

CELM BELIEF

04 Opinion

目的に夢中になって取り組むと
仲間が増える

株式会社GHIBLI
代表取締役 坪内 知佳氏

株式会社セルム
代表取締役社長 加島 禎二

10 Special Interview

「経営リーダー」が
持続的に生まれる状態こそ
その企業の持続性を担保する

株式会社フジクラ
取締役会長 兼 取締役会議長
取締役社長 CEO
執行役員 コーポレートスタッフ部門長
兼 人事・総務部長

伊藤 雅彦氏
岡田 直樹氏
森 祐起氏

何が人を
リーダーにさせるのか



2023 vol.

36

CELM BELIEF

CONTENTS

04 Opinion

目的に夢中になって取り組むと 仲間が増える

株式会社GHIBLI

代表取締役 坪内 知佳氏

株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二

09 Reference Data

「第26回世界CEO意識調査」より

日本のCEOが、より強く感じている変革の必要性

10 Special Interview

「経営リーダー」が 持続的に生まれる状態こそ その企業の持続性を担保する

株式会社フジクラ

取締役会長 兼 取締役会議長

伊藤 雅彦氏

取締役社長 CEO

岡田 直樹氏

執行役員 コーポレートスタッフ部門長

兼 人事・総務部長 森 祐起氏

16 Close up

挑戦を恐れる気持ちを、変えていくアプローチ

株式会社CORAZON チーフコンサルタント

順天堂大学スポーツ健康科学部 客員教授

荒木 香織氏

18 Close up

合意形成 再入門

東京工業大学 リベラルアーツ研究教育院 教授 猪原 健弘氏

20 Close up

AI活用をスタートさせるビジネスアーキテクト その人材に必要な能力とは

株式会社SIGNATE 代表取締役社長CEO/Founder 齊藤 秀氏

22 Reference Data

「フェア・プロセス」の3原則

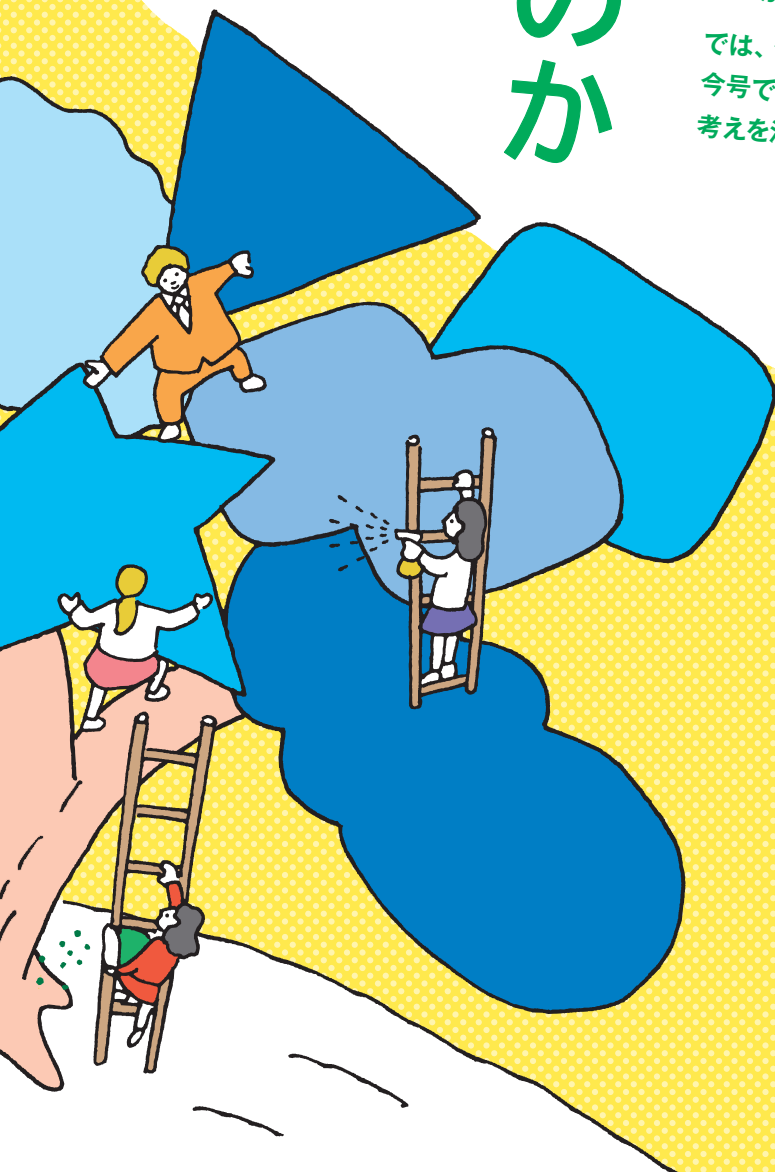


何が人を リーダーにさせるのか

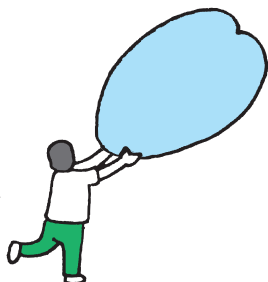
リーダーは、いつの時代も
その組織の雰囲気や行動を特徴づける、要の存在です。
特に社会が大きく変わろうとしている今、
企業も、個人も、切実に優れたリーダーを必要としているといえます。

私たちは通常、何らかの職位やポジションについている人を
リーダーと呼ぶことが多いのですが、
職位やポジションに紐づいている権限が
人を本当の意味でのリーダーにするわけではないでしょう。
また、メンバーとは異なる役割を担うため、
リーダーとしてのスキルや心得を学ぶことは有効ですが、
それがただちに人をリーダーにするわけでもありません。

では、何が人をリーダーにさせるのでしょうか。
今号ではこのテーマについて、
考えを深めていきたいと思います。



01

イノベーションは
結果にすぎない

02

できたことが、
次のできることをつくる

03

目的をぶらしては
いけない

04

多くの人と一緒にやれば
より大きな力になる

01

イノベーションは
結果にすぎない

加島 坪内知佳様といえば、山口県の萩大島の漁師たちとの出会いをきっかけに見ず知らずの漁業の世界に飛び込み、「萩大島船団丸」の団長となって、従来の慣習を打ち破ったリーダーとして知られています。その行動力は「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2014」や「日本を突破する100人」、その他のいくつもの賞を受賞されるなど注目を集め、TVドラマ「ファーストペンギン」のモデルにもなりました。本日はそんな坪内様の事業観やリーダーシップについて、お話を伺えればと思っています。

坪内様の活動のスタートは2010年12月。そしてその1年半後には6次産業の認定を受けて自家出荷を開始されました。これは、坪内様と漁師の皆さんの間に、何か「化学変化」のようなものが起きたように感じました。ご自身ではどう思われていますか。

Opinion

目的に夢中にな
仲間が株式会社セルム
代表取締役社長

加島 禎二

坪内 「化学変化」という言葉は、あまりピンときません。「化学変化」というと、自分たちがもっている力を何か別のものに、パツと変質させるような印象がありますが、そんなものではありませんでした。その場にいる全員の良さやできることを出し合い、組み合わせてこれまでやってただけです。鮮度のよい魚をとにかく早く処理して、ロゴも入っていない真っ白な発泡スチロールに綺麗に詰めて発送するというのをコツコツ続け、ビジネスの形にしてみました。

講演などの機会をいただいた際にも、そんな泥臭い実態をお話しするのですが、それでも講演が終わると「うちでもそんなイノベーションを起こしたい」という声をいただくこともあります。結果にフォーカスするとそのように感じることもあるかと思うのですが、私たちは本当にみんなで地道に歩き続けてただけです。むしろ、あきらめずに進んでいれば何かができる、そんな事例だと思っていただければ幸いです。

ただ、意識して続けてきたことはあります。私は、「1.01の法則」と呼んでいるのですが、1日の時間の中で仕事や食事や入浴、睡眠の時間を省くと、大体2時間くらいは自由に使えると仮定します。その2時間のうちの1%、つまり1～2分の時間は何か今までとは違う努力をしよう、ということです。もう少しは頑張れる、くらいの小さな努力を毎日、本当に1日も休まずに続けてきました。具体的には、お客様への出荷伝票を綺麗な文字で書けるようにとか、

お客様への電話をするといったことです。1～2分でも、これが積み重なることで大きな時間になり、実績にもなります。

02

できたことが、
次のできることをつくる

加島 私が坪内様の活動を記した著書を拝読して一番好きなエピソードは、顧客開拓を坪内様が担われたという点です。お客様がいなければそもそもビジネスになりません。その一番大切な部分を、坪内様が率先して担われたことが、漁師さんたちと坪内様の結束を深めた理由の1つではないかと思いました。

坪内 お金がないのでタクシーを使わず、ヒールの靴で1日3万歩も歩き、爪が剥がれかけたこともありました。「大変でしたね」といわれることもありますが、私としては当然必要なことをやっているという感覚でした。

って取り組むと
増える



株式会社 GHIBLI
代表取締役

坪内 知佳氏

名古屋外国語大学を中退後、山口県萩市に移住。2010年に通訳とコンサルティング業務を行う事務所を設立する。同年12月、地元漁師たちとの出会いから、知見のなかった漁業の世界に飛び込み、2011年に「萩大島船団丸」を設立。自家出荷を開始。2014年に法人化し、株式会社 GHIBLI として「船団丸」の全国展開を始める。漁協との調整や出荷ルートの確保、販路開拓までを手がける。日経 WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2014」受賞を始め、AREA「日本を突破する100人」に選出されるなど、注目を集め、日本テレビ系のドラマ「ファーストペンギン!」主人公のモデルにもなった。著書に、『荒くれ漁師をたばねる力』（朝日新聞出版、2017）、『ファーストペンギン』（講談社、2022）がある。

先日、四国の大きな百貨店に立ち寄らせていただき、シャネルやティファニーといった、誰もが知っている有名ブランドが入っているフロアの下の階に、私たち「船団丸」の商品が並んでいるのを見ました。この活動を始めた頃は本当にゼロからの出発で、一流の百貨店に商品が並ぶ光景など想像もしておらず、不思議な気持ちがしました。百貨店に並ぶ商品になることを目指してきたわけではないのですが、やり続ければ状況は変わるのだな、と改めて思いました。

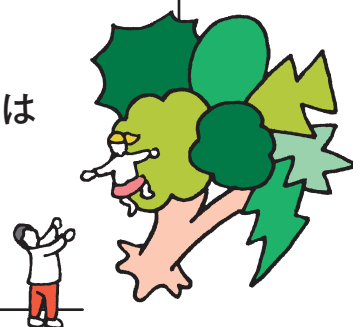
加島 私たちはこれまでどこかで、ゴールから逆算してそこに向かう方法を考えていく、ということを教わってきたと思います。「ゴールに到達するための第一歩がこれ」ということを示すのがリーダーの役割だ、という話もあります。それに対して私は、「何か違うのではないか?」と感じていたので、今のお話はとても共感できます。事業はそうやって進むものではありません。

坪内 結果なのですね。結果が次の結果を生むのです。できたことが次にできることをつくるのです。私はそう思っています。

最近、販路開拓のお手伝いやコンサルティングをさせていただくことがあり、その際に「どんな売り方で、何を売りたいのですか」と聞いても、「とにかく売れないのが困っている」と返されることがあります。それは売れないのではなく、売っていないのです。やってみて、ダメなら別の道、それでもダメなら別の道、と進んでいけばいいのです。最初に思い描いていたルートが行き詰まったら、自分の挑戦が終わってしまうというわけでは、決してありません。

03

目的をぶらしてはいけない

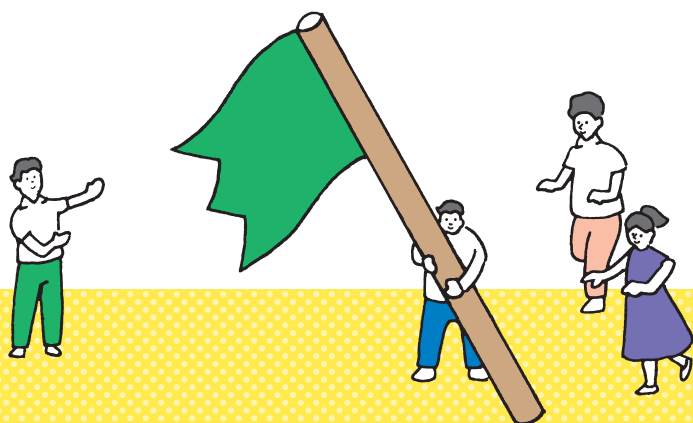


加島 一般的に組織が大きくなっていくと、既にできている組織に後から様々な想いや思惑の人が参加するようになり、最初の頃のようにはいられないことがあります。その点については、どうお考えですか。

坪内 目的に共感し、当事者意識の高い人たちと一緒に仕事ができているので、基本的に不都合は感じていません。でも、おっしゃるように組織が大きくなってくると、私も含めて古参組であっても、「もっと認められたい」ですとか、「今の評価は当たり前」のような気持ちが生まれてくるのを感じる時があります。そういった目標がぶれそうになってしまう時でも、このビジネスを始める時に抱いた想いは変えるべきではないと思っていますし、変えたくない。この点は自分自身の中でも戦っていきたいと思っています。

加島 今後、ご自身のリーダーシップスタイルの変更が迫られてくるとお考えですか。

坪内 いえ、今までと同様に、とことん話して関わって、ということを繰り返していただくだけです。それで上手くいくことは案外多いと感じていますが、もちろん空中分解するような時もあります。それはそれで、別の方法を考えればいいと思っています。組織はきっと、そのようにして少しずつ変わっていき、時代が進んでいくのではないかと思うようになります。



ました。もしそうなら、変わらないことも悪くないのでは、と感じています。

加島 船団丸の活動がスタートした頃には、産地直送はまだ目新しかったと思いますが、最近では似たようなビジネスモデルの会社も登場しています。そういった外部環境の変化が、組織に影響することはありますか。

坪内 今のところ、産直商品を扱う他社のECサイトが脅威だというふうには感じていません。私たちは自然と共生するビジネスを行っているのだ、と考えています。そのビジネスを行うための手段が、自分たちでECサイトをつくり、運営することでした。ですから、他社ECサイトで船団丸の商品を扱っていただくことがあるならば、それはありがたいことだと思っております。

今、船団丸には鮮魚だけでなく農産品や和紙など複数の取扱商品があり、ブランドが複数あります。そのリーダーの方々とも、「この先もずっと、自然から享受する命を感謝を込めていただけるような循環をつくる」ことを守り繋げるにはどうしたらよいかということ、よく話しています。

04

多くの人と一緒にやれば より大きな力になる

加島 坪内様のお話は、今、日本企業が取り組んでいる「パーパス経営」を、ごく自然に行っているということだと感じます。その価値観はどのように育まれたのですか。

坪内 私個人のことでいえば、化学物質過敏症のため、食べ物や洗剤、芳香剤などでアレルギー反応をたびたび起こしていたこともあり、周りの人と同じように生活することに苦痛を感じる子ども時代を過ごしていました。ところが留学先はなるべくナチュラルなものを選ぶことを大切にする場所で、以前よりもずっと楽に生きられることに感動しました。とはいえ、例えば「ヴィーガンでないとダメだ」などと、思想的なものを周囲に押し付けるのも違うと感じていました。その後、萩大島の漁師さんたちと出会い、そこでいただく魚は安全で、素晴らしく美味しいことに感動したのですが、放っておいてもこの先も魚が獲れ続け、海がある限り漁業が持続可能か、といえばそうではありません。

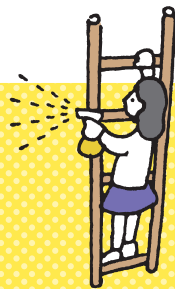
持続させていくためには、何か行動を起こさなければなりません。

漁師さんたち自身も「このままでは、海で生きていけなくなる」と思っている人は多いです。一人ひとりで悩むのではなく、手を取り合ってやっていく。例えば、船団丸の漁業の拠点は全国に10か所あるのですが、その10か所で一斉に清掃を行う。あるいは仕事の都合のいい時に、別の拠点の手伝いにいく。そんな小さなムーブメントでも、1人でやるよりたくさんの人でやることで、立ち向かっていけるのではないかと思います。そして、私たちのビジネスや活動を多くの方に知っていただくことで、何か少しでも変わっていくきっかけになればいいなと思っています。

どんな人でも、一人ひとりが当事者なのだと思います。みんなが当事者として、一緒にやっていければいいなという想いを、ずっと持っています。自分の立場ではできないとか、自分の年齢ではできないとかではなく、生きている限りはみんなにお役があり、ちょっと生意気ですが、共に頑張りませんか、と思います。

加島 組織の皆が当事者意識をもつことこそ、組織の持続性を高める唯一の方法だと思います。本日はありがとうございました。

対談 × を終えて



「自社を大きくするために」とか、「組織にどう貢献するか」といった言葉をビジネスやマネジメントの場面ではしばしば耳にします。でもよく考えると、この言葉の裏に勘違いがあることに改めて気づかされました。

ビジネスは「何のために、何がしたいのか」という目的で始まり、組織はその目的を実現するための手段です。手段である組織を目的のように考えていないでしょうか。

近年はビジネスを一から起こすより、既存の組織に参加することの方が多いため、この勘違いも生まれやすいのは当然ですが、やはり目的と手段の混同は避けたいものです。

自社の存在意義を改めて示す「パーパス」を謳う企業が増えているのも、この手段と目的の混同を避けるためといえます。そしてこの混同をしたまま、リーダーはどうあるべきか、どんな組織でありたいか、などと考えても意味がないと思います。

「リーダーシップ」という言葉も時には誤解され、「人を率いる」という部分ばかりがクローズアップされます。しかしまず、自分自身を突き動かすものを持つことこそが、リーダーシップのスタートです。そして、その実現のために誰よりも率先してビジネスにしていこう努力をするからこそ、仲間が集まり

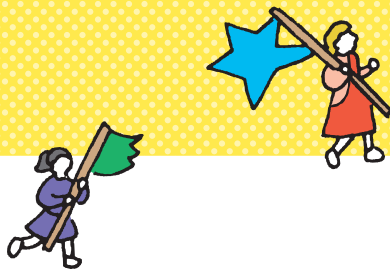
ます。ビジネスがあるからこそ仲間を集めることができる、ともいえます。そうして夢中になって邁進するうちに目の前の景色が変わり、組織も育っていく。この原理を忘れるべきではないと思います。

では、ビジネス活動においてリーダーは何に最も夢中になるべきでしょうか。

私は「お客様を創る」ことだと思います。ビジネスはお客様に付加価値を提供し続ける活動です。お客様には、当然すでに別の取引先があります。でも必ず満たされていない不満もあるはずです。それを掘り出し、きめ細かく、粘り強く向き合っていく。坪内様の活動で私が一番感じ入ったのはこの部分でした。お客様を創れなければビジネスにはなりません。だからその手段である組織も必要ありません。お客様を創る覚悟がない人が組織のビジョンや課題をいくら論じて、誰もついてきません。

これは多くの人がそれだけはやりたくない、と思うような困難やストレスの多い仕事かもしれません。だからこそ、それをやるのがリーダーです。時には壁に当たって「全然通用しない」自分と向き合う。それでももがき続けるうちに必ずチャンスが来ます。これが無我夢中ということであり、ある意味、青春とも言えます。私も、そんな青春の中に居続けられるビジネスパーソンでありたいと思います。

加島 禎二



Opinion

日本のCEOが、 より強く感じている変革の必要性



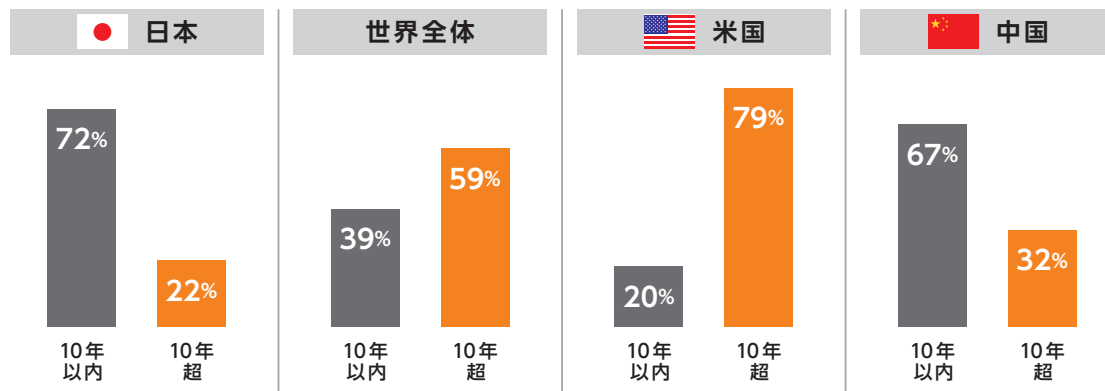
Reference Data

PwCは2022年10月から11月にかけて、「第26回世界CEO意識調査」を実施しました。この調査では、世界105カ国・地域の4,410名のCEOから、世界経済の動向や、経営上のリスクとその対策についての認識などの回答を得ています。

PwC Japan グループは、さらにその中から日本のCEOの回答（176名）を抽出して各国と比較し、見えてきた特徴を発表しています。その一部を紹介させていただきます。

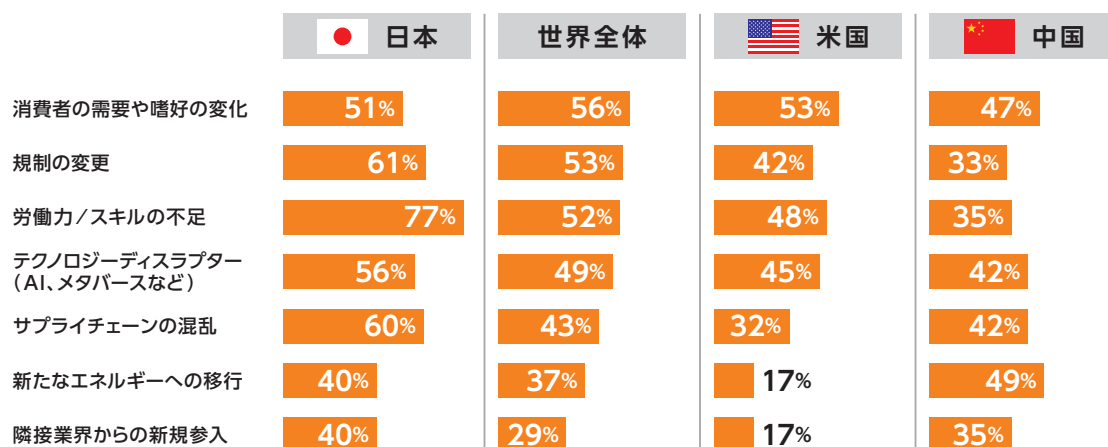
日本のCEOは「現在のビジネスのやり方」が 通用するのは10年以内だと考えている

質問 貴社は現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、経済的にどの程度の期間存続できるとお考えですか。



日本のCEOは「労働力/スキルの不足」が 今後10年間の収益性に大きな影響があると考えている

質問 今後10年間、次の出来事は貴社の業界の収益性にどの程度の影響（プラス・マイナスいずれも）を及ぼすとお考えですか。
（「大きな影響」および「極めて大きな影響」の回答を表示）



「経営リーダー」が 持続的に生まれる状態こそ その企業の持続性を担保する

138年の歴史をもつ株式会社フジクラは、近年の厳しい事業再生フェーズを乗り越える間も、持続的成長フェーズに移るにあたって、一貫して「経営リーダー育成」の取り組みを強化してきた。その裏にはどのような想いと経営合理性があるのか。取締役会長の伊藤雅彦氏、取締役社長 CEO の岡田直樹氏、執行役員コーポレートスタッフ部門長の森祐起氏にお話を聞いた。

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 戸田 幸宏

経営リーダーの育成は、 なぜ必要なのか

加島 創業138年という歴史を誇るフジクラ様では、伝統的に社長の指名は前任社長の専権事項であり、伊藤会長が社長となられた際も同様に前任社長の指名だったとお聞きしました。その伊藤会長はご自身の社長就任直後から、経営リーダー育成の仕組み化に着手されました。この取り組みが必要と考えられた理由をお聞かせいただけますか。

伊藤 それを説明するために、まず私のキャリアを紹介させてください。私は入社後10年間、サーマルソリューションという電子部品に関する研究開発部門にいました。ここでは研究開発だけでなく、製造にも営業にも一通り携わることができました。その後の20年間は超高压の電力ケーブルの製造部門で、年上の部下とのコミュニケーションに苦心する立場になっていきました。2005年に高电压の電力ケーブルの大手6社を3社に統合することになった際には、フジク



株式会社フジクラ
取締役会長 兼 取締役会議長

伊藤 雅彦氏

株式会社フジクラ
取締役社長 CEO

岡田 直樹氏

株式会社フジクラ
執行役員 コーポレートスタッフ部門長
兼 人事・総務部長

森 祐起氏

ラ-古河電工の合併会社の製造部門のトップを務めることになり、この時はビジネスマンとしての修羅場を味わったと思っています。異なる企業文化を受け入れ、人間関係を構築する困難さは、これまでの比ではありませんでした。ただ、残念ながらその合併会社は2015年に解消いたしました。

そして2016年に私は社長に指名されました。その際に前任の社長から理由としていわれたのは、私がこのような経験をしてきたので「人の話を聞ける」という点でした。そして、うがち

過ぎかもしれませんが、私はもう1つ理由があったのではないかと考えています。超高圧の電力ケーブル事業はフジクラの祖業なのですが、産業インフラが一通りそろった先進国では、この先大きな成長は見込めない事業といえます。これから整理縮小していくなら、ずっとこの事業で育ってきた私が権限と責任をもって進めるのがよいのではないかと、ということです。少なくとも私は、「それは私がやるべき仕事だ」と思いました。

ただ、社長というのは実に様々なこ

とを最終決定しなければならない立場です。「前任者が指名したからOKではなく、社長の力量や器、知識やスキルについては、もっと様々な角度から議論されて然るべきであり、もっと明確な基準のようなものがあるべきではないか」。こんなことを社長であった私がいうと周囲の方に叱られそうですが、本当にそう感じていました。

また、当時から私は部下に、自分があるポジションを与えられたら、必ず次にそのポジションを任せられる人材のサクセッションプランを考えるよう



に伝えていました。私が社長就任後、すぐに経営リーダー育成の仕組み化に着手したのは、このような問題意識からです。

そこでまずはトライアルと位置づけ、社長就任の翌年から経営リーダー像の明確化に着手しました。その後、社内にも本人にも明確な期待値は伝えていませんでしたが、経営者の後継候補と見なした複数名へのメンタリングなどをスタートしました。現社長の岡田は、この動きの中で見出した人財でしたので、必要なタイミングで活動がスタートできたと思っています。

経営リーダーに 必要な要件とは何か

加島 経営リーダーに必須の要件はどのようなものだとお考えになったのでしょうか。

伊藤 人柄と、経営に必要な経験をしているかということです。

当社は2019年に決算上で大きなマイナスを出してしまいました。私はここを境に、自分の判断において何が

欠けていたのかを考えるようになりました。事業環境がよい時には問題は起きないかもしれませんが、それでも経験のある人間が見る世界と、ない人間が見る世界は違うのです。状況の説明を聞いても、それが正しいと信じて議論を始めることしかできません。危険な臭いを嗅ぎ分けられる嗅覚のようなものが必要で、そのために求められるのは多様な経験である、との考えに至りました。

当時の岡田は通信事業一筋という経歴でしたので、2020年1月にフジクラ全体を見る立場を経験してもらうために、本社の経営企画部門に異動してもらいました。

加島 伊藤様の次の社長は、何をすべきだと思われたから、岡田様になったのでしょうか。

伊藤 通信事業はフジクラのもう1つの祖業です。まだまだマーケットがしっかりあり、その戦略をきちんと描き実行していくべき、という想いがありました。また、私は名前も所属も知る前に彼を見かけ、とても印象に残っていました。佐倉事業所を訪れた際の食堂で、

食事が終わっても誰も席を立たずに楽しそうに談笑しているテーブルがあったのです。その談笑の中心に彼がいました。そんな人柄も魅力でした。

岡田 食堂の件は自分が楽しくて話していただけなので、そのようにおっしゃっていただくのは恐縮です。メンタリングも受けさせていただいていたのですが、正直に申し上げると当時は自分が社長になるなどとは、夢にも思っていないませんでした。本社に異動になった際にも、「私は本社にいるより、佐倉で事業をやらせておいた方が会社のためになりますよ」と申し上げた記憶があります。ちょうど想いをもって立ち上げた事業がうまくいくかどうか、結果になりつつあるタイミングでもあったからです。

2020年1月に経営企画に入って3カ月で経営企画室長兼、いきなり常務執行役員。その翌年は取締役COO、さらに翌年には取締役社長CEOを拝命することになり、後は必死に務めてきました。

伊藤 本来的には、様々な経験を数年ずつ、2つ、3つするのが望ましい



ですから、30代後半ぐらいから準備をしていくべきと思います。

岡田 CEOとなった際には、やはりこれまでの仕事との明らかな違いを感じました。特に私は、コーポレート部門がわかっていませんでした。ただ事業に関しては、こうやっていきたい、というイメージはありました。

実は私が長く携わってきた情報通信の光ケーブル事業は、国内の敷設が行き届いて以降、事業としては苦しい状態が続いていました。赤字が数年続いたこともあり、「何をやっているんだ」「いつまで事業を続けるのか」ともいわれました。当時この事業に関わっていた仲間は皆、心が痛んでいました。そんな状況の中で1つのアイデアを掲げて新事業を立ち上げたのですが、その時に意識して行ったことは、「このような理由があり、この部分を変えていけば上手くいく」という、紙芝居のように語る戦略ストーリーを描いて周囲に話すということです。目の前の現実には赤字だったので、客観的には絵空事だと思われるかもしれませんが、皆さんの意見を取り入れて戦略ストーリーも洗練され

ていったような気がします。そして「なるほど。上手くいくかもしれない」と思ってくれる人も増え、皆の心に火が灯るような感覚を味わったのです。これを全社でやりたいと思っています。

加島 それが岡田社長のリーダーシップスタイルだということですね。

あらゆる取り組みの ベースになるもの

伊藤 目の前の課題の解決に手一杯になることのほうが多いと思います。



それをさらに進めて、将来の事業戦略となるストーリーをつくることが、今の私たちには必要です。岡田のような人財をどれだけ育成できるかに、フジクラの将来がかかっているように思います。そのために有効な仕組みをもたねばなりません。

岡田 私と同じようなとおっしゃいましたが、全て同じタイプの人財が必要なのではないと思います。その時々状況や企業のステージによっても、ベストな人財というのは変わってくるのではないのでしょうか。

加島 一人ひとりが異なること。多様性を前提にするということですね。

岡田 一人ひとりとは多様でも、最後はベクトルを合わせなければいけません。ここが難しいのですが、先ほど申し上げた「戦略をストーリーのように語る」



ということは、私は多くの方々の力のベクトルを合わせる手段の1つだと思っています。ベクトルが合うことは、モチベーションがあがることにもつながります。ただ、より大切なのはストーリーの中身より、多くの人が賛同してベクトルを合わせて動けるかどうかです。もしかしたら人間性やカリスマ性で引っ張れる人もいるかもしれません。様々なやり方があっていいと思います。

何より全てのベースだと思うのは、気さくな人間関係です。忖度はしない。いいたいことをいう。そんな関係がないと、自分と違う考え方があるということや、間違っているといったことに気づけません。

私は佐倉事業所勤務が長かったので、佐倉では皆がいいたいことをいってくれているという感覚があったのですが、本社に異動した際は、心の中に思うことがあっても顔色をうかがわれているような雰囲気を感じることがありました。それは、私がそれなりのポジションに就いてから出会ったという理由もあると思うのですが、何かこの状況を脱するためによい方法はないかと考えていました。最近、その方法の1つを見つけることができました。それが「CEO月例会」です。

森 「CEO月例会」というのは、社長の岡田が月に1度、CxOや部門長に向けてフジクラの戦略をストーリーとして語る会議のことです。会議はオンラインで行われ、その録画は参加

者から事業部長へ。事業部長から部長へ。部長から課長・グループ長へ。課長・グループ長から一般社員へと共有していきます。

岡田 そこで語った内容に対するフィードバックが、毎回100件以上あります。耳の痛い話というのは、ポジションが上がれば上がるほどいわれにくくなります。10人に話を聞いても、誰もそんな話をしないかもしれませんが、しかし、100人に話を聞くことができれば2〜3人からは、ウツと唸りたくなるような耳の痛い話を聞けるのです。100人に話を聞くのは大変ですが、コロナ禍によって普及したオンラインではそれが可能になりました。

事業の戦略ストーリーをより多くの方に語る方法として始めたことなのですが、耳の痛い話を聞く方法としても有効であることに気づきました。

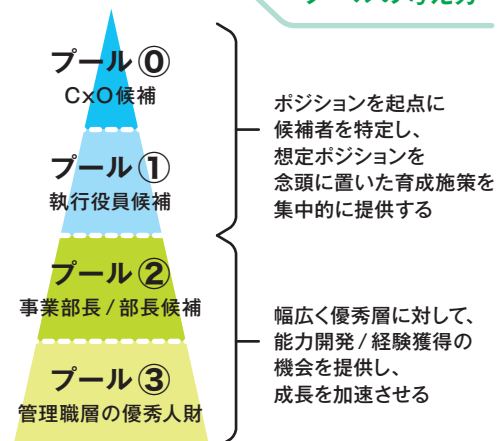
全ては質の高い 生き方のため

加島 このような取り組みや経営リーダー育成の取り組み全体のキーマンとして関わっているのが森様なのですね。

森 私が今のポジションに異動した当初は、「経営者を育成するなんて我々人事にできるのか」と結構重く感じました。しかしよく考えると、この



経営リーダー人財の プールの考え方



取り組みで目指しているものの本質は経営の持続性、ひいては企業としての持続性を担保することです。会社としての大仕事に関われるチャンスであり、人事だけが責任を負う仕事ではない、という心強いような誇らしいような気持ちになりました。

経営リーダー育成の取り組みは、トライアルという形からスタートして徐々に体系化を進めていたのですが、当初は社内には公式には周知していませんでした。それを2022年度から



社内イントラにも掲載し、4階層ある経営リーダー人財育成の一番若い層については公募も始めました。今後、全体として透明性を高める方向で進めたいと思っています。部門にも協力を求めやすくなりますし、社員の方も自分で考えるための機会が得られることになります。

戸田 今、実施中のプール③の経営リーダー育成プログラムは、推薦の方と公募の方で一緒に進めています。それが参加者全体にとって、よい刺激になっているように感じます。

伊藤 何をどのように評価をしたのかも含めて透明性は大事です。この人はどのような基準に合致しているから選ばれたということに腹落ちしてもらわないと、変なジェラシーを抱いてしまう。不協和音が生じてしまっただけで台無しです。

取締役についても同じことがいえます。本当にこの方が取締役でいいのか。1年の任期中に何をやったのか。

客観性と透明性をもたせながら、議論ができるようにしたいですね。

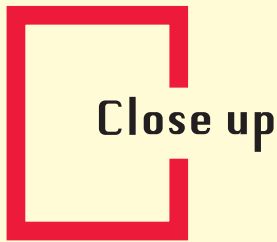
森 経営リーダー育成プログラムは、今はフジクラ本体が中心となっていますが、近いうちにグループ会社にも幅広く展開していきたいです。また、プール③は1年ごとに入れ替えをします。経営リーダーとしての教育や機会を得る人財をなるべく多くすることで、社内全体の認知と経営リーダー育成の気運を高めていきたいと思っています。

岡田 一方でそういう場に手をあげて参加するタイプの人財ばかりではないということも、忘れてはいけません。もちろんなるべく多くの人に手をあげてもらえるようにしたいですが、日々の業務が忙しい、また経営に興味がない等といった理由で参加を見送る方もいらっしゃると思います。自分もそのタイプの人財をいかに見過ごさないようにするか、考えていかなければならないと思います。

伊藤 とにかく、未来は人財が鍵です。これに勝るものはありません。そのために、質の高い、意義のある生き方をしてもらいたいと思っています。Well-beingです。そして社会に価値を提供できる人財になってほしい。それはもしかしたら、フジクラという器の中に納まらないことかもしれませんが、そもそも人財は社会全体にとっての資本です。格好いいことをいうようですが、世界のどこかで価値を提供している人財が、実はフジクラで育った人財だとわかったとしたら、それは幸せなことだと思います。

そのためには皆に学んでほしい。自走するようになってほしい。特に、目の前の課題解決に忙殺されているマネージャーにも、この想いを共有してほしいと思います。

加島 おっしゃることが人財を資本と捉える、本質の部分の考え方だと思います。そこに向けて我々ももっと成長しなければならないと改めて思いました。本日はありがとうございました。



挑戦を恐れる気持ちを、 変えていくアプローチ

今、「挑戦することが必要だ」ということは、多くのビジネスパーソンの共通認識になってきた。挑戦した先人たちの経験に触れ、「自分も挑戦しよう!」という熱い気持ちになる機会も少なくないはずだ。しかし、そんな気持ちが夢だったかのように、これまで通りの日常の中に戻ってしまうことが多いのは、何故だろうか。そこには心理的なものに関係しているように感じる。そこでスポーツ心理学者であり、2015年のラグビーW杯で、日本ラグビーの歴史を変えた日本代表チームのメンタルコーチでもあった、荒木香織氏にお話を伺った。

1 「わかっているができない」という言葉の裏には何があるのか

「挑戦が必要なことはわかっているが、どうも踏み出せない」という言葉を聞くことがあります。それは多くの場合、心の奥底に挑戦をしたくないという気持ちがあるのだと思います。まず、そんな自分の心に気づくことから、挑戦は始まります。「伝統」や「持ち味」という捉え方をして、これまでやってきたことを頑なに守ろうとする人もいます。しかしそれは、今まで通りではダメな可能性のある現状を、受け入れていないともいえます。

そうはいつでも、「そこまでは理解できている。それでもできないから困っているのだ」という人もいます。自分で「できない」と決めていたら、できないままです。「できない」を辞めることが必要です。

ただ、挑戦と脅威は表裏一体のものです。同じ物事でも、自分を成長させるものだとして認識でき、ある程度リソースも見えてくると、人は挑戦しやすいのですが、まったくそれがないと脅威でしかありません。脅威に対しては守りを固めるほうが現実的な対抗策です。そんな状態のまま「挑戦しないとダメだ」といわれ続けると、メンタルヘルスに悪い影響を及ぼすこともあります。ですから、全ての人が挑戦しやすい環境を、組織全体でつくっていく必要があります。

2

誰に、どのようなスキルが
必要なのか

ただ、これまでは必要とされなかったことでもありますから、今の日本の組織には挑戦しやすい環境をつくる経験をしてきた人が、ほとんどいないということが課題です。しかし、新しいことに挑戦する時や、先行きが不明瞭な時に、実践できるスキルがあります。

そのスキルは、心理学用語ではアダプタビリティ(adaptability: 適応力)といいます。生まれながらにしてもち合わせている特徴ではなく、これから身につけていくことができるものです。

アダプタビリティとは、自身がもち合わせる「認知」「行動」「感情」を調整するスキルのことです。モヤモヤとした

不明瞭な状況の中でも、できるだけ建設的に挑戦を継続できるようになるには、「認知」「行動」「感情」のどれかではなく、全てに働きかける必要があります。

私は2012-2015年まで、ラグビー日本代表チームのメンタルコーチを務めました。当時の日本代表チームは国際試合で勝てない状態が続いていて、「勝てないのが当たり前」のような空気があり、これを変えたいとチームのトップは強く思っていました。選手たちは「勝ちたいが、できるのだろうか」という空気だったと思います。そこで、チーム全体へ影響を与えやすい立場や背景をもった選手を選んでリーダーシップグループをつくり、まずはその人たちがアダプタビリティを身につけることができるよう働きかけていきました。アダプタビリティは座学のみでは身につくものではありませんし、必要な取り組みは人によって異なります。それをどうやって見出していくかという作業を、最初は私やコーチたちが教えたり、一緒に考えたりしていきました。

< アダプタビリティ >



3

具体的にどうすれば、やってみようと思える環境になっていくのか

例えばある選手は、ボールを前に落としやすいという癖がありました。ですから彼は以前から、「丁寧に丁寧に」と心の中で唱えてプレーしていました。これを「ハンズアップ(手のひらをボールに向ける)」と、準備に関係する言葉に変え(認知の調整)、実際にハンズアップをするようにしてもらいました(行動の調整)。うまくいったら「今のでいいです。もう一度それでお願いします」というフィードバックを必ずします。すると、ミスを恐れて「丁寧に」と思うことから、「あ、これでよかったのか。よかった。じゃあ、明日もやってみよう」(感情の調整)となります。1つひとつは小さく、シンプルなことですけれど、こうして「認知」「行動」「感情」を調整する方法を理解し、やってきたことや想いを彼らが周囲にも伝えていくことで、組織全体に挑戦しやすい環境がつくられていきます。

また、失敗は誰もがするものだとし、失敗した時こそ自分で自分を労わり、きちんと休み、食事をし、相談に乗ってもらうべきだということも忘れてはいけません。私はこれを忘れているから、日本が長く停滞しているのではないかとさえ思います。自分の力を発揮できるように、メンタルもフィジカルも充実した状態でいられるように自分をリードできるかどうかは、実際、大きな勝負どころなのです。



株式会社CORAZON チーフコンサルタント
順天堂大学スポーツ健康科学部 客員教授

荒木 香織氏

社会人1年目までは陸上競技短距離選手。スポーツ心理学を学び、米・ノーザンアイオワ大学大学院で修士、ノースカロライナ大学大学院グリーンズボロ校で博士課程を修了。2012年から2015年までラグビー日本代表のメンタルコーチを務める。最新の科学的知見を基盤にパフォーマンスサイコロジー®のプログラムを、トップアスリート、コーチ、アーティスト、及び企業等へ提供。著書に『ラグビー日本代表を変えた「心の鍛え方」』(講談社、2016)、『リーダーシップを鍛える』(講談社、2019)がある。オンラインサロン「MiCORAZÓN」を主宰。

合意形成 再入門

正解のない課題に、その集団として1つの結論を出さなければなら
どうすれば皆が納得する決定ができるのだろうか。

これは人の集団運営に必ずついてまわるテーマであるため、

古くから研究され、知見が蓄積されてきた。

様々な決定や相談が日々必要となる今だからこそ、

その知見を振り返り、ヒントにすべきだろう。

そこで「合意形成」の研究者である、

東京工業大学 リベラルアーツ研究教育院 教授の
猪原健弘氏にお話を伺った。

Close up

1

合意形成とは、 そもそも何か

集団の決定を研究する学問には、「合意形成」と「意思決定」という2つの分野があります。意思決定はいくつかの選択肢があり、その中から合理的に正しい、あるいはメリットが最大となる結論を見出すことを中心課題としています。合意形成は、その集団の中に、結論に対して積極的に反対する人がいない状態をつくるプロセスを、中心課題とするものです。

人は納得感が低い決定に対しては、それが集団としての決定だとわかっていても、納得感の高い時ほどには前向きに取り組めないものです。ですから、合意形成のために様々な方法を工夫してきました。

2

合意形成の方法の バリエーション

人は、自分の意見が結果に反映されていると思うことができれば、納得感が高まります。ですから、最初に考えられたのは、「単純多数決」という決定方法です。ルールがシンプルで手続きも簡単というメリットがあります。しかし、10個くらい選択肢がある中で多数決をとってしまうと、最も支持された選択肢でも、実は大多数の人は支持していない、ということも起こります。

そこで、「決定には過半数の支持が必要」というルールが考えられました。しかし選択肢が3個以上ある場合などでは、全ての選択肢が過半数を得られず、結論が出ない状態になってしまうこともあります。

そのような場合には、得票数の1位2位の選択肢でもう一度「決選投票」という方法がよく採用されます。逆に

得票数が少ないほうの選択肢を少しずつ除外して投票を複数繰り返し、決定していくこともあります。オリンピック開催地の決定は、この方法です。どちらも、得票数が少ない選択肢を支持していた人が次の投票に参加することで、全員の考えが反映されることを意図した方法です。

多すぎる選択肢を絞り込むために、「1対1の比較をすべての選択肢のペアに行う」ことも有効です。ただ、比較相手が異なれば異なる結果が出ることもあるでしょう。組み合わせの運不運があるかもしれません。

そこで「リーグ戦方式+トーナメント方式」で、総合的に支持が多い(強い)結論を導き出していくという方法も考えられました。スポーツの大会などで、総当たりの1次リーグとトーナ

ない時、



東京工業大学
リベラルアーツ研究教育院 教授
猪原 健弘氏

合意形成、意思決定、コンフリクト解決などについての教育・研究を行う。学生向けに合意形成や意思決定などについての講義を行っているほか、東京工業大学社会人アカデミーで合意形成やコンフリクト解決に関する社会人向けの講座を実施している。編著書に『合意形成学』（勁草書房、2011）、著書に『入門 GMCR- コンフリクト解決のためのグラフモデル』（勁草書房、2023）等がある。

3 結論への納得感を最も高めるもの

ただ、決定方法を工夫しさえすれば大丈夫というわけではありません。結論への納得感を最も高めるものは、決定方法とは別の部分にあります。例えば、次のクイズを考えてみてください。どうすればよいのでしょうか。

Q

あるビルでは節電のため、2基あるエレベーターのうち1基を止めています。しかし、待ち時間が長くてイライラするという不満が出ているため、改めて解決策を考えることになりました。
どうしたらよいでしょうか？



このクイズは実際の事例を基にしたものです。事例では、「エレベーターの扉に鏡をつける」という対応をしたそうです。イライラするという待ち時間を、着衣を整えられる時間とすることで合意形成を図ったのです。何がいいかということ、そもそも何が解決すべ

き課題であり、何を判断基準にすべきかをすり合わせるからこそ、合意のために最も大切だということです。

同じ意見であっても、その意見に至る判断基準は、人によって異なるかもしれませんし、判断基準の違いを無視して意見の部分だけを集計して決定しても、合意という意味ではどこかにひずみが残るかもしれません。人の内にある価値基準は、お互いに開示してみないとわかりません。価値基準を開示しあってすり合わせるという行動を、決定の前や検討の合間に行うことが必要です。これこそが合意への努力です。

もちろん他の人の価値基準を知ったからといって、直ちに自分の意見が変わることはないでしょう。ですが、納得感は高まるはずですし、第3第4の案を見出すことができるかもしれません。近年よく耳にする「多様性を活かす」ということも、具体的な動きとしてはお互いの価値観の違いを知って、よりよい合意をつくっていくということだと思いますし、それをしなければ多様であることのメリットがなくなってしまうとも思っています。

メントの決勝リーグでチャンピオンを決めるという方法がよく見られるのも同じ思想でしょう。

メジャーリーグの最優秀選手は、「この人が一押し、次点でこの人…」という形で野球記者が投票し、その順位に応じたポイントを集計して決定します。この方法は「スコアリング」といいます。1人に決めるといわれてもなかなか難しいかもしれませんし、決めるにしても得票数が僅差なのか大差なのか、そういった雰囲気を見える化することで納得感を高めることを期待できます。

また、「いいと思うものにはいくつでも○をつけてよい」というやり方もあります。これを「認定投票」といいます。○をつけたものであれば、どの選択肢でもOKという気持ちを反映できます。



AI活用をスタートさせる ビジネスアーキテクト その人材に 必要な能力とは

デジタル技術やAIが実際に活用されていくためには、そのプロジェクトをスタートさせ、実現までのプロセス管理をできる人材が事業部の中に必要だといわれる。その人材は、具体的には何ができる必要があるのだろうか。また、どの程度のデジタル知識・スキルが必要なのだろうか。AI・データ分析コンペティションや、DX人材育成サービスを手掛ける株式会社SIGNATE代表取締役社長CEOの齊藤秀氏にお話を伺った。



株式会社 SIGNATE
代表取締役社長CEO / Founder

齊藤 秀氏

株式会社オプトホールディング CAO (Chief Analytics Officer) を経て現職。幅広い業種のAI開発、データ分析、共同研究に従事。政府のデータサイエンティスト育成及び産業データ活用関連の委員に多数就任。博士(システム生命科学)、筑波大学人工知能センター客員教授、国立がん研究センター研究所客員研究員



AIビジネスアーキテクトに必要な能力とは

第三次 AI ブームが起こった当初の頃、エンジニア不足が大きな課題となりました。もちろんその認識は正しいですし、現在でもエンジニアは不足しています。ただ、既に若い世代はデジタル技術の活用非常に前向きです。弊社 SIGNATE の DX 人材のプラットフォームには 9 万人を超える登録があるなど、エンジニアが増えるトレンドは、できつつあると感じます。

一方で、デジタル技術や AI を活用した既存ビジネスの改革や、ビジネスそのものの変革につながる構想をし、そのプロジェクトを動かす人材は、それ程増えていません。経済産業省は、DX 人材の育成・確保の指針として発表した「デジタルスキル標準」の中で、そんな人材のことをビジネスアーキテクトと呼びました。アメリカは全て上手くいっているという訳ではありませんが、私がアメリカと比べて差が大きいと感じるのはこの人材の厚みです。逆にいえば、ここを変えることができれば、現在の状況が変わる可能性は充分にあると思っています。

ビジネスアーキテクトに最も大切な能力は、目的を設定する力です。目的とは、自分たちが顧客や社会に提供する価値をどのように進化させていきたいか、ということです。「AI を活用する」ことは手段であり、目的ではありません。そのためには、実感値をもてるレベルの実務経験があることが優位な条件になります。社内ではどのような動きが必要かを計画し、試行錯誤を継続できる力も必須でしょう。他組織を動かす必要もあるため、事業部内で一定の影響力をもつ人材のほうが動きやすいかもしれません。

そして、「この目的のためには、どのような技術が活用できるか」「どんな課題設定であれば AI がきちんと機能するか」「運営方法、費用対効果をどう把握すればよいか」などについても、判断できることが必要となります。全てのことを 1 人で行うわけではないので、必ずしもデジタル技術の専門家ではなくてもよいのですが、やはり一定のデジタル知識・スキルはもっていることが条件となります。



一定のデジタル知識・スキルとは、 どの程度のものか

では、ビジネスアーキテクトに必要な一定のデジタル知識・スキルとは、どの程度のものなのでしょうか。それは、小さくてよいので、自分で手を動かしてデジタルを活用するプロジェクトを行った経験がある、というレベルのことだと考えます。

もう少し具体的にイメージするために、例として以下に弊社のDX人材育成サービス「SIGNATE Cloud」内の初級者向けレベルの設問を提示します。

自動車環境性能の改善

Introduction

<現状> 自動車メーカー SIGNATE の新型車開発チームでは、走行実験において排出ガス規制をクリアできずに新型車の開発に失敗するというケースが発生しており、大きな損失を出している。

<AIで解くべき課題の設定> 過去の自動車のデータから燃費を予測する機械学習モデルを作成し、走行実験前に燃費性能を評価できる実運用可能なモデルを作成することを目標に設定。

Mission 1

データ管理部に今回のプロジェクトについて説明し、データを用意してもらったため、データの中身を確認する。

- Task1 Pythonへのデータの読み込み
- Task2 読み込んだデータの精査
- Task3 欠損値・異常値の確認

Mission 2

どの情報が燃費と関係性があるのかわからないため、データの特徴を把握することで、予測に役立つような変数やモデルの予測精度を改善するための方策を見つける。

- Task1 変数の分布・値の確認
- Task2 変数間の相関

Mission 3

特徴の洗い出しから、4つの変数が燃費と強い関係性をもつことがわかった。予測傾向を解釈しやすい重回帰モデルで、ひとまずどれくらいの予測精度となるのかを検証する。

- Task1 …

Mission 4

作成したモデルは、ある程度の予測はできているものの、実運用を想定した予測精度には不十分と判断された。そこで、特徴量の加工を行うことで、予測精度の改善を試みることにした。

- Task1 …

Conclusion

Competition

※「SIGNATE Cloud」では
実際の事例を業種別に集めており、
プロジェクトのプロセスを
追体験できるように作成しています。

概念や知識をもっているだけではなく、それらを活用して目的を達成するというプロセスにリアリティをもてることは、大切なポイントです。それがないと、おそらくやるべきことを自分では思いつくことができず、他者から提案されても判断をする基準が足りていないと思うからです。



必要だとわかっただけで、 人は動くのか

個人的に興味をもって新しいプロジェクトをぐいぐい先導していくタイプの人材は、一定数はいます。しかし、日々の業務に責任をもっているビジネスパーソンに必要性を伝えて期待するだけで、そんな人材が次々に現れるかというと、かなり不安です。ですから、もっとビジネスパーソン全体のデジタル技術の経験値を底上げする仕組みをもつ必要もあると思っています。

先ほどご紹介した弊社の「SIGNATE Cloud」は、全体をゲームのような構成にして、クリアをすると経験値が溜まり、レベルが上がって賞賛も受けられる仕組みにしています。各コンテンツの最後にはテストも準備していて、クリアするまで何度もトライすることができます。目標と自分の成長を見える化することが、学習を継続するモチベーションとなるからです。現実の職場の中でも、目的と、求められるレベルをクリアすれば一定の評価があることを明示されることは、必要ではないでしょうか。

操作が直感的でわかりやすいChatGPTの出現は、デジタル技術やAIの活用を一気に身近にしました。今まで以上にAIやデジタル技術を利用したビジネスプロジェクトが生まれやすくなり、人材・ビジネスアーキテクトのニーズも増えるはずですが、その状況への対応を、個人としても企業としても、すぐに具体的に始めるべきだと思っています。



Reference Data

「フェア・プロセス」の3原則

その決定に至るプロセスがフェアであると感じることができれば、多くの人はその決定が必ずしも自分のメリットとなる内容でなくても、受け入れます。そのような決定プロセスのことを「フェア・プロセス」と呼ばれます。では、どのような要素があれば「フェア・プロセス」になるのでしょうか。

INSEAD教授のW.チャン・キム氏、レネ・モボルニュ氏は、「Harvard Business Review」の1998年1月号に掲載された論文の中で、「フェア・プロセス」が成立するための3原則を提示していますので、ご紹介します。



フェア・プロセスの3原則



1 エンゲージメント

これは、一人ひとりが自分たちに関係する事柄に関する意思決定について、意見が求められる、あるいは相互に意見交換して議論することである。エンゲージメントは、社員とその意見を経営陣が尊重していることを示すことでもある。反論を奨励することは、鋭い意見を促し、集団の知恵をより高めるものだ。エンゲージメントは、経営陣により優れた意思決定を下させると同時に、その実行において、関係各位全員のコミットメントを高める。



2 説明

これは、関係者全員が、最終的にどのような決定が下されたのか、その理由を理解することである。意思決定の基本にある考え方について説明することは、マネジャーが社員の意見を考慮し、かつ企業全体の利益から見ても公平であることを、社員たちに納得させる。たとえ自分の意見が却下された場合でも、何らかのきちんとした説明があれば、マネジャーの意図するところも信頼されよう。それはまた、学習を強化する強力なフィードバック・ループにもなる。



3 具体的な期待

これは、いったん意思決定を下したならば、マネジャーは新しいゲーム・ルールを明らかにすることが求められるということだ。期待は上からの要求ではあるが、どのような基準で評価され、失敗した場合には、どのようなペナルティがあるのかについて、社員たちに知らせるべきである。新しいターゲットや評価指標は何か。だれが何に責任を負うのかもしかりである。ただし、フェア・プロセスを実現するには、新しいルールや方針が何かよりも、それが正しく理解されているのが重要である。何を期待されているのかについて、社員たちが心底納得した時、政治的な駆け引き、えこひいきなどは影を潜めるようになり、自分の仕事に専念するようになる。

【活動報告】

「社長・CEO サクセッションプラン」の実態調査&研究をスタートさせます

経済産業省によるコーポレート・ガバナンスコードの発表をきっかけとして、日本においてもサクセッションプランの導入は進んでいます。ただ、その取り組みは秘匿性高く扱われる場合が多く、「自社の現状を客観視し、課題を設定する」際の情報不足が課題となっています。また企業規模によってもやれること・やるべきことは異なるため、大手企業に特化した情報となるとさらに少ないという現状があります。

そこで弊社セルムでは、個別支援だけでなく、サクセッションプランに関する実践知の還元に貢献できるよう、毎年「サクセッションサーベイ」を実施することにいたしました。第1回目の今回の調査「サクセッションサーベイ 2023」は、東証プライム上場企業様46社の回答をいただきました。調査結果及び考察の発表は、日程が確定しましたら、別途告知させていただきます。

主な調査項目

体制	・指名委員会の開催状況 ・指名委員会・事務局の顔ぶれ、関与の程度 ・運営上の工夫・課題
人選	・人材像の明文化と共有の状況 ・人選基準の要素と共有の状況 ・人選時期 ・スクリーニングの状況
育成	・育成計画の作成状況、及び作成の主体者 ・育成方法と目的、実施状況 ・育成への周囲の関与
候補者に関する課題	・若手候補者に関する課題と実施中の対策 ・女性候補者に関する課題と実施中の対策 ・外国人候補者に関する課題と実施中の対策

外国籍人材の採用と日本語教育を現地で一気に通貫に行う フォースバレー・コンシェルジュ株式会社と業務提携いたしました

労働人口の減少は、日本の社会機能の維持を脅かす大問題です。一方で、特に現在の南アジア地域では、高い教育を受けても就業先が不足し、職を求める若者であふれています。この2つの状況をつなぐことができれば、どちらの社会問題も解決することができるはずです。

ただ、そのためには日本語の習得が課題となります。南アジア地域で日本語を話せる人材は多くありません。かといって、採用した人材に来日後に日本語教育を行う場合、企業にとってその時間的・金銭的コスト負担は小さくありません。

そこでフォースバレー・コンシェルジュ株式会社は、南アジアの人材の採用と、内定から来日するまでの期間を活用した日本語教育を、一気に通貫で行うサービスを展開しています。現在は、外食・宿泊・介護・IT・建設施工管理の領域の人材を対象にしていますが、ニーズに応じて広がっていく予定です。ご興味をおもちいただけたら agent@celm.co.jp までご連絡ください。



インドIT人材 インタビュー動画
日本語学習8ヶ月時点

発行 2023年11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 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

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/
 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.36 2023

CEL M, Inc.

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