

Works

人事アセスメント再生

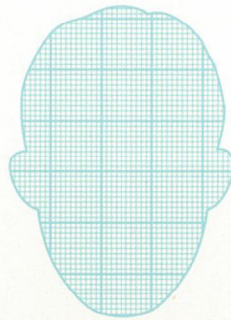
2002.02-03

ワークス研究所

定価700円 本体価格667円

50

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的土壌は融合するか?**
 - 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 鼎談:日本の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 荻野進介 (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/テトラパック

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・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ployee リレーションズ) /

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

1	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)
1	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
	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を言わせる技術 11
	●二村英幸(人事測定研究所 取締役研究主幹)
2	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)
	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(リクルートエイブリック 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)
3	アセスメントと日本的土壌は融合するか? 25
	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 日本的な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)
<hr/>	
	英語がビジネス公用語になる日 34
	I 企業が續々と英語経営・英語重視に転換しはじめた 日産/日立/スミダ
	II 欧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
<hr/>	
	アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告 48
	第2回 ブレイン・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 エンプロイヤー リレーションズ)
	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
	奥付 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**、というものだ。具体的には、「採用された人間が戦力化するまでの平均育成期間を割り出す。それも、新卒か中途か、中途の場合は、入職経路によりどう違うのか。その数字から逆算して、入職経路別に採用時期を設定せよ」というものだった。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だが、人事では行われていない。このことは、人事アセスメントの扱いに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、採用面の応募者絞り込み用に学力系診断が利用されるだけである。性格診断はあまり参考とされていない。ならば、性格診断など行わなければ良いのに、過去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、ご丁寧は何十年分ものデータを保管している——唯目的の「データ収集しないその状況と性向を見つめてみたかった。」

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

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

それは確かに正論。しかし、画龍点睛を欠くといった按配だ。だって、**「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いう何かを日本の人事はもっているんじゃないか。まずそれを突き止めてみたい……」**

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

——「今でこそ成果力主義として浸

人事アセス

透しつづある考え方は、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な構成となった。

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

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

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

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

結びでは、大局的な見地に立つて日本の人事を語れるお二人に、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てきた山田雄一教授(明治大学学長)。こなた、1970年代初頭アメリカにおられて彼の国での「組織行動論」の構築に一翼を担われ、帰国後、我が国の組織や人事に対して辛口な提言をし続けられている南隆男教授(前出)。お二人は、人事が本来あるべき原点を討議されている。

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

ところが昨今では、ほとんどの理論がアメリカの焼き直しで終わっている。もはや、「違い」ではなく「遅れ」としか言えない状況なのだろう。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て欲しい。そのためには、今何をすべきかを考えたかったのが、趣旨である。若輩ものの暴論に傾いた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にする。

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、非常に重要になる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例として、「そのアセスメントって、何回受けても同じ結果になるの?」「アセスメントの結果と、入社後の業績って関係あるの?」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いるかどうか
を見る。

しかしこの方法だと、設問が同一の場合、学習効果が起こったり、日時が経つ
ていると本人の特性自体が変化している
ために、点数が変わることもある。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

の相関を見る。

ただし、この場合も類似するアセスマ
ントが存在しないことには比較ができな
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スコアのバ
リエーションが、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
う、「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
統一して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
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
ともであっても、受験者が答えづらい」と
いっ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 C
P I (California Psychological
Inventory)には、かつて誠実性を図るた
めに、「あなたは風呂に入るのが好き
か?」という設問があつたそうだ。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。

次に「内容的妥当性」だが、こちらはあ

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
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
かを示すのが、内容的妥当性である。

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、いよいよここから難しくなる。
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
裏づけをもっているかどうか、ということだ。

わかり易いように、前述の「お風呂」の例で見よう。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、論理的な裏づけをどうしていくのが「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、設問の一つと、それにより把握される特性の関連をとらえるのは、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。

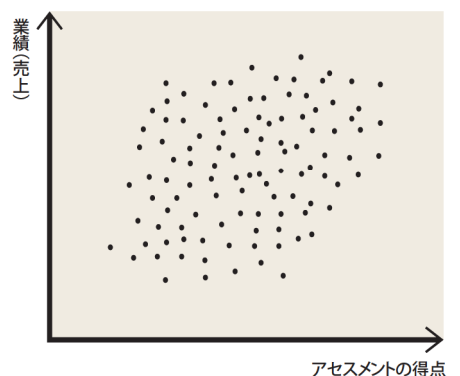
たとえば、アセスメントの得点と、入社後の業績の基準関連妥当性を調べることとしてみよう。ここでは、単純化するために、業績を「営業セクションでの売上金額」としておく。図表1のように、横軸にアセスメントでの得点、縦軸に売上げ金額を取ると、営業スタッフ毎に、得点

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直線上に分布することになる(図表2)。逆に、反比例ならy=a/x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」とよび、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。

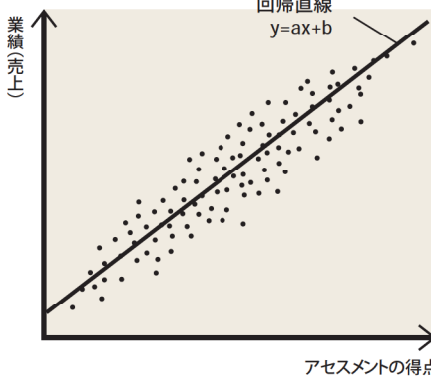
アセスメントと業績の関係でいえば、相関係数が0・3を超える場合、かなり高い相関と言われている。

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、どれくらいこ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・3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。

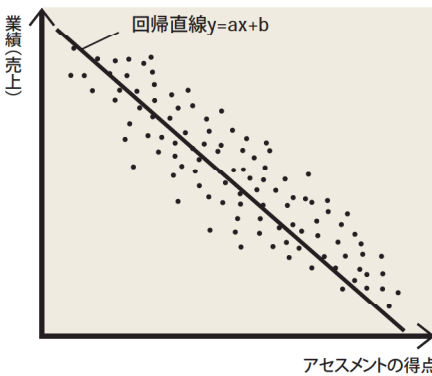
■図表1 業績とアセスメント得点が教布図



■図表2 業績とアセスメント得点が正比例



■図表3 業績とアセスメント得点が反比例



人事アセスメントの効果測定し、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経金額換算する、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、たとえば、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ってみる。

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

のは、妥当性・信頼性データから、導入効果を推測する、という方法が一般的だ。しかし、これだとどうしても、「広く集められたデータから見た妥当性」をもとにした推測であり、自社の特殊性などを考えると、数字が不安に思えてしまう。

そこで、アセスメント得点と、自社で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「営業スタッフの売上金額」がどのような関係であったか、を考えてみる。

作業上、いくつかのハードルが想定されるだろう。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

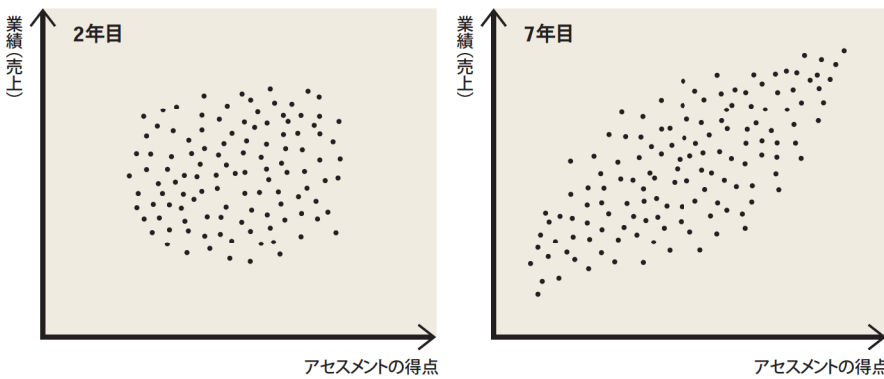
が必要となる。しかし、アセスメントを受ける人間の年齢がバラバラであるため、その影響が得点に現れる危惧がある。もし、こうしたことが気にかかるようなら、「加齢によるアセスメント得点の一般的な変化傾向」をファームに教えてもらい、そこから、新卒時点でそのテストを受けていたなら、という仮想得点を算出してみるなどの方法もあるだろう。

※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。

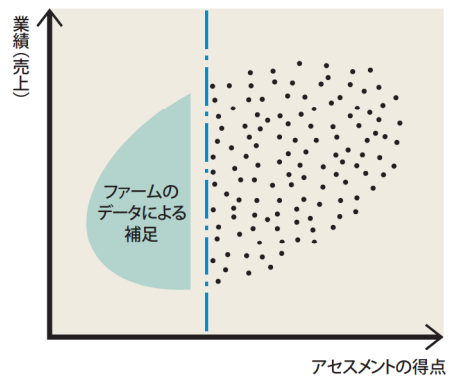
ファームにデータ補正
などの依頼をする

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、新たにデータをと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もある



■図表4 合否絞り込みがあった時の補正



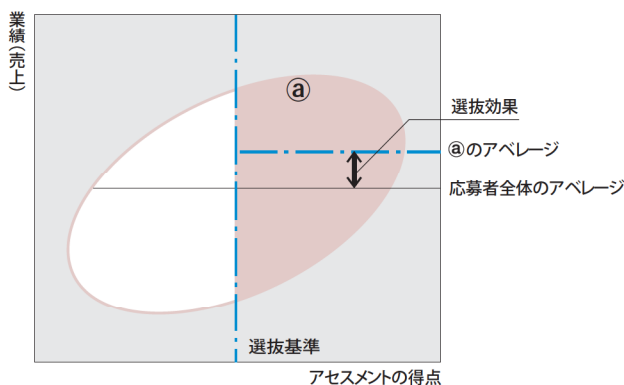
さて、アセスメント得点×業績の散布図ができたなら、選抜基準と基礎比率の二つを考え、アセスメント導入効果を出す、というのが、一般的な有用性分析手法だろう(図表6)。ここでいう基礎比率とは、期待以上の業績を残してくれる率、選抜基準とは、アセスメント得点での採用合否ラインと考えれば相違ない。この二つの指標を併せて、ある得点で採否を決めた場合、基礎比率がどのように変化するか(期待以上の業績を残す人の出現率はどうか)により、そのアセスメントの導入可否や、

「基礎比率」を敢えて省略

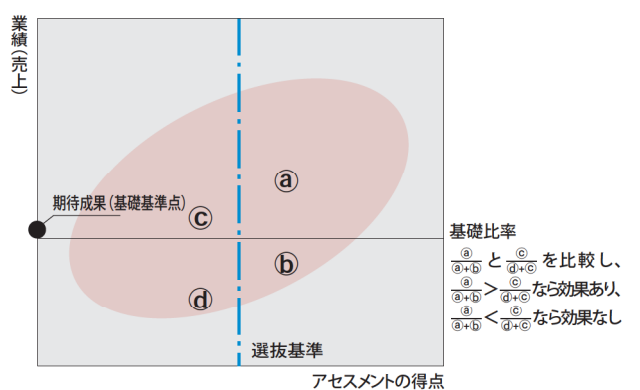
企業は、こうしたツールを入社時の絞り込みセグメントに使用しているため、ある点数以下の人間はほとんど出現しないという問題が起きやすい(図表4)。そのため、この絞り込み点以下の部分については、現有社員の傾向と、一般的な散布を勘案して、ファームに仮想散布図を作ってもらうことを相談してみても、どうだろう。

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上がらなかった社員が、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)

■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、以下の手法をとってみる。

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て、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)。

※厳密に言うところの手法は、多少の危惧が見られる。まず、業績とアセスメント得点の散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を、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、その会社独特のセク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、この手法を一例として取り上げてみた。

アセスメント導入の費用計算

これに対して、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、リテンション費なども加算すべき」と書

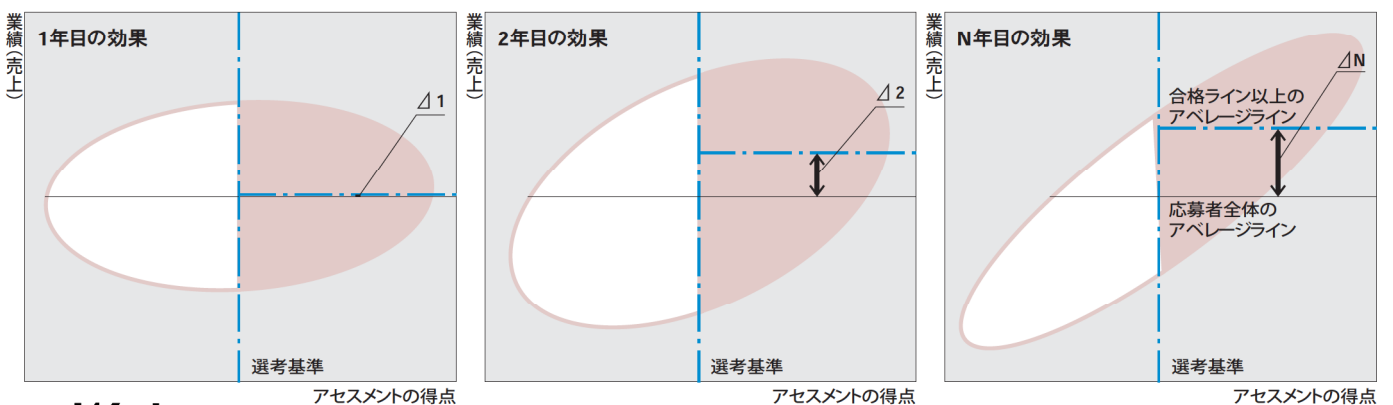
かれている。ただ、選抜効果というものは、選抜基準に達しなかった人間と達した人間における差の明確化であり、その観点でいえば、「選抜基準以下の人と以上の人で、入社後の教育費やリテンション費にどれだけ差があるか」ということを持つて、選抜効果に加算することが必要となる。しかし、そこまでの数字を出すことは事実上不可能だ。そこで、今回の手法では、「それらに差はない」という仮定のもと、省略することにした。

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アセツサー(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。

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よう。

ここで提示したのは、「試算」ではなく「決算」

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



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・ベイン/ビル・メイビー
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)

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)基礎ロジックに添っ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。日本の慣習では、現実離れしていると感ずるからだ。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(PDIシカゴ支社所属コンサルタント/3章に登場)はこう語る。

「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って関係です。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、それに対して、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といった緊張感を持った関係です。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PDIシカゴ支社(アメリカ)では、営業1に対して、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らず。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用いても、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ければ、納得はされない。今のまま、パーシャツラー(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、首を長くしてまっているはずなのに。

—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ぶと考えています。アセスメントは、行動計量学・心理学などに基つ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ると良いでしょう。

—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可能です。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優れた才能のある人、あるいはそうした人の間でしか、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な業績をあげ得るか、という予測では保有能力の把握に力点が置かれます。その最たるケースが採用選考です。採用選考の段階

では「業績など『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とくに力を発揮します。

「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)

—なぜアセスメントが必要なのか。

家族で経営が成り立っている小規模の企業ではアセスメントはあまり意味がありません。また中規模の企業でも、観察眼に優れた熟練の人事マネージャーがおられれば、

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てよいわけですし、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。



(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

しかし企業規模が大きくなり、その存在が社会性を帯びてきたりしますとそうはいきません。人事方針に基づいて個人どのような側面に焦点を当てて、どのような方法で評価するかが、配置の効果性にたなり、

ひいては組織の有効性を決定付けることになり。また属人的評価のみでは何より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って人事評価に客観性、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観的な人物把握と判断によるべきものですが、それを組織にとって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はなす。アセスメントの技術はそうしたニーズに向けてグローバル志向されているテクノロジーといえることができます。

—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。

二つ目は、評価されるに当たり、直属上司や担当面接官だけの判断で評価されるのであれば、情実や人物観の偏りが避け難いわけですが、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。それだけ人事が透明で働きやすい環境になると言えます。

突き詰めていくと、このどちらもアセスメ

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ところに他ならないと言えるでしょう。

——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はなくに力を発揮する、というところをお伝えしましたが、逆にお呼びでない場面もあります。その典型がアウトプリーメントなどの場面です。この、組織にとっても被評価者にとっても厳しい場面での判断が、持っている能力や客観的なデータでは納得が得られません。目に見えるそれまでの実績によって現実の組織ニーズと照らし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い、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っており、それを客観化するアセスメントも多岐にわたっております。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こ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いうことでもあります。

——気を付けねばならないことは何か

人事施策の効果は、長年かかって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年以上も経ってから、良し悪しが見えてくる。それを踏まえて、アセスメント自体の評価も、長期的視点で考えることが必要です。

こんな話を覚えております。あるメーカーが、入社時点のSPI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ったものです。からSPI検査の妥当性に議論が集まったのです。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、それがはっ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ていたら、とてもその妥当性など見えてこなかったでしょう。

こうした話をすると、必ず経営はもうとスピークであり、そんなの気なことばやっつけてられない」というお叱りを頂戴するでしょう。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る時代とも言えます。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としてもそれを主観的な決断の視野に入れておくことにより、判断を誤らさすむことも多いと言いたいのです。

——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、投資計画や事業計画書がきちんと残っており、その計画に沿って、施策に誤りはなかったか、毎年振り返りを行いながら、息長く観察と軌道修正が行われなければならない。人事もそのことは同じでしょう。大量かつ連続的に比較可能な客観データを蓄え、随時振り返りを行えば、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ってくるはずですが、しかしながら人事情報と言えは、人数やその構成に関するものがほとんどではないでしょうか？ 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、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、どのようなパーソナリティの人が事業部門別に分布しているかを把握すること、さらにはデータの解析から各事業部門はどのような資質の人材を高く評価しているか、等々です。それは経営のデジタルレポートのように、人事も各年次ごとの「人的資源白書」をつくってみたらどうでしょうか？ 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、ケース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った。「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 利用した場合、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)

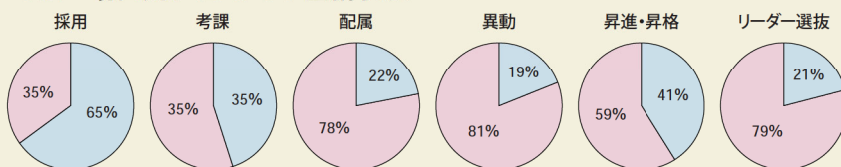
※「人事アセスメントの定義」 採用・考課・異動などの場面において、対象者を選抜したり、ランク付けするための客観化の手法全般を指すことにした。

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。

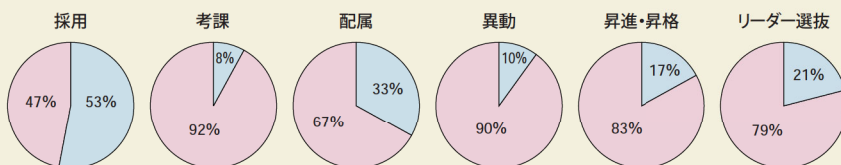
傾向1 採用場面で浸透。 しかし、「業務効率化」 の色合いが濃い

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、客観性重視のというよりも、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

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を調べたのが図表3である。これで見ると、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という企業で19.1%。次が何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場面全て」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%

にあるのが、ほのかに見えてくる。

なお、図表4中6番目の「考課のみアセスメントを持つている」企業や、12番目の「次世代リーダー選抜のみアセスメントを持つている」という企業の存在が、やや特異に映る。しか

し備考欄コメン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意下であり、日本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ったための誤解的な回答であった。

■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%

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、企業の実績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っ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。

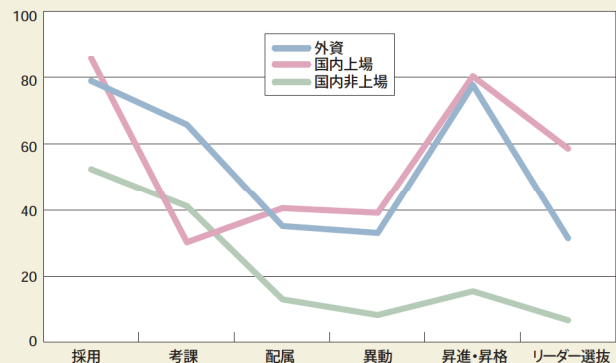
これは、前述の通り外資系企業には「本国が人事権を握っているため日本人としてアセスメントを行っていない」企業が含まれることや、「日本は販売拠点のため採用は店舗要員が主となるので異動も選抜も不要」といった事情があるためと思われる。

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。

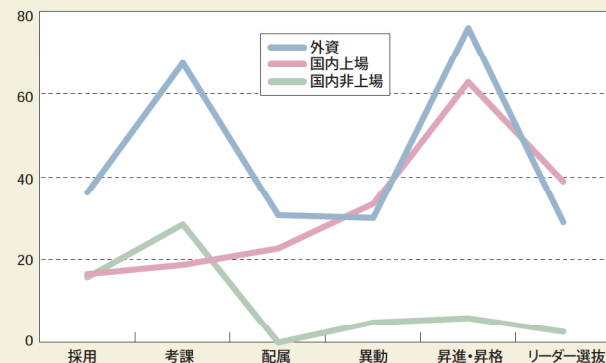
■市販品利用の国内上場 独自開発の外資系企業

図表6を見ると、外資と国内大手のアセス

■図表5 企業種別アセスメント導入率



■図表6 企業種別でみた独自のアセスメントを使用している比率

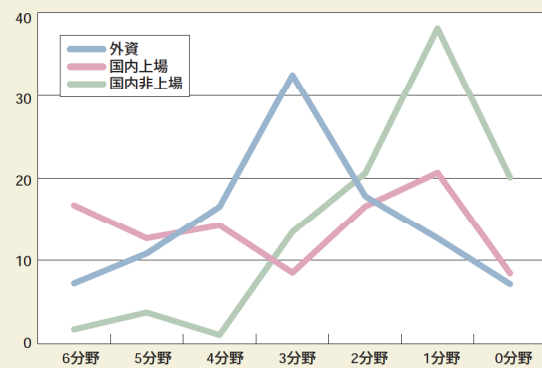


■図表7 企業種別アセスメント保有分野数 (数字は回答企業数)

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

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用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8 企業種別アセスメント保有パターン



■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。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つく。繰り返しになるが、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ェ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た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でも明らかになるように、「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「緩やかなる極化」の原因がこのあたりにあったことがわかる。

■図表9 分野別アセスメントの内容 (複数回答項目)

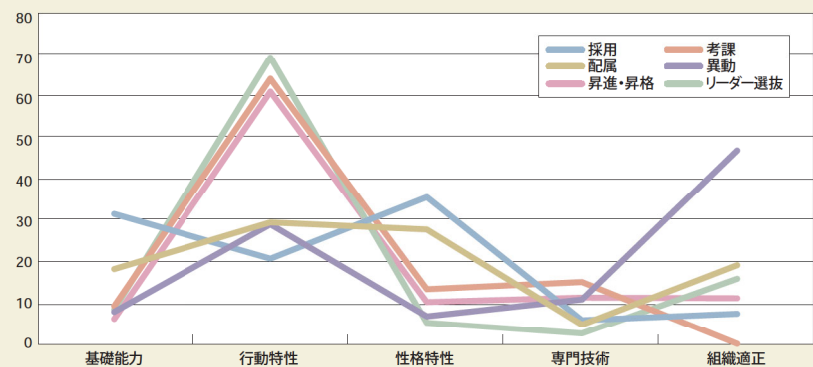
	採用	考課	配属	異動	昇進・昇格	リーダー選抜
基礎能力	59	8	11	2	5	3
行動特性	39	55	17	8	44	26
性格特性	66	11	16	2	7	2
専門技能	11	13	3	3	8	1
組織適性	14	0	11	13	8	6
合計	189	87	58	28	72	38

傾向4 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ったものだ。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)が重要となるのがわかる。ただし、ここまでは、一般的にごく当たり前のこととしが言えないだろう。

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パッケージで策定してもらったため、ほとんど同じ構成になるのではないかと」いった多少の推測ができる。

■図表10 分野別アセスメントの内容の構成シェア



■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ね。これは、「採用や考課など他場面のデータが活用できるから」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ェ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はないかと見ています。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、ジェ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したが、私はこちらも内情はそれほど差がない、といった見方をしています。図表2や図表11からも分かるとおり、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。すべてを自社に合うように一から設計することは少ないようです。そのため、導入しているアセスメントも、結局は「良かったら、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、「本国人材の方針に従うから日本ではタッチできない」といった「メントに、「ああ、さすが、アセスメント慣れているな」と感じてしまいます。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の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

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ふことです。



(としま・ゆたか)
日本大学文学部心理学科を卒業後日本化業、日本能率協会マネジメントセンターを経て現職。組織心理学的側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法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	利	悪	中	良	認知	利	悪	中	良	認知	利	悪	中	良	認知	利	悪	中	良	認知	利	悪	中	良	認知	利	計	悪	中	良					
1	SPI	27	50	1	35	35	15	45	2	35	21	3	8		6	6																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/ストラキャスト	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					2										11	15	26	0	3	11					
5	GAT	1	3		1	1	18			9	8						2										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		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	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」ともに純粋想起。この両者をあわせて「認知象数」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つまで自由筆記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。

■プロフェッショナルは、この結果をどう見るか

蓄積的価値と現在の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SPR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と、はたして商品とされているのでしょうか。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ったようです。そこに最近では「SPR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PDRのプロファイナ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か、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、評価結果をすぐに処遇（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もしれない。

次に、ファームの評価に移りましょう。

採用系はHRRの得票が抜きんでいてます（図表12）。これはSPR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ファーム利用の主目的であり、それに長けた銀行系ファームが強くなるのが前者の理由、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ることが理由として考えられるでしょう。しかし、費用も安くはないため、プロジェクトの件数は多く多くないように感じます。これは配属・異動・昇進昇格に関しても同様のことがいえるでしょう。90年代までPDR社の代理店をしていたMSCとリクルートがこの分野では大きな存在でしたが、現在は参入企業が増え、費用面のメリット、個別対応を売りにした独立系、BEI（行動インタジェン）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。PDRやHDC研究所、「ニコ」などもです。

「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ぶは、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、最新の理論での「プロナ」や、今だからこそ大切といった「現在の」価値は非常に少なくなりま

す。この二つを考えて選択をしないと意味がなってしまう。アセスメントに求めるのは「蓄積的」価値なのか、それとも「現在の」価値なのかを見極めること。それからもう一つ、担当者、行動心理や職業適性といったものに対して、もう少し興味を持って欲しいと感じています。そうすれば、SPR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っていくでしょう。

（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-効果的な導入・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



（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-効果的な導入・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

■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	エイ・コンサルティング	1	4					5
8	ワトソンワイアット	1	2			2	1	6
9	一勤総研		4					4
10	ウィリアムマーサ	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。合計点順にランキング。

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。SPI、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った「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。

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所の牽引的存在であり、1996年に組織行動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、「SPIは、各企業内に古くからの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。

基礎能力診断・性格特性診断で
認知度1位!

SPI
(人事測定研究所)
の活用法



【開発企業からのコメント】

SPIは1974年に初めて世に出たアセスメントです。発売28年になるのですね。非常に息が長いと思われるでしょうが、発売当初とはずいぶん中身が変わっています。もう10数回改定を重ねたものなのです。ちょっとした語句が「今風」でなかったり、またたとえば言語系問題なら全体水準からして、昔より被験者の漢字への素養が低くなっているために4文字熟語を少なくしたり、といった作業です。そのうえで、信頼性が保てるよう、工夫をこらしています。長寿の裏には、こうした丹念なメンテナンスがあるのです。

(二村英幸氏・人事測定研究所)

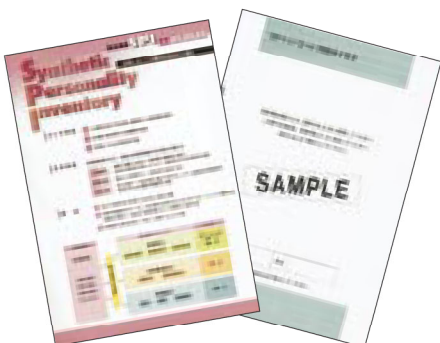
最近、大手化学メーカーから、同社が過去長年にわたって社員に行ったSPIのデータから何が読み取れないか、という依頼を受けました。多分、大手メーカーといえども、このツールを強力に使いこなす方針に考えあぐねっていたのでしょう。分析を行ううえで、あまり入り組んだたくさんあることを考えると、理解が難しくなるために、非常に単純なモデルを基本に置きました。それは、以下のようなものです。

SPIの各設問というのは、因子分析の手法により大別すると、結局「認知的能力」「行動力の2つ」について診断している、とまず考えました。

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、また、それぞれへの関連の度合いにも強弱はあります。そこで、「認知的能力」と「行動力」に、各設問がどれだけかわりがあるか、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、という形にしたのです。

こうしてできた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。

この考え方をうけると、被験者はSPI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SPI、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。

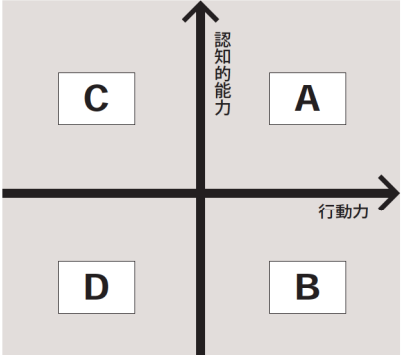
行動特性診断で認知度1位!

Another 8

(アトラクス社・
ワトソ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ました。

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った場合、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。これらのことを全て行えば、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います。

また、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いうことが、やはりSPIの良いこと

らでしよう。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所
若林満教授

面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

AIU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、参考程度に使っている。こう語る企業が多いなか、AIU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」。

AIU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たのですが、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のです。例えば、「集団における適応性」というテーマがあった場合、多くの性格

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」とかあるという質問に対し、実際にそれらをどれくらい頻度でやってきたのかを5段階で答えるという、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・成果をともなう「顕在層」を繋ぐ鍵、すなわちコンピテンシーの有無を確認することで、ハイ・パフォーマンス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

【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きました。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、志望者一人当りの面接にかなりの時間を要すること、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、導入実現に困難さ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AS8が登場したことで「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)



で行動事実にも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と言えます。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」を面接で実際に「検証」できる形式になっているのが、アナザ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のに、と思いついていたり(≡同一視)、やれない理由を周囲に責任転嫁したり(≡投影)といったアンプレクス度合いを検査してくれること。ある学生は、「リーダーのサポートに長けている」という結果が出たのですが、反面、「やっても意味がない」という反動形成の部分でも異常に高いスコアを示していたので、その点を、面接で探ってみましたところ、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。実際、これは内定者に行っ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

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。

以上のように検査結果と面接の効果的な連携や、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。



AIU保険会社 人事部 企画担当マネジャー
牛島 仁氏

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、組織内の人的偏りまで見えてしまうこのツール。

そこで、扱い負けないよう、社としての方針や従業員への理解促進の風土を作っておくことを強調する――。

性格診断はいろんなものがあるが他にありません。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】

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、こうしたことを検証していきました。当然、検証の中ではより客観性をを持たせるために多面観察も使い、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いながら、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)

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。

そこで、この強者^{ツヨキ}に対して立ち向かうには、利用する側にしつかりした方針や理念、特にTOPの理解が必要ですよ。

私たちは、セコムの電算部がまだ100名未満の時に分社した、SI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容になりました。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、私たちの最善の努力をしてみました。

まず、みなは何をやってきたのか「今、何できるのか」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てきます。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



セコム情報サービス 小林洋士氏

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ています。すなわち、み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“の際に〇〇タイプ”というだけで理解できる社員が増えています。

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。

ストラキャストのご案内

TRACAST

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。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場合も、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

各種専門資格という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った「専門技能アセスメント」。この分野に関しての動きを、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、技能以外のことを多く語る。その深みを残さず読み取る」と

リクルートエイブリック 首都圏1グループマネジャー 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いつても、情報処理特殊をもっていたから即採用ということとは珍しいですね。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てしまうのですから。

企業系資格も即効性は低下

一昔前だと、「国家資格の意味は少な

いがオラクルやシスコ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きますね。オラクルやシスコ関連の資格も、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ったのです。ところが、SEの世界でも、人月という概念が崩れ、アウトプットが同じなら資格の有無で受注料金が変わることもなくなつてしまつ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る。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使われていますね。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

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。社内的な昇進昇格基準がそうになっているので、横並びに必須としていたりするのは、そつたステレオタイプな考え方をしている企業がある反面、本当にうまくアセスメントを考えているなあと驚かされる企業もあります。

あまり大きくない200人規模の企業なのですが、そこにいるSE全員の残業時間と資格取得の相関データを作つたりしているのです。その結果見えてきたのが「仕事か忙しい人ほど、自己啓発にも熱心で資格取得が盛ん」という答えです。これを採用場面に利用し、応募面接時に資格

をもっていない人が「忙しくて取る暇がなかった」ということを口にする、とマイナス評価をするようにしているのです。

また、その企業のデータでは「忙しい人こそ確かに資格を取得しているが、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「ビジネス系アプリケーションのSEなのに、まるで業務と関係のないシスコ系の資格を持っていたりすると、「ひよつとすると、本業にそれほど熱をいれていなかったのでは」と考えたりもしているようです。

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テ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はありません。



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、客観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います。同一人物を見てなぜある人は総じて甘く、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っている組織観や仕事観、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。

これまでいくつかの調査研究を行い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と、②評価のばらつきは、内的基準だけの時は大きい、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・パートナー、E・仕事の質、F・仕事量、といった6つによって構成されていること、④個人がこの6つのいずれに、より強く影響されるかは、個人々々によって違っていること、などを明らかにしてきました。

また、最近では、人の評価はもとより、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はじめました。

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、考課者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によって、自己認識が進み、トータルとしてより客観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)

外的基準の厳格化と偏重は組織の硬直化を生む

「わが社はこういう人を採用し、こんな人を評価する」という外的基準をはっきりさせ、それに評価の優先ウェイトをかければ、かかるほど、評価のばらつきはむしろ少なくなるはずです。極端な話、体重何キログラム

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、果たしてそれかいのかどうか。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、「ちよ」と違うよなあと「ほし」ながらも、会社がそれぞれ言うのだから、個別の特徴に目をめぐり、育



(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・組織心理学会会長もつとめる。

成や評価責任からも遠ざかる形で、他律的に部下を評価してしまふ。評価される部下も釈然としない。結果的に部下との軋轢が生じてしまふかもしれません。パターン化され過ぎた評価に付随する弊害です。

戦略や「基軸」の確立と浸透

どうやったらこれを上手く乗り越えてい

くことができるでしょう。

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えています。そのためには、自社の経営戦略の中で、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確に持つべきでしょう。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と、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、うちにとつ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リエンテーションがあり、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うです。

これがありたい姿。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てしっかりさせる。今これが、求められているのではないのでしょうか。

アセスメントと 日本的土壌は 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、を識者の意見を参照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・サジェスションとはいえ、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きみを起こす理由

日本の人事は日本的ユニークさをもっている。その風土は、いかに育まれてきたのかを、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か。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。

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『人事はキャリアのデッド・エンド』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ょう。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ったのです。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、起こった時は会社に過ちがなかったことを証拠として示せるように、昇進・処遇・解雇・

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」

客観・公平の象徴的な事象として、職務定義書(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少ない。また、係争に備えた証拠・記録

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・科学的データを、人事施策に組み入れる必要があった。

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、情報産業へと雇用流動化していった。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



共同通信社提供



南山大学 総合政策学部
高橋 潔助教

クティブをも巻き込み、やがて90年代の長期好況期では、タレント・ウオー(人材獲得競争)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増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、重要になってきた。これが彼国の人事に関する歩みの概観だろう。

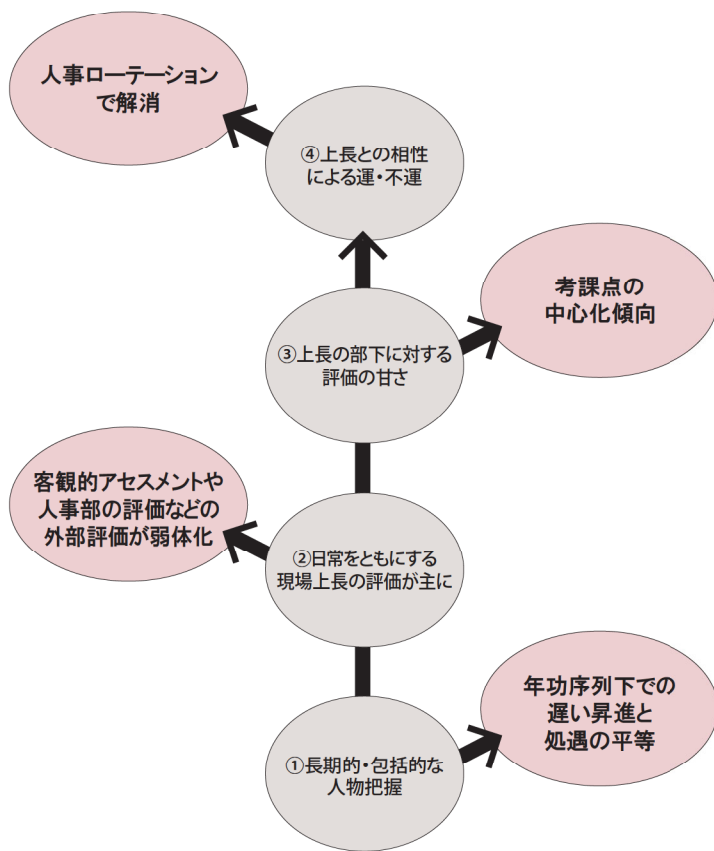
概念的人間観察に
長じる日本の人事

一方、日本では、年功序列・終身雇

用のもと、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つたように思います。しかし、個人の能力や努力といっても、遅い昇進の仕組みのもとで、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成り立っているので、ある時点での瞬間的な能力や短期の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の情報よりも、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ったと考えられます。」

労働者を全人格的に評価・育成するということは、非常に進んだ考え方でもあり、そのため、優れた考察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。すでに職務適性のことを、能力・スキルだけでなく、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K S A (K=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の人事慣習

「Skill=技能、A=Ability=能力」といった即物的視点から脱し、O (Other Characteristics=その他の個人差)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、コンピテンシーの氷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っていたようだ。

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と、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っている。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っていった。

基礎土壌を変えない改革は不全に陥っている

基礎土壌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

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かないと、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、旧来土壌との間に当然のようにねじれが生まれてくる。変革に踏み出した企業の多くで、制度が有効に機能せず、形骸化してしまつたという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）はこんな事例を口にする。「中央研究所の研究者というと、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』が続いています。本来なら、新人事制度で最も能力評価が重要になる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まます。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いないから』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かの課題で課題解決プロセスから被験者の能力・特性を項目別に読み取つていくというスタイルに対して、その困難さが明らかになった。どんなに訓練されたアセッサ（評価者）であっても複数の課題を通じて観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な答えを出したか、否かという、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。そうしたことを踏まえて、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さず、逆に提出課題の方をもっと増やした方がよいと主張している。

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。

こうした基礎土壌のうえに、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一つのポイント」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」に力が入られ、運用面では「現場委譲」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。

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一つである。

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。

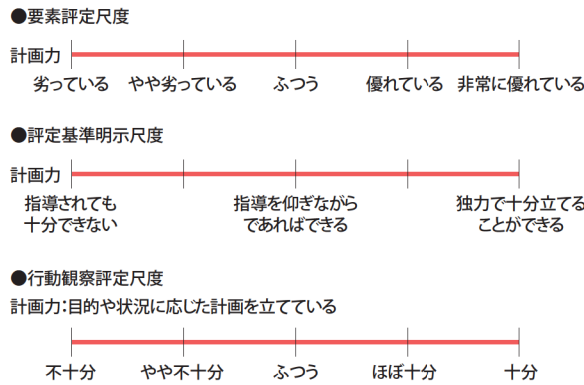
一つ目は、現場とともに制度改革を一緒に作り上げること。これには、「**行動観察評定尺度の策定**」^{※2}、「**考課前面談の構造化**」^{※3}、「**考課者研修**」^{※4}、「**評価結果のフィ**

ードバック」という一つの流れを確立することだ。つまり、評価されるべき尺度を、誰でも同じように理解できるように明示する作業を、現場と一緒に進めていく、決められた手続きに従って、従業員側からも評価に関連するデータや、加点すべき成果についての情報を集め、また、効果者の研修を通じて評価基準のすり合わせを行うという当たり前のことをするのだ。付け加えれば、評価結果を本人にフィードバックできれば、さらによい。人事アセスメントの本義は人物能力の客観把握であり、こんな流れを再整備するだけで、現場評価にもかかわらず、その考課システム自体が「アセスメント」化していくといえるだろう。制度運用をすればするほど、アセスメントは現場に馴染んでいき、分析的思考・客観的思考というもの、組織に根付いていく。

この手法は、パッケージコンサルタントの大道ではあるが、大切なファクターであることに企業が気づかず、単に「コンサルタントがさういふから」または「新人事制度策定のマニュアルに沿って」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積み上げると、現場評価主義の是正と新制度浸透が進む可能性は高い。

性には疑問符がつく。
 しかし、ここまででもなお、その実効
 構造化された面談を行うにも熟練は
 必要であり、不慣れた考課者だと、聞き
 漏らしや誘導、尺度違反などが随所で
 起きてしまうからだ。

■能力考課の評定尺度の種類



※2 考課評定尺度は以下の3つが一般的である。①要素評定尺度 ②評定基準明示尺度 ③行動観察評定尺度 たとえば、考課者の計画力を把握する場合、3者は以下のような違いになる。
 要素評定尺度：「計画力」劣っている、やや劣っている、普通、やや優れている、優れている
 評定基準明示尺度：「計画力」指導されても十分力を発揮できない▼指導を仰げば計画ができる▼独自に計画できる
 行動観察評定尺度：目的や状況に応じて計画を立てられる
 不十分、やや不十分、普通、ほぼ十分、十分
 尺度の具体性や行動の再現性といった意味で、行動観察が最も安定的な指標と言える。しかし、この尺度の策定にあたっては、現場部署においてどのような具体的行動要素があるかを把握して項目化することが必要となり、その分、手間がかかる。
 ※3 面談の構造化とは、聞くべき内容、それをつかみ取るための手法、それを評定するための基準などを、共通のフレームにし、効率的しかも標準化された客観的な評価が可能になることをいう。この構造化により、面接スコアと業績指標の妥当性係数は、0.1程度上昇するという研究報告が多くある。

「考課を専門に行う人間(アセッサ)を社内育成し、最初のうちは彼らが面談を行うようにするのがいい」と考えています。面談フローが完全に対象者の業績を把握できるよう設計がされていれば、あまり不満は出ないでしょう。
 もちろん、その面談に上長の心象点などを加えたり、また、アセッサには該当部署での経験が長く、一置かれる人間を選んだり、など不満を抑える施策は考えていかなければなりません。そうしてこの制度が完全に運用されるようになったうえで、今度は現場上長に「アセッサ」となる訓練を行い、評価業務を再委託すべきでしょう。こうすることで、日常面談も含めた評価が、しだいに客観的に行えるようになっていく。つまり、現場評価の良い面は生かされるわけです」。

サービス・流通系で
 経営の意思の強さが勝因

しかし実際に、そこまでの改革を実現している企業は存在するのだろうか。その疑問に対して永井氏は以下のように語る。
 「成功している企業は、意外にもサービス・流通系のクライアントが多いのです。理由は簡単でしょう。サービス・流通系の場合、本社と現場が強く、人事施策も経営のバックアップのもと、現場まで徹底して浸透させら

れるからです。つまり、経営が強力なバハンスを有し、そのうえで、人事施策に対して最後まで責任を持つ企業では、こうした改革も成功しやすいといえるでしょう」
 たしかに、新制度を現場とともに作ったり、評価業務を現場から切り離してしまおう、という作業には、経営の強力な粘り強いバックアップが人事に必要となるだろう。最近流行の「人事が経営的視点を持つ」というお題目以前に、経営が人事に対して、もともと責任を持つことが、今の企業に求められることではないだろうか。

アセスメントを日本企業の人事システムに融合させるといことは、人事の客観・分析的思考の強化と同義であり、それは即ち、日本の企業風土の改革ということに帰結する。それは、現場改革であるとともに、人事の思考法改革でもある。これを、人事のみが注力するのは、やや過大なことなのだろう。

より経営が人事に責任を持つということとはどういふことなのか。アメリカで企業大学設立・評価・運営コンサルタング業を営み、人事と経営の強い関係を長年見てきた、エドワード・メイスター氏(コポレート・ユバースタテ・エグゼクティブ代表)はこう語る。
 「コポレター・メーカーのデル社には、ラーニング・オブリーゼントという組織が経営ボ

ード及び現場幹部によって運営されています。採用や教育は社にとって重大な問題です。そこで、そうした人事課題にらいて、プランを立て、その結果を観察し、適宜サジェス

ションを加えるために、この機能を確立したのです。ちよつと、会社経営を取締役会が意思決定し、それに責任を持つように、教育・育成という面でもう一つの経営ボードを作ったと考えていただければ間違いはないでしょう。その結果、採用戦略や育成プログラムなどが大胆に営まれるようになりました。また、会社全体は現在の程度のマンパワーを有しているのか、といったことを詳細に管理し、その状態をWebで公開もしています。これらは、アポアルポートとして報告もしています。ラーニング・オブリーゼントが教育に関する取締役会だというなら、こちらはまさに、教育に関する「決算」ですね。こうした体制が理想的でしょう。経営が人事に入り込み、顧問機関と監査機関となつていく。経営が人事全般に対して以下のような役割を果たすべきです。①スポンサー、②ブランドデザインの立案、③監査、④景況などの外部環境の緩衝役、⑤課題指示。このどれもが良いフランスで整っている企業は、人事施策が順調に進むということ

を、沢山の事例を見ながら感じています」
 まずは、経営の意識改革を、人事制度改革や人事改革に先行するべき、といった感がある。

まず、経営の意識改革を、人事制度改革や人事改革に先行するべき、といった感がある。

まず、経営の意識改革を、人事制度改革や人事改革に先行するべき、といった感がある。



エドワード・メイスター氏代表取締役

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っても詳しく、アセスメントを自由に使いこなせるから。こうした状態を成しえている大きな理由は、産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

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。数多くの役員が面接で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りました。

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。まず、この部分でもう日本との差が大きいことがわかるでしょう。

日本と正反対の
利用をするアメリカ

日本の場合、比較的経験の浅い人たちに對して、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。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な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。こうした深い保有能力を測るためのアセスメントですから、その仕組みも非

常に複雑で精巧なものとなっております。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す。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。

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

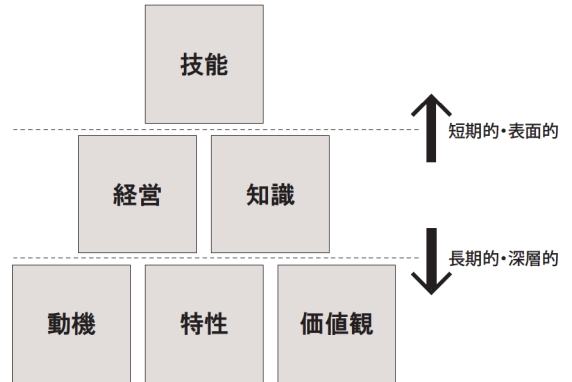
レベルとしてはスコアが芳しくなかったのです。とりわけ、傾聴吸収能力や、新領域への対応力などが良くないという結果でした。これでは役員として命取りになると考え、その企業に私たちの判断を伝えました。さすがに、社内でもなかなか結論はでませんでした。最終的には私たちのサジェスション通りに、不採用となっております。

日本ではなかなか考えにくいことではないでしょうか。社長も役員も面接での印象は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

■図表1 能力の構成概念図



このようなことは。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ッ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.をとりた後に企業に入社して、人事一筋で経験を積んでいく、といった人たちです。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。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、という

たこともわかるのですね。社内的にも、アセス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ースして、そのうえで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う強さがあるのです。

ファームと連携して
アセスメント結果を検証

もう一つは、コンサルティング・ファームとの信頼関係が強いということが上げられるでしょう。社内だけでだけ分析的な考え方が浸透しているわけですから、ファームや大学と組んで、社内人事データを活用した研究などを、頻繁に行っているのです。カンファレンスでもアセスメント実施以前と以後の効果性の違いはど「うだったか」といった振り返り検証が行われます。こうした、共同研究に積極的なのですね。その結果、「妥当性の高いアセスメント結果に従うと、採用が成功する」ということが統計的にも証明され、ファームの信頼度が増す、という好循環になっています。ちなみに、図表2はPDI社が行った、同種の研究結果です。合格ライン以下の人を採用した場合、パフォーマンスの差が歴然と現れるのがご理解いただけるでしょう。

企業▼ファーム▼大学
という人の流れ

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シレンマを感じた人が、企業の人事に転職して腕試しをし、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、人的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。

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、大学で心理学を専攻せず、人事にドミニク・ストレイター（事務担当）として入社する人も確かにあります。ただ、2、

3年人事を続けるうちに、その仕事の深さ・面白さに気づき、このままではいけないと大学院に再入学して、Ph.D.を取るような人が、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●日本の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ことにした。

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され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乱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
同大学産業研究所行動科学部門研究員)

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」から始めて、「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ってきた。180度枠組みが変わる中では、人事も当然力オスに陥るでしょう。それが、「生産的な力オス」にならなければならないか、だよ。

海 私自身、日本の人事も決して捨てたものではない、とは思っています。シンクシグマと続くTOCなど、企業にとっ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ので、ひとまずここでは、なぜ日本の企業は、経営や人事に対して包括的把握が上手かったのか、について討議をしましょうか。

山 時代を問わず、人事の仕事の大切な部分の一つに、「社員の安ん立命を図る」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づけたのが日本の人事なのでしょう。そこには、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処遇する、という考え方をしていることが、根底にあると思います。

海 つまり年功序列とか終身雇用というシステムのことでですか。

山 そういう構成要件ももちろんですが、風土全体ですよ。できる人間が、自分

のパフォーマンスのみを強調している社会で、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、今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、それなりに重要だったと私は思っています。

変革期で

右往左往という状態

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。そうなるも当然、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、

「人事部よ、だからこそしっかりせよ！」ということなんですわね、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、振り返り検証もしない。営業戦略や研究開発投資だったら、これだけお金を使ったら、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ではありませんか？

山 浮き足だつて本来の人事の道筋とずれたことを行っている、というのも確かに正論でしょう。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も思います。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、売上に繋がります。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

の中のもの。たまたま要件では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られ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。

海 でも、「浮き足立って、本来の人事の道筋とずれた……」とはどういうことでしょうか。

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す。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えるものがあります。それを前提にしていれば、日常指導や考課を通して意欲疎通を続け、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……。

海 「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、その結果を読み込み、必要ならば治療を受けて

はじめて健康が維持できるというものです。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」が不十分なのか、それとも、そこから出てくるのに「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ような気がしますね。人材を見分ける基準は、「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「コンピテンシー」になってきました。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、といった感じでしょうか。

南 健康診断というのは、どこが悪いという人に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ね。とすると、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るのか、と

いう話になる。これがない形でアセスメントだけ行くと、あいつはこんな性格だったのか、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……。

山 僕は、日本の人事も頑張って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、まだまだうまくいっていない。

山 「読み込み」「活用する」練達(れんたつ)が人事部にいなくなつたことも大きいでしょうね。最近(さいきん)は人事に来て、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。特殊で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……。

南 さらにいうと、人事の仕事に携わる人たちの専門能力アップが、これからの我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、大学と産業界との連携をきちんと再構築していかないと。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く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、やれば自分ではできるんだという自己効力感に大きく左右されます。そしてその結果は業績にもつながるでしょう。制度改革に逸る(はやく)気持ちもわかりますが、日本の人事ももう一度余裕を持ち直して、力を蓄え、腰を据えて変革の波に処(お)していくことを望みたいですね。

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のなら望外の幸です。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。

海 私もお聞きしました。

海 私もお聞きしました。

余裕を取り戻し、社員の活力アップを

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、その結果を読み込み、必要ならば治療を受けて



(やまだ・ゆいち)
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—』(ぎょうせい)などの著書がある。



(えびはら・つくお)
本誌副編集長

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、“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、自然科学を中心に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・ 英語重視に転換しはじめた

英語を社内での共通語にしたり、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、もうひとつのリバイバル・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

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日本語のわからない上司と机をはずさんで向き合いなから、いつまでも押し黙っていた……。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う。そのうちひとつが、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。「我々は燃えさかる甲板から脱しなければならぬ」という名ゼリフを発し、みごと2年で業績黒字化を達成させたのは周知のとおりだが、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

語共通語化である。

「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って以来、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

社員の英語力向上が焦眉の急となった

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・田島鉄也氏

同社では、2000年7月から、「集中語学研修(100時間英語学習プログラム)」が始まった。一刻も早い英語力向上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リーダー・田島鉄也氏」だ。

シヨン英語テスト)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つのコースがつけられ、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、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、費用は5万円から20万円の範囲で受講者負担としたこともあり、実際は、93%と高出席率だった。

以前から、TOEICの社員一斉受験を毎年行ってきたが、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、本来別のものであるからだ。

英語化が、新しい組織風土を生む

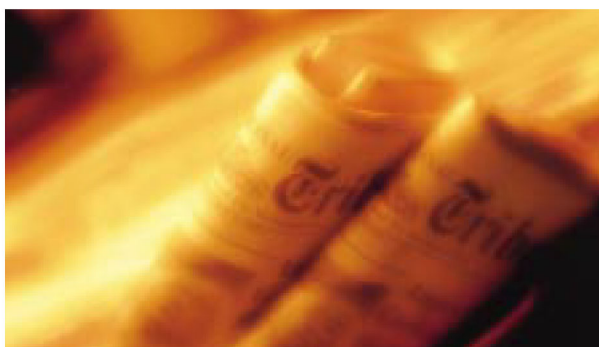
「英語共通語化というのは、ただ単に、意思伝達の手段が日本語から英語に変わっただけではなかった。巷では、ゴーン氏が、コミットメント(commitment)という言葉を多用することが知られている。「あなたは今話したことをコミットメントしますか」というように使う。責任をもつて約束する、という意味だ。日産では、これらゴーン氏がよく使う英単語の日本語訳を、ゴーン語録として、イントラネット上に載せている。

《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100万人の万台を突破した。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)。

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



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990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の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いえば、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、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はないし、まして仕事能力との関係係があるはずもない。ただ、国際化の中で、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・ピー・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



教育担当マネジャー・鈴木琢也氏

つ。拠点は10カ国、市場は全世界だ。ここ30年あまり、グローバル経営のお手本ともいふべき展開を見せてきた同社だが、2000年1月、八幡滋行社長が次のような構想を社内公开发表した。「2002年にはグループ共通言語を英語にしましょう」

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

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。営業の最高責任者は香港人ですから、営業部門の英語化は特に進んでいます」(PRリーダー・島善弘氏)

頭ごなしではない ユニークな施策

実は、スミダの日本人社員の現在の英語力は、TOEICにして400点あまり(日本人の平均は451点)と決して高くない。TOEICの点数を昇進の基準にするという頭ごなしのものではありません。自然に英語を学習したくなる雰囲気や社内につくっています(鈴木氏)

英語共通化宣言から1年あまり、どんな施策がなされたかというところ、▼東京本社の1フロアに1人、英語を話す外国人を入れる、▼優勝者にクアム旅行が当たる



PRリーダー・島善弘氏

**スミダ
コーポレーション
株式会社**

設立：1956年1月
 資本金：53億7571万円
 従業員数：1万1053名
 本社所在地：東京都中央区 事業
 内容：音響・映像・OA・車載用・
 産業機器等電子部品、高周波コイル
 及びオプトエレクトロニクス部品の
 研究・開発・設計・製造・販売

英語スピーチコンテスト▼日本語厳禁、話したら罰金の忘年会、▼社内食堂の従業員を外国人にし、メニューも全部英語に、▼全員に英語のツラネームをもたせる、▼TOEIC 500点以上の希望社員を対象に、英語学習費用とし

て年間30万円を支給、といった具合だ。俺は英語なんていらなく、と言っている人もいいし、現にいます。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、と言っているんです(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ミダのような企業が、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当然の施策といえる。

II

欧州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州でも、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歳のエドゥアル・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

その必要性を痛感したのだ。ただし、欧州と北米ではこのとおり、実施されているが、アジアでは、英語と現地語が共通語となっている。ここ5年で、英語化はかなり浸透し、今はフランス人同士でも英語で会話するほどだといふ。

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
混乱は少なかった

日本のミシヨングループには、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から、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し、語学の能力に長けている人たちです。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。

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、昇進や昇格にこの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

ミシヨンのもうひとつの社内言語政策が、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、数カ国語を操る人も珍しくない。例えば、日本赴任が決まったフランス人は、出発前、200時



広報部ジェネラルマネージャー・伊東雄一郎氏

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3カ月。

その期間、「出社の要なし」で、ひたすら語学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、日本語ノイローゼになつてフランス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うなのに、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」

《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スウェーデンは、

オランダと並んで欧州で最も英語が浸透している国。いわば、国際経営は英語で、という考えが最も強い国だ。ここでは、この国発祥のテトラ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

先に、名だたる日本企業が、一齐に、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つと進んでいる。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だ。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った15年ほど前から実施され、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、500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



人事課マネージャー・碓方武文氏

従業員の姿勢は真剣そのもの。TOEICが英語力を測る絶対的なものではないかもしれませんが、何らかの物差しがないと不公平ですから」(人事課マネージャー・碓方武文氏)

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、これに添えて、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」の世界のメーカーだ。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、社内への通達も英語でもなされる。また、マネージャークラスの場合、たとえば必要に応じて英語だということ。「担当業務が広がれば、海外とのやり取りも増



コミュニケーション課マネージャー・福田利夫氏

えてくるので、英語ができないと仕事に支障が生じる。例えば世界のテトラパックグループ従業員1万2000人対象のイントラネットにはグループの方向性やコアバリューなど、共有すべき情報が、もちろん英語で入っています」(コミュニケーション課マネージャー・福田利夫氏)

そうはいつても、英語は仕事上の道具にすぎないという考えは同社でも徹底している。当社では、英語は、各人が備えるべき「標準装備」なのです。担当業務能力とは別。英語力が高ければそれだけでいいわけではありません。言い換えれば、読み書きそろばん「の類なのです」(福田氏)

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

III

国際経営学者が「英語経営のすすめ」を説く理由

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。

しかし、今では、それが当たり前ではなくなっている……。

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

——先生が主張されている「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ってきたのですが、今後は英語で経営すべきではないか、といつてく単純なことです。背景には、まず経営のグローバル化があります。1980年代半ばまで、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ってきたのですが、85年にプラザ合意があった円高が進み、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

中心も海外に移りはじめた。このように経営のグローバル化が進化すると、これまでのように、日本人が日本語ですべて経営することが不可能になってきます。

——そうですね。情報収集と意志表明が日本語だけでは追いつかなくなる。

吉 もつひとはインターネットの普及です。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、電子メールの文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か んになっています。ビジネスにおける英語空間が有無をいわずに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。

貧弱な英語力は 絶大なコストを 発生させる

——「英語による経営」とは、どんな内容でしょうか。

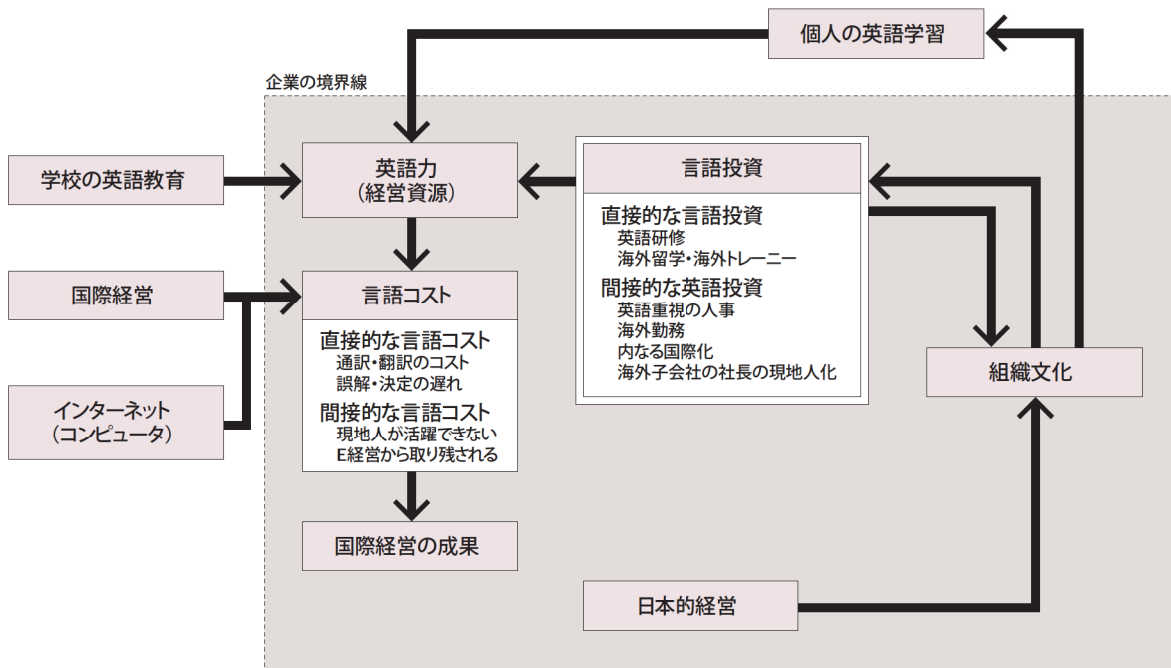
吉 私たちは、英語力を経営資源としてとらえ（図表）、これを「言語コスト」と言語投資の経営資源モデルと呼んでいます。これは、①経営資源としての英語力、②言語コスト、③言語投資の3つから成り立っています。言語コストとは、英語力が不十分であるために企業が負担せざるを得ない費用で、通訳や翻訳にかかる料金、誤訳や情報の漏洩、意志決定の遅れといった直接的なものと、英語が社内



（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



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。
前者については、通常、日本の親会
社から海外子会社への情報伝達の大半

※ 企業の行動(操作)変数

が、日本語。これらのうち、現地スタッフへの伝達が必要なのは現地の日本人が訳して伝えているわけですが、その作業がたださえ忙しい彼らにとって非常に負担になっているようです。通訳の問題にしても、なかなかいい人を確保するのが難しいですし、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といった、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でしょうか。

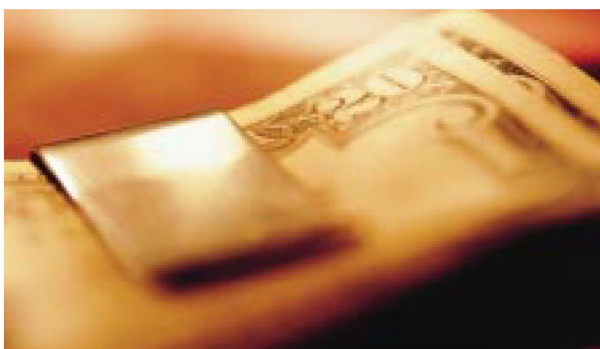
吉 国際コミュニケーションを日本語中心

から英語に替えるということですが、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。海外子会社内部での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、抛点が海外に広がっても、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っ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ね。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」をあげることが出来ます。日本企業の海外工場は作業者と監督者が一丸となっ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き空気が沈んでいて同じ会社とは思えないとよく言われるんです。

—— 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



へだてなく働くから雰囲気明るくなる。

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つて決まつてしまう。必然的に、現地の優秀な人間は馬鹿らしくなつて辞めてしまい、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ふわけです。これは非常に不幸なことではないでしょうか。そうならないためには、「英語による経営」と「経営の現地人化」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のでしょうか。

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10%、それぞれ海外に依存している企業が該当すると考えています。といつてもこの条件を満たす企業は日本に1000社以上あるでしょうし、今後ますます増えるのは間違いありません。

欧州、韓国、台湾企業は、すでに一口の長がある

——ヨーロッパはどうか。

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スシかり、スイスのエリクソンしかり。でも、最近ではシーメンスやドイツ銀行といったドイツ企業、ミシュラン(前章参照)やプジョーといったフランス企業も英語が共通語になつてきました。

——アジアはどうか。

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、新人社員の採用には、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らない」といった雰囲気非常に濃厚でした。なかには、新入社員のTOEIC平均点が900点を超えている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。

—— すいませんね。

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
日本の経営の深い関係

—— 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いう日本企業がりましたが、ほとんど失敗している

ようです。

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、日本人によつて、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つてしまう。

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。こつこつ日本の経営と、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、相手の意見や考えに反論しやすい。そのため、英語を使つて日本の経営をすれば、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、どうせ発言しないだろう」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ます。まさにジャパン・パッシング。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のでしょうか。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、その際、マレーシア人から「日本人は一体いつ、真のアジア人になるのか」「現地法人では、なぜその国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、た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、とてもそうは思えない」と言われ、返す言葉が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、内容のない話をしてい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、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「真の英語力」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でしょうか？



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、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。このように、英語による経営の必要性と、実現可能性の間には深刻なジレンマがあるのは確かですね。

—— 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。弊害があったらその都度、軌道修

正していくやり方ではないと、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と駄目で、そのためにはまず英語だと。周囲に言わずに、こっそり英語を勉強する社員が増えてくると理想的です(笑)。

明日に大きな夢をみるために

—— 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？

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ってしまうのです。もちろん、英語だけが素晴らしくて、日本語を捨てよ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は、という危機感があるんです。逡巡して立ち止まっている暇がありません。まずはやってみる。時間はあまりない。私はここ5年、長くて10年が勝負だと思っています。

IV

■おわりに 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」という言葉だった。ミシュランのCEO、エドール・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、いざとなったら、借りるという手がある。

『英語屋さん——ソト創業者・井深大に任えた四年半』『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の現象だと思っています。フォードから、社長をはじ

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い

い。多様な人材が多様な能力を生かしていきいきと働ける、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だろうか

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

裸になって勝負ができますか？

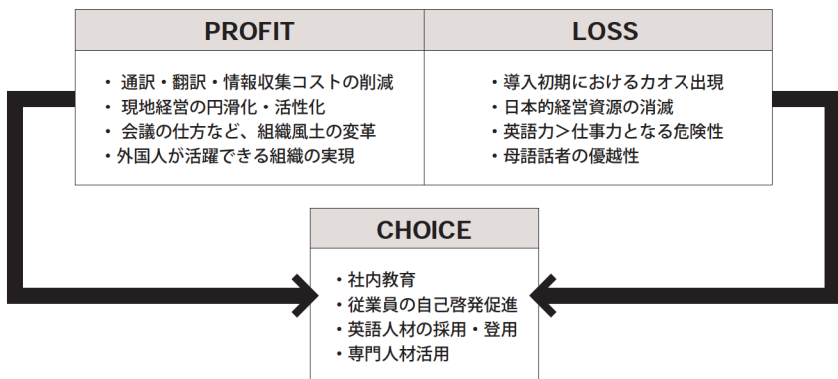
小久保博之 (人事コンサルタント)

日本には英語ができない人が多いことは事実でしょう。多少うがった見方ですが、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のでしょうか。

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、たとえわからなくても、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の世界では何度か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してしまえば、「英語」という隠れミミ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のでしょうか。

■図表 英語共通語化の損益と、あるべき選択肢



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ったとしても、軍配は母語話者にあがる。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、私が言った(書いた)のはそういう意味ではなかった。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う形で、ビジネスの場面でも十分起り得ることである。「日本語を犠牲にしてまで英語を習得したあげくに、しよ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ェー試合と同じことなのだ。

英語共通語化の損益を考え、現実的な対応を

ここまで、英語共通語化の実態とは

非を見てきたが、その損益をまとめたのが、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に關していえば、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いる。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

日本人の英語受容の歴史は政治トピックス抜きでは語れない。その端緒は、1808年、英国の軍艦が、禁を犯して長崎港に侵入し、人質を取って立てこもった、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

り上がった。果たして今回は、通算何度目の「英語熱上昇」になるのだろうか。

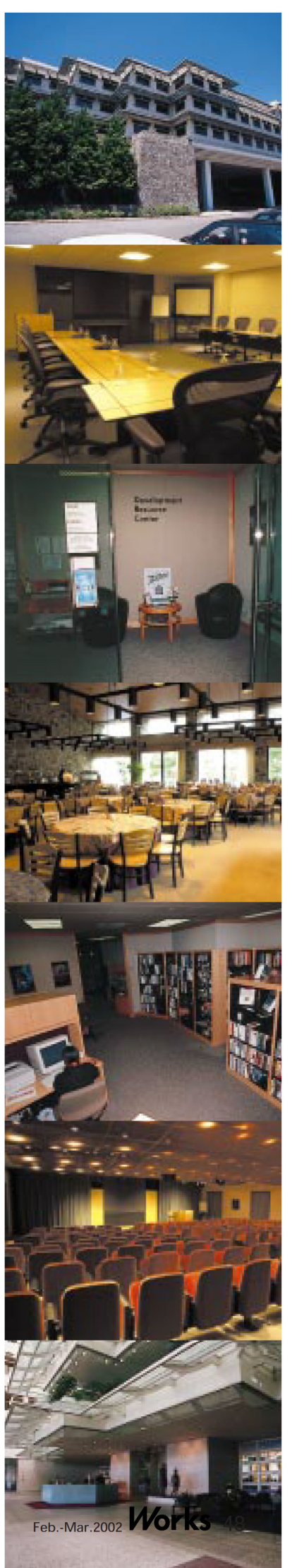
こうして見ると、時代、時代で湧き上がってくる日本人の「変わらなきゃ」という意識が、結果的に、英語熱上昇という事態をもたらしてきたと言える。今回も同じだ。日本人は英語をきつかけに、「変わりたい」のだ。

日本人は自信を失う必要なし

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っていくわけではない。

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点セットで訓読(日本語読み)できるといえるという技のキレにおいて、日本語は、英語に限らず、どんな言語にも勝っ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、お隣の中国、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

コンサルテーション企業などの、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ーション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。

こつした、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。 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、

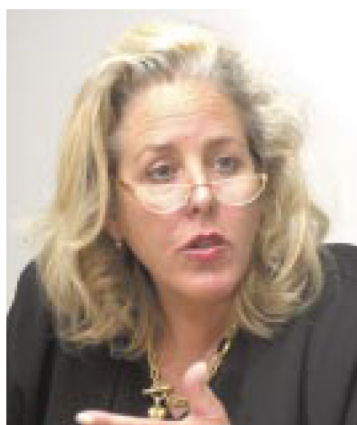
ハードウェアメーカーからサービス主流のソリューション企業へと脱皮し、

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った。



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

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うものを力を入れている(いや、入れざるを得なかった理由は、大きく分けて二つあるといえるだろう。まず、世界的にあまりに大きな規模であったこと。160カ国以上にビジネス拠点をもち、マネジャーは3万人を超える(新任マネジャーだけに限っても年間約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、プロジェクトのとらえる領域は広く、そして変化は速くなつていったこと。つまり、多彩なメンバーを管理する能力を、今までのように悠長に構えているのではなく、速習させていかなければ、ビジネスのスピードについていけない、という事情があったのだ。

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ーのアプローチが「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

文・構成 海老原嗣生

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、研修シムア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、以下のようなになるだろう。

① あくまでも、「速習」に「成果」を機軸とし、形だけの秀囲氣的満足は割愛した。今までのリーダーシップ開発で行われていたとか、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、徹底的にテクノロジーを交えて開発する。

② IBMという巨大企業の歩速を整える、ということが目的なだから、その全体を対象とし、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とらえ、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。

その彼女の行ったLDPメソッド作りについて、②のほうから具体的にふり返ってみよう。

コンピテンシー開発のため 160カ国でインタビュ

まず、リーダーシ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により、把握していった。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、彼らに対してアンケートのみではなく、対面インタビュを行うという、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なこと」と彼女は語る。ここから、リーダーに求められる行動を、11のコンピテンシーと、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)、コン(コン)のリーダーにも当然踏まえていてほしいこと、クライテリア(周囲から見ても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つて、十分条件では

ない。そのことを彼女はパソコンになぞらえるなら、「コンピテンシーは、OS。この上に職務・地域などのローカルなアプリケーションがかぶさつて、本当のハイパフォーマンスになる」といったところだろう。



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くる。とりわけこの段がユニークだ。彼女は、ここでも多くの他社の研修状況を集集し、ベンチマークをするという作業を行った。そしてその効果や評判などと、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、以下のようなになる。



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、「リーダー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るべきだ。それについて、概略として、以下のような立場をとる。「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、知識をもとに行っ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、より継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型研修を踏襲。

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への研修の概念変更」と彼女は呼ぶ。

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。

「メンター機能」さえも自動化

こうしたナンシーの唯目的・合理的・徹底的思考法は、従来最もEラーニングに不向きとされていた分野に対して、「それって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」の先輩たちの苦闘と業績を集めた「エグゼクティブ」「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、サーベイに沿って自分のコンピュータレベルを人力すると、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ものだ。その際のサーベイは、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ベイ結果なども参考にされているという。

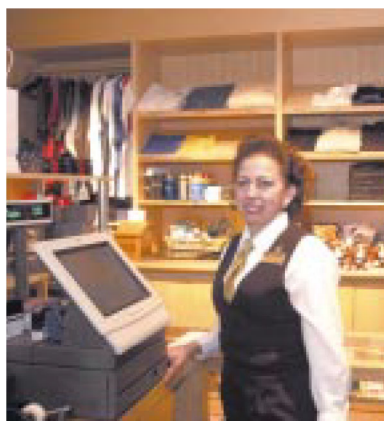
これら「経験学習」「メンタリング」「ロールモデル」の運営システムを、同社では「リーダーシップ・コンテンツ・マネジメンツ・システム」と呼んでいる。同システムは、2000年度にASTD(American Society for Training & Development)から表彰も受けている。

内容は5倍、費用は3分の1

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日間のワークショップ型研修に比べ、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う。

なお、世界標準を目指すのだから、研修拠点はアメリカに加えて、日本、アジア(シンガポール)、ヨーロッパ(ベルギー)を用意し、すべての拠点で同様な教育が受けられるようになってきている。

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も「新任マネジャー用研修」(同社では、さらに上へのポジショニング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ということだ。



「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。

メルクは、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。

メルクは、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。

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メルク社。ビジネス戦略と連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ぬと、新たに「成長への戦略」をたてた。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」ということを決断し、メ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。「今までも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『求めるリーダーシップ』の定義がなかったのです。そこでメ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、メルクのミッション・ステートメント、トップには業績と従業員満足をおいている。これは、様々な調査における「従



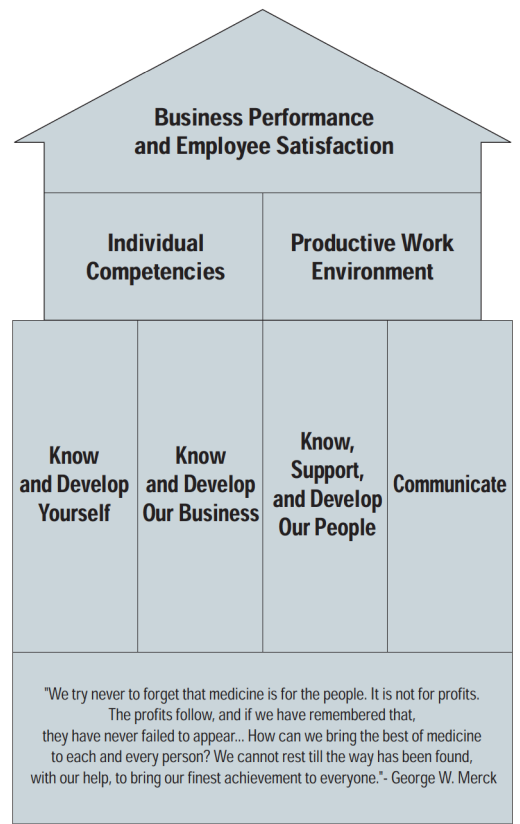
Howard Levine 氏 (文中レヴァイン)
(Vice President/ Business Consulting Organization Development)
2001年4月インタビュー

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いたものだ。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

さらにメルクでは、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ターに分類し、前述の4つのリーダーシップにもつづけている。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

覧にしたトップや、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という本来の目的を忘れてしまおうので、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した。そしてコアプログラム以外は、個人のニーズにあわせて必要なスキルが伸ばせる研修や、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、より本人の要望に答えられるよう配慮している。エグゼクティブ向けの研修では、ハーバードをはじめ各大学と共同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

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ドラーに提供する際には、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。

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

メルクの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。メルクのバランススコアカードには、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の評価指標となっている。

メルクのHRは、リーダーシップ開発に関して、社長からとトップレベルからの2つの予算をもつため、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

れは従業員に対して、メルクが戦略の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う。レファイ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は優秀な従業員のコミットメントが重要なのです。HRの役割はいかに彼らを引きつけ、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、メ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」

■図表2 リーダーシップ行動と研修のマップ例

Area and Behavior	Leadership	Business	Financial	Customer	Learning
Is proactive in creating an ethical business environment in his/her unit	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Helps to ensure that others understand and act in alignment with Merck's ethical business practices and policies	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Takes immediate action if he/she observes apparent unethical behavior in situations	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

「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

優秀なハイスキルワーカーが、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、チームとしてのパフォーマンスが問われる業務となった。

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っていった。

五大会計ファームとして成長を続けてい

る PricewaterhouseCoopers(以下 P W

C)や 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

通してきてきた最近の動向を紹介したい。

人材開発はコストではなく

ビジネスへの投資である

E & Y の HR 担当パートナーであるケ

リー氏の言葉を借りると、「ビジネスの源

泉が人材とそこから生み出されるアイデ

アという事業なので、人材投資が勝負の

決め手になる」というコンサルティング業

界。両社とも人材開発を企業戦略の柱

の一つにしていた。

P W C の Global HR Solutions の責任

者エンゴロン氏は P W C 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 も「People First(従業員第一

主義)」を掲げていた。E & Y の C L O (チ

ーフラーニングオフィサー)マクゴウエン氏

は、「以前はクライアントに対して当該プ

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。そのために、E & Y の知



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

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



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

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。

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

今までは人材開発といえば、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
ころが増えているという。それはなぜか。

PWCのエングロン氏は次のように話し
た。「パートナーという優秀な個人の集
合体であるため、今までは個がベースとな
っていた。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に
は、『チームとしてのリーダーシップ』、つま
り、構成員が補完的に強みを発揮し、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ー
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
いるため、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のイノベイティブ
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
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のエング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っ
たが、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
ームで仕事をするのが、最も実りの多い
経験になるだろう。特に、パートナーレ
ベルの人材は高度な「暗黙知」をもっている
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
習機会になると考え、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ん
だ学習機会が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カ月たつが、
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。

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O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して、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、社内資本金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

O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透明な点があり、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、役員能力不足を感じていた。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。

現実には、役員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多々ある。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。

役員を選任・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、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選任の方法を考えたい。
- ・執行役員制度の導入を機に、役員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、将来役員になれるよ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。

O社のトップ人材選定に関する実情

O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、常務を含む)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。

O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も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ployee 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

【O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、経営企画長などを経験
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 何をやるべきか

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っている企業は多いと思います。時代の変化に今の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のままではいいのかという疑問を呈している企業もあります。



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)アジア地域担当役員

ケースのO社では、トップから取締役 役人事部長の伊藤氏に対して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、まず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、そのつげが回ってきているのではないのでしょうか。
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っきりさせた上で、現在それに見合う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。企業文化を相変えるようなドラステックなことを

「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」

やっていく必要があります。

大野 役員の構成を拝見しますと、機械・情報出身の方が多くですね。メインの事業を歩んできた方が役員になっているというのが、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でしょう。そのあたり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か、別の分野を経験させるなど、思い切った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えます。

中村 早めにローテーションをかけていくということに加えて、教育も必要です。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、幹部候補生にしっかりと教育を受けさせることが必要でしょう。

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すが、少人数にするとか議論も活発になり、活性化するので、それをやっていくうちに、レベルも

上がってくるのではないかと実感しています。

役員若返りを 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 ずっと順送りやってきて、それを変えらるとなると、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、ガッツが必要で、しっかりと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、まずこの人たちの業績でしっかりと見る。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って、その間に若い人を抜擢して試していくことですね。
中村 若返りということでは、年齢制

限をすることもありません。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、若くなければならないということです。もっ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せん。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、その年になったら必ず交代する。従っ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、時差との闘いもあります。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、昔と違ってカバーする部分も増えていますから。損益だけではない、バランスシートもわかっていないといけません。そのためには勉強も必要ですから、ある程度若くないとい

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かない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て、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い



小島浩氏
 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
 ティレクター オブ エンployee リレーションズ

うことが起こるし、3年するとまたそれが逆転するということもあり得る。偉いとか偉くないということではなく、役割だという意識をいかに明確にもたせるかが重要です。
 もう一つは、ゼネラリストとスペシャリストの使い分けですね。私の定義では、ラインの長はゼネラリストではないかと思えます。ですから、いつでも誰とでも交代できるという状態になつていないといけない。例えば、特許部門の長は弁理士の資格をもっている人が多

「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ょうか。

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っているようですが、職務・職責で決めるという形にすると、逆転が起きてきます。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つつあります。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いうことではできないと思います。
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、日本の社会の中でそれがうまく機能するかということも気になります。当然それも若くしていく必要がありますが、そうなる

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、かなりしっかり考えておく必要があると考えています。かつて、そういう人たちは関連会社の役員になつていったのですが、関連会社も若返りをはかっていますからそれ

もらうなど、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。そうになると、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わかってきた時期が、転身の機会になるのでしょうか。

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っていたら、年齢のことはそれほど重要な問題ではないという考えもあって、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。

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

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

ローテー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るようです。その場合、どういった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歳代になったら社長になれるという前提がありますから、相当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のをやり、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と、さらに上の層はグローバルに全世界で見えています。

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27〜28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きます。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。役員候補に絞るといっても、経営幹部層として見ていて、将来的に関連会社のトップになるような人も含まれています。



大野健二氏
株式会社日立製作所 人材戦略室 室長

全階層とも本人たちには選ばれた時点で知らせています。公表しているわけではありませんが、研修のところでも周囲にわかってしまうことですね。毎年見直しをして、選ばれたり選ばれなかったりしていますから、そのあたりは、あまり気にしないで運用しています。

選んだ後はoff-JTで教育した

「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」

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、商社の場合に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ということがあります。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ね。

小島 縦割りの弊害を防ぐ仕組みをどうつくるかですね。プールに入れた人の中には部門長がタッチできないというもの一つの方法ですし、人を気前よく出すとか、柔軟に受け入れるということや、部門長の評価項目に入れるという仕組みも一つの方法だと思います。

大野 経験からいうと、エリートとして育ててきた人は、意外にもろいところがあるようですね。危機に直面したときに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。よい部下だったという人が、引き上げられるケースも多いと思います。それは上からは見えません。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ね。全社的なメカニズムをもって、ローテーションをかけていくにしても、外に出して関連会社を経験させるにしても、やはりトップがコミットして全社的に育成していく必要がある。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。

**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。

中村 当然、仕事の中での訓練だけでは足りませんね。一定の目的のためにつくられた研修の場で勉強することも重要です。その上で、勉強したことを実際の場で生かしていく流れをつくる必要があると思います。

守島 Off-JTとOff-JTの組み合わせをどうするか。それこそ人材戦略としてやっていかなければならないことでしょう。

古野 ローテーションをかけて、うまくいくかどうかを見るといって、ただ

グローバル展開における人材マネジメント施策事例

■アドバイザーボード、委員会などによるトップ、役員を選任、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社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、社長を含む役員推薦権もち、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通りで受講者の人選を進め、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展開。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

ブランドマネージャー制度を、幹部候補生の実践的な育成手段として活用。ブランドマネージャーは、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ー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ー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ー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、だめだっ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っていく必要があるでしょうね。

中村 例えば、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す人には、そこで勉強してから行ってもらうようにしています。座学から始まっ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。選ばされた人に対して、こういう方法を考えてもいいのかもしれないですね。

選抜にかかわ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、1000人のうち、10人だけ取り上げて特別扱いすると、11番目からの人がやる気をなくしてしまうのではないかとことだと思えます。一方、何もしなければ10番までの人が辞めてしまう。それで本当

にいいのかということですが、そのバランスのとおり方が難しいでしょう。

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、つまりトップダウンで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、組織をつくっ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 そうなってくると、1000人の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ということになるのかもしれないですね。

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人がいても、本人がそれを希望しないということもあります。手に職をつけるといっても、資格をとって辞めてしまうということも多いと思います。

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、会社から出ていってしまうということが。日本の企業が重点的にトップの育成に踏



守島基博氏
一橋大学大学院 商学研究所 教授

「株主がよいと思っている人が、本当にトップマネジメントとして相応しいかどうか、考えるべきですね」

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ないですね。

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ててきて、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っていくのか。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が、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

る人に分かれていつていいのではないのでしょうか。それは最近の従業員たちの考え方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。しかし、今はそうではありません。スペシャリストとして生きていきたいという人が増えていることは確かですね。

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。これまでは、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っていました。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ってきたのです。しかし、それがちゃんとした仕組みになっていなかったということと、それにコミットしていなかった部分があるのではないのでしょうか。

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ても、仕方がないという認識があったと思います。アメリカ企業も日本企業も実質的にやってきたことはそんなに変わらないのだけれども、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いがある。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

当に活用していなかったように思います。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も、考えておく必要があります。内輪の都合だけでこの人が社長だといっても、肝心の顧客がその人を評価しないようでは具合が悪いですから。そういった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、注意しなければいけないのは、株主の評価だと思っています。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、結論を出さないとはいけませんね。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も考えるべきですね。

小島 株主の評価を、何で測るのが難しいですね。

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、ほとんどインターナルな、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か。
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の人が、そういう人材を探しているのが現状です。

守島 探す行動

が増えるというのも重要だと思います。今までは、職能資格制度のようなシステムに依存した形で見つけてくるのができなかったわけです。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きて、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、どういう人材がうちの会社のプールの中にあるのか、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。



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。上から見るとではなく、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。それがあつた組み合わせでできればいいのですが、まだそれを見出していないという状況です。

守島 リーダーの問題というと、最近で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、ビジネスリレイ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いうところがわかりました。リーダーの問題はその中の一つに過ぎないのであって、全部の問題を考えないと、それに対する答えも出てこないのだろうというところを認識いたしました。

古野 皆さんのお話を伺って、大きなフレームで考えなければ、実際には次世代リーダーの選抜・育成の仕組みも、きちんとまわらないということを改めて実感いたしました。ありがとうございました。



次世代の人材を考える

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。考えてみれば、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、思ったより大変で、学ぶことの多い一年だった。

そして、今回は特に印象深かった。というのは、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っていたとしても、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える同じ真剣さで、その他の人材のあり方まで考える必要がある。

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「プログラム」の中で、我々は、往々にしてわが国の企業の特徴を忘れてしまうのではないかといつことである。本当に、トップを強くして、戦略を立てられるようにし、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えてい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の。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、どうやって取り入れることができるのだろうか。しかし、できると確信させてくれたのが、この連載だった。長い間、お読みいただき、ありがとうございました。

「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 主幹研究員

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って、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、ここに来て、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、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。〇社の例のように、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も、リーダー育成システムの再考を促す要因になってきている。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、質的にも違う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えたほうがいいということとを、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」という点があった。当然とい

えば当然であるが、教育研修だけではリーダーを育てることができない。

仕事か人を育てる。しかしながら、どんな人に対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、従来のジョブ・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ればいいということになりかねない。今後、検証していく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いいが、そこでは育成と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。いずれにしても、「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ていかなければいけないテーマだと感じた。

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。いっ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度も会社を替わったのは、もともと氏が血気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発揮された。

「入つてすぐ池袋の西武百貨店の地下にあつ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なので、相場のいいときにはカウンスターの前に三重四重の人垣ができるほど。当時、支店が120ほどあつたなかで、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カ月、日興証券にお世話になりましたが、個人営業を担当して、自

分て言うのも恥ずかしいのですが、支店で1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へ』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つて、退職を決めました。3年間通い続けてもお客様になつていただけなかっ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ましたが鮮烈な思い出ですね」

転職が一般的ではなかつた時代のこと、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、息子とさ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きいてくれた。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できた会社だった。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、ということに入社した。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つた。

経営者の重要性を 学んだ三菱開発での 事業縮小体験

証券マン時代は、売り伝票と買い伝票、それに

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や帳簿類などの書き方を初めて体験することになった。大学は商学部だったので、簿記や会計学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人しかいなかったもので、銀行から借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でした。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つて、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は元の会社に戻つていたりして、75年ごろには、当面、前向きな展開は望めないという雰囲気濃厚でした。『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。これからいつか最終整理業務をやつていくわけにはいかないと、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ずつ理解していったのである。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っ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ったのだらうと思います」

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

転職先のオリエント・リースも、三菱開発と

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いた。

「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。そうすると、マーケティング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した。常にぎりぎりのところで経営されている感じがあつて、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、1億円ぐらい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ったことがありました。ところが、もらつてほつとしていたら、数時間後、香港から電話がかかつてきて、『もう数千万円減らせ』。しかたない、減らしましたよ。減らさなければノーなんですから(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。毎月、仕事も人も、どんどん増えていたんですけれど、『ビジネスとはそういうものなんだ、いづつどうなるかわからないじゃないか』と。となりの空きスペースも今確保すべきではとやうと、『それでも今必要なだけ借りれば十分』という感じで。その時々で甘えを決して許さない経営判断をしていたわけです」

また、当時の銀行系・商社系リース会社は、給与水準が高かった。母体銀行・商社の水準に引つ張られていたからだが、オリックスでは宮内氏がそれをよしとしなかったため、給与水準が相対的に他社より低かったのだという。むしろ社員の間には不満が蓄積する。ところが、宮

内氏は、給与水準引き上げの話が出るたびに、「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ぬのか」と譲らなかつた。今なら、給与水準引き上げ要求にうなず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続けた。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いかというデータは、宮内にちゃんと渡しておいたんです。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くださいたくて』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はないんですが」

宮内氏の厳しさはその後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った。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った。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っていましたので、『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っているときだった(笑)。真つ青になりました。でもそのビルには結局、オリックス本体が移ってくれた。このときも経営の厳しさというものを感ぜました。本社移転は即刻中止と言われたこっちも大変ですが、言ったほうはもつと大変だったでしょう。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いぶんフォ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うことが、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った融資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法として競売があるということなんです。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ものですが、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から。後になればなるほど、価値が下がりますしね。だから、今日オリックスが、不良債権の処理から比較的早く脱することができて、前向きな事業ができるのも処理を急いだからだと思うのです。

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のような慣習が、ごく当たり前のようにあります。その間つづ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ったことになりましたね”

”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ぞかし窮屈だろうと思うのだが、あに凶らんや、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すと、それはもう尻込みしたくなる(笑)。

しかし私がやらなければならないければいけないし、宮内がやってみようというんだから、たとえ力及ばずとも自然体でやってみようという気持ちになりました。あまり気負ってもしかたがない。自分に対してはそんな心境です。人に対してはかなり厳しいことを言いますけれど(笑)」

いざ社長になってみると、役員時代に比べて入ってくる情報は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っ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、孤独感もひとおだらう。だが、藤木氏自身が、「いい人と言われたら経営者としては失格」と明言するのとおり、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つて発揮するには、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よ

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・メニングガー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』『と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冊近い著作を発表する論客でもある。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「シフトレ(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。ワイク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て、それが私にはとても面白く感じられるのです。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ないですね。心理学の用語でいうと、「代理内省」の力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ったかもしれませんが、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)。

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っ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、あるいはエグゼクティブ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気がします。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、当然そうなるべくではないでしょうか。

古野 精神科の医師の資格を得るためには、心理学を学ぶ必要がないんです。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ったんです。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つしかなかった。あとはもっぱら生物学的立場から精神医学を研究していました。そうなる結果、指導的立場にいる人たちのなかにも、心のケアを教えられる人が非常に少ないわけです。精神分裂病や躁鬱病などには対応できても、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た人々を救う方法を教えられないのでは、なん

のための精神科医か、ということになりますね。

実は、私自身精神科医になったとき大きな誤解をしていたことに気づいたんです。精神科医とは心の悩みを抱えている人を対象に医療を行うものだと思っていたのに、いざ研修に行ってみたらたまたまの医師で1日500人も患者さんを診なくてははいけない。また、慢性的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けれどね。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年からはタリカのカル・メニオン精神医学校に国際フェロトとして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ってい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のほうが苦しいんです。本当にひどい精神障害のある人は、自分で病気だとか治りたいとは思っていない。私は、自分でよくなりたくて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、大きな意義を感じるのです。

中高年のメンタルケア充実に向け、 思いきった方策をとるべき

古野 そういう視点を若い時期からもっていたということは、映画制作に打ちこむなど、学生時代から広い人間関係をもっていたらしたこと

関係があるのかもしれないね。

和田 映画を作ったり、雑誌の仕事をしたりすることで、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というと、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ったのに、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ぬ、自分がどのような人間になるかを決めなければならぬと言っています。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された挙句、急にはしご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、国はもっ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はいけません。数百億円かかった方がいいですか。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かもしれないと思うのですが、いかがですか。

和田 そうともいえませんが。これまで中高年男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つけて、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らね。

しかし、それを認めようとしないう人も多い。子供の自殺は昔のほうが少なかったんですよ。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は増えてしまった。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ったんです。

心理学のプロが、ビジネス社会にもっと進出してほしい

古野 経営トップともなると、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ようです。

古野 日本では経営トップの心のケアができる体制になっているのか、とても不安です。

和田 そうですね。結局、精神科医やカウンセリ

ングをする人たちが社会のことを知らなすぎるんです。精神分析は相手に共感することからはじまりますが、その人をよく知ろ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とは限らない。攻撃的になる人、自責の念にとられる人、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、現在ほどのような時期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きていますね。フロイトの説に典型的なんです。『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しています。

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ぬ。自分の悩みを患者に話すとかね。最近では精神分析のモデルが変わってきて、なぜ病気が治るのかというメカニズムがますますわからなくなってきている。でも精神分析の先進国であるアメリカ

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いるという。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、それを踏まえた的確なアドバイスがなかなかなされないのだ。

そのような問題意識から、和田先生に会いに行ったわけだが、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った。先生のように、ビジネスのこともわかっている医師は、日本にはまだまだ少数派であることもよくわかった。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、これからの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かわら、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晩、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・カウンセラーですね。

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ね。経営者の愚痴の聞き役になることも多いようです。

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るか、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も持ってい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PhD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に見えますが、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。きちんと教えらる人間がいらないのに、名ばかりの社会人向け実務教育機関を作っ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なんです。一方、臨床心理士の資格をとつ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 たしかにそうですね。たとえば実際のカウンセリングを行っている方に、残念ながらビジネスをわかっていない人が多いんです。相談者だけを見てから、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。悩んでいる人もいられるけれど、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。五月病になっ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」なんて言う。圧倒的多数の若者が受験ストレスにさらされても元気に合格し、大学生活を楽しんでいることがわからないんです。だから私は同じストレスを受けても元気なものを研究したいんです。日本人対象の心理学のほうが目白押しなんです。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」という考えですから(笑)。

甲論 乙駁

人材マーケットの「論点」

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」)
リクルートエイブリック
経営企画課長



堀川聡輔 (ほりかわ・としずけ/文中「堀」)
リクルートスタッフィング 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 デイ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、景況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、非正社員の比重を高める」という気がするのですが。

堀 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」という気持ちは強いようで、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、このあたりをいろいろ試行錯誤していて、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う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



告出稿企業の割合はさらに高くなると思います。そのほかに、「リストラ」と新規採用を同時に行うII代謝の活発な企業は、業

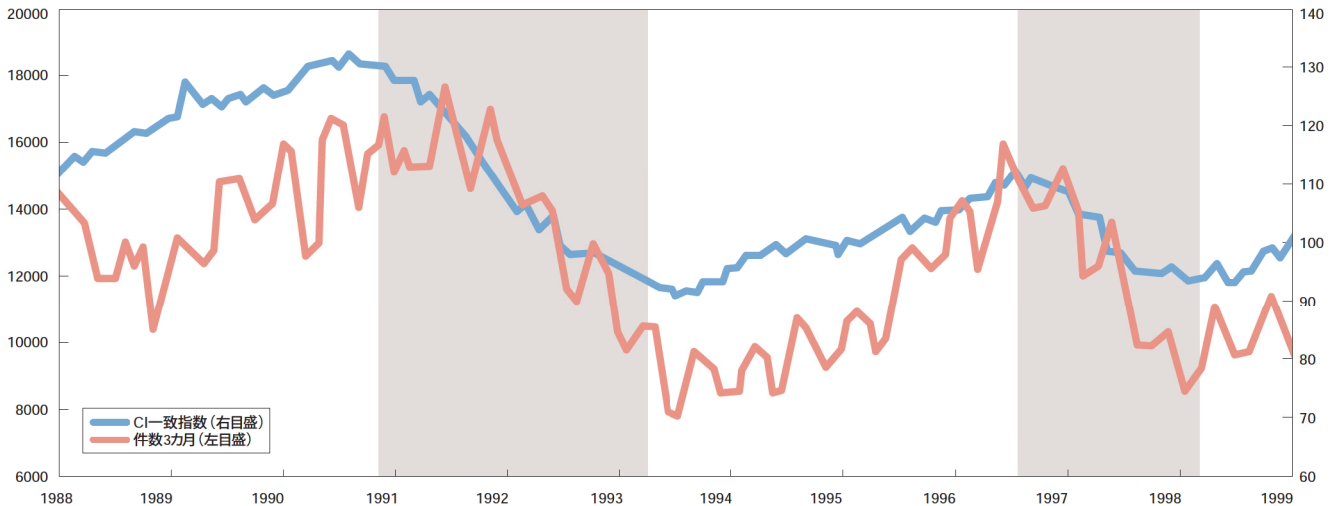
より遅行するようですね。ひとつは、先行投資的意味合いの強いスベックの厳しい求人が多いため、今の時代でも買い手市場であり、企業はピツタリな人には最後まで門戸を開けている、ということ。もうひとつは、この事業が「納品型産業だ」ということです。要するに、求人を入手してから、人材の紹介、面談、内定までに3カ月程度かかるのですよ。この途上で「求人ストップ」というのが難しいために、進捗中の案件終了を待つため遅行する、と考えます。

後退局面で諸事情入り乱れる

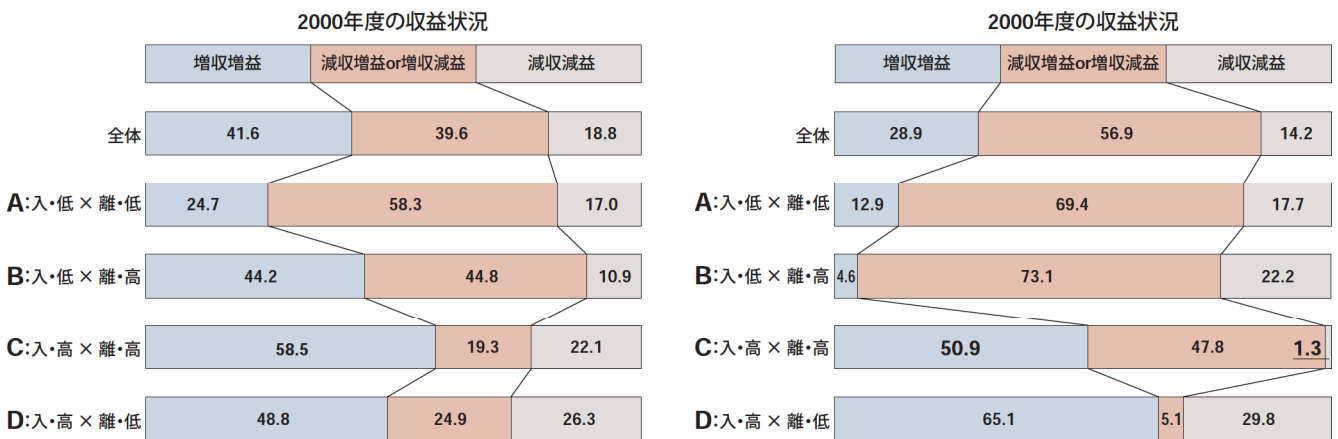
編では、今回の景気後退と事業の関連はどう見ますか？

中 今までは違っ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った職種が、今回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、と求人を探る企業が多かった。ところが、その風潮が明らかに変わっているのです。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っている上場・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

■図表1 景気後退局面で遅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・増収増益だった企業



※入とは「入社」、退とは「退職」を意味し、その数が多かった企業は「多」、少なかった企業は「少」で表した。右表からわかる通り、退職者も入職者も多かった企業の増収増益企業は翌年の増収増益維持率が非常に高く、減収減益企業でも、翌年には増収増益になる確率が高いのがわかる。



「伸び率が低い」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た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せん。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びます。人材回転サービスそのものの認知・浸透や、従来とは異なるポイント求人へ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 そうですか。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・パーム(採用予定派遣)、業務請負型労働など、多彩です。また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、と読めます。今年6～10月くらいに底を

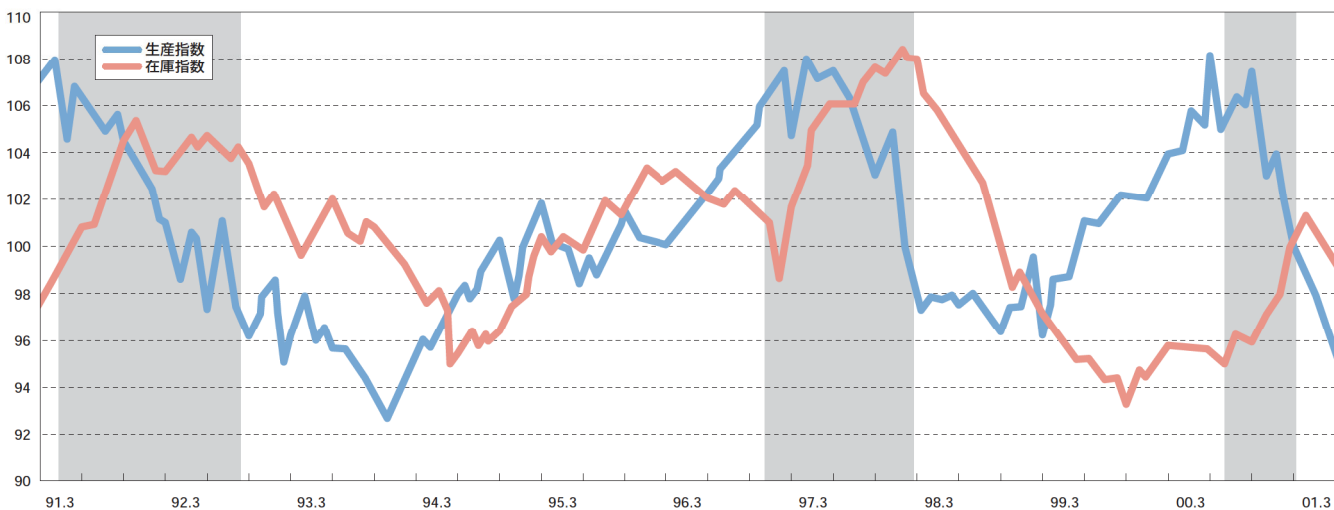
打つのではないのでしょうか？ 根拠はたくさんあります。ひとつには、不況前の好況が非常に短かった。設備も人材も「過剰」になるほど投資を行っていない。そういう意味で調整期間が短い。実際に在庫調整も早く進んでいます(図表3)。次に、シリコンサイクル。現在3年で1周ということなので、1.5年が後退期となる。一昨年10月から落ちこんだわけですから、今年5月には底を打つ可能性が高い。それと株価も今が底値と考えると、回復からBS効果などにつながるのが来期中盤ころ。さらにアメリカ景気も、「不況16カ月サイクル」からすると来年7月くらいには回復期に入る。そして、これは気分の問題なのですが、昨年9・10月はアフガ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のでしょう。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、冒頭に話題になった「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「非典型雇用」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ンパレード問題などもあり、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 後退場面同様、現在は求人市場の変革過渡期なのでしょね。

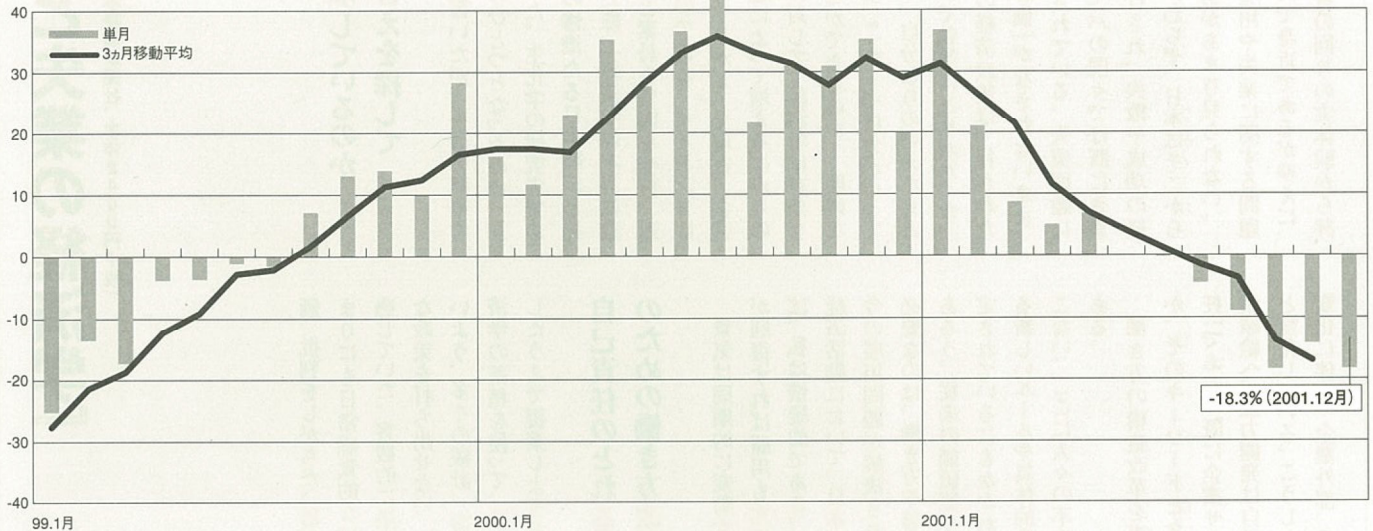


■図表3 今回不況は在庫調整期間が短い



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	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	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	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	480	▲15.0%	387	▲31.1%	418	▲32.7%	400	▲33.6%	318	▲40.6%	288	▲43.8%
SE以外のソフトウェア	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:週刊ピーニング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週間ガテン、テックピーニング

『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ったのは、友人との会話であった。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、これまで自分がやってきたことを整理し、自分なりの考えをまとめた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。失業問題に対して、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は、私は懐疑的である。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なく、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。ここに人々の不安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変化に伴い、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こりつつある。「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っ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、働かせ方の構造も変えていかざるを得ない。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、現実に沿った、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。



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円十税)

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、共同経営者の行動を求めている。

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有する企業を数多く見た。彼らは「オープン・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」からビジネスパートナー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ビブラーなら、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ところになった。起業家をはじめ、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っ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、企業はどれ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・スライウオツキー、デビッド・J・モリソン 監訳/成毛眞 訳者/佐藤修(ダイヤモンド社、本体2400円十税)

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(ニッチ)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「セメックス」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。

DBDを取り入れるメリットは3つある。第一に、顧客との関係の質的向上。デルコンピュータが達成した方法は、まず電話を基盤とした直販制度だった。最近では「チョイスポードSM」モデルというオンライン上での顧客主導の選択システムもある。第二のメリットはその延長上の、「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

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に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・イノベーターは総収入成長率で、同業者の2.5倍の速さを誇る。急成長のため、猫の手も借りたいぐらいなのだ。



Adrian J. Slywotzky

エイドリアン・J・スライウオツキー/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、ポーターらとともに経営の六賢人に選ばれた。

David J. Morrison

デビッド・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、国民にそろばを向かれる」

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っ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、先の特設法人改革においても、橋本龍太郎氏の激烈な反撃を喰らい、懸案の9金融機関についての裁定は「先送り」となってしまう。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、国民の気持は衰えを見せない。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、その言動の中にある。

例えば、成功とはいえないと批判された特設法人改革。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標準を絞る、方針を「ルール化」するのではなく、方針に基づいた一つの事実を作り上げた。公然と特定の組織名称を明示し、一国の首相が拘泥するにはある意味

で小さい点に対しての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、と言っているだろう。それは、例えば以下のように生じる。

「事業・組織が運営される中で行われてきた数々の手続きが、やがてシステム・ルールとなり、組織風土・文化を生み出す源泉となる。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獲得し、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ふ」

現システム存続の必然性を説くことも、さして難しいことではない。発足当時の理念は往々にして陳腐化していないものだし、既存のシステムで恩恵を受けている個人や企業は、少なからず存在するのだ（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、ということも変革推進の足を引っ張る要因となるのだ。

その状況において、小泉氏は「抵抗がもっとも大きい」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」の本領発揮はこれからだ。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、時代を受けたボジティブな政策であつ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、何が一番重要なトリガーとなるか。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め、それを皆がフォローして大きな波になるという形では、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つて、これまでどれだけの組織で、無駄なカネと時間が消費されたことだろう。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「ミ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と、ゼロから一を生み出すのは不可能に近い。新会社を設立するごとく、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、というシナリオを除いては、新規事業というのは、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、機運や二丁ズがあつて初めて、制度は効力をもち、まずは社員の声や、一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ョック療法的な制度・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石語大賞をも受賞したキーワードやキーワード。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」などという言葉をも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ふ宿命を持つ。今年も政界、産業界にいくつのドラマが見られるのか……。