

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2014.04

vol, 06

キャリアマネジメントの未来

CAREER MANAGEMENT

KEY PERSON

リーダーシップを育むキャリアマネジメント

金井 壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授

編集長対談

はたらくを楽しむ 女性のキャリアマネジメント

酒井 之子 × 島田 由香

コニカミルタビジネスソリューションズ株式会社
マーケティング本部教育研修部担当部長

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役人事本部長

CASESTUDY

博報堂

アサヒビール

富士通

04 解説 須東 朋広 [編集長]

キャリアマネジメントの未来

06 KEY PERSON 金井 壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授

リーダーシップを育むキャリアマネジメント

09 TALK SESSION 酒井 之子 コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社
編集長 対談 マーケティング本部教育研修部担当部長 島田 由香 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役人事本部長

はたらくを楽しむ 女性のキャリアマネジメント

1st Theme

オペレーション人材

× キャリアマネジメント

2nd Theme

ソリューション人材

× キャリアマネジメント

3rd Theme

イノベーション人材

× キャリアマネジメント

12 序論

CASE STUDY 1

14 博報堂 [人材開発戦略室 マネジメントプランニングディレクター 白井 剛司]

17 CASE STUDYを読み解く

18 序論

CASE STUDY 2

20 アサヒビール [人事部長 樋口 祐司]

23 CASE STUDYを読み解く

24 序論

CASE STUDY 3

26 富士通 [富士通総研 取締役執行役員常務 ビジネスマネジメントセンター長 加藤 真]

帝人 [人事・総務本部 人材財開発・総務部長 藤本 治己]

29 CASE STUDYを読み解く

30 SUGGESTION 問題提起

キャリアマネジメントツール: 学びマトリクスの提示

研究会座長からの提言

32 ゾーンの発想からシーケンス的发想へ

石山 恒貴 法政大学大学院 政策創造研究科 准教授

35 INFORMATION



キャリアアマネジメント

の未来

須東朋広「編集長」

なぜ、キャリアアマネジメントは必要なのか

ICTの進展、グローバル化、技術革新など企業を取り巻く様々な環境が劇的に変化しました。1970年以前はヒット商品の60%が5年を超えて消費されていました。しかし、2000年以降、ヒット商品の20%が1年未満となって

います。商品サイクルが短命化した時代において、企業は生き残るために変化し続けることが求められるようになりまし。 「つくれば売れる」から「売れるモノをつくる」への発想の転換が求められています。

企業が勝ち続けるための競争力の源泉は「人」です。このような時代において必要な人材とは「独創的で、斬新で画期的なアイデアを考えて実現できる人」です。独創性や創造性、自ら問題を発見し解決策

代でした。しかし、これからは、社員を競争力の源泉として個別的に捉え、リーダーシップによってその能力を引き出すモデルが競争優位を生み出す時代です。ハーバード・ビジネス・スクールのコッター教授は、組織運営や業務のコントロールを主体としたマネジメント機能を10〜30%程度に止め、組織変革をなし遂げるリーダーシップ機能を70〜90%必要であると述べています。システムの複雑性に対処することを主体としたマネジメント機能だけでは、組織や人を効果的に動かすことができません。昨今の不確実性の高い環境において変革を成し遂げるリーダーシップ機能は欠かせないのです。

業においてリーダーの戦略的な育成という観点からもキャリアアマネジメントが非常に重要な役割を担うということです。

競争優位な組織力を創る。
ビジネス・リーダーの育成に
不可欠なキャリアアマネジメント

同じような戦略・組織・オペレーションのシステム構築・運用がなされていても、組織によって業績に大きな差が出ています。その差を生み出す要因は「組織力」にあります。組織力とは、「組織が自ら変革し、結果を出していくための遂行能力と戦略能力」です。マーケット・リーダーとなる卓越した企業の戦略経営について書かれた「The Discipline of Market Leaders」(邦題「ナンバーワン企業の法則」)において価値基準は3つの類型があることを明らかにしました。その価値基準とは「業務上の卓越性(オペレーションナル・エクサレンス)」「製品リーダー(商品の優位性)」「顧客との親密性(カスタマー・インティマシー)」です。

それでは、リーダーシップはどのように養成されるのでしょうか。数多くのビジネス・リーダーの成長要因を丹念に調査した神戸大学大学院金井壽宏教授によれば、リーダーシップの養成には、良質な経験が不可欠のことです。良質な経験とは、大きな絵を描き、影響力を発揮して他者を巻き込む経験です。そうした経験を蓄積・連鎖していく過程の中ではじめてリーダーは育つことができるということです。ここで示唆できるのは、企

FUTURE OF CAREER MANAGEMENT

を導き出す能力があれば、たった1人の個人であっても、「年齢・性別・立場に関係なく」、グローバルで勝ち抜くことができる社会であると言われています。ただし、これらの能力は受け身の態度や気持ちでは発揮されません。オーナーシップとリーダーシップを兼ね備えた働き方と、それらの能力を獲得・高めるために情熱を持って前へ進むことが必要となります。

これからますます重要となるリーダーシップ。リーダーシップ育成のためにキャリアアマネジメントは切り離せない

上述した「組織の時代から個人の時代へのパラダイムシフト」は、組織のマネジメントのあり方にも変更を迫ることになりました。これまでは、社員を画的・同質的な労働力として集团的に管理・統制するマネジメントモデルが効果を発揮する時

- ①「業務上の卓越性(オペレーションナル・エクセレンス)」
品質、価格、購入の簡便性を含む総合力において市場で最高の水準を保つこと。例：デル・コンピュータ、マクドナルド、ウォルマートなど
⇒オペレーション人材
- ②「製品リーダー(商品の優位性)」
とにかくいい製品をマーケットに提供するために性能の限界をどこまで追求すること。例：スリーエム、J&J、小林製薬など
⇒イノベーション人材
- ③「顧客との親密性(カスタマー・インティマシー)」
顧客と親密な関係を築き上げ、特定の顧客ニーズに応えるため、製品やサービスを継続的に提供すること。例：IBM、ノード・ストーム、セブンイレブンなど
⇒ソリューション人材

これらの3類型において求められるリーダーシップスタイルは異なります。まず、「業務上の卓越性(オペレーションナル・エクセレンス)」を追求する組織であれば、「うまい、早い、安い」の実現のために合理化されたサービス・オペレーション・管理システムをフォーミュラ化するオペレーション人材が求められます。オペレーション・エクセレンス人材を

どうリーダーに育成し、活用していくのかという点がキャリアアマネジメント上の重要アジェンダになります。次に、「製品リーダー(商品の優位性)」を追求する組織であれば、発明・製品開発・市場開拓に焦点を当て、顧客により広い範囲の製品やサービスを提供するイノベーション人材が求められます。したがって、イノベーション人材をどうリーダーに育成し、活用していくのが求められるでしょう。さらに、「顧客との親密性(カスタマー・インティマシー)」を追求する組織であれば、顧客に密着した社員に意思決定の多くを委ねて、顧客の問題解決に協力し、「解決策」を提示できるソリューション人材が不可欠です。ソリューション人材をどうリーダーに育成し、活用していくのがキャリアアマネジメントする上で重要な論点になるでしょう。

以上のように、企業競争力向上やリーダー育成の観点からキャリアアマネジメントの在り方を捉えなおすことができます。本誌がキャリアアマネジメントの未来を考える一助になれば幸いです。

参考文献
「日本のキャリア研究―組織人のキャリア・ダイナミクス」(金井 壽宏、鈴木 竜典 編著、2013、白泉社)
「ナンバーワン企業の法則」(M・トレーシー & F・ウァイナー、2003、日本経済新聞社)

リーダーシップを育む時間軸の3レベル			
記号	リーダーシップの時間幅の名称	通常、想定される時間幅	関連する研究例
T1 (瞬間・場面)	リーダーシップの真価が問われる瞬間 (Leadership-testing moment)	数時間から数日	Useem(1998) Badaracco(1997)
T2 (経験)	リーダーシップを形成するような経験 (Leadership-shaping experience)	数カ月から数年	McCall et al.(1998)
T3 (人生)	リーダーシップを体現した人生、キャリア (life/career of leadership embodiment)	一皮向けた経験をいくつか含む数十年のキャリア、もしくは人生そのもの	Maslow (1970, 1998)

※金井 壽宏 (2013)「キャリア発達課題がちりばめられたリーダーシップの旅-キャリア論とリーダーシップ論のクロスロード」
〔日本のキャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス〕金井 壽宏・鈴木 竜太 著、白桃書房、2013年) p266表9-1より一部改訂



改めて「缶蹴りやりたい人この指とまれ」と言っただけで、皆が喜んで指にとまる。これが決定的瞬間です。喜んでついでにフォロワー（ウィリング・フォロワー）がいた瞬間がまさしくリーダーシップ現象が起こったと言えます。ここでは「言っただけ」である潜在的リーダーがいかにかオーナーシップを持つかがということが大切で

Q 生涯をかけないとリーダーシップは養われなれないと思われがちですが、瞬間的・短いスパンの時間軸で捉えればリーダーシップは誰もが持ち得るのです。リーダーシップ開発とキャリア発達とを統合して捉える必要があるわけですが、企業は具体的にはま

そのとおりです。私はリーダーシップを育む3つのレベルの時間軸があると考えています。リーダーというとき、ガンジーやキング牧師など、生涯をかけたリーダー像をイメージするのではないのでしょうか。しかし、リーダーは全生涯レベルだけではなくありません。インタビュをするとき、リーダーになるような経験は、数カ月から数年単位で話すことが多いです。さらに、よくよく聞くとその数カ月から数年単位の中にも決定的な瞬間というものがあ

改める。缶蹴りやりたい人この指とまれ」と言っただけで、皆が喜んで指にとまる。これが決定的瞬間です。喜んでついでにフォロワー（ウィリング・フォロワー）がいた瞬間がまさしくリーダーシップ現象が起こったと言えます。ここでは「言っただけ」である潜在的リーダーがいかにかオーナーシップを持つかが大切で

Q 以前から先生は、キャリア論とリーダーシップ論は近接すべきだとおっしゃっています。リーダーシップを高めるためにキャリアマネジメントは重要なツールになるとおっしゃいます。

キャリアとリーダーシップは両輪です。もしリーダーシップとキャリアを結びつけなければ、リーダーは生まれつきの素質が研修からしか生まれないことになりません。でも若い時はリーダー格ではなかったような人が、上司からの薫陶を受けたり大変な経験を積むことでリーダーに育つことがよくあります。リーダーシップにキャリアは切り離せないわけです。

キャリアには自ら設計したり切り拓いていくような面がある一方で、意図しなかったものでも経験をくぐることで初めて見えてくるような側面があります。例えば、クリエイティブな仕事がたくさん入社したのに配属は人事部。当初は落胆するものの、いざやってみると奥深さに魅了され自分の適性に目覚めることは珍しくありません。このようにキャリアを無理やりこじ開けるのではなく、年齢を重ねたり経験をくぐることで初めて見えるような側面をキャリア・エビデンス

(epiphany)と言います。このエビデンスという感覚をもって、今回の機関誌テーマでもある「キャリアマネジメント」を捉える意味が深いものがあります。マネジメントは一般的には「管理」と訳されています。しかし、原義の「manage to」は直訳すると「なんとかする」。ニュアンスとしては「しのぐ」という意味合いを持って使われます。そうするとキャリアマネジメントは「キャリアアシのぎ」と訳せます。難しい場面にも耐えてしのいだ、結果、今まで見えていなかった自分が見えてきた、という先ほどのキャリアの側面が感じ取れますね。

ここでポイントになるのが、そのキャリアアシのぎを自分1人でではなく、周囲の人間とやっていることです。しかもキャリアの後の段階になるほどその比重は高まります。担当者として与えられた仕事を完遂する段階から、大勢の人を巻き込みながらよりスケールの大きいことが出来るようになる。管理者として部下を持つようになる。自ら行うのではなく間接的に貢献することになる。すると、「manage to」ではなく「We, manage to」の感覚が大切になってきます。

Q しのでいくうちに仲間意識が芽生える。人の気持ちがかかり人に任せていく。そしてたくさんの人を巻き込んで大きな絵を実現する。リーダーになる上で、成長過程も踏まえて捉えることが必要になりますね。

この決定的な瞬間は、遊んでいる子供たちが遊びを変える瞬間を例にすれば分かりやすいかもしれません。縄跳びをしていた子供達が、ある瞬間誰かが「缶蹴りをやろう」と言い出す。そこで「やったことないよ」と友達や文句を言ったとしても、「僕が教えてあげるよ」と説得する。そして

リーダーシップを育む キャリアマネジメント

Profile

日本のキャリア研究の第一人者。1954年神戸市生まれ。京都大学教育学部卒業後、神戸大学大学院経営学研究科で経営管理論を専門に研究。25歳で助手、28歳で講師に。30歳のときマサチューセッツ工科大学に留学、MITのPhDと神戸大学からの博士（経営学）を取得の後、39歳で神戸大学経営学部教授に、45歳で神戸大学大学院経営学研究科教授に就任。経営学の中でもモチベーション、リーダーシップ、キャリアなど、人の心理・生涯発達に関わるトピックを主に研究している。研究・教育の分野だけではなく、企業における研修、講演など幅広い分野で活躍。実業界からも絶大な支持を集めている。

金井 壽宏
神戸大学大学院経営学研究科教授



ゲスト
島田 由香

ゲスト
酒井 之子

はたらくを楽しむ

女性のキャリアマネジメント

これからの日本経済や企業経営を考えれば、女性の労働力がますます重要性を増していくことに疑いの余地はない。しかし、その重要性と比して、この国ではまだ女性のキャリアマネジメントという問題について十分に議論が進んでいない。そこで、本テーマの当事者でもあるお二人のHRパーソンと共に、女性のキャリアマネジメントについて議論を深めていきたいと思う。

島田 まず、「自分の人生における働くことの意味や目的」について深く考えることが大切だと思います。女性のキャリアは不確実なライフイベントの転機と共にあり、職業生活だけを

仕事中心の人生設計ができてないということではなく、自分の人生において仕事の意味や目的を十分に考えられていないということだと思います。自分なりの考えが固まっていると仕事に対しても覚悟と責任感が生まれず。また、何より人生において自分が

須藤 まずお伺いしたいのが、女性として働き続けるための生活基盤をどう整えていこうかです。働き続けたいという気持ちはある反面、結婚、出産、育児、家事、介護など様々なライフイベントとの両立を不安に悩む女性が多くいらっしゃると思います。

切り出して語る事ができない時があります。例えば出産です。私自身も出産を経験しているのですがよくわかるのですが、出産前と出産後では生活環境がガラッと変わります。あまりの変化に対応できず、ワークライフバランスを崩す女性も多くいます。もちろん様々な外部要因もあることを承知の上で敢えて厳しい言い方をすれば、その戸惑いは仕事に対して自分なりの軸を持っていないことの表れとも言えるケースも多くあります。それは、

重要なのは、「自分の人生における働くことの意味や目的」に基づいて、人生において何を捨て、何を残すのかを整理すること

私自身も出産を経験しているのですがよくわかるのですが、出産前と出産後では生活環境がガラッと変わります。あまりの変化に対応できず、ワークライフバランスを崩す女性も多くいます。もちろん様々な外部要因もあることを承知の上で敢えて厳しい言い方をすれば、その戸惑いは仕事に対して自分なりの軸を持っていないことの表れとも言えるケースも多くあります。それは、



「ず何に取り組みが良いのでしょうか。」

まずは、組織内でどういった人がリーダーと思われるのか捉えてみてはいかがでしょうか。ペンシルバニア大学の故ロバート・ハウズ先生は「学者ばかりがリーダーを定義するのではなく、実社会の中でどう定義されているかを見るべきだ」と主張し、各国でインタビューを行いました。面白いことに、それらで紡ぎ出された結論は2つのタイプがいるということでした。Outstanding Leader と Effective Manager です。日本人の感覚に近い言葉

で訳すと「すごいリーダー」と「できるマネジャー」です。

私もいくつかの企業でインタビューをしました。「すごいリーダー」にはアクション・ビジョン・情熱・激励された・怒ると怖いなどが出てきます。他方、「できるマネジャー」には、冷静・秩序・公平などがキーワードとして出てきます。面白いのは業界や社風、会社の成長段階によって全く違うということです。同じ会社でも部門によって大きく異なります。学術的な世界ではリーダー像について多くの理論があります。しかし、組織内で導入しようとするとは抽象度が高い。自社の定義を見つめることが第一歩だと思います。

Q 自社や自部門にとってのリーダー像・マネジャー像を把握すると、早い段階から適性を見分け、良質な経験を積ませることも出て来ますね。

早い時期から経験をさせる、というのはポイントですね。ロミンガーの70・20・10として知られていますが、「効果的にリーダーシップを発揮する上で大事なことはなにか」を調査したところ、経験が70%、他者からの薫

陶が20%、本や研修が10%でした。いかに経験が重要かということが分かります。

しかし、70・20・10という比率は鵜呑みにすべきでないと思はれています。もっと綿密にヒアリング調査をすると、本や研修の影響はもっと高いはずで「どのような経験を乗り越えたのか?」「誰から影響を受けたか?」「誰から影響を受けたか?」といったように自身の経験や薫陶を内省し、言語化、共有すること。そして、理論や優れた経営者の持論と付き合わせながら自分なりに自論化することがリーダー育成には不可欠です。その際のポイントは「その経験やその人から何を学んだか?」といったように教訓の抽出とセッティングに聞くことです。このようにして持論化を行ってこそ、経験や薫陶がより活きます。企業にとって個人にキャリアをマネジメントさせること。そして個人にその機会を提供しどう支援するかが重要です。

金井先生、どうもありがとうございました。



INTERVIEW WITH
KANAI TOSHIHIRO

金井 壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授

はたらくを楽しむ 女性のキャリアマネジメント

何を大切に、何を捨てるのかという判断がつくようになりま。それは、「仕事か育児か」という二者択一のような単純な選択ではなく、「自分はどのようにしていきたいのか、そのために何をすべきなのか、何を手放すべきか」という取捨選択です。

酒井 非常によく分かります。私のキャリアに大きな転機を

もたらしたのは介護でした。どうしても働きたいという制約が生まれる中で、仕事との両立に悩むこともありましたが、深く考え込んだらといって事態がよくなるものではありません。ある時から、家庭のことも仕事のようにプロジェクトとして考えるようになりました。どこからどこまで自分が行い、何を外部サービスにアウトソースするのかを切り分けることから始めました。そうすると自然とうまくまわるようになりました。いま思えば、島田さんのおっしゃる、人生において自分が何を大切に、何を捨てるのかという判断に基づいて、プロジェクトマネジメントしていたのかもしれない。

「エンプロイアビリティを高める秘訣は、「仕事を楽しむこと」「変化に素直であること」

須東 これから、一人ひとりの職業人生はますます長期化し、いよいよ「50年働く社会」が現実味を帯びてきました。企業の平均寿命が35歳ほどである

ことを考慮すれば、もはや新卒から同じ会社で職業人生を全うするなどという考えは現実的ではありません。そうした背景の中で、私たち個人に一層強く求められるのが、労働市場で通用するエンプロイアビリティ（雇用される能力）だと思います。お二人はこれまでのキャリアにおいていかにエンプロイアビリティを高めてこれたのでしょうか。

島田 私は、エンプロイアビリティは未来に向かって意識して

高めるものというより、行動の結果として備わるものだと考えています。ですから、エンプロイアビリティを高めるために、何かをしてきたという意識はありません。ただ、結果的にエンプロイアビリティの向上につながっているのかもしれないと思うのは、目の前の仕事や経験に向き合っ

姿勢です。私が常に心がけているのは「仕事を楽しむ姿勢 (Positivity)」です。これは周囲を見渡しても、活躍している人に共通している点だと思います。私にとって仕事という仕事はライフワークであり、これ以上の天職はないと断言できるほど情熱とやりがいを感じています。

酒井 素晴らしいですね。私は、不確実な環境の変化や思い

いがけない転機に対して素直に受け入れる姿勢を意識しています。実は人事という仕事は、自分で積極的に選んだ仕事ではありませんでした。コンサルティングの仕事にやりがいを感じていたある日、介護という思いもよらぬ転機が訪れたことがきっかけです。ある程度自分の裁量でタイムマネジメントでき、在宅勤務も可能な仕事という条件で人事の世界に入ることになりました。それからというもの、すっかり人事に魅せられ、気がついたら社会人大学院に進学していました。そうした実体験からも、変化を素直に受け入れること。また、生涯にわたって学び続けることが重要だと思っています。

須東 なるほど。整理をすると、日系企業の良さは、メン

バーシップ型風土で職場や他者の組織市民行動による支援が受けられる点。一方、外資系企業の良さは、パフォーマンスマネジメントによる透明性のある人材マネジメントを受けられる点、ということですね。女性のキャリアマネジメントを支援するためには、セーフティネットとしての制度・仕組みとリーダーシップの両方が不可欠だと思います。

酒井 もちろん、日系企業ならではの良さもあります。例えば、日系企業の場合、外資系企業と違って「職務記述書」が詳細に書かれていない企業もあ

ります。職務や役割の境界線が曖昧だからこそ、お互いの仕事にも関心を持ち、時に支え合うという風土があります。これは非常に良い文化だと思います。外資系企業の場合、職務記述書に記載のない役割や責任は一切負いませんという割り切ったスタンスで仕事を人が少なからずいます。このような人のことを私は勝手に R&R (Role & Responsibility) 症候群と名付けているのですが、あまり歓迎されるものではないでしょう。

「ゴールイメージをすり合わせた上でのパフォーマンスマネジメントが、女性の多様な働き方を促すことに繋がる。」

島田 私が以前勤めていた会社に

「学んだことの1つに「PIEモデル」というものがあります。これは「Performance-Image-Exposure」の略で、自分のキャリアをマネージする（もしくは自分のキャリアマネジメントにおいて）上で重要な3大要素とされています。Performanceとは、その名の通りで、自身Positivityと同じぐらい仕事をする上で意識している点です。Imageとは、周囲に対して自分をどう印象づけるかということ。普段身につけているものやちょっとした言動もすべて相手に与える印象に繋がるため、相手にどうイメージされたいかを日常的に意識する必要がありますというものです。Exposureとは、周囲に対する自己開示です。瞬間的に相手に自分を印象づけさせることと言ってもよいでしょう。自分を知ってもらえる機会に積極的に身を置いたり、そういった場で勇気を出して発言するなどはこのExposureにつながります。PIE

それは、「市場原理に従う」ということです。市場に目を向ければ女性の視点や能力が活かせるビジネスの需要はたくさんあります。例えば、当社でもこれまでの事務機器営業から、顧客のビジネスに資するソリューションの提供へとシフトする動きが求められています。そのためにはお客様との関係構築において、課題やニーズを聞き出す力が不可欠であり、女性のコミュニケーションスキルは大きな武器になる。女性の声が求められている仕事やビジネスにストレー

トに引き合えば、必然的に女性の人材マネジメントを真剣に考えるようになるはず。ところが、どうも多くの企業が人材マネジメントとビジネスを別々に考えがちです。ビジネスに資する人材マネジメントのあり方を考えることから始めるべきだと

モデルでは3つの要素のうち、特にPerformanceの重要性が主張されています。ただ最近思うのは、組織はImageで動く生き物だということ。その人は締め切りを守れないや「この人は仕事を丁寧に行う」などは全て他者からのImageによって形成されるもの。ですので、人事としてもImageには十分に注意を払う必要があると思います。

須東 たしかに。外資系企業

のイメージは、会社が求めるイメージを分かちやすい表現に置き換えてコンピテンシー化し、透明性のある人材マネジメントを運用しているところ。一方、日本企業の場合、Imageが暗黙知のままに放置され、結果的に派閥内での人材登用など不透明な人材マネジメントに繋がっているケースも見られます。お二人から見ると、日本企業と外資系企業におけるキャリアマネジメントの違いはどのように映っているのでしょうか？

酒井 一般的に言われていること

ですが、職能型が職務型かの違いによる影響があると思います。職務の定義が不明確な場合、成果のイメージも曖昧になりがちです。その結果、パフォーマンスが低くなる傾向があります。一方、外資系企業の場合、職務の定義が明確で、成果のイメージも明確なため、パフォーマンスが高くなる傾向があります。これは、職務の定義が明確で、成果のイメージも明確なため、パフォーマンスが高くなる傾向があります。

島田 リーダーシップ開発も重要

ですね。リーダーによってダイバーシティのイメージは全然違います。リーダーシップ開発において特に重要なのは、自身の奥深いバイアスに気づいてもらうことです。ユニリーバでは、ダイバーシティがなぜ大事なのか？何をもちたらすのか？について、リーダー自身が自分の言葉で語れるよう考える機会を与えています。先日、当社の北アジアの人事会議の中で、印象的だった質問に「What can you do to discover a power of diversity?」というものがありました。ダイバーシティはパワーであるということ。これは全てのリーダーに問うべきことだと思えます。

島田 日系企業と外資系企業の違いは、結果に対する姿勢にあるかもしれません。日本企業の場合、結果を出すためのプロセスを重んじる傾向にあります。例えば、チームワークや組織の秩序は結果を出すためのプロセスですが、日本企業では非常に重視されます。一方、外資系企業の場合は、結果を出し

ていけば、そのためのプロセスは自己責任と捉えられる感があります。日系企業のやり方が必ずしも間違っているとは思いませんが、本来成果を出すことに費やせるはずのエネルギーを違うところに向けなければならなくなっていると思えます。それはもったいないと思います。特に女性の場合は、働き方に様々な制約が出てくる機会も多いので、生産的な業務に時間を割きたいと思うのは当然のことだと思います。

酒井 ももちろん、日系企業ならではの良さもあります。例えば、日系企業の場合、外資系企業と違って「職務記述書」が詳細に書かれていない企業もあ

る。職務や役割の境界線が曖昧だからこそ、お互いの仕事にも関心を持ち、時に支え合うという風土があります。これは非常に良い文化だと思います。外資系企業の場合、職務記述書に記載のない役割や責任は一切負いませんという割り切ったスタンスで仕事を人が少なからずいます。このような人のことを私は勝手に R&R (Role & Responsibility) 症候群と名付けているのですが、あまり歓迎されるものではないでしょう。

酒井 制度の充実・活用・風土は非常に重要ですが、もう一つ大事な視点があると思います。

ゲスト
島田 由香
ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役人事本部長
慶応義塾大学卒業後、日系人材ベンチャーに入社。コロンビア大学大学院組織心理学修士号取得。その後、米系大手複合企業入社を経て、現職。R&D、マーケティング、営業部門のHRパートナー、リーダーシップ開発マネジャー、HRダイレクターを経て現在に至る。

ゲスト
酒井 之子
ユニカミフルタビジネスソリューションズ株式会社
マーケティング本部教育研修担当部長
筑波大学卒業後、日本アイ・ビー・エム株式会社に入社。同社業務改革コンサルタント、人事ラーニングリーダーシップ研修部長などを歴任後、現職。法政大学大学院経営学研究所キャリアデザイン学専攻経営学修士号取得。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。早稲田大学トランスナショナルHRM研究所招聘研究員。

組織の屋台骨として活躍する
オペレーション人材

まず、「〇〇人材」と聞いて、当てるはまる言葉を思い浮かべてもらいたい。「イノベーション人材」や「グローバル人材」を想起する読者が多い一方で、「オペレーション人材」と答える人は少ないのではないだろうか。経営環境が高度化・複雑化する今、経営に新たな活路を見出すソリューションビジネスやイノベーション事業を担う人材の育成やキャリアマネジメントに注目が集まっている。その一方で、既存事業を支えているオペレーション人材に対する育成やキャリアマネジメントが等閑視されている

求められる熟達者のタイプが
変化している。

オペレーション人材へ育成することは、キャリアマネジメント上の一つのゴールとしてだけでなく、ソリューション人材、イノベーション人材へと成長する上での重

1 オペレーション人材
×
キャリアマネジメント

とすれば、それは無視できない問題である。なぜなら、組織の屋台骨として企業を支えているのは、いつの時代にもオペレーション人材であるためだ。そこで本稿では、「オペレーション人材の育成」という観点から、求められるキャリアマネジメントのあり方について考えてみたい。

要な萌芽期として位置づけることもできる。なぜなら、ソリューションやイノベーションとは、既存事業の軌道慣行(型)に変更を迫ることであり、そのためには基本となるオペレーションを習得していることが前提となるためだ。実際、多くの企業で新人・若手時代を過ごす初期キャリアにはオペレーション人材として価値を發揮することが求められる。

それでは、オペレーション人材はどのように育成されるのか。ここでドレイファスの熟達化モデル(図表1)を紹介したい。同理論によれば、人がある仕事において熟達するプロセスは5段階によって説明される。本誌で扱うオペレーション人材とは、同理論における「一人前」と同義であると考えられる。

熟達化モデルのゴールに位置する「熟達者」には大きく3つのタイプがあることが分かっている(多鹿編、2008)。第1に「手際の良い熟達者(routine experts)」である。ある一定の決まった課題に対して、瞬時に情報処理するタイプだ。環境変化の少ない環境下で最もパフォーマンスを發揮する熟達者といえる。第2に、「適応的熟達者(adaptive experts)」である。ある程度柔軟に環境変化に対応しながら、高いパフォーマンスを發揮するタイプの人材である。第3に、「創造的熟達者(creative experts)」である。上述した2つのパターンが所与の課題を前提としているのに対して、創造的熟達者は自ら課題を生成し、解決する特徴を持つ。

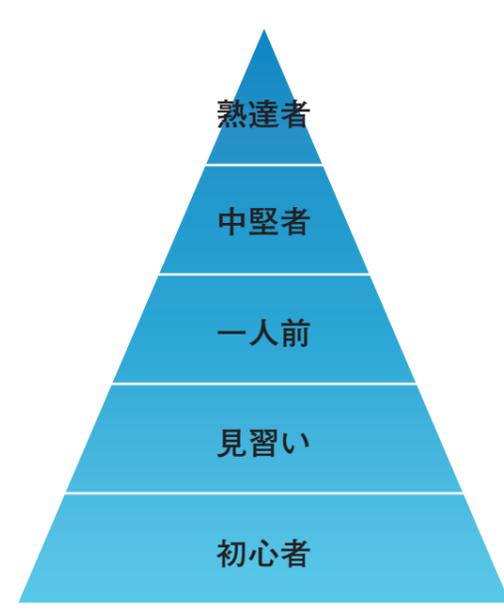
以上3タイプの熟達者タイプを見てきたが、ここで留意すべきは企業に求められる熟達者像が変化しているという点である。経営環境の変化が今ほど激しくない時代には、多くの職種において「手際の良い熟達者」をロールモデルに育成が行われてきた。しかし、競争のルール(ビジネスモデル)が激しく変化する今日、伝統芸能や免許制職種でもない限り、今ある職種や解決すべき課題が存在し続ける保証はない。いくら生真面目に手際の良い熟達者を目指しても、将来そこに市場はないという事態は往々にあり得る。

オペレーション人材の
育成に求められる「経験から学ぶ力」

求められる熟達者像の変化は必然的にオペレーション人材への育成にも影響を及ぼすことになる。経験学習の諸学説によれば、ビジネスパーソンの育成において「経験・実践」と「内省」の重要性がしばしば指摘されている。人事に馴染みのあるコルブの経験学習モデル(図表2)を援用すれば、「①具体的経験」と「②内省的観察」のプロセスである。

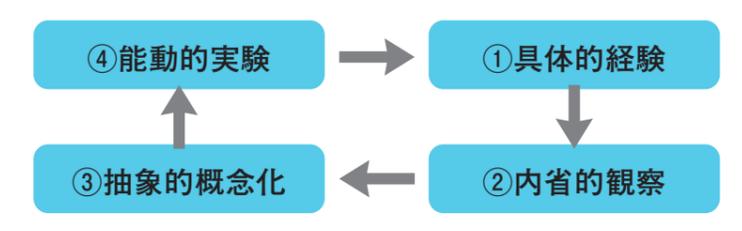
しかし、同理論をキャリアマネジメントの観点から捉えなおすと、新たに重要な示唆を提供してくれる。本稿で着目したいのは、「③抽象的概念化」と「④能動的実験」のプロセスである。抽象的概念化とは、経験を一般化・概念化・抽象化し、他の状況

図表1 ドレイファスの熟達化モデル



出所：松尾 睦(2011)「経験学習」入門。ダイヤモンド社

図表2 経験学習モデル



出所：Kolb, D.A. (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

でも応用可能な知識・ルールを自ら創り出す行為である。また能動的実験とは、過去の経験から抽象的概念化したものを新たな経験へ実際に応用する行為である。しばしば経験と内省の重要性が強調されることで、成長は上述した①具体的経験と②内省的観察の往還プロセスだと誤解されがちである。しかし、それはかつての手際のよい熟達者が求められる時代には効果的であったが、今の時代には不十分である。

つまり、ソリューション、イノベーションを担う適応的熟達者・創造的熟達者になるためには、経験→内省を次の③抽象的概念化、さらには④能動的実験へとつなげる取り組みが不可欠であるということだ。なぜなら、職種そのものの変化が激しい時代に重要なのは「過去の職務経験の振り返り」ではなく、「次の職務に活かせる知見を過去の職務経験からどう紡ぎ出すか」であるためだ。ここでいう知見とは職務に必要な能力・スキルだけでなく、課題解決や自身の成長に対する主体的・能動的な姿勢をも含んでいる。

つまり、③抽象的概念化④能動的実験のプロセスがあつて初めてオペレーション人材としての大成、さらにはソリューション、イノベーション人材としてのキャリアが拓かれるのである。これら一連の活動が意味することは、まさにキャリアマネジメントそのものではないだろうか。その意味で、同理論は平面的な循環図ではなく、時間軸を入れたスパイラルアップの図である方が望ましいという議論もある。それら一連の「スパイラル」は現場でのOJTを通じて我々の目に現れる。次項では、OJTの再創造と題して、積極果敢に新しい人材育成の取り組みを手がけている株式会社博報堂の事例に迫った。

※ 出所：Kolb, D.A. (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall. 多鹿 秀雄編(2008)「経営心理の最新動向」あろ出版 松尾 睦(2011)「経験学習」入門。ダイヤモンド社

ITの進化による業務のスピード化と複雑化により従来型のOJTが機能不全に陥っている。博報堂は2007年から約7年間をかけ、OJTのあり方を抜本的に見直してきた。「任せて・見る」、「任せ・きる」の2段階を通じ博報堂社内で馴染みのある「自分ごと」の意識を身につける取り組みを実施している。

企業事例 CASE STUDY

博報堂

[人材開発戦略室 マネジメントプランニングディレクター 白井剛司]



1

CASE STUDY

OJTが機能不全に陥っているとよく言われる。博報堂も例外ではなかった。4月1日に新卒で入社した社員は約1カ月半の集合研修を経て各部門に配属されて約10カ月及びOJTが始まる。現場各組織で指名されたトレーナーが数々の仕事を指導し、経験を積み重ねることで必要な専門的能力の基礎を習得するOJTは博報堂でも重要な役割を担っている。

ところが、2005〜2006年頃からITの進化による業務の高速化や複雑化とトレーナーの若年化に伴い、本来のOJTが形骸化していった。インターネット関連のビジネスが拡大し、上司が経験したことのない業務を新人がこなさなければならなくなっている。加えてトレーナー役を以前の入社10年目のベテランに代わって3〜4年目の社員が担当するようになり、新人の育成が徐々におろそかになってしまったのである。

この2つの問題点を解決するために2007年からOJTの見直しをスタートさせた。当初は試行錯誤の繰り返しだった。ま

ずトレーナーの若年化については担当者入社後10年前後のチームを率いるリーダークラスに戻し、トレーナーを育成することをコンセプトに改善を図った。従来のトレーナーの教育はOJTスタート時(6月)の初回のガイダンスだけであったが、新たにスタート時(6〜7月)に加え後半の11月の2回、丸二日のワークショップを

開催し、教え方や育てるためのスキル学習の機会を設けた。当初はトレーナーに選ばれた人から「どうして教える側に研修を受けさせるのか」という反発もあった。異なる職種(営業力、プランニング系職種など)を超えて教える(育てる)ことの普遍的なノウハウやナレッジが存在するとは思えなかったからである。もう一

つは年齢を上げたことで指導まで手が及ばないという意見も出た。昔と比べてチーム編成が変わり、年輩者が指導できる時間的余裕がなくなっていたからである。

そこで途中から中心となる「OJTトレーナー」以外に直接指導に当たる入社3〜6年目程度の「JOBトレーナー」を選出してもよいことにした。この対応が奏して、以降2人による育成体制の理解が進んだ。2013年度の新人は約120人であるが、その結果、同数のOJTトレーナーに加えて、その数の85%のJOBトレーナーが存在するようになった。偶然の産物とはいえ、今では2人が役割を分担しながら新人の教育にあたっている。

トレーナーは年2回のワークショップへの参加のほか、3回(開始時、中間時、終了時)の育成に関する計画書を作成し、新人と一緒にOJT終了時のゴールと現状の進捗を確認しながら日々の育成・指導に取り組んでいる。

また、育成をサポートするためのツールとして、過去のトレーナーの育成体験をストーリー化



したテキストとスタート時の約1〜2カ月間使用する手書きの日誌を配布している。さらにOJT期間中に希望するトレーナー3〜4人が組になって相互の指導について話し合うOJTコンサルティングも定期的に開催している。OJTは前半の「任せて・見る」、後半の「任せ・きる」という2段階の仕事の任せ方と指導を通じて「自分ごと」の意識を身につけてもらうことを目標としている。「自分ごと」とは主体性を持って常に自分の頭で考えて発言し、人に指示されなくても、やるべきことを見つけて前に進もうとする行動をとる状態だ。さらに一歩進んで未経験の仕事も積極的に

引き受け、なんとか独力でやり遂げてみせようという姿勢を持った状態になることを目指している。前半の6月から10月末の「任せて・見る」期間は、教えることを中心に丁寧に指導しながら徐々に経験の場を増やしていくことにしている。海軍大将山本五十六の「やって見せて、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かす」の言葉があるが、教わりながら経験を積み重ねることに主眼を置く。旧来のOJTはまず「型」を教わり、最初は意味を理解しないで反復を繰り返すことで身につけ、次第にその型の意味や合理性を気づかせるという学習スタイルだった。まさに「背中を見て育つ」というやり方である。

しかし、今は職場環境や仕事の内容に大きな変化が生じている。ITによる業務の効率化や仕事のアウトソース化が進んだ結果、昔新人がやっていたようなルーティンワーク自体が少なくなり、業務のスピードとクオリティの高さの両方が求められている。失敗を繰り返して覚えていくこと、「背中を見て育つ」時間的余

裕もなくなり、旧来型の育成スタイルでは対応できなくなっている。こうした変化をトレーナーに気づいてほしいという思いもあった。加えて、今の新人世代の学びのスタイルも変化している。彼らはリアルな経験を事前に全体像や具体的に組み込むための手順や留意点を体系的に学んだうえで経験するという学習スタイルに慣れている。つまり、従来のトレーナー世代がまず先に経験してから学ぶ(気づく)という帰納的学習スタイルであるのに対し、新人世代は事前に理論や概観を頭にインプットし、対象となる仕事の全体像や本質を把握したうえで経験するという演繹的学習スタイルに変化しているのだ。

したがって前半は、仕事を始める前、進行途中、そして終了時のタイミングで丁寧に解説やフィードバックを行う。また、自ら働いた結果として何らかのアウトプットが出る場を用意し、決して受け身にならないようにリスクの少ない仕事を体験させながら教えることを重視している。

後半は「自分で考えて乗り越える」経験を支援することに主眼を置いている。トレーナーには前半での学習を踏まえて考えられる最も難易度が高い仕事を行わせてくださいと言っている。例えば、調査レポートの作成、企画書の最後の仕上げ、得意先に対するリレーションなどの3〜4つの作業を組み合わせた難易度の高い業務の達成が後半のゴールであるとすれば、前半ではゴールに基づく要素を分解した仕事を体験させる必要がある。



オペレーション人材 キャリアマネジメント

CASE STUDY

を読み解く

我々の手に残された仕事はますます高度化・複雑化の一途をたどっている。一方、短期業績志向の動きはとどまることを知らず、かつての長期熟成・大器晩成的人材育成を高らかと謳う、牧歌的な企業、の姿は鳴りを潜めている。こうした時代背景から、いま多くの職場で顕在化しているのが「OJTの機能不全」である。多くの企業が今の時代にあったOJTの在り方を模索する中、先駆的な取り組みで注目を集める企業がある。前項でご紹介した博報堂だ。同社のOJTの特徴を「脱・学生意識」「脱・現場任せ」「脱・徒弟的OJT」に集約して、以下、ご紹介する。

まず、「脱・学生意識」である。OJTの大きな目的の一つは、学生時代の考えから社会人の考えと意識を切り替えることである。「経験の自分ごと化」ともいえる。経験を通して浮き彫りになる自分自身の課題と向き合い、克服するための大切な期間である。ただ、「自分ごと化」のベースには、二つの信頼があることを同社人材開発戦略室マネジメントプランニングディレクターの白井氏は強調する。それは、「やっつけていけるという自己への信頼」と「支えてくれるという環境

への信頼」である。この二つの信頼は2年目以降、自身の成長に対して主体性と責任を持つ「成長の自分ごと化」フェーズにチャレンジするためにも大きな資本になる。

次に、「脱・現場任せ」である。一般にOJTは、現場で行う実践的な研修とされる。ただ、現場への依存度が高まり、結果的に現場に任せきりの育成が横行してはいないだろうか。そこで問題になるのは、人材育成に関する正しい知見を持たない現場担当者や我流で育成してしまうことである。一方、同社の特徴は、人材開発戦略室が主導になって、まずトレーナー（育成者）に対する育成・支援を試みている点である。また、OJT期間の途中でも課題を抱えたトレーナーに対して定期的なコンサルティングを行うなどしてフォローを行っている。

最後に、「脱・徒弟的OJT」である。徒弟的OJTとは、OJTを日本に古くから伝わる徒弟制に見立てた考え方である。上司の背中を見ながら、成功や失敗を繰り返して、周辺の仕事から中心的な仕事を担う立場になっていく過程で成長・熟達するという育成モデルだ。ここでは「何をやるの

か？」が求められた。しかし、同社の取り組みはそれとは異なる。まず、「なぜやるのか？」から始めるのだ。背景には、世代による学習スタイルの変化があるという。かつて、今のように情報に溢れていなかった時代、自ら実践を繰り返す中で方法論や仕事観を養う帰納的学習が一般的であった。そこでは、徒弟的OJTの仕組みが機能する。しかし、情報化社会の中で、既に学生の段階から様々な情報に触れている新人にとって、帰納的学習は「非効率」なのだ。まず、仕事の目的を理解し、実践に必要な理論や知識を吸収して、実践をするという演繹的学習を志向する。そうした学習スタイルの変化をトレーナーは理解する必要があるという。

読者からは、1年目にここまで濃密な育成を行えるのかというため息交じりの声も聞こえてきそう。しかし、かつてないほど時代はソリューション、イノベーションを希求している。その期待に応えるためにも、企業側は1年目だからという言い訳を隠れ蓑にせず、社会に価値を生み出す人材を早期育成することが求められるだろう。



CASE STUDY

企業事例 CASE STUDY

博報堂

[人材開発戦略室 マネジメントプランニングディレクター 白井剛司]



セスも本人の自由裁量で工夫しながらなんとかやりきるといった任せ方が重要になる。

トレーナーの役割は前半の「指導者」から「支援者」に徹することであり、難易度の高い仕事で必死に向き合っているときに、介入したいところを我慢して見守り、新人の考えをうまく引き出しながら自分の力でやりきることをサポートする必要がある。人は失敗して育つことの重要性は変わらない。

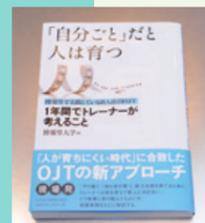
わらない。中には業務のスピードが速く、かつ達成しなければならぬ短期目標が増えているために新人に失敗を含めた重い仕事を任せることが心配でしょうがないというトレーナーもいるかもしれない。しかし、任せてみないと何も始まらない。

2011年度から13年度までの3年間にわたり新方式のOJTを実施してきたが、着実に前進している。新人社員は半年

後の中間期と年度末に集合研修がある。その際にOJTに関して①計画性（ゴールイメージをつくる）、②仕事の任せ方（権限委譲）、③ティーチング、④傾聴、⑤相互理解——の5つの要素に対する約30項目についてアンケート調査を実施している。過去2年間の評価は全体として徐々に高くなっており、とくにゴールイメージの設定については確信や信頼感を持って臨んでいる新人が多くなっている。

1年目の12月から翌年2月までが最も伸びる時期にあたる。ゴールイメージに対して乗り越えることを目標にしているが、もちろん、全員が乗り越えられたという実感を持てるわけではない、おそらく任せきりで乗り越えられた人は5割程度だろう。だが、仮に乗り越えられなくても2年目まで自ずとそういう状態になるものだ。

1年目は仕事を「自分ごと」化することに目標を置いており、キャリアの形成とは直接関係はないが、「自分ごと化」は2年目以降のキャリアの形成の土台にもつながる。現在の成長のイメー



博報堂大学編著
「自分ごと」と人は育つ
(日本経済新聞出版社)

ジ（ロールモデル）は一つではなく複数のモデルから学べる要素を選択的に学んでいかなければならない。1年目は特定の領域のキャリアを持つトレーナーについて学ぶが、2年目以降は協働する先輩社員も増えていきトレーナー一人がキャリアモデルでないことを知るようになる。

デジタル領域の業務に特化した先輩社員もいれば、メディアやクリエイティブ領域の専門家も存在する。複数のロールモデルに触れることで自分は何を選択するのか、自らエンターリーしていくかなければならない。与えられるのを待つという人と自律的に求めていく人間とでは圧倒的に成長のスピードが違ってくる。1年目が仕事の自分ごと化であるとすれば、2年目以降は自分が描く理想型に近づいていく「成長の自分ごと化」を目指していくことになる。

ソリューション人材への育成ならびにキャリアマネジメントは非常に大切である。特に、巻頭言でも紹介した企業の価値基準の3類型の一つである「顧客との親密性（カスタマー・インティマシー）」を重視する企業では、顧客のビジネスに多大なる影響を与える新しい理論と技術の最前線にとどまっていることのできる有能なソリューション人材を集め、組織内に組み込み、継続的に価値を発揮できるためのHRMを行う必要がある。

ハーバード・ビジネス・スクールで教鞭をとるジョン・P・コッターが経営幹部を対象に調査研究を行った結果をまとめた『ザ・ゼネラル・マネジャー〜実力経営者の発想と行動〜』という本が、今から約30年前に刊行されている。（事業部長を含む役員レベルの本格的な研究は少なく、いまだにこの分野の金字塔であると言われている）。同書にはゼネラル・マネジャー（事業遂行のために、複数の職能責任をもつ地位に就いている人々）が仕事をうまく成し遂げるためには、アジェンダ設定とネットワーク構築が必要であると結論づけられている。アジェンダとは、主に将来の構想（戦略、ビジョン）を指す。アジェンダは、短期・中期・長期にわたる責任や、財務、製品、市場、組織など幅広い事項に対処する個々

ソリューション人材へのキャリアマネジメントは非常に大切である。特に、巻頭言でも紹介した企業の価値基準の3類型の一つである「顧客との親密性（カスタマー・インティマシー）」を重視する企業では、顧客のビジネスに多大なる影響を与える新しい理論と技術の最前線にとどまっていることのできる有能なソリューション人材を集め、組織内に組み込み、継続的に価値を発揮できるためのHRMを行う必要がある。

ソリューション人材へのキャリアマネジメントは優れたゼネラル・マネジャー育成に繋がる

の目的や計画から成り立っている。図表はアジェンダの例を示している。経営企画が作る論理的かつ厳密な文章化された経営計画書に対して、ゼネラル・マネジャーが描くアジェンダは通常、文章化された書類には盛り込まれていない複数の大雑把な目

標、優先課題（具体的な戦略、計画も含まれる）で構成されている。このようなアジェンダは、担当する事業や組織に関する知識のほかに現場を通して毎日入ってくる情報から、頭の中で継続的に形成されては修正されるものである。

出所：『ザ・ゼネラル・マネジャー』P.90

	財務	事業・製品・市場	組織・人事
長期（5～20年）	今後10～20年の売上高やROI（投資収益率）の大まかな目標	今後、展開したい事業・製品・市場の大まかな構想	通常あいまいだが、望ましい企業像や必要な人物像の構想を含む
中期（1～5年）	今後5～10年の売上高、利益、ROIの具体的な目標	事業拡大に向けた目標と計画。たとえば①20××年までに3つの新製品を上市する、②獲得の可能性のある分野を検討する	数項目の課題リスト。たとえば①20××年までに大規模な再編が必要、②20××年までに○○さんの配置転換が必要
短期（1年以内）	四半期または年間の売上高、支出、利益、ROIなど財務全般の詳細な目標	様々な製品の市場シェア、在庫水準などの目標と目標達成に向けた計画	課題リスト。たとえば①○○の配置転換をすぐ探す、②○○が5ヵ年計画にもっと意欲的に取り組むよう促す

出所：『ザ・ゼネラル・マネジャー』P.90

「ザ・ゼネラル・マネジャー」(1982年)は、ハーバード・ビジネス・スクールのジョン・P・コッターが、1970年代後半から1980年代前半にかけて、500以上の企業を対象に調査を行った結果をまとめたものである。本書は、経営者や経営幹部を対象に調査を行った結果をまとめたものである。本書は、経営者や経営幹部を対象に調査を行った結果をまとめたものである。

また、ネットワークとは社内の政治力・人脈力とは異なる。アジェンダを実現するために協力が必要なプロフェッショナルを組織内外から集める力である。日本企業の場合、自分一人で仕事を完結するレベルから部下を持つ管理職、そして経営職へ登用する際、人間力と社内政治力を重視し過ぎてきていないだろうか。これからグローバルでの戦いにおいて競争優位の源泉になりうるソリューション人材に価値を発揮するためには、アジェンダ設定とネットワークキング力を軸にしたキャリアマネジメントのあり方が一層求められることになるのではないだろうか。次頁でご紹介するアサヒビール社の事例は、まさに異業種への出向経験を通じてアジェンダ設定とネットワークキングを養う取り組みである。これからの日本企業の発展・成長のために必要なヒントが多分に含まれた先駆的なキャリアマネジメント施策である。ぜひご覧いただきたい。

なぜ今ソリューション人材なのか？

「The corporation as a social institution.」（企業は社会的な存在である）——マネジメントの父、ピーター・ドラッカーはアメリカ企業の行き過ぎた株主至上主義に警鐘を鳴らし、こう語った。また、企業活動の目的とは、顧客創造であると論じたことは有名である。

かつて成長社会とされた時代、企業活動の中心はモノやサービスの普及によって生産者の量的充足を満たすことであった。プロダクトアウトという言葉に代表されるように生産者中心の発想が支配していた。しかし、人口が減少し、モノとサービスに溢

れる成熟社会へと移行した今、どんなに優れた製品やサービスであっても爆発的・長期的に売れることは少なく、短命化・成熟化の宿命は避けられない。そうした時代に求められるのは、消費者・生活者の視点に求められるのは、消費者・生活者の視点を重視したマーケットインの発想である。企業活動の目的である顧客創造を実現するために、潜在的なニーズを的確にくみ取り、適切な提案を行う応用力が問われる時代になったと言える。

1970年代マーケット・リーダーとして君臨し、圧倒的な力を誇ったIBM社の強さは、製品でも価格でもなかった。真の強さは、顧客に提供する指導、専門知識、アフターケアなどのサービスレベルの桁外れな高さにあった。また、ノードストロー

ム社やリッツ・カールトン社なども顧客の求めるものに対して卓越したサービスを提供することで他の追随を許さない企業に進化した。そのサービスは伝説となつて脈々と語り継がれている。

これらの企業に共通している点は、「ソリューション力」、すなわち顧客のビジネスに精通し、その解決策を練り上げ、常に最良かつ総合的な解決策を提供する組織能力である。本稿では、そうした組織のソリューションを牽引する人材をソリューション人材と定義する。ソリューション人材が提案している具体的な解決策とは、一般に以下のようなことが挙げられる。まず、顧客の経営戦略や事業方針とコア・コンピタンスを把握した上で、競争の対象となる

顧客動向、事業ドメイン、競合他社の動向、競争優位に関わるコスト・ドライバー、市場あるいはステークホルダーなどを理解する。さらに、現場を通して入ってくる情報を加味して分析し、今、現在、そして5年後、10年後に顧客のありべき姿を描き、その課題解決策を提案する。

2

ソリューション人材 キャリアマネジメント

2 n d T h e m e

アサヒビールは08年からグループ外の企業に社員を派遣し、異文化での就業体験を通じて、自己成長を図る「武者修行研修」を実施している。そこで得たキャリアの自覚が復職後のビジネス展開や組織の活性化に大きく貢献している。



道師として社内へ伝え、職場風土改革やビジネスに役立てることで職場を活性化してほしいという狙いがある。

派遣に際しては、マーケティングの育成、女性活躍推進、グローバル人材の育成などそれぞれテーマを設定している。主に30代〜40代前半（管理職前後）を対

象に指名と公募で選考する。受け入れ先企業の部署の人材要件によってある程度の基本的知識を持つている人、あるいは年齢とバランスを考慮してこちらが指名する場合もある。そうではない場合は公募により決定している。選考はレポートによる書類選考と面接によって行う。面接では

異文化理解力、ストレス耐性、コミュニケーション能力に加えて、その経験を通じて自分のキャリアにどう活かしていくのかをしっかりと考えているかを確認する。最も重視しているのが本人の強い意欲である。決定後は元の部署を外れて人事部付きとして出向する。

派遣先としては、アサヒビールと事業環境が異なる規制に守られていない、市場競争が激しい業界や消費者に近いBtoCのビジネスを展開している企業にお願いしている。派遣期間は通常9月から翌年8月までの原則1年間であるが、派遣先の事情によって1年半に及ぶ場合もある。現在の派遣者は5人。また、単独派遣のケースもあるが、相互派遣のケースもあり、当社でも5人の他社の社員を受け入れている。

派遣後のフォローとして毎月1回のレポート提出と年間の2回の人事面談を実施している。レポートは日誌形式で仕事を通じてどのようなことを学び、どのような気づきがあったのかについて書いてもらう。とくに当社と派遣先企業の違いについてどのような

ことがわかったのか、経験し、学んだことを戻ってからのように活かしたいのかについても触れよう。また、復職直前には当社の幹部の前で発表会を実施し、学んだ内容について社内でも共有することになっている。

これまで小売、商社、電鉄、外食、陸運、玩具・電機メーカーなど幅広い業種、マーケティング部門や経営企画部門、国際部門などの多様な部署に送り出している。たとえば陸運会社とまでは4人目の相互派遣を実施している。経営企画部門やアジアでの新規事業の部門などで働いている。インターネットサービス会社には当社のマーケティングを派遣し、同社のeコマース部門で働いている。電鉄会社では派遣者は営業出身であったが、その会社のハウスエージェンシーの業務に従事し、復職後は宣伝の業務を担当している。今年も営業出身の社員が、鉄道沿線の活性化プロジェクトの担当者として働いている。

あるいはビール部門のマーケティングだった社員が電機メーカーの商品開発のメンバーに加わり、実際に開発した製品が市場で販売

企業事例 CASE STUDY

アサヒビール株式会社

[人事部長 樋口祐司]



アサヒビールの事業環境はお客様の嗜好の多様化やグローバル化の進展により構造的に変化している。その一方で、内需型で免許制度に守られてきたことによる保守的な業界の風土や、ビールの売上げが長年大きな位置を占めてきたことによるモノカルチャー的文化を併せ持っている。

人事部門としてはモノカルチャーから脱し、多様な価値観を受け入れるとともに、社員が多様な能力をいかに涵養し、その能力を活かしていくことが大きな課題であると考えている。基本となる人事戦略では「継続的に成果を上げることができる人材」を育成し、人的競争力の向上を

図り、会社の成長を推進することを掲げている。具体的には仕事や職場を通じて人を育てることが当社の持ち味であり、OJTを通じて持てる能力をどのような場面でも100%発揮するために、上司や職場も部下の能力を100%引き出すことを目指している。

もう一つは様々な経験を通じて視点を鋭く、視野を広く、視座を高くする能力を養うことだ。その一つが武者修行研修である。武者修行研修は社外武者修行研修、海外武者修行研修、社内武者修行の3つに分かれるが、社外武者修行研修はグループ外の企業に派遣し、異文化での就業体験を通じて本人のキャリア拡大など自己成長を図ることを目的に2008年にスタートさせた。前述したようにビール中心の価値観とはまったく違う文化・価値観の中で就業し、「アサヒグループの常識は世の中では非常識だった」、あるいは「他社のビジネスパーソンはこんなことを考えている」といった違いを身をもって経験してもらおう。さらにそこで

□社外武者修行の具体的業務内容

運輸会社	経営企画部門・国際新規事業支援部門
電鉄会社	ハウスエージェンシーでのプロモーション部門 経営企画部門
インターネットサービス会社	eコマース部門
通信事業会社	マーケティング部門
玩具メーカー	キャラクター商品のプロモーション部門
自動車メーカー	物流部門
電機メーカー	商品開発部門・店頭プロモーション部門
コンビニエンスストア	経営企画部門
総合商社	食品カンパニーの貿易部門
外食コンサルティング会社	店舗開発・運営部門

□社外武者修行のこれまでの実績



ソリューション人材 キャリアマネジメント

CASE STUDY を読み解く

前頁で紹介したアサヒビール社の武者修行研修は、そのユニークなネーミングと内容の斬新さが反響を呼び、取り組みを開始した2006年直後より瞬く間に人事の間で注目を集めるようになった。それから8年が経過した今、武者修行研修は単なる人材育成の枠組みを超えて、同社の新たな文化を築き上げているという過言ではない。その成功の裏に隠された要因とは一体何なのだろうか。キーワードは「職場の理解と支援」「キャリア情報を軸にしたマッチング」「出向経験と帰任後キャリアの接続」だ。

第1に、「職場の理解と支援」である。武者修行研修は「本人→同社人事→出向先企業」の三者間で完結する話ではない。対象者は職場でE・I・S級の活躍をしている人材であるため、送り出す職場の理解と支援がなければ成功はおろか実現すら難しい取り組みだ。同社で職場の支援を得られた背景には、武者修行研修と同じ2006年よりスタートしたライン長研修の効果が大きいと同社人事部長の樋口氏は語る。ライン長研修とは、職場のM・E・I層であるライン長に対して、部下の育成やキャリア開発を支援するための知識・スキルを習得する目的で始まった研修だ。ライン長研修では、コーチング理論

を基礎にしたキャリア面談の手法を実践的に学ぶプログラムなどが用意されている。そうした研修の効果がキャリアマネジメントに対する職場の理解を促進し、同研修への支援体制に繋がっていると語る。

第2に、「キャリア情報を軸にしたマッチング」である。出向先企業の業界は多岐にわたるが、いずれも同社のビジネスモデルとは大きく異なる。そのため、同社では経験できない業務へ就くケースも稀ではない。業界・職種経験が直接的に活かさないフィールドへの出向経験を1年という短い期間で実りあるものにするにはマッチングの精度がきわめて重要になる。同社では、人事が現場と連携して社員一人ひとりのキャリア上の強みや課題、また今後のキャリア展望などキャリアに関する情報を管理している。公募制ではなく指名制で人材をアサインする際にもキャリア情報の個別管理が奏功して高いマッチングができていくという。導入以来、「失敗だったというケースはこれまで一度もない」と断言する樋口氏の強い口調からもキャリア情報を軸にしたマッチングの精度の高さが伺える。

第3に、「出向経験と帰任後キャリアのミスマッチ」である。研修対象者は出向に際して所

属を人事部門に異動し、帰任後は出向先企業で経験した職務（または近い職務）を社内でのキャリアにそのまま繋げる仕組みだ。これこそが同社の武者修行研修の最大の正髄であり、他に見えない特徴だ。他社の似た事例でいえば、例えばビジネススクールへの派遣留学制度が挙げられる。近年、期待成果を上げられず、制度の廃止を検討する企業の動きも見られる。しかし、その要因が「出向経験と帰任後キャリアのミスマッチ」にあることも少なくない。留学から復帰後も留学前と同じ業務に就き、留学経験がキャリアに反映されないことを理由に退職してしまうという事例だ。

以上3点からも、武者修行研修が同社の新たな文化醸成を担う取り組みにまで発展した要因がその施策の完成度だけではないことが明らかだ。つまり、施策内容をいくら表面的に真似ても同様の成果は期待できないということである。研修内容に注目するだけでなく、「同研修に理解と支援をもたらす職場の存在」「キャリア情報と支援を基にした確かな候補者の選定」さらには「出向先での経験を自組織に還流するパイプラインの確立」という成功条件を確実に抑えた研修プログラムである点に目を向けるべきであろう。



CASE STUDY

企業事例 CASE STUDY

アサヒビール株式会社

[人事部長 樋口祐司]



当初は会社から指名され、なおかつ社外の会社に出向することに驚く社員もいた。人事部や上司が丁寧に説明し、その趣旨を理解してもらって派遣したが、今では武者修行研修は自分自身のキャリアアップの機会であるとの認識が高まり、定着してきている。

復職後は必ずしも元の部署に戻る事が約束されているわけではない。基本的には本人の今後のキャリアの希望を踏まえて配置を決めている。例えば物流部署の社員が他社で物流の経験を積んで元の部署で生かせるので

あれば、戻ることがあってもよいだろう。あるいは営業出身者が電鉄会社での沿線活性化のプロジェクトの経験を生かそうと考えると、企画部門がふさわしいかもしれない。いずれにしても本人が描くキャリアの方向性と経験が活かされるような配置を考えている。

一例を上げよう。36歳の営業部門の管理職は営業ではなく、国際部門を志望し、陸運会社のアジア事業部門に派遣された。元々英語は得意ではなかったが、派遣先で英語のトレーニングを受けて、国際業務の仕事に就き、復職後は経営企画の国際事業部門で働いている。陸運会社での経験が今のキャリアに結びついたのであり、彼自身も「アサヒビールでは経験できないような仕事をさせてもらい、今の仕事にとっても役立つ」と話している。

社外武者修行研修の成果を改めて整理すると、1つは経験を活かす、復職後はよりステップアップした業務に就くなど自己成長の促進だ。2番目はビジネススキルの習得。もちろん社内でも実施しているが、遅れている部分



について学び、社内でも展開するようになっている。

3番目はワークスタイルの改革だ。今では珍しくないが、電機メーカーに派遣された社員の職場でのペーパーレスの経験を踏まえ、早速取り入れた。さらに残業抑制のために、7時に館内消灯にして、申請者に限定して残業用の部屋を用意して業務の効率化を図る仕組みも、アサヒビール流にアレンジして導入したこともある。

最後に個人としても、会社としても大きな成果は「気づき」である。同世代のビジネスパーソンに接し、客観的に自己評価できることが非常に重要だ。アサヒビールという閉じた世界の中で、いくら自分は仕事ができる人間だと自負していても、世の中には

もっとすごい仕事をしている人がいることに気づく。客観的に自分を評価することで、勉強が足りないとか、やらなくてはいけないことも見えてくる。

実際に武者修行を通じて、いろいろな気づきを得て、自分のキャリアに目覚め、そのための勉強や資格取得を目指すなど、積極的に学ぼうとする姿勢に変わる人も多い。

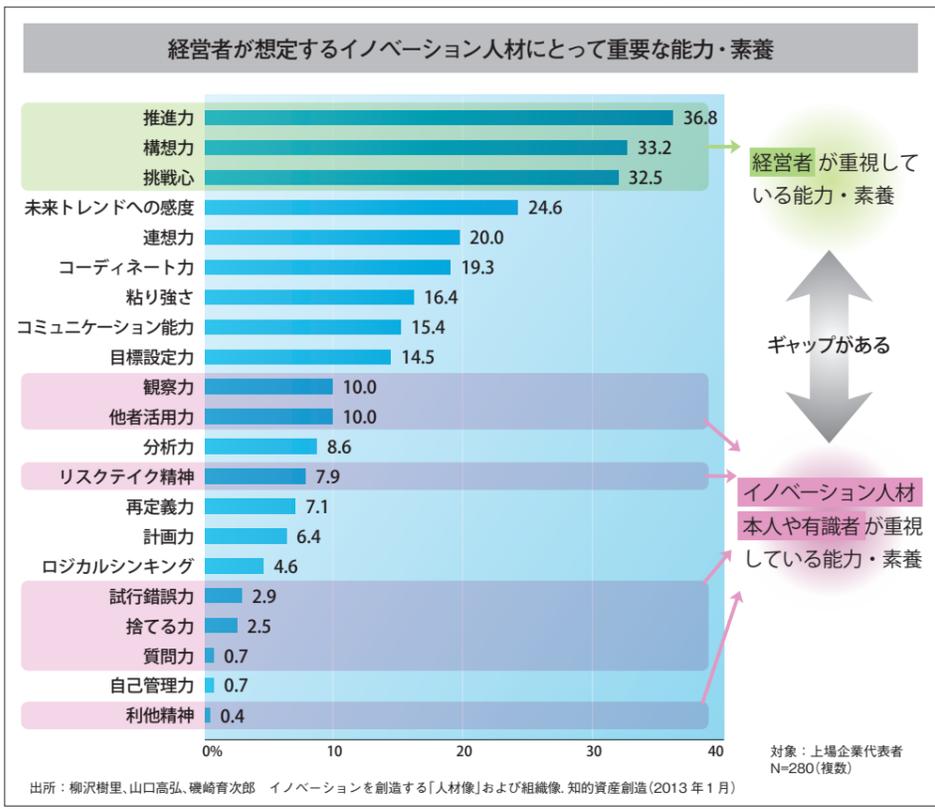
もう一つの成果は他社に劣っている点だけではなく、自社の良い点を再確認する機会にもなっていることだ。会社では当たり前のように思っていることが、じつは他社と比べて優れている強みを発見し、それをさらに強化していくことにもつながっている。

る。考えてみれば、イノベーションとは矛盾の中で生まれる産物である。3M社のボストットの事例に代表されるように、知識創造とは前もって計画的に期待成果が計算できるものではない。しかし、そうした不確実性の高い知識創造の成果に対して、資源動員の意思決定を行う主体は経済合理性を追求する企業経営である。バブル崩

壊以降、コストカットを中心とした減量経営を行ってきた日本企業にとって、投資対効果の読めない知識創造の産物に対して資源動員するのは決して容易な意思決定ではない。では、そうした矛盾を企業はどのように乗り越えていくのだろうか。そこで鍵となるのが、上述した武石らの研究によって見出された「創造的正当化」という概念

である。それは一朝一夕に養われるものではなく、年の功による影響が大きい。年齢層別の起業率を見ても、ミドル世代の成功確率が最も高いこともそれと無関係ではないだろう。しかし、ここで一つの疑問が浮かび上がる。もし、日本企業が「創造的ミドル」に支えられているとすれば、なぜこれほどまでに「不活性化」や「弱体化」とい

出版
金井 謙宏(2009)「働く人々のためのキャリアデザイン」PHP 新書
武石 彰、青島 天(2001)「イノベーションの理由―資源動員の創造的正当化―有聲社」
野中郁次郎、竹内高(1996)「知識創造企業―東洋経済新報社」
一橋大学イノベーション研究センター(2001)「イノベーション・マネジメント入門―日本経済新聞社」
柳沢樹里、山口高弘、磯崎育次郎(2013)「イノベーションを創する―人材像および組織像、知的資産創造」



「元気なミドル」と「疲れたミドル」の差を生み出す要因とは
話を戻すと、イノベーション人材が重要だと挙げた「利他精神」「観察力」「他者活用力」などは、資源動員を促す創造的正当化に必要な能力だと捉えることができる。また、それらは知識創造に求められる能力と異なり、経験によって漸次的に発達する能力である。例えば他者活用力を例に挙げれば、まず自組織(または組織外)にどんなステイクホルダーが存在しているのかを理解しているという前提がある。さらに、ステイクホルダーから主体的な協力を得るためには信頼と影響力を持つ必要がある。それらは一朝一夕に養われるものではなく、年の功による影響が大きい。年齢層別の起業率を見ても、ミドル世代の成功確率が最も高いこともそれと無関係ではないだろう。しかし、ここで一つの疑問が浮かび上がる。もし、日本企業が「創造的ミドル」に支えられているとすれば、なぜこれほどまでに「不活性化」や「弱体化」とい

た批判がミドルに付きまとうのだろうか。創造的なミドルとそうでないミドルという正反対な側面が特徴づけられるミドル世代のあり様を神戸大学金井教授は「元気なミドル」と「疲れたミドル」と表現している(金井)。その違いを生み出す差は一体どこにあるのだろうか。同上の金井教授は、「若さ」と「老い」「男らしさと女らしさ」「破壊と創造」「愛着と分離」という対立項でその違いを整理している。紙幅の都合上、本稿で詳細の説明は控えるが、一つ着目したいキーワードが「愛着と分離」である。自分から慣れ親しんだ職場の仲間や思い入れのある仕事・組織を差し引いたとき、自分には一体何が残るのか、という自分探しをすることと言える。言い換えれば、環境依存に陥ったミドルが自分の内面と向き合い、本当に自分ができるか否かが「元気なミドル」と「疲れたミドル」の差を生み出すということだ。次頁の富士通は、ミドル世代の幹部社員が躍動し、イノベーションを牽引する様子が描かれている。ぜひ同社のキャリアマネジメントの取り組みをご覧ください。

3 イノベーション人材 キャリアマネジメント

「イノベーション人材」を巡る大きな誤解

本稿では、イノベーションを担う人材への育成を目的にしたキャリアマネジメントのあり方を考えてみたい。まず興味深い調査結果をご紹介します。経済産業省が日本企業の経営者に対して行った「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」(2011年12月)である。同調査によれば、多くの経営者がイノベーション人材に期待する能力要素として「推進力」「構想力」「挑戦心」を挙げていることが分かった。一方、イノベーション人材本人や有識者に実施したインタビューでは、経営者が重要視する能力・素養とは大きく異なる結

果となった。具体的には、経営者の回答では下位だった「利他精神」「捨てる力」「リスクテイク精神」「観察力」「質問力」「試行錯誤力」「他者活用力」の7つが重要な能力・素養として抽出された。以上の結果から、企業はイノベーション人材がどこでどのように活躍する人材であるか十分な共通認識が得られていないことが明らかとなった。
イノベーション実現において重視されがちな資源動員の有用性
イノベーション人材が重要だと挙げた要素のうち、「捨てる力」「リスクテイク精

神」「試行錯誤力」などは容易に想像できる。その一方で、「利他精神」「観察力」「他者活用力」などはイノベーションの文脈であまり語られないキーワードではないだろうか。一体これらのキーワードは何を意味するのだろうか。その意図を理解するには、イノベーションがどのように実現するのかというプロセスに目を向ける必要がある。そのプロセスとは「知識創造」と「資源動員」(武石・青島・軽部、2001)。知識創造とは、新たなビジネスモデルプラン・商品アイデア・技術案の発案のことを意味する。ただし、イノベーションが個人的な発見・発明の域を超えて、「経済成果をもたらす革新」(橋大学イノベーション研究センター、2001)になるためにはそれだ

けでは不十分である。つまり、発案された新たなビジネスモデルプラン・商品アイデア・技術案に対して経営資源が動員され、組織的な活動へと進化していく必要がある。それが2点目に挙げた資源動員のプロセスである。これまで野中・竹内らの知識創造論(野中・竹内、1996)に代表されるように、イノベーション研究は知識創造のプロセスの解明に主眼が置かれていた。その一方で、資源動員の問題には十分な議論がなされてこなかった。しかし近年、資源動員のプロセスの解明に着目した研究に注目が集まるようになった(武石・青島・軽部、2011)。その背景には、昨今の短期業績主義経営の中で、イノベーション実現に潜む矛盾が顕在化してきたことが挙げられ

社内の幹部社員を顧客の業務課題を解決するフィールド・イノベータとして養成。部下不在の中、自分で考える力を磨き、自分で実践するイノベーション人材に生まれ変わる

1年を通じて大きく変化するのはマインドだ。前述したようにF1本部には部下もサポーターもないし、コピーや資料作成



で培った自分の強みを書きなさいと言っても、強みは何かを考えたことがなく、書ける人はほとんどいなかった。改めて自分の強みについて考えてもらい、自分では当たり前だと思っていたことが強みであることを発見し、それを言葉で表現し、グループのメンバーに発表して共有する。聞く方も同じ会社であっても知らない知識や業務を知ることには驚く。様々な職種の出身者が互いの強みを知ること、今後の活動に活かすことができるという認識を得ることは非常に大きい。

実践学習では、富士通内の部門から具体的な案件を出してもらい3人が1つのチームとして関わる。後半は顧客先にも一部のメンバーが出席して実際のプロジェクトに近い形で実践する。講座では全員にプレゼンをしてもらうが、不得意な人も逃げられないし、自ら積極的に取り組む必要がある。

- 一、見える化に徹底的にこだわる
- 二、常に振り返りを行う
- 三、施策は必ず実行する
- 四、成果にこだわる
- 五、ネットワークを駆使する

育成プログラム修了後は3人1組のチームとなり顧客先の改革プロジェクトを担当する。現在までの修了者は574人を数え、第7期生の37人がプログラムを受講している。約6年間で手がけた案件は富士通グループ内の

発表に至るすべての業務を自分1人でこなさなくてはならない。全員が管理職だけに最初は苦痛だったかもしれない。パワーポイントの作業も不安そうな人もいたので特別講座を設けたが半分が受講した。必要な作業を自分1人でこなし、足りない知識やノウハウについてはメンバー独自で自主学習会を開くなど積極的に学ぼうとする姿勢に変化した。これは私自身にとっても驚きだった。

六、自己研鑽に努める

260件を含む約910件に及ぶ。プロジェクト終了後は報告会を実施し、最終報告書は全プロジェクト同一形式で蓄積される他、一部のプロジェクトについてはエピソードをまじえたストーリー仕立てにして追体験できるナレッジとして蓄積される。

「見える化に徹底的にこだわる」F1erの共通行動様式を示すお作法(6カ条)も共通語として浸透している。

企業事例 CASE STUDY

富士通

[富士通総研 取締役執行役員常務 ビジネスマネジメントセンター長 加藤 真]



富士通のフィールド・イノベーション活動は2007年の「人を主役にして、プロセスとICTの継続的改善で革新的体質をつくる」という経営トップの宣言で始まった。ICTのハードとソフトをお客様に提供するだけのやり方ではお客様も幸せにならないし、富士通のビジネスの発展性もない。ICTの価値をさらに高めるには、人とプロセスが絡む、人の知恵をもっと活かすことが必要。富士通が顧客のパートナーとなって人やプロセスやICTの役割を見える化し、活動に関わる様々な人々の無限の知恵を活かして改善していくという目的で社長直轄のプロジェクトとしてスタートした。

そのために社内にフィールド・イノベーション推進組織を設置し、ゼロからフィールド・イノベータ(F1er)の養成を始めた。フィールドとは課、部、会社などの対象領域を意味する。F1erはお客様の業務課題を解決するプロフェッショナルだ。その仕事は組織のトップの改革の方向性に基づいて、まずフィールドを設定し、その中でどんなことが行わ

れているかという事実を徹底的に見える化(可視化)することで人の意識と行動を変える。そのために知恵を活かし、ICTを駆使してプロセスを変え、人とプロセスとICTの三位一体による全体最適化を図ることで業務課題を解決するのがF1erのミッションだ。

F1er候補者は課長・部長クラスの幹部社員を対象に公募と全部門からの推薦で決定する。なぜ幹部社員か。1つは会社の将来を左右する活動である以上幹部社員が率先して当たる必要があること、もう1つは顧客の社長など要職の方との対話が重要になり、それなりの経験と能力のある人でなければならぬ。推薦では各本部に人数を割り当て「新しい職種に適した人を人選しろ」というトップの強い指示で集められた。第1期生は151人(平均年齢46歳)である。

F1er候補者はフィールド・イノベーション推進組織に異動し、退路を断つ覚悟で1年間の育成プログラムを受講する。5・5カ月の座学と実践を組み合わせた「基礎ステージ」と6・5カ月の実践主体の「実践ステージ」に分かれる。クラス分けし、メンター(個別面談を行うクラスマネージャー(人事部門統括部長クラス)と学習内容の助言・指導を行うアドバイザー(コンサルタント経験者の2人をそれぞれ配置している)。

育成の基本スタンスは①教えすぎない②自ら動く③実践を組み込む④幅広い情報の提供の4つ。対象は幹部社員であり、教えることも大事だが、自ら考える力を磨く。今までの違いは作業を代行してくれる部下は置かないこと。頭で理解するだけでなく、実践を重視し体で覚えることを徹底し、習得すべき技術やノウハウは、富士通総研、富士通研究所、FUJITSUユニバーシティなどグループのあらゆる人材育成ノウハウを結集して鍛え上げていく。



イノベーション人材
キャリアマネジメントCASE STUDY
を読み解く

ミドルマネジメントの弱体化と揶揄されるように、管理職社員に対するキャリアマネジメントは、特に大企業をはじめとした多くの日本企業が頭を悩ます重要な課題だ。各社、「活性化」という名目のもと、試行錯誤を繰り返しながらも様々な取り組みを行っている。しかし、残念ながら、そうした取り組みが期待通りの成果を上げているとは言い難い。では、前頁で紹介した富士通の取り組みは他社のそれと一体何が違うのだろうか。本稿では、3つのキーワードを挙げてフィールド・イノベータの特徴を明らかにしたい。

第1に、「ビジネスの創造」である。フィールド・イノベータの原点は、富士通グループが2007年の中期経営方針に「ICTソリューション」から「ビジネスソリューション」への事業領域の拡大を掲げたことにある。顧客の本質的な経営課題を解決するためには、顧客の現場で複雑に繋がった「人」「プロセス」「ICT」の関係を見える化する必要があった。人の意識を変え、現場の知恵を引き出し、仕事のプロセスとICTの継続的な改善を促す役割を担う機能として、フィールド・イノベータが誕生したのである。フィールド・イノベータ自身も現場で新たなビジネスを創造する経験を通して、マインドイノベーションがもたら

されている。例えば、普段交流の少ない営業と研究開発の社員がチームを組むことで、思考の枠組みを客視視したり、多様な知を活用する有用性に気づく効果がある。

第2に、「柔軟で顧客起点に立った謙虚なプロフェッショナルリズム」である。同社では「顧客起点」という言葉を大事にしている。顧客起点に立つということは、時に自分自身のもの見方や考え方に変更を迫ることを意味する。しかし、ある領域に専門特化し過ぎると専門性に固執するあまり顧客視線を見失いがちである。同社ではそれを危惧して、フィールド・イノベータにこれまで培ってきた専門性が直接的に活かさない顧客課題にアサインすることもしばしばある。顧客が自明視していることに対して何の先入観も持たずにフィールド・イノベータが問いを発することで、思わぬビジネスチャンスを見出すこともある。気になる顧客満足度についてだが、当初は不安視していた顧客にも次第に「どんな仕事も結局は基本的な仕事の重なりに過ぎない」（帝人 人財開発・総務部長 藤本氏）と思わせるほど、顧客の信頼は厚いという。

第3に、「セーフティネットの拡充」である。「フィールド・イノベータに就いた社員を不幸にしない」（加藤氏）という強い覚悟が背景にあった。

人事上のセーフティネットは新規事業を生み出す仕掛けには不可欠な要素だが、疎かにされがちでもある。フィールド・イノベータの場合、メンバー自身で評価の仕組みやキャリア育成の仕組み、働き方に至るまで議論し、実際に策定した。フィールド・イノベータに対する経営の意志の表れとも言える。また、キャリアという長い時間軸の視点で俯瞰すれば、フィールド・イノベータに就くこと自体がキャリアマネジメント上のセーフティネットという見方もできる。これまで立ち止まって考えることなかったキャリア上の強み・弱みを物語化することで自覚したり、忘れかけていた「自分が手掛けたことで成果が出る喜び」を再び実感することが、これからのキャリアに対する意欲的なマインドを呼び起こさせる。実際、同社ではフィールド・イノベータをキャリアの1ステップとして位置づけ、再ローテーション後の職場でも活躍する社員も少なくないという。

以上、取り上げた3つのポイントは同社の成功を支えるほんの一部の要素に過ぎない。最も重要なことは、この一連の取り組みを支えるステイクホルダーに共通した一つの思想、すなわち「人を信じる」という信条が貫かれている点にあるのかもしれない。

[Customer's Voice : 顧客はこう見る]

Flerとの共同作業で
業務の効率化が飛躍的に発展CASE STUDY
PLUS

企業事例 CASE STUDY

帝人株式会社

[人事・総務本部 人財開発・総務部長 藤本治己]

人財開発・総務部の無駄な仕事を減らし、本来のやりたい仕事を追求し、仕事の質を高めることを目的にFlerとのプロジェクトが昨年7月から始まった。部は採用、人財開発、総務、健康管理室の4つのグループに分かれるが、互いの仕事を知らない状況だった。最初は仕事の見える化に始まり、課題を抽出・整理して達成すべき課題を記した付箋をホワイトボードに貼り付けた。

すでに達成したもの、やりかけのもの、課題の3つに分け、ホワイトボードは私の机の後ろに置いて全員に見えるようにしている。毎週火曜日に各グループとFlerがミーティングを開催し、達成状況を確認し、達成するための議論を行う。未達であればFlerが皆の前で課長に「先週と変わっていませんね、どうしてですか」と指摘するが、その“外圧”の効果は絶大だ。誰もがやらなければいけないことや、やりたいことは頭ではわかっているにもかかわらず実現が難しいし、

私が一つひとつをチェックすることも不可能だ。

ボードに張り出された課題を全員が共有し、Flerとの共同作業で問題点を解決し、進捗を促すことで改善が進んでいる。とくに2012年に立ち上げたばかりの健康管理室の医療スタッフにとっては、課題や会社への提案内容が明確になり、仕事の効率化が飛躍的に進んだ。部には約20人のスタッフがいますが、月間約250時間の労働時間の短縮につながるという効果も生んでいる。



はじめに

これまで本誌ではオペレーション人材・ソリューション人材・インベション人材の三つの観点からキャリアマネジメントに取り組み企業の事例を紹介してきた。取り組みは三社三様ではあるが、共通するのは競争力向上や人材育成の観点から企業が積極的にキャリアマネジメントに取り組んでいる点である。日本企業における「キャリア」は組織内での地位・仕事上の役割・責任の大きさなど（仕事そのものではなく）仕事から得るものに価値を置く「外的キャリア」から、心の豊かさや仕事の意味・価値などを結びつける「内的キャリア」に徐々にシフトするようになってきた。当然、内的キャリアを豊かにするためには、個人の自律的な取り組みが不可欠である。しかし「自己責任」という名のもとキャリア開発の主体者はいつしか過度に個人だけに委ねられてしまったのではないだろうか。

本誌6ページの金井先生のインタビューにも登場したように、キャリアには経験をくぐることで初めて見えてくるような側面（キャリア・エビファニー）もある。

し、本誌32ページの『ゾーンの発想からシークエンス的発想へ』（石山氏）で後述するように、この位置に到達すれば、それで万事めでたしというわけではない。また、あまりに組織成果に固執した場合、目的な学びに陥った場合、不確実な環境変化に対応して自己変革するための「幅の広さ」を担保できない危険性も抱えている。

② ラーニングロマンチスト

研修や勉強会には熱心に参加するものの成果に結びついていない層を指す。組織の視点に立つと、一見無駄な学びを行っているように見えるかもしれない。しかし当研究会では、「組織の吸収能力」という考え方を照らすことで、ラーニングロマンチストを重要な層として捉えている。組織の吸収能力とは新たな技術や知識を取り入れて活用するためには基礎となる吸収力（前提知識）の蓄積が必要とする考え方である。一時点においては期待成果につながっていないような学びであっても、組織の吸収力を高めることに寄与していると捉えることができる。「高い山ほど裾野は広い」とも言われるように、高い専門性は幅

ところが個人が過度に自己実現に固執しようとすると、個人にとってはキャリアの幅を狭めることになる。同時に、企業にとっても育成機会の減少やモチベーションの減退などのデメリットを被ることになる。

個人のみならず企業にとってもキャリアマネジメントの必要性が高まる中、企業にはどのような役割が求められるのだろうか。こうした問題意識に基づき私たちはキャリアマネジメント研究会を発足した。

学びマトリクスを通したタイプ分類

個人と組織にとってのキャリアを考える際、必要不可欠なのが「学び」の姿勢である。当委員会では「学び」を「個人が主体的に自らの職業能力を高めようとする試み」と定義し、学びの在り方を整理した。

結果、導き出されたのが下記の「学びマトリクス」である。縦軸には前述した能力開発行動の有無を据えている。しかし、キャ

広い視野や経験をともに立脚する。そうした意味では、個人の専門性を高める上でもラーニングロマンチストの段階における学びは無駄とは言えないのではないだろうか。

③ 経験主義的人材

成果を重視しているもの能力開発を行っていない層である。ネガティブに捉えれば、過去の成功体験が強い人材と言える。一見すると貢献度が高く優秀な人材のように見える。しかし、環境変化により自身の成功体験が通用しなくなった時、変化に対応できない危険性を抱えている。さらに、組織外の能力開発の重要性を認識していない場合、部下に対して社外で学ぶことよりも、社内での長時間残業を重視してしまうような特徴を有していることが研究会で語られた。

④ 現状維持的人材

変化に対しては抵抗感が大きく、とにかく現状を維持したいという気持ち強い層である。ただし、特に問題行動を取るわけではないし、不まじめなわけでもない。

SUGGESTION

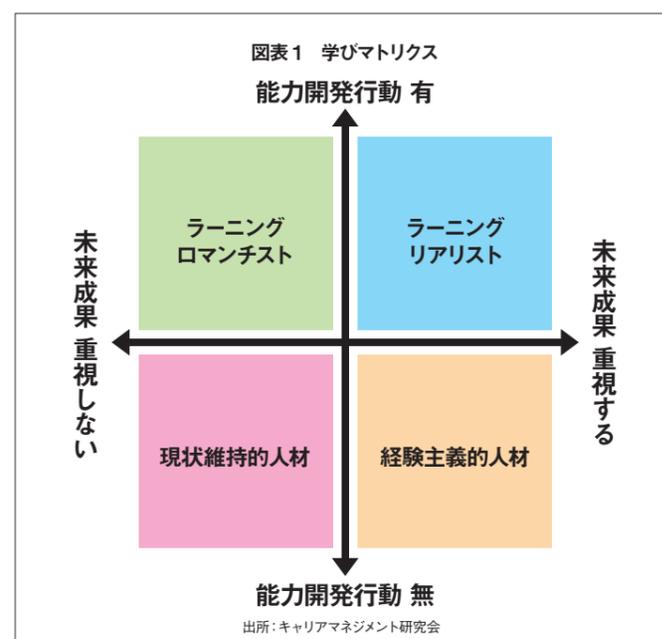
キャリアマネジメントツール：学びマトリクスの提示

リアマネジメントが個人に完結するものではなく組織との関わりである以上、組織が期待する成果と接合していることが必要不可欠であろう。そこで横軸に据えているのが「未来成果」である。ここで、未来、という言葉をわざわざ付け加えているのは、「今年度の売上目標〇円」などのような短期的成果との混同を避けるためである。未来成果とは、組織が継続するために求める長期的な成果や、その付加価値がもたらす

成果を指す。例えば営業職においては「顧客と長期的な信頼関係を構築し、継続的に売り上げを拡大すること」などが未来成果にあたる。

① ラーニングリアリスト

能力開発を積極的に行い、且つ、組織に対する未来成果に貢献できている層。個人の学びと組織の関係においては、理想的な状態とみなすことができよう。ただ



図表1 学びマトリクス
能力開発行動 有

未来成果重視しない	ラーニングロマンチスト	ラーニングリアリスト	未来成果重視する
	能力開発行動 有		
	現状維持的人材	経験主義的人材	能力開発行動 無
			未来成果重視しない

出所：キャリアマネジメント研究会

当研究会では、ミドル期であれば危機欠如型の様相を呈するため問題であるが、キャリア初期においては問題だとは言いがちな位置づけた。

この層にいて感じること葛藤や焦燥感が後の大きな転機につながることも珍しくない。

特に、ジョブを規定せずに総合職として採用されるような日本企業においては、希望した職種に配属されることが約束されていない。入社後までもなく理想と現実とのギャップに苛まれ、リアリティショックを経験することも稀ではない現状から、ある種のモラトリアムの時期に過ぎない可能性もある。

以上、学びにおける4つのゾーンの特徴について個人の視点から概観した。それでは企業の視点からこの学びマトリクスを用いると、いかなるキャリアマネジメントの在り方が考えられるだろうか。次頁の石山氏による『ゾーンの発想からシークエンス的発想へ』をお読み頂きたい。

キャリアマネジメント研究会 委員

- 石山 恒貴氏 ※座長
(法政大学大学院 政策創造研究科 准教授)
- 服部 泰宏氏
(横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院(兼)経営学部 准教授)
- 亀島 哲氏
(厚生労働省 人調調査室 ハローワークサービス推進室 室長)
- 川口 公高氏
(株式会社ミスミグループ本社 人材開発室 副ゼネラルマネジャー)
- 福井 泰光氏
(MHD モエ ヘネシー デアジオ株式会社 常務取締役 人事総務部長)
- 酒井 之子氏
(ユニカミルタビジネスソリューションズ株式会社 マーケティング本部教育研修部 担当部長)
- 島田 由香氏
(ユニリーバ・ジャパン HD 株式会社 取締役 人事本部長)
- 田中 潤氏
(株式会社ぐるなび 執行役員 管理本部 人事部門長)
- 須東 朋広
(株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所 主席研究員)

※所属組織・役職名は2014年2月時点のもの

ゾーンの発想から シークエンス的发想へ



石山 恒貴

法政大学大学院政策創造研究科 准教授

profile

NEC、GEにおいて、一貫して人事労務関係を担当、バイオ・ラッドラボラトリーズ株式会社において執行役員人事総務部長を経て、2013年4月より現職。主要著書に「組織内専門人材のキャリアと学習:組織を越境する新しい人材像」(日本生産性本部生産性労働情報センター)、翻訳に「サクセッションプランの基本」(ヒューマンバリュー社)。主要論文に、「人事権とキャリア権の複合効果」、「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」など。

1. ゾーンから シークエンス的な発想へ

▼本誌の「問題意識」において、当研究会の成果物となる「学びマトリクス」を提示した。この学びマトリクスを活用する際は、静的なモデルではなく、動的に捉える視点が必要だ。たとえば、個人であれば、自分が今、象限のどこからどこへ向かっているのかを内省してみることが、キャリアに関する方向性を考えることが、キャリアに関心をもつためのきっかけになる。

このように③経験主義的人材や④現状維持的人材にも意義はあるが、人事の方々のためには、社員のキャリアの停滞を避けるために、③経験主義的人材と④現状維持的人材に、①ラーニングリアリスト②ラーニングロマンチストへの移行を促していくことが企業課題になる場合もあるだろう。一見、企業にとっては無駄な学びを行っているように見える②ラーニングロマンチストも、①ラーニングリアリストへの「移行」の過程だと捉えれば新たな視座を提起できよう。これはGratton(2011)が「ワーク・シフト」の中で提起している「連続スペシャリスト」という概念とも共通する。変化が激しい中では、移動と脱皮を繰り返し専門的スキルを連続習得していくことや広い人材ネットワークを築くことが求められる。そ

うした中では、②ラーニングロマンチストと①ラーニングリアリストを行きつ戻りつする状態は望ましい状態とも捉えられる。では、現状維持的人材・経験主義的人材の象限に留まり続けずにラーニングロマンチスト・ラーニングリアリストの象限へ移行するには何が必要なのだろうか？そして組織はどういった介入を行うべきなのだろうか。

2. キャリアの定義

▼論を進めるまえに、本稿におけるキャリアという用語の定義をしておこう。学界でも現場でも、キャリアという言葉は多岐にわたって使用されている。ただ、主要な使い方は整理することができる。

第1は、昇進とキャリアを関連づける使い方。たとえば、端的に言えば、キャリア組・ノンキャリア組という考え方は、ここに含まれる。欧米の雇用はファスト・トラックの一部の幹部層とそれ以外の社員に分かれるが、日本型雇用は多くの社員が長期間にわたり幹部への昇格競争に参加する、などという指摘も、第1の分類に含まれるだろう。

第2は、職業と個人のマッチングに着目する使い方。この使い方においては、個人は自己分析に注力し、その結果に基づき、自分に適していると考えられる職業を選択することを目指すという行動が促進される。第3は、職業生活と人生の経歴の軌跡

の総体をキャリアとみなす使い方。

第4は、生涯発達の視点から、個人としての成長と発達の視点を重視する使い方。

第1から第4の使い方、いずれかが間違っているわけではない。どれもキャリアにおいて、重要な視点であることには間違いない。ただし、本稿におけるキャリアについては、主に第3と第4の視点に立脚することとしたい。というのも、第1と第2の使い方は、やや視点として範囲が狭すぎるからだ。職業生活が長期化する現状からすると、キャリアにおいていつも昇進だけが問題の焦点とは限らない。またCampbell & Ungar(2004)は、安定的な環境においては、キャリアアカウンセリングにおいて特性因子論が主流であり、個人と特定の職業をマッチングさせることに重きが置かれているが、ポスト産業社会においては、個人も職業も不確実で流動するものと捉えたほうが、現実即しているという。

こうした観点に基づき、本稿ではキャリアを「不確実性の高い環境において個人の成長と発達に密接に関連する職業生活と人生の軌跡」と定義する。

3. 学びマトリクスの 移動軌跡としてのキャリア

▼それでは、現状維持的人材、あるいは経験主義的人材の象限にとどまり続けてしまう原因は何であろうか。当研究会は、その原因を組織要因と個人要因の2種類

図表1 現状維持的人材、あるいは経験主義的人材にとどまる原因

組織要因
<ul style="list-style-type: none"> ・業種の開放性が低い ・内部組織重視(ベンチマークしない) ・現状維持志向(失敗を許容しない) ・上意下達型風土(現場が意見できない) ・恒常的長時間勤務(外で勉強できない) ・多様性が乏しい(男性正社員中心) ・過度のゼネラリスト志向 ・実務偏重による能力開発の重視(計画の不在、上司と部下の認識共有がない)
個人要因
<ul style="list-style-type: none"> ・価値観は組織にあわせる ・現在志向、過去志向(時間軸) ・現在の繁忙感を考慮する ・外部の変化に無関心、内部組織重視 ・キャリア関心が低い ・多様性に抵抗感 ・変革に抵抗感 ・組織内のゼネラリスト志向 ・過去の成功体験に固執

に分けて分析してみた。図表1が、組織要因と個人要因を示している。組織要因としては、組織が開放的であるのか、閉鎖性及び内部への凝集性が高いのか、という点が関係していると考えられる。たとえば、業種においては、IT業界など、ITスキルススタンダードなどの仕組みで専門性のある化が進み、会社間の垣根が低い場合は、個人の能力開発への動機づけが生じやすい。しかし、組織の閉鎖性が高く、組織内でゼネラリストであること、実

務のみを重視することが強調される組織では、個人が主体的に専門性を高めようという動機づけが高まらないだろう。組織の多様性が低く、たとえば、男性正社員だけが優遇される組織であれば、新しい視点を得るという必要性を感じないだろう。そのうえ、男性正社員の従来型の働き方を変えずに恒常的長時間勤務が続けば、物理的にも能力開発の努力を行うことが難しくなる。

一方、個人要因としては、当研究会では、

時間志向とキャリア・アダプタビリティというキーワードが議論された。

時間志向とは、Boyd & Zimbardo(2008)に詳しいが、個人による時間のとらえ方を意味する。Boyd & Zimbardoは、過去、現在、未来のいずれを重視するのかがという観点で、時間志向を6種類^{※1}に定義した。この定義においては、いずれかの志向だけが優れているということにはならない。それぞれの志向に、強みと弱みが存在する。しかし、当研究会としてキャリアマネジメントを考へるにあたっては、一定の未来志向を有することは重要であると考える。未来志向があればこそ、将来にむかって能力開発を進める動機づけが形成されるからだ。前出の「連続スペシャリスト」でも、習得する専門技能については、未来ニーズを考慮する必要性が示されている。

キャリア・アダプタビリティとはSavickas(1997)によれば「職業役割を準備し参加していくという予測できる課題と、職業と職業の状況が変化することによって生じる予測できない調整に対処していく対応能力」(Savickas, 1997, 254頁)である。これは、変化の激しい不確実な時代に対応するためのキャリア戦略を実現するために重要な能力であると考えられる。

具体的には、Savickas(2005)で、キャリア・アダプタビリティを構成する4次元が説明されている。4つのC、Concern(関心)・Control(制御)・Curiosity(好奇心)・Confidence(自信)である。この4次元についての概要は、次頁の図表2をご覧ください。

きたい。

このように個人要因としては、外部環境に関心がある、変化に柔軟、専門性に関心がある、未来志向がある、などの資質がキャリアマネジメント上、重要になる。逆に言えば、これらの資質の欠如が、現状維持の人材、あるいは経験主義的人材にとどまる原因になってしまう。

4. 組織への提言

↓ここまで述べてきたとおり、組織にとつても個人にとつても、開放的であること、多様性に富むこと、変化に柔軟であること、未来志向があること、などの点が望ましいキャリアマネジメントにとつて重要な要素となる。ここまでの議論を踏まえて、これ

からのキャリアマネジメントに向けた、組織への提言を記したい。当研究会の提言が、不確実な時代のキャリアに関する議論の礎になれば、幸いである。

図表2 キャリア・アダプタビリティの次元

キャリアの質問	キャリアの問題	アダプタビリティの次元	態度と信念	能力
私の将来は どうなるだろうか?	無関心	Concern (関心)	計画性	計画
誰が私の将来を 決めるのか?	優柔不断	Control (制御)	断固とした	意思決定
私は自分の将来を どうしたいのか?	非現実的	Curiosity (好奇心)	探求的	探求
私は、成し遂げる ことができるか?	抑制	Confidence (自信)	効力感	問題解決

出所：Savickas, M.L.(2005) "The theory and practice of career construction", In S.D.Brown & R.W. Lent (Eds.) Career development and counseling: Putting theory and research to work. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 53頁のTable3.2を筆者が抜粋して翻訳

《組織への提言》

提言1 組織の吸収能力の重視

- 外部の環境変化を重視する風土が、個人の環境変化の受容性を高める
- 具体的には、外部ベンチマーク重要性の強調、SWOTなどで変革ニーズを共有する組織開発を行う

提言2 組織の未来ニーズを考える風土の構築

- 組織の未来を重視する風土が、個人の未来ニーズ重視の姿勢をつくる
- 具体的には、システムアプローチ(フューチャーサーチ、AI、ワールドカフェ^{※2})を日常に埋め込み、常に未来を考える風土をつくる

提言3 専門性を重視する風土

- 専門性を重視する風土が、個人の専門性構築に役立つ
- 具体的には、個人別能力開発計画で上司と部下が協働、キャリアマップの整備、適切な人事異動(若い時には幅広くよいが、経験を積むと徐々に狭めていく。経営幹部の幅広い人事異動は、それと別に必要。人材ポートフォリオ的考えの導入)

提言4 多様性の構築

- 多様性を重視する風土が、環境変化対応能力を向上させる
- 具体的には、外部との交流の機会を増やす、ボランティア活動の奨励、女性、外国人、障がい者の積極的活用

提言5 メリハリのある勤務体制の構築

- 恒常的長時間勤務のもとでは、繁忙感にまぎれ未来を考えなくなる、外に勉強にいけない
- 具体的には、業務効率化を進めるとともに、強制的に残業を減らす仕組みの導入

参考文献

- Boyd, J. & Zimbardo, P. (2008) The time paradox, Simon & Schuster. (栗木さつき訳 『迷いの晴れる時間術』ポプラ社、2009年)
- Campbell, C. & Ungar, M. (2004) "Constructing a life that works: part1, blending postmodern family therapy and career counseling." Career Development Quarterly, Vol.53, No.1, pp.16-27.
- Gratton, L. (2011) The shift, HarperCollins. (池村千秋訳 『ワーク・シフト』プレジデント社、2012年)
- 香取一昭・大川恒 (2011) 『ホールシステム・アプローチ』日本経済新聞社.
- Savickas, M.L. (1997) "Career adaptability: An integrative construct for life-span, life space theory", The Career Development, Vol.45, pp.247-259.
- Savickas, M.L. (2005) "The theory and practice of career construction", In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work, Hoboken: John Wiley & Sons, pp.42-70.

注1. 過去肯定型、過去否定型、現在快楽型、現在宿命論型、未来型、超越未来型。邦訳書47頁
注2. 詳細は、香取一昭・大川恒 (2011) 『ホールシステム・アプローチ』日本経済新聞社を参照

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏
編集長 須東朋広
編集 田中聡、森安亮介、田遊
執筆 溝上憲文(P14~16、20~22、26~28)
制作 アップロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 日経印刷株式会社
2014年4月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1
丸の内ビルディング 27F・28F
編集 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-5-2
三菱ビル 8F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

編集後記

「学びマトリクス」(詳細はP.30をご覧ください)について人事部門の方々で議論する場「公開討論会」を開催しました。議論は非常に有意義で参加者の方々からも気づきの機会を得たと好評でした。イキイキとしている中高年の方々の特徴として人とのコミュニケーション時に「小さく傷つく習慣を持っていること(ストレスマネジメントに長けている)」「無邪気さ・子供の心を忘れない(大人=萎縮した子供ではない)」という意見が印象的に残っています。今野先生が提案している「可愛げのあるシニア」になるためにも実践していきたいと思いました。(須東朋広)

「キャリア」。いつしか、その主人公である働く個人を置き去りにして、経営にとって説明責任を逃れるための都合の良い言葉に用いられていないでしょうか。また、研究者と人事関係者が内輪の世界に閉じ、新たな造語を並び立てては言葉遊びを興じるという由々しき事態も散見されます。こうした本質的な議論なき現状の先に、果たして「はたらくを楽しむ社会」を迎えられる日はやってくるのでしょうか。これが、本誌の出発点にあった問題意識です。本誌をきっかけに、(立場や役職から離れて)ご自身のキャリアを振り返り、身近な誰かとキャリアを語り合う機会が生まれれば、この上ない喜びです。ぜひ読後の忌憚ない感想をお寄せ頂ければ幸いです。(田中聡)

金井先生のインタビュー原稿を執筆する機会を頂き、終始ワクワクしながらお話をお伺いさせて頂きました。文中キャリア・エビファニーという言葉が登場します。「エビファニー」とは、ひとつの扉が開いたら思いがけないような景色が広がる様を指す言葉であり、普段は公開されていない仏像が拝観できる”ご開帳”のような意味合いを持つ言葉だそうです。そこには一見キャリアマネジメントと聞くと連想する計画・管理とは全く異なるキャリアマネジメント像があり、おぼろげながらもその奥深さに触れたような気がしました。私自身、目の前の仕事やこれからの経験を通じて、今は気付きもしない扉が開いていくんだと楽しみにしながら日々臨んでいきたいと思えます。(森安亮介)

INFORMATION 1

メルマガ会員登録

<https://entry.hito-ri.inte.co.jp/a/p/101/>

毎週水曜日発行

雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、人事関係者やマネジメント層必読のニュース(解説付き)、お得なセミナー情報などをお届けします。

POINT 1

最新の雇用・労働市場に関するニュースを研究員が解説

人事関係者やマネジメント層必読のニュースを弊社研究員の解説付きでお届けいたします。人事業務やマネジメントにおけるヒントになるのはもちろん、「キャリアを見直す良いきっかけになった」というお声も頂いております。

POINT 2

人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報

HITO総研やインテリジェンスグループが開催するフォーラム情報、セミナー情報をいち早くお届けします。満員必須のセミナー等もありますので是非ご登録ください。

POINT 3

調査・研究リリースの裏側をメルマガだけで紹介

HITO総研が取り組んでいる調査や研究会などについて最新の更新情報をお届けします。またニュースリリースには盛り込んでいない、ここだけの情報などもお伝えしています。

INFORMATION 2

機関誌「HITO」バックナンバーのお問い合わせ



2011.11.30 創刊号
グローバル人材
マネジメントの未来
¥1,000



2012.3.28 Vol.2
タレントマネジメント
の未来
¥1,000



2012.9.1 Vol.3
ミドルの未来
¥1,000



2012.12.15 Vol.4
プロフェッショナル
の未来
¥1,000



2013.10.1 Vol.5
チェンジマネジメント
の未来
¥1,000

雑誌専門サイト「Fujisan」よりオンライン販売をいたしております

《ご注文方法》 [Fujisan公式ホームページ](#) ➡ [検索画面にて「HITO」と入力](#)

INFORMATION 3

HITO総研 Facebookページ

<http://www.facebook.com/hito.inte>



INFORMATION 4

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

《アンケートのご入力》

HITO総研HP



研究成果



機関誌

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2014.04

vol, 06

HITO

Humanity,
Intelligence and
Talent for
Organization

vol, 06

キャリアマネジメンツの未来

キャリアマネジメンツの未来

CAREER MANAGEMENT

KEY PERSON

リーダーシップを育むキャリアマネジメンツ

金井 壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授

編集長対談

はたらくを楽しむ 女性のキャリアマネジメンツ

酒井 之子 × 島田 由香

ユニカムソルタビジネスソリューションズ株式会社
マーケティング本部教育研修部担当部長

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役人事本部長

CASESTUDY

博報堂 アサヒビール 富士通

2014年4月1日発行 発行人/高橋広敏 編集長/須藤明広
発行/株式会社インテリジェンス 〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 27F-28F

定価 1,000円
税別

本誌が「エグゼクティブ人材」と
これからの日本を牽引していく「企業」を結ぶ。

エグゼクティブ層からミドルマネジメンツ層を中心に、
企業の実績と改革を担う「コア人材」の採用を支援します。

「エグゼクティブ人材」の採用を支援する。企業の実績と改革を担う「コア人材」の採用を支援します。

「エグゼクティブ人材」の採用を支援する。企業の実績と改革を担う「コア人材」の採用を支援します。

「エグゼクティブ人材」の採用を支援する。企業の実績と改革を担う「コア人材」の採用を支援します。

「エグゼクティブ人材」の採用を支援する。企業の実績と改革を担う「コア人材」の採用を支援します。

インテリジェンス エグゼクティブ
Tel: 03-6257-4129 E-mail: info@intelligen.jp

インテリジェンス エグゼクティブ