

# CELM BELIEF

2019  
vol.

24

## Opinion

人材開発が行うべきことは  
理想をもち、  
夢中に仕事に取り組める  
人・組織をつくること

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

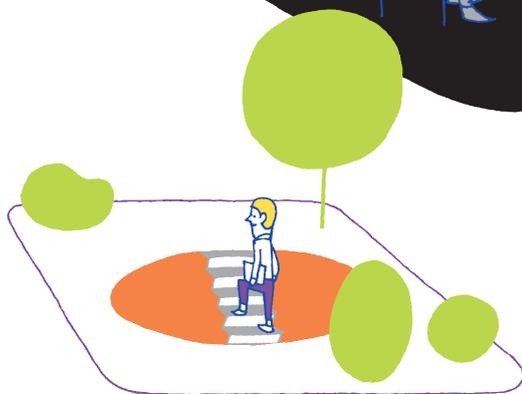
## Special Interview

大きな組織の中から  
イノベーションを生み出す

三井化学株式会社  
常務執行役員 研究開発本部長 福田 伸氏  
次世代事業開発室担当 工学博士

イノベーションを  
生み出す人を育て  
イノベーションを  
起こせる組織をつくる





# イノベーションを生み出す人を育て イノベーションを起こせる組織をつくる

イノベーションを生み出す。これは全ての企業の共通の目標といえます。  
イノベーションを生み出すことができなければ、企業はやがて存在価値を失ってしまいます。

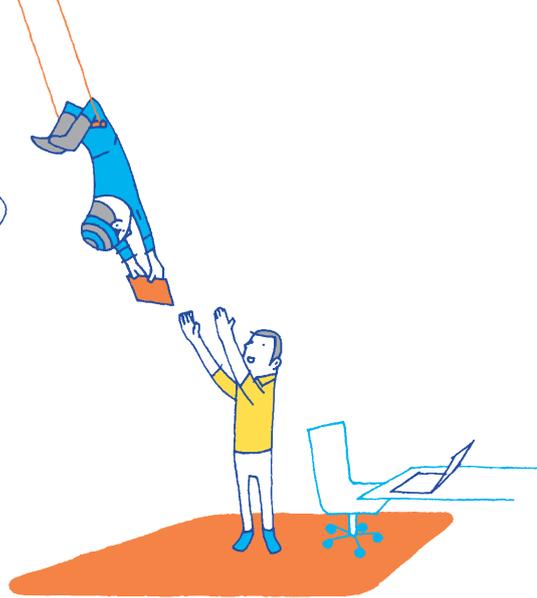
グローバル化、ダイバーシティ、デジタル&データ活用、働き方改革、シニア活躍、  
人生100年時代のキャリア形成…2000年に入ってから約20年間で、  
次から次にそれまで経験したことのない人と組織の課題が生まれてきました。

これらの課題は、それぞれ異なる内容のように見えますが、  
イノベーションが生まれる人・組織であり続けるための課題という点では共通であるといえます。  
そしてそれぞれの課題の解決の先にある本当の目的は、イノベーションが継続的に生まれる人と組織をつくること、  
すなわち進化し続ける企業経営を実現することです。

そこで今号では、人材開発の本来の目的に立ちもどり、  
イノベーションを生み出すために、力を注ぐべき方向性について改めて考えます。



# CELM BELIEF



## CONTENTS

- 04** **Opinion**  
人材開発が行うべきことは  
理想をもち、夢中に仕事に取り組める  
人・組織をつくること  
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二
- 07** **Special Interview**  
大きな組織の中から  
イノベーションを生み出す  
三井化学株式会社 常務執行役員 研究開発本部長 次世代事業開発室担当 工学博士 福田 伸氏
- 12** **HR Technology**  
世界をリードする人事変革は、  
日本企業から起こせる  
Workday, Inc. HCM Japan プロダクトリーダー プロダクトマネジメントディレクター 宇田川 博文氏
- 14** **Global**  
Agile thinking is the key for innovation  
組織も人も「アジャイル思考」を取り入れよ  
GroomTalent.com 代表 ウーン チェット チューン氏
- 16** **Young Talent**  
「2020年 教育改革」に見る  
自ら学び、考え、判断して  
行動する人材の育成体系  
本誌編集長 植松 真理子



# イノベ イノベーション



# 人材開発が行うべきことは 理想をもち、 夢中に仕事に取り組める 人・組織をつくること

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

## Opinion

いよいよ人材開発から  
イノベーションに  
切り込んでいくべき

2000年代に入ってから、企業は「イノベーションの創出」に向けた取り組みをスタートさせました。

まずよく見られたのは、大部屋・リーススペースなどのオフィス改革です。組織の物理的な壁を取り払うことで心理的にも風通しをよくしようとしたり、カジュアルな雰囲気オープンスペースをつくったりして、違う部署の社員が気楽に会話を交わせることから何かが生まれることを期待した動きです。R&Dセンター部門では、産学連携専用のルームなどが作られ、大学や公的研究機関などの研究者と、企業の社員が入り混じって研究をする動きが生まれました。

「新事業提案制度」も多くの企業で行われるようになりました。経営トップの一声でスタートはしたものの、「数こそ集まるが、質は低下傾向」「ここから事業化に結びつくことはほとんどない。続ける意味があるのか」といった声もあがり、粘り強く続けて定着させていくために、今、本気度が問われている段階です。

ここ数年期待されているのは「オープンイノベーション」の取り組みでしょう。「出島」のような組織をつくり、外部と連携しながら、新価値、新事業の創造をリードする動きです。コラボ



レーションを求める他企業とハッカソンやワークショップを開くという動きも活発になりました。それに加え、最近ではベンチャー投資や、デジタル・AI人材の獲得と育成も急がれています。

これらは、イノベーションのための「仕組み、仕掛け」といえます。どれかが正解で、どれかが不正解ということではないでしょう。それより今後大切なのは、これらの「仕組み、仕掛け」の裏側で、社員の意識や組織のカルチャーを育んでいくことだと思います。

すなわち、いよいよ人、組織、カルチャーの視点から、本気でイノベーションに切り込んでいかなければならないのです。

## 企業内起業家精神 (イントラプレナーシップ) を育てる



ではどんな人材、組織、カルチャーをつくらなければならないのか。

それには、「企業内起業家精神(イントラプレナーシップ)」が鍵を握ると思います。社会や人間を深く洞察し、持てる自社の資源を再定義し、まだ満たされていない潜在的な欲求を解決するために、試行錯誤する…そうした「創造のDNA」を組織の中に覚醒させることを、全てに優先させなければなりません。

そのための第一歩として、これまでのイノベ

ションに向けた様々な打ち手を統合する、新たな組織やチームの創設を提案したいと思います。そしてそこに集うメンバーは、イントラプレナー(企業内起業家)の意識を持ち、行動し続ける習慣を持った人材です。

以前、大企業のオープンイノベーションイベントで、「我々はこんな経営資源をもっています。それを活用するアイデアを提案してほしい」といったプレゼンを見たことがあります。もちろん提案を歓迎します、という意図での発言ではあるのですが、参加者であるベンチャー企業の方からは「上から目線を感じてしまう」という声を聞きました。

そもそも他人のアイデアの良し悪しを評価する、という姿勢からはイノベーションは生まれません。「自分がやりたいからやる」がすべての創造活動のスタートです。ですから、イントラプレナーチームのメンバーは「任命されたからこの部署に来た」というマインドの人材ではなく、「何が発見できるのかと考えるとワクワクする」という人材でなければなりません。

もう一つ重要なのは、専門性と多様性です。SF映画でよく目にするチームは、例えば、物理学者、生物学者、脳科学者、心理学者など、様々な専門家のチームです。創作の話ではありませんが、そんなチームでないと未曾有の問題に対処できないのです。そのビジネス版をイメージして、自社とは異なる業界で事業を立ち上げた

ような人材や、AI&データのサイエンティスト、キャピタリスト、デザイナーなどを、柔軟で自由度の高い契約形態を認めて、集めるのです。

このチームに、社内やグループ企業から中堅・若手層を受け入れ、イントラプレナーシップを育てながら、各事業のトップと一緒にあって、それぞれの事業のイノベーションの方向性や新たな市場創造の可能性を徹底して探り、試行錯誤するプロジェクトをリードするのです。

大企業の持つ豊富な経営資源と、長年に渡って積み上げてきた社会的信頼をバックに、内外のタレント達が縦横無尽に動き、力を振るっている状態を想像すると、私はとてもワクワクしてきます。

## 仕事に夢中になれる 状態をつくるのが、 イノベーション創出の近道



イノベーションに本気で切り込む、もう一つの方向性は、「現場」だと思います。

「我が社に必要なのはイノベーションだ」。このこと自体に反対する人はいないでしょう。今の組織や事業のあり様が10年後も同じように続くとは思えない、と皆頭では理解しています。しかし、頭ではわかっていても、慢性的な人手不足や残業規制の中、現実にも目の前で起きていることへの対応で手一杯なのが実態だと思います。



そんな現状の中で、「イノベーションが必要だ。イノベーションを起さねばならない」と言いすぎてしまうと、今の業務にプラスアルファで何か新しいことをやらなければいけないようなプレッシャーを感じてしまいがちです。また、毎日のオペレーションへの努力があるからこそ、この会社は維持できているはずなのに……と社員の多くが感じてしまい、現場で日々の仕事、そしてイノベーションへの当事者意識が薄くなっていく方向に気持ちに向いてしまったら本末転倒です。

イノベーションを次々に生み出す企業として有名な、米国3Mで米国研究所のトップを2009年まで務めた新村嘉朗氏は、3Mのイノベーションを次のように述べています。

「主役はあくまで市場とお客さま。企業が勝手に作り上げるものではありません。それなのに多くの企業はいきなりイノベーションを生み出そう、といってしまうのです」「3Mでは誰もイノベーションを生み出そうなどと口にしません」(※1)。また、ファーストリテイリングの柳井正氏は、このような言い方をしています。

「いいモノとは何かを決めるのは、あくまで人間であつて、自社のエンジニアやマーケターではない」(※2)。

このお2人の話の共通点は、イノベーションをことさらに特別なものと扱わず、仕事本来の目的のために、絶えず努力し、試行錯誤した結果が、ある確率でイノベーションを生んだということだと思えます。

つまり、イノベーションは狙えばできるというものではないのかもしれませんが、むしろ、絶えず見直し、努力し、試行錯誤する人と組織をつくるのがイノベーションの創出につながる近道だ、とこの課題を捉えなおした方が、人事・人材開発としては、地に足がついた取り組みが進むように思います。

そして、その起点となるのは、人の好奇心です。特に現場の要であるミドルマネジメントが最も強く好奇心を持つていなければいけません。

夢中になつて仕事にとりくんでいると、ぼやつと理想とすべきものが見えてきます。現状と理想とのギャップも見えてきて、それは何だろうと好奇心が湧いてきます。そんな一人の好奇心が伝播して、職場の一人ひとりのやり甲斐につながつていく。そして、やればやるほど、もつとやりたいことが見つかる。それに取り組むのが楽しい。本来仕事とはそういうものです。

現場の要であるミドルマネジメントに好奇心があるからこそ、メンバーも幅広く情報を収集し、

そこから新しいものを見つけ、既存の業務や課題に縛られすぎずに、自ら新たな課題や仕事を設定することができるようになるのです。

こうした組織は、これまでですべての企業が目指してきた職場の姿のほうですが、イノベーションが求められる今だからこそ、さらに仕事に夢中なれる現場づくりを注ぐべきなのです。

## 戦略からの ブレイクダウンではなく、 人を起点として 人材開発を組み立てる



こうした職場やミドルマネジメントをつくっていくための最も重要な思想は、経営資源があり、戦略があつて、それをタスクに分解し、それを実行できる人材を育てる、という順番ではなく、人が起点ということです。

個人が起点でそこに人が集まり、戦略が生まれてきます。

これは昨今、企業価値を大きく伸ばしているグローバル企業に共通する考え方だと思います。このことを肝に銘じながら、皆さまと共に、私たちセルムも進んでいこうと思つています。

※1 「115年間イノベーションを生み出し続けた3M社の哲学とは」(日経×TECH、2017.6.8)

<https://tech.nikkeibp.co.jp/dm/atcl/column/15/415543/060800073/>

※2 「現実を視よ」(柳井 正、PHP 研究所、2012.9.21)

# 大きな組織の中から イノベーションを生み出す

イノベーションの創出のためには、  
それに先立って行動やマインドセットの変化を起こさなければならない。  
しかし企業や組織の規模が大きければ大きいほど、  
これまでのやり方であげてきた成果が大きければ大きいほど、  
変化を矯正する力が働いてしまう。  
この課題にどのように立ち向かうのか。

三井化学株式会社で、  
次世代事業開発室と研究開発本部という  
イノベーション創出の最前線の部門を管轄する  
常務執行役員の福田伸様に、  
現在の取り組みとその想い、  
そして組織・人材開発の視点について  
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  
執行役員 吉村 亮太



福田 伸氏

三井化学株式会社  
常務執行役員 研究開発本部長  
次世代事業開発室担当 工学博士

## ○ 大企業ならではの 強みと弱みを感じた、 新規事業開発のスタート

**加島** 福田様は2012年から三井化学様という大きな組織の中で、新規事業開発の責任者をされていますが、これまでの活動はどのようなものだったのでしょうか。

**福田** 新規事業開発と研究開発は、似ているところもあるのですが、実は全く異なるマネジメントをしなければならぬところに難しさを感じています。大部分を占める既存事業の研究開発は、売り上げが上がればそれが目に見える成果となりますからわかりやすいのですが、新規事業開発となると、目に見えない可能性を評価しなければなりません。その両方の価値を理解して、マネジメントできなければなりません。

実は私は、多くの三井化学の研究者とは少し変わった経歴をもっています。大学で4年間助手を務めた後に、技術の社会実装を志して企業に就職したのですが、配属先の事業撤退にあつて三井化学に転職しました。三井化学でも、研究を立ち上げて社長賞を受賞した時もありましたが、結局事業としては撤退してしまつたことが2回もあります。このような経歴があつたからなのか、その後は新規事業開発を任せられました。2018年からは研究開発本部と兼務しています。

新規事業を担当し始めた当時、新規事業は社会課題解決のビジョンを描いて1,000億円規

模の売上目標を掲げるもの、という空気がありました。しかし、いきなり壮大なビジョンを描くとかえつて足元の動きを制約してしまいますし、目標を大きく立てれば良いというものではないでしょう。ですから私は、クビになつても仕方がないというくらいの気持ちで、「もつと地に足がついた開発をしたい」と宣言をさせてもらいました。

**加島** それは何らかの成果を出す必要もあつたかと思いません。

**福田** 最初に取り組んだのは、「太陽光発電関連の新規事業開発」というテーマです。

三井化学は、黎明期から太陽光発電パネルに使われるEVAという樹脂を提供していました。その後、日本企業による太陽光発電パネルの生産は縮小してしまいましたが、当社の倉庫の中には、様々な環境下で長年使われたパネルの実物があり、劣化の程度と原因との関係を分析したデータ等を持つていました。EVAを販売するために付随的に行つてきたことだつたのですが、それを活かした事業化を考えようとしたのです。

こういった長い時間が必要な経験や知識は、大企業ならではの、お金で買えない財産です。また、設備や技術ライナップの豊富さは、イノベーション創出の大きな強みであるはずですが、その一方で、組織が大きくなり業務が細分化していることで、自ら考えだしたことを実需化するという経験を制が、企業の総力を活かすにくいことが弱みです。



そこで、アクセラレーターと

呼ばれる外部の方々と交えてディス

カッションを始めました。まず、パネルの

「メンテナンス事業」を考えましたが、これは地場

の方がやっている仕事なのでですね。これを奪うよ

うなことはすべきではない。では「故障や不具合

の原因分析を事業にできないか」とも考えました。

しかし、これは既にレッドオーシャンでした。その

うち、太陽光発電の事業者や出資者が気にする

ことは何だろうか？という疑問から、太陽光発

電所の性能評価が事業になるのではないか、というアイデアにたどり着きました。研究者が自ら営業電話をかけて顧客開拓をするところからはじめ、昨年、ようやく事業として軌道に乗ってきたころです。

その過程で、新規事業開発以外の部分にも課題があることに気がつきました。新規事業は、大きな売り上げをもつ既存の事業とは、当然仕事の構造が異なります。ですから、例えば経理などでも既存事業と同じ仕組みでやろうとすると、余計な工程やいろいろな無理が生じてしまいます。それに対応するフレキシビリティがないのです。このことも、大企業の中で新規事業やイノベーションが生まれにくい大きな理由なのではないかと思いました。

時間をかけて説明したり、我慢したり、時には怒ったり、いろいろなことをして浸透させてきました。今は以前よりは、新規事業の活動が進めやすくなってきたと思います。



今、三井化学は、事業のポートフォリオを変えていこうとしています。今年、社長が年頭挨拶で「社名から、化学という冠をとつてもいいくらいのつもりで…」という発言をしました。これには私も驚きましたが、それほどの変革に取り組んでいます。変化の先端を行くべき開発部門が、変化に遡進してはいけない、と改めて思っています。

## 〇顧客起点・素材起点を強化する「場」を数多くつくる

**加島** 現在の取り組みを、ご紹介いただけますか。

**福田** 20世紀は素材の時代だったといえます。つまり素材を創って性能を提示することで、大きな需要が生まれました。しかし、21世紀は同じやり方では通用しません。例えば、ペットボトルの耐熱温度を5度上げたとしても、消費者は特にメリットを感じないでしょう。

お客様のどんなペインを解決するのかという「顧客起点」。そして、この素材の魅力は何かという「素材起点」の両面から、研究開発に取り組んでいます。

### 【デザイナーと協業し、素材の新しい活用法を創出する】

例えば、樹脂はともかく軽く頑丈につくったほうが価値を高めるものだと思いますが、外部のデザイナーと組んでデイスカッションすることで、重くつくること生み出せる価値もある、という視点に気づきました。

そこで、陶器のような重量感や質感のある、

「NAGORI<sup>TM</sup>」という新しい樹脂を開発しました。味気ないプラスチック製の食器に代えることができなにかと考えたのです。重みを出すために入れた成分は酸化マグネシウムなのですが、それを「海水から生まれたミネラル」と表現したというのもし新鮮な発想でした。

### 【開発から市場に出すまでの業務を、一貫して担当する】

「NAGORI<sup>TM</sup>」樹脂の特長をわかりやすく伝えるために、ビータンブラーをつくりました。ビータンブラーは食器なので、販売するためには、人の口に触れるものとしての安全性を証明しなければなりません。しかし三井化学には食器の安全性についての知見がなく、関連するいくつかの協会に問い合わせたところ、自分たちで安全性を証明するさまざまなデータを集めなければいけないことがわかりました。研究者たちは社内の品質管理担当に相談しながら、自分たちで安全性の確保を成し遂げました。また、ビータンブラーの検品作業も研究者たちが行い、「いかに歩留まりが大事かが、よくわかりました」などとも話していました。

大きな組織の中にいる研究者はこのような経験をしていないのです。知識で知っていても自分で体験してみることが、やっと腹落ちしてわかるのです。

### 【研究の初期段階から、上司と顧客起点についてデイスカッション】

新しい研究を進める段階を、我々はステージゲートと呼んでおり、ステージ1から5までの5段階があります。今までは、初期段階のステージ1・2については「まだアイデアなんだから、研究者が

自由にやるということではない」としていたのですが、これも違うだろうと思いました。研究者は自分の技術に惚れ込んで、後戻りできないところまで没頭してしまうこともめずらしくありません。

そこで、初期の段階から、「誰の、何を解決したいのか」と、研究者に顧客起点で考えることを求め、ディスカッションするようにしています。

ステージ1・2のネタは数多いですし、隅々まで聞いて意見をいうのは大変なのですが、それを丁寧に行っていくことが、上の人間の仕事だと思っています。

#### 【研究所を大部屋にする】

コミュニケーションの大切さは以前から認識されていたことですが、「もっとコミュニケーションをしよう」といったところで、なかなか変わっていかないものです。

そこで、使っていなかった部屋をつなげて大部屋をつくり、私や研究所長たちは、この大部屋で仕事をするにしました。

つくったのは80名くらい入る大部屋なので、まだまだ容量があります。最初は、誰でも自由にこの部屋で仕事をしていいよ、としていたのですが、それでは誰も来ようとしません。ですから、このグループは大部屋で執務をするように、と指名するようにしました。定期的に入れ替えをするので、「参勤交代」などと呼ばれているようです。

そうすることで、改めて情報共有の場などを設けなくても、研究所長たちは自然と「こんなことをしているのだな」「こんな人もいるのか」ということが分かってくるのです。

#### 【変革を行う前に、「なんとなく」情報を流す】

変革に賛否両論はつきものですし、突拍子もないと思われることもあると思います。ですから、あまり唐突に思われないように、しばらく前から「こんな風にしたらどうか」「やっぱりこうだよな」…などと、周囲に「なんとなく」情報を伝えるようにしています。

先ほどお話しした大部屋も、やっぱり研究所長室は大部屋にした方がいいよなあ、というつぶやきを何か月も続けていました。そうすると周囲もなんとなく、いつかそうなるのかな、という雰囲気が出てきます。で、一気に実施するのです。

人間は、そうした時間があることで覚悟ができるということもあると思います。

#### 【ベンチャーとのコラボレーションを推進する】

我々化学メーカーが起すべきイノベーションは、社会課題の中にあります。しかし、大きな組織の中は社会課題を感じにくいものでもあります。そこで、ベンチャー企業と提携し、共同開発や人材交流を推進しています。

技術やアイデアだけでなく、彼らの真剣さ、切実さは、我々が学ぶべきものです。イノベーションが生まれるために一番必要なものは、そういう起業者精神でしょう。

しかし、本当に起業者精神を身につけるには、ベンチャー社長になるしかないのかもしれない。そこで、協業先のベンチャー企業と一緒に、会社を2社設立し、研究者に社長として力をふるってもらおう取り組みも始めています。

が、自分が正しいと思うこと  
して取り組むことしかない  
どうかはやってみなければわからない



## ○ 一歩踏み出してみないと わからない

**吉村** 社長を経験させるために会社をつくるというのは、究極の施策ですね。この研究者に任せようという人材の目利きは、どのようにされているのでしょうか。

**福田** その質問はよくいただくのですが、そこそ我々が悩んでいる部分です。しかし、やはり新しいことに取り組むことにNOを言う人ではダメです。やってみようというマインドがあることは基本的な条件でしょう。

私は新しいことを始めるといことは、専門の組織を作ったからできる、というものではないと思っています。こういった取り組みには正解がないのです。想いがある人が、自分が正しいと思うことを、率先して取り組むことしかないのです。それが本当に正しいかどうかは、一歩踏み出してみないとわかりません。

大きな会社の中には、失敗を嫌がる人がたくさんいます。もちろん失敗自体は嬉しいものではありませんが、失敗すると自分の職がなくなってしまうと恐れているかのようです。大企業では新しい取り組みの失敗が即倒産につながることは、まずありません。むしろ、失敗や経験の数だけ、いろいろなことが学べます。失敗するならばがみつかずに早く失敗して、新しいことにチャレンジすることの方が大事です。

このことは、誰がリーダーとなっても同じで

しょう。ですから、セルムさんにお手伝いいただきたい。「未来創生」などを含め、様々な「場」をつくることは、今の私の役割だと思っています。

## ○ 目指すのは、 研究者本来の姿

**加島** 最後に、今後取り組みたいことを教えていただけますか。

**福田** 研究所のグループリーダークラスのメンバーが、もつと変わってほしいというのが、今一番の願いです。

例えば自分のグループのメンバーが新しい取り組みを提案しても、「今やっている仕事はどうするんだ。新しいことは新規事業の担当者に任せろ」といった反応をしてしまったら、メンバーは皆、それを心に刻んでしまいます。

また、研究者全員に対する願いですが、自分の技術を社会実装し、それが世の中の役に立つというのは研究者としての本来の夢であるはずですが、是非、既存の枠組みの中に閉じこもらないで、研究者本来の姿の実現に邁進して欲しいですね。そこには、既存事業を支える仕事も、新規も関係ありません。そして、我々はそれを助けてアクセラレーターしなければならぬと思っています。

**加島** R&D部門という担当範囲を大きく超えて、会社の形を変えるくらい勢いを感じました。本日はありがとうございました。

想いがある人  
率先  
正しいか



## 世界をリードする 人事変革は、 日本企業から 起こせる

人事のあり方を変革するツールとしてHRテクノロジーの活用が進み始めた。その際、活用が先行する欧米企業のやり方を学ぶことが多いが、「日本企業にあわない」と感じる気持ちが先行し、取り組み姿勢が後る向きになってしまうこともある。このような状況に対し、グローバルHCM製品の開発責任者として世界の人事をシリコンバレーからウォッチし、「日本は先進国が注目する課題に、世界のどこよりも早く取り組まなければならない国。対立的な気持ちを捨て、世界をリードする人事のあり方を作り上げてほしい」と語る宇田川博文氏に、これからの人事マネジメントのあり方とHRテクノロジーの活用について、お話を伺った。



### 「失われた20年」に、世界では 「ポスト冷戦」社会の再構築が進んだ

実は欧米でも、過去20〜30年ほどの間ずっと「働き方改革」が進められています。日本で「働き方改革」というと、長時間労働の削減や生産性の向上という部分がフォーカスされることが多いですが、その先にある本当の意味での「働き方改革」、つまり働く意識の部分の改革が欧米でも進められてきました。

では、なぜそのような変革が進んだのでしょうか。

1991年に日本のバブル経済は崩壊しました。その後数十年にわたって、日本企業はビジネスの存続や修復に取り組んできました。一方、同じ1991年に、欧米でも

大事件が起きています。「ベルリンの壁崩壊」です。「ベルリンの壁崩壊」は「ポスト冷戦」の象徴です。ここからデジタル化、グローバル化、キャピタル化といった社会や経済構造の大きな変化が進み、その変化の中で、欧米企業はビジネスのやり方を変えることに取り組んできました。それは一言でいえば、デジタル技術を活用してビジネスにイノベーションを起こすことに、ずっと取り組んできたといえます。欧米でも、デジタル技術を使うようになっても働く人の意識が変わらなければ、「ただ高いシステムを導入しただけ。お金を無駄にしたようなものだ」という結果で終わってしまいます。そこで、デジタル技術を通じて、働くということに対する意識改革を進められてきたのです。この間日本企業は、今あるビジネスを承らえさせると

いう、ある意味後ろ向きな力を使ってきました。今、日本企業はデジタル化という点では、明らかに遅れています。その差はこの時期に付いたのだと思います。

### イノベーションを起こす人材とは、 イノベーションが生まれる組織とは

しかし今、「イノベーションを起こす人を育て、イノベーションが生まれる組織をつくる」ということは、日本を含めグローバル共通の人事課題となっています。

イノベーションを起こす人とは、自律した個人のことです。自律した個人とは、自分の将来は自分で決めるという意識をもち、行動する個人のことです。日本では、

若手も含めてほとんどの人たちが、今でも自分の将来は会社の上司や人事が握っている、と思っっています。まず、そこを変えることが大切です。

イノベーションが生まれる組織とは、多様でインクルーシブな組織のことです。既に様々な研究や実験によって、多様な人材がいるチームのほうがイノベーションが起きるということが証明されています。そして、多様な人材がいるだけでなく、自分らしさを発揮して活躍できるチームのほうが、イノベーションが起きるということも、既にわかっています。

では、どのようにこの実現に取り組んでいけばいいのかということが、課題になります。

## キーマンはラインマネジャー

日本企業にはダイバーシティがないのでイノベーションが起きにくいのだ、という声をよく聞きますが、日本企業は必ずしもダイバーシティがない組織ではありません。若手からシニアまで、様々な年齢層の人材がいますし、男女のダイバーシティもまあまああります。圧倒的に足りないのはインクルーシブネスです。若手でもシニアでも、男性でも女性でも、企業では「皆が同じような考え方、働き方」をしなければならぬという同調圧力があります。

この状況に対処する鍵となるのは、リーダーのマネジメントです。

ここで言うリーダーとは、エグゼクティブではなく、ラインの最前線のマネジャーのことです。アメリカでは、ランチにチームでピザを頼んだとき、8枚に切つてあるピザが足りなくなるようならそのチームは大きすぎる、という話があります。一人ひとりに目が届きマネジメントできる

のは、そのくらい小さな単位のチームのリーダーなのです。CEO、CIO、あるいはデータサイエンティストといった、時代の最先端の専門家は、重要ではありませんが、お金を積むことで獲得することができます。いわば買うことができるのです。しかし今必要な行動ができるラインマネジャーは、人材市場で獲得することはできません。では、どのような行動がラインマネジャーに求められているのでしょうか。

## データに基づく意思決定と

## 継続的なエンゲージメントマネジメント

一昨年、日本では「忖度」という言葉が流行りましたが、皆が同じ方向を向いているような組織では、新しいアイデアや異なる意見は出てきません。イノベーションも生まれません。基本的な意見は出てきませんが、マネジャーの意思決定は簡単です。基本的にみな同じ意見なので、それをまとめるという形で意思決定すればいいのです。

しかし本当の意思決定とは、様々な意見が出る中で、最善と思われる1つの決定をするということです。そして様々な意見の持ち主が納得するのは、事実やデータに基づく決定しかないだろうと思います。

「私は皆の意見とこんなデータを参照して考えた結果、この決定が一番いいと思う。なぜなら、このようなデータ分析の結果が出たからだ」ということを、マネジャーがきちんとメンバーに納得できる形で説明することが必要です。マネジャーが自分だけの考えや勘で決めたわけではなく、チームの誰かを鼻息したわけでも、声の大きい人の意見に従つたわけでもないことを、誰の目にもわかる形で提示することが、納得性を高めます。多様な人材が

チームとしてまとまるのは、決定への納得性でしょう。

しかし納得するということと、ハッピーな気持ちになるということは別の話です。自分の意見が通り、「では、君が次のプロジェクトをドライブしてくれ」といわれたメンバーは、ハッピーな気持ちになります。しかし、別の意見を出して採用されなかったメンバーは、決定に納得したとしても、やはり気分はアンハッピーなわけです。そこで、年に数度の人事考課の場などで改まって話すのではなく、もっと頻繁で継続的なミーティングをすることが大事です。それがパフォーマンス&エンゲージメントマネジメントになります。

このような行動を実現させるツールとして進化してきたのが、HRテクノロジーやピープルアナリティクスなのです。

## 欧米流に追いつくのではなく、欧米の手本となる変革が求められている

日本は「HRテクノロジーの活用」という点では、明らかに遅れていると思います。しかも人口ボーナス期を過ぎ、世界のどの国よりも程度が進んだ「少子高齢化」という社会課題にも直面しています。ですから、日本ほど少子高齢化が進んでいない欧米のやり方を真似するだけでは、上手くいかないことは自明でしょう。

この2つの課題は、これから先進国が例外なく直面しなければならぬ課題でもあります。ですから、日本企業の取り組みは世界の人事関係者から注目されていますし、世界をリードするアイデアは日本企業から生まれてくるはずですが、私はそれができると信じていますし、是非そのために力を尽くしたいと思っています。

Workday, Inc. HCM Japan プロダクトリーダー、プロダクトマネジメントディレクター  
東京大学博士課程在学中に、財務会計ソフトウェア「大番頭」の開発会社、システムハウス・ミルキーウェイの開発担当執行役員に就任。ミルキーウェイを米 Intuit に売却したのをきっかけに、1997年にシリコンバレーに移住。PeopleSoft, Inc. で HCM 製品のグローバル化開発担当を務めた後、2014年に Workday に参加し、現職。



宇田川 博文氏  
Hirofumi Udagawa



# Agile thinking is the key for innovation

## 組織も人も「アジャイル思考」を取り入れよ

GroomTalent Managing Consultant / Corporate Trainer  
Woon Chet Choon (ウーン チェット チューン)

以前はイノベーションというと欧米発信というイメージが  
ありましたが、最近ではアジア発の興味深いモデルが生ま  
れてきています。特にモバイル分野に顕著で、チャット  
アプリと金融を融合させたサービスでは、完全にアジアが  
世界に先行しています。人材という観点から見ても、アジア  
の存在感は強まるばかりです。グローバルビジネスにお  
ける人材の流動性の高まりとともに欧米で活躍するアジ  
ア人、アジアで活躍する欧米人が増えています。アジア  
発のイノベーションが起こらない理由が見当たりません。

### イノベーションを生み出せる人、 チーム、組織の必要な条件

イノベーションは複数のレベルで起こるものであり、企業  
が目すべきポイントは大きく3つに分けられると考えます。

個人、チーム、組織の構造です。個人のレベルでは、イノ  
ベーションを起こすために必要な知識とスキル、そして姿  
勢を社員がもっているかどうか問われます。チームで  
は、多様な考え方を取り入れることであらゆる可能性を  
作り出すことが重要です。例えば新しいプロジェクトを開  
始するときには、異なるバックグラウンドを持つ人材を  
チームに迎えるべきです。そして最後に、組織の構造です。  
組織そのものが、イノベーションを推奨し、生み、育むこと



Traditionally, we think innovation is something  
from the west. However, I think we are starting to see  
very interesting Asian models. For example in mobile  
sector, Asia is leading the world through integrated  
services such as chat applications providing payment  
services. In terms of talents, global mobility is becoming  
standard in global business and we see more Asians  
in companies from the west and westerns working  
in Asian countries. I see no reason why no unicorns  
coming out from Asia than any part of the world.

### Criteria for people, teams and organizations to be innovative

Innovation happens in several different levels and  
I believe companies should focus on following three  
points. Individuals, team thinking and organizational  
structure. On individual level, companies should  
consider if their employees have the knowledge, skill,  
and attitude to be innovative. Next is team thinking.  
Working in teams multiplies the chances for adjacent  
possibilities. Companies should make sure that they are  
gathering different types of people in the organization

のできる基盤を提供する必要があります。イノベーションを生み出す基盤と聞くとすぐ思い浮かぶ例が、3M Companyです。3M Companyでは、社員の就業時間のうち10～15%を、やりたいことをするための時間にしていい、という決まりがあります。仕事に関わることであれば、何でもいいのです。これは、企業がイノベーションを奨励しているということを形にしたステートメントです。

## アジャイル思考が イノベーションの可能性を高める

生産性や効率を追求することは、ビジネスにとって諸刃の剣です。既存のビジネスに没頭していると、往々にして生産性や効率にばかり注目してしまうことになります。90年代のコダックを例に挙げます。コダックの経営層はどうしたらより良いフィルムをより安価に、より早く提供することができるかばかり考えていました。もしも、当時の経営者に対して現在のスマートフォンのようなものを作ろうと提案する者がいても、一蹴されたでしょう。そんなことよりフィルムの改善案をもってこい、とね。

失敗を恐れる文化も課題の1つです。役職が上がれば上がるほど、失敗してはいけないと考えるようになりがちです。これは個人の考え方の問題であると同時に、組織の問題でもあります。企業は、失敗に対するスティグマを無くすための努力をし、「アジャイル思考」を取り入れるべきです。「アジャイル思考」とは、失敗へのリスクを恐れずにまずやってみることを意味します。まずやってみて、問題がないか頻りにチェックをし、細かな軌道修正をしながらプロジェクトを進めていきます。失敗しないように時間をかけて計画して進めたとしても、失敗するリスクはなくなりません。それよりも、まずやってみて、できるだけ早い段階で失敗して修正した方が、スピードも速くダメージが少ないというのが、「アジャイル思考」なのです。

もし日本のビジネスパーソンにアドバイスをするとすれば、週に1回は日本人以外の人と会話すること、普段訪れないようなクライアントを訪問すること、などを意識して行うことをお勧めします。ステークホルダーともっと話合うことも有益です。

今までとは異なるアプローチを取り入れることで、イノベーションの可能性は無限に広がります。日系企業が、さらに飛躍していくことを願ってやみません。



### ウーン チェット チューン

戦略とイノベーションを専門とするシンガポールのトレーニングコンサルティング会社GroomTalent.com代表。米国コネチカット州とシンガポールのHewitt Associatesでシニアコンサルタントを務めた後、ウェールズ大学MBAプログラム講師、INSEADエグゼクティブコーチを経て現職。自身もMBAを保有。組織開発、コンピテンシーベースの面接、後継者育成などの戦略的リーダーシップスキルの開発などに携わる。イノベーション分野では、2009年のCreative Industry Xchange(CIX)のコンセプトオブコンペティションで勝利を取ったTrimsoundチームの一員。Innovation bookシリーズのBee Super Creative®の作者でもある。

if they want to create innovation. Lastly, organizational structure. Is the company providing platform to empower, support and sustain innovation? One good example of innovative platform is 3M. They are known for their policy of allowing employees to spend 10-15% of their work time to do anything they want related to work. This is a statement behind innovation.

## Agile thinking for more innovations

Efficiency is strength but also weakness. If you are too dedicated to something that is existing, chances are you are focusing so much on efficiency and nothing else. One example is Kodak back in 1997. Managers in Kodak were very focused on how to make better films, faster and cheaper. If someone had suggested to make something like “smartphones” most probably those managers would not have taken it seriously because their focus was the films.

Culture of being afraid to fail is also something worth noting about. The higher your title in the company is the more you're expected not to make mistakes but that shouldn't be the case. This is not only individual issue but also organizational issue. What can companies do to remove the stigma of failure? I think Japanese companies should focus on risk culture and agile thinking. Agile thinking means to challenge something taking risks of failure, and while doing so always checking your work or checking with customers if things are going right. It is OK to fail in agile thinking. Rather, it is better to fail quickly and fix as you go.

If I were to give advices for Japanese business person, I would like to suggest them to do one thing per week that is completely different from what they always do. Contact someone who is non-Japanese to have a conversation, or visit a client who you don't usually visit. And also, have more talk with your stakeholders.

By taking new approaches, possibilities for innovation will expand endlessly. I truly hope Japanese companies will soar even further.

### Woon Chet Choon

Chet Choon is the managing consultant for GroomTalent.com, a leading management training consultancy specializing in strategy and innovation. Prior to founding GroomTalent, Chet Choon was senior consultant with Hewitt Associates in Connecticut US and Singapore, he was a lecturer in the University of Wales MBA program and an executive coach at INSEAD. Chet holds an MBA from the Richard Ivey School of Business. He has been involved with organizational development, competency-based certification and leadership skills development. In the area of Innovation, Chet Choon was part of the winning Trimsound team in the Creative Industry Xchange (CIX) proof of concept competition launched by the National Library Board in 2009. Chet is also the author of the Innovation book series Bee Super Creative®.

## 「2020年 教育改革」に見る

# 自ら学び、考え、判断して 行動する人材の育成体系

2020年度から、幼稚園～大学の学校教育現場では、「2020年 教育改革」と呼ばれる改革がスタートします。

この教育改革は、予測できない未来を生き抜いていくために「自ら学び、考え、判断して行動する人材を育成する」ことを目標に掲げています。これは、イノベーション創出のためのベースとして、多くの企業が人材育成の目標としていることと共通しています。そのため「2020年 教育改革」の取り組み内容は、企業の人材開発にとってもヒントがあると考えます。

そこでここでは、「2020年 教育改革」の内容を概観します。

本誌編集長 植松 真理子

## 「2020年 教育改革」とは

「2020年 教育改革」とは、幼稚園～高等学校の学校教育現場に新しい学習指導要領が導入され、大学の入試においては新たな「大学入学共通テスト」が始まることを指します。

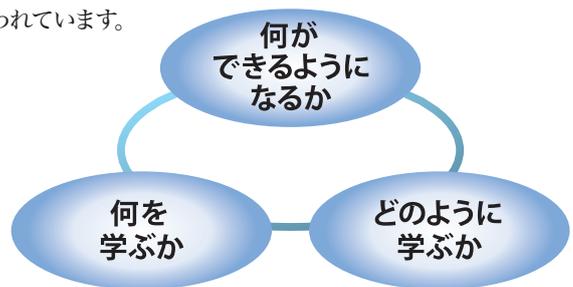
学習指導要領の改訂自体は、約10年に1度のスパンで定期的実施されるものです。しかし、今回の改訂では、教育の重点を「知識を理解させる」ことから、「自分で考えて判断し」、「実際の社会で役立つ」ことに移していることが特徴です。また大学入試が変わらなければ、現実的には高等学校での教育も変わらないことから、大学入試についても連動した改革が行われます（高大接続改革）。

教育内容の大きな変革に加え、幼稚園～小・中学校～高等学校～大学すべてが連動し、整合性をもって教育改革が行われることから、戦後最大の教育改革ともいわれています。

## 学習指導要領改訂の概略

新・学習指導要領は、2020年度に小学校、2021年度に中学校、2022年度には高等学校に、順次適用されていきます。

改訂の柱は3つあります。まず、育成を目指す能力・資質（「何ができるようになるか」）を明確にし、そのための教育内容（「何を学ぶか」）を再整理しています。そして、それらを身につけるために必要な学び方（「どのように学ぶか」）にまで踏み込んで、指針が示されています。以下、それぞれの内容について解説していきます。

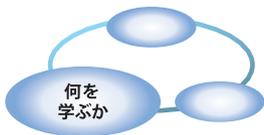


### ○「何ができるようになるか」

「自ら学び、考え、判断して行動する人材」という言葉のままでは、抽象的な掛け声や努力目標の域を定めることができません。そこで、この目標を3つの要素でとらえなおしています。

- **知識・技能の習得** （これからの時代に生きて働くために必要な能力）
- **思考力・判断力・表現力** （答えが1つに定まらない問題に、自ら解を見出し、周囲と協働していくための能力）
- **学びに向かう力・人間性** （学びを自分の人生や社会に活かそうとする姿勢。主体性をもって学びに向かう力）

これが、幼稚園、小・中学校、高等学校、大学すべての教育改革で共有され、改革の一貫性・連動性を保つベースとなります。



## ○「何を学ぶか」

学ぶ内容の主な改善点としては、次のものが挙げられています。

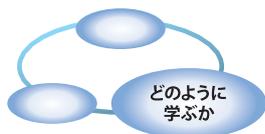
「外国語教育」と、PC活用やプログラミング教育を含む「情報教育」は、これからの時代に新たに必要とされる知識・技能です。これはある意味わかりやすいのですが、興味深いのは「言語能力」を重視している点です。

「言語能力」とは語彙を習得し、意見と論拠、具体と抽象を押さえて情報を正確に理解し、表現する力のことです。それが議論や研究レポート作成などの探求的な学習の基盤になるものだからです。

また「理数教育」とは、データの収集・分析から課題をとらえるための統計スキルや、仮説をもって観察・実験する、などの科学的な探求のことで、体系的な教科ですが、高等学校ではこれが必修化されるなど、文系・理系教育の分断解消も図られます。

「伝統や文化に関する教育」や「道徳教育」なども含め、グローバル化、多様化する社会の中で、主体的に考えて判断し、表現して行動するために必要な内容が強化されています。

- 言語能力の確実な育成
- 理数教育の充実
- 伝統や文化に関する教育の充実
- 道徳教育の充実
- 外国語教育の充実
- 情報教育の充実
- 体験学習/職業教育の充実



## ○「どのように学ぶか」

「教え、伝える」という授業スタイルには長い伝統がありますが、生徒にとっては受け身の教育です。正解があり、それを覚える場合にはフィットしますが、自ら考える態度を育む方法ではないといえます。そこでアクティブ・ラーニングを授業の中に多く取り入れていくようになります。

アクティブ・ラーニングとは、学習者が主体的・能動的に学習に取り組む学習法の総称です。具体的には、発見学習、課題解決学習、体験学習、フィールドワーク、ディベート、グループワークといった学習スタイルです。

アクティブ・ラーニング最大の特徴は、「正解がない問題を扱う」という点です。しかし、各自がバラバラに自分の考えをもてばよいわけではなく、その時々集団をまとめ、行動できる最適解を導き出していくことが大切です。このような学び方は、1時限といった授業単位で行い切れないことが多く、1単元などのまとまった時間の中で実施することが必要になります。また、1つの教科に留まらず、教科をまたいだ連携も有効な方法として推奨されています。

それによって1つひとつの知識がつながり、現実の問題解決や社会の役に立つ手ごたえを感じる。そして生涯学び続けるモチベーションを育むことも目指しているのです。

これを実現するためには、教師も指導の形を変えられなければなりません。また学校としても、時間の適切な配分や必要的人的・物的体制の確保、継続的な改善、などのカリキュラム・マネジメントをしていくことが必要とされています。

## 大学入試改革の概略

大学入試も、新・学習指導要領にリンクした内容に変わります。既にテスト運用がされていましたが、2020年度からはこれまでの「センター試験」に代わり、完全に「大学入学共通テスト」に切り替わります。

「センター試験」は回答方式がすべてマークシート方式であったのに対し、「大学入学共通テスト」では国語・数学に記述式が導入され、より判断力・思考力・表現力が評価されるようになります。また、英語は「聞く・読む」の2技能が試験の対象であったのに対し、「聞く・読む・話す・書く」の4技能が試験対象になります。これを実現するための方法として、TOEIC®や実用英語技能検定(英検®)などの民間団体が行う資格・検定試験の結果を、大学の選考情報として活用することが認められました。

また改革の一貫として各大学に公開を義務付けられたアドミッション・ポリシー(入学者受け入れ方針)では、「何ができるようになるか」の3要素にもとづいて、具体的に求める学力(能力)とその力を測る方法、評価比重を提示することになりました。「大学間の差異がわからない」といわれた、これまでの抽象的なアドミッション・ポリシーからは、一線を画す内容になります。それに伴い、大学個別の選抜も「集団面接」や「調査票」などを活用した、多面的・総合的な評価が行われるようになります。

現実的には多くの困難があるはずですが、しかし教育が変わることが、未来を変える方法であり、希望でもあることを改めて感じるのではないでしょうか。

今、企業においても「自ら学び、考え、判断して行動する人材」を必要としています。それは、具体的には何ができるようになることなのか。そのために何を教育すべきか。それはどんな方法で行うべきか。この3点の再整理は企業においても大切です。そしてそれらの施策が意味をもつためには、昇格や評価などと連動していなければなりません。企業においてもまさに今、人事・人材開発の変革に本気で取り組む時期にきています。

- ・「2020年度 子供の学びが進化します! 新しい学習指導要領スタート」(政府広報オンライン、2019.3.13) <https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201903/2.html>
- ・「新しい学習指導要領 生きる力 学びのその先へ」(文部科学省) [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2019/02/14/1413516\\_001\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2019/02/14/1413516_001_1.pdf)
- ・「高等学校学習指導要領の改訂ポイント」(文部科学省) [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2019/02/19/1384661\\_002.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2019/02/19/1384661_002.pdf)
- ・「幼稚園教育要領、小・中学校学習指導要領の改訂のポイント」(文部科学省) [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2019/02/19/1384661\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2019/02/19/1384661_001.pdf)
- ・「2020年 教育改革」(ベネッセグループ) <https://www.benesse.co.jp/kyouikukaikaku/images/common/education.pdf>
- ・「2020新大学入試改革」(ベネッセグループ) <https://www.benesse.co.jp/kyouikukaikaku/images/common/university.pdf>

## 開催報告：「CELM Premium Day 2019 -創発」

弊社セルムでは、企業の根幹である人と組織を支える人事・人材開発責任者としての想いの交感の場として、また共に理想像を描く機会として「Premium Day 2019 -創発」を企画し、商売繁盛、社運隆昌を願う企業が多いことでも有名な、神田明神境内の神田明神ホールで開催いたしました。

実は神田明神は、弊社の創業の日に創業メンバー全員で詣でた思い出の深い地です。僣越ながら今回は、顧客企業の皆様の変革の成功と繁栄を願い、この地で開催させていただきました。

本イベントでは、資生堂、味の素、日立製作所といった日本を代表する企業の中で、日々人事と組織の変革に取り組まれているリーダーの方々に、そのお取り組みと、そこに込める想いをご講演いただきました。この講演抄録を作成しております。ご希望の方は、[agent@celm.co.jp](mailto:agent@celm.co.jp) まで、ご連絡ください。

CELM Premium Day 2019 -創発  
日時：2019年2月14日(木)  
14:00～19:00  
場所：神田明神ホール



### CEOのパートナーとしての人事の役割

株式会社資生堂  
取締役 常務 人事本部長 社会価値創造本部長 青木 淳氏



### 味の素のグローバル人事戦略と人財育成 ～ Global HR Transformation ～

味の素株式会社  
理事 グローバル人事部長 高倉 千春氏



### グローバル/デジタル時代の人財育成

株式会社日立アカデミー  
取締役社長 迫田 雷蔵氏

## 2019年度「新入社員傾向レポート」を発表しました

～2019年度の新入社員は、成長意欲はあるものの、自分の良さは引き出してほしい～

株式会社ファーストキャリア(セルムグループ)は、2019年度の新入社員2,288人へのアンケートと、そこから導かれる新人育成のポイントをまとめた、2019年度「新入社員傾向レポート」を発表しました。

### Q 今年の新入社員が自覚しているプラス面の特徴

- 1位 協調性がある、チームワークを大切にしている … 38%
- 2位 素直・真面目 … 25%
- 3位 成長力がある、成長に対して意欲的 … 20%

### Q マイナス面での特徴

- 1位 行動力に乏しい、率先して動くことができない … 38%
- 2位 基本的に周囲の動きを待つ、受け身・受動的 … 30%
- 3位 自らの発信力が弱い、自身の意見を出せない … 18%

全体としては、成長意欲も自信もあるものの、自分の良さは周囲に「引き出してほしい」と思っている傾向があるようです。

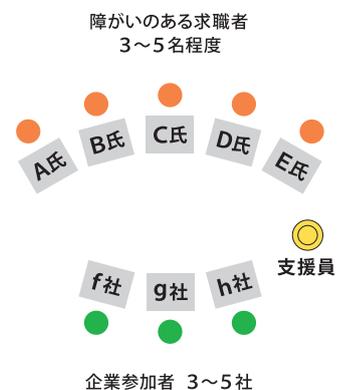
このレポートをご希望の方は、[info@firstcareer.co.jp](mailto:info@firstcareer.co.jp) までご連絡ください。



## 障がい者採用担当者の戸惑いと障がい者応募者の戸惑いを、共に解消に導く「合同採用面接会」

障がい者雇用にあたって、企業の採用担当者は「どのような人を採用すればよいのか、判断基準がわからない」「障がいの状況は、どこまで質問してよいかわからない」といった戸惑いを感じるようです。一方、求職者である障がい者も「配慮事項についての質問が無かったが、対応してくれるのだろうか」「障がいについて聞かれなかったが、理解をいただいたのか」といった戸惑いがあるようです。

そんな双方の戸惑いを解消する、合同面接会を株式会社NANAIRO(セルムグループ 企業の障がい者雇用の促進と定着を支援)が開催し、好評を得ています。合同面接会では、複数の企業と複数の求職者が面接する場に支援員がつき、アドバイスや補足説明を行います。企業担当者にとっては、障がい者採用の他社情報を入手できると共に、書類では判断が難しい求職者の生活上の管理状況や対人スキルなどが分かります。応募者にとっては、複数社の面接を一度に受けることができます。この面接会は、月に2～3回のペースで開催しています。開催日時、及び残席状況などについては [info@sevencolors.co.jp](mailto:info@sevencolors.co.jp) までお問合せください。



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 大久保 ナオ登

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>