

CELM BELIEF

2023
vol.

34



サステナブルな 組織基盤を考える

Opinion

人的資本経営は、
長期利益創造のためにある

一橋ビジネススクール 教授 楠木 建氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

組織にエクイティがあること
それが持続的な成長を支える人財基盤となる

三井住友海上火災保険株式会社 執行役員 人事部長 井口 直紀氏
人事部 部長(能力開発担当) 丸山 紀子氏

サステナブル(Sustainable:持続可能な)という言葉が注目を浴び始めた当初は、サステナブルといえば事業活動や開発が人間や社会・地球環境に負荷をかけないこと、に焦点があたっていました。しかし今は、事業活動が環境に負荷をかけないことは既に前提となり、その上で変容する技術や社会のニーズの中で、いかに企業がサステナブルに存在価値をもつかという点に焦点があたっているように思います。また、それと同じタイミングで「人的資本経営」という言葉も注目を集めています。これは、人材の力をどのように活かすかが、企業の持続的な成長の鍵を握っていることを示唆しているのではないのでしょうか。そこで今号では、企業が社会に必要な価値を提供し続ける、サステナブルな存在であるための組織基盤について考察をしていきます。



ブルな組織基盤を考える



CELM BELIEF

CONTENTS

04

Opinion

人的資本経営は、
長期利益創造のためにある

一橋ビジネススクール 教授 楠木 建氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

10

Special Interview

組織にエクイティがあること
それが持続的な成長を支える人財基盤となる

三井住友海上火災保険株式会社 執行役員 人事部長 井口 直紀氏
人事部 部長 (能力開発担当) 丸山 紀子氏

16

Close up

「よく聴かれた」体験をすることから、
個人の自律と企業との対等な関係が生まれる

エール株式会社 代表取締役 櫻井 将氏

18

Close up

「雇用によらないはたらき方」という
選択肢をもつことが、人も社会も豊かにする

パーソルキャリア株式会社
タレントシェアリング事業部 兼 HiPro 事業責任者 執行役員 楠木 陽二郎氏

20

Close up

「経営や現場にインパクトを与えるか」
人材開発施策の判断軸も、それだけでいい

立教大学 経営学部 教授 中原 淳氏

22

Reference Data

DXを推進する人材に必要なスキルとは
～デジタルスキル標準1.0より～

サステナ





企業経営のコアは 「長期利益の創造」

加島 昨今、「エンゲージメント」という言葉に代表されるように、働く人にとっていかにやりがいのある、ハッピーな組織をつくるかということに注目が集まっています。しかし、そうした取り組みは、楠木先生が提唱されている企業独自の戦略ストーリーがあつてこそ成果が出るのではないかと感じています。

とりわけ人的資本経営を巡る議論においては、長期的な目線で人に投資し、リターンを生むという、本来の「資本」の視点が少々欠けているように思われます。日本企業は長年にわたって人を「コスト」として捉えてきたために、欧米企業に比べて人への投資額に大きな差が生まれてしまったという指摘もあります。

Opinion

人的資本経営は、 長期利益創造のためにある

Kashima Teiji
加島 禎二
株式会社セルム
代表取締役社長



Kusunoki Ken
楠木 建氏
一橋ビジネススクール
教授



一橋ビジネススクール教授。専攻は競争戦略。特に企業が持続的な競争優位を構築する論理について研究している。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。ポッコロニ大学経営大学院（イタリア・ミラノ）客員教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授（2000）を経て、2010年から現職。著書に、30万部を超えるベストセラーとなった『ストーリーとしての競争戦略』（2010、東洋経済新報社）、『すべては「好き嫌い」から始まる』（2019、文藝春秋）他、共著に『逆・タイムマシン経営論』（2020、日経BP）、『「仕事ができる」とはどういうことか?』（2019、宝島社）他多数。

楠木 おっしゃるように、「人的資本」あるいは「人的資本経営」という言葉は正しく理解されておらず、安直な流行り言葉として使われているように感じます。本質的な意味を押しさえておくことが大切です。

まず、企業経営の目的とは何か。それは「長期利益の創造」です。長期利益が出ていれば、雇用を生み、守ることもでき、労働分配もでき、法人所得税も支払える。これが、株式会社がなしうる最大の社会貢献だと私は思っています。

長期にわたって利益が出ているかどうかは、競争の中でその企業が独自の価値を創造できているかを測る、もつとも正しい指標です。

加島 「長期」の時間軸をもって利益を出し続けることが、企業の本来の社会的使命であるということですね。

楠木 私は、経営者の方に、「とにかくシンプルに考えてください」とお願いしています。余計なこととは考えずに「どうやったら長期的に儲かるか」のみを基準に判断し、行動してください、と。

ここでの「余計なこと」とは、誤解を恐れずにいえば、例えばSDGsのような話です。「海の豊かさを守ろう」「すべての人に健康と福祉を」といった主張には誰も反対しません。「嘘はいけません」「遅刻はしないように」と同じで、当たり前の話だからです。非営利組織ではなく企業で

あるならば、そちらを優先して長期利益を損なっているのは元も子もないのです。

企業経営のコアは、あくまで「長期利益の創造」それができて初めてSDGsのような社会貢献ができるのです。「貧困の撲滅」を目指すのであれば、まず従業員の給料を上げてください、そのために儲かる商売を創ってください、という話です。

ストーリーの

「あらずじ」は

経営者が描くもの



加島 楠木先生が提唱している競争戦略のストーリーも、目指すべきは「長期利益の創造」ということですね。

楠木 競争の中でいかに長期利益を生み出し続けるか。その手立てが、経営者が描く戦略のストーリーです。戦略ストーリーとは「こうなるだろう」という将来予測ではなく、「我々はこうするのだ」という意志の表明に他なりません。その戦略ストーリーを構想して社会に表明することが、経営者がやるべきことの二丁目一番地です。昨今では「パーパス経営」という言葉が注目されていますが、そもそも出発の時点でパーパス、つまり目的があつて、そのために「業を企てる」のが「企業」です。パーパスがない企業というのはありません。

加島 楠木先生から見ると、戦略ストーリーによって大きく生まれ変わった、そんな企業はありますか。

楠木 枚挙にいとまがありません。「キャノン電子」などはその一例ですね。古くからある上場企業で、以前は親会社のキャノンの製造子会社にすぎず、売上高経常利益率は1.5%の実質赤字経営に陥っていました。それが、1999年にキャノンの役員から移籍して社長に就任した酒巻久さんという方が、「利益率15%以上で世界トップレベルの高収益企業に再生する」との目標を打ち出し、徹底した生産性向上の経営改革を進めました。その結果、それまでとはまったく異なる高収益企業に生まれ変わったのです。経営者の描いた戦略ストーリー次第で会社はいくらでも変えられる、その好例ですね。

加島 そのような企業の戦略ストーリーは、どうやってできていくのでしょうか。

楠木 戦略ストーリーには、例えていうなら「あらずじ」のような原型があります。これは基本的には、経営者が1人でつくるものです。いろいろな人から着想を得ることはあると思いますが、少なくともある部署が請け負ってつくったり、会議で話し合いながら作るようなものではありません。

その「あらずじ」の幹の上に、いろいろな人が枝葉を広げてストーリーを育てていくこともありますし、気づいたら枝葉が生い茂っていた、ということもあります。しかし、それは後々の話で、原型の「あらずじ」は特定の個人の意志の表現なのです。その役割を担い、明確な「あらずじ」を描くのは経営者の仕事です。

ストーリーがなければ「人」に投資できない



楠木 人の採用も、すべてはその「戦略ストーリー」の実現に貢献するかどうか」が基準になります。経営者が思い描く戦略ストーリーの実現のための人が必要になるわけですから、ストーリーによって求める人材も変わってきます。客観的・普遍的な「優秀な人材」というものは本来ありません。

それを踏まえたうえで、本題の人的資本の話になりますが、なぜわざわざ「資本」というのか。「人的資本」という言葉が使われるようになった背景には、何かしらの理由があるはずですよ。

私の見立てでは、ここ数年の人手不足から「人を大事にしよう」といった文脈で「人的資本」という言葉が注目されてきたという側面もあったと思います。ところが、その「資本」という概念をきちんと理解しているのか、「資源」と「資本」

の意味をどう区別しているのか、聞いてみたいと思うことがよくあります。

「資源」と「資本」の違いを、私はよくナポレオンの例で説明します。ナポレオンは戦地から凱旋をした際には莫大な財宝をもち帰りました。しかし、それは「富」です。「資本」という意味ではゼロのものです。ナポレオンは「資本ゼロの大金持ち」だったのです。

ここに富(Wealth)と資本(Capital)の違いがあります。富というのは「現時点で所有しているものの量」であり、資源(Resource)もそれに近い概念です。対して、資本というのは、「将来価値を生み出すもの」。

それをふまえて、「人的資源」と「人的資本」の意味を対比させると、人的資源は労働市場から買うもので、買った時点での価値が最も高く、使用する過程で価値が逡減していきます。例えば、新しいコートを買いました。そのコートは買った時点での価値が最も高く、着ているうちにほつれたり破れたりして価値が減っていく、これに似たようなものです。

人的資本はその逆で、将来生み出す価値に期待する「投資(investment)」の対象です。

加島 価値が最大化する時点が「現在」なのか「将来」なのか、という明確な違いがありますね。

楠木 つまり、人的資源と人的資本では、人を

「労働力」として見るか、「投資対象」として見るかの違いがあります。単なる言葉の違いだけでなく、両者はまったくの対(つ)い概念なのです。人的資本経営を語るうえで、まずこの前提を理解すべきだと思います。

加島 経営の課題や緊急度などによって、即戦力の「資源」を外部から調達する場合もありますし、「資本」に投資して将来的にリターンを回収する場合もあります。経営者に必要なのはその見極めで、そこにこそもっとパワーをかけることが必要だと感じます。

楠木 人が「資本」である以上、経営者に求められるのは「気前のよさ」です。

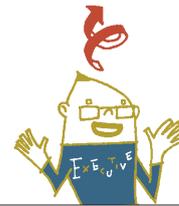
ここでいう「気前のよさ」とは、賃金のことだけではなく、仕事についても「いい仕事をして成果を出してくださいね」と期待を込めて任せる。先に「ギブ」する。これが投資のいちばんの特徴でもあります。

逆にシビアない方をする、期待を裏切られたら「損切り」もありうるということです。「あなたには投資の価値がなかったの、ここまでにします」と契約を更改しないこともあつてしかるべきでしょう。もつともその前提として、労働市場の流動性が確保される必要があります。

加島 同時に、投資のリターンが得られるよう

に、つまり投資対象である人的資本が事業に付加価値を生み出し、期待した成果が得られるように、経営層や現場のリーダーは支援しなければならぬ。ここに、人的資本経営におけるリーダーシップの意義がありますね。

個人にも、 人的資本としての 「ストーリー」が必要



加島 ここまでのお話を整理すると、まず、経営者が描く戦略ストーリーがある。そのストーリーの実現に向けて人を採用する——という順番になりますね。そこで、今度は企業や経営者から、そこで働く「個人」に視点を移したいと思います。

楠木 「人的資源」であれば、個人は労働市場において、現時点の価値、すなわちキャリアやスキルで「買物」されてしまう傾向があります。対して「人的資本」であれば、企業側から見て投資の対象になります。

企業に投資してもらうためには、「自分は将来こういうことがやりたい、こういうスキルを磨いている。だから自分に投資してください」とアピールする必要があります。「あなたは何ができますか?」と聞かれて「プログラミングができます」「英語が話せます」というのは、現時点で自

分がもっているスキルを説明しているだけです。これだけでは「買物」されてしまうので、それらにプラスして相手に期待させる「何か」がなければいけません。すなわち、個人の側にも長期的視点で考え、時間やお金を自分に投資して、相手が認識する価値を高めていく「自分を資本と見る」観点が求められます。

加島 そう考えると、個人も残念ながら「資源」止まりの人と、「資本」として価値を高めていける人で分かれてしまうのは必然かもしれません。そして、後者であり続けるためには、キャリアを形成していく個人の中にも「戦略ストーリー」が必要ですよ。

楠木 そうです。ダイナミックな奥行き、つまり「時間軸」を、企業だけでなく個人ももたなければなりません。

それと同時に、個人が「資本」の観点をもつためには、本当に転職するかどうかは別として「自分は他のどこに行っても働ける」というオプションを常に心の中にもっていることが大事です。逆かというと「自分はこの会社に留まるしかない」と思っている人は、「資本」の観点をもつて自己投資することは少ないのではないのでしょうか。

加島 個人が「資本」としての自覚を持ち、自分を育てなければならない。会社組織にいても個人

の自立が求められる、ということですね。

楠木 オプションをもつことは、仕事をするうえで健全なことです。かつては「1つの会社に定年まで勤め上げる」ことが当たり前の時代もありましたが、よくよく考えると、それ以外のオプションがない状態は、個人が企業に従う以外に選択肢がないわけで、人間としても非常に辛い状態です。これからますます長く働く時代になりますから、ますます無理がある考え方のようになります。

加島 本来、個人と企業とは互いを選び、選ばれ対等な関係にあります。そもそも、人というのは、

本来社会が共有する財産であり、企業は社会から借りているにすぎないと私は考えます。その観点から人を「資本」としてとら

え直すと、1つの会社に長く押しとどめること自体がそもそも無理な話であって、企業は人に対して場所と機会を提供し、人を育て、やがて社会に還元していく使命があるのではないかと、私も思います。産業界に多くの人材を輩出しているリクルート社が好例です。そのような企業が、高く評価される時代になっていくと思います。



リーダーとは、 周囲に長期視点の 回復を促す人



加島 企業の中には、経営者が描くストーリーに働く個人の側が追いつかず、現場がかえって戸惑うようなケースも見受けられます。経営者のストーリーと、個人のストーリーの不一致もいえるでしょうか。

楠木 そのような事態を防ぐポイントは2つあります。1つは、儲かる商売のストーリーを構想するのは、あくまで経営者の責任だということです。働く個人が、商売の儲け筋の根本を創るところまで責任をもつ必要はありません。そこにコンフリクトがある場合は、自分が理想とする戦略ストーリーをもった企業に移ればよい。

もう1つは、繰り返しになりますが、やはり時間軸の取り方、つまり「長期」の視点で考えているかどうか重要です。

企業をとりまくステークホルダーとして、「経営者・投資家・従業員」のシンプルなる3者関係を考えてみましょう。短期視点で捉えると、すべてのステークホルダーは、一方の利益が他方の利益を損なうというトレードオフの関係です。利益を優先して環境対策をおろそかにすると「環境

に配慮しろ」と投資家からいわれる。人件費を抑えて価格を維持しようとする「給料を上げろ」と従業員から突き上げられる。ステークホルダー間で常に衝突が生じている状態です。

ところが、長期視点で考えると、経営者が「稼ぐ力」のある商売のストーリーを構想する。従業員がその実現のために力を合わせて仕事をすることで、「稼ぐ力」がますます高まる。結果的に労働分配が増え、株価も配当も上がる。経営者・従業員・投資家のすべてがハッピーになります。ごく自然に3者間のトレードオフが溶けて、トレードオンの関係になっていくのです。

加島 経営者と従業員の関係も、長期の時間軸でものを見られるかどうか、という話に帰結しますね。ESG経営やSDGsにしても同じことがいえそうです。

楠木 しかしながら、人間社会の発展というものは、人々を常に短期視点へと振り向けていく傾向があります。スマートフォンがない時代は、駅で待ち合わせるにも「相手が来なかつたらどうしよう。掲示板にメモしておくか」などと先のことを考えていました。ところが現代では「とりあえず着いたら連絡入れます」で終わりです。視点がどんどん短期的になっていくのです。

株式市場も同様で、今や「四半期ごとに即時ウェブサイトに決算報告を公開せよ」などといった制度が整備されています。これでは3年計画であつても、短期視点の積み重ねになってしまいかねません。

放つておいたら短期視点に流れていく性質があるのは、企業の内部も同じです。では誰が企業において長期視点を回復させるのか。それが、リーダーです。企業が長期の視点もち続けるためには、長期視点を回復させ周囲にも気づきを促す人が必要で、これが、私の考えるリーダーの定義であり役割です。

加島 企業の戦略ストーリーを軸に人事や組織、さらにはリーダーシップを語ることで、複雑に見える人的資本経営の課題が非常にシンプルに整理されることを実感しました。

人を「資本」と捉え、投資することで価値を高めていく。その将来価値の総和が、長期的に企業価値の向上をもたらす。人的資本経営の文脈を踏まえた戦略ストーリーを描くことが、経営者にとつて今いちばん急がれる課題だと思いました。





対談を終えて



楠木先生の言葉を聞き、私も1人の経営者として、改めて経営の原点に気づかせていただきました。特に「経営」や「資本」という、誰でも知っている言葉がもつ根源的な意味をひも解いていただいたことで、「人的資本経営」の本質を再認識し、思索を深めることができました。その気づきを、ここでシェアさせていただきます。

昨今、日本企業に対する賃上げの要請が高まっています。一方で、「賃金」とは本来「人が生み出した付加価値に対する対価」であるはず。つまり、人が付加価値を生み出した分だけ、その人が対価として賃金を受け取るべき、ということが教科書的な前提です。

しかし、今日においてビジネスに付加価値をもたらしている主要なファクターとは何かといえば、それはデジタルライゼーションです。

したがって、今、デジタルに投資することを最優先するのは、経営者からするとごく当たり前のことであり、相対的に付加価値を生んでいない「人」にもっと投資すべきといわれても、ビジネスとしての合理性に乏しい。それが経営者の偽らざる本音ではないでしょうか。

このことを、楠木先生の提唱されている「戦略ストーリー」に当てはめると、「デジタル」ではなく、「人」によって生み出す付加価値とは何なのか、ということ問い直し、戦略ストーリーに織り込まないことには、経営者としても本気で人への投資を増やすモチベーションが生まれないのではないか、と思うのです。

では、「人」によって生み出す付加価値とは何でしょうか。デジタル技術の発展がもたらすものとは、あらゆることが限りなくシームレスに、ストレスフリーになっていくことです。人は、一時はそれを歓迎しますが、すぐに「当たり前」になり、そこに価値を感じなくなるでしょう。

楠木先生は、「経営とは長期利益の創造である」といいました。その長期利益を生む源泉は「顧客に選ばれ続ける」ことです。BtoBであれBtoCであれ、刻々と変わり続ける顧客に夢中になって向き合い、エンゲージメントを育み続けることこそが、企業に長期利益をもたらします。そこにこそ「人」の付加価値が問われるのです。

つまり、デジタル化がもたらす便益が平準化されたその先に、「人」によって顧客との長期的なエンゲージメントを築き、長期利益を生み出せる地平が広がっているのです。「デジタル化の先」を見据え、長期的な時間軸をもった戦略ストーリーを描き、人に思い切り投資できる、そのような企業こそが勝ち残るのではないかと思います。

「長期利益を創造する戦略ストーリーがあって初めて、人という『資本』に投資ができる」、楠木先生のこの言葉を私なりに解釈し直すと、「人で付加価値をつくり続け、顧客に選ばれ続けるという戦略ストーリーがあって、初めて人という『資本』に本気で投資ができる」ということではないかと思います。

加島 禎二

組織にエクイティが あること それが持続的な成長を 支える人財基盤となる

社会や顧客のニーズが変化すれば、ビジネスにも変化が必要になる。

持続的に価値あるサービスを提供し、成長していくために企業も変化するのは当然のことだろう。

やるべきことが変われば、それを担う人財の働き方もスキルも変わらなければならない。

ただ、人にはこれまで自分が努力してきたことへの思い入れや愛着がある。

その気持ちを動かし、行動変革につなげていくのは容易ではない。

社員一人ひとりの環境や事情が異なる中で、全社としての変革のムーブメントを起こすことにはさらに難しさもあるだろう。

三井住友海上火災保険株式会社では、2022年4月から始まった中期経営計画で、

目指す姿を「未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業」と定め、

「持続的な成長に向けた構造改革を実行する期間」とし、この課題に正面から取り組んでいる。

そこで、この構造改革の人財領域の取り組みの責任者である、執行役員 人事部長の井口直紀氏、

能力開発領域の変革を任された人事部 部長の丸山紀子氏に、取り組みと手ごたえについてお話を聞いた。

※エクイティ (Equity) :

一人ひとりがパフォーマンスを出せるよう、個々に合わせて支援内容を調整し、公平な土台をつくること。公平性。公正性。

Interviewer : 株式会社セルム 代表取締役 加島 禎二 東日本マーケティング部 高山 単領

GDH Tokyo
GLOBAL DIGITAL HUB

井口 直紀氏

三井住友海上火災保険株式会社
執行役員 人事部長

丸山 紀子氏

三井住友海上火災保険株式会社
人事部 部長 (能力開発担当)



人が経営を支えるインフラ。そのインフラの再整備を行う

加島 地球温暖化や技術革新、国際紛争等、様々な新しいリスクが目の前に現れてきています。損害保険の役割が一層重要になる一方で、三井住友海上様のような損害保険事業を運営する企業が、将来にわたって社会に必要な価値を提供し、成長していくための変化も必要とされていると感じます。そこでまず、貴社の経営課題について教えていただけますか。

井口 損害保険は社会を保つリスクヘッジのソリューションとして、これまでも新しく発現してくるリスクに対応して、様々な新しい商品やサービスの提供をしてきました。損害保険事業が誕生した頃は海上保険が主力でしたが、火災保険、自動車保険へと幅を広げ、IT化の進展に伴いサイバーリスクに対応する保険なども普及しています。近年激甚化した自然災害についても、私たちの火災保険はお客さまの生活再建のお役に立っていると思っています。ただ、火災保険だけの収支で見ると、過去12年間赤字が続いています。私たちがリスクや課題解決の力を高め、お客さま

に持続的に安心をご提供していくためには、この後もずっと赤字でいいというわけにはいきません。

これまでも、例えば火災保険の領域では、リスクサベイやリスクマネジメントサービスの提供など、防災・減災といった事故の補償前後の部分への働きかけも行ってきました。しかし、気候変動の影響による自然災害は激甚化・頻発化しており、従来の延長線上の努力だけでは安定的な収益構造を実現するのは困難になりつつあります。そこで2022年度にスタートさせた中期経営計画では、利益、事業費、資本の3つの構造改革に取り組み始めました。

一般論として考えても、社会が大きく変化するのに、人には変化がないということはあり得ません。三井住友海上の目指す人財のありたい姿は、「自ら学び、考え、主体的に行動する」「過去の経験・知識に安住せず、自己成長を続ける」、そして「失敗を恐れずにチャレンジする」です。そのような風土を強くしていきたいと思っています。

総論としてありたい姿を定義するだけではなく、それぞれの事業分野、例えば、国内営業分野においては目指す姿のために、今いる人財をレベルアップ、またはリスクリングする。必要に応じて専門分野で活躍できる人財を外部から採用する。損害サポートの分野でも同様に、As is/To beのギャップを埋める取り組みを進める。海外事業分野に関しては、システム分野においては、といったように、主要分野ごとにありたい姿を定義し、

必要な人財像と人数の定量目標を設定して、現状との差分を埋めるということを、この中期経営計画の4年間のうちに目途をつけます。

後になって振り返った時に、「この4年間がターニングポイントだった」と、きつと言われることになると思っています。

加島 今のお話から、人財のマネジメントを変えようと捉えるのではなく、人財基盤という経営のインフラ整備をガッチリ行うのだという意思を感じました。

強制はしない。変わりたいと思う人を増やし、支援を充実させる

井口 人財育成についても、学びの形を変えていくつもりです。人財育成は、現場のOJTが重視されますが、そのままではスピード感をもった変化は生まれにくいでしょう。そこで、今ここにいる丸山さんが中心になって、新しい人財育成の取り組みを進めています。

丸山 OJTは、組織における経験値を引き継いでいくために大切なものです。ただ、今後はこれまでの経験では対応できないことも増えるはずですから、そのために必要なのは、一人ひとりが課題を見つけ、対応策を創造するといった力です。これはOJTでまかないきれぬ領域ではありません。

しかし集合研修をして、「課題解決力が必要」「こんな力が足りない」といったところで、第一線の皆さんにはピンとこないと思います。私も、つい数年前までは第一線にいました。目の前の業務で一杯で、新しいビジネスや課題の解決策を考える余裕は多くはありません。それでも漠然とではあります。何か変化をしなければいけないという想いは、社員全員が抱いています。

そこです、漠然と抱いている想いをクリアにするきっかけとなり得る機会を、できるだけ多くの人に届けられるように、例えばオンラインで参加できるオープンカレッジや動画学習、通信講座等、様々な形態でテーマも広く設定して、一人ひとりの役割、興味、都合にあわせ選んで学べるようにしています。このような環境を構築することで、業務の都合が合わない、育児や介護で地元を離られない等の理由から、今まで任意参加の研修には手を挙げられなかった社員が、積極的に施策を活用するようになってきました。さらに40代、50代のミドル・シニア層の参加者も増え、少しずつ、手ごたえを感じています。

高山 具体的な施策をいくつか紹介いただけませんか。

丸山 2021年度から著名な方の経験を、WEBで場所や環境にかかわらずに視聴可能な「エンバワメントセミナー」を始めました。1〜1.5時間のセミナーを年7回開催しています。最初の頃は、セミナーを聴くだけで終わってしまう感じでしたが、

最近ではセミナー中にどんどん講師に質問する等、主体的に参加する社員が増えています。また、MBAのフレームワークを自己学習できる「MBA通信講座」を新たに設置しました。マネジメントコースと変革コースの2つのコースを用意し、全講座の修了者を人事部が認定する運営としています。そして、個人での学習も支援したいという観点から、自己学習費用の補助も行っています。おそらく他社と比較しても、自己学習に対する施策は多いのではないかと思います。もちろん、会社として社員にきちんと伝えたいことは、必須研修や選抜研修を通じて伝えていきます。

井口 社員が自分一人で考えて行動を変えていくかという点、やはり限界もあります。周りから知恵を借りたり、触媒のような機会も必要でしょう。その機会として、社外出向による経験の拡大や社内副業の場を設けています。リモート環境の普及によつて時間と場所にこだわらず色々なことができるようになりましたので、全国各地で働く社員と相談や知恵を出し合える場もつくっています。

丸山 また、「学人(まなびとサークル」という新しい学びの形を展開しています。大学のサークル活動をイメージしたもので、「興味・関心」のある特定テーマに関する知識を深め、自身の価値を高める学びの小集団です。テーマは決まっていますが、活動そのものはメンバーが決めます。例えば、「気候変動と気象」をテーマにしたサークルでは、国立環境研究所の皆さまからご支援いただき、「気候

変動のリスクとは何か」「地球温暖化に対して自分たちができることは何か」等、学びを深めています。また、サークル活動を通じて得た知識を広める全社員向けセミナーや、ワークショップ等の企画・運営もしています。現在、11テーマのサークルが各々のやり方で学びを深めています。

高山 そういった自主的な活動が、活発かつ持続的に行われているのは何故でしょうか。

丸山 少し乱暴にも見えますが、このサークルは自分たちが学びたいことを、学びたいだけ学ぶ。いつ解散しても構わない、という方針で運営していることが大きいのではないのでしょうか。純粹に「学びたい」人たちが集まっていますので、やらされ感なく活動できることも活発化している理由だと考えます。お互いをニックネームで呼び合うことで、年齢、性別、階層等にこだわらず、自分らしさを発揮できることも特徴です。

当社の事業に関連する領域はおそらく無限大で、業務に関わりのないことは世の中にほとんどありません。今すぐには業務への還元ができなくても、全てが将来、何かしらの形で業務につながると思っています。サークル活動のための時間創出が、日常業務の効率化につながっているといった声もあり、副次的な効果も期待できます。

井口 それに呼応するように、他の場面でも自ら手を挙げる社員が増えています。例えば、新たなポストに自ら手を挙げてチャレンジする登用制度が



まず、想いをクリアにする機会を広く届ける

以前からあるのですが、この応募者数が2021年度は200名程度だったところ、2022年度は300名を超えました。

やりたくないと思っている人を変えようとするより、未来に向かって自らやりたいと思っている人に役割を担ってもらったほうが活き活きと働けますし、きつと成果にもつながります。

丸山 よいスタートは切れたといえる状況かもしれませんが、今進めていることが必ずしも正しいかどうかはわかりません。今後、社員の声を聴いて、どんどん変えていく、増やしていく、なくしていくということをやっていくつもりです。

○ 目指す姿を 制度によって見える化する

井口 先ほどと矛盾するように聞こえるかもしれませんが、必ずしも全ての社員に大きなイノベーションを期待しているわけではありません。個々の社員に期待される成果は、所属する部門やマーケット、地域等によって多様です。日々の努力や工夫によってスピードや品質を改善するような取り組みも引き続き重要です。社員には、「自分を変わらなくて大丈夫」ではなく、「今の仕事のやり方、スキルのままでよいのか?」という問いかけを大事にして欲しいです。

加島 そう考える社員がどのくらい多いかが、イノベティブな組織であるかどうかの分かれ目だと

思います。ただ、組織の役職者になればなるほど、既存のやり方での成功体験をもっているでしょう。それが分厚い岩盤のようになって、変化を阻害するという状況もよく耳にします。この点についてはどう動かれているのですか。

井口 その点は、やはり人材育成策を含む人事制度の改革をあわせて行う必要があります。厳密には違うのですが、当社も年功序列型の企業と思われていると思います。これを、実力があれば年令等に関係なく、誰でもポストにつけるという環境に変えていくのが、今まさに取り組みを開始した人事制度改革です。

例えば、目標設定は組織目標の達成に貢献するように、各自で設定する運用を続けてきました。しかしながら、達成度に応じて評価されるため、できなかつたときに評価が悪くなるのを避けたいという思いから、まずまず達成できそうな目標を書いてしまう傾向もありました。人間ですからそんな心理が働くのは止めることができません。そこで今年度から、「ムーンショット目標」を設けました。「ムーンショット目標」とは、困難は伴うが野心的で夢のある計画や挑戦のことです。実現できた時には、高く評価する。一方、実現できなくても減点しないことを明確化しました。

この「ムーンショット目標」は、設定内容はもちろん設定するかどうかも各自の自由としました。初年度である今回、この目標を設定してくれた社員が20%でした。内容は様々ですが、単にジャンプする距離が従来よりも大きいというだけでは「ムーン



人を惹きつける力とは、 納得感をもって働ける関係性



ショット目標」とはいいづらいかもかもしれません。人事部としては、未達成でも構わないので、本来あるべき理想の姿を表明し、その方向に近づく努力を多としたいと思います。

また、この「ムーンショット目標」に限らず、チャレンジしないことが一番楽で得だという損得勘定を打破する仕掛けを、人事制度の中に埋め込んでいくことを目指しています。

加島 マネジメントポストへの登用については、どのようにお考えですか。

井口 マネジメントポストへの登用に関しては、過去の実績が良かった人が偉くなるとか、自分のために頑張ってくれた部下を引き上げたいといった傾向もあつたと思います。これらを全否定するものではありませんが、やはり部下から見た公平性や納得性が重要です。ですからリーダーになる人が備えるべきコンピテンシーをしっかりと定義して、これに合致する人がそのポストに就くという状況を実現するために、評価方法や育成方法を変革します。

リーダーには、実績をあげる力だけでなく、何が組織の課題なのか、将来も当社が社会の期待に

応え続けるために、今何に力を入れればよいかを考える力を求めます。かつては、本社が定めた目標どおりに現場組織を運営して成果を出せばそれでよいという時期もありましたが、今後はマーケットやお客さまが解決したい課題がどんどん多様化します。そうした情報を二番多くもっているのは現場です。評価の仕組みは、今、多少の軌道修正やアジャストをしていますが、かつてとは明らかに流れを変えてきました。今後もその方向は変わりません。そう変わっていくかないと、将来にわたって持続的に当社が社会に価値を提供していくことが難しくなるであろう、という企業としての判断です。

加島 年齢が上がれば、あるいは実績がある程度積み重ねれば誰でも管理職になるもの、というイメージ

を変えていきますね。一時的には不条理に感じる方がいたとしても、それが当たり前な時代になっていくと思います。

高山 本社と、地方部支店に勤務されている方で、受け止め方が異なるということはないのでしょうか。目指す姿を正しく理解してもらうために、どのようなことをお考えでしょうか。

井口 確かに、この駿河台の本社ビルで働いている社員のほうが、「よし、一つ大きなイノベーションを起こしてやるぞ」とか、「異なる分野に異動してチャレンジしたい」などの思いを抱く人の割合は高いかもしれません。それは、身近に様々な部門の社員や多様な知識・経験をもつ社員がいて新たな情報に接しやすく、イノベーションのヒントやイメージをつかみやすい傾向があるからだと思います。一方、地方都市に勤務し、かつ転居転勤を制限した社員区分で働く場合でも、その地域に固有のリスクや解決すべき社会課題は多くあります。より効率的・持続的なオペレーションへの見直し等、チャレンジするべきこともあります。イノベーションなんて自分の仕事には縁がない、ということはありません。地方都市にいなながらも選択肢や可能性の多様さに気づいてもらえるようなアドバイスや、動機づけとなる機会をどれだけ提示できるかは、企業の責任です。

例えば、居住地域や家庭事情など、機会面の差異を少しでも埋めるための施策として、原則3年の期間で本拠地以外の場所に異動し、期間終了後は本拠地の職場に復帰できる仕組みがあります。

また、その地を離れることが無理でも、オンラインを通じて全国各地から本社主導のプロジェクトに参加できる「プロジェクトチャレンジ」という社内副業の仕組みもあります。また、2022年度からは、社内公募制度である「ポストチャレンジ制度」に、転居を伴わずリモートで本社部門の仕事をする「ポストチャリモート(原則1年間)」を新設しています。こういった仕組みを積極的に活用してもらうために、人事から働きかけていきたいと思っています。

組織にエクイティがあることが、人を惹きつける

加島 お取り組みに一貫してエクイティの考え方があるように感じます。

井口 そうです。人財を惹きつける力とは、納得感をもって働いてもらえる関係性のことでしょう。その納得感を生むものが、企業が働く人のエクイティを保証しているということでしょう。誰もが不当に阻害されることなく、本来もっている力を発揮できる環境があることが重要です。こう言葉でいうのは簡単なのですが、実現させるのは大変なことです。それでも、組織にエクイティがないと、持続的に成長する企業にはなれないと思っています。

若手を中心にジョブホッピングやカンパニーホッピングという動きも盛んです。それに対して転職をどう抑制するか、という発想はしたくありません。あの手この手で人財を引き留めるといっても、ここで働きたい・成長したい、と自然に惹きつける吸引

力のある企業を目指していきます。そうはいつでも、実際に辞めてしまう社員がいるとすごく悲しく、がつくりと落ち込みます。お客さまから長期にわたり信頼していただくためにも職場運営の点からも、人財のターンオーバーは好ましくありません。必ず魅力のある人事制度にしていきたいです。

加島 エクイティこそが組織の基盤を整える価値観として最も重要だと、改めて気づかされました。本日はありがとうございました。



「よく聴かれた」体験を することから、 個人の自律と企業との 対等な関係が生まれる



在宅勤務やWeb会議の普及と共に、言葉で話す機会、あるいは言葉を聴く機会は増えているのではないだろうか。人材開発や組織開発を目的として、定期的な上司と部下が話し合う1on1ミーティングを行う企業も増えており、特にマネージャークラス以上には今まで以上に「聴く力」が求められている。「聴く力」とは何だろうか。聴き方のHow toであれば、本を読めば大体のことは理解できたような気がする。しかしだからといって、すぐにできるようになるわけではない。オンライン1on1を専門サービスとして提供するエール株式会社 代表取締役の櫻井将氏は、「聴く力を高めるために大切で、忘れられがちなのは、『よく聴かれた』体験をすること」だと語る。櫻井氏に、「よく聴かれた」体験が生まれる条件やそのためにやっている工夫、そしてそれによって実現を目指している社会について、お話を伺った。

エール株式会社
代表取締役
櫻井 将氏



01

「よく聴かれた」体験をしていなければ、 「よく聴く」ことはできない

いきなり私的な話になりますが、今から20年くらい前、私はエジプト旅行に行き、そこでコシャリという食べ物がとても気に入りました。街中のどこでも売られている庶民食で、安価なのにとってもおいしいと感激しました。しかし、もし私とその美味しさをプレゼンし、日本で売っている材料でも簡単に作れますよとレシピを伝えても、自分でつくろうと思う人はほぼいないでしょう。仮に頭で美味しさを理解しても、自分が実際に食べたことがないものをつくりたいとまでは思わない。もし仮につくったとしても、「これで合っているのかな？」と不安になるはず。これと同様のことが、今、企業の中で盛んに行われている1on1ミーティングでも起きています。

1on1ミーティングが大切なことは理解した。やり方も研修で教えてもらった。ただ、自分がしっかりと話を聴いてもらった体験がない人が、人の話を進んで聴きたいと思うのでしょうか。それでも日本の管理職の方はきちんと取り組む方が多いです。しかし、実際にやってみると次に出てくる気持ちは「これで合っているのかな？」となるわけです。頭ではわかるけれど、自分の体感覚がついてこないということが起きています。管理職の聴く力を高めるのであれば、しっかりとよく「聴かれた」という体験が最初にこない、本当に能動的な1on1は行われません。

コーチングやカウンセリングを学ぶ講座でも、多くの場合、講座の初期段階で受講者自身がコーチングやカウンセリングのセッションを受ける時間があります。聴く力を身につけるためには、聴かれてよかったという体感が欠かせないからです。

バイアスなく聴く・聴かれる状態は、心がけだけでは難しい

では、「聴かれた」体験はどのように起こるのか。これを聴き手と話し手の関係性から考えてみます。

人が思っていることや感じていることをありのままに、忖度なく話すためには、仮にそれがどんな話であっても、「この人は自分の話を判断せずに聴いてくれる」と感じられることが大切です。これを私たちエールでは「without Judgementの聴く」と呼んでいます。

この「without Judgementの聴く」というのは、相手との関係性が近いほど、相手の背景を知っているほど、行うのが難しい行為です。相手を知っているからこそ、良かれと思ってジャッジし、アドバイスをしたくなるわけです。これが上司部下の1on1や、夫婦や親子の間で話を聴くのが難しくなる、一番大きな理由です。

できるだけ純粋に聴く・聴かれる状態は、利害関係が薄い方がつくりやすいです。そこで例えば、エールでは直接の利害関係のない社外の副業人材が聴き手となる環境をつくっています。利害がないという関係性にすることで、聴き手が本来もっている「聴く力」が最大限に発揮されやすいのです。

聴き手(サポーターといいます)は現在、約3,000人。オンラインなので、海外にもいます。利害のない関係性だからこそできる、サポーターがジャッジ(評価や判断)することのないあり方と聴き方で関わると、話し手(プレイヤー)は思う存分、自分の話をすることができます。

利害関係がないだけでも十分違いはあるのですが、性格特性から1on1のペアをAIでマッチングもしています。このような性格の人にはこういう人が聴き手になると有意義な時間になる、というデータもかなり集まっているので、社内の斜めの関係の1on1のマッチング支援を行うこともあります。聴くスキルを高めることも重要ですが、実はこうして聴くことに集中できるように、相性や利害関係を考えた環境を整えることは非常に大切です。



聴き手は、社外にも社内にも必要

斜めの1on1や社外人材との1on1も大切ですが、もちろん上司部下の1on1は重要です。仕事上の提案を、きちんと理解できるのは、より状況がわかっている方になります。具体的なサポートも上司が一番考えやすいでしょう。仮にジャッジしてアドバイスする場合であっても、部下の言動の意図や背景を聴くことは重要なので、「聴かれた」体験をした上司を組織内に増やしていくことが大切です。

一方で、聴き手が社外人材の方がよいのは、価値観や感情を扱う話題になる場合です。自律、EQ、ビジョンやWillといったテーマにおいてはこういった話題になるケースが多く、利害関係がないペアでの1on1の方が有効になりやすいと考えています。最近では、50代以降の人事制度が変わっている企業も少なくありません。自分の処遇が変わることへのモヤモヤした感情、自分も新しく何かを始めなければいけないのかといった不安。20代30代であれば、上司や社内の先輩が聴き手となりえますが、40代50代の方のお話をじっくり聴ける方を社内で確保するのは非常に難しいように思います。この世代には、特に社外に聴き手がいる環境の必要性を感じています。

そして、組織があるから自分らしくいられる状態に

「聴かれた」体験が大切だということをここまで述べてきましたが、聴かれることで何が変わるのでしょか。それは、特に今の時代に必要な、自分自身への理解が高まることだと思っています。「セルフアウェアネス」といったり、松下幸之助さんは「自己観照」と表現されています。自分はどんな人間かということへの解像度があがると、自分がこの組織に、この社会にどのように関わっていききたいのかということが見えてきます。自分を知ることで、結果として組織へのエンゲージメントは高まります。組織が上意下達のヒエラルキー型からフラットな形に変わることもD&Iを推進することも、深い自己理解を前提とした相互理解がなければ成り立ちません。

組織で他者と関わる中で生まれる日々の思考や感情は、「聴かれる」ことで自分でもより深く理解できます。自分は本当はこういうことを大切にしたいのだ、という気づき～外的なものではなく、自らの内発的な動機で動きながら、そこで生まれる経験をまた振り返り、気づいたことを実践し、さらに自己理解が深まっていく～、この経験学習をまわすには「聴かれる」ことが必要です。

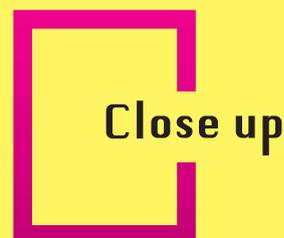
また、この経験学習がまわるためには自分を観察する時間も必要となります。私たちは「安心して自己の観察をできる」、そんな場を用意したいと考えています。

「聴かれた」体験をした人が増え、お互いに聴き合うことができる組織になるにつれ、人は自分を何かの型に合わせることなく、組織の中にいられるようになっていくでしょう。あなたがあなたでいるということが、この組織にとって価値があり、同時にこの組織があるからこそ、私が私でいられる。これが「組織があるからこそ、より自分らしくいられる」状態です。「聴かれた」体験を届けることによって、これからも働く人がよりその人らしく、その組織がよりその組織らしくなっていく未来を創っていきたいと思っています。

1 必要な変化を社会に実装させるために、仕組みが要る

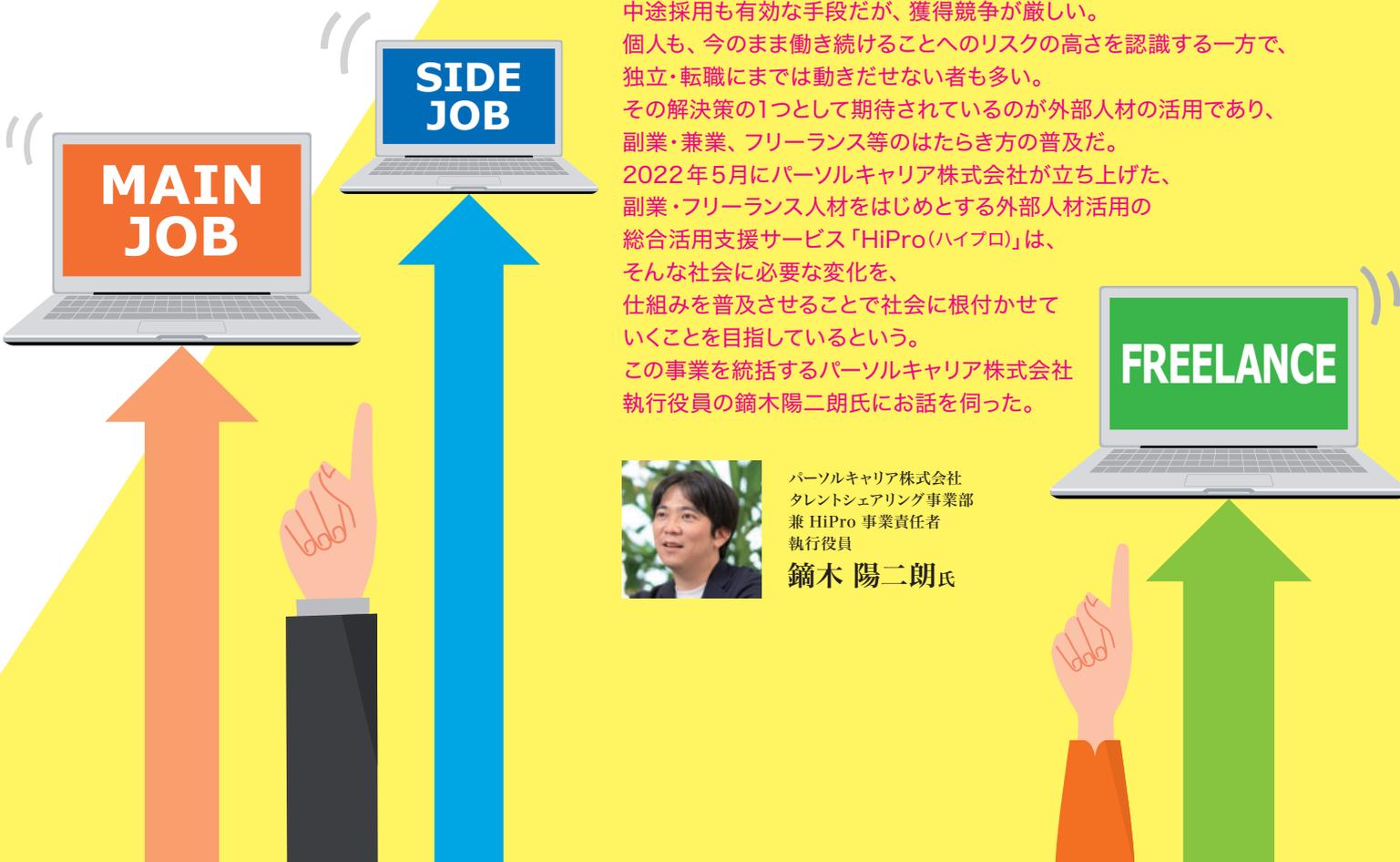
弊社パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」という世界観を掲げています。この世界観を事業会社ごとに細分化しており、私が所属しているパーソルキャリアでは、「人々に『はたらく』を自分のものにする力を」をミッションにしています。「『はたらく』を自分のものにする」とは様々な解釈ができるものですが、弊社は、自分のはたらき方や生き方を自分で選択をして決めることができる状態と解釈しています。

個人が1つの会社ですっと働き続けることは、もちろん素晴らしいことです。ですが、1つの会社にしかいられない、あるいは1つの会社にいるだけでは自分の市場価値が高められないという状態があるとしたら、「それはリスクである」と捉える認識は定着してきたと思います。さらに現在は、予測していなかった変化が次々に



「雇用によらないはたらき方」という選択肢をもつことが、人も社会も豊かにする

企業が新しい戦略を打ち出した時、成否を握るのは、その戦略を実行できる人材を確保できるかどうかだ。戦略が決まってから育成に取り組むのでは遅すぎる。中途採用も有効な手段だが、獲得競争が厳しい。個人も、今のまま働き続けることへのリスクの高さを認識する一方で、独立・転職にまでは動きだせない者も多い。その解決策の1つとして期待されているのが外部人材の活用であり、副業・兼業、フリーランス等のはたらき方の普及だ。2022年5月にパーソルキャリア株式会社が立ち上げた、副業・フリーランス人材をはじめとする外部人材活用の総合活用支援サービス「HiPro(ハイプロ)」は、そんな社会に必要な変化を、仕組みを普及させることで社会に根付かせていくことを目指しているという。この事業を統括するパーソルキャリア株式会社執行役員の鏑木陽二郎氏にお話を伺った。



パーソルキャリア株式会社
タレントシェアリング事業部
兼 HiPro 事業責任者
執行役員
鏑木 陽二郎氏

また、個人が副業・兼業に挑戦するときには、基本的に、自身が今もっているスキルをもっと生かすにはどうすべきかを、考えることになります。ですが、「自分のスキルがどこまで通用するのか不安だ」「そもそも自分はどんなことをやりたいかがわかっていない」という方もたくさんいます。その気持ちもよくわかります。しかしそれは、いくらWebで検索しても、考えることに時間を費やしても、そこに答えがあるわけではないのです。

それに実は、企業側もどんな人材が自社に一番合うのかということに、明確な答えをもっているわけではありません。そのため、こういう経験があればOK、こういう知識のある方は歓迎しますというように、最初からピンポイントで何かのスキルや能力を条件としていない案件も多くあります。仕事があまくいくかどうかは相性によるところもあるので、実際に双方で話をしてみても、「では、これではなく、こちらの仕事をお願いできますか」といったことが行われる、対応の柔軟さもあります。

また以前であれば、企業側が課題解決そのものを外部人材にまると依頼したいという案件もありましたが、最近は課題を分解して仮説を立て、その仮説に必要な動きを外部人材に期待して依頼するケースが増えています。もちろんそれでも、お互いに何を求めているか、どんな価値が提供できるかをすり合わせる必要があることは変わりませんが、やるべきテーマは決まっており、やってみた結果をフィードバックして、改善していくといったやり方が主流になってきました。そのため、能力や専門性は求められますが、必ずしも超一流である必要はないのです。

ですから、とにかく一歩踏み出してみることに。それで、見える世界が広がることを体感してほしいと思っています。

4 プロになること。それが豊かさも多様性の受容も実現させる

これは私個人の意見になりますが、日本では特定の専門性の高さよりも、何でもできる人の方が評価される状態が長らくあったと思うのです。そのため、特定の領域にキャリアを振り切ってしまうと、「つぶしが利かなくなる」というリスクを感じる方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

しかし海外に目を向けると、法律でキャリアを積みたかった人はロースクールに通うことを計画し、テクノロジーでキャリアを積みたかった人は工科大に進むことが当然のことになっています。自分の強みを伸ばしていくことに取り組んできた人たちと、自分の強みを特につくろうとしないできた人たちが勝負しようとしても、勝負にはならないでしょう。

ですから、自分の興味のあるところで、自分の伸ばしたい能力を発揮しながら自由にはたらくことが、“あたり前”になっていくことが必要だと、心から思っています。

皆が自由にはたらき方を選べるとなると、もちろんそこには競争がありますし、責任は個人が負うことになります。それでもその先には、より豊かな社会があり、多様な価値観を受け止められることにもつながっていくだろうと思っています。

生まれ、企業の経営課題も多様化しています。課題に対処するのは人であるため、人材獲得は課題解決の手段です。それなのに、企業が人を獲得する手段を「雇用」という1つの形にこだわり、それだけで課題に対処する人を充足させようというのは、もう物理的に不可能になってきているのではないのでしょうか。

弊社は、この両者の課題を同時に解消していく方法が、「雇用によらないはたらき方」の普及だと捉えました。

現在、副業・兼業、フリーランスや個人事業主などの雇用によらないはたらき方は、在宅勤務の広がりをきっかけにして、興味をもつ方が増加していると感じています。ただ、実際に仕事が決まるのは、ほとんどが知り合いからの紹介であるという状況は変わっていません。副業・兼業といったはたらき方を希望しても、大半はできない状態のままなのです。ですから、それを解消する仕組みが必要です。そしてその仕組みを普及させることは、社会で必要とされる変化を実装することにもなると考えます。そこで2022年5月に立ち上げたのが、副業・兼業やフリーランス人材といった外部人材活用支援サービスを集結させた「HiPro」です。

2 副業・兼業人材へのニーズの中心は、戦略を実行するために手を動かす人

これまで副業・兼業というと、軽作業的な業務を行うイメージが強かったと思います。ですが、今弊社がつくろうと考えている人材市場は、それとは違います。実は、既に2011年から「HiPro」の前身にあたる「i-common」というサービスを提供していました。「i-common」は、経営における意思決定を行う上での相談相手がいらない、専門性のある人材のサポートをタイムリーに得ることができない、というニーズに対応するものでした。しかし、サービスを提供する過程で、意思決定の次の段階、つまり実行フェーズにも人材のニーズがあることがわかってきました。おそらくここが副業・兼業の力を期待できる領域の真ん中になるはずなのです。

このように外部人材活用のサービスが広がることは、企業の人材獲得においても大きなメリットがあります。例えば、DX領域の仕事を抱える人材を中途採用しようとする、需要と供給のアンバランスにより採用に至るまでに時間がかかることが多くあります。しかしこの領域の仕事を、副業・兼業、あるいはフリーランスの方の力を借りようとする、手を挙げる方が多く、しかもその方々は案件に巡り合いにくい環境にいます。企業にとっては、今まで出会うことができなかった人材にスピーディーに会うことができ、しかも多くの候補者を検討することができる手段であるはずなのです。

3 企業も個人も、一歩踏み出しさえすれば、世界が変わる

もちろん、そこに様々な躊躇が存在していることも理解しています。企業にはセキュリティの問題がありますし、その個人のパフォーマンスも気にかかります。しかしだからといって、その躊躇を乗り越えるための労力をかけなくていいという理由にはならないはずなのです。

最初に考えるべきことは、 「それで自社がビジネスで勝てるのか」

企業の変革の必要性が自覚されると共に人的資本経営への注目が高まり、人材開発・組織開発の領域にも変化が求められています。ですが、私が研究を始めた約25年前からここまでの変化を振り返ってみると、人材開発も組織開発も確実に進化しています。以前は、KKD(勘と経験と度胸)による教育はもともとあったとありましたが、2000年代には、理論をおさえたうえでの人材開発が必要だということが自覚されましたし、OJTにも科学を、というニーズも生まれて研究が進みました。2010年代には組織開発が目ざれ、人材開発を経営に活かすべきという要望へと

今、人材へ投資するということへの注目の高まりと共に、投資であれば成果をどう把握すればいいのかということへの関心も高まっている。しかし人材開発には一定の時間が必要なものであり、ビジネスの成果を左右する要素は人材開発だけではない。そのため、人材開発施策の成果は、定量的に測りにくいという特徴をもっていることには変わりがない。ではどのような方針をもって、人材開発に取り組むべきなのだろうか。そこで、今、そしてこれからの人材開発・組織開発について、実践的であることをモットーに研究する立教大学経営学部教授 中原淳氏に話をうかがった。

「経営や現場に インパクトを与えるか」 人材開発施策の 判断軸も、 それだけでいい

つながりました。人材開発・組織開発のニーズは深まり、それに対する科学も進展しています。マクロに見れば、人材開発の世界は着実によくなっています。ですが、その進歩より社会やビジネス環境の変化のスピードの方が速いということには危機感を感じなければいけません。組織は、今日も順調に課題だらけです。これまでは、例えば成果主義の導入や組織のフラット化などの大きな課題があっても、感覚的には数年に1度くらいの頻度だったと思います。しかし今は、DX、ダイバーシティ、人的資本経営など、短い期間で次々に新しいキーワードが生まれ、まるでお祭り状態のようです。そして最もよくないのは、それぞれに何か特効薬があるに違いないと考え、先進事例などを探してそのやり方を真似ようとすることです。これでうまくい

くはずがありません。

流されてはいけません。新しい言葉は、新しい視点やコンセプトではありますが、それがすなわち自社にとつての正解とは限りません。まず最初に考えなければならぬことは、「DXで、自社がビジネスで勝てるのか?」「ダイバーシティをやつて、自社がビジネスで勝てるのか?」という問いを立て、自分たちで考えていくこと。やるべきことはここにあります。

人材開発施策の目的が 「行動変容」になっているか

人材開発・組織開発の目的は、経営戦略に「同期」するかたちで、現場の管理職・従業員の行動変容を導く



ことです。「行動変容」こそが二丁目一番地です。「知識を得る」や「気づきを得る」ということは、人材開発・組織開発施策の目的そのものではありません。

私は大学院生の指導で確信しているのですが、学んだことが行動変容を導き、成果につながるためには3つの要素が揃っていることが必要です。データ解析や統計などについて学ぶべきの例に出しましう。学んだことが行動変容に結びつき、成果につながるためには、まず、学んだ知識やスキルをつかう「プロジェクト（使用場面）があること」、2つめが「わからないうときにはすぐに聞けること」。近くに詳しい先輩や先生などがいて、その都度聞くことができるような環境があること、といったもよいでしょう。そして3つめは「締め切りがあること」成果プレッシャーが存在することです。この3つの要素が揃った中で活動した学生は、確実に行動変容し、かつ成果が出ます。例えば統計の知識が必要なプロジェクトに関わった学生などは、面白いことに、教える立場の私よりはるかに統計に熟達します。

ですから、3つの要素を自社ではどう揃えていくか、どう実現していけるかを、常に考えなければなりません。もし揃えられないのであればその研修を今後どうしていくかを、一度ここで検討してみてもよいのではないのでしょうか。どこかで大きく発想を変えない限り、きっと今の変化に対応していくのは難しいのではないかと思います。

そのためには、一連の人材開発のプロセスをきちんと回せる人材が必要でしょう。そんな人材開発・組織開発の専門家がいないことにも問題を感じています。私が立教大学大学院 経営学研究科 リーダーシップ

開発コースで、人材開発・組織開発のプロフェッショナルの育成に取り組んでいるのは、そんな危機感をもっているからでもあります。この大学院では、フルオンラインで、金曜日・土曜日の授業で、修士（経営学）を取得できます。内容は、授業の8割以上が、戦略人事、人材開発・組織開発に関することです。

経営層と仲間になって進める

また、人的資本経営に注目が集まり、今までにない経営者が人材開発を語り始めた今の時期をチャンスと捉えて、経営者に「どのような行動変容が必要か」「研修がどうなったら成功と思うか」などとたずねてみるべきではないでしょうか。経営者が実現したいものがあるはずなので、それを聞いて、実現するためのアクションと一緒に考えていくのです。もちろん、数字のことで頭がいっぱい、という方もいますが、そんな方でも「若手が辞めてしまった」「期待していたあの人が他社に行ってしまった」ということは気になります。スイッチが入るように人材課題を自覚するタイミングは必ずあります。そんなタイミングを見逃さないで、話を聞いてみるのです。

経営者が、自分の考えをうまく言葉にできない場合もあります。そんなときは、例えば「最近どんな光景を見たときに違和感がありましたか」「どんな光景を見たときにいいなと思いましたが」と聞いていくと、だんだん言葉になっていきます。その言葉に対して、だっただんなやり方もあるのではないかと、相談していくことができれば、もう同じ課題に取り組む仲間です。

人材は資本であるという言葉と共に、資本に投資した結果を把握したいという議論もされていますが、そうやって相談して実践を繰り返していること自体も、成果ではないでしょうか。科学的に定量的に成果を測るために何らかの数式をつくり、数値を算出できても、それで企業が強くなるのでしょうか。強くなるならもちろんやるべきですが、現場の方も経営者もその数値を見せられてもピンとこない、そんな場面を何度も見てきました。

そして、経営者と一緒に考えて行った施策の結果が思わしくなくても、それは一緒に考えて試行したことです。次はどうするかをまた一緒に考えて、検討していくようにする。そんな風に進めるのが、実は一番話が早いのではないかと思います。

人材開発とは、人と組織に対するリーダーシップそのもの

先ほど、人材開発・組織開発は、経営者や管理職、組織のメンバーの行動変容を導くことが目的である、といいました。行動変容を導くということは、影響力を及ぼしていくことだ、ともいえることができます。これはリーダーシップの定義と同じです。つまりそもそも人材開発・組織開発はリーダーシップです。

研修を企画し、開催するだけでは達成できない仕事です。ですから人材開発や組織開発に関わる人、もちろん経営者や現場リーダーの方も、その自覚と自負をもって、自社の組織課題や人材課題を地に足付けて調査して、課題を設定して実行していくことが大切です。やらなければならないことは、それに尽きます。

立教大学
経営学部 教授
中原 淳氏



立教大学経営学部 教授。立教大学大学院経営学研究科 リーダーシップ開発コース主査。立教大学経営学部リーダーシップ研究所 副所長。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授等をへて、2018年より現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人材開発・組織開発について研究している。単著（専門書）に『職場学習論』（東京大学出版会、2021）、『経営学習論』（東京大学出版会、2021）。一般書に『研修開発入門』（ダイヤモンド社、2014）、『駆け出しマネジャーの成長論』（中央公論新社、2021）、『話し合いの作法』（PHP研究所、2022）他、共編著も多数。



DXを推進する人材に必要なスキルとは ～デジタルスキル標準1.0より～

DX推進における人材の重要性を踏まえ、経済産業省では令和4年3月に、全てのビジネスパーソンが身につける能力・スキルをまとめた「DXリテラシー標準」を発表した。そして同年12月には独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) と協力し、DXを推進する人材類型の定義と、それぞれの類型ごとに必要なスキル標準をまとめた「デジタルスキル標準」を発表した。各企業がDXを通じて何をしたいのかというビジョン、その推進にむけた戦略を描いたうえで、実現にむけてどのような人材を確保、育成することが必要になるかを具体的に設定する際に、参考となる資料として策定されたものだ。ここではその一部を紹介する。

デジタルスキル標準で対象とする人材▶

全てのビジネスパーソン
(経営層含む)

<DXリテラシー標準>
全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルを定義

DXを推進する人材

<デジタルスキル標準>
DXを推進する人材類型の役割や習得すべきスキルを定義

DXを推進する人材類型

DXを推進する主な人材として、5つの人材類型が定義され、その人材類型をさらに役割によって細分化してスキル標準が示されている。また、それぞれが独立して役割を担えばよいわけではなく、他の類型とのつながりを積極的に構築し、巻き込みや手助けを行うようにすることが重要である。そして、社内外を問わず、適切な人材を積極的に探索することも重要であると強調された。

ビジネスの視点、顧客・ユーザーの視点等を総合的に捉え、製品・サービスの方針や開発のプロセスを策定し、それらに沿った製品・サービスのありかたのデザインを担う人材



デザイナー

- ・サービスデザイナー
- ・UX/UIデザイナー
- ・グラフィックデザイナー

DXの推進において、デジタル技術を活用した製品・サービスを提供するためのシステムやソフトウェアの設計・実装・運用を担う人材



ソフトウェアエンジニア

- ・フロントエンドエンジニア
- ・バックエンドエンジニア
- ・クラウドエンジニア/SRE
- ・フィジカルコンピューティングエンジニア



ビジネスアーキテクト

DXの取り組みにおいて、ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと(=目的)を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的の実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材

- ・ビジネスアーキテクト(新規事業開発)
- ・ビジネスアーキテクト(既存事業の高度化)
- ・ビジネスアーキテクト(社内業務の高度化・効率化)

データやデジタル技術を活用した製品・サービスや業務などの変革



データサイエンティスト

DXの推進において、データを活用した業務変革や新規ビジネスの実現に向けて、データを収集・解析する仕組みの設計・実装・運用を担う人材

- ・データビジネスストラテジスト
- ・データサイエン্সプロフェッショナル
- ・データエンジニア



サイバーセキュリティ

業務プロセスを支えるデジタル環境におけるサイバーセキュリティリスクの影響を抑制する対策を担う人材

- ・サイバーセキュリティマネージャー
- ・サイバーセキュリティエンジニア

人材類型ごとのスキル標準例 ビジネスアーキテクト(既存事業の高度化)

カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	重要度	カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	重要度	カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	重要度		
ビジネス変革	戦略・マネジメントシステム	ビジネス戦略策定・実行	a	データ活用	データ・AIの戦略的活用	データ理解・活用	b	テクノロジー	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング	c		
		プロダクトマネジメント	a			データ・AI活用戦略	b			その他先端技術	d		
		変革マネジメント	a			データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	c			テクノロジートレンド	c		
		システムズエンジニアリング	a		AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	d		セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営	d		
		エンタープライズアーキテクチャ	a			機械学習・深層学習	d			セキュリティマネジメント	c		
		プロジェクトマネジメント	b			データ活用基盤設計	d			インシデント対応と事業継続	c		
	ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	a	データエンジニアリング	データ活用基盤実装・運用	d	プライバシー保護	b	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築	d		
		ビジネスモデル設計	a		ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	d	セキュリティ運用・保守・監視		d	パーソナルスキル	リーダーシップ	z
		ビジネスアナリシス	a			チーム開発	d	コラボレーション		z			
		検証(ビジネス視点)	a	ソフトウェア設計手法		d	ゴール設定	z					
		マーケティング	b	ソフトウェア開発プロセス		c	創造的な問題解決	z					
		ブランディング	b	Webアプリケーション基本技術		d	批判的思考	z					
	デザイン	顧客・ユーザー理解	b	フロントエンドシステム開発		d	適応力	z					
		価値発見・定義	b	バックエンドシステム開発	d								
		設計	d	クラウドインフラ活用	d								
		検証(顧客・ユーザー視点)	c	SREプロセス	d								
		その他デザイン技術	d	サービス活用	d								

- 【重要度凡例】
- a 高い実践力と専門性が必要
 - b 一定の実践力と専門性が必要
 - c 説明可能なレベルで理解が必要
 - d 位置づけや関連性の理解が必要
 - z 役割や状況に応じた実践力が必要

我々の信念

Our Belief

「顧客企業」への使命

セルムの顧客企業は、社会的に大きな使命を負い、世界的視野で勝ち残りをかけて戦う企業である
セルムは、顧客企業が競争優位性を確立して、持続的に成長するために不可欠な
「人材・組織基盤の強化」と、「優れたリーダーの輩出」に貢献する
それを可能にするためには、顧客との間に長期にわたる強固なパートナーシップを築くことが必須である
顧客との長期的な信頼関係こそ、我々が最も大事にする基本的価値観である
顧客に思い入れる、顧客の経営課題を共有し、事業発展のための人材開発の支援を行うことこそ、
我々の使命であり、大きなよこびである

「顧客ご担当者」への使命

我々は、ご担当者の成功を願い、ベストパートナーとして一翼を担う存在になる
そのためには、情熱と使命感と責任感をもってご担当者に向き合う
ご担当者の期待を知り、常に期待を超えようとする姿勢を貫かなければならない
我々は、経営的な視点で、人材開発体系および各施策の目的、課題を顧客と共に設定する
その上で解決策を練り上げ、優れたプロジェクトマネジメント力で実行に移す
成果を検証して、改善策や代替案を提供し続ける
あるべき姿を共に描き、質の高い本音のコミュニケーションを行って、提案しつづける
そして、案件を成功に導き、喜びを分かち合うことで、ご担当者から厚い信頼を勝ち取っていく

「受講者個人」への責任

セルムの最終的な顧客は、研修に参加する社員個人である
研修は、自己の体験を意味づけ、応用・展開ができるように整理したり、
自己成長のきっかけを発見する気づきの場である
また、組織の課題と真正面から向き合ったり、実務では巡り合えない貴重な人脈をつくる場でもある
我々は、その場が受講者一人ひとりのビジネス人生にとって得がたい経験になるよう、
成功のために力を尽くさなければならない

「コンサルタント」への価値

我々は、顧客企業、顧客ご担当者へのパートナーシップと同じ重要度で、
コンサルタントの方々との長期的なパートナーシップを築かねばならない
一人ひとりのコンサルタントの特性、専門性、魅力を的確に把握し、
それを最大限に発揮できる場を提供すると共に、パフォーマンスを一層高めるための適切な支援を行う
我々は、単に仕事を斡旋する仲介者では決してない
成果を分かち合い、お互いに率直にフィードバックをしあう人間関係を構築することで、
顧客への価値提供を高めあうパートナーである

社員の誓い

我々一人ひとりは、まず第一にプロ意識の高い個人でなければならない
プロとは自分を知り、顧客・コンサルタントに付加価値を提供し、成果を挙げる人のことである
自分の限界を否定して、常に新たな目的・目標に挑戦し続ける人であり
後悔を嫌って、学び続ける努力を惜しまない人のことである
我々は、この仕事を通じて「遣り甲斐」「貢献」「自己成長」を追求する
しかし、それだけでは十分ではない
大切なことはそれを仲間と共有し、共感する姿勢である
自分の想いを語り、相手の想いを受け止めること
相手の立場で考え、チームワークを発揮すること
セルムグループが大事にする価値観と行動指針を深く理解して、体現すること
これらを実現しようとする個人が互いに切磋琢磨することで、組織の力は個人の力の総和を凌駕する

企業の誓い

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

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

発行 2023年2月22日
発行人 加島 禎二
企画・編集 植松 真理子
制作協力 有限会社 プレインカフェ
イラスト 大久保 ナオ登

発行所 株式会社 セルム
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1-19-19 恵比寿ビジネスタワー7F
Tel.03-3440-2003(代表) Fax.03-3440-2007
http://www.celm.co.jp/
無断転載及び複製は固くこれをお断り申し上げます

CELM, Inc.

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