

CELM BELIEF

2020
vol.

26

SDGs時代の 組織とマネジメント



Opinion

SDGsに向かって動き出す
人材を育成する施策とは

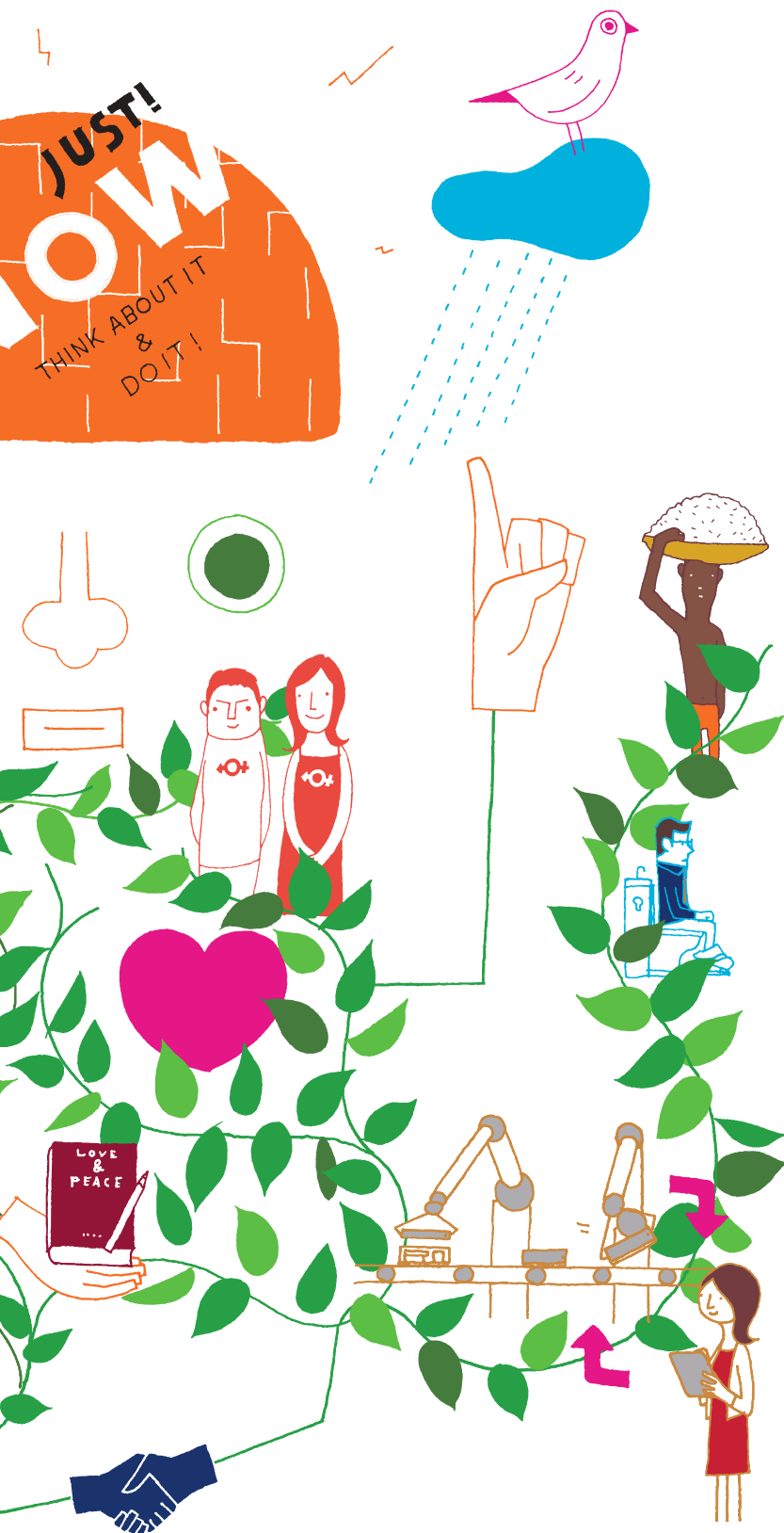
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

理念の追求の先にSDGsがあり、
イノベーションがある

積水ハウス株式会社 CSR 部長 小谷 美樹氏

人事部 人材開発室 室長 安信 秀昭氏



CONTENTS

SDGs時代の 組織とマネジメント

SDGsは、社会や環境が
サステナブルであるために必要な取り組みを、
世界中で共有した目標です。

国連でのSDGsの採択は2015年ですが、それより少し前から、
ビジネスの世界では大きな価値観の変化が進行していました。

かつては、資本の大きさがビジネスを動かす原動力でしたが、
急速に「評判」や「信頼」といった無形のものが、
市場やビジネスを動かす主要なパワーに替わりつつあります。
ESG投資がメジャーになり、SDGsに反する形で事業を進める企業は
市場から排除されるようになっていくでしょう。

今、多くの企業がイノベーションを必要としています、
そのイノベーションの方向性は
SDGsのような社会課題の解決の中にあるといわれています。
またそもそも人は、良いことをすると気持ちがいい、
良い人でありたいという欲求をもっています。

SDGsに取り組むべき理由と動機は疑いようがありません。

この状況に対し、すでに多くの企業が
SDGsに対する取り組みをスタートさせています。
しかし、これをさらにビジネスの推進力としていくためには、
組織・人材開発マネジメントの転換が欠かせないはずです。

そこで今号では、SDGs時代にサステナブルに成長を続けるための
組織とマネジメントのあり方について、考えていきます。





SDGsに向かって 動き出す人材を 育成する施策とは

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

SDGsの進展を阻むのは 自己効力感の低さ



これまでも、企業は様々な変革に取り組んできました。しかし頭では理解できても、人の心の動き方として、目の前の安定や利益、これまでの仕組みの維持が大切で、あえて不確実なことに取り組むモチベーションをもつことは難しいということが、新しい行動を阻む壁になってきました。SDGsへの取り組みにも同じ構造があるように思います。

「人はなぜ変革に前向きになれないのか」という課題に対する仮説の1つは「内発的な動機ではなく、外からの圧力や、上位者から指示されたものだから」というものでした。皆、真面目に一杯取り組むのですが、現状突破するだけのエネルギーには至らない、だから本人の内発的な動機や志を醸成することが大切だと考えました。このこと自体は、間違いではないでしょう。

しかし人が自分がやりたいことを見つけたり、志をもったりすることは簡単なことではありません。また、人は1人ひとり多様です。ですが、人が目的や周囲のために動くパワーが出せない時には共通点があるように思います。自己効力感、自己肯定感が低いときです。自分の能力や可能性を信じられないと、人は「守り」に入ります。

今、企業の中には、ともすると自己効力感、自己肯定感を失わせるような構造ができてしまっ

ています。企業は組織の集合体です。組織は、機能や役割分担をして効率的に動けるように設計されているのですが、組織がそれぞれの役割に最適化すると、それが組織の内部を守る壁になり、最適化された以外の行動を阻害するパワーになります。一方で社会は変わりつつあります。経営層からも度々変化を求められます。組織のメンバー自身も今のままのやり方では未来が見えないと感じても、組織の壁や、自身の責任感の壁に阻まれて、踏み出すことができない。これが、自己効力感、自己肯定感を低くする構造でしょう。

ここは、組織・人材マネジメントが、力を発揮すべき領域です。組織・人材マネジメントの領域でも、これまでとは異なる発想で課題設定し、取り組み方を変えていくべきです。

企業内教育に必要な イノベーションは、 企業外とつながる仕組み



かつてはヒトやモノ、情報といったリソースを企業が囲い込むことで競争優位性をつくっていましたが、今はもうそのやり方は限界を迎え、オープンイノベーションを取り入れることが当たり前になりました。また、終身雇用、年功序列といったこれまでの仕組みも維持できなくなるでしょう。

そんな状況の中で1人ひとりの個人が求めるのは、社外でも通用する実力をつけることです。

社外でも通用する人材のことを私は「プロ人材」と呼んでいます。社外でも通用する実力をつけるなら、キャリア構築も個人の責任で取り組むべきだという、「キャリア自律」の議論もあります。しかし、企業としても「プロ人材」を必要としています。さらにいえば、「プロ人材」でありながら自社で働く理由をもち、結果を残そうと努力する人材が、企業が最も欲する人材です。そんな人材開発を行っていくのが、今の企業の目標でしょう。

「キャリア自律」というと、研修メニューを並べて個人が自由に選べるカフェテリア方式がすぐに考えられますが、この方式を採用すれば「キャリア自律」が進むというほど簡単なことではないと思います。また「プロ人材」となるためということでは、大学を始め、多くの外部機関の講座がありますが、それだけでは企業としての意思を反映させた人材開発とはならない場合が多いでしょう。

ではどうしていくか。考えるべきは、これまで社内だけで考えてきたタレントマネジメントを、社外とつなげていく仕組みではないでしょうか。

1つのアイデアではありますが、私は異なる立場にある複数の企業がアライアンスして企業内大学を運営する「コーポレートユニバーシティ・アライアンス」という構想をもっています。複数企業が共同で「サテライトキャンパス」を設立するようなイメージで、この中で、地球や社会の課題を題材に、「自社は何かできるか」ではなく、「目的は何か」「どうしたら解決できるのか」「二緒

にできないか」と、思考や視野を広げていくセッションを常時開催し、多くの社員が自分のタイミングで参加できるようにするのです。

自分の会社やビジネスを客観的に見ることができるようにもなり、社内の常識を超えた発想やアイデアをもつきっかけになるでしょう。そんなアイデアを1人ひとりがもつことができれば、それが自己効力感や自己肯定感になり、意識変革にもつながるはずです。

社内だけに向けてきた教育投資を数社の同盟関係によつて外に広げていくのは、今後のビジネスのあり方を考えてもそれほど突飛なことではないのではないでしょうか。

ミドルマネジャーの 新しい自己効力感をつくる

メンバーの自己効力感や自己肯定感を育成の場で育んでも、日々の業務の中でミドルマネジャーがそれを潰してしまうこともあります。ミドルマネジャーが旧来の理解・認知の範囲内でしか意思決定をしない、評価をしないとすれば、メンバーは口をつぐみ自己効力感を下げてしまうでしょう。実際、私が変革プロジェクトをお手伝いした企業でも、ミドルマネジャーが変革を阻害しているケースが多くありました。

しかし、人の集団には指示を出したり評価をしたりする存在が必要であり、その役割を担う



ミドルマネジャーは現場の要です。ミドルマネジャーに向かつて、「君たちがダメなんだ」と否定しても、何も前進がありません。メンバーもミドルマネジャーのスポンサーシップなしに変革行動が起こせるほど、強い個人は多くありません。ですからミドルマネジャーには、変革のスポンサーになつてもらわなければなりません。

私は、この課題に対しては2つのアプローチがあると思います。

1つは、ミドルマネジャーを抜いた若手と事業部長クラスの経営層だけで、5〜10年後の未来の現事業の姿と、そこに向けてのシナリオを検討する場をつくることです。ミドルマネジャーが抜けて議論することは、足元の目標達成の意識から離れた、未来志向・社会志向の発想を生まれやすくします。そうした場に出された発想をミドルマネジャーに提言し、変革のスポンサーとしての行動を「要請」するのです。

その上で、具体的にミドルマネジャーに求める行動は3つあります。まず、「①やめられる仕事を見つけ、これはやめる」と宣言すること。これによつてメンバーは安心して不要と思つていた仕事をやめ、新しい取り組みにより力を割けるでしょう。そして、メンバー周囲や他部署から理解を得られるように、「②メンバーの取り組みを

発信すること」。そして、「③特定のメンバーに新しい役割を与えること」。これらによつて、職場全体に「変えていこう」「本気なんだ」という空気が生まれていきます。

2つめは、ミドルマネジャーに定期的に集まつてもらい、エンパワーする仕組みをつくることです。誰しも変革行動に取り組むと、様々な壁にぶつかります。自分の意識の壁、能力の壁、さらに、変革は他部署との協力が必要になるため、組織の壁にもぶつかります。壁にぶつかると誰でも気持ちが悪くなります。そんな気持ちを立て直し、対策を立てて再び勇気をもつて変革行動に立ち向かえるようになるために、定期的に「ビットイン※」のようなことができる場をつくっておくことで、日々の業務を守ることにではなく、変革を促進することに自己効力感をもつミドルマネジャーを育てていくことができるのではないのでしょうか。

経営理念を深く掘り、 社内に誇りと 信頼感を醸成する



第4次産業革命といわれるほどの変化を前にしていても、今、私たちの多くは「どこかにあるはずの正解を探す」ような姿勢から抜けきれな

いでいます。そんな姿勢から

抜け出すために、働く皆の自己効力感・

自己肯定感を高めることが必要だという

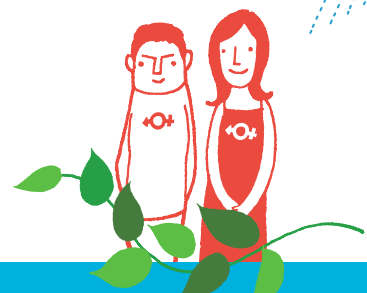
お話を進めてきましたが、その際に最も抛り

所とすべき大切なものは、やはりそれぞれの

企業の中にあるのではないかと考えています。

もともと企業は、社会に必要なものを提供するからこそ存在していられます。創業者と創業メンバーはそれをよく理解していたからこそ、様々なイノベーションを生み出してきたことを私たちは知っています。今働いている私たちも、自分が属する企業や関わる事業への共感なしに働いているということはないはずです。企業が社会に何を提供するかを明文化したものが企業理念です。そう考えると、企業理念の追求こそが、自社がこれからも存在し続けるための唯一の指針になるといつても過言ではないのではないのでしょうか。

企業理念は必ず社会価値の提供に結びついてきます。皆で心を1つにしてその提供価値を見つめ、さらに高めていくことは、そこで働く皆の誇りにつながり、必ず企業への信頼感にもつながっていくはずです。個人と企業がSDGsへの意識を高め、持続的な社会づくりに貢献する動きを起すためには、何より企業理念の追求が鍵を握っていると思います。



理念の追求の先に SDGsがあり、 イノベーションがある

企業はもともと、顧客や社会に対して何らかの課題解決を提供しているから存在する。

その意味では、自社の事業活動がSDGsに紐づかない企業はない。

しかし、今必要なのはその取り組みをさらに推進・深化させることである。

そのためには、ブレない方針と取り組み内容、そして社員の腹落ちが必要なのはだ。

ではそれらを、どのように実現していけばいいのか。

SDGsの採択より10年早く「サステナブル宣言」を発表し、

継続的に取り組みを深化させている積水ハウス株式会社

CSR部長の小谷美樹氏と、人事部 人材開発室 室長の安信秀昭氏にお話を伺った。

Interviewer :

株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二

西日本営業本部 高山 隼領

安信 秀昭氏

積水ハウス株式会社
人事部 人材開発室 室長

小谷 美樹氏

積水ハウス株式会社
CSR部長

社員の心や人格の点で、 ビジネスに勝つことを 目指してきた

加島 まず、積水ハウス様の事業と、SDGsの位置づけについて教えてくださいませんか。

小谷 積水ハウスは「住」に関する総合メーカーです。スタートは住宅の請負型ビジネスですが、人口減少や高齢化などの環境変化に対応するために、リフォームや不動産フィーなどのストック型ビジネス、都市再開発などの開発型ビジネス、さらに国際ビジネスなどに事業を拡げています。ESG経営、SDGsの取り組みは、事業を成長させるためのベースという位置づけです。

SDGsを新しい規制や事業推進とは異なるものだと考えていません。積水ハウスは、「人間愛」を根本哲学に掲げる企業です。「人間愛」とは、1989年に当時の社長であった田鍋のリーダーシップのもと、「経営計画は何によって達成できるのかという点を考えてほしい」「社員の心、社員の人格の点で同業を抜いていきたい」といった想いを込めて制定したものです。これを弊社の差別化ポイントとするのだということを、ずっと経営のベースにしてきました。

加島 1989年というとバブルのはじける少し前、景気が絶好調の時であった

と思います。その時期に、どうしてそのようなことを考えられたのでしょうか。

小谷 世の中が豊かになり、住宅も行き渡った先の社会に必要なことは何か、ということ考えたのだと聞いています。この考え方がベースにあり、1999年には環境を経営の基軸とすることを宣言した「環境未来計画」、2005年には「サステナブル宣言」、2008年には脱炭素を宣言する「2050年ビジョン」を発表、その後も世界の動きに呼応し、リードする形で取り組みを進めています。「サステナブル宣言」では、持続可能な社会と経営を推進するために、住まい手価値、環境価値、経済価値、社会価値という4つの価値と13の指針を定めました。これをSDGsに紐づけると13の目標に紐づきます。ですから積水ハウスにおいては、「サステナブル宣言」に基づいたESG経営を推進することがSDGsへの取り組みにほぼ合致します。推進・検証組織であるCSR委員会も「サステナブル宣言」と同年に設立しました。委員会は代表取締役4名をはじめとする社内委員と社外の有識者2名で、経営課題として組織的に継続的に推進しています。

事業をどう意味づけるかで、 力の方向性が決まる

加島 SDGsもサステナブルも、今でこそ一般的な概念になってきましたが、2005年当時の社員の皆さんの反応はどのようなものだったのでしょうか。

「4つの価値と13の指針」とSDGs



小谷 当時、サステナブルという言葉は、ほぼ初耳だったと思います。いいにくい言葉だ、という声もありました。

しかし、そもそも住宅というものは人の暮らしの基点であり、暮らしを取り巻く様々な課題から住む人を守るという使命をもっています。省エネ住宅や高断熱住宅などは、その思想から既に生まれていました。また、住宅はメンテナンスをすれば、その耐久性は50年、100年と長いものです。家を建てるということは、未来に起こることに対



しても責任があります。ですから、「サステナブル宣言」の内容に違和感を覚える者はいませんでした。

単身者やファミリー向け、高齢者など、多様な世代が共存し、住み継がれる持続的なまちづくりプロジェクト（「江古田の杜」）、地方創生に貢献する「Trip Base道の駅プロジェクト」、在宅時の急性疾患対応を実現する家などの「プラットフォームハウス構想」といった近年の動きも、暮らしを取り巻く社会課題を住宅が解決するという思想の中から生まれたものです。社会課題の解決に取り組むことは、積水ハウスの事業そのものです。

高山 今、30代前半の選抜型研修をお手伝いさせていただいていますが、新規事業を提案する取り組みの中では、特にSDGsといった方向性を示さなくても、皆さん自然に、社会問題や環境問題の解決を検討されます。事業でSDGsに取り組むということが自然なことになっているのを感じました。

安信 お客様のことを考え、未来のことを考えると、そうなるのが本当に自然なことだからだと思います。新規事業というと、今までの枠を外して考えることが必要だと思われがちですが、決して突飛なことを考えればいいというわけではありません。われわれの業態や目的から離れたアイデアをプレゼンしたいと思う人は、むしろいいように感じます。

小谷 住宅販売の業務は、一人ひとりのお客様に向かい合つて、異なる希望や課題に対応するといふものです。私が支店に勤務していた際にも、「このプランは、奥さんは気に入ると思うけれど旦那さんはどう思うかな」「おじいさんはこういつていたよね」「こんな視点もあつたほうがいいよね」などといった会話を日常的にしていました。

それが今、社会課題に自然に敏感になることにつながっているのではないかと思います。

力のベクトルを合わせる

加島 それでも皆さんが心を一つにして行動するためには、何か働きかけをされているのではないのでしょうか。



「経営理念」冊子

小谷 私たちは、ベクトルを合わせるということを大切にしています。2020年は積水ハウスの創立60周年の節目です。それを機会に昨年、社員全員がもつ企業理念の冊子をリニューアルしたのですが、その表紙のデザインは矢印の形にしました。ベクトルを合わせて一つの方向性に力を注がないと将来をつくるイノベーションのアイデアは育っていきませんし、それが経営の方向性とながらないと形にならないと考えているからです。

企業理念は、多くの支店で朝礼の際に読み合わ

せを行なったり、好きなフレーズについての意見交換などを行っています。スマートデバイスのアプリでも見ることができますが、全社員を対象に理解浸透させるということになると、このような形も有効ではないかと思っています。

安信 トップの発信からの浸透も大きいと思います。会長も社長も全社員に対して話をする際は、必ず企業理念に触れて話をします。社内の経営トップブログやインタビューなどでも、ブレない発信があります。

小谷 今、社員がSDGsをビジネスチャンスとして捉えることを目的として、SDGsの社内浸透にも取り組んでいます。例えば、一昨年は代表取締役をはじめ、営業本部長やグループ会社社長など、総勢50名ほどで、環境や社会への取り組みと経済の両方の伸びを理解するSDGsのカードゲームによる研修を行いました。それを皮切りにして、サステナビリティレポートのオンラインングやSDGsムービーを制作しました。視覚的にも常に目に入るようにSDGsバッジも配布しましたが、これは全員が無条件に着用できるものではなく、勉強会や研修をうけるなど推進者としての知識を備えた社員が着用できるルールにしています。意義を自覚して、身に着けてもらいたいからです。

安信 先ほど少しご紹介しました「プラットフォームハウス構想」のように、メッセージがストレートに伝わりやすい取り組みが社内にあることも、ベク

トルを合わせるために役立っていると思います。

積水ハウスは『わが家』を世界一幸せな場所にする」ことを謳っています。そして、「プラットフォームハウス構想」が掲げる健康、つながり、学びという3つのテーマは、積水ハウスが考える幸せの要素です。幸せとは、住宅や土地、お金や株などの有形資産だけで得られるものではありません。健康やかに生活を送れることであつたり、社会や家族とのつながりであつたり、常に学び続けられるといった無形資産が大切です。住まいはそういった無形資産をつくるプラットフォームの役割も果たすべきです。

今、交通事故でお亡くなりになる方が年間で約3千人なのに対し、家の中でお亡くなりになる方は、転倒などを含めると年間で約7万人もいらつしゃいます。そのうち家で急性疾患を発症したことによつて約1万5千人が死亡していると推測されます。発見が遅れたためにお亡くなりになる、あるいは重い後遺症が残つてしまうこともあるはずです。まずは、この課題に対する対策を住宅が持つべく、取り組みを進めています。

加島 その構想をそのまま自然に突き詰めていくと、自社が建てた住宅以外のことも考えていくということにもなるでしょうか。

○ **変化は創り出すことで、
よい方向へ動いていく**

安信 可能性としてはあると思います。

今、目指す方向性はハッキリしています。社長

はよく、「現場の、お客様に一番近いところに、イノベーションにつながるアイデアがあるはずだ。それを活かす経営をしなければならない」といつています。先日、社長が選抜型研修で講義した際にも、受講生に向けて「新しいアイデアがあつたらどんどん教えてくれ」といつて、一緒にディスカッションしていました。

私たちの合言葉は、「イノベーション&コミュニケーション」です。コミュニケーションが活発になればなるほど、多くのアイデアや知恵が生まれ、イノベーションが起こると考えています。人材育成においても、イノベーターやアントレプレナーの素養をもった人材を早期に発掘して、その力を伸ばしていくような取り組みを新たに始めています。

また、マネジャーの育成も重要です。次世代の支店長候補を対象にした経営塾を行っています。そこで培う能力は「変化対応力」ではなく、「変化創造力」です。これからは世の中の変化に対応するだけでは十分といえません。変化を自ら創り出すことで、社会をよりよい方向に動かしていけるのだと思います。

小谷 CSR部としては、提供する住宅だけでなく、社員にとつての会社も幸せな場所でなければならぬと考えています。

例えば先日、積水ハウスの木造住宅シャーウッドを、米国ラスベガスでコンセプトホームとして公開した際には、阪神・淡路大震災時に全半壊ゼロであつたという災害に強い構造に対して、現地から驚きと大きな称賛をいただきました。アメリカに



も地震やハリケーンの被害を受けやすい地域があり、課題になつているということですね。日本は課題先進国といわれていますが、当社がこれまでお客様のために積み重ねてきた技術の成果は、同じ課題をもつ海外でも有効です。そんなことを社員がもつと知つて、誇りをもつてほしいと思います。また、弊社はESG経営のリーディングカンパニーを目指すという目標を掲げて取り組んでき



今、目指す方向はハッキリしています

ました。評価いただいている部分もありますが、まだ道半ばで、さらに取り組みを進めなければなりません。社員がいきいきと働き、能力を最大限に発揮できる職場づくりの施策として、1ヵ月以上の男性従業員の育児休業（「イクメン休業」）や女性活躍促進、働き方改革の取り組みにも引き続き力をいれていきます。自社を世界一幸せな会社にすることが優れた事業につながり、社会全体を幸せにすることにもつながる、そんな取り組みを進めていきたいと思っています。

〇 第三者から評価されること、

自分で考えることが

社会課題への目線を醸成する

加島 事業との違和感なくサステナブルの取り組みを進めていこうと感銘しました。これからサステナブルの取り組みを深めていこうとする他社に向けて、何かアドバイスをいただけませんか。

小谷 実は私も、以前は社会課題を解決することを念頭において働いてきたとはいえませんでした。しかし、それがキャリアの途中で変わったという自覚をもっています。

私のキャリアのスタートは断熱住宅の技術開発に携わる技術者だったのですが、「新しい基準がでたからもつと性能をあげなければならない」「期日に間に合わせるためにはどうしたらいいか」など、目の前の課題対応に必死でした。しかし、お客様から「家が暖かくてうれしい」といわれたり、社外

との交流会などに参加して「積水さんの断熱技術はいいですね」という言葉を聞く機会をもてるようになって変わったと思います。それまでも知識として知ってはいいましたが、本当に社会に影響を及ぼしていると実感したのです。これは社内だけで会話をしていたら、きつと気づくことができませんでした。先ほどご紹介した米国でいただいた反応などは、私たちの予想を超えていて、そこから驚きと勇気をもらいました。

ですから、今まで自分が心を砕いて取り組んできたことを、第三者に聞いてもらう機会をつくることは、前進する力になるのではないかと思います。

安信 私は自社の取り組みをSDGsの17の目標に照らしたとき、こんなにも紐づくものなのかと驚きました。これはきつと積水ハウスに限ったことではなく、他社でも同じようにたくさん紐づけができるのだと思います。日々の業務の中では目の前の仕事に一生懸命で、社会課題とのつながりを意識することは少ないかもしれません。だからこそ、一度自分自身の仕事を振り返ってみて、社会にどのように関与しているのか、どの目標に向かっていのか、じっくり考えてみるのもいいかと思っています。

加島 企業は社会に貢献することで存在し、競い合ってそれぞれの存在価値を突き詰めていくことが、社会全体をいい方向にむけていくということを、改めて感じることができました。

高山 本日は本当にありがとうございました。

サステナビリティは ビジネスを成長させる戦略

Close up

～ユニリーバの取り組み～

当初は社内でも動揺が起こったUSLP

SDGsは2015年に発表されたものですが、ユニリーバは創業時から、ビジネスを通じて社会の課題を解決するという考え方を受け継いできました。

今から約140年前、最初の製品として発売した「サンライト」という石鹸の箱には、「Make cleanliness commonplace」という文章が記されていました。不衛生が原因で命を落とす方が多かった当時の状況に対して、「衛生を暮らしの“あたりまえ”に」という願いを込めた製品だからです。これが弊社の最初のパーパス（企業の存在意義、事業の目的）です。

そして、現在のパーパスは「Make sustainable living commonplace（サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に）」です。ただ、パーパスを掲げただけでは絵に描いた餅になりかねません。そこで2010年、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（以下、USLP）」を発表し、約50の数値目標を掲げました。

USLPは成長戦略です。しかし一見すると環境や社会に対する目標が目立ち、慈善事業のように見えるかもしれません。実はこれを発表した当時は、利益減への懸念から株価が10ポイント近く急落し、社内でも「会社は大丈夫なのか」といった不安の声がありました。そこで、CEOをはじめ経営陣からUSLPの意義を密度濃く発信し、その後も社内会議や株主総会などの折に触れ、業績と同列でUSLPの進捗も報告し、議論を重ねてきました。

本業の中でSDGsに取り組むとは

USLPで掲げた3つの目標をご紹介します。

「10億人以上のすこやかな暮らしに貢献」という目標は、例えば正しい手洗いの啓発といった活動を行うことで進めています。これは、衛生的な習慣を広め、人々の健康を守ると共に、石鹸の需要を育て、ユニリーバの業績にも貢献する取り組みです。

2つめは「製品ライフサイクルからの環境負荷を半減」です。CO₂排出量や水使用量、プラスチックなどの廃棄物量の削減、環境や人権に配慮した持続可能な調達への切り替えを目指しています。まずは自社工場から取り組み、廃棄物を98%減らす、五大産地で使用する電力を100%再生エネルギーに切り替えるといった成果を上げています。しかし、製品ライフサイクル全体のCO₂排出量の約70～80%は、ご家庭での製品使用時に発生しています。これをどう減らすかについては、有効な方法が見いだせていません。だからといって半減を諦めることはできないので、達成期限を当初の2020年から2030年に延ばして取り組んでいます。「数百万人の経済発展を支援」という目標については、公平な職場、女性のための機会、包括的なビジネス、持続可能な調達を通じて達成に取り組んでいます。

これらの取り組みには、技術開発や設備投資、市場への投資が必要です。調達コストが上がる場合もあります。営利企業である以上、採算を度外視することはできません。費用対効果を見ながら、長期的な成長のための戦略的な投資として進めています。





ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
コミュニケーション
アシスタントコミュニケーションマネジャー

新名 司氏

SDGsへの取り組み先進企業として
常にトップクラスに名前があがるのが、
世界最大級の消費財メーカー・ユニリーバである。
SDGsの策定にあたり助言を行うパネルに、
企業から唯一参加したのもユニリーバのCEOだ。
その取り組みの徹底ぶりに、つい「そもそもユニリーバは
SDGsと親和性の高いビジネスだからできるのであって、
自社とは違う」と考えてしまいたくなる気持ちもあるかもしれない。
しかし同社は、SDGs的な取り組みこそが、
これまでも、そしてこれからも成長の原動力であるという。
今、そこから学ぶべきことは大きいはずだ。
そこでここでは、ユニリーバの
具体的な取り組みと戦略上の位置づけについてお話を伺った。



SDGsに取り組む戦略的な意義



私たちはUSLPに取り組むことで4つのメリットがあると考えています。

1つは「成長を加速」することです。ユニリーバのブランドのうち、パーパスを持ちUSLPに貢献しているブランド（現在26ブランド）は、その他のブランドよりも69%速く成長しています。その背景には消費者の変化があります。ユニリーバのグローバル調査では、環境や社会に配慮した商品を選んで購入していると回答した消費者は33%、これからそうしたいと回答した方は21%でした。この2つ

の回答を合わせると過半数を超えます。以前は一部のグリーンコンシューマーにだけ選ばれていたニッチな市場が、市場の主流になってきているのです。しかも若い世代ほど、環境や社会に対する意識が高い傾向があります。

2つ目が「信頼の強化」です。安心して選んでいただける企業になることができます。環境や社会への配慮が十分ではない企業とは取引しない企業も増えています。また、ユニリーバは世界50か国で最も働きたい消費財企業に選ばれています。日本でもUSLPに惹かれて新卒採用に応募する学生が多く、社員のモチベーションにもつながっています。

また、「リスクが低減」します。環境や社会への配慮を徹底すると、サプライチェーンで森林伐採や児童労働といった問題が起きるリスクや、それにより企業やブランドの信頼が傷つくリスクを減らせます。さらに、資源が枯渇していく中、持続可能な原料や再生可能エネルギーへの切り替えを早めに進めておくことは、将来の調達リスクの低減につながります。

そして4つ目が「コストの削減」です。工場で省エネや水使用量の削減、廃棄物の削減を行ったり、パッケージに使う資材を節減したりすることで、2018年以降、世界で740億円以上のコスト削減になりました。サステナビリティに取り組むことで増えるコストもありますが、減らせるコストもあります。ユニリーバでは、サステナビリティのために使う資金を投資と捉えています。この4つのメリットを最大化することで、投資を上回る効果を得られるようにしています。



サステナビリティを目指すパーパスが絆をつくり、未来を確実にする

もちろん今でも、短期的な利益かサステナビリティかで迷う場面は多々あります。その時に立ち返るのが、「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」というパーパスです。社員にも経営陣にも「利益のためなら何をしてもいい」という考え方はしてはならないという共通理解があります。

実はUSLPの発表当時は、目標達成までの道筋が見えていませんでした。意義は分かっても、綿密なプランはなく、現場レベルでは「で、どうすれば?」という状態でした。しかし、会社としていつてしまったからにはやらなければならない。できるところから取り組みを始め、9年経った今、当初は無理と思われた目標の8割が達成済または達成見込みです。まずはやってみることが大切です。それでうまく行かなければ、やり方を変えたり、目標を見直せば良いだけのことです。

実際USLPも試行錯誤の連続ですが、進捗を正直に報告し、懸命に進めてきたことで、できなかったことを非難されるのではなく、できたことを評価していただけるようになりました。株価も回復し、長期保有株主も増えました。

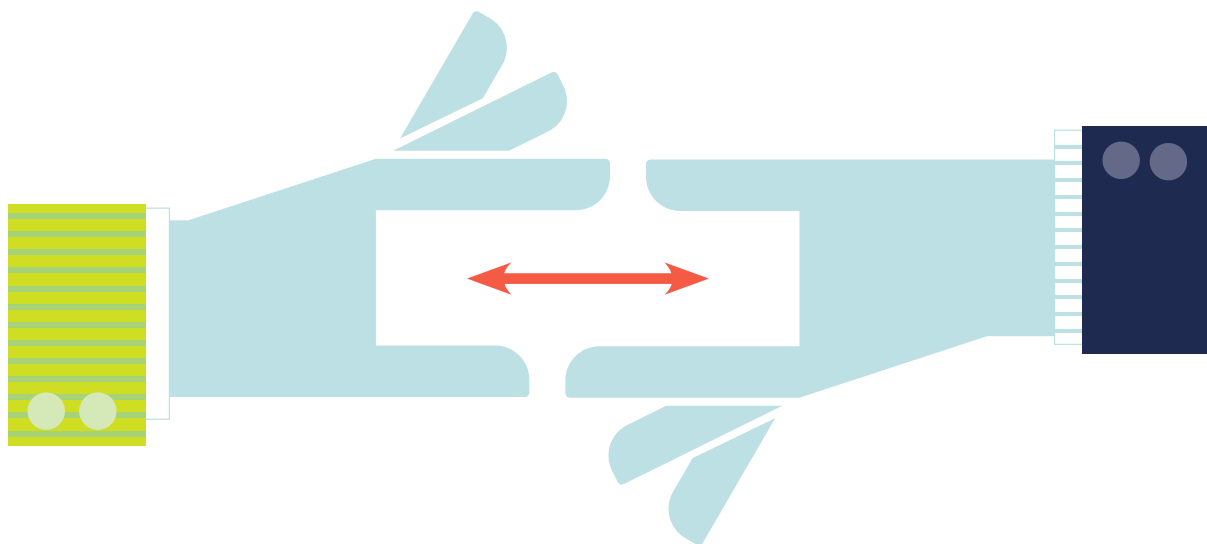
USLPに取り組んでいることが、様々なステークホルダーとの絆づくりにもなっていると、本当に実感しています。

片方からしかアプローチできない という関係は異常

今の採用（就職）市場は、約43万人の新卒求職者に対して、採用をする企業は約3万社あるといわれています。組み合わせのパターンは、単純計算すると43万人×3万社＝129億パターンもあります。就職は、それほど多くの選択肢の中から選択された1パターンです。それなのに、入社3年以内の離職率は依然3割を超え、4人に1人は「自分は活躍できていないと感じる」状況は、明らかに何かおかしいでしょう。

原因はいくつもあるとは思いますが、採用（就職）時のミスマッチもあったと考えるべきだと思います。そしてそれは、採用（就職）時の関係性のつくり方やコミュニケーションのあり方を変えることで改善できることがある、という課題設定をしたのが、私たちi-plugのスタートでした。

Young
Talent



本来あるべき関係性をつくることが 就職ミスマッチの解消にも、 若手の活躍にもつながる

学生にとっては夢の実現への第一歩であるはずの就職。企業も将来を任せる人材として大いに期待して迎えているにもかかわらず、入社3年以内の離職率は3割を超え（※1）、新卒入社した企業で働く3年目社員のうち「自分は活躍できている」という実感を持つ者は4人に1人（※2）にすぎないという状況が続いている。これに対し、「本人や企業の対応に問題があるというより、その人が活躍できる場所にいないということのほうが大きい」と語るのが、株式会社i-plug代表取締役CEOの中野智哉氏だ。「OfferBox」というサービスでダイレクトリクルーティングの手法を確立した中野氏に、企業と個人の就職ミスマッチ解消への想いを伺った。

株式会社 i-plug
代表取締役 CEO
中野 智哉氏



1978年12月9日兵庫県生まれ。2001年中京大学経営学部経営学科卒業。2012年グロービス経営大学院大学経営研究科経営専攻修了（MBA）。株式会社インテリジェンスで10年間求人広告市場で法人営業を経験。また新卒採用面接や新人営業研修など人材採用・教育に関わる業務を経て、2012年4月18日に株式会社i-plugを設立し、現在に至る。

考えている、ということでしょう。就社という意識はなく、どんどん個の時代になっています。

あるのは優劣ではなく、相性

「将来活躍しそうな学生はどんな学生か」というのも、企業人事の方からすると興味の高いテーマだと思います。しかし私は、「活躍する」「活躍しない」というのは、企業文化や人の認知バイアスが入った見方の1つでしかないと考えます。例えば、AさんからZさんという人がある中で、Aさん、Dさん、Gさんは活躍しやすくて残りの人は活躍しにくい、などと誰かが言ったとしても、それが正しいかどうかは誰にも証明できないでしょう。

これは単純に相性の問題です。ある人が活躍していないという状況が実際にあったとしても、それは活躍できる場所にいないというだけだと思います。

もちろん若手は柔軟で、新しいことを吸収し学ぶ意欲に溢れています。私たちが2020卒の学生に行ったアンケートでも、入社後は「評価されるかどうかではなく、自分がやりたいことにチャレンジしたい(35.6%)」と回答する学生より、「自分が活躍でき、評価される仕事であれば、自分のやりたい仕事でなくてもよい(43.6%)」と回答する学生のほうが上回っています(※3)。若手の多くは昔と変わらず、自分かけられる期待に応えようと努力をするでしょう。

しかしそうであっても、例えば企業としては成長させようとして試練や経験を課しても、本人が変化していきたい方向でなければ、むしろ退化のように感じてしまう人もいます。ミスマッチをなくすことが、取り組むべき課題なのです。

伝えたいことを伝え合い、納得したら共に頑張る関係性が一番自然

企業には実現したいビジョンがあります。お客様に提供する価値をビジョンとする場合もあれば、業績目標や最高の組織をつくるのがビジョンだ、という場合もあります。企業によってビジョンは様々です。

ミスマッチをなくすためには、それぞれが持つビジョンをできるだけ明確に伝え、納得してもらって企業に参加してもらうこと。そして企業も個人もお互いにビジョンの実現のために成長していく、という関係性をつくるのが一番ストレートで、わかりやすい姿なのではないかと思います。

今はデジタルテクノロジーで個人の情報を可視化する方法が進化してきました。可視化が進んだことで、新たに解決すべき課題も生まれてきてはいますが、それを乗り越えて、お互いに選択肢が増える社会に進んでいくほうがいい社会になるはずだと考えています。ですから私は、テクノロジーの力も借りて、選択肢と納得感が増し、一緒に未来を創っていきこうという覚悟を育める状態をどうやって実現していくかに、これから取り組んでいくつもりです。

※1 「新規卒卒者の離職状況」(厚生労働省)より
<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000556419.pdf>

※2 「若者にとって望ましい初期キャリアとは ～調査結果から見る“3年3割”の実情～」(p.7)
https://www.zenkyukyo.or.jp/wp/wp-content/uploads/2018/10/20181031_wakamono.pdf

※3 「2020卒学生対象 就活生の「働き方」に関する意識調査アンケート-2019年2月」(株式会社i-plug)

通常の採用(就職)活動では、学生が企業にエントリーするところから選考が始まります。しかしこれを異なる属性の人間がペアを組む場合で考えると、片方からしかアプローチできないというのは、ちょっと異常な関係でしょう。学生からアプローチする(企業はアプローチを待つ)だけでなく、企業の側からも声をかけるという方法をお互いにもっと多く選択できる方がいいはずです。

ダイレトリクルーティングは、就職活動の関係性を正常に近づける

私たちが提供している「OfferBox」というダイレトリクルーティングサービスでは、企業が学生のプロフィールを見てオファーを送ることができます。学生は、自分のプロフィールの閲覧回数や、どんな企業がオファーを検討しているのかなども知ることができますし、その反応を見て自分の登録情報を改善することもできます。企業からのオファーがあっても、それを承認するかどうかは学生が決めます。学生が選択したりコントロールできる余地が、従来の就職活動よりも大きいのです。そして自分では視野に入っていなかった企業の情報を知ったり、気づいていなかった自分のユニークな部分に気づくことができるのも学生にとってのメリットです。

企業の側からすると、自社を成長させてくれる学生に効率的・積極的に出会う機会の1つとなります。特に、今まで自社に応募が少なかったタイプの人材を積極的に採用したい場合などに、よく利用していただいています。例えば2020年卒採用の学生に対して、経済産業省にも「OfferBox」を使っていただきました。国家公務員試験もまだ受けていない学生へのアプローチに使うというので私たちも驚いたのですが、「国を変革してやろう」「社会を良くしていこう」といったイノベティブな思考の学生に経産省を志望してもらえるように、経産省の本来の姿をきちんと知ってもらうために利用したということでした。

自分を活かせるか、伸ばせるかが若手の関心事

企業人事の方から、学生を惹きつけるために「どんな情報をアピールするのがよいか」といったご相談をいただくことがあります。しかし、これはお答えするのがとても難しい質問です。

給与や勤務地、職種や拘束時間などは、どんな学生も最初にチェックする情報です。CMのイメージやメディアの報道などにも影響をうけます。しかし、それらは初期の興味であって、最終的に就職を決める頃とは、結構ズレがあります。読めばわかるように整理された情報ではなく、生の情報を彼らは知りたいと思っています。

それに、オフィス訪問をした先が皆暗い顔をして働いている場合は別ですが、そもそも人は多様です。基本的にはそれぞれの人が、それぞれに反応して就職先を決めます。全ての人に通用する対策は、あまりないのではないかと思います。

しかし、定性情報ではありますが、最近、学生の方からよく聞くようになった言葉があります。「どこにいても活かせる仕事や、自分のスキルとして身につくような仕事をしたい」という声です。学生はもう、これからはどんな企業に入っても一生安泰ということはないと



個人情報はどこまで自由に利活用できるか

AI活用の課題と検討ポイント

AIによるリスクに 無関心ではいけない

HRテクノロジーの課題が表面化した事例として有名なものの1つは、米Amazon社のAIによる技術者採用プログラムの問題でしょう。優秀な技術者を採用するために、過去の優秀なプログラマーの人材要件をAIに学習させたところ、これまで技術者の世界は男性優位だったため、女性というだけで不利に扱うようなプログラムが組み立ててしまいました。

これによつて、AIはこれまで存在していた社会的な、あるいは構造的な差別を再生産してしまう、場合によつては固定化してしまうリスクが広く知られるようになりました。

私はこのニュースを見て、この問題に早期に気づくことができたのはアメリカという反差別意識の高い国民性の影響も大きいと感じました。

日本は欧米に比べて、差別や人権に対する意識が高くありません。高度成長期以降、日本では経済効率がすべての底流を流れるような価値観として存在してきました。経済効率が高いことが何より優先され、差別や偏り、人権問題は経済効率性より優先順位の落ちる問題、あるいは一部の人権団体

だけが扱う特殊な問題のように受け取られてきた歴史があります。

しかし今、AI等のHRテクノロジーの活用が広がる時代にあつて、このリスクに無関心でいることは危険です。

AIの人材評価は、 日本国憲法の精神に そぐわない部分がある

また、私は憲法学者ですので、その立場から見てもAIによる人事データの利活用には注意をしなければならぬ部分があると考えています。AIをそのまま無批判に利活用してしまうと、日本国憲法の重要な概念である「個人の尊重」(第13条)にそぐわない部分が出てしまうからです。

「個人の尊重」は、前近代の社会に対する反省から生まれてきた概念です。前近代の社会とは、所属している集団(中間集団)が個人より重要だった時代です。農民なのか、武士なのか、商人なのか。商人だとしても、何の職能集団に属しているかといった集団属性が個人の能力や個性よりも重要で、その属性によつて個人の生き方が事前に規定されてしまうような社会でした。この社会を反省して作られた「個人の尊重」の概念は、集団属性によつて個人が短絡的に評価され、1人ひ

とりが顧みられない状況を否定しています。

それに対しAIは、共通の属性をもつた集団(セグメント)の中にいる者がどのように振る舞うかを確率的に評価します。もちろん、年齢、性別、学歴、職業だけでなく、無意識的・生理的な動きを含む様々な行動記録なども見るので、セグメントはかなり細かくなつていきますが、あくまでもセグメントに基づく集団的な評価だといえます。

また、データの世界はゼロかイチかを把握する世界です。データでは把握できない個人の潜在能力や個性は捨象されてしまいます。データサイエンスの方には「そんな古臭いことをいつて」と怒られそうですが、ゼロ・イチで捉えられない要素にこそ「その人らしさ」があるようにも思えます。セグメントに基づくAIの確率的評価を鵜呑みにしてしまうだけだと、一度我々が否定したはずの前近代の社会に逆行してしまうのではないかと。この点からも議論の必要性を感じます。

AIの人材評価は、 「自然と作為」を いかに作り上げるか

これに対して、「確かにそうかもしれないが、今までもずっと偏りはあつた。

近年急激に進化し、普及するAI。

HRの領域でも急激に利活用が広がる一方で、包含するリスクも広く認知されるようになってきた。

そんなAIを、今後どう使っていくか。起こった問題や状況にどう対応するかだけではなく、

検討すべき課題そのものを理解して意思決定していくべきではないだろうか。

そこでここでは、慶應義塾大学法科大学院教授であり、

「人事データ利活用原則」〈(一社)ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会〉の

作成の推進者である山本龍彦先生に、

HRテクノロジーをめぐる個人情報取扱いの課題の本質の解説と

検討ポイントの整理をしていただいた。



山本 龍彦氏 | 慶應義塾大学法科大学院 教授



データ化によってそれが可視化されただけではないか」「今までよりずっと改善されるのであるから、問題はないのではないか」という意見をいただくことも多くあります。

しかし、「だから気にすることではない」と聞き直り、批判的な検討をやめてしまつては、未来に対して消極的すぎると思います。

政治学者の丸山眞男氏の言葉に、「自然」「作為」というものがあります。「自然」とは、ありのままの状態、「作為」とは、それに抗して自然の状態を意思の力で、特定の目的のために調整していくことを指します。

AIにとつての「自然」とは、与えられたデータをそのまま学習して、できる限り忠実に事実世界を再現しようとすることです。しかしそれは、これまでの人間世界の構造的な差別や偏りをアルゴリズムに承継し、人間世界と同様の差別的な判断を行ってしまうことにもなります。AIにとつての「作為」とは、アルゴリズムを特定の目的のために調整することを意味します。

今、私たちが行う意思決定の1つひとつが、これからの人事データ利活用を方向づけています。

データ化によってそれが可視化されただけではないか」「今までよりずっと改善されるのであるから、問題はないのではないか」という意見をいただくことも多くあります。

しかし、「だから気にすることではない」と聞き直り、批判的な検討をやめてしまつては、未来に対して消極的すぎると思います。

政治学者の丸山眞男氏の言葉に、「自然」「作為」というものがあります。「自然」とは、ありのままの状態、「作為」とは、それに抗して自然の状態を意思の力で、特定の目的のために調整していくことを指します。

AIにとつての「自然」とは、与えられたデータをそのまま学習して、できる限り忠実に事実世界を再現しようとすることです。しかしそれは、これまでの人間世界の構造的な差別や偏りをアルゴリズムに承継し、人間世界と同様の差別的な判断を行ってしまうことにもなります。AIにとつての「作為」とは、アルゴリズムを特定の目的のために調整することを意味します。

今、私たちが行う意思決定の1つひとつが、これからの人事データ利活用を方向づけています。

留意すべき9つの観点

私たちは何を目的にするかということとです。

例えば、組織の効率化が目的だとすると、障がいを持つ少数派などは組織効率を阻害する者として排除されてしまふでしょう。「個々人が輝く職場」ということを目的とすれば、「作為」が必要ですが、AIが包摂（インクルージョン）のために力を発揮することも大いにあり得ます。私たちはそこを目指していく必要があります。

せん。現状では、グレーゾーンが大きくならざるをえず、意味がありません。

しかし留意すべき観点は明らかになっているように思います。そこで利活用推進のよりどころとするために、私も参加させていただいて、「人事データ利活用原則」〈(一社)ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会〉として、9つの観点(※)を整理しました。

1. データ利活用による効用最大化の原則
2. 目的明確化の原則
3. 利用制限の原則
4. 適正取得の原則
5. 正確性、最新性、公平性原則
6. セキュリティ確保の原則
7. アカウンタビリティの原則
8. 責任所在明確化の原則
9. 人間関与原則

今後、人事データ利活用の加速度的な進化によって想定外の検討課題が生まれてくるかもしれません。また、実務の実現可能性なども検討すべき課題です。それぞれにどう取り組んで、よりよい人事データの利活用を進めていくか、納得できる未来を創るために議論をつづけ、これからも議論・検討しアップデートしていく必要があると考えています。



【用語解説】

SDGs、ESG、CSR、CSV



SDGs

SDGsは、Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称で、2015年9月に採択された国連総会の成果文書「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で示された国連加盟国全体が目指す目標のことです。「誰1人取り残さない」社会の実現のため、17の目標とそれぞれの目標をさらに細分化した169のターゲットが定められ、2030年までに達成すべきとされています。

発展途上国への支援をはじめ、地球環境の問題、先進国を含む社会や経済のあり方、さらにはガバナンスなど、これまでには別々の課題として取り組まれてきたものを1つにまとめた、包括的な内容になっています。それぞれの目標は相互に関連し合っており、また1つの目標への取り組みが他の目標の達成を妨げることは避けなければならないからです。

それぞれの目標ごとにつくられた世界共通のカラフルなアイコンやホイールロゴは、この目標を視覚的にも伝達しやすくする工夫としてつくられたものです。

ESG

ESGは、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字をつなげた言葉です。投資家が企業のESGに対する取り組み姿勢を投資判断の材料とする投資手法のことを「ESG投資」と呼び、広義ではESGを重視する概念を指します。

2006年に、当時の国連事務総長のコフィー・アナン氏が機関投資家に向けて提唱したイニシアチブ「PRI: Principles for Responsible Investment（責任投資原則）」が契機となり普及した概念です。

機関投資家はPRIに署名することによって、投資の意思決定にESG要素を反映させることにコミットしたことになります。日本では2015年に世界最大級の機関投資家であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRIに署名し、これを機にESGは企業の発展性や持続性を見極める要素として、急速に認知されるようになりました。

ESGに配慮した経営をしているかどうかの指標として、SDGsが活用されることが多くなっています。

CSR

CSRは、Corporate Social Responsibility（企業の社会的責任）の略称で、企業活動がもたらすマイナス影響を除去すると共に、予防、改善することを意味する概念です。

この概念は古くから存在し、地域や国、企業によって異なる形で発展してきました。日本においては特に1970年代に公害問題が頻発したことを受け、企業は利益を追求するだけでなく社会に貢献する義務も負うべき、と考えられるようになりました。米国では、コンプライアンスや説明責任、内部統制など、株主や投資家に対する責任論から発展し、欧州では同族企業が多かったドイツにおいて、所有権の社会的責任を国が法律で定めたことなどから発展しました。そのため、国や地域によってCSRの意味づけが異なることがありますが、2010年には社会的責任に関する国際規格「ISO26000」が発行され、ガバナンス、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及び発展への貢献の7つが中核主題として示されています。

CSRはステークホルダーから企業としての信頼を得ることを目的の1つにしており、SDGsは環境や社会が持続可能であることを目指す開発目標ですが、SDGsへの取り組みの成果はCSRの目標達成にも一致します。

CSV

CSVは、Creating Shared Value（共有価値の創造）の略称で、経営学者のマイケル・E・ポーター博士とマーク・R・クラマー氏が、2011年に「Harvard Business Review」誌で発表した企業価値創造の戦略です。

従来、企業活動と社会価値はトレードオフの関係にあると考えられ、CSRは企業の本業ではないところで行う慈善事業やボランティアとして扱われることが多かったのに対し、企業の本業を通じて社会課題の解決を図ることが、他社と差別化し、長期的な競争優位をつくる戦略となると提唱しました。経営課題として取り組むことに主眼をおいているため、本業でSDGsに取り組むための理論的な支柱になっています。



Robert Fritz

ロバート・フリッツ・インク社 創立者
ロバート・フリッツ氏

根底にある 「構造」を変えなければ、 どんな努力も水の泡になる

関係者皆が喜び、取り組みが成功したように思えた変革プロジェクトも、プロジェクトが終了してしばらくたつと何事もなかったかのように元の状態に戻ってしまった。このような状況は、人と組織の問題に関わる者であれば、だれもが経験したことがあるのではないだろうか。その度に我々は自分を奮い立たせ、新たに最新の経営手法を学び、流行の変革手法を取り入れるなどして、また課題に立ち向かってきた。しかしこの状況に対し、マネジメントコンサルタントであり、映像作家でもあるロバート・フリッツ氏は、組織の「構造」を変えることができれば、どんなに尊い志や努力も徒労に終わってしまうと指摘する。氏が指摘する「組織の構造力学」について、詳しくお話を伺った。

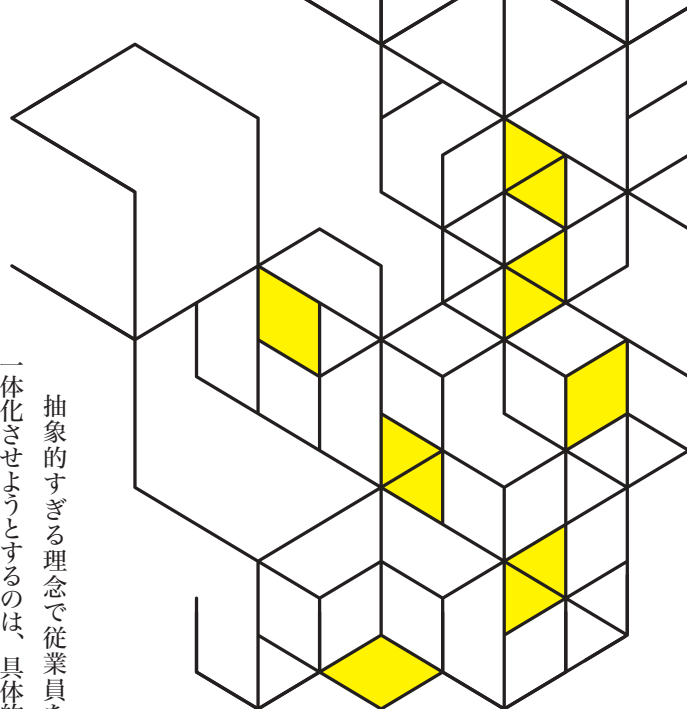
**「構造」が、
すべての行動を支配している**

企業の経営者は、「危機感を醸成することによって、組織の変革プロジェクトを進めよう」とすることがよくあります。危機感で人を動かそうとするというところ、それは従業員を心理操作して経営者の望む行動を起こそうとしているということと同じです。

確かに、危機に陥れば人は動きます。しかし、危機が繰り返し伝えられると、従業員に最初と同じ行動を起こさせるためには、もつと大騒ぎをして危機を伝えなければならなくなります。ちょうど、スーパーマーケットで騒ぐ子供にお母さんが「騒いでいると店員さんに叱られるよ」といつても、子供はそういういわれることにもう慣れてしまっているので聞き流す、というのと同じ構造です。

ですから、危機感で人を動かそうというのは非常によくない作戦です。きちんと物事を組織化して対応しようとするのではなく、従業員の危機感を煽るというやり方を採用すること自体が、経営者としての能力の欠如を露呈させてしまっているともいえます。あるいは、そこまでハッキリ従業員に認識させることはなくても、経営層はリーダーシップを失うでしょう。

また、従業員の力を結集するために「理念の浸透」に取り組むこともよくあります。しかし、企業理念が理想的な「決まり文句」にとどまっていれば、リアルな現実に根差していないことも多くあります。そんな



抽象的すぎる理念で従業員を
一体化させようとするのは、具体的

なアイデアなしに組織の一体化を指しているに過ぎないということの証拠です。そのため、多くの従業員は聞き流してしまうのではないのでしょうか。

もちろん、目的によって人や組織が一体化することは確かにあります。例えば、オーケストラやスポーツの世界では、共通の1つのゴールに向かってメンバーが一体となるということが実際にあります。しかしここで注目しなければならないのは、例えばオーケストラの指揮者は、曲を演奏するために危機感を煽ることはないということです。作曲された曲そのものが、楽団の一体化を促す原理で、その曲のためにそれぞれの楽器のパートは能力を発揮し、指揮者はそれを構成して理想とする曲に近づけていきます。

つまり、根底にある「構造」が、全ての振る舞いを基本的に決めているということを理解することが大事です。

「構造」が正しければ、人は自然に力を合わせるができます。逆に、「構造」が間違ったままで力を合わせ続けることはできません。このことは、人・組織マネジメントの課題でも同様です。「構造」を変えずに表面的な現象だけを変えようとしても、その成果は一時的なもので、必ず振り戻しにあり、努力は水の泡になってしまうのです。

目的に向かって「構造」化 されているかどうかに目を向けよ

組織とは、もともと共通の目的を達成するために、機能や役割を分け、「構造」化したものです。しかし、助け合う、支え合う代わりに、リソースの取り合いや権限のぶつかり合いなど、お互いに活動を阻害するといったことは日常のおきています。これは、組織の中の人が悪いのではなく、組織の「構造」の問題です。ここでいう「構造」とは、組織図や役職の上下関係のことではありません。組織の中の機能や要素がつながり、関係しあって作用するシステムのことを指します。

組織の中で活動を阻害し合うようなことが起きることを、「部分最適だが、全体最適ではない」、という言葉で表現することがありますが、それは組織が断片化しているという状態を示しています。

組織化の原理とは、階層化することです。ですから、組織のあるべき姿とは、組織の目的がビジネス戦略を駆動し、ビジネス戦略が組織戦略を駆動し、それが現場の戦略をドライブするという姿です。逆に言えば、現場の戦略が実行されることによって

組織戦略がサポートされ、組織戦略が達成されることでビジネス戦略をサポートする、そしてそれが組織の目的をサポートするという関係になっているかということです。

組織が正しい構造でできていれば、一人ひとりが規律をもって個人としての責任を果たすことができ、全体としての成果もあがります。それでうまくいかないのであれば、組織の「構造」に見直すべき部分があるのです。

よく、このような問題に対して、従業員の態度を改めさせることで対応しようとすることもあります。「プロ意識をもとう」「プロらしい態度をとることが全体に貢献する」といったマネジメント論です。しかしそれは、一人ひとりが態度を改めれば「構造」が変わるといつているようなものです。人の態度によって、組織の構造が変わることはありません。

「心理的安全性」を話題にする組織は、「構造」の健全性の点検を

また、「人を成長させてやろう」とするストレッチ目標を課すのはよいことではありません。それでは人を操ろうとする行為になってしまいかねません。

そんなことをして一時的効果を上げたとしても長続きはせず、揺り戻しのパターンになるだけです。効果はよくても一時的で、長期的にはかえって逆効果になります。それよりも実際に達成可能な目標を設定し、確実に達成しながら、成果を上げる習慣と実力を積み重ねていくほうがいいのです。それによって成功する構造が安定し、信頼が増します。

構造が安定し、信頼できるものになると、働く人がお互いを信用できるようになるでしょう。適材適所で、必要なリソースを必要に応じて配置すること、ずっとやりやすくなるはずです。そんな組織において安心感や信頼感、プロフェッショナルリズムが育まれていくことになるのです。

「心理的安全性」のある組織づくりという言葉も流行っていますが、私は、これは結果と目的が逆転している、と感じます。根拠のない「ストレッチ目標」が設定されるような組織の中では、ストレスや不安、怒りや不信を感じます。そんな気持ちが募っていくとパフォーマンスは下がります。しかし、達成するような「構造」をきちんとつくり、その上で頑張れば達成できる見込みがあるという程度の目標を立てるのであれば、結果として信頼感が増します。

「構造」が、きちんとデザインされた組織においては、そもそもここが安全かどうかを疑うこと自体が起きません。「心理的安全性」のために何かをやりたいという気持ちが生じるというのは、「構造」が間違っていて、悪い症状が生じているときに、その症状を何とかしようとしているだけかもしれません。このことに、まず気がつくことが大切です。

多くの場合、組織はアンフェアなゲームを強いる構造になっているように思います。組織がフェアなゲームができるようになるためには、明確な役割、明確な目標、明確なルールがあり、責任を与えられた人が、その責任にふさわしい権限を与えられていること。そして、報奨システムが、会社・組織の価値に沿っていること。働く人が実際に貢献したこと

「緊張構造」を創り出す

健全な「構造」が大切であり、その構造が安定と信頼感を創り出す、といいましたが、これはもちろん、これまでの安定したシステムの中だけでビジネスをすればいいといっているわけではありません。問題状況に条件反射するように対応するのではなく、問題状況の根底にある「構造」を変えなければ、どんな努力も水の泡になり、元のパターンに逆戻りしてしまうということ、繰り返し指摘しているのです。

この、結局元のパターンに逆戻りしてしまう構造の事を、私は「揺り戻し構造」と呼んでいます。組織のもつ構造には2種類あつて、もう一つの構造を「緊張構造」と呼んでいます。目指す目的を達成するために、組織の機能や役割、行動を合致させ、あたかも目的にゴムを引っ掛けて、そのゴムの力に引っ張られるように組織が前進していく構造です。私たちは「緊張構造」を組織の中に創りださなければなりません。

これは、完全に組織の上の層に立つ人材の役割です。組織にはボトムアップでできることもたくさんありますが、組織の構造自体の変革は、ボトムアップでできることではないからです。その意味では、組織のトップが、組織を支配する構造に気づき、変えようと動き始めないと、組織全体の変革は難しいといえるでしょう。トップはその責任を自覚しなければなりません。

しかし、もちろんミドルマネジメント層の動きも重要です。ミドルマネジャーは毎日、日々起こる様々な現場の問題解決に明け暮れているでしょう。それ

によつて、業務が破綻せずに保たれているのですが、起こっている問題を全て解決しても、目指したい姿になるわけではありません。そのことは、多くのミドルマネジャー自身も既に気づいているのではないのでしょうか。

ミドルマネジャーとそのメンバーが、影響の及ぶ範囲で、「問題解決思考」から脱却し、“自分たちは何を創り出したのか”にフォーカスをあわせた「創り出す思考」に転換することができれば、それだけでも目の前の仕事の構造は変えることができます。

反応的な対応ではなく、「構造」を変えていくことが未来に向かって前進する唯一の方法なのです。

日本企業が「揺り戻し構造」から脱却し、「前進する構造」＝緊張構造」を創り出すことを願っています。

Robert Fritz ロバート・フリッツ

ロバート・フリッツ・インク社 創業者。組織、ビジネス、マネジメント領域での「創り出す」プロセスについての30年以上の研究から、個人・組織の生産性向上のためのトレーニングコースを提供する。『学習する組織』の著者の、ピーター・センゲ氏の師としても知られる。



「構造」が、いかに人間の行動に影響を及ぼすのかについて記した最初の著書『The Path of Least Resistance』(未邦訳)は世界的ベストセラーになった。組織を前進させる「緊張構造」を、いかにつくるかを解説した最近著『偉大な組織の最小抵抗経路』(Evolving, 2019)は邦訳されている。

今回のインタビューは、メタノイア・リミテッド代表の田村洋一氏の仲介により実現しました。
ロバート・フリッツ氏は2020年10月に来日の予定です。



開催報告：MERCER×CELM共催 「HRトランスフォーメーション」セミナー

マーサー・ジャパン株式会社と弊社セルムは、企業の変革を実現させるためにそれぞれの専門領域の知見を持ち寄り、協働で企業変革に関わらせていただく機会が増えてまいりました。新しい人事戦略や仕組みづくり、そして人事担当者自身やキーパーソン、構成員の感情・行動の移行は、どちらを欠いても変革は実現できないでしょう。

そこで今回、すでに変革を進めているテルモ、トヨタ自動車、フジクラの人事部門幹部の方々をお迎えし、その取り組みをご紹介いただくと共に、パネルディスカッションでそれぞれの課題認識を共有し、考えを深めるセミナーを開催いたしました。このセミナーの内容にご興味のある方は、agent@celm.co.jp まで、ご連絡ください。

- 日時：2019 11/22(金) 9:30～13:30
場所：グランドハイアット東京
- < プログラム >
- HRトランスフォーメーション ～今、日本企業は何をすべきか～
マーサー・ジャパン株式会社
執行役員 組織・人事変革コンサルティング 日本代表パートナー 白井 正人 氏
 - テルモ、トヨタ自動車、フジクラの人事変革の取り組み
テルモ株式会社 取締役上席執行役員 CHRO 西川 恭 氏
トヨタ自動車株式会社 人事部 労政室長 児玉 寿仁 氏
株式会社フジクラ 人事部 グローバル人事室 室長 高野 喜芳 氏
 - 転換点を乗り越える「信頼」と「情熱」の人事
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 頌二



「リーダーズ・キャリア・キャンプ-TEX-」が、 経済産業省「未来の教室」の実証事業に採択されました

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）が 2017 年度から続けている「リーダーズ・キャリア・キャンプ-TEX-」が、経済産業省の推進する「未来の教室」の 2019 年度実証事業に採択されました。

「未来の教室」とは、未来を創り出していく当事者を育てる学習環境を構築する新たな教育プログラムの開発等を目指して実証事業を公募、その取り組みを支援すると共に、取り組み内容と成果を広く社会に共有する事業です。

「TEX」は、学生と企業の若手が同じチームとなって様々な社会課題を抱える地域に入り込み、社会と自分自身に向き合うことが、STEAM 学習の1つとして評価され、今回の採択につながりました。

参加者にも周囲にも、社会にも意義のある人材開発を行うべく、これからも取り組んでまいります。



「未来の教室」ポータルサイト
<https://www.learning-innovation.go.jp/>
受託事業者：一般社団法人 RCF
実証パートナー：株式会社ファーストキャリア



復興が遅れている南相馬の
墓地を訪れ、立ち尽くす参加者



視察の後、
「何ができるのか」議論を重ねる

開催報告：CDI×CELM定期勉強会 アジア事業の“ギアチェンジ”に向けた戦略・組織・人材

アジアにおける日本企業の現在の課題は、現地事業の“ギアチェンジ”です。現地市場やグローバルビジネス環境の変化に乗り遅れ、やや停滞しているともいえる現状を脱するため、アジアに拠点をもつ担当者が集い、課題設定や取り組み方法を少人数で検討し、深め合う行う定期勉強会を開催いたしました。

今起こっている課題への対応は、戦略・組織・人材という幅広い観点から多面的にアプローチする必要があります。そこでこの勉強会は、アジアの日系企業の戦略支援を行う日本発の経営コンサルティング企業の株式会社コーポレートディレクションと、組織・人材の心に働きかけることに力を入れている弊社セルムが共催する形で開催。少人数ならではのリアルな情報共有と、議論を深める場となりました。

今後も機会を捉えて、お客様への情報共有と対策研究の場を作っていきたいと考えています。



- 2019 12/18(水)
第1回：事業の踊り場 / 停滞を脱するための改革
現地市場の変化に適応しながら、企業事業の戦い方をアップデートしていくための課題は何か
- 2020 1/15(水)
第2回：現地企業とのパートナーシップ・M&A
現地に根差して成長していくために、アジア企業との望ましいパートナーシップを考える
- 2020 2/19(水)
第3回：新規事業の創造 / 開発
経済発展に伴う新しい事業機会を取り込むために、どのようにして現地で新規事業を開発していくか

我々の信念

Our Belief

「顧客企業」への使命

セルムの顧客企業は、社会的に大きな使命を負い、世界的視野で勝ち残りをかけて戦う企業である
セルムは、顧客企業が競争優位性を確立して、持続的に成長するために不可欠な
「人材・組織基盤の強化」と、「優れたリーダーの輩出」に貢献する
それを可能にするためには、顧客との間に長期にわたる強固なパートナーシップを築くことが必須である
顧客との長期的な信頼関係こそ、我々が最も大事にする基本的価値観である
顧客に思い入れる、顧客の経営課題を共有し、事業発展のための人材開発の支援を行うことこそ、
我々の使命であり、大きなよこびである

「顧客ご担当者」への使命

我々は、ご担当者の成功を願い、ベストパートナーとして一翼を担う存在になる
そのためには、情熱と使命感と責任感をもってご担当者に向き合う
ご担当者の期待を知り、常に期待を超えようとする姿勢を貫かなければならない
我々は、経営的な視点で、人材開発体系および各施策の目的、課題を顧客と共に設定する
その上で解決策を練り上げ、優れたプロジェクトマネジメント力で実行に移す
成果を検証して、改善策や代替案を提供し続ける
あるべき姿を共に描き、質の高い本音のコミュニケーションを行って、提案しつづける
そして、案件を成功に導き、喜びを分かち合うことで、ご担当者から厚い信頼を勝ち取っていく

「受講者個人」への責任

セルムの最終的な顧客は、研修に参加する社員個人である
研修は、自己の体験を意味づけ、応用・展開ができるように整理したり、
自己成長のきっかけを発見する気づきの場である
また、組織の課題と真正面から向き合ったり、実務では巡り合えない貴重な人脈をつくる場でもある
我々は、その場が受講者一人ひとりのビジネス人生にとって得がたい経験になるよう、
成功のために力を尽くさなければならない

「コンサルタント」への価値

我々は、顧客企業、顧客ご担当者へのパートナーシップと同じ重要度で、
コンサルタントの方々との長期的なパートナーシップを築かねばならない
一人ひとりのコンサルタントの特性、専門性、魅力を的確に把握し、
それを最大限に発揮できる場を提供すると共に、パフォーマンスを一層高めるための適切な支援を行う
我々は、単に仕事を斡旋する仲介者では決してない
成果を分かち合い、お互いに率直にフィードバックをしあう人間関係を構築することで、
顧客への価値提供を高めあうパートナーである

社員の誓い

我々一人ひとりは、まず第一にプロ意識の高い個人でなければならない
プロとは自分を知り、顧客・コンサルタントに付加価値を提供し、成果を上げる人のことである
自分の限界を否定して、常に新たな目的・目標に挑戦し続ける人であり
後悔を嫌って、学び続ける努力を惜しまない人のことである
我々は、この仕事を通じて「遣り甲斐」「貢献」「自己成長」を追求する
しかし、それだけでは十分ではない
大切なことはそれを仲間と共有し、共感する姿勢である
自分の想いを語り、相手の想いを受け止めること
相手の立場で考え、チームワークを発揮すること
セルムグループが大事にする価値観と行動指針を深く理解して、体現すること
これらを実現しようとする個人が互いに切磋琢磨することで、組織の力は個人の力の総和を凌駕する

企業の誓い

セルムは、たゆむことのない独自性の追求によって、他社が真似できない
唯一無二のユニークさをもった企業になることを選択する
理念、戦略、人材のいずれにおいても顧客にとって意味のある、明確なエッジの利いた「違い」を追求する
変化を恐れる企業は衰退し、学ぶ努力をしない組織は沈滞する
我々の競争相手は競合他社ではなく、変化を恐れ、学習を怠ける我々自身である
そして我々は、最小限の階層によるオープンな組織を志向し、無用な権威主義を排し、
内向きのエネルギーや当事者意識に欠ける他責の心を互いに律する
一人ひとりが顧客に提供した価値と会社の進化に貢献した成果を賞賛し、それに報いる仕組みを保つ
セルムは将来にわたって、優れた人材を惹きつけ、その人材が自己の「志」と我々の理念を共鳴させ
自己実現に向けて切磋琢磨する組織であり続けることを誓う

ご意見・ご感想をお寄せください
皆さまのご意見やご感想、また本誌で取り上げてほしい
テーマなどを、下記メールアドレスまでお寄せください。
皆さまの声を弊社一同、お待ちしております。
agent@celm.co.jp

発行 2020年3月18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 プレインカフェ
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>