

ユビキタス社会における社員研修の在り方

－「コンピテンシー」の概念を中心に－

武田 公 男 武田 嘉 孝

概 要

本稿の目的は、ユビキタス社会における社員研修の在り方について検討することにある¹。そこで、異なる業種のA社及びB社の営業部門での研修を取り上げ、社員研修の実態と問題点について考察する。その上で、ユビキタス社会に適合する社員研修の在り方として、コンピテンシーの概念を採り入れることの有効性を検証する。

1. はじめに

ユビキタス社会の進展はまさに目を見張るものがある。それは日々のビジネス・シーンでも例外ではない。例えば、定型業務すなわち「形式知」の多くはデジタル化され、かつては熟練を要した技能も、パソコンのキーボード操作によって、未熟練者でも容易に遂行できるようになった。一方、グローバル化や技術革新の激変を受けて、独創性や創造性と知った「暗黙知」の重要性が飛躍的に増大している。しかし、「暗黙知」の習得は、「形式知」の場合よりはるかに複雑で、かつ多くの困難を伴う。このようなことから筆者は、「技能習得を主たる目的とした従来の社員研修を見直すことなしに、新たな経営環境に対応することは不可能ではないか」と考えている。そこで本稿では、このような問題意識に立脚し、これからの社員研修の在り方について論じていきたい。

2. 研修制度の現状（2社の事例から）

（1）A社の「営業力強化研修」

A社は、資本金157億5千万円（東証一部）、2008年の売り上げ145億円、従業員6,402人のエレクトロニクス関連会社である。同社は従来の職能資格制度に替わる新たな制度とし

¹ 岐阜聖徳学園大学国際経済情報システム研究所の教育研究費（平成22年度）助成による研究。

て、成果主義の色彩が濃い「グレード制度」をベースとした人事賃金制度を導入した。同時に各部門別の中期経営計画を策定し、それに沿った社員研修が行われるようになった。図表1は営業部門の事例である。

図表1 A社の営業部門研修

		内 容	
		マネージャーコース	担当者コース
Part 1	9/25 ～ 9/27	戦略創出力の必要性を理解し、部門ビジョンを創る。 戦略意思決定の手順を理解し、部門戦略を創る。	
Part 2	10/23 ～ 10/25	※ 担当者コースにオブザーバーとして参加	上位戦略の意図を理解し、自己ビジョンを明確にし、戦略的実行課題を決定する。
Part 3	11/27 ～ 11/29	戦略を目標管理にのせ、目標管理の推進を通じて志気の高い集団をつくるマネジメント能力の向上を図る。	
Part 4	12/11 ～ 12/13	※ 担当者コースにオブザーバーとして参加	お客様のお客様発想による仮説提案構築力を強化する。
Part 5	1/15 ～ 1/17	※ 担当者コースにオブザーバーとして参加	お客様のあるべき姿に近づく個別提案作成力向上を図る。

・研修目的

営業部門の中期経営計画を達成する為に社員個人個人の能力アップ及び業績に結びつく教育を目的に「販売部門の生産性向上」について学習する。

・研修内容

A社の研修は、人材開発コンサルタント会社J社によるもので、他にも階層別や職種別にいくつかのコースが設定されている。ここで取り上げたのは、営業部門のマネージャー（課長クラス）及び担当者（係長）を対象としたものである。このコースの目的を、「営業部門の中期経営計画を達成する為に社員個人個人の能力アップ及び業績に結びつく教育を目的に「販売部門の生産性向上」について学習する」とし、「効率優先のマネジメントから戦略マネジメントへの変革」を推進することを意図している。同研修は、Part 1 から Part 5 までの5段階（各 Part 3 日間）で構成され、上期と下期毎に実施される。受講者は少人数のグループに分けられる。上記のケースは下期のもので、マネージャークラスが13名、担当者クラスは15名であった。

ここでは、研修の具体的内容として Part 2 での事例に注目した。まずインストラクターによるレクチャーがあり、その後、受講者は「ビジョン創作シート」、「課題絞込みシート（①ビジョン実現のための課題、②上位戦略実現のための課題、③業績責任を果たすため

の課題)」、「戦略アイデア創造シート」の作成を課される。これは詳細かつ具体的な内容であることが求められる。作成後、全受講者を前にその内容を発表し、これに関する他の受講者とのディスカッションやインストラクターによるコメントなどが行われる。

後日、インストラクターから「総評、マネージャー編で見られた傾向、担当者編で見られた傾向」と題した「所見」が人事部宛てに提出される。例えばこのケースでの担当者編において、インストラクターは次のように指摘していた。

一言でいえば「受身対応受注型」あるいは「単品製品取引型」となっています。これでは「提案営業」とは程遠い現状となっています。その結果、案件があって初めて動くというような、言わば「御用聞き営業」のスタイルとなっています。そのため購買窓口にはしか行かず、本来目指している川上営業ができていません。結局、設計部門に食い込めず、そこから「取り組み営業」が出来ていない、という現状が浮かび上がってきました。

以上がA社の営業部門での研修の概要である。同社は、この研修のために毎年多額の費用を投じている。しかし筆者は、同社の研修にはいくつかの問題点があると感じている。勿論、この研修によって、「提案型営業」の重要性への理解や関心は深まったかもしれない。しかし、「提案型営業」のために「何をどうすればよいのか」といった具体的な教育が不十分との印象は否めない。実際、研修後の効果を検証した形跡も残念ながら確認されていないのである。

このような問題点をさらに明確にするために、製薬B社の事例²を取り上げる。

(2) 製薬B社のMR教育研修制度

B社は資本金449億8千5百万円(2009年3月末現在)。従業員数は連結で10,977人、個別で4,308人(2009年3月末現在)。国内営業拠点は全国67ヶ所。工場は国内の埼玉、岐阜、茨城の他に米国、台湾、中国インドネシアなどがある。また研究所や関係会社を海外の各地に設置している。2008年度の売上高は7,817億円、営業利益1,203億円。海外売上高比率は57.5%に達し、特に北米での売上高成長率は前期比109%、売上高比率は47.3%となり、日本での売上高を抜いている。なお、2009年9月の中間連結決算では、円高が響き、売上高は同1.0%減の3,949億円とわずかに減少。ただし、販売管理費などのコスト削減を進めた結果、営業利益は同5.5増の491億円、最終利益も7.7増の309億円と増益を確保した。同社はアンメット・メディカル・ニーズ(未だ満たされていない医療ニーズ)の充足、高品

² 製薬会社に関する調査・研究については、(財)島原科学振興会より助成を頂いた。

質な医薬品の安定供給、薬剤使用のための情報提供、といったコアのファンクションをグループ内で一貫して保有する「シームレス・バリュー・チェーン」を戦略とし、2006年からスタートした中期戦略計画「ドラマティックリープ プラン」の最終年度には、売上高1兆円、研究開発費と営業利益の合計4,000億円の規模をめざしている。

MR教育研修制度

同社では、新入社員の資質向上を目的とした基礎研修をはじめ、MRとして認定されるために必要な知識とスキルを身につけるための研修を実施している。MR (Medical Representatives) とは、医薬情報担当者のことで、製薬企業の営業部門に所属している。最近では、人材派遣会社からの派遣社員もいる。その仕事は医療機関を訪問することにより、自社の医療用医薬品を中心とした医薬情報（医薬品およびその関連情報）を医療関係者（医師、歯科医師、薬剤師、看護師など）に提供し、医薬品の適正な使用と普及を図ること、そして使用された医薬品の有効性情報（効き目や効果的な使い方）や安全性情報（副作用など）を医療の現場から収集して企業に報告すること、さらに医療現場から得られた情報を正しい形で医療関係者にフィードバック（伝達）することなどを主な業務としている³。

・導入基礎研修

MR職も含め、全部門の新入社員に対して約2週間の導入基礎研修を行う。同研修は、B社の企業概要・規則から始まり、めざす企業像と企業理念、コンプライアンスに関する理解を通して価値観と倫理観を共有し、B社の社員としての行動基準を確立すること、ビジネスマナー、医薬品業界をとりまく環境、B社が提供している製品知識などを学び、社会人、B社社員、医療人としての基礎知識と技能を習得するなどを目的にしている。

・新人MR研修

全部門の新入社員を対象とした導入基礎研修の後、MR職の新入社員に対しては引き続き、新人MR導入研修を実施する。この研修では、B社のMRとして活躍するための知識とスキルの習得、更に（財）MR教育センターが12月に行う「MR認定試験」に合格すべき知識を習得することをめざしている。

最初の4ヵ月間で、MRとして必要な営業マインドを機軸に、医学薬学の基本知識・製品知識やプレゼンテーション・面談スキルを習得する。続く1ヵ月間は配属先にて、先輩に同行してMR活動を実体験しながら、習得した知識・スキルを自ら検証してブラッシュアップに努める。そして11月中旬に、MR認定試験の合格に照準をあてた研修を行い、3

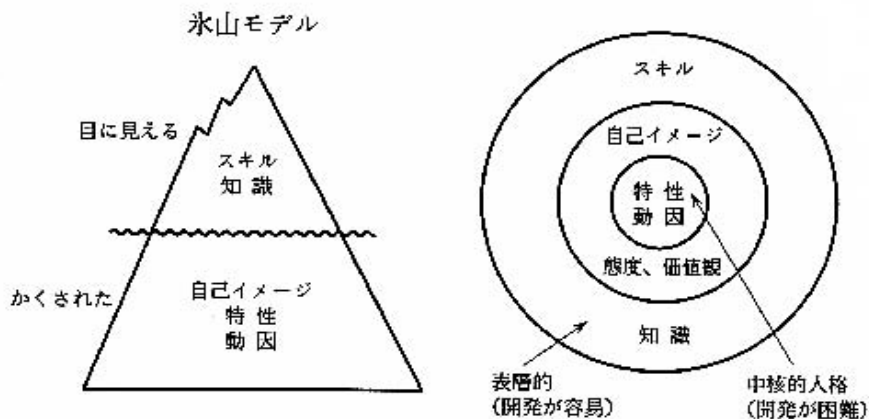
³ 医薬情報担当者教育センター（http://www.mre.or.jp/about_mr.html）より。

に依頼し、彼は次のような手法を開発した⁴。

- (1) 明白に高い業績を上げている人をサンプルとして抜き出す
- (2) 成功と不成功の分かれ目となった出来事において、高業績者がどのようなことを感じ、考え、実行したか、という事実を明らかにする
- (3) 明らかにされた事実から高い業績につながる要因を抽出し、その原因についてスコア化が可能な尺度を作成する

デイビッド・マクレランドによって提唱された概念は、彼の弟子にあたるライル・スペンサー (LYLE M.SPENCER) らによって、活用可能な形に具体化がすすめられた。図表3はライル・スペンサーとシグナ・スペンサー (SIGNE M.SPENCER) によって示されたコンピテンシーの氷山モデルである。

図表3 コンピテンシーの氷山モデル



LYLE M.SPENCER and SIGNE M.SPENCER, COMPETENCE AT WORK (梅津祐良+成田 攻+横山哲夫 訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年)、11頁より。

知識とスキルのコンピテンシーは目に見えやすく、比較的表層に位置する人間の特性である。自己イメージ、特性、動因に関わるコンピテンシーは、目に見えず、より深いところに位置し、人格の中核に位置している。ライル・スペンサーとシグナ・スペンサーは、「表層の知識とスキルのコンピテンシーは、比較的開発しやすく、訓練がこの種の人材の能力を維持するためのもっともコスト効果性の高い方法に数えられる。人格という氷山の底に位置す

⁴ LYLE M. SPENCER and SIGNE M. SPENCER, COMPETENCE AT WORK (梅津祐良+成田 攻+横山哲夫 訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年)、53~54頁。

る中核的な動因と特性に関わるコンピテンシーは、評価することも、開発することも難しい。したがって、これらの特性を備えた人材を選ぶことがもっともコスト効果性の高い方法となる。自己イメージに関わるコンピテンシーは前のふたつのほぼ中間に位置する。自己確信といった態度や価値観などは、かなりの時間と困難は伴うけれども、訓練、サイコセラピー、その他前向きな開発経験を通じて変容が可能だ。」と述べている⁵。ライル・スペンサーとシグナ・スペンサーは、氷山モデルでの水面すれすれのところ、すなわち物事の考え方や仕事に対する姿勢・こだわり・行動特性などが業績と強く関連していること、それらは教育訓練によって強化できるとし、これらのコンピテンシーを「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義している。そして、「コンピテンシーは個人のかかなり深い、永続的な部分を占め、さらにかかなり広い範囲の状況や職務タスクにおける行動を予見できるということを意味する」と述べている。この「原因として関わる」ということは、コンピテンシーはある種の行動や成果の原因となり、予見し得ることを意味し、「基準に照らして」は、ある特定の尺度や基準にもとづいて測定する場合に、コンピテンシーは実際に、だれがすぐれた成果を生み、だれがおそまつな成果に終わるかを予見し得るということの意味するとしている。そのような基準の例として、セールスマンにとっては売上高、アルコール中毒者をケアするカウンセラーにとっては、禁酒を続けるクライアントの数等を挙げている⁶。

コンピテンシーを示す行動は、達成とアクション（達成重視、秩序、クオリティ、正確性への関心、イニシアティブ、情報探求）、支援と人的サービス（対人関係理解、顧客サービス重視）、インパクトと影響力（インパクトと影響力、組織の理解、関係の構築）、マネジメント・コンピテンシー（ほかの人たちの開発、指揮命令—自己表現力と地位に伴うパワーの活用、チームワークと強調、チーム・リーダーシップ）、認知コンピテンシー（分析的思考、概念的思考、技術的／専門的／マネジメント専門能力）、個人の効果性（セルフ・コントロール、自己確信、柔軟性、組織へのコミットメント）といったいくつかの群（クラスター）に分類され、さらにコンピテンシーを発揮する際に示される具体的な行動事例が併記されている。ライル・スペンサーとシグナ・スペンサーは、これを観察可能な最小行動単位と位置付け、「行動インディケーター」と称した。「行動インディケーター」は、技術者および専門職、セールス職、支援・人的サービスの従事者、管理者など職種別に示されている。以下はセールス職（営業職）のコンピテンシーに関するものである⁷。

⁵ 上掲書、14頁。

⁶ 上掲書、11頁。

⁷ LYLE M. SPENCER and SIGNE M. SPENCER, COMPETENCE AT WORK（梅津祐良＋成田攻＋横山哲夫 訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年）、23～115頁。

セールス職に求められるコンピテンシー

ライル・スペンサーとシグナ・スペンサーは、すぐれたセールスマンに求められるコンピテンシーは、セールス全般に当てはまる一般モデルが存在する。しかしそれは、セールス・サイクルの長さや複雑さ、会社や地域の特徴、製品およびカスタマーのタイプによって異なるとし、セールスそのものを①短期サイクルのセールス（テレマーケット、小売り）、②中期サイクルのセールス（対ビジネスの非テクニカルなりピート・セールス（コーティング&化学製品、教科書、広告スペース、再販による消費財）、③長期サイクルのセールス（コンピューター、コンピューター・システム、その他 OA 機器、コンサルティング）、④金融商品のセールス（保険、株、年金、その他の金融商品の営業）の4つに分類している。因みに薬品会社の MR は「②中期サイクルのセールス」に該当すると思われる。

セールスの一般モデル

セールス職にとって最も重要なコンピテンシーは、「達成とアクション」群と「対人インパクトと影響」群にある。これらはいずれも同じ程度の頻度で現れ、セールスの成功に必須の要件となっている。同様に「インパクトと影響」や「達成指向」も。最近の研究によれば、平均的セールスマンは卓越したセールスマンに比べて「インパクトと影響」よりも「達成指向」において不足している傾向が見られる。

図表 4 長短期セールス・サイクルの特性

短期サイクル	中期サイクル	長期サイクル
ほとんどが小売り	一部小売り、多くは法人営業	複雑な法人営業
売り先は単一のバイヤー	売り先は単一のバイヤーまたは小グループ	多くの購買部門から影響を受ける
個人的インパクトのみ、またはきわめて限られたビジネス上のインパクト	小一中規模のビジネス・インパクト	クライアントのビジネスに対し大きなインパクト
短期のやり取り、通常は1回きり	簡単なりピート取引、たまに定期的取引	長期にわたる複合的な関係、クライアントの決定や実行に深く関与
多数のカスタマー	比較的多数のカスタマー	限られた数のカスタマー
小額取引購入	中規模の取引額	大規模の取引額
拒絶されることも頻繁	場合によって購入拒絶されることもあり	めったに購入拒絶されることはない
雑多な製品、カスタマイズされていない製品、単純な設置など	同種油製品、競合他社あり。テクニカル面では単純な製品	テクニカルに複雑な製品、カスタマイズされた製品を設置することから保全まで一括請け負う場合もあり

LYLE M.SPENCER and SIGNE M.SPENCER, COMPETENCE ATWORK (梅津祐良+成田 攻+横山哲夫 訳 『コンピテンシー・マネジメントの展開』 生産性出版、2001年)、219頁。

図表5の「セールスピープルの一般的コンピテンシー」は、セールス職（営業職）のコンピテンシーをその重要度順にまとめたものである。その重要性は「X」の多少で示され、コンピテンシーを示す具体的な行動も列挙されている。ライル・スペンサーとシグナ・スペンサーは、図表5に記された個々のコンピテンシーを以下のように論じている。

インパクトと影響力

ものを買わせるという「他人に影響を与える」営みこそセールス担当者が大方の時間を使うことであるから、大部分の行動インディケータ（観察可能な最小行動単位）もこれに関連している。すべてのセールス職に共通するものとして、以下の様な具体例が挙げられている。

- ・信用を築くとか特定の印象を与えようとする関心（服装、言葉遣い、雰囲気などを含む）を持つこと
- ・カスタマーに影響を与えるために専門家やその他の第三者を利用すること
- ・与えるべき情報を選択し選別すること
- ・他人に自分がどう受け入れられているかを理解し、特定のアクションや発言の効果を予測すること

因みに「インパクトと影響力」のコンピテンシーは、法人セールスにおいては特に重要（インディケータの22-29%に現れている）であるが、金融や小売りの差別化要素としてはそれほど重要ではない（モデルの12-17%）。

また法人営業（中長期サイクル）のモデルには、広い意味での「影響戦略」のベースとして「組織の理解」（小売りには無関係）のコンピテンシーが含まれている。クライアントの意思決定の仕組みによっては、組織の性格を理解することがすぐれたパフォーマーを峻別する要素の16%にもなることがある。学区の教科書選定委員会のような意思決定の仕組みがややこしいクライアントについては、セールスマンはその組織の性格に最も注意を払う必要がある。

達成の重視

「インパクトと影響力」に次いで、すぐれたセールスの業績を挙げる上では「達成の重視」も重要なコンピテンシーである。「達成の重視」が自己管理から始まるのは、あらゆるタイプのセールス職において共通である。自己管理とは、自分のためにチャレンジングが達成可能な目標を（通常は上司が設定する基準より高く設定し、自分の時間を効率よく使うこと）である。この「達成重視」コンピテンシーは、小売りのモデルよりサイクルの長いセールスによく現れ、個人的な効率の達成ばかりでなく顧客業務の改善の達成にも向けられる。

イニシアティブ

セールス職におけるイニシアティブは「粘り強さと執着」という形で現れることが多い。つまり、何度でもトライし、長時間をかけて、拒絶にあっても諦めないなどが挙げられる。

対人関係理解

「対人関係理解」（他人の態度、興味、ニーズ、見込みを理解したり、非言語的態度を解釈する能力）は、すべてのセールス・モデルで重要な要素となっている。これは、「インパクトと影響力」および「顧客サービス重視」を本質的に支えるコンピテンシーである。理解する、とはよりうまく影響を及ぼしたり、よりよくサービスしたりするために、他人の行動を予見することである。

顧客サービス重視

「顧客サービス重視」とは、迅速丁寧なサービスを供することから重要な決定に関してアドバイスすることまで、頻度は高くない（約5～6%）が、重要な要素である。顧客サービス重視の本質は、顧客の真のニーズを洞察して、それを商品・サービスにマッチングさせ、顧客固有のニーズにぴったり合わせるための余分の努力をすることにある。

自己確信

「自己確信」（自分の能力に対する表に現れた自信や、新しいチャレンジングな状況に対する確信的態度）は、セールスマンの示す顕著な特性である。これは、テクニカルな専門性が重要でないモデルにおいては、最も重要な要素となっている。「失敗への対処」（「自己確信」のサブ・スケールのひとつ）は、敗北や失敗や拒絶をどう理解し弁明するかの方法を表すものであり、すべてではないが多くのセールス・モデルに出てくる。拒絶を短期的あるいは限られた範囲のことと「楽観的」に弁明する傾向は、すべてのタイプのセールス職に見られる傾向である。彼らは内的な事情（「それは私がやったこと」とか「それは私の関知しないこと」とか）と外的事情（「競合他社のせいで」とか「顧客が耳を貸してくれない」とか）のミックスで弁明をすることが多い。すぐれたセールスマンは、内的事情については改善計画を合わせて述べることが多い。

関係の構築

「関係の構築」は、伝統的にセールスの主要部分であると考えられてきた。それはとくに成熟した日用品タイプの製品のセールスにおいて顕著である。高度にテクニカルな製品とかコンサルタント的セールスの場合は、リレーションシップよりもカスタマー・サービスとかテクニカルな専門性によるところが多い。「関係の構築」には親近感の構築も含まれる。

分析的思考

一般にどのように顧客を理解し影響を及ぼすかということ、すなわち顧客の好みや考えを推断することや障害（一般には他人の反応）を予測しそれに備えることなどが重要となる。

概念化思考

「概念化思考」は、経験則を使ってパターンや相互の一貫性を認識するという基本レベルで最も頻繁に観察される。

図表5 セールスピープルの一般的コンピテンシー

ウェイト	コンピテンシー
X X X X X X X X X X	インパクトと影響力 信用を作り上げる カスタマーの問題、関心に取り組む 間接的に影響を及ぼす 自分の言った言葉やアクションの効果を予測する
X X X X X	達成重視 チャレンジングで達成可能な目標を設定する 時間を効率的に使う (カスタマー側の効率を改善する) (可能性のある利益機会に集中する)
X X X X X	イニシアティブ 執着し、簡単には諦めない 機会を掴む (競争の脅威に反応する)
X X X	対人関係理解 非言語行動を理解する 他人の態度、意図を理解する 他人の反応を予測する
X X X	顧客サービス重視 カスタマー・ニーズに応えるために余分の努力をする カスタマーの背景にあるニーズを発見し、それに応える カスタマーのコンタクトや苦情をフォローアップする (カスタマーにとって信頼されるアドバイザーになる)
X X X	自己確信 自分の能力を信じる チャレンジに向かう 楽天的なスタイル
X X	関係の構築 仕事の友人関係を維持する コンタクトのネットワークを駆使する
X X	分析的思考 障害を予測し、それに備える いく通りかの説明や計画を考える
X X	概念化思考 成功原理を使う 現在と過去の類似性に気づく
X X	情報の探求 多くのソースから情報を得る
X X	(組織の認知) クライアント組織の機能を理解する
最低必要要件	専門能力 製品と関連するテクニカルな知識を有する

LYLE M.SPENCER and SIGNE M.SPENCER, COMPETENCE ATWORK (梅津祐良+成田 攻+横山哲夫 訳
『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年)、219頁。

情報の探求

製品、顧客、将来の顧客、顧客のニーズ、競争状勢等について情報を集めることは、すべてのセールスのモデルに見られる。

長期サイクルのセールスに携わるすぐれたセールスマンは、直接的な質問をして水面下にある何かを「探り出そう」と努力する。おそらくそれは、顧客がなかなか本音を明かそうとしないか、もっと隠れたところにニーズがあるという事情によるものと思われる。

また、テクニカルなノウハウは卓越したセールスマンを峻別する要素には入っていないが、このことは、一定の専門性（すくなくも製品に関する知識）がセールス・ポジションを維持するために不必要だということではなく、単に一定レベルを押さえれば、それ以上のテクニカルな知識がすぐれた業績をもたらす要因とはなっていないということの意味する。

4. さいごに

以上、社員研修の在り方をコンピテンシーの概念に沿って検討してきた。この概念によると、コンピテンシーとは、「高い業績につながる要因」のことであり、とりわけ「人格という氷山の底に位置する中核的な動因と特性に関わるコンピテンシー」が、職務遂行のためには最も重要なファクターとしている。しかしそれは、教育研修などによって「開発する」ことはできない。よって、高業績が期待できる人材を新規や中途および社内公募などで新たに採用ないし登用するしかない。その際、その人材がその職務に必要とする「中核的人格」を備えているか否かが最も重要な点である。学歴や出身校さらに保有している資格さえも大きな意味を持たないのである。その一方で、コンピテンシーの概念は、「表層の知識とスキルのコンピテンシー」は「比較的開発しやすく、訓練がこの種の人材の能力を維持するためのもっともコスト効果性の高い方法」なので、「知識とスキル」を向上させるためには、教育研修が有効な手段となりうる、としている。ただし、ここでいう「知識とスキル」は、単なる定型業務すなわち「形式知」のことではない。それは、営業職として不可欠な「知識とスキル」として、「インパクトと影響力・達成の重視・イニシアティブ・対人関係理解」等々、定型業務とは異なる「暗黙知」が挙げられていることから明らかである。

あらゆるビジネス・プロセスが急速にユビキタス化する中、社員による「暗黙知」の優劣は、企業競争力の源泉としてますます重要となっている。「暗黙知」の充実を可能とするためには、社員研修の見直しは不可欠であり、コンピテンシーの概念はそのための有力な手法となるだろう。

参考文献

- (1) 相原孝夫『コンピテンシー活用の実際』日本経済新聞社、2006年。
- (2) 医薬経済社編集部『図解医薬品業界ハンドブック Ver.1』東洋経済新報社、2008年。
- (3) ウィリアム・マーサー社『図解 戦略的人材マネジメント』東洋経済新報社、1999年。
- (4) 上田南人『実践 MR コーチング』エルゼビア・ジャパン株式会社、2005年。
- (5) B株式会社『環境・社会報告書2009』、2009年。
- (6) 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室『知財人材スキル標準ガイドブックー戦略的な知財経営の実践』日本経済新聞出版社、2007年。
- (7) 中原淳 編『企業内人材教育入門』ダイヤモンド社、2008年。
- (8) 日経連出版部『成果主義人事制度事例集』日本経団連出版、2002年。
- (9) 野中郁次郎＋竹内弘高（梅本勝博訳）『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- (10) 長谷川直紀『職務・役割主義の人事』日本経済新聞社、2006年。
- (11) 二神恭一 編『企業と人材・人的資源管理』八千代出版、2000年。
- (12) 吉田寿 編『人事制度改革の戦略と実際』日本経済新聞社、2002年。
- (13) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『人材育成の戦略ー評価、教育、動機づけのサイクルを回す』ダイヤモンド社、2007年。
- (14) Harvard Business Review 誌、Richard Florida 稿、ダイヤモンド社、2007年5月号。
- (15) Peter F. Drucker、上田惇生 訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、1999年。
- (16) Peter F. Drucker、上田惇生 訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002年。
- (17) Richard Florida, The Rise of the Creative Class, 2002. (井口典夫訳「クリエイティブ資本論」2008年、ダイヤモンド社)。
- (18) Richard Florida, THE FLIGHT OF THE CREATIVE CLASS, 2005. (井口典夫訳「クリエイティブ・クラスの世紀」2007年、ダイヤモンド社)。