

CELM BELIEF

2021
vol.

29

Opinion

今必要なのは、
組織開発を再定義すること

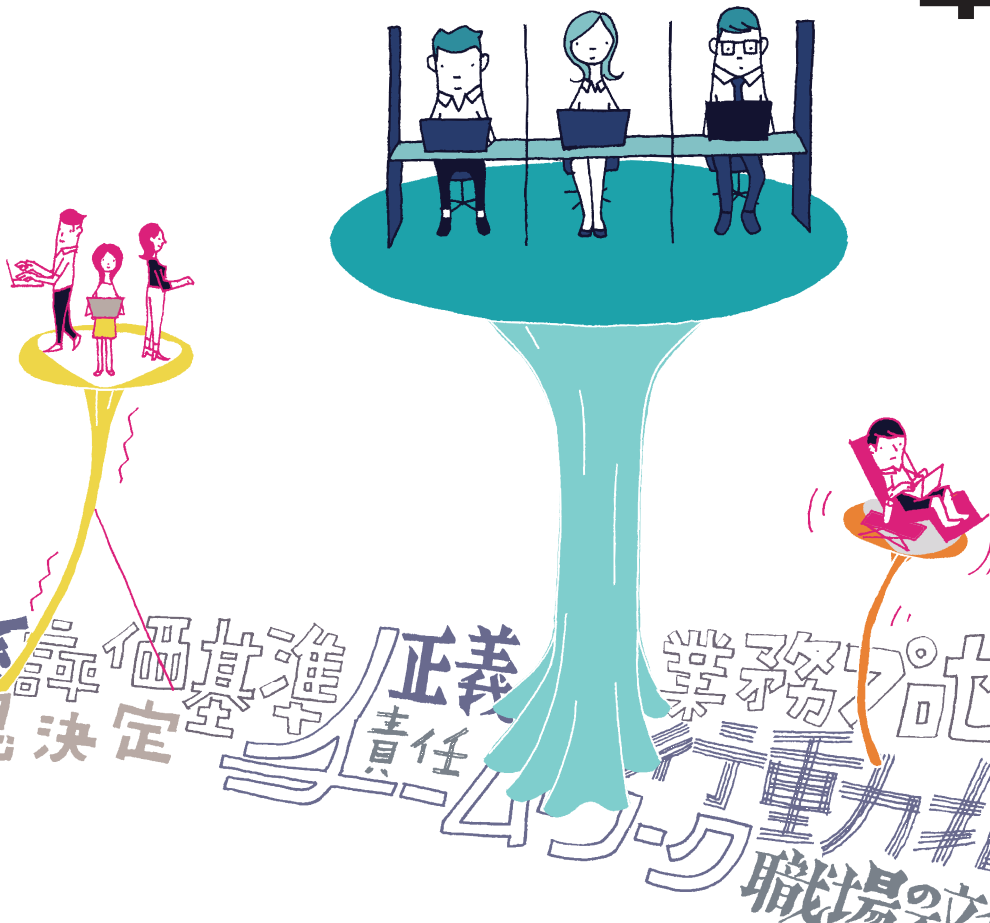
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

「マイ・ミッション」に
突き動かされる人材集団へ

SOMPO ホールディングス株式会社
グループCHRO 執行役常務 原 伸一氏

ニューノーマルをつくる
組織風土改革



組織風土改革 ニューノーマルをつくる

ビジネスの現場でニューノーマルというと、リモートワークに代表される新しい働き方のことだと認識されていることが多いかもしれません。しかしニューノーマルとは、社会に大きな変化が起こり、その変化が起こる前の姿に戻ることなく、新しい常態ができていくことを指す言葉です。2003年頃のITバブル崩壊の際に使われ始め、リーマンショック後に再び使われました。つまりニューノーマルは、社会全体の根源的な変化に対応する必要性を指摘するキーワードと捉えるべきでしょう。既に多くの企業は、新しい社会の仕組みの構築やニーズの変化に対応するための構造改革を行ってきました。確かに外から見た企業の姿は、グローバル展開やM&A、事業の選択と集中によって着実に変化してきました。一方で、働く私たち一人ひとりの気持ちや行動様式、組織の価値観といったソフトの部分は、それほど変化しているとはいえないのではないのでしょうか。そのため、そのソフトの部分に働きかける活動として、組織風土の改革に取り組む企業が増えています。そして新型コロナウイルスの感染拡大は、風土改革を一気に進める契機でもあります。そこで今号では、これから行うべき「組織風土改革」について考えていきます。



CELM BELIEF

04

Opinion

今必要なのは、
組織開発を再定義すること

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

06

Special Interview

「マイ・ミッション」に
突き動かされる人材集団へ

SOMPOホールディングス株式会社
グループCHRO 執行役常務 原 伸一氏

12

Young Talent

動機の源を知って自分の軸をつくる
「認知の4点セット」

(一社)21世紀学び研究所 代表理事
昭和女子大学キャリアカレッジ 学院長 熊平 美香氏
(一財)クマヒラセキュリティ財団 代表理事

14

Diversity

これからのオフィスは
どんな役割を果たすべきか

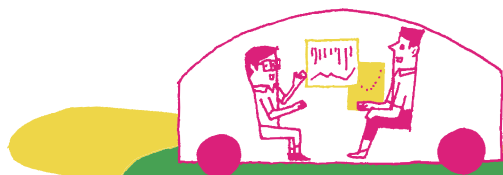
コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 田中 康寛氏
研究員・ワークスタイルコンサルタント

16

HR Technology

人の信頼感・安心感を高めるもの
~ピープルアナリティクスは場の幸福度の向上にこそ貢献すべき~

ピープルアナリスト 大成 弘子氏





今必要なのは、 組織開発を再定義すること

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二



Opinion

組織の状態の「見える化」に
留まっていたはならない



2000年初頭から、世界的な工業製品の供給過多とIT社会の本格的な到来、そして新興国経済の急成長という大きな潮流に対応するために、日本企業は不断の構造改革を行ってきました。そうした構造改革には、少数のリーダーが、強いリーダーシップを発揮して意思決定をしていくことが必要でした。

しかし今は、社会のあらゆる場面で進行するニューノーマルに自社の事業を最適化させるべく、新たな価値と新たな市場を創造することが求められています。そのためイノベーションは少数のリーダーがいれば起こせるというのではなく、組織としてのエネルギーが高い状態でなければなりません。

そこでコロナ禍の少し前から、組織開発に取り組む企業が増えてきました。そして、今回の新型コロナウイルスの感染拡大を受け、働く場所の分散化と業務のデジタル対応が同時に進展したことで、組織内のコミュニケーション不足や組織としての求心力不足が懸念されるようになり、さらに組織開発への注目が高まっています。

ところで、組織開発というとエンゲージメントサーベイなどによって組織の状態を「見える化」し、問題を把握して何らかの対処をし、またサーベイを行って効果を測定するという一つの「型」があります。「型」があることは分かりやすさになり、取り組みやすさにもつながります。しかしそのために、サーベイのポイ

ントがどれだけ上がったかということが組織開発の目標になってしまうことも、ありがちではないかと思ひます。もしそんなことがあれば、本末転倒です。では、組織開発の目標とは何でしょうか。

必要なのは、事業への「問い」



もともと企業は、社会の課題解決の方法を提供する存在であり、そこで働く人はその目的に賛同して集まってきた存在です。

どんなに大きな企業も、始めは誰かが「この指止まれ」と手を挙げ、そこに人が集まって始まっています。しかし、時間の経過とともに企業は出来上がった一つの「仕組み」になっていきます。そして出来上がった後に企業に参加した人たちにとっては、その仕組みを守ることや、破綻のないように運用に習熟することが大切だという経験を重ねていきます。そこでの慣習に従うことが、そこに所属する人間のあるべき姿だと思ひこみややすい条件が揃っていくのです。

組織開発の目標は、まさにその部分を変えることです。そしてそのために必要なのは、「我々は何のために集まっているのか？」という、今自分たちが行っている事業への「問い」ではないかと思ひつていきます。

事業への「問い」とは、従来はビジョンやミッションでしたが、最近ではパーパスという形でトップが打ち出すことも多くなりました。例えば、SOMPOホールディングスはグループビジョンを「安心・安全・健康のテーマパーク」とし、ソニーは自社の存在意義を「クリエイティブイとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」と

しました。こうした「問い」を起点とした対話が、社内
のあちらこちらで生まれていると聞いています。

上司と部下の1on1を導入し、業務の話だけでなく個人的な話をして心理的距離を縮めるといった取り組みも増えていますが、上下関係を一旦脇に置いて、自社の事業目的や存在理由についての率直な対話も行われていくとよいと思ひます。上司による動機づけやマネジメントは確かに大切ですが、変化が見通せず、スピードも速い現在の状況に鑑みれば、持続可能な活動とはいえません。人は自分一人では成し遂げられない大きな目的の達成に参加している感覚をもつことができれば、毎日が充実します。その結果、一人ひとりの自律的・自発的な動きが自然に生まれ、上司が働きかけないと部下が動機づけされないという状況は過去のものになる。そんな組織開発が、今大切だと思ひます。

カスタマーセントリックになっているが、管理主義を手放せているか

今必要な組織開発にはあと2つ、
大切な留意点があります。



1つは、「カスタマーセントリック（顧客中心主義）」です。今、DXの推進は企業において欠かせないものになっています。DXの効果の1つは、顧客との距離を劇的に縮められることです。しかし、日本の多くの大企業は、組織が拡大してきた過程で、自社と顧客の間に代理店など実に多くの関係者が存在し、顧客との距離が開いています。これを変えたい、との願望が

組織の中に明確にないままDXに取り組んでも、独りよがりになってしまひます。例えば、「大量のデータが価値を産むはず。だからデータをたくさん集める仕組みをつくる」というような取り組みを多く見聞きしますが、ここには顧客を中心にすえた目的が見えませんが、顧客に思ひ入れをもつて、顧客にどんな価値を届けたのか、徹底的に顧客を中心に置いて考えていかなければなりません。これはビジネスモデル上の取り組みのように見えるかもしれませんが、組織のベースにある思想にアプローチしていくという意味で、カスタマーセントリックは組織開発の非常に重要なテーマです。

もう1つは「管理主義を手放す」ことです。今大切なのは、前例がないことに対して取り組み、新しい局面を拓くことであつて、計画や目標を管理することではありません。しかし組織には、管理するマネジメントを上司から受け、その名の通り「管理職」になった上司が、無意識のうちに管理主義のスタンスを取つてしまひ習慣があります。それを放置すると、組織開発によつてそこかしこで生まれてくるであろう、個人個人の自発的な行動やリーダーシップ行動を妨げてしまひかねません。組織に染みついていっている管理主義へ対処する様々な施策を、同時に進めることも極めて重要です。

職場の問題を可視化してそれに対処する組織開発から、事業の目的についての対話、カスタマーセントリック、そして管理主義からの解放をテーマにした組織開発へ転換させること。そして組織体質を不可逆になるまで変容させるためには、それをやり切る覚悟も必要です。それは多くの企業にとつて、構造改革の後に残された最も本質的な経営アクションなのです。

「マイ・ミッション」に 突き動かされる 人材集団へ

SOMPOホールディングスは、事業のトランスフォーメーションの成功のカギを握るのは現場の力であるとし、現場の人材を駆動する力の源として、「マイ・ミッション」に突き動かされて動く人材集団をつくるための取り組み、「ミッションドリブン・リーダーズ・プログラム（以下、「MLP」）」をスタートさせた。

これは、人材開発や組織開発としてはあまり踏み込むことのなかった、

個人の価値観の領域に正面から踏み込む取り組みといえる。

そこに社員の抵抗はなかったのか。どんな手ごたえがあったのか。

この取り組みの責任者であるグループCHROの原 伸一氏に、

取り組みに至った背景と取り組み内容、これからの展望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

東日本マーケティング部マネジャー 伊藤 織江



原伸一氏

SOMPOホールディングス株式会社
グループCHRO
執行役常務



事業の目的から考えると、「保険」という枠組みに囚われてはいられない

加島 SOMPOグループ様では、「ミッション・ドリブン」をキーワードとする新しい企業文化の創造を、CSV経営を駆動する鍵と位置付けて取り組んでいらっしゃいます。まず、そのように課題設定をされた背景をお伺いできますか。

原 私たちは今、「安心・安全・健康のテーマパーク」というグループビジョンに向かって、グループ全体のトランスフォーメーションに取り組んでいます。

SOMPOグループは、社会に生じる安心や安全、健康を求めるニーズに、保険という方法で応えてきた企業です。例えば、個人住宅が増加した際には火災保険、自動車が増加した際には自動車保険。気候変動や高齢化リスクに対してもそれぞれ保険サービスを開発し、提供してきました。保険とは、受けた損失を金銭という形で補填することでマイナスをゼロにし、それによつて安心や安全、健康に資するという考え方のものです。しかし昨今の気候変動や雇用変動、格差の拡大、そして感染症などの新たな脅威に対し、損失を金銭で補填するだけで、どれだけ安心・安全・健康を守ることができるでしょうか。例えば、水害で町が破壊されてしまったとき、保険で1つの家族の金銭的な損失は補填できたとしても、街を失ってしまったという損失については、損失のままです。これはもう世界全体の潮流です。私の世代であれば、もしかしたら今のやり方の延長線上の努力で対応することができかもしれませんが、私の子供の世代はもう、こうした保険では安心・安全・健康を得られないでしょう。

私たちの事業を保険業と捉えようと、これはどうしようもないことですが、「安心・安全・健康のテーマパーク」を目指していると捉えようと、私たちはもう、保険以外の領域にも出ていくべきです。これは新しいビジネスをつくることだといつてもよいでしょう。しかも、世の中がこれからのように変化していくかわからない中で進むのです。

今までのような上意下達型の組織の動き方ではできないことでしょう。

持続的な変革力を生み出せるのは、人の内側から湧き出るものだけ

原 そう捉えようと、人事・人材開発部門としても、何を重視しなければいけないのか、何をすべきなのかということが課題になります。少なくとも今までの殻を抜け出さなければいけないということだけは間違いありません。

こういった場合、通常は他社事例や成功例を探して参考にすることも多いのですが、そのようなものは今ありません。あつたとしても、それはその企業の歴史や経済・社会情勢が背景にあつた上で成果が出たはずのことなので、その形を真似たところでうまくいくとは思えません。

ただ、今の若手の仕事へ向き合う価値観にヒントがあるのではないかと感じました。今の若手の仕事の向き合い方には、今までとは異なる、二極化といえる程の動きがあります。1つは、生きていくための最低限のお金を稼げればよいと考える層、これが一定数います。もう1つは、自分が正しいと思うことを仕事の中でも行いたいという想いをもっている層です。そんな希望を抱いている人たちが相当数いると感じます。

もともと人事の仕事は、従業員を幸せにすること



です。幸せとはその人が人生において大切に思うことを実現する状態のことでしょう。できている状態のことだけでなく、そんな状態になるよう自分で状況をコントロールしていけることも幸せだといえるのではないのでしょうか。人事部的な言葉でいえば「自律」ですね。セルフコントロールすること。そして「自走」すること。自らの想いで動くこと。これが幸せな状態の一つであると定義しています。

部分が変わらなければならない。

加島 たしかに、大切なものを自覚できれば、それに向かつて自然に動きたくくなります。そんな動きが仕事の中でできれば人生が充実します。

原 組織の上位層がこうすべき、こう考えるべきと指示しても、その熱意は持続しません。人が持続的に突き動かされるのは、その人の内側から湧き出るものだけです。組織・人材開発は、そんな人の想いを開放し、それに向かつて動く状態をつくるべきだと考えました。

○ でき上がった仕事のやり方が、組織風土を「岩盤」にしていた

原 ですが足元を見ると、理想とは真逆といつてよいほどの現状がありました。私たちは金融業という特性もあるのかもしれませんが、決められたことをきちんとこなすことに長けた集団です。つくり上げたシステムを守る力が強く、悪くいえば保守的な集団だといえます。

正直いつて、今までと異なることをやろうということ自体が入り込みにくい空気がありました。目指す方向性は以前からわかっていたので、例えば「ダイバーシティ推進」のために、産休・育休のような、社員に寄り添う制度をいくつも策定し、条件が一樣でなくても活躍できる状況をつくることを目指しました。制度自体はよいもので、日本でもトップクラスといえるほど充実しています。しかし制度を入れても、様々な事情をもった人の活躍が進むわけではなく、むしろ逆の状況を生む

こともありました。つまり、周囲はあまりその人に期待しなくなる、ミッションも与えない、育成機会も与えない。その結果、会社に居続けることができるというだけの状態になってしまう。制度を入れるといった、ハードの施策だけを導入しても目的とする効果が出ないのです。これはもっと深いところにある仕事への価値観、つまり仕事の常識や守るべき規範といったソフトの部分が変わらないからでしょう。

ですが、毎日の仕事を破綻がないように動かす行動をあたり前のように行いながら、仕事への価値観を変えようとしても無理があります。毎日オフィスに出社して、報告・連絡・相談をし、中間チェックも受けて進める。仕事のプロトコルが、そうでき上がっていて、それを行っている中で意識だけを変え、「自律・自走」する人材集団をつくらうといつても、それがよいことだとわかっていたとしても、実際にはできません。

本当に正直に本音をいわせてもらいますと、私はCHROに就任した時、「ちょっと難しい役割に就いてしまったぞ」と思いました。今の事業を支えることは大切で、その事業を破綻なく動かす仕事の進め方や、それに価値を置く風土は岩盤のように固い。そんな状況に対して、何か一つすぐよい制度を導入したところで変わるものではない、と途方に暮れるような想いを抱いていました。

ところが、そこに新型コロナウイルスの感染拡大が起きました。今まで当たり前であった仕事のプロトコルは、否応なく変えざるを得なくなりました。この大きな禍のことをポジティブに表現すべきで

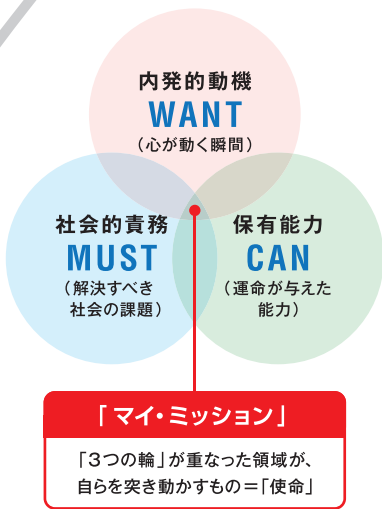


ソフトの

ないことはわかっているのですが、これは岩盤のよ
うに感じていた組織風土が変わる可能性でもある
と思いました。

加島 単に乗り越えるべき災難ではなく、変革の
ための梃子の支点のようなものになり得る。とい
うより、すべきと思われたのですね。

原 そうです。グループCEOの櫻田謙悟も同じ
ように考えていて、櫻田からそれを後押しするよ
うな声をかけてもらったということも、実際に動
き出しを始めるための大きな力になりました。



○ 人の想いを開放することで、 何かが動き出した

原 そこで、昨年7月からSOMPOホールディ
ングスの部課長、約百数十名に対して行ったのが、
「ミッションドリブン・リーダーズ・プログラム」、
通称「MLP」です。

内容は、まず自分の心が動く瞬間は何か、自分
の内発的な動機になっているもの(=WANT)と、
解決すべき社会の課題(=MUST)、運命が自
分に与えた能力(=CAN)をそれぞれ整理し、
一致する部分を自分の使命(=マイ・ミッション)
とします。それを1人で考えているのでは、独り
よがりになったり、浅いものにしかならなかったり
するので、オンラインで1on1を行い、より深め
ていきます。プログラムの中では、「自分の人生の
目的の中に、仕事で実現することを取り込む」と
いういい方をしています。

これは、私たち人事が以前から考えていた、人の
想いを開放して、内側から湧き出るものに駆動さ
れて動くことを促進するという組織・人材開発コ
ンセプトに沿ったものでした。しかし、この企画を
提案された当初は、危うさも感じました。何か皆
をスピリチュアルな方向に導くような内容のでは
ないか。意図としてはそうではないとしても、その
ように受け取る者もいるのではないかと、とちよつと
怯むような気持ちもあつたのです。この気持ちは
プログラムが行われている最中にも感じ、このまま
続けてよいのだろうかかと心配になりました。
しかしだからといって、やってみなければ、どんな

反応があるのかはわからないはず。提案して
きた部下は、是非やってみようといっています。私は
正解が何かを知っているわけではないのだ、とい
う自覚もありました。しかも最初に取り組んだ
のは、何万人もの社員のうちの、約百数十人です。
もしこの方法が間違いだとかれば方向転換すれ
ばいい、と割り切りました。

結果的に、変な誤解をする人は殆どいませんで
した。エンゲージメントサーベイのポイントも上
がっています。何より私も、以前の私ならマイ・ミッ
ションを部下に披露するなどということも、「とん
でもなく恥ずかしい」と思っていたはずですが、これ
が自然にでき、しかもそれを聞いてくれた部下の

【MLP担当者の声より】



人事部 特命部長 **加藤 素樹氏**

最初は参加者たちも半信半疑な様子でした。しかし、90分×6回の
プログラムが進むにつれて、発言や態度が本当に変わっていくのを
目の当たりにしました。実はこれこそが皆、根源的に求めていたも
のかかもしれないと感じました。「飲み会に行く代わりに、こんなミー
ティングをするのがいいんじゃないか」といった声を寄せてくれた
参加者もいます。



人事部 課長代理 **設楽 浩司氏**

MLPに参加したある部長から聞いた話なのですが、部下に仕事を
依頼する時に、その部下の「マイ・ミッション」とどうつながるのか
の意味づけとともに依頼したところ、「ありがとうございます！」と
目を輝かせながらいわれたそうです。通常でしたら「わかりました」
と答えますよね。その話をきいて、パラダイムシフトが起こる場面に
ご一緒させてもらい私自身も感じるものがありました。



嬉しくなるような反応を見ました。役割や仕事の関係性を超えて人として認め合ったような、その場の空気さえやわらかくなったような気がしました。

ダイバーシティ&インクルージョンということもSOMPOグループが獲得したい企業風土の一つなのですが、「まさにこれが、ダイバーシティ&インクルージョンということではないか」とも思いました。しかし最初は本当に心配をしながらのスタートでした。偉そうに「勇気を出してチャレンジしました」などともいえなと思います。しかし、少なくとも、今までの延長線上にあるやり方ではダメだということだけは確実なので、取り組んでみたのです。しかし取り組んだことで何かが動き出しました。

加島 同じ状況でも、そこでスタートを切る方と切らない方がいます。それが天と地ほどの差になるのかもしれない。

原 本当にそう思います。あの時心配のあまり、このプログラムをスタートしないでしたら、未だに悶々と悩んでいたと思います。

課題を自覚しつつ、夢も感じる

加島 これまでのお取り組みで見出した課題や、今後取り組もうと思っていraftしやることもお伺いできますか。

原 今、お話ししたMLPの取り組みは、単一の事業体に所属する部課長百数十名を対象にしたものです。成果は大いに感じていますが、SOMPOグループ全体から見れば局所的なものですね。これからグループ全体を動かさなければなりません。今うまくいっているのは、素晴らしいコーチが直接指導しているからというだけかも

しれません。数万人規模のグループ全体にこの方法が適用できるかどうか。ここに一つ乗り越えなければならぬ壁があります。しかし、上手くいけばグループ全体がミッション・ドリブンになる可能性があります。そうなったら楽しい。そんなことを夢見ています。

また、グループCEOの櫻田とメンバーのコミュニケーションをもっと近くするような取り組みも始めます。これまでも櫻田からグループ内に対するメッセージを出してはいましたが、それでも年に1回か2回、文章や録画したビデオでのメッセージでした。この状態を変えるために、オンラインライブで櫻田と若手が座談会(※)を行い、それをグループ社員が自由に視聴できるイベントを実施します。これも大変楽しみである反面、若干の怖さも感じています。

加島 怖さというのはどういうことでしょうか。

原 櫻田はSOMPOグループのビジョンや、これから向かおうとしている方向性を非常に熱く語ります。ただそれが、初めて聞く者がすぐに理解できるのかどうか、かえって忙しい日々の業務をこなす現場との距離を感じてしまわないかという怖さです。今までのように私たちが、言葉を補ったり、背景情報を補足したりするような編集をしなくて、本当に大丈夫なのか、という気持ちもあります。

伊藤 私はSOMPOグループの現場の方とお話しする機会をいただいています。自分はどういう

※「櫻田グループCEOとの座談会」はこのインタビュー後の2021年4月21日に開催されました。約700名が参加し、公式発表とは異なる言葉や雰囲気参加者に好意的に受け取られ、500以上のチャットが投稿される盛況なイベントとなりました。

「突き動かされるもの」があつて仕事をしている、というお話をされる方が、現状でも多くいらつしやると感じます。櫻田CEOが現場の方と直接お話しされることで、これが加速される可能性のほうを強く感じます。

原 そうですね。それにこれが成功すれば、度々開催することも可能になると思っています。今まではCEOが現地に訪ねていつて行っていました。が、現地に行かなくてもできる。これは本場にメリットです。CEOに限らず、いろいろな事業のオーナーや、なかなか会えない海外事業の担当者が参加するイベントなども行うことができれば、これもよい刺激の機会になるはずですよ。

また、SOMPO型のジョブ型人事制度も2021年4月からSOMPO HDでスタートしました。この制度は、もともと社外の優秀人材にSOMPOグループで活躍してもらおうための仕組みとして考えていたものなのですが、グループ内の働き方改革の一環としての運用も行います。ジョブ型という今ではもう、バズワードになつてしまい、定義も様々あると思います。が、ジョブ型とは人事部門が一部人事権を手放すということでもあります。SOMPOグループのような金融関連企業は、人事部が人事権を中央集権的に握る傾向がありますので、これを一部制限して、自分で自分の仕事を選べる状況を少しずつ増やしていきたいと思つています。

加島 ミッション・ドリブンで動くことを実現するためには、それが必要になつていくということですね。

○ ミッション実現のための手段に、過去の経験則は持ち込まない

原 今、様々なところに手を付けていますが、これが本当に正しいのかどうかについて確信をもっているわけではありません。これが正解かどうかはずっと先にならないとわからないと思つていますし、今、このようにお話ししたことも、「こうすればうまくいく」と教えるつもりでお話ししているではありません。ただいえるのは、私たち人事もミッションに突き動かされて動こうとしているということですよ。

加島 そのように動くことができる、原様ご自身のミッションを教えてくださいませんか。

原 私自身のミッションは、人事部のミッションにも重なりますが、「社員を幸せにしたい」ということ、

これに尽きます。幸せにも色々なものがありますが、自分の人生において大切に思つていることが、仕事の中でも実現できること。そうなるよう自分



でコントロールできることも幸せの1つでしょう。私が、私の立場や動かせる組織の力を使つて、実現させたいと思う社員の幸せとはそんな状態です。それをできる限り実現することを考えて、これからも動いていきます。

伊藤 SOMPOグループの皆さまとお話をしていきますと、道を探すとより道をつくる、という文脈でのお話が多いと感じていました。本日のお話でその理由の一端がわかったように思います。

加島 これからどんなことが起こるのか、少し怖いけれどワクワクするような興奮を私も感じました。本日は本当にありがとうございました。



今、若手をはじめすべてのビジネスマンは、既存の枠組みや方法から抜け出し、新しい動きを生み出すことを求められている。そのため力になると注目されているのが、リフレクション(Reflection)だ。

リフレクションは経済産業省が提唱する「社会人基礎力」の中でも、あらゆるスキル習得の前提として位置づけられている。しかし、リフレクションは捉えどころが難しく、取り組んでもそれが学びや成長に結びつかないことも少なくない。そこで、ビジネス界・教育界の両方で「学ぶ力」の開発に奔走する、(一社)21世紀学び研究所 代表理事の熊平美香氏に、リフレクションの質を高めるガイドとして、「認知の4点セット」をご紹介いただいた。

動機之源を知って 自分の軸をつくる 「認知の4点セット」

「認知の4点セット」に沿って考えるリフレクションの質をあげる

リフレクションとは、自分の内面を客観的・批判的に振り返ることをいいます。日本語にすると、「内省」という言葉が一番近いでしょう。内省といつても、うまくいかなかったことを悔いたり、原因を追及したりすることではありません。そこから学びを取り出し、未来に活かすことです。

しかし、何をどう意味づけるかはその人の認知が行っています。その認知がそもそも間違っていたら、どれほどリフレクションに時間を費やしても学びを得る

ことはできません。大切なのは、自分はどうのように認知を行っているかを客観視すること。メタ認知ができるかどうかです。そこで私は、誰でもリフレクションの質を上げられるようになるために、「認知の4点セット」と呼ぶメタ認知のフレームワークをつくり、普及に努めています。

「認知の4点セット」では、まず、自分がどのような「意見」をもっているかを確認します。時折、経験・感情・価値観のすべてを意見の中に含めてしまう人もいますが、4つに切り分けて捉えるということを、意識して考えるようにしてください。

そしてその意見は、どんな「経験」がそう考えさせ

ているのかを確認します。

経験は意見の根拠です。実際に自分が経験したことではなく、読んだり聞いた

ことでも構いません。できるだけそれが「いつ」と断定できるような、具体的な経験を挙げるようにしてください。さらに、その経験にはどのような「感情」が紐づいているのかを確認し、だから自分はこのように「価値観」をもって物事を眺めているのだということを整理するのです。

左上の図のような枠をつくり、その中に書き出すようにすると、目から入る情報でさらに客観視しやすくなります。



自分の「動機の源」を探るワークの方法

「認知の4点セット」に沿ってリフレクションを行うことで、自分の「動機の源」を確認することができます。自分の動機の源は、今言葉で説明できていなくても、心はそれが何かを知っています。動機の源が満たされているときはやりがいや喜びを感じていて、満たされていないときはネガティブな気持ちになっているからです。具体的には、以下のようなやり方があります。

■キーワードリストを活用する

「チャレンジ／正直さ／よい人間関係：etc.」などの価値観をいくつも並べたキーワードリストを準備し、その中で自分が最も大切だと感じるものを1つ選び、それを自分の「意見」として捉えます。例えば、「チャレンジ」というキーワードを選んだ場合は、「今、自分が大切にしていることはチャレンジである」ということを意見とします。そして、そう感じる元となった「経験」はどのようなものか？その経験をしたとき、どのような「感情」をもったか？自分を突き動かした「価値観」は何か？と、考えていきます。このワークはできれば複数人で行うことをお勧めします。自分の分析

図. 認知の4点セット

意見	あなたの意見は何ですか？
経験	その意見の背景には、どのような経験や、経験を通して知っていることがありますか？ 経験には、読んだり聞いたりしたことも含まれます。
感情	その経験には、どのような感情が結びついていますか？ 経験の記憶は感情の記憶でもあります。大きくはポジティブな感情かネガティブな感情の2種類です。
価値観	意見、経験、感情を俯瞰して、あなたが大切にしている価値観を明らかにしましょう。 大切な価値観、判断の尺度、こだわり、ものの見方などです。

をさらに深められることに気づくこともできますし、他者への理解も深まります。

■日常の出来事を題材にする

日常の出来事の中で、とてもポジティブな気持ちになった時、あるいは感情が大きく動いた出来事を「意見」として捉えます。特に「やりがいを感じた仕事」というテーマは取り組みやすい題材なので、定期的なリフレクションをするとういでしょう。

例えばある人のやりがいを感じた仕事は、「先月の受注」であり、その受注が、「部内の仲間の協力があり、それに奮起して受注に結びついたからだ」と理由を分析し、そこから自分が突き動かされる価値観は「協力・感謝」であることに気づくことができました。

■腹が立った時のことを題材にする

嬉しいことよりも悔しいことや腹が立ったことなど、ネガティブな感情を振り返る方が、大切にしている価値観を見出しやすいかもしれません。

例えば、「最近腹が立ったことは、会社の方針転換であった場合、そんな意見をもつ元になった経験が、「会社の方針転換によって進んでいたプロジェクトが中断されたこと」であり、それを「非常に悔しく感じた」こと。それによって導きだされた自分の動機の源は「オーナーシップ・責任をもつこと」であると気づいたという例もあります。

■自分史を題材にする

最近の記憶に囚われないために、自分史を題材にすることも有効です。縦軸にモチベーション、横軸に時間を設定し、自分史とそれに伴う感情曲線を描きます。どんな人も山あり谷ありのカーブが描かれるはずで、そのカーブが大きく曲がったターニングポイントを選び、「認知の4点セット」で深掘りしていきます。

柔軟になれる、対話が成立する、成長するための礎になる

ところで、職場で自分の感情について話すように促すと、「なぜ感情の話をしなければならないのか」という抵抗感を示す人も少なくありません。その人に「なぜそう思うのか」を「認知の4点セット」でリフレクションしてもらったところ、「仕事は論理的で冷静な判断で行うものだから、感情を表すのはよくない」という価値観が根底にあることがわかりました。わかったことで、そこを起点にして対話することができました。

やる気も主体性も仕事のパフォーマンスに影響を及ぼすのですが、これらは感情の塊です。職場で感情の話は不要だという考えは大きな誤解です。また人間の脳は、過去の行動において、その時に味わった感情から「知恵」と「愚行」に区別して知識として脳に蓄え、次に決定をくだす際の指針にしているといわれています。つまり、論理的な思考も、感情が元になっているのです。感情に意識を向けることなく判断をくだすことは、実はとても不自然なことです。ぜひ、「認知の4点セット」で自分の意見をメタ認知することを、習慣にしたいだけだと思います。

自分を客観視できれば、自分を突き動かす動機を自覚することができます。目指すビジョンをつくったり、経験を学びとしていくこともできます。多様な考え方を受け入れる余裕や、こだわるべきではないことを手放す柔軟性にもつながります。これは成長するための礎であり、すべての社会人に必要な力なのです。

※「認知の4点セット」の他のテーマでの活用例等は、「リフレクション 自分とチームの成長を加速させる内省の技術」(熊平美香著、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021)を参照ください。

熊平 美香氏 Kumahira Mika

(一社)21世紀学び研究所 代表理事。昭和女子大学キャリアカレッジ 学院長。
(一財)クマヒラセキュリティ財団 代表理事。1989年ハーバード大学大学院

MBAを取得。文部科学省中央教育審議会委員、内閣官房教育再生実行会議高等教育ワーキンググループ委員、国立大学法人評価委員会委員、経済産業省「未来の教室」とEdTech研究会委員、株式会社エイテッククマヒラ 代表取締役などの団体で幅広く活動しながら、教育改革、社会起業家の育成、企業と共にニッポンの「学ぶ力」を育てる取り組みを推進している。著書に『チーム・ダーウィン「学習する組織」だけが生き残る』(英治出版、2008)、『リフレクション 自分とチームの成長を加速させる内省の技術』(ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021)がある。





オフィスは、 社員へのメッセージである

新しい経験は、これまでとは異なる意識を芽生えさせます。オフィスを中心に仕事をしてきたワーカーが新たな働き方を実践したことで、「働く」ことへの意識にも変化を及ぼしました。

直接的な変化でいえば、自分にとってリモート環境のほうが向いている仕事と対面でないとうまく進まない仕事を、一人ひとりが認識したことが挙げられます。また、リモートワークを実践することで、自律的に「働く」と向き合う機会が増え、副次的に副業や兼業、フリーランスといった現状とは異なるキャリアに関心をもつ人が増えました。さらに、健康や幸福（ウェルビーイング）に対する関心も高まり、自分の所属する組織は社会や環境、人々による影響をあたえているかどうかを気にするワーカーも増えています。

オフィスは、このようなワーカーの意識変化を受け止め、応えるものであるべきです。たとえば、ウェルビーイングの視点でいえば、リモート環境では伝わりにくい表情や所作など非言語情報も大切にされる「心の交流」は、今後オフィスの主要な機能となるでしょう。しかしながら、オフィスに必要な機能は組織によって異なります。一般的なオフィストrendをそのまま取り入れるのではなく、参考としながら自社の目的や社員の意識に真摯に向き合って構築するべきと考えます。そのような想いを埋め込んだオフィスは、それ自体が社員へのメッセージとなり、行動や意識を突き動かすトリガーとなるからです。



仕事観が「オフィスに求めること」 を教えてくれる

では、組織や社員に適したオフィスはどのように見極めればよいのでしょうか。その切り口の1つとして注目しているのが、一人ひとりの価値観です。

私たちは、「働く」に対する価値観、つまり仕事観を構成する要素を7つ（※2）発見し、各要素の捉え方によってワーカーを7タイプに

これからの オフィスは どんな役割を 果たすべきか

新型コロナウイルスの感染拡大により大きく推進された働き方の1つとして、リモートワークに代表される働く場所の自由化がある。「働き方改革」の流れもあり、「仕事はオフィスで行うのが当たり前」とする働き方は、強く見直されるだろう。ではオフィスは、今後どうなっていくのだろうか。役割や機能を、どのように変えていけばいいのだろうか。この課題に対応すべく、コクヨ ワークスタイル研究所は、ワーカーの仕事観を調査し、これからのオフィスに必要な機能を分析したレポート「WORK VIEW 2021」^{（※1）}を発表した。この調査を主導し、取りまとめた田中康寛氏にそのポイントを伺った。

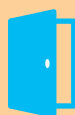
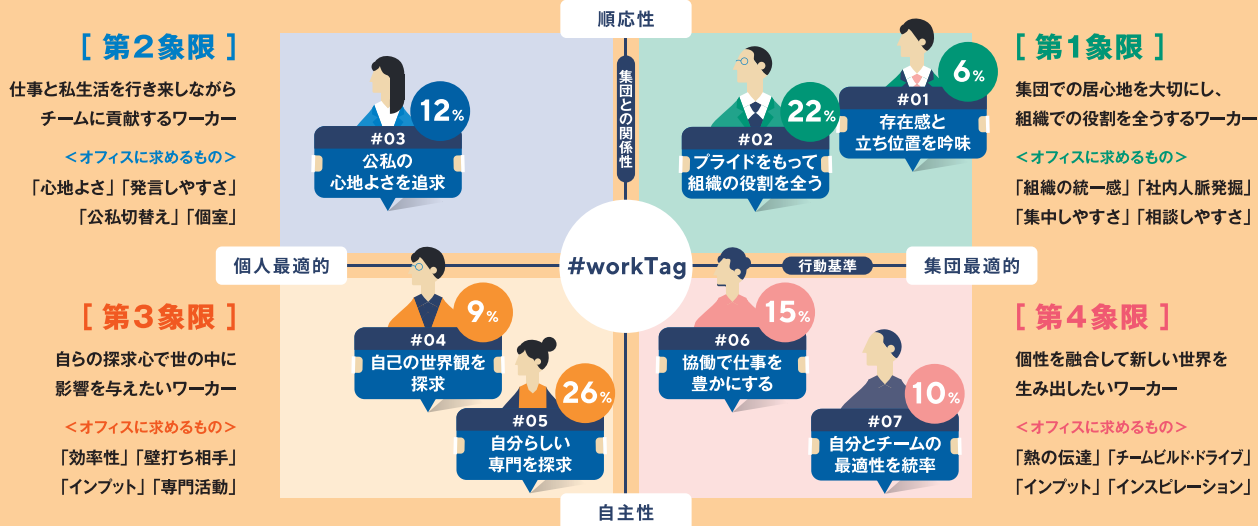


田中 康寛氏

コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所
研究員・ワークスタイルコンサルタント

図. 仕事観によるワーカー分類とオフィスに対するニーズ

※数字は2020年11月調査時における出現率



指揮者としてのカルチャーの重要性

今後は、ワーカーがそれぞれの事情や仕事観を考慮して分散的に働く機会も増えていくでしょう。ワーカーとしてはメリットの多い話ですが、経営視点では組織としての一体感がなくなるのではないかという懸念もよく聞かれます。それを払拭する鍵となるのが、組織文化＝カルチャーだと考えています。

というのも、カルチャーはその組織の一員としてどのように振る舞うべきかを指南する効果があるため、たとえバラバラに働いていても組織として同じ方向を見て働くことを支援してくれるからです。そんなカルチャーには暗黙知的なカルチャーと形式知的なカルチャーがあります。

暗黙知的なカルチャーとは雰囲気や空気という言葉で表現されますが、言語化しにくく、共通体験を通して伝播しやすいものです。これまではオフィスという同じ空間を共にすることが当たり前だったので、活気や組織独特の評価のされ方などを体感しながら、「うちの組織らしさ」が共有され、一人ひとりが、その組織で「よい」とされる行動を学習できました。しかし、分散的な働き方のもとではこれらは共有しづらくなります。

そのようなときに重要となるのが形式知的なカルチャーです。形式知的なカルチャーは、言語化して伝えられるもので、ビジョンやミッション、バリューはその代表例です。ですから、このような形式知的なカルチャーには、漠然とした言葉を並べるのではなく、「うちの組織らしさ」や行動を駆り立てる言葉で表現されるべきだと考えます。なお、オフィスという存在もまた、カルチャー表現のツールとなります。単なる作業場ではなく、ビジョンを表現したデザインや組織の歴史の展示など、カルチャーを育み伝えることも、オフィスの重要な役割となるでしょう。

※1 「WORK VIEW 2021」(コクヨ ワークスタイル研究所、2021)
調査期間：2020年10月30日～11月2日、
日本国内の民間企業の正社員及び公務員6,192名からのアンケート回答を分析。
詳細は→ <https://www.kokuyo-furniture.co.jp/contents/7-work-view-2021.html>

※2 ①働く事への愛好性、②働き方のパーソナライズ志向、③上昇志向、
④オンリーワン志向、⑤個人志向、⑥コミュニケーション積極性、⑦安定志向

分類しました。もちろん一人ひとりを詳しくみれば十人十色なので、大きな方向性として似た仕事観をもつ人同士を分類したとご認識ください。この7種の仕事観タイプを、「行動基準」と「集団との関係性」を軸としてマッピングして整理しています。実は、このマップの4つの象限ごとにオフィスへ求めることが異なる点が面白いところです。

第1象限のワーカーは組織の一員という意識が強く、集団全体での居心地を大切にし、組織から求められる役割を全うすることに喜びを感じる傾向があります。やや受動的な姿勢ですが、「周囲の要望に応じたい」「でも、その中で自分らしさを発現したい」という志向をもっているのが特徴です。そのため、広範囲な業務を、同僚の傍で併走しながら活動できることをオフィスに望む傾向が見られます。

第2象限は、仕事と私生活を柔軟に行き来できることに価値を見出し、そのスタイルの中でチームに貢献したいと考えるワーカーです。そのため、「働く」に対しては効率性とチームとの友好性を強く求める傾向があり、オフィスに対しても高集中環境や同僚へ話しかけやすい環境をニーズとして持ちます。

第3象限は、探求心が強く、自らの力や行動で世の中に影響をあたえたいと志向するワーカーです。行き過ぎると独りよがりな捉えられることもあります。基本的に仕事は自分で生み出し工夫するものだという感覚をもっていることが特徴です。そのため、自身の考えやアイデアを拡げるため、刺激や別分野のインプット、仲間との壁打ちなどをオフィスに求める傾向があります。

第4象限は、チーム活動に重きをおき、そのチームメンバーには専門性や自律性を求めるといった、個性と集団性を両立させようとする志向のワーカーです。個性を融合して新しい世界を生み出したいと思っているともいえます。そのためオフィスに対しては、メンバー同士の熱量の伝達、インスピレーションの刺激を期待する傾向があります。

仕事観タイプの構成比は組織によって異なるのですが、その比率を加味すると、その組織特有のオフィスニーズを見出せます。今回は仕事観を切り口にしたオフィス検討についてお話しましたが、これはあくまで指針の1つです。社員視点だけでなく、経営視点での戦略や目的を加味することでも、その組織にとって特別で、有益で、さらに愛着のもてるオフィスができ上がると思います。

新型コロナウイルスの感染拡大によって一気に進んだ変化の1つ、リモートワークでのコミュニケーションは、コミュニケーションをとることを双方が事前に合意していないとスタートすることができない、という特徴がある。そのため、双方が明確に目的を把握し、必要な会話をしてスパッと終わらせることができる。これは、「生産性が高い」ことだといえる。しかし同時に、これが孤独感や味気なさ、自己効力感の減少にも繋がっていることが指摘されている。

この課題に対し、働く人を幸せにすることを自身のミッションに掲げるピープルアナリスト・大成弘子氏に、数々のデータ解析の実績から得た知見から、対応策を伺った。

人の信頼感・安心感を高めるもの

～ピープルアナリティクスは場の幸福度の向上にこそ貢献すべき～

ピープルアナリスト
大成 弘子氏



場が幸せでないと、個人の幸せもありえない

ピープルアナリティクスは解析のしかたによって、特定の可能性が高い個人を見つけ出すことはできます。「課題を抱えているのは誰か」「優秀なのは誰か」といったことです。これまで、企業の興味は、こうした特定の個人を見つけ出すことに力を注いできたように思います。しかし、そうして見つけた個人に何か対処をしても、全体としては、実は何もよくなっていないということを何度も目にしました。それは表面的な解決であり、根本的な課題は何も解決されていないからです。

宮沢賢治の言葉に「世界がぜんたい幸福にならないうちは個人の幸福はあり得ない」というものがあります。会社組織の中でも同じでしょう。組織がよい場になっていないのに、そこで働く人たちだけは幸せということはないはずです。

ですから私は、ピープルアナリティクスは組織という場の状態を把握し、その場に必要の打ち手を見出したり、効果を確認する方法として活用してこそ、働く人を幸せにする力になるのだと考えています。



人は感情が豊かであるほうが幸せを感じ、パフォーマンスは高くなる

リモートワークのコミュニケーションでは、目的以外の話題は割愛される傾向があります。それによって孤独感をいだいたり、自己効力感を失う人がいることが課題になっています。そこで注目され始めたのが、業務の内容を話すのではない、非公式コミュニケーションです。では、どんなコミュニケーションをとればよいのか、という方法論に取り組む前に、なぜそうなるのかを考えておきたいと思います。まず、私が最近行った調査をご紹介します。

パフォーマンスの高い人材は、エンゲージメントも高いことが様々な調査でわかっています。そこで、ある企業にご協力いただき、エンゲージメントの高い人と低い人を把握した上で、ファシリテーターと1対1で1時間の対話を行い、その際の声から感情を読み取って違いを把握してみました。なお、会社組織と利害関係がない立場であることを明示するため、ファシリテーターは現役の伝統仏教僧侶に依頼しました。

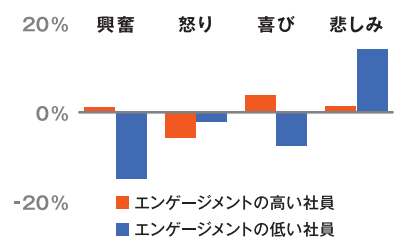
この対話は目的を定めずに行います。これはその人の素の声を引き出すためです。目的があると人はそれに応えようとして、均質化してしまうからです。その対話の中にはプライベートな情報も入るかもしれませんので、声の調子から感情だけをデータとして抜き出す調査としました。

その結果、エンゲージメントの高い社員の方が感情の動きの幅が大きいという結果を得ました。例えば、何かヒントを得て「わかった!」となった時の喜びの感情が大きく出ます。自分事として話をしているということでもあるでしょう。

一方で、エンゲージメントの低い人々には、声のペースにずっと怒りの感情があり、感情の振れ幅が小さい傾向がありました。語り口もどこか他人事で、例えば、「こうしてみたらどうでしょう」といったアドバイスを聞いても、「それは私がやることではない」といった言葉が多い傾向がありました。また、エンゲージメントの低い人々には1時間の対話を終える頃になると、声に悲しみの波長が出てくる人が多い傾向もありました。

最初は、不満を感じているのかと思ったのですが、アンケートを見ると満足度は非常に高い。では、なぜ悲しみの感情が出てきたのか。これは、単純な悲しみではなく、慈悲に近い感情が湧いてきたのではないかと考えています。ずっと自分の気持ちにフタをしていたのが、僧侶という、会社組織とは関係のない立場の人から共感を示される。ただそれだけのことで自分の奥にあった怒りや苦しみの感情に気づくことができ、気づくことによって自己治癒力が働き出したのではないかと考えています。

図. 対話終盤の声に含まれる感情



意識的に仕事以外の つながりをつくる動きを取り込む

人の心が動き出すのは、自分が受け入れられたり、周囲とのつながりを感じた時です。今、エンゲージメントが低くなっている人々たちは、今まで共感されてこなかったから、そうなっているのです。共感されにくい立場なのかもしれません。ですから、機会を意識的につくることは有効です。

例えば、10分でもよいので会議の中に雑談タイムをつくることでもいいでしょう。当然、中には雑談が苦手な人も、雑談の価値がわからず無駄なことだという人もいます。ですから、毎日のタスクを棚卸して発表するなどといった、ネタを準備するのもいいでしょう。雑談は話す長さではなく、頻度が重要なことがデータ分析でもわかっています。最初はよそよそしい感じでも、頻度高く話しているうちに、ちょっとしたプライベートな会話が紛れ込みます。そうしてその場に受け入れられていく感覚が深まっていきます。

掃除に着目した調査^(※1)では、オフィスや家の掃除だけをしている人より、公園などのパブリックな場所を掃除している人のほうが、幸福度が高いという結果が出ています。これは、パブリックな場所の掃除のほうが、その場所に来る人々の気持ちを想像するといった、つながりを意識することができるからでしょう。人とのつながりはどんなレベルでも効果的ですが、職場内に留まらず社会や世界など、より大きなものとのつながりであればあるほどよいです。

組織や経営に対する認知的信頼も必要

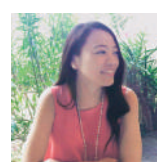
人が感じる信頼感には、感情的信頼と認知的信頼の2種類があることがわかっています。感情的信頼は、「この人が好きだ」といった気持ちの上での信頼感です。しかし、例えば自分が病気になって手術が必要になったときに執刀してもらいたいのは、親しい友人や親などではなく、技術を信頼できる医師でしょう。技術やスキル、仕組みに対する信頼、これが認知的信頼です。

信頼とパフォーマンスに関してこれまで米国等で行われた調査論文では、経営に対しても上司に対しても感情的信頼がより重要である、とする結果が出ていますが、今年の1月に行った研究^(※2)では、上司に対してはやはり感情的信頼が強く求められていましたが、経営に対しては認知的信頼を求める傾向が強くなりました。これがなぜかという部分については、これからさらに分析をしていかなければなりません。組織が全体として何をできるのか、何をやるうとしていて、自分はそこでどんな役割を果たしているのか、という関係(つながり)を認識したいという気持ちと無関係ではないように考えています。

もつれていた糸を解きほぐしたり、状況をクリアに認識できるようなことがピープルアナリティクスでは可能です。その力を、働く場を幸せにするために、これからも使っていきたいと考えています。

※1 「「テンブルモーニング」アンケートから見る掃除と幸福度の関係」松本紹圭 / 大成弘子、蓮花寺佛教研究所紀要 第十四号 (2021年3月)
※2 2021年1月に(一社)日本能率協会にて行った東京大学大学院経済学研究科准教授・稲水伸行先生との共同研究に基づく。

「働く人々を幸福にする分析」を自分の生涯のミッションとして掲げ、ネットワークサイエンスを強みとするピープルアナリスト。2013年にSNS上での人間関係はリアルとどう違うのかネットワーク分析の論文をPLoS ONEで発表し、翌日にMIT technology Reviewにも取り上げられる。2021年より(同)Interbeing CAO (Chief Analytics Officer)。2018年より(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。2019年より成城大学データサイエンス教育研究センターアドバイザー委員。著書に、『データサイエンティスト養成読本』(技術評論社)、『ソーシャルメディアネットワーク分析』2016、『ピープルアナリティクス入門』2018、『採用と活躍の技術』(WirelessWire News (Web), 2018) 他



ピープルアナリスト
大成 弘子氏
Onari Hiroko



ハイブリッドな研修デザインを実現する 映像撮影スタジオを開設しました

新型コロナウイルスの感染リスクの回避を目的に導入が進んだオンライン研修でしたが、①遠隔地からの参加が容易である ②半日や数時間単位の開催がしやすい ③会場の物理的な制約がなく、多人数の参加が可能である といったメリットから、より多様な研修ニーズが生まれました。

弊社セルムは、アフターコロナを見据え、オンライン研修の利点と対面型の集合研修で得られる効用との両方を活かす“ハイブリッドな研修”実施のため、より品質の高いライブ配信やオリジナルの動画コンテンツの制作を容易にする映像撮影スタジオを5月中旬に東京オフィスに開設いたしました。

ライブ講義や多人数ライブイベント、プロジェクトワークや動画配信など、様々な方法を組み合わせて研修受講者の体験価値の最大化を目指します。



シニア活躍の道を拓く、 オープンセミナー&ソリューション紹介セミナーを開催中

弊社セルムは、人材組織コンサルティングのPeople Trees 合同会社、及び課題を共有する企業様10社と共同で、シニア人材の流動化と副業ハブの構築を目指した研究会「プロパルティアカデミー&シニア副業ハブ研究会」を立ち上げ、2021年4月にスタートさせました。

次世代に向けた社会全体の構造改革の中で、シニア活躍は比較的对応が遅れている領域です。この研究会では、社会にシニア活躍の仕組みが存在していないなら自分たちで創り上げる、という目的で方法論を議論しトライアルして、それぞれの方法論の実効性と課題、現実的な方向性を探ってまいります。

この研究会の会合の冒頭に行っているキーノートスピーチと、最後に行っているシニア課題をポジティブに解決するための先進ソリューション紹介は、オープンセミナーとして公開しています。ご興味をお持ちの方は senior-academy@celm.co.jp までご連絡ください。

	『シニア活躍』オープンセミナー 13:30～14:30 @オンライン	『シニア活躍』先進ソリューション紹介セミナー 17:15～18:00 @オンライン
第1回 ※実施済 2021年5月28日	これからのシニア人材活躍支援の在り方 中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤 博樹氏	「ライフシフト・プログラム」 ㈱ライフシフトCEO/多摩大学大学院 教授 徳岡 晃一郎氏
第2回 ※実施済 2021年6月25日	大企業人材のマッチングの現状 JOINS㈱ 代表取締役 猪尾 愛隆氏	「シニアTEX」 ㈱ファーストキャリア 代表取締役 瀬戸口 航
第3回 2021年8月27日	生涯現役を期待する人事制度改革 SCSK㈱ 人事部 原田 信之氏	「中小企業における大企業人材活用(シニア就業機会確保と副業・兼業推進)」 大阪府プロ人材 戦略マネージャー 乾 俊人氏
第4回 2021年10月29日	「Win-Win-Win」の社外出向制度 大日本住友製薬㈱ 人事部 東條 伸一郎氏	「サードパーソン」 ㈱セルム 執行役員経営企画部長 井上 卓哉
第5回 2022年1月21日	シニア人材の処遇と職務～逆転の発想で考える処方箋～ ㈱ニッチモ 代表取締役 海老原 嗣生氏	「シニア専用360°サーベイ」 ㈱セルム 営業企画部ゼネラルマネージャー 坂部 嶺

「2021 新入社員シーズンレポート」を発表しました

2021年度の新入社員導入研修は、2020年度の経験を学びとして教育内容や目的に応じて、あらかじめリアル・オンラインを計画して行った企業が多くありました。その成果を把握し、今後の人材開発に活かすために、株式会社ファーストキャリアでは、受託実施した2021年度の新入社員導入研修の実施概況と研修時の行動観察からの考察をレポートにまとめ、発表しました。

このレポートをご希望の方は、info@firstcareer.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、お待ちしております。
agent@celm.co.jp

発行 2021年6月29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

CELM, Inc.

<http://www.celm.co.jp>