神戸大学大学院経営学研究科教授
金井 壽宏さん

かないとしひろ　1978年京都大学卒業。89年米マサチューセッツ工科大学(MIT)でPh.D.(マネジメント)。92年神戸大学で博士(経営学)取得。94年神戸大学経営学部教授。専門は経営管理と経営行動科学。日本の経営学における「リーダーシップ やキリアポ、モチベーション」研究をリードする。厚生労働省が後援する「日本の人事部「HRアワード」」選考委員長を務める。99年から現職。

対談

優れたリーダー人材を生み出す 自律的キャリア育成とは

神戸大学大学院経営学研究科教授 **金井 壽宏さん** × MSD取締役執行役員人事部門統括兼人事部門長 **太田 直樹さん**

「人財」という文字をあてることも多い企業の「人材育成」。グローバル製薬企業のMSDでは人材育成を経営戦略の重点領域に置いている。キャリア、リーダーシップ研究の第一人者である神戸大学大学院経営学研究科教授の金井壽宏さんとMSD取締役執行役員人事部門統括兼人事部門長の太田直樹さんが人材育成におけるキャリア開発の意義やリーダーシップについて語り合った。

対談は神戸大学構内で実施された

生涯発達するキャリア人 どのような経験積むか

太田　金井先生はキャリア研究を専門にされています。先生が考えるキャリア開発とはどういうものでしょう。

金井　私は人にまつわる研究を主としていますので、この対談では企業による「キャリア開発」ではなく、個人の側から見た「キャリア発達」という視点で考えたいと思います。生物学的な視点で見ると、人間の発達は思春期くらいまではほぼ終わってしまいますが、社会学・心理学的な視点では、人間は生涯をかけて成熟する生き物です。生涯発達心理学での「人はいくつになっても発達する」という考え方は キャリアについても当てはまると思います。

太田　キャリアも生涯をかけて積み上げられたいくつかの考え方ですね。

金井　生涯発達心理学から見れば40歳から40代半ばくらいが中年への移行期で、そこにユングが与えた名称が「人生の正午」です。まだやっと人生の半分ということですね。以降のキャリアではこれまでの蓄積を踏まえてリーダーシップを発揮することもできるし、エース級の専門職になることもできます。

いずれにしろ肝心なのはキャリアに対してオーナーシップを持つことです。会社でも上司でもありません。日本では個人のキャリアは、会社に言われるままに頑張っていればうまく運ぶという考えが大勢でしたが、今はそうとはいえません。自分で学びアクションを起こさない限り何も起きないと理解する必要があります。

キャリア開発において、リーダーシップ開発も本や研修で学べるのは1割程度、上司の薫陶を受人を介し学べるのが2割ほど、残りの約7割は仕事上の経験からもらうのが実際です。だから、キャリア発達とリーダーシップ開発は連動させるのがいい。

太田　キャリア開発というと、「私はOO部にいきたい」この研修を受けたい」という人が多くいますが、なりたい自分になるためには、どういう経験を積んでいくことが自身に必要なのかを自身に考えることが、自分のリーダーシップを鍛えるのにも大事だと思います。

リーダーシップの発現により より大きな人間的成長へ

金井　MSDは、社員の自律的なキャリア開発について積極的に取り組んでいますが、キャリア開発とも関連づけながらその目的や意義について教えてください。

太田　グローバル製薬企業であるこの当社のミッションは「人への生命を救い、生活を改善する革新的な製品と サービスを発見し、開発し、提供すること」です。ミッションを実現し、成長を続けるには、社員の「人びとが成長していくことが不可欠になります。当社は長期戦略の中で「人財育成」を重点領域の一つに掲げています。その基本方針は、社員「人びとが自律的に自分のキャリア・自分の成長について考え、上司は継続的なコーチング等でそれを サポートし、会社が機会を提供することです（左図）。

先ほど先生が指摘されたとおり、社員の上司でも会社でもなく、社員自身という考え方です。当社はキャリア開発の中で、リーダーシップを取れる「人財」の育成を重要な目標としていますが、先生はキャリア発達の中でリーダーシップをどのように位置づけられていますか。

金井　リーダーシップは担当者がやがて昇進して管理職になり、部下を持つだけのこととは違います。例えば、「匹猟だった人が、何らかの経を描き、その実現のために人を巻き込みながら、1人では成し遂げられない大仕事を実現していければ、リーダーシップを発揮しているといえるでしょう。人間的な成長という面での、キャリア発達とリーダーシップ開発は車の両輪です。

また、部下を育てる、部下にビジネスの重要なスウハウを残し、伝えるという世代継承性もリーダーシップの重要な側面であり、キャリア発達の一段階でもあります。

太田　キャリア開発の中で、リーダーシップの発現は社員の成長にとって重要であり、常に着目しています。社員が自分のキャリア開発について考えるとき、個人プレーヤーとしての技能や知識の習得に目が行きがちですが、人を動かし、組織を動かしていけば、大きな成果を得ると同時に自らの成長につながるということも経験してほしいですね。

自律型プログラム通じ リーダーシップパイプライン拡充

金井　企業が個人のキャリア開発に関与するとき、リーダーシップを発揮できる人材をいかに育成するかは大きなポイントです。MSDは、グローバル製薬企業として常にイノベーションを生み出す必要がありますが、そのような状況に必要なリーダーの体系的な育成にどのように取り組んでいますか。

太田　めまぐるしく変化するビジネス環境の中で、常に革新を求める当社が重視するのは、厳しい環境下でも自らのキャリアを自身で切り開く「自律型人財」です。当社はこうした「人財」が実力を存分に発揮できる環境・制度を作り、その中からさらに優秀な人財」を選定、リーダーとして育成していく仕組みを持ります。企業として革新的な後継者を持続的に輩出する仕組みです。

金井　具体的にどのような取り組みをされていますか。

太田　当社では社員1人ひとりをプロフェッショナルとして育成するための投資とリーダー候補に対する集中投資を行っています。後者については、2011年から次世代リーダー育成プログラムJLP（Japan Leadership Program）を実施しています。「近い将来、経営を担えるレベルへ成長する ポテンシャルを持つ社員」をリーダー候補として早期に少数特定し、集中的な投資を施無、職務経験スコードを早回して成長を加速させることで、「リーダーシップ・パイプライン」を拡充する狙いです。プログラム参加者は、推薦ではなく、自ら手を挙げて応募することが前提条件となります。

金井　自律型キャリアと体系的なリーダーシップ育成を連動させているのですね。自薦というのがいいです。

太田　自薦に限ったのは、大きな組織のリーダーとして、将来逆風の中でもパフォーマンスを発揮するには、健全な野心を持てる人ではないと耐えられないと考えてのことです。1年目は百数十人の応募の中から、役員への プレゼンや社長面接を経て5人のプログラム参加者を選びました。

金井　かなり厳しい選択だったようですね。プログラムの内容は？

太田　「リーダー人財育成」の3要素と考える「異なる経験、困難な経験を積むこと」「戦略的な仕事、全社的な仕事に携わること」「ニアになりーダーとの接点を持つこと」に基づき、JLPを展開しています。プログラム期間を3年とし、通常約10年かけて実施する内容を凝縮して個別育成プログラムとして提供します。たとえて言うのであれば、加圧トレーニングのようなものです。経営陣の「人財育成」への強コミットメントがあり、プログラム参加者 入びとの育成プロセスに役員クラスのシニアリーダーが参画し、指導・育成を担っています。最良のリーダーシップのロールモデルに触れる機会となります。

金井　リーダーがリーダーを育むというユニリーダーシップの連鎖が実現されているケースとしてよくあります。次代に経験やコツを伝える世代継承性も保たれており、リーダーシップ・パイプラインという言葉のとおり、タイレクトなつながりが大きな効果を生みそうです。

太田　このプログラムで困難を乗り越えてきた社員の成長には目を見張るべきものがあります。プログラムは現在5期目に入っており、3期目から外部の「人財」も対象にしたことにより、社内に良い意味での緊張をもたらしていると感じます。プログラム生の間に、遠方バックグラウンドを尊重して学び合う相乗効果が出てきました。

金井　人材育成に対する社内の考え方にも変化があったのではないでしょうか。

太田　そうですね。それまでは優秀な社員は自分の部署に置いておきたいという考え方もありましたが、優秀な人だからこそ、様々な部署に行き、広範な分野に挑戦してもらうという発想の転換が出てきました。

女性のキャリアアップに 多様な可能性示す

金井　キャリア開発は一本道ではなく、山登りと同じでいくつもルートがあるその点は常に意識する必要があります。女性のキャリア開発についても同様ですが、やはり特有の問題もあるそうです。例えば出産等により一時的に仕事から離れるなど、女性はライフイベントによる影響を男性よりも強く受ける傾向があります。MSDでは女性のキャリア開発についても、取り組んでいることはありますか。

太田　ライフイベントやライフステージに影響されることなく、社員が実力を存分に発揮できる環境をつくり、キャリア開発を継続できることが重要だと考えています。女性に限ったことではありませんが、時短勤務や在宅勤務をはじめ多様な働き方を実現する制度を導入しています。当社では性別や国籍などにとらわれず、より幅広い層から実力本位で優秀な「人財」を獲得し、登用することは、「人財戦略」のみならずビジネス戦略の根幹を担うと考えています。

そのため女性リーダーを育成、登用し、多様な考えを経営に反映する施策として、「Female Talent育成プログラム」を実施しています。全国から約100人の非管理職女性社員を選抜し、キャリアを考えるワークショップの実施や、経営陣の考えに触れる機会を継続して提供、より積極的に経営に関わっていこうとする女性社員の意識向上も支援しています。

プログラムには、すでに管理職として成功している女性社員にパネルディスカッションをしてもらうためですが、みな仕事に対する考え方は様々でしたプロフェッショナル参画の女性にとってはステレオタイプなキャリアアップにとらわれる必要はないという気づきにつながったと思います。

金井　登頂に到る多様なルートが示されたわけですね。

太田　今後も、社員全員が「自律型人財」としてその実力を存分に発揮できる環境を整え、私たちの存在意義ともいえるミッションを達成できるよう目指していきます。

タレント・フィロソフィーの5原則

MSDのタレント・フィロソフィーでは、社員・マネジャー・会社が社員の能力開発に対して、どのような役割と責任を担うかを具体的に示しています。

1. **自分自身の現状把握**
   周囲に対して自発的にフィードバックを求め、自らの強みと能力開発のニーズを把握します
2. **プロフェッショナルとしての能力開発**
   プロフェッショナルとしての幅広い能力と深い専門知識を習得し、自らの能力開発に努めます
3. **業務を通した能力開発の推進**
   日々の業務を通して行う能力開発により、多くの学びを得ることに努めます
4. **能力開発の主役は社員自身**
   社員自らが、能力開発計画の作成・実施に責任を持ちます
5. **会社による成長機会の提供**
   会社は、社員のプロフェッショナルとしての能力開発を積極的に支援します

わずかな汗にも反応して香ってほしい瞬間パッと香りひらく この秋フレアフレグランスが改良新発売

香りが楽しめる、柔軟仕上げ剤と衣料用お手入れ剤の「フレアフレグランス」は、香りセンサーがさらにパワーアップして改良新発売しました。これまでの発香力が約2倍に向上し、着用中の香り実感が高まりました。香りもこれまでの人気の香りに加え、香りトレンド「シンプルエレガント」を取り入れた新しい2つの香りをプラス。プレシャスホワイトブーケの香りとフラワーハーモニーの香りをぜひお試し下さい。

本体 570ml／替え 480ml

商品特長
- ●香りセンサーの発香力が約2倍にアップ。水分・汗や気持ちによって変化する衣類内湿度に反応して、より長く、より華やかに香りが花ひらき、多くの場面で香りを実感できます。
- ●1日ずっと着ている間中、華やかな香りが生まれ続けます。

お問い合わせ　花王　0120-165-693

「小さなお葬式」の資料請求で もれなく全員にエンディングノート進呈（10月4日（日）まで）

追加料金不要のお葬式で好評の「小さなお葬式」が終活に必要なエンディングノートを期間限定でもれなくプレゼント致します。

「小さなお葬式」は葬儀に必要な物を全て含んだ葬儀プランを19万3千円（税込）でご用意しております。葬儀場は全国3,000箇所も利用できます。病院のお迎え～火葬まで必要なものをすべて含んだ定額葬儀プランです。定額葬儀のため追加料金は一切不要です。

また、経験豊富なスタッフが365日24時間ご相談に応じます。資料をご請求いただいた方全員にエンディングノートと5,000円割引カードをもれなくプレゼントしております。この機会に是非お問い合わせください。

プレゼント　資料請求でエンディングノートプレゼント
期間：2015年10月4日（日）まで

お問い合わせ　「小さなお葬式」 0120-550-762（24時間365日）　ユニクエスト・オンライン

丸の内キャリア塾とは、キャリアデザインを考える女性のための実践的学習講座です。毎回、キャリアやライフプランに必要な考え方と行動について多面的に特集しています。

Facebookページは https://www.facebook.com/marunouchi
Twitterアカウントは https://twitter.com/_marunouchi_

LECTURE 158
2015 September

MSD取締役執行役員人事部門統括兼人事部門長
太田直樹さん

おおたなおき　1987年慶応義塾大学卒業後、扇印銀行(現三菱東京UFJ銀行)入行。支店勤務を経てニューヨーク大学経営大学院に留学。92年同学修了。人事部、企画部等勤務の後2001年同行退職。日本セミコラ・エレクトリック、アイエスジー生命保険等を経て09年末有製薬入社。10年10月よりMSD(統合により社名変更)において現職。

本日発売!「25ans」11月号は、最高にパワフルな街N.Y.を総力特集 特別付録「3・1 Phillip Lim」のクラッチバッグも見逃せない!

ファッション・アート・グルメと世界の最先端が体験できるN.Y.。ラグジュアリーで洗練されたアッパーイーストサイド、おしゃれエリアとして注目のチェルシーやウエストヴィレッジ、そして最新N.Y.カルチャーの発信地として今、最も変わりつつあるブルックリンなど、パワフルに進化しているN.Y.の街を53ページにわたってたっぷり紹介します。エレ女のための最新パーフェクトガイド、必見です! そして今号の特別付録は、N.Y.を代表するブランド「3・1 Phillip Lim」のクラッチバッグ。A4サイズがすっぽり収まる使いやすいサイズで、持ち手付きなのも嬉しい!

幅広い世代の読者に支持される雑誌「25ans」、全国の書店・WEB書店にて好評発売中です。

■「25ans（ヴァンサンカン）」 特別定価：980円（税込） www.25ans.jp

お問い合わせ　ハースト婦人画報社　03-6384-5081

オーストラリア・ニュージーランド銀行（ANZ）主催 女性のためのマネーセミナー

参加者募集（無料）

オーストラリア・ニュージーランド銀行は、日本においても28年に亘り個人のお客様に運用商品をご提供して参りました。このたび当行では女性の経済的地位向上の支援を目指した「女性イニシアティブ」を立ち上げました。

「資産運用には興味があるけど、なかなか考える時間が取れない……」――。そんな女性の為に、女性講師が資産運用を基礎から分かり易くご説明をさせていただくセミナーを開催します。

「貯める」から「増やす」へ。是非、この機会に、あなたに合ったお金の殖やし方を見つけてみませんか? 今週土曜日、東京駅前、丸の内ビルでの開催です。お買い物ついでに、是非、お気軽にご参加ください。

◆日時：10月3日(土)　14:00～15:30(13:30受付開始)
◆場所：丸の内ビルディング8階　コンファレンスルーム　Room 5
◆講師：オーストラリア・ニュージーランド銀行／大和証券投資信託委託
◆定員：50名　※定員になり次第、締め切りをさせていただきます。

ご参加をご希望の方は、お電話または当行ホームページ（www.anz.cp.jp）よりお申し込み下さい。
※女性限定とさせていただきます。予めご了承下さい。

お問い合わせ　オーストラリア・ニュージーランド銀行 東京支店 03-6212-7777（9:00～17:00 土日祝を除く）

maruman presents
日経ウーマノミクスプロジェクト
日経ウーマノミクス・フォーラム会員限定

働く女性のためのゴルフ交流イベント参加者募集!

マルマンは、女性が今よりもっと活躍できる環境づくりを応援する日経ウーマノミクスの会員を対象に、「働く女性のためのゴルフ交流イベント」を行っています。
そして、10月は初心者から中・上級者、習熟度に合わせた3つのイベントを開催します。おみやげなど参加特典も満載です。貴重なオフの時間、"ゴルフ"でリフレッシュしませんか?

締め切り迫る!

2015年10月17日(土)開催

プロ試合翌日のコースでラウンド or レッスン&ラウンド体験 in 新・西山荘カントリー倶楽部

おひとりさま参加OK!電車来場もOKです!ご参加は、2つのエントリー部門からお選びいただけます。どちらの部門も交流会を開催します!

中・上級者対象　女性同士の交流ラウンド部門
募集人数：30名　参加費：3,000円 ※別途プレー費がかかります。

プロ試合開催翌日のタフなコースでプレー!

「マルマンチャレンジカップ2015」開催コースの「新・西山荘カントリー倶楽部」。17ホールの浮島ホールはプレーヤーの意欲をかき立てます。

マルマンスタッフが試打会を開催

ラウンド前の練習場にて試打&ワンポイントアドバイスが受けられます。クラブの貸し出しはもちろん、マルマンの新製品が一足先に試打できます。

初心者対象　レッスン&ラウンド体験部門
募集人数：16名　参加費：3,000円 ※別途プレー費がかかります。

ラウンドプレ体験ができる貴重なチャンス!

コースデビューしたい方や間もない方、しばらくゴルフを休んでいた方に向けたスペシャルプログラムです。

基本レッスンの成果をすぐにラウンド体験で発揮

練習場でプロによる打撃・バターのレッスン後、スタッフ同伴でラウンド体験ができるので教わったことをすぐに実践できます。

イベント詳細・お申し込みは ▶[17日] http://s.nikkei.com/golf1501017

2015年10月31日(土)開催

新製品が試せるゴルフレッスン&交流会 in 東宝調布スポーツパーク

なかなかスコアが上らない方のためのレッスン会です。
打席やアプローチ、グリーンでプロのレッスンが受けられます!

募集人数：30名　参加費：4,000円

レッスンでは新製品も使用!

天然芝アプローチなどコースさながらの環境で新製品「SHUTTLE（シャトル）」をお試しいただけます。

レッスン後にはランチ交流会を開催!

世代や職種を超えた参加者同士の交流でゴルフの輪が広がります。ゴルフ好きの女性が集まるイベントならではのチャンスです。

イベント詳細・お申し込みは ▶[31日] http://s.nikkei.com/golf1501031

お問い合わせ先：マルマンゴルフデスク内「日経ウーマノミクス・プロジェクト イベント事務局」
Email：golf-desk-ladies@maruman.co.jp

広告　企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局

なりたい自分をデザインする 丸の内キャリア塾 Marunouchi Career Academy
スペシャルセミナー

ファビュラスにキャリアを重ねる ライフスタイルの秘訣

参加者募集中!!
BAZAAR 10月19日(月)開催 受講料無料

働く女性を応援する丸の内キャリア塾。今回は、働く女性であれば誰もが気になる、先輩ビジネスウーマンの体験談をご紹介します。数々の外資系企業で経験とキャリアを重ね、現在はスイス発の高級化粧品会社ラ・プレリージャパンの社長として手腕を振るう栗井佐知子さんが歩んだ道のりや行動哲学、ライフスタイルに迫ります。キャリアを重ねる一方で、ご家族ともとても良好な関係を築き、毎日をハッピーに過ごす栗井さん。人を惹きつける魅力に溢れる栗井さんの、オンオフ共に充実させる秘訣に迫る必見のセミナーに、是非ご参加ください。140年以上の歴史を誇る女性ファッション誌「Harper's BAZAAR（ハーパーズ バザー）」がお届けする、キャリア志向の女性のためのスペシャルセミナーです。来場者特典として素敵なプレゼントも用意しております。皆様のご応募をお待ちしております。

『Harper's BAZAAR』（ハーパーズ バザー）
1867年にニューヨークで誕生した「ハーパーズ バザー」は、140年以上の歴史を誇る、世界初の女性ファッション誌。ファッション、ビューティ、旅、インテリア、アートなど、厳選された情報を美しいビジュアルとともに発信しています。

日時　2015年10月19日(月)
[最場]18:30　[開演]19:00～21:00(予定)

会場　日経ホール(3F)&日経カンファレンスルーム(6F)
東京都千代田区大手町1-3-7 日本経済新聞社 東京本社
※当日ご来場順により、日経ホールが定員に達した後は、日経カンファレンスルームにて同時中継をご覧いただく形になります。

定員　900名(女性限定)　**受講料**　無料

主催　日本経済新聞社 クロスメディア営業局
協賛　ハースト婦人画報社

プログラム
※プログラムは変更となる場合があります。

来場者特典として素敵なプレゼントも用意しております。

19:00～19:40　トークショー
「好機は意外なところに」
▶栗井 佐知子さん

19:40～20:00　休憩

20:00～20:50　スペシャル対談
「"非効率"という美への近道」
▶栗井 佐知子さん ▶木津 由美子さん

出演者プロフィール

トークショー　スペシャル対談

栗井 佐知子さん
ラ・プレリージャパン(株) 代表取締役社長
神戸出身、米国コーネル大学の大学院に留学。帰国して米国農産物貿易事務所に就職し、主にPR業務に携わる。31歳でエスティローダー(株)に入社し、「クリニーク」のビューティーコンサルタントとして半年後、全国の売上トップに。同社で製品開発と教育のディレクターとして活躍後、日本ロレアル(株)のビオテルムの事業部長、米国でのMBA取得、LVMHグループ、グラン(株)の取締役マーケティングディレクターなどを経て現職。

スペシャル対談

木津 由美子さん
Harper's BAZAAR 編集長代理
早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻修了。経営管理修士。修論テーマは「化粧品ビジネスにおけるラグジュアリーブランド戦略の考察 ―プロダクトにみるラグジュアリー―構成因子―」。航空会社、化粧品会社を経て、インターナショナルファッション誌のビューティ・エディターに。「ハーパーズ バザー」では創刊準備から参画し、現在に至る。

詳細および お申し込み　http://adnet.nikkei.co.jp
※応募者多数の場合は抽選とし、当落の発表は受講メールの発送をもって代えさせていただきます。
※ご記入いただいた個人情報はご本人の承諾なく本セミナーの実施目的以外には使用いたしません。

締め切り 10月8日(木)

[お問い合わせ先] NIKKEI丸の内キャリア塾事務局
Tel:03-3545-8299(電話受付はお問い合わせのみ)[受付時間]10:00～18:00(土、日、祝日を除く)