CELM BELIEF

04 Opinion
「志による経営」を
本気で目指すために大切なこと
京都先端科学大学ビジネススクール 教授
一橋大学ビジネススクール 客員教授
名和 高司氏
株式会社セルム
代表取締役社長
加島 禎二

10 Special Interview
パーパスを本気で実現するために、
行動進化のサイクルを定着させ、
変革の種を多く蒔く
味の素株式会社
執行理事 コーポレート本部 人事部長 森永 浩康氏

15 Special Interview
想いは皆がもっている
それを行動につなげる文化をつくる
日産化学株式会社
常務執行役員 生産技術部長 生産技術部門統括
日産エンジニアリング株式会社 代表取締役社長
畑 利幸氏
日産化学株式会社 袖ケ浦工場 総務課長
田中 章博氏
日産エンジニアリング株式会社 取締役 統括部長
吉岡 達時氏

「ここなら力を発揮できる」と思える経営

2024 vol.
39

CELM BELIEF

CONTENTS

04 Opinion
「志による経営」を本気で目指すために大切なこと
京都先端科学大学ビジネススクール 教授 一橋大学ビジネススクール 客員教授 名和 高司氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

10 Special Interview
パーパスを本気で実現するために、行動進化のサイクルを定着させ、変革の種を多く蒔く
味の素株式会社 執行理事 コーポレート本部 人事部長 森永 浩康氏

15 Special Interview
想いは皆がもっている それを行動につなげる文化をつくる
日産化学株式会社 常務執行役員 生産技術部長 生産技術部門統括 日産エンジニアリング株式会社 代表取締役社長 畑 利幸氏
日産化学株式会社 袖ケ浦工場 総務課長 田中 章博氏
日産エンジニアリング株式会社 取締役 統括部長 吉岡 達時氏

20 Close up
スキルを把握して活かす、これからの方法
PwC コンサルティング合同会社 ディレクター 井上 卓也氏

22 Reference Data
世界のスキルテックのトレンド
情報提供・監修：一般財団法人 篠原欣子記念財団 代表理事 篠原 よしみ氏

「ここなら力を発揮できる」と思える経営

社会、環境、そして技術が大きな転換期を迎える中、
私たちはこれまでの延長線上にない新たなアプローチで未来を創造する必要があります。
人の共感力や創造力が必要な取り組みです。
そのためには、「この場の居心地が良い」や、「安心できる」というだけでは足りないはずです。
そこで今号では、私たちが「ここなら力を発揮できる」と思える
経営のあり方について考えていきます。

Opinion

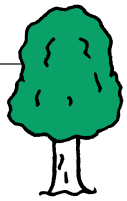
01 その「志」は世界に通用するか

02 パーパスを価値創造につなげる「3つの思考軸」

03 志を育む3要件「ワクワク」「ならでは」「できる!」

04 リーダーを生み出す組織能力とは

05 志本経営は「倫理」で強化される



「志による経営」を本気で目指すために大切なこと

株式会社セルム
代表取締役社長
加島 禎二

×

京都先端科学大学ビジネススクール 教授
一橋大学ビジネススクール 客員教授
名和 高司氏

01

その「志」は世界に通用するか

加島　名和先生が2021年に『パーパス経営(※1)』を上梓してから3年が経ちました。人による、人ならではの力の発揮が、これからの経営の最重要課題であるという認識は、多くの企業に浸透しました。

その一方で、「今行っているやり方が、本当に新たな価値創造や事業創造につながっているだろうか」という声も少なからずお聞きします。名和先生は、様々な企業の社外取締役や幹部研修講師として企業の内情に多く触れていらっしゃいますが、今の状況をどのようにお考えですか。

名和　パーパスという言葉は、日本語では「存在価値」と説明されることが多いのですが、私はパーパスを「志」と読み換え、「パーパス経営」も「志本経営」といい換えて説明するようにしています。内部から湧き出てくる強い想い＝「志」こそが、企業の存在価値であるべきだと考えているからです。そして「志」こそが、今は存在していない価値の創造、事業創造にもつながるはずです。

加島　その意味では、パーパスという言葉が社会に浸透した今こそ、経営者や社員の純粋な「志す力」が問われているともいえますね。

名和　辛口ないい方になってしまいますが、日本人の「志す力」は総じて弱いと感じます。「いい人」は多いのですが、破格の「志」をもった経営者が圧倒的に少ない。インドや韓国、中国に比べると「志」が1ケタ小さいような印象をもっています。

特に危惧しているのは、近年、「定常社会」や「脱成長」といった論調が強まっていることです。これはある意味、現実逃避になってしまっています。自分の興味や好みにあったフィルターバブルの中にいて当人は幸せかもしれませんが、そこから一歩出た世界を見ることも、よくしようと思うことも放棄していると思うからです。

加島　確かに、「低成長社会はやむなし」「自分らしく生きられればいい」といった話は先進国でしか通用しません。ある意味利己的な考え方といえるかもしれません。

名和　スタートアップの若い起業家は増えています。増えていること自体は好ましい傾向なのですが、「自分が好きなことだけをやりたい」と考える起業家も増えています。「世の中を大きく変えてやろう」というくらいの野心をもった人物は、日本からは過去20年間くらい出てきていない印象です。これから求められるのは「スタートアップ」より「スケールアップ」ではないかと思います。

加島　例えばアメリカの場合、社会のダイバーシティーの程度が圧倒的に高く、その混沌の中から生まれた少数の天才がリーダーとなるイメージがあります。しかし日本はそういう社会ではありませんし、そういった社会を望んでいないとも思います。このような状況の中で、スケール感のある人物や企業はどのように生まれるでしょうか。

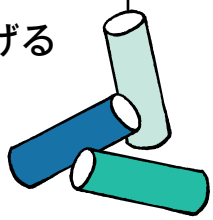
名和 高司氏

京都先端科学大学ビジネススクール 教授、一橋大学ビジネススクール 客員教授。東京大学法学部卒業。ハーバード・ビジネス・スクールMBA。三菱商事を経て、マッキンゼー&カンパニーでディレクターとして日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。デンソー、ファーストリテイリング、味の素、SOMPOホールディングスなどの社外取締役、朝日新聞社の社外監査役を歴任。消費者庁「消費者志向経営賞」座長。ボストン・コンサルティング・グループ、インターブランド、アクセンチュアなどのシニアアドバイザーを兼任。『エシックス経営』(東洋経済新報社、2024)、『超進化経営』(日本経済新聞出版、2024)、『10×思考』(ディスカヴァー・トゥエンティワン、2023)『パーパス経営』(東洋経済新報社、2021)など著書多数。

名和　日本企業の戦略や組織を研究している経営学者のウリケ・シェーデ氏は、著書『シン・日本の経営 (※2)』の中で、日本企業の強さは部品・素材など目に見えない中間財（ジャパン・インサイド）にあると述べています。その中間財の領域における技術や生産設備、すなわち「ディープテック」こそが、圧倒的な競争力を生む源泉である、という指摘です。

その「ディープテック」を引用して、私は「ディープX」といっています。「X」に代入するのは技術や研究開発だけでなく、「おもてなし」のようなサービスでもよいのです。ないものやできないことに目を向けるのではなく、もっている得意への圧倒的なこだわりや尖鋭化に、充分に可能性があると思います。

02
パーパスを価値創造につなげる「3つの思考軸」



加島　その「X」を磨き込むことが、日本企業ならではの「志」を高めるアプローチでもあるといえそうですね。では、その「志」を具体的な価値創造につなげていくために大切なことは、何でしょうか。

名和　私が提唱しているのは「時間軸」「空間軸」「価値軸」の3つの軸で考える、ということです。

まず「時間軸」について。私は「シン・タイムマシン経営」と呼んでいるのですが、5年、10年先のレベルではなく、もっと先の時間軸で実現したい世界の絵を描き、今の行動を考えることが大切です。「2050年より先を見てください」とよくいっています。

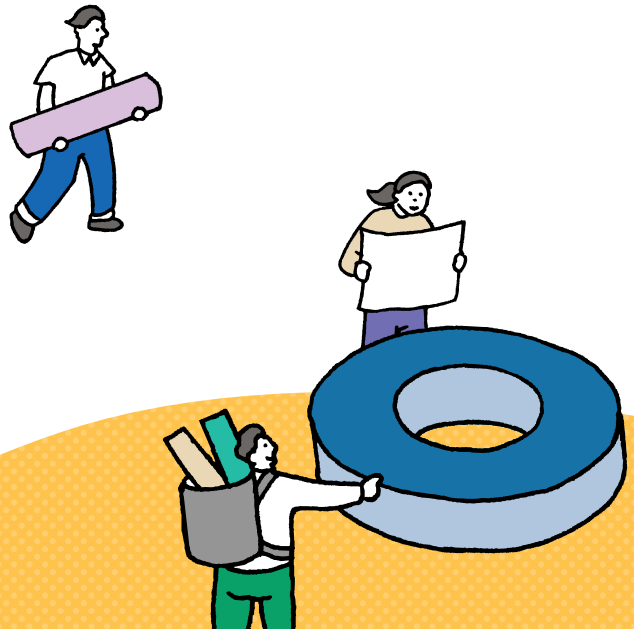
日本人は帰納法的に考えることが得意で、その分現実的な計画を立てます。一方でアメリカやインドの経営者は、「そんなこと、本当にやれるのか?」くらいの途方もないビジョンをどんどん語ります。これは思考している先の時間軸が長いせいです。

私は、長い時間軸で考える方が、それこそ「途方もない」ことでも実現可能性が高いと思っています。3年先、5年先ですと現状の壁や不測の事態の影響から逃れられないことも多くありますが、30年先の未来なら、打てる手が多くあるからです。

次に「空間軸」は、いわゆるシステム思考のことです。視座を上げ、事象を大きな「システム」の一部ととらえるということです。社内だけを見るのでなく、社外のさまざまなプレーヤーの存在にも目を向け「誰が応援してくれるのか」「誰を仲間にすべきか」という視点をもたなければいけない、ということでもあります。

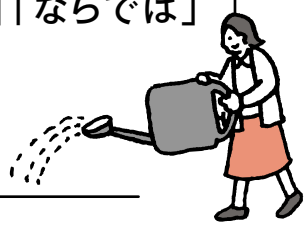
3つ目は「価値軸」です。リクルート、ファーストリテイリング、キーエンスといった企業は、それこそ「宗教」ともいえる程の強いカルチャーをもっています。自分たちの掲げた「志」に、それこそ「自分に与えられた使命だ」くらいの強さで取り組んでいるから、突破力が出るのだと思います。ある意味、スピリチュアルともいえる領域かもしれません。スピリチュアルという言葉を使うと一般的な受けがあまりよくないのですが、合理性では説明できない程の強さの「価値軸」が必要だと感じています。

加島　私個人の経験でも、自社のサービスや強みを説明するより、創業時に抱いた「志」や「想い」、そこで起きた



ことや体験を生々しくお話しした時の方が、深く理解し合えたと感じる時があります。おそらく創業時は「志」を強く自覚していて、それが伝わるのだろうと思います。そういった「志」が、合理性を超えた力をもつのだというご指摘に、とても頷けます。

03 志を育む3要件「ワクワク」「ならでは」「できる!」



加島　次は個々の社員へと視点を移してお尋ねします。近年では「個人パーパス」の策定に取り組む企業も増えていますが、社員一人ひとりが自らの「志」を大きく育むために求められることは何でしょうか。

名和　「ワクワク」「ならでは」「できる!」。この3つが、「志」を高めるための3要件です。

私は企業研修などで、よく受講者に「SDGsをやろうといわれて、本当にワクワクしますか?」と問いかけています。「社会的にそれがいいといわれているから」ではなく、「心からそれを実現したいと思っているか」「自分の存在を懸けてもやりたいと感じるか」を問うているのです。そう感じられるものに取り組む時に生じる感情が、「ワクワク」です。

オイシックスの高島宏平社長に「なぜ、食と農業で起業したのですか?」と伺ったことがあるのですが、彼は「自分たちがどんな困難にも挫けずに本気でやれることとは何だろう?と仲間と議論した結果、食の安全や流通のテーマしかないという結論になったからだ」といっていました。「これくらい儲かるだろう」という話はそこには一切ありません。「一生を懸けられるかどうか」でやりたいテーマを選んだのです。正しい姿勢だと思いました。

次に、「ならでは」とはユニークネスのことです。個人視点でユニークネスとはいっても、その会社でできないことは、「ならでは」にはできません。その点は現実的に考えていく必要があります。

加島　個人も企業もですが、自分の強みを磨いていかなければ、おそらく仲間はできません。相手に共感も尊敬もされないからです。その上で、自社や自身の可能性を広げてくれるかもしれない他者との接点を増やしていく努力は、個人にもっと求めていくべきだと思います。

名和　私は「ルーツエディティング」と呼んでいるのですが、その企業のルーツを知ることが、企業と自分の「志」の接点を見出す方法の1つだと考えています。時代の変わり目や苦境の中での自社の変化の過程を知ることは、自社の存在意義を知ることにもなります。おそらくその情報が、自分の内面を刺激するからでしょう。

最後に「できる!」は、必ず実践に移すことです。私が各企業でリーダーシップ研修の講師を務める際には、考えを発表するだけでなく、実行することを必ず求めます。

加島　「できる!」かどうかは、実際にやってみなければわからないところもあります。やってみると「意外にできた」「こんなニーズもあった」とさまざま発見がある。だからこそ「やってみる」ことへの勇気を与え、成功体験をアシストすることがリーダーの重要な役割だと思います。

04

リーダーを生み出す組織能力とは

加島　私が弊社の事業を通じて実現させたいのは「リーダーが自然に生まれる組織をつくる一助になりたい」ということです。1人のリーダーが5人のリーダーを育て、その5人がさらに5人を育て、さらにその5人が……というサイクルを回して100人を超えるリーダーをつくれたら、どんな会社だってよくなっていくはずです。

名和　おっしゃる通りだと思います。これからは1人のカリスマを待望するのではなく、普通の人が一生懸命頑張る経営を各企業は志向すべきだと思います。

　私は最近「V（バリュー）＝αβΣ（人財）」という公式で説明しています。強い組織をつくるには人財を「10倍化」する必要がある。それには足し算（Σ）だけでなく「α（パーパス・価値観）」と「β（型・仕組み）」の両方を掛け合わせなければなりません。

「β」の一例として、キーエンスでは元社長の佐々木道夫さんが事業部長時代から18年をかけて強固な「型」をつくり上げましたが、その間、本人はまったく表舞台に出ることはありませんでした。そのせいか、キーエンスにカリスマは1人もいませんが、それでも新卒で入社した若者が半年も経つとピカピカの人財に育ちます。

加島　私の最初のキャリアであるリクルートグループには、キツくても、不思議と「絶対にできる」と信じて前向きになれる何かがありました。いま振り返るとそれも「型」だったのかもしれません。

名和　リクルートも強力な「型」をもっていたからこそ、カリスマなき経営で成長できたのではないでしょうか。起業家精神のある人財が次々に生まれ、各界で活躍してもいますね。

加島　「絶対にできる」と信じて取り組んだ過程で自分に力がつき、成果が出て、別のチャンスが来て、そのチャンスをまた自分のものにする。その結果、自身のキャリアが永遠にリッチになっていく――そんなサイクルを回す土台を築いてくれる企業こそが、個人にとっても社会にとっても意味がある企業だと思います。

　さらにいえば、これは企業のマネジメントのあり方にも通じる話だと思います。私は「正しいトップダウン」といっているのですが、リーダーたちが自分たちの会社の未来について侃々諤々語り合える場があり、個々のチームが自律しながら動いていけることが、いい経営なのではないかと考えています。

名和　組織の中にリーダーが勝手に育っていく「型」があり、企業のガバナンスも「統治」ではなく、「自治（セルフガバナンス）」になる。それが究極の理想形です。

　また、最近はリスキリングやスキル開発といった、個人に焦点をあてた人財開発の話題をよく耳にしますが、それよりも大切なのは、その企業や組織の中に、どれだけチャンスやチャレンジがあるかということです。そして、1人ではできないが、会社や組織であるからこそできることが、ここにある。そんな企業にするのは経営の責任です。

05

志本経営は「倫理」で強化される

加島　経営や社員一人ひとりの「志」を企業の推進力にしていくために、これから求められる経営のあり方とは何でしょうか。

名和　「志」を美辞麗句で終わらせず、現実のビジネスに落とし込むためには「志」と「経済合理性」を橋渡しし、補強するもう1本の軸が必要です。それが「倫理」だと私は考えていて、最新著で「エシックス（倫理）経営」(※3)を提唱しています。これは欧米でも浸透しつつある考え方で、ドイツの哲学者のマルクス・ガブリエル氏も「倫理資本主義」を提唱しています。

加島　先ほど名和先生がおっしゃった「セルフガバナンス」も、個人の中に「倫理」や規律をもっているからこそ、ある程度の自由を認められるといえますね。

名和　日本には、「規律は守るべきもの」といった「倫理」の素質は、社会全体の風潮として以前から備わっているといえます。しかし、「倫理」は変化に対してブレーキになりがちなものでもあります。「リスク」をとることはアクセルです。子どもが乗るおもちゃの車のように、アクセルのない車にはブレーキは必要ありません。「倫理」と「リスク」は本来セットで必要なものなのです。今は、多くの日本企業で「倫理」というブレーキばかり踏んで前に進んでいないという状況が散見されます。積極的に「リスク」をとるというアクセルを使いながら、「倫理」というブレーキもしっかり踏める。それが経営の本来あるべき姿です。

加島　最後に、「志」を高くもちながらリスクをとって経営を前に進めていけるよう、名和先生からメッセージをお願いします。

名和　よく「先の見えない時代」などといいますが、こういう時代こそ「楽しくて仕方がない」という気持ちをもってほしいと思います。こんなに真っ白なキャンバスを目の前にできる時代は、なかなかありません。

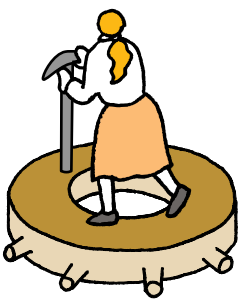
日本の芸事や武道などの世界には、古来より、物事が上達する過程を示す「守破離」という言葉があります。まずは先人のやり方や教えを守り基本を身につけること。これが「守」の段階です。次に、そこから脱学習（「破」）し、他のやり方も研究して発展させる段階に至ること。そしてさらに、独自の新しいものを生み出し確立させる（「離」）のです。

そんな大きな進化への道のりが始まっているのです。ぜひ「ワクワク」しながら進んでいってほしいと願っています。

加島　人生をめいっぱい生きたいと思っている人にとっては、確かに今の不確実な時代はチャンスにあふれた時代ともいえます。

人は、この先に待っている未来を明るく感じられると「ワクワク」します。企業価値を高めるということは、別の言葉で表すと「未来に期待がもてる企業になる」ということだと感じました。本日はありがとうございました。

※1『パーパス経営』（東洋経済新報社、2021）
※2『シン・日本の経営』（日本経済新聞出版、2024）
※3『エシックス経営』（東洋経済新報社、2024）



Opinion

Special Interview

パーパスを本気で実現するために、行動進化のサイクルを定着させ、変革の種を多く蒔く

今、多くの企業で、未来に向けてパーパスを再定義し、全社一丸となって進むことを目指している。
ただ、そこには様々な難しさがある。新しい取り組みが必要だが目の前の事業をおろそかにはできない。
これまでのやり方で懸命に取り組んできた人の気持ちの問題もある。
人的資本経営のトップランナーの１社である味の素株式会社では、この課題に対し、
「ASV マネジメントサイクル」と呼ぶ動きを全社で実践し、
「ASV」の自分ごと化と改善･進化サイクルの定着に取り組み、そこからさらなる変革を目指している。
執行理事 コーポレート本部人事部長の森永浩康氏にお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム
代表取締役社長　加島 禎二
東日本パートナーシップ開発部
シニアマネージャー　高山 隼領

味の素株式会社
執行理事
コーポレート本部 人事部長
森永 浩康氏

今までとは異なる目標に、人の気持ちを向かわせるもの

加島　まず、味の素様の目指す姿と人的資本の関係について、お考えを伺えますか。

森永　味の素は、大きな構造改革を経て本格的に成長にシフトするタイミング（2022年4月）に、現在の代表執行役社長 藤江太郎が就任しました。その藤江が就任後最初に打ち出した、「中期ASV経営2030ロードマップ」が今、味の素グループが目指す姿です。

これは、今までの中期経営計画とは大きく異なる長期ロードマップです。それまでの味の素は、「PPPP（Plan,Plan,Plan,Plan）」と呼ばれる程の徹底した計画をたてて中期経営計画に取り組んできました。しかしそのやり方では、既存の事業の延長線上でできることを考えることになりがちで、変化の激しい時代にはそぐいません。そこでもう少し先の未来、2030年に実現していたい姿を描き、バックキャストでやるべきことを考えていくやり方に変えたのです。

藤江の言葉を借りれば、富士山ではなく、エベレストを目指すということです。富士山は、1人でも短期間トレーニングをすれば登頂できる可能性が高いのですが、エベレストはそうはいかない。どんなチームを組むのか、ルートはどうするか、どんな装備や資金計画が必要かを、バックキャストで考えて進んでいく。そんな取り組みに変えていきます。

ただ、社員からすれば「意図は理解できるが、どうやればいいのかわからない」となるでしょう。この状態のままでは、何も始まりません。ですから、経営としてはここに手を打っていかなければなりません。

まず役員全員で合宿し、2030年に目指す姿を具体化する議論をしました。しかし言葉を選ばずにいうと、自分たちの経験則からなかなか抜け出せないこともあり、2030年頃に主力となる年齢の若手・中堅社員を役員ワークショップに入れてディスカッションを繰り返し、味の素の強みが発揮できる4つの領域を定めました。

それでも、経営がそれを「こんな風に考えた」と伝えただけでは、なかなか社員のコミットを引き出すことはできません。その壁を乗り越えるのは、やはり対話しかないと思っています。藤江は今、年間数十回ものタウンホー

ルミーティングや少人数での対話会を行っています。他の役員それぞれも対話を行っていますから、合わせると相当な回数になります。とにかく対話を重ねることで、経営の考えていることを社員に理解、肚落ちいただくという事を懸命に行っています。

味の素グループとしての“らしさ”をどう自覚してもらうか

加島　味の素様では2023年に新パーパスを発表されています。ここにも目指す姿が込められているのですね。

森永　そうです。以前の味の素のパーパスは「アミノ酸の働きで、食と健康の課題解決」というものでしたが、これを「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へとリニューアルしました。

アミノサイエンス®という言葉は味の素がつくった造語です。味の素は創業時「アミノ酸のうまみによって食べ物をよりおいしくし、日本人の体格を改善したい」という志で事業をスタートさせました。その後のアミノ酸研究の進展によって「おいしさを生み出す」「体の調子を整える」「栄養を届ける」、半導体の絶縁フィルム「ABF」のような「新たな機能を生み出す」へと、提供価値を広げてきました。このようにアミノ酸の働きに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材、機能、技術、サービスを総称してアミノサイエンス®という言葉に味の素の「強み」を集約し言語化したのです。

加島　味の素様しか使うことのできない言葉です。味の素様の求心力となる言葉だとも感じます。

森永　ですが、この言葉は当初、味の素グループの国内外法人で誤解や議論を呼んだのです。本社内には、食品系事業とアミノサイエンス系事業という区分けがあり、アミノサイエンス事業本部（当時）という組織名もありました。ですから、新パーパスの発表をうけて「アミノサイエンス系の事業に舵をきるのか。食品系はどうなるのか」という誤解や心配が生まれました。私たちがいち早く対話に取り組んだのには、この誤解を少しでも早く解消する必要がある、という事情もありました。

アミノサイエンス®という言葉を打ち出したことで様々な認識のギャップが顕在化しましたが、そのギャップに対しての対話が、納得や共感につながっていく感覚があります。これが、味の素グループのパーパスを皆が肚落ちするプロセスであるようにも感じます。

改善・進化のサイクルを定着させるために
～「ASVマネジメントサイクル」～

加島　対話の先には、どのような取り組みにつなげていこうとされているのでしょうか。

森永　「ASVマネジメントサイクル」と呼んでいる、私たちの志（パーパス）の実現に向けた行動を進化させるサイクルを定着させることに取り組んでいます。「ASV」とは「Ajinomoto Group Creating Shared Value」の略で、CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）に由来しており、企業が自社の売上や利益を追求するだけではな

く、自社の事業を通じて社会が抱える課題や問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的な価値も創造されることを意味します。

「ASVマネジメントサイクル」には4つのステップがあり、最初のステップが「理解・納得」です。社長との対話、役員との対話を通して会社のパーパス、2030ロードマップ、年度計画などの理解を深め、その上で個人目標を設定します。

理想的には個人と会社のパーパスの重なりを大きくしていくべきだと思いますが、最初から会社のパーパスとの一致点を見つけなければいけないわけではなく、自分の中から湧き出てくるものを大切にしてほしいと思っています。味の素グループのパーパスはカバーする領域が広いので、きっと重なる部分があると思いますし、重なりを見いだせたほうが楽しく働けるとも思っています。

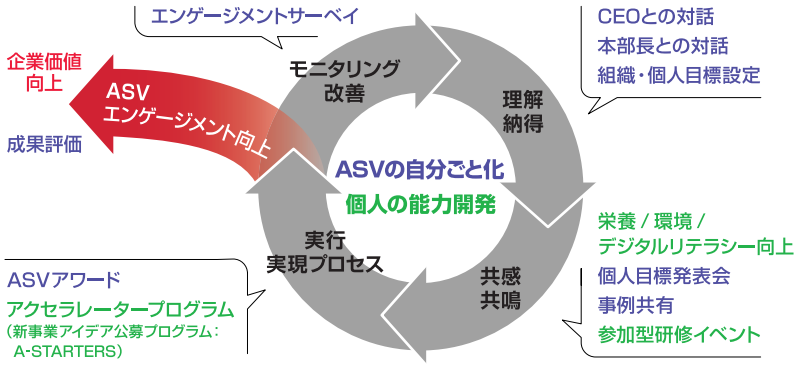
2つめのステップは「共感・共鳴」です。具体的な例を挙げると、個人目標発表会を自組織だけで行うのではなく、組織を超えてオンラインでも実施しています。これは、一緒に働く人の人柄を知ったり、人とのつながりづくりや他業務理解という点でも効果があります。発表した本人も自分の仕事の位置づけがクリアになりますし、ポジティブフィードバックをお互いに実施するので前向きになります。このやり方は国内外グループ会社でも多く実施されています。

次が、業務の「実行・実現プロセス」です。「ASV」の取り組みは成功したものもあれば、うまくいかなかったものもあります。よい取り組みは、「ASVアワード」という制度で、表彰しています。経営企画部、人事部、グローバルコミュニケーション部のクロスセクショナルなチームで運営しており、手づくり感満載な感じですが、最終的な順位を決める評価点の1つに従業員投票があり、1開催あたり1万5千件くらいの投票があります。社員数は今、グローバルで約3万5千人ですから、とても関心が高い取り組みに育ってきています。きっとこれが、「ASV」を実現する行動とは具体的に何なのか、その共通認識づくりにもつながっていると思います。

「モニタリング・改善」ステップでは、取り組みの成果指標として、従業員のエンゲージメントサーベイを行っています。顧客志向や生産性の向上、志への共感が、売上高や利益と相関があることは、データでも確認できています。

「ASVエンゲージメントサーベイ」は設問数が60数問あります。結構多いのですが、社員の97%という高い回答率があります。それは各組織が、サーベイで見えてきた自組織の課題を、翌年はその対応にきちんと取り組んできたからではないかと思っています。味の素グループの従業員エンゲージメントスコアは、2023年度は76%でした。2030年度には85%を目指しています。ですが、項目ごとにはバ

［ASV成果創出のマネジメントサイクル］



ラツキがあり、20%台といった低い数値が出て、目をそむけたくなることもあったのですよ。これにも一つひとつ対応しています。

高山　「ASVマネジメントサイクル」は、とてもスマートで洗練されたもののように感じていましたが、長い歴史の中で行ってきた取り組みの成果をまとめ上げ、形にしてきたものなのですね。

森永　そうです。「ASVマネジメントサイクル」という名称は2020年に発表したものですが、その時にゼロから企画してつくったものではありません。ずっと以前から手さぐりで実施してきた様々な施策、最初は独立した点のように感じていた施策をつなげ、その線をだんだん太くしてきました。それをわかりやすいサイクルという形に整理した、というものです。

これによって、社内、社外とも、意思疎通や情報共有が格段にスムーズになりました。だんだんとこのサイクルが意図しているものが当然のことのようになり、私たちの組織の求心力や文化にもなってきていると思います。

加島　自社のDNAに基づいた取り組みだからこそ、しっかりと定着されているのだと思いました。

ノンオーガニックな成長とするために、足さなければいけない動きとは

森永　ただ、おそらくこの取り組みだけでは、今描いているロードマップの先のエベレストには到達できないと思っています。新たな価値や事業を生み出す、ここに取り組まなければなりません。そのための方法に正解はなく、イノベーションは偶然に生まれるもので計画はできない、という考え方にも一理あるようにも思えます。しかしその前提条件として、試行錯誤が数多く存在する環境であることが必要なのではないでしょうか。

例えば、味の素では毎年自分のキャリアデザインを描き、上司と面談するという取り組みを行ってきましたが、その内容を参考にはしても、配置は会社主導で決めていました。それではやはり、待ちの姿勢を生んでしまうことになりえます。そこで、2年前から本格的に「公募制の異動」を拡大させました。実際の公募異動は、まだ全体の5%くらいですが、2年目の今年度、手を挙げた人数は着実に増えました。

「キャリア採用」は、既に全社員の18%を占めてきています。また「TRY&A CROSS」という、他部署の取り組みやプロジェクトに手を挙げ、自分の業務時間の一部を使って取り組むことができる制度も始めました。また、「A-STARTERS」という、アントレプレナーの誕生を支援する活動も数年前から展開しており、少しずつ軌道に乗りはじめています。こういった社員の背中を押すような施策を、さらにスピードをあげて行っていきます。進めた結果を見て、また考えるということを繰り返していきます。

そうしてなんとかエベレストの頂にたどり着きたいですね。

加島　パーパスを本気で実現するということは、経営陣から社員まで組織全体が巻き込まれていくことなのだ、と改めて感じさせていただきました。本日はありがとうございました。

日産化学株式会社　常務執行役員 生産技術部長 生産技術部門統括
日産エンジニアリング株式会社　代表取締役社長
畑 利幸氏

日産化学株式会社
袖ケ浦工場 総務課長
田中 章博氏

日産エンジニアリング株式会社
取締役 統括部長
吉岡 達時氏

Special Interview

Interviewer：株式会社セルム
代表取締役社長　加島 禎二
執行役員　戸田 幸宏
東京本社経営開発部
シニアマネージャー　上 雅俊

想いは皆がもっている
それを行動につなげる
文化をつくる

社員がどのような気持ちで自分の仕事に取り組むようにできるか。
これは今後の企業の行方を左右する、大切な経営スキルといえるかもしれない。
日産化学株式会社では、生産現場で立ち上げたプロジェクトが、
これまでの「工場の普通」を変え、
外部環境の変化に頼らずに自らを変える動きが起き始めた。
その発起人であり、サポーターである常務執行役員の畑利幸氏、
プロジェクトリーダーの袖ケ浦工場 総務課長の田中章博氏、
グループ会社の日産エンジニアリング株式会社での
プロジェクトリーダー 取締役 統括部長の吉岡達時氏にお話を伺った。

外部環境の変化に頼らず生産現場の空気を変える

戸田　畑様は今、袖ケ浦工場での取り組みをテコにして、生産現場全体に変革の動きを波及させようとされています。その背景や課題意識をお伺いできますか。

畑　そんな大それたことをやってきたわけではないのです。私は工場技術者として日産化学に入社以来、キャリアのほとんどを工場で勤務してきました。工場の仕事というのは1人では成し遂げられない仕事です。やりがいも達成感も、チームの皆で味わってきました。任される責任が増えた後も、ずっとそんな体験を求めてきた気がします。

袖ケ浦工場は、若い頃に13年間務めた古巣です。2020年に工場長を拝命して久しぶりに戻ってきたのですが、だいぶ雰囲気が変わっていることに気づきました。袖ケ浦工場は、少量多品種生産が可能で、新製品を生み出せる能力をもった「開発型工場」です。ですが、しばらく新製品を生み出していないことに、ほとんど危機感をもっていませんでした。

工場には、もともと受け身な仕事になりがちな構造があります。新しい製品への挑戦は研究所からバトンが渡されてからのスタートですし、日々期限付きの仕事に追われてもいます。ですから、新しい価値をつくり出せる工場であり続けるためには、経営がそんな場をつくっていく必要があるでしょう。

目指すのは、開発のフロントローディング化。研究開発の段階から一緒に進められる工場になることです。ソフトもハードもテコ入れが必要です。1人ではできません。一緒に進める仲間が必要です。

共に進めるチームを、どうつくっていったか

畑　まず、自分の考えをA4用紙2枚程でまとめました。一番のこだわりは、その活動を継続的なものにするという点です。それをもって、上司、そして人事部長に協力をお願いしに行きました。その過程でセルムさんを紹介されたのでしたね。

次に袖ケ浦工場の総務課長の田中に「こういうことをやりたい」と話したところ、「いいですね、面白いですね、やりましょう」という、小気味よい返事をもらいました。

田中　私はもともと、新しいことを実行証明しながら動くということが大好きなのです。ですから、指示されたからというより、ぜひともやりたいと感じたのです。

畑　「あぁ、もう彼に任せよう」と、プロジェクトマネジャーをお願いしました。そして課室長を集め、我々なりのマインドセットを始めました。10日に1回程度の頻度で、皆でビジョンを議論し、課題図書を読み意見交換をしました。

メンバーについてもここで議論しました。縦割りの風土が強すぎるので、工場の共通課題を扱う横串のプロジェクトチームをつくりました。そのチームリーダーに指名した課長には、職種や性別、年齢層もバラエティーに富むようにメンバーを指名してもらいました。一方で、課ごとで取り組むプ

ロジェクトチームもつくり、そのリーダーには課のナンバー2クラスを任命しました。「君が課長だったらどうするか」という訓練にもなります。

そうしてプロジェクトをスタートさせました。「マインドセットと対話が大切」といわれていたので、新しい開発型工場の姿やビジョンを対話する機会を多く設けました。これが1年目の活動です。

継続的な活動にするために

畑　次は、これを全体に広げていくフェーズです。工場を進化させる意味を込めて、プロジェクト名は「袖工UPDATE」としました。そして始めに、「マイパーパスづくりと共有」という方法を検討しました。「自分自身に向き合うことが大切」というコンセプトにはとても共感したので、まず私が取り組んでみました。

ですが、言葉はそれなりにできても、「これが本当に自分の想いなのだろうか?」と、しっくりこない。そこで社内のメンバーでさらに検討し、「仕事にフォーカスして自分のやりたいことを自覚することのほうが取り組みやすい」という結論に至りました。言葉も「マイパーパス」ではなく「マイシンカ」とし、これを柱にして取り組んだのがプロジェクトの2年目です。

これも対話の機会を増やすことがスタートとなります。ですが最初は皆、やらないのですよ。「時間がありません」という。そこで当時は毎朝行っていた、課室長から工場長への報告会を週1回に減らしました。その時間を対話に充ててもらうことにしたのです。

田中　「あれがよかった」、と複数の方からいわれました。最初は何を話せばよいのかわからなかったそうです。ですが、それでも話をしていくと、「彼はこんなことを大切にしていたのか」「こんなことが嫌なのか」とわかってくる。今まで、全然対話が足りていなかったことに気づくことになったのです。

また、畑からは何回も「私も皆と一緒に議論したい」といわれていたのですが、その度に「お願いです。我慢してください」と、いい続けました。工場の文化なのかもしれませんが、畑としては意見の中の1つとして話したつもりでも、周囲は「その方向で考えないといけない」と受け取ってしまうと思ったからです。

畑　そうしてプロジェクトがスタートして2年が経った時に、私は本社に異動になりました。活動はプロジェクトリーダーの田中と新しい工場長に引き継ぎ、今に至ります。

見えてきた成果

上　プロジェクトに取り組んだことによる変化には、どのようなものがありましたか。

畑　小さな話ですが、始めて3ヵ月くらいの時、プロジェクトからの発案で、お菓子やパン、カップ麺などの自動販売機の工場内への設置が実現しました。今までは飲み物の自動販売機しかなかったのです。スピーディーに、目に見える変化を、自分たちが起こしたということは、おそらくプロジェクト全体にとって、よかったと思います。

田中　この自動販売機はとても人気で、今では3倍くらいに増設しています。

また、縦割りの文化が強いと申し上げましたが、それでも関わりのある他部署は気になるのが人情です。「他部署との交流をしたい」と相談があったので、「やっていいよ」といったところ、すぐに計画して実行していました。同じ分析をしていても、やり方や使っている機器が少し異なるといった気づきがあり、「統一化できないのか」などと話が弾んでいます。2回目も計画しているようですし、他の課室も自律的に交流会を企画実行し始めました。

このように自分たちで考えて動くようになってきたのは、畑が異動して1年

くらいたった頃からです。スタートからは3年かかりました。活動の成果発表を聞いた課室長から、「なんで今まではやらなかったの?」という質問をされたことがあるのですが、メンバーは「やっていいと思っていませんでした」と答えていました。

もともと皆の中に、想いはあるのです。でも今までは、「どうせダメといわれるだろう」と思わせる空気があったのだと、改めて気づきました。

最近では、自分で勉強したいテーマを見つけ、展示会や講習会に参加する人も増え始めました。

加島　これは変化が必要になることを見越し、変化が必要な時にすぐに動き出せる工場になっておくという意義もあると思います。

日産エンジニアリングでの取り組み

上　畑様はグループ会社の日産エンジニアリングでも、変革の動きを主導されています。そちらについても、ご紹介いただけますか。

畑　私は2023年に、日産エンジニアリングの代表取締役を非常勤ながら兼務させていただくことになりました。

日産化学の100%子会社で、社員数は27名。プラント建設などのエンジニアリングを生業としていますが、ほとんどが日産化学グループ内の業務です。このように小さな会社ではありますが、いや、小さな会社だからこそ、私も社員も、日産エンジニアリングの価値をもっと深く理解するところから始めるべきだと考えました。

そこで、袖ケ浦工場と同じような活動に取り組んではどうかと思いましたが、まずは日産エンジニアリングの常勤取締役に納得してもらわないといけません。その中の1人がここにいる吉岡です。そこでコンセプトを説明したところ、「マイシンカ」より、自分の想いを中心にした「マイパーパス」のほうが考えやすいということでした。そこでまずは、この彼らに「マイパーパス」づくりに取り組んでもらいました。

吉岡　始めに、畑から「日産エンジニアリングの皆は、楽しくなさそうに見える」という指摘をされました。その時私は、「そうだろうな」と思ってしまいました。当時の私は、多少の無理を飲み込んでも日産化学の要望を聞き入れることが自分たちの存在価値だと思い込んでいましたし、そう指導もしていました。ですから、楽しさを感じにくいだろうと思ったのです。

とにかく私は「マイパーパス」づくりに取り組みましたが、フタをしていた自分の記憶や感情をひきずりだされ

るような辛さを感じました。そして、つくった「マイパーパス」とその理由を社員全員の前で発表しました。すると、その反応がとてもよかったのです。実は、否定的な意見が多かったら「やめさせてください」と伝えるつもりだったのですが、いえなくなりました。

その後、全員が「マイパーパス」をつくり、主要メンバーで会社としてのパーパスも作成しました。まだ実績があるわけではなく、これからがスタートという段階です。

畑　また、ちょうどキーパーソン2名が本社の昇格前研修に参加し、変革に前向きなマインドセットをして帰ってきた時でした。彼らにとっても実践の機会となったはずで、本人たちにとっても会社にとってもラッキーなタイミングだったと思います。

吉岡　セッションを行っている間にも発言や取り組み姿勢が変わっていく人がいました。私は今まで、自分の想いと会社の仕事を結びつけられるなどと、考えもしませんでしたから、正直、羨ましい気持ちさえしました。ただ、この活動自体にアレルギー的な反応を示す人もいます。押しつけにならないように、考えていきたいと思っています。

社員全員が各人の「マイパーパス」を聞く発表会も行いました。所定のExcelのフォーマットに記入すればよいのですが、PowerPointで資料を整えてきたり、「リラックスして聞いてほしい」とBGMをつけてきた人もいました。

畑　あれは面白かったね。「あぁ、いけるな」とも思いました。

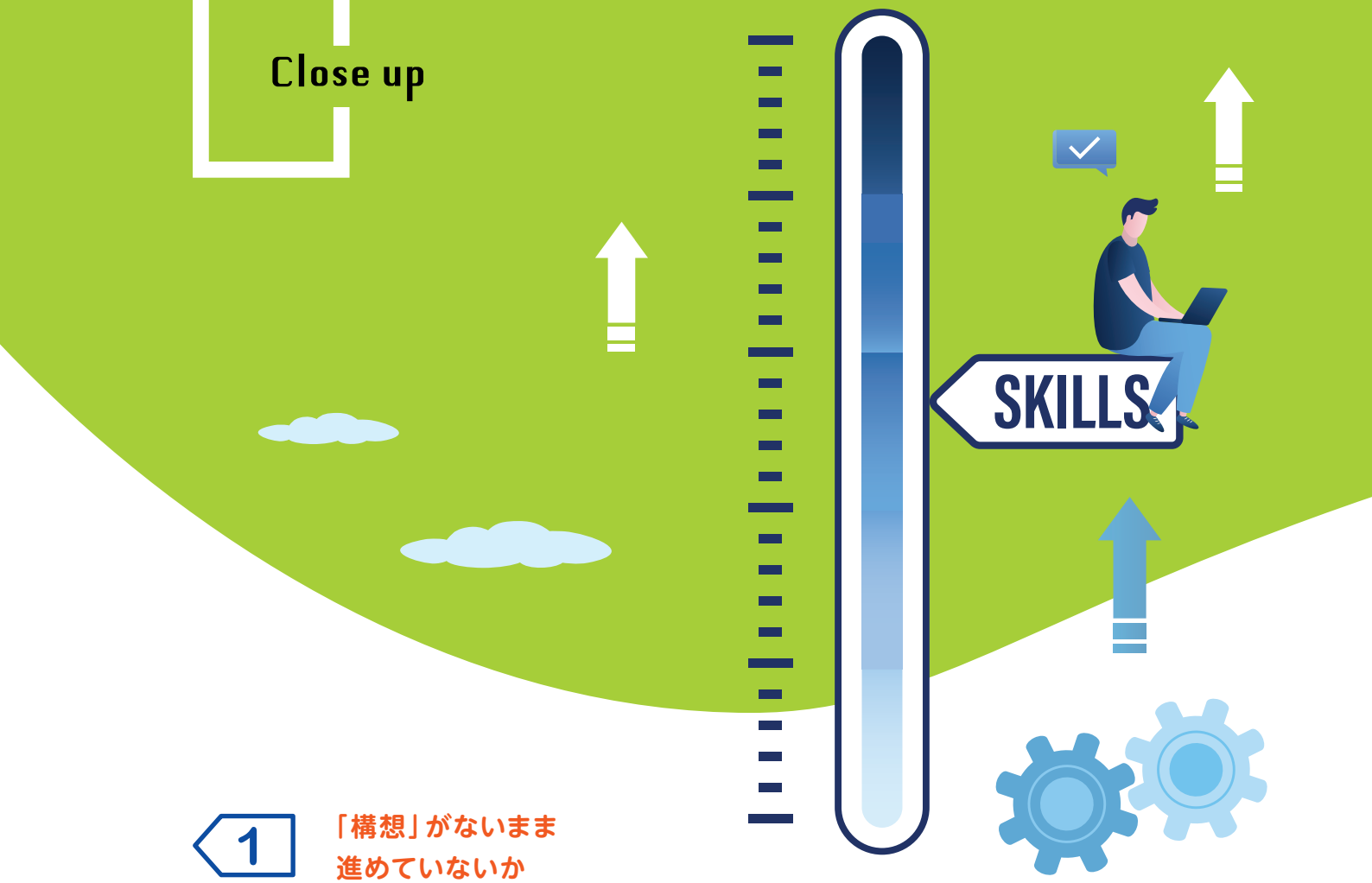
文化となることを目指して

畑　袖ケ浦工場と日産エンジニアリングの取り組みは、全社的にも「面白そうなことをやっている」と、認識されてきたと感じます。これがどこかに飛び火して、また別の動きが生まれたら面白いと思います。

実は、5人いる工場長が毎月集まって様々な情報交換をしあう、「工場長定例会」というものも始めました。これまでも半年に1度は集まる会があったのですが、内容は定型的な報告が中心でした。今は仕事のやりがいや各工場の課題、取り組みの成功・失敗事例などを共有・議論していますので、生産技術全体で課題を深く共有できてきたと感じます。これもきっと何かしらの変化の兆候です。

加島　人をつなぎ、想いをつないでいくことが、組織文化を変えていくはじめの一歩だということを改めて感じました。本日はありがとうございました。

Close up



1 「構想」がないまま進めていないか

スキルや能力の把握が重要であることは、何も最近新たに発見されたことではありません。「これまでも取り組んできた」という企業も多いのではないでしょうか。ただ、近年のビジネス環境の流動化と、スキルに関するHRテクノロジー（以下、スキルテック）の進化を前にして、私たちは今、この課題への取り組みが自社の将来を左右するかもしれないという状況にいます。

しかし、スキルや能力をこれまで以上にきちんと把握しようとすると、やるべきことが際限なく増え続けてしまいそうだと感じるかもしれません。また、スキルや能力を把握できたからといって、それだけで何かが変わるわけでもありません。ですから、このテーマに取り組む際の中心的な課題は、方法論の選定ではありません。自社としてのスキル活用の、「構想」をきちんと固めることです。

「構想」があって初めてスキルの定義や把握に向けた取り組み方針が決まり、方法の取捨選択もできるようになります。逆に「構想」がなければ、何かにつまずく度に右往左往することになるのではないでしょうか。

2 必要な「構想」とはどのようなものか

ここで必要な「構想」とは、スキルや能力の活用によって実現する、ビジネスや社員へのメリットを明らかにしたものであることが必要条件となります。「統合報告書に記載するために必要」「これからの世の中では必要とされる」といった人事部目線の理由だけでは、人も組織も動いてくれません。

もう少し具体的にいえば、まずは経営・事業戦略のために、どのようなスキルをもった人材がどのくらい必要かを考え、不足しているスキルをどのように補うのか計画を立てることです。その結果、異動や採用、再教育をいつまでにやり切らねばならないかも決まるでしょう。そしてそのスキルを、どのような形で発揮してもらうかについても、具体的に説明できるものであることが必要です。

近年のビジネス環境の流動化は事業転換の頻度を高め、スキルを軸にしたマネジメントの必要性を高めている。
また人材不足に伴い、必要なスキルをもっている人材がどの程度自組織にいるのかは、
企業の成長性を把握するための重要なファクターとなっていくだろう。
ではそのスキルは、どのように定義・把握し、活かしていけばよいのだろうか。
多くの企業でスキル中心のマネジメントへの転換を支援してきた
PwCコンサルティング合同会社 ディレクターの井上卓也氏に解説いただいた。

スキルを把握して活かす、これからの方法

3 どのようにスキルを定義し、把握すればよいのか

「構想」の次に考えるのが、業務のどの程度の範囲のスキルや能力を定義し、どのように把握するかという課題です。

もちろんこれも、様々な配慮が必要な課題です。ただ、スキルを定義する方法には、今のところ大きくは２種類しかありません。１つは、企業の重点戦略にとってのクリティカルスキルを特定し、そこに集中するというやり方。もう１つは、スキルテックの機能を最大限に活用して、素早く網羅的にスキルや能力を定義、把握するというやり方です。近年のスキルテックは、過去の職務経験などを入力すれば、AIが保有スキルを推定してリコメンドしてくれる機能が充実し、スキル言語化の手間とストレスは大幅に軽減されるようになってきています。そんな情報も頭に入れながら、「構想」に基づいて優先順位を決め、意思決定していけばよいでしょう。

また、集めたスキルや能力の情報が正しいのか、ということも気がかりな問題です。

ですが、その情報を昇格や給与に直接的にリンクさせないのであれば、基本的には自己申告に委ねるという割り切り方でもよいと思います。精緻さを求めることで、皆が入力しなくなってしまうという例を多く見てきました。入力時にはそれほどの精緻さを求めなくても、確認する機会は別途つくることはできるでしょう。

それよりも、一人ひとりが自分のスキルや能力に関する情報を入力するメリットをどのようにつくるかにパワーを注ぐべきです。例えば、自分の情報を登録することで最適な学習機会がわかったり、今後のキャリアのオプションが見えるようになったりするといったことが必要ではないでしょうか。

4 スキルの把握が人材に及ぼす影響とは

それでも、自分のスキルや能力を明らかにすることに抵抗感がある方はいるでしょう。特にミドル・シニアクラスの中には、これからの仕事と自分のスキルの不一致を指摘されることを恐れる方もいるかもしれません。しかしここは、企業として舵を切らざるを得ません。一部の人材に配慮して、スキル活用で得られるメリットを手放してしまうのは企業にとっても損失です。また、これらのクラスの人材は、長い職務経験により何かしらのスキルや能力を有しているはずです。それらのスキルを、社内に限らず、社外も含めたより適した職務にマッチングできる仕組みを、これから社会全体でも考えていく必要があると思います。

一方で若い世代の多くは、パズルを埋めていく感覚で、「自分が成長するためには、スキルや能力を積極的に獲得していかなければならない」と考えているように感じます。そのため、望むスキルを獲得できる企業や、多くのスキルを獲得できる企業を選ぶ傾向が強まっていますし、今後もこの傾向が続くのではないかと思っています。

PwCコンサルティング合同会社
ディレクター
井上 卓也氏

主に組織・人事領域のコンサルタントとして、組織・人材マネジメント戦略策定、人材開発、人事諸制度改革、成長局面や企業再編局面における組織・人材マネジメント変革支援、ガバナンス体制・役員処遇改革など幅広い領域における変革支援を数多く手がけている。

Reference Data

世界のスキルテック(※)のトレンド

※ スキル把握や開発目的にしたHRテクノロジーを、ここではスキルテックと呼称する

戦略の変更に素早く対応する人材投資を最適化するため、個人にとってはキャリア自律の手段となる人材のスキル把握が注目されている。スキル把握の作業の膨大さや維持継続の労力を考えると、スキルテックの活用は必須といえるだろう。
現時点で、日本語対応しているスキルテックサービスばかりではないが、スキルテックが提供できる機能を知ることは、今後の人材施策を考える上での有益な情報になるはずだ。そこでここでは、世界のスキルテックの最新トレンドを領域ごとに紹介する。

1 スキルの棚卸、関連づけ

グローバルレベルの膨大なデータベースをもち、精度を高めたサービスが次々に登場している。

注目機能
- スキル同士の関連性・近接性を把握し、現有スキルから学び直しやすいスキルを予測（潜在戦力の発掘）
- 業務内容から、対象事業部に必要なスキルセットを自動的に割り出し作成
- 本人による業務説明から、AIが保有スキル候補をレコメンド
- リアルタイムでのデータクリーニングや、データエンリッチメントが可能

注目企業：eightfold.ai、retrain.ai、Tech Wolf、HireVue 他

2 スキル評価、証明

スキル評価の仕組みが、多様化。大手サービスが提供するスキル保有の「証明」は、企業を越えて信用されはじめている。

注目機能
- 履歴からの自動割り出し、自己申告、自己申告の第三者認証、テスト、講座の受講履歴からスキルの保有程度を判定
- 面接時の様子の映像から、AIが行動パターン診断を含めたハードスキル、ソフトスキルを判定するなどAIの推論力を利用した評価

注目企業：HireVue、Plum、Skillable、Workera、Harver、Criteria、LinkedIn 他

3 採用・社内異動

データの質と量、AIモデルの専門性によって、差別化が図られている領域。

注目機能
- 経歴や担当プロジェクトの情報から、保有していると予測されるスキルをレコメンドする
- タレントマーケットプラットフォーム上で、社員がいつでも異なるポジションに手を挙げることができ、AIによるマッチング判定
- 情報開示レベルは柔軟に設定可能

注目企業：Eightfold、Gloat、SkyHive、Fuel50+ アクセンチュア、EY コンサルティング、コーンフェリーといったコンサルティング会社の参入 他

4 学習

スキルテックで最も歴史が長い分野。コンテンツそのものは飽和状態に近く、+αの機能での差別化が盛ん。

注目機能
- 企業戦略に基づく学習プログラム設計、履修管理
- AR・VRを利用したシミュレーション学習
- アバター先生　・個人の学習進捗やスタイルに合わせたプログラム

注目企業：Degreed、Sana、Zavvy、Talespin、LinkedIn、Udemy、Edcast 他

5 報酬設定

スキル保有と報酬の結びつけは、ここでわけた6つの領域の中で最も難易度が高く、進展が遅れている。
近年は給与計算のデータをもつ企業と、HRテック企業の合弁の動きが見られ、そこからの進展が見込まれる。

注目企業：Deel、Rippling、ADP、PayChex 他

6 組織設計、アジャイルな組織運営、タレントインテリジェンス

組織設計を企業戦略に合わせてアジャイルに行うAIツール。スキルファーストの組織設計が基盤である。

注目機能
- 異動や採用、派遣、インターン戦略のシミュレーション比較が瞬時に可能、短期及び長期インパクトの予測可能
- リスキリングと外部からの採用の比較シミュレーション
- 予算と組織設計、生産性をあらゆる角度から分析、インサイト提案
- 最適チームやリテンション、生産性の分析

注目企業：Hi Bob、Visier、Anaplan 他

常時スキルと戦略、生産性の関連の学習を自動的に行い、
進化し続けるAIスキルインテリジェンスの活用は日本企業の競争力を躍進させる武器として使用しない手はない。

■情報提供・監修：
篠原 よしみ氏

ハーバード大学経営大学院デジタル・データ・デザイン研究所共同創立者、一般財団法人篠原欣子記念財団代表理事。日本企業の人材ビジネスのDXやAI化の推進・普及に取り組んでいる。

Information

～キャリア採用者の定着・戦力化の課題と対応施策を整理～

個社固有の強化課題にあわせた、オンボーディングプログラムを提供

日本経済再生のため、人材の流動化は促進されるトレンドにあります。キャリア採用者が今後増えていくことは確実といえるでしょう。また、新卒社員は3年以内に離職する確率は約30%といわれているのに対し、キャリア採用者は2年で30%強が離職。しかも採用コストはキャリア採用者のほうが高いというデータもあります。即戦力として採用されるキャリア採用者の教育は、これまで配属現場に任されることが多かったのですが、より確実な定着・戦力化のためには、キャリア採用者に向けたオンボーディング施策の充実が必要な現状があるのではないでしょうか。

そこでキャリア採用者が直面する6つの課題ごとに、対応施策を整理。個社固有の強化課題にあわせたプログラムを作成し、提供しています。ご興味をおもちいただけましたら、info@firstcareer.co.jp まで、ご連絡ください。

キャリア採用者が直面する課題

- 学びほぐし
- 中途意識の排除
- 人的ネットワークの構築
- 信頼関係の構築
- スキルや知識の習得
- 暗黙のルールの習得

※参考『組織になじませる力』
尾形真実哉氏（アルク、2022）

CELM × KPMG コンサルティング共催

「人的資本経営 事例研究会」を開催いたしました

2023年より、上場企業の人的資本経営への取り組み状況の開示が義務化されました。そこで求められるのは、単なる取り組み施策の箇条書きではなく、企業価値向上に至るストーリーと実現のための計画、及び、その計画がどの程度進捗しているか、といった情報です。その情報を、どのように把握するか、評価するかといった点も課題です。これらは、決められた「型」に当てはめればよいというものではないため、各社手探りで進めている状態です。

そこで弊社セルムでは、この課題についての優良事例研究や参加企業の取り組みの共有と意見交換、専門家からのアドバイスをいただく「人的資本経営 事例研究会」を開催いたしました。各回10社程度の少数開催とし、より深い考察ができた勉強会となりました。今後も、皆様のニーズの高い勉強会を、随時企画していく予定です。

第1回：6/17 基調講演「人的資本経営における経営戦略と人事戦略」
第2回：7/17 テーマ別検討会「人材戦略」
第3回：8/21 テーマ別検討会 「ダイバーシティ&インクルージョン」
第4回：9/28 テーマ別検討会「人材育成」

発行　2024年11月8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、お待ちしています。
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.39 2024

CELM, Inc.

https://www.celm.co.jp