

Strategic Fit Human Capital

競争ポジションに応じた人的資本開発

～ 階層別研修の限界と「意味・構造・問い」を 起点とする育成構造への転換 ～

「意味・構造・問い」とは何か：人材要件としての再定義

本来、企業はまず「自社が市場で担う競争ポジション(Leader/Challenger/Follower/Nicher)は何か」を見極め、その立ち位置にふさわしい事業戦略を構築し、その戦略を実現できるような人的資本を設計・開発する必要があります。

しかし多くの企業では、事業戦略と育成設計が分断されており、「誰に、どんな役割を期待しているのか」が明確に翻訳されていないのが現実です。

とりわけ、Leader や Challenger のように変化の先頭に立つ競争ポジションでは、「意味・構造・問い」を扱えるような非定型の思考力と実行力を備えた人材が不可欠です。

人的資本の設計が競争ポジションと連動していなければ、どれほど戦略が優れていても実現されず、企業の変革は空回りします。

■ **意味**: 目の前の業務や課題に対し、「なぜそれを行うのか?」「誰にとって、どんな価値があるか?」を捉え直す力。単なる“やり方”ではなく、“やり方の意味”を問い直し、再設計できる視点を持つ。

■ **構造**: 変化の現象に対し、背景にある利害関係・業務プロセス・市場構造などを俯瞰的に把握し、論理的に整理できる力。「表面的な改善」ではなく、「本質的な構造転換」へとつなげられる人材が必要。

■ **問い**: 現場や取引先で起きている変化の背後にある「なぜ?」を見逃さず、深く掘り下げて考え続ける姿勢。答えを急がず、“問いを持ち続けられる人材”こそが、次の価値を生み出す源泉となる。

「意味・構造・問いを扱える人材」とは、現場や取引先で起きている変化の“背景”を読み解き、「なぜそれが起きているのか」「どうすれば本質的に改善できるのか」を思考し、それを業務プロセスや提案へと翻訳できる存在である。単なる“実行者”ではなく、“意味を再設計できる実践者”こそが、これからの人的資本の中核となる。

なお、ここで述べている「意味・構造・問いを扱える力」は、従来のスキル評価やコンピテンシー評価の枠組みでは捉えきれない側面を持っている。というのも、従来の評価制度は多くが「再現可能な行動」や「観察可能な能力」に焦点をあてており、「問いを立てる力」や「構造を読み解く力」といった**非定型・探索的な知的行動**は評価対象に入りにくい。

たとえば、「傾聴力」「判断力」「行動力」といった行動特性は評価シートに落とし込みやすいが、「意味の再構築」や「問い続ける姿勢」といった力は、**成果がすぐには可視化されず、形式化も困難であるため、評価上見落とされやすい**。

しかしながら、変化の激しい事業環境においては、まさにこうした**非定型・構造的思考力**こそが、競争ポジション上のリーダーや変革推進層に求められる本質的資質である。

このように「意味・構造・問いを扱える人材」が求められる一方で、従来の階層別研修では対応できない構造的限界があります。以下に、両者の違いを比較形式で整理。

比較：育成構造の違い(階層別 vs 意味・構造・問い)」

観点	従来の階層別研修	意味・構造・問い起点の育成
目的	どの組織でも通用する役職ごとの形式知やスキルの画一的伝達	変化を事実で経験し読み解き、本質的な価値創出力を育む
内容設計の基準	役職階層(年次・役割)	競争ポジションと構造的課題
主な評価要素	処理量、即応性、遵守性	構造理解、意味翻訳、問いの持続力
対象となる人材像	“従える”ことに長けた人材	“意味を再構成できる実践者”
組織に与える効果	承認・儀礼・安心感を生む感覚	構造転換・越境学習・価値創出の源泉
戦略との整合性	限定的：模倣と効率を主とする Follower 領域では機能	高い：Leader/Challenger/Nicher に不可欠
今後の位置づけ	象徴的コミュニケーション装置	戦略遂行型の育成構造の中核

本比較は、戦略人事における“制度の再設計”視点を促すものであり、今後の人材育成戦略の根幹に位置づけられる。

なぜこの比較が重要か？

この比較は、「育成制度」と「競争戦略」の接続点を問い直すものであり、人的資本経営の再設計に直結します。企業の立ち位置(Leader／Challenger／Follower／Nicher)ごとに、育成すべき人材像も育成の方法論も変わるはずです。

しかし現実には、従来の階層別研修がすべてのポジションに一律適用されており、結果として以下のような“ズレ”が生じています：

- ・ 市場ポジションは変化しても、人材像は過去の延長線上のまま
- ・ チャレンジ戦略を掲げていても、育成は保守型のまま
- ・ Leader にもかかわらず、Follower 型の評価軸が温存されている

■ コンセプト

企業が置かれている市場競争上のポジション(Leader / Challenger / Follower / Nicher)に応じて、

- ・ どのような人的資本を開発すべきか？
- ・ どのような行動様式・思考様式・関係構築スタイルが必要か？

戦略的に設計・育成していく**人的資本開発のフレーム**です。

このフレームは、マーケットポジションと人的資本との不整合によって生じる「戦略と育成の不一致」たとえば、

- ・ No.1 企業にもかかわらず、No.2 型の思考と評価が温存されている
- ・ 挑戦的な戦略を掲げながら、守り型の人材設計が行われている

といった**市場競争上のポジションと人材とのギャップ**を解消することが目的。

その前提として、企業が担う競争ポジションごとに「立ち位置」や「効率の意味」が大きく異なることを整理しておく必要があります。以下にその違いをまとめます。

企業が担う競争ポジションによって、「誰と向き合い」「何に価値を置くか」は根本的に異なります。

特に「効率」の意味や優先順位はポジションごとにまったく違うため、それを整理しておくことが人的資本の再設計の出発点となります。

競争ポジション別:市場での立ち位置と効率の意味

ポジション	市場での立ち位置	効率の意味と扱い方
Leader	顧客や社会の課題に向き合い、市場の価値基準や構造そのものを創り出す立場	効率は「構造転換のための手段」。標準化に偏ると創造性や関係構築力が損なわれるリスクがある。
Challenger	既存の強者の構造に挑み、新しい選択肢や意味づけを顧客に提示する変革推進者	効率は「変化を起こした後」に求められるもの。まずは仮説思考・越境行動・実験的実行が優先される。
Follower	すでに整備された市場で、模倣と安定供給を通じて顧客に「定番」を提供する担い手	効率が競争力の中心。模倣により価値の差別化が難しいため、「同じものを安く・速く・確実に」が求められる。
Nicher	特定顧客や取引先の課題に深く応え、個別最適の価値を提供する少数精鋭の存在	一律の効率化は逆効果。関係性・文脈理解・職人性などの“非効率”が成果の源泉になる。

■ なぜ、いま必要か？

現実には、企業の育成設計は多くの場合、競争ポジションの違いを考慮せず、階層ごとに一律のスキルや知識を供給する「階層別研修」によって画一的に運用されています。この“育成の画一性”こそが、事業戦略と人材とのズレ、すなわち、市場競争上のポジションと人材の不一致を招いている。

【ケース:大手生産財メーカーにおける No.1 企業型人的資本への移行】

ある大手生産財メーカーは、特定市場において No.2「チャレンジャー」から No.1「マーケットリーダー」へのポジション転換を果たしたが、人的資本の設計は依然として No.2 型のままであった。この構造的不一致は、次のような課題を引き起こしている：

- ・ 非定型かつ関係性依存型の市場(改修・施工型等)への対応力の欠如
- ・ 「問いを立てる文化」の消失と、それを補う処理型人材の過剰最適化
- ・ 地域流通パートナーとの共創構造の不在による提案活動の停滞

同社は現在、「社会的価値を起点とする共創思想」を企業理念として備え、その精神を人的資本構造に翻訳しようとしている。すなわち、「意味・構造・問い」を扱える人材の育成へとシフトしつつある。これは、戦略と育成構造の整合が競争力に直結することを示す、Strategic Fit Human Capital の先行的な実装ケースである。

■なぜ「競争ポジション × 人的資本開発」の視点が広がらないのか？

多くの企業が、自社の競争戦略やポジションを言語化できるようになってきた一方で、「その戦略を動かす人材を、どう育てるべきか」という設計思想は、ほとんど進化していません。

戦略が進化しても、育成構造が過去の成功体験にとどまったままでは、「言っていること」と「育てている人材」のあいだに、深刻な乖離が生じます。

とくに以下に挙げるような **5 つの構造的要因**が、日本企業において「競争ポジションに応じた人材設計」という視点の普及を妨げてきました。

① 高度成長期の「No.2 型成功体験」が、人材観の土台を固定した

日本企業は欧米企業に“追いつくこと”を前提に、改善・効率・品質で競争に勝ってきた。この時代に評価されたのは、「速く、正確に、従える人材」。この成功体験が、“考えるより従うほうが安全”という人材観を企業文化として定着させた。

② この価値観の上に、「階層別研修」という育成形式が制度化された

人材開発は、“役職ごとに必要なスキルを一律に学ぶ”という発想で構築された。役割や競争ポジションに応じて育成設計を変えるという思想は入り込む余地がなかった。

③ その結果、評価制度も「処理量・即応性・遵守性」を前提に作られた

誰でも明確に評価できる KPI で測れる行動ばかりが評価対象となり、「問いを立てる力」「意味を翻訳する力」は成果として見えにくく、報われにくくなった。

④ 企業の戦略が進化しても、育成構造は進化しない

立ち位置はフォロワーからチャレンジャー、さらにマーケットリーダーへと進化しても、人材育成の構造は、処理と即応を前提としたまま変わっていない。戦略と育成が乖離し、「求める人材」と「育てている人材」がズレ続けている。

⑤ そのズレを解消するモデルが社会に存在せず、可視化もされていない

本来は「競争ポジションに応じて育成構造を変える」必要があるが、そのような実践知は、日本では、ほとんど出回っていない。

日本企業の育成構造は、過去の成功という無意識の土台の上に、評価・研修・思考様式が積み重なった結果「企業の競争ポジションが変わっても、人材要件が変わらない」という構造的ズレを生んでいる。

■ 競争ポジション別の整理

ポジション	現状の課題	必要な人的資本経営	階層別研修の適合性
Leader: マーケットを創る立場	No.2 型人材が温存、構造転換や価値創出が停滞	社会的意義を翻訳、市場構造を創る人材育成	適合しない:階層より「構造・関係性・問い」が必要
Challenger: 市場を切り拓く立場	挑戦戦略に対し、保守的な育成が追いつかない	越境・創発・仮説実行型の動ける人材設計	限定的に適合:階層より「仮説検証」の育成が有効
Follower: 模倣と安定を担う立場	形式継承が優先され、現場力や改善力が属人的	型を活かしつつ創意を加える中堅人材の強化	比較的適合:ただし「現場接続型」への再設計が必要
Nicher: 独自価値で生き残る立場	一般型育成に偏り、専門性・職人知が活かない	顧客価値や現場知を活かす少数精鋭型の構造	適合しない:「継承・対話・実践」型が本質的に有効

一律の階層別研修は、競争ポジションによって“機能の可否”が異なる。特に Leader や Nicher では、「階層」ではなく、意味・構造・関係性に基いた現場起点の学習設計が不可欠である。

階層別研修は、戦略遂行という観点においては、Follower を除くポジション (Leader / Challenger / Nicher) にとっては本質的な能力開発手段とはなり得ない。なぜなら、それらのポジションでは、「問い」「意味」「関係性」「再定義」など、非定型かつ構造的な思考力・実践力が求められるからである。

一方で、階層別研修には、以下のような心理的・情緒的な効用が存在する:

- ・ 社員に対して「会社が自分たちに関心を持っている」という承認感・安心感を提供する
- ・ 一定の形式知を共有することで、組織的一体感や公平性を演出する
- ・ 成長段階の可視化による、通過儀礼的な達成感を生む

階層別研修は、実質的な能力開発というよりも、“育成されているという感覚”を提供する感覚装置に近い。

なお、階層別研修が全く不要というわけではない。あくまで「能力を伸ばす」ための場ではなく、「組織としての承認や儀礼」を表現する象徴的コミュニケーションの場として活用されるべきものである。そのため今後は、“戦略遂行型の育成”とは別軸で、エンゲージメント向上施策としての再定義が求められる。

真の能力開発とは、「競争ポジション × 組織構造」に応じて設計された、実践的・対話的・問い駆動型の学習構造によってのみ実現される。Strategic Fit Human Capital は、こうした“戦略と人材育成のずれ”を是正し、人的資本と事業戦略を整合させるための新たな経営軸である。

■ 経営視点での補足

「戦略は描けているのに、なぜ動かないのか?」。その根本原因は、人材の質ではなく、育成構造の“設計ミス”にある。本モデルは、「どのポジションに、どのような人的資本を再設計すべきか」を明示し、従来の階層別育成を超えて、戦略に“実装される”人材構造を提供します。その結果、変革の機会損失を回避し、投資対効果を最大化する人的資本経営へと転換できます。



お問い合わせ : Human Capital Development XR HRD[®] Team

E-mail: request@requestgroup.jp

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード : <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康 : <https://requestgroup.jp/profile>

本社 : 〒160-0022 東京都新宿区新宿 3 丁目 4 番 8 号 京王フレンテ新宿 3 丁目 4F

リクエスト株式会社は、「Behave : より善くを目的に」を掲げ、国内 338,000 人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。 <https://www.requestgroup.jp/>



Research and Development

人の行動と思考を研究開発する弊社内機関

– **smart creative management[®]** 総合研究所

– **OrgLogLab** : 組織論理学研究センター

– **ABA Operations Research[®]** センター

AIAndragogy[®]

– **XR HRD[®]** 研究センター

MetaBehave[®]

– 公共行動研究室[®]

Nudge Product[®]

Behavioral **logician**

Behavior **engineer[®]**

Behavior **designer[®]**

Behavioral **Artists[®]**

Behavior **coach[®]**

Wellbehavior[®]

Create "Did it!"[®]

for **Wellbeing**



より善くを目的に 組織行動科学[®]
HCD : Human Capital Development