

対談～目指す姿「Better Service for Customers」の実現に向けて～

当社は「人」が最大の資産であると考え、様々な観点で人的資本経営に取り組んでいます。中でも、「一人ひとりが真にWell-beingであること」は、当社が人的資本経営を通じて目指す姿「Better Service for Customers(より良いサービスをお客様へ)」の実現に不可欠だと考えています。

今回、立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 枝川義邦教授(本レポートのアドバイザー)と当社取締役会長 石井(個人のWell-beingの推進施策「きらねすプロジェクト」オーナー)とで、目指す姿に向けた取り組みがどうあるべきか、アカデミアの視点・ビジネスの視点で対談を実施しました。

■ NECソリューションイノベータが描く、人と組織の未来

石井 当社は1975年に設立し、今年度で50周年を迎えます。NECグループの中でも最大規模の子会社で、約12,000人の社員が在籍しています。NECグループの精神に「Better Products, Better Services」というものがありますが、これは“Best”ではなく“Better”。昨日より今日、今日より明日と絶えず成長し続ける姿勢を表しています。

当社は商品や工場などを持たず、無形資産を扱う会社であるため、「人」の力が事業成長の源泉です。だからこそ、人的資本経営は非常に重要であると考えています。事業活動を通して利益を生み出し、人へ投資することで一人ひとりの価値を高め社会価値の創出につなげる、という考え方を「バリュークリエーションサイクル」と呼んでいます。

また、会社(経済体)・組織(共同体)を支えているのは人(生命体)です。当社で働く一人ひとりの能力を“開花”させてあげることが経済体、共同体としての使命だと思っています。この三位一体の経営で、社会に貢献できる価値を創出し続けたいと考えています。

■ きらねすプロジェクトと、脳科学から見る

「健康」「成長」「働きがい」

石井 「きらねすプロジェクト」では、社員一人ひとりのWell-beingを高めることを目的に、「健康」「成長」「働きがい」の3つのテーマで現場と一体となり、取り組んでいます。また、「働きがい」は「健康」や「成長」が土台としてあってこそ、生まれるものだとも私たちは捉えています。

枝川 私はもともと医療系領域が専門ですが、現在は脳の動きと人の活躍(経営など)がどのように結びついているのか、という観点で研究を行っています。その観点からも、「健康」「成長」「働きがい」は密接に関係していると考えています。「健康」は脳の動きに大きく影響を与えます。職場に“存在しているけれど十分に働いていない”状態、いわゆる「プレゼンティーズム」の人が一定数いると思いますが、これは日常生活習慣や就労習慣の影響が大きく、



立命館大学大学院
テクノロジー・マネジメント研究科
教授

枝川 義邦

えだかわ よしくに

東京大学大学院修了にて
薬学の博士号、早稲田大学
ビジネススクール修了にて
MBAを取得。研究
分野は脳神経科学、
人を中心とした組
織マネジメント、
マーケティングなど。

また限りある脳の資源をほかの不安や心配ごとに割いてしまっていることも原因です。だからこそ一人ひとりがWell-beingであることは重要ですね。また、プレゼンティーズムに関する最近の研究では、睡眠がパフォーマンスに与える影響も明らかになってきています。

石井 当社でも独自に統計を取り、睡眠がパフォーマンスに大きく影響するという結論を得ていましたが、やはりそうなのですね。

枝川 「成長」については、“自覚・実感”があるかどうか鍵になります。勤めていれば人は何かしら成長するものだと思いますが、「成長実感」を感じられているかが重要です。そしてこれを支えているのはコミュニケーションになります。

石井 私たちは企業なので経済体としての「理(経済合理性)」は大切ですが、同時に共同体としての「情」も欠かせないと考えています。この「情」が一人ひとりに落ちていくとそれは働きがい、「熱」になると考えています。そしてこれはコミュニケーションで活性化されるとしており、コミュニケーションの「質」を高め、「働きがい」や「熱」といった感情が自然と生まれる場を作りたいと思っています。

■ 感情に働きかけるコミュニケーションと「情」の力

枝川 御社には10,000人超のシステムエンジニア(SE)がいることですが、SEの方々の特徴として理性的に仕事を進めることが多いと感じています。しかし実際には、人間には「理性」と「感情」の両面があります。この「感情」をどう取り扱うかが重要で、感情に訴えかけるコミュニケーションによって“納得”“腹落ちする”という状況を作る必要があると考えています。人は、腹落ちしていないと、脳の中で事象と自分の結びつきを作れず、行動につなげられないという特性があります。ある実験でも、不条理な条件を相手に提示した際に、感情を司る脳の部位が活性化したかどうかで、受け入れ方が全く違ったという結果が出ています。つまり感情に訴えかけるような「メッセージ」や「対話」といったコミュニケーションこそ、テキスト文化が主流になりつつある今、重要だと考えています。

石井 確かに、自分の若いころを思い出すと、近所にいい意味で“おせっかい”なおじさん、お婆さんがいて、何かとお世話をしてくれました。必ずしも経済の面では豊かではなかったかもしれないけれど、気持ちの面ではもっと豊かだった気がしています。

NECソリューションイノベータ株式会社
取締役会長

石井 力

いしい ちから

1985年日本電気株式会社に入社。2022年当社代表取締役執行役員社長に就任。2025年より現職。



今との違いは何だろう、と考えると、やはり「情」の部分に非常に関係しているのではないかと思います。だからこそ、共同体の中での「情」「コミュニケーションの質」をもっと上げていきたいと考えています。

枝川 確かに「情」がある組織は強いと思います。会社で働いていると様々な状況に昇降されることもあると思いますが、そういった時にも“みんなで頑張ろう”“自分の居場所であるこの会社・組織を良くしたい”というメンタリティーになれる。

■ 経済体・共同体・生命体—3層構造の力学

枝川 組織論で考えると、人の行動に働きかける力学のメカニズムは3つに分けられると言われています。個人、集団、組織です。石井会長がおっしゃっていた言葉だと生命体、共同体、経済体ということになります。

御社はかなり社員数が多いですが、そうすると少し小さめの規模で、「情」のコミュニケーションを働きかけるのが良いと思われま。

脳の構造から見ると、人が「情」を持って関係性を築けるのは150人程度です。小学生に上がる頃歌っていた歌に、「友達100人できるかな」というものがありましたが、あれは脳科学的にも正しかった、ということになりますね。

■ 心理的安全性と内発的動機

石井 ここまで「情」「コミュニケーション」というテーマでお話をしてきましたが、より強い組織をつくるには、「心理的安全性」とともに、一人ひとりの「内発的動機」も重要だと考えています。ただ、この内発的動機を引き起こすのは難しいですね。

枝川 強い組織になるという点で考えると、実は心理的安全性が確保されているだけでは不十分と言われています。エドモンドソンの論文によると、心理的安全性に「学習行動」が加わることで、チームのパフォーマンスが向上することが分かっています。ここでの「学習行動」とは、“内発的に”学習意欲を高め、個々の経験値や知識を共有し合うということです。

石井 自ら学びを重ねて組織を強くする、まさに“Learning each other”ですね。私自身、学生時代にラグビーをやっていたということもあり、よく帝京大学のラグビー部の事例を参考にしています。当時、理論はさておきひたすらプレーする、というスタイルのチームが多かった中で、彼らはプレーがうまくいかない時は一度立ち止まり、3分間、なぜうまくいかなかったのかの仮説を議論し、プレー再開後はその仮説を検証する、ということをしていました。その繰り返しで彼らの連覇を生んだのだと思います。重要なのは、1年生が上級生に率直に意見できるような心理的安全性がチーム内にあったという点、そしてその心理的安全性を本質的な学習・仮説検証までつなげていた、という点です。これは私たちの職場でも同じことが言えると考えています。現状、当社でここまで出来ているチームはあまり無いと思いますし、これを社内でも広げていけるとなると、なかなか難しいですね。

枝川 ビーターセングの著書「学習する組織」では、まずは議論できる人材を集めた小さなパイロットチームで実践していき、それを周囲へ広げていくのが持続可能な文化作りの鍵だとしています。そこで大切なのは、ビジネスの中で何度も立ち止まり、議論することを会社として否定・排除しないことだと思います。

また内発的動機の醸成は、適切なハードルを設定し、それをクリアできたときに「その気」にさせるコミュニケーションが重要です。組織における“やりがい”や“成長実感”は、こうした積み重ねから生まれます。

■ 目指すのは、学び合い、高め合う文化

石井 現在、心理的安全性の担保の実践として、全社的にアサーティブコミュニケーションに取り組んでいます。部下から上司へのフィードバックも当たり前になるような文化を作ることで“Better Me(私の成長) + Better You(あなたの成長) = Better Us(みんなの成長)”につなげたいと考えています。そして強い組織となることで、“Better Service for Customers(より良いサービスをお客様へ)”が実現できると考えています。

枝川 アサーティブコミュニケーションも、そこに内発性が生まれると「このチームをもっと良くしたい、そのためにもっと学びたい」というチームへのエンゲージメントや、さらなる学習意欲につながるでしょう。心理的安全性の落とし穴は、心理的安全性を高めるのみだと、ただ居心地の良いだけの組織になってしまうので、“心理的安全性+情報共有”など、行動をセットにしてあげることです。

■ 終わりに

石井 ここまでのお話をとおして改めて、経済体としての「理」、共同体としての「情」、生命体としての「人」の結びつきを強め、「人の力」を引き出していきたいと感じました。

枝川 人は感情を持った存在で、その感情が「熱」につながっていく。だからこそ、「健康」「成長」「働きがい」の土台にあるのは、人と人とのつながりであり、「情」が通うコミュニケーションなのですね。そして心理的安全性をベースとし、内発的動機による学びが促進されれば、「学び合い、高め合う文化」が醸成されていくと思います。

石井 先ほど申し上げた“Better Me+ Better You= Better Us”という考え方にも、そういった想いが込められています。個人の成長が相手、そしてチームや組織全体の成長につながり、結果として社会に対してより良い価値を還元できる。そんな循環を、人的資本経営の取り組みで加速させていきたいと思っています。

