

CSV経営時代の 人材育成

社会課題解決と経済的利益を同時に追求するCSV経営。

その実現のためには、課題を発見し、解決する実行力を持つ人材が欠かせない。

どうすればこのような人材が育つのか。新時代の人材育成を考える。

注目されるCSV経営。 そのとき、人材育成は変わるのか

持続可能性を高めるCSV経営。その実現には高度な能力が必要



岡田正大氏

Okada Masahiro 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。本田技研工業を経て、慶應ビジネス・スクールで経営学修士課程(MBA)を修了。アーサー・ディ・リトル・ジャパンを経て、オハイオ州立大学にてPh.D.(経営学)を取得。2013年より現職。

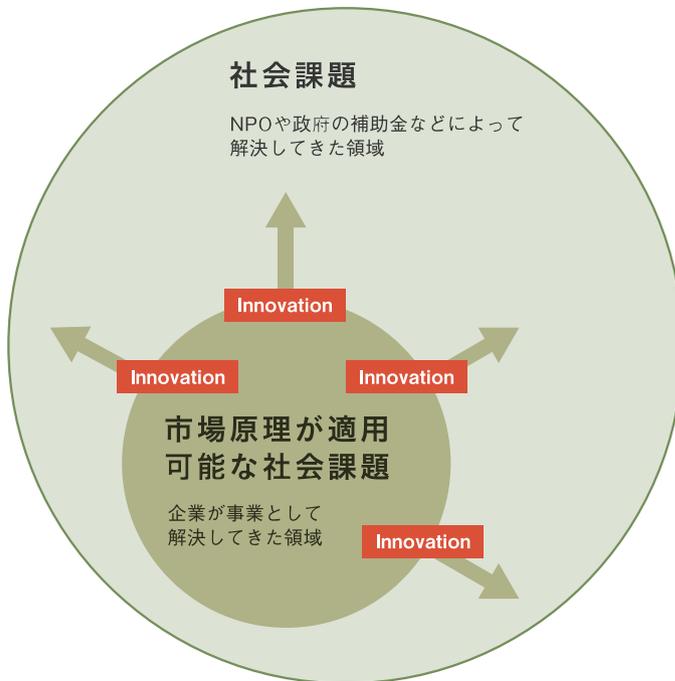
ネスレ、GE、ダノンといったグローバル企業が推進することもあり、今CSV経営に注目が集まっている。

CSV(Creating Shared Value)は、従来トレードオフの関係だと思われてきた経済的価値と社会的価値を同時に追求しようとする考え方だ。2011年にマイケル・ポーター氏らによって提唱され、一般的には「共通(共有)価値の創造」などと訳される。CSV研究を手掛ける岡田正大氏は、

こう説明する。

「新自由主義のもとでは、企業の第一義的使命は利益の極大化にあり、公害など社会に対して悪影響を及ぼす^{しよく}贖罪としてチャリティーや社会貢献活動が行われてきました。一方、欧州を中心に広まったCSR(企業の社会的責任)では、事業活動を通じて社会や環境に“マイナスの影響を与えない”ことが、企業の社会的責任であるとして、さまざまな規制や規範が整

■社会課題と企業活動の関係性



企業が独自の強みを活かしてイノベーションを起こすことによって、これまで事業として成立しないと考えられてきた領域への進出が可能になり、社会課題の解決と新市場の創出との両立が実現する。

出典：岡田氏への取材をもとに編集部作成

えられてきたわけです。CSVはさらに進んで、企業が社会や環境に対してプラスの価値を生み出すことで、利益も増進させようというものです」

市場が解決できていない 社会ニーズは多い

CSV経営への関心の高まりには、時代背景も影響している。環境問題の深刻化やリーマンショック後の金融危機などを経て、利益の極大化のみを追求する企業の姿勢に疑問を感

じるステークホルダーが増えてきた。

さらには、CSVの推進が競争力強化につながるという期待もある。

「社会には、あまたの課題があります。そもそも企業がやっていることも社会課題の解決には違いありませんが、企業がカバーできているのは、市場原理が成立する領域だけでした。CSV経営においては、これまで利益が出ないと思われていた手つかずの社会・環境上の課題領域に対しても、企業がイノベーションを武器に切り込んでいけば、経済的利益と社

会的利益の両立を可能にできる、と考えるのです」(岡田氏)

企業が独自の強みを活かして、競合のいない新市場を創出することによって、社会課題を解決しながら他社が得られない高利益を確保する。CSVの実現は、社会・環境面での持続可能性を高めるだけでなく、その企業の競争優位を持続的に維持することにもつながるのだ。

社会性と経済性を 両立させる力を磨け

ただし、CSVの実現は簡単ではなく、極めて高度な能力が必要になると岡田氏は言う。社会に資する投資を行い、それが本業の利益として返ってくるようなビジネスモデルをデザインする能力だ。経済的な成果だけを求める場合とは違い、社会や環境に対する鋭い感受性や立場が異なる人への配慮など、繊細な感性が必要となってくる。しかし、「単に、心が優しいというだけでは十分ではない」(岡田氏)というのだ。

ある企業が新興国におけるCSV事業の開発プロジェクトで、社会活動経験者のグループと、ビジネスエリートグループを現地に送り込んでビ

ビジネスプランを立案させたところ、前者は実行部隊としてはいい働きをしたが、後者のほうが優れたプランを出してきたという。つまり社会課題の現場とマネーメイクのロジックの

両方を発揮することが重要で、どちらか一方では不十分なのだ。

「ビジネス能力の高い人を、社会課題の現場にさらしてみるのが有効でしょう。厳しい環境に放り込まれ、日本で

の常識が新興国など社会課題の現場では通用しないこと、日本には当然あるものがないことを実感することは、CSV経営に必要な能力を磨く重要な第一歩となるはずですよ」(岡田氏)

まずは現場との接点を増やすこと 経験を積むなかで必ず人が育つ

東日本大震災の復興支援や、新興国の開発援助など、社会課題の現場に人材を送り込んでいる企業は少なくない。その経験が個人の成長につながるという期待から、研修の一環として取り組む企業もある。

しかし、ETIC代表の宮城治男氏は、「単に現場に送れば人が育つとは

限らない」と指摘する。「研修で行くという意識が強かったり、力を貸してやる、といった上から目線で入ったりすると、受け入れ側との軋轢が起ることも少なくありません。また、社会課題の現場は、人や物などの経営資源が不足し、混乱した状態だったりすることもある。そんなときに、与えられた仕事をするに慣れた人は、何をしたいかわからない。その場その場で、何でもできることをやる、貢献する、と腹に落ちていない人が行っても、実際には役に立たないのです」(宮城氏)

受け入れ側の問題もある。送られた人をお客さま扱いしているだけで、うまく協業できていないケースも見られる。「行く側も受け入れ側も、『自分がやる』『自分たちが受け入れる』と決断し、自立的に状況を改善していく努力

をして初めてうまくいくもの。双方のマインドセットをしっかりと醸成することが大切です」(宮城氏)

すぐに成果が出なくても 地道に投資を続けるべき

震災復興支援の現場でも、当初はこうしたギャップが多く生じていた。しかし、当初はあまり役に立てなくても、企業が社会課題の現場への理解を深め、その後の協働につながるなど、徐々に成功例も生まれている。試行錯誤しながらも、接点が増えることで双方が成熟し、経験値が高まるからだ。「数を重ねれば、CSVの本質を理解する人は増えます。だから、たとえ今は確実な成果が見えなくても、接点を増やすための投資は今のうちから積極的にすべきだと思います」(宮城氏)



宮城治男氏

Miyagi Haruo_NPO法人ETIC代表理事。1993年、早稲田大学在学中に、学生起業家の全国ネットワーク「ETIC.学生アントレプレナー連絡会議」を創設。2000年にNPO法人化、代表理事に就任。2011年、世界経済フォーラム「ヤング・グローバル・リーダーズ」に選出。

社会課題の真ん中に 人材を派遣する企業に学ぶ その目的と効果

アクセント

幅広い課題に取り組める自己実現の場 ビジネスの“種”も生まれつつある

ここからは社会課題の現場に人を送ることの効果、実例から考える。まずは、多様なプロボノ活動が行われていることで知られるアクセントである。2010年からは、コーポレート・シチズンシップ(企業市民活



武井章敏氏

Takei Akitoshi_執行役員 人事部長

動)のグローバル共通テーマとして「Skills to Succeed(スキルによる発展)」を掲げて取り組みを進めている。これは同社が事業活動を通じて培った「人材のスキル発揮を高めるノウハウ」を活かし、それぞれの国や地域の事情に合わせて、その現場の人材スキル向上に取り組むというものだ。

人事部長の武井章敏氏は、「目的は社員の持つ知識や技能を活用した社会的な課題の解決が第一義であって、当社社員の人材育成が最優先ではない」と語る。

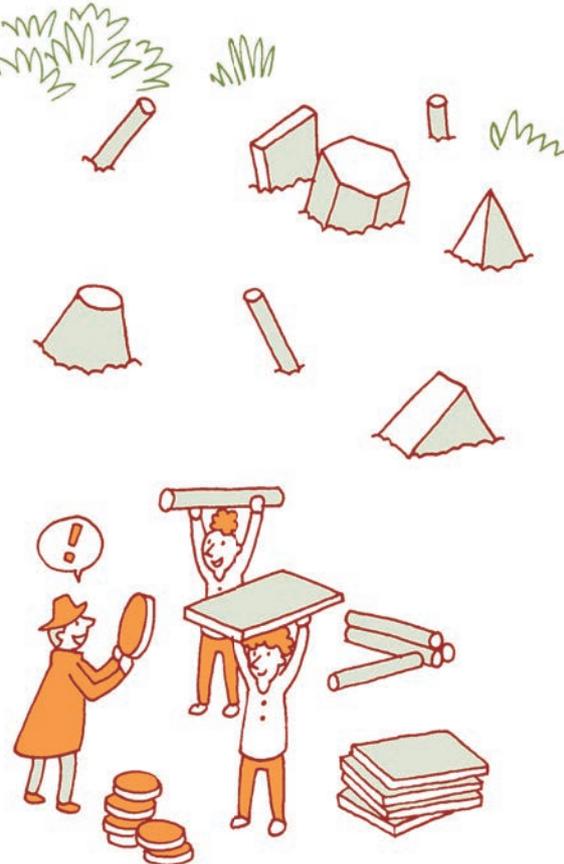
「日常的に課題解決に取り組んでいるにもかかわらず、守秘義務などもあり当社の事業はなかなか一般の人々には伝わりにくい。そこで社内にある知識やノウハウを社会課題の

解決に活かしていくことで、世の中に我々の取り組みを知っていただくとしています」(武井氏)

もう1つの目的は、Skills to Succeedというテーマ名にも表現されている知識や技能の伝承だ。社内を見渡せば、多様な知識や技能を備えた社員が多くいるが、実際のプロジェクトでそれを使う機会がなければ、廃れてしまう。幅広い社会課題の解決に知識や技能を活用することによって、人から人に継承され、さらなる進化を遂げることを期待している。

強制は一切なく 社員が自発的に参加

「2015年度までに、世界中で120万人



以上に就業や起業にかかわるスキル構築の機会を提供してきた」(武井氏)という。現在は2020年度までに世界中で300万人という目標を掲げている。具体的な活動内容は国や地域によってさまざまだが、NPOや自治体、企業などと連携して、社員の持つ専門知識や技能を提供していくプロボノ型の貢献が中心だ。

日本においては、現在、「次世代グローバル人材の育成」「若者の就業力・起業力の強化」「人材ダイバーシティの促進」「イノベーション創出型STEM(Science, Technology, Engineering, Math)人材の育成」「チェンジメーカーとしての行動」という5つのプログラムが走る。

週に約2回の頻度で、各プログラムからさまざまな募集メールが全社員に届く。研修のファシリテーションやテキスト作成など、専門性を活かせる仕事があれば、会場設営のような地道な作業もある。希望する社員は自由に応募し、フレックスタイムを活用したり、ボランティア休暇を取得するなどして活動に参加する。

この活動がグローバルで積極的に推進されていることは間違いないが、活動への参加は、あくまでも個人の自由意思に委ねられている。

「2010年の立ち上げ当初は、個々の参加を強く推奨することもあったが、今はそれも皆無。それでも多くの応募があります。受け手の気持ちを考えても、自発的に取り組みたいという強い思いを持った人に来てもらえるのがいちばんですから」(武井氏)

活動への参加が強制されたり、人事評価の対象になることは一切ない。それでも参加する社員は多く、年間で延べ数千人にのぼるという。なぜこれほど多くの人を惹きつけるのか。

「自らの時間と知識、技能を使って課題を解決するという意味では、社員にとってプロボノ活動も本業も変わらないのではないのでしょうか。参加することに義務感も特別感もなく、日常的な自己実現の場の1つになっているように思います」(武井氏)

挑戦したいと思わせる魅力的なプログラム

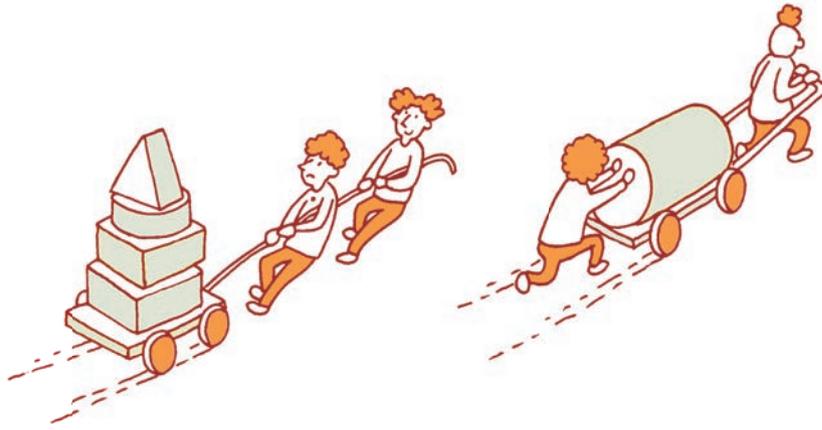
さらに言えば、プログラムの魅力も大きい。いずれのプログラムも、本業でも高業績を上げているパートナークラスがリーダーとなって、高い問題意識に基づいて自発的に立ち上げたものばかりだ。

その内容は、イベント開催や募金

活動など、単発の取り組みにとどまらない。たとえば、NPOと共同で新しい事業を立ち上げたり、賛同する企業を巻き込んで雇用を創出したり、ネットワークをつなげて継続性のある仕組みを作るなど、広がりのある活動となっている。

「それぞれの活動に壮大なテーマがあって、一つひとつのプログラムがよく練られている。そこに社会的な意義を感じている人は多いと思います。単にボランティアをやりたいと言っても、長く続くものではない。誰かに貢献していることが実感できる魅力的な取り組みだから、皆が参加したいと感じるのでしょう」(武井氏)

プロボノ活動自体はビジネスを目的にはしていないが、結果として社会性を持った新規事業が立ち上がったり、企業とのコラボレーションが進むなど、ビジネスに結びつく“種”も出てきている。社員のなかにも社会課題の現場に出て行くことによって、新たな気付きを得る人が生まれているようだ。特に最近では、若い世代を中心に社会貢献意欲の高い人材が増えているという。プロボノ活動は、仕事と並ぶ自己実現の場としてさらに盛り上がりそうだ。



日本アイ・ビー・エム

社員の成長とビジネスの発展を 社会貢献をしながら促進する

「よき企業市民たれ」という創業当時の言葉が今も受け継がれているIBMでは、以前から社会貢献活動が盛んに行われてきた。社会貢献部長の小川愛氏は、「企業カルチャーのなかに社会貢献活動が入り込んでいる」と語る。「最近ではIBMらしい社会貢献として、資金を通じた支

援ではなく、IBMが持つ技術や社員の専門性、スキルを活かした課題解決が中心です。より効果的な支援ができるように、教育、就労、ヘルスケアなどの領域で、データアナリティクスやIoT、セキュリティといったビジネス戦略上重点を置いている分野での社会貢献プログラムを積極的に



小川 愛氏

Ogawa Ai_マーケティング&コミュニケーション
社会貢献 部長



塚本 亜紀氏

Tsukamoto Aki_社会貢献 担当部長

展開しています」

同社の社会貢献プログラムは、全社共通のものから社員が自主的に行うものまでさまざまあるが、そのうちの1つが「コーポレート・サービス・コー(CSC)」と呼ばれる活動だ。世界中から選抜されたメンバーがチームを組み、新興国で課題解決に取り組むというものだ。

2008年に始まったこのプログラムの目的は3つある。第1は新興国の社会課題を解決し、経済発展を支援すること。第2に、参加した社員自身の成長を促すこと。そして第3に、その地域での自社の認知度の向上である。新興地域の発展を支えることは将来に向けた市場開発でもあり、地域に根差した活動を行うことにより、IBMという存在がその地域に広く認知されることにつながるからだ。

多様な背景を持つ 社員同士がチームを組む

CSCではこれまでに、ルワンダにおいて、貧困層の女性の経済活動への参画とICT活用の支援をしたり、南アフリカで自治体のためのデータアーキテクチャーの定義をしたりと、

多様な活動を行ってきた。

CSCに参加するには、年に1度の選考を通過しなければならない。勤続年数やパフォーマンスなど一定の基準をクリアした希望者は、上司の推薦状を添えて、エッセイを提出。これをまず国内で審査し、各国の候補者が確定する。その年の参加者が固まると、プロジェクトに応じて米国本社がメンバーをアサインし、10～15人の多国籍チームが編成される。

渡航前の約3カ月は、事前準備の期間となる。電話会議システムなどを駆使してメンバー同士で連絡を取り合い、現地の事情やプロジェクトの背景について学習を進める。現地での活動は約1カ月だ。

参加者の年齢や経験はさまざまだが、本業でも実績を上げている優秀

な社員が多い。「なかにはマネジメントに携わる人もいます。ハイパーフォーマーが1カ月も本業を離れるのは職場にとってはつらいところでもあります。人材投資として余りある効果を得られることを理解してくれています」(小川氏)

会社の豊富なリソースにあらためて気付く

参加者の感想として、「IBMのダイナミクスを感じた」「会社が持つリソースの価値に気付いた」といった声がよく聞かれる。

たとえばそれは、170カ国の社員をつなぐグローバルネットワークだ。実際、あるプロジェクトを進めるうえで、データアナリティクスの知識

が必要になったが、メンバーのなかに専門家がない。それぞれつてをたどって社内を探してみると、たまたま出張で現地に来ていた他国の専門家とつながり、協力してもらうことができたという。社会貢献担当部長の塚本亜紀氏はこう語る。「15人のメンバーだけでなく、その後ろにつながっている人たちがいる。ネットワークを駆使して、知識とスキルを総動員するわけです。あらためてIBMの持つスケール感に気付いたという若手も多いですね。日本のオフィスにいたら得られない経験と人脈を築く、またとない機会となっています」

また、十分なリソースもそろわない厳しい環境で、多様なバックグラウンドを持つ人々と、複雑な課題に取り組むことで、社会的な関心がさらに高まり、より積極的に社会貢献活動に取り組む人が多いという。

CSCのほかにも、高度な専門知識を持つエグゼクティブが都市の抱える課題の解決策を提言するスマーター・シティーズ・チャレンジ、本業で培ったヘルスケアの知見を社会貢献に活かすヘルス・コーなど、新しいプログラムが続々と生まれている同社。事業を通じた社会課題解決の可能性に気付く人が、確実に増えている。



これまで、日本からも約120名が世界各地に派遣されてきた。写真は、2015年にルワンダでのプロジェクトに日本人社員が参加したときのもの。

プログラムを提供するプロに聞く 社会課題の現場で 人を育てる要諦とは

100%課題にコミットすれば 成長は後からついてくる

社会課題の現場を経験することは、人にどんな変化をもたらすのか。どんな条件が整えば、より大きな成長を遂げられるのか。「留職」プログラムを提供するクロスフィールズ代



小沼大地氏

Konuma Daichi_NPO法人クロスフィールズ代表理事。一橋大学社会学部・同大学院社会学研究科修了。青年海外協力隊に参加後、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2011年、NPO法人クロスフィールズを創業。国際協力NGOセンター（JANIC）の常任理事、新公益連盟の理事も務める。著書に「働く意義の見つけ方 ― 仕事を「志事」にする流儀」（ダイヤモンド社）。

表の小沼大地氏に聞いた。

クロスフィールズの留職プログラムとは、企業の社員が社会課題の現場に飛び込み、新興国の社会的企業やNPOとともに、本業のスキルを活かして課題解決に挑むというものだ。これまでにアジアを中心に100人以上を送り出している。

「このプログラムの目的は人材育成と現地貢献ですが、派遣する本人には現地貢献とのみ伝えていきます。過去の100人の例を見ても、自分の成長のことなど考えず、社会課題の解決のために100%の力を注いで、初めて現地に貢献できる。現地に貢献してこそ成長があるのです」（小沼氏）

そもそも自分や自社の利益のために動くのであれば、既存の市場の論理



と変わらない。どう稼ぐかではなく、目の前の社会課題をどう解決するか。市場の論理から抜け出し、社会課題を起点に発想することによって、これまでビジネスがフォローできなかった領域でイノベーションが起きる可能性が高まっていく。

社会課題の現場で 得られる効果とは

現地貢献のみを目的に置いて発想や行動を切り替えていくと、本人の成長も加速していくという。

大きな成果の1つは、自分の殻を破れること。これまでの経験やスキルが通用しない場に身を置くと、自分の枠を超えた挑戦をせざるを得な



い。経験者からは、「自分の領域から一歩踏み出して、挑戦する姿勢を見せたら周囲の信頼を勝ち得た」「得意分野に閉じこもっていると、逆に自分の成長を妨げることに気付いた」といった声が上がっている。

また、自分でゴールを設定する姿勢が培われる。日常の仕事では、個人の目標も会社や事業のKPIに基づいて設定されるが、社会課題の現場では、誰も自分の仕事や目標を用意してくれない。何をどこまでどのようにやるか、1から自分で考え自分で

決めるというのは、リーダーを目指していくうえでも貴重な経験だ。

「そして最も重要なのが、自社の理念を手触りで感じられるようになることです。普段は日常の業務に忙殺されて見失いがちですが、社会課題の現場では自分たちの活動によって人々が笑顔になるのを目の当たりにするのは、自分たちのビジネスの意義を知り、情熱と誇りを持って仕事に取り組めるようになるのは、本人の成長はもちろん、周囲に与える影響も大きいと思います」(小沼氏)

本業への落とし込みを円滑に行うために

こうした効果を得られるのは、普段の職場とはまったく異なるタフな環境に飛び込んでいくからこそであるが、体験が強烈であればあるほど、日常とのギャップも大きい。

重要なのは、現地で得た気付きや学びを、本業で活かしていくことだ。

留職プログラムの場合、派遣中、専属のプロジェクトマネージャーが

参加企業に聞く01 日本たばこ産業

とことん結果にこだわることを学んだ

日本たばこ産業では、リーダー候補の若手を対象に留職プログラムを導入。人事部次長の藤内省吾氏も、2014年、カンボジアに3カ月間派遣された経験を持つ。派遣先はコーヒーマシンの販売を通じて現地の雇用創出を目指す団体だった。「スタッフの意識向上を目標に、トレーニングやワークショップを立ち上げましたが、途中、視察にやってきた上司に、無難に終えようとしている姿勢や、本質的な課題への執着がないこ

とを叱られた。そこから、目標を売り上げアップに切り替えました」

残すはわずか1カ月。結果を出すため、営業同行などできることは何でもやった。それまでは職場の和を大切にポジティブな態度を保っていたが、スタッフに対しても率直に思いをぶつけるようになった。

派遣先で学んだのは、どんな状況でも結果を出すことへの強いこだわりだ。そのためには強い思いが必要になる。時にはスマートなロジックより



藤内省吾氏

Fujiuchi Shogo_人事部 次長

も、泥臭い言葉や行動が人を動かすことを知った。

「言い訳抜きで、自分自身が泥臭く邁進していく。そうしなければ、高邁な理想は決して実現できないことを痛感する機会になりました」



毎週本人とテレビ会議を行い、現地で経験したことを本業でどう活かすかを話し合っている。最終的には総括として本業への落とし込みを明確にするとともに、帰国後もフォローアップ研修を実施して今後の業務につなげる機会を設けている。

貴重な経験を一過性のイベントで終わらせないためには、会社側のサポートも必要になる。きめ細かなコーチングやフォローアップを通じて、社会課題と自社の事業との結びつきを常に意識させていくことも、成

長を促す重要なポイントといえる。

経営者の意識改革を 早急に進めるべき

また、CSV経営時代の人材育成の課題として、小沼氏は「若手社員だけでなく幹部層の意識改革も重要」と指摘する。CSV経営を実践するグローバル企業の経営者は、規制に対応するのではなく、自らルールを作る側に立っている。国際機関や政府、NPOなどと議論しながら、今後のあ

るべき社会の姿を描き、実現に向けた行動を始めている。「ダボス会議などで、欧米企業の経営者とソーシャルセクターのリーダーが熱い議論を交わしているのを見ると、そこに日本企業がないことのリスクを感じる」と、小沼氏は強調する。

社会課題起点で自社の事業を語る経営者は、今後ますます必要になる。そうした人材を数多く生み出すためにも、若手はもちろん、経営者や幹部にも社会課題の現場に行き、貢献する経験が求められるだろう。

参加企業に聞く02 アステラス製薬

自分の仕事の意義を再確認できた

入社9年目の2016年、ヘルスケア活動を手掛けるインドネシアのNGOに派遣された大津友美子氏。自ら手を挙げた。「日常からは実感しにくい、自分の会社、自分の仕事が社会に貢献しているというのを確かめたいと考え、応募しました」

現地では、医療というものの存在がいかに人の役に立っているかを目の当たりにした。また、派遣された団体の経営を安定させるための薬局の事業プラン策定に携わるなか、「仕事を

与えられるわけではなく、自らメンバーに働きかけなければ何も動かないという経験はとても貴重だった」と振り返る。「地道な対話を重ねて、メンバーを巻き込んだ経験は大きな自信につながったと思います」

帰国後は人事部に異動となり、新しい領域でのチャレンジが始まっている。以前からの希望通り育成にかかわる仕事に就き、今は派遣者を送り出す側になった。「ゼロからイチを作る経験は、社会課題の現場であって



大津友美子氏

Otsu Yumiko_人事部 組織人事グループ 採用・研修企画チーム

こそできること。派遣者には多様な価値観に触れて視野を広げ、心に火をつけて戻ってほしい。その火が大きくなるように、今度は私自身がきめ細かくサポートしていきたいです」