


# HITO

Intelligence  
HITO総合研究所

vol, 02

Humanity, Intelligence and Talent for Organization



## タレントマネジメント の未来

編集長対談

中原 淳

東京大学 大学総合教育研究センター 准教授  
東京大学大学院 学際情報学府 准教授 (兼任)

## 経営学習論から見たタレントマネジメント

◎巻頭インタビュー

西口 尚宏

産業革新機構 執行役員

「国際競争力を高める  
タレントマネジメントとは？」

CASE STUDY -1

サイバーエージェント

[ 取締役人事本部長 曾山哲人 ]

CASE STUDY -2

日産自動車

[ 執行役員 高橋雄介 ]

plus × OPINION

■ 組織能力と  
人材マネジメント

城戸 康彰 産業能率大学大学院 総合マネジメント研究科 教授

■ キャリア権と  
学習共同体

石山 恒貴 バイオ・ラッド ラボラトリーズ 執行役員 人事総務部長

04 解説 須東 朋広 [編集長]

## タレントマネジメント の未来 TM(タレントマネジメント)2.0への進化に向けて

06 KEY PERSON 西口 尚宏 産業革新機構 執行役員

「国際競争力を高めるタレントマネジメントとは？」

09 TALK SESSION 編集長対談 中原 淳 東京大学 大学総合教育研究センター 准教授 東京大学大学院 学際情報学府 准教授 (兼任)

## 経営学習論から見たタレントマネジメント

12 CASE STUDY 1 サイバーエージェント  
[取締役人事本部長 曾山哲人]

16 CASE STUDY 2 日産自動車  
[執行役員 高橋雄介]

plus X OPINION

20 組織能力と人材マネジメント  
城戸康彰 産業能率大学大学院 総合マネジメント研究科 教授

24 キャリア権と学習共同体  
石山恒貴 バイオ・ラッド ラボラトリーズ 執行役員 人事総務部長



15 知識社会を生きるリーダーに必要な  
二つのリベラルアーツ  
[古森 剛] マーサー ジャパン 代表取締役社長 シニアパートナー

19 日本企業が「学習する組織」を取り戻すためには  
[藤岡 長道] ワークハビネス 取締役

23 組織風土改革とタレントマネジメント  
[アキレス 美知子] 資生堂 執行役員 広報・お客さま情報・環境・CSR・風土改革担当

27 タレントマネジメントを実現する人事のあり方とは  
[西郷 正宏] NSW(日本システムウェア株式会社) 執行役員人事部長

28 D/E 今の時代のエグゼクティブに  
求められる資質とスキル  
DODA Executive

30 HITO総研 REPORT 仕事信念の変容プロセスと信念をベースにした  
新たな人材マネジメントのあり方 ~サービス業に従事する営業職を例に~  
[田中 聡] インテリジェンスHITO総合研究所 研究員

32 データで語る雇用 日本の「起業」  
[森安 亮介] インテリジェンスHITO総合研究所 研究員

34 海外HR論文紹介 高業績HRMシステムと業績の間に存在するHR柔軟性  
[西村 孝史] 東京理科大学 経営学部 准教授

35 INFORMATION



# タレントマネジメントの未来

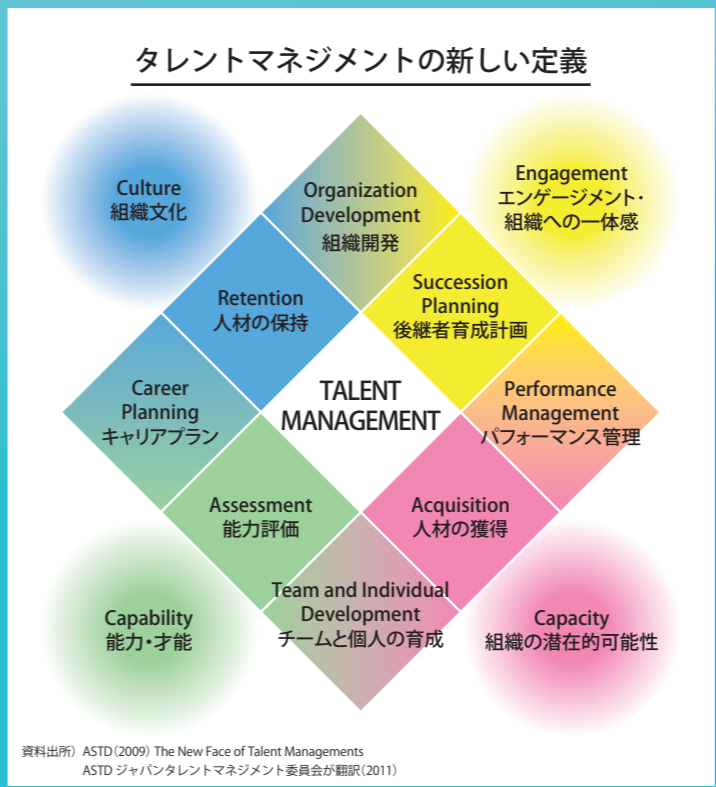
## FUTURE OF TALENT MANAGEMENT

### TM(タレントマネジメント)2.0への進化に向けて

須東 朋広 [編集長]

タレントマネジメントという  
発想を武器に  
今までのHRMの  
在り方を見直す

タレントマネジメント概念図(左図参照)は現在の人事部門が果たすべき役割「経営の質を高める」のための具体的な施策を表している。  
高いビジネス成長が見込まれる時代は従来のHRM各業務を極めればよかった。新卒一括採用・教育研修・異動・給与計算などの分野で「量」を処理することが求められていたから



だ。しかし、現在は消費者のニーズ、技術、競合は絶え間なく変化している不確実性の高い時代である。HRMは戦略やビジネスゴールと結び付ける「質」を高めること、その具体的な内容がタレントマネジメント図として概念化されたのである。  
例えば図に「Acquisition(人材の獲得)」という施策がある。従来のHRMの概念では「人材の獲得」であれば「採用力を高める」という発想になる。しかしタレントマネジメントでは「Capacity(組織の潜在的可能性)」を高めるための機能として考える。「組織の潜在的可能性を高める」ための「人

材の獲得」であるからには、様々な優秀人材を惹き付ける魅力ある会社になければならない。そのためには、「働き甲斐」や「働きやすい」会社といわれるように採用だけでなく、人事企画や教育、労務といった部署が一致団結して取り組まなければならない。  
つまり、タレントマネジメントの具体的な施策を実現するためには人事部門の戦略機能を高め、縦割り傾向が強い各部署間を統合していかなければならない。

人事部門が行うべき  
「経営の質を高める」  
ということとは？

現在のようない不確実性の高い時代には、企業は柔軟に変化対応できるための「学習する組織」の実現と、それを担う人材の確保が重要である。よって、多種多様な人材・タレントが必要であることを認識しなければならぬ。アメリカでもリーマン・ショック以降、「才能はすべての社員にある」という考え方が一般化し、従来のエリート層のみを対象とする傾向が薄れている。

逆に日本企業の現状といえば、次世代候補者に関する議論で持ちきりである。また次世代候補者として挙げられる人材の要件は、顧客価値の提供より短期的なパフォーマンス貢献度を重視している傾向にある。これ

まで、日本企業では全社員をタレントマネジメントの対象として一人一人の「適材適所」を真剣に考え、育成・配置してきた。その基準はパフォーマンスだけでなく、人間力や社会・組織観も含めたポテンシャルをきちんと見ていたと思う。

現在グローバルで成功している欧米企業の多くが日本の良さを取り入れ、長期的に人材を育てて育成していく「ポテンシャル人材マネジメント」を行っている。逆に日本企業は短期成果主義・パフォーマンス至上主義の欧米風人材マネジメントを取り入れ、弱体化したように見える。今一度原点に帰って「ポテンシャル人材マネジメント」を行うべきだ。

但し、現在のようない不確実性の高い時代にはこれまでの「ポテンシャル人材マネジメント」そのままでは通用しないだろう。通常、事業部長や役員がコンピテンシーやスキルを見てポテンシャル人材を選出する。問題は過去から現在までに発揮したコンピテンシーやスキルの延長線上で選出されていることだ。しかし、昨今のようない不確実性の高い環境の中、既存ビジネスの在り方がある日突然変わることも考えられる。ビジネスの在り方が変われば求められる能力も異なる。そうなる「ポテンシャル人材マネジメント」もタレントマネジメントそのものも成り立たなくなる。

TM1.0(過去から現在の能力重視)からTM2.0(将来価値を高める視点重視)へ  
では、これからの時代に求められるタレントマネジメントの在り方とはどのような姿か？

これからは将来の自社ビジネスの在り方を議論した上で選出することが望ましい。経営の未来環境を予測し、「新しい価値の創造」や「成長戦略の策定」を構築する。それは従来の発想にはない、「フォーサイト(未来洞察)」の視点やイノベーションの創発を含まれていることが求められる。将来の自社ビジネス像を最低でも3パターンぐらいシナリオプランニングしておきたい。その3パターンそれぞれに「ポテンシャル人材マネジメント」を構築していくことがこの不確実性の高い時代必要である。

具体的には、まずそれぞれのパターン毎に「創る人」「伸ばす人」「管理する人」の項目でポテンシャル人材マネジメントを行う。「管理する人」に求められるのは上記にある「フォーサイト」視点である。SONYでは未来洞察を常に行っている人はマネジメント人材になるとメキメキと頭角を現すとおっしゃっていた。また「創る人」「伸ばす人」は「ソーシャル」「グローバル」といった視点から「ポテンシャル人材マネジメント」を行う。P・F・ドラルカーも知識社会において「ソーシャル

ビジネス」が主流になるだろうと言っている。社会的課題を持ち、自社の事業ドメインの製品・サービスアイデアを出してくれる人材は非常に貴重である。また、その社会的課題をグローバルなビジネスチャンスにできる人材はさらに貴重である。(こういった人達を發掘する仕組み・仕掛けもタレントマネジメントの施策として取り組むことが必要である)

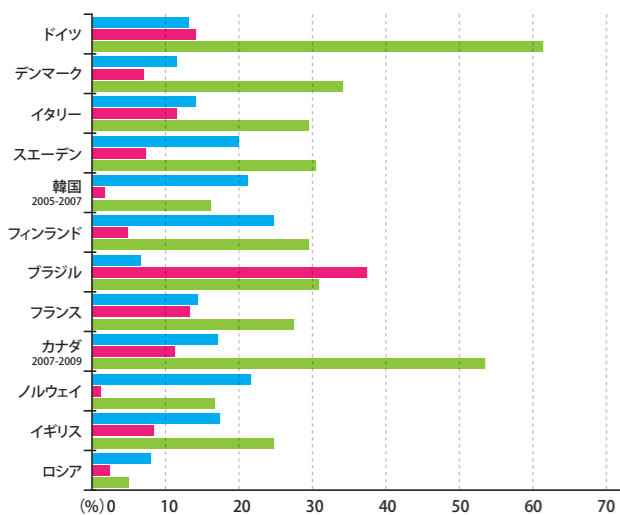
私はこのことを、TM1.0(過去から現在の能力重視)に変わるニューウェーブとしてTM2.0(将来価値を高める「フォーサイト」・「ソーシャル」・「グローバル」視点重視)と呼びたい。人事部門はこの未来の自社の在り方を實現する「ポテンシャル人材マネジメント」システムを構築することが重要である。そして将来価値を高めるタレントマネジメントの実現に向けて仕組み・仕掛けを行っていく。これこそが人事部門の役割である「経営の質を高める」ことではないだろうか。

「強いものが生き残るのではなく、環境変化に対応できたものだけが生き残るのだ」(2008年12月トヨタ自動車渡辺捷昭社長)。これからはTM2.0へ進化できる人事部門がある企業だけが生き残れる時代になるだろう。

## OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011 (2011年9月発表)

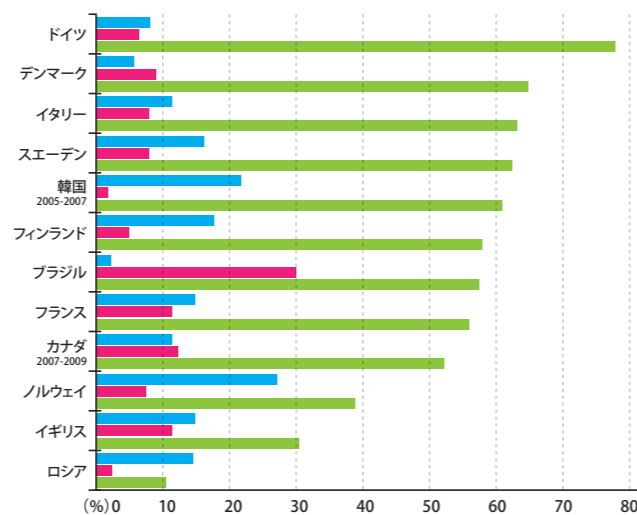
### 製造業のイノベーション戦略

■ プロダクトとプロセスのみ ■ マーケティングと組織のみ ■ 4領域すべて



### 大企業のイノベーション戦略

■ プロダクトとプロセスのみ ■ マーケティングと組織のみ ■ 4領域すべて



4分野すべてでの総合的なイノベーションが大半  
プロダクトとプロセスのみのイノベーションを行うものは少数派

注) 著者加工による大企業のみスコアをグラフ化した。掲載企業のうち G8、スカンジナビア諸国、アジア、BRICS に該当する国のみ抽出

## Profile

上智大学経済学部卒、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院 (MBA) 卒。日本長期信用銀行、世界銀行グループ人事局 (ワシントンDC)、マーサー社のグローバルM&Aコンサルティングのアジア太平洋地域代表 (ワールドワイドパートナー) 等を経て、2009年11月より現職。在米8年のビジネス経験を有する。経済産業省フロンティア人材研究会委員。おもな著書に「M&Aを成功させる組織人事マネジメント」(日本経済新聞出版社)「人事デューデリジェンスの実務」(中央経済社)がある



# 西口 尚宏

株式会社 産業革新機構 執行役員

# 国際競争力を高める タレントマネジメントとは？

1 近年の日本のイノベーション競争力をどうお考えですか

イノベーションを技術革新と訳す傾向が強いのですが、本来のイノベーションは社会に対する新しい付加価値の創造全体を指します。新しい事業を創造する際に、技術も大事ですが、そこに最終ユーザーである生活者の視点を取り込みつつ事業を興すことにより、事業の成功率を上げていく流れが主流となってきました。これをユーザーイノベーションや人間中心イノベーション等と呼びますが、確定した呼び方があるわけではありません。このことを理解している企業は、規模の大小を問わず競争力をつけ始めているようです。技術が重要であることは前提としつつも、新しく世の中に生み出す付加価値を自ら定義しそれを実現する力が、諸外国との競争力の源泉なのです。この点については、各国のイノベーション政策に関して1999年から2年に一度、詳細な調査・発表をしているOECDの直近のレポート(※)をご覧ください。同レポートでは、これまでイノベーションを「プロダクトイノベーション」と「プロセスイノバ

ション」で説明してきました。しかし、それだけでは現在のイノベーション競争を説明できないとし、2011年9月発刊版からは新たに2項目が追加されました。それは、「デザイン、パッケージ、プロモーション、価格等(以下マーケティングと呼ぶ)のイノベーション」と「ビジネスの仕方、組織運営、他社との関係性(以下組織と呼ぶ)のイノベーション」です。この4項目につき各国のイノベーションへの取り組みを比較分析したグラフ(左頁参照)がありますのでご覧ください。日本はその統計に含まれていませんが、他国の傾向値を見ると非常に面白い結果が出ています。

特徴的なのは、「プロダクト(製品とサービス)」や「プロセス(製造工程等)」と共に、潜在的な顧客との関係を構築していく「マーケティング」とその実現のための組織体制である「組織」を含めた4分野すべてのイノベーションに注力している経営者が大半であるということです。特に、「プロダクトとプロセスだけのイノベーション」に注力している割合が殆どの国で20%以下であることは注目に値します。つまり、各国ではイノベーションといえ

2 日本がこれから国際競争力を高めるためには何が必要でしょうか

「プロダクト」「プロセス」「マーケティング」「組織」の4分野での「イノベーション」の総合格闘技を指すようになってきているのです。その格闘技の中心は、ユーザーに対して生み出す付加価値を自ら定義し、ビジネスモデル化する能力の競争とも言えます。世界は、既にイノベーションの総合格闘技を行っています。従来の「イノベーション=技術革新」という発想から脱却し、ビジネスモデルやユーザー体験の構築力を早急に強化する必要があります。優れた技術が必要なのは前提としながらも、プロダクト(製品とサービス)、プロセス、マーケティング、組織を含む総合的なイノベーション創出力を強化することが日本の課題です。

3 では、事業構想力の養成にこれからの教育はどう応えていくべきでしょうか

新卒採用の時期に発表される「企業が求める望ましい人材像」でも、コミュニケーション力やチームワーク力が強調されることはあっても、独創性や構想力などは殆ど入っていません。日本の教育では、これまで「覚え

※「OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011: Innovation and Growth in Knowledge Economies」

東京大学大学総合教育研究センター 准教授  
東京大学大学院 学際情報学府 准教授(兼任)

東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院 人間科学研究科、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員等を経て、2006年より現職。大阪大学博士(人間科学)。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人々の学習・コミュニケーション・リーダーシップについて研究している。専門は経営学習論。著書に「企業内人材育成入門」(ダイヤモンド社)、「ダイアログ 対話する組織」(ダイヤモンド社)、「リフレクティブマネジャー」(光文社)、「職場学習論」(東京大学出版会)など多数。

ゲスト

## 中原 淳

# 経営学習論

から見た

# タレントマネジメント

マネジメントは次の3つの諸特徴から描き出すことができると思っています。それは①「拡張的人間観」②「多様性の保持」③「人事機能の統合・連携」の3つです。

まず第一の「拡張的人間観」についてですが、「人間の資質は本来後天的な学習によって獲得可能なものである」という前提がタレントマネジメントには存在す

るようにわたしには思えます。この前提をもって、「それでは、いかにそれぞれの人々にあった人材開発・キャリア開発のあり方を模索するか」ということが、タレントマネジメントの根幹です。

第二の「多様性の保持」については、「企業の人材マネジメントにとって、特に重要なことは、多様な専門性や能力を持った人材

近年、日本企業にも「タレントマネジメント」を導入しようという動きが広まりつつあります。しかし、その実態は「タレントマネジメント」というキーワードだけが一人歩きしているのではないのでしょうか。日本企業の根底にある「人間観」や「組織観」を見つめ直すことで、初めてタレントマネジメントは「生きた人材戦略」となりえます。経営学習論の研究者として注目を集める中原淳・東京大学准教授に「経営学習論から見たタレントマネジメント」について伺いました。

「ここ最近、日本企業でもタレントマネジメントを導入しようとする動きが目立つようになりました。中原先生は経営学習研究の立場からタレントマネジメントについてどのようにお考えですか？」

タレントマネジメントは、学問の世界に流通する用語ではな

く、主に実務領域において流通している用語です。それゆえ、その含意は非常に広く、定まった定義はありません。人によって「タレントマネジメント＝人材育成」であったり、「タレントマネジメント＝リーダー育成」であったりすることがありますので、注意が必要です。

ただし、一般的には、タレント

「国際競争力を高めるタレントマネジメントとは？」

FUTURE OF TALENT MANAGEMENT

KEY PERSON

タレントマネジメントの未来

ること「知っていること」を軸に、用意された正解に辿りつく事を教育の目的としてきました。が、「自分の目で見ること」「自分の頭で考えること」「人と違った視点を持つこと」といった事業構想力の基盤となる独創性や構想力の養成に注力してきませんでした。しかし、用意された解が無い時代には、独創性や構想力を持ち、「想いを持って人と違う行動や発想をし、問題を定義して解決する人」を育成し活用していくべきです。そして、その人材が活かされるような学校教育、企業経営、社会風潮が社会のインフラとして必要ではないでしょうか。

教育プロセスを人材開発の「基本型」として、日本の高等教育や社会人教育の一環に幅広く組み込めないか、というのが私の今の問題意識です。

4 企業の中でその強みを発揮するためには

教育によってイノベーターな人材が育成されても、組織の中でその強みが発揮されなければ意味がありません。イノベーターの総合格闘技のなかでは、企業経営の在り方にも、組織イノベーションが必要になります。イノベーターな人材の発掘、育成、活用といった問題は経営課題そのものであり、経営リーダーが担う役割は非常に大きいと思います。

そもそも、イノベーターな人間は、知的好奇心が強く、新しいものが好きで、現状を変えたいというエネルギーを持っています。しかし、こうした人材は得てして社会や組織の中で、「浮いた存在」になりがちです。なぜなら、この人たちは「現状を大過なく維持する」ということと興味がないからです。一方、残念ながら現在の社会や組織では、大過なく現状維持すること



INTERVIEW WITH NISHIGUCHI NAOHIRO

西口 尚宏 株式会社 産業革新機構 執行役員

が奨励され、またそのような人材が昇進することが一般的です。実際に私が出会う大企業の20〜30代の若者は社会に対して強い問題意識を持っています。しかし、その問題意識を活用しない経営陣に対して白けた意識を持ち、その才能を社外で活用しています。企業は、「浮いた存在となりがちでないイノベーターな人材」がその強みを十分に発揮できるように組織運営を行うべきです。そのためには、まず組織のリーダー自身が「現状を変える」という強い決意をもち、彼らを支援することが必要でしょう。

に経営者が直接見守るイノベーション専門部署を立ち上げるのも一案です。そこは、「プロダクト」「プロセス」「マーケティング」「組織」の総合イノベーションを専門で担当する組織です。そして、そこには「社会を変えたい」という強い志を持ったポテンシャル人材を集中的にアサインし、経営者も直接関わり、イノベーションを興していくプロセスを経験していきます。ただ、こうした組織の活動は短期的な成果には直接貢献しない場合が多いので、企業の長期的な視点に立った対応が必要であり、経営トップの直接の支援が必要不可欠です。既に、米国の大手企業ではこのような取り組みが始まっているのも重要な示唆だと思います。

経営リーダーと同様に、人事も重要な役割を担っています。現状を変えよう、イノベーションを興そうとする人の予備軍に常に目を光らせ、活躍の場を与えることが最重要課題です。また、そのような人材を奨励するような評価制度の構築も急務でしょう。私は、そのような成長志向の企業がイノベーション人材を発掘・育成するためのプラットフォームを創りたいと考えています。そのノウハウの蓄積が、21世紀の新しい日本型経営を創っていくと考えるからです。

日本が再び成長軌道に乗るためには、企業は従来の人材マネジメントの枠に固執することなく、イノベーターな人材の育成と登用を積極的に推進する必要があります。そして、経営と人事が変革のドライバーとなつて、イノベーター人材の潜在力を開花させることが日本躍進の鍵と言えるでしょう。日本のもつ潜在力を世界に向けて解き放つためには、経営者が今行動を始めるしかありません。

を確保・維持し、その多様性を活かしながら、経営に資する人材施策を構築しよう」とする意志です。

そして、第三のポイントである「人事機能の統合・連携」は、①や②に依拠した実践を構築するためには、必然的に必要になるものです。従来の機能別に特化して、ヨコのつながりはない人事機能を見直し、人事機能を統合したり、連携したりする必要があると思います。なぜなら、細かく機能分化された人事機能では一人ひとり異なるタレントをそれぞれの成長フェーズでケアし、それぞれの能力を開発することに対応できないためです。そこで、人事機能を統合し、採用、育成、配置、処遇といった人事プロセスの機能的な連関を果たそうという動きが見られています。

学習の研究者の立場から言わせて頂くと、これら「タレントマネジメント」の考え方は、決して新しい概念のように思えません。むしろ、「学習論」が前提にしていた人間観に立てば、ごくごく自然なことのように思うのですよね。

確かにそうですね。では、これまでの日本企業にはどうし

—企業経営を行う環境が不確実性を増す中、予想外の変化にも対応できる学習力を身に付けさせようと学習機会の提供や学習文化の醸成に取り組む企業が増えてきました。

企業が学習機会の提供や学習文化の醸成に取り組むことは非常に良いことだと思います。しかし、例えば上司が部下に対して学習を奨励したり、部下の内省を促す機会を頻繁に設定しても、なかなか部下の学習効果が高まらないといった問題に直面することがあるのではないのでしょうか。そこでヒントになるのが、私の研究室に所属する脇本さんの研究成果です。この研究によれば、部下の学習は上司が新しいことに挑戦し、自らの能力を高めようとすることを「認知」していることと交互作用があるといえます。つまり、上司自身が学習していないのに、部下に学習を押し付けても部下は学ばない、ということです。言い換えれば、組織内である一定の階層だけの学習文化を高

てタレントマネジメントの動きが見られなかったのでしょうか？

それは、先ほどの観点に沿って説明することが出来ます。つまり、これまでの日本企業では、会社に組織適応できる同質的な人材をいかに新卒時に大量に確保するかが重要だという考えが一般的でした。なるべく等質の集団を採用し、均等な処遇によって、均質な人材のプールを構築するという考え方は、まさにタレントマネジメントとは逆の発想です。また、高度経済成長の時代には、人事プロセスの中で、労務管理や制度構築の機能が重視され、業務の中でそこに注力する割合が非常に多かったように思います。それに比べて、採用や育成といった機能は、あまり注目されてこなかった。今後は、多様な人々をいかに採用し、いかに育成し、高いパフォーマンスをあげてくるかに、従来よりも焦点があたっているのではないのでしょうか。

—日本企業では人材評価をする際に、過去の「パフォーマンス」を重視する一方、これからの成長を左右する「ポテンシャル」は軽視されがちです。そうした評価基準にも人の能力を固定的とみ

めようとするのは難しく、学習文化を考える際には組織全体の問題として捉えた方が良くということですか。

—ここ最近、学習の場を組織の外へ求め、自主的に社外勉強会や社会人大学院に出かける「越境学習者」が増えています。しかし多くの日本企業では、越境学習者を会社への帰属意識が低い人や会社に不満を持った人と捉えがちで、越境学習を歓迎しない風潮が根強く残っているように思います。この点についてはいかがでしょうか？

私の研究室に所属する館野さんの研究によれば、越境学習者は組織に対してのコミットメントが高いという結果が出ています。これは従来の越境学習者に対するステレオタイプ的な見方に見直しを迫る興味深い結果ですね。ただ本来、越境学習と仕事は別次元の話であり、越境的な学習を仕事に活かすかどうかは本人の自由ですよね。もちろん社外活動にばかり精を出して、本来の仕事に支障をきたす場合は問題だと思えますが、社外で得た知見や人脈が本業の仕事にプラスの影響を与えることもよくあります。最近のイノベーション研

なしてきたこれまでの経営的人間観が影響しているように思います。

そうですね。それは、ポテンシャルをいかに見極めるか、ということに関する評価手法が未発達であったことも、一因でしょうか。これと関連する学習理論の一つに多重知能論という考えがあります。それは、人間の能力とは標準テストで測定できるほど単純かつ均質なものでなく、言語的知能や身体運動的知能などいろんな知能を束ね合せて持つているという考えです。そして、そうした多種多様で異種混交の知能は、標準化されたテスト(いわゆるテストのこと)で測定されるのではなく、文脈の中で評価されなければならぬ、と考えられています。例えば、業務に近い、ある課題を与えて、そこで発言してきたリーダーシップ、フォローシップ、コミュニケーション能力を子細に見ていく、ということになりますね。

標準化テストは、均質な人材を大量に安価に採用する際には、非常に有効に機能したと思います。今後は、多種多様な知能を測定する「文脈に基づいた評価手法」が、今よりも注目されてくるのではないかと考えます。

究の知見によれば、イノベーションを下支えする強力な味方になるのは「社外ネットワーク」だといえます。個人の越境的な学習をネガティブに評価することがイノベーションのタネを摘んでいる可能性があることを企業は理解する必要があります。しかし余談ですが、実は東京大学・中原淳研究室は、世間から「タダ漏れ研究室」と言われていて(笑)、研究室外に活動がオープンにひらかれています。大学院生の中には、TwitterやFacebookを通じて、研究内容や研究室のことを思いのままに情報発信している人もいます。また、誰とどこで、どんな研究会をしても、どんな共同研究をしても構わないというスタンスを僕はとっています。そうすると、学生は外部から様々な分野の知見を持ち帰ってくるため、研究室内での議論はいつも取捨困難になります。しかし、面白い研究が、そこから生まれることもある。日常の研究室マネジメントは、少しだけ複雑になりますが、私はその可能性にかけたいと思います。

—越境学習者の組織コミットメントが高いという研究結果は大

—ところで、企業では社員に終身雇用を保証できなくなった今、個人に対して専門性を求める声が強まってきたように思います。異質な能力を専門性として高めるためにはどのような学習が望ましいのでしょうか？

どんな分野の学習でも、まずは先輩のやり方を見ながら学ぶという模倣的学習のプロセスが必要だと思います。そのうち少しずつ「一人前」へと成長する中で、自身自身の専門領域やキャリアの方向性が定まっていくものです。これにあわせて学習スタイルも変容的学習に移行するというのが一般的です。ただここで問題なのが、模倣的学習を経て、「一人前」になった後ですね。そこで、「もう自分は大丈夫」と胡坐をかいてしまつては、それ以上の成長は期待できません。今の仕事で一人前になった後も、自分の能力や価値観を絶対化せず、常に自分の専門性やキャリアをどこに切り拓いていくのかを問い続けることから逃げない姿勢が重要です。

—企業の現場を見てみると、模倣的学習を経て一人前に育った人材がそれ以上成長しないという問題は個人だけでなく、マネジ

変示唆に富みますね。一方で、私が以前実施した調査では、組織不適応感と自己不安感の双方に對して負の感情を持つ人が実に3割近くいるという結果が出ました。変化の激しい時代には、何事も前向きに受け入れて取り組み姿勢が求められるように思いますが、モチベーションについてはどのようにお考えですか？

ある教育委員会と教員初任者の学習行動について共同研究した結果では、成長実感の高い教員の特徴として、「不確実な状況下でも環境を常にポジティブに捉える」という資質を持っていることが明らかとなりました。現代は、不確実な時代です。人は、組織の中にいようと、このまま、ここに残つて大丈夫だろうかという不安を感じますし、組織の外にでたとしても、外の世界でやっていけるだろうかという不安をかかえます。まずは、不安をいったん認めてはどうでしょうか。みんな不安なのです。僕も不安です。それをいったん理解した上で、自分自身のモチベーションをいかにデザインするかが大事だと思います。

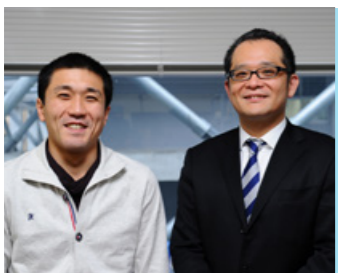
メントにも問題があると思えますが、いかがでしょうか？

それは、よく職場で上司と部下の間に見られる問題ですね。上司の立場からすれば手塩にかけて自分の右腕に育てた人材が、自分を超えたり、自分と違うことをやろうとすることをなかなか認めることが出来ないかもしれません。せつかく苦労して育てて労働力を得たのに、という発想が、脳裏をかすめるからです。以前取材した老舗料理店では、取立て「不自由に育てる」ことを実践しているという話を聞きました。それは、伝統の味を守るために、伝承する技術の領域を限定的にすることで、独り立ちをできなくしてしまうということです。つまり、お椀ならお椀、煮物なら煮物という、ごくごく狭い範囲での「調理のプロ」になれても、その日の「料理」全体をデザインできる人材にはしないと、いやがおうでも、若い人は、独立ができなくなりますから。

しかし、いまビジネスの世界で求められるのは、上司の言われたことを粛々とこなす人材というよりは、究極的には事業を新たに創造できる人材ではないでしょうか。そのために時に

#### 編集後(編集長のコメント)

人の能力を固定的に評価し、労働力の一部として扱う経営的人間観で、タレントマネジメントは実践できない。人は本来成長意欲に満ちており、学ぶことを通じて後天的に成長することができる生き物だという人間観に今一度立ち戻る必要があることを強く感じた。いま、巷ではタレントマネジメント研修や関連本などが流行のようにはやられているが、言葉に踊らされることなく、まず自分の会社では人材をどのように捉えているのかということから自社を見つ直してみてはいかがだろうか。



企業事例 CASE STUDY

# 株式会社サイバーエージェント

【取締役人事本部長 曾山哲人】

出る杭を伸ばす、異才を受け入れる——、言うは、易く行うは難しのタレントマネジメント。その運用で一目置かれているのが、サイバーエージェントだ。ユニークな制度で人材を生かし切り成長を続ける同社の制度に迫った。

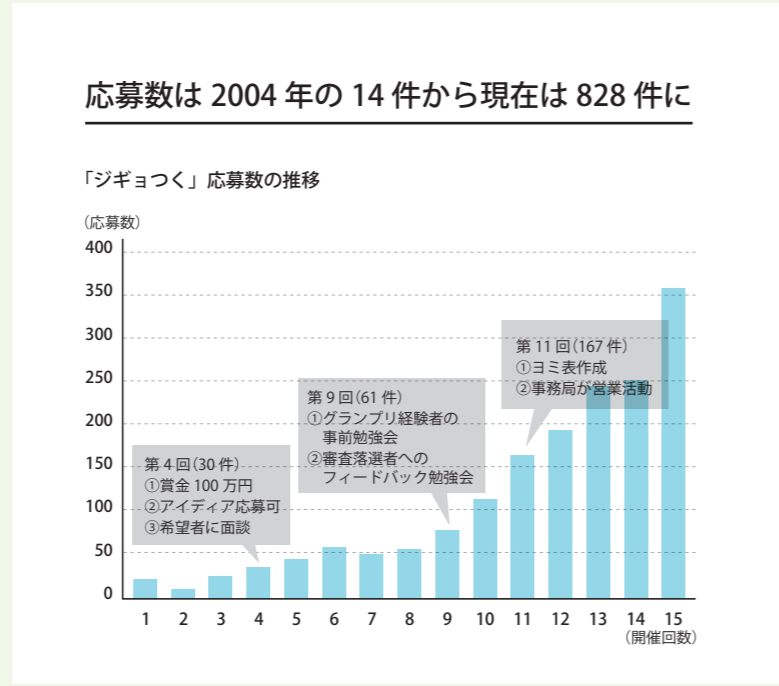
1998年設立のインターネット総合サービス企業のサイバーエージェントは2000年に東証マザーズに上場して以来、毎年100人前後の新卒を採用。現在では単体約1000人、グループ2000人の社員を抱える。企業ビジョンに「21世紀を代表する会社を創る」掲げる同社は、人材育成と事業の成長を結び付けることを最大の人事課題と捉え、独自のタレントマネジメントの構築に向けて注力している。

同社の人材マネジメントは「採用」「育成」「活性化」「適材適所」の4つを軸に展開している。これは同社の藤田晋社長の「採用・育成・活性化・適材適所の好循環が組織の成長と業績向上につながる」とする創業以来の考え方に基づいている。

採用に当たっては新卒重視の姿勢を貫く。採用基準は、変化への対応力が高い「素直さ」に置く。曾山哲人取締役人事本部長（以下、同）は「変化の激しい時代に真摯に向き合い、自らの考えを変えることも厭わず、朝令暮改にも耐えられる変化に素直な人材」と指摘する。採用シーズンは単体の社員の4分の1に当たる250人の社員が面接などの採用業務に関わり、全社一丸となった人材の発掘に注力している。

発掘した人材の才能を引き出すためには才能が発揮できる場を提供することが必要だ。中でも重視しているのがビジネス現場での「決断経験値」である。「人は環境によって育つ」ということを人材育成の基本的コンセプトに据えている。OFF・ITも重要であるが、育成イコール研修では絶対ないと考えている。どんなに優秀な人材でもつまらない仕事を与えれば、それだけの人材しか育たない。現場の仕事を通じて主体的に企画し、自ら決断を下すという決断の経験が豊富でなければビジネスの修羅場では戦えない。つまり、決断の量が豊富であればあるほど困難な決断にも耐えられる人材になる。そうした「決断経験値」を高めることを育成の基本に据えている。

とくに経営人材の育成は、経営の経験を積ませることが不可



欠だ。同社の藤田晋社長自身が24歳で起業、26歳で上場した人物。経営をするのに年齢は関係なく、経験したことによって人は成長するという観点から経営人材の育成のため、入社間もない時期から子会社の経営を任せ、その受け皿となるのが子会社だ。同社は近年毎年4〜5社の子会社を立ち上げており、その数は現在54社。新卒入社社員は累計で約600人いるが、その中から毎年2人から4人程度が子会社の社長に抜擢される仕組みとして、33人の社長や役員が誕生している。その多くは20代であり、先日は内定者に子会社社長を任せて話題になった。

日本企業に特有の年次制限などはなく、入社後2年目にマネージャーに昇格する社員が毎年10人程度誕生するなど能力と意欲に基づく柔軟な登用制度を導入している。

経営陣に抜擢する仕組みとして代表的なものが「ジギョつく」（事業をつくろう）と呼ぶ新規事



は別枠で次世代リーダーを育てる余裕はない。我々のビジネスの成長と人の成長を重ね合わせながら会社の躍進を図ることに主眼を置いている。

ただし、入社まもない社員がいきなり経営者に就き采配を振るうには、経験がない分、遠回りになる可能性もある。そのため当初は本社の役員が経営陣に入り、経営判断のサポートや人事・財務などの本社機能のサポートチームがフォローしている。

たとえば前出の24歳の社長の場合は、入社1年目に3000万円の資本金で会社を創立。本社の副社長が役員として入るほか、サポートチームが管理面をフォローし、社長が事業戦略などの経営判断を行う形でスタートし、半年後に黒字化を達成している。

「子会社の社長にはとにかく経営に関する判断をせよ」という考えから事業遂行のための資金面を見ることも重要な仕事であり、資金が不足すれば、新たにこいういう事業を展開するので増資したいという提案もさせている。

もう一つの人材発掘と登用の

仕組みが「あした会議」と呼ぶ本社の役員対抗の新規事業立案合宿である。単なる新規事業立案の場にとどまらず、会社の事業の方向性を決定する重要な経営会議と位置づけている。「あした会議」は社長を除く役員全員が経営課題に即した事業案を考え、役員自ら指名した社員4人の協力を得て練り上げた事業計画案を競うものだ。

「それぞれの役員が指名した4人の社員とチームを結成し、徹底的に議論を重ね、投資額や人事案も含めた具体的な実行計画案を1泊2日の会議で発表する。結果はすべて点数化され、その順位も会社内外に公表されるので役員も真剣に取り組まざるを

業プランコンテストだ。応募資格は内定者から経営幹部までの社員全員。半年に1回実施し、すでに16回を数えるが、応募者も年々増加している。

役員書類選考で20件程度に絞り、プレゼンテーションを経て優勝者を決定する。優勝者には100万円が贈呈され、提案した事業の条件が整えば事業部長

「案件やプレゼンを見て優秀な人材を発掘し、育成するだけではなく、同時に会社の成長につながる新たな事業の種を見つけることも狙っている。ビジネスと



## 知識社会を生きるリーダーに必要な 二つのリベラルアーツ

低迷する日本企業の問題の本質は、社員一人ひとりを「個（タレント）」として扱うことが出来ていないことにあると思います。スポーツや芸術などの世界を見れば分かるように、日本にも個として世界に通用する人材は数多く存在します。しかし、企業社会では強い個もひとりごと集団組織の中に入ると、その能力を最大限に発揮できず埋もれてしまいがちです。それは、一体なぜなのでしょう。私はこれまで多くの日本企業の成長支援に従事してきましたが、そこから浮かび上がってきたのは、マネジメントにおける2つの問題です。つまり、「個」を見出せていない」という問題と、「個」を活かせていない」という問題です。また、その解決の糸口に繋がるヒントがリーダーへのリベラルアーツ教育にあると思います。

まず「個」を見抜くためには、リーダー自身が人間観について深く理解することが重要です。つまり、相手の外見や表面的な言動からではなく、その裏にある思いや価値観といった心のひだを察知しながら、一人ひとりの個と向き合うということです。これは人から教わることや準備をして対処できる問題ではありません。多くの人と関わりを持ち、その中から様々な経験をすることで始めて養われる「体験型リベラルアーツ」といえます。

また「せっかく見出された個も活かされない」という問題は、組織のしがらみや慣習に囚われた「軸の無いマネジメント」に起因している場合が大半です。例えば、優秀な若手社員が、適性はあっても過去に早期抜擢の前例がないことや組織のバランスなどを理由に管理職への抜擢が見送られるといったことです。

**リ**ベラルアーツをベースに軸を持って個と向き合う姿勢がリーダーに求められている

しかし、本当のリーダーシップとは、議論が百出する中でも最終的には自らの軸に従って意思決定し、一つの解を導き出すということです。つまり、リーダーが組織にとって個を活かすことが合理的だと判断すれば、あらゆる抵抗があってもその意思を貫き通すだけの確固たる軸が必要ということ。その軸作りには「知見型リベラルアーツ」が役に立ちます。例えば、人類の歴史を振り返り、これまでどんなことに人々は葛藤し、そこで何を判断し、その結果どうなったのか、ということを文献などから追体験的に学ぶことも大いに参考になることでしょう。

そのためには、リーダー自身が深い人間観と確固たる軸を持ち、常にそれを磨き続けるための弛まぬ努力が必要です。時間はかかりますが、リーダーが「体験型リベラルアーツ」と「知見型リベラルアーツ」をベースにした人間観と確固たる軸を持つことで、マネジメントを実践することですが、個の強みが最大限に発揮される企業へと進化する道は残されていないのではないのでしょうか。



古森 剛 氏

マーサー ジャパン株式会社  
代表取締役社長 シニアパートナー

日本生命保険相互会社にて営業本部機構及び人事部門を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。国内外の企業に対する成長戦略、営業組織や研究開発組織のチェンジマネジメント、ガバナンス設計など、幅広い分野でのプロジェクトに多数従事。ヘルスケア業界および消費財・小売業界の研究グループに所属し、同社東京オフィスおよびニュージャージーオフィスにて勤務。その後、マーサージャパンに入社、2007年3月に代表取締役社長就任。2010年シニアパートナー昇格

## 株式会社サイバーエージェント

[取締役人事本部長 曾山哲人]

えない」

役員が考える事業計画案のノルマは3つ。メンバーとなる社員は野球のドラフト方式と同様に、くじ引きで一番を引いた役員から順に社員を指名していく。広告のプロなどそれぞれの分野のエキスパートが選ばれる。指名される社員は全部で約50人。社員の5%に相当する。役員との刺激的な共同作業や実施の可否を決定する実質的な経営会議への参加を通じて直面する経営課題を実践的に学ぶ機会となる。

「役員も社員から最先端のネットの動きをよく知ることができ。また、メンバーも役員との真剣な議論を通じて経営がどんな課題を抱えているのかという経営の目線に直に触れることができるなど、経営と現場を結び付ける格好の場にもなっている」

メンバーには前述の「ジギョック」に応募した社員も多く、自ら新規事業の責任者に名乗り出る者もいるという。

現在、社員全員の能力を開花させ、適正な配置を実現するための「適材適所」の仕組みの構築にも取り組んでいる。基本的考

え方は「1クラス30人の生徒をイメージし、それぞれの個性を見ながら、それに見合った数多くの事業体の職種を用意し、適正な配置をしていく」ことにある。

この仕組みを「サンゼロメンソッド」と呼び、その一つの試みが、社員の個性と能力に関する情報をデータベース化し、それを可視化する取り組みだ。具体的に

は30人の組織を前提に一人ひとりの仕事に対する姿勢を①成果②価値観、③モチベーションの3つの項目に分けて可視化し、配置の指標にしようというものだ。成果が出ているのかどうか、周囲と溶け込んで楽しく仕事がやれているのか、モチベーションはどうなのかという3つの視点で観察する。項目ごとにその時々状態を「晴」「曇」「雨」のマークで表示し、3ヶ月に1回更新しながら定占観測を行う。

「当然、トップ営業だった社員でも成果が落ちることもあるなど変化する。モチベーションが低い人が先輩のアドバイスで上がる場合もある。時々の状態を観察しながら、例えば雨マークが多い社員は異動による成長の

機会を与えるのか、あるいは組織的にフォローするかを判断することになる」

現在、新卒入社組の600人を対象にトライアル中だ。人事主導による面談や事業部長へのヒアリングを通じて本人の状態を把握する作業を進めている。いざ管理職や子会社の役員を含む役職者にもこの仕組みを拡大し、経営人材の育成にも活用していきたい考えだ。

ところで、同社は人材や組織を硬直化させないために、本社の役員自ら厳しい環境に身を置いている。それが08年から取締役を8人と限定し、原則として2年ごとに2人が交代する「CA8（シーエーエイト）」である。その狙いは社員が取締役を目指す環境をつくと同時に新陳代謝を図ることで経営層を厚くすること、役員の成果に対する緊張感を持たせることにある。

子会社の役員・経営者を経験し、その後は本社の役員としてグループの事業全体を統括する役割を担い、その経験をベースに退任後は新規事業分野で活躍

してもらおうという経営者のキャリアパスを描く。すでにCA8経験者は10人。現在CA8には入社9〜11年目の3人の新卒入社組が入っている。

「適材適所の仕組みを回していくことで33人の子会社の役員・社長に続く人材が育つことを期待している。また、子会社社長のキャリアで終わるのではなく、その先にある上場企業の役員として活躍することも見据えてやっている。役員交代制度により新卒社長から毎年1人の割合で本社の役員に就任しているが、このまま推移すれば10年後には、計20人の上場企業の経営経験者が誕生することになる」

新卒社長から役員を輩出するというロールモデルがすでに出来上がっている。若くして経営陣参画のチャンスを与え、経営人材の育成と事業の成長の両方を追求しながら、企業ビジョンの「21世紀を代表する会社」の実現を目指す。これがサイバーエージェント流のタレントマネジメントである。

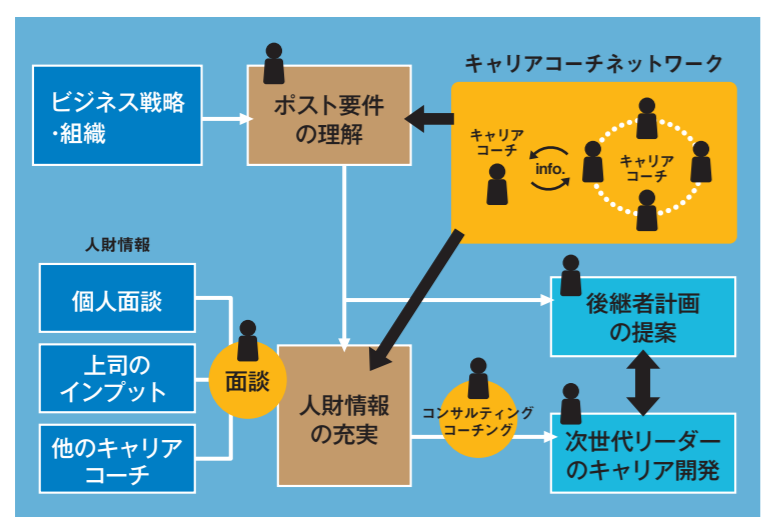


# 日産自動車株式会社

[執行役員 高橋雄介]

1999年前後に経営危機に陥った日産自動車。  
仏・ルノーの援助を受け、またカルロス・ゴーンCEOを迎え、  
血のにじむような努力の結果、その後劇的な回復を成し遂げてきた。  
結果的にそれらは企業のグローバル化をいち早く押し進め、  
今では先進的な制度を備えた真のグローバルカンパニーになっている。

## ジョブマッチングシステムにおけるキャリアコーチの役割



を上げるビジネスリーダーを育成していくとすると一定のリーダー層はグローバルに管理していく必要がある。それがNACの使命である」

ちなみにエマーシングHPPには20代の社員も含まれる。当初は対象を経営幹部候補に絞っていたが「若くても磨けば光る人材を早期に発掘して育成していく」という観点から対象を拡大した。

人材の発掘と育成計画の策定を担当するのが「キャリアコーチ」だ。現在メンバーは五人。キャリアコーチは世界各地や各部門を回り、インタビュアーなどを通じて次世代リーダー候補を発掘し、育成計画を作成する。各マネジメントの推薦したHPP候補者にキャリアコーチがインタビュアーし、HPPにふさわしいと思えば、NACに提案する。「例えば

候補者が開発の人間であれば生産担当の役員など候補者の所属部門以外の役員がインタビュアーし、最終的にボードメンバーで決定する」ことになる。

HPPの育成の柱は計画的配置とトレーニングだ。当然、部門や地域の壁を越えて異動する。キャリアコーチと上司が個人ごとに成長度合いを確認してCDPを作成し、NACに提案する。各地域のNACでも行うが、トップレベル人材についてはグローバルNACで議論し、確定する。

「1年後から3年後の間に主要ポストに就ける候補者をリストアップする。同様に次々の候補者、すなわち3年後から5年後の間に務まる候補者をリストアップする。当然、その中にHPPが入ることになる。誰を登用するかを決める際にはCDPとサクセッションプランの2つをベースにして選んでいる」

「最初はもちろん抵抗はあった。しかし、HPPは部門や地域の財産ではなく、会社全体の財産である」と繰り返し伝えてきた。ゴーン自身も『複数の地域や部門を経験しないと本場のビジネスリーダーにはなれない』と言っている。今では、人材を早期に発掘してチャンスを与えることをすべての地域、部門で行わない

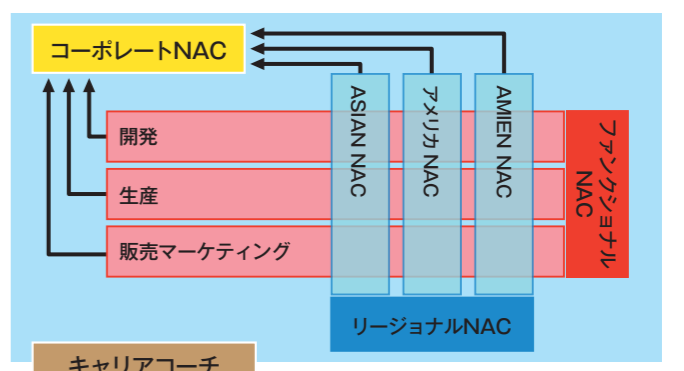
入社後の育成の中核をなすのがゴーンCEOをはじめコーポレート役員で構成するNACだ。2000年にカルロス・ゴーンCEOが立ち上げたグローバル規模の次世代リーダーの育成の仕組みである。主要な役割は2つ。一つは次世代リーダーの発掘と育成プランの作成、もう一つはグローバルな主要ポストのサクセッションプラン（後継者育成計画）の作成だ。

日本、アメリカ、欧州など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・パースンHPP）として登録するかどうかを会議で審議。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が立てられる。HPPは本社が重要ポストと位置づける本社の役員や主要部署の長、関係会社の社長、地域の統括本社の役員な

どグローバルで約150のポストの後継者候補者となる。

HPPは45歳未満の役員手前の層や課長職。さらにはエマーシングHPPと呼ぶ30歳前後の社員まで幅広く人選されている。「かつては優秀な人材を各地域あるいは各部門がそれぞれに管理していた。地域のリーダーや専門家をつくるという意味ではそれでもよかった。しかし今のように変化の激しい時代に成果

## NACの構成



1. キーポジション(グローバル)の最適人材配置をトップに提案
  2. 部長層のコーチング及び能力開発を支援
  3. 組織、マネジメント、教育プログラム及びHRシステムの改善に関する提言
- グローバル全ての会議体に自由に参加できる権限を有する

## 用語解説

**[GET]** (グローバルエグゼクティブトレーニング)  
最初に、外部アセスメントによる経営者としての強みと弱みを把握するところから始まる。ビジネス変革のプロセスやMBA教育も受ける。研修会場は05年に開設した選抜型人材の研修専用施設「マネジメントインスティテュート」で行われる。GEの経営者養成施設であるクロトンビルをイメージして造られたとされる。

**[日産ウェイ]**  
キーマッセージは「すべては一人ひとりの意欲から始まる」。行動指針として5つの心構えと行動の計10項目からなる。心構えの筆頭に「クロスファンクショナル クロスカルチュラル」(異なった意見・考えを受け入れる多様性)という従来の峭壺化した組織の壁を壊してきたゴーン改革の象徴でもある言葉に掲げる。たとえば、フルーガル=Frugal(最小の資源で最大の成果)という言葉もある。これまでの日産自動車のビジネスの中でも成功した秘訣の一つとされる。

**[NAC]** (ノミネーション・アドバイザー・カウンスル)  
毎月1回開催され、カルロス・ゴーンCEO以下、副社長クラスの上席役員で構成。グローバルレベルでのHPPの発掘と育成・配置を行うコーポレートNACのほか、アメリカ、日本、ヨーロッパなどの各リージョン、開発、生産、販売・マーケティングなどのファンクションごとにNACがあり、地域とファンクションのマトリックスで人材を育成し、優秀な人材はコーポレートNACで審議され、HPPに登録される。

**[キャリアコーチ]**  
5人おり、1人は人事部門の出身だが、他の4人は開発、生産、販売・マーケティング部門の出身。各分野のビジネスニーズに精通した部長職経験者から選ばれ、人の評価の仕方を人事で学び、世界中を回って発掘と育成を行う。グローバル日産のいかなる会議にも出席できる権限を持ち、社員を観察しながらアクセスする。

## 日本企業が「学習する組織」を取り戻すためには

**不安定な状況を作るために効果的な「想定外の人事」**

組織に不安定な状況を作り出すための効果的な施策が「想定外

「不安定」という言葉はネガティブに捉えられがちです。一般的には安定した経営が望ましいと思われています。しかし企業経営とは、将来のリターンを期待して商品仕入れや設備投資といった現在のリスクを取ることで、したがって、本来、企業は不安定な状況に対応することで、はじめて新たな価値を生み出し成長の道を歩むことができるといえます。これまで日本では、石油危機、円高、貿易摩擦など外圧による不安定な状況の度に、企業が変革し体質改善してきました。しかし現在では、自ら社内での予定調和や安定を崩してチャンスをつくる時期にきています。

### 学習する組織に求められているのは「不安定な状況」

「不安定」という言葉はネガティブに捉えられがちです。一般的には安定した経営が望ましいと思われています。しかし企業経営とは、将来のリターンを期待して商品仕入れや設備投資といった現在のリスクを取ることで、したがって、本来、企業は不安定な状況に対応することで、はじめて新たな価値を生み出し成長の道を歩むことができるといえます。これまで日本では、石油危機、円高、貿易摩擦など外圧による不安定な状況の度に、企業が変革し体質改善してきました。しかし現在では、自ら社内での予定調和や安定を崩してチャンスをつくる時期にきています。

「不安定な状況を受け入れる学習機会に変える」

想定外の人事を通じて生じる不安定な状況が、社員にこれまでの常識を疑うきっかけを与えてくれます。「本当にこのやり方で正しいのか?」「もっと他に良い選択肢はないのか?」など組織の成長にとって健全な疑問を社員一人ひとりが持ち、それを自由に発するようになることは学習する組織になるための大きな一歩です。そのためには、健全な疑問



藤岡 長道 氏

株式会社ワークハピネス取締役  
ASTD G.N.Japan理事、日本人材マネジメント協会幹事

1975年野村総合研究所入社。証券アナリストとして日本株、外国株を担当。秘書室長、人材開発部長等を経て、野村證券投資情報部長、企業調査部長。野村バブコックアンドブラウン取締役、野村信託銀行取締役の後、人材開発部 シニアHRDアドバイザーを歴任。2011年12月より現職。

を歓迎するオープンな組織文化も重要です。まず社員の変化対応力と成長力を信じ、「想定外の人事」を通じて組織内に不安定な状況を作り出し、そこで社員一人ひとりに芽生えた健全な疑問を否定せず、積極的に受け入れるということではないでしょうか。そう考えれば、変化のスピードがますます激しさを増す今のビジネス環境は、企業が学習する組織を取り戻す絶好の機会と言えます。学習する組織を作るために、皆さんの会社でも計画的、意図的に組織を不安定な状況の中に置いてみてはいかがでしょうか。

## 日産自動車株式会社

[執行役員 高橋雄介]

いる。主要ポストに就く直前の社員から選抜した20〜25人のクラスと若手の課長を含む層から選抜した40〜50人のクラスの2つがあり、講義はすべて英語で実施される。参加者の40%は日本人以外である。世界的な異動を可能にするには人事制度の統一は不可欠だ。同社は本社では課長職以上、各地域ではGM以上の幹部社員の評価・報酬制度の仕組みを統一している。評価は、「貢献評価」と「業績評価」の2つのしくみを運用しており、それぞれが報酬制度に連動している。貢献評価は、「日産ウェイ」と呼ばれる日産社員に必要とされる5つのマインドセット(心構え)と5つのアクション(行動)を示した基準で行われる。基準に基づき、Os (Outstanding)、A E (Above Expectation)、M E (Meet Expectation)、aw (Below Expectation)の4段階評価が実施され、評価に応じた昇給額が基本年俸に反映される。

一方、業績評価は、期初に設定する会社業績目標、部門業績目標、個人業績目標の達成度合

いで評価され、その結果は賞与に反映される。目標は、「コミットメント&ターゲット」として定量的に設定され、「コミットメント(必達目標)を達成すれば支給率の50%、ターゲット(より高度な目標)を達成すれば支給率の100%が支給される。「コミットメントを達成できなければ、支給率は0%となる。HPPの要件は実績を上げていくことが前提だが、登録されるには人事評価がベースになる。「HPPは日産ウェイの評価と業績評価がベースになるが、候補者のほとんどは日産ウェイのマインドセットとアクションは高いレベルにある。それに加えて業績評価がどうなのかを見ている。選出基準としては極めて透明性が高く、公平性のあるものだと考えている」

幹部社員以上の人事制度はグローバルで統一しているが、一般社員層の評価・報酬制度はそれぞれの地域の特性に合わせた独自の仕組みを持っている。HPPは異動後のマネジメント力が試されることになる。グローバルタレントマネジメント

部はNACのシステムに沿ってHPPの個別の管理を行っている。「業務を一定期間終えたら次の業務やポストへの配置をNACに提案するほか、パフォーマンスをチェックしながら、受けさせるべき教育を考えるなどモニタリングを含めた管理を行っている。ただし、HPPにノミネートされたら特急券が手に入るわけではない場合、期待する成果が出せない場合は、当然外されることになる」

部の人員は本社で約15人。キャリアコーチもグローバルタレントマネジメント部に所属する。そのほか、各地域と部門にも担当者がある。NACがスタートして12年になるが、すでに主要ポストのほとんどはHPPで占められており、若返りも進んでいる。日本人でいえば、43歳の本社の常務や執行役員も誕生している。そのほか、40歳前後の販売会社や関連会社の社長もいる。同社の業務は拡大基調にある。2000年当時の同社の世界の販売台数は250万台であったが、今年度は470万台に達している。グローバルタレントマ

ネジメント部の課題は業務の拡大に際してリーダーのさらなる発掘と育成にある。「一つはビジネス拡大を支えるリーダー候補者群をもっと厚くすることだ。製造業なのでものづくりの生産、開発といった分野は強いが、ものづくり以外の販売、マーケティングなどの分野でも厚みのある人材プールをつくるというのが2番目の課題だ。3番目は、今後の大きな成長が期待される新興国での人材確保と育成を強化し、人材の流出を防止していきたいと考えている」

中期経営計画では700万台超えを見込むなど、中国、ロシア、ブラジルをはじめとする国々でのビジネスの拡大が期待されている。当然、こうした地域での販売や製造の責任者のポストが増えることになる。海外も含めた人材発掘と育成を担うNACのシステムを今後も一層強化していく予定である。



産業能率大学大学院

# 城戸 康彰

総合マネジメント研究科 教授

## profile

1951年生まれ。慶應義塾大学商学研究科博士課程修了。組織行動論が専門であるが、最近は顧客起点の組織編成や、組織能力論、ナレッジ・リーダーシップ等を研究テーマとしている。経営行動科学学会顧問、人材育成学会理事を務める。「経営組織心理学」(共著)等の著書がある。

# 組織能力と 人材マネジメント

優れた人材を育成することは会社の成長に欠かせない。しかし、この人材をいかに組織化するかも重要である。それが業績向上につながるし、競争優位性にもなるからである。人材を効果的に組織化する力を組織能力と呼ぶ。組織能力は捉えにくい概念であるが、それを説明するとともに人材マネジメントとの関係について論及する。

## はじめに

組織の強さ、つまり競争優位性を見る時、一般的にはその源泉はやはり人材であるとする見方は有力である。しかし、その一方で、近年組織能力(Organizational capability)に着目する動きがある。後に述べるが、組織能力論は経営戦略論から発生してきたといえる。従来の戦略論では、組織は戦略を実行する手段とみなされ、戦略を主とすれば組織は従の関係にあったといっていた。それに対して、組織のもつ資源を重視して、資源を強化、展開する能力を構築することが競争優位性につながるという見方が出てきた。ヘルファットら(Helfat)は、「ダイナミック・ケイパビリティ」を「組織が意図的に資源ベースを創造・拡大・修正する能力」と定義している。効率的な運営で現時点での収益を確保するオペレーショナルな能力も重要であるが、ヘルファットたちは、これだけの環境の変化を前提とすると、この「ダイナミック・ケイパビリティ」が戦略と劣らず大事であると強調する。

人材マネジメントの分野でも、組織能力の構築をその活動目的に加える見方が出ている。ウルリッちら(Ullrich)は、人材マネジメントのプロが備えるべきコンピテンシーとして「タレント人材の管理者と組織設計者」をあげている。組織設計では、組織の構造やプロセス、制度を組織能力を高めるように設計することを指す。この組織設計とタレント人材の管理を切り離すのではなく、

タレント人材が組織の協調やイノベーションの創出といった組織能力の欠かせない要素となるようにする。それが人材マネジメントのプロというのである。組織とは、本来そのメンバーの活動を規定するものである。しかし、半面捉えにくいことも事実である。「会社の風通しが悪い」「自部門は最善をつくしているが会社全体の業績は芳しくない」といった問題は組織に原因があることが多い。さらに、組織能力は、新しい概念ということもあり、なお一層わかりにくいものである。本稿では、この組織能力がどういふものかを説明するとともに、人材マネジメントとの関係を論考してみたい。

## 1. 組織能力とは何か

### 1 競争優位の源泉としての組織能力

バブル崩壊後の日本経済の停滞ぶりは「失われた20年」と表現されることがある。この経済の低迷期を「成長の20年」とした会社もある。日本経済新聞では、1990年末と2010年末との株価を比較し、20年間の株式の時価総額の増加率のランキングを発表している(日本経済新聞、2010年12月25日朝刊)。そのトップになっているのがユニ・チャームである。20年間で時価総額を9.6倍に拡大している。ちなみに、2位はトヨタ紡織(8.9倍)、3位は日本電産(7.9倍)である。

ユニ・チャームは、自社の強みを次のように述べている。

「私たちは、企業間格差は、個人の能力格差ではなく、組織の能力格差であると考えます。それゆえ、組織の運動能力をどう高めるかを重視しています。」(ユニ・チャーム、2009年11月)

厳しい環境の下でも成長を可能にしたのは、組織能力というのである。ユニ・チャームでは、会社の業績は個人の能力の問題とは考えない。個人の能力を引き出したり、それを成果へとつなげる組織能力の問題だとする。長期にわたり好業績を維持できたのは、組織能力に原因があると言っているのである。

では、組織能力とはどのようなものだろうか。組織能力を捉える試みは、資源への

着目から始まったといえる。組織は資源を用いて活動を展開する。この資源の優劣が、競争優位性などの格差を生むことになるという考えからである。

資源ベース論(Resource-Based View)として、経営資源の特性により持続的な競争優位性をモデル化したのがバーニー(B Barney)である。資源は、企業にとって戦略的なものであり、独自に築くために他の組織とは違う異質性が生まれる、またこういった資源は、企業間で簡単に交換や移転はできない(図1参照)。その資源は、有価値性や稀少性、模倣困難性をもち、代替することが難しい。そのために優位性は持続的なものとなる。

資源特性のうち、バーニーが強調するのは、模倣困難性である。これは3つから構成される。時間をかけて構築されるという独自の歴史的条件を有することがその一つである。人材でいえば、その企業内での長期にわたる訓練や職務経験により知識やスキルが形成されることを指す。また、資源と優位性とのつながりが曖昧であり、資源のどの特性が優位性につながっているか特定することができない(因果の曖昧性)。さらに、マネジャーの対人関係、組織文化、顧客や関係業者の評判といった社会的関係が複雑なことも模倣困難性の要素となる。こういった特性をもつ資源は、外部から見てもわかりにくく、その意味からも模倣が難しいのである。

### 2 組織能力の多面性と業績との関係

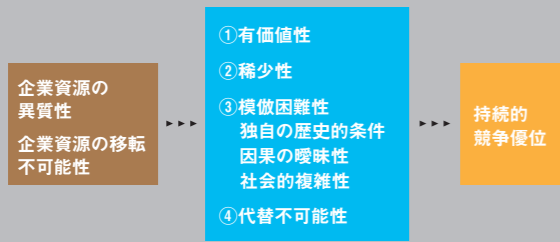
いよいよ本題である、組織能力は何であるのかという問題に入ろう。組織能力に関しては、研究も蓄積されつつあるが、その捉え方、定義については統一されたものがないといっている。

独自性が高い高い成果をあげているビジネスを指す場合もあるし、学習によって得られたノウハウや知識等を指すこともある。組織能力の概念のレビューは、小出・城戸(2013)を参考にしたい。

ここでは、組織の本来の機能といえる統合や、資源の展開や活動という観点から組織能力を明らかにしてみたい。組織は多くの人からなる集合体である。この組織が成果をあげるには、全員の活動や意識が目指す方向に収斂していなければならない。このベクトル合わせの機能が統合である。また、資源をどのように活用、展開するか、そこにも組織の特徴が現れる。与えられた資源をいかに効率的に活用するかや、ダイナミック・ケイパビリティで言っていたように、資源をどう創造、拡大、修正するかに関するものである。

組織能力をわかりやすくするために、組織能力を構成するものを具体的にあげて説明しよう。ウルリッちら(Ullrich)は、次の11を組織能力としてあげている。(1)能力や意欲のある人を集め、能力を引き出す人材マネジメント力、(2)業務や変革のスピード、(3)思考様式の共有化とブランド・アイデンティティ、(4)結果(高い成果)に対する責

図1 持続的競争優位の枠組み



出所: Barney(1991), p.112.





# 組織風土改革と タレントマネジメント

任意識、(5)組織内の境界を超えて協働するコラボレーション、(6)学習、(7)リーダーシップをもつ人材の豊富さ、(8)顧客との関係構築、(9)戦略の共有、(10)イノベーション、(11)コスト削減。

この中で共通するものとして、「共有」することがある。戦略、思考様式、結果責任等を共有することであり、優秀な人材が目標や価値観にコミットすることもこれに含まれよう。この共有は、まさに統合に通ずるものである。また、コラボレーションや学習、顧客関係、コスト削減などは、資源の活用・展開の特性をいっただけのものである。これは、組織メンバーの行動パターンとして現れる。つまり、これらの行動には再現性があり安定して現れ、組織メンバー全員に一样にみられる。

組織の特徴は、古典的な定義にみられるように「意図的に」調整された活動のシステムにある。これは、冒頭にあるダイナミック・ケイパビリティの定義にも引き継がれている。「意図的な調整」の背景にあるのは、組織の存立要件ともいえる目標の達成である。意義ある目標を達成し、存続するために意図的な調整が行われる。したがって、意図的な資源の活用・調整の結果は、業績で見ることが出来る。組織能力を高めることは、組織の成果に好影響を及ぼすはずである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

**アキレス 美知子氏**  
株式会社資生堂  
執行役員 広報・お客さま情報・環境・CSR・風土改革担当

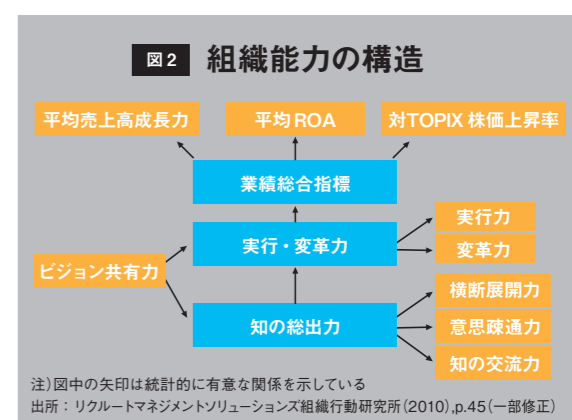
上智大学比較文化学部経営学科卒業。米国Fielding Graduate Institute組織マネジメント修士課程修了。シティバンク人事部アシスタントヴァイスプレジデント、モルガンスタンレー証券人材開発ヴァイスプレジデント、メリルリンチ証券採用・人材開発ディレクター、ABNアムロ証券人事部長、住友スリーエム人財・組織戦略部長、あおぞら銀行常務執行役員人事部長を歴任。2011年4月より現職。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。

組織能力と業績の関係、また組織能力間の関係は、既に日本の企業を対象とした調査で実証されている(図2参照)。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の調査結果(2010)によると、「ビジョン共有力」があると、実行・変革力を高めるとともに、横断展開力や意思疎通力といった「知の創出力」をも高める。業績に直接寄与するのは「変革・実行力」である。「ビジョン共有力」や「知の創出力」は、間接的にしか業績には影響しない。組織能力は、それを構成する能力間で相互に関係性はないが単純ではないが、個々の能力を高めることは確実に業績向上につながるのである。



Barney, J. 1991, 'Firm resources and sustained competitive advantages', Journal of Management, 17(1), p.112.  
二神軍平, 2009, 『ユニ・チャーム SPS経営の原点』, ダイアモンド社。  
ヘルファット, C.他, 2010, 『ダイナミック・ケイパビリティ』, (谷口和弘訳), 勁草書房。  
小出琢磨, 城戸康彰, 2011, 『組織能力研究のレビューと分析枠組み』, 『産業能率大学紀要』, 31(2), 87-99。  
リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所, 2010, 『日本の持続的成長企業』, 東洋経済新報社。  
ウルリッヒ, D.他, 2004, 『組織能力の評価法』, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 11月号。  
ウルリッヒ, D.他, 2010, 『人事大改革』, (梅津祐良), 生産性出版。

# キャリア権と学習共同体

## 専門性への影響



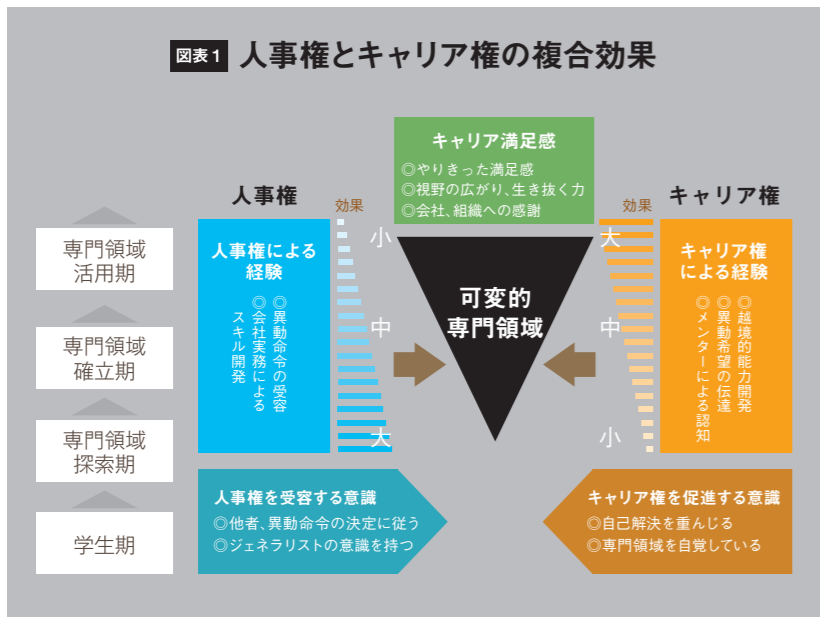
石山 恒貴

バイオ・ラッド ラボラトリーズ株式会社  
執行役員 人事総務部長  
ASTDグローバルネットワークジャパン理事  
タレントマネジメント委員会委員長

profile

大手電機メーカー、外資系金融会社で、一貫して人事・人材開発を担当し、現職、リーダーシップ開発、キャリア開発、タレントマネジメントの分野で、様々な研究会、勉強会を自ら企画、あるいは参加し、講演、雑誌連載なども幅広く行っている。著書に「上司の教科書」(洋泉社新書)、「後悔しない転職」(ダイヤモンド社)。

本号の特集であるタレントマネジメントが強調される今日の背景としては、環境に不確実性が増していることと、知識労働者の進歩をあげることができよう。本稿では、このような環境変化が、労働者の専門性の向上に関してどのような影響をもたらしているのかについて、考察していきたい。



人事権による経験  
○異動命令の受容  
○会社業務によるスキル開発

キャリア権による経験  
○越境的な能力開発  
○異動希望の伝達  
○メンターによる認知

人事権を受容する意識  
○他者、異動命令の決定に従う  
○ジェネラリストの意識を持つ

キャリア権を促進する意識  
○自己解決を重んじる  
○専門領域を自覚している

ここで留意すべき点は、時間軸により、人事権とキャリア権の効果が異なることだ。専門性の開発途上においては、人事権の効果が大きい。専門領域の確立の進捗に従い、人事権の効果は減少し、キャリア権の効果が増加する。この特徴が観察される。組織内専門人材をめぐる研究から示唆される重要な含意は、専門性の発達過程において、有効な学習のあり方は異なるという点にある。図表1で、専門性が発達した後、すなわち専門領域確立以降に効果が増加する学習の主要要素は、越境的な能力開発であった。この越境的な能力開発を進める基盤となる概念が、実践共同体である。そこで、実践共同体と学習の関係について、考察してみたい。

実践共同体は正統的周辺参加という概念とともに、Law & Wenger<sup>[1)]</sup>が構築した状況学習の理論に基づく。学校教育における知識の伝授とは異なる、状況学習では、実践の現場において、知識、技能を獲得しなければならぬ。そのためには、共同体における実践そのものにアクセスしなければならぬ。分析することとした。その際の分析の視点としたものが、人事権とキャリア権の対比である。

分析することとした。その際の分析の視点としたものが、人事権とキャリア権の対比である。

石山<sup>[2)]</sup>では、組織内専門人材という人材タイプの存在を指摘した。これは組織内における一定の育成期間を経て、専門性の発達を遂げ、個別企業へのコミットメントを有しながら、特定の専門職種よりは緩やかな範囲において自らの専門性の発達を志向する人材タイプをさす。換言すれば、自らの専門性の確立を重視する知識労働者、ということになる。組織内専門人材の特徴は、組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメント<sup>[3)]</sup>の二重コミットメントを有していることである。つまり、組織内専門人材は組織への貢献を意識しつつ、自らの専門性への向上にこだわりを持っていることになる。また、組織内専門人材の能力開発においては、越境的な能力開発<sup>[4)]</sup>という、社外での機会が重要な役割を有していることが確認できた。

そこで、石山<sup>[2)]</sup>では、組織内専門人材の特徴を有する人材へのインタビューを行い、専門性が開発される状況を詳細に分析することとした。その際の分析の視点としたものが、人事権とキャリア権の対比である。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

この可変的専門領域は、人事権とキャリア権の複合効果により構築される。専門領域探索期では、人事権による経験として、会社業務によるスキル開発、あるいは想定しない異動命令などが効果を発揮していた。専門領域確立以降は、キャリア権による経験として越境的な能力開発などが効果を発揮していた。

※1 プロフェッショナル・コミットメントは自らの専門性にコミットをすることを指す。Gouldner (1957) は専門分野により強くコミットメントするコスモポリタンと、属する組織により強くコミットメントするローカルという概念を提唱した。

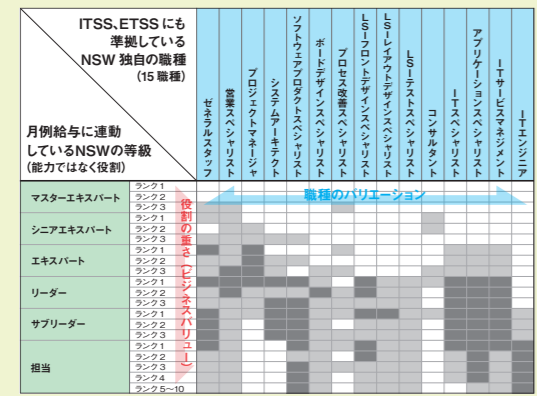
※2 越境的な能力開発は、社外での勉強会、人的ネットワーク構築など、自社の外部に越境して学習したことの有用性を表す。これらの回答に共通する点は、社外との接触の機会を増やすことで、社内と同質な価値観だけでなく、多様な人々から多様な価値観を、自ら学んでいく姿勢をとることが、成長につながるという認識である。

※3 菅野 (2002) は、内部労働市場型雇用システムが修正されながら外部労働市場原理を様々な程度・型で取り入れる折衷型システムに転換していくと予測している。

※4 したがって労働契約毎に人事権の権限の範囲は異なることになる。ただし人事権の包括性と絶対性が生じる要因として、菅野 (2002) は、契約法の視点では、日本型雇用という枠組みのなかで、労働者は企業的人事権を当然の前提とし、それに包括的な同意を与えて、労働契約を締結したという説明、「包括的同意(合意)説」を紹介している。



「タレント」を高めるために会社として育成支援できることは何でしょうか。社内で議論を重ねた結果、たどり着いた答えは「一人ひとりのキャリアパスを本人と組織と一緒に描き続けること」でした。具体的な取り組みとしては、一人ひとりのキャリアデザインを本人と組織が常に確認し合えるように年2回のMBO



## タレントマネジメントを実現する人事のあり方とは

**人** 材育成の基本は「現在価値」より「将来価値」

当社が身を置くIT業界はマーケット環境の変化が非常に激しく、数年先を見通した事業戦略など絵に描いた餅に過ぎません。では、事業戦略を待たずして人材戦略を構築することはできないのでしょうか。決してそんなことはありません。人材は企業にビジネスバリューをもたらす最大の財産であり、人材の将来価値に着目した人材育成は企業の将来的な成長を考えれば必要不可欠だといえます。

では、社員の将来価値を高めるために会社として育成支援できることは何でしょうか。社内で議論を重ねた結果、たどり着いた答えは「一人ひとりのキャリアパスを本人と組織と一緒に描き続けること」でした。具体的な取り組みとしては、一人ひとりのキャリアデザインを本人と組織が常に確認し合えるように年2回のMBO

の中にCDPPを制度として仕組み化し、運用を徹底しています。面談の場では「現在の立ち位置としての職種」だけでなく、「次のキャリアとしての将来職種」についても確認するようにしています。

この取り組みの特徴は独自のキャリアフレームワーク(左図)を活用している点ではないでしょうか。この目的は大きく5点あります。まず第1に現時点での社員のマッピングを明示することで全社における現状の人材分布を可視化できます。第2に、経営陣に現在の事業の方向性が正しいかどうかの確認ツールとして活用

できます。第3に、社員が次に目指すキャリア(将来職種)を反映することで組織の未来予想図が描けます。第4に、将来版キャリアフレームワークと現時点版とのギャップを可視化して経営陣と議論することで、採用、教育、外注化などの人材政策を将来の事業展開に繋げるヒントが見えてきます。最後に、将来価値を高める人材育成計画の立案においても効果的に活用できるのです。

**プ** ロジェクトチーム制を敷いた人事組織

人材の将来価値を高める役割を担う人事組織が縦割りでは本末転倒と言えるでしょう。弊社では数年前に人事部組織を大きく改編し、人材戦略グループと雇用戦略グループに大別しました。その特徴は大きく2点あります。第1に、人事業務をすべてプロジェクトチーム化し、人事部全員がグループを超えて流動的に様々な人事業務に従事できるようにしました。そうすることで、一人ひとりの社員と点ではな



西郷 正宏 氏

NSW(日本システムウエア株式会社) 執行役員 人事部長

1978年、大学卒業後SEとして同社入社。技術企画、経営企画、広報を経て、現職。中小企業診断士、システムアナリスト。

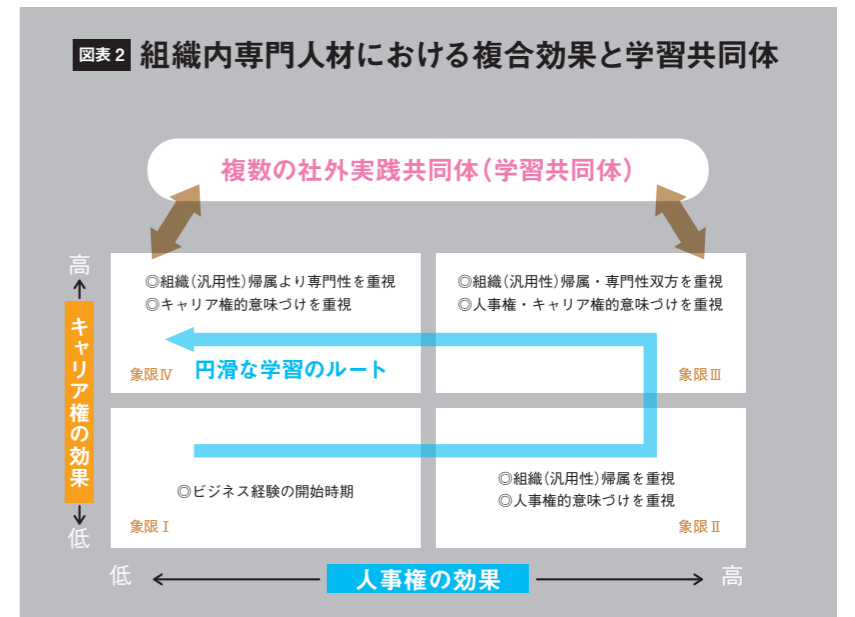
く、面に関わることができるようになります。第2に、「雇用戦略」と敢えて名付けているように、新卒・中途採用、出向、退職、再雇用など労働市場と接するミッションは一つのグループに集約するように致しました。これまで例えば、新卒担当者は新卒採用という領域でしか社員と接しないことが課題視されていました。採用という入り口を知るには出口をしっかりと理解しなければなりません。非常に基本的なことですが、こうした人事組織を作ること

で、社員の将来価値を最大限に高めるための支援を行える人事組織の構築を目指しています。

### 複合効果と学習共同体

Wenger(1998)では、学習という観点から、実践共同体を学習共同体として分析している。越境的能力開発のインタビュアーでは、社外実践共同体への参加目的として、専門分野の学習、という要素が浮き彫りになっていた。つまり、社外の実践共同体、言い換えれば学習共同体、の参加者には、自社の学習だけでは専門性の向上に十分では

が無視できないと考えられる。



発が進むほど、人事権の効果は低下し、キャリア権の効果が高くなる。ただし、全員がこの経路の終点である象限IVまで進むわけではなく、象限II、象限IIIの段階でとどまる場合もあると考えられる。

複数の共同体での実践をアイデンティティとして結節することを学習者個人に委ねることは、正統的周辺参加論における公約違反とする批判もある(高木, 2009)。しかし、人事権とキャリア権の複合効果により専門性の確立を目指す個人にとっては、学習共同体に参加してプロローカールの役割を担う

ない、という認識があると思われる。

そこで、図表2で人事権とキャリア権の複合効果と学習共同体の関係を考察してみたい。図中の矢印のルートは、組織内専門人材の円滑な学習の経路を示す。ビジネス経験の初期においては、人事権の効果を高めていくことで、組織内の汎用的な能力開発を進めていく。その後、専門領域の確立が進むと、専門性の開発のため学習共同体で越境的能力開発を行なう、すなわち多重成員性を有するようになる。専門領域の開

単一の実践共同体での実践に着目した研究にとどまらず、今後は多重成員性を前提とした研究の蓄積の重要度が増していくと考えられる。また企業側の視点としても、社員の専門性を醸成するうえで、自社の組織内専門人材の多重成員性を否定するのではなく、むしろ学習共同体への参加を推奨し、そこで得られた新しい形態の創出を自社に還流させることに心配りをするという視点が求められるであろう。

ことで、従来の共同体と新しい共同体の異なった矛盾からもたらされるダブルバインドの解消を行い、個人と共同体の相互に新しい実践という価値の創出を実現する可能性を高めることができる。

従来、日本では、小池(2003)の知的熟練論に代表されるように、非公式性を帯びた会社という単一の実践共同体での実践(すなわち図表2での象限IIに該当する部分)に着目した研究が多かった。しかし単一の実践共同体の成員のまま、主に人事権の効果に基づき、単一の組織の価値観のみを重んじるのであれば、ダブルバインドに直面せず、プロローカールの役割を担うこともない。すなわち学習者と集団にとって、創造された新しい形態を生み出す環境が整わないことになる。そのため、組織内専門人材が学習共同体に参加し多重成員性を獲得することに意義を見出す現象が生じ、象限IIIとIVに位置する場合に、越境的能力開発の有効性を指摘する声が顕著に観察できたものと考えられる。

#### 【参考文献】

Engeström, Y. (1987) Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy. (山住勝広・松下佳代・百合草嶺二・保坂裕子・庄井良信・手取義宏・高橋登訳『拡張による学習—活動理論からのアプローチ』新曜社, 1999年)。  
Gouldner, A. L. (1957) "Cosmopolitan-Locals: A factor analysis of the construct." Administration Science Quarterly, Vol.2, pp.223-235.  
Lave, J., & Wenger, E. (1991) Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. (佐伯幹訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書, 1993年)。  
Vygotsky, L.S. (1962) Thought and language. Cambridge, U.K.: The MIT Press. (柴田義松訳『思考と言語』明治図書, 1971年)  
Wenger, E. (1998) Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

荒木淳子 (2009) 「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」『日本教育工学会論文誌』Vol.33.No.2, pp.131-142.  
石山恒貴 (2011a) 「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」『イノベーション・マネジメント』No.8, pp.17-36.  
石山恒貴 (2011b) 「人事権とキャリア権の複合効果—専門領域の構築に対して—」『日本労務学会誌』Vol.12.No.2, pp.4-24.  
小池和男 (1991) 「仕事の経済学」東洋経済新報社。  
菅野和夫 (2002) 「新・雇用社会の法」有斐閣。  
諏訪康雄 (1999) 「キャリア権の構想をめぐる一試論」『日本労働研究雑誌』No.468, pp. 54-64.  
諏訪康雄 (2004) 「キャリア権をどう育てていくか?」『季刊労働法』207号, pp.40-49.  
高木光太郎 (1999) 「正統的周辺参加論におけるアイデンティティ構築概念の拡張：実践共同体間移動を視野に入れた学習論のために」『東京学芸大学海外子女教育センター研究紀要』No.10, pp.1-14.

※5 Engeströmは、従来の活動に存在する矛盾を解決しようという欲求状態が、従来の活動以外から新たな矛盾が生じて先鋭化した状態をダブルバインドと呼んだ。

※6 石山 (2011b) のインタビューにおいて、同論文で直接的には言及していないが、次のような例が観察された。インタビュー対象者が就業時間後に社外の勉強会に参加すると職場に説明したところ、「そのような行為は、会社の文化にあわず、自分だけ市場価値を高めて転職でもするのだから周囲に思われると自分のためにならない」と同僚に忠告されたなど、自社の組織文化が越境的能力開発の障壁となる例である。

## 今の時代の エグゼクティブに 求められる 資質とスキル



### 変化の速い時代に しなやかに適応できる 専門人材

ここ数年におけるグローバル化の加速をはじめとし、円高、国内外の自然災害による影響など、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変わる今の時代。そんな中で、ビジネスの最前線で日本を牽引していきけるのはどんな人材なのでしょう。

2012年2月、インテリジェンスはエグゼクティブ・次世代経営リーダーのための転職サイト「DODAエグゼクティブ」(<http://doda.jp/executive/>)のリニューアルを行った。

今回のリニューアルに当たり、DODAは「エグゼクティブ人材」を「社会を変える新しい価値・世界にインパクトを与えるビジョンを構築し、それを実現できる力を備えた人材」と改めて定義している。

これまでのDODAにおいて、また世の経営幹部・管理職などハイクラス層を対象とする人材紹介、エグゼクティブサーチなどの人材ビジネスにおいても、個人の評価基準としては「現年収」が主要なものとなっている。

これに対して今回、DODAがエグゼクティブ人材に対して問うのは2点。マーケットや業界、ひいては社会を変革するビ

ジョンを持っているかどうか。そしてもう一つは、それを「実現できる力」を持ち得ているかどうかに力点を置く。

### エグゼクティブを エグゼクティブ たらしめるもの

エグゼクティブの再定義に当たり、DODAの考える「エグゼクティブ人材」にはどのような資質・スキルが備わっているべきかを、まずは個人の成長のベースとなる「キャリア観」と、専門性を高めていく熟達化プロセスに見られるタイプによって規定した。

冒頭でも触れたように、変化が速く激しい今の時代においては、個人は一企業の中に長くどまり、その企業内でのみ通用するスキルの開発に勤しむのではなく、個人が仕事に關する自己概念を把握し、周囲の状況に柔軟に対応しながら意欲的に自分のキャリア構築をしようとする「プロティアン・キャリア」と呼ばれるキャリア観を持つことが重要になる。そうしたキャリア観の下、専門性を高めるプロセスの類型においては、決まった手続きを早く正確に行える「定型

化熟達者」ではなく、変化しうる状況の中で一定の連続がない課題に対し柔軟に対処できる「適応的熟達者」タイプこそが、変化の多い時代において勝ち抜いていける基本的な素質を備えていると言って良いだろう。

その上で、エグゼクティブ人材が備えているべき要素を「個人資質」「ビジネススキル」の二軸で、さらに細かく分解した。

「個人資質」とは、「グローバル視点」(成果志向)「自己決定意識」(ポジティブ志向)など、人が本来持つ性質面の要素である。また「ビジネススキル」は、学習と経験によって身につく技術能力、専門性のことであり、組織内専門人材の特徴を示す「専門領域コミットメント」(「越境的能力開発」)といった要素から「変化多様性対応力」(「プロジェクトマネジメント力」)といったものまで、20の要素に分解された(図2)。

### 「今の肩書きは、 本当のあなたに見合う ものですか」

これらの分析を元に、DODAエグゼクティブではオリジナルの診断ツール「エグゼクティブ診

### エグゼクティブ人材の ノブレス・オブリージュ

今の日本社会における閉塞感の理由の一つとして、ある一定の年齢層に達したエグゼクティブ人材が、それまでに築き上げた地位や生活を「守り」に入ること、失速し、停滞し、持てる力

を十分に発揮できていない(または「発揮しない」)ことが挙げられるのではないだろうか。

自身の胸に、断片であっても「ビジョン」を秘めるビジネスパーソンがいるとしたら、そしてその人がビジョンを「実現」に導く能力や経験・人脈を併せ持っているとしたら……キャリアという階段の踊り場に留まることは、本人にとっても、社会にとっても望ましいとは言えない。

また、20代の若手、30代に差し掛かり既に管理職になっているようなビジネスパーソンにも、ぜひこのエグゼクティブ診断を受けてみることをお勧めする。真のエグゼクティブ人材への道は険しいだけでなく一定の時間が必要。しかも、後で気づいた時には、戻ってやり直しがきかないほどの長い時間と濃密な経験が必要だ。

現年収やポジションはこれまでの実績の上になり立つ一つの結果でもあるが、同時に長いキャリアの中で通過点でしかない。エグゼクティブ診断を通じて自身のレベルとタイプを把握し、さらに高いレベルに目標を置いて今後の成長に活かすことをぜひお勧めしたい。

(DODA編集部 千同健治/畑邊康浩)

図2 エグゼクティブ人材を構成する20の要素

その他	ビジネススキル	個人資質
体調・健康管理	リーダーシップ	ビジョン・信念
生活環境	プロジェクトマネジメント力	グローバル視点
	価値創造力	競争的達成志向
	戦略実現力	自己決定意識
	変化多様性対応力	成果志向
	越境的能力開発	対人影響力
	専門領域コミットメント	ポジティブ志向
		自己実現意欲
		センス
		親和動機

図3 エグゼクティブ度  
レベル1~5の評価

レベル	専門性	真のエグゼクティブとして社会全体へ貢献する力を持っています
レベル5	専門性活用期	エグゼクティブのレベルに到達しています
レベル4	専門性活用期	エグゼクティブとしての階段を昇り始めています
レベル3	専門性確立期	エグゼクティブに必要な階段を昇る準備をしています
レベル2	専門性探求期	エグゼクティブを目指す自分をイメージする段階です
レベル1	専門性探求期	

## 仕事信念の変容プロセスと信念をベースにした 新たな人材マネジメントのあり方

～サービス業に従事する営業職を例に～

田中 聡

インテリジェンスHITO 総合研究所 研究員

### 経験学習効果に 影響を与える仕事信念

企業を取り巻く環境の不確実性と長引く景気低迷によって、企業主簿による人材への積極的な教育投資が減少している。一方、時代は知識社会化を迎え、新たな知の創造の担い手として人材の生み出す価値にこれまで以上の期待が寄せられるようになった。そうした中、人材の持つ学習能力の活用がいま企業経営の大きな注目が集まっている。

られる新たな人材マネジメントのあり方についても論考する。

● ● ●

### 仕事信念の変容に関する 4つのポイント

（インタビュー調査より）

インタビューの調査対象者は、某サービス系企業に所属する20代から50代の営業職経験者20名である。それぞれに対して1時間～1時間半の半構造化インタビューを行い、仕事信念の変容に関わるキャリアイベントや能力観についてヒアリングを実施した。なお営業職の仕事信念については、先行研究<sup>〔松尾2006〕</sup>によって抽出された2因子（顧客志向」と「目標達成志向」）を軸にした4タイプに類型化した（図表1）。本レポートでは「顧客志向」と「目標達成志向」はそれぞれ「顧客への信念」と「自分への信念」として、以下議論を進める。

本レポートでは、学習能力を高めるメタ認知的特性として「信念（Belief）」に着目する。近年の経験学習研究によって、経験学習効果に影響を与える信念の働きが明らかとなつている<sup>〔松尾2006〕</sup>。信念とは、個人の行動・判断・評価を方向付けたり、新しい経験の解釈を導く働きをするものである。本レポートでは、仕事信念を各人が持つ「仕事の成功をもたらす原理原則」と定義する。

それでは、仕事信念とはどのようなキャリアイベントを通じて変容していくのだろうか。本レポートで定性調査を実施し、仕事信念の変容に影響を与える経験を明らかにするとともに、今後求め

図表1 仕事信念と学習効果の関係

	顧客志向（顧客への信念）	
	顕在ニーズアプローチ	潜在ニーズアプローチ
学習目標 （自分への信念）	IIIタイプ 経験学習効果（中）	Iタイプ 経験学習効果（高）
	IVタイプ 経験学習効果（低）	IIタイプ 経験学習効果（中）

出所：松尾(2006)を参考に一部筆者加筆修正

では、50歳を超えて仕事信念が変容したというエピソードも確認された。この結果は、金井・古野<sup>〔2007〕</sup>らによる「人はいくつになっても一皮むける」という実証研究を支持するものであると言えよう。

また、仕事信念の変容プロセスとして、キャリア初期に見られる多くの仕事信念が、様々な経験によってIIタイプやIIIタイプを経て、最終的にIタイプに変容する傾向が明らかとなった。

第2に、「顧客への信念」の変容（顕在ニーズアプローチから潜在ニーズアプローチへ）には、他者（トップ、上司、先輩など）の影響、顧客との深い信頼関係、御用聞き営業では売れない経験などが主な要因として挙げられたことである。また多くの場合、最初

は他者や外部環境の影響による「受け売りの信念」が次第に仕事の意義や醍醐味を実感することで、「本物の信念」へと内在化するプロセスを経ている点は興味深い。さらに、潜在ニーズアプローチを志向する「顧客への信念」が強固になると、通常の営業活動以外に自主的に新商品を考案し、顧客にテストマーケティングするといった事例も確認された。「シャドーワーク」と言われるこうした無境界行動は近年イノベーション創出のキー概念として注目されている<sup>〔松・高橋2007〕</sup>。

第3に、「自分への信念」の変容（業績目標志向から学習目標志向へ）には、新規性の高い仕事経験、数値目標がない組織への所属経験などが主な要因として挙げられたことである。新規性の高い仕事経験としては、初めてのマネジメント経験、新規事業の立ち上げ経験などが挙げられた。従来

の能力・スキルでは解決できない課題に直面することで、はじめて自分自身の能力・スキルを客観視し、学習の必要性を感じるようになる。

ここで留意すべきは、個人の持つ知識観についてである。知識観には、「営業スキルは生まれつき組織とはそこで働く人の信念で動くものであり、未来戦略は経営者の意志にその起点があるという」ことを決して忘れてはならない。

例えば高度経済成長期には、先進諸国へのキャッチアップという明確な目標が存在した。働く人たちは仕事に対する信念に思いを馳せることなく、ただ組織の命令に忠実に従うオペレーターとしての役割を全うすることが求められてきた。しかし、バブル崩壊以降、勝利の方程式を見失った日本

企業が臺をも掴み思いで傾倒した米国流の数値主義、利益至上主義はリーマンショックによってその見直しが迫られている。指針なき今こそ、個の主体性を復権し、一人ひとりの仕事に対する信念に注目した新たな経営観が求められているのではないだろうか。

これまで認知心理学の分野で発展してきた「信念体系」を組織行動の分野に応用し、働く個人の仕事信念を軸にした人材マネジメントのあり方を探求することが筆者の当面の問題意識である。一人ひとりが学習効果を高める「適切な信念」に基づいた働き方をし、企業が価値ある知の創造を実現できる社会づくりに貢献したいと考える。

### 《参考文献》

- 一條和生・徳岡晃一郎(2007)『シャドーワーク 知識創造を促す組織戦略』東洋経済新報社
- 一條和生・徳岡晃一郎・野中郁次郎(2010)『MBB:「思い」のマネジメント 知識創造経営の実践フレームワーク』東洋経済新報社
- 金井壽宏・古野庸一(2001)『「一皮むける経験」とリーダーシップ開発:知的競争力の源泉としてのミドルの育成』一橋ビジネスレビュー p48-67
- キャロルS・ドゥエック(2008)『「やればできる」の研究 能力を開花させるマインドセットの力』草思社
- 松尾睦(2006)『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版

のセンス」だと信じる固定的知識観と、「営業スキルは努力次第で永続的に伸び続ける」と信じる拡張的知識観の2つがある<sup>〔ドゥエック2008〕</sup>。本調査では、固定的知識観を持つタイプは、現有知識・スキルで業績目標の達成を目指す一方、自分自身の成長やそれに伴う学習行動には関心を示さなかった。しかし、固定的知識観を持つ人でもマネジメント次第で学習目標志向に変わる可能性を秘めていることが分かった。本調査では、上司と今後のキャリアについて対話した経験が、自分を学習目標志向に変えるきっかけになつた、というエピソードが確認された。そこで行われた対話とは、ただ上司に傾聴してもらうというコーチングスタイルではなく、まず上司自らの思いを語ることから始まるという「創造的対話」であった。創造的対話によって、自分自身のキャリアの方向性が明確になり、これまでの知識観が変容する事例が確認されたことは興味深い。

第4に、一度Iタイプの仕事信念を形成すると、それ以降他の信念タイプへ変容しないことである。Iタイプの信念は、顧客の潜在的ニーズを探索し、内発的な成長欲求に基づく学習目標を志向

するという意味で「自律的な信念」であると解釈できる。「他律的な信念」から「自律的な信念」に変容する過程の中で、「社会性」という高次な視点を獲得していることが分かった。「新規サービスを通じて社会貢献に寄与したい」というように、サービスの提供価値を目的とする顧客だけではなく、社会に届きたいという思いが芽生えるのがこのタイプに多い。

### 仕事信念をベースにした 新たな人材マネジメントの あり方

それでは、仕事信念をベースとした新たな人材マネジメントのあり方とはいかなるものだろうか。ここでは重要なポイントに限定して、その方向性について論議する。

第1に、それぞれの持つ仕事信念に応じた個別的な人材マネジメントを行う必要がある。今回のインタビュー調査から、仕事信念の変容とそれに影響を与える経験の質には一定の規則性を見出すことができた。しかし、一人ひとりが持つ信念はそれぞれ違つており、適切な信念を育むために今求められる支援のあり方も各自で異なることを念頭





## 経営管理出身の アメリカ、 営業・マーケティング出身の 日本。

→起業家の出身職種の違いも特徴的である。松田修一(2005)は、起業家の出身職種を日韓英米独の5カ国で比較している。日本の起業家で最も多い前職が営業・マーケティング(51.1%)であるのに対し、アメリカでは経営管理経験者が最も多く(43.7%)、且つその多くがMBA修了者だとされている。また研究開発出身の比率は日本は3.8%、最も高いドイツは16.7%にも上っている。



## 日本の起業家の 4人に1人が **60歳** 以上

→中小企業白書2011年版によると、日本の開業数は年間20万程度。開業率は、アメリカの11.1%に対し日本は5.0%となっている。2004～06年に創出された日本の雇用の約6割が開業事業所で創出されており、雇用創出の観点からも開業の増加が求められる。

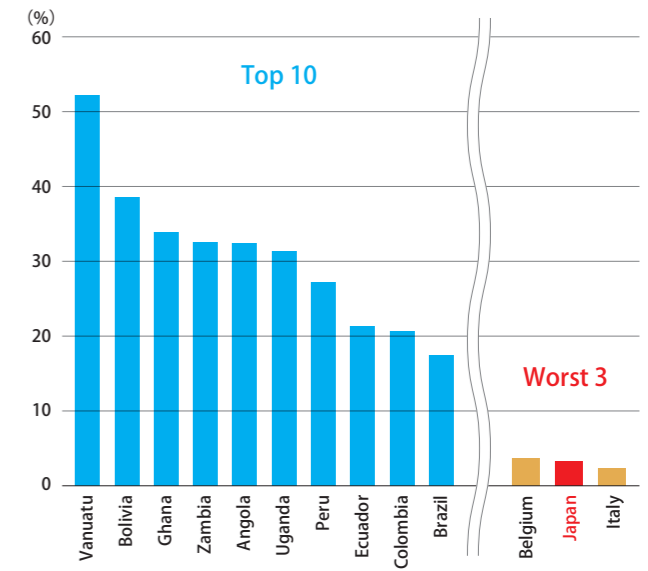
また、起業家の属性で特徴的なのが“高齢化”だ。1979年時点では、60歳以上の起業家は全体の6.6%に過ぎなかった。しかし年々割合が増加し、2007年には全体の26.9%を占め、いまや起業家の4人に1人は60歳以上となっている。



## 59ヶ国中**58位**。 低調な日本の起業

→世界で比べると日本の起業活動はどの程度低いのだろうか? GEM(※)「2010 Global Report」で、起業活動の活発さを表す起業活動率を比較すると、日本は59ヶ国中58位。世界的に見てもイタリアに次いで2番目に起業が低調という結果が示されている。

※GEMとは?  
Global Entrepreneurship Monitor(グローバル・アントレプレナーシップ・モニター)調査。起業活動の国ごとの違いやその要因、経済活動との関連性などを明らかにすることを目的に1997年に米国バブソン大学と英国ロンドン大学の起業研究者たちが中心になって組織されたプロジェクト。1999年以来毎年調査が行われ、日本は初年度から参加している。



日本を取り巻く雇用環境や日本の課題を、データとともにお伝えする。  
今回のテーマは日本の「起業」。

ベンチャーブームの終焉以降、その低調さが叫ばれる日本の起業。  
特に近年ではシリコンバレーの活況さと対比されることも多いが  
日本の起業は、実際どれほど低いのか? そしてそれはなぜ低いのか?  
データに基づく国際比較で日本の課題を抽出したい。

〈出所〉 U.S. Small Business Administrations「The Small Business Economy 2009」  
中小企業白書「中小企業白書2011年版」  
Duke University「American's New Immigrant Entrepreneurs」,2007  
中小企業総合事業団「主要国の起業意識・都道府県起業力比較調査報告書」  
Global Entrepreneurship Monitor「2010 Global Report」

〈参考文献〉 松田修一、ベンチャー企業(第3版)日経文庫,2005  
Council on Competitiveness「Innovate America Thriving in a World of Challenge and Change」  
文部科学省「平成20年版 科学技術白書」  
株式会社新社会システム総合研究所「平成22年度創業・起業支援事業(起業家精神に関する調査)報告書」

## データで語る雇用

森安 亮介 インテリジェンス HITO 総合研究所 研究員

# 日本の「起業」



## 5,400万人 への起業家教育

→アメリカはイノベーション創出を国家戦略として位置づけており、理数系教育や教師の質向上のほか、小・中学校から起業家教育に注力している。例えばKauffman Center for Entrepreneurial Leadershipでは、実に5400万人以上の若者がこの教育を受けていると言われている。大学や大学院の起業家教育も充実しており、中小企業総合事業団「主要国の起業意識・都道府県起業力比較調査報告書」によると、「大学/大学院の起業家育成コースの受講経験が有る」と回答した学生の割合は日本の1.6%に対し、アメリカは15.6%にも上っている。



## 1分間に**2.8社** の企業が誕生

→アメリカ中小企業白書によれば、アメリカで1年間に開業する企業数は148万6000件。これは九州3個分に相当する数で、実に1分間に2.8社が誕生している計算になる。

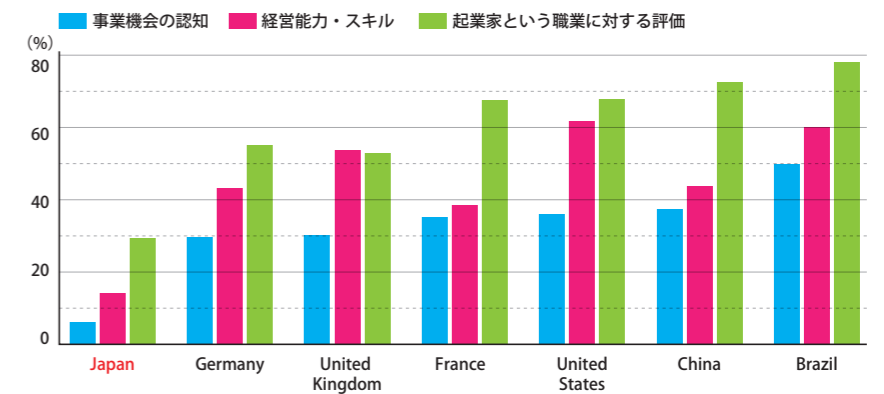


## 2社に1社が 創業メンバーに移民

→アメリカの起業で、特徴的なのが“移民による起業”である。Duke University(2007)の調査によると、1995～2005年に設立された企業のうち、アメリカ全体で25.3%、シリコンバレーにおいては52.4%の企業において創業メンバーに移民が含まれていたことが報告されている。



## 起業家が 生まれにくい日本



→日本の起業活動はなぜこれほどまでに低いのだろうか? GEMの調査をみると驚くべき結果が分かる。起業への「態度」に関する7項目のうち、日本がワースト3位に入っているのは実に5項目。うち3項目は最下位となっている。「今後6ヶ月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れると思いますか」という問いに「はい」と回答した割合は、アメリカ34.8%、中国36.2%、ドイツ28.5%に対し、日本はわずか5.9%となっている。「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っていますか」には13.7%。また、職業選択の評価を示す「あなたの国の多くの人たちは、職業の選択として新しいビジネスを始めることが望ましいと考えている」という問いには各国が50%以上が「はい」と回答したのに対し、日本は28.4%となっている。日本は起業家の経営能力・スキルに対する自信に加え、事業機会の認知や、社会的評価などが軒並み低いことが分かる。教育など起業家個人の育成に加え、社会的にも起業家をよりサポートするような体制づくりが求められる。

第2回インテリジェンスHITOフォーラム 参加費 無料

# 「タレントマネジメントの未来」

知識社会の到来によって個の持つタレント（才能）の発掘や活用に企業経営の注目が集まっています。そうした中、個人はいかにして自身のタレントを高めていく必要があるのか。また企業は、いかに個のタレントをマネジメントし、経営の質を高めていくことができるのか。これからの時代に求められる新たな「人と組織のあり方」について、実業界、学界から有識者をお招きし、学際的パネルディスカッションを開催いたします。

**5/11 (金)** 2012年 **13:00~18:00**  
**18:00~懇親会**

**場所** 東京国際フォーラムHall D7 東京都千代田区丸の内3-5-1  
**定員** 200人（定員に達し次第、締め切らせて頂きます）  
**申し込み** **事前登録制**（専用申込みページ <https://entry.hito-ri.inte.co.jp/a/p/106/>）

**13:00---15:15 第1部 パネルディスカッション**

## 企業競争力を高める タレントマネジメントシステムの現状と課題、 そしてこれから

パネリスト	
◎組織風土の視点	株式会社資生堂 執行役員 <b>アキレス美知子</b> 氏
◎人事制度の視点	株式会社サイバーエージェント 取締役 人事本部長 <b>曾山 哲人</b> 氏
◎人材育成の視点	トリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社 取締役 人事本部長 <b>平塚 俊治</b> 氏
◎組織能力の視点	産業能率大学大学院 総合マネジメント研究科 教授 <b>城戸 康彰</b> 氏

**ファシリテーター** インテリジェンスHITO 総合研究所 主席研究員 **須東 朋広**

**15:35---17:50 第2部 パネルディスカッション**

## タレント(才能)を高めるために ビジネスパーソンはどう取り組むべきか

パネリスト	
◎経営人材の視点	IMD 日本代表 <b>高津 尚志</b> 氏
◎グローバル人材の視点	インターナショナルスクール・オブ・アジア 軽井沢設立準備財団 代表理事 <b>小林 りん</b> 氏
◎専門人材の視点	バイオ・ラッド ラボラトリース株式会社 執行役員 人事総務部長 <b>石山 恒貴</b> 氏
◎学習の視点	法政大学 経営学部 経営学科 教授 <b>長岡 健</b> 氏

**ファシリテーター** インテリジェンスHITO 総合研究所 主席研究員 **須東 朋広**

**17:50---18:00 閉会の辞**

株式会社インテリジェンスHITO 総合研究所 代表取締役 **高橋 広敏**

**18:00--- 懇親会**

※当日のご出講者が一部変更となる可能性があります。予めご了承ください

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏  
 統括編集長 美濃啓貴  
 編集長 須東朋広  
 編集 田中聡、団遊  
 執筆 清上憲文(P12~14, 16~18)  
 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 株式会社エイエヌオフセット  
 表紙写真 ©hasengold/plainpicture/amanaimages  
 2012年4月1日発行

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  
 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所  
 TEL: 03-6386-9160

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

●機関誌「HITO」バックナンバーのお問い合わせ  
 HITO総研HP>研究・リサーチ>機関誌  
 Vol1.「グローバル人材マネジメントの未来」  
<http://hito-ri.inte.co.jp/research/newsletter.html>

●メルマガ会員登録  
 HITO総研HP>HITO総研メールマガジン登録  
<https://entry.hito-ri.inte.co.jp/a/p/101/>

●HITO総研Facebookページ  
<http://ja-jp.facebook.com/hito.inte>

※本誌に関するお問い合わせはこちら  
 HITO総研HP>お問い合わせ  
<http://hito-ri.inte.co.jp/contact.html>

## 編集後記

「なんでもできる人」と「なにもできない人」がいるというのさだと思う。

この10年、日本において浸透してきた成果主義とコンピテンシー採用。共通点は成功体験だ。たまたま最初に成功体験を得た人は昇進でも転職でも有利になりやすい。逆に最初につまずいた人が人生をリカバリーするのは難しくなっている。実際は、「なんでもできる人」と「なにもできない人」の差は「環境や基準」でしかない。ドラえもんで、地球より重力の小さい惑星でのび太がスーパーマンのような動きを見せる話がある。現実の世界でも会社や仕事を変えればスーパーマンになれる可能性はあるが、実際にはそういったケースはあまり多くないことをみなさん感じている。

それには、個人の「思い込み」（セルフエステム）や周囲の「偏見」（ビッグマリオン効果）が影響している。特に社内異動の場合は、ネガティブな自己認知や好ましくない評判を払拭することが、新しい部署で活躍するための必要条件だ。

ちなみに人材紹介は、キャリアカウンセリングによりセルフエステムを解く効果や第三者の推薦によるビッグマリオン効果が期待出来るサービスだと思う\*。

さて、「なんでもできる人」「なにもできない人」議論で、興味深いのは、「なにかしかなできない人」だ。IT業界ではギークとかナードと呼ばれている。一昔前の言い方ではオタクだった。私はこのギーク人材の活用が企業を救い、世の中を面白くすると考えている。しかし彼らのマネジメントはなかなか難しい。最近ではギーク・スーツ（技術にも・ビジネスにも詳しい人）が求められ、そのうちバランス感覚のあるギーク・スーツなんていう要望が出てくるかも知れないが、それはもはやギークでは無い。好きなことに偏狭していく生き方を認め、尊重し、活用できるようにしなければ。そういう人材に、視野を広げる教育や対人コミュニケーションの指導などしている場合じゃない。とはいえ、それでは組織がまわらないというご意見も多いことだろう。どう実現するか。タレントマネジメントの一つの論点としてあげておきたい。（美濃啓貴）

※2002年のKhuranaの研究を参考

## 海外HR論文紹介

# 高業績HRMシステムと業績の間に存在する HR柔軟性

東京理科大学経営学部准教授

## 西村 孝史氏

企業が常に悩む問題の1つにグローバルとローカルのバランスがある。生産や販売で規模の経済性を得たいのであれば、製品・サービスを全世界で標準化した方がよく、反対に、国による文化や政治的状況を含めて製品・サービスをローカライズすれば各国でより多くの利益を見込むことができる。

この古くて新しい問題は、実は人材マネジメント（以下、HRM）にも存在する。それが今回紹介をするHR適合とHR柔軟性である。HR適合は、大きく、①HRMと戦略や組織との適合関係を扱う外的適合（external fit）と、②HR施策同士の適合関係（≒相乗効果）を扱う内的適合（internal fit）がある。特に内的適合は、多くの論文で高業績HRMシステム（High Performance Work Systems：以下、HPWS）と呼ばれ、特定のHR施策の束が、企業業績に正の影響を与えることが世界中で証明されつつある。

他方で、HR柔軟性は、概念こそ1990年代後半から議論されてきたものの、最近になって注目されている概念である。企業が環境に適応していくためには、環境に合わせてHRMも柔軟に変形できるしなやかさが肝要であるという視点である。今回紹介する論文では、HR柔軟性は、**1機能的柔軟性** **2スキル柔軟性** **3行動柔軟性**という3つの下位概念から構成されている。**1機能的柔軟性**とは、従業員が他の部署・地位に異動しても短期間で素早く適応できる度合いを示し、**2スキル柔軟性**とは、従業員が自らのスキルを日々研鑽し、必要に応じて新しいスキルを学習する程度を示す

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A and Bou-Llusar, J. C., (2008) "Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance", *Journal of Management*, Vol.34, No.5 pp.1009-1044.

概念である。**3行動柔軟性**は、不測の事態が発生した時や不確実性の高い環境下において、従業員が自ら進んで能動的に改善していく程度を示す概念である。HR適合とHR柔軟性は、トレードオフのように思われるかもしれない。特定の環境に適合的なHRMを構築すると相乗効果が高まる反面、環境が変化した場合に次の環境と適合的なHRMを構築しづらく、結果として環境に適応できなくなってしまうからである。しかし、実は両立するというのが、今回紹介する論文のポイントである。

Beltrán-Martínらの論文では、スペイン企業の販売（外商）部門で働く管理職226名を対象にHPWSとHR柔軟性の関係をアンケートに基づいて検討している。彼らの論文がユニークなのは、HPWSが組織成果（顧客満足度や顧客からのクレームの減少など7項目）に正の影響を与えることが確認されたものの、HPWSと組織成果の間にHR柔軟性を媒介させると、HPWSが組織成果に与える直接的な影響は見られなくなり、代わりにHPWS→HR柔軟性→組織成果という媒介関係が確認された点である。

HPWSと組織成果の間にHR柔軟性が媒介するという意味は、学術的には3つの意味を持つ。1つは、HR適合とHR柔軟性は両立するという点。2つ目に、「ブラックボックス」と呼ばれるHPWSと組織成果の間を説明する因果についてHR柔軟性がメカニズムを解明する手掛かりとなる点。3つ目は、HPWSの組織成果への直接効果は、HR柔軟性を考慮に入れると消えてしまうことから、既存研究では、変数省略

の問題を起こしている可能性を指摘した点である。データがスペインであるため一般性の問題や言い過ぎの部分もあるが、一定の価値がある論文と言えよう。

では、本論文から何を学ぶべきなのか。1つは、HR施策の運用レベルへの注目である。近年、HR施策そのものよりも、施策がどのように運用されているかが注目されている。HR施策ではなく、HR施策に魂を入れる管理職がHR運用を通じて部下のスキルや行動の柔軟性を引き出すことが求められるためにもHR施策に自由度がなければならぬ。行動柔軟性に見られるように、職場の改善活動を許容するためには、HR運用について管理職が決められる裁量（あそび）も必要となるだろう。

2つ目は、スキルや行動の柔軟性を高めるためのソーシャル・キャピタルの形成である。本論文で紹介されている3つのHR柔軟性は、かつての日本の経営の特徴と類似している。幅広いスキルによる異動の容易さや異常事態への対処は、職場の良好な関係があつてこそ成立する問題であり、職場の絆とも呼べる関係性を再構築することがHR柔軟性の確保につながる。その意味で実は日本の経営の中に業績向上のヒントが隠されている可能性がある。もちろん、日本の経営に帰せよと主張しているのではない。企業は、その時々環境に適合的な経営を行うために資源を取捨選択する必要がある。しかし、職場の絆という資源は、現在の経営の中で確保しなければならない要素の1つなのかもしれないのである。