

早稲田大学
トランスナショナルHRM研究所

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

テーマ
IOT時代に求められる
グローバル人的資源管理の
在り方

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 『会報』 第 11 号
テーマ：IoT 時代に求められるグローバル人的資源管理の在り方

目 次

「会報第 11 号」の刊行にあたって	白木 三秀	3
引き算のグローバル化	山本 僚子	5
ジョブシャドウイングによる外国籍留学生と日本企業の相互学習 ー IoT 時代の高度外国人材の育成に向けて ー	河瀬 恵子	8
HR テック活用の現状と IoT 時代の人事の在り方	土屋 裕介	11
IoT 時代に求められるグローバル人的資源管理の在り方 ー IoT 時代こそ採用部門に営業力を ー	中塚 翔大	13
HRTech の動向より考える IoT 時代における日系企業の人的資源管理	森谷 幸平	16
第四次産業革命と中小企業経営	佐々木隆彦	19
邦銀におけるグローバル人的資源管理と IoT 進展の影響	長濱 康之	22
宇宙飛行士訓練方法を活用した、「非認知スキル」の評価・育成事業 ー 難しいとされてきた主体性、協働性、学びに向かう力、人間性などの評価・育成へ ー	永崎 将利	24
変化する 21 世紀の働き方とワークプレイス環境	小原 英樹	27

Cultural Intelligence を高め、国や世代間・性差ギャップを力に変える
..... 稲垣 隆司29

Japanese companies:

To reap the rewards from digital transformation, first you need to qualify to be in the race
..... Bryan Sherman31

「会報第 11 号」の刊行にあたって



早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 所長
早稲田大学政治経済学術院 教授
白木 三秀 (Mitsuhide Shiraki, Ph.D.)

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所が、実質的に活動を開始してからもう 11 年となる。この間、関係各位のご協力の下、セミナー、シンポジウムを 59 回開催（うち 2 回は他研究所との協働の公開セミナー）し、またその間、受託研究ならびに受託研修もそれぞれ複数手がけ、現在も 2 つの受託研究を継続中である。

研究所メンバー 2 人（白木三秀&ブライアン・シャーマン）で書いた『英語 de 人事:日英対訳による実践的人事』（文真堂刊、A5 版、525 ページ、予価 2,600 円、Kindle 版でも入手可）という書籍も、時間がかかったが 2020 年 4 月に刊行となった。

2020 年 3 月現在、後援団体・会員企業数は 47 社・団体、研究員、招聘研究員の数も約 135 名となり、活動の規模も責務も大きくなっている。お陰様でセミナー、シンポジウムは概ね盛況という状態を維持している。ただ、残念ながら、2020 年 3 月 14 日（土）の午後に予定されていた本年度第 6 回目のセミナー・シンポジウムは、コロナウイルスの流行により延期となった。2011 年 3 月の東日本大震災以来の異常事態である。

ところで、組織としての基礎が固まりつつある段階であった 9 年前に、新たな活動の一環として、「会報」を出すこととし、現在に至っている。研究所に関わる内外の個人、組織に対し、本研究所の会員企業所属の HRM 専門家、学内の研究員、学外からの招聘研究員という知的人的資産を紹介し、それを通じてネットワークを広げ強めることが、重要と考えたためである。今回は第 11 号目となる。

本号のテーマとして「IoT 時代のグローバル人的資源管理の在り方」を取り上げた。AI（人工知能）とならび IoT（Internet of Things：モノのインターネット）が企業のグローバル化とともにビジネスや HRM に大きな変化をもたらしつつある。その変化の中で HRM 部門あるいは HRM 機能の取り組むべき課題や問題点は何かということを考えようとしたのである。3 月に予定していた第 6 回目の定例セミナーも同じ共通論題を掲げた。

そこで、会員企業所属の HRM 専門家ならびに研究員・招聘研究員 11 名の方々に対し、

共通のテーマに関連しながらも自由にとすることで執筆を依頼したところ、全員に快く引き受けていただき、各執筆者からそれぞれ特徴と含みのある興味深い論考を寄せていただいた。

「IoT時代のグローバル人的資源管理の在り方」というテーマに色々な角度から取り組んでいる論稿ばかりで、明らかに、本会報では、理論的、実務的、分析的、国際的など様々な視点から上記のテーマが自由に論じられている。異なる視点や思考方法を知ることにより、当該テーマを多面的に理解し、活用するための契機としていただきたい。

本会報が、本研究所に直接、間接に関わってくださる皆様方にとって知的関心、実践的知見にプラスとなり、さらには関係各位の交流のきっかけとなるのであれば、望外の幸いである。

なお、会報は、今後とも、年間で1号ないし2号ずつのペースで継続的に刊行される予定である。関係各位のご支援、ご協力を引き続きお願いする次第である。

引き算のグローバル化



Associate Professor
Sociology Department
State University of New York (SUNY) Old Westbury
山本 僚子
yamamotor@oldwestbury.edu

人材のグローバル化における課題としてしばしばあげられるのが、日本で学位を取得した留学生の日本における就職率の低さ・外国人材の早期離職率である。留学生 30 万人計画開始以降、留学生の就職サポートに向けて省庁を超えた数々の取り組みが行われているが、JASSO の外国人留学生進路状況調査によると、学位取得後日本で就職する留学生の割合は、4 割弱にとどまるⁱ。また折角就職しても早い段階で辞めてしまうケースも目立ち、外国人材の定着率の低さは複数の企業調査で課題としてあげられている。

近年筆者は日本の大学の英語学位プログラムで学位を取得した留学生にインタビューを行い、卒業後の進路について話を聞いてきた。移住の意図と実際の移住行動が必ずしも連動しないことは国際移住研究の通説となっているが、筆者の調査でも、日本での就職を目指していたもののほとんど就職活動もせず離日した者、逆に日本で働くつもりはないと言っていたのに、卒業間際になって急遽求職を始めた者など、心変わりも多々見られ、国際移住における意思の可変性を再確認する結果となった。

日本で働くつもりでいたが就職活動もそこそこに帰国、また就職はしたものの早々に退職、というようなケースでしばしば耳にしたのは、煩雑で不明瞭な決まりごとの多い日本の企業社会、そこで自分の能力を発揮できないフラストレーションと閉塞感・疎外感である。筆者のインタビュー対象者は日本の大学の英語学位プログラムの留学生・卒業生たちだが、英語で学位を取得したからと言って必ずしも日本語能力が低い訳ではない。授業で

ⁱ 日本学生支援機構「平成 29 年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」
https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_d/data18.html

は英語、アルバイト先では日本語、同国出身の友人とは母国語、と多言語で日常生活を送り、三ヶ国語で流暢に会話をこなす学生も少なくなかった。

その中でも、印象に残っている一人の学生がいる。留学生の求職活動にはいくつかのパターンがあるが、彼は日本式の新卒就職活動をばっちりこなしたタイプで、しっかり業界研究をし、早くから企業説明会に足を運び、希望した大企業の内定を勝ち取っていた。企業側の視点にも敏感で、面接の受け答えの肝も抑えていた。「面接官と真面目に議論する留学生がいるけど、日本の面接で求められているのは本気の議論じゃない」と穏やかに喝破する、いわゆる空気の読める若者である。日本の大企業に勤めるなら地方への転勤も致し方ない、と達観し、ひとつの企業に腰を据えて経験を積むつもりだと話していた。そんな彼が、1年半後のフォローアップインタビューの際、すでに転職活動を始めていると聞いてやや驚いた。彼はその後ほどなく香港に職を得て離日した。

あれほど日本の企業文化に理解があり、肚を決めて就職した彼が、何故そんなに早く見切りをつけてしまったのか。その理由はひとつではないが、配属先での閉塞感の影響は大きかったように思う。入社後、彼は予想通り地方支社に配属となったのだが、遊ぶ場も遊び相手もない地方の生活は思った以上に苦痛だった。母国の事業部との折衝を任され、職務にはやりがいを感じていたが、事務的な業務につまづくことがしばしばあった。日本語の流暢な彼だったが、ビジネス書類には難儀をし、先輩社員から叱責を受けた。企業独自の書式や煩雑な事務規定は分かりづらい。最初は「これも勉強」と思っていたも、次第にこんなことに労力を費やしていいのだろうか、もっと意味のあるスキルを磨き、力を発揮できる場所に移るべきでは、という疑問が膨らみ、あせりが生まれ、転職を考える。同様の逡巡は、他の元留学生たちからも聞いた。こうした行き詰まりは、日本育ちの新入社員でも少なからず経験することと思うが、複数の言語に通じ、国外のネットワークも持つ元留学生にとって、就職市場は日本だけではない。能力の高い外国人材ほど、海外への転職もしやすい。

こうしたケースにふれるにつけ、外国人材の定着を高める上で大切なのは、もしかしたら足し算よりも引き算なのではないかと感じる。異文化研修や多言語サービス、異なるライフスタイルに対応した設備など、リソースを拡大して人材の多様化に対応するのが足し算のグローバル化だとすれば、引き算のグローバル化は、不必要な取り決めを極限取り払ってルールを単純化し、個々のメンバーの裁量を広げることで多様性に対応する、という考え方である。日本においては、敬語の使い分けや企業独自の書式、業界特有の商習慣など、企業文化の微細を学ぶことが、社会人の要件であるとされてきた。しかしこれらのルールの一体どれほどが、実際の業務を進める上で必要不可欠なのだろうか。社内の伝達に明確でシンプルな言葉遣いを用い、書式を単純化すれば、多言語化せずとも言語の壁は低くなるし、ルールを最小限にして縛りをゆるめれば、多様なバックグラウンドを持つ人々

が無理をする側面が少なくなるのではないか。引き算によって、如何に様々な能力・価値観・働き方が共存しうるスペースを作り出せるか。それがグローバル化の進む日本の職場のひとつの課題ではないか、と考える。

ジョブシャドウイングによる外国籍留学生と日本企業の相互学習 ーIoT時代の高度外国人材の育成に向けてー



横浜市立大学
外国人留学生就職支援コーディネーター
河瀬 恵子
kkawase@yokohama-cu.ac.jp

日本企業における外国籍留学生の職場定着に関する課題

日本産業のイノベーション創出に資する人材として高度外国人材の活躍が期待されている¹。筆者は文部科学省委託事業「ヨコハマ・カナガワ留学生就職促進プログラム」のコーディネーターとして、高度外国人材の卵である外国籍留学生(以下、留学生)の就職活動支援と入社後の職場定着支援に従事している。日本企業(以下、企業)へ入社した留学生へキャリアカウンセリングを行うと、彼らの多くが不明瞭なキャリアパスや、非言語によるコミュニケーションが重視される対人関係構築に戸惑いを感じながら、周囲に本音を打ち明ける人物を見つけることができないまま疎外感に苛まれていることに気づかされる。一方、企業における留学生の職場定着の現状を概観すると、入社3年後の離職率が日本人新卒社員と同等と回答する企業は6割を占め、外国籍社員採用に当たり何らかの取り組みを実施している企業は3割未満となっている²。また、新卒採用した留学生の定着状況に課題を抱える企業は3割未満となっており³、外国籍社員が日本の働き方に対して抱く葛藤が企業側へ適切に認知されず、具体的な対応策も実行されていない現状が示唆される。

企業が留学生をイノベーション創出の担い手として育成するためには、選抜・採用の事前段階で留学生が持つ勤労観や文化の違いを認知し、彼らの能力発揮に繋がる育成の在り方について気づきを得ることが必要ではないか。この課題意識のもと、筆者は留学生と企業の相互学習プログラムを大学における産学連携教育の枠組みで実践している。今回はその一事例としてジョブシャドウイング要素を取り入れたインターンシッププログラムについて紹介したい。

ジョブシャドウイングによる留学生と企業の相互学習

ジョブシャドウイングとは、主に米国で普及している職場での仕事ぶりを観察するキャリア教育プログラムであり、日本の大学教育においても学生の勤労観・労働観などの価値観形成や職業不安減少に対する可能性が示唆されている⁴。今回は、このジョブシャドウイングを、留学生と企業による相互学習が形成されるよう実践した⁵。具体的には、仕事観察と社員インタビューで構成されたジョブシャドウイングを就業体験の事前学習として設置することで、留学生側に日本の仕事の進め方の特徴についてより深い気づきが得られることを目指した。同時に、留学生が当該プログラムを通じて得た驚きや戸惑いを成果発表会の場で受入企業へ伝達することで、留学生が持つ価値観が企業側へ認知されることを目指した。

成果発表会後に実施された両者による対話で得られたコメントを次のように紹介する。

「日本の会社は上下関係が厳しいイメージがあったが、上司や先輩から自分の成長に対するフィードバックがあり昇給の他にも仕事への動機付けがあることを感じた。」(留学生)

「日本の会社は昇進が遅いイメージがあったが、仕事へ真剣に取り組む姿勢が上司に認められることで若くても責任ある役割を任されることを知った。外国人の私でも活躍できるかもしれない。」(留学生)

「‘同質な社員に囲まれ外国人である自分は意見を発信し難い印象を受けた’という留学生の感想に驚いた。これまでは自社の職場へ適応が叶う人材を採用してきたが、今後は多様な人材の採用を通じ新たな意見が尊重される組織創りを目指したい。」(受入企業)

「大学の専攻と関係がない現場の仕事に対し留学生はキャリアパスに対する不安を感じるようだ。期待している役割や仕事について丁寧に説明することが必要だ。」(受入企業)

IoT 時代における高度外国人材の育成に向けて

2020年、「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」が経済産業省、文部科学省、厚生労働省の3省共同により策定された⁶。留学生の多様性に応じた採用選考や柔軟な人材育成に向け整理された12のチェック項目の中には、採用活動前にお互いを知る機会を持つ点や、日本人社員に対するコミュニケーション教育の実施、職場での交流機会の創出等が挙げられている。留学生と企業が対話を重ね、一人ひとりの価値観を尊重し合う姿勢を持つことは、多様な人材による新たな関係性の構築と自由な発想が推奨される組織創りへ示唆を与えるのではないか。この問いがIoT時代のグローバル人的資源管理の在り方に対する活発な議論の一助となるよう、今後も活動を続けていきたい。

謝辞

本稿で述べたジョブシャドウイングは、東京経済大学コミュニケーション学部 小山健太准教授と特定非営利活動法人JUKEより助言を得て進行されました。改めて感謝申し上げます。

参考文献・参照 URL

1. 外国人材受入推進会議(2009)『高度外国人材受入政策の本格的展開を(報告書)』
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/dai2/houkoku.pdf> (2020/2/22 閲覧)
2. ディスコ(2019)「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する調査」
<https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/01/2019kigyou-global-report.pdf>
(2020/2/22 閲覧)
3. 経済産業省(2015)「外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査報告書」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26_ryugakusei_report.pdf
(2020/2/22閲覧)
4. 小山健太(2017)「ジョブシャドウイングのキャリア教育効果の検討」.『コミュニケーション科学』46. 3-26.
5. 文部科学省委託事業ヨコハマ・カナガワ留学生就職促進プログラム(2019)
「【実施報告】横浜市内企業 課題解決型インターンシップ」
<http://www.careerjapan.ynu.ac.jp/topics/topics-1185/?yearId=2019> (2020/2/22 閲覧)
6. 経済産業省・文部科学省・厚生労働省(2020)『外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック～実践企業に学ぶ12の秘訣～』
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/ryugakusei_katsuyaku_pt/pdf/20200228_01.pdf
(2020/2/28 閲覧)

HR テック活用の現状と IoT 時代の人事の在り方



株式会社マイナビ
教育研修事業部 開発部
部長
土屋 裕介
tsuchiya.yusuke@mynavi.jp

近年の HR 領域での話題の中心は「HR テック」であると言えます。

日本でも 2017 年度に 175 億円だった市場が 2023 年度には 1,000 億円を突破する (MIC 研究所「HRTech クラウド市場の実態と展望 2018 年度版」という予測もありますが、グローバルレベルでは既に多くの HR テックが活用されています。

例えば、私も参加した 22 回目を迎えた世界最大級の HR テックイベントである「HR Technology Conference & Expo 2019 in Las Vegas」では、450 を超える HR テックベンダーが EXPO ブースを出展して製品の紹介をおこない、188 名のスピーカーが HR テックの活用状況や展望を語るために登壇しました。

多くのスピーカーが HR テックの更なる活用のキーワードとして共通で話していたのが「Experience」の向上、もっと具体的に言えば、「Employee Experience」や「Candidate Experience」の向上です。

従来、従業員や応募者の個人データは企業側が会社全体を管理するためや、応募者が自社にマッチするかを判断するために収集され、HR テックのサービスを介して活用されてきました。そのため従業員や応募者には、企業が主導してデータを収集し組織全体の改善をおこなうことや、応募者のマッチングをスムーズに行うことが HR テックの活用である、という受動的な意識があったように思います。

しかし、これからは従業員や応募者個人が主体となって自身の業務や環境をよりよくすることを念頭に、自身のデータをどのように集め、どこに貯めて、どう扱っていくかを考える事が重要になります。要するに、個人情報や HR テック利用に関して、より能動的な意

識を抱くことが必要となることを感じました、また、先端企業においてはそれらを実現するための HR テックの導入が始まろうとしています。

その一例として EXPO ブースで体験してきたツールを2つご紹介します。

「walk me」・・・ナレッジマネジメントを促すためのシステム。タレントマネジメントやlon1 のサポートなど各種ツールの円滑な活用を支援するためのシステムです。機能としてはチャットボットと RPA を組み合わせたようなツールであり、HR テックが単に導入されただけでは効果的な運用にはならない。という企業側の経験値が蓄積された結果ニーズが高まってきた製品であり、各企業における HR テック導入が一定の段階を超えた事を感じさせました。

「VISIER」・・・ピープルアナリティクスに特化した BI ツール。

企業がピープルアナリティクスを実践するための最大のネックはアナリストの確保にあります。このツールではユーザーが目的を達成するためにはどのような分析をすればよいかを、システムからの質問により掘り下げて明らかにします。その上で適切なグラフや図を用いた分析のアウトプットを出すことが可能です。目的を掘り下げる質問は HR の課題に特化しており、アナリストを抱えていない人事においても、また、人事だけでなく現場の方々でもより気軽にピープルアナリティクスを実践できるようになるのではと感じました。

現状においてもこれだけの HR テクノロジーが既に導入され始めていますが、IOT が更に進んだ未来においては HR テックの更なる進化と活用が予想されます。IOT によって働くあらゆる場面で常態的にモニタリングが行われます。モニタリングで得られたデータとタレントマネジメントシステムなどに取り込んでいる個人属性のデータを掛け合わせる事で従業員の更なるエンゲージメントの向上、生産性の向上などが見込めます。例えば、時計やメガネなどのウェアラブル端末に仕込まれたセンサーによって、従業員がどのように行動しているのか？集中できる時間帯はいつか？などのデータを取得します。それを元に個人に合わせた最適な働き方ができるように人員配置を検討したり、集中できない時間に好きな音楽やアロマを流す、といった事が可能になるかもしれません。

今後は HR テックの更なる隆盛が働き方そのものを変えてくことになると思います。そのような変化の際に重要なのは、自社に適した HR テクノロジーを導入し、使いこなせるような人材の存在です。HR テクノロジーの導入によって煩雑な業務から解放された人事が、創り出された時間を使って人事プロフェッショナルへと成長できるかどうか企業が成長し続ける鍵となるでしょう。

IoT時代に求められるグローバル人的資源管理の在り方

—IoT時代こそ採用部門に営業力を—



株式会社キャリアート 代表取締役
Asia Career Support Association 代表
中塚 翔大
shota.nakatsuka@careerart.co.jp

1. 日本の概況

今回、私の専門分野である採用に焦点を当て IoT時代に求められる人的資源管理の在り方を論考したい。

まずは周知の事実ではあるが、日本の概況を簡単に振り返りたい。

(万人)	(万人)				(%)		
	14歳以下人口	15～64歳人口	65歳以上人口	総数	生産年齢人口割合	高齢化率	合計特殊出生率
1950	2,943	4,966	411	8,320	59.7	4.9	3.65
1955	2,980	5,473	475	8,928	61.3	5.3	2.37
2005	1,752	8,409	2,567	12,777	66.1	20.2	1.26
2010	1,680	8,103	2,925	12,808	63.8	23.0	1.39
2015	1,583	7,682	3,395	12,660	60.7	26.8	1.38
2020	1,457	7,341	3,612	12,410	59.2	29.1	1.34
2025	1,324	7,085	3,657	12,066	58.7	30.3	1.33
2030	1,204	6,773	3,685	11,662	58.1	31.6	1.34
2035	1,129	6,343	3,741	11,212	56.6	33.4	1.34
2040	1,073	5,787	3,868	10,728	53.9	36.1	1.35
2045	1,012	5,353	3,856	10,221	52.4	37.7	1.35
2050	939	5,001	3,768	9,708	51.5	38.8	1.35
2055	861	4,706	3,626	9,193	51.2	39.4	1.35
2060	791	4,418	3,464	8,674	50.9	39.9	1.35

(出典)総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

日本の総人口は2010年をピークに右肩下がり。2030年には生産年齢人口は6,773万人と2010年と比較して1,330万人(16.4%)も減少、生産年齢人口の減少はGDP成長率の衰退・鈍化を意味しており、如何に経済力を維持するかが日本の目下テーマである。

パーソル総合研究所と中央大学が発表した「労働市場の未来推計 2030」では、2030 年の人手不足は 644 万人と予測され、女性、シニア、外国人や障害者とあらゆる労働力の社会参画と、技術革新による生産性の向上で経済力を維持する必要がある。果たして、IoT が人材採用に齎す効果がどれほどあるのか考察を深めてみたい。

2. IoT が人材採用に齎す効果

IoT (Internet of Things) は人事分野では人員の再配置や人事評価の精緻化、採用分野では求職者と求人とのマッチング速度と精度の向上を導くと期待されている。

果たして期待通りの効果を齎すだろうか？私は懐疑的である。まず前提に IoT は過去から現在までのデータの蓄積結果であるが、目指すべきアルゴリズムに必要なデータ量は膨大で、どのデータを選ぶかはヒトの手に委ねられる。アマゾンでは 2018 年 10 月に AI を活用した人材採用が「女性差別」の欠陥を露呈したとして打ち切りを発表している。ソフトウェア開発など技術関係の職種にて性別の中立性が働かない事実が見つかったとしている。これは、過去 10 年間の履歴書を学習させた結果、男性に偏ったわけである。何らかの条件設定をもとにデータの中立性を確保したとしても、どのデータを学習させるかを選ぶ権利がヒトに帰属する限り、「女性差別」「人種差別」など不均衡が生ずる可能性を消すことはできない。さらに、現在は前例にない時代の転換期を迎えている。女性の活躍促進、シニア層の活用、外国人採用、LGBTQ や障害者雇用など新ジャンルの採用データの蓄積は現在進行形であり、精緻化を求めるなら個人情報の壁を超える必要性もある。

また、時代の潮流が刻一刻と変わる中で、IoT への継続的投資とアジャイル開発には莫大な資金を要し、大手企業に有利に働く。出身、性別、学歴、性格診断などの個人データが確保できれば人材と配属部門との相性分析や行動予測では、従来と比較し一定の効果を期待できるが、それでもなお不確実性が残る。つまり、IoT は決断を補足するデータとして価値が見出されるため、IoT を活用する人材と部門の在り方がより重要になるだろう。

3. IoT 時代に求められる採用部門とは

まず IoT 時代に求められる人材の共通項は、AI では補えない能力を有していることである。信頼、配慮など感情面の人間的ふり幅とバランス、創造性や決断力、マネジメント力など IT リテラシーと合わせて AI を武器として活用できる人材が求められる。

それでは、求められる人材が属する採用部門のあるべき姿は何だろうか。現在、新卒・中途採用問わず、日本の採用部門の多くは、主にエージェントや求人媒体を介した母集団形成に依存し、独自の母集団形成力を有していない。ここで言う母集団とは企業の採用ターゲットとなる人材の応募総数のことである。この仕組みは、1952 年に就職協定が結ばれて以来続き、「買い手市場」「売り手市場」に関わらず、母集団をどう選定するか、どう囲い込むかに執着している。人材の選定精度を上げたい採用部門は今まさに IoT に期待を寄せていることだろう。しかし、少子高齢化が加速し母集団形成の難易度が上がり、求める人材も前例になく多様化していく時代において母集団形成を外部に依存した受動的な採用部

門では、多様で優秀な人材を見つけ出す確率は低く、時代の潮流や実績に囚われ、人手不足を女性、シニア層や外国人で補うべきと安易に結論付けてしまう。

例えば、中国留学中に就職活動を行う学生が毎年 500 名以上いることをご存じだろうか。海外大学に在籍することで就活時期に帰国できず、就職浪人や日本の就職ピーク以降に就活を強いられる学生も多い。中国ではネット制限が厳しく、日本国内の求人情報がほぼ届いていないのが現状である。

これは一例に過ぎないが、まだまだ人材は日本含め世界各地に埋もれている。日本の固定化された就職・転職システムは、採用部門の衰退を招き、IoT は人材選定や社内の生産性向上においては効果を齎すが、母集団形成は解決し得ない。少子高齢化により媒体やエージェントの価格は今後も上昇し続ける中で、独自の母集団形成力を保有しているかどうか企業が運命を左右するだろう。多くの企業は、母集団がなければ IoT を活かす場所がないということ認識すべきである。求められるのは、受動的ではなく能動的な採用部門であり、母集団形成力を如何に蓄積していけるかが時代の変化に合わせた人材採用を実現する上で重要な要素となる。IoT 時代だからこそ採用部門の営業力が求められている。

HRTech の動向より考える IoT 時代における日系企業の人的資源管理



株式会社 WizWe

代表取締役社長

森谷 幸平

moritani@wizwe.co.jp

あらゆるモノがインターネットに接続する IoT 時代とは、企業におけるモノゴトの動きと因果関係がデータによって収集され、数理的に分析される時代と同義である。膨大に蓄積されたデータを解析することで、今までは困難だった課題の多くに解決方法が見つかることであろう。本稿では人事に関わるヒトの活動における IoT という側面から「人的資源管理に関わるデータ蓄積」という軸で、1.人材情報、2.組織状態の診断、そして3.マネジメント情報の3点において複数のサービスに言及しつつ、IoT 時代における日系企業の人的資源管理について考察する。

1. 人材管理システム

グローバル人的資源管理の側面では日系企業では 2000 年代における ERP 導入拡大の後、2011 年頃より「SAP SuccessFactors」に代表されるグローバルタレントマネジメントシステムの導入が加速した。全世界の拠点で人材データを入力しシステムに蓄積することで、科学的に経営人材を含めた次世代リーダーを発掘できるようにする基盤整理である。科学的な人的資源管理が可能となる一方で、システムへ入力する情報の定義が容易ではなく、システム運用も比較的複雑であった。その為、正しく運用するためには、コンサルティングファームによる支援が必要となるケースも多く、「導入に要する工数」「価格」「運用のしやすさ」の面で、導入障壁が低いサービスではなかった。資金および人員に比較的余力のある大手企業を中心に広がることになった。導入企業では、科学的（再現性のある）なリーダー候補育成や人材配置の為に活用されている。

近年日本国内でシェアを拡大している「カオナビ」「タレントパレット」は機能の多彩さよりも、汎用的に使われる機能を選択と集中し、「使いやすさ」の面を磨くことで、情報技術に詳しくない人材であっても運用ができるサービスとなっている。限られた人

員でデータドリブンな人材管理体制が整うため、データを基盤にした人的資源管理の実現の一助となっている。

2. 組織状態およびマネジメント診断ツール

近年、医療における健康診断のように、企業或いは各部門の健康状態を診断し、改善するための処方を示すツールの活用が進んでいる。「モチベーションクラウド」「Wevox」が代表例である。診断の材料となるデータは、従業員へのサーベイによって取得されており、様々な業種、業態、規模の企業における膨大なデータとの比較分析から、自組織の状態や改善点を可視化することができる。

一定の確度の正確性で組織状態の判定が可能となる一方で、データの取得方法がサーベイを主軸にするという点で、「企業内における人間の活動」という複雑な事象を捉えるためには「獲得データの種類」「獲得データの総量」という点で、他ツールによる補完も有効であると考えられる。

3. 上司-部下のコミュニケーションのテクノロジー / 面談 (1on1) のテクノロジー

上記2.の補完として、マネジメントに関するコミュニケーションデータの蓄積が近年注目されている。

企業体は、組織単位を分割していくと、その殆どがマネージャーを中心とした小集団に行き着くが、マネージャーと部下の間の日々のコミュニケーションの質は定量的な把握が難しく、マネジメントノウハウは属人化（ブラックボックス化）しやすくなる傾向がある。こうした課題を解決するために、新たな IoT サービスが登場している。

各ツールを用いて「上司-部下」間のコミュニケーションデータを蓄積し分析することで、自社組織で成功するコミュニケーションパターンを見出すことも可能になる。マネジメントに関するコミュニケーションデータは、主に、上司と部下による個別面談＝「1on1」の実施記録を軸に蓄積されていく。

「NAONA」は、1on1 を実施する部屋に専用機器を設置することで、上司と部下のそれぞれの発話時間や、発話者の感情状態を定量データとして蓄積することができるツールである。AI を搭載した感情分析エンジンが発話者の声を分析し、心理状態の機械的推察と共にデータ保管する。各マネージャーが記録する 1on1 の実施記録の文書という定性データと共に、機械的に取得される定量データも蓄積されるため、各マネージャーと部下との個別面談時のコミュニケーションの可視化が進み、マネジメントについて体系的に分析することが可能になる。

「KAKEAI」は上司と部下の関係性や相互が感じるギャップを可視化することで、属人化しやすいマネジメントノウハウを横軸で共有すると共に、各現場の真実を経営層や人事へも可視化するサービスである。

「HR Brain」はlon1の実施記録を体系的に保管し、データ管理可能にするためのツールである。「使いやすさ」と「価格面の導入しやすさ」からlon1のデータ蓄積ツールとして導入が増えている。

以上、IoT時代における日系企業の人的資源管理について、複数のツールに言及しながら、以下の3軸について述べてきた。1.人材管理システム、2.組織状態およびマネジメント診断ツール、3.上司-部下のコミュニケーションのテクノロジー / 面談(lon1)のテクノロジーとなり、IoTツールの進化に伴い、取得されるデータはポテンシャル人材の発掘のための人事記録から、サーベイによる各従業員の心理状態の可視化、そして各従業員と上司の間のコミュニケーションの可視化に至るまで、より広範により深くなっている。特に近年は、かつては属人化していたマネジメントノウハウや、定性的なコミュニケーションという不透明な領域を可視化し、データとして蓄積しようとする取り組みが増えている。

このように、取得する情報の種類の多様性と、取得する情報の量は、年を経るごとに、HRTechに関わるツールの進化と共に増加しており、今後も取得データ総量の増加ペースは飛躍的に速くなることが予測される。日系企業においても、急速に増え続ける膨大なデータを確実に蓄積し、数理的に解析することで、発生する課題に対して、多くの場合、データに裏付けられた科学的解決策を見出すことが可能になると推測される。

第四次産業革命と中小企業経営



佐々木ビジネス&ライフスタイルコンサルティング株式会社
プリンシパル
佐々木 隆彦
t.sasaki@sasaki-blc.jp

JR 高田馬場駅に流れるメロディーは懐かしくて新しい。お察しの通り、『鉄腕アトム』の主題歌のことだ。その 10 万馬力の少年ロボットは、人と同じ感情を持った究極の AI 装置である。高度経済成長期という時代背景もあり、若き手塚治虫氏には、「21 世紀は人とロボットが共生するバラ色の時代」に見えていたのだろう。彼はシンギュラリティにすら思いを致していたかもしれない。この技術的特異点は本当に来るのか来ないのか分からない。しかし、もし到来すれば、生産性の低いわが国経済はとてつもなく大きなインパクトを受けることになる。

日本のひとり当たり労働生産性は低く、OECD 加盟 36 カ国中 21 位である。主要先進 7 カ国の中でも、過去半世紀の間、ほぼいつも「どん尻」状態。お寒い限りだⁱ。わが国の労働生産性は、どうしてこんなに低いのか。それは、「日本企業の大半を占める、いやほぼ全て (99.7%) である中小企業の生産性が低いから」であろう。日本企業の生産性を事業規模別にみると、製造業などでは、中小企業は大企業の半分程度に止まっているⁱⁱ。なんとも低い水準だ。では、わが国中小企業の労働生産性は、なぜそんなに低いのか。その答えは、「そうならざるを得ないから」である。NHK によく出ている顔の大きな 5 歳の女の子の言い回しをまねるわけではないが、そうとしか言いようがない。

労働生産性の規模は、付加価値額などの産出量と労働投入量の割り算で決まるⁱⁱⁱ。付加価値額に影響する「財やサービスの価格」は、その生産コストで決まるわけではない。ワルラスやジェヴォンズらの「効用価値説」に立てば、価格は購入者の満足の度合いで決まることになる^{iv}。新潟県の錦鯉産地は世界的に有名で、そこに集まる人たちはカラフルな淡水魚を高値で取引している。錦鯉に魅せられた人は、数億円出してでも目当ての観賞魚を手に入れようと必死だ。しかし、数百万円の鯉も、数億円の鯉も、選別と飼育にかかる費用は大して変わらない。

多くの中小企業は、大企業と違って、儲けに繋がる情報を潤沢に持っているわけでない。もし中小企業が、「高くても買ってもらえる商品は何なのか」「自分を必要としてくれる人が誰なのか」といった情報を手にすれば、新潟の錦鯉業者のように高値取引が可能になる。そして、それは労働生産性の改善に帰結する。

筆者は、生産性の高い中堅・中小企業に対して、KFS（成功の鍵を握る要因）を探る目的でデプスインタビューしたことがある。その結果、生産性を高める5つの要因が浮かび上がってきた。それらは、①生産性の再検討、②イノベーションへの関与、③「情報の輪」への加入、④大企業妄信からの脱却、⑤世界への飛躍、である^v。成功した中堅・中小企業の多くは、これらを会社経営の指針に据えて日々行動している。紙幅の都合で、5つ全てについては言及できないが、その一部を紹介してみたい。

「情報の輪」への加入は、イノベーションと生産性の両方に関係している。良質な情報を潤沢に手にする者は、競争相手の先を行って、自分に有利な戦い方を展開できる。ビッグデータを保有する「デジタル時代の申し子の企業」がその良い例であろう。筆者が調べた勝ち組企業も、「情報の輪」に加入することで、薄利な請負稼業からの脱出に成功している。中には自ら情報発信する強い立場（業界標準の地位）を手に入れた会社もある。その結果、彼らは殊のほか高い利益率を享受するに至っている。

良質情報の流れを阻害しているものは、いったい何なのか。それは、「MSDS 山脈」だと筆者は考えている。この山脈の名前は、モラルハザード、サンクション、ディストーション、サスペンションという英単語の頭文字を順に並べたもので、筆者の造語である^{vi}。儲けに繋がる情報は、高く険しいこのMSDS山脈に邪魔されて中小企業のところにまで辿り着かないのだ。これはちょうど、中国山地と四国山地に挟まれた瀬戸内地方に恵みの雨があまり降らないのとよく似た現象である。

儲けに繋がる情報の中には、イノベーションに寄与するニーズ情報やシーズ情報が含まれている。これらの情報を手にした者は、既にある物と物、物とアイデアを自由に組み合わせることができるので、イノベーションに立ち会う機会も多くなる。イノベーションに何らかの形で係ることができれば、高値取引への道が開け、労働生産性の改善が果たせる。このようにして「好循環」が生まれるのだ。

しかし、多くの中小企業は、急峻なMSDS山脈を越えられず、低生産性地帯で燻っている。では、この険しい山を越える術はないのだろうか。答えは「間違いなくある！」だ。筆者がかつて行った調査によると、高い利益率を手にした中堅・中小企業の勝ちパターンは次の3つに集約される。それは、①エンドユーザーと繋がる、②オーソリティの力を借りる、③海外からのブーメラン効果を得る、である。そして、その戦術のプラットフォームになっているのが、「勇気」「粘り強さ」そして「負けん気」といったマインドセットだった^{vii}。この特性は当に、イノベーションの概念を世に広めたシュンペーターの示す企業家スピリッツである^{viii}。

テクノロジーは指数関数的スピードで進歩すると言われている^{ix}。技術の発展は時代の変化に拍車をかける。そして、その変化の速さについていけない会社は淘汰されていく。第

四次産業革命で、会社の短命化は加速度的に進むであろう。生き残りを目指す企業経営者は、先に挙げた5つの行動指針と3つのMSDS山脈攻略戦術を実践して、変化する時代の波に対応せねばならない。「自分の運命は自分で決める」「会社経営のハンドルを他人に握られてたまるか」という強い信念があれば、押し寄せるその波濤もうまく乗り切ることができるであろう。

「人間と機械の共生」

あの少年ロボットの生みの親は21世紀をこのように見ていた。半世紀の時を経て、いよいよ本格化する「AIの時代」が、彼の想念通りに進むならば、そこで求められる人的資源管理は、「機械と人との役割分担」、そして「人が貢献できる分野（例えば、創造性や倫理観を扱う人文科学）の強化」だと考えるのが普通だろう^x。筆者は、敢えてそこに、いささかフレーバーの違う「企業家スピリッツを醸成するためのインフラ作り」という項目を加えたい。ベレー帽のビジョナリーも、現代日本の低い生産性という想定外の事実を目の当たりにすれば、人とマシンの共生に至るまでに為すべきこととして、筆者の考えに賛同してくれるだろうと思っている。

- i 「労働生産性の国際比較」＜2019年版＞日本生産性本部
- ii 「2018年版 中小企業・小規模企業白書」平成30年6月
- iii 「経済辞典」中山伊知郎ほか編集（有斐閣）
- iv 『いまこそ、ケインズとシュンペーターに学べ』吉川洋著（ダイヤモンド社）
- v 『小さな会社が世界で稼ぐ 高収益をもたらす「情報の輪」』佐々木隆彦著（日本経済新聞出版社, 2019）
- vi 同上
- vii 同上
- viii 『経済発展の理論（上）』シュンペーター著 塩野谷祐一ほか訳（岩波文庫）
- ix 『ザ・セカンド・マシン・エイジ』エリック・ブリニョルフソンほか著（日経BP社）
- x 『イノベーターズ □・□』ウォルター・アイザックソン著（講談社）

邦銀におけるグローバル人的資源管理と IoT 進展の影響



わらべや日洋株式会社
取締役 人事部長
長濱 康之
a19.nfwt@m.chuo-u.ac.jp

グローバルな人的資源管理に関しては実務家研究者として強い思い入れがある。前職である邦銀メガバンクの国際部時代、海外拠点経営者だった時期と本店国際部門の部長だった時期により、推進する政策の方向性が異なり、自分の中に葛藤があったからだ。実際に、海外駐在時には、現地主導の人事制度を構築したこともあったが、一方で、国際部門の部長であったときには、本店主導で世界の 4 か所にオペレーションセンターを設立し、海外拠点を跨いだ指揮命令システムを作ったこともあった。

海外駐在時代、一部のメーカーの顧客を中心に、本社向けの報告メールの最後に「OKY」と書くのが流行っていると聞いた。「OKY」とは、「(O) お前 (K) 来てみて (Y) やってみろ」という、現地を理解しない本社管理部門へのささやかな抵抗の表明であるという。私は、本部と現地の双方を交互に経験してただけに、複雑な思いであった。

オペレーションセンター設立時に、現地行員をヘッドに置いた地域もあったが、国を跨いだ多国籍な人材管理はなかなか難しかった。日本本店からの垂直的指示にはどの国の行員も従うが、海外拠点からの国を跨いだ水平的指示にはなかなか従わない。現地行員のヘッドの直下にいる邦人派遣行員からすれば、まさに「OKY」だったであろう。

この問題は、それぞれの国の現地行員の上位層が、その地に赴任した日本人派遣行員と二人三脚でその国での発展を一から築いてきた歴史を持っており、すでに現地トップを狙う人材として、多国籍内部労働市場（白木 2006）の頂点近くに立ち、互いがライバル化していたことにより発生したものだと思っている。

私は上記のごとく葛藤しながらグローバル人的資源管理を行ってきたが、その主な理由

は、複数の海外拠点の多国籍な人材を束ねる場合に、「①localization の集大成がグローバル」
となるべきなのか、「②globalization の因数分解がローカル」であるべきなのか、という二律
背反的な考え方が私の中に両方とも存在していたからであった。①は現地の人材が独立的
に機能しているイメージであり、②は現地の人材が日本の本店が示すグローバル戦略に沿
って活用されているイメージである。

邦銀はグローバルな企業格付がそれほど高くはないため、レベルの高い現地行員を常時
安定的に確保するのが難しく、その国の教育レベルが一定程度以上あることが前提（小池
2008）だが、日本人派遣行員からの OJT による教育で現地行員を育てていく場合が多かつ
た。よって、結果として日本の本店が、人材育成上の観点からも上記②の考え方に傾くの
には蓋然性があったが、私はこれを”globalization”ではなく”Japanization”かも知れないと思っ
ていた。

さて、このような私の葛藤を、今後 IoT の進展が解決してくれるのであろうか。あらゆる
モノがインターネットにつながる、換言すれば、あらゆるモノが情報を収集する端末とな
るのが IoT 時代であるとされる。銀行産業はすでに高度で巨大な情報産業であり、世界中の
為替、金利、株式、債券などのマーケットの動きは常に集積され分析されてはいるが、あ
らゆるモノから得たデータも瞬時に分析して、情報の流れをフラット化することが出来れ
ば、現地の人材も本店の行員と同じタイミングで同じ情報に触れることとなり、情報の非
対称性による組織上のヒエラルキー構造はなくなるかも知れない。

かつて邦銀は、銀行の利益のほとんどの部分を生み出していた日本企業の海外直接投資
の広がりに対応し、その国際化を進展させていったため、営業面からも上記②の側面が強
くなりがちであった。しかし、いまや日本では企業の内部留保拡大を背景に融資残高は伸
び悩み、海外融資に舵を切っていかなざるをえない状況にある。また、海外拠点の中核人材
も育ち、彼らが若手現地行員を教育できるようにもなってきた。

今後 IoT の進展が、情報の面からも、日本の本店を頂点にしたピラミッド型の支配構造を
変化させてしまえば、日本の本店もグローバルなローカル拠点のひとつとなり、上記①の
構造が劇的に進化する可能性もあるだろう。

いよいよ、長年の私の葛藤にも答えが出る日がくるのかも知れない。興味を持って IoT
の進展を見守っていきたい。

宇宙飛行士訓練方法を活用した、「非認知スキル」の評価・育成事業
—難しいとされてきた主体性、協働性、学びに向かう力、
人間性などの評価・育成へ—



Space BD 株式会社

代表取締役社長

永崎 将利

m.nagasaki@space-bd.com

本会報誌第7号（2016年3月発行）への寄稿から4年経った。当時ナガサキ・アンド・カンパニー株式会社という商号で教育・人材開発領域に居た私はいま、「宇宙商社®」Space BDを率いている。中核事業である超小型衛星打上げサービスでは我が国のリーディングカンパニーとして、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）より公募を経て託された、国際宇宙ステーション（“ISS”）「きぼう」日本実験棟及びH-2A・H3 ロケット相乗り打上げ機会の商業利用に注力している。

こう表現すると人材開発からすっかり足を洗ったようであるが、私なりの“コネクティングドッツ”、JAXA との戦略的パートナーシップによって可能になった、宇宙飛行士訓練方法を活用した「非認知スキル」の評価・育成事業が今回の寄稿文のテーマである。私がなぜ宇宙に向かったのか、この経緯も教育の現場に起因するために後述する。

現在、当社はJAXA及び株式会社増進会ホールディングス（Z会グループ）とともに、JAXAの共創型研究開発プログラムである「宇宙イノベーションパートナーシップ（J-SPARC）」の枠組みで、成人教育及び学校教育分野での活動を実施している。未知に挑む宇宙飛行士を、急激で予測不能な変化をする社会で生き抜くロールモデルと捉え、JAXAが有する宇宙飛行士訓練方法、山崎直子宇宙飛行士の経験・知識、国際的な学力評価ツール・教材開発実績を有する北川達夫氏（星槎大学大学院客員教授）の知見等を総合的に分析・評価し、その能力観及び能力開発を基にする評価・育成モデルを開発、学校教育から企業の人材開発に至る現場への導入を進めている。

これは私の実体験に基づく問題意識に端を発する事業である。早稲田大学教育学部を卒業したあと 11 年間、総合商社にお世話になった。鉄鋼畑を歩み、伝統的な鉄鋼貿易の口銭商売から資源華やかかりし時期の鉄鉱石資源投資事業まで、商社業の両極端を経験させて戴けたことなど、古巣への大恩は忘れることはない。

そのキャリアの中で 2 年半ほど、新卒採用に従事した。尊敬する上司・同僚とともに、学生と誠実に向き合った期間であったが、採用時点での評価基準が、社会人として活躍しうる人材要件と必ずしも一致しないジレンマに直面したのも事実である。

採用選考のあるべき姿とは、自社の成果創出における人材要件を明らかにすること、そして、その資質・能力を選考において評価することである。ところが、各企業の求める人材要件は、どこも似たりよったり。選考においては、学校教育の延長のような学力や思考力を問うテスト、および、面接での受け答えのよさ（これは極めて主観的な選好による）を通じて、候補者間の相対評価によって判定がなされるのが実態である。

なぜ、このような採用プロセスが続いているのか。それはひとえに、「測定できる（とされている）ものでしか測定できないから」ではないか。測定できない（とされている）、学力以外の重要な「何か」（これを、ここでは総称して『非認知スキル』と呼ぶことにする）が定義できないからではないか——と考えた。この「何か」は、「人間力」と呼ばれることがあるが、それではあまりに曖昧である。あるいは、思い切って「根性」と定義したとしても、根性とは決して一つの資質・能力としてとらえられるものではなく、複数かつ異なる階層の資質・能力の統合体として発露するものとしてとらえるべきものである。

社会で求められる、学力以外の「何か」（＝非認知スキル）は定義できない。だから、評価も測定もできなければ、その重要性も言語化できず、育成することもできない。

ここで、この「何か」を定義することが、第一歩となるのではないかと考えた。

非認知スキルを定義し、その定義に基づく評価方法を創成しようとする、たちまち困難に直面する。定義の正統性を説明するのが難しく、ゆえに評価方法の妥当性も信頼性も説明できない。特定の価値観の押し付けととらえる向きもあることだろう。そもそも、非認知スキルの提唱者である、労働経済学者ジェームズ・ヘックマン（2000 年ノーベル経済学賞受賞者）も「IQ や学力とは異なり、数値化が困難な力」と述べているのである。

そこで、われわれは、前出の北川客員教授とともに、宇宙飛行士こそ非認知スキルに長けたロールモデルといえること、その訓練プログラムこそ非認知スキルの評価・育成モデルになりうることを発想の中核として、JAXA に本件事業を持ち込んだ。すると、JAXA は、NASA や ESA（欧州宇宙機関）とともに、長年をかけて、非認知スキルの集大成ともいえる「(宇宙飛行士にとっての) 望ましい行動と心構え」を定義していたことがわかったので

ある。国際宇宙ステーション ISS は、精神的にも身体的にも負荷が高い閉鎖空間であり、そこで宇宙飛行士たちは、国・組織・専門性の異なるクルーと協働しつつ、マルチタスクをこなしながら、生死にかかわる意思決定をしていかなければならない。そういった困難なタスクをこなす上での、「望ましい行動と心構え」が、詳細かつ実用的に定義されていたのである。正統性のある定義、そして妥当性と信頼性のある評価方法の礎が、ここにあったのだ。

幸いにして冒頭の JAXA 共創型研究開発プログラム“J-SPARC”が立ち上がり、当社は JAXA による最初の民間開放案件である ISS「きぼう」からの衛星放出事業者に選定され既にパートナーとしての関係性が得られていたという絶妙なタイミングと相俟って、本事業を立ち上げることができた。2018年11月のことである。



(2018年11月13日記者会見から。
左から山崎直子宇宙飛行士、岩本裕之 JAXA 新事業促進部長、永崎、藤井孝昭増進会ホールディングス代表取締役社長、北川達夫氏)

その後、「時代が求める『新しい人間力』『新しい学力』をバランスよく兼ね備えた人材育成」を掲げる海城中学高等学校にご協力戴いて共同実証・開発を実施、現在、多様な学校教育現場及び成人教育現場での導入に向かう段階である。

今後、企業向けの評価・育成プログラムを提供することで、私自身の出発点である「社会の現場で求められる資質・能力が評価できないジレンマ」を埋めながら、同時に学校教育現場への導入によって「非認知スキル」の評価・育成に貢献し、そもそものギャップが生じない世界を実現したいと思っている。

いまから4年近く前、ある起業家育成プロジェクトで関わった中学生から「『起業家精神より学力偏差値』と親に言われて悩んでいる」との相談を受けた際、忸怩たる思いから自分自身が次世代に背中を見せられる起業家になろうと誓い、人類最後のフロンティアである宇宙に挑むことを決め、2017年9月に Space BD を設立した。そのご縁によってこそ立ち上げることができた本事業、私自身が、人工衛星を打ち上げながらの“マルチタスク”に挑み続ける所存である。

変化する 21 世紀の働き方とワークプレイス環境



パートナーコンサルティング不動産株式会社
代表取締役社長
小原 英樹
info@partners-fc.co.jp

20 年前の 2000 年、金融再編の真ただ中、某大手証券からグループ証券会社に移籍、ファシリティマネージャーとして準大手証券 4 社の合併責任者となった。日本に於いてバブル崩壊後の全国的な金融通機関合併・再編は、私を含めて過去誰も経験の無い事で、その時代まだ主流だった年功序列組織体制の中、本社統合および 160 支店の統廃合は、合併人事案に基づき、秘密裏に遂行された。当時、本支店のオフィスレイアウトは‘島型’で、頭に部課長席、その下に一般職員席が構成され、それを縦横配列するのが一般的だった。しかし、店頭レイアウトは顧客プライバシー重視の観点から、従来のオープンカウンターから欧米型のセグメント（間仕切）ブース中心に変化した。（銀行等の店頭はまだ多くがオープン型であるが徐々に改善されつつある）また、支店統合は、4 証券の全支店を週末 2 昼夜の間に改装工事・引越、システム機器設置等の一切を完結させる至難の取組だった。新人事に基づくレイアウトは全て本支店社員に対して秘密裏に準備したので社員要望を取り入れることは出来なかったが、結果的に、本社の経営中枢部門の機能性や部署間近接関連性は向上し、また、全支店店舗とオフィス環境は、内装・設備機器・衛生面で一気に好転した。

その後、2004 年に三菱と UFJ との合併が起こり、大規模な組織統合による人事再編は 2006 年まで 2 年間続いた。既にオフィスレイアウトにも革新の波が訪れており、一部の店舗では PB 専用フロアの新設、銀行店舗内に証券店舗を併設するワンストップサービスの設営が実施されたが、未だこの時のオフィススペースは、総じて旧来型の縦割組織に準ずるものだった。

現在では、オフィススペースという表現はほぼ使われなくなり、自社スペースに加え、外部施設や空間を活用した「ワークプレイス」と表現されるようになった。特に最近の傾向としては、企業組織やマネジメントスタイルの変化が顕著となり、ヒエラルキー型によ

る効率性重視から、創造性やコラボレーション重視のネットワーク型に移行しつつある。その中のひとつとしてギグエコノミーという、部署間及び他企業とのクロスオーバープロジェクトベースの働き方も台頭し、ワーカーパフォーマンス向上、チームワーク・コラボレーションを促す空間づくりが世界共通のテーマとされてきている。‘互いに出会いやすい空間’の創造が次世代型ワークプレイス創設のテーマとなる。このことから、日本においてもオフィススペースを超えたワークプレイスへの変化は、本支店、工場といった自社管轄空間を離れて、外部ファシリティを取り込んで拡大する傾向にある。

一例として、三井不動産によるワークスタイリング事業がある。現在、全国に拠点展開し、毎週約 1,000 人が活用する。傾向として、グローバル企業等の営業職をはじめ、企画や事務部門の利用が増えているほか、企業経営者にも幅広く利用されている。用途としては集中作業、パートナー企業とのミーティング、社内会議、取引先との商談など多岐にわたる。また、多くの企業が自社成長のため、海外グローバル企業を含めたオープンイノベーションによる「外部の知」を社内に取り入れるべく活動している。

周知のとおり、日本は他の先進諸国に先んじて超高齢社会に突入している。また、世界のワークシーンではミレニアル世代の活躍が注目されているが、経済を維持するには高齢者にも長くナレッジワークを続けられる更なる環境づくりが必要である。また、誰もが精神的肉体的に健全に働けるワークプレイス環境づくりは、日本だけでなく世界共通の課題である。WORKTECH Academy の『Research Design Connections』によれば、ワークプレイスを形作る 4 つの要素は、下記 4 項目と解説されている。

1. Control : 自身が仕事をコントロールできていると感じる。
2. Messaging : 企業からワーカーへのメッセージを体現する。
3. Alignment : 相反する企業と個人のニーズをつなぐ。
4. Refresh : リフレッシュによって 3C (集中・協働・熟考) の質を高める。

以上から、将来に向かってのワークプレイス環境は、企業の経営戦略に基づく労働空間づくりから、‘人間中心のワークプレイス環境の進化’を基軸とした空間創成に大きく変貌し発展していくこととなるものと思料する。

参考文献：

1. 『Research Design Connections』 WORKTECH Academy 2018
2. 『グローバルな視点からみた日本の働き方改革とオフィス需要の方向性』 中山 善夫
／ザイマックス不動産総合研究所 2017
3. https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/news/2018/0829_01/index.html

Cultural Intelligence を高め、国や世代間・性差ギャップを力に変える



株式会社エイムソウル 代表取締役

PT. Bridgeus Kizuna Asia Director

稲垣 隆司

nagaki@aimsoul.com

「あなたは部下の遅刻を1カ月で何回許せますか？」

当社の研究チームは、「リターン・ポテンシャル・モデル」という暗黙知を量的に測定する分析手法を用い、韓国人・中国人・インドネシア人・インド人・アメリカ人にこのような「勤怠」に対する考え方の差異を調査している。これらの国の中で一番厳しいのは韓国で、3.1回の遅刻が許容範囲。一番緩いのはインドで4.2回だった。平たく言うと、韓国では3回までしか遅刻を許されないが、インドでは4回までは許されるということだ。他国はその間に位置した。

さて日本はどうか。許される限界は1.5回で、他国と比較して許容範囲は半分以下。さらに興味深いのは、日本を除く5カ国は、遅刻0回を「高く評価」しているのに対して、日本では回答者の1/3が、遅刻回数0回を「普通」と回答しており、高い評価には値しない。「遅刻をしないのが当たり前」という文化なのである。

当研究チームでは、「勤怠」に対する暗黙知ギャップだけでなく「時間」「キャリア」「自己実現」「ワークライフバランス」の項目で様々な国家間ギャップを調査しているが、「日本人の価値観の特異性」が浮かび上がる結果となっている。

また、日本で働く外国籍社員の方々にも多数インタビューをしているのだが、多くの人が最初の1年目で大きなカルチャーショックを受けていることがわかった。私がインタビューをした人たちは、そのショックから回復されている方が多かったが、カルチャーショックから立ち直れず1年以内に帰国する人もいるという。

この特異な価値観を持つ日本で、外国籍社員に求められる能力が「Cultural Intelligence・異文化適応力」だ。この能力が高ければ、最初はカルチャーショックを受けても次第に適応してなじみ、日本で活躍することができる。外国籍社員を採用される場合は、Cultural

Intelligence を見極めていただきたい。当社は大学教授らと研究チームを作り、それらを測定する検査やトレーニングを開発している。(以下ご参照：<http://hr-cqi.net/>)

しかし、Cultural Intelligence は外国籍社員だけに求めることでは決してない。我々日本人にとっても重要でトレーニングが必要な能力だ。トレーニング手法のおすすめの1つは「アウエーを味わうこと」である。私は2020年2月に、インドネシアで日系企業に勤めるインドネシア人の方々に30社・40名ほど集まっていたいただき、Cultural Intelligence のテーマで講演をする機会があった。日本人は私だけ。最後の30分間は質疑応答の時間を設けたが、「なぜ日本人は●●のような考え方をするのか!?!」という質問が殺到し、予定終了時刻を大幅に延長しても誰も帰らない白熱した時間となった。

冒頭の遅刻に対する考え方もそうだが、日本人にとっての「常識」が「非常識」に感じられることは多々ある。アウエーな環境に身を置き自分がマイナーな存在となって、「正しいと思っていた日本の常識」の理由や効果を考え直すことは、異文化にいる人たちの気持ちを理解することになる。これがCultural Intelligence を高める第一歩である。アウエーを味わうことがとても重要なのである。

蛇足だが、リターン・ポテンシャルの調査では、ジェネレーション・ギャップも分析しており、こちらも非常に興味深い結果が出ている。40歳以上と40歳未満で、価値観が大きく違うのだ。40歳以上の日本人と、40歳未満の日本人のギャップの差は、日本と外国並みに開きがあった。1月に45歳になったばかりの私は背中に汗をかいた。今回は調査対象としていないが、ジェンダー・ギャップを出しても面白い結果が得られるかもしれない。

日本の人口減、少子高齢化は待ったなしである。これからは国・年齢・性別の違いで人を区別し避けるのではなく、Cultural Intelligence を高め、如何に多様な人々と協働し力を引き出し高いパフォーマンスを上げるかということが重要となるだろう。

Japanese companies:

To reap the rewards from digital transformation, first you need to qualify to be in the race



Bryan Sherman

President,

Gramercy Engagement Group, Inc.

bsherman@gramercyengagement.com

How does one become an Olympic athlete? Only those individuals who have won in qualifying events are provided with the right to compete in the Olympic event on a world stage. If we were to consider “global HRM through digital transformation” to be an Olympic event, it is clear that the right to compete globally is won through the satisfactory attainment of prerequisite conditions. In this article, I would like to focus on what I think these prerequisite conditions are for Japanese companies that would like to develop a global HR function which reaps benefits from digital transformation. Without attaining such prerequisites, I think that companies may run the risk of making large investments in a digital infrastructure, but earn little added value from their HR function.

My observations of HRM globalization within Japanese companies

Over the past ten years, I have been a witness to how Japanese companies have been grappling with the challenges of globalization. I am particularly interested in how the HR Department in the global headquarters of Japanese companies has been transforming its operations from being Japan-centric to encompassing the entirety of the global organization with standards for group-wide, global management and governance being pushed out from Japan to the overseas subsidiaries.

As I write this at the beginning of 2020, I know of companies that have been making strides to implement globally standardized regulations and systems of managing HRM across group companies through the following types of initiatives: creating a global corporate culture based upon a common corporate philosophy, implementing globally unified competency frameworks, creating standards for group-wide performance evaluation and promotion and conducting global talent management initiatives which provide employees with opportunities for career growth and global mobility regardless of where they were originally hired. Let's refer to this group as the *globally advancing companies* (hereafter referred to as "GAC").

But, at the same time, there are still many examples of Japanese companies that have not made such progress. In such companies, the majority of employees who work within the HR Department in Japan have little contact with overseas subsidiary colleagues. The efforts to align HR initiatives on a global basis are naught. Let's refer to this classification of companies as the *globally stagnant companies*. (hereafter referred to as "GSC").

The potential gains from digital transformation

The advent of this current era of digital transformation will only widen the gap between the GAC and GSC among Japanese firms. With digital transformation, the process of making information, business processes, and product offerings available in digital form through internet-based applications, in conjunction with AI technologies and IOT, it becomes possible to hasten the advance of a global HR strategy and thereby enhance the firm's global competitiveness.

In this era, we are recognizing new possibilities for the global headquarters to roll out the following group-wide initiatives:

- Global process efficiency: It is possible to streamline and unify functional processes such as recruitment, and performance management
- Global communication: It is possible make connections through the use of video conferencing technologies and efficiency tools
- Global learning initiatives: It is possible to enable more autonomous learning via e-learning, micro-learning and feedback from collected data.
- Global employee health and well-being: It is possible to virtually support human activities through stationary sensors, wearable sensors, video and audio

With such technology, data sharing can lead to collaboration and the development of new synergies not hampered by the actual physical distance among people. A global group of related companies can transform itself into a unified entity with the subsidiaries operating as "nodes" of the group in

various overseas markets; power relations among the “nodes” and the headquarters can be aligned to meet the needs of the business more readily. For example, in cases where a particular subsidiary (node) has a local business relation or initiative underway that can positively impact the group overall, the subsidiary can be provided with more local discretion and the empowerment to lead the group initiative. In other words, the “parent-child” relationship that normally exists between the HQ and subsidiaries can be realigned when appropriate to the needs of the external market.

However, it should be noted that the utilization of technology is not driven by the existence of the technology alone. Rather, in order to reap the benefits of this digital transformation, a company must first create the requisite conditions and instill requisite ways of thinking within its organization, starting from the global headquarters in Japan. In other words, only those companies in the GAC category can qualify to race in the Olympic events of digital transformation.

Eliminating impediments for reaping the rewards from digital transformation

In the remainder of this article, I would like to discuss some of the impediments that exist in the GSC which must be eliminated so the company can enter the GAC category to begin competing in the HRM digital transformation. Some or all of these impediments may exist in a GSC company. I would like to assert that the existence of even one of the following impediments may be enough to “disqualify” the company from being globally competitive.

IMPEDIMENTS IN WAYS OF THINKING

Too much distinction between “domestic” and “global”

The issue: In common Japanese language usage, “domestic” refers to everything within Japan while “global” is everything outside of Japan. This way of thinking permeates many GSC organizations where most of the employees are tasked with work within the Japanese market and only a minority of people are assigned tasks that require interactions with people outside of Japan.

The solution: Rather, more employees should be tasked with responsibilities that span both the Japanese domestic market and overseas subsidiaries in terms of process management and governance. Through daily work, employees can develop a clearer, reality-based perspective about which issues and initiatives are “globally common” and which issues and initiatives may be regional or country-specific.

Without such assignment of tasks and responsibilities, the employees in GSA companies will not develop the competence to handle cross-border work with proficiency and leadership.

IMPEDIMENTS IN CONDITIONS

Impediment 1: The insufficient emphasis on developing English skills

The issue: Direct human communication is only possible when there is a shared language. For the global business world, that language is English. But still, there are many companies where the English language skills of the HQ employees are far too insignificant for enabling effective communication.

The solution: While machine produced translations are improving, English language skills should be insisted upon as much as the utilization of other business tools such as a computer and Microsoft office products.

Otherwise, it will be impossible to reap the benefits of ubiquitous communication technology.

Impediment 2: The insistence on office-based work

The issue: While the advent of the corona virus is resulting in a rapid change in corporate policies to allow for teleworking and usage of video conferencing tools, to this point, companies in Japan have not implemented such policies on a wide basis for positions which do not require physical presence in a specified location. Without such flexible work environments, GSA companies will remain less competitive than those companies which allow for telecommuting and are finding more efficient uses for the time saved from not having to travel and gather to exchange information.

The solution: Provide employees with the discretion to conduct work in the most efficient environments and at the most appropriate times. Then, focus evaluation on the results achieved, not the number of hours spent in the office!

Such a change in work conditions will lead to the expansion in the demand for novel communication technologies.

Impediment 3: The focus on information sharing without sufficient debate

The issue: Many times, meetings and conferences that use time and financial resources are called for the purpose of simply exchanging information but then information is not analyzed or debated to an extent that the very need for the meeting is justified.

The solution: Instill more rigorous standards for determining whether a meeting is even necessary or whether email or some information sharing tool is sufficient. If a meeting is necessary, consider holding the meeting virtually to avoid the costs associated with a real-live meeting. Regardless of how the meeting is held, ensure that there is a skilled facilitator who can lead the meeting and draw out the desired output from the meeting.

Impediment 4: The separate HRD approaches for Japanese and non-Japanese employees

The issue: In Japan, lifetime employment has underpinned the structure of HR policies and procedures for many years. Conversely, even at the overseas subsidiaries of Japanese companies, the employment relationship between companies and employees has not been based upon an assumption of lifetime employment. As a result, Japanese employees and non-Japanese employees have viewed their employment rights and responsibilities as well as career progression differently.

The solution: In this VUCA world, companies and employees need to re-evaluate the very meaning of employment and the extent to which an implicit expectation of “lifetime” employment remains viable. In some ways, the policies that underpin employment in Japan need to come more into alignment with global trends and standards. But at the same time, Japanese companies need to assert themselves and provide value to world markets that imbues the spirit of Japan (ie., long-term thinking, teamwork, etc.). The Japan-based HQ must take the lead in implementing policies and systems that treat all employees—whether hired in Japan or overseas—similarly in terms of performance management, global talent management, and career development.

Impediment 5: The IT policy that doesn’t actually support business needs

The issue: At times, I find that the biggest impediment to digital transformation comes from the IT Department that has created a “firewall” against using the tools and technologies that smaller and more nimble companies use readily. While the IT Department makes necessary efforts to maintain security and protect against viruses and cyber-attacks, such efforts sacrifice the gains that can be made from a more flexible policy that allows for usage of shared folders, Skype, Zoom, Dropbox or other communications and efficiency tools.

The solution: Ensure that the IT policy of large companies does not prevent the utilization of technology that other companies are using to stay nimble and act quickly.

Only once these impediments in thought and condition are overcome can a Japanese company reap the benefits from the on-going digital transformation within in global HRM.

発行日	2020年3月14日
発行者	早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学政治経済学部気付 Tel. 03-3207-1034 Fax. 03-3207-1037 http://www.waseda-tn-hrm.jp
印刷	株式会社 正文社

TN-HRM
Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

会報第11号
Bulletin Vol.11

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学政治経済学部気付
TEL:03-3207-1034 FAX:03-3207-1037
<http://www.waseda-tn-hrm.jp>