

CELM BELIEF

2022
vol.

32

HUMAN RESOURCES

HUMAN CAPITAL



人的資源から 人的資本へ

Opinion

人材を「価値の創造者」と捉えると、
何を変えるべきか

慶應義塾大学 総合政策学部 准教授 琴坂 将広氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

お客様からも従業員からも
選ばれる企業こそ、持続する企業

日本生命保険相互会社 高木 寛和氏
人材開発部 人材開発部長

CONTENTS

Opinion

04

人材を「価値の創造者」と捉えると、
何を变えるべきか

慶應義塾大学 総合政策学部 准教授 琴坂 将広氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

08

お客様からも従業員からも
選ばれる企業こそ、持続する企業

日本生命保険相互会社 高木 寛和氏
人材開発部 人材開発部長

Close up

14

「学ぶ」ことではなく、
「学んで新しい役割を担う」
ことまでがリスキリング

～成功のための要件とは～

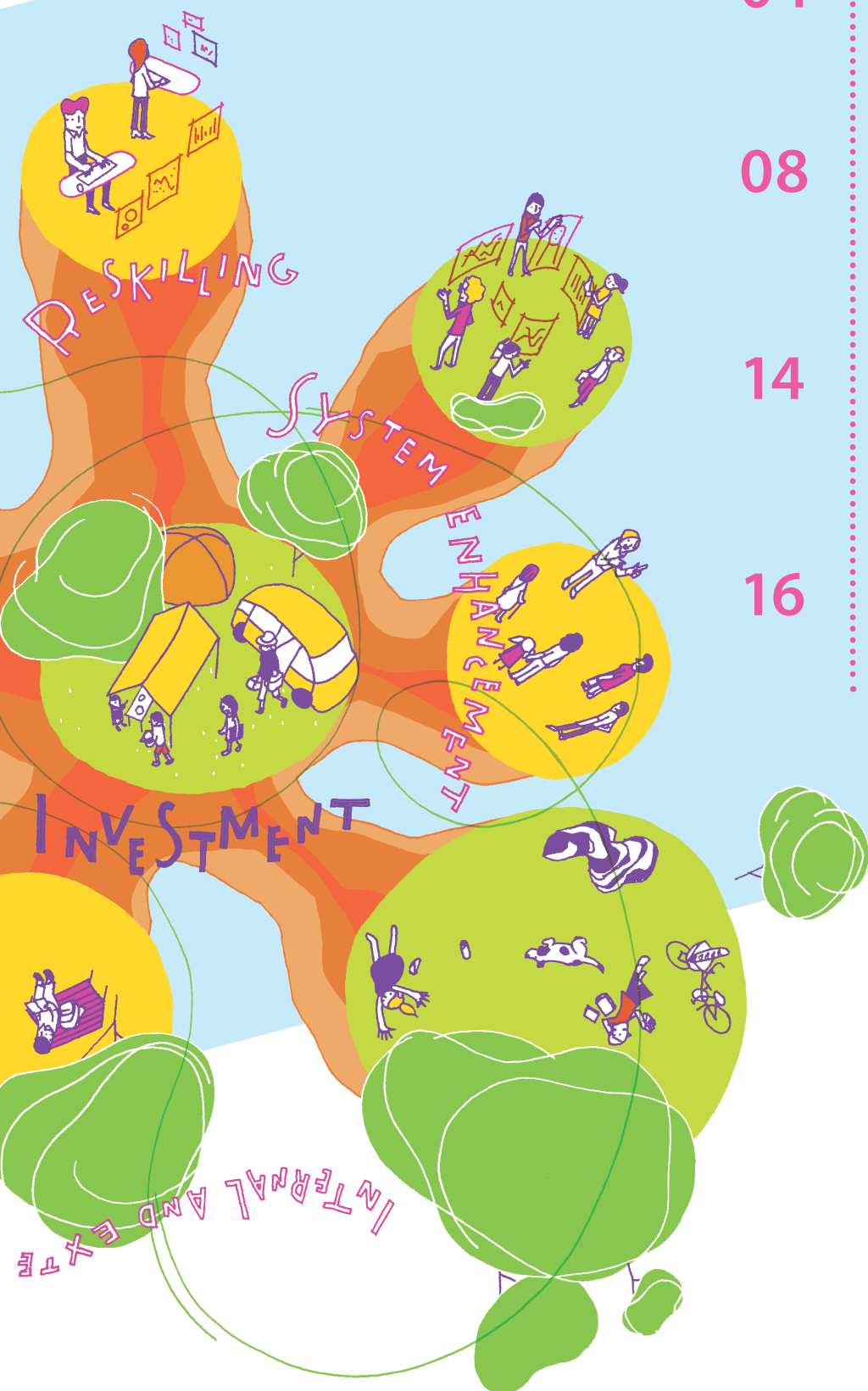
(一社)ジャパン・リスキリング・イニシアチブ 後藤 宗明氏
代表理事

Young Talent

16

見えてきた
新しい新入社員育成の形
～ここから人材開発を変えられる～

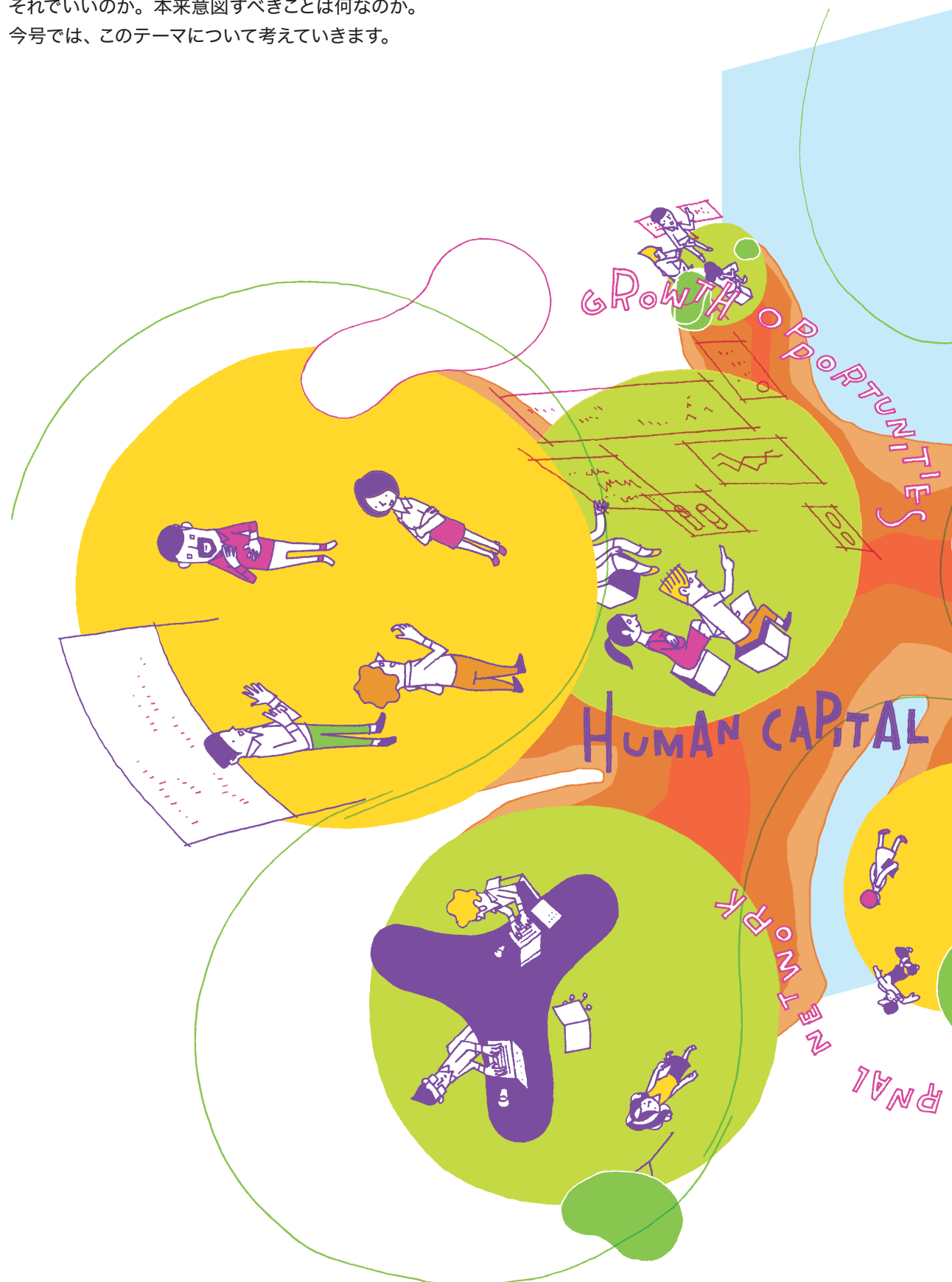
株式会社セルム 執行役員 瀬戸口 航
株式会社ファーストキャリア 本部長 池田 和史

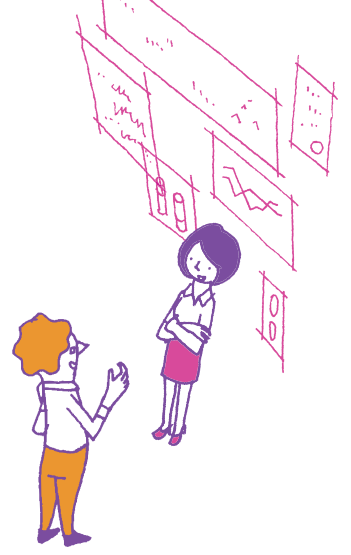


CEL M BELIEF

人的資源から人的資本へ

「人的資源」という言葉に代わり、「人的資本」という言葉をよく聞くようになりました。「人的資本」とは、人材を管理すべき「資源」と捉えるのではなく、投資することによって価値を創造する「資本」と捉えるという概念です。政府、あるいは株式市場から次々に提示された、「人的資本に関する情報開示」の方針の中で使われたことがきっかけとなり、普及しつつある言葉だといえます。ところが、「自社はずっと人を大事にする経営をしてきた。課題はそれをどう開示できるものにするかだ」として、これに取り組んでいる場合もあるように思います。それでいいのか。本来意図すべきことは何なのか。今号では、このテーマについて考えていきます。





人材を 「価値の創造者」と捉えると、 何を変えるべきか

Opinion

人材をマネジメントするという 発想を変えるとき

加島 「企業は人なり」という言葉があるように、ほとんどの企業がこれまでも人を重視した経営を行ってきたという感覚をもっているのではないのでしょうか。ですから「人材(人的資源)ではなく人的資本」と聞いて、現代風の言葉が登場した、という受け止め方になることも少なからずあると思います。そして「人的資本に関する情報開示」という新たな課題、いわば「外圧」に対応しようとしていることもあるのではないのでしょうか。しかしそれでは取り組むべき本質を見失ってしまいます。既存事業が基本的には少しずつ伸びていくこと

が前提であれば、皆で力を合わせてやっていくという家族主義的な人材マネジメントがフィットします。ところが現在は、新しい価値や市場をつくり出す、あるいは既存事業をピボットさせるといったことに、経営の力点を変えざるを得ない状況になっています。それに伴い、これまでの人材マネジメントの考え方そのものを変えなければならぬのではないのでしょうか。

琴坂先生のご専門は、スタートアップ企業の経営や急成長するチームの生成プロセスの研究です。まさに一人ひとりの人材が新しい価値創造を行っている組織の研究をされているわけですが、この課題をどのように捉えていらっしゃいますか。

Kashima Teiji
加島 禎二
株式会社セルム
代表取締役社長

Kotosaka Masahiro
琴坂 将広氏
慶應義塾大学
総合政策学部 准教授



慶應義塾大学総合政策学部准教授
慶應義塾大学環境情報学部卒業。在学中に3社の起業に関わった後、マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京、及びフランクフルトに在籍。北欧、西欧、中東、アジアの9ヶ国において、多国籍企業の戦略作成に関わる。2008年にオックスフォード大学に移籍し助手を務めながら博士号を取得。立命館大学経営学部准教授を経て、2016年より現職。
大学教員の他に、上場企業を含む複数のスタートアップ企業にて社外取締役を兼務。著書に『経営戦略原論』(東洋経済新報社、2018)、『領域を超える経営学』(ダイヤモンド社、2014)、共著に『STARTUP』(NewsPicksパブリッシング、2020)などがある。

琴坂 これまでの人材マネジメントには、基本的に社長や経営陣、あるいは経験値の高い年長者が組織や仕組みをデザインし、若手や立場が下の方々を管理、監督していくという考え方が根底にありました。経営陣が主でメンバーが従。経営側が動かす。メンバーは経営側の意図の中で動いてもらうというものです。

しかし、今、イノベーションに成功している企業を見ると、経営陣とメンバーの関係性は、パートナーシップ。対等の関係に変容しつつあると感じます。採用プロセスにおいても、企業側が採用要件を固めて、あてはまる人材を採用するといった発想ではなく、組織のビジョンやパーパスに共鳴していただけそうな人材との対話を通じて、一緒にその人材が参画した場合の組織の形や、その人材の活躍の形を練り上げているように思います。例えば、参画いただけの経営陣の候補の方がインドを拠点とされていたので、その方に担当していただく事業部や機能の中核拠点をインドに移すように、事業側の形を変えた例もあります。

人材を重視する名言の中に、武田信玄の「人は城、人は石垣」と、人を中心に据えることを意図した言葉があります。この考え方をさらに深め、これからは城や石垣を形づくる人材によって、その城や石垣の形を変えていくことが求められるのだと思います。

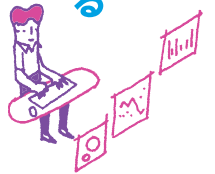


人を「価値の創造者」と捉えることを具体的ににする

加島 「人的資本」という言葉は、

人を管理すべき資源ではなく、価値を創造する資本と捉えることを意味しています。これは、そうすることによって生み出されるイノベーションが企業に必要なという状況が背景にあります。「もつと人を尊重しなければ」といったイメージの話ではないはずです。イメージの話ではないということは、経営側が事業をどのようにイノベーションしていきたいのか、どんな新しい価値を生み出したいのか、そのためにどんな人材と一緒に働きたいのかを説明できるということではないでしょうか。それができないならば、必要な人材に出会っても気づくことができないはずですし、既存のメンバーにどうしていいほしいという話も具体的にはできないでしょう。今、開示を求められている人的資本情報とは、そんな未来を拓く人材マネジメント変革のストーリーの内容と一致しています。

ある企業の新規事業提案制度の責任者は、「わが社の社員という、仮の姿をした人々たち」といういい方をしていました。つまり、自社の社員である前に、もともと社会の資本である人材がたまたま自社に参画してくれていて、その力を思う存分に発揮できる環境をつくるのが企業の役割、という考えで運営しているということなのです。同社の制度は産業界でも非常に有名で、多くの新規事業がそこから生まれています。創造を生み出す集団



づくりに本気に向き合うと、そんな発想になるのだと感じました。

こう考えると、新卒人材を大量に採用して、その人材を各部署に送り込んでいくという日本の大企業の伝統的な採用の形も、見直していくべきだと思います。新卒や中途、あるいは文系や理系の人材と働きたいのではなく、価値創造と一緒に担うタレントと働きたいのですから。

琴坂 みんなこうやってる、ずっとこうやってきたといった、といわば思考停止でプロセスを継続することからは、未来の事業価値創造は生まれません。例えば、私が教員をしている大学には、休学して会社を立ち上げ、数十人の従業員規模にまで成長したその会社を売却して、大学に復学してきた学生がいます。その学生が卒業するとき、彼は果たして新卒という枠組みで捉えていい人材なのでしょうか。また、マーケティング会社を立ち上げて経営中の学生もいます。彼女には、「その会社を経営しながらいいので、うちの会社に入社してほしい」という声がかかっているそうです。既に彼女を新卒という枠で捉えていない企業もあるということですね。こうした新卒人材はもはや特別な存在ではなく、もつと増えていくと感じています。

加島 これまで、人材を活躍させるために人事が打ち出すアクションとして一番大きなものは人事制度でした。しかし制度に自分を合わせに行く人材に、新たな価値創造ができるとは思えません。

制度で人を動かすという発想から、社員一人ひとりの心が動かされる体験を日々の仕事の中にどのようにつくっていくか、という発想に変わることが何より重要だと思えます。自分が携わる事業がお客様や社会に提供している本質的な価値を考え、自分なりの理想をもち、夢中になって取り組むと、「あれもしたい、これもしたい」と日々たくさんの方が見があります。その発見を職場の仲間と一つひとつ実行していく。そこに心が動かされる体験が生まれるのです。



個人が価値創造に 目覚めるためのバッファーをもつ

加島 そのためには、個人の側も自らが価値を生み出す存在になるために、能動的に動いていかなければいけないと思います。「指示されて動くのが従業員なのだから…」と行って、このことから目を背けている個人もいます。昇進と異動は、経営側の思惑が強く働くという状況があるので、そう考えてしまうこともあるのだと思います。また、何かをしなればと思っても、何をしたらいいのかわからないでいる場合もあります。そんな状況を乗り越えて、個人を価値創造に目覚めさせるにはどうしたらいいのかは、大きな課題です。

琴坂 既に何かしなないと気づいている方々であれば、対話をして、やりたいことの実現の場がつかれるかどうか勝負です。ただ、まだ自

分の方向性や志向が見えていない方、ここには試行錯誤が必要でしょう。そのためには、人的余裕や時間的ゆとり、バッファーが必要です。バッファーがないと、失敗してもやってみようという気持ちが生えなくなるからです。立ち止まる機会、余裕、失敗を顧みるところから、次の芽が生まれるのだと思います。

加島 新しいものが生まれるかどうかは、ある種の偶然。積み重ねていけば到達するという類のものではありませんから、その意味でもバッファーは大切です。それなのに、例えば「新規事業の売上目標は〇億円以上」などと最初から厳しい枠を課している現状もありますね。

琴坂 バッファーのある環境は、やはり経営者が用意しなければいけないでしょう。

いわゆるDX、デジタルトランスフォーメーションと言われる業務変革は、多くの企業にとって依然として遠い存在のように感じられるかもしれません。しかし、各業界の先進事例を眺めれば、現在の業務量を数割削減し、明確な投資余力を生み出す成果につながっている企業が続々と生まれています。果敢な業務変革によってバッファーを能動的に生み出し、そのバッファーを勇気をもって再投資すること。遊ばせることに使うことが大切です。

その再投資がD&Iの本格的な実践につながるかもしれませんし、事業の直接的な成長や革新につながるかもしれません。まずはバッファーを強引に

でも生み出して、それが価値を生む方向に向かつていくような経験をデザインすることは、きわめてポジティブなアクションといえるでしょう。

少し以前までは、遊ばせる勇気をもっている短期的な収益も重視する投資家から叱られたと聞きます。しかし、今はESG投資の考え方が普及し、中長期的な視点をもたなければ投資家から叱られる時代が変わってきているとも思います。

顧客接点の現場こそ 人が目覚める可能性が大きい

加島 私は顧客接点の最前線である営業部門こそ、個人が価値創造に目覚め、動機づけられる条件が揃っているのではないかと感じています。お客様に直接関わる方々は、上司の評価以上に、お客様からの感謝や承認の言葉に大きな影響をうけます。実際、「お客様から育てられました」という感謝を口にする営業担当者はたくさんいます。そのお客様のニーズが今、大きく変わっています。お客様が自覚している課題に対処できればいいという状況ではなく、探索行動が必要になっています。この探索の面白みに気づく機会をいかにつくれるかということが、企業にとっても本人のキャリアにとっても勝負の分かれ目だと考えています。

琴坂 探索行動というのは人間にしかできない行動です。教師データがなく、目標も、ソリューションも、何を評価するかもこれから決めなければいけ

ません。そんな圧倒的な自由度の中で一定の意味を見出せる回路をもっているのは、今のところ人間だけです。

逆にいえば、正解のパターンが用意されていたり、あるべき説明のプロセスを実践すればいいといった営業行動は、必要なくなっていくものでしょう。人間がしなくてもよいのです。アルゴリズムやロボティクスがより効率的に行える領域です。

遊ぶことができるのは他の動物に比較した人類の二つの特性といわれています。探索行動に必要な遊び、リターンを必ずしも目的としない創造的な活動を生み出すためにも、バツファーは必要だといえます。



社内の人材マネジメントを 社外の人材市場にもっと近づける

加島 その一方で、社内の人材マネジメントのあり方を社外の人材市場にもっと近づけるべきとも感じます。社外の人材市場では、市場原理に基づいて需要と供給のバランスに動きがあったり、競争もありません。それに対して社内の人材マネジメントでは、前例踏襲の人事配置やこれからの取り組みについては知識もスキルももっていない人が上の立場にいて判断や指示をするなど、別の力学で動いているところもあります。

このままでは、経営や事業を変える行動は生まれてこないはず。それを期待できる人材を採用して、力を発揮できないまま埋もれてしまう

でしょう。この点も変えていかなければいけないと考えています。

琴坂 これからは、一人ひとりが自分で自分を評価して、自分が行きたい方向性を能動的に選んでいく必要があるともいわれており、これは確かなことです。それが経営や事業を変える力になり得るのですが、そうはいつでも既に行き上がった組織の中でその方法を個人に任せていては、ほとんどの個人は動けませんし、組織も前に進まないでしょう。

加島 私は最近、自分のスキルに見える化にトライしてみました。特定の状況や環境の中で発揮された経験として捉えるのではなく、世界中の企業が採用の募集要項で使用している汎用的なスキルの言葉で捉え直してみたいのです。そして私の役割と責任とに照らして、どのスキルがより重要であるか、もっと開発が必要なスキルは何かといったことを専門家に指南を受けました。これは私が人的資本としてどのようにすれば価値を高めていけるかという一つの指針になりました。

一人ひとりの人材が、市場価値ベースで自分の力量を定義できないと、自分をもっと成長させなければという気持ちが生まれにくいと思います。

琴坂 これまでのように、一つの組織の評価軸に無作為に自分の成長をゆだねることは、組織にとっても個人にとっても最適解とはならないでしょう。市場価値ベースで自分のスキルを可視化したり、

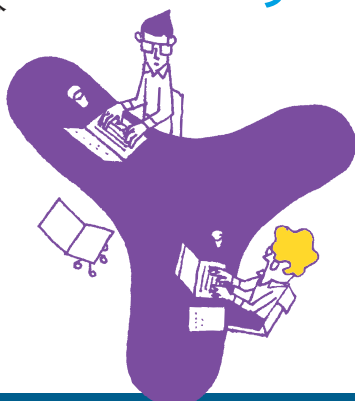
更なる開発方法を知ることが、その状況を変えるために、とても有効な方法だと思います。個人が組織と対等な関係を築き上げるためには、個人の側には特に能動的なアクションが求められます。

人材を輩出する企業こそ 最も企業価値が高いという 新しい常識ができる

加島 人的資本経営の行き着く先は、自己開発をし続ける個人と、より良い社会をつくる自社独自のパーパスの実現のために人的資本に投資し続ける企業が、お互いを高め合うパートナーシップで強くなることで、共に発展していく社会の到来だと思います。

そう考えると、社会・産業界に優れた人材を輩出し続ける企業こそ、最も企業価値が高いという新しい常識ができていくのではないのでしょうか。決して、「人材流動化の促進」という軽い言葉で捉えるべきではないと思います。

琴坂 同じパーパスに共感して一緒に働いた体験をもった仲間が世の中のあるところに存在する状態ですね。潜在的に協業してくれる方々が社会に数多く存在する状態という捉え方もできるかもしれませんが、そうした仲間がどれだけ増えていくかは、その組織の事業成長のみならず、中長期的なパーパスの実現に極めて重要なことだと思います。



お客様からも従業員からも 選ばれる企業こそ、 持続する企業

技術的・社会的変化はますます加速し、企業の変革も急がれている。

しかしその変革は、単なる生き残りのための変化適応ではうまくいかないだろう。

「我々はこの事業を通して、どんな社会・世界を目指しているのか」という、そもそもの目的に基づいたものでなくては、持続可能な経営にはつながらないと、多くの企業が考えはじめています。

そしてその取り組みは、人の力をどう捉えるかによって大きく形が変わるのだろう。

変化が特に激しい業界の1つ、日本生命保険相互会社の人材開発部長の高木寛和氏は、

「我々が託されているのは、お客様の家族への想いや健康への願い。

これは、どんなに環境が変化しても変わらないもの」と語る。

同社の組織・人材開発への想いと取り組みについて、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 神田 朋子
営業第1グループ(取材時)



高木 寛和氏

日本生命保険相互会社
人材開発部 人材開発部長

〇信頼は、 人に対して生まれるもの

加島 私は、現在のような変革に立ち向かうときこそ、変えていくものと変えてはいけないものをきちんと捉えることが大切だと考えています。そこでまず、日本生命様の考える「自社らしさ」、自社のDNAとは何かを伺わせてください。

高木 それはやはり、私たちニッセイが生命保険を取り扱う存在であることを全ての土台にしている、ということだろうと思います。生命保険は20年、30年という長期間の契約です。企業様向けの保険契約では、100年というものもあります。これほどの長期間にわたり、お約束した内容を守り続ける存在だと、お客様に信頼していただけることが何よりも重要です。

そのためには、信頼とはどこから生まれるものかということをも、私たち自身が腹落ちして理解していないといけません。個人的なエピソードの引用で恐縮ですが、私が営業の現場にいた頃、ベテランの営業職員さんに連れられてお客様を訪問したことがありました。その職員さんとお客様の間には、保険とは関係のない個人的な相談、それこそ恋愛相談もするような信頼関係があり、それも



お母様と娘さん、その娘さんのお子様という三世代のお付き合いがあることに圧倒されました。そして、「この信頼関係はニッセイという企業に対するものではなく、職員さん個人に対するものだ」と感じました。信頼とは、どんな時代であつても人との間にしか生まれえない、といわれます。それを土台としているのが、ニッセイのDNAだと思います。

生命保険はもともと中世ヨーロッパの同業者組合・ギルドの助け合いの仕組みがルーツといわれています。それは「共存共栄」「相互扶助」と呼ぶべき人として非常に美しい行為だと感じます。「共存共栄」「相互扶助」は、ニッセイの社是でもあります。

私は採用も担当しているのですが、採用の際にも「相互扶助」の精神をもった人材かどうかを大切な基準にしています。トップを狙う、世の中を変えてやりたいという気持ちはもちろん大切ですが、「相互扶助」に価値をおいている人のほうがニッセイを

好きになり、長く勤めていただけると思うからです。今の時代、同じ会社で長く働くことが絶対的な善とは思ってはいませんが、長期間にわたる商品を扱っている以上、従業員もこの会社で長く働けるという関係が、会社と個人の間にできていないといけないと思います。

〇信頼を得るには、 一人ひとりが専門性をもった 「強い〴〵個〴〵」であることが大切

加島 働いている一人ひとりに対しては、「個」の強化を求めていると伺っています。これはどのような想いからでしょうか。

高木 「個」の強化は、2015年にスタートした「人財価値向上プロジェクト」で打ち出したコンセプトの1つです。

金融業界は大きな変革に直面しています。これまでは規制もあり、各社横並びの様相でした。しかし、近年では様々な規制緩和によるチャネルの複雑化や、お客様の価値観の多様化を背景に事業環境も大きく変化しており、生命保険会社にも個性が求められるようになってきたと感じています。個性とは、何が強みなのか、何のプロフェッショナルであるかということとイコールでもあるでしょう。先ほど、信頼を築けるのは人しかなないと申し上げました。ですから今後は、一人ひとりが、「個」有

の強みをもつ人材になっていかなければいけないという危機感から、専門性を高める人材育成に取り組んでいます。

加島 「130年の歴史がある」「事業規模が最大」といったことは、お客様に選ばれる個性とはいえないと考えているということですね。

高木 もちろんそれは大切な個性の1つではありません。しかしそれだけではないかと思っています。例えば、遅ればせではありますが、2021年に導入したタレントマネジメントシステムにより、一人ひとりがこれまで積み重ねてきた知識・スキルや目指したいキャリアなどを自分で登録できるようにになりました。自分は何を目指すのかということ意識して、上司にも見せる。これによって、会社にとつては人材のスキルを可視化できるメリットがありますし、従業員一人ひとりが上司や関係者に自分の個性や目指すキャリアを表明することで、ここに向かつて意識して動いていく風土をつくってきたいと思っています。特に若手世代は、専門性獲得への自律的な研鑽や、どの道で自分のキャリアを築くかということへの関心を強くもっていると感じています。

〇ニッセイの土台の上で、専門性を身に着けてもらいたい

高木 一方で、個人に専門性を求めるとなると、「もともと専門性を身に着けている即戦力を採用

する方が、効率がいいのではないか」という考え方もできます。現在、当社でも「アクチュアリー」「IT・デジタル」「資産運用」といった一部の分野ではコース別採用を実施しています。しかし生命保険事業に携わっているという使命感に基づいて動ける人材であることは、何よりも大切だと思っています。ですから、当社における人材価値の向上とは、その土台の上に専門性を乗せていくことだと捉えています。

日本生命は国内最大級の機関投資家でもありますから、「もつとニッセイは思い切った運用をすべきではないか」という声を聞くこともあります。しかしそれは、ハイリターンであつてもハイリスクであつては駄目だと思つています。常にお客様とお約束をしているお支払を実行できる状態であることが揺らいではなりません。これをつまらないと思う人もいるでしょう。しかし、私たちの手元にあるお金は、お客様が誰かを想う気持ちのこもつたお金なのです。

神田 日本生命の方々に接していると、皆様も同じような想いを持ち、体現されているように感じます。そういった想いを共有するために、どのようなことをされているのでしょうか。

高木 新入社員の導入研修などでは、「我々の仕事は『聖業』である」というところから始めます。そして、研修の一環として、最初はお客様対応職務に従事してもらうことにしています。

実はこれは、採用にとつてはデメリットがありません。

学生から見たら、何かしんどいことだというイメージがあるようです。それでも続けているのは、研修や販売執行など会社で使われるお金や資産運用資金、自分たちの給与は、どんなお金なのかを深く理解してもらいたいからです。座学などで伝えても伝えきれないことではありません。ニッセイの暗黙知といつていい部分なのかもしれません。それを一番伝えられるのがお客様に一番近いフロント職務なので、初期の研修期間内で必ず経験してもらっています。

もともと専門性をもっている人にとつて暗黙知を身につけてもらうより、暗黙知が共有できている人材の専門性をより強化していくほうが、会社として、組織として強くなるはずだと考えます。そのための育成体系として、グローバルや資産運用、IT・デジタル、タックスアカウンタ、法務など、領域ごとに育成担当課を立て、専門人材育成を強化しています。

〇4つのイクジが組織を強くする

加島 一人ひとりが力を発揮する組織風土については、どのようなお取り組みをされていますか。

高木 色々なことをやっているのですが、キーパーソンは課長クラスの管理職です。管理職の意識・行動変革が組織にもっとも影響を及ぼすと考え、「ニッセイ版イクボス」という取り組みを行っています。4つのイクジ―次世代を育成する「育次」、自らも成長し続ける「育自」、部下のワークライフ



暗黙知を共有する人材を強化するほうが、 組織として強くなる

マネジメントをサポートする「育児」、
闊達な組織・風土を作る「育地」——
に取り組むのが、イクボスです。

加島 イクボスというのは面白い
ネーミングですね。

高木 この名前は私が今の部署に就
く以前からあるのですが、管理職
と呼ぶよりずっと親しみやすく、
私も好きなネーミングです。課長ク
ラスはイクボス。部長・役員層は大
ボスと呼んでいます。

イクジを代表する取り組みを3つ
ご紹介します。1つ目は「男性育休
100%取得」です。

ニッセイは従業員の9割が女性の
会社なので、とりわけ女性の活躍が
なくてはならない会社です。女性活
躍の推進は、本人の意識を変えるだ
けでは限界があります。女性を取り
巻く周囲の男性や管理職の意識と行
動を、根本的に変えることも必要で
す。部下やメンバーの育児に共感や
理解を深くもつてあたるためには、実
際に育児を経験するのがよいだろう
と考え、2013年から「男性育休
100%取得」を方針として打ち出
しました。出生2年以内の子どもを
もつ男性社員には育児休業を取得し

てもらうように、強く推奨しています。取得しや
すいように期間は1週間強なのですが、それでも
当初は、「育児休業なんか取れるわけない」「取得
しても本当に育児しているかわからない」と
いう声があがることもありました。

私の部署では、男性が育児休業を取得する際に
は、それを周囲に宣言してもらいます。そして育児
休業中に何をやってたらいいか、周囲からアドバイ
スももらうようにしています。すると、育児に理解
のない世の中の男性に文句をいうような勢いで、も
のすごくリアルなアドバイスをもらえます。そして
復帰の際には、育児奮闘記を部署の皆にメールで
共有してもらいます。こういった今までに経験した
ことのない質のコミュニケーションが生まれるとい
う効果もあります。

現在、ニッセイの男性育休取得率は9年連続
100%です。その結果、男性従業員の約3割が
育児休業を取ったことになりました。おそらく
2030年には約5割が育児休業を取って育児
を担ったことのある経験者になります。5割を超
えるマジョリティになれば、自然に組織の文化に
なっていくだろうと期待しています。

2つ目は「イクボス宣言・私の行動指針」です。
自分が組織や部署の長として目指すこと、大事に
することを年毎に書いて貼りだしています。社長
の清水は、「人は力、人が全て」と宣言しています。
私は「採用も育成もイノベーション」と書いて貼り
だしました。挑戦を歓迎する、挑戦を後押しする、
という周囲へのメッセージも込めています。皆も
そう理解してくれていけばよいのですが。



3つ目は「イクボスゼミ」です。効率化にも生産性向上にも、さらには勤務管理にも労務管理にも責任をもつイクボスこそ、支援が必要な存在です。直面する問題も一様ではなく、解決策も1つではありません。ですからイクボス同士をつないでお互いの課題や課題解決のヒントを共有し合ったりすることで、マネジメント力の向上支援を目的にした「イクボスゼミ」を実施しています。新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに、当社でもオンラインの

ぶことは、従業員層の支援にもなる

イベントが当たり前になりました。そんな変化を活かして、全国に約1,300名いる管理職の内務職員が、それぞれの地域からつながり合えるようにしました。昨年度は3回開催し、1回目は心理的安全性についての講義と意見交換。2回目は社長の清水が登場し、自身の経験談、失敗談に加え、全国のイクボスから寄せられた質問に清水が回答する対話の場。3回目は多様な人材の多彩な活躍に向けた「ダイバーシティマネジメント」をテーマに、第一線で活躍されている著名な講師をお呼びし、リフレクシオンの機会を提供しました。毎年少しずつ内容を変えながら、開催しようと思っています。加えて、こうした講演の映像や様々な資格試験対策セミナーなどの研鑽支援プラットフォームとしていつでもどこでも視聴できるEラーニング（社内呼称：ニッセイアフタースクールオンライン）も充実させていきます。

リーダー層は、自身の専門性の 枠を超えることが必須

加島 組織開発と両輪といえる、経営リーダー育成についてはどのように取り組まれているのでしょうか。

高木 選抜型の次世代リーダー育成研修は、3階層で行っています。

若手〜中堅課長層を対象にした「次世代リーダー研修Ⅰ」では、10年先のビジネスリーダーとして、ニッセイという枠に留まらない発想力と行動

力を求めます。部長候補層を対象にした「次世代リーダー研修Ⅱ」では、事業構想力・事業化力と共に教養や懐の深さを求めます。経営幹部候補層を対象にした「上級経営幹部研修」では、自身が経営の舵取りをすると仮定しての経営戦略立案を通じて、事業構想力と共に広い視野や世界観によって人を惹きつけるリーダーシップの獲得を目指します。それぞれ、日常業務の延長線上にはない成長のジャンプを求めています。

実は私は昨年、企画運営責任者として各種研修を見ているのですが、視点を高くもつことで見える世界の違いのようなものに、私自身も目からウロコが落ちるような刺激を受けました。そして、これは一部のリーダーだけが身につければよいことではないのではないかと。もつと手前の層から求め始めるべきであり、こうした刺激をより多くのイクボスに学んでもらうことで、その下の層の多くの従業員への支援になるのではないかと考えています。まずは



次世代リーダー育成研修体系

次世代リーダー研修Ⅰ

■ 若手～中堅課長層

・10年先のビジネスリーダーとして、これまでの日本生命に留まらない発想力と行動力の獲得

次世代リーダー研修Ⅱ

■ 部長候補層

・経営スキルを実践する力の習得と、経営者としての志・信念の涵養
・人望（この人についていきたい）を獲得できる教養・懐の深さの醸成

上級経営幹部研修

■ 経営幹部候補層

・未知の領域において事業創造を成せる力、文化を越えて人を惹きつける人間的魅力の獲得

リーダー層が学

一人ひとりが専門性を高め、課長・部長層くらいからは専門性の枠を超え、リーダーとしての資質や経営スキルを伸ばしていくフェーズに移行していくことが重要であると思います。

○ **学ぶこと、成長することを楽しむ場をつくっていききたい**

加島 高木様自身が高めようとしてされている、ご自身の専門性とは何でしょうか。

高木 もしかしたら今の立場にひっぱられているのかもしれませんが、やはり組織開発の専門性を有する人間になりたいです。ニッセイの中では、「この課題なら高木に相談しよう」と思われるような、頼りにされる力をもちたいと思っています。

今後は、経営方針としてもエンゲージメントやESを高めることに注力することになるはずですが。

もちろん業績はおろそかにできませんが、従業員にとつてニッセイが自分の居場所であり、成長していける場所であることは大切なことです。

私は学生時代、野球部に所属していたのですが、中学のときのチームはとても監督が厳しく、監督に叱られないために試合に勝たなければならぬと思っていました。ところが高校のときのチームは自主性を大切にすチームで、努力することがとても楽しくなりました。そんな経験から、人は必要以上のプレッシャーを感じると、力を発揮できないことのほうが多いのではないかと思うようになりました。また社会人になり、仕事を任せられたときのほうが、喜びも成長も大きいことを経験しました。ですから私は、ニッセイという場合は、皆が自発的に動くことができる場であり、承認される場であるべきだと思っています。そのためにも、社内からも社外からも学んで成長していける環境をしっかりと整えるということをやっていききたいと思っています。

神田 私がいつも感じていた日本生命の社員の方々の、あたたかい雰囲気から生まれているのが理解できたような気がしました。

加島 「人はプレッシャーに反発する力で成長するものだ。だからプレッシャーを与えるのだ」という考え方ではない方法で、それをやり遂げようと取り組んでいるのだと感じました。本日はありがとうございました。

「学ぶ」ことではなく、 「学んで新しい役割を担う」 ことまでがリスキリング ～成功のための要件とは～

世界中で、第四次産業革命に対応するために、リスキリングが始まっている。日本でも経済産業省が、リスキリングを「新しい職業に就くため、あるいは今の職業に必要とされるスキルの大幅な変化に対応するためにスキルを獲得すること」と説明し、取り組みを促している。しかし、リスキリングの普及によって労働力のアンマッチ解消に尽力する(一社)ジャパン・リスキリング・イニシアチブ 代表理事の後藤宗明氏は、今の状況を「リスキリングに関する認識が広がったことはよいこと。ただ、取り組みに対する誤解もあり、そこは懸念している」と語る。リスキリングに限ったことではないが、対象をどのように捉えるかで見える世界が変わり、取り組み内容も変わる。そこで後藤氏に、今感じているリスキリングの取り組みへの懸念、そして成功させるための必要な要件を伺った。



01

リスキリングできなければ、 個人も企業も共倒れになる

リスキリング(Re-skilling)は「学び直し」と訳されていることが多いと思います。これは、文字数をできるだけ少なくして印象的に伝わるようにと考えられた和訳なのだそう。ですが、そのために「学ぶ」ということにフォーカスが当たりすぎ、誤解が生じているように思います。

私が初めてリスキリングという言葉を知ったのは2016年でしたが、AT&Tのリスキリングの成功事例により、米国メディアで注目されるようになったのは、2013年頃のことです。テクノロジーによってなくなる業務がある(技術的失業)一方で、テクノロジーを活用するために必要なスキルをもつ人材の絶対数が足りない。この課題に対する解決策がリスキリングです。つまり、新しいスキルを身につけて、新しい仕事に就くこと。ここまで行うのがリスキリングです。

しかし今の日本の論調は、リカレント教育の延長上の学び直しと同義のようにリスキリングが捉えられてしまっているように思います。確かに、新しいことを学ぶということでは、リカレント教育もリスキリングも共通しています。ただ、リカレント教育は「人生100年時代」の生涯学習の一環として提唱された概念です。そのための単なる学び直しとしてリスキリングを捉えてしまうと、個人が自己責任で取り組むもの、と考えてしまいがちです。しかしリスキリングは、DX等の推進のために企業で新しく求められる役割を担うために行うものなので、実施責任は個人ではなく、企業にあります。その視点が、現在は抜け落ちてしまっているように思います。

従業員がリスキリングして、自社の新しいビジネス方向を支える存在になってもらわなければ困るはず。企業の存続のための課題として取り組むのがリスキリングです。

リスキリングが注目を浴びるにつれ、様々な講座を従業員が自由に受講できるようにする企業は増えています。しかし、就業時間中は100%仕事をして、家に帰ってから、あるいは休日の個人的な時間を削って学ぶという形態はまだ多くあります。

それで学び続けられる人はごくわずかではないでしょうか。また、企業が学ぶ時間を確保したとしても、学ぶことで得られるメリットが現実的でないと感じて、モチベーションを保てない場合も多くあります。楽しく学べる工夫や、隙間時間でも学べるといった工夫は増えてきましたが、それでも本質的な解決にはならないはず。です。

今のままでは、強靱な体力と精神力をもっている一部の個人しか、リスキリングの成果が出ないという事態になるのでは、と危惧しています。リスキリングが成功しなければ、企業のデジタル化等も成果が出ないため、企業も個人も共倒れになる可能性が高いのです。

リスキングの先進事例

ではどうすべきなのか。そのことを具体的に考えるために、まず事例をご紹介します。サウジアラビアのある企業は、ペットボトルやプラスチック包装紙の印刷に大きなシェアをもつ企業です。しかしSDGsの時代、ペットボトルやプラスチックへの印刷は減っていくはず。同社のCEOは2018年に、自社が今のまま変わらないでいては存続できないと判断し、DXに取り組むことを宣言しました。まずは工場をスマート化、そしてデジタル事業の立ち上げを目標にしたのです。

初めに、社長を含めた推進チームがデジタル先進企業を訪ね、スマート化された仕事の進め方やどのようなデジタルサービスをつくっているかをインタビューして回りました。社長が頭を下げて、従業員を3か月間、工場派遣させてもらったこともあったそうです。そしてどんなデジタルスキルが将来有用になるのかを見定め、現在の自分たちのスキルと獲得したいスキルを可視化し、ギャップを把握して、企業内大学を創って全従業員の60%のリスキングに取り組んだのです。

その結果工場がスマート化され、以前は紙とペンをもって工場内を歩いていた従業員が、現在はモニターを見て仕事をするようになりました。この企業では、DXと従業員のリスキングの成功経験をもとに、製造業向けのDXコンサルティングサービスを立ち上げ、現在では売り上げの30%を占めるまでになっています。

またSMBCグループは、RPA専門子会社を設立し、技術的失業に直面しそうな人材を異動させ、リスキングして、グループ内を始めグループ外の企業へもRPA化支援サービスを提供できる部隊をつくっています。また、人材をリスキングした際の教育プログラムを研修商品としても展開しています。



リスキングが成功するために必要なこと

リスキングで成果を上げる企業の共通点を整理すると、1つは企業の戦略として取り組んでいることです。2つめとしては、新しい仕事に就くことを目的に、従業員に新しいスキルを学んでもらっていることです。これがないと、例えばAI講座を3か月真面目に学んだとしても、学んだだけで終わり。すぐに忘れてしまうといったことになります。

もちろん、新しいスキルについての講座を受講し終わったら、すぐに新しい役割を任せられるわけではありません。そのため、3つめには社内インターンやサンドボックス環境のような、身につけたスキルをきちんと実践できるようになるまでの助走期間があることも必要です。

そしてリスキングの初動作として最も重要なのは、経営層のコミットです。各部門の役員の方々、ひいては社長が率先してリスキングに取り組む必要があります。体感的に理解していないと正しい判断も具体的な指示もできません。経営層が動かないと、従業員は心の中で「自分は変わろうとしないくせに」と感じてリスキングに前向きになれないかもしれません。

するとどうなるか…外部のIT業者を頼りにするしかありません。日本では、IT人材と呼ばれる人材の7割がベンダー側にいるといわれています。欧米では逆にIT人材の6割が事業会社にいます。日本企業の中では「この技術は利用できるか、導入できるか」という思考が多くなるのに対して、欧米では「〇〇を達成するための技術をどうつくるか」という思考が多くなります。これは生み出されるものに、天と地ほどの差を生んでしまうと感じます。そういった意味でもリスキングの初動作には、経営者のコミットが重要です。

繰り返しになりますが、リスキングは学び直すことが目的ではなく、学んで身につけた新しいスキルで新しい役割を担ってもらうことが目的です。個人的な自己啓発で達成できることには限界があり、企業が戦略としての目的を見据えて取り組む必要があります。また、それが体力的にできない中小企業も多くあるため、行政からの支援も不可欠となります。ですから私は日本という国全体において、成長産業への労働移転が実現できるよう尽力したいと思っています。

後藤 宗明氏
Goto Muneaki



(一社)ジャパン・リスキング・イニシアチブ 代表理事。
早稲田大学政治経済学部卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)へ入社。教育研修ベンチャーを経て米国NYでグローバル研修分野にて起業。米国社会起業家支援NPOアショカの日本法人設立、貧困支援を行う米国フィンテック企業の日本代表。2017年アクセンチュアにて採用戦略立案、人事領域のDXを推進。その後、AIスタートアップのABEJAにて米国拠点設立、事業開発、AI研修の企画運営を担当。10年かけて自ら「リスキング」した経験を基に、リクルートワークス研究所 特任リサーチャーとして「リスキング〜デジタル時代の人材戦略〜」(2020)「リスキングする組織」(2021)を共同執筆。2021年、リスキングに特化した非営利団体、(一社)ジャパン・リスキング・イニシアチブを設立。

基礎教育は、ファーストキャリアを築く入社後数年の幅で考える

人が成長する要因のうち、大きなものとして「できなかったことができるようになった」「よいパフォーマンスをあげられた」と感じる経験をする事が挙げられます。これは、目の前の仕事に懸命に取り組むことからしか生まれません。どんなに世の中が変わっても、不変の真理とっていいでしょう。

導入研修は、新入社員がそんな経験を早くできるようにと心を込めて企画し、全力で実施してきたものです。同じコンテンツであっても毎年内容の見直しを行い、数年前までは新入社員に伝え



見えてきた 新しい新入社員育成の形

～ここから人材開発を変えられる～

これからの時代の新入社員～若手育成はどのように行っていくべきなのだろうか。

今や、働くすべての人がキャリア自律を意識しなければならなくなってきた。そのために、また一人ひとりに固有の力を組織の中で発揮してもらうためにも、一律ではなく、個別の育成が必要だという議論も進んでいる。その一方で、新入社員には、まずは社会人としてきちんと身につけてほしいことがあり、早く職場で一人前になってもらうことが重要であることは変わらない。しかしだからといって、新入社員教育だけは変わらなくていい、というわけにはいかないだろう。

そんな状況を背景に、新型コロナウイルスの感染拡大によって否応なく対応してきた研修のオンライン化の動きの中から、新しい教育の形ともいべきものが始まってきている。そのポイントをレポートさせていただきます。



株式会社セルム
執行役員
瀬戸口 航



株式会社ファーストキャリア
本部長
池田 和史

また、これは少し先の話かもしれませんが、スキルや How to の獲得はキャリア自律という点でも重要なことです。本人がいつか、「これをやりたい」と思った時に具体的な行動を起こすことができるのは、活かせるスキルや How to をもっているからでしょう。業務で成果を上げるスキルを身につけながら、自分のキャリア自律の力も高めていけるという状態は、従業員エンゲージメントという点でもプラスに働かずです。

現場と人材育成を近づけ、 組織の関心事にする

新入社員が業務時間を抜けて研修を受けに行くことは、上司や現場の先輩社員の中には、歓迎できることではないと感じる方もいるかもしれません。しかし、配属後教育の内容が実践的なものであれば、自分が教える代わりに、「あなたはこの点がちょっと苦手そうだから、この講座を受けるといいよ」といえ、ポジティブに感じられるものになります。これは上司や先輩社員が、人事が準備した新入社員の教育施策に関与して、実践への橋渡しをするということでもあります。自分が推薦した講座を受講した新入社員の変化を、気にしてくれるようになるのではないのでしょうか。ここから、もっと現場から具体的な内容や実施形態についての意見を聞くことができるように、つなげていくことも可能でしょう。

個人ごとに個別の履修状況やパフォーマンス等の情報を継続的に蓄積できれば、より個別に個人の志向や習熟度を把握することができます。そこから本人や企業のニーズにあった適切な時期に、越境的なプログラムや体験的なプログラムを企画していくこともできますし、早期選抜などのファストトラックにもつなげていくこともできるはずで

す。また、新入社員にとっても業務中に研修を受けることを上司が促してくれるというのは安心なことです。きっと職場への信頼感にもなるはずで

大きな絵を描き、一つひとつの 施策をつなげて取り組もう

否応なく始まった研修のオンライン化は、このように近年まれにみる変革のチャンスとなっています。

しかし、引き続き導入研修の運営は大変大きなパワーを必要としています。研修が終わるとげっそり痩せてしまうご担当者様もいるなど、研修が終了したことで大仕事を達成した気持ちになってしまふことがあるのも、無理はないと感じます。これは決して軽んじることができない問題です。

それでも、今がまれにみる変革のチャンスであることに変わりはありません。あるべき未来に向かう大きな絵を描き、一つひとつの力を結集させ、つながりを強化するように、人材開発に関わる私たちの取り組み方も見直していく必要があります。若手に成長を促す立場であるからこそ、私たち自身が“変化・成長”し続ける横顔と背中を示すという意味でも重要です。そうすることで、きっとここから新入社員の導入研修や若手育成のあり方だけでなく、企業の人材開発全体のあり方の変革にもつながっていくと思っています。

る内容としては考えてもいなかったキャリア自律の要素も、今では何らかの形で入れ込むことがスタンダードになってきています。だからこそ新入社員の導入研修は、長い間形を変えずに続いてきたのだと思います。

ところが、新型コロナウイルスの感染拡大によって否応なく研修のオンライン化に取り組んだことをきっかけに、その導入研修の形が変わり始めています。まず入社直後の集合研修の期間が短くなってきました。そして配属後に実施するオンライン研修のコンテンツが目に見えて増えてきました。

これは、入社直後の集中的な研修で、配属後に必要となる基本的な知識・スキルの研修を一通り終えなければならない、という前提ではなくなったことを意味します。その人材のファーストキャリアを形成するのは、入社後、配属されてからの数年間です。その数年間の幅の中で育成施策をデザインすることが、オンライン化によって容易にできるようになったということでもあります。それに伴い、目指すことのできる効果も変化してきています。

学びと実践を近づけ、 成長実感をもてる

数年間の幅の中で必要なものを身につければいいとはいっても、初めに必ず身につけてほしいことは、やはりあります。それは「自社を理解すること」「ビジネスパーソンになるとはどういうことかを理解すること」「新入社員同士や先輩社員とのネットワーキング（そのきっかけづくり）」の3つです。これらは4月の入社直後の導入研修で、必ず採用されるコンテンツです。

配属後にオンライン教育で提供されることが多くなったコンテンツは、ロジカル・コミュニケーション、ロジカル・ライティング、PowerPointの使い方、仕事が始まった頃につまずきがちな言葉の使い方や論点整理の仕方、予定の組み立て方といったスキルや How to です。これを完全に時間を自由に選べる e-Learning で行う場合であれば、フィットネスジムのエクササイズクラスのように、「〇日の△時から開講しているからここで受けよう」といった選択ができるようにしている場合もあります。

こういったスキルや How to のコンテンツは、配属された職場によって必要となるタイミングや内容が異なります。例えば、企画部門に配属された新入社員が必要とする優先度と、営業部門とでは違いがあるでしょう。個人によっても状況が違い、「ベーシック版講座は受ける必要がないからアドバンス版から受ける」という人もいます。そんな状況にフレキシブルに対応できることとなります。

人が何かを学ぼうというモチベーションが高まるのは、その力が自分に足りないことを自覚したり、必要な場面が目の前にある時です。フレキシブルに選択して学べるということは、その人にとって学ぶモチベーションが高い時に学ぶことができるということでもあります。また、必要な時に学べるということは、学んでから実践するまでの期間が短いということでもあるでしょう。学んだからできるようになったという因果関係を自覚できれば、また学ぼうというモチベーションにもなっていくはずで

す。そんな循環が生まれることを意識的に目指して、施策の内容や働きかけを工夫していくことができる環境になっているのです。

第1期「パーパス実現に向けた企業変革」研究会を終了 第2期も企画、ご参加募集いたします

「パーパス実現に向けた企業変革」研究会は、パーパス実現に向けた取り組みを推進する様々な立場の方が、他社事例の研究や、施策の体験をしたり課題を共有したりしながら、共に前に進んでいくことを目的とした研究会です。

研究会発足のきっかけとなった講演をしていただきました SOMPO ホールディングス様、取り組みを支援いただいている THINK AND DIALOGUE 様、セルムが主催者となり、昨年度は22社44名の方の参加をいただき、当初予定していたプログラムを終了いたしました。

このテーマは、時間をかけて取り組まなければならないものであり、取り組みが進行するにつれても想定外のような課題が発生し、異なるアプローチが必要になると考えています。そこで今年度も、研究会を継続する予定です。こちらは企画が固まりたい、ご案内させていただきます。

< 第1期の実施概要 >

第1回～第2回 (10月・11月)

パーパスを軸にした 企業文化改革の事例スタディ

8月4日に開催したセミナーで紹介した SOMPOホールディングス様の事例をさらに、深堀りする

【アジェンダ】

- 参加者自己紹介
- パーパス経営に関する現状、課題感を中心に意見交換
- パーパス浸透に重要なこと

第3回～第4回 (1月・2月)

パーパス実現のアプローチ (マイパーパスを起点にした取り組み)

- マイパーパスからスタートすることの意義
- 策定プロセス、マイパーパスの共有体験
- パーパスドリブンであることを起点としたカルチャー変革プロセス

【アジェンダ】

- マイパーパスをつくる意義
- マイパーパスのつくり方 (会社のパーパスを自分ごと化するプロセス)
- マイパーパスの共有
- 共有を通しての気づき

第5回 (3月)

パーパス実現に向けた 課題・悩みの討議

企業のパーパスを個人のミッションにいかにつなげていくのか?

パーパス実現の取り組みにいかに関与を巻き込むか?

パーパス実現の取り組みを企業価値の向上にいかにつなげるか?

川崎フロンターレとクラブパートナー及び SDGsパートナー契約を締結しました

セルムは、株式会社川崎フロンターレとクラブパートナー及び SDGs パートナー契約を2022年2月28日付で締結いたしました。

日本を代表するサッカークラブの1つである川崎フロンターレは、「FOOTBALL TOGETHER」を合言葉に、ファン、サポーター、パートナー企業など数多くのステークホルダーをスポーツで笑顔にし、地域や地方創生に貢献する活動にも力を入れています。

特に2011年の東日本大震災をきっかけに始まった川崎フロンターレ

と岩手県陸前高田市との交流に接し、これはセルムが掲げるビジョン「人と企業の可能性を広げ、世界を豊かにする」と共通であると感じました。今般締結したパートナーシップを通じて、様々な社会問題にコラボレーションしながらアプローチしてまいります。



川崎フロンターレ
SDGs



【コラボレーションの計画】

- 川崎フロンターレが岩手県陸前高田市等において実施する地域・社会活動の協賛
- セルムグループ・株式会社ファーストキャリアが実施する「リーダーズ・キャリア・キャンプ「TEX」※」におけるコラボレーション等

※ リーダーズ・キャリア・キャンプ「TEX」：企業・学生・地域のリーダーがチームを組んで地域の課題解決に取り組むプログラム。 <https://firstcareer.co.jp/tex>

「NANAIRO障がい者雇用ニュースダイジェストオンライン」を YouTube番組として配信中

障がい者の雇用の促進に取り組むセルム NANAIRO 事業チームでは、直近1週間に報道された障がい者雇用に関するニュースを取り上げ、そのポイントを企業視点から解説する番組をYouTubeで配信しています。

障がい者雇用に関する取り組みは日々、全国各地で進化し続けています。しかし他のニュースに埋もれやすく、限られた時間の中で自社に必要な情報を入手するのは困難です。また行政や法令の情報を、企業目線で解釈することも必要です。そんな状態を少しでも改善するために、2020年8月から配信を始めました。

週1回更新しており、アーカイブから過去に取り上げた情報にもアクセスいただけます。

毎週月曜日の12:20からの生放送では、チャットで質問も受け付けています。同じチャンネルで課題特化セミナー (ex.「発達障がいかなと思ったら?」等) の配信もあります。関係者の皆様のご視聴をお待ちしております。



<https://www.youtube.com/channel/UCZfK5R07f-KAz2gJvXNVbJg/videos>

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 2022年6月20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

CELMA, Inc.

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