

2016年度 自律型IT人材研究会



2017年4月19日



テーマ		
全体会		ディスカッション 「自律」の捉え方が人それぞれ違う… 「自立」と「自律」の違いに対する理解がまちまち… 研究会としての「自律した人材」の定義を策定
		講話 メンバーの主体性を引き出す「サーバントリーダーシップ」
分科会	A	自己成長を阻害する内的要因（思い込みの壁）の分析と調査 思考と関係性
	B	自己成長できる自律型人材の思考と行動の分析 思考のクセと行動
	C	他律から自律型人材へ変わるための分析と調査（IT人材のやりがい体系化） 行動とやる気の源泉

研究会としての「自立」と「自律」の定義

当研究会では自立と自律を以下のように定義づける

「自立」= 個人として独り立ちしている状態

「自律」= 自立したうえで 他者との関係性において影響力を発揮できる状態

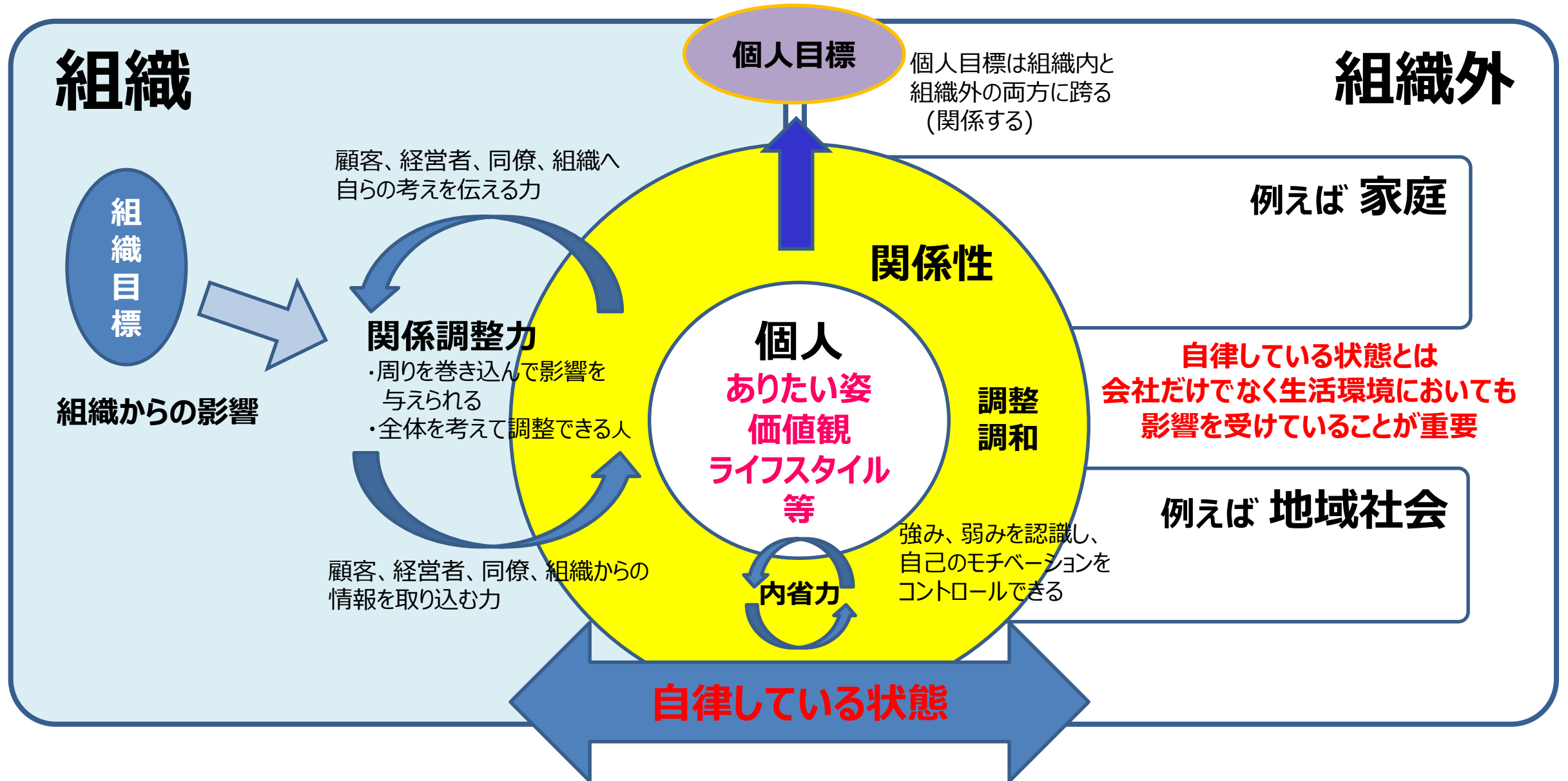
研究会の議論では「自立」には言及しない

研究会としての「自律した人材」の定義

「自律した人材とは」

**目標を持ち、取り巻く環境と調整・調和を図りながら、
自分自身の思考と行動のコントロールを行い、
自己実現を図ることのできる人材**

～自律している状態モデル～ 組織における関係性モデル



自己成長を阻害する 内的要因（思い込みの壁）の分析と調査



分科会 A

昨年の検討結果をベースに、組織でパフォーマンスを発揮できていない技術者の分析を行った。

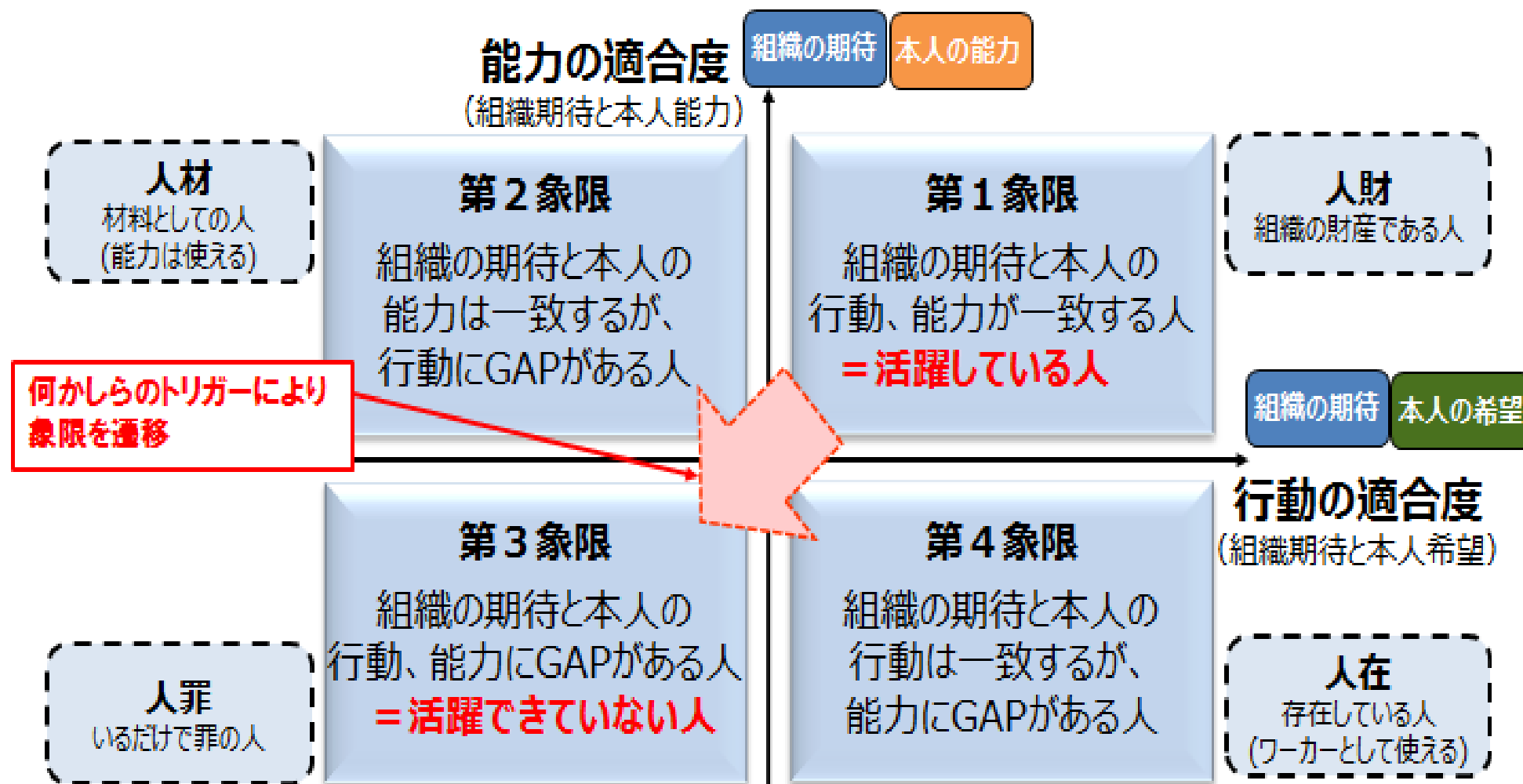
- 皆さんの会社には、ローパフォーマンスはいませんか？

ローパフォーマンスを変化させ、いかに育成するか
内面的な面から検討した。

昨年度、「活躍度適合度マトリックス」を定義

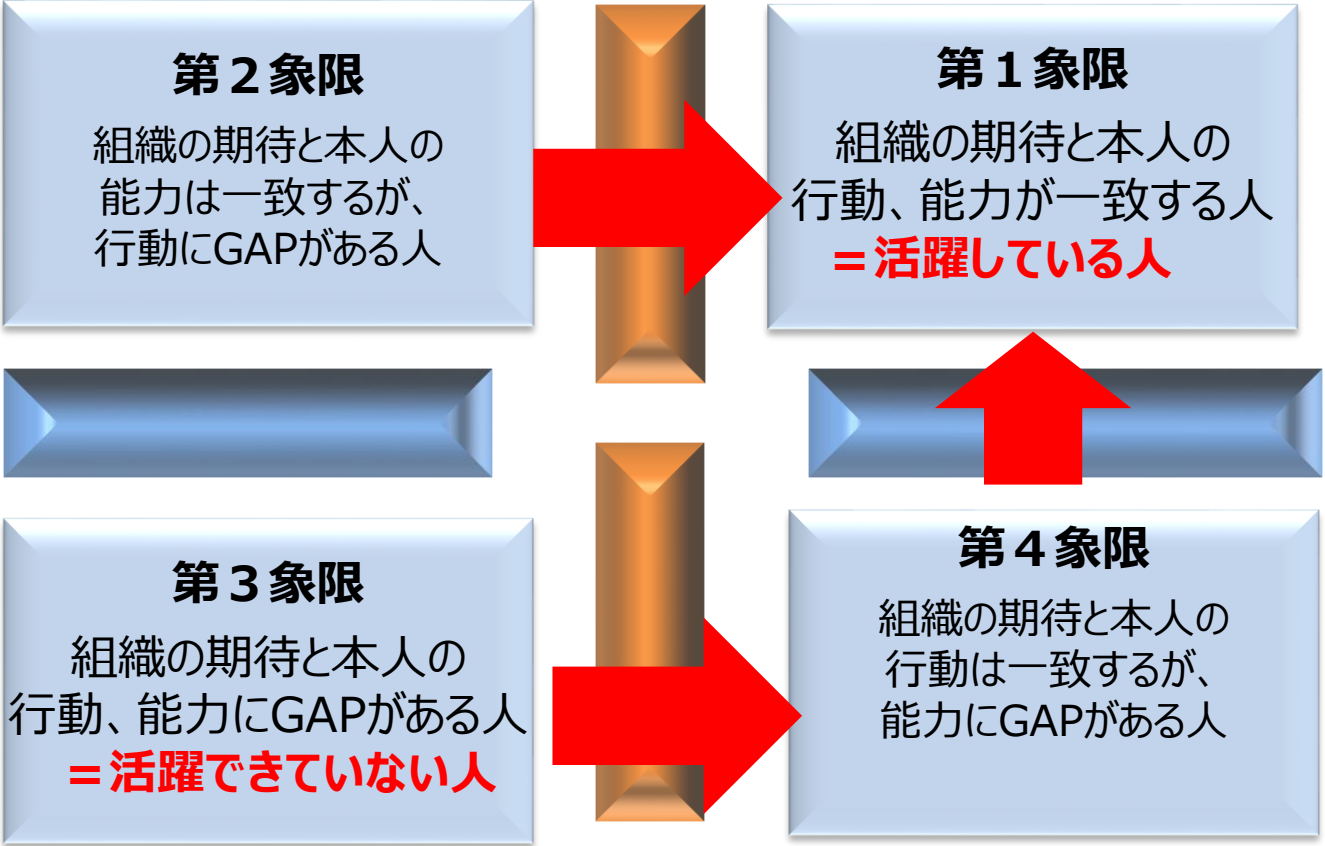
組織の中で業務を遂行する際、**組織の期待**に対して、**個人の能力**、**本人の希望(行動)**がどの位、適合しているかによって、パフォーマンスが違って来る事を分析。4分類し、各事象の人材像を分析をしている

活躍適合度マトリックス2015度



各事象の技術者意識から、
成長出来ない内面的な壁を定義した。

意識の壁(腹落ち)



技術の壁

行動の壁(自己閉鎖)

意識の壁(腹落ち) 内面的な壁の中で重要な「関係の壁」を分析



行動の壁(自己閉鎖)

技術の壁

関係の壁

他人との関係性の重要度
帰属性・所属性

自己的

利他的

第2象限

組織の期待と本人の
能力は一致するが、
行動にGAPがある人

第1象限

組織の期待と本人の
行動、能力が一致する人
= 活躍している人

他人との技術的
比較による優位性
承認の壁

ベテラン

承認の壁

ビギナー

壁を、関係と承認に再定義

第3象限

組織の期待と本人の
行動、能力にGAPがある人
= 活躍できていない人

第4象限

組織の期待と本人の
行動は一致するが、
能力にGAPがある人

一人一人の個人をフォーカスした、内面の心理的プロセス

インナー・ワーク・ライフ(個人的職務体験)

ハーバード・ビジネススクール教授 テレサM・アマビール

社員の個人的職務体験の力学とパフォーマンスの関係を認識、感情、モチベーションの複雑な動きを238名に実施。

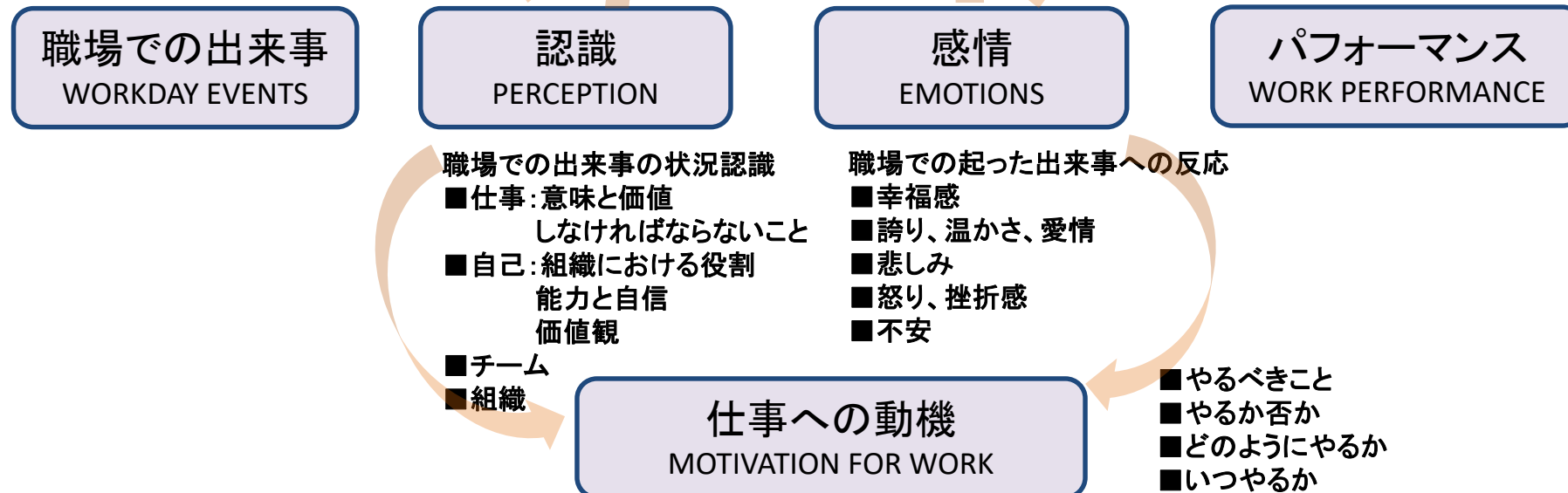
認識: 出来事とその意味について何らかの印象を抱くことであり

また、それを解釈する拠りどころとなる ⇒ **アドラー心理学**

感情: 目的を達成した時の意気揚々とした気持、障害に直面した感情や漠然とした、いい気持、悪い気持も含めれる

モチベーション: 目的を理解して、各時点での行動に移す動因をさす。

環境、外部からの刺激によって意識が変わってくる



関係の壁とは？

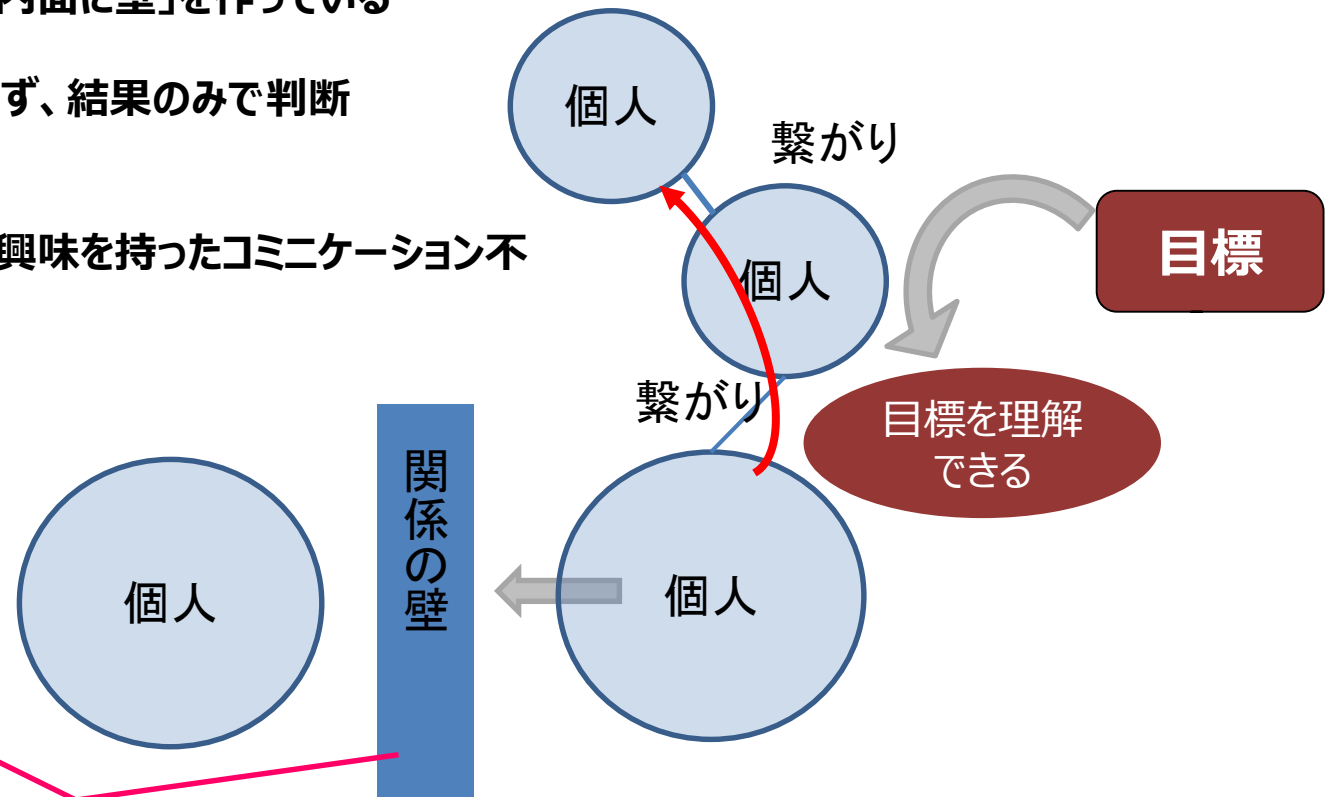
$$\text{壁} = \text{価値観(認識)} + \text{関係性}$$

自分の価値観をとおして、相手から承認されていない認識で「内面に壁」を作っている

相手も、行動を見ていないのでコミュニケーションも上手く行かず、結果のみで判断
結局、行動結果から未達成項目のマイナスの面ばかりを評価

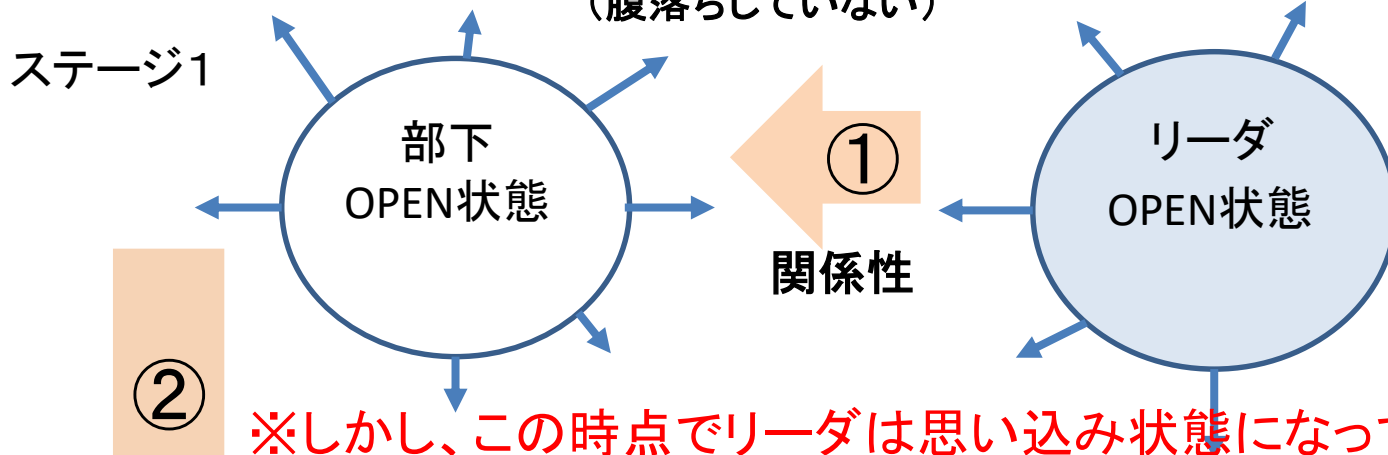
本人の認識（価値観）と組織の目標とにある差異の原因は興味を持ったコミュニケーション不足に落ちいる。

- ・話題の不一致(経験、知識の違い)
- ・理解しようとする気持ち
- ・目的が合わない



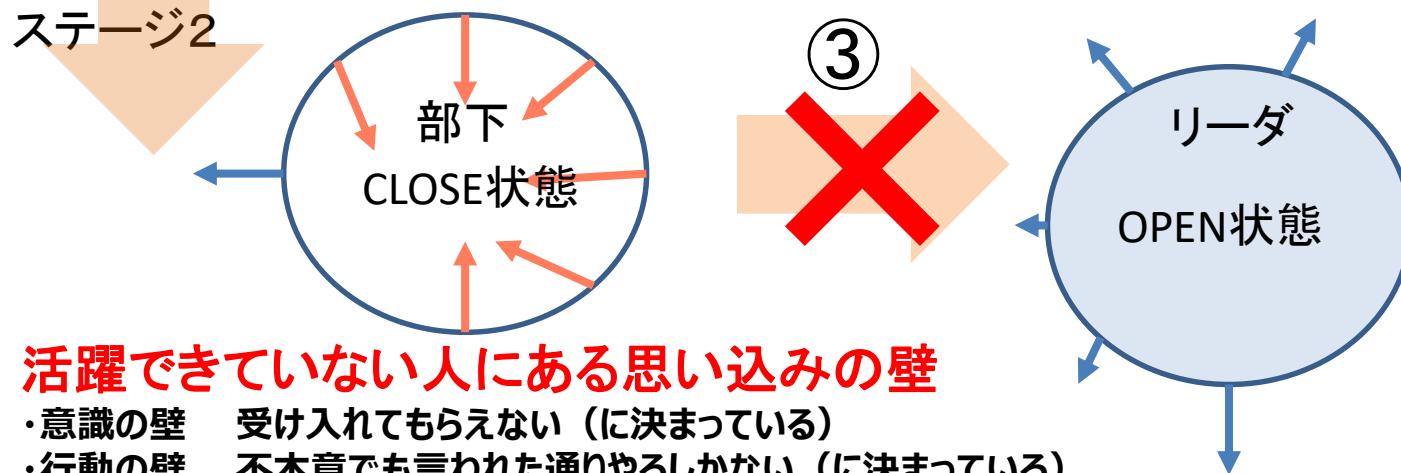
関係性変化プロセス 「お互いに意識の壁がある」

レベルに合わせて説明したつもりでも相手は理解できていない
(腹落ちしていない)



活躍できている人に思い込みの壁が生まれている

- ・意識の壁 積極性に欠ける（ように見える）
 - ・行動の壁 提案ができない（ように見える）
 - ・スキルの壁 経験不足（のように見える）
 - ・技術の壁 求めるIT技術がない（ように見える）
- などが重なり、言っても無駄、相手に興味を持ってない。



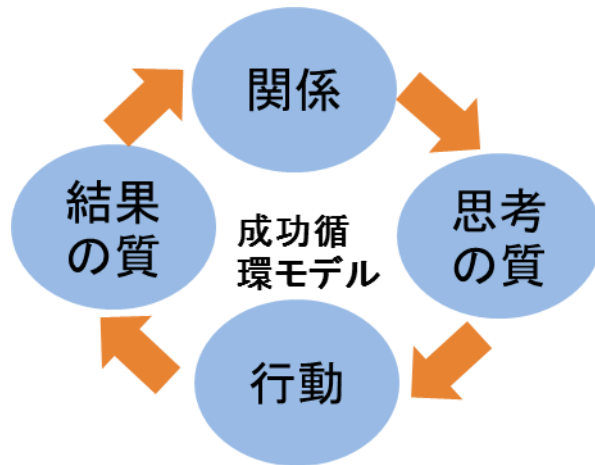
活躍できていない人にある思い込みの壁

- ・意識の壁 受け入れてもらえない（に決まっている）
 - ・行動の壁 不本意でも言われた通りやるしかない（に決まっている）
 - ・スキルの壁 コミュニケーションが苦手なので伝わらない（に決まっている）
 - ・技術の壁 新しい技術が身に着く環境ではない（に決まっている）
- などが重なり、閉じていく。

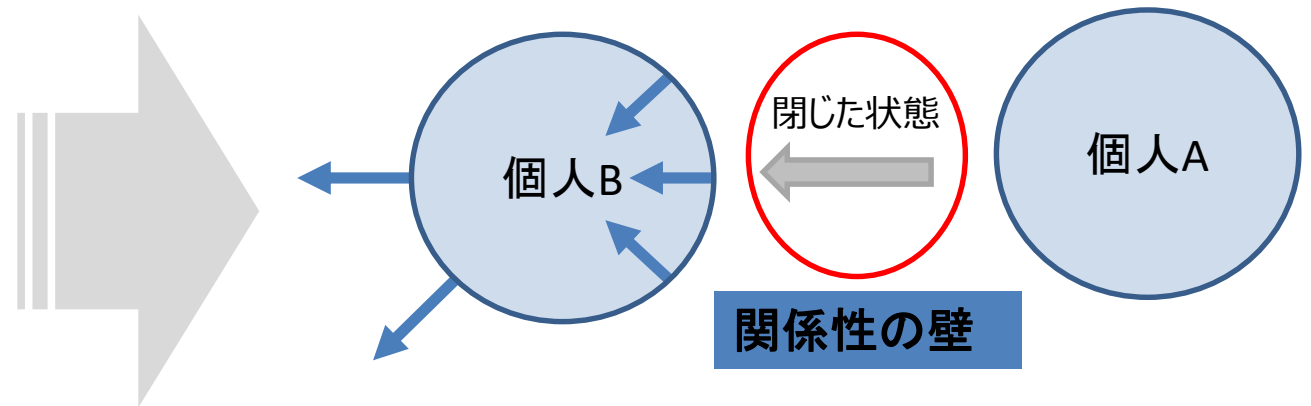
- ・理解されない→言ってもムダ
- ・時間のムダ（浪費）
- ・相手への諦め、期待感の縮小
- ・時間を割いても、（自分は）評価されない

アプローチ 3 関係を変化をさせるためのステップ

ダニエル・キム教授の「成功循環モデル」を
ベースに壁を検討
関係を改善する事がポイント



閉じている人に、いくら座学の研修しても意識は変わらない
また、不信感のある関係の状態で、改善の話をしていても効果はない



関係を変化させる 3 ステップ



誰が改善させるのか

個人 ⇒ 組織 個人が組織に貢献したいのか。
組織の目標、全体感が理解できないと興味は沸かない
組織に対して疎外感があれば興味がわからない。

個人 ← 組織 組織が個人に興味があるか
能力が無いと興味は沸かない。
期待感が無いと興味は沸かない（新人など）

鶏と卵の関係ですが、組織（上司が）個人に興味を持つことが関係を変える大きなトリガーとなる

ステップ1

行動の
承認

ステップ2

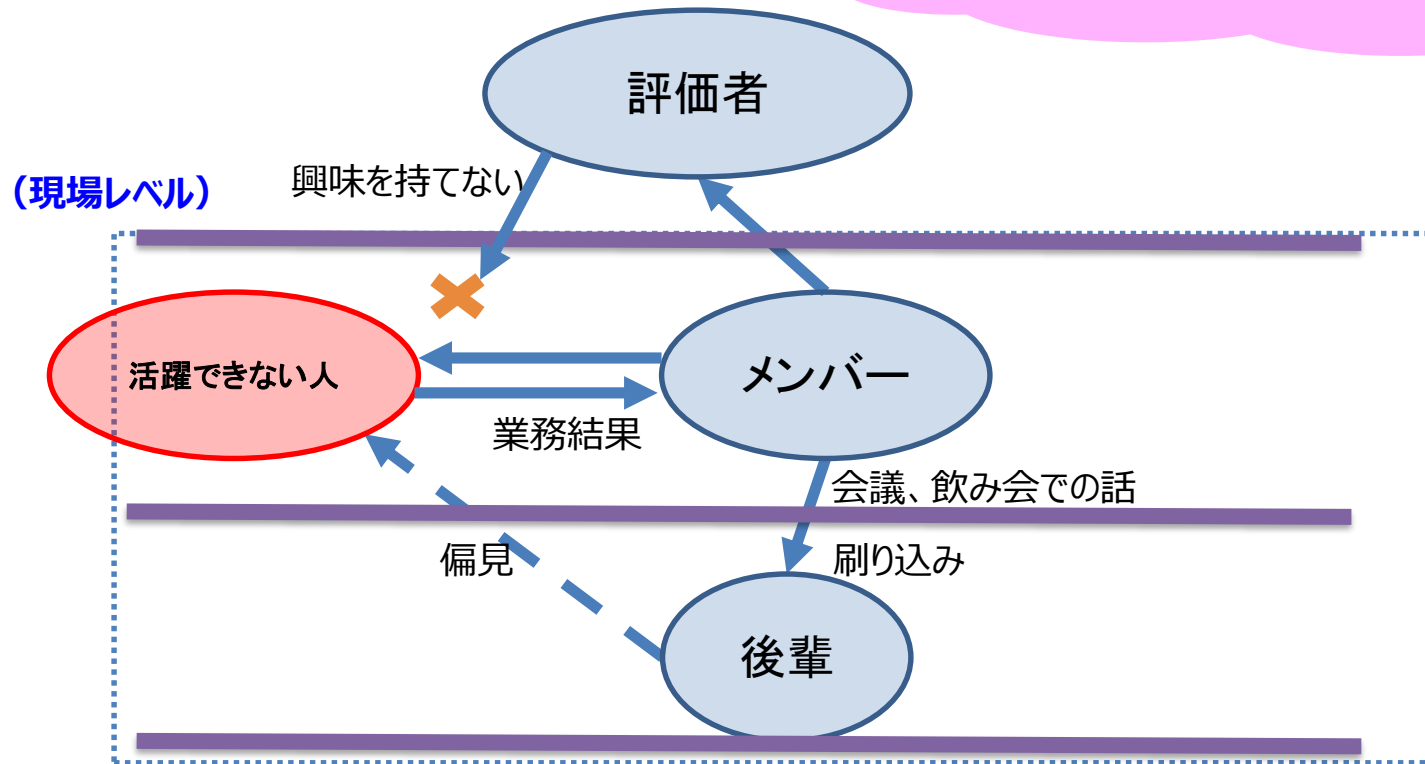
情報を
与える

ステップ3

自ら考
える

3-1 誰が改善させるのか

部門長は活躍している人の情報だけを信頼して、活躍できない人の状況を把握していますか？
活躍できない人の行動を見えていますか？



①誰が対応すべき

評価者がおこなうべし。

- ・メンバーからの情報による評価

- ・ハイパフォーマに対する信頼

⇒ 情報の偏り

- ・閉じた人を開かせる上司は、何故開かせなければならないのか？

開かせるアクションを行う、

メリットをどう考えるか

②メンバー間では

- ・自らの業務遂行目標の評価が優先

- ・業務遂行の結果が全て、遂行の邪魔

- ・自業務のジレンマ

3 - 2 行動の承認

普段からこれができる環境づくりが
事前に必要

現在の行動を承認するのではない
(現在は、評価出来ない、出来ないところを指摘する事は厳禁)

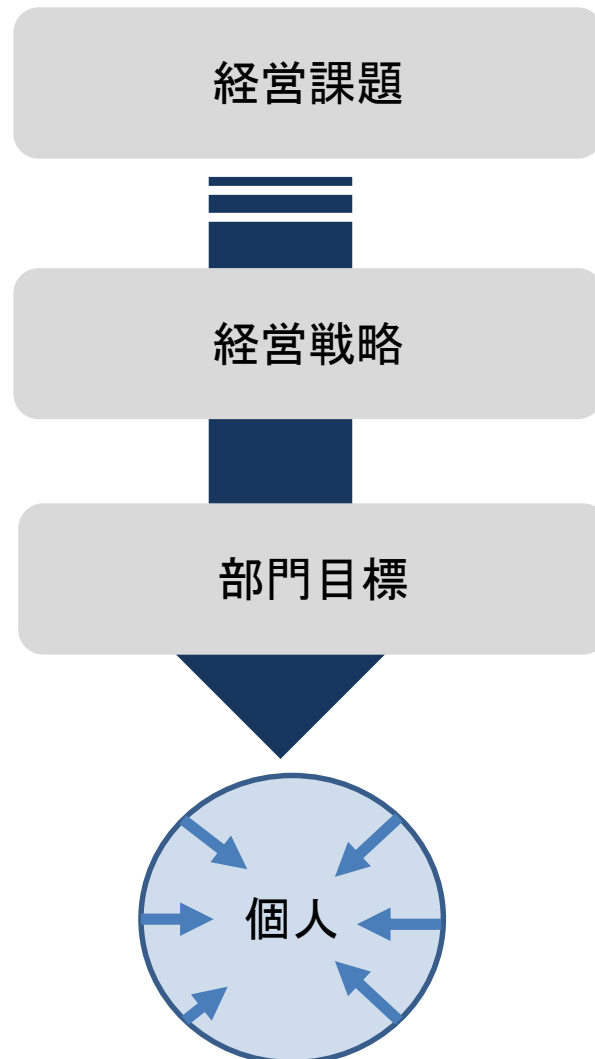
過去で本人が頑張った経験を承認する

- ・学生時代の経験でも良い。自分が輝いた状況を聞く
- ・その時、何故成功したか、どの様に感じたか、周りとはどんな関係だったか
 - ＊ 相手をその時のポジティブな状態にして話を傾聴する
- ・相手の得意な能力、好きな事(価値観)、こだわりを聴きだす。

相手を承認した態度で、積極的な質問

相手の良い面を傾聴している状態から、傾聴者も関係が狭まってくる。

3 - 3 情報を与える



会社の問題に対して情報を与える

- ・自部門の課題、自作業の課題は出さない
- ・部門目標は、部門長が考えたもの（押しつけ）
- ・自作業との影響を考えさせる。他者とは違う（比較されたくない）

普段からゴールを見せていく

問いかける

How Do It でなく Why Do It を考えさせる

立場が変わると、考えも異なる事を理解して傾聴

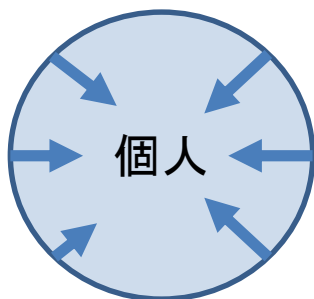
- ・考えを承認し否定はしない（否定は部門長の業務遂行立場で考えるから）
- ・概念化（ビジョン）
- ・自ら気付きを起こさせる。
- ・現場の現状の小さな改善、小さな成長へ意識を向ける

3 - 4 自ら考える

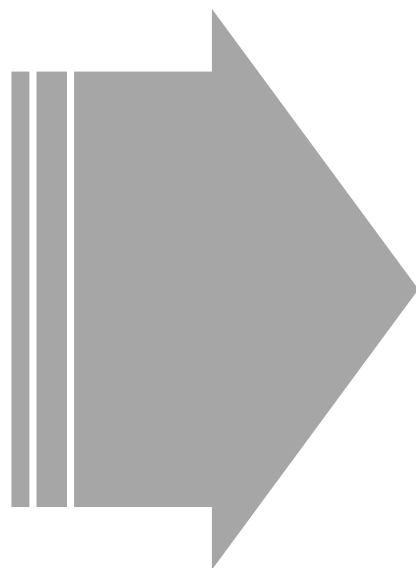
アドラー心理学

考えが凝り固まっている人の感情

日々、職場での関係より、自分の世界に入ってしまった人の感情



閉じた状態



①人は変わることができない、状況や境遇で人生が決まる

自分にはハンディがある、状況や境遇が悪いから、何をやってもだめだ。
この歳だし、今から何をやっても変われない。
会社の方針、状況が分からない。何も言われなし、期待もされていない。

②認めてもらえない

言われた仕事をきちんとしているのに、認めてもらえない。
細かな問題を解決しても、結果しか認めてくれない。
色々やっているのに、褒めてくれない。

③いつも劣等感を抱いている

何をしても、上司の言われたことが、期限内に終わらない。
自分は出来ない人だ。
いつも怒られる。周りの誰も自分に興味がない

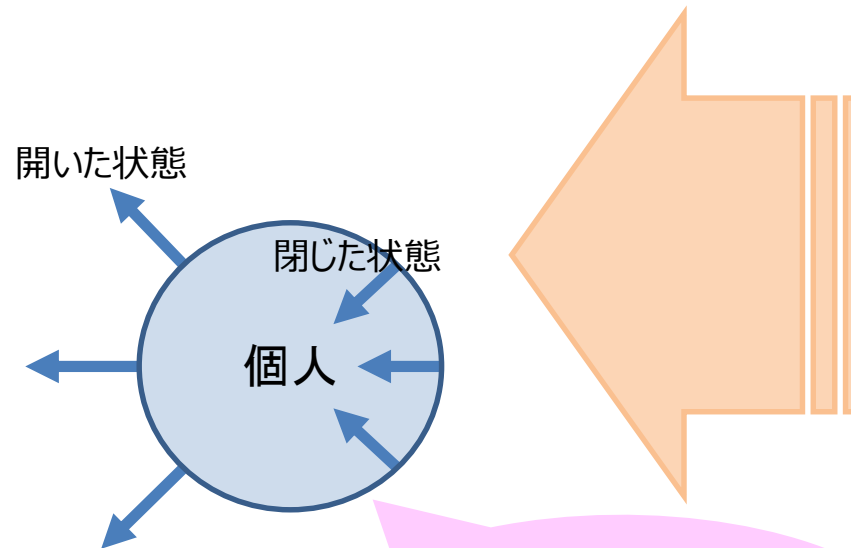
④なんでも他人と比較してしまう

- ・まわりの人がみんなできることが、自分だけできない。
- ・自分だけ能力が劣っている。自分は無能だ。
- ・なにをやってもだめ、上手く行かない。

3 - 4 白を変える

組織の経験に対して、他者比較するのではなく
自分が考え、現経験をどの様に感じるかで
他者比較をなくする。

職務以外の個人の能力に興味を持つことが大切



この後、行動した事
に対して承認をして
あげる

①自分の行動は自分で決められる

- ・どんなハンディを持てようと、どんな境遇・状況に置かれようと、それだけではその後の人生は決まらない。
- ・同じハンディや境遇・状況にいる人が、同じ人生を歩むわけではない。
- ・人は変わらないのではなく、ただ「変わらない」という決心を下しているに過ぎない。
- ・建設的（創造的）な行動をとるか、非建設的（破壊的）な行動を取るかは自分で決められる。

②人に認められる必要はない

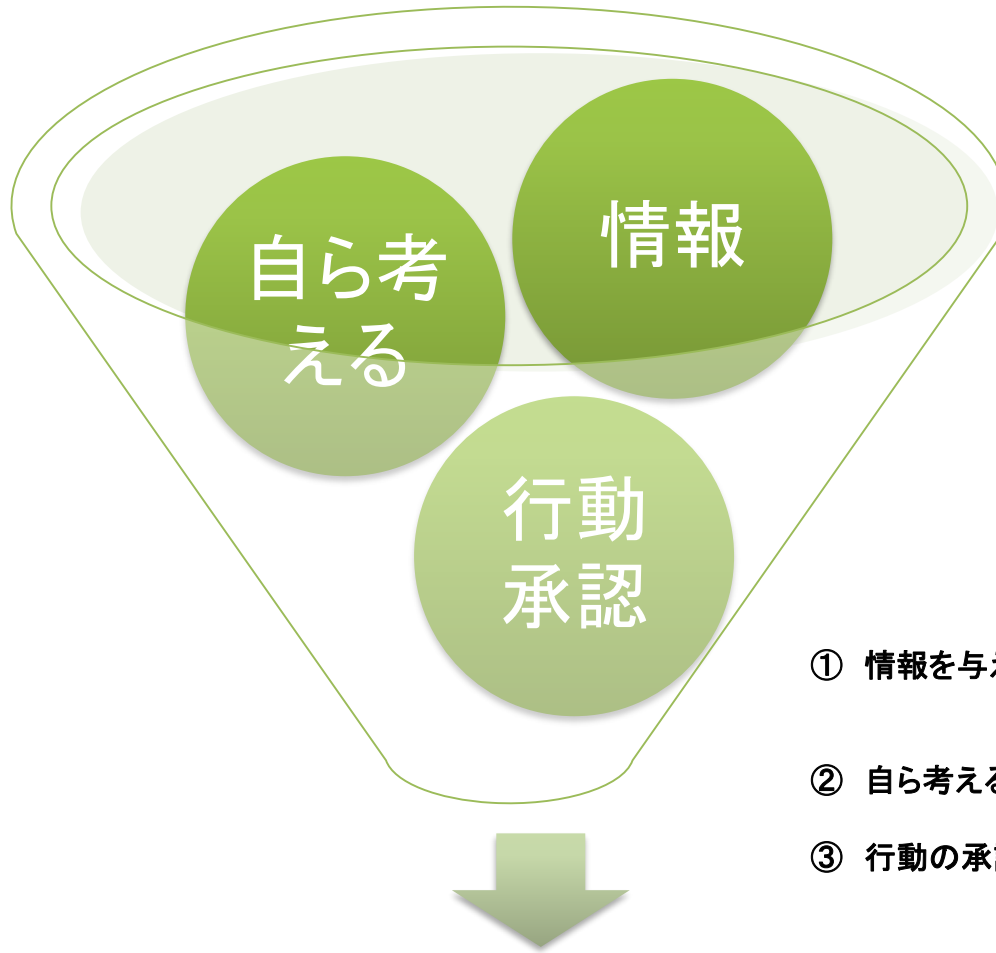
- ・人に認められることは、褒めてもらい、報酬を貰うために行動すること。
- ・褒めてくれる人がいなければ適切な行動をとらなくなる。罰する人がいなければ不適切な行動もとる。結果的に自分が本来やるべきことに没頭できない
- ・すべての人に好かれようとする人生は、素顔の自分ではなく、偽りの自分を演じることで、自由ではない。
- ・今やろうとしていることは誰の課題なのかを考え、もし他人の課題なら考えることを止め、自分の課題だけに集中する。

③劣等感を抱くのは正常

- ・劣等感は、永遠の成長や進化を生むもの。
- ・出来ないから、何倍も努力しようと頑張ることは素晴らしいこと。
- ・劣等感は、他者と比較して抱くものではなく、自分の理想との比較して抱くもの。

④ありのままの自分を受け入れる

- ・本当は出来ないのに、出来ると言い聞かせる必要はない。
- ・出来ないことは悪くなく、普通であることは無能でない。
- ・ダメな自分を受け入れながら、前に進めばよい。
- ・できないのは、単に経験不足であったり、そのもの自体が向いていないだけ。最も向いていること（自分の課題）だけに集中せよ。



- ① 情報を与える: 組織に求められているものは何か、
何故変革をさせようとしているのか、組織の情報を伝える
(How do it⇒ Why do it へ)
- ② 自ら考える : 自ら状況を理解し、自分の意思によって行動させる。
- ③ 行動の承認 : 相手の過去を含めた成功を認め、承認をする

人を変えるために！

自己成長できる 自律型人材の思考と行動の分析



分科会 B

1. テーマ

自己成長できる自律型人材の思考と行動 の分析

サブテーマ

～ 思考と行動の本質を探る ～

2. 本分科会の研究目的

自律型人材の“思考・行動”特性から
その「**本質**」を探り、定義する
加えて、その定義の妥当性を検証する

“自律型人材のコンピテンシー”（思考・行動特性）の整理に留まらず
もっと**根幹**となる要素（自律型人材となるための**必須条件**）を探る

3. 最終成果物イメージと方法の決定

目標はかなり高め！

説得力のある「思考と行動の本質」が見える化
⇒ “自律型人材”を目指す個人・組織の取組みの足がかり
“思考(内面)の特徴と行動コンピテンシーの一步先を行くもの”のイメージ”

チャレンジ！

ア) 「自律型人材」を定義（部会全体共通）

イ) 各社一定の対象者（自律型人材に限定しない）に対し、

特徴的な思考・行動傾向を調査、検証

- アンケート（思考と行動の両方）
- 思考傾向テスト(カレイドコンパスJOBバージョン)
- アンケート結果とカレイドコンパスJOBバージョンの結果の相関の考察

ウ) 自律型人材に共通する「思考と行動の本質」の考察

- 汎用的な人材モデルで表現？（なにか汎用的なツール作成？）
- その他 “新たな気づき” や “今後の課題” などを補足

4. 結論

思考と行動の**本質**を確認できるまでの結果を得ることはできません
でした・・・
がしかし、今回の分析で分かったこともあります。



分かったこと

自律した人のイメージをアンケート（自律性チェックアンケート）を通して、ほぼイメージ通りであることが確認できた。

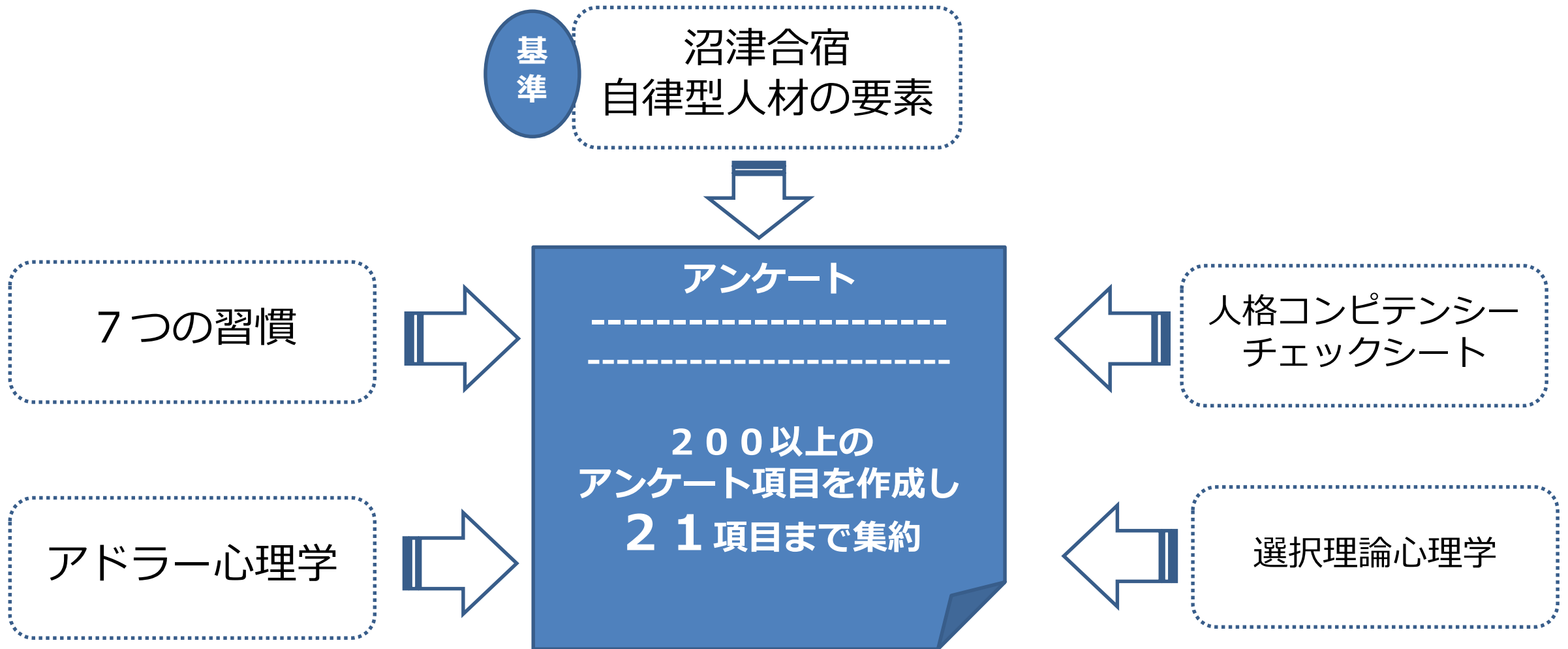
⇒ **質問内容に一部見直しが必要。**

自律した人は**「挑戦・克服」を重視。「原理原則・信念」とのカテゴリがほぼ全てと相関があり、かつ高い**。対して自律していない人と思われる人は相関の高いカテゴリがほぼなく、一貫性は見られない。設問別では、「失敗を恐れない」や「目的や手段を創る」点で大きな傾向の違いがみられる。

カレイド・コンパスでは行動から思考を分析、自律性チェックアンケートの結果との相関関係を見ることにより、自律には**未来、変化、抽象、準備**という思考が関係することも分かった。

自律した人は、**未来思考が強く**、目的・目標を持って**変化できる、または、変化することに抵抗がない**ようです。一方、自律していない人は過去思考が強く、変化を好まないという思考傾向があるようです。

5. 活動詳細：アンケート内容の検討



※アンケートの設問設計は、分科会活動中盤で最も困難を極めた

5. 活動詳細：アンケート項目のカテゴリの検討

- ・アンケート項目のカテゴリの検討
⇒ 沼津合宿で洗い出したカテゴリから、次のようなカテゴリへ。

沼津合宿	→ 新カテゴリ	→ 最終カテゴリ
判断力・他	価値観	価値観・価値創造
発想力・他	価値創造	
主体性・他	原理原則	原理原則・信念
信念・他	信念	
自己成長・他	自己認識	自己認識・自己成長
自己成長・他	自己成長	
主体性・他	主体性	主体性・責任性
責任感・他	責任性	

沼津合宿	→ 新カテゴリ	→ 最終カテゴリ
影響力・他	他者との関係	組織・他者との関係
影響力・他	他者との協働	
探求心	探求心	探求心
行動力・他	挑戦・克服	挑戦・克服
目標設定・他	目的・目標	目的・目標
自己管理・他	モチベーション	モチベーション

新カテゴリ=14 ⇒ 最終カテゴリ=9

5. 活動詳細：アンケート内容

- ・カテゴリの中で、自身が一番大事だと考える順番を1,2,3の順位付けをしてもらう。
⇒ 「自律型人材」カテゴリのうち、自律型人材はどれを一番重視しているかを情報収集するため

番号	カテゴリ内容	カテゴリ
1	あなた自身の信念や原理原則	1. 原理原則・信念
2	あなた自身にとって意味のある目的・目標	2. 目的・目標
3	自らの価値観あるいは価値を創造すること	3. 価値観・価値創造
4	自らの意思でモチベーションをコントロールすること	4. モチベーション
5	現状の自己を認識し、自ら成長すること	5. 自己認識・自己成長
6	主体的に行動すると共に、自らの行動には責任を持つこと	6. 主体性・責任性
7	諦めずに挑戦し、困難も克服すること	7. 挑戦・克服
8	様々なものや事柄に対する探求心(探究心)	8. 探求心
9	自己だけではなく組織や他者との関係を大切にすること	9. 組織・他者との関係

このカテゴリ名は
アンケートでは
非表示にする

5. 活動詳細：アンケート回答方法

- ・ 回答は「選択式」とし、次の6段階の選択方式とする。

選択段階	内容
6	かなりあてはまると思う
5	あてはまると思う
4	どちらかというにあてはまると思う
3	どちらかというにあてはまらないと思う
2	あてはまらないと思う
1	全くあてはまらないと思う

アンケートの設問数は21設問 **84/126点以上を自律性が高いと仮定した。**
(アンケートの設問内容は省略)

理由：全ての項目を「どちらかというにあてはまると思う」と回答した場合 **4点×21設問=84点**となるため、それ以上を自律性が高いと判断した。

5. 活動詳細：アンケート集計軸の検討

・集計するための必要情報（集計軸情報）

氏名(略記号)	※ 氏名は記号(1・2・3～番号等で良い)
年代	20代、30代、40代、50以上
役職	一般職、主任/係長クラス、課長クラス、部長クラス、役員
職種	IT(企画・開発・保守・運用)、その他（人事・経理・営業など）
性別	女性・男性

5. 活動詳細：カレイドコンパスとは

- NATO（北大西洋条約機構）をはじめとする、世界40か国で思考傾向や好み、行動パターンを科学的に分析するために使用されてきたIDコンパス（Identity Compass）をもとに行動に関する質問から簡易的に思考の癖を分析できるように改良された分析ツールです。

※思考の癖を分析するもので、良し悪しを評価するものではありません。

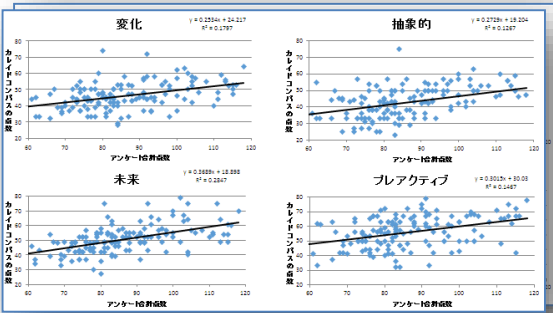
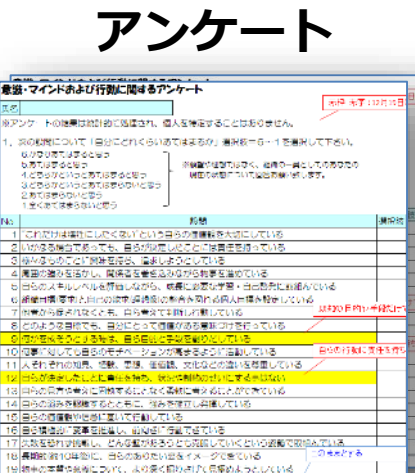
<組織での使用例>

適材配置、チームビルディング等、組織のパフォーマンスの向上のため、メンバー自身が自分自身を知ることと、メンバーの思考傾向や好みを知ることにより、コミュニケーションを円滑にするために使用されています。

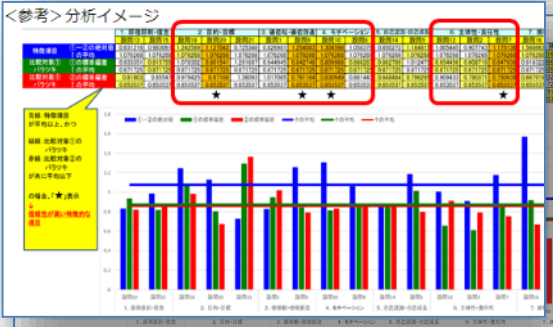


5. 活動詳細：分析チーム編成

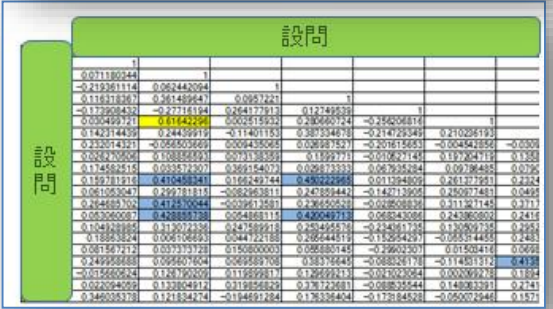
アンケート及びカレイドコンパスの結果を集計し、以下3つのチームにて分析を行った。



チーム① アンケート結果とカレイドコンパスの相関を分析する



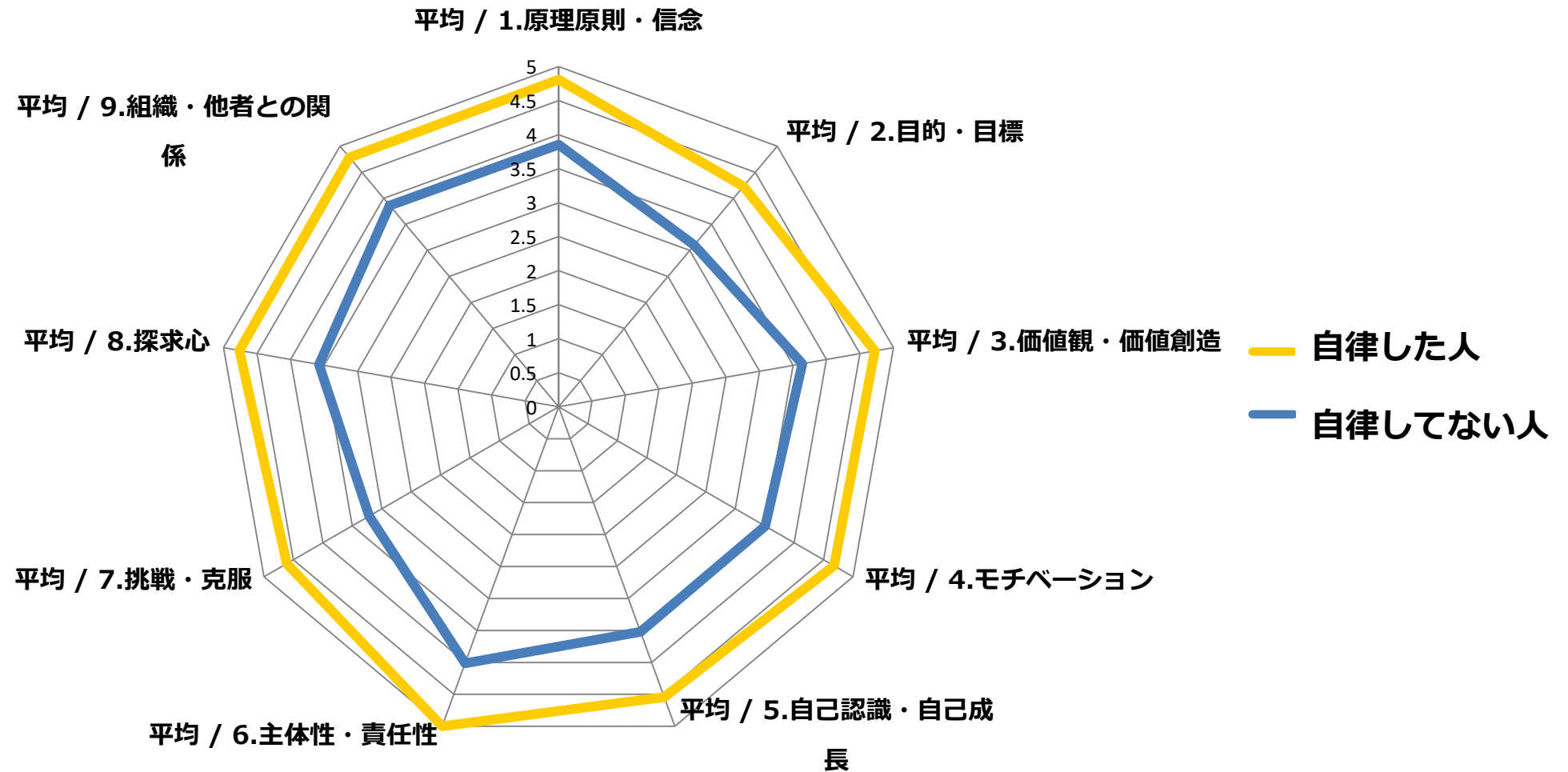
チーム② アンケート及びカレイドコンパス結果の平均値とバラつきを確認、正当性、妥当性の分析を行う



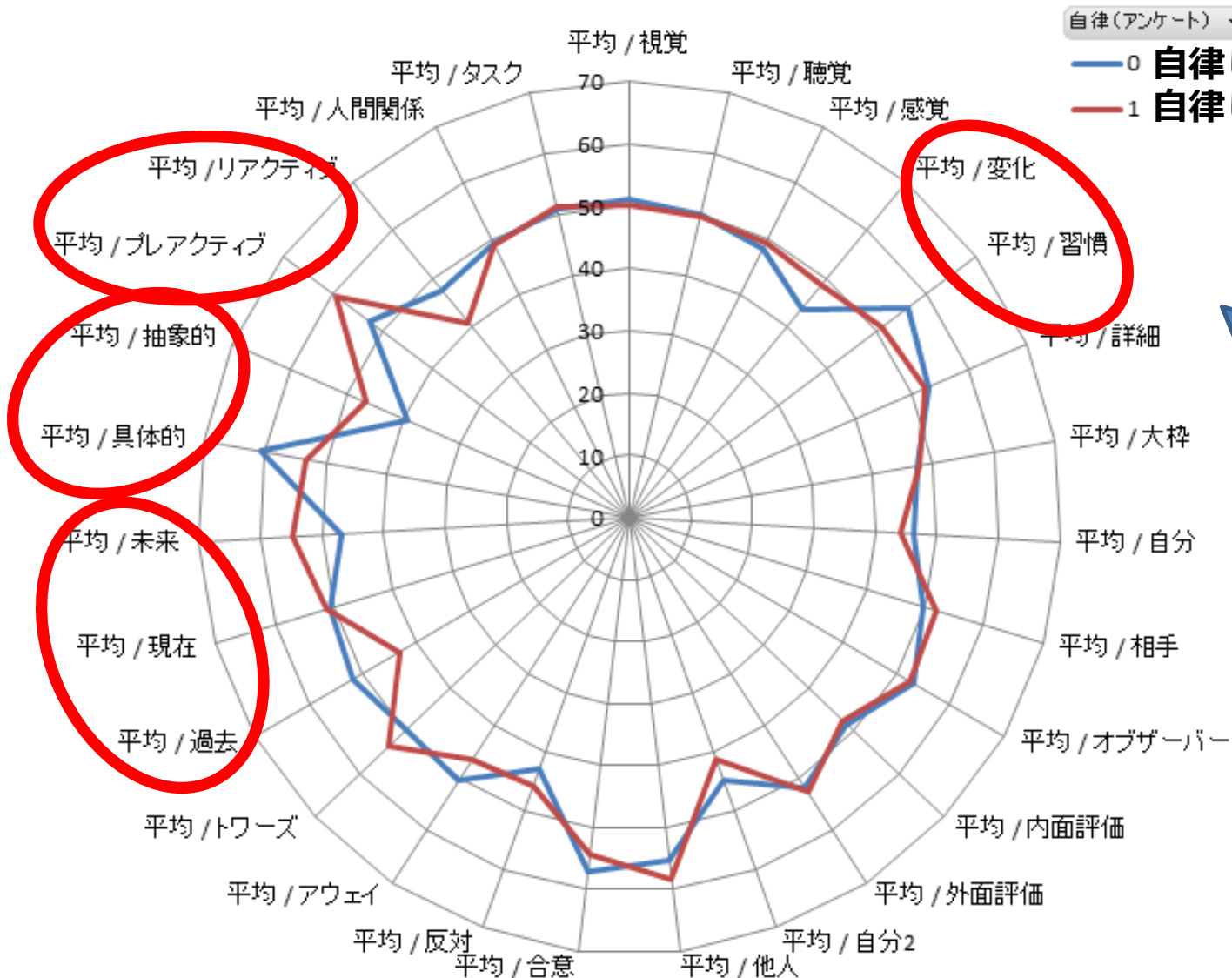
チーム③ アンケート及びカレイドコンパスの各項目の相関関係を分析する

5. 活動詳細：アンケート結果

自律した人と自律していない人で、カテゴリ単位での優劣は見当たらない。



5. 活動詳細：カレイドコンパスとアンケート点数の相関関係



顕著な差がある思考傾向

- ① 変化 — 習慣
- ② 未来 — 過去
- ③ 抽象的 — 具体的
- ④ プリアクティブ — リアクティブ

5. 活動詳細:カレイドコンパス・アンケートの設問間の相関関係进行分析

<結論>

「自律した人」「自律していない人」での明らかな違いはなかったものの以下の傾向が示唆できる。

＊「**自律した人**」は回答の相関関係が多数確認され、**一貫性のある考え方ができる**といえる。

＊「**自律していない人**」は、「**主体性・責任性**」は高くあるべきものとの認識があるものの、**思考のクセは第三者の立場から物事を見ており、考えの中に矛盾がみられることがある。**

<考察>

①カレイドコンパス

「未来志向」と「客観的視点」、「自分志向」と「リアクティブ」の相関が高い。時間軸や物事を広い視野で見れる傾向もあれば、自身の判断で瞬発的な対応を得意とするとの傾向が見えた。

②アンケート

自律した人は「原理原則・信念」と「挑戦・克服」のカテゴリがほぼ全てと相関があり、かつ高い。対して自律していない人は相関の高いカテゴリがほぼなく、一貫性は見られない。設問別では、「失敗を恐れない」や「目的や手段を創る」点で大きな傾向の違いがみられる。

③カレイコンパスとアンケート

アンケートとカレイドコンパスの相関に一貫性があり、思考のクセが意識としても表出しており、行動へ結びついていると考えられる。「モチベーション」「探究心」において、相関が高く表れた。

他律から自律型人材へ変わるための分析と調査 (I T 人材のやりがいを体系化)



分科会 C

Cチーム検討テーマ

他律から自律型人材へ変わるための分析と調査 (IT人材のやりがいを体系化)



問題意識

なぜ、人は自律的に活動し、会社への貢献を行うのか？
なぜ、そんなに強い思いをもって働くことができるのか？
なぜ、何か強制されるわけではなく、主体的に働くことができるのか？



仮説

人それぞれにやる気の源泉があり、それを充足するために働いている！



テーマ

みんなのやる気を整理してみよう！
やる気スイッチの体系化で自社の社員も元気になってもらおう！

自律型人材の特徴の洗い出し

- ✓ 参加メンバーが考える自律型人材の特徴について意見だし
- ✓ 各社にいる自律型人材の特徴を洗い出し
- ✓ 特徴から分析ポイントを整理

やる気の源泉事例収集

- ✓ 前フェーズで整理した分析ポイントをもとに各社で自律していると思われる人材にヒアリング
- ✓ やる気の源泉を類型化

事例分析 & 考察

- ✓ 類型化したやる気の源泉を高めるための施策を検討
- ✓ 今回の事例分析の考察
- ✓ 今回の課題を振り返り今後の課題を整理



自律型人材の特徴

- ・ 高い成長意欲がある
- ・ 全体を俯瞰できる
- ・ 主体的に行動できる
- ・ 成果を出せる
- ・ 周囲を巻き込む

行動

- ・ 課題抽出、解決力
- ・ 目標設定力
- ・ コミュニケーション力

スキル

- ・ 前向き
- ・ 仕事を楽しむ

性格

- ・ 当事者意識
- ・ 責任感

マインド



ここまで抽出した自律型人材の特徴を整理してみると、4つのキーワードが見えてきた
そのキーワードの中でも「行動」に特徴の多くが集まっていることがわかる

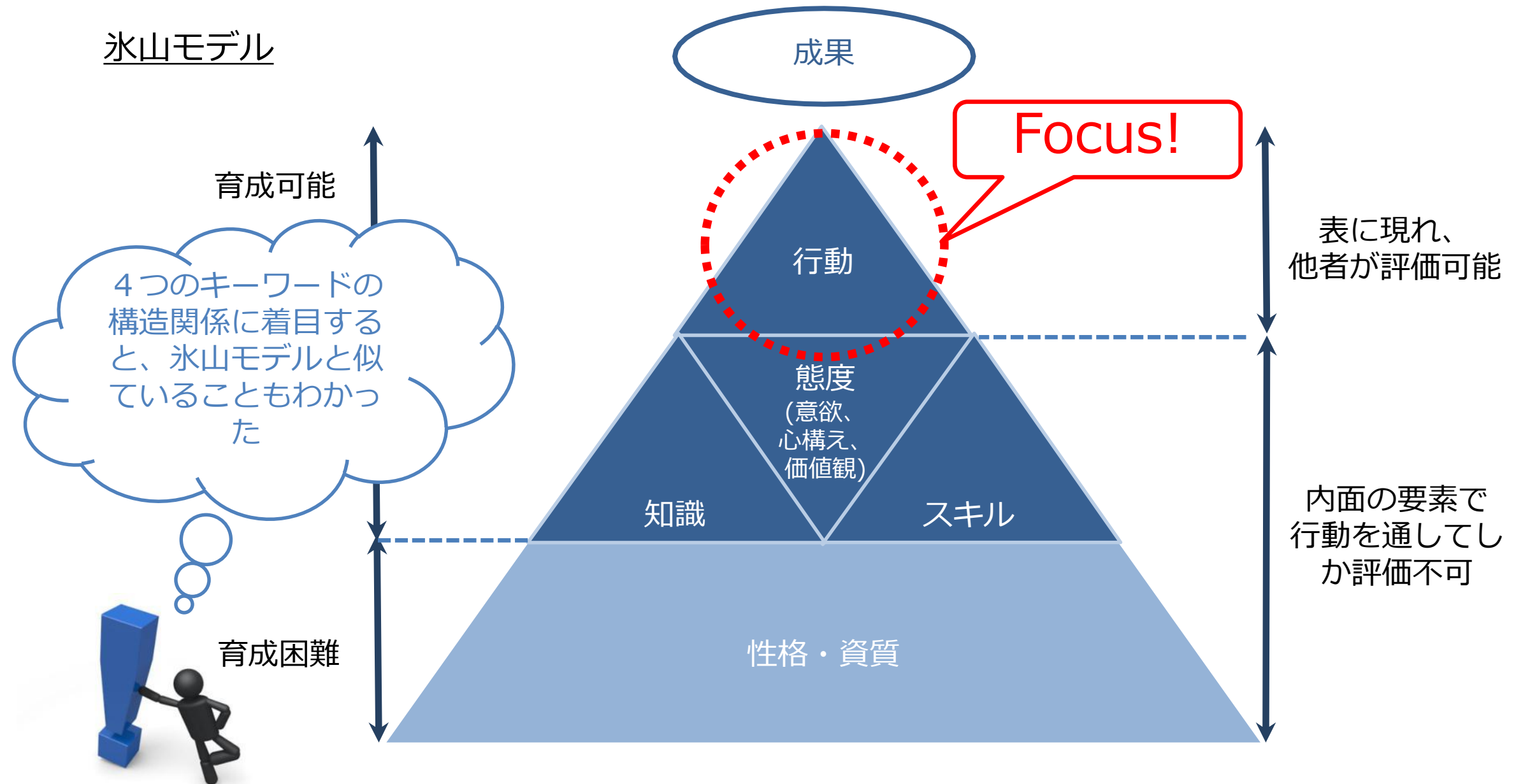
チームとしての自律型人材の定義と特徴整理

自律型人材の特
徴の洗い出し

やる気の源
泉事例収集

事例分析&
考察

氷山モデル



チームとしての自律型人材の定義と特徴整理

自律型人材の
特徴の洗い出し

やる気の源
泉事例収集

事例分析&
考察



自律型人材の特徴の洗い出し

- ✓ 参加メンバーが考える自律型人材の特徴について意見だし
- ✓ 各社にいる自律型人材の特徴を洗い出し
- ✓ 特徴から分析ポイントを整理

やる気の源泉事例収集

- ✓ 前フェーズで整理した分析ポイントをもとに各社で自律していると思われる人材にヒアリング
- ✓ やる気の源泉を類型化

事例分析&考察

- ✓ 類型化したやる気の源泉を高めるための施策を検討
- ✓ 今回の事例分析の考察
- ✓ 今回の課題を振り返り今後の課題を整理

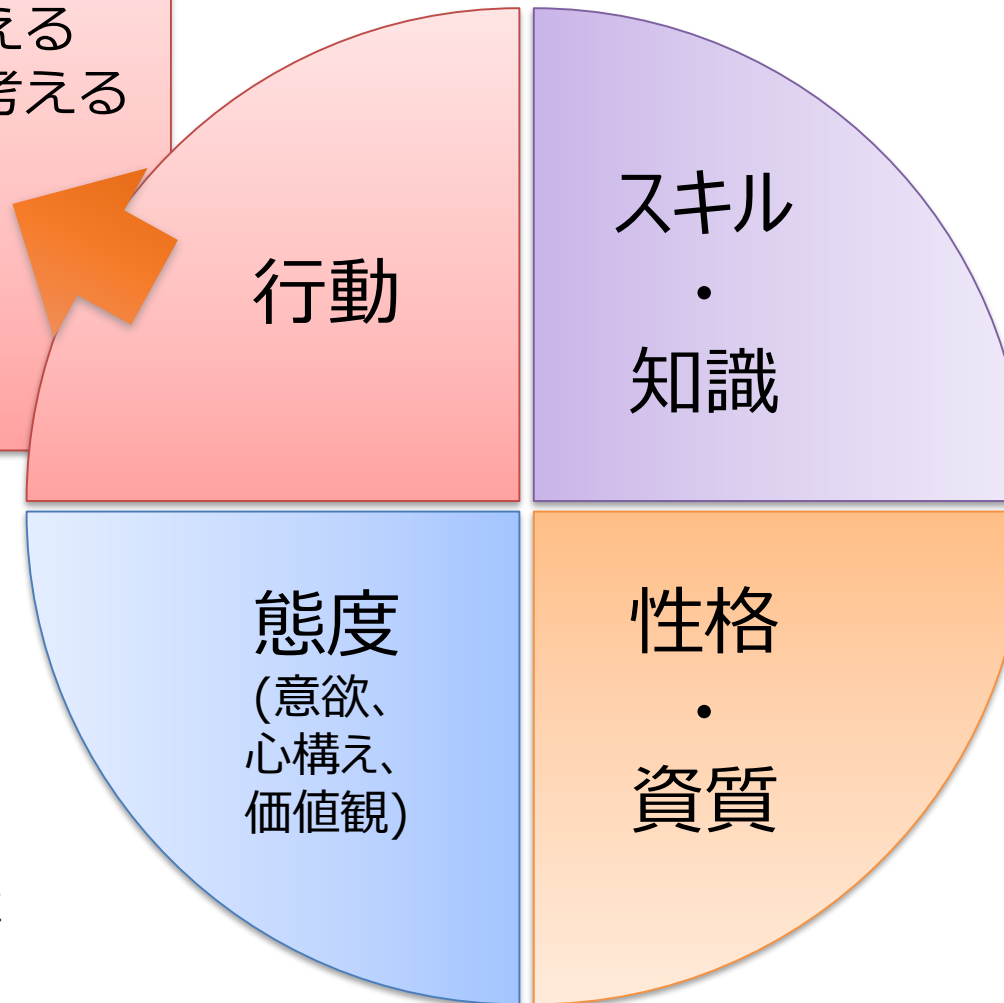
メンバーの議論から出された自律型人材の特徴として「**行動**」に多くの要素が含まれていた。

冰山モデルからも人が客観的に把握できるのは行動であり、行動にフォーカスをあてて議論を進めていくことにした。 → **見えないとこでなく、見えるとこにフォーカスした。**

- 目標を設定する/未来を描く
- 所属部署を超えて全体最適を考える
- 会社の課題を抽出し、解決策を考える
- 周囲を巻き込む
- 情報発信が多い

・・・5つに集約！

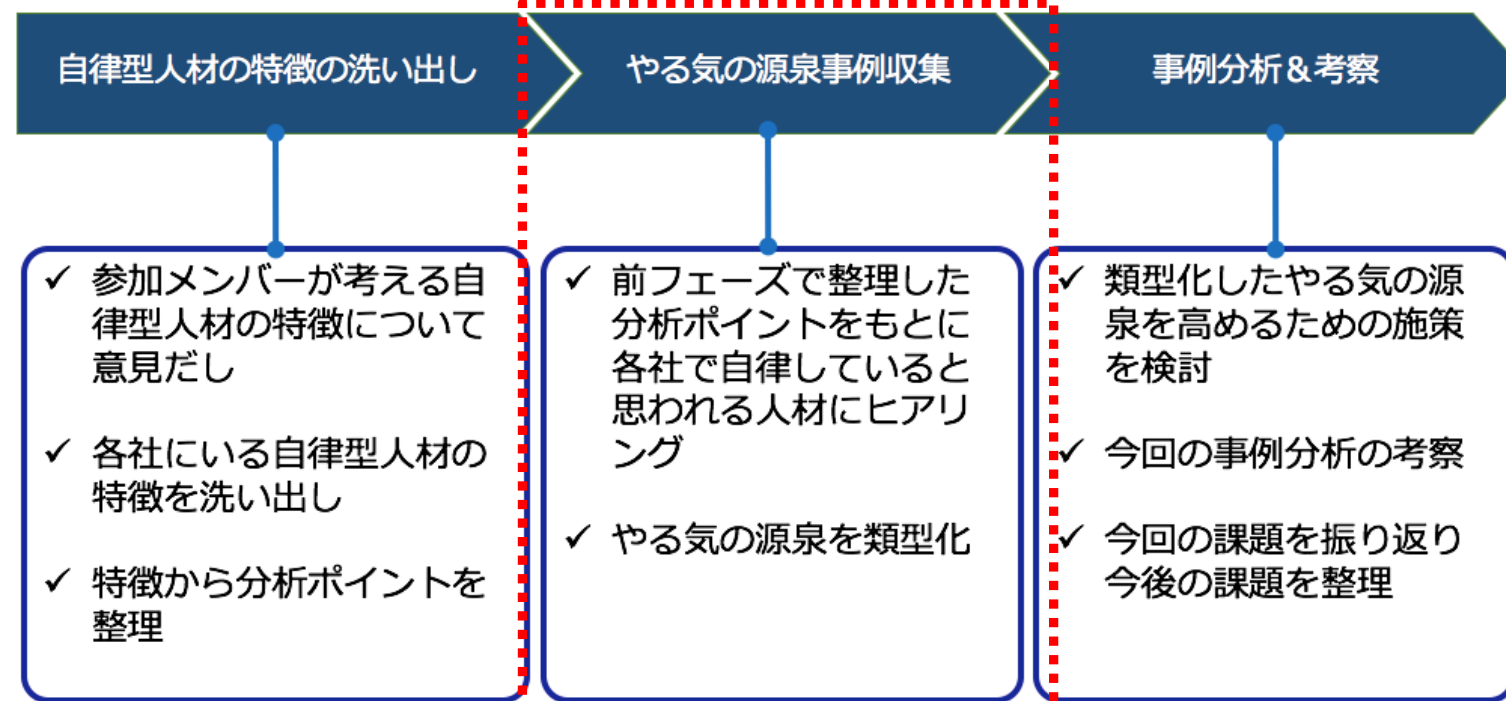
自律型人材の特徴



- 課題抽出、解決力
- コミュニケーション力

- 前向き
- 仕事を楽しむ
- 責任感
- 当事者意識
- 成長意欲
- 自主性/自発性





ここまで整理した行動をもとに、各社にいる自律型人材は、なぜその行動ができるのか、ヒアリングを実施する。

※ヒアリングする自律型人材は参加メンバーが自律型人材と思う人材とする。

ヒアリング結果から各社の事例を共有し、やる気の源泉を類型化する。

集約した5つの行動についてヒアリングする
ヒアリングにあたっては、発想のヒントとして「選択理論」の
5つの基本的欲求をベースとした

1. 未来を描き、目標を設定していますか？
2. 所属部署を超えて全体最適を考えていますか？
3. 会社の課題を抽出し、解決策を考えていますか？
4. 周囲を巻き込んで仕事をしていますか？
5. 自分から情報発信をしていますか？



- 愛・所属の欲求
- 力の欲求
- 自由の欲求
- 楽しみの欲求
- 生存の欲求

やる気の源泉のヒアリング

自律型人材の特
徴の洗い出し

やる気の源
泉事例収集

事例分析&
考察

未来を描き、目標を
設定している

全体最適を考えて仕
事をしている

会社の課題を抽出し、
解決策を考えている

周囲を巻き込んで仕
事をしている

自分から情報発信を
している

会社貢献

会社貢献

会社貢献

会社貢献

会社貢献

好奇心

好奇心

好奇心

好奇心

成長意欲

成長意欲

成長意欲

成長意欲

達成意欲

達成意欲

達成意欲

人間関係構築

人間関係構築

人間関係構築

使命感

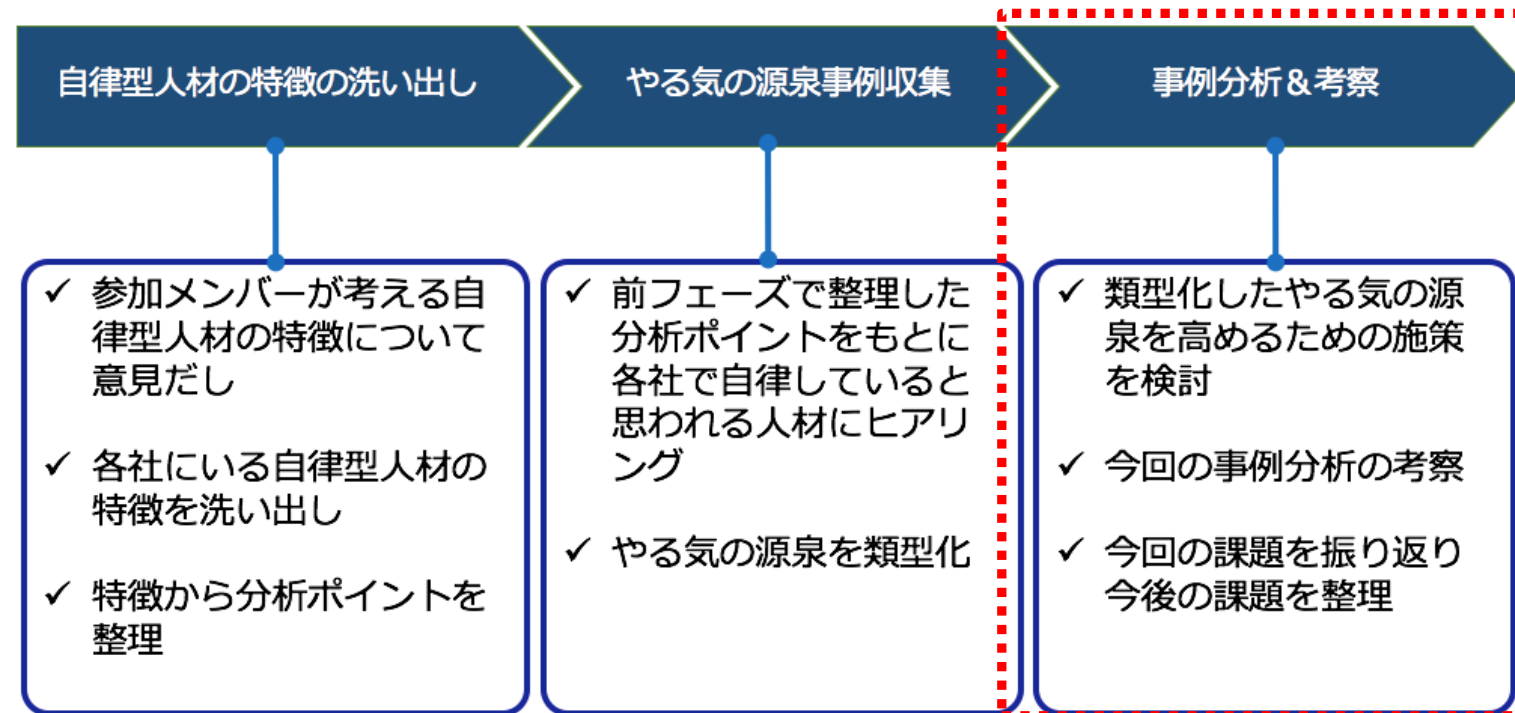
使命感

危機感

変化へのチャレンジ

源泉

集約はできる
が、中身は個人
により多種多様



ヒアリング結果からやる気の源泉を、上位3つ（会社貢献、好奇心、成長意欲）に絞った。
※時間的な制約もあり登場回数で選出した。

この3つのやる気の源泉を高める方法を考える。

事例を分析した結果をまとめ研究会として何か提言できることはないか？

やる気の源泉

やる気の源泉の高め方と具体的施策

会社貢献

- ✓ 会社の経営理念を理解する
 1. 朝礼、フォロー研修で教育する
 2. 経営理念を評価項目（査定項目）に定める
- ✓ 所属意識（部、グループ）にとらわれない
 1. 横断組織を作り、その枠組で評価する
 2. マネージャーの評価軸をかえる（組織をまたいだ体制での成果を評価する）
 3. 他部署への情報発信の場を設ける（横のつながり、知識の共有）
 4. 組織横断的な人材ローテーションの実施
- ✓ 会社の課題を意識する
 1. 事業計画、中期計画を定期的に社員に共有する
 2. 事業計画と個人のミッションを結びつける
- ✓ 役割・期待を明確にする
 1. 上司は、役割・期待を明確に伝える
 2. 上司は、定期面談以外に部下と向き合う時間を作る



やる気の源泉

好奇心



やる気の源泉の高め方と具体的施策

- ✓ 他部署の活動・取り組みに関心を持つ
 1. 部署の活動、取り組みなど、社内報などで情報を発信する
 2. 物理的に時間を設け、情報収集のための時間とする
(たとえば、金曜日の午後は情報収集するための時間など)
- ✓ 経営層の考えを知るなど会社全体を見渡す
 1. 経営層が経営戦略、事業戦略を定期的に社員に発信する
- ✓ 成功体験を積み、周辺知識の重要性を知る
 1. チャレンジする風土を醸成する
(犯人探しではなく、失敗の原因を追究する雰囲気を作る)
 2. 評価方法を見直し、結果だけでなく、プロセスも評価対象とする
 3. 期待する結果を共有し、そのために必要な知識、スキルを考えさせる

やる気の源泉

やる気の源泉を高め方と具体的施策

成長意欲

- ✓ いまの仕事を成長につなげる、新しい仕事へチャレンジする
 1. 上司は、今の実力よりもちっと上の仕事にアサインする
 2. 上司は、部下の希望に沿った仕事をアサインする
- ✓ 自身の成長度合いを評価する
 1. 資格取得に対する報酬を与える
 2. 良い仕事をした人に対する表彰制度を作る
- ✓ 自身の現状を客観的に把握する
 1. 同期など近い立場の人とディスカッションする場を設定する
 2. 社外の人と交流する機会を与える
 3. 目標となれる先輩との接点を作る
- ✓ スキルの棚卸しをする
 1. 会社の求める人材像を提示する
 2. 人材像に必要なスキルセットを提示する



氷山モデル改め・・・

☆自律型人材のジェットエンジンモデル

成果

成果

行動は成果を出すためのエンジンであり、
そのエンジンを加速させるためには源泉が必要である。

飛行機のジェットエンジンの形に
似ていると思いませんか・・・？

行動

源泉
(やる気)

知識

スキル

性格・資質



行動

源泉
(やる気)

知識

スキル

性格・資質

自律型人材の最大の特徴は行動を実行できることである。また、行動の実行にはやる気の源泉が必ずある。その源泉を高めることで行動が広がり、たとえ知識やスキルが同じであったとしても、結果として大きな成果をあげることができる考えた。

- 「行動」に直接影響する「やる気」を高めることで「成果」の向上につながると考えられる
- 社員の生の声を収集することで、行動の元になる「やる気」の源泉のリアルを知ることができた
- 多様な「やる気」を向上させるには、個人にあった施策のオーダーメイドが必要となる

2017年度 活動計画

研究テーマ 事業に貢献する自律型人材の研究

部会長 渡辺 弘幸氏（株式会社パソナ）

副部会長 岩田 好廣氏（アイエックス・ナレッジ株式会社）

小淵 猛氏（株式会社デジタルリンク）

奥 和弘氏（日本ハムビジネスエキスパート株式会社）

研究会概要・方針

働き方の多様性やワークライフバランスなど、ビジネスを取り巻く環境が大きく変化するなか、求められる人材も変化していきます。

「主体的に学び自己成長できる人材」、「主体的に行動し成果を出せる人材」に関して、具体的な事例を収集し、リアルな人材像を探り、事業に貢献する人材を研究します。

対象者

自律的に行動できる人材を育成したいと考え研究会の活動に主体的に参加して一緒に運営して頂ける方、研究活動を通じて幅広い人脈を構築されたい方、また、懇親会などオフの場でも交流をさらに深めたい方の参加を心よりお待ちしております。

ご清聴ありがとうございました

