

# CELM BELIEF

## 04 Opinion

その企業「らしさ」を磨くには、  
何が必要か

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

## 08 Special Interview

「働きがいと魅力あふれる職場」を実現し  
「清水建設らしさ」に磨きをかける

清水建設株式会社  
執行役員 人事部長  
村田 広氏

人事部 企画グループ長  
武末 高志氏



「らしさ」が  
企業を強くする

2023 vol.

35



# 「らしさ」が 企業を強くする

新しい技術やビジネスモデルが生まれるスピードが加速し、社会環境が大きく変化していく中、現状のビジネスのやり方がいつまで有効であり続けるか、わからなくなっています。

そんな状況下で、企業が進んでいくべき1つの指針となるのが、企業が社会に存在する目的や志を示す「パーパス」です。

ただ、その「パーパス」は、掲げただけでは役に立ちません。企業がもつ個性や独自性、強みといった、その企業「らしさ」を磨き、活かすことを意識し続けないと実現は難しいでしょう。

また個人にとっても、自分「らしく」生きられ、「あなただから」と必要とされることは、幸せに働くために欠かせないことなのではないでしょうか。

しかし「らしさ」は、あいまいになりがちな概念です。

企業「らしさ」、自分「らしさ」はどうやって、誰が高めていけばよいのでしょうか。

そして「らしさ」を追求することがビジネスをどのように強くしていくのでしょうか。

今号ではそんなテーマを考えていきます。



# CELM BELIEF

## CONTENTS

### 04 Opinion

その企業「らしさ」を磨くには、  
何が必要か

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

### 08 Special Interview

「働きがいと魅力あふれる職場」を実現し  
「清水建設らしさ」に磨きをかける

清水建設株式会社  
執行役員 人事部長  
村田 広氏

人事部 企画グループ長  
武末 高志氏

### 13 Reference Data

「働き方改革」が「働きがい」にもたらしたもの

### 14 Close up

一生夢中で生きられるようになる  
「やりたいこと」のを見つけ方

株式会社ジコリカイ 取締役 石田 智則氏

### 16 Close up

存在意義で企業の成長戦略をドライブする  
マネジメントのあり方とは

合同会社 IDEAL Arts 代表社員/CEO 薦本 真章氏

### 18 Reference Data

「やりがい」が上がった企業と下がった企業で  
差がついた設問項目&ベストカンパニーが行っていること

# その企業「らしさ」を 磨くには、何が必要か

株式会社セルム  
代表取締役社長  
加島 禎二



01

今、企業も個人も  
「求心力」を求めている

02

その企業「らしさ」とは何か

03

その企業「らしさ」を  
磨くために必要なもの

04

「らしさ」を磨くために  
経営陣がやるべきこと

*Opinion*

## 01

### 今、企業も個人も 「求心力」を求めている

先のコロナ禍は、多くの企業に強制的に大きな変化をもたらしました。また ChatGPT に代表される AI の目覚ましい進歩は、個人の意識レベルにまで「変わらねば」という認識を増大・加速させています。

いうまでもなく、企業の目的はビジネスを通じてよりよい社会づくりに貢献することです。個人の職業人生の目的も同じです。ではビジネスとは何か。それは顧客への飽くなき価値創造活動だといえます。したがって顧客の変化のスピードが速いほど、企業は新たな技術開発やビジネスモデルの変革を迫られ、その手段として事業の多角化や M&A、DX などのアクションを矢継ぎ早に起こさなければなりません。また、昨今では、地球環境問題や社会課題の深刻化が進み、その解決への貢献が企業に一層強く求められてもいます。

変化への対応は企業の宿命ですが、変化があまりに大きく速いことが、結果として組織に「遠心力」を生み出す原因となります。その上労働人口の減少や、労働観の変化に伴う働き方の多様化と人材流動化の加速が、遠心力をさらに強めています。詰まるところ現在、企業には過去に経験したことがないくらい強い遠心力が働いているのです。

私はこの認識に立つことが今、非常に重要ではないかと思っています。そして遠心力は今後さらに強まることが必至です。だからこそ今、企業は求心力を必要とします。とはいえ、これまでの日本企業の強みであった、

同質性が高い社員が長い時間を共に過ごす大家族主義・家父長制に求心力を求めることはもはや限界です。企業はこれまでとは決定的に異なる、これからの時代にふさわしい求心力を探さなければいけないのです。

その1つの手段がパーパスです。事業と人の多様性がこれまでになく勢いで高まっていく中「私たちは何のためにこの組織に集っているのか」という目的・志を見失わないようにする灯台や北極星となるものがパーパスです。

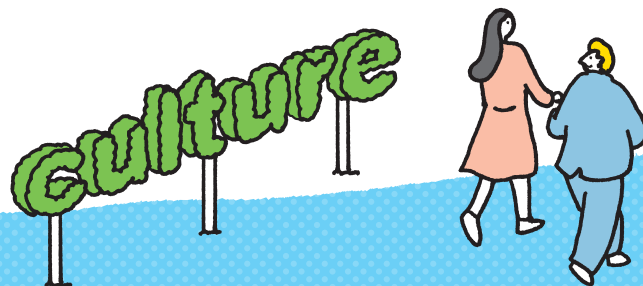
しかしパーパスを掲げるだけでは、求心力を強めるためには明らかにパワー不足です。もっと重要なのは、パーパスに込めた自分たちの譲れない価値観、信念であり、さらにいえばその企業の独自性＝「らしさ」だと思います。企業に独自の「らしさ」があるからこそ、同じ場面でも異なる意思決定をしますし、顧客はその「らしさ」に共感したとき、その企業を選ぶのです。

遠心力がかつてないほど強い今日、パーパスを掲げるだけではなく、自社らしさを改めて探し、追求する必要があるのではないのでしょうか。

## 02

### その企業 「らしさ」とは何か

前述した通り、ビジネスとは顧客に付加価値を提供し、その対価を顧客のために投資し続ける活動です。このサイクルを他社よりも高いレベルで回す企業だけがお客様から選ばれ続け、ファンとも呼べる顧客を獲得することができます。このとき発揮される組織の特徴や特技こそが「らしさ」



です。別ないい方をすれば、顧客がその企業に寄せる「信頼」の正体が「らしさ」だと私は考えています。

自社らしさとは？と問われると、おそらく多くの方は、自分たちの組織の内側に向かってそれを探そうとします。しかしそれは違うと思います。顧客や社会という、自社の外から選ばれる特徴が「らしさ」なのですから、そのヒントは内側にではなく、外にあるはずです。

例えば、トヨタの「カイゼン」は業界トップであるが故の、多様な顧客に多様な選択肢を常に提供し続けたい、そして、トヨタ車を選択した顧客に最高の体験をしてほしい、という譲れない価値観があるからこそ生まれた「らしさ」だと思います。そのトヨタであっても、豊田章男前社長は、自身の使命を振り返り「トヨタらしさを取り戻す戦いだっ」という主旨の発言をしています。その言葉は「らしさ」は当事者が強く自覚し、追求し続けたいといけなものであることに気づかせてくれます。そして守り続ける努力をするからこそ、社員全員の誇りになっていくものではないでしょうか。

個人に置き換えてみても、あなた「らしい」といわれることはうれしいものです。この時の「らしさ」とは、相手が感じる印象だけではなく、存在価値のことです。そして、それが評価され「是非とも（他の誰でもない）あなたとやりたい」といわれたら、奮起してますます頑張りたいくなるでしょう。そうして頑張った先に、自分らしさをさらに強く自覚できるようになるのだと思います。人は生来、自己のアイデンティティを確立したいという欲求があります。「あなたの代わりはいくらでもいる」といわれるのが一番辛いはずですが。

ここでハッキリと自覚したいことがあります。「らしさ」は、その企業の価値観に共感する人にだけ支持されます。ですから、誰からもよいといわれるようなもの、それはおそらく独自性ではないのです。

伸び続ける企業は、自分たち「らしさ」を磨き続け、お客様に独自の価値を提供し続けています。それが企業の本物の強さです。「らしさ」を磨いていこうとすれば、これは必要な覚悟ではないかと思えます。

## 03

### その企業「らしさ」を磨くために必要なもの

「らしさ」を磨く上で、大事なものが3つあると私は考えています。

まず、自社の出発点から今日までの歴史とその背景をきちんと知ることです。そもそも自社は、何を目指して生まれたのか。そしてどんな山や谷があり、その際に何を大事にしてきたのかを知ることです。「らしさ」は未来へ向かうための求心力にすべきものですから、過去と同じことをする必要はありません。しかし自分たちが経てきた旅路を知るとは、これからどこへ向かうべきかを定めるためにはとても重要です。

また、「らしさ」を磨くために必要不可欠なのが、リーダーの存在です。目の前の業務をこなすことや、従来のやり方を繰り返すのではなく、自社の「パーパス」や「らしさ」を追求する中で「これを変えよう」「この課題を何としても解決したい」といった、意思を起点とする新たな動きが必要です。その動きの中心となるのがリーダーです。その人の意思から生まれる行動と呼びかけが、他の人の心を動かします。そして周囲に、それは面白い、と思って参加する人が広がれば、そこに新たな価値創造の起点が生まれます。それがまた「自社らしさ」「自分たちらしさ」をさらに磨いていくのです。

#### 「らしさ」を磨く3要素

- 自社の歴史を深く知る
- リーダーを育て支援する
- バリューの実践にこだわる



ここでいうリーダーは、役職者とは限りません。また、ずっと同じ人間がリーダーである必要もありません。むしろ複数の場面で生まれたリーダーが、組織や仕事を超えてつながり合い、連携して動き出すことで、リーダーシップの相乗効果が生まれます。

しかし、せっかくリーダーが行動を起こしても、今までの慣習やルール、過去の成功体験が足をひっぱることがあります。そこで求められるのが、その組織の誰もが守るべき態度や行動を示すもの、つまりバリューを定義し、共有することです。バリューもパーパスと同じく、掲げるだけではダメなのはいうまでもありませんが、特にバリューの実践には徹底的にこだわらなければいけません。組織の中で、バリューを体現している態度や行動をしっかり承認する。その逆の行動には厳しく対応する。こうした日々の積み重ねこそが「らしさ」を磨いていくことに他なりません。逆にバリューを体現していない人を管理職に登用したりすると「らしさ」はそこから確実に失われていってしまうものです。

「自社の歴史を深く知ること」、「リーダーを育て支援すること」、「バリューの実践にこだわること」。この3つをセットで行うことが非常に大切だと思います。



ません。しかしこれまで力を注いできたのは、マネジメントのやり方を変えたり、ダイバーシティやハラスメント対策、コンプライアンス遵守など、組織の問題解決的なことが多かったのではないのでしょうか。

これらはもちろん必要なことですが、いってみれば「組織を上手く回すため」の対応です。経営陣が今、力を注ぐべきはそこではなく、自社が自社らしく進化する組織能力を開発していくところです。

人的資本投資という言葉が、昨今よく使われるようになりました。これは人材獲得や教育の予算を増やすことを指すものではありません。その本質は、経営陣の能力や時間を、社員一人ひとりがもっと力を発揮できるようにするために使うべき、ということなのです。

特に強い遠心力が働く今こそ、経営陣が自分の所属部門の個別最適の視点を超え、自社のパーパスに強い思いをもって、リーダー人材を育て、つなげ、支援していかなければなりません。そしてバリューの実践に徹底的にこだわるのが大切です。

繰り返しになりますが、リーダーというのは過去に実績をあげた人や役職についた人のことではなく「当社のパーパスを実現したい」という強い思いをもつ人であり、「らしさ」を体現する人たちです。こう考えると、リーダーを見出し、支援することを最も自然に、効果的にできるのが経営陣なのです。自社らしさを追求し、人材の育成に自分の能力と時間をできる限り投資する経営陣の存在は極めて重要です。

こうした好循環ができあがったときにはじめて、どこの会社にも似ていない、簡単には真似できない、その企業「らしさ」をもつ会社づくりに向けて一步一步、前進していくのだと思います。

## 04

### 「らしさ」を磨くために 経営陣がやるべきこと

では、経営陣はその時いったい何をすべきでしょうか。一言でいえば、覚悟をもって人材投資に取り組むことです。今までも真剣に人材投資をしてきた、といわれるかもしれ



*Opinion*

## 「働きがいと魅力あふれる職場」を実現し 「清水建設らしさ」に磨きをかける

今、多くの企業で従業員の働き方と組織カルチャーの変革が迫られている。

しかし組織が大きいほど、そして分散して存在する自律的な機能組織を多くもつ企業ほど、変革は難しさが増す。

全国各地で多数のプロジェクトが同時進行する建設業界は、そうした企業の代表例である。

しかも、時間外労働の上限規制が適用開始となる2024年度を目前に控え、まさに変革待ったなしの状況といえる。

その中で、「働きがい」に注目して「働きがいと魅力あふれる職場」の実現を図る

清水建設株式会社 執行役員 人事部長の村田広氏、人事部 企画グループ長の武末高志氏にお話を聞いた。

Interviewer: 株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二

ゼネラルマネジャー 中野 新悟



清水建設株式会社  
人事部 企画グループ長

**武末 高志氏**





## なぜ 「働きがい」なのか

**中野** 清水建設様は、働き方改革の進展のために「働きがい」へシフトして取り組みを強化していらっしゃいます。その取り組みの背景をお伺いできますか。

**村田** 働き方改革は国が主導していますが、長時間労働の是正は国の方針に関わらず必要なことです。しかし建設業にとって、最前線である建設現場の実情と折り合いをつけることが難しい場合が多くあります。

建設業は、発注者様と約束した期日までに決められたモノを、決められた品質を守って納めるのが仕事です。現場の技術者たちは、そこに信念をもって仕事に取り組んでいますし、それが脈々と受け継がれてきた我々のポリシーです。働き方改革に取り組みだした当初を思い返すと、安全や品質、工期を守りつつ、労働時間を削減するという課題に対して、「問題なく両立できる」と自信をもって回答するのは、なかなか難しい状況でした。

実際に、「そういわれたって、できないものはできない」という厳しい反応もありました。

**武末** そこで、労働時間削減に対する理解や努力を促す活動をスタートするとともに、働きやすい職場づくりにつながる取り組みを開始しました。

**村田** 当初は「人事が知っているだけのこと」という空気はありました。それが変わったのは、会長の宮本、社長の井上が、従業員とのコミュニケーションを丁寧に行ったことが大きく影響したと感じます。

また、社長の井上は「楽しんで仕事をしてほしい。自分の仕事を好きになってほしい」ということもよくいっています。働き方改革は、長時間労働への対応だけではなく、従業員の幸せにつながる取り組みとすべきでしょう。

何を楽しいと思うかは一人ひとり異なるものですが、この会社において幸せだ、この仕事が楽しいといった気持ちは、誰にとっても大切なはずで。それを一言でいうと「働きがい」なのです。



清水建設株式会社  
執行役員 人事部長

村田 広氏

## 「働きがい」を 高める要素

**中野** 清水建設様では、「働きがい」を、どのように定義されているのでしょうか。

**武末** 当社は、「働きがいと魅力あふれる職場づくり」に取り組んでいます。「働きがいと魅力あふれる職場」とは、「一人ひとりが心身ともに健康で、お互いが認め合う職場。一人ひとりの特色や強みを最大限に発揮できる職場」です。この実現に向けて、「働きがい」を定量的に捉える必要があると考え、2018年度から「働きがい意識調査」を実施し、「仕事のやりがい」「職場の信頼関係」「心身の健康」という3つの要素で構成される「働きがい指標」を作成しました。

人事部では、結果を分析し、「働きがい」を高めるための取り組みを順次行っていますが、調査結果を社内公表し、事業部門がそれぞれ自部門の改善に向けた取り組みを行えるようにもしています。

調査結果についてですが、当初は「職場の信頼関係」が3つの要素のうち最も低い数値でした。今でも微増、

あるいは横ばい傾向にあります。詳細な分析を行ったところ、上司の自己評価と部下からみた評価のギャップが小さい職場ほど、「職場の信頼関係」が高いということが分かりました。

**村田** 建設現場においても、チーム内の信頼関係があってはじめて、安全で品質のよいモノづくりを実現できます。また、信頼関係が強いと、達成感を強く感じられるようにも思えます。これは「仕事のやりがい」や「心身の健康」にも、プラスの影響を与えるでしょう。

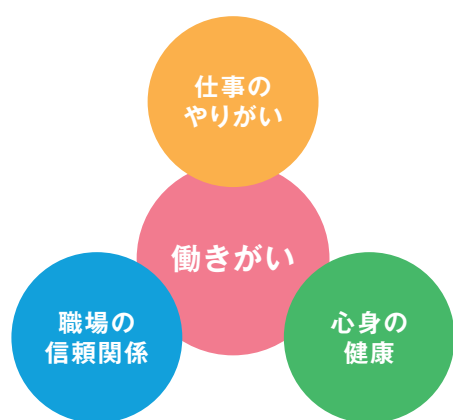
**武末** そこで「職場の信頼関係」を高めることを目的として、2021年度から360度フィードバック、2022年度から1on1ミーティングを全社でスタートさせました。

## 高品質と働き方改革の トレードオフは 変えられるのか

**加島** 「働きがい」を感じると、さらに仕事に熱中してしまいがちだと思います。品質と適正労働時間の両立はできるのでしょうか。

またこれは他業種の話ですが、「日本のモノづくりはハイスペックではあるが過剰品質ではないか。かといって品質を下げると、新興国の製品との差別化ができなくなる」というジレンマを聞くこともあります。そのような問題はどうかお考えでしょうか。

**村田** 清水建設がこだわって追求しているのは、社会インフラや建造物の安全・安心です。また、お客様から発注を受け、深くコミュニケーションを





取りながら、オーダーメイドの建設を行うのが我々の仕事ですので、そこに過剰品質という言葉は馴染みません。

一方で、「働きがい」と適正労働時間の両立は、まさに今取り組んでいる課題です。人はやりがいを感じることに時間を使ってでもこだわりたいと思いますし、時間をかけてもあまり辛くない。もしかしたら夢中になれる時間かもしれません。労働時間を削減することによって、その時間を取り上げられたと感じる人がいるかもしれませんし、今までよりも短い時間で同様の成果を上げていかなければなりません。

そこに折り合いをつける難しさはありますが、その課題に向かい合うための有効な手段の1つが、「対話」することだと思います。1on1ミーティングなどの対話を通じて職場全体で考えていくことが、よりよいモノづくりにつながると思っています。これからの変化を楽しみにしているところです。

**加島** 上司と部下という関係であっても、お互いに学び合えるということが、このような課題に向かい合う際の重要なポイントになると思います。

**村田** 建設現場では、上意下達型のマネジメントが必要な場面が少なからずあります。そのためか、トップダウンの意思決定を当然のように感じていたところがあったと思います。しかし、社会情勢の変化を受けて、対処すべき課題は多様化しました。上意下達型のマネジメントが必要な場面は引き続きありますが、様々な意見を尊重し、柔軟に取り入れるマネジメントスタイルが、これからは必要だと思います。

**武末** そのためには、職場風土を変えていく必要があります。建設会社は様々な場所に拠点があり、職場環境や課題もそれぞれ異なります。一律の取り組みで全体の足並みをそろえることは、なかなか難しいと思います。会社が何か決めるのを待つのではなく、職場単位で自分たちは何が必要で、そのために何をすべきかを考え、行動する組織に変わっていかなければなりません。

そこで職場ごとの対応検討が充実するように、「働きがい意識調査」だけでなく、パルスサーベイの結果も閲覧できるようにしました。

## スピード感をもって 組織風土改革を 行うためには

**村田** 実をいえば、過去当社では360度フィードバックやパルスサーベイといったものに対して、あまり積極的ではありませんでした。体当たりでやっていたら部下はついてくる、データで組織や人財面の課題を図ることなどできない、という否定的な考えがあったのかもしれませんが。

しかし、スピード感をもって組織風土改革を行うには、まずは約1万5,000人の従業員・派遣社員の目線を合わせる必要があります。そのためには、組織の状況を正確に捉え、共通言語となりうるような指標やサーベイが必要だと考えました。目線が合わなければ、会話も成り立ちません。サーベイによって職場ごとの多種多様な課題を明確化できれば、具体的な取り組みを立てやすくなります。

やるべきことが決まったら、思い切ってチャレンジしていきます。ただし、世間で評価されている取り組みであっても、安易に流行を取り入れるのではなく、それが清水建設の状況やポリシー

に合うのか、会社にとって何が一番よいのかを、従業員としっかりと議論をしていきたいです。様々な課題を一気に解決するのは難しいかもしれませんが、「対話とサーベイ」によってそれぞれの職場が自律的に行動していく、そのような組織風土をつくりたいです。

**加島** 大きな重い手押し車を、力を込めてゴロンと動かし出し、動かしながら方向を微修正していくようなイメージが浮かびました。

## 何を変え、 何を守るのか

**村田** 清水建設がこれまで大切にしてきたものは、これからもしっかり守っていきます。

もちろん変化することは必要です。しかしそれは、清水建設の価値観を

今後も守り続けていくための変化であり、進化でなくてはなりません。「清水建設らしさを保ちながらも時代に合わせて進化している」、といわれるような変化にしたいと思っています。

大きさに聞こえるかもしれませんが、我々はすべての人々にとって、よりよい社会の実現を目指しています。社会インフラや建造物などは社会の基盤です。そう考えると、建設会社がよりよい社会の実現に向けてできることは多いのです。

**加島** 社会を個人の集まりと捉えていて、かつカバーする個人の範囲が広いことを感じます。それはニッチなニーズに対応し、一部の人が喜んでくれればよいという考え方ではまったくなく、「清水建設らしさ」を感じました。

**村田** 当社では社是でもある「論語と算盤」の考え方を大切にしています。

当社の相談役だった渋沢栄一翁による「道理にかなった企業活動によって社会に貢献し、結果として適正な利潤をいただき社業を発展させる」という考え方です。道徳と経済を両立させるという理念を実践してきました。

そして、清水建設のコーポレートメッセージは、「子どもたちに誇れるしごとを。」です。これは、カッコいいビルや巨大なダムや橋をつくることだけを指しているわけではありません。今の子どもたち、そして未来に対して恥ずかしくない仕事をしようということです。我々の仕事は後世の子どもたちも見ているのです。

**中野** それも、私を感じている「清水建設らしさ」かもしれません。

**加島** そしてそこに、ビジネスとしてもフロンティアがありそうです。本日はありがとうございました。



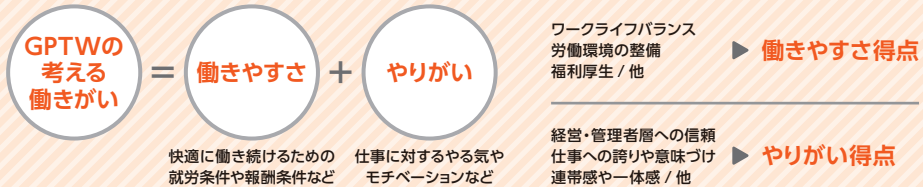


## Reference Data

# 「働き方改革」が「働きがい」にもたらしたものの

2018年6月に「働き方改革関連法案」が設立し、2019年から順次施行が始まった「働き方改革」は、「働きがい」にどのような影響を及ぼしたのでしょうか。

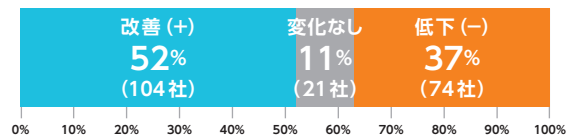
その影響を把握するために、「働きがい」=「働きやすさ」+「やりがい」というフレームをもつ Great Place To Work® Institute Japan (GPTW) では、「信用」、「尊重」、「公正」、「誇り」、「連帯感」という領域で構成している「働きがいのある企業調査」の設問を、「働きやすさ得点」と、「やりがい得点」で分類しなおして集計し、結果を公表しています。その内容をご紹介します。



### 「働き方改革」の進展で、「働きやすさ」は改善している

2018-2019年の2か年にわたりGPTWの調査を行った企業(199社)を対象として、各企業の「働きやすさ得点」の変化を確認したところ、働きやすさが改善した企業と低下した企業の割合はそれぞれ52%、37%となり、改善した企業の割合が高くなったことが確認できました。この期間に行われた取り組みの中心課題は「働きやすさ」の改善であり、その成果が数字にも表れたといえます。

### 働きやすさ



### 前回と比較して改善した設問項目

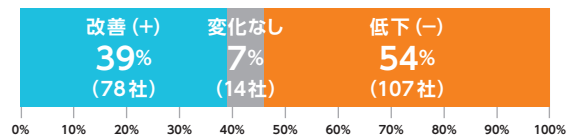
	設問	差
1	この会社では、仕事と生活のバランスをとるよう奨励されている	2.2p
2	私は、この会社において必要ときに休暇がとれる	1.5p
3	この会社の労働環境は、安全で衛生的である	1.2p
4	この会社では従業員を解雇するのは「最後の手段」とされていると思う	1.2p
5	この会社では、従業員は同性愛/異性愛など性的指向に関係なく正当に扱われている	0.9p

### 一方で、「やりがい」については低下した企業の割合が高かった

「やりがい得点」の変化を確認したところ、「やりがい」が向上した企業と低下した企業の割合はそれぞれ39%、54%となり、「やりがい」が低下した企業の割合の方が高いという結果となりました。

2018-2019年の間に生じた大きな変化の1つである「働き方改革」が、この傾向に影響している可能性も否定できません。

### やりがい



### 前回と比較して低下した設問項目

	設問	差
1	経営・管理者層は、この会社に合った人を採用している	-1.8p
2	私は、この会社で長く働きたいと思う	-1.8p
3	私たちが会社全体で成し遂げている仕事を誇りに思う	-1.7p
4	経営・管理者層は、事業を運営する能力が高い	-1.6p
5	この会社の人たちは、仕事を達成するための努力を惜しまない	-1.5p

出典:「働き方改革の功罪と働きがいのある職場づくり」  
[https://hatarakigai.info/library/analysis/20191031\\_193.html](https://hatarakigai.info/library/analysis/20191031_193.html) より一部抜粋

# Close up

## 一生夢中で 生きられるようになる 「やりたいこと」の 見つけ方

不確実な時代に未来をつくっていくためには、その担い手である人と人が対話していく必要がある。しかし場を設けても、対話が深まっていけない場合も多い。その原因の1つが、一人ひとりが自分の軸＝「やりたいこと」を自覚していない、ということだろう。これは個人の人生の充実という観点でも問題だ。そこでこの課題について、独自の自己理解プログラムで「やりたいこと探しを終わらせ、人生に夢中になる」支援を行う、株式会社ジコリカイ 取締役の石田智則氏にお話を伺った。

株式会社ジコリカイ  
取締役

石田 智則氏



### まず、5つの間違いに 気づくこと

やりたいこと探しには公式があり、誰でも見つけることができます。自分の仕事をより夢中になれるものに変えていきたいと感じている方であれば、誰でも有効に使っていただけます。

さて、自分の「やりたいこと」が見つからずに迷う人は多くいます。なぜでしょうか？

その理由は2つあります。1つは、「やりたいこと」を見つける論理的な方法を知らないこと。もう1つは、「やりたいこと」に対する5つの間違っただけの思い込みを持っているということです。その間違いとは、

1.  「やりたいこと」は一生続けられるようなことでないといけない  
 1つの「やりたいこと」に固執し続けるのはリスクです。今一番やりたいことをやればよいのです
2.  「やりたいこと」を見つけたときは、「これだ!」という運命的な感覚がある  
 見つけても最初は興味レベル。そこから試行錯誤しながら育てていくものです
3.  「やりたいこと」は人のためになることでないといけない  
 自分の「やりたいこと」を続けた結果として「人のためになっている」という状態を目指します
4.  「やりたいこと」を見つけるには、たくさん行動するしかない  
 見つけるには、選択肢を増やすことではなく、自己理解をして選択基準を磨くことが重要です
5.  「やりたいこと」が仕事にならない  
 「やりたいこと」は自分の中、実現手段は社会の中に既にある。その順番で見つけていきます





## 「やりたいこと」を 論理的に見つける公式

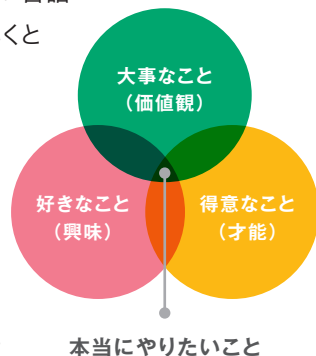
「やりたいこと」は感覚的に探すものと考えていることも、気づけない理由の1つかもしれません。「やりたいこと」は論理的に探していくことができます。それが、「大事」「得意」「好き」という3つの要素を1つずつ言語化し、公式にあてはめて考えていくという方法です。

「大事」とは、価値観のことで。例えば、あなたが「もっと〇〇だったらいいのに」と感じることは何ですか？ その回答は、現状とあなたの理想との差ですから、あなたの価値観を明らかにしていく手掛かりになります。

「得意」とは、その人がごく自然にできることです。「情報を集めて体系立てることができる」「人の気持ちに敏感」など、生まれつきもっている性質のことであり、才能と呼ぶこともできます。プログラミングや語学といった、学んで身に着ける「スキル」とは別モノであることに注意してください。例えば、あなたが最近イラッとしたのはどんな時でしたか？ その状況の裏返しで、あなただったら自然にできること＝「得意」かもしれません。

「好き」は、興味をもてるもののことです。例えば、あなたが今、自分でお金を出してでも学んでみたいことは何ですか？ そんな問いを重ねて、少しずつ言語化していきます。

考える順番も大切です。「大事」→「得意」→「好き」の順に考えてください。この順番は、自分の中で変わりにくい順番です。変わりにくいことから考えた方が、間違わずに考えを深められるからです。



そして「得意」×「好き」が重なる部分、つまり「好き」なことを「得意」なやり方でやること。これが「やりたいこと」といえます。さらに、「大事」とも重なる（「大事」×「得意」×「好き」）部分、それが「あなたが本当にやりたいこと」です。これが、シンプルで本質的な公式です。



## 「やりたいこと」の軸が自覚できれば、 一生ブレずに進んでいける

ありがちな失敗は、実現手段を「やりたいこと」と勘違いしてしまうことです。実現手段は、自分の内面にある「やりたいこと」を言語化した後に考えるようにします。

例えば、「弁護士になる」というのは社会（自分の外側）に存在している実現手段の1つです。既に存在している条件や基準に自分を合わせる必要もあるでしょう。その結果、「これが自分のやりたいことだけ？」と、また迷ってしまうこともあります。

ただ人は普段、自分の内面に無自覚でいますから、1人で見出していくのはなかなか難しいかもしれません。「どうせ自分にはできない」という気持ちから抜け出せなくなることもあるでしょう。そんな時は、第三者の力を借りることも有効です。

そして、一気にすべてを「やりたいこと」にするのではなく、少しずつ「やりたいこと」をやる割合を増やしていく、というふうにも考えることも大切です。

「やりたいこと」が自覚できれば、たとえ環境や条件が変わってもモチベーションが途切れることはありません。「やりたいこと」を基準にして、必要な選択や学び直しもできるでしょう。そして何より、自分の「やりたいこと」を周囲に告知することができ、実現方法ももっと広がります。そして、『全ての個性が調和した世界』になっていくのだと思います。



KADOKAWA.2020



KADOKAWA.2023



<参考> 株式会社ジコリカイでは、3か月でやりたいこと探しを終えられる『自己理解プログラム』を提供しており、受講者は年間1,000名以上。

LINE登録  
図解資料など  
8大特典つき

Close up

## 存在意義で企業の成長戦略をドライブする マネジメントのあり方とは

パーパスやミッションは、その企業が顧客から選ばれる理由の源であり、その企業「らしさ」を形成するものでもある。

個人にとってもその企業を選択するか否かの指針になり、働く誇りにもなり得るものだ。

しかしパーパスやミッションを、ただ掲げているだけでは、そうはならない。

そこで実務家として、複数の企業で、

その企業の存在意義によって成長戦略をドライブしてきた、

鷹本真章氏にお話を聞いた。

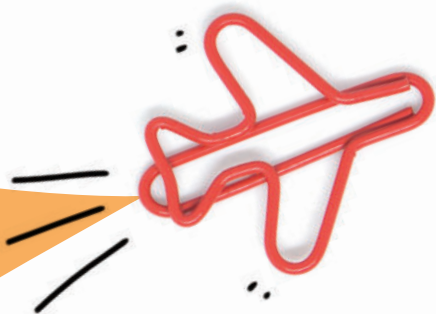


### 「何のために」を意識するのは、 個人の責任なのか

「何のために」という、その企業の存在意義をベースにしていなければ、現状をなぞる以外の動きが生まれることは、かなり難しいと思います。現状を変えようとする動きに対しては、様々な反応や反発が巻き起こります。それを乗り越えるパワーが集まらないからです。もちろん、新しく発生した課題への対応は行われていますが、それが必ずしも企業が目指す方向と合っているとは限りません。もしかしたら、少しズレた方向になったままかもしれません。

また、「何のために」に基づいて仕事をすることは、一人ひとりのやりがいや幸せにもつながります。「3人のレンガ積み職人」というイソップ寓話があります。レンガ積みの仕事を「親方に命じられてやっている」と説明するAさんと、「大変だけど賃金が良いからやっている」と答えるBさん、「後世に残る大聖堂づくりに関わっている」と語るCさんがいます。10年後、Aさんは同じようにレンガ積みをしていて、Bさんは少し難易度が高く、賃金も高いレンガ積みの仕事をしていました。Cさんはレンガ積み職人を率いる管理者になっていて、後にでき上がった大聖堂の壁には彼の名前が刻まれた、という話です。「だから皆でCさんのような考え方をしよう!」といたいわけではありません。そんな話を聞かされただけで





## 経営陣がやるべきこと、 マネジャーがやるべきこと

考え方が変わる人は、きっとわずかでしょう。仕事の捉え方を個人だけの責任にしている、何も変わりません。

皆が自然に「何のために」で仕事を捉えるような環境や仕組み、施策をつくっていくことが重要なのです。



## その場にいる皆が、 「何のために」を意識する環境とは

では、そんな環境や仕組みとは、どのようなものでしょうか。まずはベースとして、その企業のパーパスやミッション、つまり「何のために力を尽くすのか(ありがたい姿)」が言語化されていて、それを実現するための具体策として、経営戦略や組織戦略、人事戦略が考えられていること。

そして、例えば「日本中を自社の提供する食事で笑顔にする」というミッションがあったとします。対象者を日本の人口の約6割と考えると店舗は〇店くらい必要で、メニューにはこんな配慮が必要で、運営者の人数や教育内容は…、そのための採用方法は…、と一貫性をもったつながりが明確になっている必要があります。そうして発揮すべき力の方向づけをしていかないと、大切な人の力の無駄遣いになりかねません。

そしてパーパスやミッションを実現するための行動が、その組織の中で繰り返されるようになるために、評価制度を揃えることは特に重要です。このような全体設計をすることは経営陣の責任です。

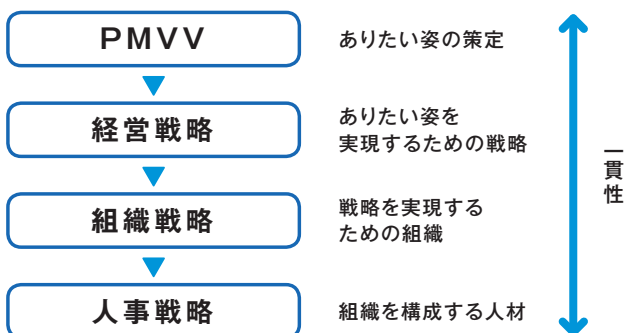
日々の行動をパーパスやミッションに結びつけるのはマネジャーの役割です。例えば、「自由闊達な組織であることが必要」といいながらマイクロマネジメントをしていたら、現場の従業員はパーパスやミッションのことなど、気にしなくなっていく。こうすると、「日々の業務はきちんと遂行できなければ困るではないか」という声がよくでます。しかし、日々の業務とパーパスやミッションを、別ものとして扱ってはいけません。

ただ、「では、何をどうすればいいのか」といった具体的な部分は、これから見出していく場合も多いでしょう。そこで必要になるのは、日々人と人が向き合っ情報共有し、お互いに考えていくことです。そのような場をもつことを仕組み化したのが、今多くの企業で盛んに行われている1on1ミーティングなのだと思います。

もちろん、マネジャー自身がパーパスやミッションを腹落ちして理解できていなければ、有意義な話し合いはできません。それは経営陣の責任です。方法としては、経営陣が愚直に自分の考えを発信し、対話し、意思決定して結果を見せていくしかありません。泥臭く感じるかもしれませんが、その積み重ねがその企業「らしさ」となり、誇りにもなっていくはず。です。

例えば、「できたてのおいしさ」という提供価値にこだわりをもっているあるうどんチェーンでは、新型コロナウイルスの感染拡大によって売上げが厳しくなった際にも、対策として「冷凍メニュー」という方法を選択しませんでした。「自分たちは何を実現する存在なのか」という存在意義から考えた結果です。

そんな企業の存在意義が共有されており、それに外れないことなら何をやってもいい。そのような組織となることが、きっとこれからの強い組織なのだと思います。



合同会社 IDEAL Arts  
代表社員 / CEO

鳶本 真章氏

大手自動車メーカーに就職後、京都大学経営管理大学院にてMBAを取得。外資系コンサルティングファーム、日系建材メーカー、複数のベンチャー企業の経営支援を経て、トリドールホールディングスに入社。全社の組織・人事戦略をリードし、2019年に執行役員 CHRO 兼経営戦略本部長。退職後、経営と人事をつなぐ企業変革をより社会に波及させるために合同会社 IDEAL Arts を設立。2022年より株式会社いつも 取締役 経営戦略本部長にも就任し、現職。著書：『ミッションドリブン・マネジメント』（技術評論社、2023）



# 「やりがい」が上がった企業と 下がった企業で差がついた設問項目 & ベストカンパニーが行っていること

## Reference Data

Great Place To Work® Institute Japan (GPTW) では、「2018-2019年の2年にわたって「働きがいのある会社調査」を実施した199社の回答から、「働き方改革」が「働きがい」にどのように影響を与えたかを分析し、発表しています。

全体の傾向としては、「働きやすさ」は向上した一方で、「やりがい」は減少した企業の割合が高い（p.13参照）という結果でした。しかしもちろん、「働きやすさもやりがいも向上」している企業もあります。何がその結果をわける差だったのでしょうか。

それを把握するために、「働きやすさもやりがいも向上」した企業群と、「働きやすさは向上したが、やりがいは低下」した企業群の回答傾向を比較しています。

### やりがいが上がった企業 vs 下がった企業の 回答の差が大きかった設問

「働きやすさもやりがいも向上」した企業群と、「働きやすさは向上したが、やりがいは低下」した企業群の回答の差が大きかった設問項目の上位5つは以下のとおりです。

	設問	差
1	経営・管理者層は、重要な事柄や変化について、きちんと従業員に伝えている	12.2p
2	経営・管理者層は、事業を運営する能力が高い	12.2p
3	経営・管理者層は、言うこととやることが一致している	11.6p
4	経営・管理者層は、会社のビジョンとその実現プロセスを明確にしている	11.5p
5	一体感を感じることができる会社である	10.6p

経営・管理者層が情報共有を丁寧に行い、会社のビジョンや実現プロセスについて発信を繰り返し、しっかり伝えること。また、職場の一体感が重要であることがうかがえます。

### 「働きがいのある会社」 ベストカンパニーが行っている施策

では、どのような施策を行うことが、経営・管理者層への信頼感や一体感の醸成につながっていくのでしょうか。参考として、「働きがいのある会社」ベストカンパニーでの取り組み例をご紹介します。

#### ○ 経営・管理者層の情報共有施策

##### ディスコ様

経営者によるタウンミーティングを頻度高く開催。終了時のアンケートに記載された質問には、次の開催会で回答

##### 東京海上日動システムズ様

社長と社員が同じ視点にたって雑談するインフォーマルな場を設ける（その場でた話題が、全社的な改善につながった例もある）

##### トークノート様

社内SNSで、社長が毎日理念、目標、自身の考え、想いを発信（それに対し、社員からの返信もある）

#### ○ 職場の一体感の醸成施策

##### コンカー様

部署や役職をランダムにシャッフルして構成した小グループでの活動を、定期的を実施

##### レバレッジズグループ様

社員が講師となる「社内勉強会」を月1回開催、また「事業部間交換留学」という仕組みを設け、従業員同士の交流やナレッジ共有に活かす

出典：「働き方改革の功罪と働きがいのある職場づくり」  
[https://hatarakigai.info/library/analysis/20191031\\_193.html](https://hatarakigai.info/library/analysis/20191031_193.html) より一部抜粋

## 【開催報告】

### 「対面万歳! OFFline festival 2023」を共催いたしました

新型コロナウイルスの感染拡大は、オンラインでのコミュニケーションを一気に普及させ、私たちはその利便性を実感しました。仕事も学びもオンラインでできるようになった今、リアルな場をもつ意味が改めて問われています。「オンラインとオフラインは何が違うのか?」「ポストコロナ時代、リアルな場でしか出せない価値とは何か?」

そんな課題感を背景に、2023年2月25日、(一社)経営学習研究所主催の『OFFline festival 2023』が開催され、趣旨に賛同し共催いたしました。

当日はカードを使ったゲーム、作品づくり、リズムを使ったチームビルディング、対話、自己探求と自分らしさの開示等が実施され、場を共有しているからこそこの感覚の存在を、たしかに感じた時間となりました。



開催日：2023年2月25日(土)  
 主催：(一社)経営学習研究所  
 共催：ココヨ、セルム、  
 日本ファシリテーション協会  
 会場：ココヨ「THE CAMPUS」

## 【活動報告】

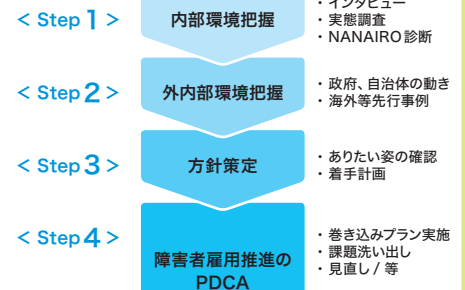
### 厚生労働省「除外率設定業種企業における障害者雇用モデルの構築事業」に参画しました

除外率設定業種とは、障害者雇用率制度において障害者の就労が難しいと認められ、法定雇用率を軽減する除外率が認められている業種のことです。除外率は段階的になくしていく方針が決まっていますが、「それでも障害者雇用は難しい」という認識が根深くあります。

そこでこの現状を変えることを目的とした「除外率設定業種企業における障害者雇用モデルの構築事業」が企画され、参画しました。

障害者を雇用したという形は、ゴールではありません。持続し、戦力化することがゴールです。そこで、一連のプロセスの全体設計と伴走を一気通貫で行う取り組みを提案・実施し、評価していただきました。この取り組みは、厚生労働省HPで、成果事例として公開予定です。

#### 必要なプロセスを一気通貫に支援



発行 2023年6月27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 ブレインカフェ  
 イラスト 加納 徳博

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)  
<https://www.celm.co.jp>

ご意見・ご感想をお寄せください。  
 皆さまのご意見や感想、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](mailto:agent@celm.co.jp)

バックナンバーは  
 こちらからご覧いただけます ▶  
[https://www.celm.co.jp/celmbelief\\_numbers/](https://www.celm.co.jp/celmbelief_numbers/)  
 無断転載及び複製は固くこれをお断り申し上げます



CELM  
 BELIEF

vol.35 2023

CELM, Inc.

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