CELM BELIEF

2019 vol. 25

これからの学び方 これからの育て方

Opinion

変わり続ける個人と企業となるために
変えるべきこと

株式会社セルム　代表取締役社長　加島 禎二

Special Interview

伊藤忠が取り組む、
組織・人材開発の次世代化とは

伊藤忠商事株式会社　人事・総務部 人材開発室長　清水 淳氏

これからの学び方 これからの育て方

私たちはこれまで、
目の前に突きつけられた
グローバル化、デジタル化、少子高齢化等
による非連続な変化に、
夢中で対応してきました。
しかしこれからは、
私たち自身がどうなりたいのかを定め、
行動を起こしていく時期に
さしかかってきたことを、
皆感じ始めているのではないでしょうか。

その方向性を示すキーワードは
既に多く挙げられています。
「受け身ではなく、主体的に学ぶ」
「知識ではなく、学び方を身につける」
「周囲に左右されない軸を持つ」
「集団・組織ではなく、個人に寄り添う」…

これらは全て間違いではありません。
しかし、個人だけに対応を求めても、
企業だけが対応を進めても、
うまく進まないのではないでしょうか。
そこで今号では、
これからの学び方・育て方という
大きなテーマについて
考えてみたいと思います。

CONTENTS

Opinion

04 変わり続ける個人と企業となるために
変えるべきこと
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

07 伊藤忠が取り組む、
組織・人材開発の次世代化とは
伊藤忠商事株式会社 人事・総務部 人材開発室長 清水 淳氏

HR Technology

12 データ分析の力を
ビジネスに活かすための行動規範
滋賀大学 データサイエンス学部教授 兼
データサイエンス教育研究センター副センター長 河本 薫氏

Young Talent

14 挑戦することの大切さを体得した人材を輩出する
九州大学 ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター(QREC)の取り組み
九州大学 ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター副センター長
学術研究・産学連携本部 ベンチャー創出推進グループ准教授 五十嵐 伸吾氏

Global

16 わかっているようで、わかっていない
日中の組織・人材マネジメントの違い
上海森晓教育信息咨询有限公司 創始人兼CEO
アイード株式会社 代表取締役会長 宋 晓非先生

CELM
BELIEF

変わり続ける個人と企業となるために変えるべきこと

株式会社セルム 代表取締役社長　加島 禎二

Opinion

これからの学び方・育て方とは自発的な動きを起こし、後押しすること

今、「社会人の学び直し」が、個人にとっても企業にとっても重要なキーワードとして挙げられています。「社会人の学び直し」とは、新しいビジネスへの対応や、ますます長くなっていく職業人生を支えるための新しい知識やスキルを学ぶこと、と捉えられているのが一般的です。しかし、知識やスキルだけでは、これからのビジネス環境に対応しきれないように思います。

今のビジネス環境は変化が常態化しています。刻々と局面が変わり、1つのビジネスの寿命もますます短命化していくはずです。そんな状況の中では、自分たちは何をしたいのか、どうすればいいのかを探りながら、どんどん既存のやり方を変化させていくことが唯一の成功条件となるはずです。

ですから私は、これから必要な学び方・育て方とは、目的や課題設定を自ら行い、進む道筋を探りながら進んでいく探索的な学びを起こし、いかにそれを持続させるかということだと考えています。

知識やスキルを学ぶのであれば、ある程度受け身でもいいのですが、探索的な学びとなると、個人が自発的にやりたいと思わない限り、何もスタートしません。ですから、個人は学ぶということを捉え直さなければいけません。一方で企業側も、組織・人材開発マネジメントのあり方を変え

ていく必要があります。本号ではその方向性を提言させていただきます。

［個人］自分を、変化を起こせる人材にする

まず、個人は自分の価値を高めるために行動すべきです。自分の価値を高めるとは、自ら学び、その結果として変化を起こしていける人材となることです。

○既存の枠から少しはみだす

自発的な学びは、何かに夢中に取り組む中でしか起きないといわれています。何に、いつ夢中になるかは人それぞれです。ですが、人が夢中で取り組む状況には共通点があります。例えば中高生の頃などに、それまでの自分の枠から少しはみだした行動を起こした時、ドキドキワクワクした記憶を持っている人は多いでしょう。少し不安だけどやってみたい！そんな気持ちで夢中で取り組んだのではないでしょうか。

つまり、自発的な学びが起きる共通の状況の1つは、今の業務からはみだして何かを企むような行動を起こすことです。組織側が用意した場だと、どうしても仕事として責任や成果を求められるようになり、ドキドキワクワクする気持ちが減ってしまいがちだからです。

とはいえ、自ら枠からはみでた行動を起こしさえすれば、必ず学びが起きるというわけではありません。例えば、外部の交流会にたくさん出席していても、ただ名刺が増えるだけという人も多くいます。それは、その人の中に、会った人に訴えるような軸となる想いがないためでしょう。「自分はこんなことを考え、行動を起こしているが、こんなことに悩んでいる」そんな、その人なりの軸や課題が相手に見えると、周囲は「この人はこんな人なんだ」という「タグ付け」をします。それがなければ、会った人からチャンスが巡ってくることはないでしょう。この点は、よく自覚しておく必要があります。

○アウトプットをする

既存の枠をはみだして活動する手段は、以前とは比較にならないほど多くなりました。SNSで誰とでもつながることができますし、勉強会や交流会、組織を超えたコミュニティもあちらこちらにあります。つまり人と人とが繋がるコストや既存の枠をはみ出るコストは、以前とは比べものにならないくらいに下がっているのです。しかしそのために、ずっと何かを探し続けることもできてしまいます。ですから、どんどんアウトプットをしていくことが大切です。

アウトプットとは、自分の主張を表明し、目の前の相手に何らかの変化を起こすことです。相手を動かすためには、自分の考えを整理したり深めたりする必要があります。アウトプットをすることで、自ら気づき、学びが促進されます。

また、アウトプットによって相手を動かすには、期限をつけてコミットメントを表明することも重要です。それが、相手の信頼を生み、あなたの意見に賛同するための心理的ハードルを下げるからです。例えば、何社もの赤字会社の再建を果たしたある方は、「1年間だけ自分に委ねてほしい、などと必ず期限とセットで話をする」ということを自分のルールにしているといっていました。

○学びの最大の阻害要因は、失敗への恐怖心

枠を超えてアウトプットをすると、周囲に叩かれる場面も当然多くなります。「失敗を恐れるな」とは最近よく聞く言葉ですが、そうはいっても失敗は怖いのが人情でしょう。リスクや失敗をどう捉えるかは、学びを継続するためにとても大事なポイントとなります。

私は仕事柄、企業のリーダーのインタビューをすることが多いのですが、必ずといっていいほど、うまくいかないことに悩んだり苦しんだりしたエピソードを伺います。そしてそれは自分が一番成長した時期だったと、皆さんが口を揃えます。私はそれをリーダーとしての青春時代と呼んでいます。

よくいわれる例えですが、竹は節目があるから強いのです。うまくいかずに悩む時期は節目をつくっている時期です。必要なことなのです。悪い結果を予想して怖がるより、やるべきことに夢中に取り組むことの方が大切です。

そしてもし、うまくいかないことがあっても、隠すのではなく周囲と共有すべきです。必ず共感を示してくれる人がいるはずです。お互いに学

びを得ることができますし、それが同志を得ることに繋がるかもしれません。何よりひとりで抱え込むストレスを軽減させることができます。

［企業］個人を活躍させる組織をつくる

働く個人が夢中に仕事に取り組むことができれば、会社は強くなり、もっと個人や社会にも優しくなれるという関係があります。「人」が起点、スタートなのです。

○権限移譲ではなく、「託す」マネジメントへ

まず鍵となるのは、職場の要であるミドルマネジメントです。彼らが、これまでの職責に真摯に向かい合ってきたということには疑いがありません。ですが、そのあり方をこれからバージョンアップする必要があります。

権限移譲という言葉がありますが、これは自分ができることをメンバーに移すということを意味しています。しかし、成果がすぐに求められる昨今、自分の方がうまくできると思っている限り、相手に任せることはできないでしょう。ですからこれからは、自分ではできないということを認めて、相手に「託す」ことが大切です。

「託す」といっても、関わることを止めるということではありません。経験や人脈が必要なことについては、もちろん今まで通りの支援が必要です。大切なのは、自分の成功体験は古いかもしれないという謙虚さを持って、自分が学ぶ姿勢でメンバーと相談し合い、その上で「託す」ことです。託されたメンバーは、今までのような権限移譲よりたくさんのことを考え、学ぶはずです。職場の信頼感も、このようなミドルの姿勢から生まれるのではないかと思います。

○組織の中に探索の場を多くつくる

画期的なアイディアほど気軽な会話の中から生まれます。それは数多くの事例が証明しています。私が、「今日の打合せは実りも多かった」と思う打ち合わせは、大抵は気軽な会話が行われた時です。

気軽な会話とは、「自分はこんなことをやっている」「責任範囲はここ」「こんなことに悩んでいる」といったことを、オープンに語り合うことです。そして、お互いに質問し合ったり、共感したり、興味をかきたてられたり、アドバイスを伝え合う。これは個人的に親しいかどうかに左右されることではありません。

そんな会話が起こる環境を、組織の中に多くつくっていくことが必要です。ＯＪＴとは違います。そもそもＯＪＴは仕事のやり方を教え覚えるというものであり、メンバーの学びを深め、変化を起こせるような学びにはなりにくいものです。

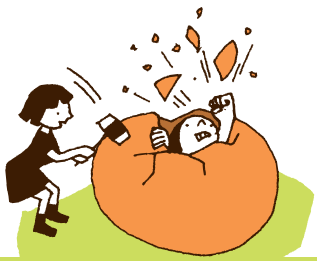
ですから、事業開発などのようなディスカッションの場や、個人の関心や状況に寄りそう１ｏｎ１ミーティングの場などを、意図的に設定していくことが必要でしょう。

○個人を魅了する事業目的を明示する

今、多くの企業にとって優秀な個人を惹きつけ、力を発揮してもらうことが課題になっています。そのために、タレントマネジメントなどの整備が進められていますが、それよりも大事なのは、彼ら（彼女ら）を惹きつけ、魅了する事業目的を明示できているかどうかだと思います。

個人を魅了する事業目的とは、拡大目標やナンバーワンといった類ではありません。例えば、トヨタに入社したＡＩ界のタレントであるギル・プラット氏は、「死亡事故をゼロにする」ためにトヨタに入り、「高齢者がタイムマシンで20年前に戻ったかのように運転できる車を目指す」という開発コンセプトを打ち出して（※）います。そんな事業目的に魅了されて集まった人は、自発的に行動し、知恵を出し合い、試行錯誤も自然に起こるはずです。

個人と企業が目指すべきなのは、究極的にはそんな状態なのではないかと思っています。



※1「INSIDE TOYOTA」（2019.8.21）
https://toyotatimes.jp/insidetoyota/031.html

Special Interview

伊藤忠が取り組む、組織・人材開発の次世代化とは

総合商社という業態は、世界の中では日本のみで発達した業態だという。
しかし、ビジネスがグローバル化し、
日本経済全体がかつての勢いを減退させている中で、
総合商社は業績を伸ばし続けている。
それは、なぜなのだろうか。
総論で語ってしまえば、「変わることができたから」
「必要とされる存在でいつづけることができたから」だろう。
では具体的には、どのような動きをしているのだろうか。
商社は特に、「人材」がビジネスの成否に直結することが多い。
組織・人材開発が、そのカギを握るはずだ。
伊藤忠商事株式会社で組織・人材開発を推進する
人材開発室長の清水淳氏に、
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　吉村 亮太

清水 淳氏
伊藤忠商事株式会社
人事・総務部　人材開発室長

人事も近江商人だ

加島　伊藤忠様では近年、「朝型勤務制度」や「がんとの両立支援施策」など、「働き方改革」の取り組みでも注目を集めていらっしゃいますが、この背景にはどのような狙いや想いがあるのでしょうか。

清水　メディアで取り上げていただくなど注目をいただいていますが、この取り組みについては、弊社の施策が「働き方改革」という世の中の風潮やそれを感じているであろう社員の心に響いた、という部分が大きいと思っています。例えば、「がんとの両立支援施策」のきっかけとなったのは、がんに罹患した弊社の社員が、「自分は、いかに伊藤忠の社員として誇りをもって働くことができたか」という、経営トップに対する一通の感謝のメールがきっかけです。

伊藤忠は、厳しくとも働きがいがある会社を標榜しています。そのことに誇りをもっています。単純に、働きやすい会社を目指しているわけではありません。ですが、ベースとなるのは、トータルな意味で、社員に「この組織で働くことができてよかった」と思ってもらうことです。そんな想いの実現に、トップがコミットしているということが大きいです。

私たち人事・総務部は、そういった想いを実現するための施策を進めていくことが使命の1つであると考えます。

「朝型勤務制度」では、深夜残業を禁止、20時以降の残業を原則禁止にすると共に、早朝勤務をした場合は深夜残業と同等の賃金割増しをします。また、8時より前に出勤した社員には、軽食を無料で提供しています。社員の自己啓発を目的にした月1回開催のセミナーも、朝7時30分から開始です。毎回、次世代社会への思索を深めるようなテーマ選定や講師の人選に知恵を絞っており、先月のセミナーでは約430名が出席しました。私が新入社員の頃は、フレックスタイムで10時出社することも普通でしたから、随分変わったものだと思います。

これは、「朝型勤務にしよう」という掛け声をかけたり、ルールをつくるだけではなく、そうすることへの社員のモチベーションをつくらないと動きはかわらないだろうと工夫を重ねた結果です。

管理部門にいると、ややもすると上から目線で、指示によってコントロールしようとしてしまう傾向がありますが、それではダメなのです。人事も事業カンパニーと同じように「商人」の考え方で動くべく、日々奮闘しています。

「三方良し」は、伊藤忠の金看板

吉村　伊藤忠様とお話をしていると「商人」や「近江商人」という言葉をよくお聞きします。新入社員研修で創業の地である近江で研修をされていますし、部長研修でも創業の地を訪問されます。ここにとてもこだわりを感じます。

清水　おっしゃる通り、強いこだわりを持っています。

伊藤忠商事は、社名でもわかるように伊藤忠兵衛が江戸末期に近江の地で創業した企業です。近江商人の哲学として有名な「三方良し（売り手良し、買い手良し、世間良し）」は、後世に作られたものですが、先達の近江商人をリスペクトして忠兵衛の残した言葉がルーツになったと聞いています。売り手と買い手が喜ぶのはもちろん、それが世間にも貢献できる商売を伊藤忠兵衛は目指していましたし、我々も目指しています。

三井や住友、三菱などの商社は、財閥グループの一角であることが金看板になると思うのですが、我々はこの、「三方良し」が金看板です。これを継承することが我々のプライドだと思っています。

新人や部長だけでなく、役員やグループ会社の経営者も、近江で研修を行っています。グループの経営者からも、グループとしてのアイデンティティを感じたという声をいただいています。

伊藤忠の「次世代」は、やはり「強い個人」がつくる

加島　伊藤忠様では今、「ビジネスの次世代化」を、大きく目標に掲げていらっしゃいます。そのビジネスの方針と組織・人材開発方針についてもお伺いできますか。

清水　今申し上げましたように、伊藤忠商事には約160年の歴史があり、その中で育んできた関係性、つまりリアルビジネスの現場をもっていることが強みです。また、消費者接点が多い事業領域があることは弊社の特徴といえます。デジタル化／データ活用の分野でも1990年代前半から米国シリコンバレーに拠点を持ち、ベンチャー投資のノウハウを蓄積してきました。この強みと特徴を活かして、よりマーケットインの発想で、既存のビジネスを次世代のビジネスモデルに進化させること、これを「ビジネスの次世代化」と表現しています。

「次世代化」といっても、やみくもに新しい技術の活用やサービスの開発に飛びつくことは考えていません。もちろん様々な業態や事業がありますからそれも否定はしませんが、基本は技術が変える世の中の構造変化を捉え、その変化に対応し得るビジネスモデルに進化させることを目指しています。例えば、5G等の技術が普及すれば、これに対応してルートが変わるビジネスが出てきます。それがどう変わっていくのか。その変化を捉えて、我々の既存ビジネスのモデルを変えていくようなイメージです。

加島　イントレプレナーのようなイメージですね。それを担う人材像は、どのようにお考えでしょうか。

清水　必要な人材像に関しては、我々がこれまでもっていた価値観とあまり変わりがないと思います。

それぞれの「業界のプロ」であり、そしてそれぞれのビジネスを「グローバルレベルでマネジメント」できる「強い人材」であることです。そして「ビジネスの次世代化」を担うことができる人材です。

「業界のプロ」として、マーケットインの発想と専門性を併せ持ち業務にあたってもらうことが必要ですが、それだけでは不十分で、ネットワークをもっているとか、助け合える関係があるといったことが大切です。その根本には、強い人間力が必要なのだと考えています。そのような観点も踏まえ、もう少し、我々が「商人」であることを、人物像の表現の中にいれてもいいのではないかなと思っています。

これは一橋大学の楠木先生が当社の役員との対談の中でいわれた言葉なのですが、伊藤忠のビジネスの次世代化は、「ごはん」と「ふりかけ」のような関係に見えるそうです。当社が積み上げてきたリアルビジネスを「ごはん」とすると、次世代技術が「ふりかけ」。「ごはん」に「ふりかけ」をかけて、味を変えたり、よりおいしくする、すなわち、既存のビジネスを新たな形で成長させるというイメージなのだそうです。これは人材やマネジメントについてもいえることで、強い人間力をもち、業界のプロとして育ててきた人材が、次世代のスキルや新たなビジネスの発想を取り入れることで、さらなる飛躍につながっていくのではないかと考えています。

加島　面白い例えですね。「ふりかけ」は色々な味で構わなくて、「私がやるからこういう味になる」というイメージが湧きました。

清水　我々のコーポレートメッセージは「ひとりの商人、無数の使命」というのですが、これも同じことを表現しています。商社はどこもそうだといわれるかもしれませんが、私はとても伊藤忠らしいメッセージだと思っています。

ビジネスは集団で進めるものですが、まず現場の一人ひとりが強くなければいけません。事業はそんな人材を必要としていますし、社員一人ひとりも、個人としての強さを求めたい、発揮したいと思っています。

だから人事施策も、一人ひとりの強さを尊重し、発揮してもらうために、管理目線ではなく、社員目線になっていないと見向きもされなくなります。そんな緊張関係があります。

吉村　それをお聞きすると、お手伝いする私たちも緊張いたします。

「第8カンパニー」というチャレンジ

清水　既存ビジネスの強みを次世代化していく、と説明させていただきましたが、実はそれだけの取り組みではいけないと思っています。伊藤忠は、例えば繊維カンパニーや機械カンパニー、食品カンパニーと、商材ラインごとに7つの事業カンパニーがあります。それぞれの業界のプロになり、その強みを活かしていこうとなると、どうしても縦割り志向になりがちです。

当社において、ビジネスの次世代化のために必要な発想はプロダクトアウトではなく、マーケットインであると経営トップから口酸っぱくいわれています。

消費者目線で考えると、商材ラインの区別を超えた発想が必要になることもあるでしょう。それぞれの事業カンパニーにも、当然マーケットインの発想を求めていくのですが、商材ラインをもっていないほうが、よりマーケットインの発想ができるかもしれません。

そこで、決まった商材をもたず、マーケットインの発想で、最先端の新しい取り組みを行うことをミッションにした新組織を、2019年7月に立ち上げました。8つめの事業カンパニーなので、「第8カンパニー」と名付けています。

40名程の小さなカンパニーで、新しいミッションを任せたい人材を指名して構成しました。若手に関しては、一部公募もしています。

組織体系も他の7カンパニーとは変えています。7つのカンパニーでは、プレジデントとよばれるカンパニーの長の下に部門長がいて、その下に部長、課長がいるというピラミッド構造なのですが、第8カンパニーではこの形を廃しました。なんとなく全体の責任者として、GM（ゼネラルマネジャー）という名称の人はいます。PM（プロジェクトマネジャー）という立場もあるのですが、動き方としてはアメーバ型の、それぞれ絡み合うように柔軟に物事を進める組織体制としています。

目標管理に関しても、既存ビジネスをもたない第8カンパニーには、他の7カンパニーと同じような目標達成指標は設定できません。将来に向けての定性的な貢献度を評価するといった、新しい評価指標を模索中です。

アメーバ型の組織体制をとっているので、他カンパニーのような180度評価ではなく360度評価ができないか、社員間で「いいね」を送り合うようなことができないか、など。どう定まるかはまだ見えていませんが、人事も、より新しい発想と具体策を持とうとしています。

組織・人材開発の次世代化

清水　組織・人材開発の部分でも、いろいろ変えていくつもりです。例えば、

○新任組織長研修

今、新任の課長には全員、短期でビジネススクールを受講してもらっているのですが、より若いうちに海外のビジネススクールに行かせられないか。また、個人ごとに補強すべきポイントを強化する場にしていけないか。

○若手語学研修

既に入社後4年目までに、全員を海外へ語学研修に派遣していますが、単なる語学研修ではなく、海外でビジネスを行うための実践力を鍛えるようなプログラムを取り入れられないか。

これらは、これから具体的に検討していきます。

○下積み期間の短縮

なかなかバランスが難しいことなのですが、下積みを通してきちんと土台をつくることは重要です。一方で、若い勢いをもって、新しい発想でビジネスに挑戦してもらうようなことも促進したいと思います。そこで、下積み期間を短縮させよう、という方針を社内で共有しています。

○キャリアミーティング

方針を出しただけで状況が変わっていくわけではありませんので、具体的な施策もスタートしました。それがキャリアミーティングです。

伊藤忠では商材ごとの事業カンパニーの下にもう少し細分化した部門があり、基本的にその部門内で人材のローテーションをして、業界のプロとして成長していきます。ですからローテーションの単位である部門の長が、人材開発のキーマンです。彼（彼女）から、2年目、4年目、6年目といった節目の社員に対して、これからどういった方針で若手を育てていくかということをきちんと話してもらうのです。

商社は、やはり人材が一番の財産なので、部門長クラスは、人材をいかに伸ばすか、活かすかということは日頃から一生懸命考えています。それは、側にいる私たち人事には見えているのですが、若手にはよく見えていません。その部分を見える化するための取り組みです。部門長だけでなく、カンパニー人事と、我々本社人事も同席します。今、スタートしたばかりで生みの苦しみの最中です。

主体者になりたい という気持ちを いかに後押しするか

吉村　きっといろいろな声が出てくるでしょうね。そうすると、それをまた施策につなげていかないといけないでしょうね。

清水　そうですね。頑張らないといけないですね。本社人事はこれまで、共通の施策以外の部分は、現場にお任せだったともいえます。それではいけない、もっと現場にコミットしていく方法はないか、という議論から、企画したという側面もあります。また、

○人事制度の見直し

昨年、人事制度を一部見直し、主任級のグレードに昇格する際の要件を、厳しくしました。具体的には、これまでは基本的に標準評価で年次を重ねれば主任級に昇格していたのですが、通常以上の評価をとらないと格上げされないようにしたのです。これは、間口を狭めようという意図ではなく、このタイミングで一段ジャンプアップしてほしい、という意図を込めています。

主体者になりたいという気持ちこそ、成長意欲

吉村　伊藤忠様の社員の方々とお話ししていると、皆さまとても成長意欲が高いと感じます。どの企業であっても、成長したいという希望を抱いて入社しているはずですが、伊藤忠様では特に成長意欲を保っているのは、何が理由だとお考えですか。

清水　我々の諸先輩が築いてきた企業文化の賜物だと思いますが、人事施策の面では、研修などの育成機会の提供や、Pay for performance. 信賞必罰だが、成果を上げた際には大きく報いるということが大きいと思います。

若手の話を聞いてみると、「この仕事は自分が主体となり取り組んだ、といえる仕事をしてみたい」と思っている若手は多いと感じます。「そのためには、成長をしないと」と話すだけでも、彼（彼女）らは、努力することに前向きになります。

自分が責任をもって取り組みたい、伊藤忠の場合は特にビジネスの主体者になりたい、という気持ちが成長意欲です。そんな気持ちをもっている人をいかに後押しするかを、これからも考えていきたいです。

加島　伊藤忠様のよく使われる「商人」という言葉は、ビジネスの主体者であることと同じ意味で使われているように感じました。

吉村　本日はありがとうございました。

データ分析の力をビジネスに活かすための行動規範

河本 薫氏 | 滋賀大学 データサイエンス学部教授 兼
データサイエンス教育研究センター副センター長

古い職責意識の高さが、データ分析の活用を阻んでいる

私が前職、大阪ガスで行ってきたデータ分析は、マーケティングから製造現場まで幅広い領域にまたがります。そしていずれの領域においても、データ分析には成功してもその活用を阻む壁を感じてきました。

データ活用を阻む最大の壁は、日本企業の説明責任を強く求める組織風土です。それは、決して悪いことではありません。しかしそれは、担当者が上司などに対して説明しきれないものは意思決定に使えないという心理状態をつくります。例えば機械学習などを用いる場合、プロセスがブラックボックスになるため、説明責任を果たしにくいことから活用に二の足を踏むのです。

2つ目の壁は、完全を求める組織風土です。データ分析をどれだけ駆使しても100%確実に分かることはなく、不確実性を伴います。しかし、事前に不確実であるといわれたものを受け入れる文化が、日本にはあまりないように思います。もちろん、安全や健康などの分野では、確実に近いものを求めなければいけませんが、現実的にそこまでの確実性を求める必要がないことも多くあります。

3つ目の壁は、今までの仕事のやり方をできるだけ変えたくない、というマインドです。長年培ってきた勘と経験を捨てることへの躊躇、判断するという権限をコンピュータに渡してしまうことへの躊躇、そういったものがデータ分析の活用を阻みます。

このような壁を超えるために、データ分析者、データ分析チームを率いるマネジャー、そして経営者がとるべき行動規範を以下に述べます。

【データ分析者】「解く」だけでなく、「見つける」と「使わせる」も自らの仕事と捉える

解決方法の1つは、データ分析者が自分の業務範囲を「分析することだけ」という狭い範囲で捉えず、ビジネスに役立てるというところまで、自らの業務範囲を広げることです。

データ分析をビジネスに役立てるには、3つの行動が必要です。ビジネスに役立つ分析問題を「見つける」こと。データと分析力でその問題を「解く」こと。そして分析結果を、現場に「使わせる」ことです。

私は経験的に、この3つを役割分担してしまうと上手くいかないと思っています。分析すべき問題を見つけても、いざデータ分析するとうまく解けずに、問題を再設定しなければならないことはよくあります。解くまで順調に進んでも、現場に使わせるステップで壁にぶつかり、分析問題を見つける段階や解く段階に戻らなければならない場合もあります。つまり、ビジネスの貢献に結びつけるまでには、何度も3つのステップを往復することが必要です。その意味で、私は、「見つける・解く・使わせる」をデータ分析者が一気通貫で担当することが必要と考えています。

最近、データ分析者は売り手市場なので、「興味があるのは分析だけ」という言い分が通ってしまったり、「ビジネス成果を出すまでがあなたの仕事」と言われると転職してしまう場合もあります。ここは今、とても難しい問題です。これを解決するには、データ分析者を率いるマネジャーのマネジメント力が重要になってきます。

【データ分析チームのマネジャー】価値ある仕事を目利きし、成果をアピールする

データ分析者に、そんなマインドを育てるのはデータ分析チームを率いるマネジャーの役割です。

特に、価値観が数学やプログラミングに偏っているメンバーに対しては、本

データ分析を形づくるために奮闘。2011年に社内に立ち上げた「データアナリシスセンター」初代センター長に就任。2018年4月より、現職。著書に、『会社を変えるデータ分析の力』（講談社現代新書、2013）、『最強のデータ分析組織』（日経BP社、2017）などがある。

「Big Data」というワードが登場したのは、2012年。
登場当時はバズワード化し、とにかく取り組んでみるといった状態だったが、
ようやく地に足をつけた取り組みが始まってきた。
同時に、データ分析の力をビジネスに活用するためには、技術や手法を習得するだけでなく、
データ分析を業務に活かすためのプロセスにも課題があることも認識されてきた。
この課題に、長く取り組んできた滋賀大学 データサイエンス学部教授
（元.大阪ガス データアナリシスセンターセンター長）の河本薫氏に、
データ分析の力をビジネスに活かすための行動規範を伺った。

人の価値観を尊重しながらも、「解く」だけでなく「見つける」や「使わせる」も手掛けることで、やりがいが大きくなることを少しずつ知らしめていく必要があります。メンバーが現場担当者よりも年下の場合、現場の下請け作業を押し付けられてモチベーションを蝕まれることも少なくありません。マネジャーは、そのような状況にならないように、現場担当者を牽制し、データ分析専門家だからこそできる仕事を形づくっていかなければなりません。

また、異業種交流会などに参加させ、メンバーに社外の価値観ややり方に触れる機会をもたせることも重要です。現在の会社の文化に染まらず、ニュートラルな視点を持つように育てなければなりません。加えて、他社の同年代との交流は、自分のやり方を振り返る機会になりますし、悩みを共有することでストレス解消にもつながります。

もう1つ、マネジャーの大切な仕事は、データ分析プロジェクトの取捨選択です。そのプロジェクトが幸いにも成功したとして、データ分析の結果が本当に現場に使ってもらえるかどうかを目利きするのです。分析者が懸命にデータ分析に励んでも、現場の担当者や責任者に本気度が足りなかったら、現場導入は困難なものになるでしょう。

また、分析問題を設計する段階においては、当該業務に関して現場担当者が持っている暗黙知を形式知化する必要があります。然るに、現場担当者が非協力的ならば、問題設計の段階から暗礁に乗り上げてしまう。そのようなプロジェクトは着手しないか、現場担当者がやる気を持ち、協力的になるように仕向けてから着手します。

最後にもう1つ、分析担当者もサラリーマンですから、昇進、昇給を期待しています。然るに、データ分析チームの仕事は、現場を介して間接的にビジネス貢献することが多く、きちんと成果を社内アピールしないと埋没してしまいます。成果が伝わらなければ、人事評価も上がらないでしょう。データ分析チームのマネジャーは、成果発信も重要な仕事なのです。

【経営者】データ分析を経営課題と捉え、主体者として取り組む

データ活用を既存業務の改善だけに使うのでよければ、経営者の役割はそれほど大きくないかもしれません。前述のとおり、データ分析担当者とデータ分析チームのマネジャーが自らを律すれば、それなりのビジネスの成果が生まれていくでしょう。

しかしながら、今やデータ活用は業務改善にとどまらず、業務プロセスの抜本的な改革や、ビジネスモデルのイノベーションにまで及んでいます。既存のビジネスモデルの中での業務改善にとどまっていたら、ゲームチェンジャーが現れて、自社のビジネスモデルは崩壊してしまうかもしれません。

そうならないためには、経営者自身が、データ活用（AIやIoT）を「技術課題」ではなく、「経営課題」として捉え、自分事として考えていかなければなりません。

「AIやIoTが自社の経営環境にどのような影響を与えるのか」「自社のリソースとのシナジーはどこになるのか」—これらの問いには正解はありません。

経営者自身が、データ分析手法やプログラミングを学ぶ必要はありませんが、AIやIoTで何ができるか、何が変わるかは考えられなければなりません。

今や、AIやIoTは、景気や競合他社以上に影響力の大きい経営環境因子です。AIやIoTで何ができるか、何が起こるか、自ら思考し、自ら仮説をたて、それをビジョンにして社員に発信し、会社を引っ張ってほしいと思います。

河本 薫氏
Kaoru Kawamoto

滋賀大学 データサイエンス学部教授 兼 データサイエンス教育研究センター副センター長
1991年大阪ガスに入社。1998年、米ローレンスバークレー国立研究所でデータ分析に従事した後、
大阪ガス内のデータ分析専門チームに参加し、日本でデータ分析の認識が低い頃からビジネスに活かす

Young Talent

挑戦することの大切さを体得した人材を輩出する

九州大学　ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター（QREC）の取り組み

五十嵐 伸吾氏　九州大学　ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター副センター長
学術研究・産学連携本部　ベンチャー創出推進グループ准教授

「これからの日本には、破壊的なイノベーションが必要で、そのために失敗を恐れずにどんどん挑戦していくことが大切」…これが正しいことは誰もが知っている。しかし、挑戦して失敗することはやはり怖いというのが、多くの人にとっては正直なところだろう。そんな状況を変えるために、「失敗を許容する風土をつくらなければならない」…という声もよく耳にする。では、そのためには何をすればよいのだろうか。この問いに正面から取り組む、アントレプレナーシップに関する総合教育・研究センターの九州大学ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター（略称：QREC）副センター長の五十嵐伸吾氏に、QRECの人材育成のプログラムと取り組みについて、お話を伺った。

「失敗」についての認識を変える

未知なことへの挑戦は、未知であるために不確実性だらけで、上手くいかないことの方が圧倒的に多いものです。上手くいくのは1,000に3つくらいの確率でしょう。確率からいえば、挑戦すること＝失敗すること、といってもよいかもしれません。しかし、だからやらないほうがいいということではありません。1,000のうち3つでも大化けをするから新しい状況がつくれますし、これがなければ衰退してしまいます。成功する3つを得るためには1,000の挑戦がなければいけないとなると、合理的に考えれば「失敗することは当たり前。悪いことではない。失敗から何を学ぶのかが大切」と捉えて、挑戦の数を増やしていくことが必要条件です。

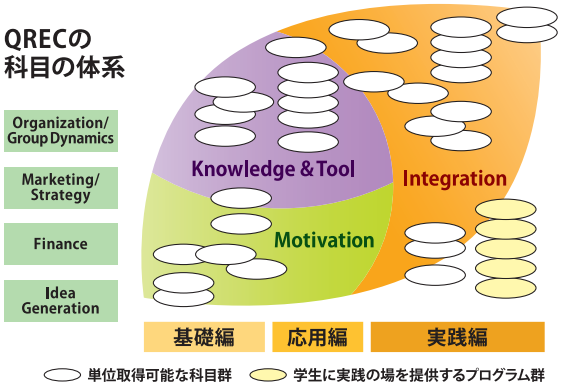
しかし、九州大学（以下、「九大」）でも、学生に「最近2年間で失敗をしましたか？」と聞くと、ほとんど手が挙がりません。失敗をしたことがないというのは成功し続けてきたからではなく、失敗しそうなこと、つまり挑戦を避けてきたからでしょう。しかし何故そこまで失敗を恐れ、避けるのでしょうか。

例えば学生に、「このビルの屋上の手すりの上を、端から端まで歩いてください」といっても、誰も「やる」と手を挙げる人はいません。しかし、100万円の報酬があるとなったらどうなるでしょうか。1,000万円、1億円、10億円…と報酬の額をあげていくと、「やる」と手を挙げる人数が増えていきます。挑戦は、リスクの部分だけを見るのではなく、リターンを含めた両面をまずは見る必要があります。

日本、及び九大の求める工学系アントレプレナーシップ教育とカリキュラム

それに、例えば起業して今までにない製品開発などに挑戦して最終的に事業化に失敗してしまった場合、何を失うのでしょうか。確かに会社は倒産かもしれません。しかし、正しい開発・正しい意思決定をしていたならば、キャリア的にはむしろ高く評価されます。挑戦して学んだ経験は、座学の教育よりも100倍学ぶ効果が高いものです。実際に、その後有名企業に新規事業担当者としてスカウトされた例も少なくありません。

そこで私たちQRECは、このことを言葉にして明確に繰り返し伝え、先輩の体験談など事例も伝え、さらに実際に経験することで、「失敗は怖いことではない。挑戦から学ぶことの方が大きい」、そんな思考と行動様式をもった人材の輩出を目指しています。



QRECは、九大創立100周年の際に、九大出身で米国で起業家として大成功を収めたロバート・ファン氏から、九大全体にアントレプレナーシップを醸成して欲しいという言葉と共に寄付をいただいたことが設立の経緯となりました。センター創設当初から教育プログラムのデザインには、私も関わってきました。

まず起業先進国である米国のボストンやシリコンバレーのアントレプレナーシップ教育を調査したのですが、米国外から野心をもった人材が移民の上、起業し、競い合って生き残ったものが次世代産業をつくるという、イミグラント・アントレプレナーシップといえるものでした。しかし日本の状況は違います。そこで欧州のアントレプレナーシップ教育で評価の高い教育機関も調査対象としました。その中で、九大のような技術指向型のアントレプレナーシップ教育の分野では、スウェーデンのチャルマース工科大学のプログラムが優れていたので、ここを実践教育のモデルとすることとしました。スイスのサンガレン大学では、教育プログラムを「ホップ・ステップ・ジャンプ」のような形で学びを深められるように、科目を組み立てていました。また、アメリカのバブソン大学では、アントレプレナーシップに必要な教科を4つに分類していました。その4つとは、クリエイティブやアイディエーションといった「発想力に関するもの」・資金調達等の「ファイナンスの知識」・「マーケティングや戦略」・「組織の運営」です。この2つの考え方を横軸と縦軸におき、さらに実際に実践する科目を充実させて、偏りなくカリキュラムを設計して体系化し、現在では31科目で単位取得が可能です。

単位外ではありますが、学生が自発的に自らのアイディアを実践する機会を提供するプログラムも6種類あります。その代表例が「チャレンジ&クリエイション（C&C）」プログラムです。学生が企画・計画したプロジェクトを審査し、採択したプロジェクトには大学から資金を提供して1年間、実際に活動しその成果を評価しています。

また、九大のビジネススクールでは、大学の技術シーズを提供してもらい、それを使って商業化のアイディアをつくり、ゼロ・トゥ・ワンの事業立ち上げを演習します。気持ちだけではなく、武器（技術シーズ）を提供して起業プロセスを経験するのです。このやり方が素晴らしいところは、同じシーズであってもメンバーによってそれを活かす方向性がまったく違うということが、当たり前のように起こることです。また、アイディアや技術をつくることに長けていても経営はしたくない、というタイプもいます。そんな場合は経営の主体を、他のチームにスイッチすることも可能です。このプログラムは既に3年継続しています。そこで生まれた9つのプロジェクトの中には、修了後も学生の意思でギャップ・ファンドから資金を得て、プロトタイプ化まで継続しているものも3つあります。

1,000の挑戦が生まれる場をつくりたい

アントレプレナーシップ教育は、「自分で課題探索し、様々な解決策を考え、それを実行することから学んでいく」ことと換言できるかもしれません。学生にとっては自分の価値を高め、キャリアの選択肢を増やすことにつながります。これは、今日指すべき人材育成の根源的な目標だといえるのではないでしょうか。

ただし、起業するのかどうか、いつ起業するのか、は各自の意思で決めることです。私たちができることは、起業するか否かに関わらず、能動的・自主的に行動を起こす人材の厚みを地域につくっていくことです。1,000の新しい発想と挑戦が生まれるような状況を福岡につくっていき、最終的には、たくさんのイノベーションが生まれていくことを理想として、取り組んでいきたいと思っています。

五十嵐 伸吾氏　Shingo Igarashi

九州大学　ロバート・ファン／アントレプレナーシップ・センター副センター長。学術研究・産学連携本部　ベンチャー創出推進グループ准教授。UFJ銀行（現.三菱UFJ）を経て、2005年より九州大学に着任。 銀行在籍時は、スタートアップスの発掘、審査、成長支援に関わり、300社強のスタートアップを支援してきた。 大学・大学院のための起業家教育推進ネットワーク・アドバイザリーボード委員（経済産業省）など、アントレプレナーシップ教育に造詣が深い。 現在、日本ベンチャー学会理事。

Global

似懂非懂，似是而非

中日企业间组织及人才管理的差异

过去20年，中国被视为是世界的工厂。
而现在，作为巨大的消费市场及多彩多样创新的诞生之地，也在急速提升其影响力。
但是，多数进入中国市场的日本企业，虽然稳健地推进了人才的现地化，但中国经济成长大潮所带来的恩惠并没能直接体现出来。
这个落差，到底源于哪里呢？难道不是产生于企业组织及人才管理之中吗？
对此我们走访了任职于日本咨询公司从事人才开发事业数十年，现在参与中日两国人才开发领域的宋晓非先生，
请他谈一谈中日企业在组织和人才管理方面的差异。

派来的驻在员的年龄在下，的同时，驻在员的职责也转变为更好的辅助中国干部。能持有以上视角工作的中国员工，在日企中也是能够充分得到职业发展的。

日本上司要把执行前的要求再减少一点

有些管理方式，即使对日本员工来说是很普通的事情，但对中国员工来说有时却会打消积极性。

现在日本上司已然在说“什么提案都可以。”但当员工提出提案时，则又要求“先写份企划书吧”。等企划书写好了，得到的反馈却是“这里还需要修改一下”。这从中国员工看来，会觉得自己做了提案不仅增加了工作量，反而还被领导指责。

员工首先想要知道的是，自己的提案是否得到认可，上司会不会协助争取经费，如果项目成功是否能会有晋升机会等等。公司既然决定“要做”，就让员工完全理解后，再去做资料。

在中国的创业公司，基本是当机立断，也没有授权的说法。因为随时都在不断地做决策。所以日本企业的做法，给人的感觉是层层审批，大家一起商量做出的决定也就不需要由谁来担负责任。这一点，造成行动上的差异，是一个很大的不同。究竟什么是正确答案，没有人事先知道。我认为如果上司能够保持一起思考、积极营造新环境的态度，组织就会发生转变。

我喜欢历史，尤其喜欢文艺复兴和明治维新。日本政府把现在定位为明治维新以来的变革期，在金融及教育等方面也推进着多样的改革。我感觉现在在日本，隐隐感到要改变而越感不安的人很多。但我相信日本是能够完成这次变革的。同时也希望自己能从人才和教育领域助日本变革一臂之力。

日式人才开发的思路是值得借鉴的

关于日企的组织及人才管理方面，我认为”绝对好”的一点，是把培训和人事调动相互结合起来进行人才培养的这种思路。中国企业的阿里巴巴和海底捞，就是采用了这样的体制得以成长的。

但它的问题在于“职业发展”，也就是说个人很难晋升。无论中国企业还是欧美企业，从根本上说，认为人才是在人才市场中流动的。而日企则是抱着“长期，一起奋斗”的姿态，而且不进行以此为前提以外的沟通。对这种姿态有共鸣的中国人能够在日企持续工作，但对事业缺乏野心。而对于积极进取的人才来说，就会觉得升职空间小，机会有限。日企的经营领导层期待能获得积极进取的人才，但现实中，如果这样的人才进入到日企，反而会让人觉得难以安置。

中国干部应提高眼界

我为在日企里工作的中国干部提两点建议。

一.要进行“对等的沟通”。比如，即使是总经理和员工之间，在关于工作方面的沟通也应该更加对等。第二，不能仅仅看到自己或职场的事，应该拥有更加开阔的视点，看到竞争对手，市场环境及行业走势。

以前，也许都是由日本上司设立假想，下达指示。或许日本上司会倾向于提拔与自己思路、行动相似的人作为干部。但那个时代已经结束了。以往，改进和解决问题很重要，但现在需要的是构筑假想和执行。日本上司要想在了解中国市场及中国优势的基础上构筑假想是十分困难的。

所以，能够做到这一点的人才，才是真正被需要的。从日本

宋 晓非 Song Xiaofei 先生

上海森晓教育信息咨询有限公司 创始人兼CEO Aled株式会社 代表取締役会长。
任职于日本顾彼思(GLOBIS)经营商学院，担任教程设计，课程运作。并作为负责人开发高管课程项目。同时作为讲师，参与日企干部候选人才的培养。2012年，作为副总经理驻中国。在国内对中国及日本干部双方进行指导。2014年创业，建立森晓教育及森晓文化，开展企业培训，网络外语教育等事业。2019年建立森晓日本日本分公司(Aled株式会社)

上海森晓晓教育信息咨询有限公司 创始人兼CEO。アイード株式会社 代表取締役会長。
グロービス経営大学院のビジネススクールで、コンテンツ設計、クラス運営等を担当。責任者としてエグゼクティブプログラムを開発。また講師として、日本企業の幹部候補人材の育成に関わる。2012年より、副総経理として中国に赴任。現地で日本人、中国人双方の幹部育成を指導する。2014年に独立し、森晓教育と森晓文化を創立し、企業研修・オンライン言語教育等の事業を推進。2019年には森晓日本支社(アイード株式会社)を設立。

上海森暁教育信息咨询有限公司 创始人兼CEO
アイード株式会社 代表取締役会長
宋 暁非 先生

わかっているようで、わかっていない
日中の組織・人材マネジメントの違い

約20年前、中国は世界の工場として捉えられていた。
最近では、巨大な消費市場、さらには様々なイノベーションが生まれる地域として、急速に存在感を増している。
しかし中国へ進出した日本企業の多くは、人材の現地化は確かに進んでいるものの、中国経済の勢いがそのまま反映されているというわけではない。
その違いは、どこに存在するのか。組織・人材マネジメントの中にあるのではないだろうか。
そこで日本のコンサルティング会社で10数年人材開発に従事し、今は日中両国で人材開発に携わる宋暁非氏に
日本と中国の組織・人材マネジメントの違いについて伺った。

からの赴任者の年齢も若くなりました。赴任者の役割は、中国人リーダーをサポートすることです。そんな視点をもって行動できる中国人は、日系企業の中でもキャリアをあげていけると思います。

日本人上司は、実行する前に求めることはもっと少なく

一方で、日本人にとっては普通の事でも中国人にとってはモチベーションが下がることを、日本人上司がしていることもあります。

すでに今でも、「なんでも提案して欲しい」とはいっていると思います。しかし、実際に提案を伝えると「提案書をつくってくれ」となります。企画書をつくると「ここを直してほしい」といったフィードバックがあります。これは、中国人には、提案したことで作業が増えたうえ、注意されてしまったと感じます。

提案した内容が認めてもらえるのか、予算をとるために動いてくれるのか、うまくいったら昇進できるのか、という答えをまず知りたいと思います。「やろう」ということであれば、ちゃんと納得して、そのための資料をつくります。

そもそも中国のベンチャー企業では、基本的に即決です。権限移譲という言葉も使いません。どんどん決めていいからです。日本企業は稟議して、みんなで決めることで誰も責任を取らないで済む仕組みになっている様に感じます。この点は、行動の差を生む、大きな違いだと思います。何が正しいかなどということは、事前には誰にもわかりません。一緒に考えて、新しい状況をつくり出そうとするスタンスをもつ人がいれば、組織は変わってくると思います。

私は歴史が好きで、その中でもルネサンスと明治維新が好きです。今、日本の政府は、明治維新以来の変化の時と位置づけて、金融改革や教育改革など様々な変革を進めていると聞いています。今日本では、変わらなければということを漠然と感じて不安な人が多いとも聞いていますが、私は、「日本は変われる」ということを信じています。

それを、私は教育領域からサポートしたいと考えています。

日本的な人材開発の考え方は評価できる

日系企業の組織・人材マネジメントで、「これは絶対にいい」と思うのは、研修とローテーションを連動させて人材を育成するという考え方です。中国企業でもアリババやハイディラオは、そんなシステムを採用して成長しています。

ただ問題はキャリア、つまり出世しにくいことです。中国企業も欧米企業も、基本的に人材は、人材市場の中で回っていくものだと考えています。しかし日系企業では「ずっと、一緒に頑張っていきましょう」というスタンスですし、それを前提にしたコミュニケーション以外とりません。それを心地よく感じる中国人は日本企業で働き続けますが、事業に対する欲があまりありません。アグレッシブな人材にとっては、ポストが空くことが少なく、チャンスが少ないように感じます。日系企業の経営陣は、アグレッシブな人材を欲しているかもしれませんが、そんな人材が日系企業にいると、実際問題として扱いにくさを感じるのではないでしょうか。

中国人リーダーは、視点をもっと高く持つべき

そんな日系企業で働く中国人リーダーに対しては、2つのことをアドバイスします。

1つは、「対等のコミュニケーション」をすべきということです。例えば総経理と社員の間であっても、ビジネス上のコミュニケーションは、もっと対等にするべきです。2つめは、自分や自分の職場のことだけではなく、もっと「オープン」な視点で、競合企業や市場環境、業界動向を捉えることです。

これまでは日本人上司が仮説をつくり、指示をしていたかもしれません。あるいは、日本人上司と同じように考え、行動する中国人をリーダーに指名しようとしたかもしれません。そんな時代はもう終わりました。以前は、改善や問題解決が重要でしたが、今は仮説構築と実行が必要です。日本人上司が、中国市場や中国の強みを理解して仮説をつくることなど、難しいでしょう。

それができる人材が、リーダーとして必要とされています。日本

調査レポート：
第2回 EX（Employee Experience：従業員体験）

株式会社セルムは、株式会社 Emotion Tech と共同で EX 調査を実施いたしました。この調査は、企業へのエンゲージメントに、どのようなEX体験がどれくらいの影響を与えるかを把握する調査です。

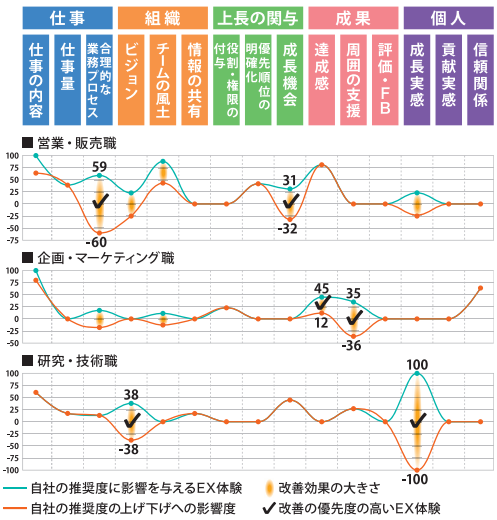
今回の調査では、企業規模や業種、役職や職種などの違いによってどのような違いがあるかを分析しました。

その結果、分類グループごとに明らかな傾向の差異があることが確認でき、そこからそれぞれのグループの従業員の現状の洞察と、必要な施策の優先順位付けに役立てられることを確認できました。

この内容にご興味をお持ちの方は、agent@celm.co.jp まで、ご連絡ください。

期間：2019.6.10～7.5
方法：インターネット調査
有効回答数：548件

Ex. 職種別「エンゲージメントに影響を与えるEX体験と自己評価の乖離」



開催報告：2019年度人事ワールドカフェ
これからの人事のあるべき姿と、その取り組みとは

株式会社ファーストキャリア（セルムグループ ヤングタレントマネジメントを支援）は、企業の若手育成の課題と今後必要となる取り組みアイディアを出し合い、共有するワールドカフェを実施しています。2019年度は、28社38名の採用・育成ご担当者にお集まりいただき、「就活ルールが撤廃された際の変化と対応」をテーマに、自由に考えをぶつけ合いました。

- 内定期間が長期化するのではないか。人事のマンパワーも心配
  → 自社への惹き付けの施策の強化、採用関与者の見直し / 等
- “同期”概念がなくなり、社員のつながりが希薄になるのではないか
  → 同期に代わる繋がりを育む機会をつくる / 等
- 新人教育、節目教育などの一律の育成計画が意味をなさなくなるのではないか
  → 現場での育成力強化、主体的なキャリア形成の支援施策を充実 / 等…

議論は、既存の仕組みに“いかにはめ込むか”ではなく、新しい仕組みを作らなければならないという方向性で大いに盛り上がりました。このワールドカフェでのアウトプットを集約した資料を作成しております。ご興味をお持ちの方は、info@firstcareer.co.jp までご連絡ください。

開催報告：テレワークを活用した障がい者雇用推進入門セミナー

首都圏では障がい者採用は売り手市場化が進み、求人に対する人材マッチングが想定通りに進捗しないことも増えてきています。その一方で、地方では企業が少ないために障がい者の就業が難しいという状況があります。今、このアンバランスさを解決するために、テレワークを活用した障がい者雇用が注目されています。

しかし、テレワークの導入を検討するためには解消すべき数々の疑問があります。例えば、「テレワークにはどのような業務が向いているのか？」「評価や定着支援はどうすればいいのか？」「もし、何か事故があった場合の責任問題はどうなるのか？」… 等々

そこで、これらの疑問に答えるために、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）では、「テレワークを活用した障がい者雇用推進入門セミナー」を開催いたしました。

事例紹介や、テレワークの仕組みを使っての障がい者テレワーカーへのインタビュー、そして障がい者活用・定着のポイントなどをご紹介し、ご参加者いただいた方々にはその可能性をリアルに感じていただく場になりました。この内容にご興味をお持ちの方は、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、大きなよろこびである

「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、お待ちしています。
agent@celm.co.jp

発行	2019年11月11日
発行人	加島 禎二
企画・編集	植松 真理子
制作協力	有限会社 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

CELM, Inc.

http://www.celm.co.jp