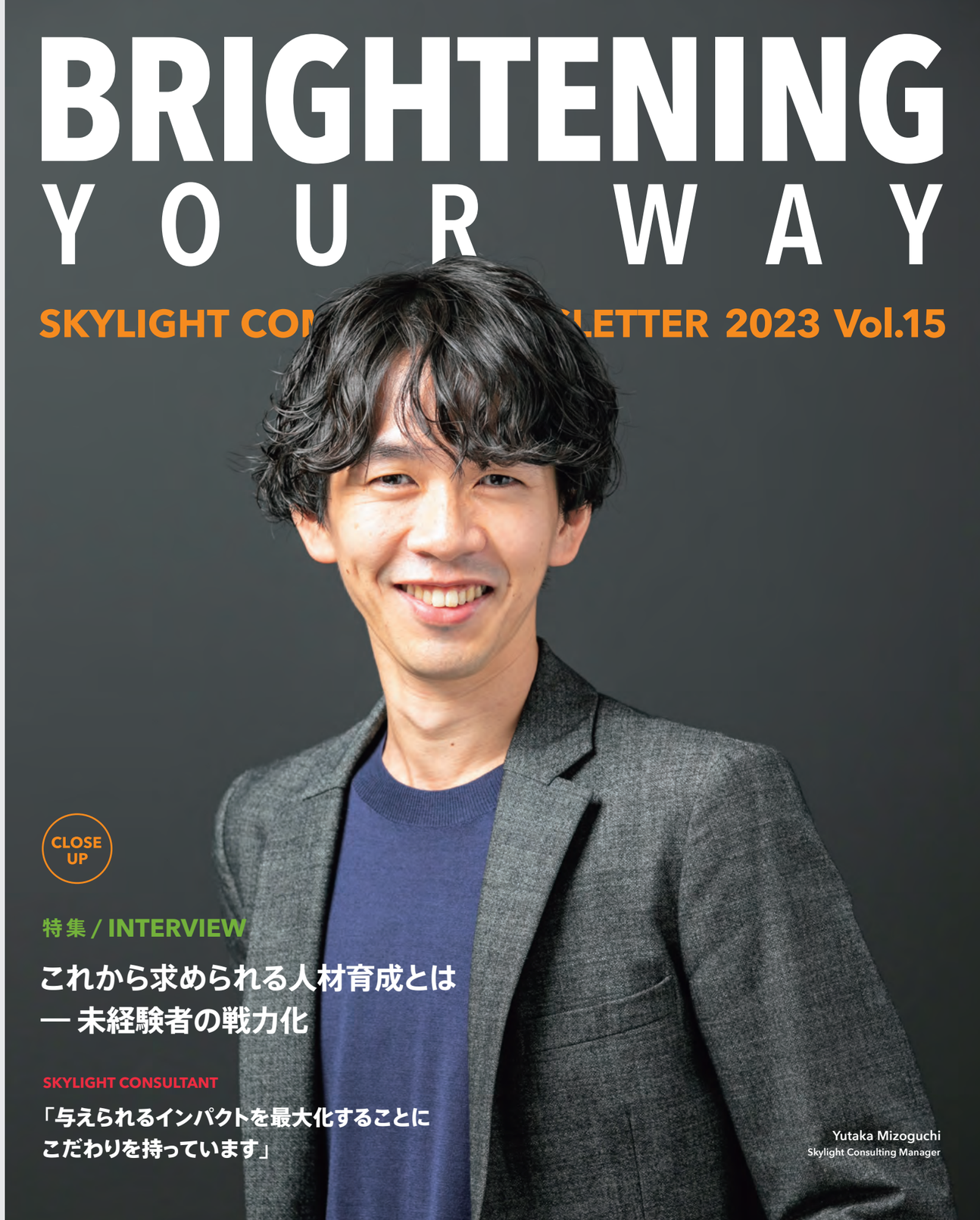
BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT CON LETTER 2023 Vol.15



CLOSE UP

特集 / INTERVIEW

これから求められる人材育成とは ― 未経験者の戦力化

SKYLIGHT CONSULTANT

「与えられるインパクトを最大化することに こだわりを持っています」

Yutaka Mizoguchi
Skylight Consulting Manager

CONTENTS

01 TREND NAVI
生産年齢人口の波 ― オーギュスト・コントの警句

02 INTERVIEW
これから求められる人材育成とは ― 未経験者の戦力化

03 COLUMN
現場での成長を促す ― 経験学習サイクルの紐解きから

04 SKYLIGHT CONSULTANT
与えられるインパクトを最大化することに
こだわりを持っています

05 TOPICS

生産年齢人口の波

― オーギュスト・コントの警句

「予見するために観察し、予知するために予見する」(Voir pour prévoir, prévoir pour prévenir.)

今の事実をありのままに観察し、その法則をとらえて将来を予見する。19世紀、現代にも通じる名言をして社会学の扉を開いたのはフランス人のオーギュスト・コントです。彼が残した名言の中に、「人口動態は運命である」という警句があります。国家の国力・国富は、国民の数(労働力)に依存します。未来の国民の数は、現在の人口動態(構成)で決まるので、現在の人口動態が国家の運命を左右する、とコントは論じたのです。

1998年に、「人口ボーナス期」「人口オーナス期」という概念でこれを証明したのはハーバード大学のデービッド・ブルーム教授です。人口ボーナスとは総人口に占める生産年齢人口(日本の場合は15歳以上65歳未満)の割合が上昇すること、人口オーナスはその割合が下降することを指します。彼は20世紀後半のアジア諸国を分析して、その成長の3分の1が人口ボーナスで説明できるとし、生産年齢人口が経済に与える影響の大きさを明らかにしました。生産年齢人口は経済のエンジンとも言えるでしょう。

日本では1995年頃までボーナス期が続き、その後オーナス期に突入しました。この間、高度成長、バブル、戦後最長の好景気、失われた30年など、数々の言説で経済の波が説明されてきました。これらの波を、統計的な数値や現場での肌感覚を通じて、生産年齢人口(消費年齢人口でもある)こそが経済の波の主要因であると看破したのが『デフレの正体』です。著者の藻谷浩介氏は「景気の波は普通の海の波、それに対して生産年齢人口の波は潮の満ち引き」と例え、生産年齢人口にこそ光を当て対処すべきと訴えました。

視点を引き上げて、世界の生産年齢人口に光を当てると何が見えてくるでしょうか? 特筆すべきはやはり中国です。2013年までの人口ボーナス期において、中国はグローバル経済に組み込まれ、生産年齢人口というエンジンの一翼を担っていました。むろん日本にも大きな影響を与え、失われた30年を埋め合わせていたのは他ならぬ中国であると経済学者のチャールズ・グッドハート氏とマノジ・プラダン氏は著書『人口大逆転』で述べています。

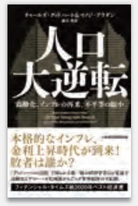
中国が人口オーナス期に入った現在、次にエンジンを担うのは、アジアとアフリカです。特にアフリカは、2100年前後まで人口ボーナスが続くという予想もあり、世界中がその発展に期待を寄せています。しかしながら、中国と同様の役割を果たすかどうかは未知数です。アフリカは50を超える国々に分かれており、中国一国のような大規模な経済圏を形成することは困難です。また、政治的な脆弱性による不安定さを抱える国も多く存在します。日本にとっては、1万kmの隔たりが課題ともなるでしょう。いずれにしても今後の趨勢を見守る必要があります。

現在の人口動態を観察することによって、ほぼ確実な未来を見据えることができます。確実な未来など存在しないVUCAと言われる時代だからこそ、オーギュスト・コントの言葉は、今、改めて私達にその重要性を問いかけています。

書籍紹介

『デフレの正体 経済は「人口の波」で動く』
藻谷 浩介(著)
角川書店 2010年

『人口大逆転　高齢化、インフレの再来、不平等の縮小』
チャールズ・グッドハート, マノジ・プラダン (著),
澁谷 浩 (翻訳)
日経BP 2022年



02 INTERVIEW

これから求められる人材育成とは

― 未経験者の戦力化

株式会社アジャイルHRの代表取締役社長　松丘 啓司氏、
株式会社あしたのチームの代表取締役社長 CEO　赤羽 博行氏をお招きし、
スカイライト コンサルティング株式会社 シニアマネジャー　椋田 千鶴を交え、
これから求められる人材育成について鼎談を行いました。

赤羽 博行 氏
株式会社あしたのチーム
代表取締役社長 CEO

松丘啓司 氏
株式会社アジャイルHR
代表取締役社長

椋田 千鶴
スカイライト コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

HUMAN RESOURCES

ー まずはじめに、皆様に自己紹介をお願いします

松丘：弊社はパフォーマンスマネジメント、キャリアマネジメント、組織のマネジメントを変革するコンサルティングを提供しています。これらのマネジメントを日常的に運用していくためのクラウドサービスとして、OKRという目標設定と1on1を組み合わせたサービス『WAKUAS』やその周辺のコンサルティングを提供しています。

赤羽：私たちは、企業成長の生命線である人事制度を策定し、その制度を効果的に運用して意図した効果を出すために伴走するコンサルティングと、それを定着化させるためのプラットフォームとしての人事評価のクラウドサービス（SaaS）を提供しています。人事制度は作って終わりではなく、企業の成長とともにブラッシュアップしていく時代、それらをワンストップで提供しています。

椋田：社内の教育プログラムデザインを担当して8年になります。弊社のコンサルタントは、挙手制でプロジェクトに参画することが特徴です。プロジェクト参画中のコンサルタントの育成は、プロジェクトの責任者であるジョブマネジャーが担います。私は、コンサルタントがプロジェクトから離任したタイミングで、プロジェクトで経験したものを棚卸しすることで、スキルや興味・関心を次の機会に繋いでいくことを支援しています。

ー 人材育成というテーマに取り組むことになったきっかけを教えてください

赤羽：エンジニアとして入社したITの会社を経て、スカイライトに12年間在籍しました。この期間で自分の成長の源泉になったのが、スカイライトのコンピテンシー評価でした。コンサルタントとして成長していくために求められる行動が明文化されていたので、コンサルタント未経験のエンジニアであった私はこの仕組みのおかげで成長できたと感じています。

一方、コンサルタント時代の顧客との接点で、非常に賢く優秀な方々に出会う機会がありましたが、この方々がご自身のポテンシャルを最大限に活かしていないことに違和感がありました。「なんで、もっと頑張らないのだろう、なんで本気じゃないんだろう」と。突き詰めて考えると、顧客企業の評価制度が、どう頑張っても評価も給与も変わらない仕組みであることが要因ではないかと感じました。優秀なのに、そのパフォーマンスを活かしきれない仕組みを改めないと世の中を変えることができないと痛感し、スカイライトを飛び出し、今の事業に取り組むことを決めました。

松丘：私自身がこのテーマにおいて感じていることは、従来の売上や利益を分解して上から設定されるパフォーマンスマネジメントでは、企業全体のパフォーマンスを上げていくことができないのではないかという懸念です。社員個人のキャリア、自律性や人の多様性などを理解していかないと、社員のパフォーマンスの最大化が図れないのではないかと考えています。

このことを感じ始めたのは、二十数年前に大学の同期と話していたときでした。彼らはみんな、自分の会社の内側のことしか考えていなかったのです。一流企業のエリートと呼ばれる存在であったものの、会社の中の閉ざされた世界に視野も閉ざされていたんですね。もっと個のポテンシャルを活かすマネジメントが必要なんだろうなと感じました。案の定、それから20年、30年、日本企業は全く成長していない。生産性も上がっていない状態で、生産年齢人口も減少している。企業の成長について、根本的にマネジメントを変えていかないといけないと強く感じています。

ー 現在の人材育成に関する課題についてどのようにとらえていますか

赤羽：先ほど、お話ししたとおり、やる気・能力がある人たちを活かしきれていないという点が最も大きい課題です。一方で、現在、弊社の顧客は従業員が100名前後の中小企業が多く、そもそも人事担当者がおらず、社長の一存で給与が決まるような企業もあり、育成という視座まで至っていないケースも見受けられます。

そのような企業では、人材育成はOJTで終わってしまうことも多いです。つまり、「背中を見て育て」ということですね。私は、このやり方にも問題があると感じています。部下の役割や部下の目標、そして、部下自身がどこに向かって成長していけばいいのかという大事な部分がないがしろにされています。役割、目標の明文化を通じて、成長の方向を明示できていない点が大きな課題だと思います。

松丘：大企業でも基本的には同じことだと思います。背中を見て育てというのは、どちらかといえば、自分で気づけということです。ただ、自分で気づくということはたいへん難しい。社会人の学びの7割は仕事での経験を通して得られるといいます。経験からの学びというのは、経験をした後に、「これには、こういう意味があるんだ」、「これってこういう風に応用すればいいのか」など、その経験と、それ以外で得られた知識を組み合わせて自分で気づいていくということです。経験を自分の気づきや学びに落としていく時間を設けないのは、非常に効率の良くない状態だと思います。

また、評価についても、MBO（目標管理）といった、会社が求める全体の数字を個人にまで分解して落とし込んでいくという、社員の個を尊重できていない仕組みにも問題があるように感じています。上から一方的に目標を与えられるので、達成すればそれ以上は何もしない、達成が難しい場合は諦める、自分にばかり関心が向いてしまいコラボレーションが進まないといったことが起きています。

椋田：松丘さんのお話にもありましたが、まさに経験学習をベースとした成長促進サイクルの強化が課題だと感じています。弊社の場合、プロジェクト型の仕事にコンサルタントとして参画し素晴らしい経験・体験を重ねていくことができます。ひとつの経験を次のチャレンジに繋げていくことで、個のキャリアが豊かになり、組織としても経験値を高めることができます。自身の経験を未来の経験に活かしていくために個としても、会社としても、まだまだできることがあると感じています。

ー 人材を成長させている企業や成長できている人材が持つ要素は何でしょうか

椋田：成長できる人は、自分のところに来た機会を楽しめる、ポジティブにとらえることができる人だと思います。成長したなと感じる経験は、たいてい苦しいことが多いので。

赤羽：成長できる人材について、一言で言ってしまうと、「素直である」ということが大事だと思っています。自分自身のできていることと、できていないことにちゃんと向き合えることを「素直」と表現しています。素直に自分と向き合えない人は成長する余地を自分自身で狭めているように感じます。

上司を含めて、周りから何を言っても、自分はできていると勘違いをしてしまうとせっかくの成長の余地がなくなってしまう。私自身が評価の仕組みを提供している立場ではありますが、正直なところ、評価という言葉が持つ印象は好きではありません。評価は、あくまで育成の一部であって、育成という大きなくくりのなかのひとつの機能として評価というものがあると考えている企業は、人材を成長させているように感じます。

椋田：評価は重要なイベントです。評価のタイミングで振り返りができ、成長に繋がるきっかけが得られます。ですが、評価という言葉に、いい印象を持たない人も少なからずいます。直近でやってきたことのみを評価する、されるといった関係性だけでなく、評価を育成プログラムの一環と位置付けることで、評価というイベントを通じて成長のきっかけを獲得してもらいたいという会社の想いを伝えることも必要になってきているのかもしれません。

松丘：どういう状況でも、素直になれるということは難しいことです。周りの

人たちができないことを責めてしまったりして、素直にさせない環境を作り上げている。こういう状況では、自己肯定感の有無が大事になってくると感じています。

赤羽：確かに、自己肯定感は大事ですね。自己肯定感を下げない、また自己肯定感を高めていくような仕組みづくりが求められてきますね。それこそ、1on1やポジティブフィードバックが活用できるのではないでしょうか。ただ、ポジティブフィードバックを行うことが恥ずかしくて難しいことも自分自身の経験も含めて感じています。

松丘：1on1やポジティブフィードバックが上司世代にとって難しいのは避けようがなく、これには技術や知識といった部分で支援していくことが求められていると思います。また、評価を会社目線で見ると、例えば報酬を決めたりとか、昇進・昇格を決めたりするのに何らかの客観的な基準がないと、適正な経営判断をしているように見えないので、客観性を担保するために評価基準を作っている。これは、社員にはなんら良い点はありません。

「あなたは今期Bでした」以上の、本当に欲しいフィードバックはほとんどされていないわけですね。フィードバックに関しては、上司だって常に見ているわけではないので、周囲の人からの多面的な視点でのフィードバックをもらう360度フィードバックなども合理的なのではないかと思います。今は、評価とは分けて、育成を目的として実施している企業も出始めてきています。

椋田：会社の視点でどのように育ってほしいのか、どういうスキルを身につけてほしいのかということを伝えていくことも大事だと思います。

松丘：目標設定との関係で言えば、やはり上から下りてくる売上や利益の目標が多いと仕事の意義が感じられないわけです。会社の売上が増えるのはわかるが、それがどう社会の役に立っているのかわからない。なので、会社の社会的意義を果たすために何を目標にするか、OKRで定義できるようにすることを私たちの事業としているのは、そういった理由です。パーパスや会社の無形資産の価値を高めるような目標に向けて頑張ろうという気持ちになれると考えています。

ー これから求められる人材育成とはどういったものでしょう

赤羽：先ほど、松丘さんがおっしゃっていましたが、評価もいきなり「君は何点だったから」とポンと言われると意味がなくなってしまう。会社から一方的に目標を伝えられ、評価されるだけでは、社員は納得できずエンゲージメントは高くなりません。

例えば、コンピテンシー評価で、求められることや進む方向とステップが明確になるというのは、自分の位置がまずわかることに繋がっています。今どこにいるのか、どれだけできているのか、できていないのか。現在の位置とこれからのベクトルがわかってくると、本人としては成長しやすい。ここにフィードバックが組み合わさることでOKRを活用して自分で目標を設定することが可能になります。出発点はそこだと思います。行き先を決めてあげないと自律的には動けないのです。自律型人材を標榜しても、能力だけではその方向には動き出せないと思います。

椋田：私自身が意識しているのは、その人がやりたいことに必要な能力と、仕事の場での経験を結びつけることです。メンバーが持つキャリアの志向とプロジェクトで成すべきことがどのように関連していて、プロジェクトでの経験が、キャリアの実現にどのように寄与していくのかという過程を共有することを重視しています。

赤羽：やりたいこととうまく繋ぎ合わせるというのは、大事なことですね。私が気をつけているのは、「やりたいこと」が明確に言える人たちは、「やりたいこと」に一直線になってしまって、他のことが「やりたいこと」と繋がっているということに気づけなくなってしまうことです。やりたいことを実現するためには、このステップも大事だよということを伝えられるような人がいる会社であれば、うまくマネジメントできるのではないかと思います。それこそ、パーパスや理念みたいなものに共感するような、どこかちゃんと根っこが繋がっていることが大事になってくると思います。

松丘：「やりたいこと」に関して言うと、例えば大きな会社では最近、ジョブポスティングを行う会社が増えています。ただ、そこで募集があったときに手を挙げたら、必ずそこに行けるかというと、そうではないですよね。行きたい人が何人かいたら競争になります。やりたいことに手を挙げるというのは大事なのだけれど、やりたいことが必ず叶うかどうかはわからない。希望が叶わなかった社員に対して、なぜなのかというフィードバックがあることが大事です。どういう経験やどういうコンピテンシーが身に付けば、今後募集があったときに配属できるといったことですね。そういったコンシェルジュ的な仕組みを作ることは大事だと思います。

ー最後に一言ずつお願いします

赤羽：弊社は、これまで新卒採用を中心に未経験者を人事コンサルタントへと育成してきました。動画コンテンツの拡充や、コンテンツの学習順など細かく型化しています。人口動向の変化を見据えると、企業は今後、年齢に関係なく未経験者を採用していくことが想定されますので、どんな人材であれ、育成の仕組みを準備して取り組んでいくことが求められるようになると感じています。

松丘：マニュアル作成や仕組み化などを通じた暗黙知の言語化は、ますます必要となっていきます。これまで日本企業は、配置転換などを通じて、未経験者の戦力化を実現してきましたが、現状は変化し、個人の意向や志向を尊重する時代になってきています。企業の成長とともに個人の成長を実現するためには、企業が提供する価値や果たす社会的意義に個人が共感することが重要になると思います。

椋田：社員が仕事を楽しくできるように仕事をデザインしていくことが求められてくると考えています。楽しさに繋がると考えられるものには、明文化されたスキル・キャリアデザイン、仕事のデザイン、企業の社会における意義・価値提供モデルなど、いろいろとありそうです。現行の人材マネジメントプロセスを社員目線でとらえなおしてみると良いかもしれませんね。この鼎談で得られた気づきを活かします。本日はありがとうございました。

Agile HR

松丘 啓司 氏

株式会社アジャイルHR
代表取締役社長

1986年に東京大学法学部を卒業後、アクセンチュアに入社。同社のヒューマンパフォーマンスサービスライン統括パートナーを経て、2005年に起業。2018年にアジャイルHRを設立し、日本企業のパフォーマンスマネジメントの変革をミッションとして、クラウドサービス（WAKUAS）とコンサルティングサービスを提供している。主な著書に『エンゲージメントを高める会社』『1on1マネジメント』『人事評価はもういらない』『論理思考は万能ではない』などがある。

あしたのチーム

赤羽 博行 氏

株式会社あしたのチーム
代表取締役社長 CEO

1974年、千葉県松戸市生まれ。大学卒業後、オービックビジネスコンサルタントを経て、スカイライト コンサルティングに参画、その後ディレクターに就任。完全年功序列の大手企業・完全実力主義のベンチャー企業、双方での経験を活かし、2009年設立直後のあしたのチームに参画。取締役経営企画本部長、取締役コンサルティング本部本部長を歴任し、2020年11月より代表取締役社長 CEOに就任。「大半のビジネスマンが頑張りを正当に評価されず、本来の力を発揮できていない」という現実を変えるため、「人事評価制度を通じた日本の働き方改革と生産性向上」に全てを捧げ奮闘中。

SKYLIGHT

椋田 千鶴

スカイライト コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

システムエンジニアとしてキャリアをスタート、システム設計やプロジェクトマネジメントを経験。2002年にスカイライトコンサルティングに参画。組織の統廃合などを背景に多様な文化を持つことを強みとする企業の組織と人の成長に関わるコンサルティングに従事。近年は、次世代リーダーの育成や組織変革をリードする組織立ち上げなど個と組織の成長を連動させる中長期的な取り組みへの貢献機会に恵まれる。人や組織のポテンシャルを活かしたプロジェクト推進アプローチを探究中。

現場での成長を促す ―経験学習サイクルの紐解きから

スカイライト コンサルティング株式会社　リードエキスパート　田頭 篤

“ビジネスにおいて人が学びを得るのは、7割が経験、2割が薫陶、1割が研修である”

人事コンサルタントのマイケル·ロンバルド氏とロバート·アイチンガー氏が提唱した「7·2·1の法則」だ。学びや成長の多くが経験からもたらされるというのは我々の肌感覚と合っているし、ある意味、そう信じているともいえる。そして、この経験からの成長をサイクルとして分かりやすく示したのが、組織行動学者のデイビット·A·コルブ氏が提唱した「経験学習サイクル」だ。現場で経験学習サイクルを回していくことが社員の成長には大事だと、1on1をはじめとする様々な育成制度導入の際、耳にされた方もいるだろう。一方で、「昨日の仕事での経験を基に経験学習サイクルを回して学びを得てください」と言われても、頭の中でサッとサイクルを回せる方は少ないのではないか。実は見かけほど簡単なことではない。今回のコラムでは経験学習サイクルを紐解きつつ、その難しさとちょっとした対処法をお伝えしたい。

■ 経験学習サイクルとその裏にある「2軸」

経験学習サイクルとは、

1. 具体的経験:仕事上でなんらかの経験をする
2. 省察的観察:経験を観察(何があったのか、自分はどう感じたのか 等)する
3. 抽象的概念化:観察した内容について、それはどういうことなのか、次にどう活かすか 等、抽象化する
4. 能動的実験:抽象化した概念を、どの機会にどう使うか考え、試してみる

1'. 具体的経験:4を受けて、仕事をする(=経験する)

というステップをサイクリックに回していくことで学習(=成長)が起こるというものである(図1の紺色の矢印)。

この4つのステップが取り上げられることの多い経験学習サイクルだが、実はこのサイクルに隠れている2つの軸にポイントがある。図1の縦軸「具体―抽象」と、横軸「能動―省察」だ。能動―省察は、前者を外向き、後者を内向きと解釈すると理解しやすい。コルブはこの軸を整理した後に4つのステップを提示している。見て分かる通り、経験学習サイクルを回すことは、それぞれの軸上の相反する要素を渡っていくことだ。つまり、この4方向を自在に動き回ることが学び手に要求されている、ということになる。

人それぞれ、積極的に行動する人もいれば、深く内面を振り返る人もいる。学び手の特性をコルブは学習スタイルと呼んだ。この学習スタイルがサイクルを簡単ではないものにしている要因の1つだ。企業としては、社員それぞれが持つ学習スタイルを念頭に、サイクルを促していく必要がある。では、それぞれのステップにおいてどんな促しが有効だろうか。1つ1つ見ていこう。

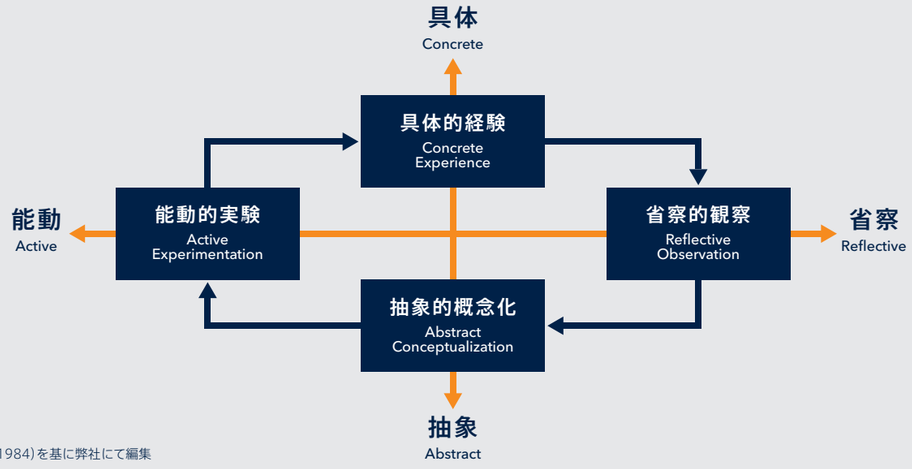


図1 ※Kolb(1984)を基に弊社にて編集

■ 具体 → 省察 のステップ

ここでは、具体的な経験をしっかりと観察することが大切だ。日々の仕事に忙殺されている方は、1週間前の仕事での経験も忘れているかもしれない。忘れないうちに軽く振り返っておくことや、昨今のリモートワークであればオンライン会議の録画を利用することもできそうだ。一時期話題となったファクトフルネスのように事実に目を向ける。一方で、感情や気持ちといった右脳的な要素にも目を向けることが必要だ。「その時、どう思っていたか?」「なぜそうしたくなったのか?」といった問いかけや「実は……」という心情吐露の促しが有効だろう。

具体的な経験全てを観察することは不可能だ。経験の中のどこに焦点を当てるのか、どこを切り取るのか、も重要だ。成長しよう(させよう)としている要素を上司と部下の間で事前にすり合わせておくことや、コンピテンシー評価制度などを通じたキャリアステップを描いておくことが、切り取る基準として機能する。

■ 省察 → 抽象 のステップ

「教訓」を導き出すこととも言えるこのステップで大事なことは、省察で得たそのときだけの結果から判断しないということだ。抽象化とは、省察までは個人の主観だったものを、視野を広げて客観的に見ることへ思考をモードチェンジすることとも言える。似たような経験を思い出したり、上司·同僚が持つ経験と組み合わせたりして、共通するポイントを紡ぎ出すことになる。上司からの問いかけはもちろんのこと、教訓としてその組織が持っている知恵·知見も補助線の役目を果たすだろう。

「やっぱり○○をした方がいいですね」という“やっぱり”には注意した方がいいだろう。分かっていたことを改めて言葉にしただけだからだ。そういう意味では、すでに持っている教訓や自分の常識を疑ってかかり、これまで学んだことを「アンラーン」し、新たな知恵·知識を得ることも大切だ。自分が学んだと思ったことは果たして正しかったのか、別の学びがあったのではないか、等、難しい思考を要求されるが、1on1の場を活用し経験者のアドバイスを得ながら考えることが有効だ。

■ 抽象 → 能動 のステップ

ここでは、「やってみよう」という行動に向けた動機付けが必要だ。個が大事にされる昨今、動機付けはますます人それぞれだが、一般的にはインセンティブや行動の意義だろう。前者の場合は、評価システム·制度にどう紐づくのかの説明が、後者の場合は、その行動にどんな意味があるのか(組織目標への貢献や、自分にとっての有益な成長への貢献 等)の説明が必要だ。

行動を起こすための機会を用意することも大事だろう。「経験デザイン」という言葉があるように、今後どんな経験を積んでいくのかあらかじめデザインしておくことを、本人の意思も含めて考える必要がある。例えば、この先1週間、1ヶ月の中で、どの仕事のタイミングでどんなことをやってみようと思っているのか、事前に上司·部下ですり合わせておくだけでも随分と違うのではないだろうか。

■ 能動 → 具体 のステップ

以前、私がお伝えしたプレゼンテーションの方法を実際の会議で試すかどうか逡巡している方がいた。それを察した上司から「せっかくコンサルタントから学んだのであれば試してみたらいいじゃないか」と背中を押してもらったそうだ。そしてやってみた結果、とてもいい手応えを得られたとご連絡いただいた。能動 → 具体 のステップで大事なのは、実際に行動を起こす(経験する)ことだ。単に行動すればいいだけのことではあるが、その勇気が出ない人も多い。上司や周囲のちょっとした促しが大切だ。

何か行動を起こした後に褒められたり労われたりしたら、もう一度やろうという気になる。この褒められたり労われたりすることは、行動分析学では「好子(こうし)」と呼ばれているもので、行動の直後に、その行動を増大させる(再度繰り返す)ように機能する刺激のことを言う。実際に行動を起こしたら、この「好子」によって行動することを習慣づけるようにするのも必要だろう。行動の直後に上司から労いの言葉をかけたり、その行動に対して表彰したりといったことが考えられる。

経験学習サイクルを“わざわざ回す”ということをせずとも、日々の仕事の中で学び成長しているという向きもあるだろう。しかし、経験学習サイクルが寄与するのは成長だけではない。経験に対して意味付けしたり(自分の仕事にはこんな意味があったのか)、引っかかりやモヤモヤを解消したり、もちろん上司·部下のコミュニケーションの一助にもなる。筆者としては、学び手のメタ認知力(自分自身を客観的に観察できる力)が自然と向上する点を強調したい。これは自律的に成長していくための重要な素養に他ならないからだ。

経験学習サイクルは簡単には回らない。この前提で現場での成長を見直してみてはいかがだろうか。

田頭 篤 Atsushi Tagashira

スカイライト コンサルティング株式会社　リードエキスパート

2002年からスカイライト コンサルティングに参画。ファシリテーションなどを活用して、ビジネスセクターにおける企業の組織改革支援や部門改革支援、IT導入支援などに従事する他、NPO法人での活動を通じて市民セクターへの支援にも携わる。現在は主に、組織開発·人材開発の領域で、思考·行動の促しを通じてクライアント自らが変革に向けて動いていけるような寄り添い型の支援を行っている。

04 SKYLIGHT CONSULTANT

IMPACT

与えられるインパクトを最大化することに
こだわりを持っています

溝口 優 Yutaka Mizoguchi

スカイライト コンサルティング株式会社
マネジャー

国内美術ギャラリーにて営業・販売、アーティストマネジメント、企画等を経験した後、2017年にスカイライト コンサルティングに参画。
システム導入や業務改革、新規事業立案をはじめ多様なテーマのコンサルティングに従事。自身のバックグラウンドであるアートとコンサルタントとしての経験を掛け合わせることで、社会やクライアント企業に対し新たな価値提供を実現できるサービスの開発や案件の醸成にも取り組んでいる。

ゴールだけでなく過程にもこだわる

コンサルティングを依頼してくださるお客様は、今より良くしたい、課題を解消したいといった理由で、プロジェクトに取り組まれています。私が仕事で最もこだわっていることは、クライアント企業やプロジェクトに関わる人が、変わりたいと願っていらっしゃることを叶えるために、自分が与えられるインパクトを最大化することです。

お客様が望む成果を得るためにプロジェクトゴールを目指しているので、プロジェクトの終了時点での最終成果がどれだけ良いものであったかを指すと捉えることも可能ですが、私は点より線のイメージを持っています。

ゴールに向かうまでの営みが、関わる人を通じて、社内外に様々な影響を与えていると思うんです。プロセスの道中から周囲に良いインパクトを与えられたら、ゴールに留まらず、さらに未来に向けても強いインパクトを生み出すことに繋がっていく。そうなるように、時間を過ごしたいと考えています。

また必ずしも、目の前にある課題を解消しさえすればクライアント企業が良くなるわけではなく、問いの立て方や解き方、解いた時の質の高さや美しさによって、結果も全く違ってくると思っています。課題を解いたという事象だけでなく、人の心に響くような力を働かせられるかということを大事にしていきたい。

インパクトには「楽しい」や「嬉しい」といった言葉で表現されるポジティブなものばかりでなく、「うわーそうだったか」や「こんなにダメだったのか」という種類の気づきもあると思います。これからを変えていくための、重要で良質な気づきを与えられたのかが大切で、課題そのものとして明らかになることもあれば、ビジョナリーなイメージとして見えることもあります。

人の集まりを掛け算にするためのチームワーク

私たちの仕事は「ロジカルな」正しさを求められる場面が圧倒的に多いのですが、プロジェクトに関わる人の発言が全体としてはたとえロジカルでなかったとしても、本質を突いた意見や発想であることは意外と多くあります。ロジカルでないものが不正解というわけではない。

より良い成果を出すために、意見はフラットに聞くようにしており、頭ごなしに否定していないか、採り入れることで自分の発想と組み合わせてもっともっと面白くできないか等、相手を尊重しつつ判断するように気をつけています。

インパクトを出すためには、個人ではなくチームワーク、足し算ではなく掛け算です。プロジェクトには何人もの、時には百名を超える人が集まりますが、ただただ足して足して、足りないところに補充してということだと、予定外の創発も生まれなければ、計算以上の成果が生まれることもありません。個性、キャラクターが際立っている人の掛け合わせは、ハマれば想像以上に大きな世界を見られるかもしれない。コンサルタントとしての成果獲得の確度を上げつつ、より大きな成果を狙っていきたい。仕事上でも「個」を大事にしているところがあります。

掛け算には互いに相手を受容することが必要ですが、そのためにはまず自分を知ることだと思います。自分の軸やこだわりを持つことを大事にして、それを起点に一歩踏み出し考えてみることを常に意識しています。

新しいことを創造するプロジェクトでは、事業をよく把握しているクライアント企業の方と侃々諤々（かんかんがくがく）の議論をしても、解像度がなかなか上がらず、輪郭すら掴めないようなことがあります。そういった局面で、議論に参加している人みんなが、その場にいるその人だからこそ考えられること、その人だからこそ生まれる発想や刺激を求められていると気づいた経験があります。自分なりにひっかかったことにまず気づき、なぜ気になったのかを探り、プロジェクトに落とし込むためにちゃんと意義のあるストーリーを紡げればそれは一つの筋になるし、紡げなければ、面白いことだったかもしれないけれど、プロジェクトには繋げられないという判断になる。

スカイライトは挙手制でプロジェクトに立候補し、私たちマネジャーがチームを組成する仕組みになっていますが、掛け算になるチームを組成して、未来志向のビジョナリーな探求プロジェクトを実施していけたらと考えています。

05 TOPICS

スカイライト コンサルティングは、スポーツ領域におけるコンサルティングサービスの提供、スポーツテックベンチャーへの投資、サッカー選手を育てるアカデミーの運営、スポーツチーム・団体への協賛などを行っています。今号では、その中から2つのトピックをご紹介します。

『Women's Football Industry Conference 2023』を開催しました

2023年6月14日に都内にて、女子サッカー発展を目的としたスポーツビジネスカンファレンス『Women's Football Industry Conference 2023』を開催しました。
近年、新しいスポーツビジネスの領域として、また、社会をより良い方向に進めていくための原動力として、急速に存在感を高めつつある女子スポーツの中から女子サッカーに焦点を当て、産業としての女子サッカーのあり方について、登壇者と参加者と議論と理解を深めることを目指しました。

カンファレンスサイト　https://sports.skylight.co.jp/conference1/

会場参加者のみならず、オンライン配信視聴者の皆様からも、「海外と日本の状況を知ることができた」「女子サッカーの可能性を感じることができた」とのコメントや、開催継続への期待等が寄せられ、メディアにも多く取り上げられました。

セッションと登壇者

選手から見た欧州サッカーの最前線	女子サッカーの社会的価値とブランディング
長谷川 唯 選手（マンチェスター・シティ・ウィメンズ・フットボールクラブ） 清水 梨紗 選手（ウェストハム・ユナイテッド・フットボールクラブ・ウィメン） モデレーター：日々野 真理 氏（フリーアナウンサー）	岩清水 梓 選手（日テレ・東京ヴェルディベレーザ） 高田 春奈 氏（公益社団法人日本女子プロサッカーリーグ チェア〈理事長〉） Lucy Mills 氏（Lewes FC 取締役・READY 共同創業者） モデレーター：高橋 オリバー 氏（THE VISION株式会社 代表取締役社長）
世界における女子サッカービジネス戦略	**女子サッカー普及に向けた次なる取組み**
松岡 けい 氏（公益社団法人日本女子プロサッカーリーグ 理事） Albert Vallbona Azcona 氏（4-Football 共同創業者・CEO） 辻 翔子氏（国際プロサッカー選手会 渉外担当） モデレーター：高橋 オリバー 氏（THE VISION株式会社 代表取締役社長）	佐々木 則夫 氏（公益財団法人日本サッカー協会 女子委員長） Lucy Mills 氏（Lewes FC 取締役・READY 共同創業者） Bai Lili 氏（アジアサッカー連盟 女子サッカー部門 技術部長） モデレーター：長谷川 乃亜 氏（株式会社モルテン スポーツ事業本部 ブランドマーケティング グループリーダー）
総合司会	下村 泰司 氏（フリーアナウンサー・スポーツMC）

『IBSA World Games 2023』に協賛しました

©Haruo WANIBE / IBF Foundation

2023年8月18日～27日に英国のバーミンガムで『IBSA World Games 2023』が開催され、スカイライトは企業としては最上位のTier 2スポンサーとして、サッカー3カテゴリーを中心に協賛しました。

『IBSA World Games』は、国際視覚障害者スポーツ連盟 International Blind Sports Federation（IBSA）が主催する、視覚障害を持つアスリートにとって最大級の国際大会です。2023年の本大会では70か国・地域から1000人以上の競技者が参加しました。サッカー競技では、世界選手権の位置づけで男女のブラインドサッカーとロービジョンフットサルの試合が開催されました。

日本代表の大会最終結果

- ブラインドサッカー男子　世界選手権で過去最高位となる5位入賞
- ブラインドサッカー女子　準優勝
- ロービジョンフットサル　4位入賞。初の決勝トーナメント進出

各カテゴリーの試合結果詳細、監督や選手の大会後のコメントなどが、日本ブラインドサッカー協会のニュースで紹介されています。
https://www.b-soccer.jp/posts/news

スカイライトのスポーツ事業について

スカイライトは以下において包括的に事業を進めています。

1.コンサルティング：クラブ・リーグ・競技団体
スポーツクラブや競技団体に対して、事業戦略策定支援／運営支援やマネジメント人材育成の支援を行っています。

2.コンサルティング：スポンサー企業
スポーツに関わる企業に対して、プロチームやプロリーグとの協業に向けたビジネス開発支援やスポンサー契約で獲得した権利・アセットの活用などスポーツを活かしたビジネス展開を支援しています。

3.ベンチャー投資／育成
スポーツテック企業などスポーツ分野におけるスタートアップに対して、資金提供、経営アドバイスなどを通じて成長を支援しています。

4.プロサッカー選手育成アカデミー
サッカーチーム「FC SKA Brasil」において、元サッカーブラジル代表のエジミウソン・ジョゼ・ゴメス・ジ・モラエス氏とともに、ブラジルでプロサッカー選手の育成に取り組んでいます。

5.スポンサー
スポーツクラブやスポーツ大会に対する協賛を通じて、スポーツの発展への寄与を目指しています。

ロゴとパーパス

SKYLIGHT Sports

全てのスポーツを産業へと進化させる

SKYLIGHT Sportsは、
スポーツに関わる全ての人々に光を当て、
永続的に競技・事業の両面で強くなるための
パワーになります。
私たちは、アスリート、スタッフ、ファンやスポンサー、
メディアなど、コミュニティや地域社会を強固に繋ぐことで、
全てのスポーツを持続可能な新しいステージへと
進化させます。

CONTENTS

01 TREND NAVI
生産年齢人口の波 ― オーギュスト・コントの警句

02 INTERVIEW
これから求められる人材育成とは ― 未経験者の戦力化

03 COLUMN
現場での成長を促す ― 経験学習サイクルの紐解きから

04 SKYLIGHT CONSULTANT
与えられるインパクトを最大化することに
こだわりを持っています

05 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社
〒107-0052　東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー
Tel. 03-3560-1480（代表）　Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp

広報誌ウェブサイト
byw.skylight.co.jp