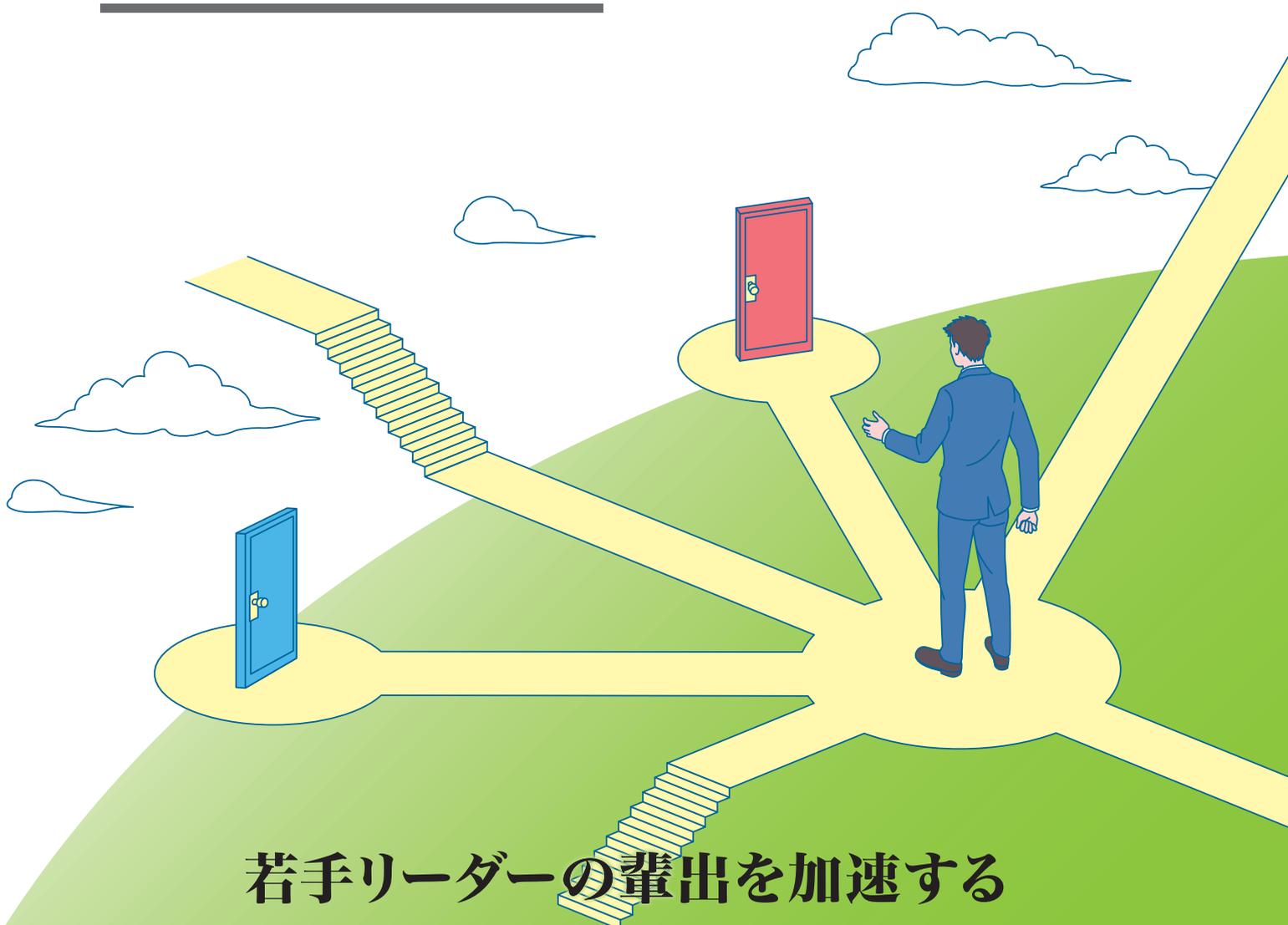


理念と戦略に同期した人材開発

vol. 2019 **23**

(ELM

BELIEF



若手リーダーの輩出を加速する

ヤング・タレントマネジメント

Opinion

新入社員・若手人材の育成を、
「将来のリーダー創出」に
直結させるための3つの提言

株式会社ファーストキャリア 代表取締役社長 瀬戸口 航

Special Interview

人財プールを充実させる
若手からのタレントパイプライン

日本たばこ産業株式会社
人事部長 妹川 久人氏

たばこ事業本部 R&D 統括部長
(事業企画室長(取材時)) 石川 恒氏



ント

CELM BELIEF

ビジネスを動かすリーダーの育成は、この数10年、常に企業の人材課題の上位に挙げられてきました。特に近年は、グローバル化やデジタル技術の普及に伴い、若手がリーダーとして活躍することが望まれています。

しかし一方で、若手の人材に対して、「みんな優秀だ。しかしなんだかスケールが小さい気がして、物足りない」という不安の声をお聞きすることも、年々多くなってきました。

同時に、「採用時や新入社員研修時には、前向きな姿勢や発想が目立っていた人材であっても、数年後に昇進を検討する頃になると、すっかり目立たない人材になっていた」という話もよくお聞きします。

これは、若手人材に対する期待と、実際に行われている人材開発施策との間にGapが生じているととらえ、見直していく必要があるということではないでしょうか。

今号では、若手リーダーを輩出するための施策と仕組みをテーマに考えていきます。

若手リーダーの輩出を加速する ヤング・タレントマネジメ

CONTENTS

- 04 **Opinion**
新入社員・若手人材の育成を、
「将来のリーダー創出」に直結させるための3つの提言
株式会社ファーストキャリア 代表取締役社長 瀬戸口 航
- 08 **Special Interview**
人財プールを充実させる
若手からのタレントパイプライン
日本たばこ産業株式会社
人事部長 妹川 久人氏 たばこ事業本部 R&D統括部長
(事業企画室長 (取組)) 石川 恒氏
- 13 **Reference Data**
「平成30年度 年次経済財政
報告書」(内閣府)より 人的資本への投資は、労働生産性をどれくらい高めるか
- 14 **Hint for HRD Design**
次世代リーダー育成施策の変遷
株式会社セルム 常務執行役員 加藤 友希
- 16 **Close up**
AI人事で採用・育成を個別最適化し、成長を加速する
株式会社セブテーニ・ホールディングス
人的資産研究所 所長 進藤 竜也氏 採用企画部 採用企画課 斎藤 純平氏



新入社員・ 若手人材の育成を、 「将来のリーダー創出」 に直結させるための 3つの提言



株式会社ファーストキャリア
代表取締役社長 瀬戸口 航

若手の人材育成の重点課題は、 「自ら学ぶサイクル」を 身につけさせること

弊社ファーストキャリア社は、セルムグループにおいて、主に入社後1〜3年目くらい（ファーストキャリアの形成期）の若者の人材開発のお手伝いをしています。毎年、4月の新入社員研修の時期には17,000名以上の新入社員に接しています。

新入社員の特徴は、その時々々の社会情勢や

経済状況、メディアからの発信などに大きく影響を受けて変化するものですが、そんな中でも、年を追うごとに強く感じるものが2つあります。

1つは、年々手がかかる新入社員が少なくなっているということ。もう1つは、「優秀だが、なんだか物足りない」という声を聞く機会が増えたということです。

これは、インターネットやSNSをはじめ、様々なルートで事前に膨大な情報が手に入ることから、「何を期待されているのか」を探り、そこからその期待に応える発言や態度を事

前に把握することが可能だからと考えられます。実際、私たちが新人研修をお手伝いしている、休憩時間の自販機の前などで受講者たちが、「コレとコレを組み合わせて発表すればOKだよな?」「制限時間がここまでだから、このくらいの内容でいいんじゃないか?」といった会話をしている、がっかりすることもあります。彼らのそうした対策の結果として、受講者全員が及第点をとります。しかし良くも悪くも面白みに欠け、その結果「物足りない」という印象を生んでしまうのでしょうか。しかし、「ではもつと難しい研修にしよう」



「何が合格ラインかはわからないような課題にしよう」などと、対策的な施策を講じていくのは、本質的な問題解決にはなりません。

そもそも若手育成担当者の責任は2つあります。1つは、配属先の部門に対する責任です。具体的には、基本的なビジネス行動といった、早く部門の戦力となるためのベースを身につけてもらうことです。研修コンテンツでいえば、マナーやロジカルシンキングなどの基本スキルやマインドセット研修などがこれにあたります。このテーマについて新入社員が事前に情報収集し、早く慣れてくれるのであれば歓迎すべきことです。こう考えると、今の新人く若手研修の中では、少し比重を下げてもいいかもしれません。

もう1つは、新入社員本人に対する責任です。本人に対する責任とは、彼らが自分の力を発揮でき、彼ら自身の未来を切り拓いていく力をつけることです。これは将来的にも、彼らが現状に違和感を感じたり、経験したことのない事態に戸惑いを感じても、モヤモヤと不満を抱えこむだけで終わらないために必要な力です。それは、ビジネスの新しい方向性とリーダーシップを求める部門や経営にとつても、最も若手に期待することのはずです。これを教育コンテンツとして表現すれば、

周囲に埋没することなく目指す姿を見つめ、自ら学習・行動していく「自ら学ぶサイクル」を身につける、ということになります。若手教育はここに力を入れていくべきです。

そのための新人く若手育成のポイントとして、

1. 「学ぶスキル」をインストールする
2. 新人く若手が部門の実課題解決に取り組む
3. 若手を対象にしたファストトラック

という3つの切り口を、提言させていただき

1. 「行動の型」ではなく、「学ぶスキル」をインストールする

新人研修で今主流になっているコンテンツは、仕事のすすめ方や仕事をスムーズに進めるコミュニケーションなどの「行動の型」を学ぶコンテンツです。これらは、配属された現場の仕事を習い、早く覚えていくために大切なものですが、前述しましたように、「型」のあるテーマに対しては、近年の新入社員・若手社員はかなりスムーズにこなすことができます。

今後、最も必要だと誰もが予想している人材は、前例がない、あるいは正解がないビジネス環境においても成果を出せる人材で

しょう。そう考えると、成長し続けるための思考や行動を身につけることが、より重要になっていきます。

そのためには、思考スキルやコミュニケーションスキル、専門知識などを一つひとつ独立したものとして学ばせるのではなく、学んだスキルを駆使して何らかのアウトプットをし、その結果から学び、学んだ結果を次に活かすという一連の流れをつくり、その過程で情報収集の仕方や、情報を持っている人の探し方、社内・社外のネットワークのつくり方などを身につけていくことが大切です。それこそが、今後の成長の礎になる「学ぶスキル」になります。

例えば研修の期間中全体を通じて、自分たちの価値観や考え方をまとめさせるプロジェクト型ワークなどは、有効な施策の一例です。テーマは、例えば「学生と社会人の違いは何か」

「Wayの体現のために新入社員は何をすべきか」などといった、正解のない、抽象度の高いものを設定

します。1人で考えればいいのではなく、社内での情報収集やヒアリングをするように促します。そして、集めた情報を単純にま



とめて提出するのではなく、グループワークで自分たちの考えの合意をつくって発表してもらおうのです。

もちろんそのためには、単発の研修より手間がかかることもあるかもしれませんが、また、その過程できちんと本人たちにフィードバックができることも重要な要素となります。そのため、周囲からの協力がが必要になることもあります。周囲からの協力があれば、すぐに効果が得られる打ち手です。

2. 新人だからこそ、

部門の実課題解決に取り組む

実際に人が成長するのは「仕事の現場」です。人事が提供する集合研修は、その「キックケ」や「振り返り」の場です。仕事の現場での人材開発（OJT）は部門が担当し、人事は研修（OFFJT）を担当する、と切り分け過ぎてしまうと、学びの内容と現場が乖離して心に残らないものになってしまったり、場合によっては研修を無意味に感じたりすることもあるかもしれません。そこで、その中間のようなラーニングの仕組みを、部門と人事が連携して行う取り組みができると、

とても効果が高いと感じています。

具体的には、入社後半年〜1年後程度のタイミングで行う、部門ごとの若手アクションラーニングです。アクションラーニングのテーマは、部門の実課題を扱います。業務の内容を理解しはじめていますが外部の視点も持っている、この時期の新人が行うアクションラーニングは、部門にとっても新鮮な視点を取り入れる、またとない機会となります。

私がご紹介した事例を1つご紹介します。X航空会社総合職の空港オペレーション部門会社出向者を対象に、1年目の秋口から約4カ月に渡って、現場の問題解決のアクションラーニングを進めました。キックオフ・最終発表では、社長はじめ役員陣、部長陣が実際に経営判断をしたり、具体的なアドバイスをを行います。1年目社員には先輩社員がメンターにつき、そのメンターもアクションラーニングの集合研修に一緒に参加します。そして、研修以外の時間は新人とメンターが2人3脚で課題の把握、及び解決へのアクションに取り組みました。

この取り組みは数年間継続して行っており、実際に空港オペレーションの改善につながった施策がいくつも生まれています。取り組みの過程で、必然的に様々な関係者と関わりま

すので、人脈が広がったり、思いもしなかった課題が明らかになるなど、本人にとっても周囲にとっても学習効果の高い取り組みになっています。

取り組みやすい部門からスタートし、好事例を社内にも共有するなどして広げていくとよいのではないのでしょうか。

3. 若手を対象にした ファストトラック

新入社員研修と、その後半年ないし1年後のフォローをかねた集合研修は、内容の見直しは必要であっても、現在でも手厚く行われていると思います。しかしその後、マネジャー昇格を検討される年齢になるまでの数年の間は、人材開発が本人と現場に任せきりになっていることにも課題を感じます。しかし、すぐにすべての若手の人材開発のあり方を変えたいというのはハードルが高いことです。そこで、まずは経営リーダー候補に絞って、若手のうちから人材育成の「ファストトラック」を準備すべきだと考えています。ファストトラックのポイントは3つあります。

まず、リーダーのポテンシャルをもつ人材

成長し続けるための思考や行動を
身につけることが、より重要

と出会う方法を持つ必要があります。リーダーシップとはスキルではなく、学ぶ姿勢や目的意識が源になるものです。つまり、リーダーのポテンシャルをもつ人材と出会う方法を持つとは、学ぶ姿勢や目的意識が問われる場をつくること、だと考えます。

弊社では、この仮説に基づいて、企業からの参加者と学生が、共に地方が抱える社会課題に取り組む「リーダーズ・キャリア・キャンプ」(※ p.18に開催レポートをご紹介します)という取り組みを企画し、昨年は2回実施して、手ごたえを感じています。参加者全員が、自分の働く意味やビジョンを深く考える機会になりました。また、通常の採用活動では出会えないような学生と企業が出会う機会にもなりました。

次に、リーダーへの動機づけが必要です。リーダーのポテンシャルをもった人材が憧れるのは、やはりリーダーです。実際、先ほどご紹介した「リーダーズ・キャリア・キャンプ」でも、学生からの支持を集めたのは、若手エースとみなされる企業からの参加者でした。人材開発側としては、若手が「憧れることのできるリーダー」と接する場をつくること大切です。社内外のリーダーを招いての座談会や、経営陣とのディスカッションや共

同ワークなど、関りの場を多く仕掛けていくことを意識すべきです。

そして3つめのポイントが、抜擢的な配置です。経営リーダーに必要な幅広い視野や高い視座といったものは、座学だけでは持ちえないからです。「論理的には正しいのに、うまくいかない」、そんな状況を肌感覚としてわかっていることが大切です。

私は、若手のうちからこのようなファストトラックを持たないと、イノベーションを起こすことも、優秀層を惹きつけることもできないのではないかと感じます。かつては「石の上にも3年」という言葉が通用しましたが、優秀な若手でも、何年も現状の中で修行しているうちに、カドがとれた人材が出来上がってしまうでしょう。あるいは、どんどん新しい挑戦ができるスタートアップ企業に魅力を感じて、出て行ってしまいかもしれません。

今、経営者の方とお話すると、例外なく「若手をもっと活躍させたい」とおっしゃいます。若手が活躍するためには、能力が優秀というだけでなく、経験の点でも実績の点でもある程度積んでいないと、若手を抜擢して活躍させるという判断するのは難しいでしょう。若手の活躍を望むなら、ファストトラックは必須の施策なのではないでしょうか。

人材開発部門と

採用部門の連携は必須

若手の力を活かすための3つの切り口を提言させていただきました。これは、現在は課長級からスタートすることが多いタレントマネジメントを、もつと若い層からスタートさせるということを意味します。つまり、ヤングタレントマネジメントです。これらは採用部門と育成部門、そして現場部門が、連携していかなければ実現しないことです。特に、若手リーダーの輩出という目的においては、人材開発部門と採用部門は、これまでよりも密度濃く、人材の情報や施策内容の共有や協力が必須になるでしょう。それさえできれば若手のリーダー輩出は一歩前進します。

そして、自社のリテンションのみを高めるのではなく、むしろ社会に対して、どんどん優秀な人材を輩出していくスタンスでいることも必要だと思えます。その方が企業としての価値も高まり、かえって優秀な人材を惹きつけることができるのではないかと思うからです。そんな大きな”器“を見せられる企業こそが、これからの時代を牽引していくのではないのでしょうか。

Special
Interview



石川 恒氏

日本たばこ産業株式会社
たばこ事業本部 R&D統括部長
(事業企画室長(取材時))

妹川 久人氏

日本たばこ産業株式会社
人事部長

人財プールを充実させる 若手からの タレントパイプライン

日本たばこ産業株式会社では、若いトップマネジメントを継続的に輩出するため、NLP(JT-Next Leaders Program)というファストトラックを2013年から導入した。また、たばこ事業本部でも、事業本部主体で選抜型次世代リーダー成長支援プログラム、NETS(Next generation Exciting Training Seminar)を2016年に立ち上げた。どちらもタレントのパイプラインを若手のうちからつくる施策であるが、これは単純に経営リーダーの若手化を目的としているわけではなく、適材適所を実現させるためには、若年層からの人財プールの充実が欠かせないと考えたからだという。それぞれのプログラムの概要と、その背景にある成長支援に対する想いについて、NLPの責任者である人事部長 妹川久人氏と、NETSの推進者であるたばこ事業本部 事業企画室長(取材時)の石川恒氏にお話を伺った。

Interviewer: 株式会社セルム 常務執行役員 加藤 友希



意欲と実力のある 人財への支援が、 リーダー候補輩出の基本思想

加藤 JT様の実施されている人財開発のファストトラック・NLP (JT-Next Leaders Program)は、特に若い世代からスタートされていることが特徴的だと思います。まず、このような取り組みを始めるための目的について伺えますか。

できますか。

妹川 特徴的、といわれればそうかもしれませんが、目新しいことを始めたというより、これまで同様に、取り組んできた施策の補強や改善をして、たまたま今がこの形になっているだけだという認識をしています。

実現しようとしているのは、その時々において、必要な役割を担える人財が必要なポジションにつく、という適材適所がきちんとできる状態です。これは、人財プールが充実していないと実現できません。

そういう意味では若手に限ったことではないのですが、若いために経験や実績を得

る機会が少なく、そのためにリーダー候補者に入らないという状態は変でしょう。意欲も実力もある人財への支援は、年齢や年次に関わらず欲張ってやっていきたいと思っています。

特に、若いうちの経験はその人財の成長を方向付ける大事なものであり、中長期的に捉えれば本人にとつて大きな糧になるはずですが、年齢が若いことを理由にしてリーダー候補者としての支援から除外する理由はありません。

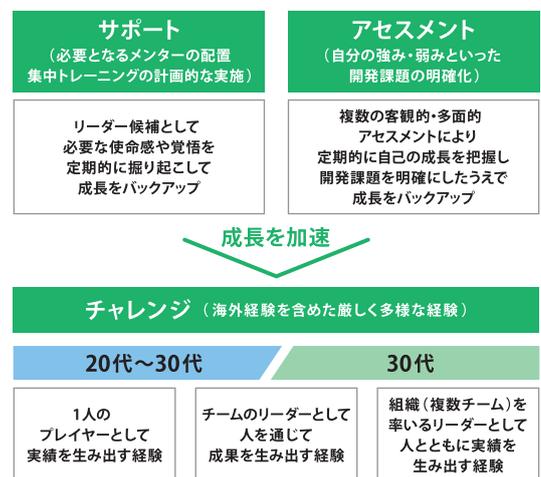
当社では現在でも、年齢や年次によらず実力とポテンシャルに応じて任用を行っています。だからこそ、そこに至るに足る経験や実績を積み重ねてもらわなければならないと大切にしています。NLPはそのための取り組みのひとつとして位置付けています。

グループ全社を対象にした 経営リーダー輩出の ファストトラック・NLP (JT-Next Leaders Program)

加藤 NLPの概要についても、ご紹介いただけますか。

妹川 NLPは、内定者を含めた20代から30代後半の社員を対象にしており、Candidate・Junior・Middle・Seniorという4つの階層を設けています。基本的には手上げ式で誰でも挑戦することができ、知識やスキルについての試験やグループワークでのパフォーマンス観察、役員面接などで選考を行います。そして、すべての選考プロセスを合格した者に

【図1】NLPの全体像



対しては、その後の数年間は、全社マターとして優先的に成長支援をするというものです。

応募にあたっては、上司に相談する必要はありませんし、選考過程に上司が関わることもありません。純粹に、客観的に選考プロセスの中で見極めを行います。応募が数十名〜数百名レベルあるのに対し、最終的に合格するのは数名という厳しいものです。

成長支援の内容は、一律ではありません。全員が必ず受ける集合研修などもあります。挑戦的な異動やミッション、社内外の教育機会等、成長の場となり得ることを、対象となる人財にあわせて提供していきます【図1】。

いずれの階層も、一度選考を通過すればその後はずっと選抜者としてみなされるというわけでもありません。それぞれの階層ごとに改めて選考を行いますので、選抜者が入れ替わることも当然あ



のように感じさせてしまうからです。重要なのは、選ばれた後の支援期間に、どんどん挑戦的な仕事を任せられたり、幅を広げる経験をしたりと、いった成長の場を、優先的に、数多く得ることによって、能力的にも人格的にも成長していくことです。

り得ます。この仕組みによって、選抜者が自分の成長に対して自覚と責任をもつこと、また、あらゆる人財に機会を提供することを担保しています。

加藤 選抜者に求めるものは何でしょうか。

妹川 シンプルに言えば、人材市場から見ても高い競争力のある人財ということですが、私としては特に「高潔性」を求めたいです。

NLPは、単に優秀人財を選抜することを目的にした取り組みではありません。

先ほどから何回か、合格という言葉を使ってご説明をしましたが、実は私は合格という言葉は、あまり好きではありません。合格することがゴール

ですから選抜者には、エリートコースにのつた、などとは決して思っほしくありません。NLPに、あえて手を上げない者だっているはずですが、自らの選択で成長の機会を獲得したのだ、という自覚を強く求めます。

また、そもそも成長の機会は、全員が得られなければならないものです。ただ、経営リーダー候補となるためには、組織全体を理解するための経験や、人を通じて成果を生み出す経験が必要不可欠です。NLPの選抜者には、こういった機会を優先的に付与していますが、究極的なことをいつてしまえば、NLPのような取り組みがなくても問題がない状態になっていくのが、最も目指したい姿なのだと思います。

たばこ事業本部の 次世代リーダー成長支援プログラム NETS (Next generation Exciting Training Seminar)

加藤 たばこ事業本部様が主体で実施されている選抜型の次世代リーダー成長支援プログラム・NETSの概要についても、お伺いできますか。

石川 NLPはグループ全体の経営リーダー輩出を意識しているものですが、たばこ事業本部としても、たばこ事業本部のトップ層の人財プールの充実に事業本部全体で取り組まなければならぬと考えています。

NETSは、これを推進するためのプログラムです。将来の経営者としての視座をもつきっかけとなること、あるいはそのマインドセットをすることを狙っています。

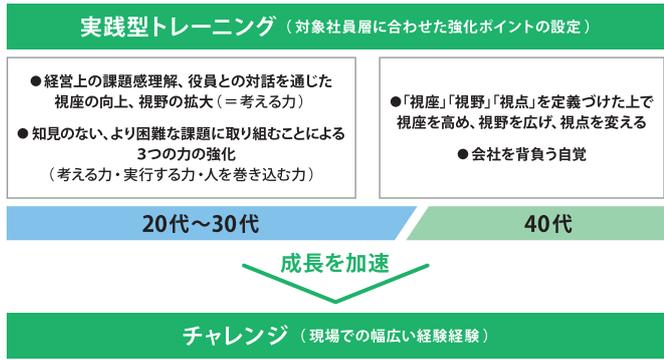
20代後半を対象にしたGene1、30代前半までを対象にしたGene2、若手マネジメント層を対象にしたGene3という3階層があり、たばこ事業本部でも切れ目のないタレントパイプラインを意識しています。

NETSは、役員推薦で対象者を選出します。前回は、3階層で計約50名を選出しました。

選抜者に対しては、約8か月の実践型トレーニングを行います。例えばある年は、部門横断的なチームで「将来のたばこ事業の経営課題」を設

【図2】NETSの全体像

アセスメント(個々の強み、弱みの把握)と実践型トレーニングによる成長支援の実施



思考に影響を及ぼしていると感じています。ですから、役員と接するとうことは、このアクションプランニングの中では非常に大切な要素だと考えています。

加藤 特にGen1世代は、役員の方と話したことがないという人も多いのではないのでしょうか。

定し、解決策を検討、そこに役員がアドバイザーに入る、というプログラムを実施しました。

他部門のメンバーと深いディスカッションをすることで視野が広がりますし、役員がアドバイザーに入つて投げかける問い、あるいはちょっとしたコメントが、たとえばその時点では消化しきれなくても心に引掛かり、経営とは何か、リーダーとは何かということ、自分で考えるきつかけになつていくと考えています。

私自身の若い頃を思い返しても、役員クラスの幹部と話したことが、その後の自分のマインドセットや思考に影響を及ぼしていると感じています。ですから、役員と接するとうことは、このアクションプランニングの中では非常に大切な要素だと考えています。

適材適所を実現させるための成長支援

集合研修は、マインドセットや視座を高めるきっかけとなりますが、人を本当に成長させるのは日々の仕事の中で経験でしょう。そこに、研修とその後

石川 そうかもしれません。ですが、運営側が役員との接点をお膳立てするようなことはしません。役員がアドバイザーに入ってくれるという関係性だけはセットしますが、相談内容を考えてアポイントを取って役員に会いに行く、というのはチームごとに自発的に行ってもらいます。そのため、チームによって関わりが濃淡がありますが、受け身ではなく、自分たちで考えてサポートを得て行くということが、大切なのです。

どこかに明文化されていることはありませんが、JTには「とことん後輩想い」というカルチャーがあります。アドバイザーをお願いしている役員からも「もつと巻き込んでくれ」といった、前向きなクレームをいただくこともありました。運営側としてはありがたいことです。

アクションプランニングが終了した後は、人財に合せて、たばこ事業本部全体をつかって経験の幅を広げるための異動やチャレンジングなミッションに関わってもらえるようにしています。



のフォロー、上司とのコミュニケーションなども含めて、成長支援の「流れ」をつくっていくことが大切です【図2】。

しかし、ふざわしいポストに空きがなかったり、挑戦させようと思つても、対象者が取り組んでいる最中のプロジェクトから手が離せない、などという実運営上の難しさもあり、日々悩みながら取り組んでいます。こうした課題も乗り越えながらさらに成熟させていかなければなりません。

事業本部もグループ全社もタレントパイプラインはつながっている

加藤 NLPとNETSはどのような関係なのでしょうか。



妹川 表面だけを見れば、NLP、NETSという2つのプログラムがあるように見えるのですが、私の中では、繋がっている1つのパイプラインです。施策上の違い、例えばNLPは手上げ式、NETSは指名といった選抜方法の違いはありますが、それは思想の違いではなく、たばこ事業では日頃の仕事を通じて人財が見えているので指名という方法がフィットし、人事ではグループ全体を対象にしているので手上げ式を採用したというだけだと考えています。

石川 NETSを受講して視座があがった人財が、志を抱いてNLPに挑戦することもあります。NETSは基本的に、たばこ事業本部のリーダー人財の充実に目的とした取り組みではありますが、これはむしろウェルカムです。施策の成果の1つだと思います。

妹川 このような取り組みの内容、及びその取り組みの中で把握した人財の情報はお互い

にオープンにしています。私と石川の間はもちろんのこと、我々2人に限らず、事務局同士でも情報の共有をしています。

成長支援施策の フレキシブルさを保ち、人が育つ 新しい土壌を醸成していく

加藤 これから取り組むべきと考えている人財開発の課題は何でしょうか。

妹川 人事部長という立場にいる私がこんなことをいうと叱られてしまいがちですが、私は「人の成長とは何か」という問いに明確に答えられません。人の成長を定義したとしても、それが正しいのか。今、認識している成長の概念と、将来必要となる成長の概念が同じなのかということも疑問からです。

しかし、これは新しい課題というより、成長支援の永遠のテーマかもしれません。考えれば考えるほどわからなくなりますが、どれだけやっても足りないことはあるでしょう。しかし、支援側としては、そこから逃げないことが大事です。

我々人事の存在価値の1つは、人財を現場の視点とは別の視点、いわば複眼で見ることではないかと思っています。しかし、基本は日々の職場で、一緒に過ごす上司などが、しっかりとその人財の面倒をみて、成長を支援するということでしょう。そう考

えると、次の課題は、上司の支援かもしれません。

石川 私も、これからは上司との関わり方が大きなポイントになると考えています。特に、過去の常識が通用せず、何が正解か誰にもわからないこれからの時代は、上司は部下に教えるのではなく、目指す姿やその想いを共有して大胆に任せる、といったことのほうが大事な場面が多いでしょう。

上司と部下の関係性を進化させていくことが課題です。それが、人が成長する新しい土壌づくりになるのだと思います。

妹川 それを支援する部署の責任者としていえば、成長支援施策は、「改善しやすい」ということをしっかりと担保することにこだわっていきたくと思います。もちろんすべて、良かれと思って企画しているのですが、おかしいとわかったら改善できるというフレキシビリティは大事です。

定性的にはわかっていても、定量的に測れないことを変えるというのは、勇気の要ることです。多くの人に影響が及ぶこともあるので、丁寧にやらなければいけませんし、大変なこともあるでしょう。しかし、昨日までの自分たちの考えを否定するくらいの勇気と誇りをもってやっていこうと思っています。

加藤 これから未来をひらいていくのだ、というお気持ちを感じました。本日はありがとうございました。



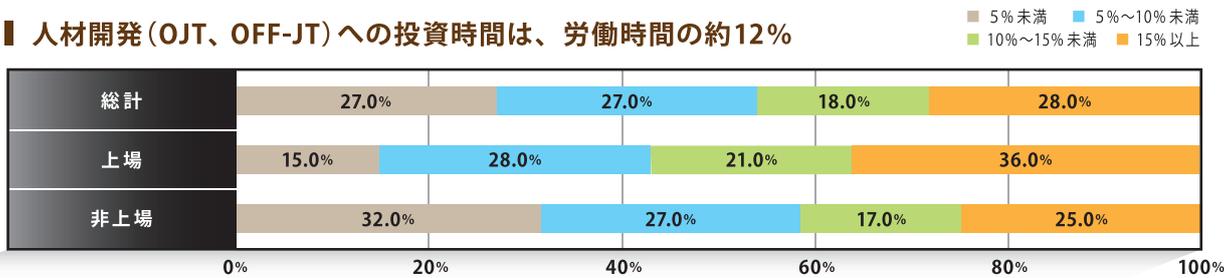
Reference Data

「平成30年度 年次経済財政報告書」(内閣府)より

人的資本への投資は、 労働生産性をどれくらい高めるか

「人材開発(≒人的資本への投資)は、どれくらい労働生産性を高めているのか」という問いに対する答えは簡単ではありません。労働生産性を高める要素は、個人の能力の他に、環境、タイミング、関係者との相性や協力関係、さらには個人の家庭の事情や健康状態、仕事の内容によって成果が表れ始めるまでの時間もまちまちであり、因果関係がつかみにくいからです。この課題に対し、「平成30年度 年次経済財政報告書」(内閣府)の中で、興味深い調査が発表されているので紹介します。

■ 人材開発(OJT、OFF-JT)への投資時間は、労働時間の約12%



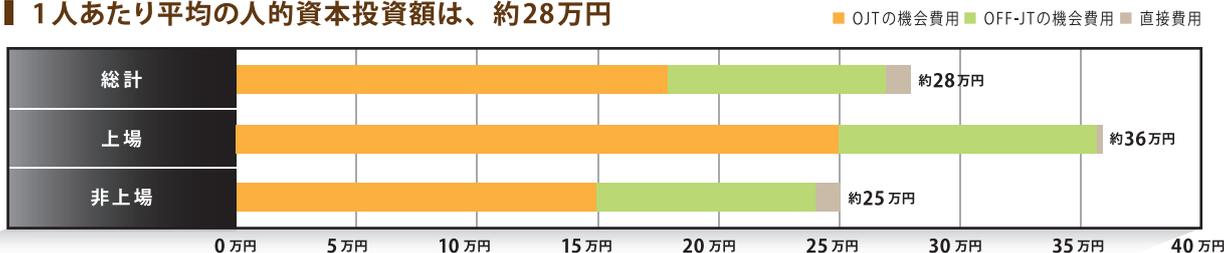
出典「平成30年度 年次経済財政報告書」(内閣府)、2章2節(2)

企業の意識調査の結果(2016年度)から、企業が常用労働者育成のためにOJT、OFF-JTにかけた時間が総労働時間に占める割合を計算したところ、総計では5%未満と回答する企業と15%以上と回答する企業割合が、共に4分の1以上ありました。企業による取り組みの差が大きいことが読み取れます。

上場企業では15%以上と回答する企業の割合が36%と最も多い一方、非上場企業では5%未満と回答する企業が32%と最も多いなど、企業規模による差も見られます。

なお企業当たりの平均では、単純計算で、総労働時間の12%がOJT、OFF-JTに時間が割かれていると試算されています。

■ 1人あたり平均的人的資本投資額は、約28万円



出典「平成30年度 年次経済財政報告書」(内閣府)、2章2節(2)

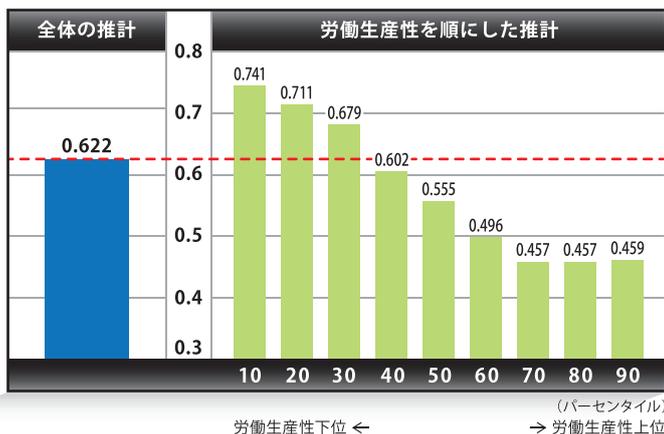
ここでいう人的資本投資額とは、企業が研修などの人材開発施策の直接費用(ex.OFF-JTの実施にかかる費用)だけでなく、OFF-JTを受けるための機会費用(OFF-JTにかかった時間に、労働者の時給を掛け合わせることで算出)と、OJTの機会費用(OJTに費やした時間に労働者の時給を掛け合わせた費用を含めて算出)の合算で算出されています。

試算の結果、1人あたりの平均的人的資本の投資額は年間で約28万円。

上場企業では約36万円、非上場では約25万円が投資されています。

内訳ではOJTの占める割合が最も高く、64%がOJTの機会費用となっている一方で、直接費用は3%と非常に少ない水準となっています。

■ 人的資本投資額の1%の増加は、0.6%程度労働生産性を増加させる



企業規模、業種、資本金などの企業属性をコントロールしたうえで推計したところ、1人あたりの人的資本投資額が1%増加すると、0.6%程度労働生産性を増加させている可能性が示唆されました。

この可能性は、労働生産性が低いレベルの企業(下位10%にあたる企業)では0.7%程度の数値を示し、高い企業(上位10%にあたる企業)では0.5%程度、と各企業のもともとの労働生産性の水準によって多少異なる傾向がありました。

しかし、すべての場合で、プラスの結果が得られており、人的資本投資を積極化することは業種を問わず、生産性にプラスに働く可能性が高いことを示しています。

出典「平成30年度 年次経済財政報告書」(内閣府)、2章2節(2)、個別の数値はDP/18-2「企業による人的資本投資の特徴と課題」より。一部補足



人材開発の成果の把握は、いつの時代も人材開発施策者にとっては悩みであり、時には「この施策は本当に意味があったのだろうか」などと考えてしまうこともあることでしょう。

しかし、もともと人材へ寄せられるニーズは、経済や社会、ビジネス環境変化を受けて変化するものであり、人の成長もまた、周囲からの期待や与えられる情報、本人の経験や志によって左右されるものです。人材開発施策の探求にもゴールはなく、より本質的な人材への働きかけを求めて、今後も変化していかなくてはなりません。

「次世代リーダー育成」は、そんな様々な人材開発のテーマの中でも本格的な取り組みが始まってからまだ20年程度という、比較的歴史が新しいテーマです。ですが、その間に急速に認識や位置づけが変わってきました。

次世代リーダー 育成施策の変遷

ビジネス環境の変化と共に、次世代リーダーの育成施策も変化し、現在に至っています。
 今また、ビジネス環境が大きく変わろうとする中で、今後に向けて次世代リーダー育成施策を検討する的过程中、これまでの次世代リーダー育成施策の変遷を振り返っておきます。

1980年代

【経済状況】

- 80年代後半から超低金利政策によるバブル景気が発生。株価も急激に上昇した。
- 日本企業の業績は右肩上がり。
- 円高や貿易摩擦を背景に日本企業の間で北米や東アジアなど海外に生産拠点を移す動きが活発化。

【人材開発全般の動き】

- 人材開発＝「研修」という捉え方をされ、階層別集合研修が主に行われた。
- 研修は業績向上のための施策というよりは、「同期会」的な役割や、親睦を深めることが重視されることもあった。
- 管理職に昇格した際の研修は、スキル向上より心構えを重視するものが多くみられた。茶道や滝行などが行われていた企業もある。

【時代を映す書籍】

- 『企業参謀』大前研一（初版 1975、ダイヤモンド・タイム社 文庫版 1985、講談社）
- 『Japan as No.1』エズラ・ヴォーゲル 著（初版1979、TBSブリタニカ）
- 『Made in Japan』盛田 昭夫 著（初版1987、朝日新聞社）

戦後の混乱期～高度成長期を支えたリーダーからの世代交代は既に始まっていましたが、業績は好調だったため、リーダー人材を安定的・恒常的に輩出するために何らかの施策をうつべきという発想は、ほとんど生まれませんでした。

一部企業では先進的な次世代リーダー育成施策、例えば当時のマッキンゼー社が行っていたMBI (Multinational Business Institute: 1984～1994) などに社員を派遣する動きもありましたが、そのプログラムによってリーダーを育成することを期待するというより、既に次世代リーダーとして有望視している人材を、外部交流の場に出すという意味をもって行われていました。

1990年代

【経済状況】

- 価格破壊が一般化しデフレ化。
- 円高を背景とした製造業の海外移転が増加し、地方での生産ラインが縮小。
- サービス業や流通・小売業の中国への投資が本格化。
- 実質経済成長率は平均1.5%の時期で、「失われた10年」と呼ばれた。

【人材開発全般の動き】

- 階層別研修の予算が削られ、選択型(手挙げ式)研修に振り向ける会社が出始める。
- 米国のビジネススクールで行われているようなリーダー育成の手法を導入する動きが加速した。



2010年代

【経済状況】

- 2011年の東日本大震災が経済にも大きな影響を及ぼす。
- アベノミクスの「三本の矢」(大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略)が行われる。
- コーポレートガバナンス・コードが2015年6月から適用、2018年6月には改訂版が出された。
- 経済のグローバル化、デジタル技術革命が進行。

【人材開発全般の動き】

- 先が読めない時代になり、現在のリーダーである経営層への研修施策も増加。
- 課題の原因を個人に求めるのではなく、組織の関係性に着目した組織開発ニーズも急激に増加。
- 「ダイバシティ」「イノベーション」「1on1」「AI人材育成」等、新しい人材開発テーマが登場。
- 人生100年時代に合わせた人材開発施策が模索され始める。

【時代を映す書籍】

- 『グローバルリーダーの条件』大前研一、船川淳志 著(2009、PHP 研究所)
- 『これからの「正義」の話しよう』マイケル・サンデル 著(2010、早川書房)
- 『LIFE SHIFT』リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット 著(2016、東洋経済新報社)
- 『組織開発の探求』中原淳、中村和彦 著(2018、ダイヤモンド社)

経済のグローバル化が進むに伴って、経営リーダーとなる人材にもグローバル化が必要になり、日本人に限定しないリーダー育成と、外国人や女性、若手が活躍できる風土の醸成が新たな課題となりました。また、健全な企業統治のあり方を定めるコーポレートガバナンス・コードが2018年に改訂された際には、「経営者の選解任と後継者育成計画の公平性・透明性」という項目が追加されました。

育成施策の内容も、従来から行われていた集合研修に加えて、

- 1) トップマネジメントの関与
 - 2) 個別支援策(エグゼクティブメンタリング)
 - 3) 個別アセスメント
 - 4) コーポレート・ケース(自社のケース)作成
 - 5) 研修後の異動・登用方針の検討
- など、様々な人材開発の要素を動員し、関連付けて行うことを目指すようになっていきます。(弊社では、このような施策を「経営塾」と呼んでいます)

次世代リーダー育成施策は、スタート時は単なる「研修」の1つという扱いでしたが、今では企業の将来をつくるだけでなく、企業価値を左右する重要な経営施策の1つとして認識されるようになりました。先の読めない現在、その重要性が減ずることはないでしょう。

また、ビジネス環境の変化スピードの速さやグローバル化に伴って、次世代リーダー育成施策の対象者も日本人だけではなくナショナルスタッフを交えた施策がさらに増え、対象者の若年化も増えていくと思われます。

そして経営に資する戦略部門である人事が、トップマネジメントと一体となって、人材登用や人材開発のあり方をリードしていくことがさらに加速するものだと考えています。



加藤 友希 TOMOKI KATO
株式会社セルム 常務執行役員

- 経営のグローバル化が進みつつあるものの、まだ全社員をグローバル人材という流れでは無く、赴任者を増やすための赴任者研修が実施されていた。

【時代を映す書籍】

- 『ジャック・ウェルチのGE革命』ノエル・ティシー 著(1994、東洋経済新報社)
- 『「自由と自己責任」のマネジメント』高橋俊介 著(1995、ダイヤモンド社)
- 『MBAマネジメントブック』グロービス経営大学院 著(初版1995、ダイヤモンド社)

長引く不況をうけて、企業を牽引する力強いリーダーの必要性が認識され、次世代リーダー育成への取り組みが始まったのはこの時期です。GEをはじめとする米国企業的好調さが注目を集め、米国のリーダー育成手法の導入が加速しました。

この頃の次世代リーダー育成施策は、集合研修のことであり、内容としては戦略フレームワークやロジカルシンキング等のMBAコンテンツを学び、その後、現実には起きている課題を題材にグループディスカッションして解決策を考え、そのプランの実施と内省によって学びを得る、アクションラーニングがほとんどでした。

2000年代

【経済状況】

- 地方の公共事業圧縮により建設業・不動産業を中心に深刻な不況に見舞われ、この時期は「失われた20年」と呼ばれた。
- 企業間格差や社会格差が拡大し、「勝ち組・負け組」という言葉が流行('06年には流行語大賞にノミネート)
- リーマンショック('08)により世界同時不況が起きる。急激なドル安により、輸出産業は大打撃を受けた。

【人材開発全般の動き】

- 次世代経営人材育成プログラムが急増。
- 成果主義崩壊や職場関係性の悪化に伴い、マネジャー個人に依存するのではなく職場の関係性に対する問題意識が出始めた。
- 指示命令型のマネジメントスタイルの限界から、管理職へのコーチング研修が増加。

【時代を映す書籍】

- 『ジャック・ウェルチ わが経営』ジャック・ウェルチ、ジョン・A・バーン、宮本喜一 著(2001、日本経済新聞社)
- 『巨象も踊る』ルイス・ガースナー 著(2002、日本経済新聞社)
- 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』城繁幸 著(2004、光文社)
- 『中堅崩壊』野田稔 + ミドルマネジメント研究会 著(2008、ダイヤモンド社)

‘90年代後半から広がった「次世代リーダー育成研修」は、経済の低迷がさらに長引く‘00年代、多くの企業で取り組まれるようになります。この研修を行うことで、経営側が有望な人材を把握することも認識されるようになり、また、株価を左右するアナリストからの質問の中にも「次世代リーダー育成施策の有無」が入るようになったため、一過性のブームに終ることなく定着しました。

また、リーダーを安定的に輩出するパイプラインを作るため、若手からミドル、シニアクラスまでの複数の階層で「次世代リーダー育成研修」が行われるようになり始めました。教育内容も、戦略スキルのインプット+アクションラーニングという形だけではなく、リーダーシップの源になる本人の志の醸成を重視する内容やリベラルアーツなども取り入れられるようになります。研修だけで人が育つわけではない、として、研修後の配置登用も意図的に行われるようになったのもこの時期からです。

AI人事で 採用・育成を個別最適化し、 成長を加速する

セブテーニグループは、ネットマーケティング事業を中心にメディアコンテンツ事業、新規事業を手掛ける企業である。現在、世界9か国で事業展開しているが、近年は、Digital HR Competiton 2018のピープルアナリティクス部門で大賞受賞、日本HRチャレンジ大賞およびHRテクノロジー大賞でイノベーション賞受賞(2018)など、人事にテクノロジーやデータ分析を活用する先進企業としても名を知られるようになっている。今回は、その人事の取り組みについて、人的資産研究所所長の進藤竜也氏と、採用企画部の齋藤純平氏にお話しを伺った。

株式会社セブテーニ・ホールディングス
人的資産研究所 所長

進藤 竜也氏

人が成長する方程式をつくり、 必要なデータと結果を集積する

進藤 実は、私たちセブテーニ・ホールディングスが人事にデータ分析を活用し始めたきっかけは、今から10年ほど前に、現在の代表取締役である佐藤が『マネー・ボール』※という本を読んだことでした。資金力が乏しく選手の補強もできない弱小野球チームが、データ活用によって攻守の効率をあげ、リーグ優勝を果たしたという実話です。当時、採用競争に苦戦していた弊社も似た境遇であると感じ、「人材施策にデータ活用を行うことで、独自の戦略がつけられるのではないか」という仮説をもち、スタートしました。

最初に行ったのは、自社で活躍している人材についての分析でした。そしてそれを人が成長する構図としてまとめたのが、この成長の方程式：G(成長) = P(個性) × E(環境)です。

G(成長)は、周囲からの評判という形で把握します。360度評価で1人につき平均20人に評価をしてもらいます。P(個性)は、経歴や評価、パーソナリティの診断結果(株式会社ヒューマンロジック研究所提供のFFS診断)や採用選考などの行動ログといった各種のデータを集め把握します。E(環境)は、T(チーム)の人間関係とW(仕事)のデータ等で把握します。Tの内容は、本人以外のチームメンバーのPの情報の

育成方程式

$$G = P \times E (T + W)$$

成長 Growth 個性 Personality 環境 Environment チーム Team 仕事 Work

掛け合わせが中心です。W(仕事)は職種や役職等で、これらは、人事システム上で履歴として自動的に蓄積していく仕組みにしています。PとEの組み合わせをどう変えればGのスコアがどう変わるかを様々な仮説で検証し、機械学習も活用しながら試行錯誤を繰り返しました。そしてその結果を採用や育成に活かしつつ、さらに検証・改善を繰り返しています。

採用活動の個別最適化と、 本人の納得感をあげる

齋藤 採用活動においては、「人材データの分析」と、VRやチャットボットといった「テクノロジー」を活用することによって、採用時の課題解決に取り組んでいます。「選考時の時間的・物理的な制約」や「応募者にあつた情報提供」など様々な課題への対応に活用していますが、最も大きなところは応募者の入社後のパフォーマンスを予測していることでしょうか。

2009年から蓄積している新卒採用者の入社後のGのスコアと、採用選考段階に入社する行動ログや評価などのデータを元に、AIを使って「入社3年後の活躍予測」を行い、年々精度をあげてきました。2014年からは採用活動に應用し、AIによって算出した活躍予測を最終面接の参考資料にしています。内定を出した学生に対しては、選考時の評価やAIの活躍予測レポートを提示して内容説明し、「入社後の君の活躍をこのように予測した。だから君にオファーを出したのです」という説明を丁寧にしています。実際に内定辞退率が大きく低下したことからも、一定の納得感をもってもらえているのではないかと思います。

※「マネー・ボール」マイケル・ルイス著(2004、ランダムハウス講談社)



株式会社セプテーニ・ホールディングス
採用企画部 採用企画課

齋藤 純平氏

のマネージャーから分析を依頼されることもあります。

また、まだトライアル中ではありますが、教育の内容とタイミンの最適化にも取り組んでいます。極端に言えば「守り型」の人と「攻め型」の人に必要な教育内容は異なりますし、本人が必要を感じていないときに教育を受けるといわれてもモチベーションは低いでしょう。

個人ごとに教育を個別最適化するの、提供側の労力が膨大になるように思うかもしれませんが、データを活用しているので、システムチックに仕分けすることができますし、実際の教育施策は外部に委託しています。教育内容とタイミンの個別最適化を、人事がリードできるようにすることを目指しています。まだトライアルを始めて1年程度ですが、研修後の満足度といった主観的なデータだけではなく、その後の人事評価の数値でも効果を確認しており、明確な差異が見えてきています。

人事におけるデータ活用の可能性をもっと広げていきたい

進藤 新卒入社して1年後のGのスコアが、全社平均を上回る人というのは非常に優秀だと評価していいと思います。そのような優秀な人材の割合は、採用・育成にAI分析を活用し始める2014年入社より前は15%ほどでしたが、年々上昇し、2017年入社では35%を超えました。もちろん、この取り組みだけが要因ではありませんが、AI分析の活用が、人材の早期戦力化に一定の効果があつたということを示せた

思っています。引き続き精度を高めるために、検証・改善を続けていきます。

齋藤 採用担当と

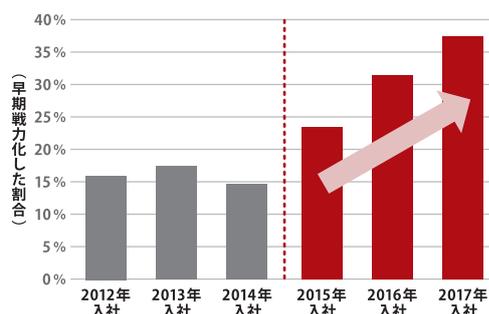
いう立場から今後取り組むべき課題を挙げれば、現状、セプテーニグループに応募してくれている方々はデー

タ活用やAI予測に好意的ではありますが、今後、なかなか理解を得られない場合もあるかもしれません。その時のために、私たちの考え方や取り組みを通して、応募者の方々にメリットを感じてもらえるような採用活動を丁寧に行っていくと考えています。

進藤 「どんな人材が活躍するか」ということについても10年前と現在とは違います。古いタイプの成功パターンをそのままにしていると、成長が鈍化する恐れがあるため、日々データのアップデートを丁寧に行う必要があります。私たちは、人事領域にデータを活用する者として、そのリスクと責任を常に意識して、取り組んでいきます。

また、最近「Digital HR Project」というWebサイトを立ち上げました。こういった取り組みは未だ正解がない状態ですので、この場で当社の事例や研究レポートを公開し、様々な方からのフィードバックを受けながら可能性を広げる活動を続けていきたいと考えています。

早期戦力化[※]した新卒社員の割合推移(採用年度別)



※ 全社員の平均以上のGスコアを入社1年後に獲得した社員

セプテーニ・ホールディングスのデジタルHRの取り組み内容と研究成果は、下記のサイトでも公開しています。

「Digital HR Project by Septeni Group」 <http://www.septeni-holdings.co.jp/dhrp/>

DHRP

検索

リーダーシップはどこから生まれるのか

～志・価値観を深掘りする4日間～

「第2回 リーダーズ・キャリア・キャンプ(TEX)」開催報告

「リーダーズ・キャリア・キャンプ(TEX)」とは、学生とスポンサー企業派遣者が共に参加するIXP(Immersion “どっぷり浸かって” Experience “経験する” Program)です。

このプログラムでは、社会課題を抱える地域に行き、現地に滞在して解決すべき課題テーマについて議論し、提案を行います。その過程で自分の志や価値観を掘り下げ、自覚することによって、リーダーとしてのポテンシャルをもった人材を発掘し、成長を加速させることを目的としています。

第1回目は2018年2月9～12日に東日本大震災の復興地・陸前高田市で実施しました。第2回目の今回も開催地は陸前高田市で、2018年12月7～10日に実施しました。課題テーマは、地元の建設会社社長の長谷川順一氏へ「より豊かな陸前高田の未来を創るために、自分が長谷川社長だったら、何をするか」の提案。この提案内容を見つけるために参加者は知恵を絞り、価値観を揺さぶられた3泊4日の合宿研修となりました。

- 日程：事前研修 2018.12.1(土)
合宿研修 2018.12.7(金)～10(月)
- 参加者：学生 24名、
スポンサー企業派遣 4名
- 合宿地：陸前高田市
- 課題テーマ：地元の建設会社社長の長谷川順一氏へ「より豊かな陸前高田の未来を創るために、自分が長谷川社長だったら、何をするか」を提案



左：高さ12mの防潮堤
右：復興地最前線ツアーガイドの方から、安全な町づくりを進めたい行政と、発見されていない家族が眠っているかもしれない地の埋め立てに難色を示す家族、そして外部地域からの復興支援の調整の現状と難しさ等をヒアリング。

メンター面談 学生の参加者に1対1の面談をして、就活についての悩みや、グループでの議論についての振り返りを行う

社会人 Mtg 各グループのメンバー兼リーダー役を担うスポンサー企業派遣者の会議。現状を共有し、アドバイスし合う



価値観共有セッションでは、全員で個々の価値観や考え方をシェアしました。自分の価値観を自分で探り、さらけ出す中で、発表者自身が思わず言葉に詰まる瞬間もありました。相手との違いを理解することによって、かえって一体感が高まり、ディスカッション時の戸惑いが解消するということが、参加者全員が身をもって体験する時間となりました。

特に、気づきがある度に喜びを表現するなど学生の参加者の反応は素直で、3泊4日という短い時間の中で、顔つきまで変わるのがわかりました。そんな学生の変化に触発されてスポンサー企業派遣者も、もともと自分がもっていた志や価値観を思い出し、捉えなおす時間となったことは確かのように。また、この場合は参加者同士のフラットな人間関係を構築する場ともなり、第1回開催ではこの合宿を通じて培われた人間関係が、採用に結びついたケースもありました。

この「リーダーズ・キャリア・キャンプ」は、「リーダーの育成」そして「人材発掘」など、複数の可能性のある「場」であると考えています。

>>> 次回開催予定などのお問合せ → agent@celm.co.jp

事前研修

- AM・オリエンテーション
- PM・事前ディスカッション
・チームビルディング



新幹線で一閃へ移動。バスで一閃から陸前高田市に移動。

Day 1

- AM・陸前高田市へ移動
- PM・復興地最前線ツアー
・長谷川建設社長セッション
・懇親会
夜・社会人 Mtg



陸前高田市の建設会社社長、長谷川氏の講演。建設業は「医師よりも先に命を守る職業」「常に命の後ろにいる存在」「だからこそその責任と、できることがあるはず。サステナブルな街づくりを行いたい」と語る。

Day 2

- 終日グループディスカッション -
- ※メンター面談(順次)
- 夜・価値観共有セッション
・社会人 Mtg



メンバー各自が気になったことを言い合った後、これからどう進めればいいのかわからず、戸惑うチームも。各グループとも、試行錯誤して、自分たちのディスカッションのルールと議論の方向性を探っていきます。

Day 3

- AM・スリーピークス及川氏セッション
・グループディスカッション
- PM・陸前高田市役所村上氏セッション
・グループディスカッション
- 夜・価値観共有セッション
・社会人 Mtg

東京で働いていたが、家族と共に地元の船渡市(陸前高田市の隣)に戻ってワイナリー・スリーピークスを営む川氏から、地域復興についての意見をヒアリング。

Day 4

- AM・グループディスカッション
・提案発表会
・講評
- PM・移動後解散

陸前高田市の職員である村上氏に、震災当日のようなことが起こっていたか、行政と民間の違い、市外から訪れる復興支援者に対する地元の方の意見などをヒアリング。



長谷川社長に対し、各グループの提案をプレゼンテーション。提案の順位も発表されました。長谷川社長からは、「今回の結果に一喜一憂することなく、考え続ける大切さをこれからも持ち続けてほしい」と総括がありました。

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、成果を挙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 2019年3月15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>