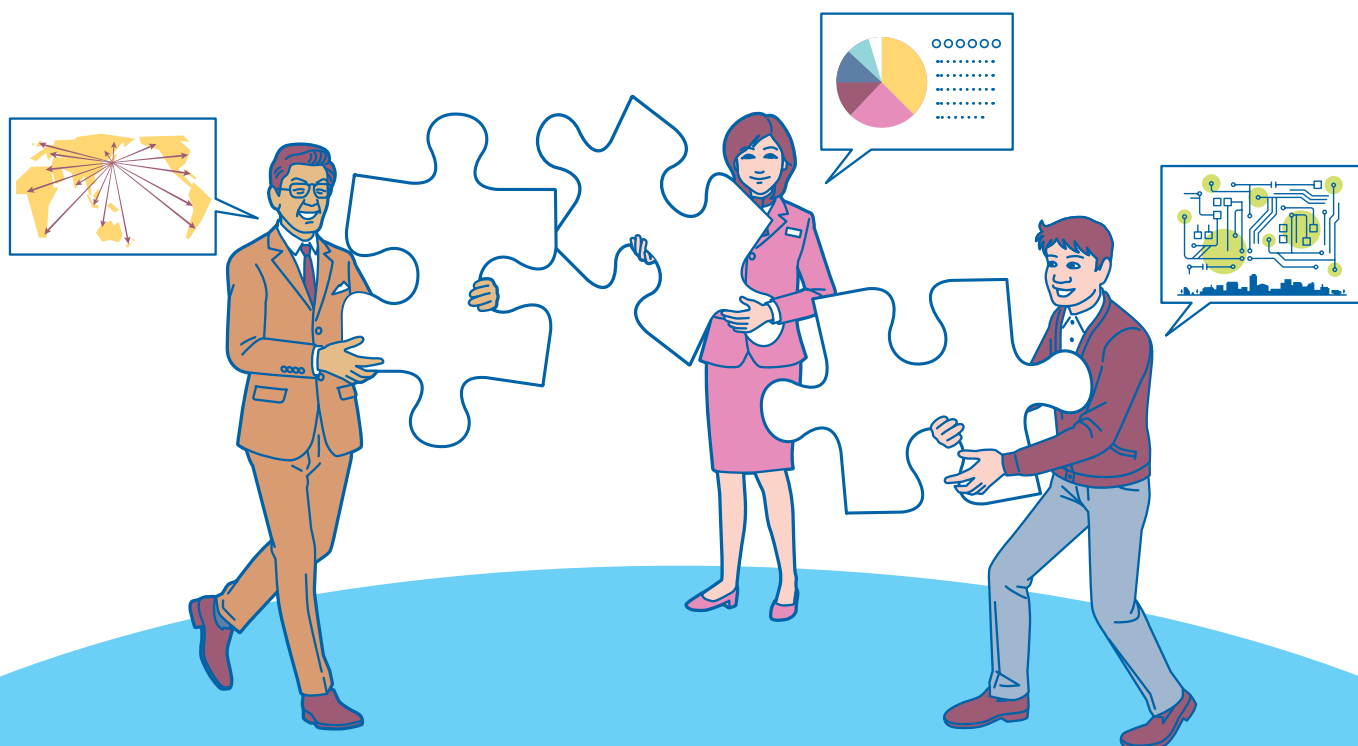


理念と戦略に同期した人材開発

vol. 20  
2018

# (ELM BELIEF



## 働き方改革と 人材開発

### Opinion

「働き方改革」を  
進めるうえで有効な  
組織・人材開発  
アプローチ

株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二

### Special Interview

急変する宅配業界に  
対応するベースとなる  
「働き方改革」

ヤマトホールディングス株式会社

上席執行役員 大谷 友樹氏

ダイバーシティ推進室長 石田 結香氏

### Special Interview

メンバーの理解と  
コミュニケーションを深くすることが  
「働き方改革」を推進する力になる

清水建設株式会社 土木技術本部長 河田 孝志氏

土木技術本部 副本部長 樋口 義弘氏

土木総本部 土木企画室 副室長 齊藤 武文氏

長時間労働からの脱却、多様な働き方の実現、子育て・介護と仕事の両立…等  
「働き方改革」が目指している成果は、働き手にとってのメリットといえます。

しかし、そうであるにもかかわらず、  
「仕事が終わらないのをどうすればいいのか。結局、仕事を家に持って帰るしかない」  
「残業が減ることで、収入が減るのは困る」など、混乱の声があがります。  
これは、施策や経営に対する不信感、あるいは変化を求められる自分への不安なのではないでしょうか。  
「働き方改革」とは、人の問題であると同時に、人が問題なのです。

新しい取り組みですから、手法や方法論についてはトライアンドエラーで進んでいくしかありません。  
この時見失ってはならないのは、自分達にとってどのような目的や意義をもって取り組んでいくのかということでしょう。

この問題に人材開発はどのように関わり、取り組みを推進していくのか。  
今号では、働き方改革と人材開発というテーマについて、考えていきます。

# 働き方改革と 人材開発



## CONTENTS

- 04 **Opinion**  
「働き方改革」を進めるうえで有効な  
組織・人材開発アプローチ  
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二
- 08 **Special Interview**  
急変する宅配業界に  
対応するベースとなる「働き方改革」  
ヤマトホールディングス株式会社  
上席執行役員 大谷 友樹氏 ダイバーシティ推進室長 石田 結香氏
- 13 **Reference Data**  
「第38回 当面する企業経営 課題に関する調査」より 「戦略的な人事」がなすべき課題とは
- 14 **Special Interview**  
メンバーの理解とコミュニケーションを  
深くすることが「働き方改革」を推進する力になる  
清水建設株式会社  
土木技術本部長 河田 孝志氏 土木技術部 副本部長 樋口 義弘氏  
土木総本部 土木企画室 副室長 齊藤 武文氏
- 18 **Close up**  
テクノロジーで、どのように「創造力」を評価し、  
「目利き力」のある人材を発掘するのか  
VISITS Technologies 株式会社 CEO 松本 勝氏
- 20 **Close up**  
HRテクノロジーの現状と展望 「論理的な経営」の強化と  
「HRテクノロジーリテラシー」の獲得を  
慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 特任教授 岩本 隆氏

理念と戦略に同期した人材開発

# CELM BELIEF





# 「働き方改革」を 進めるうえで有効な 組織・人材開発 アプローチ



株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二



## 「働き方改革」のための 企業のアプローチは3つある

今、「働き方改革」の取り組みの中心的な課題になっているのは長時間労働の是正です。

日本でこの問題への取り組みが始まったのは、1960年代です。1965年には松下電器産業（現：パナソニック）が完全週休2日制を導入しました。導入を決めた松下幸之助氏は、ただ社員を休ませたかったわけではなく、海外企業に勝てる仕事の能率を求める

ために、週休2日制を導入したのだといえます。「労働時間の減少は仕事量の低下になり業績に響く」という声は当然上がりました。しかし、幸之助氏は生産性を飛躍的に向上させることが必要であり、そのために休日が必要だ、と説いたといえます。

今、取り組んでいる「働き方改革」も、生産性向上がゴールであるといえます。その取り組みの内容には企業毎に違いがありますが、アプローチとしては3つに大別できます。

### ○ 人事制度等の変更によるアプローチ

…時短勤務、サテライトオフィス勤務、

年功によらない人材の登用、給与・インセンティブ制度の見直し…など

### ○ 組織・人材開発によるアプローチ

…新しい取り組みや制度運用への理解・動機づけ、個人の業務プロセスの見直し、必要なスキルの獲得…など

### ○ 業務システム、プロセスの変更によるアプローチ

…AI、RPA等の新しいテクノロジーの活用。サービス価格等ビジネスモデルの見直し…など

この3つはお互いに関連し合っているため、



並行して進めていかなければならないのですが、私には人の意識や行動に直接働きかける組織・人材開発によるアプローチが、鍵を握っているように思えます。「働き方改革」が求めるものは、働く一人ひとりの意識や行動の変化であり、その変化には丁寧なプロセスと一定の時間を要するものだからです。

## まず、「働き方改革」の 目的への共感を醸成すること

「働き方改革」の実現のための組織・人材開発のアプローチも3つあるように思います。まずは1.「働き方改革」の目的への共感を醸成することが大切です。

社員を含め関係者が、「世の中の流れだからやっているのだろう」という程度の理解では、どうしても受け身になってしまいます。「ここはいけど、こっちがダメだ」といった第三者的な批評になったり、少し難しい判断が必要になると「やっぱり難しいよ」といつて前に進まなくなることもあるでしょう。改革への取組みが組織を混乱させ、かえって生産性を落とすことにもなりかねません。社員が目的を理解し、共感できる状態にすることが大切です。

この課題に対しては、組織開発のアプローチ

がそのまま有効でしょう。

組織開発はもとと1950年代の米国で、バラバラの個人を集めただけでは組織として機能しないという課題から生まれたマネジメント手法です。組織としての力のベクトルをそろえるためのマネジメント手法といってもよいでしょう。

その進め方には、診断型と対話型があります。診断型は、サーベイやインタビューを実施し、そこで収集・分析したデータのフィードバックを契機として対話を進めていくアプローチです。ある程度目指す方向が明らかであり、推進力が必要な場合によく用いられます。対話型は、データの収集や分析をあらかじめ行わずに、対話を通じて今後のあり方を探索していくアプローチです。ビジョンや将来像などをつくりあげていくフェーズでよく用いられます。「働き方改革」を進めるうえで、まずは組織開発のオーソドックスなやり方を学び直すことが有効ではないでしょうか。

## エンゲージメントと プロフェッショナルリズム

目的は理解・共感できたとしても、社員が不安定ではどんな変化も受け入れられません。社員が不安定とは、例えば「今の仕事はあまり

好きではない(努力に後向き)。しかし今の会社を離れて働ける自信もない」という状態です。

そこで、人材開発のアプローチとしては

### 2. 所属する職場や企業に対する誇り (エンゲージメント)を育むこと

### 3. 人材としての市場価値 (プロフェッショナルリズム)を高めること

という2つを目的とすべきです。

この2つをもっている人材は、どのような業種や業務、役職であっても、前向きな雰囲気を出しています。人材開発がそもそも目指すべきなのも、このような人材なのだと思います。

では、そのためにどのような施策を打つべきなのでしょうか。1つひとつは決定打ではないかもしれませんが、「働き方改革」のための組織・人材開発のアプローチとして有効な取り組みのアイデアを、以下に挙げてみたいと思います。

## 所属する職場や企業に対する 誇り(エンゲージメント)を育む

### ① 所属長・拠点長のマネジメントOSの バージョンアップ

最初から全員を巻き込んで「働き方改革」を進めようとする、その工数や複雑さは膨大で、途方に暮れてしまうのではないのでしょうか。

Opinion

人によって受け止め方も様々ですから統制もできません。そこで、組織全体の価値観に影響を与える所属長や拠点長に対象を絞って、再教育をすることが有効な一手となるはずです。

所属長・拠点長に絞れば母集団が小さくなるので、アプローチしやすくなります。大きな取り組みを行う際には、取り組みやすさも重要です。

多様な働き方や子育て・介護問題、ダイバーシティ等々、今企業のマネジメントには、これまでの経験がない今日的な課題がたくさんあります。それぞれの課題への処方箋はそれぞれにあるのですが、うまく機能しないことを、私たちは「新しいアプリケーションがあってもOSが古いと動かない」といつて説明しています。

古いOSとは、一言でいえば環境の変化に対する感性の鈍さのことです。マネジャーの自己開発習慣や学ぶ力、相手を理解し受け入れる力等のことを指します。「おれの若いころは○○だったのに、いつの間にかそれがなくなってしまった」など、現状を嘆く言葉で議論が終わってしまうようなら、世の中の変化を感じ取るアンテナが鈍くなっていると考えるべきです。再教育のテーマは、マネジメントOSのバージョンアップなのです。

OSのバージョンアップのためには、他社交流研修や時代の変化にアンテナを立たせる

ためのエッセンシャルズ教育(デジタル・ディストラクション、グローバルの動きなど、時代を読む軸づくりとなる教育)などが有効です。このことによつて直接的に課題を解決するわけではないのですが、上司が世の中の変化に敏感になったり学ぶ姿勢になることは、部下との関係性を変える力があります。組織全体としての「働き方改革」のために取り組む課題に対する感度も、相当あがることになります。

## ② 目指す姿の「シンボリックストーリー」をつくり、活用する

企業のDNAを共有する取り組みでは、現在を形づくってきた過去の取組みをシンボリックストーリーとして共有する、ということがよく行われています。逆に過去ではなく将来、自分たちはどんな価値を社会やお客様に提供すべきか、という理想の姿を皆で対話して、共有できる形(ストーリー)にまとめて話し合うことは、理想に向かう前向きなアイディアや雰囲気をつくっていくことができます。

「働き方改革」の取り組みでも、このような職場の前向きなエネルギーを高める施策が有効でしょう。

## ③ 経営陣が現場に足を運ぶ

かつて日本の製造業が世界一といわれる強

さを誇っていた頃、米国のビジネススクールは日本企業の強さを研究し、日本企業の強さは「Management By Walking Around」だと結論付けていました。マネジメント層(経営層)が現場をウロウロ歩き回って生きた情報を取りに行っていたことを、強さの源泉だと分析したわけですが、効用はそれだけではありません。

現場の情報を取りに行つた際には現場の社員との対話が生れます。時には「最近こんなことを聞くが、この現場ではどうか」などと、真剣な議論になることもあるでしょう。改まった会議の場ではなく、職場の日常の中で経営層と真剣な会話が交わされることが重要なのではないのでしょうか。そんな職場は、社員は経営の行うことに安心感を持ちますし、自分の職場や仕事に対する誇りも育まれます。

最近では日本企業の中でもあまり行われていないようですが、是非復活させるべきではないでしょうか。

## 人材としての市場価値(プロフェッションナリズム)を高めること

① 市場価値向上につながる、  
学び直しの機会をもたせる

1人ひとりの意識と行動の変化には、  
丁寧なプロセスと一定の時間を要する

人は、自分のためになると感じる学びを続けている間は、前向きな気持ちでいられます。「学ぶ」という行為は、それ自体が意味のある行為です。また、AIやRPAの普及に伴って人が担う仕事の範囲が変わりますので、学び直しを推奨することは必要不可欠といえます。学び直しの機会は、会社が準備する社内講座だけに限りません。公開講座の利用はもちろん、社外のコミュニティなどで異質な人々との交流を、自発的に行うことを推奨することが有効です。

人材としての市場価値を高めるために即効性があるのは、自分の仕事と同じ分野でプロフェッショナルとして活躍している人材から刺激を受けることです。例えば人事パーソンであればグローバルエクセレント企業のグローバルHR、システムエンジニアであればITコンサルタントの方などです。それが指針になり、その後も自発的に学び直そうとするモチベーションにもなります。

## ② 職場の中に、新しいことに取り組む

### 「出島」のようなチームをつくる

「市場価値の高い人材」とは、視野が広く、新しい取組みや価値をつくり出す実行力をもった人材といえます。しかし、職場の中で同じ社員と同じ仕事に長く携わっていると、

どうしてもオペレーション視点になりがちです。今後、AIやRPAに代替され得るといわれているオペレーション業務に強くなっても、人材としての市場価値は高まりません。

そこで、職場の中に「出島」のような半独立したチームをつくり、視線を外に向け、新しいビジネスモデルの創出にチャレンジさせることをすべきです。社内の論理や今あるノウハウにとらわれないために、メンバーは社員だけでなく、フリーランスのプロフェッショナルや外部の協力パートナー企業、コンサルタントなどから構成するチームがいいでしょう。

苦しい人繰りの中かもしれませんが、職場の一定数の社員は中長期的な視点で次の稼ぎにつながる取り組みに引き続ける、という努力が極めて重要だと思います。

## ③ 「満たされないニーズ」探しを

### 習慣づける

プロフェッショナルは、相手の期待を上回る仕事をする事で存在価値を示します。相手の期待を上回るとは、相手が満たされていないニーズを発見し、それに応える方法をつくり出すということです。依頼された仕事に一生懸命に取り組むことだけでは、感謝はされても、相手を驚かすような仕事にはなりません。これからは社員全員に、そんなプ

ロフェッショナルの仕事のやり方をクセづけしていく必要があります。顧客にも、他部署の仕事相手にも、今満たされていないニーズは必ずあるものです。

「本当はこうなつたらいいなと思っていることは、どんなことですか」

こうした問いを、日々の業務の中で繰り返せる社員が1人、また1人と増えていくと、市場価値の高い人材が育つ風土ができていくはずです。本来仕事とは、やればやるほどやりたいことが出てくる、楽しいものだと思います。そうした仕事本来の楽しさを思い出すためにも、年に1回程度は2〜3カ月間の「ニーズ新発見キャンペーン」を行うことをお勧めします。

### 「働き方改革」は日本の産業全体

の生き残りをかけた構造変化です。達成できなければ、衰退がはじまるでしょう。しかし「働き方改革」という構造変化を遂げた後の職場は、職場や企業、仕事へのエンゲージメントが高く、市場価値も高い人材で溢れているはずです。この機に二気に取り組んでいくことで未来の発展にむけた道筋を確かなものにしてあげませんか。





石田 結香氏

ヤマトホールディングス株式会社  
ダイバーシティ推進室長



大谷 友樹氏

ヤマトホールディングス株式会社  
上席執行役員

# 急変する宅配業界に 対応するベースとなる 「働き方改革」

ヤマトホールディングスが2017年9月に発表した中期経営計画  
（「KAIKAKU 2019 for NEXT100」）では、「働き方改革」が経営の中心に据えられている。  
ヤマトホールディングスといえば、2016年から2017年初頭にかけて、  
休憩時間の未取得や長時間労働の問題が表面化して注目を集めた。  
その直後に発表された中期経営計画であるが、「働き方改革」を経営の中心に据えたのは、  
社会的インフラ企業として、宅急便ネットワークを持続的に成長させていくには、  
ここで変革を行わなければならない、という危機感があったからだという。  
ヤマトホールディングスの経営課題の設定と、「働き方改革」の具体的な取り組みについて、  
上席執行役員の大谷氏とダイバーシティ推進室長の石田氏にお話を伺った。



## 変化するニーズと環境に対応し、 宅急便事業が持続できる構造に 変革しなければならない

**加島** ヤマトホールディングス様が今回発表された中期経営計画に、「働き方改革を経営の中心に据える」という一文がありました。ここに強いメッセージが込められているように感じます。まずは、この背景を伺えますか。

**大谷** 既にご承知の通り、Eコマースによる荷物量の急激な増加や、宅配へのニーズの多様化が急速に進んでいくことに對し、ヤマトグループでは抜本的な対応策を打つことが遅れてしまいました。

Eコマースの荷物は、今後も増える一方でしょう。また、高齢化に伴う宅配サービスのニーズも拡大するはずです。薬や、もしかしたら再生医療に利用される検体などの輸送ニーズも将来的には出てくるかもしれません。今後、益々宅配ニーズが多様化することは確実です。

しかし、今の宅配ビジネスのあり方では、サステナブルでないことは明らかです。既に社会インフラともいえる宅急便サービスを維持継続するために、宅急便ビジネスのあり方そのものの構造改革が必要です。これに対応できなければ、グループの基盤である宅急便ネットワークが維持できなくなってしまうかもしれない、という危機感を感じています。

また、宅急便ビジネスは、人がいなければお客様に荷物をお届けできないという、労働集約的な

部分があります。日本全体の労働人口が減少する中で、人材の確保は根本的な問題です。もちろんロボットやAI等のテクノロジーは導入していきますが、完全に置き換えることはできないでしょう。ヤマトグループで働きたい人を増やすことができれば、人材確保という根本的な問題により、事業の継続がでなくなります。

取り組みはじめたことを大きく捉えようと、宅急



便ビジネスのあり方についての構造改革です。「働き方改革」という言葉は象徴的な言葉として使っていますが、労働条件を対象にした独立した問題ではなく、構造改革のための取り組み全てに運動し、達成の基盤となる取り組みだと捉えています。

**加島** 変化する将来の社会の中でも、メインプレイヤーであり続けようという意思が、この「働き方改革」への取り組みであるですね。

**大谷** まず始めていることは、経営陣が社員の声をダイレクトに聞く、パネルディスカッションです。全社員の声を聞くことを目標に、全国各地で実施しています。

ネガティブな意見をいただくこともあります。対応の優先順位があるのは申し訳ないのですが、ネガティブな意見を避けるつもりはありません。まずは、ネガティブな意見の背景や、側面にある状況を把握しようと考えています。

しかし実際には、「この仕事が好きだ」「もっとよくしていこう」といつてくれる声の方が圧倒的に多いのです。私たちは、ここをもう一度スタート地点にして、全員経営で構造改革に取り組もうとしています。

## 「働き方改革」は、 ヤマトグループのDNAを 強化するように行う

**加島** 構造改革の一環として、宅急便運賃の値

上げなど、消費者の利便性が一部下がることも行われました。それでも「何度も不在にしてごめんない」「今まで我儘を言い過ぎでした」といった反応が多くありました。これは珍しいことです。

ヤマト様の制服を着て、汗をかきながら走り回っている配達員の姿を消費者が見ていたことが、大きく影響していたのだと思います。これは、ヤマト様の企業風土、DNAともいえます。「働き方改革」への取り組みの中で、このDNAをどのようにお考えですか。

**大谷** 宅急便事業の40年間。これまで不断に行われてきた現場の努力が、これほどお客さまに好意的に受け止められていたことに、ヤマトグループの経営は非常に救われています。お客様にはもちろんですが、コーポレートサイドとしては、本当に現場の社員に感謝しなければなりません。

1つひとつの宅急便の配達

## すべては「ヤマトが好き」を増やすため

仕方は、配達員の創意工夫以外のなものでもありません。彼らが今後、宅急便事業をどう捉えるか。例えば、荷物を決められたルール通り配送するという機能だけだと思うか、あるいは地域密着サービスとして捉えるかなどによって、サービスの価値が変わります。

ビジネス街、お年寄りの多いエリアなど、社員が担当するエリアの特徴によって、サービスのあり方、商売が変わるはずです。今回をきっかけにして、こういった知恵と配慮を、社員が世代交代しても受け継いでいけるような風土にしていきたいと思っています。

**加島** 宅急便の仕組みは、既にITシステムから配達員の携帯に細かく指示が入るように、変わっていたのではないかと思っています。

**大谷** 一般的なシステムはもちろん入れています。個人情報が、個人情報保護の部分までは入れていません。個人情報管理をどう管理するかというナールバスな問題もありますので行っていないかと思いますが、将来は検討すべき事柄になるのかもしれませんが、です。



が、基本的にはサービスはヒューマンなものです。ここにマニュアルはないと思っています。

現場のアイデアが形になり、その取り組みが水平展開される、ということも、現場の社員のモチベーションの1つです。これを変えるつもりはありません。むしろ、そういった取り組みをもっと見える化され、評価される仕組みを、コーポレートサイドがつくることを考えています。

また、経営戦略としてもこの10年程は、機能を中心とした組織体制で新しいサービスの確立を目指してきましたが、今後はお客様のニーズに寄り添うというヤマトグループのDNAに立ち返った戦略を強化します。





今回の中計の取り組みの中で、組織体制を機能軸から顧客軸に変更することも、この方針の具体的な現れの1つです。これによってお客様は、1つの窓口への相談で、複数の機能を利用することができるようになります。

**加島** 「働き方改革」というと、サービスが減退するような印象を受けることもありますが、むしろヤマト様のDNAである「お客様のために」を、強化する方向であるということですね。

**大谷** 一時的にお客様にご負担をおかけすることが、実際にはいくつあるかと思っています。その代わり、必ず将来に備えるのだ、と考えています。

### 「働き方改革」実現のために 設定した、3つの課題

**安池** 具体的な取り組みについて伺えますか。

**石田** 「働き方改革」全体では、3つの柱を立てて動いています。

「新しい働き方の実現」「個の力の最大化」、そして「徹底的なオペレーションの効率化」です。

「新しい働き方の実現」とは、働きやすさ向上のための制度構築です。労働時間の抜本的な改善をベースとしつつ、子育て、出産、介護といったライフステージに応じ、かつ一律ではない、自分らしい働き方ができるよう人事制度を整備していきます。また、ヤマトグループ社員の約半数を占めるパート社員が、会社の中でステップアップしていきける制度の構築も進めています。

「個の力の最大化」のためには、教育施策をメインとして行います。リーダー層の育成を筆頭に、階層別の教育体制を整備していきます。ここはダイバーシティの本丸といつてもいいかもしれませんが。いかにヤマトグループで働きたいを持っているだけか。女性や外国人、障がいのある方も一人ひとりが活躍できるような土壌づくりを進めます。

「徹底的なオペレーションの効率化」は、事業寄りの改革です。オープン型宅配ロッカーでの受け取りや、LINEでの宅急便のお届け日時の確認変更といったオペレーションの効率化、自動運転等のトライアルも始めています。

**大谷** 制度面が整備されないと進まない話も多いので、急いで制度を改革しなければなりません。人を育てる仕組みについては、今までと同様の改善レベルではなく、1ステージも2ステージも上げなければならぬと感じています。

### 人材育成の個別課題 (リーダー／女性／中途・外国人)

**安池** 構造変革の実行者として、マネージャーやリーダー層が鍵となるはずですが、どのようなリーダー像を描いていらっしゃいますか。

**石田** これまでは、既に存在している宅急便というシステムを、いかに効率よく正確に動かすかということが、リーダーの最も重要な役割でした。そのため、統率力があり、率先垂範型のマネジメントができることが重要でした。

しかし、今後求められるのは、様々な価値観を持つ社員を活かして、1つのチームとして成果を出すマネジメントになります。

**大谷** 例えばAIなど、今まで経験したことのないものを組み合わせた発想なども必要です。我々としても難しいチャレンジです。

そのためにも、若い人達をもっと積極的に登用する必要があると感じており、若手の底上げを目的とした教育機会の充実と共に、配属・登用の若返りを行っていきます。

**加島** 女性の活躍、ということも「働き方改革」の中では重要なポイントとされています。この点についても伺えますか。

**石田** ヤマトグループには今、約20万人の社員がいますが、そのうちの約7万5千人は女性です。内訳をみるとパート社員の方が大半を占めますが、



女性の雇用創出という意味では、日本で第3位の水準だと思っています。

管理職比率という点では約4%ですが、絶対数で見ると女性管理職は約230名、女性社長は4名います。

**大谷** 女性の活躍は、管理職比率という側面だけでは捉えきれないと思います。結婚しても、出産しても働きやすく、ここで働くことにやりがいを感じる女性比率が高い会社にしたいと思っています。

今、ヤマト運輸にいる女性社員の多くは、例えば、自宅から自転車を通える地域拠点で1日3〜6時間だけ、といった短時間の働き方をしています。短時間勤務であっても、勤務時間内のシフトリーダーのような形でステップアップできる仕組みをつくっていく予定です。

**加島** 中途採用の方や外国籍の方など、ヤマト様のロイヤリティが染みついている方々への対応は、どうお考えですか。

**石田** それは目下、人事で取り組んでいるテーマでもあります。基本はやはり、理念の浸透です。

**大谷** 外国人への対応という部分では、

外国人のリーダーが外国人のマネジメントを担当することだと思っています。そしてそのリーダーが、新しく入ったアルバイトさんやパート社員の方を、言葉の壁なく教育していく、ということを考えていきます。7か国語のマニュアルを作成する、などのツールの整備も進めています。その根底に共通してあるのは、この仕事が好きだ、ヤマトグループが好きだ、と言ってくれる社員を増やし、現場の力を高めるといことです。すべての施策の目的は、それに尽きるのです。

## 「お客様のために」という 理念でリードすることが、 力を結集させる

**加島** 労働時間の適正化は、社員によっては収入が減少するという側面があります。この問題はどのようにお考えですか。

**大谷** これも大変大切な問題です。まずは、お客様に良いサービスを提供し、適正な利益を確保して社員に還元すること。そして、評価の指標について、量から質にウェイトを変えていくなどを検討する必要があると考えています。

この「働き方改革」の取り組みは総じて社員からの理解を得ています。社会的インフラである宅急便事業を今後も維持するために、どこかでリスタートを切らなければ

ばならず、労働需給の逼迫やサービスの対価といった問題を見直すタイミングが今であるということ。それを、皆が理解しているのだと認識しています。そして、事業計画や利益率等ではなく、「働き方をこう変えよう」「活き活き働ける仕組みに変える」といった、現場に目を向けたメッセージを経営が打ち出したこと。そして、宅急便事業はヤマトグループの基幹事業であり、ここが壊れてしまつたら他の事業も成り立たない、という関係も明確に打ち出していることも影響していると思います。

**加島** それでも個別にみれば、少しは犠牲のような形になってしまう部分もあると思います。そこで気を付けていらっしゃることは何でしょうか。

**大谷** お客様が必要としているものは何か。そして、それに対応するためにはどうすれば良いのかという目的を共有し、一緒に考えていくということです。そうでないと社員の力は結集できませんし、事業構造を変えることなどできないと思っています。具体的な部分は、実はほとんどこれからなのですが、この点については、もうぶれない考え方を持っています。

**加島** 本日のお話から、構造改革という大きな課題に取り組む覚悟を感じました。

**安池** 本日はありがとうございました。





## 「第38回 当面する企業経営課題に関する調査」より 「戦略的な人事」がなすべき課題とは

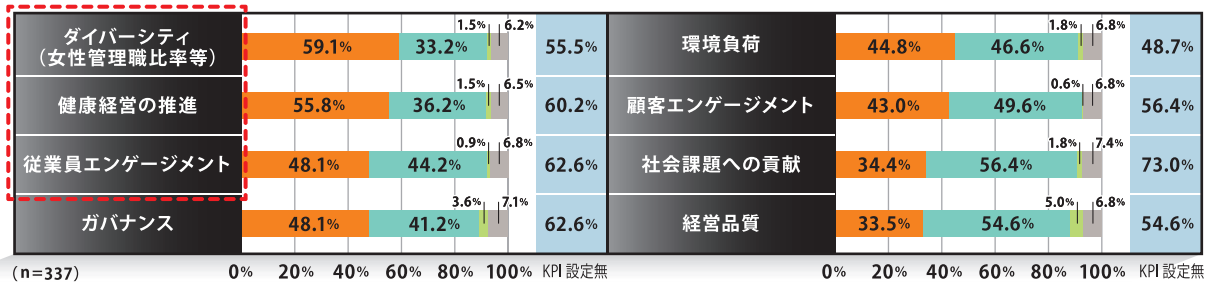
一般社団法人日本能率協会 (JMA) が毎年調査を行っている「当面する企業経営課題に関する調査」。2017 年度の調査結果から、HR 領域の課題を Pick-up してご紹介します。これらが、ビジネスの変化に先んじて取り組むべき戦略人事としての課題の一角であるといえるでしょう。

### Reference Data

#### 注目度高まる非財務指標でも重要度が増しているのは、「人に関わる課題」

Q. 非財務指標に関する重要度

■ 重要度が高まっている ■ 以前と変わらない ■ 重要度は下がっている ■ 無回答

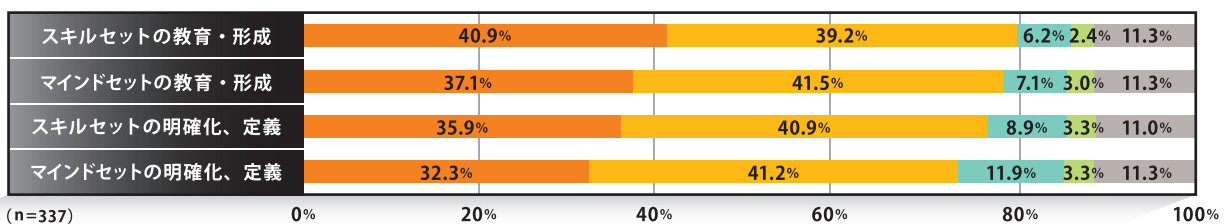


近年、財務指標による短期的業績でなく、非財務指標を考慮した長期的な株式投資が注目されている。そこで自社の非財務指標に関する重要度の変化を聞いたところ、「ガバナンス」や「環境負荷」以上に「ダイバーシティ」「健康経営の推進」「従業員エンゲージメント」等、人に関する指標の重要度が高まりつつあるという回答だった。ただし、達成度を評価するための KPI を設定している企業はまだ少なく、これは今後への課題となるだろう。

#### 求められる新事業開発推進人材の育成課題

Q. 新事業開発を推進する人材の育成課題

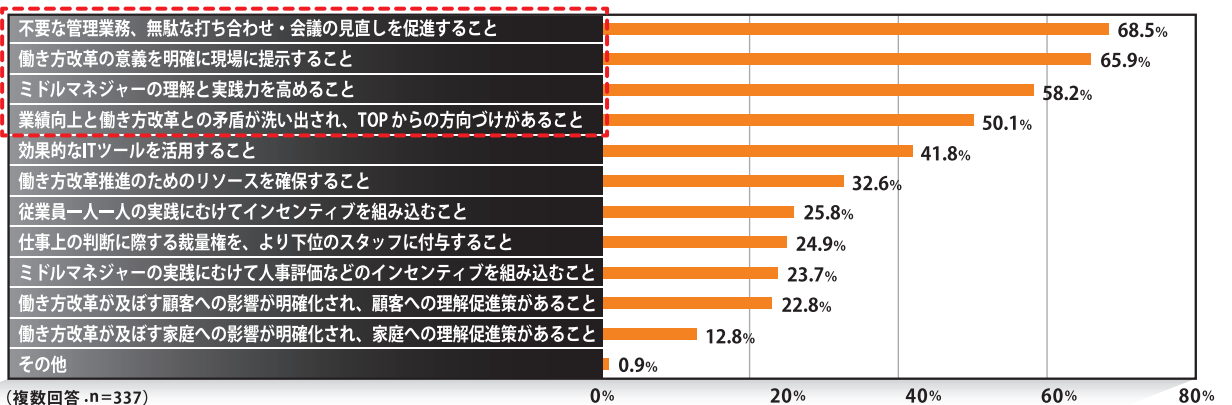
■ 課題がある ■ やや課題がある ■ あまり課題はない ■ 課題はない ■ 無回答



第4次産業革命とも呼ばれる変化の波をうけて、各社とも新しいビジネスモデルや新事業の開発・推進に力を入れている。そこで、新事業開発推進人材の育成課題について聞いたところ、スキルセット/マインドセットの双方において、7割以上の企業が「明確化や定義に課題がある」と回答。教育等による形成方法については、約8割の企業が課題だと自覚している。

#### 働き方改革の推進には、「意義の明確化」と「ミドルマネジメント」が鍵

Q. 働き方改革を推進するにあたって重視すべきこと



「働き方改革」を推進するにあたって重視すべきことをたずねたところ、1位は68.5%で「不要な管理業務、無駄な打ち合わせ・会議の見直しを促進すること」となった。これは平常時でも必要なことだといえる。続いて挙げられている項目を見ると、トップによる意義の明確化と、ミドルマネジメントによる「業績」と「働き方」の一貫性ある両立が重視されることが浮かび上がる結果となっている。

樋口 義弘氏

清水建設株式会社  
土木技術本部 副部長

河田 孝志氏

清水建設株式会社  
土木技術本部長

齊藤 武文氏

清水建設株式会社  
土木総本部 土木企画室 副室長

# メンバーの理解と コミュニケーションを深くすることが 「働き方改革」を推進する力になる

建設業界は他業界の平均より、年間で約300時間も実労働時間が多いという統計がある。

また、ほとんどの官公庁や産業分野では既に定着している週休2日制も

まだ達成できていないという業界特性をもつ建設業界が、国をあげての「働き方改革」を追い風に、  
2021年度末までに全現場での4週8閉所以上の実現という、

待ったなしの長時間労働の是正に取り組み始めた。

清水建設はこの懸案に対し、部門ごとに業務の特性を踏まえた取り組みをスタートさせており、

土木技術本部ではまずはパイロット部署での取り組みから、実効ある方法論の立案と課題の洗い出しを行っている。

この取り組みを推進する河田氏、樋口氏、齊藤氏に、その概要と手ごたえ、

今後への展望についてお話を伺った。



## 長時間労働を是正できないと 建設業界が衰退してしまう

**加島** 清水建設様にとって、「働き方改革」とはどのような課題なのでしょう。

**齊藤** 建設業界にとって、担い手となる人材を確保することは、喫緊の課題です。建設業就業者の約34%が55歳以上であり、今後10年間でかなりの人数が引退します。今のままでは建設業の生産体制が破綻し、使命である社会資本の整備が困難になるという危機感があります。

若い人材が建設業界を敬遠する要因となっている長時間労働を是正しなければ、根本的な解決はないでしょう。

**河田** 当社社長の井上は、日建連※の「週休2日推進本部」の本部長でもあります。これは、建設業界全体で取り組まなければならない課題であり、清水建設が業界を牽引する取り組みをするのだ、と強く思っています。

**齊藤** 「週休2日制」は、他産業では既に常識になつていられるかもしれませんが、建設業界では長い間実現できていませんでした。

まず、お客様の「早く建物を完成してほしい」という要望に答えることが最優先であり、これまでの工期短縮という生産性向上の成果は、引き渡しの早期化という形でお客様に還元していました。それに對して「働き方改革」では、「休ませてほしい」といわ

なければなりません。また、ある建設現場は休んで別の現場は休まなかったら、お金を稼ごうという技能労働者は、休まない現場に流れていってしまうでしょう。業界全体で足並みを揃えないと、実現できない環境があるのです。

**樋口** また、工期が延びれば現場経費など、増えるコストもあります。「働き方改革」が肯定される世の中の風潮や、政府のバックアップなどもあり、建設業以外の業界でも商売を削るような判断もされるようになってきました。そんな今だから、建設業界はこの課題に取り組めるともいえます。この追い風を力にして進めていきたいと思っています。

**齊藤** 現場でいえば4週8閉所以上、個人ベースでいえば4週8休+祝祭日休+年休取得の増加。これを2021年度末までに達成することが、我々の取り組み達成の期限でもあり、業界全体として設定した期限でもあります。

休日数だけでなく、時間外労働の時間も削減できなければ長時間労働の是正になりません。また、仕事の質や量を犠牲にするわけにはいきませんので、長時間労働の是正と共に生産性の向上も必須で、この2本立てで取り組んでいます。

## ロードマップは、パイロット部署 から全社へ、そして協力事業者へ

**河田** 長時間労働の是正を最も行いたいのは、建設の現場です。ですが、現場は関係者も多く、

既に約束している工期と確保できている人員数など、厳しい条件下で進めていますので、まずは本社の中で取り組みを行い、経験値を積みながら広げていくべきだろうと考えました。

そこで、我々土木技術本部の二部署をパイロット部署にして、取り組みを始めることにしました。

**樋口** 土木技術本部というのは、土木総本部という土木全体の組織の中で、仕事の受注のための提案書の作成や現場の技術的なコンサルティングなどを行う、スタッフ的な部門です。

建設現場に比べれば、関係者が少ないことから、実は以前から「水曜日はノー残業デー」という取り組みを行っていました。

**河田** 初めの頃は、「できなかった業務のしわ寄せが他の日に来るだけ」といった声があり、そうなのかなあと思うこともありましたが、さすが、「水曜日は早く帰宅するので、妻が喜んでいる」という声を聞いたときは、実施して本当に良かったと実感しました。そのうちに、水曜日はメンバーが連れだつてゴルフの打ちっぱなしを楽しむようになったり、マラソンを趣味にするメンバーは「週末だけでなく、水曜日にも質の高い練習ができたので記録が伸びた」といっています。皆が楽しく働けることが一番です。

**樋口** 現場が極めて繁忙な中で、土木技術本部だけが早く帰宅することで、現場との一体感が損なわれるという懸念もありましたが、「働き方改革」という目的を前に、そんなことを言っていられません。



パイロット部署の取り組みの成果を1つの突破口にして、土木技術本部全体の、そして全社の働き方改革につなげていこうと思っています。

## 取り組みの実効性を自分達が把握するために、KPIを設定する

**中野** 現在のお取り組みについて、伺えますか。

**樋口** 取り組みをスタートするにあたって、まず本部内で検討しました。

しかし、我々の中だけでは、発想に限界がありました。そこでセルムさんに相談したわけですが、まずは取り組みの進展を把握するための、働き方KPI指標を作成しました。

算出式の、分母の要素は労働時間です。「残業時間」や「ノー残業デーの実施率」などの要素を指標化して算出します。

分子の要素は、仕事のアウトプットです。個人レベルとしては、「働き方改革の施策実施スキルの充足度」「モチベーションのレベル」等。組織レベルでは、「提案書評価点1位獲得率」「技術に起因する不具合件数」等を指標化して算出します。

分母をできるだけ減らし、分子を大きくすることが基本的な方向です。

$$\text{働き方KPI} = \frac{\text{仕事のアウトプット}}{\text{部署の総労働時間}}$$

ロット部署の部員からは「我々のアウトプットを把握する指標はこれではないと思う」という意見もです。意見は歓迎です。運営サイドが決めたことが、絶対に正しいわけではありません。どんな指標が良いか、部員とも議論して意見をだしてもらい、ブラッシュアップしていきます。

また、「本当に数値化が必要なのか」という意見もです。点数をつけるのが難しく、その難しさがストレスだ、というわけですね。これに対しては、「100%ではないかもしれないけれど、それなりに検討した要素を数値化して確認をすることが、前に進むためのエンジンになるのではないかと説明しています。

**河田** 数値がすべてとは思いませんが、もつと定量化して把握することは必要だと思います。

私は趣味でテニスもゴルフもやりますが、点数のでるゴルフの方が、自分の改善点を把握できてモチベーションもあがります。

**加島** 人から評価されるためのKPIではなく、自分たちが前進するためのKPIである、ということですね。

## 着実に改革に取り組むための1on1ミーティング

**樋口** 個人の働き方KPIの分子の部分では、

取り組みの実施度を要素にしています。しかし、「きちんと取り組むように」と伝えるだけでは、きつと何も変わらないはずで。

そこで週次で、部下と上司が1対1で話し合い、行動の振り返りと課題解決を行う、1on1ミーティングを行うことにしています。さらに月次では部門ごとにレビューミーティングを開催し、「働き方改革」のPDCAを回すようにしています。

このことは、個人の業務プロセスの改善と同時に、教育的な性格を持った取り組みだと考えています。

**中野** 上司の方からは、ミーティングのために時間をとられてしまう、という声をいただいていたので、心配しておりました。

**樋口** 確かに、今までも部下としっかり話をしてきたつもりでした。しかし、行ってみたところ、思わぬ効果がありました。

仕事のついでの話ではなく、1対1で、今までは





しなかった話ができた。信頼関係が深まったという評価を、部下だけでなく、上司もしています。これは改革を進める上での安心感になるでしょう。

**河田** 私も1on1ミーティングをやってみたとき、私が身を乗り出して話を聞いていたことに対し、相手から「威圧的に感じる」という指摘を受けました。私は少し耳が聞こえにくいので身を乗り出してしまうのと、もともと声が大きいのでそう感じさせてしまうのかもしれない、と話したら、彼は「そうだったんですか」と非常に納得していました。1on1

## 建設業の「心」抜きに進めてはならない



ミーティングでは、そんな個人的な話もします。

**齊藤** 今、私たちは走りながら「働き方改革」に取り組んでいると言っても過言ではありません。ですから、このように立ち止まって話をする機会がないと、進むべき方向を誤る懸念もあると思っています。また、「働き方改革」の推進のためには、若手の意見が重要ですが、その意見も立ち止まらないとでてこないのではないのでしょうか。

それもバラバラに話を聞くのではなく、部員から部署、部署から部門へと話した内容が伝わる仕組みになっていることも良い点だと思います。

**河田** 部員のメンタルケアにも役立つのではないのでしょうか。また、学生のリクルートのためにも、プラスの情報になります。

**加島** 日本企業の職場本来の良さに回帰するよううなことが、「働き方改革」の中に必要なのかもしれないですね。

**凡事徹底と働き方改革は、必ず両立させなければならぬ**

**加島** 最後に今後の展望を伺えますか。

**樋口** 今回パイロット部署で取り組んでいる成果を整理し改善して、次は土木技術本部全体の取り組みにつなげます。

今、最も手ごたえを感じているのは、1on1ミーティングですが、個人レベルの改善だけでは限界があります。タスクフォースを作って進めている業務・組織改革と共にトータルに行う必要があります。

**齊藤** 我々の仕事は自然を相手にして行うものであり、機械化やロボット化が進んだとしても、やはり最終的には「人」が行う仕事です。

当社社長の井上がよく使う言葉に、「凡事徹底」という言葉があります。「働き方改革」を進めるにあたって、その精神を忘れてはいけないと思います。

**河田** そこを間違えると、建設業がおかしくなります。我々だけでなく、建設現場の人間も同様でなければなりません。

**齊藤** そんな建設業の心をもった人材をどう育てるか。「働き方改革」は、そのこと抜きには進められないと思っています。

**加島** 少しでもそんな課題解決のお役に立ちますよう、私たちも精進いたします。本日はありがとうございました。



# テクノロジーで、 どのように 「創造力」を評価し、 「目利き力」のある 人材を発掘するのか

第4次産業革命が進展していくにつれ、AIやRPAに置き換わらない能力を伸ばすことは人材育成の重要なテーマの1つとなる。AIやRPAに置き換わらない能力とは、まだ存在していないモノや価値を作り出す力＝「創造力」のことだ。そんな中、テクノロジーを使って人の「創造力」を測定するサービス「Ideagram」が発表されて、注目を集めている。「創造力」というこれまで抽象的で定量化できなかった能力を、どのように測定するのか。それによって何が実現できるのか。開発者であるVISITS Technologies株式会社CEOの松本勝氏にお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム 上席執行役員 松村 卓人

「創造力」と同時に、  
それを評価できる「目利き力」が重要

松村 「働き方改革」には、AIやIoT等のテクノロジーの発展によって生じる、ワークシフトへの対応という側面もあります。創造力を伸ばす育成は、「働き方改革」実現の鍵でもあると思います。

松本 私は以前在籍していた金融業界で、AIによってトレーディングを自動化する仕組みを開発したことがあります。膨大なデータから、自動的に客観的に最も利益確率の高い売買を提案することができます。しかし、これによって職人的な経験と直感を武器としていたトレーダーという職業が消え、仕

事がAIに奪われていくのを目の当たりにしました。

一方で、AIには今のところ「共感能力」がありません。共感能力がないとは、例えば人の表情を分析して、その人が困っている可能性が高いことまではわかっていても、何を求めているのか、どんなモノ（コト）があれば解決するかまではわからないということです。これは人の「創造力」の領域で、これからは「創造力」を発揮する仕事がより重要となるはずです。「創造力」を伸ばすためには、現在の「創造力」をきちんと把握できなければ手が打てないと思います。私が「Ideagram」を開発したのも、ここがスタートでした。

松村 これまでも私たちは「創造力」を把握する取り組みをしてきましたが、いくつか解決できない

課題がありました。そのうちの1つは、「これはいいアイデアだ」「この人には創造力がある」という判断が、正しいかどうかを証明する方法がなかったということです。

松本 そこが重要なポイントです。例えば、アイデアコンテストなどを行っても、審査員に「目利き力」があるとは限りません。「創造力」の高さと創造力を評価できる「目利き力」には、相関関係があります。創造力が低い人から見たら、創造力が高いアイデアは「わけがわからない」と思う可能性が高いはずです。企業にとっては「創造力」そのものと同時に、それを評価して採用する「目利き力」をもつことが重要です。

## 松本 勝 MASARU MATSUMOTO

東京大学大学院工学系研究科修了後、ゴールドマンサックス入社。株式トレーダー、金利デリバティブトレーダー（ヴァイスプレジデント）を経て、2010年、人工知能を用いた投資ファンド設立（2014年Exit）。2013年には、大学生向けキャリア教育プラットフォーム「キャリア大学」を立ち上げ、日本最大規模まで成長させる。2014年、VISITS WORKS（現：VISITS Technologies）設立。シリコンバレーと東京を拠点に世界に挑戦する。NPO法人キャリアクルーズ理事長、文部科学省事業委員、早稲田大学グローバルアントレプレナー事業外部評価員を兼任。2010年、アームレスリング全日本選手権優勝。





## テクノロジーを使うと、「創造力」を客観的に評価することができる

松村 「Ideagram」はAIを活用した仕組みですが、AIで「創造力」を評価することができるのでしょうか。

松本 まず、これまでの「創造力」を把握する方法の多くは、過去の実績や経験から「創造力」をもって人々とはこんな人“というロールモデルをあらかじめ用意して、そのモデルにどれだけ一致するかを把握する、という方法だったと思います。この方法自体が全く創造的ではありませんし、そもそも世の中に存在していないモノや価値を作り出す力である「創造力」を、事前に定義することはできないはずなんです。

そこで、答えがないことに対して最も確からしい答えを見つける方法である、「合意形成アルゴリズム」が使えるのではないかと考えました。その解析をAIで行います。

また、AIが直接「創造力」を評価するわけではありません。答えのない問題は人同士が評価を行います。結果の分析に恣意性をなくするため、数理モデルを利用するのです。

日本ではイノベーションが起きづらいといわれますが、それは創造力の低い人が創造力を評価・採用する立場にいて、その決定に異を唱える根拠がないせいかもしれません。この点をクリアできます。

## 「Ideagram」の実施プロセス

松村 具体的なプロセスを教えてください。

松本 「Ideagram」では、まず参加者にオンラインセッションしてもらいます。セッションには「アイデア創造セッション」と「アイデア評価セッション」という、2つのパートがあります。

「アイデア創造セッション」では、1時間の制限時間内にできるだけ多くのアイデアをつくるワークを行ってもらいます。単に「アイデアを出してください」といつても出てこないため、イメージしやすいシーンやペルソナを提示します。アイデアの形成要素である5WIHのうち、WHO、WHERE、WHEN、WHATは用意されている選択肢の中から組み合わせます。そして選択した組み合わせに対するWHY（実現したい願望）とHOW（実現方法）は記述式でアイデアを完成させます。

次に「アイデア評価セッション」を行います。つくったアイデアを作成者がわからないようにシャッフルして、ワーク参加者相互でアイデアを評価します。評価の視点は「そのアイデアは共感できる願望か（WHY）」「実現可能性は高いか（HOW）」という2点です。その結果を、私たちがつくった合意形成アルゴリズムで解析していきます。

まず創造力の定義を「70億人の全人類が、同環境下で、ある制限時間内に、どれだけ質の高いアイデアを出せるかという相対順位を、その人の創造力とする」とします。しかし、70億人が一斉に「Ideagram」を行うわけではないので、最尤推定※で順位を算出します。そして、創造力と目利き力には正の相関があるため、先ほど算出した創造力の順位に基づいて、アイデアの評価のウェイトづけを行います。創造力の高い人の評価を重く見るようにするのです。そして再度算出した創造力の相対順位に基づいて、再度

アイデアの評価点のウェイトづけを行います。この作業を繰り返して、最終的に順位変動しない状態に収束させます。

このように、人が行うセッションで得られたデータに対して数理モデルを用いることで、恣意性を排除して人の創造力・目利き力を定量化することができます。

また、ワークの目的が「創造力」が高い人材を見出したい場合は、WHO、WHERE、WHEN、WHATの選択肢には専門用語は入れません。専門知識をもっている人の方が有利になるからです。練られたアイデアを得たい場合には、専門用語を選択肢に入れ、回答の制限時間を設けません。

松村 人材配置に活かせるだけでなく、アイデア自体の評価システムとしても使えるのですね。創造力研修などの前後で行えば、効果測定にも利用できそうですね。

松本 管理職研修の中に取り入れるというのはどうでしょうか。一般的に仕事のHOWの部分に秀でた人が成績をあげて昇進しますが、組織の上に行くにつれ、WHYを考えることが必要になります。まだ存在していない道筋を描いていけることがディレクタークラス

の要件ではないでしょうか。

松村 人材の能力を定量化して把握できれば、人材育成投資はもっと最適化できます。その方法の1つとして期待できますね。



## HRテクノロジーの現状と展望

# 「論理的な経営」の強化と「HRテクノロジーリテラシー」の獲得を

人材マネジメントのあり方に変革を起こすとして、注目を集めている「HRテクノロジー」。

初期インプットの時期は終わり、「どうやったらいいのか」という具体的なフェーズに入ってきた。

今後、どのように変わっていくのか、どのような方向にむかっていくのか。

起こりつつある大きな変化に地に足をつけて取り組むために、現時点までの動向の総括と今後の展望について、

「HRテクノロジー」の第一人者である慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 特任教授の岩本隆氏にお話を伺った。

## 「HRテクノロジー」をめぐる 現在までの概況

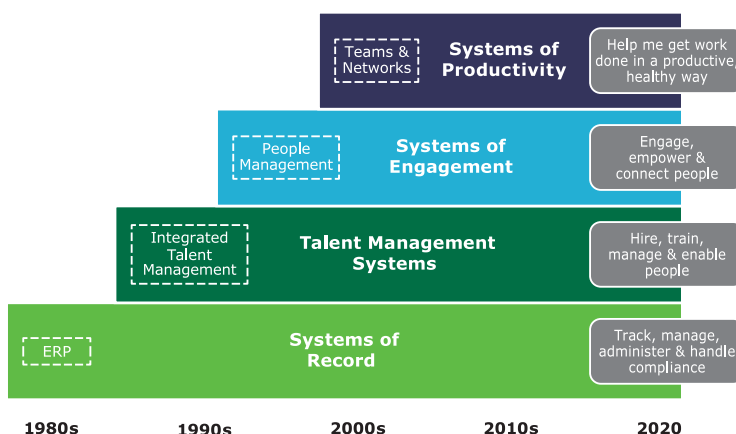
「HRテクノロジー」という言葉はもともと、人事業務に利用できるテクノロジーのことすべてを指します。特別な言葉でも概念でもありませんでした。

欧米では1980年代初頭に人事の情報をデジタルで一元管理するERPの活用が広まりました。その後、配置や育成に活かせる情報も一元管理するタレントマネジメントシステムにつながります。1990年代に入ると、組織に対するエンゲージメントを、システムを使ってリアルタイムに把握する動きが広まります。さらに1990年代の後半以降は、新しく登場した技術や分析技術を駆使して、より業績に直結する人材マネジメントを目指すようになっていきます。

アメリカで「HRテック」という言葉が商標登録されたのが1998年です。「HRテクノロジー」という言葉は2000年に商標登録されました。このくらいの時期から、「HRテクノロジー」が単なる人事業務の効率アップとしてだけでなく、新しい価値を提供できるツールだと認識されてきたのだと思います。

日本には、欧米に約20年程度遅れてこの動きが入ってきています。2000年代に入ると、欧米のHRテクノロジーベンダーも次々に日本に参入しました。特に2015年に、私が「HRテクノロジー」という言葉を日本に紹介したことが1つのきっかけになって、急速に注目を浴びるようになりました。現在日本は、人事の機能にまると対応できることに強みをもつ大型ソリューションより、個別

## HRテクノロジービジネスの変遷



出典：Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017

課題に強いベンチャー系のソリューションの方が参入しやすい市場になっているようです。

## 日本企業の課題は、 「論理的な経営」を強化すること

現在の日本は、GDPの75%をサービス業が占めているという現状があります。また、サービス業ではなくても、サービスや形のない付加価値の部分が業績に大きな影響を与える時代です。同じ製品を大量生産することが業績に結び付いた時代であれば、1人の人材の生産性を定数と捉えてマネジメントできることが求められましたが、サービスとなると話は違います。

例えばプロスポーツの世界では1人で何10億円も



年棒を稼ぐ選手もいれば、全くそうでない選手もいます。人によって生産性に、大きなバラツキがあります。しかもその生産性は、場面や環境によっても変動します。つまり、人材の生産性が変数化したのです。より確実にこの違いを捉えてマネジメントするためには、データが必須といえるでしょう。

また、日本の企業は勘と経験で経営していることがまだまだ多いので、「ここは変だぞ」ということがあっても、経営者が「うちではこうなんだー」といえば、それ以上は議論を進めることができないということもあります。定量的なデータを示すことができれば、それが説得材料になったり、新たな視点からの検討材料になります。もちろん経営が論理一辺倒である必要はないのですが、日本企業の場合は勘と経験による経営の比率が高すぎると思います。

「社内にはHRテクノロジー活用への抵抗感がある」という声もよく聞きますが、これは「にわとりが先か、卵が先か」という話に似ています。データがあることで効果を見ることができまし、効果を目的の当たりにすることでデータ活用は進んでいくでしょう。

## HRパーソンの課題は、 「HRテクノロジーリテラシー」

また「働き方改革」によって、日本の社会全体の人の動き方・働き方が大きく変わりはじめました。SNS上での会議やサテライトオフィス、就業時間を自由にする取り組みなど、様々な試みがはじまっています。これらほとんどの取り組みの中に、HRテクノロジーが利用されるはずですが、自社内でHRテクノロジーをつかったトライ＆エラーをして、

精度を高めた先には、そこから自社の新しい事業も生まれるかもしれません。今、HRテクノロジーの取り組みを始めている企業の中でも技術系の企業の多くは、このことも視野に入れていていると思います。日本発のHRソリューションも今後増えていくはずですが。

一方、これまで日本の企業はアウトソーシングが苦手だといわれ、なんでもカスタマイズしたがる傾向がありました。しかし、ソリューションがクラウドの活用などでここまでする導入が手軽になり、低コスト化すると、もう自前主義はできなくなるはずですが。そこで問題になるのは、数多くあるソリューションの中から「どれを選べばいいのか」という問題です。

中立な立場であるということで、私のような大学の研究者にテクノロジーの目利きを相談される機会も多くなっているのですが、人材マネジメントのあり方は、本来その企業固有のカルチャーと深く関連しています。「自社にとって何が最適なのか」「そのために譲れない機能は何なのか」等は、自社内できちんと考えられなければうまくいきません。人事の視点+HRテクノロジーの目利き力、いわば「HRテクノロジーリテラシー」が必要です。

この課題に対しては、当初は統計解析に強い人材を人事部に異動させる企業も多かったのですが、制約の多い人事データや周囲の理解の低さに、異動させた人材のモチベーションが下がってしまうというケースも多いようです。やはり人事のベースをもった人材が、ある程度はHRテクノロジーリテラシーを身に着けることが、取り組みのスピードアップの近道でしょう。

HRテクノロジーリテラシーを身に着けるためには、数多くトライ＆エラーをすべきです。現在はトライアルを低価格で提供するベンダーも多くあり、トライアルへのハードルは下がっているのですから。「人生100年時代」といわれ、これまでの人材マネジメントは変えざるをえません。また、既に物言う外国人投資家たちからは、「年功序列、終身雇用制度をやめれば、すぐ売上高営業利益率が数パーセントあがるはず」という指摘がされています。もう時代は既に変わっているのです。「HRテクノロジーはいいのか悪いのか」という問題ではなく、この変化にどう取り組んでいくのかという課題に立ち向かっていることを、忘れてはなりません。

## 岩本 隆 TAKASHI IWAMOTO

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 特任教授  
東京大学工学部金属工学科卒。カリフォルニア大学ロサンゼルス校工学・応用科学研究科材料学・材料工学専攻Ph.D。  
日本モトローラ(株)、日本ルーセント・テクノロジー(株)、ノキア・ジャパン(株)、(株)ドリームインキュベータ(DI)を経て、2012年から現職。外資系グローバル企業での最先端技術の研究開発や研究開発組織のマネジメント経験を活かし、DIでは技術・戦略を融合した経営コンサルティング、技術・戦略・政策の融合による産業プロデュースなど、戦略コンサルティングの新領域を開拓。現在は産業プロデュース論を専門領域として、新産業創出に関わる研究を行っている。







※ Harvard Business SchoolのJapan IXPを参考に、リーダーズ・キャリア・キャンプのために株式会社セルムが開発したプログラム

## 第1回 リーダーズ・キャリア・キャンプ 「TEX2018」を実施いたしました

リーダーズ・キャリア・キャンプとは、学生とスポンサー企業が共に参加する『ビジネス IXP (Immersion Experience Program) ※』です。東北・被災地の復興に寄与する難易度の高い課題に、学生と企業のメンバーがチームを組んで取り組むものです。参加する学生は、大学3年次、或いは大学院1年次の没頭層（就職活動への意識は低い、目の前の課題に深く打ち込んで活動する、リーダー資質の高い層）の学生。企業からは若手のエース級のメンバーが参加します。

学生にとっては、難易度の高い課題解決のプロセスを学ぶと共に、働くことや仕事についてより深く考え、より具体的な将来像を描くことを目的とします。企業にとっては、通常の採用活動ではアプローチしにくい優秀な学生層と、時間や体験、学びを共有することで、本音で語り合える人間関係の構築を図ることを目的としています。

その第1回開催を、2018.2.9～12に陸前高田市で実施いたしました。弊社では、今後この取り組みを人材の発掘～採用～育成という一貫通貫のタレントマネジメントを実施する方法論の1つとすべく、改善を重ねてまいります。>>> 内容に関するお問い合わせは [agent@celm.co.jp](mailto:agent@celm.co.jp) まで、ご連絡ください。



# Information

## 障がい者雇用の促進のための、 「障がい者リクルーター育成研修」

株式会社NANAIRO（セルムグループ、障がい者の就労支援に関する法人向けトータルソリューションサービスの提供）は、障がい者雇用の促進のために、障がい者リクルーターの育成を提案しています。

障がい者がリクルーターとなることで、等身大の言語や態度でコミュニケーションができ、応募者へのひきつけにもつながります。また、リクルーターという障がい者の新しい業務が確立でき、内外へのアピールとなると共に、業務の戦力として働いてもらえることで、障がい者本人のキャリアアップも可能になるでしょう。

この度、この取り組みを実現するためのコンテンツ（リクルーターの役割、経営方針と事業の理解、スキル教育）を整理し、1.5日の研修プログラムを作成いたしました。ご興味をお持ちの方は [info@sevencolors.co.jp](mailto:info@sevencolors.co.jp) まで、ご連絡ください。

### < 障がい者リクルーター育成研修 >

- 1日目（半日）：担当部署（人事）向け研修
- 2日目（全日）：障がい者向け研修

### 【 育成ゴール 】

- 自社の魅力を正しく伝え、書類選考から一次面接までができること
- 就労支援施設へ障がい者リクルーター自身が訪問して、採用候補者の絞り込みができること

## 「イスラエル・イノベーション・プログラム」 ～イノベーションの国・イスラエルに触れ、インスパイアされる～

デジタル革命は世界のビジネスのあり方を変えようとしているといわれます。しかし日本では、日頃それほどの危機感を感じることがありません。

そこで、イスラエルのイノベーションを生み出すエコシステムに触れてインスパイアされると共に、現地との接点をつくることを目的にした訪問プログラム「イスラエル・イノベーション・プログラム」をつくりました。

シリコンバレー等は日本企業の参入が難しいと言われますが、親日国であるイスラエルでは日本企業に好意的です。短い期間で集中的に、イスラエルのユニコーン企業、政府機関、大学との接点をつくるのが可能です。

個別の要望に応じて内容をアレンジすることが可能ですので、ご興味をお持ちの方は [agent@celm.co.jp](mailto:agent@celm.co.jp) まで、ご連絡ください。

### 【 コンテンツ（イメージ） 】

- IIA（イスラエル・イノベーション庁）との接見
- 産学連携を進めるイスラエル工科大学T3、ヘブライ大学HUstartでの議論
- スタートアップピッチプレゼンテーション
- ユニコーン企業訪問
- イスラエルの多様な超専門家集中アドバイザリー（House of Genius）による創案・問題解決
- イスラエル工科大学によるイノベーション集中講義



# 我々の信念

# Our Belief

## 「顧客企業」への使命

セルムの顧客企業は、社会的に大きな使命を負い、世界的視野で勝ち残りをかけて戦う企業である  
セルムは、顧客企業が競争優位性を確立して、持続的に成長するために不可欠な  
「人材・組織基盤の強化」と、「優れたリーダーの輩出」に貢献する  
それを可能にするためには、顧客との間に長期にわたる強固なパートナーシップを築くことが必須である  
顧客との長期的な信頼関係こそ、我々が最も大事にする基本的価値観である  
顧客に思い入れる、顧客の経営課題を共有し、事業発展のための人材開発の支援を行うことこそ、  
我々の使命であり、大きなよこびである

## 「顧客ご担当者」への使命

我々は、ご担当者の成功を願い、ベストパートナーとして一翼を担う存在になる  
そのためには、情熱と使命感と責任感をもってご担当者に向き合う  
ご担当者の期待を知り、常に期待を超えようとする姿勢を貫かなければならない  
我々は、経営的な視点で、人材開発体系および各施策の目的、課題を顧客と共に設定する  
その上で解決策を練り上げ、優れたプロジェクトマネジメント力で実行に移す  
成果を検証して、改善策や代替案を提供し続ける  
あるべき姿を共に描き、質の高い本音のコミュニケーションを行って、提案しつづける  
そして、案件を成功に導き、喜びを分かち合うことで、ご担当者から厚い信頼を勝ち取っていく

## 「受講者個人」への責任

セルムの最終的な顧客は、研修に参加する社員個人である  
研修は、自己の体験を意味づけ、応用・展開ができるように整理したり、  
自己成長のきっかけを発見する気づきの場である  
また、組織の課題と真正面から向き合ったり、実務では巡り合えない貴重な人脈をつくる場でもある  
我々は、その場が受講者一人ひとりのビジネス人生にとって得がたい経験になるよう、  
成功のために力を尽くさなければならない

## 「コンサルタント」への価値

我々は、顧客企業、顧客ご担当者へのパートナーシップと同じ重要度で、  
コンサルタントの方々との長期的なパートナーシップを築かねばならない  
一人ひとりのコンサルタントの特性、専門性、魅力を的確に把握し、  
それを最大限に発揮できる場を提供すると共に、パフォーマンスを一層高めるための適切な支援を行う  
我々は、単に仕事を斡旋する仲介者では決してない  
成果を分かち合い、お互いに率直にフィードバックをしあう人間関係を構築することで、  
顧客への価値提供を高めあうパートナーである

## 社員の誓い

我々一人ひとりは、まず第一にプロ意識の高い個人でなければならない  
プロとは自分を知り、顧客・コンサルタントに付加価値を提供し、成果を上げる人のことである  
自分の限界を否定して、常に新たな目的・目標に挑戦し続ける人であり  
後悔を嫌って、学び続ける努力を惜しまない人のことである  
我々は、この仕事を通じて「遣り甲斐」「貢献」「自己成長」を追求する  
しかし、それだけでは十分ではない  
大切なことはそれを仲間と共有し、共感する姿勢である  
自分の想いを語り、相手の想いを受け止めること  
相手の立場で考え、チームワークを発揮すること  
セルムグループが大事にする価値観と行動指針を深く理解して、体現すること  
これらを実現しようとする個人が互いに切磋琢磨することで、組織の力は個人の力の総和を凌駕する

## 企業の誓い

セルムは、たゆむことのない独自性の追求によって、他社が真似できない  
唯一無二のユニークさをもった企業になることを選択する  
理念、戦略、人材のいずれにおいても顧客にとって意味のある、明確なエッジの利いた「違い」を追求する  
変化を恐れる企業は衰退し、学ぶ努力をしない組織は沈滞する  
我々の競争相手は競合他社ではなく、変化を恐れ、学習を怠ける我々自身である  
そして我々は、最小限の階層によるオープンな組織を志向し、無用な権威主義を排し、  
内向きのエネルギーや当事者意識に欠ける他責の心を互いに律する  
一人ひとりが顧客に提供した価値と会社の進化に貢献した成果を賞賛し、それに報いる仕組みを保つ  
セルムは将来にわたって、優れた人材を惹きつけ、その人材が自己の「志」と我々の理念を共鳴させ  
自己実現に向けて切磋琢磨する組織であり続けることを誓う

ご意見・ご感想をお寄せください  
皆さまのご意見やご感想、また本誌で取り上げてほしい  
テーマなどを、下記メールアドレスまでお寄せください。  
皆さまの声を弊社一同、お待ちしております。  
agent@celm.co.jp

発行 2018年3月13日  
発行人 加島 禎二  
企画・進行 植松 真理子  
制作協力 (有)ブレインカフェ  
イラスト 田中 英樹

発行所 株式会社 セルム  
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1-19-19 恵比寿ビジネスタワー7F  
Tel.03-3440-2003(代表) Fax.03-3440-2007  
http://www.celm.co.jp/  
無断転載及び複製は固くこれをお断り申し上げます

CELMA, Inc.

<http://www.celma.co.jp>