

Works

人事アセスメント再生

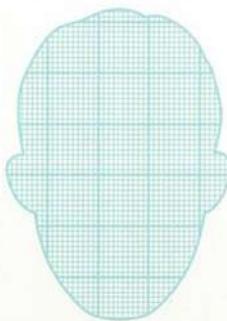
2002.02-03

ワークス研究所

50

定価700円 本体価格667円

RECRUIT



人事アセスメント再生

海老原嗣生(Works編集部)

●元経理部長が、人事改革を成し遂げられた理由

●客観・分析的アセスメント利用への扉

1 最重要語の再点検 2 人事アセスメントの効果を測定し、金額換算してみよう

●日本企業、アセスメント利用の巧拙

1 アンケートから見えてきた4つの傾向 外島 裕(日本大学商学部 教授) 永井隆雄(組織人事コンサルタント)
2 高認知ツールで見る、「一味違う活用法」

●アセスメントと日本の土壤は融合するか?

1 客観的思考と日本型人事がきしみを起こす理由

2 驚いて下さい。その、あまりの格差に。三浦としえ(PDIシカゴ支社 コンサルタント)

3 鑑談:日本的人事と人事アセスメントの原点 山田雄一(明治大学 学長)×南 隆男(慶應義塾大学文学部 教授)×海老原嗣生(本誌)

英語がビジネス公用語になる日 萩野進介(Works編集部)

日産自動車/日立製作所/スミダコーポレーション/ミシュラン/テトラバッック

吉原英樹(神戸大学経済経営研究所 教授)

アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告:ブレイン・ワーク集団のリーダーシップ開発

IBM/メルク社/Ernst & Young/PwC コンサルティング

戦略的HRMへの提言:次世代リーダーを生み出す人材マネジメントとは

中村匡雄(伊藤忠商事 執行役員 人事・事業・総務・法務担当役員補佐(人事・事業担当)〈兼〉アジア地域担当役員) /

小島 浩(アイ・ピー・エム・ワールド・トレード・アジア・コーポレイション ディレクター オブ エンブロイー リレイションズ) /

大野健二(日立製作所 人材戦略室 室長) / 守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授) / 古野庸一(ワークス研究所 主幹研究員)

人事アセスメント再生

元経理部長が、人事改革を成し遂げられた理由 2

序にかえて●編集担当 海老原嗣生（本誌副編集長）

客観・分析的アセスメント利用への扉 4

Part1 最重要語の再点検

1 Part2 人事アセスメントの効果を測定し、金額換算してみよう

「識者からのひと言」① アセスメントはデータの蓄積にものを言わせる技術 11

●二村英幸（人事測定研究所 取締役研究室主幹）

日本企業、アセスメント利用の巧拙 13

Part1 アンケートから見えてきた4つの傾向

プロフェッショナルはこう見た① データの裏に潜む、日本らしさを補足します。 17

●外島 裕（日本大学商学部 教授）

プロフェッショナルはこう見た② 蓄積的価値と現在価値を見極めて利用すべき 18

●永井隆雄（組織人事コンサルタント）

2 Part2 高認知ツールで見る、「一味違う活用法」

基礎能力/性格特性診断 SPI ●若林 満（名古屋大学国際研究科 教授）

行動特性診断 A8 ●牛島 仁（AIU保険会社 人事部 企画担当マネジャー）

組織適性診断 FSS ●小林洋士（セコム情報サービス）

専門技能診断 ●柳沢孝治（リクルートエイブルック 首都圏ITグループマネジャー）

「識者からの一言」② ツールや理論だけ精緻にしても意味がない。 24

●古川久敬（九州大学大学院 人間環境学研究院 教授）

アセスメントと日本の土壤は融合するか？ 25

3 Part1 客観的思考と日本型人事がきしみを起こす理由

Part2 驚いて下さい。その、あまりの格差に。●三浦としえ（PDIシカゴ支社コンサルタント）

Part3 鼎談 日本的人事と人事アセスメントの原点

●山田雄一（明治大学 学長）×南 隆男（慶應義塾大学 教授）×海老原嗣生（本誌副編集長）

英語がビジネス公用語になる日 34

I 企業が続々と英語経営・英語重視に転換はじめた 目産／日立／スミダ

II 歐州企業の英語化はどう進んでいるか ミシュラン／テトラパック

III 国際経営学者が「英語経営のすすめ」を説く理由

●吉原英樹（神戸大学経済経営研究所 教授）

IV 英語化の損益を考え、適切な対応を

アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告 48

第2回 プレイン・ワーク集団のリーダーシップ開発

戦略的HRMへの提言 56

次世代リーダーを生み出す人材マネジメントとは

中村匡雄（伊藤忠商事 執行役員 人事・事業・総務・法務担当役員補佐（人事・事業担当）／兼）アジア地域担当役員）

小島 浩（アイ・ピー・エム・ワールド・トレード・アジア・コーポレーション ディレクター オブ エンブロイー リレイションズ）

大野健二（日立製作所 人材戦略室 室長）

守島基博（一橋大学大学院 商学研究科 教授）／古野庸一（ワークス研究所 主幹研究員）

リーダーの軌跡 64

藤木保彦（オリックス株式会社 代表取締役社長）

交差点 68

和田秀樹（精神科医・心理学者）【聞き手】古野庸一（ワークス研究所 主幹研究員）

人材マーケットの「論点」甲論乙駁 72

著者からのメッセージ 76

時評 78

輿付 80

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、

というのだ。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」というものだった。

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なことが、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関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、採用場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、性格診断などを行わなければ良いのに、過去からの経緯や他社との横並び意識があり、

セッ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、ご丁寧に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情況と意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ふ。

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よう。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、画龍点睛を欠くといった按配だ。だって、ごもっともなお題目はわかりつつも、その方向に進めないと何かを日本人人事はもつてないんじゃないか。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、私のガサツさ、知識不足に閉口(?)されながらも、とても温かくバグ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。

人事アセス

透しつつある考え方は、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……」などと。

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」というものの土台をおさえおきたい、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、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、大局的な見地に立って日本の人事を語れるお二人に、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た山田雄一教授(明治大学学長)。こんなに、1970年代初頭アメリカにおられて彼の国での「組織行動論」の構築に一翼を担われ、帰國後、我が国の組織や人事に對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、「違ひではなく、遅れ」としか言えない状況なのだろう。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たかったのが、趣旨である。若輩ものの暴論に傾いたきらいをお許し頂き、機会があれば、再度の挑戦を期したい。

客観・分析的アセスメント 利用への扉

※「人事アセスメント」とは、採用、教育、考課などの場面において、人的能力を客観化するための手法全般を指すこととする。

1章

ここに驚くべき事実がある。

人事アセスメントを有効活用する上で、非常に重要な言葉がいくつかある。

その中でもとりわけ重要度の高いいくつかのワードの一つである「妥当性」という言葉。

この言葉の正確な理解者は、日本企業の人事に数%しか存在しないというのだ(詳細後述)。

考えてみると、研究者の解説する人事基礎用語はあまりに難解すぎた。

とりわけ、当たり前の常識である基礎用語や基礎用例に関して、説明が薄いことが多い。

それが、こうした事態を生んでしまっているのだろう。

そこで、人事が戦略的・分析的思考に踏み出すときに、

必要不可欠な「妥当性」という言葉をまずは、パート1で詳細に説明を施したい。

パート2では、事例ベースで即物的な換金事例を考えてみる。そして、こうした基礎復習とともに、

この章では日本とアメリカの人事やコンサルティング・ファームの違いを感じられるようなコメントを付した。

文・構成 海老原嗣生(本誌)

最重要語の再点検

「信頼性」と「妥当性」

アセスメント導入に際し、気になることの典型的例として、「そのアセスメントつて、何回受けても同じ結果になるの？」アセスメントの結果と、入社後の業績について関係あるの？」の二つがあげられる。もうご存知と思われるが、前者を「信頼性」と呼び、後者を「妥当性」と呼ぶ。この二つの重要な基礎単語について、分かり易さを優先し、厳密には多少の逸脱を含むが解説を試みたい。

まず、「信頼性」だが、これは比較的理解しやすい言葉だろう。一般的には、以下のような方法により、その確かさを調べている。

① 同一人物が、同じアセスメントを数回受け、その結果が安定してくるかどうかを見る。

しかしこの方法だと、設問が同一の場合、学習効果が起つたり、日時が経つてると本人の特性 자체が変化しているために、点数が変わることがある。そこで、

② 他のすでに安定している同目的のアセスメントと同時に測定して、その点数回答でき、かつ、その違いを正確に把握

の相関を見る。

ただし、この場合も類似するアセスメントが存在しないことには比較ができるない。類例の少ないアセスメントなどは、③ そのアセスメントの設問を分割し、分割された群同士の得点を比較して、それが同様の点になっているか、または、

④ アセスメント内で得られた「ア」のパターンが、設問項目間（あるいは評定者間）で一貫した傾向を示しているか、といった方法でその信頼性を確かめている。

妥当性に関する用語

次にテスト結果と人材能力（もしくは業績など）にどの程度相関があるかといふ、「妥当性」の説明に移りたい。この用語は主に、「内容的妥当性」「基準関連妥当性」「構成概念妥当性」という3種の使われ方をする。他に、「表面的妥当性」を加えて、4つの柱ということもある。

ちなみに、ある人事コンサルティング・ファーム（以下、この特集中「ファーム」）で人事担当者に妥当性について質問を行ったところ、主要な3つをすべて回答でき、かつ、その違いを正確に把握

していた人は数%だったという調査がある。このあたりの区別がつきにくいため、アセスメントに関する書物を読むのが億劫になる、という経験をお持ちではないだろうか。

この4用語の違いについて、平易な解説を試みたい。

まず、一番わかり易いのが、「表面的妥当性」だが、これは、「いくら内容的にまとまっているか、受験者が答えやすい」といつたことがないように作られているかどうか、を表すものだ。たとえば、アメリカの由緒ある性格診断アセスメントのCPI（California Psychological Inventory）には、かつて誠実性を図るために、「あなたはお風呂に入るのが好きか？」という設問があったそうだ。開発段階の研究では確かに「入浴」と「誠実さ」には立派な相関があつたらしい。しかし、たとえばエグゼクティブの採用場面で

この設問が出てきたら、思わず吹き出す回答者も多いだろう。こうした答えにくさがないようにする、というのが表面的妥当性であり、これは統計処理よりも、専門家による判断や、試行テストの段階での受験者の心象などにより調整している。

区別が難しい 「基準関連妥当性」と 「構成概念妥当性」

さて、「基準関連妥当性」と「構成概念妥当性」だが、いよいよこれからが難しくなる。どちらもアセスメントの有効性を示す言葉だが、前者はある設問と対象となる能力に相関性がある、ということを示すだけのものだ。後者は、それがどのような事情により相関があるのか、しっかりと理論的な裏づけをもつているかどうか、ということだ。

る能力を測定するのに、アセスメント内容に過不足がないか、を示したものだ。たとえば、同じ英語力を測るのでも、輸出入事務の適性ならば、ファックスが読めて帳票作成できれば十分なので、「読み」「書き」「専門知識」の英語力を調べれば十分だ。対して、海外赴任者の適性を調べるには、会議や商談、部下への指示などの場面も当然必要となる。そこでアセスメントは、「読み」「書き」「聞き」「語り」「専門知識」「高度コミュニケーション」など

の項目が必要になる。このように、調査要件に添って設問内容に過不足がないかを示するのが、内容的妥当性である。

わかり易いように、前述の「お風呂」の例で見てみよう。調査の結果、多くの誠実な人間はお風呂に良く入るということがわかった。だから、「入浴」と「誠実さ」には相関がある。これが「基準関連妥当性」である。しかし、これだけではなぜ相関があるのかは理解できない。そこで、「お風呂に入る」「清潔好き」「他人に不快な思いをさせるのが嫌い」「誠実さ」といった形で、論理的な裏づけをとっていくのが構成概念妥当性」と呼ばれるものだ。

※この解説は、専門的には「誤り」を含む。妥当性とは本来、アセスメント全体の得点と、たとえば「入社後の業績」などの相関性を表すものである。この場合のように、設問の「つど、それにより把握される特性の関連をどう見るか」は、多少、論理的逸脱であるが、ここでは分かりやすいよう、あえて右記のような表現をした。

「妥当性」の算出手法

アセスメントツールに記載されている「妥当性係数」とは、多くの場合、「基準関連妥当性」をあらわす指標である。この際、用いられるのが、「相関係数」だ。この指標について多少説明してみたい。

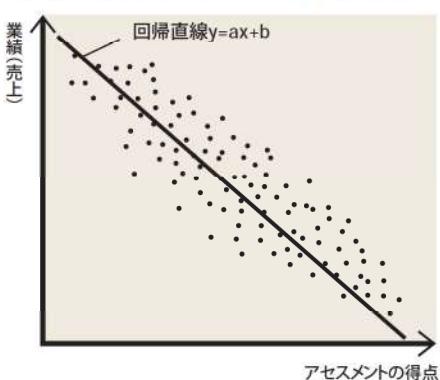
たとえば、アセスメントの得点と、入社後の業績の基準関連妥当性を調べることにしてみよう。ここでは、単純化するために、業績を「営業セクションでの売上げ金額」としておく。図表1のように、横軸にアセスメントでの得点、縦軸に売上げ金額を取ると、営業スタッフ毎に、得点

と売上げ実績が点により図表上に表されていくことになる(図表1)。得点と売上の関係が、正比例に近い場合、図表上の点は $y = ax + b$ 直線上に分布することになる(図表2)。逆に、反比例なら $y = ax + b$ 上に分布することになる(図表3)。このように、分布の形を端的に示す線を「回帰直線」と呼び、この分析手法を回帰分析と呼ぶ。相関係数は、こうした分析により求められる数値で、正比例では「1」に、反比例では「-1」に近づき、関係が見られない場合は0に近づく。

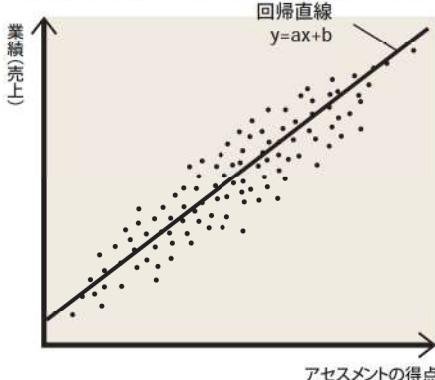
アセスメントと業績の関係でいえば、相関係数が $0 \sim 1$ を超える場合、かなり高い相関と言われている。

ちなみに、相関係数の2乗値が、「決定係数」と呼ばれ、これは(今回の例でいえば)業績を構成する要素のうち、該当アセスメントで図れる能力は、どれくらいの比重を占めているかを示すものだ。たとえば相関係数 $0 \sim 1$ のアセスメントであるならば、 $0.3 \times 0.3 = 0.09$ となり、業績の約10%が、このアセスメントで調べられる能力に起因しているということになる。実際には、営業スタッフが担当している企業の顔ぶれや、景況、職場環境など様々な要素が絡んで業績は作られるため、一つのアセスメントで図られる能力が10%を超える決定要因となることはまれだ。

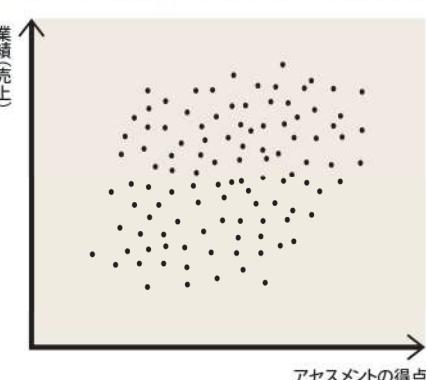
■図表3 業績とアセスメント得点が反比例



■図表2 業績とアセスメント得点が正比例



■図表1 業績とアセスメント得点が散布図



人事アセスメントの効果を測定し、金額換算してみよう

それほど難しくない

アセスメント効果の金額換算

人事アセスメントの効果を金額換算する、というと大変な作業のようにも思われるが、目安としてどの程度の効果があるのか、を推定するのは、それほど難しい作業ではない。前項での内容を踏まえたうえで、ファームのコンサルタントに多少知恵を借りれば、誰でも実行可能だろう。ここでは採用におけるアセスメント導入の効果振り返りを例にとり、実際の業績とアセスメント得点の関係から推定を行つてみた。

鍵となるのは業績×
アセスメント得点の散布図

アセスメント導入の効果を推測する

の実際の業績を前ページ図表1のよう

に散布図にして、そこから導入効果を推定するという方法を考えてみたい。こ

こでは、一番分かりやすいように、アセスメントの得点と、入社後の「営業スタッツの売上金額」がどのような関係であつたか、を考えてみる。

ファームにデータ補正などの依頼をする

れるだろう。まず、過去に同種のアセスメントを行っていない企業は、アセスメント得点など把握できない、という問題がある。この場合、自社の営業スタッフにこのアセスメントを受験させ、その点数と業績を散布図にするという作業

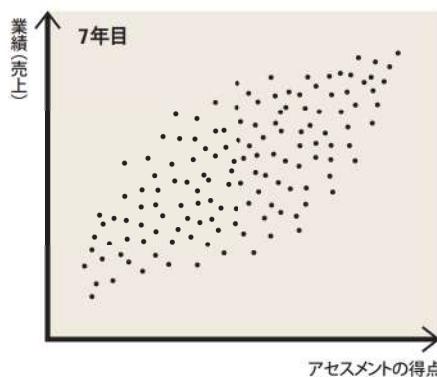
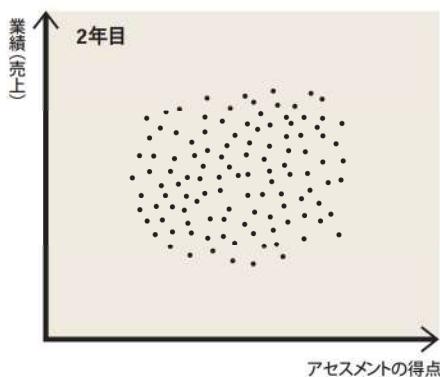
が必要となる。しかし、アセスメントを受ける人間の年齢がバラバラであるため、その影響が得点に現れる危惧がある。もし、こうしたことが気にかかるようなら、「加齢によるアセスメント得点の一般的な変化傾向」をファームに教えてもらい、そこから、新卒時点でのテストを受けていたなら、という仮想

得点を算出してみるなどの方法もあるだろう。

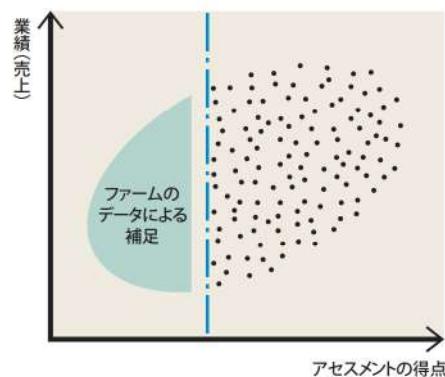
※加齢による得点変化は個人差が大きいために一律平均値を使うのは危険、という指摘もあるが、ここでは参考例として取り上げた。

一方、継続的にこのアセスメントを行っていた企業であれば、新たにデータを取り直すという作業は不要となる。過去の入社時データと現在の業績を散布図にすれば良いだろう。ただし、多くの

■図表5 年次経過により相関が現れることがある



■図表4 合否絞り込みがあった時の補正



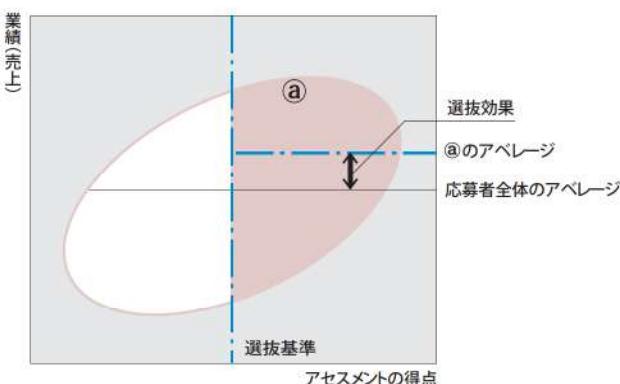
さて、アセスメント得点×業績の散布図ができたら、選抜基準と基礎比率の二つを考え、アセスメント導入効果を出す、というのが、一般的な有用性分析手法だろう（図表6）。ここでいう基礎比率とは、期待以上の業績を残していく率、選抜基準とは、アセスメント得点での採用合否ラインと考えれば相違ない。この二つの指標を併せて、ある得点で採否を決めた場合、基礎比率がどのように変化するか（＝期待以上の業績を残す人の出現率はどう変わるか）により、そのアセスメントの導入可否や、

「基礎比率」を敢えて省略

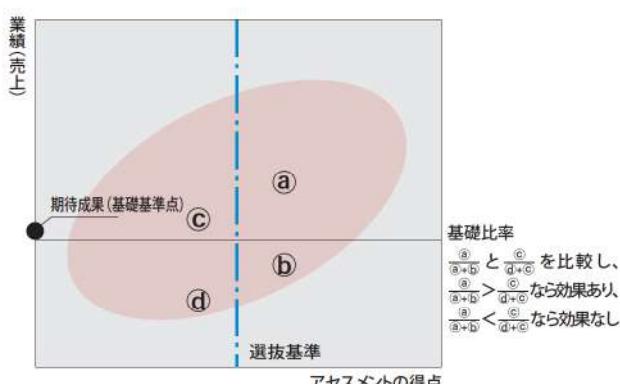
いずれの場合も、業績に関してはその経年変化をたどれるように散布図を複数作ることが理想となる。入社初年度にはうだつの上がらないかった社員が、7年目にはトップセールスとなっている、などという事例が数多くみられるからだ。（図表5）

企業は、こうしたツールを入社時の絞り込みセグメントに使用しているため、ある点数以下の人はほとんど出現しないという問題が起きやすい（図表4）。そのため、この絞り込み点以下の部分については、現有社員の傾向と、一般的な散布を勘案して、ファームに仮想散布図を作つてもらうことを相談してみては、どうだろう。

■図表7 アセスメント導入の粗効果



■図表6 一般的な有用性分析



合否ラインの設定が行える。ただし、そこから、その効果を金銭換算するのは、多少手間がかかるので、ここでは、以下の手法をとつてみる。

応募者全員の平均業績と、合否ラインを設定した場合の平均業績の差を、営業1人当たりの選抜効果と考える（図表7）。

これに採用人数を乗じたものが、総体での選抜効果と言えるだろう。ただし、この効果は、入社後の年度により差が出てくる。そこで、一年目業績、二年目業績……とこの作業をを繰り返し、それを合計したものが、採用積年効果となる。これをもって、このアセスメントを利用した場合の導入効果と考

えるのが簡便な方法だろう（図表8）。
※厳密に言うとこの手法は、多少の危惧が見られる。まず、業績分布図は、この会社単独のものであり、そのデータ数の少なさや、安定性の問題などがある。また、該当アセスメント得点以外に、面接などにより、その会社独特のセグメントを行っており、そうしたことが、業績×アセスメント得点に影響を及ぼしているとも考えられるからだ。ここでは、簡易かつ自社特殊性を重視してこの手法を一例として取り上げてみた。

ここでは、アセスメントに関する費用を、単純に、①アセスメント費用、②人事がファームと折衝する労力、③アセッサー（評価者）として社内の人間が負担する労力、④事務手続費など、アセスメント運営全般に関わる費用全体にとどめておきたい。①④は直接経費で簡単に計算できる。②と③は該当部署の時間給をベースに所要時間を乗じた金額で簡易計算する方法などが考えられるだろう。

アセスメント導入の 費用計算

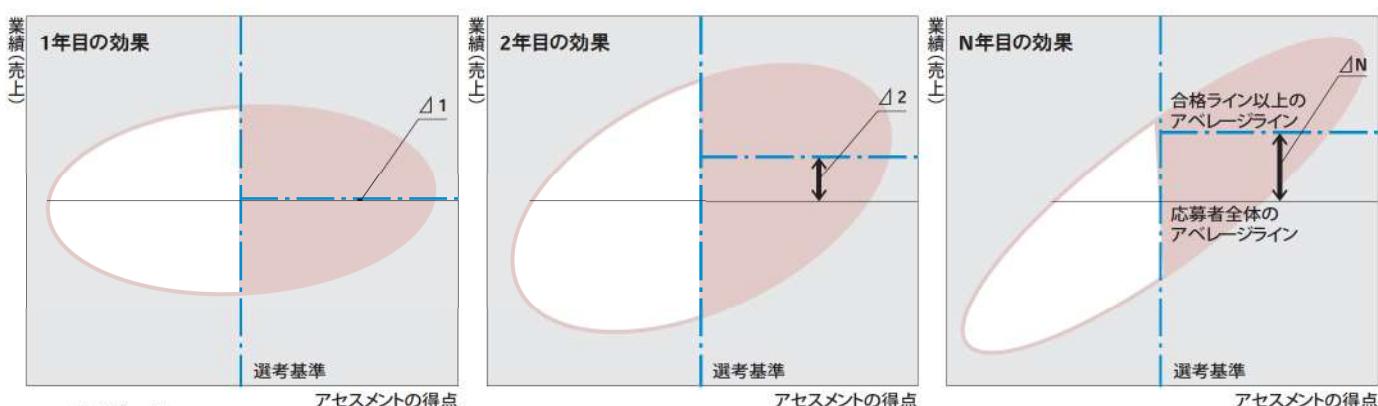
これに対しても、このアセスメントを行う運営費が選抜費用となる。この差し引きが、アセスメント導入の損益だ。

多くの人事専門書には、「アセスメント運営のみならず、入社後の教育費、リテインション費なども加算すべき」と書

ここで提示したのは、
「試算」ではなく「決算」

これらの手法により費用と利益を計算し、その差を、アセスメントによる選抜効果とする。この多寡をもって、アセスメントツールの導入効果を振り返り検証してみてはどうだろう。

■図表8 アセスメント導入の積年効果 ($\Delta 1 + \Delta 2 + \dots + \Delta N$)



この項では、アセスメントの導入効果というものを、簡易的に「振り返り検証」(つまり試算ではなく決算)することに絞り、手法の一案を記してみた。本格的な、導入予測も(ここまで単純ではないが)基礎ロジックに添つてファームとともに考えると、それなりの努力で数字の算出は可能となる。

さて、足早に、理論説明を試みたが、実務でこれを行うとなると、二の足を踏む気分になるだろう。日本的慣習では、現実離れしていると感じるからだ。しかし、アメリカではこうしたことが日常的に行われている。そのあたりの事情を三浦俊江氏(PDISHカゴ支社所属コンサルタント／3章に登場)はこう語る。

アセスメント・採用選考に役立つ本



採用選考ハンドブック

著／二村英幸・国本浩市
(人事測定研究所刊、本体3000円)
採用選考に関する理論や手法をわかりやすく著した。本年1月発行。



人材価値評価

著／ネビル・ペイン／ビル・メイバー
訳／堀博美
(東洋経済新報社刊、本体2400円)
英国で高い評価を得ている人材評価と能力開発のモデルを紹介する。



人事アセスメント入門

著／二村英幸
(日本経済新聞社刊、本体680円)
人事アセスメントに関して、その理論や、概念、現実場面での利用法などを平易に、図版を多用して解説している。



人材評価システム

著／佐藤幸一
(第二海援隊刊、本体1700円)

「アメリカであれば、妥当性などの基礎用語から始まって、専門的な概念用語が人事とコンサルタントの間で日常的に取り交わされるという関係です。選抜効果や基礎基準についてのシミュレーションの依頼などを受け、それに対しで、経営ボードへのプレゼンテーション資料を作成し、その資料がどれだけ精緻かによって、ファームと企業の以後の付き合い方が変わることといった緊張感を持つた関係です。そういう状況ですから、コンサルタントの存在は非常に大きなものとなります。実務に対して理論的アプローチをするサポート役として、コンサルタントは介在します。ちなみに、私の所属するPDISHカゴ支社(アメリカ)では、営業1に対し、コンサルタント5という体制で、顧客企業への

●
コンサルテーションを行っています。」
日本企業の人事のみなさん。今までに、ファームのコンサルタントと選抜効果の金銭化を、そこまで行かなくても、自社内でのアセスメント得点×業績の散布図を、せめて、アセスメントツールの説明書に付された妥当性係数の算出根拠を、話し合ったことがあるだろうか？戦略的人事という言葉を多用しても、経営ボードを納得させるだけの説得力が、皆さんのプレゼンテーションになれば、納得はされない。今まで、ペーパーシャツフラー(言われたことを黙々とこなす人事のたとえ)として終わるのか。次の一手に悩む経営層は、人事からの高度な専門性を持った一言を、首を長くしてまつてはいるはずなのに。

——アセスメントとは何か。

個人の能力などの人物特性を、客観的に分析できるツールや手法を用いて個人差を明らかにすることを人事アセスメントと呼びます。アセスメントは、行動計量学・心理学などに基づいたツールや手法を用いた、経営人事の実践的なテクノロジーと考えてください。

——アセスメントの特徴とは何か。

目に見え易い業績や職務行動といったものは、どんな評価者でも把握することができます。ところが目に見えにくい能力や性格というものは、評価者により差が出るし、バイアスも避けられません。また一人の評価者が把握した個人差の特徴は、他者に伝えることが非常に難しい。経営人事に熟練された方、もしくは人を見る眼に長けた才能のある人、あるいはそうした人の中でも、意味を持ちません。それを幅広く可能となるように支援するのがアセスメントです。

人間の能力は、表に現れた発揮能力と、見えにくく潜在的な保有能力に分かれます。今、業績を上げている人間も、それは発揮・保有両方の能力に支えられて業績は形作られています。その両方をきちんと把握しておかないと、評価・育成は正しく行えません。とりわけ、その人が将来どのように業績をあげ得るか、という予測では保有能力の把握に力点が置かれます。その最大のケースが採用選考です。採用選考の段階

では、業績などを「発揮能力」は直接観察することができず、保有能力から判断せざるを得ないのです。こうした、保有能力に基づく予測の場面でアセスメントはどこに力を発揮します。

「識者からの一言」①

アセスメントはデータの蓄積にものを言わせる技術

二村英幸氏（人事測定研究所 取締役研究主幹）



(にむら・ひでゆき)

1947年生まれ。名古屋大学教育学部教育心理学科卒業。リクルートに入社。適性テストなどの人事アセスメント事業や人事・教育サービス関連事業の研究開発を担当。主著に、「人事アセスメントのテクノロジー」「人事アセスメントハンドブック」「産業カウンセリングハンドブック」等

必ずしもアセスメントは必要とされません。いずれの場合も、人事は経営者の意思で進めよいわけです。その意思を信頼するしかないのです。また被評価者もそれを受け入れることに抵抗はないでしょう。

——被評価者は、なぜアセスメントを受けられるのか。

会社の規則で決められているから、被評価者がそれを拒否することはできないのですが、被評価者にとってもプラスの意味があります。第一に、アセスメントを受けることによって評価される機会が得られるということです。人は職務行動や業績を通じて評価されますが、アセスメントは職務以外の場面における自己アピールの場であると言えます。

しかし企業規模が大きくなり、その存在が社会性を帯びたりしますとそろはいません。人事方針に基づいて個人のどのようないわですが、それがアセスメントの公平・客観的な情報によって補足されるはずです。それだけ人事が透明で働きやすい環境になると言つことです。

突き詰めていくと、このどちらもアセスマ

ントは組織の有効性を決定付けることになります。また属人的評価のみではなく、被評価者の納得が得られにくくなります。こうした中で、科学的なアプローチによつて人事評価に客觀性、公正性を持たせるのがアセスメントです。もちろん本質的には、人事は主觀的な人物把握と判断によるべきものですが、それを組織にどうも働く個人にとっても、有効なものにしていくための技術が必要なはずです。アセスメントの技術は、こうした「**アセスメント**」に向けてグローバルに志向されていくテクノロジー、ということができます。

ントを受けることにより、組織との関係が太く、あるいは強くなるということに他ならないと言えどもよう。

—アセスメントが必要ない場面もある?

アセスメントが、将来予測的な場面でとにかく力を発揮する、ということをお伝えしましたが、逆にお呼びでない場面もあります。その典型がアウトブレースメントなどの場面で、この組織についても被評価者についても厳しい場面での判断が、持てる能力や客観的なデータでは納得が得られません。目に見えるこれまでの実績によって現実の組織ニーズと照らして評価されるべきです。下手にアセスメントを用いれば相当な抵抗にあり、それなりの妥当性を立証しなければならぬことになるでしょう。

—アセスメントで人事の業務は楽になるか

アセスメントを用いることにより人事は正確性を増し、高度になることは事実です。しかし、簡単になり楽になることはないでしょう。人間の能力は多岐にわたりており、それを客観化するアセスメントも多岐にわたりてあります。またデータを集めたり、心理統計の解析をするなどは、労力からしても専門性の涵養からしても相応の負荷がかかる」とを覚悟しなければなりません。裏返せば、それ相応の効果もあると言つことでもあります。

—一気をつけねばならないことは何か

人事施策の効果は、長年かかるであらわれてくるものです。採用の成果、昇進昇格

制度の変更、後継者育成……。そのどれ

もが10年以上も経つてから、良し悪しが見えてくる。それを踏まえ、アセスメントが必要です。

こんな話を覚えています。あるメーカー

が、入社時点のSPP-1スコアと入社後の業績との相関関係を調べました。しかし、その時は入社3年時での比較しかできず、この時点では相関が見られなかつたものです。かつSPP-1検査の妥当性に議論が集まつたのです。しかし、この検査を数年続けた結果、次第にデータが整備されてきた。そして、入社7年目以降になると、ようやく両者の関連性が目に見え始め、年月を経るにしたがい、それがはつきりしてきたのです。この企業が3~4年でデータの蓄積をやめたら、とてもその妥当性など見えてこなかつたでしょう。

こうした話をすると、「必ず「経営はもう」とスピーディであり、そんなのんきなことはやつてられない」というお叱りを頂戴するで

します。確かに環境の変化が激しいですし、過去のデータの蓄積よりも大胆な決断が求められています。過去のアセスメントデータや人事評価などとの関連性に関する解析結果に従うべきというつもりはありませんが、仮に大胆な決断をする

人は、人事施策の策定をするための基本情報になりますし、経営戦略の所与の社内環境条件を示しています。またときにはマネジメント診断としての意味も生まれてきます。

—絶対やるべきデータの蓄積と振り返り検証とは

新規事業進出や開発投資の場合、投資

の計画に沿つて、施策に誤りはなかつたが、毎年振り返りを行なから、息長く觀察と軌道修正が行われつけるものです。人事もそのことは同じでしょう。大量かつ連続的比較可能な客観データを蓄え、隨時振り返りを行なえば、その時代時代の施策と成果が結び付けられ、その結果、同じ過ちを繰り返さず、またおおよその結果を推測しながら、新しい施策が打てるようにならてくるはずです。

しかしながら、人事情報と言えば、人数やそ

の構成に関するものがほとんどではないでし

よつか? アセスメントによって人材や組織

の状況を質的に把握することができるので

す。新入社員の能力水準を一般企業人と

比べて把握しておくこと、従業員の経営に

対する満足度を数値で捉えておくこと、ど

のよくなバーソナリティの人が事業部門別に

分布していくかを把握すること、さらにはア

ーマの解析から各事業部門はどのよくな質

質の人材を高く評価しているか、等々です。

それは経営のアコアルレポートのよつに

人事も各年次ごとの「人的資源白書」をつ

くてみたりどうか、ということです。それら

は、人事施策の策定をするための基本情報

になりますし、経営戦略の所与の社内環境

条件を示しています。またときにはマネジメ

ント診断としての意味も生まれてきます。

日本企業、アセスメント利用の巧拙

2章

企業がアセスメントをどのように利用しているか？非常に気になるところだが、それを分析した事例は数少ない。ワークスは、今回関係のある人事担当者向けアンケートを行い、282社の回答を得て、一つの傾向を探ってみた。

パート1ではその概要と識者によるコメントを。

パート2は、アンケートより分かった「認知度の高いツール」について、有効に活用している企業を取材し、そのエッセンスを掲載している。

文・構成 海老原嗣生（本誌）

アンケートから見えてきた4つの傾向

282社の回答を集計した結果は、日本での人事アセスメントの利用について、従来イメージを裏付けるものとなつた。「採用主導でのアセスメント利用」「内部人事へのアセスメント未浸透」「利用熱心企業・未活用企業の差が大きい」「企業規模とアセスメント活用度に相関」「アセスメント内容の類似性」の4点について、データを解説する。

「人事アセスメントの活用状況に関する企業アンケート」調査概要

調査対象：ワークス研究所とのリレーションを保持する企業、882社の人事担当者アンケート

調査期間：2001年12月

調査方法：対象者に電子メールで告知し、調査用ホームページにて回答を募った

有効回答数：282社（外資系企業58社 国内上場企業48社 国内非上場企業176社）

※1.外資系の判断は①49%以上の株式を海外企業が有する②同名の企業グループの本部が

日本以外にあることのいずれかを条件にワークス研究所で選別した。

※2.国内上場企業は、東証1・2部・店頭・大証、名証の各上場。

調査項目：

①どの場面において人事アセスメント体系を整備しているか？

採用・考課・配属・異動・昇格昇進・次世代リーダー選抜

②どのような内容のアセスメントを使用しているか

性格特性診断 基礎能力診断（言語・非言語） 行動特性・コンピテンシー診断
専門技能診断 組織適性診断

③アセスメント体系がある場合、それは市販のツールの単純利用か、それとも、独自に開発したものか

④独自開発の場合、コンサルファーム利用の有無 利用了場合、そのコンサルファーム名を明記

⑤市販アセスメントについての認知度・評価調査

| | | |
|-----------------|-----------------|------------|
| ・性格特性診断 | （知っているツール名／5個まで | 各評価 良・中・悪） |
| ・基礎能力／言語・非言語 | （知っているツール名／5個まで | 各評価 良・中・悪） |
| ・行動特性・コンピテンシー診断 | （知っているツール名／5個まで | 各評価 良・中・悪） |
| ・専門技能診断 | （知っているツール名／5個まで | 各評価 良・中・悪） |
| ・組織/活性度・最適組合せ | （知っているツール名／5個まで | 各評価 良・中・悪） |

※「人事アセスメントの定義」 採用・考課・異動などの場面において、対象者を選抜したり、ランク付けするための客観化の手法全般を指すことにした。

日本の企業で、アセスメントはどんな場面に活用されているのかをアンケート結果から概観してみたい。

傾向1

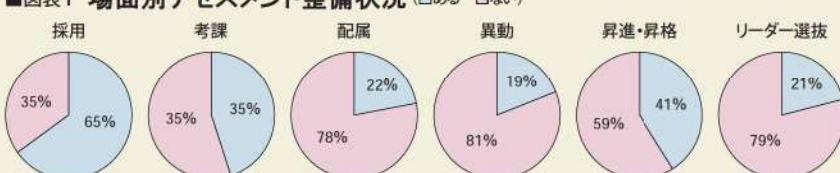
採用場面で浸透。
しかし、「業務効率化」
の色合いが濃い

場面別導入の状況をみてみると、図表1の

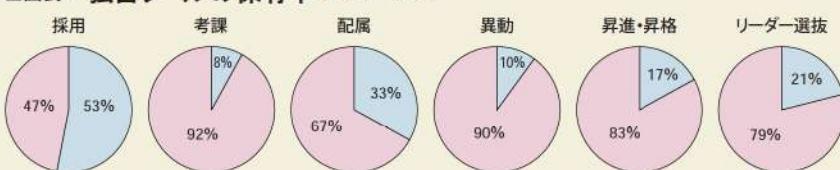
ようになっている。採用場面で過半の企業が導入をしているが、それ以外の用途ではそれほど浸透をしていないようだ。

一見、日本の企業は、採用にかなり客観性を重視しているように見えるデータではある。しかし、採用場面でのアセスメントは、市販品をそのまま使っている場合が非常に多い（図表2）。アンケートの備考欄や追跡調査では、採用場面での使用方法について、「応募者の事前選考ツールとして」「言語能力・非言語能力などは絞り込みに利用。その他のツールは参考材料にする程度」といったコメントが複数見られ、客観性重視のよりも、業務の効率化としての利用が多いようだ。

■図表1 場面別アセスメント整備状況（□ある □ない）



■図表2 独自ツールの保有率（□市販 □独自）



傾向2 無関心企業と多用企業の2極化傾向

■図表3 いくつ分野でアセスメントを活用しているか

| 分野 | 企業数 | シェア |
|-----|-----|-------|
| 6分野 | 15 | 5.2% |
| 5分野 | 19 | 6.6% |
| 4分野 | 17 | 5.9% |
| 3分野 | 47 | 16.4% |
| 2分野 | 56 | 19.6% |
| 1分野 | 87 | 30.4% |
| 0分野 | 45 | 15.7% |

次に、企業がどれだけの分野でアセスメントを保有しているか、調べたのが図表3である。これでみると、一番多いのが、1分野のみで保有という企業であり、これに0分野の企業を加えると約46%になり、改めてアセスメントの活用度が低い企業の多いことが分かる。

では、どのような組合せでアセスメントを保有している企業が多いのか、保有パターン別の組み合わせで、見たのが図表4だ。

一位は採用のみでアセスメントを行っている企業で19.1%。次が最も行っていない企業で17.3%。両方をあわせると36.4%となり、採用以外は一切アセスメントを行わない企業が全体の1/3以上あることになる。

一方で「6場面全て」「次世代リーダー選抜を除く5場面で」という組み合わせも上位にランクしており、「ほとんどアセスメントに無関心」と「アセスメント積極活用」の2極化傾向

を保有しているか、調べたのが図表3である。これでみると、1分野のみで保有という企業であり、これに0分野の企業を加えると約46%になり、改めてアセスメントの活用度が低い企業の多いことが分かる。

では、どのような組合せでアセスメントを保有している企業が多いのか、保有パターン別の組み合わせで、見たのが図表4だ。

一位は採用のみでアセスメントを行っている企業で19.1%。次が最も行っていない企業で17.3%。両方をあわせると36.4%となり、採用以外は一切アセスメントを行わない企業が全体の1/3以上あることになる。

一方で「6場面全て」「次世代リーダー選抜を除く5場面で」という組み合わせも上位にランクしており、「ほとんどアセスメントに無関心」と「アセスメント積極活用」の2極化傾向

■図表4 アセスメント保有の頻出パターン

| 順位 | 採用 | 考課 | 配属 | 異動 | 昇進・昇格 | リーダー選抜 | 企業数 | シェア |
|----|----|----|----|----|-------|--------|-----|-------|
| 1 | ○ | × | × | × | × | × | 43 | 19.1% |
| 2 | × | × | × | × | × | × | 39 | 17.3% |
| 3 | ○ | ○ | × | × | ○ | × | 19 | 8.4% |
| 4 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 15 | 6.7% |
| 5 | ○ | × | × | × | ○ | × | 12 | 5.3% |
| 6 | × | ○ | × | × | × | × | 12 | 5.3% |
| 7 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | × | 10 | 4.4% |
| 8 | ○ | ○ | × | × | × | × | 10 | 4.4% |
| 9 | × | ○ | × | × | ○ | × | 7 | 3.1% |
| 10 | ○ | × | × | × | ○ | ○ | 5 | 2.2% |
| 11 | ○ | × | ○ | × | × | × | 5 | 2.2% |
| 12 | × | × | × | × | × | ○ | 5 | 2.2% |

し備考欄「メモトや編集部が行った追跡調査によると、前者は「外資系企業のため、採用その他は本国の決済下にあり、日本法人として権利を有するのは考課のみ」といった回答が3社、「採用において試験の類を撤廃した。昇進も過去業績と面談による」というものが2社、また後者は「社長面談がアセスメント」「事業そのものがアセスメント」といった類のものであり、いずれもアンケートの文言に不備があるための誤解的な回答であった。

傾向3 企業規模・国内／外資による活用の違い

■規模とアセスメント導入率に相関

今度は、企業の特性によりアセスメント活用状況がどう異なるか、外資系・国内上場・国内非上場の3分類で場面別導入率を比べてみた外資・上場の定義は調査概要を参照)。まず図表5より、国内非上場企業の活用度が際立つて低くなっていることが分かる。それも、配属・異動・昇進昇格・次世代リーダー選抜の4分野では、外資・上場企業とのスコア差が倍以上に開いている。企業規模とアセスメントの活用度合いに相関関係があるように見て取れる。

■外資企業に海外拠点としての限界

一方、ともにスコアの高い外資系企業と国内上場企業だが、分野別に見ると採用・配属・異動・リーダー選抜でわずかながら国内上場企業が外資系企業を上回っている。

これは、前述の通り外資系企業には「本邦が人事権を握っているため日本法人としてアセスメントを行っていない」企業が含まれることや、「日本は販売拠点のため採用は店舗要員が主となるので異動も選抜も不要」といった事情があるためと思われる。

なお、異動でアセスメントを行う企業の特徴として、自己申告制度を絡めるケースが多く、「自己申告・適性診断アセスメント」といった形で一セットの導入と考えられる。

■市販品利用の国内上場 独自開発の外資系企業

図表6を見ると、外資と国内大手のアセス

■図表6 企業種別でみた独自なアセスメントを使用している比率



■図表5 企業種別アセスメント導入率

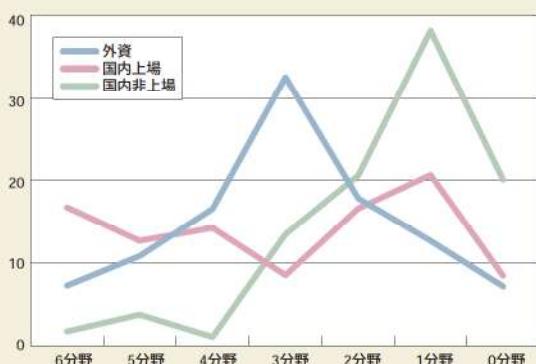


メントに関する考え方の決定的な違いが見えてくる。外資系は独自ツールを開拓する率が高いのに対して、国内大手のアセスメントは市販品の単純利便にとどまることが多く、とりわけ採用や考課場面において、その差は歴然となっている。

■図表7 企業種別アセスメント保有分野数(数字は回答企業数)

| 順位 | 採用 | 考課 | 配属 | 異動 | 昇進・昇格 | リーダー選抜 | 外資 | 上場 | 非上場 |
|----|----|----|----|----|-------|--------|----|----|-----|
| 1 | ○ | × | × | × | × | × | 3 | 8 | 32 |
| 2 | × | × | × | × | × | × | 4 | 4 | 31 |
| 3 | ○ | ○ | × | × | ○ | × | 4 | 9 | 6 |
| 4 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 3 | 9 | 3 |
| 5 | ○ | × | × | × | ○ | × | 2 | 1 | 9 |
| 6 | × | ○ | × | × | × | × | 7 | 0 | 5 |
| 7 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | × | 4 | 5 | 1 |
| 8 | ○ | ○ | × | × | × | × | 1 | 2 | 7 |
| 9 | × | ○ | × | × | ○ | × | 4 | 1 | 2 |
| 10 | ○ | × | × | × | ○ | ○ | 1 | 3 | 1 |

■図表8 企業種別アセスメント保有パターン



こう。ここでは外資系が3分野保有に、国内非上場が1分野保有に集中した山型分布になっているのに対して、国内上場企業のフラットな分布が目に付く。繰り返しなどが外資の場合、海外拠点のため、全ての分野でアセスメントを使用できるわけではない企業もあり、そのため5・6分野活用という企業シニアが低くなると、いう事情のため中央集中型に、非上場企業は規模的にアセスメント利用の必要性が少ないと、めに低位集中型になることが推測される。一方、国内上場企業は図表7でも明らかのように、「採用のみ使用」=8社、「全く使っていない」=4社」といった低活用組で全48社の1/4を占めており、その一方で「全てに活用」=9社、「リーダー選抜以外全て」=5社と積極活用企業も多い。アセスメントの利用状況にバラツキが見られ、前章3で述べた緩やかさを「極化」の原因がこのあたりにあつたことがわかる。

■意識差が大きい国内上場企業

分野別の保有状況として図表8に触れておこう。

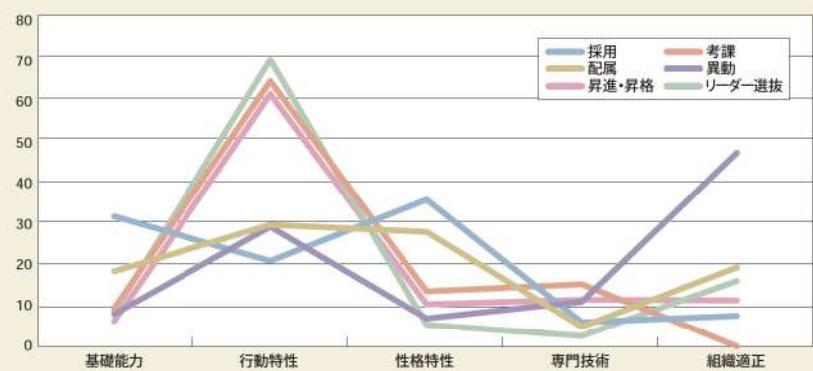
アセスメントの構成内容に類似性?

図表9は、アセスメントの中身がどのようなツールにより構成されるかを答えてもらつたものだ。これから大まかにわかるのが、採用場面では基礎能力と性格特性が、異動時では組織適性が重要視され、それ以外の場面では、行動特性(俗にいうコンピテンシー)が重要なとなるのがわかる。ただし、ここまででは、一般的にごく当たり前のことしか言えないだろう。

■図表9 分野別アセスメントの内容(複数回答項目)

| | 採用 | 考課 | 配属 | 異動 | 昇進・昇格 | リーダー選抜 |
|------|-----|----|----|----|-------|--------|
| 基礎能力 | 59 | 8 | 11 | 2 | 5 | 3 |
| 行動特性 | 39 | 55 | 17 | 8 | 44 | 26 |
| 性格特性 | 66 | 11 | 16 | 2 | 7 | 2 |
| 専門技能 | 11 | 13 | 3 | 3 | 8 | 1 |
| 組織適性 | 14 | 0 | 11 | 13 | 8 | 6 |
| 合計 | 189 | 87 | 58 | 28 | 72 | 38 |

■図表10 分野別アセスメントの内容の構成シェア



ところが、この表を構成シェアのグラフにしてみると面白いことが見えてくる。「採用と配属」「昇進・昇格」「考課」と次世代リーダー選抜の相似傾向だ。とりわけ後者の類似性は強く、ほとんど同じにみえてしまう。前者の類似は前述の通り「採用時のアセスメントをそのまま配属時に流用することが多いため」と考えられるが、選考ツールの重なり(配属時ツール=採用時ツール率、74%)や備考欄のコメントがそれを裏付けている。後者は「同一のコンサルファームに一パッケージで策定してもらつたため、ほとんど同じ構成になるのではないか」といった多少うがつた推測ができる。

■プロフェッショナルは、この結果をどう見るか

データの裏に潜む、日本らしさを補足します。

日本大学商学部 教授 外島 裕

配属・異動などの内部人事でのアセスメント利用が極端に低くなっています。これは、「採用や考課など他場面のデータが流用できるから」といった理由も考えられますが、私は、日本企業の多くがまだジエネラリスト型育成のために、内部人事にアセスメントを関与させない傾向があるのでないか、と見ていています。つまり、敢えて不適正な部署を経験させて力を蓄えさせる、的な考え方ですね。しかし、理詰めで考えると、こうした場合でも本当は、アセスメントが必要なのです。「敢えて不適正な部署に」という、その「不適正」が分かるような客観事実があった方が、より効果的だからです。この当たりを考えると、ジエネラリスト型育成もより戦略性が出ると思います。

データからは、国内大手企業はアセスメント利用に関して「重用」「未浸透」の2極化傾向が現れていますが、私ども内情はそれほど差がない、といつた見方をしています。図表2や図表11からも分かることおり、アセスメントを重用している企業も、その多くは「紙ベースの

市販品」もしくは「パッケージ・コンサル」的なものです。すべてを自社に合つようになから設計することは少ないようですが、そのため、導入しているアセスメントも結局は「良かつたら、この採点結果も参考にしてください」程度の使われ方となってしまう。ということは、利用していない企業とそんなに差がないように思われるのです。

対して、外資系企業は独自開発比率の高さや、「本国人事の方針に従うから日本ではタッチできない」といったコメントに、「ああ、さすが、アセスメント慣れしているな」と感じてしまします。自社の理念や方針に基づくキャリア設計を浸透させるために、アセスメントも完全にオートクチュールなものを使っている。

の企業も決して引けをとらないでしょう。ここで言いたいのは、外資の企業はそれがシステムとして非常に徹底している。阿吽の呼吸や以心伝心といったものを重んじる日本の風土との差を感じる、ということです。

日本ではタッチできない」といったコメントに、「ああ、さすが、アセスメント慣れしているな」と感じてしまします。自社の理念や方針に基づくキャリア設計を浸透させるために、アセスメントも完全にオートクチュールなものを使っている。さらに、その企業精神は世界普遍のもととして考えているので、地域事情が変わったからといって安易にローカライズしない。そんな徹底した哲学が感じられるのです。

誤解しないで欲しいのですが、企業理念に基づく人間育成という面では、日本



(としま・ゆたか)

日本大学文学部心理学科を卒業後日本化薬、日本能率協会マネジメントセンターを経て現職。組織心理学的侧面から企業経営に対する研究を続けている。対人サービス職の適性に関する研究、アセスメントセンター技術によるディメンション評定と質問紙法によるパーソナリティ特性との関連などについて研究を続けている。

■図表11 アセスメント(市販ツール)別認知・評価ランキング

| 順位 | 商品名 | 性格適性 | | | | 基礎能力 | | | | 行動特性 | | | | 専門技能 | | | | 組織適正 | | | | 全体 | | | | | | | | |
|----|-------------|------|----|----|----|------|----|----|---|------|----|----|---|------|---|----|---|------|---|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|
| | | 認知 | | 評価 | | 認知 | | 評価 | | 認知 | | 評価 | | 認知 | | 評価 | | 認知 | | 評価 | | 認知 | | 評価 | | | | | | |
| | | 知 | 利 | 悪 | 中 | 良 | 知 | 利 | 悪 | 中 | 良 | 知 | 利 | 悪 | 中 | 良 | 知 | 利 | 悪 | 中 | 良 | 知 | 利 | 計 | 悪 | 中 | 良 | | | |
| 1 | SPI | 27 | 50 | 1 | 35 | 35 | 15 | 45 | 2 | 35 | 21 | 3 | 8 | 6 | 6 | | | | | | 2 | 2 | 45 | 105 | 150 | 3 | 78 | 62 | | |
| 2 | CUBIC | 3 | 10 | 6 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | | | | | | | | | 3 | 3 | 3 | 1 | 9 | 18 | 27 | 0 | 15 | 4 | |
| 3 | FFS／ストラキヤスト | 2 | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | 11 | 1 | 6 | 3 | 16 | 11 | 27 | 1 | 9 | 3 |
| 4 | MAT(N/G) | 5 | 7 | 2 | 5 | 3 | 8 | 1 | 6 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 11 | 15 | 26 | 0 | 3 | 11 |
| 5 | GAT | 1 | 3 | 1 | 1 | 18 | 9 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 21 | 25 | 0 | 12 | 8 |
| 6 | SHL | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | 11 | 7 | 18 | 1 | 7 | 0 | |
| 7 | アナザー・エイト | 1 | | | | | | 11 | 2 | | | 5 | 2 | | | | | | | | 12 | 2 | 14 | 0 | 5 | 2 | | | | |
| 8 | DPI | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | 5 | 4 | 9 | 1 | 3 | 2 | | | | |
| 9 | YG | 4 | 4 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 4 | 8 | 0 | 2 | 2 | | | | | |
| 10 | CAREER VIEW | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | 3 | 6 | 9 | 2 | 2 | 2 | | | | | |
| 11 | GMAP | | | | | 2 | 1 | | 2 | 2 | | | 2 | 1 | | | | | | 5 | 1 | 6 | 0 | 1 | 4 | | | | | |
| 12 | MOA | | | | | | 1 | | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | | 2 | 3 | 5 | 0 | 2 | 0 | | | | | |

※表中の「知」は「知っているが、使ったことはない」、「利」は「利用したことがある」とともに純粋想起。この两者をあわせて「認知数値」とした。※アンケートは、「性格適性」「基礎能力」といった各場面ごとで知っているツールを5つまで自由記入という方式で行った。※順位は、各場面の認知総数を単純加算した数で並べたもの。10位以下も含めると合計151ツールが登場している。※赤文字はそれぞれの分野の1位。なお、専門技能診断ツールはめぼしいものが登場していない。

蓄積的価値と現在的価値を見極めて利用すべき

組織人事コンサルタント 永井隆雄

ツールではSP-Iの得票数が目立ちますね。信頼度も完成度も高く、また実績あるツールで、経年利用顧客や他社との比較を考えるうえでは、むせたし商品となつてしまつ。ただし、もともと学力系の診断で事前選考をするという利用企業が多く、心理的な診断はあくまで参考程度に留める、といった企業が多かつたようです。そこに最近ではSP-I対策本なるシロモノまで応募者の間に普及したため、企業側も心理面の診断をさらに重視しない傾向が強まり、CUBICなど他社製品の併用や、独自の学力試験を行うケースも増えているようです。

アンケートからは、多面評価ツールが増えてきたことも実感しました。ランキングにはSHLやHRR（人事測定研究所）のMOAが登場していますが、ランク外にPDIのプロファイラーなども顔を見せています。ただ、多面評価自体はストレートな評価が出ないため、必ずしも日本では定着しているとは言えない状況です。この点については、多面評価は、即断的なツールではないにもかかわらず、評価結果をすぐに対遇（報酬決定や採否資料として利用したがる企業の導入姿勢に問題あるのかかもしれません。）次に、ツールの評価に移りましょう。

採用系はHRRの得票が抜きんでっています（図表12）。これは、SP-Iの版元だからですね。

考課場面では、非上場中堅企業で銀行系総研が国内上場では会計事務所系の得票が多くなるという特色を見せています。今でも中小企業は職能資格制度導入がブームで利用の主目的であり、それに長けた銀行系ブームが強くなることが前者の理由、後者は監査法人とのからみといえるでしょう。いわゆるトップ企業では、自前で考課アセスメント作りを行っているところも多いのですが、ここでは外資系人材ファームの得票が相対的に増えています。

最近の人事に関する新しい「コンセプト」は、ほとんど外資系ファームから出ていくことが理由として考えられるでしょう。しかし、費用も安くないため、プロジェクトの件数はそつ多くない、と思います。これは配属・異動・昇進昇格に関しても同様のことだと思います。90年代までDDI社の代理店をしているMSCとリクルートがこの分野では大きな存在でしたが、昨今は参入企業が増え、費用面のメリット、個別対応を売りにした独立系、BEI（行動インダビュ）などの新技法を打ち出した外資系・独立系が注目を集めています。PDIやHDC研究所、ニッポンなどを



(ながい・たかお)
慶應義塾大学文学部社会学科を卒業後、日本総合研究所、アンダーセンを経て現職に。AGP行動科学分析研究所客員研究員を兼務。近著に『コンピテンシー活用便覧-効果的導入・運用に役立つ実践ガイド』(アーバンプロデュース)『優秀な部下が辞表を持ってきた時』(中経出版)がある

コンサル・ファームやツールを選ぶ場合、古くからあるものを選べば、自社内での経年比較や他社事例との比較などの「蓄積的」価値が生まれます。その一方で、ま新しい理論でのブローチや、今だからこそ大切といった「現在的」価値は非常に少なくなります。この二つを考え、選択をしなないと意味がないと思えます。アセスメントに求めるのは「蓄積的価値」なのが、それとも「現在的価値」なのかを見極めること。それからもう一つ、担当者に行動心理や職業適性というものに対する少し興味を持つて欲しいと感じています。そうすれば、SP-Iの心理面の診断結果が未活用であったり、多面評価に過度の期待をして失望するなどの失敗は減らしくなるでしょう。

■図表12 分野別に見たコンサルティング・ファームの利用状況

| 順位 | 企業名 | 採用 | 考課 | 配属 | 異動 | 昇進・昇格 | リーダー選抜 | 合計 |
|----|-------------|----|----|----|----|-------|--------|----|
| 1 | 人事測定研究所 | 17 | 2 | 1 | | 4 | | 24 |
| 2 | MSC | | 5 | | | 5 | | 10 |
| 3 | 個人事務所 | | 2 | | | 3 | 5 | 10 |
| 4 | アーサーアンダーセン | 3 | 5 | | | 2 | 1 | 7 |
| 5 | リクルート | 4 | | | | 2 | 1 | 7 |
| 6 | SHL | 4 | | 2 | | | | 6 |
| 7 | ヘイ・コンサルティング | 1 | 4 | | | 2 | 1 | 5 |
| 8 | ワトソンワイアット | 1 | 2 | | | | | 6 |
| 9 | 一勤総研 | | 4 | | | | | 4 |
| 10 | ウイリアムマーサ | 1 | 1 | | | 2 | | 4 |

※各場面ごとに「利用した」と回答のあった企業名を集計。合計点順にランク付け。

高認知ツールで見る、「一味違う活用法」

日本企業の一般的なアセスメント導入傾向が見えてきたところで、今後、より有効な活用を考えるために、参考事例を挙げておきたい。S P I、アナザー8、ストラキヤストという、各場面で認知度の高いこれらツールを、上手く利用している3事例。そして、アンケートではめぼしい利用ツールが見当たらなかつた「専門技能アセスメント」については、採用のプロとして、幅広く技術系企業を見ている人材バンクのアドバイザーに意見を聞いている。



SPI
(人事測定研究所)
の活用法

基礎能力診断・性格特性診断で
認知度1位!

名古屋大学国際研究科
若林 満教授

わが国における組織行動学研究の牽引力的存在であり、1996年に組織行動科学会をも創設された若林教授。この分野の一人者だけあり、組織における人事アセスメントの実情にも詳しい。さすがにこのツールとの付き合いも長く、「S P Iは、各企業内に古くからデータ蓄積があるはずだから、それを武器に多彩な活用法が考えられる」と訴えている。

社内に蓄積されたデータは宝の山だと気づくこと。

名古屋大学国際研究科
若林 満教授

わが国における組織行動学研究の牽引力的存在であり、1996年に組織行動科学会をも創設された若林教授。この分野の一人者だけあり、組織における人事アセスメントの実情にも詳しい。さすがにこのツールとの付き合いも長く、「S P Iは、各企業内に古くからデータ蓄積があるはずだから、それを武器に多彩な活用法が考えられる」と訴えている。

最近、大手化粧メーカーから、同社が過去長年にわたって社員に行つたS P Iのデータから何が読み取れないか、という依頼を受けました。多分、大手メーカーといえども、このツールを強力に使いこなす方策に考えあぐねていたのでしょう。

分析を行なううえで、あまり入り組んだたくさんのことを考えると、理解が難しくなるために、非常に単純なモデルを基本に置きました。それは、以下のようなものでした。

S P Iの各設問というのは、因子分析の

もちろん、設問によりこの両方に関わるものもありますし、それぞれの関連の度合いにも強弱はあります。

そこで、この「認知的能力」と「行動力」に、各設問がどれだけかかわりがあるか妥当性を算出し、それにより、設問ごとの重量を変えて、加重平均によりスコアをまとめる、という形にしたのです。

こうしてできあがった被験者のスコアは横軸に「行動力」点、縦軸に「認知的能力」点をプロットした形で表されるようになります。それが図表1です。

この考え方を用いると、被験者はS P Iのスコアにより「A」「B」「C」「D」4つのタイプに分類されることになります。



ご存知S P I性格診断と基礎能力診断の両方を併せた総合適性診断ツール。性格診断はMBTIをもとにし、基礎能力は、言語系と非言語系(数学)を7段階で得点化している。

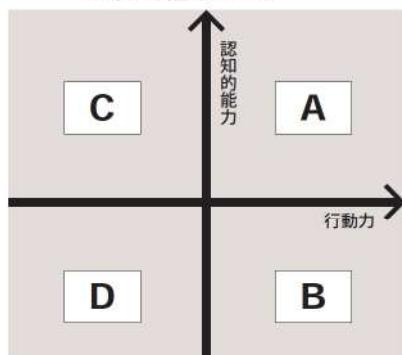
行動特性診断で認知度1位!

Another 8

(アトラクス社・
ワツンワイアット社共同開発)

の活用法

■図表1 分野別アセスメントの内容の構成シェア



この結果と、職務領域の関連を調べて見ました。すると、A群には「経営層」、B群には「現場リーダー」、C群には「スペシャリスト」、そしてD群は「現場担当者」の出現率が高くなる、という傾向が出てきたのです。この結果をさらに今後研究しようと考えています。一つは、各群に所属する被験者たちの職務継続性、たとえば、B群に位置する人が専門職になつた場合、どれく

らい長続きするのか、といったことです。もう一つは、各群の「パフォーマンス比較」つまり、B群にいるスペシャリストと、C群のスペシャリストの業績比較です。これらのことを行えば、たとえば、「SPIによる職務適性、職務継続傾向、業績予測」といったことが明らかにできると思っています。

まだ、研究の途上ですが、このようにデータが大量かつ連続的、そして客観的にとれると、どうことが、やはりSPIの良いところ

らでしょう。長年使ってきたからこそ蓄積されたその「SPIデータ」は、今後の人事戦略にとって、宝の山だと思います。

名古屋大学国際開発研究科
若林満教授

A-IUでは、2000年度の新卒者からコンピテンシー採用を始め、02年度、つまり今年度から、そのためのサポートツールとして、アナザー8を使っています。昨年度までは、性格検査を選考時に使っていましたが、その検査結果は、受験者の行動例を詳しく聞き出していくコンピテンシー採用面接とは目的が合わず、正直使いづらかったです。例えば、「集団における適応性」というテーマがあつた場合、多くの性格

直接を構造化するために、行動特性アセスメントを有効利用すべし

A-IU保険会社 人事部企画担当マネジャー 牛島仁氏

「性格検査ツールは、参考程度に使つていて」。こう語る企業が多いなか、A-IU社は、アナザー8を使い、コンピテンシー面接を上手に構造化している。その基本にあるのは、事実確認法による行動例抽出面接であり、アナザー8での診断結果がそのサポート役を果たすという仕組みになっている。

検査では「私は社交的なほうである」などといった質問に「はい／いいえ」で回答した結果の集積を統計的に処理して判定するため、受験者自身の自己概念だけが表れて終わってしまいがちです。一方、アナザー8は行動特性にフォーカスしており、「集団の中で信頼関係を構築するための工夫をしたことがある」という質問に対し、実際にそれらをどれくらいの頻度でやつてきただかを5段階で答えるといふ、あくま



これまでのツールは、「思考力」「性格」「動機」「知識・経験」「成果イメージ」といった、氷山モデルで例えるなら「保有層」群ばかりを評価してきたが、このA8では、「保有層」と行動・成果をもなう「頭在層」を繋ぐ鎖、すなわちコンピテンシーの有無を確認することで、ハイ・パフォーマーの採用を容易にする。

組織適性診断で認知度1位!

FSS・ストラキャスト

(インタービジョン社・
富士総合研究所共同開発)

の活用法

社内方針の整備、そして徹底。
ツール導入に先立ち、それをしなければ。

セコム情報サービス 小林洋士氏

月並みの性格診断ではなく、被験者の組織に及ぼす影響や、与えるべき役割、加入後の組織の生産性、組織内的人的偏りまで見えてしまつこのツール。
そこで、扱い負けしないよう、社としての方針や従業員への理解促進の風土を作つておくことを強調する——。

性格診断はいろんなものが他にあるでしょう。もちろん、その部分でもストラ

キャストはいいものだと思っていますが、それより、「この人が組織に加わると、他の構成員との関係から、組織が高生産性を上げられるかどうか」といったことま

【開発企業からのコメント】

経営環境が一段と厳しさを増す中、業種や企業規模にかかわらず企業成長の鍵として「コア人材」に対する重要性がますます高まっています。コア人材とは、企業が事業を発展させていくために絶対不可欠な人材、言い換えると「高い成果を生み出す能力」=コンピテンシーの高い「ハイ・パフォーマー」を指します。まとまった母集団から人材を選別することのできる「新卒採用」はコア人材獲得のための重要な手段であり、多くの企業でコンピテンシー採用をご検討されてきました。ただし、コンピテンシー採用を行うためには、志望者一人当たりの面接にかなりの時間を要することと、インタビューの手法(コンピテンシー・アセスメント)に専門的なスキルが要求されるため、導入実現に困難を感じておられる企業が多かったのが実情です。顧客ニーズが非常に高まっているものの、使いやすいアセスメント・ツールがなかった状況下において、このA8が登場したことでの「ベスト・ソリューション」としてご認知いただけたのだと思います。



(斎藤亮三氏・アトラクス社)

で行動事実に重きを置いた形式になっています。その結果をもとに、後の面接で「集団の中での信頼関係構築のため、具体的にどんなことをしてきましたか」という質問により行動事実を確認することができるので、ですから、嘘を書いても面接でばれます。ですから、嘘を書いても面接でばれてしまいますよね。実際、準備してきたことを得意妙に話せる人よりも、確実に成果につながる行動をしてきた人を採用するようにしています。この様に、本人の行動事実に関する「仮説」を直接で実際に「検証」できる形式になっているのが、アナザー8の最大の利点でしょう。

2つ目の利点は、本当は自分はやればできることに、と思い込んでいたり(同一視)、やれない理由を周囲に責任転嫁したり(投影)といった「アダレックス度合い」を検査してくれる。ある学生は、「リーダーのサポートに長けています」という結果が出たのですが、反面、「やつても意味がない」という反動形成の部分でも異常に高いアドバイスを示してるので、その点を、面接で探つてみたところ、やはり本当は嫌々ながらの行動だということが分かりました。このように、長時間面接をしないと分かりにくい重要な側面も、このツールにより簡単に見えてくるので大きな手間の軽減になっています。

3つ目の利点は、本人に検査結果をフィードバックして、今後の自己啓発に役立たせられること。「あなたは行動特性の面からこんな強みと弱みがあるから、今後の行動に活かしてください」ということですね。実際、これは内定者に行つており大変喜ばれています。このツールを上手く使うと以下のような面接になります。

①検査質問は、過去の行動例を確認する

AIU保険会社 人事部 企画担当マネジャー
牛島 仁氏

以上のように検査結果と面接の効果的な連関や、面接内容の構造化など、多様な使い方ができるツールです。

②面接の時に質問すべき項目がはつきりし、具体的な質問例も出力されている。

③面接内容がアナザー8ベースで統一されているので、他の応募者との比較も容易。

④面接結果を自己開発の観点からフィードバックできる。

【開発企業からのコメント】

構成員の最適編成によりチームパフォーマンスを最大にする、というFFS理論は、私が米国海兵隊の「最適組織編成プロジェクト」に参画して作り上げた理論です。心理学の世界では、サンプル数の限界や予算的な制約で、大規模な実証研究ができず、理論検証や統計処理で補足しながら、研究を組み立てることがほとんどです。ところが、私のFFSに関する研究は、米軍という組織の中での研究であったために、予算やサンプル確保に制約がなかったことが、水準の高い理論を作れた要因だと考えております。

人間の特性の因子分析、それへのストレス関与による影響、因子を組み合わせたホリスティックな人間観察、その結果から導かれた最適組織編成。約2万人の海兵隊員を被験者として、こうしたことを探してきました。当然、検証の中ではより客觀性を持たせるために多面観察も用い、被験者の「同僚」「配偶者（恋人・親友）」「上司」などから、被験者に関するデータ補足を行なながら、理論を構築しました。同時に、人種や性別などの差異も考慮するため、全世界43カ国においてサンプリング調査を行い、理論を補足していったのです。その費用は総額20億円、3年の歳月を要しています。

（小林恵智氏・インタービジョン社）



そこで、この強者に対して立ち向かうには、利用する側にしっかりと方針や理念、特にTOPの理解が必要です。私たちは、セコムの電算部がまだ10名未満の時に分社した、S.I.ベンダーです。その後、外販を強化し、ソフトウェア会社を吸収合併しながら現在の業務になりました。急激に所帯が大きくなり、生い立ちの違う、見知らぬ社員が増える中で、チーム編成に対して、私たちなりの最善の努力をしてきました。

まず、みなが「何をやつてきたのか」「今、何ができるのか」についてのスキルを人材Data Base化したスキルインベントリーを作成し、顔が見える組織作りを行っています。そのようにスキルでマッチングしても、プロジェクトを編成する際に、上司とそりが合う・合わないといったことが起きます。そこで、こんな状態を解決する方法はないか、と考えているときに出会ったのが、ストラキャストでした。社員も協力的で全員がアンケートに回答してくれましたし、その後も2年サ

で判断できてしまうのです。それも、入るポジションが担当レベルか、リーダーか、役職者か、といったことで、また答えががらりと変わる。要するに、チーム・コンサルティングとしての機能を果たせるツールなのです。

イクルで、最新の回答を把握しています。現在はまだ「組織の分析」という静的情報として扱っている段階ですが、

結果のフィードバックも受け入れられやすく理解の好循環ができます。すなわち、みんなの中にストラキャストのタイプ分類等の用語も徐々にですが定着し、“人物情報の伝達”や“求める人物像の共有”の際に「○○タイプ」というだけで理解できる社員が急増しています。

今後はFFS理論本来の使い方である動的活用、つまりプロジェクト編成の際に、複数社員のスキルレベルが同一ならば「このリーダーの補佐役にはA君よりもB君が良い」などの判断に活用し、プロジェクト成果も期待通り、という活用の好循環に押し上げたいと努力しています。

スキルインベントリーとストラキャストという両輪によって、最適な組織編成のための迅速な判断が実現する日も近いと思います。



セコム情報サービス
小林洋士氏

個人の特性を5つの因子に分解し、その強弱で性格を4タイプに分ける。この4タイプがチーム内にどのように存在するかにより、チームの生産性を見るというものの、構成により派閥が生まれてしまうことや、タイプの構成が同じでも、職位により生産性が変化するなど細かく診断できる。

■専門技能アセスメントについてプロに聞く

各種専門資格といつものが巷に溢れている。これらは、技能アセスメントとして価値があるのか?アンケートでは特に目立ったツールが見つからなかつた「専門技能アセスメント」。この分野に関する動きを、企業の採用選考に詳しい人材バンクのコンサルタントに聞いた――。

資格は、技能以外の「」とを多く語る。その深みを残さず読み取る」と

リクルートエイブルック 首都圏一マネジャー

柳沢孝治氏

職務経歴書が一番のアセスメント
中途採用の応募者を、技能資格があるかないかで、選別するような企業は少なくなってきました。たとえばITのプロジェクト・リーダーとしても、情報処理特徴をもつてから即採用ということは珍しいですね。それよりも、職務経歴書の方が、よほど「技能の客観化」という意味でよいアセスメントになっている気がします。前職企業の規模、その企業の得意領域、その領域においてどのような顧客を相手にどれくらいの部下を率いて、どれくらいの長さのプロジェクトを行っていたか。これら全てが、技能の客観化に他ならないでしょう。しかも、職歴の変遷を見れば、彼の書いていることの正偽まで見えてしまつのですから。

企業系資格も即効性は低下

—昔前だと、「国家資格の意味は少な

いが、オラクルやシス「MSなどの特定企業の資格は、転職に有利」と言われたことも、確かにあります。しかし、それも今では大分薄れていますね。オラクルやシス「関連の資格も」「有資格者の多寡により、会社としてのランクが決まり、受注金額に差がつく」という事情がかつてはありました。ところが、SEの世界でも「人月」という概念が崩れ、アウトソースが同じなら資格の有無で受注料金が変わることなどなくなってしまったという背景があります。

そんな形で技能面のアピールとしての

資格取得意義が薄れています。代わって、性格や基礎能力が分かるという一面では参考にされていますね。第一に意欲や勤勉さの指標、次がこれだけの難しい試験ができるのだから」という基礎能力判定として使われるということですね。とりわけ、若年層で職務経歴が少ない応募者の採用場面に利用し、応募面接時に資格

否において、こうした「適性試験」的なセグメントとして有利になることは多いようです。

「忙しくて資格が…」は言い訳

今でも、「情報処理2種が必須」といった採用基準を掲げる企業が時折あります。社内の昇進昇格基準がそくなっているので、横並びに必須としていたりするのです。そうしたスケレオタイプな考え方をして、ある企業がある反面、本当にうまくアセスメントを考えているなどと驚かれる企業もあります。

そんな形で技能面のアピールとしての

あまり大きくなり、200人規模の企業などでしょう。しかも、職歴の変遷を見れば、彼の書いていることの正偽まで見えてしまつのですから。

をもつてない人が、「忙しくて取る暇がない」ということを口にするマイナス評価をするようになります。

また、その企業のデータでは、「忙しくて確かに資格を取得していかが、その資格は業務の延長線上のものに限られる」というデータも出ています。こうした結果から、たとえばビジネス系「ブリケーション」のSEなのに、まるで業務と関係のないシステム系の資格を持っていたりすると、「ひょとすると、本業にそれほど熱をいれていないかたのでは」と考えたりもしてしまうのです。

このように、データ検証や、必要な職務能力を踏まえた資格価値などを考える企業がある一方で、いまだに前述のようなスケレオタイプが存在するのも事実です。今後採用場面で差がついていくのでしょうか。



アセスメント評価の際、人は内的基準と外的基準に影響される

アセスメントには、客觀性や公正さが不可欠ですが、評価者によって甘さ、辛さに違いが生まれてしまう。同一人物を見て、なぜある人は總じて甘く、そしてある人は辛くつけるのか。これが私たちの研究の出発点です。

人は、評価にあたって、内的基準と外的基準を用いると考えました。内的基準とは、その個人が固有に持つ組織観や仕事観。あるいは評価観で構成され、個人差が大きい。外的基準とは、組織から提示されている評価の目的や、用意されている評価項目、評定尺度などから構成され、制度的なものであることから個人差はなく共通性が認められる。

これまでに2つの調査研究を行い、①外的基準が与えられない時でも、人は内的基準をもとに評価できること、②評価のばらつきは、内的基準だけの時は大きが外的基準が与えられると小さくなること、③その内的基準は、A・仕事のプロセス、B・取り組む姿勢、C・成果、D・パーソナリティ、E・仕事の質、F・仕事量、といった6つによって構成されること、④個人がこの6つのいずれにより強く影響されるかは、個々人によって違うことなどを明らかにしました。

また、最近では、人の評価はもともと内

的基準が主で、外的基準が従になっているのではと思いつています。

まだ研究途上のテーマですが、「評価に個人差が生まれる心理メカニズム」を明らかにできれば考課訓練に活用できます。考課者として、心理的にどんな基準に影響されやすいのかを伝えてあげることなどで、自己認識が進み、トータルとしてより客觀的な考課ができるようになるでしょう。

「識者からの一言」② ツールや理論だけ精緻にしても意味がない。もっと大切なことを明確に

古川久敬教授（九州大学大学院 人間環境学研究院）



（ふるかわ・ひさたか）
1947年佐賀県生まれ。九州大学大学院修士課程修了。鉄道労働科学研究所、米国ニューヨーク州立大学経営管理学部客員研究員、九州大学教育学部教授などを経て現職。教育学博士。現在、産業・組織心理学学会会長もつとめる。

外的基準の厳格化と偏重は組織の硬直化を生む

「わが社はそういう人を採用してこんな人を評価する」という外的基準をはつきりさせ、それに評価の優先ウエイトをかけねばなりません。評価のばらつきはもちろん少なくて済むはずです。極端な話、体重何キロ身

長何センチなどと外的基準に頼り切って人を選べば、内的基準の働く余地がないから、ばらつきは起きようがない。でも、果たしてそれがいいのかどうか。物差しを限定し、厳密にすればするほど、別のよい面を見落とすことになる。第一、評価を行う人の内的基準を無視することになれば、「ちょうど違うよなあ」とこぼしたからも、「会社がそこまで言うんだがり」と、個別の特徴に目をつけたり、育

略の中で、人事が「どんな人材が必要なのか、どんな人材に育てるのか」という基軸をまず大前提として明瞭に持つべきです。そしてそれを、求める社員のタイプとして具体的にイメージできるように社内に提示し、認知させていく。アセスメントを受ける人がそれを自分なりに咀嚼して理解できるようにする。評価基準の部門ごとのカスタマイズというのは、ここでいえば、内的基準と外的基準の共鳴、共振を企図したものに他なりません。

アセスメントツールの販売会社が企業の人事部に売り込みにくく、それが大手企業である時ほど、「これは、他ではどこが使っているか」をしきりに尋ねられる。ところが、ある大手企業の人事部では、一切そんな質問はないという。一点、うちにどうて役立ちそうかということだけ。そこでは、育成する人材像について明瞭なオブジェクトーションがあり、それに、「これが使えるか、有効か」をしっかりとチェックするそつです。

これがアセスメントツールや理論に詳しくなる以上に、自社の基軸をあらためし、かりさせる。今これが、求められているのではないでしょう。

戦略や「基軸」の確立と浸透

私は、アセッサーの持つ内的基準と会社が提示する外的基準の間で「共鳴」と「共振」が生まれる条件整備が大切であると考

アセスメントと 日本の土壤は 融合するか？

3章

1章では人事アセスメントの基礎を再点検し、2章では、現状の日本企業のアセスメント利用を俯瞰した。

3章ではいよいよ本丸にせまり、アセスメント利用を中途半端に留めている、

日本的人事の背景にあるものを探ってみる。

Part1では客観・分析的思考と相対する風土というものが、どのようにして生まれたのか。

それにはどのような対処法があるのか、を識者の意見を参考にしながら模索している。

Part2では、アメリカ型思考の人事は、日本とどれだけ違うのか、

そしてそれはどのようなインフラによって支えられているのかを、アメリカの組織人事コンサルタントに語ってもらった。

Part3は、日本的人事思考はすべて間違いだったのかを、この分野の第一人者お二人と、

本誌副編集長により鼎談形式で探った。一方的な批判論だけで特集を終えるのでは、

いくらカウンター・サジェスチョンとはいえ、説得力は弱いだろう。

この鼎談を通して、客観的・分析的思考をも超えた、人事アセスメントに本当に必要なことを、考えてみたい。

文・構成 海老原嗣生

客観的思考と日本型人事が軋みを起こす理由

きし

日本的人事は日本のユニークさをもつている。その風土はいかに育まってきたのかを、再確認しておきたい。そして、それはアセスメントをはじめとした客観的思考とどうして融合しえないのである。

そんなことを振り返り、同時に、対処策へのヒントを取り上げる。

採用全ての場面で、客観的裏づけを残す

というスタイルが人事の基本となります

訴訟・係争と背中あわせで 発達した米国の人事

人事組織の成り立ちが、日米でどのように違うのか、この点について、日本とアメリカ双方で研究活動実績がある高橋潔氏（南山大学／総合政策学部助教）は以下のように語る。

「かつてアメリカでは『人事はキャリアのマップ・エイド』と呼ばれるポジションでした。それが重要視されるようになっていくのは、1960年代の公民権運動が、一つのきっかけでしまつ。人種や性別などによる雇用差別が訴訟の対象となり、企業も風土改革を迫られた。その受け皿に人事がならざるを得なかつたのです。70年代になると、訴訟の判例や労務管理事例が増えていき、そうした対策を専門的に講じるセクションとして、人事の重要性がさらに高まります。係争が起こらないように、そして、起きた時は会社に過ちがなかつたことを証拠として示せるように、昇進・処遇・解雇・

保持として、選抜方法や昇給方法の信頼性・妥当性といった客観的・科学的数据を人事施策に組み入れる必要があつた。

80年代には、日本製品の輸出攻勢で、製造業を中心としたアメリカの産業構造が変革を迫られた。自動車や電機などの製造業から、金融、情報産業へと雇用が流動化していく。こうして始まった流動性の高まりは、80年代後半にはエグゼ

務定義書（JD）の浸透がその一つに挙げられるだろう。JDは業務のマニュアル化であり、誰でもその通りに業務を遂行すれば同一の賃金を得られるという仕組みだ。そこには評価による恣意性が入り込む余地はない。また、係争に備えた証拠・記録



南山大学 総合政策学部
高橋 潔助教授

概念的人間観察に
長じる日本的人事

一方、日本では、年功序列・終身雇



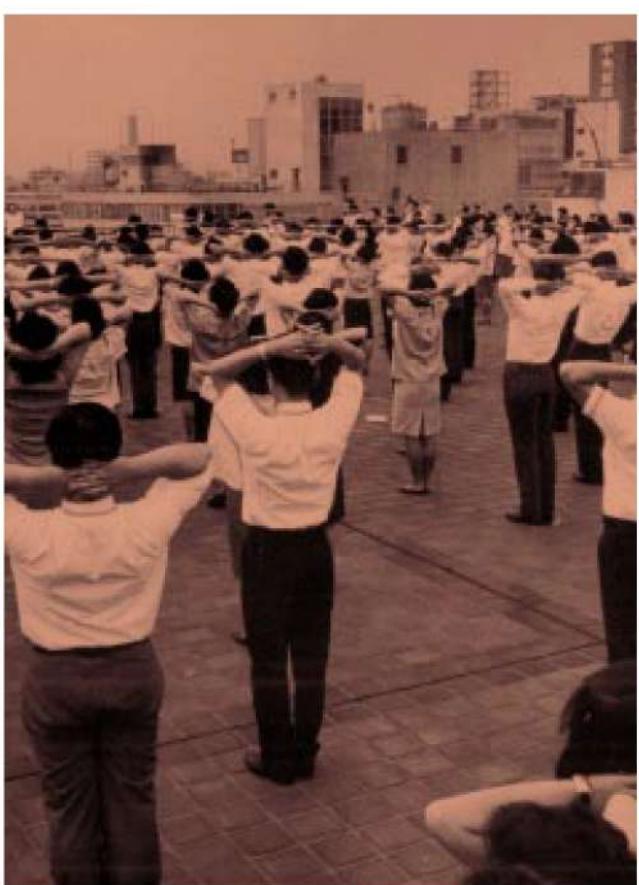
共同通信社提供

結果が、過剰流動にストップをかけるために、今度はリテンションやロイヤリティ獲得競争（リテンション）という言葉まで生まれた。その結果が、過剰流動にストップをかけるために、今度はリテンションやロイヤリティ獲得競争（リテンション）——こんな流れ強にも戦略が必要となっていく。つまり、訴訟対策▼雇用流動化▼人材獲得競争▼リテンション▼育成——こんな流れの中で、アメリカでは人事のポジションは戦略性を増し、重要な役割を果たしてきた。これが彼國の人事に関する歩みの概観だろう。

用のものと、従業員の雇用安定を維持したうえで、長期的に育成していくという考え方が、人事の性格を決定づけることになる。人事管理にあたっては、評価選抜よりは、育成に力点が置かれてきた。「業績や成果の差というものは、運・不運による偶発的な面があります。したがってわが国では、運に左右されない要素、すなわち、個々人の能力や努力を評価すべきだという風潮が支配的であったように思います。しかし、個人の能力や努力についても、遅い昇進の仕組みの上で、長期的な業務遂行を通じてこれらを判断すべきだ」という考え方があり立つていて、ある時点での瞬間的な能力や短期的努力量を評価することに抵抗が起ります。その結果、アセスメントや客観評価といった刹那的情報よりも、目に見えない日常行動や人間性などを含めて人間をトータルに評価・育成していくという考え方が浸透していくと考えられます」

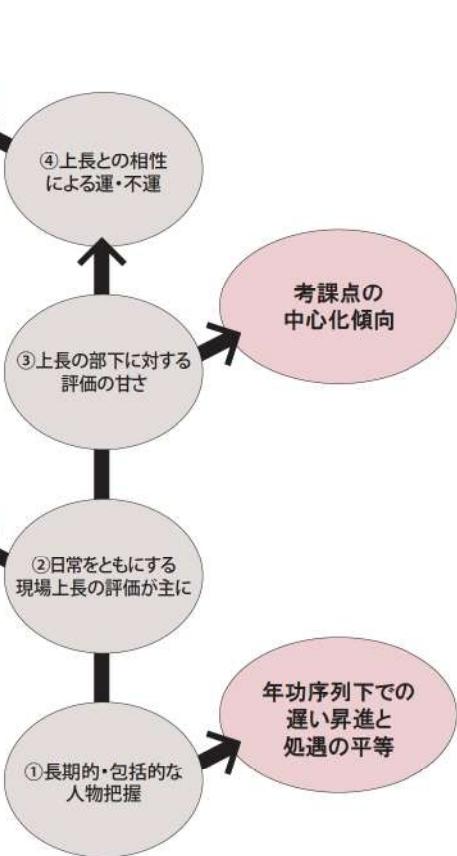
労働者を全人格的に評価・育成することは、非常に進んだ考え方でもあり、そのため、優れた考査が早くから生まれている。一章で登場した二村氏（人事測定研究所取締役研究主幹）はこんな例を挙げている。

「1969年に日経連能力主義管理研究会が出版した『能力主義』の2001年に復刻版が刊行されたが、すでに職務適性のことを、能力・至るだけではなく、人格全体に関わるものとしています。アメリカが適性評価をKSA（Knowledge=知識、S



毎日新聞社提供

■ 日本的人間観が生み出した日本的人事慣習



基礎土壤を変えない改革は不全に陥っている

基礎土壤がここまで違う中で、日本企業は昨今、人事制度をアメリカ型に近づ

=Skill=技能、A=Ability=能力)といった即物的視点から脱し、O(Other Characteristics=他の個人差)を加えたのが90年代ということを考えると、その早さがわかるでしょう。また、流行りのコンピテンシーにしても、前述の『能力主義』で「能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなる」と規定しており、コンピテンシーの冰山モデルに近い考えをすでに培っていました」

ただし、この考え方は長所だけでなく、「分析的・客観的思考とは相容れない」という欠点を背中合わせにもつていたようだ。

年功序列、一律型昇進、現場評価、考課点の中心化傾向、ローテーション人事など、まさに日本型人事の特質と連動しながら、この「日本的人間観」は支えられてきた。同時に、それら全てが「個人の差に目を向けず、一律平等を是とする」方向へのドライブがかかる仕組みとなつていて。その結果、客観的・分析的思考と、日本型人事の間にある溝は、次第に埋め難いものとなつていった。

けようとしている。90年代の厳しい経営環境において、「安定成長下での長期雇用」が難しくなってきたためだ。これからは、能力ある者を適性処遇し、牽引役として抜擢していくないと、企業経営は立ち行かない。

しかしこれは、決別したはずの「個人差を明らかにする客観的・分析的評価」への歩み寄りを意味し、旧来土壤との間に当然のようにねじれが生まれてくる。变革に踏み出した企業の多くで、制度が有効に機能せず、形骸化してしまったというとの理由はそのあたりにあるのだろう。

2章で登場した永井氏(組織人事系コンサルタント)はこんな実例を口にする。「中央研究所の研究員」という、どこの企業でもその高い専門性ゆえに、評価を現場上長に任せざるをえず、結局、ほとんどの研究員が優良点という『一律評価』が続いている。本来なら、新人事制度で最も能力評価が重要なハイテクエンジニアにして、この状態です」。

また、高橋助教授もこんな経験を語っている。

「最近、昇進昇格にも科学的手法をとることで、アセスメント・センター方式を導入する企業が増えています。しかし、流行に乗じて、形式的に導入している程度のところが多いようです。まず、アセスメント・センターの効果についての実証研究が、導入現場では、ほとんどされていないという現実があります。3年ほど前に、私たちがアセスメント・センター方式につ

いて実証効果を研究^{※1}した時に、そのことを痛感しました。また、研修に付属する説明書の内容が非常に薄く、妥当性係数さえ省かれていることがあります。にもかかわらず、なぜ企業の人事はこの方法を取り入れ続けているのか? その答えとして、『現場の評判が良いから』『実際の評価としてあまり比重を置いてないから』などといった要素を見逃すわけにはいきません』

*1 アセスメント・センターで出されるいくつつかの課題で、課題解決プロセスから被験者に対する困難を項目別に読み取っていくところのスタイルに対して、その困難が明らかにならなかった。どんなに訓練されたアセッサー(評価者)であっても複数の課題を通じて觀察された被験者の能力・特性などを評価するというより、被験者がそれぞれの課題で満足を答える出したが、否がどう、個別の課題でのパフォーマンスに評価が左右されてしまう。そつしたこと踏まえて、研究では、アセスメント・センター方式で人材を多面的に評価していくためには、評価項目・評価要素をあまり増やすさず、逆に提出課題の方をもっと増やした方が良いと主張している。

現場評価から脱却するか、現場評価を客観化するか

いずれも、制度は変えたが運用で破綻、または形骸化しているといったケースだ。思い当たる節もあるだろう。

こうした基礎土壤のうえに、新制度を動かせば、当然きしみが起こってくる。このきしみは、どのようにすれば解消できるのだろうか?

この点について高橋助教授は、「現場評価主義の温存による悪影響が二つのポイント」と見ており、以下のように解説する。

現場と一緒に制度を作り 客観・分析思考を根付かせる

ここで現場評価主義に切り込むための方法を整理してみよう。

一つ目は、現場とともに制度改革を作り上げること。これには、「行動観察評定尺度の策定」「考課前面談の構造化▼考課者研修▼評価結果のフィードバック」と見ており、以下のように解説する。

この点について高橋助教授は、「現場評価主義の温存による悪影響が二つのポイント」と見ており、以下のように解説する。

現場評価を温存するとすれば、大きな改革や変革の流れはそがれてしまう。このような中で対策を講じるとすれば、客観的アセスメントや社内専門家による評価などの外部評価の比重を大きくし、現場評価から脱却するか、もしくは、現場を巻き込んで制度を更改し、現場評価を客観化するよう働きかけるかの二つに一つである。

この手法は、パッケージコンサルティングの大道ではあるが、大切なファクターであることに企業が気づかず、単に「コンサルタントがそういうから」または、「新人事制度策定のマニアルに沿って」という形で作り上げていることはないだろうか。そして、現場との協働作業に疲れて、今までの職能評価とほとんど変わらない「行動観察評定尺度」をそのまま使用したりしていないか。この部分を振り返り、評価項目の抽出作業や面談の構造化などを、現場を交えてしっかりと積み上げる

■ 現場評価主義の温存が及ぼす影響

1. 新人事制度の力点が、評価より育成に強く置かれる。
2. 評価場面で人事主導の施策が打たれたとしても、「制度創設」に力が入れられ、運用面では「現場委議」となり、制度の形骸化が起こりやすい。
3. 人事主導の評価制度が現場に浸透しても、評価の振り返りや検証などは、現場批判につながりかねないため、分析的なアプローチに踏み出せない。

■能力考課の評定尺度の種類

●要素評定尺度



驚いて下さい。その、あまりの大きな較差に。

アメリカで組織人事コンサルティングを続ける三浦俊江氏に、同国の事情を聞いた。

アセスメントの使われ方にはアメリカと日本で、根本的な違いがあるようだ。

それは、アメリカ企業の人事が、産業組織心理学にとても詳しく、アセスメントを自由に使いこなせるからだ。こうした状態を成しれている大きな理由は、产学の垣根の高さの違いと、そうして育った研究者の絶対数の差である――。

談 三浦俊江氏（PDIシカゴ支社／コンサルタント）

エグゼクティブ採用に アセスメントを多用する社会

日本と正反対の 利用をするアメリカ

先日もこのようなことがありました。

ある大手企業が、マーケティング担当の役員クラスの採用を進めていました。数多くの役員が直接でOKを出し、職務経歴的にも文句がない、という状態で、最終判断のためにアセスメントを、ということでPDI社に依頼が寄せられ、私が担当コンサルタントとなつたのです。

アメリカの場合、こうしたエグゼクティブの採用に、アセスメントを使用することが非常に多いですね。それも、応募段階ではなく、選考を進め、最終判断に近い場面で、アセスメントが使われます。まことに、アセスメントが使われるためのことがわかるでしょう。

日本の場合は、比較的経験の浅い人たちに対して、入り口の部分での絞込みにアセスメントを使用していますから、正反対なのですね。日本はアセスメントに応募絞り込みとしての効果を求めますが、アメリカでは、職務経歴書ではわからぬい応募者の人間性や素質など、保有能力を読み取るためにアセスメントを利用する例が多くなっています。そういう使い方なので、過去の実績だけでは判断しきれないような、将来必要となるスキルの査定など、職位が高くなればなるほど、アセスメントが採用時に利用されるのです。

時には、社長の意見より アセスメント結果を優先！

さて、件のエグゼクティブ候補のアセスメント結果はどうだったか。それが、役員

常に複雑で精巧なものとなつております。

図表1は、人間の能力の構成概念を6つのパートで示したもので、上にあるものが表面的に見え易く、また短期間で習得可能な能力。下に行くほど、根源的で、簡単には変えられない能力となります。こうしたパート毎にアセスメントを行い、総合的に人間像を作り上げます。もちろん、紙のテストや、自己認知形式のものだけでなく、そのパートの能力を測るのに最適な手法として、インバスケットや構造化面接など、あらゆる手法を駆使しています。

日本ではなかなか考えにくいくことではないでしょうか。社長も役員も直接での印象はOKとしていたにも関わらず、アセスメントにより結果がひっくり返ると



PDIシカゴ支社／コンサルタント
三浦俊江氏

セグメントの妥当性や信頼性などが日常会話の中で使われる環境です。ですから、採用時のアセスメントも、非常によく分析・検討し、また過去の類型タイプの入社後業績などもトレイスして、そのうえアセスメント結果がかなり妥当性が高いと判断した場合、経営層を説得しきれるといふ強さがあるのです。

いうようなことは、こうしたことが起きるのは、日米で決定的に違ういくつかの状況があるからなのです。

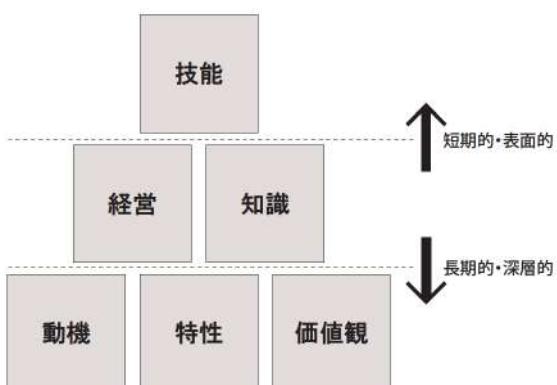
非常に理論に長けた
アメリカの企業人事

第一に、アメリカでは「人事のプロ」が人事セクションで幅を利かせています。大学で心理学を学び、院に進んでPh.D.をとった後に企業に入社して、人事一筋で経験を積んでいく、といった人たつです。彼らはアセスメントの読み方もうまく、そこから人間像を組み立てることがきちんとできるのです。もちろん、統計的手法や分析理論にも精通しているため、アセスメントのどの部分を活用し、どの部分を無視する、といついただけるでしょう。

MBA同様、企業人事も 心理学のマスター再履修を

アメリカでも、大学で心理学を選考せず、人事にアドミンストレーター（事務担当）として入社する人も確かにあります。ただ、2、

■図表1 能力の構成概念図



ファームと連携して アセスメント結果を検証

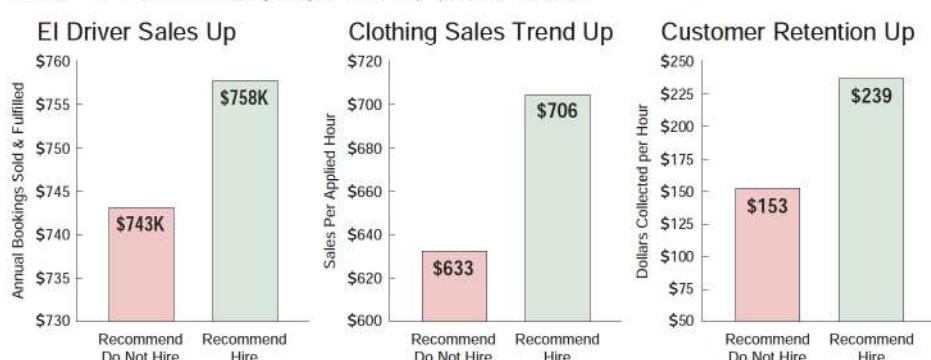
さて、こんな状態なので、アメリカでは企業とコンサルティング・ファームと大学／研究機関の垣根がとても低くなっています。ファームに在籍していて、他社への提言ばかりにジレンマを感じた人が、企業の人事ばかりで腕試しをし、逆に、自社の人事ばかりで新理論の吸収不足や、他社事例を知りたいと感じた人が、ファームに転職したり。そしてファームや企業人事で実務をこなすうち、時間的余裕を持って深い研究をしたいと感じた人たちが、大学に戻り、といった関係です。大学に戻っても、兼業でコンサルティングを続ける人も多いし、それも許されるといった世界です。本当に、理論と実務と検証研究が結びつきやすい、人の交流があるのですね。研究者の層が非常に厚く豊かなのです。日米の産業組織心理学会である、S I O P (アメリカ)とJ A I O P (日本)の加入者数を比べれば、その差は歴然となるでしょう。

企業▼ファーム▼大学 という人の流れ

3年人事を続けるうちに、その仕事の深さ・面白さと気づき、のままではいけないと大学院に再入学して、Ph.D.を取るよう人が、これまた多いのです。

ちょうど、経理や財務の世界で、社会人がMBA取得のために再入学するのと同じでしょう。日本でも、経営面ではようやくMBAが見直され、浸透しつつあります。人事面でもこれと同じ状況になることを、期待してやみません。

■図表2 アセスメント効果の振り返り検証例(PDI社)



出所：PDI Employment Inventory (EI)

鼎談●日本的人事と人事アセスメントの原点

特集の終わりでは、この分野の第一人者お二人に登場頂き、人事アセスメントの原点について、もう一度考えてみるとした。

本特集でも何度かその先進性を取り上げた『能力主義』(1969年刊行・昨年復刊)の主制作メンバーでもあり、

日本の産業・組織心理学界をリードしてきた山田雄一教授と、組織心理学者として30年以上前から一線を走り続ける南隆男教授。

昨今の日本企業の人事が陥っている混迷ぶりを二人はどう見ているのか、

そして、人事アセスメントの原点とは何なのかを、本誌副編集長の海老原嗣生を交えて討議した。

山田雄一（明治大学学長）**南 隆男**（慶應義塾大学文学部人間科学専攻教授）**海老原嗣生**（本誌副編集長）

共同体の安寧という理念

南 海老原さんから今回の特集の趣旨

を伺った時、日本企業の人事に対して、少し厳しすぎるという気がしたんだ。「アセスメントの使い方が下手」から始って、「分析的思考がない」、「人事部は結果責任を問われない」といった形で、さ。海老原さんもわかっている通り、昔はそれでOKな社会だったんだよね。それが最近通用しなくなつて来た。180度枠組みが変わる中では、人事も当然カオスに陥るでしょう。それが“生産的なカオス”につながつてくれるかどうか、だよね。

海 私自身、日本的人事も決して捨てたものではない、とほ思っています。シッカリと続くTOCなど、企業にどうて本当に必要なものは何か、ということを概念的

に把握する能力というのは、日本ならではのすごさがあるとは感じています。

南 まあ、「昔は良かった」式の放談をするつもりもないで、ひとまずここでは、なぜ日本の企業は、経営や人事に対しうまく集団としてのパフォーマンス発揮を図った時、日本企業の人事に対して、少し厳しすぎるという気がしたんだ。「アセスメントの使い方が下手」から始って、「分析的思考がない」、「人事部は結果責任を問われない」といった形で、さ。海老原さんもわかっている通り、昔はそれで

山 時代を問わず、人事の仕事の大重要な部分の一つに、「社員の安心立命を図る」ということがあります。この点に関して、実に忠実に、良い仕組みを作りつけたのが日本的人事なのでしょう。

には、雇用関係を単なる契約ではなく、企業という共同体の一員として社員を公正に待遇する、という考え方をしていましたことが、根底にあると思います。

右往左往という状態

変革期で

山 浮き足だうて本来の人事の道筋とずれたことを行つて、というのも確かに正論でしょ。でも、「人事戦略と企業業績の連関を測り、その結果責任を問う」というのは別の問題だと思います。社員は企業の商品ではないのですよ。画期的な商品開発は、即、売上につながります。しかし、人間というのは、多面的な条件で長く成長を続けていくのです。そういう意味では、そ

南 それが安定成長という裏打ちをなくして、日本企業も共同体として体をなさなくなってきた。そうなると当然、人事の役割も変化せざるを得ず、進むべき方向

も見えにくくなってきた。浮き足立つ人事が多いのも無理からぬことですね。そこで、そういう構成要件ももちろんですが、風土全体ですよね。できる人間が、自分に必要なものは何か、ということを概念的

のパフォーマンスのみを強調している社会では、とてもTOCのような会社全体のクオリティアップにまで考えは行き着きません。個ではなく集団としてのパフォーマンス発揮にみんなが目を向けてきた。それが、昨今このコンピテンシーなどの新しい視点にもつながるべきでしょう。共同体の秩序安寧を守ってきた日本の人事の役割は、それなりに重要だと私は思っています。

「人事部よ、だからこそしっかりせよ!」ということなんですね、海老原さん?

海 浮き足立ち過ぎている、という気がするんです。コンピテンシー、戦略的人事、人材ポートフォリオ、ナレッジ・マネジメント……。あまりに矢継ぎ早で、その実効など考える余裕がない。もちろん、振り返り検証もない。営業戦略や研究開発投資

だったら、これだけお金を使つたら、どれだけリターンがあるのか、精緻な報告が義務づけられるのではありませんか?

「人事部よ、だからこそしっかりせよ!」といふことは、根底にあると思います。社員は企業の商品ではないのですよ。画期的な商品開発は、即、売上につながります。しかし、人間というのは、多面的な条件で長く成長を続けていくのです。そういう意味では、そ

山 アセスメントは、健康診断のようなものだと思います。いくら健康診断を受けても健康になるわけではなくて、その結果を読み込み、必要ならば治療を受けて



(やまだ・ゆきいち)
1930年静岡県生まれ。東京大学文学部心理学科卒業後、人事院に勤務。富士製鉄株式会社教育部教育課長、茨城大学経済学部助教授、明治大学経営学部教授・学部長を経て、現職に。『社内教育入門』(日経文庫)『企業のなかでどう生きるか』(講談社現代新書)などの著書がある。



(みなみ・たかお)
1944年茨城県生まれ。慶應義塾大学文学部心理学科卒業後、米国イリノイ大学労働産業関係研究所に学ぶ(Ph.D.)。同研究所研究員を経て、現職に。『組織・職務と人間行動—効率と人間尊重との調和と』(きょうせい)などの著書がある。



(えべばら・つよお)
本誌副編集長

余裕を取り戻し、
社員の活力アップを

海 でも、「浮き足立つて、本来の人事の道筋とずれた……」とはどういうことでありますね。

山 たとえば、解雇者の選定に、アセスメントを導入している企業があると聞きました。先ほど申し上げた通り、世を問わず、人事の仕事の一つに社員の安心立命を図るというものがあります。それを前提にしていれば、日常指導や考課を通して意志疎通を続け、候補者を選定するのが筋であり、アセスメントの結果を解雇理由にするなど、大間違いでしょう。

海 アメリカ的客観主義の悪しき模倣ですね。しかし、そうした安易な導入が随所に見られる、と私は感じています。

南 まあまあ(笑)。今回は「人事アセスメント」の「科学的現状診断」ということに限定してさ……。

の中のただ一要件でしかない人事制度の改廃をとらえて、企業業績全体に意味付けるのは多少安易過ぎるし、また、それを短いスパンで見ても、意味はないでしょう。

南 いやあ、僕も、基本的にはそう思いますねー。

海 でも、「浮き足立つて、本来の人事の道筋とずれた……」とはどういうことでありますね。

山 たとえば、解雇者の選定に、アセスメントを導入している企業があると聞きました。先ほど申し上げた通り、世を問わず、人事の仕事の一つに社員の安心立命を図るというものがあります。それを前提にしていれば、日常指導や考課を通して意志疎通を続け、候補者を選定するのが筋であり、アセスメントの結果を解雇理由にするなど、大間違いでしょう。

海 診断の物差しが時代に合わなくなってきたいるような気もしますね。人材を見分けの基準は、「体力」「馬力」から始まり、長らく「学歴」や「勤続年数」が幅を利かせていた。それが今では「学習能力」とか「エンパテシィ」になってしまった。たとえて言えば、顔色や体温で診断していたものに、聴診器やレントゲンが加わり、最近ではさらにCTやMRIなどが入って来て、なれない医者が大弱り、といった感じでしまう。

南 健康診断というのは、どこか悪いといふ人が対して行うのではなく、継続的に全員一律に課すものですよね。とするところに、処方箋よりも、「何のために診断を行っているのか」ということの方が大事になります。成人病予防とかガンの早期発見という目的があるのと同様に、まず最初に、事業戦略があるのと同様に、まず最初に、事業戦略があつて、人材採用戦略があつて、人材活用戦略があつて、そこではじめてどんなアセスメントをやろうか、と

はじめて健康が維持できるといふものです。

海 そもそも日本企業は十分な定期診断」をやっているのか、それとも「読み込み方が不十分なのか、それとも、そこまで出来ているのに「処方箋」が間違っているのでしょうか。

山 診断の物差しが時代に合わなくなってきたいるような気もしますね。人材を見分けの基準は、「体力」「馬力」から始まり、長らく「学歴」や「勤続年数」が幅を利かせていた。それが今では「学習能力」とか「エンパテシィ」になってしまった。たとえて言えば、顔色や体温で診断していたものに、聴診器やレントゲンが加わり、最近ではさらにCTやMRIなどが入って来て、なれない医者が大弱り、といった感じでしまう。

南 健康診断というのは、どこか悪いといふ人が対して行うのではなく、継続的に全員一律に課すものですよね。とするところに、処方箋よりも、「何のために診断を行っているのか」ということの方が大事になります。成人病予防とかガンの早期発見という目的があるのと同様に、まず最初に、事業戦略があるのと同様に、まず最初に、事業戦略があつて、人材採用戦略があつて、人材活用戦略があつて、そこではじめてどんなアセスメントをやろうか、と

いう話になる。これが形で、アセスメントだけ行うと、あいつはこんな性格だつたのか、といった類の井戸端会議のネタにもなりかねませんから……。

海 僕は、日本の人事も頑張ってはいる、と感じています。目的を定めてアセスメントをやり出した、と。ただその手法がそれほど科学的でなかったことは事実です。社員の個人業績(Performance)ですが、これは一般原則的には、能力(ability)×やる気(motivation)×制度・機会(organizational opportunity)で構成されると考えられます。能力の部分をより精密に測るのがアセスメントであり、当然、成果・能力主義を組織に浸透させることと連動していくでしょう。ところが、アセスメントのデータを読みこむことや、それを考課や育成に活用するという点で、まだまだうまくいくでない。

山 「読み込み」「活用する」練達が人事部にいなくなつたことも大きいでしょうね。最近は人事に来ても、2、3年ですぐ異動させられるそうですが、これでは目“が育つ余裕がありません。特殊熟練が必要なのは確かな部署なのだから、もう少し余裕を与えないといふ……。

海 私も本当にそう思います。この特集がそういう方向に少しでも役立つとするなら望外の幸せです。本日は、クリスマス(平成13年12月25日)というのにご多忙の中、ありがとうございました。

南 さうにいうと、人事の仕事に携わる人たちの専門能力アップが、これからのが国の重要課題となるでしょう。僕の知っている限りでは、「人事アセスメント論」といった授業があるのは、立教大学の社会学部ぐらいじゃないですか? 産学共

同という言葉がありますが、大学と産業現場との連携をきちんと再構築していく必要があります。そうじゃないと、残念ながら、企業の中だけでは、専門能力のアップはすごい難しいことのように思われます。

山 今、業績がいい日本企業はほんのひと握りで、社員の雇用不安はかつてないほど高まっています。こんな世情では、社員の心の安定は「やれば自分はできるんだ」といって、組織改革に進む気持ちはあります。そしてその結果は業績にもつながるでしょう。自己効力感に大きく左右されます。そこで、その結果は業績にもつながるでしょう。

海 私も本当にそう思います。この特集がそういう方向に少しでも役立つとするなら望外の幸せです。本日は、クリスマス(平成13年12月25日)というのにご多忙の中、ありがとうございました。

英語が ビジネス公用語に なる日

文・構成
荻野進介(本誌)



地球上には現在約6000の言語が存在するが、民族構成員の減少などにより、そのうち、少なくない言語が毎年消えていく。一方で、ますます力を増し事実上の世界共通語としての地歩を占めているのが英語。流暢に、とまではいかないが、そこそこ話せる人まで含めれば英語人口は18億人。地球上の3分の1にあたる数だ。その影響たるや、インドで起こった英語反対のデモで、ヒンディー語で特筆大書されたプラカードがひしめくなかった“Death to English”と英語で書かれたものだけが、全世界にその意味を正確に伝えたという皮肉な話もある。国連をはじめとした国際機関、自然科学を中心としたアカデミズムの世界、そして多国籍ビジネスの現場では実質上の公用語になっているが、その“猛威”は、これまであまり縁のなかった日本企業にも及びはじめた……。

I 企業が続々と英語経営・ 英語重視に転換はじめた

英語を社内の共通語にしたり、英語試験を定期的に課し、その結果を人事考課に結びつける企業が激増している。きっかけは、外資との提携、グローバル化への対応、将来に備えて、などさまざまだが、ここでは、代表的な3社を事例として紹介する。

《CASE 1》

カリスマ・リーダーの号令一下、 経営改革と英語改革が同時進行

「新しい上司はフランス人 ボディーランゲージも通用しない これはチャンス これはチャンス 勉強しなおそう」
ヒット曲「明日があるさ」のこの一節は、ルノー提携後の日産自動車の実例から取られたものではないだろうか。
ゴーン氏が断行した、もうひとつリバーバル・プランを見てみよう。

国内営業も例外ではない
あらゆる部署で英語が必要に

や自社の海外拠点から、50名強の外国人
が派遣された日産自動車では、これとほぼ
似た光景が実際に出現したといふ。そのう
ちのひとりが、99年6月、最高経営責任者
(COO)に就任したカルロス・ゴーン氏だ。

「英語は仕事上のコモン・ランゲージで
す」。彼が事実上の英語共通語化宣言を行つて以来、同社では、取締役会、役員
会は英語で行われている。ただし、重要
事項に誤解が生じるといけないので同時
通訳がつく。さらに、ひとりでも外国人
が加わった際や、トップが外国人の部署
の会議は英語で行われる。決裁書、稟議
書などの社内文書は日英併記が義務付

けられている。国内営業だから英語はい
らないなどと悠長なことはいえない。要
は、あらゆる部署で、英語ができるないと
仕事にならないのである。

100時間緊急プログラムで
TOEICが74点上昇

いつものように会社に行ったら、突然、上
司が外国人になっていた。英語ができないの
で向き合いかねばならない。笑い話ではない。提携によりルノー

や自社の海外拠点から、50名強の外国人
が派遣された日産自動車では、これとほぼ
似た光景が実際に出現したといふ。そのう
ちのひとりが、99年6月、最高経営責任者
(COO)に就任したカルロス・ゴーン氏だ。
「我々は燃えきかる甲板から脱しなければな
らない」という名セリフを発しきこと2年で
業績黒字化を達成させたのは周知のことお
りだが、前述のような光景を憂いて、彼が
取り組んだもうひとつの改革が、社内の英

社員の英語力向上が焦眉の急となつた

| 日産自動車株式会社 | |
|-----------|----------------------------------|
| 設立: | 1933年12月 |
| 資本金: | 4966億600万円 |
| 従業員数: | 13万3833名 |
| 本社所在地: | 東京都中央区 |
| 事業内容: | 自動車、産業用車両、 その他の輸送用機器の開発・製造・販売 |



マネジメント教育グループリーダー・田島鉄也

ション英語テスト)のスコア別に、A(650点以上)、B(600点以上)、C(600点未満)のクラスに分けられた。実施期間別に、4つのコースがつくられ、各人が、TOEICの点数80点アップと、上司による修了印の獲得を期して、研修に取り組んだ。内容は、電話応対、プレゼン能力、会話など、自分の弱い部分を中心にはじめ、ひとりひとり当該上司との面談で決められた。出席率70%以下の場合は、費用は5万円から20万円の範囲で受講が望まれる社員を部門長が選抜し、就業時間を利用して、早急に英語力を高めるプログラム(マネジメント教育グループグループリーダー・田島鉄也氏)だ。

一般社員から役員までの600名弱が選抜され、TOEIC(国際コミュニケーション)では、そのうちの一社、日立製作所を取り上げる。

《CASE 2》

昇進基準を英語試験の成績と直結 純日本企業の英語化への挑戦

ビジネスマンの英語力といえば、昨今必ずセットで語られるのが、TOEIC。

1979年、日本で第1回の公開テストが実施されて以来、

受験者数は右肩上がりの上昇を続け、2000年度にはじめて100万人の大台を突破した。

このTOEICの点数を、昇進や昇格の要件とする企業が続々現れている(左ページ図表)。

SION英語テスト)のスコア別に、A(650点以上)、B(600点以上)、C(600点未満)のクラスに分けられた。実施期間別に、4つのコースがつくられ、各人が、TOEICの点数80点アップと、上司による修了印の獲得を期して、研修に取り組んだ。内容は、電話応対、プレゼン能力、会話など、自分の弱い部分を中心にはじめ、ひとりひとり当該上司との面談で決められた。出席率70%以下の場合は、費用は5万円から20万円の範囲で受講が望まれる社員を部門長が選抜し、就業時間を利用して、早急に英語力を高めるプログラム(マネジメント教育グループグループリーダー・田島鉄也氏)だ。

一般社員から役員までの600名弱が選抜され、TOEIC(国際コミュニケーション)では、そのうちの一社、日立製作所を取り上げる。

以前から、TOEICの社員一斉受験を毎年行つてきただが、この点数が昇進や昇格に関係することはない。あくまで英語力を測るひとつの目安にすぎず、さらに、仕事力と英語力は、本来別のものという考え方があるからだ。

英語化が、新しい組織風土を生む

この研修の結果、受講者のTOEIC点数は、平均で74点アップ。目標の80点アップを達成した人は全体の70%以上とまざまざだった。同社では、かなり

英語共通語化というのは、ただ単に、意思伝達の手段が日本語から英語に変わっただけではなかつた。巷では、「ゴーン」とは、ゴーン氏が、コミットメント(commitment)という言葉を多用することが知られている。「あなたは今話したことを」、「パートメント」など意味をもつ。「相手を説得する力とか、交渉力とか、物事の白黒をはつきりつけこととか、新しい組織風土も芽生えてきたような雰囲気があります」(田島氏)。確かに、使う言葉が変わると、行動や意識も大きく変わるのだろう。

株式会社日立製作所

設立: 1920年2月
資本金: 2817億5400万円
従業員数: 5万5609名
本社所在地: 東京都千代田区
事業内容: 情報通信システム、マルチメディア関連機器、家電品、電子デバイス、電力・エネルギー・システム、環境・公共システム、産業機器などの製造・販売

しますか」というように使う。責任をもつて約束する、という意味だ。日産では、これらゴーン氏がよく使う英単語の日本語訳を、ゴーン語録として、イントラネット上に載せている。

例えば、(target)とは、「commitする目標より、さらに一段高い目標」(make sure)とは、「徹底する、必達する」を指す。これらの英語は、ある種の曖昧さがまとわりつく日本語と比べて、明確で力強く、具体的行動を即、喚起するよう

TOEICの成績と昇進をリンクさせる

日立製作所は、2001年度から、「将来の役員や社内分社の社長候補としての経営幹部要員は800点以上、課長昇格時には650点以上が条件」という基準を導入し、話題を呼んだ。ちなみに、TOEICの点数は99

0点満点で、日本人の平均点は451

点（1997～98調査）。「800点以上は全受験者の上位1割弱で、600点が海外業務遂行に必要な英語力」（TOEIC運営委員会）というから、他の企業と比べても、日立の800点以上という条件はかなりハードルが高い。

「業務の海外比率が高まり英語的重要性が増していること、わかりやすい目標を掲げることで自ら学ぶ力を高めてほしい」という2つの目的が経営トップにはある。一社員の実感としては、「うちにもついに黒船が来たかという感じでしたね」（総合教育センタ・小島吉雄氏）

この制度の本施行は今年9月からだが、社員のTOEIC点数アップのために、会社として何らかの施策を打っているわけではなく、受験料会社負担、年2回の割合でTOEIC受験を義務付け、各自で英語力のチェックをしてもらうだけだ。「2001年の10、11月

は、全社一斉社内英語検定推進月間で、全社トータルで約3万2000人がTOEICを受験しました。現在、結果を集計中ですが、平均点はこれまでより下がるかもしれませんね（笑）】

（同・許斐夕貴美氏）

英語学習のよい動機付けになれば、ということ

「定年間近の人で、今さら英語なんか、という人もいますが、大部分の人は一所懸命です。飲み会や社内ゴルフでの話題は専らTOEICのこと（笑）。しかし、よせん、紙のテストにすぎませんから、英語力すべてが測れるわけでもないし、まして仕事能力との相関関係があるはずもない。ただ、国際化の中では、皆がもつべき最低基準の英語を学習するよい動機付けになるのでは、ということ」（小島氏）



総合教育センタ・小島吉雄氏



総合教育センタ・許斐夕貴美氏

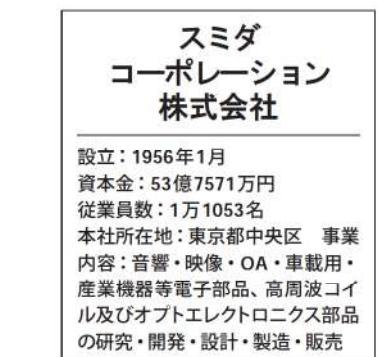
■図表 TOEICの成績を昇進基準のひとつにしている主な企業

〔Works編集部調べ〕

| 企業名 | 内容 |
|------------|--------------------------|
| 松下電器産業 | 主任／450点。海外関連業務従事者／650点 |
| 日本アイ・ビー・エム | 課長相当職／600点。次長・部長相当職／730点 |
| 帝人 | 課長相当職／500点 |
| 丸紅 | 入社4年以内にクリア（昇格条件）／600点 |
| コマツ | 主事（課長相当）／500点 |
| トヨタ自動車 | 係長／600点（努力目標） |
| 日本精工 | 係長・課長／500点（努力目標） |

すでに英語を共通語にした日本発の無国籍企業

英語化は、外資との提携企業や誰でも名を知っている大企業に限るものではない。グローバル化の先駆的存在、東京の下町から誕生した日本企業の取り組みを紹介する。



グローバル経営の お手本企業が英語化を実践



- 社員1万1000人のうち、日本人は約350人(3・2%)
- 100%海外で生産し、すでに日本には工場がない
- 海外市場の売上比率70%以上
- 東京と香港の2本社制

以上の条件を満たす企業があるとしたら、社内の共通語として果たして何語がふさわしいだろうか。実はこの4条件、

東京・日本橋に本社がある電子コイルのメーカー、スミダの現状そのままなのだ。同社は、1956年、東京・墨田区の下町で産声をあげた小さなメーカーだったが、企業活動の効率化に注力した結果、71年、台湾に工場を設立したことを嚆矢として、次々と生産拠点を海外に求め、現在では、台湾、中国、マレーシア、ベトナム、メキシコの5カ国に工場をも

99年までは日本語 2002年から正式に英語

スミダでは、99年まで日本語が社内共通語とされ、中国、香港などには日本語教師を派遣するなど、現地法人の社員に対して、熱心な日本語教育を施して



「外国人が加わった際の社内会議、各種データベースを含む社内ネットワーク、会計システム、そして出張申請書や伝票などの帳票類の英語化が実現しました。最高意志決定機関としての役員会やグループ各社の役員会などは基本的に英語です。もちろん、日本人同士の会議は日本語。一方、経営企画に携わるスタッフや香港本社では日常業務を英語でこなしています。もちろん、日本人同士の会議は日本語。一方、経営企画に携わるスタッフや香港本社では日常業務を英語でこなしています。もちろん、日本人同士の会議は日本語。一方、経営企画に携わるスタッフや香港本社では日常業務を英語でこなしています。(PRリーダー・畠善弘氏)

英語共通語化宣言から1年あまり、どんな施策がなされたかといふと、▼東京本社の1フロアに一人、英語を話す外国人を入れる、▼優勝者にグアム旅行が当たる

頭ごなしではない
ユニークな施策

きた。現地法人では、日本人が経営トップを占め、工場長も日本人だったからだ。ところが、これを一変させたのが、99年に行われた、アメリカ企業の電磁気事業部門の買収だった。必然的にグループ内

共通語として英語の必要性がぐっと高まったのである。また、アジアでも英語重視の流れはどんどん強くなっている。「以前と比べて、台湾でも中国でも日本語熱が非常に弱くなりましたね。その代わり、英語学習意欲は、うなぎのぼりです」(教育担当マネジャー・鈴木琢也氏)

「外国人が加わった際の社内会議、各種データベースを含む社内ネットワーク、会計システム、そして出張申請書や伝票などの帳票類の英語化が実現しました。最高意志決定機関としての役員会やグループ各社の役員会などは基本的に英語です。もちろん、日本人同士の会議は日本語。一方、経営企画に携わるスタッフや香港本社では日常業務を英語でこなしています。もちろん、日本人同士の会議は日本語。一方、経営企画に携わるスタッフや香港本社では日常業務を英語でこなしています。もちろん、日本人同士の会議は日本語。一方、経営企画に携わるスタッフや香港本社では日常業務を英語でこなしています。(PRリーダー・畠善弘氏)

英語スピーチコンテスト、▼日本語厳禁、話したら罰金の年会、▼社内食堂の従業員を外国人にしメードも全部英語に、▼全員に英語のマネーをもたらす、▼TOEIC 500点以上の希望社員を対象に英語学習費用として

て年間30万円を支給、といった真合だ。「俺は英語なんぞいらぬ」と言う人がいてもいい現にはいます。でも、これだけ海外での業務比重が高まると、当社では英語ができない人は仕事の可能性が狭まりますよ」と言っています(鈴木氏)

このように、経営資源や人材を海外に幅広く求める企業が、日本語から英語へ社内共通語を転換するのは、身の丈に合わせて着る服を替えるようなごく自然の施策といえる。

II

欧洲企業の英語化はどう進んでいるか

ここまで、英語による経営をある程度、実現しつつある日本企業を見てきた。数こそ多いものの、英語とよく似た言語が話されている欧洲でも、このところ、英語化の進展が目覚ましい。そういう意味で先行するヨーロッパ企業の例を2社見てみたい。

《CASE 4》 英語と現地語を両立化 グローバルとローカルの使い分けが巧みな企業

自国語への愛着が、世界一強いといわれるフランス。
しかし、国際経営の現場では、それが急速に変わりつつある。その代表がミシュランだ。

トップの英断で、
97年から英語が共通語に
フランスに本社のあるミシュランは、世界80

カ国に展開している世界的タイヤメーカー
だが、現在の共通語はフランス語と英語。97
年まで、共通語はフランス語のみだった。それを転換させたのが、現在、CEOをつとめる37歳のエドアル・ミシュラン氏だ。4年間ほど、米国現地法人の副社長をつとめ

日本のミシュラングループ

日本ミシュランタイヤ株式会社、ミシュランオカモトタイヤ株式会社、ミシュランリサーチアジア株式会社、ミシュランタイヤ販売株式会社の4社で構成されている

本社所在地：東京都千代田区
事業内容：タイヤの製造・販売

突然の英語革命が起こるが、語学の才人が多く混乱は少なかつた

日本のミシユラ・グループには、1800人の日本人と、100人の外国人が働いている。「フランス語を生かせる職場だから」という理由で、当社に入社してきた日本人が多かったようですが、突然、英語と言われて、最初は戸惑った人が大部分でした。でも、フランス語と英語は親戚のようなもので、すぐ慣れたようです。(広報部ジェネラルマネージャー・伊東雄一郎氏)。

その証拠に、同社日本人社員のTOEIC平均点は、約700点とかなり高い。

現在、社内の会議は英語で行われている。会議文書が英語であるため、日本人同士でも同様だ。社員の採用にあたっても英語力が必須で、役員面接は英語で行われ

ている。以前はフランス本社からの文書はすべてフランス語だったが、現在はほぼ英語となり、残りが仏英併記になっている。

毎年1回、人事考課に基づき、上司と部下が話し合い、その年度に英語研修を受けるべきかを決定する。費用は会社負担だ。あわせて、年に1回、TOEICの受験が義務付けられているが、昇進や昇格における点数が関わることはない。英語力を測るものであっても、人の資質を測るものではないという考え方が徹底しているからだ。

英語だけではなく、現地語も必須

ミシユランのもうひとつの大内言語政策が、海外に赴任する社員に、その国の現地語の習得を義務付けていることだ。なかには、赴任先が頻繁に変わり、数ヵ国語を操る人も珍しくない。例えば、日本赴任者が決まると、フランス人は出発前、200時

間の日本語語学研修を受けさせられる。着任後、今度は上司が面談によって日本語力をチェックし、それによって、以後の研修期間が決まる。長い人では6ヶ月。

その期間、「出社の要なし」で、ひたすら語学校に通わなければならない。フランス人が日本で一番苦労するのが、文字を読んで意味を理解すること。なかには、日本語ノイローザになつてフランス人に帰つてしまふ人もいる(伊東氏)。英語もしくはフランス語ができればすみそつなのに、なぜそこまでやるのだろうか。「顧客とのコミュニケーション能力がすべてを制す、という考えが全社に浸透しているからですね」



広報部ジェネラルマネージャー・伊東雄一郎氏
Feb.-Mar.2002 Works 40



《CASE 5》

英語試験の成績と給与をリンクさせる試み

技術立国であり、森と湖の国として知られる北欧の国々エーデンは、オランダと並んで欧洲で最も英語が浸透している国。いわば、国際経営は英語で、という考え方が最も強い国だ。ここでは、この国発祥の「トライ・パック」の例を紹介する。

年1回のTOEICが義務 成績は給与に反映



人事課マネージャー・緒方武文氏

先に、名だたる日本企業が、一斉に、TOEICの成績を重視しはじめた状況を報告したが、日本のテトラパックグループでは状況がもっと進んでいる。年2回の受験の機会が与えられ、その成績によって手当の額が変わるのである。仕事上、ほとんど英語を使う機会のない工場勤務の従業員まで、すべての人にこれが課せられる。これは、TOEICがこれほど有名ではなかつた15年前から実施され、語学手当という名目のその額は、毎月2500円から高い人で2万円。100点刻みで2500円ずつ上がる仕組みで、5000点台で月1万円になる。賞与も月の手取り額を基準に決定される部分が多いから、これは大きな意味をもつ。全社の平均点は約600点という。

「成績が給料に直結するので、試験会場でも、他の参加者と比べて、うちの

TOEICの成績を重視しはじめた状況を報告したが、日本のテトラパックグループでは状況がもっと進んでいる。年2回の受験の機会が与えられ、その成績によって手当の額が変わるのである。仕事上、ほとんど英語を使う機会のない工場勤務の従業員まで、すべての人にこれが課せられる。これは、TOEICがこれほど有名ではなかつた15年前から実施され、語学手当という名

この点数は、昇進の場合も参考にされる。英語学習熱が自然と高まるわけだが、これに応えて、既存の通信教育講座や語学学校の費用の補助（前者は修了時点で全額、後者は年間5万円までの授業料を会社が負担）も行われている。

英語力は標準装備だが、担当業務能力とは別

テトラパックは、スウェーデン発祥の企業で、現在、世界165カ国に展開する、いわゆる「紙パック」の世界的メーカーだ。日本のテトラパックグループは、3社で700名を超える従業員がいるが、このうち、外国人は10名前後。いずれも日本語を解さない。言語方針は明確で、社外の顧客や日本の取引先には当然、日本語を使い、社内では日本人同士の場合を除いて英語が共通語。現在の社長は日本人だが、社内への通達は英語でもなされる。また、マネージャークラスの場合、たとえ相手が日本人であっても、メールは必要に応じて英語だという。「担当業務が広がれば、海外とのやり取りも増

日本のテトラパックグループ

日本テトラパック株式会社、御殿場テトラパック株式会社、西神テトラパック株式会社の3社で構成されている

本社所在地：東京都千代田区

事業内容：液体食品包装の加工処理、充填包装、流通に至る総合システムとサービスの提供



コミュニケーション課マネージャー・福田利夫氏

III

「英語経営のすすめ」を説く理由
国際経営学者が

国際経営という学問分野がある。

ここでは「何語で経営するのか」ということは今までなおざりにされてきたテーマだという。

日本企業は日本語で、フランス企業はフランス語で、韓国企業は韓国語で、というのが当たり前だったからだろう。

卷之三

吉原英樹氏

神戸大学経済経営研究所教授（文中・吉） 聞き手は本誌・荻野

経営の多国籍化と
ネットの発達が
「英語経営」を不可避にする

——先生が主張されてゐる「英語による経営」の考え方をお聞かせください。

吉 日本企業は、これまで、国際経営も日本語で行つてきたのですが、今後は英語で経営すべきではないか、というごく単純なことです。背景には、まず経営のグローバル化

日本企業は国内で生産した製品を輸出するという輸出中心の国際経営でやつてきたのですが、85年にブラザ合意があつて円高が進み、海外に生産拠点を移さざるを得なくなり、90年代には研究開発の

吉 もうひとつはインターネットの普及ですね。ネットの世界で提供される情報は英語によるものが圧倒的で、ホームページ、電子メールの交信などに使われる言語の8割は英語。部品や資材のネットによる取引もさることなきになっています。ビジネスにおける英語空間が有無をいわざない速度で拡大しているのですね。私のいう英語とは、流暢なネイティブ・イングリッシュではなくて、通じればいいというレベル。スウェーデンに本社がある家電メーカー、エレクトロラックス社の共通語は「バッド・イングリッシュ」です。

――「英語による経営」とは、どんな内容でいいつか。

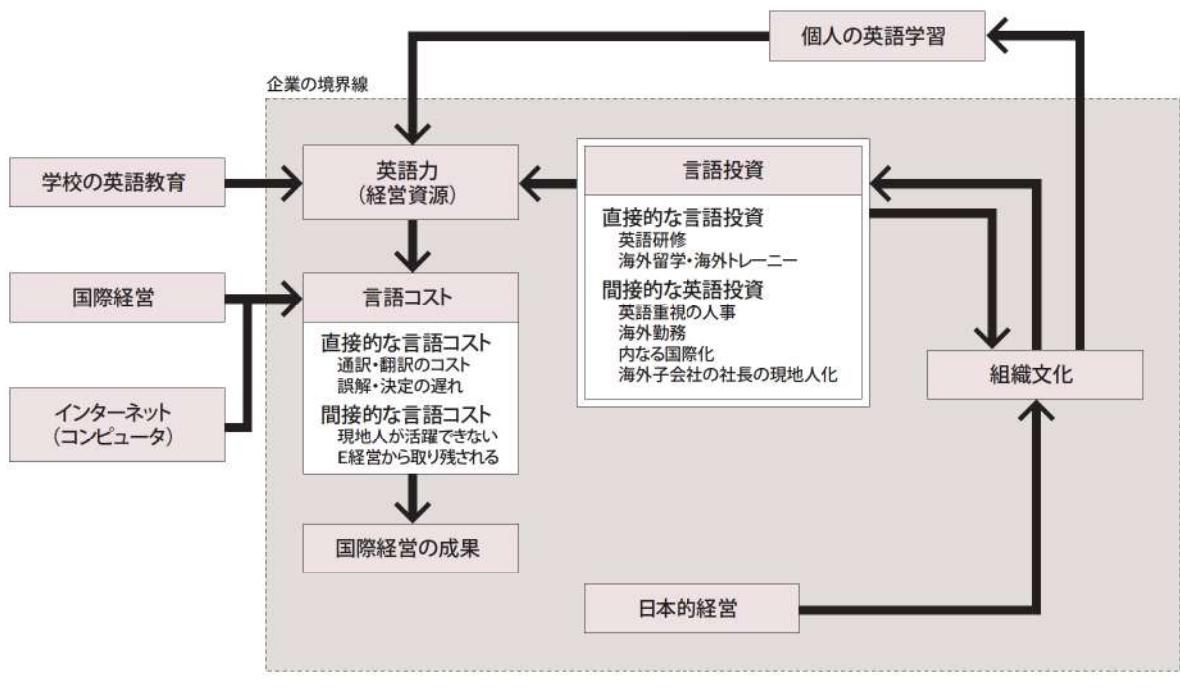
貧弱な英語力は
絶大なコストを
発生させる

吉 私たちは、英語力を経営資源としてどうえ(図表)、これを「言語コスト」と言語投資の経営資源モデルと呼んでいます。これは、①経営資源としての英語力、②言語コスト、③言語投資の3つからなり立っています。言語コストとは、英語力が不十分であるために企業が負担せざるを得ない費用で、通訳や翻訳にかかる料金、誤訳や情報の漏洩、意志決定の遅れといった直接的なものと、英語が社内で



(よしはら・ひでき)
1941年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。
経営学博士。専攻は国際経営論、経営戦略論。主著は『国際
経営(新版)』『英語で経営する時代』(共著)(ともに有斐閣)

■図表 言語コストと言語投資の経営資源モデル



※ ■ 企業の行動(操作)変数

通じないがために現地の優秀な人が活躍できないといった間接的なものがあります。前者についていえば、通常、日本の親会社から海外子会社への情報伝達の大半

が、日本語。これらのうち、現地スタッフへの伝達が必要なものは現地の日本人が訳して伝えているのですが、その作業がただできればいい彼らにとって非常に負担になつていています。通訳の問題にしてしまうのです。通訳の問題にしてしまうのです。費用もばかにならない。私たちが日本企業365社から得たアンケートによれば、言語の問題をコストとして考えたことがある企業は、そのうち37.3%しかなかった。社員の英語力のなさが、経営にどのくらいマイナスとなっているかの認識はまだまだ甘いようです。

③の言語投資とは

吉 英語力を上げるために、企業が行う語学研修、留学、昇進や採用における英語力重視の施策、海外勤務、日本にある親会社の内なる国際化、海外子会社トップに現地人を採用、といったことです。内容もさまざまですが、私は、語学研修などを充実させるよりは、これはと思う人に積極的に海外勤務を経験させることで、より実践的で実りの多い「間接的な言語投資」のほうが重要だと思っています。

「英語による経営」と
「現地人による経営」は
コインの裏表

――具体的にどのようなことをすべきか

吉 国際コミュニケーションを日本語中心から英語に替えるということです。まず、日本の親会社から海外子会社に発信する情報をすべて英語にするか、日本語と英語の双方にする。海外子会社内部で情報交換や意志決定をすべて英語で行い、日本人だけの日本語による会議では開かない。さらに、日本の親会社においても、ひとりでも外国人が参加する会議では英語を使う。日本人だけの会議でも口頭による議論は日本語でかまわないが、外国人にも共有を促す議題の場合、レジュメや報告書は英語を併記すべきです。ただし、現場の国内の工場とか営業所レベルでは、非効率ですから日本語でやるべきです。

10年ほど前、関西で、企業人向けの講演をした際、聴衆に、人材国際化について聞いたことがあったのですが、拠点が海外に広がつても、海外小会社のトップは日本人以外考えられないと答える人が多かつたのを記憶しています。日本人が経営するのだから、当然日本語による経営です。日本人による経営のデメリットとして、「海外の日本企業の明と暗」をあげることができます。日本企業の海外工場は作業者と監督者が一丸となつて働いていて、雰囲気がとても明るいのですが、現地の事務所に行くと空気が沈んで同じ会社とは思えないよく言われるんです。日本人による経営のデメリットとして、「海外の日本企業の明と暗」をあげることができます。日本企業の海外工場は

吉 国際コミュニケーションを日本語中心

――なぜそんなに違うのでしょうか。
吉 工場などの現場では、安定雇用、情報フィードバック、平等主義など現場労働者の働く意欲を自然に高めるような仕組みがたくさんあって、日本人、現地人わけ



べたなく働くから雰囲気が明るくなる。一方、事務所では、上層部のひと握りの日本人と、現地人の間に、昇進・昇給などの厳然たる壁があつて、しかも重要な意志決定は本社からの日本語による指示を受けて、日本人の間の議論によって決まってしまう。必然的に、現地の優秀な人間は馬鹿らしくなって辞めてしまい、日本人のご機嫌取りをするだけの人しか残らなくなる。だから、活気にも欠けるというわけです。これは非常に不幸なことでないでしょうか。そうならないためには、「英語による経営」と「経営の現地化」がセットで推進されなくてはなりません。

——今後、すべての日本企業が英語経営に取り組むべきなんでしょうか。

吉 そんなことはありません。あくまで、多国籍で活動している企業に限るべきで、目安としては、①販売市場で半分以上、②生産が4分の1以上、③開発の条件を満たす企業は日本に100社以上あるでしょうし、今後ますます増えるのは間違いないません。

欧州、韓国、台湾企業は、すでに一日の長がある

——ヨーロッパはどうなんですか。

吉 ドイツ、フランスといった大国はともかく、小国を基盤にした企業はどこも英語

化への取り組みが早かつた。オランダのフリップスしかし、イスズのエリクソンしかし、最近はシーメンスやドイツ銀行といったドイツ企業、ミシシッパン(前章参照)やブジョーといったフランス企業も英語が共通語になってきました。

——アジアはどうなんですか。

吉 アジアでも英語による経営が叫ばれ、韓国、台湾では日本よりもずっと進んでいます。

日本とともに英語の通じない国としてよくあげられるのが韓国ですが、英語熱は過激ともいえるほどで、新入社員の採用には、英語力が非常に重視されます。99年に現地調査を行ったのですが、大手金融や財閥企業の貿易部門では特に、「英語ができない人間はいる」といった雰囲気が非常に濃厚でした。なかには、新入社員のTOEIC平均点が900点を超えていたという企業もありました。ほとんどの企業で、昇進・昇格に英語力が反映されるシステムがあります。

——すごいですね。

吉 日本企業もやれないことはないはずなのです。

日本語と日本的経営の深い関係

——過去にも役員会を英語でやろうとか、共通語を英語にしようと日本企

業がありましたが、ほとんど失敗してしまった。なぜですか。

吉 そうですね。英語による経営が難しい理由は、2つあると思います。ひとつは、技術やノウハウなどの経営資源が、日本の親会社の中で、日本人によって、日本語で蓄積されているからです。これらを海外の現地人が活用する場合、英語や現地語に翻訳してから理解するという膨大なコストがかかってしまう。

もうひとつは、「日本の経営と日本語の親和性」という問題です。多くの日本企業では、経営に携わる中核人材が同一企業で長期間働くので、いちいち明確な言葉で確認し合わなくても、お互いの意志疎通が図れる。以心伝心ですね。こういう日本的経営と、主語がなくとも通じる文脈依存型の日本語がまさに相互補強的な関係にあるわけです。一方、英語は、日本語と比較して、ものごとを明確に、論理的に表現するのに適した言語です。自分の考えを主張しやすく、相手の意見や考え方を反論しやすい。そのため、英語を使つて日本的経営をすれば、さまざまな困難が生じるでしょう。だから、英語による経営の実現には、日本の経営を変えることから始めなければならないのです。

過渡期には大きな不利益が予想されるが、まずは実行を

——そうはいつても、今この時点で、英

すぐそこにある“イングリッシュ・デバイド”。日本人の真の英語力底上げが必要

井ノ上裕夫氏（花王株式会社 国際人事部長）

日本人全体の英語力向上は喫緊の課題

最近、われわれ日本人が英語を使いこなせないために、英語を使いこなす国の人との間で、情報収集活動の面で大きな差がついているのを痛感しています。インターネット上で得られる日本語での情報は、英語に比べて100分の1。量だけでなく、「幅の広さ」「深さ」「速さ」でもまったく違います。

また、情報収集能力だけでなく、グローバル標準化の過程においても英語ができないことの不利は莫大です。「英語ができないから、どうせ發言しないだろう」と、日本企業が国際会議の中で蚊帳の外に置かれ、決定には従わねばならないといったことも多々起きているようです。まさにジャパン・バッシング。英語に弱いことによる、隠れた大きなロスが生まれているのです。デジタルデバイドならぬ、こういう「イングリッシュ・デバイド」が世界中で起きているのではないかでしょうか。英語を使えないことで、収入に大きく差がつく。個人の格差だけでなく、企業力の差、国力の差となり、今後の日本の帰趨も決めてしまうかもしれません。

「英語ができる」は必要条件。十分条件ではない

以前、マレーシアと日本の経済界のトップ会合に参加したことがあります。その際、マレーシア人から「日本人は一体いつ、眞のアジア人になるのか」「現地法人では、なぜその國の人をもっと活用しないのか」などといった強い質問が英語で出たのですが、これらの発言に対して、参加していた日本人の中で明確な説明や発言が皆無だったのです。英語が使えるそうそうたる人がいたはずなのに、ところがそこへ、外国の若い女性が立ち上がり、英語で「日本には日本の理由がある

のです」と日本の弁明をしてくれ、その内容の立派さに感動したのを覚えています。彼女は日本に勉強に来ていたスイス人でした。これは、いくら英語力があっても、伝えるべき内容が存在しないと言葉を発することができないという例ですね。

よく似た話もあります。最近、米国人の友人に、「近頃、日本では、だいぶ英語を話す若者が増えてきたので、日本のグローバル化も進むのではないか」と私が言ったところ、「そうは思わない」と答えるのです。彼は昔、本田宗一郎さんや盛田昭夫さんの講演を聞いたことがあったそうです。本田さんは通訳付きだったし、盛田さんもそんなに流暢な英語はしゃべっていない。それなのに、強い情熱と夢を感じ、非常に感動した。ところが、「そういったものを最近の日本の経営者には感じない、グローバル化が進んだというが、とてもそれは思えない」と言われ、返す言葉を見つかりませんでした。

結局、語るに足る内容が大事なのです。北野武は英語がほとんどしゃべれなくても、平気で外国人の俳優を使いこなしてしまう。英語力があっても、内容のない話をすれば誰も聞いてくれない。要は、英語力が大事なのではなくて、まずは内容をしっかりと構築し、その上で、それをコミュニケーションするための技術として英語を使うことが重要です。そういった“眞の英語力”を駆使できる日本人がぜひ増えてもらいたい。そうでないと欧米から引き離されるだけでなく、アジア諸国に追いつかれ、追い抜かれる可能性が大ではないうちですか？



語での経営に移行することには大きな不利益もあるのでは。

吉 おっしゃるとおりです。日本語と英語はあまりにも違う言語体系にありますから。英語力がそう高くない状態の日本人が英語で仕事をするデメリット

は、私は4つあると思います。時間のロス、心理的ストレス、情報量、特に発信量の減少、情報の質の低下です。ある企業人が漏らした言葉ですが、まさに「英語を使うと知能指数が落ちる」(笑)。私も、英語で研究発表する機会が最近増えているのですが、報告の場面ではペーパーやOHPを見ながら、なんとか英語でスピーチができるものの、いざ質疑応答の場面になると、低い英語力のために幼稚な応答しかできなくなつて、非常に悔しい思いを何度も味わっているんです。英語で報告したことがある日本人なら誰でも経験があると思いますが。このように、英語による経営の必要性と、実現可能性の間に深刻なジレンマがあるのは確かですね。

——最後にもう一度、お聞きします。数え切れないほどの不便があるのに、なぜ今、英語経営なのでしょうか。

吉 日本語による経営に固執すると、今後ますます、海外の経営資源やビジネスチャンスを十二分に活用することができなくなると思うのです。もちろん、英語だけが素晴らしい、日本語を捨てようと主張しているわけではありません。言語は貴重な文化ですからね。ただ、こと経営や技術の分野に限っては、英語を最大限に使いこなさないと明日に大きな夢を描けないので、という危機感があるんです。遠巡して立ち止まっている暇がない。私はここ5年、長くて10年が勝負

——英語さえできれば、仕事の能力がない人でも昇進してしまうという愚が横行する可能性もあると思いますが。

吉 それは否定できません。でも、そうした行きすぎが多少あっても構わないと思います。経営というのは、状況の変化やニーズに細かく最適に対応することは不可能で、ある種ジグザグに進んでいくもの。弊害があつたらその都度、軌道修

正していくやり方でないと、こういう大胆な試みは成功しません。最近では、松下電器産業の中村社長、ソニーの出井会長、トヨタ自動車の奥田会長など、海外で活躍した人がトップに就く大企業が非常に多くなっています。こういうトップ人事、役員人事は、社内に大きなインパクトを与えます。偉くなるには海外に行かないで駄目で、そのためにはまず英語だと。周囲に言わずに、こうそり英語を勉強する社員が増えてくると理想的です(笑)。

明日に大きな夢を見るために

——最後にもう一度、お聞きします。数え切れないほどの不便があるのに、なぜ今、英語経営なのでしょうか。

吉 日本語による経営に固執すると、今後ますます、海外の経営資源やビジネスチャンスを十二分に活用することができなくなると思うのです。もちろん、英語だけが素晴らしい、日本語を捨てようと主張しているわけではありません。言語は貴重な文化ですからね。ただ、こと経営や技術の分野に限っては、英語を最大限に使いこなさないと明日に大きな夢を描けないので、という危機感があるんです。遠巡して立ち止まっている暇がない。私はここ5年、長くて10年が勝負

英語化の損益を考え、適切な対応を

英語は道具にすぎない
ならば、どうする？

今回、取材した企業で、異口同音に聞いたのが、「英語は道具にすぎない」という言葉だつた。ミシュランのCEO、エドアル・ミシュラン氏によれば、「ビジネスの世界では、英語はもはや言語ではない。ビジネスに必須のツールだと思え」。もちろん、英語化が絶対条件ではなく、経営の最適化のための道具であることは言うまでもない。

道具であれば、足りないときは補えばいい。その補い方として、自分で学ぶ方法もあるが、いざとなつたら、借りるという手がある。

『英語屋さん』——ソリューション・アーキテクト・井深大に仕えた四年半』『英語屋さんの虎の巻』(ともに集英社新書)の著者で、産業翻訳者の浦出善文氏はこう語る。「TOEICを昇進の基準にしたりする企業が増えていますが、これは過渡期ならではの現象だと思っています。フォードから、社長をはじ

裸になって勝負ができますか？

小久保博之（人事コンサルタント）

日本には英語ができない人が多いことは事実でしょう。多少うがつた見方ですが、その結果、「英語ができる」というだけで、注目や賞賛を受ける人がいる。そのことが、本当の問題なのだと思います。英語共通語化は、結果的に、こうした状況に楔を打つためのショック療法になるのではないかでしょうか。

これをIT業界でのプログラミング言語に置き換えると、話はわかりやすくなります。例えば、3～4年前、インターネットの草創期には、ホームページ言語のHTMLが書けるだけの駆け出しデザイナーがそれなりに重宝されていた。今では考えられないことですね。HTMLなど難しくはないけれど、それでも、エディターやデザインソフトを使用すれば、簡単にWebページ制作が可能だからです。こんな状況になれば、デザイナーを選別する基準は、HTMLがわかるかどうかではなく、クオリティが高いWebページを制作できるかどうか、という本当に必要な能力に移ります。ITの世界では何度もこの繰り返しが起きています。例えば、ひと昔前にこの世の春を謳歌したCOBOL言語のプログラマーなども、技術変遷の中で、いつしか浮かばれない存在になってしまいました。今でも通用するのは、その当時に「COBOLができることを自慢していたSE」ではなく、「言語など当たり前。それよりも、その言語を使って何をするか」という方面で常に腕を磨いていた人ばかりです。

今回の英語共通語化論争もこれと同じなのでしょう。みんなが英語に精通てしまえば、「英語」という隠れミソにしがみついて生きている能力不足の人の存在が浮き彫りになっていく。英語以外の、本当の「必要とされる能力」で勝負できる職場づくり、という逆説的な意味で、英語の社内共通語化は進みつつあるのではないかでしょうか。

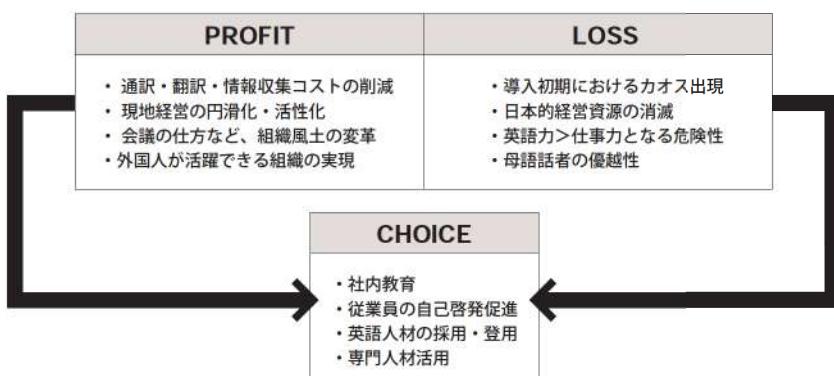
め多くの外国人を受け入れたマツダは、常勤の通訳を多数雇用しています。すでに高度な意志決定が求められる現状にあつては、全体の英語力アップなどと悠長なことはいえないから、こういうやり方をせざるを得ない。英語で議論できる人材が今すぐ必要なら、社内で育てるという発想にこだわらず、例えば、アメリカでMBA等を取得した優秀な人間を、しかるべき報酬を約束して採用すれば

い。多様な人材が多様な能力を生かしていくべきと働ける、こうした職場をつくりあげてこそ、活力あふれるタフな企業になれるのではないかでしょうか」

アウエー試合を戦っている意識を忘れずに

ネイティブ・スピーカー信仰というも

■図表 英語共通語化の損益と、るべき選択肢



ここまで、英語共通語化の実態とは
現実的な対応を
英語共通語化の損益を考え、

英語支配という言葉を使うつもりはないが、「英語は今や世界語」という甘い認識でいるのはよくない。英語で母語話者と仕事をすることは、サッカーでいえば、スタンドは敵サポーターだらけ、芝の調子も足に馴染まないアウエー試合と同じことなのだ。

ここまで、英語共通語化の実態とは

のがある。ある表現を巡って母語話者と非母語話者が対立した場合、たとえ後者の表現が文法上も誤りでなかつたとしても、軍配は母語話者にかかる。いわゆるネイティブ・チェックは絶対なのである。これは、「あのとき、私が言つた(書いた)のはそういう意味ではなかつた。本来の英語ではそういう使い方はしない」と母語話者が頑強に主張するといふ形で、ビジネスの場面でも十分起こり得ることである。「日本語を犠牲にしてまで英語を習得したあげくに、しょせんあなた方は母語話者ではないのだから、と言われたのではかなわない。日本語の言語文化の上にしつかりと根を下ろしたまま、英語は英語で、一つの道具としてできるだけ正確に使うというくらいの気持ちでいたほうが安全なのである」(斎藤兆史著『日本人のための英語』講談社)

英語支配という言葉を使うつもりはないが、「英語は今や世界語」という甘い認識でいるのはよくない。英語で母語話者と仕事をすることは、サッカーでいえば、スタンドは敵サポーターだらけ、芝の調子も足に馴染まないアウエー試合と同じことなのだ。

「変わりたい」とき、 日本人は英語を学ぶ

日本人の英語受容の歴史は政治トピック抜きでは語れない。その端緒は、1808年、英國の軍艦が、禁を犯して長崎港に侵入し、人質を取つて立てこもつた、いわゆる「フェートン号事件」だった。この事件に衝撃を受けた幕府が翌年、長崎通詞に英語の修学を命じた。以来、国際関係の変化をまさに反映する形で、ペリーの黒船来航、終戦直後、東京オリンピックなどの時期にいずれも英語熱が盛

が、上の図表である。

これら損益を斟酌したうえで、経営最適化のための処方箋として考えられる選択肢が、①英語力向上のための社内教育、②従業員の自己啓発促進、③英語を解する人材の採用・登用、④通訳などの専門人材活用である。①②に

関していくば、英語力＝会話力ではない。電子メールの発達により、自分の考え方や連絡事項をわかりやすく簡潔な英語で「書く」能力、ネット内をくまなく探索し必要な情報を得る「読む」能力、さらに適切な資料を使って、自分の主張を敷衍・解説する「プレゼン」能力などが、昨今さらに大切になってきており、仕事場面に応じた英語力の定義が必要なのだ。

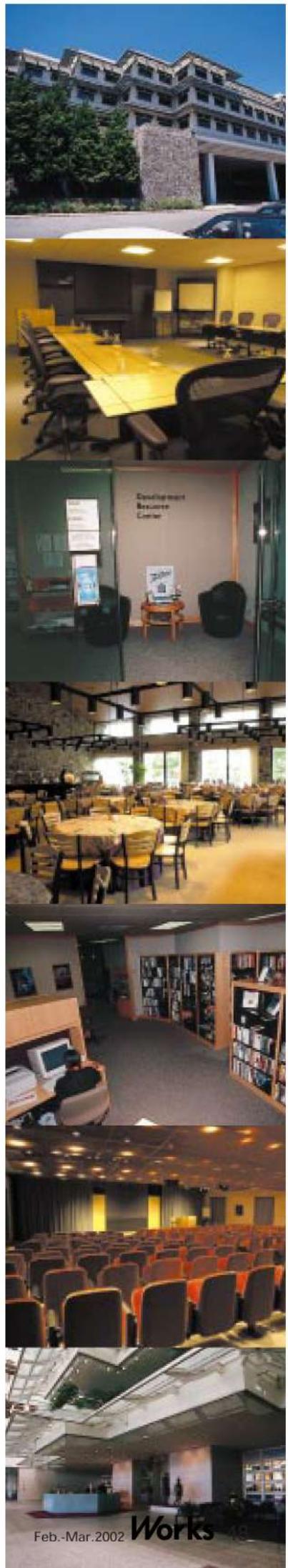
「変わりたい」とき、
日本人は英語を学ぶ

自信を失う必要なし

日本人は、英語を社内共通語にしたからといって、日本人である限り、日本語の力がやせ細つていいくわけではない。

言語として見れば、むしろ、外来語をカタカナという形でそのまま飲み込むという懐の深さと、中国語(漢文)を、返り点、句読点、送り仮名の3点セツで訓読(日本語読み)できるという技のキレにおいて、日本語は、英語に限らず、どんな言語にも勝つているといえるのではないか。

この言葉を使って、われわれ日本民族は、古代から近代にかけては、お隣の中、明治以後は西欧各国から、当時最新の知識や文化、文物を取り入れてきた。自信を失う必要はない。私たちは、自らの独自性を尊びつつ、外来文化の受容や、時代の変化に乗ることに長けた民族であり、日本語にはそのための十分な機能が備わっている。このことは肝に銘じておきたい。



アメリカ 「リーダーシップ 開発最前線」報告

第2回●ブレイン・ワーク集団のリーダーシップ開発

コンサルティング企業などの、知識集約型成果を競う集団は、その高い専門性のために、業務が個人に閉じがちだ。しかし、昨今のビジネスの複雑化・高度化により、単一の専門知識のみでコンサルティングが行える時代は終わった。そこで、「この世界にも改めて、チームワークが重要となっている」というした、高度な専門家を率いていくリーダーを育成するために、各企業はどうのようなリーダーシップ開発を行っているのだろうか――。

リーダーシップ開発も、戦略と合理性重視。



Nancy J. Lewis 氏(文中「ナンシー」)
(Director / Management Development)

5倍の内容を1/3の費用で運営

90年代のワールド・ビジネストップをいくつかあげるとすると、その一つとしてIBMのV字回復が確実に含まれるだろう。

80年代にコンピュータ業界の巨人と称されたこの大企業は、90年代前半の低迷期に、ハードウェアメーカーからサービス主流のソリューション企業へと脱皮し、

90年代後半に、その成果が見事に表れた。

こうした成功事例を学ぶために、IBMを訪れる企業は多い。

こうした実力派企業は、その巨体を支えるためのリーダーたちを、どのように育成しているのか。そこには、「速習効率」を徹底的に追求する合理性があつた。

年間5000人誕生する

新任マネジャー。

この巨大企業の歩調を整える

IBMがリーダーシップ開発といふものに力を入れている(いや、入れざるを得なかつた理由は、大きく分けて二つあるといえりだらう。まず、世界的にあまりに大きな規模であつたこと。160カ国以上にビジネス拠点を持ち、マネジャーは3万人を超える(新任マネジャーだけに限つても年間約5000人誕生!)。地域・文化の違う彼らが、IBMとしてのビジネス・クオリティを損なわない活動を行うためには、強力なレ

ベル維持策が必要だった。二つ目は、業務がソリューションという世界に近づき、プロダクトのどちらかの領域は広く、そして変化は速くなつていつたこと。つまり、多彩なメンバーを管理する能力を、今までのようになくてはならない。速習させていけないと、ビジネスのスピードについていけない、という事情があつたのだ。

LDPにも戦略と合理性を徹底追求

この課題を担当することになったナンシのアプローチが、「さすがIBM」と感心させられるものだ。彼女は、リーダー育成に

IBM (International Business Machines Corporation)
本社: ニューヨーク州アーモンク
代表者: Louis V. Gerstner, Jr.
売上高: \$88.4 billion
従業員数: 316,303人



関するプランにも「戦略と合理性」を掲げ、その方針の下に、研修システムを作り上げている。ソリューション・ワーカー企業としての面目躍如といったところだ。

アウトラインは、以下のようになるだろう。

う。



① あくまでも、「練習」と「成果」を機軸とし、形だけの雰囲気的満足は割愛した。今までのリードアップ開発で行われていたが、他社が行っているから、といったような形式主義は一切行わず、最適な方法を、徹底的にテクニックを交えて開発する。

② IBMという巨大企業の歩速を整える、といふことが目的なのだから、その全体を対象としてこの計画から抜け落ちる部位を決して出さない。そのためには、世界中の事情を詳しくどうえ、そしてまた、

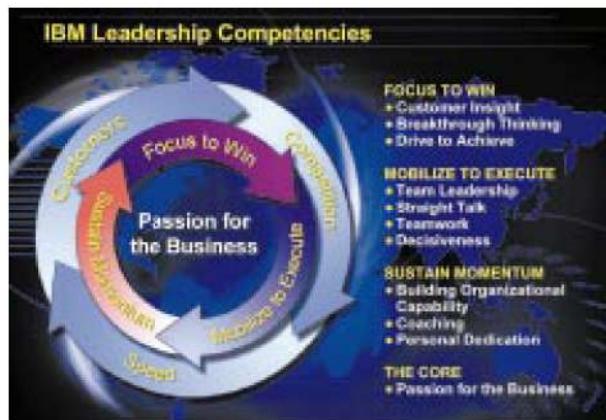
世界中で活用できるような、確固とした共通性ある要素を磨きだす。
その彼女の作ったLDPメソッド作りについて、②のほうから具体的に振り返ってみよう。

コンピテンシー開発のため 160カ国でインタビュー

まず、リードアップの基盤となるものは何なのか。これを、大規模なグループインタビューにより、把握していく。6年前に始めたこの作業は、160カ国360の事業所、11のビジネスユニット(ハード・ソフト・サービス・ファイナンス等)から対象者を抽出し、彼らに対してもアンケートのみではなく、対面インタビューを行うという、徹底したものだった。しかし、「世界共通となる規範を作るのだから、世界中の事例を集めるのは当たり前のこと」と彼女は語る。ここから、リーダーに求められる行動を、11のコンピテンシート、それに基づく42の行動というものに落とし込んだ。このコンピテンシーは3Cという考え方に基づいて作成されている。コア(リーダー業務の中核を成す行動)、コモン(どのリーダーにも当然踏まえていてほしいこと)、クライティア(周囲から見て規範となるような行動)がその3Cだ。ただし、このコンピテンシーは、あくまで必要条件であって、十分条件では

研修をイベントではなく、プロセスへと概念変更さて、それを身につけさせるための研修の設計が次に入る。とりわけこの段がユニークだ。彼女は、ここで多くの他社の研修状況を収集して、データマーケをするという作業を行った。そしてその効果や評判など、研修スタイルを分類して整理し、ある一つのロジックを考え出したのだ。

それは、以下のような。



①リーダーシップ開発研修は、4つの要素からなる。それは「リーダとしての一般的な知識・情報の提供」「知識・情報の実用演習」「専門家・同僚などと交流しながら腕を磨く」「リーダー特有の高度な専門性（意思決定等）」の4場面だ。

②こうした各場面には最適な勉強方法がある。それを踏まえて、最高に早く最高に深く、勉強したことが身につくような研修スタイルを作りきった。それについて、概略として、以下のようない立場をとる。「一般的な知識・情報の提供」▼座学の必要性はない。各自が好きな時間に学べるEラーニングが最も効果的である。「知識・情報の実用演習」▼知識を会得するという意味ではやはり座学の必要性は感じない。それよりも、知識をもとに行つた行動がどのような影響を与えるかが明確にわかるほうが、学習効果が高い。そこで、シミュレーター（ビジネスマネジメントを擬似体験できる機械）をこの場面では多用する。「専門家・同僚などとの交流学習」▼瞬間ではなく、より永続性を持たせた方が身につく。そこで、同僚やパートナーとバーチャルなバーチャルを作らせ、その中で継続的に競争的に学習を行う。「高度な専門性」▼この部分のみ、従来のクラスルーム研修を踏襲。

③上記方針により、完全に従来の「ワークショップ型集合研修」のみによる研修体系は変えられた。研修はイベント的ではなく、継続的に効率的に行われるべき、という方針が明確にとられ、それを「イベントからプロセスの研修の概念変更」と彼女は呼



ぶ。そのため、従来5日間程度であった新任マネジャー研修プログラムが、10カ月間の長期にわたるものとなった。

内容は5倍、費用は3分の1

「メンター機能」さえも自動化

こうしたナンシーの唯目的的・合理的・徹底的思考法は、従来最もEラーニングに向きとされていた分野に対しても、「それで、常識の誤りではないか」という当然の批判を行い、それをバーチャルなものへと変えている。具体的には、「経験学習（かつての先輩たちの苦闘と業績を集めたデータショナリー）」「メンタリング」「ロールモデル」の3分野を、システム上で運営することに成功している。

この中でとりわけ目を引くのが、「メンタリング機能」の自動化だろう。これは、サードパーティに沿って自分のコンピテンシー・レベルを入力すると、Eアドバイザーが現状打破のための適切なヒントをくれるというのだ。その際のサードパーティは、本人の自己認識だけでは不十分であるために、同僚・部下・上司の多面観察によるサードパーティ結果なども参考にされているという。

これら「経験学習」「メンタリング」「ロールモデル」の運営システムを、同社では「リーダーシップ・コンテント・マネジメント・システム」と呼んでいる。同システムは、2000年度にASTD（American Society for Training & Development）から表彰も受けている。



こうした合理性・徹底性による研修改革により、IBMでは従来の5日間のワーキング型研修に比べ、約5倍程度の学習内容を、費用は3分の1程度で提供できているといふ。

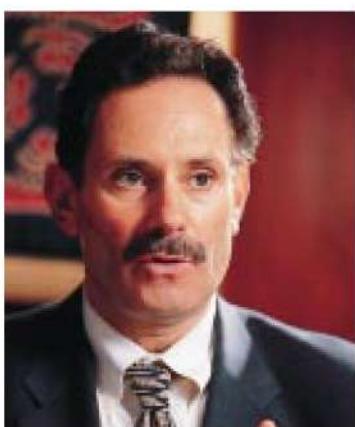
なお、世界標準を目指すのだから、研究拠点もアメリカに加えて、日本、アジア（シンガポール）、ヨーロッパ（ベルギー）をものへと変えている。具体的には、「経験学習（かつての先輩たちの苦闘と業績を集めたデータショナリー）」「メンタリング」「ロールモデル」の3分野を、システム上で運営することに成功している。

ここまででも十分に驚きなのだが、さらに加えると、今回ここで取り上げたのはあくまで「新任マネジャー用研修（同社では、さらに上へのポジションへの人材供給源という意味で、"パイプライン"と呼んでいる）」のことであり、これに勝るとも劣らない内容の「中間管理職向け研修」「エグゼクティブ向け研修」などが用意されていることだ。

「各階層でリーダーを育てる」方針と、 精緻なリーダーシップモデル

苛烈なバイオ・医薬の製品開発競争をいかに生き抜くか。

マルクは、その課題に、「すべての階層でリーダーを育てる」という手法で挑み、そのための設計図ともいえる「リーダーシップモデル」を緻密に設計した。マルクは、それを、まるで薬学の世界の構造式のように、すべての単位において浸透すべきことと考えている。



Howard Levine 氏(文中レヴァイン)
(Vice President/ Business Consulting
Organization Development)
2001年4月インタビュー

現在、世界トップクラスの医薬品会社であり、競争が厳しい製薬業界の中で成長を続けているマルク社。ビジネス戦略と運動したリーダーシップ開発は内外で評価され、1999年には人材開発に関する代表的な団体ASTDの優秀事例として表彰されている。その取り組みの強化は、現在のCEOに交代した94年に始まる。当時は、M&Aによる業界再編成、研究開発の競争激化などにより、大変厳しい環境にあった。CEOはこのような時だからこそ成長への努力をしなければならないと、新たに「成長への戦略」を立てた。そして、その戦略を実行するために「すべての階層にリーダーを育てる」、そして市場を世界に拡大していくために「グローバルで共通のリーダーシップ開発を行う」ことを決断し、マルクにおいてリーダーシップ開発の強化を開始した。

全社共通のリーダーシップ モデルの作成

これらのリーダーシップ開発を担当しているバイス・プレジデントのレヴァイン氏はこう語った。「今までリーダーシップ研修を提供していましたが、全社に一貫した『求めめるリーダーシップ』の定義がなかったのです。そこでマルク全体に通用する『リーダーシップモデル』を作り、ビジネス戦略に沿うように研修を統合しました」

97年に上記(図1)のモデルを発表。組織全階層のリーダーシップ開発は、これをベースに設計されている。モデルの一番下の基礎には、マルクのミッションスケートメント、トップには「業績と従業員満足」を置いている。これは、様々な調査における「従

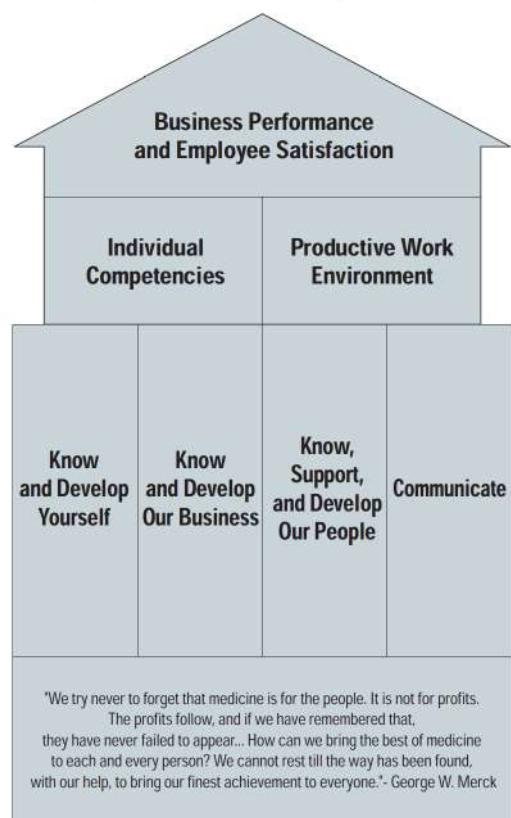
文・構成 吉朝加奈

Merck

設立:1891年
会長兼CEO:Raymond Gilmartin
本社:ニュージャージー州ホワイトハウスステーション
売上高:403億ドル(2000年度)
社員数:6万9300人(2000年度)



■図表1 Merck's Leadership Model
(established in 1997)



業員満足の高さと、業績の高さは対である」という結果に基づくものだ。その下に、HRが大きな役割を担っている2つの重要な柱がある。左の柱が、従業員のコンピテンシーを市場の変化に対応させながら育成していくというもの。右の柱は、従業員が継続的に学習し、生産的に働く環境を提供するというもの。このような形で、すべての従業員に発揮してほしい4つの主要なリーダーシップを示している。

個人のニーズにあわせたリーダーシップ開発

さらにマルクでは、61のリーダーシップ行動を定義。それらを14のコンピテンシークラスに分類し、前述の4つのリーダーシップにひもづけている。そして、各リーダーシップ行動を開発するために有効な研修を一

覧にしたマップや、プログラムの詳細等を紹介したハンドブックも作成している(図表2)。

以前は、全員に同様の研修を年1回提供していたが、従業員が「研修を受けることで満足して、自分自身を開発すること」で満足して、自分自身を開発するという本来の目的を忘れてしまって、効果的ではないことが判明した。そこで、エグゼクティブリーダーシッププログラム(LEP)などの公式なリーダーシップ研修の前には、全受講者が360度のリーダーシップアセスメントを受け、各個人の開発すべきリーダーシップ行動を明確に把握できるようになつた。そして、アプリケーション以外は個人のニーズにあわせて必要なスキルが伸びせる研修や、WEB上のツール、外部のコーチによるコーチング等を提供して、より本人の要望に応えられるよう配慮している。一方で、アセスメントだけでも一人ではじめ各大学と共に開発しているプログラムもあるが、一般レベル向けの研修

従業員のポテンシャルとビジネスパフォーマンスの最大化がHRの役割

は外部の研修会社を利用。環境の変化に対応させた研修をスピーディーに提供するには、HRに研修開発人員を抱えて採用・教育するよりも、外部リソースをうまく活用するほうが時間もコストも削減できると判断したからだ。現在は、外部会社の協力を得て、グローバルに同じプログラムを提供することにも成功しつつある。

それは従業員に対して、マルクが戦略的実行のためにリーダーシップ開発を継続していくという強いメッセージになっているといふ。レガティン氏は最後にこう語った。「我々が所属するのは知識集約的な産業であるだけに、ビジネスの業績をあげるために優秀な従業員のミレントメントが重要なのです。HRの役割はいかに彼らをひきつけ、最大のパフォーマンスをあげてもらうか。その効果的な方法の一つが、リーダーシップ開発だと私は信じています。実際に、マルクの離職率が低く、業績も伸びていることは我々の励みになっています」

マルクのHRのミッションは、「絶えず変化する環境において、従業員のポテンシャルとビジネスパフォーマンスを最大限に効果的なものにすること」である。だからこそ、HRの評価はその年の全社の業績に連動している。マルクのバランスドマカードには、ビジネス業績、財務状況、戦略上のパフォーマンスに加えて、リーダーシップパフォーマンスの項目があり、これは評価指標の一つとなる。また隔年で行う従業員サーベイも、HRの評価指標となつていて。

マルクのHRは、リーダーシップ開発に関して、社長から「アーネストからの2つの予算をもつたため、リーダーシップ開発の予算も全体ではかなりのものになる」という。例えば、各レベルにおける特定のリーダーシップ開発研修とアセスメントだけでも年間約600万~700万ドル。この予算は、景気が悪い時でも確保されている。こ

■図表2 リーダーシップ行動と研修のマップ例

| Know and Develop Yourself | | Know, Support, and Develop Our Business | | Communicate | |
|--|-----|--|-----|---|--|
| Actions Related to High Levels of Integrity and Ethics | | Actions Related to High Levels of Efficiency and Effectiveness | | Actions Related to High Levels of Innovation and Creativity | |
| Is proactive for creating an ethical business environment in which we work | SLP | SLP, LEP, MDP | MDP | | |
| Helps to ensure that others understand and act in alignment with Merck's ethical business practices and policies | SLP | SLP, LEP, MDP | | | |
| Takes immediate action if keyhole observes apparent unethical behavior or situations | SLP | SLP, LEP, MDP | | | |

「個の巧み」から「チームとしてのパフォーマンス」へ。 変革のエンジンとして、リーダーシップを重視

優秀なハイスクルワーカーが、個人の領域においてソリューションを考えていくことを基本としていたコンサルティングの世界。

しかし、技術・社会の発展とともに、顧客のニーズも幅広くそして深くなっていく。

それは、「個」で対応できる限界を超えて、チームとしてのパフォーマンスが問われる業務となつた。

その瞬間、チームを引っ張るリーダーシップがことのほか重要になつていった。

文・構成 吉朝加奈



PwC
Fran Engoron 氏
(Global Human Resources Solutions)
文中「エンゴロン氏」
※2001年4月インタビュー

人材開発はコストではなく
ビジネスへの投資である

五大会計ファームで成長を続けてい
PricewaterhouseCoopers(以下Pw
C)のErnst & Young(以下E&Y)の人
事戦略についてインタビューした。いくつか共
通してやまと最近の動向を紹介したい。

の一つにしていた。

PwCのGlobal HR Solutionsの責任
者エバロハ氏はPwCが持つ企業として
のアセットを3つ述べ、最も重要なアセッ
トは従業員、つまりヒューマンキャピタル
(人的資本)であると答えた。残る2つの
アセットは①企業ブランド、②組織的な知
的資本をもつナレッジデータベースである。

E&Yの「People First(従業員第一
主義)」を掲げていた。E&YのCLO(チ
ーフラーニングオフィサー)マグウエン氏
は、「以前はクライアントに対して当該ブ
ロジェクトに何時間かかったかという時間
で課金していたが、現在は提案にどれだ
けの価値があるかで課金するシステムに
移行している。そのため、E&Yの知

人材開発はコストではなく
ビジネスへの投資である

PricewaterhouseCoopers

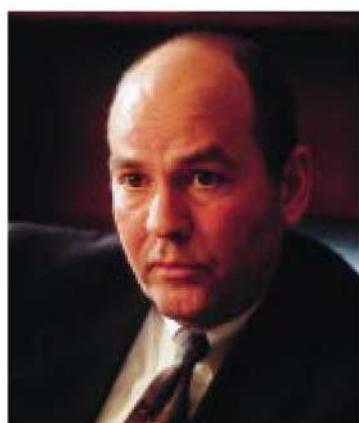
設立: 1849年
本社: New York NY州
全世界150カ国・地域に事業所あり
売上高: 240億ドル(2001年度)
従業員数: 16万人

Ernst & Young

設立: 1920年
本社: New York NY州
全世界130カ国に670のオフィスあり
売上高: 100億ドル(2001年度)
従業員数: 8万8000人

的資本としてナレッジとそのナレッジを活用できる人材がより重要になってきている」と語る。両社とも、ベストな人材を採用し育成・維持することに多額の投資を行っていた。

E&Y
Kevin Kelly氏
(Partner in charge HR for the America/
文中「ケリー氏」)



※2001年4月インタビュー

専門・業界知識教育 だけではなく

リーダーシップ開発強化へ

今まで人材開発といえば、主に会計や税金等の専門分野の知識や業界知識の教育のことを指していた。しかし、ここ数年リーダーシップ開発に力をいれるところが増えていくという。それはなぜか。

PWCのエバゴロン氏は次のように話した。「パートナー制という優秀な個人の集合体であるため、今まで個がベースとなつていていた。しかし、ビジネスがあまりにも複雑になり、そして急激に変化している。求められるソリューションには、幅広く高度な知識が有機的に必要となるだろう。それには、個ではなく、チームトータルでの対応が必要となっていく。そうしたビジネスを、成功に向けて運営していくくなり、構成員が補完的に強みを發揮し、高業績をあげられるようリードしていくことが不可欠。そこで、ミドルマネジャー以上全員にリーダーシップ開発のためのコチングも行っている」

E&Yでは、1997年、従業員2万5

000名を対象にサーベイを行い、ビジネス戦略上変革すべき課題を抽出した。中でも以下のようない理由から、リーダーシップ開発が不可欠であると判断した。
① "War for Talent" 対策として、従業員が成長でき、仕事と職場への高い満足度を保てる環境を作るため、「企業文化」と「リーダーシップ」が重要。
② ソリューションの高度多角化に対応し、部門を横断した対応が必要となつて、バックグラウンドの違う人材をまとめるリーダーシップが必要。
③ 競争で生き残るためにイノベイティブな文化には「変革型リーダーシップ」が鍵になる(ケリー氏)。

リーダーシップ開発強化のスタートとして、1999年、北米の全パートナーとディレクターを対象に、ハーバード大学のジョン・コッターによる3日間のリーダーシップワークショップを開始。約1年間で2500名のパートナーとディレクターが参加した。またリーダーたちに、メンバー育成とコミュニケーションスキルをつけさせるプログラムも計画中である。

仕事経験(OJT)による 開発を重視

両社ともビジネススクールや外部ベンダーの研修も提供しているが、最も重視しているのは「仕事経験による開発」である。PWCのエバゴロン氏はこう語った。「我々

のようなファームで強い傾向だと思うが、経験ベースの学習とは、一緒に働く同僚から学ぶことを意味している。多分野から集まる能力の高い人たちと一緒にチームで仕事をすることが、最も実りの多い経験になるだろう。特に、パートナーベルの人材は高度な『暗黙知』をもつていて、そのため、仕事を通してそれらを身につけるほうが研修や書籍等で学ぶより価値が高い。また、ビジネスの性質上、組織もプロジェクトチームが基本になっているので、若手を育成目的でプロジェクトのメンバーに入れるることは容易である」

E&Yでも、仕事経験が効果的な学習機会になると考へ、次世代リーダー育成のための海外異動は人事が提供している。ただし、それ以外の仕事経験を含む学習機会は人事が与えるというより、従業員が自主的に動いていけるような仕組みを作ろうとしている。例えば、開発したい分野と様々な研修・学習機会を対応した「開発のマトリクス」の作成。また、ラーニングシステムとパフォーマンスマネジメントシステムをリンクさせ、ナレッジマネジメントやプロジェクトアサインメント(人材配置)もつなげた、大規模なシステムを開発中だという(詳細は非開示)。

これらのインタビューをしたのが、それまでの好況に陰りが見えてきた2001年の春だった。それから約8ヶ月たつが、景気状況が悪化しているのにかかわらず、2社とも2001年度の売上げを前年度より伸ばしている。

第6回

次世代リーダーを生み出す 人材マネジメントとは

知識社会へのシフト、グローバル化など、社会情勢が変動するに伴って、法制度の改正や規制緩和など、ルールが大きく変わってきた。必然的に企業経営も戦略転換を余儀なくされている。そしてこうした変化に対応して、人材マネジメントのあり方もシフトする必要がある。今求められているのは、企業の戦略転換、戦略達成のために人材マネジメントを行うこと。すなわち「戦略人材マネジメント」ではないだろうか。本連載では、戦略転換のケースをもとに、戦略人材マネジメントを実施するにあたっての重視すべき視点・観点を探ってきた。最終回となる今回は、次世代リーダーの選抜、育成にスポットをあてる。経営環境が激変する中で、リーダーのあり方も大きく変化している。経営全般を引っ張るリーダーにふさわしい人材をどう選抜し、育成するのか、人材マネジメントとしてやるべきことは何なのか……。

CASE

中堅商社〇社
設立／1950年 社員数／1200名(連結 2300名)
資本金／150億円
売上高／5500億円(連結)、4800億円(単独)
労働組合／あり 連結対象子会社／40社

事業／産業機械や産業資材を中心に、繊維、食品などの生活関連分野や情報通信分野にも進出し、M&Aや業務提携などを通じて、取り扱いシェアを伸ばしてきた中堅商社である。
組織／昨年の4月より、社内を機械・情報事業、産業資材・化学品事業、生活関連事業の3つの事業グループに分け、社内資本管理制度を導入するなど、権限委譲による意思決定のスピードアップをはかっている。
人事制度／一般職は、定期昇給のある職能資格制度。管理職は、今年度より職位・職責に連動した資格別の月俸レンジ制を導入し、定期昇給を廃止。一般職・管理職とも、目標管理による業績評価を実施している。役員については、肩書や就任期間に応じて役員報酬が定められている。

ガバナンス改革の背景

〇社では、連結赤字で株価が低迷している中、IR活動の一環としてアナリスト説明会を開催した。岩田専務取締役が、「収益性の向上」「財務体質の改善」を柱とする中期経営計画と、連結および単独の経営目標数値などについて説明し、質疑に答えた。しかし、目標数値の裏付けとなる戦略に不明確な点があり、質問に対して納得できる回答を出せないままに終わった。アナリストからは「収益見通しの根拠が乏しい」という批判を受け、「意思決定の仕組みが不透明」「取締役の能力が低い、ビジネススキルに欠けている」といった指摘を受けた。

一方、社長自身も、役員の能力不足は感じていた。経営指標や市場環境などの分析能力や意思決定力、決断力といった経営能力が弱い。また、2年前に就任したときから、株主重視の経営をしていく上でも、経営と業務執行を分離して、執行役員制度を導入し、意思決定の仕組みを改革しなければならないと考えていた。

現実に、役員の能力不足とも相まって、取締役会の形骸化には危機感を抱いていた。事業グループの長が取締役を兼務しているため、低収益事業の譲渡の決定が遅れるなど、改革が進まず苛立ちを感じることもある。他部門を批判すると、自部門へ反発がくるから何も言わないということも多い。何の議論もなく案件が可決さ

れることもある。

そこで、社長はアナリストの批判を機に、取締役会を「経営方針・戦略の意思決定機関および業務執行を監督する機関」として位置付け、執行役員制度を導入することを決定した。そして、同制度を機能させるために、経営能力のある役員をどう選任するか、能力のある人材をどう育成するか、頭を痛めているところである。

役員の選任・育成に関するトップからの要請

こうした状況の中で、取締役人事部長の伊藤氏は、社長から次のような相談、要請を受けた。

- ・次世代のトップ人材は、仕組み改革、風土改革を粘り強くやれる人であり、意思決定が迅速にできる人を登用したい。
- ・株主も納得するような役員の選任の方法を考えたい。
- ・執行役員制度の導入を機に、役員の平均年齢を下げていきたい。2010年頃には、柔軟な発想ができる45歳くらいの若い執行役員を出したい。
- ・次々世代のトップ人材、将来の経営の担い手をどう育てるか考えてほしい。
- ・若手の人材が見えなくなっている。30代あるいは40代前半の若手・中堅社員の中で、将来役員になれそうな人材はどれくらいいるのか。誰をどう引き上げていったらいいだろうか。

〇社のトップ人材選定に関する実情

〇社では、すぐれた営業成績をあげてきた人が、内部昇格によって役員に選任されてきた。現在12名いる取締役(会長、社長、専務、常務を含)のうち、管理部門出身者2名のほかは、営業部門出身者で構成されている。社長も、好業績を誇る機械・情報事業出身の生え抜きである。

〇社の役員への任用や選定における実情は次のとおりとなっている。

現在の取締役の平均年齢は59歳で、一番若い人でも54歳である。職能資格をベースとした昇格の仕組みの中では、役員になるには50歳を過ぎてしまう。過去の実績や貢献をもとに、年次管理による段階的な選別が行われ、役員候補となった人から順送りで役員を選定してきた。役員登用は、従業員の出世のゴールとして認識されている。こうした実情をふまえ、社長の要請にどう応えられるか……。トップ人材の選定・育成に、人材マネジメント部門としてどういう形でどこまでかかわれるのか——。どこから手をつければいいのか、伊藤人事部長は思案している。

※これは、今回の議論のために作成した架空のケースです。

Discussion Members

伊藤忠商事株式会社 執行役員
人事・事業・総務・法務担当役員補佐(人事・事業担当)(兼)アジア地域担当役員

中村匡雄 氏

アイ・ビー・エム・ワールド・トレード・アジア・コーポレーション
ディレクター オブ エンブロイー リレーションズ

小島 浩 氏

株式会社日立製作所 人材戦略室 室長

大野健二 氏

一橋大学大学院 商学研究科教授

守島基博 氏

ワークス研究所 主幹研究員(司会進行)

古野庸一

【〇社の取締役】

| 役職名 | 年齢 | 役割 | バックグラウンド |
|---------|----|---------------------|-----------------------------|
| 代表取締役会長 | 72 | | 同社の主流といわれている機械・情報事業出身 |
| 代表取締役社長 | 62 | | 同上 |
| 専務取締役 | 61 | 機械・情報事業、新規事業開発、海外戦略 | 機械・情報事業部門を経て、経営企画などを経験 |
| 専務取締役 | 61 | 産業資材・化学化粧品事業グループ長 | 化学品事業を成功分野に押し上げた功績をもつ |
| 専務取締役 | 60 | 生活関連事業、国内地域戦略 | M&Aを積極的に進めて生活関連事業の拡大に貢献してきた |
| 常務取締役 | 59 | 財務、広報、法務 | 法務、広報、財務などの職能部門を歴任 |
| 常務取締役 | 58 | 機械・情報事業グループ長 | 機械・情報事業、米国、欧州の支社長などを歴任 |
| 取締役 | 56 | 人事部長 | 機械・情報事業を経て業務推進、社長室、広報、人事担当 |
| 取締役 | 57 | 関西支社長 | 産業資材・化学品事業出身 |
| 取締役 | 55 | 生活関連事業グループ長 | 生活関連事業出身 |
| 取締役 | 54 | 米国法人社長 | 機械・情報事業出身 |
| 取締役 | 55 | アジア地域統括 | 機械・情報事業出身 |

人材マネジメント
としてまず

古野 このケースのO社が抱えている問題と似たような問題をもつてゐる企業は多いと思います。時代の変化に今役員では対応できないとか、海外の若いトップと張り合う機会が増え今までいいのかという疑問を呈している企業もあります。

ケースの〇社では、トップから取締役人事部長の伊藤氏に対してもいろいろな要請が出ていますが、どこから手をつけたらいいのか、ますご意見を伺いたいと思います。

小島 おそらく年功的な人事管理をずっとやってきて、今、そのつけが回つてきているのではないでしようか。



中村匡雄 氏
伊藤忠商事株式会社 執行役員 人事・事業・総務・
法務担当役員補佐(人事・事業担当)(兼)又び地域担当役員

伊藤人事部長は、長期的な視点であるべき姿をしつかりと考える必要があると思います。望ましいリーダー像をはつきりさせた上で、現在それに見合った人がどれだけいるのか。もし、いないとすればそのギャップをどう埋めていくかを考えないといけませんね。同時に短期の計画も必要です。企业文化を相当変えるようなドラスティックなことを

「トップが強い意志をもって、グループ全体を視野においてやる必要がありますね！」

もう一つ、このケースではボードが機能していないという問題が出ています。短期的に意思決定機能を高めるには、経験からといって、ボードの人数を減らすことが必要です。多人数だとなかなか意見が出ないのでですが、少人数にすると議論も活発になり、活性化するのです。それをやつていくうちに、レベルも

中村 早めにローテーションをかけていくことと一緒に加えて、教育も必要ですね。ケースでは役員の能力不足ということがいわれていますが、役員になつてから教育するのでは遅いので、若いうちから計画を立て、幹部候補生にはしっかりと教育を受けさせることが必要でしょう。

分野を経験させるなど、思い切って早めにローテーションをかけて力量を見ていくということが必要ではないかと思います。

械・情報出身の方が多いですね。メインの事業を歩んできた方が役員になつてゐるというのが、この会社の特徴なのかもしれません。とかく、成熟した分野に優秀な人材が張りつくという状況になりがちで、こういう状況では、新しい分野でチャレンジしたり、失敗を経験したりした役員が少ないのでしょう。そのためから手をつけていく必要があると思います。役員をねらう層の人たちに、新しい分野を経験させると、別の

大野 役員の構成を拝見し、やつていく必要があります。

上がつてくるのではないかと実感しています。

役員の若返りを どう実現するか

古野 このケースの会社の社長は役員の若返りを考えているようですが。
大野 経験からいいますと、役員を若くすると、その部門がみんな若返ることになります。その役員から出でてくる育成計画が、どんどん若返りしていくからです。若い人を役員にすると、全体的に若返りが早く実現していきます。
守島 ずっと順送りでやつてきて、それを変えるとなると、飛ばさなければならぬ人が出るわけですが、「飛ばす」というアクションには、ガツツが必要で、しつかりやらないとできませんね。
大野 業績評価をきちんとやることですね。絶えず業績評価をして、人事に反映させるという形をとらざるを得ません。このケースでいえば、役員の中にはラインをもつている人がいますから、まずこの人たちを業績でしつかりと見認をして、できない人には降りていただきる。契約概念というか、1期2年ならその期間で何をやってもらうか最初に確くべきです。当面はこういった形で上を厳しく見ていく、その間に若い人を抜擢して試していくということですね。

古野 このケースの会社の社長は役員の若返りを考えているようですが。
大野 経験からいいますと、役員を若くすると、その部門がみんな若返ることになります。その役員から出てくる育成計画が、どんどん若返りしていくからです。若い人を役員にすると、全体的に若返りが早く実現していきます。
守島 ずっと順送りでやつてきて、それを変えるとなると、飛ばさなければならぬ人が出るわけですが、「飛ばす」というアクションには、ガツツが必要で、しつかりやらないとできませんね。

大野 業績評価をきちんとやることですね。絶えず業績評価をして、人事に反映させるという形をとらざるを得ません。このケースでいえば、役員の中にはラインをもっている人がいますから、まずこの人たちを業績でしつかりと見認をして、できない人には降りていただくべきです。当面はこういった形で上を厳しく見ていくて、その間に若い人を抜擢して試していくということですね。

古野 このケースの会社の社長は役員の若返りを考えているようですが。
大野 経験からいいますと、役員を若くすると、その部門がみんな若返ることになります。その役員から出てくる育成計画が、どんどん若返りしていくからです。若い人を役員にすると、全体的に若返りが早く実現していきます。
守島 ずっと順送りでやつてきて、それを変えるとなると、飛ばさなければならぬ人が出るわけですが、「飛ばす」というアクションには、ガツツが必要で、しつかりやらないとできませんね。

大野 業績評価をきちんとやることですね。絶えず業績評価をして、人事に反映させるという形をとらざるを得ません。このケースでいえば、役員の中にラインをもっている人がいますから、まずこの人たちを業績でしつかりと見認をして、できない人には降りていただくべきです。当面はこういった形で上を厳しく見ていくて、その間に若い人を抜擢して試していくということですね。

古野 このケースの会社の社長は役員の若返りを考えているようですが。
大野 経験からいいますと、役員を若くすると、その部門がみんな若返ることになります。その役員から出てくる育成計画が、どんどん若返りしていくからです。若い人を役員にすると、全体的に若返りが早く実現していきます。
守島 ずっと順送りでやつてきて、それを変えるとなると、飛ばさなければならぬ人が出るわけですが、「飛ばす」というアクションには、ガツツが必要で、しつかりやらないとできませんね。

大野 業績評価をきちんとやることですね。絶えず業績評価をして、人事に反映させるという形をとらざるを得ません。このケースでいえば、役員の中にラインをもっている人がいますから、まずこの人たちを業績でしつかりと見認をして、できない人には降りていただくべきです。当面はこういった形で上を厳しく見ていくて、その間に若い人を抜擢して試していくということですね。

古野 このケースの会社の社長は役員の若返りを考えているようですが。
大野 経験からいいますと、役員を若くすると、その部門がみんな若返ることになります。その役員から出てくる育成計画が、どんどん若返りしていくからです。若い人を役員にすると、全体的に若返りが早く実現していきます。
守島 ずっと順送りでやつてきて、それを変えるとなると、飛ばさなければならぬ人が出るわけですが、「飛ばす」というアクションには、ガツツが必要で、しつかりやらないとできませんね。

大野 業績評価をきちんとやることですね。絶えず業績評価をして、人事に反映させるという形をとらざるを得ません。このケースでいえば、役員の中にラインをもっている人がいますから、まずこの人たちを業績でしつかりと見認をして、できない人には降りていただくべきです。当面はこういった形で上を厳しく見ていくて、その間に若い人を抜擢して試していくということですね。

限をすることもあります。
しかし、年齢は関

係ないという議論もありますから、例外をつ

くらないという強い意志が必要です。

小島 年齢を基準に使うには、いろい

ろな議論がありますが、わかりやすい

説明としては、会社のトップには体力的にも気力的にも厳しいものが求められ

るから、若くなればもたないとい

うことです。もつてているのだとすれば、あ

まり働いていないということになりま

す。もう一つは、社長や役員はゼネラ

ルマネジャーですから、当然替わりがき

くものだという考え方です。60歳なら

60歳と決めて、その年になつたら必ず

交代する。従つてその何年か前には、

常に後継者が決められるという状態に

しておくということです。

アメリカのように年齢差別を禁止して

いるところでも、役員については60歳でお引き取りいただくというところがたくさんあります。

大野 確かに、ビジネスがグローバルになつて、年に二十数回海外出張に行くとなると、時差との鬱いもあります。それに耐えられる年齢というのがありますね。

中村 さらに、昔と違つてカバーする部分も増えていますから。損益だけではなく、バランスシートもわかつていません。そのためには勉強も必要ですから、ある程度若くないとついて

いけないかもしれません。

年齢の逆転をいかに克服するか

大野 上が若くなつたとき、下をどう

するかという議論も出てきますね。部長クラスとか、トップを支える人材の扱いをどうするかという問題です。雇用の流れでいえば、58歳でも60歳でも若い人の下で働くという形をつくっていくといけないと思うのですが。

小島 いかにして

早く、年功序列の文化から脱却でき

るかですね。能力主義を中心とし、極端なことを

いえば、この間まで部下だった人が上司になつてゐるとい



小島浩 氏
アイ・ピー・エム・ワールド・トレード・アジア・コーポレイション
ディレクター オブ エンプロイー リレーションズ

「次世代リーダーの育成には、選抜のプロセスと育成のプログラムの2つが必要です」

いと思いますが、部門の長はゼネラリストだから、60歳になつたら後進に道を譲らないといけない。しかし、弁理士としては、45歳の人の下で働くという選択ができる。そういうゼネラリストとスペシャリストのすみ分け、使い分けが必要になつてくるのでしよう。

中村 このケースでいえば、商社には市場のプロも必要ですから、この国、地域のスペシャリストという使い方もできます。それと、このケースでは職能資格制度が入つているようですが、職務・職責で決めるという形になると、逆転が起きます。当社でも、制度を変えたことで、それが当然という雰囲気になります。制度を入れた上で、実際に若い人をラインの長に抜擢するようなことをして、風土を変えていくとということはできると思います。

大野 現実問題としては、例えばトップが50歳前後、55歳の人事部長とか経営企画部長がいた場合、日本の社会の中でもそれがうまく機能するかということになります。当然そこも若くしていく必要があります。50歳以降の人材の社内での生き方をどう設計していくかを、かなりしっかりと考

もううなど、内部で活用していくことを考えないといけません。

小島 それは、切実な問題ですね。セ

カンドキャリア支援などを利用して、外に機会を見つけていくことも必要になるでしょう。そうなると、かなり早い段階から考えないといけない。おそらく社長や役員になる見通しがなさそうだということがわかる時期が、転身の機会になるのでしよう。

大野 早く見切りをつけて専門職に転身してもらい、若い人がどんどん抜擢されるようにしていかないと、トップ層の若返りもできないし、次世代リーダーの育成も難しいですね。

守島 日本的なカルチャーから、トップが若返つたら、その下もある程度若返えらせるということを活用する方法と、もう一つは役割成果主義をきちんとやつていれば、年齢のことはそれほど重要な問題ではないという考え方もあるっていって、短期的・長期的にどちらをとるのか、特に伝統的な製造業などは、悩むところでしょう。

古野 次世代リーダーの育成についてよくGEが引き合いに出されます。日本でも若手の中から選抜して口

トップマネジメント候補の育成は、ラインに任せてはいけない

トッピングマネジメント

候補の育成は、

ラインに任せてはいけない

古野 次世代リーダーの育成についてよくGEが引き合いに出されます。日本でも若手の中から選抜して口

一セッションを組んで特別な教育をしていくことを実施、あるいは検討している会社が増えていくようだ。その場合、どういうところがポイントになるのでしょうか。

小島 選抜のプロセスと育成のプログラムの2つが必要になります。選抜に関しては、何歳をゴールとして考えるのかによってスタート時点が決まると思います。

私どもでは40歳代になつたら社長になれるという前提がありますから、相早い段階でやらないと間に合いません。アメリカの場合は、エリートを中心とした社会なので、入社直後からでもやりやすいのです。一方、日本では、実力のある人たちが集まって、全体の力を大事にするという文化ですから、22歳から選抜するというのは、多少慎重にならざるを得ません。25歳くらいから始めて、その段階では数をかなり多くするということでしょうね。他の国に比べてプールを大きくするということが必要です。

毎年見直しをして、プールから出る人もいれば入る人もいるということをやり、だんだんプールを小さくしていく。プールの中では、社長になれる人なのか、グローバルなリーダーになれる人なのか、もう少し下なのか、ある程度の層分けをして、それぞれに応じた育成のプログラムを動かしていくということですね。

古野 プールに入るとか出るとか、層分けをする際の評価は誰がしているのでしょうか。

小島 これが難しいのです。現場で見ているラインが第一次になりますが、上の層については、全社的に統括して見るし、さらに上の層はグローバルに全世界で見てています。

大野 当社でも2年ほど前からそういう制度を取り入れています。4階層くらいに分けており、一番若い層は27歳くらいの係長、主任といわれる層です。基本的にはラインの推薦を受けながら選んでいます。毎年見直しをして、トップ層の200人くらいは、社長、会長、役員が出席する会議で議論しています。

力のある人たちが集まって、全体の力を大事にするという文化ですから、22歳から選抜するというのは、多少慎重にならざるを得ません。25歳くらいから始めて、その段階では数をかなり多くするということでしょうね。他の国に比べてプールを大きくするということが必要です。

毎年見直しをして、プールから出る人もいれば入る人もいるということをやり、だんだんプールを小さくしていく。プールの中では、社長になれる人なのか、グローバルなリーダーになれる人なのか、もう少し下なのか、ある程度の層分けをして、それぞれに応じた育成のプログラムを動かしていくということですね。

り、国内外でローテーションをかけていきます。

小島 上の層については、人事権を部門から吸い上げる必要があるでしょう。部門長といえども、その人に関しては動かすことができないという形にしなければなりません。

中村 このケースもそうですが、商社の場合はタテの力が強いですから、その部門の稼ぎ頭になると、部門のエゴでずっと手放さないことがあります。トップが強い意志をもって、グループ全体を視野において行う必要があります。

トッピング候補には、必ず「経営幹部層」として見ています。役員候補に絞るよりも、経営幹部層として見ています。将来的に連会社のトップになるような人も含まれています。

研修と実践の場の組み合わせを人材戦略としてどう実施するかが問われる

古野 選抜した人を育成するときに、ローテーションを組ませて新しいことをやらせて力をつけていくという方法があります。一方、それだけでいいのかという議論もあると思いますが。

大野 経験からいうと、エリートとして育ってきた人は、意外にもろいところがあるようです。危機に直面したときには新しい仕組みを考えられないという人が多いように思います。よい部下だけたという人が、引き上げられるケースも多いと思いますが、それは上から見えません。選抜の際には、そこをアドバイスする機能というものも必要になってくると思います。

守島 いずれにしても、トップマネジメント候補の育成というのは、一つの

事業部に任せておくことはできないということです。全社的なメカニズムをもつて、外に出して関連会社を経験させるにしても、やはりトップがコメントして全社的に育成していく必要があります。このケースの会社は、そこから始めないといけないということなのでしょう。

中村 このケースの会社は、そこから始めないといけないということなのであります。この会社は、そこから始めないといけないということなのであります。この会社は、そこから始めないといけないということなのであります。

大野健二 氏
株式会社日立製作所 人材戦略室 室長



「若い人が抜擢されるようにしなければ、トップ層の若返りも、次世代リーダーの育成も難しいですね」

グローバル展開における人材マネジメント施策事例

■アドバイザリーボード、委員会などによるトップ、役員の選任、報酬の決定

帝人

1999年7月に、経営内容、社長の報酬・進退勧告などを議論する「アドバイザリーボード(諮問委員会)」を設置。社長自らの進退や後継者を社外の第三者を交えたボードでの議論を中心に決定する。実際に、同社ではボード設置後の約2年半の間に後継者候補が絞り込まれ、ボードが新社長を取締役会に推薦、2001年11月に社長交代が行われた。

東京エレクトロン

2000年、代表取締役常務や関連会社会長を兼ねる取締役で構成する「指名委員会」を設置。社長が入っていないこの委員会で、取締役・執行役員候補案を作成し、取締役会に推薦する。さらに、社長の交代時期を取締役会に提案する権限も与えた。

明治製菓

2002年度より、将来の取締役候補を選定する「指名委員会」を新設。社長や人事管掌の役員、社外取締役で構成し、取締役、執行役員、監査役の候補者をそれぞれ選定し、取締役会に推薦する権限をもつ。年2回開催し、候補者のリストを作成して候補者を絞り込む。取締役と執行役員の年度ごとの業績評価を手がける「報酬委員会」も設置する。指名委員会と報酬委員会の連動も検討中で、常務から専務などへの昇格について、報酬委員会での業績評価をもとに指名委員会で議論する体制を検討している。

HOYA

取締役会の中に、社外取締役だけで構成する「報酬委員会」を新設し、同委員会で社長の報酬を決める仕組みを導入。委員会は毎年1回、株主総会の前に開かれ、社長の報酬案を決める。トップの報酬を外部の目で客観的に決めることで、取締役会の経営陣に対する監視機能を強化している。

ソフトバンク

取締役の推薦や報酬額の水準を決める「指名・報酬委員会」を新設。委員会では事業目標と報酬額が見合ったものかを議論し、経営者の評価と報酬水準を決めるほか、社長を含む役員の推薦権ももち、役員選任の過程と報酬水準を明確にする。

■選抜、公募などによる次世代リーダーの早期育成

ソニー

世界で約18万人というグループ社員の中から約500人の次世代リーダー候補を選抜。会長、社長などで構成されているエグゼクティブ・ヒューマン・リソース・コミッティで、配置転換や教育方針を決め、候補者が順調に育っているか、継続的にフォローする。選抜と並行して、社内公募で集めた社員の中からも次世代リーダーを発掘する。

コマツ

96年からビジネスリーダー選抜育成制度を導入。毎年50人前後が次世代リーダー候補として研修を受ける。修了後はより重要な職責を与え、リーダーとしての能力を評価しながら、重要ポストへの抜擢が行われる。

三井物産

グローバル経営を担う次世代のリーダーを育成するために、30歳代半ばから40歳代前半の社員を対象にして、「三井マネジメントアカデミー」を開講。所属部門の推薦と社内公募の2通りで受講者的人選を進め、年間30～40人を参加させる。

日本テレコム

2000年度より早期選抜制度を導入。選抜する際に各部門の役員や部長による推薦などと並行して、選抜基準の公平さを確保するために、本人が所属していない部門の部長などの評価も加えている。

東京電力

30代の社員を対象に、「会社のイノベーションに挑戦したい人」を公募し、論文審査や面談を通して人数を二十数名に絞り込み、イノベーションリーダー研修を実施。

研修修了後はこれまで経験したことのない部署の重要ポストに抜擢し、修羅場を経験させる。

アサヒビール

30代40代の中堅社員を対象とした次世代リーダー養成のためのアサヒスーパー塾を開設。選抜と社内公募で受講者を決め、修了後は事業場長やグループ会社の経営スタッフなどに配置し、経営スタッフへと育成していく。

日本たばこ産業

毎年50人程度を選抜して、将来のマネージャー層として育成するプログラムを実施している。数年前に、コンピテンシーモデルを導入し、マネージャークラスの選抜に適用。20代後半から30代前半までの一般層から20～30人程度を選抜するなど、将来の経営幹部候補や部門のコアとなる人材を早期選抜している。

■競争原理のはたらく 日常業務を通して経営 センスのある人を幹部に抜擢

日清食品

ブランドマネジャー制度を、幹部候補生の実践的な育成手段として活用。ブランドマネジャーは、担当するブランドの製品開発から資材調達、損益管理まで全責任を負っている。任期は2～3年で、社長はブランドマネジャーの月ごとの損益を把握できるほか、新製品委員会や損益会議などの機会を経て、適性を判断する。適性があれば支店長や工場長、海外法人の幹部などの要職に登用される。

こうしたブランドマネジャーの抜擢のベースになっているのは、全社を業務や地域ごとに817の小集団に区分けしたSBU(戦略事業単位)である。各SBUは、目標の達成度に応じて数段階で評価され、SBU内に所属する個人も細かく評価されている。SBUごとの損益も把握できるようになっており、SBU内の厳しい人事評価の中で、高い実績を残した人がブランドマネジャー職に抜擢されるという仕組みになっている。「創造する能力をもった人材」として上司の推薦で抜擢される場合もあれば、自己申告書による本人の希望で選ばれる場合もある。

静観して、だめだつたらプールからはずすというのではまずいと思います。うまくいくように、新しいことをやるにあたっての知識・スキルを注入していくことも同時にやつていく必要があるでしょう。

中村 例えれば、当社では経営スクールをつくり、関連会社のトップとして出

人には、そこで勉強してから行つてもらうようにしています。座学から始まつてケーススタディをやるわけですが、

経営の基本的なスキルは、かなり身につきますね。それは実感しています。

守島 ビジネスがグローバル化してくると、それは必須事項でもありますね。

小島 最近注目されているものとしては、メンター制度というものがあります。マンツーマンでその人の成長を促すというものです。選抜された人に対し、こういう方法を考えてもいいのかもしれませんね。

選抜にかかる問題をクリアできるか

小島 選抜を行う際、日本の企業が一番気にしていることは、100人のうち、10人だけ取り上げて特別扱いする

と思います。一方、何もしなければ10番までの人気が辞めてしまう。それで本

にいいのかということです。そのバラシスのとり方が難しいのでしょうか。

守島 一つは割り切り方の問題です。

組織のつくり方というか、上から10番目までの人たちが意思決定することが正しいという組織にするのか、90人の人たちの意見も聞きつつ、組織をつくつていくようにするのか。リーダーシップのあり方、選抜・育成のあり方は組織自体の構造のあり方にも関係してくると思います。

小島 そうなつてくると、100人中の10人ではあまりに極端だから、30人とか40人に焦点をあてまし

ょうと。内緒でそのうちの10人だけは別の管理をしていくことになるかもしません。

中村 最近難しくなっているのは、若い

人で将来のトップ候補となるようないがいとも、本人がそれを希望しないということもあります。手に職をつけていることが多いと思います。

守島 その問題もありますね。ある程度アセスメントをかけて選抜して育成しても、本人がやりたくないとか、会社から出てしてしまうということが。日本

み切れない一つの理由は、その意識の改革が完全にできていないからかもしれません。

選抜した人材のプールを本気で活用しているか

守島 先ほど、スペシャリストとゼネラリストの話が出ましたが、人材の育成という点で見ると、ある程度のところまでは事業のスペシャリストで育つてき

て、あるところからゼネラリストとスペシャリストに分かれしていく部分があるように思います。このケースの会社でいえば、生活関連事業のスペシャリストであるなどの例です。ただ、スペシャリストとして秀でた人が、どうやってゼネラルマネジャーになつていくのか。キャリアの転換をどこで起こすのか、またそのための方法論に何があるのか。すべて今の日本では暗中模索であると思いま

ます。

古野 ローテーションがポイントですね。

意図的にトップの意思決定として動かしていく人材－トップマネジメント候補の設定が、曖昧なものかもしれません。

小島 日本の会社はこれまで、定期異動という名前で人を動かし過ぎたのではないかと思います。全部の人を動かす必要はないはずです。いろいろなところを経験して最終的に幹部になる人と、どこかの部門のスペシャリストにな

る人に分かれていっていいのではないでしようか。それは最近の従業員たちの考え方とも合致している面があると思うのですが。

中村 かつての商社では、新入社員は社長になるつもりで入ってきました。

守島 全員を定期異動の対象にするやり方に問題がありますね。これまで、選抜をして、この人たちはローテーションをして育てていく、この人たちはスペシャリストとしてあまり動かさずに育てていくという、その境界をある程度ゆるやかにとつてきました。ここで選別されたら終わりですよとはならないようなタイプの選抜を、日本の企業は実際にやつてきたのです。しかし、それがちゃんととした仕組みになつていなかつたということと、それにコミットしていなかつた部分があるのでないでしょうか。

結果として、選抜したプールからトップマネジメントが出てこなくとも、仕方がないという認識があつたと思います。アメリカ企業も日本企業も実質的にやつてきたことはそんなに違わないのだけれども、最後のところで、選抜して育成した人の中から選ぶかどうかに違がある。アメリカの場合は、外部から人材を調達するということがあり、またそれは別の問題ですが。結局、最後のところで、日本の企業はプールを本

当に活用していかつた
たように思います。そ
の部分をもう少し明
確にしていこうという
のが、このケースのポイントでもあると
思います。

顧客・株主の評価を トップ選定に どう反映させるか

小島 トップの選抜については、商売相手である顧客がどう評価するのかも、考えておく必要があります。内輪の都合だけてこの人が社長だとしても、肝心の顧客がその人を評価しない場合は具合が悪いですから。そういう状況をどう取り入れていくかが難しいところですね。

守島 顧客の視点も大切ですが、注意しなければならないのは、株主の評価だと思います。最近の議論では、社長を選ぶ際に、株主の評価がかなりストレートに反映されています。それを考慮した上で本当にストレートに反映させていいのか、結論を出さないといけませんね。株主がよい社長だと思っている人が、本当にトップマネジメントとして相応しいのかどうかも考えるべきですね。

小島 株主の評価を、何で測るのかが
難しいですね。

守島 このケースでは、アナリストからの批判がきっかけで始まっていますが、今までの日本企業は、ほとんどインテナーナルな、それこそ政治的な力の強さとか、人間関係とか、過去の営業成績だとか、そういうもので社長を選抜してきたわけです。顧客にしても株主の評価にしても、外に目を向け始めたのはごく最近のことですね。

大野 人材マネジメント部門としては、せいぜい、そういうふうな教育をしていくということでしょうね。

小島 いずれにしても、事業の企画や経営戦略を外部に伝えられる人材がどれだけいるか。そういう人材を探しているのが現状です。

守島 探す行動



古野庸一
ワークス研究所 主幹研究員

「ローテーションをかけてただ静観するのではなく、新しい知識を注入する必要があります」

大野 上のほうこそ、人物をきちんと把握する必要があります。上から見るのはなく、下からどう見られているかも含めて、本当の業績とはいったい何かというところですね。360度評価も完全ではないと思っています。人間ですからその人のすべてを把握することはできませんが、とにかくたくさん情報をとる。それがある仕組みによってできればいいのですが、まだそれを見出していない状況です。

守島 リーダーの問題と、最近は若手からのリーダーシップ育成の議論が一般的になり、それについてはある程度方向性が見えてきた段階にあると思います。しかし、皆さんのお話を伺い、日本の企業が人材をどう認識して育成し、処遇し、アセスメントをかけていくのか、ビジネスのニーズ、ビジネスリレーテッドの視点から人材を見直さなければならぬ時代に入ってきたのだと思いまして。今まで、職能資格制度のようなシステムに依存した形でしか見つけてくることができなかつたわけです。職能資格制度の中で上がってきた人材があるところまで見て、ようやく上のほうから見えてくるというのが、今までの流れでした。そうではなく、どういふ人材がうちの会社のブルーの中にいるのか、この人は何ができるのかといったサーチの段階が、必要に迫られて今起こっているということなんでしょうね。



次世代の材を考える

守島基博氏

一橋大学大学院 商学研究科 教授

今回でこの連載は終了する。考へてみれば、ワークス編集長の豊田さんからいただいた案を具体化する過程は、思つたより大変で、学ぶことの多い1年だった。

そして、今回は特に印象深かつた。といふのは、今回は、次世代リーダーについて議論をしたのだが、そのなかで、その他の様々な人材タイプについての議論が百出したからである。そこには2つの意味がある。一つは、たとえ、トップマネジメント人材について語つていたとしても、結局は、その他のタイプの人材を必ず視野に入れて語らなければいけないのである。なぜならば、トップマネジメントがいるということは、そ

うでない人材がいるということであり、その人々のモチベーションなしに、戦略は達成できないからである。

だが、こうした人材の相互依存性を考えるためにには、タイプ別に戦略達成への貢献の仕方を考える必要がある。その上での相互依存である。トップマネジメントについて考へる同じ真剣さで、その他の人材のあり方まで考へる必要がある。

組織は、人材の組み合わせからなる。その意味では、すべての人材のタイプ

が「戦略人材」であり、企業の構成員としての重要性は、すべて同じウェイトがあるはずである。しかし、貢献の仕方は各タイプで違い、それを最も効果的に引き出すのが、人材マネジメントの仕事である。

そして、もう一つは、現在のトップマネジメントやリーダーシップ育成「ブーム」の中で、我々は、往往にして我が国の企業の特徴を忘れてしまうのではないかということである。本当に、トップを強くして、戦略を立てられるように、意思決定を効率的にすれば、それがわが国の企業を救う道なのだろうか。役割・結果主義だけで、割り切れない何かがある。人を役割や結果を出す資源としてだけで考へては矮小化されてしまう人の強みや価値を引き出す方法があるはずだ。

喜んで働いているときの人。達成を仲間と分かち合うときの満足感。ビジョンをもった人の羨ましくなるほどのしつこさ。そうしたものを戦略人材マネジメントは、どうやら取り入れることができるのだろうか。しかし、できるだけのことを語らせてもらおう。

そこで、今、語られている「次世代リーダー育成」の意味合いは、単に後継者の問題というよりも、質的にも違ったタイプのリーダーをどう育てるかという問題であると考へたほうがいいところを、今回の座談会を通じて、あらためて感じた。

座談会の暗黙の前提として、「リーダーシップスキルは、主に仕事経験を通じて得られる」という点があつた。当然とい

「次世代リーダーの育成」の本質とは

古野庸一

ワークス研究所 主幹研究员

リーダーの選抜・育成の問題は、古くから語られてきている問題である。実

際、日本企業の多くは、幹部候補生として採用し、若い頃から重要なポストを任せ、数年単位でジョブ・ローテーションを行つて、リーダーを育ててきた。リーダーシップ開発のための研修も古くから行

われてきた。しかし、ここにきて、次世

代リーダーの育成に関して、課題であると捉える企業も増えている。従来のやり

方につまりジョブ・ローテーションを行い、階層別に一律に研修を行うようなやり

方では、リーダーを十分に育成することはできない」という反省がある。

O社の例のように、自社の役員の経営能力に疑問を呈する企業が多いのも事実だ。また、米国企業のトップと比べて、日本企

業のトップが高齢であることとも、リーダー育成システムの再考を促す要因になつてしまつた。

今、語られている「次世代

リーダー育成」の意味合いは、単に後継

者の問題といつよりも、質的にも違つた

タイプのリーダーをどう育てるかとい

う問題であると考へたほうがいいところを、今回の座談会を通じて、あらためて感じた。

れば当然であるが、教育研修だけではリーダーを育てることができない。

仕事が人を育てる。しかしながら、ど

んな人に對してどのような仕事をいつ与えればいいのかということに関して、議

論は及ばなかった。「どんな仕事を与えれば、どんなスキルが身につくのか」と

いう点を曖昧にしたままであれば、從来

のジョブ・ローテーションのシステムと同様、とりあえず、いろいろな仕事経験をさせておけばリーダーができる、といふことになりかねない。今後、検証していきことが望まれるところである。

また、今回の座談会だけではなく、多

くの人事担当者との話を通して、気に

なる点がある。「しかるべき人を重要な

ポストに就かせて、会社としては静観し

て、うまくいかなければリーダー候補か

ら落としていけばいい」というような考

え方が支配的なことだ。リーダー選抜

という観点ではないが、そこでは育成

いう観点が欠けている。多くのリーダー

が必要とされている現在の企業環境を

考えれば、そのような弱肉強食的な考

え方は合理的でない方法ともいえる。

それにより、「仕事経験が人の成長にど

のように影響を及ぼしているのか」とい

う観点を深く掘り下げいかなければ

いけないテーマだと感じた。

63 Works Feb.-Mar.2002

リーダー
の軌跡

藤木保彦

オリックス株式会社 代表取締役社長



経営とは厳しいもの。
「あの人は物わかりがいい」と言われたら、
経営者は失格です

終身雇用が当たり前だった時代 証券会社から開発会社へ

まず1度目の転職

オリックス社長の藤木保彦氏は1945年11月生

まれ。大学卒業は大学紛争の騒然とした空気が漂う68年だった。最初に入社したのは日興証券。その後、30歳までに三菱開発、オリエント・リース(現・オリックス)と2度の転職を経験したが、これは藤木氏の世代では珍しいケースだろう。いつたん入社したら定年まで勤め上げるというのが日本の正しいサラリーマンの道だった時代に、あえて2度も会社を替わつたのは、もともと氏が血氣盛んな人柄だったからなのか。

大学では、金融論のゼミに籍を置き、同期15人中10人は銀行へ行くという環境のなか、「銀行員は窮屈そうで自分の気性に合わない」とあえて証券会社を選んだ藤木氏だが、その気性は入社後も發揮された。

「入つてすぐ池袋の西武百貨店の地下にあった西武支店に配属されました。池袋駅は東武東上線、西武池袋線、JR(当時は国鉄)などが集まる巨大なターミナル駅。買い物に来たついでに支店にも寄つていただけるので、相場のいいときにはカウンターの前に三重四重の人垣ができるほど。当時、支店が120ほどあったなかで、本店営業部、大阪支店、1県1店舗の京都支店と同じぐらい手数料収入を上げていたんですよ。結局、3年3ヵ月、日興証券にお世話をになりましたが、個人営業を担当して、自

分で言うのも恥ずかしいのですが、支店で一番の成績でした。しかし、当時はまだ業界にも古い体質が残っていましたし、入社前に抱いていた『間接金融から直接金融の時代』というイメージとはずいぶん差があることを実感したこともあって、退職を決めたんです。3年間通い続けてもお客様になっていただけなかつた方に退職の挨拶に行つたら、その場で1000万円預けていただけたことが鮮烈な思い出ですね」

転職が一般的ではなかった時代のこと、家族を含めてまわりはみな反対だったという。だが、商社マンだった父親は、息子とそんざん議論して決意の固さを知ると理解を示し、転職先探しにも口を開いてくれた。父の紹介で見つけたのが三菱開発である。同社は、当時できたばかりの三菱グループの開発会社。地域開発、工業団地の開発、海洋開発、レジャー基地の開発などが主な業務で、三菱地所とは違う大規模開発の仕事に取り組む狙いで、三菱グループの総力を結集してきた会社だった。もちろんグループ各社から人員が派遣されていた。藤木氏はプロパー社員としての入社だったが、営業部員はもう間に合つていると言われ、財務経理なら、ということで入社した。実はこの時期に財務経理を経験したことがその後の藤木氏の大きな支えとなるのだが、当時はそれを知るよしもなかった。

「オイルショックによって、景気が急減速すると、銀行は、それまで担保設定のための登記を留保していたものにも登記を要求する。まだ開発前の山林は、当然ながら山林としての担保価値しかもたないから、融資額には到底見合わない。融資したお金を返せという議論になり、事業は縮小せざるを得なかつた。

「三菱グループの他の会社から派遣されてきた人たちとは元の会社に戻つていつたりして、75年ごろには、当面、前向きの展開は望めないという雰囲気が濃厚でしたね。『財務経理だから最後まで残つてくれ』と言われたのですが、当時私は20代後半。これからというときに最終整理業務をやつてゐるわけにはいかないと思い、再び転職を決めました。それが一部上場のオリエント・リースという訳のわからない会社だった(笑)」

学んだ三菱開発での 事業縮小体験

業務日誌以外はほとんど書いたことがないという藤木氏だったが、三菱開発に入社してから稟議書を学び成績もよかつたはずだったが、机上の学問は、そのままでは社会では役に立たなかつた。「私は財務経理の筆頭平社員でしたので、それなりのことをやらなければいけない。そこで昼夜休みになると女性社員がつけている帳簿を借りて、自分で仕分けして元帳に転記するとか、日計表にまとめてそれから月次計算をするとか、すべてゼロから学ぶことからスタートしたんです。財務経理には4人しかいなかつたので、銀行から借り入れをするときの提出書類を作つたり、税務申告や譲渡税、特別土地保有税など税法関係も勉強しなくてはなりません。ところが転職して2年経つた73年にオイルショックが起きてしまいました」

「オイルショックによって、景気が急減速すると、銀行は、それまで担保設定のための登記を留保していたものにも登記を要求する。まだ開発前の山林は、当然ながら山林としての担保価値しかもたないから、融資額には到底見合わない。融資したお金を返せという議論になり、事業は縮小せざるを得なかつた。

「三菱グループの他の会社から派遣されてきた人たちとは元の会社に戻つていつたりして、75年ごろには、当面、前向きの展開は望めないという雰囲気が濃厚でしたね。『財務経理だから最後まで残つてくれ』と言われたのですが、当時私は20代後半。これからというときに最終整理業務をやつてゐるわけにはいかないと思い、再び転職を決めました。それが一部上場のオリエント・リースという訳のわからない会社だった(笑)」

人生に無駄なし 実務知識を詰め込み 経営の厳しさを知った時期

だが、三菱開発時代の経験は決して無駄ではなかった。財務諸表を読めるようになり、資金の調達・運用の知識を習得し、管理会計や経営のしくみも少しづつ理解していくのである。今考えるとそれらは、時には怒鳴られながらも身につけた貴重な知的財産だつたといえるのかもしれない。

「当時いちばん感じたのは、経営の厳しさということです。当時、三菱開発には三菱商事、三菱銀行、大蔵省などから幹部経営陣が来られていました。皆さんほんとうにいい人たちで、私は人間的に尊敬もしていますし、今でも集まって旧交を温めています。私は当時はまだ主任程度でしたから、経営管理資料を作るぐらいで、経営判断の場に出席することなどありませんでした。しかし、今考えると、当時の幹部経営陣は私の作った資料をベースに、相当厳しい判断をせざるを得なかつたのだろうと思います」

”宮内義彦氏の ”門前の小僧“となり 徹底した合理経営を学ぶ

似たような経緯で設立された企業だった。しかし5年目には母体会社との関係をすべて断ち切り、出向社員という立場の人はいなくなってしまった。そうなると、マーケットメカニズムのなかで生きていく以外ないんだという厳しさがあります。常にぎりぎりのところで経営されている感じがあって、経営ってこんなに厳しいのかと驚くほどでした。私は最初、総務人事を担当しましたが、1億円ぐらゐの支出が必要な案件に対して、東京の本社で、社長の宮内義彦から最終決済をもらつたことがあります。ところが、もうほつとしていたら、数時間後、香港から電話がかかってきて、『もう数千万円減らせ』。しかたない、減らしましたよ。減らさなければなりませんから(笑)。オフィスを借りるときも、先を見て少し広いところを借りるなんて絶対に許してもらえませんでしたね。毎月、仕事も人も、どんどん増えていたんですけども、『ビジネスとはそういうものなんだ、いつどうなるかわからないじゃないじゃないか』と。となりの空きスペースも今確保すべきではと言ふと、『それでも今必要なだけ借りれば十分』という感じで。その時々の甘えを決して許さない経営判断をしていたわけですね」

「私が入ったのは設立12年目でしたが、もう上場もしていて、母体企業には頼れない時期でした。そうなると、マーケットメカニズムのなかで生きていく以外ないんだという厳しさがあります。常にぎりぎりのところで経営されている感じがあって、経営ってこんなに厳しいのかと驚くほどでした。私は最初、総務人事を担当しましたが、1億円ぐらゐの支出が必要な案件に対して、東京の本社で、社長の宮内義彦から最終決済をもらつたことがあります。ところが、もうほつとしていたら、数時間後、香港から電話がかかってきて、『もう数千万円減らせ』。しかたない、減らしましたよ。減らさなければなりませんから(笑)。オフィスを借りるときも、先を見て少し広いところを借りるなんて絶対に許してもらえませんでしたね。毎月、仕事も人も、どんどん増えていたんですけども、『ビジネスとはそういうものなんだ、いつどうなるかわからないんじゃないじゃないか』と。となりの空きスペースも今確保すべきではと言ふと、『それでも今必要なだけ借りれば十分』という感じで。その時々の甘えを決して許さない経営判断をしていたわけですね」

内氏は、給与水準引き上げの話が出たたびに、「とにかくまわりが間違っている。そんな力もないのに、なぜ銀行・商社と給与水準だけ合わせなければならないのか」と譲らなかつた。今なら、給与水準引き上げ要求にうなづかなかつた宮内氏の正しさを理解する人は多いことだろう。

「500人の社員がいれば、トップの数名以外は給与引き上げに賛成なんです。それなのに宮内は、合理性のない話だからやらないと主張しましたが、やはりこれが経営の厳しさであつて、経営者が、あの人は物わかりのいい人だなんて言われてはいけないんでしょうね。オリックスの給与が同業他社と比べていかに高くなかったというデータは、宮内にちゃんと渡していました。宮内に、『何だこれは』と言われましたが、『事実だけは把握しておいていただきたくて』と言つたような記憶があります。その後、それがきっかけで給与が上がつたわけではありませんがね」

宮内氏の厳しさはその後も折に触れて感じることがあつた。88年、藤木氏は証券マン時代の経験をかわれて、M&Aで取得した茜証券に行くことになつた。役職は常務。ナンバー4である。当時、相場は青天井で、宮内氏の指示も拡大一辺倒だつた。1年で4店舗増やすと言つたら「馬鹿言え、40店舗だ」とどやされたことも。しかし、バブルが弾け、その後2年で相場は急落。90年の4月に予定していた東京・茅場町のビルに本社を移転する計画もあきらめざるを得なかつた。

「宮内とは、毎月ミーティングを行つていきましたので、『再来月にいよいよ新しいビルに移ります』



藤木保彦（ふじき・やすひこ）
1945年東京都生まれ。68年早稲田大学商学
部を卒業。2001年はオリックスブルーウェー
ブ出身のイチロー選手が米大リーグで大活躍
したことによる感動。海や釣りが好きだが、仕事
が忙しくて、もう10年ほど釣り竿にはごぶさ
た。現在の趣味は読書。健康維持にスポー
ツクラブで水泳を続けている。インストラク
ターについて全泳法をマスターした本格派。

と報告したら、「何を考えているんだ」と怒鳴られました。それがもうビルの内装工事をやつておきました。このときだった(笑)。真っ青になりました。でもそのビルには結局、オリックス本体が移つてくれた。でもそのときも経営の厳しさというものを感じました。本社移転は即刻中止と言わされたこっちも大変ですが、言つたほうはもっと大変だったでしょ。茜証券を縮小するときに社員のグループ内再配置などですべてのオフローしてもらいましたから。だから最終的には黒字を維持できたのです。グループの連結経営で赤字を出さないといふことが、いかに大変なことなのかを痛感しました

不良債権処理を 急いでだから すぐ前向きになれた

92年、藤木氏はオリックスに復帰し、不動産営業部長とゴルフ場経営会社の社長を兼務した。当時、経営立て直しが不可能になつた融资先のゴルフ場を競売にかけたところ、右翼の街宣車やデモ隊が本社に押しかけた。それも今ではよい経験だったと藤木氏は語る。

「抵当権をつけているということは、債権回収のひとつの方針として競売があるということです。しかし、さすがに銀行はそこまでやれないというのが当時の雰囲気でしたね。そんななかで止むを得ず競売手続きを進めたのですから、当然、口さがない非難や攻撃がありましたよ。しかし、他に方法がない以上、何としても

やらなければならぬ。これまた、大変よい経験だったと思います。債権の回収に早く取り組んだ結果、それだけ回収率も高くなるわけです。このときも経営の厳しさというものを感じました。本社移転は即刻中止と言わされたこっちも大変ですが、言つたほうはもっと大変だったでしょ。茜証券を縮小するときに社員のグループ内再配置などですべてのオフローしてもらいましたから。だから最終的には黒字を維持できたのです。グループの連結経営で赤字を出さないといふことが、いかに大変なことなのかを痛感しました

日本では、社長の任期は2期4年などという年功序列の典型的のような慣習が、ごく当たり前のようになります。その間つつがなくすませたいと思う人がほとんどだと思います。何かあっても、少し様子を見ようかということになる。しかし宮内は社長を20年やっていますので、判断の仕方が違いました。そのあたりを私は、「門前の小僧」として勉強させてもらつたことになりますね」

「門前の小僧」は2000年4月、社長を拝命する。代表取締役社長兼グループCOO。オリックスグループのCEOは宮内氏である。偉大な経営者を頭に戴いてさてかし窮屈だろうと思うのだが、あに図らんや、藤木氏のモットーはあくまで「自然体」だという。

「自分の器とか自分の能力から考えて、オリックスという巨大な存在や将来に対する責任を考え出されると、それはもう尻込みしたくなる気笑」。しかし私がやらないなら誰かがやらなければいけないし、宮内がやってみろというんだから、たとえ力及ばずとも自然体でやつてやろうといふ気持ちになりました。あまり気負つてもしかたがない。自分に対してもそんな心境です。人に対してもかなり厳しいことを言いますけれど(笑)」

いざ社長になつてみると、役員時代に比べて入つてくる情報は10倍、責任も10倍だという。これは、自分から取りに行く情報、向こうから自然に入つてくる情報合わせての話だ。執行役員と社長とでは責任の重さはあまりにも違うし、孤独感もひとしおだろう。だが、藤木氏自身が、「いい人と言わされたら経営者としては失格」と明言するとおり、経営者には本質的な攻めの経営を貫くことが課せられている。1期目が間もなく終わろうとしているが、厳しい経済状況のなか、藤木カラーを思い切って発揮するには、今はまたとない好機なのかもしれない。

藤木保彦氏のリーダーシップ年表

| | |
|-------|--|
| 1968年 | 日興証券入社 |
| 1971年 | 三菱開発入社 |
| 1976年 | オリエント・リース入社 |
| 1988年 | 茜証券へ常務として派遣される。拡大路線と事業縮小の双方を体験 |
| 1992年 | 6月、オリックス不動産営業部長に復帰。9月には審査第一部部長を兼務。ゴルフ場の競売で、右翼の街宣車の洗礼を受ける |
| 1994年 | 取締役に就任。総務部管掌 |
| 1997年 | 社長室管掌 |
| 1998年 | 取締役兼執行役員 |
| 1999年 | 取締役兼常務執行役員 |
| 2000年 | 代表取締役社長兼グループCOO就任。 2001年3月期までオリックスは4期連続で過去最高益を更新している |

社会のあちこちで、
もっと心理学を活用すれば、
いろいろな問題が解決するはずです

和田秀樹

精神科医・心理学者



聞き手 古野庸一

ワークス研究所 主幹研究員

和田秀樹（わだ・ひでき）

1960年大阪市生まれ。79年灘高校、85年東京大学医学部卒業。東京大学付属病院精神神経科助手、米国カール・メンninger精神医学校国際フェローを経て、現在は精神科医。週2回、1日60人の臨床をこなしつつ、テレビ出演、講演、執筆など多彩な活動を展開。『痛快！心理学』『こころが変われば景気がよくなる』『他人の10倍仕事をこなす私の習慣』『学力崩壊』『大人のための勉強法』『受験勉強は子どもを救う』『わがまま老後のすすめ』など著書多数。

今回のゲスト、和田秀樹氏は現在注目の精神科医・心理学者であり、年間30冊近く著作を発表する論客である。高齢医療や高齢者自身の処世術、現在の医療制度や大学病院・医学部が抱える構造的課題、学力低下問題、受験教育などさまざまなテーマに、実効性ある提言を行っている。心理学を現実社会に生かす試みに力を入れており、1994年に発表した人間の2類型モデル「ジソフレ(分裂病型)・人間」「メランコ(躁鬱病型)人間」が反響を呼んだ。最近では経済学と心理学をミックスさせた論考や、心理学を社会人の能力開発に生かす試みなどが注目されている。ワーカス研究所主幹研究員の古野庸一とは大学の映画研究会で先輩・後輩の間柄だったという。

治りたい人の期待に応えない 現在の精神医療制度

古野 先生は精神科の医師であり、臨床心理士の資格をもつ心理学者でもありますね。しかもその知識をビジネスにも応用しようとしている。それが私にはとても面白く感じられます。昔からビジネスに強い関心をおもちだったのですか？

和田 マーケティングのセンスはあったかもしれませんですね。心理学の用語でいうと、“代理内省”的に長けているともいえます。代理内省とは、たとえば古野さんなら古野さんの立場に立って、相手の心を観察する手段です。私は学生時代からその能力があつたかもしれません。根が俗っぽい人間なので、俗っぽい人たちの間で、これから何が受けて何が受けないのか判断することはできる（笑）。

さまざまなテーマに、実効性ある提言を行っている。心理学を現実社会に生かす試みに力を入れており、1994年に発表した人間の2類型モデル「ジソフレ(分裂病型)・人間」「メランコ(躁鬱病型)人間」が反響を呼んだ。最近では経済学と心理学をミックスさせた論考や、心理学を社会人の能力開発に生かす試みなどが注目されている。ワーカス研究所主幹研究員の古野庸一とは大学の映画研究会で先輩・後輩の間柄だったという。

たとえばモスバーガーが出はじめた頃、周りの誰よりも先に食べて、「こんなにうまいハンバーガーがあったのか！」と驚いたことがあります。その後、案の定、急成長しましたね。味覚にしてもグルメというより大衆に近いのです。

古野 心理学の新しい方向性を探つていらっしゃるのも、先生独特の嗅覚によるものですか。

和田 今までの心理学は、深層心理や無意識、あるいはエディップスコンプレックスといった、あるかどうかわからないけれど、中身は大変興味深い「仮説」を重視しすぎてきたきらいがあります。でも今は、目の前にいる人間に共感し、観察データに基づいて考える方向に、心理学もようやく進みつつあるのではないかと私は考えているし、当然そうなっていくべきではないでしょうか。

人の医師で1日500人の患者さんを診なくてはいけない。また、慢性的の精神分裂病を診るのであればともかく、もっと軽い症状の人が気軽に診療を受けられる体制にならっていない。心療内科とかカウンセリングに通いたい人のほうが圧倒的に多いはずなんですかね。そこで2年目には内科に移りました。その後はカウンセリングを研究している慶應義塾大学のグループが開催する精神分析セミナーに参加したり、91年からはアメリカのカール・マニガード精神医学校に国際フェローとして3年間留学し、自分なりに勉強を重ねました。

古野 必要な医療を受けられる体制にならないというのは実におかしいことですね。

和田 そうですよ。実際は軽い病状の人たちはが苦しいんですから。本当にひどい精神障害のある人は、自分で病気だと治りたいとは思っていない。私は、自分でよくなりたいと強く願っているのに、それができない多くの人を治すことには、大きな意義を感じるのです。

理学を学ぶ必要がないんだそうですね。素人から見ると、きわめて意外なのですが。

和田 勉強しなくて済むだけのことですよ。これまでの日本では、精神分析やカウンセリングはむしろ重視されてこなかつたんです。私が学生だった80年代は、全国に80くらいの大学医学部があるなかで、カウンセリングを専門としているところはわずか4つしかなかつた。あとほんぱら生物学的立場から精神医学を研究していました。そうなると結果を教えられる人が非常に少ないので、精神分裂病や躁鬱病などには対応できません。精神アを教えられる人が非常に少ないので、今問題になっている人格障害の問題などには対応できな

い。成長過程で負った心の傷が原因で苦しむ人がこんなに増えた現在、そういう切実な問題を抱えていた人たちを救う方法を教えてくれないので、なん

関係があるのかもしれませんね。

和田 映画を作ったり、雑誌の仕事をしたりすることと、さまざまな人々に会えたことが大きかったと思います。大学にはほとんど行かなかったですが(笑)。

古野 私は今、キャリアカウンセリングについての研究をしているのですが、精神医学と心理学、ビジネスとの関係について、しばしば考えさせられます。今

カウンセリングを受ける立場にいる人たちが何にストレスを感じるかなど、自分の行く末を自分で考えなければいけないということなんです。従来であればすべて会社任せでよかつたのに、急に自立して自分で考えろと言われる。それが辛いんですね。

和田 よくわかります。心理学者のエリクソンは、思春期の終わり頃には自分のアイデンティティを確立しなければならない、自分がどのような人間ににならうとするのかを決めなければならないと言っています。日本では、これまで会社にそれを任せればよくて、自分で考える必要がなかった。ところが今は、会社の命令で高いところに上られた挙句、急にはじこを外されてしまったのだから、混乱するのも当然ですよ。そもそも日本人の行動を規定するのは「恥と名誉」です。だからリストラされると恥ずかしいという意識が生まれる。それなのにそういう気持ちを受け止める仕組みがない。今、年間3万人もの人々が自殺しています。そのうち非常に多くの割合を中高年の男性が占めているということに、国はもつと危機感をもつべきです。彼らのメンタルケアの予算を大胆にとらなくてはいけない。数百億円かかったつていいじゃないですか。それで1万人の自殺が減るとすれば安いものだと思いますよ。

古野

まったく同感です。ただ、自殺する理由はリストラだけではなくて、中高年そのものの危機性はある確立された世界で生きてきました。仕事の忙しさとか責任の重さという鎧を身に着け、それで乗りきってきたのです。人間、型にはめられれば楽ですかね。

しかし、それを認めようとしない人も多い。子供の自殺は昔のほうが少なかつたんですよ。型にはめる教育はよくないとされ、ゆとり教育とか個性重視といわれるようになってから自殺が増えてしまった。そういう統計を調べもしないで、ものを言う人が増えているのは困ったことです。中高年に関しても、はめられる型がなくなつてから、危機が起きやすくなつたんです。

古野 経営トップとともに、ストレスも大変なものがありますね。アメリカでは精神分析が盛んと聞きますが、彼らは個人的なカウンセリングを受けたりしているのでしょうか。

和田 通っている人は多いのですが、みんな内緒にしているようですね。やはり経営者はタフでなければいけないと思われるようです。

心理学のプロが、ビジネス社会に もつと進出してほしい

古野

経営トップとともに、ストレスも大変なものができますね。アメリカでは精神分析が盛んと聞きますが、彼らは個人的なカウンセリングを受けたりしているのでしょうか。

和田 通っている人は多いのですが、みんな内緒にしているようですね。やはり経営者はタフでなければいけないと思われるようです。

古野 時には、分析医も自己開示しなければなりません。自分の悩みを患者に話すとかね。最近は精神分析のモデルが変わってきて、なぜ病気が治

りますが、その人をよく知らうと思わなければ共感などできません。たとえばリストラされて失意の底にいる人が、みな同じ反応をすることは限らない。攻撃的になる人、自責の念にとらわれる人、不安にかられる人と、いろいろなパターンがあります。精神分析の強みはひとりの人と長い付き合いをすることから生まれます。アメリカの場合、45分間のカウンセリングを、週に4~5回受けるのが普通。このくらいのペースだと、理解が相当深まるのでさまざまな予測が立ちやすいんです。

古野 精神分析の世界にもいろいろなパラダイムがあると思いますが、現在はどのような時代にきているのでしょうか。

和田 フロイト全盛の時期とはずいぶん変わっていますね。フロイトの説に典型的なんですが、「自己」の葛藤を理解することで知的機能が発達し、内なる欲動や親が押し付ける価値観と戦える」という考え方が主流の時期は、人間の心を解釈することが重要でした。夢を分析したりね。でも今は、「育て直し」が主流です。満たされない自己愛を救うというのでしょうか。モダン・サイコアナリスト、あるいはポストモダン・サイコアナリストたちは、信用できるひとりの親友として相手に接するようになります。

古野 より個人的な関係を構築することが大切になりますね。

和田 時には、分析医も自己開示しなければならない。自分の悩みを患者に話すとかね。最近は精神分析のモデルが変わってきて、なぜ病気が治

中年ビジネスマンの心の危機にどう対応するか

古野庸一

リクルート ワークス研究所 主幹研究員

中年ビジネスマン受難の時代である。年間自殺者3万人のうち、40%以上が40~50代。未遂者はその10倍といわれ、うつ病など、何らかの心の病をもっている人は、さらにその何十倍もあるという。40代といえば、働き盛りで、会社の要職に就き、一家の大黒柱で、精神的にもタフというイメージがあるが、実際には、肉体的な無理がきかなくなる一方で、社内での責任はますます重くなり、家のローン、子供の教育費といった外的ストレスも高まる。夢と現実のギャップ、自分のやれることの限界が見えてくるのもこの時期だ。いわば、右肩上がりの成長期や、年功序列制度がうまく機能していた時代には隠れていた問題が能力主義人事制度の浸透、安易なリストラの流行によって、最近、急速に表面化してきたのだろう。

このような「ミッド・キャリア・クライシス」への処方箋としては、中高年でも転職できる健全な労働市場、いつでも誰でも学びつづけることができる教育システム、そしてメンタルケアの充実が不可欠だ。メンタルケアに関しては、企業のリスクマネジメント上、よくない兆候を事前に察知し、予防していく仕組みが必要である。病気が発覚してからでは遅いのだ。反面、それは、個人のストレスをうまくコントロールさせ、能力を十分に発揮させる効用ももつ。スポーツの世界で取り入れられているメンタルトレーニングや、米国では当たり前になってきているエグゼクティブ・コーチングがその好例だが、これに関しては、残念ながら、今の精神科医、臨床心理士では役不足、というのが日本の現状である。仕事やビジネスのことをよく理解し、それを踏まえた確かなアドバイスがなかなかされないのである。

そのような問題意識から、和田先生に会いに行つたわけだが、案の定、医学や心理学の知識をもっとビジネスに生かすべきだという内容になつた。先生のように、ビジネスのこともわかっている医師は、日本にはまだ少数派であることもよくわかつた。米国のように、心理学とビジネスの双方がわかる人、精神科医でビジネスにも興味をもっている人を発掘して、ネットワークしていくと同時に、中年期の揺れ動く心をサポートしていく仕組みが、これから企業に不可欠ではないかとあらためて考えさせられた。



(ふるの・よういち)

1962年福岡県生まれ。87年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リクルート入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBA取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心とした研究活動を行うたわら、同社の経営企画にも参画している。

は市場原理の国ですから、病気が治るとか、すぐには治らないまでも、心地がよいという価値を患者に提供できない分析医は早晚、淘汰されていきます。古い理論が生き残る余地はないですね(笑)。

古野 先生が今後やっていきたいことはどんなことですか。

和田 いちばん興味があるのはエグゼクティブ・カウンセリングですね。

古野 今、それに類することを代行しているのがコンサルタントでしょう。経営者の愚痴の聞き役になることが多いようです。

和田 私がやりたいのは愚痴のはけ口になるだけではなくて、心理学の「メタ認知」の代行です。心理学的に見て経営者の判断にバイアスがかかっていないか、感情にとらわれていないか判断し、アドバイスしたいですね。実用的なカウンセリングには、いろいろな治療手段をもつてゐるほうが有利なんです。私は精神科医でもあり、心理療法士でもありますから。

古野 アメリカのビジネススクールで組織行動学や

リーダーシップについて教えている人のほとんどが心理学のPDPをもっています。日本ではそういう人が少ないのが残念です。

和田 本当ですね。今あちこちの大学でビジネススクールやロースクール設置の話がもちあがっているようだけれど、私はとても危ういと感じているんですよ。大学の先生が兼任で教えるぐらいだったら、やめたほうがいい。大学の先生には研究はともかく教えることについてのプロがほとんどいません。そこに日本の悲劇があるんです。きちんと教えられる人間がないのに、名ばかりの社会人向け実務教育機関を作つても実態が伴わないでしょう。

古野 教える側の意欲は低いし、結果に対する十分な報酬もないからですね。

和田 ビジネススクールを作るときに心理学をバックにしようとする発想がないのは残念なことです。一方、臨床心理士の資格をとってもそれで生活できないことも問題です。なりたがる人は多いんだけど、これからは知識や資格を生かしてビジネスの世界に出ていく人が、もつ

と増えればいいと思う。

古野 たしかにそうです。たとえば実際のカウンセリングを行つていての方に、残念ながらビジネスを見ているから、会社や仕事が悪いんだという結論に短絡的に飛びついてしまう。悩んでいる人もいるけれど、多くの人が生き生きと働いているという現実を見ようと思いません。

和田 大学の保健センターと同じですね。五月病になつて相談にくる学生ばかり見ているから、「勉強ばかりするからおかしくなってしまう」なんて言葉がわからんないです。だから私は同じストレスを受けても元気でいる人を研究したいんですよ。日本は何でも病的なものを対象にしたがる。でも健康人対象の心理学のほうが面白いはずなんです。病人からだけ学ぶのはやめたほうがいい。受験勉強でも、ビジネスでも、私は常に「成功者から学べ」という考え方ですから(笑)。

甲論

人材マーケットの「論点」

乙駁

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌)



大垣憲彦(おおがき・のりひこ/文中「大」)

リクルートエブリック
経営企画課長



堀川聰輔(ほりかわ・としげ/文中「堀」)

リクレットスタッフング 事業統括本部 企画室 事業企画担当



中尾隆一郎(なかお・りゅういちろう/文中「中」)

リクルート HR ディビジョンカンパニー 事業企画室 マネジャー
兼 ワークス研究所 主任研究員

求人マーケットの 達人が見た、 2002年の景気予測

求人市場とは、景況と相関性の高いマーケットのひとつであり、新規求人件数(先行)、有効求人倍率(一致)、失業率(遅行)といった指標が景気指数に加えられてもいる。こうしたマーケットを、派遣・求人誌・人材バンクと別々の方向から観察している3人に、今年の動きを語ってもらった。

人材派遣▼景況▼求人誌▼人材バンク
といった業績連動

編 最初に、景気とそれぞれの事業の関係を教えてください。

まず、派遣事業ですが素人的に考えると、「景気が悪くなれば企業は正社員を減らして、非正社員の比重を高める」という気がするのですが。

いや、それは間違いですね。そういう力よりも、やはりまだ日本の企業は「景気が悪くとも、正社員の雇用は守る」という気持ちが強いようで、そのあたりで、派遣の契約終了となります。派遣社員、アルバイト、契約

社員、正社員といった感じでしょうか。そのせいで、派遣の業績動向は景気よりもほんの少し早い、といった状態です。

編 そうですか。派遣、そんなに早いですか。求人誌や人材バンクはどうでしょう。

中 過去の数字(図表1)からすると、景況と求人誌は非常に相関が高いです。後退も回復も多少遅れるようですが、この当たりをいろいろ試行錯誤していく、市場予測を的確にできるような関連性の高い先行指標を見つけようと研究を重ねています。現在では日銀短観やGDP伸び率予測等の様々な指標から市場動向を予測すると、一番妥当性が高いといふこともわかりつつあります。

大 人材バンクは、いくつかの理由で景気や求人一般

より遅行するようですね。ひとつは、先行投資的意味合いの強いスペックの厳しい求人が多いため、今の時代でも買い手市場であり、企業はピッタリな人には最後まで門戸を開けている、ということ。もうひとつは、この事業が「納品型産業だ」というところです。要するに、求人を入手してから、人材の紹介、面談、内定までに3カ月程度かかるのですよ。この途上で「求人ストップ」というのが難しいために、進捗中の案件終了を待つため遅行する、と考えます。

後退局面で諸事情入り乱れる

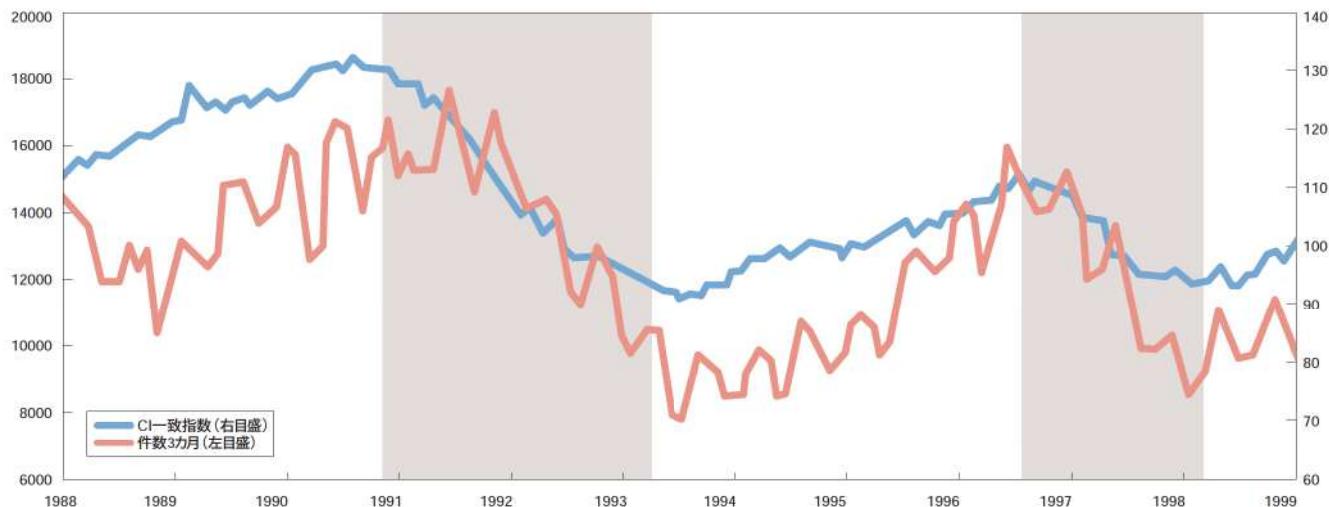
編 では、今回の景気後退と事業の関連はどう見ますか？

中 今までとは違つて見えにくいですね。まず、現業職や一般事務など、従来は後退期に動きの早かつた職種が、今はかなりふんばっています。それから、景気後退とともにリストラが増えますよね。その昔はリストラをしながら採用広告を出すのは、理屈が合わない、と求人を控える企業が多かった。ところが、その風潮が明らかに変わつていています。私たちが調べた数字では、リストラ（早期退職優遇制度を導入した企業）と中途採用広告出稿を同時に行つている上場・店頭公開企業が、98年時点でもう37・5%。99年では48・2%にもなっている。おそらく今回のタイミングでの中途採用広告出稿企業の割合はさらに高くなると思いますね。そのほかに、「リストラと新規採用を同時に使う」代謝の活発な企業は、業

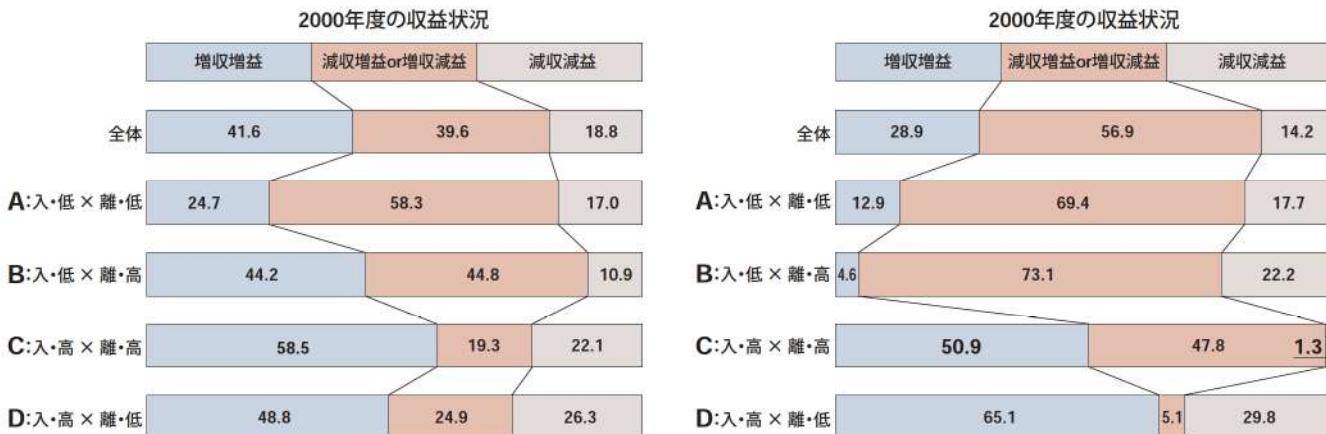


活発な企業は、業

■図表1 景気後退場面で進行して推移する求人広告出稿



■図表2 1999年度減収減益だった企業・增收増益だった企業



*入とは「入社」退とは「退職」を意味し、その数多かった企業は「多」少なかった企業は「少」でした。

右表からわかる通り、退職者も入職者も多かった企業の增收増益企業は翌年の增收増益維持率が非常に高く、減収減益企業でも、翌年には增收増益になる確率が高いのがわかる。



「伸び率が高い」というデータもあります（図表2）。これは新規採用という将来を見越し、採用をしている企業は、近未来への事業戦略が明確で、結果として業績が良いのだと思います。

大 確かにそれはいえますね。従来だとリストラ企業の新規採用の場合、「守秘求人」となり、不況下では守秘求人率が高まる傾向にあったのに、今回はそうした影響が出ていませんから。それと、人材バンクの場合、成長市場のため、営業戦略や内部フローの見直しなどにより業績が伸ばせます。人材斡旋サービスそのものの認知・浸透や、従来とは異なるピンポイント求人の継続なども顕著で、後退が緩和されるため、動きが緩慢になっています。

堀 そうですが、こちらも、規制緩和などにより領域が広がったために、数字が見えにくくなっていますね。営業や販売職などの解禁、テンプ・トゥ・パート（採用予定派遣）、業務請負型労働など、多彩です。まだ事業シェアは低いのですが、伸び率が高いために、今までのような景気後退＝業績低迷というわけではないようです。

余裕を取り戻し、社員の活力アップを

編 そうですか。3業界とも現在は市場が見えにくくなっているということですね。では、最後に、そうはいっても、長年の経験から今回の不況はどんな感じになるか、予測をお願いします。

大 短い、と読みます。今年6～10月くらいに底を

打つのではないでしょうが、根拠はたくさんあります。ひとつには、不況前の好況が非常に短かった。設備も人材も「過剰」になるほど投資を行っていない。そういう意味で調整期間が短い。実際に在庫調整も早く進んでいます（図表3）。次に、シリコンサイクル。現在3年で1周ということなので、1・5年が後退期となる。一昨年10月から落ちこんだわけですから、今年5月には底を打つ可能性が高い。それと株価も今が底値と考えると、回復からB/S効果などにつながるのが来期の中盤ごろ。さらにアメリカ景気も、「不況16カ月サイクル」からすると来年7月くらいには回復期に入る。そして、これは気分の問題なのですが、昨年9・10月はアフガン問題もあって実体以上に経済が落ち込んだ。今年9・10月は、前年が悪すぎる分、「対前年アップ」が大きい……。

中 あはは、確かに、そんな数字の魔術で気分高揚につながり、景気回復も起ころるかもしれませんね（笑）。循環論でいえば大垣さんの言うとおりなんでしょう。

ただ、先ほどの後退局面同様、今回は循環だけで斬れない部分も多いと考えています。雇用自体が変革期に来ていると思うのですよ。たとえば、冒頭に話題になつた「就労形態」ですが、私たちはこれから2005年までの間に、正社員比率が減り、派遣社員や契約社員などの「非常勤雇用」が増加すると推測しています。製造業の空洞化の問題。さらに企業年金や退職金のオーバーラン問題などもあり、これらが企業の業績、採用意欲にどのように影響してくるか、もう少し見ないと今の状況では、話をしづらいという状態ですね。

編 後退局面同様、現在は求人市場の変革過渡期なのでしょうね。

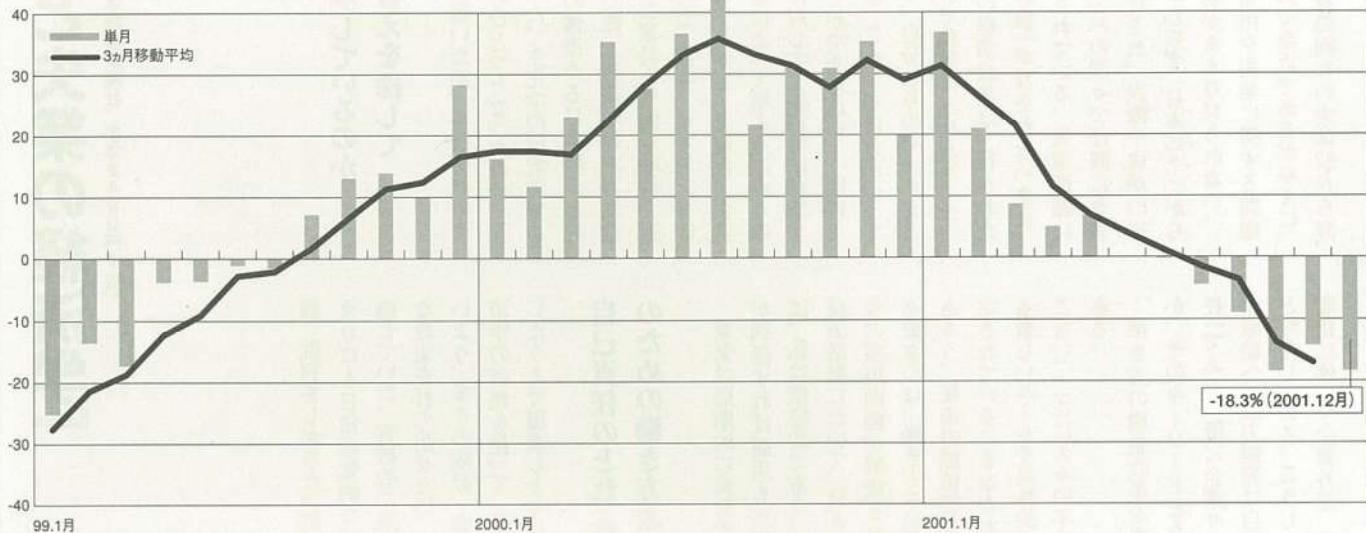


■図表3 今回不況は在庫調整期間が短い



求人市況悪化が本格化。求人広告出でみると、 8割以上の職種が前年比マイナスを記録。

図表1 首都圏の求人広告件数の動き（前年同月比）



図表2 業種別の動き（前年同月比）

| 職種 | 2001.04 | | 2001.05 | | 2001.06 | | 2001.07 | | 2001.08 | | 2001.09 | |
|----------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 件数 | 伸率 |
| コンピュータ関連 | 715 | ▲13.9% | 691 | ▲15.5% | 721 | ▲27.5% | 667 | ▲33.2% | 492 | ▲38.1% | 447 | ▲39.5% |
| ファッション関連 | 430 | ▲11.5% | 449 | 18.8% | 468 | ▲12.8% | 547 | 3.5% | 313 | ▲9.4% | 319 | 7.8% |
| ホテル・フード・レジャー関連 | 889 | 15.5% | 926 | 13.6% | 1,083 | 12.8% | 1,043 | ▲10.9% | 727 | ▲8.3% | 543 | 2.5% |
| 広告・出版・印刷関連 | 1,133 | 0.8% | 938 | ▲19.1% | 1,014 | ▲20.0% | 1,116 | ▲26.1% | 666 | ▲27.7% | 536 | ▲29.8% |
| 建築・土木・住宅関連 | 2,151 | ▲13.1% | 2,251 | ▲6.8% | 2,600 | ▲4.2% | 2,900 | ▲4.5% | 2,327 | 7.5% | 1,474 | ▲18.7% |
| 自動車・運輸・倉庫 | 1,295 | 4.9% | 1,381 | 14.5% | 1,368 | 5.2% | 1,448 | ▲11.0% | 1,184 | ▲6.2% | 799 | ▲21.2% |
| 製造業 | 769 | 20.3% | 670 | ▲23.3% | 774 | ▲27.1% | 742 | ▲37.3% | 494 | ▲41.1% | 458 | ▲41.0% |
| 金融・証券・保険 | 259 | 23.3% | 214 | 25.9% | 221 | ▲9.8% | 229 | ▲18.9% | 172 | ▲8.2% | 157 | 5.4% |
| 商社・卸 | 759 | ▲8.0% | 729 | ▲13.1% | 813 | ▲18.5% | 724 | ▲30.5% | 553 | ▲26.6% | 434 | ▲17.0% |
| 小売 | 685 | 5.7% | 715 | 19.6% | 868 | 19.1% | 864 | 2.7% | 627 | 11.1% | 549 | 2.0% |
| サービス | 5,635 | ▲4.8% | 6,022 | ▲3.0% | 6,463 | ▲9.6% | 6,528 | ▲21.8% | 4,818 | ▲15.6% | 4,388 | ▲15.2% |

図表3 職種別の動き（前年同月比）

| 職種 | 2001.04 | | 2001.05 | | 2001.06 | | 2001.07 | | 2001.08 | | 2001.09 | |
|------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 件数 | 伸率 |
| SE | 480 | ▲15.0% | 387 | ▲31.1% | 418 | ▲32.7% | 400 | ▲33.6% | 318 | ▲40.6% | 288 | ▲43.8% |
| SE以外のソフトウエア | 277 | ▲15.3% | 258 | ▲17.0% | 324 | ▲19.0% | 318 | ▲28.9% | 255 | ▲19.9% | 200 | ▲26.2% |
| 電気・電子・機械設計 | 156 | ▲20.4% | 137 | ▲38.6% | 131 | ▲45.2% | 130 | ▲39.2% | 93 | ▲52.5% | 67 | ▲67.0% |
| 建築・土木設計 | 141 | ▲13.0% | 128 | ▲11.1% | 139 | ▲16.8% | 145 | ▲30.0% | 105 | ▲24.0% | 84 | ▲30.6% |
| 建築・土木施工管理 | 220 | ▲14.1% | 214 | ▲10.1% | 257 | ▲4.5% | 268 | ▲24.2% | 217 | ▲8.7% | 152 | ▲17.8% |
| 建築・土木工事作業者 | 1,388 | 9.2% | 1,423 | 7.2% | 1,622 | 3.0% | 1,980 | 9.8% | 1,540 | 19.4% | 874 | ▲18.8% |
| 生産・製造・メンテナンススタッフ | 536 | ▲8.4% | 630 | ▲5.1% | 634 | ▲18.7% | 595 | ▲36.1% | 450 | ▲26.6% | 361 | ▲43.1% |
| 財務・会計・経理 | 390 | ▲12.4% | 438 | ▲17.8% | 419 | ▲16.4% | 430 | ▲15.7% | 291 | ▲26.5% | 240 | ▲30.0% |
| 総務・人事 | 170 | ▲25.1% | 143 | ▲27.4% | 141 | ▲33.8% | 176 | ▲27.0% | 102 | ▲43.3% | 80 | ▲55.1% |
| 一般事務 | 2,012 | ▲1.3% | 2,048 | ▲5.8% | 2,036 | ▲15.4% | 2,091 | ▲26.2% | 1,568 | ▲22.2% | 1,256 | ▲24.1% |
| 企画・販売・マーケティング | 199 | 11.2% | 164 | ▲19.6% | 213 | ▲17.4% | 198 | ▲36.6% | 142 | ▲27.3% | 128 | ▲28.1% |
| 営業 | 2,107 | ▲12.3% | 1,981 | ▲12.1% | 2,395 | ▲15.0% | 2,253 | ▲28.0% | 1,657 | ▲21.7% | 1,449 | ▲19.7% |
| 広告・出版・アミューズメント | 536 | 1.7% | 480 | ▲18.4% | 514 | ▲15.0% | 608 | ▲19.9% | 305 | ▲32.2% | 242 | ▲20.4% |
| 印刷・製本関連 | 105 | ▲37.5% | 123 | ▲2.4% | 134 | ▲19.3% | 127 | ▲28.5% | 70 | ▲37.9% | 45 | ▲47.7% |
| ファッション・デザイナー関連 | 172 | ▲10.4% | 159 | 31.4% | 186 | ▲7.0% | 214 | 18.1% | 95 | ▲25.8% | 131 | 31.0% |
| 販売・サービス・フード関連 | 1,656 | 7.7% | 1,791 | 17.2% | 2,044 | 10.8% | 1,985 | ▲6.4% | 1,292 | ▲7.8% | 1,130 | 3.3% |
| ドライバー・デリバリー関連 | 1,682 | 20.5% | 1,724 | 23.1% | 1,817 | 14.6% | 1,866 | ▲5.8% | 1,559 | ▲1.5% | 1,101 | ▲15.2% |
| 医療関連 | 1,369 | 18.3% | 1,425 | 9.1% | 1,543 | 10.1% | 1,439 | ▲2.6% | 1,233 | 19.4% | 1,266 | 13.8% |
| 理美容関連 | 935 | ▲15.5% | 1,117 | ▲12.0% | 1,251 | ▲14.1% | 1,325 | ▲21.7% | 846 | ▲15.0% | 739 | 6.9% |

<求人広告件数>
集計対象:週刊ビービング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週間ガテン、テックビーイング

『雇用と失業の経済学』

著者／樋口美雄（日本経済新聞社、本体2400円+税）

経済学は進歩しているのか
との疑問に答えを探して

はしがきにも書いたが、本書を執筆する際にきっかけのひとつとなつたのは、友人の会話であつた。生化学の研究者である友人と、現在の惨澹たる日本経済と社会の状態を話した際、「経済学は本当に進歩しているのか」と素朴な質問を受け、返す言葉に窮したのである。サイエンスは日々進歩している。しかし、今現在、企業の倒産や整理解雇によって増えるばかりの失業などの問題に対して、経済学は有効な処方箋を描くことができるのか？明確な答えはないにせよ、これまで自分がやつてきたことを整理し、自分なりの考えをまとめてみたいという思いで執筆にとりかかった。

そもそも日本の経済政策は、行われたことに対する「評価」がなされないまま、次の政策が立案されている。失業問題に対する対しても、ヨーロッパの国々では既にさまざまな政策が実行され、失敗や成功の経験があるにもかかわらず、日本はそこから学ぼうとする姿勢があまり見られない。また一方で、雇用や失業に関する問題は、非常に日常的で身近であるがゆえに、自分や家族など身の回りの実体験から評

価、批判をしがちだ。最近の政策立案はあまりにも日常感覚的な傾向がある不満も感じていた。客観的に議論しなければ有効な政策を打ち出せない。感情に左右されないよう、多くの統計、海外諸国の経験、経済学の蓄積を使って、私なりに吟味、消化したうえで提案しようと考えたのである。

自己責任のとれる社会作り のための働き方改革を

景気は周期的に変動するが、今後、景気が回復すれば雇用も元に戻るのかといえば、私は懷疑的である。グローバル化した経済活動において、日本の景気回復だけで今の雇用問題が解決されるとは思えない。必要なのは、働き方や暮らしの構造改革であろう。従来の価値観や暗黙のルールが否定されているにもかかわらず、これに代わる新しいルールや具体的評価基準が見えてこない。ここに人々の基本的原因がある。

働き方の構造改革を可能にするのは何か。そのキーワードとなるのは、「自己責任」である。既に企業サイドでは、給与は業績給へ、能力開発は自己啓発に期待すると変化している。こうした企業内部の機軸變化に伴い、企業外部、つまり労働市場でも職種別採用などの変化が起りつつある。「頑張れば報われる」のが自己責任の基本と考えれば、求められているのは、何を頑張ればいいのか、職務を明確にし、具体的評価基準をはつきりさせていくことであろう。

ワークシェアリングは男女共同参画を可能にする施策のひとつである。自己責任のとれる環境にするということは、「普通の人が頑張れば普通に暮らせる社会を創ること」でもある。そのためには、現状のままでは問題解決ができない。経済の構造が変わった以上、働き方、働き方の構造も変わらなければいけない。その変革の機軸とは、キャリアを自分で選べる社会にすることである。これが可能になってこそ、自己責任の追求により社内も活性化するし、職種別労働市場が形成され、転職コストも下がる。社内の雇用慣行と社外の労働市場の間には補完性がある。

これらを単なる「意識の変化」と捉えるだけでなく、意識変化がなぜもたらされたのか。どう変わっていくのか——背景に潜む基本原因を追求してはじめて、雇用政策についても、企業の人事制度についても、現実に沿つた、あるべき姿を議論できる。本書がこうした問題を考えるきっかけになれば幸いである。

雇用と失業の
経済学

樋口美雄



日本経済新聞社

樋口美雄

ひぐち・よしお／慶應義塾大学商学部教授。商学博士。1952年慶應義塾大学商学部卒業、同大学院博士課程修了、スタンフォード大学客員研究員などを経て現職。主な著書に、「日本経済と就業行動」(東洋経済新報社、1991)、「日本の雇用システムと労働市場」(共著、日本経済新聞社、1995)、「労働経済学」(東洋経済新報社、1996)、「人事経済学」(生産性出版、2001)

「オープンブック・マネジメント—経営数字の共有がプロフェッショナルを育てる」

著者／ジョン・ケース 訳／佐藤修(ダイヤモンド社、本体2400円+税)

従業員に経営者と同じ情報を公開し、目標を明確にする

産業革命初期、経営者が従業員に望んだのは、出勤して指示に従うことだけだった。今日、経営者はコスト削減、生産性向上、品質や顧客サービス向上のアイデアまで考えよと望んでいる。経営者は従業員全員に、共同経営的な行動を求めていた。

しかし、どんなに志が高くても、実際に何をすべきか、従業員にわかるのか。そもそも自分の部署の経営状態がどうしたらわかるのか。

答えはこうだ——彼らにはわからない。各部署の業績を示す数字を理解しない限り、経営者が決断を下す際、よりどころにする数字のことである。

これは無理なアイデアに思えるかもしれないが、私は『インク』誌在職中、財務諸表などの経営情報を従業員と共に有する企業を数多く見た。彼らは「オープン・ザ・ブック＝帳簿を公開」したわけだ。こうした企業は、従業員が総利益、労働生産性、キャッシュフローといった概念を理解する援助をし、事業目標の設定に従業員を参加させることで、従業員を「雇われた者」からビジネスピープルへと変身させたのである。

私がこの本(統編も含めて)で概念を説明した結果、アメリカのビジネスピープルなら、実践はしないまでも、オープンブック・マネジメントの意味は知るようになった。起業家はじめ、実践する人も多い。現在「インク誌が選ぶ500社」——アメリカで最も成長が速かつた中小企業の半分以上が、実践していると報告している。

現在、企業はどこも景気対策に取り組んでいる。成功しているオープンブック企業では、社員全員が同一の目標に向けて努力している。経営者と従業員の目的がすれ違うことのないのが、現時点での最大の成果であろう。

『デジタル・ビジネスデザイン戦略』最強の「バリュー・プロポジション」実現のために

共著者／エイドリアン・J・スライウォツキー、デイビッド・J・モリソン 監訳／成毛眞 訳者／佐藤徳之(ダイヤモンド社、本体2400円+税)

新しいビジネスを創るのが
デジタル・イノベーターである

ビジネスの重要課題に取り組むため、革新的なビジネスデザインの発想とデジタル技術を結びつけるのが、デジタル・ビジネスデザイン(DBD)である。デジタル・イノベーター(革新者)はテクノロジーを用いて、顧客と自社の社員向けに全く新しいバリュー・プロポジション(価値提案)を創造し、新しい利益獲得の源泉である究極の差別化(ユニークネス)を実現する。しかしデジタル化が必ずしもeコマース関連のものになるとは限

らない。例えばメキシコのセメント会社「セメントス」は、インターネットは未活用ながら、強力なDBDを確立した。建設現場での予測できない需要に素早く応えるため、GPS装備のトラックを派遣できるよう、情報を管理している。

できる。また、サプライヤーのデジタル・ネットワークがあれば、まさに顧客の望むものを、望むときに、注文生産して届けられる。そして第三のメリットは生産性の向上。企業が情報を在庫目録代わりにして取引速度を上げれば、生産性の大幅な向上(10倍増)が実現できる。

またDBDは、仕事のタイプを変える。単純な仕事が消える代わりに、従業員はより興味深く、複雑でやりがいのある仕事を集中できるようになる。従業員を解雇する結果にもならない。実際我々の調査では、デジタル・イノベーターはシステムもある。第一のメリットはその延長上、「実際の」需要に応える能力。顧客ニーズを直接取れば、顧客のニーズを推測でなく認識



Adrian J. Slywotzky

エイドリアン・J・スライウォツキー／マーサー・マネジメント・コンサルティング社のバイス・プレジデント、ボードメンバー。ハーバード大学ロースクール、同ビジネススクール修士号取得。「インダストリーウィーク」誌でドラッカー、ボーターらとともに経営の六賢人に選ばれた。

David J. Morrison

デイビッド・J・モリソン／マーサー・マネジメント・コンサルティング社のバイス・チェアマン(デジタル・ビジネス部門トップ)。ハーバード・ビジネススクールで修士号取得。CNBC、BBC、CNN等でコメンテーターとして活躍。



John Case

ジョン・ケース／ビジネス・アナリスト。元『インク』誌シニアライター兼シニアエディター。現在は外部編集委員として、成長市場についてのコラムを担当している。オープンブック・マネジメントを中心とした視点からのマネジメントのエキスパートとして、5冊の著書がある。

小泉首相は 「稀代のリーダー」か？

あなたなら、小泉首相に何点をつけるだろうか。いや、政策の話ではない。彼特有のことの運びや発言の仕方についてだ。

「言っているだけで、何も実現していない」

「そろそろ成果を出さないと、国民にそっぽを向かれる」野党ではなく、自民党からより厳しい批判を受ける不思議なこの首相だが、大風呂敷を広げたわりに実行に移しているものが少ない、という指摘は的を射ている。テロの影響が大きかつたことを割り引かねばならないとしても、「骨太の方針」の筆頭に掲げられた不良債権問題は進展する気配もなく、先の特殊法人改革においても、橋本龍太郎氏の激しい反撃を喰らい、懸案の9金融機関についての裁定は「先送り」となってしまった。記者会見での「焦っちゃダメ」発言は、負け犬の遠吠えとして報道された。

にもかかわらず、国民の人気は衰えを見せない。なぜなのだろうか。自民党、霞が関といった「勢力」に敢然と立ち向かう、というわかりやすい図式も当然あるが、国民にそう感じさせるだけの「理由」が、その言動の中にいる。例えば、成功とはいえない批判された特殊法人改革。小泉首相は、あえて抵抗勢力の大きい日本道路公団などに照準を絞り、方針を「ルール化」するのではなく、組織名称を明示し、一国の首相が拘泥するにはある意味

で小さい点に対するアプローチを優先した。

●
総論賛成、各論反対。小泉首相も口にしたが、ある程度の規模を有し、一定の時間が経過した組織であれば、どこでも見られる現象だ。事業展開の見直し・縮小などの大きな変革を推進する上では、つきものだ、と言つていだらう。それは、例えば以下のようになる。

「事業・組織が運営される中で行われてきた数々の手続み出す源泉となる。そして、風土・文化の中で組織に属する個人は、顧客価値創造とは異なる有形無形のベネフィットを得て、本来は顧客のため、社会に対するサービスのために生まれたこれらの手続き・システムは、やがてその事業・組織を運営するため、存続させていくために必要不可欠なものとなってしまう」

現システム存続の必然性を説くことも、さして難いことではない。発足当時の理念は往々にして陳腐化していくものだし、既存のシステムで恩恵を受けていた個人や企業は、少なからず存在するのでなければ、各論反対などありえないだろう。そしてまた、こうした状況が複雑に絡み合いながら多数存在している、ということも改革推進の足を引張る要因となるのだ。

その状況において、小泉氏は「抵抗がもつとも大きい」であろう特定組織を俎上に載せ、「特殊法人改革という方針」を推進すると個別組織はどうなるのか、何をしなくてはい

けないのかを詳らかにした。そして、そうしたプロセスの中でクリアになってきた「リアルな変革のイメージ」のいくつかのパターンに基づき、全163に及ぶ特殊法人等の整理合理化の原案を作り上げた。無論、未だ絵に描いた餅である。「抵抗勢力」の本領發揮はこれからだ。この原案がどのような形になるかは全く予断を許さない。しかし、これまで私達が数々見てきた(数々見ている、ということもとても残念なことなのだが)歴代首相、個人的な経験でいえば佐藤栄作氏以降のいずれの方々よりも、小泉氏の言動にはアカウンタビリティと説得力があると感じている(田中角栄氏には全く別のオーラがあった。また、時代を受けたポジティブな政策であったために民意を得たと解釈している)。特殊法人改革も、現政権であれば必ず成果を出してくれるという期待感がある。今回の「各論からの事実形成」という行動に、可能性を感じるのだ。

新規事業を起こすときには、何が一番重要なトリガーアとなるか。ビジネスモデルの新規性や、競合企業の市場動向など、様々な観点があるだろうが、「急に、生産設備の見直しや、ソリューションビジネスを導入するのは難しい。(中略)自然発生的に誰かが始ま、それを皆がフォローして大きな波になるという形でしか、新しい営業のスタイルは生まれません」(野村證券IB企画室長・野田耕助氏・本誌47号・戦略的HRMへの提言「ソリューションビジネスへの転換における人材マネジメントのあり方とは?」)という視点を、多くの人が意外と認識していない。理念・ビジョンを語り、新たな方向性を語り、市場を語り、投資コストを語り、小さな事実の有無を語らないことによって、これまでどれだけの組織で、無駄な力を使いつぶされたことだろう。とある営業担当が新規事業の端緒となるような仕事をしたとか、とある顧客の新たな要望に対しても「プロジェクトを組んで一定の成果をあげた、といった小さな無形のアセットの存在を無視してはいけない。小さくても存在すれば

それは育てることができるが、ゼロから一を生み出すのは不可能に近い。新会社を設立することなく、ヒト・モノ・カネ全てを新規調達しない限りは、そして、画期的な新製品を生み出す、というレーケースを除いては、新規事業というは、そうした小さな事実の積み重ねでしかないのだ。いわゆる企業内制度も、同様のことがいえるだろう。制度が風土を作る、という側面は否定しないが、機運や丁度があつて初めて、制度は効力をもつ。まずは社員の声や、事業部門の先行的な取り組みをよく知ることだ。最近では、経営者の意向に基づいたシヨック療法的な制度・システムなどの導入もあるが、「事実」を作つてからでないと、意図通りには組織は変わらない。組織内の「日本道路公団」を定め、それがどう変わるかの具体的な絵を描く、そしてその道筋を決めて具体的に動かし始める。変革の大号令や、制度(言うなれば、組織内の法律である)の発令はそれからだ。意思決定し、執行する立場にある方々に申し上げたい。今こそ、現場に行くべきだと。皆さんのお声は殿上人の声であつてはならない。

小泉首相が民意を得ているもう一つの理由。それは彼の情報発信スタイルにあるだろう。記者会見でのフランクな態度、ホームページ等での情報発信、そして極めつけは流行語大賞をも受賞したキーワードやキーフレーズ。わかりやすい言葉で、繰り返し語り続ける。衆愚政治と揶揄される所以でもあるが、国民がこれだけ多くの情報を有し、果ては政治の内幕までも知っている現在、「衆愚」などという言葉を持ち出すこと自体がナンセンスだ。さて、こうした視点を総合して産業界を見ると、どうだろうか。日本に限らず、名をあげている企業トップたちの中には、小泉首相と同じような言動特性をもつた方が散見されるのではないかだろうか。ただし、こうしたリーダーは、変革が停滞した瞬間に風向きが変わるという宿命を持つ。今年も