

2023 年度グラデュエーションペーパー 予稿

題 目	
戦略と組織が連動する Human&Skill Growth Market place ～社内人財プラットフォームを活用し、人的資本価値を 循環させ、あらゆる人の可能性を広げる～	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8822202	氏名	石崎 忠行
------	---------	----	-------

教 員	
主査	日戸 浩之教授
担当審査委員	田村 浩道教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「戦略と組織が連動する Human&Skill Growth Market place ～社内人財プラットフォームを活用し、人的資本価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる～」

■ 目次

第 1 章 序章	10
1.1 問題意識と解決策の仮説	10
1.2 本論の構成	10
第 2 章 NEC の低迷と再興、現在の戦略と組織戦略	11
2.1 NEC の変遷 衰退と復活	11
2.2 現在の NEC の戦略及び組織・人材	15
2.2.1 新たなパーパスの設定	15
2.2.2 中期経営計画の策定	16
2.2.3 組織・人材戦略	17
2.2.4 業務・カルチャー変革	18
2.2.5 社内公募制度 NEC Growth Careers	19
2.2.6 働き方改革	19

2.3 NEC における戦略と組織の課題	19
2.3.1 企業カルチャー	19
2.3.2 従業員エンゲージメントスコアの低空推移	20
2.3.3 ブランド認知率の低さ	21
2.3.4 人材のポジション不一致	21
第3章 イノベーション人材とオペレーション人材における差異	23
3.1 本章における仮説	23
3.2 イノベーション人材とオペレーション人材の調査・分析手法	26
3.2.1 調査対象者	26
3.2.2 質問項目の構成	26
3.2.3 分析項目	27
3.3 イノベーション人材とオペレーション人材の調査・分析結果および考察	27
3.3.1 属性・キャリアでの事業化経験の有無	27
3.3.2 ビック・ファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory （TIPI-J））	28

3.3.3	ビッグ・ファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory （TIPI-J））分析結果.....	29
3.4	イノベーションマインド調査	32
3.4.1	先行研究	32
3.4.2	分析手法	33
3.4.3	分析項目	33
3.4.4	イノベーションマインド調査結果	34
3.5	イノベーション人材の最重要能力の保有可否の調査.....	35
3.6	本章の結論：イノベーション人材とオペレーション人材の素養と必要とされる スキルの差異	36
第 4 章	戦略と組織戦略の整合性	37
4.1	本章における課題認識と仮説	37
4.2	戦略と組織の整合性調査	38
4.3	戦略と組織の整合性調査結果	38
4.3.1	イノベーションを阻害する要因と企業文化.....	38
4.3.2	評価制度、組織設計、イノベーション人材に関してヒアリング	38

4.3.3 経営戦略と人事の連携	39
4.4 組織設計及び評価制度等で優れている企業研究	40
4.4.1 企業研究でのフレームワーク	40
4.4.2 企業研究：メルカリ	41
4.4.2 先行研究：Google	49
4.5 本章の結論 メルカリ、Google の企業研究結果からの考察	55
第 5 章 Talent Marketplace における人材マネジメントシステムの構築	57
5.1 本章における課題点と考察	57
5.2 NEC 内部における人材プラットフォームの活用状況	57
5.3 先行事例研究 Google カメレオンプロジェクト	61
5.4 Human & Skill Growth Market Place の提言	64
5.4.1 Human & Skill Growth Market Place を検討するにあたっての課題感	64
5.4.2 Human & Skill Growth Market Place の設計	66
5.4.3 NEC における Talent Market place のテクノロジーの利用	69
5.5 NEC 版 Talent Market place のルールメイキングとしての課題点	73
5.5.1 適応的的制度設計理論によるルールデザインの導入	73

5.6 人的資本経営／既存 HR マネジメントツールとの差異と優位性	75
5.6.1 人的資本経営における優位性（ISO30414 の人的資本経営項目）	75
5.6.2 既存 HR マネジメントツールとの差異と優位性	78
5.7 期待できる効果、本研究のまとめと課題	79
5.7.1 期待できる効果	79
5.7.2 本研究のまとめと課題	80
参考文献一覧	81
協力者への謝辞	84

..

第1章 序章

1.1 問題意識と解決策の仮説

自身が所属する NEC はコア事業を持ちながら多角化を推進し、2000 年代から 10 年中盤までの間で成熟期から衰退したが、その後事業構造改革を行い、復活を遂げつつある。バブル崩壊後に様々なグループ企業を売却し、リストラクチャリングも行いながら、2022 年度決算にて過去最高益を実現した。

このような背景には、戦略・人財・組織が綿密に連携され、新たなコア事業を生み出す組織の最小単位であるイノベーション人財と事業を永続的に支えるオペレーション人財の双方のバランスやイノベーション人財が活躍出来る組織のあり方が設計できていなかったのではないだろうか。これらの人財については、価値創造につながる素養・マインド等の特徴を把握し、その活用や育成の方法を探ることが求められる。また、優秀な人財が働きやすい組織のあるべき姿を双方の人財から調査を行い、現在の人的資源管理や組織制度・評価・カルチャー等の研究を行い、今後とるべき戦略的な人財・組織のあり方を提案する。

合わせて、経営戦略と組織戦略の整合が取れていないことが多くの企業で散見されている。成長を続ける Google や過去自身が所属した日本でも数少ないユニコーン企業でもあるメルカリ等を比較研究し、成功要因を把握し、今後取るべきあり方を提案する。

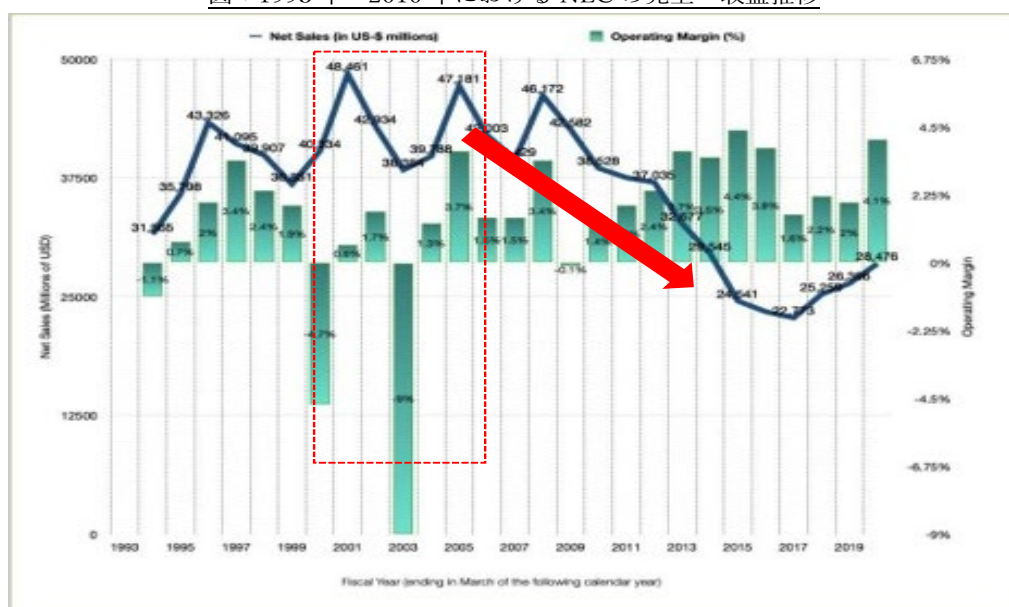
本論においては、組織の最小単位の人財から組織のあり方を探求し、今後戦略と組織戦略の相互補完関係をより強固にするための、人的資源管理の新たな手法や成功要因の仕組化を検討し、提案を実施する。

第2章 NEC の低迷と再興、現在の戦略と組織戦略

2.1 NEC の変遷 衰退と復活

NEC は 1990 年代に入るとバブル経済崩壊とともに停滞期に突入する。一方で、ネットワーク化の進展とグローバル化の競争が激化。初頭に中国側から電子交換機と LSI の技術協力要請により中国現地法人を 19 社設立。EU 等では合弁契約を通じて急速拡大後、1991 年のバブル経済終焉により、1993 年以降売上・営業利益は減少。その後多くの事業を売却・リストラを実施した。以後、全部門横断型の事業開発組織の設置や AI 創薬、ヘルスケア領域にも挑戦しながら、2022 年度には過去最高益を達成し、2025 年の中期経営計画の達成を目指している。

図：1993 年～2010 年における NEC の売上・収益推移



出所①：NEC CORPORATION 2020:INNOVATING FOR THE FUTURE

出所②：NEC 創立 120 年史 120 年、そのさきの NEC へ。未来に向けて、学ばべき 1999 - 2019

図：NEC における低迷と再興 概略

1998 年	防衛庁事件水増し請求、経営陣逮捕
2000 年	NEC ホームエレクトロニクスの事業終了、本社ビル売却
2002 年	半導体事業の赤字が 1,482 億円
2004 年	DRAM 事業以外の半導体の分社化
2011 年	プラズマディスプレイ事業からも事業撤退
2013 年	レノボ社へパソコン事業の合弁事業を設立し、事業を段階的撤退
2013 年	ビジネスイノベーションユニット設立による事業開発強化
2014 年	NEC ビックローブを投資ファンドへ売却
2017 年	社内ベンチャー dotData,Inc のスピンアウト
2018 年	NEC モバイルコミュニケーションズ（携帯電話事業）解散
2018 年	インサイドアクセレーターを推進する NEC X を設立

出所：筆者作成

2.2 NEC における戦略と組織の課題

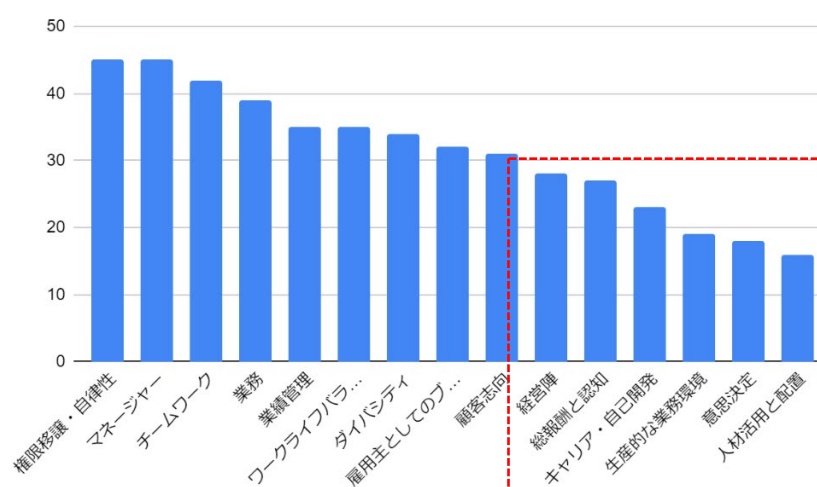
2.2.1 企業カルチャー

NEC という組織は 100 点主義であり、アジャイルにモノゴトを進めることが出来ない。また、改革や提案をした際に、「言ったもの負け文化」が起きており、成功したとしても評価をされない。

2.2.2 従業員エンゲージメントスコアの低空推移

エンゲージメントスコアを中期経営計画で 50%にするという目標だが、2022 年度の全体のエンゲージメントスコアは 36%。経営陣だけをみると、90%という数値が出ている。

図：NEC エンゲージメントスコア 低さの要因



出所：社内資料から筆者作成

2.2.3 ブランド認知率の低さ

新卒市場の約 3 分の 1 が NEC を「まったく知らない」とし、認知者のうちでも約半数が好感度では「どちらともいえない」もしくは「好感度が持てなかった」と回答。キャリア市場でも NEC 入社の 2 割が、同様の回答傾向を示している。

2.2.4 人材のポジション不一致

事業開発職では、事業開発経験がない人材を採用することも多い。また、横断的に見るべき部署が各 BU・各部門で複数に分散しており、戦略的な組織シナジーを発揮できていない。

2.3 本章のまとめ

現在、2024 年度からジョブ型雇用の全社導入を準備中であるが、新制度と現状制度の移管準備が間に合っていない。従業員エンゲージメントスコアからも分かるとおり、従業員がモチベーションを保ち、前向きに業務に取り組めていないということは、やり方によっては生産性をこれから上げられるチャンスもある。また綿密にそれぞれの制度が連動していないことも根本原因の一つでもあり、優秀な人材を活かす方法を研究する余地がある。

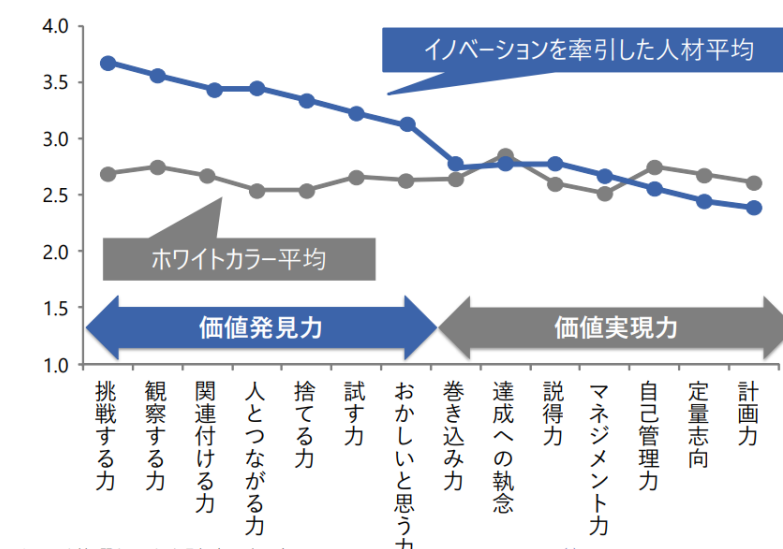
第3章 イノベーション人財とオペレーション人財における差異

3.1 本章における仮説

イノベーション人財とオペレーション人財のそれぞれの素養と特徴を把握する。イノベーション人財の定義としては創業者や事業責任者または準ずる立場で、事業化・製品プロダクト・サービスを創り上げた立場の人財と定義する。イノベーション人財は、個人的な要素（素養やマインド・スキル等）を保有していると想定される。過去に事業化を成しえた人財に対して調査を行い、その人財がもつ素養・要素を研究する。

今回の研究では先行研究でもある野村総合研究所「イノベーション人財に関するアンケート調査」（野村総合研究所、2012）の調査を参考にし、社会課題要素や事業化機会を見出す価値創造力と事業を推進・事業化する価値実現力の2つの観点をもとに研究する。

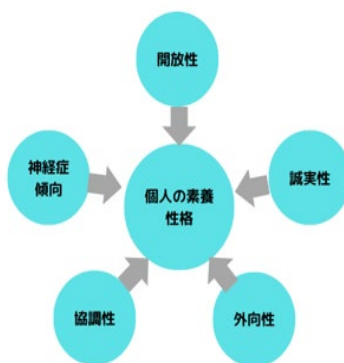
図：イノベーションを牽引した人材を特徴づける7つの素養・マインド



出所：野村総合研究所「イノベーション人財に関するアンケート調査」（野村総合研究所、2012）

また、性格的素養も人財マネジメントでは重要である。個々の性格的素養を端的に把握するため、ビッグ・ファイブ理論に基づいた日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) の質問項目を活用して調査を行う。以上から、先天的・後天的なイノベーター要素がどのように組み合わせり、価値創造・実現につながっているのかを分析する。

図：ビッグ・ファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)）の
イメージ図



出所：筆者作成

図：ビッグ・ファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)）の
平均



出所：筆者作成

3.2 ビック・ファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)) 結果

4名のイノベーション人材への調査結果から、日本人平均よりも外向性、協調性、勤勉性、開放性が高い数値が抽出された。

一方で、神経症傾向が平均よりも大きく低く、緊張やストレスの多い状況で、精神的・身体的に影響を受けにくいという点が推測される。これは事業を創り上げる段階で、様々な混沌とした内外要因からのストレス耐性が強いといえる。

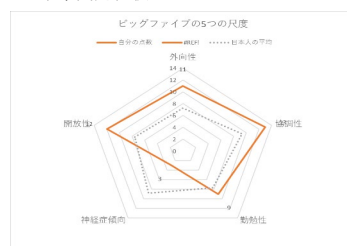
図：調査対象者へのビック・ファイブ理論調査結果（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)) (n=8)

① イノベーション人材

A氏 30代 決済プラットフォーム立上げ
事業開発経験あり



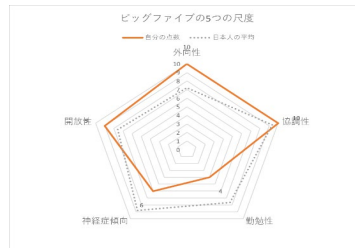
B氏 50代 事業会社立上げ
事業開発経験あり



C氏 30代 地ビール会社創業
事業開発経験あり



D氏 30代 大手小売企業
事業開発経験あり



① オペレーション人材

E氏 大手広告会社
事業開発経験なし



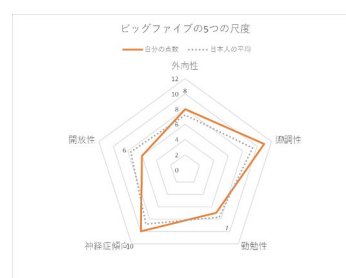
F氏 大手製薬会社
事業開発経験なし



G氏 大手旅行会社
事業開発経験なし



H氏 大手企業
事業開発経験なし



3.3 イノベーションマインド調査結果

先行研究は、イノベーションを牽引した人財は価値発見力が強いという結果だが、今回の調査対象者の回答では「価値創造」や「価値成長」（オペレーション人財項目）の項目への反応も高い結果となった。

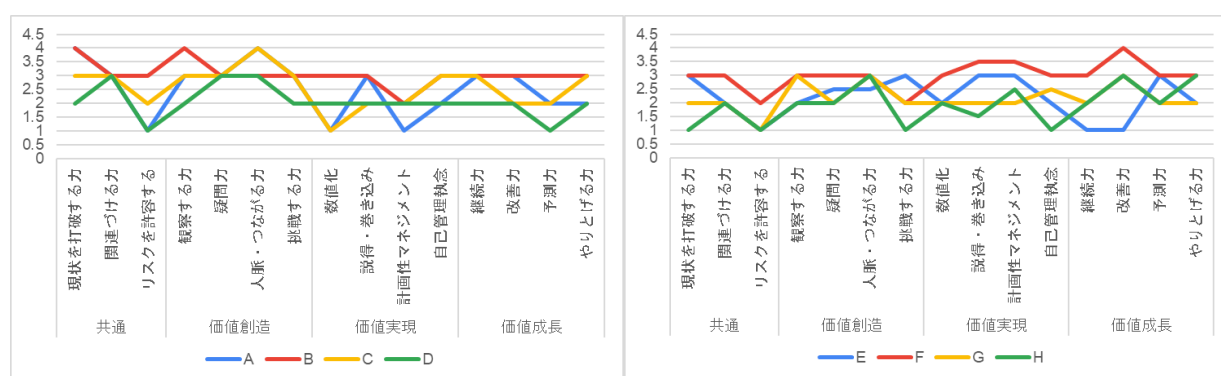
今回の実務者イノベーション人財4名の特徴をみると、価値創造から価値成長のサイクルを創り上げる点である。また、一部項目であるが数値化・計画性マネジメントは他項目より数値が低く、イノベーション人財は数値化・計画性の点が弱い傾向も見て取れる。

一方、オペレーション人財の調査結果からも価値創造力が低いわけではない。オペレーション人財は下記図を見ても分かる通り、個々人のグラフの波動の変化の波が大きくはない。バランスが取れており、アイデアから具現化する価値実現力が高いと見て取れる。

図：イノベーションマインド・スキル調査の結果(n=8)

イノベーション人材

オペレーション人材

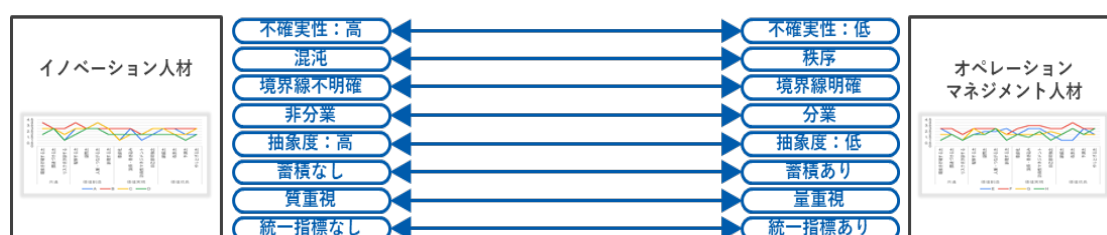


3.4 本章の結論：イノベーション人財とオペレーション人財の素養と必要とされるスキルの差異

イノベーション人財の素養として先行研究の1つでもある「イノベーション人財とオペレーション人財の違い」（細谷、2018）や、先行研究の「イノベーション人財に関するアンケート調査」（野村総合研究所、2012）から推測できるとおり、イノベーション人財が創出するアイデアとサポートする優秀なオペレーション人財との配合などで支えるバランスが重要である。

また、事業創造、拡大、成長、成熟の各フェーズでの人財バランスと配合を変えることが重要であり、双方の人財のどちらかが良いというわけではない。

図：イノベーション人材とオペレーション人材のバランスイメージ



出所：細谷功（2018）『イノベーション人財とオペレーション人財の違い』筆者作成

第4章 戦略と組織戦略の整合性

4.1 本章における仮説

優秀な人財が活躍するためにはそれを評価する評価制度が重要ではないだろうか。日本の大手企業の多くは評価制度として MBO を多く採用しており、経営陣もしくは経営企画等が検討した戦略・数値目標をカスケードダウンすることにより、各事業部やチームに細分化され、個々人の KPI となっていくことが多い。

また、いかにミッション・ビジョン・パーパスそしてバリューを浸透させ、企業で働く従業員のキャリアとその成果を上げる仕組みがあるかを対象者ヒアリングと企業研究から調査する。

4.2 戦略と組織の整合性調査結果

戦略と組織の整合性をめぐる項目についての調査結果は下記の通りである。

評価制度ヒアリング結果 (n=8)

- ・ 8人のヒアリング結果によれば、1人はOKRを、他はMBOを使用していた。
- ・ MBOでは昇給・減給の評価指標が不適切であり、組織目標とメンバーのKPIの組み合わせにも整合性が取れず、課題がある。※MBO＝個人の年間目標指数に留まる仕組みである。
- ・ 一方、OKRでは行動評価と測定可能な指標を設定し、部署以外にもオープンにし、不満や個人の偏りが少ないと評価されている。※OKR＝組織戦略と連動し、KPIと連動する仕組みである。

イノベーションを阻害する要因と企業文化 (n=8)

- ・ 組織階層が深く、組織目標をイノベーターが担っていることが問題と回答。
- ・ 30代は全員ティール型を選択した。理由は小集団で多様性の中連携し、判断のスピード感と実行が必要。
- ・ 50代以上はそれ以外を選択し、横断的に自由な立場で仕事をさせることを重視。

戦略と人事の課題点とあるべき姿 (n=8)

- ・ 経営戦略と人事の連携に課題があり、**組織への人材配置が戦略に基づいていない**ことが挙げられた。
- ・ 人事権限の偏重や**人材の成果や能力（スキル）のデータ不足も課題**。
- ・ 伊藤版経営レポートのように**密に連携された戦略と人事が重要**とされているという意見も出た。

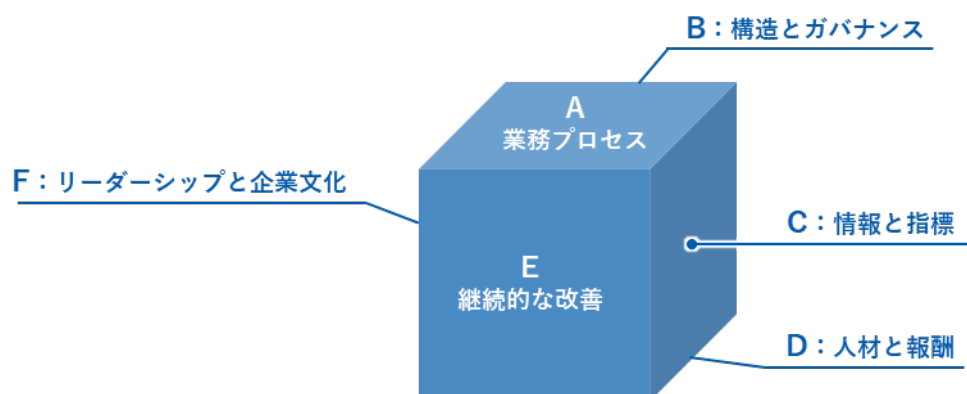
4.3 組織設計及び評価制度等で優れている企業研究

今回は世界的に優れている Google と筆者も所属していた、日本のユニコーン企業であるメルカリを研究対象として選定し、人財を活躍させるための仕組み化を把握する。

4.3.1 企業研究でのフレームワーク

今回の企業研究では、『最強の戦略人事—経営にとっての最高の CAO/HRBP になる』（リード・デシュラー他、2020）のキューブワーク（組織システムと選択）のフレームワークを参考に成功要因を把握する。経営者はこの一辺だけを変えるだけでなく、6つの面を綿密に整合させ、整合性と絶え間ない改善を行う必要がある。

図：キューブワーク（組織システムと選択）のイメージ図



出所：『最強の戦略人事—経営にとっての最高の CAO/HRBP になる』（リード・デシュラー他、2020）

4.4 本章の結論 メルカリ、Google の企業研究結果からの考察

調査結果や Google、メルカリ等の結果から見てきたことは、戦略の人財・組織面の整合性が取れており、各項目のバランスが取れ、整合性が揺らがないことが重要である点である。優秀な人財がモチベーションを高く働くには、それぞれの施策を連動させ、制度自体を絶え間なく改善させながら整合性を取る必要がある。

A：業務プロセス	・業務プロセスがシンプルかつ、リードタイムが最短で構築されており、最前線の従業員に対し、惜しみなく投資してグッドジョブシステムを提供している
B：構造とガバナンス	・優秀な人材が活躍しやすいように、勤務制度などは自由優先で作られており、それを守れず、逸脱する人材は採用することはない。 ・組織は網の目で重要な課題・情報などが漏れない組織構成。組織構成も無駄にヒトを増員するのではなく、自動化を徹底
C：情報と指標	・統計学的な根拠に基づいたマネジメント・ヒューマン対応、評価指標を必ず学ぶ ・人事評価が計測できることに絞られており、定性的な評価がない。また、カルチャー・バリューの指標により、定性的な面を補足している。
D：人材と報酬	・採用はA クラスに絞り、自社の独自の採用基準を満たす人材のみ ・採用は優秀な人材にフォーカスされており、むやみに人を増やす事を良しとしない。また、少し足りないぐらいで仕事をする方が、従業員のスキルアップになる ・優秀な人材対しては報償も手厚い。また、従業員が仕事に集中するために、従業員がコントロールできないことに関しては手厚いサポート・補償制度等がある。
E：継続的な改善	・人員を充足させず、絶えず自動化を図り続ける。また、プロダクトファーストにおいて絶え間ない改善と効果を求める。
F：リーダーシップと企業文化	・経営陣と現場がミッション・ビジョン・バリューを日々落とし込むことを継続して行っている。 ・長期的な観点での成長を求め、短期的利益は重視しない。メガトレンドや超長期的思考であり、バックキャストでの戦略の志向性 ・ミッション・バリューが明確であり、シンプル。イノベーションを起こすためのパーパスであること。従業員への腹落ちがあるかどうか。

第5章 Talent Marketplace における人財マネジメントシステムの構築

5.1 本章における課題点と考察

優秀な人財を確保し、自身のキャリアをかなえながら、自社のパーパス・バリューをスパイラルアップできる Talent Market place の在り方を検討する。

また、人財を企業の資本の1つとして認識し、有形資産と同様に可視化・運用する人的資本経営につなげ、可能性を持った社員一人一人が自律したキャリア形成と学びを続け、成長を持続できる仕組みを社内に構築できないかを検討する。

5.2 NEC 内部における人財プラットフォームの活用状況

NEC は社内プラットフォームである NEC Growth Careers (NGC) を開発。2020 年度には機械学習を用いた AI レコメンド機能を導入したが、利用者はグループ全体の1%程度。

また、2024 年度からは全社員がジョブ型雇用の導入を行う。ただし、現職務のポジションにて登用されるため、本来スキルと合致していないまま移行という形になる。

前章でもあるとおり、NEC 内のエンゲージメントは低空飛行であり、30%程度の水準のままである。

図：NGC (NEC Growth Careers) の運用



引用：NEC2022 年度統合レポート URL：<https://jpn.nec.com/ir/library/annual/2022/pdf/etsuran.pdf>

5.3 先行事例研究 Google カメレオンプロジェクト (Google 社内向け Matching Market)

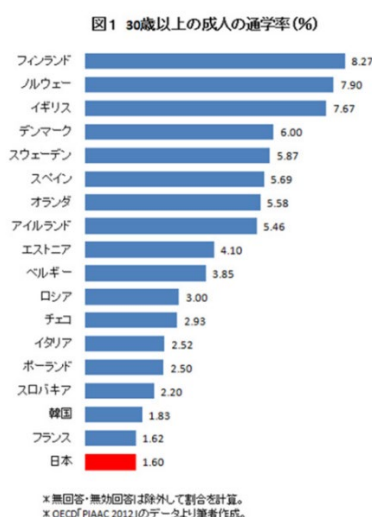
- Google では様々な PJT の長短・規模に差があり、PJT が終了した際に人財をどうするか課題があった。また、社員も同様にキャリアが自律的に成長できることを望んでいた。
- 2015 年、各案件に最適な人財をアサインするため、これまでにない速さと正確性で人財を流動させる仕組みを構築
- 流動規模を確保し、且つ公平性や社員の希望を反映させるため、AI とマッチングアルゴリズムを活用した社内公募を実施。初回対象者の 26%が異動。人財流動の結果、人財交流とナレッジ交流が促進
- 上司と部下が建設的なコミュニケーションを行い、上司は部下のキャリアを実現することが前提。また、経営層の人事権や介入を排除
- 社内政治や中央集権的な人事コントロールを排除。信頼できるコーディネーター的な人物が採用をフォローする体制の構築
- 情報を全てオープンにし、双方が信頼できるルールメイキングを構築・重視

5.4 Human&Skill Growth Market Place の提言

5.4.1 Human&Skill Growth Market Place を検討するにあたっての課題感

- ①単一プラットフォームによるネットワーク効果・マッチング率の少なさ。マッチングしない場合のユーザー離れの懸念
- ②日本の社会人学習の低さ：2012 年の経済協力開発機構 (OECD) の調査では 18 位

図：30 歳以上の通学率



出所：ニューズウィーク日本語版 URL: <https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2015/08/post-3823.php>

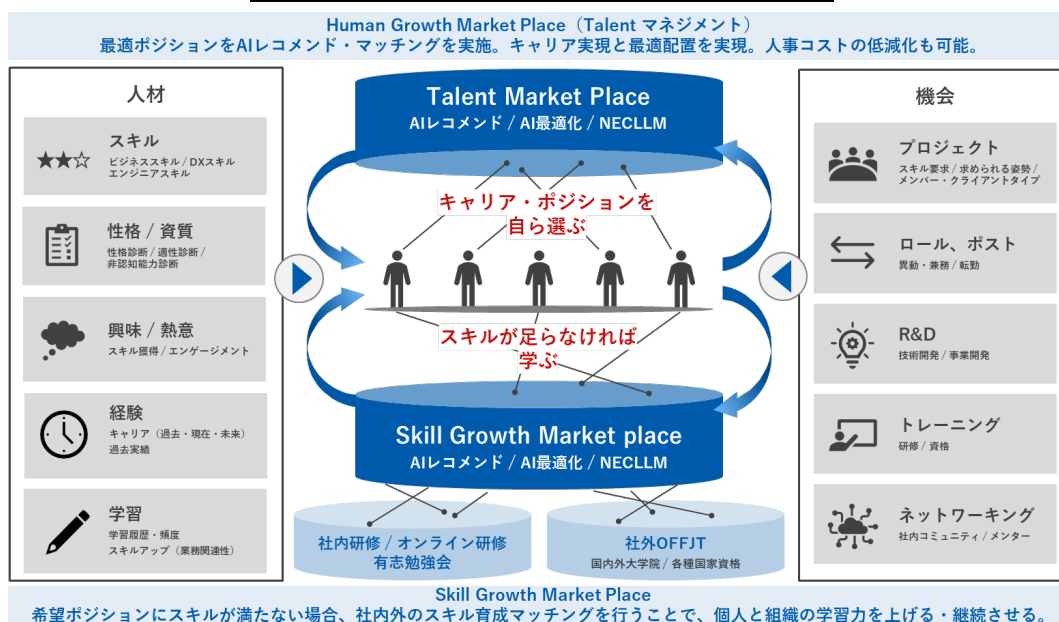
- ③Amazon に見る Market Place の多層化：プラットフォームを重層化することで、ネットワーク効果を最大限活用し、ユーザーとバイヤーに見事に価値を提供し続けている。

5.4.2 Human&Skill Growth Market Place の設計

ポジションマッチングの単一性プラットフォームでは、ユーザー数が限定され、各ユーザーのためにはネットワーク効果による価値創造が限定的になる可能性がある。また、ユーザーの価値単位が妥当で興味深いものであれば、ユーザーは繰り返しプラットフォームに引き付けられ、更なる価値単位の流れが生まれ、より多くのインタラクションを促進する。

Human&Skill Growth Market Place では、ポジションマッチングとスキル育成の異なるレイヤーの 2 層の Market Place を重層化して設計することで、人が学び続け、自分自身のキャリアを実現することで、組織の成長のサイクルとの相乗効果を実現する。

図：Human & Skill Growth Market Place の概念図



筆者作成

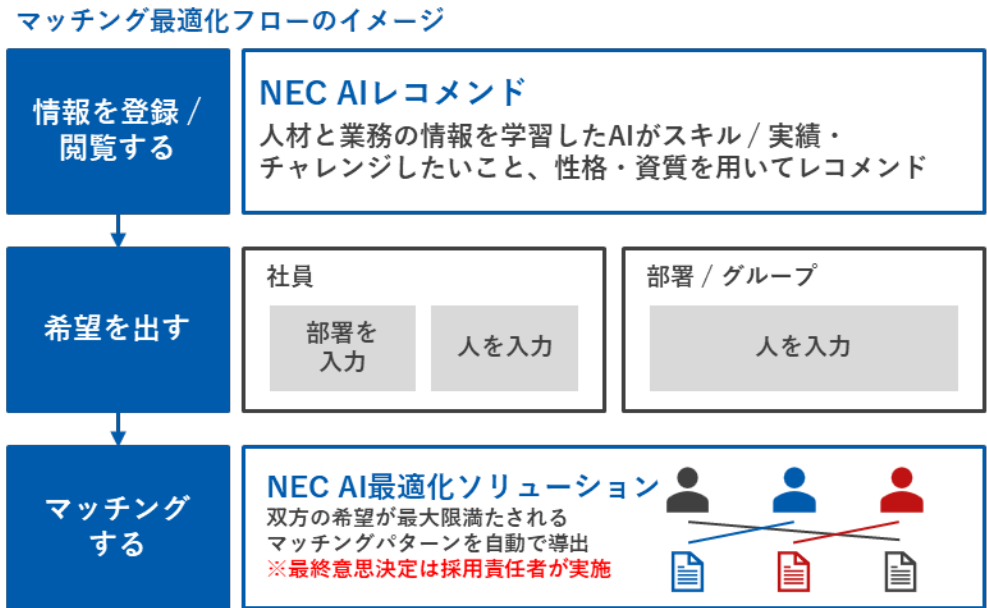
図：社員が入力した画面イメージ

社員の情報登録・マッチング画面イメージ



出所：筆者作成

図：マッチング最適化フローのイメージ

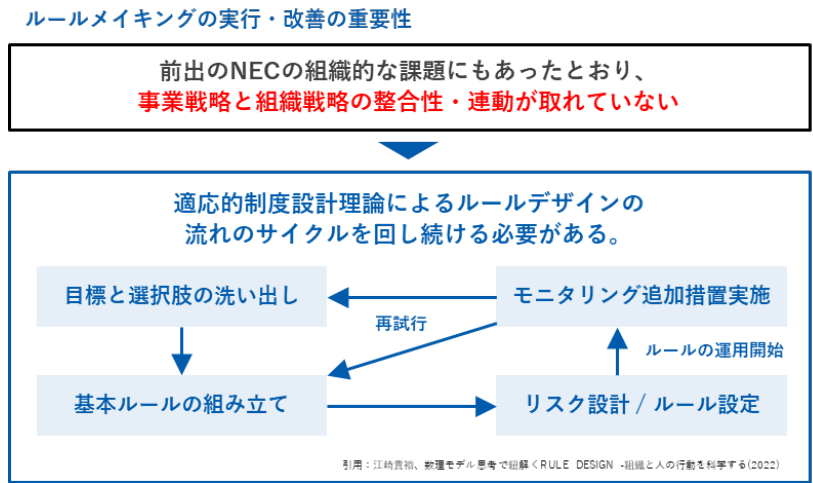


出所：筆者作成

5.5 NEC 版 Talent Market place のルールメイキングとしての課題点

あくまでプラットフォームは器（ツール）であり、利用する人々の公平・公正・一貫性・信頼を揺ぎないものにするためには、ルールメイキングが重要である。法律ではないが、不確実性が高い現在において一度ルールを決めたら変更が出来ないといったものではなく、絶え間なく変化することを前提として設計し、データに基づいて必要な対策を打つことが重要である。

図：ルールメイキングの改善サイクルのイメージ



引用：江崎貴裕、数理モデル思考で紐解く RULE DESIGN -組織と人の行動を科学する(2022)

5.6 本研究のまとめと課題

- 序章では人財にはそれぞれの素養・マインドを持ち合わせており、業務に関連することが把握できた。
 - 米国企業ではタレントマネジメントに素養・要素を重視し始めているが、日本企業では、企業成長のフェーズによる多様性のある人財の組合せのバランスまで重視はしていない。性格的素養やマインド要素等も加味した人財採用が重要。
- 戦略と人財、組織の連動・整合性を取るには、外部要因を捉え、緻密且つ連動・整合性があるルールメイキングと絶え間ない改善が重要である。
 - メルカリの戦略は四半期毎ごとに常に変化していた。不確実性が高い環境下で戦略と組織のあり方を見直し、改善をし続ける。また、組織の整合性を継続し続けることが成長への KSF である。
- 日本市場における人財不足が加速する中で、従業員の可能性を最大限引き出すための機会と学びの連動性が重要
 - 個人が成長し、新たなポジションに就くことで、組織に新たな人財（知）が入ることにより、組織成長が可能になる。ただし、従業員が常に自分自身を成長させるために学び続けるという習慣が日本にはない。政府でもリカレント教育やキャリア形成プログラムへの補助導入を行っているのと同様に、企業内でも従業員への投資が重要となるのではないだろうか。

参考文献一覧

序論・第2章 参考文献

- 日本電気株式会社 (2019) 『120 年、未来に向けた学ぶべき 20 年の出来事 1999-2019 その先の NEC へ NEC 創設 120 年史』 日本電気株式会社
- NEC 公式ホームページ NEC の歩み <https://jpn.nec.com/profile/corp/history.html>
- 佐々木将人、宇田川元一、黒沢壮史 (2021) 『NEC 新事業開発を起点とした企業改革のチャレンジ』 一橋ビジネスレビュー
- Ulrike Schaede、Vanessa Ceia、Charles A. O'Reilly (2021)
『NEC CORPORATION: INNOVATING FOR THE FUTURE』 SUTANFORD BUSINESS
- 加護野忠男 (2004) 『多角化戦略の再検討 コア事業のもつ多角化戦略』 組織科学 Vol. 37 No.3 :4-10 特集
- 鈴木一範、五井翔也、岡部泰久 (2017) 『特集日本の電機産業復活に向けて 電器産業の事業構造改革』, 野村総合研究所 知的資創造 2017 年 8 月号

第3章 参考文献

- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』, ダイヤモンド社
- タイアー・コーエン、ダニエル・グロス (2023) 『TALENT 「人財」を見極める科学的なアプローチ』 クロスメディアパブリッシング
- 柳沢樹里、山口高弘、磯崎彦次郎 (2012) 『イノベーションを創造する「人財」像および「組織」像 イノベーション人財に必要な 7 つの要件と組織に必要な 5 要素』
- クレイトン・クリステンセン他 (2021) 『イノベーション DNA [新版] 破壊的イノベーターの 5 つのスキル』 ダイヤモンド社
- 細谷功 (2018) 『イノベーション人財とオペレーション人財の違い』 成形加工・一般社団法人 プラスチック成形加工学会
- 牧野恵美 (2018) 『特集・アントレプレナーシッププログラム 海外における起業家教育の先行研究レビュー』 研究・イノベーション学会
- 井上一鷹 (2022) 『新規事業のサイエンス 異能の掛け算』 ニュースピックス

第4章 参考文献

- ラズロ・ボック (2015) 『WORK RULES』 東洋経済新聞社
- エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ、アラン・イーグル、ラリー・ペイジ
『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』 日経ビジネス文庫
- Boris Groysberg (2011) 『グーグルを「Google らしく」保つ』, Harvard Business Review
- ジョン・ドーア、ラリー・ペイジ (2018) 『メジャー・ホワット・マターズ 伝説の投資家が Google に教えた成功手法 OKR』 日本経済新聞社出版
- ピョートル・フェリックス・グジパチ (2018) 『世界最高のチーム「最小の人数」で「最大の効果を生み出す方法」』 朝日新聞出版
- 奥平和行 (2018) 『メルカリ 希代のスタートアップ、野心と焦りと挑戦の 5 年間』 日経 BP

社

木下達夫（株式会社メルカリ CHRO）（2019）『ミッションやバリューを発信し、浸透させるメルカリが挑む世界中の多様な人財が活躍できる組織づくり』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社

株式会社メルカリ 『mercari career』URL:<https://careers.mercari.com/jp/benefits/>

株式会社メルカリ 『mercan メルカリの「人」を伝える』

URL : <https://mercan.mercari.com/articles/27642/>

入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社

株式会社メルカリ（2023）『コーポレートガバナンス資料』URL :

フリデリック・ラルー（2018）『ティール組織』英治出版

スティーブン・P ロビンス（2009）『入門から実践へ 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社

リード・デシュラー、クレイグ・スミス、アリソン・フォン・フェルト（2020）『最強の戦略人事—経営にとっての最高のC A O／H R B Pになる』東洋経済新報社

マイケル・L・タッシュマン、チャールズ・A・オーライリーⅢ世（1997）『競争優位のイノベーション 組織変革と再生の実践ガイド』ダイヤモンド社

チャールズ・A・オーライリー、マイケルL・タッシュマン（2022）『両利きの経営 二兎を追う戦略が未来を切り開く』東洋経済

第5章 参考文献

（一社）HRテクノロジーコンソーシアム（2022）『経営戦略としての人的資本開示 HRテクノロジーの活用とデータドリブンHCMの実践』日本能率協会マネジメントセンター

HRインスティテュート、三坂健（2020）『人財マネジメントの基本』日本実業出版社

デロイトトーマツコンサルティング合同会社（2020）『社内に「タレントマーケットプレイス」を導入する方法』、デロイトトーマツコンサルティング合同会社

河邊俊輔（2023）『知的創造 特集 データドリブン・エンタープライズへの変革 テクノロジーを活用した社内人財市場形成による人財・業務マッチング：Talent Marketplace』野村総合研究所、知的資創造 2023 年 9 月号

『組織能力の経営論 学び続ける企業のベスト・プラクティス』2007、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社

Bo Cowgill(2018) 『Matching Markets for Googler』Harvard Business Review

ゼイネップ・トン（2023）『サービス業界の悪しき慣習を打ち破る グッド・ジョブ・システム：現場の離職を防ぎ、高業績を実現する仕組み』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、ダイヤモンド社

ジェフリー・G・パーカー他（2018）『プラットフォームレボリューション 未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』ダイヤモンド社

エドワード M, ハロウェル（2012）『組織の活力と良循環を生む 社員を輝かせる 5 つのステップ』ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社

ジョージ・セラフェイム（2023）『パーパス+利益のマネジメント』ダイヤモンド社

坪谷邦生（2022）『図解 組織開発入門』ディスカヴァー

坪田邦生（2020）『図解 人財マネジメント』ディスカヴァー

トニー・フェデル（2023）『BUILD』早川書房

城繁幸（2004）、『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社