

## 分科会活動報告書

# 「自分が誰かの推しになる」 ～自分を深く理解し肯定できる世界～

2026年3月4日

J-Win 第15期 High Potential ネットワーク

企画・制作：NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第15期 T1 分科会

発行者: NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5階

TEL：03-6380-8420 FAX：03-6380-8427

発行日: 2026年3月4日

著作権: © 2026 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。

1. はじめに .....	2
1.1 本提言の目的.....	2
1.2 提言化の背景.....	3
1.3 本提言の概要.....	3
2. 現状分析 .....	4
2.1 行動特性調査.....	4
2.2 文献調査（先行研究） .....	4
2.3 アンケート調査 .....	7
2.4 企業調査.....	11
2.5 技術調査.....	17
3. 提言：「OSHI-AI（オシアイ）」による課題解決提案.....	18
3.1 「OSHI-AI（オシアイ）」の構築と運用.....	18
3.2 STEP1：「健全な自己理解」独自データベースによる生成 AI によるサポート機能 .....	19
3.3 STEP2：「推される状態」を作り維持するコミュニティ機能 .....	21
4. 期待される効果 .....	22
4.1 個人における効果 .....	22
4.2 企業における効果 .....	23
4.3 社会における効果 .....	25
5. T1 分科会における学習成果 .....	25
5.1 共通の学習成果.....	26
5.2 学習成果の中で着眼点異なる領域.....	27
5.3 T1 分科会の学習成果まとめ .....	28
6. 参考文献 .....	29
7. T1 分科会 メンバー 一覧.....	30

## 1. はじめに

### 1.1 本提言の目的

本提言は、2025 年度 J-Win High Potential ネットワーク T1 分科会の活動として、テクノロジーをテーマに議論を重ねて作成された。自己を深く理解することを通じて、企業において自分が「推される人財\*」となるための仕組みを考案した。「推される」ことで成長意欲を促し、力を発揮できる状態を創出するための行動変容をもたらすポジティブなサイクルの仕組化を目指す。

\*本提言では、人を組織の財産と捉える意図を込め「人財」と表記する。

## 1.2 提言化の背景

職場における「推される状態」は、個人の成長と組織成果の双方に強く寄与する一方で、その状態を生み出す仕組みは現状の企業には十分に整っていないと T1 分科会メンバーは考えた。これが、本提言をまとめるに至った出発点である。

多くの企業では、人財育成制度・評価制度・キャリア支援ツールが整備されつつある。しかし我々が行った企業調査からは、これらの制度が、個人の自省や行動変容には必ずしも結びついていないという課題が確認された。制度やツールの活用が進まないこと、評価やフィードバックが上司など個人の力量に依存すること、安心して弱みや迷いを言語化できる場が限られていることなど、構造的なギャップが依然として存在している。

一方で、我々は「推される人」に共通する行動特性・思考特性を整理した。そこには、健全な自己理解を基盤にした行動、他者への貢献を通じて信頼・共感を得るふるまい、小さな成功体験を糧に続く成長意欲一という、前向きなサイクルが見いだされた。

さらに、J-Win HPN15 期を対象としたアンケートにおいても、個人の自信や成長意欲は「具体的な成功体験」と「他者からの承認」によって強く高まることが示された。一方で、このような成功体験や承認の機会は偶発的にしか発生しておらず、再現性をもって提供できている企業は多くないことも明らかになった。

以上の結果から、我々は「推される状態」は個人の努力だけで成立するものではなく、環境・関係性・フィードバックの質といった要素に強く左右されると考えた。しかし、現状の企業制度では、このサイクルが十分に回っていない。そこで我々は、「誰もが“推される状態”をつくれるようにする仕組みを、AI とコミュニティによって再現性高く実装する」という視点から提言をまとめるに至った。

AI を活用した客観的分析と、コミュニティによる対話・承認を組み合わせることで、個人の健全な自己理解を促し、小さな成功体験を可視化し、他者からの承認が循環する状態を組織内に広げる新しい仕組みが構築できると考える。本提言は、この課題と可能性を踏まえ、全員が「推される」状態へ近づける土台を企業がつくるための指針として位置づけられる。

## 1.3 本提言の概要

本提言は、新制度の創設を目的とするものではない。

AI 技術を活用した仕組み「Oshi-AI（オシアイ）」を中核に据え、①「健全な自己理解」から ②「推される状態」への移行を支援する循環モデルを構築することを主眼としている。

具体的には、既存の人財育成制度や各種施策、さらには既に導入されている AI 技術を有機的に連携させることで、個人が主体的に成長し、行動変容を促進する仕組みを再設計する。その結果として、個々が自身の強みや価値を正しく認識し、自ら成長し続けるとともに、互いの価値を認め合い、推し合う文化の醸成を目指すものである。

「推される人財」が組織内に増加することは、単に個人の自己実現や自律的なキャリア形成を後押しするにとどまらず、多様な強みや働き方が尊重される風土を形成し、心理的安全性と挑戦機会の拡大を通じて組織の活性化を促進する。さらに中長期的には、人財の潜在力が最大限に発揮されることにより企業競争力の向上が期待され、ひいては持続的な経済成長および社会全体の活力向上にも寄与する可能性を有している。

## 2. 現状分析

### 2.1 行動特性調査

T1 分科会の所属メンバー（15 名、15 社）が職場における「推される存在」について、ヒアリングや観察分析を行い、その行動特性や思考特性を抽出した。抽出した結果から共通点を整理したところ、「推される人」には、以下の特性が見られた。

推される人の行動特性	推される人の思考特性
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 周りへの配慮ができる</li> <li>• 説得力がある</li> <li>• 周りをファンにさせる</li> <li>• やることはやる</li> <li>• 自分の経験に基づいた自分の言葉で話せる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>【自己肯定感の低さを成長の原動力に変える】</b> 過去の失敗から生じる不安を、徹底した準備や本質の追求といった努力へと転換する。そうして得られた仕事の成果や成功体験を通じて、「やればできる」という自己効力感を後天的に獲得し、さらなる成長へと繋げている。</li> <li>• <b>【自己肯定感を高め、維持する行動】</b> 自分軸を確立することで他者評価に左右されない自己肯定感の基盤を築くと同時に、周囲の助言を成長の糧としている。また、他者への貢献を通じて信頼や感謝を得ることで、行動と対話の両面から自己肯定感をさらに強化し、維持に努めている。</li> </ul>

### 2.2 文献調査（先行研究）

行動特性調査から、議論を行い強みの見える化と言語化が自己理解や自己肯定感の向上に寄与するのではないかと仮説を立て文献調査を行った。

#### 2.2.1 ポジティブ心理学の研究（マーティン・セリグマン）

マーティン・セリグマンらのポジティブ心理学\*では、自分の強み（ストレングス）を特定し、それを活用することが幸福感や満足感の向上に結びつくと示されている。

セリグマンと同僚が提唱した VIA ストレングス分類は、人間の性格的強みを 24 のカテゴリーに分類。例えば、「勇気」「親切」「誠実さ」「好奇心」など。これらの強みは、生まれつきの特性というよりも育まれ使うことで発揮される資質

とされている。強みを自覚し日常生活で意識的に活用することで、満足感や自己肯定感が向上するとされている。研究では、自分の強みを意識的に使うことで、次の効果が報告されている。

- 自己効力感の向上
- ポジティブな感情の増加
- ストレスの軽減
- 心理的健康の向上
- 生活の満足度の向上

### 2.2.2 自己効力感 (Self-Efficacy) の理論 (バンデューラ)

バンデューラの自己効力感\* (Self-Efficacy) 理論\*は、「自分が特定の状況で必要な行動をうまく遂行できるという自己の能力に対する信念」を指す。この理論は人間の行動選択や持続、努力の度合いに大きく影響するとされ、学習や動機づけ、心理的健康の研究に広く応用されている。

\*自己効力感とは、簡単に言えば「自分が目標を達成できると信じる力」を指す。

#### 自己効力感の源泉 (四つの情報源)

達成経験 (Mastery Experiences)	実際に成功体験を積むことが、最も強力に自己効力感を高める。 困難な課題を乗り越えた経験が自信を強化する。
代理経験 (Vicarious Experiences)	他者の成功や行動を観察すること。自分に似た人が成功しているのを見て、自分にもできると感じる。
言語的説得 (Verbal Persuasion)	他者からの励ましや肯定的なフィードバック。 周囲の人や指導者から「できる」と言われることで信念が強まる。
生理的・情緒的状 (Physiological and Emotional States)	緊張や不安、ストレスの度合いも自己効力感に影響する。 リラックスしていれば自己効力感が上がりやすい。

### 2.2.3 組織行動学における強みの活用 (Gallup 社)

Gallup 社の「ストレングスファインダー」に代表されるツールは、個人の資質を可視化し、言語化する役割を果たす。自分の強みを明確に認識し、組織内で共有することは、社員のモチベーションやエンゲージメント、そしてパフォーマンスの向上に直結する。この有効性は、企業における数多くの実証例によって裏付けられている。

#### a. 多様性と自己肯定感の関係

多様性 (ダイバーシティ) とは、人種、性別、年齢、文化、価値観、能力、性的指向など、多属性や価値観の異なる個人が共存する状態を指す。自己肯定感とは、自分自身の価値や存在意義を認め、受け入れる感覚のことを指す。

2011 年に発表されたインクルージョンを定義した論文\*によると、多様性 (ダイバーシティ) が尊重される職場では、

個々を包容する（インクルージョン）の環境が促進される。従業員が「自分は組織に認められている」と実感を持つことで、自己肯定感や心理的安全性が高まると報告されている。

## b. 動的要因と静的要因という視点からの成長との関連性

### b-1. 能力への賞賛（静的要因）が孕むリスク

「頭が良い」「才能がある」といった個人の固定的な特性（静的要因）を頻繁に褒められると、人は自分の能力の限界が露呈することを恐れるようになる。1999年に発表された Kamins & Dweck の研究\*によれば、こうした賞賛を受けて育った者は、失敗を「自分の無能さの証明」と受け取ってしまう。その結果、自己イメージを守るために、失敗する可能性のある困難な課題を避ける傾向が強まる。これは回復力（レジリエンス）を損ない、長期的な意欲低下を招く要因となる。

### b-2. プロセスへの賞賛（動的要因）の有効性

一方で、努力や戦略といった「プロセス（動的要因）」に焦点を当てた賞賛は、個人の成長を強力に後押しする。「よく頑張って成果を出した」という声掛けは、成功が自らのコントロール可能な努力や手法に依存しているというメッセージを伝えるからである。

### b-3. 成長マインドセットの形成

2007年に Blackwell 他から発表されたプロセスの賞賛\*は、「能力は献身的な学習と忍耐によって向上させることができる」という成長マインドセットを育む。この考え方を持つ個人は、困難や挫折を「自己価値への脅威」ではなく、成長と習熟に不可欠な「学びの機会」と捉えるようになる（Henderlong & Lepper, 2002）\*。

### b-4. 結論：粘り強さと自己価値の維持

1998年に発表された Mueller & Dweck らの研究\*が示す通り、プロセスを重視する賞賛は、失敗を一時的なものとし、適応的な戦略によって克服できるという信念を育てる。その結果、困難に直面しても自己価値感を失わず、改善に向けて粘り強く挑戦し続ける動機付けが維持されるのである。

## c. 満足度向上の要因 ハーズバーグの二要因理論：満足と不満足のマカニズム

ハーズバーグの二要因理論\*によれば、仕事における「満足」と「不満足」は単一の物差しの両端にあるのではなく、それぞれ別々の要因によって引き起こされる。この理論は、「衛生要因」と「動機付け要因」という2つの概念で構成されている。

### c-1. 衛生要因（不満足に関わる要因）

衛生要因は「不満足要因」とも呼ばれ、不足すると従業員に強い不満を抱かせるものである。しかし、これらが十分に整備されたとしても、不満が解消されるだけであり、直ちに「満足」や「意欲の向上」につながるわけではない。いわば「不満を予防するための最低限の条件」を指す。

### c-2. 動機付け要因（満足に関わる要因）

動機付け要因は「促進要因」と呼ばれ、仕事の満足度を直接的に高めるものである。これらが欠けていても即座に強い不満が出るわけではないが、満たされれば満たされるほど、仕事への意欲やモチベーションは飛躍的に向上する。

具体的な「衛生要因」	具体的な「動機付け要因」
<ul style="list-style-type: none"><li>給与</li><li>福利厚生</li><li>経営理念や経営方針</li><li>同僚との関係</li><li>上司との関係</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>目標を達成すること</li><li>他者から承認されること</li><li>仕事そのものへの興味</li><li>責任と権限の付与</li><li>昇進や自己の成長</li></ul>

不満を消すには「衛生要因（給与や人間関係など）」を整え、マイナス状態をゼロにする必要がある。意欲を高めるには、衛生要因を整えるだけでなく、「動機付け要因（承認や責任など）」を刺激し、プラスの状態を作る必要がある。

## 2.3 アンケート調査

「推し」の定義を「応援したい・一緒に働きたい・推薦したい、と思える存在」とする中で、前述の先行文献に基づき仮説を構築した。「推される存在」になるためには、「健全な自己理解」が必要であるという仮説だ。本仮説の下、HPNメンバーを対象に以下のアンケートを実施した。主な回答結果及び分析結果は以下のとおりである。

#### アンケート概要

- 調査期間：2025年11月26日－2025年12月5日（10日間）
- 回答者数：115名
- 目的：職場での自己肯定感の向上につながったきっかけを調査することで、“推される状態になるため”の自己肯定感の向上手法を検討する。
- 調査方法：Microsoft Forms

### 2.3.1 検証仮説

以下の14施策は、職場での自己肯定感向上に寄与するのか

ほめる・周りから認めてもらう・評価される（他動）	難しい仕事を完了できた・自分が成長できた・ チームに貢献できた（自動）
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 上司から感謝や称賛の言葉をもらう</li> <li>• 同僚から「頼りになる」「助かった」と言われる</li> <li>• 自分の意見や提案が採用される</li> <li>• 成果が社内で共有され評価される</li> <li>• 良好な人間関係を築く</li> <li>• 働きやすい環境が整っていると感じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 難しい仕事をやり遂げる</li> <li>• 新しいスキルを身につける</li> <li>• 自分の成長を実感できる</li> <li>• 自分の役割が重要だと感じる</li> <li>• チームやプロジェクトで中心的な役割を担う</li> <li>• チームに貢献できたと感じる</li> <li>• 自分の仕事が会社や社会に役立っていると実感する</li> <li>• 職場で信頼されていると感じる</li> </ul>

### 2.3.2 アンケート調査結果

#### 結果① 自己肯定感の向上施策

回答者の8割以上が「自己肯定感が上がったと感じた」施策は以下のとおり

（評価順：自己肯定感が上がったと感じた人）

- 難しい仕事をやり遂げる（89%）
- 上司から感謝や称賛の言葉をもらう / 成果が社内で共有され評価される（86%）
- 自分の成長を実感できる（83%）
- 同僚から「頼りになる」「助かった」と言われる（82%）
- チームに貢献できたと感じる（81%）

#### 結果② 自己肯定感が向上しなかった施策

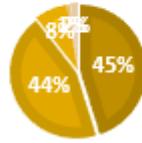
施策のうち、回答者の3割以上が「自己肯定感が上がったと感じなかった」施策は以下のとおり

（評価順：自己肯定感が上がったと感じなかった人）

- 働きやすい環境が整っていると感じる(57%)
- チームやプロジェクトで中心的な役割を担う（45%）
- 自分の役割が重要だと感じる/良好な人間関係を築く（33%）
- 新しいスキルを身につける（31%）

個数 / 職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えてください。難しい仕事をやり遂げた

### 集計

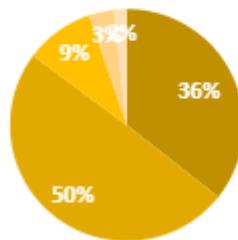


職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えて...

- ★★★★★かなり自己肯定感が上がる
- ★★★★☆少し自己肯定感が上がる
- ★★★☆☆普通
- ★★☆☆☆たまにあるが自己肯定感は上がらない
- ★そのような事象はない

個数 / 職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えてください。先輩から感謝や称賛の言葉をもら

### 集計

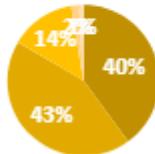


職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか

- ★★★★★かなり自己肯定感が上がる
- ★★★★☆少し自己肯定感が上がる
- ★★★☆☆普通
- ★★☆☆☆たまにあるが自己肯定感は上がらない
- ★そのような事象はない

個数 / 職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えてください。自分の成長を実感できた

### 集計

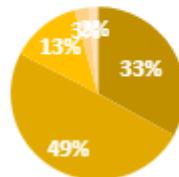


職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えて

- ★★★★★かなり自己肯定感が上がる
- ★★★★☆少し自己肯定感が上がる
- ★★★☆☆普通
- ★★☆☆☆たまにあるが自己肯定感は上がらない
- ★そのような事象はない

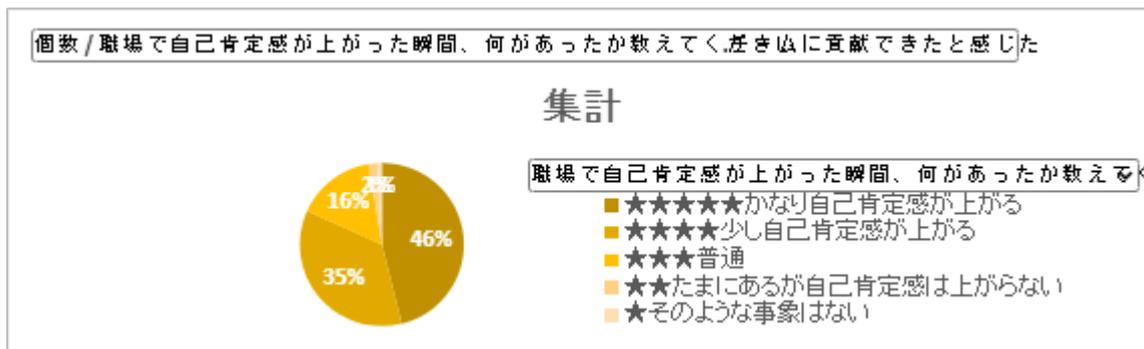
個数 / 職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えてください。同僚から「頼りになる」「助かった

### 集計



職場で自己肯定感が上がった瞬間、何があったか教えて

- ★★★★★かなり自己肯定感が上がる
- ★★★★☆少し自己肯定感が上がる
- ★★★☆☆普通
- ★★☆☆☆たまにあるが自己肯定感は上がらない
- ★そのような事象はない



### 2.3.3 アンケート調査からの分析

分析①：具体的なイベント（褒められる、達成したなどの点での成功）が自己肯定感を高める

結果①では、「やり遂げる」「褒められる」「実感できる」といった、具体的な行動や他者からのフィードバックという点での成功体験が並んでいる。他方、結果②は「環境が整っている」「役割を担う」「スキルを身につける」といった要素は、成功体験を生み出すための「前提」や「途中経過」であり、自己肯定感の向上には直結しないものと推察される。

分析②：役割の設定だけではなく、適切なフィードバックも必須である

結果②では、「中心的な役割を担う」という役割を与えられたものの、「自分にできるだろうか」という不安が勝ってしまったもしくは、成果を出しても評価されなかったなどの背景があるものと推察する。そのため、自己肯定感を高めるためには、自己効力感（難しい仕事をやり遂げたという自信など）と他者からの承認（「上司や同僚から褒められた・感謝された」「チームに貢献できた」）を受けることによる「自分は他者に受け入れられ、価値を提供している」という感覚が必要であると推察される。

分析③：自己肯定感と職場満足度は同じ施策で向上される可能性がある

結果①のとおり「達成」「承認」「成長実感」が自己肯定感の向上においても「動機付け要因」となり、結果②のとおり「働きやすい環境」「良好な人間関係」は、自己肯定感を積極的に高める力がないものの、職場で働く上での土台（インフラ）として不可欠であることが示唆された。つまり、職場での自己肯定感の向上は、ハーズバーグの二要因理論で示された職場での満足度向上に貢献する「衛生要因」と「動機付け要因」と同じ傾向を持っていることが分かった。このことから、本アンケート結果からは職場満足度と自己肯定感の向上の間に明確な相関はみられなかったものの、職場への満足度を向上させるための動機付け要因として考えられる施策は、同時に自己肯定感の向上にもつながっている可能性が示唆される。

### 2.3.4 アンケート調査からの考察

以上を踏まえ、職場での自己肯定感および職場への満足度を高めるためには、「自己理解 → 行動 → 小さな成功体験 → 承認 → 成長意欲」のサイクルが必要であると考えた。

謙虚さゆえの自己評価の低さや、無知ゆえの自己評価の高さではなく、健全に自己を理解することが大切である。健全な自己理解のうえで行動に移すことでハズバグの「動機付け要因」となる成長の促進要件を満たしていくことが可能だ。その結果、自己を肯定し良好な人間関係を構築することで、他者にも良い影響を及ぼし、組織にも波及していくサイクルが生まれる。それらを各個人の成長に任せている現状だと成長速度にばらつきが生じているため、組織的にある一定レベルまで引き上げるには「仕組み」が必要であると考察した。

## 2.4 企業調査

### 2.4.1 企業調査の背景

私たち女性の自己肯定感は低く、調和のとれた自己分析が進まない現状がある。しかし、従業員の自己理解や成長を支援する側面を持った「自己評価制度」や「自己成長支援制度」等の仕組みは各企業に存在している。分科会内の議論や既存事例の整理を通じ、制度は企業に整備されているものの、実際の現場において十分に活用されていないのではないか、また制度と実際の運用が必ずしもマッチしていないのではないかといった問題意識が共有された。

### 2.4.2 企業調査の目的

本調査では、前述した制度を運営している各企業の担当者に以下の点について、ヒアリングを行った。

- ・ 制度の目的、内容や運用の仕組み、運用上の工夫
- ・ 制度導入に至った経緯や背景となる課題
- ・ 運用の効果やメリット/課題や改善すべき点
- ・ 従業員による制度への評価

各社における具体的な運用実態を把握するとともに、これらの制度が従業員の自己理解の促進にどの程度寄与しているのかを明らかにすることを目的とした。併せて、制度と現場運用の間にある問題点等を把握し、分科会の提言に活かすことを狙いとした。

### 2.4.3 企業調査

調査にご協力いただいた企業様は以下のとおり。なお、インタビュー結果の詳細については企業様によって社名非公開の場合があるため、企業名記載せずに掲載している。

#### ▼協力企業様

- ・ アフラック生命保険株式会社 様
- ・ サイボウズ株式会社 様
- ・ 株式会社日立ハイテク 様
- ・ 株式会社日立ビルシステム 様
- ・ 富士通株式会社 様

## A 社

### 制度の目的・内容・運用の仕組み・工夫

条件コミュニケーションという制度において、「給与の決定」と「成長支援」の 2 つを目的に、メンバーの評価を実施。年 1 回、マネージャーと本人で「業務・働き方役割・給与・成長支援」をすり合わせている。

### 制度導入に至った経緯や背景となる課題

同社ではパーパスおよびカルチャーの体現を重要な経営基盤として位置付けており、採用・評価の基準にも組み込んでいる。2025 年には人財要件を再定義し、共通要件と役割別要件を整理するなど、求める人物像の明確化を進めている。このような状況の中で、人財要件の浸透と体現を促す取組みの一環として導入されている。

### 運用の効果・メリット／課題・改善点

A 社の代名詞であるカルチャー、文化醸成・体現に大きく寄与している。条件コミュニケーションを通して、やるべきこと、やりたいことを内省する仕掛けがあるために明確になり、マッチングがモチベーションアップにつながっている。

その一方で、マネージャーに求められる能力は難易度が高く、その育成が必須となっている。マネジメント支援チームが立ち上げ、マネージャー同士のノウハウの共有、過去の事例をためていくなどの対策を行っている。

### 従業員による制度への評価

賛否両論あり、様々な意見が出ている。制度を活用出来ている人には評価される一方で、自由度の高さに戸惑っている人もいる。

## B 社

### B 社施策① 自己分析ツール「TPI」の運営と人財データの活用

#### 制度の目的・内容・運用の仕組み・工夫

TPI は SPI より感情面に寄った設問で構成された適性診断ツールで、社内公募時にエントリーシートと併せて提出をさせている。全社導入ではなく、部署ごとの任意運用し、人事部は原則データを閲覧しないことで従業員の心理的安全性を図っている。

#### 導入の経緯・背景の課題

人の異動配置や適性判断のためのデータが不足しているという課題を解決するために導入を決定。最初は一部の部署（ファイナンス部門）で試験導入し、その後はハイパーフォーマー・ローパーフォーマーの傾向分析に活用している。

#### 運用の効果・メリット／課題・改善点

ファイナンス部門でハイパーフォーマー・ローパーフォーマーの平均値を分析し、社交性・活動性・冷静さなどの傾向が可視化出来ている。傾向は部署単位で違いが顕れやすい。社員は自分の特性をグラフで確認でき、全社平均との比較も可能なため、内省やキャリア検討の材料として活用できるメリットがある。

人事部は類似傾向の社員を可視化でき、組織環境やリーダー・メンバータイプの分析にも応用可能となっている。課題として、教育目的での活用は受け入れられやすいが、選考目的だと対策されてしまい本来の特性が見えづらくなることである。現状、TPI 結果に基づく研修レコメンド機能は未実装だが、今後は性格特性に応じた支援制度の提案も検討している。

制度の目的の明確化と心理的安全性の担保を念頭におきつつ、来年以降は上司・部下の対話支援や、従業員版 SPI の活用による特性開示を計画している。異動配置への直接活用は一部に留める。

#### 従業員による制度への評価

社員は自分の特性をグラフで確認することで、内省やキャリア検討の材料になるものの、他者がその数値だけで人を判断する可能性に懸念を持っている人もいる。

### B 社施策② 行動評価とポジションアセスメント(360 度評価)の採用 ※業績評価との

## 複合利用

### 制度の目的・内容・運用の仕組み・工夫

評価制度は業績・行動・360度の3本柱で、多面的にリーダー層の課題発見と行動改善を促す設計となっている。360度評価は上司が選定した10名程度が匿名で評価し、本人には平均点のみを開示する。上司がコメントを整理してフィードバックし、面談ガイドラインや研修で質を担保する。ジョブ型の職務要件に応じた評価項目を構成し、階層に応じて内容を調整しながら運用している。

### 導入の経緯・背景の課題

業績評価だけではリーダー候補の成長を捉えきれないとの課題意識が出発点となっている。ジョブ型制度の導入により、行動やリーダーシップの評価がより重視されるようになった。4年前にシステムや項目を改良し、より職務に即した評価へアップデートし、多面的な視点を取り入れる必要性から、360度評価を本格的に位置づけてきた経緯がある。

### 運用の効果・メリット／課題・改善点

多角的なフィードバックにより本人の気づきと内省が深まり、行動改善につながる点が大きな効果となっている。一方、評価者が毎回異なるため横比較が難しく、点数自体の意味づけが限定的になる課題がある。部署ごとの評価傾向のばらつきも存在し、点数は成長支援の材料として扱われるに留まる。コメント活用や評価項目の最適化は今後の検討領域で、効率化ツールの導入も未着手の状況にある。

### 従業員による制度への評価

360度評価への参加を希望する声が出るなど、制度は前向きに受け止められている。匿名性が担保されていることで率直な意見が集まりやすく、公平性が保たれている点が好意的に作用している。上司がコメントを整理して伝える仕組みが、受け入れやすいフィードバックにつながっている。経営方針に応じて項目が見直されており、制度が形骸化していない点も評価されている。

## C社

### 制度の目的・内容・運用の仕組み・工夫

DX企業への転換に伴い自律的キャリア形成を軸にジョブ型・評価制度を刷新し、キャリアカフェやポスティング内省ツール、1on1強化など多層的施策を組み合わせ、対話と健全な自己理解を促進して組織文化と発揮行動の変容を狙う仕組みを整備した。

### 導入の経緯・背景の課題

パーパスドリブン経営へのシフトにより「自律的にキャリアを描く人財」への転換が求められ、従来の会社主導型育成から個人の意思と学習行動を基点とする仕組みへの移行が必須となり、特にキャリア停滞層や女性・中堅層の自己理解不足が背景課題として顕在化した。

### 運用の効果・メリット／課題・改善点

学習行動やポスティング件数が増加し、社員の自律性・エンゲージメント向上が確認される一方、急速な変革に追従できない層や安易な異動志向、管理職の対話スキル不足などが課題で、世代別支援や幹部向け AI メンター導入など個別性に応じた支援強化が求められている。

### 従業員による制度への評価

「自律的にキャリア開発ができる環境」「応援される風土」への肯定感が高く、メンタリングや他部門対話が自己理解・安心感・キャリア再考に寄与する一方、部署内の理解が重要で上司含め周囲の理解があつてこそ制度が利用できるという環境に準拠する点がある。

## D社

### 制度の目的・内容・運用の仕組み・工夫

360度評価・GPM・タレントレビュー・メンター制度を連動させ、管理職育成・キャリア自律・強み可視化を促す体系を構築し、AI分析や指名制メンターなど運用現場の工夫で対話とフィードバックの質向上を図る。

### 導入の経緯・背景の課題

従業員サーベイで浮かび上がったエンゲージメント向上とキャリア自律の必要性を背景に、現場の声を反映した施策設計を重視し、多様な人財が自走できる環境を整備する必要に迫られた。

### 運用の効果・メリット／課題・改善点

人事施策同士の連携により育成計画や異動判断が高度化し、メンター制度ではキャリア支援スコアの向上など成果が現れる一方、マネジメントスキル継続強化の不足、女性部下への過度配慮、キャリア自律が進まない中間層対応などが課題で、対話・強制力・継続支援のバランスが今後の焦点となる。

### 従業員による制度への評価

メンター制度はキャリア支援・相談機会の拡大により高評価で、他部門との対話がキャリア検討の契機になっているとの声が多く、一方で自発性の低い層には必須入力や内省機会の提供が必要で、制度活用の温度差が依然課題として認識されている。

## E 社

### 制度の目的・内容・運用の仕組み・工夫

GPM 制度は目標と自己成長を連動させ、組織と個人のパフォーマンス最大化を狙う仕組みで、年間を通じた1on1 やフィードバックで成長を支援し、評価基準を共通化して透明性と納得感を高めている。

### 制度導入の経緯・背景の課題

ジョブ型マネジメントへの移行と多様な人財活用、グループ内人財流動化を促進するため、共通指標の必要性和部署ごとの求める人財像の明確化が背景となった。

### 運用の効果・メリット／課題・改善点

主体的目標設定と対話型フィードバックによりエンゲージメントとコミュニケーションの質が向上する一方、自己評価と他者評価のギャップ、1on1 実施のばらつき、レベル定義の曖昧さが課題で、今後はコンピテンシー見直しや海外展開に向けた文化・コスト面の調整が求められる。

### 従業員による制度への評価

一方的でない対話型運用と透明性への納得感が高く、業務以外の関係構築を促す風土形成も好意的に受け止められる一方、フィードバックが形式化する懸念があり、上長のフィードバック品質向上と運用の均質化が課題。

## 2.4.4 企業調査の結果と考察

各社の共通の傾向として、以下の4つが挙げられた。

1. 評価から「内省・対話」への転換が見られる
2. キャリアの自律には伴走設計が重要である
3. 制度の実効性はマネージャーの制度そのものの理解や対話力・育成力に左右される
4. データ活用は判断ではなく、対話を支援するための材料にしている・キャリア意欲が高い人と停滞している人など、状況や意識に応じた支援が求められている。

これらの点から、各企業の人事制度は、評価やデータによって人を「判断する」仕組みから、対話と自己理解を通じて本人が「納得して動く」状態を作る仕組みへと進化している。

なお、本調査結果は主に各社人事部へのヒアリングに基づくものであり、制度設計・運用の立場からの見解が中心となっている点には留意が必要である。

## 2.5 技術調査

本提言が目指すのは、AI やデジタル技術を活用し、「自己理解」「自己承認」「他者承認（推し）」を循環させることで、個人の自己肯定感を高め、その結果として企業や組織に前向きな挑戦と成長の文化を根づかせる仕組みを構築することである。この構想について、既存テクノロジーを整理すると、すでに実現可能な領域と、まだ十分に確立されていない領域が明確に見えてきた。本項では、技術調査チームが既に存在するテクノロジーを調べ実際に使用する事で、既存テクノロジーで確立されている部分と更に発展できる部分における差分調査を行った。

### 2.5.1 自己理解・内省支援領域

既存アプリはすでに高い完成度に達している。AI 日記・ジャーナリング系では、Reflectly や Daylio が代表例であり、日々の出来事や感情を記録し、振り返りを通じて自分の思考や感情の傾向を可視化できる。また、対話型生成 AI（例：ChatGPT）を活用すれば、自分史の作成や意思決定の思考パターン整理といった高度な内省も、プロンプト設計次第で十分に代替可能である。実際に当分科会のメンバーも日々 AI を活用している例は多くあった。

### 2.5.2 感情理解・メンタルケア領域

テキスト・音声・生体情報といった多様なデータを扱う技術が存在する。音声感情解析を行う Empath や、スピーチ練習を通じて自己認識を高める Orai は、自己表現と感情認識を結びつける事例といえる。また、メンタルヘルス領域では Awarefy、emol、MindSpa など、AI が寄り添う形で感情を言語化し、自己承認を促すアプリがすでに市場に存在している。

### 2.5.3 行動変容・成功体験の可視化

ゲーミフィケーションや習慣化支援の技術が成熟している。RPG 型タスク管理の Habitica は、小さな達成を「成功体験」として積み上げる設計がなされており、自己効力感の醸成に寄与する。また、「やったこと」に焦点を当てる Done リスト や、自己開発を記録する beSelf も、自己承認を下支える既存技術といえる。

### 2.5.4 先進技術の活用事例

VR やバイオフィードバック分野が挙げられる。VR を用いて未来体験や瞑想を行う TRIPP は、「理想の自分」を疑

似体験する技術として示唆に富む。また、ウェアラブルを活用する Fitbit は、生体情報を通じてストレスや状態を可視化し、自己理解につなげる代表例である。感覚的な自己認識としては、香りと言語を結びつける KAORIUM のような試みも存在する。

### 2.5.5 技術調査における考察

上記のように、「自己理解」「自己承認」を構成する技術要素自体は、すでに個別にはほぼ出そろっている。これらの整理をした上で、循環設計と他者承認においてまだ確立されていないものは、それらを横断し、「自分が誰かの推しになる」という他者承認の体験につなげる循環設計である。既存アプリの多くは、個人完結型、あるいは一方向的なフィードバックにとどまっており、自己理解の結果や成功体験を「共有」し、「応援し合う関係性」へと昇華させる仕組みは限定的である。

また、組織文化への統合と運用設計として、AI による承認メッセージや分析結果を、企業文化の中でどう位置づけるかという運用設計も未成熟である。評価や比較ではなく、「推し」「応援」「共感」として安全に機能させるためのルール設計、心理的安全性の担保、承認疲れを起こさない工夫などは、今後の検討領域である。

総じて、本提言の独自性は、既存テクノロジーを前提としながら、それらを「推しあいのポジティブサイクル」として再編集する点にある。「自己理解 → 行動 → 小さな成功体験 → 承認 → 成長意欲」という循環を意図的に設計することで、組織全体のエンゲージメントと成長意欲を高める新たな基盤となる可能性を持っている。

## 3. 提言：「Oshi-AI（オシアイ）」による課題解決提案

### 3.1 「Oshi-AI（オシアイ）」の構築と運用

#### 3.1.1 現状分析から特定した課題

- 自己理解が制度・ツールと十分に接続されず、行動変容や承認の循環が途切れている
- 評価が他者視点へ依存し、フィードバックの質がマネージャーの力量に左右される構造的要因
- 安心して弱みや迷いを言語化できる場が不足
- 自己肯定感の向上に必要な「成功体験」と「他者承認」が不足
- 既存の内省支援アプリは充足している一方、組織内での対話・共創へ接続する設計が弱い

#### 3.1.2 Oshi-AI の目的

個人が自らの強みと価値を正しく認識し、主体的に成長し続ける仕組みを再設計することを目的とし、既存テクノロジーを組み合わせ、個々の自己肯定感を高めることで、前向きな挑戦と成長の文化を根づかせる。

### 3.1.3 Oshi-AI のコンセプト

- 「推し」×「AI」×「推し合う」：AI を評価者ではなく、思考整理・行動変容を支援する共働者として位置づける
- 循環型モデル：「自己理解 → 行動 → 小さな成功体験 → 承認 → 成長意欲」のポジティブサイクルを構築し、日常的な思考パートナーとして AI を定着させる（常時アクセス設計）
- 自己理解を対話へ、対話を共創へ拡張し、「推される状態」を組織内で成立させる

### 3.1.4 Oshi-AI の全体像



- STEP1：「自分を知るフェーズ」—健全な自己理解を通じて行動変容を促す基盤を作る
  - STEP2：「誰かにとって価値になるフェーズ」—自己理解を他者との接続へ拡張し、承認の循環を生み出す
- STEP1・2 のみならずフェーズ移動も AI を活用することで、個別に最適な状態を提供できるシステムにする。

Oshi-AI はただの新制度の創設ではなく、既存制度・施策・導入済み AI の有機的な連携により、全員が「推される状態」への移行を支援する循環モデルを企業内に実装する仕組みである。

Oshi-AI は、個々人が自らの強みと価値を正しく認識して、主体的な成長と挑戦を続けるとともに、互いの価値を認め合い、推し合う文化醸成を目指す。

組織内に「推される人財」が増えることは、個人の自己実現や自律的なキャリア形成を後押しにとどまらず、多様な強みや働き方が尊重される風土を形成し、心理的安全性と挑戦機会の拡大を通じて組織の活性化を促進する。中長期的には、人財の潜在力が最大限に発揮されることにより企業競争力の向上が期待され、ひいては持続的な経済成長および社会全体の活力向上にも寄与する可能性を有している。

### 3.2 STEP1：「健全な自己理解」独自データベースによる生成 AI によるサポート機能

### 3.2.1 概要

STEP1 は、健全な自己理解を促す仕組みである。目的は健全な自己理解を起点に、「理解 → 行動 → 成功体験 → 承認 → 成長意欲」という循環の基盤を構築することだ。

STEP1 は、AI を活用した自己の強み把握を通じて健全な自己理解を促す。AI は「評価者」ではなく「対話を支援する存在」として位置づけることで、AI との壁打ちを通じて、個人は以下を実現する。

- 強み・特性の言語化
- 思考傾向や価値観の整理
- 成長ポイントの客観的提示
- 次の具体的行動の提案

AI は単に称賛を与えるのではなく、企業内の独自 DB に基づく客観的分析を通じて、個を尊重しつつ多角的な視点を提示する。AI が担う役割は、正解を提示することではなく、思考整理を支援し、納得感のある気づきを促すことである。このプロセスを経て、個人は「自分を知る段階」から「自ら行動する段階」へと移行が可能となる。STEP1 は、その転換を支援するフェーズである。

### 3.2.2 STEP1 の設計内容と特徴

STEP1 は、単発施策ではなく、業務フローに組み込まれる仕組みとして設計する。

#### a. 利用タイミングの告知機能

評価面談前、期末期初、異動希望提出前など、振り返りや意思決定の節目に活用できるように、使用しやすいタイミングを設計し AI による利用発信（メールやプッシュ通知など）を行う。これにより、Oshi-AI による自己理解を業務プロセスの一部として定着させる。

#### b. 複数の AI を一元管理

複数の AI を活用するが、バラバラの AI を起動させるのではなく、同一環境で対話・分析・行動提案を完結できる仕組みを構築し、利用の分断を防ぎ利便性を向上させる。

#### c. 苦手な人でも使いこなせる入力の仕組

あらかじめ利用シーンを設定しておき、選択するとプロンプト定型文が仮入力させる AI アプリの仕組みを構築する。例えば「評価面談前\_自己分析」を選択すると、「過去 1 年の取組から、わたしの強みを箇条書きで言語化し、伸ばすべき部分を可視化してほしい」などのプロンプトが入力される。これにより、「AI に何を問えばよいか分からない」という障壁を下げることが可能になる。

また AI を使いこなせる人には、自身で AI アプリを構築することもできるようにすることで、初学者から上級者まで使える仕組みを構築する。

#### d. 独自データベースによる最適化とリスクコントロール

クローズドな環境に企業内データを活用したデータベースを構築する。個々のスキルセットや参加プロジェクト、保有資格などを含むデータを AI が学習することで、個々に応じた最適な解を出せるようにする。

またクローズドな環境に AI を構築するため、学習内容を外部に漏らしたり Web 上の AI に学習させたりすることはなく、安全に利用できる。

#### e. 常時利用できるユーザー体験

デスクトップに常駐させ、困ったときに AI がチャットで話しかけてくれるような設計にし、AI を使ったことがない層にも使いやすい設計を行う。本機能はオンオフ可能で、利用者個人が使いやすいように設定できるものとする。これにより日常業務の中で随時活用できる環境を整備し、AI を思考支援ツールとして定着させる。

STEP1 で得られた自己理解や強みの可視化は、個人内で完結させるものではない。対話と承認の循環へと接続されることで初めて「推される状態」へ転換する。この接続を担うのが STEP2 であり、本提言における持続的成長サイクルを成立させる中核である。

### 3.3 STEP2：「推される状態」を作り維持するコミュニティ機能

#### 3.3.1 概要

コミュニティ機能は、「推される人財」を意図的に育成・可視化するための循環型コミュニティを設計したモデルである。信頼・共感・発信・貢献の四要素を中核とし、心理的安全性を基盤とした他者との対話を通じて、個人の価値を発見・言語化し、推される状態を創出する。

#### 3.3.2 STEP2 の設計内容と特徴

##### a. 共通要素による集団形成

推される状態を創出する第一段階は、参加者間に何らかの共通要素を設定し、人を集めることである。この共通要素は、趣味、特性、性別、学習テーマ、アイデア創出、キャリア志向など多岐にわたる。

共通要素の存在は、参加者間に「否定されにくい」という感覚を生み出し、心理的安全性を確保する基盤となる。これらの共通要素は STEP1 で個人に通知し、AI がコミュニティを推薦する。

## b. 心理的安全性と相互理解の担保

同じ要素を共有するコミュニティでは、互いに前提理解があるため、否定や排除のリスクが低減される。この環境は、信頼と共感を育む土壌となる。

心理的安全性が確保された環境においては、参加者は自らの知識や経験を積極的に共有しやすくなる。ここで発揮される「発信」は、単なる情報伝達ではなく、相手の理解や成長を意図した共有行為である。

AIによるチャット介入などで、心理的安全性の担保を担い更なる相互理解を促す。

## c. 発信と貢献の循環による「推される」体験を醸成

自分の知っていることを他者に共有する行為は、コミュニティへの直接的な貢献となる。その貢献が他者によって認知・評価され、言語化されることで、「あの人のこの部分が素晴らしい」という具体的な推しポイントが形成される。

さらに、その評価が本人にフィードバックされることで、本人も自己の強みを認知し、自己効力感が高まる。この循環のプロセスこそが、推される状態を持続的に生み出す構造である。

### 3.3.3 コミュニティの多様性

生成されるコミュニティの種類としては以下のものが例としてあげられる。

- ライフステージ（結婚・出産・育児・介護など）
- 特性（個性・資質など）
- 学習・スキルアップ
- アイデア創出
- キャリア形成

いずれの形態においても、共通要素による心理的安全性の確保が前提となり、その上で対話と相互承認を通じて個々人の価値が発見・言語化される。

## 4. 期待される効果

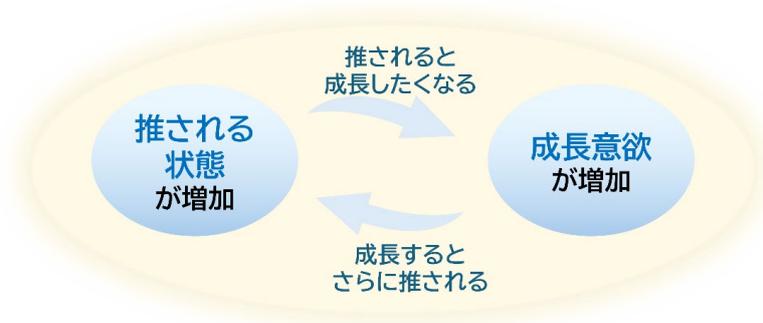
### 4.1 個人における効果

本提言により、個人に期待される効果としては、「推される人財」へと段階的に成長していくプロセスが明確に構築され、推されることにより成長意欲が増し、行動を増やせるようになるサイクルが自然に生まれることである。

STEP1 では AI が業務実績やスキル情報を客観的に分析し、自身の強み・弱み・行動特性を可視化することで、思い込みや周囲との比較による過大評価・過小評価に偏らない「健全な自己理解」が促進される。単に褒めるだけの評価ではなく、なぜその結果になっているのかという背景要因や再現可能な行動パターンまで提示されるため、自分の価値を納得して受け止められるようになる。また、次取るべき具体的な行動提案が示されることで、理解が認知

に留まらず日々の実践へと接続され、迷いなく一步を踏み出せる状態が生まれる。

STEP2 コミュニティでの対話を通じて、自分の行動や成果が他者の言葉で言語化されることで、自己認識と他者認識のギャップが埋まり、強みの自覚がより確かなものになる。さらに、他者から「役に立った」「助かった」といった評価を受ける経験は納得感と安心感を生み、挑戦への心理的ハードルを下げる。こうした対話は単なる称賛ではなく、具体的な行動の価値を共有する場となるため、次の行動の方向性が明確になり、行動の継続性が強化される。



その結果、「自分を知る⇒健全な自己理解⇒行動⇒推される状態⇒もっと成長したくなる」という自己成長サイクルが形成される。「推される」経験は自己肯定感を高め、周囲に貢献できているという実感を生み、成長意欲を継続的に喚起する。意欲が高まることで挑戦行動が増え、挑戦によって得た成果がさらに評価されることで、再び推される状態が強化される。このサイクルが繰り返されることで、評価されるために動く外発的動機ではなく、自分の可能性を広げたいという内発的動機へと行動の質が変化していく。

最終的には、成長を特別な努力として捉えるのではなく、日常的に自然発生する習慣として自己の中に定着する。個人は自律的に学習と挑戦を繰り返し、役割や環境が変化しても自ら適応し続けられるようになる。これにより、主体的かつ継続的に能力開発へ向かう状態が実現し、長期的に価値を発揮し続ける人財へと変化していくことが期待される。

## 4.2 企業における効果

個人が「成長」と「仕事」を他者から与えられるものとして受動的に捉えるのではなく、自分自身で選択できるようになることで、自己肯定感を基盤とした健全な自己理解が進み、個人は自らの志向や強みに合った役割や業務に主体的に向き合えるようになる。その結果として企業としては、適材適所の人財配置が実現しやすくなる。

企業にとっては、こうした個人の変化が人財育成の効率化に繋がるだけでなく、キャリア形成の納得感を高め、社員一人ひとりのエンゲージメント向上に寄与するという効果が期待される。自分の成長と仕事の意味を理解し、前向きに業務に取り組む社員が増えることで、組織全体の活力が高まり、離職防止や人財の定着にも良い影響を与えていく。

さらに、推される人財が増えることで、組織内においてポジティブな承認や応援の循環が生まれ、心理的安全性の向上にも繋がる。これは、挑戦や学びを後押しする組織文化の醸成に寄与し、短期的な成果だけでなく、中長期的な企業価値の向上、ひいては企業の持続的な成長を支える基盤となる。

#### 4.2.1 エンゲージメント向上

推される状態は、「承認されている」「必要とされている」という実感を生む。これは従来の上長からの評価とは異なり、横の関係性から生まれる承認である。結果として、離職率低下、主体的行動の増加、組織コミットメントの向上につながるという。

#### 4.2.2 心理的安全性の向上による離職率の低下

STEP2 のコミュニティは AI による心理的安全性の担保を担うため、意見を言いやすく雰囲気が悪くなりにくい仕組みとなる。心理的安全性が高い組織は、離職率の低下や個人のモチベーション向上をしやすいだけでなく、意見表明が活性化し、失敗共有等が進むことで改善提案が増えるといった効果を見込める。

#### 4.2.3 ナレッジの蓄積と共有

STEP1 だけではなく STEP2 を AI 学習させることで、個人が持つ暗黙知やナレッジを生成 AI が収集するため、人に依存したナレッジを企業の資産とすることが可能である。これにより、若手の早期成長を後押しできる。

#### 4.2.4 イノベーション創出による企業成長

STEP2 のコミュニティで異なる視点の対話により、新たなアイデアを生み出す機会を創出し、イノベーションの種を作る。ここで生まれた様々なアイデアは否定されることなく、より実現可能にするべく意見交換を行うことで、新規事業が創出される可能性が高まる。オフラインでアイデアソンやハッカソンを行うなど、コミュニティの活性とともに、企業成長を促す人材を育成していく。

#### 4.2.5 マネージャー育成

前述の行動特性調査で抽出した、推される人材における共通項目である「信頼・共感・発信・貢献」は、マネジメント層に必要な要素でもある。Oshi-AI 活用によって個人が成長することは、将来のマネジメント層を育成する重要な基盤になるといえる。

#### 4.2.6 採用強化

少子化が進み人材獲得も難しくなっている社会情勢の中、企業としての価値向上につながり求職者にとって魅力的な取組となる。なぜなら Oshi-AI は「自分の強みを知り、正しく企業に伝え評価されることができる」仕組みだからだ。求職者が採用後、健全な自己理解とともに成長できる土壌があることは、他社比較の中で重要である。また社内で推された人が、社外に組織の魅力を発信することで、リファラル採用が増えるといった波及効果も期待でき

る。

#### 4.3 社会における効果

本提言がもたらす社会への効果は、評価や競争を前提とした旧来型の社会構造を転換し、人が自己肯定感を保ちながら学び、挑戦し、支え合い続けられる包摂的で持続可能な社会基盤を形成する点にある。

##### 4.3.1 価値観・社会構造の転換

旧来型の社会では、成果や能力を序列化し、評価や競争を中心とした人財観が主流であった。その結果、挑戦は失敗と結びつきやすく、多くの人が自己肯定感を損ないながら働く状況が生まれてきた。本提言が示す「自己理解 → 行動 → 小さな成功体験 → 承認 → 成長意欲」という循環が社会に広がることで、評価や比較を前提としない「応援」「承認」「共感」を基軸とした関係性へと価値観が転換していく。これは、挑戦を前向きに受け止める社会文化への構造的な転換を意味する。

##### 4.3.2 包摂的な社会参加と多様性の活用

価値観の転換により、働く人一人ひとりが自分の強みや価値を否定されことなく発揮できる状態が生まれる。役割や立場、年齢や背景に関わらず、多様な人財が活躍できる環境が整うことで、誰もが社会に関わり続けられる包摂的な社会の形成につながる。多様性が排除や分断の要因ではなく、社会の力として活かされる状態が実現する。

##### 4.3.3 学び直しと挑戦が循環する成長社会

健全な自己理解と承認を土台として、個人が内発的動機に基づき学習や挑戦を継続できるようになることで、年齢やキャリア段階に依存しない持続的な成長が可能となる。特定の属性や一時的な成果によって人財価値が固定化される社会構造が緩和され、変化の激しい時代においても、人が学び直し、挑戦し続けられる社会基盤が強化される。

##### 4.3.4 分断を超え、挑戦と持続的発展が両立する社会の実現

承認と応援の循環が企業や組織、コミュニティを越えて広がることで、分断や孤立を生みにくい社会的関係性が育まれる。人々が「評価されるため」ではなく、「誰かの役に立ちたい」「価値を提供したい」という意識で行動するようになることで、相互扶助や共創が自然に生まれ、社会全体の心理的安全性が高まる。こうした環境の中で、人が安心して挑戦し続けられる文化が社会に根付き、個人の挑戦意欲と社会全体の持続的発展が両立する社会の実現が期待される。

## 5. T1 分科会における学習成果

本分科会における学習成果を各自で振り返り意見をまとめた結果、内面的変化・対人スキルの深化・組織視点

の獲得があり、各々が個人的な成長を見出していた。

## 5.1 共通の学習成果

まずは学習成果の中で共通的な項目を下記にて報告する。

### 5.1.1 共通点：構造的思考への転換

第一に挙げられるのは、「構造的思考」への転換である。自己肯定感を成功体験と承認の循環という関係性の中で捉える視点や、議論を発散と集約のプロセスとして整理する認識に見られるように、メンバーは個別の事象を点として捉えるのではなく、因果関係や循環構造として理解しようとする思考様式を獲得できた。

また、任せ方やマネジメントに関する学びにおいても、「信頼」「任せる量」「管理」「管理しない場合の代償」といった要素を相互に関連づけて捉えており、物事を構造で考える姿勢が共通点であった。

### 5.1.2 共通点：対話と心理的安全性の重視

第二の共通点は、対話と心理的安全性の重要性に対する認識の高まりである。多くのメンバーからは、「安心して共有できる場」「批判のない議論」「全員が参画できる雰囲気づくり」といった点が言及しており、本分科会で実行されていた。これは単なるコミュニケーション能力の向上ではなく、対話そのものを成立させる前提条件として心理的安全性を重視する姿勢が醸成されたことを示している。参加メンバーは、良質な議論は個人の能力だけで決まるものではなく、場の設計や環境づくりに大きく依存するという理解に至っており、この認識は組織設計や制度設計への関心とも接続している。

### 5.1.3 共通点：リーダーシップの再定義

第三に、リーダーシップに対する再定義が行われた点も特徴である。リーダーシップは、強い主張や個人のカリスマ性ではなく、断片的な意見を整理し、目的に沿って束ねながら前進させる推進力、明確なアジェンダ設計、目的を共有したうえで進行する力として捉え直している。加えて、「任せること」は単なる業務委譲ではなく、相手への信頼を前提としつつ、適切な管理を伴う行為であるという認識も共有したことで、リーダーシップは関係性と構造の両面から理解した。これは我々T1メンバーが、自分たちがリーダーシップを発揮するためにも重要なファクターといえる。

### 5.1.4 共通点：AIを「共働者」としてとらえている

第四の共通点として、AIを「共働者」として捉える視点が挙げられる。複数のメンバーからAIは単なる効率化ツールではなく、思考の整理や行動変容を支援する存在として位置づけられている。これは技術的スキルの習得にとどまらず、組織全体の知的生産性を高めるパートナーとしてAIを活用しようとする認識の広がり示している。個人利用に限定せず、チーム全体の価値向上に資する活用方法を模索しようとする姿勢も共通していた。

### 5.1.5 共通点：自己成長への志向

第五に、自己成長への明確な志向が挙げられる。メンバーの多くが本取組で得た能力や、得るべきだと気づいた能力は、「ファシリテーション能力の向上」「発言力の強化」「専門性の深化」「リーダー補佐としての感応度向上」など、多岐にわたる。各個人の成長課題を具体的に言語化できていた。単なる経験の振り返りにとどまらず、それを今後の実践目標へと接続している点が、本分科会の学習の特徴である。

## 5.2 学習成果の中で着眼点異なる領域

一方で、学習成果の重心や抽象度には各メンバーによって着眼点の異なりが見られた。

### 5.2.1 参加メンバーの関心領域における差分

関心領域については、三つの方向性で大別された。

1. 制度設計や組織設計に関心を寄せる「構造設計志向」
2. 任せ方や進行力といった実務的能力に焦点を当てる「マネジメント実践志向」
3. チームワークや心理的安全性を重視する「関係性志向」

同一の分科会経験であっても、メンバーが何に最も価値を見出したかは個人によって異なりがあった。

### 5.2.2 概念理解と実務スキルの向上

T1 分科会が「概念理解」と「実務的スキル」の双方を包含する学習の場であったことがわかった。

「構造で考える力を得た」といった概念的な理解から「議事録作成やスケジュール管理を学んだ」といった具体的スキルの獲得まで、学習成果は多層的であった。

### 5.2.3 自己評価は「内省型」「実践型」「観察型」

さらに、自己評価のスタンスは3つに分かれた。

1. 発言への苦手意識を内省的に振り返るタイプ
2. ファシリテーション能力の向上を自覚する実践型のタイプ
3. 他者のリーダーシップを観察して学ぶ観察型のタイプ

通常の業務や年齢、ライフステージが様々である T1 分科会は、それぞれに応じた多様な立ち位置で本研修における自己評価を行い、各自の成長を確認できた。

### 5.3 T1 分科会の学習成果まとめ

以上を総合すると、本分科会の学習成果は三層構造として整理できる。

- 第一層は、構造的思考や目的意識、抽象化能力の向上といった内面的変化。
- 第二層は、対話力、ファシリテーション、任せ方、心理的安全性への理解といった対人スキルの深化。
- 第三層は、制度設計、AI 活用、戦略立案への応用意識といった組織視点の獲得。

T1 メンバーはこれら三層のいずれか、あるいは複数において成長を認識しており、本分科会は個人の能力向上にとどまらず、思考様式・対人関係・組織設計の各レベルを横断する学習機会として機能していたと評価できる。

最後に、J-win 事務局の皆様、Executive および Next Stage におられる諸先輩方、共に学びを深めた High Potential ネットワークの皆様、本研修の機会を与えてくださった各所属企業の人事・上長の皆様、各種取材にご協力いただいた企業の皆様、ならびに私たちメンバーを支えてくれた家族を含むすべての方々に、深甚なる感謝の意を表すものである。

## 6. 参考文献

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000)
  - ポジティブ心理学
  - <https://jppanetwork.org/ronbun/>
- Bandura, A. (1977)
  - Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change.
  - <https://dradamvolungis.com/wp-content/uploads/2011/06/self-efficacy-unifying-theory-of-behavioral-change-bandura-1977.pdf>
- 江本リナ (2000)
  - 自己効力感の概念分析
  - [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jans1981/20/2/20\\_39/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jans1981/20/2/20_39/_pdf)
- Lynn M. Shore (2011)
  - Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.
  - <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Shore-Randel-Chung-Dean-Holcombe-Ehrhart-Singh-2011.pdf>
- Kamins, M. L., & Dweck, C. S. (1999).
  - Person versus process praise and criticism: Implications for contingent self-worth and coping.
  - <https://people.uncw.edu/hungerforda/Infancy/PDF/Person%20versus%20process%20praise%20and%20criticism.pdf>
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007).
  - Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention.
  - <https://academic.oup.com/chidev/article/78/1/246/8275098>
- Henderlong, J., & Lepper, M. R. (2002).
  - The effects of praise on children's intrinsic motivation: A review and synthesis.
  - [https://www.reed.edu/psychology/motivation/assets/downloads/Henderlong\\_Lepper\\_2002.pdf](https://www.reed.edu/psychology/motivation/assets/downloads/Henderlong_Lepper_2002.pdf)
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998).
  - Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance.
  - <https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/web.sas.upenn.edu/dist/b/398/files/2019/04/1998-04530-003-1sagefw.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959)
  - The Motivation to Work.
  - <https://garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984SP02300001.pdf>
- Herzberg, F. (1968)
  - One More Time: How Do You Motivate Employees?
  - <https://pdodds.w3.uvm.edu/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>

## 7. T1 分科会 メンバー 一覧

氏名	所属企業	分科会役割
上原 美咲	アフラック生命保険	分科会オフィサーズ CEO
松田 茉利奈	中日本高速道路	分科会オフィサーズ COO
川中 理佐	日立ハイテク	分科会オフィサーズ CPO
清水 孝衣	内田洋行	分科会オフィサーズ CHRO/CMO
直 枝里子	NRS	
飯田 尚子	SMBC 日興証券	
海老澤 祐子	日本生命保険相互会社	
大橋 柚香	みずほリサーチ&テクノロジーズ	
岡崎 仁美	サッポロビール	
関 夢園	東京エレクトロン	
洲崎 友里	エムエステイ保険サービス	
野中 望央	KDDI	
藤井 泉	アステラス製薬	
三村 聡子	日立ビルシステム	
守屋 直美	三井情報	