

日本企業のコア人材のキャリア形成

金井 壽宏
(神戸大学教授)

1 問題の所在

「日本企業のコア人材のキャリア形成」というテーマは三つの問いから成っている。コア人材とはなにか、そのキャリア形成はどのように問題となるのか、これらの間にみる日本企業の特徴や課題はどこにあるのか。

企業の将来を背負って立つコア（中核となる）人材に対しては、より体系的かつ加速化して、育成していきたいという期待がある。また、組織の強みを担い、長期的に利益を上げ続けるのに貢献する高度の専門人材が活躍し続ける魅力ある場に、組織や人事制度を磨き上げる必要がある。経営幹部についてはより若い時点からの選抜や選抜をふまえた研修と配属が注目されつつある。また、開発のスター人物には思い切った魅力ある処遇をする会社も出てきている。

選抜型研修については、20年ぐらい前にはほんとうに隠密裡におこなおうとした会社もあったように、とりわけ早期の選抜については、経営側には秘密にしたいという誘惑が常にあった。米国でEIMP（Early Identification of Management Potential）とも呼ばれる、経営人材の早期確定は、選ばれたひとを動機づける反面、選抜に漏れたひとの意欲を冷却させてしまうからである（竹内 1995）。しかし伸びそうなひとに早くから、経験面でも研修面でもより大きなチャンスを与えることは、悪平等で最後まで引っ張るより、メリットに応じた仕組みとして悪くない。

次に経験面には二つの側面があり、実際にどのような仕事をつぎにしてもらうか、その仕事をだれのもとでやってもらうか、が問われる。前者は、経営幹部として「一皮むける経験」（McCall, Lombardo and Morrison 1988；金井 2002）になりそうか、後者は、組織内に育成上手の「伯楽」がどこにいるか、という間につながる。コア人材の育成の鍵は、少なくとも三つあり、経験、薫陶（伯楽との関係）、座学（研修や

セミナーなど）がうまく三位一体として活用されなければならない。

2 コア人材の要——高度専門人材と経営人材

社外から簡単に調達することはできず、そのため内部開発すべき人材で、長期的に持続する競争優位性を組織にもたらすのに大きく貢献できる高度専門人材と経営人材を、ここではコア人材と呼ぶことにする。

たとえば製薬産業で大型新薬を開発する研究者や、証券会社で金融新商品を開発するエキスパート、洋酒メーカーのマスター・ブレンダーなどが、高度専門人材の代表格である。すべてとはいわないまでも、大半の業種・会社には、製品面、製造面、アイデア面で並外れて秀でた貢献をするひとがいるはずだ。少なくとも創業期にはいたはずだし、そのような人物を育成する仕組みも必要である。もしも、その育成の仕組みが、社風や理念など不可視なものに基盤があり、他社に容易に模倣することができなければ、競争優位性は特定の個人に宿るのではなく、組織能力に埋め込まれているということになる。人材マネジメント論で組織能力と言われるものは、リソース・ベスト・ビューに依拠する経営戦略論のコア・コンピタンスと読み替えてもらってもいい。この概念の提唱者、G. ハメルとC. K. プラハラードは、明瞭な定義を意識的に避けているようにも思えるが、少なくとも、(1)顧客価値の向上に役立ち、(2)他の会社には簡単には真似できず、(3)そこを母体として、今画期的な新製品や新サービスが出るだけでなく、将来にわたって、その会社らしい新製品や新サービスが出続ける土台、プラットフォームにあたるもの、がコア・コンピタンス（中核能力）であると指摘している。

高度専門人材についてはつぎの二点に注意を促しておきたい。ひとつは、コア・コンピタンスといいながら、組織に根付いた強みではなく、優れた個人ひとり

に依拠するだけなら、それは個人の能力ではあっても組織能力といえず、したがってプラットフォームという持続する競争の土台にはならない。つまり、非常に高度な専門職のひとがいても、そのひとが辞めずに勤め続ける気になれる人材マネジメントの仕組み、特に、R&A（リテンションとアトラクション）の仕組みがある。たとえば、スポーツシューズ専門メーカーのアシックスでトップアスリートの特注シューズを制作してきた三村仁司氏は、アシックスのブランド力を高めた立役者であった（三村 2002）。しかし三村氏に特別の敬意を払った創業者の鬼塚喜八郎氏が亡くなると、退職して自分の会社を設立し、翌年（2010年1月15日）にはアディダス・ブランドで特注シューズを作成すると発表された。このことは、どのようにすばらしい高度専門人材がいても、組織の強みにつなげる人材マネジメント、人材育成がなされていないと、個人に体现されたコンピタンスは、その個人が組織を退出すると同時に姿を消すことを示している。

もうひとつの論点としては、高度専門人材に依拠する競争優位性を組織能力として実現するための有力な経路は、経営人材だけでなく、専門人材も、キャリアのある段階以降は、リーダーシップを発揮する方向にあるという点である。開発のスターは専門の道を歩ませ続けるのがいいという観点から、デュアル・リーダー（二重の昇進経路）、あるいは、コーポレート・サイエンティスト（特別研究員）というような制度がよく議論された時期がある。技術者のままキャリアを全うできるようにし、しかも、経営トラックに乗っていったひとと遜色のない処遇をするという考えである。しかし、例えば発明家エジソンも研究員時代を経てエジソン・ゼネラル・エレクトリックを設立したし、また、竹鶴政孝は、ウイスキーのマスター・ブレンダーであるだけでなくニッカウキスキー創業者でもあり、竹鶴威^{だけし}を2代目マスター・ブレンダーに育て、威は、社長として経営も引き継ぐことになった。前述の三村氏も、ある意味では、最高の靴職人から、自ら創設した工場の経営者になるキャリアの節目をくぐっている。

コア人材の要としては、必ず高度専門人材と経営人材（経営リーダー）があげられるが、究極的には、双方とも、リーダーシップの問題にいきつく。

経営トラックには乗らずに、コーポレート・サイエンティストとして過ごしたひとでさえ、ひとりでも弟子を育てていたら、ささやかながらリーダーシップも

発揮していたはずである。

3 コア人材を捉える二軸

コア人材の議論になると必ず引用される Lepak and Snell (1999) でも、当然のようにコア・コンピタンスにかかわってくるが、ここでは、平野 (2006) による、より簡素化された図を引用しておこう。

ヒューマン・キャピタル
人 材の企業特殊性 (uniqueness of human capital, 縦軸) と (コア・コンピタンスを高めるという意味での) 人材の価値 (value of human capital, 横軸) の組み合わせから、4つのセルが記述されている。この論考で扱っているコア人材は、第1象限に位置づけられる。特定企業に特有のタイプで、かつその企業のコア・コンピタンスの高揚に貢献するような価値を保有する人材である。ただし、コア・コンピタンスを組織能力として把握するならば、そのような人材を採用し、育て、(辞めたり、引き抜かれたりしないという意味で) 保持する組織としての仕組みや人材マネジメントの仕組みがいっそう肝要である。

第1象限に属するコア人材に対しては、長期雇用を通じての内部育成、組織への強いコミットメントと高業績を引き出すような仕事（作業）慣行（いわゆる high-performance work practices, HPWP と略称）が求められる。HPWP の中身は、関係重視、組織忠誠心、広範で長期的な訓練・育成重視、パフォーマンスよりスキル形成やチームワークに基づく給与、情報共有、その企業特有なコンピタンスの熟達を促進する育成、育成的な考課、全般的な組織へのコミットメントの重視など、概ね日本企業の特徴と重なり合う。

第2象限の人材は、企業にとって価値が高くとも、企業特有の人材ではないので市場から調達できる。

図 人材アーキテクチャーにおけるコア人材の位置づけ

| | | |
|---|---|---|
| 高 人 材 の 企 業 特 殊 性 | 第4象限 顧客と間接的な業務に従事する人材 ・雇用様式 提携 ・雇用関係 パートナーシップ ・人事施策 協働 | 第1象限 内部育成のコア人材 ・雇用様式 内部育成 ・雇用関係 組織志向の关系的契約 ・人事施策 コミットメント重視 |
| | 第3象限 定型業務に従事する人材もしくはアウトソーシング ・雇用様式 請負契約 ・雇用関係 取引的契約 ・人事施策 コンプライアンス | 第2象限 戦略的に重要であるが市場調達が容易な功利的人材 ・雇用様式 獲得 ・雇用関係 共生 ・人事施策 市場主義 |
| 低 | 低 人材のコア・コンピタンスに対する価値 高 | |

出所：平野 (2006), 56 頁。Lepak and Snell (1999) p. 35 に基づく。

第4象限に属するのは、特定の企業に固有な人材ではなく、企業のコア・コンピタンスに直結した貢献が期待されていない人材である。ただし、たとえばウェブ・デザインの会社なら、プログラマーやデザイナーはコア人材（第1象限）となりうる。

第3象限に該当するのは、定型業務のように必要ではあるが、コア・コンピタンスに貢献するわけではなく、市場から随時調達可能で、長期的に内部で育成する必要もその誘因もない人材である。この象限の人材にコミットメントや組織忠誠心を望む必要はない。心理的契約や*i-deal*を提唱したデニス・ルソーによれば、第1象限が関係重視の心理的契約であるのに対して、第3象限は、その対極にあり、取引的契約重視の心理的契約で特徴づけられる。なお、心理的契約とは、働く個人と組織の間の相互の期待、合意のことをいう。

人材の組み合わせのなかで、コア人材の特徴は、長らく日本企業を彩ってきた、また、ここ10年綻びてきた日本型の人材マネジメントの特徴を照らし出した。

4 コア人材の体系的育成のために

高度専門人材も、キャリアのある時点から、経営人材としてリーダーシップを発揮することが期待されることから、コア人材育成の問題は、究極的には、リーダーシップ育成の問題に辿り着く。

ロミンガー (Lominger) 社の調査で、経営人材としてリーダーシップを有効に発揮しているひとたちに、そこに至るまで、どのような出来事が有益であったか尋ねたところ、仕事上の経験に関することが70%、上司やそれ以外の上位者あるいは取引先の経営者などとの関係から学んだことが20%、自分の業務上の問題について解決のヒントを研修等で得たことが10%であった。70-20-10という数字 (Lombardo and Eichinger 2002) だけが一人歩きするのはよくないがコア人材の育成には、仕事上の経験、したがってキャリアのウェイトがいちばん大きく、それに、影響を受けたひとからの学び (薫陶)、最後に、研修が続くことがわかる。研修は、1割の重みしかもたないが、経験からどのような教訓を得たか、また、薫陶を受けたひとから言動を通じてなにを学んだのか、について内省や対話、思考をして、経営人材としての自分なりの持論を言語化するには、研修の場が重要になってくる。

コア人材の体系的育成とあわせて、その加速化が話題になることも多いが、選抜が早すぎると選ばれなかつ

たひとのやる気を早期から冷却する。逆にかつての日本企業のように、違いをつけない遅い昇進を適用すると、幹部の育成法としては効率がわるい。つまり正解は一つではなく、産業の特性、各社の戦略や組織文化にあわせて、試行錯誤しながら幹部候補の選抜とその育成についての最適経路を探らなければならない。

米国では「リーダーシップ・パイプライン」と呼ばれる方法 (Conger and Fulmer 2003)、わたし自身が「リーダーシップ共有の連鎖」と称する考え方 (金井 2008) がある。HRM/HRD (人材マネジメント/人材育成) における世界の最先端に学びつつ、わが国のHRM/HRDがずっと築いてきたよい点——その一部は、今、綻びつつあるようにも思われる——をクローズアップすることが肝要である。

パイプラインという言葉は (石油の移送など想起させて) 無機質だと思われるだろうが、製薬会社にとって開発面で重視されてきたプロダクト・パイプラインという言葉遣いに由来することを知るべきであろう。グローバルに通用する画期的な新薬——ピカ新とも呼ばれる——の開発は、10数年で500億円以上を要することもある。開発にかかる年数は長く、投資額は多額で、上市まで至る率は低いが製薬会社が永続的に発展するためには不可欠である。だからこそプロダクト・パイプラインのそれぞれの段階を、ていねいにウォッチし、その進行を体系的かつ加速度をあげて促進する必要がある。

大型新薬と同じように製薬会社にとって重要なのは、グローバルに通用する経営リーダー人材であり、コア製品となる新薬にはプロダクト・パイプラインの概念があるように、コア人材となる経営者候補にはリーダーシップ・パイプラインという概念が導入された。ピカ新に至るパイプラインと同様に、いずれグローバルにリーダーシップを発揮できる経営人材を育成するために、その育成プロセスをきちんとウォッチし、リーダーシップ育成を体系化、加速化することをめざす。リーダーシップ・パイプラインは、サクセッション・プランと連動させることも可能であり、BSC (バランス・スコアカード) を導入している先進的企業のなかでは、人の発達と成長に関するHR (ヒューマン・リソース) スコアカードとの連動も図られる。その結果、幹部候補のリーダーシップ・パイプラインでの進行度合いが体系的に記録され、情報フィードバックされる。

5 日本企業におけるコア人材の育成

金銭的報酬で大きな差をつけないのが日本企業の人材マネジメントの特徴だった時代が終わり、高度専門人材や経営人材に対しては、他のメンバーに不公平感を与えない限り、広い意味での特別な処遇がなされることもある。このわたし(I)に特有のディール (idiosyncratic deal) という意味で、略して i-deal (Rousseau 2005)——不公正感さえなければ、一人ひとりに個別配慮する i-deal が理想的 = ideal なこともありえるという掛詞にもなっている——とも呼ばれる。社長よりも高い報酬を得る専門職人材がいるというようなやり方が、コア人材に報いる方法として日本企業にふさわしい i-deal であるかどうかは議論の余地があり、大半の場合、コア人材には配属をその個人にふさわしいものに i-deal する形で報いてきた。

リーダーシップ・パイプラインとか、サクセッション・プランなどという言葉を使わなくても、ひとを大切にするということは、うまく鍛え上げることでありと信じた経営者は、松下幸之助、本田宗一郎をはじめ小倉昌男など、探せば多数この国に存在してきている。幸之助の「ものをつくる前に、ひとをつくる」という言葉にみるとおり人材育成を尊重してきた。さらに言えば、元々、わが国では、大阪商人にみられるように、成功している商人が暖簾分けできるほどの次世代人材をどれだけ生み出したかが、成功の度合いの証であった。

リーダーシップ・パイプライン、サクセッション・プラン、ディレイルメント・プランなどコア人材育成をめぐる先進的な議論を理解することも大事であるが、一方でカタカナが並ぶこと自体は問題である。日本企業が長年、ひとを大切に、長期的なひとのコミットメントを重視しながらコア人材のみならず現場の人材

を育成してきたことを踏まえて、わが国に独自かつ適合したコア人材育成方法を模索、樹立する必要がある。

参考文献

- Conger, Jay A. and R. M. Fulmer (2003) "Developing your leadership pipeline." *Harvard Business Review*, December: 77-84.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1996) *Competing for the Future*, Harvard Business Press.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。
- (2008) 「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」『国民経済雑誌』第 198 巻第 6 号, 1-29 頁。
- Lepak, D.P. and S.A. Snell (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development." 24: 31-48.
- Lombardo, M.M. and R.W. Eichinger (2002) *The Leadership Machine*, Lominger Limited.
- McCall, Morgan W. Jr. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー——次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002 年)
- McCall, Morgan W. Jr., M. M. Lombardo and A. M. Morrison (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press.
- McCauley, C. D., R. S. Moxley and E. Van Velsor eds. (1998) *Handbook of Leadership Development*. Center for Creative Leadership, San Francisco: Jossey-Bass. (白桃書房より邦訳が近刊の予定)。
- 三村仁司 (2002) 『金メダルシューズのつくり方』情報センター出版局。
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves*, M.E. Sharpe.
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会。

かない・としひろ 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に『危機の時代の「やる気」学』(ソフトバンククリエイティブ, 2009 年)。組織行動・経営管理専攻。