



産業技術総合研究所理事長

# 石村 和彦

いしむら・かずひこ 79年(昭54) 東大院工修士修了、同年旭硝子(現AGC)入社。00年旭硝子ファイナテクノ社長。06年旭硝子執行役員、08年社長、15年会長。20年産業技術総合研究所理事長。経済同友会副代表幹事などを歴任。兵庫県出身、70歳。

## 職員・組織 ビジョン共有、常に対話

# 信頼醸成 改革の推進力に

### 講壇

産業技術総合研究所の理事長に就任して以来進めてきたさまざまな経営改革についてこれまで述べてきた。「ガバナンス改革」に始まり、産総研が「真の総合研究所になるための「領域融合」の促進、研究成果の社会実

### ともに挑む。つぎを創る。

未来をデザインし、社会と共に未来を創る。互いを認め、共に挑戦する研究所を築く。

#### 私たちの使命

世界水準の研究のみならず、社会課題の解りぬかし・産業提言・社会実装・知的基盤整備などあらゆる活動をこれまでの産総研の特を超えて推し進めます。

#### 私たちの価値観

強い個の発露と協働を通じた総合力で、多様な価値を創り出すことを大切にします。

#### 私たちの文化

志ある多様な人材が集い、互いを尊重しながら、共に挑戦し成長する文化を育みます。



トップダウンによる経営改革を実際の組織価値向上につなげるには、職員の理解のもと、意識を共有して一緒に歩むことが重要である。私はそのため、職員と組織との間の双方方向の信頼関係、すなわちエンゲージメントの向上にも最大限努めてきた。その中には「産総研ビジョン」の制定や上司部下間のコミュニケーションの奨励、職員との少人数での直接対話による現場の声の反映などがある。

エンゲージメント向上で最も大切なのは、ビジョンへの共感である。そこで、まずは役員が共感できるビジョンを、若手職員が中心となりボトムアップで策定してもらった。全役職員の投票で決定した産総研ビジョンのタイトルは「ともに挑む。つぎを創る。」。役員がこの

上にあることを、私は旭硝子(現AGC)時代に初めて子会社の社長を任された時に学んだ。

ビジョンを胸に、やりがいと誇りを持って業務に励むことが組織の価値向上の原動力となる。職員と組織との信頼関係はコミュニケーションから生まれる。コミュニケーションの場や機会はさまざまあるが、エンゲージメント向上の根幹をなすものは、上司と部下とのワン・オン・ワンミーティングである。少なくとも年4回、四半期に1度は必ず実施してもらうようにしており、自らにも課している。

とはいえ、ワン・オン・ワンでは十分に伝えられない思いや届かない意見もある。そこで、私を含め経営層の4人が、職員と直接対話する「AISTalk」を実施している。これまで300回以上、1600人以上の職員と毎回5、6人ずつ主にオンラインで意見交換を行ってきた。また、意見や提案を直接投書できる「声の窓口」を設置し、現場の思いや声を直接投書できる「声の窓口」を設置し、現場の思いや声を直接投書できる「声の窓口」を整えた。さらに、四半期に1度、私から全役職員に向けて経営方針や運営状況について語りかける機会を設けている。私自身が先頭に立って経営改革の狙いや進捗を説明するとともに、職員の生の意見や現場の声に耳を傾け、組織運営に生かしている。こうした取り組みが、エンゲージメント向上につながり、改革の推進力になると信じているからである。(今回は静岡文化芸術大学文化政策学部教授の曾根秀一氏です)