

CELM BELIEF

2022
vol.

33

Opinion

「人的資本経営」を通じて、
社員のリーダーシップを育む

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科 前特任教授 中川 有紀子氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

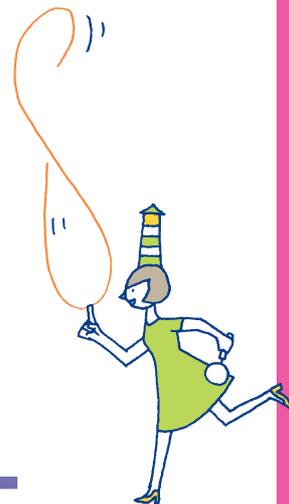
全社を巻き込む組織体質強化
一人ひとりのリーダーシップ発揮にむけて

住友ゴム工業株式会社
執行役員 人事総務本部長 兼 人事部長 井川 潔氏
人事総務本部 人材開発部 採用グループ課長 兼
人事部 労務・GHRグループ主査 蛭田 晋一郎氏

今、求められる リーダーシップ



ツプ



CONTENTS

04	Opinion 「人的資本経営」を通じて、 社員のリーダーシップを育む 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 前特任教授 中川 有紀子氏 株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二
09	Reference Data [用語解説] 近年注目を浴びる リーダーシップ論4つ
10	Special Interview 全社を巻き込む組織体質強化 一人ひとりのリーダーシップ発揮にむけて 住友ゴム工業株式会社 執行役員 人事総務本部長 兼 人事部長 井川 潔氏 人事総務本部 人材開発部 採用グループ課長 兼 人事部 労務・GHRグループ主査 蛭田 晋一郎氏
16	Close up スキルのAs is/ To be ギャップの把握をどう進めるか 株式会社SP総研 代表取締役 人事ソリューション・エヴァンジェリスト (一社)HRテクノロジーコンソーシアム 理事 民岡 良氏
18	Young Talent 権限によらないリーダーシップが 求められている 早稲田大学 グローバルエデュケーションセンター 教授 International Leadership Association 理事 日向野 幹也氏
20	Close up パーパス経営に関するQ&A ~「社員一人ひとりのパーパス」から始めるパーパス経営~ 株式会社THINK AND DIALOGUE CEO エグゼクティブコーチ 富岡 洋平氏

CEL BELIEF

第4次産業革命、人手不足、価値観の多様化、終身雇用制の崩壊、イノベーションの必要性—。そんな状況の中で一人ひとりが力をつけることはもちろん必要ですが、方向性をもった大きな力とするには、リーダーシップの存在が不可欠です。リーダーシップといっても、旧来からある指示命令型では限界があるということは、よく指摘されています。ではどのようなリーダーシップが必要なのでしょうか。開示する人的資本情報としても、その企業の中にどのようなリーダーがいるか、あるいはどのようにリーダー開発をしているかは、企業価値を左右する重要な情報になるはずです。ではリーダーシップ開発はどのようにしていくのがよいのでしょうか。VUCAと呼ばれている今の時代にただ一つの解はないのかもしれませんが。そこで今号では、様々な角度から今求められるリーダーシップを考えていきます。

今、求められるリーダーシ



人材という「資本」を 最大化するために 積極的な投資を



加島 近年、「人的資本経営」という言葉がクローズアップされていますが、人材を「資本」と捉え投資することの重要性は、何も今生まれたことではありません。それが新しい概念のように登場して、投資家から突然人的資本情報の開示を求められる昨今の動きに対して、多くの企業は困惑しているというのが実は本音かもしれません。

しかし一方で、日本経済はこのままでいいと思っている人もまた少ないのではないのでしょうか。だとしたら、「人的資本経営」という言葉に踊らされるというようなことではなく、逆にチャンスと捉え、目指すべき企業経営について産業界全体でアイデアを出し合うなど、「人的資本経営」をサステナブルな企業に変革する枠組みとして活用すればいいのではないかと思っています。

その観点から、国内外の企業で人事・経営の豊富な実務経験を持ち、アカデミックな視点からも「人的資本経営」に精通されている中川有紀子さんにお話を伺いたいと思いました。

中川 ありがとうございます。「人的資本経営」に関しては、まさにおっしゃるとおりで、投資家に対する人的資本の開示・説明は重要ですが、人材、つまり社員も投資家と同じように重要なステークホルダーです。社員にスキルアップやリスクリンクなどの投資をし、生産性を高めることは、社員にとつては報酬になります。つまり、社員、企業の双方にとつてウィンウィン。お互いにとつていいことなのです。

加島 ところで、Amazonは配当を行わず、「事業に投資することが結果として株主の利益になる」との考えをもっています。人材への投資も、事業投資と同様に「未来」への投資であり、将来的に株主利益として還ってくるものです。日本の企業も、株主に「配当性向は抑えて、その分を社員への投資に回します」と堂々といえるようになると良いと思います。

中川 そういうことを堂々と開示できる日本企業を増やしたいですね。一度社員が入社したらそのまま投資せず、一塊の従業員とみなし、ただ長年雇用しているだけの企業も散見されますが、非常にもつたないことです。これからの時代、それでは人材の獲得競争にも劣後してしまいます。

シンガポールでは、国民の生涯学習とスキル獲得の支援を行う「スキルズフューチャー」という

「人的資本経営」を通じて、 社員のリーダーシップを育む

Nakagawa Yukiko

中川 有紀子氏

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科
前特任教授



Kashima Teiji

加島 禎二

株式会社セルム
代表取締役社長

Opinion

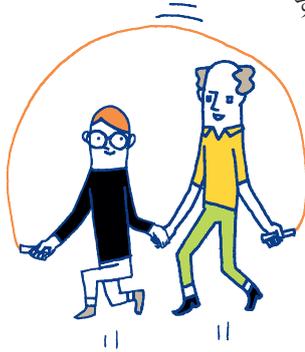
政策を実施しています。人口が600万人に満たず資源も乏しいシンガポールでは、政府が率先して国民のリスクリングの旗を振っているのです。日本政府にもそれを求めるかどうかの議論はさておき、個々の企業がそのような意識をもつと、日本企業の競争力は底上げされていくでしょう。

加島 近年では、終身雇用を前提とした「メンバーシップ型雇用」から、企業が求めるスキルをもった社員を年次にかかわらず登用する「ジョブ型雇用」への転換も大きなテーマとなっています。その「ジョブ型」の延長線上にあるのは「プロ化」。社員一人ひとりが自らを高めることで、市場価値が向上し、「プロ」になっていく。それを支援する

るのは「人的資本経営」の目的の一つです。

まず、企業が存在価値を掲げることが必要

中川 オムロンには「The OMRON Global Awards (TOGA)」というグローバルの表彰制度があります。社員がチームを組み社会課題の解決策を提案するもので、6千ものチームの中から選ばれたチームが最終の「グローバル大会」に



臨みます。TOGAへの2020年度における延べ参加者数は実に5万人を超え、約3万人の社員数を上回ります。これは、1人の社員が複数のチームに参加しているからです。

企業理念という北極星のもと、社員自らが社会的課題の解決に向けた「旗を立て、実践にチャレンジする。価値創造の強いエネルギーを感じます。

加島 社員自ら「旗を立てる、というのはすばらしいですね。もともとオムロンには「社会の公器」という基本理念がありますが、それをグローバルで共有し、ソーシャルグッドの実現に向けて社員一人ひとりが自律的に活動している様子うかがえます。

中川 成長を望んでいない企業はないと思いますが、市場全体が成長していないのに自分の会社だけ成長するということはありません。いかに市場全体の成長や、社会との調和に対して貢献できるかという視点で、企業は理想像を明確に掲げる必要があります。その理想像に向かうことで、社員一人ひとりの「価値創造力」も向上するのです。

加島 私も経営者の一人として自戒しますが、どうしても自社の生き残りだけ、自社の成長だけを考えてしまいがちです。でも、そこには「社会の



慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程単位取得後退学、PhD(商学、慶應義塾大学)。立教大学ビジネスデザイン研究科特任教授を経て、(株)エディオン社外取締役、ルネサスエレクトロニクス(株)社外取締役を歴任。現在は日清食品HD社外取締役、アステナホールディング(株)社外取締役、東邦亜鉛(株)社外取締役、(株)マクロミル社外取締役。慶應義塾大学商学部非常勤講師。



未来」を見ずえる視点はない。オムロンのように「実現したい未来」を描いて、その実現のために社員一人ひとりに投資し、社員が主体的に「価値創造力」を高める。その総和によつて企業が力強く変革していく。これが「人的資本経営」の本質的な意義といえそうですね。

「同質化」から脱却しよう。

差をつけることも

ダイバーシティ



加島 では、企業の価値創造の源泉である人材資本を、具体的にどのようなように育めばよいのでしょうか。中川先生はさまざまな企業の社外取締役を務めておられますが、その立場からどうお考えですか。

中川 私は、「人的資本経営」の二丁目一番地はダイバーシティ&インクルージョンだと考えています。

今日、社会課題を解決するためのソリューションを創造するには、外部の企業との協業が欠かせません。例えば、物流はガソリンのCO₂環境負荷、深刻な人手不足、働き方改革の点から大きな社会課題を抱えています。その課題を解決すべく、「共同輸送による未来の物流の形」が異業種連携で進められています。夏冬の物流量格差が大きく、重量の大小が全く違う、その違いを

活かし、ちょうど反対の業種と業種が連携して「重量×軽量」「冬×夏」で倉庫と輸送を共有するという取り組みです。違いを逆手にとつた社会課題解決です。また、モーダルシフト（内航船舶送などへの多様な輸送方法）への広がりも進められています。このようなグリーンな取り組みは、異業種をまたいだ連携だからこそ、共同開発、成果をシェアできる新しい市場ですね。

加島 今のお話を伺うと、企業と企業の関係が「競争」から「共生」「協創」にシフトしているのを感じます。「未来の物流の形を創る」という大きな理想を描いているからこそ、「自分たちだけではできない」ということを自覚し、他企業と協創しようという姿勢が生まれるのでしょう。理想をもつと、結果として自前主義の限界が見えてくる。ここがとても重要だと思います。

中川 外部の異質な企業や

人材と協創していくためには、ダイバーシティ&インクルージョンが不可欠です。しかし、日本企業では1つの事業部の中で配属され、異動、昇格し、定年を迎えるという縦のキャリアパスが多い。それが「縦割り」の壁を生み、企業の間質性を高めています。そのような環境では、どうしても育ってきた1つの事業からものを見ようとしてしまうので、インクルーシブな風土は育まれません。



加島 ある大企業の社長は「今までの組織のあり方に大穴を開けようと思つてもなかなかできないが、小さな穴なら開けることができる。小さな穴をたくさん開けて、そこを行き来する社員を増やすことで、縦割りの岩盤を崩していく」とおっしゃっていました。そのような問題意識をもつ経営者が増えれば良いのですが、「異質な人と一緒に組んだほうが仕事は楽しい」と思えるカルチャーをもつた企業はまだ少数派かもしれません。

中川 隣の部署ですら「異質」に感じてしまうところがあります。同質性の高い組織は、「なるべく処遇で格差を設けないようにしよう」という横並びの強い圧力を生みます。お互いの足を引っ張り合い、「出る杭」は打たれてしまう。同質化された組織は、ある時代までは日本企業の連続的な強さの源泉でもありましたが、その「同質化の成功体験」にまだに縛られているところがあるように感じます。

加島 格差を嫌うのは、日本人固有の気質かもしれないですね。「できる人」と「できない人」がいても、「できない人」とラベリングしてはいけない風潮があります。その結果、「できる人」も「できない人」も同質化の中に紛れ込んでしまっています。もちろん、評価すべきはその人のパフォーマンスであつて、人格を評価しているわけではない

のに混ざってしまう。「ヒト」と「コト」を分けてきちんと評価すべきですよ。

中川 おつしやるとおりです。一人ひとりの能力やパフォーマンスなどで適正に評価すること、処遇などで差をつけることも「個の違いを認めるダイバーシティ」なのです。

リーダーを、

もっと「リーダーとして」

鍛えなければならぬ



加島 これからの「人的資本経営」を考える上では、リーダーという資本をいかに最大化するかも重要な課題です。ただ、日本ではどうも今でも「リーダーシップ」と「マネジメント」が混同されている傾向があります。例えば、リーダーというと部長や課長といったマネジメントポジションを指すことが普通だと考えられていると思います。

マネジメントというのは、今ある経営資源を目的に向かつて最適化することなので、現状を肯定することが出発点となります。対して、リーダーシップとは理想を描くことであり、そこに向かつて周囲を動かしていくことです。必ず現状否定と変革を伴います。

中川 おつしやるとおりで、現状を肯定するマネジメントの延長線上に新しい未来を描き、価値を

創造することはできません。そうではなく、向かうべき北極星を見定めて、そこに向かうストーリーをバックキャストイングで考えていくのがリーダーシップですよ。

その点で、テスラのイーロン・マスク氏ほど強烈なリーダーシップをもった人はいないかもしれませんが、彼は火星に行くためにスペースXというロケットの会社を創業しました。しかし、

「火星に行くまでに地球環境がもたなくなる」との理由でEV市場に参入しました。

彼が見すえているのは自動車業界ではなく、あくまでも「宇宙」なのです。

加島 海外のリーダーは皆、ストーリーを語るのも、大きなビジョンを示すのも非常に巧みですね。交渉もタフですし、リーダーとして鍛えられている印象を受けます。逆に日本の場合は、純粋さや人当たりの良さなど人柄でリーダーを選ぶ傾向があるように思います。

中川 確かにそうですね。そういったリーダーに求められる能力は、トレーニング次第で身につけられますから日本企業も、リーダー育成トレーニングに注力すべきだと思います。

リーダーの育成という点で、見習うべき点が多い企業はサムスンです。海外各国の文化や習慣に習熟し、その国の「プロ」となる人材を育てる「地域専門家制度」を1990年から実施し、グロー

バルに事業を展開しながら社員にリーダーの経験を積ませています。

加島 そのサムスンの「地域専門家制度」では、優秀な人材を先進国に派遣した人事に、トップが激怒した逸話があると聞きました。優秀な人材こそ、課題の多い発展途上国に送るべきだとフロンティアスピリットこそがリーダー

シップの本質であることをサムスンは理解しているのですね。彼らも私たち同様、英語が母国語ではないですし、私たち日本企業も大いに見習うべきところがありますね。

中川 加島さんは組織のリーダーとして、普段から意識されていることはありますか。

加島 私は、「探索」ができるかどうかもリーダーの必須条件だと考えています。机上でひたすら考えをめぐらせたり、あるいは社内や業界関係の人とばかり話をしていては、リーダーは進むべき道を見つけることができません。私の好きな言葉はニーチェの「汝の立つ処深く掘れ、そこに必ず泉あり」なのですが、現場に出て「あれかな」「これかな」とひたすら探索行動をしながら、仮説検証を繰り返すことで自分のテーマを深めていく。そうすることでだんだんと未来が描けるようになっていくのです。



中川 現地・現物を見るのはリーダーにとつては大事な要件ですね。現場を見て、いろいろな人の声に耳を傾けることで、足りないことや課題に気づくはず。そういうリーダーをもっと増やしていかなければいけません。

もう一つ、リーダー、中でも経営幹部層に対して私が重視しているのは、価値観が企業の理念に合っているかどうかです。私は幹部面接の際には必ず価値観を尋ねます。もしそこで価値観が合わなければ、組まないほうが賢明だと考えています。

「できないこと」を明示し、力を合わせる。

そんなリーダーシップがサステナブルな企業に導く

加島 リーダーには、組織をつくる役割も求められます。組織づくりの観点で、これから求められるリーダーシップとは何だとお考えですか。

中川 これからのリーダーには「チーム」としての意識がより求められます。パーフェクトなリーダー像を自らに課さなくて良いのです。それより自分に足りないものを自覚し、お互いに補い合いながら一つのチームをつくっていくという意識です。実際、アメリカ企業の取締役陣のマトリクス



を見て、そういうチームとしての意識が反映されているように思います。

加島 先ほどイーロン・マスク氏のお話がありました。企業が置かれている状況に応じて、時には傑出したリーダーがチームを牽引することが必要なこともあるでしょう。でも、それだけではその人がいなくなった後に、残された人は「これから何を目指すのか」という問題に初めて直面することになってしまいます。そう考えると、一人のカルスマリーダーが率いる組織よりも、チームの意識をもった組織のほうがサステナブルで、レジリエンスも高いものになります。

中川 近年では上司・部下間で1on1ミーティングを導入している企業が増えていますが、リーダーの立場に立つ人には、その1on1ミーティングでぜひ部下に「あなたはどうか考えますか？」と問いかけてほしいと思います。自分が一方的に喋ってしまうのではなく、部下から「こうしていきたい」と意見を引き出し、「それなら、こういうスキルが必要では？」などと足りないスキルに気づいて

もらい、自発的に勉強してもらおうもよし、チームメンバーにそのスキルを発揮してもらおうもよし。対話を通じて、部下の気づきをサポートできるリーダーになってほしいですね。こういった対話のプロセスが、チームメンバー一人ひとりの自律的モチベーションと自発的スキルアップに気づかせ、総和としてチーム全体、会社全体としての、サステナブルでレジリエンスの高い企業価値につながっていくでしょう。

加島 上司・部下という区分自体がもう古いのかもしれない。同じ夢を追いかけている仲間。自分ができないことを補ってくれる「チームメンバー」と言ったほうがしっくりきます。

リーダー自身がまず「できないこと」を明らかにする。そうすることでチームに助け合いが生まれます。そうやって一人ひとりが輝きながら力を合わせられる組織を創っていく。それが、これから必要なリーダーシップといえそうです。

一人のカルスマリーダーだけがリーダーシップを発揮するのではなく、一人ひとりの社員がリーダーシップをもち、他者と力を合わせていく。そのような社員を育てていくことが、サステナブルな企業経営のカギであり、「人的資本経営」の実現でもあるのではないのでしょうか。



[用語解説]

近年注目を浴びる

リーダーシップ論4つ



変革型リーダーシップ

1980年代、社会の変化や技術革新に伴い、企業にも変革が必要であることが強く自覚され始めました。そこで組織の変革を推進するリーダーシップが研究されて登場したのが、メンバーや周囲を意識から変えていく変革型リーダーシップ論です。

その研究の流れは大きく2つあります。1つは変革のためにリーダーが行うべきリーダーシップのあり方を明らかにしようとするもの (ex. ペニスのビジョナリーリーダーシップ論、ハウスのカリスマ型リーダーシップ研究/等)。もう1つは人や組織を変革するプロセスを明らかにしようとするもの (ex. コッターの変革型リーダーシップ論/等) です。

現在では広く認知されるようになったマネジメントとリーダーシップを区別する定義は、この研究の流れの中でジョン・P・コッターによって生みだされました。近年注目を浴びる様々なリーダーシップ論の起点となったリーダーシップ論といえます。



サーバント・リーダーシップ

サーバント・リーダーシップとは、まずリーダーはメンバーの成長や利益のために奉仕し、その後ビジョンや目標に向かって主体的な行動を促していく支援型リーダーシップのことです。これまでのリーダーシップ論では、指示命令でメンバーを動かしていくことを前提にしていたのに対し、メンバーの話を傾聴し共感するというコミュニケーションのあり方に特徴があります。

サーバント・リーダーシップが概念化されたのは1970年です。提唱者のロバート・K・グリーンリーフの信仰に基づく考えが色濃く文章に反映され、かつ研究としての理論化が不十分であったことから長く注目されませんでした。しかし、変革型リーダーシップによるリーダーの強力な影響力に対する懸念に後押しされる形で、2000年代初頭から再注目されました。

このようなリーダーシップのあり方は権限移譲を促進し、メンバーの主体性を高めます。そのため、イノベーションの創出を促すと考えられています。



オーセンティック・リーダーシップ

オーセンティック (authentic) とは、「本物である」「信頼できる」という意味をもつ言葉です。自社の利益のみを追求した企業の不祥事が続いたことを背景に注目が高まったリーダーシップ論で、利己的ではない倫理観をもち、自身の信念や価値観を自分でよく理解し、正直に情報公開することが重視されます。その人自身の内面に焦点をあてている点が特徴といえます。そのため「自分らしさを大切にするリーダーシップ」とも呼ばれます。

これは変化に翻弄されるのではなく、一貫性のある自分らしい判断や行動につながるものです。倫理観があり、一貫性をもったリーダーの言動はメンバーの信頼獲得につながります。メンバーがリーダーを信頼すればアウトプットが増えることは、実証的に確認できています。その結果1人のリーダーのキャパシティを超えた組織の成果が期待できると考えられています。



シェアド・リーダーシップ

これまでのリーダーシップ論では、リーダーは公式にリーダー的なポジションにいる1人に固定されていることを前提としていました。それに対し、ポジションの有無に関わらず、リーダーも特定の1人と固定しないことを前提とするリーダーシップのあり方を研究したのが、シェアド・リーダーシップ論です。

必要なスキルや見通しをもった人材が必要に応じてリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮している時には他の人材はフォロワーになるといった、リーダーとフォロワーの関係性が流動的であることも特徴の1つです。1人のリーダーシップだけでは限界が自覚される一方で、活性化している組織では構成員間で自然にこのような関係が成立していることが多いことから注目されました。実務に落とし込む部分については研究途上にありますが、多様な価値観や才能を活かすために有効なリーダーシップのあり方の1つと考えられています。

参考) 「リーダーシップの理論」(石川淳、中央経済社、2022)

「これからのリーダーシップ」(舘野泰一、堀尾志保、日本能率協会マネジメントセンター、2020)

「リーダーシップの教科書」(ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、ダイヤモンド社、2018)/他

全社を巻き込む 組織体質強化 一人ひとりの リーダーシップ発揮にむけて

高性能な商品を、確実に、効率的につくることを武器に、かつて世界に存在感を示した日本企業。

その多くは今、変革を起こすことに苦心している。

様々な試みが行われてきたが、意図した成果にたどりつけなかったり、

成功したかに見えても時間が経つと元の状態に戻ってしまったというケースも多い。

変革に成功した企業の事例を研究しても、その企業ならではの事情があり、自社には役に立たないように思えることもある。

しかしどのような場合であっても、そこには必ず人の想いと働きかけが存在し、成果を左右している。

そこで今回は、歴史ある組織の風土改革に取り組み、「今、少し手ごたえを感じ始めた。文化になるまでやり続ける」と語る

住友ゴム工業株式会社の執行役員であり、組織体質・人材戦略タスクフォースリーダーであった井川潔氏、

サブリーダーとしてその取り組みをドライブしてきた蛭田晋一郎氏にお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム 執行役員 松村 卓人 関西支社関西営業グループ 関 健吾



井川 潔氏

住友ゴム工業株式会社
執行役員 人事総務本部長 兼 人事部長

蛭田 晋一郎氏

住友ゴム工業株式会社
人事総務本部 人材開発部 採用グループ課長 兼
人事部 労務・GHRグループ主査



〇「危機に強い」は、 誉め言葉ではない

松村 住友ゴム様では、2020年から取り組んだ組織風土改革の手ごたえを、今、感じ始めたところだと伺っております。本日はそのお取り組みについて伺わせてください。

井川 かつて、私たちの社内で「住友ゴムの良さとは何か」を議論すると、必ず「危機に強い」というキーワードがでていました。「危機に強い」とは、何か不測の事態が起こっても以前のモデルに復元するのが早いということですね。必然的に、マネジメントも上から下への指示を適切に動かすというスタイルになり、それが住友ゴムの組織風土になっていました。しかしそれでは、そもそもモデルを新しくしようとなると、途端に足が止まってしまいます。生産部門は生産のこと、営業部門は営業のことという機能割りの対応は力強いのですが、部門の枠を外し、総体としてあるべき姿を議論できる空気が薄かったといえます。部門ごとに行ける対応だけでは、今までとそう変わらない努力をすることしかできません。

ですからまず、経営層が同じ目的のために動くという一体感をもち、もつと議論できるようにすることに取り組むべきだと考えました。

〇この提案は無下にはされない という自信があった

松村 とても本質的な課題設定だと思います。ただ、そこに踏み込むのは簡単な話ではありません。たどるように進められたのでしょうか。

井川 実は、この提案をすることへの心理的な不安は、まったくありませんでした。2019年の3月に社長が今の山本悟に代わったのですが、その山本は「みんなで乗り切っていくんだ」というマネジメントスタイルを打ち出していました。ですので、この課題感を受け入れられるのではないかと、少なくとも無下にはされないという自信がありました。

蛭田 少し前の時代は、世界的にタイヤの需要は右肩上がりです。早く多く製品を生産できればその分売り上げが伸びるような状態でした。しかし近年になって、売り上げは上がっても利益が伸び悩む状態が続いていました。また山本が社長就任後に全拠点と対話をする中で、組織の活気に問題があるのではないかと感じ、全拠点を対象に組織活性化調査を行ったところ、国内拠点を課題が多いということが分かりました。

そんな状況の後押しも受けて、ちょうど部門の枠組みを超えて組織体質の強化と利益基盤の強化に取り組む「Be the Changeプロジェクト（以下、「BTC」）」を2020年1月に立ち上げることになりました。そして「BTC」の中でも、特に組織体質の側面で変革をリードする組織体質・人材戦略タスクフォースのリーダーにアサインされたのが井川で、私も参加させてもらっています。

〇意味のある取り組みは何か、 に合意することが プロジェクトの最初のハードル

蛭田 ただ、そのタスクフォースでもスムーズに活動が始められたわけではありません。メンバーの中には王道の問題解決アプローチで、現状を把握して原因を特定し、対策を複数案出し、出した対策を評価して対応を決めていくというプロセスが得意な者が多くいました。一方で、「原因はこれだと思おう。とりあえずこれをやってみようか」といった思考の者も少なからずいました。そういったメンバーの間で議論が噛み合わないこともあり、人事など、タスクフォースの中心であったメンバーが主導して「こんなことをやってみよう」と決めたとしても、別のメンバーにとっては腹落ちしない、やらされ感のあるものになってしまうこともあり、半年くらいはずつと気持ちがすれ違ったままだったように感じました。

井川 「BTC」のもう一つのテーマ、利益基盤強化のタスクフォースでは早々に取り組みテーマが決まり、着々と進捗状況の共有もされてきましたから、肩身が狭い思いをしました。私たちが取り組む施策を発表できたのが8月ですから、8か月も何も動きをアウトプットできなかったというスタートでした。

蛭田 そこで打ち出した最初の施策は、「さん付け活動」「チームビルディング活動」です。すると今度は社内から、「そんなことが組織変革の対策なのか」「もっと根本的なことをやってくれろ」と思っていたのに興ざめだ」という声を浴びることになりました。

松村 辛いですね。それはどうされていったのですか。

を設けるのは今だ

井川 もう膝詰めで話していくしかありません。今検討していることや、現状などの本音を話しました。そしてその年の11月から「360度フィードバック」をスタートさせました。

メンバーに

どう受け止められるかに 意識が向くように

井川 「360度フィードバック」を導入すること自体は決定していましたが、役員層は除外して行うという運用になる可能性もありました。以前に役員の中から、「部下に自分を評価されるのは抵抗を感じる」という声も出ていたからです。

ところが、実行計画を準備する際に、社長にも「やりませんか」と提案したところ、「やるよ」という返事を得たのです。そこから社長や役員を含め、管理職全員を「360度フィードバック」の対象として実施するようにしました。

あの時、役員層は対象外としてしまっていたら、きつと「役員以上は不可侵なのか」という冷ややかな反応が社内に生まれたのではないのでしょうか。私たちは幸運だったと思います。

松村 その手ごたえのようなものは何かお感じになつていますか。

井川 はい。役員にはエグゼクティブコーチングも導入しているのですが、その中で「360度でこんなフィードバックをされてしまった」といった言葉が

出るようになっていきますし、そこから「こんなところに気をつけたらどうか」という会話につながっています。

「こんなことを言ったら360度で書かれちゃうかもしれないね」という言葉が出たりすることもあります。もちろんそれは冗談なのですが、メンバーに自分の行動がどう映るかを考えるようになっていきます。リーダーシップとは影響力だということを考えて、これも大切なことだと思います。

経営層が自分の意見を

言い合うことは、 必ず経営判断の質をあげる

松村 エグゼクティブコーチングを導入されたのは、どのような背景があるのですか。

井川 そもそもそのところから話せば、入社5年目の社員向けとしてキャリアビジョン研修がありました。自分にかかけられている期待や自分の立ち振る舞いが周囲に及ぼす影響を振り返り、気付かせるプログラムがあるのですが、それを目にした時がスタートでした。役員向けにも似たような機会が必要なのではないかと感じたのです。

弊社の場合、部門のスペシャリストとして活躍することで役員になった者が少なくありません。そのため、部門のトップとしての役割ができれば担当役員として及第だ、というマインドセットになる傾向があったと思うのです。しかし経営の立場であればあるほど、経営全体を現状より良い方向に変え



以前から考えていた機会

そのテーマに対してそれぞれが自分の意見を返信する、といったことも行っています。

関 私は事務局として一部お手伝いさせていただいていますが、メルマガ配信後のレスポンス等を見ても、自分の考えを表明することへの心理的安全性がこの場できちんとでき始めていると感じます。

井川 役員同士のディスカッションを多くという狙いで、総務課のガバナンスグループの発案で、先月から取締役会を形式や肩書にとらわれないオフサイトミーティング形式で実施しています。

取締役会は経営の最高決定機関ですから、月に1回の1時間半〜2時間という時間の中で議決しなければならぬアイテムがたくさんあります。そんな時間的な制約に加え、畏まった場ではそもそもその部分についての意見はしにくいということもあると思います。もつと侃々諤々の議論ができることが必要だろうということで、試しに実施してみました。

三部構成で行いまして、一部は社外取締役の意見を伺う時間、二部はそこに社内の取締役が入り、具体的な状況を交えながらディスカッションをします。そして三部では次の中期計画の素案を社外の取締役に共有して、気になることをフィードバックしていただくという、段階を追って議論を深めていくような構成で実施しました。喫茶室のような場所や車座になり、コーヒーでお菓子をつまみながら、とにかくリラックスできる雰囲気をつくってディスカッションしたのです。

もう劇的に議論の深みが変わったと思います。ずっと社内を見ていてそれぞれの事情に精通していると、例えばここまでにかかったコストの回収や最初に立てた計画、といったテクニカルなことが大きな課題に思えます。しかし内部事情を知らない観点から見ると、「価値としてはその程度であれば大きなリソースを割く必要はないのではないか」といったような意見がポーンときます。率直な意見を発言いただける社外取締役の方が揃っていたというのも私たちにあって幸運なことでした。

松村 ヒエラルキーがあり、そこを守ってマネジメントをしていくというのは多くの製造業が勝ちパターンとしていたところです。そこに対してゆさぶりをかけ、かつ住友ゴム様らしきを守って動いているように感じます。

○ 変わるべきなのはメンバーも同じ

蛭田 ここまでずっと経営陣の話をしてきましたが、それだけではメンバーが他責的になってしまいます。変わっていくべきなのは経営陣もメンバーも両方だと思っております。

そこで「BTC」がスタートした2020年1月当初、全社員に対して対面型で研修を実施していく計画をしていました。場所の確保や人数調整等の膨大な事務局仕事が必要です。講師も養成する必要がありました。その質の担保も課題ではありましたが、それでも準備を進めていたのですが、新型コロナウイルスの感染拡大により事態は一変し

ていくリーダーシップが必要なはず。その部分を振り返る機会があつてもいいと考えたのです。しかし、実施するためのふさわしい機会がありませんでした。ところが「BTC」が始まり、役員層も「360度フィードバック」を行うということになって、以前から考えていた機会を設けるのは今だ、と思ったのです。

1対1で実施しているエグゼクティブコーチングにプラスして、週に1回メルマガガジンのような形で様々なテーマが役員に二斉に投げかけられます。

ました。集合研修ができなくなったのです。

計画がとん挫してしまってもおかしくなかったのですが、オンラインセミナーとして実施すれば1度に大人数を対象にできます。一気に「BTC」を加速することができる、と方向転換しました。そこで始まったのが「ブーストプログラム」という、全社に對してのオンラインセミナーです。井川の言葉を借りれば、これもラッキーなことだったと思います。

そして、2020年の9月に1回目のオンラインセミナーを実施しました。初めの30分は社長が自分の想いを語り、次の30分は事前に社内から募集した質問に社長から答えてもらいました。その後は参加者同士のディスカッションを行いました。

「ブーストプログラム」の目的は全社での共通認識・共通言語を育み、それを文化になるまで続けることです。ですから、1回目以降の四半期毎に行う「ブーストプログラム」のテーマは大体決めてあります。第1四半期のテーマは経営理念についてです。新しい企業理念「Our Philosophy」についての理解を深める回です。第2、第4四半期のテーマはリーダーシップ。社長から新入社員やスタッフまで、同じテーマで実施します。第4四半期は「360度フィードバック」の読み解きもあわせて実施します。第3四半期の内容には多少の自由度があり、初年度はアンコンシヤスバイアス、2021年はマインドセットだけではなくスキルをもつことも大事というところで、スキルアップ研修を用意しました。ニーズやレベル別に約20項目から選択できるようにし、何か1つは受講するということをルールにして実施しました。

リーダーシップに関するセミナーでは各回の最初の1時間は前回までの復習を行います。その後毎回少しずつ新しいことをインプットしていく構成です。これをやり続けることによつて共通認識・共通言語を醸成していきたいと考えています。すみません、つい長く話してしまいました。

松村 想いをもって進めていらつしやるのが、とてもよく伝わってきました。

井川 人の行動の根底には、対象となるものへの心の向き合い方があるのだと思います。「ブーストプログラム」は、いかにして皆に現状を少しでも良くするために自分の力を使おうという気持ちになつてもらうか、という取り組みともいえます。ここが私たちの一番のチャレンジだと考えています。終わりなき旅です。でもこれをやつていかないと組織は変わらないと思っています。

○ 持続可能な仕組みについて

蛭田 もう1つ施策を紹介させていただきます。「組織健康度調査」です。

当初は外部のものを活用していたのですが、組織状態のKPIとして頻度高く行うには小回りが利きにくいという観点から、簡易的なものを社内で作成して実施しています。2020年の9月を皮切りに、初年度は2か月に1回。21年は四半期ごとに1回、今年22年からは半年に1回の頻度で行っています。



設問の内容は、我々が取り組むべき4つの課題——「挑戦しづらい環境」「コミュニケーションの壁」「古いリーダーシップスタイル」「戦略の浸透不足による低い生産性」——それぞれの領域の設問を準備して、ポジティブな回答が80%以上になることを目標にしています。部署ごとに点数が低い項目等から課題を見つけ、その部分の評価が良い部署が何をやっているかを参考にできるように、調査結果は部署や役職の制限なく、社内全体に公開しています。



また調査結果を社内通達して公開しても、きつと関心のない人は読み込んでくれないでしょう。ですから、こんな部分に注目してほしい、こんな課題に対してこんな対応をして評価が変わったケース

終りなき旅。でもやらなければ変わらない



がある、といったことについての解説動画をつくり、YouTubeのように社内に公開しています。

井川 「組織健康度調査」の結果が良かった悪かったで終わらせるのではなく、個別に内容を検討し、アクションに落とし込むためには、各部門から選出してもらったタスクフォースアンバサダーに活躍してもらっています。役員が組織健康度というテーマは自分の責任であると捉えることが浸透してきただけか、アクションが起りやすくなっていると感じます。我々タスクフォースにも相談がきて、例えば蛭田が個別にサポートに入ることもあります。

松村 そのような取り組みを続けるお2人の原動力は何なのでしょう。

蛭田 そのほうが楽しいからでしょうか。私は、こ

の会社が好きなんですよ。だから、好きなところをもっと良くしていきたいというだけの話です。弊社のパスである「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」になぞらえると、最高の心理的安全性と、働くことにやりがいを感じることができる組織にしていきたいと思っています。

井川 私はそもそも仕事や組織はこうあるべきという想い、それと自分の体験ですね。オーストラリア赴任時代、「この商材を○日までに出荷しないと赤字になる」といったギリギリの状況の時に、クリスマスにも関わらず自発的に現場のスタッフが出動して仕事をしてくれたことがありました。その動きを見て、自分の力を、現状を良い方向に変えるために使うという気持ちをもった集団のパワーは、なんと大きいのかということを体感したことが大きく影響しているように思います。

松村 ありがとうございます。お話の中で、幸運・ラッキーという言葉が何回も登場しましたが、準備されていたからこそ、その機がきた時に活かせたのだと思います。

関 大変刺激を受けました。本日はありがとうございました。

スキルのAs is/To be ギャップの把握をどう進めるか

人的資本経営の実践に向けた取り組み課題の1つに、「スキルのAs is/To be ギャップの定量把握」がある。目指す役割に必要なスキルが定義されていれば、個人はそこに向かって努力することができる。またHRテクノロジーの機能を最大限に活用することが可能になると同時に、開示できる「人的資本情報」にもなるからだ。この取り組みを支援している株式会社SP総研 代表取締役の民岡氏は、「本質的な目的は、『持続可能な働き方』(Sustainable Performance) の実現であることを忘れてはならない」と語る。そんな民岡氏にスキルのAs is/To be ギャップ把握の進め方や注意点を伺った。

1 サステナブルであることが必要なのは、人の働き方も同じ

サステナブル(持続可能)という言葉が登場しはじめた当初は、サステナブルといえば地球環境保全活動のことであり、企業活動も地球環境に配慮したものでなければならない、という論調だったと思います。もちろんそれは間違いではありません。しかし、働く人の負担軽減を後回しにして、あるいは人に負担をかけても環境保全に取り組むべきかということには、ずっと違和感を覚えていました。

今、人的資本経営が大きな経営課題になっていますが、ここでもその目的は、サステナブルにパフォーマンスを向上できるようにすることです。そして人の働き方、活かし方の部分が重視されています。これは必然であると感じています。

「仕事は辛いのが当たり前」という言葉もありますが、それはサステナブルな働き方ではありません。サステナブルな働き方とは、本質的にはその人のスキルや方向性と仕事で求められることが一致しているということでしょう。そのために必要なことが、スキルのAs is/To be ギャップの把握、つまり明確なジョブとスキル定義でありスキルの見える化なのです。

2 現状のスキルの見える化をせずに、スタートすることはできない

今、多くの企業が明確にジョブ定義をし、そのジョブの遂行のために必要なスキルを明らかにしようと動きはじめています。ただそのやり方は、あるべき姿を描くことだけに重点が置かれているように感じます。確かにそれらしい未来図を描くことはできます。しかしそれが正解なのかどうかは、誰にもわからないことです。言葉を選ばずにいえば、現状の見える化からスタートしない限り、あるべき姿も単なる空想かもしれない、空想の押しつけになってしまうかもしれません。

あるべき姿さえあれば動き出せるという考え方もありますが、それで実際に動き出せる方は多くはありません。目指す地点への道案内としてカーナビを使ったことがある方は多いでしょう。目標地点のイメージがあつたとしても現在の地のデータがなければ、道案内はできません。人的資本経営において、カーナビの地図データにあたるものがスキルです。高度な機能やAIなどを搭載したHRテクノロジーは次々に登場していますが、スキルの見える化をせずにそれらを導入するのは、地図データのないカーナビを購入するようなものだと感じます。

ですから、良い方向に向かっていくためのスタートポイントは現状のスキルの見える化しかないのだということを、まず理解していただきたいと思います。

3 いきなりスキルを聞き出せるわけではない

しかしだからといって、現場の方にストレートに「スキルの見える化に取り組むので、あなたのスキルを書き出してほしい」「ジョブ型にするので協力してほしい」などと伝えても上手くいきません。

自分の仕事をスキルというもので表現したことのない方がほとんどだからです。「スキルってどういうもののことですか?」などと禅問答のようなやり取りになってしまう場合もあります。また、「私には人にいえるようなスキルなんてありません」といわれてしまうパターンも多くあります。

本当は自分にはこんなスキルがあると思っけていても、それを否定されたり、別の仕事が積み上げられることを警戒して話さないという方もいるようです。この点については、この場で得た情報は「不意打ち的に(例えば評価に)使われることはない」、といった心理的安全性を確保するルールを明示しておくのも良いかもしれません。



民岡 良氏
Tamioka Ryo

株式会社SP総研 代表取締役、人事ソリューション・エグゼクティブ。株式会社HRテクノロジー・コンソーシアム理事。慶應義塾大学経済学部を卒業後、日本オラクル(株)、SAPジャパン(株)、日本IBM(株)、ウイングアーク1st(株)を経て、2021年5月より現職。Sustainable(サステナブル)にPerformance(パフォーマンス)を生み出せる仕組みを目指して日本企業の人事部におけるデータ活用ならびにジョブ定義、スキル・コンピテンシー定義を促進させるための啓発およびコンサルティング活動に従事。ISO30414をベースとした「人的資本の開示」の取り組みについても造詣が深い。著書に『経営戦略としての人的資本開示』(共著、日本能率協会マネジメントセンター、2022年)、『現代の人事の最新課題』(共著、税務経理協会、2022年)等がある。



そんな課題を乗り越えたとしても、例えば「人間力」や「根性」のような、そのままではスキルとはいえない言葉が出てくる場合もあります。私も日本人なのでわからなくもないのですが、自社や自部門にガラパゴス化したスキルセットをつくっても意味がありません。ですから、そこはある程度、第三者が交通整理をする必要があります。

4 スキルの見える化の進め方

やり方はいろいろあって良いと思うのですが、基本は「あなたの仕事の内容を知りたい」というスタンスをとることがポイントです。ここでは私がワークショップ等で行うやり方をご説明させていただきます。

① 自分自身に、おもしろいジョブタイトル(肩書)をつけてもらう

アイズプレイク的に行うことが多いのですが、まず、○○部△△課課長…などという公式なジョブタイトルではない言葉で、自分で自分にジョブタイトルをつけて自己紹介してもらいます。そうすると、その方の仕事の捉え方がわかったり、意外なほどポイントを的確に表現する方が出てきて場が沸き立ちます。

② 会社と関係のない親しい人に自分の仕事を説明する

次に、昔からの友人に久しぶりに会ったと仮定して、その方に立ち話程度の時間で自分の仕事を説明してもらいます。そうすると平易な言葉で、魅力的に自分の仕事を説明していただけます。

③ 自分の仕事の4本柱は何か

そうして少し考え方がほぐれてきたところで、その方の仕事を成り立たせている4本柱を説明してもらいます。自分の仕事を説明するとなると、とたんに細かすぎるタスクになってしまう方もいるので、そうなりかけた場合には注意を促します。こういった聞き方をしていくと、何も出ないどころか皆さんいろいろ思いつくことがあるようです。

④ 4つの柱ごとに、役立つものを聞く

その4つの柱1つずつに対応させる形で、その仕事を行うために役立っていることを説明してもらいます。役立っていると感じるなら何でも構いません。過去の経験でもいいですし、知識や資格、性格のようなものでもOKです。そうして挙げてもらったら一旦引き取り、スキルとして説明できる言葉への変換はこちらで行います。Next Actionにつながりやすい、グローバルでも通用するスキルの言葉に置き換えます。これまでの経験では、挙げていただいた言葉が10個あれば、7個ぐらいいはスキルに変換可能です。これを私は、「セルフジョブ定義書」と呼んでいます。

これがそのまま組織としてのジョブ定義書として使えるのかというとそうではなく、ここから調整は必要なのですが、その組織が機能するための大切な情報がぎっしり詰まった、最も重視すべき事実が見える化できたことになります。

5 やらないという選択はないのではないか

ただ、これは大きな労力が必要な作業です。もしかしたら予想される作業の大変さにひるんで二の足を踏む方もいるかもしれません。しかし、これをやらないでいるとどうなるでしょうか。「人的資本の開示」の最も本質的な部分を欠いてしまうことになり、現状がわからないために未来に向かって変革するストーリーを描くこともできません。投資家の共感を得られず資金の調達も鈍化するでしょうし、「持続可能な働き方」に敏感な優秀人材を惹きつけることもできなくなります。

やってもやらなくても、どちらであっても大変なのですが、前者は生き延びるための大変さであるのに対し、後者は企業としての死を迎えるかもしれない大変さです。これはもう、迷う余地なく取り組まないといけないことではないでしょうか。

1 リーダーシップに権限は 必須でないことをまず理解する

リーダーシップは「ある成果をあげるために他者に与える影響力」と定義されます。問題は、「その影響力がなぜ発生するか」ということです。近代においては、組織の上位層から与えられた権限が、影響力の根拠であるケースが多くありました。選挙等で選ばれたことで権限をもつ立場につき、影響力を発揮するというバリエーションもあります。そのため、リーダーシップとは権限をもつ立場の人が発揮するものである、という認識ができていたのだと思います。

しかし例えば、体調を崩して倒れた人を見つけた人が駆け寄って介抱し、周囲の人に協力を呼び掛けて動いてもらう。直接呼びかけられていなくても、その光景を目にした人が自発的に必要だと思う行動をとる、といったことがあるでしょう。これもリーダーシップ



権限によらないリーダーシップが 求められている

今企業では、そして社会全体としても、一人ひとりが自律して考え、自発的に動いて周囲と協力し合いながら現状を変えていくような動きが起こることが待望されている。全ての人にリーダーシップが求められているといってもいいだろう。

しかし、「リーダーシップを発揮できるのは、一定の権限のある立場の人だけ」といった捉え方もいまだに根強くある。これは変革という目的のために、変えていかなければならない大きな課題の1つだ。

このようなニーズを受け、大学等の教育界においても、能力としてのリーダーシップを開発する取り組みが広がっている。その第一人者である早稲田大学 グローバルエデュケーションセンター 教授の日向野幹也氏に、現在大学で進められているリーダーシップ開発プログラムの内容、そして育てたリーダーシップの芽をもつ若手を受け入れる企業への提言を伺った。

日向野 幹也氏
Higano Mikinari



早稲田大学 グローバルエデュケーションセンター 教授。International Leadership Association 理事。リーダーシップ開発コンサルタント。日本アクションラーニング協会認定シニアALコーチ。WIAL 認定グローバルALコーチ。東京大学経済学博士（東京大学）。東京都立大学教授を経て立教大学に移り、2006年に日本初の正課リーダーシップ開発プログラムBLPを立ち上げ、以後一貫して同プログラムの拡充に努める。2016年4月より早稲田大学 大学総合研究センター 教授。リーダーシップ開発教育の日本全国への普及に尽力している。著書に『リーダーシップ教育のフロンティア』研究編・実践編（分担執筆、北大路書房、2018）、『高校生からのリーダーシップ入門』（筑摩書房、2018）、『大学発のリーダーシップ開発』（分担執筆、ミネルヴァ書房、2022）等がある。

「再実践フェーズ」を繰り返すことで、実践的な能力が高まっていくことをモデル化した理論です。

これを大学教育研究者の経験に基づいてカスタマイズし、最初にある程度インプットを行うようにしています。「経験フェーズ」では、ビジネスコンテストのようなPBL (Project Based Learning) を行うのですが、いきなりこの取り組みを行うことに抵抗を感じる学生が一定数いるからです。そして経験学習サイクルを学期ごとに回し、小さなテーマから大きなテーマに向かっていくように設計しています。

リーダーシップ開発の科目は学生に好評です。権限を得ることそのものではなく、必要だと思ったことに自分で何らかの行動を起こせることに幸せを感じるというのが、豊かになった今の若者の特質かもしれません。そんな若者がメジャーになっていくのではないかと思います。

3 企業への2つの提言

ただ、所属する組織が公式に権限をもたないリーダーシップを奨励するかどうかで、大学でリーダーシップを学んだ者にとってはリスクになる場合もあります。私は15年前から大学でリーダーシップ開発に取り組んでいますが、卒業生が研究室に遊びに来て、リーダーシップの発揮ができない組織なので面白くない、という話を聞くことも少なくありません。ですからリーダーシップの芽を心に宿した彼女らを受け入れる企業の方には、ぜひ2つのことを提言させていただきたいと思います。

まず、新入社員にもリーダーシップを期待してほしいということです。それがないと、彼らにはリーダーシップを発揮する機会が訪れず、埋もれてしまいます。もう少し具体的にいえば、企業の中で次世代リーダー育成として様々な経験や教育機会をもつのは30代以降だと聞いていますが、ぜひ23才から対象にできないでしょうか。あるいは、大学で行っているリーダーシップ開発プログラムから、もっとシームレスに新入社員教育へつなげられないでしょうか。

もう1つは、現場の先輩や直属の上司の方に、権限をもたないリーダーシップを学び直してもらえないかということです。もちろん組織にとっては効率や生産性は大事なことですが、短期的な効率だけでいいのでしょうか。若手がリーダーシップを発揮すると自分の立場が脅かされる、といった心配をする方もいると聞きますが、それは総和が一定のものを奪い合っている(ゼロ・サム)と思うからです。皆でリーダーシップを発揮して動いていくことで全体の総和が増えるのです。

「船頭多くして船山に上る」という古いことわざがあります。命令をだす人が多いと方針がまとまらず、変な方向に進んでしまうといった意味ですが、これは人が多いせいではなく、命令をだす人たちにリーダーシップが不足しているせいです。船が安全に、確実に、迅速に目的の港に向けて航行するというミッションではなく、自分が号令をかけたいという自己都合を競い合った結果でしょう。リーダーシップがあればそんな問題は起きてこないと思うのは、楽観的すぎるでしょうか。いずれにしても、今社会全体に必要なのは、できるだけ多くの人が権限によらないリーダーシップを身につけることであることに間違いはないと思っています。

ということが出来ます。個人の行動や他者との関係性から生まれる、権限によらないリーダーシップです。

80年代以降、経済・社会的な大転換や自然災害などが続き、トップダウンの指示では対応しきれないことが多くなりました。そして変化に対応するだけでなく、現状の構造そのものを変えるような変革やイノベーションの必要性が自覚されました。そこで必要とされるのが、権限によらないリーダーシップといえます。

もちろん、権限によるリーダーシップが不要になるわけではありません。誰かが権限をもっていないと物事がうまく進まないこともあります。ただ、権限をもっていないとリーダーシップは発揮できないという考え方は否定されるべき、ということは今の世界のスタンダードです。

2 大学で行われているリーダーシップ開発プログラム

リーダーシップの研究そのものは、経営学の組織行動学の領域で行われていました。リーダーシップという現象が何で構成され、どのように生まれてくるのかということを解明する研究です。80年代以降、社会の変化を受けて様々な新しいリーダーシップ論、例えば、革新的リーダーシップ、サーバントリーダーシップ…等が発表されています。これらは、前の理論を否定して新しい理論が生まれているわけではなく、前の理論の足りない部分を補足しながら発展している動きといえます。ただ、リーダーシップのあり方を知ればリーダーシップが発揮できるようになるかといえば、そんなことはありません。身につけるための仕掛け・教育が必要です。

そんな産業界のニーズをうけ、アメリカやカナダでは90年代に大学の中で能力としてリーダーシップを開発する科目が次々に創設されました。日本では約20年遅れ、2006年に私が前職の立教大学でリーダーシップ開発の科目をスタートさせたのを皮切りに、現在は全国で20校がリーダーシップ開発の教科をもっています。

では今、早稲田大学で行っているリーダーシップ開発のプログラムをご紹介します。

リーダーシップは他者に与える影響力ですから、自分の行動が他者から見てどう映ったかというフィードバックが不可欠です。また、再現可能なように一般化して定着させる必要もあります。そんな習得行動を進めやすいように、リーダーシップの最小要素を3つにまとめています。

第1要素は、目標設定・共有。目標がなければ、そもそもリーダーシップの出番はありません。第2要素は、その目標のために、まず自分が行動すること。率先垂範です。第3要素は、相互支援

しているかどうかです。この3要素を振り返りやフィードバックの際の共通言語とします。

リーダーシップを開発する方法論としては、経験学習サイクルを採用しました。経験学習サイクルとは「経験フェーズ」→「振り返りフェーズ」→「一般化フェーズ」→



パーパス経営とは、企業の存在意義 (Purpose) に基軸をおいた経営のことをいう。イノベーションの創出や企業と個人の新しい関係性など、現在の様々な課題を乗り越えるために有効と期待されている。

新しい取り組みには、当然ながら戸惑いも生まれる。また、急速に広まった取り組みだけに、「今さらこんな“そもそも”に立ち返ったような疑問を口に出せない」という気持ちをもったまま取り組んでいることもある。

しかし、どんな状況であっても正しく理解しようと努めることは、前に進むための力になるはずだ。そこで多くの企業でパーパスを軸にした組織・経営変革の支援に取り組む株式会社 THINK AND DIALOGUE CEO の富岡洋平氏に、パーパス経営への取り組みの際によく聞く質問をぶつけ、解説していただいた。

パーパス経営に関する Q & A

～「社員一人ひとりのパーパス」から始めるパーパス経営～



「パーパス経営」は、今なぜこのように注目されているのでしょうか。少し以前には、「ミッション・ビジョン・バリュー」の概念整理が大切だといわれていました。ミッション・ビジョン・バリューでは、ダメだったということでしょうか。

Q1

Close up

A 私は「パーパス」と「ミッション・ビジョン・バリュー」は、同じことを指す言葉だと捉えて構わないと考えています。もちろん「違い」を説明することはできます。例えば、パーパスは「目指していること」、ミッションやビジョンはそのために「やるべきこと」を表現したものだという解説もあります。しかし、それを峻別することに重大な意味があるわけではないと思うのです。

そもそもすべての事業は、社会や人々の暮らしを良くするために「これが必要だ」という使命感から生まれてきたものです。ただ、生まれた事業が大きくなり、企業ができて30年、50年と時間が経つと、その企業や事業が存在していることは当然のことだと感じるようになっていきます。その中で、自社の存続のために利益を上げるという事業の1つの側面が、最も優先される経営の目的になってきていたのではないのでしょうか。

ところが今、社会の大変革が起ころはじめ、これまで提供していた製品やサービスだけでは社会や人々のニーズに答えきれなくなっています。存在価値が減れば、その事業は縮小していくのは必然ですが、企業のもつリソースは新しい課題にも有効に活用することができるはず。ただ、そのために企業には自己変革が必要です。従前からある機能を果たすことが目的化した組織のままでは、自分たちを変革できません。だから存在意義に立ち返ろうとしているのです。

今、その動きの力の焦点になっている言葉がパーパス経営です。自分たちを変え、社会を変えていく力を発揮できるのであれば、ビジョン経営でも、理念経営でも、どんな呼び方であっても構わないと思います。

社員個人にもパーパスをもつことを求めているように思います。それはなぜでしょうか。

Q2

A これまでであれば、決められた会社の方針や上司の指示に従い、現場社員に動いてもらうことで、ある程度上手いきました。しかし今は、何が社会や顧客から求められているかを探っていかなければなりません。探るということは、新しいことに挑戦するということでもありますし、当然恐れや失敗のリスクもあります。それでも「やってみよう」という気持ちは、目先の業務の「さらに、その先にある本質的な目的」への共感からしか生まれません。

この時の本質的な目的が、企業の掲げるパーパスです。しかし、社員一人ひとりの心の中に「自分自身の人生や仕事におけるパーパス」をもっていなければ、どんなパーパスを見ても共感は起きません。それが社員個人にもパーパスを求める理由です。

もちろんどんなパーパスをもつか、何に共感するかは人それぞれです。ですから経営者は、多様な価値観をもった社員にも、広く共感される力のあるパーパスを掲げなければなりません。



富岡 洋平氏 Tomioka Yohei

株式会社 THINK AND DIALOGUE CEO。エグゼクティブコーチ。
慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、日本オラクル(株)、(株)リンクアンドモチベーション、(株)コーチ・エィを経て、2016年に(株)THINK AND DIALOGUEを設立。
CEOとのダイアログ、パートナーシップからスタートするコーポレートカルチャーの変革、リーダーシップ開発を専門とする。大手企業がテレワークを推進する中で求められる「オンライン上でのマネジメント」や「1ON1」といった、新たなリーダーシップスタイルの確立にも取り組んでいる。また、慶應義塾大学グローバル・リサーチ・インスティテュートにて、リーダーシップ開発の研究、および、学生への教育も行っている。

個人にパーパスをつくることを求めても「思いつかない」「これまでの努力は否定されるのか」という戸惑いがあるということも聞きます。この点についてはどのようにお考えでしょうか。

Q3

A もし「これからは個人もパーパスをもつべきだ。だからつくってくれ」といった押しつけがあるのなら、それは取り組み自体をマイナスなものにする恐れがあります。企業として考えたパーパスについて、懸命に誠実に対話していると、それに触発されたり、「そうだな」と共感してくれる人は自ずと現れます。企業はまずそこに力を注ぐべきでしょう。双方向の対話が生まれるように、組織の上位層から、コミュニケーションのあり方を変えていく取り組みも必要かもしれません。

人は誰しも「幸せな人生を送りたい」と思い生きています。ですから、時には仕事を進める手を休めて、自分が嬉しかったのはどんな時か、何に対して怒りを感じたか、という自分の中で強い感情を抱いた体験を振り返る時間をつくるのが、個人が自分の「価値基準＝パーパス」を自覚する第一歩になります。

私は「ワーク・ライフ・バランス」という言葉を、これからの働き方に相応しい言葉にアップデートしたいと考えています。現状では「仕事は辛いもの。自分の人生を守るために我慢して仕事をし、プライベートとはきっちり分ける」という、仕事と人生の「対立構造」があるように感じるからです。仕事は元来、社会や誰かのためにある、意味・意義あるものです。自分自身にとっての「働くことのパーパスを再定義」した時に、私たちは本当の「働き方改革」を実現できるのではないかと思います。

個人のパーパスと企業のパーパスが一致することはあるのでしょうか。

Q4

A 今、日本は残念ながら世界の中でどんどんポジションを落としています。大きさに聞こえるかもしれませんが、新しいイノベーションが生まれなければ、日本はいずれ様々な面で、国際社会から取り残されるでしょう。企業と個人のパーパスが一致するかということだけではなく、このような時代の中で自分は何ができるのかを皆で考え続けたい、と個人的には思っています。

もちろん、仕事だけではなく、社会に対しても危機感をもてといわれても困るかもしれません。その場合、まずは個人のパーパスを優先させ、それを実現させるために「企業」という舞台を活用するという風に考えても良いかもしれません。

個人の「これを実現したい」「こんな風に生きたい」という想いをベースに、日常の仕事の中で少しでも動き出すと、様々な意味・意義を感じられるようになるでしょう。個人のパーパスの範囲が徐々に大きくなり、その結果、個人のパーパスの中に「企業のパーパス」や「目の前の仕事」が、自然に包摂されていくという形がこれからの理想的な関係ではないかと思えます。

パーパスで業績は上がるのでしょうか。

Q5

A 「必ず上がります」と簡単にいい切れる話ではありませんが、パーパスを軸にマネジメントをした結果、業績が上がったという事例は数多くあります。例えば、ある営業所の所長の方は、メンバーと対話する際に、営業数字の話だけでなく、相手のパーパス、価値観などを毎回聞くようにしたそうです。すると、メンバーも「上司が自分のパーパスに全力で向き合い、尊重してくれている」と感じるようになり、結果、仕事へ臨む態度も変わり、業績も上がったといえます。

もちろんこれは1事例です。しかしこういった心の動きは確実にあります。その取り組み方は様々な形があるはずで、場面や相手によって、何が有効かも変わるのかもしれませんが。それを考え、悩み、学び合いながら、皆でパーパスに近づくこととする道筋そのものが、企業にとっても、個人にとっても本当の「パーパス経営」なのだと思います。



経営塾・次世代リーダー育成研修の受講者/卒業生が、
繋がり・学び続ける場

CELMNI※を創設いたしました

弊社セルムは、企業の持続的な成長を実現するために、企業の変革をリードするリーダー育成を追究してまいりました。そして社会のあり方が大きく変化する現在、学びを止めることなく進化を続けていくことが特に必要になっていると考えます。

そのためには継続的に学ぶ機会をもつこと、同じ志を持った仲間と繋がって刺激を受け合うこと、さらに個社固有の考え方や取り組みを越えるためにも、企業という枠を超えた繋がりや刺激を与えあう機会が重要です。

そこで、これまでお手伝いさせていただいた経営塾・次世代リーダー育成研修の受講者/卒業生を対象にして、リーダーとしてのマインドセット・着眼点・思考を継続的に磨くセミナーとリーダー同士の交流の場として、「CELMNI」を創設いたしました。

対象の方には、この取り組みにご賛同いただいた企業の人事ご担当者様を介してご案内いただけます。ご参加は無料です。継続的な卒業生フォローの場としてもご利用いただければ幸いです。ご興味をおもちの方は celm-alumni@celm.co.jp までご連絡ください。

< 「CELMNI」セミナー予定 >

[第1回] 2022年9月28日(水) **開催済**

○ **リーダーになる勇氣**
～チャレンジしないことが最大のリスク～
アレックス株式会社 代表取締役社長/CEO、
Google 日本法人 元代表取締役社長
辻野 晃一郎 氏

[第2回] 2022年10月26日(水)
時間:17:00～18:30 定員:300名 Web開催

○ **イントレプレナーとしての心得**
～ミクシイの変革とリーダーシップ～
シニフィアン株式会社 共同代表、
株式会社ミクシイ 元代表取締役社長/CEO
朝倉 祐介 氏

※以降順次開催

※ CELMNI (セルムナイ) = CELM ALUMNI の略

シニア世代自身と周囲の関係者が認識を揃える360度サーベイ「プロパルトサーベイ」をリリース

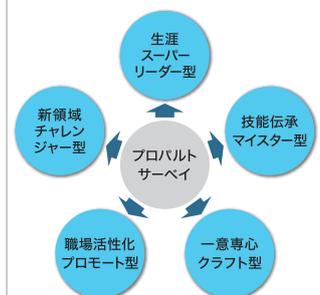
人生100年時代。定年制の廃止や雇用継続の義務化など、シニア世代の方々の力を長く活用することが、これからの社会の常識になっていきます。そのための前提となるのが、シニア世代自身と周囲の関係者が、現状のパフォーマンスの状況や課題についての認識を揃えることです。

そこでそのツールとして「プロパルトサーベイ※」を開発し、リリースいたしました。このサーベイでは、「専門性・柔軟性・リーダーシップ・コミュニケーション力・人柄力」という5つのカテゴリで自己認知のギャップと自身の行動傾向を把握するとともに、タイプに応じた今後のキャリアプランを検討する材料を提供いたします。ご興味をおもちの方は、agent@celm.co.jp までご連絡ください。

【診断カテゴリ】

専門性	専門知識・スキル 経験値
柔軟性	思考柔軟性 環境適応力
リーダーシップ	達成志向性 対人影響力
コミュニケーション力	対人感受性 情報共有力
人柄力	オープンさ ユーモア

【診断結果：タイプ判別】



※プロパルトとは、Professional Catapultを組み合わせた造語です。

書籍：『「越境企業」のはじめ方』出版のお知らせ

弊社執行役員 瀬戸口航の著書『「越境企業」のはじめ方』が、2022年6月24日にディスカヴァー・トゥエンティワンより発売されたことをお知らせいたします。

部署や役職、企業やビジネスの枠を飛び越えたさまざまな経験をすることで、新たな視点を得てもち帰り、自分も組織も成長する「越境学習」。そんな学びを活かせる企業を、本書ではタイトルにもある「越境企業」と呼びます。

本書では越境の意義や心構え、そこでの学びを活かす企業や組織のあり方、そして導入・推進のポイントを事例や生の声を交えて紹介しています。

『「越境企業」のはじめ方』

著 / 瀬戸口航
出版 / ディスカヴァー・トゥエンティワン
定価 / 1,400円(税別)

- 第1章 時代とともに、変わりゆく「人材育成」
- 第2章 固定観念を排除しなければ変化は起こせない
- 第3章 若手にこそ、刺激あふれる越境体験を
- 第4章 リーダーシップ・エクスペリエンスをデザインする
- 第5章 越境したビジネスパーソンがもたらす新たな価値



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10月14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>