

# 「いまを超える、自らを超える。」人づくり —企業成長に向けた“きわ”を超える人材育成とは—

近年の重要な経営課題であるイノベーション、企業変革、グローバル化は、旧来の知識・技術、事業、国や地域の境界すなわち“きわ”を超えることを意味する。本稿では、“きわ”を超えて未来社会を創造できる人材とは何か、またそのような人材の育成に向けて企業が何をすべきかを考察する。

## “きわ”の創造的破壊

イノベーションは、P.F.ドラッカーがいうように既存の知識の結合によってもたらされる（『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社刊）。広く社外から製品化のアイデアを募集する米国P&G社の開発手法「Connect & Development」や、シンガポール政府が進める官と民の協働による「Co-Innovation」など、今や“きわ”を超えた知識の共有によるオープンイノベーションが進んでいる。

企業変革は、既存のビジネスが依拠していた市場の“きわ”を超え、企業の事業・組織の“きわ”を超えて新たなビジネスモデルを創造し需要を喚起することである。

グローバル化は、国や地域の“きわ”を超えて経営機能、経営資源を配置し、グローバルな視点で最適な事業展開を可能にすることである。

## 自ら“きわ”を超える人材への期待

“きわ”を超える取り組みの重要な担い手はもちろん人材である。イノベーションがさまざまな人材の知識や情報を結び付けること

で可能になるとすれば、組織の“きわ”を超えて人とパートナーを組む必要がある。そして、パートナーが必要とするものは何か、何が共通の目標なのかをともに考え、ともに価値を創造することが求められる。このようなことができる人材を“共創型”人材と呼ぶことにする。

企業変革は、“共創型”人材が環境変化を見極め、自社の戦略やビジネスモデル、ITを含む自社の経営資源にとらわれない柔軟な思考と行動力を持って取り組むことによって実現される。ITエンジニアも、技術という狭い枠にとらわれず、ITの側面からイノベーションや企業変革を支える“IT参謀”ともいうべき役割を担う必要がある。

グローバル化の観点からは、自社の企業理念を踏まえつつ、顧客の視点を持って各国・各地域の現実を見据え、機動的に対応できるグローバル人材が求められる。

## 自主的な成長を促す人材育成

社内の旧来の組織や制度の“きわ”を自ら超えて判断し行動する“共創型”人材、IT参謀、グローバル人材を育成するためには、特定の専門領域で訓練や経験を重ね、職務に



熟達した「社内専門家」をつくるだけでは不十分である。“共創型”人材、IT参謀、グローバル人材に求められるのは、自ら変化をつくり出してその変化に対応する能力だからである。このような能力を備えた人材を野村総合研究所（NRI）では“自律型”人材と呼んでいる。

“自律型”人材と言っても、単に社員個人の裁量に委ねるという意味ではない。企業の理念や価値観、中長期的に期待する能力要件や人材像を明確にし、個々のキャリア目標を企業の中長期目標に合致したものにすることが重要である。その上で、社員の自律的な取り組みに期待するのである。

そこで大切になるのが、社員を教育するという視点ではなく、データによる成長過程の可視化やキャリア面談などを通じて、社員自らの“教わりたい・学びたい”心を育み、キャリア開発を支援するという視点である。そうすることによって、社員個人が企業の目標とベクトルを合わせつつ、それまでのキャリアの“きわ”を超えて自ら成長することが可能になる。

組織の観点では、排他的で同質的な縦割りの組織風土から飛び出し、組織横断的に企業全体の重要テーマに取り組むことも重要になる。既存の組織の“きわ”を超えて異質なものに会い、そこでのぶつかり合いから変化対応力を付けようという風土を醸成することは、社員個人にとどまらず組織自体が“き

わ”を超える能力を持つことにつながる。

## 未来社会の“共創”のために

社会人の能力開発の7割以上は現場での職務経験によってもたらされるといわれる。また、日米でマネジャーとして活躍している人に成長に寄与したものは何かを尋ねたところ、人事異動、海外勤務経験、“修羅場”（事業の立て直しなど）などが多く挙がったという調査報告もある。これは、それまでの職務経験を越えた異質の経験が、変化対応力を持った“自律型”人材の育成につながる可能性が高いことを示している。

全社員を“自律型”人材にすることが現実的でないのであれば、“共創型”人材、IT参謀、グローバル人材のリーダーの育成に力を入れるべきである。いずれにしても、社員が自ら変化を生み出して対応せざるを得なくなるような、多様性のある環境を意図的に作り、異質な職務経験の機会を提供することが必要であろう。

「未来社会創発企業」を理念として掲げるNRIは、「いまを超える、自らを超える。」というスローガンの下、上記のような視点から全社で人材育成に取り組んでいる。本稿以降の特集論文は、それらの取り組みの一端を紹介したものである。“きわ”を超えることを目指したNRIの人材育成の取り組みが、顧客やパートナー企業と未来社会を“共創”するための布石となることを確信している。 ■