

CELM BELIEF

04 Opinion

組織とビジネスを活性化させる リーダーの行動原理

株式会社村田製作所

株式会社セルム

取締役 専務執行役員 岩坪 浩氏

代表取締役社長 加島 禎二

10 Special Interview

「第三の創業」に挑む DNPの動力

大日本印刷株式会社 取締役 人財開発部

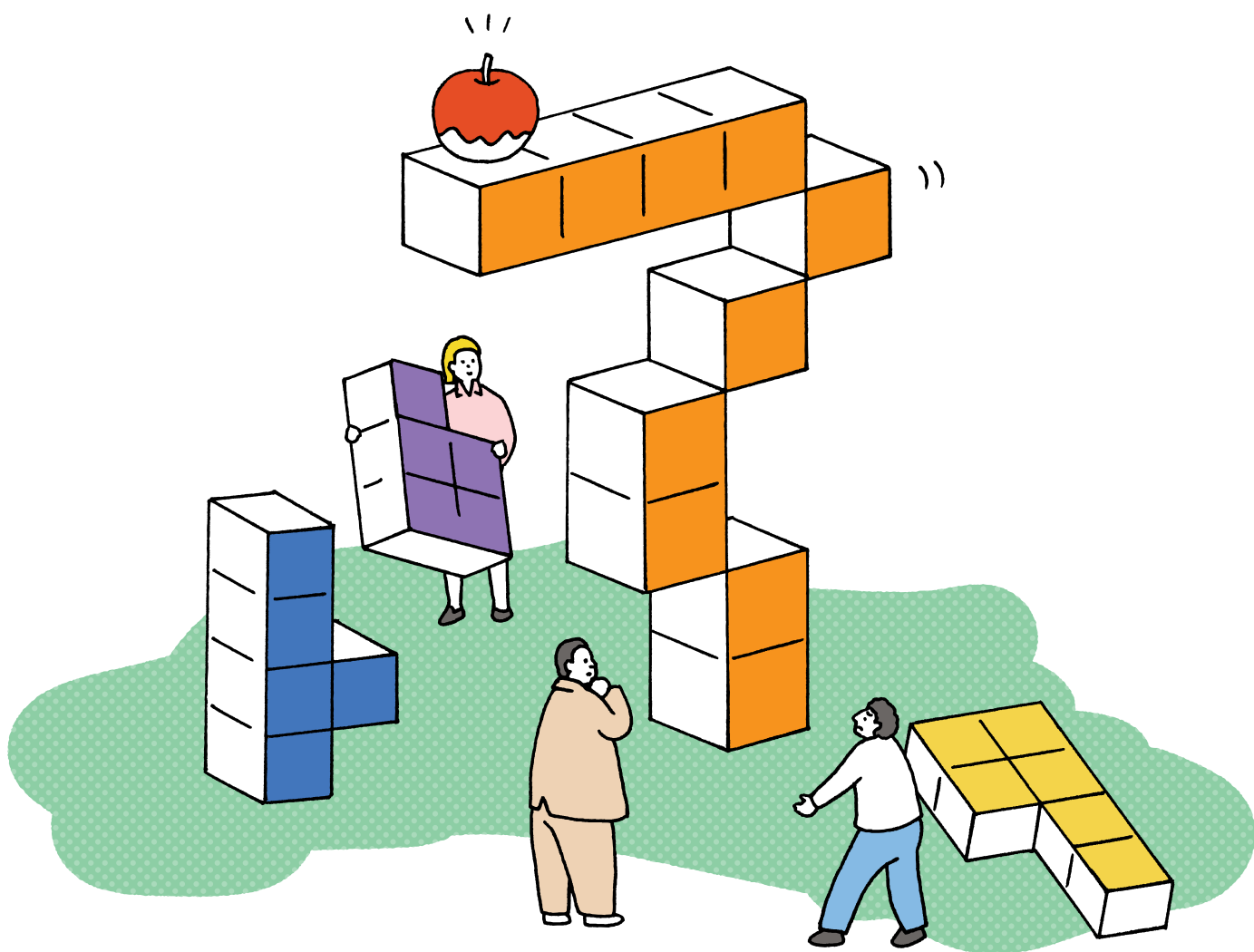
大日本印刷株式会社

ダイバーシティ&インクルージョン推進室 担当

人財開発部 部長

宮間 三奈子氏

高梨 謙一郎氏



「一步前に踏み出せる」
人の働きかけ、場の力

2024 vol.

37

「二歩前に踏み出せる」 人の働きかけ、場の力

今、企業も社会も新しい局面を迎え、イノベーションが必要不可欠となっています。その推進力は、新しいことに踏み出すことに面白さや、やりがいを感じ、夢中になって取り組む人の力でしょう。

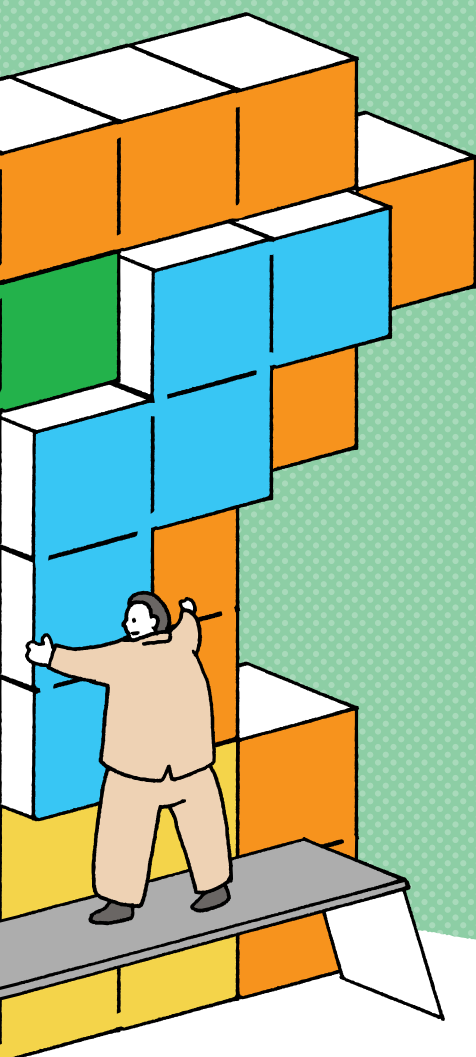
個人の側から考えても、新しい一歩を踏み出すことが視野を広げ、自分を成長させる可能性が高いことを否定する人は、おそらくいないのではないでしょうか。しかし、実際に行動に移せる人は、意外と少ないのが現状です。では、何がきっかけになるのか。

今号では、このテーマについて考えていきます。



CELM BELIEF

CONTENTS



04 Opinion

組織とビジネスを活性化させる リーダーの行動原理

株式会社村田製作所

株式会社セルム

取締役 専務執行役員 岩坪 浩氏

代表取締役社長 加島 禎二

10 Special Interview

「第三の創業」に挑む DNPの動力

大日本印刷株式会社 取締役 人財開発部

大日本印刷株式会社

ダイバーシティ&インクルージョン推進室 担当

人財開発部 部長

宮間 三奈子氏

高梨 謙一郎氏

16 Close up

仕事を「神ゲー」に変える！

ゲーミフィケーションを活用した「場」をつくらう

一般社団法人日本ゲーミフィケーション協会 代表賛者 Lv98 岸本 好弘氏

18 Close up

With AI時代の人財開発の未来像

学びと実践の距離を縮め、 成長する楽しさを感じたい

株式会社リフレクト 代表取締役/CEO 三好 淳一氏

20 Close up

自分の使命が見いだせていない、 と焦る人へ

産業僧 株式会社 Interbeing 代表取締役 松本 紹圭氏

22 Reference Data

「2023年人財開発戦略の健全性指標(日本版)」調査にみる

経営が感じる人財開発への自信と 従業員の実感値の差異

Opinion

01

組織の宿命とは

02

「組織の重たさ」の
正体は

03

「一步踏み出す」ことを
後押しするもの

04

組織の中でいかに
「個性」を大切にするか

05

「判定」ではなく
「判断」

06

実行するとなしないの差は
物凄く大きい

組織とビジネスを活性化させる リーダーの行動原理

株式会社セルム
代表取締役社長

加島 禎二

株式会社村田製作所
取締役 専務執行役員

岩坪 浩氏



01

組織の宿命とは

加島 今日は、新しいビジネスを創る最前線で世界中を飛び回る岩坪様に、村田製作所の取締役というより1人のビジネスリーダーとして、お話しいただきたいと思います。岩坪様はビジネスをどう楽しんでいるのか、組織や人をどのようにリードしているのか、そこにはどんな価値観や行動原理があるのかなどお聞きしたいです。

岩坪 逆に様々な企業の組織や人の事情を見ている加島さんにお尋ねしたいのですが、今多くの企業が共通して直面していることはあるのでしょうか。

加島 共通して直面しているものといえば「組織の重たさ」と呼んだらいいのでしょうか。いわゆる「大企業病」のような状況です。組織が縦割り、リスクを取らない、新しい動きが生まれにくい…などで、これは組織が大きくなると、宿命的にその傾向が出てくるものですが、どうすればいいのか妙案がないように思います。

岩坪 「大企業病」ですか。確かに。でもよく考えると、今の日本で大企業といわれている企業のほとんどは、戦中・戦後に生まれた、今日でいう「スタートアップ」でした。創業者が元気だった頃は、大企業病に陥る暇も、隙もなかったように思います。どこで「大企業病」のようになっていったのか。

岩坪 浩氏

1985年入社。技術開発や事業経営、企画、営業の業務に携わり、2011年に執行役員、2015年には取締役に就任。
技術・事業開発本部 本部長を兼務する。

おっしゃるように企業が大きくなっていくと、このいい方が正しいかどうか分かりませんが、組織を自分の居場所のようにして居すわる人が増えるのかもしれませんが。でも、居すわっている当の本人はそのことに気づいていない。だからややこしい。「こういう事態が起きました。気をつけてください」と注意喚起しても、自分のことだと思わない。

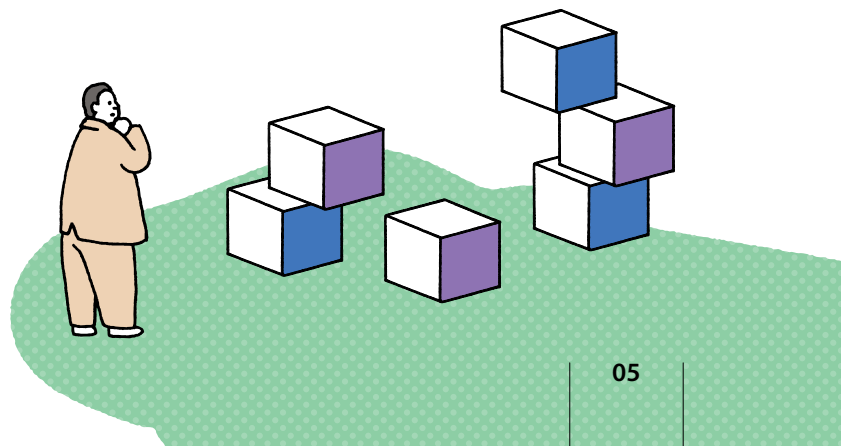
そう考えると、当たり障りのない言葉遣いで「組織をよくしよう」といった目標設定をするのではなく、「こんな人をなくそう」という具体的な言葉で取り組んだほうがよいのかもしれないですね。

加島 そうかもしれません。その方が具体的な目標になりますね。一方で「大企業病」を克服し続けようとする企業には、幹部層の真摯さや、リーダーたちが縦横・斜めに、仕事や役割を超えて想いや志レベルでつながろうとする、という共通点があるように思います。

02

「組織の重たさ」の正体は

岩坪 実は村田製作所でも2004年から組織風土改革に取り組みました。そのスタート時の一番のテーマは、「邪魔する人をなくそう」でした。組織の中では、上の人が下の人の意見や活動を容認しないと動きづらい構図がどうしてもあります。ですから「最悪、理解できなくてもいいから、下の人たちがやろうとしていることを邪魔しない」ことを、重要なテーマとしました。先ほどの話にも通じると思うの



ですが、その取り組みの“裏スローガン”は「役員から変わろう」でした。それはつまり、組織の風通しをよくすることであり、風通しがよくないと結果的に戦略の共有もできないからです。

加島 それ以前、岩坪様からお伺いした“「組織活性」が先、「戦略活性」が後”という考え方ですね。戦略と組織はどちらが「優位か」は、経営学の永年の主題ですが、やはり組織の活性度が上がってないのに、戦略が的確に実行されるということはないだろうと思います。戦略は実行して初めて意味があるわけですし、特に昨今の状況では一度決めた戦略も実行する間にどんどん微修正していくことが求められます。これを聞いた時、ストンと腑に落ちました。

岩坪 組織活性を高めるための方法はいろいろあると思うのですが、今仕掛けているのは「意図した成長の場を多く作る」ということです。座学だけでは人は育ちません。座学などで気づきを得た後に、それを実行する場があることが大切です。あるいは、気づきの場がなくても、実行する場が成長という意図をもって与えられていれば、気づきがたくさん出てくるはずですよ。

例えば最近では、若手社員を選抜して会社の未来を語ってもらうワークショップや、グループで新規事業や組織改革のアクションプランを考えて実行に移すプロジェクトなどを行っています。ただ、言葉を選ばずにいえば、初回の発表を聞いた時は「そのくらいのアイデアなら60歳を過ぎた私でも考えられるなあ」と思いました。ワクワクしなかったのです。でも事務局の方に詳しく状況を聴くと、実は「めっちゃ面白いやん」というアイデアも出てはいたようなのです。ところが、発表に向けて意見を集約していくうちに、角が取れて丸くなってしまい、面白くない普通のアイデアになってしまったようでした。

面白いことをいった者がもっと周りを共感させながら、「これがいいねん」「ほんまやな」という盛り上がりあってもよかったね、という反省をしました。後日、もう1回発表を

聞く機会があったのですが、「面白くなってきたな」と感じたアイデアがいくつかありましたよ。

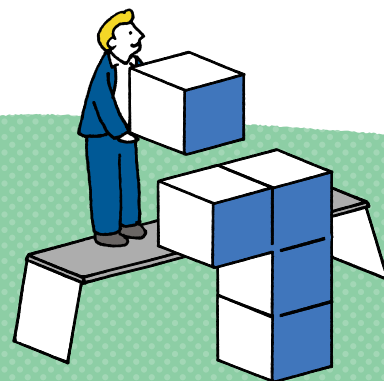
03

「一歩踏み出す」ことを後押しするもの

加島 永く、ビジネスが生まれる最前線にいる岩坪様が、ワクワクしたり、心躍るのは、どのようなことなのでしょう。

岩坪 やっている最中はわからないことが多いですが、「あの時、一歩踏み出してよかったです」「そうだよな」と、いい合えるようなことですね。勇気をもって一歩踏み出した時の感覚は、事の詳細は覚えていなくても、いつまでも背中に残っているような気がします。ビジネスは1人では何もできません。仲間と共感し合い、仲間と共に一歩踏み出せたという喜び。ここに心躍ります。

人は新しい一歩を踏み出す時は怖さを感じるものです。この怖さを乗り越えよう、と私が伝える時によく使う話があります。それは、「その部屋には幽霊がいるから、怖くて入れない」という例え話です。実際にその部屋をあけて幽霊を見たわけでもないのに、「怖い」と思い込んでいる。勇気を出して一歩踏み出してみると、実は全く大したことないということが多いものです。



例えば、部下の悪いところを直すためにあえて厳しい指摘をしなければならないのに、「ネガティブな反応をされたら困る」と心配すぎるマネージャーも多くいます。それはできればやりたくないこと。でもそれをやることも「一歩踏み出す」ことだといえます。

実際に一歩踏み出してみると、「今までなんで躊躇してたんだらう」という感覚を味わうはずです。

加島 実は私は、岩坪様が一歩踏み出してくれた瞬間を見たことがあります。もうかなり前の話になりますが、当社の社員との会話の中で、岩坪様が、「君、〇〇〇〇を直したほうがいいな」と、ズバツといったのです。

岩坪 ありましたね。覚えていますよ。

加島 実は私も同じことを思っていたのに、その社員に伝えてなかった。実際その言葉がきっかけで、その社員は明らかに変わりました。その時私は「リーダーシップってこういうことか」と思いました。人に与えるインパクトも、ビジネスに与えるインパクトも、実は同じ原理なのかもしれない、とその時感じたのを覚えています。今、改めて整理すると「勇気を出して一歩踏み出すことが、現実を変える力になる」ということでしょうか。

岩坪 そういうことかもしれませんね。ただ、そういうことを伝えるには「これはいえる雰囲気だ」というタイミングを慎重に探す必要があります。上司と部下とか、仕事の関係を超えて、人と人として向き合いたいという気持ちが伝わるのが大切だからです。だからその社員さんとのエピソードも覚えているのだと思います。

よく他社では、若手社員が役員の顔を見るのは年に1回か2回くらいだ、といった話を聞きますが、私はスケジュールの5分の1くらいは、人材研修のレビュー、最終発表会、個別の面談の申し込みなどで、若手や中堅社員の話聞く予定が入ります。例えば、先ほどご紹介した若手向けの

ワークショップでは、事務局が「役員の意見を聞いてみたら」と若手たちにけしかけます。それで取られたアポイントについては、私には拒否権がないのです。

加島 そのようなリーダーの存在、そして上下の心理的距離の近さこそ、組織を元気にする源だと思います。目指すべき組織があるとしたら、そのような組織ではないでしょうか。

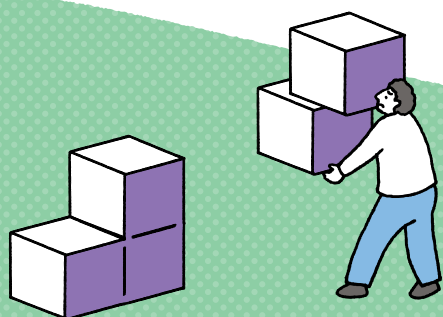
04

組織の中でいかに「個性」を大切にするか

加島 一般的に組織では「人が変わっても同じことができなければいけない」といわれます。つまり属人化を排して平準化を図ることが是とされています。

しかし本来、同じものを見ても人によって感じることもアウトプットも異なるものです。それなのに平準化や仕組み化ばかり進めてしまうと、そこに自分らしさを発揮する余地がなくなり、人が仕事の“部品”になってしまいます。そうなると、自分の存在理由に自信がもてなくなり、その不安を消すために、派閥的なものをつくったり、いうことを聞く部下を重用したりするようになるのではないかとさえ思います。どう思われますか。

岩坪 なるほど。当社では中途入社した社員から、「どうしてこんなに仕事が属人化しているのですか」といわれることがあります。情報が探しにくいという点は、ある程度対処を



Opinion

行います。でも、実は属人化しているからこそその強みもある、とも思っています。皆、「これは自分の仕事だ」と思って主体的に取り組めますし、「自分のやりたいようにやりたい」と工夫もしますから。

ただ、「組織のリーダーが変われば組織も変わるもの」とまでいい切ってしまうと、ちょっと行き過ぎだと思います。安心して長期の目線で様々な手が打てることは大切です。ですから根本的な部分の考え方は共有し、それを周囲とも共有してくれるような人材が、階層別にたくさんいる必要があると思います。

加島 リーダーの人垣づくりですね。リーダー人材は大勢必要です。そして根っこ部分、例えば「村田イズム」といった理念は共通しながらも、リーダーごとに個性を磨くことが大切な気がしています。

岩坪 しかし、個性は開発していくものではありませんよね。

加島 そうですね。もともとあるものを磨く、伸ばすという感じだと思います。

岩坪 そうでしょう。何事もそうですが、個性にもよい面と、あまりよくない面があると思います。ですから人の共感を呼ぶ部分や人望が得られるところを、上手く表に出すようにする、ということではないでしょうか。

もっといえば、自分の個性なんて、なかなか自分では気づけないものだと思います。皆、目の前に何か大事なことがあって、日々走っているわけですよ。そして、10年20年経って振り返ったときに「あ、私という人間はこういうことが得意だったんだな」と気づく。そういうものではないでしょうか。

私の場合でいえば、80年代の終わり、30歳手前で西ドイツに赴任して、ベルリンの壁の崩壊という歴史的な瞬間にも居合わせました。その後、東欧の企業と進めていた協業のプロジェクトに対する日本側のサポートが十分では

なくなりました。その時、「もうこれは、しかたがない」と放り出してダラダラ遊ぶこともできました。けれど、そんなことを考える間もなく体が動きました。何とかしたかった。文句も散々いいました。今でも当時の上司から、「あの時のお前は…」といわれることがあるのですが、それが私の個性なのでしょうね。

自分を擁護するわけではないのですが、組織の中に強い個性をもった変わり者がいても、よいところを認めてあげること。周囲で支え合うこと。今風の言葉で「インクルージョン」ができるような組織でなければいけません。個性を大事にするとはそういうことですよ。

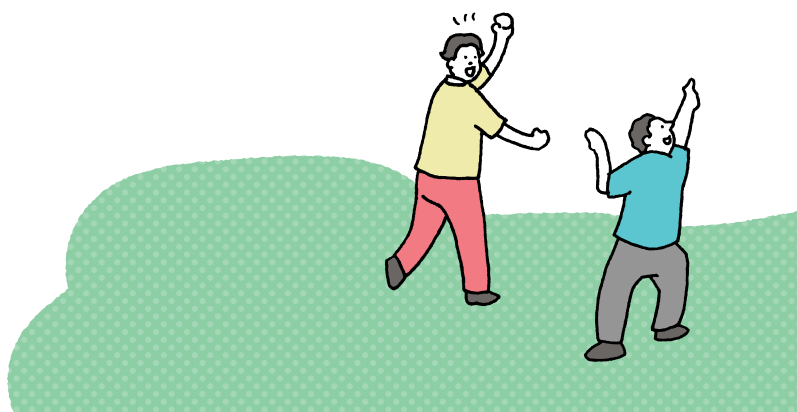
05

「判定」ではなく 「判断」

加島 では、ビジネスリーダーに不可欠な、ビジネスの「目利き」とは、どのようなものと捉えていらっしゃいますか。

岩坪 「目利き」とは、簡単にいえば「直感」です。

物事を決めるには、「判断」と「判定」の2つがありますが、これを履き違えている人があまりに多い。確実なデータや裏づけが十分にあり、結果がほとんど分かっているものを決めるのは、ただの「判定」です。誰が決めても同じ結論になるでしょうし、皆が同じことをやるかもしれない。「この情報が足りないのは明らか。しかし期日が迫っている」そんな不確実な中で行うのが「判断」です。どうしても理路整然と説明しきれないものが残る。その代わりに、これ



までの経験から感じる「直感」としかいいようがないものがそこにある。しかしだからこそ、ビジネスの芽を手にするのできるのです。

加島 ビジネスリーダーに必要なのは「判断」だということですね。私も普段、つい「判定」したくなっているな、と気づきました。

岩坪 ですから「こういうビジネスはどうですか？」と経営会議で図られる際にも、基本的には誰でも同じ結論ができるようなことであれば、「なぜ、それを経営会議にまであげるの？」とすることがあります。そうじゃない。たくさんの不確定要素があるのに、何かインスピレーションが働く。例えば10人中3人位しか賛成していないが、どうも気になる。そんなものがビジネスの芽である可能性のあるもの、Goすべきもののような気がします。

でも、それだけではサイコロを振る博打と大した違いがなくなってしまいますから、「ゲート管理」と呼んでいるマイルストーンを設け、「判断会議」と呼ぶ会議で都度、「判断」を行っています。もちろん状況は日々変化し続けているので、「判断」なんて季節仕事ではないのですがね。

岩坪 繰り返しになりますが、勇気をもって一步踏み出すこと。実行することが大事ということです。今は様々なセミナーや研修に気軽に出席できるなど、気づきを得られる機会は圧倒的に多くなりました。そうした場で気づきを得たら、必ず1つはやってみるということを勧めます。

実は私は弊社執行役員が提唱する「社交辞令撲滅委員会」というものに参加をしています。例えば「今度ゴルフに行きましょうね」という話題がでたら、「いつにしましょうか」とすぐ日程を決めます。そんな小さなことでもいい。実行するのとしらないのでは、その差はもの凄く大きいのです。この違いの大きさを強調したいです。とにかく実行する。1つのことを実行すると、次にやるべきことが見えてきます。そうして、どんどんポジティブスパイラルに入っていきます。そしてそれが、個人も、組織も成長させていくのだと思っています。

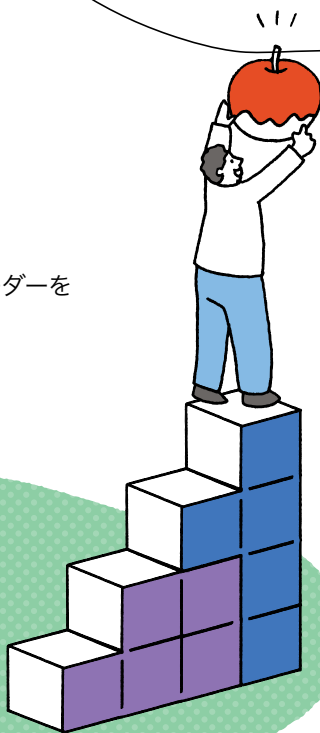
加島 そこは私も心の底から共感します。やればやるほど、やりたいことが見つかってくる。動けば動くほど、可能性が見えてくる。このサイクルを手にした人が、進化し続ける人、自律した人だと思います。

そして本日の対談を通じて、大きな成果を挙げている人たちは、実は非常にシンプルな行動と思考の原理を繰り返しているものなのだと感じました。そうしたリーダーとの出逢いを通して、多くの人が一歩踏み出す勇気を身につけてほしいと思います。本日はありがとうございました。

06

実行するとしらないの 差は物凄く大きい

加島 最後にビジネスパーソン、特にビジネスリーダーを目指す人に、一言メッセージをいただけませんか。



Opinion

「第三の創業」に挑む DNPの動力

今や電車の中などで紙の本を読んでいる人を見かけることは、ほとんどなくなった。印刷業界のビジネスのポートフォリオ改革が避けられないことは、間違いない。この変化の中で自社の未来を描くために、業界最大手の1つ、大日本印刷株式会社（以下、DNP）では今、「第三の創業」を掲げ、全社一斉に大きな変革に取り組んでいる。その変革を人と組織の側面から加速させるリーダーを支える軸は何なのか。具体的にはどのようなことを行っているのか。取締役の宮間三奈子氏と人財開発部部長の高梨謙一郎氏にお話を聞いた。

Interviewer：株式会社セルム

代表取締役社長 加島 禎二 東日本マーケティング部 中村 文香



大日本印刷株式会社
人財開発部 部長

高梨 謙一郎氏

大日本印刷株式会社
取締役 人財開発部
ダイバーシティ&インクルージョン推進室 担当

宮間 三奈子氏

事業の面白さと 可能性を皆で感じたい

加島 経営者はもちろん、事業を担うリーダーをはじめ社員皆を幸せにするのは、事業の可能性を広げ、そこに夢を感じられることだと思います。今、そのためにはイノベーションが必要で、現在の事業を深掘りするだけでなく、周辺を探索したり、違う知を掛け合わせたりすることが必要となります。そして、夢中になってそこに組み込むという、人のパワーも必須でしょう。

そこでまず、そんな人材・組織への取り組みをリードされているお2人の軸や想いについて伺えますか。

宮間 私は1986年、雇用機会均等法元年に入社し、DNPで研究所配属となった初めての女性社員でした。当時、忘れられない出来事がありました。英語研修の受講者募集に手を挙げたのですが、私は参加できず、後に上司から「実はあの研修には、男性を出してほしいといわれていた」という話を聞いたのです。その時に、結果によって違いが出るのは当然だと思うが、それ以前の部分である「機会」は平等でなくてはいけないはずだと感じました。おそらくこれは、私の今を形づくる原体験の1つです。

その後、開発した技術が製品になった際、それを自分で売りたいと申し出て、事業部門に異動させてもらいまし

た。そこでは、売る楽しさを感じる一方で、稼ぐことの大変さを経験しました。数年後に技術部門に戻った際には、部門のメンバーに「売る楽しさと大変さ」を伝えると共に、この部門の技術のすばらしさを、社内にも、世の中にも知ってもらおう営業役を私はやりたいと話し、動いていました。そして2014年に人材開発部(当時)に異動となりました。

人材開発部では、まずは技術・開発や営業・企画それぞれの部門のあるべき姿にしっかり向き合える人材の採用に取り組み、数年後には社員の人材育成、研修を担当する研修部(当時)と統合し、新たに人材開発部となりました。先ほど紹介した私の原体験で感じた通り、全ての人に機会が公平にあるよう動いているつもりです。ただ、誰でも参加できる人材開発プログラムがたくさんあることを、多くの社員が認知していないという現状もあります。どうしたらもっと認知され、有効活用が進むかということも、課題として取り組んでいます。

高梨 私も、2019年に事業部門から人材開発部に異動してきました。正直申し上げて、事業部門にいた頃はDNPの人材開発プログラムの全体像を把握しきれていませんでした。異動して改めて、会社としてこんなにも人材開発に力を入れていたということに気づき、もっと社内への浸透を図って



いかなければ、と感じました。

2018年に新社長として北島義斉が就任し、「第三の創業」を前面に打ち出して全社の変革が動き出していました。また、私が異動して間もなくコロナ禍があり、「第三の創業」に取り組みながら、コロナ禍への対応も待たなしで進みました。私たちはそれを人材や組織の面から支えることができる立場にいます。初めての状況や目標ばかりでもあるので、様々なことを一から考え、取り組んでいこうと思っています。

将来のために、 最も変えなければ いけないことは

加島 「第三の創業」について、もう少し教えていただけますか。

宮間 DNPは、1876年に前身の秀英舎が出版印刷をする会社として誕生しました。これが「第一の創業」です。それまで印刷物は木版による印刷が主流でしたが、当時最先端の技術といわれた活版印刷の会社としてスタートしました。「第二の創業」は、戦後まもなくの頃のことです。印刷の技術を出版印刷だけでなく、包装、建材、エレクトロニクス製品にまで応用するなど、紙の印刷をしていた会社とは思えないほど、様々な事業に領域を広げていきました。

今取り組んでいる「第三の創業」は、これら「第一・第二の創業」とは異なる頭の使い方が必要なものだと考えています。

高梨 これまでの事業は、基本的に受注を主体とするものでした。そのため、ともすると、受け身体質になりやすいともいえます。「第三の創業」で目指しているのは、DNPが主体となって社会の課題と人々の期待を的確に捉え、自ら事業をつくり出し、私たち自身が持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしを実現していく、という大きな変革です。そのためには、社員にとっても、かなりの意識の転換が必要になってきます。研修も含め、その他の人事施策についても、DNPで働く社員の意識をどのように変えていくべきかという点を重視し、内容を大きく変えています。

宮間 意識転換は、その内容に違いはあってもグループの隅々にわたって必要です。例えば、紙の印刷という市場が縮小していく中で、雇用を守りつつ、私たち自身がより良い未来をつくっていくためには、リスキリングも必要になります。今後伸びる領域、集中

的な投資をしている事業の仕事を学んでもらい、配置転換もしています。実は印刷の色調整は、最後は現場で職人技のような調整が必要なものです。一方でエレクトロニクスなどの仕事では、現場判断での調整は行わないことが通常です。印刷の現場から異動してきた社員は、「自分は見ていただけなのか。存在価値は何なのか」という気持ちになってしまうこともあります。ですから、こうした場合は仕事の意味や意義を感じてもらうために、インターン的な短期の職場体験とスキル習得を少人数のグループで繰り返し、半年くらい時間をかけてじっくりリスキリングを進めるプログラムなどを行っています。





DNPが必要とする イノベーションのために、 取り組んでいること

加島 今まで一緒に働いてきた方々にパラダイムを変えてもらうことは、どの企業にも共通する大きな課題です。他にもご紹介いただける取り組みがあれば教えていただけますか。

高梨 2021年度から目標管理制度も大きく変えました。新たに導入した「DNP価値目標制度(DVO: DNP Value Objectives)」では、従来の個人MBO(Management by Objectives & Self Control)制度にあった業務課題と人材育成の目標に、チームが一体で



課題解決に取り組むOKR(Objectives & Key Results)の要素を組み入れました。

それと連動して、従来の表彰制度を大きく見直し、DNPの新しい価値創造という視点で優れた活動を賞賛する表彰制度も創設しました。名称は、「DNPアワード」といいます。

こうした取り組みが効果を上げるためには、マネジメント層も変わらなければいけません。自身の組織はどのようなビジョンをもち、どのようなパフォーマンスを上げていくのかを考え、実行するマネージャーとなるために、マネージャー研修の内容を変更し、この数年各階層で力を入れて実施しています。

宮間 D&I(Diversity & Inclusion)の捉え方や活動の内容も変化させました。当初はD&Iといえば女性活躍推進のことでしたが、今は社員一人ひとりが自分の強みを発揮し、それを掛け合わせることで価値を生み出すという考え方に変わっています。これは私たちが実践する「オールDNP」での総合力の発揮そのものでもあります。

さらに経団連が示した指針の1つである「2030-30」、つまり2030年には

経営層＝部長以上に占める女性比率を30%以上にするという目標の実現にも、私はコミットしていくつもりです。

加島 この課題にコミットする経営リーダーが社内にいるのは、何より強い推進力になりますね。

宮間 また、「社内複業制度」も「オールDNP」の推進に役立っていると感じます。当社の「社内複業制度」は、就業時間のうち最大20パーセントの時間は、他部署の仕事に取り組めるという制度です。DNPグループ各所の活動を知る研修なども行っていますが、そこで知識として与えられるのと、実際に自分がその職場で体験することでは全くインパクトが違いますし、受け入れ部署の業務そのものにもメリットがあります。

例えば私が管掌しているD&I推進室に、ご自身やご家族がLGBTQ+などのマイノリティだったり、障がいをもっていたり、当事者と関係があったりという社員が来た際には、これまで想像が及んでいなかったことに気づかされることもあります。

高梨 人材開発部にも現在5人、社内複業者がいます。所属している事業部やグループ会社の視点から意見をいってもらえたり、時には本務の職場にもち帰って周囲の意見を聞いてもらったりしています。事業部門ならではの視点で学生向けの採用広報を考



えてもらうなど、いい形で相乗効果が出ています。また、募集部門が募集要項を出して、社員が自由に応募し、合格するとその部門に異動できる「社内人材公募制度」は30年ほど前から行っています。これまでに累計で1,000名以上の社員がこの制度で異動しています。

加島 部門内のスキルや経験のダイバーシティが、一気に上がりますね。採用で変えたこともあるのでしょうか。

宮間 2020年にDNPで策定した事業ポートフォリオに基づき、必要な人材ポートフォリオも描きました。その結果、今はキャリア採用のウェイトが高まっています。採用の方法も、各部門で「こういう専門性を持った人材が必要」ということを明らかにし、各部門が責任をもって採用を進める形が増えました。

また、当社の新規事業であるメディカル・ヘルスケア関連では、前職が医師であったり、医療・医薬品関連の企業出身の方であったりなど、今までの

DNPにはない専門性を持った方に来ていただく必要があります。そういった方については「プロフェッショナルスタッフ制度」と呼ぶ、従来とは別の処遇を準備しています。

高梨 新卒採用も人材開発部が行っていますが、2024年度採用から、配属される部署を確約した「部門別採用」の割合を増やしています。特に技術系の場合は大学院卒の方も多いので、ご自身が学んできたことと、これからDNPでやることをマッチングさせることがお互いに必要になってきます。

当社の「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントを見て、「この会社でやりたいことを実現したい」という応募いただく方も増えていると感じます。

宮間 ただ、そもそも当社のことを知る機会のない方、就職先として当社の情報収集をしてくれる方の数がまだまだ多くないという点は課題です。最終面接の際に、「合同説明会で、たまたまDNPのブースの傍を通りかかったこ

とがきっかけでDNPに興味を持った」と話してくれた方もいるくらいです。

加島 貴社のことをしっかり訴求できれば、もっと、DNPで挑戦したい人がたくさん集まってくれそうですね。

宮間 そうですね。私もそうでしたが、「これをやりたい!」と宣言すれば、やらせてくれる会社だと思います。

大きな変革を 一気に進める 原動力となるもの

中村 ここまでのお話で、一気に人と組織の制度や仕組みを抜本的に変えてきたことがよくわかりました。反発や反対はなかったのでしょうか。

宮間 皆がそれぞれ問題意識を感じていたのだと思います。そのような時に社長交代があり、さらにコロナ禍も加わって変えるべきことが一気に表に出てきた、という捉え方をする社員が



多かったようです。ある意味、タイミングに恵まれたといえるかもしれません。

「もしかしたらこれも影響していたかも」と思うこともあります。次世代経営リーダー研修（以下、ELM）の1期が2017年から2018年にかけて行われました。私も1期の受講生です。そこで私たちがまとめた「自分を変えていきたい、という宣言」を聞いていたのは、当時副社長で翌年社長に就任した北島です。ですから、「あの時君が宣言したことを実行してくれ」という話になりやすかったのかもしれませんが、そのようにいわれた者も既に心が定まっていたので、すぐに動きやすかったと思います。ELMはほぼ半年間かけて行うプログラムでしたので、受講生に同期のようなつながりがあり、その後、それぞれの受講生がそれぞれ主要な組織の長になりました。そのことも、施策がどんどん実行されていくことに影響したように思います。

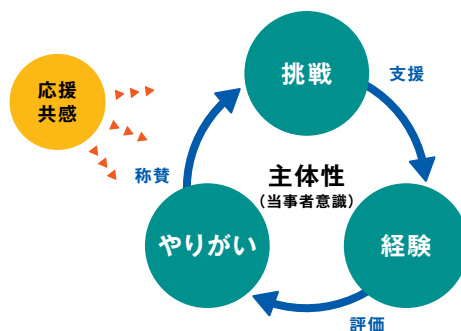
加島 社長交代の時期に合わせて幹部研修を行うというのは、効果的かもしれませんね。

中村 ELMはスタート当初から最終発表のアウトプットは1人ずつでつくられていますね。一般的にはグループごとにアウトプットをつくることが多いので、そこはDNPらしさの表れだと思います。自分の意思や志を表出させることを、とても大事にされているように感じます。

加島 最後にお2人がこれからチャレンジしたいと考えていることをお聞かせください。

宮間 あまりにも多くの変化が一気に起きていることに対して、社内への周知や理解が追いつかない部分があるということはもちろん認識しています。冊子やWebなど、様々な仕組みを活用して発信をしてきましたが、それでも意図が伝わりきらないという状況に対して私たちがやるべきことは、「伝えるのではなく聞く」こと。私たち人事部門が動いて、皆の生の声を聞くことが、次に私たちがやるべきことだと思っています。

社員全員がDNPで働くことに幸せを感じることに、取り組んだ仕事が生み、自分も成長することは、車



の両輪のようなものです。片輪だけではその場でグルグル回ってしまうだけです。このことはELMでの私の宣言でも示しました。「これを実現していきたい」という素地は、今はだいぶできてきたと思いますが、もっと社員同士がお互いにやりたいこと、やれることを語り合う、そんな会社にしていただろうと嬉しいです、皆でハッピーな毎日を送れるのではないかと考えています。

高梨 私は、DNPが世の中に提供できる価値は、今よりも、もっとたくさんあると思っています。そこに目を向けられていなかったり、社員が自信をもっていなかったりする状況は非常にもったいないことです。もっと多くの社員が、自分がDNPグループにいるのだということに可能性と希望を感じ、会社がつりリソースを活かせるような状況をつくっていききたいと思っています。

加島 働く人にも多様性があり、事業にも多様性がある。その多様性を常に競争力に変えるチャレンジを続けることは、日本企業らしい姿勢であるように感じました。きっとそんな企業だから人を惹きつける。これまでは事業があれば人を集めることができたのですが、今は人を惹きつけられないと事業の持続性が保てません。本日お話を伺って、改めてそう感じました。ありがとうございました。

仕事を「神ゲー」に変える!

ゲーミフィケーションを 活用した「場」をつくらう

Close up

「辛いやらなければいけないこと」が目にある場合、私たちは「頑張ってやる」のか、あるいは辛すぎるので「諦める」の二択で考えてしまっていないだろうか。しかしこれを、自ら動き出そうというモチベーションに変え、まるで遊んでいるような感覚で支援していく方法があるという。

そんなゲーミフィケーションデザイン®を提唱する、(一社)日本ゲーミフィケーション協会 代表理事の岸本好弘(きっしー)氏にお話を伺った。

1

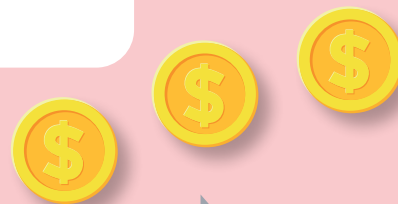
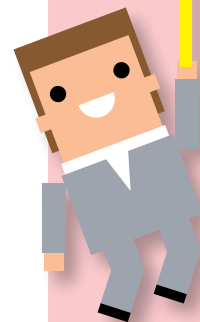
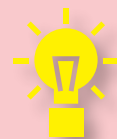
「面白い」と感じないのを、 相手の自己責任のままにしていのか

私がゲーム要素を他の分野でも活用することを考え始めたのは、ゲーム開発者として約30年のキャリアを経て、大学の教員になった時です。ゲーム開発のノウハウを教えるという大教室での授業を受けもち、250名もの学生の前で授業を行うこととなりました。ゲーム業界への就職を考えている学生は、当然熱心に聞いてくれるのですが、ゲームと名前がついているから何となく面白そう、単位を取りやすそうといった理由で参加する学生も多く、明らかに聞いていなかったり内職をしたりしている学生もいました。この状態のままでは、「これは大事」「絶対にためになる」と思って私が一生懸命に準備したことが伝わらないで終わってしまう、と感じました。

授業をちゃんと聞こうとしないのは学生の心がけが悪いからだ、で片づけてしまうこともできます。でも、私は「それは違う!」と思いました。自分のためになるかどうかは聞く側が判断することであって、教える側が押しつけるものではありません。教える側が、その情報の価値や身につけることの面白さが伝わる授業デザインをしないと、初めて聞く彼らにはわからないのです。伝える側の努力が足りないのだと考えたのです。

企業においてもおそらく原理は同じでしょう。

昔の組織であれば、仕事がかんたん広がっていったり新しいことへのチャレンジが必要だったり、「これを身につけたい」「成長したい」と感じる機会が日常の中に多くあったのだと思います。しかし今は、それを感じられる機会が少なくなっています。失われた30年といわれる時代に、日本は業務や経費の効率化を進めてきましたが、人の成長のチャンスまで削ってきたようにも思えます。ですから社員が「面白い」と感じ、自ら動き出そうとするかどうかを、社員の心がけや自己責任のままにしていれば、何も変わらないのではないのでしょうか。



ゲーミフィケーションデザイン®の 6要素

学生が楽しんで話を聞いてくれないのは、教員である私の方に責任があると気づいた私は、ゲームでよく使う言葉でいえば「授業を神ゲーにする」ことを目指しました。具体的には、ゲームでプレイヤーを夢中にさせるために組み込んでいた要素を、授業の中に色々と取り込んでみたのです。中にはうまくいかなかったこともあります。次第に講義の出席率が上がったり、質問が増え、グループワークの発言も増えたりと、目に見えて効果が現れるようになりました。

ゲームの要素は学習やビジネス等の分野でも人を楽しませる仕掛けとしても、有効なのです。皆がもっと楽しくできるように、もっとやってみたいという気持ちが続くように、この発見をもっと多くの方に活用してもらいたいと思い、ゲーミフィケーションデザイン®と呼ぶ6つの要素にまとめて公式化しました。

ぜひ、日々の学習、あるいは業務の中にこの6つの要素を取り入れてできることはないかを、考えてみてください。

1 能動的な参加

選択肢があり、「やりたい」と思ふものを選ぶことができる。

2 達成可能な目標設定

ちょっと頑張ればできそうだから、やってみようと思える目標設定。

3 称賛を演出

達成したことを盛大に褒められる。より良くなるヒントやアドバイスも貰える。

4 即時フィードバック&ソーシャル要素

すぐに反応がある。わかちあえる仲間がいる。

5 成長の可視化

自分がだんだん成長していることがわかる。

6 独自性の歓迎

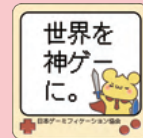
自分独自の工夫を歓迎する。



一般社団法人
日本ゲーミフィケーション協会
代表者 Lv98

岸本 好弘氏

約30年にわたり、(株)ナムコ、(株)コーエーにてビデオゲームの開発業務を手掛け、「ファミスタの父」とも呼ばれる。その後、東京工科大学メディア学部 特任准教授としてゲーミフィケーション、ゲームデザインの教科を担当。その際に授業そのものにゲームの要素を取り入れて学生を惹きつけたことで話題を集める。著書に『ゲームはこうしてできている』(SBクリエイティブ、2013)、『ゲームクリエイター育成会議5』(booklista、2018) などがある。2019年に(一社)日本ゲーミフィケーション協会を立ち上げ、“人を夢中にさせる仕掛け”の専門家として活動中。



ゲーミフィケーションデザイン®があれば、 必ず楽しくなるのか

ただ、ゲーム要素を取り入れさえすれば必ず盛り上がるし楽しくなるかといえば、そういうわけでもありません。うまくいくこともあれば、逆にマイナスに作用することだってあります。大事なことは要素そのものではなく、それが相手にとって楽しいかを考えて場をデザインすることです。とりわけ私が重要だと思っているのは、その活動の中でポジティブ用語を増やすことです。例えば褒めることです。

日本では「〇〇道」といった言葉が好きなのも多く、目標達成のためには厳しい鍛錬を積むものだ、といった考え方が比較的幅をきかせています。楽しいこと＝遊んでいること＝非効率なこと、という考え方もあり、まるで楽しいことが悪いことのように考える風潮もあります。しかし、私はそのやり方がいいとは全く思いません。ビジネスが伸びているうちはそれでもうまくいくかもしれませんが、嫌々やっていることは辛いです。それは「強すぎるボスキャラと戦っているようなもの」です。どんどん辛くなっていってしまいます。「楽しい」は仕事や学習とつながるもの、あるいはつなげられるものだと思うことが大事です。「楽しい」と仕事は別物だと思ってしまうと、その時点で、新たなことに挑戦しようとする気持ちや成長の可能性が途切れてしまいます。

これからの時代は、きっと今までのやり方、考え方などすべて否定してしまっていくらいなのです。新しいことはそれを楽しいと思う人がどんどんやっていけばいいし、楽しんでいる人の周りに人が集まって楽しさが連鎖していくといいなと思っています。



Close up



1

生成AIは人の成長のために 何ができるのか

人が成長するためには「学習計画や目標」「教育的なサポートや問いかけ」「感情面のケア」「フィードバックや評価」等を一人ひとりにあわせて行っていくことが大切といわれています。これらは上司や先輩の役割とされてきましたが、すべてを完璧に行うのは現実的に難しいでしょう。

多忙で手が回らないこともあれば、相性や伝え方の癖によっても指導にバラつきがでたり、部下の側からは、上司や先輩が忙しそうなお時には話しかけづらいですし、聞きたいことをうまく言葉にできないこともあります。しかし、AIにサポートしてもらうことで、これらの課題を大きく解消できます。AIであれば何度同じ質問をしても、質問が拙くてもイライラされることはありませんし、膨大な知識をもとに、即座に反応を返してくれます。

私は、AIのこの性質は人材の育成に活かせると考え、「リフレクト」という名前の、新入社員向けに生成AI (ChatGPT) がコーチ役となって成長をサポートするシステムを開発しました。親しみのある外観をもった女性のAIコーチ「リフレクこ」が、新入社員が毎日入力する日報に対して、即座に感想やアドバイスを返してくれます。そのやり取りはマネジャーや先輩も見ることができ、彼らも新人に対してコメントをすることができます。

当初「感情面のケア」はAIには苦手だろうと思われていましたが、有効であるという研究結果や事例も集まっています。「ミスをして落ち込んでいたけれど、リフレクこに励まされたので明日も頑張れる」といった反応をもらったことも多々あります。「とても疲れました」くらいの振り返りしか書かなかった方が、数か月後には「〇〇が課題なので、次はもっと△△をしてみようと思った」といった振り返りになっていった事例もあります。AIコーチのコメントによって、振り返りの仕方を覚え、行動も変わっていきます。



(AIコーチとの会話例)

学びと実践の距離を縮め、 成長する楽しさを感じたい

生成AIをきっかけとして、既に人とAIがパートナーとなって動かしていく世界「With AI」の時代に入ったという言葉が聞けるようになった。

その新しい世界において、人には何が求められていくようになるのだろうか。

人の成長に対しては、どのような変化をもたらすのだろうか。

生成AIをパートナーとして活用する人材育成分野のトップランナーであり、

そのプロダクトが2023年の「デジタルHRコンペティション」で

HRテクノロジーソリューション部門のグランプリを受賞した、

株式会社リフレクト代表取締役/CEOの

三好淳一氏にお話を伺った。



株式会社リフレクト
代表取締役/CEO

三好 淳一氏

大手マーケティング会社にて統計解析・機械学習等データに基づいたコンサルティングや新事業開発に携わった後、2014年に株式会社イノヴァストラクチャーを設立。データサイエンス・データ活用コンサルティングに加え、2017年以降はHR領域のデータサイエンスコンサルティングにも尽力。データ活用を通じた人材育成・マネジメント支援を目的に、2021年に株式会社リフレクトを設立する。著書に『Tableau データ分析 ～入門から実践まで～』（共著、秀和システム、2022）、『ピープルアナリティクスの教科書』（共著、日本能率協会マネジメントセンター、2020）がある。

2

AIで人の個性は伸ばせるのか 人にしかできないことは何なのか

世の中の膨大な情報を学習し、回答や問いかけをしてくれるのがAIの強みです。「それで人の個性は伸びるのか」「思考力は伸びるのか」という質問をいただくこともあります。この質問に対する答えは「できる」です。人が感じる疑問は人それぞれです。使い方も人それぞれです。AIはそれぞれに対応した反応をするので、むしろ「個性」や「思考力」を伸ばすことに役立ちます。例えば将棋の藤井聡太さんは、幼いころからAI将棋との対局を多く行ってきたと聞きますが、「彼にしか思いつかない一手」を思いつく方ともいわれています。

では、人にしかできないことは何なのでしょう。まずは、AIが学習していない、参照しにくいデータ・情報を用いたサポートです。具体的には、AIが知らない個人的な経験や知見に基づいたアドバイス。そして育成者の過去の経験、パーソナリティ、スキル、表情、感情や社内の人間関係を踏まえたアドバイスなどです。2つ目は、物理的な人間としての関わりといえます。進化してきたとはいえ、AIには意識はなく、身体性・自立性などにおいては人間の代替をすることはできません。物理的な身体をもって直接声をかける、対話をする、共に考え、共に喜ぶことは、人間にしかできないことです。

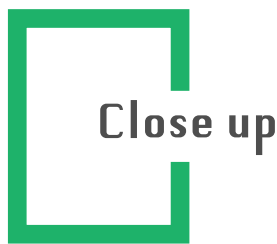
3

人を「もっとやりたい」という 気持ちにさせるもの

そもそも人は、自分で「もっとやろう」「もっと頑張ろう」という気持ちにならないと、学ぶことも成長することもできません。では何が人を「もっとやりたい」という気持ちにさせるのか。それは、自分が成長していることを実感できるかどうか大きいのではないのでしょうか。

AIはこの部分のサポートもできます。何かの課題があった際、例えば「リフレクト」では、AIコーチと対話しながら学び解決に至ることで、自らの成長や自己効力感を体感することができます。また、日報の内容について、経済産業省の「社会人基礎力」に基づき、自分のスキルレベルを客観的に評価することもできます。これにより自分では気づきにくい成長ポイントや、強み弱みが可視化されます。

このようなサービスを発展させて実現したい私の目標は、学習と業務を融合させていくことです。現在は、学んだことを実務に生かすまでに時間が空いてしまうことも多いですが、AIを活用すれば、社員は必要な時に学び、学んだ後にすぐに実践し、問題が発生した際はすぐにAIのサポートを受けながら解決策を見出すことが可能です。成長をより明確に実感し、仕事への自信や楽しさを感じることができるようでしょう。そうなることが、個人と社会の豊かさをさらに高めると信じています。



自分の使命が見いだせていない、と焦る人へ

常に変動する時代に生きる私たちは、「自分の使命は何か」を見だし、それを自分の軸として働くことが大切だといわれている。しかし目の前には日々の仕事や業績、メンバーへの責任がある。そんな状況の中で、自分らしい、自分本来の使命を見いだそうというのはなかなか難しいことのように思える。僧侶としての立場から働く一人ひとりに向き合った対話を行う、産業僧の活動を続ける松本紹圭氏にそんな想いをぶつけ、お話を伺った。



産業僧
株式会社 Interbeing
代表取締役
松本 紹圭氏

世界経済フォーラム（ダボス会議）Young Global Leaders の1人。武蔵野大学客員教授。東京大学哲学科卒、インド商科大学院（ISB）にてMBAを取得。住職向けのお寺の経営塾「未来の住職塾」代表。企業に勤めている人と対話し、人生に起こる様々な苦に対応し、日々の習慣から生き方まで、人生のウェルビーイングを高めていく産業僧の活動の発案者でもある。Forbes JAPAN（フォブスジャパン）2023年6月号で、「いま注目すべき「世界を救う希望」100人」にも選出された。著書に『お坊さんが教えるところが整う掃除の本』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2011）、翻訳書に『グッド・アンセスター わたしたちは「よき祖先」になれるか』（あすなる書房、2021）などがある。

「自分の使命を見いださなければ」というのも、「執着」の1つではないか

私は企業に勤める方々と対話をしながら、仏教の教えをいかして人生に起こる様々な苦しみへの対処や、満足度を高めるお手伝いをしています。そんな対話の中にも、「幸せに生きるために自分の使命といえるものを見いだしたい。でも、それが何なのかわからない」という声があります。

そうした人に向けて、ぜひお伝えしたいと思う仏教の考え方があります。

仏教は「苦から解放された生き方」を大切にしています。幸せになることより、苦から解放されることに力点があるともいえます。幸せとは、人が自然に願うことではありませんが、何としてもつかみにいこうとする対象となる場合もあります。何かにこだわる想いは、仏教では「執着」と呼び、これが暴走すると苦しみとなります。ですから、仏教は「執着」をできるだけ手放していく方向へと導きます。

「努力しないと何も手に入らないじゃないか」という方もいるでしょう。私も、自分の若い頃を振り返るとそんな想いをもち、拗らせてもいたなと思います。でも最近は、年齢的なものもあるかもしれませんが、「まあこれはいいか」と手放せるものも増えてきました。1つ手放せると、それと共にいくつかのこだわりも流れていきますが、どうしても流れていきそうもない塊のようなものが残ります。それ自体は善でも悪でもないのですが、その塊こそ、その人らしさや使命に関連するものでしょう。

「執着」を手放す過程で、きっと現れます。楽しみに待つ心持ちでいればいいのではないのでしょうか。



「執着」が手放せなかったら、 どうすればいいのか

先ほど、「執着」を手放すといいましたが、これは相当に難しいことです。それこそ、仏教でいう「縁」の助けが必要で、自分でコントロールできることではないかもしれません。それに、自分の使命を自覚して社会や人の役に立ちたい、と思うことは悪いことではありません。その想いが暴走して、焦りや苦しみになっては困るので、そうならないように日々心を掃除していくことが大切です。

具体的には、より本質的な問いを設定する力を高めることです。心理学では「メタ認知力」と呼ばれ、心身の健康＝ウェルビーイングとも関係が深いといわれています。これは、変化する状況の中でも自律的に考え、行動するために大切なものの見方です。「メタ認知力」はある程度自分でコントロールでき、大きな動きの中で自分を捉え直すような経験、例えば壮大な自然を感じるなどの経験をすることが有効だという研究もあります。

「それができないから苦しいのだ」という方もいるかもしれませんが、少しずついいのですよ。今よりも、ほんの少し大きい枠で自分や周囲の状況を捉えるようにする。こんなことをいっている私自身も、悟りのレベルには「今生のうちには届かないだろう」と感じています。でも、ほんの少しずつでも前進しているのだと思っています。

仕事やチームへの 責任はどう捉えればいいのか

では、目の前の仕事やチームへの責任は、どのように捉えればいいのか。私は、このように考えます。

大乘仏教の世界観では、人は皆、だれもが菩薩として修業をしている者だと捉えています。菩薩とは、周りの皆を導き、悟りに至ろうと修行する者のこと。修行というのは「利他業」のことです。会社というのは、何か人や社会のために価値を生む、助けるという「利他業」をチームで行っている存在です。縁あって、そんな修行の場の1つに参加しているといえるのではないのでしょうか。

ところで菩薩には様々な種類があって、それぞれの得意領域や救う対象によって、〇〇菩薩、△△菩薩と異なる名前がついています。人や社会への貢献の仕方がクリアな人は、その道の菩薩として修行を重ねます。どのように貢献できるか自分ではわからないという人は、仲間やチームの助けを借りて、一緒に修行をすればいいのです。ずっとそこに身を置いて自分なりの修行を深めてもいいわけですし、別の場所で修業をしたいと感じたら、別の場に移ってもいいのです。これはお坊さんの世界でも、よく行われていることです。

もちろんそのためには養生、つまり生活習慣を整えて、楽しみや充実感を感じる日々を過ごすことが大切です。そうでなければ力が湧いてこないからです。それでもしんどいなと感じる時には、よかったらお寺に来てみてください。別にお寺でなくてもいいのですが、普段とはちょっと違うところに身を置いて、手を合わせるもよし。静かに物思いにふけるもよし。養生をします。修行と同じくらい養生も大事ですからね。

経営が感じる人財開発への自信と 従業員の実感値の差異



Reference Data

世界180カ国7,000社、1億2,500万人以上のユーザーをもつコーナーストーン オンデマンド社は、企業・組織が人財開発プログラムの現状を見える化し、抱えている課題を特定し、今後の適切なプログラムにつなげるための実行可能なステップを提供する、人財開発戦略の健全性指標「人財開発を成功に導く総合ガイド」を作成した。

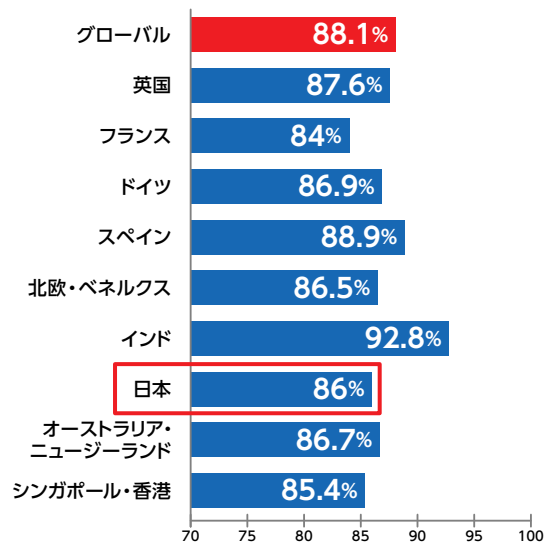
その中から、今後の課題と考えられる日本独特の傾向が見えてきたという。その一部をご紹介します。

人財開発戦略の健全性に関するグローバルの平均スコア

人財開発の健全性は、下記の7つの構成要素によって把握した。平均スコアを見る限り、日本が突出して低いというわけではなかった。

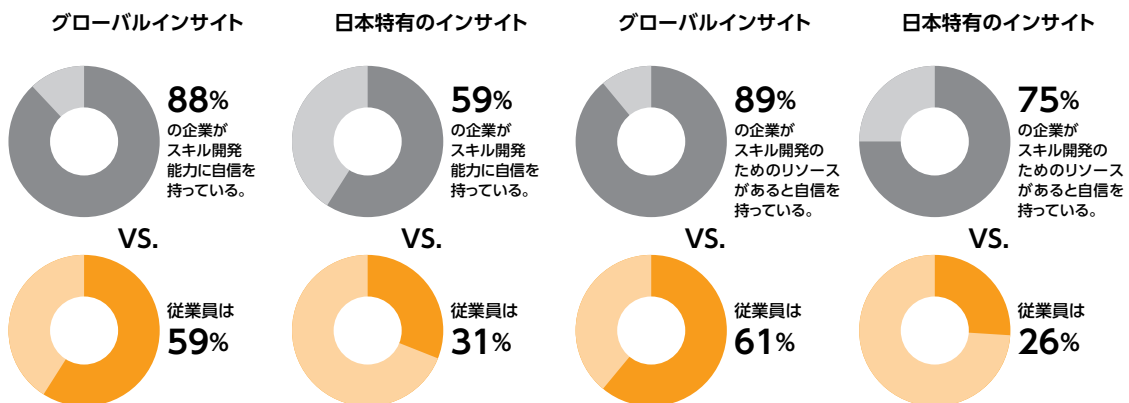
人財開発の健全性を評価する7つの構成要素

1. 文化とテクノロジー
2. スキル戦略
3. 学習と能力開発
4. コンテンツ戦略
5. パフォーマンス管理
6. 人財流動性
7. レポートとデータ分析



スキル開発に対する自信

グローバルにおいても日本においても大きな関心事である従業員のスキル開発については、企業側が感じる自信と従業員側の自信はグローバル平均でも一致していない。ただし、日本においてはその乖離が特に大きい傾向があり、この乖離を小さくしていくことが必要な取り組みの1つといえる。



出典：コーナーストーン オンデマンド社 2023年人財開発戦略の健全性指標「人財開発を成功に導く総合ガイド（日本版）」
<https://www.cornerstoneondemand.com/jp/resources/article/2023-talent-health-index-jp/>

【ご報告】

ヒューマンストラテジーズジャパン株式会社

(旧社名: キャリバージャパン株式会社) がセルムグループに加わりました

ヒューマンストラテジーズジャパン株式会社は、最新の心理学を応用した人材アセスメントサービスを提供する企業です。どのような環境下で高いパフォーマンスを発揮しやすいのか、個人の適性を予測することで、同社は人と組織の成長を支援するコンサルティングサービスを展開しています。セルムグループは個人や組織がもっている「らしさ」に働きかけ、理想を「いきいきと」模索するプロセスに伴走し続ける存在であることを大事にしています。今般のM&Aを通じ、顧客の皆様へよりデータドリブンで付加価値の高いサービス支援が可能になるものと考えております。

セルムグループは引き続きステークホルダーの皆様との強いつながりを通じ、創造性あふれる豊かな社会の実現に向け、進んでまいります。

【開催報告】

「帰ってきた Learning Bar」を 共催いたしました

「Learning Bar」とは“働く大人”と“組織”、“学習・成長”という3つの領域に関心のある人々が集い、ディスカッションする場として、立教大学経営学部教授の中原淳氏が2005年から2010年の間に開催されてきた公開研究会です。

長い間大きな変化のなかった組織・社会が変わろうとしている今、この取り組みを再開することは意味があるのではないかと。

そんな想いから「Learning Bar」再起動の企画がもち上がり、その趣旨に賛同し14年ぶりの開催となる「帰ってきた Learning Bar」イベントを共催いたしました。

当日は満席の参加をいただき、“話を聞いて帰る”イベントではなく、“聞いて、考えて、対話して、気づく”場とするために、懇親会をイベントの最後ではなく、開催前や休憩中に行うことで対話を促進する試みも好評を得ました。



開催日：2023年11月26日(日)
事例講演：株式会社デンソー
主催：経営学習研究所
共催：Cross Camp(ココヨ、セルム)
会場：ココヨ「THE CAMPUS」
協賛：サッポロビール株式会社

発行 2024年3月21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 セルム株式会社
〒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

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.37 2024

CELM, Inc.

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