

sg Square



CONTENTS

九州ソフタス 阿蘇市地域DX推進協議会発足、分科会長拝命…… 2

SVC ボードゲーム同好会の紹介…… 5

経営勉強会「モチベーションとパフォーマンス」…… 6

製品紹介 リモートアクセスサービス「TELET」の
自治体向け事業の展開と動向について…… 16

キャリアアップストーリー_北陸ソフタス・斉藤貴史…… 18



イノベーションを生み出す社風づくり

鍵は「リーダーシップ」「組織のアイデンティティ」「役割の設計」だが…

阿蘇市地域DX推進協議会発足、分科会長拝命

九州ソフタス

文：九州ソフタス 忽那 有記

九州ソフタスでは、崇城大学が中心となって行っている「地域DX 推進に向けたDX ハブ間連携」実証実験へ参画しています (sgSquare2号を参照)。実証実験の中心的な考えであるSCB理論をもとに、熊本県阿蘇市にて地域DXを推進し、地域創生、地方創生を起こす仕組みづくりを行い、他地域でも活用できるプラットフォームや地域モデルの構築を行うこととなりました。



忽那 有記



佐藤阿蘇市長より挨拶

■ 阿蘇市地域DX推進協議会 設立

2024年8月27日に阿蘇市にて、本取り組みに賛同する自治体、学校、金融機関、企業が集まり、阿蘇市地域DX推進協議会 設立総会が行われました。

阿蘇市長・佐藤様より推進協議会の設立について「市としても高い期待を持っている協議会全体で地域DXを実現していきたい」と強いお言葉で挨拶されました。

阿蘇市長より推進協議会委員の委嘱状を授与していただきました。



推進協議会委員の委嘱状を授与

■ 協議会メンバー

協議会へ参加し委員となったメンバーは次の方々です。それぞれの得意分野、強みをもった集まりとなっており、阿蘇市を中心とした、多様な取り組みが期待されます。

7. 協議会メンバー		
1.阿蘇市	7.九州ソフタス	14.道の駅阿蘇
2.崇城大学IoT・AIセンター	8.ナレッジコミュニケーション	15.(一社)SCBラボ
3.早稲田大学中里研究室	9.NTT西日本	16.建設技術研究所
4.成蹊大学吉見研究室	10.DX from Kumamoto(DXfK)	17.CLOUD-IA
5.アイデアITカレッジ阿蘇	11.株式会社F	18.think garbage
6.ジョブラボぐんま	12.肥後銀行	
	13.くまもとDMC	

SCB理論の中心的な考えに「自分の強みを活かした、ゆるいつながり」というものがあります。いずれかの組織が幹事となって、幹事の方針にみんなでリソースを出し合うのではなく「やりたいことがある(活動)」と誰かが手をあげると「私は、こんな技術を持っているから提供する」といった活動に共感した人が、自分の強みやリソースを提供して活動を進めていく、「新結合によるイノベーションを作る」ことが、持続可能なDXを実現する方法だと提唱されています。(sgSquare2号には、詳しく書いており、関連情報のリンクを掲載しています)

これから阿蘇市で展開される様々な取り組みがありますが、すべてにすべての組織や企業が参加するのではなく、共感した取り組みに対して、強み、リソースを提供していくこととなります。

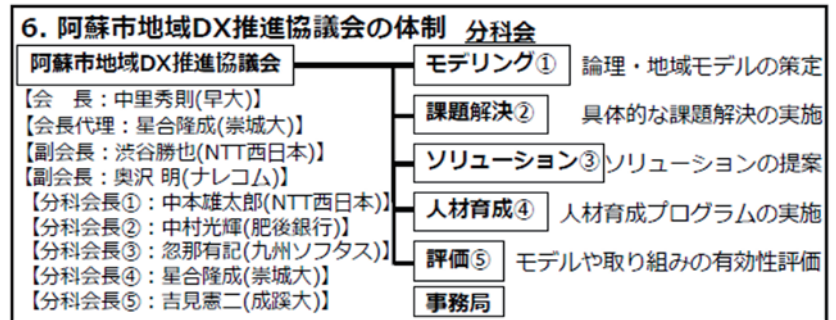


設立総会の模様

■ 分科会会長へ拝命いただきました

我々が、SCB理論の勉強会や様々な取り組み、「地域DX 推進に向けたDX ハブ間連携」実証実験への参画を通して、Web3.0を実装した社会を実現していきたいという話をしていたのを、崇城大学の星合教授（SCB理論提唱者）に覚えていただいております、今回の協議会においてもチャレンジの場を設けていただきました。

設立総会において、5つの分科会が立ち上がることが決まり「ソリューション分科会」の会長を担うこととなりました。



ソリューション分科会の役割は、これから各分科会で活動企画を立て決めていくのですが、次の3つを軸に活動していく予定です。現在活動企画策定中！

- 地域課題（ニーズ）に対するソリューションを提案する
- 地域にある魅力や価値（シーズ）を見つける方法を提案する
- 地域DX推進に活躍した人や組織（阿蘇市地域の方々や本協議会メンバー）や阿蘇を訪れた人など関わった人すべてへのインセンティブの仕組み提案（Web3.0による社会形成）

分科会へ参加する人、組織はまだ決まっていません。会長だけが決まっています。2024年11月に分科会長による活動企画のプレゼンを行い共感者を得て、分科会の活動を進めていくことになります。活動企画とプレゼンが今後の分科会の活動力を決めることになります！多くの共感者を得られるように、企画を十分に練っているところです！

■ これから

令和9年7月に、本推進協議会から阿蘇市へ答申書という形で本取り組みの報告を行います。約3年間かけて、地域DX、地域創生、地方創生に必要な要素はなにか、それを機能的に動かすためのフレームワークはどのようになるか、など阿蘇市での活動を通して、他地域においても活用ができるモデルの構築を行っていきます。我々はこれを「阿蘇モデル」と呼んでいます。

地域DXを起こすための仕組み「阿蘇モデル」をつかった全国の地域創生、地方創生の実現へ寄与していくことを目指して活動を行って

きます。

半年を目途に進捗報告ができると思いますので、良い進捗報告ができるように活動していきます！ また、グループ各社の皆様、この取り組みに興味がある方がいれば、私まで連絡してください。協議会の内容、SCB理論などの説明を行えますし、活動へ参加してもらうことも可能です。多様性のある意見、知恵、技術、思いをつなげて「新結合によるイノベーション」を作っていきたいと思っています。

2024.8.27

【阿蘇市地域DX推進協議会 設立趣意書】

阿蘇市
崇城大学IoT・AIセンター
NTT西日本

1. 背景とこれまでの経緯

- ・少子高齢化、東京への一極集中、財政難などの諸状況において、地域創生・地方創生は喫緊の課題である
- ・地域創生・地方創生に向けては、地域イノベーション・地域DXの推進、すなわち、地域における新たな価値観の創出、デジタル（ICT）を活用した社会・ビジネス・組織変革が必須である
- ・地域イノベーション・地域DXの推進においては、技術革新（技術の進展に伴う新たな価値観の創出）だけでなく、外ベクトル（地域資源同士のつながりから新たな価値観を創出）が有効であることが近年の研究によって明らかになってきた（図1 最新の研究論文）
- ・阿蘇市における地域イノベーション・地域DXの推進を目的とした包括連携協定を締結：阿蘇市、道の駅阿蘇、崇城大学、一般社団法人SCBラボの4者（図2 包括連携協定書）
- ・道の駅阿蘇におけるVXシステムを用いたDX実証実験、阿蘇市における観光DXの実施（地域の課題解決）
- ・包括連携協定ならびに、DX実証実験・観光DXに関する記念式典・記者会見を開催：2024.5.29（図3・図4）

2. 趣旨

阿蘇市は地域の活性化と持続可能な発展を目指し、地域イノベーション・地域DXを推進するために、「阿蘇市地域DX推進協議会」を設立する。本協議会は、市民、企業、教育機関、行政が一体となり、地域イノベーション・地域DXの導入と実践を図ることで、阿蘇市の将来に向けた新たな価値創造を目指す

3. 目的と理念

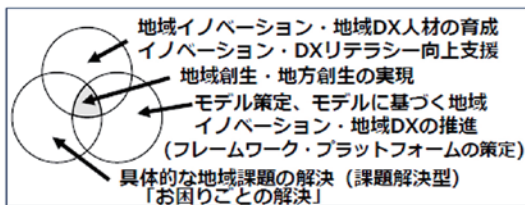
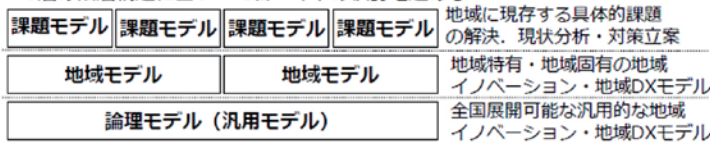
- 阿蘇市地域DX推進協議会は、以下の目的の達成を目指す
- ・阿蘇市の地域課題解決に向けた地域イノベーション・地域DXの推進
 - ・地域経済の活性化と競争力の強化
 - ・市民生活の質向上と持続可能な社会の実現
 - ・外ベクトルによる地域コミュニティの形成（理論と実践）

5. 期待される効果

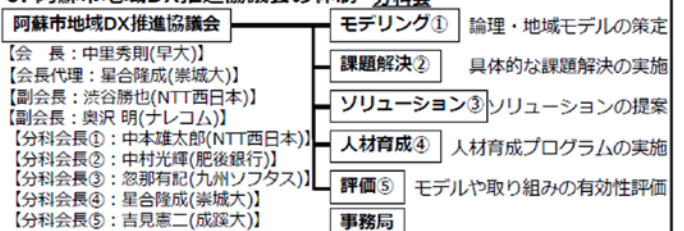
- ・地域経済の活性化
- ・行政サービスの効率化
- ・持続的な観光サービス
- ・若者の定住促進
- ・地域コミュニティの活性化

4. 基本コンセプトと活動内容

3層の階層構造に基づいた各レイヤの検討を進める



6. 阿蘇市地域DX推進協議会の体制 分科会



7. 協議会メンバー

- | | | |
|------------------|---------------------------|------------------|
| 1.阿蘇市 | 7.九州ソフト | 14.道の駅阿蘇 |
| 2.崇城大学IoT・AIセンター | 8.ナレッジコミュニケーション | 15.(一社)SCBラボ |
| 3.早稲田大学中里研究室 | 9.NTT西日本 | 16.建設技術研究所 |
| 4.成蹊大学吉見研究室 | 10.DX from Kumamoto(DXfk) | 17.CLOUD-IA |
| 5.イデアITカレッジ阿蘇 | 11.株式会社F | 18.think garbage |
| 6.ジョブラボぐんま | 12.肥後銀行 | |
| | 13.くまもとDMC | |

図1 最新の研究論文

図2 包括連携協定書

図3 記念式典&記者発表

図4 新聞記事等

[NHK]

[熊日新聞]

[RKK] [Yahoo]

[TBS]

新設!

ボードゲーム同好会の紹介

ソフタスバリューコネクト 同好会長：山口 正幸

—設立のきっかけ—

■eスポーツがあるのならボードゲームも有りでは

橋本部長がeスポーツ同好会を立ち上げた際に抱いたのは、ボードゲーム同好会なら参加したいのにな、という思いでした。

そして、社内交流で他の部署の人達と話す際にボードゲームの話題を出すと、思ったよりも私のようにボードゲームが好きな人がいる事もわかり、5人くらいなら参加してくれそうと感じました。

ボードゲーム同好会なら参加したいと思った私自身の気持ちと、私と同じようにボードゲームを好きな人がいるという事実がきっかけとなり、「それなら自分で立ち上げてみよう」と、設立を考えました。



—設立までの足取り—

■下調べと周知

ボードゲームが好きな人がいても参加してくれるかはわからないので、好きだと言っていた人を中心に、具体的にボードゲーム同好会に参加してくれる人がどれくらいいるのか?を調べました。これは同好会の新設には「最低4人」必要という規則があったからでもあります。

そして橋本部長や瀧澤社長に「ボードゲーム同好会を企画しようと思っています」と伝え、ボードゲーム同好会を設立しようとしている事を周知しました。

これには、私が把握していない参加者を募る事に加え、私自身が矢面に立つ事に

慣れていないので、周知させる事で逃げ場を無くし、最後までやり切ろうという思いもありました。

最終的には私含め7人のメンバーが集まり、無事設立に至りました。

—アナログゲームの魅力—

■対面だからこそ生まれる空気感

対面で遊ぶアナログなボードゲームではデジタルとは違った人と人の間というか、空気感があります。

一緒に遊んでいる相手が楽しそうにやってるのか、悩んでいるのか、言語化できないような色々な事を感じることができます。

そういった空気感から相手の気持ちを感じ取り、相手の出方を探る、共感する、大事な部分で裏をかく(笑)というような駆け引きを楽しめるのがアナログゲームの楽しみです。実際にメンバー全員楽しんでいます。

—今後の見通し—

■社外で遊ぶアナログゲームも

ボードゲーム同好会とはいえ、その範疇は広いと思っています。体験型の脱出ゲームや謎解きも同好会の有志で遊びに行ければ楽しめるのではないかと考えています。

今後はこういった様々なジャンルの、「対面だからこそ生まれる空気感」を大事にしたアナログゲームを遊び、楽しみ、社員同士の親交を深めていければと思っています。



モチベーションとパフォーマンス ~イノベーションを生み出す社風づくり~

参加者

- ソフタス 田口社長、廣川副社長、白井取締役、三浦取締役、藺山執行役員、北村執行役員、
宮本部長、重川部長、江村部長、高石部長、高橋部長、廣瀬部長、那須部長、
山根部長、高瀬課長、山崎社員
- ソフタスHD 赤坂副社長
- 九州ソフタス 瀧澤社長、忽那専務取締役、東取締役、阿部執行役員
- 北陸ソフタス 角丸社長、星山副社長、石井取締役
- SVC 真鍋執行役員、丸山執行役員、橋本部長



廣瀬 進太郎

コンテンツ

- モチベーションとパフォーマンス
- ToMo (Total Motivation) 指数
ToMo 指数とは/直接的動機/間接的動機/ ToMo 指数の算出方法/ ToMo 指数と企業
の例/基盤開発事業部の例
- パフォーマンス
2つのパフォーマンス/戦略的パフォーマンス/適応的パフォーマンス
- ToMo 指数の高い社風をつくる鍵
ToMo 指数の高い社風をつくる鍵/ ToMo 指数の向上を阻害するもの
- ディスカッション

はじめに

本日のテーマは「モチベーションとパフォーマンス」。イノベーションを生み出す社風づくりについて、勉強会を進めたいと思います。

ソフタスグループのここ数年のキーワードは「イノベーションを起こす」。この実現には何が必要かを考え、6月からUdemy Businessを活用し、組織論に関する動画を視聴しました。その中で「モチベーションとパフォーマンスの関係性」を研究した書籍、『マッキンゼー流 最高の社風の作り方』(ニール・ドシ著)と出会い、このテーマをディスカッションすることにしました。

モチベーションの高い社員や組織は、業績が良く、周囲にも良い影響を与えることが多い。そこで、本勉強会ではモチベーションとパフォーマンスに関するエッセンスを共有し、ソフタスグループがイノベーションを生み出す社風をどう作るかを議論したいと思います。

本勉強会の目的 (イノベーションを生み出す社風とは)

- モチベーションとパフォーマンスについて知り、
- ソフタスグループがイノベーションを生む
- 組織をつくる方法について議論する



モチベーションとパフォーマンス

職場や周りの方でモチベーションが高い方はいらっしゃいますか？
そのモチベーションが高い方は仕事のパフォーマンスは高いですか？ 低いですか？

この点について想像してみてください。ほとんどの人が、モチベーションの高い人は業績も高いと感じるでしょう。

「モチベーションというのはなぜ働くかっていうこと。それが結局、いかに働くかを定める」と述べた人がいます。ここでの「なぜ」がモチベーションそのものと言えるでしょう。

ToMo(Total Motivation) 指数

ToMo 指数とは*¹

人々が働く動機(=なぜ)は「直接的動機」と「間接的動機」に分類されます。直接的動機が高いとパフォーマンスが向上し、間接的動機が高いとパフォーマンスや業績が低下するとされています。

*¹ ToMo 指数診断サイト:
<https://heart-quake.com/assessment/tomo.php>

直接的動機には、「楽しさ」「目的」「可能性」の3つがあり、
間接的動機には、「感情的圧力」「経済的圧力」「惰性」の3つがあります。
これら6つの動機に重みづけして総合的な指標としたものを「ToMo (Total Motivation) 指数」と呼びます。
直接的動機が業績を上げるほうで、間接的動機は業績を下げるほうです。
文字の大きさが比重になってきます。それぞれが1対1ではなくて係数があります。

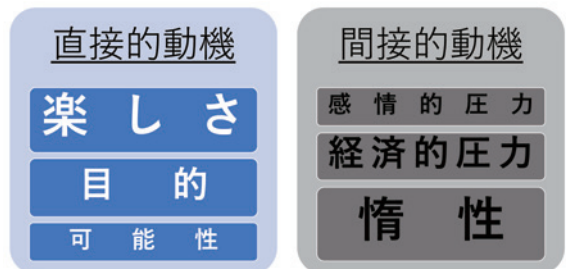
直接的動機

直接的動機は「楽しさ」「目的」「可能性」といった要素で構成され、業績の向上に寄与します。

「楽しさ」は、仕事そのものが楽しいため続けるというシンプルな動機です。

「目的」は、仕事には重要な目的があり、例えば社会的貢献が含まれていることです。

「可能性」は、仕事が自己目標の達成に有益であり、自分の能力が向上する、資格が取れるなどの理由から続けます。



間接的動機

間接的動機は、「感情的圧力」「経済的圧力」「惰性」といった要素が該当し、業績低下につながります。

「感情的圧力」は、周囲の期待に応えなければならないというプレッシャーです。

「経済的圧力」は、報酬や生活のため、あるいは処罰を避けるために仕事を続けるというものです。

「惰性」は、特に理由もなく続けている状況を指します。

ToMo 指数の算出方法

ToMo 指数の算出方法は、6つの項目に対して1（全くそう思わない）から7（全くその通りである）の点数をつけ、それぞれの点数に重み（係数）を掛けます。間接的動機の係数はマイナスとなります。最終的に、点数の合計がプラス100点からマイナス100点の範囲で算出されます。

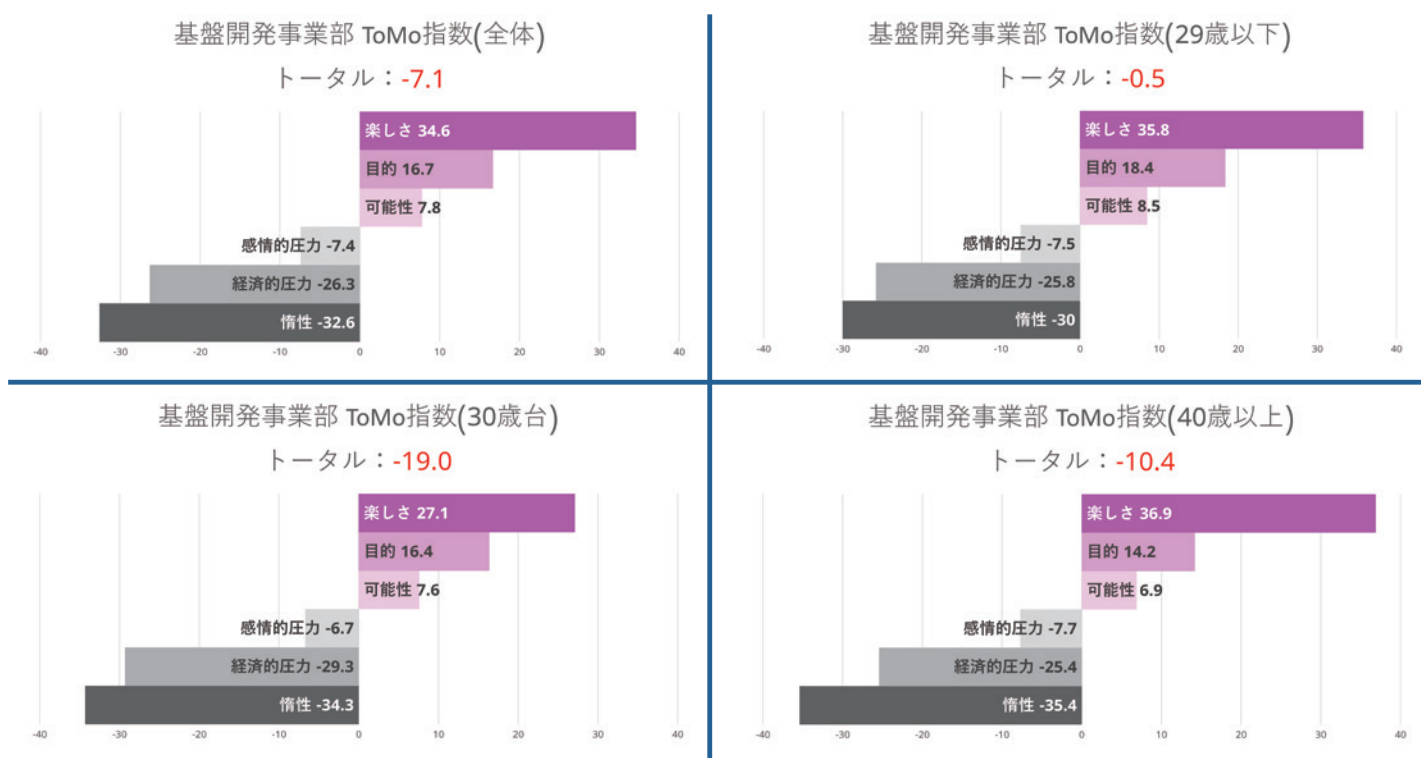
分類	動機	点数	係数	合計値
直接的動機	楽しさ	1：全くそう思わない 7：全くその通りである	10	-100 ~ +100
	目的		5	
	可能性		1.66	
間接的動機	感情的圧力	1～7を選択	-1.66	
	経済的圧力		-5	
	惰性		-10	

ToMo 指数と企業の例

北米の航空会社であるサウスウエスト航空は、2022年と2023年にエコノミークラス部門で2年連続顧客満足度1位を獲得し、ToMo 指数でも最も高い数値を示した企業とされています。

またフォーチュン誌の「世界で最も称賛される企業2015」の上位企業は競合他社に比べてToMo 指数が高いとされています。

基盤開発事業部で今年の7月に無記名で実施したアンケート結果（有効回答39人）によると、全体のToMo 指数はマイナス7.1という数値でした。「楽しさ」の要素が強い一方で、「経済的圧力」が大きく、マイナスに影響しています。



パフォーマンス

2つのパフォーマンス

パフォーマンスは「戦略的パフォーマンス」と「適応的パフォーマンス」の2つに分類されます。

戦略的パフォーマンスは、計画された業務を実行する能力、計画立案の能力を指します。
適応的パフォーマンスは、計画外の出来事に対処する能力で、創造性や問題解決能力、学び、人間関係の構築などに関わります。

「戦略的パフォーマンス」は、計画を実行する能力で、仕事の生産性・効率性・管理などを重視し、多くの企業では経営指標から査定や報酬に至る業務管理において、戦略的パフォーマンスを最大にすることを目指しています。

しかし、「戦略的パフォーマンス」が大きくなり間接的動機が強くなりすぎると、お金儲け、成果報酬のほうに走ってしまうので、最終的にはToMo指数が下がり、業績も下がると言われています。

「適応的パフォーマンス」は、計画外のことをこなす能力のこと。質や創造性、イノベーション、問題の解決、学び、同僚を助けるなど、人間としての責任と自覚をもたらすもので、社風から生まれてくると言われています。

「適応的パフォーマンス」が大きくなると、直接的動機が強くなり、ToMo指数が上がり、業績が上がると言われています。

しかし、会社が「適応的パフォーマンス」ばかり追うようになると、売り上げ、利益が軽視され、「戦略的パフォーマンス」の側面からの不満が生じやすくなります。数字として捉えにくいのが「適応的パフォーマンス」の難しいところです。

要は、「戦略的パフォーマンス」と「適応的パフォーマンス」のバランスが大事です。

ToMo指数の高い社風をつくる鍵

ToMo指数の高い社風を作るために、以下のポイントが挙げられています。ただし、これは、すべてを必ずしも構築しなければならないというわけではありません。

リーダーシップ

経営層によるリーダーシップが必要です。直接的動機を後押しし、間接的動機を排除することが求められます。

組織のアイデンティティ

最近、パーパス経営^{*1}とも言われていますが、組織の存在意義と個人の目標が一致するほど、直接的動機が高くなり、適応的パフォーマンスを発揮できます。行動規範や評価制度が社風に深く根付かせることが大切です。

役割の設計と「遊び場」

各業務のそれぞれの役割に権限、報酬、評価を与えるといった、ToMo指数を高めるための「役割の設計」を行います。また、顧客との接点を増やして自分の仕事がどれだけ影響を与えているかを実感させることが重要です。さらには仕事について深く学び、業績を改善する独自

^{*1} パーパス経営: パーパス経営とは、企業が何のために存在し、どのような価値創造を社会で実現するのか、ビジネス活動をおこなう上で根本となる「志」や「信念」を指針として実践する企業経営のこと

アイデアをみつけさせる環境を用意します。

仕事を1から10まで管理・コントロールするのではなく、「適応的パフォーマンス」を発揮する場を遊び場として現場のメンバーに任せてしまう、現場のメンバーにアイデアを出してもらう、そういうことを役割として用意することが重要です。

イノベーションを生む社風の鍵

評価制度と報酬システム

上記で設計した役割ごとの評価制度と最上部のトップにいる人の目標を設定すること。そして明確で公平な段階設定と正当な報酬（成果主義ではなく稼ぐために学ぶ人を評価）の確立。

コミュニティ

知識や技術を共有しあえるコミュニティの存在。

最高社風責任者と社風委員会

社風は生態系のように変化するものなので、社風を常に監視・分析し必要に応じて投資を行うこと。

ToMo指数を上げるのを妨げてしまうもの

非難バイアス

失敗が発生したときに状況や背景ではなく人を非難しがちになること。例えば、自分は直接的動機が高く、仕事の楽しさや目的を重視しているけれども、自分以外の人はお金のために働いていると考えがちになること。こういったことが非難バイアスです。

コブラ効果

昔のインドでの話、「野生のコブラが繁殖してしまい、困った政府は「コブラを退治して持ってきた者に報奨金を出す」としたところ、お金欲しさにコブラを養殖する人が現れた。そのため政府が報奨金を払わなくなったところ、結局養殖されたコブラも野に放たれ、事態はよけいに悪化した」。このことから問題解決するために行った政策が逆効果になり問題をより悪化させてしまう現象のことをコブラ効果といいます。コブラ効果は成果報酬を導入している企業に起こりやすいとされています。

ディスカッション

ToMo指数を高め、適応的パフォーマンスを向上させ、イノベーションを生む社風をどう作るかについて話し合います。

- ディスカッションの主なテーマ
- 直接的動機を上げる方法
- 適応的パフォーマンスを上げる方法
- 間接的動機を下げる方法
- 非難バイアス・コブラ効果を排除する方法

直接的動機が強い人のほうがモチベーションが上がり業績も向上、間接的動機が強い人は、仕事を手段と見なしている

山根 日本企業で ToMo 指数を活用している事例はありますか？

廣瀬 日本企業の具体例は持っていませんが、検索をすると時折、ToMo 指数をベースにした活用法を語る日本の経営者や人事担当者が見受けられます。

廣川 この ToMo 指数という考え方は、何年くらい前から登場したのですか？

廣瀬 2010 年代くらいですね。『マッキンゼー流 最高の社風の作り方』の日本語訳が 2016 年に発行されていますから。

廣川 十数年前ですね。だから、経済的圧力がマイナスに捉えられているということですかね？

廣瀬 成果報酬が悪いと言っているわけではないのですが、その圧力が大きくなりすぎると、直接的動機がなくなり、適応的パフォーマンスも低下し、日々の改善や新しいアイデアを生むことが難しくなるため、お金を稼ぐことだけが目的になってしまい、結果、業績が下がってしまいます。

廣川 昭和の時代は、お金を稼ぐことがモチベーションの一つでしたね。

廣瀬 昔はそうでした。

廣川 そう考えると、ToMo 指数は最近のものという感じがしますね。

廣瀬 そうですね。例えば、マイクロソフトが 2000 年代前半に成果主義を強化した結果、業績が大幅に低迷、「失われた 10 年^{*1}」とも言われています。その後、成果報酬を見直したというエピソードも本書で紹介されています。

江村 「仕事が楽しい」というのは、具体的にどういう意味ですか？

廣瀬 その仕事をしていること自体が楽しいという意味です。ToMo 指数が 7 までいくと、おそらくそのような感覚になるでしょう。

重川 それは過重労働につながるのではないですか？ 楽しいからずっと働き続ける、というように。

廣瀬 それとは別問題です。ワーカーホリックではなく、純粋に仕事に楽しさを感じているということです。たとえば、目的や可能性の観点から考えるのもいいでしょう。

廣川 確かに、直接的動機は理解できますが、それだけがすべてなのか疑問です。例えば、自分がその仕事をより楽しくできるようにとか、よりワンランク上の仕事に従事できるようにとか、そういう報酬的な部分もあるように思います。

廣瀬 そのあたりは、会社が役割や評価制度をどのように提供するかにかかっていますね。ただ、ここで言う「仕事が楽しい」とは、仕事そのものではなく、「ソフタスで働くことが楽しい」という意味合いです。一方で、間接的動機としての「経済的圧力」は、収入を得るためであれば、別に仕事は何でもいい、ソフタスでなくてもいいということです。

廣川 そうなると、直接的動機と間接的動機は、そもそも土俵が違うという気がしますね。同じ土俵で議論するのは少しおかしいかもしれません。直接的動機はソフタスの中の話、間接的動機は仕事全般の話ですね。

廣瀬 そうですね。直接的動機が強い人は、会社の業績を上げる力を持っているという考え



***1 マイクロソフトの失われた10年**：マイクロソフトが成果主義を強化した結果、業績が低迷したのは、特に2000年代前半の出来事です。この時期、同社は「スタックランク」という評価制度を導入しており、従業員の成果を相対的に評価し、上位と下位をランク付けしていました。この制度は競争を助長する一方で、社内の士気低下や協力の欠如を招き、結果的に企業のイノベーション力やパフォーマンスに悪影響を及ぼしたとされています。2014年、サティア・ナデラがCEOに就任すると、同社はこの評価制度を廃止し、より協力的な社風へと転換しました。その後、マイクロソフトは業績を回復し、再び成長軌道に乗ることになりました。

方です。

廣川 直接的動機が強い人のほうが幸せだということですね？

廣瀬 そうです。会社も社員も幸せということです。モチベーションが上がり、業績も向上します。一方で、間接的動機が強い人はモチベーションが低く、業績も上がりません。全体的に見ると、間接的動機が強くなりすぎると会社の業績も低下します。

山根 間接的動機というと、人から押し付けられているイメージが強いですが、期待に応えるために働いている人は、間接的動機には含まれないということですか。

廣瀬 そうです。間接的動機が強い人は、仕事を手段と見なしています。必ずしもソフタスでなくてもいい、極端に言えば、他の会社でも構わないという考え方です。

廣川 手段になってしまうんですね。

廣瀬 そうです。手段になってしまうということです。親から「仕事しなさい」と言われて働き始めたけれど、ソフタスでなくても構わない、という感じです。辞めてもいいんですが、辞めると奥さんや親から色々言われるから、仕方なく続けているという感覚です。

直接的動機も間接的動機も一つの会社の中での動機

田口 それは言い過ぎじゃないですか？ あくまで一例ですよ。先ほど廣川さんが「別の土俵」と言いましたが、これは同じ土俵の話ですよ。そうでないと議論になりません。廣瀬さんが極端な例を挙げただけで、すべてソフタス内で起きていることです。別の会社で働くかどうかという話ではないですよ。ソフタスで働くことと、他の会社で働くことは同じではありませんよね？

廣瀬 そうだと思いますが……。

田口 違いますよ。ソフタスにいるときに感じている動機はソフタスにおけるものだから、他社に行きたいという話とは違います。ゆくゆくそうなる可能性が高いかもしれませんが、議論の中では関係ありません。それはあくまで一つの例です。

山根 直接的動機と間接的動機の違いは何ですか？

廣瀬 極端な捉え方ですが、直接的動機はソフタスで働くこと自体が目的となり、間接的動機はお金はどこでも稼げるということです。

田口 それは振り切り過ぎだと思いますよ。そういう話ではないでしょう。

廣瀬 直接的動機と間接的動機の違いはそういうことです。

廣川 私も社長の主張に納得感があります。

田口 ToMo 指数は、自社で働きたいか、他社で働きたいか、ということを直接的動機と間接的動機に分けて定義しているのですか？

廣瀬 違います。

田口 でも、今の話ではそう聞こえますよ。

廣瀬 動機として働くかどうかという話です。

田口 それなら、直接的動機はソフタスで働きたい人、間接的動機はソフタスで働きたくない人、という話になってしまいますよ。

廣瀬 いや、働きたくないということではなく、ソフタスで働くことが目的ではないのが、間接的動機が強くなる人のことです。

田口 それは環境の問題ではありませんか？ ソフタスの話ではなく。そうでないとモチベーションとは無関係の話になってきますよ。

廣瀬 いや、これはモチベーションの話です。

田口 自社で働きたいか、他社で働きたいかを基準にしているのなら、モチベーションは関係

ないですね。

廣瀬 「働きたいかどうか」という話ではありません。

田口 間接的動機は、ソフトスだからではなくて、例えば経済的圧力だとしたら、ソフトスの環境が関係ない話になりますね。それは職場の環境全体の話であって、ソフトスに特化した話ではなくなります。そうすると直接的動機がソフトスにおいて良い環境で、間接的動機が悪い環境という分け方ができなくなるので、ToMo 指数が成立しないと思います。

廣瀬 社にいたいのか、いたくないかという話ではないと思います。

田口 一要素としてそういうふうに進む可能性が高いとか低いとかいうことであれば理解できますが、それは定義ではないと思います。でなければ、ToMo 指数は成立しないと思います。

廣瀬 私の説明が適切でなかったのかもしれませんが、そうことではありません。

田口 説明を聞いている時はだいたい飲み込めていましたが、質疑応答になってから「あれ、自分の解釈とだいぶ違うな」というふうに感じました。

廣瀬 これは極端な例です。

田口 一例としてなら理解します。ソフトスの環境の話としてなら納得できます。

廣瀬 他の環境と比較しているわけではなく、あくまでソフトスの中で動機がどこにあるか、という話です。

田口 そうですね。そうでなければ ToMo 指数の意味がなくなりますから。

廣川 そうですね。先ほどの私の質問に対する回答では、左側はソフトスでの働きやすさ、右側の間接的動機は漠然とした仕事に対するものということでした。ソフトスで働くことよりも、仕事に取り組む気持ちの問題ですと……。

廣瀬 その意味では、すべてソフトス内での話です。

山根 そうですね。ソフトスで働く理由について話しています。間接的動機が強いと、そういう傾向があるということですね。

田口 最初からそういう理解でした。

廣瀬 これはあくまですべてソフトスで働く動機です。そして、「直接的動機」をどうやって大きくするかを議論したいと思います。ソフトスで働くうえで、直接的動機を高めるために私たちは何ができるのか、ということディスカッションしたいのです。

いま必要なのは「新しい」集団的な組織運営

田口 ちょうど来週、私が経営勉強会を行うのですが、今日のプレゼンがとても良かったので、ポイントを押さえておきたいですね。これは現象面の話です。今、私が考えているのは、この現象の原因、特にモチベーションや組織のあり方、そして組織運営やマネジメントの話です。来週の講義でその辺りを詳しく説明しようと思っています。現象だけではなく、その背後にある原因について深掘りしたいです。

今、私たちが考えていることは、戦後日本で起きたことを背景にしています。戦後の日本では、組織ごとに競争し、全員で成長を目指し、誰も取りこぼさないようにする「護送船団方式」が採用されていました。しかし、2000年代に入ると、「取りこぼしを捨てても意味がない」という考えが広まり、個人主義や能力主義に移行しました。これがマイクロソフトが失敗した時期にあたります。しかし、この方向に進んだ企業は、多くが失敗したのです。

私が作成した資料には、新たな集団主義やチーム主義を提案する部分があります。これ



は旧来の護送船団方式や個人主義と違う新しいアプローチです。ここがリーダーシップに関わる重要な部分だと考えています。現象面では、組織全体が変革しない限り、本質的な変化は難しいです。

「ToMo 指数の高い社風をつくる鍵」として「リーダーシップ」「組織のアイデンティティ」「役割の設計と遊び場」を挙げてくれました。ここが今日の重要な課題だと思いますが、ここは議論しても、今の組織運営をしている限りは、変化させることができない一つだと私は感じています。

なぜなら個人だけでなく、組織全体で変革を進めないと、根本的な変化は起こせないからです。つまり、組織の変革であるとか、社風を変える、いわゆるパラダイムチェンジ、パラダイムシフトを起こすために「会社自体が組織運営の変革を図る」「マネジメントのやり方自体を根本から変える」必要がある。これが来週のテーマです。今日押さえてもらいたいのは、ToMo 指数の考え方も「How」として正しいアプローチの一つであるということです。しかし、組織変革を進める上での動機が責任者に欠けていると、モチベーションの向上だけを唱えても企業の成長にはつながらないという点です。

山根 議論すべきことがなくなりましたね……（笑）。

田口 いや、新しい組織を作るための方法論としては、ToMo 指数の考え方が非常に重要な要素の一つだと思います。ToMo 指数をもっと研究し、深掘りしていく必要があります。現象面だけでなく、モチベーションと業績を結びつけるロジックがまだ見えないという問題もあります。仕事が楽しいとはどういうことか、それがなぜモチベーションにつながり業績が上がるのか、その逆もそう、もう少し科学的な裏付けが必要ですね。

廣瀬 おっしゃる通りです。適応的パフォーマンスを高めること、会社と社員をハッピーにすることが、この本の中核ですが、それを評価するのが難しいところです。戦略的パフォーマンスは売上とか利益として数字として見えるので理解しやすいのですが、適応的パフォーマンスは見えにくい。それを組織内でどう評価し、昇進システムに組み込むかが課題です。

田口 なので、もっと研究が必要ですね。あと、今出た評価の話ですが、それも来週説明しようと思っていました。少し触れると、これまでの集団的な考え方や組織運営、個人主義の尊重、そして新しい集団主義の運営という話です。今の世の中では、人に対してフォローするというような話が出てきており、他者に対しての関わり方が重要になっています。これが「新しい」集団的な組織運営のポイントです。

今までの集団と新たな集団の大きな違いは、例えば、5人で100の成果を出していたとしますが、そのうち1人が落ちこぼれていて、実際には4人で100を出していました。でも、その1人を救えば110出せるという考えがあったんです。これが護送船団方式の考え方です。しかし、これからは5人全員が最大限の力を発揮し、100が150や200になるという考え方、これが「新しい」集団的な組織運営です。

これは私の個人的な見解ですが、来週の勉強会ではそのような話をしようと思っています。ヒントを得たのは、BPIA（Business Professional Incubation Association = ビジネスプロフェッショナルインキュベーション協議会）^{*1}の倉重英樹会長（株式会社シグマクシス・ホールディングス、ファウンダー名誉会長）の特別講演です。ただ、この講演を聞いているうちに、独自の方法ばかり浮かんで来て、いま話している内容も、倉重さんの講演には含まれていない私のアイデアです。

私が考えているのは、新たな組織運営や集団的な評価、チームプレーをどう実現するかです。なぜかという、人との関わり方が、戦後や昭和の高度経済成長期と現代では大きく変わっているからです。例えば、「絆」という言葉が流行ったのは、その背景にある新しい価値観が受け入れられたからです。

***1 BPIA**: BPIAは「企業の発展を支えるビジネスプロフェッショナルを創る」ことを考える経営層の集まりです。

ビジネスプロセス革新協議会(BPIA)は1999年に設立され、企業価値の向上をめざしてビジネスプロセスを中心に、業務革新の考え方、手法を研究してきましたが、経営環境・競争環境の変化に対応して、競争優位性を確立するためには、ビジネスプラットフォームの革新が不可欠と考え、2013年度に、その名称を「ビジネスプロセス革新協議会」から、「ビジネスプラットフォーム革新協議会」に改称し、21世紀型企業のビジネスプラットフォームのあり方を探求してきました。

そして、いまESG経営への関心の高まりや企業がウェルビーイング経営に取り組んでいる現況を鑑み「人的資本」の拡充が重要であるとの結論に達しました。そこで2023年度に「ビジネスプロフェッショナルインキュベーション協議会」に改称し、ビジネスプロフェッショナルの支援を通じて企業の発展を促しています。

BPIAは、ビジネスプロフェッショナルの育成支援に役立つテーマを厳選して、識者による講演会、企業経営者、実務家、専門家による各分野の研究会を開催して活発な活動を行っています。会員交流会も積極的に開催しています。

変化の激しい経営環境で、企業価値の持続的向上を図るためには、事業戦略・ビジネスモデルの優位性だけでなく、その戦略実行を支える社員の構築、すなわち人的資本こそ重要だと考えます。

山根 つまり、同僚を助けるということですね。

田口 そうです。助け合いやボランティアの精神が社会で広く受け入れられ、多くの人が共感しています。これをビジネスにも活かせるのではないかと、というのが私の考えです。護送船団方式の単に助ける考え方ではなく、助けることでプラスアルファの成果が出ることを目指します。掛け算の指数を目指さないと、大きな成長は望めません。

これが根底にあると、廣瀬さんが「何かありませんか？」と問いかけた際に、突然答えが出ないのも理解できます。前提がなければ、なかなか「こうすればいい」とは言えないものです。勉強会を繰り返し行い、知識を共有すれば、ディスカッションの質も上がるのではないかと思います。

山根 護送船団方式は取らないということですか？

田口 その通りです。護送船団方式は意味がありません。みんなが25の力を出していた。ある人は0だった。それをみんなで助けて10出せるよう目指した。これが日本の労働生産性の低さの原因の一つです。だからといって個人主義に突き進み過ぎると、マイクロソフトの例のように、失敗してしまう企業もあります。個人能力主義だけでは難しいということです。護送船団方式を取らないけれども切り捨てるわけではありません。個人能力主義に走るわけでもありません。もっと集団としてのプラスアルファの要素を見出すべきだと言っています。

山根 わかりました。SACSでは護送船団方式を取らないという方針ですが、それは切り捨てとは違うと思います。10期生のみんで今話を深めたいと思いました。

田口 ただ、一般的には護送船団方式をやめるのは切り捨てです。切り捨てて個人能力主義に走って失敗しています。それは成長に繋がりません。私が話しているのは、護送船団方式をやめて、個人能力主義にも走らず、「新しい」集団的な組織運営を目指すということです。

山根 新しい、全員が成長できる組織を目指すということですね。

田口 そうです。使えない人を切り捨てるというけれど、はたして「使えない」とは何なのか、個々人に対して適切な評価を行っているのか、真にその人の価値を見出すことができているのか、そのことが重要です。

廣瀬 今回は時間の関係で省略しましたが、ベースとなる本書でも組織やチームに多くのページが割かれています。興味がある方は、ぜひ本を読んでください。

臼井 運用でToMo指数を実施してみるのはどうでしょう？

廣瀬 この本によると、匿名性で実施することが推奨されています。

臼井 あえて記名性でやってみたらどうでしょう？

廣瀬 記名だと、なかなかマイナスなことは書けないでしょうね。

田口 実施するなら、アンケートを分析できるスキルを持った人が必要ですね。どういう意図で「楽しい」と書いたのか、どういう意図で「惰性」と書いたのかがわからないと、分析のしようがありません。

臼井 記名性にすれば、その人の背景が見えてきて、分析しやすくなるのではないのでしょうか。

廣瀬 現場ごとに分けるとか、パフォーマンスが上がらない原因を特定する方法もあるかもしれませんね。

田口 ただ、惰性だと思っけていても、実は本人が気づいていないだけで他に理由がある場合もあります。だから、惰性という理由に隠れた要素も考慮する必要がありますね。

山根 研究会を立ち上げて……

田口 モチベーションを上げましょうというのは、研究会レベルの話ですね。

廣瀬 一石を投げられればと思っていたので、その意味で良かったです。

重川 以上で本日の経営勉強会を終了します。

リモートアクセスサービス「TELET」の自治体向け事業の展開と動向について

文：九州ソフトス 第1システム運用部 基盤開発グループ 主任 小串 貴徳

本トピックでは、リモートアクセスサービスを提供する TELET が、自治体市場における地位を確立するための取り組みについて紹介します。TELET は、自治体のニーズに応じた柔軟なサービス提供を武器に、地域密着型の協業や新たなセキュリティ戦略を展開しています。これにより、自治体からの信頼を高め、持続可能な成長を目指しています。



1. TELETの自治体向けサービスの優位性と柔軟性について

TELETは自治体を主要顧客とし、リモートアクセスサービスを提供しています。競合製品に劣らない品質に加え、自治体のニーズに応じたカスタマイズ可能な料金プランや請求方式の柔軟さが高く評価されています。

今後は LGWAN-ASPとしてサービス登録し、多様な自治体ニーズに対応できるように準備を進めています。



小串 貴徳

2. 東北地方における地域密着型協業の展開

新たに東北地方の代理店と協業を開始しました。地域密着型のサービス提供が可能となり、迅速なサポート体制を整えています。協力体制を強化し、地域特有のニーズにも対応できるようになりました。TELET以外のサービスでも協業ができるよう準備を進めています。

3. 変革期におけるTELETの戦略：乗り換え推進とゼロトラスト対応への革新

① 「シン・テレワークシステム」の有償化の噂に伴う当社サービスへの乗り換え推進

JLIS（地方公共団体情報システム機構）は、IPA（独立行政法人情報処理推進機構）とともに「シン・テレワークシステム」というリモートデスクトップ型のテレワークシステムを無償で提供しています。しかし、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行することに伴い、有償化されるという噂が広がっています。この動きに合わせて、DMやテレアポを実施し、TELETへのサービスの乗り換えを推進しています。

[自治体版テレット]

TELET

for government

自宅(庁外)で庁内と同じPC作業を実現するテレワークサービス！
TELETは各自治体様へ1~5000ユーザまで幅広く導入・運用実績があります。

②ゼロトラスト移行に伴うTELETの新サービス開発への挑戦

2024年5月にデジタル庁は、自治体ネットワークの「三層の対策（三層分離※）」を廃止し、「ゼロトラストアーキテクチャ」へと移行していく方針を示しました。この変化により、多くの自治体がゼロトラスト環境の導入について検討を開始しました。その結果、従来のTELETの役割が危うくなっています。この状況を受けて、ゼロトラストセキュリティモデルに対応したTELETサービスの開発を進めています。

これらの取り組みにより、TELETは自治体からの信頼を高め、持続可能な成長を実現します。

※ 「三層分離」とは、2015年に発生した日本年金機構の情報漏えい事故を契機に、総務省が各自治体に求めたネットワークセキュリティ対策を指します。役所内のネットワークを「マイナンバー利用事務系」「LGWAN 接続系」「インターネット接続系」の3つに分け、それぞれを分離することで、住民情報などの重要情報の漏えいを防止します。

キャリアアップストーリー

異業種の経験を活かして、総合力を高める！

斉藤 貴史

株式会社北陸ソフタス

北陸ソフタスの斉藤です。前回の記事では北陸ソフタスの全社員集会の様子を掲載させて頂きました。

異業種の転職をすることが多く、北陸ソフタスにはこの4月に入社したばかりです。いろんな業種を経験する中で感じたことは、やはりITの能力というのは今ではどんな業界にいても必要になるということ！

今回は僭越ながらそんな私の経歴について書かせていただきます。ソフタスグループにはいろんな経歴の人がいるんだなあ……というケースのひとつとしてご覧いただけら幸いです。



斉藤 貴史
(趣味は素潜りでの魚突き！
「獲ったど〜！」)



一社目：営業会社：法人営業職

私の初めての仕事は営業会社での法人営業でした。取り扱っている商材は複合機・セキュリティ機器 (UTM)・WEBページの導入など。テレアポイントメントをしてお客さん先へ向かい、契約交渉へ。何度もトライ&エラーを繰り返しながらお客さんと対峙し交渉するに当たって必要なことを学びました。お客さんのお困りごとは何？ お客さんが我々に求めているものは何？ お客さん目線で考えること、そして何を伝えるかではなくて何がどのようにお客さんに伝わるのかを意識できるようになりました。またこの時に中小企業におけるITの重要性を感じ、扱っている商材の勉強をするうちに販売だけでなく「自分でも作る仕事をしてみたい！」と思い、IT業への転身を決めました。



二社目：Sier：インフラエンジニア

IT業界へ転職した時、開発系のエンジニアではなくインフラ系のエンジニアになることを決めました。当時“サーバ”って言葉をぼんやり聞いたことある程度の知識。インフラエンジニアという仕事はそもそも知りませんでした(笑)。前職でセキュリティやWEBについて学んでいたこととも関連性が深いことを知り、知りたいと思う意欲が高まりインフラエンジニアへ。

社内の請負業務を担当し、たくさんの案件に参画させてもらうこととなります。初めてやった案件は旧VMware社のNSX

によるネットワークの仮想化でした。物理のこともまだよく分かってないのに！なんて思いながらやったことを今でも覚えています。でも知っていることだけやっても身につくものは少ないですよ、今ならよくわかります。お客さん先での作業をしていくうちに、こうやってお客さんと話をする時には前職での営業の経験が発揮されている！と感じることは多々ありました。

その後いくつかの案件に参画しますが、大きな経験となったのは市役所の仮想基盤更改に参画したことです。今まで経験してきた案件に比べ規模の大きいこと！機器だけでも仮想基盤サーバ・ストレージ・ファイルサーバ・ルータ・スイッチがそれぞれ多数……。そこにActiveDirectoryやバックアップ、セキュリティ、監視などの要素も加わることで、今の知見の基礎はこの案件によって獲得できたといってもいいほど大きな経験となりました。大規模な案件だったため、スケジュール管理の基本も学ぶことができました。

その後も全国の拠点と共有できるファイルサーバ環境の構築や、拠点をまたいだディザスタリカバリ環境の構築など、常にやったことのない案件に携わっていくことで知識や技術がアップデートされていきました。



三社目：アウトドア団体：経営戦略責任者

インフラエンジニアとして成長を続けていきたい一方、個人的に興味のあった仕事に千載一遇のチャンスが生まれたことで急遽の転職。キャンプなどのアウトドア体験を提供している団

体で、キャンプ場の管理運営を任せてもらいました。ほぼ一人現場に近い状況でキャンプ場の整備やお客さんの集客、金銭の管理など……ITとは無縁でしたが、やってみたい・やったことのない仕事をめいっぱいやりきることができました。

その後、キャンプ場への出向から本社に戻り社内業務に。おそらく皆さんのイメージ通り、アウトドア業界はIT化が遅れています。その後は社内のIT化に取り組むことになりました。1社目の時に感じていた中小企業のIT化の必要性が、2社目で獲得したITの知見で、3社目の自社で実現されることになりました。

その後社内の業務改善およびIT化が浸透していき、社員も慣れていくにつれて任せられるようになっていったため、再度ITの世界に戻りたいと思い再転職を決意しました。



四社目：北陸ソフトাস：インフラエンジニア

そしてようやく現職の北陸ソフトাসに至ります。今は初めてお客様先の現場に出向しての業務を行っています。自治体のクラウド移行業務に従事し、AWS(Amazon Web Service)を使ったサービスを構築しています。オンプレミス環境・クラウド環境の両方のプロフェッショナルとなるべく、日々勉強しながら進めています！

またこれまでの経験を踏まえ、現場メンバーのマネジメント業務や自社内環境の改善についても取り組んでいるところです。担当業務のみにとどまらず会社全体に対してなにか出来ることがないかという目線でこれからも積極的に動いていきます！



編集後記



笹本晃章

皆さん、こんにちは！ 今号の編集後記を担当する笹本です。今回も見どころがたくさんありますが、皆さんにぜひ注目していただきたいのが、廣瀬さんが担当された経営勉強会の記事です。

イノベーションを生み出す社風は、マネジメント層だけでは作れないものだと考えています。今回の記事をきっかけに、モチベーションを高めるための仕組みや要因について関心を持っていただければ幸いです。それが皆さんのより良い働き方につながるのではないのでしょうか。

一緒に目標とする社風を作っていきましょう！



2024年10月 発行

発行人

株式会社ソフタス

代表取締役社長 田口正則

105-0004 東京都港区新橋 2-16-1 ニュー新橋ビル 701

電話 03-3504-0311 <https://www.softas.co.jp>

株式会社九州ソフタス

代表取締役社長 瀧澤盛夫

860-0047 熊本県熊本市西区春日 2-3-1 牧野ビル

電話 096-312-4410 <https://kyushu-softas.co.jp>

株式会社北陸ソフタス

代表取締役社長 角丸英樹

933-0911 富山県高岡市あわら町 8-25

電話 0766-28-3711 <https://hokuriku-softas.co.jp>

株式会社ソフタスバリューコネクト

代表取締役社長 瀧澤盛夫

541-0052 大阪府大阪市中央区安土町 2-2-15

ハウザー堺筋本町駅前ビル 603号

電話 06-6786-8600 <https://softas-vc.co.jp>

ソフタスホールディングス株式会社

代表取締役社長 田口正則

105-0004 東京都港区新橋 2-16-1 ニュー新橋ビル 701

電話 03-6807-5650 <https://softas-hd.co.jp>

編集 石井珠美/伊藤淳平/忽那有記/笹本晃章/重川辰良/藺山恒久/
富樫紗世/橋本進二/松本真祐/宮森孝博 (50音順)

執筆者 山口正幸 (SVC) 齊藤貴史 (北陸ソフタス) 小串貴徳 (九州ソフタス)
(掲載順)

© Softas. 2024 無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。

表紙の写真



表紙の写真は、熊本暮らしまつり「みずあかり」です。「竹」「火」「水」「ろうそく」といった熊本の資源を生かした灯りの祭典で、熊本城周辺に毎年10月の秋の夜に2日間、約5万4千個のろうそくが灯ります。九州ソフタス・伊藤淳平さんの投稿写真です。

編集委員からのお知らせ

「sgSquare」では表紙写真を募集しています。

jpg形式のファイルにて
「ml-cafe@softas.co.jp」
宛に送付ください。

外出時にふと気になって撮った街中のワンショットや職場の飲み会写真など、カテゴリーは問いません。人物、自然、動物、街並み、ビジネス、プライベートなんでもありです。多数のご応募お待ちしております。