

競争優位のための人的資本経営

Human Capital Management for Competitive Advantage

白井久美子

要約 人的資本経営は、企業に所属する“人材”の企業価値を高め、企業を成長へと導く。人材を“人財”資本へと変換するしくみを造り、企業革新にむけた競争優位を形成する戦略的施策の実践が人的資本経営である。IT業界でシステムインテグレータとしての差別化優位の源泉は人的資本、すなわち“人財”にあると言っても過言ではない。知財、経験と教訓、ビジネスモデルなど総てが“人財”によって創りだされるからである。

日本ユニシスグループは、次世代を生きる競争優位なシステムインテグレータを目指すべく、人的資本経営推進のための人材可視化基盤システムの整備、人材ポートフォリオの活用を推進する人材育成戦略プログラムを展開中である。

本稿は、人的資本経営に関する論考と具体的な日本ユニシスグループにおける取り組みについて紹介している。また、人的資本経営の実践ノウハウに基づいて顧客価値創造のために提供しているサービスビジネスについて概観し、本号で掲載した適用事例紹介論文の有効性について言及する。

Abstract Human capital management enhances the value of “Jinzai” i. e. the talented personnel who belong to companies and leads the company to a success.

Strategic measures to create system that can convert employees into “Jinzai”; and to form a competitive advantageousness towards corporate innovation is the practice of human capital management. In the IT industry, it is not too much to say that, as a system integrator, the source of differentiated advantage is human assets, which is “Jinzai”. Intellectual property, experience and lesson, and business models; these are all created by Jinzai.

Nihon Unisys group is developing strategic personnel training program in order to practice consolidate “basic Jinzai visualization system” to promote human capital management, and to make use of human resource portfolio, aiming to become a competitive system integrator that outlives through the next generation.

In this report, the author discusses on human capital management and introduces Nihon Unisys' works. Also, the author surveys on service business to create customer value based on know how of practicing the human capital management, and refers to the validity of introduction reports of applied cases that appear in this issue.

1. はじめに

“失われた10年”と呼ばれるバブル崩壊後の時期に、日本企業の多くが成果主義を導入し、それにともない目標管理制度の採用が普及した。成果主義の導入の功罪はさまざまな企業で顕在化し、企業を取り巻く環境の激変や働く人々の価値観の多様化とあいまって、業界人材の流動化は進んでいる。その傾向はIT業界においても同様である。

IT関連ビジネスに関する需要は景気回復にともない増加の一途をたどるが、コモディティ

化した技術を扱うシステム構築ビジネスの低価格競争は激化し、より廉価なソリューション・システムの生産拠点は中国、アジアへと移りつつある。

数年来、システムインテグレータである日本ユニシスは、情報システムの企画・開発・構築・提供を主たる生業としながらも、“もの（システム）作り”のみにとどまることなく「顧客価値創造」が可能なシステムインテグレータを標榜し、顧客企業の経営戦略に即した情報システム化戦略をとともに描き、その先にあるエンタープライズ・アーキテクチャの具現化や情報システムの実装を手がけるパートナーであることを目指してきた。

いかなる激変の経営環境にあっても顧客価値創造のためのスキームを構想計画・提案し、ITを駆使して顧客の情報戦略を具備、実装できるシステムインテグレータであり続けられるかどうか、システムインテグレータとしての差別化につながると確信しているからだ。

顧客価値創造企業たる日本ユニシスがシステムインテグレータとしての差別化優位の源泉を強化する施策として現在注視しているのが、人的資本すなわち“人財”である。なぜ今、経営は“人財”を重視するのか。

人的資本を含む知的資本は企業経営の礎である。システムインテグレータである日本ユニシスの最大にあって唯一無二の経営資源は「人」。日本ユニシスは、「人は競争力の源泉である」という原理・原則に基づき人的資本経営を実践している。人的資本経営は、企業に所属する“人材”の企業価値を高め、企業を成長に導く“人財資本”に変換するしくみを造り、企業革新にむけた競争優位を形成する。

本稿は、人的資本経営に関する日本ユニシスでの取り組みについて紹介し、実践で得たノウハウを基にして顧客に提供してきた HRM (Human Resource Management) サービスの有効性について、本号に掲載した論文を概観しながら言及する。

2. 競争優位のための人的資本経営

2.1 内部資源重視の経営戦略と人的資本経営

経営戦略論にはさまざまなものが存在するが、代表的な分類として Michael E. Porter に代表される分析型戦略論と Wright, McMahan and McWilliams に代表されるプロセス戦略論がある。簡潔にそれらの特徴を記すと、分析型戦略論は、策定された経営戦略そのものの良し悪し、あり方を重んじるものであり、プロセス型戦略論は、戦略は実行されなければうまくいくかどうかはわからない、戦略は実行の過程でさまざまな外的/内的環境変化に遭遇し、そうした不測の事態に柔軟に対応しながら変化していくのが真の戦略である、戦略は必ずしも全て意図されたものだけではなく、実践のプロセスで変化しさらに創造していく、というものである。

1980年代は、分析型戦略論が主流であったが、1990年代以降は、競争優位は組織内外の長期的な相互関係やプロセスによって徐々に形成され、企業競争力の源泉は企業の内部資源（組織、人材、コンピテンス）によって形成されるという内部資源重視のプロセス型戦略論が重視されるようになった。企業は、独自企業がもつコアコンピテンスを特定し、開発・活用することにより競争優位を実現できる。企業にとって希少・特長的で、模倣が困難な人的資源そのもの、つまり人的資本 = “人財”こそが経営戦略における競争優位の源泉である、と注目を浴びるようになった。

人的資本を強化するための各種人材マネジメント方式や育成手法自体は、どんな企業であってもマネスることができるが、それにより造られる“人財”や実践を通じて獲得する知財は企

業の風土や慣習，さまざまなビジネスモデルの実装・実践に根ざし醸成されていくもので，短期的に模倣することは極めて難しい“競争優位の源泉”となる．人的資本経営は“人財”や知財など内部資源そのものを重視した戦略であり，人的資本全体を継続的な HRM 施策をもって開発していくことが要され，その継続的人材開発の実践が企業に競争優位をもたらすとされている．

人的資本経営では，企業がただ何らかの人的資本プールを保有し，社員が存在しているというだけでは企業に競争優位をもたらすことにはならない．人的資本を形成する個々の社員が行動を通じて自身のもつ人的価値を企業が望む方向で発揮せねばならない．企業が望ましい行動や能力，経験の積み上げに裏打ちされた実績に対して高い評価を行い処遇することを人事施策として担保すれば，継続的 HRM 施策を通じて社員個々が企業の望む方向で行動することを促進し，さらに人的資本プールを強化することができる．図 1 は，企業の市場価値を目に見える資本と見えない資本とに分類し，目に見えない資本を企業の競争優位の源泉とする場合，どのような資本構造になっているかを記した図である．人的資本は大分類では知的資本の分類に位置する．

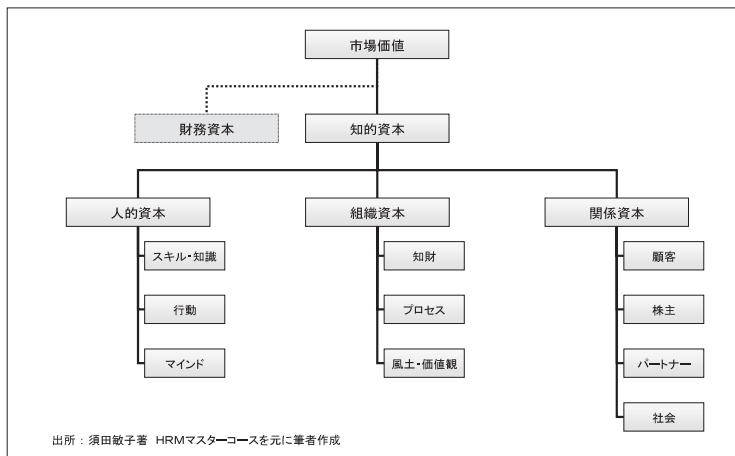


図 1 企業の市場価値を構成する資本

2.2 人的資本経営のための HRM プロセス

人的資本経営のための HRM プロセスは次の五つから構成される（図 2）．それらがバランスよく実施されるよう，年次のマネジメントサイクルに組みこみ継続的に実践することが重要である．

1) ミッション，ビジョン，目的，目標の定義

企業理念，事業戦略，技術戦略に基づく会社の社会的使命や基本方針，各事業ユニットにおける価値創造をコミットする内容を使命（ミッション）として記し，リソースに関する将来的な展望（ビジョン）や，明確な目的，目標を定義すること．

2) 内部/外部環境分析

SWOT 分析により企業を取り巻く外部環境に潜む機会（Opportunity）や脅威（Threat）を考慮した上で，自社の内部環境を分析し，強み（Strength）と弱み（Weakness）を評価し，自社が取りうる戦略的人材強化に関する仮説を導き出す．

3) 人的資本プロファイリング(人的資産の可視化)

人的資本の「ありのままの姿」と「あるべき姿」を定量的に把握し、それらのギャップ認識を行う。人的資本の価値形成を定量的に把握する指標の設計や計測方式を定め、人的資本の可視化を行う。ミッションに基づいた人的資源強化の目的・目標の連鎖を検討し、具体的な戦略・施策を展開するシナリオを作成する。

4) 人材ポートフォリオによる戦略策定

企業のコアコンピテンスを持続的に強化するのに要される人的資源や、企業の将来成長戦略達成のために必要な人的資源の種類を特定し、必要量と質、調達方式(現存リソースの育成強化/ハイヤリング/短期的外部リソース調達/M&Aなど)に関する方針策定や必要投資規模を検討する。

リテンション(ハイポテンシャル人材の確保、会社への滞留)施策や人材調達方式の検討も行う。

5) 人的資本強化戦略の実行

人材の需給予測と社内の人的資本の可視化(棚卸)が完了した後、内部資源としての人材を強化する育成施策の実施や、人材活用のためのローテーション、個が活性化する組織の設計、経営が求める人材の処遇条件の検討やハイポテンシャルな人材の評価などを実施する。

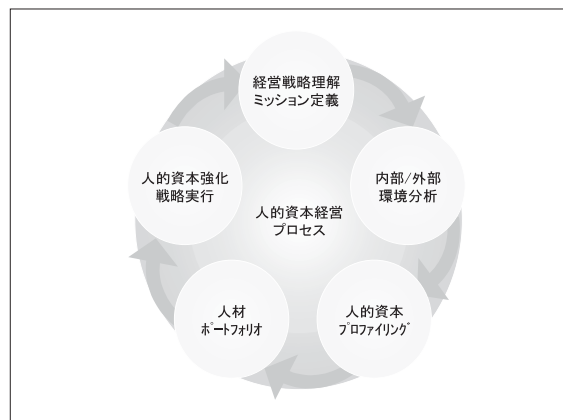


図2 人的資本経営のためのHRM プロセス

3. 人的資本経営の実践

ここでは、日本ユニシスグループで実践中のHRM戦略「人材育成戦略プログラム」についてその概要と特長を記す。

3.1 人材育成戦略プログラム

人材育成戦略プログラムとは、日本ユニシスグループ全社の経営戦略にもとづき、三つの最終目標(①人材コアコンピテンス強化、②意識・行動変革、③人材ブランド向上)を柱とする九つの施策を実行する価値創造プログラムである。九つの施策は、42のプロジェクト活動の展開によって実装されるプログラム・アーキテクチャとなっている。

本プログラムの設計・実施については、P2M(Project&Program Management for Enter-

prise Innovation) を活用している。P2M は、PMAJ (Project Management Association Japan) が策定した企業変革のためのプロジェクト/プログラムマネジメント知識体系であり、価値創造事業や企業変革実践、複雑な問題解決を行う大規模なプロジェクトマネジメントにも適用できるマネジメント・フレームワークである。

HRM 戦略を推進していくうえでの具体的業務プロセスは図3のとおりである。次節より、HRM 戦略「人材育成戦略プログラム」の特長的なところを紹介する。

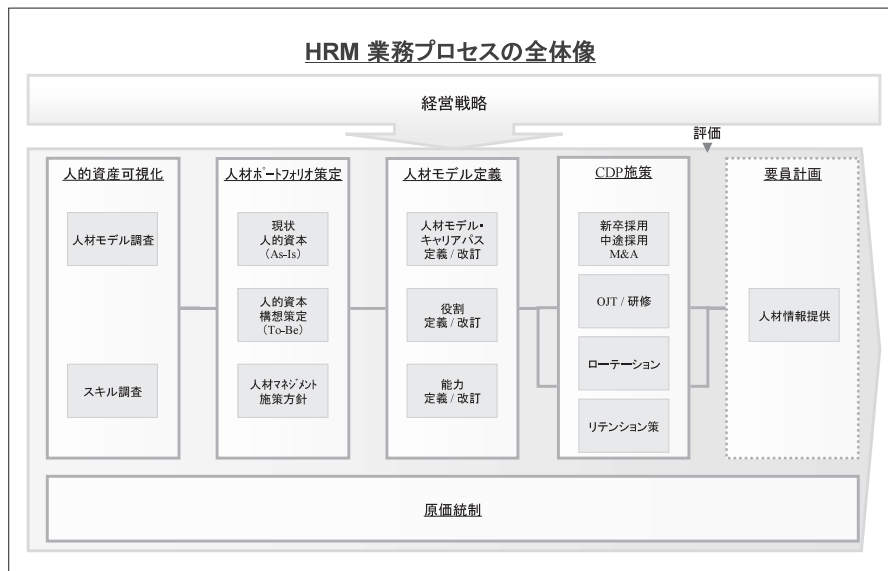


図3 HRM 業務プロセス全体像

3.2 人的資本プロファイリング

人的資本プロファイリングとは、人的資本の現状の可視化（見える化）を行い、人材に関する組織・風土・知識・スキル・経験といった複雑な影響要因から、洞察力によって見抜いた問題を、人的資本経営のミッションとして明確に規定するプロセスである。

人的資本プロファイリングでは、毎年1回行われる人材モデル（ITSS:ITスキルスタンダードに準拠した役割別人材タイプのことで自社用にカスタマイズしてある）をベースとしたスキル調査（知識、スキル、経験レベルを調査）を行い「ありのままの姿」つまり、どのような人材モデルでどんな知識/スキル/経験レベル/実績認定を保有する人材が何人いるのか、現存のビジネスモデルをどんな人材で実行しているのか現状を把握する。次に、その現状と事前に行っていた外部/内部環境分析結果から洞察し、人的資本経営のミッションの意図を多元的に解釈し、幅広い価値体系に表現して「あるべき姿」を描く。あるべき姿とは、3年後、あるいは5年後に全社の人的資本がどうなっていきたいかを具体的に記すものである。そして、それら「ありのままの姿」と「あるべき姿」とのギャップを認識した上で、ギャップフィルするための具体的な施策と戦略シナリオを導出している。

人的資本プロファイリングを行うことで、具体的な人的資本経営の戦略・施策が浮き彫りになる。そこから戦略を具体的に実行するためのプロジェクトを導出し、現在42のプロジェクト

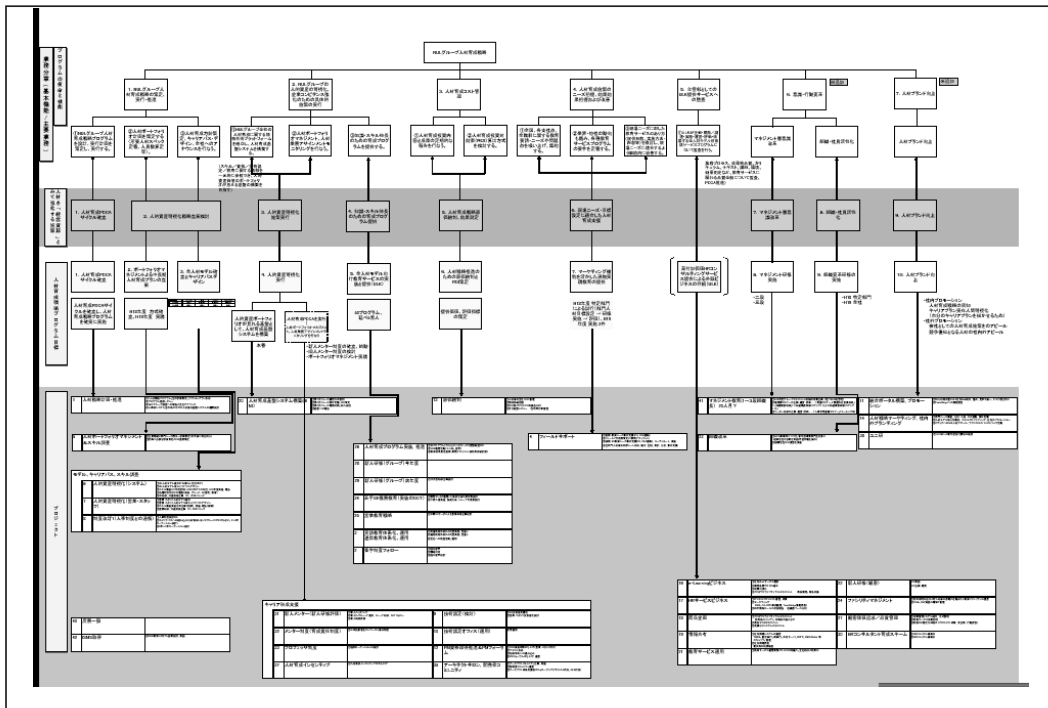


図4 人材育成戦略プログラム・アーキテクチャ

トを実施中である。図4は、人的資本経営施策と42の実施プロジェクトとの関係性を記す、人材育成戦略プログラム・アーキテクチャである。

日本ユニシスグループの人的資本の可視化では、「システムエンジニア」「営業」「スタッフ」のいずれの職群についても人材モデルを設計しており、全社員を包含した人的資本の可視化を行う。人材モデルの種類や内容、スキル調査については、本号の論文「人材モデルによる人的資産可視化と人材育成指針の提供」を、また、ITプロフェッショナルとしての業務経験・実績、実務能力の高さを認定する技術認定制度については、本号の論文「日本ユニシスのプロフェッショナル認定制度」をご覧ください。

3.3 人材戦略ポートフォリオ

人材戦略ポートフォリオでは、二つのタイプのポートフォリオを運用している。育成施策別ポートフォリオと人材ポートフォリオである。

育成施策別ポートフォリオは、人的資本強化策で展開すべき育成施策個々について、それらの投資優先度、重要性・緊急性と金額規模を見ながら、限られた原資を有効に使うというものである。育成施策別ポートフォリオの例を図5に記す。

人材ポートフォリオは、ビジネスモデルや事業計画に対して、現存の人的資本の量と質が適性であるかどうかを検討するものである。新人/中途採用、外部調達、社内育成、M&Aも含め、人件費全体を最小に抑え、最大の成果を上げるための施策・戦略の良し悪しを検討、意思決定するために使用している。システムエンジニアに関する人材ポートフォリオの考え方については、本号の論文「人材ポートフォリオの開発」をお読みいただきたい。

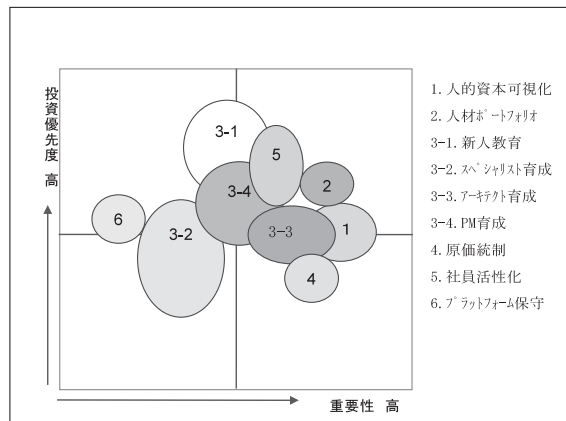


図5 育成施策別ポートフォリオ

3.4 人材育成プログラム

3.4.1 人材モデル別のキャリアパスと育成プログラム

日本ユニシスでは、総ての人材モデル共通で使用する育成プログラムと、人材モデルごとに使用する育成プログラム、あわせて70余りの育成プログラムが例年運用されている。人材モデルごとに自社オリジナルのキャリアパスが存在し、70の育成プログラムはそれらのキャリアパスのいずれかで活用されている。一つの育成プログラムを複数の人材モデルで利用する場合もある。eラーニング・コンテンツによるスキル・トレーニングもこれら人材モデル別育成プログラムに適宜織り交ぜて実施している。

3.4.2 インストラクショナルデザインの適用

総ての育成プログラム（eラーニング・コンテンツや各種教材も含む）は、ID（インストラクショナルデザイン）技法を適用し、学習者にとって最大の学習効果が得られるよう設計・開発してある。育成プログラムは、人材モデルのスキル要件と整合するよう無理、無駄のない具体的研修カリキュラムに展開してある。インストラクショナルデザインの概要については、本号の論文「企業内教育におけるインストラクショナルデザインの適用と実践」と「インストラクショナルデザインに基づいた育成計画策定の実践報告」をご覧ください。

3.4.3 大規模な育成プログラムの実施

実施期間、実施カリキュラム数、受講回数/人数が大規模な人材育成プログラムが例年存在する。

新人研修は半年間にわたり実施し、配属直前にはリアルビジネスをシミュレーションした開発プロジェクト演習が行われる。講師は、教育機関である日本ユニシス・ラーニング株式会社（以降、日本ユニシス・ラーニング）をはじめ、現場最前線で活躍する日本ユニシスグループ各社のプロフェッショナル達が担当し、講師動員数は200人以上にもものぼる。実践的なスキル・トレーニングが満載された日本ユニシスの新人教育プログラムは業界でも類を見ないものとなっており定評がある。

グループ全体で約1000人に及び管理職層を対象とする管理職研修は、一段組織長（本部長

クラス) から二段, 三段組織長 (部長, 課長クラス) にいたるまで全員に施され, 半年間にわたり 80 回にもおよぶロング・ランで行われる. 大手教育機関の R 社によれば, この規模についても業界では類を見ないということである.

3.5 人材育成プログラムの品質保全

総ての人材育成プログラムは, 日本ユニシス・ラーニングオリジナルの ESBP (Education Services Business Process) という教育サービス開発標準プロセスにしたがって開発している (図 6). 成果物である人材育成プログラムのカリキュラムや教材, 実施プロセス自体の品質は, ESBP で維持・管理されている.

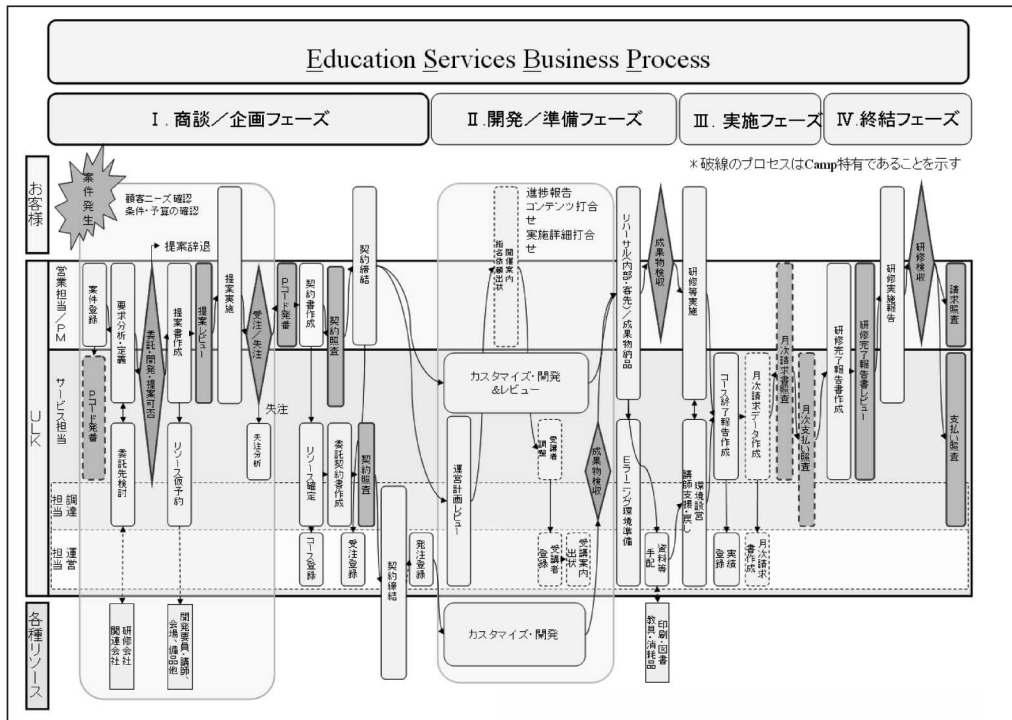


図 6 ESBP (Education Services Business Process)

3.6 人材育成策の一環として PMS 資格取得推進

日本ユニシスグループには, 現在 PMAJ の PMS (Project Management Specialist) 資格保有者をすでに約 500 人保有しており, 例年, 本資格の取得に力をいれている. 近年では, システムエンジニアばかりでなく営業職も受験している. 日本ユニシスでは, 本資格の取得に際し, 特訓講座や模擬試験を実施している.

PMS 資格取得を推進している理由は, 単に PM 知識を得るためということではなく, プログラムマネジメントを学習することで, 新しいビジネスモデルの創案や, 顧客の経営課題解決のための打ち手の検討, 顧客価値創造を目指す新しいサービスビジネスの創出を可能とするアントレプレナー人材の素地形成に有効と考えているからである.

3.7 エデュケーション・コンサルタント育成

日本ユニシスグループには、日本ユニシス・ラーニングオリジナルのエデュケーション・コンサルタント育成スキームという、エデュケーション人材の高い役割能力とコンサルタント人材の課題解決能力をあわせもつ人材を特別に育成するしくみが存在する。エデュケーション・コンサルタントは、特定の知識とインストラクション技術をもった単なるインストラクタではない。競争優位な人的資本経営を視野にいれた人材育成のしくみを考え、人材ポートフォリオマネジメントについて構想し、様々な人材モデルのスキル要件に基づいた育成のためのキャリアパスの設計、IDを活用した育成プログラムの設計とその実装について、具体的な方策提示まで支援することができる人材である。

エデュケーション・コンサルタントは、日本ユニシスグループ社内では、各部門の個別事情を考慮しながら人的資本強化にむけた具体的施策を支援し、顧客に対しては、培ったノウハウをもとに各種コンサルタント人材の育成施策支援を実施する。高度な識見とスキルを有するエデュケーション・コンサルタントを多く育てることで、人的資本経営施策のグループ全体への浸透や、きめ細かな育成支援が可能となっている。

4. HRM 戦略実践ノウハウをベースとしたサービス提供

前述した HRM 戦略をほぼ半世紀にわたり自社で実践してきた経験とノウハウをもとに、日本ユニシスグループでは 1000 社以上の顧客に教育ビジネスを展開してきた。業界に「教育のユニシス」というブランドが今もなお根強く残っているのは、長年、自社内教育の実践を通じて蓄積した経験とノウハウを基に、洗練された人材育成サービスで顧客価値創造を行っていたからと言える。

ここでは、本号に掲載した論文に代表されるいくつかの人材育成サービスについて、その有効性・新奇性について簡潔に記す。詳しくは、本号の各論文をご覧ください。

4.1 IT コンサルタント育成サービス

人材モデル「IT コンサルタント」育成に関する実践事例については、本号の「これからの情報システム部門の役割と人材育成 A 社人材モデル「IT コンサルタント」育成方策の検討を通して」をお読みいただきたい。該論文では、これからの情報システム部門に求められる役割やその役割を遂行する人材像（IT コンサルタント）を明らかにした。そうした人材に求められる必要スキルは、「ビジネススキル」「ヒューマンスキル」「IT スキル」「プロジェクトマネジメントスキル」であり、こうしたスキルを習得するための具体的研修カリキュラムを示し、IT コンサルタント育成実践事例を報告している。

今後の情報システム部門のあるべき姿と、そこで必要とされる IT コンサルタント人材の育成具現化策を提示したものとして、該論文は大変有効である。また、該論文で紹介する内容は模索的・研究的ということではなく、日本ユニシスグループにおける長年の IT 人材育成実践に裏打ちされたノウハウをもとにして開発されたサービスビジネスのひとつであり、日本ユニシス・ラーニングが提供する IT コンサルタント人材育成サービスの実践事例とも言える。

4.2 産学連携人材育成サービス

産学連携の体制で高等教育機関における実務教育への対応や教育の PDCA サイクル実現に

むけた実践事例について、本号の論文「ICTを活用した産学連携による高等教育課題への取り組み」が紹介している。該論文は、ICTを高等教育における産学をつなぐ基盤システムとして有効活用する方策を述べている。ICTが産と学、教員と学生、学生同士を結び、実体験しにくいことをシミュレーションツールで理解させたり、他の学生とコミュニケーションしながらレポートをまとめる協調作業場を実現し、学習履歴や指導履歴、評価を管理する環境としても有効に機能するケースを記している。

論文「産学連携による人材育成の実践 高校生のキャリア教育を支援する将来体験プログラム」では、企業教育のノウハウを活かした実践的な高校生のための育成プログラムについて紹介している(図7)。わが国ですでに200万人を超えるフリーターの存在は、大きな社会問題となっている。学生時代に職業観の形成につながるキャリア・デザイン教育を行い、実社会をシミュレートした企業活動体験を行うことで、高校生に具体的な仕事観や自分の適職をイメージしてもらうことができる。産学連携でフリーター増大を防止するアプローチとして大変興味深い実践事例となっている。

このところ、子供達が好きな仕事にチャレンジし楽しみながら社会のしくみを学ぶことができる“KidZania(キッズニア)”が大人気である。KidZaniaでは、消防士、キャビンアテンダント、モデル、医師など、約70種類の仕事体験ができ、“遊び”ながら大人になったらどんな職業につきたいかを子供のうちから考える機会を提供するエデュテイメントタウンである。前記の将来体験プログラムは、まさに高校生向けの会社体験エデュテイメント・プログラムとして特筆に価する内容と言える。

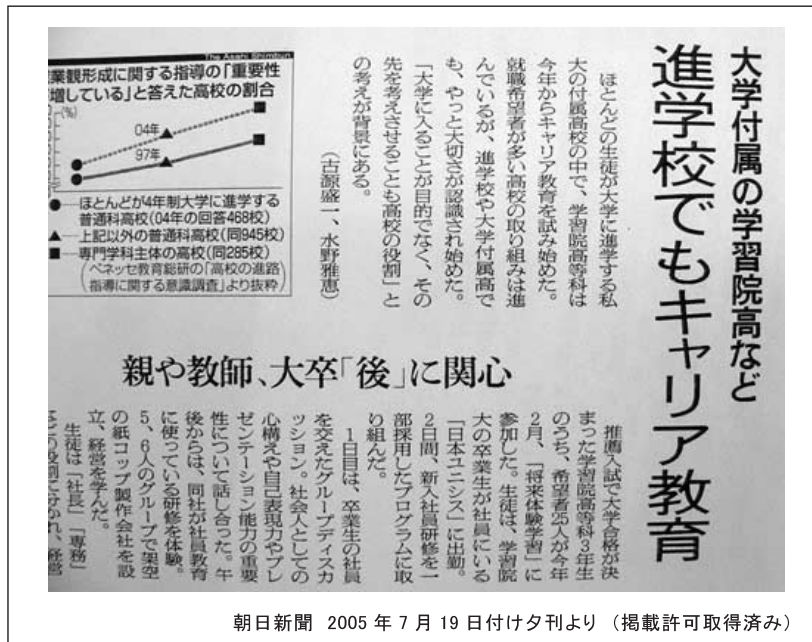


図7 産学連携での人材育成

4.3 インストラクショナルデザインを活用した人材育成サービス

インストラクショナルデザインを活用し、企業ならびに高等教育機関における人材育成の現

場で成果をあげている実践事例を3編掲載している。論文「企業内教育におけるインストラクショナルデザインの適用と実践」、論文「インストラクショナルデザインに基づいた育成計画策定の実践報告 職業能力開発総合大学校における能力分析の試み」、論文「人材育成に貢献するe Learning コンテンツ」がそれに該当する。

論文「企業内教育におけるインストラクショナルデザインの適用と実践」では、キヤノン人材開発センターにおけるインストラクショナルデザイン適用実践に基づき、企業教育実践の場でインストラクショナルデザインを適用する際に検討すべきサポート体制や社内ルール作りについて具体的に示唆している。

論文「インストラクショナルデザインに基づいた育成計画策定の実践報告 職業能力開発総合大学校における能力分析の試み」では、インストラクショナルデザインを活用した総合的なものづくり人材育成のための訓練カリキュラム開発の実践事例を紹介している。技術経営(MOT)を推進する人材には、「ものづくり力」「変革推進力」「マネジメント力」の三つの能力が必要であると、それぞれの能力分野と遂行すべき具体的な仕事の内容について、インストラクショナルデザインを活用し分析している。特筆に値すべきは、この研究成果に基づいて、実際に製造業で働く人々が具体的な仕事のイメージをもって技術経営を体系的に学べる授業展開を実践していることである。技術経営に関する役割能力定義をした著作物で、当該研究の成果物よりも詳細なものは他に例がない。当該研究の成果をフレームとして利用すれば、製造業に限らず他の産業分野についても技術経営に関する具体的実践能力体系の書が製作できると言えよう。

4.4 開発技術者の人材育成に有効な開発方法論

日本ユニシスがビジネス・アプリケーション開発の現場で数多く適用実践してきたものに「LUCINA for .Net」開発方法論がある。この開発方法論の内容と具体的な適用方法を人材育成の視点で紹介しているのが、本号の論文「LUCINA for .NET 2005に基づく、人材モデルと育成指針」である。

該論文は、「LUCINA for .Net 2005」開発方法論を実際に適用する場合の、開発チーム分割の考え方や開発者人材モデル、そうした人材が担当する開発現場での具体的な仕事の内容や育成方法について記している。システム・アーキテクチャの構想設計およびその具体化の過程で、仕事の種類と遂行能力の相違により、アーキテクトと作業アシスタント(アーキテクトの指示で働く作業員)とに役割能力を分別し、それぞれが無理なく効率よく作業していけるように設計された「LUCINA for .Net 2005」の活用方法を提言しており、新しい視点からの示唆に富んでいる。

開発現場におけるIT人材モデルの役割とその役割能力の範囲や、それぞれの人材モデルがその役割を合理的に遂行するためのチームング、開発作業を通じた人材育成に関する論考として大変興味深い内容であり、一読の価値があると言えよう。

5. おわりに

企業の競争優位の源泉を人的資本経営で強化するための論考、具現化のための施策、実践事例を紹介した。人的資本である“人財”を差別化優位なものに強化する施策は、変革の時代を生き残る企業の経営戦略に不可欠なものである。

日本ユニシスグループは、システムインテグレータとしての持続的競争優位確保を目指し、人的資本経営を実践中である。人材モデルにもとづく人的資本プールの経年把握と分析、人材ポートフォリオや時代の要請にもとづいた人的資本強化施策としてのキャリアパス設計や人材育成プログラムの展開、人的資本に関する状況認識と将来育成戦略を検討するための情報共有ポータルや、人材個々のプロファイルを追跡するシステム基盤の構築など、HRM 戦略の内容は年々革新をとげている。

松下幸之助は、「経営者の最も重要な役割は人材の育成である。業績はその結果にすぎない」という言葉を残した。企業の成功はその企業を構成する社員のやる気と能力、可能性、実行力にかかっていると言っても過言ではない。日本の経営の秘策はこれまでも、そしてこれからも“人財”にあるのではないか。顧客企業が求めるものを察し、業界の進む方向を示唆し、情報システム化戦略と活用策を構想計画・提案・実装できる人材を育成する将来には、無限の可能性が秘められていると筆者は確信する。

人的資本経営は、知識やスキルだけでなく、社員の適正や行動特性（コンピテンシ）までも含んだ内容に拡大しつつある。競争優位のための人的資本経営は、人材獲得 強化 活用がマネジメントフレームとして定着し、継続的なコンピテンシ革新や知財活用が戦略の要となる。

人的資本経営の原動力となる経営ビジョン、価値形成のためのミッションマネジメント、人材の多様性を活用できる柔軟性や組織・風土の革新性は、今後ますます重要視されるであろう。変革の時代、人的資本を含む知的資本経営は、競争優位の源泉を強化し、中・長期的な企業経営戦略の要になると言えよう。

本号を編集するにあたり、人材育成戦略プログラムをともに推進する多くの執筆関係者からの協力を得た。未筆ながら、謝意を呈する。

-
- 参考文献** [1] 須田敏子, “ HRM マスターコース”, 慶応義塾大学出版株式会社, 2005 年 12 月
 [2] 鶴岡公幸/石原美佳, “ 図解でわかるヒューマンキャピタルマネジメント”, 産業能率大学出版部, 2006 年 10 月
 [3] 日本経営システム株式会社, “ 人材マネジメント・システムの変革”, 株式会社有斐閣, 2005 年 9 月
 [4] 毛利英昭, “ 勝ち組の人材マネジメント”, 株式会社商業界, 2005 年 4 月
 [5] “ 新しい社会に貢献するプログラムマネジメントに挑戦 国際 P 2 M 学会 記念論文集” 創刊号, 小原重信編集, 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会, 2005 年
 [6] Paul Hersey/Kenneth H. Blanchard/Dewey E. Johnson, 山本成二/山本あづさ, “ 行動科学の展開”, 生産性出版, 2006 年 8 月
 [7] キャメル・ヤマモト, “ グローバル人材マネジメント論”, 東洋経済新報社, 2006 年 11 月
 [8] Lyle, M. Soencer, Jr., PhD, 梅津祐良, “ コンピテンシー・マネジメントの展開”, 生産性出版
 [8] ピーターウェイル, “ IT ポートフォリオ戦略論”, ダイヤモンド社, 2003 年
 [9] アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング, ミッションマネジメント, “ 価値創造企業への変革”, 生産性出版, 1997 年
 [10] マイケル・E・ポーター, “ 競争戦略論 I / II”, ダイヤモンド社, 2002 年

執筆者紹介 白井久美子 (Shirai Kumiko)

1985年日本ユニシス入社。金融関連のシステムエンジニアをはじめ、各種システム開発のプロジェクトマネージャーを経験。Microsoft社のシステム開発技術である「.Net」(ドットネット)をベースとしたシステムインテグレーションサービス事業を推進。日本ユニシスの有力な経営資源の一つにまで育て上げる。平成16年4月、日本ユニシスのIT教育事業であるHR(ヒューマンリソース)コンサルティングサービスを提供する子会社「日本ユニシス・ラーニング株式会社」の代表取締役社長に就任。平成18年4月、日本ユニシスグループ全体のHRM戦略を立案し、企業コンピテンス強化のための人材ポートフォリオ・マネジメントやキャリアパス・マネジメント等、人的資本経営を統括する人材育成部長を兼任。日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)理事、国際P2M学会(IAP2M)理事 普及委員長