# 



#### 連載

頂点からの視座:深澤直人氏(プロダクトデザイナー)

人事のリスクマネジメント新鉄則:地震災害

人事が知っておくべき人体の秘密:なぜ、左利きは常に10%存在するのか

本気の健康経営:ロート製薬/食へのこだわり

みんなが早く帰れる組織の「掟」: 労働時間に「枠」をはめてマネジメント力向上を促す

成功の本質:工房信州の家/フォレストコーポレーション

女性リーダーからの手紙:分け隔てのないアサインメントを促す仕組みを





#### CONTENTS

# 4 \*\* 人事評価なんて もういらない

4 はじめに



- 5 Section 1 人事評価を振り返る
- 6 1-1 日米の評価制度の歴史、再確認。違いはどこにあるのか
- 8 1-2 人事覆面座談会で問う。現場が感じる評価制度の行き詰まりとは何か
- 11 COLUMN 評価者研修のニーズで見る評価制度の課題とは
- 12 1-3 日米の評価制度の本質的な課題とは
- 15 Section 2 「評価を激変させた」 米国企業の真意に迫る
  - 15 2-1 変化の背景には何があるのか
  - 16 2-2 具体的に何が変わったのか
  - 18 2-3 賞与や昇給はどのように決まるのか
  - 2() 2-4 人物の評価をどのようにするのか
  - 22 2-5 どのように変革を進めたのか

- 23 2-6 現場のマネジャーはどう感じ、どう行動を変えているのか
- 25 2-7 人事の役割はどのように変わったのか

## 26 Section 3 日本企業は、米国企業の変化から何を学ぶか

- 26 3-1 日本企業は変化に追随していくべきか
- 29 COLUMN 既存の評価制度を活用し、変革する
- 30 3-2 「上司」をどう変えていくべきか
- 32 3-3 企業人事が考える評価制度の未来とは
- 34 まとめ:屋台骨を支える人々がより幸せに働ける方法を探して/石原直子(本誌編集長)

#### 連 載

- 36 頂点からの視座:深澤直人氏(プロダクトデザイナー)
- 40 人事のリスクマネジメント新鉄則:地震災害
- 42 人事が知っておくべき人体の秘密:なぜ、左利きは常に10%存在するのか
- 44 本気の健康経営:ロート製薬/食へのこだわり
- 45 みんなが早く帰れる組織の「掟」: 労働時間に「枠」をはめてマネジメント力向上を促す
- 46 成功の本質:工房信州の家/フォレストコーポレーション
- 52 女性リーダーからの手紙:分け隔てのないアサインメントを促す仕組みを





54 FROM EDITORIAL OFFICE

# 人事評価なんてもういらない

#### はじめに

「人事評価をやめる、という動きが米国で広がっています」。2015年、私たちはある勉強会でそんな話を聞いた。米国の大企業の多くで、膨大な数の評価項目によって人材を序列付けし、評価が高ければハイパフォーマーとして次世代リーダーと位置づけ、低ければ改善プランに入れる、といったことが一般的に行われているという印象がある。その米国企業が「人事評価をやめる」とは、いったいどういうことか。その解は本編に譲るとして、冒頭のその一言が本特集のスタートとなった。

神戸大学大学院経営学研究科教授・髙橋潔氏が著した『人事評価の総合科学』(白桃書房)によれば、米国では既に20世紀の初めから人事評価の研究と実践が進み、人事評価の基本である相対評価法と絶対評価法が誕生している。第二次世界大戦後も米国ではその延長線上で、新たな評価法が次々と生み出され、人事における科学的な評価を目指した。米国企業の主流となった職務主義による人材マネジメントと結びつき、ある職務における成果と、それを生み出す行動に焦点を絞った評価が一般化していった。

翻って日本はどうか。髙橋氏は「日本では1930年代ごろまで、米国の評価に関する研究を積極的に"輸入"していたが、戦後はその動きが鈍った」という。1960年代には、職務主義の米国とは対照的に、独自の職能主義を築き上げ、それと強く結びついた「人事考課制度」が広まる。本編で詳述するが、日本と米国では評価制度の目的もその発展の方向も異なる、というのが一般的な認識だ。そうしたなかで、米国企業の「人事評価をやめる」という変化をどのように受け止めるべきかを検討する必要があると考えた。

本編では、Section1で人事評価の歴史と課題を振り返った後、Section2で多様な米国企業の事例から、何がどのように変わったのかをレポートする。それらを踏まえ、Section3では日本企業が学ぶべき点を検討する。評価制度の未来とは何か。人事が果たすべき役割とはどのようなものか。ともにお考えいただきたい。 本誌編集/入倉由理子

1910 ~

#### 評価制度の研究の"曙"

米国

- ○相対評価と絶対評価の基本 が生まれる
- ○客観的数値の記録を目指す。 知識、勤続年数、人柄など個 人特性での評価

#### 米国の知見を輸入

日本

○米国の相対評価と絶対評価の思想を輸入

#### Section 1

## 人事評価を振り返る

日米の人事評価制度はどのように発展してきたのか。違いはあるのか。そして、今抱えている課題は何か。あらためて評価制度の「これまで」を振り返る。

1950 ~

#### 職務評価の時代

- ○特定の職務における成果と 行動の測定へと人事評価の アプローチが変化
- ○成果の評価においては、目標 管理を重視

1990 ~

#### 職務偏重から "人物寄り"の評価へ

○能力や行動をベースとし、個人を普遍的に評価することに焦点が移る。コミュニケーションやリーダーシップなど、コンピテンシー評価が導入され、浸透

2000 ~

#### "役割外行動"も 評価対象に

- ○組織目標を追求するための組織的、社会的、心理的環境を支援するさまざまな活動である 「コンテクスト業務」(役割外行動)も評価に組み入れる
- ○360度評価を導入し、「コンテクスト評価」を容易に

#### 日本型"人事考課"の 完成

- ○1969年経団連によって定義 された能力主義管理が確立。 成績考課、能力考課、情意(態 度)考課の3種類で構成
- ○職務にかかわらず、評価できる 仕組みとして日本企業に浸透

#### 目標管理制度の 導入、浸透

- ○成果主義の導入のための評価 基準として目標管理制度の導 入が一気に進む
- ○職務主義ではない日本企業 において、評価基準を明確化 するためのツールに

#### マイナーチェンジの時代

○コンピテンシー評価、360度 評価など、米国の流れを"輸入"

出典:『人事評価の総合科学』(髙橋潔著、白桃書房)をもとに編集部作成

Text=入倉由理子(4~33P) Photo=刑部友康(8~12P、30~33P)、鈴木慶子(11P)、平山 諭(6P、12P、16P、22P、24P)

# 1-1

# 日米の評価制度の歴史、再確認。 違いはどこにあるのか \_\_\_\_\_

米国企業が人事評価の黎明期から
一貫して目指したのは、「結果として
高い成果を出したのは誰か」を明ら
かにすることだった。一方、1990年
代に成果主義にその席を譲るまで、
日本企業のほとんどが導入していた
人事「考課」は、パフォーマンスの測
定だけでなく、将来のリーダーとし
て値するかどうかという人物に対す
る評価をも志していたといえよう。

髙橋潔氏は、「日本の人事考課は、 成績考課、能力考課、情意(態度)考課 の3つから成る」と説明する。「成績



髙橋 潔氏

Takahashi Kiyoshi\_神戸大学大学院経営学研究科 教授 とは、社員が担当する業務を、仕事の 速さや量、質などによって評価しま す。能力とは、職務遂行能力、知識、ス キル、技術を本人がどの程度保有し ているか。そして、情意とは、仕事に 対してどのような態度をとっている か。パーソナリティ、意欲の高さなど の評価がここに入ります

#### 成果主義のもと、 目標管理制度が浸透

このように独自の人事考課を 行っていた日本企業が、再び米国か ら強い影響を受けるのは、1990年代 に導入された成果主義のもとでの 目標管理制度(MBO)である。

MBOの理論的背景は、ピーター・ドラッカーの1954年の著作『現代の経営』にある。MBOとは「行動計画に組み込み得る具体的で測定可能、かつ期限の明確な目標や目的を、上司と部下が相互に設定し、その目標

を追求することによって達成するとともに、上司と部下が合意した客観的業績基準をもとに評価が行われ、目標達成度と進捗状況が観察・測定される管理プロセス」(\*)である。「実際には、期初に上司と部下が個別の面談を通じて、客観的に測定可能な目標を設定し、期間中は個人が目標達成に向けて活動し、期末には達成度を測定して、業績(パフォーマンス)を管理する、という形で運用されています」(髙橋氏)。

MBOは、そもそも米国では業績向上と管理のためのマネジメントツールとして始まった。「しかし、日本企業では、人事評価ツールとして広く浸透しました。目標の達成度によって個人を評価し、処遇に差をつけるシステムとして機能していったのです」(髙橋氏)

成果主義を導入した日本企業に とって、MBOはとても使い勝手の

(\*)米国の経営学者デール・マッコンキーによる定義

いい仕組みだったといっていい。
「MBOの大きなメリットは、多様な職種に就いている従業員の成果を、共通して評価できる柔軟なシステムであることです。日本企業では明確なジョブディスクリプションが定められておらず、さまざまな仕事を1人の従業員が担当しています。同じ部署にいる人でも、同じ職位の人でも仕事内容が違うため、共通の評価基準を設定することが難しかった。MBOにおいては、担当業務が多様でも、目標達成度という一律の基準が導入できたのです」(髙橋氏)

成果主義そのものは、後に拙速な 導入に対する反省など揺り戻しの 動きもあったが、その重要なパーツ であったMBOは、人事評価ツール として多くの日本企業で定着した ということができるだろう。

#### 米国の評価制度が 人物評価寄りに変化

米国では1990年代以降、変化が あった。「仕事(職務)の成果を中心 とした評価基準に、人物寄りの評価 が加わったのです」(髙橋氏)

個人が担う仕事の中身は、以前よりダイナミックに変化するようになった。仕事の中身が変化すれば、

評価すべき役割遂行の仕方や必要とする能力要件を柔軟に再定義せざるを得ない。「このため、業務役割や責任が固定された従来の職務寄りの評価基準ではなく、どんな仕事であっても成果につながるコンピテンシーを評価基準に組み入れる動きが広がりました」(髙橋氏)

さらに、健全な職場を維持するための役割外行動までを評価基準に組み込むようになった。自分の仕事ではないが、職場のためになる業績につながる仕事以外の行動を評価しようとする動きだ。「日本企業では当たり前とされてきたそうした行動や態度を、評価に組み入れて加点していこうという傾向が米国企業に現れたのです」(髙橋氏)

評価の手法について、日本では 米国企業から熱心に学び、MBOの 導入で成果をベースに評価する米 国的なあり方を取り入れた。一方、 米国では、職務ベースにより職責 や成果のみを評価することから脱 却し、人物寄りの評価を強化してき ている。これは日本的なやり方と通 じるものがある。「評価というもの が成熟してきた今、評価の手法が、 世界的に1つに収斂しつつあると いえるかもしれません」(高橋氏)



# $\frac{1}{2}$

## 人事覆面座談会で問う。 現場が感じる 評価制度の行き詰まりとは何か

ここまで歴史を振り返ってきた 通り、MBOが日本企業に定着して から十数年が経過した。最近耳にす るのは、その「行き詰まり」である。 日本企業はどのような課題を持ち、 それに対してどんな打ち手を講じ ているのか。商社、化学メーカー、電 機メーカー3社の人事部長の座談 会によって明らかにしたい。

#### 業績管理と個人評価、 報酬が分かちがたい仕組み

一まずは現行の評価制度について、 教えていただけますか。

電機メーカー(以下、電機): MBOの 導入は1990年代半ばと、比較的早 い時期でした。現在はMBOでの業績 評価と、能力評価の二本立てです。 能力評価ではコンピテンシーを見ています。

**商社**:当社では2000年ごろ現行制度 に移行しました。同じくMBOとコン ピテンシーによる総合評価です。

化学メーカー(以下、化学): 当社も2000年代にMBOを軸とした評価に移行しました。また、数年前からそこにコンピテンシー評価を加えました。





―いずれの企業も、MBOを導入して から長い時間が経っています。課題 に感じていることはおありですか。

**商社**:MBOの機能の1つは業績の 管理です。会社の業績目標をブレー クダウンして個人の目標に落とし込 むわけですから、MBOをなくすわけ にはいきません。ただし、業績達成度 がそのまま個人の評価となり、さら にそれが報酬と分かちがたく結びつ いているという現状に問題がある。 私たちは業績を達成しつつ、人も育 てたい。人材育成のためにはチャレ ンジングな目標も与えたいのです が、達成しなければ報酬が減る、とい うのでは、目標はできるだけ低く、と いう圧力が働くのも事実です。

電機:「そもそもMBOの役割とは何 か|という原点に立つと、課題がい くつか見えてきます。

1つは、MBOの役割が組織の方針 を落とし込むことだとすると、ビジ ネスモデルが大きく変わり、MBOが そぐわなくなっていることです。

2つ目は個人の能力開発ツールと して見たとき、MBOは結局後追いの 仕組みでしかありません。成長させ るというよりは、「あのときはこれが できなかった」という話になりがち で、減点主義に陥ります。その結果が 3つ目の課題で、評価が社員のモチ

ベーションアップにつながらない、 という問題が発生するのです。

#### 高評価の人も低評価の人も 誰も幸せにしない

商社:今のMBOは誰も幸せにしな い仕組みです。最高評価を得た人で すら、「頑張ったんだから当たり前」 と思うだけですし、低い評価の人は もちろん、中間の評価を得た人も、 モチベーションが下がっているの が現状です。

化学: 当社にも、部下のモチベーショ ンを下げたくないばかりに、上司は 低い評価をつけたがらないという 「中心化傾向」の問題はありますね。

別の課題もあります。それは、当 社のグローバル化が急に進み、開 発、製造といった機能ごとの国を超 えた組織になってきたことに起因 します。日本人メンバーの直属の上



司は欧州にいて、さらにその上司は 米国、というような状態が普通に なっています。現在はグローバルで 評価指標を統一していますが、結果 を何にどれくらい反映させるかは、 国の慣習によって変えています。た とえば、日本は賞与比率が高く、評 価の結果で年間の報酬額が変わり やすいのですが、米国にいる上司に はその慣習がわからない。グローバ ルで標準化を、といいますが、簡単 には進みません。

#### 昇進・昇格は評価結果より 現場の「評判」を重視

一各社とも、MBOによる業績評価の ほかにコンピテンシーや能力評価と いった形で人物評価をしています。 昇進や昇格は、それらの人物評価が 直接影響するのでしょうか。

商社:一定の年齢ゾーンに達した社員に対して、昇進・昇格のための評価を別個に実施します。その意味では基準があるのですが、実際のプロセスでそれを重視しているともいえません。現場から聞こえてくる「評判」のほうが、より重みを持っています。 化学: そうですね。結局は現場の「目」と「声」によるところが大きい。当社でも管理職候補が次のグレー



ドのジョブサイズを担い得るか、という昇格基準はありますが、それは参照する程度。人事は本社にいて、社員の多くは現場にいます。情報は現場にこそ蓄積されている。各拠点から「この人は優秀」という情報が上がってきてはじめて、人事は優秀な人材に多様な機会を与えることができます。

電機:昇進・昇格の判断にあたっては、外部によるアセスメントも入れています。また、昇格要件の1つとして、各グレードに応じて職場の課題、経営の課題というように、課題を自ら見つけてそれを研究し、レポートにまとめるということを課しています。この制度は一度廃止されたのですが、組織課題と戦略を考える機会、という意味で、人材育成施策として復活させたのです。

化学: 当社でも、数年前から昇進・昇格において、ケースを読み解く課題に取り組んでもらっています。

**\** 

座談会でわかったのは、人事評価 ツールとしての現状のMBOには多 くの課題があるものの、それに対す る明確な対応策はまだ出せていな いということだ。そして、昇進や昇 格の判断に関しては、MBOはもちろ んのこと、能力評価やコンピテン シー評価があってもそれらで十分 とはいえず、「評判 | という現場か ら上がってくる情報に頼っている という現状である。現場の情報はも ちろん重要だが、それだけを頼り にすれば、評価の固定化が起こり、 適切な昇進・昇格の判断ができて いるかどうかわからない、という危 うさも抱えている。

#### ◎評価者研修のニーズに見る評価制度の課題とは

#### 目標設定から最終評価まで。 あらゆるフェーズに潜む課題

人事評価を現場で実際に行うの は、マネジャーである。マネジャーの 力量が評価の質を上げていくのだ が、彼らは現行の評価制度にどのよ うな課題を感じているのか。「評価者 が感じる課題は、期初の目標設定時、 期中、期末の評価とフィードバック 時、と3つのフェーズそれぞれにあり ます」と、話すのは、評価者研修を開 発するリクルートマネジメントソリュー ションズの宮澤俊彦氏だ。

「目標設定時には、具体的、かつ明確 な目標を立てなければなりません。 日本の企業の多くには、職能資格主 義的な価値観が残ります。すると、個 人の職務を念頭に具体的に何をいつ までに、というMBO的な目標設定を しても、チームで助け合い、気付いた ことを自ら引き取り、仕事が期中に 変化しながら全体では目標を達成し ている、という職場の実態と大きな ずれが生じるのです。制度と現実の 整合性が低く、この目標設定でいい のだろうか、と、マネジャーたちは苦

慮しています」(宮澤氏)

また、目標設定時には、会社の目標 と個人の目標を重ねることが重要、 と長きにわたって言われてきた。「会 社と個人の目標をつなぐストーリー を語ることがマネジャーに求められ るが、その実行は簡単なことではな い|(宮澤氏)という。

では、期中はどうか。目標を達成で きるように進捗を管理し、支援する必 要があるが、そもそも前述のような理 由で目標が現実とフィットしていな ければ、目標をベースに日々、対話を するのは難しくなる。さらに、部下を 観察したり、頻繁に助言する時間がマ ネジャーにはない。「そもそも、MBO を人材育成にも活用するという認識 が薄いマネジャーも多く、評価者研修 で"育成には使えていなかった"とい う声も聞きます|(宮澤氏)

最後の、期末の評価とフィードバッ ク。最大の問題は、「評価を低くつ けたくない」というマネジャーが多い こと。部下のモチベーションを下げ たくない、というのがその理由だ。 「また、自分がAと評価した後に公平 を期すために全社の調整が入りBに なる、つまり評価が下がったとき、部 下に説明しにくいという悩みを抱え るマネジャーもいます | (宮澤氏)

こうした現場の課題がありながら もMBOは業務管理ツールとして使わ れているのだが、将来のリーダー選 抜はMBOではおぼつかないと考える 人事は多い。「最近の傾向として、リー ダー選抜のためのアセスメントの ニーズが高まっています」(宮澤氏)



宮澤俊彦氏

Miyazawa Toshihiko\_リクルートマネジメントソリュー ションズ 企画開発部アセスメントグループ マネ ジャー 主任研究員

## 日米の評価制度の 本質的な課題とは

企業人事の座談会から見えてきた 課題の1つは、目標管理を中心とし た評価制度で「成し遂げたいこと」 と、「実際に評価項目として設計した こと」の間に「ズレ」があることだ。 「企業における人の評価は、その期ご とにどのようなアウトプットをした かという業績に対する評価と、その人 の人材としてのパワーやポテンシャ ル、リーダーシップといった人物に対 する評価という2つの側面がある。こ れは、どこの国でも変わりません | と 説明するのは、一橋大学大学院教授・



守島基博氏

Morishima Motohiro 一橋大学大学院商学研究科 教授

守島基博氏だ。「加えて、企業として は成果を上げた人を厚く処遇したい し、ポテンシャルのある人をリーダー ポジションに就けていきたいという、 2つのニーズがあります」(守島氏)

一定期間の業績評価を中心とす るMBOによる評価では、その人の 人物的な要素が評価から抜け落ち ることになる。「そこで日米それぞ れに、人物のポテンシャルを測り、 リーダーへの登用の判断材料とす るための評価方法を生み出して いったのです」(守島氏)

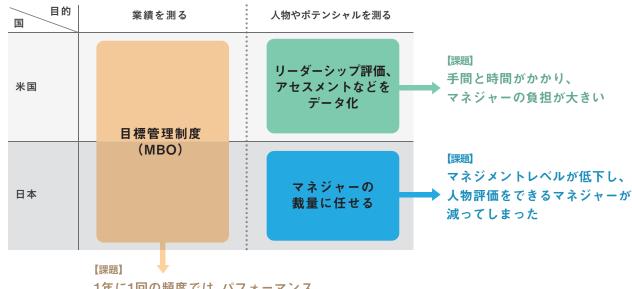
#### 日本企業は「評判」の 蓄積でポテンシャルを評価

日本企業は「人事考課」の時代に は業績と人物の両方を評価してい たが、MBO導入により、人物評価の ほうはややおろそかになったと考 えられてきた。しかし、前出の髙橋 氏は、「日本企業では、人事考課の時

代にも、MBO導入後も、誰をリー ダーにするかは、直に評価の結果で は決めていない。それは目に見えな い"評判"の形で蓄積されてきたの です。評価の積み重ねがその人の評 判を形作り、ある時点で昇格させる に足る、役員にするに足るという判 断のもとになる|と指摘する。

これに守島氏も同意する。「成果 主義とMBOという人事部主導で やってきたことだけで終わるのでは なく、現場の上司は、部下との対話 をきっちり行うことによって部下の 人物性を見極め、その人のポテン シャルを確認してきたというのが、 日本企業の姿だと思います」(守島 氏)。つまり、MBOとそのフィード バックの機会が、現場ではより深い 対話のためのツールとして使われて きたということだ。「君は今期、こうい う結果になったけれど、どう思うかし という会話をきっかけに、部下がど

#### 日米の評価制度の現状と課題



1年に1回の頻度では、パフォーマンス デベロップメントには不十分

出典:取材をもとに編集部作成

のような考えや志向の持ち主である かという情報を、上司は蓄積して いった。「優れた現場のマネジャー によって、自律的に人物に対する評 価が蓄積されてきました。それが評 判につながるので、わざわざ人物性 を評価する仕組みを導入する必要が なかったのです | (守島氏)

歴史を振り返れば、人事評価制度 には変遷があったかに見える。「しか し、制度の裏側で現場の上司が実際 にどうマネジメントしてきたかとい う点では、本質はそれほど変わってい ないのではないでしょうか」(守島氏)

#### 米国企業はデータで ポテンシャル評価も一元化

米国では、人物やポテンシャルの

評価は、日本と異なる手法で進めら れた。リーダーシップバリューや リーダーシップコンピテンシーと 呼ばれる、リーダーが備えるべき資 質を言語化し、これを毎期評価する 形を取った。人物やポテンシャルの 情報も定量化し、業績評価と一元的 に管理したいと考えたのだ。「GEに おける9(ナイン)ブロックの評価 はその一例です。業績に対する評価 とリーダーシップに関する評価を 一元化し、1枚のシートの上にすべ ての人をプロットする。その情報を 収集することに人事は多大な時間 と手間をかけてきました | (守島氏)

日本で人物評価の部分を「明示化」 しようとする動きが稀薄だったの は、「あの人はできる」という目に見

えない「評判」を多層的に獲得した人 が正しくリーダーになればよい、と 考えたからだ。これができるのは長 期雇用の賜物である。短期雇用が多 く、離職率が高い労働市場では、明示 化しづらいリーダーシップなどに関 する情報すらデータ化して、短期的 に入手する仕組みが必要だ。だから こそ、米国企業のリーダーシップア セスメントの仕組みが完成した。

#### 日米それぞれの企業に 解決すべき課題がある

「日米それぞれに課題がある」と、 守島氏は指摘する。日本企業の場 合、人物の評価を、現場の上司の裁 量に任せてきた。しかし、近年は上 司のマネジメントスキルの低下も指

# 評価の基準適切性 あるべき基準 不足部分 基準適切性 実際の基準 混入部分

出典: 『人事評価の総合科学』(髙橋潔著、白桃書房)より作成。編集部一部改変

摘されており、現場で部下と濃密に 対話し人物を評価できる人が減っ ている可能性がある。

米国では、そもそも定量化しづらい情報を厳密にデータ化しようとすることによって、現場の上司と部下の会話の質が低下したといえる。「上司による部下との会話が、その部下を評価基準のどこにプロットするかを決定することを目的とするようになってしまいました。そして、評価項目にかかわりのない情報は抜け落ちてしまうのです」(守島氏)

さらに、業績も人物的な評価も データで管理しようとすることに よって、上司が部下の評価という"作 業"に多大なる手間と時間をかけなけ ればならないという問題もある。

#### 環境変化によって 顕著になってきた「ズレ」

そもそも、評価とは、「優秀さの基準」への到達度である。基準を考えるためには、あるべき姿としての「本来の優秀さ」とは何かを、まずは考える必要がある(「あるべき基準」)。そして、それを実際に観察・測定していくときに使われるのが「実際の基準」だ(上図参照)。

「"あるべき基準"と"実際の基準"が 重なっている部分は、"基準適切性" を示しています。測定される実際の基 準によって、その組織で必要とされ る本来の優秀さを測ることができる 程度を示しており、この重なり部分 を大きくすることが重要なのです」 と、髙橋氏は説明する。

あるべき基準の集合のうち、実際の 基準と重ならない部分は、評価したい のに実際の制度では評価できない「不 足部分」だ。一方、実際の基準の集合の うち、あるべき基準と重複しない部分 は、基準の「混入部分」だ。その項目で 評価する必要がないにもかかわらず、 実施・運営の過程で混入されてしまっ た要素ということになる。

先に述べた通り、MBOにおいては 人物評価がおろそかになる、という現象は「不足部分」といえる。問題は、環境変化のスピードが上昇することによって、あるべき基準と実際の基準のズレが大きくなっていくことだ。事業環境が変われば、求められる知識もスキルも変わる。ならば、評価基準も変わっていかなければならない。だが、1年に1度の目標設定と評価では、その変化を取り入れることは難しい。不足部分も、混入部分も大きくなっていく。すると、本当に評価すべき人を評価できないということになる。

こうした、現代の人事評価システム におけるフラストレーションに対し て、日本企業に先んじて、抜本的に仕 組みを変えようとしているのが、米国 企業である。次項からは米国企業が何 をしているのかを紐解く。

#### Section 2

# 「評価を激変させた」 →米国企業の真意に迫る

米国企業が「評価を激変させた」とはどういうことか。米国ではこの変化は、既に多くの企業に及び、さらに拡大するといわれている。その先陣を切るGE、デロイト、アドビシステムズ、ゴールドマン・サックスに話を聞いた。

2-1

# 変化の背景には何があるのか

米国企業の評価制度に関する課題とは、マネジャーに多大な負担がかかっていること、そして1年に1度ではパフォーマンスデベロップメントには不十分、ということだった。米国企業にその背景を聞くと、それらが裏付けられた。

「米国のデロイトでは、システムや ツールが複雑化し、マネジャーは全体 で年間約200万時間を評価のための 部下との面談や評価会議に費やしてきた」と、デロイトトーマツコンサルティング執行役員、土田昭夫氏は話す。「時間をいくらかけたとしても効果があればいいのですが、従業員の成長やエンゲージメントにどれだけインパクトがあるか、ということに

#### 疑問があったのです」

アドビでは、2012年に評価制度の 改革プロジェクトをスタート。毎年、 年に1度のパフォーマンスレビュー (評価結果をフィードバックする面 談)の直後に、離職者が増えるという 事実が明らかになった。「そして、従 業員をランキングすることが、モチ ベーションを下げ、チームワークを 阻害していることに気付いたので す」と、アドビシステムズ日本法人の 人事部長のキム・ブロンスタイン氏 は説明する。「アドビで働き続け、ア

ドビに自分のキャリアと時間を投資 したいと従業員が思える仕組みづくり をしなければ、と検討を重ねたのです」 そこで、「評価の原点に立ち返っ た | (土田氏)という。「評価の目的 は、従業員をランクづけして報酬を 決定することではなく、それぞれの

パフォーマンスを最大化すること。 ならば年に1回、『あなたの働きはこ うでした』と結果をフィードバック するだけでは不十分。期中における より頻繁な上司と部下のコミュニ ケーションで、部下の成長を支援す べき、と結論づけました」

各社に共通するキーワードは、「パ

フォーマンスマネジメントからパ

#### フォーマンスデベロップメントへ」。

業績を管理するための評価をやめ、 業績を最大化するためのあらゆる 行動がマネジャーの役割だと定義 づけたのだ。

階で評価し、3×3の9つのブロッ

クに社員をプロットする。右上は

# 具体的に 何が変わったのか

では、具体的にどう変わったのか。 GEの9ブロックを使った評価制 度はよく知られるところだ。縦軸 に業績、横軸にGEで働くすべて 人が実践すべきリーダーシップ<sup>(\*)</sup> を置き、それぞれの達成度を3段



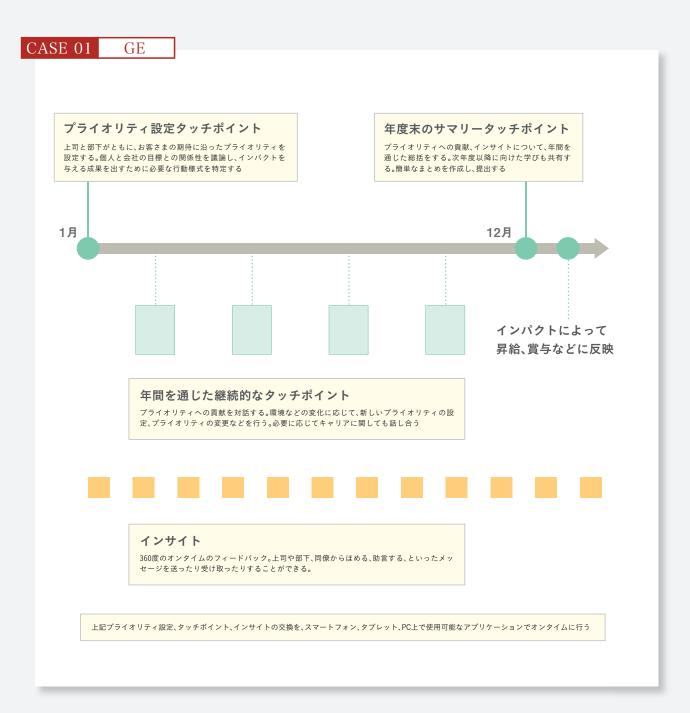
キム・ブロンスタイン氏

Kim Bronstein\_アドビ システムズ 人事部人事部長

Role Model(模範となる)、左下は Unsatisfactory(期待値を満たさな い)と5段階で評価してきた。業績か リーダーシップ、どちらが低くても評 価はDevelopment Needed(要改善、 下から2番目)になる。世界中の企 業が参考にしたこのレーティング の仕組みを、GEは大部分の事業部 門で2015年に廃止した。その代わ りに、「上司と部下のコミュニケー

土田昭夫氏 Tsuchida Akio\_デロイト トーマツ コンサルティン グ 執行役員 ヒューマンキャピタル ユニット リーダー

(\*)評価軸の「リーダーシップ」は、2014年より「GE Beliefs」に変更されている



年間を通じた頻繁なコミュニケーションを通じて、上司が部下の成長支援をする仕組みを現場に構築。スピード感の速い事業環境に対応するため、年度初めの目標設定(「プライオリティ設定タッチポイント」)は「今」「お客さまにとって優先度が高いこと」にフォーカスする。年間を通じた継続的なタッチポイントを何度もセットするほか、上司だけでなく、周囲の誰もが誰に対しても気軽にタイムリーにフィードバックするための「インサイト」がある。

ション量を増やし、頻度を高める仕組みを導入した」と、GEヘルスケアのアジアパシフィック人事本部長、工藤司氏は説明する。「従来の仕組みでは、部下と前年の振り返りをし、レーティングを決定するまでの1月から3月の間は上司と部下の対話量はぐんと増えるのですが、そのほかの時期には減る。これを平準化し、年中、オンタイムでコミュニケーションを取るほうが明らかに社員を成長させると考えました」(17ページ参照)

各社で細部は異なるが、基本的な変更点はGEと同様に、「レーティングをやめる」「上司と部下のコミュニケーションの量と頻度、質を上げる」の2点。点数評価と序列付けをやめ、社員のパフォーマンス最大化と成長促進へのフォーカスが、メディアで語られた「評価の激変」の真相だ。

ゴールドマン・サックスも、レーティングを廃止した会社の1つだ。同社の評価制度は、従来360度評価が基盤だ。「そこは変わらない。今まで通り、上司、同僚、部下から評価を受

けます。変更点は2つ。1つは1人あたりの評価者を10人から6人に減らしたこと。そして、以前は数値で評価したのですが、それを廃止。定性コメントのみのフィードバックとしました」と、ゴールドマン・サックス日本法人人事部長の上田彰子氏は言う。従来は自己評価と他者評価の差、平均との差など、数字にばかり拘泥する傾向があった。「本人の能力を伸ばすためには、点数の差を見て落ち込ませるよりも、将来のためのアドバイスのほうが

有効なのは明白です」(上田氏)

# $2_{-3}$

## 賞与や昇給は どのように決まるのか

では、レーティングなしで、どう やって賞与や昇給を決めるのか。

1つの答えは、「マネジャーの裁量 に任せる」である。GEの場合、従来は 9ブロックにプロットされた瞬間、あ る程度自動的に個人の賞与の額など が決まっていた。「2015年にはまず 5 段階の評価を 3 段階にシンプル化 しました。そして、ほとんどの人が真ん中の"Meaningful impact(有意義 なインパクト)"であることをマネジャーたちに強調しました。ごくわ

ずかに "Extraordinary impact(たぐいまれなインパクト)"と"Limited impact(限定的なインパクト)"が存在する。ポイントは大半の社員がMeaningful impactといえるパフォーマンスを出しているということです。

#### CASE 02 デロイト 年間目標設定 年間目標達成度の評価 カウンセラーと呼ばれる所属チームの上司ととも 期の最後に、スナップショットなどの結果を集め、事業部の に、年間の業績目標、成長目標を決定。 責任者が昇給、昇進を最終決定。 12月 1月 プロジェクトの 目標設定 スナップショット プロジェクトのスタート時、 プロジェクトマネジャー(も プロジェクトが終わったとき(長いプロジェクトでは少なくとも四半期に | 回)、質問4つにプロジェクト しくはチームリーダー)とそ マネジャー(もしくはチームリーダー)が回答。質問は、①もし自分の金としたら、この人物にいちばん高い のプロジェクトにおける業 昇給、賞与を与えるだろうか。②この人物の働きぶりを見て、いつも自分のチームにいてほしいと思うか。 績目標、成長目標を決定。 ③メンバーにローパフォーマンスのリスクはあるか。④今日昇格させてもいいと思うか。 チェックイン 週に | 回、プロジェクトマネジャー(もしくはチームリーダー)と | 対 | で行う能力開発、キャリア、日々の行動に関する対話。 プロジェクトの成果物に関するレビュー 変更前から随時、プロジェクトマネジャー(もしくはチームリーダー)と行うプロジェクトの進捗に関する対話。

所属するチームとは別に、さまざまなプロジェクトチームに組み込まれるため、所属チームの上司(「カウンセラー」)とは長期的なキャリアと能力開発の年間目標をセットし、各プロジェクトマネジャーとはプロジェクトにおける目標をセットする、2本立てである。このうち、日々の仕事をともに進めるプロジェクトマネジャーと、プロジェクトの進捗状況を確認する「レビュー」、本人のキャリアなどについて対話する「チェックイン」を1週間に1度ずつ行っている。プロジェクトマネジャーやサブリーダーは、プロジェクトの終わりなどのタイミングで「スナップショット」により4つの項目についての意見を提出する。

上司にはその人たちの昇給率や賞与を大きな幅の中で実際のインパクトを見ながら決めてもらいました」(工藤氏)。アドビも同様に、部下の賞与や昇給額は、マネジャーが決める。「人事は情報提供などサポートするのみ」(ブロンスタイン氏)と言う。

難しいのは、評価される側の納得感の醸成だ。従来は、たとえ微差であっても数値や評語によって違いが示されたが、マネジャーの裁量、と言われた瞬間、納得感は目減りしないか。

納得感のためにこそ、タッチポイント(GE)やチェックイン(アドビ)のような頻繁なコミュニケーション

が重要だという。「マネジャーこそが 部下をよく知る人物です。誰にどれく らい投資すべきか、より適切な判断が できるはずです。また、年間を通じて 継続的にフィードバックやサポート を受けてきたとなれば、部下にとって も結果への不満はなくなるはずです」 (ブロンスタイン氏)

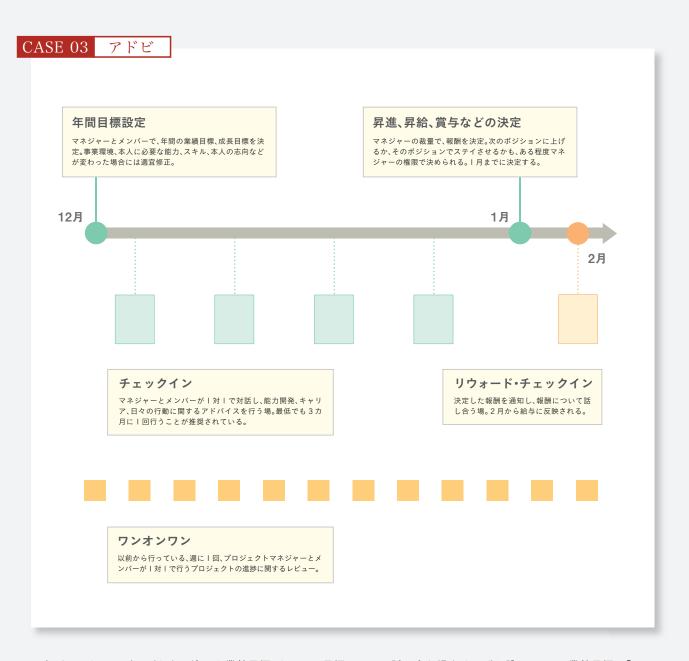
米国のデロイトの場合は、昇給や 昇進はすべて事業部の責任者が最終 決定する。その際に、19ページの「ス ナップショット」が判断材料となる。 「スナップショットは、部署の上司、 プロジェクトマネジャーもしくは チームリーダーが提出します。プロ ジェクトが終わってひと段落ついたときに実施しますから、年間では各人に対して数十件のスナップショットが蓄積されます。すると、1件ごとにばらつきがあっても、一定の評価に収斂していくものです。評価者の数と評価の回数を増やすことで、客観性が担保できると考えています」(土田氏)

「重要なことは、信頼に値する人が、 信頼のおけるプロセスを経てやって いるということ」と、土田氏は強調す る。組織に信頼という基盤をつくら ない限り、レーティングをなくす、と いうことの実現は難しそうだ。

# $2_{-4}$

## 人物の評価を どのようにするのか

レーティングをなくすにあたって、 もう1つの関心事は人物評価である。 これはリーダー選抜や昇進に深く かかわってくる。従来の米国企業が やってきたような人物評価を定量化 する仕組みがなくなったとき、誰が 昇格に値するかを、人事はどうやっ て判断するのか。これには皆、異口同 音に「問題ない」と言う。「次世代リーダー候補になる人物については、現場の長と常に連携を取っていますから、人事も把握できます」(上田氏)



マネジャーとメンバーがともに決めた業績目標、キャリア目標について話し合う場をそれぞれ設けている。業績目標は「ワンオンワン」と呼ばれるマネジャーとメンバー1対1のミーティングで毎週話し合われ、キャリア目標については「チェックイン」という対話の場が少なくとも3カ月に1回設けられる、というのがアドビの仕組みだ。マネジャーがメンバーの希望を聞き、メンバーの考えるKPI、進捗、キャリアプランに対し、会社の方向性や期待値にマッチしているかどうかや、会社として提供できることなどを話してすり合わせる。同時に、マネジャーは自分のマネジメントについてメンバーがどう考えているか、フィードバックを受けることもできる。それらを踏まえ、年度末の後、マネジャーがメンバーの昇給や賞与、昇進を決定する。

多くの米国企業には、各部門に事業の成長のために人と組織を支援するHRビジネスパートナー(BP)がいる。レーティング廃止後の人物情報の獲得には、BPの活躍がより期待される。「タレント評価に際して重要なのは、

レーティングをすることではなくそのタレントを理解しているかどうか。レーティングがなくなっても、頻繁なタッチポイントを通じて上司が部下を深く理解できていれば、タレント評価はできると思いますし、社員

一人ひとりに対するこれまで以上に 深い洞察ができるようになるでしょ う。BPにもこれまでのレーティング を越えたより本質的なタレントの議 論を現場のマネジャーとすることを 期待します」(工藤氏)

# **2**-5 どのように変革を 進めたのか \_\_\_\_

制度の大きな変更は、常に混乱と不満を招く。自身の報酬や昇進にかかわることであればなおさらである。また、目的は社員のパフォーマンスの最大化だ。制度変更によって従業員のモチベーションが下がっては意味がない。各社とも、ステップを踏み、使う側のマネジャー、メンバーの心情に配慮しながら丁寧に進めている。

現場を巻き込み、変革を進めたの がアドビである。2012年の改革ス タートは、グローバルの人事トップ

だったドナ・モリス氏が主導した。年

間評価をより有効なものにしていく ための全世界での取り組みだった。

現状の評価の実態把握と同時に事 業側からのニーズも調査した。「ちょ



工藤 司氏
Kudo Tsukasa\_GE ヘルスケア・ジャパン アジア
パシフィック人事本部長

うど、アドビ製品がパッケージソフト での販売から、オンラインでのサービ スへと大きく舵を切った時期でもあ りました。これまでよりもアップデー



上田彰子氏
Koda Akiko\_ゴールドマン・サックス・ジャパン
マネージング・ディレクター 社長室長兼人事部長

トが頻繁に行われ、新技術もどんどん 開発されます。事業の目標も個人の キャリア目標もそれに応じて変わっ ていくため、人事評価にもスピードが 求められることがわかってきました (ブロンスタイン氏)

さらに、社員へのサーベイも行っ た。「時間がかかる」「やる気を失う」 「もっとフィードバックが欲しい」と いった結果を踏まえ、年間評価を廃 止した。そのうえで上司と部下の対 話の頻度を増やし継続的に行う、 という方針を決定して、全社員に広報

した。この時点で、すべての従業員が 「今の時代に合った」「自分たちの意 向を踏まえた」「チェックインという 制度 | に移行するということを理解 していた。つまり、「上から急に降っ てきた制度」ではなかったのである。

制度変更を決めた後、部門を限定 してフィジビリティスタディを行っ たのは、デロイトである。

米国で始まった取り組みの日本展開 は、まずは土田氏が統括するヒュー マンキャピタルユニットでスタート した。全社での展開は2017年以降に

なるが、「その前に現場の反応をある 程度把握することができた|(土田 氏)という。

あるいは、GEのように、9ブロック による5段階評価からまずは3段階 評価へ移行したうえで、完全廃止、と いうように、段階を踏んで導入した 例もある。

各社とも、改革の趣旨を上司にも 部下にも理解してもらい、自分たち にとって役に立ち、前向きな変更で あると理解してもらうための丁寧な プロセスを踏んでいる。

## 現場のマネジャーはどう感じ、 どう行動を変えているのか

従来のMBOの問題点の1つは、1 年、半年といった過去について、「ここ がよかった・悪かった | と、結果論で話 す場であったことだ。その場合、どうし ても上司からの一方的な発信になる。 これを、部下の支援のために、部下の話

も聞きながら、本人のキャリアと成長 にも結びつけて日々のパフォーマンス について時間をとって対話する、と なったとき、「マネジャーは大きなマ インドセットの転換が必要でした」 と、デロイト トーマツ コンサルティ

ングの山本啓二氏は話す。「人を育て る意識が強いマネジャーにとっては、 "これまでもやっていた"という印象 だったでしょう。しかし、育成やキャ リアをメインにメンバーとコミュニ ケーションを取ることが難しいと感 じたマネジャーも多いかもしれません

デロイトでは、プロジェクトの進捗 管理のために随時レビューを行っているが、それとは明確に分けてチェック インの場を設けたことによって、マネ

ジャーはメンバーの行動に対する フィードバック、キャリアに関するア

ドバイスをする役割である、という意識を強くさせた。週に1回、メンバーとのチェックインの時間をセットし、すべてのメンバーと対話をする。「プロジェクトのスタート時に目標を決めます。それは業績のゴールだけではなく、その人が次のグレードやポジションに進むために必要な能力やスキルを、そのプロジェクトでどう獲得すべきかの計画も含みます。チェックインでは、それらがうまく進んでいるのか、もっと成長のスピードを上げるにはどうしたらいいのかなどを話します」(山本氏)「メンバーから、このまま進んで目標

へ到達できますか、と質問されるケースも出てきました」と話すのは、同社・桑原由紀子氏だ。「アドバイスを返すと、みるみる成長する人もいます。若手は特に顕著で、育成の実感と意欲が喚起されます」

デロイトの場合、まだフィジビリティスタディの段階ということもあって、「レーティングを完全になくしたわけではなく、手間が減ったという実感はこれから。それよりも、メンバーのことをよく知るという効果のほうが大きい」(山本氏)という。「これまでは社員のプライベートなどについて特に話す場はなかったのですが、今や、全員が夜中まで働いて成果を出す時代ではありません。メンバーの生活に配慮する、という意味でも重要な場になっていると思います」(桑原氏)もう1つ、注目すべきは、上司自身

とだ。17ページにあるGEの「インサイト」のように、感じたことを即座に伝える仕組みの導入によって、コミュニケーションの量が増えている。「私の言葉遣いによって、相手の反応がいい方向にも悪い方向にも変わります。あらためて、自分のフィードバックのありようを振り返るきっかけにもなっています」(工藤氏)

各社とも、「上司→部下」の一方通行ではなく、「部下→上司」という逆フィードバックも推奨する。「部下から率直なフィードバックが受けられるかどうかは、上司の態度によります。自ら"こういうフィードバックがあったから直すよ"と、多くの人の前で公言する上司もいる。そんな上司には、皆、もっとフィードバックしようと思う。上司自身の成長の機会をつくるためにも、上司の行動変容が必要になるでしょう」(工藤氏)



山本啓二氏
Yamamoto Keiji\_デロイトトーマツ コンサルティング シニアマネジャー



も日常の言動に関して、学びがあるこ

桑原由紀子氏
Kuwabara Yukiko\_デロイトトーマツコンサルティング マネジャー

# $2_{-7}$

## 人事の役割は どのように変わったのか

各社の改革には、<mark>評価とその結果</mark>
の人事による管理から現場への権限
委譲という共通点がある。これまで
のような、現場から評価情報を集め、
公平性を担保するための「横並びの
調整」をするという役割を、既に人事
は担っていない。言ってみれば、人事
にとっては従来型の仕事や権限が縮
小する話であるのは間違いない。

ただし、「人事の仕事が減るわけではない」と土田氏は言い切る。「人事は現場で人が育つカルチャーをつくる、つまり組織変革の支援をする、という大きな役割を担わなければなりません」

たとえばデロイトではフィジビリティ開始にあたって、推進役を務める「チャンピオン」を決めた。現場の状況を誰よりもよく知る現場のマネジャーにこの役割を任せ、人事はチャンピオンの知識向上などサポートに徹している。「会社からのメッセージをどのような方法で、どのよ

うな言葉で伝えればより深く理解してもらえるのか。変革のプロセスを デザインすることも、人事の重要な 仕事です | (土田氏)

同時に、上司と部下の対話が本当
にパフォーマンスの向上や部下の
成長につながるものになるように、
人事はトレーニングやツールを提
供する必要がある。

アドビでは、まず対話のトレーニングを年4回開催している。上司向けには、成長支援とはどういうことか、相手の言葉を引き出すコミュニケーションはどのように取ればいいのか、といったトレーニングをする一方、メンバーには、上司に言いたいことを伝える方法、あるいは上司へのフィードバックをどのようにするかなどを学ぶ機会を提供する。

また、オンライン上のツールも豊富だ。「使用を強制してはいませんが、期初の期待を書くとき、デベロップメントプランをつくるとき、フィードバッ

クの内容を検討するときなど、それ ぞれのシーンで使えるシートを用意 し、その書き方の指南もあります」 (ブロンスタイン氏)

新制度は導入すれば終わり、というものではなく、「終わりのないジャーニー」(ブロンスタイン氏)だ。新入社員もいれば、新任マネジャーもいる。部下と相性が合わずに悩む上司もいる。事業環境が変わっていけば、研修やツールで使われる言葉遣いも変わる。「現場が今、必要とすることをいかに届けるか。現場に権限を委譲すればするほど、人事はそこに意識を向ける必要があるのです」(ブロンスタイン氏)

# 日本企業は、米国企業の 変化から何を学ぶか

戦後、米国企業から人事評価について盛んに学んできた日本企業。今回の 米国企業の変化の波に追随する必要はあるのか。学ぶべきことは何か。

# → **1** 日本企業は変化に 追随していくべきか

ここまで見てきた米国の変化の潮流をどう見るべきか。「米国の動きは、データ管理による序列づくりから、現場での対話重視への変化といえる」と、前出の守島氏は説明する。「パフォーマンスデベロップメントへ」と各社が口を揃え、「パフォーマンスの最大化」という原点に立ち戻った結果が今回のムーブメントだ。レー

ティングをすることが決して唯一絶 対解ではないということが導き出され、現場での対話、タイムリーなフィードバックによるタイムリーな成長を重視する、という動きが同時 多発的に生まれてきた。

「成果は何によって生まれてきたのか。本人の頑張り、モチベーションの 高低、顧客業績の好不調など、要因は さまざまです。業績や生産性を高め ること、その再現性を高めること、さらに将来に向けて成長を支援すること。これらを実現するための本質的な要因を見極める情報は現場にある。現場の情報が豊かになるように、米国企業は変わろうとしています」(守島氏)「人事は情報の世界」(守島氏)である。換言すれば、人材をレーティングし、序列化することにあまりに気をとらわれているうちに失われてし

# オーナ 陸報なよる。 摩復汗 キルスナ

まった情報をもう一度復活させるため、上司と部下が対話することから 人材マネジメントを再構築しようと しているといえよう。

#### 人材情報の獲得·蓄積は 現場と人事の役割分担を

人々をレーティングすることをやめたとき、人事部が人材情報を一元的に、一覧的に管理することは難しくなる。それでは、今多くの企業が力を注ぐタレントマネジメントに支障をきたすのではないか。「それは、人事が把握すべき人材の対象をどこまでとするかによる」と、守島氏は話す。「タレントマネジメントの対象を全社員とする企業では、この評価を巡る一連の動きによって、人事部に蓄

積される情報が減ることが課題になるかもしれません。ただ、タレントマネジメントの対象者を優秀層に限定した場合、人事が常に把握しておくべき人材の数はぐっと減ります。そしてこの対象については、人事は現場とのディスカッションや役員とのミーティングなど、さまざまなルートを使って濃密な情報を集めています。裏を返せば、全社員の情報を人事が把握しなくてもいいと割り切るのも1つの手でしょう

将来のリーダーとして嘱望される 以外の人材の多くは、グローバル企 業においては国や地域、事業をまた ぐローテーションには乗らない。1 つの事業のなかで育っていけばい い、と多くの企業が考える。事業部内 でその人のキャリアヒストリーや志 向、能力、ポテンシャルといった情報 が共有されていれば、能力開発や キャリア開発は十分可能なのだ。

#### 日本企業はそのまま 追随しなくていい

では、日本企業はこれら米国の動きに、追随すべきなのか。Section1で述べたように、日本企業では人事の評価制度とは別に、上司が部下としっかり対話することが現場に埋め込まれていた。これには「優秀な上司は」という但し書きが付くし、その機能が失われつつある、という課題も指摘した通りである。

「米国企業の"序列化をやめる"という動きに追随するというよりは、本質的な目的を突き詰め、これまで優秀な上司がやってきたことを肯定し、あらためて組織全体に展開することこそ重要だと思います|(守島氏)

とはいえ、それは思うほど簡単ではない。上司と部下がじっくり対話することを、現場任せにしてはならない。人事としてできることの1つは、対話に必要な能力やスキルを明らかにし、すべてのマネジャーに与えることだ。

「今は、優秀なマネジャーの知見が暗



黙知のまま現場に眠っている。貴重な財産である暗黙知を取り出して形式知化し、"こういうポイントで、このような対話をしてください"とヒントを与え、ツールとして提供することが重要です | (守島氏)

もう1つ人事がすべきことは、米 国のように、業績管理とキャリア支 援の時間と仕組みをしっかりと分け るということだ。MBOという枠組み のなかで上司は"キャリアのサポー ター"であると喧伝したところで、結 局上司がやることは部下の成果管理 であり、進捗管理。その人の成長への 要望やキャリア観はお互いの視界に 入りにくい。だが、本当に成果を最大 化したいなら、一人ひとりに深く寄 り添い支援することが効果的だとわ かってきた。「だからこそ、アドビで "チェックイン"と呼ぶような"主にあ なた自身の話をしましょう"という場 を現場に埋め込み、上司のコーチと しての側面を強調するのではないで しょうか|(守島氏)

一連の米国の変化を突き詰める と、上司と部下のコミュニケーション をより深め、その結果としての部下 の成長が、より高い成果を生み出す という流れを再構築する試みであ るといえる。業績の向上と部下の キャリア開発は往々にして切り離 して考えられてきたのであるが、そ れを一体化させ、部下のキャリアや 人生における目標を共有し支援す ることまでを現場の上司が行い、そ れらと業績の向上を一致させる動 きなのだ。

#### "評価をやめる"とは "育成をやめる"こと

守島氏は、「米国企業が言う"評価をやめる"ということは、"育成をやめる"ということでもある」と話す。業績だけを見ることも、それとは無関係にキャリア開発だけを見ることもやめ、高い次元で1つにすり合わせることが求められている。

「あなたが成長するということは、

あなたにとって意味があるし、会社 の成長でもある。その2つの目的を 見据えつつ、本人をどういう形で成 長させていくのかを考えるのが"人 事"の本来の姿。そこに米国企業は戻 ろうとしています」(守島氏)

日本企業にも、この原点回帰は求められているだろう。成果主義以降、個人の業績管理とキャリア開発は別々に行われてきた。人材開発部やキャリア開発部を人事部とは別に設けている企業も少なくない。業績管理とキャリア開発を本当の意味で統合し、人の成長が企業のパフォーマンスの向上につながり、本人の夢の実現にもつながるというストーリーをつくること。これが米国企業からの学びといえよう。

#### 既存の評価制度を活用し、変革する

既存の評価制度を活用しながら、 真の意味でのパフォーマンスの最 大化を実現するため、「貢献主義」に よる評価を提案するのが、前出の髙 橋潔氏である。「既存のMBOの仕組 みを変えずに、評価の要素を変えて いくことによって、企業が従業員に 本当にしてほしい行動とは何かと いうメッセージを発信することが できます|(髙橋氏)

従来のMBOで発せられていた メッセージとは、「成果主義」。つまり、 組織は「成果を出すことを強く求め ている」と発信してきたのだ。「こう なると、チームワークで業務を遂行 している職場においてすら、個人の 成果ばかりが重視される、というよ

うに矛盾が生まれます|(髙橋氏)

では、貢献主義とは何か。「貢献主 義では、目標を成果ではなく貢献で 表現します」(髙橋氏)。そして、組織 の成果に対する貢献がいかほどで あったか、という観点で従業員一人 ひとりを評価する。サービスの質や 顧客満足など、成果主義のもとでは 定量化しにくかった要素について も、貢献の言葉でならばそれを設定 することができる、というのが髙橋 氏の考えだ。また、成果主義のもとの MBOでは目標をいかに低く設定す るかという考えに陥りやすいが、貢 献主義のもとでは、目標を低く設定 すると、そもそも周囲からの共感が 得られないため、そうした傾向を一

掃することもできる。

実際に本人が貢献したかどうか は、上司だけでなく、同僚も含めた周 囲からの賛同の数で決める。「貢献目 標にメンバーが共感し、その人の行 動がそれに沿っていれば、評価は高 くなるというわけです」(髙橋氏)

貢献とそれに対する共感が評価を 決めるという仕組みのもとでは、自ら の成果だけを追い求めていては、同僚 からの支持は得られない。「同僚から の共感を昇進に活用していけば、本当 に組織からの信頼が厚い人を上に上 げていくことも可能です」(髙橋氏)

日本の人事管理の特徴は、幅広い 異動と遅い昇進だった。さまざまな 仕事を経験させ、社員同士をゆっく りと競争させ、本人の能力を時間を かけて見極める。総合的な評価の根 幹は、現場で長期間かけて蓄積され てきた「評判」であった。「しかし、時 代の変化は速い。評価が定まるまで 時間がかかりすぎることを是正し、 スピード感を高めることも重要で す。共感を前提とし、個人の目標をメ ンバー全員が共有する仕組みは有効 だと考えています」(髙橋氏)

#### 成果主義と貢献主義の比較

	成果主義	貢献主義
目標	成果目標	貢献目標
目標設定プロセス	組織目標の上意下達	価値の共創
評価者	管理職	職場仲間
評価基準	目標達成率・数値	共感
根幹	個人情報保護	情報共有

出典:髙橋潔氏作成

# -2「上司」をどう変えていくべきか

評価と育成を高い次元で1つに統合しようとするとき、上司である現場のマネジャーがカギになる。上司はどう変わっていくべきか。上司のスキル向上のために、人事は何をすべきか。アドビの事例から考える。

#### マネジャーの マインドセットを変える

アドビで3部門を統括する本部長の小沢匠氏は、「年間目標の設定の難しさや、フィードバックの精度、鮮度の低さという課題を感じていた」と、「旧体制」を振り返る。そして、それは2012年のチェックイン導入後、大きく変化したという。「私のイメージでは、それまではいわゆる"外資系企業"らしく、数字がすべて。その時その時に必要な数字を達成するために人材を集めて指標を設定し、それを適切にマネジメントするのがマネジャーの仕事である、と理解していました。

それが"チェックイン"の導入によって、アドビが本当に社員を大事にする会社だと気付くことができました ((小沢氏)

それを体感したのは、上司による 自分へのチェックインだったという。 上司はそのときこう言った。「小沢さんに期待していることは、あなたに 預けたメンバーというリソースの価値を高めて僕に返すこと」。そのとき 小沢氏は、数字を達成することだけが大事なのではなく、人を財産に変 えて会社に返すことが自分の仕事だと思えるようになった。「上司はもと もとそう考えていたのかもしれません。ただ、それをあらためて話し合う 機会がなかったのです」(小沢氏)

その後、メンバーに対する小沢氏 自身のチェックインが大きく変わっ た。業績や進捗の管理を行うワンオ ンワンとは明確に目的を分け、 チェックインでは本人への期待を伝 え、それを実現するための支援に力 を注ぐようになった。

当たり前のことだが、普段の忙しい業務のなかで、デベロップメントという意識を持ち続けるのは難しい。だからこそ、マネジャーに対してチェックインという場を与えることによって、「キャリア開発もあなたの仕事なのだ」というマインドセットの転換を促す意味は大きい。

#### トレーニングの機会、 ツールを提供する

チェックインの進め方を伝えることも、人事に求められる。アドビでは 既述のように、チェックインのため のトレーニングやツールが充実して いる。また、「言いにくいフィード バックをどうするのか」「階層をス キップしたチェックインでは何に気 をつけるのか」といった難しいハン ドリングに対するアドバイスも整備 されており、対話のクオリティをマ ネジャーそれぞれのセンスだけに任 せるということはない。

「こうした基本的な考え方や行動方 針が人事からツールとして提供され ているため、マネジャーが自分に 合ったやり方に進化させる余地があ るのだと思う」と、小沢氏は説明す る。小沢氏自身は、まずはメンバーか ら自分自身の言葉でプレゼンテー ションしてもらう方式にチェックイ ンを進化させた。「メンバーそれぞれ に『こういう目標でこう活動をした、 これからはこうしたい』とまずはパ ワーポイントを使って説明してもら います。彼らのキャリアは、会社や上 司起点ではなく、本人起点となり、事 業や自分の仕事に対するオーナー シップが生まれるのです|(小沢氏)

現場の創意工夫に強く介入しない。進化に任せる。人事側のマインド セットの転換も必要である。

#### 本人と家族の夢と 会社の目標を一致させる

小沢氏は、ほかにもさまざまな工

夫をしている。たとえば業績と強く 結びつく報酬に関しても、チェック インを使うことによって本人の将来 ありたい姿、キャリアプランと強く 結びつけられると言う。

「私の場合は、報酬について話し合う とき、まず、『3年後いくら欲しいか』 と聞きます。すると『これだけ欲し い』と答えが返ってきます。なぜかと 問うと、『子どもをインターナショナ ルスクールに入れたいからお金がか かる』『2人目の子どもが欲しいの で、妻の仕事をゆるやかにさせたい』 といった人生のプランの話を聞けま す」(小沢氏)。そして、3年後から逆 算すると、1年後、2年後、3年後の 昇給率が10%、10%、15%というよう にマイルストーンが明らかになる。 「そのとき、私から『もし君がマネ ジャーだったら、こういう昇給をし ていく人にどんな期待をかける?』 と再び問いかけます。もちろん、私自 身は事業の短期・中長期の成長戦略 上、各メンバーに達成してほしい業 績目標をつくってあります。各メン バーも自分のキャリア、人生という 視点から目標を考える。そこをすり 合わせたうえで、"達成したら会社も

本人もハッピー"という状況をつくり 出すのです」(小沢氏)

従来は、「目標はこれ。まずはそれを達成しましょう」という会話に終始していた。個人のライフプランの達成までを視野に入れる。それが小沢氏流のチェックインのありようだ。「ここまでの対話をすると、「コークホルダーであるメンバーとの家族もまた、自分にとっての大切なステークホルダーだということ家族もなります。本人とで働くことを通じて州えてもらうために、どのようには関を設計するか。今はそういう意識を持ってメンバーと向き合うようになりました」(小沢氏)

上司のマネジメントスキルの向 上で、現場で次々と生まれ得るこれ ら事例を、社内で共有していくこと も人事の重要な役割であろう。



小沢 匠氏

Ozawa Takumi\_アドビ グローバル サービス統括本 部 コンサルティング サービス本部兼アカウントマ ネジメント本部 本部長

## 企業人事が考える 評価制度の未来とは

8~10ページに登場いただいた3 社の人事部長に、米国の潮流を受け て、日本企業の評価制度の未来とは どうあるべきかをともに考えていた だいた。米国の変化の潮流に、日本企 業が学ぶべきことは何だろうか。

#### 過去の評価より 前を向いた育成へ

一米国企業の動きをどう見ますか。

化学: 当社で今すぐレーティングを

やめる、といったことは正直、ピンと来 ません。報酬や昇進・昇格決定の権限 をマネジャーに渡すということです が、米国ではもともとマネジャーの権 限が大きいからこそ、それが可能なの だと思います。日本ではモチベーショ ンの低下を恐れ、部下全員に差をつけ ない上司がほとんどになるでしょう。

電機: 当社の例ですが、たとえ同じ MBOのツールでも、日本法人では人 材育成のために使う色合いが強く、

海外法人では数値による優秀な人材 の特定を目的に使っています。欧米で は離職率が高いため、次の候補者は誰 かを明確にすること、そういう会社に 欠くべからざる人材をリテンション することが求められるからです。やは り国の事情による実際の使い方の違 いは確実にあると思います。今回の米 国の変化の潮流は、数字による過去 の評価より、前を向いた育成という意 味で、日本企業のありように近づい



てきたのかもしれません。

では日本が変わらなくていいかといえば、そうではないでしょう。今、日本企業が行っているMBOによって、パフォーマンスデベロップメントが実現できているかというと、そうではないからです。モチベーションを向上させ、チャレンジをさせて能力開発を促すような新しい仕組みが必要という意識が当社にもあります。

商社:報酬の格差がインセンティブ になる、ということがもはや通用し ないのかもしれません。米国企業は、 レーティングが直接的に報酬格差に 結びつく従来の評価制度は不毛、と いう結論にいたったのでしょう。

一もし、レーティングをやめるとなると、人事に情報が集まらなくなるという危惧はありませんか。

商社:あまり困らないと思います。現場のマネジャーが情報を収集する力、それを人事が知る力について、私はそれほど悲観的に思っていません。 電機:当社は人事がビジネスサイク ルの異なる事業部の人材を並べ、「この人とこの人では評価が違いすぎる」という調整をすることはこれまでもなく、そこに人事が介入する習慣がありません。ですから、人事に情報が集まってこなくても問題はないのです。

#### 中間層のポテンシャルを いかに最大限発揮させるか

一あらためて、これからどうしていくべきでしょうか。

化学:目標達成を必須とする、たとえばマーケティング、セールス部門の大きい組織では、やはりレーティングは欠かせないと考えています。会社としての業績目標を達成する方法は、個人個人が自分の目標を達成すること以外にはありません。各々の実績の差や貢献の差を計測することは、当然必要です。

電機:レーティングをすることの弊害の大きさは十分わかっています。 ただし、やめるわけにもいかない。ここにどう折り合いをつけていくかを考える必要があります。

優秀な人を特定するリーダー選抜 は、どのような評価制度を使ってもそ れなりに可能ですし、彼らをモチベー トすることはできるでしょう。私が課題を感じているのは、分厚い中間層のポテンシャルを最大に発揮させ、チャレンジを促すために何をすべきか、という解が見つかっていないことです。 商社:今の評価の仕組みが思うように機能していない、ということは、当社の人事ではコンセンサスが取れています。ですから、今後のあり方を考えるために、評価制度を変えた米国企業にヒアリングもしています。

まだ明確にこう、とは言えませんが、米国企業が志向する、上司と部下の対話を増やすという手法は、1つの解だと思います。特に、承認されたい、理解してほしいと考えるミレニアル世代には、フィードバックの頻度を上げることが有効、という実感は、私自身にもあります。

そして、チャレンジさせるという 意味では、目標を期中に、上司との対 話のうえで、より高い頻度で修正で きるだけでずいぶん状況が変わるで しょう。今のMBOでは、環境が変わっ てもそう容易には目標を変えられな い。これが、目標を高く設定したくな い、という重しになるのであれば、評 価結果が報酬に結びついている部分 を切り離していくことをあらためて 検討しなければならないでしょう。 まとめ

### 屋台骨を支える人々が より幸せに働ける方法を探して

本誌編集長/石原直子

本特集のタイトルは「人事評価なんてもういらない」。米国では、各産業の名だたる企業が評価をやめていると聞いて、その理由と目指すもの、実際には現場で何がどう変わったのか、それを知り、伝え、皆さんとともに考えたいと思った。つぶさに見ていくと、事実は「人事評価をまったくしない」ということではなく、「序列化(レーティング)する」という部分をなくした、ということだとわかった。特集タイトルはいささか大仰だったかもしれない、とは思っている。

#### 現場マネジャーには 評価の負担は重い

実際に、自分が一マネジャーとして部下に評価をつけるという経験をすると、その難しさと責任の重さ、そして「面倒くささ」に圧倒される。よく

言われることだが、「すべての人が納得する評価など存在しない」のだから、全員を同じ評価にするのでない限り、そのプロセスがあまり楽しいものになるわけもない。

営業のように明確な目標を数値で表しやすい仕事以外では、(私だけかもしれないが)日々の事業運営のなかで「あなたの目標はこれですね。今の進捗はどの程度。達成のためにこれからはこのように行動しましょう」というコミュニケーションも、そう簡単には発生しない。期末に「評価の時期ですよ」と人事に催促されて初めて、「はて、この人とは期初にどういう目標を決めたのだったか」と振り返るのが常である。

かくして、評価の現場では、マネ ジャーがメンバーの総合的な評語や 評点をまず念頭に置いて、結果がそ れと符合するように各目標の達成度 などを逆算して調整するというよう なことが起こりやすい。よく言われる 「鉛筆舐め舐め」とはこのことだ。リ クルートマネジメントソリューショ ンズの宮澤氏との対話では、「その 直感に、理屈をつけ、納得感を醸成 するために、手間と時間をかけて評 価というプロセスを踏むのかもしれ ない」という話にもなった。

#### 「鉛筆舐め舐め」 も悪くない?

断っておきたいのだが、評価における「鉛筆舐め舐め」が悪いと言いたいのではない。日々を部下と過ごし、その言動や志向、克服すべき課題や成長のプロセスを見続けているマネジャーが、直感的にこれ、と思う評語や評点は、おそらくほとんどのケース

で間違いではないだろう(もちろん、マネジャーの個人的な好き嫌いや偏りの問題は残る)。

特に、将来のトップリーダーに なっていくような人々を選ぶという 意味においては、上司の舐めた鉛筆 は意外に正しい評語や評点を書いて くれそうに思う。

#### 「分厚い中間層」を いかに活かすか

ただし、今回取材した米国企業の 事例、そして日本企業の人事部長の 方々との座談を通じて気づいたの は、彼らがいま関心を寄せているの は、一握りのトップリーダーをどう 選ぶか、ということではなく、「分厚 い中間層」をいかに活かすか、という 点であることだった。

もちろんトップリーダーの選出も

大切だが、そういう人材は評価の仕組みがなくても自然に浮かび上がってくるものだ、というのは日米の企業双方が異口同音に教えてくれた(その機能が弱まっている可能性については一橋大学・守島氏の指摘の通りである)。

一方で、企業の屋台骨を支えているのは、やるべきことを常に粛々とやってくれる人、GEで言うところの"Meaningful impact"を出し続けてくれる人だ。そのような人たちが「この会社で働くことは自分にとっても価値がある、嬉しいことだ」と思えるような企業、一生懸命働き続けようと前向きな状態で参画し続ける企業に、どうやってなるのか。これこそが、企業が深層で抱えている課題なのではないだろうか。

米国企業の評価制度の改革、レー

ティングの廃止という一連の変革は、この課題への暫定的な"解"だ。序列化し、それを厳格に報酬に結びつけられても、ほとんどの人々は嬉しいと思うことはない。ならばその制度を続ける必要はない、という結論を得て、評価制度の激変が起きたのだ。

Section 3 で述べた通り、日本企業がこの米国企業の動きに追随すべきだと言うつもりはない。だが、追随しないとしても、「分厚い中間層」が、より活き活きと働ける職場になるための打ち手を、日本企業も講じる必要はある。神戸大学・髙橋氏の提唱する貢献主義に希望を感じるのは、その制度であれば、より幸せに働ける人が増えると思えるからだ。

ここまで考察して思う。「人事評価 なんてもういらない」という特集タ イトル、案外悪くはなかった。



## 1つ山を登ると新たな視界が広がり、 そして、次の高い山が見えてくる

生活家電、雑貨、インテリアなど、 深澤直人氏が織りなすプロダクト群 は、その卓越した造形美とシンプル に徹したデザインで、多くの人々を 魅了し続けている。iF デザイン賞 (\*1) 金賞やD&AD賞<sup>(\*2)</sup>をはじめとする 受賞歴は60を超え、国内外問わず、 メジャーブランドからのオファーが 絶えない。世界が信頼を寄せるプロ ダクトデザインの支柱には、「人と モノと環境の"いい関係"をつくる」 という、深澤氏の絶対的なポリシー が息づいている。

聞き手=石原直子(本誌編集長)

─高校生のときに「この道に進む」 と決心されたそうですが、何が、深 澤さんの心を捉えたのでしょう。

もともと絵が得意でしたし、モノ づくりも好きだったから、素地はあ ったと思いますが、きっかけは本当 に偶然。大学進学に向け、たまたま 受験生向けの雑誌を見ていたら、工 業デザイナーという職業が目に留ま ったのです。「工業製品を通じて人 を幸せにする仕事 | という言葉にグ ッときちゃった。漠然とながらも、 モノをつくって人を喜ばせたいと思 っていたので、これは素晴らしいと、 瞬間的に決めた道でした。

実は将来、父親が経営する電気工 事会社を継ぐ予定だったのです。通 っていた工業高校から美大を目指す には、受験勉強スタートが遅く、競 争は厳しかったけれど、楽しくて仕 方がなかった。それは、課題漬けだ った美大時代もずっと続きました。 振り返ればいつも、「好きなことを やって生きているのだから、こんな に面白いことはない」という感覚で、 この道を疑ったことは一度もありま せん。親は「どうせ挫折して帰って くる | と思っていたようですが、結 局、今日に至っています(笑)。

――入社したセイコーエプソンで仕 事をされていた1980年代は、こと



Fukasawa Naoto\_1956年生まれ。 イタリアやドイツ、アメリカなどの世界 を代表するブランドや、国内大手メー カーのデザインとコンサルティングを多 数手がける。母校である多摩美術大学で 教鞭も執っている。

#### 工業製品において、デザインの重要 性が非常に高まった時代でしたね。

まさに、家電や車がその筆頭でし た。まだ人数が少なかった工業デザ イナーは売り手市場で、みんなソニ ーやトヨタなどのトップメーカーに 就職していきましたが、僕はそうい うブランド志向に違和感を持ってい たので、あえて工業製品としては傍 流だった時計メーカーを選んだので す。それが結果的に、時代の先端に 触れることになった。セイコーがプ リンタやプロジェクタなどの情報関 連機器の開発に取り組むようになり、 いろんな新しいテクノロジーを活用 した製品をデザインする機会に恵ま

Text = 内田丘子 (TANK) Photo = 橋本裕貴

(\*1) 工業製品などを対象に、優れたデザインを選定する世界的に権威あるデザイン賞 (ドイツ) (\*2) デザインおよび広告業界において国際的に評価の高いデザイン・広告賞 (イギリス)







れてきたから。若いうちに得たこの経験は大きいですね。

#### デザインは芸術作品 ではなく「道具」

## ――その職場を辞して、アメリカに渡られたのはなぜですか?

30歳も過ぎ、それなりの経験 を積むと、自分の将来に見当が ついてしまい、妙に白けた気持 ちになってきたんですよ。そん な頃、海外の著名デザイナーが 湖畔に佇むとんでもなくおしゃ れなオフィスで仕事している様 を目にして、衝撃を受けたので す。自分の生活スタイルをもデ ザインする人たちがいるんだと。 「ワールドクラスのデザイナー になりたい」と、積極的にアプロ ーチして入った先がID Two<sup>(\*3)</sup> です。折しもシリコンバレーの IT産業が花開き始めた頃で、僕 はここでも時代の先端に身を置

くことができた。影響として大 きかったのは、デザイン観が変 化したこと。「美しくなければ」 と、造形にこだわる仕事を続け てきたのが、何か違うように思 えてきたのです。モノは小さく、 薄くなり、機能もどんどん変わ っていく。僕がその時々に頑張 ったデザインの価値は失せるし、 そもそも「自分のかたち」なんて あるのだろうかと。かたちは "相手方"にある、そう考えるよ うになったのです。一段ステー ジを上がると、視界は必ず広が り、また"次の高い山"が見えて くるものです。

# ――その視界から見えた「デザインとは何か」を、あらためてお聞きしたいと思います。

僕らの仕事は、人々が考えている抽象を実像化して、「これでしょう?」と示すこと。人々には、無意識下で共通に持って

いる「欲しかったけれど、気づ いていない実像 | があるんです よ。あるいは、生活のなかで潜 在的に引っかかっている小さな エラーとか。それらを"社会の 兆し"として捉え、視覚化、具体 化する。だから「どう?」と見せ たとき、「まさにそれ。なぜわか ったの? | と言ってもらえるの がいいデザイン。逆に「ちょっ と違う」となったら、そこには 作者のエゴが存在するというこ とです。デザインは芸術作品で はありません。人間が日々をよ り丁寧に、豊かに生きていくた めの、一つの道具なのです。

#### 小さな修正が 社会を変えていく

――クリエイターの多くが持つ 「自分を表現したい」という感覚 とは、まったく別物ですね。

今の時代、そういう感覚はも

## デザインの役割は、潜在している 「これが欲しかった」を実像化すること

う古いと思いますね。人々にとって の価値は、モノを所有するより機能 を利用することにあります。かつて 人々は、自分の個性を示すモノを求 めていたけれど、iPhoneを見れば わかるように、何億もの人たちが同 じ携帯電話を使っているわけでしょ う。それでも「人と同じだからイヤ」 とはならない。これはすごいことで すよ。製品が新しくなるたび「また 同じ」と、とかくデザインは批判され るけど、結局は世界中の人々の心を 捉え、"新しい普通"になったのだか ら。そういう、モノが生活や環境に 溶け込むような心地よさを探し出す のが、僕らの仕事だと思うのです。

#### ――そのスタンスを貫くのに、最も 大切にすべきものは何でしょう。

それは、正義でしょうか。こうす れば美しくなるのに、よくなるのに ……と感じることは山ほどあって、 僕らはそれらを修正しているわけで す。そこに正義感がないと「この椅 子、いくらで売れるかな | になっち ゃう。やっぱり僕は、正義のもとに いいデザインをしたい。最近は、企 業のコンサルティング的な仕事も多 いのですが、クライアントに対して もスタンスは同じ。社会の一部分を

受け持つという責任のもとで、共に モノづくりを重ねています。小さな 修正行為でも、みんなが「そうだよ ね」と思えば、いずれ社会の価値観 を大きく変えることができる。デザ インには、そんな力があるんですよ。

#### After Interview

我が家の加湿器は、ちょっと太め のドーナツのような丸型。深澤氏の デザインによる±0(プラスマイナス ゼロ)のスチーム式加湿器で、もう 2代目になる。このたび深澤氏の話 を伺って、「±0」というブランド名に も、ブランド立ち上げ当初から深く 携わったという深澤氏の、デザイン に対する哲学が込められていること に気づいた。過剰でなく、不足でも なく。人々の生活に馴染んでちょっ と幸せな気持ちを呼び起こし、そし て"新しい普通"になるように、願い を込めてデザインするという矜持だ。 モノをつくる人にとって、「創造と

は自分を表現することではない」と

言い切るのは生易しいことではな いはずだが、人々のなかにこそ、既 に理想のかたちはあると信じ、そ れを取り出すのが自分の役目と断 言する。デザイナーは芸術家では ない、との言葉も潔い。

もうIつ、深澤氏が強調してい たのは「コンセプトを見せるだけ では意味がない」ということであ る。その輪郭をきちんと描き、製 品として実存できるようにして初 めて、デザイナーの仕事といえる というのだ。振り返って私自身の 仕事はどうか。考えながら、過剰 も不足も一切ない、美しいオフィ スを後にした。

## 地震災害

### 全社的なBCP(事業継続計画)において 人的資源の確保に人事はどうかかわるか?

自然災害や情報漏洩をはじめ、 企業が抱えるリスクは多様化・重 度化が進んでいる。人的資源に 直接影響する新たなリスクも増 えるなか、企業全体のリスクマ ネジメントにおいて、今、人事の 果たすべき役割とは何か。本連 載ではその点を探っていきたい。

連載第1回のテーマは地震災害。東日本大震災、熊本地震など、近年、大きな地震災害が続いており、今後30年以内にマグニチュード7レベルの首都直下地震が起きる確率は約70%だ。

まず、地震災害時に企業が取るべき動きを整理しておこう。 「地震直後は社員・顧客の安否確認や安全確保、対策本部の立ち上げ、被害状況の確認などの初動対応に専念。その目処が立ったら、対策を立てている企業では事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を発動させます」とデロイトトーマツリスク サービスの尾嶋博之氏は語る。

BCPとは、経営に影響するリスクを想定して、できるだけスムーズに事業の復旧を図るための計画のこと。このBCPは東日本大震災を契機に見直しが始まっている(図参照)。

#### リソースに着目した BCPが求められる

「地震、火災など、リスクの種類に応じて対策を考えるのが従来型のBCP。しかし、東日本大震災では、地震に続いて、津波、原発事故、計画停電と不測の事態が立て続けに起き、BCPが機能しないケースも多かったのです」(同社・前中敬一郎氏)

そこで注目したいのが図の右に示した経営資源(リソース)の種類に着目したBCPだ。リスクの種類に関係なく、建物、情報システムといったリソース別に対策を立てておけば、その組み

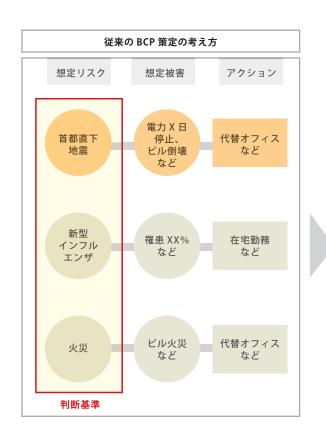
合わせで柔軟な対応ができる。

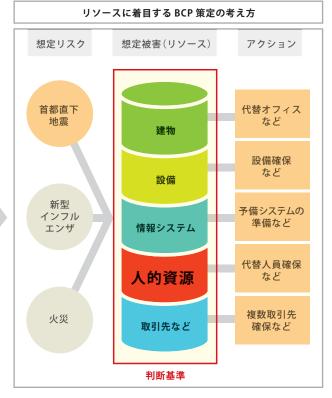
なかでも人的資源は企業にとって重要なリソース。出社できない社員もいるなかで、事業を継続するための人員をどう確保するかが大きなポイントだ。

「BCPで重要なのは状況に応じて優先順位を決めることです。早期の全面復旧が難しいなら、優先的に復旧させる重要業務を定め、そこに経営資源を集中投下することになる。その際は、重要業務を遂行する業務部門が必要な人的資源をスムーズに確保できるように、その部門と人事が連携することが求められます」(前中氏)

たとえば、その事業のキーパー ソンが出社できない場合を想定 し、遠隔地からでも仕事ができる インフラやルールを整備してお くことも対策の1つ。ジョブロー テーションを通してキーパーソ ンの代わりが務まる人材を育成

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 平山 諭





出典: デロイト トーマツ リスクサービス作成の図版を一部加工

しておくこと、該当するスキルをもつ 社員が自社のどこにいるのかを把握 しておくことも必要だ。

#### 社員の多様化で 仕組み作りが重要に

いずれも平時の業務効率化や働き 方改革、ならびに人的資源の有効活用 にも直結するため、平時の組織改革と 一体化させてBCPに必要な仕組み作 りを進めることも可能だろう。人事 が積極的に現場とコミュニケーショ ンを取り、現場の仕事内容やキーパー ソンのスキル・能力に関する情報を収 集することも、危機への備えになる。

「日本企業の場合、特に緊急時に備 えた仕組みやルールがなくても、社 員の日本人的な責任感の強さでなんとかなっていた面がありました。 しかし、外国人社員も増え、考え方の多様化が進んでいる今は、社員の 頑張りに期待するだけでは事業継 続は難しい。実際に、東日本大震災 の際、原発事故の発生で外国人社員 が一斉に帰国し、混乱した企業があ



尾嶋博之氏

#### りました」(尾嶋氏)

社員の安否確認・安全確保のためのルール作りや、被災後の人事情報の集約なども含め、地震災害では、"人"の管理が鍵を握る。社員の多様化が進む現状と相まって、人事が積極的にリスクマネジメントに関与する必要性は高くなっている。



前中敬一郎氏

Maenaka Keiichiro\_デロイト トーマツ リスクサービス マネジャー

## なぜ、左利きは常に 10%存在するのか

左利きの割合は、約10%だといわれている。「ところが250万~200万年前のホモ・ハビリスがつくった石器を調べると、左手製が43%あったのです」と、説明するのは、物理学・生物学出身の経済学者という異色の経歴の持ち主であり、「左右学」を研究してきた埼玉学園大学教授の西山賢一氏である。約4割いた左利きが、約6万年前には10%という現在の水準に落ち着いたという。

なぜ、10%に減ったのだろう



#### 西山賢一氏

Nishiyama Kenichi\_京都大学大学院理学研究科博士課程修了後、東京大学薬学部専任講師などを経て、1981年帝京大学経済学部教授。国際大学教授、埼玉大学教授を歴任。埼玉大学名誉教授。現職は埼玉学園大学経済経営学部教授。著書に『左右学への招待』(知恵の森文庫) などがある。

か。「定説はありません。しかし、左脳が言語や論理を司り、それが右手と結びついていること、右脳は創造性や感性を司り、それが左手と結びついていること、そして右利きの増加は、左脳の機能の発達とかかわりがあることは、ほぼ確かだと思われます」(西山氏)

#### 石器づくりという論理的 作業で右利きが増えた?

ホモ・ハビリスは石器を盛んにつくり始めた人類。大きな石から均質な石器をつくるには、複雑な作業を組み合わせ、ある1つの形をつくり上げていくプロセスが必要になる。「これは、単語をもとに文章をつくるのとある種似ている。石器をつくるなかで、言語や論理と結びつく右手が利き腕として発達したのではないかと私は考えています」(西山氏)

この領域は、発展途上だ。「MRI

での測定など、科学が進歩すれ ばするほど、利き腕だけでなく 利き脳がある、利き腕は脳では なく脊髄で決まるなど、議論百 出し(西山氏)だという。しかし そうしたなかでも、事実はある。 「石器や道具をつくり続け、言 葉を操るようになっても、左利 きが6万年前からは減ることな く、時代、性別、人種を超えて10 %の割合を保ち続けていること です」(西山氏)。その理由を西 山氏はこう考える。「ダーウィ ンの進化論的にいえば、10回に 1回は、左利きであるほうが優 位性があるということでしょう|

#### 多様な生き物が共生 するための棲み分け

「アシュビーの法則」というものがある。「多様性のみが多様性に打ち勝つ、という理論です。 均質・純粋であることは効率的に見えるけれど、実際には多様なほうが環境変化に強い」と、 西山氏は話す。左利きが変わらず 存在するように、多様性が存在する ことの大きな意義はそれだろう。

ただし、多様な生き物が、1つの場で共生するのは意外と難しいという。「共生を実現するために重要なことは"棲み分け"。生態学者の今西錦司も強調していました」(西山氏)。広さやほかの場所との交流が限定された"池"に生息する生き物がよい例だ。魚の種類によって、底か、中層か、水面に近いところといった棲む深度、餌にするプランクトンの大きさがそれぞれ異なる。そのため、競合せずにそれぞれの生き物が生息できる。「限られた場に棲むのであれば、棲む領域を分け

る、活動する時間を変える、食べる 餌を変える、といった棲み分けによってはじめて共生が可能になるの です」(西山氏)

### 自由度とアサイン力で 環境収容力を高めよ

環境収容力という言葉を聞いたことがあるだろうか。それは、その環境のなかで継続的に存在できる生物の最大量を示す。「環境収容力を高めようと思えば、棲み分けが必要になるのです」(西山氏)

私たちの組織が本気で多様な 人々を取り込み、豊かに活動しても らおうと思えば、環境収容力の高い 職場をつくらなければならない。 多様な人々に同じ行動、同じやり 方、同じ考え方を強要すれば、必ず それはぶつかり合う。

「生物学でいうニッチとは生活の 場そのものを示し、生物はそれぞれ 自らのニッチを見つけて、自ら棲み 分けをしようとします」(西山氏)。 一人ひとりに自らの個性を発揮で きるニッチを見つける自由度を与 えることが、まず重要だ。

そして、上司の仕事のアサイン力 (=棲み分けさせる力)も必要にな る。それぞれの個性に合った棲み 分けを考えることで、組織の環境収 容力は高まっていくはずである。





「薬に頼らない製薬会社を目指す」。その事業領域からすれば驚きの経営理念を持つのが、ロート製薬である。同社は世界の人々の健康を願い、薬が必要でなくなることこそが、真の健康と考える。すべての人に健康を届けるためには、まず社員が健康でなければならない。これが、同社の健康経営を支える考え方だ。

2004年には、社員の健康増進を担う部署が発足し、大阪本社に福利厚生施設「スマートキャンプ」を開設。施設内に薬膳を取り入れた社員食堂を作った。その後も、BMI値や腹囲の改善などを目指すプロジェクトや、運動・体力測定の定期実施等々、経営陣を含む全員参加型で数々の取り組みを推進した。2014年には、副社長が最高

健康責任者 (CHO) に就任。翌 年、人事総務部に健康経営推進 グループが発足したという。

同社は、こうした健康経営の知見を社会に還元・発信している。その一環として、上の写真にある家庭薬膳ランチの「旬穀旬菜カフェ」を一般客に開放している。また、美と健康をテーマとする季刊誌も発行。社会に向けた活動の幅は広がっている。

Text = 池内由里 Photo = 峯本宗介

### 連

### 労働時間に「枠」をはめて マネジメント力向上を促す

#### JXエネルギー

JXエネルギーは2007年、時 短に向けた施策「さよなら残業 ~ Action8~」を定めた。その2 本柱は、「①早く帰るという意 識を高める|「②マネジメントを 改革する | である。

9年たった今、全社的に見た 総残業時間数が大幅に減ったわ けではないと、人事部の魚住顕 太郎氏は話す。しかし、20時以 降の残業者や休日出勤者数は激 減した。残業が特定の社員に集 中せず、平準化されたのだ。

注目したいのは、「仕事は遅く とも20時まで という枠をはめ たこと。社員に残業させない仕 組みを作ることで、管理職と一 般職の双方に意識改革を促した。

「所属長が残業を命じない限り、 一般職は定時に退社しなければ なりません。また2015年から、 20時以降の残業は常務の承認が 必要になりました。残業に対す るハードルを非常に高く設定し、 全員に『時間は有限である』とい う意識を持ってもらったのです」

一方、マネジメント改革の取 り組みとしては、管理職が部下 に仕事を命じる際に、目的・期 限・品質を明確にさせた。

「目的や品質基準を伝えられな いまま命令された仕事は、どう しても『過剰品質』になりがちで す。そこで、命令時には『いつま で・どこまで』やればいいのか明 確にするのが管理職の義務だ、

という意識づけを行いました|

限られた時間を有効活用し、 部下に残業させないため、管理 職は誰にどれくらいの仕事をど う割り振るべきか熟考すること になる。聞けば当たり前のこと のようだが、実際にできている 会社は多くない。

副産物もあった。上司や役員 が残業を決裁することで、今、 どこでどんな問題が起こって いるのか、人的資源の配分は適 正か、といった課題発見に役立 っている。

時間に「枠」をはめたことが、 企業全体でのマネジメント力を 向上させ、残業の平準化を実現 したといえるだろう。

#### 全員が20時までに帰るための「Action8」

#### 早く帰る意識を高める取り組み

- 1.20時までに退社する ルールを徹底
- 2. 日曜日は原則として 出社を禁止
- 3. 部単位で週1日程度の ノー残業デーを設定
- 4. 少なくとも月1回、 定時30分前に退社

#### 管理職のマネジメントを改革

- 5. 所属長が残業を命じない場合、 一般職は必ず定時で退社
- 6. 管理職は目的・期限・品質を 明確にして業務を命じる
- 7. 管理職が月1回の年休取得を 目標にするなど、率先して休む
- 8. 管理職は原則として、会議 資料などを自分で用意する



魚住顕太郎氏

Uozumi Kentaro\_JXエネルギー 人事部 勤労グループ 担当マネージャー

Text = 白谷輝英 Photo = 平山 諭



ブーンブンブンブーン。目の前でチェーンソーで木を伐る音が響き渡る。長野県南部、伊那市の山中。同市に本社を置く住宅会社フォレストコーポレーションの木造住宅「工房信州の家」の家づくりは、顧客自身が山に入り、柱用の木を選び伐採する「選木ツアー」から始まる。実際に体験するため、同社の小澤仁社長と、山林の育成・間伐などを請け負う山仕事師の川島潤一・山造り舎代表と一緒に山に入った。切り込みが半分ほどに達すると、太さ30センチ、高さ25メートルほどの木が傾き、ズシンと音を立てて倒れた。振動が腹に響き、感

動を覚える。

「お客さまのなかには涙を流す方もいます」(小澤) 「木を自分で選んで伐ることで、心理的に遠かっ た山との距離がぐんと近づくようです」(川島)

山の木が伐採された瞬間、家の木に変わる。実際に家を建てた顧客を訪ねた。諏訪郡下諏訪町の成田(仮名)邸は30代の夫婦2人暮らし。訪問日は7月で気温は30度を超えたが、エアコンなしでも家のなかは心地よい。エアパス工法といって、外壁と断熱材の間に空気の層をつくり、夏は熱気を天井裏の換気口から放出する。冬は換気口を閉め、

#### 野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro\_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』「知識創造企業』 など著書多数。



太陽熱で暖められた空気を循環させる。選木ツアーで伐った木は居間の柱になり家を支えていた。成田が話す。
「私は旅行もバックパッカー派。パッケージツアーのような家より、自分も参加しながら過程を楽しみたかった」
成田の妻は選木の日のことを鮮明に覚えていた。

「伐ったばかりの木の水分の多さに驚いて、木も生きて いるんだなと命を感じました。その日は切り株にひと枝 挿して感謝の気持ちを捧げました」

今も柱を見ると「木のありがたみ」を感じるという。

#### 家づくりを物語にする

隣町の諏訪市に立つ守矢邸は二世帯住宅。夫婦、中学生と小学生の長女長男、両親の6人家族だ。居間から見渡すと、キッチン、ダイニング、和室、階段と1階の空間が間仕切りなくつながっている。「広がり間取り」と呼ばれる。居間には「薪ストーブ」。冬も1台で暖房をまかなえるという。居間の横には土間をアレンジした「土間サロン」。ここでよく宴会を開くそうだ。

工房信州の家には「自分の山の木で家づくり」と題した 企画もあり、守矢雅樹は父親の持ち山に家族総出で入り、 木を選んで伐採し、家の梁と居間の丸柱、玄関ポーチに 使った。施工中、家族の思い出となったのが家づくりに 参加する「ひとてま工房」という企画だ。守矢一家は壁塗 り、ステンドグラス製作、木工などを行った。塗った壁に は家族の手形を残した。

「ただ完成を待つのではなく、娘や息子もかかわることができて本当に楽しかった」(守矢)

壁塗りは職人の指導を受ける。妻の千鶴は職人たちと の出会いが「心に残った」と話す。

「木を選ぶところから山とつながり、山守さん(山仕事師)とつながり、職人さんたちとつながって、家ができた。 家づくりはこんなにいろんな人がかかわっているんだと 実感しました

フォレストコーポレーションでは着工式で関係者全員 が顔を合わせ、職人たちも顧客の家づくりへの思いに耳 を傾け、共有する。その理由を社長の小澤はこう話す。

「多くのお宅を建てさせていただくなかで気づいたのは、われわれが目指すのは家づくりを物語にすることではないか、ということでした。着工式を重視するのも、物語を一緒に紡ぎ、共創していくチームの結成式と考えるからです」

家づくりに顧客も参加する。それは職人の側にも意識 変化をもたらした。山仕事師の川島が言う。

「私たちにとっては当たり前の伐採の仕方や木の管理方 法でもお客さまに話すと、新鮮に受け止めてくれる。芽生 えたのはサービス業としての意識でした」

2016年、日本のサービス産業に対する初の表彰制度 「日本サービス大賞」(主催・サービス産業生産性協議会 /後援・経済産業省など5省)が発足。工房信州の家は 地方創生大臣賞に輝いた。「顧客が家づくりに関 与する体験が木や家への愛着を増幅させ、家族の 物語と感動を創出している」ことが受賞理由だ。 実はその試みはリーマンショック後の事業転換 を軌道に乗せるための努力の成果だった。

#### トップダウンからボトムアップへ

フォレストコーポレーションの前身は小澤の父親が創業した建設会社。公共事業が主力だった。小澤は東京の大学を卒業後、不動産会社に就職。バブル絶頂期で好成績をあげた。帰郷し、32歳で後を継ぎ社長に就任。子会社の住宅会社の社長も兼務することになり、県土の8割を森林が占める長野で用材の大半に輸入材が使われている現実を知り、



**小澤 仁氏**フォレストコーポレーション 代表取締役社長

愕然とした。1998年、伊那に展示場を開設。輸入材を使わず、「信州の無垢の木でつくる家」をコンセプトに発売を開始したが、受注は奮わず赤字が続いた。「施工力が十分ではなかった」(小澤)という。

やがて2000年代半ばから、並行して始めた賃貸マンション事業が急伸。これに注力したが、リーマンショックで受注激減。住宅事業に重心を移さざるを得なくなった。意を決し、長野市の総合住宅展示場に出展。大手ハウスメーカーと同じ土俵で戦うのは不安だったが、都市部の客層には好評で進出は成功を収める。以降、松本、上田、諏訪と県内全域に展開し始めたところで、小澤は1つの組織課題に直面した。

「公共事業や賃貸マンション事業では経営はトップ ダウン。社員も伊那地域の目の届く範囲にいたので それで成り立ちました。しかし、住宅事業は拠点が 分散します。社員一人ひとりが社長の目から離れた ところでいかに自立できるか。トップダウンからボ トムアップへの転換が求められたのです」(小澤)

小澤は、以前より、不動産会社で行われていた目標管理制度を自社に導入していたが、これに重点的に取り組んだ。拠点ごとに営業・設計・施工の各部門で3~4人のチームをつくり、四半期ごとにサイクルを廻す。1カ月目の目標設定、2カ月目の進捗点検、3カ月目の結果報告には必ず、小澤自身が参加し、毎



月1回開催される選木ツアーの様子。場所は標高約 1000メートルの深山。昼食をはさみ、一日がかり で行われる。



木の切断面。触ると、野菜のようにみずみずしい。 一直線に切らず、間に「つる」と呼ばれる刃を入れな い部分を残すことで、決められた方向に倒れる。



川鳥潤一氏 山造り舎 代表

月トップと社員が面談する場が設けられている。達成度が 高いとポイントがもらえ旅行に行けるが、個人の評価には リンクさせない。小澤が話す。

「最初は『目標管理なんてやってられない』と言っていた 社員も、目標を達成すると仕事もうまく回せるようにな って、『これは仕事の成果につながる』と気づいていった。 面談を楽しみに待っていてくれるようになりました」

#### 全国各地からの新卒採用に注力

この間、独特の家づくりに興味を持った、地元信州大 学をはじめ、全国各地の大学生が新卒募集に応募して くるようになり、毎年10名近くを採用。最初から目標 管理制度を通じてボトムアップの文化を身につけた彼 らは定着もよく、次第に社員の大半を新卒採用者が占 めるようになった。社員全員で考え、新しい付加価値を 生み出していこうという小澤の思いが社内に浸透する につれ、現場から自主的な取り組みやさまざまなアイ デアが生まれるようになった。

「自分の山の木で家づくり」の企画も、顧客から「持ち山 の木を使いたい」と相談された営業担当が、「そんなの大 変だ」と社内から難色を示されながらも、意志を貫き実 現させたのが始まりだった。引き渡し式は家族総出で柱 自慢や伐採の苦労話に花が咲いた。小澤も顧客がこれほ ど喜ぶ光景を見るのは初めてで、このとき「家づくりに は物語がある」と気づかされたという。

山を持たない顧客にも同じ喜びを味わってもらおう と、「あなたが選ぶ山の木で家づくり」の企画が生まれ た。当初は顧客の都合に合わせて選木・伐採を行った ため、関係者の日程調整が難航し、小澤も継続を断念 しかけた。すると、社員から「続けましょう。定期開催 にしてお客さまに選んでもらう形なら、あらかじめ日 程調整ができます」と提案があり、「選木ツアー」が誕 生した。

ひとてま工房のアイデアも、たまたま顧客の家族が職 人と一緒に壁塗りを行って喜ぶ姿を見た営業担当の提案 だった。また、引き渡し式には当初、大工は参加しなかっ たが、「大工さんも必ず出席したほうがいい」と、別の営 業担当が発案した。顧客が喜ぶ姿を目の当たりにすると、 涙を流す大工もいた。

「提案に対し、私は『手間もかかるから』と踏み切れま せんでした。すると、営業担当は『社長はいつも、お客 さまの喜ぶことが私たちの喜びなんだと言っているじゃ ないですか。だからやりたいんです』と目を輝かせて

話す。みんなが同じことをやり始め、その動きは 止めようもありませんでした」(小澤)

#### 売上高は8年間で3倍近くに

住宅事業部は6割以上が女性社員で、全体の平均年齢も若く、入社1~3年目が半数以上だ。工房信州の家は坪単価75万~80万円、1棟あたり平均3166万円と大手の最上位級住宅とほぼ同価格帯。高級住宅の販売に若手主体で取り組みながら、業績は大きく伸びている。リーマンショック前の2007年度の住宅の売上高約8億6000万円、完工棟数30棟が、2015年度には約23億5000万円、74棟へと拡大し、2016年度は100棟を超える。

それには、耐震耐久性・省エネ性などで性能表示 制度に基づく最高等級を獲得したことや、県産材 や自然素材の使用、エアパス工法、広がり間取りな



左官の指導のもと、家族総出で塗った守矢邸の小ぶりの壁。 材料は珪藻土で、家族6人の手形がついている。



成田邸のステンドグラス。プロの作家の指導の もと、半田ごてを使い、夫婦でつくった完全オ リジナル。

どの性能・品質面で高い評価を得ていることも大きい。冒頭の成田、守矢もほかの住宅との「空気感の違い」を選択理由の第一にあげた。そのうえで共通して賞賛したのが「スタッフとの打ち合わせの楽しさ」だった。成田家は夫婦ともに本好きで蔵書も多く、「壁一面の本棚が憧れ」だった。それを伝えると、スタッフは吹き抜けの壁面を利用し、2階へ続く階段を昇降しながら出し入れできる高さ約4メートルの本棚を実現した。

「引っ越しのときも本棚に本を入れるときが2人と もいちばん楽しかった。思いを汲み取って必ず形に してくれる。それがうれしかった」(成田の妻)

都市部に進出して以降、最大の課題は大手との差別化だった。性能・品質面の強化に加え、大切なのは家づくりを物語にすることだと小澤も感じていた。それを実際に具現化していったのは、現場で顧客と向き合い、ボトムアップを形にした社員たちだった。差別性のある戦略的な商品を生み出すには、それを実現するための組織改革も同時に行わなければならないことを再認識させられる。

(文中敬称略)

### 評価とリンクさせない目標管理により 自律分散リーダーシップを育成する



#### 野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

企業は常に環境変化への「適応」が求められる。フォレストコーポレーションもリーマンショックによる賃貸マンション事業の低迷という環境変化に適応するため、個人住宅へと軸足を移した。その際、トップダウンからボトムアップへ、自律分散型の組織改革が進められた。印象的なのは、目標管理制度を活用しながら、その目的を人材育成と位置づけ、個人の評価とリンクさせなかったことだ。

トップ自ら対話の場を通して目標の動機づけを 行い、遂行を支援し、納得性を高める。そして、結 果そのものより、次の仕事へのフィードバックを 重視したことで、一人ひとりの主体的コミットメ ントが引き出され、自律分散リーダーシップが育 成された。同時に個人の成績も伸びていった。

その社員たちは日々顧客と接するなかで「驚きの発見」、つまり新たなニーズを見逃さず、そこから仮説を生成していった。自分の山の木で家づくり、選木ツアー、ひとてま工房といった「家づくりの物語」を紡ぐアイデアはそうやって生まれた。それは主体性が組織に根づいたことを示している。既存の住宅に対し、顧客参加型という非連続

性があり、まさにイノベーションといえる。

ただ、それは適応の過程において、最初から戦略的に意図したものではなかった。社員の自律分散リーダーシップの発露の結果として、その都度、山と家がつながり、人と人がつながってイノベーションが生まれ、差別化が実現した。

この展開自体が物語り的だが、原点には小澤氏自身の「驚きの発見」があった。県土の8割を森林が占める長野で住宅用材に輸入材を使うのが当たり前となっていた現実への驚きは、一度、外に出て戻ってきた人間ならではのものだ。引き渡し式で顧客が喜ぶ姿を見た際の「家族の物語がある」との気づきも同様だ。こうした視点から、「信州の家を信州の木でつくる」という発想が生まれ、大手とは異なる家づくりが始まり、共感する若手が全国から集まった。フォレストコーポレーションが短期間で成長を実現できた革新の原点に、外から見た「驚きの発見」があったことに注目したい。

環境変化への適応には終わりはなく、物語はオープンエンドで続く。その行方も現場でいかに「驚きの発見」ができるかにかかっている。一人ひとりの社員の顧客への共感力がより一層、問われる。

#### 人事部御中

2016年4月の女性活躍推進法施行もあり、女性の活躍に対する社会の関心が今、また高まっていますね。人事部の皆さまにおかれましては、社員が性別を問わず能力を発揮できる環境の整備に日々尽力されていることと存じます。その一環として私自身の経験がお役に立てればと筆を執りました。振り返ってみますと、私が今あるのは会社や上司が上手に仕事を与えてくれたことが大きかったと感じています。どんな仕事の与えられ方が自分を育んでくれたのか、そのような状況を組織的に作り出すために何が必要なのか。個人的に考えるところを、4つお伝えします。

まず、私が幸運だったのは、入社当初から各部署と調整が必要なOA関連のプロジェクトに次々と携わり、若手社員時代に社内の仕事や人を知る経験ができたことです。特に「成長促進剤」となったのは、入社6年目にアサインされた、社内の各部署の業務システム内のデータを社員が自ら活用で

きるようにするプロジェクト。あらゆる部署をまわって、顧客情報や財務関連情報など眠っていたデータを洗い出し、どんな形で共有すれば役立つのかを設計するのが私の役割でした。その過程で各部署の仕事内容や、誰に何を聞けばいいのかがわかるように。多様な視点で物事を考えられるようになってアイデアの引き出しが増えましたし、複数の部署間の合意形成をスムーズに運べるようになり、目標を成し遂げやすくなりました。

2点目は、そのときどきで自分が「できる」と思っていることよりも、ひと回り大きな仕事を与えられ続けたことです。社内を見渡すと、実績相応の仕事を与えられる人と、私のようなタイプの人とは半々のようです。人によって自分に合う仕事の与えられ方は違いますが、私の場合はストレッチ効果によって力を引き出されたと思います。

早い時期に成長のフックとなる経験をし、段階的 に大きくなる仕事を短いサイクルで与えられて成長

## 分け隔てのない アサインメントを 促す仕組みを



鴫谷あゆみ氏

Shigitani Ayumi\_東京ガス 執行役員 業務改革プロジェクト部長 東京工業大学大学院修了。1988年東京ガス入社。2016年4月、生え抜きの女性では同社初の執行役員に就任。

#### 鴫谷氏の Profile

・入社	同期208名中、学卒・院卒女性13名。IT部門に配属され、社内におけるIT普及プロジェクトに携わる。
・入社6年目	社内データを全社で共有して活用する「EUCプロジェクト」に参加。
・入社 10 年目	勤怠管理プロジェクトのマネジャーに。
・入社 21 年目	リビング本部(リテール部門)に異動。
・入社 27 年目	お客さまサービス部部長に。
・入社 29 年目	執行役員・業務改革検討プロジェクト部長に。

#### 部門横断プロジェクトを次々と経験

社内のOA 活用プロジェクトに新入社員時代からいくつ も関わった。東京ガスのIT部門ではSEとしてキャリア を重ねる人が多く、異色の経歴だ。入社10年目からはプ ロジェクトマネジャーとしての経験を積み、入社21年目 にはリテール部門に異動。ITシステムを活用する部門側 での活用プロジェクトを担当後、業務改革検討プロジェ クト部長、お客さまサービス部部長と段階的なタフアサ インを経て、執行役員に登用された。

#### NO.2

する。私がそのような状況下で育つことができたの は、「あいつにやらせてみよう」と思ってくれる人た ちがいてくれたから。これが、3点目です。仕事に 真面目に取り組んでいる人はほかにもいるなかで、 なぜ私に目を留めてくれたのか。「社内で自分のこと を知ってくれている人の数|も少なからず影響して いたのではないでしょうか。私は部門横断プロジェ クトにいくつも携わってきましたし、性格的に社内 の非公式な場でもさまざまな人と話す機会が多い ほうだと思います。男女雇用機会均等法第1世代で、 「女性がフェアに働けているか」という点において社 会的に注視されやすく、会社から何かと気にかけて もらえる面もありました。

自分のことを知ってくれている人の数が多いほ ど、アサインメントの機会も増えるというのは自 然なことです。同世代の女性から「与えられる仕事 に男性との差を感じる | という話を聞くことがあ りましたが、そういうことが起きるのは、男性に 比べて女性が上司層に知られにくいことにも起因 しているかもしれません。一般的に男性は男性同

土でネットワークを築きやすいからです。ポジシ ョンや性別にかかわらず、社員がお互い一歩踏み 込んで知り合う機会を公式、非公式の場に仕込む 工夫をしていただけると、そういった「性別による 認知度の格差 | をなくすことにつながるのではな いでしょうか。女性の活躍には、上司が分け隔て のないアサインメントをしやすい仕組みづくりも 不可欠だと思います。

最後に、プロジェクトという仕事の形態を人材 育成施策に組み込むのは、性別を問わず、社員の 成長を促す1つの方策かもしれません。プロジェ クトを遂行するには関係者にロジカルに物事を説 明し、合意形成をしなければいけません。目標に 向けて人を説得し、力を借りるというのはリーダ ーシップと同義。部門横断プロジェクトのアサイ ンメントは、リーダーシップ開発にもつながるの ではないでしょうか。

明公のゆみ

#### FROM EDITORIAL OFFICE

#### 特集『同僚は、人工知能』に関するご意見、ご感想

- ●特にハッとするような印象はなく、もっと生々しい事例があるとよいと思いました。30年前に自社の社長が、機械にできることは機械にやらせ、人間はクリエイティビティをいかに発揮するかが重要だと言った世界が、足元に迫っていることは感じました(化学工業)
- ●異動マッチングにおいて人間のデータ処理能力は限定的。AIが社員の最適な異動先 や職務を選択できるように、社員から随時データを取り込み処理ができれば、異動 の一次処理に能力発揮するでしょう。人事担当は、その選択肢から直感と大局観に よって最終判断できれば、理想的かもしれません(金融)
- ●技術革新による職場や働き方の変化を、従業員に前向きに受け止めてもらうことが 最も大事。そもそもAIやロボットとは何なのか、人間と似たところと異なるところ は何かを、知ってもらうことが第一歩なのでは(食品)

#### 読者の声

前号『Works』137号(2016.08-09)に 寄せられた読者の声です。

#### 連載に関するご意見、ご感想

- ●成功の本質:「モノ」から「コト」へシフトすることは当たり前のように言われていますが、その具体例としてストレートに納得できる内容でした。私たちが「モノ」によって何を提供しようとしているのか、改めて考えさせられます(コンサルティング)
- ●フツウでないと戦力外?:外国籍の従業員は、本音を語るようで語らない気がします。会社に要望をする場合、改善がなされなかったときには見切りをつけるのが早いと感じます。コミュニケーションは必要ですが、何でも聞く姿勢より、きっちり説明する姿勢のほうが重要なのでは(繊維)

#### **NEXT**

『Works』次号(139号)のテーマは

シリーズ雇用再興3

#### 働く人の新しい"安心"を求めて(仮題)

日本型雇用の綻びが目立ちつつある今、社会は、そして企業人事はどのよう な安心を働く人々と約束することができるのか。長期雇用を前提とせずに 人々が安心して働けるオランダ、デンマークにそのヒントを探しに行く。

発行は、2016年12月9日(金)です。

## Works

No.138 Oct - Nov 2016

#### 編集後記

「GEが9ブロックをやめた」。昨夏耳にしたこの噂は、自称GEウォッチャーの私には衝撃でしたが、その前の"GE Growth Value"が"GE Beliefs"に進化したことなど、より顧客志向になり、よりシンブル化を進めようと行われてきた彼の企業の一連の改革と、9ブロック廃止は、整合性のある「必然」だと、話を伺うとわかってきます。不確実な時代だからこそ、顧客に向き合い、従業員一人ひとりに向き合う。日本企業はいかなるやり方でこれを実現するのでしょう。(石原)

今号から、連載企画を一部リニューアルしました。 リスクマネジメント、時短と生産性向上、健康経 営、女性リーダー育成と、人事の方々が取り組んで いらっしゃる喫緊の課題について、毎号、さまざま な情報を伝えていきたいと考えています。リスク マネジメントの企画を練っている間にも、熊本の 地震、東北・北海道を襲う台風と、私たちを脅かす 自然災害が次々と起こりました。1日も早い復興 を祈るとともに、人を預かる人事の方々の役割が ますます大きくなっていると感じました。(入倉)

「鏡よ鏡よ鏡さん。この世で一番美しいものは? それは"かがみ"から"が"を除いたものだよ。ではこの世で一番醜いものは? それは"かがみ"の中心に立ちたがるものだよ」。ふとこんな白雪姫風の台詞が浮かびました。鏡と神と我の鏡宴。恍惚を巡る神我見の闘争。Realtime×360度と人事評価の鏡が進化しても、自我中心的なエゴがある限り、その鏡には、未来の自己、天職的使命感は映らないかもしれません。(藤井)

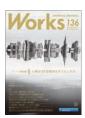
#### **BACK NUMBERS**

No.137 2016.08-09



同僚は、人工知能

No.136 2016.06-07



人事は日本型雇用を 守りたいのか

No.135 2016.04-05



組織開発の底力

No.134 2016.02-03



転勤のゆくえ

No.133 2015.12-2016.01



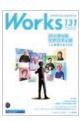
人事部の、今、あるべき形

No.132 2015.10-11

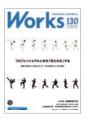


日本型雇用によって 失われたもの

No.131 2015.08-09



バーチャルリアリティが 人と組織を変える日 No.130 2015.06-07



プロフェッショナル人材を 「見える化」する

#### Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます(偶数月10日発行)。 バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

#### [お申し込み方法]

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

http://fujisan.co.jp/pc/works (PC) http://223223.jp/m/works (モバイル)

雷話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

[購読料]

◎1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長)

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)

古寺猛生(ソニー 人事部門 人事センター キャリア自立推進部長)

菅原明彦(日立キャピタル 執行役常務 CHRO (兼) 人財統括 本部長)

曽山哲人(サイバーエージェント 執行役員 人事統括本部長)

二宮大祐(イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)

三浦卓広(エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長)

和光貴俊(三菱商事 人事部 部付部長)

※50 音順・敬称略

STAFF

発行人/大久保幸夫

編集長/石原直子

編集/入倉由理子、池内由里、泉 彩子、伊藤敬太郎、内田丘子(TANK)、 荻野進介、白谷輝英、藤井 薫、中野史子、金井あかり

執筆/勝見 明

アートディレクター/相田俊一(/A)

デザイナー/相田俊一、寺嶋智教

表紙アートディレクター/永井雄二(デザインホース)

表紙ディレクター/友田光亮

表紙デザイナー/中村理絵、岡田麻里奈(デザインホース)

表紙フォトグラファー/下簗健一

フォトグラファー/刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、橋本裕貴、

平山 諭、峯本宗介

イラストレーター/寺嶋智教

校正/ディクション

印刷/北斗社

[お問い合わせ先] 株式会社 リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 http://www.works-i.com e-mail:works@r.recruit.co.jp TEL:03-6835-9236 FAX:03-3575-5229

### Recruit Works Institute

138 2016.10-11 人事評価なんてもういらない

第22巻 第4号 通巻138号2016年10月7日発行(隔月10日発行) 発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 TEL 03-6835-9236(編集部) 定価700円 本体648円

