

(ELM

BELIEF

Opinion

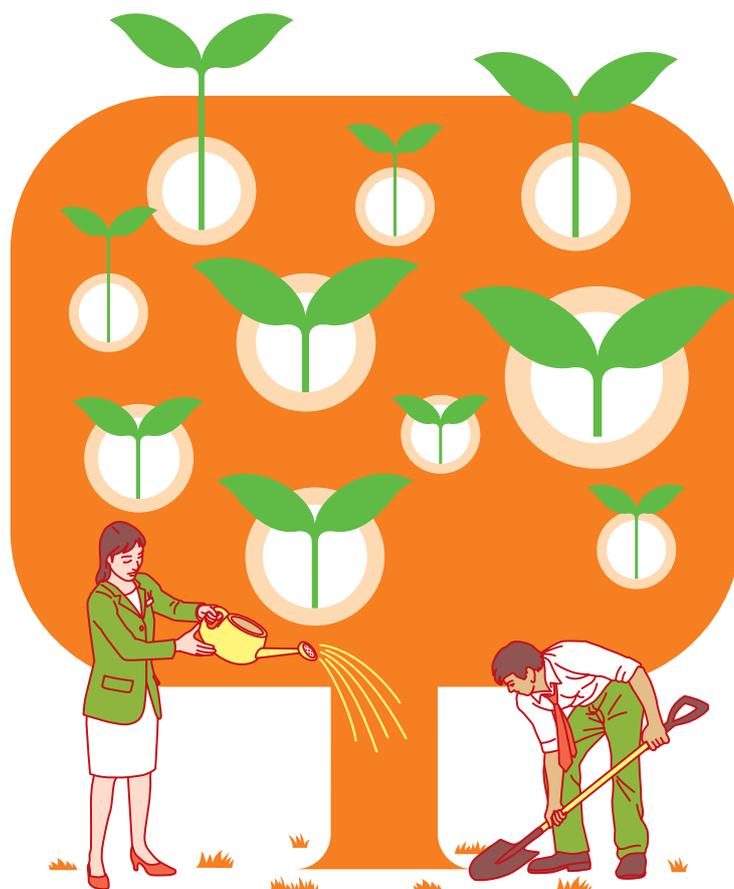
自発的に学び続ける
人材と風土を育むことが
これからの人材開発の目的

株式会社セルム
代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

人事課題全体を洗い出し
深い部分から手をつける
旭化成の人事変革

旭化成株式会社
取締役 兼 上席執行役員(人事担当) 橋爪 宗一郎氏



企業の変革を
本物にするために
足りないもの

- 04 **Opinion**
自発的に学び続ける人材と風土を育むことが
これからの人材開発の目的
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二
- 08 **Special Interview**
人事課題全体を洗い出し
深い部分から手をつける旭化成の人事変革
旭化成株式会社 取締役兼 上席執行役員(人事担当) 橋爪 宗一郎氏
- 12 **Hint for HRD Design**
マネジャー層の変革を、
新しい評価制度とテクノロジーの利用で加速する
マーサー・ジャパン株式会社 組織・人事変革コンサルティング部門 プリンシパル 前川 尚大氏
- 14 **Close up**
人を成長させる場としてみる「One JAPAN」
「One JAPAN」共同発起人・代表 濱松 誠氏
- 16 **Close up**
創造性と生産性を共存させるにはどうしたらいいか
慶應義塾大学 総合政策学部准教授 琴坂 将広氏

企業の変革を 本物にするために 足りないもの

新しいビジネスやソリューションを開発していくこと/人生100年時代への対応/IoTやAIなどの技術革新の活用等
様々な変化の必要性が目の前に迫っており、既に多くの企業が変革に取り組んでいます。

しかし、「今の取り組みを続けることで、本当にいいのか」。そんな漠然とした不安がぬぐえない、という声も聞かれます。
変化のスピードは非常に早く、かつ非連続なものになっていくことが確実視されています。

今、取り組んでいることが、この先ずっと正しいとは限らないはずです。

一方、変革への対応のために人材の重要性も注目されており、
今後必要となるであろう人材の新たなスキルセットが議論され、
大学の社会人講座やWeb/スマートフォン等によるラーニングプログラムも急速に増えつつあります。
しかし、「新しいカリキュラムを採用すれば課題は解決するのだろうか」。そんな戸惑いもあります。

皆、何かもっと深いところに、問題があるような気がしているのではないのでしょうか。

今号では、企業の変革を本物にするために、足りないものは何か。こんな問いについて考えてゆきます。

理念と戦略に同期した人材開発

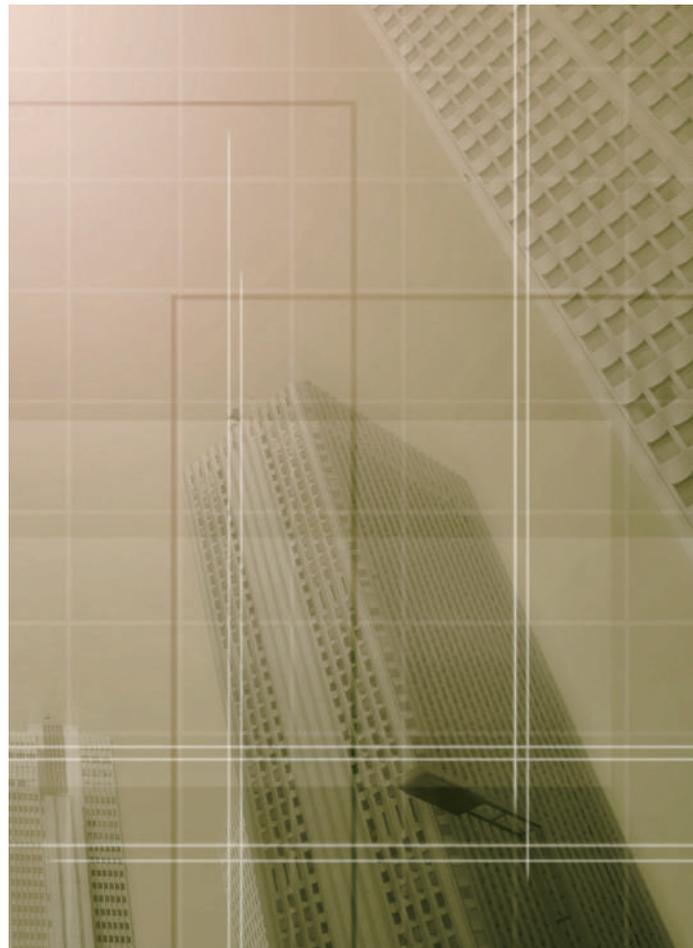
CELM
BELIEF





自発的に学び続ける 人材と風土を育むことが これからの 人材開発の目的

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二



**これからの人材開発は
究極ともいえる目的に
取り組まなければならない**

ソニーの創業者、井深大氏の語録に

「トップがわからなかつたら、ケンカしてでも
とことんやらないと本物にならない」

「アイデアだけだして、独創性だ、創造性
だといついてもはじまらない」

という一節があります^(※1)。諦めない。熱狂的
に取り組む。そしてその取り組みを通じて

人が成長していく。今、企業のトップは、
切にそんな企業風土を求めているのではない
かと感じます。

多くの日本企業が事業の再編を終え、攻
めるべき領域と守るべき領域を整理し、「稼
ぐ力」を高めました。過去の負の遺産で身動
きが取れないような状況では、もはやあり
ません。これから取り組まなければならない
のは、既存事業の稼ぐ力を生かした、新
たな価値創造の戦いです。自前主義と決別
して、あらゆる相手と組むことを視野に入
れながら動く一方、組織や事業の間にある

壁を壊すこと。さらにはデジタル技術を生
かして、より顧客や市場に密着してイノベ
ーションの可能性を高めていくことに本気で
取り組まなければならない。

非連続な変化が激しく起きる環境下では、
自社の将来の姿を描き、描いたゴールから
逆算して進んでいくことは難しくなります。
これまででは有効だった環境分析や緻密な戦
略立案より、試行錯誤しながら進む道を見
つけ出していく実行力の方がずっと大切に
なります。

ビジネスや社会の環境変化が、経営戦略

のあり方を、そして人材開発のあり方を深いところから見直す必要性を迫っているのです。

実際に、弊社がお手伝いする企業の人材開発の課題感も変わってきました。

「内発的動機で自ら学び続ける人材の集団になりたい」

「いわゆる”強い”リーダーよりも、社内のメンバーや上司、取引先の方を”ワクワク”させることができるリーダーを育てたい」

「集合研修とOJTという、これまでの人材開発の2本柱は、今後も同じなのだろうか。何か第3の柱が必要なのではないか」等々。

これらのお客様の言葉の根底に共通するのは、「業績をあげるため」「新しい戦略を実行するため」に必要なスキルをもった人材の開発から、「個」「自発性」「ワクワク」などをキーワードに、社員一人ひとりが「学び続け」「成長し続ける」ための人材開発へのシフトです。

私も人材開発に長く携わる者として、また一人の経営者としても、人を学ぶ気持ちにさせることの難しさは知っているつもりです。だからこそ真剣に、この究極ともいえる人材開発に向き合わなければなりません。

※1 「日本再興のカギを握る」(二)のDDNA(一) (講談社2018 佐高信より)

人が学びに向かう メカニズムとは

人は何らかの刺激を受け、それに反応して何らかの感情を抱きます。そして、その時抱いた感情に基づいて行動を起こしていきます。同じ刺激であってもそれに反応して抱く感情は様々で、ポジティブな感情もあればネガティブな感情もあります。好奇心やワクワク感といったポジティブな感情を抱けば、人はその刺激の対象に近づこうと思いい、そのための学習や行動をおこします。逆に不安や危険、恐怖を感じれば、その対象から回避する行動を起こします。つまり人が自発的に学習し、行動を起こすのは、刺激に対してポジティブな感情を抱く時です。

また、人のおかれている環境を「コンフォートゾーン」「ストレッチゾーン」「パニックゾーン」という3種類に分類して人の学習を研究した理論もあります。コンフォートゾーンは、慣れたやり方や環境の中で安心していられますが、新たに学習する必要がなく、成長も起きないゾーンです。一方で本人が望まない、或いは本人には強すぎる負荷がかかると、不快感や恐怖を抱き、パニックになり、一時

的には必死に対応するかもしれませんが、多くの場合は長続きしません(パニックゾーン)。人が最も成長するのはストレッチゾーンです。ストレッチゾーンとは、例えば新入社員の時、周りは未知のものばかりで落ち着かない気持ちですが、どこかワクワクして学ぶことに前向きな気持ちでいる、そんな内発的な学習動機のある状態のことです。

これからの人材開発は、このような人が学びに向かうメカニズムを理解して対応を考えしていく必要があります。

組織の上から 学ぶ姿勢を示す

企業の経営陣や部門長の言動が、人や組織風土に及ぼす影響は極めて大きいものです。メンバーは上の人間の言動をよく見えています。

例えばメンバーが新たな企画を持ち込んで来た時、「前例がないからやめておけ」と上司がストップをかけてしまうのをよく目にします。上司の保身の姿勢が耐えられなくなつて退職を決めた、という方にもたくさん会って来ました。しかし部門長や経営陣が学ぶ姿勢や情熱をもっていれば、「前例がな

Opinion

いからこそ、そのプロセスで我々が学ぶことも多いはず」、とメンバーの背中を押すことができるでしょう。そして是非、その裏で経営陣や部門長自らが動いて、新たなビジネスルートや人脈を開拓し、メンバーをサポートしてあげるべきだと思います。

このように自ら新たな行動を起こすと、経営陣や部門長であつても様々な壁にぶつかり、「その壁とは何か」「乗り越えられるものなのか」「自分は何者か」「何がしたいのか」、そんな問いを突きつけられることとなります。その問いに答えるために、たくさんのメンバーの話に耳を傾け、新しい人脈や機会を自ら探して会いに行き、関連しそうな書籍を集中的に十数冊読み込む…。上司のそんな姿を見れば、メンバーは「人として」尊敬の念を抱き、上司の期待に応えようと努力すると同時に、学ぶ姿勢を自然と身に付けていきます。

周囲をワクワクさせる

ことができるマネジャーを選び、育てる

次に、マネジャー層の影響力も重要です。メンバーが仕事に対してポジティブな感情を

抱くか、ネガティブな感情を抱くかは、一緒に取り組むマネジャーのリーダーシップの影響が大きいです。先ほどご紹介した「強いリーダーではなく、ワクワクさせるリーダーを育てたい」という言葉は、このことを指しているでしょう。

具体的な対策としては、学ぶ力の高い人材をマネジャーに登用することが第一に挙げられるでしょう。人をワクワクさせるのはテクニックではできません。学ぶことができず、自分の可能性にワクワク感を持っていない人に、メンバーのワクワクを創ることはできません。したがって、管理職候補の研修や昇格アセスメントで観察すべきなのは、マネジメントのスキルだけでなく、「学ぶ姿勢があるか」「これまでも学び、自ら成長の機会を得てきたか」ということです。

学ぶ力を観察できるポイントは、まずは相手の話を「よく聴ける」かどうかということとです。よく聴けるとは、相手に誠実に関心を寄せ、共感でき、そこからユニークな論理に展開できたり、さらに質問をして、会話の中から新しい発見ができることです。相手の話をよく聴ける人は、相手の可能性も自分の可能性も広げることができる人だといえます。

また、その人材が自分の個性を自覚し、自分に「タグ」付けしているかどうかも大切です。「一番大事にしているものは何か」「他人に負けない得意なことはあるか」「今後どう成長していきたいか」等の質問をし、こちらの心に響く回答ができるかどうかで確認します。本人が自分のタグを見つけていれば、周囲の人材のタグにも関心を持ち、日々のやりとりの中でその人の個性を感じ取ることが出来ます。つまり、自分探しができないと、人のことはわからないのです。

最後に、人脈をもっているかです。「社内外にどんな人脈をもっているか」「人脈を広げるためにどんな活動をしているか」などを確かめます。この時注意すべきは、社内に強い人脈があることを、「この人は人徳・人脈のある人だ」と誤解しがちなことです。仲が良いというのは裏返せば同質化した楽な関係とも言えます。同質化した人脈は、すでに共有されている情報や価値を深めることには役立ちますが、新しい発見や学びには繋がらないことが多いものです。

日頃は少し距離があつても、自分が相手に認識され一定の信頼もおかれていて、何かあるとその人から機会が巡ってくる。そして自分も同じように機会を提供できるといった、

「学び続け」「成長し続ける」ための 人材開発へのシフトが必要

ギブ&テイクが成り立っている人脈が、学ぶ機会を増やすためには非常に大切です。

また最近では、仕事は好きだが、人をマネジメントして組織に責任を持つことを避けたがる人も多くいます。その一方で、マネジメントに関わることで急成長したり、プレイヤーとしても一段階成長する人が多いことも事実です。そこで「見習い」期間を設けて本人も周囲もトライアルするのも有効な打ち手です。トライアルといっても人材の選別ために行うのではなく、育成の視点でフォロワーをしつつ、できれば見習い期間中に小さな失敗を経験させます。失敗すると人は謙虚になれますし、人の痛みがわかるようになります。

新しい事業構想や ビジネスモデル立案の機会を、 現場のあちこちに作る

既によくいわれていることですが、新しい事業やビジネスモデル立案の機会は、最高の学びの機会です。今あるものを改善したりリエンジニアリングすることは、問題解決力やプロジェクトマネジメントスキルさえあればある程度は出ますが、新たなものを

「創る」際にはスキルだけでは不十分です。誰も正解を示してくれないばかりか、周囲の反対や冷やかな目に晒されることも多いものです。だからこそ自分が信じて力を尽くすために、「なぜそれをやるのか」「どうしてそれがやりたいのか」という根源的な問いに自身で答えていかなければなりません。答えのない中で暗中模索することに耐え、その実現までのプロセスの中で学びが起きるのです。

新規事業と学びの関係性については、学術的にも興味深い研究があります。仕事に對する目標志向性は「業績志向」と「成長志向」の2タイプあるとされています。業績志向の人は、周囲から高く評価されることに重きをおき、業績をあげることに意欲を燃やします。一方、成長志向の人は、周囲からの評価はあまり気にせず、自分の能力を高めることに重きをおきます。この2つの志向性と新規事業の業績に因果関係があるのかを調査した結果、業績志向は新規事業の業績に影響しないが、成長志向は業績を高める影響があるという結果が出ています(※)。この結果は、成長志向性の高い人材が新しい事業やビジネスモデル立案の適任者であることを示しています。裏を返せば、新しい事業やビジネスモデル立案は、成長

志向性を伸ばし、活かす機会であるともいえるのです。

新規事業の機会など当社にはそうそうない、とおっしゃる方も多いでしょう。でも少し考えてみてください。昨今は顧客体験(User Experience)やデータをキーワードに、統合的なマーケティングやデジタルトランスフォーメーションに取り組む企業が非常に増えています。多くの職場もそれと無縁ではいられない状況になっています。異業種の企業との共同研究や事業提携なども増えています。業務のデザインのかたによつては、新しい事業、新しいビジネスモデルの立案となる余地はいくらでもあるはずですので、捉え方ひとつ変えれば、今の現場は学びの機会の宝庫なのです。

自発的に学び続ける人材と風土を育む、これは人材開発における究極の目的です。学ぶ努力をしない企業には衰退しかありません。競うべき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す。足元が良い状況の今が、取り組みを始めるべきタイミングであることは間違いありません。

※2 「事業を創る人の大研究」インプレス2018 田中聡 中原淳 p.97より

AsahiKASEI

Special
Interview

橋爪 宗一郎氏

旭化成株式会社
取締役 兼 上席執行役員(人事担当)

人事課題全体を洗い出し 深い部分から手をつける 旭化成の人事変革

2016年4月。旭化成株式会社は、2025年度までに連結売上3兆円を目指す長期ビジョンを掲げた。売上げ規模で約1兆円以上の伸びを実現するための、変革を起こすことになる。それに連動して旭化成の人事部では、人事部門の中期経営計画をつくり、変革を支える組織・人材づくりに取り組む。そこで設定している人事課題とは、「成長し続ける人と組織をつくる」という人材開発における根源的な課題だ。「企業の内側の部分から変える」。まさにそんな課題に取り組んでいるといえるだろう。そのリーダーシップを執る 取締役兼上席執行役員の橋爪宗一郎氏にお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二 / 執行役員 安池 智之 / 東日本マーケティング部 グループマネジャー 西野 隆是



「成長し続ける人と組織」をつくるのが、人事が目指す姿

加島 一般的にでき上がった仕組みや制度を運用する業務をもつ人材は、変化を嫌う傾向があります。そして特に、成果の測りにくい人事部門は、変化を起こすことが難しいといわれます。

そのような状況の中では、取り組み内容と同じくらい、リーダーの信念とリーダーシップが重要になると思います。そこで本日は、橋爪さまの想いや行動の背景を含めて、旭化成さまのお取り組みをお伺いできればと考えております。

橋爪 まず私の経歴ですが、私は'81年に新卒で旭化成に入社して22年間、人事部の仕事に携ってました。ですから、私のベースは人事です。その後、'03年にイギリスのビジネススクールに短期留学の機会をいただき、帰国後は志願して、石油化学分野の事業開発部門に配属されました。

旭化成は技術をもっている企業ですが、技術を活かすためにはオイルや天然ガスなどの原料の確保が必要です。そこで原料を保有する国々の企業をまわり、合併事業の可能性を探ったのです。20社くらいと交渉をし、ビジネスとしての検討までいったのが3社成立できたのが1社、それが私の次の配属先であるタイのプロジェクトです。'08年にタイに合併会社を設立して責任者として赴任し、その後経営者として務めた後、'13年に人事部長として本社に戻りました。'16年に人事担当役員になり、人事部門の中期経営計画（以下、「中計」）を人事メンバー皆で策

定しました。今はできる部分から議論を進め、取り組んでいるところで。

加島 人事部門の中計（HR中計）の内容について、お教えいただけますか。

橋爪 私たちが、目指すものは「旭化成グループのビジョンの実現」「ビジネスの成長」「社員の遣り甲斐、働き甲斐」の3つです。

今は、移り変わりがもの凄く速くなっている時代ですから、目指すものを取り巻く環境や条件の変化も速くなっています。これに対応するためには、人と組織が常に成長して常に変化に対応し続ける、ということしか方法はないでしょう。

ですから人事が目指す姿は、目指すものが求める変化と、人と組織の成長が、正のスパイラルを繰り返していくようなイメージです。

では、これを実現するための条件を具体的に整えていかなければなりません。そのために洗い出したアジェンダは、11あります。

- ① 経営層の成長
- ② 次世代リーダーの育成
- ③ 第一線ラインマネジャーの育成
- ④ プロフェッショナル人材育成
- ⑤ 事業戦略と人材戦略一体化のための仕組みづくり
- ⑥ 国内外関係会社人事強化
- ⑦ 人事処遇制度全体の点検
- ⑧ 教育研修制度全体の点検
- ⑨ 働き方改革
- ⑩ 採用競争力の維持・強化
- ⑪ 人事部門の組織能力向上

取り組み段階は様々で、具体的に動き始めているものもあれば、コンセプト段階のものもあります。

経営層自らの成長への取り組みが、組織に「成長の文化」をもたらす

加島 これまでの取り組みの中で改めてお感じになったことは何でしょうか。

橋爪 アジェンダの①に関係するのですが、人と組織の成長は「上（経営層）から」取り組まないといけないということを、再認識しました。

具体的な施策としては、経営会議メンバーに対し、エグゼクティブコーチングを実施しました。これは、自身の成長の機会になると共に、社員の育成に対して強いオーナーシップをもっていたことにつながりました。

'17年度は経営会議メンバーに実施しましたが、'18年度はそれを執行役員に広げて実施しています。

加島 経営層の成長というテーマを、しかもアジェンダの冒頭に挙げるということは、なかなか勇気の要ることだと思います。

橋爪 もちろん、社長や経営層の成長に人事が口を出せるのか、という躊躇はありました。

しかし、すべてとは言いませんが、経営層の器が企業の成長の幅を決めちゃう部分があります。そのことが気になったまま自主規制してしまい、他のことをやるというのは、何か違うだろうと思ったのです。

17次世代リーダー育成策のSTEP1
 < 基準の設定と選抜 >

グループ役員像の明確化	人財の選抜と絞り込み
<p>【目的】あるべきグループ役員像から次世代リーダーを特定し、将来豊かな人財に、計画的な配置・育成策を実施する</p> <p>【参加者】経営会議メンバー</p>	
<p>実施概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 事前インタビュー セッション：120分/回×3回 	<p>実施概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 約150名→30名程度へ絞り込み <p>< 基準例 > 役員要件との合致 / 年齢・将来性 / 人事考課 / 次のポジション候補</p>

ただ、初回から経営層は、同じ問題意識をもっていたことが確認できました。次世代経営者のパイプラインをつくっていくのは自分達であることも一致していましたので、細部は別にして大筋で議論が紛糾することはありませんでした。

橋爪 スピードが速かったということについては、ご紹介いただいたファシリテーターの方の功績です。よくぞまとめてもらったなと思います。

西野 昨年度は経営会議のメンバーの方々自身が次世代リーダー像を作りながら人財をリストアップし、絞り込みをされました。それも5か月というスピード感でやり遂げられたことにも驚きました。人財育成にオーナーシップをもった結果といえるでしょうか。

そんな想いを社長に話したところ、すんなりと「そうかもしれない」と同意してくれたのです。それでも、いざエグゼクティブコーチングを実施する際には、「僕もコーチングをうけるのか?」「でも先日賛成してくれましたよね」というやり取りはありましたよ(笑)。

実際にできるかどうかは、トップがどれだけ柔軟に左右されるでしょう。たまたま旭化成は、社長が柔軟な人だったということだと思います。ここからスタートできてよかったと思います。

この取り組みについては結果がでてくるのはこれからですので、現状で手ごたえを論じることはできません。今後を注視していきたいと思えます。

「何か施策を打とうとした時に、「やおら」話を始めるのは遅い

橋爪 アジェンダの⑤に挙げていますが、人財戦略は事業戦略と一体化している必要があります。そのために、私と人事部長の2人と、各事業一職能領域ごと計14単位の責任者で、1〜2か月に1回のペースで「人財戦略会議」を始めました。議論し合うことを主目的にして、毎回異なる議題を話すのですが、これを実施してわかったことは、何か人事施策を実施しようという段階になって「やおら」話し始めるのは遅い、ということでした。

人事というと、昇進昇格のことを扱う仕事がありますので、なんとなく本音を話にくいという感情を持たれがちだと思います。それが「同じことを話している」という感覚を共有した関係になれたと感じます。建前やポジショントークではなく、ビジネスの実態に基づいて、いろいろな意見を言ってもらえるようになってきました。

実はこれまでも旭化成はラインとスタッフが近いという社風だと思っており、ここに問題を感じていたわけではありませんでした。それでも「人財戦略会議」を行ったことで、さらに近くなったと思います。

制度も施策も「ラインマネジャーを通じて」しか実現できない

橋爪 そして最も重要、というより必須だと考えているのは、ラインマネジャーに人事制度や施策のオーナーシップを持ってもらうことです。マネジメントの定義の1つに「他者を動かし、他者を通じて成果を上げること」というものがありますが、マネジメントの役割を担うのはラインマネジャーです。人事ではありません。人事制度や仕組みを実際に運用するのはラインマネジャーですし、社員1人ひとりをみて育成できるのもラインマネジャーです。

ラインマネジャーの意向が反映されていない制度や仕組みをつくっても、オーナーシップを持つてもらえませんが、オーナーシップを持っていないものに対しては、建前とはかくとして、コミットもできないでしょう。

具体的に説明しようとするのが長くなってしまっていますが、ラインマネジャーと最初に議論すべきなのは、制度や施策の技術的な細部や良し悪しでは



最初に議論すべきは、もっと深い部分

なく、もっと深い部分です。その議論の手間と労力を惜しんでしまうと、制度も施策も死んでしまうのです。逆にラインマネジャーにオーナーシップを持つてもらえさえすれば制度も施策も生きる。そんな関係にあることを、忘れてはなりません。

加島 なかなか人事の方が自発的にそう考えるのは難しいことだと思います。そう固く信じる源のようなものはどこからきているのでしょうか。

橋爪 何でしょうね。私が20代のころに受けた研修で、「スタッフ」という言葉は「杖」という意味だと教えられたことを今でも覚えています。ラインの活動を助けるのがスタッフです。以来ずっとその考え方を抱いて仕事をしてきて。裏切られたと思ったことはありません。

また、私自身もラインマネジャーであったことがあります。その経験から、ラインマネジャーがいかにビジネスの成果を出すことに心を砕いているか、メンバーが働き甲斐を感じるために心を砕いているかを知っているということも影響しているかもしれません。もちろん、人によって拙い場合もあるかもしれませんが、良くするために何かしようとしていることを信じられます。

ただ、最近はやや短期的な成果を求められることが増えたため、なかなか長期的なビジョンや人の成長に時間がかけられないマネジャーも増えてきました。その部分については、もともとのマネジャーの位置づけや想いを思い出させてあげるような施策を、人事が用意する必要はあるのではないかと思います。

HR中計の担い手である 人事部門の実力が問われる

安池 HR中計の担い手である人事部門については、どのようにお考えですか。

橋爪 相当に、力を入れなければならないと思っています。制度論や技術論も大切ですが、それ以上に人事としてのパラダイム変換が必要です。人事としても業績への貢献が必要と言われて、

「人件費というコストをできるだけ抑えることで経営に貢献する」などと考えているかもしれませんが、そもそも人件費はコストではありません。人への投資が、いかに付加価値を生んでいるかをチェックし、高めていくことのほうが大切です。たぶんこれだけが、将来のビジネスの競争力の源泉なのです。

社長と話していても「制度をつくって運用するだけが人事の仕事だと思ってもらっては困る」と言われまます。制度は大切で、ないがしろにはできませんが、私もそう思います。経営を経験すると、同じように考えるのかもしれませんが。

ただこれは、言葉をいくらか尽くして説明しても、なかなか

かわわるものではありません。

ラインと一緒に制度や施策をつくり、それをうまく回すといった経験を1つひとつ積み重ねていくしかないですし、そんな経験をして、変わらない人はいるでしょう。

「変わったかどうか」「だからどうするのか」と、デジタルに結論を求めてもあまり意味はありません。徐々に徐々に進むものなのです。

方向としては間違っていないと思いますが、本当に正しいかどうかを確認するためにも続けるしかありません。

時折摩擦も起こしながら、日々議論を戦わせていきます。

加島 課題も現実も、ありのままに捉えたいうえで、自然体で取り組んでいこうとされているように感じました。

本日はありがとうございました。



日本企業を取り巻く経営環境は、過去に例を見ないほどの劇的な変化を迎えようとしている。AIやIoTなどの技術革新は、競合企業や競争ルールを変化させ、人間の価値提供のあり方も断続的に変化することが想定される。この変革期において、その変革をリード・浸透する実務者としての動きを求められているのが組織のマネジャー層である。人材に求められる要件も変化する中で、マネジャー自身の役割やマインドセットを転換するとともに、いかに変革へのコミットメントをマネジャーに持たせるかが今後の企業経営の要となるだろう。

企業の変革と並行して、今、新しい評価方法が議論されている。また、HR分野へのテクノロジーの活用も普及しはじめた。これらを統合・活用することで、マネジャー層の変革行動を加速させることができるのではないかと、ここで考察してみたい。

マネジャー層の変革を、 新しい評価制度と テクノロジーの利用で 加速する



新たな評価制度の潮流 ~より個別、よりリアルタイムに~

現在様々な方面で議論が進む「新たな評価制度の潮流」を、マネジャーの行動の変革促進という視点から再度捉えなおすことは有効である。

新たな評価制度の潮流としては、一律に評価分布に評価をあてはめず社員とのコミュニケーションを重視する「ノーレイティング」や、定期的な評価面談にこだわらずに育成志向で頻繁なフィードバックを行うReal-time Performance Management (RPM)などが挙げられる。

そしてRPMを実現する施策として、部下と上司のコミュニケーションの量・質を高めるために月1回～四半期単位で1対1で面談を行う「One on Oneミーティング」、短サイクルで従業員のエンゲージメントを確認して組織運営に反映する「パルスサーベイ」、SNS世代の社員に受け入れやすいチャットや掲示板的なイメージで日常の業務行動に対するリアルタイムでのフィードバックをサポートする専用アプリケーションの活用、などがある。▶[図1]

マーサーによるグローバル企業への近年調査結果▶[図2]では、膨大な工数をかけて評価を行っているものの、評価結果に満足していない従業員は64%にのぼり、本来の評価の狙いである動機づけや人材育成が大半の企業では目的を達成されていない可能性がある。さらに、従業員の60%はより頻繁なフィードバックを求めているにもかかわらず、継続的なフィードバックのためのサポートツールを導入している企業は33%に留まっている。一方でまだツールを導入していない企業のうち79%は導入を検討しており、報酬原資のコントロールを目的に、定められた評価分布に沿って評価結果を管理するツールとしての「パフォーマンス・マネジメント」から、より人材育成にフォーカスした、個別のコミュニケーションやリアルタイムのフィードバック (RPM) を通じた「パフォーマンス・デベロップメント」を重視する傾向が強まっていくだろう。

[図1] 新しい評価制度の潮流キーワード

- **ノーレイティング**
成果一律の評価から、個々のコミュニケーション重視へ
評価分布等の相対比較から、個人の動機付けを高める個別対応へ
- **Real-time Performance Management (RPM)**
固定的な評価機会にこだわらず、
適時に、育成・モチベーションの視点からフィードバックを行う
 - **One on One ミーティング**
上司と部下のコミュニケーションを促進する機会を設定
 - **パルスサーベイ**
短時間でフィードバックを行うエンゲージメントサーベイの一種

[図2] グローバル企業への近年調査



出典：Performance Management Survey 2015 Mercer



現場のマネジャーをサポートする新たなテクノロジー

しかし、現場のマネジャーがRPMに取り組むことに高いハードルがあることは容易に気づくことだろう。現時点でも、期末の評価面談が「評価のための評価」に形骸化している企業は往々にして見られる。マネジャー層が「モニタリング」や「フィードバック」を通じた部下育成への関与意欲が低いケースや、それらのスキルをマネジャーが十分に有していないケースも多い。

前者は、マネジャーが多忙である中、部下育成がマネジャー自らの業績成果へ寄与することへの理解が薄いことや、部下育成が評価項目として明確に組み込まれていないこと、組織内で実質的に重視されていないことが背景にある。実際、前述の調査でも、従業員の58%は個人目標が組織目標と連動していないと感じており、部下の成長を通じた個人目標の達成が、業績達成に寄与することを実感しにくい状況がうかがえる。この点への対処を行う必要がある。

問題は後者で、人事としてもコーチングなどの育成スキルの重要性を理解し、階層別教育やEラーニングといったスキル付与の機会を与えているにも関わらず、実際のパフォーマンス・デベロップメントの場で活かしきれていない場合だ。

この対策として重要となる点は、RPMへの変革アクションが組織に浸透するように、全社的に取り組んでいくことである。まずは、組織が目指す戦略やカルチャーと変革の位置づけを、経営者メッセージなども交え、繰り返し丁寧にマネジャーに共有すること。そのうえで、サポートツールを提供しつつ、マネジャー自身が考える機会やマネジャー同士が対話できる場を人事が設けることも有用である。現場のインフルエンサーの協力も仰ぎ、社内に変革を展開していく地道な活動も求められる。

また次に紹介するように、テクノロジーを活用しパフォーマンス・デベロップメントを意識した評価制度改定への取り組みが日本の大手企業でも進みつつある。▶[図3]

【図3】 【日系大手製造業 A社】事例

背景

- 成果重視の一方で育成の視点が後手となり、若手の成長に課題が感じられてきた
- とくに事業環境の変化から業務の難易度が高まる中で、管理者の「プレイングマネジャー」化が進展し、結果的に若手は定型業務中心という悪循環が継続
- 今後の人員構成を考えた時、若手人材の底上げ、マネジャー育成は組織の成長のみならず維持の上でもクリティカルな課題となってきた

アクション

- 定期的に上司・部下のコミュニケーションの場を設ける一方で、評価面談自体の回数は減らす方向へ改定
- 評価者向けの育成コンピテンシーを定義し、各フィードバックやモニタリングの際に求められる行動やコミュニケーションのガイドラインを明示
- パルスサーベイを活用し、上司のフィードバック行動をアセスメントするとともに、エンゲージメントも調査。実際の面談の成果(部下がどれだけ動機づけられたか、理解できたか)を、マネジャーも即時確認
- RPMをサポートするソフトウェアを導入し、上記の記録を残すことで、期末評価で参照できる。期中の目標修正も柔軟に対応できる
- トライアル導入を行うことで、組織の中で徐々に浸透させていく

結果

- パルスサーベイ等を通じた「部下からのフィードバック」を入れることで、上司に対するコミュニケーションの動機づけを実現
- チャット的な機能を持つHRテックを活用することで、従来の評価のフィードバックのような「重たさ」を排除し、評価に関するコミュニケーションを促進
- 結果として、従来よりも複眼的に人材の評価を行う行動が増えつつあり、育成に関するコミュニケーションが社内内で増加

企業の変革を進めていく上で、その担い役となる「マネジャー層」にどのような打ち手を設定するのは重要である。

その中で、組織における戦略や変革の「展開ツール」として、「評価制度」そのものを見直すことは有効な手段となる。その見直しにおいて、昨今の「コミュニケーション」を中心に考える新たな評価制度の潮流や、それらをサポートするツールとしてテクノロジーを活用することは、企業変革のスピードが求められる時代において、有効な戦略として今後ますます重要度を増すことが考えられる。

これらの取り組みは日本国内ではまだ導入事例が少ないが、変化の激しい現代において、他社事例、特に業界他社事例が出てくるまで座して待つことは全くおすすめできない。自社に必要、有用と思われることは、自ら考え積極的に取り込んでいくことが求められているのではないだろうか。



前川 尚大 TAKAHIRO MAEKAWA マーサー ジャパン株式会社 組織・人事変革コンサルティング部門 プリンシパル
大手流通業にて、人事部を経て6年間アセアン駐在。人材マネジメント改革を担当し、人事制度ならびに人材開発制度構築、従業員トレーニングに従事。その後、マーサー ジャパンに参加。2007年よりマーサー上海に出向し、日系企業支援チーム代表を務める。2011年よりマーサージャパンに復帰し、海外に事業展開する日系多国籍企業に対し、グローバル人事制度・グローバルタレントマネジメント構築、現地拠点向け人事制度構築等、多岐に渡る領域のコンサルティングに従事している。

社内と社外の2つのネットワークをもち、大企業の強みも活かす

加島 まず、「One JAPAN」の概要を簡単に紹介いただけますか。

濱松 「One JAPAN」は、企業の枠を超えた有志コミュニティです。大きな企業の中になると、既できあがった仕組みや過去の蓄積の前に、若手は「僕が何か言ったところで、どうせ変わらない」と諦めてしまいがちです。そんな諦めてしまう人を減らしたい、志をもった人たちが集まることで何かできるのではないかと、という想いから2016年9月に発足しました。2018年1月時点で参加企業は46社、構成員は1,200名超になります。企業の境界を超えて交流する「場」であると共に、若手中堅の意識調査や提言をまとめて発信したり、共創をめざした活動をしています。

「One JAPAN」は、個人で参加できる異業種交流会とは異なり、企業の有志コミュニティであることに参加条件にしている点がユニークネスです。企業間の境界を超えたネットワークと、企業内の組織の境界を超えたネットワーク、両方をもっているのです。

例えば10人の個人のネットワークができて、「何か一緒にやりましょう」ということになっても、個人のつながりのままではスキルやリソースが足りずに具体的ににならないことが少なからずあります。しかし「One JAPAN」なら、1人となれば、その人が所属する企業の他の有志やスキルやリソースに、スピーディにつながることができま

人を成長させる場としてみる「One JAPAN」

Close up

若手社員が自発的につくった、企業の境界を超えて集うコミュニティ「One JAPAN」。異質な情報と人材のルツボであることからイノベーションへの期待という点でも注目を集めているが、人材育成や組織変革という視点から見ても大きな可能性がありそうだ。今回はこのような視点から、「One JAPAN」の発起人の1人であり、代表としてこの活動のリーダーシップをとる濱松誠氏にお話を伺った。

「One JAPAN」共同発起人・代表 **濱松 誠氏**

Interviewer：株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

加島 それは大企業の強みを活かそうという試みでもあるように感じます。

濱松 確かに、自分が所属している企業のこともしっかり認識すべきだということも意識していたのかもしれませんが。大企業に所属していて一定の処遇も得られているのに、チャレンジの気持ちもなくして元気を失っていく、そんな状態はおかしいですね。大企業には、人や技術、ブランド、信用や顧客基盤などが既にあります。大企業にずっといることが最高だと言うつもりはありませんが、大企業の醍醐味を味わっていないのであれば、もったいないと思います。

正しいと思うことを行うことは、自然な行動

加島 自発的な活動を、維持・継続させるモチベーションはどこから生まれているのでしょうか。例えば、濱松さんの活動を支えるモチベーションの源は何でしょうか。

濱松 家庭環境が関係していると思います。母子家庭で育つこともあり、母親の優しさがあつたから今の私があります。元気を失っていく人たちを何とかしたいという最初の想いは、ここから生まれたのかもしれない。また、人の中にいることや人の集まりをつくるのが好き、という私の性格もあります。大人になつてから出会ったジャック・ウエルチの言葉「エナジー（本人がエネルギーを持っている）、エナジャイズ（他者を元気づけることができる）、エッジ（困難な決断ができる）、

エグゼキユート(実行力がある)※は、こうありたいと漠然と考えていた自分のあり方を、はつきり定義されたような気がしました。これも力になっています。活動の中で、日本を良くしたい、社会を良くしていきたい、ということをよく言っていますが、初めからそんな大きなことを目指していたわけではありません。自分と自分の周囲を良くしていく、それが日本や社会全体が良い方向に動くことにもつながるはずだ、というシンプルな想いが行動のモチベーションになっていると思います。

「One JAPAN」全体も同じ想いで動いていると言い切りたいところですが、実際には人や構成コミュニティによって想いや活動に濃淡があり、バラツキもあります。しかしそれはそれで、健全なことなのだと思います。また、「そのパワーをもっと仕事に向けたいのに」「ただ集まっているだけ」...などの冷ややかな指摘をされることもあります。すべてが円満に進んでいるわけではありません。日々、学ぶことばかりです。そんな中で、やはり仲間の存在は大きいですね。

加島 コミュニティの活動は業務外の時間、つまり個人の時間を使っているわけですが、ワークライフバランスということに、自分の中でどう折り合いをつけているのですか。

濱松 例えば、20時に帰宅した後、ご飯を食べて、23時まで「One JAPAN」のことをして、その後25時くらいまでが妻との時間、という感じです。まだ子供がいけないということも影響しているのかもしれませんが、個人の時間の中にONとOFFの区別がありません。特に不都合は感じていません。

※ジャック・ワエルの「リーダーシップの4E」



加島 とてもパワーが必要なことだと思おうのですが、自然体でやっているところがすごいですね。強制力や権限がなくてもリーダーシップを発揮できる人というのは、目的や利他のために動くことを自然にできる、このようなマイノリティの人なのかもしれませんね。

主体的な人材を増やすことの効用は幅広い

加島 「One JAPAN」のような場が、人材育成や組織風土に与える影響も大きいと思っただけですが、この点ほどのように考えていますか。

濱松 「個人」・「組織」、両方の観点があります。まず

個人に対しての効用は、「モチベーションの向上」「主体性の向上」が挙げられます。もちろん個人差はありますが、明らかに顔つきや考え方が変わったと感じる人もいます。そして、お互いに学び合う場の中で「共創マインドが向上」することも感じます。実際に「行動」する人が増えました。

所属する組織に対しては「人材定着率」や「採用力」にプラスの貢献があると思います。定量的に証明できないのですが、モチベーションの向上は退職者を減らすはずですし、「この活動の存在が入社した動機の一つ」と言ってくれる人も何人もいました。そして、我々のような若手・中堅が元気になることは、「組織の活性化」につながると考えます。

加島 私は人材開発の仕事に長く携わっていますが、人材開発は結局のところ、その人自身が自分の価値観や人生観を自覚し、日々の忙しさに埋没せずに自分で機会をつくり、自分を磨いていくことのサポートであると感じています。「One JAPAN」は、大企業のもつメリットを活かしつつ、それが自然に行われている場だと思いました。

何より社員が皆、モチベーション高く、主体的に共創にチャレンジするようになったら、その企業は大躍進するでしょうね。本日はありがとうございました。

濱松 誠 MAKOTO HAMAMATSU

「One JAPAN」共同発起人・代表、「One Panasonic」発起人・代表、パナソニックアプライアンス社 マーケティング企画部(新規事業担当)主務。2006年パナソニックに入社し、海外営業、インド事業企画、本社人材戦略部を経て、2016年にはパナソニックで初となる、資本関係の無いベンチャー企業へ出向。2017年から現部署に配属され、現在に至る。
入社1年目に内定者懇親会を企画・実施。この懇親会を6年継続したところには400名の若手ネットワークができあがっていた。2011年パナソニックグループ3社の統合を機に、2012年パナソニックグループ若手有志のコミュニティ「One Panasonic」を発足。その活動が目ざされ、同じ課題と想いを共有する他企業の有志コミュニティと連携した「One JAPAN」を2016年に設立。その2つの団体の代表としても活動している。

Close up

創造性と生産性を 共存させるには どうしたらいいか

新しい技術やサービスを見つけ出す「創造性」と、
既存の技術やサービスを磨き込んで効率をあげる「生産性」。
どちらか一方だけで企業は存在し続けることができないが、
この2つは正反対の努力を必要とするため、
トレードオフになりやすい。
創造性と生産性を両立するには、どうしたらいいのか。
この課題に対して、「今後、創造性と生産性は
交互に必要なものではなく、共存させなければならない」。
そして「共存させることはできる」と語る、
慶應義塾大学 総合政策学部准教授の琴坂将広氏に、
現時点で見えてきた課題と
取り組みの方向性について、お話を伺った。

慶應義塾大学 総合政策学部准教授 琴坂 将広氏



**創造性と生産性を
共存させる組織能力が、
これからの競争力の源**

企業が競争に勝ち残るためには生産性を高める
ことが必要であり、生産性を高めることに成功した
企業ほど成長する。そして、生産性を高めることに
成功すればするほど創造性が低くなる。創造性と
生産性には、そんな図式があります(※1)。

日本企業の多くが創造性を課題としているのは、
生産性の向上に大成功したからであり、その努力
を否定する必要はありません。その点を確認した
うえで、これからの変革に取り組んでいくことがス
タートになります。

今、直面している社会の新しい局面は、単に「これ
までは生産性が競争力の焦点だったが、これからは
創造性のフェーズになるのだ」といった単純なもの
ではありません。技術や競争の形、モノの生産や新
規参入のタイムスパンなど、様々な変化のスピード
が、これまでとは比べ物にならないくらい速くなり
ました。環境分析を前提とするマイケル・ポーター

琴坂 将広 MASAHIRO KOTOSAKA

慶應義塾大学 総合政策学部准教授
慶應義塾大学 環境情報学部卒業。在学時、小売・
ITの領域において3社を起業する。2004年から
マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京および
フランクフルト支社に在籍。
北欧、西欧、中東、アジアの9カ国で新規事業、経営
戦略策定のプロジェクトに関わる。2008年に英
オックスフォード大学経営大学院経営学研究科に
進学。助手を務めながら、博士号(経営学)を取得。
立命館大学経営学部准教授を経て、慶應義塾大学
総合政策学部准教授。著書に「領域を超える経営
学」、共編著に「マッキンゼーITの本質」等がある。

のポジショニング理論は、長い間経営戦略の基本でしたが、外部環境が安定しない現在は、有効性が薄れています。

創造性から生産性へのトランジションをどんどん繰り返すこと、ダイナミックに生み出してはその効率や生産性を素早くあげ、また新しく生み出しては生産性をあげていく、ということが競争戦略そのものであり、それをどれだけ早く行えるかという組織能力の獲得が、これからの競争力の源泉になります。言い換えれば、創造性と生産性は交互に必要というより、共存させることが必要なのです。

創造性と生産性を隔絶させてはいけない

創造性と生産性を両立させるために、変革を担う人材や組織を、業績を担う現業組織から切り離して設置する方法が、古くからよく採用されていますが、万能ではありません。

既存の組織と隔絶した組織をつくることは、既存組織の資源を活用できないことにつながります。企業の中でマイノリティになり、変革を担う組織や人材が変人扱いされたり、「実用性の乏しいアイデアを量産するだけ」といった、低い評価しかされないことも多いでしょう。既存事業に影響を与えない程度の、「外付け」のような限定的な取り組みしかできないこともあります。

創造性と生産性は隔絶させず、並列に扱うべきなのです。

1つのアイデアですが、変革を担う人材や組織の位置づけを、感覚的には2ランクくらい高くする

ことが有効かもしれません。業績を担う現業の組織は、大きな予算や人員をもっているため、相対的に組織上の地位が高くなる傾向があります。そのところが両者の間の溝を広げているところがあります。CFOと同じくらいのリ重みで扱われる者がいれば、社内の空気が変わるのではないのでしょうか。また、変革を担うプロジェクトを経営者直轄にして、一定の段階になったら、現業からの参加を義務づける、などの方法もあるでしょう。この場合、プロジェクトオーナーである経営者の役割は、現業部門をプロジェクトに従わせることではなく、現業の彼らが意思決定するスペースを定義することです。彼らが自由に動けるスペースがあれば、彼らは彼らできちんと自分たちで動いていくはずで

創造性を潰さないための、意思決定のアルゴリズムをもつ

変革の取り組みを阻む大きな理由は、業績が落ちてしまうという懸念です。例えば、通常であれば10社の顧客に訪問できるところ、創造的な業務に時間を振り向けることで8社しか訪問できなくなると、やはり多くの業種・業態で、数字への影響がでることになるでしょう。企業が階層的な意思決定構造をもつ以上、経営者や役員などの経営の意思決定者たちが、「創造性と生産性の共存が、生き残りのために必須である」という危機感をもった認識がないと、何も始まりません。

そもそも一番重要な経営力は、創造性の中に存在するはずで

ジックだけであればAIに代替できますし、結果や数値を見て良し悪しを認定するだけなら、存在しないほうがましです。クリエイティブティを發揮する存在は経営層、というくらいの割り切りをもつべきだと思います。

しかし現時点のすべての経営層が、創造性をもとに選抜されているとは限りませんし、そうであったとしても、少数の経営層がすべての創造性を理解し評価できるのかというと、難しいでしょう。そこで、意思決定者たちの理解の限界によって変革の芽を潰してしまうことを避けるために、例えば「想定顧客のうち、最も異論がありそうな顧客がイエスというかどうか」「社内3名以上、これに人生をかけてもいいという人材がいるかどうか」などの、認知バイアスを離れた意思決定のアルゴリズムをつくって、社内にも公開する、などの対策が有効ではないかと思

成し遂げたい世界観を浸透させる

例えばペットボトル事業の部長が、自分の仕事を「ペットボトル事業をマネジメントし、業績をあげる」とではなく、「液体を携帯するためのよりよいパッケージを、世界に届けること」と捉えたら、「この形のペットボトルでいいのだろうか」という問いが生まれるでしょう。

自分の成し遂げたい世界観を持っているか。その世界観で仕事を捉えることができるか。これは非常に重要なポイントです。これがあれば、変革を担う人材と生産性を担う人材が、自律的に協調し合い

ながら事業を運営していく未来が実現できます。これはプロフェッショナルとしての仕事のしかた、働き方を求めていくことでもあります。

ポジションと報酬で人材を管理する時代は、もう終焉にきています。これからはビジョンや成し遂げたい世界観で、人の方向性をそろえていかなければならないはず。経営者と社員の関係も、1950年代に登場したような資本家と労働者の関係は終わりました。今の経営者に求められるのは、先導者であり、リーダーであることです。成し遂げたい世界観を繰り返し示して、組織に浸透させていくことは、一律の解決策のない人材マネジメントの世界の中で、必要であると明確に断言できる打ち手です。

「創造性の発揮」と「生産性の向上」 異なる特徴をもつ役割を担う人材への マネジメントを設計する

創造性と生産性は共存させることが必要ですが、人材マネジメントにおいては、ある程度切り離してマネジメントしていく必要があるでしょう。

そこで、創造性の発揮を期待される「変革を担う人材」、生産性の向上を求められる「業績を担う人材」、それぞれの人材群を惹きつける「採用」「能力開発」「キャリア開発」「人事評価」についての考察をご紹介します。この考察は、オックスフォード大学サイドビジネススクールの准教授であり、私の友人でもあるジョナサン・トレバー博士と共同で行っています^{※1}。

【図】 2つの異なる人材群と人的資源管理の方向性

戦略的 アプローチ	人材の方向性	業績を担う人材 (パフォーマンス)	変革を担う人材 (トランスフォーマー)
	組織の方向性	階層的	ネットワーク型
人的資源管理の方向性	採用 Recruitment	<ul style="list-style-type: none"> 業績の実績を特に評価 積極性と勤勉性を加味 標準化された採用基準 階層的な組織構造への適性 	<ul style="list-style-type: none"> 変革を率いる力を特に評価 コミュニケーション能力と権威に頼らない影響力を重視 発想、知性、行動力を加味 多様な経験と能力を採用 不確実性と逆境への適性
	能力開発 Development	<ul style="list-style-type: none"> 段階的な能力開発 業務遂行能力を重視 組織運営能力を醸成 定型的な技能研修 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の人の特性に応じた能力開発 成長機会の提供を重視 OJTを中心とした非公式の研修 知見の醸成とその移転
	キャリア形成 Career	<ul style="list-style-type: none"> 予測可能な社内キャリア 構造化された組織構造 公式な階層構造と権限設定 段階的な権限の拡大 業績に応じた昇進 	<ul style="list-style-type: none"> 成長機会に応じたキャリア開発 多様な事業機能の経験 社内影響力の醸成 組織外部の成長機会の活用 長期的なキャリア形成
	人事評価 Recognition	<ul style="list-style-type: none"> 定量的で計測可能な目標 高い目標設定と明確な評価 同僚間の業績比較 個人主義の気質を許容 業績を志向する組織文化 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼に基づく定性的人事評価 個々の段階に応じた評価 360度からの主観的評価を重視 不確実性の高い目標に 取り組むための非公式の評価 組織への長期的貢献を評価
	成果	業績への貢献	変革への貢献

※1 「企業は創造性と生産性を両立できるか」
〔DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー(2014年11月号)〕p.38～p.51.ダイヤモンド社.琴坂将広)

※2 「業績を担う人材」と「変革を担う人材」組織変革で二つの異なる才能を共存させる
〔DIAMONDハーバード・ビジネス・レビューオンライン(2017年4月28日)〕.ダイヤモンド社.共著:ジョナサン・トレバー、琴坂将広)
<http://www.dhbr.net/articles/-/4815>

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7月17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

CEL M, Inc.

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