



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2008-7

場の形成による人材育成

戸田 信聡

Current Management Issues



場の形成による人材育成

戸田 信聡

場の形成による人材育成

目次

序章 イン트로ダクション

- 第1節 本論文の目的と問題意識 1
- 第2節 論文の構成 3

第1章 先行研究レビュー

- 第1節 はじめに 4
- 第2節 場の形成による人材育成に関連する研究 4
- 第3節 場の先行研究 8
- 第4節 場の定義 12
- 第5節 先行研究の限界と研究課題の設定 13
- 第6節 むすび 14

第2章 調査の方法

- 第1節 はじめに 15
- 第2節 研究の対象と方法 15
- 第3節 研究対象の概要 16
- 第4節 事前調査の方法 19
- 第5節 インタビュー調査対象者 19
- 第6節 インタビューの方法 21
- 第7節 インタビューデータの分析方法 21
- 第8節 むすび 21

第3章 調査結果の概要

第1節	はじめに	22
第2節	コベルコシステム設立からIBM資本導入まで	22
第3節	IBM資本導入と体質強化の概要	24
第4節	場の形成による人材育成の概要	28
第5節	むすび	31

第4章 経営幹部と人事担当者たちの課題認識の分析と考察

第1節	はじめに	32
第2節	収益性を優先課題としつつ、JQA、BSCで中長期的課題を見る	32
第3節	新しい場の必要性を認識する	35
第4節	むすび	40

第5章 場における知識創造と変化に関する分析と考察

第1節	はじめに	42
第2節	経営塾の形成による人材育成の内容と変化	42
第3節	新入社員早期育成アドバイザー制度の形成による人材育成の内容と変化	45
第4節	KWCの形成による人材育成の内容と変化	48
第5節	野中の知識創造プロセスとの比較による考察	49
第6節	むすび	51

第6章 場の活性化に関する分析と考察

第1節	はじめに	53
第2節	経営塾の場の活性化	53
第3節	新入社員早期育成アドバイザー制度・研修の場の活性化	55

第4節	KWCの場の活性化	57
第5節	野中の4つの場との比較による考察	59
第5節	むすび	62

第7章 経営幹部と人事担当者たちが学んだ教訓の分析と考察

第1節	はじめに	63
第2節	経営幹部と人事担当者たちが学んだ教訓	63
第3節	分析結果の考察	66
第4節	むすび	68

結章 中心的主張と含意

第1節	要約と中心的主張	69
第2節	研究の含意	71
第3節	残された研究課題	72

参考文献	73
------	----

付録1	コベルコシステムに対する調査趣意書	76
付録2	インタビュー・ガイドライン	79
付録3	コベルコシステムの沿革	82

序章 イン트로ダクション

第1節 本論文の目的と問題意識

「企業が人を育てる」というのは本当に過去の話なのだろうか。

本論文の目的は、今日の環境変化の中で人材育成をいかに行うかについて考察することである。本論文では、場という概念を用いてこの課題に取り組んでいく。

本論文の背景には、日本の企業の置かれた環境の変化がある。失われた10年といわれた90年代と比べれば、日本の企業は構造改革を進め、危機を乗り越え、蘇ってきているといわれる¹。松下電器産業の中村改革や日産自動車のゴーン改革はその象徴とされる。しかし、自社の生き残りをかけた、収益性回復という優先課題に懸命に取り組んできた一方で、後回しにされてきた難しい問題が、次世代を担う人材育成の問題である²。今日の人材育成の問題が難しい理由として、次の点が考えられる。第一として、ビジネス環境の変化の中で、日本の組織に内在されていた人材育成のメカニズムが機能しなくなったこと。第二に通念的な研修プログラムや人事の施策に、なかなか思うような効果が見られないこと。第三として、経営者が短期の業績向上で精一杯となり、余裕がないことである。本論文はこのような背景から、企業における人材育成の問題の考察を行うものである。

高橋(2006)は、かつての日本の組織には人を育てるメカニズムが内在していたとする。

しかし、ビジネス環境の急激な変化により、その強みが機能しなくなっており、それを補う多様な成長を可能とするための新たな仕組みづくり、組織変革が必要という。若手がなかなか育たない一方で、中高年になると成長を止めてしまうという現象がおきている。これは成果主義の導入による成果プレッシャーから個人主義的傾向が生じ、人を育成しようという余裕がなくなってきた、というだけの問題ではない。若者の意識の変化や組織文化が変化することによる、ミドルのモチベーションの低下にも原因があるという。

筆者の16年の企業の人材育成の営業現場経験、教材・研修企画においても、その環境

¹ 2006年2月16日 日本経済新聞。

² AERA 2008年4月7日号。

変化によるニーズの変化は確認できた。まず新人や若手社員のモチベーションの研修企画、新人の育成を担当する OJT 担当者の研修企画が多くなってきた。そしてミドルのモチベーション、マネジメント基礎研修企画のニーズが高くなってきている。その背景として、一部の企業は環境変化の中で構造改革を進め、収益性を回復させてきたのは良いが、一方で従来の人材育成のメカニズムまでが崩壊してしまい、あわてて対処療法的にかつてのメカニズムを呼び起こす研修を回帰させようとしている。自社独自の生きた経営理念、良き組織文化や現場の技術の伝承を目的とした育成を考える時、通念的な研修プログラムだけではなかなか追いつかない。力量の高い講師を選び、プログラムも検討を重ね、企画されなければならない。そして、2007年から始まった団塊の世代の大量退職に伴い、企業はここに来て本格的に、次世代の人材の育成に対応できなければ、大量に入社している新入社員の多くを引き留める事も、独自技術を伝承する事もできない状況に陥っている³。業界によって差があるとしても、3年で3割の新入社員が離職し、ミドルの世代は元気が無くなり、次世代の経営人材が枯渇することは、経営幹部にとっても人事部門にとっても、頭の痛い問題である。

ではどのようにすればビジネス環境の変化の中で、次世代の人材を育成し、企業を長期的に発展させる事ができるのだろうか。

松下幸之助は松下電器が小さかった頃、従業員の人に『松下電器は電気製品をつくっていますが、その前に人をつくっています。』と言いなさい。」とよく言ったという。完備した組織があり、一時的に成果があがっても、人を得なければ企業の持続可能性はない。逆に人ができてくれば自ずといいものもできるようになってくる、という経営哲学を持っていた。そして長期内部育成を方針とし、世界恐慌時でも人員整理をせず、経営の成果を高め続けた。

しかし、今日のビジネス環境の変化は、過去にはない複雑なものである。今日の環境変化の中で、いい人材を生み出すために、現代の企業はどのようにして、新たな育成のメカ

³ 日本経済新聞 2007年4月6日。

ニズムを構築することが必要なのであろうか。

筆者がそのような問題意識を持ちつつ、神戸大学社会人 MBA で学んでいる中で着目したのが、経験知の共有、暗黙知の共有を具体化する方法としての場の概念である。本論文では、このような環境変化の中での人材育成を、場という概念に注目することで明らかにしていきたい。場とは現場に限らず、自社の持つ暗黙知を形式知に変換し、表出化し、更に結合させ、また個々人に内面化させるところである。高橋が指摘するように日本の会社にはかつては暗黙の人材育成のメカニズム（＝場）が存在していた。それが環境変化により機能しなくなっている。今日の環境変化に対応する新たな場を形成する事で、現代の人材育成のあるべき姿を、明らかにすることができるのではないか。これが本論文のねらいとするところである。

第2節 論文の構成

この論文は序章を含めて9つの章で構成される。

第1章では本論文に関連する先行研究を検討することで、具体的な4つの研究課題を設定する。第2章では、調査の方法について記述する。資料収集のための事前調査と場の形成による人材育成にかかわった内部者へのインタビュー調査の方法である。

第3章では、調査の結果の概要を記述する。第4章から第7章では4つの研究課題についてそれぞれ1章をあてて分析し、その結果を考察する。第5章では場における知識創造の内容と変化について既存研究との比較を行いながら考察する。第6章ではどのような場の活性化が行われたかについて既存研究と比較を行いながら考察する。第7章では場の形成による人材育成という経験を通じてどのような教訓が導かれるかを明らかにする。

最後に結章ではこれらの一連の調査の分析、考察から得られた結論を要約した上で、本論文における中心的主張を述べる。そして結論から考えられる含意を提示する。

尚、巻末に参考文献およびインタビュー・ガイドライン、関連する資料を付録として添付する。

第1章 先行研究のレビュー

第1節 はじめに

本章の目的は場の形成による人材育成の事例を研究する上で関連する有益な先行研究を検討して、具体的な研究課題を設定する事である。先行研究を検討し、その限界を踏まえ、具体的な研究課題を設定する。

まず第2節において、直接場づくりに焦点を当てていないが、関連する研究を検討する。次に第3節では場そのものに関する研究を検討する。第4節では、場について定義を行う。第5節では、これらを検討した上で、その限界を踏まえ、具体的な研究課題を設定する。

第2節 場の形成による人材育成に関連する研究

まず、場そのものの研究ではないが、本論文に関連する研究にまず触れていきたい。

まず、組織の中で人が育ちにくくなった環境変化と、新しい仕組みづくりの必要性について高橋（2006）の研究は指摘しており、本論文を考える上で示唆を与えてくれる。

高橋はトヨタ自動車の販売店改革、ネスレのリーダーシップ開発プログラム、サムスン、日産自動車などの研修事例を通じて、そこから上下関係の育成に頼らない学習する組織の構築、管理志向のマネジメントスタイルからの脱却、戦略的スキルの集中学習、試練の組織的創出と提供の必要性を提唱している。

そして、なぜ今日、企業で人が成長しにくいかについて、よく指摘される成果主義による個人主義的傾向の因子とは別に、次の企業組織の変化と社員に求められる能力の変化、社員の意識の変化の観点から6つの環境変化を指摘している。

1. フラット型組織・プロジェクト型組織へ変化→指導の意識が希薄。短期間の編成で育成の動機づけが低下（企業組織の変化）
2. 組織や業態の変化、M&Aによる組織文化の変化→過去の年功序列の中で新しい事を学びにくい。変化に対応できない柔軟性のなさ（企業組織の変化）
3. 派遣・アウトソーシングの増加・新卒採用の中断→新人を指導する循環が途切れる（企業組織の変化）
4. ソリューション提供能力の必要性→情報は現場にあり、指導伝承できない（社員に求められる能力の変化）
5. キャリア形成と安定を求める若手→魅力的なキャリアイメージを示せない上の世代（社員の意識の変化）
6. 若手社員の社会性の低下、コミュニケーションのIT化→上司と部下とうまくコミュニケーションがとれない（社員の意識の変化）

問題意識に照らし、調査対象企業でどのような仕事や組織への変化が起こっているのか。また、どのような企業文化の変化があったか。リーダーたちがどのように環境変化の中での人材育成の難しさを認識して、どのような事に最も注力していたか。これらを考察する事は、背景をつかむ上で探索的な課題である。

次に、場作りによる人材育成として関連するものには、制度的な公式メンタリングがある。Kram（2003）によると、メンタリングには2つの機能があるとしている。第1機能「キャリア機能」はプロテジェのキャリア発達を促進向上させる支援行動であり、スポンサーシップ、推薦とアピール、訓練、保護、仕事における挑戦性の向上という5つの具体的な行動によって構成されるとしている。一方第2機能の「心理・社会的機能」は主に社会や組織におけるプロテジェ自身の能力、立場、役割、アイデンティティーについて理解促進させ、一人のより成熟した人間への成長を促すことを目的とした支援行動であるとしている。そして、Kram（1988）はメンタリングとは「ヤングアダルトや青年たちが大人の世

界や仕事の世界をわたっていく上での術を学ぶのを支援すること」と定義している。又、宗方・渡辺（2002）はメンタリングとは「メンターとプロテジェの間に職位や経験、知識の豊かさなど上下関係と信頼関係が存在し、少なくともプロテジェより成熟している人が、現時点において未熟なプロテジェに対して行うキャリア形成および心理・社会的側面への支援行動」と定義している。

本来メンタリングは、組織で働く人々の間で自発的かつ非公式に実施されるものとされる。従来の研究で行われたメンタリングのほとんどがそうであった。しかし近年経営組織がメンタリングを制度として位置づけ介入策を実施する傾向がある。これによって「公式なメンタリング」という人材育成の仕組みが生まれている。

非公式なメンタリングに関する研究が蓄積されてその有用性が明らかになったことから、人為的にメンタリング関係を発生させて制度的にメンタリングを活用する人的資源管理の開発担当者が現れた。米国大企業を中心に行われたが、日本企業でも似たような制度がブラザー、シスター、エルダー制度と呼ばれて導入された。しかし、公式メンタリングを有効活用するためには十分計画されて考慮されたプログラムに基づく運用が重要であり、安易な導入や計画なき実施は本来享受できる利益よりも、むしろ多くの不利益やリスクを被ることになるといわれる。公式および非公式メンタリングの効果比較についての実証研究が進められている。（Chao et al 1992;Caruso,1992）。その結果一般的には公式なメンタリングよりも非公式なメンタリングによって結ばれている関係の方がより多く効果的なメンタリングを実施しているという知見が明らかにされている。機能別に見た結果では、キャリア機能については非公式なメンタリングの方が高く、心理・社会的機能については両者に差がないという結果が報告されている。（Chao et al 1992）。効果を比較した研究では給料報酬や組織文化への影響と反映については非公式メンタリングの方が高いが昇進、組織社会化や職務満足についてはその差は確認されていない。このように公式非公式のメンタリングの比較研究が行われているが、総じて公式メンタリングは決して非公式メンタリン

グを代替する役割を担うものではないという見解が主流になってきている⁴。

本論文では、調査対象企業の間づくりによるメンター制度という独自性を考えて、調査していきたい。

経営トップ、あるいは経営幹部にまで自己を高める事ができた人は、長い仕事経験の中でどのような経験から強く影響を受け、成長したと思っているのか、これを「一皮むける経験」⁵として我が国で最初に体系的に調査したのが関西経済連合会（2001）⁶および金井・古野（2001）の研究⁷である。この2つの研究は、経験が人を育てる、あるいは経験から学ぶ能力が重要である事に着目したリーダーシップ開発、あるいはキャリア形成に関する研究である。調査の方法は、大手企業の経営トップ層と幹部候補としてのミドル層に対して「自分が一皮むけたと思う仕事経験3つと、それぞれの経験で何を学んだか」をインタビューし、その発言内容から具体的な出来事を示すイベントと、そこから得たレッスン、つまり教訓にわけて、コード分類し、それらをデータベース化⁸している。本論文では調査対象会社で次世代リーダーに向けた経営塾の場でこの「一皮むける経験」の発表とそこから導かれるリーダーシップの持論づくりが行われた。「一皮むける経験」の発表を聞いた世代は次の期には発表する立場になっている。その内容のほとんどは社内データとして保管されている。一つ一つが個人の承諾を必要とするが、今回のインタビュー調査対象者については一人一人に確認を取り、入手する事ができた。本論文での事例は問題意識より、「場づくりによる育成」という特定の出来事を調査対象とする事になる。従って関西経済連合会（2001）の研究では、イベントコードとしては存在しないが、類似するものとしては「悲

⁴ この問題は、金井ゼミのグループワーク、「キャリアにおけるロールモデルに関する一考察」（2008）（石垣、難波、土生、元林）のメンタリングに関する討議の中で知見を得た。

⁵ アメリカの経営者教育機関である Center for Creative Leadership で行われた調査がもとになっている。この調査では“quantum leap experience”と表現されているが、神戸大学の金井壽宏教授によって「一皮むける経験」という日本語訳が与えられている。

⁶ 大手企業19社の役員クラス（経営トップ層）20名を対象としたインタビュー調査から66個のイベントとレッスンを得ている。

⁷ 大手企業10社の次世代リーダー候補（ミドル層）26名から191個のイベントとレッスンを得ている。

⁸ 関経連の研究では、「異動・配属」に着目して経営トップ層の一皮むける経験（イベント）を分類している。両者の調査結果に見られるイベントとレッスンのコードは全部が一致しているわけではない。

惨な部門・業務の事態改善・再構築」というイベントコードがある。一方、金井・古野(2001)においてはこれに相当するものとして「立て直し」というイベントコードがある。場の形成による人材育成に関わった内部の社員がその経験自体からなんらかのレッスン(教訓)を学び得ている事が推察されるのである。一皮むけた経験を語る場づくりをしたリーダーやそれを場の中で語った体験者が何を学び、何を教訓としているかを聞き、残しておく事は本論文において重要である。

第3節 場の先行研究

次に場そのものの研究について、検討したい。

社会科学の立場から Lewin(1997)は、人の行動はその人を取り巻く環境、すなわち「場」の力によって影響を受けるという理論を打ち出した。そして、彼の変革マネジメントモデルは場の力の分析にリンクしており、マネジャーに2種類の抵抗力に用心するよう勧めている。1つは「社会的慣習」や「習慣」から来るもので、もう1つは「内面的な抵抗」をつくり出すことから来るものである。これらの2つの異なる力は、グループ全体とそれに属する個人とのあいだの相互作用に根ざしており、これらの抵抗力を克服することができるのは、慣習を破ったりグループの習慣を「解凍」したりできるほど強力な推進力だけだとした。ほとんどのメンバーはそのグループの行動基準の中に留まっていたいため、人は現行のグループの価値観から遠く離れるほど変革に対する抵抗が大きくなるとしている。

Lewin の考えでは、グループが何かに付与している価値の大きさを減じるか、価値を置いていることそのものを根本的に変えるかによって、このタイプの抵抗は緩和することができるとしている。彼は、変革を達成するためには、信念や態度や価値観を解凍し、変化させ、再凍結する、という複雑で段階的なプロセスが必要だと考えた。最初の解凍の段階では通常場において、グループディスカッションを行ない、そこで個人が他者の考え方に触れ自分の考えを適応させ始める必要があるとしている。

次に、場について日本の企業の商品開発や経営活動の事例を用い、その生成とプロセスのマネジメントについて言及しているのが伊丹（2000）である。まず場の生成のマネジメントとは、場を生成させる努力と場が生まれるように創発に任せること、そのミックスが場の生成のマネジメントとしている。場は生まれ、育つ、そのダイナミックなプロセスの中で場は設定される事もあれば創発の部分もあるという。また、経営による場の設定の努力と人々による場の創発とが交互に来る事があるとしている。例えば松下電器には、「5%のコストダウンは難しいが、30%のコストダウンはかえってやさしい」という表現がある。これは挑戦的な目標設定が組織の内部にゆらぎを作り出し、それが場の創発を引き起こし、アイデア創造につながるという例である。

場のプロセスマネジメントとは、場のかじ取りの事である。場の中で情報の流れが滞っている場合にはその障害を取り除き、解釈のあり方にメンバー間の深刻な違いが生まれていたら統一解釈を得るように努力し、最後には議論の終止符をうって行動をとるように促すプロセス全体のかじ取りであるとしている。

そのかじ取りのステップは次の五つにまとめられるとしている。

1. かき回す（ゆらぎ、刺激を与える）
2. 切れ端を拾い上げる（マネージャーが取り上げる）
3. 道をつける（目標、戦略で明示する）
4. 流れを作る（相互に背中を押し合うような状況をつくる）
5. 留めを打つ（流れの方向を確認する）

Lewin と伊丹の研究を本論文の問題意識に照らし合わせて考えてみると、場で行われている中身（知識創造）よりも場でいかに参加者を変えていくかという課題や、場の切り盛りや動きについて、外側の視点に立っている。本論文では経験知、暗黙知を重視した中身（知識創造）のプロセスを注目していきたいと考える。また商品開発や経営活動における場づくりの事例ではなく、環境変化における人材育成の観点を持ちたい。



図 1：野中の知識創造プロセス（SECIモデル）
出所：野中（2007），p.336より筆者作成

最後に、場の研究について知識創造論の立場から研究したのが野中（2000）である。本論文は経験の共有、暗黙知の共有による場づくりという観点を重視するため、野中の場の研究における SECI モデルの活用が有望

だと思われる。野中の主要な仮説は、創造をするのは個人の内にあるのではなく、個人と個人の「関係」、個人と環境の関係、すなわち「場」から生まれると考えた。野中は場のダイナミクスと知識創造の中身を SECI モデルで説明している。図 2 が野中の SECI モデルを表したものである。野中は、情報は場に依存しないが、知識は場に依存している。ここでの知識とは、経験から知っている事、考えている事、あるいはたとえ外部から知りえたとしても、自らの経験を通じて理解される事を示している。その場や状況が意味を持つものである。場から切り離された知識はもはや知識でなく情報であるとしている。つまり情報はネットワークであり、知識は空間であるとしている。そして、次の図 2 のように、共有化された場を通じて知識創造プロセスの共同化（Socialization）、表出化（Externalization）、連結化（Combination）、内面化（Internalization）が具体化するとし、これを SECI（セキと読む）モデルとしている。



図 2：野中の4つの場
出所：野中（2000）,p.58より筆者作成

野中は知識創造プロセス（SECIモデル）より4つの場を提唱している。図3がその4つの場である。

左上から、創発場（originating ba）は

暗黙知を生成する場である。コミットメント、配慮、愛、信頼が醸成される場である。対話場 (dialoguing ba) は、個人間により意識的な対話を通じて暗黙知が形式知に変換される場である。対話を通じて多元性と個別性が相互作用する場である。システム場

(systematizing ba)⁹は情報技術が最も機能する場である。形式知が相互作用を通じてさらなる形式知が増幅される場である。実践場 (exercising ba) は体、行動を通じて統合しようとする場であるとしている。

野中の研究を本論文の問題意識に照らして考えると場の形成による知識創造、しいては人の知識創造と成長にはステップがあり、それをクリアしないといけない事。また場にはステップに応じたタイプがある事がわかる。今日の人材育成に必要なものは質の高い経験の伝承、生きた経営理念やよき組織文化の伝承、独自技術の伝承である。すると野中の場の研究は現代の人材育成という点でも合致している。

人材育成の視点から SECI モデルを見た時に、どこの過程で行動の変化が見られるかを本論文では注目していきたい。

野中の知識創造と場の研究事例も主に商品開発、そして近年では賢慮型リーダーの育成に視点を置いている¹⁰。本論文では、その目的と問題意識に示したような、近年の若者の価値観多様化や組織文化が変化することによるミドルのモチベーションの低下、次世代経営人材の不足など、環境変化に対応するための意識的な場の形成と、全社的な人材育成という視点を置きたい。

⁹ 野中はシステム場にはサイバースペースが入り、サイバー場とも呼んでいる。

¹⁰ 野中郁次郎・紺野登 (2007) の研究では「賢慮」(フロシネス *phronesis*) とは「美德」を実践に結びつけるための高質の暗黙知としている。そして、この賢慮を具現化するのが「賢慮型リーダーシップ」としている。

第4節 場の定義

ここで、論題になっている「場」の基本概念について定義しておきたい。

本論文では経験知の共有、暗黙知¹¹の共有という観点を重視しており、場の定義について、野中の知識創造論における場の研究に依拠することとする。

野中（2007）は場（Ba）について「メンバーがダイナミックに文脈を共有し、存在論的な関係（腹でわかる関係）を形成し、弁証法的な対話ができるような意味空間である。（189頁）」と定義している。これはプロジェクトであったり、オフィス空間であったりするが、基本は輪になって座を囲むような空間である。欧米で言われるハビトゥスは近接した概念である。ハビトゥスは時空間のセンスであり、奥行きと広がりを知覚、つまり時空間のプロポーション（比率）に関する身体感覚である。基本的に身体化された社会構造で社会（構造）と個人の媒介という意味を持つ。場はより内的であり、そこにかかわる個人と個人の関係性に焦点をあてる。場とは我を超えて個人と個人の関係に基づいて知識を創出できる空間である。日本文化の中では、狭い茶室の中にもあり、「あうん」や「間」などの時間感覚であり、日本的文化を背景にした知識創造空間であると定義している。弁証法（dialectic）アプローチとは不可能だと諦めずに、相矛盾する事柄を高次元で調和させる考え方である。相反する概念を対立させるだけでなく、できるだけ高いレベルで調和させて着地点を探す方法を実現するために必要なのが場であるとする。経営と現場が一つになって知恵を出し合うのも場であり、理想が現実的な形になって、着地点を探り出す努力ができるのが場であるとしている。

本論文では、場を野中の研究から定義し、調査対象企業の社員が、一つ一つの課題の文脈を共有し、矛盾を含んだ困難な問題を、対話を通じて高い次元で調和させ、着地点を探るところと考える。

¹¹ M・ボラニーによると、暗黙知(Tacit Knowledge)は暗黙の語りにくい知識であり、身体的な勘所やコツ、言語化しにくい知識、個人的で主観的な知識、現時点の知識、経験や五感から得られる直接的な知識であるとした。形式知(Explicit Knowledge)は言語化された明示的な知識、社会的で客観的な知識、体系的知識、過去の知識、場所の移動が可能な知識であるとした。

第5節 先行研究の限界と研究課題の設定

前節まで、場の形成による人材育成を研究する上で拠り所となる先行研究を検討した。

これらの研究からは商品開発や経営における場づくりの効用は示されていたが、直接環境変化の中での人材育成における場づくりの効用とその手段・方法は示されていなかった。これらの限界と課題を踏まえて、調査対象会社を事例として、環境変化の中で場の形成による人材育成がどのようにしてなされるのかという本論文の基本的な問いを念頭におきながら、場の形成による人材育成を探求するために次の4つの研究課題を設定する。

研究課題 1

場の形成による人材育成で、調査対象会社では、どのような事に注力されているのか。また人材育成における環境変化をどのように捉えているのか。

研究課題 2

場の形成による人材育成はどのような内容で行われるのか。また、その結果どの過程で変化があるのか。場の形成による人材育成の内容と変化のプロセスを明らかにし、野中の知識創造（SECIモデル）との比較からそれを考察する。

研究課題 3

場の形成による人材育成において、どのように場の活性化が行われるのか。それらを明らかにし、野中の4つの場との比較から考察する。

研究課題 4

場の形成による人材育成という経験を通じて、調査対象会社の経営幹部と人事担当者、そして社員はどのような教訓を学んでいるのかを考察する。

第6節 むすび

本章では、本論文に関連する既存研究を検討し、場の形成による人材育成の意味を探究する上での研究課題を設定した。研究課題1は探索的な課題である。研究課題2は、場における知識創造の中身と変化に関して野中のSECIモデルと比較検討したい。研究課題3では、場の活性化に関して、野中の4つの場と比較検討する。研究課題4は場の形成による人材育成という観点から調査対象会社での教訓を導きたい。

4つの研究課題を探究するためには内部者の声を集めて、その意味を解釈していく定性的な方法が必要となる。次章ではそのような調査の方法および内部者へのインタビューの方法について検討する。

第2章 調査の方法

第1節 はじめに

本章では、まず調査対象会社の概要を説明する。そして、資料収集のための事前調査と場の形成による人材育成にかかわった内部者へのインタビュー調査の方法を検討する。

第2節 研究の対象と方法

本論文では、序章の目的と問題意識を念頭におきながら、現代企業の環境変化の中での人材育成の優れた事例としてコベルコシステム株式会社（以下コベルコシステムと略称）の人材育成の事例をとりあげる。この事例の考察を通じて環境変化の中で、場の形成による人材育成のありかたの考察をしたい。もちろん、この事例のみをもって現代の環境変化における人材育成全体を述べる事に限界がある事には十分理解している。しかし、それでもなぜコベルコシステムを研究対象として選定したかを述べる。

第一に、影響力のある特定の人物に依存した人材育成の手法ではなく、経営幹部、人事担当者により、複数の場の形成による人材育成がなされており、応用可能性がある。

第二に、コベルコシステムは、環境変化の中にある会社である。IBMの四半期ごとの厳しい成果管理を取り入れている会社である。またIBMの資本を受け入れ、組織文化が変化しており、社員はその変化に直面している。

第三に、環境変化の中にありながら、納期の厳しくきつい業界でありながら、様々な施策の効果が従業員満足度の向上や離職率低下などデータに示されている。

これら三つの理由から同社を研究対象として選定した。

本論文では、コベルコシステムの事例を通じて、人材育成の場作りを担当したリーダーたちがどのようにして人を育てる会社に変革したかを研究したいと思う。このような単一の事例研究について、イン（1994）は、単一の実験を見る事で起こる3つのケースを明らかにしている。一つ目は十分に定式化された理論をテストする際の決定的ケースであり、

二つ目は極端でまれにしか起こらないケース、三つ目に新事実のケースをあげている。コベルコシステムで行われている事は三つ目の新しい内容であるが、筆者はそれを「実験」としてではなく、出来事の意味をより深く探求したいと考えている。つまり本論文では環境変化の中で人が育つ場を形成し、自社を業績向上に導いた内部者でないと語れない持論、教訓など重視したいと考えている。従って本論文は定性的なインタビュー調査、エスノグラフィ¹²的な方法をとる事とする。

第3節 研究対象の概要

ここではまず、コベルコシステムの会社の概要について説明しておきたい。

所在地：神戸市中央区脇浜町2丁目11番14号（神鋼ビルネオエスト）
創立：1983年10月1日（神鋼コンピュータシステム株式会社として発足）
設立：1987年7月1日（コベルコシステム株式会社に商号変更）
資本金：4億円
株主：日本アイ・ビー・エム株式会社 51%
株式会社神戸製鋼所 49%
代表者：代表取締役 奥田兼三
従業員数：985人（2008年4月1日付）
事業内容：コンサルティングからシステムアウトソーシングまでの一貫したサービス
売上高：316億（2007年度）
関連会社：コベルコソフトサービス株式会社

図3：コベルコシステム株式会社の概要

出所：同社提供の内部資料より筆者作成。

¹² 佐藤（2002）によれば、エスノグラフィとは、参与観察法やインフォーマルな聞き取りを中心技法とした社会調査としてのフィールドワークとその報告書を指す。通常は民俗誌と呼ばれる。

1983年に神鋼コンピュータシステムが神戸製鋼のシステム開発の子会社として創立された。そして、1987年に神戸製鋼の一部のシステム部門（本社系など）が分社統合し、商号変更してコベルコシステムの設立となった。当初は神戸製鋼関係会社向けの売上高が8割であった。

1995年は阪神淡路大震災が起きた年である。神戸製鋼での被害の影響も大きく、コベルコシステムも影響を受けた。ここから売り上げは221億円～255億円と伸び悩み、営業利益率も不安定な時期が続いた。試行錯誤の時期が続き、本格的なIT企業に変わっていくためのIBMとの協業が始まった。資本導入前までにBP（ビジネスパートナー）という名ですでに販路の開拓など連携を始めていたが、2002年にIBMの資本を導入してより体質の強化を図る事となった。

2002年のIBMの資本導入と共に酒井前社長はじめ新しい経営陣が就任し、ここから矢継ぎ早に経営や人材育成の施策が打たれる事となる。

公開されているコベルコシステムの近年の業績をまとめると下記の表1の通りである。

表 1：コベルコシステムの近年の業績

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	
売上高	274	269	274	295	316	億円

2002年以前の詳細なデータ、利益に関するデータは非公開であるが、売上は221億円～255億円で停滞し、収益性も不安定であった。

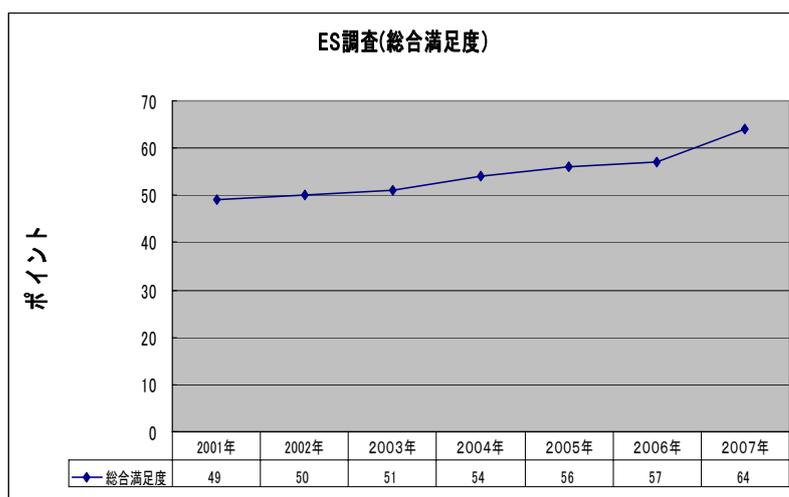
IBMの資本導入後の優先された課題は収益性の改善であった。しかし、当初はなかなか改善されなかった業績も表1の通り、過去四年間の売上高は269億円～316億円と着実に上昇しており、営業利益、営業利益率も非公開ではあるが、過去最高を示している。

2002年から取り組んだ経営品質向上の取り組みが実り、2006年には全国企業品質賞にて最優秀賞（栃木県経営品質協議会主催）を受賞し、2007年には全国企業品質賞にて大賞を受賞するまで経営品質を高めた（栃木県経営品質協議会主催）。

このように一企業内の情報システム部門が独立した会社となり、IBMの資本を導入し、

全国企業品質賞大賞を受賞するまで、業績を着実に向上させ、関西でも有力なITソリューション／サービス会社となっているのは画期的である。

表 2：ES 調査の推移



次に、表2はコベルコシステムで年1回行われるES調査の結果である。

従業員満足度（ES）調査の総合満足度は2001年度が49ポイントであったものが毎

出所：同社提供の内部資料より筆者作成。
年確実に上昇して2007年度は過去最高の64ポイントになっている。着実に施策が効果を表し、高い伸びを示していることがわかる。

多くの企業で従業員のモチベーションが課題となっている今日、納期が短く厳しいIT業界で、このように環境の変化の中にありながら従業員満足度を着実に高めている事例は希少であると考えられる。経営学の分野では現代のビジネス環境の変化の中で、場の概念を人材育成に活用することで、従業員満足度を高め、離職率を低下させ、人を育て、その結果として業績を伸ばしている事例は少ないと思われる。また環境変化の中で人材育成の戦略として場や仕組みを形成し、PDCAサイクルで進化させているリーダーたちがどのような考えや意識を持って人材育成に取り組んだかという調査も見あたらない。冒頭で述べたように環境変化により従来の日本企業における人材育成のメカニズムが機能せず、日本の企業内で人が育ちにくくなった今日において、コベルコシステムの成功事例を詳細に研究しておく意義は大きいと考えられる。また環境変化の中で今後の人材育成の問題に腐心する企業に対して、広く教訓になると思われる。

第4節 事前調査の方法

当初、筆者がコベルコシステムについて知り得た情報は、自社の取引先として人材育成に熱心で、いきいきとした社員がいるという情報にすぎなかった。その後、筆者が研究に対する問題意識を高めて、いくつかの企業にアプローチしていた時期、「人材育成を重視している」と言いつつ、施策が打たれ、ある程度でも成果が生まれているという企業がほとんど見られなかったのである。反対に業績のことで頭がいっぱいで余裕がない企業が多かった。それに対して、コベルコシステムでは、業績を着実に向上させながら、若い人の離職率が低下し、人材育成の場づくりが実践されているという話を聞き、高い関心を持った。非公式に打診を行い、2008年6月9日、正式にコベルコシステムの本社を訪れ、協力依頼を行い、快く受け入れて頂いた。

そしてまず、資料として、公開されている【要約版】経営品質報告書の資料、JQA関連書籍3点の提供を受けた¹³。

第5節 インタビュー調査対象者

資料収集を基礎とした事前調査に加え、発展にかかわった内部者の証言を収集するためにインタビュー調査を行った。調査対象者としては下記、表3の通りである。人材育成の責任者であるAさんに準備のご協力を頂き、奥田兼三社長の他、場の形成による人材育成に関わった人事担当者、経営塾、JQA、新入社員早期育成アドバイザー制度、KWCの場での育成する立場だった方、育成を受ける立場だった方、合せて19名にインタビューをする事が可能となった。インタビュー対象者は次頁の表3の通りである。

¹³社会経済生産性本部（2002）『日本経営品質賞とは何か』生産性出版。寺沢俊哉（2003）『対話で学ぶ経営品質』生産性出版。大久保寛司（2001）『経営の質を高める8つの基準』かんき出版。

表 3：インタビュー調査の対象者

	対象者	現在の地位・役職 (その時点での立場など)	インタビューの日時
1	Aさん	人財部 責任者 (人財育成担当部門ライン長、KWC立ち上げリーダー)	2008年7月7日(月) 10:00～11:50
2	Bさん	営業部グループ 責任者	2008年7月7日(月) 13:00～13:50
3	Cさん	経営企画部 責任者	2008年7月7日(月) 14:00～14:50
4	Dさん	開発部専任マネージャー (経営塾1・2期生後進にあたる)	2008年7月7日(月) 15:00～15:50
5	Eさん	システムソリューション本部 専任マネージャー (KWC初期メンバー)	2008年7月7日(月) 16:00～16:50
6	Fさん	ERP本部 (KWCリニューアル後のメンバー)	
7	Gさん	ネットワーク本部営業 責任者	2008年7月17日(木) 9:15～10:00
8	Hさん	ネットワーク本部グループ 責任者 (経営塾1・2期生後進にあたる)	2008年7月17日(木) 10:15～11:00
9	Iさん	経営企画グループ (アドバイザー制度導入・立上げ時担当者)	2008年7月24日(木) 9:30～10:50
10	Jさん	人財部 (現アドバイザー制度担当者)	
11	Kさん	SO本部 (Mさんがアドバイザーした時の新人)	2008年7月24日(木) 11:00～11:50
12	Lさん	SO本部 責任者 (Mさんがアドバイザーした時の所属長)	2008年7月24日(木) 13:00～13:50
13	Mさん	SO本部 (新人の時は被アドバイザーで、アドバイザーの経験者)	2008年7月24日(木) 14:00～14:50
14	Nさん	SO本部 責任者 (Mさんが新人のときの所属長)	2008年7月24日(木) 15:00～15:50
15	Oさん	SO本部 責任者 (Mさんのアドバイザー)	2008年7月24日(木) 16:00～16:50
16	Pさん	設計・製造部責任者 (経営企画部長としてJQAを推進していた)	2008年7月25日(金) 9:15～10:00
17	小山脩氏	取締役会長 (KWCオーナー)	2008年7月25日(金) 10:05～11:00
18	Rさん	SO本部長 取締役 (Mさんが新人のときの所属長)	2008年7月25日(金) 11:15～12:00
19	奥田兼三氏	代表取締役社長	2008年7月25日(金) 13:00～13:30

出所：同社提供の内部資料より筆者作成。

インタビュー・ガイドラインの作成

インタビュー調査に先立ち、インタビュー・ガイドラインを作成した。(巻末に添付) 作成に関しては、調査対象者ができるだけ自由に発言できるようにオープン・エンドの半構造化した内容になるよう心掛け、場づくりをしたリーダー、場における育成の立場の人、育成を受ける立場の人にかけて研究課題と関連づけながら作成した。作成したものを巻末に添付しているが、ガイドラインの()内は研究課題との関連を示している。巻末添付しているインタビュー・ガイドラインを基礎としたが、実際のインタビューでは相手の立場に応じた微調整を加えた。

第6節 インタビューの方法

まず、経営塾の場づくり（KWCの場づくりを担当したリーダーと同じ）を担当したリーダーに対してインタビューを行った後、経営塾での育成する立場の人、育成を受ける立場の人、KWCの参加者、JQAの場づくりのリーダー、新入社員早期育成アドバイザー制度、研修の場づくりのリーダー、同制度の育成者と被育成者へのインタビューを行った。インタビューは、同社の会議室において1対1で行った。KWCのEさんとFさんは同時に行っている。インタビューに際しては、調査対象者全員から承諾を得てその内容をICレコーダーで録音を行い、すべてテープ起こしを行い文書化している。

第7節 インタビュー・データの分析方法

テープ越しをしたインタビュー・データを繰り返し読みながら、育成や成長の過程で鍵となり、調査対象者が最も多くの時間とエネルギーを費やしたと思われる出来事に焦点を絞ってコーディングを行い、さらにそれらの出来事を第1章で設定した研究課題に沿って分類し整理した。

第8節 むすび

本章では調査対象会社の概要を述べ、調査方法について検討した。次章以下でその結果を明らかにする。

なお、この論文の記述内容について、2008年8月22日ドラフト段階のものを人財部Aさんと広報担当者への確認依頼を行っている。その後奥田社長、副社長、経営企画部長にも確認をし、その結果、「事実認識に誤りはない」とのコメントを得ている。

第3章 調査結果の概要

第1節 はじめに

本章では、コベルコシステムの設立から2002年のIBMの資本導入後の体質強化を経て現在に至るまでの事実について調査の結果を明らかにする。第2節においては、事前に入手した資料に基づいて事実の概要を明らかにする。第3節以降は事前に得られた資料とともにインタビューで得られたデータの一部を引用しながら育成の場の形成過程とその結果としての変化まで明らかにする。なお、場の形成による人材育成の詳細については第4章以下で研究課題に対応させながらそれぞれ1章をあてて詳細に分析していく事にする。

第2節 コベルコシステム設立からIBM資本導入まで

コベルコシステムはもともと、神戸製鋼の情報システム部門であった。それが1983年に情報サービス業へ参入するべく、神鋼コンピュータシステムとして資本金2,000万円で設立された。そして、1987年にコベルコシステムとして資本金3億円で商号変更し、情報サービス業に本格参入する事となった。1995年よりインターネットビジネスに参入し、以後IT事業を核として発展し、今日ではSI¹⁴、アウトソーシング、システムソリューション¹⁵、ERP¹⁶、ネットワーク、CRM¹⁷、エンジニアリングソリューションによる事業を展開している。現在の事業構成は次の図4の通りである。

¹⁴SI (System Integrator) とはお客様の要望に基づいてシステムを組み上げるものである。オーダーメイドで作るものもあればハードウェアやネットワークを組み合わせて提供するものである。

¹⁵システムソリューションとはインフラ的な所のコンピュータそのもののセッティングであるとか、最適な組み合わせであるとか運用する上でのノウハウなどである。

¹⁶ERP (Enterprise Resource Planning) とは統合業務パッケージと呼ばれており、受注・販売管理、在庫管理、生産管理、会計といった企業の基幹業務をサポートする情報システムパッケージである。

¹⁷CRM (Customer Relationship Management) とは情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。詳細な顧客データベースを元に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより実現するものである。

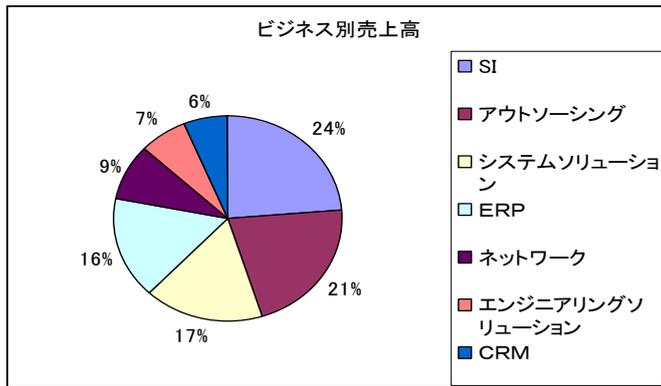


図 4：コベルコシステムビジネス別売上高 (2007年)

出所：(要約版) 経営品質報告書より筆者作成
 年60%、2006年53%、2007年52%となっているのは神戸製鋼の情報システム投資が活況であったためで、今後は神戸製鋼向けの目安は3割と見られている。)そして業種別に見た現在の売上高が下記の図5である。

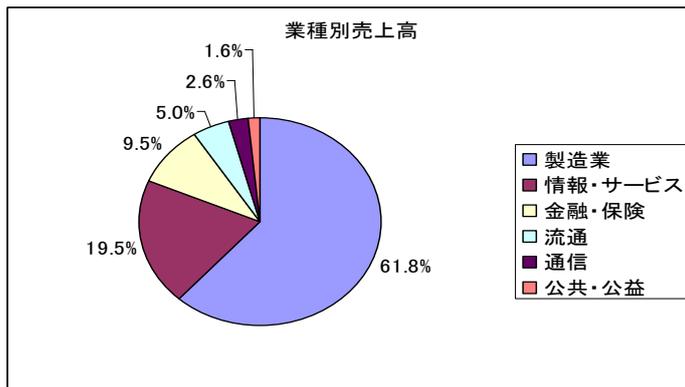


図 5：コベルコシステム業種別売上高 (2007年)

出所：(要約版) 経営品質報告書より筆者作成
 が多いが、第二の柱の業界にすべく取り組んでいる。金融業界はセキュリティが重要なため、システム構築が難しいが、神戸製鋼の中で24時間システムを止めないという技術があり、その点で強みが生かせる分野であるからである。

1993年からはコベルコテレコムと合併するなど新規の展開に取り組んでいる。コベルコテレコムはグループの会社でネットワークや携帯電話の事業を行っていた会社であった。コベルコテレコムと合併する事で相乗効果を出して行こうとした。

そして、コベルコシステムは、神戸製鋼の本体に残っていたシステム部門を順次統合していった。神戸製鋼情報エレクトロニクス部門の一部業務移管(1月) 神戸製鋼アルミ・

当初のコベルコシステムの神戸製鋼向けの比率は84%程度(記録の残っている1991年の実績)であった。しかし、その後の神戸製鋼向けは3割程度が目安となっている。(2005

コベルコシステムのターゲットとする業界は神戸製鋼を相手としてきた技術が活用できるメーカー、物流関係が多い。しかし、今後の戦略としては金融関係も重要な業界と考えている。金融業界は保険

銅事業部システム部門の業務移管（4月） 神戸製鋼溶接棒事業部システム部門の業務移管（4月）を終わらせ、ここに完全に神戸製鋼から全てのシステム部門の移管が終了した。ここまでは神戸製鋼からの独立の過程といえる。

第3節 IBM資本導入と体質強化の概要

1995年は阪神淡路大震災が起きた年であった。神戸製鋼での被害の影響も大きく、神戸製鋼に依存度の高かったコベルコシステムも大きな影響を受けた。そしてこの年から売り上げ、営業利益が不安定な状況が続いた。特に外販において受注の落ち込みが顕著となった。神戸製鋼の一部門から独立し、IT企業として事業を展開していく上でIT業界における営業力、ビジネス力に大きな問題がある事がはっきりと見えてきた。そこで、2002年IBMの資本を導入してIBMのIT企業としての営業力やビジネス力を獲得することで体質強化を図る事となった。IBMとの協業は資本導入前までにもBP（ビジネスパートナー）という名ですでに販路の開拓など連携を始めていたが2002年から資本導入を通じて本格的なIT企業としてのビジネス活動を行う基盤を整えようとした。またアウトソーシング事業は日本IBMの戦略的な事業であった。

IBMの資本導入の3者の狙い

神戸製鋼
<ul style="list-style-type: none">・ IBMの総合力活用による事業全般にわたるIT基盤強化と既存システムの戦略システムの更新・ コスト削減
コベルコシステム
<ul style="list-style-type: none">・ 外販事業の自立化・ IBM業務の安定確保
IBM
<ul style="list-style-type: none">・ 神戸製鋼向け長期間にわたるアウトソーシングビジネス獲得・ コベルコシステムの技術、スキル、リソースを活用したサービス事業の強化、拡大

図6：IBMの資本導入3者の狙い

出所：コベルコシステム内部資料より筆者作成

IBMの資本導入と共に酒井前社長やIBMからの経営陣が就任し、お客様の視点に立った収益性の改善を進めるだけではなく、社員の視点に立った人材育成の施策も打たれる事となる。図6は

IBMの資本導入の狙いを3者の視点からまとめたものである。

IBM資本導入によるコベルコシステムのメリットは、大きくは外販事業の自立化と、IBMビジネスの安定確保であった。同時に案件単位でのビジネスセンスの獲得、プロとしての営業力の獲得、採算意識の向上も目指した。

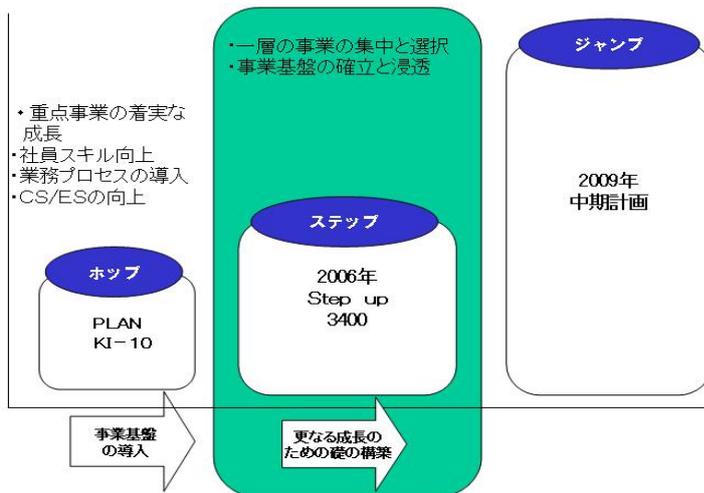


図7：コベルコシステム中期経営計画のビジョン

出所：(要約版) 経営品質報告書より筆者作成

図7は中期経営計画に基づく、コベルコシステムの変革のステップのビジョンを表したものである。コベルコシステムのビジョンとして、2002年～2005年の中期経営計画「PLAN KI-10」ではまず事業基盤づくりが目標であった。重点事業の

着実な成長、社員スキル向上、業務プロセスの導入、CSとESの向上が目標とされた。

トップ方針としては利益率の改善が優先課題とされた。

2006年～2008年の中期経営計画「Step up 3400」については、半年間の議論を重ねて策定された。3400とは自立と成長の証として数値目標「一人あたりの売上3,400万円」を意味している。目標は一流の企業になるための、更なる成長のための礎の構築であった。そして一層の事業の集中と選択、事業基盤の確立と浸透が行われた。

中期経営計画を実現するための戦略は二つである。第一は選択と集中であり、成長事業や将来の成長事業へ経営資源を動かすことである。第二は発展にむけた礎の構築である。

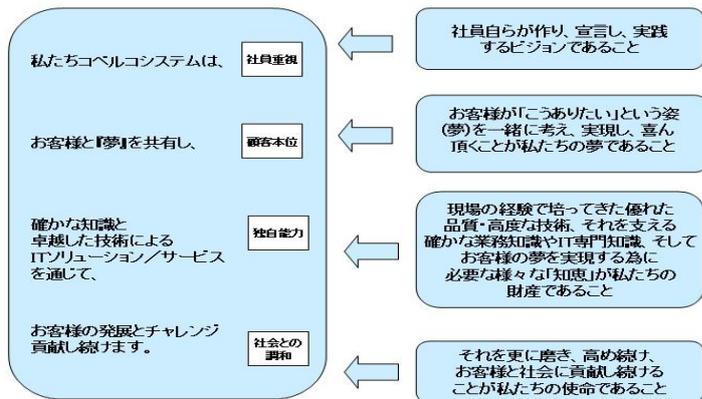


図 8：コベルコシステムの経営ビジョン

出所：(要約版) 経営品質報告書より筆者作成
 ップダウンで作られたものではなく中堅・若手社員の代表30名が中期経営計画（2006年～2008年）の検討に合わせて2ヶ月間、3回の合宿を重ねて策定したものである。

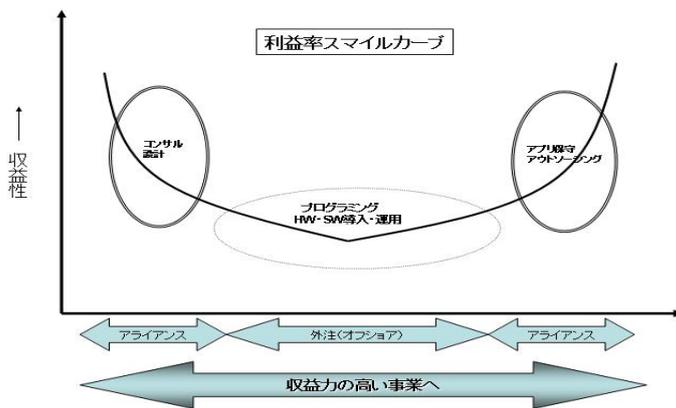


図 9 IT サービスの価値連鎖

出所：(要約版) 経営品質報告書より筆者作成

その施策として人材育成の強化が掲げられている。

図 8 は IBM 資本導入後に作られたコベルコシステムの経営ビジョンである。会社の理想の姿を現したものであり、社員全員が共感し、実践すべきものとしている。この経営ビジョンはト

コベルコシステムの顧客は
 ①神戸製鋼グループ②IBM
 プライム顧客③コベルコシステム
 プライム顧客の3つに分類される。IT サービスは上流から、コンサルティング設計、プログラミングなど
 製造、アウトソーシングへと

価値連鎖している。コベルコシステムは過去システム設計からプログラミング・H/W・S/W 販売、導入・運用領域を中心にサービスを提供してきた。この分野については開発運用の標準化推進とオフショア開発を含めた外注化を促進している。IBM の資本導入後は、図 9 の利益率スマイルカーブにある通り、利益率の高い分野で 独自ソリューション強化やアセット化推進及び、力のあるソリューション会社とのアライアンスにより上流工程のコンサルティング・設計の領域や下流工程のアウトソーシングの領域を中心に

ビジネス領域を育てようとしている。

コベルコシステムでは IBM の資本導入をした 2002 年より経営品質向上に取り組みはじめた。2003～2005 年までの中期計画(PLAN KI-10)では成長のための事業基盤を作る事がテーマとされ、2006～2008 年に向けた中期経営計画 (Step up 3400) ではその基盤を土台として、自他共に認められる一流の企業になることを目指した。その証明として、JQA (Japan Quality Award = 日本経営品質賞) に挑戦することとなった。その結果としてコベルコシステムは 2006 年全国企業品質賞にて最優秀賞受賞(栃木県経営品質協議会主催)を受賞し、2007 年度は同じく全国企業品質賞で「大賞」に選ばれるまで経営品質を高めた。

次の節では特に人材育成について、そのとりくみの中でも特に重要と思われる経営塾、新入社員早期育成アドバイザー制度・研修、KWC のとりくみの概要に触れたい。

第4節 場の形成による人材育成の概要

I B Mの資本導入後、新たな経営陣、人事担当者たちは人材育成の成果が中長期で生まれることを信じて粘り強く取り組んだ。

表 4：スキル関連制度の導入

<u>スキル関連制度の導入</u>	
2002年4月	スキル目標管理制度
2002年10月	スキルコンピテンシーを全職種に展開
2002年10月	スペシャリスト認定制度（PM、ITS）
2003年1月	スキル管理システム
2003年5月	スペシャリスト認定制度（コンサル、セールス）
2004年4月	アプリケーションマスター認定制度

出所：コベルコシステム内部資料より筆者作成

表4のような取り組みが成果を上げている一方で、JQA（日本経営品質賞）の取り組みから見えてきた課題は、変革を実現に導くリーダーシップが不足している事であり、暗黙知の要素の高いヒューマンスキル上の問題であった。

そして、表4のようないわば形式知ベースの教育制度に加えて、暗黙知の部分の研修課題について、場の形成による教育を実施し、満足度が高く、定着していると着目されるのが経営塾、新人早期育成アドバイザー制度・研修、KWC（女性社員活性化の場）である。

まず、経営塾はJQAの評価の中で見えてきた管理者のリーダーシップ不足という課題に対応することを目的に2006年に形成された場である。まず、リーダーシップを持って、グループに対して方向性を明確にして、引っ張っていけるようにすることであった。一皮むける経験の共有により、リーダーシップ持論をつくるという研修の効果をインタビューした全てのリーダーが認めていた。

一方この研修は、全ての人材に通用するのではなく、それだけの修羅場の経験があり、

自律的に深く考え、まとめるだけの一定レベルをクリアしている社員が集まったことで成功したと人事担当者は指摘していた。

次に、公式メンター制度の新人早期育成アドバイザー制度とその制度を定着させたアドバイザー研修についてである。新人早期育成アドバイザー制度の特徴の第一はアドバイザー

新入社員早期育成アドバイザー制度

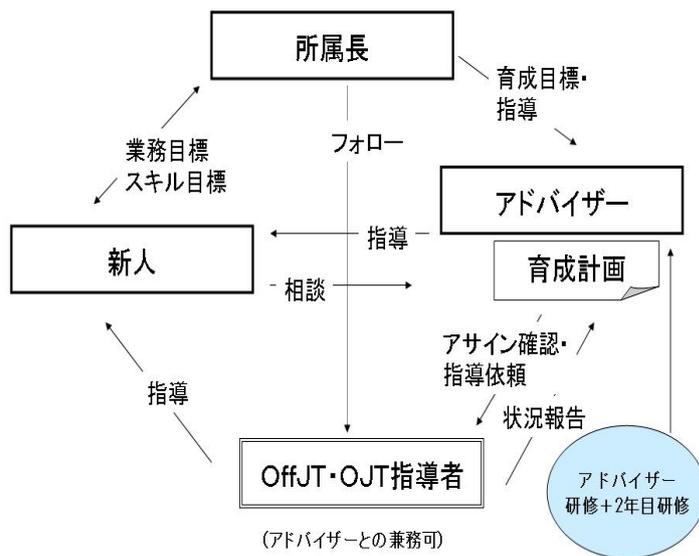


図 10：新入社員早期育成アドバイザー制度

出所：コベルコシステム内部資料より筆者作成

ル面、テクニカルスキル面をサポートする。第三にアドバイザーによる新人育成を業務の一部として評価し、目標管理制度ともつなげている。

新人アドバイザー制度の場づくりにおいて、当初の目的は二年で新人を、一人前の人材に育てることであった。しかし、運用の過程でアドバイザー自身の成長の効果がはっきりと見られた。そして、アドバイザーは、この2年間のアドバイザー担当期間にコーチングのスキルなど、修得するためのアドバイザー研修を受講することになっている。

一と新人を1：1（原則）で組み合わせることである。アドバイザーと新人の相性も考慮して、まずお見合いの場を持つような仕組みがある。相性があまりにも合わない場合は、途中でアドバイザーが代わることのできる柔軟な仕組みづくりを工夫している。第二にアドバイザーは自律的かつ早期のスキルアップを指導支援する。ヒューマンスキ

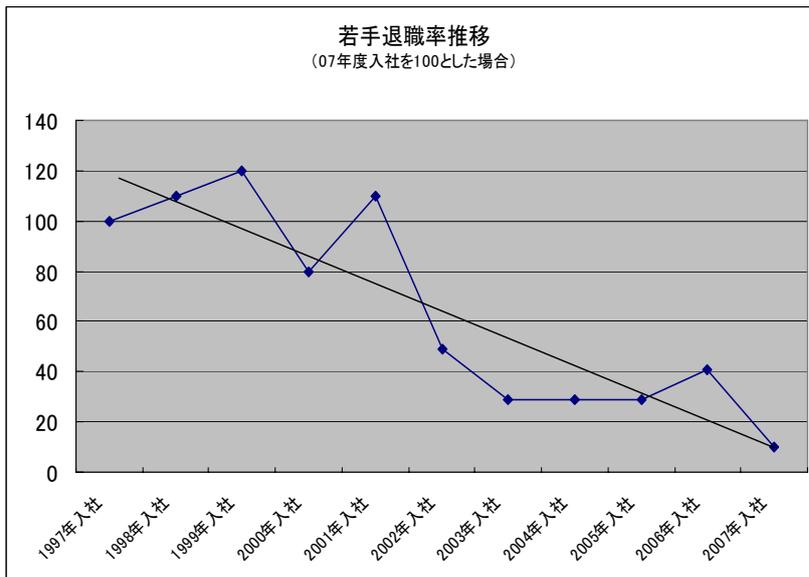


図 11：新卒入社3年以内の退職率推移

出所：コベルコシステム内部資料より、筆者作成

図 11 は新卒3年以内の退職者率の推移である。人数は非公開のため率で示している。2007年を100とした場合であるが、明らかに退職率が低下していることがわかる。納期が短く厳しいIT業界にあって、著しく低い離職率である。

最後にKWC（女性社員活性化のための場）は2002年にIBM資本が導入された時期より、女性の戦力化を当初の経営課題として構想された。KWCはある事業部の「提言タスク」という名前で設立された。会社を変える提言をする場であった。タスク活動をして、提言をしたが、女性タスクの提言にも素晴らしい内容があり、幹部会で女性が発表する場が与えられたのが始まりである。準備プロジェクトをまず立ち上げることとなり、3年間で提言することになった。KWCは当初女性管理職を増やそうという目標も掲げられたが、参加者の支持が得られなかった。女性社員みんなが、いきいきと働き続けられる会社作りをしようという内容に賛同が集まり、3年後コンセプトが改めて形作られた。より、足元を見つめ働きやすい環境をつくりたいという内容の変わり、仕事を続けながらの育児をする問題などが取り上げられ始めて、今日の姿となっている。

第5節 むすび

本章の目的は、コベルコシステムの設立から現在にいたるまでの事実について、調査の結果の概要を明らかにすることであった。まず、設立から2002年にIBMの資本を導入するに至った要因と体質強化の概要を明らかにした。そして2002年から準備された場の形成による人材育成として経営塾、新入社員早期育成アドバイザー制度とアドバイザー研修、KWCという場に着目して、その概要を明らかにした。本章では調査結果の概要を記述したにすぎないので、次章以下では、主にインタビューで得られたデータをもとに、4つの研究課題についてそれぞれ1章をあてて詳細に検討する。

第4章 経営幹部と人事担当者たちの課題認識の分析と考察

第1節 はじめに

本章では研究課題1について検討する。コベルコシステムが、IBMからの資本導入後、経営陣、人材育成のリーダーたちはどのような課題認識を持ち、何に最も注力していたのか。合わせて環境変化をどのように捉えていたかを明らかにする。

第2節 収益性を優先課題としつつ、JQA、BSCで中長期的課題を見る

2002年IBMの資本導入後、新たな経営陣の直面した緊急の課題は、外販の受注率が低下していることから来る収益体質の改善であった。従って、最初の中期経営計画2002年～2005年の中期経営計画「PLAN KI-10」ではまずトップ方針としては利益率の改善が優先課題とされた。そして、その基盤を更に確かなものにするために2006年～2008年の中期経営計画「Step up 3400」については、経営の成熟度を測るために、IBMの一部の事業所でも取り組まれていたマルコム・ボルドリッジ賞（米国国家品質賞、以下MB賞）¹⁸の日本版であるJQAに取り組むこととしたのである。

JQA（Japan Quality Award = 日本経営品質賞）についてより詳しく述べると、この賞はわが国の企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的とした賞である。財団法人社会経済生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度で、これまでの11年間に151組織が申請し、23社が受賞している。JQAは、80年代の米国経済の復活に寄与したとされるMB賞を範としている。MB賞では有識者によって作成された具体的な審査基準を公

¹⁸ 1988年に米国産業の競争力を回復させるためレーガン政権時代に作られた国家賞。日本経営品質賞の手法となった経営品質賞であり、日本経営品質賞と同じアセスメント基準を持つ。

開し、その基準やMB賞の審査プロセスをもとに自組織の経営を自己評価すること＝セルフアセスメントを奨励している。多くの企業はこのセルフアセスメントを行って経営革新を推し進めることで、MB賞の受賞へと至る。わが国でも「経営品質向上プログラム」という形で体系化され、多くの企業や自治体で取組まれているとともに、各地域において地域企業の競争力強化を目的として、地域経営品質賞が創設されている。

コベルコシステムがこのJQAに取り組む目的は年1回、経営課題を見えるようにすることである。JQAで客観的に審査され、浮かびあがった課題を元にして施策を打つようにしたのである。しかし、JQAは年に1回の審査であり、それでは日常におけるチェック能力が不足していた。そこで、月ごとに活動状況を多角的に計るものさしとして導入されたのがBSC(バランス・スコア・カード、以下BSC)¹⁹である。酒井前社長は「JQAをエンジン、BSCはハンドル(どちらに向いているか確認)」、「JQAのアセスメントは経営体がいわば人間ドックに入り、その健康度をトータルで診断することであり、BSCは経営体がスポーツジムに入り、その体力を様々なトレーニングマシンを使い鍛錬すること」と強調したといわれている。その関係を表しているのが下記の図11である。

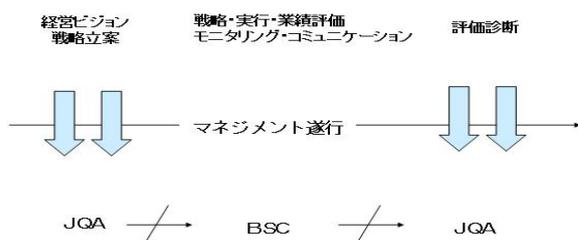


図 12 : JQA と BSC の関係

出所 : コベルコシステム HP より、筆者作成

図 12 のような JQA と BSC の 2 つの経営ツールを用いることにより、正しい事を正しく行う “—D o t h e r i g h t t h i n g s r i g h t—” 効率的・効果的経営を可能にすることができるとしている。JQA の

¹⁹ BSC (Balanced scorecard) は、1992 年にキャプランとノートンによって提案され、四つの視点(財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点)を用いた「多面的業績評価システム」として紹介された。当初、業績を評価し、モニタリングをするツールであったが、近年では戦略的思考を促し戦略指向型組織へ変革する戦略的なマネジメント・フレームワークに進化し、組織内の戦略に関する情報の共有を促進する「戦略コミュニケーションのツール」として評価されている。

初期の評価で見えてきたものはリーダーシップの問題である。戦略があったとしても、その実行段階で引っ張っていけるリーダーシップが弱いということであった。そこで次世代の幹部候補者のリーダーシップを開発するための「経営塾」の場を作ることとなったのである。酒井前社長の頭には着任当初より経営塾の構想はあったと言われており、JQAとBSCにより経営とのつながりを見えるようにしながら、無理せず粘り強く、人の問題に取り組んだといえる。

そして、リーダーシップによる部門の活性化は、ES調査でも確認されるようになった。もともとIBMは売上、利益だけでなく、顧客満足度＝CS、そして従業員満足度＝ESを評価ポイントとする会社であった。そこで、IBM資本導入直前にCSを評価ポイントに導入し、そしてIBM資本導入後にESを数値化し、評価ポイントとすることになった。ESが高くなければCSの実践も難しいという考え方である。ESポイントが低ければ、対策を打っていくことでESポイントは改善していったのである。

JQAを推進したリーダーは経営塾とESポイントについて、経営塾に参加した人のリーダーシップの向上は、ES調査に表れていると述べた。ES調査にリーダーシップの向上による部門の活性化が出ているということである。経営塾は単に点の活動ではなく、JQAやBSCとつながった取り組みにより、課題認識と直結した取り組みとなっていたということである。JQAを推進したリーダーは、次のように言っている²⁰。

このES調査、CS調査、JQA、BSCで、JQAとBSCは一体なのかということなんですけど。(それだけでは)点でしか見えてないですが、経営としてこういう仕組み全体がつながっていくんだなという意味では、(つながりが)見えるよということだと思うんですよね。で、(つながりが)見えると、やっぱり自分たちの組織において、最初に申しあげました売り上げ利益、それとCS、ESがやっぱり経営の評価ポイントとして、重要だよなっていうようなことだと思うんです。

²⁰ 本章以降で、インタビューの発言内容を引用する際は、斜体字で記述することとする。

そうして、JQAとBSCというツールで課題と進捗状況を確認しながら、経営塾の場づくりを進めたのである。人材育成には時間がかかる。しかし、2008年に来て、人材育成の取り組みは早くも離職率やES（従業員満足度）調査にはっきりと表れてきている（表2）。

このように、IBMの資本導入後に経営幹部と人事担当者が最初に取り組んだ課題は、収益性の回復であった。そしてJQA, BSC, ES調査という新しいものさしを導入することで、中長期の課題を浮き彫りにし、中期経営計画の切り替わることをよく考えて、人材育成の問題に取り組んでいることがわかった。

第3節 新しい場の必要性を認識する

この節ではインタビューを元に、経営塾、新入社員早期育成アドバイザー制度・研修、KWCの場づくりの概要を分析する。

まず、次世代リーダーを育成しようとした経営塾の場づくりについてである。

IBMの資本が導入され、3年経ち、最初の中期経営計画が終わるときに、酒井前社長より、次世代のリーダーの育成がここからは必要であるという方向が出された。経営塾の企画を立ち上げた人材育成の責任者は当時の状況を次のように語っている。

そろそろこの会社の将来を背負って立つ人たちが、夢を持って、上を目指しているようなキャリアが描けるようにしてあげないといけないんじゃないかと。もっとストレートに言ってしまうと、プロパー社員から役員とか本部長が出てこないといけないんじゃないかって話を酒井が言いました。で、要は、その幹部、もちろん経営幹部そのものの育成も問題意識持ってらっしゃったと思うんですけど、その次に続く人たちをもっと育てないといけないっていう意識が、当時の酒井社長にあって、まあ、なにか考えるようにという話だったんですね。

人事担当者たちは、経営塾の場づくりは、企業風土から考えて、選抜ではない方がよいと考えた。そして形式知ベースでなく、リーダーシップや戦略立案など、より実践的プログラムを、リーダーシップ論で、日本で第一人者といわれる大学教授にも支援を得て、企画することにした。経営塾の企画を立ち上げた人事担当者は、酒井前社長の当時の認識を次のように語っている。

酒井も自分で禅寺へ座禅を組みに行ったりとか、人間塾みたいなやつに入ったりとかして、その知識だけじゃなくって経営者としてなっていく上で、必要な研鑽をやったりしないといけないという意識がすごくあったんだと思うんですね。

中期計画策定タスクだったかな？40代ぐらいの人たちがみんな集まって、若手の部長とかグループ長とか、まだグループ長にはなってないような人、30代の後半の人も交ざっていたと思うんですけど、そういう人たちを集めて中期のたたき台をつくって提言させて、それを基に幹部がいろんな人とブラッシュアップしてつくったっていうのもあるんですね。

基本的に酒井前社長の考えは、形式知ベースの通念的な研修ではなく、次世代リーダーに思索をさせるための場であったことがわかる。一方では中期経営計画策定を経験をさせることで、必要な知識を身につけていくことであり、一方でリーダーシップなど人間的な部分を研鑽できる経営塾というOff J Tの場を、形成しようとしたのである。

更に、JQAを推進したリーダーは、経営塾の場が創設された理由を、現在のサラリーマン集団の中から戦略のわかる次世代の経営人材を生み出すことが難しいという観点から、次のように述べている。

何が一番問題かという、会社をどうするかというより、戦略をきっちり組み立てられないというところの弱さがJQAをやっていると、ひどく出てるんですね。そこで前任社長が一番挙げたのが、やっぱり利益の確保。安定した利益、利益率を高めるってということなんです。それで、利益を高めるためにコストを下げないといけないですか、あるいは、いろいろやっている、お客さんに提供している製品ですとか、そういったところを（スマイルカーブで）整理しないといけないとか、そういうことやってきたんですね。で、（対策を）決めたとしても、それ引っ張っていく、いわゆるリーダーシップがないと、決めるだけで進まないということなんです。その2点が、やっぱりわれわれの会社の次世代は非常に弱いというところが、経営塾のスタートの時です。

経営塾のような場を創造しなければ、実力経営者の世代が交代した後、サラリーマン集団の中から戦略と経営が理解でき、課題を設定し、解決に向け実現に導くリーダーを生み出すことが難しいということは、多くの会社で共通している。

また戦略実践のためにはマネジメントではなく課題を設定、推進できる変革型リーダーシップが発揮できる人材が必要であり²¹、その経営人材を育成する場が創造されなければならぬということを、JQAを推進したリーダーは更に、次のように語った。

いわゆる管理職とリーダーって違うというね、その日本企業の古来からの流れでいうと、管理職イコール、リーダー。リーダーということもあるんだけど、本質的に経営どうするかっていう議論が、リーダーシップをとれるかどうかなんですよ。で、たぶん、どの会社さんも次世代経営者がいないっていうのは、本当に経営を分

²¹ J.P.コッター（1999）はリーダーシップとマネジメントは別物であるとしている。「マネジメントの仕事は、計画と予算を策定し、階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築し、コントロールによって任務をまっとうすること」であるのに対し、「リーダーとしての仕事は、ビジョンと戦略をつくりあげ雑ではあるが同じベクトルを持つ人脈を背景とした実行力を築き、社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行することである」とした。

かったというか、自分たちの会社をどっちの方向に向けて、それを引っ張っていくのかっていう強いリーダーシップがね、やっぱりないと、経営者としてはやっぱりサラリーマン的になるだけですから、そういう（経営がわかり、リーダーシップがとれる）人の養成っていうのがベースなんですよ。

次に若い人の人材育成の場づくりに進みたい。

新入社員アドバイザー制度の場づくりを推進したリーダーは短納期のプロジェクト制度の仕事のあり方が、OJTの指導に一貫性を失わしめており、新しい場づくりが必要になったことを次のように述べた。

やっぱりPDCAのPがあやふやだったり、Dで風当たりということを知っていたので、きちんとPDCAを守るということを重点的に置いて、そうすると、やはり、（新人が頼りにすべき人が）ころころ代わっては困るということでアドバイザーという感じになったんです。フレームワークとしては、最初に配属される6月ぐらいに、どういう子を育てるという計画を立てて、配属されたらアドバイザーと所属長、新人で三者面談をして、その計画を共有して、それを半年ごとに振り返りをして、次の半年の計画をもっと具体的にして、その半年またやって、振り返って次の計画を立ててということぐるぐる回して2年間、で、一人前を目指すというふうな形にしています。

3カ月単位で変わっていくようなプロジェクト案件とかありますので、そうすると、その人が、今この状態なんですけど、伸びてここなのか、伸び悩んでここなのかというのが、誰かが見ていないと分からないので、OJTだけというのはなかなか難しいかなというのがあると思うんです。

また成果主義の導入により、自分自身の成果創出に集中しなければならず、新人育成の余裕がない、という社会一般の傾向についても場づくりで対応していることを、新入社員アドバイザー制度の場づくりを推進したリーダーは、次のように語った。

「あなた、この人が担当ですよ。」といわれないと、なかなか仕事が忙しくて見れないということがあるので、「これが業務です。あなたが担当です」ということをきっちりと明確に示すということで、責任感を持ってもらって育てる。それによってアドバイザーの成長も促すということも大きなねらいです。

コベルコシステムの目標管理制度の中にはこの新入社員早期育成アドバイザー制度の活動も評価ポイントに含まれる配慮がなされており、成果主義による育成の余裕の無さという環境変化も、場づくりにより対応されていた。

最後に、女性社員活性化のためのKWCの場はいかにして創設されたのであろうか。KWCの場づくりをしたリーダーは、KWCを立ち上げていく本当の理由として仕事の専門性の高さが視野を狭めており、従来の日本の鉄鋼メーカーからIT企業へと変わっていく上で、本音で少数派の人が遠慮なしに話せる場が必要であったことを次のように語った。

いきなり全社目線になるわけですね。例えば、人事守則一つをとってみても、すごく全社の話になるので、ぱっと視野が広がるのです。普段、接していない人と話をする。それはもちろん、チームのメンバーだけではなくて、例えば、人事部門の人と直接、話をするとか、経営陣と話をするとか、それとか、アドバイザーと称して何人かに協力してもらっていた部長さんとかがいるのですけれども、そういう人たちとしゃべるとか、もつという、他社の同じような活動をしてい

る人たちと交流をする中で話をするとか、それとか、ロールモデルとして、ワーキングマザーにインタビューをしたりとか、そんなこともやっていたのですけれども、そういう人たちとしゃべるとか、話をしながら得ていくものというのがすごく大きくて、まずは考え方が変わったとか、積極的、前向きに考えられるようになったとか、そういうふうに言う人が圧倒的に多いです。だから、それがすごくよかったこと、手ごたえかなと思います。

KWCの場づくりは当初はIT企業への変身と、女性戦力化という一般的で社会的な流れの中で生み出された。しかし、その背景にはITの仕事の専門化、高度化による個の閉じこもり傾向により、広い視野のキャリア展望が考えられないという問題があったのである。

第4章 むすび

本章の目的は研究課題1についてIBM資本導入後に焦点を当て、コベルコシステムの経営幹部と人事担当者たちが、どのような事に注力したか。そして、どのように場づくりを始めていったのか、に焦点をあて分析することであった。

IBMの資本導入後に経営幹部と人事担当者が最初に取り組んだことは、収益性の回復という優先課題であった。そして、JQAとBSCという新しいものさしを導入することで、リーダーシップの問題を浮き彫りにして人の問題に取り組んだことがわかった。

経営塾については、サラリーマン集団の社員の中から、戦略と経営のわかる経営人材を生み出さなければならないということが課題であった。

新人育成においては、プロジェクト型の仕事により、OJTの場に一貫性がなく、一貫性のある場が新たに必要になっていることがわかった。

KWCにおいては、SEの仕事の専門性が高くなり、全社的な視野、多様な成長、多様なキャリアを考える視野が無くなることが課題であった。彼らはこのような課題認識

で新たな場づくりを進めたのである。

本章からいえることは、IBMの資本導入後の初期段階で経営幹部と人事担当者たちは、収益性という当面の課題に押しつぶされず、粘り強く、環境変化の中での中長期の課題を見つめ、人材育成の場づくりを進めたということである。

第5章 場の形成による人材育成の内容と生み出された変化

第1節 はじめに

本章では研究課題2について検討する。これまでの章においてIBMの資本導入後、その人材育成の問題の粘り強い取り組みにより、従業員満足度が着実に高まり、離職率も低下していることがわかった。次節以下では場の形成による人材育成の内容と変化について明らかにし、野中の知識創造プロセス（SECIモデル）との比較を行う。

第2節 経営塾の形成による人材育成の内容と変化

ある経営塾に参加した営業担当部長Bさんは、経営塾での研修の中で特に言語化や文章化が最も重要であったということを次のように語った。また手帳にはその時に記したリーダーシップ持論が記されており、日々繰り返し確認しているということであった。

文書化というか、文字化することの意味みたいなことに非常に納得できるものがあったんです。さっき言いましたように私も手帳に書いてみると、頭がいかにか整理できてなかったかということがわかりますし、人にこれを伝えるためにどういう表現にしたほうがいいのかということにもつながっていくなというのも思っていましたし。だから、そういう意味でそういう言語化というところを教えて頂いたというのは、非常にプラスだったなと思うんです。

更に、Bさんは経営塾での経験を基にして、仕事の中でも言語化、表出化を重視していることを、次のように語っている。

私、営業をやってますので、営業という経験の中で、こういうことがよかったというようなことを、毎回A4、1枚、ちょうどここぐらいの文章にして発信してるんです。それも読んでくれる人のためというのものもあるんですけど、それはやっぱり

言語化という意味で自分の考えを今一回ちょっと整理してみようかなというつもりで。だから、きっかけは研修に出て、そういうことも教えていただいたのでやることなんです。

やっぱり仕事をやっている限りは楽なことばかりやなくて、むしろ絶対に何か成り立たないことがあって、それをそのお客さんとか、うちの社内とか、いろんなことを見据えた中で一番納得いくところ、且つやっぱりしっかり自分たちの思いも達成できるようなところってどこかなと考えて、そこに到達していくわけじゃないですか。そのときに、持論の中でも「逃げずに」みたいなことを書いてるんですけど、書くとやっぱり今回もまたちゃんとやりきれないのかなと、というふうに思ったりしますのですね。

それは、今までの自分をちゃんと投影するということと、やっぱり書いたからにはそれを実現していかないと、いけないという意識付け、その2つですね。投影と意識付けと。

野中の知識創造論のS E C Iモデルの中で、言語化は表出化のプロセスに当たる。また、投影、実践での意識付けは内面化にあたる。

表出化と内面化の重要性を経営塾の受講者の多くが強調している。それに対して連結化（形式知の拡大）の重要性については、彼らは自律度の高いメンバーであるためを強調する人は少なかった。

そのことについて、経営塾に参加したCさんも、次のように語った。

要するに、自分が日々考えていることを持論として、言語化する。そこが非常に大事なことだなと思ひまして、塾を受けて戻ってからも、それを非常に実践しないといけないなというようなことで、実は、わたしは塾生を卒業して3年なんですけど、ずっと手帳に持論を書いているんですよ。

当時、たまたま 10 個持論があったので 10 個（手帳に）書いているんですけど、ある意味反面教師の部分もありますし、自分のパーソナリティーを一番発揮できる部分を書いている分もありますから、手帳ですから、ぱっと開けたら見えますので、非常に注意しながらやらせていただいているなど。そういう意味で、そこが非常に印象に残っていますね。すごく役立ちました。

更に、Cさんは言語化による表出化から、実践場での内面化においては部下とのコミュニケーションが取れるようになり、部下にも成長機会を与えなければならないと考えるようになったことを次のように語った。

何が良かったかというのは、もちろん振り返ることができたと、言語化できたという部分ももちろんあるんですけども、そういうことをキーにして、まずは部下とコミュニケーションを取れたということですね。

それと、自分がそういうことで一皮むけたということは、部下に対してそういう機会を与えてあげないといけないんだろうなという。人間誰も一緒じゃないかもしれないけれども、わたしが一皮むけたと感じたシチュエーションというのは、10人いれば何名かはもしかしたら同じような経験を同じタイミングですれば、同じ形で成長機会になるのかなということです。上司の立場からすると、そういう機会を積極的に与えてあげないといけないなという気付きにつながりましたですね。そういう意味でも、「一皮むけた経験」をいうのを自分で言語化するというのは非常に有意義だったなと思いますね。

以上から、経営塾に参加した人は、言語化、表出化における起点づくりの重要性と内面化のプロセスで、部下への影響行動が変る重要性を実感していたということがわかる。

第3節 新入社員早期育成アドバイザー制度の形成による人材育成の内容と変化

新入社員早期育成アドバイザー制度・研修の場では参加者に、どのような変化があったのあろうか。

新入社員早期育成アドバイザー制度により、アドバイスを受けた、3年目に入るある新人Kさんはアドバイザー制度の場の必要性を次のように語った。

(アドバイザー制度が無ければ) 辞めていたと思います。わたしは教員免許とかをいっぱい持ってて、インターシップとかはちょっと海外でやったりとかもしたりして、で、たまに自分でもなんでここにおるんやろうって思い始めてしまうと、すごいそっちに行こうっていう時期もあったので……。踏みとどまれるっていうか、まあ、絶望ではないんですが、失望とか落ち込んだときに感謝できる人が居るっていうのは、すごい……。この人たちに、わたしはお世話になってるから、その恩を返すまでは頑張ろうっていう、思える人が居るか居ないかだと思うんです。まっ、いっぱいいないんですけど、その大きい中にアドバイザーが居たっていうのが、わたしは大きいかな。じゃないと、まあ、もうお互いドライだったからいいかな、みたいになりやすいかなって思います。

そして、この3年目に入るKさんは自分自身が仕事の中で視野が広がり、変化してきていることについて、更に次のように語った。

たぶん自分ではあんまり思ってなかったんですけど、みんなに変わったねってすごい、いわれますね。確かに見た目も変わったと思うし。自分で分析をするとなんだろうなと思うんですけど、最初すべてが怖かったんで、技術もなかったんで、できるだけ距離を開けようとしてたんで。今はなんか視野っていうか、体の向きの的には定まってるっていう感じですけど、前はなんか前を向いて自分のものだけってい

う。歩くときも自分の目の前だけでいいと思ってたんですけど、今ちょっと広げて……。視野が広がってきて？あっ、誰かお客さんが来てて困ってそうだから行こうかなっていう、だんだんようやくなれたかなと思う。

あっ、なんかもっと上の視点で考えてみようとか、自分がチームリーダーだったらどうしよう、私みたいなやつがおったらどうしたらいいかとかっていう視点ができたかなと思う。

この新人Kさんのケースでは、場の存在が個人のキャリア、人生に、大きく影響していることがわかる。彼女の場合は仕事量の割り振りや、コントロールに問題があったのをうまく言い出せず、アドバイザーが親身に相談にのることにより、上司と調整し、仕事量をコントロールし、ピンチを乗り越えることができたという。状況を適確に捉えて、新人を問題解決に導いている。

若いアドバイザーが、なぜそれだけの難しい問題解決を行うことができたのであろうか。新入社員アドバイザー制度・研修の場づくりを推進したIさんは次のように語った。

1年目のアドバイザー研修は、コーチングとか基礎知識を学習します。ティーチングとコーチングがあって、早いうちからコーチングをやっていかないといけないんだよとか。そういうことが知識として要るんだというのが1年目のアドバイザー研修になっています。2年目のアドバイザー研修というのは、やってみてどうだったという。うまくやるにはどうすればいいかみたいな情報共有とかを中心に、プラスアルファします。こつをロールプレイでやってみたりとか、あとはさっき何度もいっていた共有という感じですね。

経験のないアドバイザーがいきなり適切なアドバイスをするのは難しい。そこで2年という期間を設定している。まずは基礎知識の学習から入り、経験を積んで、実践的な

方法論の共有をしていくということであった。

Iさんは2年間という期間が重要であると強調していた。1年では経験を蓄積してきたころに終わってしまう。2年以上となると今度は負担感が強くなるということであった。確かに、この3年目に入るKさんを指導したアドバイザーMさんは、アドバイザーの2年目に新人の問題解決をしている。アドバイザーMさんは、休日は趣味の音楽に存分に打ち込む、現代の若者によく見られる、ライフワークバランスを重視する社員である。しかし、このアドバイザー制度の場と通じて、新人のピンチを救い、指導した経験より、周囲の評価が変わったことを、Mさんの上司は次のように語った。

Mがアドバイザー制度をやって、一応2年で一人前だと宣言して、で、その後Kが入ってきて下につけたんですけど、すごくMは、そのときにグーッと伸びたんです。それはやっぱりアドバイザーというポジションが明確になって、要は2年目のアドバイザーで一人前なんだから教えられるだろうというこんな感じで、そこでかなり下を面倒見るっていうのが、仕事の取り組みに対しても今までと違うというふうに、感じました。

以上、新入社員アドバイザー制度と研修を受けたMさんは2年目に成長し、新人だったKさんに大きな影響を与え、周囲もその変化を認めたことがわかった。

第4節 KWCの形成による人材育成の内容と変化

KWCの参加者には、どのような変化があったのであろうか。

KWCの参加者は参加してから、変わり、モチベーションが上がることを、KWC立ち上げのリーダーは次のように語った。

去年に入ってくれたメンバーの人が、最初はやはり嫌々来たというか、誰々さんに誘われたから、まあ行ってみようかくらいの感じで来たのです。けれど、みんなと議論をしていくことがこんなに面白いとは思わなかったということを書いて、今年、2人は残っているのですよね。去年のチームができたころには、とてもそんなふうには見えなかったのだけれども、周りの人も絶対あの人はそんな人ではないと思っていた人が2年目続けますということになって、今、がんばってくれています。そういう会社とか、社員同士とかに関わることに對して、何か得るものというか、楽しいというか、面白いというか、やはりそういうのを感じているのかなと思います。

ここでKWCに参加したメンバーは仕事の専門性と業務の多忙さの中で視野が狭くなり、深い悩みを抱いていた女性社員であった。それをKWCの先輩社員がその問題を聞くことで、辞めようと思っていたのが、がんばりたいというふうに変ったという。そのことについてKWC立ち上げのリーダーは更に次のように語っている。

彼女は、自分で悩んでいたこととかが、自分が原因だということに気がついたというか、殻に閉じこもって接点がなくなって、悪循環に陥っていたみたいなのところが、いろいろな人と話をするによって突破口が見つかって、考え方が変わったのではないのでしょうか。ポジティブに物事を捉えられるようになって、何か困ったこととかが出ても、自分で解決していこうという姿勢に変わったということを書いていますので、そこはすごく大きいことだなと思います。

KWCの場合ではまず、先輩のアドバイスによる連結化により、視野を広げることからスタートしている。そこから、知識創造プロセスにつなげ、参加者の暗黙知の表出化をし、内面化の成長段階へと導かれていることがわかる。

第5節 野中の知識創造プロセスとの比較による考察

前節までの分析をもとに、コベルコシステムの経営塾、新入社員早期育成アドバイザー制度・研修、KWCを野中の知識創造プロセス（SECIモデル）を比較すれば次のとおりとなる。



図 13：経営塾と野中の知識創造プロセスとの比較
出所：野中（2007），p. 336 を参考に筆者作成

野中によれば、知識創造プロセスは共同化、表出化、連結化、内面化のプロセスで行われるというものであった。

コベルコシステムの経営塾

の場合は次世代リーダーの育成のために、人選の段階である程度の力量と自律性のある人材が参加しているのが特徴である。そのため知識創造プロセスの中でも表出化の重要性、内面化の重要性を語る受講者が多く、連結化、共同化について強く語る人が少なかった。それは自律性の高い人材の場合は形式知ベースの学習や経験の豊富さという点で大きな悩みがないためと考えられる。

新入社員早期育成アドバイザー制度・研修の場合は、1年目の場合は基礎知識からスタートしなければならないため、形式知中心の学習にならざるおえない。従って2年目新入

社員早期育成アドバイザー研修から知識創造プロセスが回転できていると言える。知識創造プロセスの中でも表出化の重要性、内面化の重要性を参加者は語った。

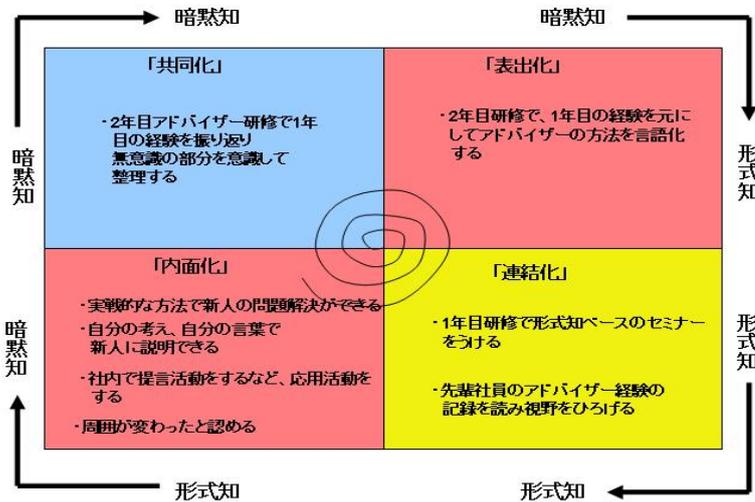


図 14 新入社員早期育成アドバイザー制度・研修と野中の知識創造プロセスとの比較

出所：野中（2007）, p. 336 を参考に筆者作成

KWCの場合も参加1年目の場合はまず視野を全社レベルに変えていかなければならないため、連結化、形式知の学習中心にならざるおえない。従ってKWCも2年目に入る頃より知識創造プロセス

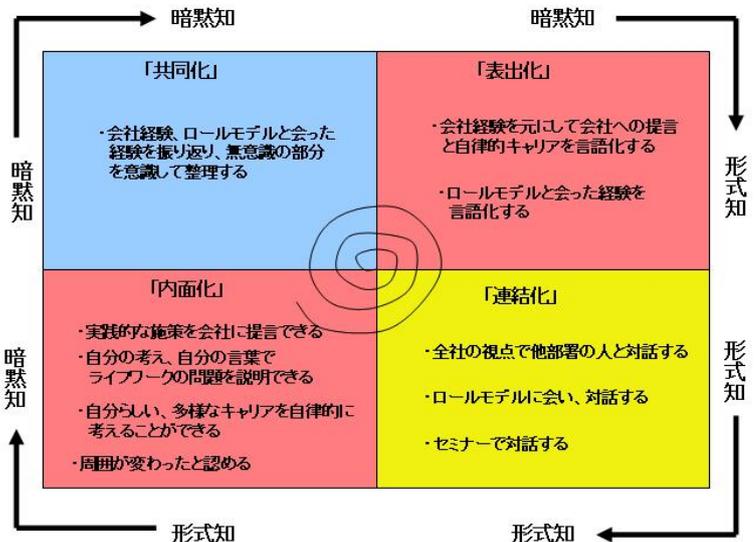


図 15：KWCと野中の知識創造プロセスとの比較

出所：野中（2007）, p. 336 を参考に筆者作成

が回転しており、その段階から、知識創造プロセスの中でも表出化の重要性、内面化の重要性を参加者は語った。

野中（2007）によれば、暗黙知こそ知識創造の源泉に他ならないとし、SECIモデルの中でも表出化は知識創造プロセス（イノベーション）にとって最も重要な活動であり、次

に実践において重要なのが内面化（形式知の暗黙知化、身体化）であるとしている。

コベルコシステムの人材育成の場では、新入社員アドバイザー制度・研修、KWCの場では、いきなり、1年目から暗黙知の形式知化を進めるのではなく、最初は形式知の基礎学習をしながら経験を積んで、2年目から暗黙知の形式知化を行なっているところは違うところである。

しかし、経営塾、そして2年目からの新入社員アドバイザー制度・研修、KWCの場では表出化、内面化を重視しているところは共通している。

第6章 むすび

本章の目的は研究課題2において、分析と考察を行うことであった。すなわち、コベルコシステムの場の形成による人材育成について、インタビュー・データからそのプロセスを明らかにし、野中の知識創造プロセス（SECIモデル）と比較することによって環境変化の中で人材育成がどこで行われるか、考察を行うことであった。

野中の知識創造プロセス（SECIモデル）との比較によって浮かび上がったのは、経営塾、新入社員早期アドバイザー制度・研修、KWCの3つの場づくりの類似点として、潜在的な暗黙知を意識的な形式知として言語化し表出化する重要性である。言語化という表出化による意識付け、投影が起点となり、内面化のところで行動に変化が見られる所である。そして個人差があるとしても、内面化の結果が、その変化として着目されるという部分である。自分の血肉にまで落とし込む内面化の場で、どのような応用活動が見られるか確認することが、人材育成の場合、重視されることである。経営塾の受講者は自律性が高く、修羅場経験を前向きに生かすことのできる人が選ばれており、現場に帰って手帳に書きこんだリーダーシップ持論を何度も確認しているリーダーはそれを信念にまで高め、応用していた。その効果は、部門の活性化の結果として、ES調査に表れた。

一方新入社員アドバイザー、KWCの場はまず、基礎知識を身につけ、視野を広げるこ

とからスタートして、知識創造プロセスは、そのあとから動かしていることがわかった。

ある音楽を趣味としている典型的な現代の若者である新入社員アドバイザーは、2年目になってから自己の経験から得た方法を、内面化まで進め、新人育成のアドバイスだけでなく、部内での改善提言にまで応用しようとしていた。それを見ていた上司たちはアドバイザーの彼が変わり、大きく成長したことをはっきりと感じたと述べた。

内面化プロセスは、最後は自律性の問題となる。高度に内面化ができた人材は、今度は応用の活動に入り、SECIモデルでいう自己超越の領域に至り、周囲も成長したと確認できる。

KWCの参加者も、経験を積んでから表出化、内面化へと進めて、女性が働きやすい職場づくりの提言だけでなく、視野を広げる自己啓発の習慣に応用しようとしていた。

この内面化による自律性の確立により、知識創造の応用が人材育成においては価値があると証言されていたのである。

本章から言えることは、経験知、暗黙知の表出化により表出化の場で、言語にされた知識が起点となり、更に個々に内面化するプロセスが人材育成において重要であった。自律性が不足している段階では、連結化のプロセスが必要であるということである。

次章では、リーダーによって、どのような場の活性化が行われ、定着していったのかについて分析し考察することにする。

第6章 場の活性化に関する分析と考察

第1節 はじめに

本章では、研究課題3について検討する。コベルコシステムがなぜ人材育成や仕組みづくりを課題としたのかは第4章で述べたとおりである。本章ではコベルコシステムが場の形成による人材育成を推進していく上で、どのような場の活性化が行われ、定着させたのか。それを明らかにする。ここでは、それらの場づくりの具体的な施策ごとに節を設け、そのプロセスについて野中の4つの場との比較を行う。

第2節 経営塾の場の活性化

経営塾に参加したリーダーが部門を活性化させていることはES調査より見えてきた。

経営塾を作るきっかけは最初の中期経営計画が終わる時点で、経営陣とプロパー社員との計画の共有がうまくいかなかったという反省にあった。社員の中から次世代リーダーを育成し、共有するべく、当初行われたのは中期計画策定タスクと呼ばれる場であった。経営塾の企画を担当した人事部のリーダーはその時のことについて次のように語った。

中期計画策定タスクというものをまず作りました。40代ぐらいの人たちがみんな集まって、若手の部長とかグループ長とか、まだグループ長にはなっていないような人、30代の後半の人も交ざっていたと思うんですけど、そういう人たちを集めて中期のたたき台をつくって提言させて、それを基に幹部がいろんな人とブラッシュアップして、作ったというのもあるんですね。

しかし、中期経営計画策定だけでは形式知の拡大に偏り、リーダーシップなど、人の問題に対応できないために、経営塾の場づくりが行われたことについて、人事部のリーダーは更に次のように語った。

だから一方ではそういう経験（中期計画策定タスク）をさせることで、必要な知識スキルを付けていく。で、人間的なところを研鑽するために経営塾をつくるっていうような考え方だった。

経営塾はそれまでのスキル制度とは異なり、リーダーシップ研究の第一人者の大学教授の協力も得ながら、暗黙知の刺激を重視した、場のプロデュースが工夫されたものとなり、参加者の評価は極めて高い。

しかし、経営塾は限られた人数で行われており、参加していない人は、それを伝え聞いて関心を持つという状況であった。人材育成の責任者のAさんはその状況を次のように語った。

（イントラネットの限界を克服できたのは）やっぱりそれはオープンセミナーかなと思うんです。やっぱり経営塾っていうと1期生が14人で2期生が15人なんですけど、もうほんと限られた人たちの中だけでいろいろするんですね。チラチラッと垣間見てるんですね。で、そういうので興味関心がある人がいたんですけども、実際にそれを直接聞くことができる場がなかった。

イントラネット上で公開されている、一皮向ける経験は多くの社員に読まれていた。しかし、人事部のリーダーは、場づくりは基本的にフェース・トゥ・フェースの場づくりでなければならず、イントラネットのような“サイバー場”は補完的に活用しなければ、行間が読めないことを、オープンセミナーの反響から次の様に語った。

私が思ってる以上に反響があって、参加した人は自分で望んで来てるし、行きたい人に来てくださっていうふうに案内したんですね。それで、そこで直接聞いたものが、やっぱりすごくインパクトがあった。私もかなり仕掛けたので、あって、

まあ自分も、例えば一皮むけた経験とか、リーダーシップ持論とかを考えてみようと思うってような話がアンケートなんかでは出てきたりしてたんですね。そこは、なんていうのかな、広がってきたと思う。定着したっていう感じがあって。定着するとやっぱりみんな抵抗なく受け入れるのかなっていうふうに思うんです。

このように経営塾の場は、ミドル・マネージャーにより、中期計画策定タスクやイントラネットという形式知拡大の場を、暗黙知を刺激するプロデュースが見られる。ミドルによる場の微調整により、定着に向かっており、場の微調整がもしなければ、同じような満足度の結果が出て、定着したかどうかは未知数である。

第3節 新入社員早期育成アドバイザー制度・研修の場の活性化

公式メンター制度の新入社員アドバイザー制度は2002年、IBMの資本が導入されてから新入社員の早期育成を目的として制度化され、離職率や満足度において高い効果を生み出したことは前述した通りである。

筆者が着目したのは新人アドバイザー制度をサポートする、アドバイザー2年目研修である。アドバイザー研修は当初はアドバイザーに基本的なコミュニケーションスキルを身につけさせるものであった。プログラムはコーチングなどコミュニケーション研修が占めていた。しかし、アンケート調査から見てきたのはアドバイザーと新人とのマッチングの問題であるとか、現場でしかわかりにくい暗黙知の問題だった。

当時の人事部のスタッフがその声を拾い上げ、創発的に生み出された場づくりを仕掛けた。それが新入社員アドバイザー2年目研修である。その場をプロデュースした当時の人事スタッフは次のように語った。

本当はアドバイザーになってすぐにアドバイザー研修、アドバイザー向けに新人育成とはこんなものですか、こんなコーチングのメニューを、ちょっとした簡単な練習をやったりしていたんです。けれども、それだけではいけないと感じていました。その反省で、次の年からなんですけども、2年目アドバイザー研修というのを作って、アドバイザーを経験した上で、アドバイザーが集まって悩みをアドバイザー同士で共有するというような機会を作ったんです。そういう研修を導入して、アドバイザー同士の横のつながりを持たせたのです。

この2年目アドバイザー研修のモチベーションは高く、参加者が個々に持つ暗黙知が強く刺激される場となっている。また2年目研修ではその中で、部署に持って帰って何かできるような文書のアウトプットを作り、ノウハウの言語化、表出化が行われている。当時の人事スタッフは更に次のように語った。

2年目アドバイザー研修は、参加率が非常にいいです。皆さん、自分の今の悩みとかをほかのアドバイザーと共有して、次の年に生かしていこうという気持ちを持って考えているかなと、思います。

毎日毎日彼らはやっているんで、常に心にあることをその場で共有しているという感じです。

その2年目アドバイザー研修で、悩みとかが解決した案とかを、また紙にまとめて、次の世代のアドバイザーに、「先輩の知恵」みたいな感じで渡してあげるとか、そういうつながりを持たせるというような工夫はしましたね。

新人を初めて指導するアドバイザーは高望みになりがちとなり、きちんと仕事をさせようとする思いとは逆に伸びないという悩みが多かったという。また、挨拶ができないなど、些細なことでもできないというような悩みでもこの2年目研修の中で経験を共有することで

どこも一緒だという安心感や自信が生まれている。

新入社員アドバイザーの制度・研修は、ミドルの人事スタッフと共にそれを補佐するスタッフにより、この2年目研修の場づくりが決め手となり定着に向かっている。

第4節 KWCの場の活性化

KWCの場はもともと創設時、コベルコシステム内の女性の戦力化のために設定されたものであった。従って当初は女性社員のリーダーシップやスキル向上などがテーマであった。しかし、活動を続けているうちにKWCを敬遠する女性社員や離脱する者も現れた。その理由は、女性社員の実情が反映されていないためであった。女性社員はやはりSEのハードな仕事と育児など現実的な問題とをどのようにバランスさせるかであり、キャリア上の悩みと設定されたテーマが現実的でないという見方があったのである。

KWCのリーダーであるミドル・マネージャーはこの声を拾いあげ、KWCの場を女性社員の仕事と私生活の実態に即した、啓発の場に進化させようとした。女性がいかに企業の中でいきいきと働き、ライフワークのバランスを取りながら成長するか、を社外にロールモデルを求めながら学び合う場に進化させたのである。このプロデュースが社員に高い評価を得、今日では更に男性社員も参加するワークライフを考える場へと進化している。この先進的な取り組みが神戸新聞²²に取り上げられることともなった。

KWCのリーダーたちも設定された場でうまく、参加者の声を拾い上げ、創発の場に進化させていることがわかる。KWCを立ち上げたミドル・マネージャーは次のように語った。

どちらかという、もっと上へ上へというような感じであったのです。けれども途中で、そうはいふものの、辞めていく人とかもやはりいるし、どう考えても育児とか、そういうライフイベントを、女性は避けては通れないということになって、そういう話もし始めたのですね。当初、そういうのはほとんどしていなくて、ど

²² 神戸新聞 2008年6月29日号に掲載される。

らかというと、もっとスキルをつけるとか、もっとリーダーシップを発揮するとか、昇進をもっと早くするとか、そんな話をしていたのですが。もうちょっと足元のそういう、働きやすい環境をつくりたいなというところもやっていこうということになって、途中でそういう、育児に関わることも取り上げ始めました。

本当に走りながら考えながらで、その考え方自体もどんどん変わっていった時に、それはそれで、やっていた当事者にとっても、よくいろいろなことが見えたというか、勉強になった失敗ではないかというふうに思います。

このようにKWCも、スキル学習という形式知に偏った場を、育児と仕事の両立など、暗黙知を刺激する場へと、ミドルの微調整していることがわかる。とくにKWCの場づくりは社内で「リニューアルをかけた」とはっきりと意識されており、ミドルマネージャーによる場の微調整が要因で定着に向かっている。

第5節 野中の4つの場との比較による考察

前節までの分析結果をもとに、コベルコシステムの経営塾、新入社員早期育成アドバイザー制度・研修、KWCの場を野中の4つの場と比較すれば次のとおりとなる。

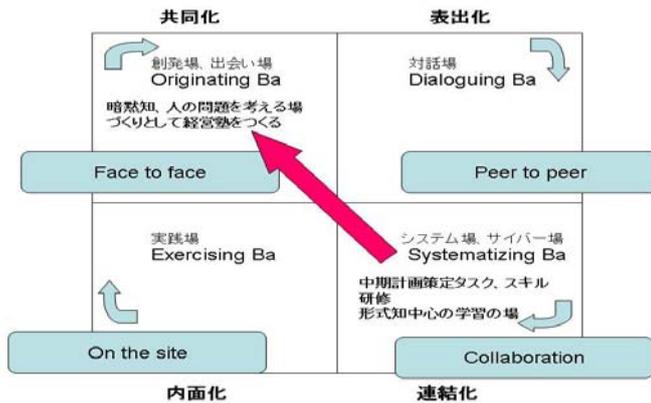


図 16：経営塾の場のプロデュース（次世代リーダー育成の経営塾 1～3 期生）
出所：野中（2000）,p.58 を参考に筆者作成

まずは、経営塾の場づくりは、当初中期経営計画策定タスクと呼ばれる形式知に重きを置いた学習の場であったものを、リーダーシップなど人の問題を考える、暗黙知を考慮した場にプロデュースしたものである。図に表すと右下から左上に導かれ、知識創造プロセスが回転している。

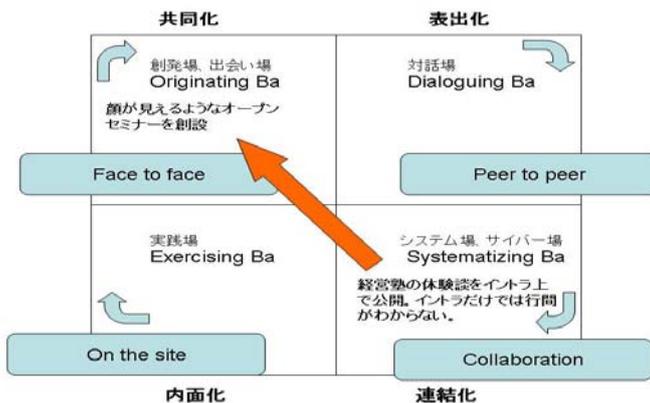


図 17：経営塾の場のプロデュース（オープンセミナー）
出所：野中（2000）,p.58 を参考に筆者作成

しかし、システム場（＝サイバー場）に閉じこもっていた一皮むける経験を活性化させるためのプロデュースとして、生の声を聞くことのできるオープンセミナーの場を創造した。コベルコシステムの人事担当者たちのオープンセミナーの場のプロデュースと野中の4つ

野中の4つの場とは創発場 (originating ba)、対話場 (dialoguing ba)、システム場 (systematizing ba)、実践場 (exercising ba) であった。

まず、経営塾の場づ

経営塾における研修内容を全階層に下ろそうとしたのがイントラネットによる紹介である。しかし、イントラネットによる紹介は行間がわかりにくく、全社的な定着浸透までには至らなかった。

の場をあてはめると図17の通りとなる。

右下のシステム場（＝サイバー場）で、イントラネット上の一皮向けた経験に関心を持った人たちが、左上の創発場のオープンセミナーで、フェーストゥフェースで見ることができるようにした。個々人の暗黙知を刺激する、この場のプロデュースにより一皮向ける経験のイントラネット上の公開は行間がわかるようなものになり、定着に向かっていく。

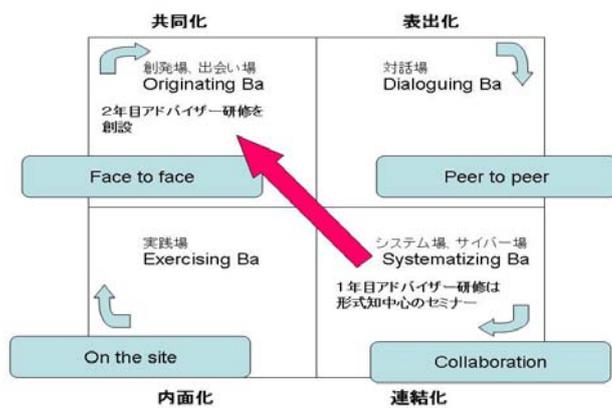


図18：新入社員早期育成アドバイザー2年目研修の場のプロデュース
出所：野中（2000）,p.58を参考に筆者作成

いことが指摘された。そこで、人事部スタッフにより、1年目の経験知、暗黙知を重視した2年目アドバイザー研修をプロデュースされることにより、場は活性化して、定着に向かっていく。

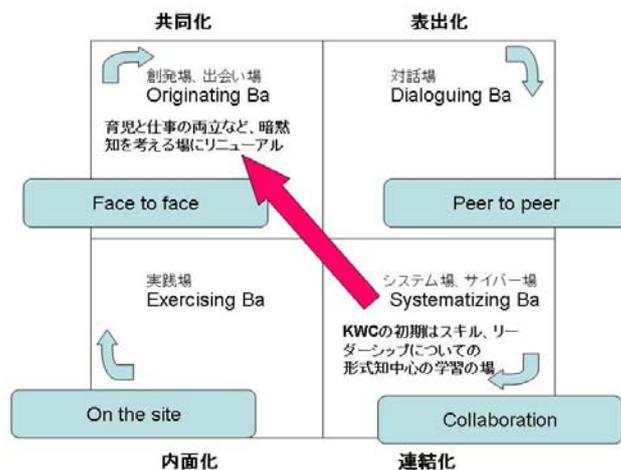


図19：KWCの場のリニューアルによるプロデュース
出所：野中（2000）,p.58を参考に筆者作成

新入社員早期育成アドバイザー研修はどうか。図18のようにこれも当初は1年目にコーチングなど形式知中心のセミナーであった。しかし、実際にアドバイザーとして指導することは、難しく、セミナー通りとはいかない

KWCは当初、女性戦力化を狙いとして創設された。スキル研修など形式知中心の学習の場であった。しかし、参加者より、働く女性の現実と乖離が大きいとして議論する中から、現在のワークライフや多様なキャ

リアを考える場の姿が生まれている。場づくりをしたリーダーは、はっきりと「リニュー
ーアル」と呼ばれる場のプロデュースを行ったことを証言している。コベルコシステム
の3つの場づくりでいずれも、システム場（＝サイバー場）から創発場へ導く活性化に
向けた場のプロデュースが行われていた。形式知の拡大から暗黙知と自律性の刺激が行
われているのがわかる。

3つの場の活性化の調査から更に見えてきたものがある。それは、いずれの場でも
ミドルのスタッフが場の活性化へのプロデュースに大きな役割を果たしていたというこ
とである。つまり、現場に近いミドルのスタッフの場のプロデュースにより、経営トッ

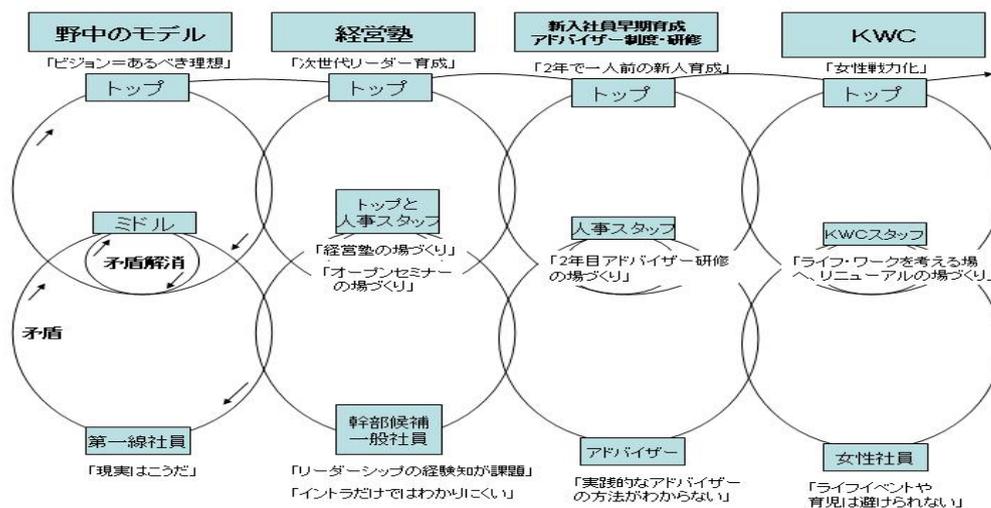


図 20 野中のミドル・アップダウンの知識創造との比較
出所：野中（1996）,p.191 を参考に筆者作成

プのビジョンと現場の間の細かな矛盾を丁寧に解消し、定着に導いている点である。これ
を野中(1996) のミドル・アップダウンによる知識創造²³と比較したのが図 20 である。

野中(1996)によるとミドル・アップダウンによる知識創造とは、ミドル・マネージャー
がトップとフロントを巻き込むイノベーションの方法としている。

²³野中(1996)によると、優れたトップは自らのビジョンや理念を社員に投げかける。ところが現場の社員は現実の中で視野や考え方が硬直して矛盾を感じがちである。そこで、ミドル・マネージャーがトップの目指すビジョンと現実の間の矛盾を総合できるようなコンセプトを作り出し、知識創造プロセスを回していくのがミドル・アップダウンである。

まず、経営塾については、トップと人事スタッフが共同して、リーダーシップの経験知を引き出す場づくりが行われた。課題意識の高い、優れた経営者が現場まで下りて、経営塾の場を形成した点は野中のミドルアップダウンと違うところである。しかし、その後人事スタッフによる全社に広げるためのイントラネットの内容が、わかりにくいという声を、オープンセミナーという創発場をプロデュースすることで、全社的な定着に導いているところはミドル・アップダウンのモデルと共通している。新入社員早期育成アドバイザー研修もアドバイザーが実践的なアドバイザーの方法がわからないという状況に対して、人事スタッフが2年目アドバイザー研修を場づくりすることで定着させた。KWCも、女性社員のライフイベントや育児は避けられないという声からKWCスタッフが場をリニューアルすることで定着させた。これらの場のプロデュースにも、ミドル・アップダウンの知識創造モデルとの共通点が見られるのである。

第6節 むすび

本章の目的は研究課題2について、インタビュー・データを分析し、その結果を野中の4つの場と比較することで、場の形成による人材育成について場の活性化の仕組みの考察することであった。本章を振り返ってみると、場の創設が行われたのは経営塾、新入社員早期育成アドバイザー制度・研修、KWCいずれにおいても経営側から設定されたものであり、トップダウンによるものであった。しかし、いずれも場づくりでも、参加者の声を拾いあげ、暗黙知と自律性を刺激するミドル・アップダウンのプロデュースにより、活性化された場へと進化していることが発見された。それは決して場の切盛りではなく、参加者の気持ちの高まりを捉えながら、参加者の暗黙知と自律性を刺激して場の活性化を導いている。そこから従業員満足度は一気に高くなり、成果も生まれ、場が定着へと進んでいることがわかった。

次章では、経営幹部と人事担当者たちが、場の形成による人材育成の過程からどのような教訓を学び得たかを明らかにする。

第7章 経営幹部と人事担当者たちが学んだ教訓の分析と考察

第1節 はじめに

本章では、研究課題4，すなわち経営幹部と人事担当者たちが、人材育成の過程からどのような教訓を学び得たかを明らかにする。またそのうえで何が彼らの意識を変えたのか、更に彼らの行動面の変化とあわせて分析結果の考察を行う。

第2節 経営幹部と人事担当者たちが学んだ教訓

第1項 CS、業績を追求するために人材育成に力を入れる

景況感が悪くなり、IT業界は厳しい競争環境にあり、選別される時代となっている。CS経営を重視する奥田社長は、厳しい環境であるからこそ、人材育成に力を入れなければならないことを次のように語った。

我々IT業界も非常に変化が激しい時代になり、お客様から厳しく選別されるようになってきました。なぜかという、お客様の事業とITが一体化されつつあり、事業戦略の実行にITがますます重要になっているからなんです。つまり、ITの活用こそが企業の次代の戦略の実現を支える時代になってきていると言え、このためにお客様からパートナーとして信頼を得て生き残っていくためには、やっぱり現場で活躍している社員の意欲が高くて、活動が光っていることが大事だと思うんです。私どもも今までそこにすごく注力してやってきました。それはイコール人材育成なんですよ。今後も人材育成に更に力を入れてやっていきたいと思っています。

第2項 一人一人を大事にして、対等な会話ができるようにする

奥田社長は人材育成において、時間がかかっても、対等なコミュニケーションを重視して、人づくりをしていくことの重要性を、次のように語っている。

私がいつも思っているのは、オープンマインドな企業文化を作っていきたいなと

ということです。このためには一人一人大事にするということと、上位からの一方的な指示ではなくて若い人たちも遠慮なく意見を言えるような文化を、もっと作っていきたいと思っているんです。職制なんかにとらわれず、本音で議論できる、お互いに尊重し合う、と言った風土の浸透、定着を図っていきたいと思います。さらに言えば、会社の組織を越えた横の連携が良く、いろんな情報がスムーズに流れるような会社を目指しています。これが企業の実行レベルを支えるベース、いわゆる強みになると思うんですよね。そういう観点で人材育成をやっていこうということです。ちょっと時間はかかりますが、継続して注力していきたいと思います。

第3項 若い人に対して、固定観念を持たず、新しい場づくりをする

小山会長は若い人の価値観は、決してドライなものではなく、場作りのやり方次第であるという。今の若い人は新しい場づくりを求めていることを次のように語った。

昔と違って若い人は、会社は会社、プライベートはプライベートというような割り切り方をしていると思われているのですけれども、最近また変わってきていて、今の若い人は場を求めているんです。仕事は仕事なんだけど、仕事の間を離れても人間同士触れ合いたいっていうか、心が通い合う形で一緒に仕事がしたいと考えている人が増えている。だから、飲み会に誘ってもノリが悪い、迷惑そうだということで、声をかけるのも遠慮していたが今は逆にそれがESを下げるようになることもある。みんなで一緒に旅行に行きたいとか、運動会みたいなのをやりたいとか、今の若い人と話をするとそういうふうになってきている。またその価値観が変わってきてるのかなと思うんですね。われわれも6～7年ぶりに運動会をやるかということになり今年やるんですけどね。会費を積み立てて、課で、あるいは部で旅行するとか最近やり出してることも出てきてるし、面白いなと思っています。

第4項 場づくりは、参加者の経験の内容を考慮し、時に基礎研修を組み合わせる

場づくりには異動経験など経験の内容を考慮し、時に基礎研修を組み合わせることが効果的であることを人材育成の責任者のAさんは次のように語った。

経営塾に行く手前の段階にいる人たちには（形式知ベースの）基礎知識を身に付けるような研修もやっています。経営知識の基礎研修をやっているんです。

しかし、さすがに経営塾に来ている人たちの一皮むけた経験とか聞くと、経験の質が違います。何ていうのかな、一つのところで専門的にずっとずっと、じーっとしてキャリア積んでるというよりかは、何か変化がかかっているんです。その変化がかかった中でいろんなことをやってきている人が多い。例えば親会社に出向するとかそういう人も結構多いし、何ていうのかな、私たちは海外での勤務そのものはないんですけども、海外のパッケージを素材にいろんなことをしたりとかしています。異動もかなり、弊社は大体あまりローテーションとかがない会社ですけども、その中でもやっぱりローテーションがかかっている人が多いですね。異動も大事です。異質なものを持つてることによって、今何かやろうとしてることに厚みがすごく出てくると思うんですよね。

第5項 人材育成の場づくりと収益、課題とのつながりが見えるようにする

JQAを推進したリーダーは、人材育成の場づくりと経営の課題とが繋がっていることが見えるようにすることが大事であるという。課題と場のつながりが見えるように整理して、体力に見合った可能な範囲で取り組むことが大事だという。社内で合意を形成する上でもそれが重要であるということを次のように語った。

重要だと思うのは、われわれも体力がありますから、「あれやれ、これやれ」っていっぱいいわれても、できないこともあるんです。だから、その見極めがちょ

っと大変かも知れないですね。だから、そこは「ほどほどに」とはいわないですけど、戦術展開において、やっぱり体力見合いの戦術展開が必要です。今までは（JQAやBSCで収益や課題とのつながりが見えていたので）なんとか、我々はできたんですね。やっぱり人材育成のできない企業は伸びない。しかし、そればかりでもない。あれもこれもやった上で、これがつながってるから、やっているんだということですね。そういう意味ではバランス・スコア・カードで人材の問題が一番上にあって、積み上がっているような形がね、やっぱり結構とれているのではないかなと思いますね。

第3節 分析結果の考察

前節において、結果として経営幹部と人事担当者たちは、何を学び教訓としているのか、言換えれば、場づくりによる人材育成で、意識がどのように変わったかを明らかにした。一方、どのようにして、環境変化の中で場の形成による人材育成をしたか。本研究の基本的な問いに立ちかえると、例えば、場がなければ、なかなか言語化の機会というものはないことを経営塾に参加したGさんは次のように語ってくれた。

自分の過去ってあんまり振り返ることないですよ。あのとき大変やったんやって話をしたり、それをちゃんと書き起こすとかっていうのは、大事と思っています。やっぱり、それも、言語化といいますか、まとめる作業というか、そういうのは場がないと、まずしないですね。飲み会とかも一つの共有の場ではありますけど、まとめるということがない。そういうまとめるという場があったら非常にいいんです。自分を見つめ直す機会にはなるし、一応リーダーといわれる立場の人ばかりなんですよ。じゃあ、自分の部下たちをどうやって引っ張っていかうかと。で、サーバントリーダーシップっていう話もあって、そういうのが大事なんだとかっていうところで。やっぱり、「やれやれ」だけでは駄目ですし、じゃあどうやってその気にさせてっていう

のは持論がないとなかなか難しいんですね。

ここで改めて、彼らの意識と行動を変えさせたものは何か考えてみたい。まず経営塾については、やはり、言語化するための対話場の創造が起点となっていることが鍵であるということである。言語化が起点となって、内面化への成長が生み出されている。内面化の行われる実践場では更に様々な応用活動が発見できた。

次に、経営塾で場づくりを担当した人材育成の責任者が実施したことを再考してみよう。結局中期経営策定タスクというのは形式知に偏る研修であった。そこに、暗黙知を刺激し、表出化に導く経営塾の場を創造されたのである。またイントラネットのシステム場(=サイバー場)に閉じこもる一皮むけた経験のデータを、オープンセミナーという創発場を創造することで活性化したのである。ここで個々の暗黙知と自律性が刺激されるように場の形成が有効に働いている。彼らによる場のプロデュースがなければ、経営塾は全社的に定着しないままであったかもしれない。

新入社員アドバイザー制度・研修の場合も、この場づくりがなければ、新人のKさんは退職していたとはっきりと場の価値を述べた。またKさんを指導したMさんは場の活動を通じて成長し、Mさんの上司はその行動や発言が変わったと場の有効性を述べた。

また新入社員早期育成アドバイザー制度は、アドバイザー2年目研修の追加的な場づくりが効果を上げて、満足度を高めて定着に向かった。

KWCにおいても、ある参加者は、視野が広くなり、結婚後のキャリアに対して考え方が変わったと場の価値を述べていた。そして、このKWCは管理職を増やすためのスキル研修の場から、より働く女性の本音に迫るライフワークを考える場へと刷新され、定着に向かっている。

ここに、環境の変化に合せた新たな場の必要性が見えてくると共に、場はリーダーが一方向的に切り盛りしているのではなく、参加者の状況を見極めてプロデュースされ、育てられていることがわかる。

第4節 むすび

本章では、人材育成にかかわった経営幹部と人事担当者たちが学んだ教訓を明らかにした上で、調査結果について考察を行った。これらは多くの企業で従業員満足度が低下し、離職者が増加している今日の一般的な企業の現実を考えれば、いかに重要であるかがわかる。また、コベルコシステムにおける言語化のできる場の価値や、その人材育成は場の切り盛りではなく、ミドル・アップダウンにより、場を育てるプロデュースであったということも認識できた。

結章 中心的主張と含意

第1節 要約と中心的主張

本節では、第1章で設定した4つの研究課題について、調査結果から得られた結論を要約したうえで本論文における中心的主張を述べる。

研究課題1は、IBM資本導入後、コベルコシステムの経営幹部と人事担当者たちは、当初どのような事に注力したのか。また人材育成における環境変化をどのように捉えているのかであり、第4章で分析して考察した。その結果としては、まず収益性の回復を優先課題としつつも、人材育成については無理せず、粘り強く準備して、2期目の中期経営計画から本格的に取り組んだということであった。かつての暗黙知伝承の場(飲み会、残業、旅行など)が少なくなり、IT化が進み、専門性も高くなって、視野が狭くなりがちの中で、今の時代に即した視野を広げる、新たな場が創設されなければ困るという環境の認識があった。

研究課題2は場の形成による人材育成はどのような内容で行われるのか。また、その結果どのような変化があるのかということであった。これを野中の知識創造プロセス(SECIモデル)との比較から考察した。比較から見えてきたことは、言語化による表出化が起点となり、内面化のプロセスにおいて行動変化が顕著にみられることであった。また、新人や初心者育成については連結化、形式知の学習がステップとなっていることであったといえる。

研究課題3は場の形成による人材育成において、どのような場の活性化が行われるのかということであった。これについては第6章で野中の4つの場との比較から考察した。そこから見えてきたものは、場は形式知中心のシステム場から始まり、ステップを踏んで、個々の暗黙知を刺激する創発場へと導く、ミドルの微調整によるプロデュースによって、初めて知識創造プロセスが回転して、定着に向かっているということである。決して、場を切り盛りするというのではなく、場を育てて定着させていることが発見できた。

研究課題4は、場の形成による人材育成という経験で、経営幹部と人事担当者たちは、

どのような教訓を学んでいるのかというものであり、第7章において分析し、考察した。経営幹部と人事担当者たちから5つの教訓を引き出すことができた。

以上4つの研究課題について結論を要約したが、本論文の基本的な問い、どのようにして場の形成による人材育成は行われるのかに立ち戻って中心的主張を述べたい。

本論文を通じて、筆者が最も主張したいのは、環境変化の中での人材育成には場の概念は有効であり、それはミドル・アップダウンによる場のプロデュースでなければならないということである。そしてそれは、場の切り盛りが有効なのではなく、場を粘り強く育てることが有効であるということである。

次世代の経営人材育成は、中期経営計画策定タスクからスタートして、経営塾の場づくりによって、受講者の高い評価を得ると共に、ESを向上させることができた。また、イントラ上の一皮むける経験もオープンセミナーに展開されて全社的な定着に向かった。公式メンター制度の新入社員早期育成アドバイザー制度・研修は、1年目は基礎知識の研修でスタートし、2年目アドバイザー研修を生み出すことで、アドバイザーのモチベーションは高まり、新人の評価も得て定着に向かった。KWCも当初は女性戦力化のスキル研修であったものが、育児とキャリアなど、ライフ・ワークを考える場にリニューアルをかけることで、評価を得て定着に向かっている。

3つの場で共通しているのが、場を育てていることであり、トップのビジョンと現場の間の細かな矛盾をミドルが丁寧に解消に導いて、場が成長することで定着に向かうということである。

第2節 研究の含意

本論文は単一の事例研究であり、コベルコシステム一社の調査結果から一般化や理論化をすることはできない。本論文に含意があるとすれば人材育成の実践に対するものである。この事例から考えられるいくつかの実践的な含意を提示したい。

第一に、環境変化の中で、人材育成が大きな課題となっている企業は、知識創造プロセスを重視した新たな場の形成を考えるべきであるということである。短期的な業績が優先されるときでも、コベルコシステムのようにJQAやBSCなどで業績とのつながりを見えるようにし、準備をすすめて、中期計画の変わり目に導入するなどの段取りが必要であろう。

第二に、新たな場は、形式知の拡大に終始せず、SECIモデルのステップを一步一步踏むことが重要である。特に表出場における暗黙知の言語化を重視し、研修後は内面化により、行動の変化が顕著に表れる新たな実践の場を与えて刺激するべきであろう。

第三に、場はトップが設定するだけでは定着しない。場はミドル・アップダウンでビジョンと現場との間の細かな矛盾を丁寧に微調整しながら、育てることで初めて定着するということである。参加者の暗黙知や自律性を刺激する、ミドル・アップダウンの場のプロデュースが、場の定着の条件であるということである。

どこの企業でも場づくりとして、社員研修には多額の費用と時間をかけて、取り組んでいる。しかし、受講者にとっては負担感が大きかったり、現場の実情に合わないため定着せず数年で解消されていくケースも多い。

コベルコシステムの場合、全体を通じて言えることは、システム場（＝サイバー場）における形式知拡大の研修はあくまで研修課題について、基礎段階のステップとなっていることである。そこで参加者の声をミドル・アップダウンにより拾いあげ、SECIモデルが回転するような場のプロデュースしていくところに真の育成の場が形成されているということである。暗黙知と自律性が重視され、知識創造プロセスが回転して、活性化された場においては、まだ経営職のポストを得る前の次世代のリーダーも刺激され、個性的な価

値観を持つ若者も刺激され、結婚後に退職を考えていた女性社員も結婚後のキャリアの可能性について刺激され、行動が変わっていく姿が発見されたのである。

第3節 残された研究課題

本論文は人材育成に熱心で、活動の密度の高い一社を掘り下げて研究した。IBMの資本が導入され、コベルコシステムの体質を強化する過程で行われた場の形成による人材育成を、内部者でないと語れない持論、意見、思いなどを重視して研究してきた。本論文に貢献があるとすれば、野中の場の概念が商品開発や経営活動に使われることが多いのに対して、正面から環境変化の中での人材育成について事例研究をし、その内部者の生の声を吸い上げたことであろう。また、公式のメンター制度に場の概念を導入して、満足度を高め、定着させた事例となるだろう。ただし、もっと異なる業界、異なる経営規模、異なる地域で、場の形成による人材育成の事例を示し、現代の人材育成を考察していくことで、また違った発見があるかもしれない。それは、今後の研究課題である。

参考文献

- 伊丹敬之 (1992), 「場のマネジメント序説」『組織科学』24 卷 4 号。
- 伊丹敬之 (1999), 『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT出版。
- 伊丹敬之 (2005), 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 大久保寛司(2001), 『経営の質を高める8つの基準』かんき出版。
- 金井壽宏(1991), 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏(1997), 「経営における理念(原理・原則)、経験、物語、議論—知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『神戸大学経営学部研究年報』第 XLIII 卷、1-75 頁。
- 金井壽宏・古野庸一(2001), 「一皮むけた経験とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』49 卷 1 号。
- 金井壽宏(2001), 「次期経営幹部を育てる—リーダーシップの創出と維持・伝承の要諦」『経営者』(日経連刊) 第 55 卷第 3 号、71-73 頁。
- 金井壽宏(2002), 『働く人のためのキャリアデザイン』PHP 研究所。
- 金井壽宏(2002), 『仕事で「一皮むける」』光文社。
- 金井壽宏(2005), 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- 金井壽宏(2007), 『リーダーシップの旅』光文社。
- 金井壽宏(2007), 『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版。
- 佐藤郁哉 (2002), 『フィールドワークの技法 問いを育てる, 仮説をきたえる』新曜社。
- 社会経済生産性本部 (2002), 『日本経営品質賞とは何か』生産性出版。
- 社団法人関西経済連合会 人材育成委員会 (2001), 『一皮むけた経験と教訓 豊かなキャリア形成へのメッセージ』。
- 高橋俊介 (2002), 「成果主義とキャリア自律の補完関係」『組織科学』Vol.35 No. 4、32-42 頁。

- 高橋俊介（2006），『人が育つ会社をつくる』日本経済新聞社。
- 高橋俊介（2006），「若手が育つ組織をつくる」『PHP ASSIST 』Vol. 7、4-9 頁。
- 寺沢俊哉(2003)，『対話で学ぶ経営品質』生産性出版。
- 野中郁次郎（1978），『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 野中郁次郎（1990），『知識創造の経営』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎（1996），『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎（1999），『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房。
- 野中郁次郎（2000），『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎（2003），『知識創造の方法論』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎（2003），「知識ベース企業で何が見えてくるのか」『一橋ビジネスレビュー』
2003 年冬号。
- 野中郁次郎（2004），『イノベーションの本質』日経 BP 社。
- 野中郁次郎（2005），『戦略の本質』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎（2005），「フロンテスとしての戦略」『一橋ビジネスレビュー』2005 年冬号。
- 野中郁次郎（2007），『イノベーションの作法—リーダーに学ぶ革新の人間学』
日本経済新聞社。
- 野中郁次郎（2007），『経営の美学』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎（2007），『美徳の経営』N T T 出版。
- 野中郁次郎（2007），「フロンテスの知—美徳と実践の知識創造」
『ハーバードビジネスレビュー日本版』2007 年 3 月号。
- 藤井博・金井壽宏・開本浩矢（1996），「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング」
『ビジネスレビュー』第 44 巻第 2 号、50-78 頁。
- 古野庸一（2005），『リーダーになる極意』PHP 研究所。
- 宗方比佐子/渡辺直登編著（2002），「キャリア発達の心理学 仕事・組織・生涯発達」。
- 松下幸之助(1977)，『私の人の見方・育て方—人事万華鏡』PHP 研究所。

松下幸之助(1978) , 『実践経営哲学』 P H P 研究所。

Caruso, R.E.1992 *Mentoring and the business environment asset or liability?*

Business Performance Group ,Aldershot England Dartmouth.

Chao, G.T.,Walz,P.M.,&Gardner,P.D.1992 Formal and Informal Mentorships

:A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts.Personnel Psychology,619-636.

Kathy E. Kram (1985) “*Mentoring at Work: Developmental Relationships in*

Organizational Life” Scott Foresman & Co. (渡辺直登、伊藤知子訳

『メンタリングー会社の中の発達支援関係』白桃書房,2003)。

[Kurt .Lewin](#)(1997) “*Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science*”

(猪股 佐登留訳『社会科学における場の理論 増補版』誠信書房,1979)。

JohnP.kotter、james l.heskett (1992) “*Corporate Culture and performance*” (『企業

文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」 207 社の実証研究』ダイヤモンド社,1994)。

JohnP.kotter. (1996) “*Leading Change*” (梅津祐良訳 『企業変革力』日経 B P 社訳)。

JohnP.kotter (1997) , “*Matsushita Leadership*” (金井壽宏監訳、高橋啓訳 『幸之助論』

プレジデント社,2008)。

JohnP.kotter. (1999) “John P. Kotter on What Leaders Really Do (Harvard Business

Review Book)” (『リーダーシップ論—いま何をすべきか』ダイヤモンド社,1999)。

McCall,Jr.,Morgan (1998) ,*High Flyers : Developing the Next Generation of Leaders.*

Boston, MA. : H arvard 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)。

付録1 【調査趣意書】

平成20年5月19日

コベルコシステム株式会社

代表取締役社長 奥田 兼三 様

人財部 ○○ ○○ 様

神戸大学大学院 経営学研究科
社会人MBA（経営学修士）所属
元林信聡（金井壽宏研究室）

「コベルコシステム株式会社」様人材育成についての調査のお願い

拝啓 若葉の候、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。
大変お忙しい中、お願いの手紙をさしあげ恐縮でございます。

当調査のお願いと概要につきまして、調査の狙いなどについてご説明させていただきます。恐縮ではございますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私は、神戸大学大学院の金井壽宏研究室において現代経営学を専攻しております社会人大学院生です。このたび現代の人材育成をテーマとして修士論文研究を進めております。研究を進める過程で御社の人材育成についての取り組みを知り、是非とも経営学としても真剣に研究させていただきたいと切望しております。

研究対象のねらい

新入社員が入社されて3年で3割の離職率といわれる時代に御社では離職率が低下し、上下のコミュニケーションは活発で従業員満足度も向上していると伺っております。また若い方の育成だけでなく人材育成戦略に仕組みづくりを重視されていると伺っております。人材育成が重要とする企業は多数あっても実際に人材育成を実践されている企業様は少数でございます。日本でも成果主義導入以降、経営学の分野においては人材育成の考え方や仕組み・場づくりについての成功事例が不足しております。コベルコシステム様のケースは、学術的に研究価値が非常に高いと思われまます。この事例から学び、その軌跡を論文にする事は、経営学としても、今後の経営の実践のうえでも大変に意義深いものと考えております。

研究成果の形と守秘義務

研究成果といたしましては、奥田社長様、○○次長様はじめ人材育成にあたるリーダーの皆様、従業員様へのインタビューの内容を修士論文にまとめ、神戸大学に提出いたします。論文にする意義としましては、人材育成の難しい時代に独自の仕組み・場づくりを重視した人材育成を実践され、従業員満足度が高い企業の貴重な事例として経営学の発展に貢献するばかりか、経営の実践の上でも人材育成に悩む多くの企業

の模範となり、教訓となると考えております。

なお、御社におかれましては情報につきましては神経をおつかいと存じます。調査を通じて知りえた事実は、修士論文の執筆以外には使用しないこと、不用意に口外しない事など御社にご迷惑がかからぬように万全の注意を払うことを誓約いたします。

またインタビューに応じて頂いた皆様方の生の声の一部を、これからの人材育成のあり方を考えるヒントとして、成果物である修士論文のなかに引用することがございます。その場合にも調査にご協力頂いたごにも、ご迷惑がかかることがないように万全の注意を払うようにいたします。

なお、インタビューでお聞かせ頂いた事は録音シテープ起こし（文章化）させていただきますがそれはせつかくお聞きするお話を正確に理解するためです。その記録はインタビューに応じていただいた方々へそれぞれフィードバックさせていただきます。

具体的なお願い

業務ご多忙に大変恐縮ですが、インタビューの実施について次の通りアレンジをお願い申し上げます。

対象： ○○次長様はじめ人材育成にあたるご責任者の皆様、人材育成の場を活用されている社員の方個別に一人ずつお会いしたいと思っております。

皆様には6月～7月の間に午前3人午後4人など2日ほど日をご調整して、下記につきましてお聞きできましたら幸いです。

1. 新人アドバイザー制度について
 2. 「一皮むけた経験」の共有について
 3. JQAを通じた全体最適を考えた人材育成とその仕組み・場づくりについて
 4. IBMの経営から受けた仕組みづくりについての影響について
- インタビューの最後7月ごろに奥田社長様にも是非インタビューをさせていただきますと存じております。

時間：インタビューの所要時間は30分をめどにしておりますが、後のご予定を少し余裕をみて頂くと更に幸いと思っております。

場所：インタビューの場所は、皆様のご都合の良い日時に私が御社をお訪ねする形で実施したいと思っております。

質問項目：インタビューでお聞きしたい事は別紙の通りでございます。

事前にご準備をしていただくことはございませんが、できるだけ正直なところをお聞きしたいので勝手なお願いではございますが、対象者の方々に事前に打ち合わせをされることは避けていただくようお願い申し上げます。

以上、何卒よろしくようお願い申し上げます。

尚、本件につきましてご不明点は、下記までご連絡をいただきたくお願い申しあ

げます。

付録2 【インタビュー・ガイドライン】

人材育成の責任者用のガイドライン作成

- (1) 現在のお仕事の内容、お立場についてお教えてください。また、人材育成や人材育成の仕組み・場づくりにはどのようなお立場で関与されているのかお聞かせください。
(イントロダクションとして)
- (2) 人材育成のご責任者として人材育成をとりまく環境の変化(若い人の価値観多様化、ミドルにとっての組織変化)をどのように捉えてこられましたか。直面した出来事で具体的に覚えておられる事はなんですか。(研究課題1)
- (3) 人材育成のご責任者として着任当初の頃どのような課題がありましたか。最初の6ヶ月から1年の出来事で直面した具体的に覚えておられる事はなんですか。それをどうして覚えておられるのですか。(研究課題1)
- (4) 経営塾、一皮むけた経験の共有の次世代リーダー研修の場づくりしていかれる時のお気持ちと、お仕事の過程について出来事でお聞かせください。(研究課題2,3)
- (5) 経営塾、一皮むけた経験の共有の次世代リーダー研修の場を更に変えていかれる時の過程について出来事でお聞かせください。(研究課題2,3)
- (6) 経営塾、一皮むけた経験の共有の次世代リーダー研修の場づくりされる上で、最も励みになったり、効果的だった出来事についてお聞かせください。(研究課題2,3)
- (7) 経営塾、一皮むけた経験の共有の次世代リーダー研修の場があつて良かった事、なくては困る事について出来事でお聞かせください。(研究課題2,3)
- (8) 経営塾、一皮むけた経験の共有の場づくりがどのように次世代リーダー育成に対して効果をあげ、リーダーシップ開発に生かされているか。その変化について出来事で具体的に教えてください。(研究課題3)

(9) 人材育成のご責任者様として着任されてから現在までを場づくりについて振り返ってみられたとき常に心がけておられたことにどのようなことがあるでしょうか。

(研究課題 1, 2, 3)

(10) 場づくりによる人材育成というご経験からどのような事を学び教訓とされたかお聞かせください。(研究課題 4)

新人早期育成アドバイザー制度、アドバイザー研修のリーダーへのガイドライン作成

(2) 新人育成のご担当者として着任当初の頃どのような課題がありましたか。最初の6ヶ月から1年で出来事で直面した具体的に覚えておられる事はなんですか。

(研究課題 1)

(3) 新人早期育成アドバイザー制度、アドバイザー研修の場づくりしていかれる時のお気持ちと、お仕事の過程について出来事でお聞かせください。(研究課題 2,3)

(4) 新人早期育成アドバイザー制度、アドバイザー研修の場づくりされる上で、最も励みになったり、効果的だった出来事についてお聞かせください。(研究課題 2,3)

(5) 新人早期育成アドバイザー制度、アドバイザー研修の場を作って良かった事、なくては困る事について出来事でお聞かせください。(研究課題 2,3)

(6) 新人早期育成アドバイザー制度、アドバイザー研修の場づくりがどのように新人育成に対して効果をあげ、生かされているか。その変化について出来事で具体的に教えてください。(研究課題 3)

(7) 新人早期育成アドバイザー制度、アドバイザー研修の場づくりのご担当者として着任されてから現在までを振り返ってみられたとき常に心がけておられたことにどのようなことがあるでしょうか。(研究課題 1,2,3)

(8) 場づくりによる人材育成というご経験からどのような事を学び教訓とされたかお聞かせください。(研究課題 4)

KWCの立ち上げ、運営、支援の場づくりをしたリーダーへのガイドライン作成

- (2) KWCのご責任者として着任当初の頃どのような課題がありましたか。最初の6ヶ月から1年で出来事で直面した具体的に覚えておられる事はなんですか。それをどうして覚えておられるのですか。(研究課題 1)
- (3) KWCの場づくりされる上で、最も励みになったり、効果的だった出来事についてお聞かせください。(研究課題 2,3)
- (4) KWCの場があって良かった事、なくては困る事について出来事でお聞かせください。(研究課題 2,3)
- (5) KWCの場がどのように育成に対して効果をあげ、生かされているか。その変化について出来事で具体的に教えてください。(研究課題 3)
- (6) KWCのご責任者様として着任されてから現在までを場づくりについて振り返ってみられたとき常に心がけておられたことにどのようなことがあるでしょうか。(研究課題 1,2,3)
- (7) KWCの場づくりからどのような事を学び教訓とされたかお聞かせください。(研究課題 4)

付録3 【コベルコシステム株式会社の沿革】

- 1983年10月1日(神鋼コンピュータシステム株式会社として発足)
- 1987年7月1日 コベルコシステム(株)に商号変更
- 1997年 ERP事業へ進出
- 1998年 CTI事業へ進出
- 1999年 ASP事業の本格的な展開を開始
- CTIからCRM事業拡大
- ISO9001認証取得
- SCM事業へ進出
- 2000年 e-business Exchangeに加盟、プライバシーマーク(個人情報保護)の認定取得
- 2001年 IBM e-businessパートナーに認定
- Volp (Voice over IP)を駆使したIP—VPN事業に進出
- 2002年 アウトソーシング事業強化 日本IBM資本参加
- 2003年 IBMビジネスパートナー プレミアパートナー3年連続受賞
- ISMS認証取得(ハウジングサービス事業)
- 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2003」受賞
- 2004年 IPセントレックス・IPコミュニケーション事業に進出、セキュリティビジネスの強化
- 2005年 AMSセンター開設
- ISMS認証範囲拡大(セキュリティシステム運用保管サービス事業)
- 2006年 東京事務所を東京本社と改称
- 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2006」受賞
- 全国企業品質賞にて最優秀賞受賞(栃木県経営品質協議会主催)
- 2007年 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2007」受賞
- 全国企業品質賞にて大賞受賞(栃木県経営品質協議会主催)
- 2008年 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2008」受賞

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007

2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也
染谷 誓一
劉 海晴

2008・3	堀上 明	ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008