ISSN　1881－2171

産業能率大学紀要

第43巻　第2号
2023年　2月

論文

大企業の知的財産権を中小企業が利活用促進するための一考察
新井　稲二　……1

会計思考力習得メカニズムの論理的構造
松尾　泰
那須　清吾　……17

企業報告における人的資本情報開示の動向と展望
～包括的な資本主義実現にむけて～
池田　安生　……31

リスキリング実施組織と未実施組織間における
人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異
佐藤　雄一郎
齊藤　弘通　……55

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシー開発に向けた
人材育成施策の提言
大隈　雪江
齊藤　弘通　……75

産業能率大学

産業能率大学紀要執筆要項

１．投稿資格

次の条件を満たすものとする。

(1) 産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。

(2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記（1）の資格を有するものであること。

(3) 本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。

(4) 上記（1)、(2)、(3）以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

２．原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。３

３．原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

(1) 邦文および欧文の表題。

(2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。

(3) 論文と研究ノートの場合は 150 語程度の欧文抄録。

４．原稿の量および投稿方法

(1) (a) 論文　12,000 から 16,000 字（図、表、写真等を含む）
ただし欧文原稿の場合は、4,000words 以内（同上）※ 1word を 4 文字とする

(b) 研究ノート　10,000 から 12,000 文字（同上）
ただし欧文原稿の場合、3,300words 以内

(c) 事例研究　10,000 字以内（同上）

(d) 資料、その他　8,000 字以内（同上）

(2) 欧文原稿の場合は、A ４判の用紙を用い、ダブルスペースで 30 枚以内を原則とする。

(3) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

５．表記

(1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。

(2) 表題の脚注

(a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。

(b) 原稿受理日は、事務的に入れる。

(3) 章、節などの記号

章の記号は、１．２.……、節の記号は、１．１、１．２……、２．１、２．２……のように付ける。

(4) 脚注

(1)、(2) のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

（例）

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり (1) ……（本文）

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)

(5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔　〕で囲む

（例 1）

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔　〕で囲む（例 2）同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a , b ,……と一連の記号を付ける。

（例 1）文章中の引用

Minsky と Papert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…

（例 2）文章の外の引用

関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

（6）参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名:書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には）ページ』の順に記述する。

（例 1）和書の場合

テイラー，Ｆ．Ｗ．著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

（例 2）洋書の場合

Ablial.J.R.：Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻（号)、出版年、ページ』の順とする。

（例 1）和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49（12）, 1979, pp.795-798

（例 2）洋雑誌の場合

Kipp,E.M.：Twelve Guides to Effective Human Relations in R.&D.,Research Manegement,7（6）,1964,pp.419-428

（7）図・表

図・表は、１枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図１－１（Figure 1-1)、表１－１（Table 1-1）のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

６．投稿期日

９月刊行の号は４月上旬、２月刊行の号は９月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

７．投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

８．執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。（校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。）

９．著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

（1）執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。

（2）上記により難い場合は、紀要審査委員会に相談する。

10．掲載論文の別刷

掲載された論文１編につき、本誌１部、別刷 100 部を無償で執筆者に贈呈する。別刷 100 部以上は有料とする。

（1991.6.5）
（1994.7.6 改正）
（2003.1.7 改正）
（2003.9.17 改正）
（2013.4.29 改正）
（2015.4.24 改正）
（2021.9.3 改正）

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 43 No. 2 February 2023

大企業の知的財産権を中小企業が利活用促進するための一考察

An inquiry into facilitating the use and application of intellectual rights of large-scale enterprises by small and medium enterprises

新井　稲二

Arai Ineji

Abstract

In recent years, much attention has been drawn to the implications of using intellectual property. Accordingly, there has been a great deal of development in terms of intellectual property use policies. The revision of the Corporate Governance Code in 2021 is a relevant example of such a change in intellectual property handling policies. It is necessary to consider how to respond to these changes regardless of the size of the enterprise, such as the addition of intellectual property and the establishment of guidelines for intellectual property transactions.

This paper examines and clarifies the procedures involved in establishing an intellectual property policy. Two non-structured, interview-based inquiries were conducted with two large-scale enterprises that have majority rights to their intellectual property.

Based on the results of the inquiries, it can be surmised that while both enterprises displayed initiatives to promote cooperation with small and medium enterprises (SMEs), the manner in which information regarding intellectual property rights was conveyed in-house and with SME support organizations differed greatly.

1.　はじめに

近年、知的資産の活用に注目が集まっている。知的資産の一部は、知的財産権として特許権や商標権といった用途に合わせて制度運用され、その多くは大企業が保有していることから大企業やベンチャー企業の問題であるというのが従来からの認識であった。しかしオープン・イノベーションの進展に伴い、知的財産権の利活用において中小企業にも影響を受けることが考えられる。最近では政策面で新たな取組みも開始され、その影響を強く受ける可能性がある。例えば、2021 年 6 月にコーポレート・ガバナンスコード（以下、CGC）の再改訂

2022年7月29日　受理

に伴い、知的財産に関する項目が追加されたことや、中小企業向けには知的財産取引に関するガイドラインが策定されるなど企業規模に関わらず、変化への対応を検討する必要が出ていることによる。これらの変化によって、中小企業は既存の知的財産権の利活用と中小企業自身が知的財産権を取得するという 2 つの選択肢があるわけだが、短期的に見た場合既存の知的財産権の利活用が促進されるものと考えられる。

そこで、知的財産権の多くを保有している大企業の中小企業に対する取組を調査し、中小企業への利活用が促進されるために、どのような取組や支援が必要なのかについて政策的な支援のあり方を考察することとする。

２．調査方法

知的財産権を通じての大企業と中小企業の関係を明らかにするため、最近の知的財産に関する政策の状況整理を行う。大企業においては CGC 再改訂によって最も影響を受けると想定される、東京証券取引所プライム市場の上場企業であって、中小企業と知的資産を利用した活動に積極的な企業である富士通株式会社（以下、富士通）と株式会社リコー（以下、リコー）に非構造化インタビュー調査を実施した。この両者の取組から､狙いやメリットを整理･考察する。調査については 2021 年 7 月と 9 月に実施している。なお、本稿においては誌面の関係から概要のみ記載している。

３．先行研究

特許庁（2021）によれば、日本における知的財産権の多くは大企業が保有していることがわかる。このため知的財産権を活用したビジネスについては、大企業の活動によって中小企業の活動に影響を与えることになる。そこで大企業が保有する知的財産権を中小企業が利活用する利点はどこにあるのか、先行研究における議論を整理する。

日本商工会議所（2020）によれば大阪商工会議所が実施した知的財産権のマッチング相談会の実績より、①ニーズとして技術力のある中小企業の協力を得ることで技術的な課題解決に要する時間とコストを削減できる。②休眠特許や未商品化デバイスの有効活用を図ることができるといった点を指摘している。徳山（2016）は大企業の特許権を中小企業が活用することの利点として、①特許が普及すればマーケットが広がり、結果自社の利益として戻ってくる。②一銭も稼いでいない休眠特許がライセンスフィーを稼いでくれるようになる。③休眠特許をきっかけにイノベーティブな発想が浮かび、ビジネスチャンスが広がることの三点を指摘している。一方、伊藤（2016）は大企業が中小企業に対しライセンスアウトすることは消極的であり、その理由として契約する際の金額が小さいことを挙げ、徳山（2016）のライセンスフィーに対する指摘を否定している。その代わり「開発者自身が自分の技術が世の

中に役立つことを最上の喜びととらえ、積極的に中小企業への技術移転、知財移転をリードする場合がある」（伊藤和良，2016，p55）として、開発者のモチベーション向上に注目している。

そして、大企業が中小企業に対し知的財産権を提供する理由として、①社会貢献 CSR の一環として実施されること、②開発者のモチベーション向上のため、中小企業への技術移転、知財移転をリードすることを挙げている。このように、大企業が知的財産権を中小企業に開放することは大企業側においても利点があることを指摘しているが、中小企業に対し知的財産権を開放することによる具体的な利点がどこにあるのかにおいては意見が割れていることがわかる。

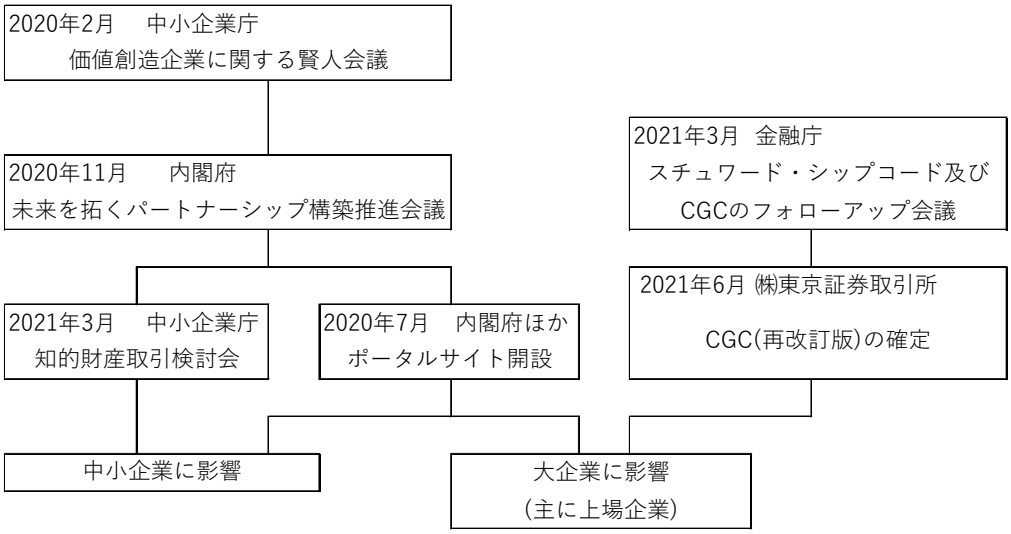
なお今回の調査対象とした富士通に関しては、開放特許の取組みについて高根（2015）が富士通の法務・コンプライアンス・知的財産本部ビジネス開発部で部長の吾妻勝浩氏（当時）にインタビューを実施し、発端を明らかにしている。それによれば、社内の特許を外部にライセンス供与することで、その収入から権利の維持費用の軽減や中小企業の底上げを通して社会貢献になればと考え 2007 年に川崎市内の中小企業 100 社に対し、案内の手紙を送付したものの反応は全くなかった。この取組が動き出したのが、川崎市を主体として産業振興を目的にして実施する知的財産マッチング事業である。この取組みに関し、藤沢（2014）は川崎モデル [1] として取り組みの発端からの動きを紹介している。同モデルは大企業の持つ開放特許を中小企業に移転し、新事業創出を応援するものであり、そもそも中小企業は大企業に対して警戒感を持っており、その間を取り持つのが行政等の支援機関の取組ということで、大企業と中小企業の間を取り持つ専門家の役割の重要性を指摘している。この川崎モデルが開始された当時の富士通は川崎市からの提案に応じ、市内の中小企業に開放特許の供与を開始したわけである。

なお川崎モデルの実績について、公益財団法人川崎市産業振興財団・川崎市経済労働局イノベーション推進室（2021）によれば、開始から 2021 年 3 月まで 37 件の成約があり、このうち富士通の開放特許利用したものが 19 件となっている。この件数は参加している他の大企業と比較して成約件数が最も多く、富士通の積極性は明白である。しかし、川崎モデルにおいては富士通よりも川崎市が関与する産業振興策の一環と取組を紹介しているわけで、富士通として取組に参加したことによる効果について明確にされていない。

４．知財政策の方向性

これまでの知財政策は米国に倣った政策が実施されてきたが、多くの中小企業において政策の恩恵を享受できていない面がある。そこで、昨今の政策議論等より政策の方向性について整理を行う（図表 1）。

図表１　本論で対象とする各種議論の流れ



筆者作成

４．１　価値創造企業に関する賢人会議での議論

価値創造企業に関する賢人会議（以下、賢人会議）は、今後の中小企業政策の見直しにつなげることを目的に、グローバルな競争環境は進化しつつも流動化、人口減少に伴い中小企業が支えてきた地域経済の衰退、この二つの事象が同時に進行している中で、大企業と中小企業が互いに稼げる共存共栄の関係を実現する必要があるとしている。この取組みを実現させるための中小企業施策として、①共存共栄モデルの浸透、②個別取引の適正化、③個別業種の取引構造分析の深堀の三つの方向性を打ち出している。これらの中で知的財産について明確に指摘しているのは、②である。これは、賢人会議で下請けＧメン（取引調査員）ヒアリング等より、中小企業の知的財産・ノウハウが発注側企業に不当に吸い上げられていたり、契約書における受注側の知的財産権の取扱い（権利保護に関する活動で大企業が有利な条項が盛り込まれる）があったりと不明確であるという声に対応するものである。このため、不透明な取引・契約について施策として知的財産権の取引調査員の創設、規定の策定やひな型を作成するなどの対応をすることで中小企業の保護を図ろうとしている（図表２)。

つまり賢人会議では、今後の中小企業施策の方向性について外部環境の変化に対応して大企業と中小企業が協力して新たな価値を創出するために、共存共栄の関係を目指すことを示している。それを実現するために、知的財産の面において取引調査員の創設や契約ひな型作成といった施策に加え、共同加工や共同研究を行うオープン・イノベーションの取組み等を

通じ新たなビジネス機会を創造するような施策を実施することを提言している。

図表２　賢人会議での提言内容

① 共存共栄モデルの浸透に向けて
　イ 規模・系列・Tier・地域を超えた連携の促進
　ロ ITなど専門人材の育成・確保
　ハ 個社による「自主行動宣言」の仕組みの構築
　ニ サプライチェーン全体への「共存共栄」の浸透
　ホ ドイツ産業界の共存共栄モデルの取り込み

② 個別取引の適正化
　イ 「振興基準」に基づく指導・助言の徹底
　ロ 知財・ノウハウの保護など新たな取引適正化の重点課題への対応
　　A 価格決定方法の適正化
　　B 型管理などのコスト負担の適正化
　　C 手形などの支払条件の改善
　　D 知的財産・ノウハウの保護については、知財専門の下請Gメン（知財Gメン）の創設・育成や、下請Gメン（知財Gメン）の創設・育成や、契約のひな形の作成
　　E 働き方改革に伴うしわ寄せの防止については、下請けGメンによる実態把握や自治体等官公需の平準化の取組の見える化の促進

③個別業種の取引構造分析の深堀り

※A～Cについては「未来志向型の取引慣行に向けて」(2016年9月)で指摘済
中小企業庁（2020a）より筆者作成

４．１．１　未来を拓くパートナーシップ構築推進会議の議論

賢人会議の中間報告を受け､開催されたのが未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（以下、パートナーシップ会議）である。この内、第二回会議では大企業と中小企業の共存共栄を図ることによるメリットが触れられつつ、今後については、中小企業等の活力向上に関するワーキンググループ（以下、活力向上 WG）及び中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ（以下、中堅企業 WG）を立ち上げ、具体策について議論されることとされた。

パートナーシップ会議においては企業の自主的な取組を促進させる宣言という制度が開始されるための議論であったが、契約ひな形を制定するという指摘を具体的施策にするために開催されたのが知的財産取引検討会（以下、取引検討会）である。本検討会では、パートナーシップ会議での指摘のみならず、知的財産について取引適正化を進めるために必要な議論を

進めている。そこから、中小企業自身が知的財産の重要性を認識するために、知財戦略を意識してもらうことの必要性と、知的財産を活用した経営を支援する取組・体制の構築についてどのように構築するのかという点について、特許庁と中小企業庁が連携して政策として取組みを行うべきという提言になっている。このため、取引検討会が目指したのは中小企業による知的財産の重要性の認識と活用方法であり、そのために知的財産権に関する契約ひな形の提示や支援体制の整備であることがわかる。

４．１．２　最近の政策変遷と中小企業との関係

中小企業の知的財産権を活用した経営という視点において、賢人会議、パートナーシップ会議、取引検討会（以下、三つの会議）と関連する会議が連続し、その提言を受けていくつかの新たな政策も開始された。しかし、賢人会議で指摘されたことが確実にパートナーシップ会議や取引検討会に引き継がれて具体的検討がなされたかという点については疑問が残る。例えば活力向上 WG（2021 年 1 月）での議論は、共存共栄やオープン・イノベーションと関わりの高い内容ではなく、多くは取引適正化という視点から検討されている。同様に、中堅企業 WG（2021 年 1 月、6 月）においても、検討内容は従来から実施されている政策の延長線上に位置するものである。

その結果、いわば取引の適正化について「知財 G メン」の創設といった具体的な政策対応が進む一方で、共存共栄という課題についての具体的な政策対応は未だされていない状況にある。これは、賢人会議とパートナーシップ会議、取引検討会とでは、共存共栄やオープン・イノベーションに対するの認識が異なっていたためである。認識のずれを端的に表しているのが取引検討会第六回議事要旨において参加者よりあった発言だろう。一部を抜粋すると「中小企業が大企業からライセンスをもらいビジネスをするという選択肢はあまりないと思われる」（p2）という発言である。もちろん、取引適正化に関する施策を実施すること自体を否定する必要もなく、むしろ市場において競争を促すことは中小企業政策においても重要なテーマである。しかし、賢人会議での議論においてオープン・イノベーションを促すことによる新たな価値の創造、そのために大企業と中小企業の共存共栄を図るためには別の視点からの施策を実施することも必要である。特に賢人会議の座長で、パートナーシップ会議の構成員でもあった三村明夫氏は、異業種との連携が新たなビジネス機会を創出するわけで、この点は企業規模に関係がなく期待されると発言している。

そこで、従来からの中小企業政策が指向してきた大企業に対し規制を強化して中小企業の活動環境の改善を目的とした新たな政策（CGC 再改訂）の内容を確認した上で、様々な企業等が規模に関係なく連携して新たな価値を創造する取組を促進するためにどのような政策が必要なのかを明らかにする。

４．２　CGC 再改訂による影響

山田（2021）は東京証券取引所の市場改革について、その全体像の解説と現状を解説している。それによれば、CGC 再改訂版において新たに加わる主な事項として 4 点を指摘し、①1/3 以上を独立社外取締役とすべき、②支配株主を有する場合、独立社外取締役が 1/3 以上（プライム市場は過半数）または利害相反する重要な取引等について特別委員会を設置、③取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢を含む多様性と適正規模を両立すべき、④取締役会で必要なスキルを特定し取締役の有するスキル等の組み合わせの開示である。これら指摘の多くの経営陣に関する点であることが共通していよう。このように一見すると、ガバナンスのなかでも経営陣に関する事柄への対応に重点が置かれているわけである。しかし渋谷（2021）は、CGC 再改訂版において知的財産の活用を促す内容が盛り込まれた点を指摘している。これについては、①取締役会として知財などへの投資を監督すべき、②上場企業は知財情報をわかりやすく開示すべきという 2 点としている。

両者の指摘からは CGC 再改訂版で新たに盛り込まれた箇所より、何に注意を払うべきか指摘をしており、山田（2021）の場合は CGC が導入された当初から外部取締役の導入を進めてコーポレートガバナンスの高度化への対応を促してきたことを考えれば、従来からの流れの延長線上にあるわけで、考え方そのものを大きく転換する必要はない。一方で、知的財産に関する指摘については新たな解釈が必要であり、渋谷（2021）は、この解釈から「知財ガバナンス」の必要性を主張している。そこで、知的財産についてどのような内容が盛り込まれたのかを明らかにする。まず、CGC 再改訂版では、第 3 章適切な情報開示と透明性の確保と第 4 章取締役会の責務で触れられ、その中で原則 3 － 1. 情報開示の充実と原則 4 － 2. 取締役会の役割・責務（2）それぞれの補充原則として 3 － 1 ③と 4 － 2 ②に知的財産について記載がされている（図表 3）。

つまり、企業の保有する知的財産について取締役会が監督しつつ情報公開に努める必要が新たに求められたことになる。そのためには、企業の知的財産に詳しいスキルをもった取締役が必要であることが前提となると共に、取締役会として知的財産の運営戦略を策定・公表する必要がある。

また、CGC 再改訂の経緯・狙いについて理解する必要があろう。それは、実際に対応するためにも経緯・狙いを理解することで意図する姿が見えてくるからである。このため議論がされた金融庁で開催されたスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議によれば、知的財産と経営戦略を関係づけ、管理する者も知的財産と企業戦略に知見のある役員を配置しつつ取締役会上で議論し、その結果を外部に公表することを求めている。これらの過程を経ることにより、大企業の対応として知的財産権といった権利の保有・管理状況を含めノウハウなどを広範囲における知的財産を客観化させ、企業

目標とどのように関係付けをさせてから戦略的に重要な分野における知的財産に対しどのような投資をするのか、またそうでない分野での知的財産をどのように管理するのかについて経営陣が深く関与することが求められていることがわかる。

図表３　CGC 再改訂により盛り込まれた知的財産

３－１③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や<u>知的財産</u>への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるＴＣＦＤまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

４－２②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・<u>知的財産</u>への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

※知的財産という箇所のみ太字と下線で強調している

株式会社東京証券取引所（2021）「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」より一部抜粋

４．２．１　大企業に求められる中小企業との関係

三つの会議での議論によって、パートナーシップ構築宣言（以下、宣言）の開始による自主的な取組の推進や、取引の適正化に向けたガイドライン・契約ひな型の策定が開始されたことによって、中小企業と知的財産に関する取引が厳格になりつつある。特に、取引の適正化について対応できなければ今後は法令違反として行政より処罰される可能性がある。また CGC 再改訂によって知的財産はガバナンス上より大きな影響を受け、これに対応できなければ上場区分の変更を受けてしまう恐れがある。ただし、これら三つを個別に実施するのではなく連携して対応することによって、それぞれの対応が可能である（図表 4)。

例えば宣言については、参加は必須ではないものの CGC 対応上では有効な対策となるわ

けで、宣言を行うことで CGC への対応の一部ができることとなる。また、取引の適正化は法令と CGC の二つの面から対応が必須である。

図表 4　ガイドライン・契約ひな型への対応と宣言の実施によって CG コードへ対応する

筆者作成

５．インタビュー調査結果概要

CGC 再改訂により、今後中小企業に対し知的財産権を通して大企業側の行動が変化することが考えられる。そこで、両者の取組を取り上げ相違点・共通点を整理する。

５．１　富士通の取組み　（調査：2021 年７月）

現在、開放特許の業務を所管する法務･知財内部統制推進本部知財グローバルベッドオフィス知的財産戦略室のアシスタントマネージャー・弁理士の原田敬志氏に現在の取組状況や狙い、開放特許の取組みによって得られた効果についてインタビューを行った。

原田氏によれば、富士通として中小企業に対し開放特許を実施するのは社外的な面と社内的な面からの狙いがある。社外的な面としては地域・社会貢献であり地元の企業に新商品を開発してもらい、富士通はオープンであるということをアピールするためである。この取組みを始めた当初は、富士通の拠点が立地する川崎市のみであったが近年は対象地域を全国に広げ対応しており、その中でも福島県と大分県を重点的に取組む地域としている。この２県を選定した理由として、福島県においては東日本大震災の復興支援のためであり、大分県については 2021 年３月に包括協定を締結したことによる。社内的な面としてはモチベーションアップを狙いとしている。これは、社内にいる特許発明者にとっては、自社で利用されなくとも発明した権利が活用されることで喜んでくれていることがある。

このように中小企業に対し知的財産権を供与することに関して、収益面からはあまり意識をしておらず、この取組みで収益を出すよりかは総合的な面から実施している。特に、当社

による技術的な支援を実施する場合には技術部門との連携や、顧客発掘など営業面で利点となった事例も存在することから、案件によっては他部門と連携と意識して活用するようにしている。また、個別相談から具体化してくれば契約前の相談段階であっても発明者や技術職員が現地に訪問し技術的な質疑応答や技術的なアドバイスも実施している。契約においては、個々の事情を考慮し契約を行っているため事情にもよるが、契約後においても技術的なアドバイスを実施することは可能である。

昨年まで開放特許に関する業務を専門として取り組む組織体制として3名で実施しており、他社と比較しても積極的に活動している。業務については、行政の産業振興セクション、民間団体などから依頼を受け、マッチング会等へ参加し、開放できる特許の紹介や個別相談に応じ、そこから個別に対応している。年間10箇所程度のマッチング会に参加し、商談は年によって変動があるが年間50件～100件程度であり、その中から契約にまで至るのは5件程度である。今後は中小企業に対し、富士通のブランドを活用してビジネスを有利に進めてもらいたいと考えている。例えば契約を締結した中小企業が富士通の技術を活用して新商品を開発した場合、現状では富士通と連携している事実のみ公表できるわけだが、今後は富士通のロゴマーク等を活用してもらえるように検討したい。

５．２　リコーの取組み　（調査：2021年９月）

リコーは、2015年にRICOH Future House（以下、RFH）を開設し、この場において地域の学生教育、コワーキングスペース等を運営している。開設当時の施設概要は吉野・黒木・大坪・稲毛・米盛（2016）は高専生とリコーの産学連携に関する取組事例で「人が集い、学び、成長する。そして未来を創造していく場」をコンセプトとして、4階建ての建物[2)]として開設したことを紹介している。この施設内で中小企業との関係におけるリコーの活動拠点が「RICOH Collaboration Hub」（以下、コラボレーションハブ）である。コラボレーションハブは当初は設置されておらず、設置目的・現状の取組や実績について先端技術研究所戦略統括センターRFH運営グループRICOH Collaboration Hubスペシャリスト福島公洋氏にインタビューを実施した。

RFHにおける開設当初のコンセプトは街づくり関係を意識したものであったが、2017年に施設の位置づけを見直し、貸しホールのような形態で運営していた2階を自社専用の施設にし、コラボレーションハブを開設している。本施設では、リコーのグループ全体で長期的に取り組んでいる研究・開発分野の内でテーマを設定し、外部と共創してテーマに取組むための連携企業を探す施設として運営している。現在14のテーマを設定しており各テーマについては、社内で外部と連携することが望ましいとされたものが取り上げられ、不定期ではあるがテーマを入れ替えている。また、外部に公表するにあたっては事前に知的財産権を取得し

ており、そこからリコー内部での研究で解決されていない技術的な点を、外部の企業等と連携して解決すべき課題として設定している。そして、リコーの求めるニーズに沿って共に具現化したいと考える企業等を広く募集し、興味を示してくれる企業等があれば本施設の職員が中心に面談をして、有望であると判断できたならば企業等を研究・開発部門などへ繋げている。当社としては、この取組みを通じて、外部企業の保有するノウハウ等をうまく活用し研究開発費と研究・開発に係る時間を低減させることを狙いとしている。

なぜ施設を設置してまで取り組んでいるのかということであるが、連携して研究・開発に取り組むことになるため、技術的な面からの適合性は当然として、当社の職員と連携できるかということを判断するためには直接面談しなければわからない面があることが大きい。テーマによって、連携候補企業側の資金がないということも考えられるわけで、その場合にはリコー側から資金的な拠出をすることもある。連携を行う流れとして、コラボレーションハブの職員と連携を希望する企業等と面談し、有望と判断された場合には次の段階としては研究部門との面談を実施する。この段階で有望と判断されると秘密保持契約を締結し連携を行う。

2017年からこれまでの実績として、まずテーマ数は延べ20あり、最終的に製品化にまで至ったことはない。次に面談した企業等の数や属性であるが、これまでに約550社と情報交換や実際に連携まで進んでいる。内訳としては、大企業や中堅企業は約1割で、残りの約9割は中小企業やベンチャー企業（いわゆる大学発ベンチャー企業は3割程度）であることから中小企業が最も多い。これら550社で、研究部門との面談に進むのは約2割程度であり、秘密保持契約まで締結するのは1割にも満たず30社程度で多くが中小企業である。さらに外部より企業等を募る際には、①インターネット上からの情報発信や②オープン・イノベーションを支援する専用のサイトに情報提供（本年度からは費用をかけて本格的に実施）、③公的支援機関の実施している受発注商談会等に参加している。この内、③は1回の参加で20社程度の申し込みがあり、このうち10社程度と面談をしている。

５．３　共通点と相違点

社会貢献を意識して知的財産権の実施許諾を中小企業に提供している富士通の取組みと、研究・開発を意識して中小企業と連携をして新たな分野に挑戦しようというリコーの取組み、さらに先行研究で挙げられている点と比較しつつ、現状の政策に反映させるために共通点と相違点を整理する。

共通点であるが、両社も公的支援機関の実施する支援策を活用している点と収益面だけを考えているわけではない点である。富士通については川崎モデルの取組みが実質的な開始であり、その後は各地の行政や支援機関の実施する知財マッチング事業に参加している。これは川崎モデルで得たノウハウから展開し、当初は高根（2015）や徳山（2016）の指摘したよ

うに収益を意識していたことがわかるものの、現在では伊藤（2016）の指摘したように、収益をあまり意識していないことがわかる。リコーについても長期的な視点から連携する企業を探し、行政の実施する受発注商談会に参加している。中小企業との関係においては、必要に応じリコーが費用負担する場合があり、収益よりも長期的な視点からの研究・開発の進捗を重視している。

両社の取組からは、既存の中小企業支援策を大企業においても活用しており、新たな連携企業を探すという点は企業規模に関係なく中小企業支援策を活用することが重要であることを示している。両社が活用している中小企業支援策は異なっているが、これら支援策が無ければ大企業と中小企業が出会うための手段は限られてしまう。現在ではインターネットの発達によって、オンライン上でのやり取りも可能になっているわけだが、直接面談することの必要性が低下しているわけではない。また、大企業が興味を持った企業に面談しようにも高根（2015）が指摘した中小企業の大企業に対する警戒感があり、容易に連携することはない。つまり信頼関係が構築されていなければ、大企業であっても面談すらできない。調査からも両社が中小企業の利益を侵害しようとしているわけではないことは明白であるが、当事者がいくら発信しても中小企業の警戒感は残るわけで、行政機関や支援機関等が間に入り調整していることがわかる。これは、行政機関や支援機関等が主催したマッチング会や受発注商談会といった場に参加して面談するように各企業を促したりするからこそ信頼関係が生まれるのである。

相違点については、知的財産権の情報発信と取組み方法である。富士通は開放特許として権利情報を発信していたが、リコーは連携したい技術的な課題を抽象化して提供している。この違いは、現在の取組における発端から出ているものと考えられる。富士通は、藤沢（2014）が指摘した専門家が活躍している川崎モデルの影響があり、公益財団法人川崎市産業振興財団に所属する専門家が市内の中小企業の抱える技術的な課題を整理・把握し大企業の特許を活用できないか提案していた。一方、リコーは外部に発信する際に社内において技術的な課題を整理・把握して発信していた。つまり両社の取組は技術的な情報を誰が整理するのかという違いがあり、社会・地域貢献のために実施する富士通の姿勢と、自社の研究・開発のために実施するリコーの立場の違いから来るものである。社会・地域貢献で実施するのであれば、費用や手間をかけて実施するのは限界があるわけで、研究・開発のためであれば費用や手間をかけることは可能になるのである。つまり技術情報の翻訳を外部で行うか、内部で行うかということになり、どちらを採択するのかについては、大企業の中小企業に対する姿勢に影響を受けることになる。

６．考察

知的財産権に関する政策の議論は、次第に取引の適正化という点が中心となっていった。このため、大企業と中小企業との共存共栄の関係を構築するための議論や、支援策が欠けていることは明らかである。今回の先行研究やインタビュー調査結果からすれば、中小企業と関係を構築しようと活動する大企業も存在しているわけで、知的資産をいかに活用するかという点も必要である。現状では、大企業が多くの知的財産権を保有しているわけだが、研究・開発の全てを自社で完結する時代ではなくなりつつある。大企業の保有する知的資産を中小企業が活用する取組が定着することは、オープン・イノベーションを定着させるために重要であり、その対応を促進するために政策的な支援のあり方を考察する以下の政策が必要になると考えられる。

第１に中小企業に対しては、オープン・イノベーションに関する企業の理解、関心の喚起である。これには、従来から実施している知的財産権制度説明会のような知的財産権の解説中心のセミナーではなく、知的資産と企業経営がどのように関わり持つのかという点に重点を置く必要がある。今回の調査対象とした大企業でも、直接利益に結びつかなくとも社会的評価の向上や新たなビジネスネットワークの構築、開発担当者の意欲向上を狙いとしていた。このため、オープン・イノベーションのメリットを中小企業に対しても広く周知し、理解を深める政策展開は更なる企業の参加が見込め、それによってオープン・イノベーションが更に進展することになる。

第２に、大企業の特許情報に関する中小企業への情報及び検討機会の提供である。既に大企業が独自に取り組んでいる場合や開放特許情報データベースといった大企業等が保有する知財の開放状況を検索する情報システムは存在する。しかし、中小企業が膨大な知財情報の中から自社で活用可能な知財を探し出すのは容易ではなく、そもそも知財活用に対する認識がなければ大企業と連携することは難しい。さらには、中小企業経営者にとって知的財産権の重要性を認識していない場合には、このようなシステムにアクセスすることもない。このため、知財情報提供システムの構築と併せて、川崎モデルのような支援機関による訪問活動を通じ知財活用検討の提案活動を行う必要がある。

第３に、企業同士のマッチングシステムの構築である。企業規模に関わらず、特定の知財に適したベストパートナーを探し出すことは困難で、企業自身が新たなパートナーを見出す努力をすることはもちろんだが、行政機関や公的団体においても積極的にマッチングの場を設ける必要がある。そのためにも地方創生のための事業プロデューサー派遣事業[3)]のように各地で事業ニーズ・シーズの掘起し、事業創出を行う取組みが求められる。

第４に、企業間の信頼関係の醸成に関する政策である。これは CGC 再改訂や三つの会議が目標とした、従来までの不平等な関係から企業規模に囚われない関係を構築することであ

る。これは、中小企業には大企業に対する警戒心があり、大企業にしても、リコーが連携先を探す中で選抜的な手法を採用しているのも、パートナーとなり得る中小企業かどうかについての不安があるからである。本研究で明らかになったことの１つは、信頼関係の醸成に際して、行政機関、公的団体の仲介がその一助になることである。従って、これまでも行われてきたが、交換会を始めとするマッチングの機会を、行政等が主導して確保する政策をより積極的に展開することが求められる。

政策の本質として規制と促進のバランスを図ることも求められるはずであるからこそ、今後は政策を進める上において知財政策や中小企業政策の融合といったような他の政策主体と連携して進めることがさらに必要になる。一方で、中小企業が不利な立場にならないように契約のひな形やガイドラインを公表、「知財Ｇメン」といった取組み自体は良いが、それによって連携しようという意識が委縮してしまっては意味がない。もちろん、企業規模によって不公正な取引が発生していることも事実であるため、これらの政策を否定するものでもない。そこには中小企業支援策の１つのメニューとして知的資産に関する支援があるという認識が定着するまでに普及することが望まれる。

７．終わりに

先行研究において、指摘された点の多くは今回の調査からも大企業も意図して活動していたことが明らかであったが、収益という面からは強い動機はないことが明らかになった。そして大企業であっても既存の中小企業支援策を活用して連携すべき中小企業を探している。未活用の知的資産は多く、この活用方法として自社ではなく外部を活用するという取組は社会全体からも有意義な取組であろう。また、オープン・イノベーションの進展により、企業の研究開発形態も変化する状況において、外部連携により権利を活用することは研究開発の円滑な進捗に資することとなる。知的資産経営が促進し、経済がより活発になるために政策の深化に期待したい。

※本稿は産業能率大学前学長の浦野哲夫氏にアドバイスを頂戴した。感謝申し上げる。

1) 川崎市経済労働局産業政策部企画課オープンイノベーション推進担当（2018）によれば「企業訪問を主体とした伴走型の支援活動を通じてオープンイノベーションのネットワークを広げ、中小企業の新事業展開を促進していく活動」（p2）としている。
2) RFH は、2015 年に神奈川県の海老名駅周辺の再開発事業によって開設された 4 階建ての施設で、当初は 1 階がレストラン、3 階が子供向けの教育施設、4 階をシェアオフィスとして運営している。2021 年現在では 1 階レストランは閉店、3 階、4 階は用途に変更はなく

リコーが他社に運営委託している。リコーは海老名に研究開発拠点があるため、研究者との面談を行う立地的には最適である。

3) 2016 年度から 2018 年度まで実施された特許庁による委託事業であり、各地の支援機関に専門家が派遣され、当該地域における中小企業の知財ニーズの掘起しから事業化までを支援する事業である。

参考文献

伊藤知良：「川崎モデル」と称される，中小企業伴走型支援の生成と展開について、日本知財学会誌、12（3）、2016、pp50-60

川崎市経済労働局産業政策部企画課オープンイノベーション推進担当：川崎市知的財産戦略－ 2018（平成 30）年度～ 2025（平成 37）年度－、2018

公益財団法人川崎市産業振興財団・川崎市経済労働局イノベーション推進室：川崎市知的財産マッチグ事業、2021

佐藤寿彦：コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備の概要、旬刊商事法務、2065 号、2015、pp57-67

渋谷高弘：強まる知財ガバナンス、日本経済新聞、2021 年 6 月 21 日

スチュワードシップ･コード及びコーポレートガバナンス･コードのフォローアップ会議:コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改定について、2021

高根文隆：開放特許で中小企業の新ビジネス創生！、戦略経営者、2015 年 5 月号

知的財産取引検討会：知的財産取引検討会報告書、2021

中小企業庁：価値創造企業に関する賢人会議中間報告書、2020a

中小企業庁 : 第 6 回知的財産取引検討会議事要旨、2020b

株式会社東京証券取引所 : コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～、2021

徳山正康：大企業の休眠特許活用と中小製造業の機会について、2016 https://keikakuhiroba-mfi.com/archives/11755（2021 年 7 月 25 日閲覧）

特許庁：特許行政年次報告書 2021 年版、2021

内閣官房副長官補室：中小企業等の活力向上に関する現状・課題と今後の取組について、2021a

内閣官房副長官補室：中堅企業等支援に関する今後の取組方針、2021b

内閣府：未来を拓くパートナーシップ構築推進会議の開催について、2020c

日本商工会議所：大企業と中小企業による新たな共存共栄関係の構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」の推進について

https://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2020/0622172559.html（2021 年 7 月 25 日閲覧）
藤沢久美：なぜ、川崎モデルは成功したのか？中小企業支援にイノベーションを起こした川崎市役所、実業之日本社、2014
富士通株式会社：大分県と富士通株式会社との移住・ワ―ケーション協定の締結について、2021
https://pr.fujitsu.com/jp/news/2021/03/24-1.html（2021 年 8 月 30 日閲覧）
松野広一 : 特許の活用，未活用の要因に関する研究、経済科学論究、15、2018、pp11-22
山田雄大：ガバナンス改革大解説、週刊東洋経済、2021 年 7 月 10 日号、pp42-43
吉野純一・黒木雄一郎　他：産学連携による学生募集活動の一事例：リコーフューチャーハウスにおける一事例、工学教育研究講演会講演論文集、2016、pp174-175

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 43 No. 2 February 2023

会計思考力習得メカニズムの論理的構造

The logical structure of the mechanism of acquiring accounting thinking skills

松尾　泰
Hiroshi Matsuo
那須　清吾
Seigo Nasu

Abstract

The author works for the Institute of Business Administration at Sangyounouritsu University and focuses on training for companies. The main focus of his work is training candidates for management positions. For the past several years, one of the most requested topics by clients has been accounting thinking skills that managers and executives need in order to think about the future of their companies. Therefore, the author designed a training program that enables participants to acquire the accounting thinking skills that the client requires, defined the skills that the participants acquired, served as an instructor for the training program, and conducted participant observations during the training. This definition satisfied the client's request for accounting thinking skills necessary for managers and executives to think about the future of their companies. However, the definition was based on the instructor's participant observations. Therefore, it is necessary to examine the defined accounting thinking skills from the perspective of the participants. Therefore, the author would like to clarify the definition of accounting thinking skills from the perspective of the participants by conducting a questionnaire survey of participants, interviewing those in charge of training operations, and surveying participants.

1.　本研究の目的と背景

筆者は、産業能率大学経営管理研究所に勤務して、企業に対しての研修を中心に行っている。主な仕事内容としては、経営人材候補者育成についての研修である。ここ数年顧客から要望

2022年9月5日　受理

が多いテーマは、会計思考力である。顧客の要望する会計思考力とは、経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力である。そこで松尾〔2022〕は、顧客の要望である会計思考力を習得できる研修プログラムを設計し、その研修プログラムの講師を担当し、研修で受講者を参与観察し、研修受講者が習得した会計思考力について定義した。その定義は、顧客の要望する経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力と満たすものとなった。しかし松尾〔2022〕の研究は、講師側が受講者を参与観察したものである。よって受講者側の視点からその定義した会計思考力について検討する必要がある。そこで受講者アンケートや研修運営担当者、研修受講者にインタビュー調査を行い明らかにしていきたい。

2. リサーチクエスション

松尾〔2022〕が会計思考力の定義を経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン１の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パーン２の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン３「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン４「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の４つの思考パターン内を行き来し、それぞれの思考パターンで発散したアイデアを会計スキル基に収束させ経営の方向性を思考する力とした。この定義は、経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができるものであると考えることが出来る。

ただ、この松尾〔2022〕の会計思考力の定義は講師側が受講者を参与観察し定義したもので受講側の視点が十分に反映されているとは言えない。そこで、受講者に対してアンケート調査を行うとともに、研修運営担当者、研修受講者に対してインタビュー調査を行い、定義した会計思考力をしっかり習得できたかどうかについて明らかにしていきたい。また会計思考力の定義にある４つの思考パターンが行き来するようになったのはいつのタイミングなのかという事も明らかにしていきたい。クリス・アージリス〔2007〕の学習理論であるダブルループ学習により経営人材候補者が経営者の視点に切り替わり４つの思考パターンが行き来したのではないかと考えることができる。では経営者の視点に切り替わったのはいつなのかである。松尾〔2022〕は、４つの思考パターンが行き来したのは自社の新規事業検討時でないのかということが推測されていたが、経営者の視点に切り替わったタイミングを受講者の参与観察情報から正確に推論することは難しい。そこで経営者の視点に切り替わったタイミングを明らかにするために研修運営担当者や受講者へのインタビューを行い、経営者の視点に切り替わったのはどのタイミングであったのかを把握する必要がある。

（リサーチクエスション）

会計思考力を研修受講者が習得出来ていたのか？

（サブリサーチクエスション）

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングはいつであったのか？

3. 先行研究

3.1 経営人材候補者が習得し会計思考力

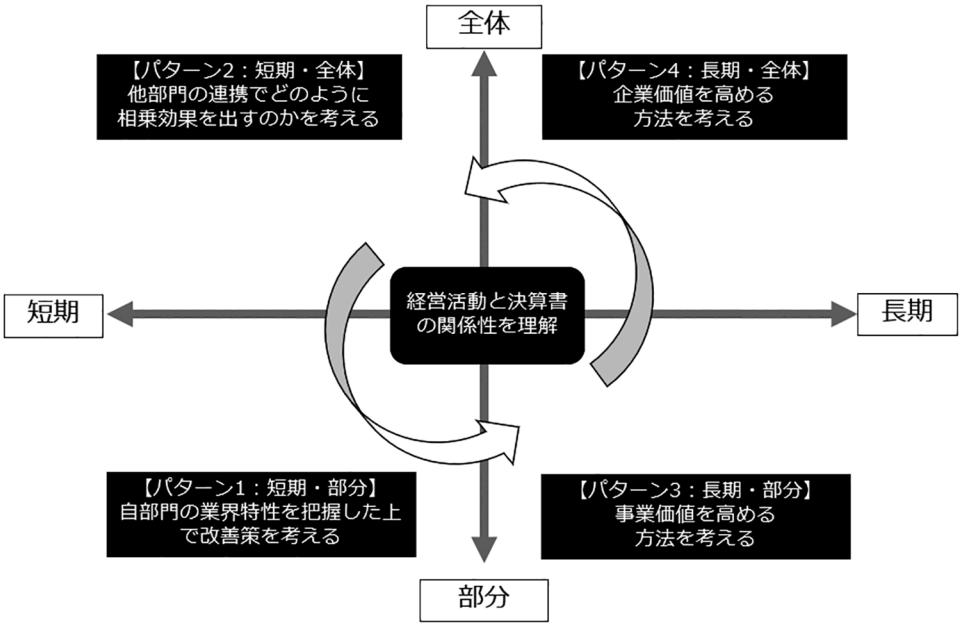
松尾〔2022〕は、研修受講者が習得した会計思考力を整理した結果、会計思考力とは、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン１の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パーン２の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン３「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン４「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の４つの思考パターン内を行き来し会計スキルを活用し経営の方向性を思考する力（図表 3.1）であると考えることが出来る。それぞれの思考パターンについて具体的に言えば、思考パターン１では、自部門の損益計算書と同業界の損益計算書を比較し、利益額や利益率を高めるためにマーケティング視点から改善策を考える。思考パターン２では、全社の決算書を分析し他業界や競合企業と比較し経営指標から自社の強みや弱みを考え、部門間での相乗効果を出し強みである経営指標をさらに強くできないか、弱みである経営指標を改善するための施策を考える。思考パターン３では、自部門を取り巻く経営環境を予想し、部門価値を高めるために何に投資することが必要なのかを考える。思考パターン４では、全社ビジョンを実現し企業価値を高めるために投資金額はいくら必要なのか、どの部門に優先的にどのくらい何に投資をすることが必要であるのかを考える。ということになる。研修の中で４つの思考パターンを習得し、自社の新規事業検討時に講師や受講者間で意見をぶつけあう中で自然にこの４つの思考パターンが行き来したことが推論することが出来た。顧客の要望を整理した会計思考力の仮説の定義である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができる結果となった。

3.2 先行研究の課題

松尾〔2022〕は、受講者が習得した会計思考力について顧客の要望を満たす定義であるとしている。しかし、この定義は受講者の研修での発言内容や研修を担当した講師が参与観察情報から記述的推論により定義したものであり、受講者側がこの定義された会計思考力を本当に習得出来たのかという点においては受講者視点から詳細な記述がなされていない。言い

換えれば松尾〔2022〕の会計思考力の定義は講師側からみた提示に終わっている状態であるといえる。

図表 3.1 研修受講者が習得した会計思考力



4. 研究目的

研究の目的は、松尾〔2022〕が定義した会計思考力は講師側からみた提示に終わっているので受講者側から見た視点を取り入れ会計思考力の習得状況を把握していく必要がある。経営人材育成研修の受講者が会計思考力を習得できたかどうか、経営者の視点に切り替わり、4つの思考パターンが行き来するようになったのはいつのタイミングであったのかについても明らかにしていきたい。

具体的には、受講者アンケート、研修運営担当者、受講者に対してインタビュー調査を行い受講者が会計思考力をしっかりと取得できたかどうかについて詳細に記述していく。

松尾〔2022〕の会計思考力の定義には、講師の参与観察情報からのみであるので、受講者側がその定義した会計思考力をしっかりと習得出ていることが把握できると、会計思考力習得プロセスの信頼性が高まる。その結果、松尾〔2022〕の提示した会計思考力を習得できる研修プログラムが普及し、会計思考力を習得した経営人材が増えることに繋がることが本研究の目的である。

5. 研究方法

図表 5.1 の研修を実施した A 社、B 社、C 社の受講者に対してのアンケートを実施しその評価を行う。研修前の顧客の要望であった「自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についたどうか」等について把握する。

松尾〔2022〕の定義した会計思考力に対して詳細化されていない事項を整理するために A 社は、研修運営担当者 A さん、受講者 a さんの 2 名、B 社は、研修運営担当者 B さん、受講者 b さんの 2 名、C 社は、研修運営担当者 C さん 1 名、合計 5 名に対して 30 分程度半構造化インタビューを行いその情報を基に記述的推論を行い、リサーチクエスションを明らかにする。

図表 5.1

実施会社	業種	参加メンバー	研修実施年度	参加人数
A 社	製造小売業	選抜された課長	2020 年度実施	20 人
B 社	製造業	選抜された課長	2020 年度実施	7 人
C 社	製造業	選抜された課長	2020 年度実施	9 名

■ A 社概要

売上高 2,000 億円の製造小売業

■ B 社概要

売上高 5,000 億円の電気機器製造業

■ C 社概要

売上高 600 億円の電子部品製造業

6. アンケート結果

以下 A 社、B 社、C 社のアンケート結果である。

A 社アンケート

図表 6.1

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1．この研修は、大変有意義であった	14 人（78%）	4 人（22%）	0 人（0%）	0 人（0%）
2．この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	15 人（83%）	3 人（17%）	0 人（0%）	0 人（0%）
3．この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	14 人（78%）	4 人（22%）	0 人（0%）	0 人（0%）
4．この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	16 人（89%）	2 人（11%）	0 人（0%）	0 人（0%）
5．この研修で自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた	**15 人（83%）**	**3 人（17%）**	**0 人（0%）**	**0 人（0%）**

※受講者 20 人中 18 人が回答

B 社アンケート

図表 6.2

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1．この研修は、大変有意義であった	7 人（100%）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
2．この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	7 人（100%）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
3．この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	7 人（100%）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
4．この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	6 人（86%）	1 人（14%）	0 人（0%）	0 人（0%）
5．この研修で自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた	**7 人（100%）**	**0 人（0%）**	**0 人（0%）**	**0 人（0%）**

※受講者 7 人中 7 名が回答

C 社アンケート

図表 6.3

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1．この研修は、大変有意義であった	9 人（100%）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
2．この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	9 人（100%）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
3．この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	8 人（89%）	1 人（11%）	0 人（0%）	0 人（0%）
4．この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	9 人（100%）	0 人（0%）	0 人（0%）	0 人（0%）
5．この研修で自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた	**9 人（100%）**	**0 人（0%）**	**0 人（0%）**	**0 人（0%）**

※受講者 9 人中 9 名が回答

7. アンケート評価

「1．この研修は、大変有意義であった」に関しては、A 社 78%、B 社 100%、C 社 100%が全くその通りという結果となった。この結果から研修の満足度が高かったことが伺える。「2．この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた」に関しては、A 社は 83%、B 社 100%、C 社 100%が全くその通りという結果となった。研修での受講者発言や参与観察から受講者の状況が徐々に経営者の視点に切り替わり、ものの見方・考え方が転換できたのだと思われる。「3．この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた」に関して、A 社 78%、B 社 100%、C 社 89%が全くその通りという結果となった。グループメンバーで長期にわたり自社の経営状況について議論を重ねることで、それぞれのメンバーが保有している暗黙知を他のメンバーが形式知化することができたことにより議論が活発化してさらなる知識強化につながったと思われる。「4．この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった」に関して、A 社 89%、B 社 86%、C 社 100%が全くその通りという結果となった。本研修では、自社の経営状況の分析や新規事業検討に講師もグループメンバーにアドバイザー役として参加したので、講師、グループメンバーが一体となって議論出来たことが大きかったと思われる。「5．この研修で自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が身についた」に関して、A 社 83%、B 社 100%、C 社 100%が全くその通りという結果となった。この結果から、会計思考力の仮説の

定義である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力が習得できるプログラムであったという結果となった。

8. 受講者インタビュー

5者のインタビュー結果を反映させて会計思考力のメカニズムを精緻化する。インタビュー前において十分に推論出来ていなかった部分は以下2点でありインタビュー内容から把握する。

・会計思考力を習得できているかどうかについて
・受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについて

8.1 会計思考力を習得できているかどうかについて

会計思考力を習得できたかどうかについて把握できる重要と思われるものをインタビュー内容から抽出しそれを基に確認する。

Aさんは、「***4つの思考パターンが行き来するということは研修を見ていて感じることが出来た。これは自社を良くしたいという思いをメンバーが持っていたからだと考えることが出来る。グループメンバーで自社のビジョンを設定して、そのビジョンを実現するために必要な新規事業とはどのようなものなのかという流れであったので良かったように思う。自社が進むべき方向性をしっかりと考えることが出来た上で新規事業の検討を行った。自部門のことだけを考えるだけでは、ビジョンを達成することが出来ないと考えることが出来るようになっていた。また短期的に利益を出すことだけ考えると長期的な価値が生まれなくなる可能性が出てくるので投資の必要性を検討することが自然にできるようになっていた。***」と述べている。

Aさんのインタビューから4つの思考パターンが行き来し会計思考力を習得している状況であることが把握できた。また、自社を良くしたいという思いにより、4つの視点が行き来したのではないかと述べられている。これは良くしたいという思いを持つことで、4つの視点から経営のリスクを考え、短期的視点だけではなく長期的視点での検討や部門だけではなく部門間の連携を意識した新規事業の検討を行ったということを伺うことが出来た。

aさんは、「***会計思考力の定義は納得する。確かに新規事業検討時に「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点が移り変わりながら議論をしていた。視点が切り変わり議論できていたと思う。それぞれの視点から経営リスクを洗い出し4つの視点から総合的に分析していた。今商品開発の仕事をしているが、研修後も開発する商品の長期的な価値、***

商品間のシナジーをどの様に出すことができるのか、結果としてお店の価値、最終的には企業価値がどのように上がるのかまで考えている。そして企業価値が上がらないのではないかと思うと「短期・部分」に戻りどんな商品であれば良いのか、外部経営環境を整理した上で必要な商品設計をしている。そして商品開発コストがかかるようであれば、利益が出るようにするために開発コスト以外でのコストを下げることが出来ないかを考えている。」と述べている。

a さんのインタビューから会計思考力の定義については納得していることが把握できる。また 4 つの思考パターンを研修後においても実務に活用していることが把握することが出来た。研修後実務上で活用出来ていることも明らかになった。

B さんは、「***弊社は昔から部門で完結する傾向があるので、全社視点や他部門との連携を考えシナジーが生まれることのメリットやデメリットを経営数字から把握できたことも大きな進歩である。部門だけの利益追求をするあまり他部門へ情報を提供しないということも起きることがあるので、全社の利益追求するためには他部門との連携も必要な時があるという事がしっかりと理解できていたことは良かった。また、弊社は、結果的に短期的な利益追求する会社であるので、長期的な視点で利益を生み出すための投資の考え方であるとかビジョンを達成するために投資を行う重要性を理解出来たことで、弊社の経営の問題をメンバーで共有し今後何を行うべきかを考えることが出来たことは良かったと思う。研修後、弊社の中期経営計画に今まで以上に興味を示している。具体的に実現するためには、部門間連携を今まで以上にするべきだとか、ビジョンを実現するためには、もう少し研究開発投資を増やす必要があるのではないかといった感じで、会議で発言しているという事である。これは自分事として考えられているからだと思う。***」と述べている。

B さんのインタビューから部門中心の考えが全社視点に切り替わり他部門との連携の必要性も感じることが出来たとしている。また長期的な視点で経営を考える力が弱いという自社の問題点を本研修により整理できたとしている。研修により全体最適、長期的視点で経営をみる力が身についたと考えることが出来る。また研修後にも会計思考力を継続的に活用していることが伺うことが出来る。中期経営計画に興味を示し自分事として考えることが出来るようになっていることは経営への関心度合いが高まっている行動であると推論できた。

b さんは「***新規事業案をグループで検討しているときに「短期･部分」「短期･全体」「長期･部分」「長期･全体」の 4 つの視点からグループで検討していたように思う。特に「長期･部分」「長期・全体」の視点で議論することはこの研修を受ける前まではほとんどなく、この 2 つの視点について自然に議論ができるようになっていたことは成長である。***」と述べている。

b さんのインタビューから今まで長期的視点で自社について考えることがなかったと考えることが出来る。しかし研修を通じて自社を 4 つの視点から検討し特に長期的視点で全社や

部門について考えることが出来るようになったという事は、会計思考力が習得出来ていると推論することが出来た。

C さんは、「***会計思考力の定義のように「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の 4 つの視点に切り替わり研修に取り組んでいたように思う。新規事業を検討時には、短期的な視点で利益を出すことに意識が向いている方に対して、他の受講者が他部門とのシナジーを出す視点や目先の利益だけではなく投資の重要性を説明していたことが思いだされる。まさに 4 つの視点が行き来し検討されていた。研修後仕事で 4 つの視点が行ったり来たりしているかというと現状ではまだ「短期・部分」中心で仕事を行っていると思う。4 つの視点を意識する重要性を理解しているので、徐々にではあるが変化していると思う。弊社が「短期・部分」思考で物事を考える傾向があるのでその意識を変えるためにも受講者に頑張ってもらいたい。その一歩として他部門との連携強化をする動きや勉強会の実施は大きな進歩であると感じている。***」と述べている。

C さんのインタビューから 4 つの思考パターンを習得し、新規事業検討時に 4 つの視点が行き来したことが把握することが出来た。また会計思考力は習得できたが、研修後においては、会計思考力がまだ十分に使われていないことが把握できる。しかし短期・部分で考える企業文化を研修受講したメンバーが徐々にではあるが変えようとしている動きが把握できた。

以上から松尾〔2022〕の定義した会計思考力についてはしっかりと習得出来ていることが把握できた。部門中心に考えていた方が、研修により全社視点や長期的視点を持つことで 4 つの思考パターンで自社を考えることが出来るようになっていた。そして新規事業検討時にビジョンを実現するために新規事業を作り会社を良くしたいという思いから 4 つの思考パターンが行き来したことが把握できた。研修後において、a さんは実際に会計思考力を活用出来ていた。B さんのインタビューから中期経営計画に関心を示し自分事として考えることが出来るようになっていた方もいたことが分かった。C さんからは自社は短期・部分で考える企業文化があるのでスムーズに習得した会計思考を活用できないという状況の方が多かった。という事であった。研修後の会計思考力活用度合いにはばらつきがあるが、職場の状況や受講者の仕事内容が影響する可能性が高いと推論することが出来た。

8.2 受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについて

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについて把握できる重要と思われるものをインタビュー内容から抽出しそれを基に確認する。

A さんは、「***新規事業を作成するために職種の違うメンバーでディスカッションする中で今***

まで知らなかった自社の強みや弱みがどのように決算書に表れているのかを把握することで、自分一人では考えることが出来ないようなアイデアを出すことが出来ていたように思う。そのアイデアも自社のビジョンを満たすことが出来るものになっているのかを考え検討していた。この一連の検討プロセスを客観的に見ていて経営者の視点に切り替わったように感じることが出来た。」と述べている。

Aさんのインタビューから職種の違うメンバーでディスカッションをする中で自身が知らない自社の強みや弱みを数字の観点で知ることをきっかけに視野が広がり新規事業のアイデアが生まれ4つの思考パターンが行き来して経営者の視点に切り替わったと推論できた。

aさんは、「***グループで自社のビジョンを作成し、そのビジョンを実現する新規事業を検討したことで、自分が経営者になったとしたらという気持ちになり演習に取り組めたように思う。そして新規事業アイデアがどのように数字化されるのかを検討することで、必要な資金の整理や今後どれぐらい儲けることが出来れば良いのかを検討することが出来た。そのことにより経営について自然に考えることができるようになったことは大きかったように感じている。経営者の視点に切り替わったとすればこのセッションで切り替わったように思う。***」と述べている。

aさんのインタビューから自社のビジョンをグループメンバーで作成する中で自分が経営者だとしたらという事を考えることが増え、自社のビジョンを実現するために必要な新規事業を考える中で経営者の視点に自然に切り替わったと推論することができた。

Bさんは、「***新規事業検討時には、自分が経営者だったとしたらという発言をしていたので経営者の視点に切り替わっていたのは間違いないと思う。経営を行うという事は、研修受講前は部門の経営を行うというイメージを持っていた方が多かったのではないかと思う。今までは短期的に利益を上げることを中心に考えていたが、投資をすることで部門の価値や企業の価値を高めるという考え方も理解できていた。つまり経営者として最低限持ってほしい思考力が身についていたように思う。***」と述べている。

Bさんのインタビューから新規事業検討時に経営者の視点に切り替わったという事が把握できた。今までは、部門経営を行うことが経営と思っていたが、部門の利益だけではなく、全社の利益、投資に対しての部門の価値、企業の価値を考えることが新規事業検討を通じて出来るようになり経営者として最低限必要な思考力が習得することが出来たと推論できた。

bさんは、「***弊社では課長でも短期視点、部門単位でしか見ていない。ただ、課長になれば経営者の視点で取り組まなければいけないということを上司から言われているが、社内で経営者の視点という言葉が一人歩きしているように思う。しかしこの研修で新規事業を検討する中で、自分が実際に経営者になったと仮定し取り組んでいた。グループメンバーも同じような思いで取り組んでいたように思う。***」と述べている。

ｂさんのインタビューから新規事業検討時に経営者の視点に切り替わったという事が把握できた。普段は、部門単位で仕事に取り組んでいる方が、新規事業検討を通じて経営者の視点に切り替わり議論出来たという事は、研修の影響が大きかったと推論することが出来た。

Ｃさんは、「***発表資料作成時に経営者になるのは大変だという発言をする中で、研修は楽しいと言っている方が何名もいたことは、日頃の仕事とは違う体験をして刺激を受けたのではないかと考えることが出来る。最終発表会に向けて社内外の方に積極的にヒアリングを行い、情報収集を自発的に行い、弊社をより良くするための考えをまとめていたことも経営者の視点に切り替わり検討していたのだと感じることが出来た。***」と述べている。

Ｃさんのインタビューからも経営者の視点に切り替わったのは、発表資料つまり新規事業検討時であることが把握できる。自社を良くするために新規事業を検討する中で現状の仕事で必要とする以上の情報を社内外から集めたという事は行動面でも明らかに経営者の視点に切り替わったと推論できた。

以上から経営者の視点に切り替わったのは新規事業検討時であることが把握できた。自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて徐々に経営者の視点に切り替わり様々なリスクを会計的な視点で考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。研修でのステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論することができた。

9. 結論

本研究の結果、リサーチクエスションの結果は以下の通りである。

〔リサーチクエスション〕

会計思考力を研修受講者習得出来ていたのか？

アンケート評価や受講者インタビューから会計思考力についてはしっかりと習得出来ていると把握できた。部門中心に考えていた方が、研修により全社視点や長期的視点を持つことで４つの思考パターンで自社を考えることが出来るようになっていた。そして新規事業検討時にビジョンを実現するために新規事業を作り会社を良くしたいという思いから４つの思考パターンが行き来したことが把握できた。研修後の会計思考力活用度合いには、ばらつきがあるが、職場の状況や受講者の仕事内容が影響する可能性が高いと推論することが出来た。

〔サブリサーチクエスション〕

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングはいつであったのか？

経営者の視点に切り替わったのは新規事業作成時であることが把握できた。自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて様々なリスクを会計的な視点で考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。研修のステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論できた。研修前まではそれぞれの所属する部門の最適や短期的な目標を達成することが中心であったが、長期的視点、全体最適視点で経営を考えることが出来るようになり「自社を良くしたい」「自社の企業価値を上げたい」そのために何をすればよいのかを検討しお互いの意見をぶつけあう中で経営者の視点に変化したのだと思わる。

田中〔2017〕は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、Ⅰ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。本研究においても新規事業を検討することで視座が変容し経営者の視点に切り替わった。これは、Ⅳ視座変容期でおきる内容であることが把握できた。つまり研修による新規事業検討においても視座が変容し、経営者の視点に切り替わると推論することができた。

10. 実務的インパクト

講師側の提示であった松尾〔2022〕の定義した会計思考力について研修受講者もしっかりと習得しているという結果になった。本研究により、松尾〔2022〕が設計した研修プログラムのステップ1からステップ10を踏むことにより、会計思考力が習得できるということが把握できた。不確実性が高い現在においては、会社の進むべき方向性を考えるためには、数字に基づくシミュレーション能力が求められている。つまり会計的な視点から経営戦略やマーケティング施策を検討できる経営人材育成が急務である。しかし現在の会計教育は、経営に活用する視点をしっかりと学ぶ前に会計のルールや基準を中心に財務会計を学ぶことが多い。ビジネスパーソンにとって財務会計の学習は必要であるが、会計のルールや基準を前面に出すことで経営へのつながりを理解する前に会計に対して苦手意識を持っている方も多い。そこで本研究の成果が普及することで経営人材育成に対する会計教育の方法が変わり会計思考力を習得した経営人材が多数輩出されることに繋がると考えている。永守〔2022〕は、いくら意欲があっても、製品が良くても、きちんとした財務戦略がなければ会社は潰れる。また日本に財務の弱い経営者が多いのは、日本の教育にも原因がある。経営に活かせる会計を学ぶプログラムは日本にはないと述べている。今後は本研究の成果の普及を行い、会計思考力

を持った経営人材を多数輩出していきたい。

11. 今後の研究の方向性

本研究により受講者側からも松尾〔2022〕の研究で明らかになった会計思考力の定義に関して納得をいただいた。ただしサンプル企業が3社と少なく他の企業においても確実に本研究で示した研修プログラムで会計思考力を習得できるとは限らない。今後は本研究で得た成果を他の企業にも展開して会計思考力の習得状況を研究していきたい。また研修受講生に関しては実務経験や今までの会計の学習状況にばらつきがあったが、アンケート結果やインタビュー結果から会計思考力をしっかりと習得できていることが把握できた。しかし研修後において会計思考力の活用段階は違っていた。経営者の視点で自社を分析した方、経営者視点に切り替えようとしていた方、経営者視点で実務に活用していた方と濃淡があった。なぜこのような違いが出たのか、職場環境や実務経験の影響あったのかについて今後の研究により明らかにしていきたい。

参考文献

・クリス・アージリス：ダブルループ学習とは、DIAMOND ハーバードビジネスレビュー、2007 年 4 月号 ,2007,pp.100-113
・田中聡･中原淳：新規事業創出を通じた中間管理職の学習に関する実証研究、経営行動科学、2017
・永守重信：経営とお金の原則、日本経済新聞出版、2022
・松尾泰：会計思考力、産業能率大学出版部、2012
・松尾泰・那須清吾：経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力、産業能率大学紀要、第 43 巻第 1 号、2022

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 43 No. 2 February 2023

企業報告における人的資本情報開示の動向と展望
～包括的な資本主義実現にむけて～

Trends and Prospects of the Disclosure of Human Capital Information in Corporate Reporting： Toward the Realization of Inclusive Capitalism

池田 安生

Yasuo Ikeda

Abstract

Does current financial reporting fully explain corporate value? Based on awareness of this problem, this study reviewed and researched the recent trends of investors, GAAP setters, and enterprises. First, the paper confirmed that the high demand for non-financial information, such as investment into human capital and in the market and the lack of corporate reporting, needed to be addressed.

To make up for that shortfall, the attempt currently being made by the IIRC (International Integrated Reporting Council) and ISO (International Organization for Standardization), that is, integrated reporting which covers non-financial factors, has been reviewed and the cases of the Japanese pharmaceutical firm, Eisai and the German commercial bank, Deutsche Bank, have been studied. To make reporting on the value of human capital, one of the essential pieces of non-financial information, feasible and useful, this study concluded that there was a need for standardization for comparative purposes but also that a challenge remains to ensure reliability of the information.

はじめに

2014 年 5 月、「Conference on Inclusive Capitalism：包括的な資本主義についてのカンファレンス）」という世界会議が政財界の有力者を集めて開催された。財界からは、37 の国々および 35 のビジネス分野を代表する合計 250 人の代表（世界の投資可能所得の 3 分の 1 に相当する推定 30 兆ドルの資産を代表）が参加〔共同 JBN 2014〕した。

この会議以降、包括的な資本主義とは、自覚した資本主義、倫理的な資本主義、善良な資

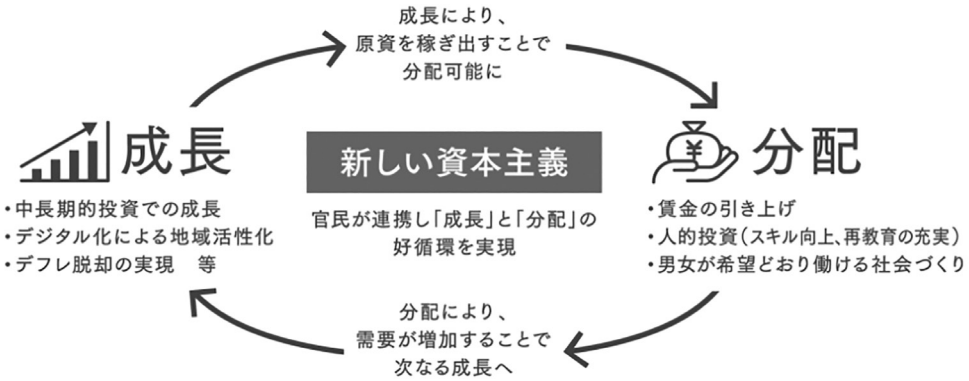
2022年9月12日　受理

本主義に力をそそぐ人々による称賛に値する努力を示す用語〔共同 JBN 2014〕として捉えられている。また、社会のすべてと地球が調和し、グローバル経済をより持続可能にするあらゆる努力を意味するものとなった。

2021 年、岸田政権発足と同時に「新しい資本主義」が新たな経済政策として掲げられた。ここでは「成長と分配の好循環」を経済発展のモデルとし、成長戦略と分配戦略がそれぞれ打ち出されている。官と民が、共に役割を果たすことで、成長の果実をしっかりと分配し、消費を喚起する。そして成長につなげることで、成長と分配の好循環を達成し、持続可能な経済構築による新しい資本主義を実現するという構想〔首相官邸 2022〕である（図表 1 参照）。すなわち「新しい民主主義」とは、持続可能な経済の構築という包括的な資本主義の方向性と整合し、かつ、それを国家レベルでの具体的な施策へと落とし込んだものであると言える。

本稿では、成長と分配の好循環を構築するため、その施策の一つである人的資本[2]への投資に焦点をあて、会計学および企業情報開示の観点から現在の状況と動向、そして問題点と今後の課題について議論する。

図表 1　新しい資本主義の実現に向けて（イメージ図）



出所：政府広報オンライン〔2022〕

1．問題意識とリサーチ・クエスチョン

首相官邸によると、「新しい資本主義」における成長戦略では (1) 科学技術・イノベーション、(2)「デジタル田園都市国家構想」などによる地方活性化、(3) カーボンニュートラルの実現、

[2] 本稿では、「人的資本」および「人的資源」、「人的資産」という言葉が使用されている。「人的資本」とは、主に経済学およびマクロ経済において多用される言葉であるのに対し、「人的資源」は経営学及びミクロ経済において多用され、「人的資産」は会計学および企業情報開示において多用される言葉である。本稿では、文脈および引用の関係から、それらが使用されているが、基本的には同義語であるとご理解願いたい。

(4) 経済安全保障の 4 つの政策が示されている。それらに向け、官と民が共に役割を果たし、協働して成長のための大胆な投資を行うことが、成長戦略の構想である。

対して、分配戦略では、(1) 所得の向上につながる「賃上げ」、(2)「人への投資」の抜本強化、(3) 未来を担う次世代の「中間層の維持」の 3 つが示されている。

マクロ経済における投資は、資本ストックの増加分、つまり資本形成を指す。この既存の定義に対して、新しい資本主義の政策においては、人への分配は「コスト」ではなく、未来への「投資」との考えに立脚している。賃上げについても、未来への投資と位置づけ、それが原動力となって成長となり、更にその成長の果実を、従業員に分配するという好循環を目指している。また、教育訓練、人材育成、労働環境の整備などについても、付加価値の源泉たる「人的資本」への投資と位置づけている。

一方、ミクロ経済では、企業が行う人的資本への支出は、資産として財務計上されるのではなく、支出し、消費した時点での費用として認識されるのが現行の財務会計である。これは、人的資本への投資に関しては、会計原則による資産計上の条件の一つ、「支配」についての要件が満たされない〔池田 2021〕ためである。資産が、貸借対照表に計上され、将来の経済的便益を派生させる継続的なストックであるのに対し、費用は企業価値評価の主要な一つである期間収益を圧迫するフローの要因となる。「民」においては、この財務会計における制約により、人的資本への支出を、将来の経済的便益のための投資として捉えるという発想を取りづらくなっている。すなわち、財務会計の制約により、企業価値の源泉ともいうべき人的資本情報は、その財務情報としての外部への開示において、限定的と言わざるをえないのが現状である。

以上の問題意識のもと、本稿では下記 2 点をリサーチ・クエスチョン（以下、RQ と略）を設定し、議論を展開する。

RQ1：企業の人的資本に関する情報の供給は、市場の需要を満たしているのだろうか。

RQ2：会計制度としての人的資本への投資に関する情報開示は、どのような方向性で進んでいるのだろうか。

２．市場における ESG 情報の需要と供給

ESG 投資という言葉が取り上げられることが増えつつある。ESG とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の英語の頭文字を合わせた用語である。

人的資本は、ESG 投資の判断要素の一つであり、ESG 投資の拡大とともに、機関投資家の関心が高まっている〔大和総研 2021〕。近年急速に拡大している ESG 投資だが、考慮される ESG 要素は多岐にわたる。特にコーポレート・ガバナンスや環境（特に気候変動）に関しては既に多くの投資家が投資判断に組み込んでいる。また、海外の投資家の間では ESG 要素の

「S」、中でも人的資本に対する関心が高まっている〔大和総研 2021〕。

本章では、人的資本情報を中核に据える ESG 情報に対する市場の需要と供給を確認する。ここでは、機関投資家に対して行った 2 件のアンケート調査を取りあげ、ESG 情報に関する市場における需給の実態を把握する。

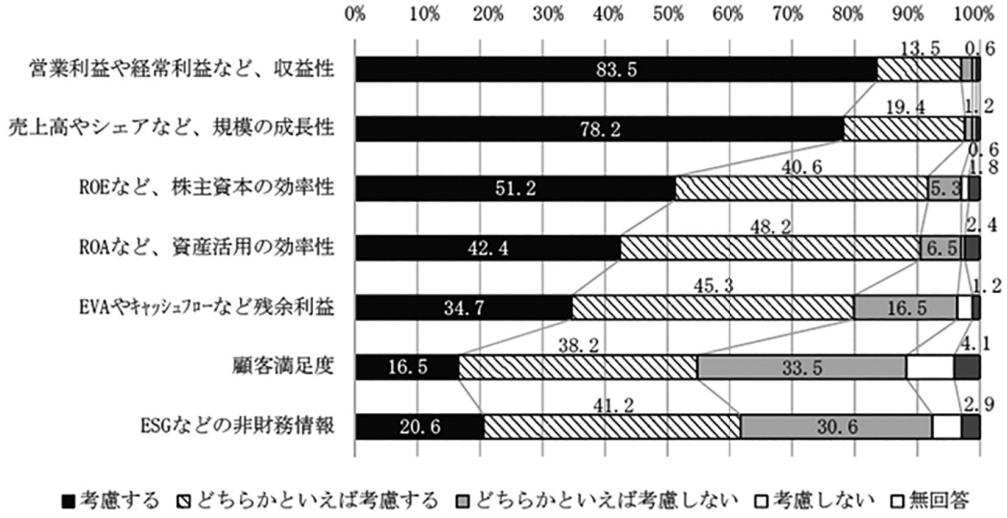
２．１　日本における ESG 情報に対するデマンドの調査結果

投資において、このような ESG に対する企業の活動を中長期的価値と捉え、投資を行う際の判断基準の一部とする傾向が強まっている。例えば、公的年金を運用する年金積立金管理運用独立行政法人（以下、GPIF と略）は 2017 年 7 月、ESG を重視した企業の株式に選択的に投資すること、すなわち ESG 投資を拡大する方針を発表した。同年 6 月現在 既に 1 兆円を ESG 投資で運用していたが、GPIF の 2020 年度 ESG 活動報告によると、同年度末時点での ESG 投資額は既に 10.6 兆円〔GPIF 2021〕となっている。

ESG 投資に関連して、労働政策研究・研修機構（JILPT）は、2018 年に国内の適格機関投資家へのアンケート調査を行った。調査実施概要として、期間を 2018 年 1 月 27 日から 2 月 19 日とし、対象を、金融庁が発表している適格機関投資家リストに基づき、そこに掲載されている 1,946 件（個人と外国企業を除く、2017 年 11 月 16 日現在）すべてを対象とした。回収数（回収率）は 170 票（8.7％）〔労働政策研究・研修機構 2018 p.61〕である。調査の趣旨は、機関投資家が投資を行う際に、財務指標・情報を考慮するのは当然として、それ以外の非財務指標･情報をどの程度考慮しているのかを探ること〔労働政策研究･研修機構 2018 p.61〕とされている。

先ずは投資家が投資活動を行う際に考慮する経営成果、指標についての調査結果を見てみたい。図表 2 がその調査結果である。収益性、成長性、効率性などの財務的価値が上位を占めていることがわかる。特に収益性、成長性については、黒で示された「考慮する」と斜線で示された「どちらかといえば考慮する」を合わせると、どちらも 97％を超える高い数値となっている。一方、非財務に該当する顧客満足度と ESG などの情報について絞って見てみると､「考慮する」と「どちらかといえば考慮する」の合算値では 60％を超える数値となっており、投資に際して、非財務情報に対しても関心が寄せられていることが示唆された。

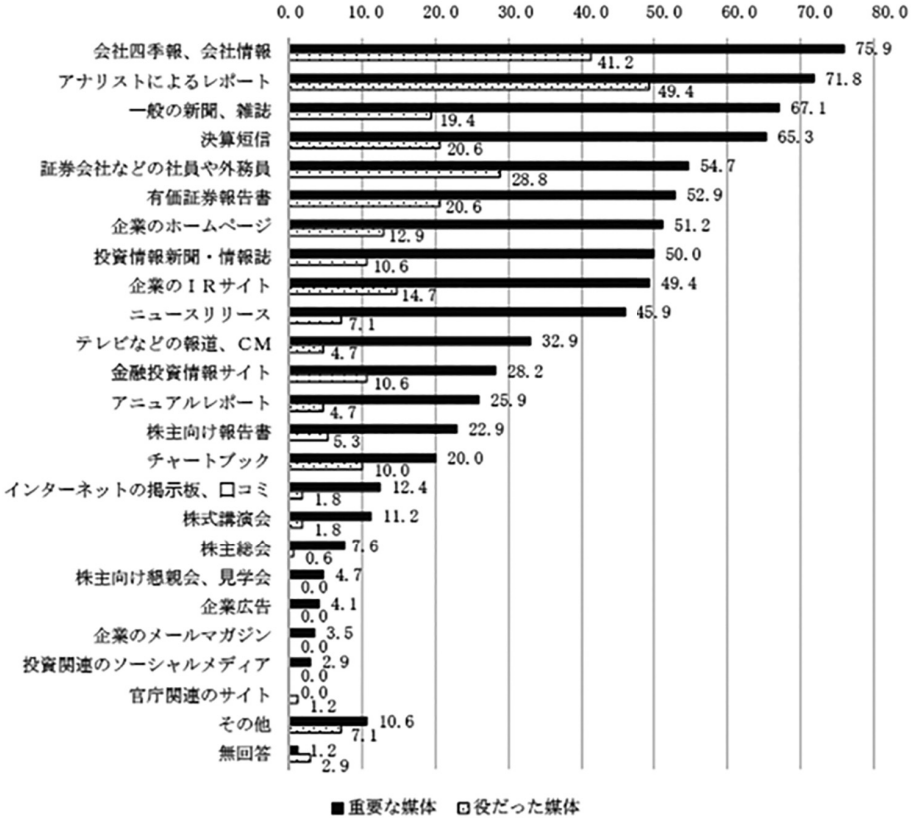
図表２　投資活動を行う際考慮する経営成果指標



出所：労働政策研究・研修機構〔2018〕p.66 図表 2-9。

次に、投資家が参考にする・実際に役立ったとされる IR 情報を見てみる。図表 3 が同アンケート調査の結果である。これは、投資活動を行う際に参考にするさまざまな項目について、「これまでに参考にしていた」項目と、その中で「投資で実際に役立った」項目について尋ねた〔労働政策研究・研修機構 2018 p.61〕ものである。上位は業務・財務情報およびそれらに直接的にかつ短期的に関連する項目であることがわかる。非財務の分野からは「コーポレート・ガバナンスに関する情報」が、非財務の中では高い比率で参考にされていることが分かる。

図表３　投資活動を行うため、重要な実際に役立った媒体（%）



出所：労働政策研究・研修機構〔2018〕p.64 図表 2-7。

以上２つの調査結果を総合すると、機関投資家は投資活動に際し、主に財務情報や財務指標を考慮する。しかし、「考慮する」と「どちらかといえば考慮する」という度合いの違いはあるものの、人的資本情報を含む、ESG などの非財務情報も考慮の対象として考えていることが明らかとなった。一方、参考にし、実際に役立った IR 情報としては、業績・財務情報とそれらに直接的に関連する項目の情報が高い比率で参考とされ役立っている。これに対して ESG などの非財務情報に関連する項目は、参考にされる比率は低く、実際に役立ったとされる IR 情報が欠如していることが分かる。ここから、投資家は非財務による中長期的価値の重要性を認識しているものの、この価値の裏付けとなる IR 情報が不足しているため、短期的な指標として財務情報を主要な判断材料として使用せざるを得ない状況にあることがわかる。

２．２　グローバルレベルでの ESG 情報に対するデマンドの調査結果

続いて、Serafeim、et al〔2018〕によるグローバル・サーベイを見てみる。ここでは先ず、投資家が ESG 情報を使用する理由と方法、およびこの情報を使用する際の課題について、まだ深く理解していないのではないか〔Serafeim et al. 2018 p.88〕との仮説が示された。その仮説を実証すべく、Serafeim、et al〔2018〕は投資家に対するアンケート調査を行った。

アンケート調査実施概要は以下の通りである。4,523 の資産管理会社および資産所有機関の上位の投資専門家に対して、e メールで 30 の質問を盛り込んだ調査票を送った。アンケートへの回答期間を 2016 年 1 月 18 日から同年 4 月 8 日までとしたところ、652 の回答を受け取った。それは 14.4％の回答率となる。回答者の統計情報として、先ず AUM（assets under management、管理下にある資産金額）により規模別に区分した。地域では、欧州、北米、アジア、その他と区分した。

図表 4 は、投資意思決定において ESG 情報を考慮するかしないかを、理由とともに聞いた質問に対する回答である。先ず、全回答のうち 82.1％が考慮すると回答しており、それは組織の規模にほぼ関わりなく、大多数の投資機関が ESG 情報を投資意思決定の際に考慮している〔Serafeim et al. 2018 p.90〕ことを示している。また重要な発見として、投資意思決定において ESG 情報を考慮している投資家の間では、その過半数（63.1％）が、ESG 情報は投資パフォーマンスにとって経済的に重要であるとの認識をもっている〔Serafeim et al. 2018 p.90〕ことがわかった。

図表 5 は、ESG 情報を使用する場合、投資意思決定の能力の制約となる要因を聞いたものである。この回答からは、ESG 情報を投資プロセスに統合する際、投資家が直面する最大の課題として、企業間の比較可能性の欠如と ESG 情報の報告基準の欠如があること〔Serafeim et al. 2018 p.92〕が示された。

図表４　投資意思決定における ESG 情報の考慮

投資意思決定におけるESG情報	（1）	（2）	（3）	（4）	（5）	（6）	（7）
質問：投資の意思決定に際しESG情報を考慮するか？	全回答 (n = 419)	大規模	小規模	差異	US	欧州	差異
考慮する、なぜなら、	82.1%	85.9%	80.3%		75.2%	84.4%	
1. ESG情報は投資業績にとって重要であるから。	63.1%	60.3%	64.5%		55.7%	64.4%	
2. 顧客、ステークホルダーのESG情報需要の拡大。	33.1%	54.3%	22.4%	**	33.0%	39.3%	
3. ESG情報を活用する方針は、企業改革にとって有用であると考える。	32.6%	31.9%	32.9%		25.8%	40.7%	*
4. 投資生産戦略の一つであるから。	32.6%	43.1%	27.2%	**	47.4%	30.4%	**
5. 倫理的責任と考えるから。	32.6%	25.0%	36.4%	*	18.6%	40.7%	**
6. 近い将来に重要性が高まると考える。	31.7%	31.9%	31.6%		29.9%	37.0%	
7. 顧客からの正式な委任であるから。	25.0%	37.1%	18.9%	**	23.7%	30.4%	
考慮しない、なぜなら、	17.9%	14.1%	19.7%		24.8%	15.6%	
1. 顧客からそのような政策の要望はない。	26.7%	15.8%	30.4%		21.9%	24.0%	
2. 信頼性のある非財務情報を入手できない。	21.3%	21.1%	21.4%		18.8%	32.0%	
3. ESG情報は投資実績に重要ではない。	13.3%	5.3%	16.1%		21.9%	4.0%	*
4. ESG情報は企業改革に有用とは考えない。	12.0%	15.8%	10.7%		12.5%	16.0%	
5. 顧客に対する受託者責任に反すると考える。	12.0%	5.3%	14.3%		21.9%	8.0%	
6. 多様な投資ポートフォリオにおいて重要ではない。	10.7%	5.3%	12.5%		6.3%	16.0%	
7. ESG情報は投資業績に有害である。	4.0%	5.3%	3.6%		6.3%	4.0%	

出所：Serafeim et al.〔2018〕p.91, Table 2 を筆者和訳の上加筆修正。

図表５　ESG 情報統合への障害

ESG情報統合への障害	（1）	（2）	（3）	（4）	（5）	（6）	（7）
質問：次の要因のうち、ESG情報を使用する場合、貴社の投資意思決定の能力を制限するものはどれですか？	全回答 (n = 419)	大規模	小規模	差異	US	欧州	差異
1. 比較可能性の欠如。	44.8%	49.2%	42.7%		45.8%	49.3%	
2. ESG情報の報告基準の欠如。	43.2%	51.6%	39.0%	*	42.1%	48.6%	
3. ESG情報を収集し分析するコスト。	40.5%	41.8%	39.8%		40.2%	45.0%	
4. ESG開示情報は一般的であり有用でない。	39.4%	45.1%	36.6%		42.1%	42.1%	
5. 定量的ESG情報の欠如。	37.8%	43.4%	33.0%		40.2%	40.0%	
6. 時系列比較可能性の欠如。	34.8%	38.5%	32.9%		38.3%	35.7%	
7. 企業によるESG情報の開示は頻繁でなく有用でない。	28.3%	27.9%	28.5%		31.8%	28.6%	
8. 情報の信頼性、監査・保証の欠如。	26.4%	46.7%	16.3%	**	31.8%	27.1%	
9. 情報の氾濫による重要度選定の難しさ。	16.6%	16.4%	16.7%		14.0%	20.0%	
10. ESG情報を参照しないように、顧客から委任されている。	1.4%	0.8%	1.6%		1.9%	1.4%	

出所：Serafeim et al.〔2018〕p.93, Table 3 を筆者和訳の上加筆修正。

２．３　まとめ

以上の２つの調査結果をまとめると、投資家は、人的資本情報などの ESG 情報が投資パフォーマンスにとって経済的に重要であるとの認識のもと、投資意思決定においてそれら非財務情報を考慮に入れている。しかしながら、現行の ESG 情報の開示状況については、必ずしも満足しているものではないことが明らかになった。それは、統一された報告基準がなく、企業間での比較可能性が限定的であること。また、定性的情報が主要なもとのなっており、監査、保証などによる報告の信頼度に関する裏づけがないこと。これらが、投資家にとって、意思決定プロセスへの ESG 情報の統合を妨げている原因であることが示唆された。

３．人的資本情報開示に関する GAAP setter の動向

前述の調査結果の考察からも導出された通り、企業の ESG 情報、すなわち非財務情報は市場での需要が高いのにも関わらず、十分な供給がなされていない状況である。ここでは、その状況に対応すべく主要な GAAP setter（企業会計原則の制定関連機関）による、人的資本情報の開示に関する動向を確認し、考察を加える。

３．１　SEC Form 10K “Human capital disclosure” 人的資本情報開示の進捗

2019 年、米国 Security and Exchange Commission（米国証券取引委員会、以下 SEC）の Item 101(c) は、財務報告上の MD&A（Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations；経営陣による財政状態および経営成績の検討と分析）における ”Narrative description of business”（事業の記述的説明）についての規定である。そのうちの (1)(xiii) において、SEC は従業員総数の開示を要請している。人的資本に関する要請事項はこの部分のみである。この現行のルールを更新すべく、SEC は広くパブリックコメントを事業会社、アセットオーナー、アセットマネジャーへと求めた。

その結果を受けて、SEC は 2020 年 11 月付けで以下の 2 つの指針を公開（SEC HP, released 2020-192.）した。

・事業全体にとって重要な場合は、従業員の数とその人的資源の説明をする。また、特定のセグメントについてそれらが重要な場合は、そのセグメントを特定し説明する必要がある。
・事業全体にとって重要な場合は、従業員の育成、誘致、安全性、関与、維持に関連するものなど、SEC 登録者が事業の管理に重点を置く人的資本の措置または目的を説明する必要がある。

ここからも分かる通り、細則主義を基本に据える SEC においてはまれな例とも言える、原則的な指針の公布となった。これを受けて PwC（Pricewaterhouse Coopers）は、クライアント向けにその報告の流れを図表 6 の通り示した。

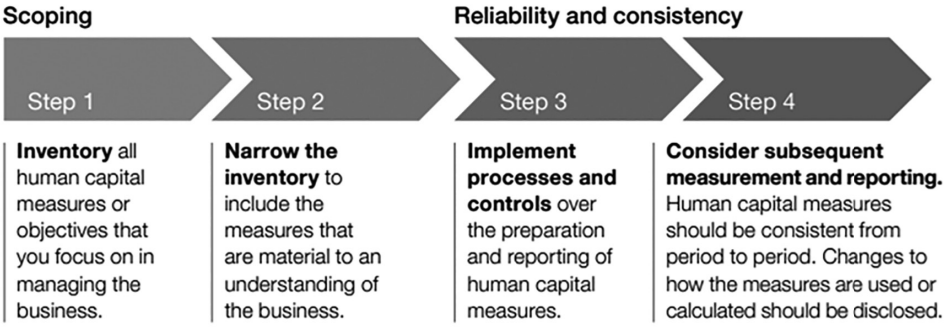
先ず範囲の設定として；

① 経営管理の観点から、焦点を当てるべき全ての人的資本の測定値または目的を棚卸しする。
② 棚卸しを、事業を理解するための測定値として重要なものに絞りこむ。
③ そして報告の信頼性と一貫性を担保するため；
人的資本測定に関する準備と報告について、そのプロセスと管理を実施する。
④ その後の測定と報告を検討する。人的資本の測定は、期間ごとに一貫している必要がある。
測定値の使用方法または計算方法の変更は開示する。

以上の測定と開示に関する 4 つのステップと注意事項を公開〔PwC 2021〕した。

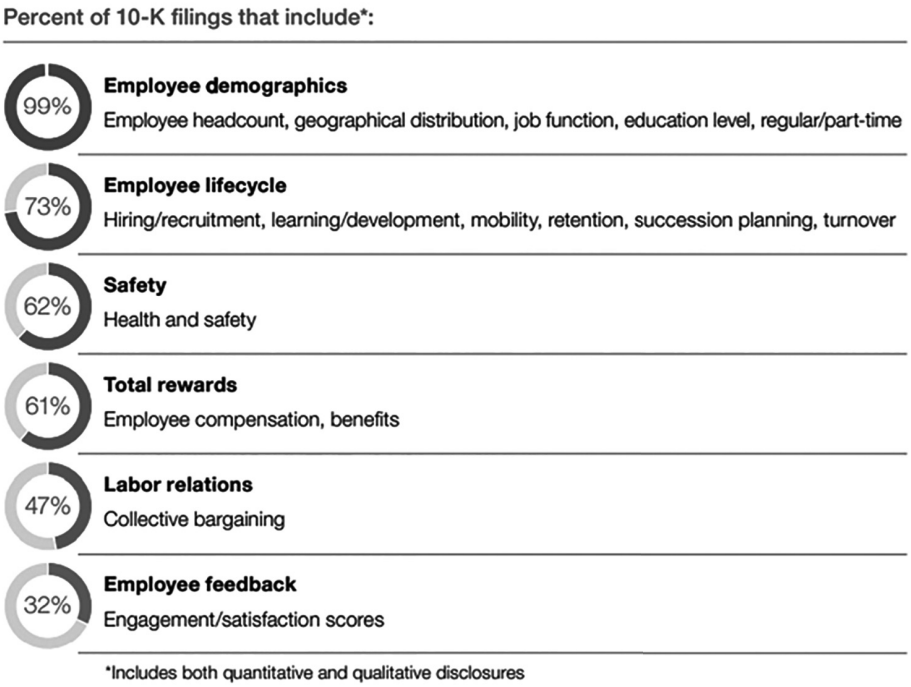
では、実際に SEC 登録企業が人的資本測定に関し、何を重要と判断し、どのような内容を開示したのだろうか。PwC は、今回の SEC の公布を受け、人的資本情報に関する開示を始めた企業の開示内容について調査した。図表７がその集計結果である。

図表６　SEC Form 10K “Human capital disclosure” による報告の流れ



出所：PwC〔2021〕, p.2.

図表７　SEC Form 10K “Human capital disclosure” による報告の実績



出所：PwC〔2021〕, p.6.

３．２　IFRS® “MCP-Management commentary project” の進捗

国際会計基準審議会（International Accounting Standard Board、以下 IASB と略す）は 2020 年後半の草案発表を目指して、新たなプロジェクトとして、国際会計基準（International Financial Reporting Standard、以下 IFRS と略）Management commentary project（以下 MCP と略）を開始した。図表８で示す通り、IASB は財務報告のうち財務、非財務両方の円が交わる記述式報告（ナラティブ）の部分を、幅広く、しかし拘束力のない基準として the Management Commentary Practice Statement〔MCPS；経営者による実務的な意見の表明、筆者邦訳、IFRS 2018 p.4〕を構築すべく議論の展開を始めた。これは、ビジネスモデルと戦略に焦点をあて、また企業の主要なリソースと無形資産を認識することで価値創造を長期的に見通し、財務報告全体でのマテリアリティが確定されるようにとの思考を起点としている。以下、この IFRS による MCP について、その進捗を確認し考察する。

2021 年 6 月、IASB は IFRS の MCP に関する議論の草案として、図表 9 に示された 6 つの領域の情報を MC にて開示するべきと公表している。１つ目の領域は外部環境である。外部環境とは、他の４つの企業に関わる領域であるリスク、経営資源と事業との関連性、ビジネスモデル、事業戦略に影響を与えるものとして想定されている。ここではリスク及び経営資源については、内部要因、外部要因双方を含むものとし、それぞれ企業に内在するビジネスモデルと、企業戦略との関連性をもつ要因の開示を要求している。そしてそれら５つの領域の要因が、企業内のビジネスモデルと企業戦略を通してアウトプットされる。それが６つ目の領域として設定された財務実績と財務状態である。

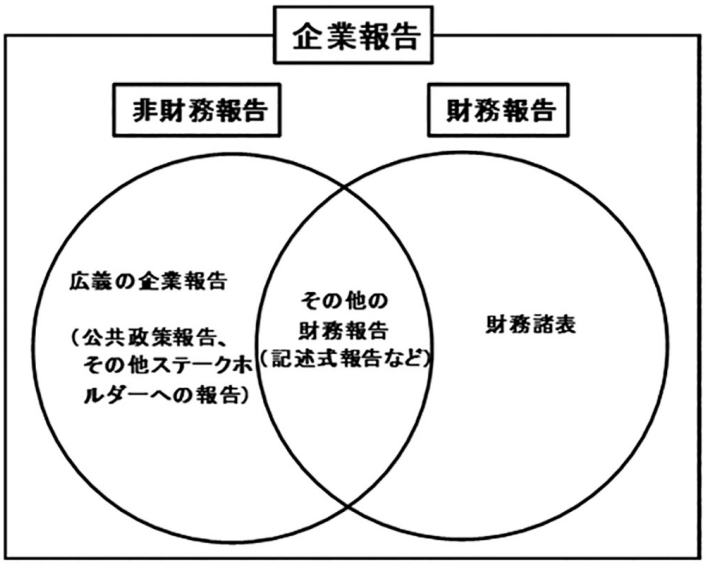
この草案の中では、経営資源の領域について、より詳細な内容が記されている。草案では企業の資源を「ビジネスモデルの継続と持続的な経営戦略に資する」〔IFRS® 2021 p.37〕と定義付けし、以下の６項目についてのナラティブによる開示が提案されている。

① 企業運営の場所とそこに関わる社会インフラ。
② 未使用の天然資源に対する権利。
③ 原材料または材料、取扱商品、
④ ノウハウや知的資本、顧客情報、ブランド、レピュテーションなどの無形の資源。
⑤ 人的資源。
⑥ 現金およびその他の財務財源。

この IASB の IFRS 草案に対して、KPMG は、より実務的な見地から意見書を提出している。この意見書において、先ず「持続可能性」の定義づけを要求するとともに、MC 上にビジネスモデル、無形資産、知的資源、人的資本などの企業価値の創造に関連する事項に、より重点を置く必要性が強調〔KPMG 2021 pp.1-2〕されている。そして、報告形態について IASB がより原則主義に則った草案を公布したのに対し、より細則を盛り込んだ「IFRS

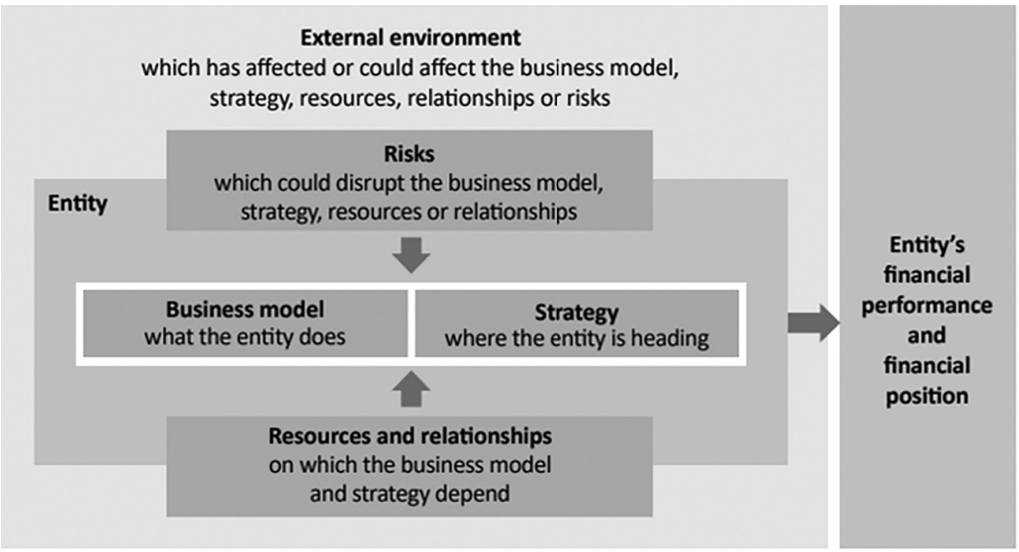
Sustainability Standards」を作成することが提案されている。提案内容として、IFRS の本来の目的である「投資家の利益」を考えることを基本とし、世界標準として幅広い範囲での意見収集を行うべきであるとしている。その上で、財務報告、非財務報告の形式の明確化を行い、ISSB との相互運用の実現など、経済分野での他の組織との協働を促す〔KPMG 2021 p.5〕必要性が強調されている。

図表８　企業報告における財務報告と非財務報告の関係



出所：IFRS® HP〔2018〕p.3, fig. Scope of the Board's interest をもとに，筆者和訳のうえ加筆修正。

図表９　MC に記載すべき６つの領域とその関連性



出所：IFRS®〔2021a〕p.7, Figure-1.

３．３　プライム市場移行に際するコーポレートガバナンス・コードの改定

2022 年 4 月、東京証券取引所（以下 JPX と略）はそれまでの第一部、第二部、JASDAQ スタンダード、JASDAQ グロース、マザーズから、新市場となるプライム、スタンダード、グロース各市場へ移行した。それにともない、コーポレートガバナンス・コード（以下 CGC と略）に関しても改定が行われ、「より高水準」〔JPX 2021a p.3〕の内容の開示が求められることとなった。

CGC は、金融庁監督のもと JPX により同上場企業を対象に制定されたものであり、対象企業はその規定に従い適切な開示をすることを義務付けられている。開示内容は 3 つの階層に分かれている。

① ５つの基本原則：ガバナンスの充実により実現すべき普遍的な理念・目標を示した規範。
② 31 の原則：基本原則を実現するために一般的に留意・検討されるべき事項。
③ 47 の補充原則：上場会社各社において採用が検討されるべきベスト・プラクティス（JPX, 2021b, p.4-6）.

図表 10 は前述の市場の移行と、それに伴う CGC 開示義務の範囲の改定を示したものである。ここからも分かる通り、以前は原則と補充原則に関する開示が、市場第一部と第二部にのみ要求されていたのに対し、今回の改定により、３分割された市場の内のプライム、スタ

ンダードの２市場に適用となった。また、今回 16 の原則が改定され、うち４つの原則において、開示項目が追加されている。それが前述の「より高水準」な内容の開示である。以下に、今回追加された開示項目である４つの補充原則について見てみたい。

今回追加された４つの補充原則は以下の通りである。

・補充原則２－４①：社内の多様性確保。
・補充原則３－１③：サステナビリティについての取組み。
・補充原則４－ 10 ①：指名委員会・報酬委員会。
・補充原則４－ 11 ①：取締役会の実効性確保。（JPX, 2021b, pp.7-8）

ここでは本稿と関連するものとして、補充原則２－４①と３－１③を取りあげる。

先ず補充原則２－４①の社内の多様性確保を見てみる。女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべき〔JPX 2021b p.7〕とある。ここでは、人材の多様性に関する企業の思考から、方針、社内環境および定量的な目標とその進捗の開示が求められている。すなわち、多様性確保に向けたインプットからアウトプット・アウトカムまで、一連の流れの開示が求められることとなった。

次に補充原則３－１③：サステナビリティについての取組みについて見る。先ず、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきとされている。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである〔JPX 2021b p.7〕と追加されている。ここでは、企業の持続可能性への取り組みに関して、人的資本、知的財産への投資を包含し、かつ経営戦略や企業の課題との整合性を示したうえで、より根拠のある開示が求められている。

図表 10　市場の移行とそれに伴う CGC 開示義務の範囲の改定

現在	対象		
	基本原則	原則	補充原則
市場第一部	○	○	○
市場第二部	○	○	○
ＪＡＳＤＡＱ スタンダード（※）	○	-	-
マザーズ	○	-	-
ＪＡＳＤＡＱ グロース	○	-	-

２０２２年 ４月４日以降	対象		
	基本原則	原則	補充原則
プライム市場	○	○ + より高水準	○ + より高水準
スタンダード市場	○	○	○
グロース市場	○	-	-

出所：JPX〔2021b〕, p.3.　点線枠部分は強調のための筆者による加筆

３．４　まとめ

本章では、ミクロ会計に位置する企業会計の現状を見てみた、今回は主要な GAAP setter として SEC、IASB および、日本において金融庁の監督下にある JPX の最新の動向を、人的資本に関わる部分を取り出して確認した。調査結果として、人的資本情報の開示に関する細則の設定が難航していること。対して実務的には会計事務所を中心に、細則に関する要望をまとめている動向が確認された。

引き続き、次章においては、人的資本情報の測定と開示に関する企業の動向を確認する。

４．人的資本情報開示に関する企業の動向

企業による非財務報告としての情報開示が一般化されつつある。非財務報告とは、その非財務情報の外部報告のことである〔Eccles, R. and Kruz M. 2010 p.82-84；花堂監訳 2012 pp.74-75〕。

非財務報告については、IIRC（International Integrated Reporting Committee：国際統合報告評議会）の働きかけにより、統合報告という形で開示している企業が日本でも増えている。KPMG ジャパンの調査〔2022〕によると、日経 225 社のうち、2021 年現在で統合報告書を発行する企業は 81% に達しており、現在も増加傾向にある。また、リーマンショック後の人的資本主義の機運の高まりとともに、報告可能な人的資本の規格を開発する動きが活発化した。それを受けて、2018 年 12 月には ISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）より人的資本報告の国際規格となる ISO30414 が発行された。

本章では、IIRC の統合報告書及び ISO30414 に準拠した非財務報告を発行している事例を取りあげ考察する。

４．１　エーザイ株式会社の事例

先ず、エーザイ株式会社（以下、エーザイと略）の「統合報告書」を取りあげる。ここでエーザイの統合報告書を取りあげた理由は、一つには人的資本情報のみを報告書として開示している事例が、筆者が検索した範囲では日本には存在せず、その状況下で同社統合報告書が非財務資本の中核として人的資本を取りあげているためである。そしてもう一つは、同社の専務執行役 CFO である柳の過去の研究成果に由来する。柳〔2015, 2016, 2017〕では、株主価値のうち､株主資本簿価（BV）を超える部分を市場付加価値（MVA）とした。株主価値は、株主資本簿価（BV）とそれを超える MVA の和で、PBR1.0 倍を超える部分が ESG の価値と関係しており、「非財務資本」関連と捉えられる〔エーザイ 2021 p.52〕としている。図 6 は、以上の説明を図式化したものである。そして MVA の部分について、3 つのモデルを構築し、それらモデルによる説明を試みている。それぞれのモデルの概要は以下の通りである。

① Intrinsic Value モデル

MVA ＝ PBR 1 倍超の部分＝非財務資本関連（インタンジブルズ）＝「組織の価値」＋「人の価値」＋「顧客の価値」＋「ESG ／ CSR の価値（資本コスト低減効果）」。

② IIRC － PBR モデル

株主価値＝長期的な時価総額＝株主資本簿価（BV）＋ MVA

BV ＝ PBR 1 倍以内の部分＝「財務資本」

MVA ＝ PBR 1 倍超の部分＝非財務資本関連（インタンジブルズ）

＝「知的資本」＋「人的資本」＋「製造資本」＋「社会・関係資本」＋「自然資本」（＝遅延して将来の「財務資本」に転換されるもの＝自己創設のれん）。

③ 残余利益モデル

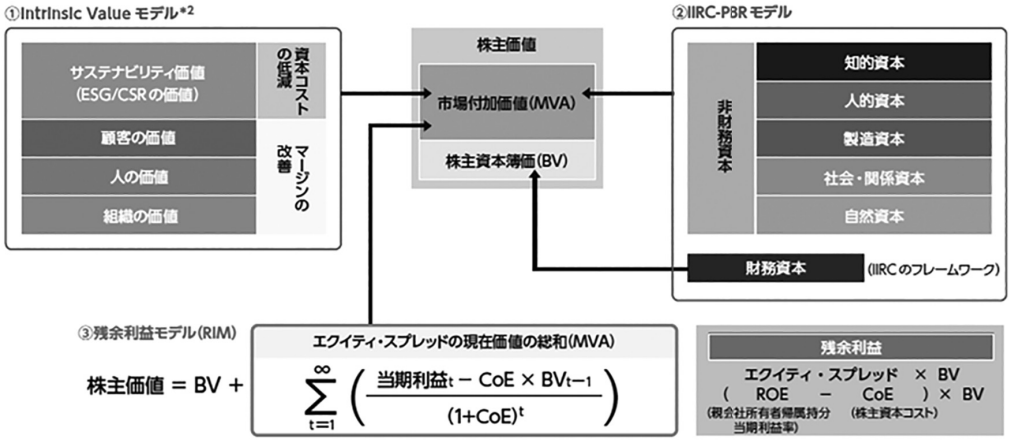
MVA ＝ PBR 1 倍超の部分＝エクイティ・スプレッド（ROE －株主資本コスト）の金額（残余利益）流列の現在価値の総和〔柳他 2017 p.6〕。

「エーザイ統合報告書 2020」においては、総ページ数 93 のうち、実に 28 ページをもって非財務による MVA の情報を開示している。前述の柳ら（2015, 2017）における 3 つのモデルよる MVA の説明などに加え､それら 3 つのモデルを相互補完的な「非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル」と位置づけ、「ROESG」モデルとして開示している（図表１１参照）。PBR1.0 倍を超える部分は ESG の付加価値を投資家が認めたものであり、将来の超長期の ROE の流列に収斂する（エーザイ , 2021, p.53）とし、この均衡をショートターミズムが破壊〔エーザイ 2021 p.53〕することの危惧を表明している。例として、短期的に過度に人件費や研究開発費を削り、過度の自社株買いを行うという手法は、長期の持続可能性を損なうことをあげ、長期的な視点に立って研究開発を進め、人財にも投資し、10 年平均の ROE を意識した長期の ROE を成長させる ROESG 経営を推しすすめる方針〔エーザイ 2021 p.53〕

であることを表明している。

このように、現行では定性的情報に頼らざるを得ない非財務資本への投資と企業価値の相関関係について、財務、非財務情報を統合、分析することで、より定量化して開示する試みがなされている。

図表 11　非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル



出所：エーザイ〔2021〕, p.53。

４．２　ドイツ銀行の事例

ドイツ銀行は、フランクフルト証券取引所と、ニューヨーク証券取引所に上場している市中銀行であり、ドイツ株価指数 (DAX) 30 銘柄の一つである。ドイツ銀行の「人的資源報告書」の事例選択の理由は、本稿執筆段階においてさまざまな検索を試みるものの、人的資源または人的資本を単独で扱った報告書が、日本語と英語の範囲においては他にないためである。

同行は、2013 年度年次報告以降、Human Resources Report「人的資源報告書」として個別の報告書が発行されるようになった。2013 年度人的資源報告書の説明によると、この報告書では、人事に関連する事項が、同行がグローバル企業として押しすすめる戦略をいかにサポートするのか、またどのように人事政策がそのコンポーネントとして機能しているかを説明するためのもの〔Deutsche Bank 2014 p.6〕としている。

ここでは、2021 年度の人的資源報告書をもとに考察する。なお、2019 年度報告書以降、同報告書は ISO30414 に準拠したものとなっている。

先ず、冒頭で同行 CEO のコメントが掲載されている。ここでは、「変革から持続可能な成

長への転換をどれだけ成功させるかは、多様な才能の成長と発展に大きく依存します。 私たちは、協働、リーダー育成、教育訓練の方法を改善することに重点を置いており、これには慎重な人的資源管理が必要です。」〔Deutsch Bank 2022 p.2、筆者和訳〕との人的資源管理に関するビジョンが示されている。続いて、以下の 4 点が、戦略に落とし込んだものとして記載されている。

① 労働力の最適化 : 適切な人材を適切なタイミングで適切な役割に配置する。
② 未来のリーダー : インスピレーションを与え、力を与え、正しい行動の模範となるリーダーを育成する。
③ 従業員の能力強化 : 多様な人材の採用、定着、成長。
④ 安全な銀行 : 説明責任の強化。

次の部分では、同行の人的資源に関する現状、例えば従業員の男女比率や従業員回転率などが、イラストと数値によりわかりやすく示されている。事実関係のみを強調して説明している。それは Our workforce at a glance（私たちの労働力一覧、筆者和訳）〔Deutsche Bank 2022 p.7〕として 1 ページに収められており、以後に報告する内容の根拠となるべく現状を、数値で示すものである。

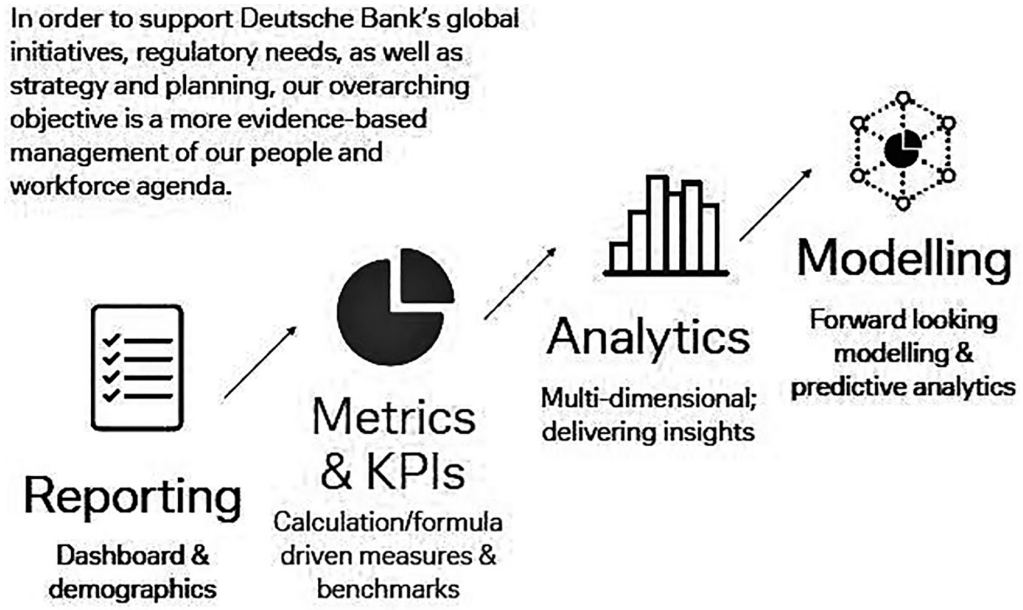
報告内容の一例として、多様な人材に関する部分を取りあげる。先ず担当役員によるコメントとして、人的資源の多様性が企業に創造性と組織文化の醸成をもたらす〔Deutsche Bank 2022 p.30〕との見解が示されている。続いて、2021 年度末における女性役員比率を数値として記載している。その上で、「“35 by 25”Ambition」すなわち、2025 年までには女性役員比率を 35％まで引き上げるとの明確な定量的目標があげられており、その重要性と施策をコメントとして記されている。

ドイツ銀行の人的資源報告書は、グローバルなイニシアチブ、規制のニーズ、戦略と計画をサポートするために、将来の包括的な目標は、より証拠に基づいた従業員と労働力のアジェンダの管理である〔Deutsche Bank 2020 p.13、筆者和訳〕との思想のもと、Reporting to modelling（報告から造形へ、筆者和訳）の流れをもたせている（図表１２参照）。まず報告する内容をリストアップし、章立てとして細分化する。各章においてさらに議題を分け、それぞれに結果の数値を KPI、法的要件などと比較し評価する。そしてそれら数値のもつ意味をナラティブで分析、説明した上で、将来像を造形するという流れである。前項で分析した女性活躍の部分においても、その一連の流れが確認できた。

経営陣によるリーダーシップとガバナンス・コントロールを根底に、より証拠に基づいた従業員と労働力のアジェンダの管理を遂行することで、将来の包括的な目標が達成される。その一連の流れを KPI などの指標を定量的に分析し、数字の意味を定性的なナラティブで表現する。ドイツ銀行の人的資源報告書は、重要課題へのフォーカス、実務における実用性、

目的適合性、根拠に基づく信頼性と有効性、透明性をもって人的資源を報告する一例であると言える。

図表 12　Reporting to modelling（報告から造形へ、筆者和訳）



出所：Deutsch Bank〔2022〕p.8.

４．３　まとめ

エーザイの統合報告書 2020 では、非財務資本への投資と企業価値の相関関係について、財務、非財務情報を統合、分析することで、より定量化して開示する試みの事例として、多くの示唆が得られた。特に非財務資本と PBR（BV + MVA）との相関関係を定量的に分析し、より根拠に基づく情報の把握と開示を可能にしている。すなわち、非財務資本による長期的企業価値の顕在化を、より定量的に測定し開示する試みである。

また、ドイツ銀行の人的資源報告書は、ストーリー性を重視したものである。はじめに、企業戦略をトップのメッセージとして伝える。そして数値目標を明確に示し、その目標へ向かっての人事政策を示すかたちで、報告のストーリーを展開してゆく。開示指標についても、ISO30414 に添った形態で、3 年間の比較、セグメント別の表示、指標とナラティブの組み合わせなど、読み手に対して理解を容易にするように設計されている。

５．結論と今後の課題

企業が行う人的資本への支出は、資産として財務計上されるのではなく、支出し、消費した時点での費用として認識されるのが現行の財務会計である。ヨーロッパにおけるプロサッカーチームの事例、すなわち一般的に言われる選手の移籍金、正式には選手登録料が財務諸表に資産計上される事例がある。池田「2020」によると、これは選手と組織の間で交わされるプロフェッショナル契約の強制力に所以するものであり、一般事業会社においては、会計原則による資産計上の条件の一つ、「支配」についての要件が満たされないため、そのスキームを援用できる可能性は限定的と言わざるを得ない。

また、人的資本への投資は有形固定資産への投資と異なり、そのアウトプット・アウトカムの見積りが困難な点も考えられる。例えば機械への投資では、その機械の性能をもとに生産能力を割り出し、収益を予測することは一般的になされている。対して人的資本への投資は、アウトプットとして直接収益に結びつくものばかりではなく、アウトカムとして企業の他の無形資産に影響を与え、結果として企業価値創造へと結びつくことも考えられる。ここに、人的資本への投資をインプットと位置づけ、企業のビジョン、戦略、リーダーシップ、ガバナンスなどの組織内の要因との関連性を裏づけし、企業の価値創造へのストーリーとして開示するという、ドイツ銀行の事例の目的適合性が見いだせる。

以上の考察から、本研究の RQ に対する結論をまとめる。

RQ1：企業の人的資本投資に関する情報の供給は、市場の需要を満たしているのだろうか。

投資家は、人的資本情報を中核とする ESG 情報が投資パフォーマンスにとって経済的に重要であるとの認識し、投資意思決定においてそれら非財務情報を考慮に入れている。しかしながら、現行の ESG 情報の開示状況については、必ずしも満足しているものではないことが明らかになった。また、GAAP setter の動向からも、その問題意識を共有していることが理解できる。企業においても、人的資本への投資による企業価値創造についての情報を、統合報告などによる任意の非財務報告として開示する傾向が高まっている。以上の考察をまとめると、現状としては、人的資本情報の開示は、制度として不十分であり、市場の需要は満たされていないものと考えられる。

RQ2：会計制度としての人的資本投資に関する情報開示は、どのような方向性で進んでいるのだろうか。

人的資本投資に関する情報開示は、企業が任意の非財務報告という形態で行う傾向が進んでいる。ここでは、貨幣性・非貨幣性の定量的なデータを重視しつつ、定量的な情報（ナラティブ）を相互補完的に使用し、企業価値創造へのストーリーとして情報の蓋然性を高めている。事例研究からは、人的資本への投資をインプットと位置づけ、企業のビジョン、戦略、リーダーシップ、ガバナンスなどの組織内の要因との関連性を裏づけし、最終的に企業の価値創造を

ストーリーとして展開し、開示している傾向が読み取れた。また、各 GAAP setter の動向からも考察されたように、貨幣的な数値の財務計上ではなく、定量的データとナラティブを組み合わせた情報を、経営陣が発するストーリーとして開示する方向性が確認できた。

以上の結論を踏まえ、人的資本投資に関する情報開示についての、現行の問題点を導出する。一つ目は、統一された報告基準がなく、よって企業間での比較可能性が限定的であること。これは、今回行った 2 つの事例研究からも考察される問題点である。二つ目は、定量的データとともにナラティブな情報が含まれており、且つ任意の報告であるため、会計士などによる監査、保証など、報告の信頼度に関する裏づけがないことである。事例として取り上げたエーザイは IIRC に準拠した報告であり、一方ドイツ銀行は ISO30414 に準拠したものである。よって、それぞれが単独では基準に添った、優れた報告書であったとしても、両者を比較することは難しい。このように、比較可能性を持たせるためには、現在、GAAP setter はじめ、IIRC、ISO などがそれぞれに行っているガイドライン、または基準を標準化することの必要が示唆される。また、標準化と合わせ、会計士または第三者による保証についても、その体制とスキームを設定する必要がある。以上 2 点が、本研究により導出された課題である。

この 2 点の課題、すなわち標準化と保証を併せて考慮すると、前述の GAAP setter による制度化が、その解決の近道であり合理的であると考えられる。ただしそこには、IIRC や ISO がガイドライン化しているような詳細な情報と定性的・定量的両情報を組み合わせた蓋然性の高い、また企業価値との整合性がある開示内容の設定が要求されるものと考えられる。この部分については、本研究においても今後の課題として研究を継続したい。

おわりに

企業による人的資本への投資は、企業価値の向上を通して継続事業体としての持続可能性を強化する。この認識は、投資家、企業、GAAP setter において共有されているものであることが、本研究から明らかとなった。企業の持続的価値創造を通して、経済全体に好影響を及ぼし、持続可能な経済の構築に貢献することが、新しい資本主義において想定されている好循環であるならば、企業による人的資本への投資は、その始点における重要な要因と言えるのではないだろうか。

人的資本への投資を通して包括的な資本主義を構築するためには、ミクロ経済に位置する問題点、すなわち本研究において導出された開示基準の標準化と、報告書の保証体制について、その制度と体制の構築が急がれる。企業と投資家双方が納得できる、最適化された開示制度と保証体制の設定に向け、産官学が協働し議論を加速する必要性がここに示唆される。

(end)

参考文献

池田安生：人的資源財務会計 : プロスポーツ組織における事例から、横浜国際社会科学研究、24（4）、2020、pp.431-450

池田安生：企業報告における人的資源情報の開示に関する研究、横浜国立大学、2021

エーザイ：統合報告書 2019、エーザイ株式会社、2020

エーザイ：統合報告書 2020、エーザイ株式会社、2021

（一社）HR テクノロジーコンソーシアム：経営戦略としての人的資本開示、日本能率協会マネジメントセンター、2022

経済産業省：持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～ 人材版伊藤レポート ～、持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会編、2020

大和総研：ESG 投資において注目される人的資本、人的資本・健康経営シリーズ②、2021

（株）東京証券取引所 -JPX：コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」JPX 東京証券取引所、2021a

（株）東京証券取引所 -JPX：コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応、JPX 東京証券取引所、2021b

（株）東京証券取引所 -JPX；コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う有価証券上場規程等の一部改正新旧対照表、JPX 東京証券取引所、2021c

（独）年金積立金管理運用独立行政法人 － GPIF：「2020 年度 ESG 活動報告」GPIF、2021

宮川努・滝澤美帆：日本の人的資本投資について - 人的資源価値の計測と生産性との関係を中心として -、RIETI（独立行政法人経済産業研究所）、Policy Discussion Paper Series 22-P-010、2022

柳良平，目野博之，吉野貴晶：エクイティ・スプレッドと価値創造に係る一考察、月刊資本市場、7(359)、2015、pp.24-33

柳良平，目野博之，吉野貴晶：非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデルの考察、月刊資本市場、11 (375)、2016、pp.4-13

柳良平，吉野貴晶：人的資本・知的資本と企業価値 (PBR) の関係性の考察、月間資本市場、11 (386)、2017、pp.4-13

柳良平，吉野貴晶：日本企業の価値創造に係る資本市場の視座 -2020 年グローバル投資家サーベイ結果 -、月間資本市場、6 (418)、2020、pp.16-26

（独）労働政策研究・研修機構：企業の人的資産情報の「見える化」に関する研究、JILPT 調査シリーズ No.185、2018

Deutsche Bank：Human Resources Report 2013, Deutsche Bank, 2014

Deutsche Bank：Human Resources Report 2019, Deutsche Bank, 2020

Deutsche Bank：Human Resources Report 2021, Deutsche Bank, 2022

Eccles, R. G. and M. P. Krzus：*One report: Integrated reporting for a sustainable strategy,* John Wiley & Sons, 2010 (花堂靖仁監訳：ワンレポート、東洋経済新報社、2012).

IFRS®：IFRS16, ©IFRS Foundation, 2016

IFRS®：Management Commentary, IFRS® Practice Statement Exposure Draft ED/2021/6, 2021a

IFRS®：経営者による説明、IFRS® 実務記述書公開草案 ED/2021/6 結論の根拠 , 2021b

KPMG International, Ltd.：Exposure Draft on Proposed Targeted Amendments to the IFRS Foundation Constitution' A published questionnaire addressed to IFRS Foundation, 2021

KPMG ジャパン：日本企業の企業報告に関する調査 2021：KPMG ジャパン、2022

PwC-Pricewaterhouse Coopers：New human capital disclosure rules:Getting your company Ready, PwC IN THE LOOP, 2021

SEC-Security and Exchange Commission：Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105", Release Nos. 33-10668; 34-86614; File No. S7-11-19, 2019

Serafeim, G. and Amel-Zadeh, A.：Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey, *Financial Analysts Journal,* 74(3), 2018, pp.87-103

Serafeim, G., Zochowski, T.R. and Downing. J.：*Impact-Weighted Financial Accounting: The Missing Piece for an Impact Economy,* Harvard Business School, 2019

Ulrich, D. and Smallwood, N.：*Why the bottom line isn't. How to build value through people and organization.* Wiley; 1 edition, 2003（伊藤邦雄監訳：インタンジブル経営』，ランダムハウス講談社、2004）

参考 URL

共同 JBN 0559, AsiaNet 56825 HP：「包摂的な資本主義をめざす世界会議が政財界の有力者を集めて開催、2014 年 5 月 26 日付、https://kyodonewsprwire.jp/release/201405260838, 最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

首相官邸 HP：未来を切り拓く「新しい資本主義」－成長と分配の好循環－、2022、https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seisaku_kishida/newcapitalism.html、最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

政府広報オンライン HP：新しい資本主義の実現に向けて、2022、https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/newcapitalism/, 最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

Financial Accounting Standard Board, FASB HP：http://www.fasb.org/summary/stsum141.shtml,　最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

IFRS® HP：Introduction to the management commentary, March 2018, https://www.ifrs.org/-/media/project/management-commentary/supporting-material/introduction-to-the-management-commentary.pdf, 最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

Ocean Tomo LLC HP：Intangible asset market value study, 2022 https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/, 最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

SEC HP：SEC Adopts Rule Amendments to Modernize Disclosures of Business, Legal Proceedings, and Risk Factors Under Regulation S-K, https://www.sec.gov/news/press-release/2020-192, 最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

SEC HP：Working group on Human Capital Accounting Disclosure, petition for rulemaking, https://www.sec.gov/rules/petitions/2022/petn4-787.pdf, 最終アクセス日 2022 年 9 月 7 日

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 43 No. 2 February 2023

リスキリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

Differences in effective factors for human resource management measures between organizations that did and did not implement reskilling

佐藤　雄一郎[1]
Yuichiro Sato
齊藤　弘通
Hiromichi Saito

Abstract

This study observed factors that influence how an organization's implementation of reskilling for individuals affects its human resource management measures and their effectiveness based on a quantitative survey of 323 personnel in charge of human resource development working for Japanese companies.
The effectiveness of human resource management in this study was defined as the utilization of individual abilities and skills as a result of the linkage between strategy and human resource management.
The conclusions were as follows:
First, organizations implementing reskilling had a positive impact on the effectiveness of data-driven human resource management planning and strategy-linked recruitment, placement, and appointment.
Second, in contrast, organizations that did not implement reskilling were positively affected only by the design of educational programs that were rooted in their own human resource strategies.
Third, unilateral indications of the roles and skills expected of individuals by the organization, whether or not the organization is implementing reskilling, did not have an effect on effectiveness.
In conclusion, the study found that data-based human resource management is more effective in increasing the effectiveness of reskilling by organizations than unilaterally indicating the roles and skills that organizations require of individuals. Therefore, this implied that it was important for individuals and organizations to coordinate their goals based on the data.

2022年9月16日　受理

[1] 学校法人産業能率大学総合研究所副所長 兼 マーケティング部長

1. はじめに

本研究の目的は、組織の目的を実現するために行われるリスキリングの実施の有無により、人的資源管理（HRM）施策とその効果性の影響要因にもたらす差異を明らかにすることにある。

DX（デジタルトランスフォーメーション）[(1)] 時代が到来し、時代に対応するスキル開発として、リスキリングが注目されている。リスキリングは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」〔石原 , 2021,p.6〕と定義されている。個人の視点からも、人生 100 年時代を迎え、職業人生の長期化が予想される中、産業構造の変化や DX などの新たな環境に個人が適応することができるよう、リスキリングの必要性が叫ばれている〔経済産業省 , 2018; リクルートワークス研究所 , 2020; 産業能率大学総合研究所 , 2021〕。ただし、リスキリングは、個人の視点というよりも組織側の視点から捉えたスキル再開発の概念である。そのため、個人よりも組織のニーズとして、時代が求めるデジタルスキルを個人が向上させることに主眼が置かれている。わが国でも、組織における能力開発の目的としてリスキリングが設定される例が増えてきた〔守島 , 2021〕。加えて、各組織における DX 推進のための人的資源戦略としてリスキリングが位置づけられ、デジタル技術に対応できるように従業員の能力やスキルを再開発する点が強調されつつある〔リクルートワークス研究所 , 2020〕。

そもそも、組織における人材育成は、個人の能力開発を通じた組織の戦略達成が目的である〔Fombrun & Devanna,1984; 中原 , 2014〕。したがって、組織を構成する人材のもつさまざまな能力を開発・向上させ、組織目的の達成のために有効利用することが必要となる。そのためには、人材育成をトータルシステムとして広義に捉え、戦略的に業績改革と能力開発を結び付けながら、組織メンバーの自己啓発意欲を高めていくことが重要である〔林 , 2005〕。このことを組織によるリスキリングに照らし合わせると、DX の実現に向けた人材開発がリスキリングであるといえる。

2．研究の背景

2．1．リスキリングと類似概念の比較

学校教育終了後の個人の学びに関しては、最も広い概念としての「学び直し」に加え、生涯教育／生涯学習、リカレント教育、自己啓発など類似の概念が多数存在する。そこで、それらの概念の関係性を整理するとともに、「学び直し」の範疇に属する諸概念と比較して、リスキリングの概念がどのように位置づけられるのかを明確にすることが必要となる。

まず、最も広い意味をもつ概念として「学び直し」が挙げられる。学び直しは、「人生の初期における学校教育を修了したのちに、仕事や市民生活の中で行われる学び」〔本田 ,

2020,p.65〕と定義される。生涯学習、成人学習、リカレント教育、社会人教育、職業訓練、企業内教育訓練、自己啓発などの用語が包含され〔岩崎 , 2020; 本田 , 2020〕、リカレント教育と同義に使われる場合もある〔田中 , 2020〕。

次に、生涯教育／生涯学習は、「生涯にわたって「いつでも」教育を受けることが可能なもの」〔佐々木 , 2020,p.28〕と定義される。生涯教育は、生涯にわたって教育を受け、その結果学習を継続していく〔＝生涯学習〕状態を表す言葉である。

その次に、リカレント教育とは、「学校教育を終えて社会に出た後、個人のニーズに合わせて再び教育を受ける、循環・反復型の一種の生涯教育〔lifelong learning〕」〔田中 , 2020,p.53〕と定義される。「組織的で体系的な教育機会を、人生の各時期に分散し配分することを基軸とした概念」〔佐々木 , 2020,p26〕である。

最後に、自己啓発は、「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない。）」〔厚生労働省 , 2021,p.62〕と定義されている。この定義は、労働者に関する職業能力開発全般を包含したものである。

これらの概念とリスキリングの概念との差異について、以下のことがいえる。まず、個人の視点について述べる。生涯学習、リカレント教育、自己啓発は、個人の「学び直し」の範疇に属する概念である。このうち、生涯学習とリカレント教育は、学校教育修了後も学習をすること、教育を受けることに焦点が当たっており、中でも学校教育修了後の循環的な学びのあり方を提示するリカレント教育は、個人が労働移動も見据えて主体的に行う学習であるという側面が強い。したがって、組織が積極的に支援する理由は薄く、また、個人がリカレント教育を通して学ぶ内容もデジタルスキルに限らず幅広く想定される。一方、リスキリングは、組織側の視点から捉えたスキル再開発の概念であり、個人よりも組織のニーズとして、時代が求めるデジタルスキルを個人が向上させることに主眼が置かれている点に違いがある。

では、自己啓発とリスキリングにはどのような違いがあるのか。自己啓発は、職業能力開発全般を捉えていることを考えるとリスキリングを包含する概念である。だが、前述の通り、リスキリングは DX に対応したスキル再開発という特定の領域を強調している点に差異がある。

一方で、リスキリングと自己啓発は、実態として組織からの支援が行われているという共通項もある。自己啓発に関していえば、自発的な意思に基づく学習を希望する従業員に対して、組織から受講料や情報提供の支援が行われている〔厚生労働省 , 2021; 産業能率大学総合研究所 , 2019〕。また、研修の代替・補完や福利厚生の一環として、全般的・網羅的かつ従業員の満足度を高めるための施策として自己啓発の支援が行われている〔金 , 2010〕。リスキリングについても、DX 実現のための手段として位置づけられ、一部の DX 戦略を描く人材だけでは

なく、スキル再開発が必要な従業員に対して組織主導で教育機会を提供したり学習支援をしたりしている〔リクルートワークス研究所 , 2020〕。ただし、石原〔2021〕の定義の通り、リスキリングは、時代に対応するスキルを個人に開発させることが強調されており、自己啓発に比べて個人の自由意思による学習というよりも組織からの要請であることが強調されている点に違いがある。

２．２．リスキリングに関する先行研究

リスキリングは、わが国のみならずグローバルな課題だといえる。デジタル化、人工知能、自動化などの新しいテクノロジーにより、全世界で、2030 年までに 3 億 7500 万人以上の労働者がスキルセットを完全に変更する必要があると言われている〔James et al.,2017〕。同様に、Schwab & Zahidi〔2020〕は、2025 年までに全世界の従業員の 50％が新しい技術の採用により再スキルを必要とすると推定しており、5 年後には現在の職務要件で重要とされるスキルの 3 分の 2 以上が変化し、2025 年における必須スキルの 3 分の 1 は今日の職務要件ではまだ重要視されていないテクノロジーコンピテンシーで構成されることになると述べている。このように、デジタル化の進展でスキルセットの変更が急務であり、そのためにリスキリングが求められている。

こうした潮流において、従業員に求められるスキルが大きく変化している。これまでは、ネゴシエーションやマネジメントなどのヒューマンスキルが重視されていた。それに対して、2025 年に求められるスキルとしては、分析的思考とイノベーション、能動的学習、批判的思考、複雑な問題解決能力、ストレス耐性や柔軟性といった自己管理スキルが上位を占めている〔Schwab & Zahidi, 2020; Whiting, 2020〕。しかしながら、求められるスキルが高度化しているにもかかわらず、アメリカや EU においても、第 4 次産業革命以降の AI に必要なスキルニーズに対応する状況には至っていない〔Davenport & Westerman, 2021; Schwab & Zahidi, 2020〕。

すなわち、リスキリングが求められる状況下にもかかわらず、組織が個人のリスキリングを十分に推進できている状況ではない。だが、リスキリングは、企業が雇用の安定を高め、より生産的で安定した労働環境を実現するのに役立つ〔Gagnidze, 2020〕といった指摘もあり、生涯学習を組織の戦略的目標の一部として位置づけ、個人も企業もリスキリングに取り組み、キャリア開発を行っていくことは将来の労働力にとって不可欠であるといえよう〔Ling,2022〕。

こうした状況下において、企業経営者の大部分（94％）は、従業員が新しいスキルを仕事中に身につけることを期待している〔Whiting,2020〕。しかしながら、個々の社員の自助努力によるリスキリングの効果には限界があり、組織が主導的にリスキリングを進めていくこと

が必要である〔経済産業省 , 2022〕。雇用市場で競争力を維持するための新しいスキルの習得は、ビジネスの持続可能性にとって極めて重要であり、多くの組織が従業員のリスキリング支援に注力している。特に、成長が見込まれる職業のスキル要件は、一般的に、自動化によって離職が発生する職種のスキル要件よりも高い〔Agrawal et al.,2020〕。したがって、リスキリングの実現にあたっては、社員の不足するスキルや専門性を特定するプロセスが不可欠であるとともに、リスキリングを進めるためのインセンティブ（リスキリング後の処遇や報酬、ポジションやミッション）についての説明が必要である〔経済産業省 , 2022〕。

また、リスキリングの具体的な方法や内容、教育手段としては、どのような指摘がなされているのだろうか。この点について、Davenport & Westerman〔2021〕は、企業が進める AI に対応するリスキリング戦略として、①何もしない、②デジタルスキルの構築、③将来の仕事の傾向の予測、④労働者が未来を選択できるように支援するという方法をあげているほか、Sukarna & Nanvadee〔2020〕は、リスキリングの具体的な内容として、基礎科目の習得だけでなく、グローバルな認識、金融・経済・ビジネス・起業リテラシー、市民リテラシー、健康リテラシー、環境リテラシーなど、分野横断的なテーマが必要であると論じている。また、組織から提供する教育手段としては、人工知能と機械学習によるパーソナライゼーションが必要である〔Osborne,2018〕といった指摘があるほか、Ling〔2022〕は、学位取得と非学位の選択肢を設けることで、世界の労働者が生涯学習者となる道が開かれると論じている。非学位については、企業が主催する OJT、セミナー、独学、マイクロソフトのようなテクノロジー企業の認定証の取得といった、従来とは異なる選択肢も貴重な機会であると述べている。

このように、リスキリングの先行研究では、リスキリングが求められる環境要因、必要性、メリット、内容、教育手段など、概念と具体的な内容を模索している段階であり、管見の限り、リスキリングをめぐる具体的な実証研究の蓄積は十分とは言えない状況にある。これは、リスキリングが、世界的にもわが国でも最近になって議論されているテーマであり、研究途上にあるためと推察される。

２．３．戦略的人的資源管理に関する先行研究

２．１で述べた通り、リスキリングが、組織のニーズに基づいて行われる組織側の視点から捉えたスキル（特にデジタルスキル）再開発の概念であることに鑑みると、林〔2005〕を踏まえ、組織が自組織のデジタル戦略を実現するために、リスキリングをどのように位置づけるかが重要な視点となり、戦略的人的資源管理論が理論的な枠組みになる。

戦略的人的資源管理は、人的資源管理の組織業績に対する貢献性を組織全体のレベルで捉え〔田中 , 2008〕、戦略と人的資源管理（HRM）の整合性を論じていることが特徴である〔奥寺 , 2010〕。人的資源管理（HRM）は、人的資源計画（HRP）、人的資源開発（HRD）、人的資源

活用（HRU）といったサブシステムで構成されたシステムであるが〔産業能率大学総合研究所，1995〕、戦略と HRM との垂直的整合性と、HRM を構成するサブシステム間の水平的整合性が求められる〔藤本，2005; 岩出，2002〕。

また、リスキリングの先行研究からも、リスキリングを推進するために、（将来の）仕事の傾向を予測し（HRP）、デジタルスキルを構築し（HRD）、従業員のキャリア選択の支援（HRU）の必要性が論じられている〔Davenport & Westerman,2021〕。

以上、戦略的人的資源管理の概念を踏まえると、リスキリングを推進している組織は、デジタル戦略を構築しているはずであることから、戦略と HRM の各施策は整合しているとともに、その結果、個々人のスキル再開発や活用に繋がっていることが想定される。

２．４．研究課題

本章前節までの先行研究を総括しておく。リスキリングに関する先行研究では、リスキリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであるためか、リスキリングの位置づけや必要性、リスキリングを促すためにすべきことなどについての考察が中心を占めており、具体的な実証研究の蓄積が待たれる状況にある。こうした点を踏まえ、本研究では、戦略と HRM の各施策との整合性がより図られ、その結果、個々人のスキル再開発や活用に繋がっているのかどうかを実証的に明らかにすることを研究課題とする。

３．方法

３．１．仮説

以上を受けて本研究では、組織の必然性に基づいて行われる従業員に対するリスキリング施策の実施の有無を比較し、人材戦略と HRM 施策の連動ならびにその結果としての個々人の伸長した能力やスキルの最適化について実証調査を通じて検証する。

検証のために、戦略と人的資源管理の整合性ならびに結果としての個々人の能力発揮に基づく組織への還元に関するモデルを設定する。その前提として、個々人の伸長した能力やスキルの最適化をどのように捉えるのかという視点が必要であるため、「人材関連の改善 KPI についての情報や、社員のスキル・経験等の特性を示す情報」〔経済産業省，2022,p36〕の整備・活用をリスキリングの効果指標として用いる。

その上で、第１に、戦略と人的資源管理（HRM）の整合性、戦略と HRM を構成するサブシステム（HRP、HRU、HRD）の影響関係から検証する。前章で述べた通り、戦略的人的資源管理論の先行研究からは、戦略と HRM ならびに各サブシステムの対応関係が想定されている〔藤本，2005; 岩出，2002; 産業能率大学総合研究所，1995〕。さらに、リスキリングは、従業員の能力・スキル再開発を企図した施策であることから、リスキリングを実施することは、

より組織における戦略的人的資源管理を促進するものと考えられる。よって、次の仮説１を設定する。

仮説１：リスキリング実施群は未実施群よりも戦略と HRM の各施策が連動している。

第２に、リスキリングの先行研究から、リスキリングを推進するために、将来の仕事の傾向を予測し（HRP)、デジタルスキルを構築し（HRD)、従業員のキャリア選択支援（HRU）の必要性が論じられている〔Davenport & Westerman,2021〕。また、リスキリングを実施する際には、個々人の「過去の経験やスキル、キャリア上の意向、強い意欲をもって取り組める学習領域などを理解するプロセスが重要」〔経済産業省 , 2022,p.19〕との指摘もあり、リスキリングの推進においては組織が個々人の能力・スキルの最適な活用（個の最適化）を行うことが重要と考えられる。したがって、リスキリングを推進するために HRM の各施策が必要であるとともに、結果として個の最適化が重要であるということを踏まえると、次の仮説２が導かれる。

仮説２：リスキリング実施群は未実施群より、HRM の各施策が個の最適化に、より繋がっている。

これらの仮説の関係は、図１のとおり想定している。

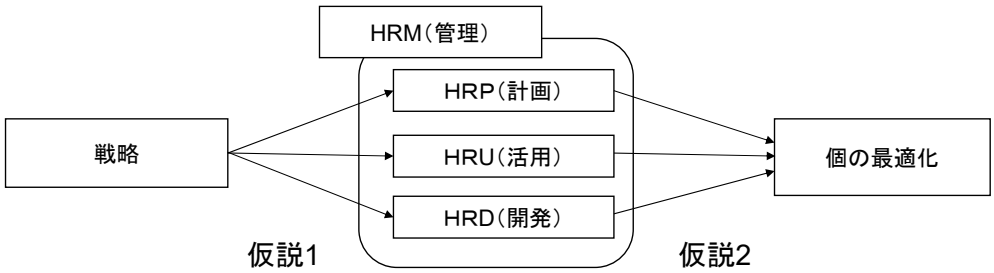


図１．本研究の分析モデル

〔出所：筆者作成〕

３．２．調査対象・方法

上記の仮説を検証するために、定量調査として、学校法人産業能率大学総合研究所で、「戦略的人材マネジメント実態調査 2022」（2022 年 5 月 Web 調査・2022 年 10 月刊行）を実施した [(2)]。2022 年 5 月 16 日から 6 月 10 日にかけて、日本企業・組織における人事／人材教育部門の担当者・責任者を対象とし、1 社につき 1 回答を集計対象とした。集計対象数（有効回答数）は 323 件であった。正規従業員数は、1 ～ 100 名（n=53），101 ～ 300 名（n=77）、301 ～ 1000 名（n=87）、1001 ～ 5000 名（n=68）、5001 名以上（n=38）、業種については，製造業（n=109）、卸売・小売業（n=50）、サービス業（n=23）、その他産業（n=141）である。

３．３．測定尺度

（１）戦略

本研究で用いる戦略尺度については、戦略と連動した人事戦略の策定と実行に関して必要な、経営、人事、事業部門間の連携や環境整備に関して、経済産業省〔2022〕を参照しブレインストーミングを経て項目化した項目群からなる。

（２）人的資源管理（HRM）

人的資源管理（HRM）に関する尺度については、産業能率大学総合研究所〔1995〕を踏まえ、人的資源管理（HRM）を、人的資源計画（HRP）、人的資源活用（HRU）、人的資源開発（HRD）のサブシステムから構成されるシステムとして捉え、サブシステムを構成する要素について、ブレインストーミングを経て項目化した項目群からなる。

（３）個の最適化

本研究の従属変数となる個の最適化については、個々人の伸長した能力やスキルをいかに最適化して組織に還元するのかという観点から、「人材関連の改善 KPI についての情報や、社員のスキル・経験等の特性を示す情報」〔経済産業省 , 2022,p36〕に関する記載内容に基づいてブレインストーミングを行い、項目化した項目群からなる。

（４）リスキリング

本研究では、分析モデルに基づき、リスキリングの実施の有無による差異を分析する。また、本研究では、リスキリングを組織主導による取り組みとして捉えるため、石原〔2021〕のリスキリングの定義を参考にしつつ、組織主導によるスキル教育であることを明示することとした。したがって、本調査におけるリスキリングの定義は、「企業の戦略転換や構造改革で生じる新たな業務に、社員が対応できるよう取り組むスキル教育」〔産業能率大学総合研究所 ,

2021,p.13〕を用いる。

４．結果

４．１．主成分分析結果

（１）戦略に関する主成分分析

本尺度の主成分抽出に関して、経済産業省〔2022〕を参照し独自に作成した５項目を利用した。関係５項目の回答に対して主成分分析を実施した。第１主成分負荷量の絶対値が .40 以上であることを尺度項目群の一次元性の基準とした。最終的に５項目で１主成分が抽出された。その結果、表１の通り、第１主成分の負荷量はすべて .40 を上回った。累積寄与率は 57.18％であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、全社視点での人事戦略の策定と実行に関して、経営、人事、事業部門間の連携と環境整備を意味する項目で構成されるため、「戦略実現のための基盤・連携」と命名した。

表１　戦略に関する主成分分析結果〔戦略実現のための基盤・連携〕

項目内容	第１主成分負荷量
人材戦略の策定には、十分な時間をかけている	.84
経営トップと人事教育部門は、人材育成について意見交換する機会が多い	.77
現場と人事教育部門は、育成課題について意見交換する機会が多い	.75
人事教育部門には、人材戦略の実現のために十分な予算を確保できている	.75
人事教育部門には、十分な人員が配置されている	.68
固有値	2.859

〔出所：筆者作成〕

（２）人的資源管理（HRM）に関する主成分分析

本尺度の主成分抽出に関しては、産業能率大学〔1995〕を踏まえ、人的資源管理（HRM）のサブシステムである人的資源計画（HRP)、人的資源活用（HRU)、人的資源開発（HRD)、に分けて論じる。

人的資源計画（HRP）に関する尺度は、戦略実現のための計画と計画立案におけるデータ活用の側面から主成分分析を行った。戦略実現のための計画に関しては、関係３項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表２の通り、第１主成分の負荷量は .40 を上回った。累積寄与率は 78.05％であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、戦略実現のために HRP の方向性を示す内容であることから、「戦略実現のための人材像、スキルの明確化」と命名した。計画立案におけるデータ活用に関しては、関係５項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表３の通り、第１主成分の負荷

量は .40 を上回った。累積寄与率は 56.36％であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、人材マネジメントを計画・推進する上で、データや外部情報を活用した計画を行うという意味合いであることから、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」と命名した。

表２　人的資源計画（HRP）に関する主成分分析結果〔戦略実現のための人材像、スキルの明確化〕

項目内容	第１主成分負荷量
経営戦略の実現に必要なスキルが明確になっている	.93
経営戦略の実現に必要なスキルと現状保有するスキルとのギャップが明確になっている	.87
経営戦略の実現に必要な人材像を描いている	.85
固有値	2.349

〔出所：筆者作成〕

表３　人的資源計画（HRP）に関する主成分分析結果〔データに基づいた人材マネジメント計画の立案〕

項目内容	第１主成分負荷量
社員情報のデータ分析結果を、人材戦略立案に活用している	.86
社員情報のデータ分析結果を、人材マネジメントの実務に活用している	.85
人材マネジメントを企画・立案する際、トレンドを重視している	.74
人材マネジメントを企画・立案する際、他社動向を重視している	.71
社内ポジションの公募を行っている	.56
固有値	2.818

〔出所：筆者作成〕

その次に、人的資源活用（HRU）に関する尺度は、戦略と連動した採用、配置、任用の側面から主成分分析を行った。関係４項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表４の通り、第１主成分の負荷量は .40 を上回った。累積寄与率は 62.97％であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、戦略と連動した HRU を示す内容であることから、「戦略と連動した採用、配置、任用」と命名した。

表４　人的資源活用（HRU）に関する主成分分析結果〔戦略と連動した採用、配置、任用〕

項目内容	第１主成分負荷量
経営戦略に沿って柔軟な任用・配置を行っている	.90
経営戦略に沿って人員配置やローテーションを行っている	.84
経営戦略に沿って採用が考えられている	.77
年齢や性別、国籍等にとらわれない任用・配置を行っている	.64
固有値	2.751

〔出所：筆者作成〕

最後に、人的資源開発（HRD）に関する尺度は、人事部門が主体となって行う教育訓練施策の側面から主成分分析を行った。関係６項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表５の通り、第１主成分の負荷量は .40 を上回った。累積寄与率は 57.58％であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、人事部門が主体となった HRD 活動を示す内容であることから、「自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計」と命名した。

表５　人的資源開発（HRD）に関する主成分分析結果〔自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計〕

項目内容	第１主成分負荷量
実施した教育の振り返りを次の育成計画に反映させている	.84
経営戦略と連動して教育体系が定期的に見直しされている	.82
マネジャー層への教育については、経営方針に応じて、随時見直している	.79
経営戦略や中期経営計画等から教育課題を抽出し明文化している	.75
人事教育部門のスタッフは、教育機関や教育プログラムについての情報を広く入手している	.70
自社の教育ニーズに応じて、自分たちで教育プログラムを作成している	.64
固有値	3.455

〔出所：筆者作成〕

（３）個の最適化に関する主成分分析

本尺度の主成分抽出に関して、経済産業省〔2022〕を参照し独自に作成した４項目を利用した。関係４項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表６の通り、第１主成分の負荷量はすべて .40 を上回った。累積寄与率は 68.78％であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、個々人の伸長した能力やスキルを意味する項目で構成されるため、「人事情報の活用による個の最適化」と命名した。

表６　個の最適化に関する主成分分析結果〔人事情報の活用による個の最適化〕

項目内容	第１主成分負荷量
社員の保有スキルを記録し、任用・配置に活用している	.88
社員の保有する公的・民間資格を記録し、任用・配置に活用している	.88
社員の研修受講等の学習履歴を記録し、任用・配置に活用している	.80
社員の業務上の経験を記録し、任用・配置に活用している	.76
固有値	2.751

〔出所：筆者作成〕

（４）分析に用いた変数間の関係

全回答 323 件のデータの特徴を確認するため、各変数間の平均値、標準偏差、〔信頼性係数〕、相関関係について、項目平均値を尺度得点として算出した。変数間の関係を表７に示す。

表７　戦略、人的資源管理（HRM）、個の最適化の各変数の関係

変数	平均値	標準偏差	信頼性係数（α）	1	2	3	4	5	6
1 戦略実現のための基盤・連携	2.15	.67	.81	-	.538***	.614***	.568***	.683***	.484***
2 戦略実現のための人材像、スキルの明確化	2.65	.73	.86		-	.524***	.463***	.900***	.505***
3 データに基づいた人材マネジメント計画の立案	2.05	.65	.79			-	.562***	.633***	.512***
4 戦略と連動した採用、配置、任用	2.46	.71	.80				-	.683***	.484***
5 自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計	2.50	.66	.85					-	.540***
6 人事情報の活用による個の最適化	2.44	.70	.85						-

***P<.001

〔出所：筆者作成〕

（５）リスキリングの実施の有無による尺度ごとの平均値の比較

本研究では、人材戦略と HRM 施策の連動ならびにその結果としての個々人の伸長した能力やスキルの最適化に関する分析モデルを構築し、リスキリングの実施の有無による比較を行う。本調査において、リスキリングを「企業の戦略転換や構造改革で生じる新たな業務に、社員が対応できるよう取り組むスキル教育」〔産業能率大学総合研究所，2021〕と定義したうえで、その実施有無を尋ねた。その結果、リスキリングを実施している組織が 34 件（10.5%）、実施していない組織が 225 件（69.7%）、不明が 64 件（19.8%）となっている。

リスキリングの実施群と未実施群に関して、尺度ごとの平均値を比較（T 検定）した（表８）[(3)]。全ての尺度において、リスキリング実施群の平均値が未実施群に比べて有意に高

かった。但し、リスキリング実施群の「戦略実現のための人材像、スキルの明確化」と「自社の戦略に根差した教育プログラムの設計」以外は、5 件法の中央値 3.0 を下回り、リスキリング実施群においても、戦略と HRM に関する一連の取り組みが十分に進んでいない状況であった。

表８　リスキリングの実施の有無による尺度ごとの平均値一覧

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	t値	
戦略実現のための基盤・連携	リスキリング実施群	32	2.78	.76	.13	5.46	***
	リスキリング未実施群	215	2.10	.64	.04	(245)	
戦略実現のための人材像、スキルの明確化	リスキリング実施群	32	3.27	.68	.12	5.37	***
	リスキリング未実施群	224	2.58	.68	.05	(254)	
データに基づいた人材マネジメント計画の立案	リスキリング実施群	33	2.68	.80	.14	4.87	***
	リスキリング未実施群	208	1.98	.61	.04	(38)	
戦略と連動した採用、配置、任用	リスキリング実施群	33	2.90	.69	.12	3.65	***
	リスキリング未実施群	220	2.43	.70	.05	(251)	
自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計	リスキリング実施群	32	3.11	.67	.12	5.78	***
	リスキリング未実施群	222	2.44	.61	.04	(252)	
人事情報の活用による個の最適化	リスキリング実施群	34	2.81	.82	.14	3.00	**
	リスキリング未実施群	221	2.43	.67	.05	(253)	

*※**p <.01 ***p <.001*
※(　　)は自由度を表す

〔出所：筆者作成〕

４．２．因果モデルの検討

本研究の分析モデルに基づいて、リスキリングの実施の有無による多母集団同時分析による共分散構造分析を行った。分析に際しては、戦略から人的資源管理（HRM）を通じて個の最適化の各変数へのパスに加えて、戦略から個の最適化への直接的なパスも仮定して分析を行った。分析の結果、有意でないパスが示されたため、それらのパスを削除し、モデル内のパスが全て有意になるまで分析を繰り返した。最終的なモデルは、リスキリング実施群は図 2 に、未実施群は図 3 に示す。本モデルの適合度指標は、GFI = .998、AGFI = .950、CFI = 1.000、RMSEA = .000、AIC=81.675 であり、十分な適合と考えられる。

結果から読み取れることは次の通りである。第 1 に、リスキリング実施群も未実施群も戦略と HRM を構成するサブシステム（HRP、HRU、HRD）との連動性（正の影響関係）が存在した。さらに、第 2 に、リスキリング実施群も未実施群も戦略から個の最適化に至る有意な直接的なパスは存在しなかった。第 3 に、人事情報を活用した個の最適化に対して、リスキリング実施群は､「データに基づいた人材マネジメント計画の立案｣と｢戦略と連動した採用、配置、任用」が正の影響を与えていた。これに対して、「戦略実現のための人材像、スキルの

明確化」と「自組織の人材戦略に根差した教育プログラムの設計」は有意な影響関係がなかった。第４に、人事情報を活用した個の最適化に対して、リスキリング未実施群は、「自組織の人材戦略に根差した教育プログラムの設計」のみが正の影響を与えていた。これに対して、「実現のための人材像、スキルの明確化」は、負の影響関係を与えていた。また、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」と「戦略と連動した採用、配置、任用」は有意な影響関係がなかった。

さらに，戦略から人的資源管理（HRM）を構成する各施策（HRP、HRU、HRD）を媒介とする自己啓発支援の効果への影響を検証するため，ブートストラップ法（5000 ブートストラップ）を用いて，バイアス修正済みの信頼区間推定により，HRM の各施策を媒介とした間接効果と総合効果の有意水準を検討した。結果を表９ に示す。

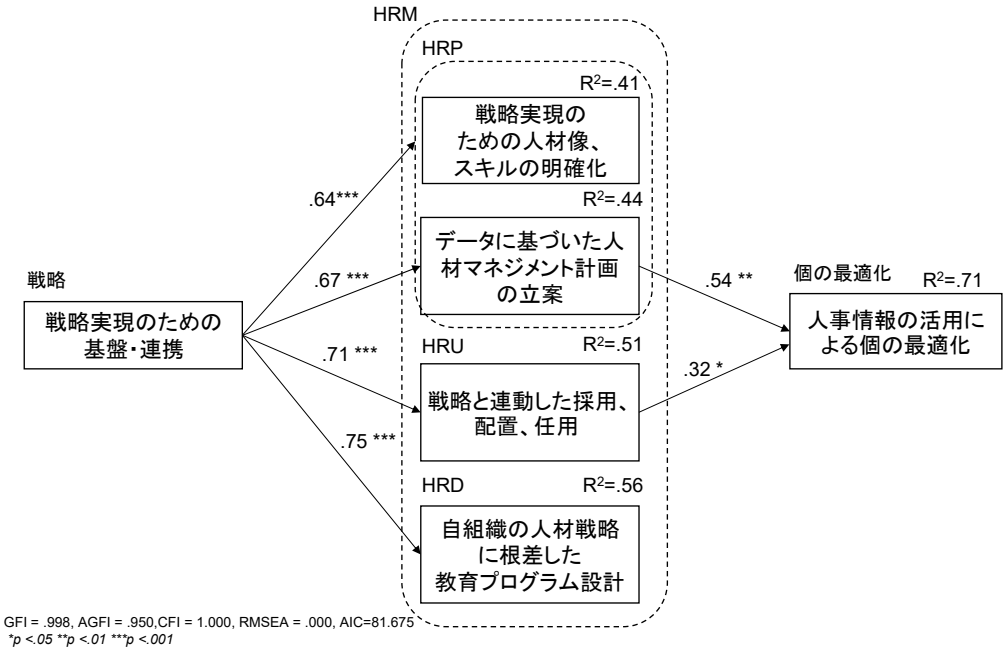


図２　リスキリング実施群の戦略、HRM、個の最適化の因果モデル

〔出所：筆者作成〕

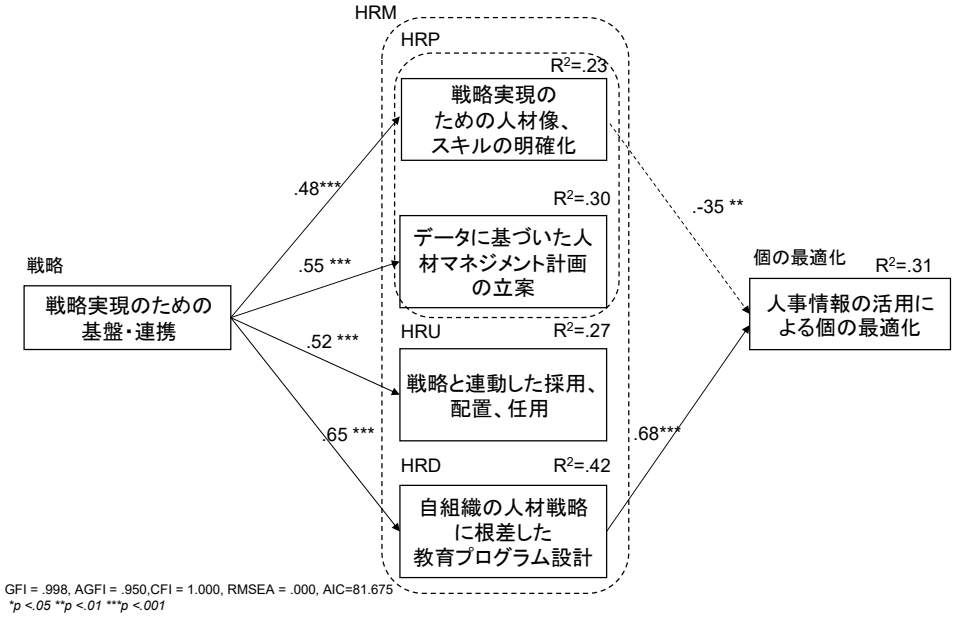


図３　リスキリング未実施群の戦略、HRM、個の最適化の因果モデル

〔出所：筆者作成〕

表９　因果モデルにおけるリスキリング実施有無による間接効果および総合効果

対象 （説明変数：戦略実現のための基盤・連携）		人事情報の活用に よる個の最適化
リスキリング実施群	直接効果	－
	間接効果	.64 **
	総合効果	.64 **
リスキリング未実施群	直接効果	－
	間接効果	.39 **
	総合効果	.39 **

注：数字は標準化した数値であり、間接効果、総合効果はブートストラップ法（5000 ブートストラップ）を実施し、有意水準を検討。$^{**}P<.01$

〔出所：筆者作成〕

４．３．仮説の検証

本研究で設定した仮説について、調査結果を踏まえて検証する。

仮説１「リスキリング実施群は未実施群よりも戦略と HRM の各施策が連動している」については、戦略と HRM の全ての施策について、リスキリング実施群も未実施群も有意な正の影響を及ぼしていた。その意味では両者に差はないが、実施群の方が未実施群よりも HRM の各施策に対する標準偏回帰係数が .10 程度高かった。したがって、リスキリング実施群の方が未実施群よりも戦略と HRM の各施策が連動しているといえるので、仮説１は支持された。

仮説２「リスキリング実施群は未実施群より、HRM の各施策が個の最適化に、より繋がっている」については、リスキリング実施群は、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」（HRP）と「戦略と連動した採用、配置、任用」（HRU）が個の最適化に有意な正の影響を及ぼしていたのに対して、未実施群は、「自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計」（HRD）は有意な正の影響を及ぼしていたものの、それ以外の施策は有意な正の影響を及ぼしていない上に、「戦略実現のための人材像、スキルの明確化」（HRP）が有意な負の影響を及ぼしていた。そのことを鑑みると、仮説２は支持された。

５．考察と今後の展開

５．１．リスキリング実施群と未実施群の比較

本研究の理論的意義、実践的意義を考察するにあたり、リスキリング実施の有無による比較と考察を行う。

まず、リスキリング実施群について論じる。リスキリングは、デジタル技術に対応した人的資源戦略であるので、人的資源管理計画（HRP）においては、組織からの人材像やスキルギャップの提示よりも、その論拠となるデータに基づいた人材マネジメント計画の有効性が高かったといえる。また、戦略的な人的資源活用（HRU）は経営戦略に基づいた組織的な活動であるが、その結果としての個の最適化にも影響を及ぼしたものと解釈できる。これに対して、組織からの人材像やスキル（ギャップ）の明確化は、経済産業省〔2022〕などでその必要性が提起されたが、リスキリングを通じた個の最適化という観点では、組織からの一方的な提示は、有効ではなかったと解釈できる。また、自組織の戦略に根差した人事教育部門が主体となる教育プログラム設計（HRD）に関しても、組織からの一律的な教育機会や手段の提供は、リスキリングを通じた個の最適化という観点からすると有効ではなかったと解釈できる。

次に、リスキリング未実施群については、リスキリングへの取り組みが行われていないため、人事情報を活用した個の最適化を行うには、組織主導で人事教育部門が主体となる教育プログラム設計（HRD）のみが有効であった。つまり、人事情報を活用した個の最適化に対応で

きる施策がHRDのみだったと解釈できる。さらに、組織からの人材像やスキル（ギャップ）の明確化は、個の最適化という意味では、負の影響を及ぼし、逆効果となった。組織からの人材像やスキル（ギャップ）の明確化は、経済産業省〔2022〕などでその必要性が提起されたが、リスキリングの実施の有無にかかわらず、人事情報を活用した個の最適化に対して有効でなかったことから、人材像やスキルの明確化の際には、組織から一方的に提示するのではなく、その前提として個と組織のすり合わせが求められることが示唆された。さらに、リスキリング未実施群は、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」や「戦略と連動した採用、配置、任用」が「個の最適化」に有意でなかったことから、HRM施策が、HRDに偏り、データに基づいたHRPや戦略と連動したHRUの実施に課題があることが推察された。

５．２．理論的意義

本研究の理論的意義として、以下の２点をあげる。

第１の意義は、リスキリングを実施することによる個の最適化に関する効果を定量的に実証したことである。リスキリングを通じて個の最適化をはかるには、組織主導で人材像やスキルギャップを示したり人事教育部門が主体となった人的資源開発（HRD）施策を行ったりすることよりも、データに基づいた人材マネジメント計画の有効性を提示した。

これに対して、リスキリング未実施群では、データに基づいた人材マネジメント計画が十分に立案されていないが故に、個の最適化を図るには、人事教育部門による組織主導の教育プログラムの設計のみが有効であった。リスキリング未実施群は、HRD施策が行われているものの、それはデータに基づいた施策ではなく、人事教育部門が個々の組織メンバーの能力・スキルを把握する努力を通して行っている可能性があることや、個の最適化に向けたHRM施策が、HRDに偏っている可能性が示唆された。

先行研究では、リスキリングの必要性やAIに対応する戦略、リスキリングを行う上で必要となるスキルは個別化への対応の重要性は示されているが、リスキリングを実施することによるHRM施策の有効性を定量的に実証するまでには至らなかった。先行研究でこのことが明らかにならなかったのは、リスキリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであり、実証的な研究には至っていなかったことが要因であると考える。

第２の意義は、組織からの一方的な人材像やスキルギャップの提示は、個の最適化の観点では有効でないことを示したことである。すなわち、リスキリングを実施することによる個の最適化を実現するためには、戦略に基づく必要はあるものの、むしろ任用・配置などを柔軟に行うことを通じて個の最適化を実現することの有効性を示した。特に、組織からの人材像やスキルギャップの提示は、リスキリング実施群では有意ではなく、未実施群では負の有意な影響を及ぼしていた。したがって、リスキリング推進の観点からは、組織からの一方的

な人材像やスキルギャップの提示よりも、データに基づいて個人と組織が方向性を擦り合わせることの方が有効であることが示された。

先行研究でもリスキリング実現のためのスキルや専門性の特定の必要性が示されたが、その有効性が定量的には示されていなかった。先行研究が人材像やスキルギャップの特性の個の最適化に対する非有意ないしは有意な負の影響が提示できなかったのは、理論的意義１と同様に、リスキリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであり、実証研究が行われていなかったために、理論的には正論である組織からの人材像やスキルギャップ提示の課題と個人と組織のすり合わせの必要性まで示すことができなかったからと解釈できる。

５．３．実践的意義

本研究を通じて、リスキリングが、組織ニーズに基づき、個々人の能力・スキルを再開発して最適化させるための施策であると考えると、リスキリングを進めていく上で有効な HRM 施策が何かを示すことができたと考える。具体的に、実践的意義となりうるのは次の３点である。第１に、組織的にリスキリングを進めていく上で、データに基づいた人材マネジメント施策を実施すること、第２に、組織ニーズとして人材像やスキルギャップを提示し、各 HRM 施策を行う上で、個人と組織のすり合わせをしながら具体化すること、第３に、個の活用を戦略に基づいた任用・配置などと連動させることである。リスキリングを推進する上でこれらの施策を盛り込むことにより、リスキリングの効果が実践的に高まることが示された。

５．４．本研究の限界と今後の課題

本研究の限界について３点挙げる。

第１に、本調査は、組織調査という位置づけであり、組織における人事／人材教育部門の担当者・責任者の視点から自組織のリスキリングや HRM の現状について尋ねている。その意味で、効果指標である個の最適化は、組織の担当者・責任者が、自組織にとっての効果を回答しているに過ぎず、リスキリングを通じた個々人の成長や成果とは異なるおそれがある。

第２に、今後さらに本研究を進め、組織における人事／人材教育部門の担当者・責任者のみならず、現場のライン部門の方に対する実証研究も着手し知見を得たいと考える。さらに、組織がリスキリングを推進していく上で必要なスキルと効果についても実証していく必要があると考える。

第３に、組織のリスキリングを推進する活動は、事業の性質や HRM 施策の状況などにより、いくつかの類型が存在する可能性もある。また、リスキリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであり、実証研究が十分でなく、本調査の結果のみでは十分でない。リ

スキリングの実態をより解明する上でも、定量調査や事例研究を通じて知見を蓄積していく必要があろう。

引用・参考文献

Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A.：To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now, McKinsey Insights〔Issue May〕,2020

Fombrun, Charles J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A.：Strategic human resource management, Wiley New York,1984

Chakma, Sukarna, and Nanvadee Chaijinda.：Importance of reskilling and upskilling the workforce วารสาร สห ศาสตร์ ศรีปทุม ชลบุรี Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal〔ISCJ〕, 6〔2〕,2020, pp.23-31.

Davenport TH, Westerman GE.：How HR leaders are preparing for the AI-enabled workforce, Solving the Learning Dilemma, p.12,2021

藤本雅彦：日本企業における人材戦略マネジメントの構図、人材育成研究第 1 巻第 1 号、人材育成学会、2005, pp.5-22

Gagnidze, I.：The role of entrepreneurial universities for responding the challenges of reskilling revolution, Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University, 2020, pp.323-327

林伸二：人材育成原理、白桃書房、2005

本田由紀：世界の変容の中での日本の学び直しの課題、日本労働研究雑誌、62〔8〕、2020、pp.63-74.

石原直子：リスキリングとは－ DX 時代の人材戦略と世界の潮流－、経済産業省デジタル時代の人材政策に関する検討会配布資料 2-2、2021

岩出博：戦略的人的資源管理の真相、泉文社、2002

岩崎久美子：「学び直し」に関する施策の変遷、日本労働研究雑誌、62〔8〕、2020、pp.4-14

経済産業省：デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン〔DX 推進ガイドライン〕、Ver.1.0、2018

経済産業省：人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0 ～、2022

金恵成、企業主導の自己啓発導入の意義と安定上の課題、大阪観光大学紀要 , 10、2010、pp.59-76

厚生労働省：令和 2 年度能力開発基本調査、2021.

Li, Ling：Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond,

Information Systems Frontiers,2022,pp.1-16
James Manyika, Susan Lund, Michael Chui, Jacques Bughin, Jonathan Woetzel, Parul Batra, Ryan Ko, and Saurabh Sanghvi：Jobs lost, jobs gained,What the future of work will mean for jobs, skills, and wages,2017
守島基博：人事管理の変化とその影響、日本労働研究雑誌、No.729、2021、pp.43-49
中原淳：研修開発入門 : 会社で「教える」、競争優位を「つくる」、ダイヤモンド社、2014
奥寺葵：戦略に対応した HRM の有効性―戦略的人的資源管理の理論的枠組、千葉商大論叢、47〔2〕、2010、pp. 131-149
Osborne, S.：The Top Learning Trends for 2019, Towards a Digital-Human Workforce、2018
リクルートワークス研究所：リスキリング～デジタル時代の人材戦略～、2020
産業能率大学総合研究所：人的資源管理の将来展望、1995
産業能率大学総合研究所：通信教育および e ラーニング等の人材育成に関する実態調査報告書、2019
産業能率大学総合研究所：日本の企業・組織におけるリスキリング実態調査報告書、2021
佐々木英和：政策としての「リカレント教育」に関する施策の変遷、日本労働研究雑誌、62〔8〕、2020、pp.26-40.
Schwab, K., & Zahidi, S.：The future of jobs report 2020, World Economic Forum, October 2020
田中秀樹：戦略的人的資源管理論の整理、同志社政策科学研究、10〔1〕、2008、pp. 181-196
田中茉莉子：リカレント教育の経済への影響、日本労働研究雑誌、62〔8〕、2020、pp.51-62
Whiting, K.：These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them, World Economic Forum, Vol.21, 2020

---

(1) DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」〔経済産業省, 2018〕と定義される。

(2) 本調査は、筆者および石崎晴義が監修のもと、５名のプロジェクトメンバー（末廣純子、高橋輝子、藤原隆明、山田弘道、井上基司）によって実施された。本調査は、ProFuture株式会社と共同で行った。

(3) ５件法（1～5）の平均値で、肯定的な回答の値が大きくなる。どちらにも偏らない場合の平均値は、3.0となる。

［論文］

Sanno University Bulletin Vol. 43 No. 2 February 2023

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシー開発に向けた人材育成施策の提言

Research on human resource development methods to develop the competencies required of salespersons for luxury jewelry brands

大隈　雪江[1]
Yukie Okuma
齊藤　弘通
Hiromichi Saito

Abstract

The purpose of this study is to examine human resource development measures for the development of competencies of salespersons involved in luxury jewelry sales. Foreign-affiliated luxury jewelry brands generally hire mid-career employees who have achieved results at other brands, and systematic on-the-job and off-the-job training for salespersons are not sufficiently provided. However, even mid-career hires with proven track records show some variation in performance after joining the company. Therefore, it is desirable to systematically train salespersons in the stores to improve the organization's performance, and to take human resource development measures to bring them as close to high-performing salespersons as possible. Based on this awareness of the issue, this study proposes six specific human resource development measures based on the findings of previous studies on the development of luxury jewelry brand salespersons and interviews with current salespersons.

1.　本研究の問題意識と目的

世界には様々なラグジュアリー宝飾ブランドが存在する。たとえば、メレリオ・ディ・メレー、ショーメ、モーブッサン、ブシュロン、ヴァン クリーフ＆アーベルは、フランス高級宝飾協会が認めたパリ５大宝飾店「グランサンク（Grand Cinq）」に属する著名なブランドである。また、ニューヨーク創業のハリー・ウィンストンやイギリス創業のグラフ、そして最

2022年9月16日　受理

[1] 産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生

も知名度の高いティファニー、カルティエ、ブルガリなどが代表的なブランドとして知られる。

筆者の一人は、長年、上記のラグジュアリー宝飾ブランドの１つに勤務し、宝飾品の販売実務およびマネジメントを経験してきた。この中で、筆者は、ラグジュアリー宝飾ブランドにおけるセールスパーソンの育成（OJT や Off-JT）が体系的になされていないことや、宝飾品の販売において高い業績を上げられる人材のスキルが店舗内で十分共有されていないことなどを実感してきた。外資系企業であるラグジュアリー宝飾ブランドの場合、人材の採用は中途採用の形態が一般的であり、他のブランド等で販売実績を積み重ねてきた即戦力となりうる人材の採用が中心を占める。したがって、全く経験のない学卒新人を一から指導育成するような充実した OJT 体制は整備されていないケースが多い。また、店舗勤務はシフト制であるため、新人に対する公式の教育担当者を設定しても、その担当者が日々新人の OJT に当たれるとは限らない状況にある。Off-JT に関しても、即戦力の中途採用が中心であるため、業務や商品知識に関する最低限の研修が実施される程度で、あとは必要に応じて自己啓発をすることが前提となっている。

しかし、他ブランド等で接客・販売の実績を積んできた即戦力人材といえども、各ブランドへの入社後、成果を上げられる人材とそうでない人材には接客・販売の技術や商品知識に大きな差があり、販売実績が伸び悩んでいるセールスパーソンを対象に、組織として何らかの教育を施すことが必要な側面もある。

そもそも、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンが接客する顧客は大きく２つに大別される。1 つは、主に結婚指輪等に代表される相対的に単価の低い「入門商品」を購入する顧客（非富裕層）であり、もう１つは、代々の資産家や上場企業の創業家、企業経営者など、超富裕層・富裕層の顧客である。このうち、コンスタントに高い販売実績を上げられるセールスパーソンは、超富裕層・富裕層の顧客を相手に商談が展開でき、1 回の取引で数千万から億単位の商品を販売することができる人材である。一方、平均的なセールスパーソンの場合、超富裕層・富裕層相手の商談展開が難しく、「入門商品」の販売が中心となっており、両者には販売実績に顕著な差が生じている。

各ラグジュアリー宝飾ブランドは、組織としての業績向上を目標としており、超富裕層や富裕層の顧客を相手に高額品の商談を成立させる能力を持ったセールスパーソンを増やすことを志向する。しかし、こうしたセールスパーソンは業界内でも限られており、他ブランドからの中途採用のみに頼っていては限界がある。したがって、店舗内の平均的なセールスパーソンを組織的に育成し、能力開発を通して、少しでも高業績のセールスパーソンに近づけていくことが望まれるが、前述の通り、体系だった教育体制が構築されていない。

本研究は、こうしたラグジュアリー宝飾ブランド業界が抱える課題を踏まえ、ラグジュアリー宝飾ブランドに勤務するセールスパーソンの育成に向けた施策を検討し、当該業界の人

材育成上の課題解決の一助となることを目的とする。

２．先行研究レビューと研究課題

2-1. ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーに関する研究

前述の通り、ラグジュアリー宝飾ブランドに勤務するセールスパーソンは、他ブランドでの販売実績のある即戦力人材が中心である。しかし、即戦力人材とはいえ、全員が成果（高い販売実績）を上げられるとは限らず、入社後、宝飾品の販売において高い実績を上げられる人材と伸び悩む人材が生じる。こうした差がなぜ生まれるのか、宝飾品の高い販売実績を上げられる人材にはどのようなコンピテンシーがあるのかを探索した研究に大隈･齊藤〔2022〕がある。この研究では、コンピテンシーを「ある職務・状況において高い業績をもたらす知識・スキル・能力・職務姿勢などの諸特性」〔p.41〕と捉え、4つのラグジュアリー宝飾ブランドに勤務する3タイプ（Super High Performer：SHP、High Performer：HP、Average Performer：AP）のセールスパーソン計10名を対象としたインタビュー調査により、ラグジュアリー宝飾ブランドにおいて高い販売実績を上げることができるセールスパーソンに見られるコンピテンシー群を明らかにしている。

それによれば、SHP（富裕層顧客との商談で億単位の販売を成立させることができる超高業績者）のみに特徴的に見られるコンピテンシーとして、①ジュエリーに関する高度で深い専門知識②顧客との商談場面における主導性（顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢、自分主導で顧客との商談を進める姿勢）③顧客の期待値を越える演出力④中長期のスパンで顧客を育てる姿勢、があるとされる。

また、こうしたSHPとHP（富裕層顧客との商談で1,000万以上の販売を成立させることができる高業績者）の双方に共通して見られるコンピテンシーとして、①自ブランド・自商品に関する深い理解（自ブランド・自商品への愛情や自信、豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力）②高いリサーチ・情報収集能力（顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力、富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力、他ブランドの動向や顧客の購買動向を積極的にリサーチする姿勢）③周到な事前準備（顧客との商談に臨む前の綿密な事前準備、顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢）④高い顧客洞察力（顧客のポテンシャルを見極める力、顧客の様子や言動を観察する力）⑤個々の顧客に向き合う姿勢（幅広い顧客層への接客対応力、顧客の気持ちに共感できる力）⑥他者や経験から学習する姿勢（他者から素直に吸収しようとする姿勢、意見やアドバイスを他者に求める姿勢、経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢）⑦高い目標達成志向と目標達成に向けた迅速かつ粘り強い行動（予算目標達成志向、すぐに行動に移す姿勢、顧客に対する粘り強いアプローチ）⑧自分を成長させようとする姿勢、があるとされる。

また、販売チャネル別に、百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシーとして「外商員との関係構築能力」が、路面店のスタッフに求められるコンピテンシーとして「ブランドの世界観を表現する演出力と人間性」があるとされる。

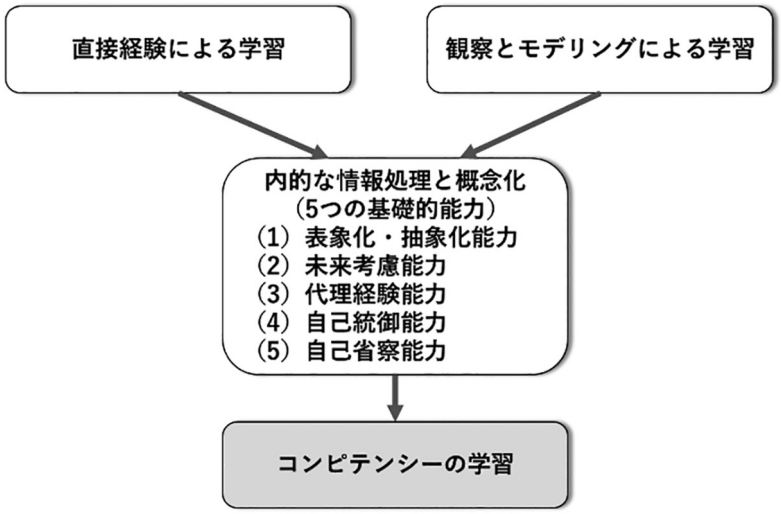
前節で述べた通り、ラグジュアリー宝飾ブランドの組織業績を向上させるためには、上記のようなコンピテンシーを持つ SHP、HP 人材を増やすことが必要であるが、他ブランドから中途採用するだけでは限界がある。店舗内の平均的なセールスパーソンを組織的に育成する施策を講じ、上記のようなコンピテンシーを開発していくことが望まれる。

2-2. コンピテンシーの学習に関する研究

次に、上記のようなコンピテンシーを開発していくための方法を検討するうえで、そもそもコンピテンシーとはどのように学習されていくのかを概観する。

コンピテンシーを学習可能で、育成しうる能力と捉え、コンピテンシーが学習されていくメカニズムを提唱したものに古川〔2002〕がある。古川〔2002〕は人の学習機会には「自分の経験を通しての学習」(p.45) と「他者とのかかわりや観察を通してのモデリングによる学習」(p.45) の 2 つがあるが、こうした学習を推進し、「個人の内的能力として確実に定着させる」(p.48) には、この 2 つの学習機会に加え、「既に獲得した情報や実践経験を、自己の頭の中で、思考によって内的に整理、統合して新しい知識や効果的な行動にしたて上げる」(p.48) ための「内的な情報処理と概念化」(p.48) が必要であることや、そのためには個人が 5 つの基礎的能力(①表象化・抽象化能力②未来考慮能力③代理経験能力④自己統御能力⑤自己省察能力)を有していることが必要であると指摘している (図 1)。

図１：２つの学習機会と概念化・コンピテンシーの学習



出所：古川〔2002〕，p.49

また、コンピテンシーの学習には次に述べる3つのフェイズがあると指摘している。第1フェイズは、個人が「標準的な水準に達するまでの段階」（p.104）であり、ここでは、個人が外発的なモチベーションや反復的なモチベーションによって行動の量を増やし、知識やスキル、態度等を習得し、自己効力感を認知していくとされる。また、この段階では失敗経験もコンピテンシーの獲得に効果的に働く場合があり、「自らの失敗経験を反省的に振り返る」（p.105）自己省察の機会を与えることが、コンピテンシーの獲得にとって有用であるとしている。

第２フェイズは、標準的な水準に達した個人がさらに高い水準に進んでいく段階である。この時期は「高い水準に達したいという積極的で前向きなモチベーションと、そこまではいけないという消極的で後ろ向きなモチベーションが混在する時期」（p.105）であり、個人はこの段階ではアンビバレントな状態になるとされる。

こうした状態を乗り越えるためにこの段階では、具体的で、意義のある、チャレンジングな目標を設定したり、「成果がでたときに得られる報酬のことを念頭におくこと」（p.105）によって個人がさらに行動の量を増やしていくことに加え、自分自身のこれまでの「視点」を転換させたり「視野」を拡張させるなど、これまでの行動の質的転換が必要とされる。そしてこうした行動の質的転換において重要となるのがロール・モデルの存在であるとし、自分が憧れる他者の観察を通して、個人は「それまで自分には持ちあわせていなかった行動パターンや、視点を獲得することができる」（pp.105-106）としている。またこうしたロール・モデ

ルとなりうる他者は「既に高い水準に達しているか、もしくは自分が持っていない行動パターンや視点を持っている」（p.106）ことが望ましいとしている。

第３フェイズは、「コンピテンシーの獲得段階」（p.106）であり、この段階では、「さまざまな活動を「認知的に再整理」し、自分が持ちあわせている知識やスキルの生かし方を考える」（p.106）、「新規課題と旧課題との共通性と差異性を認識する」（p.106）、「失敗したときは何が悪くて失敗したのか、成功したときは何が良くて成功したのかを頭の中で整理する」（p.106）といった概念的な思考を通して、「それまで個人が培ってきた知識やスキル、価値観などをさらに体系化させること」（p.106）が必要とされる。

以上のとおり、古川〔2002〕からは、個人がコンピテンシーを学習していくためには、直接的な経験や間接的な経験を積ませ、５つの基礎的能力をもとに経験から得た情報を概念化し、既存の知識やスキル、価値観の体系化を図ることが必要であること、また、３段階からなるコンピテンシー学習のフェイズを進めていくためには、フェイズに応じて、行動量の充実化や自己省察機会の提供、具体的で意義のある挑戦的な目標の設定、行動の質的転換を図るためのロール・モデルとのかかわりあいが有効であることが確認できる。

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシー開発に向けた育成施策を検討する際、こうしたコンピテンシー学習のメカニズムを踏まえておくことが有用と考えられる。

2-3. 経験学習モデルと経験学習を促す OJT

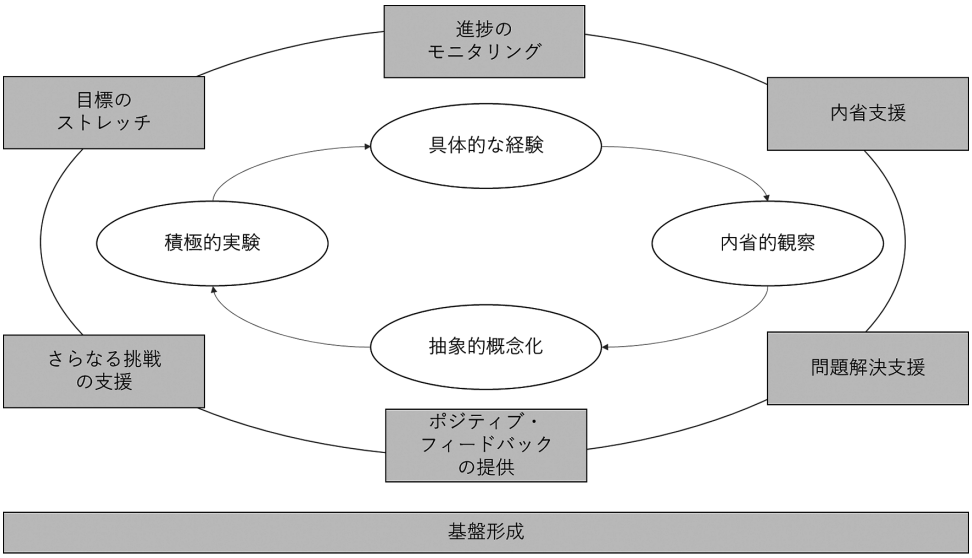
上記の通り、コンピテンシーの学習においては、経験の蓄積と経験から得られた情報の概念化が重要な鍵となる。こうした個人の経験や概念化に着目した学習の考え方に「経験学習モデル」〔Kolb,1984〕がある。これは個人が何らかの状況において様々な経験をする「具体的経験」、経験を様々な観点から振り返る「内省的観察」、経験の振り返りから教訓や仮説、知見を見出す「抽象的概念化」、得られた教訓や仮説、知見を新たな状況で実践する「能動的実験」の４段階から構成されるサイクルモデルである。

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスタッフの接客・販売実務を考えた場合、顧客のタイプやニーズは千差万別であり、研修などの Off-JT の機会を通してすべての状況に対応するための知識やスキルを伝達することは不可能である。むしろ、経験学習モデルに基づき、顧客接点での経験の内省・概念化を通して接客・販売における独自の仮説や知見を見出し、それらを新たな接客場面に活用していく方が本人の学習にとって有用であるといえる。その意味で経験学習モデルはラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシー開発に向けた教育施策を考えるうえで有用な示唆を与えるものと考えられる。

さらに、こうした４段階からなる経験学習を促す外からの働きかけとして、松尾〔2017〕

は図 2 のような OJT の統合モデルを構築している。

図 2：OJT の統合モデル



出所：松尾〔2017〕，p.253

このモデルは、管理者のコーチング行動の要素として松尾〔2015〕が提示した「基盤形成」「内省支援」「問題解決支援」「挑戦支援」と、実証研究を通して Matsuo〔2014〕が明らかにした、優れた OJT 担当者の指導方法である「目標のストレッチ」「進捗のモニタリング」「内省の支援」「ポジティブ・フィードバックの提供」から構成される。表 1 は各要素の具体的な内容を示したものである。

表 1：OJT の統合モデルの各要素

	要素	内容	例
管理者コーチング行動の要素	基盤形成	部下との関係を構築し、期待される成果について話し合い、部下の能力や関心を理解した上で、共に現状を分析すること	大きな目標に向けて、期待される目標を設定し、話し合う　など
	内省支援	質問を通して部下自身が内省することを促し、ものの見方や視野を広げること	解決策を与えるのではなく、質問することで部下に考えさせるなど
	問題解決支援	業績改善のためにフィードバックを与えたり、資源を提供しながら、部下が主体的に問題を解決することを助ける活動	改善が必要な領域に関して建設的なフィードバックを与えるなど
	挑戦支援	部下がさらに成長するために挑戦することを促す行動	新しく挑戦できるように支援するなど
優れた OJT 担当者の指導方法	目標のストレッチ	若手社員の目標を適切なレベルに引き上げる指導	本人の能力よりも少し高い目標を立てさせるなど
	進捗のモニタリング	業務の進捗状況を確認する行為	進捗状況を把握できるように、定期的な個別ミーティングを行うなど
	内省の支援	成功や失敗の原因は何か、成功してもより合理的な方法はなかったかを本人に考えさせる指導	成功失敗の原因を本人に考えさせ、納得するように指導するなど
	ポジティブ・フィードバックの提供	たとえ失敗したり、結果が悪くとも、部下・後輩の努力を評価し、良い面を見つけてフィードバックする指導	結果が悪くても、プロセスの中でよかった点を見つけて伝えるなど

出所：松尾〔2017〕pp.245-248，pp.251-252 の記述をもとに筆者作成

こうした外からの働きかけによって、経験の内省や概念化、新たな実践といった経験学習の各段階が促される可能性が考えられる。前述の通り、コンピテンシーの学習は直接・間接経験の蓄積や経験の振り返り、経験から得られた情報の概念化が有用であり、こうした点を踏まえると上記の要素は、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスタッフのコンピテンシーの学習を促す施策を検討するうえで示唆に富むものと考える。

2-4. 学習環境デザイン

前述の通り、コンピテンシーの学習においては直接的な経験のみならず、様々な「他者とのかかわりやモデリング」〔古川，2002，p.46〕も有用である。その意味では、学習者の成長を促すには、学習者にとってロール・モデルとなりうるような人材と積極的に関わることができるような環境を整備しておくことも重要な要素となる。

こうした他者とのかかわりも含め、「OJT のような職場の学習環境をデザインしていこうとする考え方や手法」〔中原，2006，p.185〕に「学習環境デザイン」がある。学習環境デザインでは、学習を「学習者が教室や職場といった現場での活動に参加すること」〔中原，2006，p.186〕と捉え、「空間」「人工物」「活動」「共同体」の 4 つの要素から、学習が起こる環境をデザインする考え方が提示されている。

「空間」とは、学校であれば教室、企業であれば職場のような「学習が行われる場」〔中原，2006，p.188〕を指す。但し、ここでの「職場」は物理的な空間のことだけを指すのではなく、職場空間に所属する多様な人々（上司、先輩、同僚等）が業務に関する様々な活動を行っている空間を意味し、こうした「人々がともに活動を行っている空間に参加する」〔中原，2006，p.188〕ところから人の学習が始まるとされている。

次に「人工物」とは人為的に作られたツールを指す。たとえば、過去の提案書などが記載されたデータベースや商品カタログ、業務マニュアルなど、職場に存在する様々なツールは人の学習を促す環境要素である。

次に「活動」とは仕事現場で行われる様々な取り組みを指す。社内会議や販促のためのイベント、取引先との商談、商品勉強会など、現場では様々な「活動」が展開されており、人の学習においてはこうした「実際の活動が行われる場に参加すること」〔中原，2006，p.189〕が重要となる。

最後に「共同体」とは「職場で、さまざまなツールを使いながら、ともに活動に取り組む仲間」〔中原，2006，p.189〕である。職場の上司や先輩、同僚、同期、他部署の人材、「ライバルやロール・モデルの存在」〔中原，2006，p.189〕など、「学習者を取り巻く人的ネットワーク」〔中原，2006，p.190〕が「共同体」の例として考えられる。こうした人的ネットワークとのかかわりは学習者の学習を促す環境要素となる。これらの要素は「複雑な学習環境をデザイン可能なものとしてとらえるための視座であり、独立した実態ではなく相互に連関した存在として見るべきもの」〔山内，2020，p.52〕とされている。

この学習環境デザインの考え方では、学習者を状況や活動の中から主体的・能動的に学ぶ存在として位置付け、上記の要素から人の学習を促すための環境をいかにデザインし、学習者を学習が起きる環境に近づけていくことが目指されている〔中原，2006，p.187〕。こうした学習環境デザインの視点も、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールパーソンのコンピテンシーの学習を促す施策を検討するうえで示唆に富むものと考える。

2-5. 研究課題

以上、先行研究からは、コンピテンシーの学習のメカニズムや経験学習を促す諸要素、学習者の学習を促すための学習環境デザインの観点が確認された。コンピテンシーの学習や経

験学習には、直接・間接経験の蓄積や経験の内省、経験で得られた情報の概念化などの共通性があり、また、コンピテンシーの学習と学習環境デザインには、ロール・モデルの存在が学習を促す点において共通する指摘が確認された。

こうした先行研究の知見を踏まえ、本研究では、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールパーソンのコンピテンシーの学習を促す施策を検討することを研究課題とする。

但し、検討した施策が有用性を持ちうるためには、こうした先行研究から得られた演繹的な視点のみならず、ラグジュアリー宝飾ブランドの現場で高業績を上げている人材（SHP,HP）の人材育成に対する考え方や彼らが考える効果的な育成方法に関する持論も参照したほうが良いと考える。そこで本研究では、現在ラグジュアリー宝飾ブランドで働くセールスパーソンが店舗における人材育成にどのような問題意識を抱いているか、また、どのような方法がセールスパーソンの能力開発において有用かについて聞き取りを行い、その情報も踏まえて施策を検討することとする。

３．調査概要

前述の通り、ラグジュアリー宝飾ブランドの人材育成に資する情報を得るため、4 つのラグジュアリー宝飾ブランドに勤務する者 10 名を対象としたインタビュー調査を行った。

調査対象とした 10 名のうち 3 名（表 2 の A 氏・B 氏・C 氏）は、富裕層顧客との商談で億単位の販売を成立させることができるトップセールスパーソン（SHP）であり、3 名（表 2 の D 氏・E 氏・F 氏）は富裕層顧客との商談で 1,000 万以上の販売を成立させることができるセールスパーソン（HP）であり、残りの 4 名（表 2 の G 氏・H 氏・I 氏・J 氏）は、結婚指輪等の相対的に単価の低い「入門商品」と呼ばれる数十万位までの商品を主に販売する平均的なセールスパーソン（AP）である。

インタビューは対面または Web 会議システム Zoom を活用して行われ、IC レコーダーや Zoom に面接の内容を記録する了解を得た。調査は、2020 年 5 月から 8 月に行われた。

また、SHP の B 氏に対しては、2022 年 11 月 27 日に Zoom によるフォローアップインタビューを実施した。

表２　調査対象となったラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソン

対象者	年代	キャリア	性別	役職	ブランド	チャネル	カテゴリ
A 氏	40	15 年	女	マネジャー	K	路面店	SHP
B 氏	40	13 年	女	店長	L	百貨店	SHP
C 氏	40	15 年	男	店長	K	路面店	SHP
D 氏	40	7 年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
E 氏	20	7 年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
F 氏	40	10 年	女	スタッフ	K	路面店	HP
G 氏	50	15 年	女	スタッフ	M	百貨店	AP
H 氏	30	9 年	女	スタッフ	N	百貨店	AP
I 氏	40	18 年	女	スタッフ	L	百貨店	AP
J 氏	50	20 年	女	スタッフ	M	百貨店	AP

出所：筆者作成

４．調査結果

本節では、上記の対象者に対するインタビュー調査の結果、ラグジュアリー宝飾ブランドにおける人材育成やスタッフの能力開発に関して得られた情報を整理して述べる。

4-1.OJT の状況に関する言説

1 節で述べた通り、ラグジュアリー宝飾ブランドでの勤務経験を持つ筆者の体験によれば、ラグジュアリー宝飾ブランドに入社した人材は基本的には即戦力人材として扱われるため、現場では学卒新人を一から指導するような丁寧な指導は行われていなかった。こうしたラグジュアリー宝飾ブランドへの入社後の OJT について確認したところ、調査対象者から以下のような言説が確認された。

誰も教えてくれないからできませんよね。なのでもう見て覚えるしかないじゃないですか。その時にその当時のスーパーセールスの方々のやり方とか雰囲気だったりとかっていう所。ほんとに右も左もわからなくて何が正解かわからなかったから、とりあえず聞く。売れてる方に聞く。多分その道のキャリア、自分より長い方に聞いた方が早いからって。答えてくれたらこれは幸いで、それを自分でどうしたらいいのかなと思いながらやっていったというだ

けなので。（A 氏）

前ブランドの時は新人の時に 3 名ほど先輩が OJT について、半年でできる項目、できない項目のチェックを継続する研修がありました。書面で残ってないのでルールとか何か先輩から口頭で教えてくれるものが、明確なものはなくて、人によって若干ちょっと違うっていうのがあって。口伝なんです。相談しても先輩によって違うというか、私はこう教わったからって言うんですね。私は先輩にこう教わったから、こうやってきたって言う先輩から、後輩にまた。（D 氏）

売り方についても販売の技術って言うものを教えてもらえるかなと思ったんですけど、結局やっぱりその方が、はっきり覚えてるのが、「私はそんな教えてもらえなかったからあなたも見て盗むんだよ」って言われてしまったんですよ。結構聞けるように教えてもらえるようには近寄って行ったんですけど、独特の見て学んでっていうのがあったので、「あーちょっと難しいなぁ」とは思いつつも。その後に同じチームに転職してきた女性とかいたんですけどやっぱりその方も催事会場ですごく売り方とかに戸惑ってらっしゃって、でも聞いても教えてもらえなかったっていうのがあって。結構人がどんどん辞めていってしまったんです、立て続けに。（E 氏）

やっぱりその先輩（筆者注：OJT トレーナー）も良し悪しがあって、すごく丁寧に教えてくれる先輩もいれば全く教える気がない先輩もいたりとかして、そういう人に当たっちゃうとなかなか大変だったりするんですけど。教えてもらう時間っていうのは圧倒的に少なかったっていうことと、あとやっぱり、そこも人間関係になってくるんですけど、あんまりあの可愛がられてなかったので、こう私もその人にあんまりうまく質問ができなかったですね。教えてくださいっていうのが。その人には聞きたくなかったりもしましたね。（H 氏）

限られた言説ではあるが、このような言説からは、ラグジュアリー宝飾ブランドの店舗における新人の育成は体系的に行われているとは言い難く、新人は「技を見て学ぶ」「見て盗む」しか方法がない状態に置かれている可能性がある。また、教えるべき項目やルールが明確に可視化されていないため、人によって教える内容や教え方が異なるなど、属人的な指導になっている実態がうかがえる。こうした状況は筆者が勤務していた頃と比較しても、一致する部分が多々ある。

こうした点を踏まえると、ラグジュアリー宝飾ブランドの店舗では、入社時点での新人の OJT を体系的に整備することが課題であると考えられる。

4-1. コンピテンシーの学習に関する言説

次に、調査対象者の人材育成に関する言説の中から、コンピテンシーの学習に関係すると考えられるものを記述する。

先行研究で述べたように、古川〔2002〕は個人の「コンピテンシー学習の決め手となる」(p.48)のは直接・間接経験から得た情報を、5つの基礎的能力（①表象化・抽象化能力②未来考慮能力③代理経験能力④自己統御能力⑤自己省察能力）をもとに内的に概念化することであると述べている。そこで、以下では、SHPやHPが内的な概念化を図っていると考えられる言説を紹介する。

以下はSHPのB氏が富裕層に対する接客場面での失敗経験を内的に概念化し、富裕層への対応方法について「自分の基準で判断してはいけない」という教訓を得た事例である。

1ヶ月に1回ぐらいはお店にいらっしゃってくださったんですけど、あるときに200万近くのブレスレット、男性の方なんですけども、ご自身で付けるっていうことで、オーダーをされたいっていうお話だったんですよね。次の週に200万円ぐらいの決済をされる方だったので、突然いらっしゃったその日には商品勧めない方がいいだろうっていうふうに思ったんです。ですがその後食事でも行こうかっていう話になり、お食事の席で、「今日はBさん何も勧めてくれなかったね」っていうふうに言われたんですよね。「現金ちゃんと持ってきたんだけど」っていうふうに。その時に「自分の財布事情とかで判断しちゃならないんだな」っていうふうにすごく思いましたし、「商品をご提案しなかったことを残念に思ってらっしゃってたんだな」っていうのは、自分の中で考えがなかったんです。なので自分の基準で判断しないようにしようっていうのがすごく思いましたし、次に大きな金額が動くと考えても、今日買わないっていうことはないんだなっていうことをすごく思いましたし、それは今でもすごくよく覚えています。(B氏)

このようにSHPのB氏は、失敗経験を踏まえ、なぜ失敗したのか、どうするべきだったかを内省し、失敗経験から得られた知見の概念化を図っている。

また、以下はHPのF氏が自身の成功体験や失敗体験をノートに記述し、折に触れ、振り返ることを習慣化している事例である。

自己啓発的ですけど手帳を持って、自分の中で朝必ず見ます。(中略)間違えてきたノートだったり、やって成功してきたノートだったりっていうのを常にポケットに入れてて。(中略) よかったこと、悪かったことっていうのを書くようにしてるんです。持ち歩いてます、忘れや

すいんで。で、2度同じことを、まぁ、失敗したくないし、良かった事は繰り返したいからやっぱり持ち歩いたり書いたりするっていうことを常にしています。1年前、2年前の事でもその手帳を見ればわかる。自分が直面してることにまた重なったりとかするんですよ。あー、そういえばこうだった、だから初心に帰れるじゃないですけど、やっぱり繰り返しなんで。そうじゃないとやっぱりどんどんどんどん記憶は流れていきますよね。（F氏）

限られた言説ではあるが、こうした事例からは、古川〔2002〕で述べられているようなコンピテンシーの学習が現場においても緩やかに行われていることが確認できる。このことを踏まえると、ラグジュアリー宝飾ブランドの店舗における人材育成施策を講じる際には、経験の内省や内的な概念化の促進をいかに図っていくかといった観点を踏まえることが有用であることが示唆される。

4-2. その他の言説

ラグジュアリー宝飾ブランドのスタッフの能力開発をめぐるその他の事例として、SHPのB氏の言説を紹介する。以下のように、B氏は、ある百貨店内の店舗の店長になった際、本国の店舗などを自費で視察しており、その経験が学びに繋がったと述べている。

（筆者注：B氏がもともと勤務していた）百貨店Xから百貨店Yの方の店長になってほしいという、会社からオファーがあったんです。その当時、Xの売り上げよりももうYは本当にダントツトップの百貨店だったので自分は10年ぐらいXで経験があって、ある程度できるなっていう感覚はあったんですが、Yの全く経験がなかったのと、これから一からまた顧客を作っていくっていう、大変さのプレッシャーにちょっと何かこう耐えられないってところもあり、日本だけではなくって、やはり（中略）本店を見てみて、なんていうんでしょう、雰囲気を背負ってこう、Yに臨みたかったっていうのがあったんですよね。（中略）本店の方にもちょっとVIPのお客様しか入れないようなミュージアムみたいなところもあるので、そこも見せていただけるかどうかと、あと本社がロンドンにもありますので本社の中の、マーチャンダイズだとか、あとはデザインをされていらっしゃる方とか、あと工房も見たい、って言うことは事前に連絡をして、全部段取りをつけていただいて、で、実際に向こうに行ったっていうのはありました。そうすると海外に行ってらっしゃるお客様の方がすごく多いんですよね、顧客の方で。やっぱり店長が行ってないとか、向こうのことはあまり知らないとか、っていうのは私の中で恥ずかしいなと思っていたので、なので工房だったりとかも直接職人さんにお話が聞けたりですとか、日本へのこの商品の選定とかもどうしてるのかだったりですとか、デザインはどのようにして生まれているのかですとか。あとは（筆者注：自ブランド

では）オリジナル雑誌を作っているんですけども、それはどのように作られているかなどを、インタビューして。で、本店と、それと百貨店にあるお店と、ちょっと郊外にある昔ながらのお店の店長さんにも全てお会いして、お客様の層は、例えばどこの国からが多いですかとか、どういったジュエリーが売れますかとか、顧客とのVIPツアーとかはやられてますかとか、百貨店ですとその百貨店の特典とかっていうのはあるんですか、とか。（中略）（筆者注：お客様に対して）日本の店舗も素晴らしいですけどやっぱり本店ってこんな内装で、こんな接客で（中略）という世界観を知っていただくと、やっぱりこの人すごいなっていうふうにちょっと感じていただけるし、ブランドの世界観も少しでも伝えられたらっていうところは、結構大きいかなっていうふうに思います。（中略）（筆者注：本国の店舗では）入ってくるお客様の層を見ることができたりとか、ちょっと日本では感じられないような、その高級車で皆さん乗りつけて、ドアをあのセキュリティの方が開けて、ほとんどショーケースには並んでない状態なんですよね。それをどういうふうに金庫からお出しして提案をするのか、とかを見れたりですとか、あとその接客のときのスタッフの風格とか言い回しとか、その一つの作品に対するどういう言葉を使っているのかとか、日本人ではちょっと使わないような石の説明をされたりですとか、その石にまつわるストーリーですとか、それを感じるのは大きいかなと思いました。（B氏）

このようにB氏は、本国の拠点やジュエリーの工房などに赴き、本場ならではのブランドの世界観を肌で感じ取っている。SHPのB氏のみの限られた発言ではあるが、こうしたB氏の発言を踏まえると、ジュエリーに関する専門知識を高めることに加え、ブランドの持つ世界観の理解を促す上で、ラグジュアリー宝飾ブランドのスタッフが、本国の拠点やジュエリーの工房などに赴くことは人材育成上、有用な側面もあると考えられる。

５．議論の整理と施策の提言

本節では、ここまでの議論を振り返り、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーを開発するうえで有用な人材育成施策について案を述べる。

5-1. ここまでの議論の整理

本研究では、これまで先行研究より、コンピテンシーの学習を促すための観点として、個人が直接的な経験や他者の観察、モデリングから得た情報を内的に概念化することで、既存の知識やスキル、価値観の体系化を図ることや、フェイズに応じて、行動量の充実化や自己省察機会の提供、具体的で意義のある挑戦的な目標の設定、行動の質的転換を図るためのロール・モデルとのかかわりあいを作ることが有効であることを確認した。また、個人が経験か

ら得た情報を概念化する際には、それをサポートするための外部からの様々な働きかけ（図2のOJTの統合モデルの各要素）が有用であること、コンピテンシーの学習において有用な様々な「他者とのかかわりやモデリング」を促すための観点として、学習環境デザインの考え方が参考になることを確認してきた。また、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンへのインタビュー調査からは、ラグジュアリー宝飾ブランドにおける入社時のOJTが体系的に整備されておらず、属人的に行われている実態や、SHPやHPが、失敗体験の内省や概念化など、先行研究で述べられているようなコンピテンシーの学習に近い実践を行っていること、SHPの発言からブランドの本拠地を訪れ、本国の本社の見学や職人、関係者と関わることがジュエリーに関する専門知識の向上やブランドの世界観の理解につながる可能性を確認した。

5-2. 人材育成施策の提言

ここまでの議論を踏まえ、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーの開発を促すための施策として、以下の6つの施策を提言する。

①教育項目のばらつきの是正

1つ目に体系的なOJTの体制構築を提案する。これは主に中途で入社する人材を対象とした施策である。前述の通り、現役のラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンの言説からは、入社後のOJTが体系的に行われておらず、教育が属人的に行われている実態が確認された。他ブランドで実績のある即戦力人材といえども、ただ「見て学べ」というやり方では成果が出せる人材とそうでない人材に差が生じてしまう。こうした状況を改善し、人材の質の底上げ､均質化を図るための一歩として､まずはOJTで教えるべき項目を最低限標準化し､ばらつきが生じないようにする必要があると考える。

②内省支援ができるOJTトレーナーの育成

2つ目に内省支援ができるOJTトレーナーの育成を提案する。SHPのB氏やHPのF氏の言説にあるように、高い業績を上げることができる人材は自身の商談経験を日常的に振り返っており、こうした内省は自身の成長において有用であると考えられる。但し、B氏、F氏のように自ら内省できる存在ばかりとは限らないため、組織の中にOJTトレーナーを任命し、内省支援の役割を担わせることが必要と考える。そのためには、OJTトレーナーに対し、OJTの統合モデル〔松尾，2017〕で示されたような要素（モニタリング、内省支援、問題解決支援、ポジティブ・フィードバックの提供、さらなる挑戦の支援、目標のストレッチ）について学ぶ研修機会を提供し、効果的なOJTが展開できるような体制を作ることが有用と考

える。こうしたOJTトレーナーをSHPやHPに担わせることができれば、教育を受ける新人やアベレージレベルのセールスパーソン（AP）のモニタリングが促進されることも期待できる。

③成功事例・失敗事例を共有する場の創出

3つ目に成功事例・失敗事例を共有する場の創出を提案する。コンピテンシーの学習においては様々な「他者とのかかわりやモデリング」が有用であること、SHPやHPが自身や他者の成功事例や失敗事例をもとに学習を行っていることを踏まえ、組織内に様々な接客・販売における成功事例・失敗事例を共有するための場を創出し、事例をもとに何が成功・失敗の要因であったか、どうすればより良い対応になるか、自身の接客・商談にどのように活かしていくかなどを考えさせる機会を作るべきと考える。様々な事例から気づきや知見をまとめさせることで、内的な概念化に関係する「代理経験能力」も向上されると考える。

この際、SHPやHPがファシリテーターとなり、自身の経験をもとに参加者と対話を深めていくような「活動」ができれば、APにとっては自身の学習を促す有用な「共同体」（人的ネットワーク）の形成にもつながりうる。仮にこうした場をオンラインで実施できれば、自店舗以外のSHP、HPとの接点を持たせることにもつながり、APの学習にとってはさらに有益であろう。

④多様な質問の切り口を学ばせる教育の実施

4つ目に多様な質問の切り口を学ばせる教育を提案する。

これは、本稿2-1で述べた様々なコンピテンシーのうち「高い顧客洞察力」を獲得するための施策である。経験の浅いスタッフが、顧客の様子や言動を観察する中から、顧客のポテンシャルを見極める「洞察力」をどのように伸ばすかについて、SHPのB氏は「質問能力を極める」というアイデアを提示している。

自分の質問能力を極めるということが必要かなと思いますね。（中略）ちゃんと理に適っていて、お客様もそれに何かこう嬉しく答えてくれるような質問ができるかどうかとか。（中略）（筆者注：質問をして）これ反応しないなと思ったら次にこれを言ってみるとか、こういうのを喜ぶんだ、ですとか。（中略）そのときに感じたことを結構ストレートに言うことの方がお客様もハッと思ったりしますし。（中略）今日はご覧になってるだけですか、とか、どのくらいまでに欲しいと思ってらっしゃいます？とか。（B氏）

こうしたB氏の発言を踏まえると、顧客の状況を把握するための質問の切り口を多様に持っ

ておくことが有用であること、またそうした質問を行って顧客がどういう反応を示すかを記録し、自身の中で経験値を蓄積していくことが有用であると考えられる。OJT や Off-JT ではこうした実践的な教育を行っていくことも効果的であると思われる。

⑤富裕層との商談前のシミュレーション教育の実施

5 つ目に富裕層との商談前のシミュレーション教育を提案する。

これは、本稿 2-1 で述べた様々なコンピテンシーのうち「周到な事前準備」を獲得するための施策である。SHP の B 氏は売れるスタッフは商談前に事前のシミュレーションをしっかり行っていることを指摘する。

うちのスタッフでその高額商品を決めるスタッフってあまり動じないスタッフというか、大きな金額に対してワチャワチャしないというかですね、が多いんですね。これってなんでそうなるかっていうと、シミュレーションですとか準備をものすごいしてるんです、ちょっとやそっとじゃそのお客様に何か言われてもこちらとしても全部準備ができてるので、何言われようがっていうその堂々とした感じですとか、絶対値引き交渉があるので、数字もシミュレーションしていきますし、その準備がきっちりとできてるからこそ肝が座り、何言われてもどっしりと答えることができて、最後までクロージングができるのかなって思うんですよね。(B 氏)

こうした点を踏まえると、富裕層との高額商談においてどのようなやり取りが発生しそうか、事前にスタッフに洗い出させ、商談を綿密にシミュレーションさせ、商談後にそのプロセスを振り返らせるような教育も必要であると考える。

⑥ブランドの聖地への訪問機会の付与

6 つ目に、ブランドの聖地への訪問機会の付与を提案する。

これは、本稿 2-1 で述べた様々なコンピテンシーのうち「自ブランド・自商品に関する深い理解」を促すための施策である。前述の通り、SHP の B 氏からは自身の勤務するブランドの本拠地を訪れ、本国の本社の見学や職人、関係者とのかかわりを持つことが、専門知識を深め、顧客との商談に厚みをもたらすことにつながっているとの言説が確認されている。ラグジュアリー産業は顧客に「夢を売る」〔Kapferer,2015；邦訳，p.18〕ビジネスであるとの指摘もあり、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンが本場の雰囲気に触れることは顧客に価値を提供する点からも有益であると考えられる。

5-3. 今後の課題

本研究では先行研究やインタビュー調査をもとに、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーを開発するうえで有用と考えらえる人材育成施策を検討した。こうした施策には高い業績を上げることができるSHPやHPの活用が鍵となりうる。しかし、売上目標を持ちつつ、SHPやHPにこうした施策で中心的な役割を担ってもらうのは過度な負担を強いることにもつながり、本人たちの同意を得にくいことが想定される。SHPやHPを活用する場合には、教育の役割を担うことで生じる負荷に対して何らかのインセンティブで報いるなどの施策も必要となるだろう。

本研究で検討した施策の具体性を高めるとともに、施策運用上の課題を整理し、施策の実現可能性を高めるための議論を重ねることが今後の課題である。

引用・参考文献

大隈雪江・齊藤弘通：ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーの探索、産業能率大学紀要第42巻第2号、2022,pp.39-58.

中原淳編著・荒木淳子・北村士朗・長岡健・橋本諭著、企業内人材育成入門、ダイヤモンド社, 2006.

古川久敬監修・JMAMコンピテンシー研究会編著：コンピテンシーラーニング、日本能率協会マネジメントセンター、2002.

松尾睦：管理者コーチング研究の現状と課題、青山経営論集、第50号第2号、2015,pp.65-76.

松尾睦：OJTとマネジャーによる育成行動、中原淳編：人材育成研究大全、東京大学出版会、2017,pp.243-258.

山内祐平：学習環境のイノベーション、東京大学出版会、2020.

Kapferer, Jean-Noël : Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare, Kogan Page Ltd., 2015. (長沢伸也監訳・早稲田大学大学院商学研究科長沢研究室訳：カプフェレ教授のラグジュアリー論、同友館、2017).

Kolb,D.A.：Experiential Learning : Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs ,NJ: Prentice Hall,1984.

Matsuo,M.：Instructional skills for on-the-job training and experiential learning : An empirical study of Japanese firms. International Journal of Training and Development. Vol.18 No.4,2014,pp.225-240.

執筆者紹介（掲載順）　　2023年2月現在

新　井　稲　二	産業能率大学経営学部　准教授
松　尾　　泰	産業能率大学総合研究所　教授
那　須　清　吾	高知工科大学工学研究科　教授
池　田　安　生	産業能率大学大学院会計マネジメントコース兼任教員
佐　藤　雄一郎	産業能率大学総合研究所副所長　兼　マーケティング部長
齊　藤　弘　通	産業能率大学経営学部　教授
大　隈　雪　江	産業能率大学大学院経営管理コース修了生

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学　紀要　　第43巻第2号（通巻83号）
2023年２月28日　発行
編　集　産業能率大学紀要審査委員会
発　行　産業能率大学
〒158-8630　東京都世田谷区等々力6－39－15
経営学部　経営学科
マーケティング学科
〒259-1197　神奈川県伊勢原市上粕屋1573
情報マネジメント学部
現代マネジメント学科
発行事務局　産業能率大学　湘南キャンパス図書館
〒259-1197　神奈川県伊勢原市上粕屋1573
ＴＥＬ　0463（92）2218
印　刷　株式会社ピー・アンド・アイ
〒222-0001　神奈川県横浜市港北区樽町4-14-25
ＴＥＬ　045（834）9277

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 43 No.2 February 2023

Articles

An inquiry into facilitating the use and application of intellectual rights of large-scale enterprises by small and medium enterprises

Arai Ineji……1

The logical structure of the mechanism of acquiring accounting thinking skills

Hiroshi Matsuo
Seigo Nasu……17

Trends and Prospects of the Disclosure of Human Capital Information in Corporate Reporting : Toward the Realization of Inclusive Capitalism

Yasuo Ikeda……31

Differences in effective factors for human resource management measures between organizations that did and did not implement reskilling

Yuichiro Sato
Hiromichi Saito……55

Research on human resource development methods to develop the competencies required of salespersons for luxury jewelry brands

Yukie Okuma
Hiromichi Saito……75

SANNO University