

理念と戦略に同期した人材開発

vol.
2017

19

(ELM BELIEF

Opinion

創業者のような経営リーダーを
どう育てるか

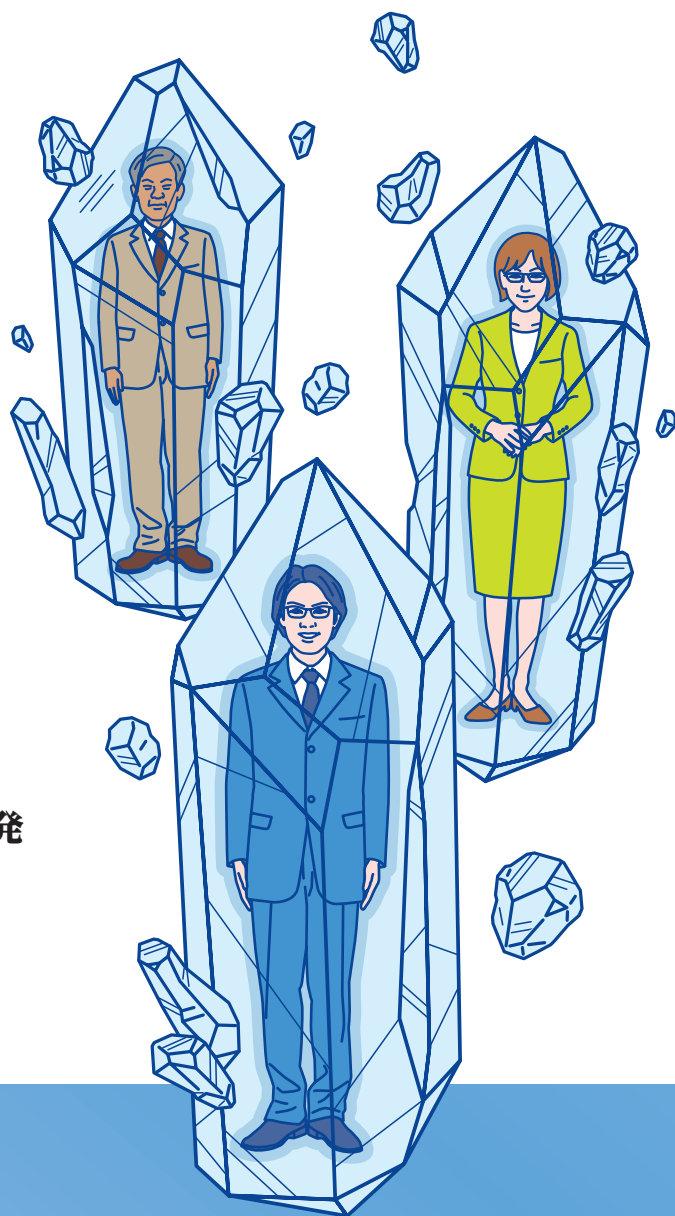
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

日本電産が取り組む
「100年後も成長し続ける」ための人材開発

日本電産株式会社

専務執行役員 渡邊 剛氏 常務執行役員 石井 健明氏



経営リーダー育成

という大課題にどう向き合うか

これまでも、経営リーダー育成は常に人材開発の重要課題となってきました。
経営に必要な知識の獲得をはじめ、アクションラーニングや修羅場体験などの教育的配置、
リーダーに直接触れる機会を創るなど、様々な施策を行ってきました。

しかし経営トップの方からは、常に
「会社の将来のことを考えると、もっとスケールの大きい人材が必要だ」と要望されてきました。
では、スケールの大きさとは何でしょうか。

歴史に目を転じてみると、日本では明治維新から戦後にかけて、次々と偉大な経営リーダーが輩出しました。
この時期に成功した経営リーダーに共通するものは、
「今の社会を自分たちが作り出す製品やサービスでもっと良くできる」という強い想いであり、
自社の発展と共に社会も発展していきました。
また、その活躍が話題になっている現在の経営リーダー達も自身の価値観や想いを拠り所として、
新しい未来を創造するリーダーシップを発揮しています。

では、そんな想いや価値観は、経営リーダーになるまでの過程で育むことができるのでしょうか。
今号では、経営リーダーの育成という大問題を、正面から考えてみたいと思います。

経営リーダー育成

という大課題にどう向き合うか

CONTENTS

- 04 Opinion
創業者のような経営リーダーを
どう育てるか
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二
- 08 Special Interview
日本電産が取り組む
「100年後も成長し続ける」ための人材開発
日本電産株式会社
専務執行役員 渡邊 剛氏 常務執行役員 石井 健明氏
- 13 Close up
人材こそ、産業界の希少財
～人材の有効配分、活用が成長戦略である
経済産業省 産業人材政策室 参事官 伊藤 禎則氏
- 16 Close up
デジタル時代の経営者に求められる
リーダーシップとは～PwC世界CEO意識調査の結果から探る～
PwCコンサルティング合同会社 People & Organization マネージャー 土橋 隼人氏



理念と戦略に同期した人材開発

CELM BELIEF





創業者のような 経営リーダーを どう育てるか



株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

創業者のような 経営リーダーが 必要な時代

ピーター・ドラッカー氏は、著書『イノベーションと企業家精神』の中で、「イノベーションとその重要性について最も興味ある例は、近代日本を創った『明治』である」と述べ、近代におけるイノベーションの成功例として日本の明治時代を研究しました。この時期の日本では、渋沢栄一のような

それまで武士だったリーダー達が実業家に次々と転じていきました。そして、当時の西洋の優れた「製品」を買い集めるのではなく、自国で同じレベルのものを作れるように、西洋の「技術」を自分たちのものにしていくことを基本戦略とし、そのための会社の仕組みや人材育成のやり方を一から創り上げていきました。つまり明治の実業家たちは、それまでの古い日本の上に、今までの仕組みを活かして、新しい日本を作り上げなければいけない、ということを確認していたのです。

単に西洋に追いつこうとしたのではなく、日本のずっと先の行く末を大きく捉えて事を進めていったのだと思います。これこそが、創業精神、企業家精神の本質ではないでしょうか。そしてこの精神が、戦後までの多くの起業家たちに引き継がれていったことにより、日本は企業社会として目覚ましい発展を遂げることができたのです。日本はその昔、アントレプレナー大国だったのです。

今、世界は第4次産業革命に突入し、大きな転換点を迎えようとしています。この



ターニングポイントに、企業が針路を定め、舵を切るために、今また明治から戦後まで引き継がれていったような創業精神、企業家精神が必要になつていゝと思うのです。それはすなわち、「創業者のような経営リーダーを育てることはできるのか」「どう育てればいいのか」という難題に向き合うこととなります。

当然のことですが、多くの大企業では時の経過と共に創業者から幾度となく代替わりをしてきました。代替わりを繰り返せば繰り返すほど、経営者にとっては「会社を倒産させないこと」が、最も大事な目標になつていきます。その過程で、創業精神が薄れていくのは当然のことと言えます。

大きな社会の転換点を迎えた今、創業精神・企業家精神が希薄になつていゝことに、経営者が大きな危機感を抱いていゝように思います。「経営を託せる人材がない」といゝ言葉を多くの経営者から聞きますが、それは、自社の未来が見通せない時代だからこゝその苦悩を表してゐるよう

に思ひます。かくいゝ私も創業者と長い間仕事をしてきた一人ですが、自分自身が創業精神を受け継ぎ、企業家精神を育む必要性を

常々、痛感してゐます。そんな自身の経験と、これまで大企業の創業者の「経営塾（社長の私塾）」をサポートさせていたいただいた体験から、「創業者のような経営リーダーをどう育てればいいのか」について、具体策を提示したいと思ひます。

経営理念の裏にある、 自社の存在理由を 深く考える

多くの企業で、経営理念の教育はこれまでも行われてきてゐます。しかし、創業精神を学び、企業家精神を育てるためには、出来上がった経営理念の理解だけでなく、経営理念の裏にある、その企業の「存在理由」について深く考えてもらふことが重要です。経営理念とは、その企業がなぜ存在するのか、という存在理由を突き詰めたものだからです。

企業の存在理由は、創業者の生い立ちや人間性、創業時の時代背景に深く関連してゐるため、それらを深く知らないといゝ本当には理解できません。

例えば、ホンダの経営理念は「人間尊重」

「三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）」です。小さな修理工場から身を起した本田宗一郎氏は自身の生い立ちや経験から、お客様が喜ぶ120%の良品を作り、販売することが、それに関わる全ての人間の最高の喜びだといゝ信念を持つに至りました。つまりホンダといゝ会社は人間の喜びを追求することを目的として作られた企業であり、そのためのモビリティ製品を作つてゐる会社なのです。ホンダの経営理念から、自社の存在理由を学ぶるのであれば、「人の喜び」について研究しなければなりません。喜びにこだわりの人が喜ぶといゝことはどういゝことなのかを突き詰めることこそが、ホンダの独自性につながつてゐるのです。すなわち、経営理念を学ぶことは企業人としての世界観を磨くといゝことなのです。世の中がかわつていゝ中で、自社の存在理由について深く考え、再定義してゐることが創業の精神を深く考えるといゝことでもあります。

周囲に興味を抱かせるように経営理念を説明できる人は、皆、創業者の人間像や創業時のストーリーを知つてゐます。何より、創業時のリーダーの姿勢を知り、そこから刺激をうけて、自分の勇気を奮い立た

Opinion

せることができる人材が、自社の経営を任せられる人材の必要条件だと思うのです。

自分が経験していない 事業や業務を 追体験する

経営リーダーには、全社的視点が求められ、自分が経験していない事業や業務についてもその本質を理解していなければなりません。様々な事業を直接経験できることが一番良いのかもしれませんが、人事異動で経験できる部署は、多くても3〜4か所が限界で、実際問題として自分が経験出来る部署だけで全社的な視野を身につけることはほとんど不可能です。経験学習でカバーできる領域には限界があるのだという前提に立つて、現実的な方法を採用すべきです。

具体的には、自社のエポックメイキングな出来事について、ケーススタディ教材を作成し、そのストーリーを詳しく追いかけるような自社ケースプログラムが有効です。どの事業や関連会社がそれぞれどんな歴史を持っているのか、どんな出来事や経

営判断で今の形になっているのか、今後はどんな方向に行くべきなのか。こうした議論を繰り返すことで、自分の会社の全体像や輪郭がはつきりと見えてくるはずですよ。

企業の中では、よく「社長の出身母体は〇〇だから、今回の判断は…」といった話を聞くことがあります。これは出身母体で培った視野や視点だけで判断を行ってしまうことが、よくあるということではないでしょうか。また、日本企業では複数の部署が集まって経営計画などを発表する会議で、発表内容に他部署から突っ込んだ質問が寄せられることはほとんどないでしょう。これは遠慮しているのではなく、わからないのだと思います。ですから、部門や組織の壁を越えた場などを設けても、リーダー達が切磋琢磨し合う場にはなかなかならないのです。

今多くの企業で、「ONE〇〇〇（ONEチーム化）」という標語で、全社で一つになってお客様に対応しよう、部門や事業の間にチャンスが眠っている、という組織革新活動が盛んです。こうした活動を後押しする意味でも、経営リーダー候補が、自分は直接経験していないグループ企業や、多くの事業の歴史と概要について学ぶ、学ぶと

いうより追体験するような機会を持つことは極めて有効です。

私自身の経験で僭越ですが、私が弊社グループの代表を引き継いだ際、関係会社の財務諸表を見ても、事業報告を聞いても、はじめはなかなかピンときませんでした。そこで、ここまでの数年間の事業のストーリーや、今のビジネスモデルを詳しく語ってもらったり、幹部以外の社員や同業の友人らに話を聞いてみました。すると、「なぜその時にそのような経営判断をしたのか」「なぜそれがKPIなのか」「どのような成長スピードを目指すべきなのか」という、自分なりの見立てが少しずつできていき、その結果、以前より深いレベルでコミュニケーションできるようになりました。自分が経験していない業務や事業の追体験をすることは、経営リーダー育成にとって、大きな効用があると感じています。

何よりも「創業の経験」こそが、 創業者のような 経営リーダーを育てる

創業者のような経営リーダーを育てる

「のような経営リーダーを育てることはできるのか」
「どう育てればいいのか」

方法として最も効果的なのは、当たり前のようにですが、自身で事業を興すことでしょう。既にある事業の運営や強化は、たとえばそれが変革レベルのものであっても、今ある事業への取り組みであり、事業をゼロから興す創業との間には、大きな隔たりがあります。その隔たりは、経験することによって埋めることが難しいものではないでしょう。

では会社を辞めて起業するしかない、と考えるのは早計です。例えば、メーカーであるソニーは、2001年に銀行（「ソニー銀行」）を設立しています。映像や音楽機器の製造が主力であったソニーが、映画やゲームなどのエンターテインメント事業を持つまでは理解できますが、銀行まで創ってしまうのですから、これはまさに創業です。銀行事業の設立時、古い雑居ビルの一室にソニーの社員はたった2〜3名で、あとは元銀行マンらを採用して事業をつくり上げていきました。このように、大企業の中でも、「出島（でじま）」のような組織を作り、本体の目が届きにくい離れたところで、外部の人たちを巻き込んで事業を興す方法が有効だと思えます。退路を絶つて、夢をもち、人を集める。その覚悟と夢に惹かれた人たちが、奇跡を起こしたり、幸運

を運んで来たりするのです。こうした創業のダイナミズムは、やってみないとわからないことです。

冒頭でも述べましたが、创业者の多くが「この製品・サービスは絶対に世の中に必要だ」、或いは「こんな仕組みがあると面白い。皆の役に立つ」という想いをもっています。创业者のような経営リーダーとは、自分のビジネスによつて社会をもっと良く変えようという「想い」をもったリーダーです。

事業の「運営・改善・強化」だけを行うリーダーにとつては、経営理念などあつてもなくても、あまり業務に関係がないと思う人も多いと思います。しかし、「創業」を体感したリーダーにとつては、創業の想いの結実である経営理念こそ全ての源、と思えるくらい大事だとわかるはずです。

「想い」は様々なハードルを飛び越えさせる

青臭いようですが、創業の際のような「想い」は人を正しくしますし、人を強くもします。「想い」は国籍や性別、年齢も

ハードルではなくしてしまします。事実、创业者には、高齢であつても瑞々しいリーダーシップを発揮し続ける経営リーダーがたくさんいます。

今号にご登場いただいた日本電産の永守会長もその一人です。リチウムイオン蓄電池メーカー、エリーパワーの吉田社長は、一度銀行の副頭取を引退した後に電気自動車に出会い、69歳で起業し、80歳の今も未来を見据えたリーダーシップを発揮していらつしやいます。

「想い」、あるいは想いや理念を教育する「DNA教育」といった言葉を聞くと、それはもともと生まれもつている素養であり、教育で身につけるものなのか、という印象があるかもしれません。しかし、生物学の世界では特定のDNAが発現するかどうかは、そのDNAを刺激する環境があるかどうかで決まることがわかつており、その環境とDNAの発現の関係を明らかにする研究が進んでいます。人材開発の世界でも同じだと思います。

大きな転換点である今は、まさに、自らの「想い」を経営理念や創業精神と共鳴させる创业者のような経営リーダーが育つ好機なのです。



日本電産が取り組む 「100年後も成長し続ける」 ための人材開発

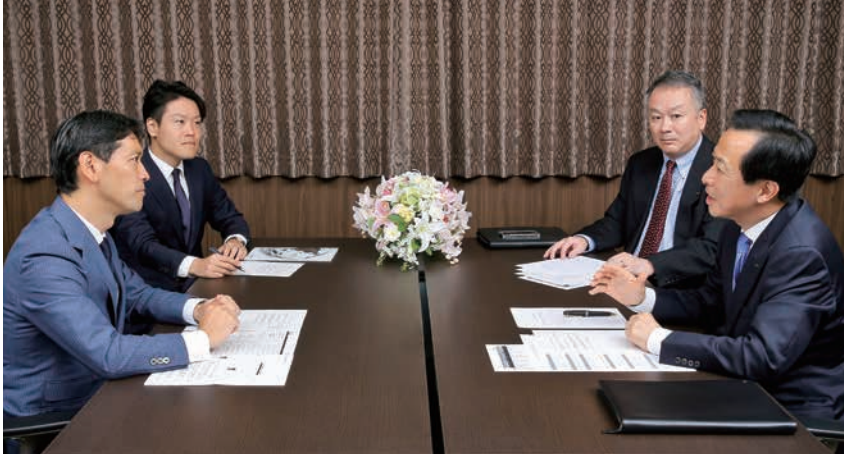
日本電産の本社ビルと道路をはさんだ向かい側に、本社ビルに迫る大きなビルが建っている。これは同社の全世界の社員が学ぶ教育研修施設「グローバル研修センター」である。

また、2016年度からスタートさせた「グローバル経営大学校」は、同社が日本を含め世界各地で活躍する経営者を育成するための人材開発施策だ。初年度の2016年は世界各地から選抜された18名、2017年度は11名の受講者がこの研修センターで学んでいる。

「100年後も成長し続けるグローバル企業」を目指す日本電産グループにとって、この施設および施策はビジョンを実現するための具体策の1つであるという。

人事領域を統括する専務執行役員の渡邊剛氏、常務執行役員の石井健明氏に、グローバル経営大学校の初年度の取り組みと手応え、そして100年後も成長し続けるための人材開発の構想についてお話を伺った。





100年後も成長し続けるための 人材育成の重点ポイントは、 Nidec Wayを体現した経営者

渡 日本電産様といえば、「社長が選ぶベスト社長」に選ばれた永守重信会長兼社長の存在が、よくクローズアップされます。そんな日本電産様が今、経営者の育成に特化したグローバル経営大学校を立ち上げられた目的をお伺いできますか。

石井 日本電産は以前より「100年後も成長し続けるグローバル企業」になることを宣言しています。100年となると一人の人間がずっと活躍し続けるのは不可能です。100年後も成長し続けるためには人材育成が必須、という基本的な認識が、まずあります。

さらに経営計画として、数年後にはグローバル5極体制を実現させ、2030年度には売上高10兆円となることを目指しています。私が日本電産に入社した8年前はわずか3%だった海外の買収会社売上比率が、現在では4割近くになっています。今後はさらに海外企業のM&Aが増えてきます。グローバル5極体制を実現するためには、日本や海外の事業を牽引する強いトップマネジメントが必要です。そこで経営者育成をミッションとした、

グローバル経営大学校の設立に至ったのです。

実は、グローバル経営大学校設立の前年(2015年)には日本電産の精神や行動規範をまとめた「Nidec Way」を制定しました。グローバル共通の言語にすることが目的ですので、英語ベースで作成し、その後に日本語や各国の言語に翻訳しました。グローバル経営大学校でも「Nidec Way」を学ぶことを大切な柱としています。日本電産の考え方や判断基準を理解してもらい、力を発揮する方向へベクトルを合わせたいと思うからです。

渡邊 少し違う角度からの説明をさせていただきます。創業社長から第二世代に移っていくときには、創業時の精神や考え方が鈍化して勢いが失われてしまう、ということがあります。

どの企業でも直面することですが、我々はこれからその大きな課題に立ち向かわなければなりません。現在の日本電産を成長させ、支えてきたのは創業者である永守会長や、永守会長と共に働いてきた古参幹部達です。そのDNAをいかに受け継ぐか。そして、受け継いだ者が次世代の経営者となつて成長を繋げていけるか。これが、大変重要であると考えています。受け継ぐことができない、今のようない日本電産の勢いが止まってしまうのではないかと、リアルに感じます。

MBA的な知識やノウハウだけではなく、いかに日本電産としてのDNAを将来の経営者の中に埋め込むかを重視するのは、このためでもあります。代替わりしたサラリーマン社長ではなく、創業者から直接学ぶことができるということは、他社

が真似できない日本電産の強みです。

私自身、永守会長に直接接することはとても刺激的です。活字になった文字だけを見ると、グローバル企業によくあるWayと同じように見えるかもしれませんが、「具体的にはこのことを言っていたのか」「ここまで徹底してやるのか」ということを目の当たりにすることが、本心に勉強になります。

ですから、グローバル経営大学校のプログラムの中でも、永守会長が登場する部分を必ず設けています。

グローバル経営大学校の プログラムと、初年度実施から 明らかになった課題

渡 グローバル経営大学校のプログラムの内容や特徴、大切にされたことなどを改めてお教えください。

石井 グローバル経営大学校は、1年間に4回のセッションがあります。各回のセッションは1週間です。グローバル研修センターには宿泊施設もあり、そこに泊まり込む合宿形式で行います。

各セッションでは、経営に必要な知識を学び、それを日本電産の精神に当てはめて考え、自分が実践することを計画します。セッション毎に、永守会長自らが直接受講生を指導する時間があります。また、永守会長だけでなく、経営者層やパートナー幹部からの講義もあります。経営陣を総動員して受講生を教育する体制です。

そういったプログラムの他にも、スポーツ監督や著名なお坊さんといった異業種のプロを招いて



講義をしてもらったり、海外からの受講生も多い
ため、日本の文化や魅力、日本人の考え方を知っ
てもらうために、お寺での修行、茶道の心得等の
プログラムも入れました。

渡邊 ここで得られる人的ネットワークは、参加
者にとつて財産になるはずです。研修のために仕
事の時間を削ってもらうのではなく、仕事を進め
るためのリソースを提供していると考えています。

石井 全プログラムの最後には、受講生一人ひと
りが「チャレンジテーマ」を設定し、永守会長に

プレゼンし、講評をもらいます。ここがプログラ
ムの肝だと考えています。

チャレンジテーマとは、2025年度（売上高
5兆円）の日本電産グループの問題や課題を経
営者目線で捉え、その解決に向けて受講生自身
が取り組むテーマです。いかに経営者目線で物事
を捉え、取り組み内容を決めるかが肝心です。

そして、全プログラム終了後の1年間は、チャ
レンジテーマを各人で取り組み、再度永守会長
に報告する機会も設けています。

加島 受講生はどのように選ばれたのでしょうか。

渡邊 各事業本部から推薦してもらいました。
「この人を将来の経営者として是非育てたい」と
いう視点で、それぞれ優秀な人材を推薦しても
らったのですが、選拔基準が必ずしも明確ではな
かったため、初年度は受講生のレベルにバラツキが
ありました。これは次年度で改善済です。

石井 グローバル経営大学校のプログラムは全て
英語で行っています。今後は、どうしても英語で
ビジネスをせざるを得ないからです。

初年度は英語がそれほど堪能ではない受講生
には、通訳をつけるなどして対応しましたが、そ
れでも消化不良感が残っていました。この点
も改善点として捉えました。

そこで二期目の今年は、選拔基準を、「5年後
を目的に、各社のCEOあるいはCFOになると
見込める人材」としました。加えて、英語で議論
できる人、ということを条件にしました。そのた
め、受講生の人数を絞りました。

——下の層から育成していかないと
人材はつながらない

加島 日本電産様のサクセッションプランについて
もお伺いできますか。

渡邊 重要ポストの後継者候補の確認などは、
これまでも行っていました。同じ名前が何度も

産なら、
一に変わっていきける



日本電 エクセレントカンパニ

伝わらない」とよく言っています。まだ千回には達していません。まだまだ何分の1というところだと思っています。

「もうわかってるよ」と言いたい社員もいると思うのですが、永守会長は大切なことは何回でも言います。意図的に言っているのです。

渡邊 「Nidec Way」であつたり、永守会長が言っていることは、頭ではすぐに理解できるものです。しかし、すぐに理解できることは、簡単にできるということではありません。自分の中に浸み込むまでは、相当時間がかかります。

加島 日本電産様が今後も成長を続けるために、どうしても引き継がなければならないDNAとは、何なのでしょう。

石井 永守イズムとか、創業者である永守会長の精神という言葉で説明されることがありますが、受け継ぐべきことは、普遍的な考え方ではないかと考えています。

以前に何かの雑誌で楽天の三木谷社長のインタビュー記事を読んだのですが、新しいビジネスにチャレンジする際に失敗が怖くないのかという質問を受けて「成功するまでや

るので、失敗することはない」と答えていました。起業家は共通した考え方を持つて

いるのだなと思いました。

「Nidec Way」や、もつ

と手厚く説明している「挑戦



複数の言語で編集されている
「挑戦への道」

登場してしまうような状態でした。

この状態を解消するためにも、2016年からグローバル経営大学校をスタートさせました。さらに今年からはグローバル経営大学校の下層を対象とした「次世代グローバル経営人材育成プログラム」をスタートさせています。この2つがサクセッションプラン実現の軸となります。

石井 「次世代グローバル経営人材育成プログラム」では、ベーシックな知識やスキルを獲得することに重点をおきます。外国人用のプログラムと日本人用のプログラムに分けたことも特徴です。そして、外国人であれば「Nidec Way」をきちんと学ぶプログラム、日本人であれば英語で議論するスキルをもつと身に付けるためのプログラムをいれています。

こういった育成プログラムがないと、グローバル経営大学校も1〜2年で候補者が枯渇してしまい、続いていけないと思います。現場で採まれるだけでなく、経営者となる人材を計画的に育成していくことが重要ではないでしょうか。

日本電産が引き継ぐべき ものとは結局何なのか

渡 日本電産様では、今お聞きしたような研修のシーン以外でも、様々な形でDNAの浸透に取り組んでいらつしやいます。手応えはどのようにお感じでしょうか。

石井 永守会長は「大切なことは千回言わないと



への道」という冊子、その他の様々なスローガンなどで伝えようとしているのは、そんな起業家を持つ普遍的な精神です。また別の雑誌では、ハーバード大学に留学したある起業家が「優秀な学生からいろいろ学べるだろう」と思っていたが、自分と大差がないことがわかった。差がつくのは、結局のところ熱意や執念なのだ」と語っていました。これも永守会長が再三語っていることに通じています。

起業家的な精神と執念、これが成長の原動力であり、グループ全体にどこまで浸透できるか、ということに取り組んでいるのです。影響力だけでなく、この点の教育にかけるパワーでも日本電産では永守会長に勝る者はいません。

加島 永守会長は、教育にどのくらい自分の時間を使っているのでしょうか。

渡邊 3割以上は使っているでしょうね。

本当に、時間を見つけては社員との昼食会を行っています。中途の社員にも入社3か月以内には必ず訓示の機会をつくっていますし、海外出張の翌日であっても研修や講演があれば、疲れた顔を見せずにビシッと講演をしています。

石井 メールでのコミュニケーションも非常に多いです。例えば、我々役員への一斉メールに対して、我々は個々に反応をします。すると、それに対して個別に、結構な分量の指導メールをもらいます。

新幹線や飛行機での移動中にもメールを打っています。永守会長が飛行機を降りたくらいの時間に、いくつものメールを二気に受けることがありますから。

渡邊 日本電産の中では永守会長の存在が抜きん出ていることは確かです。恐らく他の企業では経営者と役員や部長との間にこれほどの差はないと思うのですが、永守会長と我々役員との間には、大きなギャップがあります。それは我々の課題でもあります。恐らく永守会長自身も自分の課題だと思っていて、だから教育や言葉のキャッチボールといったことを必死でやってくれるのだと感じます。

チャンスの多さが人を惹きつけ エクセレントカンパニーに 成長させる

渡 日本電産様では、エグゼクティブクラスの人材が中途入社し、活躍されているという点でも特徴的です。優秀な人材が日本電産様に集まってくるのはなぜだとお考えでしょうか。

石井 企業の業績が伸びるというのは結果かもしれないですが、これだけ強い意志で成長しようとしている企業も少ないと思います。必要なマネジメントポストもどんどん増えています。日本電産には間違いなく様々なチャンスがあります。それが理由の第一ではないでしょうか。

例えば今、日本の多くの企業では50数歳になると年齢足切りで役職定年、ということが起こっています。年齢が高くなると保守的になるとも言われますが、「それでは面白くない」「挑戦する余地のあるところでもっと自分の力を試したい」という人材も一定数はいるのです。そんな人材を取り込んでいるのです。

渡邊 入社してみたら思った以上に厳しかった、という人はもちろんいるでしょう。しかし、基本的にチャレンジをエンジョイするタイプの人は日本電産にフィットします。

日本電産を世界中の一流の人材が集まる会社にしていきたいですし、今はまだできていませんが、一流の人材の経験や知恵を日本電産の中に取り込んでいきたいと思っています。先行するエクセレントカンパニーは、皆そうしています。

多くの日本企業は、表面では様々なことを言っていますが、結局プロパー社員優遇の仕組みの中に、中途入社社員を少し取り入れる、という程度しかやろうとしていません。その点、日本電産は明らかに違います。

加島 日本電産様ならエクセレントカンパニーに変わっていく、という自信とも言えますね。

渡 日本電産様の成長する仕組みの一端を伺えた気がいたしました。本日はありがとうございました。



人材こそ、 産業界の希少財 ～人材の有効配分、活用が 成長戦略である

これまで、経済産業省の産業政策の多くは「資金」を媒介に展開されてきた。実際、「資金」や「金融」という言葉が部署名に入る組織は沢山ある。「人材」という言葉が部署名に入るのは現在のところ「産業人材政策室」という1部署のみであり、ここが今、政府の看板政策である「働き方改革」、そしてそれに続く「人づくり革命」実現への取り組みを、次々に仕掛けている。

「今、日本の産業界における最大の希少財は、資金ではなく、人材です。人材という希少財をどう配分し、どうプロモートしていくかは、国としての成長戦略に他ならない」と語る産業人材政策室長の伊藤禎則参事官に、政府としての現状認識と課題設定、そして「働き方改革」「人づくり革命」施策について、お話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

「働き方改革」のゴールは、 競争力の向上

「働き方改革」の取り組みの背景にあるのは、まずは「人手不足」です。そして、「人生100年時代」といわれる高齢化の問題、さらにはAIやIoTによる「第四次産業革命」の進行があります。確実に起こることがわかっている、あるい

は起こり始めている産業構造の大転換に、これまでの日本人の働き方では対応できないという認識がベースとなっています。

ここでいう「これまでの日本人の働き方」とは、長い歴史のある日本の雇用慣行の一つ、例えば「職務の無限定性」のことです。上司から「これやつ」と言われた仕事は、役割や仕事量などに関係なくトコトン取り組むべき、という慣



経済産業省 産業人材政策室 参事官

伊藤 禎則氏

行等がこれにあたります。正社員の夫、専業主婦の妻、子供は1人か2人という家族構成が標準的な世帯、という前提でつくられた仕組みや制度も、近年では実態と合わなくなっています。これらを改めて、産業の生産性を向上させ、国際競争力を高めなければなりません。この課題に取り組むのが「働き方改革」です。

「労働時間の上限規制」は、生産性向上へのウェイクアップコール

まず、取り組んだのが総労働時間の削減です。育児・介護問題や長時間労働に対して高まった世論を追い風にして、労働時間に上限規制をかける法案を成立させます。これは戦後最大の労働法の改正となるでしょう。

取り組みのスタートで労働時間を扱ったのは、よかつたと思います。これまでも企業は生産性向上に取り組んできたはずですが、社員が時間を惜しまず仕事をするということは、経営者にとっては、ある意味心地よい状態であるともいえます。そのため生産性の向上は進まず、国際的な順位はずっと低いままでした。ところが人口が減る日本で労働時間も厳しく規制されるとなると、いよいよ待ったなしで手を打たなければなりません。これは生産性向上へのウェイクアップコールになるはずです。

もちろん労働時間削減だけで、生産性向上が達成できるわけではありません。次の打ち手が必要です。それが「人づくり革命」です。

「働き方改革」は第二章、「人づくり革命」へ

「働き方改革」という看板を下ろして、人づくり革命という看板に替えたのか？」というご質問を受けることもあります。違います。これは連続した取り組みです。

鍵となるのは、人材の「プロフェッショナル化」だと課題設定しています。これまでの、特に大企業においては、新卒一括採用された全員が社長を目指す中で出世トップの人が社長になり、トップになれなかった人が社長以外の何らかの役職につく、といった価値感があったと思いますが、それはフィクションです。その価値観でうまくまわっていた時代もあったのですが、実態とは乖離していますし、人材の最適配置や最適配分という視点からは、非常にもつたいないことになっていると思います。

より各職務のプロフェッショナル化、よりスキルを重視した人事システム、雇用システムが求められます。この部分に取り組むことを「人づくり革命」と呼んでいます。

「人づくり革命」の2本の柱

具体的な取り組みとしては2本の柱があります。人材の教育という部分では、大学で産業界が必要とする高度なスキル教育をもつと行うべきだという議論が、先行してありました。既に大学では何度も教育改革に取り組んでいます。しか

し大学で即戦力となるスキルを教育しても、企業がそれを評価して採用するわけではありません。実際に重視されるのは、評価が曖昧なコミュニケーション能力などです。採用した後は年次や労働時間などの方を評価するので、大学としては取り組みを維持できないという結果になっています。つまり、企業の採用や評価を変えることが必要で、これが一つの柱です。これは大学などの教育機関の教育改革と対（つい）で進めなければ、実現しないことです。

もう一つの柱は、人材のスキルをより高めていくということです。2017年9月にスタートした新しい会議体「人生100年時代構想会議」では、「リカレント教育」を大きなテーマとして掲げています。教育は大学までで終わらない、むしろ社会に出てからの方が本番と考えて、教育や人材投資を議論していきます。

一例を挙げれば、今、日本ではIT人材が非常に不足しています。産業や企業規模を問わずITのスキルは必要です。そこでIT教育の機会を、あらゆるところで増やすことを考えています。例えば厚生労働省と連動して、職業訓練制度の中でIT人材の教育ができるようにしました。職業訓練制度というところとハローワークと連動していますので、伝統的には失業者対策というイメージがありますが、むしろ私のようなミドル層が働きながら講座を受講して、ITデータを武器として使いこなせるようになることを意図しています。

このようなことは働く側が、自分のキャリアに

オーナーシップを持つて自発的に動かなければ実現できません。これを「キャリアオーナーシップ」といいます。先ほど一例としてお話しした職業訓練制度では、国の補助金を使えますが、3割は自己負担しなければなりません。この3割負担というところが大切です。働く側の意識も変えていかなければならないと考えています。

経営リーダーの プロフェッショナル化は最重要

そして、最も難易度が高く、重要なのが経営リーダーのプロフェッショナル化です。例えば、2015年にコーポレートガバナンスコードが制定され、社外取締役がCEOを評価して解任することも制度としてはできるのですが、解任した後にはトップとなる人材がいなければ機能しません。社外から経営経験者を招くことが一時ブームのようになりましたが、うまくいっているケースは少ないようです。コーポレートガバナンスと経営リーダーの育成も対(つい)で行われなければ実現しません。

また、コーポレートガバナンスというと、ROEの数値や社外取締役の選任といった部分がクローズアップされていますが、本来の目的から考えると、それだけにとどまりません。巨大な設備投資が必要な装置産業等ではフィナンシャルキャピタルが最も重要かもしれませんが、人材が希少財である産業においては、フィナンシャルキャピタルよりヒューマンキャピタルの方が経営を左右

します。人材育成、特にリーダー育成が企業価値を左右する比重はもつと高くなるはずです。

経済産業省は2017年3月に、「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン[※]」をまとめ、発表しました。200社にのぼる事例研究をしてわかったことは、経営リーダー育成に一定の成果をあげている企業に共通していることは「トップのコミットメント」、そして「トップと人事の連動」でした。そして、次のトップというより、次の次、あるいは次の次の次のトップ人材のプールを如何につくるかに取り組んでいることも共通点といえます。これからの10年20年の経営を睨んだ抜擢と適切な修羅場の提供による育成も必要で、これはもう、経営トップと人事の手腕以外の何物でもありません。

好むと好まざるに関わらず、AI、IoT等による第四次産業革命が進行していきます。新しく生まれる仕事もある一方で、消滅する仕事もあります。そして、消滅する仕事やタスクは、かなり明確に把握できています。どの仕事をAIに任せ、どの仕事を社員が担当して、どの仕事を外注するか：そのような仕事の振り分けが必要であり、生産性向上の一手ともなります。経営リーダーはその変化の舵取りをしなければなりません。また、他方ではそれができるようにするために、タスクの分解をして、求めるスキルを特定することも必要です。

最終的な具体化はそれぞれの企業の中で考えていただかないとできないことですが、それに呼応する形で政府としても政策をつくっていきます。

※ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170331001.html>

人材がいなければ 必要な施策も機能しません



デジタル時代の 経営者に求められる リーダーシップとは ～PwC世界CEO意識調査の結果から探る～

AI、IoTなどの技術の実用化は、ビジネスのあり方そのものの見直しを求めており、経営の舵取りをする経営者のリーダーシップの重要性はますます高まっています。

では、デジタル時代に経営者に求められるリーダーシップとはこういったものなのでしょうか。PwCが毎年行っている「世界CEO意識調査」の結果から考察してみたいと思います。

2008年と2017年調査の比較

「感情的知性 / 心の知能指数」の重要性の認識が浮上

「世界CEO知識調査」は、PwCが世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）に合わせて毎年調査結果を発表しているもので、今年で20回目を迎えます。その時期の社会の動きや関心にあわせて調査を設計しているため、毎年同じ質問項目があるわけではないのですが、2017年と2008年に比較可能な質問（経営にとって重要なスキル / 獲得に困難を感じるスキル）があるため、今回はここに注目して考察してみたいと思います。

経営者に、「自社にとって重要なスキル」を質問したところ、2008年では「適応能力」、「リーダーシップ」、「協調性」の3つが上位に挙げられ、2017年の調査では、「問題解決」、「適応能力」、「協調性」となっています。この質問は回答となるキーワードを選択いただく形で行いました。2017年回答の1位となった「問題解決」は、2017年に減った他の選択肢の回答が流れた影響があると思われる、且つ2017年調査の4番目には「リーダーシップ」が挙げられていることから、重要なスキルについてはそれほど変化がないといえます。 ▶【図表1】

【図表1】 組織にとって重要なスキル

2008年			2017年		
1	適応能力	88%	1	問題解決	98%
1	リーダーシップ	88%	2	適応能力	96%
3	協調性	87%	2	協調性	96%

Q 次のスキルは貴社にとってどの程度重要ですか？ (PwC CEO 意識調査 2008年)

Q ビジネスに関するテクニカルな専門知識や技術の他に、次のスキルは貴社にとってどの程度重要ですか？ (PwC CEO 意識調査 2017年)

「獲得が困難なスキル」についての回答を比較したところ、「感情的知性 / 心の知能指数」が3位に登場している点が目を惹きます。 ▶【図表2】

「感情的知性 / 心の知能指数」とは、他者の感情や自分の感情を理解＆記憶する力、或いは自分の感情を適切にコントロールすることです。これまで以上にメンバーや働く環境が多様化する中で、相手の置かれた状況や感情を理解・共感できることが求められることを示しています。

また、「創造性と革新性」と「感情的知性 / 心の知能指数」は、人間にしか持てないスキルでもあります。今後、テクノロジーの進化によって、人と機械で業務を分担するだろうという予測がされており、CEOがこれを意識した結果と言うこともできそうです。

【図表2】 獲得が困難なスキル

2008年			2017年		
1	グローバル経験	67%	1	創造性と革新性	77%
2	リーダーシップ	65%	2	リーダーシップ	75%
3	創造性と革新性	63%	3	感情的知性 / 心の知能指数	64%

Q 以下のスキルや特性を持つ人材の獲得は、貴社にとってどの程度難しいことですか？ (PwC CEO 意識調査 2008年)

Q 以下のスキルや特性を持つ人材の獲得は、貴社にとってどの程度難しいことですか？ (PwC CEO 意識調査 2017年)

※ 2008年は「ビジネスに関するテクニカルな専門知識や技術」が67%で1位になっているが、2017年と比較するために削除している



日本とグローバルの比較 (2017年データ)

必要なスキルの認識は、日本に特徴的な2つの傾向があった

2017年の「世界CEO意識調査」の結果を、日本のCEOだけの集計とグローバル全体の集計と比較してみると、2つの特徴がありました。▶[図表3、4]

【図表3】 組織にとって重要なスキル

日本	グローバル
1 リーダーシップ 96%	1 問題解決 98%
2 問題解決 95%	2 適応能力 96%
2 適応能力 95%	2 協調性 96%

Q ビジネスに関するテクニカルな専門知識や技術の他に、次のスキルは貴社にとってどの程度重要ですか? (PwC CEO 意識調査 2017年)

【図表4】 獲得が困難なスキル

日本	グローバル
1 創造性と革新性 93%	1 創造性と革新性 77%
2 リーダーシップ 81%	2 リーダーシップ 75%
3 問題解決 75%	3 感情的知性 心の知能指数 64%

Q 以下のスキルや特性を持つ人材の獲得は、貴社にとってどの程度難しいことですか? (PwC CEO 意識調査 2017年)

1. 日本ではリーダーシップの重要度が突出して高い

日本では重要なスキルとして「リーダーシップ」がトップに挙げられています。グローバルでは4位なので、相対的に重要度が高いと認識されていることがわかります。また、獲得困難なスキルをたずねる質問でも2位と再び登場しており、リーダーシップを持った人材を獲得することは日本企業のCEOにとって重要なテーマとなっていることが分かります。

この背景には、日本企業が決められた枠組みの中で業績を達成する「マネージャー」の育成は得意であるものの、ビジョンを提示し、ビジネスの枠組み自体を変革するような「リーダー」の育成には苦戦している状況があるのではないのでしょうか。

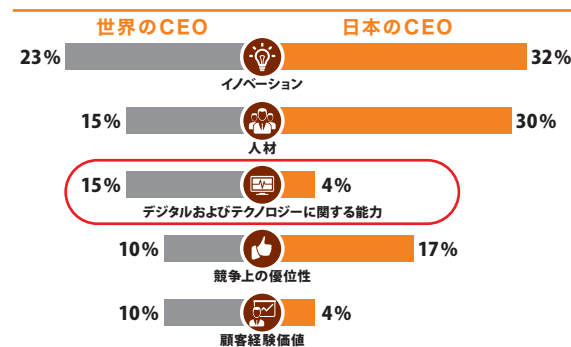
2. 協調性の重要度や感情的知性 / 心の知能指数の獲得困難度は低いと考えられている

グローバルで重要なスキル3位となっている「協調性」や、獲得困難なスキル3位となっている「感情的知性 / 心の知能指数」は、どちらも日本のCEOの集計上位には登場していません。

この2つのスキルはデジタル時代において機械に代替できない、人間にしか持てない重要なスキルと考えられます。日本におけるこれらのスキルの重要度・獲得困難度の低さは日本のCEOのデジタルやテクノロジーへの関心の低さを物語っていると言えます。

「今後最も強化すべきと考える項目」についての質問でも、日本・グローバル全体とも「イノベーション」とする回答が最も多かったものの、「デジタル及びテクノロジーの活用に関する能力」を挙げた日本のCEOは4%に過ぎませんでした。▶[図表5]

【図表5】 Q 現在の経営環境を前提に、新たな機会を活用するために以下のうち最も強化したい項目を一つ選んでください



デジタル時代の経営者に求められるリーダーシップとは

ここまで確認してきた調査結果から、これからの経営者には以下のようなリーダーシップが必要となると考えられます。

- ① 創造性、革新性を推進すること
- ② リーダーシップをもった人材を育成・獲得すること
- ③ デジタルおよびテクノロジーのビジネス・経営への影響を予期し、計画すること

もちろん、各企業の置かれた状況や今後の経営ビジョンによって経営者に求められるリーダーシップは異なります。しかし、デジタル化が経営に与える影響は甚大であり、どの企業もこの2つの影響から無関係ではられません。

経営者育成は、手法の議論より前に「デジタル時代における自社の経営者に必要なものは何か?」について議論することこそ必要であると考えます。



土橋 隼人 HAYATO DOBASHI

PwC コンサルティング合同会社 People & Organization マネージャー

監査法人系コンサルティングファーム2社を経て現職。一貫して組織・人事領域のコンサルティングに従事し、人材マネジメント戦略策定、人事制度改革、コーポレートガバナンス改革、組織・人事デューデリジェンス、M&Aに伴う組織・人事統合支援、ダイバーシティ推進支援などに携わる。また、近年はピープルアナリティクス領域に注力している。「人事実務」、「賃金事情」、「人事マネジメント」等の人事系雑誌への寄稿も行っている。

【講演報告】

「タレントマネジメントを始める前に必ず確認すべきこと」

弊社株式会社セルムは、「CONVERGE TOKYO 2017」（コーナーストンオンデマンドジャパン株式会社主催）にて、「タレントマネジメントシステムを導入する前に必ずやるべきこと」と題しまして、

- ① 求められる人材像は（状況と共に）変化する。
その中でどう人材情報の鮮度を保つか
 - ② 該当ポストに必要な人材要件を詳細に決めても、
実際の人材とはギャップがある。これをどう埋めるか
 - ③ 「コンピテンシーなどのデータだけで人材の処遇・登用は
決められない」という課題にどう対応するか
- という3つの観点から提言をさせていただきました。



興味をおもちの方は、
agent@celm.co.jp まで
ご連絡ください。

第4回 アジア現地法人MD会を 開催いたしました

CELM ASIA（弊社シンガポール法人）では、在シンガポールの日系企業の MD（Managing Director）の方々の交歓の場として2014年からMD会を開催しております。第4回目の今回はオムロンの飯高氏のご講演をきっかけに、参加者の方それぞれの課題やチャレンジについての意見交換を行いました。

現地で奮闘するMDの皆様のネットワーキングの場としても活用いただいております。

今後も機会をとらえて、このような会を開催してまいります。
参加ご希望の在シンガポールMDの方は、asia@celm-asia.com までご連絡ください。



Information

株式会社NANAIROが、 「第6回日本HRチャレンジ大賞」において、 人材サービス優秀賞を受賞いたしました

株式会社 NANAIRO（セルムグループ、法人向けの障がい者雇用支援コンサルティング&アドバイザー）の提供する「障がい者雇用組織活性化診断（NANAIRO 診断）」が、人材領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰する「第6回日本HRチャレンジ大賞」において人材サービス優秀賞（採用部門）を受賞いたしました。

障がい者採用における組織の課題を俯瞰して把握し、どこに課題があり、どこから取り組むべきかを明確にすることで、組織文化や体制が整えられ、企業における障がい者雇用を一層推進するサービスであることが評価されました。

「障がい者雇用組織活性化診断（NANAIRO 診断）」は、無料トライアルを受け付けております。ご興味をお持ちの方は、こちら

からお申込みください。
<https://www.nanairo-survey.jp/>



「若手育成フォーラム2017」 講演レポートを 希望者の方に差し上げます

「若手育成フォーラム」は、株式会社ファーストキャリア（セルムグループ、入社前及び入社1～3年目教育を企画・提供）が毎年実施している若手育成に関する最新の理論及び事例発表を行うフォーラムです。

今年のテーマは、＜個人と組織が共に育つ『現場育成』をデザインする＞として、以下の3名の方にご講演いただきました。

- “個人”と“組織”が共に育つ職場の「経験学習」
（北海道大学 松尾 睦教授）
- 未来の人材に必要な能力、それを育むために必要な“関わり方”
（NPO法人 Teach For Japan 代表 白田 直也氏）
- 「航空会社における総合職の現場育成」
（株式会社ソラシドエア 取締役副社長 峯尾 隆史氏）



このフォーラムでは講演レポートを作成しております。ご希望の方は、info@firstcareer.co.jp までご連絡ください。

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 2017年11月21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.celm.co.jp>