



FIRST CAREER's REPORT

セミナー開催レポート 若手育成フォーラム第2弾

2020

株式会社ファーストキャリア

■ 開催背景

- ー本フォーラムは、お客様への日ごろの感謝の意を表す場とし、弊社創業以来、毎年100名以上の方々にお越しいただき実施しております。
- ー「若手育成」を主たるキーワードとし、その年のテーマに合わせ、専門家の方々をお招きして講演をいただいております。今年度は、「これからのリーダー創出・リーダーシップ発揮のあり方を、若手育成の領域からデザインする」をテーマとして開催いたしました。
- ーここ数年、若年層向け育成において「リーダーシップ」に関する文脈に重きをおいたリクエストを頂戴するケースが増えてまいりました。リーダーシップ理論の研究は、特性理論、行動理論、コンセプト理論など、時代背景に応じた変遷をたどり、100年以上にわたり活発に議論されてきました。その一方で、“リーダーシップ”を高めるための明確なソリューションが確立されているわけではなく、人材育成の中でも永遠のテーマといえます。
- ー上記のような背景から、今回のセミナーでは、若年層の人材育成において、
 - ①将来の経営リーダーの創出
 - ②各現場、ひとりひとりのリーダーシップの引き出しの2つの観点から、有識者および日本を代表する企業の方々をお招きし、先進事例のご紹介と当日のディスカッションを通じ、これからのリーダー、リーダーシップのあり方について議論致しました。

■ 概要

- ー開催日時:2020年12月11日(金) 14:00~16:30
- ーウェビナー形式にて実施
- ー参加者:人事担当者及び事業部人事責任者

第1部 アサヒ飲料(株)の若手選抜育成事例に学ぶ

第1部 サマリー

アサヒ飲料株式会社より人事総務相田部長に同社内での若手育成事例をご紹介いただき、HRエグゼクティブコンソーシアム楠田代表と共にパネルディスカッションを行いました。

取り組みの背景

OJTを通して20代、30代のエースが作られていた2000年代から40代、50代が中心の会社となった今、役割分担の明確化がなされる一方で、若手がレベル感を飛び越えた仕事がしづらい現状を打破すべく新たな若手選抜育成をスタートさせました。

新しい育成プログラムの開始

従来の階層別の研修を廃止し、選抜形・手挙げ型の育成プログラムに変更。やる気のある若手に対して、成長する機会を積極的に展開していくこととなりました。

手挙げ型の育成プログラム修了後のタフアサインメント

育成プログラムで知識を学んで終わるだけにとどまらず、人事異動付きのタフアサインメントを課すことで、知識の定着化と意欲の促進を図る好循環となりました。

第1部 登壇者

アサヒ飲料株式会社
人事総務部 部長 相田 幸明 様

HRエグゼクティブコンソーシアム
代表 楠田 祐 様

株式会社ファーストキャリア
瀬戸口 航、石原 陽平

第2部 プロジェクト型HRコンソーシアム『侍の会』 オープンディスカッション

第2部 サマリー

パナソニック株式会社、株式会社堀場製作所、アサヒ飲料株式会社の各人事ご担当者でのリーダーシップ開発をテーマにオープンディスカッションを行いました。4つの質問を事前に行い、実際に現場へ落とし込むためのポイントや課題などを議論しました。

4つの事前質問

- ・若手社員に発揮してもらいたいリーダーシップとは
- ・若手社員がリーダーシップを発揮する要素とはなにか
- ・リーダーシップ開発のために必要な仕組みとは何か
- ・若手時代のリーダーシップを養う経験とはどのような経験か

若手向けリーダーシップ開発の要点

若手自身による自己観照や徹底した自己理解につながるような気付きを与えること。会社はそのための環境づくりや動機づけなどのバックアップを行うことが肝となる。各社によって求めるリーダーシップは異なるが、1つの解を探すというよりも複数社で議論を重ね、常により良いものを実行・推進していく機会そのものに価値がある。

第2部 登壇者

パナソニック株式会社
リクルート&キャリアクリエイトセンター 企画部 坂本崇 様

株式会社堀場製作所
グローバル人財開発チーム 重田 典穂 様

アサヒ飲料株式会社
人事総務部 濱口 久美子 様

株式会社ファーストキャリア
瀬戸口 航、石下 徹、佐藤 躍平



FIRST
CAREER

第1部 セミナーレポート

代表あいさつ

「これからのリーダー創出、リーダーシップの発揮のあり方を若手育成の領域からデザインする」と銘打った本セミナー。コロナ禍におけるオンライン化で、現場では色々と直面している課題は違うでしょう。しかし、少し目線を先に移した時、ニューノーマル時代の中でどうやってリーダーを創出していくのか、もしくは一人一人のリーダーシップをどう醸成していくのか、これは近々のテーマになってきていると感じています。もともとリーダーシップ開発は30代後半から取り組ませるというのがスタンダードでした。それが若手の底上げを目的に、リーダーシップの要素を若手教育に取り入れて行きたいというお話を多く頂くようになりました。この1年、特にコロナ以降において「自社なりの若手リーダーシップの姿を描いていきたい」という声を多くお寄せいただくようになっており、新しい潮流が動き出したと感じています。これからの若手リーダーシップを2部構成でお伝えし、皆様に明日からの企画そして人事の制作ヒントになれば幸いです。

—株式会社ファーストキャリア 代表取締役 瀬戸口航

第1部アサヒ飲料(株)の若手選抜育成事例に学ぶ

スピーカー



アサヒ飲料株式会社 人事総務部 部長

相田 幸明 氏

1995年大学卒業後、アサヒビール飲料株式会社(現アサヒ飲料社)に入社。支店営業、サプライチェーンマネジメント部門を経て、2010年から経営企画部門で企業提携、自販機事業、子会社マネジメントを担う。2015年人事総務部人事グループリーダーとして、人材育成戦略の再構築を含む人事全般を担当。
2018年から現職。人事制度改定等、人事戦略の立案推進および、総務、法務領域のマネジメントを手掛ける。

パネラー

HRエグゼクティブコンソーシアム
代表

楠田 祐 氏



NECなど東証一部エレクトロニクス関連企業3社を経験した後、ベンチャー企業の社長を10年経験。中央大学大学院戦略研究科(ビジネススクール)客員教授を7年経験した後、2017年4月よりHRエグゼクティブコンソーシアム代表に就任。2009年より年間500社の人事部門を6年連続訪問。人事部門の役割と人事の人たちのキャリアについて研究。多数企業で顧問なども担う。
著書
「破壊と創造の人事」他多数

ファシリテーター



株式会社ファーストキャリア
代表取締役社長

瀬戸口 航

大手コンサルティング会社にて自動車業界を中心に新規事業開発支援・ビジネスプロセス構築などの各種コンサルティング業務に従事。
事業会社を経て2010年、(株)ファーストキャリアに参画。営業グループリーダー、企画開発本部長を歴任、2016年4月より現職。

サポート

株式会社ファーストキャリア
営業マネージャー

石原 陽平

第1部 セミナーレポート

若手リーダーシップ開発への取り組み

相田部長(アサヒ飲料):アサヒ飲料の相田と申します。よろしくお願いいたします。まず、わが社の若手社員の育成の事例ということで、ご説明差し上げたいと思います。

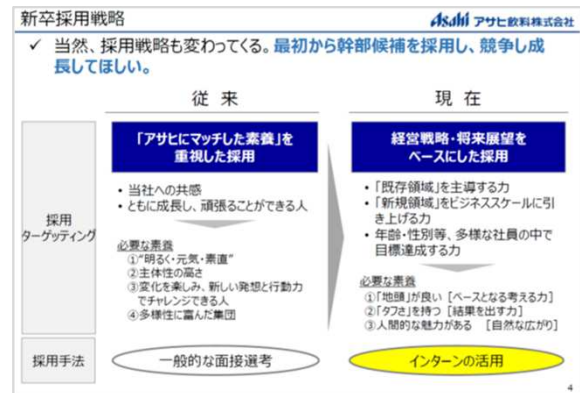
2000年当時私たちの会社は非常に若い会社でした。当時、20代、30代が中心の会社になっていまして、色んな事をやろうとした時に、30代から真ん中で仕事ができるような会社でした。

しかし現在は40代、50代が中心の会社になっていまして、会社の規模、組織体系もしっかりしてきました。そうすると何が起ころかという、会社がしっかりする一方で若い人が自分のレベル感を飛び越えて仕事ができなくなるという現状があります。言い換えればOJTのスケールがどんどん小さくなっていく。

それではどう若手を育成するかというと、OFFJTで鍛える。要するに現業以外で鍛えるしかないんですね。ただ一方で忘れてはいけないのが、現業を実践の場にしなければいけないということです。両輪で回していくということが大切かと思います。その中で語らなければいけないのが、まず新卒の採用戦略になるかと思います。

幹部づくりを見据えた新卒採用戦略

採用戦略も変わってきていて、最初から幹部候補を意識した形で採用します。入ってきた社員に対して、私たちの会社の中で競争して、しっかり成長してってもらいたい素養としては地頭が良い、タフ、人間的な魅力があるという三つで、何か仕事をする上で必要不可欠なこの3要素を入れた上で、実際に活躍できそうな人を選ぶという形にしています。採用の手法も面接ではその辺が見られないので、インターンシップをすごく重視しております。



事務系、技術系問わず、全てインターンシップから人を見て採用するような方向に変化してきています。

私たちが今描いている中長期の経営戦略とか将来展望に立った人が欲しいということで、ターゲティングも既存領域、清涼飲料ビジネスをもっと既存で主導できる人と新たに新規領域とか変革領域をきちんとビジネススケールに広げられるような人が欲しいということで、そういう見方をしながら採用しています。

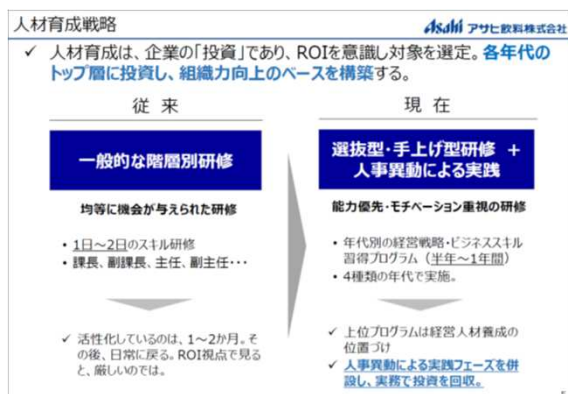
階層研修から挙手型研修×アサインメントへ

次に人材育成戦略です。ベースの考え方なのですが、人材育成は企業の投資になるので、効果があるという認識がないと成立が難しい。各年代のトップ層への投資がきちんと身になり、組織力向上のベースになるならば、どんどんやっていこうということで進めています。以前の一般的な階層研修から、現在は選抜型、手挙げ型の研修になっています。また研修後、人事異動を用意することで、能力優先、モチベーション重視の研修となっています。このように異動を伴う実践付きの研修を推奨しているのは、理論を学んだ後に必ず実践を繰り返して行っていくという形になっています。上位クラスについてはタフアサインメントといいますか人事異動をして、次のフェーズに行って自分を鍛えていくというプログラムとなっています。



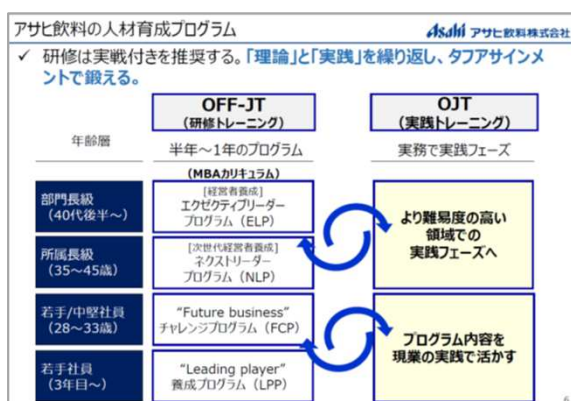
FIRST
CAREER

第1部 セミナーレポート



アサヒ飲料の人材育成プログラム

最若手は入社3年目からの手挙げ制研修となり、リーディングプレイヤー養成プログラムとしています。営業部門であれば自分たちのやっている業務をエリアの営業というくくりではなく、営業全体を見て自分たちの仕事をどういう風に変えていくのかというところを最終的にプレゼンテーションするという流れとなっています。3年目でやっているお仕事はもしかすると小さいかもしれませんが、その目線を大きく広げて会社に提案できるような取り組みを進めていただいています。

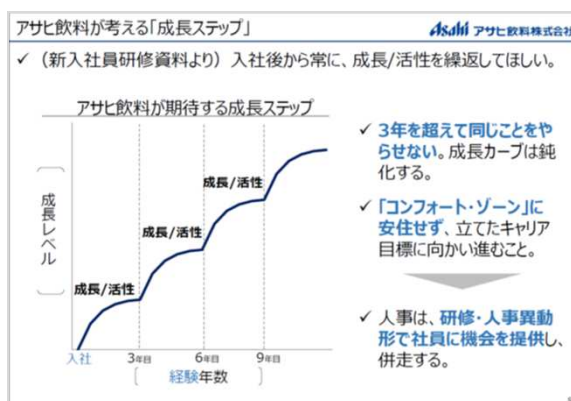


中堅層には30前後の社員に対して、フューチャービジネスチャレンジプログラムということで、新規事業の展開を中心にイノベーションに割合を振ったようなプログラムを用意しています。

その上の40前後～40代後半ということで、こちらは経営者養成研修になっています。私たちの会社を次世代で、直近で担う方を対象として鍛えているというものでございます。大体半年～1年ぐらいの長期プログラムになっています。その後OJTで実践フェーズに移って進めていく内容となっています。

成長を止めない人事戦略の工夫

大体3年を超えて同じことはやらせないという方針でいます。3年を越えると成長カーブがどんどん鈍っていくので、大体3年ごとに新しいことをやらせようということで整理をしています。言い換えるとコンフォートゾーンに安住させないということになります。立てた目標に向かって突き進んでもらいたいという説明をしています。まさにこれ通りに進めているというのが今のアサヒ飲料の人事戦略です。



最後に人事は何をしているかと言うと、研修など社員とのタッチポイントで成長する機会を積極的に展開していくことを行っています。それでも受身になっている社員とは接点がなくなってしまうのですが、きちんと乗ってきている社員に対しては責任を持って併走してあげる。その中で、人材育成に注力しているような会社になります。私からは以上となります。

第1部 セミナーレポート

——ここからは、パネルディスカッション形式でこの事例を紐解いていきたいと思います。ここからはHRエグゼクティブコンソーシアム代表の楠田祐さんにもご参加頂きます。

楠田：楠田です。どうぞよろしくお願いいたします。相田さん、一緒に登壇できることを楽しみにしておりました。

相田部長(アサヒ飲料)：よろしくお願いします。

——まずはLPP(リーディングプレイヤー養成プログラム)について企画設計に関わりました当社石原から簡単にご説明させていただきます。

石原(FC)：LPPは約6ヶ月間のアクションラーニング形式のプログラムとなっています。所属部門における部門戦略を考えるというテーマに取り組んでいただくということで、アサヒ飲料をけん引するビジネスリーダーを目指すために必要なマーケティングや経営戦略、財務会計いわゆるMBA的なものを6ヶ月間学んでいただく、そんな設計となっています。

特徴は3つです。1つ目は部門戦略の検討をプログラムの軸としていますが、そこに学びを肉付けしていくセッションになります。学んだことを最後にアウトプットするのではなく、初回から、なんなら事前課題から検討するというのがスタートし、毎月学んだことを肉付けしていく、そんな設計になっています。2つ目は、毎回アウトプットされる部門戦略の骨子に対して、講師が毎月フィードバックする。より個人の学び、気づきに焦点が当たっているというのが非常に大きな特徴になります。3つ目はさらにストレッチを効かせるため、事前に課題図書を毎月2冊程度課して、さら学び、気づき、知識を蓄えていただくプログラムとなっています。

——相田さん、受講者の方から現時点で聞えてくる声や感想は届いていますか

相田部長(アサヒ飲料)：楽しいとの声が多いですね。当然、自分で手を挙げて参加していますから、学ぶことが好きだったり、何かをマスターすることに熱意があるので楽しくやっているのだと思います。また、横の繋がりも出てきていて、知らないことを尋ねあったり、それが広がっています。セオリーは講義で学ぶので、頭が活性化されて、整理がなされて、成長が期待できると思っています。

——ありがとうございます。楠田先生にも伺いたいのですがアサヒ飲料さんのこういった取り組みは、若い年次向けとしては珍しいプログラムだと思うのですがいかがですか

楠田代表：(このような形態の取り組みを)今後増やしていかないとまずいなと思います。まず大前提がこのアサヒ飲料さんの事例は思想的にはメンバーシップ型だけど、会社目線の人材マネジメントではなくて、個を重視した人材マネジメントに変わったということ。自立を促進させている仕組みだと思っています。

リーダーシップ開発の基本ですが、前工程と後工程があります。前工程はリーダーシップとは一体何なのかということを講師から習いながら知識を習得することが重要だと思います。アカデミックなことも勉強すべきだし、いろんなリーダーシップについての考え方も学ぶべきだと思います。後工程はストレッチアサインメントで経験させることです。重要なのは少し難しい仕事、つまり一皮むけた経験をさせること。あまり重たい仕事だとメンタル的に参ってしまうので、仕事によっては横串、斜め上からメンターを付けるということも重要ですね。

第1部 セミナーレポート

——今頂いた観点から少し掘り下げて相田さんにも質問していきたいと思います。今回は手挙げというところをかなり重視されていますが、この辺りの背景や意図などをお伺いしてもよろしいでしょうか。

相田部長(アサヒ飲料):はい、まず弊社で採用している人数は40人ぐらいなので、若い時から選抜しても当然選抜する候補者の数が限られています。ですからそれよりも自主性を重んじて、自立したい人が手を挙げて、そういう人を優先していきたいという思いから手挙げ制にしています。もう一つは若い入社3年目から選別して未来を閉ざすようなことはしたくないという思いもあります。

——階層別研修をやめてしまうというのはかなり先進的な事例だと思いますが、その辺りの意思決定をされた背景はいかがですか？

相田部長(アサヒ飲料):自分自身も階層別研修を受けた経験がありますが3ヶ月もすると忘れているんですね。なので教育は(単発ではなく)長期間で実施する方が良いと考えています。また、私はアサヒグループホールディングスの経営者養成研修を経験しましたが、7、8ヶ月の間で研修を受け、現場で結果を出すことが求められました。そのような形態を自社にも取り入れていきたいということで意思決定しました。

楠田代表:階層別研修だと色んな事を聞いたり、本を読むだけ。それだとLeaderではなく、Readerになってしまいます。学んだことをストレッチアサインメントで使ってみることが重要です。しかし40代になってからストレッチアサインメントというのはもう遅いですね。やはり20代からが大事です。

ただ、その経験を通して壁にぶつかってしまうこともあるかもしれませんが、それを人事や

HRBPが見ながら手を差し伸べてあげたり、メンターをつけたり、相談したりすることが今の時代は出来るようになってきています。

相田部長(アサヒ飲料):今後の課題としては上位層だけ鍛えているだけだと会社全体が強くなるのに時間かかるので、そのギャップをどのように埋めて、企業力全体をどう上げていくかということが挙げられています。その解決策の1つとして1on1をはじめとする対話も進めています。

——ここで質問が来ています「階層別研修をなくされたことで、若年層向けのキャリア形成、キャリア教育については何か取り組みをされていますか？」とのことです。

相田部長(アサヒ飲料):キャリアの検討のみを実施するセミナーを人事で開催しています。ビジネススキル等は除外して、研究開発からセールスまでフルでバリューチェーンがあるので、若い時はその流れがなかなかわからない状態になります。それを知ってもらうために基本自由参加で特定の年代の人全員に募って、それぞれの仕事をまとめたペーパーを説明して、その場でキャリア考えてもらうといった工夫はしています。

——研鑽や気づきの機会が常にかかれていて、そこに自分で手を挙げて入ることがすごく一貫していらっしゃいますね。

楠田代表:手挙げ式をカルチャーにする、能動的にするということ。また誰でも教えられるカルチャーを作るということは、やはり結果的にリカレント教育にも繋がるし、横断的な人脈もできる。私売る人あなた作る人という縦割りの見えない壁ができなくなる可能性もあるので横のコミュニケーションは重要ですね。

第1部 セミナーレポート

石原(ファーストキャリア):もう1つ質問が来ています。「お話しいただいた育成体系やその思想についてはコロナ以前から構築されていたという認識ですが、コロナ以降で方針が変わったことはありますか」

相田部長(アサヒ飲料):コロナ以前と以後で方針が変わるというよりも、今までの流れのスピード感をより上げていくように考えています。年次計画や中期計画でなんとなく立てているものを3年ぐらい早くやらなければいけないという認識で動いています。やめることとしては意味のないことは止めたいと思っていて、そういった見直しを随時かけています。研修もそうですし、人事制度もそうですが今の時代で意味のないものは躊躇なくやめるように心がけています。

——それでは最後に相田さんから今日参加されているHRに携わる同志のメンバーにメッセージを頂ければと思います。

相田部長(アサヒ飲料):皆さんありがとうございました。日本の人口を見ても年齢層が高まっていることから企業でもそれが課題となっているのは明らかで、私たちと皆さんの課題感は同じだと思います。そこを解決するためには当然若手に将来を背負ってもらうことになるので、若手に早いうちから投資をすることは自明の理だと思っています。そういうことをいろんな会社で一緒にやっていくことで、一緒に人が引っ張っていけるといいますので一緒に頑張ってください。

第2部 プロジェクト型HRコンソーシアム“侍の会” オープンディスカッション

プロジェクト型HRコンソーシアム“侍の会”とは？

“若手の未来価値創造を加速する“ため、事業会社の第一線で人材開発の実務にあたる有志メンバーが集いプロジェクトを発足し、若者の早期活躍、継続的な自身の価値を高めてもらうことをテーマに議論をしてきました。本取組では抽象的な議論ではなく、各メンバーの所属組織の人事課題に基づいた施策を検討し、その実行までを共同で行う創発活動です。第2部では、“侍の会”で行っていたディスカッションを若手リーダーシップ開発をテーマに実施致しました。

ディスカッションテーマ

1. 若手社員に発揮してもらいたいリーダーシップとは
2. 若手社員がリーダーシップを発揮するための要素
3. 若手社員がリーダーシップを養う経験とは

パネラー及びモデレーター

坂本 崇 氏

パナソニック株式会社
リクルート&キャリアクリエイトセンター 企画部
採用ブランディング・ピープルアナリティクス課

瀬戸口 航

株式会社ファーストキャリア
代表取締役社長

重田 典穂 氏

株式会社堀場製作所
グローバル人材開発チーム

石下 徹

株式会社ファーストキャリア
社外取締役

濱口 久美子 氏

アサヒ飲料株式会社
人事総務部

佐藤 躍平(モデレーター)

株式会社ファーストキャリア
ナレッジ開発本部

若手へ期待するリーダーシップとは

——ではディスカッションをスタートいたします。事前のアンケートにて「若手社員に発揮してもらいたいリーダーシップとは」を伺っています。パナソニックさんこちらについていかがでしょうか。

	Q.1 若手社員に発揮してもらいたいリーダーシップとは
パナソニック	1年目：自分自身に対するリーダーシップ 2年目：枠にとらわれず率先して動く 3年目：部門を超えた業務推進、後輩指導
堀場製作所	常に：チャレンジ精神、自ら考え行動（主体性） 常に：フォロワーシップ
アサヒ飲料	常に：消費者目線、三現主義をベースとした課題意識 異動時：それまでのスキルを強みとし、汎用スキルを身に着ける 常に：コンフォートゾーンに安住しない、あるべき姿を考える Activate Your Potential

坂本さん(パナソニック):我々は入社1年目からそれぞれであるべき姿を捉えております。まず、**1年目は基礎を固める時期**ということで、**自分自身に対するリーダーシップをしっかりと発揮**していこうということで自律基礎。2年目は出来ることが増えてきて、そこで指示待ちになるのではなく、率先して動いていくということを期待しているという意味ですね。3年目になるとまさにひとつの部門にとらわれず枠を越えてというところで、自ら業務推進していく姿を発揮して欲しいということに加えて、後輩が入ってくる人もいますのでそういう姿を後輩に見せるということで、3年間まずは自分に対するリーダーシップから始めてもらって、それを広げていき、常にそういう意識をしていただきたいという思いはあります。

——実際にこれを発揮できている若手は全体の何割ぐらいになるのでしょうか

坂本さん(パナソニック):自ら考えて動く人は当社ではかなり多いと思いますね。自分で考えて行動する場面を与えられているので、若手は全体の何%というより、総じてそういう動きをとっていることが多いと思います。

人によって配属された部門で仕事の濃淡はあると思うのですが、業務の中で先ほどの内容を意識してやっている方が多いと思います。

——ありがとうございます。次は堀場さんお願いします。

重田さん(堀場製作所):弊社は堀場フィロソフィというものが、ベースは面白おかしくですが、その核としてチャレンジ精神というのがあります。発揮してもらいたい時期という質問は難しかったのですが、逆にいえば**常に自ら考えて行動してほしいのです。そのため内定者の段階からこういったメッセージを投げかけています。**内定者から1年目、2年目と各階層においてその意味合いは変わってくるのではないかと考えています。そこはまさに設計しているところです。あとは**主体性というリーダーシップの裏には若手特有のフォロワーシップ**っていうところも、指示待ちにならないように自分ができることを探すということを入れさせていただきました。

——自ら考えて行動するレベルとは具体的にこれぐらいの行動をしていたら良いみたいなものはありますか。

重田さん(堀場製作所):研修をしている部門からするとそのインディケーターってすごく見にくいんですね。例えば、弊社では研修で100人ほど集まるのですが、**100人の前で主体性を発揮できない人っているじゃないですか。一方で現場では発揮できているということもあります。**それぞれの主体性をどのようにキャッチアップしてオンボーディングに乗せていくかということは課題として挙がっています。

坂本さん(パナソニック):今の話でいうと当社ではグローバルに行動基準、行動指針を示していて、コンピテンシーを作っています。経営理念を落とし込んでどう行動したらいいのかわからないことが多いので、それをいくつかの

第2部 セミナーレポート

コンピテンシーに分解して、例えば学びのスピードを上げるためにとか、一緒に働くためにどうしたらいいか、イノベーションを起こすためにどうしたらいいかといったものを設けています。

坂本さん(パナソニック):それを入社の時から学んで、体現し続けます。1つの基準としてコンピテンシーを活用しています。自己採点でその1つ1つに対して、不十分なレベル、十分なレベル、優れたレベルとレベル分けさせて、同時に上司やメンターの評価を一緒に見て、そのギャップを埋めていくということを1on1などですり合わせるということをやっています。

重田さん(堀場製作所):まさに堀場もグローバルコンピテンシーを整備しているところでした。今の自己採点というところは面白いですね。参考にさせていただきます。

——それではアサヒ飲料さんお願いします。

濱口さん(アサヒ飲料):常にどの年次でも発揮していただきたいリーダーシップがあるということで回答しております。(消費者目線について)新入社員は1番消費者に近いと思っています。**入社して何年も経ってしまうと会社の考え方に染まってしまう部分もある**と思うので、**消費者目線を持ちつつ**、仕事を習いながら自分の目で見ていただきたいと思っています。

次に異動時です。新入社員から3年間過ごしてそれなりに自分の強みが身についたと思うので異動先でその強みを活かし、新しい部署の仕事を見て、いろんな意見を吸収し活躍する力を身につけて欲しいと思っています。その次は**コンフォートゾーンに安住しない**ということで、例えば1つの部署が長いと仕事に慣れ、成長が遅くなっていくと思います。着任先でも自ら考えてこの部署の、この仕事のあるべき姿は何なのかを自分で考えて動いていただきたいと思っています。

石下(ファーストキャリア):感想だけ申し上げさせていたいただきたいのですが、個人的に面白いと思ったのが、皆さんに共通して自分自身に対するリーダーシップというものを挙げていて面白いなと思いました。個人的なイメージだとリーダーシップは周りに対する影響力に目線が行くのですが、主体性や自ら考えてスキルを身につけていくといった、対自分の動きに対してもリーダーシップの範疇にいらっしゃるのはすごく面白いなあと。また、そこはどのように促していくのか、開発していくのかお考えがあれば是非お聞きしたいと思いました。

自分に厚みを持たせるための自己理解

坂本さん(パナソニック):**外に影響を及ぼすよりも、自分を動かす方が難しいということに気づく時がくる**と思います。それを早めに知ってほしいという思いもあります。他人に対して言うことは簡単ですし、動いてもわかんなくてもいいみたいなのところもあると思いますが、自分自身に嘘はつけないじゃないですか。自分に対してどう厳しく持っていくのかというところですね。当社には自己観照といって、自分を自分から引き離して自分を見るという創業者の言葉があるのですが、それを体現して行こうという話はずっとなされてきました。そのためにはしっかり自分を見る、自分をしっかり見えないと周りも見えないだろうという考え方に基づいていると私は理解しています。

重田さん(堀場製作所):堀場も新入社員の研修の一つの軸に自分を知るところを言っています。本当に坂本さんが言われた通り、**自分自身が薄っぺらいままでは周りに影響を及ぼせない**と思っています。ですからまずは自ら考えて行動して、それを通して周りに影響を与えられるようになるというイメージで、特に若手においては主体性＝リーダーシップと堀場では認知しています。

第2部 セミナーレポート

濱口さん(アサヒ飲料):アサヒ飲料でも同様な考え方です。まずは**自分自身が力をつけてい**
かないと周りに影響を与えられないですし、影
響を与えようとして話をしているうちに薄っぺ
らいものがある(見抜かれてしまう)状態なの
で、まずは自分を律して行動していただきたい
と考えております。

——パナソニックさんにご質問がきております。
「部門を超えた業務推進というのは他の部門
の業務にアサインするということですか?」と
いうご質問ですがいかがでしょうか。

坂本さん(パナソニック):入社して最初のうち
はひとつの部門の中で仕事を回していくとい
うことが多いと思うのですが、だんだんそれが
周りの部門と関わりながら、**自分の部門と関**
連する部門をどう動かしていくかというところ
に視点を置いている感じです。若手のために
プロジェクトを組んだり、アサインをしたりもあ
ります。主は日常の業務の中で影響範囲を広
げていってもらうということですね。本人起点
で動く場合もありますし、上司やメンター、
チューターもの人がしっかりそれを支えていく
という体制が大事なと思います。

リーダーシップ発揮の条件とはなにか

——次は「若手社員がリーダーシップを発揮す
るための要素」について伺っていきます。こち
らは本人の能力や資質といった本人に関する
ものまたは職場環境、その他という項目で
伺っております。

Q.2 若手社員がリーダーシップを発揮するための要素			
	パナソニック	堀場製作所	アサヒ飲料
本人の能力や資質	自己観照 好奇心 ストレス耐性	オーナーシップ チャレンジ アジリティ	成長意欲 好奇心(視野の広さ) 探求心(奥・深さ)
職場環境	上司の支援 メンターの支援 心理的安全性	オープンマインド One Team 心理的安全性	“挑戦できる風土” →必ずや責任ある仕事を任せ “失敗を容認する風土” →チャレンジせず失敗 →のチャレンジして失敗 “学習サポート” ※初任職人には必ずやる機会
その他	同期ネットワーク 社外との繋がり 自分の強みを知る		

坂本さん(パナソニック):能力や資質の部分で
は先ほども申し上げたように自分を知るとい
うことで、「自己観照」を挙げました。2つ目が
「ストレス耐性」と生々しい言葉を書かせてい
ただきましたが、これも1つの要素だと思っ
ております。**職場の環境については本人の力だ**
けでどうにかなることと、そうでないものが
あって、周囲がしっかり支えてこれでいいんだ
と本人に思ってもらえるような環境が大事だ
と思っております。その他でいうと同じ部署に
同期が何人も入るような会社ではないので、
横のつながりを作る方は広く活躍されてい
るので、同期ネットワークは非常に大事だと思
います。

重田さん(堀場製作所):堀場のフィロソフィに
大きくかかわるのですが資質としてオーナ
ーシップということは大事なと思います。こ
こでいうオーナーシップは重いイメージではなく、
常に自分がやっていることに対して責任を持
つということです。どんな小さなことでも何の
ためにやっているのかを理解することで責任
感をもつことができます。そういったことから
オーナーシップはリーダーシップ要素の1つ
だと思います。職場環境についてはありきたりで
すが、部署によってはまだまだ風通しを改善し
なければいけないところもあるため、オープン
マインドを挙げさせていただきました。今は新
人が言いたいことを言えるような環境作りが
第一かと思います。坂本さんのお話にあったよ
うな同期のネットワークについては重要ですが、
あえて私たちが介入すべきことなのかとい
うのを検討している最中で、そこにハイライトを
つけるべきかについては悩みましたね。

濱口さん(アサヒ飲料):アサヒ飲料では**好奇心**
を持って色々な事にチャレンジして視野を広げ
てもらいたいと思っています。業務でも業務以
外でも構わないのですが、点ではなくて面で
捉えていただくために好奇心が必要だと思
います。

第2部 セミナーレポート

職場環境はいろんなことにチャレンジしてもらいたいので、そのチャレンジ精神に対して応えられるようにいろんな仕事に挑戦して(させて)もらいたいと思っています。それによって自分を閉ざすことなく、能力を発揮できるような場を与えていきたいと考えています。

若手リーダーシップの核をつくる仕掛け

——パナソニックさんも好奇心をあげていただいていたのですが、好奇心が起点になる部分は結構あるのかもしれないですね。次は“リーダーシップを発揮するための要素”を開発するためにはどのような仕組みが必要か”をお伺いしていきます。



Q.3 “リーダーシップを発揮するための要素”を開発するためにはどのような仕組みが必要か

パナソニック

自己観察
好奇心
ストレス耐性

上司の支援
メンターの支援
心理的安全性

同僚ネットワーク
社外との繋がり
自分の強みを知る

“・上司やメンターが丁寧なコミュニケーションをとり、本人の考えを言語化してもらい、会社側の期待(育成方針)を明確化すること。
・リーダーシップを発揮するためには本人のモチベーション状態が重要であることから、状態把握が出来る仕組み(パルスサーベイ)が必要。”

Activate Your Potential

坂本さん(パナソニック):業務を通じて若手社員と接していくだけではなくて、**会社側もしくは上司側がどういう期待を持っているのかを明確化することが大事だ**と思います。逆にいえば**考えの明確化は会社や上司の責任だ**と思うところがあります。後はリーダーシップを発揮するためにはモチベーションが重要だと思います。当社でも今年新入社員向けにパルスサーベイという短期間のアンケートを導入して、状態の見える化の取り組みが始まりました。勘とか経験でさばいてしまっていた部分をデータ化して、見える化して良いものにできないかなという取り組みです。**スキル×経験×モチベーション**というのが**本人の成果、成長につながる**のは間違いないと思っています。

Q.3 “リーダーシップを発揮するための要素”を開発するためにはどのような仕組みが必要か

堀場製作所

オーナーシップ
チャレンジ
アジリティ

オープンマインド
One Team
心理的安全性

内定者のタイミングから、必要要素に対して、「なぜ」必要かを考えさせる機会を与える。実際に、「主体性・積極性とは」というのを内定者に考えさせ、こういう風土をもった会社であるということを事前に入れることを今年より始めた。(ここ近年の課題により)⇒受身な人が多い。(会社から与えられるもの)

Activate Your Potential

重田さん(堀場製作所):本当に待の会きっかけで内定者と連携し始めたのですが、今の内定者に対してこのコロナの影響もあったのでZOOM等を活用して本人たちに考えさせる機会を設けています。その一端としては、ここ近年受け身な状況が多く、例えばアンケートで「あれが教えて欲しかった」、「こういう情報が足りなかった」みたいなことが羅列される状況がありました。もちろんそれは分かりますが、**自分で取りに行くっていう気持ちが大事だ**と思います。

堀場では主体性や積極性を持って自ら動かないとだめだよという意識を内定者の段階から植え付けて、且つそれを続けていくことによって、より主体性の高いリーダーシップを発揮できると思っています。そのために常に**「これはなぜやっていると思いますか？」**ということを確認に聞くようにしています。それが何で必要かを認識させて先ほどのモチベーションではないですけど、これをやったら自分のここに役立つということを自分で理解して、動機づけして進むということを丁寧に繰り返しております。

石下(ファーストキャリア):すごく面白いなと思って聞いたのですが、主体性とか、積極性とか色んなところで言われている印象があって、誰に話しても理解はすると思うのですが、理解をしたところから実践に移るまでに結構ギャップがあると思います。

第2部 セミナーレポート

そのギャップを埋めていく一つとして「なぜ」の問いかけが一つあったと思うのですが、他にどんな工夫があったらそこがもっと解消されていくと思うのか、試されていることなどありますか。

重田さん(堀場製作所):はい、本当に人によって主体性、積極性の定義はないと思うので、**まずは内定者にしたのは、「自分にとっての主体性って何か」という問いかけ**ですね。今の自分を認識して、自分にとっての積極的が何かを定期的に問いかけることで、その階段を上がれると思って、そういったことを行っています。

石下(ファーストキャリア):あと周りの影響とかもありそうですね。誰か身近で、例えば同期がガンガンいっていたら、ちょっと自分も行かなきゃとか、先輩達がそういう姿を見せたら憧れて動き出すとか、いろんな刺激の与え方とか促し方があるのではないかなと思ってお聞きしました。

重田さん(堀場製作所):ありますね。実はそこが今の課題でして、現状では研修先に行ってもなかなか現場の人が積極性、主体性を発揮できていなくて、「なんだ結局そういうことか、研修で言っているだけか」となってしまうのが事実です。ですからそこを**各研修において細かい動機づけ「なぜ」っていうところに関しては徹底して行っていて、浸透していけばいい**なと思っている状況です。風土を作ることですね。

坂本さん(パナソニック):刺激というのは大事なポイントだと思います。それを意図的にデザインしていくことは難しいのかもしれないですけど大事ですね。

石下(ファーストキャリア):先ほどおっしゃっていたモチベーションもそうですね。モチベーションのウォッチも大事ですけど、火をつけていくという刺激も必要ですね。

坂本さん(パナソニック):そうですね。見ていく中で、例えば停滞していた人がちょっと上がったとしたら何が起きていたのか探りに行こうとしています。定性を取りに行き、例えば所属が変わってやる気が出たり、上司が変わったりとかそういうところの確認をしようとしています。

重田さん(堀場製作所):刺激というところで、階層別研修とかに持っていくとどうしても第1部であった金太郎飴になってしまうのかなというところで、**人によってリーダーシップは違うと思うので、そこを掴んで本当にその人に合った刺激とは何なのか**というところは悩んでいますね。

——刺激とか火のつけ方で濱口さんはいかがでしょう

濱口さん(アサヒ飲料):火のつけ方でいうと第1部でお話した研修もそうなのですが、**上を目指して自己研鑽している人たちと会話**することによって、モチベーションあげなきゃいけないとか、もうちょっと勉強しなきゃいけないというところにつながると思います。

パナソニックさんのお話を聞いてそうだなと思ったのが、期待の明確化が必要だと思っています。当社でいうと期首に目標設定をしますが、本人たちが目標設定をしっかりしてそれに対して上司と会話をしますが、そこで期待はこのレベルだよという話もしますね。また副業制度を立ち上げたばかりです。今の自分がやっているお仕事だけではなくて、興味関心あるお仕事もあると思うので、自分の力をどれだけ試せるかという、新しい分野でさらに自分を活性化する会社としての制度みたいなものも用意させてもらっています。

瀬戸口(ファーストキャリア):アサヒ飲料さんのLPPですが、一つの空間、時間、プログラム、機会を作るのがすごく大事だと感じましたね。

第2部 セミナーレポート

——その他リーダーシップ発揮のところで、アサヒ飲料さんの方から補足があればお願いいたします。

Q.3 “リーダーシップを発揮するための要素”を開発するためにはどのような仕組みが必要か

アサヒ飲料

成長意欲
好奇心（視野の広さ）
探求心（質・深さ）

挑戦できる風土
失敗を容認する風土
学習サポート

- ・新入社員から成長意欲を思う存分発揮できる職場環境下においてOJTを行う。
- ・管理職になる前から、経営を体系的に学び、現業と紐づけビジネススキルを身に着ける。OFF-JTでインプットし、OJTでインプットしたことを実践してみる。各部署で経営視点で自部門を構造化してあるべき姿を考えられるようになり課題感を業務に落とし込み自部門の経営者となってもらう。

Activate Your Potential

濱口さん(アサヒ飲料):ありがとうございます。この内容は第1部に重複しますが、**プロジェクトではOJTでは学べないところを体系的に学んでもらって**、いわゆる研修の気づきで終わらせるのではなく、**現業に戻ってインプットしたことを実際に実践してみる**ということで、自分たちの部署を経営するという意味合いで構造化してもらう、課題意識を持って取り組むという能力開発をしていてもらいたいと思っています。

石下(ファーストキャリア):刺激を受けるという意味では、**刺激を受けられる環境に身を置くことが大事**だと思います。第1部ではコンフォートゾーンに安住させないということが出てきたと思いますが、なかなか面白いなと思っています。コンフォートゾーンから出すのはそんなに難しくないかもしれないですけど、出しすぎるとパニックゾーンに入ってしまうということがあると思います。実際にこのコンフォートゾーンから出す時にどんなふうに促していってほしいのかとかをお聞きしたいなと思いました。

濱口さん(アサヒ飲料):コンフォートゾーンを出る前にしっかりと**自分の軸となるものを身につけてもらいたい**と思っています。**次の所に行っても自分の強みを発揮するため今の部署を卒業できるように**頑張って、強みを身につけさせるということをやっています。

リーダーシップを加速させる経験とは

——ありがとうございます。お時間もありますので最後のご質問に移ります。「若手社員がリーダーシップを養う経験とは？」というところで、まずはパナソニックさんから、経験というところからの提案をすとか、成功体験を積んでもらうといったイメージが主ですか？

Q.3 若手社員がリーダーシップを養う経験とは？



パナソニック

- ・業務に関する何らかの提案し、それが受け入れられ、「これでいいんだ！」という小さい成功体験を積んでもらうこと。
- ・その成功体験を通して、「リーダーのみがリーダーシップを発揮するのではない」という事を学び、自ら好循環を作ろうと思える状態になること。

Activate Your Potential

坂本さん(パナソニック):成功体験というすごく大きい話に聞こえますが、小さなことでもいいと思っていて、**上司からすると成功体験に映らないようなことでもそれを積み重ねていく**というやり方ですね。

——ありがとうございます。堀場さんは修羅場体験を挙げていただいていますね。

Q.3 若手社員がリーダーシップを養う経験とは？



堀場製作所

- 時代錯誤な言い方になるかもしれないが、かわいい子には旅をさせる。
- 「修羅場体験」のようなものは必要だと考えています。修羅場といっても痛めつけるわけではなく、思考面での修羅場。**とことん思考させる**。ことが必要であると考えます。
- 実は具体的には今あまりできていないのが現状であり、上の階層でそこを行っている状況。

Activate Your Potential

重田さん(堀場製作所):はい、修羅場体験だけだと時代錯誤になってしまいますが、ここでの意味合いは**思考面での修羅場**ですね。どうしても思考が浅くなっている人が多くて、先ほども申し上げましたが、「なぜ？」ということで思考の鍛錬を重点的にやりたいと思っています。

第2部 セミナーレポート

思考の鍛錬をすることによってそれが行動につながると思っています。実は堀場は勢いのある社員が多いので、思考面が少し弱いのかになっていう思いがあります。**上の階層で思考の鍛錬は多くやっていますが、若いうちから「なぜ？」を考える習慣づけを行っていきたい**と思っています。

——思考の負荷をかけるということですね。アサヒ飲料さんはいかがですか。

Q.3 若手社員がリーダーシップを養う経験とは？

アサヒ飲料

ビジネスを経験だけでなく、理論・仕組みで理解した上で、常に、新しい業務、ミッションに身を置く「修羅場体験」を繰返すこと。
その中で、理論で学んだビジネススキルを体得し、さらには、チーム・集団でミッションを達成すること（ファシリテーション）の**難しさを体感**し、本当のリーダーシップを習得する準備をすること。

Activate Your Potential

濱口さん(アサヒ飲料): 当社の場合の修羅場は先ほどお話しさせていただいたような次の職場、異動、配置みたいなのにあたりますね。新しいミッションを身につけた能力で次のレベルに挑戦してもらいたいという思いですね。

——難しさの体感というところも気になったのですが、いかがですか。

濱口さん(アサヒ飲料): 例えば自分ひとりが能力を持って磨いても、組織は個人ではなくてチームとして人を束ねて上を目指していくと思うので、**自分の能力がいくら高くても、周りをどうまく巻き込むかというところが難しくなってくる**と思うので、チームで、組織でミッションを達成する難しさみたいなことを体験して励んでいただきたいという意味での難しさですね。

——最後にまとめとして重要度が高いリーダーシップ開発のポイントやその障害というようなものがあれば教えて頂けますか。

坂本さん(パナソニック): 自分が今どこにいて、どこに向かおうとしているのかわからないとギャップは抽出できないと思います。ギャップをしっかりと理解した上で、どう自分を動かすかというのがリーダーシップだと思っています。ポイントは**自分を知って自分で発揮するものがリーダーシップだ**というのは揺るがないと思います。

重田さん(堀場製作所): 私もすごく似ていますが、**一言でいうと期待だ**と思っています。まずは自分に対する期待を上司、部下含めてどういう状態かを知って、その期待を知った上で自分自身のモチベーションを上げて取り組むかということですね。徹底的な自己理解という言葉をよく使うのですが、それがリーダーシップかなと思っています。

濱口さん(アサヒ飲料): **自分に対しても会社の姿に対してもあるべき姿をまずは考えるということが必要だ**と思っています。自分がどういう風になっていきたいのか、会社はどういう風になってなければいけないのかということが起点。ありたい姿を自分で考えることが必要だと思っています。

——皆様ありがとうございました。複数社が集まって議論をする機会はそうないと思います。一人では取り組めないような課題でも、複数社が集まれば推進力にもなると思います。この活動自体が我々HRに携わる人間にとってのリーダーシップ開発にも繋がるのではないかなと思っています。

瀬戸口(ファーストキャリア): 今回のフォーラムは2部構成でたくさんの方にご協力いただいて、みんなで一緒側にいて明日を見ている姿が1つ体現できたかと思っております。果てない議論をぜひここにいるメンバー、今回ご紹介いただいた皆さんとともにやっていききたいと思います。本当にありがとうございました。



可能性が動き出す
Activate Your Potential

