
シリコンバレー最新動向——

日本企業の人材・組織課題とその解決策を探る

一般社団法人 日本能率協会
経営・人材革新センター
エグゼクティブ・マネジメントチーム

平井亜矢子 Ayako HIRAI

コロナ禍で事業の立て直し、採用の見直しを迫られているなかで、人材戦略はどうあるべきなのか。昨秋、シリコンバレーに長期滞在し、「シリコンバレーイノベーションプログラム」の受講とともに、HR テックの年次カンファレンスに参加した、日本能率協会の平井亜矢子がシリコンバレーのイノベーションを生み出すエコシステムの動向とカンファレンスをレポートする。

□コロナ禍がもたらしたもの

猛威を振るった新型コロナウイルス（COVID-19）は、日本企業の経営基盤である「人材」「組織」に関して内在していた課題が露呈する事態となった。例えば、緊急事態宣言における外出自粛により対応が迫られた「在宅・リモートワーク」。これには、働き方改革やダイバーシティ、自律人材の育成、信頼関係のある組織づくりといった、これまでの企業の経営者や人事が取り組んできた施策に対する成果があらわになったと言える。

2016 年から内閣に働き方改革実現会議が設置され、政府から企業の働き方の多様化や柔軟性を進めるよう方針が示された。この方針を受けて大手企業を中心に多様な働き方を社員が選択できる制度が整えられてきた。しかし、運用が業務の実態に伴っていない、社員の意識が追いついていないといった問題が多く、活用が進まずに制度が形骸化してしまった企業も多いのではないかと。今回の緊急事態によって、ここ数年の取組みが真の意味で効果的であったのかが問われることとなった。

またこれらの問題の中には「遠隔の社員を管理できない」「メンバーとコミュニケーションが取れない」「モチベーションを維持できない」といったマネジメント上に関するものが多い。このような問題の本質は、在宅・リモートといったシステムや形態にあるのではなく、日常の部下・メンバーとの関係性、評価のあり方、仕事との向き合い方など、結果的に平時のマネジメントや人材力・組織力の質が大きく影響している。

今回の未曾有の危機を契機として、日本企業がこれまでの組織・人材の本質的な問題に改

めて正面から向き直し改革を進めていくのか、もしくは時間の経過とともにこの問題を隅に追いやってしまうのか。現在の対応次第で、数年後の企業の競争力の分かれ目になると感じている。

本レポートで紹介する研修やイベントの内容は新型コロナウイルスが猛威を振るう半年前に行われたものだ。しかし、このシリコンバレーというエリアを中心に広がっていた企業と人材の関係性、それを支えるテクノロジーなどのインフラに関する最新情報は、これからのニューノーマル化におけるマネジメントのあり方を考えるうえで、有益な情報になるのではないかと感じている。本レポートがこれからの自社の人材戦略・組織戦略を考えるうえでの一助となれば幸いである。

□日本企業における人材・組織の課題

2019年度の日本能率協会「経営課題実態調査」では現在～5年後の経営課題について調査を行った。現在の課題の優先度として高いものは「収益性の向上」となっているが、3年後・5年後においては「人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」となっている（図1）。

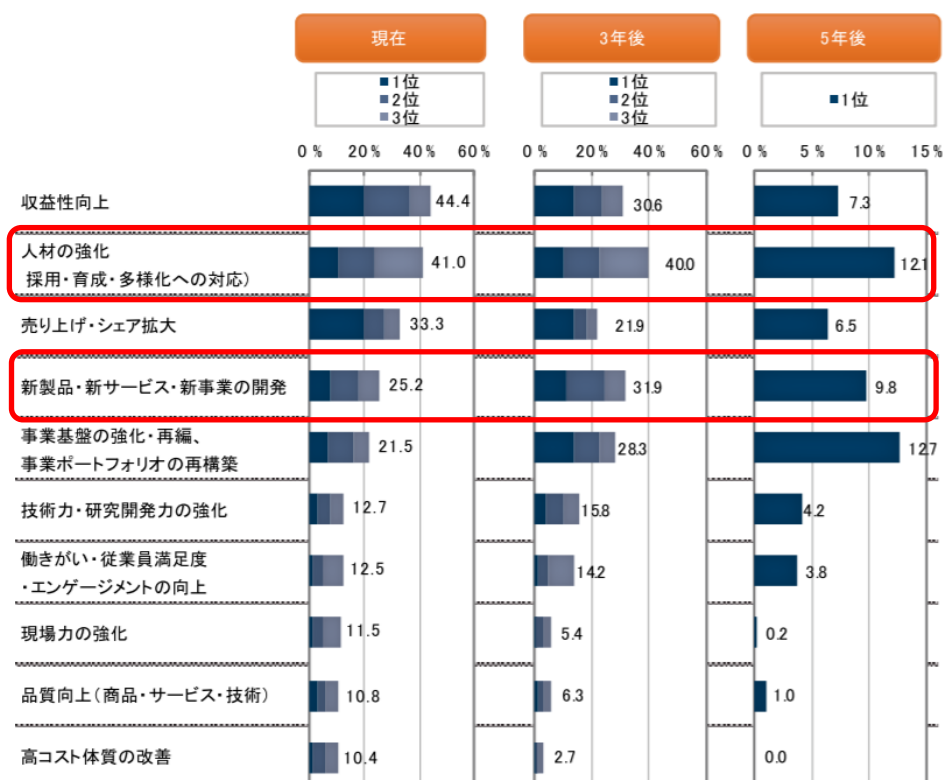


図1 現在・3年後・5年後における経営課題

現在については「収益性」最も高いが、3年後・5年後では「人材の強化」の重要性が高まっている。また、「新商品・新サービス事業の開発」については現在～5年後まで高い値を示している。（出典：2019年度日本能率協会「日本企業の経営課題」レポート）

また、「新製品・新サービス・新事業の開発」も上位の課題として挙げられている。グローバルとの競争戦略の中で、日本が新規のビジネスを生み出す力が弱くなっていることは長らく日本企業の悩みの種になっている。新しい事業の成長は既存事業を含めた会社の事業ポートフォリオにも影響してくるため極めて優先度の高い課題だと思われる。

長年の課題となっている「人材」「新事業の開発と成長」の二つの課題解決のために、日本企業もさまざまな戦略や施策を試みている。「2019 年度研修サービス市場の実態と展望（矢野経済研究所）」によれば、企業の教育予算の投資額の増加に伴い、2011 年度 4,520 億円だった企業向け研修の市場規模は 2019 年度には 5,290 億円まで膨らんでおり、企業が人材開発に注力していることがうかがえる。また「新事業の開発と成長」についても、大手企業を中心に新規事業開発のための組織体制の変更、M&A やオープンイノベーションを含めた外部企業との連携など、会社を上げての開発投資がなされている。各社の挑戦は少しずつ実を結び始めているところもあるが、ダイナミズムのある大きな成果を挙げた企業はまだ少ないのが実情である。

今回はこの「人材強化」「新事業開発のための組織づくり」の二点に焦点を絞り、シリコンバレーの動向やそれに付随するテクノロジーの人材開発への活用事例などを紹介しながら、日本企業の課題解決の方向性を探っていく。

□ バイエリアの人材マネジメント

筆者は2019年秋に「シリコンバレーイノベーショントレーニング」という研修を受けた。イノベーションを生み出すエコシステムに触れ、かつ現地での人材や組織のあり方などの調査研究をしてきた。また、それを支える HR テックを中心としたインフラについても視察を行った。まずは、この視察の中で見えてきたシリコンバレーを中心としたアメリカ企業の人材や組織課題について整理したいと思う。

（1）アメリカ・バイエリアの苛烈な人材獲得競争

シリコンバレーを中心としたバイエリアではここ数年人材獲得競争が激しさを増している。図2はバイエリアにおける求人動向を表したものだ。

視察したバイエリアはアメリカのテクノロジー企業だけでなく、世界各国のグローバル企業が進出している。そのためバイエリアの求人倍率は年々著しく上昇しており、優秀人材の獲得競争が激化している。図2のようにバイエリアの雇用数は右肩上がり続けている。2010年に300万件前後だったバイエリアの雇用数は約10年で400万件以上まで増えている。またカリフォルニア州での失業率も4%を切っており、州全体で完全雇用状態と言ってよい。

この人材獲得難の中で重要となるのが「ミレニアル世代」というキーワードだ。ミレニアル世代とはアメリカにおいて2000年代に成人を迎えた1980年代前半～1990年代後半までに生まれた若年層を指す。アメリカではこの世代が2016年度以降最多の労働人口を有し、

BAY AREA JOBS IN DECEMBER

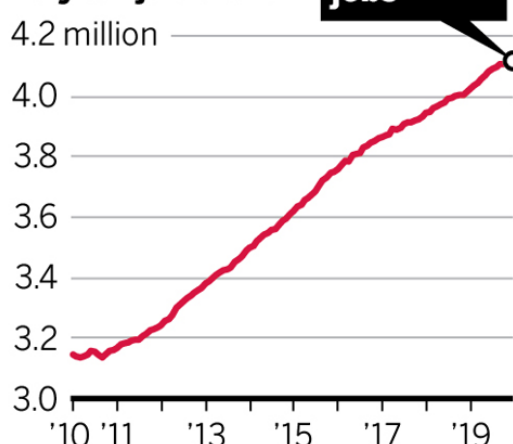
Jobs gained or lost in December

South Bay	1,500
East Bay	900
Sonoma County	700
Marin County	300
Napa County	0
Solano County	-100
S.F.-San Mateo Co.	-400
Bay Area*	2,900

* Bay Area numbers are derived from seasonally adjusted data provided by the state EDD

Sources: State Employment Development Department and BANG staff research

Bay Area 10-year job trend



BAY AREA NEWS GROUP

図2 2019年12月ベイエリア求人数

(出展: The Mercury News)

これからのビジネスの生産者、消費者の中心になる世代と言われている。日本における「ゆとり世代」「さとり世代」などと同様に、アメリカにおいてもこの世代はその前の世代と社会や仕事に求める価値観が異なっていると考えられている。表1はこのミレニアル世代が給与以外で企業に対して期待する内容を調査したアンケートである。ここにあるとおり、この世代は金銭面といった物質的な豊かさだけでなく、「自分がどれだけ成長できるか」「企業に所属している間に学ぶ機会を得られるか」といったことを重要視する傾向がある。そして成長機会については一括で提供されるものではなく、個人のニーズに沿ったものを受け取りたいと考えている。また『デジタルネイティブ』と呼ばれ、幼いころからデジタル機器に精通していることもあり、決まった時間に決まった場所で仕事をするのではなく、デジタル機器を活用しながら自身の判断で自由に仕事をするのを好む。これらの特徴は日本の若年層の特徴と共通する部分が多い。

アメリカのグローバル企業はこのミレニアル世代の優秀人材の価値観に合わせ、自社の経営活動、事業活動を通して社会に与える影響力、成長のための機会、働き方の自由度といった情報を対象層となる若者に対外的にアピールしている。

表1 ミレニアル世代が今後高い価値を置くベネフィット

	1st choice	2nd choice	3rd choice
All respondents	Training and Development (53%)	Cash bonuses (41%)	Flexible working hours (41%)
Asia	Training and Development (64%)	Financial assistance with housing (46%)	Cash bonuses (39%)
Australasia and Pacific Islands	Training and development (58%)	Flexible working hours (45%)	Cash bonuses (42%)
Central and Eastern Europe	Training and development (61%)	Cash bonuses (40%)	Flexible working hours (32%)
Western Europe	Training and development (57%)	Flexible working hours (38%)	Cash bonuses (36%)
Middle East and Africa	Flexible working hours (55%)	Training and development (46%)	Cash bonuses (42%)
North America and the Caribbean	Flexible working hours (53%)	Cash bonuses (43%)	Free private healthcare (38%)
South and Central America	Training and development (73%)	Cash bonuses (45%)	Flexible working hours (41%)

Q: Please select the benefits you would value most over the next 5 years other than your salary?

各グローバル地域のミレニアル世代に聞いた個人にとって今後5年後に最も価値が高くなるとされるベネフィットを選択してもらった結果、多くのエリアで「教育開発の機会」が選択されている。また「労働時間の柔軟性」も高い結果となった。（出典：PWC『Managing tomorrow's people』レポート）

（2）業務効率化による生産性向上の限界と内発的能力向上の必要性

テクノロジーによる改革ということではこれまでの業務の作業を効率化するためのサービスが主体であった。例えばRPA（Robotic Process Automation「ロボットによる業務の自動化」）は人が手動で行っていた作業をテクノロジーで代替し、人の介入を最小限に留めて自動化するというサービスである。このようなシステムはアメリカでも日本でも進化を遂げており、導入する企業が増えている。しかし日本よりも早くからこのようなツールを導入していたアメリカではサービスの普及が一巡し、単純な労働作業の効率化における生産性向上の限界を迎えはじめている（図3）。

そこで企業が次に注目している点は、テクノロジーを活用しうかにして個人の潜在的な能力を引き出すかという点である。これには医療・脳科学などの分野とも関連付け、健康管理・メンタルヘルスを管理するものから、個人の集中力を高めるためのツールといった広範囲のサービスが展開され始めている。

加えて現在ではビジネスの形態そのものが変化してきている。これまでのように定型業務を労働作業の量でこなしていくのではなく、さまざまな情報を収集・分析しながら新しい発想を生み出していく研究開発や企画業務、コミュニケーション力を使って顧客課題を解決していくコンサルティングやソリューション業務といった仕事へのニーズが高まってきている。これらのスキルは個人の内発的な動機・個人の強みや関心などの特性といったもの

The Workforce Productivity Challenge



図3 アメリカ主要業界の労働生産性の推移

アメリカ労働省労働統計局の主要業界の労働生産率の統計表をもとに抽出した労働生産性向上率の低下を表した資料。2008年～2010年では労働生産性向上率は2.7%と高い水準で推移したが、2010年～2019年での伸長率はそれまでの半分以下の1.2%しか向上していない。(出典：HR Tech Conference & Expo2019 Josh Bersin Keynotes 資料より)

に起因することが多いとされ、この個人特性をどう把握し、高めていくかが人材開発における主要課題となっている。

(3) リモートワークによるコミュニケーションの低下

シリコンバレーでも大手テクノロジー企業を中心に在宅やリモートワークの制度が整えられており、それらを活用している社員も多い。しかし企業側はそのような制度を整える一方で「社員に会社に来てほしい」という矛盾したメッセージを発信している。例えば米IBMは1990年代からテレワークの制度を整えていたが、2017年に「出社を推奨する」という方針を打ち出した。グーグルも「社員がオフィスに来たくなるように」と、快適で充実したオフィスづくりを続けている。この背景にはリモートワークにおける事業への弊害がある。リモートワークが原因でコミュニケーションの質と量の低下し、イノベーションの鍵となる知識・情報の共有化や、さまざまな工程を同時並行に行いトライ&エラーを繰り返す開発プロセス（アジャイル開発）に対して支障が出ているからだ。またパフォーマンスマネジメント（日々の社員の働きぶりや成果をタイムリーに確認し必要なフィードバックを与えて社員をサポート、育成するマネジメント）の観点からも社員の動向が見えづらいリモートワークはデメリットが大きいと考えているようだ。このコミュニケーションにおける問題を解決することがHRテクノロジーの重要なミッションと言えるだろう。

このように日本よりも先行してテクノロジーの活用を進めてきたアメリカでも人事や組織にまつわる課題は日本企業と共通している点も多い。しかし、アメリカではテクノロジーを活用しこのような問題を解決しようとする模索が始まっており、その規模やスピードは驚くべきものであった。

□HR テック企業が模索する人事課題解決への道

ここでは、シリコンバレーを中心とした人事に関連する新しいテクノロジーツールを展開しているスタートアップの視察、また研修期間中に別途参加した世界最大級の HR テックイベント『HR Technology Conference & Expo 2019』の視察から見てきた前述の人事課題に向けた HR テックサービスの潮流についてレポートする。



(写真) HR Technology Conference & Expo 2019
アメリカ人事情報専門誌出版社の「Human Resource Executive」が主催する HR テック専門の年次カンファレンス。アメリカ国内を中心に約 40 カ国から延べ 10,000 人の人事担当者、人事システムベンダー、コンサルタント等が参加している。展示企業は 500 社以上、165 人のスピーカーによるセッションを含めた世界最大規模の HR テックカンファレンスである。2019 年度は日本からは約 100 人が参加していた。

（１） 人材マネジメント課題への新しいアプローチ “Employee Experience”

現地のスタートアップ企業、HR Tech Conference & Expo 両者に頻出していたキーワードは「Employee Experience（エンプロイヤー・エクスペリエンス）の改善・向上」であった。Employee Experience（以下 EX）は、元々マーケティング用語である「Customer Experience（カスタマー・エクスペリエンス、顧客価値体験）」から派生した言葉とされている。日本語では『従業員体験』と訳されることが多く、従業員が仕事や職場を通じて得られる価値ある体験を意味する。Customer Experience が顧客の心理的側面に左右し、企業の製品やサービスの売上、ブランド価値に大きな影響を与えると同じように、EX もまた従業員の心理的側面に影響し、企業への満足感や仕事への姿勢に影響を与えていると考えられている。Airbnb 社の元 CHRO であった Mark Levy 氏が自社の組織づくりに EX の重要性を説いたことから、日本でも大手企業を中心に数年前から話題になり始めていた。

EX というのは業務に従事している瞬間だけでなく、採用から退職するまで（場合によっては退職後も）に経験する企業との全てのイベント、また所属しているチームメンバー、マネジャー、顧客といったステークホルダーとの関係性も含まれる。加えて HR Tech 業界では、与えられる労働環境や福利厚生のような企業に所属することで得られる有形・無形の特典なども EX に包含して定義している。アメリカでは EX が人事課題を解決するための一つの切り口として注目され、すでに大手企業は EX を今後の人事・組織戦略の重要な要素として注視している。また、テクノロジー企業もこぞってこのニーズに対応すべく新サービスを提供している。図 4 は HRTech 業界の提供サービス内容の変遷を表した図である。人材の情報把握を中心としていたタレントマネジメントのシステムから組織文化改善のためのアプリケーションを経て、現在は EX の改善へとシフトしている。

The New HR Tech Focus: *Making Work Better*

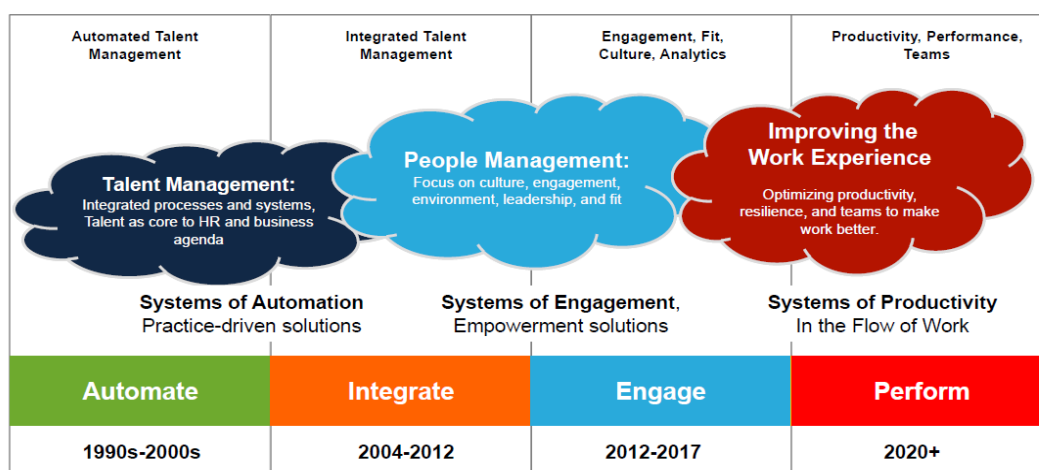


図 4 HR テック業界の主要サービスの変遷

2000 年まではタレントマネジメントをベースにした人材情報の収集や可視化などが主力サービスであったが、2000 年代前半～2010 年代後半は収集した複数の情報の統合・分析技術が向上し、組織課題や人材のエンゲージメント（企業へのポジティブな帰属意識、参画意識）への解決策の模索に焦点が当たった。これからは仕事へのフロー状態（仕事へ前向きに没頭して取り組んでいる状態）を生み出すための EX 改善に注目し始めている。（出典：HR Tech Conference & Expo2019 Josh Bersin Keynotes 資料より）

（２）人事課題に対する EX の改善・向上の効果とは

EX の改善・向上は前述した課題のいずれにも効果があると考えられている。まずは人材獲得競争についての利点である。企業を取り込みたいと思っているミレニアル世代が給与以外に求めるものとして「学習機会」「成長機会」があると述べた。企業はこのニーズに沿って自社の事業活動を通して得られる学びを明確化し、打ち出していく必要がある。これに対しサービス会社は新しいサービスを展開しはじめている。

サービスの内容はスキルチェックや学習ツールに始まり、成果を可視化しマネジャーがタイムリーに評価や育成ができるようサポートするツールなどがある。コンテンツの本質はこれまでのタレントマネジメントシステムがベースになっているが、ビッグデータや AI などの発展によりこれまで個別バラバラで管理されていた多量のデータを一元化することができ、それによって得られる分析情報も精緻になってきている。またネックとなっていたユーザビリティも大幅改善されていると感じた。

これらのシステムは、その企業や組織に所属することでどのような知識・スキルが得られるのか、また個人の能力・経験と目標に対するギャップが何か、それに対して上司やメンバーはどのようなサポートをしてくれるのか、というこれまで見えづらかった人材開発の要素を可視化し、企業側と従業員側双方の共通認識を促してくれる。そしてこれらのシステムは、個人の特性に合わせて必要な開発施策を導き出せることもできるので、今後必要となる個人の内発的特性に依ったスキルを引き出すことにも寄与する。このようなシステムの活用は重要な人材の確保・維持（タレントアクイジション・リテンション）につながり、企業の競争優位に影響を及ぼすことになる。

また EX の改善・向上は人材の潜在的能力を高めることにも有効であるとされている。EX を改善することで、個人がより前向きに業務に没頭する状態をつくることができると考えられているからである。個人の潜在力を高めるための EX の改善は、直接的には労働環境の改善に近い。例えば脳科学に基づいてつくられた集中力を高めるリラクゼーション装置から、健康管理を促すためのツール、付帯業務や作業を効率的に行えるツールなど多岐にわたっている。この点は今後進歩する先端科学の知見と組み合わせることでより効果が高いツールやサービスが展開される可能性が高い。

EX の要素の中には「上司・メンバーとの関係性」という点が含まれることも注目したい。関係の質は従業員間のコミュニケーションの量と質が影響する。つまり前述したコミュニケーション低下の課題も EX の課題として考えられる。そしてこの課題を解決するために多くのテックベンチャーが新しいコミュニケーションツールサービスを展開している。

（３）EX 改善のための新サービス

カンファレンスでは数多くの EX 関連の講演やサービスを目にすることができた。また EX の分野に新しく参入するスタートアップにもアプローチすることができた。ここからはその一部ならびに事例を紹介する。

① Thrive @ Hilton

EX 向上におけるビジネス成果について発表をしていた Hilton グループの事例を紹介したい。

同グループでは EX をビジネスに影響を与える最重要要素として捉え、EX 向上のためのさまざまな施策に取り組んでいる。

『Thrive @ Hilton』は Hilton グループと Thrive Global 社との協働プロジェクトである。Thrive Global 社は ストレスやバーンアウト（燃え尽き症候群）から苦しむ社員を予防、支援するためのテクノロジーサービスを提供しているスタートアップ企業である。本プログラムは、社員のための働きやすい環境づくり、イノベーティブな組織開発、成長のための育成支援、福利厚生といった、企業が社員へ提供するさまざまな施策を複合した人材マネジメント・組織開発マネジメントプログラムになっている。

このプログラムの特徴的な点は、企業が社員の「会社の社員としての目標」と「プライベートの個人的な目標」の双方の目標達成支援を行うという点である。プログラムの一部にはサバティカル休暇（使途に制限のない長期休暇）の制度があり、成果が高いと評価を受けた社員は、個人的に達成したい目標のための休暇と資金を企業から得ることができる。同グループはこのプロジェクトを「企業から社員への“約束”」と位置づけ、最重要項目として多額の投資を行っている。このプログラムの導入後、エンゲージメント（社員の企業や業務への信頼・愛着などを表す概念）が向上し離職率が低下したと発表された。また取り組みの結果として採用にかかるコストが年間で 500 万ドル削減できたと経営視点での成果についても述べられた。一時的に膨大なコストをかけたとしても人材へ投資を行いビジネスを成長させようとするアメリカ企業の本気度が垣間見える講演となった。

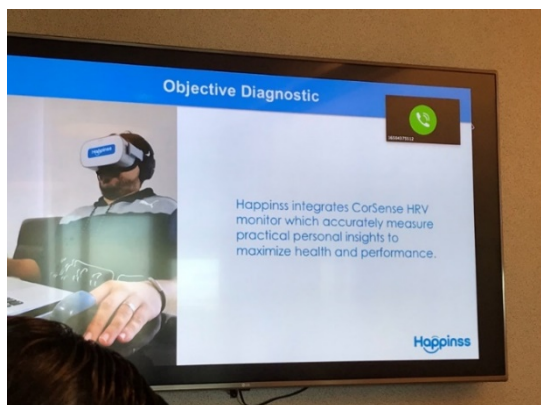


（写真）HR Tech Conference & Expo 内の Hilton グループによる事例セッション。HR Tech ベンチャー企業と提携し、EX 改善に根差した大型プログラム『Thrive @ Hilton』プロジェクトを実施。社員の企業への信頼感やモチベーションに対して効果が出ており、経営的なインパクトも大きい。

② Happinss 社

メキシコからアメリカに進出したスタートアップ企業である Happinss 社。彼らは人のストレス軽減や集中力の向上のために VR を使ったサービスを開発している。

VR 用ゴーグルとノイズキャンセラー付きのヘッドフォンを装着し、心理的にリラックスする仮想空間をつくることで使用者のストレス軽減を図る。また機材にはバイタル計測を設置することができ、そこで得られたデータから個人の健康状態をモニタリングすることができる。これらのデータを人事労務が自社の社員の健康経営のために使用することで、さ

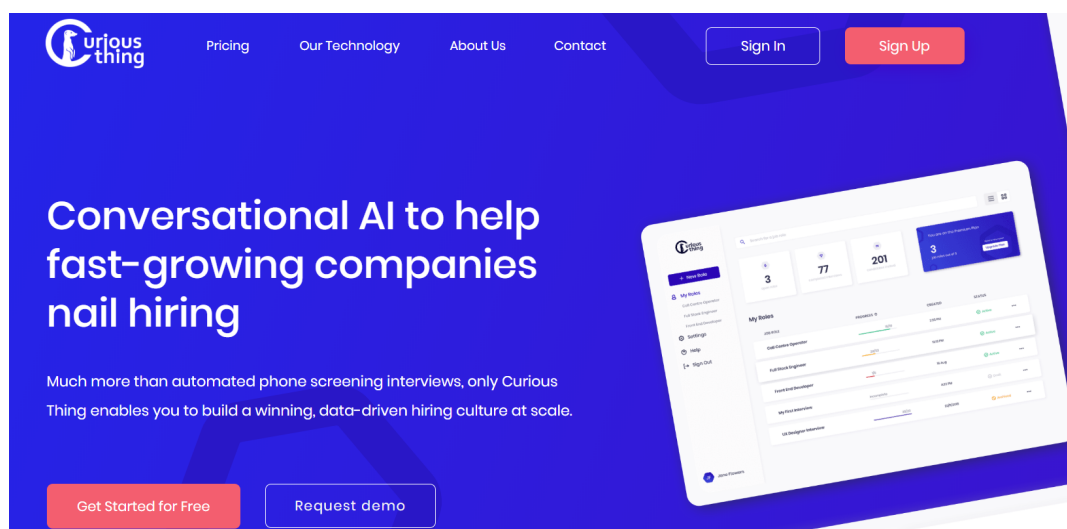


(写真) 社員のリラックス効果を高める VR ゴーグルを開発した Happins 社。社員の健康管理と集中力などの潜在力を引き出す目的で、シリコンバレーや NY のテクノロジー系企業をはじめ大手企業などでも導入が始まっている。

まざまな労務施策の質を向上させる狙いがある。技術そのものが最先端のテクノロジーではないが、日常業務におけるパフォーマンスを簡単に向上できるツールとしては非常に利便性の高いものであり、その目的付け所はスタートアップならではの柔軟性を感じさせた。

③ Curious Thing 社

AI によって自動で会話を生成するインタビュー用ツールを開発した Curious Things 社。アメリカでは一部の企業で採用試験ツールとしてすでに実績がある。求人者の自然な会話の中から発せられたキーワードを読み取り、その人材の個人特性などを定量的に判断する。各企業のニーズに合わせて設定内容をカスタマイズすることができる。注目すべきはその精度の高さである。一般的な AI スピーカーをはるかに上回る会話の読み取り力、そして読み取った内容を即座に判断し次の質問をはじき出すスピードは驚くべきものがある。



(写真) 高度な AI スピーカーを使った採用ツールを提供している Curious Thing 社。すでに大手企業でも採用実績があり、採用における人材コストの軽減、また人間のバイアスが入りやすい採用面接において、客観性を高める役割を果たしている。

□テクノロジーの進化がEXに与える恩恵

それぞれの HR Tech サービスのプレゼンテーションを受けて、彼らが注力しているサービスには、「個々人のデータを分析し、一人ひとりにあった育成支援や業務サポートができる」「従業員のモチベーションをあげるためのオン・オフを併せた手厚い支援」「メンバーの関係性をデータ化しコミュニケーションの質や量を高める」といった特性が多く謳われていた。これらの内容を整理すると、EX 改善には「個別性」「人間関係」「利便性」の3つの点が重要であると考えられる（表2）。

表2 EX改善のための3つの視点

個別性	社員個人の状況を把握し、社員横並びの施策提供ではなく、一人ひとりに合わせた施策を行う。また、ワークの部分だけではなく、ライフの部分（健康面、個人的な人生の目標等）も含めたケアを企業が支援する。 (例) ・社員のスキル、モチベーションなどを個人ごと、かつ精緻に把握する。それを元にどの部門でどのような仕事を与えるべきか、マネジャーがどのような指導や声掛けを行うかについて一人ひとりに沿った人材開発施策や解決案が提供されるようになる。
人間関係	離職の大きな原因の一つになりうるため、マネジャーやチームメンバーとの関係性、チームのあり方などについて人事がモニタリングし、改善のために必要な支援を行う。 (例) マネジャー・部下・メンバー間の会話量のチェック、面談の内容などを当事者および件バー間で共有することで、コミュニケーションの質や量を確認する。良い関係性が築けていないメンバー間には人事やマネジャーがサポートする、または配置転換などを行う。
利便性	社員が本来の業務に集中できるようにするために、良い労働環境を整えることは当然のこと、総務的な管理や些末な作業についても簡素化し利便性を高める。

前述のとおり、これまでのテクノロジーでは主に「利便性」という点においてその力を発揮し、業務の効率化を進めることに成功した。一方「個別」や「人間関係」といったものは数の膨大さ、定量化や可視化の難しさといった理由で、テクノロジーの活用範囲が限られるとされていた。そのため「社員一人ひとりの育成」や「関係性の質の向上」のような対応は人事やマネジャーの個々の裁量や能力に委ねるしかなかった。

しかし、ここ数年でテクノロジーや脳科学といったサイエンスの分野が進化したことで、新しいツールが登場し、人事やマネジャーの能力をサポートできるようになった。結果とし

て EX 分野に大きなビジネス機会が生まれ、EX に関する IT サービス、コンサルティングサービスというものが爆発的に増えている。テクノロジーの進化によって、人事・人材開発の分野では、業務の効率化だけでなく、施策の効果を高める非常に強い武器が揃い始めた。

□「人の仕事」「テクノロジーの仕事」の棲み分けを

アメリカの人材マネジメントにおけるテクノロジー活用動向と比較すると、日本企業のテクノロジー活用は遅れていると感じざるを得ない。日本企業の人事でテクノロジーの活用が進まない理由はいくつか考えられるが、最も問題なのは人事部門のテクノロジーへの感度の低さである。現在テクノロジーがどのように進化し、何ができるのかを人事担当者が理解していなければ、それをどう効果的に活用するか描くことができない。

アメリカ企業では IT に精通した人材を積極的に人事部で採用、配置し、人材マネジメントや組織マネジメントのテクノロジー活用を進めている。先述したカンファレンスでは、人事部所属のエンジニア、情報アナリストといった方が数多く参加していた。彼らのミッションは「最新テクノロジーの動向を IT のプロの目線で見極め、自社の人材力向上に貢献するための HRTech 活用戦略を描く」ことにある。日本企業の人事部でこのような IT に精通したメンバーを配置し、明確なミッションを与えている企業は少ないのではないかと。そして人事部に専門人材の配置が進まないということの裏には、人事戦略にテクノロジーを活用するという視点が抜け落ちている、もしくは優先度が低いという根源的な問題がある。

ポストコロナの人材・組織のあり方を考えたとき、この HR テクノロジーに関する戦略の描き方の差がアメリカ企業と日本企業の競争力の差になるのではないかと危惧している。日本企業の人事部はこのような海外の動向も注視しながら、個々の人材力強化、個々の関係性の質を高めた組織力強化のために、「人事の目と手で行うべき仕事」と「テクノロジーを活用する仕事」の棲み分けを早急に行ってもらいたい。

□「新事業開発のための人づくり・組織づくり」のヒント

今回の視察ではアメリカ企業の視察だけでなく、現地の投資家やベンチャー企業を支援しているコンサルタント、日本人駐在員の方に対し、イノベーションにおける日本企業の課題についてもヒアリングを行った。そこで言及された課題は人材や組織に関するものが非常に多かった。ここからは、イノベーションを生み出す人材・組織という観点から日本企業の課題解決のヒントを探っていく。

（１）現地日本人駐在員の苦悩

バイエリアに進出している日本企業は年々増加し、2018 年には 913 社にまで増加した。その中には新規ビジネス開発を狙って進出している企業も多く、日系メーカーのオープン

イノベーション拠点も加速度的に増加している。しかしアメリカの先進企業と連携しながら事業開発にあたっている日本人駐在員は、日々さまざまな課題に直面しており、狙った成果が得られている企業はまだ多くない。

その原因を探るべく日本企業の現地駐在社員にインタビューを試みたところ、彼らからは日本本社の支援に対する焦燥感が聞かれた。彼らが問題として挙げたのは、「人材・組織」の問題であった。例えば配属される人材について言えば、日本企業は現地に駐在員を派遣する際、「語学力」「グローバルビジネス経験」「既存事業における高い実績」といった点を考慮して人材を選定することがある。しかし、イノベーションを起こす人材というのは、既存の事業の実績や語学力などのスキルだけで測ることはできない。また現地ベンチャー企業と連携して新しい研究開発に取り組もうとしても、現地のビジネス環境を理解していない日本本社側との内部交渉が複雑であったり、遅かったりと現地社員の業務を妨げてしまうことがある。

日本企業の現地駐在員は、現地ベンチャー企業と日本本社のマネジメントの間に挟まれながら、日本本社側の意思決定の遅さや稟議などの多さにより、プロジェクトを進めたくても進められず、中国企業をはじめとした海外競合相手に先手を取られてしまうということが少なくないのである。

（２）イノベーションを起こす人材要件

イノベーションを生む人材とはどういう人材か、イノベーションを育む組織はどのような組織なのか、シリコンバレーのスタートアップ企業の人材や組織から見えてきた中で重要な要素を、３つの視点から記述しておきたい。

解決したい課題を持っている

名だたる起業家や現地で新ビジネスを立ち上げた大手企業のイノベーション人材の特性の一つとして挙げられるのが、「解決したい課題を持っている」という点である。そしてこれらの課題は他人のアイデアから得られたものや、組織から与えられたものではなく、個人的な思いや過去の経験に基づいたものが多いという点が肝心だ。

オンデマンドフードデリバリーサービスの DoorDash 設立者の Tony Xu 氏は自身の母が飲食店で苦勞して働いている姿を幼少期に見ていたことから、地域に根差した飲食店やサービス店の発展に貢献したいという思いを持った。その過去の思いが起点となり、飲食店のニーズを探り出し、現在の地域の小規模な飲食店を支援するというビジネス形態の最初のアイデアを生み出した。このように自分自身の過去の経験に基づく課題意識から起業したという起業家は現地では少なくない。一つでも課題感を持つことで、目前にあるものを当然として受け入れていくのではなく、課題を見出していく視点と思考が働く。シリコンバレーにおいても「デザイン思考」のセミナーは人気を博していたが、デザイン思考は顧客課題を見出す手法の一つでしかない。そもそもの現状に対する正しいクリティカル思考を持つには、

自分自身が苦勞した経験、不便だと感じた経験など個人の感情が発端となることが多い。個人の思いや過去の経験に根差した課題を持っているかどうかはイノベーション人材にとって何よりも重要な特性ではないかと考えられる。

すぐに行動に移すことができる

2つ目に共通する特性は発案したアイデアをどんなに小さくても、すぐに実行に移すことができるという点である。訪問した Google Ventures では、Uber や Slack といった誰もが知るユニコーン企業が最初にサービスを発案した際の貴重なノートやメモが展示されていた。それは事業開発案というにはあまりに稚拙な内容ではあったが、彼らはこの小さなメモを元にプロトタイプを作成し、近しいコミュニティにサービスを展開し、フィードバックを得ながら改善を繰り返すことで少しずつ成功を収めていった。開発当初から市場規模やかかるコストなどを計算して取りやめるのではなく、失敗を恐れずに実際の行動に移すという姿勢がイノベーション人材とそうでない人材を分ける大きな要素になっているようだ。



(写真) Google Ventures 主催イベントで展示されていた Uber (写真左)、Slack の最初のサービス発案資料 (写真右)。それぞれ小さなノートの切れ端に手書きで書かれていた、携帯のメモ機能に簡単に書かれた記載されたものが起点になっている。

協働を前提としている

多くの起業家はどんなに優れたテクノロジーやアイデアを持っていたとしてもそれだけではビジネスを生み出すことはできない。戦略立案、資金、マーケティングといったそれぞれに長けた人材や機関が支援を行うことで企業とそのビジネスを成長させている。特にシリコンバレーではそれが生態系 (エコシステム) という形を成し、プロフェッショナル同士の関係性が確立されている。個人一人でビジネスを簡潔させることが難しいため、どの起業家においても協働することを前提として活動している。そのため彼らは自ずと自己開示を行い、自身の強みや価値を磨き、その価値を他者へ提供している。時にその価値提供は無償で与える

場合もあるが、自身のスキルやアイデアを共有していく中から、支援者を得たり、新しいアイデアを得ることを可能としているため、彼らは無償提供していくことを惜しむどころか、積極的に共有化を図り繋がりを広げている。

（３）イノベーション、新規ビジネスを育む企業・組織

① 新規事業の定義とそれに沿った人材と仕組み

現地で M&A を支援する監査法人やシリコンバレー駐在の日本企業のプレゼンテーションを聞く機会を得た。そこでは「日本企業は『新規事業』の定義が曖昧である」という指摘があった。新規事業と言っても、どのレベルの新規性を目指すのかを明確に定義する必要がある。新規が自社の既存事業の延長線上のものなのか、まったくの新天地に挑戦するのかによって、必要となる人材や組織のあり方が変わる。まったく新しいビジネスを想定した場合、前述したようなイノベーション人材がパフォーマンスを発揮できる土壌を企業が用意しなければならない。具体的には、「既存の事業の枠組みにとらわれずに鋭い課題意識と、解決したいという強い思いを持っている人材を配置する」、そして「その人材にトライ&エラーをスピーディーに行えるだけの裁量権を与える」ということだ。

② ダイバーシティと“シェア文化”

一人の人材の発想力をイノベーションに転嫁させビジネスとして育てていくためには、さまざまな強みを持った人材が相互に知恵を出し合う場が必要だ。先ほど述べたようにシリコンバレーのエコシステムはこの考えに則っており、それぞれの分野の専門家が強みを発揮することで小さなアイデアを巨大ビジネスに昇華していく。そのためにさまざまな考え方、経験、強みを持った人材の力を引き出すためのマネジメントしていくことが必要なことは言うまでもない。

日本企業のダイバーシティというと性別・年代・国籍といった属性に紐づいてしまっているが、シリコンバレーでは、それぞれがどのような専門性を持っているか、どのような価値観や背景をもっているかといった内面的な要素をダイバーシティとして捉えている。多様な価値観を持ったメンバーを纏めていくことが非常に難しいというのは現地でも共通認識を持っている。そのために、ベンチャー企業を支援する投資家やベンチャー企業を支援するアクセラレーターと呼ばれるプロフェッショナルは、ベンチャーの戦略や企業規模に合わせて、組織マネジメントの支援や助言を行っている。またイノベーションは発想と発想の掛け合わせから生まれるという考えから、個人で持っているアイデアや情報を、IT ツールを活用しながら社員間でシェア（共有）するという文化が根づいている。これは多様な価値観を持ったダイバーシティ組織におけるコミュニケーションの基本姿勢でもあり、マネジメントを円滑にするうえでも役立っている。

□イノベーション組織へ、日本企業の挑戦

組織を変えることの難しさを理解し、新しいビジネスのために組織を一から構築するという試みを行う日本企業もある。

三井物産が手掛ける「Moon Creative Lab.」は同社がこれまでの既存の商社の事業の枠組みとは異なるまったく新しいビジネスを創出するために設立した新会社だ。同社の日本人駐在員の方は「これまでに本社の開発部門の中で、さまざまな新規ビジネス開発にチャレンジしてきたが、やはり既存事業や組織という枠組みを抜け出すことが難しかった。そこで、組織、人材も含めて本社から独立させ、まったく異なるマネジメント体制を敷いている」と述べていた。

大企業がダイナミックに組織を変えていくことは難しい。特に事業ポートフォリオのなかで既存事業の配分が大きい場合、新規事業に引っ張られて人材や組織を無理に転換していくことはリスクが大きい。また時間もかかってしまうだろう。そこで同社のように、新規事業開発を既存の組織体から切り離すということは一つの効果的な施策である。マネジメントのあり方がまったく異なるものを併存させるのではなく、それぞれの事業戦略に基づいた組織・人材づくりを別々に行うという企業はこれからも増えてくるであろう。新規事業の活動が少しずつ安定した段階で、企業全体のシナジーをデザインしてもよい。日本企業は事業プロセスだけでなく、企業形態や組織形態のあり方についても少しずつトライ&エラーをしていくことが求められる。



MITSUI & CO.

360° business innovation

[会社情報](#)

[リリース](#)

[サステナビリティ](#)

[投資家情報](#)

[Careers](#)

三井物産株式会社 | [日本語](#) [English](#)



(写真) 三井物産が手掛けた新しい新規事業開発会社『Moon Creative Lab.』。本社と切り離し独自のマネジメント体制を敷いている。

□これからの日本企業の人材・組織マネジメントを考える

ここまで HR Tech から見えてきたアメリカ企業の人材・組織課題とシリコンバレーエコシステムから見えてきた、これからの日本企業の人材・組織づくりにおける視点を考察してきた。簡潔にまとめると、以下のようになる。

【HR Tech から見えたアメリカ企業の人材・組織課題】

- 人材獲得競争激化の中で優秀人材の惹きつけ、人材の潜在的パフォーマンス向上を目的として、アメリカ企業は **Employee Experience** 向上のための施策を講じている。
- その EX 施策を支えるツールとして最新のテクノロジーが活用されている。この分野のマーケットは、これからの労働環境変化を背景に今後さらに伸びる可能性がある。

【シリコンバレーエコシステムから見えてきたイノベーションを起こす人材・組織課題】

- 課題意識とそれを解決したいという考えを持っている、アイデアを試しながら小さくても前進させる姿勢がある、協働のための共有の意識がある人材がイノベーションを起こす
- 新規ビジネスのねらいを定めながらも、イノベーション人材が稼働しやすい自由で柔軟な環境を整えている組織
- さまざまなアイデアを交差するためのダイバーシティを前提としたシェア文化が根づいている組織

COVID-19 の影響で日本でも外出自粛規制が敷かれた時期にシリコンバレーの日本人駐在員の方に現地の状況を伺ってみたところ、シリコンバレーはすでに上記のような人材・組織マネジメントのインフラが整っていたこともあり、多少の遜色はありながらも事業活動を継続することができたようだ。

一方日本はどうだろう。社員の価値観の多様化に合わせて、働き方の柔軟性とそれに呼応するマネジメントは数年前から課題として挙げられていたが、転換することは難しかった。皮肉にも COVID-19 が日本の組織の変革を促すきっかけとなったことは否めない。そして今回の事態は社員一人ひとりの意識にも大きな変化をもたらした。これまで企業・組織という物理的・心理的な枠の中で仕事をしていたところから、リモートでの仕事を経験したことで、社員の価値観や展望というものは少しずつ変わってきている。すでに将来を見据えて自律的な働き方を模索する、在宅の仕事の効率性に気づき転職をするというケースが増えていく。数年後には組織と人材の関係性も現状と変わったものになるかもしれない。そのような事態になったとき、日本企業は人材の心をつなぎ留めておくことができるのか、また多様な価値観を持った人材に選ばれる企業になれるのか。今回の EX の視点はまさにこのような問いに対する一つの方向性を明示しているのではないだろうか。

今まさに企業が持続的な成長をするためのマネジメントの転換期を迎えている。これまでさまざまなジレンマを抱えながら模索してきた人事部・人事担当者にとってはこれは経営層、企業全体を巻き込んで前進する好機である。今一度組織と人材の課題の本質に立ち返り、変動する環境でも成長できる組織と人材づくりを行ってほしい。❖