

知的資本経営が、 経営と人事を結合する

「知的資本経営」は、旧来の、あるいは最新の経営モデルと何が根本的に異なるのか。

そして、組織・人事の視点からこれを捉えたときには、どのような

パラダイム・シフトがみえてくるのか。

ワークス研究所が「仮説」に基づき議論を重ねてきたなかから得られた構想の端緒を提供してみたい

(ワークス研究所 主任研究員 豊田義博)

「戦略人事」を実現する 手段の模索

「人事戦略とは、人材マネジメントをどう行うかという方向を決定することであり、戦略人事とは、企業の戦略目標達成のために、人材マネジメントを行うことである。」(中略)「これまで、人材マネジメントの方向を議論することは十分やってきた。でも、それが企業の戦略達成をどうサポートするかを考えていたか。」

これは、『Works40号』において、人材ポートフォリオの概念を提示した際の冒頭の一文である。企業経営を取り巻く環境の激変に伴い、人事部門に求められる視点行動が変わり、そのキーワードとして「クロスアップされてきた」戦略人事。ゴールは共有された。しかし、手段がみえない。それが今の状況ではないか。

人材ポートフォリオという概念はそれに関する私たちなりのひとつの回答であった。だが、すべての問題を解決するものではない。では、「戦略人事」を推進するうえでは何が 필요한のか。既存の経営モデルのなかで、それは明快に描けるのか。そんな試行錯誤のなかで、私たちが着目したのが「知的資本経営」というモデルである。

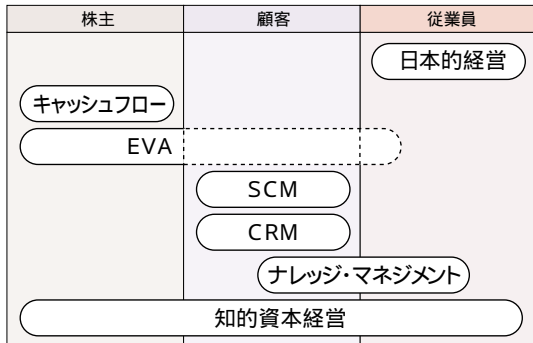
「人材の能力」と 「すべてのステークホルダー」 を結合するモデル

「知的資本経営が「戦略人事」を推進するうえで有用だ」という「仮説」、その根拠はこのモデルが「知的資本」そのなかでも、すべてを生み出す源泉である。「人材の能力」を最重視し、「株主・顧客・従業員」といって、すべてのステークホルダーの利益を一致させる」ことを目的とする」と定義できると考えたからだ。

「人材の能力」を最重視するのは、日本にとっては何も新しいことではない。「人本主義」と呼ばれた日本の経営は、その象徴だ。しかし、ステークホルダーは「従業員」に限られていた。株式持合いに代表される日本の株式市場の構造要因を考えれば、「株主」が主たるステークホルダーにならなかったのは自明であり、また、製造業主体の産業構造で、新たなモノを世に送り出せば、それが受け止められる社会では、「顧客」は大きな意味では「景気」に影響されるものでしかなかった。しかし、その社会構造が変わったときに、日本の経営の栄光は、緩やかに終焉を迎えた。

「BOA・ROE」「キャッシュフロー」「EVA」など、旧来の財務指標に替わる存在、およびそれを核にすえた経営スタイルが模索され始めた。Rを重視し、株主に対するパフォーマンスの向上を目指す動きもある。サブライチエン・マネジメントのように「顧客」取引先を重要なステークホルダーにすえ、ビジネスモデルを描き換える動き、「フロント

図表1 経営モデルとステークホルダー



「知的資本経営」に着目したもうひとつの視点、それが今号のタイトルにもある「ナレッジワーカー化」により

「ナレッジワーカー化」により キャリア選択権は 個人側へと移行していく

しかし「知的資本経営」の根幹にあるのは、「人材の能力」と捉えられる。「人的資本マネジメント」を中心に置き、株主・顧客というステークホルダーへの接続を考えていくモデルだとの解釈が成り立つ。それはまさしく「戦略人事」といえないだろうか。

「人」が主役でなくなっている。新たな経営モデルのなかで、「人事部門」の存在感が相対的に低下している。

「人」が主役でなくなっている。新たな経営モデルのなかで、「人事部門」の存在感が相対的に低下している。

「知的資本経営」に着目したもうひとつの視点、それが今号のタイトルにもある「ナレッジワーカー化」により

「ナレッジワーカー化」により
キャリア選択権は
個人側へと移行していく

「人」が主役でなくなっている。新たな経営モデルのなかで、「人事部門」の存在感が相対的に低下している。

組織における意思決定も、大きく変わってくるはずだ。かつての日本企業は、経営幹部という名の「ごく一部のナレッジワーカー」が、戦略策定などの重要事項から細目に至るまで決定権をもち、多くの「スキルワーカー」を支配する形をとっていた。

海外現地法人の役職者が頻繁に使う「本社に聞いてみます」というフレーズが、現地の従業員から失笑を買うという話はその象徴だ。しかし、マーケットが変化するスピードとかグローバル化という文脈によらずとも、最前線において、現場の変化を最もよく知り、かつ、個々に異なった専門性をもつ「ナレッジワーカー」こそがこれ

「ナレッジワーカー化」は 組織構造さえも変革していく

「ナレッジワーカー化」は、自分オリジナルのナレッジつまり「専門性を重視する。それが職業選択行動にも如実に現れる。今後働きたい企業のイメージを聞くと、上位に「専門能力が身につく・生かせる」という回答が来る。データも図表を「セルナレッジマネジメント」の意識・能力をもった個人が、急速に増大しているのだ。キャリアの選択権は、「ナレッジワーカー」であればあるほどまた、「ナレッジワーカー」であってほしいと望めば望むほど、個人の側に移行させるを得ない。個人は、もはや企業の所有物ではない。

図表3 経営モデルの比較

	従来の経営	将来の経営(5～10年先へ向けて)
経営モデル	「人本主義」に象徴される日本型経営	知的資本経営
重視するステークホルダー	従業員重視	株主・顧客・従業員の利益を一致させる
重要な資本	財務的資本	知的資本
経営資源	土地・金・人材	人材の能力
労働者	スキルワーカー(いかにやるか)	ナレッジワーカー(何をやるか)
組織形態	ヒエラルキー型(官僚型組織)	フラット型(有機的組織)
雇用思想	終身雇用を前提とした絶対的雇用保証	長期的継続雇用を前提としたエントリー型



知的資本の最大化こそが人事管理の目的です

釘崎 広光

人事測定研究所 代表取締役社長

私は、すべての企業経営に共通する目的は企業価値の最大化であると、そう捉えています。そして人事管理とは、その目的に向かって、財務的資本と組織的資本と人的資本を効率的かつ効果的に使い、顧客価値を創造するために、人事管理を構成する諸要素を全体として統一性のある機能を営むよう目的的に組み合わせたシステムであると、そのように定義しています。

企業の値段である企業価値の最大化は、財務的にいえば、MVA(Market Value Added = 市場付加価値)の増大によって実現していくこととなりますが、そのMVAの別称が実は知的資本なのです。

MVAとは株式時価総額から株主資本(簿価)を減じたものですが、したがって、市場価値であるところの時価総額は、株主資本とMVAの和ということになります。また時価総額の理論値は、将来の期待収益を資本コストで割り引いた現在価値です。

ここで、MVAを知的資本と言い換えれば、市場価値は株主資本と知的資本とによって構成され、その知的資本は、資本コストを上回る期待収益の現在価値とイコールということになります。

ですから、MVA最大化経営といっても知的資本最大化経営といっても、その意図するところは同じなのですが、ただMVAの最大化というと、どうしても財務的指標を偏重しているように感じられます。

一方で知的資本の最大化経営というと、非財務的な指標も重視し、すべてのステークホルダーの利益を視野に入れた戦略的経営という色合いを帯びてきます。ならば、知的資本の最大化を目的として、その実現戦略をマネジメント(経営)は策定・実行していく、とのアナウンスが各種ステークホルダーの理

解を得やすくします。

もちろん、それは口先だけのものであってはならず、真にそのことを具現化していかねばならないわけですが、その支援ツールとして有効なのが、バランス・スコアカードの概念ではないかと考えます。

バランス・スコアカードとは、企業が各種ステークホルダーの期待する成果をあげているかどうかをモニターするために、複数の重要な業績をバランスよく採点するツールであると、そう定義されますが、その提唱者は、企業がそのバランスを保つためには、「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネス・プロセスの視点」「学習と成長の視点」という4つの視点を含んだ業績指標が必要であると主張しています。

バランス・スコアカードに定める指標は、知的資本の最大化へとつながる戦略から導き出す必要があります。またそれらは、企業のビジョン実現に向けてあげるべき成果を表現したものでなければなりません。そしてそこに定められた非財務的指標は財務的成功を収めていくための先行指標との位置づけになりますが、その起点にあるのが「学習と成長の視点」、私なりに言い換えれば「人と組織の視点」です。

そして私は、人事管理とは、バランス・スコアカードに定められた指標すべての達成水準について責任を持つ、そういうマネジメントであるべきだと考えています。

知的資本という概念は、広義にはバランス・スコアカードの4つの視点すべてに通じるものですが、狭義に捉えればそれは、「学習と成長の視点」のフレームに入ってきます。そしてそのフレームにおいて高い成果をあげ

ているかどうかは、人的資本指標と組織的資本指標の2つの指標において高水準にあるか否かで判断されます。

バランス・スコアカードにおいて指標の達成水準は定量的に把握される必要がありますが、人的資本指標の定量化のベースはコンピテンシーであると考えています。自社において成果を生み出すうえで求められる能力を定め尺度化し、それぞれにおいて個々の従業員がどのレベルにあるかを評価します。そして、その総和をもって自社の人的資本指標とするのです。

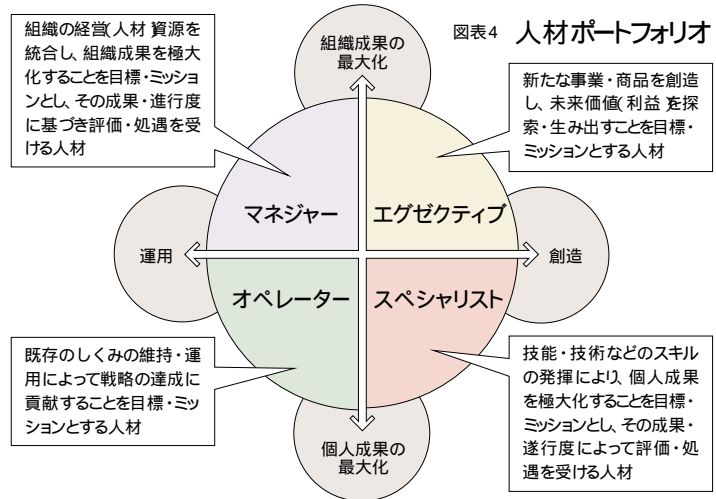
一方の組織的資本指標については、従業員満足度指標とナレッジ増幅度指標に要素分解して捉えるのがよいのではないかと考えます。組織が個人を生かしているかどうかは、その2つの指標として表現されていると思われるからです。

人的資本指標と組織的資本指標の両方において高い水準を達成できれば、社内ビジネス・プロセスの各指標においても高い成果が期待されます。そしてその成果は、顧客満足や顧客ロイヤルティの向上へと発展し、財務的成功へとつながっていき、さらにそれは、人的資本指標と組織的資本指標の向上要因となって還元されます。

さて、バランス・スコアカードにおいて高いスコアを獲得するために人事制度は、論理的で透明性に優れ、説明責任を果たしうるシステムでなければなりません。そして企業は、アカウンタブルな(説明のつく)人事管理を行っていく必要があります。

企業にとってアカウンタビリティの対象とはステークホルダーのすべてであり、その責任内容を指標化し明示したものがバランス・スコアカードであるといえます。

図表4 人材ポートフォリオ



出所：リクルートワークス研究所

能力調達力の指標となる「採用ブランド」

「採用ブランド」という概念にも注目したい。企業イメージに近いが、私たちがこれを以下の関数で定義できるのではないかと考えている。

$$\begin{aligned} & \text{採用ブランド} \\ & = \text{Fact} \\ & \quad \text{経営指標} \\ & \quad \text{商品} \\ & \quad \text{理念} \\ & \quad \text{労働条件} \\ & \quad \dots \\ & \quad \times \\ & \text{Communication} \\ & \quad \text{広告宣伝} \\ & \quad \text{パブリシティ} \\ & \quad \text{採用広報} \\ & \quad \dots \end{aligned}$$

この要素に「Power(採用戦略・体制)」というパラメーターが組み込まれて、「採用力」が決まるのであろう。Powerは人事部門が独自に変動できるものだが、「FactやCommunicationは多様な要素によって構成される。Factがあっても、Communicationが機能していない、あるいは、商品や株価など一部のFactのみがCommunicationされることが、歪曲した「採用ブランド」が形成されることもある。商品を核としたブランドから、コーポレート・ブランドへと「採用ブランド・マネジメント」の概念は進化しているが、次期従業員をステークホルダーとした「採用ブランド」は、HRと共通する課題、解決アプローチをもつことも想定され、今後さらに重要になるものと考えている。

「ビジョン」提示は、人的資本調達の必要条件

最後に、「採用ブランド」において大きなウエイトを占めると想定され、能力調達活動において、これをはずしてはならないという根幹の話をしてみたい。それは「採用する人材への企業のもつ「ビジョン」の提示、および共感の醸成である。これは、今までも重要なものといわれてきた。しかし、過去にいわれていた文脈は、「採用ミスマッチの解消」つまり、誤解して入社し、くじけてしまつたことによる「入社・機会損失」をなくすためであった。今必要なのは、「理念・ビジョン」をはっきりと提示しないと、それに共感する優秀な「ナレッジワーカー」が門戸を叩かない……「優良な人的資本を調達できない」という理由による。彼らが自身のなかに「ビジョン・バリュー」に照らし合わせる材料がない限り、彼らがその企業に関心をもつことはないのだ。

② 資本増強としての「能力開発システム」

数年前までの日本企業は、あまりに自身の「人的資本」の時価に鈍感だといわざるを得ない。10年、20年という長いタームで、昇進昇格のタイムシフトに合わせたアセスメントを行ったり、形式的な座学の研修で能力の向上を図っていたのがせいぜい。とはいえ、いすぎだろうか。また、OJTにかなりの部分を委ねながらも、仕事

現場での能力開発をしくみ化・体系化することもなかった。徒に時間を費やしたり、ケガ、優良な人的資本を脆弱化させ、痛みを伴う「リストラ」という名の人員整理を招いてしまったといえるだろう。「人材が最大の資産である」という言葉は、いつの間にか形骸化してしまつた。

「能力開発」をめぐる3つのパラダイム転換

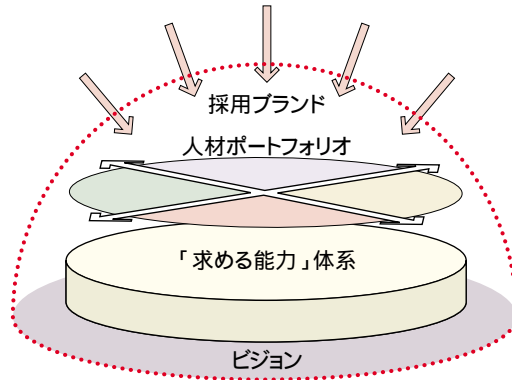
「これからの能力開発を考えるうえで、大きなパラダイム転換が必要に思われます」と語るのは、リクルートHRD企画室チーフアドバイザーの多和田泰美である。「まずひとつは、能力開発の主たる場を、再びOn the Jobに戻す。『On the Job』(多和田)

昨今のように変化の激しい局面においては、能力開発は継続的にオンタイムで行われなければならない。仕事そのものなかに「も学び」が多く含まれている「プラン型」のトレーニングは、あくまでも側面からサポートする役割に止め、仕事の現場そのもののなかに「継続学習のシステム」的なサイクルを組み込んでいく必要がある。2つ目には、専門化した個人主体による自立的な能力開発を、企業が支援する「オン・オフ」を挙げる。「ナレッジワーカーは個人に専門化していきまふ。その企業にあっては、ある分野でその人が最高のエキスパートである……」という状

図表6 能力開発のパラダイムチェンジ

能力開発の場面	クラスルーム	On the Job
能力開発のスタンス	企業が指示	個人の選択を企業が支援
能力開発の対象	ひと握りの個人	数多くの個人

図表5 人的資本を調達するメカニズム



況が次々に生まれてくるはず。いつなると、企業が用意している『職種・職位に合ったお仕着せ型の研修』だけでは不十分といわざるをえません(同)

「ナレッジワーカー」個人が今必要なものは何かを一番よく知っているし、それは、社外にある学習「コミュニティ」や機会がもしない。教育を施す、というスタンスから、個人の能力向上意欲とチャンスを提供する、というスタンスの転換が必要になる。

「さらに」ひと握りの人材ではなく、数多くの個人に能力開発機会を提供する、というところも求められます。すべての人材がナレッジワーカー化していく、という前提に立てば、毎年こく一部の人材に教育の機会を提供する、というスタイルのみでは十分たたりません(同)

このパラダイム転換の方向性は、「ラーニング・オーガニゼーション」学習する組織が標榜しているものと重なるところも多い。「知的資本経営」の潮流がラーニング・オーガニゼーションとも関連している(フーパー)以上当然なのかもしれない。

また、こつした考えの延長上には、「アクション・ラーニング」「メンタリング・コーチング」「キャリアアカウンティング」「e-learning」などのキーワードが当然のようにつら上する。そして、これは「人材開発担当者」の仕事が、スポーツに対応する課題解決型の育成メニューの調達・開発から、恒常的かつ自律的に個人あるいは組織が能力開発をしていくシステムしくみの開発へとシフトすることを意味している。必然ではある

況が次々に生まれてくるはず。いつなると、企業が用意している『職種・職位に合ったお仕着せ型の研修』だけでは不十分といわざるをえません(同)

「ナレッジワーカー」個人が今必要なものは何かを一番よく知っているし、それは、社外にある学習「コミュニティ」や機会がもしない。教育を施す、というスタンスから、個人の能力向上意欲とチャンスを提供する、というスタンスの転換が必要になる。

「さらに」ひと握りの人材ではなく、数多くの個人に能力開発機会を提供する、というところも求められます。すべての人材がナレッジワーカー化していく、という前提に立てば、毎年こく一部の人材に教育の機会を提供する、というスタイルのみでは十分たたりません(同)

このパラダイム転換の方向性は、「ラーニング・オーガニゼーション」学習する組織が標榜しているものと重なるところも多い。「知的資本経営」の潮流がラーニング・オーガニゼーションとも関連している(フーパー)以上当然なのかもしれない。

また、こつした考えの延長上には、「アクション・ラーニング」「メンタリング・コーチング」「キャリアアカウンティング」「e-learning」などのキーワードが当然のようにつら上する。そして、これは「人材開発担当者」の仕事が、スポーツに対応する課題解決型の育成メニューの調達・開発から、恒常的かつ自律的に個人あるいは組織が能力開発をしていくシステムしくみの開発へとシフトすることを意味している。必然ではある

況が次々に生まれてくるはず。いつなると、企業が用意している『職種・職位に合ったお仕着せ型の研修』だけでは不十分といわざるをえません(同)

「ナレッジワーカー」個人が今必要なものは何かを一番よく知っているし、それは、社外にある学習「コミュニティ」や機会がもしない。教育を施す、というスタンスから、個人の能力向上意欲とチャンスを提供する、というスタンスの転換が必要になる。

「さらに」ひと握りの人材ではなく、数多くの個人に能力開発機会を提供する、というところも求められます。すべての人材がナレッジワーカー化していく、という前提に立てば、毎年こく一部の人材に教育の機会を提供する、というスタイルのみでは十分たたりません(同)

このパラダイム転換の方向性は、「ラーニング・オーガニゼーション」学習する組織が標榜しているものと重なるところも多い。「知的資本経営」の潮流がラーニング・オーガニゼーションとも関連している(フーパー)以上当然なのかもしれない。

また、こつした考えの延長上には、「アクション・ラーニング」「メンタリング・コーチング」「キャリアアカウンティング」「e-learning」などのキーワードが当然のようにつら上する。そして、これは「人材開発担当者」の仕事が、スポーツに対応する課題解決型の育成メニューの調達・開発から、恒常的かつ自律的に個人あるいは組織が能力開発をしていくシステムしくみの開発へとシフトすることを意味している。必然ではある



能力開発のしくみが、企業競争力そのものになる時代です

多和泰美
リクルート HRD企画室 エグゼクティブプランナー

知的資本というのは、いうなれば未来創造のエネルギーとしての知「ナレッジ」だと思います。「未来の創造」が「キャッチアップ」という他律的なものによって制御されていた時代、つまりは先行企業の真似をしていけばよい時代は、モノ・カネが重要な資産であって、知的資本は大して重要ではなかった。マーケットの変化ということだけではなく、日本企業の置かれている状況の変化からも、知的資本の重要性が高まっているのだと考えています。

個人の意識変化も、これを助長するものです。自らのミッション・ビジョン・バリュー(何を成し遂げたいのか、大事にすべきことは何か、どのようなところで実現可能か)を明確にもつ個人が確実に増えてきています。無償にもかかわらずNPOで働く人の急増をみても明らかです。個人は、自らのミッション・ビジョン・バリューに照らし、コミットできる企業を選択していく。かつての日本企業において、企業と個人の間で育まれていたロイヤリティとは、立脚点が変わります。また、優秀な個人から、シフトチェンジが始まっているように感じます。若年労働人口の減

少といった構造変化も進みますから、「求める人材」を採用する難易度は急速に上がるはずで

「組織は戦略に従う」という言葉がありますが、この言葉の狭義での解釈がもたらす硬直化を、過去にいくつもみてきました。

そのときの戦略、それにふさわしい組織というのはあるわけですが、それに則した短期的視点での採用・能力開発システム構築は、環境変化に弱い組織を生み出しがちです。

たとえば、「組織図を見せてください」と言うのと拒む企業があります。組織図、あるいはそこからみえる戦略が競合他社に漏れぬようにという意図なのでしょうが、たとえば言えば、組織図はあるタイミングにおける「足場」のようなものですから、その時点での「建物の完成度合い」を示すだけです。それだけでは何も参入障壁は築けなはずで、真の優位性(参入障壁)を築けるのは「考える知的資本」=人的資本のみであって、持続的な企業成長のためのHRM(Human Resource

Management)とは「環境によって求められる人材」が変わっても、自社のミッション・ビジョン・バリューに基づきそれを実現できる人・組織であり続けられるように投資・開発を続ける」こととしかありえません。

これからは、人的資本の「利回り」(個人のケイパビリティ向上度)をタイムリーに把握する必要性があります。そのためには、能力開発システムの抜本的見直しが必要となります。もはや「ごく限られた対象者に、たまにOff-JTで集合研修を実施すればいい」といった時代ではありません。

「職種・職位に準じた研修システムの構築」のみならず、「専門化する個人主体による自律的な能力開発の支援」へ、そして「ひと握りの人材育成」から「数多くの専門家への能力開発機会提供」へとパラダイムを転換することが求められます。「知的資本経営」を行ううえでは、人的資本を高め続けることが欠かせません。能力開発のしくみが企業競争力そのものになる時代がすでに到来しているのです。

が、人事部門の人材にも新たな能力が求められている。

③ 資本活用としての「能力発揮システム」

「能力発揮」におけるキーワードは、「ビジョン」と「M/D」に集約されると考えている。両者が相互作用するなかから、ナレッジが次々と生み出される自律的サイクルを作り上げる、それが即ち「能力発揮システム」である。

「ビジョン」が生み出す「自由と規律」

53ページにも書いたように、意思決定の権限はひと握りの上層部から、現場の「ナレッジワーカー」たちに開放されなくてはならない。つまり、徹底した権限委譲が必要になってくる。しかし、すべての人間が好き勝手をしては会社という体をなさなくなる。そこで、まず必要になってくるのは、「ビジョン」の浸透である。採用プロセスでもキーマスターとしたが、ここでは「ビジョン」は、お互いを惹きつけ合う「コンセプト」として機能し、能力発揮の場では、「フェアウェイ明示システム」「オンライン策定システム」として機能するようになる。権限という大きな自由を提供する代わりに、向かふべき方向は「うちだ」「これだけは守れ」「これをやしてはなむいむい」という規律を提示・共有す



人事情報システムの機能はすでに「人的資本マネジメント」を包括し始めています

山田裕一
リクルート HRS ディビジョン エグゼクティブプランナー

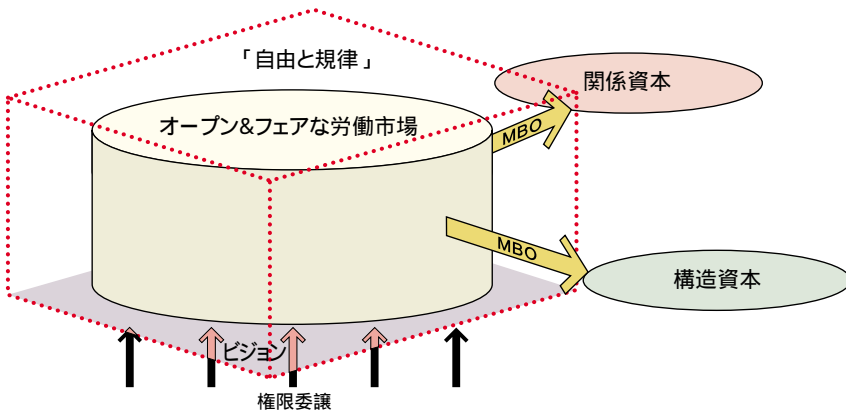
近年、人材マネジメントあるいは人事管理に対する考え方の変化に伴って、人事情報システムに求められるものも確実に変わってきています。以前は、ダウンサイジングというキーワードに象徴されるように、企業内の人事関連業務の効率化を主眼としたシステム化が主な目的でした。その結果、「給与計算」などに代表される労働集約的業務が人事システムとして構築され、また外部パワーの活用という観点で一部業務がアウトソーシングされてきました。無論、今でもこうした流れはあります。ESS(Employee Self-Service)の思想に則り、人事業務のなかの「チェック・管理機能、オペレーション機能」「サービス 情報提供機能」をシステム化していく流れです。以前と違うのは、業務効率化が最終目的ではないということです。労働集約的な業務を効率化することで、人事部がより付加価値の高い戦略的な業務にシフトすることが目的です。たとえば「持ち株会社化・カンパニー制導入に対応した新しい人材マネジメントの枠組みづくり」といったことが挙げられます。

ピラミッド型組織から、自律型組織への移行を目指すべく、「事業部門ごとの管理」「事業部門への権限委譲・機能移管」が始まり、また「グループ横断的な人材活用」を考える動きが出てきています。ひと言でいうと、「人事機能の本社分散化と集中化」です。カンパニーへの人事機能移転に伴う「人事機能の分散化」、グループ全体を視野に入れた「人事コア機能・人事オペレーション機能の集中化」が進んでいるのです。言い換えれば、人材をグループ全体で一元的に管理しつつ、業務プロセスは事業部門ごとに自由度を高めることが求められてきているわけです。また一方で、人材の適材適所配置を実現するためのシステム化の動きも盛んになってきています。「コンピテンシー」をベースとした個人データベースを作成し、採用、配置、発掘、育成、選抜、代謝……という人材フローマネジメントの一連のプロセスを系統的にサポートする動きです。さらに人事制度変更

したいという声もあります。継続的な制度変更の可能性を感じ、フレキシブルなシステムを要望する声です。人事情報システムは、「人事オペレーションのサポート機能」という部分的な役割から「人的資本マネジメントのサポート機能」というトータルな、かつ経営の根幹のシステムへと移行しつつあるのです。

「個人データベース」は、社内労働市場を形成するのみならず「社内 Who's Who」の機能をも有することが可能です。ナレッジ・マネジメントを実現するうえでは、すべての情報を形式知化することにエネルギーをかけるよりも、暗黙知をもった個人を特定する情報整備をするほうがはるかに実用的です。そうした機能をもたせることで「人事情報」というカテゴリーを超えた存在にもなります。知的資本経営を進めていくうえでは、人的資本情報と財務情報、顧客情報とをリンクさせる全社統合システムの構築も重要になるでしょうね。

図表7 「能力発揮」のメカニズム



る」とである。

「自由と規律」システムをどのように埋め込むのか。GE流に、全員にカードをもたせるやり方、それをアレンジし、評価指標に組み込んだ日立製作所の方法、あるいは未来工業38ページのように、ゲーム的なくみを作り、インセンティブと絡めながら自然に組み込んでしまつ手法などなど。その形はさまざまであるが、ただ言語化してあるだけでは、何も浸透しないことだけは確かだ。

「仕事の提示の仕方」が「ミットメントを高める」

「ミットメントを高めるしくみとは、ひと言でいえば、やりたい仕事、得意な仕事をやってもらう、という状況をシステムの作り上げることだ。システムに代表されるプロジェクト公募制は、その最たる例になるだろう。また、「社内公募制度」「社内FA制度」なども当然に有効な手段だ。事例企業として紹介した日本アイ・ピー・エムや横河電機が導入している、「人材情報データベース」も、こうした発想のもとに運用されている。つまりは、社内労働市場をオープンアンドフェアに構成し、仕事に対する「ミットメントを強化するため、モチベーションを向上させるための施策である。ペネフィットやインセンティブに頼るのではなく、こうした「仕事の提示の仕方」で「ミットメントを高めるのだ。そして、労働市場の流動化を効果的に運用するうえで、採用の項で述べたように、「人材の能力を社内共通言語化し、個人に「セルフアセスメント」ができる状況を作り出すことが肝要である。

「こうしたしくみを実質的に運用するうえで、個人を支援する個人としてのメンター、あるいは「コーチ」の存在、機能は欠かせない。これまでの「役割行動、業績を管理するマネジャーが、「ナレッジワーカー」が自発的に行動していくことを推進するリーダー」とシフトすることで実現するだろうし、組織内にそういった役割の人材を配置することもあろう。さらには、「キャリアアカウンティング」機能を組み込むことも有用だ。

また、「こうしたしくみのうえに、能力発揮された業績の評価を考えるにあたっては、スカンティエアのナヴィゲーター・インテリジェータのメカニズムが、最大のヒントを与えてくれる。全社のフレームとそこから導き出されるインテリジェータは、顧客、株主と密接に関連しており、それが組織、ひいては個人のインテリジェータも導き出す。いかなれば、個人の目標管理MBOがこのフレームのうえで必然的にかつ明確に経営へと結びついている」ということになる。自らの行動が「関係資本」「構造資本」を生み出している、そしてその結果は「リアルレポート」にフレッジットされ、投資家のもとへと届けられる。明快なアカウンティングのもとに、個人の「ミットメントを引き出す一連のしくみには脱帽せざるを得ない。

「人事」としての「壮大なチャレンジ」

「エンプロイメントビリティ」優秀な人材を継続的に雇用・活用していきける企業の能力という概念。これは、「知的資本経営」を指向する企業において、生命線となるものだろう。個人に「エンプロイアビリティ」を求める以上、そしてその個人がナレッジワーカー化する以上、持続的な企業成長に欠くべからざる「コア」である。「ソフトプラクティス」といえる企業は、日本においては残念ながら見出せないが、これまで述べてきた方向性は、その指針となるものだと言える。また、先に挙げた事例企業9社には学ぶものが少なくない。そして、スカンティエアこそは現状におけるベストプラクティスと呼べる。しかし、スカンティエアの「部分」を真似ても効果は得られないだろう。経営と人事を本質的に結びつけるためには、全社を巻き込んだ「大規模なシステムしくみ」転換が必要となる。そしてそのリーダーシップは、日本においては「人事部」という組織が担うべきである。壮大なチャレンジのチャンスが、今まさにやってきている。