

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2015.04

vol, 8

正社員マネジメントの未来

MANAGEMENT OF PERMANENT EMPLOYEE

「これからの正社員の在り方を考える研究会」からの提言

正社員マネジメントの在り方とは？

～価値創造型人材の早期選抜と育成～

石山 恒貴氏 法政大学大学院 政策創造研究科 教授・これからの正社員の在り方を考える研究会 座長

編集長対談

正社員変革を実現する 人事部門に期待される手腕とは

荒巻 健太郎氏

エゴンゼンダーインターナショナル株式会社

CASE STUDY

カゴメ株式会社

《正社員の価値発揮を喚起する人事制度改革》

日産自動車株式会社

《価値創造型人材の発掘とパイプラインの構築》

株式会社スクウェア・エニックス

《価値創造型人材の外部採用とリテンション》

正社員マネジメントの未来

編集長が語る 須東朋広

PROLOGUE 岐路に立つ「正社員」

「これからの正社員の在り方を考える研究会」からの提言

正社員マネジメントの

在り方とは？ ～価値創造型人材の早期選抜と育成～

石山恒貴氏 法政大学大学院 政策創造研究科教授・これからの正社員の在り方を考える研究会 座長

編集長対談 × 荒巻 健太郎 氏 エコセンタリーインターナショナル株式会社

正社員変革を実現する人事部門に 期待される手腕とは

日本企業が陥りがちな問題 1 序論 ～3つの課題～

正社員の価値発揮を喚起する 人事制度改革

ケーススタディ

カゴメ株式会社

「経営企画本部 人事部長 執行役員 有沢正人氏」

ケーススタディを読み解く ～3つの課題の解法～

日本企業が陥りがちな問題 2 序論 ～3つの課題～

価値創造型人材の発掘と パイプラインの構築

ケーススタディ

日産自動車株式会社

「人事本部 副本部長(グローバル人材開発部担当) 奈良崎修二氏」

ケーススタディを読み解く ～3つの課題の解法～

日本企業が陥りがちな問題 3 序論 ～3つの課題～

価値創造型人材の 外部採用とリテンション

ケーススタディ

株式会社スクウェア・エニックス

「人事部長 木通浩之氏」

ケーススタディを読み解く ～3つの課題の解法～

REPORT

正社員パラダイムシフト討論会

価値創造型人材をどう定義づけるか

インフォメーション

2015.4 vol,8
CONTENTS

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

正社員マネジメントの未来

MANAGEMENT OF PERMANENT EMPLOYEE



正社員マネジメントの未来

商品ライフサイクルの短命化や仕事の機械化が進む中、正社員には従来とは質の異なる「価値」を創り出す能力が求められている。それは具体的にどのような「価値」なのか、またその「価値」を生み出せるのはどのような人材なのか。本誌では「これからの正社員の在り方を考える研究会」で議論してきた、これからの正社員とそのマネジメントについてまとめた。本題に入る前に、この巻頭では今後正社員に求められる創造すべき「価値」そのものについて論考したい。

価値創造プロセス



※イノベーション人材がリードする日本企業の「真」成長戦略(吉田健二著)13p
図表7「価値創造サイクルと日本企業の問題点」を基に筆者作成

これからの正社員に求められるもの

人間が行う仕事の約半分が機械に奪われる——
英オックスフォード大学マイケル・A・オズボーン准教授「雇用の未来—コンピュータ化によって仕事は失われるのか」という論文が、いま世界中で話題

となっている。10年で「消える職業」「なくなる仕事」として90%を超える確率でなくなる仕事の一覧を見ると、正社員として雇用されている職種も多く存在する。また、オズボーン氏によると、最近の技術革新は非定型業務だと思われてきた仕事のルーチン化を可能にするとし、今現在付加価値の高い仕事も機械にとって代わられると予測し

ている。機械化・コンピュータ化された定型業務の処理や単純化された作業レベルの処理は、低賃金の非正規労働者や海外途上国の労働者に回されるのが世の常である。よって正社員はより高度なクリエイティブ能力を発揮することが求められる。

一方、企業において商品ライフサイクルの短命化が止まらない。1970年以前はヒット商

品の60%が5年を超えて消費されたが、2000年以降は5年超えのヒット商品は5%未満で、1年未満しかヒットが続かない商品が20%となっている。例えば、太陽電池や半導体などで圧倒的なシェアを有していた産業が急速にシェアを落とし、市場を失うという事態が起こっている。「作れば売れる」時代から「売れるモノを創る」時代への対応

ができていないのだ。

クリエイティブな能力を発揮することが求められる正社員は、「売れるモノを創る」ためにどう取り組んでいけばいいのか。また、そのような人を正社員の中から発掘・育成するにはどうすればいいのか。本誌では、研究会や対談、企業事例などを通して「正社員マネジメントの未来」として取り上げた。

価値とは、価値創造型人材とは何か

その中で、「価値創造型人材」という言葉が折に触れ出てくる。そもそも「価値」とは何か。この巻頭では、その「価値」について、また「価値創造型人材」とは何かについて触れたい。

「価値」とは「売れるモノ」であり、「価値創造」とは「売れるモノを創る」ことである。「売れるモノ」とは、従来売れていたモノの改良と新たな発想で生まれたモノを指し、広義でイノベーションと言えり。イノベーション

ンサイクルには3段階あると言われる。第1ステップは理論を中心とした科学から具体的に使えるような技術に変換する「技術開発」。第2ステップは様々な技術を統合して具体的なハードやソフトウェアなどの商品にまとめ上げる「商品開発」。第3ステップは、商品という無機質な価値しかないものを企業の価値に変換し獲得する「事業開発」である(※1)。日本企業が「売れるモノを創る」ことができな

い要因は第3ステップにある。日本企業の負けパターンを時系列で見ると、①画期的な発明を基に画期的製品をつくり上げ、市場に導入する。②市場導入期には圧倒的な力を見せて100%近いシェアを誇る。③しばらくすると新興国諸国が追いつき始め、市場が拡大するとともに逆にシェアを落としていく(製品が成長期に入るとたんにダメになる)(※2)。

第4ステップ「ブランド開発」

③のフェーズで「利益」が出ない場合の原因は、「価格が低い」か「コストが高い」かである。そこで日本企業はコストを抑える選択をしがちだ。なぜなら、「価格」

今日のように激変する市場で商品ライフサイクルの短命化が起こっている中、先述の3サイクルに加え、第4ステップとして「ブランド開発」を行う必要がある。それは顧客の共感を引き出し、商品・サービスを維持できるような繋がりを持つこと。すなわち、人が生きていく上で自分にふさわしいと共感できること

を高くする・維持するための戦略を考えておらず、安易な方向に流れるためだ。そうならないためには、商品を届けたい顧客は誰か、そのための阻害要因として競合他社や技術はどうなっているのか、自社の抱える問題・課題は何かといった事業視点を持つこと。そして「商品開発」の段階でそれらを分析・把握し、事業化を見据えて商品コンセプトを作り、価値を考え、生み出すことが必要である。

や気づきから意識を変え、行動を変えていきたいと思わせる商品・サービスを創ることだ。しかし、市場は常に変化しており、そういった顧客にとって「個人的な意味を持つこと」も、その時々に応じて変化する。よって、顧客との繋がりが(レバンス)を失わないように、常に顧客とコミュニケーションを取る必要がある。その際、注意すべき点は次のような反応を顧客から得ることである。「自分のニーズを満たしてくれる」「自分の暮らしを楽にしてくれる」「万人受けはしないが、自分向けである」「インスピレーションを与えてくれる」「これとかかわっている自分が好きだ」「これとかかわっていることをみんなに知ってほしい」「自分が大切にしている価値観と深い関係がある」「自分と同じものを支持している」(※3)。

※1 吉田健二著「イノベーション人材がリードする日本企業の「真」成長戦略」、2014年、中央経済社、12、13頁
※2 妹尾堅一郎著「技術力で勝てる日本が、なぜ事業で負けるのか」、2009年、ダイヤモンド社、133頁
※3 アンドレア・コーヴィル/ポール・B・ブラウン著「レバンス・イノベーション」、2014年、マグロウヒル・エデュケーション

規模拡大が企業競争力に直結する中、社内ノウハウや社内人脈の蓄積が企業価値創出に大きく寄与した。そうした中で、どこにも染まっていない新卒学生を採用し、OJTや複数部署の経験を通してじっくりと育成していくシステムは非常に合理的で、強固な雇用慣行として根付くことになる。ところが、こうした前提はもはや成立しない。イノベーションやソリューション提供が企業の競争力を左右するような成熟市場にあっては、社内ノウハウだけでは通用しない。新卒採用を中心に複数の職務を経験していく仕組みは社内ゼネラリストの育成には効果的でも、企業競争力を生み出す人材には繋がらなくなっている。

雇用慣行の前提が崩れ、社員に求められる価値も大きく変化する中、「正社員」という雇用の仕組みだけが取り残されている。だからこそ企業人事には、形作られた制度や仕組みの慣性を打破し、変革していくことが求められている。「正社員」の何をどのように変革し、何を残せば良いのだろうか。本誌で明らかにしていきたい。

「なんでも屋」になってしまっている、特定の能力・技能が身に付きにくく、キャリア形成が難しい。内閣府の規制改革会議が2013年に発表した報告書の中で、正社員について触れた一説だ。以前は企業戦士として企業の成長を牽引し、雇用のモデルケースとして世界から着目された「正社員」。それが今では、正社員消滅、雇用崩壊：といった言葉に象徴されるように、その弊害ばかりが目立つようになってきている。そもそも「正社員」とは何なのか。どのような役割を担ってきたのだろうか。「正社員」の起源には諸説あるが、少なくとも現在の新卒一括採用に形作られる雇用の仕組みは大正時代に既に見出すことができる。大卒比率が5%にも満たない中、企業の中核を担う幹部候補生として採用された彼らは、まさにエリートとして企業の様々な職務を経験し、企業を牽引する存在に成長していった。こうした仕組みは戦後、多くの企業に広がることとなる。折しも当時は「良いものを安く多く売る」ことが企業成長につながる時代。既存サービスの改善や



正社員マネジメントの在り方とは？

価値創造型人材の早期選抜と育成 —これまでとこれからの正社員マネジメント—

インテリジェンスHITO総合研究所では、2014年10月より「これからの正社員の在り方を考える研究会」を開催し、これまでの「正社員モデル」の課題点や今後求められる人材マネジメント変革について議論してきた。産学のエキスパートと議論を重ねるなかで見えてきた「これからの正社員」の再定義と、「これからの正社員」に対する人材マネジメントのあるべき姿や取り組みの要点について、研究会座長を務める石山恒貴教授に寄稿いただいた。



石山 恒貴氏
Ishiyama Nobutaka

これからの正社員の在り方を考える研究会 座長
法政大学大学院政策創造研究科 教授

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」(ヒューマンリソース社)。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 「価値創造型人材」とは何者か

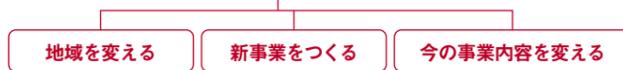
これからの正社員の在り方を考える研究会においては、これまでの「正社員マネジメント」の何を残し、何を变えるべきなのかについて焦点を絞って話し合い、現実に即したこれからの「正社員マネジメント」について提言することを目指した。

これまでの「正社員マネジメント」とは、なるべく多くの正社員に、長期にわたって動機づけを維持してもらうことが眼目であったろう。長期にわたって定期人事異動を繰り返し、計画的に会社に必要な能力と人脈を培ってもらおう。多くの部署を経験することで、上司の数は多くなり、複眼的な人事評価が可能となる。昇進に要する期間は長くなり、経営幹部への登用の意思決定は各人のキャリア後期に行われる。そのため、多くの正社員は幹部登用の帰趨が明らかになる時点まで、幹部になる可能性を諦めない。つまり、多くの正社員の動機づけが、長期に



価値創造型人材

企業に**抜本的な変革**をもたらす人材



わたって維持されることになる。当研究会では、こうした「正社員マネジメント」の長所は、今後も維持すべきだと考えた。しかし同時に、すべての正社員に対し、同様のマネジメントを行うだけでは、今後、企業が勝ち残っていくことは難しいとの見解にも達した。具体的には、正社員を「価値創造型人材」と「価値実現型人材」に区分し、それぞれ異なった人材マネジメントを行うべきであると考えた。「価値創造型人材」とは何者であるのか。端的に言えば、企業に抜本的な変革をもたらす人材である。抜本的な変革とは、「地域を変える」、「新事業をつくる」、「今の事業内容を変える」という3種類に大きく分けることができるだろう。日本市場では限界であると判断すれば、「地域を変え」海外で勝負することが必要となる。既存事業では立ちかなくなると判断すれば「新事業をつくる」か「今の事業内容を変え」なければならない。しかし、これらの抜本的改革は、従来の延長線上の業務改善では

成し遂げることができず、革新的な発想と社内の抵抗への対処が必要となる。すなわち、「価値創造型人材」には抜本の変革を推し進めるための「洞察力」、「胆力」、「周囲を巻き込む力」が必要だと考えられる。こうした人材が、いかに希少な存在であるかは明白だろう。しかし、当研究会では、激変するビジネス環境で企業が勝ち残るには、希少な「価値創造型人材」を意図的に発掘し、育成することが必須であると考えた。

ただし、企業とは変革を推進する人材だけで成り立つわけではない。既存の事業領域および変革を実現する施策を確実に実行し、会社に価値をもたらすことも重要である。当研究会では、この役割を担う人材を「価値実現型人材」と定義した。「価値実現型人材」のマネジメントは、従来の正社員マネジメントと類似していると考えられる。そこで重要なことは、「価値創造型」と「価値実現型」の2タイプの人材のマネジメントをい

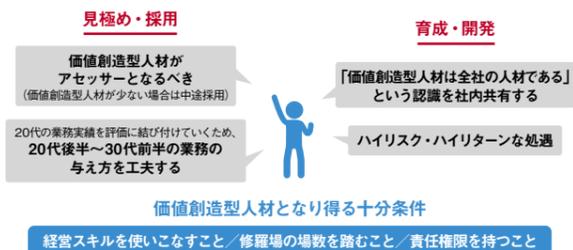
かに両立させるか、ということになる。具体的には次頁の図1をご覧ください。従来は正社員を一括りで捉え、長期にわたって動機づけを維持するマネジメントを行ってきた。しかし、希少な存在である「価値創造型人材」は、図1にあるように20代後半から30代前半という早期に見極め、選抜し、異なった人材マネジメントで処遇、育成していくべきと考える。

2 「価値創造型人材」の早期選抜は、なぜ必要なのか

ここで、疑問が生じるかもしれない。なぜ、「価値創造型人材」を早期に選抜することが必要なのか。会社を抜本的に変革することは必要としても、そうした変革は40代後半以降ぐらいの、十分に権限を持つ役職者が「価値創造型人材」として行えばいいのではないか。そうであれば、現状の正社員マネジメントを大きく変更する必要もない

ではないか。この疑問への回答は単純である。当研究会では、40代後半まで「価値実現型人材」として過ごしてきた場合、いきなり「価値創造型人材」に変わるとは難しいと考える。早期選抜の段階で、「価値創造型人材」の候補者は、「洞察力」、「胆力」、「周囲を巻き込む力」を発揮する潜在的可能性(ポテンシャル)を有していると考えられる(※)。しかしポテンシャルを有していることは必要条件であって、十分条件ではない。

「価値創造型人材」となり得るための十分条件とは、「経営スキルを使いこなすこと」、「修羅場の場数を踏むこと」、「責任権限を持つこと」の3点が重要となる。経営スキルには財務、事業戦略からファシリテーションスキルまで経営の実践に必要な広範なスキルが含まれる。単にこれらのスキルを経営の実践から遊離した知識として理解することでは不十分であり、知識としても理解し、現場で実践したうえで血となり肉となることが



なるだろう。

第2に、20代後半から30代前半までの業務の与え方に変化が必要となる。従来の正社員マネジメントにおいては、20代の業務は、3カ所程度ローテーションすることはあっても、その目的は社内の業務を全体的に理解してもらうことにあり、いわば将来に向けた修行の場の位置づけにあった。その段階で、評価に大きな差をつけることは慎重であった。しかし、「価値創造型人材」を早期選抜するとなれば、20代の業務の実績そのものを評価に結びつけていく必要がある。そこで、担当してもらった業務を、実績が判別しやすい特徴を持つように工夫して変えていくという取り組みが求められるだろう。

採用について言えば、最初の段階で、社内の「価値創造型人材」の絶対数が限られていれば、まずは戦略的中途採用に頼らざるを得ない。しかし、一定数の「価値創造型人材」が確保できた段階になると、早期選抜で若手を見極めることが可能になり、

内部育成が主な手段となっていくだろう。社会経験のない新卒採用の段階でポテンシャルを見極めることは困難だが、「価値創造型人材」の見極めの目線が社内でも共有されるようになってくると、ある程度は新卒採用の選考基準に反映できていく可能性もある。

4 「価値創造型人材」の早期選抜後のマネジメント

早期選抜後は、「価値創造型人材」をどのように育成、開発していけばいいのだろうか。端的に言えば、先述した十分条件を満たすマネジメントを行うことが重要だろう。そのために留意すべき点が2点ある。

第1に、「価値創造型人材」は全社の人材である、という認識を社内でも共有しなければならぬ、ということだ。「価値創造型人材」は優秀であり、実績を確実にたたきだす、ということであれば、部門としては抱え込みたいのである。しかし部

門で抱え込んでしまつては、連続的に修羅場経験を積むことはできない。「価値創造型人材」は全社の人材として系統的に育成していくことが求められる。

第2に、「価値創造型人材」の処遇は、「価値実現型人材」と異なるハイリスク・ハイリターンなものにすべきである、ということだ。いったん「価値創造型人材」に選抜されると、次々と修羅場をこなさなければならぬし、責任権限も重くなる。また、早期選抜されたものの、設定された修羅場に対応できず、脱落してしまうリスクを背負うことになる。そうであれば、それに相応しい高い処遇を設定しなければ、公正とは言えないだろう。このようなハイリスク・ハイリターンな処遇をするからには、「価値創造型人材」として位置づけられる場合には、本人の自発的意思が前提となる。仮に、「価値創造型人材」として早期選抜されても、本人がそれを望まなければ、「価値実現型人材」として処遇すべきである。またいったん「価値創造型

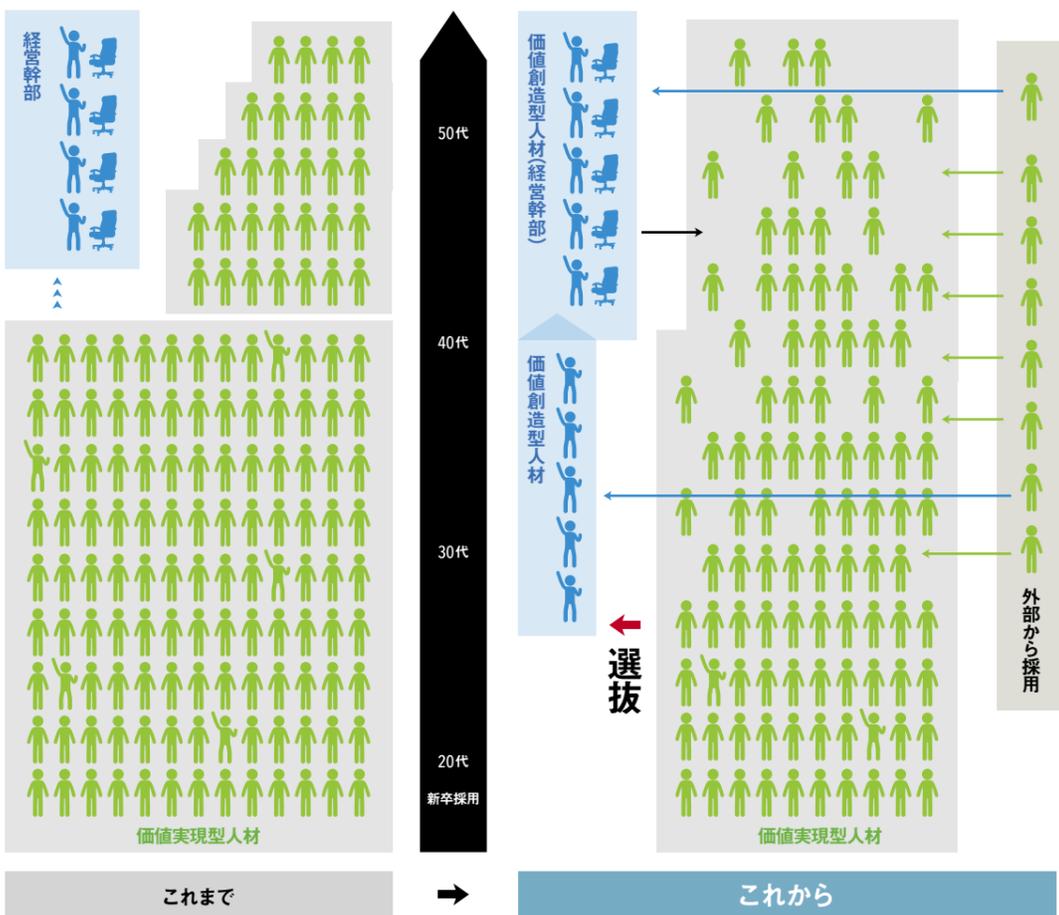
人材」として選抜されても、修羅場に対応していけない場合は、「価値実現型人材」に戻るというルートも確保しておくべきであろう。その場合であっても、「価値実現型人材」としては十分に活躍できる可能性があるからだ。

5 「価値実現型人材」をどのように動機づけるか

誤解の無いように指摘しておけば、「価値実現型人材」が経営幹部になる可能性がないわけではない。例えば、戦略を実行する部門の部門長は「価値実現型人材」が登用されることが多くなるであろうし、その部門長が役員待遇であることも往々にしてあるだろう。会社にとって多くの「価値実現型人材」に活躍してもらうことは、重要な意義を持つ。

しかしながら、社長などの経営トップは、抜本的変革を行うことにこそ価値があり、「価値創造型人材」から登用されることになるだろう。つまり、従来

図1. 異なった人材マネジメントの概念図



重要である。また、計画的に修羅場に相当する業務アサインメントを与えていかないと成長が促されない。さらに成長した段階では、実際に責任権限を持つて大きな仕事に挑戦していくことが重要だ。

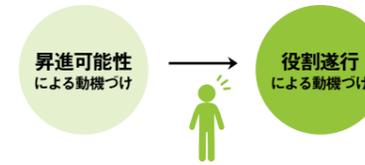
以上の十分条件は、リーダーシップ開発の第1人者であるモーガン・マッコールが「ハイ・フライヤー」で述べている。リーダーの潜在能力を評価して早期に識別し、成長を促す仕事経験を体系化して挑戦してもらうアプローチとかなり似ている。こうした十分条件を満たしていくことは時間を要することでもあり、「価値創造型人材」として活躍してほしい時点から逆算していく、必然的に早期選抜することが求められるのである。

3 「価値創造型人材」をいかに見極めるか、また採用するか

では、早期の段階で、「価値創造型人材」をどのように見極

めればいいのか。これは、現実的には非常に難易度が高い。先述したように、従来の正社員マネジメントでは、長期にわたり多くの上司が複眼的に人事評価を行うことで、納得感の高い経営幹部への登用を実現してきたと言える。ところが、早期に選抜するとなると、そのような複眼的な評価は難しい。またポテンシャルの評価が中心となり、実績の評価ではないところでさらに困難が増す。

考慮すべき点としては、次の2点になる。第1に、「価値創造型人材」のポテンシャルを評価することは、「価値実現型人材」には難しいということだ。実際に修羅場を乗り切ってきた希少な「価値創造型人材」だからこそ、早期選抜においてもポテンシャルの見極めが可能となる。つまり、見極めを行うアセッサーは、「価値創造型人材」に限ることが必要となる。となると、現時点で全社を見渡しても「価値創造型人材」が非常に少ない場合には、戦略的に中途採用することが選択肢のひとつに



価値実現型人材

の正社員マネジメントでは、誰もが社長になり得るという可能性を動機づけのひとつとしていたわけだが、今後はそれを動機づけとすることはできない。では、今後は「価値実現型人材」をどのように動機づけていけばいいのだろうか。端的に言えば、昇進可能性による動機づけを、役割遂行による動機づけへと変えていくことになるだろう。これまでは、誰もが社長になれるかもしれないという意味で、社内の業務を汎用的に、つまり万遍なくこなすことを重視する意識が存在したかもしれない。しかし、これからは、価値を実現するために、専門的な役割を果たすこと自体が重視されるし、それが動機づけに繋がるだろう。

これは、会社としては、「価値創造型人材」に対して、求められる役割をより明確に説明する責任が発生するということであるし、専門性の向上に向けた継続学習を促すことも意味しよう。

6 人事部に求められる役割と能力

ここまで述べてきた「価値創造型人材」と「価値実現型人材」のマネジメントを実現するために、人事部が果たすべき役割と能力とは、何であろうか。

「価値創造型人材」を早期選抜するということは、従来の年功序列型の人材マネジメントと決別することを意味しており、大きな抵抗を伴う変革を意味する。多くの場合、経営トップにとっても、簡単には意思決定できない変革であろう。

人事部としては、なぜ「価値創造型人材」を早期選抜することが必要なのか、それを経営トップに理解してもらわなければならない。これは簡単なことではない。しかし方法はある。1番効果的なことは、実際に経営トップに「価値創造型人材」と接してもらい、その価値を理解してもらおうことである。そのための具体的な方法は2つある。

まず第1には、社外の「価値創造型人材」と経営トップを引

き合わせることである。これは人事部として直接把握している人材でも良いし、エグゼクティブサーチなど第3者を活用する方法もある。

第2には、「価値創造型人材」を戦略的に中途採用し、その価値を社内で示す方法がある。ただし、多様性に乏しい会社では、中途採用した「価値創造型人材」が実力を発揮できない場合もある。この点については人事部がしっかりとフォローする必要がある。

こうした役割を果たすためには、人事部が社外の「価値創造型人材」と多く接し、その目利きができる能力が必要である。もちろん、経営トップとわたりあつて議論することが前提となってくるわけで、人事部にとっても、従来の正社員マネジメントの時よりも一段高い能力が求められる時代が到来したと言えよう。

〈これからの正社員の在り方を考える研究会メンバー〉

- 石山恒貴 氏 (座長)
法政大学大学院 政策創造研究科 教授
 - 荒巻健太郎 氏
エゴンゼンダーインターナショナル株式会社 パートナー
 - 有沢正人 氏
カゴメ株式会社 執行役員 経営企画本部 人事総務部長
 - 岡田晴奈 氏
株式会社ベネッセホールディングス 執行役員CHO
 - 木通浩之 氏
株式会社スクウェア・エニックス 人事部長
 - 田代康彦 氏
日本電気株式会社 人事部長
 - 奈良崎修二 氏
日産自動車株式会社 人事本部 副本部長
 - 山西均 氏
野村ホールディングス株式会社 グループHR企画室長
 - 山田久 氏
株式会社日本総合研究所 調査部 部長/チーフエコノミスト
- ※メンバーは50音順

正社員マネジメントの変革は、経営者の意思や覚悟に議論が集中しがちである。しかし、従来の年功序列型の人材マネジメントと決別することの大きな変革には、経営者だけでなく、人事部が変革をサポートすることが不可欠である。そこで、人事部に求められる能力とは何か、また何をどのように推進すべきかについて、エゴンゼンダーインターナショナル株式会社 荒巻健太郎氏にお話を伺った。

本当に価値を創造できる経営人材は希少

須東 これまで日本企業には価値実現型人材が多く、その人たちが順次、経営幹部になってきました。しかし、企業が常に変革が求められる今、新たな価値を生み出す組織を作っていかなければなりません。そのためには、価値創造型人材を経営幹部にしていくな必要があります。

荒巻氏 そうですね。まず確認しておきたいことは、人材の能力は本当に価値を生んでいるか、ということ。当社が評価した経営陣の能力データと、他社が保持する企業業績データの相関を見たところ、能力と業績は一応、相関がありました。しかし、有意に業績が上がっているのは、能力評価が上位5〜15%以内である経営陣がいた会社のみ。つまり、価

編集長対談
■ TALK SESSION

正社員変革を実現する 人事部門に期待される手腕とは



値を創造するのは、単に「優秀」ではなく「非常に優秀」な経営陣なのです。

人事部がやるべきこと①
「価値創造型人材の発掘」

須東 そんな希少な価値創造型人材を経営陣に育てるには、人事部は何をすべきなのでしょう。

荒巻氏 まずは、将来優れた経営者になる若手人材を正しく見極め、確保することです。そこでのポイントは、何を基準に見極めるか。多くの場合、いま業績を伸ばしている、能力が高いなど、その時点の業績や能力で判断しているのではないのでしょうか。しかし、それでは見誤ったり、見落としたりする可能性が高い。例えば、30代半ばで能力が高くて50代で伸び悩む人材を見誤って選んでしまうケース。30代半ばまでは上司からの仕事をうまくこなすことが求められます。しかし、30代後半からは自分で目標設定して仕事を創り、人に仕事を与えるような仕事のやり方によっていく。求められる能力は変化するのに、それに対応できないために伸び悩みが起きます。2つめは、高いポテンシャルがあるのに、まだ能力が発揮できていない人材を見落としてしまうケース。能力を開花させる

能力開花に必要な経験

	能力開花に必要な経験					
	大組織運営	事業運営	複数事業、地域の経験	全社企画、変革経験	事業、組織の立ち上げ	撤退、リストラ
変革力				●		●
戦略性				●	●	
市場洞察力		●	●		●	
組織育成力	●				●	
チーム運営力	●	●				●
協働能力			●	●		
成果志向		●			●	●
多様性対応力	●		●	●		
顧客志向		●	●		●	

には、ポテンシャルに加えて、知識・スキルや場・経験が与えられることが必要。そこで初めて顕在化します。例えば、どんなに洞察力や巻き込み力を学んだことも、戦略のフレームワークを学んだことがないとか、実際に戦略を立てる権限や責任を持ったことがないために、具体的な能力を発揮できないことなどがあります。若手は、まだ知識、スキル、経験が不足しているケースが多いのでこのような見落としが起りがちです。

価値創造型人材を見極めるための「4つの資質」

須東 では、どのようにして価値創造型人材を見極めればよいのでしょうか。

荒巻氏 私たちは業績や能力でなく、「資質」で見極めています。「好奇心」「洞察力」「巻き込み力」「胆力」の4つの資質があるかを見ます。「好奇心」は、新しいことを能動的に学ぶ力。これが高いと将来伸びる傾向が極めて高いです。「洞察力」は、物事を深く考えることができる力や、複数の異なる事象を繋ぎ合わせて新たな解釈を与えることができる力。「巻き込み力」は、反対の立場の人とも折衝しながらうまく巻き込めるコミュニケーション力。そして「胆力」は、非常に厳しい状況

は15年ばかりです。そこで、50歳で経営幹部になるには、遅くとも35歳から経験を積み始めることが必要なのです。その際、候補者が4つのどの資質に優れているかを見抜き、そこを特に伸ばすよう経験を工夫することも大事です。

須東 価値創造型人材の育成は非常に重要ですが、得てして他社に取られてしまうケースもよくあります。どの場合、どうすればよいのでしょうか。

荒巻氏 加速型のキャリアパスの用意です。資質の高い人は、新しい環境に慣れ成果を出すまでのサイクルが短く、かつ伸び幅も大きい。そのため、2〜3年で現在のポジションでできることはやり終え、より難しい課題に挑戦できるポジションを求めるようになります。そのときに、彼らが希望するようなポジションが用意できなければ、成長を諦めたり転職したりするリスクが生じます。組織の新陳代謝を上げてタイムリーにポジションを空けていくことも人事の大事な仕事です。

最後に大事なのが、目標とする経営者像の明確化です。企業目標と競合優位性を考慮しながら、どんな能力や経験がどの程度あればよいかを具体化します。企業目標、例えば5年後の事業展開を視野にそれを実現できる経営者像を議論する。

下で事業を中断できるなど、困難な事態でもやり遂げられる力です。ただ、4資質とも優れている人は希少です。そこで、異なる資質が優れている人材を組み合わせ、経営陣全体として4つの資質が揃うよう支援しています。例えば、胆力と巻き込み力が優れていれば事業部長、洞察力と巻き込み力なら企画部長、胆力と洞察力なら変革を推進できる人材などです。

人事部がやるべきこと②
「価値創造型人材の育成とリテンション」
須東 価値創造型人材の発掘について示唆いただき、ありがとうございます。では、価値創造型人材をどのようにつくっていくべきなのでしょうか。

須東 価値創造型人材は非常に少ないため、外部からも採用しなければなりません。30代前半までは中途でもポテンシャル採用をして、候補者の母数を増やしていくべきでしょう。では、採用において、資質をどのように見ればよいのでしょうか。

荒巻氏 能力は具体的な活動や成果に現れるので分かりやすいですが、資質は潜在的なので見えづらい。そこで、私たちは活動に至る前の姿勢や考え方を聞くようにしています。例えば、洞察力を測るには、過去のチャレンジの機会にどう考え、どんな姿勢で臨んだかを聞く。そうすれば、知識・スキルや権限がなく結果的には実現していなくても、本人の物事への姿勢や考え方といった、まさに資質が見えてくるのです。

変革力や戦略性など必要な能力が、競合の経営者に勝てる水準に設定することが必要です。

人事部がやるべきこと③
「経営者のコミットメントを引き出す」

荒巻氏 一番大事なのは、方法論ではなく社長のコミットメントを引き出すことです。これまでお話しした方法論は、年功序列、機会平等など日本企業の慣習の枠内では実現しにくいものなので、その実現にはトップのコミットメントが不可欠なのです。私たちに相談に来られる経営者は、買収交渉で海外の経営陣と話す機会を経験している人が多いです。他社の経営陣と対峙し、優秀さを目の当たりにし、自社の経営陣を強化しようと思

い立ち、自社の経営陣を強化しようと思

つようです。外部刺激がないと人は危機感を持ちづらいのです。そこで人事がなすべきことは、まずは、経営者の視線を上げる。人事自らが他社の優秀な経営人材たちをよく知り、経営者に引き合わせます。そして、経営者に危機意識を持つてもらおう。自社の経営人材を競合と比較し、その差を可視化します。最後に、背中を押す。世界の優秀な経営陣を知る社外取締役に見てもらったり、指名委員会の議題に載せたりするとよいでしょう。

これからの人事責任者には、好奇心と巻き込み力をもって会社全体の変革のファシリテーターとなり、経営者を変えたいの気概で変革を進めていくことが求められます。

TALK SESSION GUEST



荒巻 健太郎 氏
Eゴンゼンダーインターナショナル株式会社

東京大学大学院工学系研究科修了後、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社。グローバル戦略、組織改革、M&Aなどのコンサルティングに従事。韓国 ソウル支社、McKinsey Global Institute (米国ワシントン)、オランダ アムステルダム支社を経た後、クレイフィッシュ取締役最高執行責任者、水素エネルギー研究所最高執行責任者を経て、2002年2月より現職。

日本企業が陥りがちな問題

正社員の価値発揮を喚起する 人事制度改革

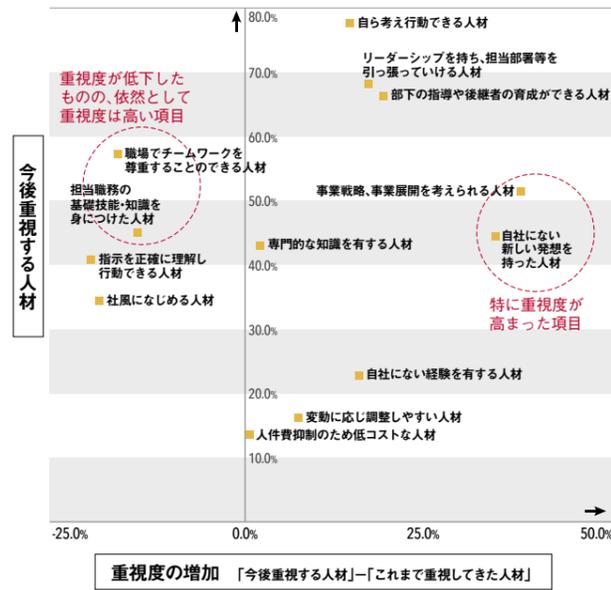
価値創造型人材、価値実現型人材
それぞれに合ったマネジメントを目指す



求められる人材像の変化

新卒で一括採用され、複数の職務を経験する中で一人前に成長していく。日本の大企業では当たり前とされている「正社員」の働き方も、海外で類似事例を探すのは難しく、日本独特のものとして知られている。しかし、市場が成熟し高付加価値の創出がより求められる中、正社員に求められるものも変化している。労働政策研究・研修機構が企業を対象に行った調査（※1）によると、企業が今後重視する人材として、「チームワークを尊重できる人材」や「担当職務の基礎技能・知識を身につけた人材」などが依然重視度は高いものの、その割合には低下が見られる。一方、最も重視度が上昇している項目は「事業戦略、事業展開を考えられる人材」や「自社にない新しい発想を持った人材」である。これまで日本企業の強みとされてきたチームワークや担当職務の基本的な遂行能力に長ける「価値実現型人材」は依然重要ではありながらも、同時に戦略構想や創造性などに長ける「価値創造型人材」の重要度が高まっている様子が伺える。

図表1 企業がこれまで重視してきた人材と今後重視する人材



出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2011）より一部修正

正社員の価値発揮を阻害する人事制度上の3つの課題

- 課題① 人事制度の前提
機能主義により、価値創造型人材が埋没する
- 課題② 価値創造型人材への評価・昇進
社内の相対評価のため、社外で通用する人材が育たない
- 課題③ 価値実現型人材への評価・昇進
「昇進期待」に依存しているため、モチベーション低下を招きやすい

いる。それは、個々の社員による価値創出の度合いが見えないという点だ。職務や期待される成果も明確な環境下では、「求められる基準に対し、どれほど付加価値を出したか」という点で価値創造型人材の見極めが可能だ。しかし、職務や期待成果が曖昧な環境下においては、量で成果を評価する傾向にある。そのため、質（前提にない価値創造など）を高めることができず、価値創造型人材は埋没する。

課題② 社内の相対評価のため社外で通用する人材が育たない

トーナメント方式の最大の欠点は社内のみの相対評価である点だ。「名選手名監督にあらず」という言葉の通り、社内でも成果を出し続けた人材が必ずしも経営陣としての素養や能力があるとは限らない。その上、社内の相対評価のみであれば、その部長職で成果を発揮した人材が競合の同ポストの人材と比べてどうかという視点も欠ける。野

課題③ 「昇進期待」に依存しているため、モチベーション低下を招きやすい

トーナメント方式が機能し続ける大前提は、社員皆のモチベーションの源泉が昇進にある点である。もちろん昇進はモチベーションを高める重要な要素ではあるが、昇進によるインセンティブに依存すると、その反動に悩まされることになる。例えば、昇進の見込みがないと知った中高年層がモチベーション低下に陥り停滞してしまうのが顕著な例であろう。モチベーションの対象を昇進に過度に向けるのではなく、仕事のやりがいや個々の社員のキャリア自律を促すような対応が必要になる。

価値実現型人材と価値創造型人材との共存をいかに実現するか。企業は大きな課題に直面している。

しかし、共存の実現には課題が山積みだ。当研究会の議論では「そもそも自社にとっての価値を定義するところから必要なのではないか」といった意見のほか、「価値創造型人材には別の仕組みで育成する必要があるのではないか」、「価値創造型人

材に即したマネジメントは、価値実現型人材のモチベーション低下に繋がるのではないかと、いった意見が噴出した。こうした意見は、日本の雇用システムの特徴である「トーナメント方式（※2）」かつ「遅い昇進（※3）」に起因している。そうした特徴が招く課題を次の3点に整理する。

上述した日本企業の評価・昇進システムは、職務や勤務地、労働時間などに無限定な「正社員」の働き方と結びつくことで大きなデメリットを生み出して

課題① 機能主義により、価値創造型人材が埋没する

上述した日本企業の評価・昇進システムは、職務や勤務地、労働時間などに無限定な「正社員」の働き方と結びつくことで大きなデメリットを生み出して

（※1）労働政策研究・研修機構「入社初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」2011年
（※2）トーナメント方式とは、同階層の間で競争が行われ、そこで勝ち抜いた者が昇進し次の階層でまた競争が行われる…といったように、トーナメント戦のように内部昇進していくシステムを指す。各ステージで成果を出した人材が昇進できるため、働く社員のモチベーションを高められる上、複数の上長評価のフィルターを通過するというメリットがある。
（※3）慶應義塾大学 八代充史教授の「管理職への選抜・育成から見た日本の雇用制度」によると、企業内で第一選抜が行われる時期は、アメリカ企業が入社後3.4年、ドイツ企業が入社後3.7年に対して日本は入社7.9年。同一年次の中で上位役職への昇進機会がなくなる者が過半数に達する時期は、アメリカ9.1年、ドイツ11.5年に対し、日本は実に22.3年に至る。



ケーススタディで知る

企業事例

マーケットタビリティを持つ人をカゴメの価値創造型人材と位置づけ、育成・賃金制度など一貫通貫したグローバル人事体系の構築を進める。そのインフラとなる職務等級制度を2年前に導入。旧来の年功的処遇制度の完全廃止を目指す。まず役員に成果連動型の報酬制度を導入、その後、今年4月から課長職にも導入する。自律的なキャリア創造を促すために階層別研修から選択型研修に変更。全役職者が育成責任を持つ仕組みを推進している。



**社内報で社長の年俸を開示
社員に制度導入の本気度を示す**

2年前に年功的要素をいっさいなくした職務等級制度を導入した。初年度は社長、取締役、執行役員の全役員に導入し、昨年、部長職に導入し、今年4月

4職種に分けて採用しているが、いずれも価値創造型人材に育つことを期待している。入社後の仕事や育成等を通じて価値創造型人材を早期に見極め、中でも経営ができる人材を見つけていきたい。

昇級に当たってはマーケットタビリティを重視し、外部のアセスメントを導入している。総合職社員の場合はN1、N2、N3、N4の職能等級に分かれるが、N3、N4、課長職の昇級の際は部門の推薦を必要とし、さらに外部のアセスメントをクリアしなければならぬ。つまり、内外の評価を受けて、会社の価値も高く、外部から見てもマーケットバリューが高い人が昇級する仕組みにしている。



**役員と部長職の給与は
等級ごとのシングルレート**

課長職の導入にあたっては、仕事の重さと責任が反比例して

から課長職全員に導入する。この職務等級制度こそ価値創造型人材をできるだけ多く作っていくための仕組みだと考えている。役員から始めたのは経営陣自ら率先垂範することで会社が変わることを社員に理解してもらうためであり、またそうしなければ制度を導入しても浸透しないからだ。

これまでの年功型の職能資格制度から職務の重さと責任の範囲で役割・ポストが決まる職務等級に転換することでグローバルな人材活用が可能になる。すでにアメリカ、オーストラリア、ポルトガルではポストごとにジョブ・ディスクリプション(職務記述書)を作成し、運用を行っている。職務評価は外部のコンサルティング会社を使って判定し、等級の格付けを実施した。

1
日本企業が陥りがちな問題

正社員の価値発揮を喚起する
人事制度改革

会社や業界の垣根を超え活躍できる人材を育てる

私が考える価値創造型人材とは経営戦略や部門の戦略に極めて重要な影響を及ぼす意志決定を行う人である。価値実現型人材とはそうした決定に基づき、部門の運営や業務を遂行する上で必要な判断を下し、着実に遂行する役割を担う人だと考えている。

KAGOME
カゴメ株式会社

経営企画本部人事部長 執行役員
有沢 正人氏

ではカゴメにとって価値創造型の人材像とはどういうものか。一言で言えばマーケットタビリティを持つ人だ。食品メーカーなので食品に特化した専門性の高い社員は多いが、会社や食品市場だけではなく、どんな業界であっても通用する人。会社や業界の垣根を超えて市場価値を創造する人材を育成したいと考えている。一方、価値実現型人材はカゴメの理念を理解し、経営が要求する課題に必要な判断を下し、会社が求める価値を実現するタイプだ。

カゴメは総合職(N職)、業務職(一般職)、技術職、研究職の3職種に、年功的処遇を廃し、例えば商品企画などクリエイティブティの高い職務の等級を引き上げ、報酬も高かった。制度導入にともない降職・降給の概念も取り入れた。役員と部長職の給与は等級ごとのシングルレート(単一給)、仕事の變動が激しい課長職はレンジ給を設定している。ジョブ・ディスクリプションは毎年書き換えている。まず本人が今年果たすべき役割を上長に申告し、話し合っ合意する。役員は社長に申告するが、社長に「この仕事の内容だと部長でもないのではなか」と指摘され、ふさわしい内容に書き換えさせることもある。

部長職は本部長に等級改定の責任を与えている。等級を通知する場に私と経営企画担当役員が同席し、本部長自ら今の職務内容では等級ダウンすることもあり得ることを告げ、ふさわしい職務を書き直してもらおうこともある。1年間を通じて職務を全うできなければ賞与が下がり、長期的には降職もあり得る。すでに賞与がダウンし、年収が下がった役員も少なくない。

**研修は階層別から選択型に
自律的なキャリア創造を支援**

職務等級制度の運用で最も大事なことは上長との双方のコミュニケーションだ。上長が一方的に評価結果を伝えるのではなく、なぜこの等級なのか、こういう評価結果になるのか、説明して納得を得るプロセスが極めて重要になる。そのためしっかりと評価し、本人に自覚を促すための考課者訓練を実施する予定である。そうしたプロセスを通じて初めて価値創造タイプなのか、価値実現タイプなのかを見分けることができるし、価

正社員の価値発揮を喚起する人事制度改革 《カゴメ社の事例から見る「解決のポイント」》

課題① 職能主義により、価値創造型人材が埋没する

解決のポイント 職務等級制の導入と経営トップによる率先垂範

価値創造型人材と価値実現型人材の2階建てマネジメントがうまくいかない最大の要因は職務の定義が不明確であるという点にある。それでは個人の発揮する価値も曖昧にならざるを得ず、「価値創造型人材」「価値実現型人材」を区分けできない。そこで、まず職務の定義を明確にし、職務に基づいた人事制度を構築する必要があるだろう。職能資格制に慣れ親しんだ企業であれば、職務型への移行に抵抗勢力はつきものだ。カゴメ社の事例から言えるのは、職務等級制は人事と経営が一枚岩とならなければ失敗に終わること。そして、まず経営陣から導入し、段階的にその対象を広げていくことで組織の納得感を醸成することが重要だということである。

課題② 社内の相対評価のため、社外で通用する人材が育たない

解決のポイント 価値創造型人材には、会社価値ではなく、市場価値を基準にした育成・評価を

人が成長する上で最高の教育機関は「職場」である。しかし、市場価値の高い人材へと育つには、職場の経験だけでは補えない知識・スキルを職場外から学ぶ必要がある。カゴメ社では、会社価値を高めることにしか寄与しない階層別研修をすべて撤廃し、個人の意思で教育プログラムを選択できる仕組みを用意している。また、外部アセスメント活用も有用である。同社では管理職になるまでに4段階の職階が設けられているが、2段階目から3段階目への昇格時（年齢でいえば30歳前後）から、外部のアセスメントを導入している。これは、評価の適正化だけでなく、個人の市場価値に対する意識付けを喚起する意味でも効果を発揮する。

課題③ 「昇進期待」に依存しているため、モチベーション低下を招きやすい

解決のポイント 価値実現型人材には、役割遂行をベースにしたモチベーションマネジメントを

価値実現型人材のモチベーション維持と長期的な価値発揮は、正社員マネジメントの変革における重要なテーマである。長年、多くの日本企業が頭を悩ましてきた課題であるが、カゴメ社の事例を通じて分かったポイントは、会社で働く動機づけを「昇進への期待」から「役割の遂行」へ切り替えることである。具体的には、まず、できる限り早いタイミングで本人に現実的なキャリアを描いてもらう。その上で、本人の希望するキャリア・能力・適性を踏まえて、企業は本人が活躍できる役割を見出し、複数の可能性を提示することだ。非常に地味な取り組みではあるが、本人が自らの役割に自分なりの意味を見出すまでしっかり向き合い、サポートすることが人事には求められる。

1 日本企業が抱えている問題 正社員の価値発揮を喚起する 人事制度改革

価値実現タイプに対して自律的なキャリア形成に向けたモチベーションを喚起することもできる。

課長職は4つの等級に分かれているが、価値創造型だけではなく、価値実現型もいる。戦略上の判断を下す要素は少ないが、業務遂行の責任の範囲は広く、自らジョブ・ディスクリプションに仕事の範囲ややるべきことなど、価値実現のための具体的な仕事内容を書いてもらう。自分の考えや適性を踏まえて、価値実現型に向いていると思えば、キャリアパスとしてそちらを目指す選択肢もあり得るし、あるいは価値創造型に移りたいと考えるのは本人の自由だ。様々な仕事を経験し、まさに自分のキャリアは自分で描くことが重要だ。そうした自律的なキャリア創造を促すために従来の階層別研修をやめて選択型研修に変えた。あくまでも自発的研修という趣旨に基づき、業務日ではない土日に受講する。したがって一般の社員はもちろん、課長、部長、役員も自らのキャリアを考えて研修を選択できる。もう一

つ、研修では価値創造型人材の育成を目指したメニューも用意している。

人材育成を管理職の評価項目に

会社の価値観を押しつける人材教育体系では市場価値の高い価値創造型人間は育成できないし、会社の枠に当てはめることはできても市場では通用しないと考えている。そのため食品業界向けの研修以外に、ロジカルシンキング、マーケティング、ファイナンスなどミニMBA的な研修も加えることで自らの市場価値を高める努力を後押ししている。

価値創造型人材を育てるには仕事を通じて様々な経験をさせるワークプレイスラッピングも重要だ。部門内の異動では部門最適の人材しか育たない。部門を超えて働く環境を変えることで幅広い視野を獲得し、マーケティングを身につけることに繋がる。

すでにアメリカとオーストラリアで導入しているサクセスシヨンプラン（後継者育成計画）を日本でも導入したいと考えている。役員であれば自分のポストがすぐに務まる人、1年後は誰といった候補者を3人程度選出してもらおう。そのためには当然、役職者すべてが人材育成の責任を負うことになる。役員の評価項目に人材育成を入れていくが、それを部長、課長にも入れていくつもりだ。

今後、職務等級制度のもとで役員、部長、課長が一気通貫した育成の体系を作り上げていきたいと考えている。



有沢 正人氏

カゴメ株式会社
経営企画本部人事部長 執行役員

1984年に協和銀行（現りそな銀行）に入行。銀行派遣により米国でMBAを取得後、主に人事、経営企画に携わる。2004年にHOYA株式会社に入社、人事ディレクターとして活躍後、2009年にはAIU保険会社に人事担当執行役員として入社した。2012年1月にカゴメ株式会社に特別顧問として入社し、人事面でのグローバル化の統括責任者に。2012年10月より現職となり国内だけでなく全世界のカゴメの人事最高責任者を務めている。

2

日本企業が陥りがちな問題

価値創造型人材の発掘とパイプラインの構築

パイプライン構築



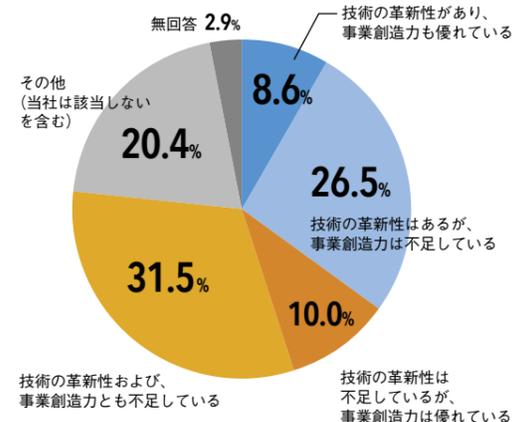
事業創造を牽引するリーダーの
発掘・育成・活用の
仕組みが経営課題として浮き彫りに

それでは、次に「価値創造型人材の発掘とパイプラインの構築」についてみていきたい。一般社団法人日本能率協会が実施した「2014年度第36回当面する企業経営課題に関する調査」によると、事業創造が大きな経営課題となっている実態が明らかとなっている。具体的には、図表1のように、「技術の革新性はあるが、事業創造力は不足している」(26.5%)、「技術の革新性および事業創造力とも不足している」(31.5%)と回答しており、6割近い企業が「事業創造力は不足している」と答えていることが分かる。

また、同調査(図表2)によれば、事業創造活動を推進する上での阻害要因として「事業創造を牽引する人材が十分でない」と答えた企業が全体の75%と突出して多いことが分かる。さらに、事業創造活動を推進するための組織の仕組みに関する別の質問では「事業創造を牽引できるリーダーの発掘・育成・活用の仕組み」を課題としている企業は全体の86%に達している。

以上の調査結果から、価値創造

図表1 国際競争力の視点から見た競争力の自社評価について



出所：一般社団法人日本能率協会(2015)「2014年度第36回当面する企業経営課題に関する調査」

図表2 事業創造活動を推進する上での阻害要因について

将来の市場動向が読みにくい	53.4%
新規市場に関する情報収集が十分にできない	53.4%
自社で期待される市場規模を獲得できる確信がもてない	50.2%
新商品のターゲットとなる顧客層を明確にしづらい	30.1%
新規市場の顧客層のニーズが読みにくい	45.5%
顧客から大きな支持を得て、競合との差別化が図れるか確信がもてない	52.3%
既存のビジネスモデルへの固執が強すぎる	62.8%
市場や顧客ニーズにマッチしたビジネスモデルの構築が十分にできない	57.7%
将来の技術動向が読みにくい	35.8%
将来の市場ニーズにマッチした新たな技術開発のテーマ設定が十分にできない	40.1%
自社単独では画期的な技術革新を起こしにくい	57.0%
要素技術をインテグレートするシステム化やビジネスデザインが十分にできない	51.3%
事業創造を推進するための経営のコミットメントや方針展開が十分でない	35.8%
事業創造を円滑かつスピーディに展開できる社内の仕組みが十分でない	55.2%
事業創造に必要な社内リソースの活用が十分でない	57.7%
事業創造に必要な社外リソースの活用が十分でない	61.7%
事業創造にチャレンジする組織風土が十分でない	53.4%
事業創造を牽引する人材が十分でない	75.2%

出所：一般社団法人日本能率協会(2015)「2014年度第36回当面する企業経営課題に関する調査」
調査対象：日本能率協会会員企業の経営者もしくは経営幹部ほか

価値創造型人材の発掘・育成における3つの課題

- 課題① 価値創造型人材の発掘
曖昧な選抜基準・不透明な選抜プロセスにより、誤った人材が選抜されている
- 課題② 価値創造型人材の発掘と育成
発掘すること自体が目的化し、その後の戦略的な育成に活かされていない
- 課題③ 価値創造型人材のパイプライン構築
人材育成に対するトップの関与度が低く、後継者が育っていない

造型人材の発掘・育成が重要な経営課題であるということが言える。それでは、なぜ価値創造型人材の発掘・育成がうまく進まないのだろうか。ここからは、研究会を通じて浮かび上がった日本企業の典型的な課題を3点に整理して、考えてみたい。

課題① 曖昧な選抜基準・不透明な選抜プロセスにより、誤った人材が選抜されている

産業能率大学の調査(※1)によれば、「選抜の際の基準が明文化されている」企業は全体の3割強に留まる。また、選抜方法として、「ラインによる推薦」が7割弱、「過去の人事評価」が約5割である一方、人材アセスメントを用いる割合は1割未満。また、日本生産性本部による調査(※2)によれば、4割以上の企業が「選抜方法(基準)の見直し」を重要な課題として挙げている。この結果から、会社として選抜対象の人材像が定義されないまま、評価者であるライン長の属人的な選抜評価がなされていることが伺える。

課題② 発掘すること自体が目的化し、その後の戦略的な育成に活かされていない

リクルートマネジメントソリューションズの調査(※3)に

よれば、「研修実施後の困難な業務への意図的な配置」が実際にできていると答えた企業はわずか1割強に過ぎない。つまり、選抜後の人材配置やサクセスプログラムニングが十分に検討されておらず、選抜すること自体が目的化してしまっているという問題がある。

課題③ 人材育成に対するトップの関与度が低く、後継者が育っていない

ハイ・グループが行ったリーダーシップ開発に関する調査(※4)によれば、日本企業の特徴として、キャリアパスや目的が明確にされておらず、重要なポジションの後継者が十分に育っていないことが指摘されている。また、日本企業の中でもリーダーシップ人材の育成において高いスコアを上げている企業では、経営幹部自らが人材育成に積極的に時間を費やしていることが明らかとなっている。

※1 産業能率大学(2012)「第3回「次世代リーダーの選抜型育成」に関する実態調査(報告書サマリー)」
 ※2 公益財団法人日本生産性本部(2012)「第6回 将来の経営幹部育成に向けた「選抜人材教育」に関する調査」
 ※3 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2010)「人材マネジメント実態調査2010」
 ※4 株式会社ハイ コンサルティング グループ(2014)「バスターリーダーシップ企業調査」



国籍を問わず、グローバルで活躍する多様なビジネスリーダーを輩出するために人事制度、研修、アセスメント、サクセッションプランなどの人材マネジメントをグローバルで一元化。世界中からリーダー候補を発掘し、育成プランを策定する会議（NAC）を2000年に設置。カルロス・ゴーンCEOをはじめ世界のトップの役員が集まり、主要ポストの人事や育成計画を議論する。すでに運用15年目を迎え、数多くのグローバルリーダーを輩出している。



2 日本企業が陥りがちな問題

価値創造型人材の発掘とパイプラインの構築

グローバル人事を可能にする人材マネジメントの一元化

日産自動車は1999年にリバイバルプランを策定するとともに2000年からグローバルマネジメントを基軸とする組織・人材マネジメントの大変革を実施した。海外の自動車販売実績が85%を超えた現在では、グローバルな組織・人事・文化をベースに、日産グループ全体の人材を最適に配置し、能力を活用し、グループ全体のパフォーマンスを最大化することが人事の使命だ。

日産にとって価値創造型人材はグローバルで活躍する多様なビジネスリーダーと位置づけられている。その育成戦略の基本は、まず人を惹きつけることに始まり、採用、発掘、育成、そしてリテンションという5つのサイクルをしっかりと回し、豊富な人材プールを構築することにある。また、グローバル共通のマネジメントプロセスとして日本の課長以上とリージョンの部長以上の報酬・評価制度の共通



日産自動車株式会社

人事部 副本部長(グローバル人材開発部担当)
奈良崎 修二氏

NACとキャリアコーチが連携し世界中の人材に目を光らせる

化、360度評価のアセスメント、リーダーシップ研修など人材育成を含めた人材マネジメントを一元化している。

サクセッションマネジメントは日本とリージョンの約200の主要ポストをキーポジションとして設定。サクセッションプランに基づいてタレントマネジメント機能がリージョンのポストを含めた人材情報のすべてを把握し、後継者プランを作成している。例えば、南米地域のトップに欠員が生じる場合は、次の候補者を世界中から見つけ出せる仕組みになっている。

日産の組織はコーポレートとアメリカ、アジアなどのリージョン、そしてマーケティング・セールス、商品企画、生産・物流などのファンクションのマトリクスで構成されているが、基本的に人材はリージョンやファンクションのものではなく、コーポレートの財産であり、価値創造型人材をグローバルでコントロールする役割をタレントマネジメント機能が担っている。

リーダー人材の発掘と育成の中核をなすのが2000年に立ち上げたカルロス・ゴーンCEOをはじめコーポレートの役員で構成するNAC(フミネーション・アドバイザリー・カウンスル)と呼ぶ会議だ。

NACの主な役割は

- ①次世代リーダーの発掘と育成プランの作成
- ②グローバルな主要ポストのサクセッションプラン(後継者育成計画)の作成

の2つ。このコーポレートNAC以外にリージョンナルNACとファンクションナルNACもあり、それぞれに約100のキーポジションを設定している。

NACは毎月1回開催し、主要ポストの人事などについて議論する。最終決定権はCEOにあるがメンバー全員で議論して

決めるのが原則だ。

実際に次世代リーダーの発掘と育成プランの提案を担当するのが「キャリアコーチ」だ。具体的にはグローバルなキーポジションの最適人材配置をトップに提案し、部課長層のコーチングや能力開発の支援などを行う。

現在メンバーは5人。私自身も2011年までの9年間キャリアコーチを務めた。日本、アメリカ、欧州など世界の各地域で実績を上げている社員を発掘し、将来のビジネスリーダー候補(ハイポテンシャル・パーソン≡HPP)として登録するかどうかをNACに提案する。

面談は、ビジネスニーズに応じてどのポストにどんな要件が必要なのかを明確に理解した上で行う。面談対象となるのはリージョンNAC、ファンクションNACが推薦した人。つまり、これからの推薦がないとコーポレートNACに提案に上がることはない。

HPPは計画的配置とトレーニングで育成

面談ではこれまでの仕事の内容、失敗や成功体験を通じて能力を確認する。また将来どんなことをやりたいのか、特にビジネスリーダーになりたいという本人の意志や意欲をチェックしている。HPPの候補者は日本では30歳過ぎの課長補佐、課長層であり、現在の登録者はコーポレートレベルで250人を超える。登録されると育成のための配置や特別なトレーニングプログラムの計画を作成する。

HPPは約200のキーポジションの候補者となるが、配置された部署で業績を上げているかをモニターしながら随時入れ替えている。例えば45歳になつて主要ポストのサクセッションプランに入っていない場合は外すことにしている。こうした評価も含めてすべてNACで決めている。

HPP育成の柱は計画的配置とトレーニングだ。キャリアコーチと上司が個人ごとに成長度

価値創造型人材の発掘とパイプラインの構築 《日産自動車社の事例から見る「解決のポイント」》

課題① 曖昧な選抜基準・不透明な選抜プロセスにより、誤った人材が選抜されている

解決のポイント 価値創造型人材発掘の鍵は「価値創造型の評価者」と「サード・アイ(第三の目)」

価値創造型人材の選抜が早期化するという事は、評価者にアセスメントスキルの高度な専門性が求められることを意味する。これは多面的な評価制度を導入することで解決できるような話ではない。日産自動車社の事例では、キャリアコーチと呼ばれるアセスメント選任チームを組成している。ここでのポイントは、①キャリアコーチ自身が豊富な業務経験を持った価値創造型人材であること、②業務に直接関わりを持たない第三者の立場からアセスメントすること、の2点だ。つまり、「評価者が価値創造型人材である」「サード・アイの視点で評価する」の2つの条件が満たされて、はじめて全社視点でポテンシャル人材を発掘することが可能になる。

課題② 発掘すること自体が目的化し、その後の戦略的な育成に活かされていない

解決のポイント 価値創造型人材にとって最大の成長機会は「仕事上の変化」

「ポテンシャル」を「発揮可能な能力」に変えるためには、実践の機会が不可欠である。特に、経営人材の育成ともなれば、相応の「多様な経験」を必要とする。エゴンゼンダー・インターナショナル社の荒巻氏によれば、価値創造型人材の場合、一般的にはある1つの職務内で高めることができる能力が限界値まで達するのに必要な期間は、約2〜3年程度である。ということは、継続的に能力を高めるためには、そのスピード感で仕事を変化させていく必要がある。「人材を選抜して研修して終わり」ではなく、戦略的な異動・配置を行いながら、常に能力発揮をモニタリングしていく必要がある。

課題③ 人材育成に対するトップの関与度が低く、後継者が育っていない

解決のポイント 価値創造型人材のパイプライン構築を経営の重要アジェンダに

リーダーシップパイプラインの実現は難しい。価値創造型人材の短期的な異動・配置は事業部門の利益損失に直結してしまうためだ。そこで、日産自動車社では、月に1回、経営の最高幹部が集う会議(NAC)で、価値創造型人材の後継者育成を意思決定する。これは経営トップの強い意思がなければできない。より正確に言うならば、人事が覚悟をもって経営トップのコミットメントを引き出すことができなければ実現し得ない仕組みだ。価値創造型人材の育成を「点」でなく、次世代経営人材を連綿と生み出し続ける「線」として仕組み化するには、いかに経営者自らが時間と労力をかけて、価値創造型人材の育成と向き合えるかが鍵となる。



合いを確認してCDPを作成し、NACに提案する。ファンクションやリージョンの壁を越えての異動も頻繁だ。例えば工場の生産部門の課長をコーポレートレベルの課題を解決するCEO直轄のCFT(クロスファンクショナルチーム)、CCT(クロスカンパニーチーム)等、経営視点が求められるポジションに異動させたり、あるいは日産本社、リージョン統括会社、販売・製造・開発拠点の主要ポストに配置するなどだ。

その仕事で当然成功する人もいれば失敗する人もいる。業績をシビアにチェックし、成功した人には次のプロモーションの機会を与えながら育成していく。リージョンNAC、ファンクショナルNACとコーポレートNACが連動しながらリーダー候補人材の発掘と育成の仕組みを通じて、現在では多くの主要ポストで活躍している。

特定校のMBA卒に絞った採用も試験的に実施

採用と発掘・育成の面ではリージョンごとにNRDP(日産ローテーション・デイベロップメント・プログラム)と呼ぶ特別のプログラムも実施している。特定のビジネススクールのMBA卒に絞り、入社後の処遇とローテーションプログラムを提示して採用するファーストトラックリクルートメントである。

アメリカでは02年からスタートした。ハーバード、スタンフォード、MITなどのトップスクールでゴーンCEOが講演し、それを聞いて応募した学生を対象に選考している。MBA出身者は民間企業を経て入学した人が多いが、製造業の経験者にフォーカスして採用している。ローテーションプログラムでは、例えば最初は製造の課長を担い、次は購買に移り、成果を出せば日本のグローバルの購買チームに異動できるなど、3〜4つのプログラムを提示する。採用数は年間数人程度である。

るが、すでに成功事例も出ている。現在、3期目に入っているが、アメリカ、イギリス、フランスのビジネススクールの新興国出身者をターゲットに採用し、新興国に配置している。いずれはファンクションに移り、HPPの候補者として育つことを期待しているが、新卒一括採用という特殊性に加えて仕事の経験がない人が多いなど難しい課題もある。

最後にグローバルリーダーの育成と並んで、それぞれの部署で活躍する価値実現型のエキスパートリーダーも重要だと考えていることを申し添えたい。ものづくり分野に代表される、自動車会社のコアコンピタンスを支える人材の育成も極めて重要な経営課題であり、これらの人々がやりがいを持って日産で働き、成長を実感してもらわない限り会社の発展はない。この2つを両立させることは簡単ではないが、人事の課題として積極的に取り組んでいきたいと考えている。



奈良崎 修二氏

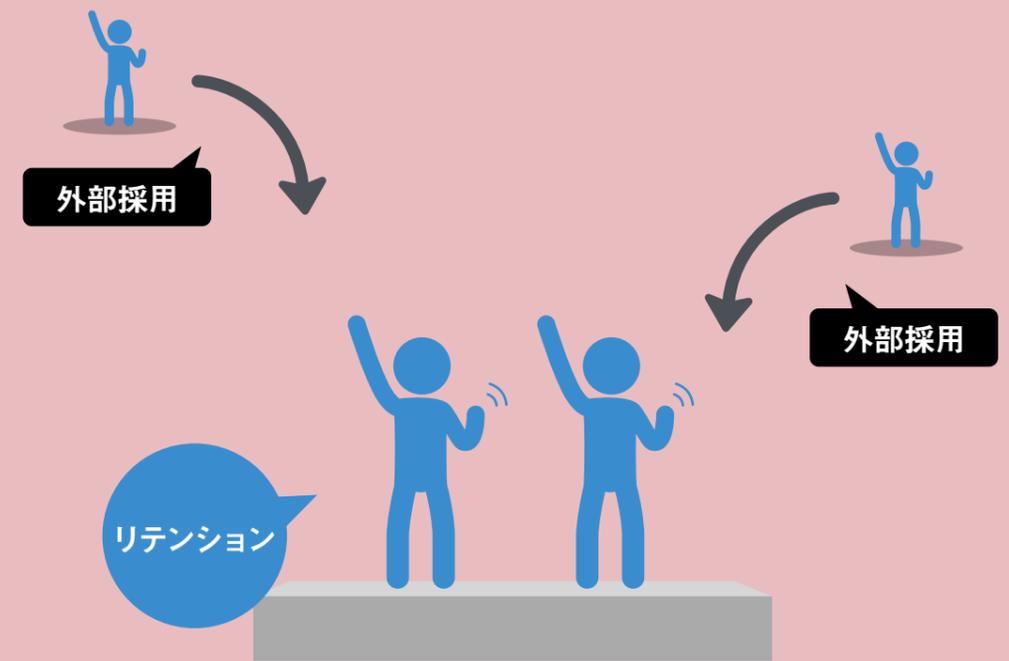
日産自動車株式会社
人事本部 副本部長(グローバル人材開発部担当)

1980年入社。主にものづくり部門(生産、R&D)、本社部門で人事管理業務にあたる。さらに、生産管理部門、新工場建設プロジェクト、経営企画などの業務に従事し、1998年から経営企画室でルノー社との資本提携交渉に参加。2002年R&D人事総務部長、2003年からエグゼクティブ・キャリアコーチを務め、経営トップの人事アドバイザーとして、グローバル日産の主要ポストの異動、任免、後継者計画、幹部候補人材の育成に従事。2012年より現職。

3

日本企業が陥りがちな問題

価値創造型人材の外部採用とリテンション

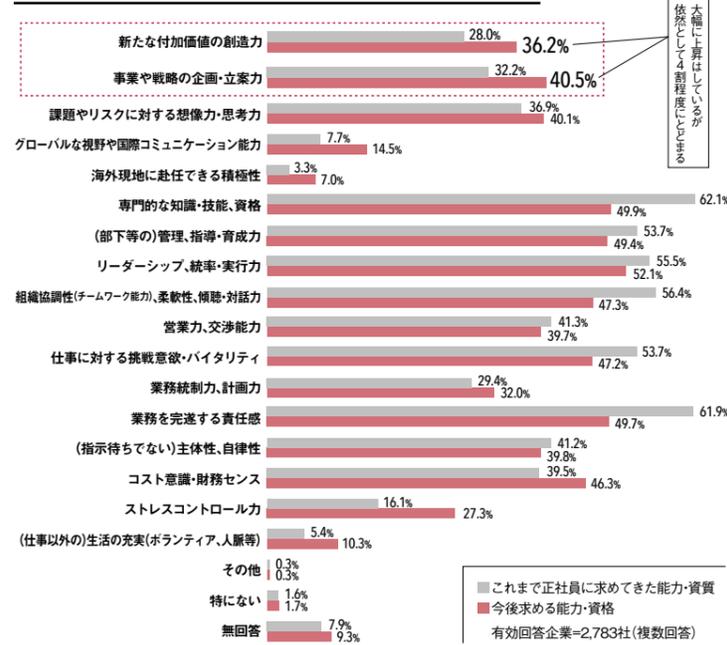


価値創造型人材の採用がますます必要な時代に

価値創造型人材を確保するために、「育成すべきか、採用すべきか」という議論がある。しかし、その答えは二者択一ではなく、「ケースバイケース」だ。もちろん、すべて内部人材からの発掘・育成だけで価値創造型人材を確保できるのであれば、わざわざ外部から採用する必要はない。

しかし、残念ながら多くの企業はこれまで正社員に価値創造的な能力を求めてこなかった。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査結果(図表1)によれば、正社員に今後求める能力・資質として「事業や戦略の企画・立案力」「新たな付加価値の創造力」などの項目がこれまでに比較して大幅に上昇しているが、依然として全体の4割前後程度である。つまり、これまで価値創造型人材を重視してこなかった企業が、いま躍起になって内部人材に目を向けても、そもそも価値創造型人材のポテンシャルを持った人材の数には限りがあるということではないだろうか。

図表1 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後求めるもの



それだけではない。「価値創造型人材の発掘とパイプラインの構築」(22~23頁)の中でも指摘しているように、発掘する評価者側の問題やその後の育成体系の未整備など、価値創造型人材の確保を社内人材のみに依存するには様々な課題がある。そ

ここで、注目されるのが価値創造型人材の戦略的中途採用という選択肢だ。

まず価値創造型人材の採用は主に次の2つのタイプがある。会社や事業のマネジメントを行う経営人材の採用と、ある領

価値創造型人材の採用とリテンションに関する3つの課題

- 課題① 価値創造型経営人材の採用
求める能力の不明確さによる平均人材・万能人材の希求
- 課題② 価値創造型専門人材の採用
人事主体の拘り定規な採用手法による機会損失
- 課題③ 価値創造型人材のリテンション
画一的なマネジメントによる組織不適應感の醸成

域に優れた専門性を発揮する専門人材の採用である。また、入社後の定着と価値発揮までが採用の成功と定義するのであれば、採用と同じくらいリテンションにも力を入れる必要がある。そこで、価値創造型人材の採用とリテンションに関する日本企業の現状と課題について、次の3点に整理する。

課題① 求める能力の不明確さによる平均人材・万能人材の希求

エゴンゼンダーインターナショナル社の荒巻氏が指摘するように、日本企業では経営人材に求める能力要件や人物像が具体化されていないケースが多い。それゆえ、能力項目間のスコアにばらつきが少ない平均的な人材やすべて高い万能人材を求める傾向がみられる。その一方で、何か1つでも劣った項目がある人材の採用には及び腰となるケースも少なくない。

課題② 人事主体の拘り定規な採用手法による機会損失

価値創造型専門人材の採用は、応募者に対して書類選考と複数回の面接を行い、内定を出すという人事主体の拘り定規な採用手法では採用が難しい。なぜなら、まず市場価値の高い価値創造型専門人材ほど、公募求人からエントリーしようという行動はとらないためだ。また、

面接という形式的かつ時間的にも限られた状況で、本人のエンゲージメントを引き出すことも容易ではない。面接を担当するのが人事や価値実現型人材であればなおさらである。

課題③ 画一的なマネジメントによる組織不適應感の醸成

価値創造型人材を採用しても、入社後早々に組織を後にするケースが少なくない。その多くは、画一的な人事管理や前例主義・減点主義的な職場マネジメントに原因がある。そもそも、価値創造的な活動とは、ルーティンからの逸脱であり、管理されることで生み出されるものではない。通り一辺倒な人材マネジメントによって価値創造的な活動が制限されてしまうことに価値創造型人材は抵抗感を抱き、早期離職するケースは少なくない。



ケーススタディで知る

企業事例

スクウェア・エニックスの価値創造型人材とは、新規IP (Intellectual Property=知的財産) を生み出す才能、または、既存IPに新たな生命を吹き込み、その可能性を広げる才能のあるクリエイターを指す。1つの作品が第2、第3の作品を継続的・派生的に生み出し、成長と発展を支えるため、価値創造型人材の確保は、当社の最重要課題の1つである。社内での発掘、育成に留まらず、外部人材の発掘に注力する。同時に既存の雇用の枠内にとどまらない柔軟な人材活用の仕組みによるリテンションも重視する。



3
日本企業が陥りがちな問題

価値創造型人材の外部採用とリテンション

通常の採用プロセスだけでは価値創造型人材は見つからない

当社は、企業理念に「最高の『物語』を提供することで、世界中の人々の幸福に貢献する」を掲げている。物語を提供するとは、シナリオのことではなく、記憶に残るいろいろな新しい体験をユーザーに提供することだ。そのビジネスモデルは、クリエイターが生み出したアイデアや素材を1つの作品に仕上げて提供することだが、主力となるIP作品は、その世界観をベースに第2、第3の作品を派生的に生み出し、継続的に成長させることができる。

当社にとって価値創造型人材とは、そんな作品を生み出し、それを育て、維持させることができる人材と定義したい。だが、こうした人材の確保は容易ではなく、新しいものを生み出す人材を常に育成し、探し続けていく不断の努力が必要である。

そのような価値創造型人材を発掘・育成する力がまさに会社の成長と発展を左右するといっ

SQUARE ENIX

株式会社スクウェア・エニックス

人事部長
木通 浩之氏

でも過言ではない。
人材発掘の方程式は存在しない
あらゆる手段で探し回る

ではどのようにして発掘・育成するのか。残念ながら特に決まった手法があるわけではない。まず、OJTや人事処遇制度によって、クリエイターの専門的知識・スキルやコンピテンシーの向上を促している。また、様々な研修を実施することによって、IP創造に不可欠なナレッジの社内共有と各自の能力開発の機会を提供している。

しかし、こうした取り組みだけでは十分ではない。今は別の仕事をやっても、ゲームのシナリオを作らせたら優れた能力を発揮する人材が潜在しているかもしれない。そのために、希望する職種に自ら応募できる社内公募制を採用したり、社内研修の際に職種を超えてゲーム企画提案をさせたりしている。さらに、外部に対しても常に広くアンテナを張り、なんと

も見つけ出すという強い姿勢が不可欠である。常にあらゆるネットワークを駆使して人材の発掘に努めている。有名なタイトルを出している開発会社だけではなく、インディーズでやっている作品にも常にアンテナを張っている。

時代が求める人材キーワードは「よい子、賢い子、変わった子」

クリエイターの発掘に当たっては何よりもゲームが好きで人であること。何でもいいから儲かるものを作るのではなく、ユーザーに本当に素晴らしい体験をしてもらいたい、感動してもらいたいという「こだわり」を持っていることが当社の採用の最低基準だ。新卒よりも中途採用者が多いが、これは、即戦力として活躍してもらいたいというだけでなく、新しいものを常に生み出し続けていくために、遊び方が変化の中で常に外の刺激を内部に注入したいという狙いもある。

当社の作品が大好きだから入りたいという人もありがたいのだが、同じものを作っても誰も感動しない。作品の世界観を理解した上で自分ならもっとおもしろく、感動させることができると思っている人を見つけていなくてはならない。

それはどんな人材だろうか。私はリクルート出身だが、振り返れば30年前、ビジネスモデルが強固で商品が売れた時代は「よい子、強い子、元気な子」が求められた。その後、競合相手が登場し、顧客の要望も高くなってきた20年前から「よい子、強い子、賢い子」が求められるようになった。売れている時代はとにかく売ることが先決で、賢い子は面倒くさい存在だったが、お客様のニーズが変化し、それに合わせて商品を変えて売れる人が必要になったのである。

そしてこの10年は市場もさらに変化し「よい子、賢い子、変わった子」が採用の基準になりつつある。「変わった子」は30年前には採用すらされなかった



(C) 2006 SQUARE ENIX CO LTD. All Rights Reserved. CHARACTER DESIGN : Akihiko Yoshida

価値創造型人材の外部採用とリテンション 《スクウェア・エニックス社の事例から見る「解決のポイント」》

課題① 求める能力の不明確さによる平均人材・万能人材の希求

解決のポイント 価値創造型経営人材の外部採用のキーワードは「スパイク型人材」と「チーム単位」

経営はチームで行うものであり、1人ですべての要件を満たす必要はない。実際、エゴンゼンダー・インターナショナル社の調査によれば、全ての能力・資質要件において平均的な人材が集まった経営チームより、ある1つの領域に突出した強みを持つスパイク型人材が集まった経営チームの方が総じて企業の業績が高いことが分かっている。しかし、既存の経営チームの組織能力に候補者の能力・資質がどの程度マッチするかを採用の段階で把握することは極めて難しい。そこで、経営人材の採用では、個人単位ではなく、既にパフォーマンスの発揮が証明されているチームを1つの単位に採用することも有効な手段である。

課題② 人事主体の杓子定規な採用手法による機会損失

解決のポイント 価値創造型専門人材の外部採用のキーワードは「現場主導」と「ネットワークの活用」

価値創造型専門人材の採用については、現場の価値創造型人材が主体となって行うべきである。その理由は、単に「専門性を見極める目」を持っているから、というだけではない。価値創造型専門人材の採用には、能力と同じかそれ以上に感性のマッチングが重要になる。つまり、「専門性を用いて何を実現したいのか」というビジョンや世界観の共有である。そうしたハイコンテクストなマッチングが奏功するには、共通言語でコミュニケーションできる現場の価値創造型人材の協力が不可欠だ。もちろん、採用のあり方も多様であるべきだ。外部にアンテナを張り、常識にとらわれないインフォーマルなコミュニティデザインが価値創造型専門人材の採用に有効な手段となる。

課題③ 画一的なマネジメントによる組織不適應感の醸成

解決のポイント 価値創造型人材に対する最大のリテンションマネジメントは「組織目的の共有」と「裁量権の付与」

スクウェア・エニックス社の事例から分かることは、価値創造型人材が企業に求めるのは、安定的な雇用の保障ではなく、自分の能力・資質を最大限に発揮できる環境であるということだ。したがって、職場のマネジャーが価値創造型人材のリテンションマネジメントを行う上で重視すべき点は、①組織の目的を共有し、②目的実現のためのアプローチには多様性を認め、③本人に裁量権を与えて実行させること、の3点である。また、働く時間や場所、仕事内容が会社の人事権によって規定・管理される「正社員」という雇用形態自体が時に価値創造的な活動を阻害する要因となる可能性があることも念頭に置き、働き方の裁量権を与えることも重要である。



が、今では新たな価値を生み出す人材として注目を集めている。業態やビジネスモデルのフェーズによって価値を作り出す人材は変わる。そういう意味では新しいものを生み続けていくには、既存のレールに乗る人ではない個性を持った人を見つけ出し、その才能をしっかりと評価し、育てていくことが重要だと言えるだろう。

価値創造型人材の志向に合わせて雇用形態は柔軟に

クリエイターを含めたそういう人材の発掘は実に難しいが、人材活用の面でも正社員や契約社員といった既存の雇用の枠を取っ払った対応が必要になるだろう。クリエイターは自由な環境でやりたいという人が多い。余計なことに縛られたくないという正社員にはなりたくないという

人もいる。自信を持っている人ほど組織との結びつきがないほうがよく、フリーでやりたいという志向が強い。

それは世界のクリエイターも同じだ。優れたクリエイターやクリエイター集団は既存の枠組みではなかなか組みたがらないものだ。せっかく人材を発掘しても、従来の人事制度の枠内で縛ろうとすると逃げられてしまう。そういう人たちとどういうアライアンスを組んで関係性を保つのか、処遇も含めて多様な結びつきを考えていく必要がある。

クリエイターに仕事やりやすい環境を提供し、常にすばらしい作品を作り続けていく人材がたくさん生まれるようにすることが人事の重要な役割だ。人事だけではなく経営トップ自らその人に期待をかけることがモチベーションにも影響を与えるし、それがリテンションにも繋がると考えている。



木通 浩之 氏

株式会社スクウェア・エニックス
人事部長

1988年、株式会社リクルート（現：株式会社リクルートホールディングス）に入社後、人事、広報などを担当。1999年、株式会社リクルートエイブリック（現：株式会社リクルートキャリア）に移り、人材紹介の営業、人事などを経て2006年執行役員就任。管理部門、営業部門などを統括。2013年、株式会社スクウェア・エニックスに移り、人事部長として人事部門全般を担当。現在に至る。

正社員パラダイムシフト討論会 価値創造型人材をどう定義づけるか

2015年2月、インテリジェンスHITO総合研究所は討論会を開催。「これからの正社員の在り方を考える研究会」にて議論してきた論点について、企業の人事担当者の皆様と意見を交わした。前半は、研究会座長を務めた石山恒貴教授（法政大学大学院）ほか研究会メンバーが講演。後半はグループディスカッションが行われ、活発な意見交換の場となった。

これからの正社員マネジメント
討論会前半では、まず石山教授より、従来の正社員モデルの課題や今後求められる人材マネジメント変革など、これまで研究会で論じられてきた内容についての説明があった。そのなかで石山教授は、「激変する競争環境に対応するには、正社員を『価値創造型人材』と『価値実現型人材』に区分し、それぞれに異なった人材マネジメントを行うべき」と強調した（参考・8頁）。続いて、エゴゼンダー・インターナショナル社の荒巻健太郎氏が、価値創造型人材の見極め方や育成方法の勘所について解説（参考・13頁）。その後、実際に価値創造型人材の内部発掘や育成、外部からの採用を

行っている先進企業事例として、日産自動車社、野村ホールディングス社、ベネッセホールディングス社、スクウェア・エニックス社の人事責任者が自社の取り組みを紹介した。後半は、次の2テーマから選択式でグループディスカッションを実施。1つは、価値創造型人材を内部発掘し、育成・開発するための仕組み作りについて。もう1つは、価値創造型人材を社外から採用する際の見極め基準や、採用後に長く働いてもらうリテンション施策についてだ。

価値をどう定義すべきか
両テーマに共通して最も多かった意見は、「価値創造型人材をどう定義すればよいか」「価値創造型人材の生む『価値』自体をどう定義づけるべきか」だった。これらの意見に対し、石山教授は、価値創造型人材が生み出す価値とは、「他社にとって模倣困難なものを自社の事業の中に創り出し、企業に競争優位性をもたらすもの」と、バーニーの理論を挙げながら定義を提示。さらに、価値創造型人材の選定において、組織文化に合うかどうか、企業による個性性を考慮しなければならぬと語った。しかし一方で、価値創造型人材に求められるリーダーシップなどは、どの企業にも共通する普遍的な要素である。そこで、石山教授は価値創造型人材の定

義づけを行う際、個別性と普遍性の二面を考慮した上で、議論すべきとの見解を示した。加えて、価値そのものや価値をもたらす人材について定義づけを行うこと自体が、各企業にとって大きな意義があると強調した。今回、参加者の多くが価値創造型人材の必要性を実感していた。日本企業は変わるべき時を迎えているという共通の危機意識を持っていたためであろう。自社にとっての価値は何か、その価値を生み出すのはどのような人材か。多くの日本企業が今、徹底的に議論する必要性に迫られている。その議論ではトップのコミットメントが不可欠だ。経営者を巻き込み変革を起こせるか、人事の手腕が問われている。



《講演講師陣》



（研究会座長）
法政大学大学院
政策創造研究科 教授
石山恒貴氏



エゴゼンダー・インターナショナル
株式会社 パートナー
荒巻健太郎氏



日産自動車株式会社
人事本部 副本部長
奈良崎修二氏



株式会社スクウェア・エニックス
人事部長
木通浩之氏



野村ホールディングス株式会社
グループHR企画室長
山西均氏



株式会社ベネッセホールディングス
人事戦略部 副本部長
澤和宏氏

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、井上史実子、団遊
執筆 溝上憲文（P18～20、24～26、30～32）
写真 加藤武俊（P8～10、18～20、24～26、30～32、34）
制作 アンブロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 日本レーベル印刷株式会社
2015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
〒100-0005 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。
無断転写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンスHITO総合研究所
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp

編集後記

大学生のキャリア教育の中で「正社員」をテーマに会話すると「安定的に普通に働ける人」というイメージを持っている人が大多数でした。会社の言われた通りに業務を的確に処理していくことこそ正社員だと信じてやまない学生たちに、リーマンショック後の雇用について話しても「どの世界の話ですか？」という顔をしています。キャリア教育で自己理解には興味を示すが、環境理解にはあまり興味を示さないという現状をどうしていくべきか。これからの正社員に求められる「事業・組織・人を変革させ続ける」という役割を担えるのが嬉しい。（須東 朋広）

先日、とある社外の研修に参加しました。そこで「正社員マネジメントをテーマに機関誌を作っている」という話をすると、（予想以上に！）多くの管理職の方々に関心を持って頂きました。特に印象的だったのは、正社員を部下に持つ上司としての悩み以上に、一人の正社員として自分の市場価値やキャリアに不安を抱えている管理職が多いということです。本誌ではあまり触れていませんが、本テーマを深める上で職場の管理職を対象にした研究の必要性を実感した貴重な経験となりました。（田中 聡）

本研究会を開催した2014年秋～冬。当時ハマった大河ドラマ『軍師官兵衛』が研究会の議論と重なったように思います。戦乱時こそ官兵衛のような智将や武勇に秀でた猛将が重宝されますが、天下が平定されていくにつれて官僚的能力に長けた石田光成らが拔擢され、出世していきます。ドラマではそんな新田の人材同士の軋轢が豊臣家崩壊の遠因になっていく様が描かれていました。競争力に資する人材の発掘・登用が組織を強くする一方、提供価値が異なる層の共存失敗や次世代リーダーの欠如が組織を減らす…。本誌の内容とも一部通じる偉人たちの失敗は多くを今に教えてくれます。（森安 亮介）

価値創造型人材の発掘・育成が重要である一方で、多数を占める価値実現型人材のマネジメントも重要です。討論会では、価値実現型人材の中に価値創造型人材が入っても組織はうまく回るものなのか、との懸念の声が挙がりました。価値創造型の経営人材を積極採用している某企業では、価値観が組織に完璧に合致していなくても組織理解力が高い人を採用し、彼らに既存の内部社員の育成をコミットさせているそうです。組織全体をパワーアップさせていく工夫として大変参考になる事例だと思います。（井上 史実子）

INFORMATION 1

HITO総研メルマガ会員登録のご案内

<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>



HITO総研HP

ご登録はHITO総研ホームページから

HITO総研では毎月、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、お得なセミナー情報などをお届けしています。

POINT 1

調査・研究の結果報告や解説記事などをご紹介

HITO総研が取り組んでいる調査や研究会などについて、調査結果や報告など最新情報のほか、読み応えのある解説記事などをご紹介します。

POINT 2

雇用・労働市場に関するニュースを研究員の解説付きでお届け

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ももちろん「キャリアを見直す良いきっかけになった」というお声もいただいております。

POINT 3

人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報を発信

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。満員必至の人気セミナーのご紹介などもありますので、ぜひご確認ください。

INFORMATION 2

HITO総研 Facebookページ <http://www.facebook.com/hito.inte>

Facebookページでは、WEBコンテンツ更新情報やお役立ち情報を随時発信しています。ぜひ「いいね!」をお願いします。

INFORMATION 3

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内

バックナンバーのご注文や定期購読は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。

【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO総研」検索



INFORMATION 4

アンケート回答のお願い

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

《アンケートページ》HITO総研ホームページ「機関誌」ページよりご入力ください。

<http://hito-ri.inte.co.jp/research/bulletin>

スキルや経験だけではなく、“働く人の志向や適性”を大切にする。
 “自分らしくなれる仕事”を提案し、
 “期待を超える出会い”を生み出していく。
 私たちは転職市場に、“あたらしい未来と感動”を作り出します。

meeta



様々な人材サービスを手掛けるインテリジェンスのノウハウを詰め込んだサイト設計で、
サイト上での出会いの機会を最大化しました。

POINT 1

**“相性のいい” 求職者に
 貴社の求人情報を Recommend!**

貴社から頂く「採用したい人物像」「仕事の特徴」を、独自の検索エンジンが、求職者の「適性」「志向性」と照合。“相性のいい” 求職者に対し積極的に貴社の求人情報を Recommend します。

POINT 2

**まだ見ぬ理想の求職者との
 出会いが実現!**

「経験」や「スキル」だけではなく、貴社で活躍できる人物像に近い「適性」「志向性」でマッチングすることにより、これまでなかなか出会えなかった、貴社の採用イメージに近い求職者からの応募可能性が高まります。

POINT 3

**応募の質が上がることで、
 入社後のミスマッチを軽減!**

客観的なデータマッチングで貴社にピッタリな求職者と出会っていただけるので、応募の質が向上します。またその結果、入社後に起こりがちな人材のミスマッチを軽減します。

<http://meeta-jp.com>