

人的資本経営と経営戦略の連動に関する ダイナミック・ケイパビリティ論からの考察

富原 啓介

キーワード：人的資本経営、ダイナミック・ケイパビリティ、オーディナリー・ケイパビリティ、共特化の経済、組織学習、内発的動機付け

1. はじめに

変化が速く、不確実、複雑で曖昧な世界において、人的資本経営の重要性がますます高まるとともに、人的資本経営と経営戦略を連動させ、持続的な企業価値の向上を図ることが喫緊の課題となっている。

ここで、人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方のことである¹。つまり、人材を「資源」（コスト）ではなく「資本」として捉えて投資を行い、その価値を最大化することにより企業価値を持続的に向上させる経営のことである。

本稿の目的は、多くの日本企業において、人的資本経営と経営戦略が連動していないことの要因を探ることにある。この要因について考察を行うことで、人的資本経営と経営戦略を連動させるという課題を解決し、持続的に企業価値を向上させるために、具体的にどのような取り組みが必要かということについて示唆が得られると考えた。

本稿の構成は次のようになる。第2節にて、「人材版伊藤レポート」「人材版伊藤レポート 2.0」の概要を紹介し、人的資本経営と経営戦略の連動に関する日本企業の現在の状況について述べるとともに、リサーチクエスションの提示を行う。第3節では、リサーチクエスション考察の枠組みとしての「ダイナミック・ケイパビリティ論」と、この理論のベースとなる原理である「共特化の経済」について述べる。第4節では、

¹ 経済産業省ホームページ「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html より（2024年7月15日アクセス）

人的資本経営の先進企業である「堀場製作所」と「構造計画研究所」を事例研究の対象として取り上げ、書籍や文献などの外部公開情報に基づき考察を行う。第5節では、考察の結果得られた結論（リサーチクエスションに対する答え）とインプリケーションを述べる。最後に、第6節で、本稿の限界と今後の課題について述べる。

2. 人的資本経営に関する現状と課題

2-1. 「人材版伊藤レポート」「人材版伊藤レポート2.0」の概要

経済産業省が、2020年1月から開催した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」では、企業の競争力の源泉が人材となっている中、持続的な企業価値の向上と「人的資本（Human Capital）」について議論が行われ、2020年9月に「人材版伊藤レポート」と題した報告書として公表された。

人的資本経営を本当の意味で実現させていくには、「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」という課題に正面から向き合うことが重要であり、「人材版伊藤レポート」では、図1のとおり、変革の方向性や、3つの視点と5つの共通要素からなる考え方が提示された。



図1：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素

出典：『人材版伊藤レポート』経済産業省(2020)²

² 経済産業省ホームページ

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf より（2024年7月15日アクセス）

その後、経済産業省は、持続的な企業価値の向上に向けて、経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するかという点について、「人材版伊藤レポート」が示した内容を深掘りするため、2021年7月に「人的資本経営の実現に向けた検討会」を設置し、議論を行ってきた。

この検討会の報告書として、2022年5月に公表された「人材版伊藤レポート2.0」では、「人材版伊藤レポート」が示した内容を更に深掘り・高度化し、特に「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに基づいて、それぞれの視点や共通要素を人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取り組み、及びその取り組みを進める上でのポイントや有効となる工夫が示されている。

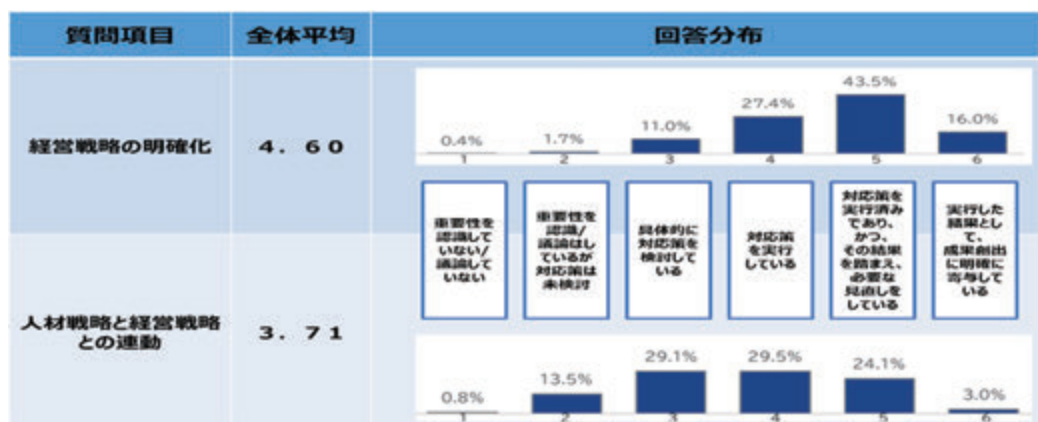
2-2. 人的資本経営と経営戦略の連動に関する現状

経済産業省は、日本企業の人的資本経営に関する現状を把握する観点から、「人的資本経営に関する調査」を実施し、2022年5月に集計結果を公表した。

人的資本経営の取り組みの進捗については、人材戦略における「3つの視点・5つの共通要素」について、その重要性の理解は進んでいる一方で、取り組みを具体化していく段階で足踏みをしている企業が多いことが窺われる結果となった。

また、項目別にみると、表1のとおり、「経営戦略の明確化」が進む一方で、「人材戦略と経営戦略との連動」の進捗は相対的に遅れている状況であること、つまり、経営陣は、「経営戦略は明確化されているものの、人材戦略への連動には至っていない」と考えていることが読み取れる。

表1：人材戦略と経営戦略との連動に関する現状



出典：『人的資本経営に関する調査』経済産業省（2022年）をもとに筆者作成

2-3. リサーチクエスチョン

人的資本経営と経営戦略の連動の進捗が相対的に遅れているという上記調査結果を踏まえ、「なぜ、多くの日本企業において、人的資本経営と経営戦略が連動していないのか？」ということを本稿におけるリサーチクエスチョンとする。

このリサーチクエスチョンについて考察を行うことで、人的資本経営と経営戦略を連動させるという課題を解決し、持続的に企業価値を向上させるために、具体的にどのような取り組みが必要かということについて示唆が得られるのではないかと考える。

3. リサーチクエスチョン考察の枠組み

3-1. 考察にあたって必要となる観点

人的資本経営と経営戦略の連動について考察するためには、外部環境の変化を的確に捉えながら、企業内部の経営資源を機動的に組みかえていくという動的なプロセスに着目することが必要である。

こうした観点を踏まえ、リサーチクエスチョン考察の枠組みとしては、カリフォルニア大学のデイヴィッド・J・ティース教授によって提唱され、近年、注目を集めている戦略経営論であるダイナミック・ケイパビリティ論を活用することとしたい。

3-2. 「ダイナミック・ケイパビリティ論」の概要

ダイナミック・ケイパビリティ論が発展し、注目されるようになった学説史的な経緯ならびに、この理論の概要は、以下のとおりである（菊澤, 2018）。

産業構造が企業の戦略的行動を決定するというハーバード大学のマイケル・ポーター教授の競争戦略論は、多くの実証研究の結果によって必ずしも妥当ではないのではないかと批判された。

こうした状況で、企業が保有している固有の資源が企業の固有の戦略的行動を決定し、そのような資源が企業の競争優位を生み出すことになるという資源ベース論が多く研究者に支持された。しかし、環境が変化すると、逆にこのような固有の資源は企業を硬直化させ、企業の存続を危うくさせるものであることも明らかになった。

こうした状況で登場してきたのが、ティース教授による「ダイナミック・ケイパビリティ論」である。

表2のとおり、安定した状況のもとで、利益最大化するように効率的な活動をさせ

る通常能力は、オーディナリー・ケイパビリティと呼ばれる。これは、企業が持つ技能的適合力を高める能力のことである。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティとは、企業が技術・市場変化に対応するために、資源ベースの形成・再形成・配置・再配置を実現していく模倣不可能な能力のことである。これは、企業の進化的適合力を高める能力のことである。

このダイナミック・ケイパビリティを用いて、企業は全く新しいものを生み出すのではなく、あくまで市場や環境の変化にしなやかに対応するように、歴史的に形成されてきた既存の資源を再利用し、再構成し、そして全体をオーケストラのように再編成すること、そして、これによって企業は一時的な競争優位ではなく、持続的な競争優位を確立することができる。このような戦略思考が、「ダイナミック・ケイパビリティ論」である。

表2：オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相違点

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
目的	技術的効率性	顧客ニーズとの一致、技術的機会やビジネス機会との一致
獲得方法	買う、あるいは構築（学習）する	構築（学習）する
構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	感知、捕捉、変容
ルーティン	ベスト・プラクティス	企業固有の文化・遺産
経営上の重点	コストコントロール	企業家的な資産の再構成とリーダーシップ
優先事項	「ものごとを正しく行う」	「正しいことを行う」
模倣可能性	比較的模倣できる	模倣できない
結果	効率性	イノベーション

出典：『2020年版 ものづくり白書』経済産業省(2020)³

3-3. 人的資本経営とダイナミック・ケイパビリティの親和性

「2020年版ものづくり白書」（経済産業省2020年5月）にも記載のとおり、オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの2つの能力は、「利益」と「付加価値」の違いにも対応する。

オーディナリー・ケイパビリティは、利益（＝売上－費用）を最大化する能力であり、この能力しか持たない企業は、利益を上げるために、コストを下げる必要があり、それゆえ質の悪い安価な部品を外部から購入し、安価な機械を使って減価償却費を減らし、安い賃金で人を雇用するので、企業は劣化していくことになると考えられる。

³ 経済産業省ホームページ

<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/index.html> より（2024年7月15日アクセス）

一方、ダイナミック・ケイパビリティは、付加価値を向上するために売上を伸ばす能力である。付加価値は利益と異なり、今期の売上から外部から調達した部品費を引いて残った額を意味する。それゆえ、付加価値は、「人件費＋減価償却費＋営業利益」から構成される。したがって、付加価値を高めるには、より優れた人材を雇い、より良い機械を購入し、イノベーションを起こして売上自体を伸ばす必要がある。

前述のとおり、人的資本経営は、人材を「資源」（コスト）ではなく「資本」として捉えて投資を行い、その価値を最大化することにより企業価値を持続的に向上させる経営のことである。

このことを踏まえれば、人的資本経営は、付加価値を向上するために売上を伸ばす能力であるダイナミック・ケイパビリティの考え方と親和性があると考えられるため、「3-1. 考察にあたって必要となる観点」で述べたことに加えて、この点においても、リサーチクエスト考察の枠組みとして、「ダイナミック・ケイパビリティ論」を活用することが適していると言える。

3-4. 「共特化の経済」の概要

ダイナミック・ケイパビリティ論は、以下に述べるとおり、「共特化の経済」という原理が、その理論のベースとなっている（菊澤, 2018）。

ダイナミック・ケイパビリティ論にとって重要なのは、環境の変化に対応して、企業が歴史的に形成してきた過去に競争優位をもたらした資源、資産を再構成、再配置、再利用する点にある。しかし、現状を変化させ、変革するには、現状にメリットを得ている多様で多くの利害関係者を説得させる必要があり、そのために膨大な取引コストが発生することになる。

したがって、図2のとおり、ダイナミック・ケイパビリティに基づく変化や変革によって発生する取引コストよりも、より大きなメリットを生み出すように、既存の資産や知識を再構成、再配置、そして再結合する必要がある。

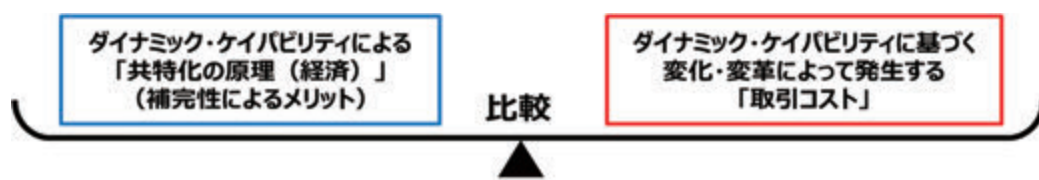


図2：ダイナミック・ケイパビリティによるメリットとデメリットの比較

出典：筆者作成

この再構成、再配置、そして再結合に関して、2つ以上のものを統合・融合することによって得られる補完性のメリットである「共特化の経済」が働いている。

ここで、「共特化の経済」とは、それぞれ単独で特殊化した場合、必ずしも十分なメリットが得られるとは限らないが、これら特殊なもの同士が相互に結び付くことによって、より大きなメリットが発生するような特殊な資源や資産の補完的結合のことを意味している。

4. 企業事例に基づく考察

4-1. 考察対象とする企業

人的資本経営の先進企業として、「堀場製作所」と「構造計画研究所」を事例研究の対象として取り上げ、書籍や文献などの外部公開情報（内田 2023，一守 2022，堀場雅夫 2014，堀場厚 2014）に基づき考察を行う。

両社の会社概要は、表3のとおりである。事業内容や会社規模などは異なるものの、後述のとおり、「創業者の言葉」に込められた想いが、組織風土や企業文化に色濃く反映し、現在にも受け継がれているという点において共通している。

表3：堀場製作所と構造計画研究所の会社概要

	堀場製作所	構造計画研究所
創業年	1945年	1956年
設立年月日	1953年1月26日	1959年5月6日
創業者	堀場 雅夫	服部 正
代表者	代表取締役会長 兼 グループCEO 堀場 厚 他	代表取締役社長 湯口 達夫
資本金	120億1,100万円	10億1,000万円
売上高	2,905億5,800万円 (2023年12月期)	165億8,000万円 (2023年6月期決算)
従業員数	8,665名 (2023年12月31日時点)	670名 (2024年4月1日時点)
本社所在地	京都府京都市	東京都中野区
事業内容	自動車計測機器、環境用計測機器、 科学計測機器、医用計測機器、 半導体用計測機器の製造販売など	建設・防災分野、情報通信分野、製造分野、 意思決定・合意形成支援分野における 技術コンサルティングなど

出典：両社ホームページ掲載情報より筆者作成

4-2. 堀場製作所の取り組み⁴

堀場製作所は 1945 年に堀場無線研究所として創業した後、1953 年に株式会社として設立した、京都市に本社を構える製造業である。自動車エンジンの排気ガス計測・分析装置において世界中で高い評価を受け、そのシェアは世界トップである。その後、業容を拡大し、半導体やメディカルなどの分野でも成長を遂げている。

現在、グループ全体で 8,000 人を超す従業員を抱える同社は世界各地に拠点を持ち、海外売上高比率も 70%を超すグローバルカンパニーとなっている。

全社を束ねる上で大きな役割を果たしている一つが、同社独特の社是「おもしろおかしく」である。海外拠点に向けては「Joy and Fun」と訳され、グループ全体で共有されている。その社是には創業者の熱い思いがこめられており、単にかけ声で終わらせず、この考え方は同社の隅々にまで行き渡っている。



図3：HORI-BAブランドブック

出典：堀場製作所ホームページ⁵

⁴ 文献（内田 2023）をもとに、取り組みの記載を行っている

⁵ 堀場製作所ホームページ

<https://www.horiba.com/jpn/company/about-horiba/culture> より（2024 年 7 月 21 日アクセス）

社是「おもしろおかしく」が制定されたのは 1978 年であり、堀場雅夫氏によって事業が開始された 1945 年から 30 年以上も経って制定されたことになる。実はこの社是は、制定された 1978 年よりも以前に、堀場雅夫氏自身により提案されていたが、その当時の取締役会では認められなかった。その理由は、「おもしろおかしく」という表現が社外に向けあまりにも誤解を招きそうだと捉えられたからである。ところが、雅夫氏自身の信念としてずっと大切にされてきたこの考えは、同氏が社長を退くときに最後に 1 つだけ願いを叶えてくれとのことで聞き入れられたという。

この社是には、自分自身が打ち込めるものに熱中してチャレンジしてもらいたいということだけでなく、やるからにはオーナーシップを持って自らが主体的に動いて取り組もうとの思いも込められており、それがベンチャー精神にも通じている。こうした、「チャレンジ精神」、「オーナーシップ」、「ベンチャー精神」という思いを、同社の全社員に向けて共有することが図られている。前述のとおり、グローバル化を進める同社は、「おもしろおかしく」を「Joy and Fun」と翻訳し、全世界での共有化が積極的に進められている。

こうした同社の社是を社内に深く浸透させる取り組みは、2015 年に創業者の堀場雅夫氏が亡くなった後、さらに推進されていくことになる。翌 2016 年 2 月以降、HORIBA Philosophy Project が立ち上がり、全従業員、世界中のグループ企業も含め徹底した共有化が推し進められていった。

研修が行われるたびに社是に関するワークショップも開催され、ディスカッション形式により各自の「おもしろおかしく」を検討し合う時間が持たれている。たとえば、「自分たちは何に対して「おもしろおかしく」を感じていますか？」といったテーマなどだ。もちろんそこには唯一の正解など無いため、互いに答えを求めるのではなく、各自の考えを確認し合う場となっている。新入社員向け研修や新任のチームリーダーになるための研修、あるいは管理職にあがるための研修などがあるが、そのすべての研修でこうした時間がとられており、その都度、自分の「おもしろおかしく」を振り返り、同僚の「おもしろおかしく」に触れる機会が得られるようになっている。

次に、同社のこれまでの成長過程に目を向けてみると、半導体セグメントのめざましい伸びという注目すべき大きな変化を見出すことができる。同社の事業セグメントは、「自動車」、「環境・プロセス」、「医用」、「半導体」、「科学」の 5 つの領域に分かれているが、これまでの同社の成長を長く支えてきた稼ぎ頭は自動車セグメントだったので、2021 年に半導体セグメントに入れ替わったのである。

こうした成長の背景となる事業戦略の取り組みは、5 か年の中長期経営計画として

進められており、創立 70 周年を迎える 2023 年に向けて、「MLMAP2023」が 2019 年からスタートしている。つまり、「MLMAP2023」は、同社にとっての節目を飾るといった意味のこめられた重要な目標となっており、その目標を達成する上で同社では「ビジネスモデルの変革」が志向された。

同社の事業セグメントは、5つの事業領域に分かれているのだが、この5つの事業領域は地域（日本、アジア、米州、欧州）ごとの管理体制も敷かれており、「マトリックス組織」の構造となっている。一見すると、非常に複雑な組織構造の中で事業が進められているように思われるが、ひとつの事業セグメントの中で事業を捉えるのではなく、全社的な視点で事業拡大を図るという「クロスセグメント」の概念を導入し定着させることで、マトリックス組織のメリットを最大限に活かすことができている。

さらに、同社のグループ全体の管理にあたって、大きな役割を果たしているしくみとして、「グローバルミーティング」の存在が挙げられる。このグローバルミーティングは、主に今後の戦略シナリオについての討議が中心となる「グローバル・ストラテジーミーティング（以下、GSM）」と、GSM で計画された戦略を実行するための予算について討議が行われる「グローバル・バジェットミーティング（以下、GBM）」の2つのタイプから構成されている。

GSM の開催は基本的に毎年 6 月に行われ、「長期的、もしくはその年の後半および翌年の戦略の議論」をし、その内容に基づいた予算を決定するのが GBM になる。いずれの会議も、現会長兼グループ CEO の堀場厚氏を筆頭に、取締役やすべてのシニアマネジメント、マトリックス組織構造にある各事業セグメントのリーダーや、各地域のリーダー、さらに発表者等も含めると総勢約 100 名が一堂に会す場となる。

各事業セグメントおよび各地域のそれぞれにリーダーが存在するが、同社ではまず事業セグメントから議論が進められることとなる。それぞれの事業セグメントごとに市場のトレンド予測から中期的な戦略が立てられていく。それに基づき、場合によっては M&A の議論になることもあれば、グローバル展開に関する戦略について討議されることにもなる。このグローバルミーティングが同社のトップに対する重要な戦略提案や予算審議に繋がるため、各セグメントでは事前に担当者が相互に行き来し合いながら準備が進められる。

これらグローバルミーティング自体はそれぞれ 3 日ほどの時間を費やして行われるが、最初の 1 日目に各セグメントを軸とした中で戦略の議論が進められ、それが終われば期間中の 1 日を使って地域を軸とした検討が行われることになる。そのため、当然のことながら同一人物が事業セグメントの担当者として出席する会議もあれば、地

域を軸とした会議ではエリア担当者として臨むこともある。

また、これら GSM や GBM の特に初日においては、参加するすべてのセグメントの担当者も話を聞くこととなっており、直接対峙していないセグメントの担当者も自由に発言できる雰囲気がつくられている。そのため、例えば自動車分野の担当者がある発表をした後で、その提案に対するコメントを科学セグメントのメンバーが言ったりすることもできるようになっている。同社では、むしろそうしたクロスセグメントやマルチセグメントとしての発想が生まれてくることを狙いとしてやっている。

同社の成長はグローバル・マトリクス経営によって成立しているが、これと同時に、セグメントを越えた一体感が醸成されていることも分かる。その一体感を支えているものの一つとして挙げられるのが、同社の社是「おもしろおかしく」である。

4-3. 構造計画研究所の取り組み⁶

構造計画研究所は、東京工業大学建築科で構造設計の研究に携わっていた服部正(まこと)氏が、1956 年に服部正構造計画研究所として東京都品川区の自宅で創業した、大学発のベンチャー企業である。

同社は、「大学、研究機関と実業界をブリッジするデザイン&エンジニアリング企業として、社会のあらゆる問題を解決し、次世代の社会構築・制度設計の促進に貢献する」という企業理念を掲げている。

この理念は、創業者の服部正氏の想いが引き継がれ、後年になって言語化されたものであり、社会に存在する問題の数だけ同社のサービス対象が存在すること、社会の変化に伴って同社のサービス対象や内容も変化・拡大することを意味している。

建築構造分野からスタートした同社のビジネスが、社会の問題と共に情報通信、製造、防災、意思決定支援分野へと自己増殖している姿の根底には、この企業理念がある。

もともと同社では、企業としての場、というものが意識されてきた。創業者の服部正氏による「世の中で一番ぜいたくなことは、人の為に一生懸命尽くして、その人の喜ぶのをひそかに見て楽しむことだ」という言葉は、今も所員に受け継がれている。これは、創業者の服部正氏が、この会社をどのような場として見ていたか、どのような場にしたいかったか、ということを表現している。

同社は、徹底的に所員同士の交流を後押しするとともに、情報の開示を行っている。

⁶ 文献（一守 2022）をもとに、取り組みの記載を行っている

所員同士の交流を促進する取り組みとしては、部門横断的な異動があげられる。これは、会社が人事権を発動して無理やり動かすのではなく、所員の希望がベースになっており、毎年異動希望の約7割が実現し、残り3割も本人が異動できる状態（異動先で活躍できるレベル）にしてから異動させている。

また、一つのプロジェクトに部門横断的なチームで取り組む機会も多く、社内の他部署の仕事に積極的に関わり、互いの技術領域の知見を獲得することも奨励している。同社のビジネス分野は、過去の経験知の蓄積をベースに関連技術をつなげて新しい分野に自己増殖する形で広がっている。したがって、技術と技術のつながりが大切であり、技術と技術のつながりは、人と人がつながることから芽生える。

組織体制は、各部門単位でのフラットな自律分散型のプロフェッショナルを目指す体制がとられている。評価制度は目標管理制度に重きが置かれており、同社が導入しているユニークな考え方に、MBB（Management By Brief：想いによるマネジメント）というものがある。期初に設定された今後1年間の業務目標について、1年後にどのような成果をあげているか、1年間を通してどのような行動をとることによって目標を達成するか、1年間でどのようなスキルを身に付けるか、やり遂げた1年後にはどのような自分になっているかの「想い」を言語化する。

所員一人ひとりが自ら考えた「想い」に対してどのように向かっているかが、年間を通して確認されることになる。つまり、目標に対して強くコミットし、自分が自分に対して行った約束が守られているかを常に確認しながら進めていくことになる。一見、家族的な企業文化を感じさせる企業であるが、その実態はかなりの成果主義に基づいた人事制度の運用を行っている。

さらに、社内の情報を共有する場として、MVA（Mission, Vision, Action＝目指す姿と具体的目標および達成のためのアクション）報告会があるが、このレビュー会議は年度末に2日間にわたって行われる。対象者である代表執行役を含む役員、部長および上級技術者は、期初にMVA（Mission, Vision, Action）を設定し、この内容と目標達成に向けた自分自身の個人の取り組みを全所員の前で発表する。

ここでは業績の数字よりも、その取り組み内容について語ることが重視されている。大量のパワーポイントを準備することは期待されておらず、逆にきれいに仕上がったパワーポイントによる発表は見た目でごまかされるとさえ考えられている。

取り組みは、大学のレポートのようにストーリーとして記述され、それぞれの個人の資料は全所員に公開され、その内容について新入社員から質問やコメントが来ることもある。過去の発表内容もすべて公開されているので、取り繕いやごまかしはで

きない。

4-4. 「ダイナミック・ケイパビリティ論」を活用した考察

以上、両社の取り組みの特徴について述べてきたが、「経営理念」「創業者の言葉」「組織構造」「会議などのしくみ」の各項目について、表4のとおり整理することができる。

表4：堀場製作所と構造計画研究所における取り組みの特徴

項目	堀場製作所	構造計画研究所
経営理念 創業者の言葉	おもしろおかしく	世の中で一番ぜいたくなことは、人の為に一生懸命尽くして、その人の喜ぶのをひそかに見て楽しむことだ
組織構造	マトリックス組織 クロスセグメント	フラットな自律分散型組織 プロジェクトごとに部門横断的なチーム
会議などの しくみ	グローバルミーティング (Strategy, Budget)	MVA (Mission, Vision, Action) 報告会

出典：筆者作成

まず、「創業者の言葉」について見てみると、堀場製作所の「おもしろおかしく」と、構造計画研究所の「世の中で一番ぜいたくなことは、人の為に一生懸命尽くして、その人の喜ぶのをひそかに見て楽しむことだ」は、いずれも、人間性の本質を捉えた言葉であると言える。

「おもしろおかしく」を社是とした背景として、創業者の堀場雅夫氏は、「改めてこれまでの自分を振り返ると、いい仕事できたのは、決まっておもしろくてたまらんというとき。全社員がそんな気持ちで働く会社になったらどんなに素晴らしいか」「自分自身を振り返ると、創造的なアイデアが出て成果が上がるときは、決まっておもしろく働いているときでした。なぜそうなるのか、そこにロジックはないけれども、おもしろおかしく働ける会社をつくれれば、きっと社員が能力を発揮してくれるはず」「人はおもしろいと感じたことについては、知識欲が増進します。好意をいただいた異性のことを深く知りたいと思うように、心底興味のある仕事については、「この技術を生かす方法はほかにないやろか」などと社員はひとりで動き回り、どんどん情報をアップデートしていくものです」と、自分自身の体験に照らしながら、人間性の本質に立ち返って語っている（堀場雅夫, 2014）。

また、「世の中で一番ぜいたくなことは、人の為に一生懸命尽くして、その人の喜ぶのをひそかに見て楽しむことだ」という創業者である服部正氏の言葉も、「喜ぶ」「楽しむ」という人間性の本質を捉えた言葉であり、この会社をどのような場として見ていたか、どのような場にしたいかったか、ということが表現されている（一守, 2022）。

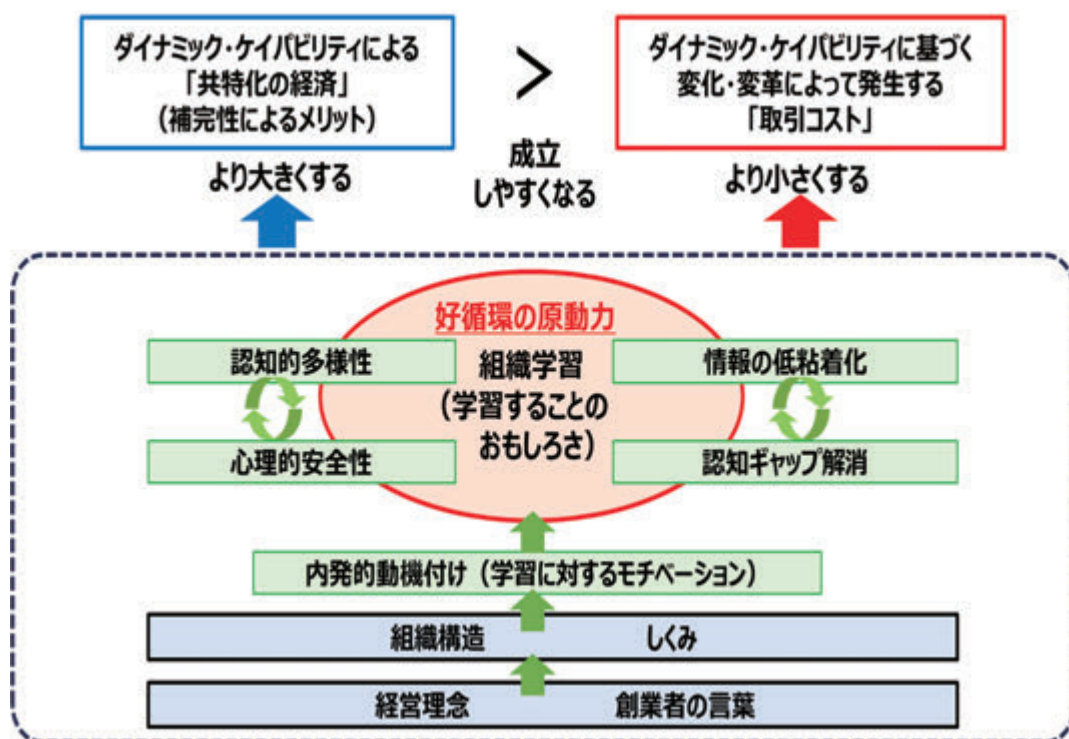


図4：ダイナミック・ケイパビリティが機能するメカニズム

出典：筆者作成

図4のとおり、人間性の本質を捉えた「創業者の言葉」は、「内発的動機付け」⁷である「学習に対するモチベーション」を高めることで、「学習することのおもしろさ」が自然と従業員に浸透していくことになる。

堀場雅夫氏の「人はおもしろいと感じたことについては、知識欲が増進します」「心底興味のある仕事については、社員はひとりで動き回り、どんどん情報をアップデートしていくものです」という言葉は、このことを端的に表現している。

⁷ 人から与えられる外的報酬によってではなく、自分自身の内面から湧きあがる意欲や関心に基づいたモチベーションのことを意味する（開本, 2019）

このように、「学習することのおもしろさ」が深く浸透しているということは、自分とは異なる多様な意見からも、自発的かつ貪欲に学び、自らの知識として活用しているという気風が、個々の従業員のみならず組織全体として、しっかりと根付いているということを意味している。そして、「学習することのおもしろさ」や、多様な意見を尊重する気風が、個々の従業員に浸透した上で「組織学習」⁸が実践されることは、ものの見方や考え方、理解の仕方、判断・決断の仕方などの認知が多様であることを示す「認知的多様性」や、チームにおいて、アイデアや質問、懸念、失敗について率直に話しても、罰せられたり、恥をかいたりすることがないと信じられている状態を意味する「心理的安全性」が成立する大前提になっている。

また、表4のとおり、「組織構造」（堀場製作所のマトリックス組織・クロスセグメント、構造計画研究所の自律分散型組織・部門横断的チーム）や、「会議などのしくみ」（堀場製作所のグローバルミーティング、構造計画研究所のMVA 報告会）が、会社全体の「組織学習」を実践する場として効果的に機能することで、部門など組織間に存在していた「認知ギャップ解消」され、他の部門がどのような情報を保有し、どのような情報を必要としているかに関する理解が深まり、認識を共有することができるようになるため、「情報の粘着性」⁹の低下、つまり「情報の低粘着化」が促進されることになる。

以上のとおり、会社全体として「組織学習」が実践され、これが原動力となることで、図4のとおり、各要素（「認知的多様性」「心理的安全性」「情報の低粘着化」「認知ギャップ解消」）が促進されることになる。このことについて、以下のとおり、両社の具体的事例で見てみることにする。

堀場製作所では、ひとつの事業セグメントの中で事業を捉えるのではなく、全社的な視点で事業拡大を図るというクロスセグメントの概念が導入されているが、グローバルミーティングの初日においては、参加するすべてのセグメントの担当者も話を聞くこととなっており、直接対峙していないセグメントの担当者も自由に発言できる雰囲気がつくられている。

そのため、例えば、自動車分野の担当者がある発表をした後で、その提案に対するコメントを科学セグメントのメンバーが言ったりすることもできるようになっているなど、「組織学習」を原動力に、上記の各要素が促進されていると考えられる。

一方、構造計画研究所では、一つのプロジェクトに部門横断的なチームで取り組む

⁸ 長期的な適応のために、組織およびその成員の行動を変容することを意味する（開本, 2019）

⁹ ある情報が、その源泉に固着して、容易に他の場所へ移転することができない状態を意味する。

機会も多く、社内の他部署の仕事に積極的に関わり、互いの技術領域の知見を獲得することも奨励するなど、同社のビジネス分野は、過去の経験知の蓄積をベースに関連技術をつなげて新しい分野に自己増殖する形で広がっている。

さらに、MVA 報告会でも、代表執行役を含む役員、部長および上級技術者は、期初に MVA (Mission, Vision, Action) を設定し、この内容と目標達成に向けた自分自身の個人の取り組みを全所員の前で発表するが、それぞれの個々人の資料は全所員に公開され、その内容について新入社員から質問やコメントが来ることもあるなど、「組織学習」を原動力に、上記の各要素が促進されていると考えられる。

ここで、「心理的安全性」と「認知的多様性」が、社内の経営資源の多様化を促進し、ダイナミック・ケイパビリティを機能させた場合の「共特化の経済」(補完性によるメリット)を増大させる方向に働くことについて説明する。

「心理的安全性」とは、前述のとおり、チームにおいて、アイデアや質問、懸念、失敗について率直に話しても、罰せられたり、恥をかいたりすることがないと信じられている状態を意味するが、こうした状態が保たれることで、ものの見方や考え方、理解の仕方、判断・決断の仕方などの認知が多様であることを示す「認知的多様性」が容認され、促進されやすくなると考えられる。また、逆に、「認知的多様性」が浸透し、ものの見方や考え方などの違いが容認、促進されることは、「心理的安全性」が良好な状態で維持されることに結びつくと考えられる。

このような好循環の結果、組織内における人的資本や知識など経営資源の多様性が促進されることになるため、ダイナミック・ケイパビリティを機能させた場合、似通ったものではなく特殊なもの同士が相互に結び付くことによって、より大きなメリットを発生させる補完的結合である「共特化の経済」を増大させる方向に働くと言える。

次に、「認知ギャップ解消」と「情報の低粘着化」が、変化・変革に対する反対・抵抗を弱め、ダイナミック・ケイパビリティに基づく変化・変革によって発生するデメリットである「取引コスト」を減少させる方向に働くことについて説明する。

部門などの組織間で情報共有・連携が円滑に行われていない場合、互いの認知に大きなギャップが残ることになるが、部門横断的な会議体やプロジェクトチームなどの場を活用することで、「認知ギャップ解消」を図ることができる。これにより、お互いに、他の部門がどのような情報を保有し、どのような情報を必要としているかに関する理解が深まり、認識を共有することができるので、「情報の粘着性」の低下、つまり「情報の低粘着化」が促進されやすくなると考えられる。また、逆に、「情報の低粘着化」が進み、部門横断的な情報の共有・連携が促進されることは、さらなる「認知ギ

ャップ解消」にも結び付くと考えられる。

このような好循環の結果、部門横断的な情報の共有・連携や相互の理解が、全社的に促進されることになるため、変化・変革に対する反対・抵抗が弱まり、ダイナミック・ケイパビリティを機能させた場合に発生するデメリットである「取引コスト」を減少させる方向に働くと言える。

以上の結果を踏まえると、ダイナミック・ケイパビリティを機能させた場合に発生するメリットがデメリットを上回ることで、ダイナミック・ケイパビリティがより強力に機能しやすくなる。

ダイナミック・ケイパビリティがより強力に機能しやすくなることで、経営戦略に連動する形で、柔軟かつ機動的に、既存の人的な資産、資源、知識などを再構成し、相互に組み合わせることが可能となる。つまり、人的資本経営と経営戦略を連動させ、持続的な企業価値の向上を図るという喫緊の課題に対応することが可能となる。

5. 結論とインプリケーション

5-1. 結論（リサーチクエスションに対する答え）

多くの日本企業において、人的資本経営と経営戦略が連動していない理由は、ダイナミック・ケイパビリティが機能しやすくなる前提条件、中でも、「学習することのおもしろさ」や「組織学習」が、従業員に対して十分に浸透していないためであると言える。

今回、事例研究の対象とした両企業は、「学習することのおもしろさ」や「組織学習」の浸透により、人的資本経営と経営戦略を連動させることで、近年、業績の向上にも結び付けることができている。

堀場製作所の財務データを見てみると、表5のとおり、2019年12月期の連結売上高 200,241 百万円、連結経常利益 20,518 百万円から、2023年12月期の連結売上高 290,558 百万円、連結経常利益 48,251 百万円へと、飛躍的に業績を向上させている¹⁰。

また、構造計画研究所も、表6のとおり、2019年6月期の売上高 11,966 百万円、経常利益 1,246 百万円から、2023年6月期の売上高 16,580 百万円、経常利益 2,101

¹⁰ 堀場製作所 ホームページ

<https://www.horiba.com/jpn/company/investor-relations/ir-library/asset-securities-reports/> より
(2024年7月21日アクセス)

百万円へと、飛躍的に業績を向上させている¹¹。

この飛躍的な業績向上は、当然のことながら、「学習することのおもしろさ」や「組織学習」の浸透の直接的な成果だけではないが、これらの浸透によりダイナミック・ケイパビリティが効果的に機能することで、企業活動全体のパフォーマンスが向上したことも大きな要因ではないかと考えられる。

表 5：堀場製作所の財務データ

	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
連結売上高 (百万円)	200,241	187,080	224,314	270,133	290,558
連結経常利益 (百万円)	20,518	19,399	32,038	46,860	48,251

出典：堀場製作所の決算資料より筆者作成

表 6：構造計画研究所の財務データ

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
売上高 (百万円)	11,966	13,432	13,631	14,748	16,580
経常利益 (百万円)	1,246	1,797	1,764	1,947	2,101

出典：構造計画研究所の決算資料より筆者作成

5-2. インプリケーション

前述のとおり、変化が速く、不確実、複雑で曖昧な世界において、人的資本経営の重要性がますます高まるとともに、人的資本経営と経営戦略を連動させ、持続的な企業価値の向上を図ることが喫緊の課題となっている。

必ずしも全ての日本企業において、堀場製作所や構造計画研究所のような、人間性の本質に根差した内発的動機付けにつながる「創業者の言葉」が存在する訳ではない。

しかしながら、人的資本経営と経営戦略を連動させるためには、このような「創業者の言葉」が存在しているという事実そのものが重要なのではなく、人間性の本質に根差した内発的動機付けによりモチベーションを高め、「学習することのおもしろさ」

¹¹ 構造計画研究所ホールディングス ホームページ
<https://www.kke-hd.co.jp/ir/financial/highlight/> より（2024年8月11日アクセス）

を従業員に対して十分に浸透させ、「組織学習」を企業全体に、「しくみ」として定着させることが何よりも重要なのである。

6. 本稿の限界と今後の課題

本稿では、人的資本経営の先進企業として、堀場製作所と構造計画研究所の2社を事例研究の対象として取り上げ、書籍や文献などの外部公開情報のみに基づいて考察を行った。

そのため、この2社以外を事例研究の対象として取り上げ、リサーチクエスションに関する考察を行った場合に、同様の結論を得られると断言することはできない。

また、堀場製作所と構造計画研究所についても、筆者自身による直接的なインタビュー調査は実施していないため、両企業の内部情報に基づいた考察という点において、不十分な面があると言える。

これらの点について、本稿の限界として認識するとともに、今後の課題としたい。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科教授 内田康郎先生には、多くの貴重なご示唆とご指導を賜りました。心より感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] 一守靖(2022)『人的資本経営のマネジメント』中央経済社。
- [2] 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- [3] 内田康郎(2023)「ケース 堀場製作所の成長戦略 社是と持続的成長の関係性」『Discussion Paper』146号, pp.1-17。
- [4] 菊澤研宗(2018)『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社。
- [5] 経済産業省(2020)『2020年版ものづくり白書』。
- [6] 経済産業省(2020)『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～』。
- [7] 経済産業省(2022)『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～』。
- [8] 経済産業省(2022)『人的資本経営に関する調査 集計結果』。
- [9] 経済産業省(2022)『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～ 実践事例集』。

- [10] 日本生産性本部(2024)『人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響』。
- [11] 開本浩矢(2019)『組織行動論』中央経済社。
- [12] 堀場厚(2014)『難しい。だから挑戦しよう』PHP 文庫。
- [13] 堀場雅夫(2014)『おもしろおかしく』日経 BP 社。

引用ホームページ

- [1] 経済産業省 「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html
(2024 年 7 月 15 日アクセス)
- [2] 構造計画研究所 会社概要
<https://www.kke.co.jp/aboutus/profile/> (2024 年 7 月 15 日アクセス)
- [3] 堀場製作所 会社概要
<https://www.horiba.com/jpn/company/about-horiba/company-profile/>
(2024 年 7 月 15 日アクセス)