な時代が来ている。



日本人の特性を生かす

西洋人の脳

言語をつかさどる左脳が中心で物事を明確にし、共有して進歩して来た。言葉や理論が発達すればするほど二次元論に陥りやすく、**自分は正義と攻撃的になりやすい。**

⇒自然界との対立

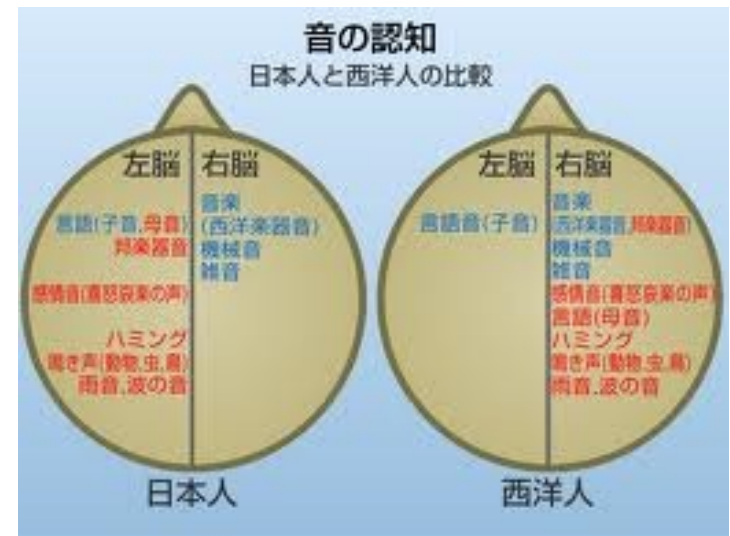
EX:虫の音は雑音にしか聞こえない

日本人の脳

目の前の瞬間瞬間の現実そのものに対応していく右脳が中心で、周囲と自分を区別しないので、**周囲と調和して幸福感につながる。**

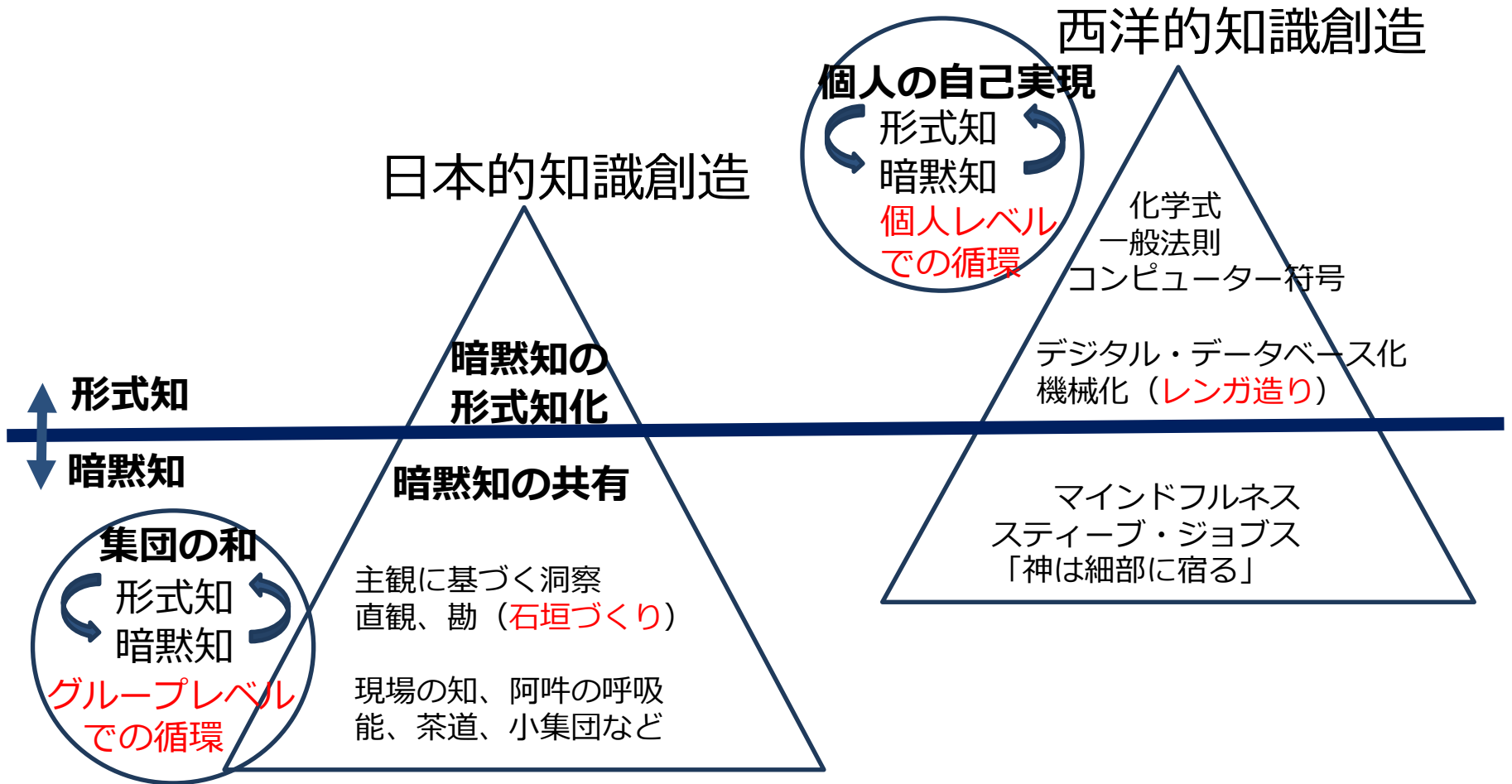
⇒人間みずからを自然の一部として考え、自然との共存・調和を計る

EX:虫の音はこちよく美しい



母音系の音を左脳でとらえるのは日本語を母国語に持つ日本人だけ

西洋と日本の知識創造の違いを理解する



「知識創造企業」野中郁次郎より

2. 主体的にイキイキと行動する社員の育成とは

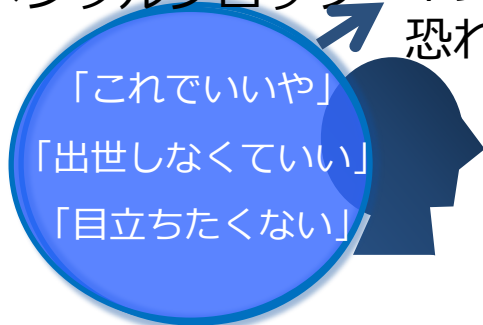
主体的に行動をすることで生産性はあがる

組織と人のパフォーマンスを最大化するためには、
個性と可能性を発見し、発揮させること = “主体性喚起”

心理面のフォロー

主体性を阻む要因が自分自身にあることを知る

メンタルブロック → 不安 恐れ



態度

言動

行動

実務面のフォロー

スモールステップで成功体験を積みあげる



主体性発揮

結果

- ・ 主体的な意志が起点となった行動は生産性と創造性を上げる
- ・ 成長の実感は幸福感や習慣化につながる



生産性 37%



創造性 300%

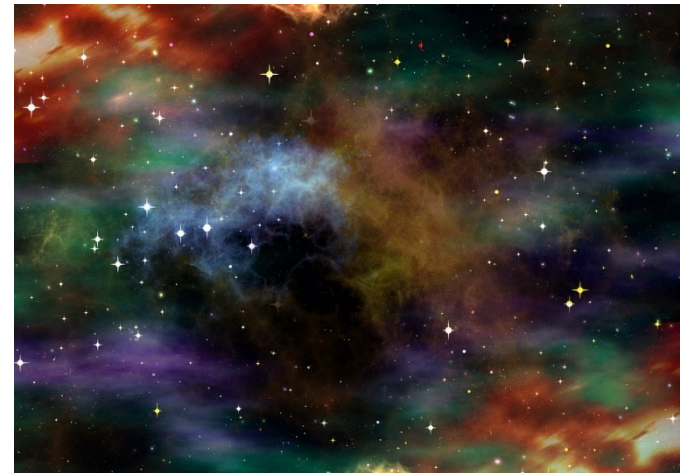


参照：S.エイカーの理論をもとにJEMCO編纂

**今の延長線上に未来はありません。
未来はやってくるものではなく、自分の手で創り上げるものです。**

今日明日のことばかり考えていると
閉塞感にさいなまれます。
目線を上げて、仲間と未来を語ることで
夢や希望が湧いてきます。

2 : 6 : 2 の上の8割の人間が未来を語
ればワクワクするような風土に変わります。
す。



ミッションからパーパスへ

パーパスとは一人ひとりの中から湧き上がってくる思いの発露です。

世界の優良企業はいま、ミッション（会社から与えられた使命）ではなく「パーパス」という言葉を使います。

現場に本質がある

パーパスを実現するためには「あるべき姿」を決め、それを実現するための戦略や方法を全員で考え、実行していく。これを続けていくとお客さんが喜び、お客さんと社員との共感のやりとりによって業績も個人の能力も劇的に変化する。

即ち現場起点で考え実践することが成功の一番大きな要因です。

社員の幸せを実現するのが経営

自律自助の究極は、一人ひとりが「自分は何のためにうまれてきたのか」「だれのために生き、働くのか」という問い、使命感を持って日々の仕事や人生に向き合い、自分の個性と可能性を十分に発揮し、人の役に立つ幸せを実感することです。



根を養えば樹は自ら強く育つ

人材育成とは人を育てることではなく、人が育つ土壌を作ることです。

高く伸びようとするには、まずしっかりと根をはらねばならない。基礎となる努力をしないと、強い風や雪の重みに負けて倒れてしまう

人は自らの力で自らを成長させるしかないのです。成長とは、自らの強みを仕事で発揮し、日々実践して磨くことです。上にある者の役割は、部下の美点を観て、伸ばすことだといえます。

「外なる成長」強みを生かし、スキルを向上させながら成長

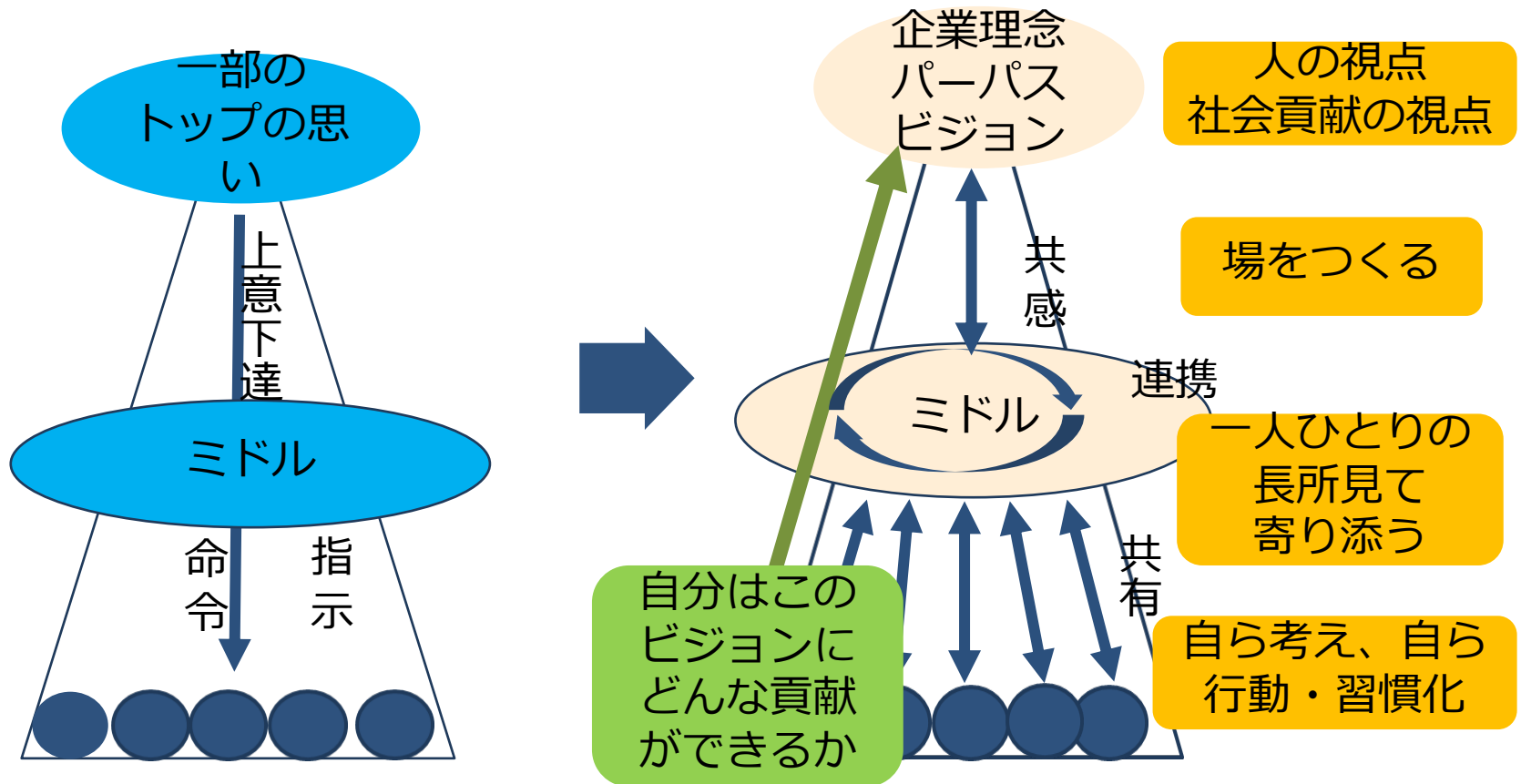
「内なる成長」人として大きくなる、人間性を鍛え、自らの人格を高め、深める。

そしてその自分をもって人の役に立つことを学んでいきます。それが成長です。



風土改革が必要

個がイキイキと活躍するコミュニティづくり

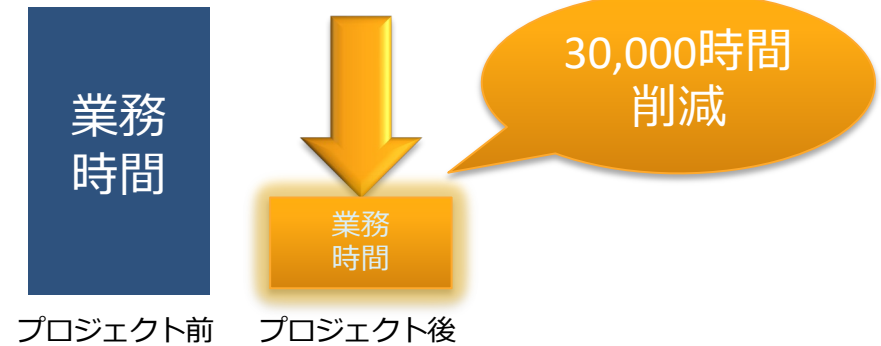


WIアプローチによる事例

工場×生産性



化学業界
300名
PJ期間
6ヶ月



営業×受注率



自動車販売業界
12名
PJ期間
5ヶ月

主要拠点4名が
トップセールスへ



研究×事業化



食品業界
20名
PJ期間
8ヶ月

アイデア400件



事業化5件



クラレ鶴見事業所

大きな変化を生み出すために必要だった「一体感」 自分も“ラク”に変われる働き方改革

活性炭の生産を担っているクラレ鶴見事業所。事業活動は他事業所などと比べると独自色が強く、個々人の力に頼りすぎた傾向があった。そのため、メンバー一人ひとりの力はとても高い一方で個人店主が集まったような状況になりがちだった。社内一体感を生みつつさらなる個人の能力がアップするための働き方改革を、ジェムコ日本経営（株）が実施した。どのような働き方改革が行われたのか、事業所長の安藤義幸氏（写真右）と、総務部部長の福原敬二氏（写真左）に話を聞いた。



個々の能力アップとその目標達成のために
組織を動かすことが課題に

「私たちには大きく2つの課題がありました。一つは、一人ひとりが自分の殻を突き破って、能力アップを実現するために組織を動かすこと。個人ができる範囲には限りがありますから、大きな変化、改善が必要になります」と安藤氏。

クラレ鹿島事業所

みんなが“一歩前進する働き方改革” 業務の平準化・技術伝承・人材育成



※クラレ鹿島事業所_事業所長の有元秀樹氏（写真左）と設備技術部・部長の藤原真一氏（写真右）

「宿題なし」一人ひとりに合わせたメニューで
忙しいメンバーも負担感を感じない取り組みに

「実は、ジェムコから話を聞くまでは、コンサルティングをお願いするためにこんなメニューがあるのでこれをしましょう』『これらを全部やってくれるからです』と言うのは設備技術部・部長の藤原真一氏。また、有元氏も「私も聞いていました。しかし、コンサルタントの大西さんは『私は答えを言うわけではなく、どうしたいのか、どう課題を解決していこうとしているのかを聞きながら、改革のプロ。こういう時にどうすべきかの知見が豊富にある。それを提示し、

皆が生き生きと働ける職場であるとともに、自分で考えて進められるような組織・核となる人材づくりが必要だと考えていました。

代表取締役 北原英一郎氏

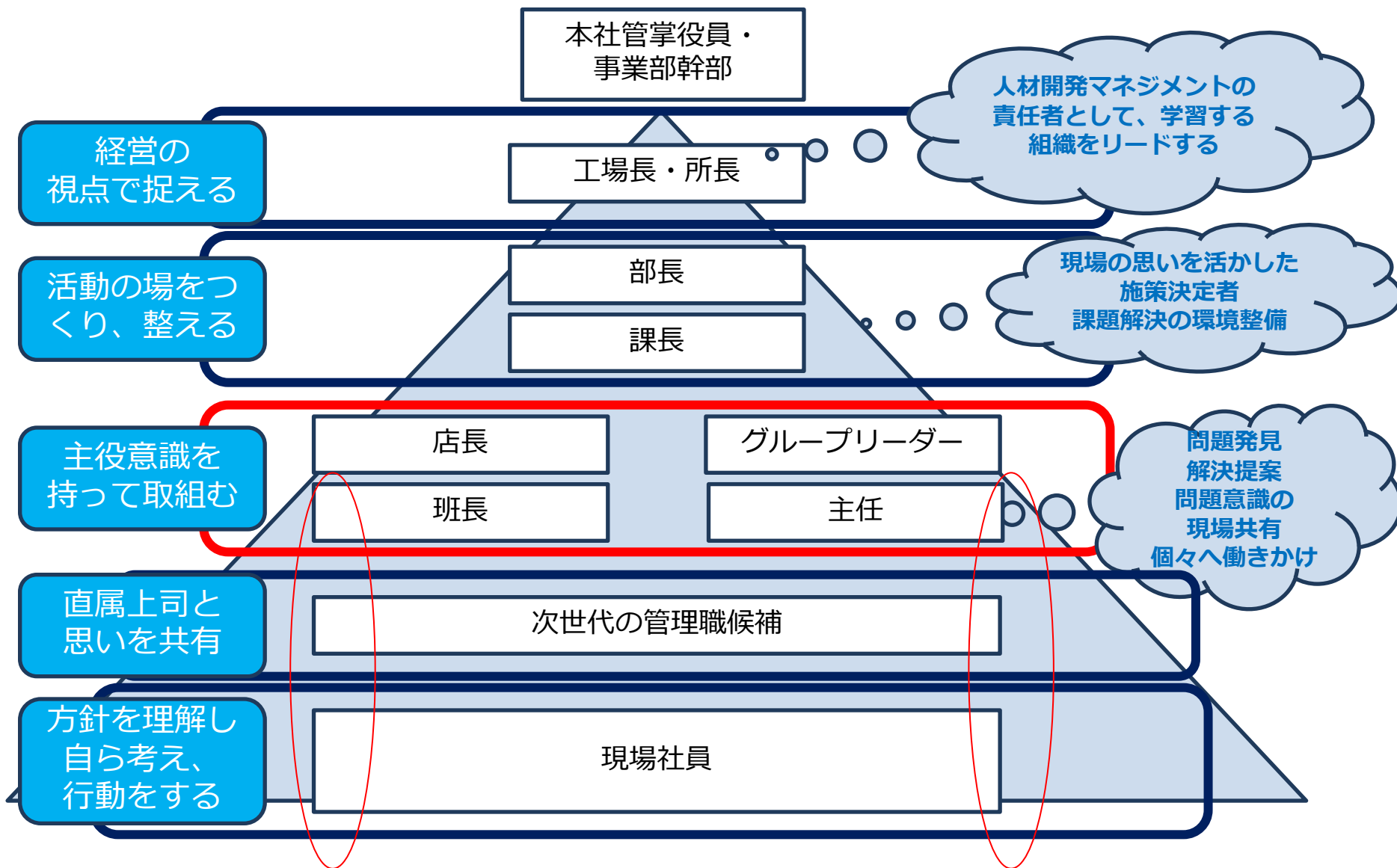


「成長する姿の見える化による職場で働く意欲の向上」を大きなテーマとして、働き方向上の取り組みをした。

今回ジェムコさんに入ってもらってよかったことの一つとして、「自分たちの問題はどこにあって、何をやったら解決できるのか」を一人ひとりが考えられるようになった。



メンバーの話を聞くコンサルタント

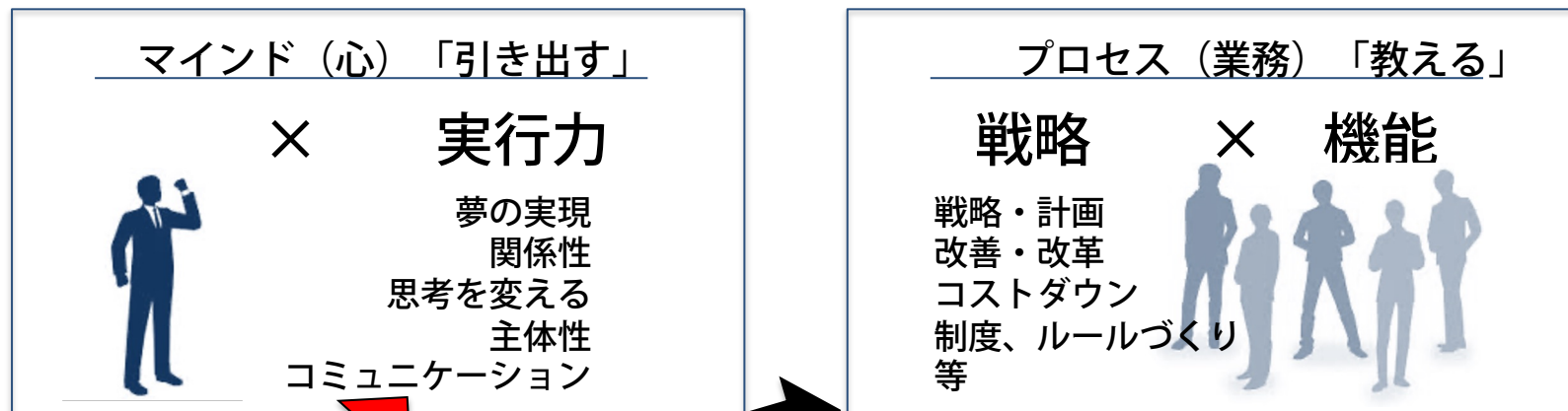


主体性のある社員育成

【W I でのコンサルタントの役割】



マインド(心・関係性シナジー)とプロセス(業務)の双方へのアプローチ技術



- ⇒ JEMCOの役割
- ✓ 業務成果創出のマネジメント
 - ✓ 心理課題へのコーチング

課題：社員が主体的になって改善・改革に取り組む風土づくり

施策：まずは社員が主体的に取り組む場づくり（E X：小集団）

成果：社員が主体的に活動を推進するので、コンサルタントがいなくなっても活動が停滞することなく継続し、定量的成果につながっている

集合研修1日（10時～17時）と振り返り半日（13時～17時）は全体で、
コーチングは各グループ（4名を1グループ）1.5時間
又は個人の場合は1時間／人（6名）で実施いたします。
※1日で4グループを想定。



コーチングと実践の繰り返し
(コーチングは2～3週間に1回のペース)



1週間以内が望ましい

1週間以内が望ましい