

Message from Top

日立物流

代表執行役社長 兼 取締役

中谷康夫氏

特集 1

新しい価値を 生み出す 人・組織づくり

— 人事は何ができるか —

事例 野村証券 / 日東電工 / SBイノベーション /
エンファクトリー

視点 一橋大学 青島矢一氏

特集 2

事業推進・組織開発に向けた “攻め”の組織サーベイ活用



RMS Message

特集 1

新しい価値を 生み出す 人・組織づくり

—— 人事は何ができるか ——

Part 1

事例

- 07 **野村證券**
組織の活性促進で終わらせない 人事・人材開発はイノベーションのハブになれ
- 09 **日東電工**
「攻め」と「守り」の人事で次々とイノベーションを起こす
- 12 **SBイノベンチャー**
「ソフトバンクイノベンチャー」を通じて次世代経営者と事業を同時に育成
- 14 **エンファクトリー**
「専業禁止」で経営者目線を養い 相利共生のネットワークを築く

Part 2

視点

- 17 **イノベーションには「創造的正当化」が必要だ**
青島矢一氏 一橋大学 イノベーション研究センター 教授

Part 3

調査報告

- 19 **新規事業創造に関する人事の実態調査**
イノベーション推進における人事の役割

総括

- 25 **企業の新価値の創造の鍵を握るのは人事・人材マネジメントである**

特集 2

29 事業推進・組織開発に向けた “攻め”の組織サーベイ活用

Column 事例

31 富士古河E&C株式会社

現状把握ではなく現状変革のために従業員調査を使い倒す

Column 視点

33 診断型組織開発で当事者のオーナーシップを引き出す

中村和彦氏 南山大学 人文学部心理人間学科 教授

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論

株式会社日立物流
代表執行役社長 兼 取締役
中谷康夫氏



27 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

[連載・第2回]

大学の人材育成機能を考える

中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授



37 展望

ヒトが大集団を作るのは、「おせっかいなサル」だから

小田 亮氏 名古屋工業大学 大学院工学研究科 准教授

39 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論



株式会社日立物流 代表執行役社長 兼 取締役

中谷康夫氏

ライバルが増えて競争が激化、
イノベーションを起こして彼らに先んじなければならない。
グローバル化が予想以上の速度で進み、外国人の仲間が激増。
日本型・上意下達のマネジメントを一新させる必要がある……。
最近どこの業界でもあるような話だ。
さて、日立物流はこの状況をいかに乗り越えようとしているのか。



自律分散型へ 組織を作り変える

に奔走しているようだ。

異業種からの参入による競争激化など、その要因はさまざまだが、何といても最大の原因は経営のグローバル化だ。同社の売上高は現在約6800億円で、そのうち国際部門の比率は38%になっている。年平均成長率は国外が国内の2倍強もあるので、早晚、国際部門の比率が半分を越すのは確実だ。

同社のグローバル化のエンジンとなっているのが、M&Aだ。傘下に収めた海外企業は、ここ10年あまりで10社にのぼる。

こうした状況が同社にどんな変革を促しているのか。中谷氏が語る。「われわれは、上意下達の典型的な日本の会社でした。空気を読み、とよく言われ、実際、それができる人が評価されてきた気がします。迷いもなく、まっしぐらに進んでいくときはそれでもいいかもしれませんが、今の当社は違います。M&Aで異文化の仲間が加わり、日本のやり方が通用しない海外での仕事も増えてくると、上意下達より自律分散、空気を読むのではなく明確なコミュニケーションがとれないと仕事になりません。全世界グループ総人員5万人で、うち海外は2万人にもなるのですから」

変わる本社の役割 事業投資と技術投資

自律分散化は国内でも進んでいる。国内事業を、地域ごとの事業会社にシフトしようとしているのだ。「日立物流が“親”、地域の事業会社が“子”という、それこそ上意下達の関係でやってきたわけですが、市場の変化が早い上に、国内でもM&Aを活発化させていることもあり、そのやり方では通用し

1950年に日立製作所の輸送業務を請け負う物流子会社として創業した日立物流。当初は日立グループ内の業務を中心に請け負っていたが、1986年から一般顧客向け事業も開始。それ以来、3PL(=サードパーティ・ロジスティクス。物流機能全般を一括請負するアウトソーシングサービス)事業を中心に業績を拡大し、現在、同事業で業界首位を誇る。

ここ2期は増収増益を達成するなど、経営は一見、順調に見える。ところが、2年前から社長をつとめる中谷康夫氏はかなりの危機感を抱き、改革

なくなっています。親の言うとおりにやる作業会社から、自分たちで考え、実行する事業会社へのトランスフォーメーションを考えているところです」

ではそれが実現した場合、本社は何をやるのか。まずは、そうした事業会社への投資活動だ。

さらには、新しい技術への投資も重要な仕事となる。同社に限らず、トラック運転手や現場のピッカーなど、運輸業界の現場は深刻な人手不足に陥っており、同社はITとロボットを活用した現場の効率化と省人化に取り組んでいる。「倉庫内のピッキング作業を例にとると、これまでは経験を積んだ熟練者ほど、目当ての荷物を短時間でピックアップできました。ところがビッグデータを解析して、コンピュータに指示を出させた方が作業効率が向上することが分かった。今ではカートの前に付けられたタブレットが指示する順番にピッカーが動いています。また、ピッカーが棚にとりに行くのではなく、棚自体がピッカーの近くに来てくれる日立製作所製の小型・低床式無人搬送車『Racrew*』も導入しました」

組織の改革も進めている。「これまで各営業本部には、損益計算書はあるものの、バランスシートがありませんでした。それでは事業経営には不十分。今後は、全部門にバランスシートを備え、全社を、バランスシートを持った事業の集合体にしていく。そうなれば、人事をはじめ、経理、財務、技術開発、営業、それぞれのあり方というものが随分変わらざるを得ないでしょう」

全世界5万人に全員研修
内容は3PL事業について

人事はどう変わるのだろうか。「小さな事業体が

いくつもできると、人財の流動化という問題が出てきます。必要なときに必要な人財をいつでも調達できる仕組みを作らないと。今までは、当社の人事は日立物流単体の2000人だけを考えればよかったのですが、これからはグループ全体を視野に入れ、全世界計5万人の経歴や保有するスキル・能力を把握できる仕組みが必要になるでしょう」

人財育成も大きく変わりつつある。特に研修については全員研修、選抜研修、選択研修の3体系に分けて整備する。

全員研修は全グループの5万人が対象という、これまでにない大規模なもの。当面は国内3万人を対象として浸透させるが、所属会社や雇用形態に関係なく、パートから役員まで、全員の受講を毎年必須としていく。教える内容は、同社の稼ぎ頭、3PL事業に関してである。

3PLを導入した顧客は自社事業に専念でき、物流コストの低減、在庫圧縮、物流品質向上などのメリットを享受できる。一方、提供企業には高度な提案力や専門性、技術、改善力、オペレーション力が不可欠だ。それが日進月歩のため、自分の役割の再確認とスキルのアップデートが欠かせないのだ。

選抜研修は文字通り、将来を担う優秀な人財を選抜し、それぞれにふさわしいプログラムを受講させる。次世代リーダー候補向け、パートのなかの現場リーダー候補向け、グループ会社を含めた同じ役職者の優秀層向けなど多岐にわたる。

その1つとして、つい最近、「経営人財育成研修」という選抜研修を実施し、中谷氏も大きな手ごたえを感じたという。「外部の研修会社をお願いしたのですが、そのコンサルタントが指摘してくれた、当社の人財の良い点、悪い点がまさに当たって

些細な内容でいい
意思決定の経験が人と組織を強くする

いました。実行力と折衝力、それに行動力は抜群、上司としては優れており、組織の団結力が強い反面、勉強嫌いで内向き、何か困ったことがあっても自分で考え抜かず、すぐ上に相談してしまう。組織の枠を取り払った思考が苦手で、上司は部下に対して絶対的、上下関係が非常に厳しいと(笑)。これからまさに改善したいと思っていることばかりを指摘されました」

20代から海外経験豊富 専門にこだわらず多様な経験を

中谷氏が社長に就任したのは、2013年6月のこと。大学の専攻は土木工学で、エンジニアとして新卒で入社した。

3年目、25歳のときから海外勤務を繰り返した。最初は中近東のクウェート、そこからアフリカに渡り、ナイジェリアに4年駐在した。これで帰国するのと思ったが、「アフリカ駐在のご褒美に、オランダで遊んでこい」と上司に言われ、1年間、オランダの船会社に居候しながら仕事した。

30代はサウジアラビアなど中近東への出張を繰り返し、40代はアメリカ駐在が長かった。52歳のとき、同社北米代表となった。「こういう私の経歴は当社で極めて異例だったんです。30歳でいったん日本に帰ってきたとき、同期はほとんど係長で、私だけが平社員でした。当時の上司がこう言ったくらいです。『お前は海外経験しかないから、一から鍛え直さないと』と」

そういう超ドメスティックな会社がグローバル化の波にさらされ、変わらざるを得なくなっていく。30代半ばには、日本国内での貨物流通だけでなく、海外も巻き込んで貨物が動く時代になり、自

然に中谷氏の活躍の場も広がっていった。「20代のうちから海外で仕事をさせてもらったことが今の私を作っています。国内では、協力会社に依頼すればスムーズに進むことが、海外ではそうはいきませんでした。例えば、アフリカではトラックを手配しておいてもまったく時間通りに来ない。いくらせつついても変わらないから、日本のように定時ではなく2時間くらいの枠のなかで仕事を進めるようにしたら、うまく回るようになりました。つまり、若い頃から会社を代表して、些細なことでもいいから何らかの意思決定を積み重ねていく。この経験が大切です。それができる場を社員にできるだけ用意したい。うまくいけば上意下達の文化も払拭されるでしょう」

その鍵を握るのが人事だ。「人事の役割は、人材育成と組織の活性化に尽きます。人事というと専門職のように捉える人がいますが、私は違うと思う。人事以外の多種多様な経験が必要です。今回の組織改革でローテーションの活性化を組み込んでいます。専門に閉じこもらず、別の仕事に携わると、思わぬ発見があるもの。人事自身も積極的にローテーションしてもらいたいですね」

多様な経験という意味では、中谷氏自身がその好例なのだ。

ナイジェリア駐在時のことである。貨物の国際輸送にあたって、通関をクリアしなければならない。専門外の仕事だったが、上司の命令で渋々やたらできた。案外面白くて続けた。そのうち、日立グループ内で、「ナイジェリアの通関制度に一番詳しい人物」として知られるようになった。中谷氏は、「褒められるとつい調子に乗るタイプの人間がいます。私もそうですが」と言って笑った。



中谷康夫(なかに やすお)

1955年生まれ。1978年、法政大学工学部を卒業して日立物流入社。20代の多くは、ナイジェリアなどで日本人商社マンと切磋琢磨しながら海外勤務。1999年からアメリカへ出向。2008年、北米代表、日立トランスポートシステム(アメリカ)社長。2010年に執行役常務、2013年4月に代表執行役副社長を経て、同年6月より現職。

特集 1



新しい価値を生み出す 人・組織づくり

—— 人事は何ができるか ——



くの日本企業において、新価値の創造は重要なテーマとなっている。

過去20年以上にわたって経営の効率化が進められてきた一方、新価値創造への挑戦が後手になってきたという反省がある。経済産業省「フロンティア人材研究会」の調査報告^{*1}によると、企業が今後力点を置くべき事業分野を、既存事業と回答する企業はわずか2.5割。それ以外は、新たなビジネスや市場の開拓を志向する。一方、自社の新事業創造の実態に対し、満足していると回答したのはわずか2割だ^{*2}。

新規事業の創造のために、企業は何ができるのか。企業経営に関わるさまざまな領域で議論が重ねられているが、今回は人・組織の領域から考えてみたい。なぜなら企業において、新価値を生み出す主体は紛れもなく「人」だからだ。人は元来、創造する生き物だが、企業のなかで事業を創造するとなると話は別である。よいアイデアがあっても形にならなかったり、手厚いマネジメントが逆にイノベーションの芽を摘んでしまうことも多々ある。

人が創造性を発揮し、新たな事業へと発展させられる企業となるため、人・組織のマネジメントはどうあるべきなのか。そして、人事は何ができるのか。

本特集では、新規事業の創造に向けて、人と組織に対して戦略的な取り組みを行う4社の事例を紹介する。強固な野村イズムの殻を破りオープンイノベーションを推進する野村證券。1954年から、「三新活動」のもとにイノベーションを生み出し続ける日東電工。新規事業提案制度を基軸に、ソフトバンクグループの新価値創造と経営者育成を実現しようとするSBイノベンチャー。そして、「専業禁止」を掲げることで、社員に経営経験を積ませながら、自社の新規事業創造や外部ネットワーク形成に成功しているエンファクトリーである。さらに、イノベーション研究の第一人者である青島矢一氏へのインタビュー、新事業創造に対する人事への意識調査の結果なども紹介しながら、本テーマについて考える。

(編集部：荒井理江)

*1 「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」(経済産業省、2012)

*2 満足している・どちらかと言えば満足している合計 21.2%

特集1 新しい価値を生み出す人・組織づくり——4事例

事例 1 外へと視界を開く組織・人材開発

野村証券



組織の活性促進で終わらせない 人事・人材開発はイノベーションのハブになれ

百枝信二氏 野村証券株式会社 人材開発部長

イノベーションを推進する専任組織をもつ企業は少ない。いわば各組織、各社員の自主性に委ねられているのだ。そうしたなか、人事・人材開発が積極的にその任に当たっている企業がある。野村証券だ。といっても、そういう動きにシフトしたのはつい最近だ。そのキーマンである人材開発部長、百枝信二氏に話を聞いた。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

9月某日の夕刻、野村証券の高輪研修センターは熱気に包まれていた。30歳前後の社会人約200名が集まり、自分たちが望む理想の組織のあり方を対話するイベントが開催されていたのだ。名付けて「クロスボーダー未来共創カフェ」。

参加したのは同社の社員ばかりではない。同イベントは3日に分けて計3回行われ、388名の野村の若手リーダーに対して、業種や業界を異にする26社262名の他社の若手リーダーが集まり、活発な対話を繰り返した。

主宰した百枝氏が話す。「野村は個性

が強い会社なので、入社して5年も経てばそのカルチャーにどっぷり浸かり、野村流でしか物事を考えられなくなってしまうリスクもある。このイベントには他社の若手リーダー層との交流を図ることで、彼らが身にまとった『野村の殻』を破らせるという目的がありました」

一般的に、人材開発部が業務と直接関係がない内外融合型のイベントを開くのは異例といえるが、野村に限ってはそうではない。通常は接点のない者同士を会わせ、対話を行わせる「共創

型研修をいくつも実施しているのだ。

野村では前代未聞 部門横断の部店長研修

百枝氏は入社以来、ずっと営業畑を歩いてきたが、2013年4月、人材開発部長に就任する。

2012年に野村証券の社長に就任した永井浩二氏は「すべてはお客様のために」というメッセージを發し、部門間の意思疎通に支障が生じ、大企業病に陥っていた現状を変えようとしていたのだ。

百枝氏が明かす。「そのとき私は営業店の支店長でしたが、私自身、その言葉にはっとしました。お客様のためにという想いで仕事をしてきたのは確かですが、真にお客様の立場に立って考



「クロスボーダー未来共創カフェ」の様子



えていただろうか、と。投資のための資金はどのような性格のお金なのか、退職金なのか、親からの相続金なのか。また、投資の目的は何なのか。儲けたいのか、孫の学資か。旅行資金か。そういう事情をどれだけ考慮できたか。組織の都合、会社の都合で、お客様に対応してはいなかったか、と」

永井社長は「すべてはお客様のために」を徹底させるため、こう呼びかけた。部門の壁を壊し、会社を根底から作り変えよう。これを受けて、就任したばかりの百枝氏は考えた。部門の壁を真っ先に壊せるのは、部門に紐づいておらず、しかもすべての部門とつながっている人材開発部において他にない。

そうした考えのもと、就任4カ月後の8月、約280名を対象にした部店長研修を実施する。

実は、全社横断のこうした研修は野村では前代未聞だった。そのくらい、部門間の壁が存在したのだ。「社長に了承をもらって、対象者にいきなりメールで通知したんです。部店長を2日間拘束することについて、方々から文句が来るかと思っていたら、まったく来ませんでした」。それだけ「壁を壊す」とい

う社長の本気度が伝わっていたということだろう。

実際の研修では、12年後に迫った記念すべき年を意識し、「創業100周年の野村のありたい姿を考える」をテーマに、部長、支店長が数名の班に分かれ、議論を行った。これまでの過去を振り返り、将来の理想像を明確に描き、現状にバックキャストをかけてみる。そのギャップを認識することで、変革の必要性を実感し、具体策を練るという仕掛けだ。

最初は警戒感の塊のような部店長もいたが、時間が経つにつれ、長年の知己同士のように話し合う様子があちこちで見られた。大きな成果だった。

証券業の枠を一步はみ出て、 社会と共に価値を創造する

研修では、毎回社長から部店長へメッセージが送られる。翌2014年度からは「未来共創ミーティング」という名称となり、年2回、開催されている。「今では社内の部店長同士が交流するばかりではなく、社外の専門家やお客様にも来ていただいています。今年は

テーマを『社会との共創』としました。野村と人工知能の掛け合わせで何かを生み出せないか、野村と地域の変革者とで新しい事業を起こそう、お客様と一緒に野村の未来を考えよう、というわけです。欧米企業にはイノベーションの核となるチーフ・イノベーション・オフィサー(CIO)という役職がありますが、日本企業はそこまでいません。野村の人材開発部のミッションは人材開発と組織開発を通して、野村の企業価値向上をサポートすると同時に、お客様や社会のために『豊かな未来』を創造し続ける組織風土の醸成に貢献すること。それが最終的にイノベーションにつながればいい」

百枝氏自身も実はイノベーターなのだ。10年ほど前の営業企画部時代には大相続時代を見据え、不動産紹介業務の立ち上げに参画した。現在のリテールビジネスのための布石を打ったのだ。当時、「近い将来、高齢化の進展で相続が多く発生する。その場合、相続財産の大半を占める土地が動き始め、思わぬ資金を手にする人が増える。その資金を取り込むことにより、野村のビジネスはさらに拡大する。今のうち



すべてはお客様のために
組織の壁を壊し
会社を作り変えていく

に不動産にリーチを伸ばさなければ」と考えたのだ。

その後、人材開発部長になる直前まで、支店長を2カ所相次いで務め、それぞれ全国の優良店に導いた。

この直後、まったく畑の違う人材開発部長に就任したのだ。

入社4年目の若手を海外へ 10年後を見据えた武者修行

外に目を開くため、百枝氏が創設した仕組みが2つある。1つは2013年12月に始まった海外修練制度だ。

総合職に該当する入社4年目の社員の中からは、成績優秀で、組織への貢

献度が高い社員を1割選抜し、同社の拠点が存在する世界中の都市に約1年間派遣する。語学の素養はまったく問わない。その間、何をやるかは本人の自由。農業に従事する社員もいれば、日本企業への就職を希望する現地学生の支援を行う社員もいる。「毎年約20名派遣し、10年間で200名の海外経験豊富な人材を育てる。10年後以降、彼らが野村の各拠点で野村のDNAを浸透させイノベーションを先導している姿を想像して制度を作りました。10年後、元修練生に、この制度のおかげで充実したキャリアを築けていますと言われたら、最高ですね」

もう1つ、2014年度から、新入社員

の育成担当者を毎年20名選抜し、香港、シンガポール、タイの各拠点に送り、与えられたテーマについて現地社員に英語でプレゼンし、相手と議論を行う仕組みを導入。「3カ月前に指名、出発まで自前で英語の特訓です。今までの海外研修はどちらかというと受け身でした。世界中で野村の組織改革への想いを1つにするには、まずヘッドオフィスのある日本サイドから何かを発信する必要性を感じたのです」

どの企業も欲しているイノベーション。それは跳んだ発想と行動がなければ成し遂げられない。促進するために人事は何をすべきか。このケースはそれに対する答えの1つを表している。

事例 2 Way 浸透と人を科学した最適配置

日東電工



「攻め」と「守り」の人事で 次々とイノベーションを起こす

表 利彦氏 日東電工株式会社 専務執行役員 CIO 経営インフラ統括部門長 工学博士

シートやフィルムなどで使われる粘着技術をベースに、グローバル企業へと成長した日東電工。彼らはなぜ、次々と新分野に乗り出し、イノベーションを起こし続けることができるのか。歴史と風土から探った。

text: 曲沼美恵 photo: 角田貴美

「人事の仕事には大きく分けて『攻め』と『守り』の2種類あります」と、日東電工専務の表利彦氏は説明する。「例えば労務・労政、これは守りに相当します。いわば会社の立て付けになりますから、

ここはとても重要です。しかし、人事には戦略的な組織・人材の配置や育成など、攻めの部分もなくてはなりません。日本の人事はもともと守りが強い。しかし、やがて間違いなく、攻めの重要

性も認知されてくると思います」

大事なのは「攻め」と「守り」のバランスをどうとるか。それが経営を安定させつつ、継続的にイノベーションを生み出すことのできる組織力を高めていくという。

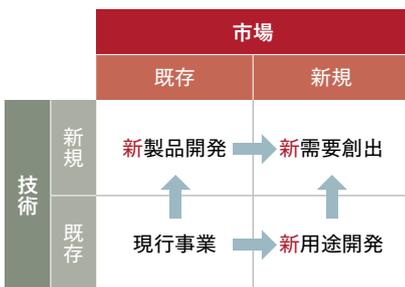
新需要創出に向けて
人も事業も配置していく
人事はもつと科学できるはず



三新活動の精神を 今に受け継ぐ

グローバル・ニッチ・トップを合言葉に、自動車や住宅、電子機器、医療などで使われる新製品を次々と開発し続ける日東電工にはもともと、挑戦する人材を応援する文化がある。企業の製品戦略を分類した経営学のフレームワークに「アンゾフのマトリクス」があるが、実は、これが発表される3年前の1954

図表1 日東三新活動



年、すでに同様の考え方を「三新活動」という言葉で提唱していたのが、日東電工だ。

三新活動は大きく4つの象限に分かれている(図表1)。そして、この4つの象限にしたがって人と事業を戦略的に配置していく。

「右上の新需要創出とはつまり、これまで経験したことのない市場へ、これまでにない技術で攻めよう、という部分です。既存事業から見れば、これは異文化。異文化を担う組織を、むやみに既存の組織のなかに入れても育ちません。そこで私たちは、新規事業が、既存事業の市場や顧客と、どの程度異なるかという『距離』に応じて、組織マネジメントの仕方を工夫し、目的のために必要な経験と知識をもったふさわしい人をアサインしています」

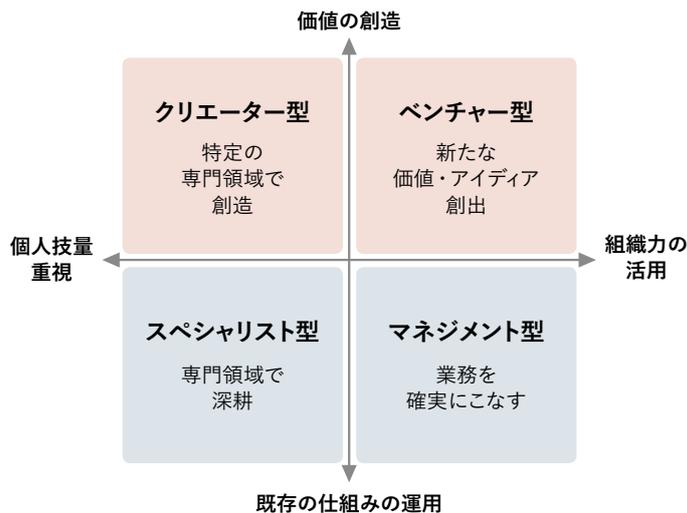
一方で、ビジネスのグローバル化に

伴い、組織は拡大している。売上高・エリア別従業員、いずれの比率を見ても、すでに7割以上を海外が占める。そんななか、さまざまな「違い」を許容しながら、自由な新需要創出の力にしていかななくてはならない。その際に、重要なよりどころとなるのが経営理念を支える「The Nitto Way」と名付けたNittoグループ全体の共通の考え方だ。

経営理念をフェアウェイに 余計なルールは作らない

「これからのイノベーションは、言語も国籍も育った文化もまったく違うメンバーが一緒になって、全世界のお客様にどんな価値を提供できるのか、を考えながら実現していく。その際に、やはり日東電工として共通の価値観を言葉にしたものが必要で、それがThe

図表2 人材ポートフォリオ



Nitto Wayなのです」

The Nitto Wayの根幹にあるのは「Innovation for Customers」、つまり「顧客のために」という使命感だ。具体的にはベースとなる考え方として7項目あり、その根幹をなしているのが「変化の先取り」「新しい価値創造へのチャレンジ」「スピーディーに動き、やると決めたらやりきる覚悟」など、イノベーションを奨励する価値観である。

日東電工では、この経営理念を十分に理解した上で、それを行動に移せる人材を「Nitto Person」と呼ぶ。Nitto Personがこれからの経営を担っていくという考えに基づき、人事自身も戦略的に新たな挑戦が必要になる。その1つが人材気質に応じた適所適材配置だ。研究開発部門を対象に、人材をその気質に応じて「クリエイター型」「ベンチャー型」「スペシャリスト型」「マネジメント型」の4タイプを意識して構成。前者2つのタイプが主に価値の創

造部分を担い、後者2つのタイプが既存の仕組みを運用していく。いずれの人材も組織には重要な役回りがある。こうした仕組みには、エンジニア出身である表氏自身の「人事はもっと科学できるはずだ」という考え方が、大きく影響している。

とはいえ、実際にアイデアをどう実現するか具体的な方法に関しては、これといった1つの方法論では語れない多様なプロセスがあるので、基本的にメンバー一人ひとりが楽しんで考え抜くことが重要だ。よって、それぞれの現場に基本的には任せていく。指示されることが少ない職場環境が、必然的に社員の創造と自律を促し、成長させる。「だから、中途採用で来た人は最初、随分と戸惑います。簡単なオリエンテーションがある以外、初日から何も指示されませんから。自分で考えて動けるエンジニアでないと、うちには合わない」

役員のローテーション人事で意思決定にも複眼思考を

新規事業が既存事業と摩擦を起こす大きな原因の1つは、両者が向き合っている時間軸の違いだ。日東電工の場合、素材から開発して市場に送り出し、それが製品となって利益を生むまでには、どうしても10年単位の時間がかかる。その間、実際に利益を生み出し続けている既存事業との摩擦を最小限に抑えつつ、連携を強めていけるかどうか、大きな鍵を握る。そのために、事業軸、エリア軸、そして機能軸を複数箇所経験した人材が役員になっている。これによって、1つの部署の利益のみを代弁することなく、複数の視点をもちながら、全社最適観点で意思決定できるようになる。

「目先の業績を確実に上げなければ、将来への投資を減らせばいい。しかし、それではいつか必ず行き詰まる。企業が100年後も生き続けるためには、継続的にイノベーションが起こるような打ち手と将来へのバランスの良い投資を考える必要があるでしょう」と、表氏は言う。

イノベーションに必要なのは「オープン・フェア・ベスト」だという。「良いことも悪いこともすべてをオープンにし、議論を尽くした上で方向性を決める。決まったら、実現に向け全員がベストを尽くす」。人事も、それを実現するため攻め続けている。

事例 3 新規事業提案制度の設計・運用

SBイノベンチャー



「ソフトバンクイノベンチャー」を通じて 次世代経営者と事業を同時に育成

青野史寛氏 SBイノベンチャー株式会社 代表取締役 兼
ソフトバンク株式会社 常務執行役員 人事総務統括

2040年までに5000人の社長を育成するのを目標に、
新規事業提案制度を設け、起業家マインドあふれる風土づくりに取り組むソフトバンクグループ。
具体的にどのような考え方と仕組みでそれを実現しようとしているのだろうか。
ソフトバンクの常務執行役員で、人事総務統括の青野史寛氏に聞いた。

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

ソフトバンクグループが新規事業提案制度を導入したのは2011年。きっかけは、その前年に策定した『新30年ビジョン』だった。ソフトバンクの常務執行役員で、人事総務を統括している青野氏が語る。

「ビジョンには、2040年の時点で『時価総額200兆円』と『戦略的シナジーグループ5000社』という数値目標も含まれていました。人事最大のミッションは次世代経営者の育成です。ここに関与しなければ、戦略人事とはいえません。グループ5000社を目指すとは、言い換えれば5000人の社長を育てること。そのためには、実際に事業をやらせてみるのが一番です。われわれが人事という立場から事業創造にも深く関与しなければならないと考える理由も、そこにありました」

提案者が主体となって 事業を推進していく仕組みを

ビジョン実現のために欠かせない仕組みが、2011年にスタートした新規事業提案制度「ソフトバンクイノベンチャー」だ。イノベンチャーとは、「イノベーション」と「ベンチャー」を組み合わせた造語である。ラインで行う通常の新規事業提案と違う点は、「圧倒的な当事者意識を求めていること」だという。

「通常の新規事業提案では、言い出した人間が必ずしもその事業の責任者になるとは限りません。しかし、ソフトバンクイノベンチャーの場合は、提案者が主体となって事業を推進していく」「情報革命で人々を幸せに」という経営理念に合致していれば、どんなテーマを選んでもいい。グループ各社の従業員ならば、誰でも応募資格があり、何度でも挑戦可能。個人はもちろんの

こと、グループ単位での応募も受け付けている。創業者の孫正義氏に象徴されるように、ソフトバンクグループはもともと起業家精神旺盛な社風であり、それにひかれて入社する社員も多い。そのため、初年度から1000件を超える応募が集まるなど、イベントそのものは盛況だった。だが、実際にアイデアを具現化していく段階では、既存組織の壁にもぶつかった。

「将来につながる魅力的な案件もいくつか上がってきましたが、組織のなかで揉むうちに、どんどんと角がとれてしまう。既存事業と同じ基準で検討すると、どうしてもリスクが高く、リターンが少なすぎるということで、なかなか思うようにインキュベーションしていかないという問題点も見えてきました」

このままでは人も事業も育たないと懸念した青野氏は、ソフトバンクイノベンチャーを通じた新規事業への投



グループ5000社を
目指すということは
5000人の社長を育てること

資・育成・管理を一括で手がける新会社の設立を提案。2012年8月、SBイノベーションが設立されると、その代表取締役役に就任した。

買収案件と同じように 「ヒト・モノ・カネ」を審査

SBイノベーションが事務局となって運営しているソフトバンクイノベーションの仕組みは、現在、以下のようになっている。応募者はまず、A4用紙最大6枚に事業提案書をまとめる。審査は大きく書類審査、二次審査、最終審査の3段階に分けて行う。

「事務局で書類を審査し、ある程度まで数を絞ります。二次審査を担当するのは、SBイノベーション推進部と関連する専門部署の担当者。どうしてもIT絡みが多くなりますから、その場合は技術に詳しい人間にも審査に入ってもらいます」

二次審査では、実際にそうした面々の前でプレゼンしてもらう。与えられた時間はわずか5分間だ。短いと感じられるかもしれないが、ソフトバンクグループでは、役員会も含めてあらゆるプレゼンを5分以内に終わることを社員に課している。短時間でどれだけ中身の濃いプレゼンをし、聞く人の心をつかめるか、を見極めるのだ。

「審査基準として考慮すべき要素は大きく提案者の人となり、事業の目的、資金計画の3点です。人事畑の人間はどうしても人に注目したくなりますし、経営企画は事業の内容、財務なら資金計画に目がいく。それらをバランス良く評価した上で、最終審査に進める案件を絞ります」

最終審査には、グループの社長や役員なども出席する。

最終審査をパスすると「事業化検討案件」として認められ、500万円の予算がつく。多くの場合、まずは試作版を

作り、ユーザーに使ってもらいながらその将来性を見極めていく。案件の大きさにもよるが、見極める期間はおおよそ3~6カ月間だ。

期間内に事業化困難と判断された場合、提案者は元の職場に戻るなどするが、それで評価が下がることはない。毎年、最終審査を通して事業化検討案件となるのは約10件。そのうち、パイロット期間をクリアした一部が実際に事業化されている。

自分で投資することで 真剣味が増す

こうした新規事業提案制度は初年度の応募数が最も多く、次第に減っていくのが常である。しかし、ソフトバンクイノベーションの場合、毎年、1000件以上の応募数を保っている。変わったのは人数だ。当初は個人での応募がほとんどだったが、年を追うごとにグルー

ブ単位での応募が増えているため、参加人数はむしろ多くなっている。

スタートの時期は、本業との兼業も余儀なくされる。苦しい時期を乗り越えられるかどうかは、「誰のためにやっているのかという精神的なよりどころがあるかないかも大きい」と、青野氏は指摘する。

パイロット期間をクリアし、いざ新会社を立ち上げるとなった場合、提案者自身が出資することもできる。投資とリターンの関係をシビアな目で見直さざるを得ず、いやが上にも本人の真

剣度は増していく。

新規事業提案制度は短期的な収益には結びつきにくい、「確実に風土を変えていく効果はある」と青野氏を見る。どんなに勢いのあるベンチャー企業も、規模が大きくなるにつれ、挑戦心が失われてしまうことがある。規模を追いながら起業家精神あふれる風土を維持するためにも、こうした制度が果たす役割は大きい。加えて、人事は1人当たり10億円投資する覚悟で人を採用すべきとも言う。「1000人採用すれば、1兆円の投資をしたことと同じなのだ

から、そのリターンに責任をもつ意味で事業創造に人事もコミットするのは当たり前の考え方だ」と青野氏は言う。

ソフトバンクグループでは、これまで年に一度の開催だったソフトバンクイノベーションを今年から年に2回と、回数を増やして実施している。

事例 4 複業推奨による起業家人材の確保と育成

エンファクトリー



「専業禁止」で経営者目線を養い 相利共生のネットワークを築く

加藤健太氏 株式会社エンファクトリー 代表取締役社長

多くの企業が就業規則で禁止する「複業」を積極的に推奨することで、企業も個人も成長しようとしている企業がある。オンラインサービスを手がける「エンファクトリー」だ。なぜ、あえてパラレルワークを推奨するのだろう。代表取締役社長の加藤健太氏に伺った。

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

東京都渋谷区に本社を置くエンファクトリーは設立して4年の、まだ若い会社だ。専門家がユーザーの疑問に答える「専門家プロフィール」ほか、さまざまなWEBサービスを提供している。そんなエンファクトリーが社員の複業を推奨するようになった背景には、あ

る大きな決断があった。加藤氏が振り返る。

「ちょうどリーマン・ショックの頃でした。当時はまだ親会社のなかにおいて、赤字がかなり膨らみ、どうしようかということになった。分社化し新たな出資先を見つけることで解決しましたが、

そのときに改めてこう決意しました。これからの時代の新しい個人と会社のあり方にトライしてみよう、と」

当時は起業家マインドをもった人材ほど、早期に辞めてしまう現象にも悩んでいた。

「せっかく採用したのに、辞めてそれ

きりになってしまうのはもったいない。退社してもなお関係性をもち続けられる組織にできないだろうか、とも考えました」

移り変わりが激しいWEB業界で、本当に財産といえるのは人だけだ。それを自社で抱え込むのではなくネットワークとしてもとう、と発想を切り替えた。そうして、会社設立の2011年4月、加藤氏が理念として掲げたのが「専業禁止」だ。

事業への責任感が生まれ 大きな仕事を任せられるように

といっても、複業をしなければ罰せられるわけではない。多くの企業が就業規則で禁じる複業を社内で堂々とできるようにしたのである。会社の仕事以外にもやりたいことがある場合、従来はそれを諦めるか、独立するか、の二者択一しかなかった。しかし、その中間の選択肢があってもいい。

「会社に籍を置きながら、なおかつ起業的なことにもチャレンジできれば個人にとってはリスクも少ないし、いちいち会社を辞めなくても済みます」

専業禁止を掲げて4年。約20人いる社員のうち、すでに半数が複業を経験している。職種的な縛りも特にない。ただし、目的はあくまで収入の補完ではなく、本人の成長に置いている。そのため、個人事業主や、事業経営に関わることが条件となる。

実際、夫婦でペット用の洋服・雑貨を販売するECサイトを立ち上げたり、

防災専門家として活躍したり、と内容はさまざまだ。なかには、複業に挑戦した結果、両立がいかに大変であるかを実感して本業に専念しようとする者もいる。その場合でも、今の自分に何が足りなくて、本業で何を学ばばいいのかが明確になるため、「個人にとっても会社にとってもプラスになる」と、加藤氏は言う。

「自分ですべてをやってみれば、会社を運営していくことがどれだけ大変かが分かります。そのためか、経営の視界を理解してもらいやすくなりました」

ビジネスに対するシビアな目も養われ、仕事への責任感も強くなる。結果、個々の社員が成長するばかりではなく、会社も強くなった。それだけでなく、本業の労働生産性も高まり、残業も削減されたという。

加えて加藤氏が強調するのは、「複業を奨励することで、ごく自然と新規事業の創造にもつながっていく」という点だ。

「複業を通じた社外との人的交流も盛んになり、それをきっかけにして年2〜

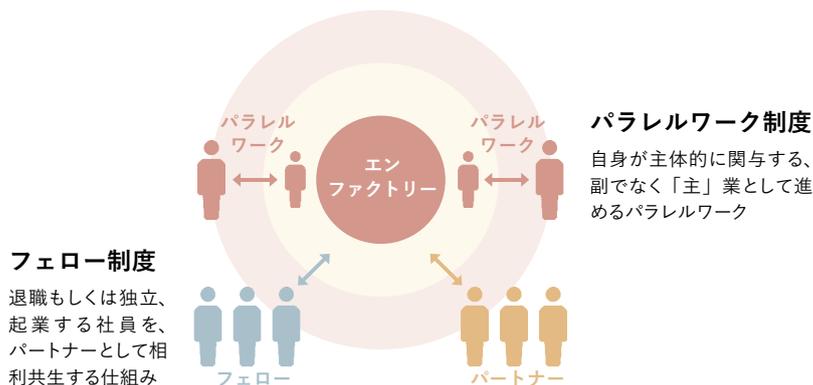
3件の新規事業・サービスも立ち上がっています」

外部とつながりながらオープンインベーションが可能な環境が作り出されることも、専業禁止がもたらす大きなメリットの1つだ。むしろ、複業が軌道に乗れば独立する社員も出てくるが、加藤氏はそれもあまり気にしてはいない。退職した本人の希望次第だが、会社を離れても「フェロー」としてつながりは維持できる。現在、そうしたフェローは約10人。煩わしい取り決めは一切なく、お互いが必要とするときにビジネスパートナーとして助け合う関係にある。

複業の成果は半年に一度 全社で共有する

こうした一連の取り組みの結果、現在では、エンファクトリーを中心にパラレルワーカー、フェローのほか、パートナー企業など、さまざまな縁が同心円上に結ばれる、ビジネスの生態系が構築されている。そのネットワークは

図表 エンファクトリーにおける相利共生の関係性





大事なのは会社と個人の信頼
すべてをオープンにすることで
疑心暗鬼もなくなりえます

日々、自律的に拡大もしている。

個人と企業が良好なネットワークを保つ上で欠かせないのが、「すべてを包み隠さず、オープンにすること」だ。「会社に隠れて複業したり、その成果を社内にオープンにしないままだと、疑心暗鬼が生じてしまう。複業をしている人とそうでない人との間に生まれがちな不信感を払拭し、会社が個人を管理・監視するのではなく、情報を共有したり、アドバイスし合える関係を作るためにも、情報の公開は必要不可欠だ」と加藤氏は指摘する。

そのため複業の中身は半年に一度、社員全員の前で発表してもらい、共有もしている。このときは、退社したフェローやパートナー企業の関係者も呼ぶ。

「基本的にやりたいことをやっていますから、発表者はみんな一生懸命で前

向きです。だから、聞いている方も自然と応援したくなる。『こんな人がいるから紹介するよ』と声がかかり、人的ネットワークがさらに広がるきっかけにもなっています」

社員の自立を促せば、それは独立へとつながり、競合が増えるだけだと懸念する向きもある。しかし、加藤氏の考え方は違う。

「今は異分野からいつ、どんな競合が飛び出してくるか分からない時代です。それならば、気心の知れた仲間とネットワークを組み、会社という内に閉じこもらず、外の動きを敏感にキャッチできるような体制でいた方がむしろ安心だし、経営も安定するはず」

パラレルワーク導入に尻込みする大手企業に対して、加藤氏はこうも提案する。

「例えば、35歳を過ぎたら複業禁止規

定を外すというのはどうでしょう。40歳、50歳になって急に会社にぶら下がるなと言われても難しい。35歳でいったん起業経験を試みたら、無理に会社にしがみつかなかなくてもよくなるかもしれない」

成長した個人と自立を前提にした相利共生の関係性を築くことは、企業の発展を促すきっかけにもなる。社員の複業をオープンインベーションへとつなげていく上で欠かせないのは、相互の信頼関係である。

どんなスキルもあつという間に陳腐化していくこの時代、企業にとっても個人にとっても、この信頼関係こそが最も確実な財産だ。

「信頼はそう簡単にはなくなりません。だから、会社を中心にして信頼関係に基づく生態系が構築できたら、それに勝る強みはないでしょう」

特集1 新しい価値を生み出す人・組織づくりの視点

イノベーションへの資源動員プロセスと人事

イノベーションには
「創造的正当化」が必要だ

青島矢一氏 一橋大学 イノベーション研究センター 教授

多くの企業がイノベーションに挑んでいるが、成功例は数少ない。では、「成功の理由」「成功と失敗の分かれ道」は何だろうか。イノベーションのために、人事が活躍する余地はあるのだろうか。イノベーションへの資源動員プロセスを研究する青島矢一教授に伺った。

イノベーションが注目されている割に、「イノベーションがどのように実現されるのか」はあまりよく知られていない。私たちは日本企業の成功例から、イノベーションの理由を研究してきた。その成果を紹介すると共に、イノベーションのために人事は何ができるかを考えてみたい。



合理性からいったん逸脱しなければ イノベーションは生まれない

いま企業経営で最も重視されるのは「イノベーション」と「ガバナンス」だが、この2つは根本的に矛盾しており、ガバナンスを強化するほどイノベーションは起きにくくなる。透明性、説明責任、コン

プライアンスのもとでは、技術的・経済的に不確実性が高く、技術開発の成功も将来の利益もおぼつかないものにヒト・モノ・カネ・情報を継続的に投入できないのだ。企業は極めて合理的な存在だが、合理性からいったん逸脱しなければイノベーションは生まれないのである。

そのジレンマを乗り越えるために必要なのが「創造的正当化」のプロセスだ。企業でイノベーションを起こすには、技術革新のクリエイティビティとは別に、「資源動員を正当化し、革新的な企てを継続するためのクリエイティビティや努力の積み重ね」が求められるのだ。

推進者の非合理的な想いが 原動力になる

創造的正当化に最も必要なのは、イノベーションへの強烈な想いをもつ「推進者」の存在だ。推進者の主観的で固有の理由、つまり「なんとしても新製品を世に出したい」とか、「自分たちの発明で日本や世界を変えたい」といった想いがイノベーションを実現する原動力になる。推進者は技術系でも企画系でもかまわない。共に取り組めればなおよい。創造的正当化を企画系に任せられれば、技術系は技術開発に集中できる。

成功例の多くは、序盤は社内で目立たないようにしながら、小さな成功を重ねている。動員資源が

少なければ、経営層もやめなさいとは言にくい。早めに小さな成功例を作れば、継続の可能性はさらに高まる。そのなかで社内外に支援者を増やし、「想定外の成功」を目指すのが常道だ。

成功例にときどき見られるのが「同床異夢の戦略」である。推進者の想いだけでなく、さまざまな立場の考えを付け加えながら社内を巻き込んでいく方法だ。カシオ計算機の世界初の液晶モニター付きデジタルカメラ「QV-10」は当初、「目玉(カメラ)の付いたテレビ」として提案された。カメラ事業に否定的な社内を説得するためである。それゆえ開発途中ではずっとTVチューナーが付いていた。最後にチューナーを外して売り出したところ、デジカメ市場の起爆剤となる商品になった。また企画担当者は、カメラの付いたボイスメモというコンセプトを提示してこの製品の正当化を試みた。実勢価格を5万円に抑える戦略も社内理解の向上に一役買ったという。

開発目的や用途が変わっていくケースも多い。例えば東レや日東電工が強い逆浸透膜は、海水淡水化用途を目指して開発されていたが、市場では受け入れられなかった。そういう状況を救ったのが半導体工場での超純水製造向け用途の拡大であった。こうして生き延びた逆浸透膜は現在は広く海水淡水化用途で採用されている。

正当化の論理が暴走すると 合理性の世界に戻れなくなる

イノベーションを生み出した後、ビジネスを軌道に乗せる際は、これまでと一転して、冷静かつ合理的にビジネス戦略を立てる必要がある。非合理の世界から、再び合理的な世界へと戻すのだ。非合理的な正当化の論理が自走・暴走すると、判断を誤り、合理的な世界に戻れなくなってしまうことがあ

る。企業体力を無視して世界を目指し経営危機に陥った例などもあるから、注意が必要だ。

トップがリスクを負えるなら 大企業はイノベーションに向いている

イノベーションのために人事ができることはいくつもある。例えば、「人事異動」だ。ある部署で認められなくても、他の部署では認められ、イノベーションにつながった例は珍しくない。技術者の場合、入社10年は異動を避けた方がよいが、30代半ば以降の人事ローテーションは効果があるのではないか。ただ、タレントマネジメントでイノベーションを誘導するには、人事が一人ひとりをよく見ていないと難しいかもしれない。

推進者を社内外のキーパーソンと引き合わせることは、有効なサポートの1つだろう。創造的正当化のプロセスで重要なのが「潜在的支援者」の存在だ。社内外の意外な人が全ての価値を理解し、サポートしてくれた成功例がいくつもある。潜在的支援者を見つけるには、ふだん会わない人と数多く会うことだ。出張、学会、研修なども機会となるだろう。広い人脈をもつ人事がその面で活躍できる余地はある。そのためには、人事もイノベーション推進の仲間となり、一緒に知恵を絞らなくてはならない。そうしなくては、誰と引き合わせればよいか分からないからだ。

経営トップがイノベーション推進の特質を深く理解し、リスクを負って的確な経営判断ができるなら、大企業はイノベーションに向いている。ヒト・モノ・カネ・情報が潤沢に揃っており、価値観の近い社員が多く、支援者を見つけやすいからだ。しかし現状、そうした経営トップは少数派。イノベーションのために人事ができる究極のサポートは、経営層人事の改革ではないだろうか。



青島矢一(あおしまやいち)
1987年一橋大学商学部卒業。1989年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1996年マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院博士課程修了(Ph.D.)後、一橋大学イノベーション研究センター専任講師、准教授などを経て、2012年より現職。『イノベーションの理由』(共著・有斐閣)など著作多数。



新規事業創造に関する人事の実態調査

イノベーション推進における人事の役割

藤村直子

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 主任研究員

人事担当者自身は、イノベーションの推進にあたり、何ができると思っているのか。実際に人事が取り組んでいること、人事の役割について、定量調査の結果を紹介しながら、人事担当者自身の認識について探っていきたい。

はじめに

ここまで、イノベーション推進における人事の役割について、企業事例や学術的知見を見てきた。実際、人事は何に取り組み、何ができると思っているのだろうか。イノベーション推進に関する企業調査は多数存在するが、人事に焦点を当てたものはあまりない。そこで、本編集部では、人事を対象とした定量調査を実施した。その結果をご紹介します。

調査概要

2015年9～10月、従業員数300名以上の企業で人事業務に従事している正社員を対象に定量調査を実施した。調査概要は図表1のとおりである。

回答者の選定においては、自社の人事施策について一通り理解していると回答した者を対象とした。所属部署や人事における担当業務については、制約を設けなかった。その結果、採用、人材開発、制度設計、労務、ライン(事業

部門)人事など、さまざまな立場からの回答を得ることができた。

また、全社施策に対する人事の関与度合いは、企業の従業員規模によって異なる可能性を想定して、所属する従業員規模については、300名以上1000名未満、1000名以上5000名未満、5000名以上の3群がほぼ均等になるようにデータを収集した。

なお、本調査では、回答者の認識ができるだけばらつかないようにするために、「イノベーション」ではなく「新規事業創造」という表現を用いた。「新規事業創造」については、「新規ビジネスや、既存の事業にとらわれない新しい商品・サービスの創造」と提示して回答を求めた。

新規事業創造関連施策の企画・実行が自分の役割であるのは全体の5割弱

まず、人事が、新規事業創造にどれくらい関わっているのかを見ていく。新規事業創造の推進主体の実態として、大括りに「経営主導」「現場主導」のいずれかをたずねた結果が図表2であ

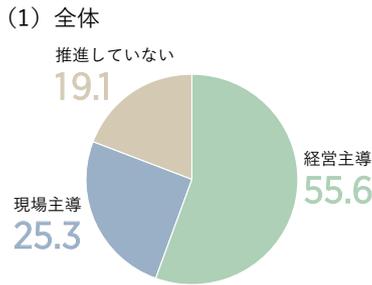
図表1 調査概要

調査対象	調査対象者の属性
従業員数300名以上の企業で人事業務に従事し、自社の人事施策について一通り理解している正社員(取締役クラスを除く)	【有効回答数】392名
調査内容	【人事における担当業務】採用34.9%、人材開発33.7%、組織開発25.8%、制度設計21.7%、人員計画28.8%、労務25.8%、海外人事4.8%、ライン(事業部門)人事12.5%、キャリア支援7.7%、その他13.0%(複数回答)
自社の新規事業創造に関する施策とそれに対する人事の関与、新規事業創造推進の主体、新規事業創造の課題、人材強化のポイント、人事にできることなど	【役職】事業部長・部長クラス22.4%、課長クラス32.1%、係長クラス20.4%、一般社員25.0%
調査方法	【所属企業の従業員規模】300～999名30.1%、1000～2999名23.7%、3000～4999名10.7%、5000～9999名13.3%、10000名～22.2%
インターネット調査	【所属企業の業種】製造業37.5%、非製造業62.5%
実施時期	【年齢】20～29歳12.0%、30～39歳26.3%、40～49歳31.1%、50～59歳24.5%、60歳～6.1%
2015年9～10月	【性別】男性79.8%、女性20.2%

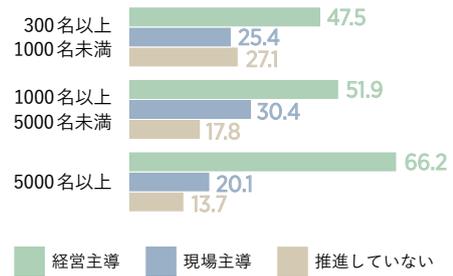
図表2

新規事業創造
推進の主導

自社の新規事業創造の推進について、最も当てはまるものを1つお選びください。〈%〉

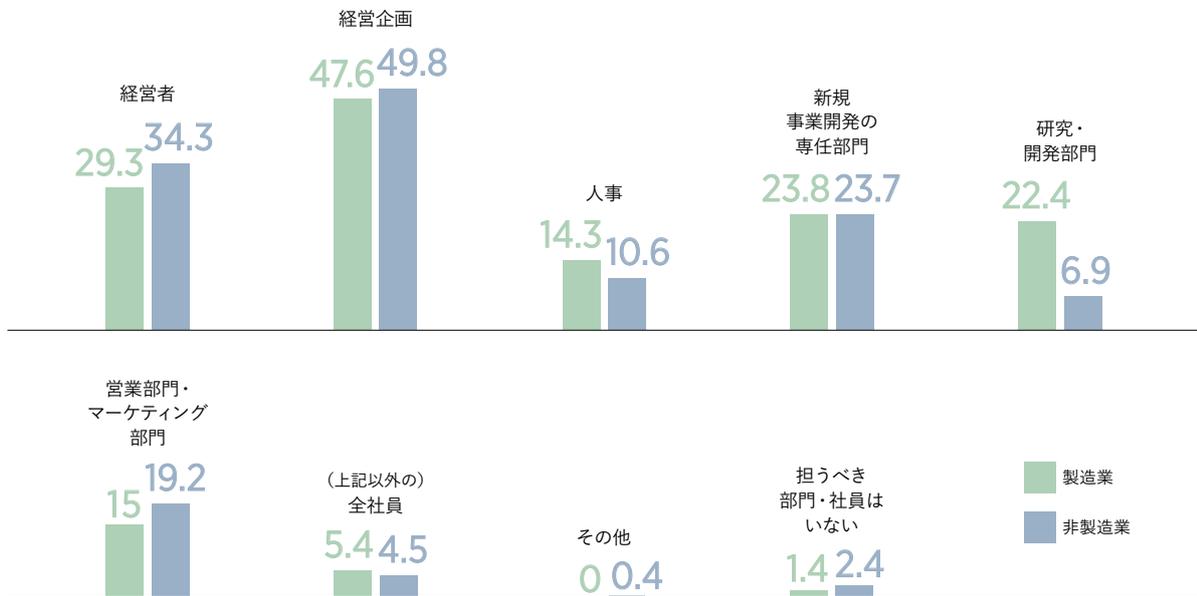


(2) 従業員規模別



図表3 新規事業創造推進の主体

あなたは、自社における新規事業創造は、本来、誰が中心となって担うべきだと思いますか。特に当てはまると思うものを2つまでお選びください。〈%〉



る。「経営主導」が過半数を占め、「推進していない」との回答も2割弱あった。従業員規模別には、規模が大きいほど経営が主導して推進している様子がうかがえた。次に、本来誰が中心となって担うべきと思っているのかについて、製造業・非製造業別に確認した(図表3)。自ら「人事」と選択した回答は、製造業で14.3%、非製造業で10.6%だった。製造業・非製造業とも「経営企画」「経営者」「新規事業開発の専任部門」との回答が多かった。製造業については

「研究・開発部門」が、非製造業については「営業部門・マーケティング部門」がそれに次いだ。

ここまでの結果は、ある程度想定通りのものであるが、実際に人事は、個人の仕事において、新規事業創造につながる施策の企画や実行に、どれくらい携わっているのだろうか。現在、自らの仕事上のミッション(役割)に入っているかどうかたずねたところ、全体の5割弱から入っているとの回答を得られた(図表4)。役職別には、事業部長・部

長クラスが6割を超え、一般社員においては3割弱であった。業種別には、情報処理・ソフトウェアが62.5%と最も多く、医薬品が23.1%と最も少なかった。本人の職務権限の大きさや、事業のライフサイクルにより傾向が異なることが示唆された。

人事の関与度合いが最も高い施策は
蛸壺化を避けるための
人材交流・計画的異動

それでは、人事として、どのような新規事業創造のための取り組みに関与し

図表4 新規事業創造に関するミッションの有無

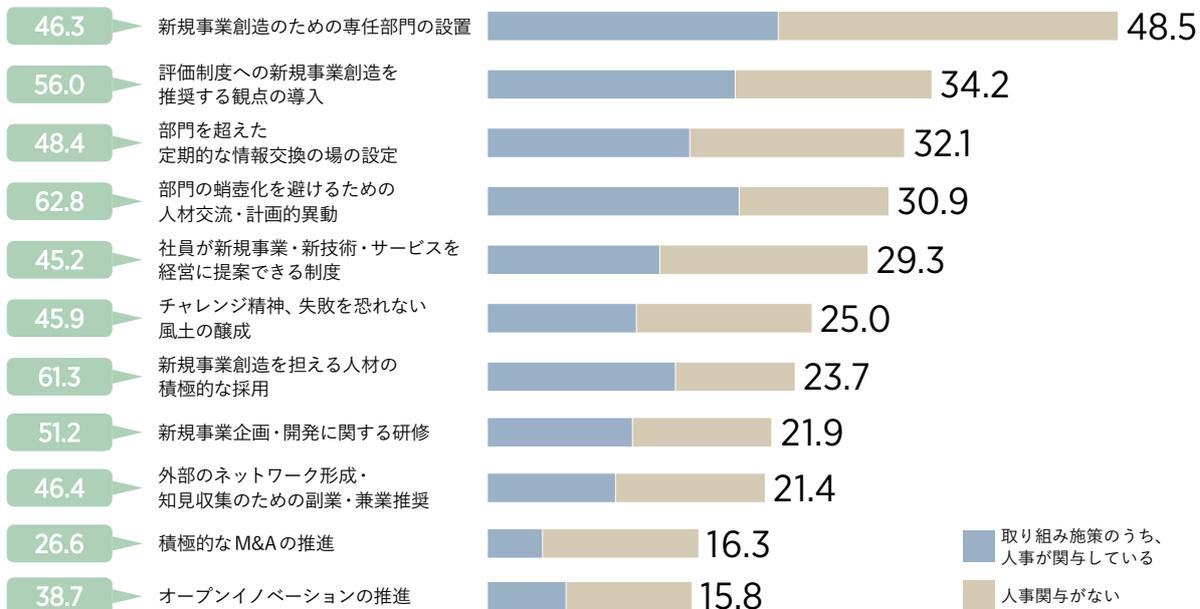
現在の仕事で、新規事業創造につながる施策の企画・実行は、ご自身のミッション(役割)に入っていますか。(%)



図表5 新規事業創造のための取り組みと人事の関与

新規事業創造のために、自社が取り組んでいることをお選びください。また、そのうち人事部門が企画・運営に関与している取り組みをお選びください。(複数回答、%)

人事関与度
(人事関与あり/取り組み施策)



ているのだろうか。人事関与の有無にかかわらず、会社として新規事業創造のために取り組んでいる施策の選択率と、その施策に人事が関与していると回答した割合(「人事関与度」)について表したのが図表5である。

まず、自社の取り組み施策としては「新規事業創造のための専任部門の設置」が全体の半数弱で最も多く実施されていた。続いて、「評価制度への新規事業創造を推奨する観点の導入」が3分の1強の実施だった。一方、人事関

度を見てみると、「部門の蛸壺化を避けるための人材交流・計画的異動」が最も高い選択率となっていた。他、「新規事業創造を担える人材の積極的な採用」「新規事業企画・開発に関する研修」についても人事関与度は高かった。図表中に記載していないが、実施している取り組み施策に対して人事の関与は1つもないという回答は21.7%(製造業17.0%、非製造業24.5%)だった。会社として取り組んでいる施策があっても人事が関与していないという回答は5

分の1にとどまった。

課題は発想力と挑戦的な風土

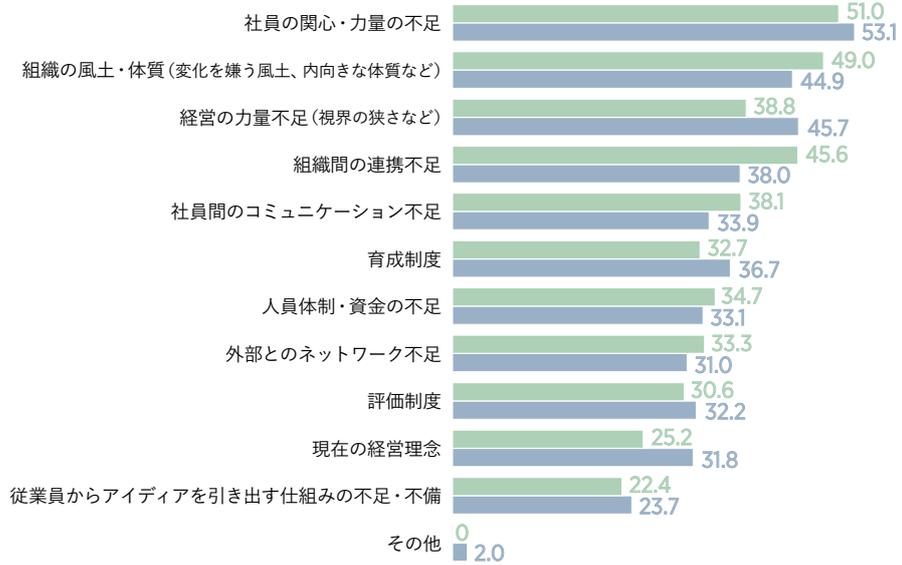
続いて、人事が自社の新規事業創造上の障害をどのように認識しているか、その回答結果を見ていく(図表6)。「新たなアイデアを生み出す」「アイデアを形にする・新規事業開発を推進する」の2つのフェーズごとに選択肢を挙げたところ、「生み出す」フェーズの方が障害として認識されているようだ。

図表6 新規事業創造の障害

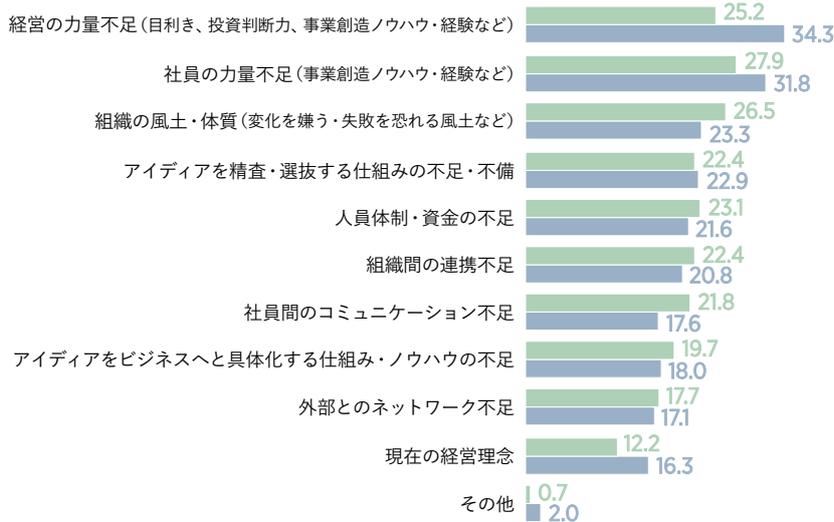
自社の新規事業創造を妨げているものは何だと思いますか。(複数回答、%)



新たな
アイデアを
生み出す



アイデアを
形にする・
新規事業開発を
推進する



なかでも、「社員の関心・力量の不足」「組織の風土・体質」については製造業、非製造業ともに約半数が選択していた。製造業においては「組織間の連携不足」、非製造業においては「経営の力量不足」が続いて多い結果となった。

また、自社内の人材が、新規事業を創造する上で強化していく必要があることは何かたずねたところ、「新たな発想を生み出す思考力」が最も多く、「リスクを恐れず、新たな挑戦に前向きなエネルギー」がそれに続いた(図表7)。

先の障害に関する回答結果と符合するものであるといえる。

人事にできることは多い まずは配置から

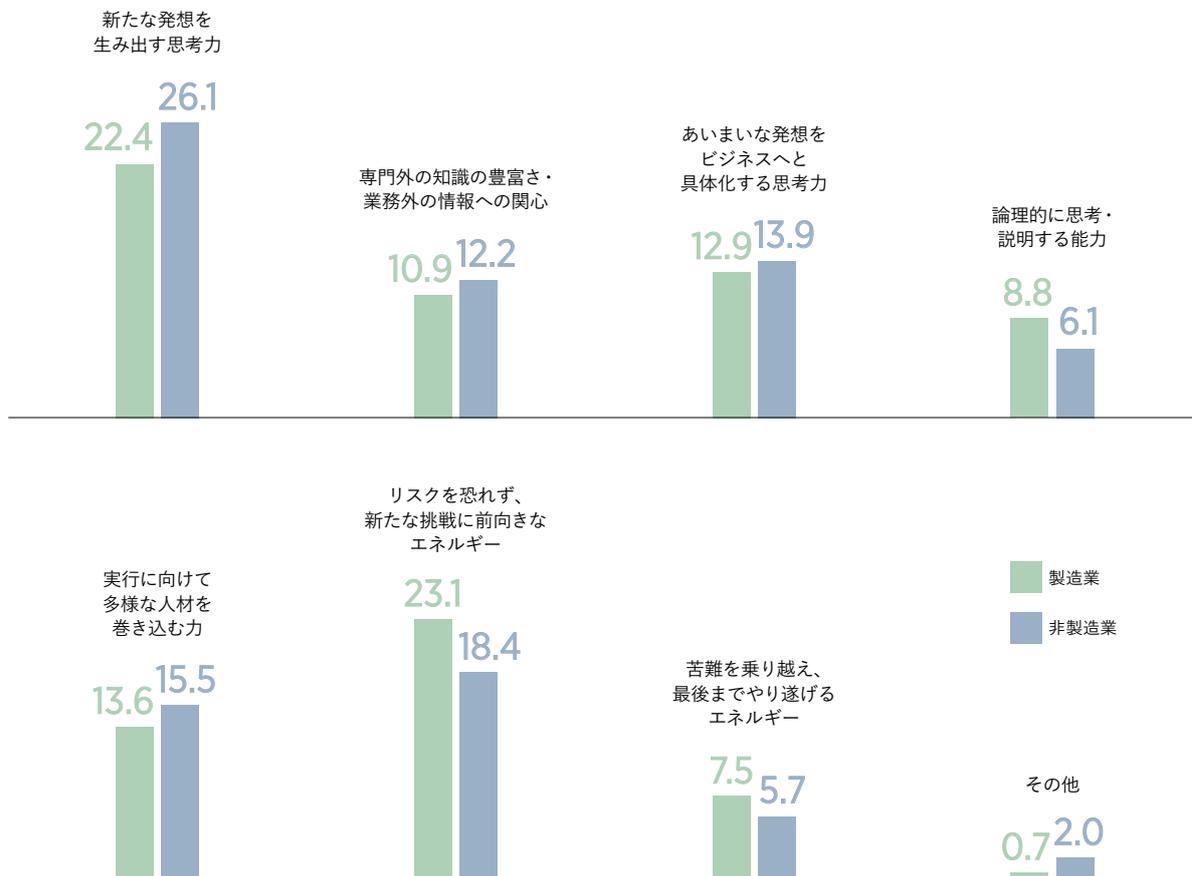
最後に、本題である「人事に何ができるか」に対する回答結果をご紹介します。非常に多くの具体的なコメントを得ることができた(図表8)。

自由記述コメントを分類したところ、「配置」に関するコメントが最も多く、4割弱が何らかの配置に関するコメント

を記述していた。内容については、適正配置や適材適所の人事異動、推進にあたっての人員確保、適任者の選定や人材の発掘などの目利きに関するもの、社内の流動化促進が主なものである。次に回答の多かった「育成」については、新規事業に関連する能力開発のほか、外部のセミナー・研修のアドバイスなどの記述があった。「採用」については、新規事業経験者や当該事業経験者などの経験者採用や、新たな風を吹き込む外部からの採用などである。

図表7 人材強化のポイント

自社内の人材が、新規事業を創造する上で強化していく必要があることは何だと思いませんか。最も当てはまると思うものを1つお選びください。(%)



「評価・報酬」については、回答数は1割にも満たなかったが、内容としては3つのポイントが確認された。挑戦的な風土を醸成するための評価制度、モチベーションに配慮したインセンティブ、採用力向上のための中途採用者の処遇についてである。その他、組織の再構築や、人事スキルを活用したサポート、社内外のネットワークづくりに関するコメントが見られた。一方、「ない・分からない」と明確に回答した者も一定数いることが確認された。

さいごに

今回、限られたデータではあったが、人事自身がイノベーション推進に対してどのような意識をもっているのか、その一部を確認することができた。もちろん、経営環境や経営方針によって、会社としてのそもそもの推進意欲や推進状況は異なる。それに伴い、組織課題や経営からの人事への期待も違ったものとなるであろう。本調査は、インターネット調査によるものであり、こ

のテーマに関心がある人の回答割合が高い可能性もあるかもしれない。しかし、自由記述コメントなどから、人事としてこういうことをやるべきだというように思いも感じ取ることができ、調査設計時点で「いったいどれくらいの人事の方がイノベーション推進を我がこととして捉えているのだろうか」という疑問は杞憂に終わったようにも思う。本調査報告が、イノベーション推進における人事の役割を検討する一助になれば幸いである。

図表8 新規事業創造に対して人事にできること

自社の新規事業創造に対し、人事は何ができると思いますか。ご自身の考えを自由にご記入ください。(自由記述コメントをもとに分類)



総括

企業の新価値の創造の鍵を握るのは 人事・人材マネジメントである

井上 功

リクルートマネジメントソリューションズ エグゼクティブプランナー

企業は、事業推進のために、戦略を立て、組織を設計し、
組織の知を「深化」させていく。
しかし、それは一方で、イノベーションのジレンマを引き起こす。
企業には、既存事業にとらわれない新価値を創造していくことが、同時に求められる。
それを、誰が、どのように生み出していくのか。
新価値創造の主体は、「人」である。
そして、その「人」を動かす鍵を握るのが、人事である。
イノベーションにおいて、人事の重要性は増すことこそあれど、減ることはない。

新価値を生み出す人・組織づくりに
関して、人事・人材マネジメントが
できることは一体何か？ われわれが
解き明かしたい問いである。今回、
この問いへの理解を深めるために、
企業活動の4象限を参照したい(図表)。

これは、企業経営において既存事業
推進の領域と新価値創造の領域で、
それぞれ何が求められるかをイメージす

るために考案した表である。縦軸には
経営者の役割、横軸には、既存事業の
推進(マーケティング)と新しい価値
の創造(イノベーション)を設定してい
る。前者はコッター、後者はドラッカー
の援用である。一橋大学の青島教授は、
既存事業の推進を合理性の追求、新価
値の創造を非合理の世界、とも表現す
る。企業経営において、この両立が求

められることは自明である。

企業活動は、この4象限のうち左側
の2領域、つまり既存事業の進展を主
に推し進める。その過程で、企業特有
の顧客・市場、思考・価値観、評価基準
といったものが、形づくられていく。や
がてそれが固定化すれば、今までにな
いプレーヤーが台頭し、まったく異な
る価値を提供する市場ができあがった
とき、その変化に対応できなくなる。そ
れを回避するために、右側の領域(新価
値の創造)にも、同時に着手していかな
なければならない。

今回、人材マネジメントを担う社員
に実施した調査では、新価値の創造が、
自身のミッションであると答えた割合
は全体で5割弱、部長クラスでは6割を
超えていた。では、実際に人事は何が
できるだろうか。

図表 企業活動の4象限

経営者の 役割	企業の 機能	既存事業の推進 (合理性の追求)	新価値の創造 (非合理の世界)
アジェンダ設定 (やる事を決める)		<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的で、効率を重視 ● 勝ちパターン、型の推進 ● 短期活動で、KPIが分かり易い ● 投資家からの期待大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 局所的で、余裕を求める ● 新しい勝ちパターンを見つける ● 長期的活動で、KPIが分かりにくい ● 投資家からは期待されにくい
ネットワーク構築 (人を動かす)		<ul style="list-style-type: none"> ● 管理とコントロール ● 評価が比較的簡単 ● エースが沢山/出世コース ● (比較的) 擬集性を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自由と寛容 ● 評価が難しく、賛同を得にくい ● ハグレ者が多い ● (比較的) 多様性を活用

出所: MIマトリクス® (Marketing Innovation Matrix)

既存事業推進で作られた 思考の殻を破る

青島氏いわく、イノベーションに必要なのは、合理の世界から非合理の世界を守る「創造的正当化」である。日東電工の表氏も指摘するように、既存事業である合理の世界と、新価値創造の非合理の世界は「異文化」だ。よってまずは、社員の思考を、合理である既存事業のパラダイムから切り離すことが必要となる。

野村證券では、既存事業の推進で堅牢に形成されてきた野村流のカルチャーとは異なる、ものの見方や考え方を受け入れ、視界を広げるために、人材開発部が共創型のコミュニケーションを促進している。組織において、集団の凝集性は重要である。一方、外部環境の変化は加速し続けているため、視界を外へ開くことも同時に重要になる。「すべてはお客様のために」という変革の大方針のもと、部店長から中堅・若手社員まで、新しい価値創出に向け、社外の専門家たちと意見を戦わせる。さらに、若手社員を選抜し、海外に1年間派遣したり、現地法人に対してプレゼンテーションも行う。既存事業領域で確立されたメンタリティを、人事が意志をもって壊そうとする動きといえる。エンファクトリーの「複業」の奨励や、SBイノベンチャーの新規事業提案の機会も、外へ視界を開ききっかけとなる仕掛けだ。

新価値創造のため 組織と人を戦略的に配置する

戦略的な組織・人の配置も重要だ。今回の調査でも、イノベーションのた

めに人事ができることとして、最も多くのコメントが寄せられたのは「配置」であった。

日東電工では、1954年から三新活動というイノベーション創出活動が行われている。多角化戦略を示す普遍的な「アンゾフのマトリクス」が提示される3年も前から、三新マトリクスに沿って事業のポートフォリオを描き、既存事業推進と新価値創造のバランスを極めて上手くとり続けてきた。さらに、新価値創造が社内で「正当性」を得やすいよう組織マネジメントを設計している。人事責任者である表氏の、「人事はもっと科学できるはず」との信念に基づく、研究職の科学的な人材配置も、新しい価値の創造を後押しする。

「創造的正当化」を形成しながら 経営者を育てる

新価値創造は、未来の経営者を育てるプロセスでもある。

ソフトバンクは、新30年ビジョンがあり、5000社の戦略的シナジーグループ企業と5000人の次世代経営者を作る必要があった。経営者育成のために、大学のMBAコースに社員を派遣するとか、アクションラーニングで育成をするといったことが、多くの企業で行われているが、人事責任者である青野氏がとった手法は、「ソフトバンクイノベンチャー」という新規事業提案制度の設立である。目的は経営者育成と、新価値の創造の両立だ。さらに制度そのものを別会社化し、事業化に併走する体制も作った。事業創造の芽を既存事業の干渉や圧力から守り、「正当性」を獲得しやすくしたのだ。さらにそれにより、本気の経営経験を積む機会と

なっている。

エンファクトリーの「専業禁止」は、兼業によって起業・経営経験が積める機会である。そうすることで、経営感覚が身につく、社員の成長が加速する。ネットワークが広がり、本業にも好影響を与えている。この際、兼業の活動内容や、それによって得られた知見が社内でオープンに共有されていることが重要である。そうすることで「知の結合」が促進される。さらに「正当性」と「支援者」の獲得にもつながる。

合理と非合理を両立する 人・組織づくりは人事の役割である

非合理のなかで新たなアイデアが生まれ、非合理と合理を行き来することで、アイデアは事業へと発展していく。しかし、そのマネジメントは難しい。この2つの世界では、マネジメントの思想が大きく異なるからである。これら2つの思想を企業のなかで両立し、新しい価値を組織のなかから創造するために、今回取材を行った4社は、独創的で効果的な施策を実施していた。

コンピューターが人間の能力を超える技術的特異点(シンギュラリティ)は、一説によると2045年といわれている。そうすると、新しい価値の創造も、やがて機械が行うようになるかもしれない。しかし、あと30年。少なくともここは人の出番であろう。つまり人事の出番でもある。組織に誰がいて、どんな強みを持ち、何ができるのか。それを知り、設計できるのは人事だ。「人」という経営資源が、イノベーションの基点となるならば、まさに人事が企業のイノベーション創造の基点ともいえるはずである。



[連載・第2回]

大学の人材育成機能を考える

2013年10月に開催された教育再生実行会議の第3次および第4次提言は各大学が大学の特色化を図り、人材育成機能を強化するように求めている。大学の特色化にはどのような効果が期待できるのだろうか。

連載の第2回は、大学の人材育成機能について、日米の研究結果をもとに検討する。

海外における研究では、大学の教育効果は卒業後の賃金に表れると考えて、どのような特色をもつ大学を卒業した人の賃金が高いかということが検証されている。例えば、パールマン他(1996)^{*1}では、ミネソタ州で同じ高校を卒業した一卵性双生児のデータを用いて、さまざまなタイプの大学教育の収益率を推計した。一卵性双生児は、遺伝子のパターンが同じでかつ同じ両親に育てられるので、大学の選択の差が、卒業後の賃金にどのような因果効果をもたらしたかを検証することができる。パールマンらの結果は、私立で、学生数が少なく、博士課程があり、シニアの教員に高い給与を支払っている大学の教育の収益率が高い、というものであった。

大学教育は卒業後の賃金に影響しない？

しかし、これには有力な反証がある。デイル&クルーガー(2002)^{*2}は、ある大学に合格し実際に行った人と、その

大学に合格したが実際には行かなかった人を比較し、この2つのグループの卒業後の賃金には統計的に有意な差が見いだせないことを明らかにした。この論文の結論は衝撃的で、先の因果関係の議論に照らしていうならば、もともと能力の高い人が選抜性の高い大学に行っているだけであって、大学教育に特色をもたせても、大学卒業後の賃金にはほとんど影響しないということの意味する。デイル&クルーガーの主張が正しければ、大学の特色化は、賃金で測った教育効果に対しては、極めて限定的な影響しか与えていない。

日本の大学の特色と卒業後の賃金

日本のデータを用いると、どのような結論が得られるのだろうか。アメリカの大学の入試選抜は、学力テストだけでなく、内申点やエッセイ、教員の推薦状などから総合的に行われるので、大学に合格するのに必要な能力は、将来高い収入を得るのに必要な能力と

類似しているのかもしれない。そうであれば、「良い大学へ行った人が高い収入を得られている」のではなく、「将来高い収入を得られるような人が良い大学へ行っている」という結果になるのもさほど不思議はない。しかし、日本の入試選抜はアメリカと異なり筆記試験が中心である。この点を踏まえ、日本では、大学の教育が、卒業後の収入に影響を与えるかを検証した。

筆者が内閣府経済社会総合研究所において実施した研究では、双生児データと、文部科学省の学校別データ、大手予備校が公表している偏差値データを用いた。双生児データは、日本在住の20歳から60歳の双生児約1300組の一卵性双生児から情報を収集し、本研究ではそのうち双生児の両方が大卒である約400組程度を対象にした分析を行った。もちろん、大学の特色は数値化できるものがすべてではない。大学で友人や教職員からさまざまな知識や刺激を得て人間として成長するとか、人生の目標を見いだすということもあるだろう。しかし、ここで筆者らが

中室牧子(なかむろまきこ)

慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ(MPA、Ph.D.)。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』(ディスカヴァー・トゥエンティワン)など。

エビデンスベーストとは?

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠(エビデンス)に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

議論したいのは、政策的にあるいは大学経営という観点から大学の特色化を図るといったときに想定される資源配分の問題である。

双生児が共有している遺伝や家庭環境などを制御したモデルの結果を見ると、先に述べたような大学の特徴の指標は、いずれも学生の賃金に影響を与えていないことが明らかになった。即ち、日本でもデイル&クルーガーの結論が支持されたといってよい。さらに、サンプルを国立大学出身者だけに絞って、教員の給与、学費、補助金などの効果も推計したが、いずれも影響していなかった。

なぜ大学の選択は賃金に影響を与えないのか

日本の大学の場合、特に国立大学は、国の財政法・会計法などの枠組みが適用されるため、しばしばその弊害が指摘される「科目予算」や「単年度主義」などの存在によって、予算執行の柔軟性が限定されている。また、アメリカの大学と比較してみると、アメリカの有力大学の資金調達、運用・特許・寄附などその収入源が多岐にわたるのに対し、日本の大学はその収入源を学費に頼っているという現状がある。このため、特に私立大学においては、多くの大学で学生・教員比率(学生数/教員

数)が国際水準よりも高い傾向があり、自然、大教室における着席型の講義が多くなる傾向にある。また、国立、私立大学ともに学生・職員比率(学生数/職員数)は国際水準よりもかなり高く、入試選抜などを担当する専門性の高い職員や教育補助員などによる教育支援体制も十分整っていない。

大学の特色化に向けて

学校の人材育成機能がうまく機能するためには、学校における資源配分が最適化されるよう、大学の資金調達、配分における裁量を高める規制緩和とセットでなければならない。入学する学生の能力や適性、産業構造の変化、経済のグローバル化に応えた教育の特色化を各大学が自己のもつリソースを踏まえて模索する必要があるだろう。

*1 Behrman, J. R., Rosenzweig, M. R., & Taubman, P. (1996). College choice and wages: Estimates using data on female twins. *The Review of Economics and Statistics*, 78(4): 672-685.

*2 Dale, S. B. & Krueger, S. A. (2002). Estimating the payoff to attending a more selective university. An application of selection on observables and unobservables. *The Quarterly Journal of Economics*, 117 (4): 1491-1527.



特集 2

事業推進・組織開発に向けた “攻め”の組織サーベイ活用

「従業員満足度調査」「モラルサーベイ」をはじめとする従業員対象のアンケート調査は、古くは1960年頃から多くの企業で実施されてきた。

目的に応じてさまざまな名目で実施される『組織サーベイ』だが、近年、より戦略的な目的での実施・活用が目立つようになっている。

特集2では、企業事例、組織開発の研究者の視点を交えながら、『組織サーベイ』の新しい活用について、検討していく。

中山 豊

リクルートマネジメントソリューションズ
ソリューション統括部 特任研究員

Column

事例

現状把握ではなく現状変革のために
従業員調査を使い倒す

小田茂夫氏

富士古河E&C株式会社 取締役執行役員

視点

診断型組織開発で
当事者のオーナーシップを引き出す

中村和彦氏

南山大学 人文学部心理人間学科 教授

昨今、健康経営に注目が集まる以前から、『組織サーベイ』は、主に従業員の満足度やメンタルヘルスの状況を定量化するための、いわば組織の健康診断的な施策として、多くの企業で実施されてきた。私は、約10年前から研究開発や結果分析の担当として『組織サーベイ』に関わり、200社ほどの企業における導入をサポートしてきたが、近年、その実施目的と活用に変化が見られるようになってきたと感じている。従来の労務管理的な目的に加えて、より企業の事業推進や組織開発を指向する使い方が増加しているのである。「組織にネガティブな状態が生じていないか」を見るだけでなく、「組織が戦略に沿った望ましい状態になっているか」を測定することを調査目的として明確にする、すなわち“守り”だけでなく“攻め”の施策として『組織サーベイ』を位置づけているのだ(図表1)。

有効活用のカギを握る 目的の明確化と項目設計

『組織サーベイ』は一般的に全従業員に対するアンケート調査の形式をとり、その質問項目は大きく2種類に分類することができる。「結果系項目」と「要因系項目」である。

「結果系項目」とは、その組織が「望ましい状態」にどれくらい達しているかを測定する質問項目である。例えば、『組織サーベイ』の目的が従業員満足度の把握であれば「今の仕事に満足しているか」というような質問項目になり、目的が組織機能度の診断であれば「こ

の組織は効率的に機能しているか」といった質問項目になる。

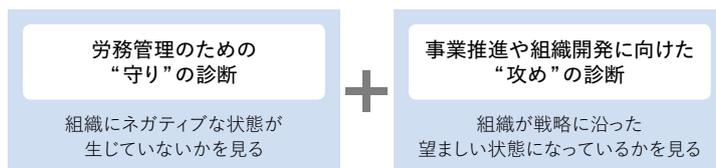
一方で「要因系項目」とは、「望ましい状態」に影響を与える要因を推測するための質問項目である。その組織が「望ましい状態」であるかどうかに関係なく、その組織の状態をフラットに測定する。これらは、要因がよほど絞込まれていない限り、網羅的かつ標準的であることが望ましく、一般的には「仕事」「職場」「上司」「会社」の4つの側面について測定される。従業員が組織の状態を考える際、これら4つの側面を複合的に捉える傾向があると考えられているからである。

『組織サーベイ』の活用では、「結果系

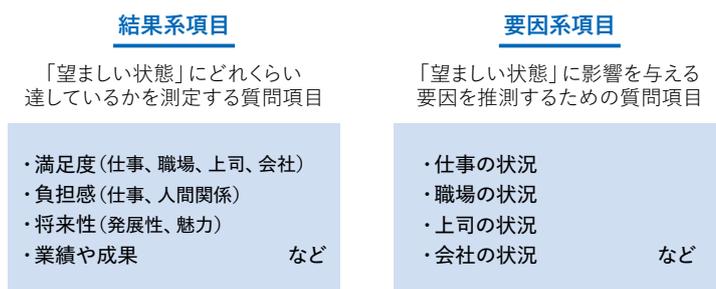
項目」と「要因系項目」の関連を分析することが重要になる。「望ましい状態」にある(結果系項目の評価が高い)組織はどのような状態にあるかを、「要因系項目」との関連分析によって明らかにすることで、「望ましい状態」を促進するためにはどのような手を打てばよいか、示唆を得るのである(図表2)。

ところが、『組織サーベイ』を実施している企業の声を聞いてみると、その活用がうまくいっていないと感じているケースは意外に多い。その原因としては、そもそも実施目的が曖昧なことに加えて、「結果系項目」と「要因系項目」の選定と構造化、そして実施後の分析デザインが不十分であることが挙

図表1 組織サーベイ活用の広がり



図表2 一般的な組織サーベイの構造



げられる。

組織サーベイは 本質的な議論を促進する

「結果系項目」を選定するには、自社の目指す「望ましい状態」をどう置くのかを決めなくてはならない。これは、人事施策の選択と集中の問題である。もち

ろん仕事のやりがいはある方がいいし、人間関係の良い組織で活気がある方がいい。また、高い処遇が与えられていると、従業員が感じることも必要だ。ただ、現実の経営人事にとって、すべての環境要因を同時に改善することは困難である。そのために、何から手をつけることが効果的か選択して、優先順位をつ

けて対応する必要がある。つまり、いろいろある「望ましい状態」のうち、戦略的に何を選択するのか決め、その優先順位をつける。

これは経営層や人事部門で議論すべき重要な論点である。『組織サーベイ』の本質的な価値の1つは、その企業にとっての「望ましい状態」を議論し、共



現状把握ではなく 現状変革のために 従業員調査を使い倒す

富士古河E&C株式会社

小田茂夫氏 取締役執行役員

text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

当社は2009年10月に、富士電機E&C〈プラント〉、古河総合設備〈電気〉、富士電機総設〈空調〉の3社が合併してできた総合設備工事企業です。プラント、電気、空調という異なる事業分野をもつ3社が一緒になることで、エンジニアリングに強みを発揮し、インフラ設計から施工、保守、省エネ、環境改善提案まで、トータルでコーディネートできる他に類のない企業を作り上げたいという意図がありました。

背景にあるのは、国内市場の縮小、海外新興国市場の拡大、価格競争の激化という3つの“荒波”です。設備工事市場が激変しているのです。

こうした厳しい環境を生き抜くため、2020年度までに連結売上高1000億円、海外売上高比率20%、連結営業利益率5%以上などの数値目標を掲げた長期経営計画「アクセルプラン」を2011年5月に策定、実行に移しました。



これを確実に達成するため、2013年5月には、2015年度までの中期経営計画「アクセル E&C 2015」も完成させました。キーフレーズは、「進化と変革へ挑戦する」です。

その主役は言うまでもなく、一人ひとりの従業員です。彼らに活躍してもらうためには、彼らが何に働きがいを感じ、何に不満を感じているか、すなわち組織の強みと弱みを詳しく把握する必要があると考えました。

特に気にかけていたのが、組織の一体感です。まったく異なる事業分野をもつ3社が合併したため、何もしなければ、いつまでも混じり合わない水と油のような状態が続いていたはずでした。それを混ぜ合わせるため、サークル活動の促進、パーティ開催、県人会の組織化など、さまざまな施策を打ち出しており、それらの効果を検証したいという思いもありました。

そこで、合併から丸5年が経った2014年10月、従業員調

通認識を形成することで、人事施策の戦略的な選択と集中を促進することにあるといえよう。そして、もう1つの価値は、その達成状態を測定する「結果系項目」とそれを促進する「要因系項目」の結果に基づいて、具体的な施策を議論していくのに役立つことである。定量データがあることで、主観的な意見

で議論が平行線になることを防ぐことができる。

組織サーベイ活用の5つのポイント

改めて、各企業で『組織サーベイ』を活用するためのポイントを整理すると、以下の①～⑤になる。

- ① 事業推進や組織開発上の「望ましい状態」を測定するための「結果系項目」の設定
- ② 結果に影響を与える要因を特定するための網羅的・標準的な「要因系項目」の設定
- ③ 「結果系項目」と「要因系項目」の関係を分析

査を実施しました。

調査結果の全社的傾向として、仕事に対するやりがいや達成感是非常に高いものの、若年および中堅層の技術者が仕事に対する過大な負担感や処遇への不満を抱いていることが分かりました。

組織の一体感に関しては、役員・本部長クラスにおいてはだいたい醸成されているものの、部長課長層以下ではまだ不足していることが判明しました。

次のステップとして、こうした情報を精緻に分析し、従業員満足度の向上や企業風土の改革につなげることに注力しました。具体的には、役員合宿を行い、従業員満足度の高い項目、低い項目を精査した上で、部門ごとのボトムアップと、全社単位のトップダウンという2つの取り組みを走らせることにしました。

前者については、部門ごとに満足度の低い項目のなかから対象項目を3つだけ抽出し、改善に向けた年間活動計画を策定、実施していくことにしました。どの3項目に絞るかは各部門内で議論して決めてもらいました。

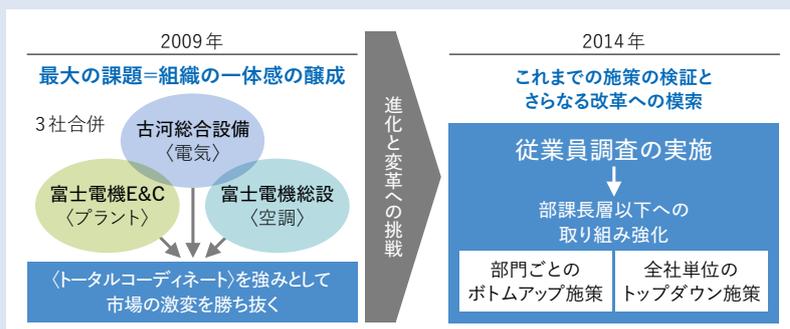
後者については、役員合宿でも議論百出しましたが、最後は「これでいこう」という社長の鶴の一声もあって、施策の方向性が決まりました。真っ先にできることとして、仕事の負担の軽減や執務環境の改善に取り組みました。

それ以外に、最も大きな変革につながったのが階層別教育です。実は、従業員満足度が低い項目として、上司のマネジメントに関するものが挙がっていました。当社は工事などプロジェクトを進める仕事を中心なのですが、部下からの回答には、「上司のプロジェクト管理行動には満足しているが、部下を育て組織をリードする行動には、必ずしも満足していない」という傾向が見られたのです。

これを改善するため、階層別研修の抜本的見直しを行い、より実践的な管理職研修などを導入して運用につなげています。

今後はボトムアップとトップダウン施策の連携も図りながら、部門別課題、全社的課題の解消に努めていきたいと考えています。ただ組織は生き物ですから、新たな課題が発生しないとも限らず、定点観測が必要になるでしょう。2年に一度はこうした調査を実施していきたいと考えています。

図表
従業員調査実施の背景と結果



④サーベイ結果のフィードバックと 議論の場の設定

⑤議論により重点施策を決定

なかでも大事なものは、④の結果のフィードバックにあたり、単に報告を「聞く」場ではなく、事業推進や組織開発に責任のある経営層や人事部門が議論する場を設定することである。

これらのポイントを踏まえた『組織サーベイ』の活用事例として、A社グループの取り組みをご紹介します。

A社グループでは持ち株会社制への移行により、多数の事業会社をその傘下に統括している。従来から従業員満足度を高めることを目的に『組織サーベイ』を実施していたが、グループ企

業のさらなる価値向上を目指すにあたり、そのためのヒントを得られるようなサーベイを再検討することとなった。

人事部門では、利益成長や事業展開の観点から、組織の目指す「望ましい状態」を定義し、「結果系項目」の設定を行った。そして、サーベイ結果の分析にあたっては、事業会社のうち「望まし



診断型組織開発で 当事者のオーナーシップを 引き出す

中村和彦氏 南山大学 人文学部心理人間学科 教授

text: 米川青馬 photo: 角田貴美

私は以前から組織開発(以下OD)について研究をしてきましたが、最近になって、ようやく企業でもODへの注目が高まってきたと感じています。名前に「組織開発」と付くイベントが増え、ODに関する翻訳書や紹介本が次々に出版されています。人材開発部から、「組織・人材開発部」「人材・組織開発部」へと部署名を変更する会社もいくつか出てきました。

私の講座に参加する人事の方々に、「なぜいまODに興味をおもちなのですか?」と伺うと、「手詰まり感があるのです」という答えが返ってきます。戦略の立案、成果主義の導入、マネジメント研修、次世代リーダー研修など手を尽くしてきたが、組織はなかなか変わらない。そこで、ODで何とか現状を打開できないかと考える方が増えているようです。

背景には、日本社会の変化があります。実は、1970年代後半に一度、日本に組織開発ブームが来たことがありまし



なかむらかずひこ
名古屋大学大学院教育学研究科
教育心理学専攻後期博士課程満
期退学。専門は組織開発(OD)、
人間関係トレーニング(ラボラト
リー方式の体験学習)、グルー
プ・ダイナミクス。米国NTL
Institute 組織開発Certificate
Program修了。

たが、その後衰退してしまいました。大きな原因は、「当時の日本企業の従業員の同質性の高さ」だといわれています。その頃の日本企業では、さまざまな協働がスムーズに行われており、チームとして機能していたから、ODは必要ないとされたのです。しかし、今は多くの企業で対面コミュニケーションや情報共有の機会が減り、個業化が進むことで協働が難しくなり、価値観や雇用形態の多様性が増えています。そのため、次のいくつかの問題が出てきました。

まず、「プロセス・ロス」の問題があります。コミュニケーションのズレ、組織内・組織間の相互不信などで、組織が十分に能力を発揮できないケースが増えています。次に、価格競争ではなく、自社の独自の製品やサービスで他社との差別化がなされるためには、個の力の足し算では限界があるという問題です。新しい製品やサービスを顧客に提供して

い状態」にある企業、つまり「結果系項目」の評価が高い企業をモデル企業としてベンチマーク。良い結果につながる「要因系項目」の特徴を抽出した。

分析の結果、モデル企業では、「経営層が魅力的なビジョンを打ち出している」と従業員が感じている度合いが、「望ましい状態」に最も影響を与えてい

るということが見出された。当然、それが真の「要因」であるかは分からないが、従業員に将来像を示すことが大切であると認識し、他にもさまざまなメッセージや施策を展開していたなかで、経営層のビジョン発信が最も「望ましい状態」と関係が深いという結果は、議論を進める上で重要なファクト情報で

あった。

これを踏まえてA社グループは、グループ経営者会議で議論を行い、「ビジョン浸透」の重要性を再確認。このテーマに集中して施策を検討することとなった。その後、ビジョン浸透のスコアが高かった企業の取り組みを共有し横展開するなど、いくつかの具体的な

いくには、協働していく必要があります。最後に、企業内の技術、ノウハウ、会社らしさなどの「伝承」が進まないことも大きな課題です。それらを解決して、社員の意識を高め、効果的で健全な関係性を育み、経営戦略を十分に理解・実行できる組織風土を創るのがOD。活き活きと協働する組織を全員で主体的に創り出し、個人戦を団体戦に変えていくために、組織開発が必要とされているのです。

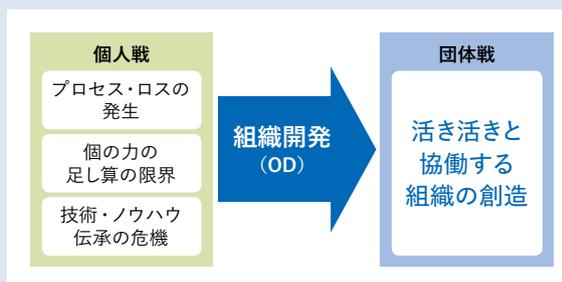
ODは、「診断型」と「対話型」に大別できます。診断型は、ODコンサルタントやその立場に立つ人事部などの部門がサーベイやインタビューを実施し、収集・分析したデータをフィードバックした上で、組織内の対話を進めていく伝統的な手法。対話型は、データの収集と分析をあらかじめ行わずに、参加者同士の対話を通じて現状や将来を探索していく新しいアプローチです。診断型では、単にデータの結果によって真の問題が分かるというより、データをきっかけに対話が進み、「あ、これはまずい」という気づきと共通認識が生まれることを目指します。

注意が必要なのは、ODは、組織内の「当事者」が、組織を「主体的に」変革していくための支援だということ。ODコンサルタントは、どうしても自らソリューションを提供する「専門家モデル」や、診断結果と処方箋を伝える「医者一患者モデル」の関係になりがちですが、それではODの目的は達成できません。エドガー・シャインのいう「プロセス・コンサルテーション」、つまり、当事者の皆さんが自らコミュニケーションや仕事のプロセスの問題に気づき、その変革に自分たちで取り組むためのサポートを行うことが重要にな

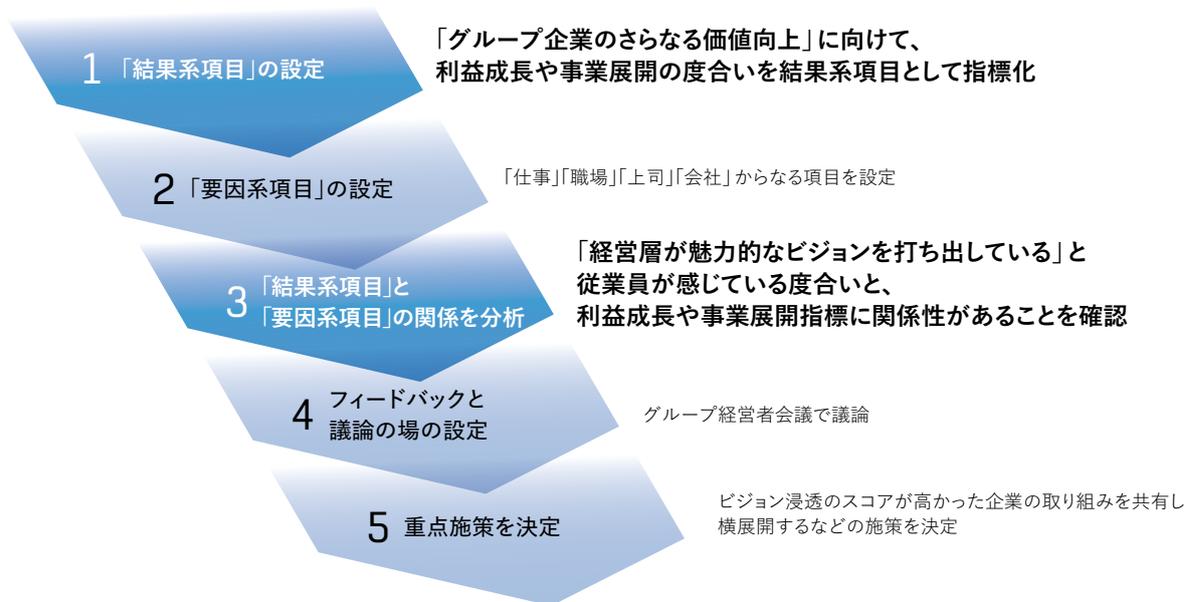
ります。そのためには、最初の段階で「データを活用し変革につなげるのは皆さんですよ」という心理的合意を結ぶことが肝心です。

大事なのは、「オーナーシップ(主体性)」を引き出すこと。例えば、診断型ODでサーベイ結果を経営層にフィードバックすると、「部長クラスが戦略を下ろしていないから悪い」とか「点数が低い項目を上げなくては」といった話題に終始して、本質的な問題に議論が向かないことがあります。そんな事態を防ぐには、サーベイ結果のフィードバックはあくまでも対話のきっかけとして手短に行い、当事者同士の対話の時間を長くとることが重要です。対話するうちに問題意識を深め合い、「戦略が伝わっていないのは部長クラスが悪いのではなくて、経営層である自分たちの伝え方が悪い」などと、自らの気づきを促す必要があります。こうして当事者に変革へのオーナーシップをもってもらうことが、OD成功への第一歩です。

図表 組織開発 (OD) の目的



図表3 A社グループの事例



施策を実行している(図表3)。

“求める人材群”に 焦点をあてた分析・活用も

事業推進や組織開発を目的とした『組織サーベイ』の活用では、対象とする人材群の選択と集中を図ることも、大事な視点となる。従来の労務管理的な目的で実施される『組織サーベイ』では、通常、従業員全体に対する最大公約数的な意見集約と施策検討を行う。一方、事業推進を目的として実施する『組織サーベイ』では、「誰にとって望ましい職場を目指すのか」という問題を考慮して活用するという方法もある。

ここでも事例を紹介しよう。B社は、伝統的に個人力の高さを強みに事業を展開してきた。しかし、昨今の事業環

境の変化により、個人プレーではなく組織力で顧客に向き合うことが求められるようになり、企業戦略として、チーム力の強化による市場でのシェア拡大を目指している。

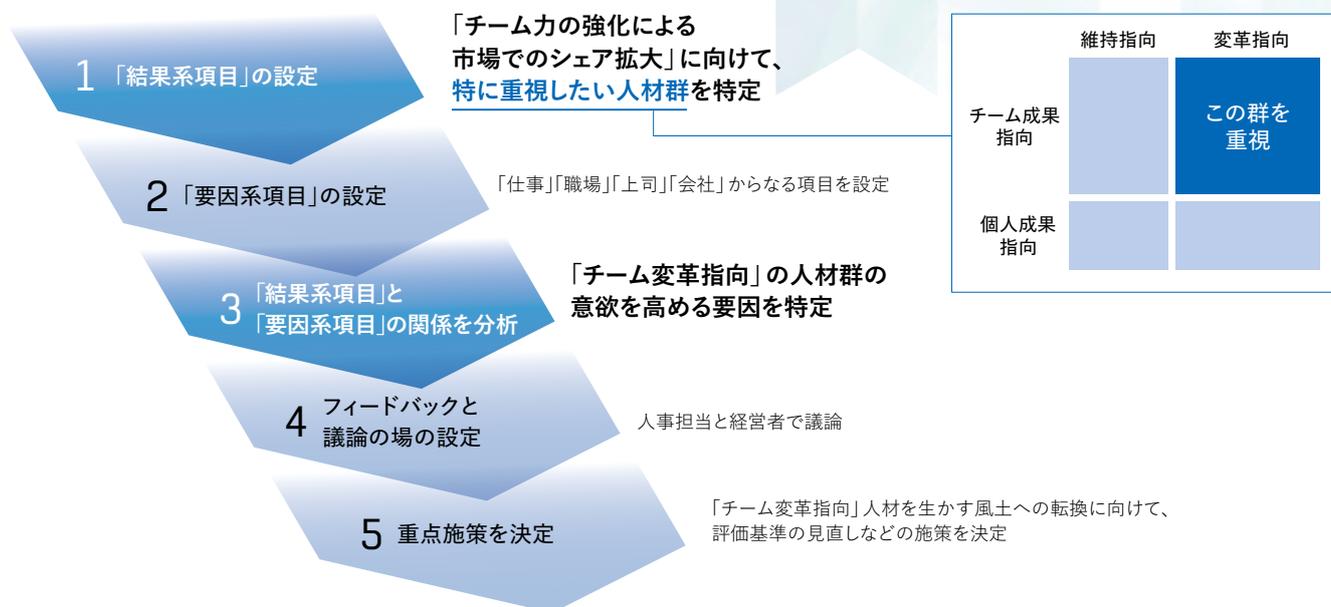
その組織変革のために『組織サーベイ』を活用することになったB社では、個人の指向を判定する項目を「結果系項目」の一部として設定することにした。個人の指向によって、意欲を高める環境に違いがあることは一般的な研究からも明らかになっている。例えば、着実な業務遂行に価値を置く「維持指向」の人材は、助け合う組織風土に動機づけられ、変革や挑戦に価値を置く「変革指向」の人材は、リーダーの率先垂範に動機づけられる傾向があるといわれる。B社では、企業戦略上、「チームワーク

で変革を起こす」指向をもった人材を欲しており、そのような人材がどのような要因で動機づけられるのかを明らかにしたいと考えたのだ。

分析の結果、「チームワークで変革を起こす」指向をもった人材が実際に成果を上げていることが確認された。そして、こうした人材の満足度は「上司」のいくつかの行動と深い関係があることが分かった。具体的には、上司が「率先して仕事に工夫を加えている」「失敗を恐れずチャレンジする職場を作っている」「失敗したことを評価に反映させない」といった項目である。

B社ではこれらの結果を踏まえて、改めて全社的に、「変革とチームワーク」指向の人材を生かす風土への転換を図ることになり、評価基準の見直し

図表4 B社の事例



などを行っている。『組織サーベイ』の結果は、それまで「変革とチームワーク」という人事戦略を掲げていたものの、本当にそれが妥当なものなのか疑問に感じていた人事担当にとって、方向性に自信がもてるきっかけとなったのだ（図表4）。

おわりに

従来はいわゆる組織の健康診断としての労務管理的な実施目的が一般的であった『組織サーベイ』を、2つの事例に代表されるような、より企業戦略の推進に役立つような使い方で活用しようとする企業は増加している。

無形である組織の変革を推進するためには、その方向性を決める責任をもつ経営層や人事部門が、具体的で事実

に基づく認識を共有することが重要である。その方向性を定める議論の場において、あるいはその方向性や施策の進捗を見極めるモニタリングの場において、あるいはその効果を検証する場においても、定量的なフレームは大きな力を発揮する。

『組織サーベイ』は、そうした人事施策の戦略的な選択と集中を促進するための重要なツールとして、今後さらに活用される余地があるといえるだろう。



中山 豊（なかやまゆたか）
1998年入社。人事アセスメント・サーベイ、人事制度コンサルティングの営業および市場開発業務に従事。2013年より現職。組織サーベイの開発、マーケティング、コンサルティングなどを行う。

目の絵や写真が近くにあるだけで、 なぜかヒトは利他的になる

先生はヒトの心と行動の進化、特に「利他行動」の専門家ですが、なぜ利他行動に興味をもったのですか。

利他行動がヒトの特徴だからです。チンパンジーやサルたちは、他の個体をわざわざ助けたりしませんが、ヒトは困っている人がいると、相手から頼まれなくても助けますし、ボランティアや募金をする人も多い。このような利他行動を行うのは、地球上でヒトだけ。私たちは「おせっかいなサル」なのです。それはなぜだろうと興味を湧いたのがきっかけで、現在は主に、利他行動が起こる心のメカニズムを研究しています。

最近、力を入れているのが「目」の研究で、よく使うのが「独裁者ゲーム」です。ある人が700円を渡されて、相手と分け合うというもので、決定権はお金を渡された方にあり、全額独り占めしても問題ありません。このゲームを行う際、目の絵や写真が近くにあるだけで、相手に渡す金額が増えることが分かっています。それだけのことで、なぜかヒトは利他的になるのです。なお、監視カメラは効果がなく、部屋を暗くすると、相手に渡す金額は減ります。

もう1つ面白いのは、「利他的なウン」の研究です。ウンについてはいけないというのが基本的な社会規範ですが、実は、誰かの利益になる場合、ヒトは規範を無視し、利他的なウンをつくことが珍しくありません。ところが、目の絵や写真のある場所では、ヒトは利他的なウンをつかなくなる傾向がある。ウンがバレて、ウンつき

という噂が広まるのを避けたい気持ちが働くからではないかと考えています。私たちの利他の心は、ちょっとしたことに日々影響を受けているのです。

利他主義者は、利他主義者同士で 固まって生きているらしい

利他行動に関しては、やはり個人差が大きいように思うのですが、実際はいかがでしょうか。

私の研究室では、独自に「利他行動尺度」を作り、さまざまな人にテストを受けていただきましたが、得点にはかなりの幅があります。個人差が大きいことは間違いありません。

テスト結果からは、他にもいくつかのことが分かっています。1つは、当然かもしれませんが、性格と利他行動が関係していること。「ビッグ・ファイブ(神経症傾向・外向性・開放性・協調性・誠実性)」でいえば、外向性が高いほど総じて利他的で、誠実性が高いと家族に利他的、協調性が高いと友人知人に利他的、開放性が高いと赤の他人に利他的だと明らかになりました。

もう1つ面白いのが、普段、友人知人からよく助けられている人は、自発的に友人知人を助ける傾向が強いことです。どうやら利他主義者は、利他主義者同士で固まって生きており、「利他主義のニッチ」を形成しているらしいのです。利他行動は見返りがない環境では継続しにくいのが特徴で、必然的に「お互い様の関係」が作られていくのだと考えられます。実際、アフリカの狩猟採集民族を調べた研究でも、親切な人同士が親しく付き合っているという調査結果があります。

展望

the prospect

ヒトの利他行動は何をもたらすのか：利他学

ヒトが大集団を作るのは、
「おせっかいなサル」だから

東日本大震災では、被害を受けた地に数多くのボランティアが駆けつけ、何千億円ともいわれる義援金が日本全国から集まったが、ボランティアや義援金など、自分が損をして相手のためにする行動を「利他行動」という。利他行動の仕組みや、利他行動と個人・組織・社会の関係などを、小田亮先生に伺った。

ヒトのように大集団を 形成する動物は他にいない

ビジネスの世界では、適正な組織の大きさについて、よく議論になります。著書『利他学』にある、利他行動と集団の大きさとの関係について、詳しく伺えますか。

ヒトは世界中に存在し、いたるところで大集団を築いています。日本には1億2000万人以上が住んでおり、社員1万人を超える企業がいくつもある。これほど大きな集団をいくつも形成する動物はヒトの他にいません。ロビン・ダンバーは、脳の新皮質の大きさから考えて、ヒトが認知的なレベルで関係を結べるのは約150人だと言っていますが、一方で現代の組織は150人をはるかに超えた大集団となっている。大変面白い現象です。

なぜヒトが大集団を形成できるかといえば、もちろん、言語、倫理、道徳、宗教などの役割が大きいのですが、利他性が強く影響していることも間違いありません。例えば、企業の給与の支払いは一般的に月1回ですが、実はこの仕組みは、皆さんが企業を利他的、互恵的に信頼していなければ成り立ちません。利他性が発達していない他の動物は、こうしたことすら、とうてい真似できないのです。人間社会のベースには、利他性が大きく関与しています。

ヒトが集団を大きくするのは、もちろん、利益があるからです。「捕食者対策」で敵に食べられにくくするため、「他集団との争い」に勝つ可能性が上がるため、そして多くのメスがいるところにオスが集まるという「性の問題」のためだろうと考えられています。

利他心とは別に働いている 「倫理」や「道徳」に興味がある

今後、取り組みたい研究テーマは何でしょうか。

いま興味があるのは、先ほど少し触れた「倫理」や「道徳」です。倫理や道徳は、利他性とは別に働き、文化や集団によって相当の違いがあり、時代に即してコロコロと変わっていく不思議なものです。これらを支えているのは、一体何なのでしょう。

日本ではマイケル・サンデルが取り上げて有名になった「トロッコ問題」には、実は異なるバージョンがいくつもあります。その1つに、線路上の5人を「自分の兄弟」に変えたものがある。つまり、自分がいる歩道橋の下でトロッコが暴走していて、このままだと自分の5人の兄弟がひかれて死んでしまうが、自分の横にいる太った人を突き落とせばトロッコを止められる。さあ、横の人を突き落としますか、という問題です。

結果は、突き落とす人が約6割、突き落とさない人が約4割で、アメリカでも日本でもほぼ同じ。思いのほか、血縁者を守る人が少ないのです。なぜなのか。「突き落とさない人=人を殺さない人」の方が、仲間として人気が高いからではないかという仮説を私たちは立てています。実際、突き落とさないの方が総じて評判が良いのです。これは、利他心だけでは解き明かせない興味深い謎。こうした謎を解明することで、民族間対立など、現代の諸問題を解決する糸口をいつか見つけられたらと思います。研究を続けています。

小田 亮氏

名古屋工業大学 大学院工学研究科 准教授

おだりょう

1967年徳島県生まれ。東京大学大学院理学系研究科生物科学専攻博士課程修了。京都大学霊長類研究所教務職員、名古屋工業大学講師などを経て現職。専門は自然人類学、比較行動学。霊長類を対象に心と行動の進化について研究。著書に『約束するサルー進化からみた人の心』（柏書房）、『利他学』（新潮社）など。



RMS Forum 2015

「個と組織の潜在力を呼び起こす ～組織開発という武器～」開催報告

年に1度開催する弊社最大のフォーラム RMS Forum 2015 を11月9日(月)東京コンファレンスセンター・品川にて開催しました「個と組織の潜在力を呼び起こす～組織開発という武器～」と題し組織開発に関する6つのセッションを実施しました。予約開始後早い段階で満席となるセッションもあり多くの皆様にお越しいただきました。



4つのテーマ

- 経営理念をチカラに変える
～経営課題を解決するための理念浸透～
- 職場の日常に自立的・継続的な学習を起こす
～コーチングの活用で、経験学習サイクルを促進～
- 事業に寄与するダイバーシティを実現する
～実効的な企業のパフォーマンス向上へのつなげ方～
- 業績を高め続ける強い営業組織をつくる
～現場の主体性を育み、組織全体で価値を最大化～

2つの手法

- 成長できる組織 その条件を紐解く
～満足度調査を活用した組織モニタリングの方法～
- 変化に向き合う組織を生み出す
～リクルート流「コミュニケーションサイクル」の作り方～

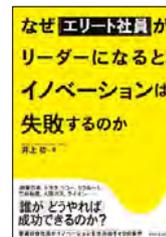


書籍

なぜ「エリート社員」がリーダーになると、 イノベーションは失敗するのか (井上 功 著・ダイヤモンド社)

数多くの企業インタビューをもとに、日本式のイノベーション創出方法を発見。社員が組織のなかからイノベーションを起こすヒントをご紹介します。

- ①イノベーターは情念で行動する②マネージャは共感し盛り上げる
- ③組織は仕組みをつくり、認知・称賛する④経営者は慣行の外に出る



井上 功

リクルートマネジメントソリューションズ
エグゼクティブプランナー
イノベーション人材の可視化、人材開発、組織開発、経営指標づくり、組織文化の可視化に取り組む

組織行動研究所 WEBサイトのご案内

Institute for Organizational Behavior Research



組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です。人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています。

■研究レポート

調査・研究成果の報告や、研究動向についてご紹介しています。

- 連載
1. 職場に活かす心理学
 2. 「組織の中のイノベーション創出」研究
 3. 国際経営研究の現場から

■調査・論文

調査結果の概要や、研究員の執筆した学術論文を掲載しています。

■「RMS Message」バックナンバー

本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます。

メールマガジン「RMS News」にご登録いただきますと、新着記事・イベント情報などをお知らせいたします。

組織行動研究所 ホームページ <http://www.recruit-ms.co.jp/research/>

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中



2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を積み、これからの「働く」を考える視点を発信しています。

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



facebook ページ/リアルタイムで更新情報をお知らせします

<https://www.facebook.com/2030wsp>



RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.39
「適応」の
メカニズムを探る
(2015年8月発行)

【Message from Top】

泉谷直木氏
(アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO)

【特集】

「『適応』のメカニズムを探る」

▶ 視点

- ・竹内倫和氏(学習院大学)
- ・島田徳子氏(武蔵野大学)
- ・平石界氏(慶應義塾大学)

▶ 事例

株式会社VOYAGE GROUP

▶ 調査・研究報告

- ・中途採用者の適応に関する実態調査報告
- ・中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ

【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【海外】

ATD2015国際大会レポート from America

【展望】

山形伸二氏(九州大学)



vol.38
組織コミットメント
～減私奉公ではない
帰属のあり方～
(2015年3月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】

松本 晃氏
(カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO)

【特集】

「組織コミットメント～減私奉公ではない帰属のあり方～」

▶ 視点

- ・高尾義明氏(首都大学東京)
- ・西脇暢子氏(日本大学)
- ・松山一紀氏(近畿大学)
- ・鈴木竜太氏(神戸大学大学院)

▶ 事例

ポストン コンサルティング グループ/
株式会社エー・ピーカンパニー

▶ 調査報告

組織コミットメント実態調査報告

【展望】

鈴木宏昭氏(青山学院大学)



vol.37
大人の「学ぶ力」は
高められるか
(2014年11月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】

知識賢治氏
(株式会社テイクアンドグヴィ・ニーズ 代表取締役社長)

【特集】

「大人の『学ぶ力』は高められるか」

▶ 視点

- ・楠見 孝氏(京都大学大学院)
- ・三宮真智子氏(大阪大学大学院)
- ・松元健二氏(玉川大学)
- ・成田秀夫氏(河合塾)

▶ 事例

マースジャパニミテッド/株式会社ネクスト

▶ 研究報告

- ・おとな(社会人)には、おとなの学び方がある
- ・新任管理職のマネジメント力はどのように身につくのか

【展望】

村本由紀子氏(東京大学大学院)

vol.36

リベラルアーツは
経営の役に立つのか

vol.35

ミドル・マネジャー
～実態とその本質～

vol.34

キャリア自律の
過去、現在、未来

vol.33

強い営業組織づくり

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html>

■ 本誌へのお問い合わせは message@recruit-ms.co.jp までご連絡ください

次号予告 RMS Message 41

2016年2月下旬発行予定

次号は大企業病を予防する方法に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2015年11月発行 vol.40

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

☎ 0120-878-300(サービスセンター)

発行人/奥本英宏

編集人/古野庸一

編集部/荒井理江 佐藤裕子 藤村直子 町田圭子 高山めぐみ

執筆/荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤誠 平山諭 角田貴美 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/平野瑞恵(表紙)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30~18:00 (土日祝除く)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80274020

