



特集

“異業種”

はじめに

異業種進出の、 その先の人事の姿を見つける旅へ

タクシーアプリ『GO』を使ってタクシーを利用した。ドライバーの方が、『GO』を運営するMobility Technologies (14ページ)は、日本交通を源流に持つJapan Taxiと、IT企業DeNAのタクシーアプリ部門の統合で誕生した会社だと教えてくれた。また、NECはAIによる創薬事業を立ち上げ、製薬という新たな領域に踏み出した(12ページ)。このように、「この会社がこんな事業をやっていたのか」と、さまざまな企業の

異業種進出に気づくことが増えてきた。

Works誌ではこれまで、CHROの役割とはCEOのパートナーとして変革をともに企て、人の面からその戦略を構築・推進していくことであり、人事こそが社員の変革行動を支援すべきだと訴えてきた。異業種への進出は企業におけるある種の変革であり、そこにおいてCHROや人事部が担うべき役割は大きいはずだ。そのように考えたことが、本特集に取り組みきっかけとなった。

タイトルの異業種という言葉にダブルクォートをつけている理由は、後に詳述するが、現代的な異業種進出は、1980年代から1990年代までの大手企業における事業の多角化と

進出の人事



は意味が異なるからだ。言うまでもなく、少子高齢化による成長の鈍化、グローバル化などによる競争環境の変化、テクノロジーの進化、サステナブルシフトなど、さまざまな変化に企業はさらされている。昨今の異業種進出は、そうした環境変化への対応としての、自己変革の結果である場合が少なくない。その瞬間は、突然に、あるいは曖昧に訪れるかもしれない。

人事は、こうした経営や事業の目まぐるしい不測の動きに対してどう支援するのか。必要な人材の獲得や育成はもちろん重要だが、それだけではこと足りないはずだ。それを明らかにするために、本特集では3つのミッションを設定した。

Mission 1ではまず、上記で述べた現在の異業種進出のありようとその背景、人に及ぼす影響を詳らかにする。Mission 2では、企業などのレポートにより、異業種進出を支える人事の役割を抽出していく。そして、専門家、実務家の取材により、異業種進出において人事部や人事パーソンが備えるべき能力について検討する。それが最後のMission 3である。

今後、業種の壁はどんどん溶けて、異業種進出は変革ではなくむしろ常態となっていくのかもしれない。そのとき、人事はどのように変化していなければならないのか。異業種進出の、その先にある人事の姿を見つける旅に出たい。

本誌編集／入倉由理子



異業種進出の“今”をキャプチャーせよ

異業種進出は今、どのような業種で、どのように増えているのか。それによって業界地図はどのように変化しているのか。また、それは“人”にどのような影響を与えるのか。専門家たちに聞く。

Capture

“業界地図”はどのように変わっているのか

そもそも、業種とはどのようなものか。何によって区切られているのか。東洋経済新報社『業界地図』編集長・西澤佑介氏は、「業界という絶対的・物理的な枠はもともとなく、マスメディアなどが括るものであり、時代時

代によって移り変わる」と話す。「もちろん規制に守られていたり、認可が必要な業種は存在します。しかし、実は業種という枠組みは非常に緩やかなものであり、当然に業種を超えた事業展開がしばしば起こります」（西澤氏）

自らの存在価値を再定義 その結果として業種を超える

東洋経済の『業界地図』は2005年版から現在の形で毎年発行されるようになった。2022年8月発行の2023年版

で19版目となる。西澤氏自身は、2014年版、2015年版の編集長を務めたのち『週刊東洋経済』の編集部を経て、2021年版から再び『業界地図』の編集長として登板している。「はじめて私が携わった2014年版をあらためて見返すと、時代とともに業界地図が変化したことがわかります」（西澤氏）

どのような変化だったのか。「1つは、古いビジネスモデルを前提とした業種が衰退したということ。その代表が、電機業界です」（西澤氏）。2014年版の『業界地図』には“電機大手”というカテゴリがあり、そこに掲載されていたのは、パナソニックやNEC、富士通、東芝、シャープ、日立などだった。しかし、「現在はそのカテゴリ自体にあまり意味がなくなった」と、西澤氏は指摘する。「電機業界は、産業向けであれ家庭向けであれ、電機機器を総花的に扱ってきました。テレビや半導体、PCやスマートフォンなど1つの領域が盛り上がると、どの会社もそこに参入する。そこで各社が切磋琢磨して技術に磨きをかけ、世界のなかでも高い競争力を持つ、というのが日本企業の強さでした。近年までそのようなビジネスモデルで戦ってきましたが、もはやそのやり方では戦えなくなったのです」（西澤氏）

その背景にあるのは、言うまでもなく競争環境の変化だ。アップルなど米国企業が戦略性や革新性でエレクトロニクス分野を牽引し、一方でコスト競争力に優れ、意思決定がスピーディなアジアの企業が台頭してきた。「日本企業は勝てない分野を切り離して



西澤佑介氏

東洋経済新報社『業界地図』編集長

勝てる分野に集中しました。電機機器を総花的に扱うのではなく、パナソニックは電気自動車への電池の供給などBtoB分野に注力し、ソニーはエンタテインメントで存在感を発揮するほか、電気自動車事業に参入するなど、それぞれがそれぞれの道を歩き始めています」（西澤氏）

あるいは、少子化による人口減少を背景に、家電量販店がリフォームや家具の業種を取り込むというように、「先行きが不透明な業種が生き残りをかけてほかの業種に進出する流れもある」（西澤氏）という。変化にさらされた企業が、自らの存在価値を再定義した結果、既存の業種の枠を超えていく。それが企業の異業種進出の1つの形であることを示している。

脱炭素やDXが業種を超えた競争を促す

また、化石燃料を取り巻くビジネスの変化も大きいという。「私たちは

2014年版にホットな業種として化石燃料、特にLNG（液化天然ガス）とシェールガスを取り上げていました。世界を見ると2015年にはパリ協定が結ばれ、SDGsの17のゴールが国連で採択されるなど、脱炭素の流れは始まっていました。しかし、日本では2011年に発生した東日本大震災の影響で原子力発電所が停止し、2020年のカーボンニュートラル宣言をするまで大きくその流れから後れを取っていたのです。現在は当然に脱炭素に産業界も大きく舵を切り、サステナブルシフトが成長業種の大きな要因になっています」（西澤氏）

そして、近年大きく取り沙汰されているのはDXであるが、商取引分野のDXであるEコマースを「特筆すべき成長分野」として西澤氏は挙げる。2014年版の『業界地図』ではEコマースの市場規模は8兆円とあるが、2022年版では20兆円（いずれも野村総合研究所調べ）。「日本のどの業種でも、ここまで伸びた業種はありません。市場規模のランキングでは8位で、そのすぐ下に自動車業界がランクされていることから、規模の大きさがわかりやすい。日本のEC化率は10%に満たないといわれ、伸びしろはまだあります」（西澤氏）

2022年8月発行の『業界地図2023年版』には、新たな業種としてメタバースやNFT、代替肉などが加わるという。先端テクノロジーや脱炭素の動きによって、オフィスを扱う不動産の競争相手がオンライン会議システムを提供する会社となり、大豆を扱

う会社やアグリテックの会社が食肉産業の競合になり得る。「振り返ると業界の枠組みが変わっている、ということが、今後はもっとスピーディに起こるのではないかと考えています」(西

澤氏)

サステナブルシフトも先端テクノロジーによるDXも、すべての業種がそれを無視できないからこそ企業に変革を促し、結果的に企業を既存の業種

を超えて戦うことに駆り立てる。異業種に進出すること、異業種と戦うことは、もはやすべての企業が向き合うものであり、人事もそれを支援する準備をすることが求められつつある。

Capture

異業種進出における“人”の重要性はどのようなものか

では、異業種進出は、“人”というリソースにどのような影響を与えるのだろうか。それを知るために、まずは異業種進出の形態がどのように変化しているのかを整理しておきたい。

ポートフォリオ拡張型から ビジネスモデル変革型へ

アビームコンサルティングでは、異業種に進出する企業を支援するなかで、近年の異業種進出は従来のものとは性格が異なると分析している。執

行役員の齋藤岳氏は、「1980年代、1990年代の異業種進出は、主に事業の多角化によるものだった」と指摘する。「私たちはこれを“ポートフォリオ拡張型”と呼んでいます。大手企業を中心に人、金というリソースを潤沢に持ち、それを背景に、チャンスのある市場に対して事業のポートフォリオを広げて安定化させたり、社内に派遣会社やシステム会社を作ったりなどで、事業の領域を広げる傾向が強かったと思います」(齋藤氏)

ポートフォリオ拡張型の特徴は何か。「まず、“飛び地”の事業に進出することが多いです。シナジーは一部あっても、やはり離れた業界に行くので事業化まで時間を要します。ポートフォリオ拡張型の派生としてR&D起点型がありますが、たとえ自社の技術であっても他事業で活用するには同様に短期間では困難です」(齋藤氏)

これに対し、近年の異業種進出を、同社では“ビジネスモデル変革型”と名付けている。「グローバル化やIT化が進むなかで本当に価値を出せる分野に注力し、ビジネスモデルを変容させていくうちに結果として異業種に進出していた、という企業が多いと見えています」(齋藤氏)

そのありようが顕著な例として、齋藤氏は米国のウォルマートを挙げる。「リアル店舗のみならずオンライン販売にも進出し、決済や物流などを自社で行うようになり、結果、顧客情報が蓄積され、それをもとにヘルスケア事業に進出しました」(齋藤氏)。こうした企業の増加は、前ページでも指摘したように、業界の垣根



齋藤 岳氏

アビームコンサルティング
執行役員 プリンシパル 戦略ビジネスユニット長



大野 晃氏

アビームコンサルティング
執行役員 プリンシパル 金融ビジネスユニット

異業種進出によって
中途採用市場に何が起きているのか

見えてきた、 報酬とオンボーディングの課題



三上俊輔氏

ジーニアス 代表取締役社長

異業種への進出には、既存事業の人材のみで取り組むのは困難であり、外部から異なるスキルを持った人材を採用することも必要だろう。中途採用市場に変化は起きているのか。そこでの課題は何か。エグゼクティブサーチを手掛けるジーニアスの代表取締役社長、三上俊輔氏は、「企業規模によって傾向は異なる」と話す。「大手企業の多くは肥大化したポートフォリオを整理するのが大きなテーマになっています。新規事業に乗り出す企業でも、新規事業を小さく生んで大きく育てる時間的余裕がなく、買収という手法を取ることが多くなっています。中堅中小企業と比較すると内部人材も豊富であるため、事業を立ち上げる人材のニーズはそれほど多くありません」（三上氏）。一方、中堅企業では、買収よりも新規事業開発ができる人材を求め、“ゼロイチ”で立ち上げることを志向する経営者が多いという。

そして、両者に共通してニーズが非常に高い人材は、DX人材である。「取引先や顧客との接点のデジタル化を進め、ビジネスモデルを転換しようとする企業では、CDOやDX推進室長などのDXを牽引するリーダーを採用しようとはしますが、対象となる候補者はいても、採

ていない企業が多いのが現実です」（三上氏）

その候補者としてターゲットになるのは、外資系企業のDXの経験者や戦略コンサルティングファームのコンサルタントなどだ。「課題は報酬です。報酬のレンジが合わないのです。彼らも日系の事業会社に転職するならば、多少の減収は予想していますが、さすがに半減だと難しい。うまく採用できている企業は、有期雇用などの枠組みで高い報酬を最初から提示しています」（三上氏）

無事、折り合いがついて入社した場合にも、カルチャーのミスマッチでうまくいかない場合もある。「オンボーディングは、新卒などの若手よりもエグゼクティブにこそ必要」と三上氏は指摘する。「組織を構成する人たちはどういう人々で、どんな課題があって、物事を進めるにはどんなプロセスが必要かを教えるパートナーが必要です。うまくいっている企業の多くは、HRBPを置いています」。意外なのは、そのHRBPは、「人事領域の出身ではない場合が多い」（三上氏）という点だ。「工場長や経営企画室長など、経営層や幹部層の価値観を理解し、社内とのネットワークが豊富な比較的シニアな人がついています。“歴戦の勇士”を参謀につけているイメージで、彼らもその役割を意気に感じて、ご意見番ではなくアクティブに支援してくれるようです」（三上氏）

実際に、「入社後にうまくいくかどうかは、スキルと経験のマッチングだけではわからない」（三上氏）という。そのため、三上氏は入社する側にも「今の仕組みをしばらくは尊重したほうがいい」と伝えるという。「できるだけスピーディに事業を立ち上げていこうとするならば、内部にタレントがいても、外の人材を活用したほうがいいのは当然です。ただし、外から来た人が、いきなり変えると単なる“敵”になってしまい、むしろスピードを落とすことになりかねないのです」（三上氏）

挑戦を奨励し、失敗から学ぶ（トライ&エラーを許容する）組織風土が醸成されているか（単位：％）



出典：アビームコンサルティング調査

を低くしていく。

異業種進出、対抗、共創 すべてが変革を促す要素に

また、同社で金融業界などを中心に異業種進出のコンサルティングを手掛ける執行役員の大野晃氏は、「異業種から進出された側の企業にも、ビジネスモデルの変革が起こる」と説明する。既存のビジネスを侵食されるため、それに対抗せざるを得ないのだ。「たとえば、日本では、電力・ガス・金融などの社会インフラ系企業は、従来は比較的安定した業種でしたが、金融業界でのフィンテック活用など、異業種からの参入が相次いでいます。そのため、近年は社会インフラ系企業にお

いてもビジネスモデル変革を積極的に進めています。特に地方銀行はビジネスがどんどん縮小するなかで、自らの価値を問い直し、金融事業がさまざまなバリューチェーンの核であることに気づきました。その価値を自社のビジネスの広がりにも活用し、総合サービス事業化を図っています」（大野氏）

ビジネスモデルを変革し、自社の価値を最大化しようとするにあたり、「対抗から共創へ、という変化も起こっている」（斎藤氏）という。「自社のリソースだけでは困難、あるいは時間がかかると考え、他社との提携やジョイントベンチャーの設立を試みる企業が増えています」（斎藤氏）。従来の共創の形と異なるのは、企業間の関係性

だ。「特に大手とベンチャーが組むときには、どうしても大手が主導権を握りがちでしたが、現在はその関係が対等になってきた、あるいはベンチャーのほうが大手のカルチャーを見定めるケースすら見受けられます」（斎藤氏）

ビジネスモデル変革型の特徴は、「テクノロジーの活用、つまりDX」だと大野氏は言う。「近年、技術要素が実業に耐え得るようになりました。クラウドが簡単に使える、他社のアプリケーションを簡単に組み込めるなど、DXによってビジネスモデルの変革がスピーディに進められるようになってきたのです。自社の事業とデジタルを組み合わせることで、他業種に出ていく参入障壁は低くなっていると思いま

す」(齋藤氏)

企業活動において、生産性は常に改善していくべきものだ。「人口がどんどん減っていくなかで、価値をより効果的に出していく仕組みを構築しなければなりません。ビジネスモデルを進化させ、共創という形をもって生産性を改善していくのはあるべき姿だと思います」(齋藤氏)

変革人材と、彼らの挑戦を促す組織文化の重要性

ビジネスモデル変革型ではこのように、現場で変革を担う、あるいは共創して価値を生む“人”の重要性が高まる。齋藤氏は、「オペレーショナルな仕事を担う人の数は、IT化や企業間の共創によって必然的に減っていきます。そうした人を、DXを担う、また、ビジネスをプロデュースする仕事へとシフトさせることを含め、高度な人材開発が必要になってくる」と話す。「また、ゼロから1を立ち上げるのみならず、異業種進出の成否の分岐点は継続性にもあります。ビジネスモデル変革によって顧客ニーズをとらえ、変革がもたらすさらなるニーズの変化に対してリーチし続ける。企業や事業の持続可能性を高めるには、このサイクルを経営のなかに取り込んでいく必要があります。変革しながら収益を上げ続ける、へこたれない人材をたくさん育成していかなければなりません」(齋藤氏)

変革のなかでもDXという領域に限られるが、同社で行った調査で興味深い結果が出ている(10ページ上図)。

「DXには、業務のプロセス改善など守りのDXと、ビジネスモデル変革や新サービス創造など攻めのDXとがありますが、後者に取り組む企業に絞って『トライ&エラーを許容する組織風土が醸成されているか』を質問したところ、DXに成功したという企業の68.2%が『経営から現場まで挑戦や失敗から学ぶことが奨励されている』と回答した一方で、DXに失敗したと認識する企業では『表向きは挑戦や失敗を奨励しているが、実態としては失敗が許されない』と59.7%が答えています」(齋藤氏)

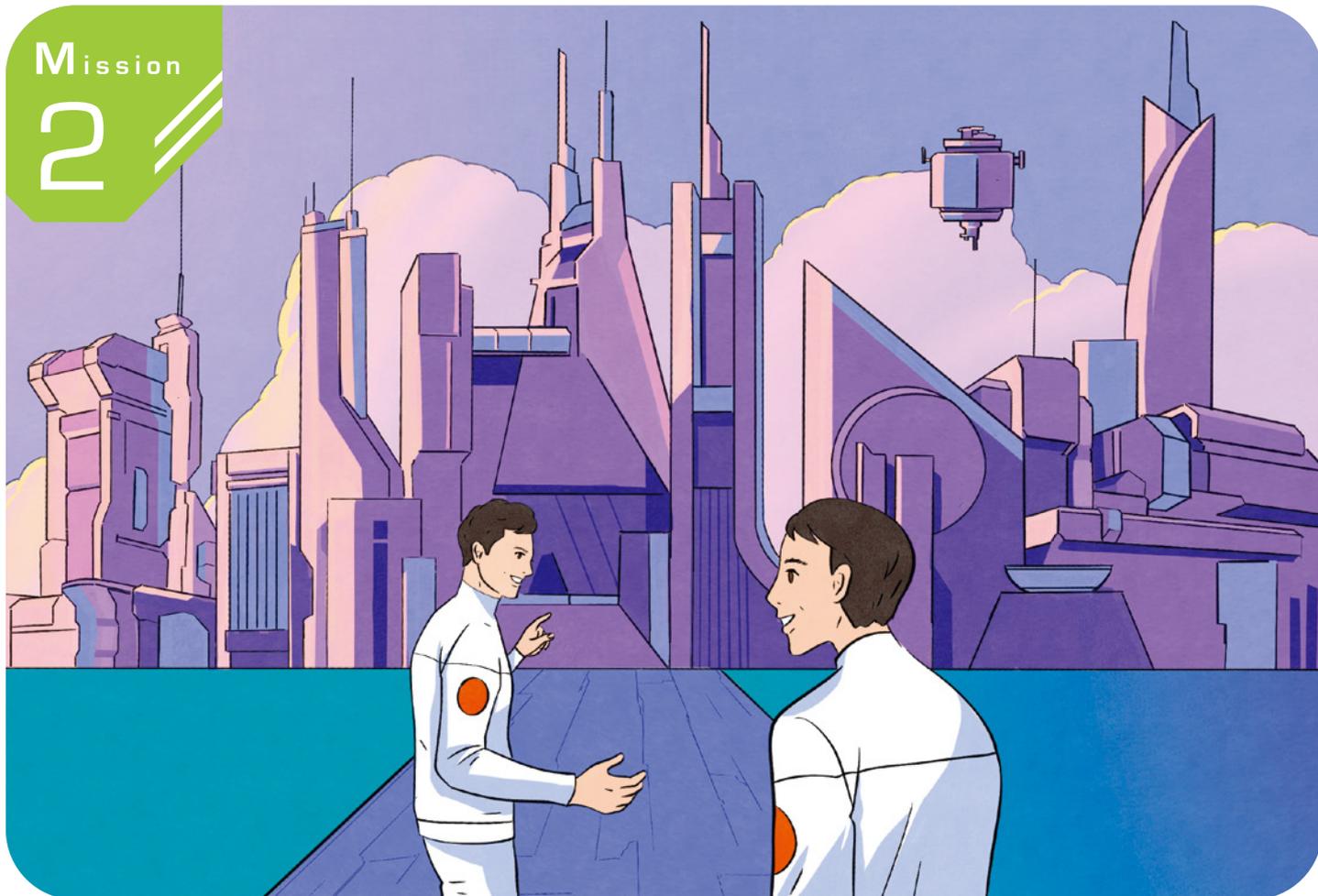
挑戦を伴う変革の成否には、組織文化が影響することを示唆する結果

であろう。

さらに大野氏が、実際のコンサルティングの場面で実感するのは、「異業種への進出を牽引するリーダーの“伴走”が必要」ということだ。「異業種への進出は、社内にはリソースのない、誰も経験のないところに踏み出すという意味では、大変泥くさい仕事です。リーダーや担当者に伴走、後押ししてほしいと経営者から言われることは少なくありません」(大野氏)

このように、人が鍵を握るのであれば、人事の役割は当然に大きい。Mission2では、異業種進出において人事に求められることを、具体的な事例によって探っていく。





自社が異業種に進出する。 人事はどう動くべきかをレポートせよ

実際に異業種や異領域に参入した企業に話を聞く。組織文化をどのように変えているのか。人材の獲得や採用をどのように行っているのか。そして、人事の役割とは。

NEC

CASE

1

事業リーダーのアクセラレーター

NECは、近年、AIを活用した創薬事業や農業事業など、新規事業として異業種への進出に積極的だ。これらの新規事業開発を担うのは、グローバルイノベーションユニットで

ある。「当初は事業開発専門のユニットでしたが、AI創薬をはじめ研究開発部門の技術をもとにした新規事業が多く出てきたため、2021年に研究開発部門と統合し、現在では研究開

発と事業開発の2つの機能を持っています」と、グローバルイノベーションユニット人事部長の森本雅之氏は説明する。

同ユニットの社員はグローバルで約1500人。人事部の14人のメンバーで、事業開発と研究開発に携わる社員の支援をしている。「事業開発を担



うリーダーたちから言われることは、『アクセラレーターになってほしい』ということ。それは、人事部員全員が常に意識しています」(森本氏)

新事業のスタートは、最初は少人数、場合によっては2、3人であることも少なくない。フェーズが進み、投資が実現すると急に人を採用するなど、タイムリーに組織を作らなければならない。「既存事業よりもリスクが高いために、人を採るのを躊躇するリーダーもいます。一方で、人数が足りないからといって人を見る目が曇るリーダーもいる。そんなときに壁打ち相手となって、採るべきポジションの整理や優先順位付けをして、最終的に一緒に最適な人を探りにいこうとします」(森本氏)

そうしたなか、アクセラレーターであるために忘れてはならないのは、「事業を常に前に進めること」(森本氏)だ。「あるリーダーに言われたのは、『森本さんが1日判断を寝かした間に、スタートアップは1日前に進めます』ということ。スタートアップは常に動いていて、意思決定をどんどん進め、1日あれば成功であれ、失敗であれ貴重な経験ができる。その機会を奪わないでほしいということだと思っています」(森本氏)

変革のトライ&エラーができる“特区”

森本氏は、前任のシンガポール駐在から帰任後の2019年に現在のポジションについた。「私が来たころは、コストセンターがお祭り騒ぎをして



森本雅之氏

グローバルインベーションユニット
人事部長

いるだけ、稼いでいるのは自分たち、というような、厳しい目で見える既存事業の社員も少なくありませんでした。しかし、ちょうど全社がカルチャー変革を強く打ち出した時期でもあり、“特区”のような扱いをしてもらいました。小さく試し、変革のトライ&エラーができる組織としての位置付けを確立することができたのです」(森本氏)

特区として全社に先駆けて行っていたのは、新規事業開発の専門職種であるビジネスデザイン職の設置だ。ビジネスデザイン職に対する評価、報酬、採用、育成など人事全般について、全社の制度や仕組みとは異なる形で運用を始めた。「たとえば評価では、新事業の立ち上げ時は基本的には利益が出ない。赤字から始めて、投資フェーズが続きます。ですから、一般的には売上損益が評価指標となるところを、今、このタイミングで事業を外に売ったらいくら値がつく

か、その価値をいくら高めたのかというのを評価指標にします。あるいはもっと手前で、仮説検証を何回繰り返して正しいと思われる方向にピボットしたか、プロセスを評価することもあります。社内に事業開発の専門家が少ないので、それぞれの社員がどれくらい市場価値があるかを外部の投資家や専門家を呼んでその人たちの前でプレゼンしてもらい、報酬を決める、ということもしたりします」(森本氏)

また、同ユニットが扱うような先端テクノロジーの領域では人材獲得競争が激しい。そのため、社内の報酬レンジは適用できないケースもあり、有期雇用契約のスキームを活用し、フレキシブルな報酬制度も導入している。「社内から異動してもらうにも工夫が必要です。事業開発という仕事はまだまだ理解されておらず、“楽しそうだ”という理由で来ると実は結構しんどい。仕事をしっかり理解してもらうため、ビジネスデザイン職向けの研修は社内に広くオープンにして、興味のある人が誰でも参加できるようにしています」(森本氏)

人事のプロとして リーダーに伴走する

加えて、人事の大きな役割として、「事業開発リーダーの伴走」(森本氏)がある。大手企業にあって、変数が大きいなかでビジネスを前に進めていくことに慣れていない人は、決して少なくない。それでも前に進まなければならない。そのとき、“人事の

プロ”として、寄り添うことが求められる。「新しい事業に出ていくときは、リーダーは孤独で、心の側面のケアも大変重要です。自信を持って覚悟を決めてもらう必要はありつつも、変数が多くてモヤモヤします。ですから、前に一步踏み出すための支援が欠かせません。人事のプロとしては、人事施策の選択肢が豊富、というようなテクニカルな部分も必要ですが、同時に人事も事業開発メンバーの一員としてともに戦う意識や、人としての包容力が求められます」(森本氏)

同社には、ある程度ビジネスが出来上がったところをさらに大きくして利益を出していくことが得意な人は多くいる。しかし、ゼロから1はもち

Point

≫ 全社の人事制度と切り離れた評価、採用、育成

≫ リーダーも人事も、早く失敗するのはウェルカム

ろん、1を100にするようなビジネスマインド、動き方、スピード感を持つ人はそれほど多くないという。「その層が増えるだけで、強い会社になれるはず」だと、森本氏は思いを吐露する。「マインドセットや動き方を変えることこそ、我々の役割なのだと思います」(森本氏)

同時に、同ユニットでの仕事は、人事にとっても“小さく試せる”貴重な場だと森本氏は認識している。「人

事のメンバーに対しても、早く失敗するのはウェルカムだと伝えていきます。とにかくスピードを上げたい。そのためには、持ち帰らずにその場で判断できるようになろうと。ゴールはあくまで事業を前に進めること。その観点さえブレなければ、失敗してもいい。そこから学ぶ姿勢を持つということは、事業開発のリーダーたちから教わった貴重な財産となっています」(森本氏)

Mobility Technologies

CASE
2

多様な人々の“共闘”を実現する

Mobility Technologies (以下、MoT) は、2020年4月にタクシーアプリを運営するJapanTaxiと、DeNAのタクシーアプリ部門などが統合した会社だ。「JapanTaxiは日本で最も早くタクシーアプリサービスを開始しました。その後、外資系企業やDeNAも続く形でサービスを提供。複数のサービスの併存によって、エンジニアのリソースや投入される資金が重複するくらいならば一緒に戦ったほうが」と考え、対等な関係での統合が

実現したのです」と、同社代表取締役社長の中島宏氏は説明する。

中島氏は、現職の前は、DeNAのオートモーティブ部門の責任者として同社の異業種への進出を牽引した。「当時、モビリティ業界とのカルチャーギャップを感じたのは、同じ言葉でも頭のなかで認識する意味が異なること。常に日本語の“翻訳”が必要でした」(中島氏)

たとえば、“ライドシェア”という言葉は、ネット業界では“ライド”を

“シェア”することにすぎない。しかし、タクシー業界で使うと、“業界ディスラプター”というネガティブなニュアンスが加わり、相手の表情が曇るのがわかる。「あるいはお互いが胸襟を開く前にいきなり具体的な議題に入り結論を求めると、無礼と思われることもありました。そこは伝統ある業界と、IT業界との違いです。業種の違いは、国籍の違いほどに大きいというのが実感です」(中島氏)

その後、前述のように、同じタクシーアプリ開発を行う2つの組織が統合し、モビリティ産業のDXに取り組むことになった。「DeNAから200

人、JapanTaxiから200人が合流し、MoTとして走り出しました。ところが統合初日から新型コロナ流行による最初の緊急事態宣言が発出され、いきなりフルリモート体制でのスタートを余儀なくされるなど、さまざまな事象が重なり、それぞれの4分の1にあたる50人ずつ、計100人近くの社員がその後の1年半で去っていきました。しかし、MoTとして地道に組織作りを強化し、新たな社員を迎えて、現在は400人程度が働いています」(中島氏)

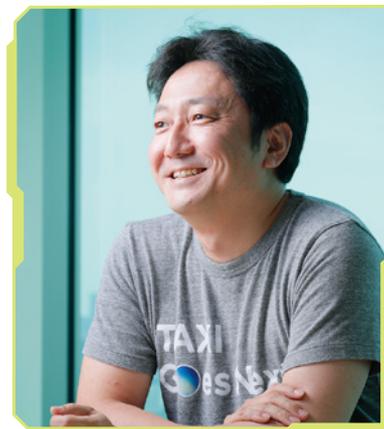
“渋谷”と“紀尾井町”のギャップを乗り越え統合

退職者が多く出た本質的な理由は、「カルチャーの違いやコミットする領域のギャップだった」と中島氏は振り返る。「社員の半分程度はエンジニアで、年齢構成も着ている服も、フィジカルな面ではかなり似通っていました。それでも、かなり違いがあったのです」(中島氏)。たとえば統合当初、会議で階層に関係なく発言するのは、8、9割がDeNA出身者。一方で意思決定をした後に物事を実行していくスピード感はJapanTaxi出身者のほうがあるというように、仕事へのアプローチやカルチャーの違い

があったのだ。その結果、お互いそれぞれのオフィスがあった場所から「渋谷っぽい発言」「紀尾井町の人たちは」と言い合うなど、その距離感は鮮明だった。「JapanTaxi出身者にしてみれば、より小さい組織でスピーディに意思決定してアジャイルにやっていたところを、いきなり組織が倍になって、業界シェア圧倒的ナンバーワン企業という責任が重くのしかかった。ここに戸惑いがあったのは確かでしょう」(中島氏)。一方で、DeNA出身者たちは、もともとモビリティ事業に興味を持っていた人ばかりではない。「DeNAでヘルスケアやゲーム事業に携わり、タクシーアプリの部門に異動でたまたま在籍していたときに別会社になった、という人も少なくありません。自分の歩みたいキャリアではないと、去っていく人もいました」(中島氏)

トップ2人は一枚岩だと全員に示す

そこからどのように統合したのか。「統合の合意から会社の設立まで、ほんの2カ月。当初は1社2制度でスタートしました。人事制度の統合も重要なプロセスではありましたが、最も効いたのは意思決定者の意思統



中島 宏氏
代表取締役社長

一と、それを明確に社員に見せることの積み重ねでした」(中島氏)

代表取締役会長の川鍋一朗氏は、もともとはJapanTaxiの代表であり、現在、中島氏とツートップでMoTを率いる。「社員が日々、判断に迷ったり悩んだりすることが、少なくありませんでした。そこで社員に『川鍋さんと毎日1時間、代表者会議をやる。そのドアは開けておくので、どんな小さなことでもいいから相談に来てほしい』と伝えました。川鍋さんとは、『2人の間に隙間風が吹いたら、組織に落ちていったときには断崖絶壁になる』という認識を同じくし、『この2人は絶対に一枚岩だと皆に示そう』と確認しました。統合前のどちらかの会社の判断基準に引っ張られるのではなく、『この人たちが決めたことが文化になる』という実績を積み重ねていきました」(中島氏)

そういった積み重ねを経て、設立2周年の2022年4月に「統合最終宣言」を出せるまでに組織文化の融合

Point

- 意思決定者の意思が一枚岩であることを常に見せる
- 新しい層の人材を思い切って採る。圧倒的な多様性を

が進んだ。ミッション、ビジョン、バリューも同時期に再策定し、新たな企業文化の醸成に向けてスタートを切ることができた。

出自の違いを乗り越えて 多様性を力に変える

現在、特に人材においては多様性を強く意識し、ミッション実現に努めている。「川鍋さんから、映画『七人の侍』のような組織は参考になるよね、という話をされました。全員がピカピカで、剣の腕も立つ武士である必要はなく、菊千代と平八のような存在が重要だと。武士になりたいけれど本当は農民である菊千代がいることで、農民とのすれ違いを諷め

ることができる。平八は戦力としてはいまひとつでも、明るくて陽気で皆を和ませ、腹を割って全員が話すきっかけを作ったりする。MoTの事業を進めるなかでも、“多様性”が組織の力になることを実感する場面は非常に多いですね。そのためにも、多様なバックグラウンドを持つ人同士が認め合えるような環境づくりはとても重要です」(中島氏)

実際にMoTでは社員一人ひとりが働き方を柔軟に選択できるハイブリッド型の勤務スタイルや、他部署の社員と1日を通して交流できる「日帰りワーケーション」など、MoTならではの働きやすさの追求にも日々取り組み。

「人事は、従来採らなかつたカテゴリや層の人材に注目しなければなりません。成否は見えなくても思い切って採る。人事の手腕と胆力が試されるところです」(中島氏)

「そもそも敵同士が結合してできた組織だ。出自もカルチャーも違うことのほうが多い。でも。マンガでもドラマでも、ライバル同志が手を組んで戦う展開はとにかく熱い。社内で、社外で、そんな燃える共闘ができることは、わたしたちの大きな武器だ」。これは、同社の4つのバリューのうちの1つ、「共闘が一番燃える。」の一節である。出自の違いを乗り越えて、多様性を力に変えようという覚悟がここに明確に見える。

日本マイクロソフト

CASE
3

社員を“チェンジ・レディ”の状態にする

マイクロソフトは、異業種や異領域への進出、ビジネスモデルの変革に積極的な会社の1つである。Windows、Officeに始まり、それらをサブスクリプションモデルに転換したほか、ゲーム、PCにも進出し、現在ではクラウド事業やメタバース事業への投資が目立っている。日本マイクロソフト執行役員常務人事本部長のクリスチャン・バリオス氏は、「近年では、我々のCEOがスティーブ・バルマーからサティア・ナデラに代わったことがとても大きな意味があった」と話す。「ナデラ

はクラウド事業の責任者であり、彼のCEO就任がマイクロソフトの戦略の大きな転換点となりました。主力製品であるMicrosoft Officeから、クラウドビジネスへの転換によって、社員のスキル、リーダーシップに求めるもの、組織そのもののあり方など、人と組織、カルチャーの大きな変革を進めました」(バリオス氏)

クラウド事業に注力することは、クラウドの専門性を持つ人材を増やさなければならないことを意味する。それにあたっては、「外からの人材の獲得

と、内部の人材をリスクリングすることの両輪で行っている」(バリオス氏)という。

“Know it all”ではなく、 “Learn it all”であれ

まず、内部でリスクリングする人材を特定する必要がある。このとき、「ターゲットとする分野の造詣の深さ、豊富な経験はもちろん、マイクロソフトが掲げるリスペクト、インテグリティ、アカウントビリティという3つのバリューや同社で定めるリーダーシップの原則であるLeadership Principlesなどとの適合を重視する」とバリオス氏は強調する。外部からスキルを持つ人

Point

- ≫ 高い専門性とカルチャーへの適合の両面が必要
- ≫ 変革に対して強靱な人と組織づくりが人事の役割

を獲得したほうが早い、という考え方ではなく、カルチャーとの合致を強く求めるというのだ。「同時に、マイクロソフトは、グロースマインドセットという考え方を重視します。人は常に学び続けなければ必ず成長すると信じています。ですから、適切な人材に適切な機会を与えることがとても重要なのです。社員にも、“Know it all”ではなく、“Learn it all”であることを求めます」(バリオス氏)

人材の特定において、大きな力を発揮するのは事業部側にあるラーニングの組織だ。「その事業の戦略を支えるために必要なスキルを明確にし、ラーニングのモジュールやプログラムを対象者に提供します。そのなかでHRBPも事業のマネジャーと一緒に学びのプロセスを見守り、評価をしていきます。どうしてもそのラーニングについていけない、スキルが合わないということであれば、配置や役割を変えることとなります」(バリオス氏)

外部からの人材の獲得においては、先端技術を要する事業であればあるほど、人材獲得競争が激しくなる。「ここでは競争力のある待遇の提示をする一方で、これから拡大しようとしている事業に、我々の戦略の未来として中長期にわたって本腰を入れること、

積極的・継続的に投資していくこと、つまり会社としてコミットし続けることを明確に伝えます。この事業で、市場における“thought leader”(未来の方向性を示すリーダー)を目指すと言言するのは」(バリオス氏)

このような大きな事業の転換期に、すべての人が適合できるわけではない。「ただ、マイクロソフトは非常に大きなポートフォリオを持っているので、全体を最適化することを試みます。しかし、適材適所の原理のなかでどうしても浮いてしまう人材には、その人がより活躍できる場を外に求めてもらうなど、別の解決方法を取ることもあ



クリスチャン・バリオス氏
執行役員 常務 人事本部長

ります」(バリオス氏)

“Best of the best”の人材を未来のために獲得し育む

バリオス氏自身は、事業会社の人事の主な役割を3つ定義している。「1つは、継続的に事業が成長できるように支援すること。2つ目は、競合他社より優秀なタレントを獲得すること。そして、競合他社よりも優れた人材育成プログラムを導入し、競合他社よりも優れた人材をスピーディに育てること。そして、3つ目は変革をリードする基盤づくりをすることです」(バリオス氏)

このうち、異業種進出において特に重要なのは2つ目と3つ目だ。「当然に、異なる業種に出ていけばいくほど、競合はどんどん変わっていきます。昨日の競合は今日のパートナーになることも、その逆もあり得ます。ですから、人事は常に広く市場にアンテナを張っていないとダメです」(バリオス氏)

では、3つ目の「変革をリードする基盤づくり」が意味することは何か。「それは、適応能力の高い組織を作ることです。変革へ人々を突き動かすためのマインドセットをどう作るのか。抵抗があったときにそれにどう対処していくのか。社員を常に“Change Ready”の状態にすること、組織のレジリエンス、強靱さを作っていくことを人事は求められていると思うのです」(バリオス氏)

同時に、変革をリードするためには事業の戦略にアラインし、同じ目線で動かなければならない。「新しい事業の未来をビジネスサイドとともに考え、

どうやって“Best of the best”の人を獲得できるようにするのか前もって考えておく必要があります。そうでなければ、成長が鈍くなり、競合他社に追い越されて、変革する余裕がなくなる、という負のスパイラルに入ってしまうのです」(バリオス氏)

これらを実現するために、バリオス氏は人事のメンバー全員に、“外に目を向けること”を求める。「業界の人と

ネットワークを作り、イベントに参加し、顧客のところに同行する。営業とともに動き、事業開発にも積極的に関わるHRBPもいます」(バリオス氏)。HRBPの採用においては、HRに重きを置いている人なのか、ビジネスに重きを置いている人なのか、ということ

を面接の判断基準にしているという。バリオス氏は、当然にビジネスリーダーのパートナーとしての役割を担う。

特に異業種進出の局面においては、「リーダーに率直に意見を言うことに努めている」とバリオス氏は言う。「そのアイデアはいい・悪い、と言えること。どんなに優れたリーダーでも、誤った考え方やジャッジはするものです。誰も経験したことのない世界に出ていくのですから、忖度なしに自らの意見を言えるカルチャーは、大変重要なものだと思います」(バリオス氏)

AbemaTV

CASE
4

本気の投資のために本気の人が集まる組織

『ABEMA』は2016年4月に開局された、AbemaTVが運営する“インターネットテレビ局”である。「テレビ朝日の早河洋代表取締役会長とサイバーエージェント社長の藤田晋が、ABEMA開局を決めました。当時から

若年層を中心にテレビ離れが叫ばれており、彼らが慣れ親しんだネット上にテレビと同じようなマスメディアのプラットフォームを作ることは大きなビジネスチャンスだと考えたのです」と、サイバーエージェントが異業種に進出した経緯を、サイバーエージェント常務執行役員、およびAbemaTV広告本部本部長・人事本部本部長の山田陸氏は説明する。

「プロジェクトのスタート時のメンバーは数人程度。藤田を中心に、当時の役員、CTOなどでした。開局が近づくにつれ、デザイナーやエンジニアなどが加わり、事業開発や広告関連のマネタイズに関する議論が始まった時点で私が参加しました。開局時には、社員だけでも数十人程度となり、6年が経過した現在では正社員で500人程度が働く組織となっています」(山

田氏)

スピーディな事業成立のために各事業が人を出す

プロジェクトスタート時から見ると、急速なスピードで組織が大きくなった。集まった人々は、「サイバーエージェント、テレビ朝日からの出向と、外部からの採用によるもの」(山田氏)という。「社内のさまざまな組織から、スキル的にもマインドセット的にもABEMAに関わるべき優秀な人材が集められました。目まぐるしいスピードで事業を立ち上げなければならなかったのも、特に実行力がある人材をアサインしたと思います」(山田氏)

各事業部のリーダーたちは、優秀な人材を手放したがいなかったのではないかと問うと、「会社の本気度が伝わったため、そうはならなかった」と、山田氏は振り返る。「事業のイメージがある程度形になったとき、投資額が見えてきます。投資額の大きさでも、



山田 陸氏

サイバーエージェント 常務執行役員
Abema TV 広告本部 本部長
人事本部 本部長

藤田の意気込み的にも、『これは本気だ』ということが役員を含めた全員の共通認識となりました。このとき他事業の担当役員も、ABEMAを適切な人材に担当させて勝率を1%でも上げたほうがいいと考えた人が多かったと思います」

もちろん、テレビ朝日からの出向者の存在も非常に重要だった。「インターネットサービスに関しては当社に知見がありますが、コンテンツ制作やそのための技術に関しては、テレビ朝日に全面的に協力してもらいました」(山田氏)

「100年に一度の変革」に興味を持てることを重視

外部からの採用も、積極的に行った。「AbemaTVは中途入社者の比率が6割を超えますから、サイバーエージェントと比較すると高いと思います」(山田氏)。テレビ業界出身者もいるものの、大半が業界未経験者。広告会社、ゲーム会社、ITベンチャー出身など多様だという。

「このメディアの変革は100年に一度、という話に共感でき、ともに熱狂できる人材を探しました。新聞があつて、映画が始まって、さらにテレビの受像機が世の中に広まって本格的な動画の歴史が始まりました。これをインターネットに乗せて、これまでの歴史を塗り替えることに参加したいという人を私たちは欲しいと思っている、と伝えています」(山田氏)

また、同社の社長は藤田氏が務める。「藤田と直接やりとりして彼から

Point

- 集まっている人に合わせて制度をチューニング
- 2、3年後の事業を可視化し、“人”の準備をする

学べることは、1つの大きな魅力ではないかと思います」(山田氏)

もともとサイバーエージェントは新卒入社者が多く、「実力主義型終身雇用」を標榜する会社であるが、「長期に働いてもらいたい気持ちは、AbemaTVでも同じ」と、山田氏は言い切る。「そのため、ABEMAというサービス、あるいはサイバーエージェントという会社に対してロイヤルティを感じてくれるかどうかを見ます。今、転職をするということに対して、若手人材は特にハードルが低くなっていますが、せつかく採用して育てるならば、5年、10年と長期で働くことを視野に入れている人がいいと思っています」(山田氏)

プロたちの志向を意識してキャリアラダーを明確に

一方で、業種が異なり、中途入社者が多いこともあって、人事の仕組みにはチューニングが必要だったという。「サイバーエージェントは、“素直でいやつ”を採用し続け、そういう人が元気に活躍できる会社です。でも、AbemaTVのほうはもっと多様性に富んでいます。クリエイターやエンジニアが半分くらいの比率で、プロフェッショナルも多くいます。この場で何か

を実現したい、というウィルもことさら強いように感じます」(山田氏)

AbemaTVでは、キャリアラダーの明確化に取り組んだ。「社員の資格等級(グレード)はサイバーエージェントと同じですが、サイバーエージェントではグレードごとのスキルセットを細かく言語化しすぎないようにしています。スキル要件を細かく定義しすぎると、若手に責任のある仕事を任せる“拔擢文化”が機能しにくいからです。一方で、中途入社者や専門志向の強い人が多いAbemaTVでは、キャリアステップや経験の機会を気にする人が少なくありません。こういうスキルを身につけるためにこういう経験をやる、すると次のグレードに行ける。そのようなラダーを、決めているのです」(山田氏)

社員それぞれが何をしたいのかを引き出して、それに合ったミッションを渡すことにも人事は力を入れている。「これには、現場のマネジャーの力を借りなければなりません。マネジャーは既存事業にいた人も多いのですが、主要な幹部はラダーを作るところから巻き込みました。それもあって、仕組みはうまく回っていると思います」(山田氏)

しかし、「まだ、人事としては30点」

と、厳しく自己採点する。「人事の仕事として大事なことは、持続的に成長できる事業を作るための人材開発をすることだと私自身は思っています。ディフェンスは皆の働き方をよりよく

すること。それはまあまあうまくいっていると思うのですが、2年、3年後に必要になり得る人材を採用して育成しておくオフENSEの意味では、まだ満足できていません。ドラマを作るの

には1年半、アニメを作るのには3年かかります。どんどん先の事業のありようを可視化して、それに備えて準備する。今、課されているミッションはそれだと思っています」(山田氏)

大日本印刷(DNP)

CASE
5

新しい事業を能動的に生み出す組織へ

大日本印刷(以下DNP)の創業は1876年。その名の通り、印刷技術を核としてきた企業であるが、現在ではその事業領域は、情報コミュニケーション部門、生活・産業部門、エレクトロニクス部門、飲料部門と多岐にわたる。同社の歴史は、実は異業種進出の歩みだともいえる。「しかし、飛び地としての異業種に出ていったわけではありません」と、同社代表取締役専務、宮健司氏は明かす。「当社は、いわば受注産業の典型でした。さまざまな業種のお客さまからさまざまな課題をいただいて、“印刷技術”をコアテクノロジーとしてそれらの課題に誠実に応えてきた結果が、現在の事業の広がりとなっています」

第三の創業を志して 変革へと大きく舵を切る

こんなエピソードがある。1950年、日本では国を挙げてカラーテレビの国産化に取り組んでいた。米国では、カラー化に必要なシャドウマスクを印刷会社が作っているという。「そこ

で、当社に依頼が来ました。金属に超微細な穴をあけるため、DNPが着目したのが写真製版で用いられるフォトエッチング技術でした。その結果DNPはシャドウマスクの開発に成功し、国家レベルでの快挙となりました。お客さまにボールを投げられたら、実現の道を全員で考え誠実に取り組むというのが、我々のDNAだと思います」(宮氏)

そんな同社の転換期は、2018年の39年ぶりの社長交代だった。「1951年の“拡印刷”を掲げた第二の創業から約70年が経過し、新社長の北島義斉は第三の創業を志して、変革へと大きく舵を切りました。さらに成長していくためには顧客企業の課題を解決するソリューション型の仕事のやり方では不十分。社員一人ひとりが社会の課題を探索し、自ら変革を起こし、貢献することを求められます。我々人事は、そういう人材を生み出すための組織を作らなければならないのです」(宮氏)。顧客企業の課題解決として生じた事業の広がり



宮 健司氏

代表取締役専務
情報コミュニケーション部門統括
人的資本部門統括
IR・広報本部、総務部担当

や変革をより能動的に起こし、新しい価値を生み出すための組織づくりを人事は求められたのである。

そうした背景があって2019年、人事制度の抜本的な改革に着手した。「これまでの人事制度改革は、いわば既存の制度の“修正”の積み重ねでした。しかし、今回は“変革”といえるほど、過去の慣例にとらわれないものです。新しい価値を生み出す人と組織を実現するために、人事を中心に全社で議論を重ね、3年という時間をかけて実行に移しました」(宮氏)

全員が価値を生むことを 目指す人材ポートフォリオ

新しい価値を生み出す人材を生むという意味で顕著な点は、「ジョブ型を意識した人材の雇用」(宮氏)である。「AIや医療分野など、非常に専門性の高い領域の人材は、国内外のグローバル企業との獲得競争が熾烈です。社外から獲得しようとしたとき、従来の長期雇用モデルの報酬体系では難しい。DNPにおいては希少な技術、経験、知識を備え、高い成果を出し得る人材を、『プロフェッショナルスタッフ』という1年の有期雇用として、定期採用による役割等級的な処遇とは別の形の報酬体系で採用しています」(宮氏)。それによる組織の分断はないのかと問うと、「多くの社員は彼らを、明らかに専門性があり、しかも有期雇用であるとしてらえている」(宮氏)という。「彼らが出す高い成果を見て、『うちの部門でも欲しい』と声上がるほどに頼りにされる存在となっています」(宮氏)

加えていうならば、彼らだけが新しい価値を生む存在として期待されているわけではない。社長の北島氏がよく使う言葉の1つに、「オール

DNP」がある。すべての部門が一体となって、全員で価値を出す、という精神を端的に表す言葉だ。「“全員が新しい価値を生む”と言ったとき、研究開発部門はわかりやすいのですが、製造現場や営業に携わる人々にとっては理解が難しい面もあります。そういう声を反映し、北島は、新しい価値の創出とは既存事業の価値を大きくしていくことも含まれる、またそれも不可欠であるということを示しました」(宮氏)

同社は人事制度改革で6つの人材ポートフォリオを定めた。それは、縦軸に「新しい価値の創造」「既存価値の最大化」を、横軸には「個人で成果を出して組織に貢献」「組織運営で成果を出す」を取り、「イノベーション人材」「エキスパート人材」「マネジメント人材」の4象限をメインに、レアエキスパート人材、事業部門の責任者であるエグゼクティブ・マネジメント人材を加えたものだ。これをもとに各事業部が中期の人員計画を立てている。「ある事業部が3年間で目指す新しい価値の創出にあたり、イノベーション人材が50人必要だとするならば、自部門に既にいる40人に加えて、10人

を社外から獲得する必要があります。それを新卒採用で獲得するのか、あるいは即戦力を採用するのかを議論します。各組織が、新しい価値を生むという目標を実現するための組織能力を備える努力をするのです」(宮氏)

多様な能力を持つ人、多様な機能を持つ組織の連携を支援

同時に、評価制度もオールDNPという考え方を支援している。DNP Value Objectives (DVO)制度といい、チームとしてどのような価値を出すかを目標として掲げ、チームの成果だけでなくその達成のための行動が取れたかをリアルタイムで確認している。「この制度を導入した理由は、企業や社会の課題が複雑化するなかで、1人で価値を生み出すことが難しくなってきたこと。多様な能力を持つ人、多様な機能を持つ組織が連携して、対話をしてこそ創発につながります。創発を起こしたチームをきちんと評価したいと考えています」(宮氏)

当然に、人事も変わっていくことを求められている。「専門知識があることは最低限で、それだけでプロになれるわけではありません。情報の感度を高くして、日本には今どんな課題があるのか、経営課題は何か、それに資する人事とは何かを常に考えなければなりません。労働法制が変わったから制度を変えるのでは遅い。普段から情報を仕入れていかなければなりません。何を今見直さなければならないのか、各人の視点や知恵を総動員して考えることを求めています」(宮氏)

Point

- ▶▶ 有期雇用で希少なスキルを持つ人材を雇用
- ▶▶ 全員が価値創出に取り組むためのチーム評価を導入

日本スポーツ振興センター

コーチの眼と科学的分析で 最適な競技を発見する

アスリートが競技を始めてからメダルを獲得するまでの道筋を、アスリート育成パスウェイと呼ぶ。

日本スポーツ振興センターのハイパフォーマンススポーツセンターは、各競技のアスリート育成パスウェイづくりを支援する。このなかで、日本全体のスポーツ振興、アスリートの強化のために、種目を越えたスポーツタレントの“最適化”が行われている。企業が異業種へと進出するとき、個人の強みを最大に生かして適所に配置するためのヒントをこの取り組みのなかに探したい。

3ステップで スポーツタレントを見出す

オリンピック・パラリンピック競技だけでも、80ほどの競技がある。「選手目線で見ると、どの競技を選び、取り組むのかは、偶然の出会いによることが多いです。学校の部活で選べるスポーツは限られていますし、親や友だちがやっていたからという単純な理由で競技を選ぶことも少なくありません」と話すのは、同センター、ハイパフォーマンス戦略部開発課課長の山下修平氏だ。「当たり前ですが、競技団体はその競技に特化してアスリートを



山下修平氏

ハイパフォーマンススポーツセンター
ハイパフォーマンス戦略部
開発課 課長
国立スポーツ科学センター
副主任研究員

育成するため、競技を超えて人材が動くのは難しい。しかし、ここに課題があります。今取り組んでいる競技のほかに、自分の才能を生かせる競技があるかもしれないことを知らないままのアスリートは多くいるということです。そこで私たちはアスリートの競技間の流動化を促すために、複数の競技から選択できる場としてのプラットフォームを提供しています。我々がハブになることで、多様な競技とスポーツタレントを育成している地域の取り組みが結びつき、選手が自分に適した競技と出会うことができ、世界に挑戦してもらえるような環境をより多く整備したいと考えています」(山下氏)

そのためには、「どのような人が数ある競技種目のうちのどのスポーツに適性があるのか、より科学的な見地からとらえる必要があります」と説明するのは、同センターのハイパフォーマンス戦略部主任専門職、衣笠泰介氏である。「従来はコーチの眼によって主観的に行われてきたスカウティングでしたが、我々は競技団体とともに、求められるアスリート像を明確にし、それを測定する基準値を作っています」

山下氏や衣笠氏は、国立スポーツ科学センターの研究員でもあり、スポーツ生理学などのスポーツ科学をバックグラウンドに持ち、基準値に科学的な根拠を与えるべく努める。競技によって異なるが、一般的に競技を始めてからメダリストに至るまで15年程度かかるため、スポーツタレントの発掘は“今”だけでなく未来の可能性を見に行く。「まずは競技ごとに活躍しているトップアスリートのデータを確認し、それがいない場合にはコーチにヒアリングをします。数値化できるものは数値化し、できないものは複数のコーチが積み上げてきた経験、知見の共通

STEP 1

「発掘」の段階

最初の段階では、一般的な体力・運動能力の測定や競技の専門的な測定を行う。測定項目は、競技によって異なる。この段階では、その競技で求められる能力と照らし合わせてスポーツタレントを評価する。コーチの眼と科学的分析に基づいた発掘プログラムを行うことが大切。

STEP 2

「検証」の段階

検証プログラムは、1日、2日の測定では見出すことが難しいスポーツタレントの潜在力（ポテンシャル）と適性を検証する。数週間から数カ月、その競技の専門的なトレーニングを行い、検証プログラムの前後で専門能力の発達の度合い（成長率）や、取り組む姿勢や覚悟などを見る。さらに、タレントの競技への適応過程を検証する。

STEP 3

「育成」の段階

中央競技団体などが主体となり、コーチ、ライバル、トレーニング、競技会等の世界基準の育成プログラムが提供される。この段階では、目標大会で求められるパフォーマンスから逆算して設定したパフォーマンスの最低水準（ベンチマーク）に対して、いかにその差を埋めてタレントが成長するか（タレントを成長させるか）に重きを置く。

出典：日本スポーツ振興センター、一部編集部改変

項を見つけ、言語化していきます」(衣笠氏)

これらの基準値をもとに、発掘・検証・育成の3つのステップが各地域で実行されている(上図参照)。「発掘の段階では、1~2日でアスリートとコーチが出会い、そこで科学的分析をします。そこではその人の運動パフォーマンスを見ます。そのうえで、パーソナリティや成長のポテンシャルの部分を見極めるために、検証の期間を数週間から数カ月設け、その後の育成プロセスにつなげます」(衣笠氏)。たとえば、近年重視されるコーチアビリティ(コーチングを受ける力)も、コーチとともに練習することで見えてくる。「コーチに言われたことを受け入れて、やってみて、自ら改善していく。そうした行動を、コーチが記録として残します」(衣笠氏)

既に成果も出ている。2004年に福岡で始まった地域タレント発掘・育成事業では、東京で7人、北京で5人のオリンピック出場選手を輩出。北京のスキージャンプ金メダリストの小林陵侷選手は、岩手県の発掘事業出身だ。

場とロールモデルを増やしていく

このスポーツタレントの発掘や育成のプロセスのなかに、より自身の特性を生かすために種目を転向できる“最適化”の仕組みがある。「具体的には、全国規模の取り組みとしてのJ-STARプロジェクトや、福岡県のおよそ20競技を5年間で体験するというプログラムなどがあります。コーチからの評価や基準値との整合性を見ながら、最終的にどの競技を選ぶかは本人と保護者が決めます。

衣笠泰介氏

ハイパフォーマンススポーツセンター
ハイパフォーマンス戦略部 開発課
主任専門職
国立スポーツ科学センター
先任研究員



これを普通の学校の子どもができるようになると、日本のスポーツ界のタレントプールは、より豊かになっていくと思います」(衣笠氏)

オリンピック・パラリンピックに出るために、より自分に向けた競技を探す。あるいは、今の競技に向いているのか疑問を感じたり、成績が伸び悩んだりしたとき立ち止まって考える。種目を変えるモチベーションは多様だ。「いつ、誰が競技の転向をしたいと思うかはわからない。1つの競技で行き詰まってしまい、タレントの芽を摘むことがあってはなりませんから、できるだけ多くの種目転向の場と機会を作る必要があります」(衣笠氏)

種目を転向した成功事例も出てきている。サッカーから7人制ラグビーに転向し日本代表として活躍する選手、柔道やラグビーからボートに転向し、年代別日本代表選手として活躍している選手などだ。「ロールモデルが増えていくと、自分も挑戦してみようという人が増えていきます。指導者側も流動性があることのメリットを実感し、優秀なタレントを抱え込むのではなく、より適した競技への転向を支援する動きもできつつあります」(山下氏)

滋賀大学 データサイエンス学部

 外部の専門家や
 “顧客”としての企業を巻き込む

滋賀大学は2017年、日本ではじめてデータサイエンス学部を創設した。戦後の大学開学以来、経済学部と教育学部の二学部体制だった同大学にとっては、いわば“異業種進出”である。データサイエンスという先端領域で、どのように教員を集め、どのように組織を作ったのか。初代学部長であり、2022年より同大学学長に就任した竹村彰通氏に話を聞いた。

「滋賀大学では、第3学部構想がかなり以前からあったと聞きます。他大学が新学部を次々と作っていくなか、滋賀大学では理系学部を作りたいという意識を強く持っていました。2010年代に入ってデータサイエンスを専門的に学べる高等教育機関が必要だという提言が学術会議などから多く出たこともあり、2014年ごろから設立に向けて動き出しました」（竹村氏）

当時、東京大学に籍のあった竹村氏のもとに滋賀大学学長（当時）であった佐和隆光氏から「新学部を創設するので学部長をやらないか」と電話があった。「データサイエンス関連の学部や学科は、他国では既にアカデミックな専門領域として学べる場が数多くあり、日本はこの分野で大きく後れを取っています。統計学を専門としてきた私にとって、学部を作り、データサイエンティストを育てることは、大変やりがいのあることだと思い、お引き受けしました」（竹村氏）

適度な連続性と、
 適度な刷新感のよきバランス

竹村氏が学部長を引き受けるにあたり、魅力的だっ

たのは、佐和氏から10人は外部から教員を呼んでいいと言われたことだった。もともと同校の経済学部は国立大学のなかでは最も規模が大きく、情報管理学科という統計やデータを扱う分野が存在した。「そこに滋賀大学の価値観をよく知る教員がいることは大変心強いことでした。一方で、新学部を作るときに、教員を外から呼べるということは非常に重要です。学内のみから人を集めると、元の学部の価値観を引きずった混成部隊のようになりがちなのです」（竹村氏）。結果、学内から移った人が3分の1、外からの採用が3分の2。「適度な連続性と、適度な刷新感があって、ちょうどよいバランスになった」（竹村氏）という。では、外部からはどのように人材を獲得したのか。

「日本初の創設ということもあって、教員の獲得にはそれほど苦労はしませんでした」と、竹村氏は振り返る。「現在ではいくつかの大学でデータサイエンスに関わる学部・学科を創設していますが、やはり人が採れないという話を聞きます。私たちが日本初というのは変わらないので、先行者優位は今でも続いていると思います」

教員を集めるにあたっては、外部のアドバイザーボードを組成した。「佐和先生も私も、統計専門で情報系に弱い私1人で採用をするのは難しいと考えていました。そこで、統計数理研究所や大阪大学の先生方にアドバイザーとして入っていただき、彼らの人脈を活用し、一緒にリクルーティングをしました。結果、分野に偏りもなく、レファレンスもしっかり取れました。採用を相談する組織を外に作ったことは効果的だったと思います」（竹村氏）

竹村彰通氏

滋賀大学 学長



採用の基準は、論文評価などの業績のプライオリティが高かった。「同時に、学会活動や企業との共同研究実績も見ました。新学部であるため、卒業生を企業が採用してくれるかどうか重要です。産業界に貢献できる人材を育てることが求められるため、教員が企業と連携できる力があることを重視しました」(竹村氏)

「トップ自ら企業を積極的に訪問

実は、学部創設前に、竹村氏は多くの企業を訪問している。「企業にどのような教育をしてほしいのかを聞いて回ったのです。これが、学部創設前の私の仕事のメインだったと言っても過言ではありません」(竹村氏)

企業訪問では、滋賀大学の卒業生の組織の協力が功を奏した。「そうそうたる企業で高いポジションにしている人たちが多く、積極的に人脈を紹介してくれました。ただ、それだけではなく、私が直接企業に電話をかけて、アポイントを取ったことも多かったです」(竹村氏)

実際に訪問すると、当時DXという言葉はそれほど一般化していなかったが、ビッグデータの活用が急務で、データサイエンティストは企業に必須だという声はかなりあった。「専門家がないので、即戦力として活躍できる人を大学から送ってほしいと言われました。一方で、滋賀大学にブランド力が足りなかったのか、『なぜわざわざ滋賀大学と付き合うんですか』と厳しい言葉も浴びました。私もかなり鍛えられましたね」(竹村氏)

具体的に企業が求めることは、まずは一定の知識と技術力である。それを前提に、入社後に仕事を進めて

いくうえでのコミュニケーション能力や課題発見・解決能力が必要、という声が多かった。

「実際、それは大学だけでは難しい。即戦力を育むには、大学在学中に企業の課題に触れなければならない。企業人に大学に来てもらい、企業の課題を実際に解いていくような授業をお願いしています。あるいは、長期のインターンシップで鍛えてもらうこともあります。即戦力を探りたいのであれば、やはり産学で協力して人を育てていくしかないのです」(竹村氏)

データサイエンス学部には、現在も「インダストリアルアドバイザー」として、企業人が名を連ねる。大学の成果目標の1つは、社会に貢献できる人材の育成にほかならない。新しい領域で成果を出すために、“顧客”である企業のニーズを聞き、それを叶えるために顧客をも巻き込んできた。日本初のデータサイエンス学部として、卒業生の引き合いも多く、企業からの共同研究の申し出は引きも切らない。竹村氏は学長となった今、滋賀大学全体のプレゼンスの向上に力を尽くしながらも、視界は日本全体に及んでいる。「2023年度には新たに4校に学部が開設され、全部で10校に増えます。すると、4年後には約1000人の学生が毎年卒業することになります。大学を超えた連携組織も立ち上げました。データサイエンスの領域を盛り上げ、専門性をより高めて日本の強みとしていくことが求められていると思います」(竹村氏)

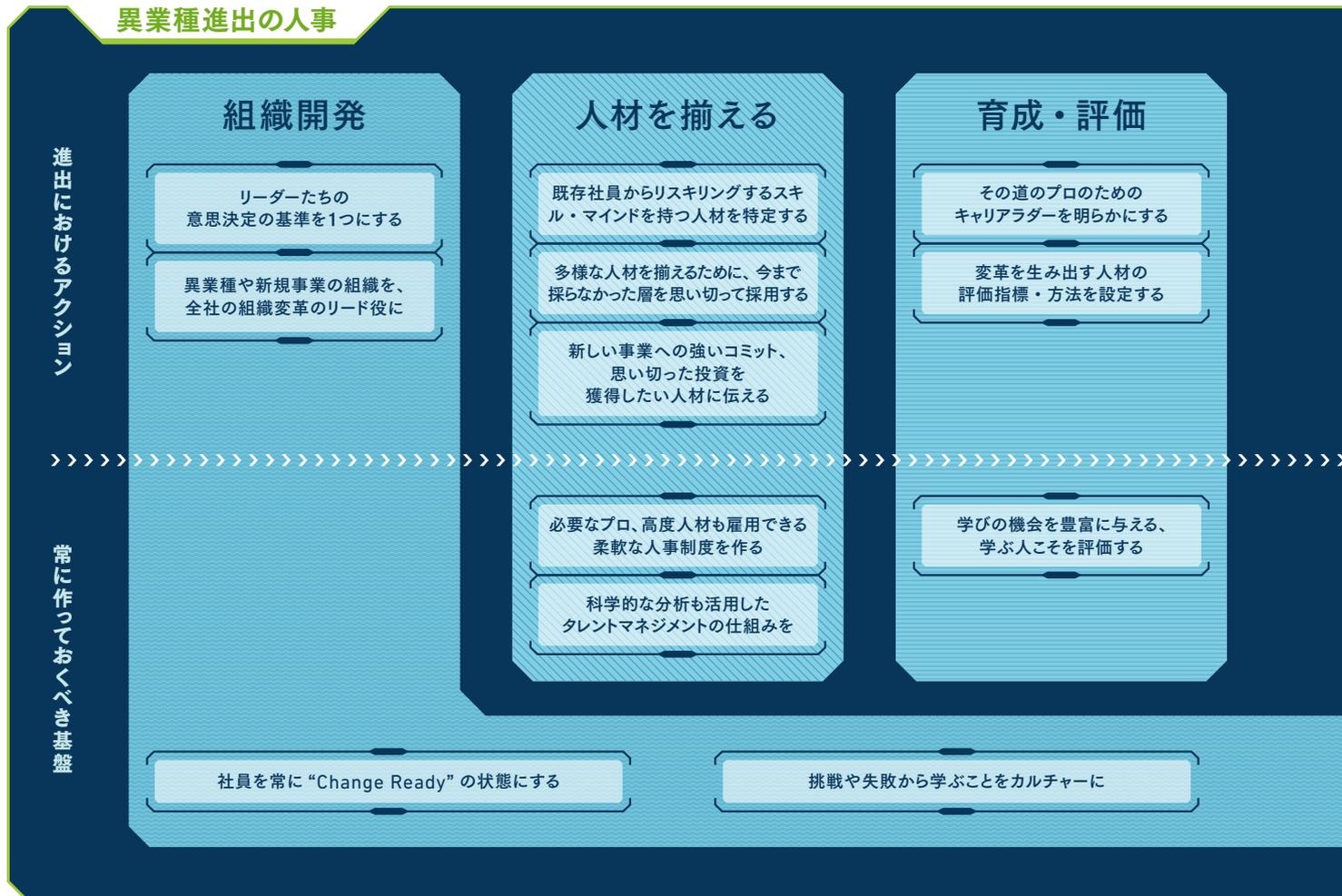
異業種進出の人事とは変革に対して前向きな組織を作ること

異業種進出にあたって、人材の獲得、育成や評価、リーダーシップ開発、組織開発はどうあるべきだろうか。取材を始めるにあたってそのような問いを立てた。私たちは当初、異業種に出ていくにはジョブ型を取り入れ、ジョブによっては高い報酬を用意し、高度なプロフェッショナルを外部から獲得しやすいようにしているのではないかと考えていた。

ここまで、新規事業開発のために“特区”を設定するNEC、新規事業での地歩を固めるために2社を統合したMoT、異業種に大きく投資するマイクロソフト、合弁により異業種に踏み出したAbemaTV、自然発生的な異業種進出をより能動的に変化させる大日本印刷と、さまざまな事例を見てきた。それらの重要な点をまとめたのが下の図である。

図にあるように、組織開発、人材を揃える、育成・評価、リーダーシップ開発に求められることは、進出におけるアクション、常に作っておくべき基盤に分けられる。必要な人材を獲得するには確かにジョブ型の雇用を取り入れ、新しい処遇の仕組みを作ることが重要なのは間違いなさそうだ。しかし、私たちの予想に反して、内部人材に学びの機会を豊

異業種進出の人事



富に与えてリスクリングを促したり、長期に働いてもらうことを前提としてキャリアのラダーを明確にしたりなど、既存人材の活用と育成に注力する企業も多い。既存人材をもってして異業種へと積極的に出ていくのに欠かせないのが、常に作っておくべき基盤としての組織文化である。具体的には、常に変革に向き合える状態、日本マイクロソフトのバリオス氏の言葉を借りるのであれば、“Change Ready”の状態にしておくことである。そして、そのための評価や育成の仕組みを整えていくことが、

人事の重要な役割となる。繰り返になるが、たとえそれを目指さなくても、異業種での戦い、異業種との戦いにいつ巻き込まれるかわからないことを忘れてはならないのだ。

進出後は、既存人材に加え、新しい人材の採用や企業の合併・統合などによる混成の組織となる。変革やイノベーションを継続し、新しい事業での存在感の向上を実現するには、その事業へのトップの強いコミットや、全員が目指すべきビジョンを示すことは、当然に必要な。一方で、人事にとっては“大変なこと”ばかりではなく、異

業種進出を機に、なかなか進まないタレントマネジメントの進化や前例のないことにチャレンジする真のリーダーシップ開発を進められるという意味では、ポジティブなトピックになり得るのではないだろうか。

そして、異業種進出には人事にも変革が必要だと、多くの人が言及した。具体的にどのような変革が必要か。そのために人事はどのような能力を備えるべきか。これらに関しては、専門家・実務家の意見・知見に耳を傾けながら、次ページからのMission 3で明らかにしていきたい。

リーダーシップ開発

タフなミッションを遂行する
リーダーに人事が伴走する

外部からやって来たリーダーには、
手厚いオンボーディングの仕組みを

異業種の組織は、
リーダーシップ開発、
タレントマネジメントの場である
という意識を

誰でも活躍できる真の多様性を重視

出典：編集部作成





Mission

3

異業種進出で人事部、人事パーソンに求められることを明らかにせよ

異業種進出にあたって人事がすべきことは何か。人事は変化にどのように向き合うべきか。そして人事自身がどのような能力を備えるべきか。さまざまな専門家の知見をいただく。

ゲーム・チェンジャーになり得る組織、それを迎える組織とは

失敗を“許容する”では不十分
失敗を“加点にする”組織へ

『異業種競争戦略』『ゲーム・チェンジャーの競争戦略』を著した経営学者の内田和成氏は、「ゲーム・チェンジャーはいつどこに登場してもおかしくない」と説く。自ら変革し、ゲーム・チェンジャーになるためには、あるいはゲーム・チェンジャーがやって来たときに対応できる組織にするために、人事は何ができるのか。

じっとしていても
矢は飛んでくる

現代では、生き残りをかけて戦うがゆえに異なる業種に進出せざるを得ない場合、あるいは自社は業種・業態を変えなくても、異なる業種から他人が攻めてくる時代です。よくいわれることですが、クラウド事業のリーダー的存在の1つであるAWS





+ 内田和成氏

経営学者

は、もともとはAmazonという“本屋”です。その大胆な自己変革には驚かされますが、名だたるIT企業たちは、まさかAmazonが自社の主戦場に攻めてくるとは思わなかったでしょう。

Amazonのような、既存の業界に新たな競争のルールを持ち込むプレーヤーを、私はゲーム・チェンジャーと呼んでいます。そのパターンは、既存のバリューチェーンを見直す「プロセス改革型」、既存の儲けの仕組みを無力化する「秩序破壊型」、顧客が気づいていない価値を具体化する「市場創造型」、想像力と創造力で新しい儲けの仕組み・製品・サービスを生み出す「ビジネス創造型」と、4つあります。自社が新しい市場や製品、サービスを立ち上げたり、他社にはないバリューチェーンを築けたり、あるいは新しい儲けの仕組みを考案できたりするならば、異業種進出の確率は高まっていき

ます。もし、自社がじっと変革せずにいたとしても、同業種の競合のみならず、今やどこから矢が飛んでくるかわからないというのが現実でしょう。

こうした状況に、企業は手をこまねいているわけではありません。多くの企業では従来のような同質性の高い組織では対応できないと考え、多様性のある組織を志向するはずで、企業が取り得る選択肢は2つ。自分たちの持つよさを生かしながら、そこに新しい視点を取り入れていく。あるいは、^{ひさし}庇を貸して母家を取られてもいいと覚悟を決めて、外部の異質な人材を採用し自己変革を目指していく。

後者についていえば、それほど簡単なことではありません。自己変革を促すために、従来とは異なるタイプの人材を10人採用しても、大きな企業であれば気がつくとその人たちも同質化してしまい、結局変革につ

ながらないという話を聞きます。この場合、異質な社員の数が閾値を超えて組織全体に変化が起きるまで待たなければなりません。すると、変化に適應できない既存の従業員は辞めていきます。企業の文化を変えるということは、それなりの覚悟と時間が必要だということです。このように組織全体の自己変革までは難しいというならば、前者の新しい視点をうまく組織に取り込んでいく努力をしなければなりません。

ルールが異なる、そしていわばカルチャーの違う異国の人と働くような覚悟で、その人たちが気持ちよく働ける器をいかに作るかが重要です。誰もが心地よく働きたいという気持ちを持っています。しかし、それと異なる文化が入ってくることは得てして両立できないものです。既存の社員が異なる背景を持つ人と働くことを、心地悪さを感じつつも許容するには、トップの胆力が必要です。トップ自身が新しい文化を認め、異質な人々と目線を合わせ、その文化の実践者にならなければワクチンの副反応のようなものが起こってしまうのです。

人事の整合性を重視する 使命が変革の邪魔をする

異業種進出・防衛においては、トップのみならず人事の役割も非常に大きいと考えます。しかし、人事とは基本的に変革との相性が悪いものです。人事はそもそも使命として、前例を踏襲しないわけにはいきませんし、制度的枠組みにおいては全社、全員の整



合性を大切にしなければなりません。去年入社した人と、今年入社した人では給料が3割違う、ということは許されないのです。

しかし、そうであってもやり方はあはらずです。CxOとして三顧の礼で迎えた人が2年ほどで辞めた場合、「うまくいかなかった」と口の端にのぼります。確かに機能しなかった例もあると思いますが、実際には「役割を終えた」ケースもあるでしょう。優秀な人であれば、2年もいれば自分が持っている知識やスキルを組織にトランスファーできるのです。このような人には、本当に必要なノウハウとスキルを自分たちの組織に植え付けてもらう卒業モデルと割り切って、報酬・待遇の仕組みをカスタマイズします。このようなやり方をすれば、既存の社員からしても、“特別な人”としか映りませんし、期限付きの完全な成果主義における雇用というモデルを作れば、全員が納得できるはずで

失敗の地位が成功より低いという前提を捨てる

もう1つは“失敗”ということと人事との相性の悪さです。異業種で戦うということは、未知の領域に出ていくのですから、失敗はあって当たり前。しかし、人事という職務は、基本的には失敗が許されません。給与体系が間違っていたと、軽々しく変えるわけにいかず、無意識に“失敗は悪だ”と刷り込まれています。

多くの企業で、新しいことをやるためには失敗を許容する文化が重要だ

として、それを組織に埋め込もうとしています。でも、それでは不十分。失敗を許容するというのは、そもそも成功と失敗を比べて、成功が善で失敗が悪という前提に立っています。しかし、新しいことを生み出すには失敗をしなければならない、つまり失敗の延長線上にこそ成功があるという考え方をしなければならないと思うのです。スケートボードやスノーボードがいい例で、皆、失敗するかもしれないけれど新しい技に挑戦します。そして実力と運を兼ね備えた人だけが成功して、メダルを取れる。失敗しても挑戦したことが評価され、尊

敬されます。失敗の地位が低い文化からは新しい技は生まれません。つまり、失敗を許すのではなく、どんどん失敗しよう、奨励しよう、というのが私の考え方です。

ただし、何をやってもいいと許してしまうと、会社としては取捨がつきません。やはりトップが「我々は変わろうとしている」「この未来を目指す」ということを明言して、そのゴールを目指して失敗したことは「加点する」というルールとカルチャーを人事が作ることを求められています。「お咎めなし」では不十分。今こそ、人事の発想を大転換すべき時です。

異業種進出という変革に対応できる組織づくりとは

日本型の“曖昧さ”を生かし ダイナミック・ケイパビリティを磨け

異業種進出は、企業にとって大きな変革期である。それを乗り切るために求められるのは組織の自己変革能力だが、これを備えるのに適切な組織構造は何か。米国の経営学者デビッド・ティースが説いたダイナミック・ケイパビリティ理論に詳しく、組織の経済学を専門とする慶應義塾大学商学部教授の菊澤研宗氏に聞く。

日本企業の変革を阻む 真面目さによる“成功の罟”

日本企業が変化に対応できず、失敗に陥るパターンに“成功の罟”があります。一般的には成功してうまくいくと、それによって人は気持ちが緩み、サボるのが常。それによって失敗する。しかし、日本人の場合は逆です。一度、

成功するとそのパラダイムやビジネスモデルを、どんどん確実なものにしようとして精緻化していきます。環境が変わっても、そのモデルから離れることができません。なぜならばそれまでの投資が無駄になり、また、精緻に完成されたモデルは経路依存性が高く、それを変えようとする抵抗勢力が必ず出現し、取引コストが高まるからです。



それを計算すると、たとえ現状に非効率性や環境に適合していない部分があっても現状に留まったほうが良いと考える。それを私は、パラダイムの不条理と呼んでいます。1つの製品の成功に最適化した設備や工場、固有の生産販売システム、そしてそれを動かしていくために特殊なスキルを持った人材を育成した結果、変化に適応できないという例は、日本企業に多く見られます。

これをどうやって解決していくのか。1つの方法が、ダイナミック・ケイパビリティ理論に関わってくるものです。ダイナミック・ケイパビリティ理論は、米国の経営学者デビッド・ティース教授が創始者です。ティースによると、企業が保持するケイパビリティはオーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）とダイナミック・ケイパビリティ（変革能力）の2つに分かれます。オーディナリー・ケイパビリティは既存のビジネスモデルのもとにコストを削減して効率性を高める「技能適合力」であり、対してダイナミック・ケイパビリティは、オーディナリー・ケイパビリティが生み出す定常状態と環境が乖離していないかを常に批判的に考察し、環境と現状を適合させる「進化適合力」と呼ばれるものです。

ダイナミック・ケイパビリティを細かく見ると3つの能力があり、それを繰り返し回していくことが重要です。1つは、いち早く環境の変化を感知すること(sensing)。2つ目はその変化のなかに新しい機会を捕捉し、既存のリソースを再配置して新しいビジネスを構築



+ 菊澤研宗氏

慶應義塾大学 商学部 教授

すること(seizing)。そして3つ目として、新しいビジネスモデルが浮かび上がってくると、既存の事業との関係がアンバランスになるため、全体の調整が必要になります(transforming)。

現在は、不安定や変化が繰り返してやってくる時代です。ですから、企業はダイナミック・ケイパビリティを備えなければなりません。上述の“成功の罟”に陥る日本企業がこの能力を備えていないのは自明でしょう。

変革期に強い日本企業の職務の“曖昧な線引き”

では、どうすれば組織のダイナミック・ケイパビリティを高めていくことができるのでしょうか。非常に短絡的に、そのときどきに必要の人を採って必要ない人には退職してもらう、つまり人を入れ替えるべきである、流動性を高めなければならないからジョブ型にすべきだ、という人は少なくありません。

ジョブ型とはそれぞれの人の専門化を進めるということであり、国際貿易論におけるリカードの比較優位の理論と同じことです。1つの国がすべての産業、すべての生産・流通システムに従事するよりも、領域やプロセスを専門化して交換したほうが総生産量が増えるという考え方です。これをミクロの組織に当てはめたものがジョブ型組織だといえます。

ところがこれを追求していくと、変化への弱みも出てきます。安定期には非常に効率的ですが、たとえば今般のウクライナ侵攻のような混乱が生じると、変更によって交渉取引コストが非常に高くなります。組織も同じことで、たとえば厳格なジョブ型を取る米国企業では、職務による個別契約を部門で行っているため、変化に適応することを目的として中央集権的に人を異動させること、職務変更することが難しく、その交渉は非常にハードルが高いもの

になります。

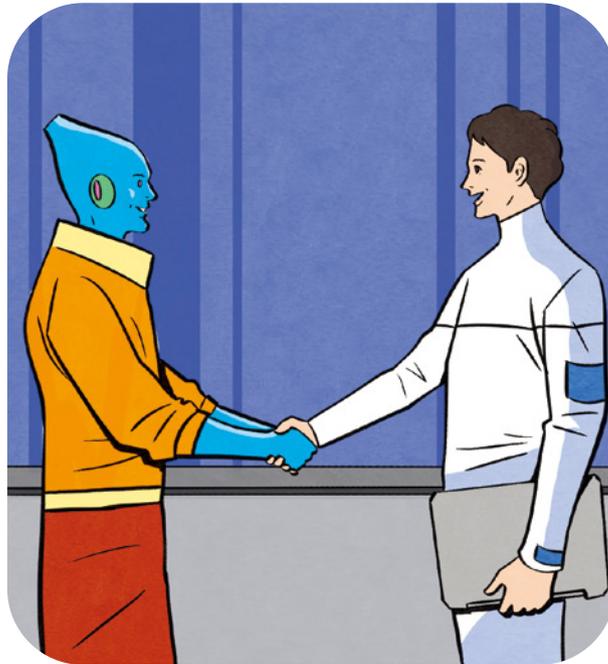
一方で、日本型の曖昧な職務体系は、効率的ではないけれども変化には強い。職務の線引きが曖昧なので、職場内の仕事の変化にも人々是对応しやすく、人々の異動も比較的容易です。しかし、専門性を高めるという意味では、弱みがあるのも事実です。

我々が生きている現代は、変化と安定が代わるがわるやって来ます。ですから、

極端な二分法ではなく、両方のジョブシステムを持たなければならない。今多くの企業が急速に欧米流のジョブ型に向かおうとしています、ハイブリッドで行くべき、というのが私の意見です。

損得計算をしながらも “真摯な”リーダーを育てよ

ある大学病院の組織変革の話を書長から聞いたことがあります。大学病院であるため、看護師は内科、外科、整形外科というように専門別に一定の研修期間を経て、そのあとにその専門で働く、というやり方をしていたそうです。ところが、そのような専門組織ではコロナのような混乱した状況には対応できなかつた。そこで、発想を変えて、学びながら実践することを基本とし、ローテーション方式を取り入れたのです。組織の壁を取っ払って、そのときどきに人が足りないところに柔軟に人を送り込むことに



よって、変化に対応できるようになったというのです。

とはいえ、形式的にローテーションすればいいということではないと思います。なぜこの大学病院で成功したかという、職員全員の組織へのエンゲージメントが高かったからです。ただ、エンゲージメントという言葉を安易に使ってはなりません。言葉通り、“婚約するほどにその組織が好き”だから動いてくれる。多くの人はこの病院が自分の母校だということもあり、損得ではなく頑張ってくれる。だからこそ、困難な変化にも対応できるのです。

強い組織とは、危機を共有できるものです。古い言い方をすれば、愛社精神があるということになります。損得計算はもちろんビジネスですから必要です。一方で、損得だけで動く人たちは、損するとわかれば組織を離れていく。ナポレオンの軍隊が強かったのは、他国が傭兵部隊なのに対し、フランスは国民軍だったことが1つの

要因だといわれています。傭兵部隊の場合、逃げないように戦場で一線に並んで肩を組ませる。ただし、これは大砲による砲撃に非常に弱かった。一方、愛国心のあるフランス軍の兵士は逃げることをしませんから、戦場で機動的に組織を分化したり、統合したりできたのです。

変革期には必要な人とそうでない人を入れ替えれば

いい、というのは間違いです。組織はモノを扱う市場ではありませんし、単なる頭数の塊ではないのです。損得だけでなく、利他的に働く人が、いつの時代も必要です。

もちろん、外部から人を入れることで、内部のしがらみがなく変革を推進できますし、外の視点も入って新しいアイデアが出てくるのは否定しません。ただし、確率的には、内部で育ててもらったと考える人は、会社に対して愛着を持っています。そういう人を意図的に育成していく必要があります。

組織の上に立つ人は2つの行動原理を持たなければなりません。1つは徹底した損得計算主義。もう1つはそのうえで、損得計算原理に従って動くことが正しいかどうかという価値判断を常に行うこと。儲からないけれど、やるべきだと。これをドロッカーは一言で喝破します。『真摯さ』だと。そういう人を育て、あるいは見極めて上に上げていくことが、人事の重要な仕事ではないでしょうか。



人事の職務は業種によって異なるのか

組織には変えるべきこと 変えてはならないことがある

人事の職務の本質は、会社まつわる人と組織をより有効に機能させるべく力を尽くすことであろう。そもそもその職務は業種によって異なるのか。業種が変わったときに人事が変えるべき役割や姿勢はあるのか。メーカー、コンサルティング、IT、そして大手とベンチャー、国内外など業種・フェーズ・国を跨いで人事を経験してきた、現在はコニカミノルタで人事担当の常務執行役を務める岡慎一郎氏にそれらの問いをぶつめた。

メーカー、コンサル、ITなど 幅広い業種を経験

大学卒業後、東芝に入社。バブル絶頂期にあって、新入社員の数が多く、事務系では営業が多いなか人事に配属されました。最初は工場人事として給与計算、健康保険、雇用保険、税金など人事実務の基本を一つひとつ経験し、学びました。その後、本社

の事業本部の人事を経験したのち、米国企業とのジョイントベンチャーで空調機器メーカーを立ち上げるプロジェクトに参加。その縁で合弁先からの誘いを受けて、東芝を退職し、その会社に移りました。

米国の会社でしたが、赴任したのはシンガポールの200人程度の販売子会社。ASEANの地域統括、アジアパシフィックの地域統括のポジション

での経験を含めて、シンガポールには約8年滞在しました。メーカーでしたから、開発、生産、販売という枠組みは同じで、東芝のときと大きな意味では人事の職務は変わりません。ただし、国によって商習慣や労働法などが違いましたから、それを理解することは求められました。

その後は、業種が大きく変わってきます。日本IBMでPwC買収後のビジネスコンサルティング部門および米国IBMコーポレーションの人事を経て、日本コカ・コーラ、ITベンチャーであるマクロミルと会社を変えました。IBMに入り、はじめて商品がモノやサービスではなく、“人”そのものである事業を経験します。日本コカ・コーラはメーカーですが、実際の製造は全国のボトリング会社にお願ひしており、マーケティングメインの会社でした。マクロミルははじめてのベンチャー企業であり、また、IT企業もはじめての経験でした。

そして、2020年、現在のコニカミノルタのCHROに至ります。“一周回って”メーカーに帰ってきました。人と組織、事業の未来のポートフォリオを経営とともに描いていくことを求められています。

組織それぞれが持つ強みを 生かす施策をまずは考える

私のこれまでの経験は、業種が違うこともあれば、対峙する人々の国籍も、会社のフェーズも違います。しかし、私が思うあるべき姿にすべての組織を変えていこうとは考えません。多

+ 岡 慎一郎氏

コニカミノルタ
常務執行役 人事担当



くの業種、フェーズ、国の組織を経験してきたからこそ、「人事とはこれをやるべき」という堅固な方法論を持たなくなったのかもしれませんが。1つの会社のやり方を適用してもうまくいくはずがないのです。

確かに、米国の企業であればパフォーマンス重視で厳しいコミュニケーションを取る。日本企業では長く働いている人も多く、反発を買っては変革が進まないで、支援するスタンスで話すというように、そのときどきで私自身のコミュニケーションやマネジメントのスタイルを変えています。ただし、その会社の人々が作ってきた組織には、変えてはいけない面も存在します。組織にはそれぞれ歴史があって、そこに強みもあります。その強みを生かすための施策を真剣に考え、実行していくことこそが人事の役割です。

現場の社員や顧客と話し信頼を獲得する

変えるべきこと、変えてはならないことをどう線引きするのか。振り返ると、人事領域の人々よりも、事業の人々とコミュニケーションを取ってきたと思います。特に、メーカーの人事からIBMのコンサルティング事業の人事へ転身したときには、コンサルタントに話を聞くのはもちろん、彼らとともにお客さまのところを訪問したりしました。会社で制度や施策を検討するよりも、外に出て事業や商品、サービスについて理解を深めたり、お客さまのニーズや課題に耳を傾けたりすることのほうが異なる業種、フェーズ、国

の職務にピボットするのに役に立っていると考えています。

人事は、「信頼されてなんぼ」。現場の人たちがどのような仕事をしているのか、どんな課題を持っているのかを知らずに、ジョブ型やパーパスというような流行りの言葉を並べ立てるようでは信頼されない。その意味でも、現場に入っていくことが必要です。どんなに頑張っても現場のニーズとは100%はマッチしない。それでもお互い言葉を交わして制度や仕組みを作り、説明を尽くしたほうが絶対にうまくいくのです。

メーカーという業種に帰ってきて思うことは、グローバルのスピード感で

日本が変わっていくことはない、ということです。年功序列は変えるには時間がかかるし、海外に行くと、海外駐在員は、基本的に日本本社を見て仕事をしている、というように。しかし、これは個々人が悪いのではなく、仕組みの問題です。それを変えるのも私の仕事です。

一方、社員全員がコニカミノルタに対して愛着があることが強みであり、それもあって真面目に責任感強く仕事をしています。プロとして誇りを持つぶん頑固であり、納得しないと動かない。でも納得してからの実行力はある。そこは絶対に変えてはいけないと思っています。

異業種に進出するリーダーに伴走するには

経営において成果を出すという意味で“適切な問い”を繰り返していく

異業種進出において人事に求められることの1つが、リーダーに伴走する、いわばコーチの役割を果たすことだとMission2で言及があった。企業のリーダーに対して行うコーチングとはどのようなものか、そのコアスキルとは何か、人事が担うにあたり重要なことは何かを、シニアエグゼクティブコーチとして多くの経営者を支える永井恒男氏に聞いた。

コーチングはリーダーの重要な能力開発の機会

そもそも、コーチングとは何でしょうか。日本では、まだまだメンタリングとの混同があります。メンタリングは、同じ体験をしている人がアドバイ

スをすること。経営者であれば、同じ業種、同じ企業規模の会社の経営経験者がメンターとなり、具体的な経験に基づいてアドバイスをしてもらうことです。

一方、コーチングとは、対話によって正解のない問いに対する解をともに





+ 永井恒男氏

アイディール・リーダーズ 代表取締役 CEO

見つけていくプロセスです。新規事業や異業種・異領域に進出する場合には、そもそも同じ経験をしている先輩が見当たらないのですから、メンタリングではなく、コーチングが必要です。

近年は顧客も社員もZ世代で、技術の進化のスピードも速く、既存のビジネスを大きくしたという過去の成功体験は役に立たないことも多くあります。このような環境が、特に欧米や中国でエグゼクティブコーチングへのニーズが増えている一因です。日本でニーズがなかなか顕在化しないのは、失われた30年を引きずり、古いビジネスモデルから脱していないからともいえます。

私は、エグゼクティブコーチなしに経営に携わるのは、“スパイクを履かずにサッカーをやっているようなもの”

”とよく話します。大手の日本企業の競合になるグローバル企業の、少なくともヴァイス・プレジデント以上の人々は、コーチをつけています。コーチングは、ビジネススクールでの学びなどと同様に、エグゼクティブに対する重要な能力開発の機会だと私はとらえています。日本企業の多くは両方も活用していません。

エグゼクティブにとっての能力開発とは、経営能力を高めることです。経営能力とは、よき経営施策を思いつき、実行すること。早稲田大学大学院の菅野寛教授によれば、それにはビジネススクールで学べるような専門スキルに加えて、強烈な意志や勇気、インサイトといったアート系スキルが求められるといいます。ただし、アート系スキルは座学で高めるのは難しく、思

いついた施策を実行し、人々を巻き込み成果を出すことでしかありません。その一連のプロセスを支援し、伴走するのがコーチングなのです。

人や組織の力を高めるためのリーダーの相談相手であれ

では、具体的なコーチングスキルとはどのようなものなのでしょうか。コアスキルは、間違いなく傾聴力ですが、そこに含まれるのは“適切な問い”を作ることです。“適切な問い”とは、よき施策を思いつくため、あるいは意思決定の基準を導き出すために、本人が普段考えたこともないような、じっくり考えなければ答えられない問いをいいます。エグゼクティブコーチングでは、経営において成果を出すという目的において、新しい角度から考えなければならぬ問いを繰り返すことが求められます。

シニアエグゼクティブコーチとしての私の実感では、コーチングスキルに加えてビジネスに関する専門性も重要だと考えます。私の場合、MBAを持っていること、自ら会社を経営していることが信頼につながっていると思いますし、そうした知識や経験が、先に述べた“適切な問い”を編み出す礎です。世界のエグゼクティブコーチを見渡すと、MBAや経営経験を持っている人が少なくありません。

人事がコーチの役割を果たそうとするならば、一定の経営や事業に関する知識があったほうがいい。すると、エグゼクティブの相談相手として頼りにされるようになります。そこまでは難

しいとしても、人事のプロとして、採用や評価のみならず、部下の力を最大限に引き出す、組織力を高めるといふことについてアドバイスできるようになることが最低限求められます。特に異業種進出の支援をするならば、少人数の新規事業チームや、先端技術を持つなどエッジの立った領域の人々のマネジメントに必要なことを知らない、というのでは役割が果たせません。

また、コーチングは、現状をしっかりと把握して、あるべき未来との

ギャップを埋めていく作業でもあります。外部のコーチには依頼せず、コーチ役を内製化する原理的な難しさとしては、人事部に「マネジメントがうまくいっていない」「やる気が出ない」「社長に振り回されている」というリアルな現状について話せるか、という問題があります。それを乗り越えるには、信頼なしには難しい。まずは人事のプロとして、人として、信頼関係の構築がすべてのベースとなるともいえるでしょう。

もちろん自分の意志で取り組む場合もありますが、欧米の成功モデルは、企業や国、自治体が責任を持って労働者を解雇しなくていようようにスキルを底上げする、というものです。欧米で会社負担のリスキリングになぜ多くの企業が取り組んでいるかということ、言うまでもなくDXの人材の不足感が極めて強いからです。日本でも状況は変わりませんから、リスキリングを個人に任せるのではなく、会社がリスキリングプログラムを提供する傾向が今後強まっていくでしょう。

スキルの隣接性に着目し リスキリングする人を特定

では、リスキリングプログラムを提供するにあたり、人事がすべきことは何でしょうか。さまざまあるなかで重要なことの1つは、どのような人どのようなスキルを身につけてもらうかを特定することです。

そのヒントになるのが、“Skill Adjacency”(スキルの隣接性)という概念です。今担っている仕事と、異動先の仕事に求められるスキルのなかで近いスキルを見極め、それをレバレッジとしてリスキリングを進めていくのが効率的・効果的だと私は考えています。世界経済フォーラムで、ある工場の労働者をソーラーパネルの設置業者にするというリスキリングの事例が紹介されました。そのスキルの隣接性は、たとえば安全性に配慮して部品を取り扱う、納期を確実に守るプロセスとタイムマネジメントができる、などです。ソーラーパネ

社員のリスキリングのために人事がすべきことは

人事こそ自部門に必要なテクノロジーを理解すべくリスキリングを進めよ

企業が異業種や異領域に進出する1つの方法論はDXである。DXには多くのデジタル人材が必要なため、リスキリングが必要だが、それを組織全体で推し進めることに手をこまねいている人事も少なくないだろう。リスキリングの推進にあたり、人事は何をすべきか。人事が備えるべき能力はどのようなものか。ジャパン・リスキリング・イニシアチブの代表理事、後藤宗明氏に聞いた。



+ 後藤宗明氏

ジャパン・リスキリング・イニシアチブ
代表理事

リスキリングのプログラムは 会社が提供すべきもの

リスキリングはもともと、DXによって労働者に求められるスキルが変化したことにより、企業が労働移動を実現する手段として広がりました。ところが、日本では“学び直し”という和訳が流布したために、帰宅後や週末に個人が学ぶことだと誤解している人も少なからずいます。

ルの知識さえ身につけてもらえば、十分に即戦力になり得るのです。

DXによって業種に進出していくなれば、進出する業種や領域でどのような職務を担う人が必要で、その人にはどのようなスキルが求められるのかを見極め、自社のどの職種でどのような仕事を担う人々がそのスキルとの隣接性が高いのかを特定することが、人事に求められています。

私は、リスキリングの鍵を握るのはHRBPだと考えます。HRBPを置いて戦略的にどんなタレントが必要かを把握し、丁寧にリスキリングプログラムを作っていく必要があるのです。全員に「AIの基礎を学びましょう」ではもはや通用しません。

知ったつもりから使ってみる、 に気持ちを変える

個人のスキルセットを把握したり、キャリア支援をしたりすることは、人事の方々の得意とするところだと思います。加えて、デジタルやテクノロジーの知識が人事にも必須となりますが、多くの人事にとってハードルが高い領域であるのも事実です。

では、どのようにデジタルの知識を身につけていくのがいいのでしょうか。最もベースになるのはマインドセットの転換です。デジタルのことは苦手、好きではないという気持ちがバリアになっている人は、「やろう」と一念発起すれば大丈夫です。

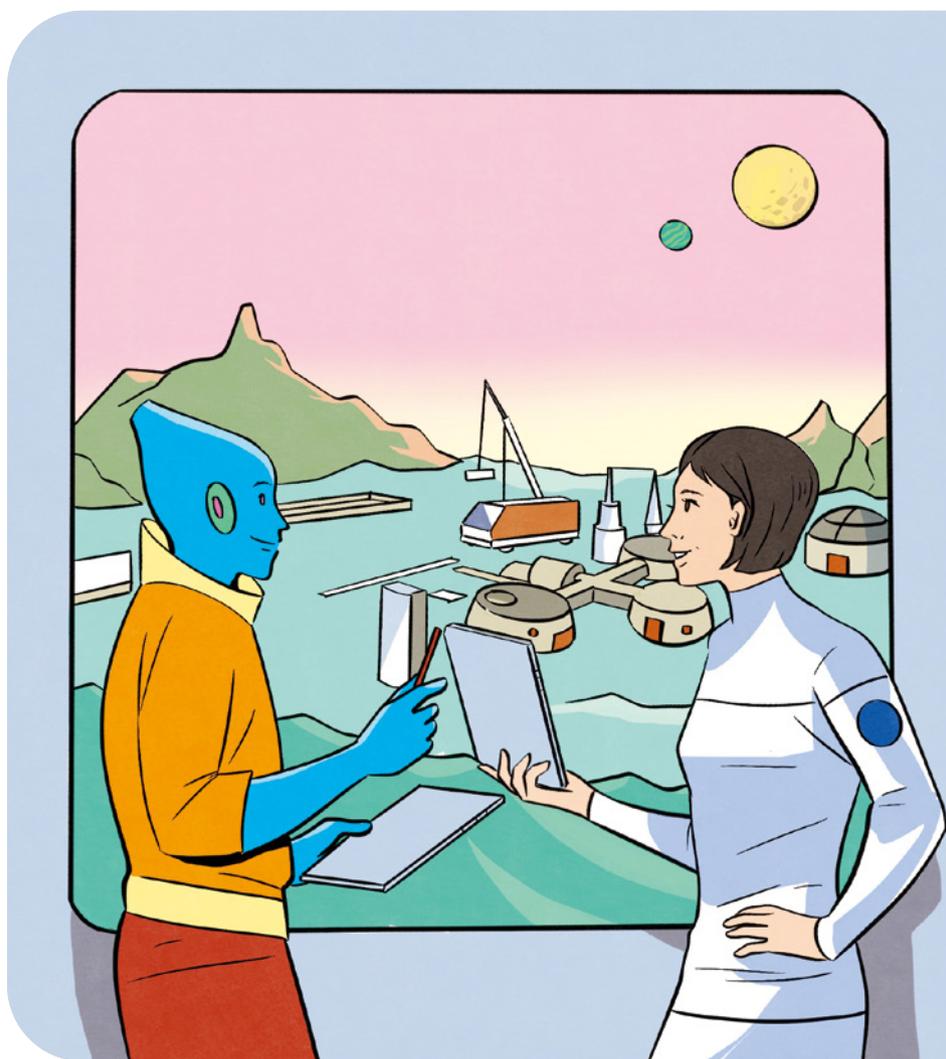
次は、専門用語の理解です。カタカナの専門用語が出た瞬間に壁を感じる人は少なくありません。しかし、

基本的な言葉がわかるようになると、デジタル関係の記事を読んでもスッと理解できるようになります。そして人と会話ができるようになると、デジタルに対してもっと知ろうというモチベーションが高くなります。

私は講演などで、AIスピーカーやお掃除ロボットのAI機能を使ったことがあるかと、よく質問します。すると、多くの人は使ったことがありません。人事の方々はAIなどのテクノロジーを概念的には理解していることが多いですが、「知ったつもりから使ってみる、に気持ちを変えましょう」と

伝えていきます。使ってみると、お掃除ロボットが段差やゴミの多い場所で止まってしまったり、センサーでできることの可能性が見えてきたりと、自らの仕事に応用できそうな知恵が体験とともに蓄積されます。

ただし、勉強を1人でやると挫折してしまうのも人の常です。情報システム部門などに、テクノロジーについて教えることが好きな人を見つけ、人事や有志の社員が集まって勉強会を開いていくというような試みも、小さな積み重ねですがいずれ大きな力になると思います。



変革の実現に向けて、 何を残して何を变えるべきか

佐藤邦彦 (本誌編集長)



企業はさまざまな環境変化にさらされており、異業種への進出はその対応策として避けては通れない。菊澤氏は日本企業が変化に対応できず失敗するパターンとして“成功の罠”があると話す。日本企業は、成功モデルを確実なものにしようとして精緻化に真面目に取り組むあまり、環境が変化してもそのモデルから離れることができなくなってしまう。その結果、環境が変化しているにもかかわらず、変革に踏み出せずに対応が後手に回ってしまうというのが日本企業の抱える課題といえそうだ。

変革を阻む 真面目さからの脱却

この状況を打開するために、経営や人事は何をすべきか。今回の取材のなかで、大日本印刷の宮氏から聞いた話にそのヒントがありそうだ。同社の事業の広がりや、さまざまなお客さまからの課題に応じてきた歴史であり、受注産業の典型だ。これは前述したように真面目にお客さまの課題に向き合ってきた結果といえる。その成功にとらわれるのではなく、第三の創業を志して、大きく舵を切っている。

これまでの与えられた課題を解決するスタイルではなく、自ら課題を探索するスタイルへの転換を進めている。宮氏は、「日々のコミュニケーションでも、課題解決のための問いの立て方を変えている。なぜこれを指示しているのか。なぜ見直すのか。課題の背景を理解し、その本質を考える。そこから出発できる指示の仕方をしてほしい」と社内に伝えているという。過去の成功体験から脱するには、日常のマネジメントを変えるというような地道な取り組みが必要である。

もう1つ人事が変わるべきことは、

内田氏が指摘するように、“失敗は悪だ”という考え方から抜け出すことだ。人事という職務は基本的に失敗が許されない。しかし、異業種で戦うためには失敗があるのは当たり前のことだ。まずは人事がこの矛盾を超越しなければ、変革を主導することは難しい。目的に向けたチャレンジによる失敗は“許容する”ではなく、“加点する”といった抜本的な意識改革や仕組みの変更が必要だろう。

日本企業は何を残し、何を捨てるべきか

では、異業種進出に向けて人事はどのように人と組織を変えていくべきなのか。日本企業の負の特徴として“成功の罟”について前述したが、一方で、日本企業の職務の曖昧性は変化適応という意味では優位に働く可能性がある。菊澤氏は指摘する。ジョブ型マネジメントは、安定期には非常に効率的だが、解雇規制のある日本においては、変化適応力に欠ける。その点、日本企業の曖昧な職務体系は新規事業などの重要なポジションにタイムリーな異動を行うことができるため、急激な変化に適応できる可能性を持っている。組織に対するロイヤルティが基盤にあるため、危機を共有し、

苦難を乗り越えるという目標を掲げて組織を牽引することができれば変革の実現も見えてくる。このように日本型マネジメントのすべてが機能不全というわけではない。現状の課題を踏まえて何を残し、何を捨てるべきかをあらためて精査する必要があるだろう。今回取材したAbemaTVが、維持すべき強みと対応すべき課題を明確に切り分けているところは参考になる。スピード感を持って新規事業を立ち上げる際には、多少短期志向となってもジョブ型で即戦力人材を集めがちだが、AbemaTVというサービスやサイバーエージェントという会社に対するロイヤルティを見極め、長期で働くことを視野に入れた採用を実践している。これは、サイバーエージェントの強みをそのまま維持・踏襲しているといえる。一方、クリエイターやエンジニアが全体の半数程度おり、プロフェッショナルが多く、この環境で実現したいことが明確なメンバーも多数いるため、キャリアステップや経験の機会を明確にする目的で、抜擢を重視した本体の運用に比べてキャリアラダーを細かく設定している。このように、本体から異業種に進出した場合、本体の強みを残すのか、捨てるのかという判断が求められる。

人事に求められるのは自己理解と自己変革

経営が目指す世界を共有し、それを実現するには人と組織においてどのような仕組みやルールが必要なのか。それらをどのように企画運営していくべきなのか。これこそが人事の重要な役割であり、腕の見せどころといえるだろう。人事が取り組むべきは自己理解と自己変革だ。内田氏が指摘している通り、人事の仕事はチャレンジや失敗と相性が悪いということを理解すべきだ。評価や給与、労務管理や個人情報管理など、できて当たり前な失敗が許されない業務が非常に多いため、失敗に対する許容度がほかの業務に比べても著しく低い。このような特徴を理解したうえで、次に求められるのが自己変革だ。適応能力の高い組織を作り、人々を変革へと突き動かすためのマインドセットをどう醸成するのか。抵抗があったときにそれにどう対処するのか。日本マイクロソフトのバリオス氏は、社員を常に“Change Ready”の状態にすることが人事の役割だという。人事がこれらの役割を全うするために、まず自らがChange Readyであることこそが変革の始まりになる。 ■