

特集 人材力強化

YOU'S

[ユーズ]
April 2022 | No.4
関西電力株式会社

YOU'S

[ユーズ] April 2022 | No.4

CONTENTS

特集

人材力強化

02 [対談] 秋山咲恵×山口 周

日本の人材力と
社会システム、再検証

09 DATA BOX 友野なお

「眠り上手は仕事上手」

11 ACTIVE KANSAI

関西人材の底力

18 余話一話 赤星憲広

「結果の差を生む『準備力』」

19 かんてんUpdate

いまどき

電力パーソンの鍛え方

Web サイト限定コンテンツも
順次公開していきます。
ぜひアクセスください。



関西電力 ユーズ 検索

日本の人材力と 社会システム、 再検証

日本経済の成熟化のなかで、日本の人材競争力の低下が指摘されている。

デジタル化と技術革新に伴う産業構造の変化とも相俟って

活躍する人材像が変わるなか、

「日本の人材力と社会システム」について考えた――

秋山咲恵

サキコーポレーション ファウンダー



山口 周

独立研究者・著作家・パブリックスピーカー

● 起業して痛感、日本と世界の ● 革新技術への姿勢やリーダーシップの違い

秋山 今日のテーマは「日本の人材力と社会システム、再検証」。山口さんには、どんな質問を投げても答えていただけそうですが(笑)、独自性を出せるよう、最初に呼び水的に私の経験に基づく現状認識から話します。



提供 サキコーポレーション

私は1994年に起業した実務家です。私たちの会社では、エレクトロニクス製品の心臓部である、電子回路基板の生産ラインで使ってもらう検査ロボットを製造していました。最初のお客さまはソニーのウォークマンの工場。当時ウォークマンは世界最小最軽量の携帯音楽プレイヤーで、それ自体が画期的なもののづくりチャレンジでした。基板検査を自動化したいというニーズに日本の名立たる大企業たちが応じようとしたが、どれもフィットせず、業界の常識と違う手法を採用した、スタートアップ企業である私たちの提案をソニーが買ってくれました。

その後、グローバル化の波に乗って世界に出て、日本と世界の違いを痛感しました。1つはイノベーションに対する姿勢。海外のお客さまは、全く新しい技術でも腹落ちしたら受け入れる姿勢があるが、日本のお客さまは横並び意識が強く、実績がない新技術はなかなか受け入れられない。

もう1つ、リーダーシップも随分違っていました。いち早く世界進出して、成功しているアジアや欧米企業の共通点は、ものすごくトップダウン。かなり職位の高い人が現場を熟知されていて、素早く大胆な決断をする。対照的なのが日本企業。優秀な現場が起案した稟議をいくつもの役職を経て、上げていくボトムアップ。でも、現場から遠くなるほど現場のリアルな感覚が薄れていき、大胆な提案に決裁を下せない。当時、日本の将来が心配になりました。

秋山咲恵 あきやま さきえ

サキコーポレーション ファウンダー

1962年大阪府生まれ、奈良県出身。京都大学法学部卒。アクセシブリティを経て、94年技術系ベンチャー サキコーポレーション創業、代表取締役社長。電子機器のプリント基板検査装置で世界的シェアを獲得。2018年退任、ファウンダー。オリックスなどで社外取締役を務めるほか、国の審議会委員を歴任。著書『仕事力は習慣で鍛えなさい』など。

<https://officesaki.com/>

● 抑えきれない動物的衝動が経済を前進させ ● 1位になったときリーダーの器が問われる

秋山 現在も心配していた状況が続いている気がしますが、いかがでしょう。

山口 当時、ソニーが実績のない秋山さんの会社と取引してくれたのは、本気で画期的な製品を完成させたかったからだと思います。だから望むピースを必死で探す。それはケインズが指摘した「衝動」。彼は、経済を前に進めるのは、抑えきれない人間本来の衝動、アニマルスピリットだと。ソニーを駆り立てたのは、つくりたいというアーティストの情熱。言い換えれば、アーティストって、凄くわがまま。ヘルマン・ヘッセが『わがままこそ最高の美德』と礼讃したように、歴史上のリーダーたちは、当時の常識に我慢ならないと反旗を翻し、名を残した。日本は反旗を翻す人が減ったのかもしれない。

70年代までの日本にはトップグループに追いつき追い越せと全力で坂を駆け上がる人が大勢いたが、日経平均株価が3万9,000円台をつけ、時価総額世界ランキング20社中14社が日本企業になった89年を分水嶺として、社会や人材の質が大きく変質。リーダーシップに関して言うと、2番手、3番手にとって1位に追いつけというのはすごく楽。難しいのは、1位になったとき兜の緒を締め直し、次の目標を掲げられるかどうか。

マイケル・ジョーダン引退会見で、「私の仕事は、自分のプレーを通じて、努力は必ず報われるという価値観を世の中に知らせることでした」と言いました。チームを優勝させるとか、ゴール記録を塗り替えるのではなく、毎日汗水流して働く人に必ず報われると伝えることだと。これは王者の目標の



ケインズ (John Maynard Keynes)1883-1946
イギリスの経済学者。主著『雇用、利子および貨幣の一般理論』で、「衝動」という言葉を使った。

ヘッセ (Hermann Hesse)1877-1962
ドイツの文学者。『わがままこそ最高の美德』は、自ら我を通してきたヘッセ自身の生き様から、自分を信じて生きることの重要性を説いたエッセイ。

世界時価総額ランキング

1989年			
順位	企業名	時価総額(億ドル)	本社所在国
1	日本電信電話	1,639	日本
2	日本興業銀行	716	日本
3	住友銀行	696	日本
4	富士銀行	671	日本
5	第一勧業銀行	661	日本
6	IBM	647	アメリカ
7	三菱銀行	593	日本
8	エクソン	549	アメリカ
9	東京電力	545	日本
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	544	イギリス
11	トヨタ自動車	542	日本
12	GE	494	アメリカ
13	三和銀行	493	日本
14	野村證券	444	日本
15	新日本製鐵	415	日本
16	AT&T	381	アメリカ
17	日立製作所	358	日本
18	松下電器	357	日本
19	フィリップ・モリス	321	アメリカ
20	東芝	309	日本
21	関西電力	309	日本

2020年			
順位	企業名	時価総額(億ドル)	本社所在国
1	サウジ・アラビアン・オイル	17,434	サウジアラビア
2	アップル	15,782	アメリカ
3	マイクロソフト	15,523	アメリカ
4	アマゾン・ドット・コム	14,358	アメリカ
5	アルファベット	9,829	アメリカ
6	フェイスブック	6,773	アメリカ
7	テンセント・ホールディングス	6,146	中国
8	アリババ・グループ・ホールディング	5,793	中国
9	パークシャー・ハサウェイ	4,325	アメリカ
10	ビザ	3,766	アメリカ
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,698	アメリカ
12	ウォルマート	3,390	アメリカ
13	ネスレ	3,313	スイス
14	ロシュ・ホールディング	3,031	スイス
15	マスターカード	3,023	アメリカ
16	P&G	2,970	アメリカ
17	JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー	2,842	アメリカ
18	ユナイテッドヘルス・グループ	2,824	アメリカ
19	TSMC	2,786	台湾
20	ホーム・デポ	2,669	アメリカ

*社名は当時のもの 経済産業省の資料をもとに作成



立て方。ナンバーワンになったとき、リーダーとしての器が問われる。次の大きな目標を掲げるリーダーが求められています。

● 追いつくだけの成功体験に最適化した社会、 ● 負のレガシーからの脱却を

秋山 日本は統制が取れたモノカルチャー集団として、追いつく以上の理想を持たずに走ってしまい、その成功体験から脱却できていないんですね。それが今の課題。IT革新によって簡単に破壊的イノベーションが起こる事業環境になっており、何もしないことが最大のリスクなのに、まだ気づいていない。

今、ダイバーシティが謳われていて、その意義は、負のレガシーである成功体験に囚われていない人たちが多様に活躍できる時代になったこと。

教育経済学者に聞いた話では、男性と女性で仕事上の能力差はないが、志向や特性には有意な差がある。代表的なものが競争に対する志向。男性は競争を好むが、女性は好まない傾向がある。子供に徒競走をさせると、男の子は人と競わせたほうがパフォーマンスは上がるんだとか。

山口 面白い。そうなんだ。(笑)

秋山 はい。私は男女雇用機会均等法のパイオニア世代ですが、なんとか既存組織に自分たちを適合させ生き残ってきました。その結果、残念だったのは下の世代の女性たちに「先輩のようになりたくない」と言われたこと。男女で特性が違うのに、男性に最適化された社会システムに当てはめようとすると、当然、合わない人が大勢出てくる。システム自体を多様化していかなければ、多様な人材の活躍には至りません。

● ダイバーシティのメリットは創造性や革新性 ● デメリットはスピードや実行力

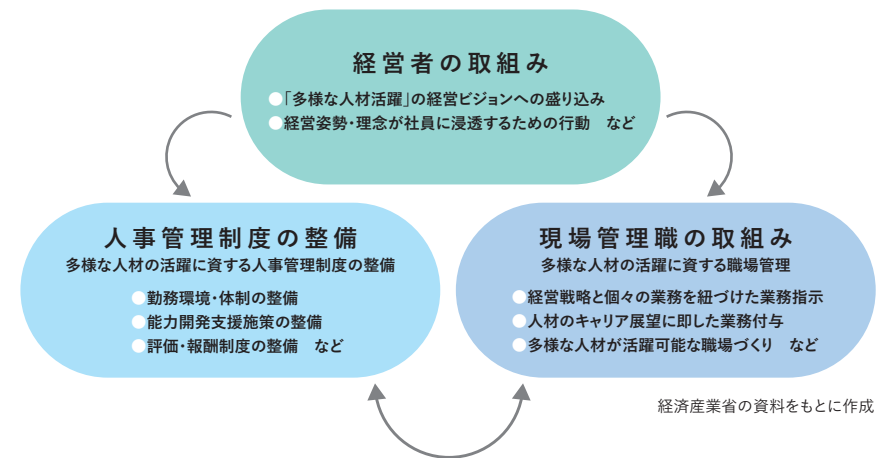
山口 問われているのはどういうアウトプットを出せるかですが、多様性が組織に与える影響は、必ずしも組織のパフォーマンスを上げる方向に作用するわけではありません。例えば国籍や宗教が違えば優先順位の考え方が違うので、意思決定に時間がかかったり、ストレスレベルが高まり、離職率が上がる傾向があります。要するに、多様性のデメリットはスピードや実行力、メリットは多様な意見・多面的な物の見方に基づくアイデアやクリエイティビティ、イノベーションなどに現れる。競争優位の源泉をスピードで捉えるのか、多面的な見方で捉えるのか、ということです。

ダイバーシティで日本より20年先行するアメリカは、80年代に深刻な産業競争力低下に陥り、優れたアイデアや化学反応が起きる組織をつくろうと、多様化を進め、見事に復活。競争優位の源泉が変わるなか、ダイバーシティで成果を出すには、多様性のレベルを上げるという横軸と、マネジメント手法を変えるという縦軸、両方が必要です。マネジメントやリーダーシップの型もシフトチェンジしないと、多様性の強みを生かせません。

男女雇用機会均等法

「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」の通称。1985年制定、86年施行。

「ダイバーシティ経営」が成果に結びつくまでのプロセス



秋山 マネジメント手法で、時代の変化に伴い必然的に出てきたものが、パーパス経営じゃないですか。高度経済成長期には業績を上げることだけに邁進したが、より高次の価値観を目標にすることで、人種・宗教・性別・階級を問わず多くの人が普遍的に共感したり、目標に向かう力を集結できる。パーパス経営は今、必然性のあるマネジメント手法です。

● 想像力・共感力を磨き ● 社会に寛容性を取り戻す

秋山 課題が山積していますが、解決の方向性として、世代交代に期待したいです。ただ世代交代したとき、新世代が旧世代を排除してはダメ。ダイバーシティは多様性を認めることなので、精神の寛容性が求められます。実はこの寛容性は今、日本人にかなり欠けている。寛容性を取り戻すことができれば、どんな人も発言や行動が否定されたり、疎外されることはありません。この理想の方向にどうすれば行けるかを、最近考えています。

山口 この百年ほどのビジネスは、基本的には普遍性の高いニーズから順に解決してきました。100人に1人しか抱えていないニーズより100人が100人抱えているニーズに応える。必然的に少数ニーズへの対応は後回し。

山口 周 やまぐち しゅう

独立研究者・著作家・パブリックスピーカー

1970年東京都生まれ。慶應義塾大学文学部哲学科卒、同大学院文学研究科美学美術史学専攻修士課程修了。電通、ボストン・コンサルティング・グループ等で戦略策定、組織開発などに従事し、現在ライブニッツ代表。著書『ビジネスの未来』『ニュータイプの時代』『劣化するオッサン社会の処方箋』『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』など。



パーパス経営

自社のパーパス（存在意義）を明確化し、それを軸に社会に価値を提供・貢献していくこと。

山口 周著『ニュータイプの時代』より作成

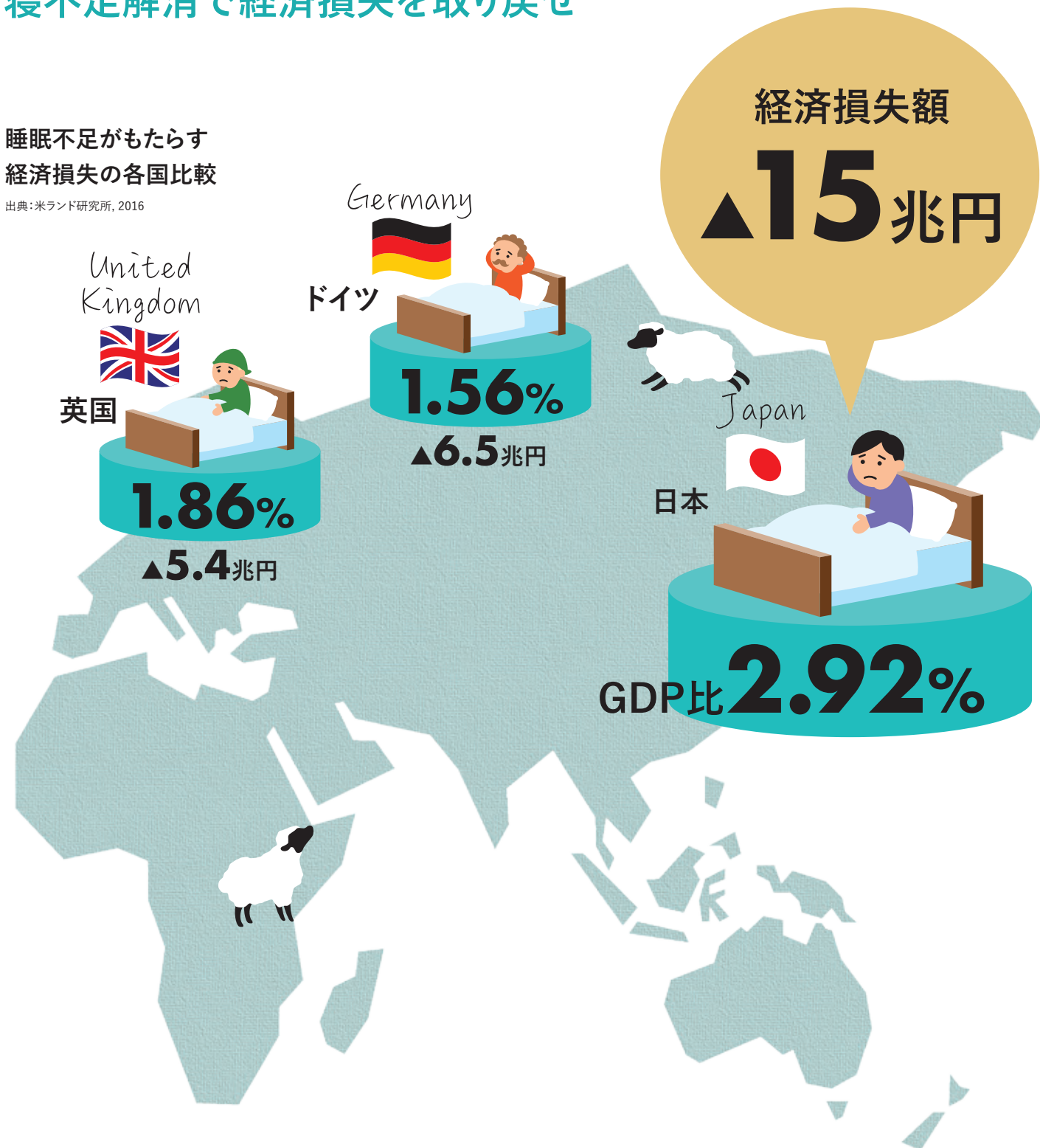
April 2022 **YOU'S** 08

眠り上手は仕事上手

寝不足解消で経済損失を取り戻せ

睡眠不足がもたらす
経済損失の各国比較

出典：米ランド研究所, 2016

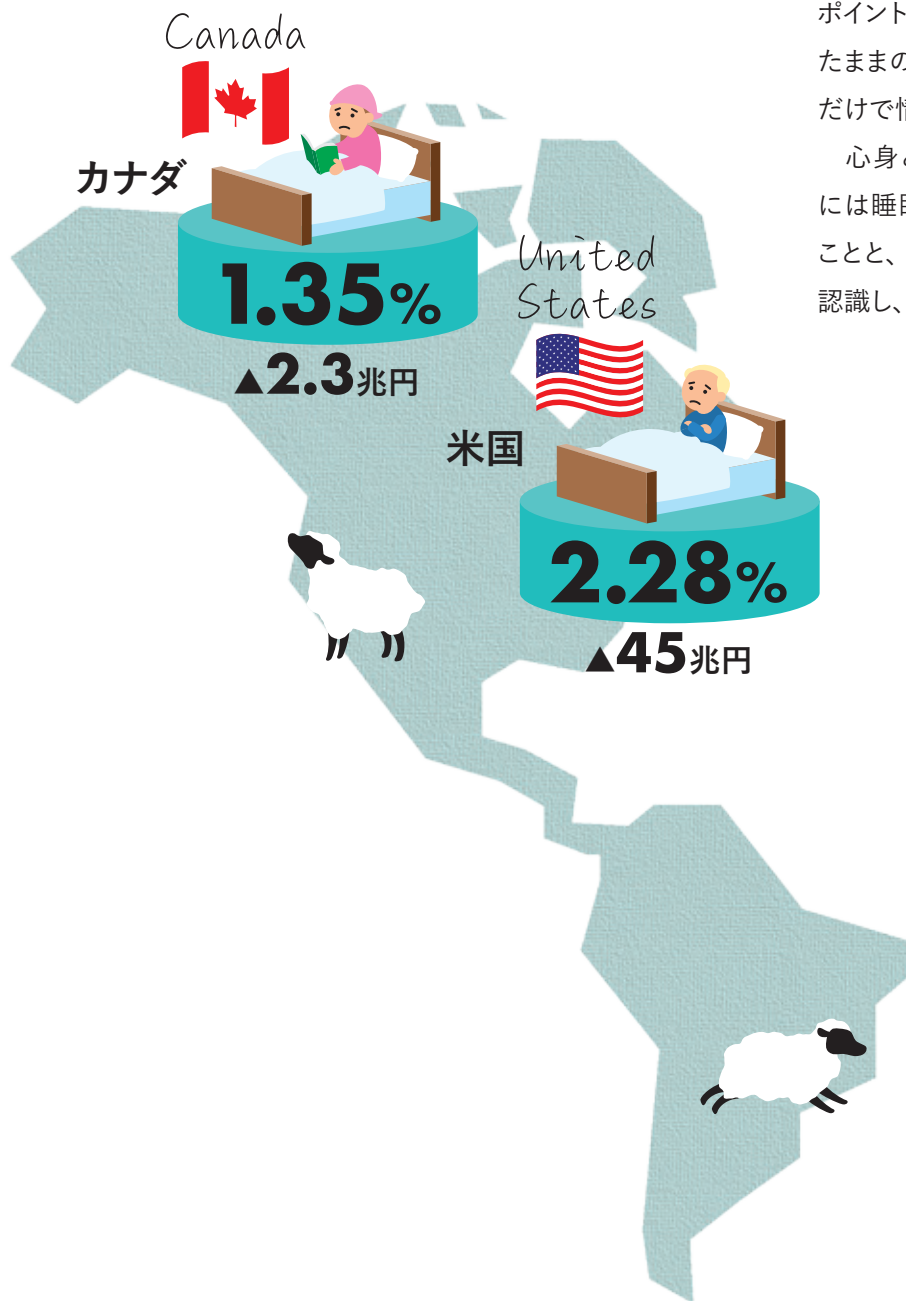


年

間15兆円。これはアメリカのシンクタンクが算出した寝不足による日本の経済損失額だ。厚生労働省の「国民健康・栄養調査」(2020年)によると、30代～50代の男女、約半数が睡眠時間6時間未満と回答しており、睡眠時間が足りないと感じている、睡眠の質に満足できないと答えている。

寝不足はミスやエラーを誘発し、クリエイティブ力も低下させる。これらが積み重なって多額の経済損失を生んでいる。

「良質な睡眠は『時間』と『質』の掛け算」と話すのは睡眠コンサルタントの友野なお氏。高いパフォーマンスが発揮できるとされているのは7～8時間睡眠だが、



睡眠時間をしっかり取っても午前中からぼんやりする場合は睡眠の質に問題があるのかもしれない。目安となるのは睡眠効率だ。「実際に眠っている時間」÷「ベッドにいる時間」×100で算出され、合格点は85点。30分以上寝つけない、夜中に何度も目が覚めてしまう人は合格点に達しないのではないだろうか。そんな人は一時的に「遅寝早起き」をするのがおすすめ。眠くなるまではベッドに行かず、起床時間は変えない。一時的に3～4時間睡眠になるが、深い眠りを体験できる。睡眠効率が85点を超えたら、ベッドに行く時間を15分ずつ前倒しし、徐々に7時間に近づけて行くといふ。

寝不足解消には昼寝も効果的だ。昼寝は脳の疲労を軽減し、パフォーマンス向上に役立つ。よい昼寝のポイントは ①15時までに ②15分～20分程度 ③座ったままの姿勢で眠ること。眠れなくても目を閉じているだけで情報がシャットダウンされ、リフレッシュできる。

心身ともに健康に、パフォーマンス高く仕事をするには睡眠の力が不可欠。寝不足の日本人だが、休むことと、よりよく働くことは同じベクトル上にあることを認識し、睡眠のとり方を見直してほしい。▼



友野なお
睡眠コンサルタント

千葉大学大学院先進予防医学医学博士課程、順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科修士。「社会予防医学」「社会疫学」のフィールドで睡眠を研究。

関西人材の底力

資源小国日本の競争力の源泉は人材。グローバル化、デジタル化の急速な進展など組織を取り巻く環境が大きく変わるなか、人材力強化に向けた具体的なアクションが求められる。競争力を支える人づくり、組織づくりに取り組む関西地域の動きを追った。

女 子大がエンジニアの育成に乗り出した。2022年4月、先陣を切って工学部を開設したのが奈良女子大学だ。産業界などで高まる工学系女性人材の育成要請に応えたもので、工学部進学者における女子の割合が、近年15%程度に上がってきたことも追い風となった。「ICT革命によってソフトウェア中心の情報化社会が進展。重いものを速く動かすといったメカニカルな価値を追い求める時代が終わり、人や社会に寄り添うものを作り出すニーズが出てきた。女性が活躍するフィールドが広がっている」。こう話すのは工学部長に就任した藤田盟児教授。

他大学との違いを出すために、奈良女子大工学部が注力するのが自立型人材の育成だ。女子学生の多いアメリカの工科大学を参考にユニークなカリキュラ

ムを用意した。1つは自己の強みと弱み、好き嫌い、興味関心などを自覚して自らの未来像を描く「自己プロデュース」、もう1つは社会学、心理学、音楽など工学分野以外の視点で、現在の工学を批判し問題点を見出す「批判的思考」。いずれも自分でやるべきことを見つけ、イノベーションを起こすために欠かせない能力だ。この2つを含む基幹科目以外は、学生自身が興味関心に応じて選択するので、学部の中に決まったコースはない。3年生になると4つ程度のゼミを巡回体験した後、自分に合うゼミに所属して専門分野に取り組む。やりたいことが担当教員の専門以外であれば、他大学や企業から専門家を招聘する協力関係も結んでいる。複数ゼミの掛け持ちもでき、各自の個性に合わせたオリジナルの専門分野を追究していく。

いでよ！世界を変える工学女子

女子大初の工学部開設



生体医工学(左上)、環境デザイン(右上)、情報工学(左下)、材料工学(右下)など様々な分野を組み合わせキャリアを追究する



これまでの受動型教育に馴れている学生が主体的に選択できるのか、懸念の声もあったが、工学部の教員全員がコーチングスキルを磨き、学生をサポートする体制を整えているという。「開設から4年間で、教育の成否が問われる勝負の期間」と表情を引き締める藤田教授。定員45人の小さな学部から大きく羽ばたく、女子大初の工学者が生まれることが楽しみだ。

奈良女子大学



藤田盟児
奈良女子大学教授/工学部長
1960年愛媛県生まれ。東京大学大学院工学研究科博士課程修了。広島国際大学教授などを経て2016年より現職。22年4月工学部長に就任。



左／国内企業でのインターンシップ
下／スポーツを通じて生きる力を身に付けるSLS



世界水準の「実践力人材」育成

企業人と大学人で挑む大学改革

企業経営者と大学人がタッグを組んだ大学改革も進む。舞台は1969年開学の京都学園大学を前身とする京都先端科学大学だ。2018年に日本電産会長の永守重信氏が理事長に就任、19年の校名変更に伴い、東京大学副学長等を務めた前田正史氏が学長に就任した。永守理事長が掲げる目標は「世界水準の実践力を備えた人材を育てる教育機関」。前田学長は「実践力とは自分のやりたいことを自分で決めて実現する力。社会を生き抜くための実践力をつけて送り出すのが大学の使命」と力を込める。

カリキュラムの特徴は、国際人、社会人としての基礎力を身に付けるリベラルアーツを全学部共通の必修科目としたこと。目玉は、「実践的英語力」と「国際社会人基礎力」。実践的英語力では、英会話学校を運営するベルリッツと共同開発したオリジナルプログラムを取り入れ、英会話やプレゼンテーション力を強化する。国際社会人基礎力では、論文作成等に必要な文章力の強化、現状を正しく認識する科学技術リテラシーなどを学ぶほか、スポーツを通じて主体性や協調性、計画性を養う「スポーツ・ライフスキルプログラム(SLS)」を導入。SLSは言語や文化の違う留学生たちとコミュニケーションを図る場にもなっている。一方で、学部ごとの専門科目は時間数を絞り、基礎的な知

識をバランスよく学ぶ。

企業との連携も進む。インターンシップは1年次から国内企業だけでなく、海外に渡り企業で仕事に取り組むプログラムを用意。社会で働くうえで必要なことと自身のギャップを知り、学習意欲を高めることが狙いだ。工学部で3・4年次に行うキャップストーンプロジェクト*は、企業が抱える課題解決に学生と教員が一緒に取り組み、エンジニアとしてすぐに活動を始められる力を修得する。

就任から3年、「当初は学ぶ姿勢が不足していた学生も、特別講師によるマナー教育等の受講で、ずいぶん変わった」と前田学長。工学部の学生が産業界の登竜門である「未踏IT人材発掘・育成事業*」の1次審査を通過するなど、少しずつ改革の成果が見えてきた。23年3月に京都先端科学大学としての1期生が社会に巣立つ。卒業生の活躍が楽しみだ。

*「キャップストーン」とはピラミッドの頂上に最後に載せる石を指し、学びの総仕上げとして行うプログラム
*「突出したIT人材の発掘と育成」を目的に情報処理推進機構が実施するプロジェクト



前田正史

京都先端科学大学学長
東京大学生産技術研究所所長、同大学理事・副学長。2016年～19年日本電産生産技術研究所所長を務め、19年4月より現職。

高度IT人材の獲得競争が熾烈化するなか、自
社育成に舵を切っているのが空調メーカーのダイキンだ。「価格競争力の高い新興国メーカーが台頭するなか、個客に合わせた快適性を提供する高付加価値製品の開発が不可欠。そのためには、データを読み解き実装できるIT人材が必要だが、採用は容易ではない。そこで社内で育成することにした」。人事・労政・労務グループ長の今井達也さんは経緯をこう説明する。自社で育成すれば事業への最適化も図りやすいという目論見もあった。

2017年12月、「ダイキン情報技術大学」を開講。大阪大学と包括連携契約を結び、AI活用を推進する中核的な人材の育成に乗り出した。新入社員から経営層まで階層別のカリキュラムを組み、23年度末までに修了生1,500人を送り出す計画だ。注目は新入社員向けのカリキュラム。毎年約300人の技術系社員の中から100人を選抜。2年間の在学中は勉強に専念し、情報系大学院卒レベルの知識とスキルを身につける。1年目はIoTやAIの基礎および専門知識と空調・化学など事業関連の研修、2年目は現場で課題を見つけ解

決するプロジェクトベースの研修に取り組む。

「どんなに専門性が高くても、現場が使いやすい技術を開発できなければ意味がない。プロジェクト研修では現場課題を聞き出すためのヒアリング力を高め、チームで取り組む力を身につけてもらう」。そう話すのはダイキン情報技術大学責任者の下津直武さん。プロジェクト研修から、製品の不具合事例をAIで分析して早めのメンテナンスにつなげる技術や、特許の抵触調査システムなどの新しい技術が生まれているという。

この春修了した3期生を含めて300人が既に現場に配属。活躍の場は開発だけでなく、営業・サービスや知財・人事部門と多岐にわたる。「短期間でリーダーに就く人やグローバルに活躍する人も出ており、手間ひまかけた社内育成の手応えを感じている」と今井さん。今後はIT人材の力と独自のものづくりを融合し、室内の温度差にメリハリをつけ集中力を高めるエアコンや、睡眠データを読み解き最適な寝室環境をつくるエアコンなど、既存の枠を超えたイノベーションに挑戦していく。空気で暮らしが変わる、そんな未来に期待が膨らむ。

ダイキン情報技術大学

AI時代を勝ち抜く

ダイキン情報技術大学の授業風景(2017年)



今井達也

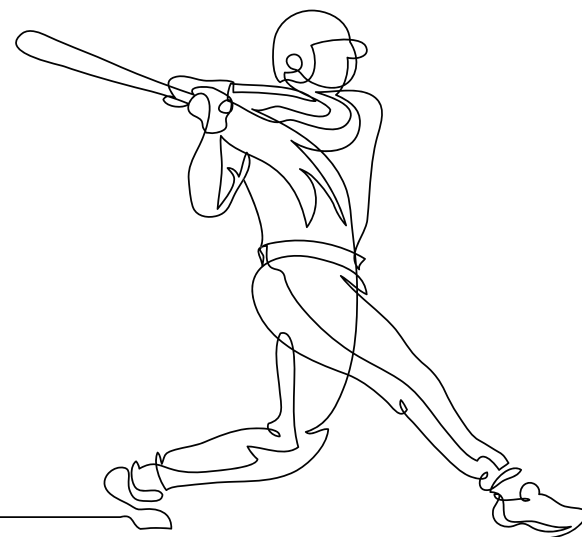
ダイキン工業 人事本部 役員待遇
人事・労政・労務グループ長
写真：日本生産性本部 第5回生産性シンポジウム HPより



下津直武

ダイキン工業
テクノロジー・イノベーションセンター
データ活用推進グループ 主任技師

結果の差を生む「準備力」



プロ野球の世界は才能のある選手の集まり。みんな努力もしている。そのなかで、結果を出せる人・出せない人の差は、「準備力」だろう。

プロに入り、体の小さい自分が、体格に恵まれた人に勝つにはどこを伸ばすべきか、どう練習をすれば効果があるのか。練習への取り組み方を考え、試合で成果を出すための準備を徹底した。例えばデータ収集。提供されるデータだけで満足せず、こんなデータがほしい、こんな動画がほしいとスコアラーにお願いし、相手バッテリーのクセを頭にたたき込み試合に臨んだ。自信のあった盗塁だけでなく、打つ方でも結果を残せたのは、研究や準備の成果だと思う。

コメンテーターという今の仕事でも、準備の大切さは変わらない。生放送のコメンテーターは振られたら間髪をいれず返せないと話にならない。政治や世界情勢など専門外の話題について、どこまで勉強しておけば話せるのか、いろんな資料を読み、気づいたら朝ということも。本番のあと自己採点して「今日のコメントは65点だったな」ということもあるが、次、90点以上にするため何をすればいいかを考える。それがまた楽しい。

プロ野球も生放送のコメンテーターも「今のナシで!」が通用しないライブ。人は皆、毎日がライブ。それぞれの現場で、いいこと悪いことの繰り返し。でも臨む前にどんな準備をしたかで結果が変わる。それが決定的な差を生むと痛感している。Y



赤星憲広 あかほしのりひろ
1976年愛知県生まれ。亜細亜大卒業後、JR東日本を経て阪神タイガース入団。入団1年目の2001年から5年連続盗塁王。09年に引退後、野球解説者、コメンテーターとしてテレビなどで活躍。

「オッサンも変わる。ニッポンも変わる」——2017年3月、森下仁丹が放った第四新卒*の採用広告に日本中のビジネスパーソンが騒めいた。「第四新卒」は同社の造語で、第二新卒*、第三新卒*に続く中高年の“新人”を指す。シニア世代に社会や会社を改革してほしいという想いから、自身も商社から転職した駒村純一前社長が発案。管理職経験や特定のスキルを求める中途採用と違い、性別・年齢に加えて経験も問わないという門戸の広さが際立っていた。予想を超える約2,200人の応募者の中から40～50代中心に10人を採用した。現在、戦略人事を担当する永田愛子さんもその1人だ。

「当時は40代後半。募集要項にあった職種は営業/開発/研究の3つで、やる気はあるが、何ができるのか迷いながら応募した。面接を重ねて、会社が求めることや自分がやりたいこと、できることを話し合い、募集要項にはない人事部門で採用された」と入社経緯を振り返る。職歴は、航空、ホテルなどのサービス業や大学生の就職支援をするキャリアコンサルタントなど。人事は未経験だが、これまでの仕事で人材育成の大切さは痛感していた。その思いを原動力に入社後は新入社員や若手育成を中心としたキャリア別の研修体系づくりや、研修内製化などに取り組んできた。「大きな波を

起こしてほしい」という会社の期待に応えようと空回りしたり、会社の風土に合わせようとし過ぎたこともあったが、現在はベテランと若手の懸け橋となり、周りを巻き込みながら仕事を進めている。永田さんと同じく第四新卒として入社したメンバーも荒波を乗り越え、各部署の中核人材として活躍しているという。「今後はシニア人材活用のためのリスキリング(再教育)など、中高年人材育成の体系化にも取り組んでいきたい」

23年に創業130周年を迎える老舗企業を支えるのはチャレンジ精神溢れる人材だ。定年引上げなど、働き方が多様化するなかで、森下仁丹は年齢・キャリアを問わない採用を続け、人材活用の道を切り拓こうとしている。Y

*第四新卒 「第四新卒」は森下仁丹の登録商標
*第二新卒 学校を卒業し企業に就職したのち、1～3年以内に転職活動を行う若手求職者。一般的には新卒以外の20代前半の求職者
*第三新卒 大学院博士後期課程修了者、もしくは大学院博士後期課程在籍者など25歳以上の就労経験がない(もしくは3年未満の)求職者

第四新卒の広告



中高年のチカラが会社を変える

「第四新卒採用」の今

新入社員研修を行う永田さん



永田愛子
森下仁丹 経営企画室
戦略人事グループ



技術力を生かした
多様な製品

取材・編集／山田美穂

いまどき 電力パーソンの 鍛え方

脱炭素化やデジタル化の潮流など関西電力グループを取り巻く事業環境は大きく変化。

厳しい競争に打ち勝ち、持続的な成長を果たすには人財力強化が不可欠だ。

関西電力グループの人財力強化に向けた取り組みとは――



自律的キャリア形成をサポート

「発送電分離や脱炭素化、DXの加速など大きな変化が相次ぐなか、関西電力グループが持続的成長を実現していくには、従業員一人ひとりの成長を通じた人財基盤の強化が不可欠だ」

電力会社を取り巻く環境変化と人財育成の必要性をそう語るのは、関西電力人財・安全推進室長の坂田道哉。同室では「ダイバーシティ推進」「『人財力』改革」「『働き方』改革・健康経営」を3本柱として、人財基盤強化に向けた施策を進めている。

その取り組みの根底を担うのは、2018年に誕生した「関西電力グループアカデミー」。従来実施されてい



坂田道哉 人財・安全推進室長

た各種研修や育成制度を刷新・体系化し、全従業員対象の「グループ経営理念学部」「基盤人財育成学部」「事業人財育成学部」と、選抜制の「次世代リーダー育成学部」の4学部で構成されている。

「アカデミーの役割は従業員の自律的なキャリア形成をサポートし、『人財力』を高めること」。そのために、さまざまなプログラムを用意しており、最近では価値創造研修、DX研修など、イノベーション・デジタル人財の育成に力を入れている。「当社役員による不祥事の反省を踏まえたコンプライアンスに加え、ハラスメントを含む人権問題も重要テーマに掲げ、意識醸成に努めている」と坂田は語る。

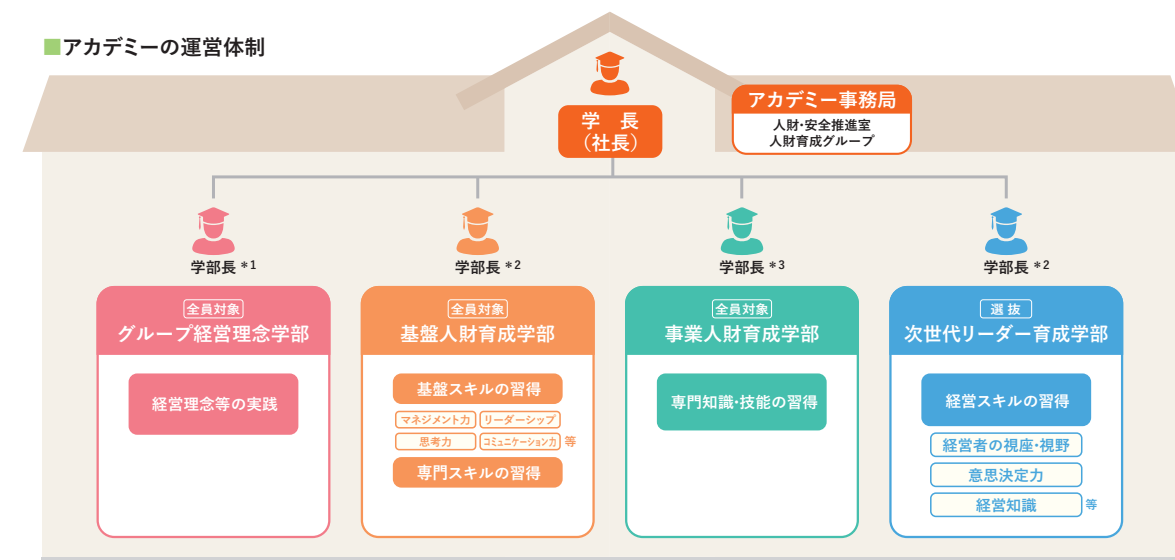
ちがいを認め合い、 活かせる会社に

他にもさまざまな新制度の導入を進めており、キーワードは「多様性」だ。

「一人ひとりの『ちがい』を認め合い、活かせる会社でなければ、想定外の環境変化にも対応できない。ただ当社はチームワーク、適応力に優れたバランスの良い人が多い半面、バイタリティや創造的思考力はやや弱い。ここを強化していく必要がある」

具体策として、採用面では22年度から総合職とは別に“特定分野で高い活躍が期待できる人財”を採用する「新ビジネス創造コース」を設置したほか、23年度

アカデミーの運営体制



*1:経営企画室担当役員 *2:人財・安全推進室担当役員 *3:各事業部門長・関西電力送配電株式会社 社長



多様な人財の活躍が多くのビジネスアイデア創出につながる

のキャリア採用予定数を前年度から倍増させ、幅広い経歴を持つ人財を募り組織活性化につなげる。

人財の育成・配属面では、グローバルビジネスや新規事業などに挑戦する社内公募制度「e-チャレンジ制度」を18年にスタートさせ、年々応募者が増加。21年度からは、発電所等の第一線職場の従業員の視野・経験を広げることを狙いとして、本店等の業務やプロジェクトに一定期間携わる「公募式短期駐在研修」も導入した。「いずれの制度も応募者のモチベーションは非常に高く、大きな可能性を感じている。ただ、公募制度で合格者を輩出した職場は優秀な人財が抜けることになり、どう両立させていくかは課題だ」。また、新制度の導入と併せて、発電所等の技術系人財の持つノウハウ継承も重要なテーマだ。

「OJTの強化や育成方法の見直し、指導者層への教育機会の充実を図ることで、専門技術の確実な継承や若手社員の早期戦力化を図る」と坂田は話す。

安全・安定供給を至上命題とするエネルギー事業の維持と、ときには失敗も大胆に許容することでなし得る新領域の創出。2つを両立させるためにも人財の多様性が大事と強調する。

「多様な人財が活躍する『働きがいのある会社』にするため、やれること、やるべきことは数多くある。そして働く誰もが『関西電力に勤めている』ことを誇れる会社になりたい」と坂田は力強く結んだ。

「e-チャレンジ制度」で再エネ開発へ

社内公募「e-チャレンジ制度」を活用し、自らのキャリアを広げているのが、辻 拓馬だ。

e-チャレンジ制度は個々人の自律的なキャリア形成を支援する仕組みで、他部門を含めた幅広い領域に挑戦する「キャリアチャレンジ」、本来の業務に加え、特定プロジェクトに従事する「デュアルワークチャレンジ」、大学進学を目指す「アカデミックチャレンジ」の3つからなる。

辻は、高浜発電所土木建築工事グループで安全性向上対策工事の施工管理を約4年間担当していたが、20年11月に「キャリアチャレンジ」を志願、選考試験を



再生可能エネルギー事業本部 辻 拓馬

突破し、21年4月に再生可能エネルギー事業本部へ異動してきた。

「再生可能エネルギーには入社当時から興味があった。原子力発電所土木部門の業務では大きい仕事も任せてもらい、とても充実していたが、月日が経つにつれて、再エネに関わりたい、大型プロジェクトを自らの手で進めてみたい、自分にとって新しいことに挑戦してみたいという気持ちが大きくなった」

前例がないからこそ やりがいも大きい

辻が現在担当しているのは、再エネのなかでも今後の普及拡大が期待されており、国内では前例も少ない洋上風力発電の事業化に向けた業務だ。風況や地盤などの調査計画策定や構造物設計・建設計画の検討など、技術面がメインだが、業務を進めるうえでは専門の土木分野のみならず、機械や電気、さらには制度動向や契約法務、ファイナンスまで、幅広い知識が必要になる。

関西電力は、2040年までに再エネ分野で、大規模洋上風力発電を中心に国内で新たに500万kWの電源開発を進める考え。ただ、現時点では自社電源として稼動する国内洋上風力はなく、ノウハウの獲得が急務だ。広い知識でプロジェクト全体を見なくてはなら

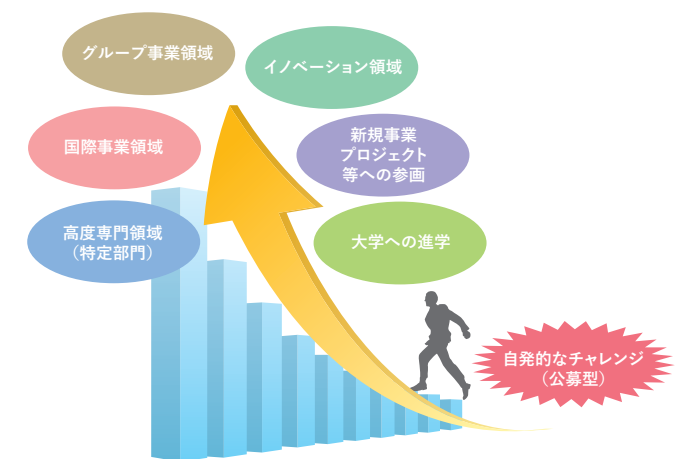
ず、土木部門での業務との違いに戸惑う部分もあるそうだが、苦勞している分、やりがいも大きいという。「前例が少ないからこそ『自分が第一人者になろう』」と思えるし、プロジェクトが進展した時の喜びもひとしお。挑戦して良かったと実感している」

そんな辻を上司の西村優も高く評価している。

「自ら志願しただけあって非常に意欲的で、専門分野の素養も高い。当部門にはさまざまな専門知識やスキルを持った人財が多数いるので、積極的にコミュニケーションを取って知識を吸収してほしい」と期待を寄せる。

上司からのエールに顔を輝かせた辻に、今後のキャリアパスを聞くと、「まずは洋上風力開発の技術担当と

e-チャレンジ制度で広がる多様なフィールド



洋上風力発電



して責任を果たせるよう努力を重ね、プロジェクトを引っ張っていける存在になりたい。将来的には、部門を牽引し、関西電力ひいては世界のゼロカーボン達成に貢献できる人財になりたい」。辻の挑戦は始まったばかりだ。

》 中間管理職ではなく 中間経営職

「プログラムでお伝えしているのは、皆さんは中間管理職ではなく『中間経営職』であるという事。実際の仕事内容は従来の中間管理職と同じでも、経営という高い視座で捉え直すと物事の見え方はガラッと変わる」

「中間経営職」という聞き慣れない言葉をキーワードに挙げたのは、関西電力が17年からスタートした経営幹部候補研修プログラム「Change Leaders Program (CLP)」の講師を務める鎌田英治氏（グロービス経営大学院専任教授）だ。CLPは階層別にIからVまで5つのプログラムがあり、鎌田氏が担当するCLP IVは経営層一步手前の役職者向け。研修目的は「経営者としての視座の獲得、意思決定力と“軸”の醸成」だが、将来に備えるためではなく、今やっている仕事を経営の視点でとらえることが重要と鎌田氏は力説する。

「中間管理職という認識だと、上の指示を下に伝える、部下を管理するという発想になる。だが、先行き

不透明なVUCA*の時代に求められるのは、経営の意図を自分の言葉で語り、現場を踏まえて上に進言できるリーダー。組織の課題の原因は自分自身にもあると考えて行動できる中間経営職が何人いるかが企業の将来を左右する」

* Volatility(変動)・Uncertainty(不確実)・Complexity(複雑)・Ambiguity(曖昧)の頭文字を取った造語で、未来の予測が困難な状況であること

》 学びを言語化し、 自らの血肉とする

CLP IVのプログラムは6月から翌年3月までの10カ月間。経営者としてのスキル・マインドを鍛え、他企業のリーダーと学び合う「社外スクール」と、経営者とし



鎌田英治 グロービス経営大学院専任教授

CLP IIIプログラムでの経営幹部へのプレゼンテーション



CLP IVプログラムでの社内研修

て関西電力で成し遂げたいことを考え抜く「企業内研修」の大きく2部で構成される。「企業内研修」では、社外ロールモデルによる講演、社内外リーダーへのインタビュー、社長を含む社内メンバーとの対話、受講者同士での読書会など、多彩なプログラムを通じて得た学びや気づきを言語化し、自らの血肉とすることを目指している。

「大人の成長に不可欠なのは、頭の中の言葉をアップデートすること。リーダーの仕事においてコミュニケーションが重要。多くの人に伝える立場だからこそ無自覚に使う否定的な言葉を認識し、前向きな言葉、周りを巻き込むポジティブな言葉に変えていく。行動のなかで端的に表れる言葉を変えることが何より重要」

研修では「なぜこの仕事をしているのか?」「何を成し遂げたいのか?」といった自己理解も求められる。従来の常識に囚われず、自分の判断軸を持ってほしいとの思いからだ。

「コロナ禍を経て世界のグレート・リセットに向けての動きが加速しているが、これからの新しい社会は仕組みもルールもまだ決まっていない。情報が揃わず、正解がわからなくても意思決定するのがリーダーの役割。だからこそ自分の頭で考え、決断し、1ミリでも前進する気概が求められる」

CLPスタートから5年。これまでの研修で接した関西電力のリーダー達はいずれも、学びへの真摯さ、言語化の質の高さ、仕事への自負などで群を抜いていると鎌田氏は言う。一方で、各事業の専門性を深めるだけでなくバリューチェーン全体を見渡せる人財や、前例踏襲から脱却し変革を牽引していく人財の更なる輩出は今後の課題と指摘する。

「ゼロカーボンを目指すなか、これからのエネルギー産業はどうあるべきか。専門性を踏まえつつ、大きな社会の流れにもコミットし、長期的スパンで大義を語り、ステークホルダーを巻き込んでいく。そんなリーダーを一人でも多く輩出していきたい」

》 講師といえども勉強の日々

福井県高浜町。関西電力高浜発電所と大飯発電所にほど近い海辺に立つ原子力研修センターは、1983年に開設された原子力発電所係員の教育実習施設だ。実機さながらのシミュレート設備や研修室、宿泊施設を備え、新人向けの基礎研修をはじめ、設備機器ごとの専門研修、協力会社や福井県内の原子力関連企業の研修サポートなどを行っている。

センターで2年前から研修講師を務める松若暢浩

は、82年の入社以来、計装設備（発電所を安全な状態に維持するための監視や調整を行う計器や制御盤）の
 保守や設計に携わってきたスペシャリスト。現在はキャリアを活かし、計装設備保守員向けの研修や後輩講師の育成を担当している。

「発電所設備を常に安全・安定的に運転できるように維持するのが保守員の役割。そのためには各設備の構造・原理から法令要求、点検方法、不具合発生時の
 処置方法など、多くの知識を身につけ、協力会社に適切な指示を出す必要がある。特に計装設備の保守員は、発電所運転中でも点検や調整を行ったり、緊急的に社員が自ら対応するケースもあり、他の設備以上に研修の重要度は高い」

11年の東京電力福島第一原子力発電所事故を機に

原子力研修センター



シミュレーターの調整を行う原子力研修センター 松若暢浩

新規制基準が制定され、安全対策設備などの導入も進んだため、身につけるべき知識はさらに増えている。

「30年間計装保守に携わってきても設備の進化は目覚ましく、講師といえども勉強は欠かせない」

》「失敗」体験から学ぶ

設備機器ごとの専門研修は、研修室での講義と実習設備での実技を組み合わせたカリキュラム。通常5～6人という少人数制を活かし、講義では質疑応答や受講者相互の議論を重視する。実習においても、単に定められた手順で作業を行うだけでなく、安全上問題ない範囲の失敗も積極的に許容しているという。

「私自身これまで幾度かヒヤリとする経験をしたし、成功体験より失敗体験のほうがよく覚えている。原子力発電所はミスの許されない現場だが、ここは研修施設。失敗を経験し、そこから学びを得てほしい」

専門研修は3～4日間の集中コースで実施される。効率よくスキルを修得してもらうため、研修内容の充実のみならず、講師自らeラーニングで伝え方を学んだり、講師間で評価しあったり、切磋琢磨の日々だ。

関西電力がかつて経験した事故やトラブルも重要な教訓であり、センター内には過去の事故・トラブル事例が展示されている。松若は、それをどう継承するかも課題だという。

「実際に経験していない人に、自分事と覚えてもらうにはどうすればいいか、試行錯誤を続けている。知識と技術、安全・安定供給への使命感を備えた保守員育成に全力を尽くし、現場に報いたい」。いくら設備機器が進化しても、エラーを防ぐ最後の砦はやはり「人」。松若の経験とプライドが技術継承の要だ。Y

編集後記

今号のテーマは「人材力強化」です。秋山咲恵さん、山口周さんに出席いただいた[対談]では、日本の人材力と社会システムに関する現状と課題、今後の方策について議論いただき、[ACTIVE KANSAI]は「関西人材の底力」として、女性エンジニア育成に乗り出した奈良女子大学など関西地域の動きを紹介。[かんでんUpdate]では関西電力グループが持続的な成長を果たすために不可欠な人材力強化に向けた取組みを追いました。

新コーナー[DATA BOX]では、生産性向上につながる睡眠の価値を、データをもとに睡眠コンサルタントが解説。[余話一話]では、プロ野球選手として結果を出し続けた赤星憲広さんに仕事の秘訣を聞きました。

多様性とは単に「異なる人がいる」ことではなく、「異なる人」との接触を通じて自身が変わることに本質がある、今回の取材で印象に残った言葉です。新年度、新たな人との出会いが一段上の変化や進化に繋がることを願いつつ、新しい『YOU'S』をお届けします。(Y)

Webサイト限定コンテンツも順次公開していきます。
ぜひアクセスください。



関西電力 ユーズ 検索

YOU'S

発行●関西電力株式会社 広報室

発行人／池田雅章 編集人／盛 真一郎

〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号

電話 06-7501-0240

企画／編集●株式会社エム・シー・アンド・ピー