

# CELM BELIEF

2020  
vol.

27

## ごあいさつ

組織・人材開発の  
ニューノーマルに向けて

株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

## Opinion

組織が「変われる能力」を  
獲得するための4つの方法

株式会社セルム 執行役員 加藤 友希

## Special Interview

理想を描く、宣言する、  
透明性高く情報を共有する

KDDI株式会社

執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長

白岩 徹氏

コーポレート統括本部 人事本部 人材開発部長

千葉 華久子氏

変われる能力・  
変われる組織



**新**型コロナウイルスの感染拡大は、大きな社会的・経済的損失をもたらしたと同時に、これまで当たり前に行っていた仕組みやあり方、価値観さえも揺さぶる出来事になりました。人材開発領域においても、施策の多くをオンラインに切り替え、試行錯誤しながら実行して参りました。

当初は、「オンラインではできないことがたくさんある」と不安でしたが、実施してみると想定外の利点が見つかり、その可能性が少しずつ掴めてきました。

私はこれまでも、組織・人材開発は未来を創る投資と考え、お客様・パートナーコンサルタントの皆様と共に、半歩先行く取り組みの企画と実行を心がけてきたつもりです。しかし今後は、これまでの前提や常識をいい意味で否定し、もっと大胆に新たなアイデアを構想していかなければならないと、改めて気づかされました。

そこで自身の決意表明の意味を込めて、組織・人材開発のニューノーマルの創造に向けて、所信を述べさせていただきます。

### オンライン研修の活用で 研修と日常業務の断絶を解消できる

これまでは多くの場合、対面での集合研修という手段を前提として、その中に「気づき」や「学び」のトリガーを設計してきました。

しかし日常業務や職場を離れて行うわけですから「非日常」の環境です。だからこそできることもあるのですが、そこでインパクトを出そうとすればするほど、日常とのギャップが大きくなることにもなります。そのため、研修が終わると、受講者はどうしても「非日常から日常に戻る」という感覚になってしまい、せっかく得た「気づき」や「学び」が、日常の行動変容に結びつかないという矛盾を生み出していたかもしれません。

ところがオンライン研修では、受講者はいわば「普段着モード」で研修を受けるため、自分の日常と「学び」の接合点が探しやすい環境にあります。実際に質疑応答などでも、より実務的・具体的な質問や、率直なコメントが増えているように感じました。

ごあいさつ

# 組織・人材開発の ニューノーマルに 向けて

わっていきます。また、様々な個人の状況や悩みすべてを研修企画者が把握し、消化することは不可能なはずで

ところが、オンライン研修は時間や場所の制約が少なく、企画～実施までの時間を劇的に短縮できます。また、規模の制約も少なく、実施しようと思えば数百名規模でも開催が可能です。

こうした特徴を活かせば、できることも広がります。例えば、経営や事業課題について経営層が外部のコンサルタントと行うディスカッションをライブで社員に配信し、視聴している社員からリアルタイムで質問を受け付け、ディスカッションを深めていく。その後、質問の多かったテーマについては別の研修企画をつくっていくこともできます。企画から実施までのタイムロスが少なく、大人数の社員の反応がリアルタイムに把握できる利点を活かせば、組織・人材開発の新たな可能性が見えてくると思います。

実は、今回の新型コロナウイルスの感染拡大の前から準備している、新しい人材開発の構想もあります。

○ 一企業の中では人数が少ないなどの理由でやりにくいチェンジエージェントの育成やキャリア開発などの人材開発課題を、複数企業でアライアンスしたコーポレートユニバーシティで解決できないか（「コーポレートユニバーシティ・アライアンス」構想）

○ オフィスの中に「WeWork」のような空間をつくり、チームビルディングやメンタリングが即座にサポートできるなど、オンライン・オフラインで多様な刺激の場が常設されている「場」をつくれぬか（「イノベーションスタジオ」構想）

○ 各社のリーダー人材が副業・越境で、他社のリーダー人材のメンタリングを行う仕組みをつくることで、「リーダーはリーダーにしか育てられない」を実現し、「教えることが最大の学び」という世界観を実現できないか（「サードパーソン・リーダー・メンタリング」構想）

いずれの構想も、今後様々な課題をクリアしなければなりません。どんどんチャレンジを行い、そこからまた改善して、組織・人材開発のニューノーマルをつくってこうと考えています。

加えていえば、移動や会場確保等にかけていた時間とコストを、オンラインの1on1や小グループでのメンタリングに充当させることもできますし、日常業務の合間の時間に実施することも可能です。

こうしたオンラインの利点を活かすことができれば、非日常空間で行う集合研修ではやりきれなかった、日常の意識や行動変容という人材開発本来の目的を達成できる手段になるかもしれません。

### 質の良い人材ポテンシャルデータを取得できる

研修はもともと人材のポテンシャルを表出させる機会です。近年、人材データを活用する重要性が認識されていますが、研修はデータ収集という点でも、安定した条件設定の中で、粒の揃った人材データを収集できる可能性をもっています。

上司や同僚の認知バイアスが入る可能性が高い情報ではなく、利害関係のない第三者のファシリテーションの中で、議論の過程やプレゼンなどから得られる情報は、より信頼性が高い情報といえるでしょう。また、例えば「あなたが我が社の社長になったらどうしますか?」「この場合、あなたならどう意思決定をしますか?」など、業務の中ではできない「問い」ができるのも研修の利点です。

しかしこれまでの集合研修では、発表物の資料以外にデータをとることは困難でした。オンライン研修の場合は、発言や議論の過程の記録が容易にできます。誰が発言をし、誰がしていないのか。誰が価値のあるアウトプットをしたかなども把握することもできますし、得られたデータをアセスメントし、本人に意義のあるフィードバックをするようにもできるはずで

### 限りなくリアルタイムに、経営課題との差異がない人材開発を実現できる

私たちは、研修の場で参加者と講師がエネルギーの交感をするとは、他に代えがたい価値があると考えています。ただその場を実現するまでに、様々な準備や調整のため何か月もの時間がかかることには、課題を感じていました。

その間に、世の中も事業を取り巻く状況も、どんどん変



株式会社セルム  
代表取締役社長  
加島 禎二



# る能力・変われる組織

2000年代に入る前後から企業はずっと変革に取り組んできましたが、未だ成果は十分ではありません。出来あがった仕組みや組織の風土が変化を阻害しているとも指摘され、これを乗り越えるのは時間がかかる、と半ばあきらめのようにもいわれてきました。

ところが今、新型コロナウイルスの感染拡大によって、事業においても人の働き方においても、一気に、否応なく変化を迫られています。その一方で、今を乗り切る対応は待たなしです。デジタル技術の革新や、今回のような感染症や天候リスク、今はまだ形が見えない社会システムや人々の価値観の激変もあるかもしれません。

そんな状況で生き残るためには、組織が「変われる能力」をもつことが、唯一有効な方法ではないでしょうか。そこで今号では、「変われる能力」とは何か、「変われる組織」になるためには何が重要なのかをテーマに考えてみたいと思います。



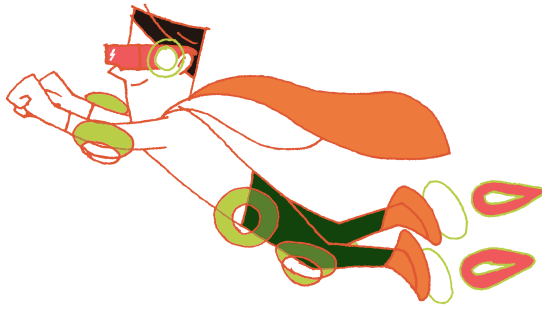
# CELM BELIEF

## CONTENTS

- 02 **ごあいさつ**  
組織・人材開発の  
ニューノーマルに向けて  
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二
- 
- 06 **Opinion**  
組織が「変われる能力」を  
獲得するための4つの方法  
株式会社セルム 執行役員 加藤 友希
- 
- 09 **Special Interview**  
理想を描く、宣言する、  
透明性高く情報を共有する  
KDDI株式会社  
執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長 白岩 徹氏  
コーポレート統括本部 人事本部 人材開発部長 千葉 華久子氏
- 
- 14 **Diversity**  
もっと専門性を重視すれば  
もっと多様な人材が活躍できる  
立命館アジア太平洋大学 副学長 横山 研治氏
- 
- 16 **HR Technology**  
目的から逆算して手段を選ぶ  
～JTの組織サーベイ改革2019～  
日本たばこ産業株式会社 人事部 次長 落合 幸司氏

# 変われ





# 組織が 「変われる能力」を 獲得するための 4つの方法

株式会社セルム 執行役員 加藤 友希



## Opinion

### 日本企業が直面しているテーマ || 「変われる能力」

経営学では、「よい組織」を

生物の組織に例えることがあります。

人が異動したり外部環境が変化しても機能を安定的に維持できる、恒常性(ホメオスタシス)のような機能が組織にも必要だと考えられ、初期の経営学では環境変化に遭っても変わらない組織を分析し、それを他の組織にも適用できるように一般化する研究が行われました。組織が安定することには、大きな意義があります。

しかし、これからは不連続な変化が常態的に起きると予想されています。急激な変化に晒されなかったとしても、このままでは消滅してしまうという状況にある企業や事業、商品も多くなってきました。しかし逆にピンチはチャンスでもあり得ます。

私は企業の組織開発のご相談を受ける立場にあります。「あれをやりたい」「これをやりたい」といった動きが自然にでてくるような組織をつくりたい」というご相談をうけることが多くなってきました。これは、「変われる能力」をもつことで安定的に持続する組織になりたいということでしょう。

実は「変われる能力」とは、一人ひとりの「余裕」の部分から生まれます。誤解を恐れずにいえば、組織の中に、業務の生産性とは逆行する動



きを取り入れることだともいえます。今、組織づくりにおいて難しさを感じるのはこの部分です。

## 「変われる能力」を 獲得するための4つの動き



「うちは変革がうまく進んでいます」という言葉を書くことは稀ですが、外から見ると変革が進みそうな期待感を抱かせる組織があります。そのような組織の共通点を整理すると4つの動きがあるように思います。

1. 事業に広がりを感じさせるストーリーがある
2. 新しい動きの芽を見つける動きがある
3. 芽を面白がる人が集まるのを助ける動きがある
4. 芽を育てる「場」がある

そこでここでは、それぞれの企業のヒントとすべく、この4つの動きのポイントと具体的な取り組みをご紹介させていただきます。

### 1 事業に広がりを感じさせる ストーリーがある

これは、例えば「車の製造会社」ではなく「モビリティカンパニー」、「体温計を作る会社」ではなく「人々の健康を創る会社」といったことです。「体温計を作る」よりも「健康を創る」と考えたほうが、チャレンジする余地が広がります。旧来の事業定義では生産性には関連のない活動に思えたことが、意味のある活動になります。

そのためには「事業の意味づけ」を変える必要があるかもしれません。変えるといっても、一度決めてしまうと動かせないような硬直的なものではありません。Amazonも初期の事業ビジョンは「最高の品ぞろえを持つ本屋さん」でした。本に限定するのをやめ、今に至っているのは周知の通りです。

これから事業の意味づけや活動のイメージを描くのであれば、次のようなワークが有効だと考えます。

- ① 今の組織の状態をできるだけリアルに描写する
- ② 今の状態を引き起こしている過去の要因を抽出し関連性を確認する
- ③ 良い未来、悪い未来を自由に連想する
- ④ 未来と現在をつなげ、何が起これば良い未来（悪い未来）になるのかを描く

活動の基となる大切な部分なので、もし意見がまとまらないようであれば、第三者の目を借りたり、プロのファシリテーターをつけることも有効な選択肢です。

### 2 芽を見つける動きがある

次に、変わったアイデアや価値観をもつ人材、つまり「芽」をもつ人材を見出す動きが、常態として組織の中にあるということです。

トップが一生懸命に「アジャイルに動こう。60点でもいいので10個のトライをしよう」といつても、現場は依然として1つのトライで95点をとろう

と行動することが多いかもしれません。「思ったことは役職に関係なく発信しよう」といったとしても、逡巡を感じる人もいます。

しかし、そんな中でも行動を起こそうとする人材はいます。彼らは、これまでの行動基準からは外れた人です。場合によっては本流の事業にはいない人かもしれませんし、いたとしても効率性を求める組織の中では隠されてしまう人かもしれません。そんな芽となり得る人材を見出すための組織の動きとは、目利きと透明性です。

例えばA社では、変化を心から願う人でないと変化の芽をもつた人材は目利きできないと考え、役員が研修の場面に参画し、受講者の言動から可能性のある人材を見つけ出しています。その後、各役員がスポンサーになり、彼らの言動を保護し伸ばしています。またB社では、芽をもつた本人たちに手上げしてもらおうと考え、組織を変革する人材像を明示し、選考の方法も明示して、公募・選抜を行っています。

### 3 芽を面白がる人たちが 集まるのを助ける動き

新しいコンセプトの活動や考え方がある程度周囲に知られるようになると、「面白そう」「自分も関わってみたい」という人が現れます。そんな新しい動きに光をあて、社内には伝播する動きがあることも大切な要素です。

社外への発信が社内にも有効なメッセージにな



ることもあります。トヨタ自動車の「トヨタタイムズ」は、その一例ではないかと思っています。

その新しい活動やコミュニティに名前を与え、存在感を与えることも効果的かもしれません。周囲の認知度の向上という点でも、本人たちの自覚を高めるという点でも有効です。

また、集まりやすい働き方やルールをつくること、例えば業務時間の何%かを既定の業務以外に使うというルールや、週に1日だけの勤務OK、などの働き方の多様性を高めることも自由な行動を促し、人が集まることを助ける条件づくりとなります。

#### ◎ 4 芽を育てる「場」をつくる動き

人の集まりが継続し、単に様々な人が集まっているだけでなく、化学反応が起きる「場」となるためには、いくつかの条件があります。

- 1) 後ろ盾となる経営陣がいる
- 2) 古参メンバーも新入りメンバーも発言は平等
- 3) 競争ではなく共創を目指して、違いを尊重する行動がとれる
- 4) 必要に応じて診断ツール等を用いて、自分たちの状態を振り返ることができる
- 5) マネジャーは管理ではなく、活動のハブとして動ける

最後の、5)の部分が一番難しいと思いますので、もう少し補足します。これからのマネジメントのあり方については既に様々に論じられていますが、そのポイントは3つあると考えます。

① 仕事をスマート化していく力・行動  
目の前に時間が足りない程の仕事があるのに、新しい取り組みを継続できる人はいません。不要なプロセスの整理や、DXの力を使って仕事をスマート化していくことが必要です。

DXやプロセス変革というと、専門部署が担当するような仕事に感じるかもしれませんが、そうではありません。自らの業務の周辺、そこそそ半径5〜10mくらいの身近な変革を進められるのは、その業務に携わっている人だけです。

- ② チームに火をつける力・行動  
チームの目的に向かうことをメンバーに動機づける行動を、日常的に行えることが求められます。そのような行動のために、組織の状態を見える化するサーベイは1つの有効なツールとなります。ですが、「見える化」することで把握できた問題の、問題解決に終始することがないよう注意することが大切です。チームメンバーの異なる意見を聞くこと、そしてディスカッションでできることはマネジャーに必須の行動となります。
- ③ 社内外のリソースをつなぐ力・行動

自分や自分の周囲のリソースだけでは、できないことも多いはず。社内外にネットワークをもち、リソースをつなぐ力や行動が求められます。社内外のネットワークをもっている人材が優秀と評価される時代はもう始まっています。ネットワークをもたない人は、マネジャーの資格はないかもしれません。もちろん、マネジャーだけが奮闘すればよいわけではなく、組織の構成員全員にも同じ意識・スキル・行動を求めていくことが大切です。

#### すべてを学習プロセスととらえる

「変われる能力」を獲得するための4つの動きを紹介しましたが、それでも芽の何割かは途中で枯れてしまうでしょう。

しかし、それは失敗ではなく、次に向けた「学習プロセス」とすることが重要です。植物に例えると、枯れてしまったものを廃棄するのではなく、次の芽が育つ養分にするようなものです。

そのためには、皆で学ぶスタンスを持ち、意図的に「変われる能力」を高める4つの動きを組織内にもつことが根源的に必要だと考えます。そのような行動が持続するために、私もこれからも力を尽くしていきたいと思っています。





# 理想を描く、宣言する、 透明性高く情報を共有する

今、新型コロナウイルスの感染拡大という事態に対し、全ての企業が否応なくその対応に迫られている。この今をどう過ごすか、それが数年後には目に見える違いとなって表れてくる、そんな時なのではないだろうか。

KDDI株式会社では、今をめざす姿への変革を進める機会であるにとらえ、様々な変革施策を一気に実行している。

めざす姿とは、新しいビジネスモデルといったものではなく、この先全ての土台となる「組織や人財のあり方」のことだという。

その具体的な取り組みと、そこに込められた想いについて、

執行役員・コーポレート統括本部人事本部長であり、

人事領域の変革の実行責任者である白岩徹氏、

人財開発部長の千葉華久子氏にお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

白岩 徹氏

KDDI株式会社  
執行役員 コーポレート統括本部  
人事本部長

千葉 華久子氏

KDDI株式会社  
コーポレート統括本部  
人事本部 人財開発部長

## 〇「働き方改革」は、次の段階へ

**加島** この新型コロナウイルスの感染拡大は、次世代社会への転換点になるかもしれません。KDDI様では、これまでどのような動きがありましたか。

**白岩** KDDIでは2月頃から海外渡航の原則禁止とテレワークの推奨を始め、緊急事態宣言下の4・5月には、一気に9割以上の業務をテレワークとしました。

実はそれ以前から、働き方改革の一環としてテレワークの推進に取り組んでいたのですが、劇的には変わっていないという自覚がありました。「議論は対面で行わなければ深まらない」「この仕事はテレワークでは無理」などの言葉に、それ以上踏み込むことが難しかったのです。ところが、4月からはほとんど全てをテレワークに切り替えて業務を行えています。あれほど難しいと感じていたハードルを、一気に飛び越えてしまったのです。

「できるかどうか」という意味では、できることがすぐにわかりました。Can!かCan!かCan!かといえば、Canです。ところが、4月の半ばくらいから、皆、なんとなく不安を感じ始めました。

今までも1人で仕事を進める場合はありましたが、メンバーや上司の声を1日中間かないという日もありました。ですが、今まで通りのやり方が前提になっているというだけで、安心感があつたのだと思いました。何よりテレワークは目的ではなく、目的は生産性の向上です。この状況に、あつる程度は指針を示す必要があるでしょう。

## 〇「KDDI新働き方宣言」

**白岩** そこで、5月の連休明けから、私を含む人事・総務の各本部長、経営戦略本部、情報システム本部、ソリューション推進本部の本部長が集まって、あるべきKDDIの姿やこれからの働き方について、喧々諤々の意見交換をしました。5月中は週に1回か2回の頻度で、オンラインで夜の時間帯に行いました。気がつくとい回あたり大体3時間くらいを費やしていました。

自分たちがいつかリアライズした時に、「ああ、いい会社で働いた」と思いたい。そのためにはやはり変革を受け入れなければいけない。今がそれを実現できる時だろう。では、その変革とは何が変わることなのか。会社だけではなく社員も変わらなといといけない。具体的には何をするのか。と意見が収斂されていきました。その内容を、「KDDI新働き方宣言」としてまとめ、6月3日に社長の高橋誠から全社にむけて発信しました。

高橋からのメインメッセージは、「それぞれに最適な働き方をデザインし、変わっていく」ということです。会社は変わる。皆も変わってほしい。そして皆が誇れるKDDIをつくっていく、ということとを伝えました。その上で、各担当本部長から、システムやオフィス環境、人事制度やそれに伴う仕組みの構築などの課題を具体的に上げ、今から順次着手することと完了見込みを宣言しました。

また、社員に求める意識と行動の変革を具体的にイメージしてもらうために、Runner(外勤中心)・Walker(社内外打合せが多い)・Sitter(オ

フィスワーク中心)・Manager(組織のリーダー)の4タイプに分けて、在宅勤務や出社、自己啓発のあり方といった「新しい働き方のモデルケース」も提示しました。

**加島** 最初に宣言するのは経営にとっては勇気の要ることですが、とても誠実な行動に思えます。

## 〇対話の機会を幾重にもつくる

**白岩** ただ、経営層が宣言すれば変わるというものではありません。また、「全ての人が納得する人事施策というのものはない。人事は70点で合格だ」などという言葉もありますが、70%でよしとするつもりはありません。対話をしないとそこで終わってしまいます。ですから、あの手この手を使って対話の機会をつくっています。

まず事業本部ごとに、本部長と人事責任者に対して90分の時間をとり、改めて新人事制度の説明とディスカッションを始めました。

非管理職などに対しては、10月から「ワクワクツアー」の中で行います。「ワクワクツアー」とは、社長の高橋が就任した年から行っている対話会のことで、海外も含めて各地に出向き、様々な世代や階層の生の声を直接聞くというものです。今年からは、この中で、新しい働き方とそれを実現する新人事制度に関する対話も行っています。

また、それらに先立って「タウンホールミーティング」を6月29日に行いました。

「タウンホールミーティング」とは、「ワクワククッ



## 対話する。過程も公開する。評価を変える。

「アー」ではどうしても人数が絞られてしまうという課題をカバーするために、もともと今年から行う予定で企画していたもので、オンラインで1,000名の社員を視聴者として行うライブイベントです。その第1回目を、新しい働き方をテーマとして行いました。1,000名という定員はシステム上の定員の最大値なのですが、今回はそれでも申し込みが定員を大幅にオーバーし、抽選となりました。

内容は2部構成で、第1部は社長の高橋とコーポレート統括本部長であり副社長の村本の2人の対談。第2部は、人事では私、情報システム本部とソリユーション推進本部の本部長の3名が、それぞれが推進する変革の内容とコミットメントを表明し、そのあとに高橋と村本も交えて5名で意見交換をしました。その様子を生配信したのです。

**加島** 経営層のディスカッションを公開するようないメージですね。

**白岩** 話している内容に対してオンライン上でどんな質問が飛んできます。誰かが投稿した質問に視聴者が「いいね」をつけられる仕組みを採用しましたから、皆が知りたい質問が上位に表示されていきます。それを見てその場で答えたり、ディスカッションをしたりもしました。緊張感がありました。

### 〇 ジョブ型新人事制度の導入

**加島** 人事本部で進める取り組みについて教えてくださいいただけますか。

**白岩** 実はこれらの多くは、新型コロナウイルスの感染拡大をうけてつくったものではなく、それ以前からKDDIをもう一段磨き上げるために必要だと考え、順次実行し始めていたものです。

#### ● 評価軸の変更

まず、評価軸を「パフォーマンス」と「チャレンジ」という2つの軸に変えました。もともと旧来の日本社会の評価慣行は問題が多いと考えていました。働いた時間の長さで頑張っているとみられたり、上司との親密度も少なからず評価に影響していたのではないかと思います。

しかしこれは、長い間に染みついてしまったやり方でもありました。そこに新型コロナウイルスの感染拡大があり、目の前に部下がいないことが多い環境の中で評価を行うとなると、ジョブの成果を評価するパフォーマンス評価しかないのです。

そしてもう1つの軸として、360度評価を導入予定です。まずは管理職からスタートします。

● **ジョブ型の働き方とチャレンジを促す仕組みの充実**  
社内の仕組みや制度も、順次パフォーマンス評価、つまりジョブ型の働き方とチャレンジを促すものを充実させ、切り替えていく予定です。

#### （ジョブ型採用）

2019年度から新卒採用においても「ジョブ型採用」といわれるWILLコース採用を開始しました。職務内容を明確化し、本人の意思（WILL）を尊重する採用方式で、採用してから配属を決めるのではなく、採用する時には既に配属先が決まっています。導入2年目で4割と、半数近くがWILLコース採用でした。2021年度からは、

# 増やす。スマート化する。人財開発する。

一律の初任給を撤廃する予定です。

中途採用も拡大していますが、中途採用はそもそもジョブ型の採用です。彼らは最初からパフォーマンス評価になじむはずです。

〈社内副業制度〉

本人の意思を活かし、チャレンジを促す施策の1つとして、手上げの「社内副業制度」を4月からスタートしました。社内副業は業務内容と役割を明示して募集をかけます。業務の20%のパワーを使ってOKで、期間は基本6か月です。例えば人事に来た副業者の1人は、採用HPの改定を手伝ってもらっています。イベントの企画や運営に携わってもらっている人もいます。

現在は人事を介して社内副業を募集・面接をしています。やりたい仕事があったら人事を介さず担当部署と相談できる仕組みが必要だろうと考え、今、システムを構築中です。

ところで、副業を社内で行うとしたのは、労働時間管理のためです。労働時間管理ができることを条件として、次の構想としては関連会社、その次はリレーションのある社外の企業に広げていければ面白いと思っています。

**加島** 社内副業は社内の事業の垣根をなくすことにもつながりそうに思います。また、通信はこれからいろいろな産業に必要になるはずですから、社外での副業が技術やニーズの掛け算を生んで、イノベーションにもつながる可能性も感じます。

**白岩** 夢は広がります。副業というと、本業がお

ろそかになるのではないかと

いう意見もありますが、私の感覚では、バランスよく副業をすると、両方のパフォーマンスが上がるように感じています。まずは、そんな状態を広げていきたいと思っています。

〈エルダー公募〉

一方で、KDDIの社員のボリュームゾーンは50代社員です。KDDIでは50歳以上の層をシニアとは呼ばずエルダーと呼んでおり、エルダーの活性化を目的に、エルダーに特化した手上げ式制度を作りました。それが「エルダー公募」です。

仕事の中には、例えば体力が必要等の理由で若手に向いていると思われる仕事と、経験や仕事人への共感が求められるエルダーに向いていると思われる仕事があります。KDDIでは事業部ごとにそんな仕事を整理しており、手薄なエルダー向けの業務については公募をかけ、自分の意思で選べるようにしています。公募は年に複数回あり、こちらは副業ではなく異動です。

●目標管理シートの廃止

そして、目標管理シートを廃止しました。期初に細かく目標を書き込んでも、半年や1年が経つうちに世の中の状況もずいぶん変わり、期初に設定した目標との比較が現実的でない場合もあります。もつと有効な目標管理のやり方があるのではないかと考えたのです。

そこで目標管理シートに代わり、マネジャーと部下が日常的に行う1on1の中で目標のすり合わせ

せをすることにしました。マネジャーにはそれだけの権限を与えます。1on1の中で決めた目標を管理するためのシステムを今構築中です。また、マネジャーがきちんと役割を果たしているかどうかは、360度評価でチェックできるようにと考えています。

実は「時間がない」ということが、チャレンジができない大きな理由の1つです。工数や作業のスマート化の動きは、チャレンジする時間を生み出していくためでもあります。



# 手上げを

● 全所属長・グループリーダー約2,300名  
に対する研修をスタート

**千葉** 働き方が変わって人事制度も変わる中でキーマンとなるのは、メンバーと日々接するマネジャー層、つまりグループリーダーとその上層である部長層です。ここが旧来のマインドセットで旧来のマネジメントをしていては、結局何も変わらないことになりません。私自身の実感としても、オンラインでは指示もより明確に、よりグレーゾーンをなくすことが求められることを感じます。マネジャーの意識とともにスキルアップも必要です。

そこで、グループリーダー・部長層約2,300名に対しての研修を7月の第1週目からスタートしています。テーマは、第1回目为新評価制度の理解、2回目が1on1でのコミュニケーションの取り方、ここまではオンライン研修で行います。その後、新型コロナウイルスの状況をみながらとなりませんが、このKDDIの研修施設「LINK FOREST」で実地の研修を実施していく予定です。



また、リーダー人財のパイプラインを充実させるために、これも7月から若手の選抜研修である「経営塾ジュニア」もスタートさせました。1回20名で今期は2回開催する予定です。

## ● 自己啓発の支援

「新働き方宣言」の中で、通勤時間などテレワークになったことで浮く時間を自己啓発につかっほしい、ということもメッセージしています。しかし、メッセージしただけで皆がその方向に動くというものではないと思います。そこで、様々な自己啓発の機会を、人財開発部から発信していきます。

実は2年前からKDDIでは社員に対し、「エキスパート職」の認定を始めています。彼らにはスキルや技術の伝承、人財育成を担ってもらうことを求めています。そこでオンライン、或いは「LINK FOREST」を使って彼らの講座をつくることも計画しています。

もちろん英会話など、一般的な自己啓発テーマも充実させていきます。

## ○ 力を尽くせることは喜びである

**加島** 新型コロナウイルスの感染拡大が起ころ前から、組織・人財開発の理想を描いて動いてきたからこそ、今回の変革につながっていることを強く感じました。最後に、あえての質問をさせていただきます。事業が好調であるKDDI様が、ここまで



本気で変革を考えていたのはなぜなのでしょう。

**白岩** 通信業界は好調だといわれているのは、おそらく正しいのですが、KDDIの売上の8割はコンシューマ事業です。日本の人口減少は確実ですから、明らかにシユリンク市場に主力をおいていまます。事業構造を変えなければ生き残っていけないという危機感が、まずあります。

その状況を動かすには、チャレンジな人財を育てるしかありませんし、組織にもそれを受け入れる能力がなければいけません。今、社長の高橋もそう考えていて、人事・人財開発が力を発揮すべき領域が変革のメイン課題になっています。それを非常に意気にかけています。またこれは今、全社員が気がかりなテーマでもあります。その責任も強く感じていますし、必ず成果を出したいと思っています。

今、社内の施策や動き全ての判断の指針であり、最も重視する考え方は「自律と責任」です。ここには厳しさもあります。しかし、「自律と責任」の状態は公平なことですし、喜びも必ずそこにあります。間違いなくKDDIはそれによって強くなると思っています。

**加島** 透明性高く情報公開することが、極めて重要な「変わる力」なのだと感じました。本日はありがとうございました。

## 彼らのモチベーションは、 自分の専門性を高めること

外国人留学生は多様であり、本来は個人単位で考える必要がありますが、ここでは4つのタイプに分けて捉えたいと思います。まず、日本語や日本文化への理解もある、主に中国、韓国、台湾を中心とした留学生。彼らは日本での就職を第一志望にしています。2つ目のタイプは、日本語を習得して大学に入るという点は第1のタイプと同様ですが、学費や生活費のためにアルバイトに熱心であることが特徴の、主にベトナム、ミャンマー、ネパールなどからの留学生。近年、急激に増加して来ました。3番目は母国語以外に英語を習得して、日本に留学する学生です。欧米への留学も可能な優秀層で、日本でもAPUなどいくつかの大学が英語での教育を始めたので、日本へやってきた層です。さらに4つ目のタイプとして、大学生ではありませんが技能実習生として来日する人材層もいます。

私がお話することができるのは、このうちの3番目のタイプの人材の価値観やモチベーションについてです。

実は、彼らが望んでいることは1つの言葉で説明できます。彼らは、「専門性を身につけ、プロフェッショナルになりたい」と強く望んでいます。その現れとして、大学で彼らに所属を尋ねると、学部の名前ではなくDegree(学位)の名前や、BBA<sup>(※2)</sup>を学んでいる、という答え方をします。自分はこういう専門知識やスキルを学んでいる人間だ、というところにアイデンティティとプライドがあるのです。授業で研究発表するシーンでは、日本人の学生はラフな服装が多いのに対し、ビシッとスーツなどを着てプレゼンテーションする留学生が多いのも、プロフェッショナルに憧れる気持ちの1つの現れといえます。

彼らにとっては専門性を身につけた証拠がよい成績であり、よい成績をとるために非常に勉強します。それが自分の価値を高めること

# Diversity



## もっと専門性を重視すれば もっと多様な人材が活躍できる

2000年代の初頭くらいまで、外国人留学生といえば、事前に日本語を勉強し、日本語で試験を受けて大学に入学するものだった。そんな関門を通過した人材なら、日本の大学は、そして企業も、日本人と同じように受け入れることができる。しかしそれは、ダイバーシティ・インクルージョンとはいえないだろう。そのような現状に対して、英語で授業を行うことで日本語という最初のハードルを下げ、アジア圏から多様なままの留学生を集めている大学が立命館アジア太平洋大学(以下、「APU」<sup>(※1)</sup>)だ。母国語が話せることに加え英語を身につけ、さらに日本で大学教育を受けた彼らは、日本企業にとって貴重な人材といえる。しかし彼らの間では、日本企業を就職先として希望する割合は年々下がっているという。それはなぜなのか。そこに日本企業のダイバーシティ・インクルージョン推進のヒントがあるのではないだろうか。

そこで今回は、APU副学長の横山研治氏にお話をうかがった。

立命館アジア太平洋大学  
副学長 横山 研治氏



システムを既存の人事システムとは別にアドオンできないでしょうか。別の人事システムをアドオンしたとしても、既存の人事システムとは上の方で必ず融合させてください。そうしないとグラスシーリング<sup>(※4)</sup>をつくってしまいます。

これは、APUの留学生のような国際人材を活用するための苦肉の策というより、欧米のスタンダードです。ダイバーシティ・インクルージョンのベースともいえます。

そもそも、異なる専門性をもった人材が集まらないと物事は動きません。日本企業はゼネラリストを重視する傾向がありますが、全員がゼネラリストでは何かを生み出すことはできないはず。今後、日本においても距離の離れたメンバーとチームを組んだり、リモート環境で働くことが増えるでしょう。それぞれが専門性をもっていないと仕事にならないということが、日本でも普通の状態になっていくはず。

## 「場」のもつ教育力で、 協力しあう価値観を醸成する

それぞれの人が自分の専門性をもつということは、それぞれの常識や判断基準をもつということでもあります。多様な価値観をもつ、と言い換えてもいいでしょう。多様な人材と一緒に働くということは、発想の多様性が期待できる反面、人との違いが気になり、自分の考えに固執して他の考えを拒絶してしまう、ということも頻繁に起こります。

チームとして働く以上は、お互いの考え方を尊重し、良い点を引き出し合えなければいけないのですが、感情が絡むことなので、理性であとから考えるのではうまくいかないと感じます。その人自身の価値観の中に織り込まれた、自然な行動であることが必要です。

価値観は教え込むことはできません。しかし、異なる他者を尊重することが自然な「場」の中で過ごすことによって、自然にそんな価値観や行動様式がその人の中に醸成されていくように思います。私たちはAPUを、そんな「場」にしているつもりです。APUで過ごした学生が卒業する頃には、APUのような「場」の雰囲気を感じ出すような人材になっていると感じるのは、たぶん私だけではないでしょう。

「場」というものがある教育力は、今まで認識されている以上に大きいものがあります。「場」のもつ教育力も意識して活用し、人材を育て、活かしていくべきではないでしょうか。

※1 立命館アジア太平洋大学…2000年設立。6,000名の定員のうち約半数が外国籍留学生。授業は同じ教科・単位を英語と日本語で履修できる。留学生と日本人学生が同部屋で暮らし、自治運営する学生寮などの「混ぜる」教育を実践。企業人材向けのグローバル化養成プログラムも実施している（詳細は【APU GCEP】で検索）。

※2 BBA…経営学士（Bachelor of Business Administration）、MBAの学位版にあたる。

※3 GPA…Grade Point Average。主に欧米の大学で広く採用されている成績評価制度。日本でも2000年代から導入が進んでいる。

※4 グラスシーリング…組織内のマイノリティの昇進を妨げる見えない障壁。

だからです。より自分の価値を高めるためにドクターやマスターをとることも、彼らのキャリアの選択肢の中には当然視野に入っています。

## 彼らの努力の源を、 日本企業は重視していない

しかし日本企業は採用にあたり、自分たちと仲間になれる人材かどうかを最重視して、彼らのプライドであり、努力の成果であるGPA<sup>(※3)</sup>をあまり重視しない傾向があります。例えば、ある学生は採用面接を受けた際に、「先生、私は4.0のうち3.89というGPAをもっています。でも、それを面接官に話しても、ほとんど反応がありません」といってがっかりしていました。

また日本企業に就職したある留学生は、自分の名刺に肩書がないのを見て上司に質問したところ、「君は入社したばかりじゃないか。肩書きなんてないよ」といわれて驚いたそうです。

これは非常に示唆的な出来事です。日本企業の慣行と彼らとでは、昇進の意味がかなり異なることを示しています。日本企業の中の昇進とは、部下をもつことである場合が多いでしょう。しかし留学生の彼らは、部下をもちたいわけではありません。例えばコーディネーター、あるいはアカウントなど、なんらかの専門性を表す名称がつくのではないかと思ったのです。もちろん最初はアシスタントでしょう。そのうち、アシスタントがとれて一人前になり、シニアやエグゼクティブという冠のついたプロフェッショナルになっていく、それも彼らにとって昇進なのです。それが見えないのは不安なのです。

肩書きをつけないということは、価値を感じていないということ。認めようという姿勢がない、ということでもあるのではないのでしょうか。

## 専門性を重視することが、 ダイバーシティを促進する

日本企業に入ってきたのだから彼らが日本企業の慣習や文化に合わせてほしい、といたくなるかもしれませんが、選ぶのは彼らです。彼らには母国に戻っての就職や第三国での就職、さらに起業するという選択肢もあります。

彼らの行動のモチベーションは家族や子供の教育の問題も強いので、今から申し上げることだけが対策ではないのですが、日本企業はもっと専門性を重視した文化やマネジメントに変わることが必要です。

しかし、企業の文化やマネジメントは日本の社会の仕組みの中に深く組み込まれていますから、変わることは非常に難しいと感じます。「変わらなければならない」ということだけが結論では、空虚なだけです。

ですから、これが最終形ではないにしても、できることを今すぐはじめていただきたいと思っています。

例えば、専門性を重視し、それを活かし高めていくような人事シ



2019年にJTが行った組織サーベイ改革とは、それまで毎年行ってきた全社統一のサーベイの実施頻度を見直し、内容の異なる組織サーベイを複数用意して各組織が任意に適宜実施できるようにするというものだ。この大幅な変更は、「これから」の社会変化に適応するために必要なものだという。変更とは多くの場合、変更を終えた後になってみると「そうなるのが当然」と思えることが多い。しかし安定的に実施しているものを変えるのは、当然のようにできることではない。そこで今回は、2019年に行われたJTの組織サーベイ体制の変更の背景と内容、そして現時点で感じている手ごたえについてお話を伺った。

日本たばこ産業株式会社  
人事部 次長  
**落合 幸司氏**



## 多様化するニーズに 対応する方法論をもつべき

—2019年にスタートしたJT様の組織サーベイ改革の背景について、お聞かせください

JTは、2019年より以前は、全社統一の組織サーベイ（従業員意識調査）を、年1回の頻度で行っていました。同時期に、網羅的な同一項目のリサーチを行うことにより、JT全社の組織状況を把握し、経年変化や組織間の違いなどを捉えることができました。また、組織毎に結果をフィードバックし、それぞれの組織づくりに資することも目指していました。

しかし、2万人を超える対象に行う大規模調査であるため、実査からフィードバックまでは約4か月の期間を要します。加えて、調査項目には、事業内容、組織文化への共感など、一度形成されると変化するには比較的長い期間がかかる「難変的項目」だけでなく、仕事へのモチベーションや人間関係など、その時々状況によって変化が生じるもの（「可変的項目」）も網羅的に含まれていました。そのため、組織の状況をリアルタイムで把握できていたとは言い難い状況がありました。また、現在の社会状況を捉えると、

個人の価値観や就労観は多様化しています。この傾向は今後ますます加速していくでしょう。この状況に対応するためには、個々の組織ごとに異なる状況やニーズに対応し、結果がリアルタイムでわかるようなスピード感のある組織サーベイが必要なはずで、一方で、中長期の経営判断に資する材料として、JT全体の状況や経年変化を把握する重要性は変わらずに存在しています。

そこで、全社統一のサーベイは「中長期的な全社の方向性を検討する際の、経営層の判断材料」と位置づけを絞り、「難変的項目」を中心に設問を構成し、これまでの年1回の実施から数年毎に1回の実施としました。そして、「組織の状態を適時的に把握して組織開発に活かす」ためには、必要な時に簡易に「可変的項目」を測り、即時に結果を得ることが出来る組織サーベイ（以下、インスタントサーベイ）を準備することとしました。

## —それはどのような内容でしょうか

インスタントサーベイは、個人・組織のいずれかにスコアしたものと結果が絵で表示されるもの、社外との比較が強いものや、改善策のレコメンド機能があるものなど、スタート年の

2019年にはタイプの異なる6種類を準備しました。2020年は2種類増えて8種類から選択できます。

インスタントサーベイの活用主体者は組織開発の主体者、つまり各組織の組織長（部長、拠点長、グループ会社社長等）です。インスタントサーベイを実施するかどうかを判断するのは、各組織長となります。実施する場合は、時期、内容、サーベイ対象者の範囲なども、組織長が判断し、選択します。それぞれの組織の状況やニーズに応じて、自由度高く組織サーベイを実施できる体制としたのです。

	全社統一サーベイ	インスタントサーベイ
役割	● 中長期的な全社の方向性を検討する際の、経営層の判断材料	● 組織の状態を適時的に把握し有効な組織づくりを実施するための、各組織の組織開発の主体者（組織長）の判断材料
概要	● 難変的項目を中心とした組織状態について、精緻に把握する ● 全社員が同一設問・同時期に回答し、大きな組織単位での変化傾向や相对比较結果を把握する ● 得られた結果については、各種社外ベンチマークを用いて、比較分析を行い、あらゆる角度から見える化する	● 単位組織の組織状態/個々人のモチベーション等、可変項目を簡易かつスピーディーに把握する ● 各組織長が自組織のニーズに応じて、準備された複数のインスタントサーベイから選択し、自組織にとって適切なタイミングで実施する ※実施の要否も各組織長が判断する ● 短時間で簡易に組織状態を把握し、「対話/話し合い」のツールとして繰り返し活用することで組織状態の変化傾向を把握する
頻度	● 数年に1回（定期的）	● 適宜 ※実施の要否も含め、組織毎に選択
対象者	● 原則、全グループ社員が参加	● 各組織長が対象範囲・対象者を判断する





# 目的から逆算して 手段を選ぶ

～JTの組織サーベイ改革2019～

## 組織長が選択する インスタントサーベイによって 人事の関わり方も変わった

—組織長主体で組織サーベイを行うために、人事はどのようなフォローをされたのでしょうか

まず、組織長がニーズに即したインスタントサーベイを選択するために、それぞれのサーベイの特徴や結果のレポートイメージなどを確認できる専用サイトをイントラネット上に開設しました。そのサイトを通じて、私たち人事に様々な問い合わせが寄せられます。サーベイ内容、手続き、活用方法など、問い合わせ内容は様々です。サーベイを実施した後のフィードバックワークショップについての相談を受けることもあります。

人事からサーベイを実施した組織に声をかけ、実施状況やサーベイの活用状況を伺ったり、打ち手についての意見交換を行うこともあります。

各組織主体でインスタントサーベイを実施できるようにしたことによって、人事と各組織との新しい関わり方も生まれ、頻度も増えました。まだ始めたばかりではありますが、2019年の変更に伴って起こった変化の一つなのではないかと思っています。

## 形を変えると変化が見える、 変化が生まれる

—この変更を行うにあたって、ためらいや抵抗はありませんでしたか

確かに、全社統一サーベイはそれまで定期的に継続されていたものであり、実施にも少なからぬパワーをかけてきました。変更にはさらに大きなパワーが必要としますし、予定が変わることで混乱が生じる部分もあります。しかし毎日接しているメンバーの様子を見ると、日々変わるといえるくらいの変化がありますし、平均値では捉えられないほど多様です。この実感を自分の行っている仕事に当てはめて考えると、改善の余地は確かに存在すると思えました。いざ企画として提案したところ、意外にも社内ではスムーズに賛同を得られました。きっと、皆何となく同じように感じていて、形になった提案を見ることではつきり認識し、動き出したということではないかと思っています。

また、組織毎のニーズに合わせて組織サーベイを選択・実施できるのはいつても、これは今まではなかった手間が各組織に増えることにもなります。サーベイを実施するかどうかは各組織長に判断が委ねられていますから、準備した新しい体制が活用されな

い可能性もあり得ました。

ですが、スタートしてみると、初年度の2019年には、実に全体の8割がこの仕組みを活用してインスタントサーベイを実施しました。また、残りの2割の中には人事が準備したのではない組織サーベイを探して実施した組織もあります。サーベイを行った組織へのヒアリングでは、「組織ビジョンの理解度、納得度を測るためにサーベイを活用している。簡易でスピーディーに結果がわかるのが有難い」「繁忙期が組織毎に異なるので、今後も実施時期を拠点、チームの状況に合わせて実施していく」といった反応をいただきました。各組織長はそれだけメンバーに関心を持ち、組織を良い方向に変えていこうとしていることを、改めて目の当たりにした形になりました。

—最後に今後に向けての想いを教えてください

もちろん今の組織サーベイの体制がゴールではありませんし、サーベイを実施することが目的でもありません。目的は組織をより良くすることです。人事施策の成果は一朝一夕に現れるものではありませんので、今後も現状にとらわれず、あらゆる形で支援をしていきたいと思っています。

## オンライン上の“第二の学びの場” 『PROFESSIONAL CANVAS』をリリース

弊社セルムは、オンライン研修運用ツール『PROFESSIONAL CANVAS』をリリースいたしました。  
『PROFESSIONAL CANVAS』は、オンライン研修を開催する上で特に配慮が必要な

- ① 研修前の受講者に対する丁寧なレディネスの醸成  
… 目的や期待・参加者のプロフィールのシェア等
- ② 研修以外での受講者ネットワークの構築と活性化  
… チームSNSコミュニティ、プレゼンの相互評価、アドバイスのフィードバック等
- ③ 研修に必要な情報・データの一元管理による個別対応の工数の軽減  
… 研修シラバスや講師紹介、事前課題の管理、アンケート管理、評価のフィードバック等をスマートに実施できる機能と、複数の金融機関も採用する安心のセキュリティを備えたオンライン上の“第二の学びの場”です。  
受講者一人ひとりが、ありたい姿を描き、その内容を継続的にアップデートする場として、2020年4月のリリース以降、すでに10数社様にご利用いただき、好評をいただいています。ご興味をお持ちの方は、agent@celm.co.jp までご連絡ください。



## 2020年度「内定者フォロー施策に関する参考資料」を発表

新型コロナウイルスの感染抑制のために、2020年の採用活動は従来の方法を大幅に変更して行われました。そして、内定者フォローにおいても従来とは異なる方法が求められています。すでに非常時対応ではなく、“ニューノーマル”な「新たな形・型」の確立を見据えて動くべきなのだと考えます。

そこで、株式会社ファーストキャリア（セルムグループ）は、2020年度の内定者フォロー施策における検討ポイント・留意点等をまとめた参考資料を作成いたしました。

<もくじ例>

- 内定者を継続的にフォローしていくプロセス・仕組みづくりのために、検討すべき論点は何か？ 具体的に何に取り組むべきか？
- コロナ禍におけるリモート環境において留意すべき点は？
- 内定者自身は何を感じているか？ どのような対処ができるか？

本資料をご希望者に配布しております。

ご興味をお持ちの方は、info@firstcareer.co.jp までご連絡ください。

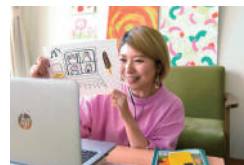


## アソビベンチャーのプレイライフ社と 「人材・組織×アソビ」のオンライン研修プログラムを共同開発

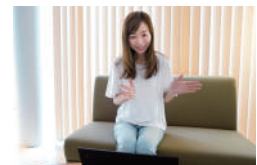
テレワークの急速な普及は、イベントや会食など、業務以外のコミュニケーションの機会を減らしています。そのため、“きずな”や組織への“帰属意識”を感じにくくなったという声もお聞きします。

そのような課題に対応するために、弊社セルムは、「この世から孤独をなくす」ことをミッションにしたアソビベンチャーのプレイライフ株式会社（本社：東京都港区 代表取締役 CEO：佐藤太一）と「人材・組織×アソビ」のオンライン研修プログラムを共同開発いたします。

対話・発見し、協創する様々な工夫を盛り込んだ、遊びと学びをブレンドしたプログラムを、プレイライフ社のソリューション「バズクリ（<https://buzzkuri.com/>）」の中で9月以降、順次リリースいたします。ご興味をお持ちの方は、agent@celm.co.jp までご連絡ください。



【おとなの図工】



【プレゼン】



【マインドフルネス】



【筋トレ】

# 我々の信念

# Our Belief

## 「顧客企業」への使命

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

## 「顧客ご担当者」への使命

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

## 「受講者個人」への責任

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

## 「コンサルタント」への価値

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

## 社員の誓い

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

## 企業の誓い

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

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

発行 2020年9月25日  
発行人 加島 禎二  
企画・編集 植松 真理子  
制作協力 有限会社 プレインカフェ  
イラスト 大久保 ナオ登

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

CELM, Inc.

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