

CELM BELIEF

2021
vol. **30**



D&Iを実現する 組織・人材開発

Opinion

D&Iを阻む3つの思い込み

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

多様性とは、それぞれが
存在意義をもってこそ成立する

ソニーグループ株式会社
執行役 専務 人事、総務担当 安部 和志氏

発



CONTENTS

04 **Opinion**
D&Iを阻む3つの思い込み
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

07 **Special Interview**
多様性とは、それぞれが
存在意義をもってこそ成立する
ソニーグループ株式会社
執行役 専務 人事、総務担当 安部 和志氏

14 **Diversity**
アンコンシャスバイアスを、
どうマネジメントしていくか
(一社)アンコンシャスバイアス研究所 代表理事
株式会社モリヤコンサルティング 代表取締役 守屋 智敬氏

16 **Young Talent**
生き生きと、自律的に働く上での
コーリング(天職)と
個人のパーパス
亜細亜大学経営学部 教授 柏木 仁氏

18 **Close up**
人事役職者&コンサルタントアンケート
リーダー育成は
どう変わっていくべきか

CELM
BELIEF

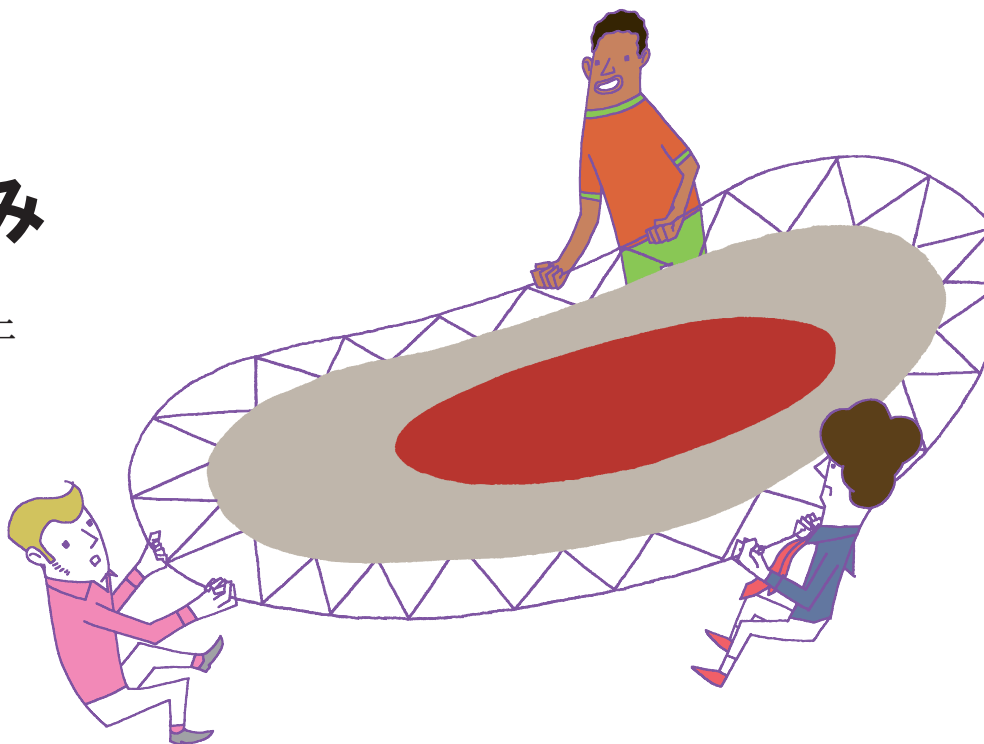
今、社会全体がニューノーマルへと移り変わっています。
この変化は、予想はされていた内容であるかもしれませんが、
新型コロナウイルスの感染拡大によって大幅に加速した変化です。
企業は早急に、これまでの延長線上にはない、
新しい仕組みや価値を生み出せる体制に変わっていかなければなりません。
そのために必要不可欠だといわれているのが、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) です。
これは組織・人材マネジメント領域の課題です。我々が果たすべき役割は大きいといえます。
ではどう動いていくべきか。
今号では、D&Iを実現する組織・人材開発について考えてゆきます。

D&Iを実現する組織・人材開



D & I を阻む 3つの思い込み

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二



Opinion

**目に見える多様性だけでは、
目的は達成できない**



これまでの延長線にはない新しい仕組みや価値は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)から生まれる。このことを正面から否定する人は、もういないでしょう。D&Iは、SDGsや人権尊重という側面もありますが、それ以上に「新たな創造」を生み出すための土台づくりともいえるべき取り組みです。私たちはこの目的こそ、ブレずに見つめていなければなりません。

D & Iの具体的な取り組みとしては、女性活躍、働き方改革、外国籍社員の活躍推進などがあります。今はまだ取り組みは不十分だとしても、このような目に見える多様性は必ず徐々に改善されていくはず。しかし正直なところ、多様性の向上と業務の生産性の両立が本当にできるのか、そして多様性が高まったことで本当に「創造」が生まれるのだろうか、という懐疑的な気持ちがあぐい切れていないのではないだろうか。

これは、私たち自身が何かの思い込みにとらわれているからかもしれない、と感じます。今回はそんなD & Iを阻む思い込みについて考察します。

大切なのは「自分らしさ」というより「存在意義」

D & Iというと、

「その人らしさを尊重すること」や「違いを受け



入れること」だという言葉をよく聞きます。「個性を開放しなくてはいけない」という言葉で説明される場合もあります。ですから私たちは、多様性が高い状態とは「一人ひとりにとって心地よい場」だというイメージをもつてしまっているように思います。

しかし多様性が高い集団では、何を提案するにしても、相手の反応が予測できないことが多くなるはずです。今までは必要なかったのに、納得してもらえないストーリーを徹底的に考えなければならなかったり、説明を尽くさねばならなかったりして、むしろストレスは高まります。いわば「気が安まらない」状態になることが一般的です。

また多様性に関連して、「心理的安全性」という概念が今注目されています。心理的に安全な状態とは、「こんなことをいうとバカにされるのではないか」「これをいうと不利益をうけそうだ」といった不安がない状態のことです。決して、「何もいわずにわかってもらえる」「何をやっても（何もやらなくても）許してもらえる」ということではありません。

繰り返しになりますが、今私たちがD & Iに

よって目指しているのは「創造」です。そのために一人ひとりが力を最大に発揮できるように、個別の事情や嗜好に配慮しているのです。身勝手な行動を無条件に許そうとしているわけではありません。もちろん一人ひとりの事情に寄り添うことを否定しているわけではありません。目的がずれてしまっていないということです。

「創造」に向かうD & Iは、個人がこうありたいと思う「世界観（こうなったら世界はもつとよくなる、という自分なりに到達した想いや考え）」をもち、その実現のために組織の力を利用したり、他の人と共創できる状態です。

何かを「創造」する集団は、例外なく一人ひとりが「指示をされたからやるのではなく、自分の想いとしてやりたい」という意志をもっています。存在意義をもとうとしているといい換えてもよいかもしれません。ですからD & Iの推進のためには、一人ひとりが自分の存在意義を自覚する仕掛けが鍵になるでしょう。

これは心の中のことであり、誰かが指示したり、教え込んだりできることはありません。しかし、マネジメント側から一人ひとりに存在意義を考えることを求めることはできます。個人の想いを表明してもらい、集って対話する場をつくることもできます。

また、個人に求めるだけでは一方通行ですし、不公平です。まずマネジメント側が自社の「世界観」を整理し、提示することがそのスタートになり

ます。近年急速に注目を浴びるようになった企業の「パーパス」は、まさにそれなのだと思います。

違いを尊重するのではなく、自分も多様性の一部

多様性を認めるといって、「あなたの考えは私とは違うけれど、あなたの考えも尊重する」ということだと理解している人が多いと思います。しかしそれは間違っています。なぜかというところ、自分の考えは正しいし尊重されるべきもの」「だからあなたの考えも正しいし、尊重されるべき」と考えているからです。自分の考えを変えたくないから、相手の考えを尊重している、といい換えることができるかもしれません。「あなたと私は違うよね」で終わってしまう状態は、無意識のうちに関心を守っているだけです。これは私たちの求めているD & Iではありません。

また、「私の考えは正しいけれど、多様性尊重の時代だからあなたの考え方も尊重する」という捉え方も間違っています。私の考え方が主であるものは従、つまりこれも自分の考え方は変えないことを前提にしているからです。組織の主流派の人が主流派でない人の意見に対して、このような態度を取りがちかもしれません。あるいは、役職が上の人が下の人の意見に対して感じることも多いかもしれません。この考え方のままで、やはり自分の考え方に近い人を優秀だと思っ



たり、登用したりすることになるでしょう。そう
なると性別や働き方、国籍の多様性が高まった
としても、やはり同じような考え方の人が集まる
ことになり、むしろ同質性を強化することになっ
てしまいます。

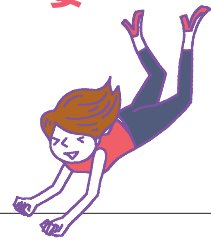
私たちが必要としているD&Iとは、お互いの
違いを尊重するだけではなく、お互いの違いから
新しい気づきや学びを得ることです。そもそも、
自分自身も組織における多様性の一部分です。
お互いに影響を受け合って、自分も変わっていく
べき存在です。

さらにいえば、自分の中にも多様性があります。
いつも同じ考えに支配されているわけではなく、
別の考え方もつタイミングがあったり、ちよっ
としたきつかけで自分の考えに変化が生まれた
りしています。そんなとき、自分と違う経験や
考え方、価値観をもった相手は、自分を映す鏡に
なつて自分の考えを点検できるはずです。自分は
なぜこう考えたのか、その背景にある自身の価値
観やそれをもつに至つた経験を内省する機会と
することができれば、自分の成長にとつても多様
性は武器になります。

日本では、察し合う、空気を読むなど、相手を
見て行動することを美德とする傾向があります
が、多様性を尊重するとなると、きつとこれも変

わつていくはず。ここは変わつていいのだ、と
考えておく必要もあるでしょう。

D&Iな環境でこそ、 決断できる人材が重要



多様性が高い場であればあるほど、多様な意見
が出ます。多様な意見を尊重することはD&I
の基本ですが、様々な意見を皆採用してブレンド
すれば素晴らしい意見になるかという点、そんな
場合ばかりではありません。どこかで決断ができ
ないと、物事は進んでいきません。つまりD&I
を進めていけばいくほど、決断が重要になります。

決断の形も1つではありません。ディスカッショ
ンによつて合意点を探っていく場合もありますし、
意見を出し尽くしたあとで多数決をすることも
あるでしょう。他のアイデアをさらに探すべき
場合もあるでしょうし、お互いの意見から学びな
がらも最後には誰か1人の意見を採用すること
もあるかもしれません。現実的で目的に合った結
論を導き出す決断を行うことが大切です。

その決断を誰が行うかという点は、重要な課
題になります。今まで通り「役職が上の者が行
う」としては、決断の内容もきつと、今までと
そう変わらないでしょう。そればかりかD&Iの

機運に期待してその意思決定に参加したメンバー
の間に、今までより深い諦めの空気を生んでしま
うかもしれません。

決断は本来、「ありたいと思う世界観」を最も
明確に描いている人がすべきものです。人の想いは
役割に規定されるものではありませんから、役割
にこだわらずに決断できる仕組みや社内
の空気をつくっていくことが理想です。これは組織の意思
決定のルールを変えることでもありますが、この
部分を放置しては進んでいけないはず。もち
ろん組織のルールの問題だけでなく、決断できる
個人の成長にも一緒に取り組むことが必要です。

今回はD&Iを阻む思い込みを3つ指摘させ
ていただきましたが、これら乗り越えるための
具体策に、何か決定的なものがあるわけではあ
りません。

ただ1つだけ明確なのは、組織・人材開発の
テーマとして、「ありたいと思う世界観」を磨く
機会を、階層を問わず社員に提供していくこと
が重要であることです。そうした機会を通して、
一人ひとりが自分の中に無自覚にある思い込み
(アンコンシャス・バイアス)を点検し、「メタ認知力
(もう1人の自分が自分の考えや行動を認知でき
る力)」と「共感力」を磨き続けることが、D&I
の推進に欠かせないことだと考えています。

多様性とは、 それぞれが存在意義を もってこそ成立する

ソニーといえば、世界的にも有名な創業者をもち、世界中のライフスタイルを一変させた製品を発明した企業であるなど、様々な条件において異色の企業といえるかもしれない。近年では、日本企業としては突出したダイバーシティな状況を内包したまま解体を噂されるほどの厳しい時期を乗り越え、再生を果たしたことで注目を浴びている。それでも今、組織・人事マネジメント領域で焦点としている課題は、人と事業の多様性をいかに価値創造につなげるかだという。ソニーグループ全体の人事、総務の執行責任者である執行役 専務の安部和志氏にその取り組みの指針と内容、そこに込める想いを伺った。

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 ゼネラルマネジャー 西野 隆晃



安部 和志氏

ソニーグループ株式会社
執行役 専務
人事、総務担当

2021年経営機構改革の

目的は、事業の多様性による 価値創造を推進すること

加島 本日はソニー様のお話を聞きたい組織、人事マネジメント領域の者を代表して質問をさせていただきます。ソニー様は2020年度の決算発表では史上最高益を記録するなど、一時の厳しい状況から再生・復活されています。決算発表より少し遡る2021年4月には、大きな経営機構改革を実行されました。時期から考えて、再生・復活の取り組みの最中から議論し、準備されてきたことだと思います。まず、この経営機構改革の目的について伺えますか。

安部 ソニーは、テクノロジーの力で社会に新しいライフスタイルを提供することに取り組み続けてきました。今はそれを「感動を届ける」と再定義しています。その結果、事業の多様化が進みました。その過程の中では経営的に非常に厳しい時期もありましたが、試行錯誤の結果、ようやく多様な事

業それぞれが、自立して成長できる状態になつてきたといえるのではないかと思います。これら多様な事業が今後も安定的に価値を生むと同時に、多様性を活かしたソニーならではの価値創造をどう実現できるかについて、ここ数年、経営チームの間で議論が重ねられました。その結果の一つが、今年2021年4月に発表した経営機構改革といえるのではないかと考えます。

経営機構改革の目的を一言で述べると、ソニーを構成する多様な事業それぞれが同等にソニーの成長を支え、かつ、互いに連携することで、ソニーグループ全体で目指す方向を実現するのに適した経営体制を構築すると同時に、それら各事業の成長を支援し、リードする目的で「ソニーグループ株式会社」が創設された、ということになります。祖業であるエレクトロニクス事業も他の事業と同等の位置づけとなりましたが、技術の進化の苗場として要素技術を活用し、ソニーブランドを冠した魅力的な商品という形にして提供し続ける戦略的な意義は大きく、敢えてエレクトロニクス事業が「ソニー株式会社」の名称を引き継ぐことになりました。

加島 経営機構改革のプレスリリースを見つけた時、その名称のつけかたにも多くの思いがこもっているのだろうと感じていました。

安部 様々な議論がありました。その中には例えば、「ソニーグループ株式会社」ではなく「ソニーホールディングス株式会社」としては、という案もありました。

本来、われわれが実現したかったことは、資源配分やリスク管理だけに重点を置いたポートフォリオ経営というよりも、多様性からの新たな価値創造にチャレンジし続けることです。例えば先日発表したプレイステーション^{®5}では、ゲームのコンテンツや動作、操作性の進化だけでなく、ゲーム配信プラットフォームであるネットワークの活用もさらに進化させようと試みています。そこで実現される仮想空間で、ゲームだけでなく映画や音楽も楽しんでいただく。そういった感動体験を最大化させるために、映像や音の再現性能をテクノロジーの力でどう進化させるか、など、単独の事業だけでは実現できない価値創造を実現し、支援し、促進する役割を果たしていこうとしています。

ソニーを構成する、個々の事業や人材の自主性を重んじ、それらの総和がソニーの成長をけん引する、これは、創業者の井深大、盛田昭夫の経営思想そのものであり、今に継承され続けています。それを受け継ぐ現CEOの吉田憲一郎自身が、特にそういったビジョンを今回明確に示したこともあり、「ホールディングス」という名称は必ずしも適さないのではないかと、ということになりました。



るか」を問う



上位概念を共有し、 そこに対して「何ができ

(CEO)の役割は、「大きな方向性を定めること」「決めるべきことを決めるべきタイミングで決め、その結果責任を負うこと」、そして「人事(その意思決定を誰に委ねるか)の3つだと社内に表示しています。誰に何を託すか、どう育て、導き、気づかせて、活かすか。その判断によっていかに結果が大きく違ってくるか。経営資源として、財務的な資源の重要性を実感した吉田が、それと同等、あるいはそれ以上に人的資源の重要性と難しさを経験し、経営視点において強く認識していたからこそその考え方だと感じます。

**Purpose ≠ Sony's People
Philosophyも、それぞれの
存在意義を問う仕掛け**

西野 それは、2018年にPurposeを再定義(「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。’)されたことにも関連しているのでしょうか。

安部 個別の自主性を重んじるのがソニーの企業文化とはいっても、決して多様な事業や人がバラバラに動くということではありません。ソニーグループとしての成長を確かなものとするためには、個々の事業の想いや目の前の課題を超える、グループを俯瞰した高い視点に立ち、それぞれが共有、かつ共感できる上位概念があることが非常に重要です。多様な事業を束ねるだけでなく、個々の事業においても、それを構成する社員は、国籍も経歴も社歴

加島 ファイナンス領域に強いといわれる吉田様がそのように考えたということが、またすごいことだと思います。

安部 吉田は、確かに現職の前はCFOでしたし、ファイナンスに強いことは事実ですが、元CFOという捉え方は経営者としての吉田を必ずしも正確に表していないと思います。彼はソニーのグループ会社の一つ、ソネット(現…ソニーネットワークコミュ

ニケーションズ)で約9年間社長を務めました。その大半は上場企業の社長として経営の任にあたりました。その後本社に戻ってきた際には、当初はCFOという立場でファイナンスの観点からソニーの再建を託されましたが、当時のCEOである平井からの期待は、当初からファイナンス領域に限らず、当時のソニーについての率直な意見など様々な内容での相談相手になっていたと理解しています。また、吉田がCEOに就任した際には、自分

も様々です。誰にとってもわかりやすく、共感できる価値観の重要性はますます高まっていますし、ソニーにおいては特にそういえると思います。

その意味で、われわれが共通して共感できる上位概念とは、世界を「感動」で満たす、それを追求し続けるということです。「感動」というのは、ソニーの厳しい事業状況を大きく変革した、吉田の前任者である平井一夫前会長（現：シニアアドバイザー）が言い始めた言葉です。吉田はそれを継承し、将来にも引き継いでいける形に進化させようとしているのだと思います。

多様な事業の経営責任者で構成される今の経営チームも、みな、Purposeを信じ、共有しながら結びついた、良いチームだと思います。自分の事業責任領域の利に資さないテーマであっても、それがソニーグループ全体の目的にかなうのであれば、思い切つて優先しようという発想に自然になつているように思います。吉田自身が「文化は戦略よりも勝るといえるのは、まさにこのことだ」と語っているとおりです。

また吉田は社員に対し、「Purpose（存在意義）に共感できるか、ソニーの中で生きがいと働きたいを合致させられるかを考えてみてください」という



投げかけをすることがあります。それはソニーが創業以来引き継いできた、会社と個人の関係を再認識させ、もう一度根づかせるための問いでもあると感じます。これによって、個性豊かなユニークな「個」と、それらを受け入れ、束ねるソニーが両立し続けるのだと思います。

加島 自分は何がしたいのか、何ができるのかというところがないと、多様性もあり得ません。今、「企

業と個人の関係性を変える」という言葉が流行っています。変えようとするより、「自分事として考える」ことを求めていく方が本質的なアプローチであると思います。

安部 同感です。自分事にするためには、自分自身が意思、軸をもって考えないといけない。今年6月に発表したSony's People Philosophy (Special You, Diverse Sony)も同様に、社内で一人ひとりが自らを見つめなおし、考えてもらう機会になれば、との願いも含めて決めました。

これは先日のソニー・グループ・クォーターリー・ミーティングで発表しました。この会合は、かつてはマネジメントを対象にした、物理的なイベントとして催されていましたが、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに完全オンライン化しました。これにより全ての事業、地域の全社員がアクセス可能となり、このメッセージの発表に適した機会となりました。多くの社員から概ね賛同いただける反応だったと理解しています。特に、概念的なメッセージだけでなく、個性豊かな多様性からの価値創造を、あらゆる面（人材、機能、組織、地域）で実行し、体現しているゲーム事業を例に、その人事責任者からミニ・ソニーともいえる具体的な事例を示してもらったことも奏功したように思います。

加島 「自分の場合は何だろう」と考えるためには、焦点となるわかりやすい言葉と同時に具体的なことも見せる必要があるのかもしれない。それに、Sony's People Philosophyの発表は、皆に自分の

ことを考えることを求めるために、まず自分たちが人事が考えていることや目指す世界観を表明したともしえるのではないのでしょうか。

多様性の実現こそ、 人事の存在意義

安部 多様性は、それぞれの事業体やそれぞれの人が、自分の存在意義や目指すビジョンをもち、その実現に向けて、のびのびと力を発揮することによって、よりその価値を増すと思います。ですから多様性は人事が主導するというより、本質的には当事者である個人やマネジャー、事業体こそが、主体的に向き合い、取り組むべき課題と捉えています。今はその動きを促進するために、人事が寄り添って並走しながら、支援すべき時期だと考えています。

加島 いくつか具体的な支援の動きを教えてくださいませんか。



本社5F「PORT」の開放的な空間

安部 何か圧倒的な効果を発揮する、象徴的な施策といったものが存在するわけではないので、あらゆる施策を数多く多面的に進めています。その一例として、例えば本日インタビューに来ていただいたこの施設、PORTは、単なる研修のための施設でなく、コミュニティや自発的な探索活動の場でもあります。敢えて本社5Fという気軽に集まれる場所に設け、一つひとつの部屋は中央の広場に向かってガラス張りになっていて、自然に広場に集まって交流が生まれることを目指しています。

部長クラスの有志のメンバーが、自発的にマネジメントやリーダーシップを学び合う「Leaders Lab」というコミュニティもあり、頻繁にこの場所を利用して進化を続けています。新型コロナウイルスの感染拡大によってPORTは一時閉鎖しましたが、その後の新人研修のオンライン対応を進める中で蓄積したノウハウを活かして、いち早く自発的な学び場およびコミュニティ活動支援をオンラインで再開しました。有志が互いに知見を共有し合い、その後も様々な活動やイベントが展開されていますが、それらに背中を押される形で人事が企画するイベントも増えています。

クリエイティブティとは誰か一人のひらめきによって生まれるものではなく、喧々諤々のプロセスの中から生まれるものでしょう。そんな場が、常にあちらこちらにあることが大事です。人事はその実現を支援します。

他の例として、創業初期の頃から55年以上にもわたって継続されている、社内募集制度も象徴的な施策ではないかと思えます。これは価値創出の

ための仕組みというだけでなく、自分の意思でチャレンジできる、そういった発想をもつことを奨励して促すという、社員とソニーの対等な関係性を象徴するという意味合いも大きいと考えています。

加島 多様なものに多様に対応するのは大変なことです。ソニー様は従業員数11万人の大企業でもありますし、標準型をつくって管理したくなることはないのでしょうか。

安部 そんな衝動にかられる時はあります。人が集まって組織となり、組織を運営しようとするとはやはり管理がしたくなります。それを事業活動が必要としているという側面もあります。

しかし2人のソニー創業者は、一人ひとりの技術者の想いや力を発揮できる場として「ソニー」をつくりました。そうやって構築され引き継がれてきた経営理念を、私たちは尊重していますし、今もそれに賛同し、憧れて入社した社員によって構成されています。そんな環境で育ちマネジャーとなった人たちは、必ずしも個人の意思にそぐわない人材管理をしたくなった時に、「いや、待て」と思い留まります。「自分は、やりたいことをやらせてもらった」「ちょっとヤンチャもしたけれど上司はサポートしてくれた」という経験が、そうさせるのではないのでしょうか。ソニーはその点ではとても恵まれていると思います。

標準のツールや制度による管理といった手段に頼らずに、個の事業、人材の自主性を尊重しながら、個のアジェンダと経営全体のアジェンダを整合

させることは、現実には非常に大変ですし、困難さ、非効率さを伴います。それでも何が大切かを意識しながら、チャレンジし続けることこそ、ソニーらしい価値創造に貢献することですし、人事としての醍醐味であると信じています。

〇気持ちと行動は一致させなければいけない

安部 先ほど「ソニーは恵まれている」といいますが、もちろんソニーも例外なく、組織や企業体であることの制約に縛られます。なかなか完全に多様性を実現できるわけではないかもしれませんが。それでも今、真の意味で、社員と会社が互いに求め合い応え合う、目指す姿に一步ずつでも近づいていくために、制度や施策を見直しています。

例えば、私たちは「ソニー以外でも力を発揮できるが、今はここにいる理由があつてソニーにいる」という人と共に働きたいと思っています。そのため、一定の年齢以上であり、市場における自身の価値向上を目指す社員に向け、アシストファンド（社外転進支援）の制度を整備しています。社外転進支援などという名称は、日本ではネガティブな印象をもたれがちですが、仮に活躍の場を社外に探ることになったとしても、常に市場価値を高め続けることを支援するのは、目指している社員とソニーの関係を実現するという脈絡に合ったものの一つです。

社員と会社が対等に求め合い、応え合う、という関係を構築していく上で、できている・できていないに関わらず、やろうとしていることと、現状と

を開示する意義と必要性は高いと思っています。

人材の活用がどのように実行できているかを明確に示していくことも、容易ではありませんが重要なテーマだと考えます。例えば、今回の経営機構改革によつて「ソニーグループ」という名称にしたことで、内外から「今後は人材の異動を加速させるということか？」という質問をよく受けます。人材の異動による効果は認めています。現実問題としては異動のポストやタイミミングなどの問題もあり、数は限られてしまいます。今重視している

のは、潜在的な能力でフルに活かされていないポテンシャルを見極め、それが活かされるニーズ、機会を見える化してつなげていくことです。もう少し具体的にいえば、「どこにどんな人がいる」「誰は何ができる」といったことを、HR TechやDXの仕組みで把握できるようにしていきます。多様な事業と社員で構成されるソニーの業容を踏まえると、人材やスキルの見える化と、ビジネスニーズを可視化し、それらの情報の会社と社員間での非対称性をなくすことによる可能性は、非常に大きいと考えています。

一方で、同じ人材の見える化で

はありますが、ISO30414等の要請による人的資源情報の開示の動きは、若干気になっています。人材はバリエーションが大きい資源です。見える化は重要ですが、同時に一定の標準化を伴います。人材の持つポテンシャル、パフォーマンスの変動幅を見間違ふことなく、どう示していくかは難しい課題だと捉えています。

さらにいえば、DXなどの仕組みを、より具体的な価値創造につなげていくために、社内募集制度のような本人の自主性だけに頼るのではなく、むしろマネジメンが積極的に情報を活用して、「こんなチャレンジや、新しい取り組みをしてみたらどうだろう」

ることは、前を向き続ける力





と声をかけ、促していく。そんなデータ活用を推進できるマネジメントを実現していきたい。マネジャーの役割が今後、ますます重要です。そのため人材開発施策もこれからつくっていくかなければなりません。

西野 ソニー様との人事施策の打ち合わせでは、打ち合わせのアジェンダはありつつもアジェンダから外れた議論になることがよくあります。そこに自由さや本気度を感じます。その議論の内容も興味深く楽しいです。

安部 そういつていただけると嬉しく思います。施策はすべて手段です。その手段を実施することが

「何をしたいか」を考え

目的化してしまうと、何か硬直化してしまい、新しいアイデアやコンセプトが生まれにくくなります。大切なのは、目的を明確に共有した上で、それに合致した施策を着実に推進していくことです。

のびのびと個性を
発揮できることこそ、
競争力

安部 もともと事業の成果を左右する、社員のエンゲージメントの高さと、一人ひとりがのびのびと個性を発揮すること（多様性）の相関関係は非常に高いと考え、取り組んできました。社員のエンゲージメントは、重要な経営指標の一つとして位置づけています。

ソニーでは業績が伸びずに厳しい時期でも、一人ひとりに対して「あなたは何をしたいのか」という問いかけを継続してきました。問いかけられることで、自分の目指す姿、成し遂げたいことを考え、考えなければいけないのだという気持ちをもち続けることができたのではないかと思います。苦しくても前を向いていられるかどうかは、その先を見つめることができるかどうかでしょう。そう考えると、「個」を重視し、多様性を求め続けてきたということは、スタグナント（停滞気味）な状況の中でも伸びるエネルギーになっていたのかもしれない。

私は海外勤務の時期が長くあり、日本に戻ってきた時に、やはり同質性が高い社会ゆえの違和感を覚えたこともありました。同時に、発揮しきれない、活かしきれない日本人の個性は、グローバルに通用する競争力に変換し得ることも強く感じました。オーセンシティブ（本質志向性）や、真理を追究するこだわり、創造力。これらを解き放つたらグローバルでも強い競争力をもつ可能性を感じます。こう言うと、変革しなければならぬところまで、このままで良いと正当化し、必要な変革を鈍らせる解釈にもなり得るので注意しなければいけないのですが、自分の個性に自信をもつことは大事なことです。

日本では、社会全体の安定的な成長のために、雇用を守る代わりに、企業の裁量で個人の意向とは無関係に配置転換を可能とする会社と社員の関係が、長期間続いていました。一定の環境下では意義があつた、こういった関係も、今や日本企業と人材の競争力を削ぐことになっていて感じています。「雇用」と「人材配転」がバスターになっていく現状から、「エンゲージメント」と「エンプロイアビリティ」の関係に変えていかなければなりません。これは人事だけでなく、個々人やマネジャー、経営者全員で取り組むべき課題です。一企業だけでなく、産業界や社会全体で取り組むべき課題でもあると思っています。

加島 視点を高く保つていることが、管理主義に陥らない秘訣なのかもしれないとも感じました。本日はありがとうございました。

私たちは、日常の中で「普通○○だ」「そういう場合は△△というものだろう」などの言葉を何気なく使っていないだろうか。
 これらは、アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）かもしれない。
 アンコンシャスバイアスは、多様な価値観を否定し、
 アイディアの芽を育てられないなどの機会損失につながっているかもしれないものだ。
 周囲だけでなく本人の可能性を閉ざしてしまうこともあるかもしれない。
 しかし、本人はそれを疑うべきものとは思ってもいない場合も多い。良識だと思っている場合すらある。これに組織・人材開発はどう対処していけばよいのか。
 (一社)アンコンシャスバイアス研究所 代表理事の守屋智敬氏にお話を伺った。

アンコンシャスバイアスを、 どうマネジメントしていくか

れていたことに気づいた」といった反応をいただいたのです。

アンコンシャスバイアスは、組織マネジメントや女性活躍推進のための課題と限定的に受け取られていることもありますが、それだけでなく、もっと幅広く社会のあらゆる場面で影響し、相手を傷つけたり、自分の可能性を奪っていることがあるかもしれないものなのです。

まずは知ること、気づくことが 必要だと理解するところから

しかし無意識であるがゆえに、自分で自分の思い込みに気づくことは難しいものです。「私は注意しているから、それほど思い込みはもっていない」と感じている人もいるかもしれませんが、アンコンシャスバイアスは日常に溢れていて、誰にでもあるものです。

例えば「親が単身赴任中」と聞くと、父親を想像するという人は多くいます(母親を想像しない)。そのことを指摘されると「実際に、男親が単身赴任するケースが多いのに、そう考えることの何が問題なのか?」と思う人もいるかもしれません。しかしそれは、「母親が単身赴任をするはずがない/母親は家にいて、子育てをするもの」という思い込みが背景にあるのかもしれません。

そんな無意識の思い込みによって、「性別によって任せる仕事に偏り」を生じさせてしまったり、「本人の長期的なキャリア形成」に影響を及ぼすこともあるかもしれません。まず、アンコンシャスバイアスは誰にでもあること、それによって様々な影響を及ぼしているかもしれないことに気づくことが大切です。

私がこのテーマで研修を行う際には、先ほどのような問い、例えば「親が単身赴任中と聞くと誰を思い浮かべるか?」「部下ががんにになったら、どんな声をかけるか?」などを問いかけ、受講者に

今、この瞬間にも、 自分の思い込みが「負の影響」を 与えているかもしれない

私が本当にアンコンシャスバイアスの影響の大きさに気づいたのは、2018年にがんサバイバーや、そのご家族・上司を対象に「がんのアンコンシャスバイアスに気づく」と題したワークショップに登壇した際です。

がんに罹患した人に対して、善意から「仕事のことは忘れて、治療に専念してね」といったり、この仕事はきつと続けられないだろうと、異動や休職をすすめるといったことを考える人もいるかもしれません。現に私も、母のがんに罹患したときに「もう仕事は辞めるしかない」との思い込みから、母を傷つけてしまったことがあります。しかし私の母は、がんに罹患してもイキイキと仕事に邁進していました。そんな私の経験やアンコンシャスバイアスの概念を説明し、その後に「自分ががんと宣告された当時のこと」「仕事をめぐる自分や上司、周囲とのコミュニケーションで感じたこと」をテーマにディスカッションをしてもらったところ、「無意識の思い込みが自分や周囲に対してあったと思う」「それにとらわ

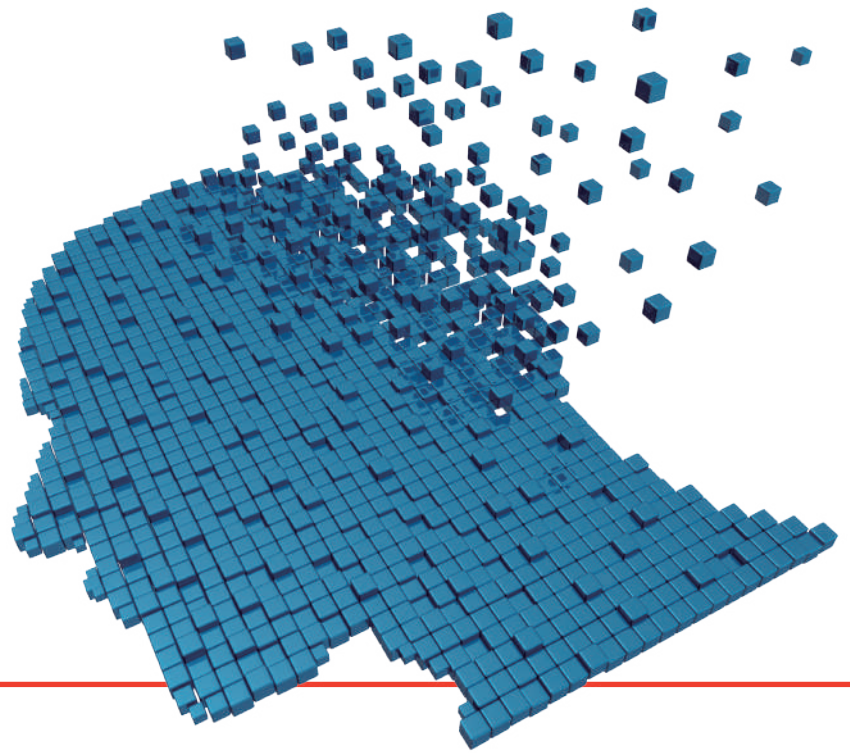
アンコンシャスバイアスの影響は、非常に多岐にわたる

組織の問題や影響例	個人の問題や影響例
<ul style="list-style-type: none"> ● D&Iが推進されない ● 評価、昇格、アサインの偏り ● コンプライアンス、リスク管理の問題 ● ハラスメントがうまれる ● 広告や商品名の炎上 ● 新しい商品・サービスがうまれない ● 組織の硬直化(働き方が変わらないなど) ● 離職、採用面への影響 ● “がんと就労”への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● キャリア開発(成長)の機会を失う ● 新たな挑戦ができない ● 新しいアイディアがうまれない ● 人間関係のトラブルにつながる ● イライラが増す ● ネガティブな発言が増える ● 働き方、生き方の可能性を狭める ● 災害時の対応が遅れる ● QOLへの影響



守屋 智敬氏
Moriya Tomotaka

(一社) アンコンシャスバイアス研究所 代表理事。
(株) モリヤコンサルティング 代表取締役。
神戸大学大学院修士課程修了後、都市計画事務所、
コンサルティング会社を経て、2015年、(株) モリヤ
コンサルティングを設立。管理職や経営層を中心
としたリーダー育成に携わる。2018年、ひとりひ
とりがイキイキする社会を目指し、(一社) アンコン
シャスバイアス研究所を設立、代表理事に就任。
アンコンシャスバイアス研修の受講者はこれまでに
5万人をこえる。2021年より、小・中学生にむけて
の授業もスタート。著書に、『「アンコンシャス・バイ
アス」マネジメント』（かんき出版、2019）、『導く力』
(KADOKAWA、2016)、他がある。



もしも。ぜひ「これって私のアンコンかな？」を合言葉に
して、向き合ってみてください。

気づきを共有し、変化を継続させよう

アンコンシャスバイアスに気をつけようというモチベーションが
あがっても、それが一時的でいつのまにか元に戻ってしまうこと
もあるかもしれません。

その対策として、私がアンコンシャスバイアス研修をする際
にお願いしているのは、これから1週間、自分が気づいたアンコン
シャスバイアスをメモすることです。そして1週間後に事務局の方
に、受講者が気づいたことや、アンコンシャスバイアスを意識する
ようになって変わったことなどを集めるアンケートを行っていただ
き、それをまた受講者同士で共有することをすすめています。

その結果、社内の対人関係のことだけではなく「このお客様
にはこの提案しか無理だろうと思っていたが、それが思い込み
だった（大きな提案につながった）」と、営業活動に役立ったとい
うお話も聞きましたし、事務局の方から「あの〇〇さんが変わ
った！あの人は変わらないと思っていたのは、まさに私のアンコン
でした」といった驚き交じりの報告をいただいたこともあります。

またある企業では、全役員・管理職にアンコンシャスバイアス
研修をうけていただき、その2週間後に、社長が気づいたアンコ
ンシャスバイアスをテーマに対談し、気づきや変化を社内に発信
するオンラインイベントを行ったこともあります。これにも手ごたえ
を感じました。月に一度くらい、手軽なコミュニケーションツール
を使って、「お客様に対してのアンコンを探そう！」などとテーマを
変えながらのミニワークショップをやってみるものよいかもしま
せん。よい効果があることがわかればモチベーションがあがります
し、そんな機会が頻繁にあれば続きます。

きっかけがあれば人は変わります。組織も変わることができます。
一人ひとりがイキイキとするために、ぜひ取り組んでみませんか。

まず自分はどう考えたかを書き出してもらいます。次に、その考
えがどんな影響を及ぼしているかを考えてもらいます。

自分だけで考えるのではなく、周囲の参加者と対話をしてもら
うことも大切にしています。例えば「まずは、治療に専念してね」
といわれてホッとする人もいれば、戦力外通告をうけたように感じ
てショックだという人もいます。「真面目ですね」といわれてうれ
しく感じる人もいれば、そうでない人もいます。人の感じ方は千差
万別です。これをテキスト上で知るのではなく、対話の中で体感
することが重要だからです。

自分のアンコンシャスバイアスが、まわりに負の影響を及ぼし
ているかもしれないことに気づくと、「アンコンシャスバイアスに気
をつけたい」と考えるようになります。そこが全てのスタートです。

「これって私のアンコンかな？」を 社内の共通語にしよう

※アンコン＝
アンコンシャスバイアスの略

組織の中でありがちなのは、上司からメンバーへの頭ごなし
に決めつけた発言です。「これがいつものやり方だ」「あなたは
〇〇だ」などの発言には、アンコンシャスバイアスが潜んでいる
かもしれません。仕事を進めるために「決める」ことは必要な
ものですが、「はじめから、決めつける」ことは別物です。大切な
ことは、気づこうという努力をしているかどうかです。

「表情が曇った」「急に無口になった」など、相手の表情や態
度の変化、自分がイライラしてしまうなどの感情の変化は、アン
コンシャスバイアスに気づくサインです。「ごめん！今のアンコン
だった？」などといった対話につなげていくことが有効です。

また、アンコンシャスバイアスは自分自身に対するものもあり
ます。例えば、「上司のいうことに間違いはないだろう」と考えて
いるかもしれませんし、上司と異なる意見をいうことに積極的に
なれない場合もあるでしょう。「私には無理」など、一歩踏み出
せずにいる場合にも、アンコンシャスバイアスが影響しているか

現代的概念の コーリング(天職)とは

私は、自分の職業人生の中で「自分が本当にやるべきことは何だろうか」「自分の天職は何なのだろうか」とモヤモヤとするような気持ちを感じてきました。コーリングという概念の研究は、そんなモヤモヤを解消する一助になるのではないかと、さらには人が生き生きと働いて成長する仕組みの解明の一助になるのではないかと、そんな想いをもってこの研究に取り組んできました。

コーリングとは、日本語の天職に近い概念ですが、時代の流れと共に少しずつ意味づけが変わり、現在では「古典的概念」「新古典的概念」「現代的概念」という3つが併存しています。

「古典的概念」のコーリングとは、神が与えた才能を人類の幸福のために用いるときに見出されるもの、神が人間に与えた任務などと指摘される概念です。特に聖職者や神の教えを実践する立場の人たちは自分の職務に対して感じるべきとされる、宗教性の強い概念でした。「新古典的概念」と呼ばれるコーリングでは、古典的概念よりやや宗教色が薄れ、ある特定の職業に就くことについての自己超越的な命令であるなどの指摘がされ、その職業の社会に対する貢献(向社会性)が重視される概念になります。公益性があり、非営利性の強い職業に就く人たちが強く感じるべきとされる概念といえるでしょう。



生き生きと、自律的に働く上での コーリング(天職)と 個人のパーパス

「一人ひとりに生き生きと、自律的・自発的に働いてほしい」ということは、組織・人材開発に携わる者がこれまでもずっと抱いてきた想いである。また今、社会の変革期を迎え、事業がこれからも必要とされ続けるために新たな創造性が不可欠とされるなかで、その実践はこれまで以上に切実に求められている。このテーマに、どう取り組んでいくべきなのだろうか。

実はこのテーマは、学術研究の世界でも古くから研究されてきた。特に近年は、コーリング(天職)という概念が現代的に意味づけされて、再注目されているという。ここにヒントがあるかもしれない。コーリングとはどのようなものなのか。どのような研究成果が得られているのか。亜細亜大学経営学部教授の柏木仁氏にお話を伺った。

しません。複数あってもいいし、ライフステージと共に変化しても構わないのです。コーリング感もなくても、パーパスを意識できることは、人生の満足感を高め、生き生きと仕事に取り組むことにつながっていきます。

以下に紹介するジョブ・クラフティングやレジャー・クラフティングは、自らの仕事や活動に意義や目的を作り出すための方法です。

▶ **ジョブ・クラフティング**… 自分の仕事に対する受け止め方を変えるとともに、主観的・主体的に新たな意味を見出せるように、仕事の再定義や再設計をすること。これによって、仕事に自己を投資することに個人的にも意味を感じられるようになる。

▶ **レジャー・クラフティング**… 余暇の時間を活用するなどして、自分にとって意義があると感じる活動に従事する他者を支援したり、趣味やボランティアという形で関わること。余暇活動を充実させることにより、仕事を含めた人生全体の充足感が高められる。



自社だけでなく、人生のパーパスを意識できるキャリア形成支援を

ジョブ・クラフティングは上司をふくめ職場全体で取り組むことでより効果的なものとなります。個人の人生にとって、職業人生は大変大きなものであり、しかも所属する企業やそこで行われる組織・人材開発施策の影響は決して小さくありません。しかし一方で、個人の人生には仕事以外の時間もあり、家族や余暇、ボランティア活動など同時に複数の役割を果たしていることも事実です。したがって、従業員に生き生きと自律的に働いてほしいのであれば、企業が行う施策であっても、自社への帰属意識や自分の職務にパーパスを感じさせるための働きかけだけでなく、人生のパーパスを意識してもらうようなキャリア形成支援も必要でしょう。生き生きと自律的に働くことは、生き生きと自らの人生を歩むことに等しいと思うからです。

今回私が話したことは全ての働く人に関わる問題です。従業員が生き生きと働けるためのキャリア開発について考えていただくとともに、企業の組織・人材開発に携わる方々ご自身のコーリングやパーパスについても自問していただくきっかけになれば幸いです。

※ 1 Duffy, R. D. & Sedlacek, W. E. 2010 The salience of a career calling among college students: Exploring group differences and links to religiosity, life meaning, and life satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 59:27-41.

※ 2 Duffy, R. Allan, B. & Dik, B. 2011 The presence of a calling and academic satisfaction: Exploring potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79:74-80.

※ 3 Xie B., Zhou, W., Huang, J.L., & Xia, M. 2017 Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100:78-87.

※ 4 Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. 2010 When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5):973-994.

※ 5 Gatzica, M. W., Spector, P. E. 2015 A comparison of individuals with unanswered calling to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior*, 91:1-10.



柏木 仁氏 Kashiwagi Hitoshi

亜細亜大学経営学部 教授。1990年東北電力株式会社に就職。在籍中の1997-98年にIDCJ(国際開発センター) 出向、2000-01年にJICA(国際協力機構)業務に従事。2002年より早稲田大学大学院アジア太平洋研究科にて研究活動に入り、2007年に博士号取得。2007年産業技術総合研究所ベンチャー開発センター 非常勤研究員。2008年亜細亜大学に移り、現在に至る。専門分野は、キャリア、リーダーシップ、組織行動。著書に『キャリア論研究』(文真堂、2016)他がある。

それに対し、「現代的概念」のコーリングは、自分にとっての職業の目的や意義、情熱を注げるものなのか、自己実現できるものなのか、といった個人的な意義を重視する概念です。私は先行研究を参考に、「個人がある職業や役割に人生の目的として情熱的に惹かれる状態」と定義しています。職業そのものではなく、自らの職業に目的や意義を感じる状態と捉えていますので、「コーリングがある・ない」ではなく、「コーリング感をもつ、コーリング感が高い」という言葉で説明すべきものだと考えています。



コーリング感をもつことのメリットとデメリット

コーリング感をもつことは、職業人生において様々なメリットをもたらすことが指摘されています。例えば、コーリング感が高い個人は仕事を単なる義務と捉える個人よりも、収入が高い、より高い地位や名誉を得ており、欠勤日数も少ない(※1)。自信がある、よく働く、他者や集団を自主的に助けようとする、情動がプラス傾向である、仕事を楽しむ(※2)などです。また、コーリング感のある従業員は、自分の雇い主である会社を、コーリングを実現する手段を提供するものと捉えている可能性が高い(※3)といった指摘もあります。これは、これからの社会のために目指すべきといわれている、企業と個人の関係性に近い姿かもしれません。

しかし、組織という様々な制約のある環境で、働くことを通じて自分の夢や目標を追求することは簡単ではありません。いつまでに、どのように職務を遂行するかという点で、従業員が自己決定できる範囲は限られることもあるはずですが、ですから、コーリング感をもつことのデメリットを鋭く指摘する議論も多くあります。例えば、コーリングを感じる職業に就いているのに、組織内の様々な困難や障害により、組織の職務と個人の夢や目標を両立できず、怒りやストレスを感じ、意欲を減退させてしまう(※4)場合もありますし、コーリングを感じる職業に就くために必要な機会やスキルに恵まれない人もいます。既に自分の人生に深く根づいている職業や役割があるため、現実的に従事できない場合もあります。

「コーリングは、とにかくあればいいということではなく、叶えられないコーリングがあるよりは、コーリングがないほうがまだましである(※5)」という興味深い考察もあります。



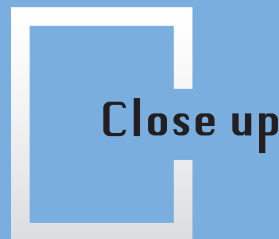
コーリング感もなくても、パーパスを意識できること

私は、全ての人がコーリング感をもつことが必要とは思っていません。コーリング感をもたなくてもしっかりと仕事ができる人はいますし、満足を感じる時もあります。働く目的が「家族のため」や「余暇のため」であっても、生き生きと喜びを感じて仕事を行っていける場合もあるでしょう。天職にこだわり過ぎることが、生き生きと働くことへの可能性や職業選択の自由度を狭めてしまうことにつながってはいけません。

私は、コーリングに加え、パーパスについての研究も行っています。パーパスとは、自分の人生の目的、自分が行っている活動の意義といった意味で、対象は家族や余暇なども含まれ職業に限定

近年の変化は、社会やビジネスの仕組みを変え始めています。様々な場面で、これまでのやり方の延長線上ではなく、新たなやり方・あり方が必要といわれています。

では、組織・人材開発はどのように変わっていくべきなのでしょう。その方向性を探るため、今回はリーダーシップ開発にテーマを絞り、「リーダーシップ開発の目的・今後のあり方調査」を実施しました。もちろん多い回答のほうが正しいというものではありません。ですが、取り組みの傾向とその考え方を知ることはこれからの人材開発の指針になると考えています。この調査の抄録を報告させていただきます。



1

リーダーシップ開発施策の目的は、経営や事業の推進者である「経営リーダーの育成」

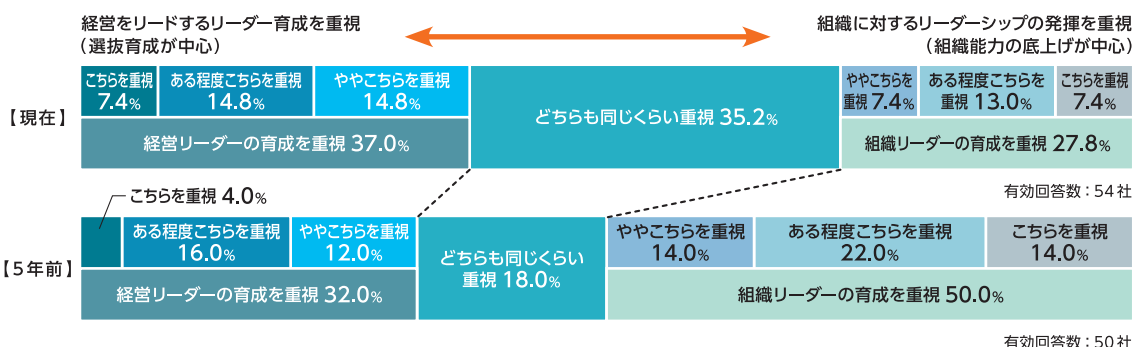
最初に、リーダーシップ開発施策の目的としては「経営リーダーの育成」と「組織リーダーの育成」のどちらをより重視するのかを伺いました。

近年、これからの企業の変化は、組織の一部のリーダーの意思決定によって状況が決するものではなく、組織のそれぞれの場所でリーダーシップが発揮されることが必要だという課題が指摘されることも多くなっています。そのためリーダーシップ開発施策の目的も、少数の選抜育成というよりも組織リーダーの育成を重視する傾向が強まっていくかもしれない、と予想をしていました。

ところが、いただいた回答からは、むしろ事業や戦略、企業パーパス等を推進する「経営リーダーの育成」を重視する傾向を強めている、ということがわかりました（5年前は「組織リーダーの育成」を重視の回答が50.0%だったが現在は27.8%。「経営リーダーの育成」は32.0%だったのが現在は37.0%）。

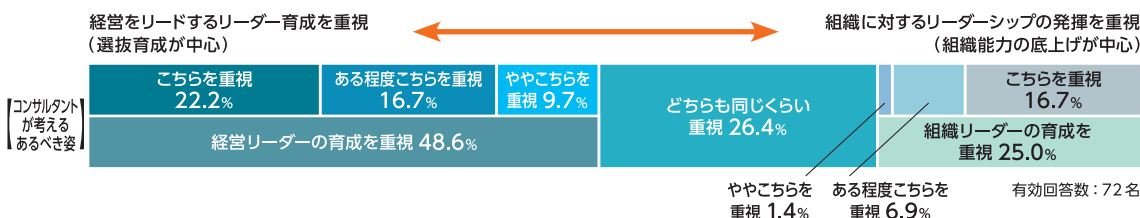
企業のリーダーシップ開発に関わるコンサルタントの回答では、さらにはっきりと（48.6%と半数近く）、「経営リーダーの育成」を重視すべきとする回答をいただきました。変化のために必要なのは、あるいは不足しているリーダーは、組織リーダーよりも経営リーダーであると認識しているということでしょう。

Q. 貴社のリーダーシップ開発は、「経営をリードするリーダー育成」をより重視したものか、
「組織に対するリーダーシップの発揮」を重視したものか



(コンサルタント向け質問)

Q. 企業のリーダーシップ開発は、以下の2つの要素に対して、どちらを重視して実行すべきだと考えるか



リーダー育成は どう変わっていくべ



アンケート名：リーダーシップ開発の目的・今後のあり方調査
 調査対象：企業回答：人事役職者 55社
 （従業員数 3,000名以上：42社、1,001名～3,000名未満：7社、
 1,000名未満：6社）コンサルタント回答：161名
 調査時期：2021年7月16日～7月28日
 調査手法：WEBアンケート形式

2

この5年間で約9割の企業が リーダーシップ開発施策に変更を加える

この5年間でリーダーシップ施策がどう変化してきたかを尋ねたところ、約9割の企業が「変化があった」と回答しています。変化の内容をもう少し確認するためにフリーコメントを見ると、【施策の内容の変化】の部分には「多様性の受容」「自立・共創型リーダーシップ」等、5年前から新たに取り入れたテーマが多く記載されていました。この設問だけでは全体での割合はわからないものの、必要とするリーダーシップの質に変化が起きていると考えます。

また、【開発の目的の変化】【対象層が変化】のフリーコメントにある、「体系化」「仕組み」という言葉、対象層を広げる等のコメントからは、施策は体系化・一元化の方向性にあることが感じられます。

Q. 貴社のリーダーシップ開発施策の目的・内容・対象層は
5年前に実施されていた施策から変化はあったか

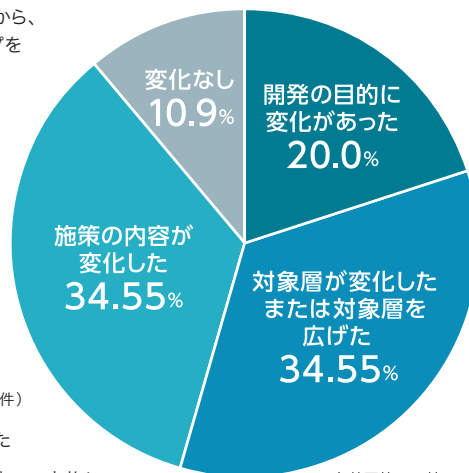
【施策の内容の変化(フリーコメントより)】

[テーマ]

- メンバーとのかかわり方、多様性の受容(他3件)
- 管理・統制を前提にした内容から、自立・共創型のリーダーシップを重視(他1件)
- 問題分析・解決型から課題創造・解決型へ(他1件)
- 自己の内面を振り返る内容へ
- 経営陣への提案能力の向上
- 組織けん引力の高さ
- 環境を読み解く柔軟性

[実施形式]

- inputだけではなく、より実践を重視した形に(他1件)
- タレントマネジメントを導入した
- 事業部ごとではなく、全社一律での実施に
- 選択公募制の導入
- 他流試合的な交流の多い内容へ



【開発の目的の変化(フリーコメントより)】

- 選抜～育成～アサインメントの体系化を狙う
- 階層別教育に、選抜型研修が追加された変化の激しい環境になり、事業運営を適切にできる人材が必要になったため(他5件)
- 社外取締役の指摘により、経営者育成の仕組みの整備にとりかかった
- 経営者の意思決定により、選抜ではなく組織全体の底上げへと舵をきった

【対象層が変化(フリーコメントより)】

- ビジネス環境の変化に対応するため、若年層向けの施策の比重を増やした(他3件)
- 事業環境が加速度的に厳しくなることから、今まで以上に経営人材・変革人材に注力(他2件)
- 中途採用、事業拡大により年齢構成、キャリア構成に変化が生じたため(他2件)
- 登用の鈍化による次世代経営者育成の遅れへの対応
- より計画的に人材を輩出していく必要があるため、対象層を広くした
- ビジネス環境の変化に対応するため、若年層むけの施策を増やした
- 全体の底上げよりも、組織をけん引するリーダーが求められるようになった



3

重点対象は「次期部長層（選抜課長層クラス）」。「現役員層」への対応をどう決定するかは課題か

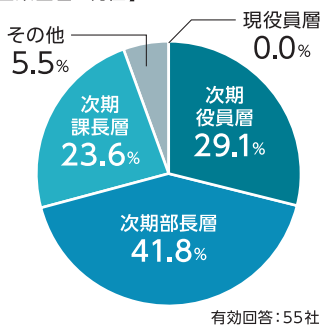
企業の人事役職者に対して、現在と今後のリーダーシップ開発施策の重点対象層を尋ねたところ、最も回答が多かったのは「次期部長層（選抜課長層クラス）」となり、現在と今後はほぼ同様の傾向です。コンサルタントからの回答でも「次期部長層」が最も多い回答でした。

その理由として、「次期部長層」こそ将来の経営リーダーを輩出するサクセッションプランを始動させる階層である、といった経営リーダー育成を意識したコメントがある一方で、管理職における一番のボリュームゾーンであることや現場への波及効果が最も大きいといった、経営リーダー育成というより組織全体への影響を重視するコメントも見られています。

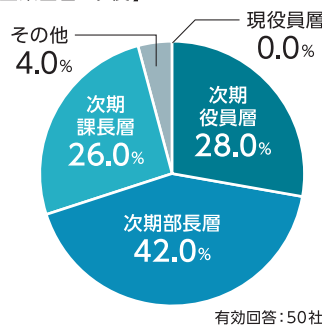
また、コンサルタント回答では重点対象を「現役員層」とする回答が約2割あったのに対して、企業人事からの回答では現在・今後ともゼロでした。この回答傾向の乖離の理由は、この設問からは捉えられないものの、考察が必要な部分だと考えます。

Q. 貴社のリーダーシップ開発施策の重点対象は

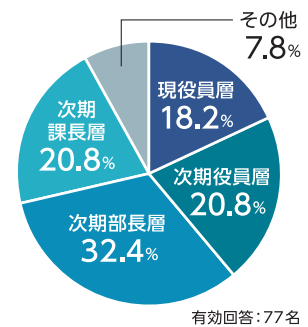
【企業回答：現在】



【企業回答：今後】



Q. (コンサルタント向け質問) 重視すべき対象層は



(参考：現役員層と回答したコンサルタントのフリーコメントから、一部抜粋)

- 器以上の組織にはならない。上層部が変わらないと結局元の木阿弥になりがち。
- よく「次世代育成」というが、それは現役の経営陣の責任回避。今の意思決定に責任をもつ経営陣が最優先の課題。それより下は、経営陣の能力を高めてから、手をつければよい。
- 上級管理職層から発信されるミドルアップの施策がより上位層（役員）に理解されない場面も増えてきた（重要度は理解されるが、緊急度が理解されない）。この壁をどう取り払い経営課題としてフラットに企業変革が議論できるかが課題。

4

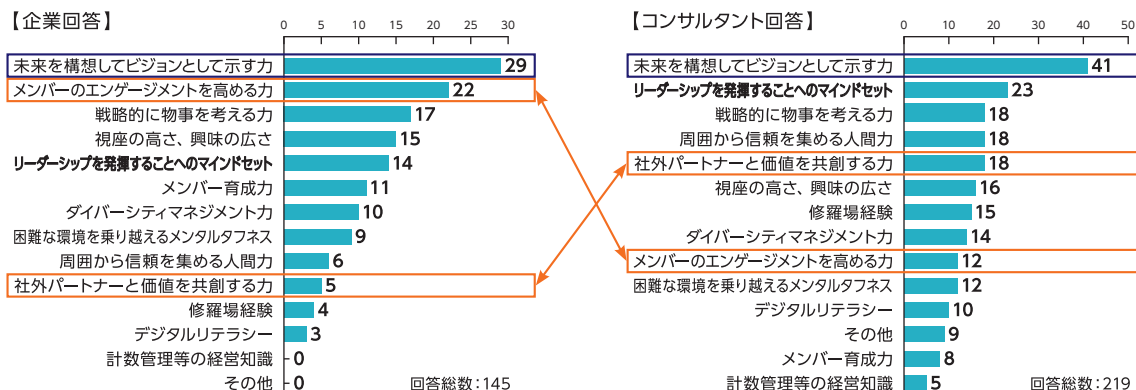
リーダーがもつべき力は、「ビジョンを示す力」。企業人事は社内に対する影響力を重視し、コンサルタント回答では社外に対する影響力への指摘が多い

今後のリーダーシップ開発の重点テーマを、選択項目を最大3つまでに絞っての回答をお願いしたところ、企業人事・コンサルタント共に最も指摘が集まったのは、「未来を構想してビジョンとして示す力」でした。未来の不確実性は高いという認識から、進むべき道を見つける力を重視しているのだと考えます。

企業人事とコンサルタント回答の傾向がわかれた項目もあります。「メンバーのエンゲージメントを高める力」は企業人事回答では2番目でしたが、コンサルタント回答では9番目。「社外パートナーと価値を共創する力」という項目は企業人事回答では10番目だったのに対し、コンサルタント回答では5番目の多さとなりました。

コンサルタントは、社外の関係者へのリーダーシップの発揮が必要と考えているのに対し、企業人事は社内への影響力を重視する傾向が強いといえそうです。

Q. 今後のリーダーシップ開発の重点テーマは何か ※最大3つまで



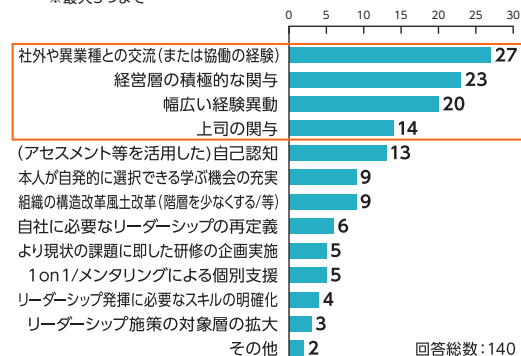
5

視野・視座を高める環境を どう作り出していくか、がこれからの課題

リーダーシップ開発の効果を高めるために必要なことを企業人事に何う設問では、目の前の業務から視野を広げる環境の必要性を示す項目が回答を集めました(社外や異業種との交流(または協働の経験):27件、幅広い経験異動:20件)。単一の職種でのキャリアを歩むことが多い現状や、そのため内向き志向に陥りがちな環境から変えていくべき、と捉えている傾向が読み取れます。

また、経営層や上司の関与(経営層の積極的な関与:23件、上司の関与:14件)も回答を集めた項目でした。これは、視野・視座を高めることに伴って生まれるであろう、これまでの業務のプロセスやあり方の見直しへの理解やスポンサーとしての擁護が必要だという指摘だと考えます。

Q. リーダーシップ開発の効果を高めるために必要なもの ※最大3つまで



6

企業の施策立案者・実行者が 大切にすべきこと

コンサルタントの方々に企業人事へのアドバイスを伺ったところ、人事自身のあり方/覚悟についてのコメントを多くいただきました。まとめて代えて、その部分をご紹介します。

(参考:コンサルタントフリーコメントから抜粋)

- 人事担当自身も、自社に必要な次世代のリーダーを本質的に理解した上で施策の要件をまとめていくことが必要(他5件)
- 世の中の流行りに影響されて企画しないこと。企画者が腹落ちするものにする
なぜ、何のためにリーダーシップ開発が必要なかを明確にできるまで考えること(他1件)
- 大手企業がジョブ型の組織や人材マネジメントを志向する中で、組織と個人の関係のあり方をどう考えるか、その思想に基づいたリーダーシップ開発が求められるのではないかと(他1件)
- ビジネス、現場に対する知識と意識。自律自立。本気と信念等。本気で会社を変革し成長させる意識のある人が担当しないとダメ!
- 傍観者的にリーダーシップ開発施策を立案・実行するのではなく、自身も「実行者」または「支援者」としてその施策に積極的に関わるという覚悟をもつことが大切である(他1件)
- 自分が変革の一員だという当事者意識と責任感をもつこと(他6件)
- 本質的な視点で施策のプランニングや実行を行うこと(他5件)
- 実践何をいかに作り出すか?(立案者側が経験をしていないことを考えるために、マネジメント経験者が立案者となることもあり)
- これまでの施策を手放し、新しい物の見方で、一緒に「企て」にチャレンジすること(他1件)
- 理想的には「多様性」「個性を活かす」を掲げているといえるところは多い。しかし施策には「均一」「平均」「一般的」な人を求めているものになっていないかをしっかり確認すること(他2件)

一人ひとり個別の人材開発の実現を支援するツール「Leadership Literacy Survey」をリリース

人が学ぶことができるのは、自ら「学びたい」と思った時だけです。そこで弊社セルムは、現時点での問題意識のもち方や思考傾向が見える化し、学ぶ必要性が見える化すると共に一人ひとり個別の人材開発ポイントを指摘するツールとして「Leadership Literacy Survey」をリリースいたしました。その特徴を以下にご紹介させていただきます。

●自然言語の解析によって、リアルな問題意識を把握する

このサーベイでは、例えば「我が社の現状をどのようにとらえていますか」などのいくつかの設問に対し、800～1,200文字程度の文章で自分の考えをまとめてもらいます。準備された選択肢を選ぶ方式よりリアルな問題意識や思考の発露となり、また自由に選ばれた言葉の使用傾向と頻度は、個人の思考傾向を表します。そのテキストを解析します。

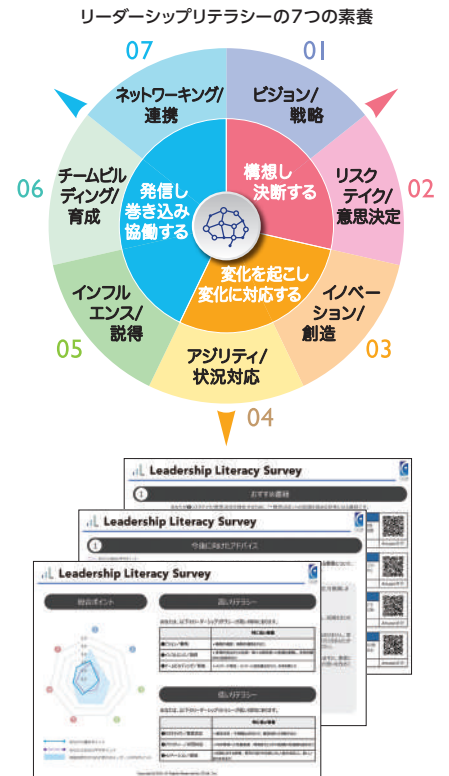
●解析の教師データは、近年活躍しているリーダーたちの発言データ

受験者のリーダーシップリテラシーは、7つの素養に可視化します。

解析の教師データは、①過去5年の時価総額上昇率TOP100企業のトップメッセージ、中期経営計画/アニュアルレポート ②TEDのプレゼンテーション ③経営塾卒業生のプレゼンテーションの3種類から作成しています。今後このデータを充実させ、利用者のテキストもAIに学習させることによって、さらに精度を高めていきます。

●一人ひとりの課題にあわせた学習をレコメンド

問題意識のもち方や思考傾向に合わせ、一人ひとりに参考書籍や学習プランをレコメンドします。研修の前にこのサーベイを行って、課題意識をもって研修に参加していただく、あるいは研修の前後に行って効果測定に利用するなど、リリース以降、既に10数社様にご利用いただき、好評をいただいています。ご興味をお持ちの方は、agent@celm.co.jpまでご連絡ください。



コラボレーションSNS「Spready」と協業開始 アクションラーニングで必要になるネットワーキングや市場調査を効率化

新しい動きやモノを生み出すプロセスにおいて必ず必要になるのは、これまでと異なるモノの見方や考え方です。それを得るために非常に有効なのが、異なる分野や経験、あるいは自分たちより詳しい人とつながることです。これまではそんな人材とつながるためには、知人から人づてに紹介してもらおうのが、最も信頼のおける方法でした。しかし信頼はおけるが、細い道筋だったともいえるでしょう。

その状態を、SNSを活用して仕組み化することで、もっと確実で安定的な、もっと広範囲に適用可能なものに変えたのが、コラボレーションSNS「Spready」です。

「Spready」は、登録者と利用者を直接マッチングさせる仕組みではなく、スプレッターと呼ばれる登録者（2021.8時点で3,994名）が、利用者のニーズにふさわしい、あるいは利用者のテーマに詳しい知人を紹介するというシステムです。スプレッターが声をかけた知人が、さらにふさわしい別の人を紹介してくれることもあります。必要に応じて広がっていく仕組みであるため、どのような狭いセグメントでもつながることが可能です。

そこで弊社セルムは、このサービスを運営する Spready 社と協業し、新規事業開発や商品開発などのアクションラーニングの中で必要となるネットワーキングを、「Spready」を利用して行えるようにいたしました。ネットワーキングだけでなく、市場調査をこの仕組みを利用して行うこともできます。パワーや時間が有限である一方でスピード感が求められるという課題を、このような新しい方法を活用することで解消していきたいと考えています。

「Spready」は弊社の人材開発施策を絡めないご利用のご紹介も可能です。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、成果を上げる人のことである
自分の限界を否定して、常に新たな目的・目標に挑戦し続ける人であり
後悔を嫌って、学び続ける努力を惜しまない人のことである
我々は、この仕事を通じて「遣り甲斐」「貢献」「自己成長」を追求する
しかし、それだけでは十分ではない
大切なことはそれを仲間と共有し、共感する姿勢である
自分の想いを語り、相手の想いを受け止めること
相手の立場で考え、チームワークを発揮すること
セルムグループが大事にする価値観と行動指針を深く理解して、体現すること
これらを実現しようとする個人が互いに切磋琢磨することで、組織の力は個人の力の総和を凌駕する

企業の誓い

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

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

発行 2021年10月19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>