

# 元経理部長が、人事改革を成し遂げられた理由

序にかえて 編集担当 海老原嗣生（本誌副編集長）

# メント再生

冒頭から私事を記すことにお許しを頂きたい。今から8年ほど前、私はとある人材バンクで内勤職についていた。

経営再建途上のその会社は、債務関連の処理を終え、新たな改革の矛先を人事に向けたところだった。こちらの改革の指揮も、件の債務処理を担当した経理部長が執ることとなる。

この新任人事部長は、今までの業務からは考えられないような難題を、私たちに投げかけた。それは、過去のデータを検証して、採用を統計的に理論化しろ、といったものだ。具体的には、採用された人間が戦力化するまでの平均育成期間を割り出す。それも、新卒か中途か、中途の場合は、入職経路によりどう違うのか。その数字から逆算して、入職経路別に採用時期を設定せよ、といったものだ。社内を探すと、眠っていた人事データはあまたあり、それらをいじると、数字は、即、作成できた。

今回の特集テーマが決まった時、私はこの経験を思い出していた。経理的発想では当たり前だが、人事では行われていない。このことは、人事アセスメントの扱いに關しても言えるのではないかと。

多くの企業で、人事アセスメントは、採用面の応募者絞り込み用に学力系診断が利用されるだけである。性格診断はあまり参考とされていない。ならば、性格診断など行わなければ良いのに、過去の経緯や他社との横並び意識があり、

セプトで使い続ける企業が多い。そして振り返り検証など行わないにもかかわらず、この丁寧は何十年分ものデータを保管している。唯目的的にデータ収集しないその状況と性向を見つめてみたかった。

「人事アセスメント」という題材で今風に特集を組めば、簡単に答えが作れてしまう。

いわく、アセスメントは目的でなく、手段だ。まず、目的をきちんと設定しろ。それは、経営戦略に則った人間像の具現化であり、それを浮き彫りにして社内流通させるために、アセスメントはある。こんなところが、落としどころだろう。

それは確かに正論。しかし、画龍点睛を欠くとした按配だ。だって、「いももちもなお題目はわかりつつも、その方向に進めない」という何かを日本の人事はもっているんじゃないか。まずそれを突き止めてみたい……。

そんな気持ちで、編集活動を進めるうちに、「この分野（組織心理学）のキーパーソンの一人である南隆男教授（慶應義塾大学文学部）と当然出会うことになる。氏は、私の力不足を、知識不足に開口言（されながらも）とても温かくバックアップを続けて下さった。ひょっとしてこんなことを考えているのでは」と、氏が次々と投げかけたから、私は当初考えてもみなかった問題群に漂着したりもした。

「今でこそ成果主義として浸

# 人事アセス

透しつづめる考え方は、30年以上も昔に、先達の学者・企業人たちが集まり、『能力主義』と銘打って、世に問いかけたものと大差ない。しかし、あの時の提案は、職能資格など妥協的なものに変形し、日本の人事に根付いてしまった。その決算もせず、時代の波頭だけ追いかければ、現在の変革も必ず破綻をきたすのでは……」など。

あれやこれや、多くの方々からの叱咤と激励を得て、本特集は、結果的に以下のような構成となった。

第1章では、人事アセスメントの基本である「妥当性」について再確認し、アセスメントの効果を振り返り、金銭換算する方法を解説している。その趣旨は、「分析的・客観的思考」といつもの土台をおさえておきたい、というところにある。

第2章では、日本の企業が実際にどのようにアセスメントを活用しているのかをアンケート調査で浮き彫りにしている。回答数は282社とそれほど多くはないがパート1では、データから4つの傾向を読み取り、パート2では、いくつかの場面で、上手なアセスメント活用を行っている企業にスポットライトを当てた。

第3章では、「分析的・客観的思考の弱さの根源」に迫りたい。パート1では、背景にある日本的人間観を取り上げ、その発生過程や、それにまつわる問題への対処法などを、パート2では、分析的・客観的思考を根付かせるためには、どれほど

の基礎構造が必要なのか、が直感的に感じられるよう、アメリカでの「コンサルティング」の実情を取材し、報告している。

結びでは、大局的な見地に立つて日本の人事を語るお二人に、「ご登場いただいた。かたや、産官学の3分野すべてで「組織心理」に関する研究を続け、日本の人事制度に斬新な意見を提出されてきた山田雄一教授(明治大学学長)。「こなた、1970年代初頭アメリカにおられて彼の国での「組織行動論」の構築に二翼を担われ、帰国後、我が国の組織や人事に対して辛口な提言をし続けられている南隆男教授(前出)。お二人は、人事が本来あるべき原点を討議されている。

全体を通して、「アメリカ型思考の礼賛」とも取られる要素が頻出する。しかしそれは本意ではない。日本とアメリカは明らかに違うのだ。かつては三隅二不二氏(PM理論)や楠田丘氏(職能資格給)などその功罪はともあれ、人事の世界でも秀逸な日本オリジナルが一世を風靡した。

ところが昨今では、ほとんどの理論がアメリカの焼き直しで終わっている。もはや、「違いではなく、遅れ」としか言えない状況なのだ。ひとまず、この分野でアメリカに追いつき、早く日本オリジナルが生まれて欲しい。そのため、何をすべきかを考えたかったのが、趣旨である。若輩ものの暴論に傾いたとき、お許し頂き、機会があれば、再度の挑戦を期したい。