

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

57

2003.04-05
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



コンピテンシーとは、何だったのか

- ◎コンピテンシー・ヒストリー・ダイジェスト
- ◎なぜ私はコンピテンシーを批判するのか
- ◎コンピテンシー活用にパラダイムシフトを
- ◎コンピテンシーバブルを振り返る

野中郁次郎の 成功の本質：第7回 本田技研工業／アコードワゴン
リーダーの軌跡：伊藤忠商事株式会社 代表取締役社長 丹羽宇一郎

RECRUIT

アメリカでコンピテンシーが魔法の杖となりえないとわかりつつあったそのころに、ようやく日本はこのツールに注目し、5年ほど遅れてブームとなった。それはあたかも、禁煙運動の激化によりアメリカ国内で市場を追われた洋モノが、いつの間にか「低タール・低ニコチン」と謳われてわが国に入ってきたのと、相似形ではないか、という想い。もうひとつは、日本は日本独自にコンピテンシーのよりよい活用法を考え出しているのではないか、という想い。かつてそんな前例もあった。 (「序にかえて」より)

特集 コンピテンシーとは、何だったのか

序にかえて	洋モク? それともTQC? 海老原嗣生 (本誌編集長)	2
第1章	コンピテンシー・ヒストリー・ダイジェスト	4
	Part1 ● マクバー社が進めた華々しい研究の数々(～1990年)	5
	●コラム①スキルとコンピテンシーの違い ●コラム②資質とコンピテンシーの違い ●コラム③文化(風土・モラル)とコンピテンシー ●コラム④氷山モデルの誤解	
	Part2 ● 急激な普及とその反動(1990～2000年)	10
	●コラム⑤Competence Competencies Competency	
第2章	なぜ私はコンピテンシーを批判するのか	16
	Part1 ● 能力要素の組み合わせで、発揮能力は著しく変化する	17
	モーガン・マッコール(南カリフォルニア大学組織・経営学教授)	
	Part2 ● そもそも統合的な人間観察に使うものだった	19
	デイビッド・クリールマン(HR.com ナレッジマネージャー)	
	Part3 ● 時間とお金をかけても、結局8つの要素になるのなら	20
	ジェイ・シャスター & パトリシア・ジングハイム(Schuster-Zinghiem & Associates, Inc.)	
	Part4 ● コンピテンシーも選択と集中	22
	ジョン・プリスコ(北イリノイ大学 経営学部助教授)	
第3章	コンピテンシー活用にパラダイムシフトを	24
	Part1 ● 成長し続ける人を作る	25
	ダグラス・ホール(ボストン大学 マネジメントスクール教授) ●コラム⑥ハイパフォーマンス分析の落とし穴	
	Part2 ● 過剰期待を捨てたスリム・コンピテンシー・モデル	29
	ステファン・スクーパー (Schoonover Associates, Inc.) ●コラム⑦コンピテンシーの始祖は誰?	
	Part3 ● 価値観をベースに能力拡大の無限連鎖を	33
	ユバート・セイント・オンジュ(Konverge Digital Solutions)	
第4章	コンピテンシーバブルを振り返る	35
	Part1 ● 日本におけるコンピテンシー活用状況と特集総括	36
	Section1 ● 日本企業514社コンピテンシー活用調査 Section2 ● 総括 簡易版コンピテンシー利用ガイドライン ●日本の識者から 谷口真美(早稲田大学商学部助教授)	
	Part2 ● 日本・アメリカ・カナダ、識者座談会 “Look Back over The Competency Babble”	44
	トレット・ハル(Link HR Systems, Inc.)×デイビッド・クリールマン× 永井隆雄(AGP行動科学分析研究所所長)	
	ワークス研究所から 2月3日開催「Works Big対談」あの二人が、日本型経営を振り返った!	48
	楠田 丘(社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長)VS 小池和男(東海学園大学経営学部教授)	
	■連載 ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質 監修 野中郁次郎 第7回 本田技研工業/アコードワゴン	49
	著者からのメッセージ	54
	『会社の元気は人事がつくる』『成功の技法』『会計トリックはこう見抜け』 ■カタリスト 人と組織の新・論・点 木村政雄(木村政雄 事務所 代表) “スケジュール表”がタレントへのメッセージ	56
	■DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう 「外部戦力人材」に適したマネジメントを行っていますか? (内田恭彦/ワークス研究所 主任研究員)	57
	■リーダーの軌跡 丹羽宇一郎(伊藤忠商事株式会社 代表取締役社長)	58
	ウェブインフォメーション/http://www.works-i.com	62
	前号を振り返る	63
	奥付	64

一とは、何だったのか

序にかえて

洋モク？

それともTQC？

海老原嗣生（本誌編集長）

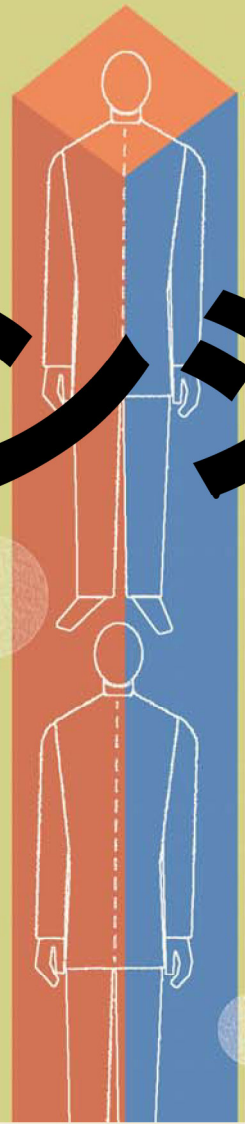
1993年に、スペンサー夫妻により「Competence at work」が出版される。マクレランドから始まる、20年にわたるコンピテンシー研究の集大成ともいえるその本は、世界各国の人事担当者による大きな影響を与えた。従来の職務分析ではなく、職務成功のキーとなる人物特性をベースに職務価値を算定し、それにより採用・育成・配置・昇進・評価・報酬すべてが科学的に決められる、という美しすぎる教典。まさに、混沌とした人事の世界を透明化する一大エポックとなる——はずだった。しかし、その寿命は意外にも短命に終わる。アメリカでは超のつくブームはそれから3〜4年ほどで終息に向かったのだ。

きっかけとなったのが、コンピテンシー出自の領域でもあるモチベーション研究の巨匠、エドワード・ローラーⅢ（南カリフォルニア大学教授）のスペンサー批判（後にライル・スペンサーからも反論があり、書面討論となる）。この論争は見る人によってどちらに軍配を上げることが異なるが、少なくとも企業が「評価・報酬制度」としてコンピテンシーを用い

ることに危惧を覚え始める一因となった。それからは、矢継ぎ早にコンピテンシー活用の実情報告が世に出される。96年のシャスター・ジングハイム夫妻（コンサルタント）の調査では、「企業のコンピテンシー作りはOff the shelf（本棚から持ってくる）コンサルタントの辞書に頼りつきり」が指摘された。同年のACCA（米国報酬協会）調査では、導入はしたが不満足な企業が多いこと、97年のスクノバー調査や98年のホール・プリスコ調査では、詳細華美にコンピテンシー作りをして運用でニッチもサッチもいなくなる企業の多さ、などが報告されている。そしてACCAとスクノバーの調査では、アメリカでは評価・報酬制度にコンピテンシーを余り活用していない、という事実も明らかになった。

今回これらの論争や調査に携わった人たちを広く取材してみた（ローラーⅢは日程が合わず、スペンサーからは応答なしのため、掲載せず）。彼らの多くが、

コンピテンシ



「まあ、なんで今さら」という顔をするたびに、2つの想いが頭をよぎった。

アメリカでコンピテンシーが魔法の杖となりえないとわかりつつあったそのころに、ようやく日本はこのツールに注目し、5年ほど遅れてブームとなった。それはあたかも、禁煙運動の激化によりアメリカ国内で市場を追われた洋モクが、いつの間にか「低タール・低ニコチン」と謳われてわが国に入ってきたのと、相似形ではないか、という想い。

もうひとつは、日本は日本独自にコンピテンシーのよりよい活用法を考え出しているのではないか、という想い。かつてそんな前例もあった。昭和20年代、統計的品質管理で世界の最先端をいっていたアメリカからSQCという概念を導入し、アメリカ本家でそれが分離・管理主義で隘路に陥っていたにもかかわらず、日本はTQCとしてブレイクさせた。コンピテンシーでもそれが起こりつつあるのではないかと。果してどちらが真実か。

1章ではコンピテンシー批判の骨子を識者に語ってもらい、2章ではそれに対する現時点での解決策を記した。現在、コンピテンシーを人事制度に組み入れている企業は、この記事を自社への批判と考えないでいただきたい。それより大上段に構えて、「そうそう、そういう曲折も経ました。そして、その対策とし

てやらねばならないソリューション、もうやってますよ」と嘆くくらいの余裕が起きるのではないかと思う。研究者や論文の数では日米に彼我の差こそあれ、実務の世界では関係ない。アメリカの最先端の研究者・コンサルタントが語る最適コンピテンシー運用法を、暗黙知の世界ですでに実務に落とし込んでいる日本企業は少なくないかも知れない。そんな比較論証を楽しみながら、読み進んでいただけないだろうか。

さて、ここからは私事となる。編集に流儀があるとするならば、海老原流は突貫精神がその真髄（それくらいしか誇れるものがない）。前々回、「日本の人事失敗の本質」のときに、3週間で識者30人斬りを敢行したのには及ばないが、今回も20数人に話を聞いた。そのうち、半数近い10人が海外、しかも広い北米4都市を1週間で渡り歩く荒行となった。

旅に出る直前にアメリカの研究諸事情を詳しく教えてくださった守島さん（基博／一橋大学教授、要所要所で北米の学会論文を送ってサポートしてくれた内田さん（恭彦／ワークス主任研究員）、ありがとう。そして、特集初っ端からサポートいただき、識者と論点のチョイスのみならず、北米強行軍に始終お付き合っていたことになった永井さん（隆雄／AGP研究所所長）、本当にご迷惑かけました。ありがとう。

Part 1

マクバー社が進めた
華々しい研究の数々（～1990年）

Part 2

急激な普及と
その反動（1990～2000年）

コンピテンシー ヒストリー・ダイジェスト

「90年代後半に、アメリカですでに隘路に行き当たったコンピテンシー」

「なぜここまで日米で普及したか、それは、JDと職能資格にあった」

——本章には、意外と知られていない事実がある。

コンピテンシーの歴史をひもときながら、気付かなかったところを総点検する意味でこの章を置いている。

歴史だけでなく、基本的な用語や考え方については、注とコラムで補足した。

少しでもコンピテンシーを習った経験のある方なら、無理なく読み進め、

そして、問題の原点が探れるだろう。

Part 1

マクバー社が進めた 華々しい研究の数々（～1990年）

1950年代から、経営学・心理学用語として文献に散見される「コンピテンシー」。この言葉が、人事の世界に持ち込まれ、そして実務的に利用されるようになったのは、マクバー社の功績が大きい。70年代の草創期から90年代初めまでのコンピテンシーに関する歴史を同社を中心に振り返ってみたい。

「外交官の成功要因分析」という出自を、まずは復習

今さらという話から始めたい。コンピテンシーの出自は、米国防務省の外務情報職員（※1）に関する調査に始まる。好業績の外務情報員と平均的な外務情報員とを区別する違いを明らかにし、好業績者がもつ特性が、成功予測要因になるのではないかを、米国防務省からマクバー社（※2）が依頼を受け、デイビッド・C・マクレランド（※3）が中心となって研究を行った。

このとき、成功要因として明らかになつたことは、経済学や行政学、比較文化、国際関係などの諸知識ではなく、対人感受性の有無が大きなポイントとなつている、ということだった。そこから、外務情報員の採用に関しては、対人感受性の高い人間という採用軸が出来上がった。これが、コンピテンシー型

コラム① スキルとコンピテンシーの違い

結局、業績差別化要因というのは、スキルなのではないか、と考えることに對して、以下のような例でその違いを説明できる。

ある大手電機メーカーで、経理担当の役員として成功するためには何が必要か、を調べたケースがある。会計や税務や監査の専門知識、決算や監査報告を行うためのチーム統率力、数値把握能力、株主や経営者への説明能力……。これらすべてを調べても、経理役員としての成功要因は見つけられなかった。しかし、成功者の行動を観察していくと、違いはほどなく見えてきた。よい役

員は、常に社長や専務と仲良くしている。社内各所に太いパイプをもち、命令の伝達、要望の吸い上げに関してスムーズな状態にもあつた。つまり、これらのことが、業績差別化要因（Ⅱコンピテンシー）なのだと思われる。経理という職務の延長線上で、それに必要な能力（Ⅱスキル）をいくら探つても、差別化要因は出てこない。経理の専門能力とは一切異なるところに差別化要因（コンピテンシー）はあつた。スキルとコンピテンシーの違いが実感できる例だ。

※1 一般書では「外交官」と訳す場合が多い。ただ、国務省の外交担当者の中でも情報官は現地での宣撫活動や啓蒙活動などを主に担当し、政治交渉などを行うわけではない。

※2 マクバー社は、マクレランドとパーレルの2人により設立された。2人の頭文字をとって、マクバーと命名。誕生早々に件外交官成功要因研究で有名になったが、同時期、同様の依頼をマサチューセッツ州人事局からも受けている。70年代にはコンピテンシー関連の基礎となる研究を次々に発表。1985年に職務分析・評価・報酬制度のコンサルティングで有名なヘイ・コンサルティングと合併し、ヘイ・マクバー社となる。

※3 マクレランドは、ハーバード大学教授からマクバー社を興す。初期の研究はハーバード大学にて行われた。

コラム① 資質とコンピテンシーの違い

適性検査などで個人特性を客観的に表すために、「資質」という概念が用いられる。人間の性格や性向に近く、個人差を網羅的に過不足なくとらえるために用いられるのが資質だ。この資質に基づき、職務の適否や将来的なパフォーマンスなどを見ていくのが、適性検査にあたる。

さて、適性とコンピテンシーはどう違うか。项目的にはかなり似たものも見られるので、以下のような説明を試みたい。

ストレス耐性という資質は、最も変えにくい資質のひとつとして挙げられる。採用試験に応募する人が、入社後の教育によって「ストレス耐性」を大幅に変革することは難しい。これは、適性試験的なアプローチだ。たとえば、大勢のクライアントの前で弁舌巧みにプレゼンテーションを繰り広げる広告代理店の企画マンには、ストレスフルな仕事だでしょう。そこに、資質的にはストレス耐性が低い人間が応募して

きた。さて採用すべきか？

適性試験で判断すればNOとなりがちだろう。ところが、彼は実際には立派に顧客プレゼンテーションをこなすなぜか？ 彼は人並み以上の創造力もち、過去に数々の成功をおさめ、さらに、世間的にも有名で支持者が多い。つまり、資質以外の多くの部分で彼は「緊張しない要因」をもっていたのだ。そして、面接ではおどおどしていた彼が、顧客プレゼンテーションでは、人が変わったように大胆な行動をとる……。つまりこの職務における行動Ⅱコンピテンシーは、非常に精神的スタミナが強い、と正反対の考察になるのだ。

新卒学生の入社試験であれば、知識・経験・名声などの「資質を補完する要因」がほとんどないに等しいため、資質中心の採用となることもやむを得ない。しかし、キャリア採用であれば、資質以外の補完要因を十分に考え、コンピテンシー軸で人物判定をすることも必要になることがわかるだろう。

採用の始まりである。該当する職務で成功するために必要不可欠な差別化要素。これが研究され、やがて警察官や消防官などにも応用されていく。

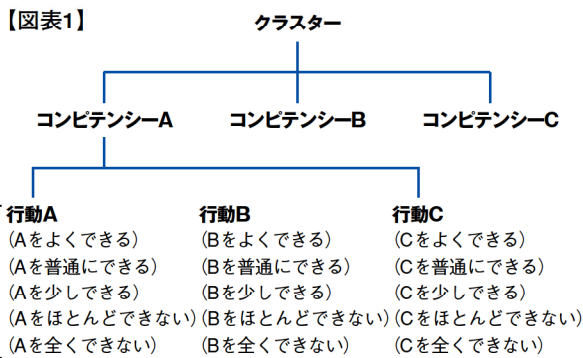
その後、70年代後半にこの研究を続けるうえで必要となるツールや手法、たとえば、行動観察面接（BEI）（※4）やJND（※5）、行動インディケータなどが一般化し、多くの実証研究がマクバー社以外でも広まっていく。ここまですが、ご存じコンピテンシーの始まり物語、主役はもちろんマクレランドとマクバー社。

ディクショナリ作成で、 ボヤティズが二代目教祖に

こうして80年代初頭までに多くの研究が行われるようになった。それらのうちの100以上の研究を集めて、メタ分析をマクバー社が行う。そこには286の職務別コンピテンシー・モデルが挙げられ、モデルに示された総行動インディケータ数は760にも上った。そのうち約半数にあたる360の行動インディケータは、21個のコンピテンシーに帰結するものであり、使用頻度で測ると、この21のコンピテンシーにより、多くのモデルは80〜98%がカバーされている、という事実が明確になる（つまり、21のコンピテンシーで大体のモデルは説明でき、そこに現れないコンピテンシーは「ユニーク」として、補足程度に扱う）。ここに21のコンピテンシーからなる最初

※4 行動観察面接（BEI）とは、過去の事実を詳細に聞き、その事実が周囲に与えた影響や、なぜそのような行動をとったかなどを連鎖的に聞いていく手法。従来型の面接で、「志望動機」や「入社後にやりたいこと」「あなたの長所・短所」「好きなこと・嫌いなこと」「部下の扱い」などを聞いているのは、時間の無駄にすぎない、とスペンサーは述べる。BEIは、印象的な過去の成功・失敗事例について聞くことが主であり、これは、1954年に心理学者のフランガンが打ち出した「クリティカル・インディケータ」法を継承している。この手法は、意識下にある達成欲求などの情動的な気質部分をも、面接により把握可能とした。

※5 JNDとはJust Noticeable Differenceの略。好業績者と平均的社員を一見して見分けられるようなポイントという意味。そのJNDにおいて、たとえば、平均的な社員がとる行動、多少業績の高い社員がとる行動、かなり業績の高い社員がとる行動、最も業績の高い社員がとる行動、それぞれの行動を並べていくと、ひとつの尺度となる。これを行動インディケータと呼ぶ。こうしてコンピテンシーレベルが表記可能となる（図表1参照）。



コラム① 文化(風土・モラル)とコンピテンシー

状況判断能力や適応力に優れる人がいたでしょう。
彼は東京に住み、もちろん自動車の運転免許証を保有して、毎年1万kmを走る、並以上の自家用ドライバーでもあった。さて、彼は仕事でオーストラリアに行くことになった。

悲しいかな、やはりブレーキを踏むだろ。
状況判断能力や適応力よりも、彼に馴染み親しんだ「赤信号では車を止める」という文化のほうが、勝るといえる事だ。
このことは、示唆に富んでいる。
社内変革を試みて、新たなコンピテンシー軸を設定しても、それがいつの間にか旧来文化に骨抜きにされてしまうこと。変革にびつたりな人材を社外から取り入れても、社内に入った途端、力を発揮できずに終わってしまうこと……心当たりはないだろうか。組織に根を張る見えない文化が、個人の能力を阻害してしまうという……。

【図表2】ボヤティズによる
クラスター・ディメンション分類
ボヤティズのコンピテンシー

クラスター	コンピテンシー
目標・活動管理 クラスター	効率性志向 建設的志向 診断的な概念の活用 インパクトへの関心
リーダーシップ クラスター	自信 プレゼンテーション 論理的思考力 概念化力
人材管理 クラスター	社会化力 敬意 グループプロセス管理 正確な自己洞察
ディレクション クラスター	育成力 対人的影響力・コマンドスキル 自発性 セルフコントロール
対人フォーカス クラスター	客観性知覚 適応力とスタミナ 緊密な関係への関心
専門知識 クラスター	関連知識・知識の応用 機能・製品・技術へのフォーカス 記憶力

参考：永井隆雄ホームページ
<http://www.h2.dion.ne.jp/~tanagai2/column/6.html>

のコンピテンシー・ディクショナリが出来上がり、リチャード・ボヤティズ(※6)により「The Competent Manager」として発表された。同書の中では、ディメンションとクラスターの関係(※7)についても明確に整理されている(図表2)。ボヤティズがマクレランドや後述のスペンサーと並んでコンピテンシー3大教祖のひとりとなるのはこのあたりに理由がある。

ジャパンアズNo.1期に活躍した マクララーガンは日本では無名

さて、80年代中盤から後半には、日本であり知られていないがアメリカでは非常に有名な人物、パトリシア・マクララーガン(※8)が登場する。彼女は、コンピテンシーを採用だけでなく、人材開発や最適社員イメージ、目標管理など人事諸領域に持ち込んだ功労者といえるだろう。日本での知名度の低さは、当時、日本型人事の全盛期で日本企業が欧米HRMに関心薄だったこと、マクレランドやボヤティズのような基礎研究と、スペンサーの応用・実践研究との間で、エポックとなりきれなかったこと、などによると考えられるだろう。

測定メモリを開発した スペンサーが3代目教祖

マクレランド&ボヤティズの先行研

※6 リチャード・ボヤティズ (Richard Boyatzis) ケースウエスタンリザーブ大学教授からマクパー社へ。

※7 デイメンションとクラスター。ディメンションとは、行動インディケータの要素から、行動差異を生み出すような能力(「コンピテンシー」)を示す。たとえば、「計算力で、企業のリスクをとる」「個人でなく組織や社会に大きな影響を与えようとする」「全く革新的なモデルを志向する」という3つの行動要素から、「達成重視」という能力(「コンピテンシー」)が測られる。ここで挙げた「達成重視」というコンピテンシーは「クオリティ重視」や「確認統制力」などのコンピテンシーとひとつの群にまとめ、業務完遂系というくりにまとめられる。このコンピテンシーをまとめたものを、「クラスター」と呼ぶ(図表1参照)。

※8 パトリシア・マクララーガン (Patricia McLagan) 現在は McLagan International Inc. 会長(副設者) OCEIにおいて1998年の殿堂入りメンバーになっている。1980年から1990年の10年間は、ASTDのボランティアマネージャーとしてカンファレンスのモデル改革のため18カ月働いた。同期以来、HRD分野でコンピテンシーに関する国際的な研究を進めている。こうした業績が認められて、ASTDの最高の賞といわれる、Gordon Brag記念賞を受賞した。



【図表3】スペンサーによる尺度例
——「対人関係理解力」を測定する行動インディケータ

行動の記述	
レベル	A 他人の行動・信条への理解の深さ
-1	理解に欠ける。誤解している。あるいはほかの人たちの感情やアクションに驚きを覚える。
0	ほかの人たちについて、表に出して理解を示すこともない代わりに、深刻な誤解を示す根拠もない。
1	感情または内容のいずれかを理解する。現在示されている感情が、表明された内容のいずれかを理解するが、両方を同時には理解できない。
2	感情と内容の両方を理解する。示された感情と表明された内容の両方を理解する。
3	意味を理解する。言葉では示されていない考え方、懸念、感情を理解する。あるいはほかの人たちに自分自身が望むアクションをとらせるように導く。
4	底に横たわる問題を理解する。たとえばある人が長い間、継続的に抱いている感情、行動、懸念の理由を理解する、あるいは個人の具体的な長所、短所にバランスのとれた見解を示す。
5	底に横たわる複雑な問題を理解する。ほかの人たちの長期的な根底にひそむ態度、行動パターン、または問題の複雑な原因を理解する。
	B ほかの人たちに耳を傾け、対応する
-1	同情心皆無。ほかの人たちを攻撃し、「心を閉じさせて」しまう。
0	該当せず。または全く傾聴の努力を示さない。
1	傾聴する。
⋮	
5	ほかの人たちを支援する。表明された、または観察された問題についてその人を助ける。
	C ……………

【説明】“対人関係理解力”というコンピテンシーを測定する場合の例である。まず、行動A（他人の行動・信条への理解の深さ）において、対象者は-1～5までのどのインディケータに位置するような行動を取っているか、インタビューより見出す。そしてあるレベル以下の人（2以下）はそこで終了。3以上の人についてはさらに行動Bについて見ていく。Bでも4以上の人は行動Cを……といった形で進めて、“対人関係理解力”というコンピテンシーを客観化していく。（参考：“Competence at work”）

究、マクラীগンによる実務化という礎のうえに、80年代後半、いよいよスペンサー（※9）がコンピテンシー普及の決定打を生み出す。それぞれのコンピテンシーの強弱を測ることが可能な「尺度付き標準コンピテンシー・ディクショナリ」を開発したので。93年に行動観察ポイントおよび行動インディケータの詳細も含め、コンピテンシー・モデルの作り方やその運用（採用・育成・評価・報酬）まで広く網羅した“Competence at work”がスペンサー夫妻により出版に至り、コンピテンシーの存在がいよいよ幅広い層から認知される。同時に、マクバー社はヘイ・コンサルティンクと合併し、コンピテンシーは一大ブームとなっていった。

※9 スペンサーは、スペンサー夫妻（グネ・スペンサーとライル・スペンサー）であり、一番の話題作“Competence at work”が共著のため、2人の研究分担が不明確になりがちだ。一般的に、尺度付き標準コンピテンシー・ディクショナリの開発主担当はシグネ・スペンサー（妻）だといわれている。

コラム④

氷山モデルの誤解

コンピテンシーとは何なのか。この部分にしっかりした共通定義がないため、コンピテンシー型人事は百花繚乱、理解しづらいものになっている。

● コンピテンシーを説明する上で最も多くの場面で使われるのが、スペンサーの氷山 (Iceberg) モデルだ (図表4)。これによると、動因や価値観などの個人資質に近い、なかなか変えられないものが下にあり、上に行くほど後天的に変えやすいものとなっている。モデルでは、適性診断に出るような個人資質から、技術や語彙などの知識まですべてがコンピテンシーの形成要素となってしまう。ここまで広いために、専門知識をコンピテンシーとして取り扱ったり、もしくは、達成動因や基礎資質などを取り入れたりしているケースが見られる。

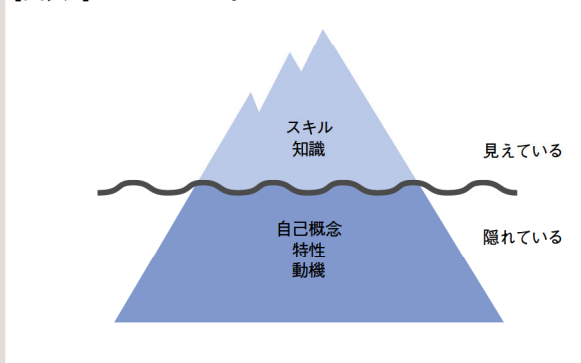
こうした「どこまでか」という問題とともに、水面上・下という表現にも違和感が寄せられている。この言葉により、水面に顔を出す部分は「簡単に見える」と思ってしまうからだ。図からいえば水面ぎりぎりにある行動特性はBEEやマルチレーターフィードバックのような技法が必要であり、それでもまだ曖昧さが残る。最上部にあるスキルも測定が易しくはない。一方、一番下方にある個人資質に対しては、質問紙法や問題完成法、クレベリン、ロールシャッターなど、長い研究により確立された、妥当性が高い手法がある。つまり、どちらのほうが本当の意味で見えやすいか、という点に大きな疑問が残される。

また、氷山モデルでは、上下だけでなく、左右の意味あいは何なのか、もしくは、氷山というだけに、水面上に顔を出す部分は水面下よりもはるかに小さいのか、などといった揶揄も起きている。

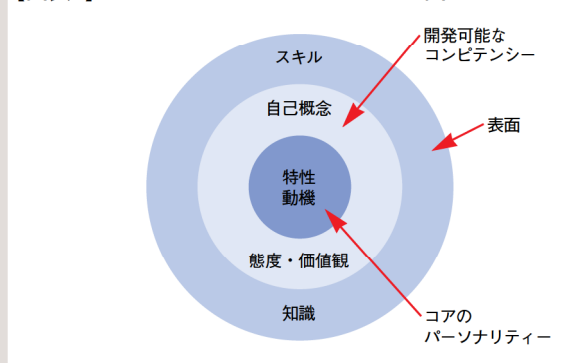
● 氷山モデルは、日本におけるコンピテンシー活用の教祖的存在でもある太田隆次氏によりコンピテンシー輸入当初より広められたため、非常に一般的となっているが、アメリカではモデルのひとつにすぎない。

● もともと、コンピテンシーの概念モデルとして、ボヤティズは同心円モデル (図表5) を描いていた。中心に変革しづらい要素をよりこみ、外に行くほど変えやすいものとなる。そして、比較的容易に変えられるものとそうでないものとの間に線を引き、その内側の変えにくい部分を「差別化コンピテンシー」、外側の変えやすい部分を「境界コンピテンシー」と呼んでいた。このモデルだと、「見える・見えない」での識別ではないため、しっくりくるところは多い。このほかのモデルとしては、スクノーバーの示した三重円モデル (図表6)、ウィリアム・マーサの岩石モデル (図表7) などもある。マーサのモデルは氷山モデルに比較的近い。スクノーバーのモデルは、人事評定尺度として使ううえで、業績要因の多くを含むためにより合理的との声も寄せられている。

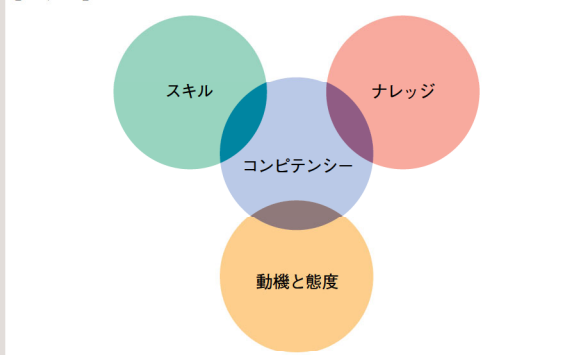
【図表4】スペンサーの氷山モデル



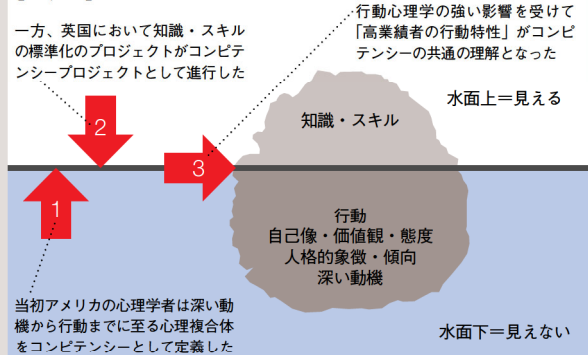
【図表5】ボヤティズのコンピテンシー概念図



【図表6】スクノーバーのモデル



【図表7】マーサのコンピテンシー



急激な普及とその反動（1990～2000年）

90年代初めにアメリカ企業の人事場面で大ブームとなったコンピテンシー。時は、アメリカ企業が長期不況から立ち直り始めた「経済再生期」^{※10}。傍目からは「アメリカ企業復活の要因」がコンピテンシー利用にあるようにも受け取られた。しかし、アカウンタビリティを強く意識するアメリカ企業だけに、運用後、数年が経過した90年代後半からは、各種論評が生まれだす――

職務主義が行きつまり、 新たな管理基準を欲した

コンピテンシーが猛スピードで日米で浸透した理由は、理論的完成度の高さや、面接評定法の確立以外にも考えられる。

アメリカでは職務主義（※10）が隘路に陥っていた、ということが大きいといえるだろう。職務定義書（Job Description以下JD）により仕事を明確に定め、それに適する人を配置する。JDにしたがって、職務範囲や成果基準等を細かく決め、きつちりとした給与を支払う。この考え方は、ルーティンワークには合理的（※11）だが、ホワイトカラーに運用すると、さまざまな問題を生む。

当たり前のことだが、ホワイトカラー系の職務をすべて記述するということは

非常に難しい。とりわけ管理職・取締役と役職が上がると、その職務記述は意味をなさなくなってくる。仮にそれができても、今度は職務毎に客観的な評価基準を作り上げることが気の遠い作業となる。これが一つ目の問題。

二つ目は、職務主義で仕事配置を行うと、経営柔軟性が極端に落ちる、という問題。たとえばどこかの部署で欠員が生じた場合でも、その部署への補充がなかなかままならない。職務毎に人が雇われているのであって、その職務を超えた異動ができないからだ。これが欠員なまままだ良いが、全く新しい職務が発生した場合など、さらに問題は大きくなる。まずその職務のJDを作り、そのJDに添った評価基準を作り……などしているわけにはいかないからだ。これが二つ目の問題。

つまり、職務主義というのはルーティンワーク中心で、安定的な企業でしか機

※10 職務主義を可能にするための「職務分析」「職務評価」「評価基準明示（エバリュエイト機能）」などは、テラーの「科学的経営管理法」により、1920年代よりアメリカ企業にて広まっていた。章内に登場するヘイ・コンサルティングももとはこの分野で有名だった企業。1960年代のアメリカで、職務主義がさらに勢いを増して浸透する背景には、公民権運動があった。性や人種・年齢・門地等での差別を一切否定する、という社会環境では、属人的で曖昧な職務・評価・給与ではなく、明示性が強く、客観・公平性の高い職務主義がもてはやされた。

※11 ルーティンワークとして、職務主義が万能ではなく、いろいろな問題が起きていた。たとえば、INMB (It's Not My Business)。職務定義書に無い仕事は一切しない（しても評価されない）という環境で、周囲への配慮や能力形成意欲が減退していき、という悪癖。また、職務で給与が決まるため、同一職務にいる限り、給与アップが起こらない、という「ロイヤリティ欠如」「モチベーション不足」状態が生じやすい。1960年代のアメリカでは、こうしたことを、解消するために、職級を細かく分け、同一職務といわれるものの幅を非常に小さくし、すぐに上位グレードに昇進をして、昇給ができるような妥協策を打つ。その結果、GMやフォードなどでは、

能せず、現在のようになレジジワークの比重が高まり、日々変化に追われる時代にはマッチしない。そのことが明らかになり出した80年代以降のアメリカでは、職務主義に代わる新しい人事基準の模索をしている、という状態だった。多くの企業が、「能力主義・属人主義」という日本型人事を模索していたが、日本型人事は阿吽の呼吸にたよる部分が多く、明瞭性に欠ける。こうした状態の中で、明瞭かつ属人能力管理、というコンピテンシーが登場すると、一挙に注目が集まったと考えられるのだろう。

下方硬直性に悩み 給与制度の抜本改編

一方、日本で90年代にコンピテンシーが注目された理由は、職能資格制度の行きづまりにあると考えられる。職能資格自体、コンピテンシーと非常に近いものであったが、このシステムは多くの大企業で80年代前半までに導入された。その後、時間の経過により、職能基準自体が変化していかかわらず、多くの企業はその改善を怠った。職能資格が経年劣化し納得が得られなくなってくる、多くの人から文句の出ない「年功的」運用色が強くなっていく。年功的にこの制度を運用すると、給与は容易に上がるが決して下がることは無い（下方硬直性）ために、労働コストの上昇につながる。90年代のバブル崩壊後、企業はこうした労働コストの上昇に耐

え切れなくなっていた。そこで、制度自体を抜本改編するために、コンピテンシーが重宝された、ということだ。

このように見てみると、アメリカでは職務定義やそれに基づく人の採用・配置・評価の行きづまりがコンピテンシー流行の理由であり、日本は、職能資格による労働コストアップがそれに当たる。つまり、前者は「採用・配置」の問題、後者は「評価・報酬」の問題、と事情が異なっていたのだ。

90年代後半から 起きた疑問

急速に普及したコンピテンシーだが、やはりアカウンタビリティを重んじるアメリカでは、10年もたたないうちに、その効力について論文や調査、提言等が現れ出す。96・97年に限っても、ACA調査(96年)、『Training&Development』誌の特集 (Are Competency Models a Waste?/96年)、『シンクハイム調査 (Does One size fit all?/関連記事/96年)、スクノバー調査 (Competency-Based HR Applications/97年)』といったところがある。目にとまる。

日本ではまだコンピテンシー型人事が端緒にいたばかりのそのころに、アメリカではすでにこうした動きが積極化していたのだ。惜しむらくは、なぜこのとき、これらの文献も一緒に輸入しなかったのか、ということだ。

一時、同一職種内に60以上のランクが存在した。つまり、18歳で入った新入社員は、毎年1〜2等級昇進し、定年までに何十もの昇給がなされることになる。こうした無意味な「職務変更による昇給」という妥協策では人事システムが複雑化しすぎたため、70年代以降、結局10〜15程度の職種にもどした。ただし、同一職種内でも昇給が可能、という変更を加えて(レンジ・レート化)。この時点で、「職務が同じならJDに従い給与も一緒」という職務主義は崩れ、個人能力(主に年功)により給与が決定される、という属人主義がブルーカラーにも生まれた。この動きの中で、たとえば「同一職務内で長年滞留し、昇給を繰り返した人が、上位職級の最低給与を上回ってしまう(オーバー・ラッピング・レンジレート)」という年功制特有の現象も当たり前に見られた。つまり、アメリカ社会においても、労働コストの上昇、給与の下方硬直性というものは大きな問題となっていたのだ。

今さらの感はあるが、以下にその概略を紹介したい。

● **ACCAによるコンピテンシー総括**
(ACCAジャーナル、96年夏、第5巻、2号。
<http://www.worldatwork.org/pub/5n2g1.pdf>にて閲覧可能)

これは人事大手コンサルティングファームの共同論文。アメリカ企業2万社近くに対してコンピテンシー導入を行っているかどうかを調べたもの。その結果、かなり多くの企業が有用性を認めている、と説くのだが、データを検証するとそのお手盛りぶりが目に付く。アンケートを送ったのが2万社であって、回答しているのは、少ない項目だと40社、多い項目でも200社程度。これでは、「コンピテンシー賛成派のほんの一部」のみが回答した、と思われるのも仕方ない(この記事に対して7年経った現在、識者に意見を聞いてみたが、あまり前向きな評価は得られなかった。しかしそのような「コンピテンシー擁護」の色合いが強い記事にもかかわらず、「コンピテンシーベースの報酬制度に関しては、企業になじまない」と問題提起している。理由としては、①公平性・納得性の観点から賛同が得られにくい ②変革の激しい時代においてはコンピテンシーの改編も随時必要であり、コンピテンシーをベースにすると、報酬制度も随時変革

しなければならないから面倒、という当然の指摘が上げられている。

● **「Are Competency Models a Waste?」** (“Training&Development”誌 96年春号特集)

人事・教育系の雑誌において、「コンピテンシー批判の嚆矢となったのが、この特集。ただし、内容は「モデルが同じ」「モデル作りに金がかかる」的な要素が多く、結局、「作るのには力を入れず、運用に力を入れる」、だからコンサルタントをうまく使え、という筆者(コンサルタント)の都合がにじみ出ているようにも読み取れる。

● **「Jing Haimu」による「Does One size fit all?」**(ACCAジャーナル 96年春号。<http://www.paypeople.fight.com/>にて閲覧可能)

調査概要からポイントは以下のように指摘されている。①ほとんどの企業のモデリングで、重要となるコンピテンシーに違いが見られない。②その多くがコンサルティングファームデータの流用にすぎない(Off the shelf)。③採用・教育・評価・報酬の4要素が有機的に連携するのが人事システムであるのに、どこかのひとつからコンピテンシーを取り入れるため、統合性に欠ける。

● **「スクンパー調査」**(Competency-Based HR Applications/97年)

ここでは本格的に報酬制度とコンピ

コラム⑤

Competence Competencies Competency

この3語の素になる「competent」という形容詞は、「能力がある」という意味だが、それは「業務遂行に問題がない」程度の能力を示すという。これが、名詞となり上記3語（competenciesは複数形、competencyは集合名詞的造語）になると意味が異なる。さらに、アメリカとヨーロッパでまた意味が異なるために理解が難しくなる。以下に簡単に説明を施そう。

まず、ヨーロッパ（イギリス）型の competence から見ておきたい。これは、職能要件に近い概念である。どの職種でもどのような能力（主にSACと知識）が必要で、それをどの程度もっていたならば、ランクがどこに位置する、ということを示すために使う。公的機関がこの体系を作り上げて、NVQ（イギリス）やCCE（フランス）などのスキルスタンダードとし、この基準にしたがって、昇格や昇給、職業斡旋などが行われる、というもの。これほど多岐で厳格に使われるため、わかりやすさと曖昧さがなく（客観的明示性）ことが必要となる。そこで、暗黙的なものや、属人的特殊ノウハウ、性格資質などはほとんど含まれない。逆にいうと、そうした「人格」的要素が欠如しているために、スキル・スタンダードを

有していても実務では使えない、ということもあり、結局この基準だけでは人事制度が運用しきれない。因みに、どうしてこのような肥大化した職能要件体系が出来上がったかということに関しては、ギルドに始まるヨーロッパ社会のクラフト・ユニオン（職種別労働組合）が、傘下の組合員の権利を保全し、新規参入を防ぐための規制に端を発するという。

さて、アメリカだが、こちらでは上記3語をすべて利用している。現在一般的には、「平均的な社員と業績上位者の間にある、差異」を competence と考え、それらが集まった複数形、とりわけコンピテンシー・モデル（職務別に必要コンピテンシーを明示したもの）などを指すときに competencies を用い、さらに、コンピテンシー全般、もしくは、コンピテンシーを通じた実務、人事制度などを指すときに competency を使っている。アメリカでは、業績上位者に表れる象徴的な行動に着目している。行動の裏にはスキル・知識だけでなく、価値観や個人特性など目に見えない多くのものがあり、それら曖昧多岐な要素までを含めて考える。概念的にはそこまで多岐なものだが、しかしそこから、個人の行動は、20〜30種程度

の行動インディケータで読み取れるため、これをコンピテンシー・ディクショナリとして用いる、というのがコンピテンシー人事の基礎となる。

以上で、欧米におけるコンピテンシーの違いを述べてみた。ただし、ヨーロッパにおいても近年はコンピテンシー概念が変化しつつある。スキルという意味で行動特性をとらえ、さらに、行動特性がどのような動因や資質に関連して起るかを、をきっちり明らかにし、そうした動因や資質レベルで人事を行うべき、と説くコンサルティング・ファームも存在している。

それから、「会社の基本スタンス・強み」という意味で用いる「コア・コンピタンス」という言葉も英語では core competences のために、一部混乱を生んでいる。

因みに、日本の職能は、職務分析ではなく、職務必要能力の分析を礎にするために、アメリカ型のコンピテンシーに非常に近い部分が散見される。ただし、アメリカ型が行動を基礎にするのに対し、日本型は「○○できる」ということが基礎的表現となるため、見方は異なる場合が多い。

テンシーの連結に疑問を投げかけている。「理論的に報酬制度に組み込むことは一部では可能だろう。しかし、ひ

とたびそれを実践に移すと、その後の改善・改良はほとんど不可能になる。そのため、(コンピテンシー利用企業の)

※12 ACAの行った調査(96年)、およびスクンバーの調査(97年)を以下に示しておく。いずれも、「コンピテンシーを報酬制度に活用している」と答えた企業を分母としている。コンピテンシーの報酬制度での活用率自体がACAで48%、スクンバーだと19%のため、全体企業数から見た割合はこれよりさらに小さくなる。

ACA 96年度調査

	利用
昇級基準	44%
報奨金	16%
基本給	11%

スクンバー 97年度調査

	利用
昇級基準	37%
規定外勤務	33%
報奨金	20%
基本給	13%

※13 エドワード・ローラー III 南カリフォルニア大学マーシャルビジネススクール教授、Center of Effective Organizationディレクター、SHRMメンバー、全米人事アカデミーの最初のフェロー、全米心理学協会フェロー。

18%しかベース・ペイにコンピテンシーを含めることを有効と感じていない(編注:3章で、彼はこの点について逆説的發展を述べている)。さらにブロードバンド下の(変動部分の)給与決定にコンピテンシーを用いることに成功した企業は皆無に近いと述べている(※12 編注:同一職務でも成果・能力等により給与格差が多くなるブロードバンド給では、コンピテンシーベースでそのように多大な格差を生むことに企業・労働者とも納得が得られないためと考えられる)。彼は、この調査の総括を以下の5ポイントで語る。

①コンピテンシー利用のベストプラクティスが見えていない。つまり、熟練不足の状態、コンピテンシーを使っている。②経営者やグループ、社内など包括的な支持が得られていない。③網羅的すぎる。優先順位をつけることに長けていない。④コンピテンシー型HRMを個々の実務で徹底したり、日常会話などでそれをみなに意識させるような人々を社内に育てていない。⑤興味本位かつ、不十分な投資しか行わない。これでは意識や文化などの徹底的な変革はできない——97年時点ですでにこの指摘……。

(3章に各調査からの関連データを抜粋掲載)

アメリカ学界重鎮も論争に乗り出した90年代後半

網羅的で数が多すぎるコンピテンシー・モデル。他社の借り物で差別化ができない内容。採用・教育・評価・報酬の有機的連携の弱さ。社内文化・風土醸成を成し遂げるまでの努力不足。そして、給与制度として用いることの難しさ——コンピテンシーおよびコンピテンシー運用上の基本的な問題がこの時点で顕わになっていった。

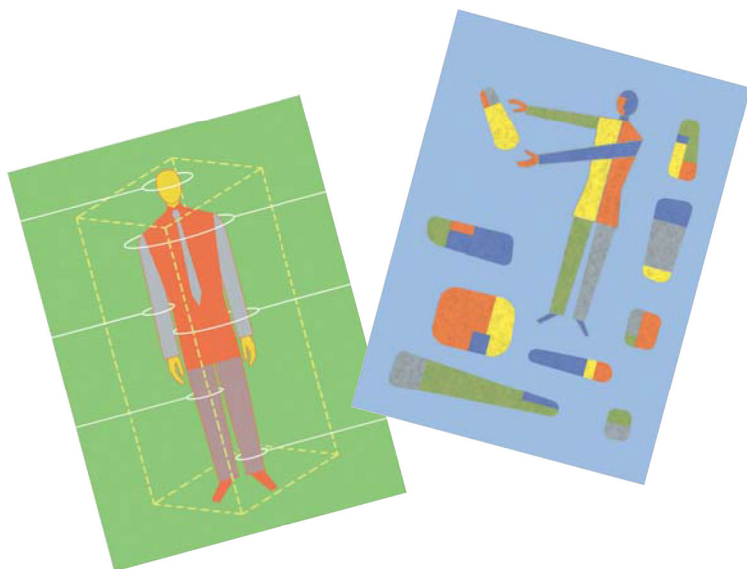
こうした状態にあって、いよいよ学界重鎮がコンピテンシーを正面から考えるような出来事が起こる。ひとつがエドワード・ローラー III(※13)によるスペンサーとの書面討論(96年/現在もHR.com上に原文公開)だ。学派・研究領域は異なれど、マクレランドと同様にモチベーション研究で大きな業績があったローラーにとっては、プラグマティックに人材要素を評定しがちなスペンサー方式のコンピテンシー・モデルに納得がいかなかったのだろう。

ローラーvsスペンサー論争

ローラーは、『コンピテンシーは報酬支払には貧困な算定基礎にすぎない』という挑戦的な論文で、コンピテンシーを処遇決定に活用するのは根本的に無理だと断じている。その理由と

して、コンピテンシーには市場価値への考慮がないこと、信頼できる測定方法がなく賃率決定できないこと、個人特性に還元されるコンピテンシーは70年代以前への回帰を意味し、人物論になりかねず雇用機会均等法にも反する恐れが出てくるというのである。そこで、ローラーは、コンピテンシーを特定の仕事を誰に割り当てるかの基準には使えないが、報酬決定には使えないと説いている。報酬決定はあくまでもスキルや知識を評価の基準にすれば十分だとしている。これは、スペンサーのいう氷山モデルでいえば、水面より上の部分であり、水面下にある個人特性、これがまさしく真性コンピテンシーなのだ、曖昧で測定も難しいその部分を評価基準にすべきでないとしている。

一方、スペンサーは、直ちに、この論文に対して反論している。その要旨は、「職務を基準とする給与から属人(能力)給的なものに変わってきている」というローラーの意見に関して、焦点となるのは、莫とした「属人」能力ではなく、人々の仕事の仕方であり、戦略や文化への視点が欠かせないと指摘。さらに、ローラーはコンピテンシーに関して誤解しているとして次のように反論している。①「コンピテンシーがどこでも同じようになっており、そこから競争優位も生じない」というのは、項目の問題であり、(同様な項



目でも優先順位や尺度の変化などで差をつけられる。②コンピテンシーは性格特性ではない。水面下の達成動機などすべてを含めて行動として出る差であり、水面の上だけで決めればいいというのは浅はかである。③行動からその水面下を探る測定方法もマルチレター（多面評価）が研究されてきており、きちんとした方法論があれば人物評価は評価者の主観ではなくなる。

今日的な観点で総括すると、スペインの反論は、前後の彼の主張と相違が見られる。第一に彼らが提唱し続けた行動観察面接（BEI）に言及していない点である。BEIはモデリングには有効だが、人物評価には適切ではないのではないかと、ということに論争が流れるのを敢えて避けたいさを感じ。また彼の提唱するマルチレターは、90年代後半、アメリカでブームになった人事システムであるが、気付きをもたらすものとしては意義をもつもの、処遇と絡めることには無理があるということ、今日多くの識者（ヘイグループ出身のフォーヤ、業績評価で著名なコンサルタントであるグロート等）が指摘している。合理的な評価手法が見出せない状態で、コンピテンシーを報酬決定に用いることにはやはり問題が多く、ローラーの指摘する

ように職務と人材のマッチングなど活用場面を限定するという発想が妥当のように思われる。（解説：永井隆雄 / AGP研究所所長）

学界重鎮からコンピテンシーへの意見は、もうひとり、ダグラス・ホルの「An Alternative Approach and New Guidelines for Practice」（ORGANIZATIONAL DYNAMICS 99年春号）が挙げられるだろう。

彼は、論文の要旨として以下のようなことを書いている（2章Part 4、3章Part 1参照）。

- 複雑すぎるモデルの無意味さ
- 社内価値観を共有するための「共通言語」としての有効性
- コンピテンシーを作り出す親コンピテンシー（メタ・コンピテンシー）の重視

キャリア研究の大御所であり、マイケル・ロンバードやモーガン・マッコール、ウォーレン・ベニスの師にもあたるホルが、30代のプリスコと組んで、なぜコンピテンシー実務の世界に足を踏み入れたのか。そこには多分、現状のコンピテンシー運用がキャリア形成面でプラスに働いていない、という苛立ちがあったと見て取れる。

もともとコンピテンシー生みの親にあたるマクレランドは、組織心理学でもモチベーション領域の人。彼は、学歴や人種や性により差別に打ちひしがれる人たちに対し、「そんなものは関係ない、もっと大切な能力がある」ということが、研究の原動力になっていた。マクバーで彼と共同研究を行ったゴールマンは、マクレランドが見つけたそもそものコンピテンシーである「対人感受性」を発展させて、あの「EQ」を唱えている。そして、二代目教祖のボヤティズも「EQ Leadership」の著者のひとりとして、ホリスティックな人間洞察を訴えている。その部分ではビューマニストであり、プラグマティズムとは多少距離を置いていた。彼らは測定ツールとしてのコンピテンシーではなく、人間観察の道具としてそれを重んじたということは、確かなのではないかと（ルイス&レブシンガー「コンピテンシー・モデル」を参考）。

「コンピテンシーに評価用のメモリがついて、使いやすくなった。しかし、性格が変わった」これは、北米のHRジャーナリズムシーンで有名なクリールマン（2章Part 2参照）が語った言葉だ。メモリ付きコンピテンシー・デイクショナリを開発したプラグマティックなスペンサーの偉業を評価する声も多いが、「彼以降、コンピテンシーが変わった」と指摘する人もまた少なくはない。

Part 1

モーガン・マッコール

能力要素の組み合わせで、
発揮能力は著しく変化する

Part 2

デイビッド・クリールマン

そもそも統合的な
人間観察に使うものだった

Part 3

ジェイ・シャスター&パトリシア・ジングハイム

時間とお金をかけても、
結局8つの要素になるのなら

Part 4

ジョン・ブリスコ

コンピテンシーも選択と集中

なぜ私は コンピテンシーを 批判するのか

1章で紹介したとおり、アメリカでは90年代後半からコンピテンシーへの批判は始まった。
当時の主役だった識者と、昨近この点において、意見を述べている識者に、直接インタビューを行ってみた。



モーガン・マッコール
(Morgan.W.McCall, Jr.)
南カリフォルニア大学組織・
経営学教授

Part 1

能力要素の組み合わせで、 発揮能力は著しく変化する

本誌47号にも登場いただいた南カリフォルニア大学のマッコール教授が、4月12日に、アメリカの産業組織心理学会(SIOPP)にて、コンピテンシーについての討論会を行う。批判サイドにはマッコール教授とジョージ・ハレンバック(組織心理学者)。対するコンピテンシー論者はジョー・モーゼスとロブ・シズラー。討論会を前に、マッコール教授にコンピテンシー批判の概略を聞いてみた。

誰でも思い浮かぶ 4つの疑問

コンピテンシーを使うと、仕事や人の能力を分解して目に見えるものにしやすくなります。

しかし、目に見えやすくなったその指標に基づいて、人事制度を運用すると企業業績が上がるとはとも思えないのです。コンピテンシーというものを企業に持ち込んで得をするのは、経営や働く人ではなく、単に人事だけなのではないか、とさえ思ったりします。

コンピテンシーに対して、ここまで私が厳しいことを話すのは、以下の4つの理由からなると思います。

① 同じ結果を出すとしても、そこにたどり着く道はいく通りもありうる。つまり、同じコンピテンシーを有するからといって、同じ手法で同じ結果にたどり

着くとは考えられない。コンピテンシー・モデルというのはそのあたりに皮相さを感じる。

② ひとつの能力(Ⅱコンピテンシー)というものは、正の側面と負の側面からなる。その組み合わせを考えず、正の側面のみに焦点を絞るコンピテンシー・モデルは、現実場面で必ず齟齬をきたす。

③ 同じような分野で同じような職務をこなすとしても、その周囲にある環境、たとえば企業文化や国情、顧客心理などはまるで異なる。スキル・スタンダードのように一般的なコンピテンシー・モデルは意味がない。

④ 能力育成という意味では、自分に向かない仕事、自分が能力不足を感じている分野にチャレンジすることが必要。リーダーシップ要素を生まれつきもっている人などそれほどおらず、会社に入ってから経験によりそれが育くま

ることなどもわかる。とすると、現在の能力で最適な人を選ぶ、というコンピテンシー・モデルは、人事育成の観点からも疑問符がつく。

×ピッタリな人を選ぶ ○足りない人を敢えて選ぶ

ここで反論が出そうなことから、補足をさせていただきます。

まず、③に対して、「個別企業の個別職務ごとにきちんとコンピテンシーを作ったかどうか」という声が聞かれそうです。しかし、それには、まず膨大な時間と費用がかかり、運用にはさらに気の遠くなる手間がかかるでしょう。たとえそのすべてがうまくいったとしても、そのころには多くの仕事や環境が変わってしまっているはず。そう考えると現実的にこれを運用することは難しいとすぐにわかります。

次に②の部分です。短所と長所をあらかじめ知り、「あの部分が高コンピテンシーだから、いいときは○だけど、悪いときには×になる」と本人や周囲が認識しながら仕事につけば良い、と反論が出そうですね。しかし、いつどんな場面でも何が起こるかかわからず、そのうえ職務自体が複雑化し、日々変化しているのです。よほど固定的で単純な業務をこなしている人以外では、そのように「自分の得手・不得手を知り、それで予測的に働く」ことなど困難でしょう。

④について。この部分は、日本よりもアメリカで考えなければならぬことです。アメリカは、長所を伸ばすという方向で学校教育も企業人事も語られる部分が多いでしょう。しかし、得意分野のみに人をおいたら、成長には限界があるのです。私の次の研究の主テーマでもあります。私ですが、こうしたことを考えて、得意分野と不得意分野へのジョブ・アサインメントを通じたローテーションにより、最適に人を育てる方法というのことを考えています。コンピテンシーよりも、この部分では「コンピテンシー・モデルに基づく最適配置」という人事施策に、私は非常に危惧を覚えます。

能力の組み合わせにより 発揮する力は千変万化する

さて最後に残した①の部分ですね。

能力の組み合わせによりパフォーマンスというものは、いろいろと変わってくるのです。

コンピテンシー・モデルで示された必須条件を満たしていない人でも、必須とされない部分の高能力との組み合わせにより、モデル通りの人よりも高い業績をあげることが可能だという例は枚挙に暇がありません。

たとえば、専制的で暴君となってしまうような人がいますね。これはリーダーシップの観点からいえば、もうコンピテンシー欠如者となってしまうでしょう。しかし、それでもうまくいっている人はたくさんいる。よく調べていくと、同じ暴君でも、その厳しさが「目標設定の高さ」から出ている人は、割合うまくいく

ことがあるのです。逆に、それも単に暴君の人は、破綻する場合が多い。同じ「他人への厳しさ」でも、裏にあるもの、その他の部分との組み合わせを考えないと意味がないのですね。

人間・人格というのはこうした複雑な要素の絡みあつてできているので、それを表層のコンピテンシーという部分だけでとらえるのは非常に皮相的なアプローチに思ってしまうのです。

私は、この部分も次の研究の主テーマとしたい。つまり、いくつかの能力や環境のコンピネーションにより、人が発揮する力というのは、どのように変化するか。これはすなわち、コンピテンシー・モデル的に「必要条件をクリアしていない」といった人でも、それ以外の要素との組み合わせによっては、高業績を残せる可能性がある、ということにつながります。

結局、こうした状況・環境・人的要素の組み合わせにより、さまざまな解答が出来るのが、仕事であり企業経営なのでしょ。

コンピテンシーは、その表層を見やすくするための「手法」として利用する程度にしていくべきではありませんか。足りない部分を自分なりに工夫することや、それを何とか身につけるといったことに、人間の可能性があるのだと私は信じています。



そもそも統合的な 人間観察に使うものだった

本特集中に、永井隆雄コンサルタントと並んでしばしば登場するクリールマン氏。人材コンサルタントでありながらEJO.comという北米有数のHR情報サイトを運営する同氏は、彼国の“WORKS”編集長といった存在だ。ここでは、研究者や一企業人よりも広く人事を知ること意見番として一言をいただいた。

支店長とその秘書の コンピテンシーが同じ？

コンピテンシーの利用法が、80年代後半くらいから少しずつずれてしまったと
考えています。

- そもそも、高業績者と平均的な社員はどこが違うのかを把握するためにコンピテンシーが考えられた。
- その違いをすべて集めて、トータルで考えた場合の人間性の違いに焦点を当てていた。
- ところが、違いのそれぞれをひとつの項目にし、個別に評価するという方向に移ったところに、問題の原点がある。

たとえば、特定の行動や能力が尺度化されて点数化されていくと、こんな過ちが起きてくるのです。これはカナダの大手企業で行われたサーベイなのです

が、「分析的思考力」という項目をとると、支店長もその秘書もその基準は5点満点の4点レベルが必要ということになる。つまり、秘書として現在優秀に

働いている人は、分析的思考力が支店長と変わらない、ということになるわけです。この尺度だけ見ていたら、そんな誤解が生まれてしまうでしょう。ところが、支店長の分析業務というのは、店舗全体の顧客構成や今後の重点施策、店舗運営上の財務的問題などに関わるものです。一方、秘書の分析業務とは、スケジュールの最適化や書類管理、決済にかかる時間などのこと。つまりまるで別物なのです。こうした違いは、「分析的思考力」という項目ではなく、他の部分、たとえば「イニシアティブ」や「対人感受性」などに現れてくる。そうした指標すべてをホリスティックにとらえないと危険だと、おわかりいただけ

アセッサーの主観による 差が出やすい個別測定

同様な例はもうひとつ挙げられます。プロのコンサルタントが、まるで同じ業務報告書に基づきインタビューを行って、対象者のコンピテンシーを点数化していったとしても、各指標の得点はコンサルタントによりバラツキが出てしまうのです。ところが、個別指標にバラツキが出て、全体を通しての人物評価、たとえば「採用すべきか」「昇進させるべきか」といったことでは、コンサルタント間の差はほとんどなくなるのです。

総合的な人間把握という意味では、コンピテンシーのもつ意味は小さくないのですが、それを、測定ツール化して個別指標のよし悪しを見る、という使い方に、少なくとも問題が現れている、ということがご理解いただけたでしょうか。



デイビッド・クリールマン
(David Creelman)
HR.com ナレッジマネージャー
HR.com 1999年8月デビーマク
ラス氏により創設。人事関連の
最新動向やサービス、製品情報
を提供するポータルサイト。

時間とお金をかけても、 結局8つの要素になるのなら

ジングハイム夫妻は、アメリカでも屈指の給与および報酬コンサルタントである。1996年以来、彼らは「1人1人の人事実務、とりわけ給与と報酬への適用を研究してきた。そして、1章で紹介した「Competencies: Does One size fit all?」という論文で、コンピテンシー・パラダイムシフトの火付け役となった。彼らに、対話形式で現況を語ってもらった。

**経営効果から逆算し、
簡便・明確なものを作る**

ジェイ 氷山モデルというなかなか厄介なものがあるね。企業の人事に向かってコンサルタントが、コンピテンシーというの何か、を説明するときに、もっともらしく見えるようにするには最高のツールですな。しかし、あれのおかげで人事はしなくてもいい苦勞を、企業は何の足しにもならない投資をしてしまったのではないかと思ってるよ。

下のほうに資質とか個人特性があり、達成動機とかが真ん中くらいにあって、上のほうにスキルとか知識とかある。さて、どこからどこまでがコンピテンシーなんだ、これじゃわからんだろ。作った本人にそのへんわかりやすく答えてみるーといたいところだ。

この氷山モデルを苦使して頑張るん



右/ジェイ・シャスター(Jay Schuster)、
左/パトリア・ジングハイム(Patricia Zingheim)
アメリカ・カリフォルニア州ロサンゼルス、給与および報酬コンサルタント会社であるSchuster-Zinghiem & Associates, Inc.のパートナー。

だな、人事のプロたちは。そして、精緻で複雑すぎるコンピテンシー・モデルを開発してしまうくらいがある。だから、それを作り上げることでヘトヘトになり、本当に必要な運用やアカウントパブリティの計測へのエネルギーをものは喪失しているんだね。そして、そんな偉業の果てに生まれたコンピテンシー・モデル

も、ほとんどの場合、たった8つのコンピテンシーの派生物で終わることが多い。結局、空疎な大作業をしていると私たちは指摘したんだ。つまり、氷山モデルというものは、見た目は魅力的だけど、本気で人事に持ち込むには巨大なリスクを抱えている。タイタニック号を沈めた氷山と同じように危険なんだよ(笑)。**パット** ジェイが言っていることは、批判的すぎると聞こえるかもしれませんが、サーベイに基づく事実なのです。華美なコンピテンシー・モデルの運用は、現実的ではありません。私たちは、コンピテンシーを単純で実効があるようにすることを勧めています。会社は業績をあげるために、社員が獲得すべき主要なスキルに焦点を絞るべきなのです。そうしたスキルを強調すれば、従業員は学習し身につけることができます(いわゆる個人の資質や動機は忘れたほうがいいと思います。それは、簡単に変えること



はできないものですし、また、個人の資質と、作業の向上および業績が直線的な比例関係にあるというデータはありません。

ここでいうスキルとは、行動面での熟練です。それがコンピテンシーだと、私たちは考えています（編注：ヨーロッパ的な定義や、ローラーがスペンサーとの論争で用いた概念に近い）。顧客のニーズに対応すること、顧客の問題解決のフォローアップ、といった優れたサービスに関係する行動は、訓練し習得することができます。それらは、顧客視点に立ち、ビジネスを成功させた多くの会社が行ってきたことにほかなりません。

それと同じことを、より明示的に行うわけです。会社が業績を伸張させることに必要なコンピテンシー——私たちは、この数が8ないし10にとどまると考えています。これを明示し、習得してもらおう。その運用は、今までのコンピテンシー型人事とは一線を画します。

平明に全部を素点化するのではなく、「今年はそのうち2個を重点的に」といった形で運用していく。それも、社員が習得可能で、それにより企業の価値が高まるものに重点を置く。価値を生み出さず、混乱のみ生じるかもしれない精緻なコンピテンシー・モデルは、この際、放っておくのがよいかもしれません。うまくいくのは簡便で、漸進的な方法なのです。

企業は、コンピテンシー・プログラムを導入で、業績を伸張させる必要がある

ります。実効が高く、開発可能な数個のコンピテンシーに重点を置き、（モデル開発には手を染めず）その努力の大部分は、数個のコンピテンシーを、採用、能力開発、および報酬分野のプログラムに完全に埋め込むことに費やす。そうすれば、浸透も早く、目に見える実効もあがるでしょう。

コンピテンシーに 対価を払うな。 結果に支払え！

ジェイ そう。概要な行動スキルに焦点を絞る。20階建てビルのエレベーターに乗りこんでいるとしよう。20階に達するときまでには、何も知らなかった人が、すべてを理解できるくらいに、簡単なものでなければ、うまくいかないんだ。われわれは、そのためにはコンピテンシー・モデルとその波及を簡素化し、経営の実効をあげることが重要と考えている。

さて今度は、給与制度とコンピテンシーについて、話をしよう。会社を成功させることのできる主要なコンピテンシーを獲得した従業員に対して、何らかの報奨をしたと思うことはごく普通のこと。しかし、それは、会社が支払うべきではないのだな。会社は、主要なコンピテンシーを業績転換した場合のみ報いる、それで十分。業績に支払うのであって、学習されたけれども、業績に結びついていないコンピテンシーに支払ったり

するのは、ただの無駄にすぎない。**バット** 会社が支払うお金は、どこから来るのでしょうか。もちろん顧客からです。

顧客は、製品とサービスという観点で会社に何を期待するのでしょうか？

顧客が必要とするものを届けるのに、会社ではどんなコンピテンシーが必要とされているのでしょうか？

ジェイと私が提案する8つのコンピテンシー（行動スキル）とは、顧客視点、コミュニケーション、チーム志向、技術的専門知識、結果志向、指導力、適応性、および技術革新です。私たちの経験では、これらは当たり前前に顧客が欲しているコンピテンシーなのです。

だから私たちは、コンピテンシー・モデルの基礎にこの8つを直接（モデルリングをせず）使うことを勧めます。次に、どのように顧客に価値を届けたのかを定義し、それに合ったものに最適な形へとカスタマイズすることに貴重な時間を費やすべきです。

私たちは、華美なコンピテンシー・モデルに異議を唱えています。

あなたの会社を顧客にとって魅力あるものにする行動と、会社に経済的優位性をもたらしてくれる、高品質なサービスを届けること。

そこに視点を置き、必要な行動スキルに重点を置いた、コンピテンシー人事の開発を提案しています。ジェイと私は、コンピテンシーの方向を変えるときだと考えています。

コンピテンシーも選択と集中

キャリア研究の大家として有名なダグラス・ホール教授（ボストン大学／1章・3章登場）のパートナーに指名され、1999年と2002年の2回にわたりコンピテンシーの利用状況サーベイを行ったのが、ジョン・ブリスコ助教授（北イリノイ大学）だ。彼は、単にコンピテンシー運用の失敗の原因を述べるだけではなく、比較的うまく運用している企業をも分析して知見を得ていた。

——。どの程度役だったのか。

**横並び意識で作成。
経営・人事の隔たりで失敗**

やはり「借利物競争」

**神業の運用の果てに
定向進化が起きる**

ジョン・ブリスコ
(Jon P. Briscoe)
北イリノイ大学
経営学部助教授
Manus Associates and Orbis
Learning Corporationのコンサル
タント。組織行動論に関する
著書があり、組織リーダーシ
ップ・キャリア・倫理行動学に関す
る調査も手がけた。



2度にわたるコンピテンシーに関する活用調査から感じたことは、「アメリカの企業もコンピテンシーの扱いについて困っている」ということでした。導入した経緯についても、「他社がどんどん取り入れている中で、自社がコンピテンシー・モデルをもたないことは、非常に不安だ」という横並び的な意識が働いたと考えられるケースが大半を占めています。世界の国々の人たからいわれるほど、アメリカ企業というものは、「独自性」や「ユニークさ」を強く持つてはいないようです。

そしてもうひとつ、アメリカでも人事と経営や現場は少し距離があり、しっかりとってはいないとも感じました。だから、人事の一人歩きの行為が生まれました。コンピテンシーの流行もそれらが淵源ではないでしょうか。人事は頑張ったのですが、それが会社と

そもそも、コンピテンシーのモデル作りに関しても、問題がありました。好業績者への行動観察面接（BEI）は非常に少ない企業で行われておらず、フォーカスグループ（上司・高業績者・経営などの会議）によって決めている場合が多い。そのフォーカスグループさえも行われず、コンサルタントのもつダイクシヨナリから原案を作ってそれを手直する、という企業も非常に多かった。つまり、自社特有の業績要因を探る、ということをやっていると行っていないのです。

「そんなことはない」という企業もあるでしょう。私も何社も見かけました。じっくり綿密に4年もかけてコンピテンシー・モデルを作り上げたという企業を。しかし、出来上がったころには取り扱う商品がほとんど変わってしまっていた、という結末に終わっています（笑）。

ここまでは、コンピテンシー作りの話ですね。

ここから先、運用でつまづく企業はさらに多くなります。職務・階層ごとに決められた「ごまかしたコンピテンシー」に沿って、採用・育成・配置・昇進・評価・報酬を決め、そして、そのコンピテンシー自体を環境変化が起こるたびに、随時革新する、という神業に近いような作業に成功する可能性は非常に少ないのです。

ここで仮にそれらがうまくいったとすると、頭のとっぺんから足の先まで、まるで似たような行動規範が体に染み付いてしまします。多様性をもたない組織は当然、変化や逆境などへの抵抗力に著しく劣る企業になる（とりわけ集団行動の強い日本企業では、この部分心配です）。



要するに、コンピテンシーに基づく人事施策というのは、いろいろと問題が生まれ易いものなのでしょう。

コア・コンピタンスに近い形へ進化を

しかし、それでもコンピテンシーを導入して長くなる企業というものも存在します。その企業を見ると、コンピテンシーの用い方が、多少違うということに気づきました。

たいていの場合、職務と階層で賽の目切りにした細かなコンピテンシー・モデルではなく、全社共通的な幅広いコンピテンシーを数個基本として、つ、という形になっています。

そしてそれは、高業績者の業績要因・差別化要因といった短期的に成果

と結びつくものではなく、ビジョンや理念やダイレクションを示すようなものなのです。いわば、帰納的モデルではなく、演繹的なモデルなのです。GEやHPなどがその典型でしょうか。企業の向かうべき方向や集団のアイデンティティを明確にし、それを実現するための現実的なルールとして、コンピテンシーを活用している。短期に個別業績をあげるためではなく、長期にわたって企業全体のクオリティを上げていくような、「価値軸」として存在している場合が多いのです。

理念・ビジョン・ダイレクション・アイデンティティ、こうした経営の大きな要素をうまく会社全体にいきわたらせ、そのうえそれをみなが会話できるようにするための、共通言語として「コンピテンシー」を用いているといえるでしょう。

コンピテンシーを生み出す親コンピテンシーを重視

最後に、旧来型の高業績をあげるためのコンピテンシーということにどうしても執着する、という方に、ひとつだけその解決策となるかもしれないことをアドバイスいたします。

恩師でもあるホール教授との共同研究で発表したメタ・コンピテンシーを、もっと大切に考えてはどうかと。メタ・コンピテンシーを育てれば、状況に応じて必要なコンピテンシーを獲得する人が育ちます。賽の目切りの複雑なコンピテ

ンシー・モデルを運用するよりも、そのほうがたやすいことは明白でしょう。

では、メタ・コンピテンシーをどのように育てるのか。私はここで、人事育成施策のパラダイムチェンジを唱えたい。育成は、伸ばすことに焦点が当たります。しかし、伸ばすのではなく、今あるものをフルに発揮できることに、もっと力を入れてみてはどうでしょう。メタ・コンピテンシーがあり、本来ならどんどん新たなコンピテンシーを獲得できる人が、いつの間にか埋もれてしまっていたりする。それは、メタ・コンピテンシーが機能不全になっているからなのです。この機能不全がどのように起きたかを解明し、そのような状況に陥らせないような施策を打つ、というパラダイムシフトです。

ハイパフォーマンスの脱落の淵源ともいえるメタ・コンピテンシーの機能不全。これをマッコールは、「周囲の畏怖」と「本人の自惚れ」に多くが起因すると述べています。そのことが簡単にわかる場合ならいいのですが、そうでないことが非常に多いのです。

たとえば、ハイパフォーマンスはどここの会社でも重要です。スカウトの声も多々かかります。

そうすると、企業は引き抜きを恐れて、有形無形の好条件を彼に与える。その影響で、メタ・コンピテンシーが機能不全になる。そんなメカニズムにもう少し注意をしてみてもいいでしょうか。

Part 1

ダグラス・ホール

成長し続ける人を作る

Part 2

スクバー

過剰期待を捨てた

スリム・コンピテンシー・モデル

Part 3

ユバート・セイント・オンジュ

価値観をベースに

能力拡大の無限連鎖を

コンピテンシー活用に パラダイムシフトを

コンピテンシー批判からすでに6年以上が経つアメリカでは、
より実践的で効果の高いコンピテンシー利用法が提唱され始めている。
ここでは、研究・コンサルティング・実業の3つの立場から、
新たな利用法について語ってもらった。

Part 1

成長し続ける人を作る

ダグラス・ホールという人は、日本ではあまり有名ではない。しかし、経歴的にも関連する発表物的にも、とつこの昔にわが国で注目されておかしくない人だ。マサチューセッツ工科大学を卒業し、リーダーシップ研究で有名なCCLの理事を歴任。現在はボストン大学の経営学部長を務める。リーダーシップや人事管理での秀逸な論文も多い。なぜ、彼が目立たないのか。その理由は、彼が自分よりも若手の共同研究者を育てることに力を入れてい

るからではないか、と思われるふしがある。たとえば、マイケル・ロンバード(現ローミンガー社代表)や、モーガン・マツコル(2章Part 1登場)もホールの薫陶を受けた人たちだ。その彼が、次に世に出そうと考えているのが、2章で登場したブリスコではないだろうか。

2人で行ったコンピテンシー関連の研究は、端的にいうと3つの示唆に富む。ひとつは、コンピテンシーの活用状況調査。後述のジングハイムや前章に取り上げたスクノバーな

どが行った研究同様に、活用にも成功している企業は少ないとわかる。2つ目が、コンピテンシー作りに対して、ハイパフォーマンス研究だけではなく、企業風土や理念といった文化的側面、そして、未来に対する戦略的観点、つまりコアコンピタンスの内容を盛り込むということ。以上は2章でブリスコが語っている。そして最後にメタ・コンピテンシーという概念の提唱だ。ブリスコも触れているが、ホールの口からより詳しく説明してもらった。

コンピテンシーの親となるコンピテンシー

コンピテンシー・モデルの活用は、なかなか難しいことですね。多い場合だと数十ものコンピテンシーを並べ、それを随時革新しながら運用していくというのは、やはり気の遠くなるような業務量となるからです。

しかし、さまざまなコンピテンシーを次々と生み出すような親コンピテンシー

というものがあるならば、それを最重要と考え運用の根幹に置くことで、よりコンピテンシー準拠の人事システムは運用可能性が増すはず。この課題への答えが、メタ・コンピテンシーという概念なのです。

キャリア論の変遷の末
たどり着いた概念

私がメタ・コンピテンシーというものを考え始めたのは、もともと主分野とし

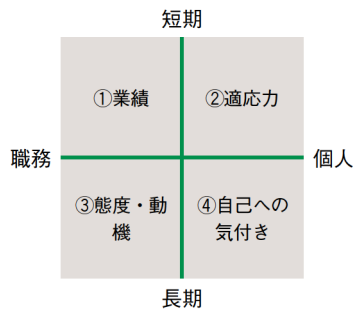


ダグラス・ホール
(Douglas T. Hall)
ボストン大学 マネジメントスクール 教授、エクゼクティブディベロップメントラウンドテーブルディレクター、組織行動学部 理事 理事会メンバー、CCLフェロー、マネジメント学会フェロー、アメリカ心理学会。

てきたキャリア研究に端を発します。この分野では、図表3-1-1のように、4つの主テーマがありました。①業績、②適応力、③態度・動機、④自己への気付きです。このうち、①と③はタスクにかかわる問題であり、②と④はパーソナリティに関する事柄です。そしてもうひとつ、キャリアという問題においては、①と②は短期に結論が出るものであり、③と④は長期にわたって徐々に変化が表れることです。古きよき時代においては、①と②つまり短期で職務にかかわる

ことが研究の中心にありました。この理由は、社会環境の変化が少なく、業務も単純で固定的な側面が強かったためだと思っています。ところが80年代以降

【図表3-1-1】



【図表3-1-2】

行動上の対処		適応力	
		高い	低い
自己への気付き (セルフ・アウェアネス)	高い	プロティアン (変幻自在) 前向きでスマートな行動 領域4	バラリシス 逃避停滞で ブロックされている 領域2
	低い	カメレオン 後ろ向きな行動 領域3	偏屈頑迷屋 硬直的で指図に したがつた行動 領域1

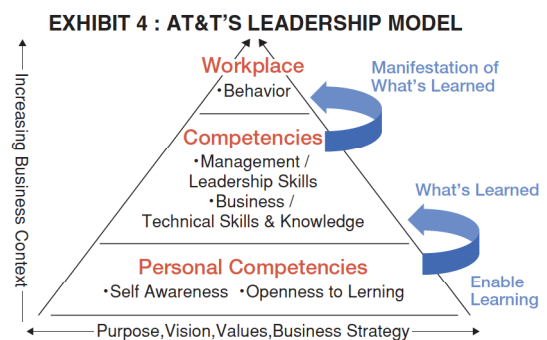
に入ると、環境の変化が激しくなり、そのうえに業務も複雑化して随時変化への対応を迫られるようになります。こうした社会においては、今後はキャリアの主題になるのは②と④なのです。

カメレオン、プロティアン バラリシス……

これを図表3-1-2で見てみましょう。適応力も自己への気付きもどちらも少ない人、これはまるで変化対応ができません（領域1）。自己への気付きのみあって適応力がない人は、変化についていけない自分に焦燥感を感じるばかりです（領域2）。適応力はあるが自己への気付きが乏しい人は、外界の変化への対応はできませんが、自ら変化を企図し、社会や企業やチームを先んじて変えていく、という力に欠けます（領域3／カメレオン）。ということで、変化が激しく複雑さを増す現在の職務状況では、領域4／プロティアンの部分が重要と変わってくるわけです。

自己への気付きと適応力。2つのことがメタ・コンピテンシーの中心となっています。これがあれば、今の自分では通用しないという状況になったとき、新たな能力獲得に対して、自発的に挑戦していきける。つまり、足りないコンピテンシーをプロアクティブに獲得することができる人間なのです。新たなコンピテンシーをラーニングするためのコンピテンシーは、コンピュータでいえばOSに

【図表3-1-3】 AT&Tの“メタ・コンピテンシーによるコンピテンシー連鎖”モデル



あたり、その上にあるコンピテンシーはアプリケーションになる、とたとえばよいでしょうか。この部分に注目せず、平板にたくさんコンピテンシーを並べる企業が多かった。それが問題点なのだろうと考えています。

後天的に獲得した人のほうが より有効にそれを利用する

メタ・コンピテンシー、これは生まれつきのもなのか、それとも後天的に開発していきけるのかということが、企業人事からすれば大きな問題となるでしょう。この点については、まだ研究中で断言はできません。自己認識力と適応力

メタ・コンピテンシーと 軍隊におけるリーダーシップ

永井隆雄 訳

戦闘という環境は本質的に曖昧なものなので、軍のリーダーには、「自己への気付き(セルフ・アウェアネス)」と「適応力」が要求される。自己への気付きのあるリーダーは、戦闘という環境をよく理解し、自分自身の能力をしっかりと見定めるし、自分の強みや弱みを見極め、その弱みを積極的に克服することができる。適応力のあるリーダーは、まずは自己への気付きをもち、さらに戦闘という環境で変化を認識するという別の能力ももっていて、新しい環境で適応し、首尾よく事を進めるすべを学んでいく。自己への気付きと適応力はシンボリックである。自己への気付きはあるが、適応力のないリーダーは、環境によって引き起こされる変化に対処することができず、行動を修正することもできない。しかしながら、自己への気付きのない適応は、変化そのもののために変化していく。つまり、能力や義務、環境との関係も理解しないままの対処、ということになる。〔連邦軍部 軍部FM1〕の12ページ〕

というものは、複雑な要素が絡まってきているので、それを解きほぐすことが難しいのです。事例などから類推した限りですが、多少二律背反的なことを感じています。

ひとつは、確かに先天的にそれらもっている人もいますが、後天的に身につけた人もいます、ということですね。後天的に身につけた人は先天的な人よりも勝ることも多い。なぜかという点、もともともっていないものに対して重要性を感じて努力して身につけているわけですから、それだけメタ・コンピテンシーというもののありがたさを認識しているため、といえるのではないのでしょうか。

2つ目は、メタ・コンピテンシーの構成要素として、個人の安定した(変化しにくい)開発しづらい)資質的要素がいくつか挙げられます。自己の価値観に基づき行動する(自分自身の考えを

周囲に伝えて影響力を発揮する)という力です。これがないと、環境変化には対応できるが、自ら率先して環境を変えていく、という力が育たないわけです。そして、安定資質であるから、この部分は後天的に獲得しづらいのです。

ということですね、自己の価値観という基礎要件が整っている人において、開発が可能、というのがぼんやりとした答えであって、これも確定したこととはまだいえません。

採用段階で絞るか、 採ってから育てるか

こうしたことを踏まえて、たとえばカスタマーサテイスファクションで有名なサウスウエスト航空では、「ハイヤリング・フォー・アティテュード(メルクマールとなる態度により採用し)」「トレ



ニング・フォー・スキル(トレーニングでスキルを育てる)」という人事制度を敷いています。可能性ある人の採用と育成ですね。また、同様な意味なのでしょうが、最近では専門教育された人よりも、これといった分野に限らず幅広く一般教養をもつ人を採用し、入社してから実務を身につけさせるという企業が増えていく。これも同様なのではないでしょうか。専門特化で固定的な態度ではなく、多くの事象に対して心を開いているという傾向がより重要ということですね。

一方、アメリカ陸軍やAT&T社では、現有社員(採用時点ではメタ・コンピテンシーという概念で選抜は行っていない)全員に対して、メタ・コンピテンシー的要素を伸ばしている、という考えで、人事施策を行っております。ここでは、基礎要件はあまり重要視しない



という立場ですね。

若年時に逆境を与えて 適応力の開発を

さて、ではどのような育成施策が効果的なのか。これについては、より処方方が明確な「適応力の開発」についてお話します。

この部分で重要となるのは、企業が環境変化を個人に与えることでしょう。これにより、適応力というものは徐々に開発されていきます。では、大きな環境変化と小さな環境変化の積み重ねはどちらが大事か。この部分では、マクレランドやアトキンソン（ミシガン大学教授）の研究のように、ある程度以上の許容限界を超えると、人間はやる気を著しく衰えさせるので、それほど大きくないインパクトを与える程度にとどめるべきで

はないかと考えています。Ibarra（編集部で確認できず）という人も、中間管理職を対象にした研究で、小さな変化を継続して与えることが、大きな変化に対する適応力の育成になると発表しています。

もし、どうしても大きな環境変化や衝撃を与えるなら、吸収力の大きい若い人にすべきではないでしょうか。

日本では社員にもっと アイデンティティを

ここまで話して、ふと日本型経営を思い出してしまいました。専門教養ではなく一般教養で採用し、順次ローテーションで環境変化を行い、若者に対して訓練を用意している。まさに今話したことのままですね。そのとおり、日本の企業の中間管理職は、適応力というも

のに対して、非常に優れているのです。これは、私が6年ほど前に神戸大学と共同で行った、日本の大手家電メーカーとアメリカの大手食品メーカーの中間管理職研究で得られた所見です。どちらの会社もほぼ同様に今いったサイクルの人事を行い、適応力の高い人材を育てていました。いいことですね。

しかし、もうひとつの要素。自己認識力（この場合、identity）については、残念ながら、両社とも合格点は与えられません。現状の多くの日本企業では、外界の変化に対応はできるが、自ら環境を変えていく能力は強いでしょうか、この部分が弱いと考えています。アメリカでも有名な「カイゼン運動」は日々の変化対応能力育成にほかなりません。この部分でエクセレントな日本企業は、今後、自己認識を高める施策を打つべきなのでしょう。

コラム⑥

ハイパフォーマンス分析の落とし穴

まず、高業績者と平均的社員の比較で、その違いにポイント置いてコンピテンシーを見出す。この手法だと、差別化ポイントはわかるが、両者共通している必要能力は見落とすことになる。たとえば、談話風発が持ち味のある会社は、誰でも活発に議論を展開する、という風潮があった。それは、共通す

るからこそ大事だが、共通だからこそ見落とされてしまう。そこで、会社や職務に共通的に必要なこと、それを取り入れるために、企業の文化・風土などを盛り込むことを、コンピテンシー・モデル作りでは大切にすべき、とコンピテンシー・モデリングの本は書く。

Part 2

過剰期待を捨てた
スリム・コンピテンシー・モデル

スクノバーは、アメリカでも最も多くの有名企業に対して、コンピテンシーの導入・運用を行っているコンサルタントのひとりだ。普通のコンサルタントが実務と組織心理系の学識に裏づけされているのに対し、彼はさらに精神医学のドクターでもあり、そうした造詣から、コンピテンシーをオールマイティなものとはとらえず、無理なことを、やってはいけないこと、などをより詳しく語る。そんな「売れさえすればよい」ではない考え方により、支持者は多く、（今では信頼も失墜はしたが）旧アンダーセンが三顧の礼をもって、提

携を結んだという過去をもつ。

彼を有名にした成果は2つある。ひとつが、アンダーセンの顧客企業150社に対して1997年に行ったコンピテンシーの活用状況報告だ。この調査を概括すると、企業の多くはコンピテンシー活用に対して「採用場面」では良い結果を残し、「育成場面」では及第点、「評価」や「報酬制度」としては納得感が少ない、という傾向を数字で表している（関連資料は3章Part 1参照）。もうひとつは、彼のもつ独特のコンピテンシー概念だ。スペンサーが考えた氷山モデル、ボヤティスの同

心円モデルがこの世界ではとみに有名だが、両者は2つの意味で現在のコンピテンシー不信の根源ともなった、と考えられる。ひとつは、コンピテンシーのカバー範囲が広すぎ、どこからどこまでをいうのか受け手によって自由に解釈できてしまうこと。そしてもうひとつは、その範囲の広さにより、何にでも活用できてしまいそうな気がするということ。こうした誤解に対して、スクノバーの三重円モデル（1章Part 2参照）は、わかりやすく過剰期待も少ない、という現実性をもったモデルとなっている。



ステファン・スクノバー
(Stephen C. Schoonover)
スクノバー・アソシエイツ 社長
ヒューマンアセットテクノロジー
社長、ハーバード大学、及び
ハーバードメディカルスクール
卒業、精神科医。

できることと
できないことを知る

現在また私は大がかりな調査を行っておりです。近々（取材は2月）その内容を発表できることになると思いますが、読者の皆さんには特別に概略をこの

場にて紹介させていただきます。

今回行った調査もコンピテンシーに関する企業の運用状況が主体となっております。そして、その結果、多くの企業がコンピテンシーの活用に悩んでいる、ということがわかったことも、前回調査やACAが行った96年の調査（いずれも3章Part 1に関連資料）と同様で

した。今回の調査にはその続きがありません。少ないながらもうまく活用できている企業に対して、その成功要因を探ってみました。成功の要因は、それほど難しいことはありません。荒っぽくいうと、「コンピテンシーで解決できること、できないことを明確に把握している」と、と、「力を入れるべきポイント、あま

【図表3-2-1】コンピテンシー向上の可能性

向上の可能性	コンピテンシー
向上させることが比較的やさしい	ほかの人の開発、効率の高い仕事ぶり、チームワーク、技術的専門能力、サービス重視、業績マネジメント
向上はやや困難	成果重視、意思決定のクオリティ、影響力、対立の解決、戦略的思考力、分析的思考力、組織の力学の理解
向上させることが困難	率先行動、イノベーション、インテグリティと誠実さ、ストレス・マネジメント、柔軟性、概念化思考力

(ロバート・W・エイツインガー、マイケル・E・ロンバルド、ブラッドフォード・D・スマートおよびマイケル・ズウェルの調査に基づいて作成)

り手間をかけないポイントを理解している」ことにつ着くのではないか、というのが私の結論です。

まず、基本なのですが、コンピテンシーにはたくさん種類があります。そのコンピテンシーがややもすると、すべて後天的に（入社後にいったほうがいいでしょうか）教育や経験によって開発できる、という考え方がありますが、そうした誤解に基づいて制度設計をしていることが、大きな過ちのひとつといえるでしょう。企業の「能力仮説」に立った博愛的な考え方で、コンサルティングファームのビジネスチャンス拡大志向が合わさった結果生まれた過ちではないでしょうか。実際には、コンピテンシーも、個人の資質に近いような安定的で変革困難なもの、ある程度開発が可能なもの、そして、環境や経験により大きく開発が可能なものの3種類があります。これは心理学的な観点からも医学的な見地からも当然といえるでしょう。このことがシステム設計に大きくかわってくるのです。たとえば、開発可能なコンピテンシーに関しては、入社してから本人に獲得させることは困難です。とすると、こうした部分に関しては採用選考の大きな軸とすべきなのです（図表3.2.1参照）。私の経験からも、率先行動や誠実さなどは、それが必要となる企業では、採用選考時にそうしたコンピテンシーをもっている人をセグメントして入社させる、ということが必要になります。つまり、これらのコンピテ

ンシーは採用や抜擢などセレクションの軸として使うべきなのです。

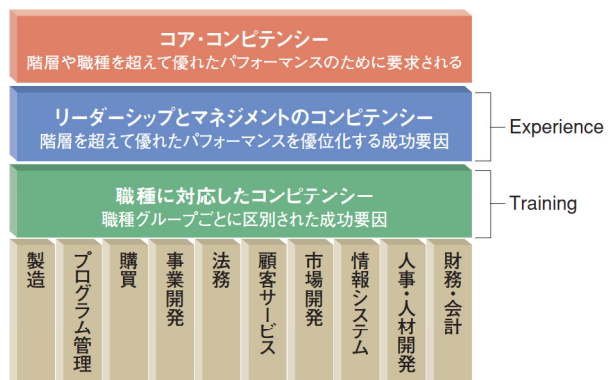
トレーニングと経験 どちらで開発するか？

一方、開発可能なコンピテンシーに関しても、それがどのような手法によって開発できるか、でまた異なります。ここで混乱が生じている。あまり細かく語るとまたわかりにくいので、大きく2つに分けて考えることにしたいと思います。

ひとつは、経験により育成されていくコンピテンシー。もうひとつは、トレーニングや教育や実務など努力により開発されていくコンピテンシー。それはどちらもオーバーラップする部分があるもので明確に区別することは不可能ですが、前者によるものと後者によるものは分けて考えるべきでしょう。では、どのようにしてそれを区別するか。あくまでも目安ですが、経理や人事や営業、などといった個別職務により異なるコンピテンシーについては、「努力」系のコンピテンシー、それに対して、リーダーシップやチームメイキングなど職階により異なるコンピテンシーについては、経験を軸にすべきコンピテンシーに分類すると、間違いは少なくなるでしょう（図表3.2.2参照）。

このモデルについて、またあとで話すことになるので、記憶いたただけるでしょうか。「開発困難」「経験軸」「努力軸」。私のコンサルティングフレームは、この

【図表3-2-2】



軸に沿っています。

報酬制度への活用 について考える

さて、採用と開発へのコンピテンシーの介入余地を話しました。しかし、この部分はまた簡単なのですね。少なくとも企業が活用に成功しています。ここから先の話。人事実務においては、評価と報酬の部分ではより多くの企業が当惑している状態です。なぜでしょう。

ありていにいえば、人事はこうしてホリスティック（総合的）に実務がこなされるにもかかわらず、採用・開発場面で先にコンピテンシーを導入し、後付けで評



HowとWhat、プロセスと成果

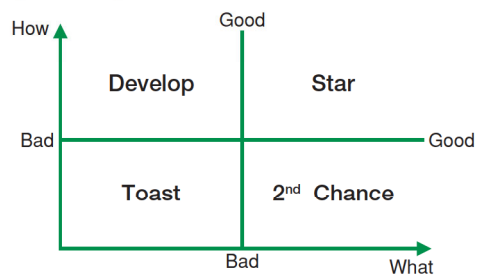
コンピテンシーがありさえすれば全員高業績になるわけではない。とすると、

価・報酬が制度化されていることが理由のひとつ。もうひとつが、採用・開発・評価・報酬と複雑に連携する人事制度において、ほんの少しでも複雑さがあると、多重に絡まって、身動きがとれなくなってしまうこと。最後に、コンピテンシーとは、ハイパフォーマンスを生むための必要条件なのであって、これさえあれば必ず高業績になる、という十分条件ではないという基本を忘れていることなのです。まずは、3番目の必要・十分ということの違いについての処方から考えてみましょうか。

【図表3-2-3】

	成果評価	コンピテンシー評価
形式	What	How
最終成果	業績	価値
全体プロセス	戦略	コア・コンピタンス
個別プロセス	ベストプラクティス	個別コンピテンシー
評価ポイント	メルクマールとなるポイントから類推するシステム	

【図表3-2-4】



当然コンピテンシー型評価システムにおいては、必ずその補完・補強要素として「成果による評価」を付け加えなければなりません。まあ、成果主義を取り入れず、コンピテンシー一辺倒の制度を作り上げる企業はまずないから、基本は多くの企業が踏まえてはいるのです。しかし、評価制度を作り上げていくと、この基本をいつの間にか見失い、迷路にはまってしまふことになる。そこで、この迷路に入らない、もしくは迷路から抜け出すための磁石を以下のように考えます。

評価対象は、WhatとHowの2つからできている、ということ。Whatに関して成果主義を用い、Howに関してコンピテンシーを用いるのです。Whatというと、営業売り上げのような最終生産物を単純にとらえがちですが、これもプロセスを追って考えてみましょう。最終成果につながるには、戦略が必要であり、その戦略に沿った戦術が

必要です。これらもすべてWhatなのです。最終成果物に関しても、それ全体をつかむことが不可能な場合も多々あります。そうした場合、メルクマール（予兆／兆候）となるようなピンポイントの事象をつかみ、そこから全体成果を類推する、というシステムが必要となります。

さて、コンピテンシー軸となるHowのほうですが、こちらは、Valueを生み出す行為だと考えるとわかりやすいのです。Valueはチームや会社のクオリティを上げる。その根源となるものが、コンピテンシーだと考える。このWhatとHowの連関を図表3-2-3に挙げておきます。

給与決定は、Whatをインセンティブに、Howを基本給にすべきと考えています。Howで基本給というところ、コンピテンシーアップで給与アップが起きるように見えますが、そうした評価による



報酬上下ではなく、必要コンピテンシーに基づき職務配置する、その職務配置自体にベース給与が決められている、という間接的な関係です（編注：役割職責給的な概念か？）。WhatとHowのバランスは、職務や階層で異なるので、これをうまくシエアで組み合わせることで、コンピテンシーによる評価・報酬体系というものも作りうるでしょう。

蛇足ですが、この2軸を図表3・2・4（前ページ）のようにマトリクスにすると、今後の目標設定や指導にも有効に使えます。Value系ができていて、業績があがらない人にはセカンドチャンスを与える。業績系ができていて、Valueが低い人はデベロッピングをする。両方できている人は、次のステージへ、という形です。

小さな変化を共有し 改革を実感していく

こうして出来上がったモデル・制度に対して、最後に、「15:15のチェック」をかけることを私は提唱します。1分でそれを理解し、5分でそれをともにプランニングができ、15分でチームや部下に伝達できる。そのぐらいのものでなければ、制度は浸透しないのですね。ただ、そう話すと、こんな揶揄も受けます。「先生、さらに、60分で変化が感じられ、1日で成果が出るようなシステムになりませんか」

それは、無理ですよ。あとは、このシステムを随時見直し、長く運用する、というリーダーシップが必要です。その際、

現場から理解を得るためには、効果や影響や変化といったものが、比較の見えやすいように、小さく絞ってその兆候となる現象をとらえる、といったことを少し試してみてもいいでしょう。「見てごらん、この部分では、具体的に、こんな変化が出始めているよ」と話せる程度のことです。

● コンピテンシーというものは、茫洋とした概念であり、どんなにうまく設計・運用をしても、それは、完璧とはいえないのです。ただ、何も基準がないまま何となく会社が運営されるよりも、これがあることよって、少しは経営や人材が見えやすくなる。その程度のことであり、そして、それがとても大事なことだと、私は思っています。

コラム⑦ コンピテンシーの始祖は誰？

実際にコンピテンシーという言葉が心理学や経営学で使用され始めたのはかなり古い時代になる。経営組織論のアーギリス (Argyllis, G) は1957年の著作にてすでにこの言葉を利用し、J・D・フラナガンも50年代に、ロバート・ホワイトは60年代に言及している。とりわけフラナガンは、BEIの原型であるクリティカル・インシデント法

(6ページ※4参照)を1954年に考案し、職務の領域にこれを持ち込んだことで、コンピテンシーの始祖と見なす人は少なくない。ただし、職務要素から見た「必要特性」という意味での利用にとどまり、属人的な能力が職務とぶつかるとどのように業績化されるか、という考察ではないために、旧来型職務主義の枠を出ることはなかった。



Part 3

価値観をベースに 能力拡大の無限連鎖を

2章Part 3のジングハイム夫妻
や3章Part 2のスクノバー氏のコメントから、価値軸という言葉が、どうやらこれからのコンピテンシー活用におけるひとつのキーワードとして見えてきた。そこで、なかなか実態がつかみにくいこの言葉を、実

践に落として経営を画期的に成功させたCLARRICAというカナダの保険会社を紹介したい。CLARRICAは直近5年で株式時価総額を10倍に伸ばし、企業認知度は純粋想起で65%に、そして、認知者のうちの62%が、競合よりこの会社の

商品を選ぶ、というエクセレント・カンパニーへと成長した。その戦略立案と実行を担当したユバート氏（現在はKonverge Digital Solutions Corp社）に聞いた話をもとに、編集部がまとめてみた。



ユバート・セイント・オンジュ
(Hubert Saint-Onge)
Konverge Digital Solutions Corp社 Chief Executive Officer
コンサルティング企業、CLARRICA社を経て現職。組織・文化コンサルティングを行う

価値観地図作り

CLARRICA社の改革当初、私たちは従業員それぞれが、今の仕事を遂行するうえで、何を大切に考えているか、という「価値観」を洗い出し、それを整理して並べてみることから始めました。こうすると、みなさんの価値観の重なる部分、異なる部分、連鎖による価値観の強化や反駁による希薄化などの構造がわかるようになります。社内で「価値」を話題にするうえで大切な地図ですね。これを最初に作りました。

次に、顧客の当社に対する評価や要望などを考えてみました。当社とのどの

ような関係に顧客は価値を見出すのか、フォーカスグループや面談を行い、「顧客の価値観」を具体化していきます。これをもとに、顧客が私たちと接する

うえでどのような感情をもつのか、いろいろな場面を想定し、そして、その場面ごとに先ほど作った顧客の価値観から、生まれてくる感情を想定します。これにより、今度は「顧客経験（生まれてくる感情）」のマップングが仕上がりました。この顧客経験のうち、彼らが価値を感じる、と思うことが「最高の顧客経験」です。

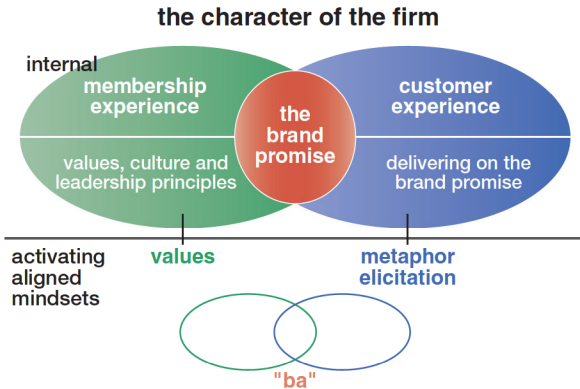
さて、顧客経験というのは、顧客と当社の接点において生まれるわけですから、当然、こちら側の社員にもその裏返

しとなる経験があるわけです。顧客が最高の経験をする、そのときに社員の側の経験はどんなものか。これも考える。この「最高の経験」を作りあうような関係になる、ということも、当社のブランド・プロミス（※1）といたしました。そのブランド・プロミスは、「顧客と社員が、対話を通じて不明瞭なことを取り除く」という言葉になるでしょう。

顧客のみの価値観重視 でブランドは作れない

ブランド・プロミスが機能するために、顧客と従業員を結ぶ糸が必要です。顧客の嗜好（ありがたいと思うこと）は、

【図表3-3-2】



【図表3-3-1】

Traditional Survival	Traditional Efficient	Transitional		Partnership	Stewardship
6%	34%	52%	22%	8%	0%
Authoritarian	Manager	Facilitator	Collaborator	Servant Visionary	
All respondents		Managers		SPG & Workshop participants	
Steps 1-5	Steps 6-8	Steps 9-11	Steps 12-14	Steps 15-19	

この相互尊重という関係が大切です。顧客に対して「これを買うべきですよ」というコンサルテーションは、「対話による納得の創出」に反駁します。そこで、次に、従業員の意向をアセスメントで明らかにしてみました。「権威におもねって、従属的に働く人か」「相互的な人間か」をモノサシの両極にとりその間を20段階に分け、実際にどのあたりに分布する人が多いか、をまたマッピングしてみました。これによると、エグゼクティ

相互尊重ができるレベルに コンピテンシーを開発する

従業員の価値観（重要と思うこと）とどこかでつながっていないか。そのつながりを見つけて結んでいくわけです。そうすることにより、従業員は自分の納得できる行動をとり、それが、顧客の「最高の経験」を作り上げる、という設計図ができるわけです。この部分は統計処理が必要で、コンピュータがない時代にはとても無理な話ですね。

従業員の価値観を無視して顧客経験のみに力点を置いて、ブランド・プロミスを作ることも可能です。しかし、それでは従業員が憂鬱になったり、認められなかったり、見下されたりしていきます。彼らは顧客を尊重できなくなるでしょう。顧客と従業員の相互尊重があつて初めて、最高のサービスは生まれる。このあたりに、従業員の価値観にも踏み込んだ理由があります。

この相互尊重という関係が大切です。顧客に対して「これを買うべきですよ」というコンサルテーションは、「対話による納得の創出」に反駁します。そこで、次に、従業員の意向をアセスメントで明らかにしてみました。「権威におもねって、従属的に働く人か」「相互的な人間か」をモノサシの両極にとりその間を20段階に分け、実際にどのあたりに分布する人が多いか、をまたマッピングしてみました。これによると、エグゼクティ

コンピテンシーが開発される「場」

ここまでで、従業員の価値観、顧客の嗜好、その両者を結ぶような行動、そして、個人の意向という要素がそろいました。ここで、それらを実現するよう個人スキルを考えていくことになりました。この部分がコンピテンシーにあたるのです。われわれカナダ人は、フランス文化とイギリス文化とアメリカ文化の3つの社会に接しています。それぞれ「コンピテンシー」という言葉の理解が異なるのです。個人の内部に潜む深い特性などをコンピテンシーとは、ヨーロッパではとらえていません。あくまでも研修やOJTで教えられるものをコンピテンシーとしています。ブランド・プロミスを実現するうえで必要な能力、それも多くの人々が獲得できるようなものをコンピテンシーと明示して、みなで身につけていく。そういうものだと思っています。従業員がコンピテンシーをもち、かつ、相互尊重型の顧客コミュニケーションが成り立つ環境で、顧客の最高の経験を実現することが、ビジネスの本命題

この相互尊重という関係が大切です。顧客に対して「これを買うべきですよ」というコンサルテーションは、「対話による納得の創出」に反駁します。そこで、次に、従業員の意向をアセスメントで明らかにしてみました。「権威におもねって、従属的に働く人か」「相互的な人間か」をモノサシの両極にとりその間を20段階に分け、実際にどのあたりに分布する人が多いか、をまたマッピングしてみました。これによると、エグゼクティ

野中教授のいう「場」は、組織を構成する人々が組織内にある暗黙知（ノウハウやコンピテンシーも含まれる）を体得し、それを形式知に変え、形式知化された知識が現実場面でも活用されることで変質して一歩上の暗黙知を生産し、それがまた形式知化されていくという循環により、組織能力そのものが向上していくような状態を指す。

ここまでで、従業員がコンピテンシーをもち、かつ、相互尊重型の顧客コミュニケーションが成り立つ環境で、顧客の最高の経験を実現することが、ビジネスの本命題

この相互尊重という関係が大切です。顧客に対して「これを買うべきですよ」というコンサルテーションは、「対話による納得の創出」に反駁します。そこで、次に、従業員の意向をアセスメントで明らかにしてみました。「権威におもねって、従属的に働く人か」「相互的な人間か」をモノサシの両極にとりその間を20段階に分け、実際にどのあたりに分布する人が多いか、をまたマッピングしてみました。これによると、エグゼクティ

Part 1**日本におけるコンピテンシー活用状況と
特集総括**

日本の識者から●谷口真美 (早稲田大学商学部助教授)

Part 2**日本・アメリカ・カナダ、識者座談会**

“Look Back over The Competency Babble”

トレット・ハル氏×デイビッド・クリールマン氏×永井隆雄氏

コンピテンシーバブル を振り返る

ここまで、アメリカでのコンピテンシーの扱われ方を中心に振り返ってきた。
さて、日本はどうなっているのだろう。アンケートと識者コメントにより総括してみたい。

文・構成 海老原嗣生 (本誌編集長)

日本におけるコンピューテンシー活用状況と 特集総括

アメリカで96年から始まったコンピューテンシー見直しと、昨今考えられている、より効果的な活用法を振り返ってみた。日本では、97年以降火のついたコンピューテンシーブームだが、スタートが遅れたとはいえ、すでに6年の月日が経っている。そろそろ日本の活用状況も変わってきているのか、を見てみたい。Section1では、大規模アンケートでの傾向把握を、そしてSection2では、日米比較も交えた総括を行う。

Section 1

日本企業514社 コンピューテンシー活用調査

今回の「コンピューテンシー活用調査」は、ワークス誌読者およびWebサイトで当研究所資料のダウンロード時にメールアドレスを公開いただいた方を対象にアンケートを行った。なるべく多数の企業の意見を聞けるように、同一企業へは一人に絞って、アンケートを送付し、回答いただくようにしている。1週間という短い実施期間にもかかわらず、514社からの回答いただくという高い回答率(15.5%)となった。企業バラエティ

一的にも、中小・中堅・大手・外資がほぼバランスよく集まっている。

さらに、人事以外の部署、つまり、実際に「コンピューテンシー人事を活用する」立場にいる人たちも全体集計の約4割回答いただく結果となった。このため、部署別・企業規模別・内外企業別・年齢別と多岐にわたる比較を行っている。ちなみに、アメリカの同様調査でも、500社を超える有効回答を有しているものはほとんどない。

コンピューテンシー活用に関する企業アンケート調査概要

調査対象 ● Works誌読者およびワークスWebサイト上で当研究所データを利用した方、3324名(同一企業は代表者一人にマージ)

調査期間 ● 2003年2月7日～13日

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 ● 514社(国内大手144社、国内中堅178社、国内中小139社、外資系53社)

※国内大手→従業員2000人以上 国内中堅→従業員200～1999人 国内中小→従業員199人以下 外資→外資比率49%以上

1 コンピテンシーの導入割合

グラフ①からわかるのは、報酬制度でコンピテンシーを利用している企業は、それほど多くなく、後発で始めた採用での利用の方が上回っている、ということ。ちなみに、採用は昇進昇格をものしり、急速にその活用度を増している。

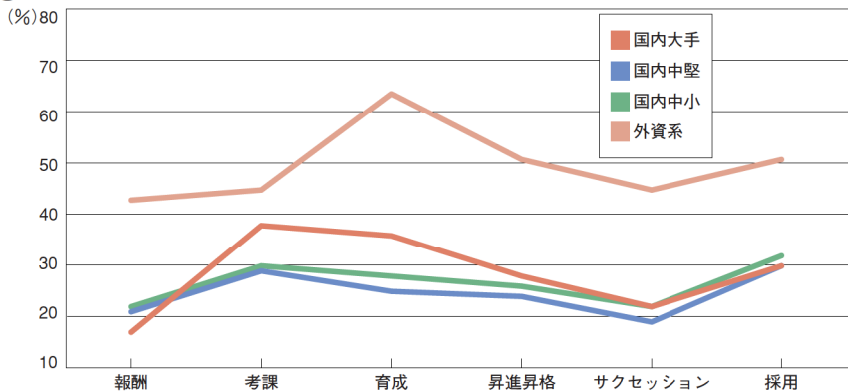
このデータを見て、「元々報酬制度として利用していなかったのではないか」という見方は、間違いといえるだろう。ここでは、過去データはないが、グラフ②からそもそも導入の経緯が推測できる。②でいえることは、明文化したコンピテンシー制度があるのは、「報酬」「考課」の2場面が多く、サクセッションという特殊目的を除くと、採用が一番少なくなっている。つまり、制度設計自体は、「報酬」や「評価」で始まったと思われる所だ。

コンピテンシーの出自(1章 Part 1)に立ち返ればわかるとおり、それはそもそも採用から始まったもので、アメリカでの利用割合は、下記③④に示すとおり、やはり、採用√評価√育成√報酬という順が見て取れる。両調査とも6年以上昔のものだが、この傾向は現在でも変わらず、たとえば、2002年にウイリアム・マーサ社が行った米国報酬計画調査でも、「コンピテンシーを評価には35%の企業が利用しているが、賃

金制度には17%しか利用していない」という結果となって表れている。日本企業の賃金制度としての利用度がほぼ20%

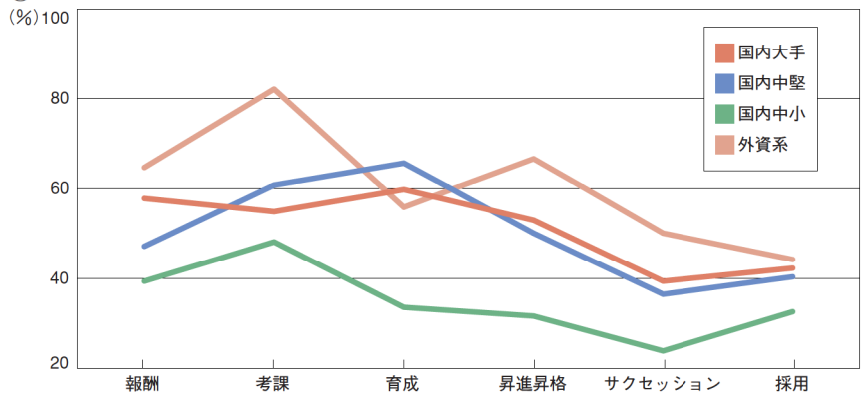
まで下っている現状からすると、日米相似型に近づいており、あるべき姿に落ち着き出したか、と見て取れる。

① 各場面で、コンピテンシーを利用している企業の割合



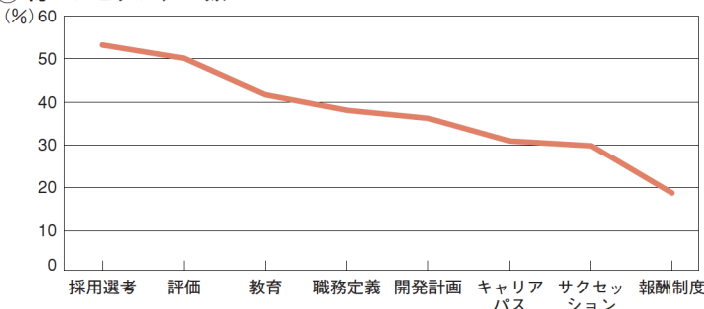
※「コンピテンシーを非常に活用している」「割合活用している」と回答した企業の割合。

② 各場面において、明文化したコンピテンシーをもっている

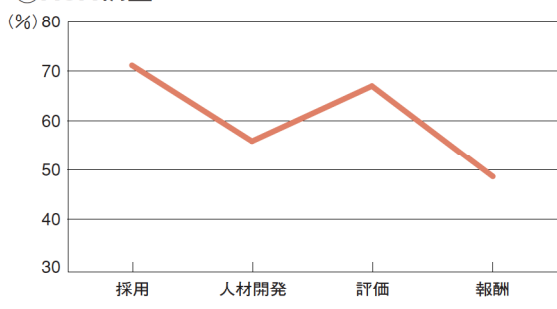


アメリカでの同様の調査

④ 総コンピテンシー数



③ ACA 調査



※ACA調査は、母数を「コンピテンシー型人事をもつ企業」に限定しているために、今回のワークス調査やスクーパー調査よりもレートが高くなっているが、傾向値を見るうえで参考になる。

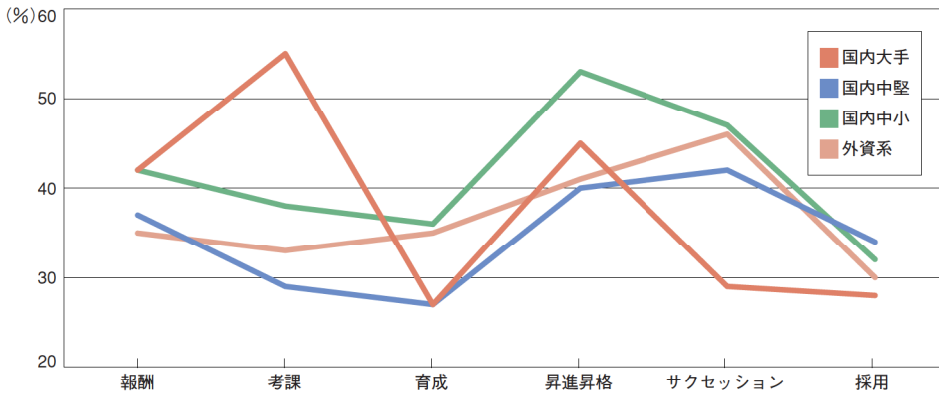
2 コンピテンシーベースの人事に満足しているか？

グラフ⑤より。国内・外資とも、考課・昇進・昇格場面でのコンピテンシー利用に比較的納得感が高く、逆に、育成と採用では満足感が低いとわかる。活用度が低く、近年利用率が下っている報酬場面での満足度の高さは、逆に、効果的で近年利用が増えている採用場面での意外な満足度の低さは、以下のように推測できるのではないか。

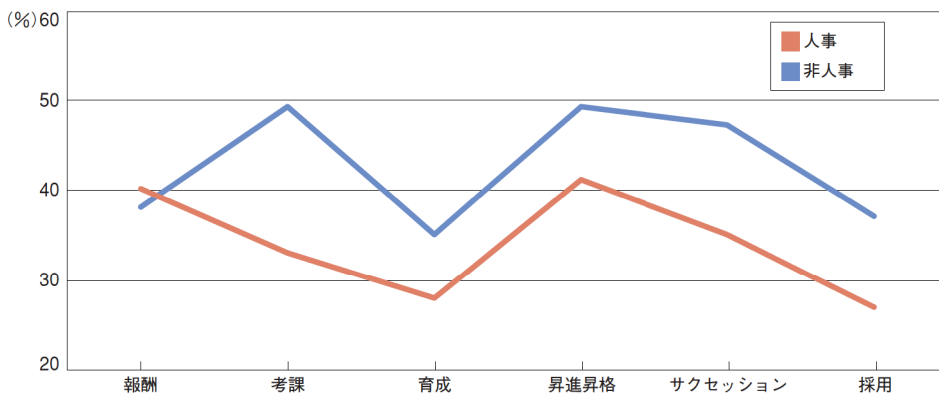
育成・採用というのは、自分たちが他者に対してコンピテンシーで作った基準を使うものであり、報酬・考課・昇進昇格・サクセッションというものは、他者が自分（または他者）に対してコンピテンシーを使う。能動的にコンピテンシーを使うことには戸惑いを覚えるが、他者から何か示唆を受けるときは、明確な基準があったほうがよい、ということなのではないか。

この推論の傍証として、グラフ⑥（部署別）では、人事よりも、その他の部署のほうが満足感が高い、という結果を示している。やはり、人事のほうが能動的にコンピテンシーを使う機会が多く、その他の部署は、受動的にコンピテンシーを使うためではないか。また年齢別満足度で年齢が上がるにつれて、全体的に満足度が低くなる（グラフ⑦）ことからそれは推測できる。

⑤ 企業別満足度

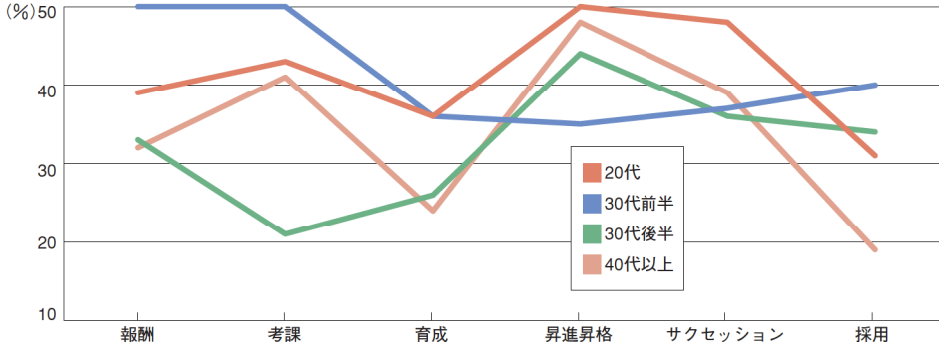


⑥ 部署別満足度



標本数	
国内大手	24
国内中堅	38
国内中小	31
外資系	23
総計	116

⑦ 年齢別満足度



※両グラフとも、「コンピテンシーを非常に／割合活用している」と回答した企業に、「満足しているかどうか」を質問したものの。
 ※上のグラフは企業規模・資本種別で回答状況を見たもの。中のグラフは、コンピテンシー作成主体である人事と、人事以外の部署での満足度を見たもの。下グラフはそれを年代別で表した。

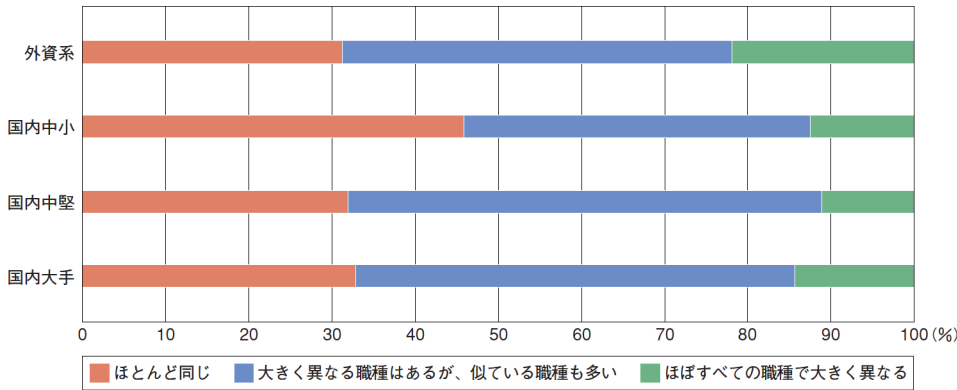
3 コンピテンシーは職種・役職で変えているか？

全体的に、「あまり細かな設定をするのではなく、共通部分を多く盛り込み、職種・役職によって、多少変更していく」という設計が見て取れる。総コンピテンシー数が10未満という企業が全体の約4分の1を占め、30未満まで含めると、ほぼ7割の企業となる。ボヤティスの汎用的コンピテンシー数42を大きく下回り、一般的な企業は、専門スキルやユニークコンピテンシーをあまり取り入れていないと読みとれる。

一方、総数200以上という大ボリユームのコンピテンシーをもつ企業は、国内大手と中堅の一部、そして外資に限られた。これだけ複雑なコンピテンシー・モデルが必要となる理由として、職能資格制度をそのままコンピテンシーに書き換えた可能性が考えられる。逆にいうと、中小企業は職能資格制度が浸透しておらず、そのため、200以上のコンピテンシーをもつ企業がなかったのではないかと。

アメリカでの同様の調査は探しえなかったが、HR.comのクリールマン氏が同サイト上の連載インタビューで企業について聞いていた所感からすると、「総コンピテンシー数は5〜20個の企業がマジョリティー」という。

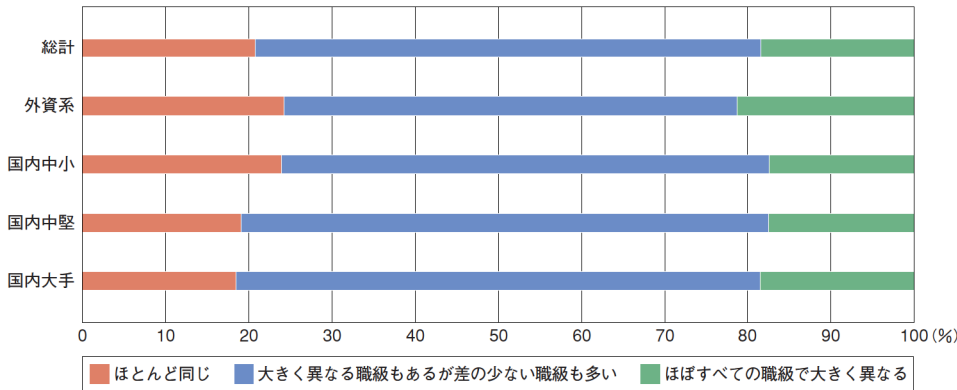
⑧ 職種バラエティー



規模	総計
国内大手	70
国内中堅	72
国内中小	48
外資系	32
総計	222

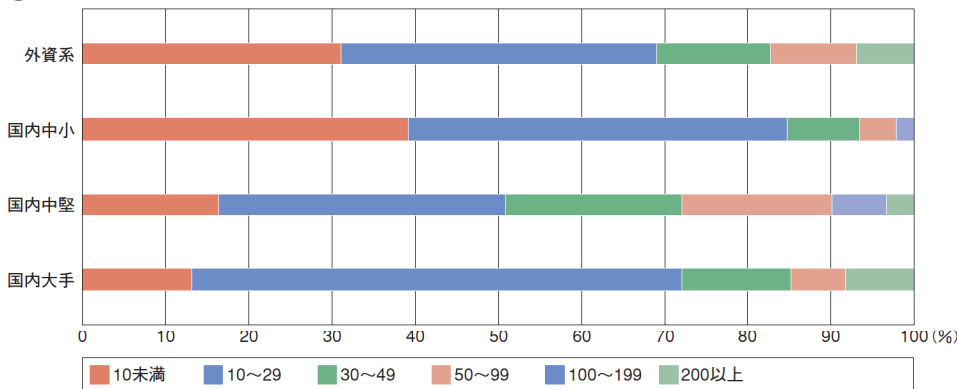
※種別にコンピテンシーを変えているかどうか、を聞いた。質問の性格上、人事のみの回答とし、「わからない」という答えは割愛した。

⑨ 職級バラエティー



※役職なし・係長・課長・部長といった役職ごとにコンピテンシーを変えているかどうか、を聞いた。質問の性格上、人事のみの回答とし、「わからない」という答えは割愛した。

⑩ 総コンピテンシー数



※全社ではどれくらいのコンピテンシー数となるか、を聞いたもの。質問の性格上、人事のみの回答とし、「わからない」という答えは割愛した。

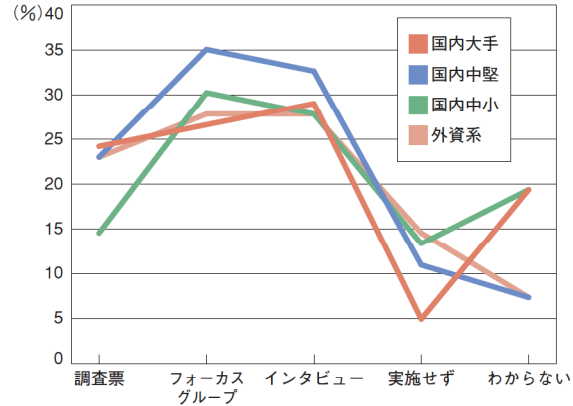
4 コンピテンシー・モデル作りで参考にしたものは？

グラフ⑪より職務・階層が複雑になる大企業は、自社独自ではなく、コンサルや他社のモデルを利用する割合が高くなることがわかる。グラフ⑫⑬より意外にも、横並び意識の強い日本企業にあって、「競合ベンチマーク」は「コンサルティングファームのディクショナリ」よりも利用率が低い。これは、個別企業の情報が外部に開示されないために、他社事例を獲得できない、という日本的事情もありそうだ。

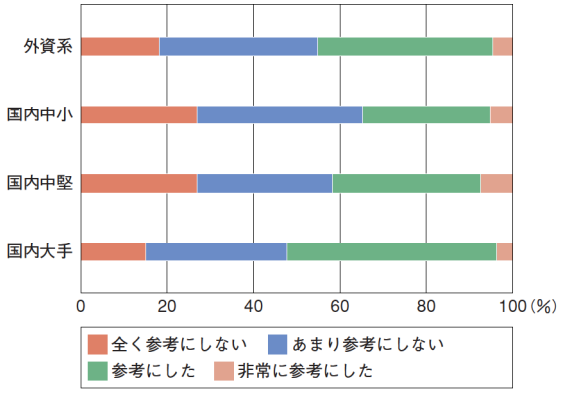
グラフ⑬⑭⑮では、どの目的でも「フォーカスグループ（該当者会議）」によりコンピテンシーを特定する」が高率となっている。また、全体的に外資系企業のレートが低くなっている。これは、本国の決める理念・モデルにしたがう形になるためと思われる。

国内企業に関していえば、意外なほどに、すべての分野を包括的に取り入れて、コンピテンシー・モデルを作り上げている、といえるだろう。ただし、その傾向は、フォーカスグループ中心であり、会議によりすべてを決める、という日本的風習でコンピテンシー・モデルも作られた感がある。

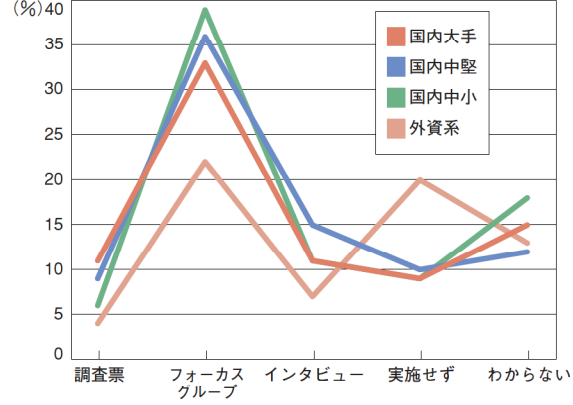
⑬ ハイパーフォーマー調査



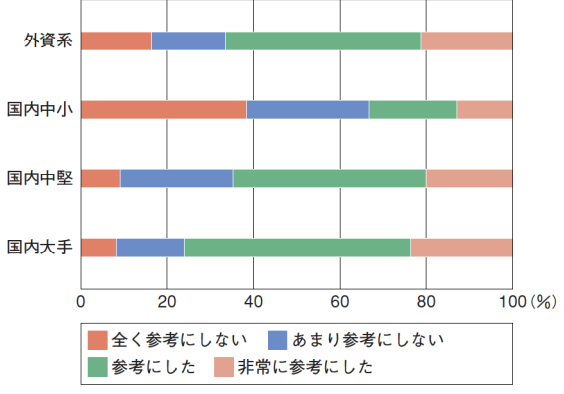
⑪ 参考物●競合ベンチマーク



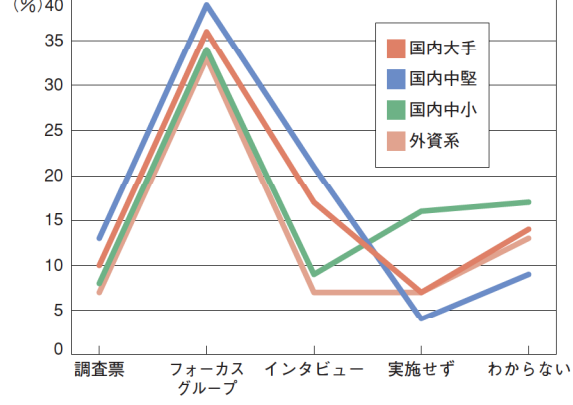
⑭ 企業文化・風土の取り込み



⑫ 参考物●コンサルファームのディクショナリ



⑮ 企業戦略の落とし込み



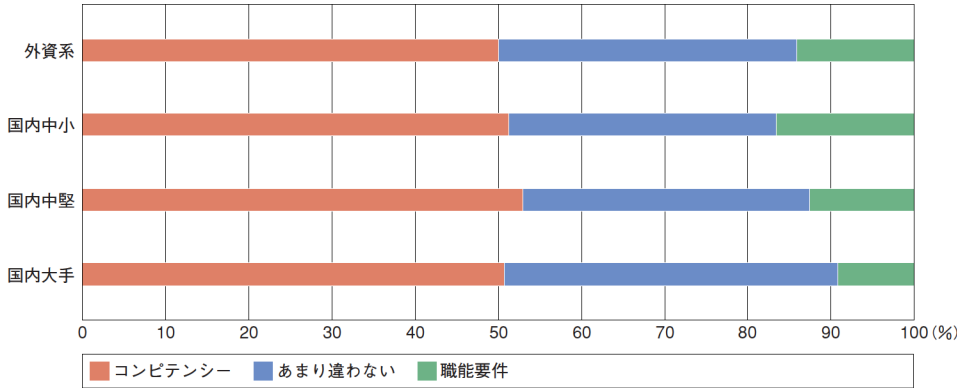
総計	
国内大手	59
国内中堅	65
国内中小	39
外資系	24
総計	187

5 コンピテンシーと職能資格制度の比較

グラフ⑬。コンピテンシーのほうが優れる、という割合が、どの規模・種別でも過半数となつてはいるものの、「あまり違わない」と「職能資格制度のほうが優れる」を足すとこちらも50%弱となる。グラフ⑭。定期的な見直しを行う企業はきわめて少なく、また、大手企業は見直しを行わない、という企業が過半数となる。

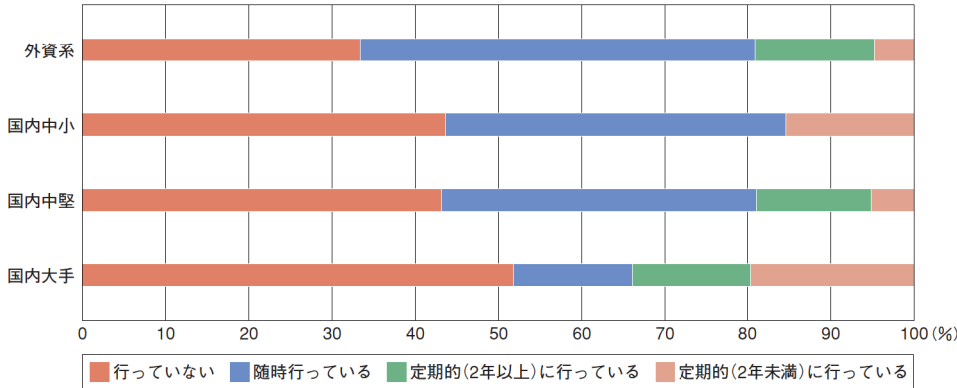
この傾向は、「職能資格制度の改編」(グラフ⑮)を比較すると面白い。どちらの場合でもどの規模の企業でも、「改編せず」が非常に多くなっている。制度策定はするが、なかなかきつちりとした運用ができず、そのまま棚ざらしになる、ということの現れと言えらる。本特集中で識者が何度も指摘した通り、アメリカでもこのことは同様と思われる。改編について多少細かくみると、職能資格の場合、中小企業や外資の改編率がとりわけ低くなっているが、この理由は、外資や中小は職能資格制度自体の歴史が浅いために、まだ見直し時期にきていなかったことが原因と思われる。コンピテンシーの改編率はその逆になっている。こちらは、組織が大きく、一部をいじると全体に波及するため、身動きがとりにくいせいと考えられる。

⑬ どちらが優れているか



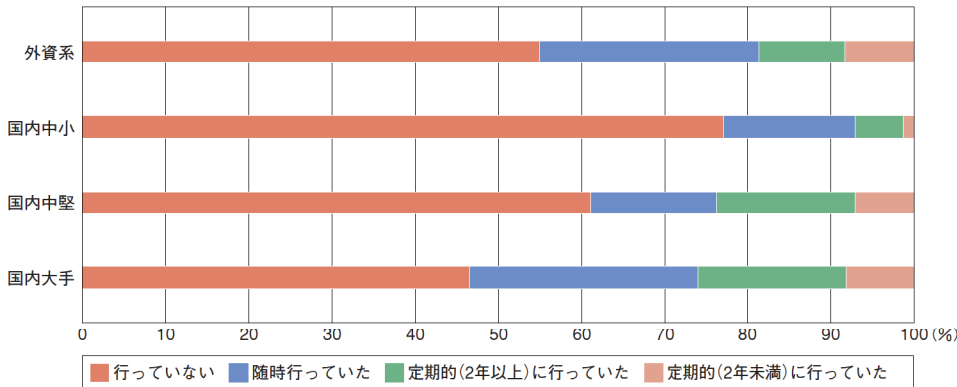
規模	総計
国内大手	97
国内中堅	102
国内中小	84
外資系	36
総計	319

⑭ コンピテンシーの見直し



規模	総計
国内大手	108
国内中堅	120
国内中小	90
外資系	45
総計	363

⑮ 職能資格制度の改編



規模	総計
国内大手	113
国内中堅	147
国内中小	111
外資系	38
総計	409

【総括】 簡易版コンピテンシー利用ガイドライン

ともすると「批判・非難記事」ともとられかねないギリギリの編集をしてきたが、2・3章を深く読むと、批判の先に、コンピテンシーのよりよい使い方、というものが見えてくる。

理念的な部分からそれを書いていきたい。機械的な測定指標として使わず、ホリスティックな人間観察に用いる。

●過剰期待をせず、できることとできないことを見極める。

●採用では効果を発揮しやすく、人材開発や配置にもかなりの効果が期待できる。しかし、「ふさわしい人」を選別することに使いすぎると、「ふさわしくない人」の成長機会が減り、組織能力を弱める。「ふさわしくない人」の開発場面を意図し、うまく使うべき。

このようなところが、理念的な意味でのコンピテンシー利用上の注意となる。もう少し実務に落とし注意点を考えると

●コンピテンシー・モデルに完璧はありえない。たとえば、

・ハイパフォーマンス観察は時間がかかりすぎ、事業が先に進んでしまう。平均レベル／業績上位者に共通した重要なことが、見えなくなる。

・フォーカスグループでは、①主観が入る、②外部市場がわからない、③全社常識的なことが見落とされる。

●いくらモデル作りに努力しても、結局、他社と類似したものになりがち。
・事業環境が似ているため。

●明示された言葉ではなく、その裏にある全体像を考えなければならぬ。

●精緻に作りこむと、細かすぎて運用不全になり、また、事業構造の変革に伴う改編が行えなくなる。

といった問題が見出せる。

さて、さらに具体的にどのようなように使うべきか、をもう少し考えてみよう。超現実論でここからは、書いていきたい。

●利用するコンピテンシーを極力少なくする。20を超えるると、運用は難しくなるだろう。

●コアコンピタンス、カスタマー・サテイスファクションの2つを軸に、最適行動を見出し、それを職務・階層別にコンピテンシーに書き直して目標化する。

●最も重要な「コンピテンシーを生み出すコンピテンシー（メタ・コンピテンシー）」に、最大の関心を置く。

●開発が容易・やや困難・不可能、とコンピテンシーを分類し、用いる場面を変える。たとえば、開発不可能なコンピテンシーは採用セグメントの軸にするしかない。

●開発可能なものでも、何により開発がなされるのか、を理解しておく。トレーニングなのか、経験なのか、その融合なのか。

●この、「開発可能性」と「開発手法」の掛けあわせで、運用が決まる。たとえば、開発可能性が「やや困難」で「経験によ

り獲得」できるものは、職務ではなく、職給にリンクさせる。

そして、最も物議をかもしそうなお、「報酬とコンピテンシーのリンク」の問題。この部分では、アメリカはあまり使っていない、と前置きしたうえで、以下に注意点を書きたい。

●配置ポストの難易度、必要能力を示すためにコンピテンシーを用いる。そして、そのポストの難易度・必要能力といったものから、市場価値判断をして、給与を決める。これにより、間接的にコンピテンシーによるポストのベース給与が決定される、ということはOK。

●同一ポストにありながら、昇給やバンド内の上下の目安として、コンピテンシーを用いるのは危険。目標として獲得すべきコンピテンシーを明確にするのは間違っていないが、それを手に入れたインセンティブは、手に入れたコンピテンシーの発揮による成果獲得にある。昇給やバンド内上昇、インセンティブは獲得コンピテンシーではなく、成果に応じて支払う。

●この方向に近づきつつある、という動きが見て取れるだろう。

日本の識者から

組織論から見ると、 コンピテンシーは脆弱

谷口真美 早稲田大学商学部助教授(国際ビジネス論)

組織論を専攻する立場の私から見ると、コンピテンシーモデルについては以下のような疑問があります。

第一に、表出化の問題。表出化という言葉が難しいですね。よく出るたよえの「イチロー選手」で考えて見ましょう。彼

に立つ「インシアティブを強く持つ」など本場に当たり前すぎることが並んでいて、意味を感じられません。これが意味をなすようにするには、同じ「顧客志向」でも、生産財と消費財では異なり、それがさらに自社と他社では異なる自社特有

●報酬・評価から採用・育成へ、利用場面のシフト

●総コンピテンシー数は30未満の企業がマジョリティ。10未満の企業も全体の4分の1にまでなっている。

明らかに職能資格の代替としての出自ながら、少なくとも「査定基準」としてのコンピテンシーが用いられることは、メジャーではなくなっている。データからは判断できる。日本への輸入から5年余り、かなり変革が始まっているといえるだろう。

ここまで日米のコンピテンシー人事を見てきた中で、やはり日本だなあ、と感じたのは、「アメリカでは精緻すぎるコンピテンシー制度は成り立たない」といわれている中で、こちらでは本気で取り組んで精緻なものを機能させている会社が生まれてきている、ということだ。

たとえば、アミューズメント系のある大手企業では、コンピテンシーのベースになる構成要素（資質的側面だけでなく、経験や知識も含めた）にまで立ち入り、行動観察を専門アセッサーに委託している。そこには、同一のコンピテンシーで、同一の評価を受けるにしても、その構成要素に違いがある、という概念で運用を行っている。「社交性」でも高い点数を取る2人がいたとして、一人の社交性は、知的欲求から出ており、もう一人の社交性はイニシアティブから出ていたとする。行動観察的に同レベルの二人で、現状ではパフォーマンスも変わらない、という二人だが、職級がアップした際には、社交性の構成要素が異なるために、全く違うパフォーマンスになる。そうした構成要素を鑑みた行動観察で、配置や所属を決める、という制度。同社では、このような精緻な制度が、なんと運用3年

目を向かえているのに不平不満がおきていない。

また、職務の社内的影響力や会社に対する責任等をベース・ペイに含める、という役割・職責給が、新人事制度で用いられる企業も多い。これなども、「個別査定にコンピテンシーを用いず、職務の難易度・必要能力を測りベースペイを決めるために、コンピテンシーを用いる」という、件の注意の忠実な実行だろう。

この延長上で、役割・職責給のほかに、職務代行可能者の多寡を測るためのコンピテンシー利用、代替可能者からの人気があるかどうか（人気度合い）などを含めて、給与制度を運用している大手企業もある。行動レベルでのコンピテンシーと、スキル・知識を明確に分け、それぞれの要件を明示して、社内公募の審査明確化を続けて4年になる企業もある。

一度制度を導入すると根気強く粘りつづける日本企業の良さが、こんなところにも出ているのだろう。

やはり、能力主義土壌で50年を過ごしてきた日本だけに、コンピテンシーという属人能力評価には、案外馴染み易い、といったところだろうか。キャッチアップの早さとともに、今後、ひよつとしたらまるで新しい何か、ここから生まれるのではないかと興味はつきない。

ただし、アメリカで陥った「作りっぱなしで改編しない」という悪い面も、日本にそのまま輸入されてしまいうさだ。職能資格制度が陳腐化した二の舞にならないよう要注意だろう。辛抱強い制度運用という長所の反面、形式主義というもう一方の日本的特質が現れると、コンピテンシー型人事はすぐ腐ってしまいうさだ。

がなぜすごいのか。それを、選球眼、脚力、ミート、リストパワー……と分解して明示してみる。これが表出化ですね。しかし、表出化には二つの問題が回ります。一つは全部を表出しきれず大切なキーが残ったままになってしまふことあること。もし、そのようなことがないように調査・分析を行えば、時間とコストがかかりすぎて、今度はそちらが問題となります。二つ目は、表出化されたポイントが複雑に相互作用して結果となるわけです。大切なのは、その相互作用の分析であり、単にそれぞれの要素があるかないか、強い弱いだけで選手を見て意味がない、ということ。少なくともイチローの良さを感じるのは、イチローのビデオを見たほうが、イチローのコンピテンシーリストを見るより納得性が高いでしょう。

次の問題は、項目の同一化です。コンピテンシー・モデルを見ると、どの会社もその内容は似ている、という指摘はたくさんされてきました。組織論的に理由を考えると、①同じ時代・同じ国・場合によっては同じ業界で事業をしている。外部環境が同じだからコンピテンシーも似て当たり前。②陳腐化しない普遍的なものを作ろうとしているため。③ベストプラクティスを強く意識するからそれに合わせる。などが考えられるでしょう。

そうしてできたモデルを見ると、それは、「業績が上がる企業の当たり前の道理」にしかならないのです。「顧客の視点



谷口真美
早稲田大学商学部
助教授

のカスタマー・アプローチにまで落とし込むことが必要です。等結果性（イコーフィナリティ、たとえ同じ結果であっても異なる経路をたどっている）の可能性を探っていくことが、独自のコンピテンシーを見いだすのに重要です。そして、そうしたコンピテンシーがどのようにして身に付けられるか、それらが機能するのはどんな状況かというバックグラウンドを研究するわけです。お題目のワンパターン・モデルでは機能しないと考えます。三つ目は、組織の重要なコンピテンシーは、複雑に絡み合い、文化や風土特性として、無意識に社内浸透しているため、なかなか気づかれないということです。たとえば合併や吸収など、異企業の文化と直面することによりはじめてそれに気づくことが多いでしょう。そうしたことが、インタビュやフォーカスグループや調査票でわかるのか。内部者だけだと誤ったものが表出される危険性は、レビットとマーチが1988年に指摘したコンピテンシーラップという言葉で説明できます。それは、組織メンバーが因果関係を解釈する際に、誤った方法であっても好ましいパフォーマンスに結びつけば経験として蓄積されてしまうというものです。そして、たとえそれがうまく表出化できたとしても、簡単にみなに浸透させたリ、それを変更したりなどはできません。ハーバード大学のクリステンセンは、「コアコンピテンシーは変えることができないから、壊す」という過激な言葉まで述べています。

このように、組織論からみたコンピテンシーモデルというのは、疑問が百出する脆弱なものですね。そのため、アカデミックな場では無視される、という存在になってきているのだと思います。

“Look Back over The Competency Babble” 日本・アメリカ・カナダ、識者座談会

特集最後は、日本・アメリカ・カナダの識者に座談会という形で、コンピテンシーについて振り返ってもらった。この特集のよき協力者である永井隆雄氏。特集中に何度も登場いただいたクリールマン氏。

クリールマン氏は4年ほどヘイグループに身を置いた同社OBでもある。そして、トレット・ハル氏(Treat=Hull / Link HR Systems社代表)。

彼も、ヘイグループにてディレクター職であっただけでなく、96年に起ったエドワード・ローラーⅢとスペンサーのコンピテンシー論争において、一部スペンサー側のブリーフを作った人でもある。

日米加のこの分野における第一人者たちの口からは、編集部が予想していた以上の過激な言葉が発せられた。

出席者 永井隆雄氏(文中・永) デイビッド・クリールマン氏(文中・ク) トレット・ハル氏(文中・ハ)

功罪とも実態以上に大きく見られるヘイ

永 まず、北米企業のコンピテンシーのモデルが、ワンパターンでどの企業も似通っているという点。ジングハイム、スクノバー、ホール&ブリスコ……、そういう調査は枚挙に暇がありません。とりわけ日本と異なり企業がコア・コンピタンス経営を重視し、そのコア・コンピタンスも、大がかりな合併や業態転換などにより、随時刷新するというダイナミズム(動態)がアメリカの売りですね。すると、どの会社も同じコンピテンシー・モデルなんてステティック(静的)なことでは、企業の経営優位が保てるの

か。これを第一の話としませんか。

ハ 面白いですね。そこで「みなヘイのデイクシヨナリを使ったからだ」とヘイ批判になりがちですが、それは少し間違っています。ヘイ・マクバーは、精緻な研究によりコンピテンシー・モデルを開発した企業であり、同時にクライアントに対しても、研究同様にその調査手法を用い、注文に合わせたコンピテンシー・モデルを作っていました。その他の会社は、顧客調査をそれほど重視せず、標準化と制度運用をより重視しました。ク その他の会社、たとえばDDIは、考えをまとめてうまく商品化しました。営業も販売後の運用サポートも得意だった。それで、コンピテンシー普及の一翼を担ったという気がしています。ただ

し、それはビジネスの話であって、理論面でのリーダー企業とは思えなかった。それで、ヘイ・マクバーが目立ったのではないのでしょうか。

永 とすると、コンピテンシーが多くの企業で類似するという問題は、ヘイのデイクシヨナリの流布によるとはいえないということになりますね。

ハ ライル・スペンサーの著書“Competence At Work”で公表されたコンピテンシー・デイクシヨナリは、大いに誤解されました。多くの人々は、そこに列挙された21のコンピテンシーを全企業共通の普遍的モデルであると受け取りました。しかしそれは、職務の遂行に影響を与える主要なコンピテンシーを一覧にした辞書なのです。個別企業でモデルを作



永井隆雄(ながい・たかお)
1963年生まれ。慶應義塾大学
文学部卒業。AGP行動科学
分析研究所所長。日本大学
大学院グローバルビジネス研究
科講師。主な著書に『コンピ
テンシー活用便覧』『職場の心
理学』など。組織人事系のコン
サルティングのほか、アッセ
ストツールの開発に従事して
いる。

る場合は、その企業への調査や、戦略などを交え、デイクシヨナリに載っている要素を組み合わせ、オリジナルを作る、といった使い方が意図されていました。ヘイ・マクバーのコンピテンシー・デイクシヨナリとクライアアントのコンピテンシー・モデルの違いは、日本語の辞書と特定の詩との違いと同じことです。その理解不足が、辞書の同一化という問題になったのではないのでしょうか。

実業よりも科学に走ったマクバー

永 次に、スペンサーの行った研究ほどの程度科学的だったのかを聞きたい。書中ではデータや数式が駆使されており、妥当性や信頼性も計算されている。しかし、そこまでのことが、コンピュータ化以前のあの時代にどこまでできたのか、正直にお聞かせください。

ハ 十分なサンプルがあり、研究もかなり行いました。その過程に嘘はないでしょう。それが唯一の科学的モデルか、と聞かれると、唯一とはいえないでしょうが、情報化社会以前のあのころに、B E Iを何千件も蓄積したりしています。そのため、時間も20年以上かかった。スペンサーのモデルはD D IやP D Iのものとも類似していますね。同一の先行研究をもとにしたとはいえず、過程は異なるのに出てきたものが似ている。この類似性なども、科学性の証明といえるのではないのでしょうか。もし、大きく異なるな

ら、それは空想や独断です。

ク とくにD D Iの研究は面白いでしょう。理論の先見性やユニークさはさておき、膨大なデータベースを有し、情報管理を徹底している会社だから、大数の法則により誤差の小さいモデルが作れたはずですよ。

永 とすると、科学に裏つけられた正しい研究成果が、コンピテンシー・モデルだと……。

ハ そこがね、問題の始まりでもあるんだ。科学的妥当性と、経営の妥当性は異なる。経営的な意味でのモデルの価値は、自社のビジネスにおいて実現されたモデルの正確性です。実効があがらなければ、帰納的研究で完璧なモデルであっても、クライアアントからの評価はゼロになります。逆に、実施効果がそこそこあれば、大枠ではクライアアントを満足させられるでしょう。ヘイの場合は、実施技術よりはモデルの正確性を重視していました。つまり、ヘイの仕事の多くがモデルの正確性に向けられ、実施技術の影響へはそれほどではない、という性向があったとは感じています。

永 ただ、モデルを正確にして、現状ではどのような人員がどのように働いて業績が出来上がっているのか、スナップシヨットのように知りたい、という経営者がいたのなら、ヘイ・マクバーのアプローチはあながち間違いない……。
ハ ハハハ。でも、CEOの仕事は、真実の探求ではありません。ヘイ・マクバーの研究から深い見識を得ることは可



能です。しかし、深い見識は、きわめて特定の状況でしか価値を生み出さない、という事実を忘れてはいるのですよ。

ク マクバーの社員はみな博士号をもつ人ばかりです。ビジネスの結果より見識に興味がある人ばかり……。ですから、マクバーの本社を訪れると、不思議な光景に出くわしたりします。10年近く前の話です。たくさんマクバーの社員がプリンタの前によってたかかって出てくる印刷物に注目している。その紙切れに書かれているのが、T検定や多重相関に関するデータだったりして……。これなどは、まさにビジネスマンではなく研究者でしょ？ さらにおかしいのが、そのプリンタはもう数年前に生産中止となった旧型のドットタイプ(笑)。実効よりも見識好きない例です。



トレット・ハル (Treat-Hull)
報酬関連のアプリケーションを
作成する Link HR System 社
社長。ビジネスコンサルタント
からヘイ社を経く現職。



デイビッド・クリールマン
(2章 Part2 登場)

結論はとっくに出ている 報酬とコンピテンシー

永 さて、では次の質問です。コンピテンシーをベースに評価・報酬制度を作り上げることは、リーズナブルかどうかという点について。多くの論争やサーベイもこの点を問題視する示唆を含んでいます。

ハ まあ、かなり結論は出ていますね。米国報酬協会 (American Compensation Association) という団体があります。

ク 現在はワールド・アット・ワークと呼ばれていますね。

ハ この団体が、1999年に大規模なサーベイを行いました。一般企業のみならず、コンサルティングファームのデータも対象にしたものです。その調査だと、現実には誰もコンピテンシー型の報酬システムを利用していません、というサーベイがなされたのです。(編注…このデータは確認できず、96年と02年のデータは確認済み。96年データでは、報酬は採用・評価・育成よりも利用企業が少なく、全体の17%しかない。それから4年も経ちました。

永 本当ですか？ それは知らなかった。99年といえば、日本でコンピテンシーームに火がつき始めたころですよ。

ハ もっといえば、私は主に報酬管理のソフトの開発に特化した会社 (Link HR Systems) の社長をしております。しか



し、コンピテンシー型の給与システムに関する問い合わせは、設立以来18カ月経つ現在まで、ついで一回もお目にかかったことがない、という状況です。

永 いやあ……(絶句)。だったら、96年のローラーとスペンサーの討論(1章 Part2 参照)をどう思いますか？ あれはローラーの圧勝になるのですか？

ハ ローラーは、学者として有名ですが刺激的なオピニオン・リーダーでもあります。常識となったことに刺激を加えて新たな流れへの糸口を作る、ということも、科学の進歩に必要なことです。こうした事実を理解すると(編注…ローラーの意見は、間違いはあれども、挑発による常識に穴をあけた、という意味)、両者の見解に正しい部分と間違った部分があると思われまます。「誰が勝ったか」よりも、論争の中にある論点ごとに、ど

ちらが正しいかを問うほうがもっと参考になると思います。

ク 結局、あれは空騒ぎ、見かけは激しいのに小さなものだったのではないのでしょうか。

ハ 個人的な意見ですが、コンピテンシーは、給与管理には複雑すぎると思います。その問題提起の嚆矢となった意義はあるでしょう。

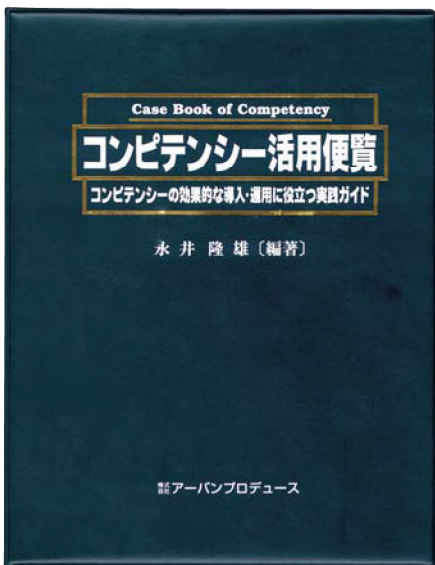
永 ただ、そうした意見が少なくとも96年くらいからアメリカでは常識的になり出しているのに、日本では明らかに「職能資格制度」に変わる制度として、これを取り入れた企業が多い。出発時点での間違いから立ち直れない状態です。非常に効果が高いといわれる「採用」ではまだ使われ始めたばかりであり、比較的效果があるといわれる「教育・人材開発」でも評価・報酬ほど浸透していません。

ク 人材開発でも浸透が遅いのですか。それはどうしてでしょう。

永 ひとつには、日本の人事は、採用・報酬・開発とセクションが分かれていてその連携が弱いことがあるのではないのでしょうか。そして、運悪く、評価・報酬からコンピテンシーを取り入れませんでした。

ク まあそう悲観的にならず。これは私の信念ですが、管理職は、どんなツールでも利用できると思っています。3人の部下がいて、彼の技能について評価するとしましよう。その場合、コンピテンシーを含まない制度、一部含んだ制度、

※この特集を編むにあたり、以下の書籍・論文を参考にさせていただきました(順不同)



永井隆雄著(アーバンプロデュース社) コンピテンシーの概念説明・各識者の考え方・実務場面での利用法、論文や類書との比較などを幅広く網羅。当特集登場の取材対象者を選定する場面でも参考としている。

- 『コンピテンシー・マネジメントの展開』(ライル・M・スペンサー、シグネ・M・スペンサー著、梅津祐良、成田 攻、横山哲夫訳、生産性出版、2001年)
『コンピテンシー企業改革』(マイケル・ズウェル著、梅津祐良訳、東洋経済新報社、2001年)
『コンピテンシー実務ハンドブック』(太田隆次著、日本法令、2002年)
Morgan W. McCall, Jr. and George P. Hollenbeck, *Developing Global Executives* (Harvard Business School Press, 2002)
Jon P. Briscoe and Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", *Organizational Dynamics*, Autumn 1999, pp.37-52
Douglas T. Hall, "The Protean Career: A Quarter-Century Journey"
Patricia K. Zingheim, Gerald E. Ledford Jr. and Jay R. Schuster, "Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?", *ACA Journal*, Spring 1996, pp.56-65
William J Rothwell and John E Lindholm, "Competency identification, modelling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, 3: 2, 1999, pp.90-105
Maxine Dalton, "Are Competency Models a Waste?", *Training & Development*, October 1997, pp.46-49
Jon P. Briscoe and Rachel Frautschy DeMuth, "Developing the Protean Executive", *Executive Development Roundtable*, December 2002
"GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", Harvard Business School, Rev. November 14, 2000, pp.47-70

完全にコンピテンシーによるもの、どの制度で評価しても、結局、一番高い点数をとる人は同じになるはず。その属人的な評価を仕組みにより、どのように点数化するか、そしてフィードバックしたり、次の目標を立てたりするか。そんなところに、管理職の腕が求められるのでしょね。

管理職は年次目標を見て、紙の上でコンピテンシーをいじって、その結果、部下が変わったと思っっていますが、それは直接的な理由ではありません。そのことを忘れずに。しかし、大きすぎるのですよね。コンピテンシー制度導入前に、コンピテンシーという言葉は一切なく、その後は、コンピテンシーが人事の基本となる。つまり、1か0の世界。一方業績が上がったかどうかというのは、今まで12%くらいだったハイパフォーマンスが14%に増えた、とそんなところ。こっちはたかだか2%増えただけ。しかし、外から見ると、コンピテンシーの有無という2バイトの世界により、業績が決定された、というふうに見えてしまうのです。

2バイトの世界なんかより、大事なのは、上司のマネジメント能力やリーダーシップなんですね。
永 ありがとございました。私自身4、5年前からコンピテンシーについて、いろいろな文献を読んでまいりました。限られた文献で、それもすべて英語です。仕事そっちのけで、長い論文を読み続けました。そのために収入も減ったくらいです。大きなビジネスチャンスも逃しました。コンピテンシーは知れば知ればほど、疑問が噴出するテーマです。その多くの疑問が、今日お二人に会えて、氷解していきました。これですらよく、コンサルティング業に専念できる平和な日々を送れそうです。

あの二人が、日本型経営を振り返った！



戦後人事史をひも解いたワークス55号。テーマが多岐にわたり、消化不良気味の読者の方も多かったと思われる。そこでワークスでは、日本企業研究の教祖たる二人、**楠田丘氏**と**小池和男氏**にリリーフ役をお願いし、日本型人事の粋について、解き明かしてもらった。1時間以上にわたる対談のうち、**成果主義**や**社員の目標設定**に関する論戦部分を中心にお伝えする。



対談は人事コンサルタントの中嶋哲夫氏が司会を務めた。また、楠田、小池両氏をよく知る石田光男・同志社大学教授もインキュベーターとして参加した。

職能資格制度構築の立役者
楠田 丘(くすだ・きゅう) 社会経済生産性本部
雇用システム研究センター所長。



日本企業の知的熟練を説く
小池 和男(こいけ・かずお) 東海学園大学経営学部教授。名古屋大学経済学部教授、法政大学経営学部教授を経て現職。

行きすぎた成果主義にイエロー・カード

二人の自己紹介に続いて小池氏が語った「アメリカでもホワイトカラーは属人給、職務主義・成果主義は幻想」との説明から対談は熱を増した。

結局、ホワイトカラーの給与は、上司の「主観的な査定」に帰結するのがどこの国でも主流であり、しかし、そのことに對しての日本は批判しすぎて、日本は行きすぎた成果主義になっているのではないか、という方向に二人の話は流れた。

小池氏「アメリカでは、証券トレーダーのような職種や、役員、事業部長クラス以上では成果配分も見られるが、課長まではほとんどが定期昇給的な賃金だ」

楠田氏「1年が終わった段階で、業績は低かった、高かったと、賃金を決め

るといのは大人げない。そんな成果主義は、日本企業をかえってだめにする」

石田氏「結局、労働コストを、投資と考えるか、それとも費用と考えるか。その考え方の転換から、現在の給与制度が変わってきたのだろう」

楠田氏「最近の人事部長は賃金にメリハリをつけるという。メリは下げることで、ハリは上げることだが、長い目で見ると人間はみんなハリだ。社員を見つめ信じて、メリハリではなくハリハリでいくのが本当の成果主義だと思っ」

楠田氏のユーモアにより、緊張感をほぐしながら、会場全体のボルテージが上がっていった。

ホワイトカラーの客観評価はできるか、で白熱

多少、3人の意見が割れたのが、「現実的な業績評価」についての場面だ。

石田氏から「ホワイトカラーになると、結局、職務が非定型・複雑化し、簡単に定義できない。そこが企業の悩みのところ」と切り出すと

楠田氏は、「だからこそ、MBOがある

のではないですか。目標を自主的に決め、それを上司と擦り合わせて管理していく。それこそ、ホワイトカラーの管理手法です」

これに対し、小池氏は判定を巡って外交問題にまで発展するようなフイギユアスケートを例に

「選り抜かれた元名選手が、大人数で評価をしても国際問題になってしまふ。つまり完全な、こうすればうまく評価ができるのか、うまく判定できる仕組みはまずない」と主張。

小池氏「完全な方法はないという前提で、評価の補強装置を工夫するしかない。例えば、査定する上司と部下、それぞれが3年に一度異動すれば、1年半くらいの間隔で上司か部下が入れ替わることになる。すると数年間で、複数の評価情報が蓄積される。それを社内でも共有することが補強装置として考えられる」

楠田氏の理念的な手法と、小池氏の現実面での注意、視点の異なる2つの意見により、評価手法についての理解に厚みが増したといえるだろう。

最後にこれからの人事担当者、労働研究者へのメッセージが二人から贈られた。

小池氏「世の中にはわからないことが必ずあるのだから、それをわかったかのごとき装いをもつ伝説は疑ったほうがいい」

楠田氏「枝や花は、根や幹が張って、初めてなるもの。今後アメリカ的な成果主義を導入するにしても、根幹をお忘れなく。つまり、能力主義を土台に置きながら、成果主義を入れていっていただきたい」

この座談会を収録したビデオが出来上がりました。抽選で20名さまにプレゼントさせていただきます。ご希望の方は、同封アンケートにご回答のうえ、「ビッグ対談／仕事の中の熟練ビデオ」希望にチェックのうえ、Faxにてご応募ください。巻末にも詳細がございます。



成功の本質の

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

毎年あまた登場する商品やサービスも、その多くは早晚、姿を消し、世に残るのはほんの一握りだ。後者を成功と呼ぶとすれば、それらに共通する“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探れないだろうか。この連載では、知識創造経営の権威、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の全面的な協力のもと、氏が提唱する「クリエイティブ・ルーティン※」という考えをもとに、このことを掘り下げてみよう。現場のダイナミズムを支える“人と組織”を科学するなかで、それぞれの企業に固有の、優れた創造活動のエッセンスを抽出したい。

※「クリエイティブ・ルーティン」とは、知識創造のダイナミズムを可能にする個人や組織がもっている創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと



本田技研工業 アコードワゴン

第7回



トヨタとは好対照の ホンダのクルマづくり データより理想を プランより人を マスオさん組織がつかんだ 「最優秀車」の荣誉

八ヶ岳南麓のリゾート施設に集まった10台の車。「2002—2003日本カー・オブ・ザ・イヤー」最終選考会は、日産再生の象徴、復活したフェアレディZが本命視された。ただ、この回から輸入車も別枠ではなくなり、ベンツ、BMWなど強豪が参入。トヨタは2年ぶりの奪還をねらい、マツダも名車カペラに替えて再起を期したアテンザで勝負をかける。開票まで行方が読めないなかで、最後までフェアレディZと競い、「この年の最優秀車」に輝いたのは、ホンダのアコード/アコードワゴンだった。前回のフィット、前々回のシビックに続くホンダ3年連続の快挙だった。

この受賞を誰よりも驚いた男がいた。アコードワゴンの開発でラージ・プロジェクト・リーダー(以下LPL)を務めた本田技術研究所の井上晴雄・現技術情報室マネージャーだ。ホンダでは機種の開発・製造・販売のうち、開発は技術研究所が担当し、車種ごとに開発プロジェクトを組む。その最高責任者がLPLだ。本人が話す。「LPLを初めて担当した車で、日本カー・オブ・ザ・イヤーが受賞できるとは思いませんでした。その日はうれしくて本当にバカ騒ぎしました」

井上にとって、このLPL就任はラストチャンスだった。30年前、車が好きで中途入社。最初の10年は設計部門でインテリア関係の設計、次の10年はいくつかの開発プロジェクトに



本田技術研究所 栃木研究所
技術情報室 マネージャー
主任研究員 井上晴雄氏

参加。ここで現場を離れ、新設の商品企画部門に籍を置くが、この間、夢はLPLだった。昭和24年生まれ。40代が多いLPLの年齢としては最年長クラスだ。「これが最後でいいから」と上層部に訴えた。そんなとき、商品企画でアコードのモデルチェンジの先行企画に関わる。既存のやり方を変え、セダンとワゴンの開発プロジェクトを別々にすべきだと主張した。「セダンの後ろに荷室をポンとつけた『ゲツポンワゴン』でも、ワゴンの荷室をカットした『ゲツカットセダン』でもない。それぞれベストのものを目指すべきだと思ったのです」

井上自身、トライアルバイクが趣味で、週末は愛車を積み、野山に向かうワゴンユーザーだ。「それならお前がやれ」。念願がかない、10年ぶりにLPLとして現場に復帰した。後輩が開いてくれた飲み会。名前を言える社員は1割もいなかった。うまくやれるか、不安がよぎった。それでも「最優秀車」を生み出したのはなぜか。アコードは看板ブランド。フィットなどと違い、格別な新機軸を打ち出せるわけではない。だからこそ、この開発物語を通して、ホンダという会社の成功の本質が浮かび上がってくるのだ。

コンセプトづくりで商品の8割は決まる

プロジェクトが発足したのは200

0年6月。発売（02年11月）までの2年半は大きく3期に分けられる。最後の半年は本社の工場が生産に入る。技術研究所のチームが大きく関わるのはその前の2年間だ。このうち、後半の1年間はD開発（DIIデビュー）といい、図面を描き、試作車を作成しテストを重ねる。一方、前半の1年間はP開発（PIIプランニング）と呼ばれる。図面には一切入らず、ひたすら企画を練り上げる。コンセプトづくりの期間だ。井上によれば、「商品の成否の8割はここで決まる」という。それだけコンセプトづくりに力を入れる。ここにホンダの車づくりの第1の特質がある。今回のケースを見てみよう。

最初に着目すべきはマーケティングデータの扱い方だ。普通の商品開発同様、顧客ニーズなどの調査結果も用意されたが、データをそのまま鵜呑みにすることはしなかった。井上が言う。

「マーケティングデータは市場の結果論、いわば、バックミラーです。それを超える何かを創造しない限り顧客の共感を得られない。われわれはデータより先を進むべきだと考えたのです」

「飛び道具がない。これではダメだ」 役員という言葉に悔しさがこみ上げた

ホンダには、現場・現物・現実の「三現主義」がある。メンバーたちも何度も現場へ出かけている。井上がつけた開発コードは「WI」。創業者本田宗一郎以来、ホンダの1等賞好きは有名だが、WIも「ワゴンで1番」の意味。それはどんな車になるべきなのか。メンバーたちはハンドルを握った。中央高速を走る。最初は南欧の町並みを模した郊外のアウトレットモール、午後はアウトドアスポーツのメッカ、夜は森の中のイタリア風高級リゾート。ショッピングに、趣味に、ダイナーに……こんなシーンに合うワゴンは今まであったか。

グループインタビュも行い、写真を使って「ワゴンのある理想の生活」を表現してもらった。ここからターゲットのユーザー像を描く。「大統領のように仕事をし、王様のように遊び、人生を楽しむ人たちのためのワゴン」……。憧れも含め、そんなイメージを浮かべ、夢を膨らませた。ここで特筆すべきは、初期段階でのこうした作業を営業部門と一緒に進めていたことだ。

「部門を超えて夢を語り、シナリオを作り、理想の世界観とイメージを統一する。早い時期にこれがしっかりできたことで結束力が高まりました。最初

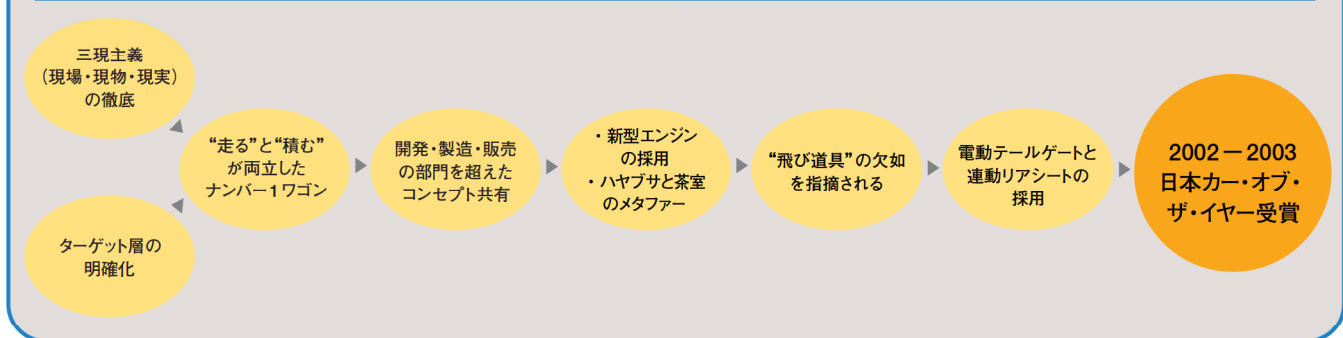
に一致しないと、後で、ものすごく時間やエネルギーを食ってしまいます」

本来なら成立しにくい条件にもあえて挑戦する。チームの真価が発揮されたのは、具体的なコンセプトづくりへ進んでからだ。ワゴンには、よく走るがあまり積めないか、たくさん積めるが走りは今ひとつかの、どちらか一方が多い。アコードの旧モデルも積載性に劣った。「走る」と「積める」、二律背反を両立させて独自の「かつこよさ」を出せないか。そうすれば、仕事と趣味、カジュアルとフォーマル、多様なシーンが演出できるはずだ。フィットも「ミニバン並みの機能性」と「コンパクトさ」を、オデッセイも「ワンボックス」と「セダン」を両立させ、新しいスタイルを作り出した。

問題はコンセプトをどうやって形にするか。「走」は新型エンジンを採用する。難しいのは「積」だ。荷室を大きくすると、外観が箱形になりがちだが、そうはしたくない。何か手がかりになるイメージはないか。チームは鳥の中でも最速といわれるハヤブサを思い浮かべた。スピード感ある翼とかたまり感のあるボディ。それをデザインで表現しようと考えた。

車内の荷室はどうするか。単に荷物

アコードワゴン開発の軌跡



を積むスペースにははしたくない。ならば、「夢が積める空間」を創ろう。今はそんなに積むものはない。将来、「こんなに積めたから夢がなかった」と喜ばれるような車にしたい。デザイナーは京都へ飛び、千利休が作った茶室「待庵」を訪ね、限られた空間を広く感じさせる知恵を学んだ。技術者は、リアフレームやリアサスペンションなど、通常はセダンと共用するものをワゴン専用に変えることにより、クラス最高の積載性を実現しようとした。

役員プレゼンでは「人」が試される

こうしてチームは1年に及ぶP開発で企画案を作り上げた。いよいよD開発へ移行するため、「評価会」と呼ばれる役員プレゼンに臨んだ。通れば、設計、図面描きに入れる。ところが、役員の反応は予想外のものだった。「確かに夢を語ってはいるが、飛び道具がない。このままではダメだ」

客がオツと驚くような、その車にしかない仕掛けを、ホンダでは飛び道具と呼ぶ。フィットでいえば、燃料タンク



電動テールゲート 荷物の多い時などを想定し、リモコン操作で自動開閉が可能

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

クを前座席の下に移して実現した「ウルトラシート」(多彩なアレンジが可能)がそれだ。役員は、「君はどうだ」「何か案はないのか」「これが欲しくて買ったらアコードがついてきた、というぐらいの仕掛けは……」と、一人ずつ名指しで突ついていった。「チームのどこを切っても、全員胸を張ってこれがベストだと答えられれば、役員も落ちたでしょう。お客のために本当にこれいいのか、一枚岩になるまで議論を突き詰めたのか。評価会はプランより人を見る。確かにフィットなどに比べれば飛び道具はない。われわれもどこかもうひと頑張り足りない未達成感があつた。それをすぐ見抜いて揺さぶってきた。私以上にメンバーたちは悔しかったと思います」

井上は、「1週間、時間をください」と企画を持ち帰った。役員は「電動シートなんかどうだ」と例を挙げたが、お金ばかりかかってお客は喜ばない。電動にするならテールゲート(後部扉)だ。雨の日は絶対喜ばれる。ワゴンでは日本初だ。シートの方は電動ではなく電動でどうだ。リアシートのクッションと背もたれが、ひとつの操作で連動して動き、平らなフロアになる。これは世界初だ。

1週間後、GOサインが出た。ただ、2つともまったくの新技術だ。本当に可能なのか。ここで、プロジェクトのもうひとつの強さが本領を発揮した。

チームのメンバーはそれぞれ研究所の各部門、つまり、デザイン部門やエンジン、ボディ、シャーシなどの設計部門、各種テスト部門……等々に籍を置き、プロジェクトごとにLPLのもとに集められる。つまり、プロジェクトは、それぞれに専門性をもった、いくつもの縦割り組織に横串を通したマトリックス型になっている。

このプロジェクトの中で非常に重要な役割を果たすが、部門ごとに置かれる、合わせて20人ほどのプロジェクトリーダー(以下PL)だ。管理職一步手前で30代後半。PLはプロジェクトではLPL、本籍地では所属部門長と、実質2人の上司をもつ「マスオさんのような存在」(井上)。

LPLは新たな投資を必要とする新しい技術をできるだけ入れようとするが、他方、部門長は最小限のコストで最大限の利益を上げようとする。この間に立って、「PLの働き次第でプロジェクトの成否が大きく左右される」という。

PLが一生懸命に取り組み、部門の最も優れた技術をもってれば、商品の魅力は高まり、結果、部門の評価も上がる。しかし、これが逆に作用すると一転、ネガティブスパイラルに

陥ってしまう危険性もある。そこでLPLは、PLをいかに動機づけし、求心力を高めていくかが問われる。しかも、「PLから見ると、部門長とLPLのどちらが偉いかわからないようになっていく」(井上)。それだけ、LPLは力量が問われることになる。

評価会で2つの新技術を約束した井上を救ったのも2人の「マスオさん」だった。電動テールゲートの課題をもって「実家に」駆け込んだボディ部門のPLは、「なんでこんな難しいのを引き受けたんだ」と怒鳴られた。先行研究もしていないゼロの状態。一発必中で設計するしかない。それでもPLは、「ワゴンの商品化にはどうしても必要だ」と力説した。この電動テールゲートは、たまたま外部の部品メーカーで研究していることがわかり、協力し合って実現にこぎつけることができたが、これもPLの奔走によるものだった。

連動リアシートについては、以前、井上が設計部門にいたときに入社してきて、基本を教え込んだ社員がたまたまインテリアのPLを務めていた。シートの責任者はそのPLの上司で、井上の後輩でもあった。この技術もかなり難しい。井上から責任者に頼むこともできたが、PLは下から草の根的に働きかけ、世界初の新技術に挑戦する雰囲気盛り上げていった。

「人手も少ない。期間も短い。普通なら、わがままなLPLに面倒な仕事

をやらされて、と被害者意識をもったでしょう。自分たちはワゴンで1番を目指す。これまでなかったワゴンを作るといふコンセプトが最初に共有されていなければ、2人のマスオさんの張りもなかったかもしれません」

継承より破壊と創造 行動のベースは 「夢」を追い求めるDNA

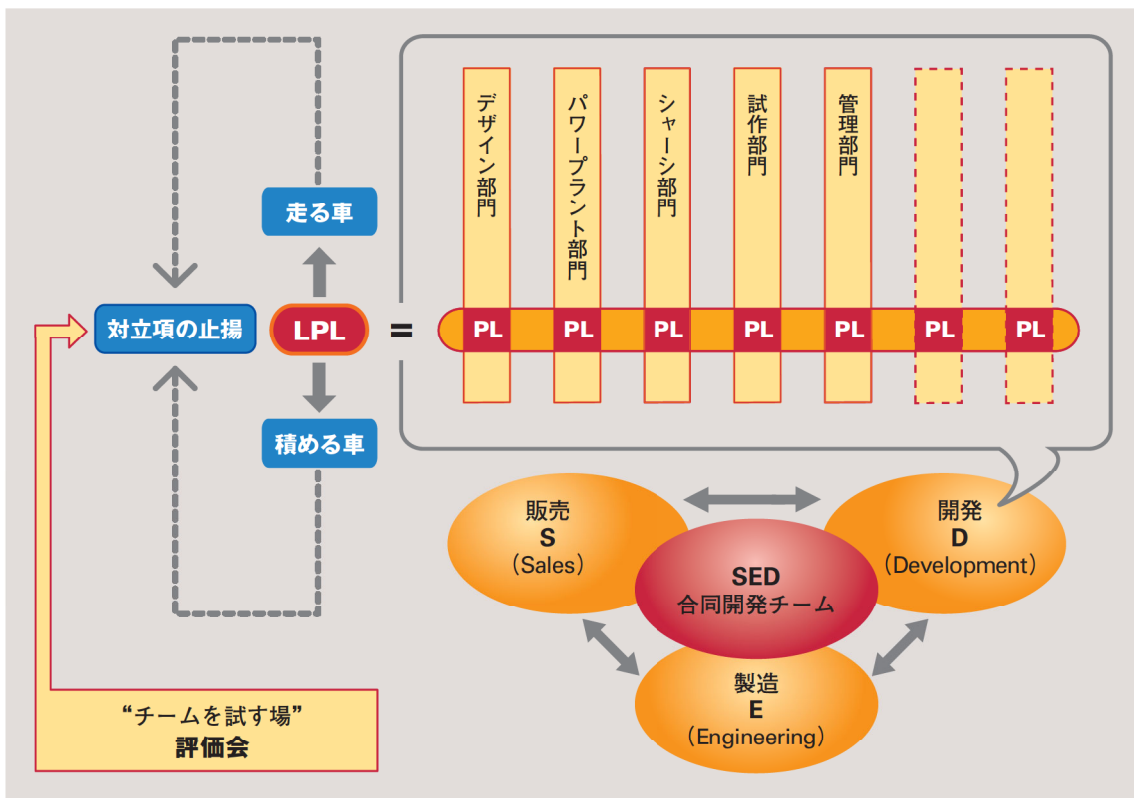
新型アコードの発売後、井上は今の職場に移り、技術関連の広報に携わるようになった。その素材として、今回のプロジェクトをまとめた資料の1ページ目は、本田宗一郎が最も好んだ「夢」という言葉で始まる。マーケティングデータよりも、自分たちが作りたいものを大切に。だから、コンセプトづくりにこだわり、時間をかける。二律背反にぶつかれば、妥協せず何とかならさせようとする。机を叩いて帰るほどのケンカも日常茶飯事だが、ケンカをするチームほどパワーが出る。

「ホンダでは、お前の提案、夢ないな」と言われるのが一番落ち込みます。われわれが突つかれた評価会も、チームがお客さんに本気で夢を提供しようとしているかを突っ込む。だから、評価会は裁判ではなく、これでいいのかどうかの意思統一会。ホンダでは最後は役員も含めて一丸になるのです」アコードワゴンは91年に米国で開発

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

アコードワゴンのクリエイティブ・ルーティン



された初代から数えて4代目。トヨタと異なり、ホンダでは代ごとにリーダーが替わる。継承ではなく破壊し創造

する。何年か後には井上たちのモデルもまた否定され、新たなコンセプトづくりが始まるはずだ。
(文中敬称略)

徹底したコンセプトづくりへのこだわりとマトリックス組織が生む「正のスパイラル」

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



ベンチマークに頼らず自ら命題を創り出す

このプロジェクトでは特別目新しいことが行われているわけではない。にもかかわらず、強く印象に残るのは、ホンダが、徹底的にコンセプトづくりにこだわる会社であることが非常によく表れているからだ。そのための方法論として、「三現主義」を実践し、定点観測を行うなどしているが、より注目すべきは、メンバーたちの間で、曖昧にすることなく徹底して議論を突き詰めていることだ。

「走る」と「積める」。2つの対立項のどちらかを取れば容易だろう。そうではなく、対立項をいかにアウフヘーベン（止揚）していくか、新たな価値を執拗に追求するなかでコンセプトを作り上げ、それを

もとにコア技術を開発する。創造性は弁証法により生まれるとこれまででも繰り返し述べてきたが、ホンダは会社全体が弁証法的な運動体となっている。

「いつべん達成した夢はまた逃げていくから、また追っかける」とは本田宗一郎氏の言葉だが、弁証法も限りなく真実を追求していく。決して容易ではない。このとき、モチベーションを持続する原動力となるのが、「夢を追い求める」という企業理念だ。

ホンダはなぜ、コンセプトにこだわるのか。それはリサーチに迎合したり、ベンチマークキングに頼るのではなく、自分たちで命題を創ろうとするからだ。演繹法でも帰納法でもなく、「発想法」と呼ぶべき知の方法論だ。

この発想法においては、互いの思いやイメージ（暗黙知）を共有し、コンセプトやデザイン（形式知）に転換するときにメタファー（暗喩）が大きな効果を発揮する。今回のケースでは「ハヤブサ」「待庵」などだ。知識創造企業ではメタファーが多用されるが、ホンダでは「飛び道具」「マスオさん」、さらには、「夢」「The Power of Dreams」

などが、日常的に飛び交っているのも興味深い。

「相対価値」のトヨタvs「絶対価値」のホンダ

もうひとつ、非常に面白いのは、マトリックス型のプロジェクトにおけるLPLとPLのあり方だ。

LPLは人事権や予算権など公的なパワーベースをもたない。自らのリーダーシップや専門能力、最終的には人格、人望、志の強さでメンバーを引っ張っていくしかない。これが次世代リーダーの育成にもなっている。LPLが機種ごとに替わるのは、自己否定を内に組み込んだシステムであり、これも弁証法的である。

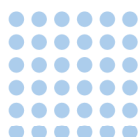
PLは、変化を嫌う縦のラインと、日々のルーティンを打ち破ろうとする横のプロジェクトの縦横の結節点に立ち、相反する力の間で葛藤しながらクリエイティブイを発揮する。自分の中で弁証法を実践しているわけで、人材を得るとプロジェクトはスパイラルアップし、創造性は一気に高まる。

さらには評価会も、白黒一元論の裁判型ではなく弁証法的対話を

通して、よりよいものを生み出すとする。「買う・売る・作る」の「3つの喜び」をホンダは大事にするが、この場で問われるのは「買う喜び」だ。飛び道具が求められたのはそのためで、チームが創り出そうとする「夢」に、顧客から見た「華」が添えられる。

さらに付け加えれば、開発（Development）だけでなく、営業（Sales）、製造（Engineering）もそれぞれプロジェクトを組織し、3部門が「SED」という合同チームを組み、連携しながら同時進行で作業を進める。組織のタコソボ化を防ぐホンダ独自の仕組みだ。

ホンダは、PLの動き次第では負のスパイラルに陥ることもあるなど、ある種の危険性をはらんだ組織でもある。天国から地獄への転落も経験した。ただ、地獄を見るときまた全員が頑張る。競争に勝つ「相対価値」を追求する典型がトヨタだとすれば、自分たちの「絶対価値」を目指す代表格がホンダだ。挑戦は繰り返しされ、永遠に続く。



『会社の元気は人事がつくる』—— 企業変革を生み出すHRM』

著者/金井壽宏 守島基博 高橋 潔 (日本経団連出版、本体1600円+税)

人事改革ブームの中で
見落とされがちな本質

3人の共著者による巻末鼎談で、守島氏はここ数年の日本企業の人材マネジメントをめぐる状況(人事改革ブーム?)を概括し、次のように語っている。「人事はまったく準備ができていなかったのに、いろんな意味で経営の主役的な役割に突然おかれた」。

耳の痛い、しかしうなずかざるをえない指摘ではないだろうか。本書は、そんな認識から根本に戻り、あらためて企業の中の人と組織の問題を深く原理的に考えようという読者に向けて著された。具体的な処方箋を示すハウツー本ではないが、現実の底流にある本質に対する切り込みは鋭い。

「これまで人事というテーマが語られるときは、どうしても仕掛けづくり、制度論が多かったように思います。しかし、そもそも人事論は企業の戦略達成という目的に位置づいたものでなければ意味がないわけです。」

自社のビジネス全体のバリューチェーンをしっかりと分析し、その中でどういう人材が必要なのかという議論があまりにも弱かったことは否めません。

一方、人材は他の経営資源と違って、心をもっている生身の存在です。ところが流行のアメリカ的な人事観においては、人

は単に企業の戦略達成のための資産としてしか見られていない感があります。日本の社会風土を考えると、やはりこれでは組織はうまく機能、発展しない。

人と組織のパートナーシップを重視し、個々人とのコミュニケーションが十分にとれた、人間寄りの人事の必要性も高まっているわけです。いわば「戦略」と「人間」を同時に視野に入れた人材マネジメントが、各企業に求められている現在の課題だということができると思います」

本書の内容は、こうした問題意識に、3人が専門性ともち味を活かしつつ、さまざまな角度から迫ったものとなっている。タイトルは、「会社の元気は人事がつくる」であり、人事部がつくる、ではない。ここには、直接の人事担当者のみならず、経営陣やセクシヨンドライバーといった層にも本書をぜひ読んでほしい、対話の出発点にしてほしいというメッセージがこめられているのだという。

活かし活かされる
人と組織のパートナーシップ

本書において、再三にわたる議論の俎上にのぼったテーマのひとつが、成果主義の問題だ。守島氏は、そのメリットを一応認めつつも、導入のされ方にはやや疑問があると指摘する。「本来の成果主義とは、個人が

みずから目標を設定し、その達成に向けていきいきと働く意欲を高める効果があるはずのものです。ところが現実には、成果主義によって指示待ち人間が増えてしまうという皮肉な現象が生まれているケースが少なくないようです。

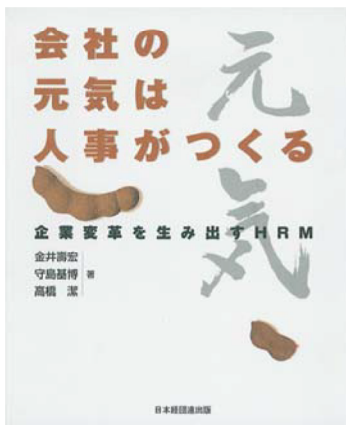
成果主義によって、たしかに元気がある個人は生まれるかもしれない。しかし、一方で往々にして元気がない個人も同時に生まれてしまう。これでは、トータルな人事システムとしてはやはり問題なのです。

人事コストを下げるということと活気ある組織をつくるということとは、決してトレードオフの関係ではないのですが」

特に日本では、会社が社会と個人の間に存在するコミュニケーションとして大きな役割を果たしてきた。その機能は、現在でも決して軽視できない意味をもちつつづけている。人はコミュニケーションの中で活かされ、みずからを活かす存在だからだ。

「人事の問題を考えるなら、まず現場に出て、さらに広く社会に目を向けていただきたい。そこには必ず、元気な人がいるはずなんです。では、なぜその人たちは元気なのか。対話の中からヒントを発見してほしいのです。」

自分で自分を元気にできる人が生まれる「場」とは何か。ひとつの大きなポイントはそこに「あると思います」(守島氏談)



プロフィール

金井壽宏

かない・としひろ

神戸大学大学院経営学研究所教授。京都大学教育学部卒業。マサチューセッツ工科大学Ph.D.、神戸大学博士号(経営学)。

守島基博

もりしま・もとひろ

一橋大学大学院商学研究科教授。慶應義塾大学文学部卒業。イリノイ大学労使関係研究所Ph.D.

高橋 潔

たかはし・きよし

南山大学総合政策学部助教授。慶應義塾大学文学部卒業。ミネソタ大学経営学大学院Ph.D.



守島基博氏

『成功の技法』—— 起業家の組織心理学

著者/田尾雅夫 (中公新書、本体760円+税)

アントレプレルナーに 求められる条件とは

本書の狙いは、アントレプレルナー(起業家)たちの行動様式を組織心理学的な観点から分析すること。さらに言えば、アントレプレルナーをめざす読者に、自分は成功することができるとかを判断するための素材を提供することにある。

世間では、不況の深化とともに、「アントレプレルナー、大いにいでよ」との大合唱がかまびすしい。それにとまなび、誰でもベンチャーを起こせる、アントレプレルナーになれるかのような言説も目立つようになってきた。

しかし私は、このような風潮は現実離れしており、無責任な議論であると考え。言うまでもないことだが、事業を起こすためには相応の能力や資質が必要であり、それだけの器をもった人間に限られる。実際に起業をして、低空飛行にあえいでいる人はいくらでもない。世の中はそれほど甘くはないのだ。

それでもアントレプレルナーになりたいのであれば、冷静な自己分析が欠かせない。自分に何が足りないのか、補うことは可能なのか、そのためにどの程度のコストがかかるのか。いわば人柄を含めた棚卸し、リスク分析的な生きかた戦略の組み立て作業が求められるのである。本書

はそのための方法論を示した入門書ということができよう。

これまでのアントレプレルナー論は、ややもすると、合理的個人を前提にイメージした、経済学的なものが多かったように思う。それに対して本書では、経営学的、組織論的なアプローチを試みた。

私は資金調達や会計の技法などについて知らない。また技術やノウハウ、その革新に関しては専門外である。しかし、身近で何かことを起こす、そのための人間的な仕掛けについての知識はある。そうした視点から、なにがしかのヒントは示せたのではないかと思う。

アントレプレルナー志望者に冷や水を浴びせるような内容も含まれるが、ぜひ一読いただければ幸いである。(田尾 談)



田尾雅夫

たお・まさお

京都大学大学院経済学研究科教授。京都大学文学部卒業、京都大学大学院文学研究科博士課程修了。著書に『会社人間』の研究』『会社人間はどこへ行く』『ヒューマン・サービスの経営』他。

『会計トリックはこう見抜け』

著者/ハワード・シリット 訳/菊田良治 (日経BP社、本体2400円+税)

不正会計の予防と その撲滅を説く

エンロンは特別目的会社を悪用して負債を簿外に隠し、ワールドコムは通常費用を資本計上して利益を増加することに よって投資家・従業員・債権者を欺いた。監査法人のアンダーセンが刑事訴訟で有罪になり、多くの経営者が議会や法廷に呼び出された。

企業国家アメリカは大揺れにゆれ、コーポレートガバナンスの崩壊が激しく指摘された。惨劇の元凶が不正会計であったことは明らかである。そのような時、不正会計を含む財務粉飾の問題を根元にさかのぼって包括的に解説しているのが本書である。ハイテンポな記述は簡にして要を得たものである上に、会社の実例が豊富に提供されていて、会計の素人でも面白く読むことができる。

一口に財務粉飾といっても、無害なものから言語道断なものまでの広がりがあり、本書では粉飾の7つの種類と30の手法を取り上げている。中でも、従業員や投資家に大きな悲劇や損害をもたらすものが財務詐欺である。

悪質な財務詐欺はいかに行われるか。それをいかに発見し予防することが可能か。本書が提供するあらゆる粉飾に関する説明も、つまるところ、この重要

点に行き着く。

現代の米国企業統治を律するものは連邦制定法の証券諸法であり、SECが規制当局の中心的役割を担う。そのことから、コーポレートガバナンスの言語は会計であるといわれ、財務報告制度の実態を理解せずして企業統治を語ることはできない。

経営者およびその監視者、投資家、貸出機関、会計・法律専門家などの企業関係者にとって、本書が明らかにしている財務粉飾手法を理解することは必須の資格要件であろう。

本書には、財務粉飾の一端を先導する組織や人びとについても述べられている。そこには、繰り返して発生し、繰り返して投資家や従業員に被害を与える粉飾会計を何とかして防止したいという、著者の熱い思いがある。

(菊田 記)



菊田良治

きくた・りょうじ

翻訳家。一橋大学経済学部卒。主な訳書に『財務とは何か』『HRスコアカード』。著者に『粉飾決算・取締役スケープゴート氏の悲しい体験』。

人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

木村政雄

お笑い業界、「MANZAIブーム」の名仕掛け人

“スケジュール表”が タレントへのメッセージ



自由と自己責任 自立を促す人材育成

タレントの管理？ そんなのあまりしませんよ。管理しすぎると、自ら行動を起こす癖が付きませんから。健康管理だって本人任せです。倒れたらその時って。何もかも管理しなくても、スケジュールがしっかりしていて、彼らの実力を十分引き出せる仕事が入っていれば、それが彼らに対するメッセージになりますからね。メッセージが上手く伝わっていれば管理はいりません。

マネージャーの仕事はタレントを美味しい水飲み場に連れて行くことです。飲むかどうかは本人次第ですが、時として彼らの意に反して飲ませてあげることも必要です。例えば、サンデープロジェクト。当初、TV局側としては、島田紳助君が司会者の第一候補ではなかったのです。しかし、彼をツッパリ漫才から脱皮させ、大人のタレントにしたいと思っていた私は、局側に紳助君でとお願いしました。ようやく決まり、さあ明日という時

に、なんと彼は雲隠れしてしまいました。必死で探し回ったところ、マンションの一室で電気を消し、カギを閉めて落ち込んでいました。自信がないと。「誰も君にエライ意見なんか求めてないよ。視聴者と同じ目線で話せばいい」と説得しました。彼がそこを乗り越えたからこそ、大人のタレントに変わったわけです。今や、すっかり番組の顔ですけどね。

以前、横山やすしさんのお母さんが亡くなった時、実は、本番前に連絡を受けました。しかし、横山さんに伝えたところで彼らの仕事に影響が出るだけ。言っても言わなくても結果は変わりませんから。本番終了までの3時間、私が黙っておくことで、彼らは何ももの実力を出すことができたのです。辛いですが、タレントをマネジメントする側としては当然の判断です。

“諦めない”“諦めさせない”が成功へつながる

私にとって「やすきよ」はマネージャーをしたという事実や経験を

超えた宝物です。実は、「管理はあまりしない」がモットーの私も、彼らのマネージャーをし始めたころは、管理しようと思いました。ところが、約束を守る西川さんとはともかく、横山さんの管理なんて出来ない。ストレスが溜まるだけ。そこで、逆に横山さんが走った後に道をつけなければいいという発想に切り替えました。それからは随分気が楽になりましたね。

タレントのマネジメントをしてきて、彼らにも色々学びましたよ。印象的なのが「今いくよ・くるよ」ですね。彼女達は本当に売れなくて、何度も辞めようと、崖っぷちの連続でした。私はその度に、漫才を続けるように励ましました。彼女達は色々悩み、迷いながらも、結局最後まで諦めなかった。その結果、日の目を見たのです。運も大きな要素ですが、単純な“諦めない”ということが、人間として一番大事なのでしょう。

今までずっと人づくりをしてきましたが、これからはその経験を生かして、お笑いの世界以外で人づくりに挑戦していきたいですね。

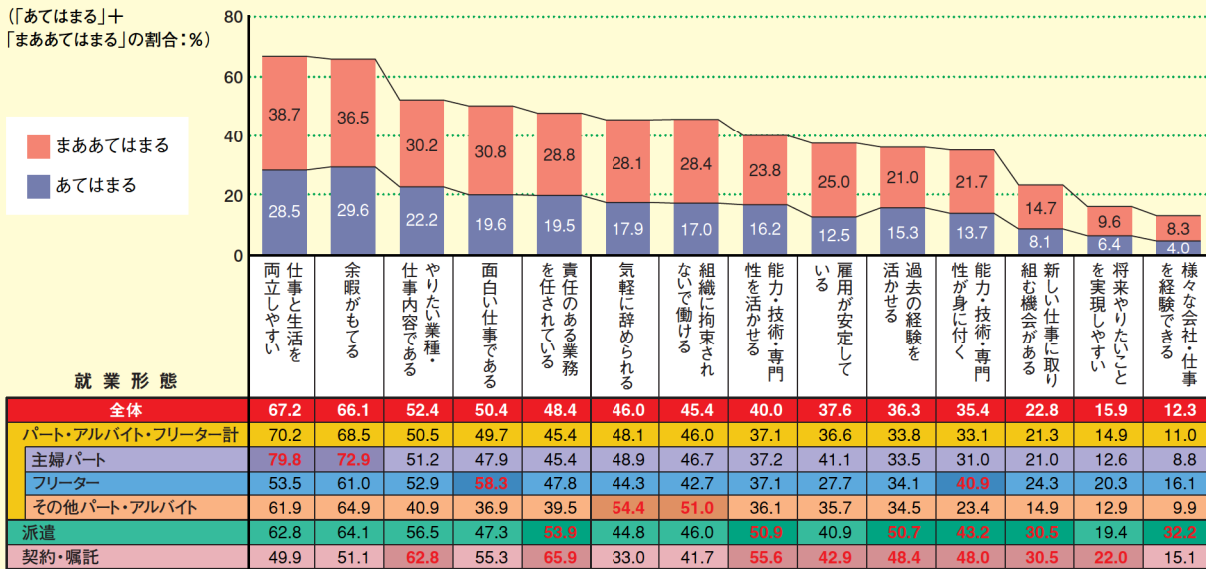
文/正木美穂子(編集部)

PROFILE きむら・まさお

同志社大学卒業。卒業後、古本興業入社。やす・きよのマネージャーを経て、東京事務所を開設、MANZAIブームを仕掛ける。2000年常務取締役就任。2002年退社。2003年「木村政雄 事務所」設立。著書に「笑いの経済学」ほか多数。

“データは口ほどにモノをいう”

非典型雇用労働者調査2001 仕事・環境に対する評価(就業形態別)



「外部戦力人材」に適した マネジメントを行っていますか？

リクルートワークス研究所 主任研究員 内田恭彦

主婦パート、フリーター、派遣社員、契約社員など様々な就業形態の人々（非典型雇用労働者）が同じ職場で働くようになってきた。しかも、この不況も手伝って彼ら／彼女らの比率が高まってきている。2002年の労働力調査によると30.5%*1。つまり、10人に3人は非典型雇用労働者なのだ。企業にすれば、もう非正規だ非典型だといって放っておける数字ではない。彼らをいかに「外部戦力人材」として上手くマネジメントし、企業とWin-Winの関係を築きながら、生産性を高めるかが重要になってきた。

「外部戦力人材」を適した方法でマネジメントしていますか？と問われるとどうだろう。私を含め皆心

もとない返事しか出来ないのではないだろうか？そこで「非典型雇用労働者調査2001」*2見てみよう。まず明らかなのはこの「外部戦力人材」の仕事の評価する軸は就業形態別に異なっているということだ。具体的には「主婦パート」は“仕事と生活の両立”や“余暇がもてる”ことで、「フリーター」は“面白い”こと、「その他パート・アルバイト」は“気軽に辞められる”“組織に拘束されない”ということだ。「派遣社員」は“様々な会社・仕事を体験できる”というもので、「契約・嘱託社員」は“やりたい職種・仕事内容”“雇用が安定している”“将来やりたいことを実現しやすい”などが特徴的だ。また「派遣社員」「契約・嘱託社員」は“責任

ある業務”“能力・技術・専門性の獲得”という評価軸ももつ。

ここから考えられることは就業形態別に動機づけの方法が異なり、割り当てるべき仕事も異なることだ。“能力発揮”を求める「派遣社員」に“組織に拘束されない”ことを訴えても効果は見込めないし、優秀な「契約社員」で社外で“将来やりたいこと”をもっている人ならば、長期的なプロジェクトのメンバーには相応しくないかもしれない。近い将来契約を終了する可能性が高いからだ。

どの仕事をどのような就業形態の人に割り当て、動機づけていくか、そのノウハウが必要になってきていることだけは間違いなさそうだ。

*1 労働力調査平成14年(10月から12月)役員を除く雇用者のうちの非正規職員・従業員の割合(総務省 統計局)
*2 「非典型雇用労働者調査2001——仕事・環境に対する評価」(リクルートワークス研究所)

濃密な読書体験が育んだ 感受性と正義感を携えて 学生運動のリーダーとなる

大手企業の経営者が書店の息子だったというケースはごく珍しいだろう。その「珍しい子」は、今や伊藤忠商事の社長となり、業績が悪化した同社の抜本的改革を進めるリーダーとなった。リーダーにはそれぞれ幼少期から育まれた個性があるものだが、丹羽宇一郎氏を育んだのは、書店の息子という立場を存分に生かした読書体験だった。

「とにかく手当たり次第に本や雑誌を読んでいましたよ。きれいに読んで、また売り場に戻す技術も身につけ、週刊誌の類はもちろん、『夫婦生活』なんて雑誌まで読む耳年増のませた子供でした（笑）。でも、強い影響を受けたのはやはり本です。少年少女文学全集に入っている作品は、ときには涙を流しながら読んだし、中高生になってからは芹沢光治良の『人間の運命』やロマン・ロランの『ジャン・クリストフ』や『魅せられたる魂』などに深く感銘を受けました」

ときに涙を流し、受験勉強そっちのけで読んだ本は、丹羽氏に『感受性』という翼を与えた。それと同時に、宗教的なもの、大いなる存在への潜在的な関心も植えたようだ。もともと、それを丹羽氏が自覚したのはずいぶんあとのことである。

名古屋大学に入学後、法学部学生自治会の委員長として活躍した。

「当時のことはそれほど大きな影響を今に及ぼしていないと自分では思っていますけれどね。子どもの頃から学級委員だとか生徒会の役員などをやってきたから、自治会の委員長といっても物怖じせず

Lessons リーダーの軌跡 Experience 丹羽宇一郎

NIWA UICHIRO

伊藤忠商事株式会社 代表取締役社長

「リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる」。
米国CCL(創造的リーダーシップ研究所)の理論(詳しくは、『Works』47号参照)
に基づき、生身のリーダーに迫る。
今回は、社長報酬の返上や電車通勤を実行し、社長在任期間の限定も自ら宣言、
国や社会への鋭い提言でも知られる伊藤忠商事の丹羽宇一郎社長だ。

きたんでしよう。セクト間の争いは当時もありましたが、その後に登場したような暴力的集団はわずかでした。みんな正義感に燃え、良識や常識のもとでやっていただけ。今はなんだか世の中全体に正義感が薄れているような気がするね。正義感イコール感受性なんだけれど。不正義や不条理への怒りが薄くて、自分以外のことに感激したり涙するということが減っているのではないかな」

学生運動をやっていたから、大企業への就職は無理だと思っていた。ところが腕試しに受けた伊藤忠に内定。はからずも商社マンの一員となった。

**神も仏もないのが
自分の傲慢さが打ち砕かれた
巨額損失事件**

伊藤忠商事の社員となっても、丹羽氏の正義感はずっと健在だった。

「理不尽なことを見過ごすわけにはいきません。相手がたとえ課長であつても部長であつても、僕は常に自分の意見を主張してきました」

若者らしい直情径行さが当時の丹羽氏のもち味だった。また、そのように行動する自分の判断基準に自信があつたし、価値判断の基盤をつくってきた幼少期からの読書体験やものの考え方にも大きな信頼をおいていた。

だがそこに、幾ばくかの傲慢さがあつたことを丹羽氏はアメリカ駐在体験によって学ぶのである。

「それまでの僕は小生意気な人間だっただけです。ところがニューヨークに駐在していた頃、大豆取引で大きな穴をあけてしまったんです」

入社12年目のできごとである。春先から雨が少なく、早魃が予想されていた。大豆相場の高騰を予想

どんな時でも、「神」が見ている。 絶対的なものを信じるほうが 仕事も人生もうまくいく

丹羽宇一郎

にわ・ういちろう

1939年愛知県生まれ。62年名古屋大学法学部を卒業。同年伊藤忠商事に入社。90年業務部長、92年取締役、94年常務取締役。96年専務取締役生活産業グループ統括役員兼食糧部門長、97年には取締役副社長 社長補佐・経営企画担当役員兼海外・開発担当役員兼生活産業カンパニー管掌。98年4月、代表取締役社長に就任し、現在に至る。



した丹羽氏は大量に大豆を買いつけた。むろん、凶作による値上がりを待っていたのである。しかし、その後の降雨で、米農務省の収穫予想は「大豊作」に変わってしまった。

「ニューヨーク・タイムズの一面に、農民の腕がひじまで入ってしまうような乾いた状態の畑の写真が掲載されたことで、僕は相場が高騰すると読んだのです。しかしそれが覆され、相場は暴落するばかり。結局、巨額の損失を抱えてしまいました。この金額は当時の伊藤忠の税引後利益並み。僕は無神論者のくせに、『こんなに一生懸命働いているのに、神も仏もないのか』と嘆いていました。ところがその後、穀倉地帯に霜が降りたのです」

霜が降りるかもしれないという予測は、丹羽氏が契約していた天気予報業者がもたらしたものであった。霜を待ち続ける丹羽氏は、まわりの罵倒や冷たい視線に耐えて、辞表も出さなままこらえていた。懸命な情報収集を続け、相場が反転する可能性を最後まで諦めなかったからだ。結果的にこれが効を奏し、霜が降りた途端に相場が急騰、損失が一掃され、わずかながらも利益が出た時、一度は恨んだ神に大いに感謝したという。

「自分の中に具体的な神の姿があったわけではありません。しかし何か絶対的なものをもっていたほうが、人生のわかりがいってね（笑）。大豆相場の天国と地獄を経験し、つくづく思いましたよ」

精いっぱい努力する者を神は照覧すると実感したできごとだった。他人はもちろん、神仏も恨まない。偉くなろうと小細工を弄したり、邪心をもったとしても神は見通すのだと思えた。

「そう納得すると、なんだか前向きに仕事ができ、人生も明るく生きられるんだね。真っ正直に生きれば何も隠すことなんかない。これは楽ですよ。だか

ら僕はよく言うんだ。『会社を自分ひとりで背負っている気分になるのはやめろ』って。何か事件を起こした挙句に『会社のためにやった』と言う人間がいるでしょう？ あれは駄目。何かまずいことが起きたら、上司にすぐ報告することが大事です。上司のほうが高い給料をもらっているんだから、彼らに責任を負わせればいいんだ。たとえその気がなくても結果的に悪いことになってしまったら、隠さずにちゃんと言うこと。そうすれば、人生、深刻にならずに済むんだから」

たとえ大した事件ではなくても、後ろめたいことがあるときは明るく生きられないものだ。丹羽氏は言う。丹羽氏自身、若手社員の頃に請求書を送るうとしていた間に請求先の船会社が倒産するという「事件」に遭遇したことがある。幸い支払われるべき金額の一部は入金されたが、当初はひとり悶々と悩んでいた。

「その間の人生は暗かったね(笑)。心にいつもわだかまりがあつてね。その体験から、部下にも絶対隠すなど言っているんだ。社長になってからも、『何かあつても俺が助けてやるから隠すな』と言っているけど、誰もなんにも言っていない(笑)。でも、僕みたいな性格の人間のほうが大多数のはずなんです」

大豆相場事件はもうひとつ、大切な教訓を丹羽氏に与えた。それはマスコミ報道を鵜呑みにしてはいけないということである。そもそも大豆で失敗したのは、ニューヨーク・タイムズの報道の真偽を自分で確かめもせず真に受けたからだ。事件以降、丹羽氏は何事も自分の目で確かめ、現場に学ぶことを自らに課したという。

広大なアメリカの穀倉地帯を車でまわる。穀倉地帯と一口に言っても、それぞれ特徴があり、気候風土も異なる。自然相手の商売でもある穀物部門の担



メディアも上司も 鵜呑みにしない 立脚点は、いつでも自分と現場



当者として、仕事の難しさを身体で覚えたのである。書物からの勉強も欠かさなかった。アメリカ駐在時も帰国後も、「アメリカ」や「アメリカ農業」に関する書籍は金を惜しまず買い集めた。アメリカ農業史の専門家と対等に渡り合えるほどの識見を蓄え、ニューヨーク駐在中、日本の農業専門誌に「アメリカ農業小史」という連載記事を6年間執筆したほどだ。「当時はゴルフを『亡国のスポーツ』だと思って遠ざけていたから、時間がつくれたんだね。この時期に勉強したことがずいぶん役立つし、自信にもなりました。こういう蓄積がビジネスマンには大切なんだと思います。専門分野に関して、独自の分析ができるようになれば、顧客に重宝され、自然に仕事広がるものです」

「自分なりの価値観抜きで 仕事をするな」を実感した 穀物エレベーター事件

次の転機は、帰国後に訪れた。総合商社がそれぞれアメリカに大規模な穀物エレベーター(収穫した穀物を貯蔵しておく巨大な建物。アメリカでは大型河川や港湾のそばによく見られる)を購入した時期があった。だが丹羽氏は、伊藤忠が手をつけても儲からないし、そもそもできる人材が社内にはないと

考えていた。しかも、日本の状況を想像すればわかるように、農家相手の商売には新参企業が入っている余地は少ない。数百億円にも達する巨額投資に見合う案件ではないと判断したのである。だがその判断を上司に問い詰められた。

「他社がやっているのになぜやらないのか、というわけです。やらない理由を説明したのですが、それだけではおさまりがつかなくてね。そこで友人でもあった世界最大の穀物メジャーの経営者に頼みこんで、世界中にある、その会社の穀物エレベーターを、いつでもどこでも使えるという契約を結びました。自社で投資するより、はるかに安く条件もいいわけです。他社ですか？ 数年後には維持できずに、多くの会社がせっかく投資した穀物エレベーターを売り払いましたよ。」

この経験でわかることは、上から言われたからやるとか、メディアで大きく取り上げられたからやるという、自分の価値観を抜きにした仕事は失敗につながるということ。僕が上司に言われるままに穀物エレベーターの案件を進めていたとしたら大きな損害を出したでしょうし、下手をしたらクビになっていたでしょうね。みんながやっていない案件、伊藤忠しかやっていない案件ならいいんです。その代わりリスクは自分で負う。納得できないことを無理やりやらされたってダメなんです。

■ 丹羽宇一郎氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
書店の息子という立場を生かして、ふんだんな読書体験を積む	感受性が育まれ、宗教的なもの、大いなる存在への潜在的関心を植えつけられる
アメリカ駐在時、大豆相場の天国と地獄を味わう	「人知を超えた神」の存在を意識するようになるとともに、マスコミ報道を鵜呑みにしてはいけないことを痛感する
上司の提案にもかかわらず、他社が競って購入した穀物エレベーターに手を出さず、結果的にその判断の正しさが明らかになった	たとえ上司の命令でも、自分の判断や価値観抜きの仕事をするべきではないと実感する

社長に何か言われるとハイハイやる人間がいます。僕が『そういうやり方で本当にいいのか?』と問いかけると、すぐに『社長が反対しているから』と話をひっくり返す。それでは自分の価値観や判断はどうなっているんだ、ということだね。結局自分が責任を取りたくないからそうなる」

こういう話になると、丹羽氏の舌鋒は一段と鋭さを増す。たしかに、自分なりの軸がないところで仕事をすれば、組織の中で右往左往するばかりだろう。かつて自らハンドルを握って穀倉地帯をまわったように、丹羽氏は今でも現場主義の経営者だ。人の言うことを鵜呑みにせず、自分の目で確かめることを肝に銘じているのである。

「時々、グループ会社を訪問します。もちろん予告なんかしませんよ。準備されたら視察の意味がないでしょう。玄関にずらりと出迎える人が並んだりして(笑)。だいたい10分前に電話して『今から行きます』とやる。すると準備する暇がないから、ありのままの姿を見ることができます。ここはずいぶん静かだな、とか、あまり熱心に働いてないな、と感触を得る。それを判断の基準にします」

大切にしたい 倫理性と潔癖さ 世代交代の準備は着々と進む

丹羽氏は、社長就任以来次々に改革の方向性を打ち出すとともに、業績不振に陥った350以上の関係会社を清算、翌年には4000億円もの不良債権を一気に処理するなど大ナタを振るった。『悪いことも明るみに出す』体質は、社長になってからも健在だった。また、改革が軌道に乗るまで社長報酬を返上したことも話題になった。4カ月目には報酬をもらえるところまで来たが、その当時の電車通勤は今も続けている。

最近「スキップ・ワン・ジェネレーション(二世代飛ばし)」を唱えて、次世代の経営者の若返りを進めようとしている。社長は激務であることを、身をもって知っているからであろうか。就任時に、長くても6年間社長を務めたら身を引くと宣言した通り、世代交代の準備は着々と進んでいる。

このような丹羽氏の生き方の背後には、幼い頃からの読書体験やそこで培われた正義感、そしてビジネスマンとしてさまざまな曲折を見てきた体験が存在しているのだろう。

「意外と僕は信心家かもしれないね。キリスト教徒ではないけれども、三浦綾子さんや曾野綾子さんの書かれるものに心が通じる気がする。学生時代は、仏教雑誌の『大法輪』や、わかりやすく翻案した『聖書』も読んだものです。僕がある種の倫理性とか潔癖さを求めるのも、そういう読書の影響を受けているからだと思います」

丹羽氏にはもうひとつ(もうひとりというべきか)、倫理性を要求する強力な勢力がある。学生時代からのつきあいを経て結ばれた夫人である。学生運動に打ちこんだ若き夫の姿を記憶している夫人は、今でも夫に高い倫理性を求めるのだという。

「あなた、いつも、そんなにいいところでお食事をしているんですか?」なんて言われます。いいところと言っても、僕が好きで行くわけじゃなくて仕事上の会食なんですけどね(笑)。いわば家内は僕の社外取締役ですよ。いつも取り締まられている」

家庭内のことは、令嬢の教育を含めて何から何まで「社外取締役」まかせだった。おそらくは来年、経営から身を引いた後は、長らく家庭を顧みなかった罪滅ぼしをするつもりである。

前号を振り返る

56号「ワークプレイス・ラーニング」

56号は、なかなか玄人好みの特集となった。ワークプレイス・ラーニングという概念の提示。これは、似た言葉です。存在する「ワーク・プレイス・スキルド・トレーニング」とも「オーガニゼーション・ラーニング」とも違う。その違いが、特集の醍醐味となっている。

スキルやナレッジを作る場としての「現場主義」は、日本を主舞台に多くの研究がある。また、ダイアログや日常行動をもとにして、上下の意思疎通や理念浸透までも行っていく、という事業変革は、アメリカを中心に最近流行りの研究分野となっている。そうした「スキル・トレーニング」や「オーガニゼーション・ラーニング」と56号の提示したかったものは、どこが違うのか。

ワークプレイスは、「顧客」「パートナー」「営業」「企画」など社内外のステークホルダーが勢ぞろいしてせめぎあいをする、とてつもなく生き生きとした場だ。ここで生み出すものが、スキルやナレッジやC.I.にとどまっていれば、あまりにもつまらないさすぎる。ワークプレイスは、今日とは違う明日、つまり新たな事業やマーケットや顧客を次々に生み出してこそ意義がある。それを、まぐれ当たりでせめぎあいを繰り返しているだけでは、そろそろ統制が利かなくなってきた。その部分に、効果的な手法を取り入れる、という概念がワークプレイス・ラーニングなのだ、と思っている。

類似する言葉があるが、概念自体が新しい。そこが玄人受けとなったのだろう（一見すると、旧概念と誤解する方もいたのだと思う）。アンケート戻り自体はそれほど多くはないが、回答者の特集支持率、コメントへの熱さなどは、その現れだろう。また、本格的にこの部分を勉強したい、という気持ち。雑誌自体の販売部数にも表れて、フリーダイヤル経由の単号受注はおそ

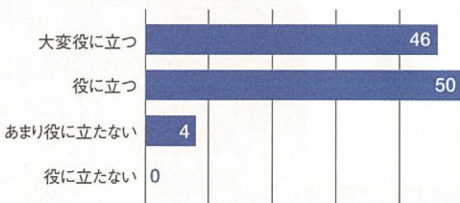
らくギネスを記録しそうだ。蔭麗華主任研究員、石原直子研究員、荻野進介編集員を中心にした特集は、53号以来2度目のこととなる。同号の結論ともなっている今号。彼らは前回同様、超人的な取材と分析作業を行い、傍目（失礼）から見るだけに労いの声をかけたくなるという、奮闘ぶりだった。

レギュラーコーナーでは、相変わらず野中郁次郎先生・勝見明ライターの「成功の本質」が根強い人気を誇っている。野中理論は、現実の企業にどのようなように体现されるのか、を主テーマにしたこのコーナー、同理論と取り合わせのよいハイテク・メーカーだけではなく、映画や「なっとう」など、意外な分野にまで歩を進めた。しばらくこの路線を続けたい。次号では、なんと、「黒川温泉」の成功の本質にせまると、そのうち、芸能関係も取り上げてみたい。この連載は、今年のそう遠くない時期に、日経BP社から単行本となることも決まった。編集部としてはまったく嬉しい限り。野中・勝見両氏のご尽力に改めて御礼申し上げたい。

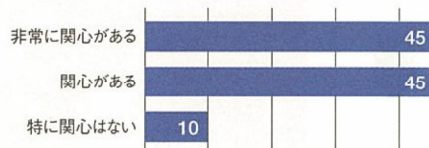
4月、人事異動の季節——このフレーズは、昨年4月の発行号でも使用した。その時、新編集長となった私が、今度は次の編集長にバトンを渡すことになる。編集部に来て2年。あくが強い海老原色がワンパターンになる前、そろそろ退席するちょうどよい時期なのだろう。ご示唆・ご支援いただいた方には心から感謝申し上げたい。やりたかった「日本人の研究」も「コンピテンシー再考」もどうにか形にした。HRの世界にもジャーナリズムは存在し得る、という実感もつかんだ。もともと週刊誌の記者になりたくてリクルートを志望した私。いろいろ曲折を経て、ここでよい経験をし、もう思い残すことは……まだまだいっぱいあるのだけど、その思いはまたどこかで。

最新号「Works No.56 ワークプレイス・ラーニング」2003.02-03 へ寄せられた読者の声 (2003.3.13時点)

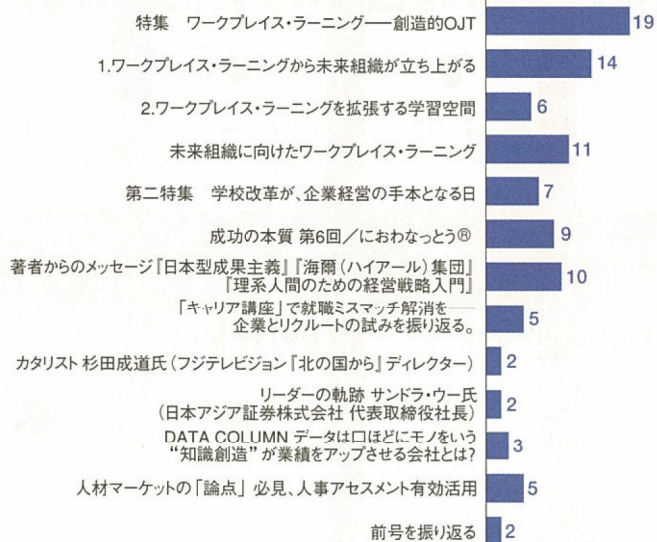
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「ワークプレイス・ラーニング」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 事業にはパートナーが存在し、その相関関係を導くことが全てを決める。この基礎が相互価値の理解と構築であり、一方的な主張やプロセスなどあり得ない。本号は事業に携わる者が知るべき基本である。(学校法人)
- 組織が縦割りでそのマイナス面が感じられないこと。業績低迷脱却策として関心がある。(金属製品)
- 当社で行っているコンサルの成功報酬体系が、この創造的OJTの手法を実践しています。今後、この動きがさらに進む実感を現場で感じています。(専門コンサルティング)
- 働く現場のあり方がもっとも重要であるから。全てはここに始まりここに終わる。(メーカー)



それじゃあ、今日は。

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.57 2003.04-05

発行人：大久保幸夫

編集長：海老原嗣生

編集制作：荻野進介 正木美穂子

アートディレクター：陽奥武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインハウス）

イラストレーター：ネモト円筆

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：勝尾 仁 海原修平 白石塚児 梅原 渉 伊藤 誠

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます