

# CELM BELIEF

## 04 Opinion

未来を拓けるか否かは、  
挑戦・成長できる  
場づくりにかかっている

ソニー・ホンダモビリティ株式会社 株式会社セルム  
取締役 副社長 山口 周吾氏 代表取締役社長 加島 禎二

## 10 Special Interview

人と組織の内面が変われば、  
変化への動きが始まる

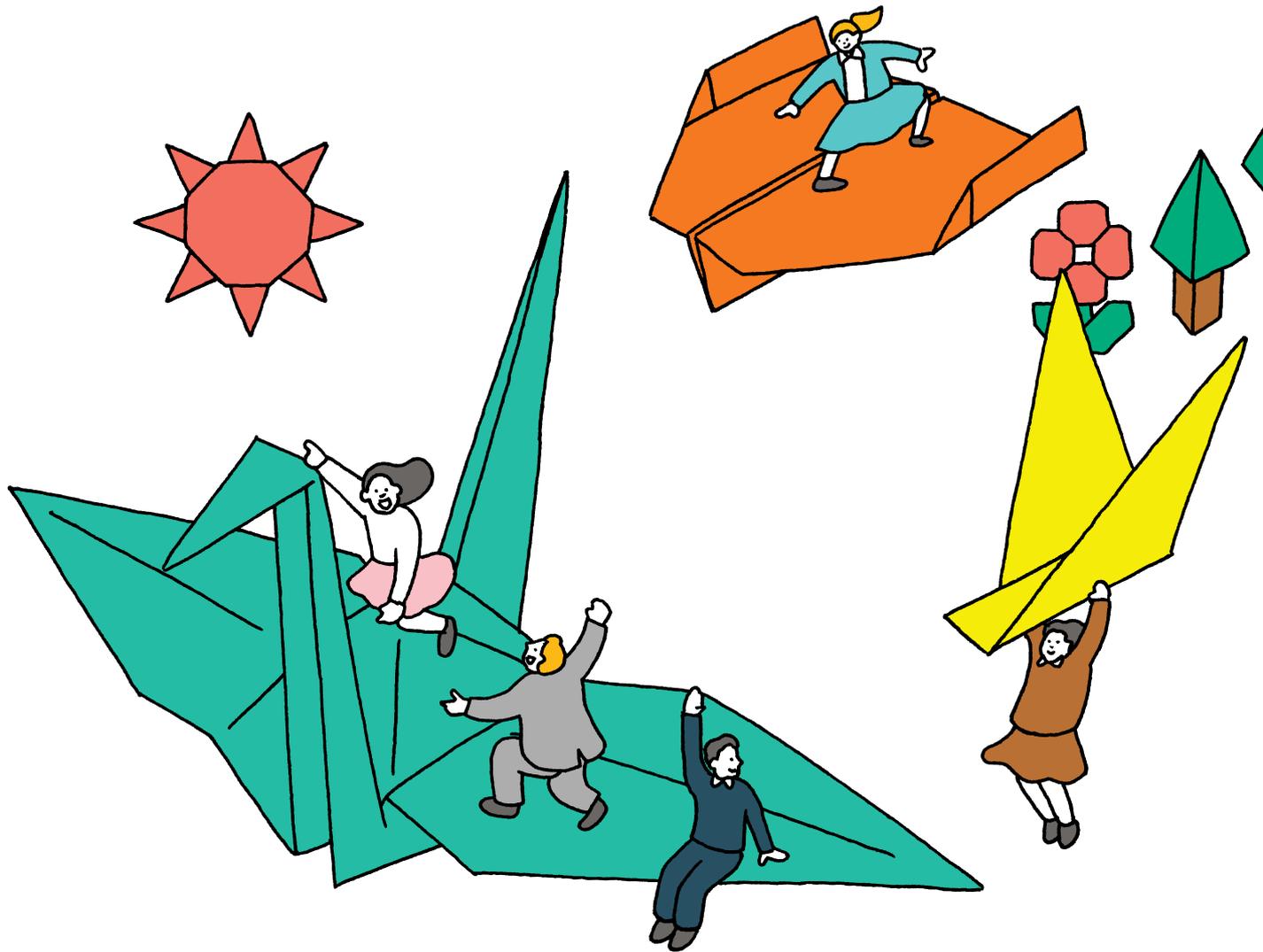
株式会社明電舎 常務執行役員 池森 啓雄氏



「ここで成長したい」  
と思える組織

2024 vol.

38



# 「ここで成長したい」 と思える組織

近年、事業の革新と新たな事業の創造に本気で挑戦する機運がますます高まっています。そしてその成功の鍵として、戦略と同等、あるいはそれ以上に重視されているのが、組織風土や組織の活力の向上です。そこで目指すべきは、組織の中の皆が「ここで成長したい」と感じている状態でしょう。ではその実現にはどのような働きかけが有効なのか。今号ではこのテーマを考えていきます。



# CELM BELIEF

## CONTENTS

### 04 Opinion

未来を拓けるか否かは、  
挑戦・成長できる  
場づくりにかかっている

ソニー・ホンダモビリティ株式会社 株式会社セルム  
取締役 副社長 山口 周吾氏 代表取締役社長 加島 禎二

### 10 Special Interview

人と組織の内面が変われば、  
変化への動きが始まる

株式会社明電舎 常務執行役員 池森 啓雄氏

### 16 Close up

「心理的安全性」への誤解を解きほぐす

「心理的安全性のつくりかた」著者 石井 遼介氏

### 18 Close up

「取れ高」の高い学び方をしよう

株式会社 AND CREATE 代表取締役 清水 久三子氏

### 20 Close up

フェイク情報が混じっているといわれた時、  
どうしていますか ～「情報リテラシー」をゲームで身につける～

Classroom Adventure  
Co-Founder/Engineer 今井 善太郎氏

### 22 Reference Data

パーソル総合研究所「職場での対話に関する定量調査」より  
職場での本音のコミュニケーションの  
阻害要因を把握する

01 ソニー・ホンダの  
JVで目指す組織とは

02 成長を目指すなら、  
あえて適材適所に  
しないほうがいい

03 ダイバーシティである  
ことは目的ではない

04 一歩踏み出せる人と  
踏み出せない人の  
差を生むものとは

05 皆の力の発揮のために、  
最も注意していること



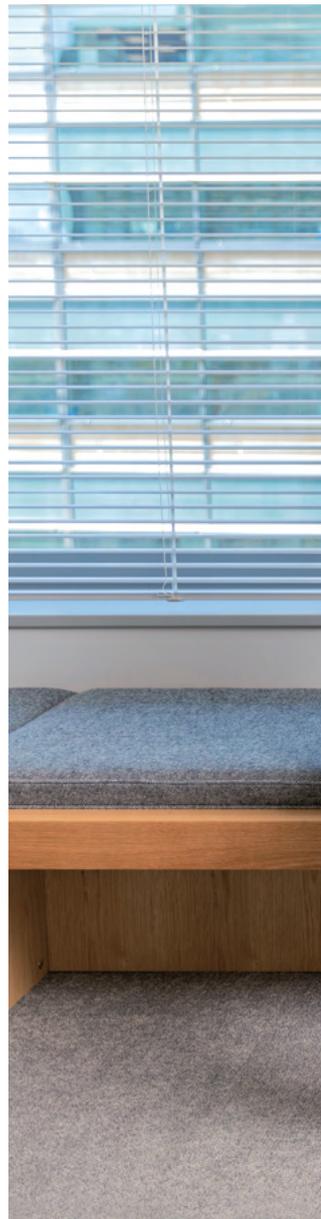
加島 ソニーグループとホンダのジョイントベンチャー「ソニー・ホンダモビリティ株式会社 (SHM)」の設立のニュースを拝見した時は、驚くと同時にとてもワクワクしました。あのソニーが、今度は自動車をつくる。しかもあのホンダと組む。これは、世紀の一大プロジェクトですね。

## 未来を拓けるか否かは、 挑戦・成長できる場づくりに かかっている

株式会社セルム  
代表取締役社長  
加島 禎二

ソニー・ホンダモビリティ株式会社  
取締役 副社長  
山口 周吾氏

*Opinion*



**山口** ありがとうございます。ただ、新しい挑戦というのは時間軸を長く設定しなければなりませんので、私がこのSHMにいる間にどれくらいの成果が出るのかわかりません。ですからいつか私がいなくなった後のバトンの渡し方も意識して、経営しているつもりです。

**加島** ソニーとホンダという、事業体もカルチャーもまったく異なる大企業のタッグという意味でも、SHMは話題を集めています。そこで今日は、経験や持っている技術、価値観が異なる人たちが集まって1つの目的に向かって力を発揮するために、人・組織をどのようにリードしていくべきか、そこにはどのような価値観や行動原理があるのか、といったテーマで山口様にお話を伺いたと思います。

**山口** SHMは「多様な知で革新を追求し、人を動かす。」というパーパスを掲げています。これは、今までの自動車

産業の主流であるピラミッド型の指示命令系統の組織とは、真逆ともいえるアプローチです。社員はもちろん、一緒に参画してくれるパートナー、クリエイターなども含めた多様・異質な知を、意識的に入れて活動しています。

私はSHMでのプロジェクトのことを、よく「この指とまれ方式」と表現しています。子どもの遊びのように、誰かが「こういうことをやりたい人、集まれ」と指を掲げると、いろいろな人が「面白そうだね」と集まってくる。かといって、最初に指を掲げた人が考えたことの全てに集まった人たちが従う必要はなく、別のアイデアや思いつきでルールもどんどん変わって、当初は思いもよらなかつたものが出て来る……例えるならそんな動きができる組織を目指しています。

**加島** 誰かが掲げる「この指」とは、例えばどのようなイメージのものですか。



1992年、ソニー入社。日米でエレクトロニクス事業の経営管理業務を経て経営企画部門に移り、ジョイントベンチャーの立ち上げや、事業買収、新規事業開発、事業探索など、ソニーグループの事業戦略策定に深く関わる。2022年の新会社設立と同時に現職に就任。

**山口** やや抽象的なたとえですが、ただ日常の不便を解消するだけ、つまりマイナスをゼロにするだけではつまらないと思っています。

コロナ禍もあって車の楽しみ方はどんどん変化し、そこにデジタル技術の進化が重なって、これまでにないモビリティ体験を創造できる可能性はむしろ広がりました。極端に言えば、リビングより車のほうが快適に過ごせるなど……とにかく、「この指」に集まった人たちの手によって、私の想像を超えるものが生まれてほしいと思います。

既存のシェア争いの中に参入するだけではゼロサムゲームの域を出ませんし、事業としてもきっと長続きしないでしょう。新しい価値を創造しないと、最後発組として参入する意味がない。これは、私がソニーで新規事業に携わる際にも常に意識してきたことです。

02

成長を目指すなら、  
あえて適材適所に  
しないほうがいい



**加島** ソニーでの長いキャリアを通じて、山口様が築いてきた人・組織に関する持論やポリシーはありますか。

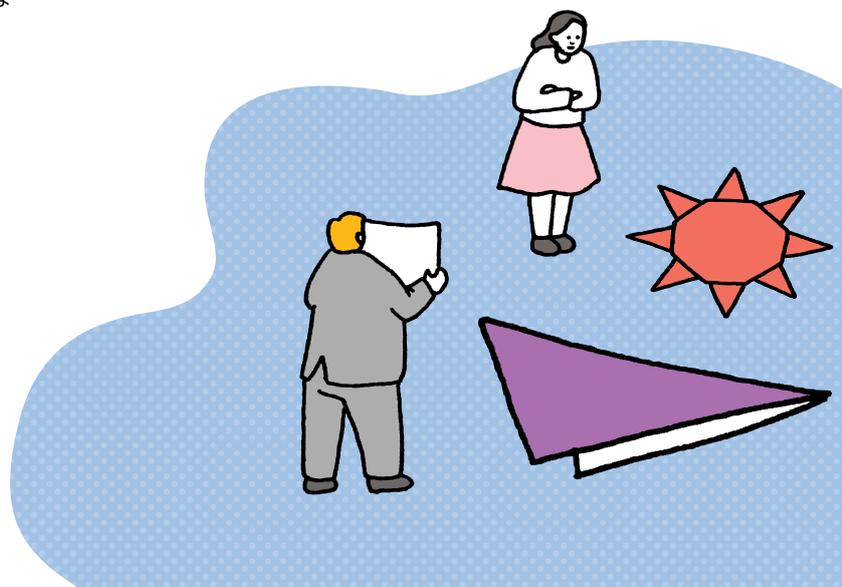
**山口** どれくらいの規模の組織か、どのような事業フェーズかで、組織論、人材論は変わってきます。私は一時期、スマートフォン事業、R&D、2つの新規事業と、4部門を同時に見ていたことがありましたが、4つとも異なる組織マネジメント方針を使い分けていました。正解は1つではありませんから。

共通しているのは、私の場合、与えられた事業責任の達成に対するプライオリティの置き方が普通より低いのではないかと思っています。通常は与えられた事業責任に対して100点を目指して人材の適材適所の配置を考えますが、私は60点くらいを目指します。あえて適材適所のベストメンバーを揃えないよう意識しているのです。

目先の責務の達成より、預かった人たちの今後のキャリアや、預かった組織が10年後、20年後にどう成長しているかのほうが、私にとってずっとプライオリティが高い。与えられた事業責任に対して、現時点での100点を目指そうとすると、どうしてもその人の成長にコミットできなくなってしまうと思っているからです。自分の能力で組織の限界をつくりたくない、という考え方がベースにあるのだと思います。すごいメンバーばかり集めると、ある程度のアウトプットは約束できますが、成長率は低くなります。各人が苦手なところに取り組んでいたほうが、3年、5年経ってその苦手を克服し、成長することで、私の能力をはるかに超える「面白いチーム」になって、面白いアウトプットが生まれる期待ができます。

**加島** 伸びしろのあるメンバーがその伸びしろを埋めていくことのほうが、適材適所のメンバーのパフォーマンスを上回る、ということですね。

**山口** 今回のJVのように新しいことに挑戦するチームは、特に人が育つ条件が揃っている貴重な機会です。ゼロからのベンチャーにはない、大企業の新規事業部門でも得られない経験ができる場だといえます。私自身、何度もそんな貴重な経験をしたことが役に立ったと思っていますので、今は後進に対する機会を意識的につくっていくつもりでもあります。



03

## ダイバーシティである ことは目的ではない



**加島** ソニーはこれまで様々な市場に参入し、その過程でかなりの事業の入れ替えも行って、今では一言では説明しきれない企業体ですよ。今回の自動車事業への参入は、どのような意味があると捉えていらっしゃるのでしょうか。

**山口** 今のソニーにはテレビ、カメラ、ゲーム、保険、映画などさまざまな事業がありますが、実は会社を創業した当初に決めていた事業は1つもありません。先人たちが過去に多くの挑戦をして、成長してきた結果として今のソニーがあります。同じように50年後、100年後のソニーがどのような事業を展開しているのかは誰にもわかりません。時代の流れの中で、技術もお客さまのニーズも変化していくので、それに合わせて事業も常にピボットしていかなければなりません。その50年後、100年後のために誰かが種を植え続け、「広げる」作業が常に必要です。

面白いことにソニーでは、現在を支えている事業も後発の事業のほうが多いのです。後から市場に入っていく、人とは少し違う見方で新しい価値を提供して、受け入れられてきたのがソニーです。今回のSHMも、私はそのソニーらしい活動の延長線上にある挑戦だと思っています。自動車業界の中では下から数えたほうが早いぐらいの新参者です。

SHMの社内では、ソニー出身者とホンダ出身者の間で、毎日のように「なぜ、それが普通なの?」「なんでそうなの?」という議論が飛び交っています。大企業の中にずっと

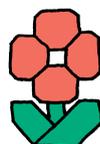
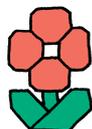
身を置いていると、無意識の“自社の常識”が出来上がってしまっています。その無意識を「意識化」する作業が日々行われているのです。しかし、いちいち変だと口に出すのは気分のいいものではありませんし、いわれたほうもカチンときます。でもどちらかにあわせるのではなく、そのプロセスを経ることで、新しい常識が生まれるのだと思っています。

**加島** 私は常々、自分とは異なる人の価値観を、自分を映す「鏡」としないと、自分を見直すことはできないと思っています。まさにその作業を日々行っているのですね。ただ、そこにいる人は楽ではないし、きっと心地よくもないかもしれません。

今のお話を伺って、「ダイバーシティ」という言葉の本質について考えさせられました。考えや価値観が異なる人が集まった状態を多様性と呼ぶ人が多いですが、それだけでは何も生まれません。一人ひとりを「ダイバーシファイ（自分の中に多様性を広げる）」することこそが目指す姿のはずです。

**山口** 価値観の多様な人が多くいる状態はあくまで出発点で、そこからどんな議論や対話ができるかが、私たちが必要とする状態の本質です。そして、最終的には様々な意見の中からアクションプランを1つに絞らなければなりません。それはきっとまた、フラストレーションを生むでしょう。それでも、最後は全員が力を合わせなければいけません。

毎日会議室で向かい合って議論ばかりしていると、動物的本能で目の前の人を論破しなければと思ってしまい、チームとしての一体感は醸成されにくいかもしれません。今回、会社を立ち上げるタイミングでパーパスを策定したのですが、それは、遠くにある抽象度の高い「北極星」を一緒に見ることで、どちらが正しいかなどといったことで争うことなく肩を組める状態をつくりたかったのです。もちろんパーパスを設定すればその状態が確約されるわけではないので十分条件ではありませんが、必要条件ではあると思っています。



# Opinion

## 04

## 一步踏み出せる人と 踏み出せない人の 差を生むものとは



**加島** SHMでは新卒採用も開始したと聞いて驚きました。通常ベンチャーは事業をつくるのに必死で、人を育てることに目を向ける余裕がない場合が多いと思っていたものですから。

**山口** そうですね。でも、特にAIの領域におけるディープラーニングや生成AIの進化はここ数年のことですから、最新のAIのスキルを身につけた若い人に入ってほしいという意図もあります。

**加島** SHMのような、形や答えのないものをつくり上げる場は大変かもしれませんが、いわゆる「優秀なビジネスパーソン」とは違ったユニークな人材になれる可能性が大いにあります。ただ、夢や可能性に対して一步を踏み出せる人と、そうでない人がいますよね。山口様は、この違いをつくるものとは何だと考えますか。

**山口** 先ほどの「60点」の話に戻るのですが、上司からの評価や自分の損得をプライオリティの上位に置くような人に、新規事業の担当は難しいでしょうね。今の大企業の人事制度や評価制度は、リスクの高い新規事業を担当すると、基本的に損するようにできていますから。

**加島** その損得を超えた価値や意味を追求するマインドセットというのは、どうしたらできるものだと思いますか。

**山口** どうでしょうね。ただ1ついえるのは、自分を少し鈍感にしないといけないと思います。人間、誰も上司、家族、親などからさまざまな期待を受けています。ですが、それらの期待に対してオール100点を取ることは不可能です。全ての期待に応えようとするからストレスにもなる。だからある程度、期待に鈍感にならなければいけないと思うのです。期待を無視すればいいといっているのではなく、優先順位をつけて対応する時期をずらせばいいのです。私は「今月は何を犠牲にするか」といったことも考えて動くようにしています。

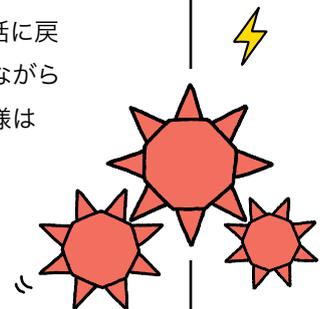
**加島** 意識的に鈍感であるべきというお話にはとても共感します。他者からどう思われるかを気にすると、人は一步踏み出せなくなります。

多くのリーダーに共通しているのは、自分の人生を劇場のようにとらえて、リーダーを「演じて」いるところがあります。鈍感モードにスイッチを入れることも、その「演じる」ことの一環かもしれない、と感じました。

## 05

## 皆の力の発揮のために、 最も注意していること

**加島** 組織・マネジメントの話に戻りますが、組織をリードしながら部下と日々接する際に、山口様はどのようなことを心がけていますか。



**山口** まず、当たり前のことですがメンバーの様子は毎日見えています。顔色、会議での発言内容の変化、それを聞いたメンバーの表情など、あらゆる情報をインプットしています。部長、部門長と組織の中で自分のポジションが上がるということは、自分の一言に影響を受ける人が増えるということでもあります。その怖さは常に自覚しています。

だから、誰に、いつ、何をいうべきか・いわないべきかを自分なりに計算しています。

「今はいわないほうがよかった」ことをいってしまったネガティブインパクトは、とても大きいと思っているので、特に気を使っています。

**加島** 「何をいうべきか・いわないべきか」を考えるというのは、どのようにされているのですか。

**山口** 「何をいうべきか・いわないべきか」という内容を、それが今日なのか、今月なのか、今年なのか、3年後なのか、5年後なのか、といった時間の長さで分類しています。SHMは2026年にAFEELAブランドの電気自動車をデリバリーします。その半年後の会議で話す内容・話すべきではない内容も今から考えています。また、その会議の場でどのような問題が生じて、自分はどんな意思決定をしなければならないかのシミュレーションも仮説としてもっています。

その仮説に対して、目の前の日々の会議などで情報が新しくインプットされ、仮説とのギャップが顕在化します。例えば、35番目のパターンの3つ目の別れ道がA・Bあるとして、自分は「Aに行く」と思っていたけれど、新しい情報のインプットによって「実はBだった」といったことがわかる。それをふまえてシミュレーションの内容と自分のアクションを少しずつ補正していく、という作業を日々しています。

**加島** そこまで緻密にシナリオを描いているとは、驚きです。

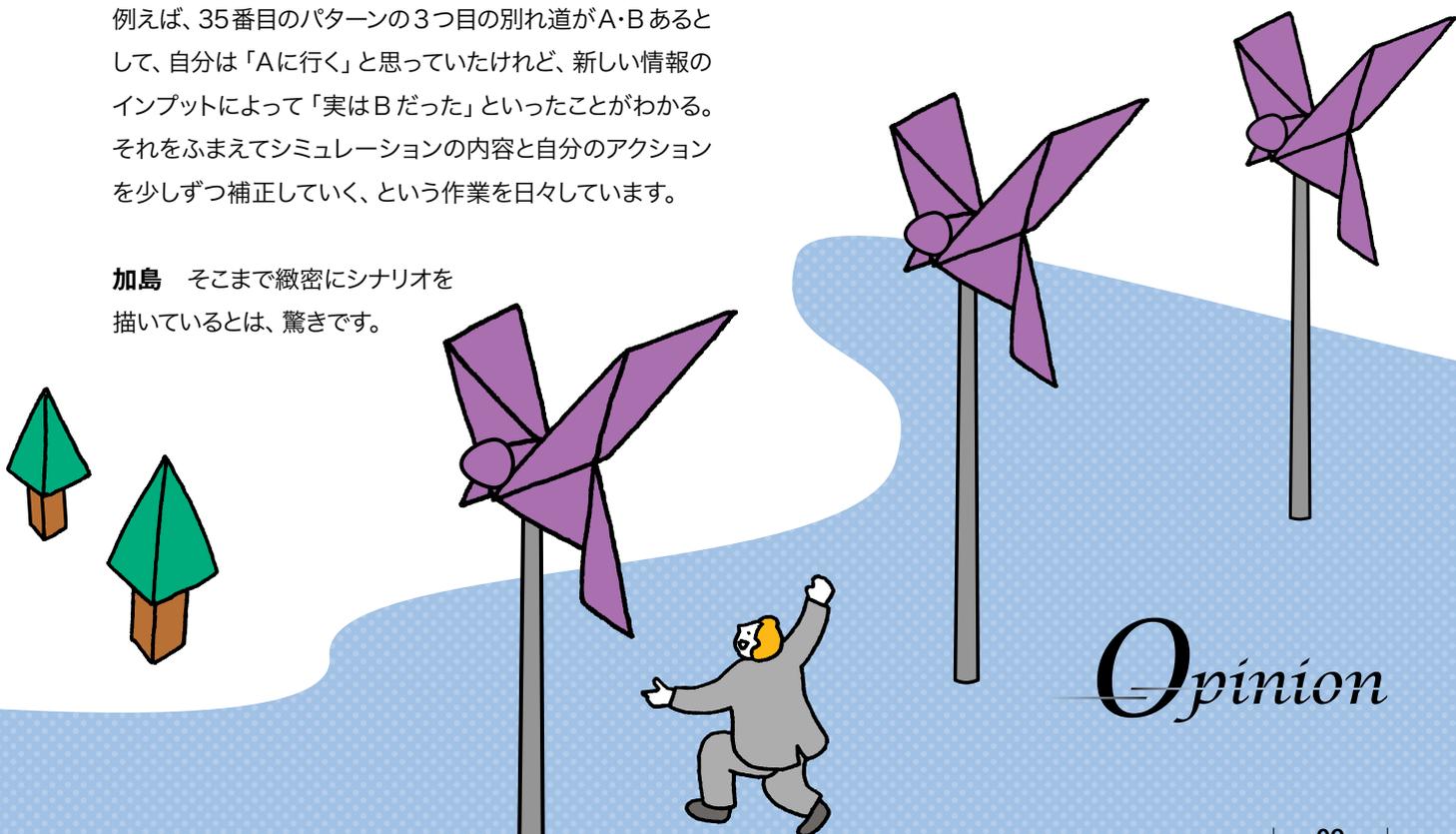
**山口** 商品がまったく売れずにこの会社をたたむことになったら、何より一緒に頑張ったメンバーが不幸になってしまいます。それを避けることが私のいちばんの仕事です。そのため今何をすべきか、メンバーに何を指示すべきか、というシミュレーションに最も多くの時間を割いているつもりです。

**加島** お話を伺うと、山口様は一貫して自分の成果よりメンバーの成長やキャリアをプライオリティの上位に置いています。そのポリシーがここでも現れているように感じました。

**山口** 私は事業を整理する側も経験してきたので、その辛さは身に染みしています。だからこそ、会社が長く続くことを何よりも意識していますし、力を注ぎたいと思っています。

そのために自分が必要だと信じることを行っていますが、最終的にやってきたことが正解だったかどうかを決めるのは私たちではなくお客さまです。その答え合わせができるのが、AFEELAの販売を開始する2026年です。月並みな言葉ですが、「顧客ファースト」を軸に置きながら、その日まで走り続けていきたいですね。

**加島** 本日のお話を伺って、その日がますます楽しみになりました。また、SHMのような大手企業同士のJVは、企業組織の常識を変えるきっかけになり得る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。



## 人と組織の内面が変われば、 変化への動きが始まる

社会そのものの仕組みが変わりつつある中、企業もこれまでの取り組みを変えていく必要がある。しかしだからといって、直ちに新しい動きが始まるかといえば、そうではない。組織の空気や人の気持ちの変化に前向きになれるかどうか、変化が始まる原動力だからだ。これは、指示や命令で変えられるものではなく、知識として知っただけでもなかなか変わらない部分だ。この課題に正面から取り組む、株式会社明電舎 常務執行役員の池森啓雄氏にお話を伺った。

Interviewer: 株式会社セルム  
代表取締役社長 加島 禎二  
執行役員 安池 智之

株式会社明電舎  
常務執行役員

池森 啓雄氏



## サステナビリティ推進で、 なぜ人・組織に 踏み込むのか

**加島** 池森様はサステナビリティ推進部の管掌というお立場から、人と組織の変容に取り組んでいらっしゃるとお聞きし、少し珍しいと感じていました。サステナビリティというと、環境保護や脱炭素といった課題に取り組むものだというイメージが一般的だからです。

**池森** 私の考え方はこうです。私は転職して明電舎に入社した時に海外戦略担当の執行役員となりましたが、同時に「イノベーションを生み出す事に関わりたい」と手を挙げて、イノベーションの担当にしてもらいました。シリコンバレーの弊社事務所から世界の最先端の技術や活用の実態に関する情報がどんどん日本に送られて来るのですが、情報を活用する立場の人たちが「面白そう」と感じる、あるいはGoを出す立場の人たちが「やらせてみようか」という方向に心が動かないと、何も起きません。イノベーションが生まれるかどうかは、結局「人」が課題なのだと思いました。

数年後に私は「サステナビリティ推進」の管掌となりました。サステナビリティの推進のためにも、様々な意味でのイノベーションが必要です。イノベーションが生まれるようになるため

には、人が今までの行動を変化させることに前向きになる必要があります。そのためには一人ひとりが自分の仕事にやりがいや幸福感を感じられることが条件でしょう。それが、企業としても強くなる方策でもあるはずなので、ぜひ、人・組織の課題を中心にしてサステナビリティの課題にも取り組みたいと進言し、今に至っています。

**加島** 池森様はもともとそういったイデオロギーの持ち主でもあったのでしょうか。

**池森** 前職の頃からずっと考えていたことではありますが、イデオロギーというより、必要な方向性だと思っています。かつて上手くいったことが、そのままいつまでも通用するはずがありません。それを予測した動きができるようになっていくことが必要です。それは、人や組織が柔軟に新しいことに取り組めるといった状態、ということであり、実際に今、日本中の企業が同じような方向を目指して動き始めています。

## 一層努力するだけでは いけないのか

**池森** 明電舎は重電メーカーですから、社会インフラの構築に関わっています。脱炭素のための重要な方法の

1つであるエネルギーを電力に替える「電化」が、明電舎の本業です。ですから社員は皆、今の社会課題解決に自分たちは「何かができる立場」という自負をもっていますし、もっと貢献したいという気持ちももっていると感じます。

その一方で、明電舎は終身雇用や年功序列といった、伝統的な日本の人事マネジメントシステムの中で成長してきた企業でもあります。今はどの企業でもこの問題に直面していますが、中でも私たちのような大型の電気機器をつくる製造業は、特に根強い傾向があるかもしれません。新しいことを試すことは、安全を優先するという観点からはリスクになり得るわけですし、新しい業務、新しい仕事に動き出しづらい空気が存在してきたこともあったと思います。

だからこそ、新しいことにチャレンジする意識をもてるかどうかは、私たちの事業や社会の未来にとっても、重要な課題なのです。

**加島** 人や組織の内面の変容は、一番難しい経営課題だと思います。

**池森** 取り組んでみると、若手を中心に、「もっとやるべきだ」という声をいただきます。これには勇気ももらいます。その一方で、様々な責任を背負っている方を中心に、「今まで努力してこれだけの成果とこれだけの安全性をつくってきた。この努力は何だったのか」



といった声もあがります。こういった声ができることは、明電舎のこれまでの歩みを考えると必然でしょう。その両者を尊重しながらやっていかなければいけません。それでも皆で、目指す方向性は理解してやっていきたい。それは、私たち経営層としての使命だと思っています。

### MYパーパスを 基軸にして、 何を変容するのか

**加島** 今伺ったお話のためには、経営陣や事業リーダーの方々のリーダーシップのあり方の変容が求められる気がします。

**池森** その通りです。ですからまず、去年は2つのことを行いました。

1つは、役員クラス全員がそれぞれMYパーパスをつくり、担当する部署の人たちに向かって、自分のパーパスを共有して対話する会を実施しました。「明電みらいミーティング」という対面

の対話会で行ったのですが、この会議は、もともとは役員から経営方針を説明し、仕事に対する質疑応答をする場でした。それを2022年度に役員と部署のメンバーとの対話の場に変えており、その場を活用して、2023年度は役員自身のMYパーパスの開示をしたのです。これは非常に好評で、参加者からは、「ああいう人だとは知らなかった」「想いに共感できる」といった感想をもらいました。これをメンバー自身が、自分の仕事を振り返る際の参考にもしてほしいと思っています。

もう1つは昨年就任した新社長もMYパーパスを作成し、それを社員に広く共有する会を開きました。就任が6月で実施したのが8月ですから、就任後すぐに取り組んだこととなります。こちらは「社長タウンホールミーティング」と名付け、オンラインで実施しましたが、希望者は誰でも参加できますが、参加するかどうかは自由。回線の都合上、参加人数の上限は1,000名という仕様で実施しました。1,000名の枠があれば十分だと思っていたのですが、当日回線を開いたら、すぐに



定員が全て埋まってしまいました。実際、会長からは「私がアクセスした時にはもう参加枠がいっぱいで、締め出されてしまった」といわれてしまいました。新社長の話があるといわれたら聞かないといけないもの、という考えの方もいたのかもしれませんが。この取り組みについても、「社長は雲の上の存在ではなく、身近に感じた」「社長の原体験から大事にしていることが伝わってきた」といった感想があがりました。この取り組みを、現場の一人ひとりにまで広げていくつもりです。

### 現場のメンバーが MYパーパスを自覚する ために何をするか

**安池** MYパーパスづくりと共有の取り組みは、現場に裾野を広げれば広げるほど、個人の意見と会社の方針を合わせるのが大変になることが多くあります。「いわれたことをしっかりやって何が悪いんですか」という意見もでるでしょうし、MYパーパスを考え

てといわれて、何も思いつかないとダメな人間だと思われるような恐怖を感じる方もいるかもしれません。その難しさに、どのように取り組んでいこうとお考えでしょうか。

**池森** 私もMYパーパスをつくりましたが、「不動の、確立された価値観だ」とまでは思っていない。取り組む前に、その点はわかってもらう必要はあります。もちろんすぐにガラッと変わっていいわけでもありませんが、人の考え方は日々の経験や周囲からの刺激によって変化することが普通です。それでも行動や発言の背景にある、その人固有の考え方に自分で気づく、あるいは周囲の人の考えを知ることは、今の状況を動かす土壌になるに違いありません。

実は私の前職は経産省で、一時期、創設されたばかりの産業人材政策室を担当していました。「産業振興のためにも、働く個人が幸せを感じられることが必要」「そのためには個人が自律していることが大切」…と、今でいう人的資本経営のようなことを20年以上

前に考えて報告書にしました。そして一部の専門家から「ぜひやりましょう」といわれました。しかし、日本の産業界の現実の前に逡巡し、他の柱である人財育成政策と若者就職支援に力を入れました。これが日本の「失われた30年」を許してしまった一因かもしれないという言い過ぎかもしれませんが、私自身としての反省もあります。このような点からも、やはり鍵は人の心の中の問題だと思っています。

もちろん難しさには、直面しています。現場の方は、事業にとってMustの部分をしっかりやってもらわなければなりません。そんなMustなことが、現場にはたくさんあります。そこをどう会社としてのパーパスと重ね合わせていくかというのは、本当に今、苦勞しているところです。ですが、これこそ重要であるという想いは変わりません。

例えば、工場で働いている人に「君は今、何をしたいの」と聞くと、「早く帰って趣味にもっと時間を充てたいです」という言葉が返ってきたこともあります。本当に素直で率直な意見とはこういうものですね。でも、そのままではイノベーションの方向の動きが生まれることはありません。こんな時は、「そうだよね。できれば残業しなくても業績が上がったらいいよね」「どうしたらいいんだらうね」と話をしていくと、人によっては、その方向で考え始める人もいます。

そうなるためには、仕事、会社、あるいは社会や地域で、「あなた



は役に立つ仕事をしている」ということを常に伝えていくことが大切でしょう。普段からそんな話を聞いていると、その方向に意識が向くパイプが太くなり、会社のパーパスと重なる部分も太くなっていくと思います。

**安池** そのために重要なのは、日々現場で働いている方と接している現場の管理職の方々ですね。

**池森** そこは私たちも、絶対に注力すべきポイントだと思っています。管理職が、会社の方針と現場の人との間で板挟みになってしまわないように、彼ら自身が「やりたい」と思って取り組んでもらえるような工夫を私た

ちができるかどうか、このプロジェクトの成否を左右する肝でしょう。

### 「共創」する動きを増やしていくために

**加島** 明電舎様の資料を拝見しますと、「共創」という言葉を何度も目にします。誰かと一緒に動くことを重視しているという意味もあるのでしょうか。

**池森** そうですね。個人の中に「やりたい」という気持ちがないかぎり、インベーションにもつながる新しい動きは起こりませんが、新しいアイデアを思いついたとしても、おそらく1人では

実現できません。周囲に協力を求めなければいけませんし、支持する人がいなければそもそも動き出せないこともあります。だから「共創」が必要です。

明電舎では2021年度から「MEIANチャレンジ制度」という施策を始めています。他社でも多く取り組まれている新規事業提案制度ではありますが、私たちのこだわりは、エントリー条件を複数名のグループにしたことです。仲間をつくって、共同で提案してほしい。上司も必ず支援してほしい。そんな雰囲気をつくることも目的の1つとしてスタートさせました。固定化しすぎるとよくないので、最近は例外も認めるようにはなりましたが、提案に向けた研修プログラムも用意して勉強してもらえるようにする、審査はプロの人にも入ってもらう、など充実を図っています。

また、業務時間の10%は新しいことへのチャレンジや学びに使ってもらいたい、という「10%カルチャー」を推奨しています。新しい取り組みにトライするには時間も必要ですから。ただ、全ての人が「10%カルチャー」を活用しているかといえば、全くそんな状況ではありません。「業務時間中は任された仕事に取り組むべき」という考えの方もまだ少なくはないでしょう。それでも、会社としていいことだと認めていけば、やりやすくなっていくはずで

**安池** 力を入れて取り組まれているとお聞きしている「シナリオプランニン



グ」は、この一連のお取り組みとどのように関係するのでしょうか。

**池森** 「シナリオプランニング」は、環境認証SBT (Science Based Targets) イニシアティブを取るために必要なことです。サステナビリティへの取り組み全体が、気候変動などの起こり得るシナリオを想定した上で、我々が目指すべき未来像を描いて、そこからバックキャストで必要なことを考えていく、という構造になっています。ですからまず「シナリオプランニング」で描いた内容を加味して、グループごとに戦略立案をしています。そしてそれが、各自のMYパーパスや「10%カルチャー」の活用にもつながっていくことができると考えています。

### スタートは1人から。 1人でも動き出せる 機運のために

**安池** その他にもお考えになっていることがあれば、お教えいただけますか。

**池森** 実はまだあまり周囲に話していなかったのですが、DE & Iへの取り組みも、サステナビリティを実現するために重要なのではないかと、最近心惹かれています。環境問題には知らないことがたくさんあり、それを知ることが最初に必要になりますが、DE & Iは、皆、何が問題かは知っている

でしょう。例えば、障がいのある方が困っているとか、女性の管理職や役員の数が少ないとか。そして何をやらなければいけないかも、ほぼわかっています。でも、実際に解決に動いている人が少ない、こういう課題です。つまり「自分はどうか」という一人称の課題だと思っています。すべての新しい動きは、1人の人の中から生まれます。これにきちんと取り組めるかどうかで、サステナビリティの取り組みにとっても必要なことが、象徴的にわかるのではないかと考えています。

人事部にも既にDE & Iのチームがあるので、一緒に動いていこうと思っています。例えば実践するサークルのようなものをつくり、一緒になって動いていくようなことも始めています。

また、明電舎が新しく作り出そうと考えているビジネスモデルから考えると、これからの組織はきっと、固定したメンバーだけでぎゅっと結束する

のではなく、様々な人が出入りすることを前提に考えるべきでしょう。ですから、場としての求心力をつくっていくことも考えなければいけません。

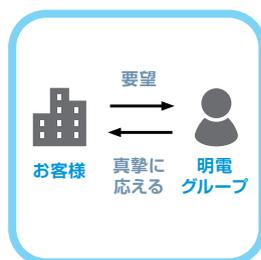
給与の問題もあるでしょうがそれだけでなく、働いていて楽しい、成長もできる。もちろんそのためには、企業としての結果もだしていなければいけません。そういういくつかの面を含めて、明電舎は面白いよ、幸せになれるよと認識される企業にしていきたいと思います。

**加島** 「より良い未来を自ら考え、世の中に提案する(明電舎のソリューションデザイン)」という、これからの明電グループのありたい姿を実現するためには、一人ひとりが創りたい未来への想いや意志を膨らませていく必要があると思います。その第一歩がMYパーパスのお取り組みだということですね。

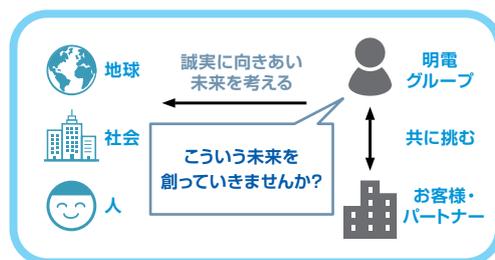
**安池** 本日はありがとうございました。

これからの明電グループは、「お客様の要望に応える」だけでなく、「自らより良い未来を考え、率先して提案・実現」していくことにより、新たな価値を生み出していく

「要望」に対して真摯に応える



より良い未来を自ら考え、世の中に提案する  
(ソリューションデザイン)



# 「心理的安全性」への 誤解を解きほぐす

「心理的安全性」は、Googleの研究チームが4年に及ぶ検証の結果、効果的なチームの条件として最も重要だと発表して以来、瞬く間に多くの企業に普及した。

おそらく皆が「これだ!」と感じる納得感があったのだろう。

ただ、言葉の広まりに比べて、実際に「心理的安全性」の高い組織を実現できている企業が多いとはいえない。

「心理的安全性」に関し、様々な誤解があるまま取り組まれていることにも、その原因の一端がありそうだ。

そこで、日本でいち早く「心理的安全性」に着目し、指導されてきた株式会社 ZENTech の石井遼介氏に、よくある誤解と対策について、お話を伺った。

## Close up

### 1

#### 「心理的安全性」の 来歴

「心理的安全性」はもともと、組織の変革を研究する中で1965年頃から提唱されていた概念です。1999年に、現在ハーバード大学で教授を務めるエイミー・C・エドモンドソン氏によって「組織全体も重要だが、チームごとの概念」であることが発見され、「対人関係におけるリスクを取っても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと」と定義されました。

やや、アカデミア寄りで実務的な解釈が難しいため、当社 ZENTech では、日本企業1万チームからデータを集め、「話しやすさ」「助け合い」「挑戦」「新奇歓迎」という、心理的安全性を構成する4つの要素に分解して提示し、日本での普及に努めています。この4要素に着目することで、不祥事を未然に防ぎ、イノベーションやパフォーマンスの向上につながり、離職を防止できることがわかっています。

### 2

#### 「心理的安全性」の よくある誤解

一方で、「心理的安全性」に取り組む上で、いくつか誤解もあるようです。ここではそれらの誤解を紐解いていきたいと思います。

##### 誤解1

#### 「ヌルい職場」になるのでは?

「心理的安全性」とは、仕事を前に進めるために必要なことが、遠慮なく言い合えるということです。「心理的安全性」の高低と、「仕事の基準」の高低は異なります。「心理的安全性が高く、仕事の基準も高い」ことこそが目指すチームの姿です。

「失敗しても無条件に許される」「挑戦しなくても許される」といった「ヌルい職場」になっている場合は、「心理的安全性」を下げることで対応しようとするのではなく、「仕事の基準」を上げることを目指すべきでしょう。実際、

ZENTech の「SAFETY ZONE®」という組織診断サーベイによる検証では、「心理的安全性」と「仕事の基準」の高さは両立できることがわかっています。

##### 誤解2

#### 指示・命令をするのも、「心理的安全性」を低くしてしまうのか?

そうではありません。むしろ、「心理的安全性」の低下を心配して部下に必要な指示・命令ができない状態は、上司の「心理的安全性」が低いことの証左といえます。

ただし、指示・命令をする際の伝え方は重要です。理由や意義、目的を明確に伝え、部下が疑問をもった際に質問・確認しやすい伝え方、ひいては部下が動きやすいコミュニケーションであることが重要です。



東京大学工学部卒。シンガポール国立大学経営学修士(MBA)。研究者・データサイエンティスト。組織・チーム・個人のパフォーマンスを研究し、アカデミアの知見とビジネスの現場の橋渡しを行う。東京オリンピック・パラリンピックのメダルを携帯電話等をリサイクルしてつくる「都市鉱山からつくる! みんなのメダルプロジェクト」立ち上げを民間側で主導。



### 3 「心理的安全性」は人為的につくるもの

このように「心理的安全性」は、推進者やメンバーの誤解を解いた上で、人為的につくるうとしなければ実現できないものです。人格の優れたリーダーや共感力の高いメンバーがいれば自動的に実現する、というものではないのです。そこで経営者、マネジャー、メンバー、それぞれに必要なアクションを整理します。

**i) 経営者** まず旗振り役として「心理的安全性に取り組む」「それを通じて、このような組織になり、このような顧客への貢献を行う」と旗を立て、宣言することです。取り組みたい管理職の後押しができます。

**ii) マネジャー** 管理職・マネジャーからの取り組みは、実効性ある変革のために、特に重要です。例えば部下の相談にのる際に間違いを認めさせたり、宿題を出すことは指導の一部ですが、それだけでは相手が委縮するだけだったり、手間が増えるだけの場合もあります。

「この助言によって相手は助かったのか?」という観点をもってください。

**iii) メンバー** 上司やマネジャーに相談にのってもらい、いただいたアドバイ스가役立った時にはぜひ、「助かりました」と御礼を伝えてください。マネジャーも今、新しく求められるマネジメントスタイルに試行錯誤していますから、とても助かるはずですよ。また、同僚の挑戦にもひとつ、ポジティブなフィードバックや反応を返すところからのスタートも有用でしょう。

誤解を解いて「心理的安全性」を高める活動に取り組めば、組織のパフォーマンスはきっと高まります。実際に、多くの組織・チームで実績が出ています。ぜひあなたから、小さな行動から、スタートしてみてください。

#### 誤解3 全ての意見を尊重していたら議論ができないのでは?

様々な意見がテーブルの上に出されるような状況をつくることは大切ですが、「心理的安全性」の高い議論とは、質の低い意見をなんでも肯定することではありません。むしろ議論の質を高めるために、懸念のある意見や、不十分な検討に対して率直に指摘ができることを言います。

重要なことは、意見を出してくれたという行動そのものへの承認と、その意見が的確なものであるかという質の問題とを切り分けることです。耳慣れない意見でも「その視点はなかった。もう少し詳しく教えてもらえますか?」と受け止め、深掘りしてみることも有効でしょう。

#### 「心理的安全性アワード」受賞事例より

##### ▶ 東京ガス(株) 神奈川産業エネルギー部

心理的安全性に関する30もの取り組みを実施し、困難な目標すべてを全員で達成。例えば、営業メンバーにバーチャルの「営業支援チーム」と肩書を入れた名刺を持たせ、営業メンバー同士が助け合う風土を醸成し、成果に繋げることができた。

##### ▶ 大阪国際がんセンター看護部 内科・外科系外来

サーベイを起点に、職場の心理的安全性を高める取り組みを続けた結果、抗がん剤IVナース認定資格への挑戦者が増えた。抗がん剤IVナースの資格を保持する看護師が増えた結果、患者さんの治療開始までの待ち時間が平均20分から0分まで短縮できた。



## 1 学びの「取れ高」の差は、何によってつくのか

同じように学んでもAさんとBさんの学びの「取れ高」が全く異なる、といったケースがよくあります。これは単純に、理解力に差があったということではありません。おそらくBさんは、「学び取りたい」ことのイメージをもっていなかったのです。実は私は今でも色々な講座を受講しているのですが、いつも自分の仕事でどう生かすのかをイメージしながら講義を聴いています。そして学んでから数日のうちに、実際に使ってみています。学んだことを試す機会に、自然に出会うことはまずないので、アウトプットの場を自分で作る必要があります。

ですから、①新しい仕事で自分は何を求められているのか→②そのために必要なスキルは何か→③学んだことをどこで実践するか という一連のイメージをつくってから学びに臨むことを、ぜひお勧めします。

こうすると、「学んだことをすぐ実践する機会なんて、自社にはほぼありません」という反応をする方もいます。しかし、小さなことで良いのです。例えば学んだことを周囲の人に発表したり、SNS等で発信したりする。そんな小さなことで人生の中で積み重なっていくと、大きな違いになっていきます。

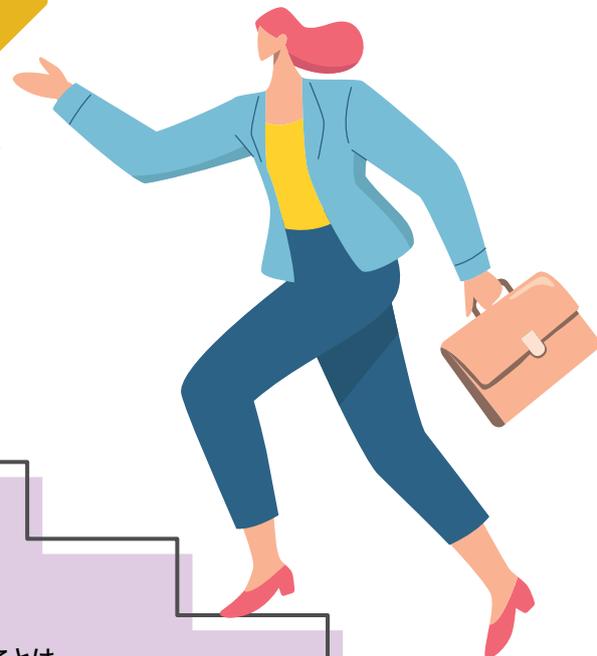


## 2 リスキリングのための学びの成功の秘訣

最近よく耳にするようになったリスキリングという言葉は、スキルアップや自己啓発とは異なり、仕事や職種を変えることを目的に行う学び直しのことです。ですから新しい仕事に就く可能性が全くなければ、リスキリングは必要ないともいえます。ただ、同じ仕事であっても事業環境がずっと変わらないとは限りませんし、人生100年時代ともなれば、自分の状況や考え方も変わるかもしれません。ですから私たちは基本的に、リスキリングできる力＝リスキリング・スキルが必要です。

リスキリング成功者の経験を分析すると、共通点が3つありました。私はこれが、リスキリングの成功の秘訣だと考えていますのでご紹介します。

「**Pivot**」リスキリング成功者の多くは、「これは得意」といったことを軸足にして、そこから体をピボットするように新しい仕事への転換を図っています。「私には強みなんてありません」という方もいますが、お話を伺うと、かなりの確率で見つかります。ですからまず、きちんと自分の経験の棚卸しを行うべきでしょう。



# 「取れ高」の 高い学び方をしよう

一人ひとりがキャリア自律の意識をもち、学び直しやリスキリングにも取り組むことは、自分の人生を実りのあるものするために有効な方法の1つだ。

ただ、そう理解はしていても「何を学ぶのがいいのか」

「新しい役割や仕事につながるイメージが湧かない」と、学び直すことを躊躇する人も少なくない。

そこで、リスキリングの成功や「取れ高」の高い学び方を指導する

株式会社 AND CREATE 代表取締役の清水久三子氏にアドバイスをいただいた。

もちろん、「どうしてもこれに取り組みたい」といった想いを軸足にするの也有りです。どちらの場合も、そこから足りないスキルをリストアップして、身につけていけばよいのです。

「Speed」短時間で成果を出せるようにすることも大切です。仕事によっても多少の違いはありますが、転職や異動などをしたら大体3か月程度で何らかの成果を出すことを目指すと良い

でしょう。コンサルタントの仕事では早くて1か月くらいで一定の成果を求められます。目標とするゴールから逆引きでスケジュールを考えると、実際、あまり時間をかけられないことも多く、スピードが重要です。

「Resilience」新しいチャレンジは、ストレスを感じたり失敗するなど痛みを伴うことがあります。そんな困難から自己回復する力、レジリエンス (Resilience) も必要です。自己回復、というと難しいようにも思えますが、別のいい方をすれば、「大変だった」「辛かった」と感じるだけでなく、例えば「今、確実に成長の途上にいる」といった別の意味づけもできることがレジリエンスだと思ってください。平穏な状態は、何の成長もしていない状態かもしれないから、実際にチャンスなのです。そう考えられるためには、第三者からフィードバックをもらうことも良い方法です。

○ **成功の秘訣** ○

- ① **Pivot**  
軸足を定めての方向転換
- ② **Speed**  
短時間での立ち上がり
- ③ **Resilience**  
困難からの復元力



### そして、個人と経営の関係性も変わる

「取れ高」の高い学びができること、そしてリスキリングができるということは、個人の、企業との交渉力が高まるということでもあり、不確実性の高い環境の中でも不安を払拭する方法でもあります。皆さんにはぜひ、この力を身につけてほしいと思います。

また、「取れ高」の高い学びができる人ほど、自分が成長できる場を強く求めます。ですから企業としては、学んだ人がどんどん辞めてしまうという事態を避けるために、自社の中に活躍や成長の場をどれだけつくれるのか環境を整えていく必要があります。リスキリングを企業も個人も成長し続ける力だと捉え、その姿勢を会社全体で共有していただきたいです。

そして何より、学んで今までとは異なることや新しいことができるようになるのはもちろん、学ぶ過程も楽しいのだということを忘れないでください。その楽しさが広がれば、企業にとっても個人にとっても将来の選択肢と可能性を広げてくれることになるはずですよ。



Close up



株式会社 AND CREATE  
代表取締役  
清水 久三子氏

大手アパレル企業を経て、1998年にプライスウォーターハウスコンサルタント(現 IBM) 入社。企業変革戦略コンサルティングチームのリーダーとして、多くの新規事業戦略立案・展開プロジェクトをリード。大規模・長期間の変革を得意とし、高い評価を得た。2013年に独立、2015年に会社設立をし、現職。多くの公開講座の人気講師、講演者、執筆者として活躍中。著書に『リスキリング大全』(東洋経済新報社、2024) 等がある。

Close up



01 「必要だ」と  
いわれるだけでは  
学ぶ気が起きない

# フェイク情報が 混じっているといわれた時、 どうしていますか

～「情報リテラシー」をゲームで身につける～

「インターネットの中には、フェイク情報も混じっている」  
しかしそういわれても、私たちはもう

インターネットの使用をやめることはできない。

そうであれば、使用者一人ひとりが

情報を見極める目をもつべきだが、

それが積極的に行われているとはいいたくない。

そんな状況の中、現役の大学生が

ゲーミフィケーションの手法をつかった

情報リテラシー教育プログラム

「レイのブログ」を開発し、注目を集めている。

その考え方とプログラムの内容、

そして今後へのチャレンジを

開発者の1人である

Classroom Adventure の

今井善太郎氏に伺った。

最近 は、メディアでも度々取り上げられて  
いますから、インターネット上にはフェイク情報が  
混在していることについては、既によく知られている  
と思います。グローバルレベルでも強い危機感をもた  
れていて、世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書  
(2024年版)」では、今後2年間のリスクのトップが「誤報と  
偽情報」だと指摘されました。これは、「異常気象」などの  
環境問題を抑えての1位です。

日本政府も、特に若い世代の情報リテラシーに危機感を  
もち、様々な啓発活動を行っています。学校のカリキュラム  
の中にも既に情報リテラシー教育が組み込まれていて、私も  
その授業を受けた世代です。ですが、一方的に「SNSを信じ  
るのは危険」「Wikipediaにも嘘がある」といわれ、「だから  
あまり使わないように」といわれている印象を受けました。  
SNSやWikipediaを使わずに生きていくことはできません。  
これでは教えても聞く耳をもってくれないと思いました。もっ  
と大切なのは、「何を疑うべきなのか」「疑ったらどうすべき  
なのか」「どう確認すればいいのか」という部分のはずです  
が、そこが抜けている、あるいは一方的な情報付与だけで、  
あまり面白くない授業だなと思っていました。

大学生になり、「授業を面白くしたい」という課題意識を共  
有する友人を見つけ、「だったら自分たちが情報リテラシーを  
面白く学べる学習プログラムをつくらう」と考え、開発したの  
が、体験型メディアリテラシープログラム「レイのブログ」です。

02

## 「レイのブログ」の 内容紹介

03

「やったことがある」が  
大きな一歩となる

「レイのブログ」は、中学時代にタイムスリップした主人公が、レイと名乗る謎の人物から封筒を受け取り、「私を見つけてください」とお願いされる場面からスタートします。封筒の中には、クラス名簿と顔をマジックで塗りつぶしたレイの写真、QRコードが入っています。QRコードを読み込むと、レイが書いたと思われるブログに誘導されます。

ブログには、フェイク情報が含まれています。それはブログの文章だけでなく、添付されている動画や外部記事の中にも含まれている場合があります。参加者は、「どこの、どんな情報を疑うか」「どうすれば確認できるか」等をチームの仲間と相談し、立てた仮説に基づいてインターネットを検索し、正しい情報を探していきます。



例えば、「父とドライブに行ってきました」というブログは、ドライブの行先にフェイク情報があるかもしれないと考えた場合、ブログに貼られていたドライブ風景の動画をよく確認して、場所特定ができる情報を探します。

フェイク情報を1つ発見するごとにキーワードが手に入り、4つのキーワードが揃った時点でストーリーが大きく進みます。「できた!」と思った瞬間、さらなる難題が待ち構えていて…それをクリアするとようやくレイの正体がわかる、という仕組みになっています。

このように、「レイのブログ」のゲームをクリアすることで、「疑う」「調べる」「判断する」という情報リテラシーに必要な3ステップを経験することができます。ですが、経験しただけでは人によって理解度や捉え方がバラバラです。ですからゲーム終了後に講義の時間を設け、学んだことを整理します。

プログラムの受講者に感想を聞くと、多くの方から「こんな楽しかった授業は初めて」といった言葉をいただきます。さらに「気軽に情報の拡散するのはやめようと思った」「親にも伝える」といった言葉をいただくことがあります。知識として教えられるだけでなく、「実際にやってみた」ことが、人を当事者にして、次の行動にもつながっていくと期待しています。

光栄なことに、「レイのブログ」は2024年3月、朝日新聞主催の「大学SDGs ACTION! AWARDS 2024」でグランプリをいただきました。SDGsの活動を前進させるためにも、皆が正しい情報をつかむことが重要だという点を評価いただいたのです。また今年も、世界的な選挙Yearでもあります。情報リテラシーの重要性は間違いなく増していくので、今が踏ん張り時だと思っています。例えば、「レイのブログ」の設問の中に、生成AIによってつくられたフェイク画像に関連する設問を、今、急ピッチで開発しています。また、ChatGPTをうまく使いこなせていない人も多いという現状にも着目し、ChatGPTの使用を楽しく習慣化させることで活用スキルを上げるプログラムの開発も進めています。

学ぶことで良くなる状況はたくさんあります。ですから、楽しくできて、それが学びにつながったという経験を、1人でも多くの人にしていただげるよう頑張っていきたいと思っています。

FAKE



Classroom Adventure, Co-Founder の3名  
※左から古堅陽向氏、堀口野明氏、今井善太郎氏  
(全員現在慶応SFCの3年生)



Classroom Adventure  
Co-Founder/Engineer  
今井 善太郎氏

# 職場での本音のコミュニケーションの 阻害要因を把握する



## Reference Data

近年、様々な目的で対話的コミュニケーションが行われている。しかし、パーソル総合研究所の「職場での対話に関する定量調査」によると、上司との面談で51.2%(\*1)、チーム内の会議で52.1%(\*2)と、過半数以上の従業員が本音を話せていない。

ここでは、同調査の中から本音のコミュニケーションの阻害要因分析の一部をご紹介します。

\*1 全く話せていない…41.6%、2割未満しか話せていない…9.6%

\*2 全く話せていない…43.0%、2割未満しか話せていない…9.1%

### 本音を話すことに感じるリスク

従業員は、職場で本音を話すことについて、主に6つのリスクを感じている。

年代別・性別に、このリスク意識の高低をヒートマップで把握すると、女性の30代-40代は6つのリスク全てを感じている傾向が強く、「身分不相応」リスクについては年代を問わず感じていた。男性は30代-40代に「裏切り者リスク」を強く感じる傾向があった。

### 本音コミュニケーションを遠ざける 6つのリスク意識

<b>関係悪化リスク</b>	相手との関係が悪くなりそう	<b>拡散リスク</b>	意図しない範囲に広まりそう
<b>身分不相応リスク</b>	自分の立場では言えない	<b>低評価リスク</b>	自分の評判が下がりそう
<b>無関心リスク</b>	真剣に受け取ってもらえなそう	<b>裏切り者リスク</b>	組織に愛着が無いと思われそう

	関係悪化 リスク	身分不相応 リスク	無関心 リスク	拡散 リスク	低評価 リスク	裏切り者 リスク
男性 20代						
男性 30代						
男性 40代						
男性 50-60代						
女性 20代						
女性 30代						
女性 40代						
女性 50-60代						

### 本音を話しにくくする組織の特徴

4つ以上のリスクを感じていた事象を抽出し、解析した結果、「キャリアの主体性の欠如」「時間の裁量権の欠如」「業務の自律性の欠如」が強い職場は、本音をいう事へのリスク意識が高いことがわかった。

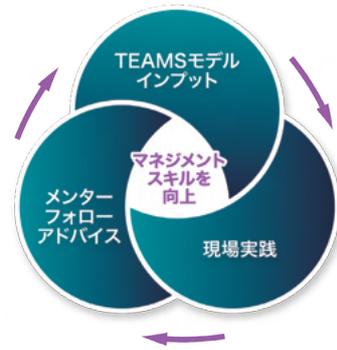
		<特徴まとめ>
社命異動の多さ、断れなさ	会社都合の異動の多さ	キャリアの主体性の欠如
社内キャリアパス・ポストがわからない	ジョブの不透明性	
役割外の仕事を求められる	職務の無限定性	
長時間労働が是正されない	時間の無限定性	時間の裁量権の欠如
プロセスよりも最終的な結果重視	成果重視傾向	業務の自律性の欠如
仕事のやり方を決められない	仕事の自律性の低さ	
顧客の意向が絶対視される	顧客重視志向	

出所：パーソル総合研究所「職場での対話に関する定量調査」 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture.html>

## 変わる時代に呼応する、個別対応型マネージャーメソッド 「マネジメントアクト」プログラムの提供をスタートしました

職場のパフォーマンス最大化の鍵を握るキーマンは、マネージャーです。しかし今、そのマネージャーが経営の変革についていくのに苦戦しています。支援が必要ですが、マネージャーを一斉に集める集合研修をたびたび行うのは容易ではありません。個々に状況や課題も異なるため、一律な内容の施策では充分ではないという課題もあります。何より必要なのは現場でのフォローですが、そのための具体的な施策もありませんでした。

そこで、一人ひとりのマネージャーの課題感や実践状況に合わせる個別対応型のサービス「マネジメントアクト」プログラムを開発し、提供を開始いたしました。マネージャーに必要な全てのスキル（TEAMSモデル）を、インプットするとともに、アセスメントや定期的な1on1等、様々な方法で個々人の実践をフォローしていきます。お問い合わせは、[agent@celm.co.jp](mailto:agent@celm.co.jp) にご連絡ください。



## 新入社員の配属後のオンボーディング支援ツール 「On-Boarding Quest」をリリースしました (株式会社TAO Partners 共同開発)

「On-Boarding Quest」は、配属後の新入社員本人に働きかけるオンボーディング支援ツールです。

まず、定期的にMissionと、Missionを遂行するための知識やスキルを学ぶ動画が届きます。例えば、配属直後のタイミングでは、「自己紹介をすると共に職場の皆さんの入社理由をインタビューし、相互理解を深めましょう」といったMissionと、自己紹介のポイント、インタビューの仕方などについてのラーニング動画が届きます。新入社員は、各自の都合に合わせて、すきま時間などを利用して学習し、Missionに取り組むことができます。そして取り組んだ成果は、同期社員同士で設定したチームで共有し、そこでコメントを送り合います。

これを繰り返すことで、自然に組織になじみ、活躍するための武器（自己効力感、相談できる人脈、ビジネススキル、周囲からの期待認識）を獲得できます。ご興味をおもちいただけましたら、[info@firstcareer.co.jp](mailto:info@firstcareer.co.jp) まで、ご連絡ください。



発行 2024年7月18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 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、お待ちしております。  
[agent@celm.co.jp](mailto:agent@celm.co.jp)

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



CELM  
BELIEF  
vol.38 2024

CELM, Inc.

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