

# 人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて

## (1) 経営課題解決のためのプラットフォームとして「経営人材育成研修」を位置づける



### 田沼泰輔

株式会社ダイハチリテイ総合研究所  
代表

たぬま・たいすけ●2005年、企業内大学「博報堂大学」（通称）創設メンバーの一員として初代キャリア開発部長就任。同社の人材育成・キャリア開発に携わる。2012年、株式会社博報堂DYアイ・オー代表取締役社長に就き障害者雇用を推進。2019年5月株式会社ダイハチリテイ総合研究所を創業。米国CCE Inc.認定GCDF-Japanキャリアカウンセラー・全国重度障害者雇用事業所協会理事・事業構想修士（専門職）。

企業の人材育成に、初めて携わったのは2005年。当時勤めていた博報堂が、人材育成にさらに注力することをトップが標榜し、そのシンボルとして企業内大学「博報堂大学」（通称）を立ち上げた。その創設メンバーの一員として、新設されたキャリア開発部の初代マネージャーに就いた。新卒時から広告ビジネスのフロントラインで働いて20年あまり。まったく門外漢の領域に携わることになり、大げさかもしれないが、46歳にして人生初の大きなトランジションであった。

あれから14年。人材育成というテーマは、徐々に経営課題のど真ん中に位置付けられるようにシフトする。そしてまさに今、わが国の人材マネジメントのパラダイムは、大きな変革期を迎えている。人材育成が企業・組織の経営へ及ぼす影響力は、さらに大きくなっていくことは明らかだろう。

連載を受けるにあたり、拙い経験の中から筆者が注目するテーマに関し、思うところをお伝えすることで、これからの人材マネジメントのパラダイムシフトに向け、何らかのヒントとなるような問題提起ができればよいと願う。今回は「経営人材育成」を扱う。

博報堂DYホールディングスでは、グループ傘下企業の経営人材育成をテーマに「経営創発プログラム」を長く主催している。グループ各社の役員から次世代リーダー候補まで、例年選抜指名型で30名程度の受講者を集める。2007年に試作版を実施して以来、毎年継続的に開催され、今年で13

年目を迎えるようだ。筆者は試験運用から5年ほど事務局の一員として企画運営に携わった。

このプログラムは、ユニークな特徴をいくつか有する。一つは、サービスマン企業の「バリュー・プロフィット・チェーン（VPC）<sup>\*</sup>」をベースとした経営哲学を、開校以来一貫して踏襲していること。VPCは、従業員力（ES）が顧客満足（CS）を育み、CSが利益を生むという価値の連鎖を効果的に循環させる管理を提唱する。プログラムでは、この理論に基づく経営管理の在り方やアプローチを考察する。ESは、従業員満足と訳され、ともすると会社で働くことの満足度向上に焦点が置かれることがある。実はそれだけではなく、従業員が価値を生み出す源泉として、いかに機能してもらうかという観点で、能力開発やキャリア開発の意味合いも含まれる。キャリア自律の考え方などの親和性も高いと解釈することができよう。

二つめの特徴は、実例に基づくケース・メソッドを中心としたプログラム編成である。初期は内外のビジネススクール等で活用されているケースを使用し運営していた。その後、段階的に同グループ各社における実例を選びオリジナル・ケース化し、展開するようになっていった。デジタル化、グローバル化など業界の新たなビジネス潮流から、リーダーシップ、人材管理、財務管理等々、およそグループを取り巻く現実業務や経営管理にまつわる卓大な課題について、全方位で扱っている

ようだ。

三つめは、プログラムにトップが自ら中心的存在としてコミットしている点である。プログラムに対する求心力は当然高まる。さらに研修施策の域を超え、多岐にわたる効果を生み出す場としても機能していると筆者は観る。グループが抱える経営課題の共有と学びの場。あるいはグループ各社の経営者間のネットワークや一体感形成、ロイヤルティ醸成の場。そしてグループ全体の企業文化形成の場。さらには経営人材としての逸材発掘の場等々。

M&Aが常態化した昨今、異種異文化の企業の集合体であるグループ経営を推進していく上で、何らかの経営人材育成施策を打つのであれば、単なる研修で止めてはいけないということ。この事例は示唆する。グループが抱える多様な経営課題解決のための戦略的アプローチの一環として捉えること。すなわち経営管理のための重要なプラットフォームの一つとして位置づけることで、マルチプルな効果が期待できる。混沌とした時代の中で、起きていくイマを参加者間で共有し議論を尽くす。その結果、部分最適に嵌るのではなく、全体最適に向けた価値合理的判断能力を磨く鍛錬の場として活きた研修になっていく。

今回は、筆者が目下最も注力する「障害という特性がある人材の育成」をテーマに扱う。ここにこそ、これからの人材マネジメントのパラダイムシフトに向けた重要な示唆が含まれていると考えている。

\*「バリュー・プロフィット・チェーン」：ジェームズ・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、レオナード・A・シュレンジンジャー著、2004年、日本経済新聞出版社刊