

CELM BELIEF

2021
vol.

28

人材の トランスフォーメーションに どう取り組むか



Opinion

人材のトランスフォーメーションに効く
「場」をつくる

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

目指すのは「オーナー」の意識をもって
行動する人材が生まれ続ける企業

TIS株式会社

取締役 副社長執行役員 サービス事業統括本部長
執行役員 人事部 副本部長 兼 人事部 人事部長

岡本 安史氏
高柳 京子氏

人材の

トランスフォーメーションに

どう取り組むか

「デジタル・トランスフォーメーション」という言葉の登場以降、次世代の生き残りをかけて取り組む変革のことを、トランスフォーメーションという言葉を使って表現することが多くなりました。これは単なる言葉の流行ととらえるべきではありません。単にデジタル技術を導入して高度化・効率化することだけなら、「デジタルライゼーション」です。しかしデジタルの力を使って、これまでは所有するものだったモノがシェアリングに変わる、社内外の人材と遠隔でありながら日常的な協働が実現する、といったこれまでの「あり方」を変質させるような変化を起こすことを「デジタル・トランスフォーメーション」と呼んでいます。もともと、トランスフォーメーション (Transformation) とは、物体・物質の形質転換や変態を意味する言葉です。つまり、従来の延長線上にはない変化を達成しなければならないのだという覚悟を、トランスフォーメーションという言葉で表現しているのです。そうした変化を達成するためには、ビジネスを実際に動かす「人材」のトランスフォーメーションも必要です。それには欧米流に人材を入れ替えなければならないのではないか、その方が早いのではないかという考え方もあります。しかしそれは、現実的にも法的にも限界がありますし、何よりこれまでの経験値や強みの喪失につながります。難しさはあっても、今いる人材をどう変容させるかは、避けて通ることはできない問題です。そこで今号では、今社内にいる人材の変容、「人材のトランスフォーメーション」について考えていきます。



CONTENTS

04

Opinion

人材のトランスフォーメーションに効く「場」をつくる

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

07

Special Interview

目指すのは「オーナー」の意識をもって 行動する人材が生まれ続ける企業

TIS株式会社 取締役 副社長執行役員 サービス事業統括本部長 岡本 安史氏
執行役員 人事本部 副本部長 兼 人事本部 人事部長 高柳 京子氏

12

Diversity

オンラインで学び合い、人のつながりをつくる

デジタルファシリテーター 田原 真人氏

14

HR Technology

HR Technology Conference & Expoの 変遷から見る、HRテクノロジーの方向性 ～管理のためのツールから、現場の生産性向上のためのツールへ～

ハイマネージャー株式会社 代表取締役CEO 森 謙吾氏

16

Close up

一社) ビーブルアナリティクス&HRテクノロジー協会 特別ラボ抄録 「Human Capital Reporting」の 登場背景と日本の課題

講演者：小澤 ひろこ氏

一社) ビーブルアナリティクス&HRテクノロジー協会 研究員
日本シェアホルダーサービス株式会社 コンサルタント部チーフコンサルタント

モデレーター：加藤 茂博氏

一社) ビーブルアナリティクス&HRテクノロジー協会 副代表理事

CEL BELIEF





人材の トランスフォーメーションに効く 「場」をつくる

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Opinion

人材の

トランスフォーメーションとは、

人材の内面の変容のこと

多くの企業が新規事業に力を入れる中で

盛んに取り組んでいることの1つに、新規事業提案制度があります。そこで新たなアイデアが出ないわけではないといえます。しかし、「講評して終わってしまった」「Go/No Goの意思決定が不明確でやや形骸化している」という声を、人事や経営者の方からよくお聞きします。また、R&D部門への嘆きをお聞きすることもあります。「研究は非常に熱心に行っているが、それをどんなビジネスにしたいかという意志が感じられない」というのです。

これらは、示唆的なエピソードです。皆、真面目に努力をしていることは間違いがありません。しかし誤解を恐れずにいえば、アイデアを出せと指示されたから考える、役割を与えられたからそれに沿って行動するという表面的な行動になっってしまった感じが否めません。だからそこに、ゼロから物事を動かすようなエネルギーが生まれないのです。

これは、人材や組織の外面的な要因、例えばスキルやプロセスを変更すればいいという問題ではなく、モノの捉え方や考え方といった人の内面の問題です。人の内面の変容こそが、今、取り組むべき人材のトランスフォーメーションなのです。



「場」をつくっていくしかない



しかし、「こんな風に考えなさい」と指示しても、「こう考えないからダメなんだ」と論しても、それだけで人の内面を変えることはできません。その人自身が「そうしたい」と思わないとためなのです。では人の内面に働きかけるために、私たちができることは何でしょうか。

それは人の内面に働きかけるような「場」をつくることしか、ないのではないのでしょうか。

これは、今まで使っていた言葉でいうと「組織風土の変革」になるのかもしれませんが。そういうと、時間もかかる大掛かりな取り組みが必要だと身構えてしまうかもしれません。しかし大きな取り組みではなく、人の内面の変容に効く小さな「場」を数多くつくっていくことは、すぐにできます。ここでは、そんな「場」づくりの切り口とポイントをご提案させていただきます。

1 「Will」を問うアウトプットの「場」

ビジネスのプレゼンテーションを行う際には、「What-Why-How」のつながりで説明をするのが基本です。しかし、物事をゼロから動かすエネルギーは人の内面から生まれると考えるのであれば、新規事業提案などの「場」においては、「What」の前に「Will」がある、と考えるべきです。したがって新たな提案の場では、「Will-What-

Why-How」と説明することをルールにします。そうすれば、Will(意思)が曖昧なまま提案がなされることを避けられるでしょう。

もちろん提案を受ける側も、評価した提案に対して、自分の責任でアクションを起こすことを約束した「場」になっていることが必要条件です。そうでないと、「講評して終わってしまう」という状況は変わらないからです。また、ルールを変えたというだけでは、プレゼンテーションの内容がそのルールに形だけ合わせたものになるだけかもしれません。「この行動の背景にあるWillは何か」などと聞かれても、正直に言えば「今まで考えたこともなかった」という人がほとんどだからです。その部分への働きかけも必要です。

Willに働きかけるには、強い志で道を拓いてきた方の講演を聴くことも有効ですが、私はそれ以上に、深い対話ができる「場」をつくるのが大切だと考えています。そこで自分の意志だと思いついていたものが、実はそれは周囲からの期待だったり役割責任から生まれているものであったと認識させ、自分の想いを開放させるのです。自分の想いの開放といっても、自分勝手な欲望を開放するわけではありません。自分の意思で考えて、あるべき姿や世界観(世界はもつとこうしたらより良くなるはずという自分なりの考え)を捉え、それに向けて動くのが正しいのだという気持ちを開放するのです。

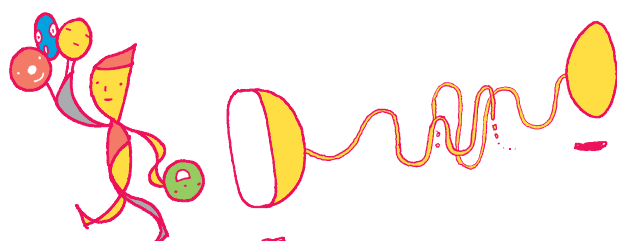
やり方は例えば、まず自分の仕事を説明して

もらいます。「〇〇会社の営業をしています」だけではもちろんNGで、お客様は誰で、どんな価値を提供しているのか。さらに行っている事業が社会にとつてどんな存在理由があるのか、この事業がなくなつて本当に困る人はいるのか、と考えていきます。そしてあるべき姿が描けたら、今はどこが理想と離れているのか、それはなぜか、などと対話をしていくのです。

2 多様であることが普通な「場」

私的な話で恐縮ですが、家族が心理カウンセリングを受けた際に、あくまでも患者としてこちらを捉え、起きている現象の原因を探ろうとするカウンセラーの姿勢にむしろ心が傷ついてしまった、という経験をしました。その後、家族会に参加して、参加者が経験をただ語り、ただそれを聴く。それだけの場がこんなにも癒されるものかということを体感しました。自分はここにいていいのだと思えると、もつと自分を表現したい、さらにはこの場の人たちにもつと貢献しようという気持ちが自然に湧いてくるものです。これはビジネスの場でも一緒ではないでしょうか。

一般に日本人はハイコンテキスト文化ですし、価値観や考え方が近い人が組織の大半を占めます。そんな組織の中では、自分の意見を口に出すことすら、安全安心ではないかもしれません。新しいアイディアは、登場した当初は常にマイノリティですから、新しい動きは今の職場からは生まれ



ないということでもあります。この状況を解決できるのは、絶対的なマジョリティ集団があり、その意見がそのまま全体の価値観になるような状況を変えていくことだけです。言い換えれば、多様な価値観があることが普通である「場」をつくっていくしかありません。そのために、できることはどんどん始めるべきです。

例えば、副業や越境で仕事をした経験をもつ人を、組織の中に一気に増やすような施策を行えないでしょうか。あるいは、周囲に影響力のあるリーダークラスの人材にこそ社外で武者修行経験をさせたり、積極的に他のメンバーのメンタリングに関与させることなどもすぐにできそうです。

それでも既存の意思決定構造を保ったままでは、大きな変化は起きないかもしれません。いずれは既存の組織構造に手をつけることを考えなければなりません。しかし、多様であることが普通な「場」となっていれば、その変更もスムーズなはず。

3 会社を離れた自分の価値を考える「場」

人が自分の考え方や行動を変えるとき、自分の思考のクセや無意識に前提にしてしまっていたことを自覚することが大切です。それができる「場」であるキャリア研修の重要性が今後増して

くると考えています。

私も最近、キャリアについて話をする機会が増えていますが、その際の私のメインメッセージは、「脱会社員」です。これは決して転職を促しているわけではありません。周囲や上司の評価に囚われず、自分で自分の市場価値を世の中に問い、高める行動を起こしていこうという意味です。

そして人材の市場価値を決める要素には、胆力や倫理観、人脈、内省ができる人材かどうかなど様々なものがありますが、これらを抽出し、3つの領域11の要素に整理したものを「キャリア資産」と呼び、自分で自分の市場価値を高めるための手掛かりとして提案しています。

「資産」と呼んでいるのは、意識して貯めたり運用したりすることができるものだと思うからです。自分ももっている強い1つの資産を元手にして、別の資産を得るように動く。例えば、ある領域の深い知識を活かして人脈を広げたり、思い切った経験を積むことで胆力を増やすことができるはずです。「この仕事を通して、

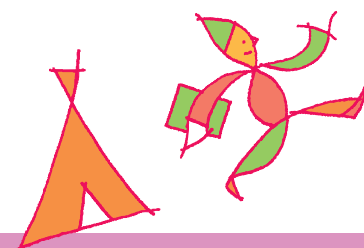
＜キャリア資産＞



このキャリア資産を増やそう」という目標をもって取り組むことができれば、その人自身の市場価値は確実に上がり、ひいてはそれが企業と個人が対等な関係性になっていくことにつながっていくはずです。

「場」が生まれ続けることが、最強の競争力になる

ここでもいくつかご紹介したように、人材のトランスポーメーションに効く「場」とは、大掛かりな取り組みである必要はありません。そのかわり、最初のきっかけづくりや下地づくりは人材開発部門が行うとしても、社内のいろいろな部門がそんな「場」をつくることを目指すべきでしょう。すべての取り組みに、確かな手応えがあるわけではないかもしれませんが、「これをやっていた」「場」をつくり続けることによって、「これをやりたい」という声が意外なところからあがったり、なぜかどんどんタレントが出てくる、そんな組織になっていくのだと思います。その状態はきつと外部からみれば、「特別な施策を行っているわけではないのに、なぜだろう」と思われるでしょう。だからこそ他社がマネできない、最強の競争力になるように思います。



目指すのは「オーナー」の意識をもって行動する人材が生まれ続ける企業

事業のトランスフォーメーションを達成するためには、事業の要件から逆算して人材を揃えるべきなのか、人材の変容から事業のトランスフォーメーションに取り組むべきなのか。
目指すゴールは同じでも、この2つのアプローチの違いは、この先の企業のあり方や企業と個人の関係性に大きく影響を及ぼす。
どちらかが正しく、どちらかが間違っているということではないだろう。
スピードは重要だし、実現可能性も重要だ。事業の性質や業務の進め方によっても選択すべきアプローチは異なる。
しかし最も重視すべきは、どちらのアプローチが、より自社を強くするかということではないだろうか。
その難しい選択に対し、TIS株式会社は人材の変容から取り組むことを選択した。
その取り組みの責任者であり、推進者である取締役 副社長執行役員の岡本安史氏と、執行役員 人事本部 副本部長の高柳京子氏にお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム
代表取締役社長 加島 禎二
東京本社 ゼネラルマネジャー 中野 新悟



TIS
TIS INTEC Group



高柳 京子氏

TIS株式会社
執行役員 人事本部 副本部長
兼 人事本部 人事部長



岡本 安史氏

TIS株式会社
取締役 副社長執行役員
サービス事業統括本部長

人材の変容こそ、やるべきミッション。

〇今いる仲間と変えていくことこそ、 自社の底力になる

加島 TIS様では、取り組まれている構造改革を実現するための第一の課題を、今、一緒に働いている人材のトランスフォーメーションだと定め、動いていらいっしゃいます。まず、その課題に定めた背景をお伺いできますか。

岡本 それをご理解いただくためには、システムインテグレーター（以下：SI）業界の変化からご説明する必要があります。

SIという仕事の原型は、受託開発です。顧客企業の窓口は情報システム部で、提示された要件に技術者が1つひとつ個別の対応をして開発し、納品することが仕事でした。90年代後半にはいると、ITベンチャーが隆盛するITバブルが起こります。さらに、企業が情報システム業務をほぼ丸ごと外注する動きが起き、我々は顧客企業のユーザー部門の方々と直接やり取りをするようになります。ユーザー部門の方々にとっては、システムは「動いて当然のもの」です。つくりこむ途上の問題には土地勘がなく、あまり興味もありません。使つて不具合があったら、すぐに対応ができないと困ります。その即時の不具合対応に、夜も昼もなく右往左往させられるような経験を重ねました。

お客様が求めるニーズは品質とスピードです。これにはまず、テンプレートをつくり、それを活用して品質の向上・維持やシステムの構築期間を短くすることに組み込みましたが、構築期間に関して

はどんなに頑張ってもやはり半年位はかかります。つまり、やり方を根底から変えないと対応できないわけです。

そこで今、社会のニーズを先取りし、お客様が必要としたときにはすぐに使えるサービスを事前につくることを目指しています。これを我々は「サービス化」と呼んでいます。

ここまでは論理的に考えれば、比較的簡単に到達できる結論でした。各業界の皆さんは普通にやつていらつしやることですし、TISもできないといけないと考えました。2018年に発表した中期経営計画では、目指す構造改革の一環として、そんなサービス事業を生み育てていくことを目的にした、サービス事業統括本部という組織をつくり、私はその責任者となりました。

しかし、そこから悩みました。目的は明らかでも、どんな方法をとればその目的に届くのかかわりません。周囲にばやき続けましたし、悩み続きました。

新しいルールやプロセスをつくつて、皆がそれに従えばできるのではないかという考え方も1つの方法としてはあると思うのですが、実際には全くできませんでした。人のモノの捉え方、発想の仕方が変わらないうけないのです。

TISの外から、今までとはタイプの異なる人材をズドンと大量に採用することを考えたり、



一部は試したりもしたのですが、現場の様子を見て「待てよ」という気持ちになりました。我々ならではのサービスの提供の仕方というものがあろう。今、外部から人材をいれて、その人たちが新しいことに取り組んでも、浮いてしまっただけなのではないか。今の我々の中にいる人を変容させていくほうが、たとえスタートが2〜3年遅れたとしても、TISとしては底力がつくのではないか、という思いが強くなつていったのです。

私は、業績や事業の話をするのが大好きな人間です。そんな私が人材について語っているのを聞くと、もしかしたら以前から私を知っている方は驚くかもしれません。ですが私は、自分のことをミッションマンだとも思っています。TISのためにはサービス事業をつくらなければならない。サービス事業をつくるためには、今いる人材の変容に取り組まなければならない。それが自分のやるべきミッションだということに、今は腹落ちしてスイッチが入っています。

加島 岡本様ご自身の変容があつてこの取り組みを進めていることに、ブレない軸を感じます。

〇「サービスオーナー」という

概念をつくったことからスタート

岡本 しかしそこからまた悩みました。何をすれば人が変容していくのかわかりません。

SIという仕事は、技術的には極めて能動的なのですが、仕事のスタイルとしては受動的なものです。これを能動的なものに変えていかなければなりません。さらにいえば、このビジネスをこう社会の役に立てていくのだ、大きくしていくのだということ、を自分の意思として、先頭に立つて行動する人材が出てこないとなダメなのだろうと思いました。

そこで、そんな人材のことを一言で表現する「サービスオーナー（略称…SO）」という名称をつくり、社内の何名かに「君がサービスオーナー

になってくれ」と指名しました。それが実質的なスタートになりました。

高柳 指名したといつても、「サービスオーナー」は役職でもなければ、特別な権限が付与されるわけでもありません。それでもすんなり受け入れられたのは、岡本が以前から「圧倒的当事者意識をもつて動く人材が必要だ」「自律と自立だ」といつていたのを聞き、皆がなんとなくイメージをもつていたからではないかと思います。

加島 社員に事前にイメージをもつておいてもらうことは、トランスフォーメーションを行おうとする際にはとても大切だと思います。「サービスオーナー」という言葉はどこから思いつかれたのですか。

岡本 私がこのサービス事業統括本部を担当することになった際にシリコンバレーに出張し、現地のベンチャーと意見交換をしたことがあったのですが、彼らの話しぶりや考え方、目の色が皆、「我が事」なのに驚きを感じました。当たり前ですが、「いわれたからつくっています」という感じは微塵もありませんでした。彼らは皆、事業のオーナーなのだ、と感じた記憶が心の中にずっとあり、「よし、サービスオーナーと呼ぼう」となったのです。定義も何も無いのに命名し、指名したわけですから、随分乱暴なことだったと思います。

しかしそのうちに、「サービスオーナーの定義をしよう」「育成のために具体的な動きをつくっていかう」といつてくる社員が現れてきました。こう

いう動きを待っていた！という感じでした。そこでサービスオーナーの人材像を再定義し、改めてロールモデルとなつてほしい人材を5名指名しました。今、彼らに対して様々な角度からあの手この手の働きかけをして、有効なものを見つけていくとしている段階です。

中野 研修やワークショップでのTISの皆さんの様子を拝見していると、「協働して何かをつくりあげる」という作業を楽しんでいる空気がありました。組織文化として根付いているように感じます。



岡本 皆、「つくることが好きだ」と思ってた集まってくれた人材ですし、苦労を共にしてきた仲間です。そんな人たちが楽しそうにしているのはうれしいです。もしかしたら、事業のサービス化を進めることで、そんな「TISらしさ」が失われてしまうのかもしれないと悩んだこともありました。様々なベンダーのソリューション、顧客の様々なハードウェア、ネットワーク等など、これらを全部インテグレートして、問題なくスムーズに動くシステムを作るには高度な技術が必要です。これも失ってはいけないものです。

加島 その中から、どのようにしてサービスオーナーの素質がある人材を見極めるのでしょうか。

岡本 一番最初の人をどう見つけるかというのは、とても難しい話です。しかし何か動きを起こさないと前に進みませんから、この人はこれまでも能動的な動きが多いとか、積極的だ、といったところから選んでいくしかありません。そのうちに彼らが彼らなりの視点をもつて、何らかの動きを起こします。それを支援する。厳密に人を見極めるというより少しファジーですが、そうやって連鎖をつくっていくしか方法はなさそうだと思います。

高柳 今、サービスオーナーとして指名した5名は、それぞれが後輩の育成を始めています。それは役割だからともいえますが、自分のミッションのために必要だ、という認識からの自発的な意味合いの方が強いと考えています。私たち人事はサー

ビスオーナーの下層をSOジュニア、SOジュニアが育てている人たちをSOベイビーなどと呼んで期待しています。

岡本 例えば彼ら1人ひとりが、それぞれ3人を育成する。その3人が自分の後に続く3人を育成する。もちろんそんな彼ら全員がサービスオーナーにならなくてもいいのです。どの人材にとってもその過程で得た経験は無駄にならないはずですし、とにかく人材の連鎖をつくりたい。

そして例えば、「あの事業はAさんがつくったものらしいぞ」「Aさんは今度何をやるんだろう。面白そうだな」「……などと懂れて、自分も何かしたいという者が続く。そんな気運が社内起こるようになりたい。「Aさんみたいな人」くらいの緩さでいいのです。「これだ!」と1つに決めてしまうと、それしかできなくなってしまうように思います。

仕上がりイメージは、今いったAさんのような人材がTISインテックグループの中に50人くらいいる姿です。そうなれば、きつとすごいことになるだろうと思います。採用や離職率低下にもつながるでしょうし、きつと世の中から注目される企業にもなっていくのではないのでしょうか。

○ 3年かけて、組織を形づくる 制度やルールを変更

高柳 中期経営計画を発表した2018年からこれまでの3年間で、人事としても変化がありました。まず企画本部の中にあつた人事部を、人事

本部という本部組織にしました。人材資源が重要であるということを明示した形です。

働きやすい環境を整えることを目指し、テレワークやコアなしフレックス制度も早くから導入しました。年功序列を緩和させる方向で、評価制度、報酬制度の改定も行いましたし、役員層からlon1を始め、組織を超えたコミュニケーションを増やしています。また、本人からやりたいことを発信できる手上げ制度も設置しました。ようやく変わるためのベースができてきたのではないかなと思っています。

しかし、例えば手上げ制度ができたからといって、どんな手がかかるかというと、そんなことはありません。それがきちんと活用され、機能するための働きかけはこれからなので、今は道半ば、半ばどころか3分くらいかと思っています。加速していかなければなりません。

○ 人を輩出するための空気をつくる

加島 これから強化したい取り組みについても伺えますか。

高柳 まず、これまでの施策の変更では「社員が皆、自己実現できるように」というメッセージを前面に掲げていました。ただこれは、「会社が自分を自己実現させてくれる」といった受動的なメッセージにも捉えられてしまっています。もつと「働き甲斐」や「貢献」といった意味を自覚できるような、対等なメッセージにしていこうと思っています。



岡本 現場サイドでも、独自に新規事業創出制度やベンチャー社長などを招いて話を聞くイノベーターズカフェ(年2回)など、誰でも参加できる施策を実施しています。これもその啓蒙の場の一つです。

高柳 HRBPの活動も2年前から始めています。事業戦略を人事の側面からフォローするのが

とにかく人の連鎖を作りたい。

HRBPですが、育成の視点で現場人材を見ると「この人にはもつといういろいろな経験をさせてあげたい」と思う人材が見える場合があります。今のサービスオーナーのロールモデルやSOジュニアたちも、やはり若い時に様々な経験をしてきた人たちでした。ですから次のステップとしては、HRBPから、育成のための人材のローテーションをどんどん推薦していければと考えています。これまで、育成目的のローテーションというと、役員や事業部長といった重要ポジションの候補者を育成するために考えることが多かったのですが、もつと現場の業務を引つ張るタレントの育成を目的にするイメージです。そのためにHRBPを増員し、組織化することを計画しています。

また、これから「この人はこの領域のスキルが高い」といったことを何らかの形で認定するような「タレント認定」の仕組みをつくれなにかと思っています。認定するスキルや能力は、様々な領域に広げるつもりです。自分の強みがわかることが、その人の自信、ひいては能動性につながるかもしれません。発想の転換には、刺激も必要です。そのためにはやはり外部の方に入っていたり、外部の企業の方々と連携する機会をオープンに広げたりすることも行っています。何かがポチャンと入って広がる波紋に反応する人材が、今のTISにはいると思うのです。

岡本 私はここまで3年間の動きを経験してみても、期待感の伝え方やメッセージの出し方、それを途切れなく出していくということがとても大事で

あることを感じています。私はせつかな質でもあるので、以前であれば「前にもいったじやないか」と思ってしまったかもしれません。でも、もし自分がメッセージを出すことをやめてしまったら、全体の動きが止まってしまうのではないかと怖さや責任の重さを、今は感じています。

○ **どんな方向に進もうが、人を残すことは無駄にならない**

加島 最後にあえての質問をさせていただきます。取り組みを進める途中で、もしかしたら正解は別のところにあるかもしれない、といった迷いや不安を感じることはないのでしょうか。

岡本 それはもう常にあります。何であつてもそうでしょう。「きつとこれだ」という意思と信念を強くもつて、進んでいくしかありません。

今、私たちは人材の動きを能動的なものに変容させようとしています。そんなことはあり得ないと信じていますが、万が一、その行動が会社にとって必要ではなくなったとしても、それが彼らにとつて損になることは絶対ありません。

会社を取り巻く環境が変化していつても、人材育成のノウハウは残りますし、なにより育成した人材が残ります。それは必ず世の中のためになるはずです。ですから信じてやっていくつもりです。

加島・中野 本日は貴重なお話を、ありがとうございます。

私は2011年以降、ほぼすべての仕事をオンライン化しました。
その理由は2つあります。当時の私は、予備校で物理の講師をしながら、ネット上にも「物理ネット予備校」を立ち上げ、それなりに軌道に乗っていました。ですが、答えの決まっているモノを効率よく身につけさせるという教育に、疑問を感じていました。1つめの理由は、知識は教科書の中にあるのではなく、分散して存在していて、それをつなぎ合わせることで生まれるのではないかという考えに至り、それを追求してみようと思ったのです。もう1つの理由は、オンラインのみで初対面の人とつながりをつくり、創造的な活動を行うことができないだろうかという好奇心でした。

それから約10年、私は試行錯誤しながらもオンラインで仲間をつくり、ビジネスを行えています。その中でずっと、オンラインならではの場づくり、人のつながりをつくるためのコツを考えてきました。

人のつながりが生まれる場の条件とは

人と人がつながる方法には、2種類あると思っています。同じことを一緒にやることで一体感を感じるという方法と、それぞれが

オンラインで学び合い、人のつながりをつくる

オンラインでのコミュニケーションは、時間的・経済的に、直接会うより便利なコミュニケーションであることが、今では広く認知されるようになった。しかし、人と人とのつながりがつくれるのか、創造的な活動ができるのかといった部分については、未だに懐疑的に感じる人も多いのではないだろうか。

しかし2011年にマレーシアに移住し、仕事のほとんどのコミュニケーションをオンラインに限定される環境の中で新しく仲間をつくり、ビジネスを立ち上げてきた田原真人氏は、これに対し「できる」と断言する。さらに「やり方によっては会うより有効」と語る田原氏に、オンライン上で人のつながりをつくり、創造的な活動をつくっていくための要件について、お話を伺った。

デジタル
ファシリテーター
田原 真人氏



デジタルファシリテーター。文筆家。講演家。トオラス共同創業者。4,500名以上からなるFacebookグループ「反転授業の研究」を主宰。反転授業の国際的ネットワーク FLGI (Flipped Learning Global Initiative) の日本人唯一のアンバサダー、国際ファシリテーターズ協会 (IAF) 日本支部理事。自己組織化ファシリテーターとして、様々なオンラインコミュニティの立ち上げに関わり、自己組織化を支援している。著書：『Zoom オンライン革命!』(2017. 秀和システム) 他

になり、簡単につながることができるオンラインの特徴も活かして、学び合いと助け合いの連鎖がぐるぐる回るようになりました。そして、この学び合いの連鎖は、講座が終了した後も継続しました(※3)。

取り組み
紹介

2

関係者の参加度を深める フラットな運営

2017年、私は「オンラインフェス2017」という、当時としては珍しいフルオンラインのイベントを行いました。運営は5名の実行委員と31名の出席者やサポーターの計36名で行いました。この36名のほとんどはそれ以前は面識がなかった人たちで、フェスの準備から実施、収益の分配まで、リアルの場に集まることなく、オンラインでコミュニケーションをとりました。

基本的に自ら協力しようとして集まってきた人たちですから、楽しい、やりがいがあると思えば自発的に動いてくれますし、つまらない、やる意味がないと思えばフェードアウトしていきます。「成功するためには、この規則に従って、必ず動いてください!」というような強権発動をすると、一気に場が冷えるでしょう。

そこで、実行委員が全体をコントロールしようとするのを手放すことにしました。オンラインのイベントでは全体を見渡すことができませんし、不測の事態が起こるのはそれぞれの場面です。そもそもトップダウンのマネジメントを行うことが難しい環境なのです。

それぞれが積極的にチャレンジし、上手くいったことも多かったことも全てを許容し、共有して学んでいこうということを合意してイベントの運営をスタートした結果、むしろ各人が生き生きと前向きに動くことを目の当たりにしました。関係がフラットなチームの中ではコミュニケーションの質も向上し、学びの質も向上していきます。このことも改めて体感することになりました。



オンラインだからこそできる、 安心安全の場をつくる

私たちは多くの場合、既にでき上がった社会の仕組みに自分の能力を当てはめたり、外部に設定された枠組みからはずれないように生活しています。しかしオンラインは、そんな圧力が及びにくい場です。そこに安心安全な場をつくり、抑圧なく自分の言葉で語る対話は、癒しや変容につながります。その場にもっと貢献したいというモチベーションも生まれます。

また、コミュニケーションのあり方は、私たちの考えや行動を形づくる大きな要素の1つです。こう考えると、オンラインの良さを活かしたコミュニケーションを行えるようになることは、変化に強い「自律分散型組織(※4)」に変わっていくための、養成ギプスのようなものなのかも知れません。

※1 コルブの経験学習サイクル:組織行動学者デビッド・コルブによって提唱された、経験が学びとして定着するまでのサイクル。「経験→省察→概念化→実践」という4つの段階からなる。

※2 従来の学校教育の授業で行う「知識のInput」は個人で行い、生徒が集まった場面では従来は宿題として扱われていた演習や意見交換などを行う学習方法。2000年代にアメリカで始まった。

※3 講座で使用したオンライン会議室のIDを、自習室としてしばらく開放した。

※4 従来のようなピラミッド型の指示系統・意思決定のプロセスをもたず、メンバー1人ひとりが自ら思考し、自ら最適な行動を選択する組織。

率直に自分の考えを持ち寄り、それらが合わさってより深い洞察(集合知)を得ることで、その場のメンバーとの一体感を感じる方法です。前者を「同調による一体感」、後者を「集合知による一体感」と呼ぶことにします。

「同調による一体感」を生み出すためには、一緒に同じ体験をすることが必要です。例えば、お祭りやコンサートなどで、一緒に踊ったり歌ったりして一体感を感じたことがある人は多いのではないのでしょうか。

しかし身体的な同調が難しいオンラインコミュニケーションで、「同調による一体感」を得ることは、難しいです。一方でそれは、その場の空気に飲み込まれにくい、多様なままでいられるという特徴でもあります。これは「集合知による一体感」を生み出すということには有利です。

但し、オンラインの場だからといって、必ずしも皆が率直に意見をいい合えるわけではありません。率直に意見をいい合うためには、参加者が「安心安全」だと感じ、自分が「貢献できている」、あるいは「もっと貢献したい」という気持ちをもてる場にすることが大切です。

ではそのために何をすればいいのか。

どんな場面でも当てはまる正解はないのかもしれませんが、手ごたえを感じた私の経験を、ご紹介したいと思います。

取り組み
紹介

1

学び合いが継続した オンラインの場のつくりかた

私が2016年に開催したオンライン物理講座では、受験生だけでなく、難関大学志望の高校2年生や物理初心者的大学生、学士編入を目指す社会人、現役の塾講師等多彩な顔触れが集まりました。これだけ前提条件や、各自の目標にバラツキがあると、講義型の学びは不可能です。しかし学び合いの形式であれば、違いを学び合いのエネルギーに変えて、場を活性化していくことができるはず。そこで、コルブの経験学習サイクル(※1)を基にして、個人で学習することとグループで行うことを分けて設計し、反転授業(※2)を行いました。

講座のスタートで「一番学習の定着率が高いのは、他の人に教えることです」「“わからない”を出してくれる人が必要です」といった話をしたのですが、いざ始めてみると、物理をよく理解している参加者が答えを次々にアップロードしていくのを見た他の参加者は、「ここは自分が来るべきところではなかった」と脱落しそうになりました。

そこで振り返りの時間に、「そもそも問題をスラスラ解ける参加者が“あるべき姿”として想定されていないこと」「“わからない”を率直にいうことで学び合いが進んでいくこと」を確認しました。翌週になると、少しずつ率直な意見や質問が出始めました。振り返りの時間には、それがどのようにして集団の学びに結び付いたのかを振り返りました。3週目になると、場の安心安全の度合いが深まってきて、軽いおしゃべりのようなやり取りも増えてきましたし、物理初心者の「わかった!」という喜びの声も、その場全体の喜びとして広がっていくことを、皆が感じるようになりました。

お互いを承認しあう機会を重ねてくると、本音の対話もできるよう

HR Technology Conference & Expoの 変遷から見る、 HRテクノロジーの方向性

～管理のためのツールから、
現場の生産性向上のためのツールへ～

HR Technology Conference & Expoとは、
1997年から毎年1回、ラスベガスにて行われている
世界最大級のHRテクノロジーのイベントだ。
先進活用事例や論点の共有、
HRテクノロジーベンダーのプレゼンテーションなどが行われ、
HRテクノロジーの活用がどの方向に向かおうとしているのか、
その時点でのトレンドを把握できる機会でもある。
AIの登場を契機に一層注目が増すこのカンファレンスに、
2018年から毎年参加し、そのトレンドを日本で報告し続けている
ハイマネージャー株式会社 代表取締役CEOの森謙吾氏に、
ここ数年の論点の変化と、2020年度のカンファレンスでみられた
トレンドについてレポートしていただいた。



HR Techカンファレンスの

近年のテーマの変遷と背景

2020年のHR Techカンファレンスは、新型コロナウィルスの感染防止対策のため、オンラインで開催されました。約200名のゲストが登壇、450社以上の企業が出展をするなど、HR Technologyへのニーズを反映して年々開催規模が拡大しています。

私は2018年より毎年参加し、参加レポートを発表させていただいています。そこでまず、2018年、2019年の総括を簡単に紹介させていただきます。
【2018年】エンプロイーエクスペリエンスの向上がテーマとして盛り上がる

従業員エンゲージメントの把握は広く定着したものの、

それがエンゲージメントの向上に結び付いていない、例えばアメリカでは直近10年以上数値の向上がない、という問題が指摘されました。従業員エンゲージメントを高めるためには、その構成要素であるエクスペリエンス(体験)を高めていくことが必要であるという考え方が登場し、注目を集めました。

【2019年】Action Platform への概念の登場

この年のホットトピックは、Action Platformという概念が登場したことでした。Action Platformとは、主に人事部がサーベイの結果などを見てアクションを企画していくという中央集権的なやり方ではなく、サーベイ結果やその他の人事情報を統合したプラットフォームをつくり、そこから直接マネージャーやメンバーに対し、

最適なアクションをレコメンド(提案)する機能をつくるべきという考えです。

そして2020年のカンファレンスでは、これをさらに具体化する概念やサービスが登場しました。

2020年のカンファレンスとトレンド

2020年のカンファレンスには、3つの大きなトレンドがありました。

1. HR Tech から Work Tech へ
 2. サービスの Action Platform への統合が進む
 3. アジャイルやレジリエンス向上の話題が多く、その土台となるウェルビーイングも注目されている
- このそれぞれについて、ご報告させていただきます。

1. HR Tech から Work Tech

HR Tech とは HR Technology の略語です。もともとは HR に関係するすべてのテクノロジーのことを指す言葉です。しかしこれまでは、人事部長が使う、人事業務の生産性をあげるためのツールが主に生み出されてきましたので、HR Tech = 人事部が利用するツール、というイメージが定着していました。しかし、より人材一人ひとりの創造性や生産性を高めることが求められ、かつ新型コロナウイルスの感染拡大によって劇的にリモートワークが普及する中で、現場のマネージャーやメンバーが直接的に、それぞれの業務遂行のために活用できるテクノロジーのニーズが高まりました。このテクノロジーは「HR Tech」と区別して「Work Tech」と呼ばれます。

具体的には、HR Tech は労務や給与管理、タレントマネジメントなどの人事のための管理ツールのことを指し、Work Tech は Slack 等のコミュニケーションツールや従業員の身体的、精神的、社会的に良好な状態（ウェルビーイング）を高めるツール等を指します。

Work Tech

- ・コミュニケーション（メール、Slack、ビデオ等）
- ・タスク管理
- ・ナレッジ管理
- ・ライフスタイル
- ・ウェルビーイング...

HR Tech

- ・人事情報管理
- ・給与管理
- ・目標管理
- ・サーベイ管理
- ・人材開発...

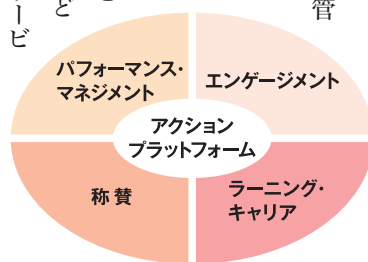
2020.HRTech カンファレンスの Josh Bersin 氏講演より、筆者が作成

また Work Tech では、サービスのインターフェースも現場で使いやすいように、業務の中で使っているツールとできるだけ連携することも重視されています。例えば、Teams や Slack などのコミュニケーションツール上で、エンゲージメントサーベイも簡単に回答できる、といったサービスの紹介が目立ちました。

2. サービスの Action Platform への統合が進む

Action Platform は、2019 年は概念の紹介レベルでしたが、2020 年には市場の激しい競争もあつてエンゲージメントやタレントマネジメント領域のサービスの統合が進み、Action Platform の実現が動き始めていることを感じました。

例えばエンゲージメント管理サービスである GLINT が、loni や称賛を送り合う機能を追加。同じ領域のサービスである Culture Amp は loni を記録できる機能を実装。目標設定や loni などの



2020.HRTech カンファレンスの Josh Bersin 氏講演より、筆者が作成

のマネジメント・評価管理サービスを行う Geese が給与管理サービスを行う企業に買収されるなど、数多くの統合が報告されました。

このようにエンゲージメント、パフォーマンス、称賛、ラーニングなどのデータを Action Platform として統合することで、示唆やレコメンドを出すことが可能になります。

また既にレコメンドを実現しているサービスとしては、hunu という企業の、蓄積されたデータを基にマネージャーや個人に対して nudge（肘で小突く）を送り、行動のレコメンドを行うサービスなどが紹介されていました。

3. アジャイルやレジリエンス向上の話が多く、その土台となるウェルビーイングも注目されている

リモートワークの急速な普及や急激な市場環境の変化が影響しているのだと思いますが、2020 年の HRTech カンファレンスでは、いかにアジャイル（俊敏性・機敏性）に対応するか、いかに困難にあつても柔軟に立ち直ることができる（レジリエンス）か、という論点のプ

レゼンテーションが多くありました。またそれを実現するための土台となるメンバーのウェルビーイングに着目すべきという指摘も目立ちました。

ウェルビーイングに関するサービスはアメリカでは非常に増えており、従業員の身体的な健康支援だけでなく、ファイナンシャル支援や瞑想のサービス、医療プラットフォームなど、ジャンルも幅広くあります。例えば、ファイナンシャルサービスの Best Money Moves は、従業員が個人的な資産運用状況へのアドバイスを受けることができます。また精神的な支援である瞑想サービスの Headspace などのニーズも伸びています。

これからの人事のありかた

このような人事領域のテクノロジーのトレンドは、企業の人事機能に対するニーズの変化と直結しているはずですが、これまでは、人事に関することは人事部が考えて対処するものだという考え方が支配的でした。確かにそれこそが人事部の役割だったといえるかもしれませんが、しかし、この根幹ともいえる部分が変化してきたのだと感じています。

実際に最近アメリカで上場した Airbnb では、人事部のことを、エンプロイーエクスペリエンス部と呼んでいます。従業員体験を向上させることが役割であるという認識の表明でしょう。日本でも、人事の方から「人事が現場の生産性向上のための施策やツールをリストアップして、現場に提案をする」といったお話を聞くことが多くなってきました。つい3〜4年前には、こんな話題は出なかったと思います。

既に人事のあり方の変化が動き出していることも、日々感じています。

慶應義塾大学法学部を卒業後、PwC コンサルティング合同会社に入社。人事コンサルティング領域に従事し、製造・小売・通信・金融等の大手企業に対して、人材マネジメント戦略策定および人事制度構築、役員報酬設計、残業削減・退職率低下などのプロジェクト実績を有する。2017年にハイマネージャー株式会社を創業し、現職。組織のエンゲージメントやパフォーマンス向上を支援する、ピープルマネジメントプラットフォーム「HiManager」の提供およびマネジメント・評価に関するコンサルティングを行っている。

ハイマネージャー株式会社
代表取締役 CEO

森 謙吾 氏
Mori Kengo



「Human Capital Reporting」の 登場背景と日本の課題

企業の情報開示＝企業報告とは、企業が投資家を始めとしたステークホルダーとコミュニケーションをし、より良い企業が成長するための資金を得るという、資本主義の仕組みを実現させるためのツールだ。2020年11月9日より米国では「Human Capital Reporting」という新しい企業報告が義務付けられ、それ以前の、2018年12月には開示すべき人的情報の国際規格ISO30414が公表されているなど、近年、企業に新しく人的資源についての情報開示を求める動きが相次いでいる。これから日本企業も、この人的資源マネジメント情報の開示に対応するにあたり、まずその目的をクリアに理解して取り組んでいく必要があるだろう。そこでここでは、一社)ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会の協力をいただき、2020年12月22日に開催されたこのテーマに関する特別ラボの抄録をご紹介します。

講演者：

小澤 ひろこ氏

一社)ピープルアナリティクス&

HRテクノロジー協会 研究員

日本シェアホルダーサービス株式会社

コンサルタント部チーフコンサルタント

モデレーター：

加藤 茂博氏

一社)ピープルアナリティクス&

HRテクノロジー協会

副代表理事

これまで、企業報告に求められる内容は、業績や利益率といった財務状況や、それを達成するための戦略でした。ところが近年になって、非財務情報の開示を求める動きが強まっています。この背景には、2つの大きな社会の流れがあります。

【人的情報開示の背景①】

短期主義化した資本市場の 再構築の必要性

1つは2010年代から始まった、資本市場の再構築の流れです。

この発端は、2008年のリーマンショック、それに続く欧州金融危機を受け、英国政府がエコノミストのジョン・ケイ氏に分析を依頼して発表した報告書、通称「ケイ・レビュー」(2012)です。

「ケイ・レビュー」では、今、資本市場が本来の役割を果たしていないこと。果たしていないだけでなく、むしろ経営の短期志向を助長しているという問題点が指摘されました。

資本市場の本来の役割とは、投資家が企業に資金を提供してリターンを得る一方で、企業はその資金を使って成長し、それによって社会が発展し、豊かになるということです。しかし投資家が、より短期的に得られる配当や収益の分配を追求した結果、企業は将来に向けての投資(研究開発や人材開発)よりも、短期的な業績や利益を重視するようになっていました。

それに対して、「市場からより多くの資金の供給が受けられる企業ほど、短期志向経営なのはおかしい。経営者にも投資家にも意識改革を促し、資本市場を本来あるべき姿に再構築しなければならない」と訴えたのです。

英国政府はこの提言を受けて、具体的な施策を打ち出します。例えば、経営者・投資家双方の短期志向を助長しかねないとして「四半期決算を廃止」しました。一方で、長期志向を推進させるため、財務情報に加え、企業の基礎的能力や長期の成長戦略についてのナラティブ(叙述的)な情報を含んだ「戦略報告書」の公表を義務化しました。

この動きが当時の米国のインテリジェンス層に賞賛され、世界へ波及することになります。

ここで問題となるのは、企業の基礎的能力や長期的な成長性を判断できる非財務情報とはどのような情報であり、どう見える化するのか、ということです。その基準は、まだ定まっているとはいえません。

しかし、そもそも、企業の成長にはイノベーションが不可欠です。イノベーションには、異なる知のたくさんの組み合わせも必要です(ダイバーシティ&インクルージョン)。その知は人に宿ります。ましてや、将来予測が極めて難しいVUCA時代です。企業は、いつどこからやってくるかわからない新しいリスクや事業機会に対応することが求められています。そのための力も知であり、人だといえます。そこで人材投資やピープル・マネジメント、ヒューマン・キャピタルの質の高さが、企業の長期的な成長性を判断する上で重要な要因であるという認識が広まっています。

“自分の資産が今後どうなるかは、投資対象企業の長期かつ基本的な健全性だということを、資産運用会社と受益者が共に理解している
—— そんな風土をつくらなければならない”

エコノミスト、ジャーナリスト ジョン・ケイ



小澤 ひろこ氏
Ozawa Hiroko

米国公認会計士（イリノイ州）。アーサー・アンダーセンにて、M&Aや事業再編における企業価値評価を経験。その後、新日本監査法人に入所。2012年から2018年まで国際統合報告書評議会（IIRC）の日本事務局を兼務。2013年にIIRCのジャパンネットワークを立ち上げ、統合報告書が現在の形になるまでリードした、日本の「企業報告」における第一人者。2018年より現職。共著に、『企業規定リスク』（2019.第一法規）、『Q&A コーポレートガバナンス・コードとスチュアードシップコード』（2015.第一法規）、『CSR 報告書の読み方・作り方』（2009.中央経済社）他



【人的情報開示の背景②】

人権、環境問題への対応の必要性

もう1つの流れは、1980年代にクローズアップされたアパルトヘイト、90年代に明らかになったオゾン層の破壊などに代表される人権問題・環境問題への関心の高まりです。

当時は、企業の目的はより多くの利益をあげることだという考え方が強く、経済のパワーバランスが強い企業の論理に、人材は企業の利益の調整弁のように扱われたり、企業活動によって環境が損なわれても責任を追究されないこともありました。これに対し、企業は利益をあげるために何をしてもいいというわけではないという考え方＝CSRが登場します。

そして法的な拘束力はありませんがGRIスタンダード、SASBスタンダードといったCSRの取り組みに関する情報開示のガイドラインも次々と発表されます。これは、企業が「対応している」という発表をしたとしても、それが真実かどうかを公正に評価する方法が必要であり、そのためには第3者機関がモニタリングできる形での情報開示が必要だと考えられたためです（※1）。

それが投資意思決定に組み込まれていき、社会的責任投資となり、さらにESG投資（※2）へとつながります。今やESGは、新たなリスクや事業機会として認識されつつあります。

このESG投資の、E（環境）、S（社会）、G（企業統治）という情報分類の中で、人的資源に関する情報はSの情報と位置付けられます。現在は人権侵害がないかどうかを確認する情報開示が中心ですが、ESG投資の拡大に伴い、ダイバーシティ&インクルージョンや人材開発といった、成長の成否を左右する要因にまで広がりがつつあります。

一方で現在、ESGに関する情報開示のガイダンスや評価手法は乱立しており、企業のESG情報開示の実務が煩雑だという問題が指摘されています。そこで、背景①で述べた流れと統合すべきではないか、という検討が始まっています。

手続きの問題ではなく、企業の変容が求められている

日本の金融市場は既にグローバル化しています。例えば、株式保有シェアは2000年代の初頭から外国法人がトップであり、海外投資家の売買代金は現物市場では6～7割、日経平均先物市場では8割を超えています。日本の上場企業にとっては、グローバルの動きに合わせないという選択肢はありません。

日本政府の動きとしては現在、英国の取り組みを参考にして、資本市場を長期志向へ転換させる動きが始まっています。英国で義務化された「戦略報告書」は、日本では「統合報告書」と呼ばれ、年々発表する企業は増えています。また、2022年に再編される日本の金融市場（※3）のうち、海外の機関投資家の投資対象となること想定した「プライム市場」では、業績や時価総額だけでなく、非財務情報においても一定の水準以上の企業が揃うように条件づけています。

しかし日本企業は、例えばダイバーシティの状況1つを例にとっても、グローバルと比較するとまだまだ低レベルだという実態があります。グローバルで求められる情報開示ができない、あるいはグローバルレベルに遠く及ばない状況が公表されるということは、日本企業の評価の低下につながります。

ではどうすればいいのか。これは、手続きの問題ではなく、企業の変容が必要とされているということを、私たちはしっかりと認識しなければなりません。

もちろん1企業の努力だけで解決できる問題だけではなく、国にもさらなる政策整備をお願いしたいですが、企業としての対応も遅れを取ることをないように取り組んでいかなければなりません。

※1 企業は自社が採用したガイドラインに沿った情報開示をしなければならず、その情報を開示できなければ評価が低くなる仕組みになっている。

※2 Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス＝企業統治）の3つの観点から企業の将来性や持続性などを分析・評価した上で、投資先（企業等）を選別する方法。パリ協定やSDGsと親和性が高いアプローチ。

※3 現在の1部、2部、マザーズ、ジャスダックの4市場体制を廃止し、市場の役割を明確にしたうえで「プライム」「スタンダード」「グロース」の3市場が開設される。

「Hitachi Academy Open Day 2020」で、 弊社代表 加島がモデレーターを務めました

「Hitachi Academy Open Day」とは、株式会社日立アカデミー主催、株式会社日立製作所共催で全日立グループ社員に対してオープンに開催される、経営課題探求のイベントです。

2020年度はオンラインで開催（2020.12.1～4）され、統合テーマは「Beyond the “New Normal”」。その基調講演「コーポレート・トランスフォーメーション（CX）時代の経営」（IGPIグループ会長 富山和彦氏）のモデレーターとして、弊社代表取締役 加島禎二が登壇いたしました。

「今までとこれからのGap」「パンデミックが終わった先は、変化のスピードがさらにあがること」「対応すべき変化としなくてよい変化は何か」などのお話を、オンラインで視聴する700名の参加者と共に伺い、オンラインでの質疑応答も実施して、企業としても個人としても、今から変化に取り組むのだという気持ちを新たに作る場づくりに関わらせていただきました。

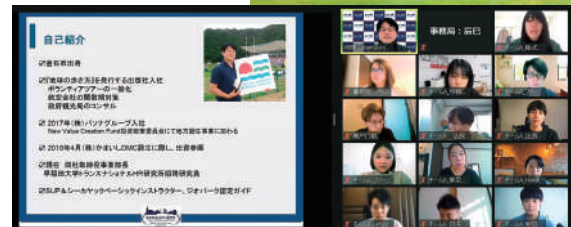


オンライン開催で 「リーダーズ・キャリア・キャンプ-TEX-」の新たな可能性が広がる

様々な地域に赴いてその地の社会課題に取り組み、五感で感じることから生まれる深い学びを目的とする本プログラム。今年は、昨今の状況を踏まえオンラインをベースにしたプログラム「リーダーズ・キャリア・サミット-TEX-」へと進化させ、福島県南相馬及び岩手県釜石地域を対象に実施しました。

空間と時間の制約を超えられるというオンラインの特徴を活かして、開催期間を従来の3泊4日から約4か月半に伸ばし、参加者の「内省・能力開発」にとどまらず、「地域の新たな価値を共創する」フェーズまでをプログラムとしました。また、全国各地のビジョナリーリーダーとの議論も実現させ、さまざまな視点・角度から視野を広げています。

TEXプログラムの対象地の関係人口（特定の地域に継続的に多様な形でかかわる人）として、互いに学び切磋琢磨しあう場となっています。



ABCashと業務提携し、 金融リテラシーを高める「Financial Care」を法人向けに提供開始

人生100年時代。長い人生を支えるためには、個人で資産形成することが必要だという認識が広まってきました。そんな社員個人の金融リテラシー向上支援を行うことは、エンゲージメントの向上や働きやすい環境づくりにつながります。また、企業年金制度を運用する企業にとっては、加入者教育の継続的な実施は法的な責務です。そこで弊社セルムは、これらの課題に対応するサービス「Financial Care」を開発・運営する株式会社ABCash Technologiesと提携し、法人向けサービスの提供を開始しました。

このサービスでは特定の金融商品の紹介を伴わない中立的な金融教育を、隙間時間に学べる形態で提供。資産形成のマンツーマンカウンセリングや、セミナーの開催なども行います。企業の事務局様向けには、利用状況や満足度レポートなどのサービスプログラムが提供可能です。

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



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、お待ちしております。
agent@celm.co.jp

発行 2021年2月22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>