

# アセッサーの目から見た企業組織と企業人材の実態

株式会社クリエイティブ・ワークス  
竹内俊樹

## はじめに

私は、ヒューマン・アセスメントのアセッサーとして、日本企業の社員の能力を評価したり、組織の特性を診断したり、一人ひとりの行動から日本企業の実態を捉えてきました。15年間で2万人以上の人の能力を評価し、100社以上の企業に対して、評価・診断結果の報告や提言を行ってきました。

評価を行う仕掛け（シミュレーション演習）を作り、評価を行う仕組み（評価方法と評価基準）を確立させ、被評価者を一堂に集め、基本的には集合研修形式でヒューマン・アセスメントを実施してきました。様々な場面を設定するため、「ケーススタディ」などのケースを200以上は作成したと思います。この冊子は、ヒューマン・アセスメントを通じて学んだこと、自分の思っていること、感じていることをまとめてみたものです。あまり世間では馴染みがない「ヒューマン・アセスメント」を紹介しようとするものではなく、ヒューマン・アセスメントの結果、何が分かったか、じゃどうすればよいのか、ということ「アセッサーの目線」から語ろうとするものです。

アセッサーの目線とは、全体をざっとみてコメントするのではなく、

- ① 一人ひとりの行動や態度を積み上げながら全体の傾向を把握したものである
- ② 職場行動でなく、シミュレーション行動から個人や組織を把握したものもある

ということです。つまり、ミクロのものを帰納的に積み上げて結論づけをしており、ベースは事実やデータで、そこに私の解釈が入ってきます。また、職場行動でなく、シミュレーション行動ということは、「経験値が使えない状態」「権限が使えない状態」「今までの人間関係が使えない状態」のもとでの行動ということになります。したがって、今まで何をしてきたか、今職場で何ができるか、ではなく、これから「どんなことができるか」を測定、診断した結果をお伝えしていきます。

さきほど、15年間で2万人以上の人の能力を評価してきたことを申し上げましたが、その結果で最も感じていることは、日本企業の社員（主任・課長・部長・執行役などすべて）は「無駄に優秀な人間」が多い、つまり「インプットは素晴らしいがアウトプットに付加価値がない」ということです。持っている知識や情報は豊富ですが、応用力と気概・覚悟がない。評論家人材が多く、付加価値を生み出そうとしたり、変革を起こそうとしたりする人間はほとんどいません。日本企業の人材に大きな不安を感じています。

「全員が目先の成果ばかり見て仕事している」「本当に大切な使命を忘れている」「本当に大切な資質や能力が身に付いてない」アセスメントの報告会で何百回と言い続けてきました。十年間同じことを言い続けてきました。でも、会社も、人事部も、社員も本気になっていない。このままでは、何年経っても、何十年経っても、日本企業は変わることはできないでしょう。

私は、この冊子を通じて、日本企業の能力レベルの実態をお伝えし、ますます厳しくなるグローバルな競争に向けて警鐘を鳴らしていきたいと思います。国が、社会が、会社が本格的な策を講じられない間に、韓国企業、中国企業、その他アジアなど企業が追いつき、そして追い抜いて行こうとしています。しかし、社員は未だに危機感をもっていないように感じます。いわゆる「平和ボケ」してしまった社員の意識は、いくら精神論を唱えても変えることが難しくなっています。まずは、組織や社員の実態を認識していただき、活力や能力が向上するにはどうしたらよいか、関係者全員で考えていただくきっかけになっていただければ幸いです。

なお、本書の構成は以下の通りです。

- 第1章 人を理解すること、自分を理解すること  
人の特徴や能力を表現するときの方法や切り口について論じています。
- 第2章 ヒューマン・アセスメントの概要  
人の特性や能力を評価するヒューマン・アセスメントについて概要や用途などについて論じています。
- 第3章 能力を測定するという事  
目に見えない能力を評価することの難しさやその方法や注意点などについて論じています。
- 第4章 アセスメントの結果わかったこと  
アセスメントの結果として明らかになった日本企業の人材の特徴、能力の水準や特性について論じています。
- 第5章 特定の能力が育たない理由  
すでに10年、15年も前から指摘されているにもかかわらず、まったく向上していない能力とその要因について論じています。
- 第6章 今企業で起きていること  
階層別人材の能力水準や特性から、日本企業の実態や組織に何が起きているかを論じています。
- 第7章 日本企業の将来予測  
先進国はどこに向かうのか、日本企業はどうなっていくのか、今後我が国はどんな課題をクリアしていかなければならないのかを論じています。
- 第8章 提言1 オープンな労働市場の基盤として「人を表す共通言語」を作る  
人材に関する共通言語、人を表現するときの表現方法について論じています。
- 第9章 提言2 成熟産業から成長産業への労働力の大移動に向けて  
成熟産業から成長産業へと円滑な労働移動を可能とする手続きや手段について論じています。

## 第10章 提言3 労働市場の活性化に向けて

オープンな労働市場を形成するためには、どんな環境を整備すべきか自分の考えを論じています。

## 第11章 会社に期待すること、人事部に期待すること

理想的な会社像や理想的な人事部の在り方について論じています。

## 第12章 総括

全体のまとめと若年層、女性、中高年層に向けた期待を論じています。

なお、141ページに本冊子の全体像を示してあります。繰り返しますが、私がもっともお伝えしたいのは、第4章から第6章です。アセッサーから見た、人材、組織、会社の実態をお伝えしています。昨今の経済情勢で空前の業績をあげる企業が出てきましたが、好業績によって日本企業の構造的な問題は解決されるわけではなく、むしろ、変革への意識が薄らいでしまうことを懸念しております。

また、第8章から第10章では、国や業界企業に対する提言をしていますが、私は政策の専門家ではなく、今後に向けた明確な結論を定めているわけではないので、概念論にとどめています。論点を投じることで、業界関係者からのお知恵やご意見を窺いたいと思っております。

なお、全体を通じてやや独善調になっており、特定層の方に失礼を申し上げている場面もあるかもしれません。また、見解や思いを繰り返す場面も多くなっていると思います。素直な気持ちや思いを表出したものとお許しをいただければ幸いです。

竹内俊樹



第4章	アセスメントの結果わかったこと	49
4-1	組織の風土や組織の特徴	
4-2	能力評価を通じてわかったこと	
4-3	受講生と直接対話したり、面談したりしてわかったこと	
第5章	特定の能力が育たない理由	62
5-1	論理的思考であるが問題解決力はない	
5-2	課題解決力がいつまでたっても高まらない	
5-3	ビジョン構想力はまったく不足している	
5-4	部下育成能力が高まらない	
5-5	リーダーシップ能力が高まらない	
第6章	今企業で起きていること	70
6-1	全員がオペレーターになっている	
6-2	組織の逆機能が生じている	
6-3	ピーターの法則がぴったり当てはまる	
6-4	人事制度や人事施策の振り返り	
6-5	日本の会社経営について思うこと	
6-6	日本の会社の実態	
第7章	日本企業の将来予測	84
7-1	先進国はどこに向かうのか	
7-2	日本の会社はどうなるのか	
7-3	大胆な未来の予測	
7-4	理想の企業社会を想像する	
7-5	クリアすべき重大な課題	
第8章	提言1 オープンな労働市場の基盤として「人を表す共通言語」を作る	90
8-1	人の特性を表現する方法について	
8-2	個人の特性や能力の体系を表現する方法	
8-3	能力評価結果の解釈の仕方と行動予測	
8-4	実践能力・基礎能力・個人特性はどうやって評価するのか	
第9章	提言2 成熟産業から成長産業への労働力の大移動に向けて	98
9-1	労働力の大移動に向けて	
9-2	企業の解雇制限について	
9-3	労働市場での次なる準備に向けて	
第10章	提言3 労働市場の活性化に向けて	105
10-1	オープンな労働市場のための環境整備	
10-2	能力証明制度	
10-3	採用革命	

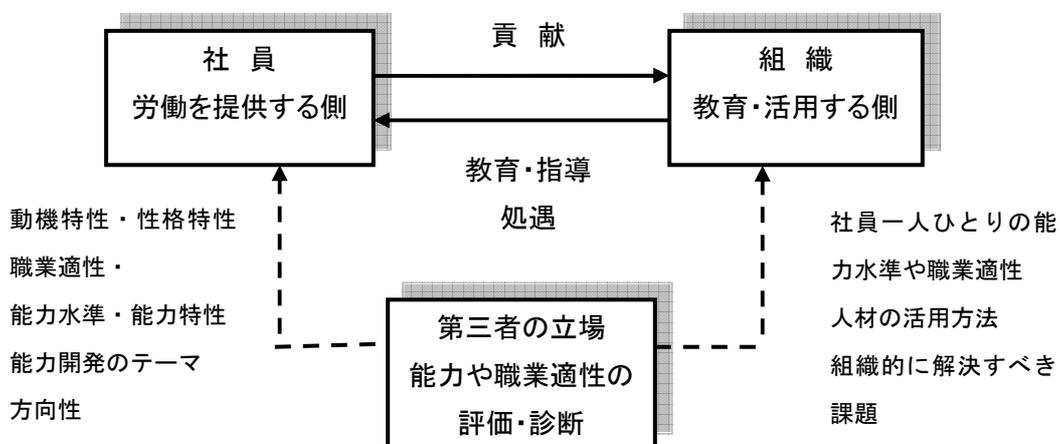
10-4	どんな人材を取れば良いのか	
10-5	10年後の大器を見極める	
10-6	短時間で人を見極める方法	
10-7	短時間で能力を見極める方法	
10-8	採用面談や能力評価の進め方	
第11章	会社に期待すること、人事部に期待すること	118
11-1	求められる会社像と現状とのギャップ	
11-2	会社の存在価値や経営理念の明確化	
11-3	使命や役割を基軸にした体制作り	
11-4	人事部に期待すること	
11-6	人材マネジメントの考え方	
11-7	リーダーの重要性	
11-8	能力にもっと向き合うべき	
11-9	成果の測定が困難な職種ほど能力を評価すべき	
11-9	能力開発について	
第12章	総括	137
12-1	どう変わればよいか	
12-2	アセッサーとしてできること	
12-3	若年社員に伝えたいこと	
12-4	女性に伝えたいこと	
12-5	中高年のベテラン社員に伝えたいこと	

# 1 人を理解すること、自分を理解すること

## 1-1 私の使命

私の使命は、人（社員）と組織（会社）の間に立ち、双方に対して「個々人の能力特性や職業適性」を評価・診断してフィードバックすることで、個々人の職業人生の充実や組織の成長発展に寄与すること、と認識しています。そもそも、人が人の能力や適性を測れるものか、能力や適性の診断結果にどれだけの信頼性があるのか、という疑問が沸くことでしょう。「この人はこんな人です。こういった能力特性を持っています」といった診断結果の信憑性は神のみが知ること、完璧に証明することは困難です。ただし、「能力の評価」や「適性の診断」のプロセスを開示することにより、本人や組織の納得感を高めていくことはできます。また、評価・診断から何年か経過し、その人が活躍したという事実、あるいは活躍できていないという事実をもって、能力評価の精度が証明されることはあります。要するに、能力を評価したり、適性を診断したりすることは、「将来の行動や成果を予見する」ということなのです。未来の行動を100%言い当てることは困難だけど、これから可能性のある人を選抜したり、これから活躍するうえでネックになることを指摘したり、「人を評価する」ことはとても意味のあることと思っているので、私は仕事として続けています。

さて、私の使命の話に戻りますが、社員に対しては「動機特性や性格特性」「能力特性や能力水準」「職業適性」「能力開発のテーマと方法」などについて外部コンサルタントの立場からフィードバックやアドバイスを行い、その人の職業人生の充実を図っていきます。また、組織に対しては「組織集団の特徴や共通の価値観」「社員一人ひとりの能力水準や職業適性」「組織的に解決すべき課題やその方策」などについてのフィードバックやアドバイスを行い、組織力の強化を図っていきます。それらを図式化すると以下ようになります。



## 1-2 自分を知る

「Who am I ?」と問われたら戸惑ってしまう人が多いでしょう。一生懸命に仕事に傾注している人でも、自分について真剣に考えている人は少ないようです。「自分の性格？」  
「自分の強みや弱み？」「自分の職業上の使命？」「自分の価値観って何？」「自分のやりたいこと／成し遂げたいことは？」こういったことに答えられる人はそういません。

質問「あなたの特徴ってどう認識していますか？」

社員「真面目でおとしない性格だと思います」

質問「自分の強みや弱みをどう認識していますか？」

社員「分析とかは得意ですけど、ビジョンとか描くのは苦手です」

質問「あなたの現在の使命は何ですか？」

社員「販売促進企画と代理店教育です」

質問「あなたは自分のキャリアをどう考えていますか？」

社員「幅広く職種を経験してみたいです」

せいぜいこんなレベルだと思います。今まで数千の人と面談してきましたが、90%以上の人は自分の組織の使命や自分の使命を正しく認識していませんでした。残念なことに、大企業の管理者に「あなたの組織の使命は何ですか」と質問しても、目先の仕事（業務内容）を説明しているだけで、仕事の意義・目的・責任などをきちんと説明できた人はほとんどいませんでした。ましてや、「自分の使命は変革を成し遂げること」「新たな価値を創造すること」と答えるような人は百人に一人もいません。ほとんどの人は、使命や目的がはっきりしないため、目先の仕事に振り回された生活を送ってしまいます。

また、90%以上の人は、自分と正面から向き合っていないと思います。もちろん、明るい、暗い、積極的、消極的といった表面的な部分はわかっているのだろうけど、「自分はどんな価値観を持っているのか」「自分の行動の原動力となるものは何か」「自分はどんな思考様式をもっているか」といった内面の自分独自の部分がよくわかっていません。それにくわえて、自分の能力のレベル、能力の特性、自分の強み・弱みを正しく把握できていないと思います。正しく把握していないというよりも、自分の能力について「知りたくない」「知ろうとしない」というほうが正しいかもしれません。自分の能力のレベルを知るということは、厳しいことかもしれません。でも自分らしく生きたり、自分の良さを存分に発揮して仕事をしたりするには、まず自分の水準と特徴を知ることからだと思います。

さらには、90%以上の人は、自分のキャリアを真剣に考えていません。「こうなりたいなあ」といった漠然とした願望はあるのですが、具体的なプランを持っていないし、自分から仕掛けていこうとはしない。ベテラン社員になると、「会社の辞令ひとつで豹変す

る人生だから」と諦めてしまっている感もあります。今、私は「数千人の人と面談をした」と言いましたが、その人たちは大企業の中堅社員・管理者・幹部社員がほとんどです。つまり、それなりの給料を毎月もらっている人たち、生活が安定している人たちです。もっと言ってしまうと、自分の働き以上の給料をもらっているため、「もっと」「さらに」といった高みを目指す姿勢は薄く、真剣になってキャリアアップを考えていない人がほとんどです。自分の性格や特徴を知らなくても、自分の強みや弱みを知らなくても、自分の目指したいものを明らかにしなくても、安定した生活ができています。面倒なことを考えたり、生意気なことを要求したりするのが嫌だから、「素の自分」「本音の自分」と向き合っていない気がします。

一方、われわれは、就職活動のとき、失業したとき、転職しようと思ったときは、程度の差はあれ、「自分を理解する」ことをしっかりとやるものです。自分の個性や適性を活かした仕事をしたい、自分の強みを発揮できる仕事をしたい、などと考えるものです。つまり、人は、組織集団の中に存在し、生活が安定している状況では、あまり「自分の個性」について考えない。半面、組織集団の中に属していない状況、生活が安定しない状況では、「自分の個性」についてよく考える必要性があるみたいです。

### 1-3 相手を知る

よく、われわれは、「あの人はこんな人だよ」といった特徴（性格特性）を知らず知らずのうち診断しています。人のプロファイリングについて体系立てて学んだわけでもないのに、普段の行動を見て直感的に人の特徴を理解しています。そして、「こういうとき、あの人がいたらこう言うよね」「この場合、あの人がいたら挑戦するよね」「あの人はこういう仕事に向いているのね」といった行動予想や適性診断までしています。気軽に無責任にやっているのですが、それが結構当たっているものです。

我々は、「人を理解すること」によって、その人の好きなことやきらいなこと、その人の得手や不得手なこと、さらには行動のスタイルが分かることによって、あらかじめ配慮した行動を取ることができます。結果、その人と良い関係を構築することができます。仕事においては、どんな場面で活躍できるか、どういった人と組むとうまくやれそうか、どんな場面で活用できそうか、などが分かると、人材の有効活用が図れるようになるのです。しかし、そこまで考えて人を理解しようとしている人はなかなかいません。相手との関係がこじれないように、相手を理解しようとするのが関の山のようなのです。

さて、会社の中でもっとも人を理解しようとしている人は、「もっとも権限のない、もっとも立場の弱い者」でしょう。つまり、若手社員、女性社員、契約社員、パートやアルバイトの人たちでしょう。自分に権限がないため、しっかりと、全身全霊を傾注して、自分

の意思を伝えていく必要があります。

自分の思っていることを、いつ、どうやって伝えれば、上司は納得してくれるだろうか？

今、上司はどういう考えだろうか？

それを聞いて上司はどういった気持ちになるだろうか？

次にどういった対応を取れば、上司はわかってくれるだろうか？

とにかく、全神経を集中して上司の一挙手一投足を観察し、その後の行動を予測します。一方、部長となると、自分に十分な権限を有しているから、あまり相手を分かろうとはしません。部長は指示ひとつで組織は動きます。たくさんの指示を出さなければならない部長は、部下の心境をいちいち気遣っている余裕はありません。たとえ、相手が「いやな気持」であっても、指示により組織は動き出します。

ここまで、「自分を知る」「相手を知る」について考えてきました。組織の中にいると、自分を知ることをしなくなる傾向があり、組織の上層部にいくと、相手を知ることをしなくなる傾向があります。職位が上がると、自分を過剰評価したり、相手を過小評価したり、ともすると自分を客観視できなくなってしまう人が出てきます。一生懸命に働き、精力的に行動しているけれども、まわりの空気が読めなかったり、時代から取り残されてしまったり、昭和の時代から同じ行動を繰り返すだけ、何も付加価値が生まれない部長や役員が増殖している気がします。

#### 1-4 会社が社員を知ることの大切さ

自分の強みが活かされる仕事ができる、自分の希望する仕事に就ける、自分の成長が日々感じとることができる、上司や会社は自分の成長をサポートしてくれる、仕事仲間も信頼ができ、一緒にいて楽しい職場で働ける、誰もがこういった組織で働きたいと思っています。こういった組織であれば、社員は精一杯のことを組織に捧げることができるでしょう。

しかし、人事部のスタッフから、「そういった組織はあくまでも理想であり、現実には不可能である」という反論が寄せられるかもしれません。現状組織において、社員の配置は、「適材適所」「社員の希望優先」とはなっておらず、「会社都合優先」「上司都合優先」となっています。会社は、短期的な成果を追い求め、長期的な人材育成は後手に回し、成果が上がるように社員を配置しています。上司は優秀な部下を離しません。個々人の尊厳よりも、会社の成果が優先です。短期的な成果は上がりますが、「燃え尽き症候群」「士気の低下」「休職や退職」など、時間が経つとそのしわ寄せがでてしまいます。

人材には「個性」があります。「感情」があります。また、人との間に「相性」がありま

す。人材とは、活用すべき「資源」ではなく、成果を上げる「主役」、付加価値を生む「主役」と考えるべきだと思います。あれこれと命令して人を使うのではなく、使命を与え、ビジョンを共有化し、主体的に成果を上げてもらう、そういった「マネジメント」に転換していく必要があります。自分の得意なことを、自分のやり方で、自分で設定した目標に向けて、自分で努力をしていく、そういった個々人の自助努力に対して会社や上司は支援するといった時代になったのだらうと思います。「命令してやらず」のではなく、「自分からやってもらう」という体制にならないと、社員の生産性や創造性は高まらないでしょう。今こそ、本当の意味で、「人材マネジメント」が求められています。目先の「成果達成」という大義を言い訳にし、面倒なこと、時間がかかることは先送りされているような気がします。今だ「辞令一本」で社員を異動させる人事がまかり通っているのが実態です。

現代社会は、新入社員から社長まで、全員が「成果」を追い求めています。しかも、組織の役割とか個人の役割とかをはっきりさせず、さらに「成果とは何か」ということもはっきりさせずに。そうすると、社員は、目先の成果、はっきりと目に見える成果を出して、自分の責任を果たそうとします。定型業務での「処理量」、販売した「金額」、プロジェクトの「利益」、そういった「目に見える結果」を「成果」とすり替え、よく頑張った、あと少しだ、といった評価を得ています。上司や会社は、部下そのものでなく、部下の結果だけが気になっています。上司も部下も、「変革」や「創造」といった面倒くさいことはいつも後手に回っています。

また、組織の部長となると、大きな権限と活用しうる資源をたくさん有します。会社では、成果が上がる仕組み（組織と仕事の流れ）が確立されているため、何もしない部長であっても、成果は上がっていきます。何もしなくても、市況が上向けば成果が上がり、「よくやった」という評価になります。これが成果主義の実態であろうと思います。その結果、何もできない人、変革なんてとてもできない人が「役員」になってしまうことが多々あります。

## 1-5 人を理解することとはどういうことか

「人を理解すること」とは、どういうことでしょうか？一言で「人を理解する」といっても、以下のように様々なレベルがあります。

### ① 人の根っこにあたる部分を理解する

人の根っことは、どんなときにやる気が出るか、何に意識が向かうか、何にこだわって行動するか、といった人の「変わらない部分」のことです。人間の行動や態度は、状況によって異なりますが、動機特性や価値観などは基本的には変わるものではありません。もちろん、大病をしたり、強烈な失敗体験をしたり、人生を左右する人と邂逅したり、そういったときには人生観や職業観が変わることはあります。

1年とか2年といった短い期間で変わるものではありません。

② 人の思考様式・行動様式の部分を理解する

人の習慣化されたスタイルのことです。人によって動機特性や価値観が異なるため、人は同じ状況に遭遇しても、同じ行動に出たり、同じ考え方をしたりすることはありません。但し、同一人物であれば、同じ状況であれば、決まった行動や考え方をします。われわれが「性格」と言っているのは、この部分だと思います。どんな行動スタイルや思考スタイルをとるかが分かれば、おおよそ行動が予測できます。

③ 人の能力水準や能力特性の部分を理解する

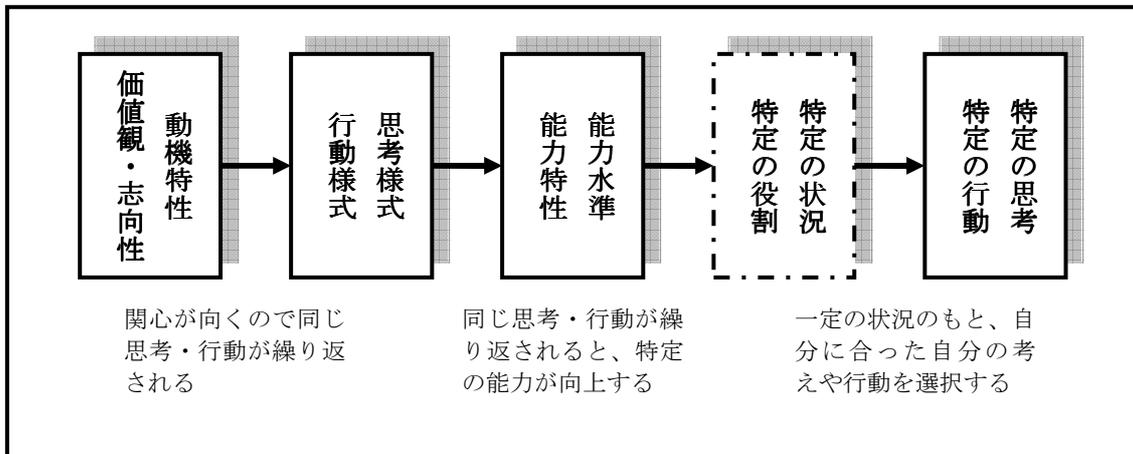
いわゆる「何が出来て何が出来ないか」といった能力の部分です。われわれは、人にものを頼む場合、知らず知らずにその人の能力を評価しています。マネジメントを行ううえでは、どんなことが得意か、どんなことができるのか、何を強化すれば全体が良くなるのか、そういった個々人の「思考技術」「対話技術」の水準や傾向を知ることは大切なことです。

④ 目の前にいる人の考えや気持ちを理解する

どんな性格か、どんな考え方をする人かといった内面の部分でなく、今、この場にいる人の気持ちや真意の部分です。その人の本質を把握していても、人間は局面や状況によって、態度、気持ち、行動などは変わってきます。表情や仕草から、会話の文脈から、いわゆる「行間」や「空気」を読んで、人の真意を察知することは深い人間関係の絆の構築に不可欠です。

これらの関係は、以下のようになっています。どの段階で「人を理解した」を言えるか、いろいろな考え方があると思います。ただ、企業が人材マネジメントに活用する場合、上司が部下の育成に活用する場合、自分が能力開発を行う場合、以下のすべてを理解する必要があります。いわゆる「不変のもの」「習慣化されたもの」「可変のもの」を峻別して理解しておかないと、その人の本質を理解したことにならないでしょう。また、会社での性格、地域のボランティア活動での性格、音楽サークル活動の性格など、「人間の性格は、周囲の状況や人間関係によって変わるものだ」という考え方もあります。つまり、上記でいうと、「状況次第で②人の思考様式・行動様式の部分は変わる」というものです。もちろん、そういう人も少なくありません。それは①の根っこの部分がそうさせているのだと思います。人には、「不変のもの」が必ずあります。

目の前に表出した行動（考え）は、理由と過程があってその行動に至りました。必ず、行動の背景となる事情や意図（動機）があります。人(自分)を理解するためには、そのプロセスを一つひとつ紐解いていかなければなりません。人を理解することは簡単なものではなく、完璧にその人を理解することはできません。でも、その限界を知りながら、分かるうとする意識をもつことが大切なのだと思います。



## 1-6 人の根っこを理解するとは？

先ほどの話に戻ります。人の「根っこ」って何でしょうか？私は、たまねぎの皮を剥いて「最後に残る部分」「不変の部分」と思っています。本当に大切にしている価値観とか、最も強い動機とか、タイタニック号ではないけど、本当に厳しい場面のときどんな行動を取るか、その行動を規定するような「人間の本性・本質の部分」といえます。

人は、同じ状況に遭遇しても、考えること、感じること、選択する行動は一人ひとり異なります。それは、一人ひとり、以下のものが異なるからです。

- 動機特性：行動を引き起こす要因
- 価値観：良し悪しや好き嫌いを決める価値基準
- 志向性：達成したと認める基準

たとえば、営業部の緊急の課題は、15%落ち込んだ営業の業績を回復させることである。状況や課題は同じでも、Aさん、Bさん、Cさんで取った行動は異なりました。

A課長は、なすべきこと明示し、厳しく組織統制を図りながら数字を挙げました。A課長は、結果である「数字」「金」に関心が向いていたといえます。

B課長は、一人ひとりを褒め称え、動機づけを図りながら数字を挙げました。B課長は「きもち」「人」に関心が向いていたといえます。

C課長は、売上向上に向けたアイデアを募り、参画させることで数字を挙げました。C課長は「仕組み」「アイデア」に関心が向いていたといえます。

もし、みなさんが部長の立場であったらどうでしょうか。組織活動として、個々人の自主性を重視して課ごとにばらばらな方法を取ることを許すか、部の方針を示して全課で統一した行動を取るように指示するか、時の場合によって異なるのかもしれませんが。個性を活かすか、秩序を維持するか、そのバランスを取ることがマネジメントでは大切になりま

す。

### 1-7 動機特性 その人は、何が原動力となって行動するのか

ある人が、今まで何もしていなかったのが、突然行動を始めたのは、何か動機が生じたからです。

- ある状況ではなにも行動しなかった…動機がなかった
- 別の状況では行動した…何か動機があった

こういった「どういうときに行動を起こしていくか」の「行動を引き起こす要因」を大きく集約していくこと、いくつかの動機特性にまとめられます。

生存系	生理欲求	生き延びたい
	安全欲求	安全に暮らしたい
人間関係系	親和欲求	人と仲良くしたい、人の輪に入りたい
	承認欲求	人から認められたい
	支配欲求	人の上に立ちたい、
結果系	役割完遂欲求	責任を果たしたい
	自己実現欲求	自分の夢を実現したい

動機が沸くと、一定の目標（意図）に向けて行動します。人を動機から理解するには、「方向性（動機特性）」「欲求の強さ」を知ることが大切です。欲求が強いほど、活動量・努力の量は多くなります。

- 安全欲求がきわめて強い人
- 支配欲求がきわめて強い人
- 役割完遂欲求がきわめて強い人

こういった人が、どんな場面で、どんな行動を取りそうか、大体予想がつきそうです。「欲求が強い」ということは、その欲求を叶えようと努力をします。欲求の叶え方は、自助努力によって叶える人、人を利用して叶える人、ひたすら待つ機会が来たら取りに行く人など、いろいろです。意外でしょうが、マネジメントでは「人を利用して欲求を叶える人」がうまくいきます。「欲求が強い」「人を使うのが上手」という才能を持つからです。しかし、こういう人は、「テクニックはあるけれども動機が不純」な人が多く、自分の求めるもと組織の目標を一致させる努力が必要となります。このままでは、真のリーダーにはなれません。

## 1-8 価値観 その人は、何にこだわって行動するのか？ 良し悪しの基準（価値観）を何に置いているのか？

動機が生じると、一定の成果目標に向けて行動します。ただ、行動の仕方、考え方は、人によって異なってきます。その要因は、価値観の違いです。つまり、こだわるところが各人で異なる、「良い悪いの基準」、「好き嫌いの基準」が各人で異なるからです。人の価値観は無数にあるといえますが、「エニアグラム」では以下のように、9つにタイプ分類をしています。その人のこだわりによって、性格特性が定まってきます。

- タイプ1 完璧主義：完全でありたい人、道徳的、理想主義者、公正で正直、頑固一徹
- タイプ2 情愛主義：人の助けになりたい人、情愛深い、面倒見が良い、心が広い
- タイプ3 結果主義：成功を追い求める人、自信たっぷり、精力的、自力で物事を進める
- タイプ4 独自主義：特別な存在への欲求、表現力が豊か、独創的、内省的、
- タイプ5 正解主義：知識を得て観察、分析的、粘り強い、鋭敏、自制心がある、客観的
- タイプ6 安全主義：安全を求め慎重に行動、忠実、責任を取る、情け深い、実際の、防衛的
- タイプ7 楽観主義：楽しさを求めて計画、好奇心が強い、物事に熱中、楽しいことがすき、
- タイプ8 冒険主義：強さを求めて自己主張、単刀直入、気取らない、精力的、自信がある
- タイプ9 平和主義：調和と平和を願う、愛想が良い、受容性に富む、偏見がない

## 1-9 志向性 その人は行動しだすとどこに向かっていくのか？

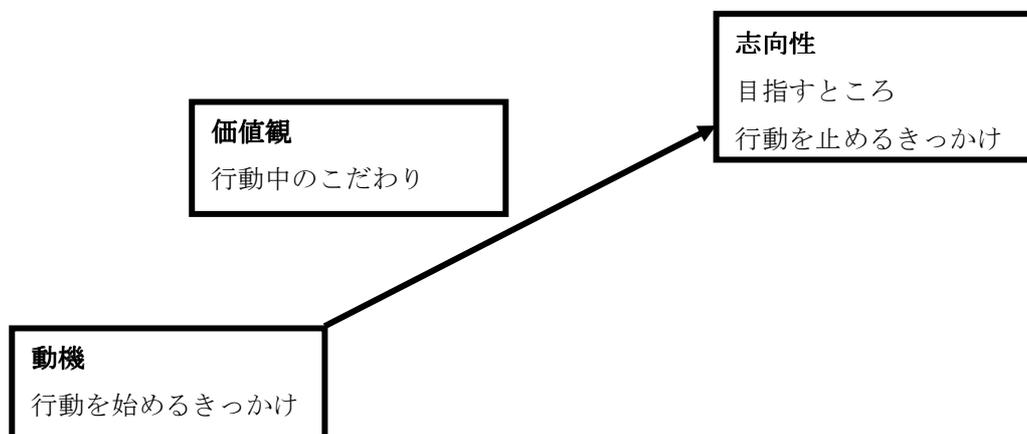
動機は行動を始めるきっかけ、価値観は行動を通してのこだわり、これからお話しする「志向性」はどこに向かって行動するか、という部分です。動機と価値観と類似していますが、志向性は「行動を止めるきっかけ」「出来上がったと認める基準」ということが出来ると思います。

- 目的志向が強い人：当初の目的が叶ったと認識すれば行動を止めます
- 高業績志向が強い人：最高のものを探求し続けるので行動の終わりはありません。
- 人間関係志向が強い人：みんなが「良し」とすれば行動を止めます。
- 顧客志向が強い人：顧客（相手）の満足が叶えられたら行動を止めます。

繰り返しますが、人は同じ状況に遭遇しても、考えること、感じること、選択する行動は一人ひとり異なります。それは、一人ひとり、以下のものが異なるからです。

- 動機特性：行動を引き起こす要因
- 価値観：こだわり、良し悪しの基本的基準
- 志向性：目指すところ、達成したと認める基準

そんな細かい部分まで峻別して見られるか、と思う人も少なくないと思います。でも、ここまで自分を理解できると、または相手を理解できると、自分や相手に対して良いアドバイスを行うことができると思います。「人はこんなもの」といった一般論のアドバイスはあまり役に立たないものです。



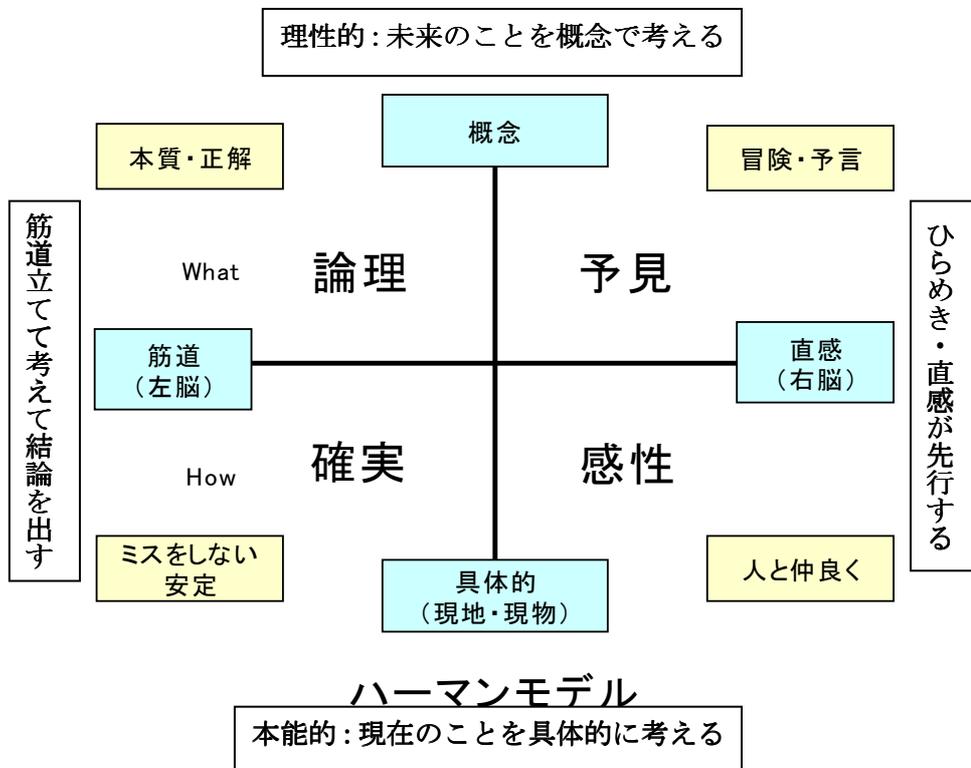
## 1-10 思考のスタイル

前項で動機特性・志向性・こだわりについて説明しましたが、この動機特性・志向性・こだわりによって思考や行動のパターンが決まってきます。まず、思考のパターンについて説明します。思考のパターンについては、「ハーマンモデル」を用いて説明します。

ハーマンモデルとは、ノーベル賞受賞学者の脳生理学理論を起源とする「脳」の研究をベースにした科学的ツールで「脳優勢度調査」とも呼ばれています。この調査結果から、「自己認識」、「相互認識」および「創造的チーム開発」が、更にマーケティングレベルでは顧客パターンの把握と訴求方法の確立、新製品開発システム構築等が可能になります。この方法は米国 GE の能力開発部門の責任者ネッド・ハーマンが 1977 年に基本モデルを開発し、10 年ほどかけて改善したツールです。詳細については、関連書籍やホームページなどでお調べください。

ごく簡単に言うと、手には利き手が、目には利き目があるように、脳にも機能別に利き（優勢な）脳があると考え、脳優勢度という概念を導入したものです。脳の機能を「右脳部分と左脳部分」、「理性の部分と本能の部分」の 2 軸でわけ、4 つのタイプに分けて説明した者です。

以下、ハーマンモデルをざっくりと図示してみます。わかるでしょうか？



## 1-11 対人行動のスタイル

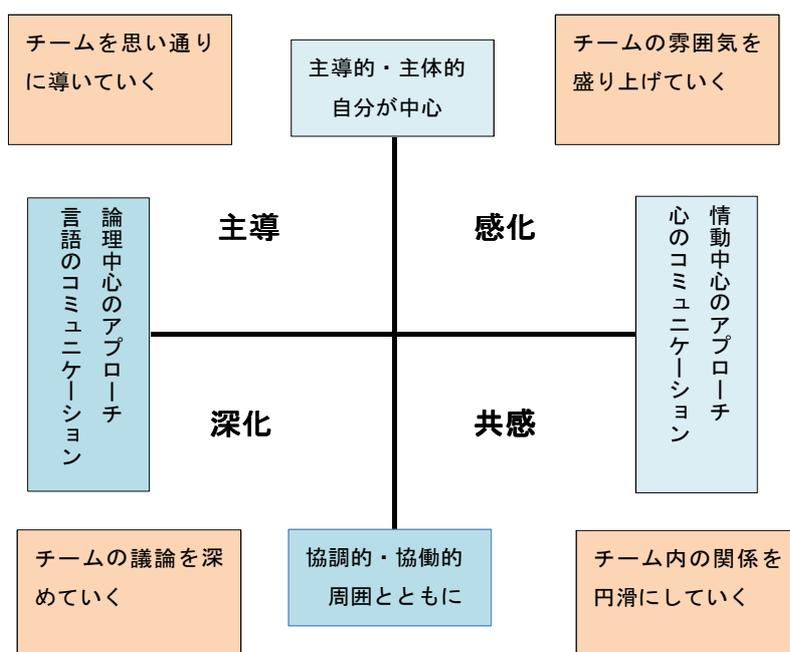
動機特性・志向性・こだわりによって対人行動のパターンもある程度決まってきます。対人行動スタイルは、D i S C理論、エゴグラムなど、様々な理論やモデルがありますが、大雑把にいうと次の4つに分かれます。対人行動スタイルは、「コミュニケーションのスタイル」と言い換えることができますが、「主体的であるか」「協働的であるか」といった基本的スタンス、それと「理論的であるか」「情動的であるか」といったアプローチの方法、この2軸から大きく4つのタイプに分かれます。

**主導型**：自分が積極的に意見を言い、自分の思い通りの結果に向けて働きかけます。支配欲求の高い人、思いの強い人、完璧を目指そうとする人は、このタイプになりがちです。

**感化型**：自分の意見にはこだわらず、雰囲気を良くして周囲から良い意見を引き出そうとします。結果を出そうとする人、持論にはこだわりのない人、親和欲求の高い人は、このタイプになりがちです。

**深化型**：自分の意見と他人の意見をぶつけ合い、議論することで、もっと良い結論を導こうとします。完璧主義の人、正解主義の人、探究心の強い人は、このタイプになりがちです。

**共感型**：波風立てず、対立を好まず、平和的に物事を進めていきます。安全主義の人、人の役に立ちたいと思っている人は、このタイプになりがちです。



## 1-12 将来の行動予測

われわれは、よく「あの人だったら、こんなとき、こんな行動するだろうね」などと、人の行動を予想したりします。今まで述べてきた「動機特性」「価値観」「志向性」をなんとなく理解していて、それを特定の場面に当てはめて予想しているのだと思います。動機特性を理解するには、その人と長い時間を過ごし、各々の場面における行動を理解することが大切です。「状況」「意図」「態度」「行動」「結果」というような枠組みで整理すると、その人の特性がわかってきます。

- 会議の場面（状況）では、自分が場を仕切ろうとして（意図）、自分の意図する方向へとやや強引に（態度）導いていった（行動）。結果、独壇場（結果）となり、周囲を萎縮させてしまう形（結果）となり、あまり斬新な意見が出なかった（結果）。
- 部下との面談（状況）では、会社の方針を浸透させようと（意図）、部下の良くない行動を指摘し、どういった行動が望ましいかを説諭した（行動）。結果、部下は押し黙ってしまった（結果）。
- 企画案のプレゼンの場面（状況）では、相手に分かっておらおうと（意図）、力強く（態度）自分の思いを押し出していた（行動）。自信と意欲に満ち溢れ（態度）、派手なプレゼン（態度）であった。しかし、主観が強く、やや独善的なシナリオとなっており、合意を取り付けるまでには至らなかった（結果）。

この人は、以下のような特性を持っているといえるでしょう。

動機特性：自分の使命を認識すると、自発的・主体的に行動する

価値観：人に頼らず、自分のやり方で進めていく

志向性：目的志向性が高く、責任を果たすまでやり続ける

そうすると、ある組織のマネジメントを任すと、次のようなことが予測されます。

役割を与えれば意欲的に行動する

一直性に成果に向けて邁進していく

周囲の空気は読まず自分本位に行動しがちである

一人ひとりの期待、気持ちを察知しきれず、組織は活性化されない

相手の行動を統制してしまうので、主体性の在る部下は育ちにくくなる

人は、それぞれに特性をもっており、思考や行動の様式は習慣化されています。さらに、現時点における思考能力や対人能力の水準が分かれば、その人のこれからの可能性や限界点も見えてきます。なぜなら、人間は同じ行動を繰り返していくからです。10年、20年経過し、若いころに予測していた通りの人になっている人もいれば、まったく予想だにできなかった人になっている人もいます。その差は、「自己変容」「能力開発」にあります。

人間は、自らスタイルを変えたり、能力を開発したりすることが出来るのです。能力開発とは、「このままいけばここまでの成長で止まるという予測を覆すもの」ということができます。つまり、自分の特性をよく知ったうえで、行動の習慣や思考の習慣を良い方向へと変えていき、思考能力や対人能力の水準を高めていくことができるのです。能力開発とは、教育訓練とは異なり、自分のスタイルの変容を伴うものです。自分のスタイルを変えることによって、苦手なものが克服されていきます。

### 1-13 職業上の適性

その人の動機特性がわかってくると、「職業適性」もわかってきます。職種・職業によってももの考え方や行動のしかたがあり、個人特性と職業特性のマッチング（適性）を見極めることによって、適職が診断できます。

たとえば、「自社製品の不具合でお客様に迷惑をかけてしまった。1日間生産が止まり、数百万円の損出を出してしまった」という場面を想定してみてください。自分であればどうしますか。

Aさんは、顧客との関係構築を第一に据え、お客様に謝罪し、迷惑料を支払いました。結果、顧客との最悪の関係を回避することが出来ました。迷惑料の算出は直感、お客様の気持ちを読み、「この金額であれば関係を維持できる」と思った額で決めました。Aさんは、人間関係志向・顧客志向が強く、営業向きといえます。

Bさんは、正しい状況把握、理に適った状況対応にこだわりました。顧客の損害額を精緻に算出し、お客様に説明がつく金額を割り出しました。それから、お客様のへの説明と謝罪、お怒りが収まるように誠意をもって対応していきました。Bさん：業務管理向き、正確に物事を進める、ミスが少なそう、管理業務向きだと思います。

Cさんは、「自社製品の不具合」の原因を徹底的に探究しました。お客様への対応は後になりましたが、同様の問題が再発しないよう、良質な製品が制作されるよう、徹底的に調査や思索を行いました。表出した問題を「解決する」ことに関しては素晴らしかった。Cさんは、論理的に物事を考え、良いものに改善していく、技術者向きであると思います。

Dさんは、終わったことはもう良い、これを契機に新製品を提案しようと思い、次なる製品のコンセプトやスペックを考えていました。結果、誰もやっていないことをしたいという欲求が強いようで、次世代製品の設計図が作成されました。Dさんは、マーケティングや開発向き、今のことよりも次世代のことを考えています。

本章では、人（自分）を理解することの意義について述べました。何かを始めるとき、人生において重大ない意思決定を行うとき、自分がさらなる成長を求めようとするとき、人は自分のことをよく理解しなければなりません。自分の価値観、自分のスタイル、自分

の強みなどをよく把握し、もっとも「自分の個性」が発揮できる方向・方法を選択することが大切です。

一方、人を活かすとき、人を育てるとき、適材適所の配置をするとき、変革チームを結成するとき、リーダーを選抜するとき、会社は社員をよく理解しなければなりません。個々人の価値観、個々人のスタイル、個々人の強みなどをよく把握し、もっとも個々人が活躍できるような意思決定をすることが大切です。

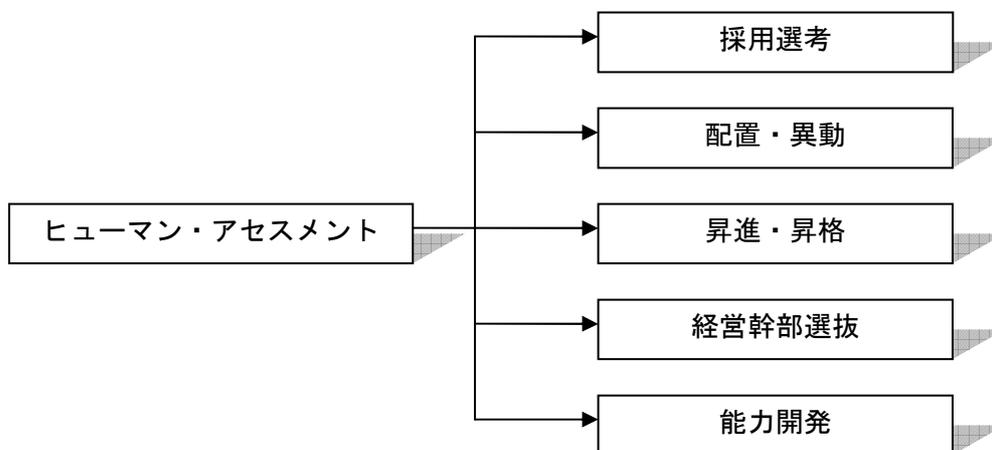
次章では、個々人の特性を把握するための方法である「ヒューマン・アセスメント」を紹介したいと思います。人は自分の直感で、自分のやり方で人を評価・診断したりしていますが、それではその「妥当性」を本人や他人に検証することができません。ヒューマン・アセスメントは、科学性や客観性をもって人を評価・診断するものなので、人をマネジメントする立場の人は、そのエッセンスを知っておくと良いでしょう。

## 2 ヒューマン・アセスメントの概要

### 2-1 ヒューマン・アセスメントとは何か

ヒューマン・アセスメントとは、「訓練された専門家が、科学的な方法によって、個人の能力の水準を測定するとともに、その背後にある個人の特性（思考・行動上の特性や職業上の適性）を診断するもの」です。ヒューマン・アセスメントを簡単に言ってしまうと、「優秀な人を採用したい」「成果が上げられそうな人を管理者に昇進させたい」「将来有望な人を幹部として起用したい」といった、感覚的・恣意的な基準や経験や直感に頼った方法から脱却し、客観的かつ合理的な基準・方法によって、人の適性を診断したり、人の持つ能力を測定する「サービス」であると言えます。ヒューマン・アセスメントは、様々な「シミュレーション（擬似的なマネジメント演習）」を通じて行われます。各種の演習を実施し、そこで発揮された行動や成果などを集積し、総合的な見地から能力や個人特性の診断が行われます。通常は、1～3日間の集合研修形式で行われます。研修期間が長ければ、測定の精度が高まるとともに、各種の演習を振り返ることで受講者（被験者）に気付きを与えることができます。いわゆる診断だけでなく、研修の要素も取り入れることができます。

ヒューマン・アセスメントは、「採用選考」「配置・異動」「昇進・昇格」「経営幹部選抜」「能力開発」など、いろいろな用途に使われます。企業では、昇進や昇格を判断する情報として活用しているものの、配置・異動に向けたシステムとして確立・運用している企業は少ないように思います。いわゆる、「適材適所」の人員配置に向けて、実施側も具体的な活用方法まで踏み込んで提案しきれていないというのが現状です。つまり、適性や能力に見合った人材配置という「考え方」は素晴らしいけれども、実情は理想通りにいかない、というのが現状でしょう。上司は優秀な社員を手放さないし、厳しい業績目標を達成させるには「現場の声」も大切にしなければならないし、人事部の独断では人は動かせないのでしょう。



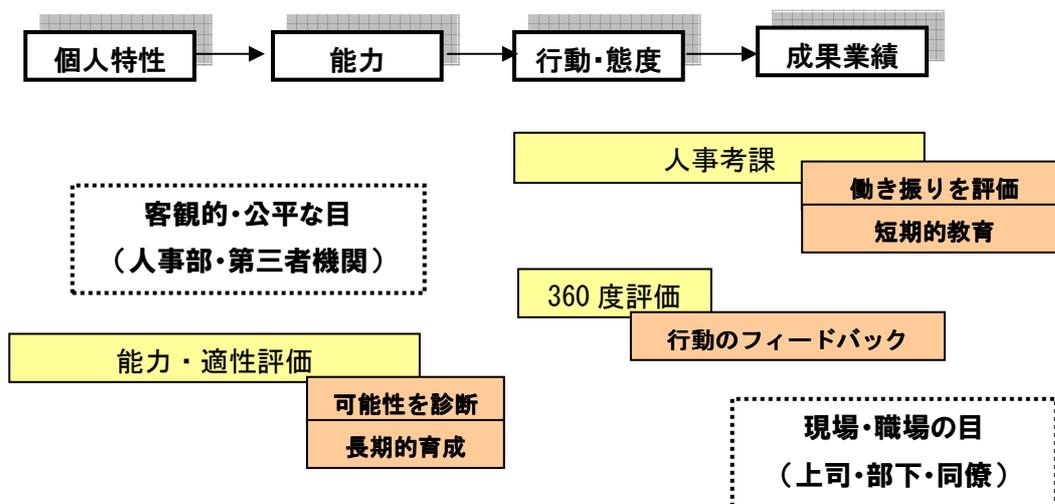
## 2-2 ヒューマン・アセスメントと人事考課との違い

人事考課は、「直接の上司が、現在担当している仕事において、半年または1年程度の間  
に発揮された能力や成果を評価するもの」です。通常、人事考課の結果は昇給や賞与など  
の処遇面に活用されます。一方、ヒューマン・アセスメントは、被験者と利害関係のない  
第三者が、現在の職責や権限という枠組みを取り外し、つまり能力の発揮を制限している  
諸要素を一切はずし、ごく短期間で能力や個人的な資質を測定するものです。

人事考課は、「職場での行動」「仕事の成果」を評価します。専門知識や経験を活用し、  
さらに自分の持つ権限、培った人間関係（人脈）などを精一杯活用して、行動や成果に繋  
がっています。当然、経験を持つ者、権限を持つ者、人脈を持つ者が、良い行動や成果に繋  
がり、良い評価を得ることになります。一方、ヒューマン・アセスメントは、演習上の行  
動（シミュレーション）から、保有し得る能力や適性を見極めます。そこでは、専門知識、  
経験則、権限、人脈を使うことはできず、今、この場で、自分の手で成果をあげる必要が  
あります。つまり、裸の状態のマネジメント能力やリーダーシップ能力を評価することにな  
ります。人事考課とヒューマン・アセスメントは、「補完関係」にあるといえます。

人事考課に比して、ヒューマン・アセスメントのメリットは以下のとおりです。

- ① 普段の仕事では表れない能力、いわゆる潜在化された能力を引き出して測定すること  
ができる。また、経験知を差しい引いた能力を測定することができる。
- ② 社内の利害関係を一切はずし、公正な測定ができる。
- ② 評価者間における評定のばらつきを抑えることができる。





といえます。いままでの職業経験で培ってきた能力や資質を「棚卸し」しようとするもので、保有している能力の水準や偏りの具合、それを生じせしめている思考や行動のスタイル、仕事への態度などを診断します。我々は忙しさにかまけて、自分の健康状態や能力の状態をすすんで顧みようとはしません。しかし、自分の体調や成長のためにはとても重要なことです。

人間ドックでは、「検査⇒診断⇒フィードバック」という流れで実施され、健康状態によっては「処方箋」が提供され、「治療」が始まります。ヒューマン・アセスメントも同様、「演習（検査）⇒診断⇒フィードバック」場合によっては「能力強化研修」という流れで実施されます。プロによる診断が行われ、フィードバックを受けることで、自分自身の能力状態についての理解が深まります。能力も病気と同様、早期に「足らず」を知り、早期に育成（治療）を行うことが必要なのです。ただし、現状では、時間的、予算的な制約から、育成支援（治療）までは十分に行われてはならず、この点については、今後組織的な取り組みが望まれるところです。

ヒューマン・アセスメントは、受講者に対して「行動の振り返り」の時間とともに、「内省」という貴重な時間を提供します。通常の「振り返り」は外の目から自分の行動を振り返ることですが、「内省」とは自分の内にある目で自分の心を見つめることです。自分の心を探る、つまり、自分の心の状態を一段高いところから眺めてみるのです。

多忙を極める中、内省することを習慣づけしている人はそういないと思います。ヒューマン・アセスメントでは、自分の心を、自分の頭の中にいるもう一人の自分（ホムンクルス）がのぞき込み、「あのとき自分の気持ちはどうだったか」を振り返ります。自分の取った行動を云々するのではなく、良いとか悪いとかの評価をせず、「心の状態そのもの」を探っていきます。行動とは自分の心の中が表れたものなのです。

また、すべての演習が終わった後、自分の心とコミュニケーションをすることはとても大切なことです。「以前からあこがれていたこと」「薄々感じていたこと」「昔から持っていたコンプレックス」など、目先の仕事に追われて意識の外に追いやってしまったことと真正面から対話をするのです。これによって、自分というものをより深く、的確に知ることができるようになります。

## 2-5 ヒューマン・アセスメントは自分のステップアップのきっかけ

「他人からは自分ってこう見えるのか」

「あいつ、ずいぶんできるんだな。差がついてしまったな」

「自分はリスクを恐れないと思っていたけど、安全な道ばかり選択していたな」

「ああ、普段の仕事でもこういう行動をして失敗しているな」

「そうか、あの人みたいなアプローチをすとうまくいくのか」

ヒューマン・アセスメントでは、受講者はさまざまなことを感じます。「あっ、そうか」と気づく、「アハ体験」をする人もいます。そして、気づきが深ければ深いほど、心に深く刻まれるほど、「自分を高めよう」「自分を直していこう」という意欲が沸いてきます。ヒューマン・アセスメントは受講者に「ステップアップのきっかけ」を与えるのです。

プロフェッショナルマインドの高いアセッサーは、何も気づかせないままに受講者を職場に戻しません。気づかせ、心に刻ませ、できればやる気に火をともし、職場に帰ってもらいたいのです。そのときの関心ごとはただ一つ。「この人には何を感じてもらおうか」、「そのためにどんな質問を投げかけようか」

ヒューマン・アセスメントを説明すると、「なるほど、それはいい。でも、アセスメントを実施して人は育つの？」とよく質問されます。結論を言うと、アセスメントを実施したからといって人は育つわけではなく、人が育つ「きっかけ」は与えるまでです。また、組織の適材適所の配置や組織的に取り組むべき課題を提供するまでとなります。医療でいうと、「診断」「カウンセリング」を行ったにすぎず、「治療」は別途行う必要があります。

「経験とか権限を取り払ったら手も足も出なかった」「自分は他のメンバーよりも劣っていた」と感じた人は、悔しい気持ちや危機感が沸いてきたりします。あるいは、「人を主導していくにはこんな能力も必要なんだな」「これからは自分で課題を見つけていく能力も必要だな」と次なる能力開発のテーマを見つける人もいます。ただし、こういう気持ちを継続させ、「人が育つ」までに至るのは容易なことではありません。やる気を消さないよう、間違った方向に行かないよう、本人の自助努力を支えていかなければならないのです。

ヒューマン・アセスメントは、「face to face」のコミュニケーションによって「きっかけ」を与えます。あとは、「side by side」の立場でのサポートが必要なのです。ヒューマン・アセスメントの研修が終われば、アセッサーは受講者の上司に「育成のバトン」を渡すこととなります。ところが、上司は育成のプロではなく、組織の業績達成に精一杯、アセッサーから上司への関係が難しいのです。

## 2-6 ヒューマン・アセスメントによって評価（診断・測定）されるもの

アセスメントとは、演習などで得た事実をもとに論理的推論を行い、個人の特性を診断するとともに、個人の保有する能力を測定し、母集団あるいは個人に対して、今後に向けた提言（自己啓発・適材適所・昇進昇格・組織体制など）を行うものです。

実施する前には、アセスメントを依頼する企業とアセスメントを実施する企業が、「求められる人材像」「期待される役割と具体的な行動・成果」「求められる能力要件」について擦り合わせをし、何を、どういく尺度で測定・診断し、そういう形で表現するかを決定します。

企業により、同じ企業でも階層により、評価するものが多少異なってきますが、ヒュー

マン・アセスメントでは、概ね以下のものを評価しています。

- 個人特性：大切にしている価値観、意識や関心が向かっているところ、習慣化された思考や対人行動のスタイルなど、個人特有の部分を見極めます。この部分は、「適性」「適職」を見極めるのに役に立ちます。
- 基礎能力：理解する力、思考する力、決める力、人と協働する力、人に説明する力、頑張る姿勢、公正な姿勢など、社会人としてベースとなる能力を評価します。この部分は、これからどこまで伸びていくか、潜在的な可能性を見極めるのに役に立ちます。
- 実践能力：業務を確実に成果へ導く力、問題を解決する力、人を主導して集団の成果を導いていく力、人を育成していく力など、仕事に密着した能力を評価します。この部分は、もし異動したら、もし昇進したら、成果を上げられるか、期待する行動ができるか、即戦力性を見極めるのに役に立ちます。

私は、次ページのような能力要素を、社員全員5年ごとに測定し、会社と社員相互で認識し合っている状況、社員はさらに高めていこうとする状態になっているのが理想であると思っています。会社は、新規事業のリーダーを誰にするか、誰をサポートさせるか、合理的な基準で選出できると思います。また、将来リーダーとして活躍したい社員は、今何を強化し、こういったトレーニングを積みばよいのか、明らかになり、計画的な能力開発を行うことができます。

◆ 参考：ヒューマン・アセスメントで評価するもの ◆

以下のものは、私の十数年にわたるアセスメント生活で割り出した「もっとも適切な能力特性」です。5つの個人特性、15の基礎能力、9つの実践応力を5段階で押さえておけば、かなりの高精度で現在から未来の行動や成果が予測できると思っています。

【個人特性：個人特有のものを見つけ、適性或適職を診断する】

動機特性	完遂欲求	承認欲求	親和欲求	支配欲求
価値観特性	正確・安全	理想・完璧	挑戦・楽天	他愛・平和
志向特性	結果を出す	自分が活躍	周囲が満足	真実がわかる
思考スタイル	論理的	直感的	概念的	具体的
行動スタイル	能動的	慎重的	感情的	理性的

【基礎能力：保有する基礎能力から成長の限界を予測する】

思考	対人	資質
状況認識力 (理解・洞察・解釈)	対人感受性 (真意の察知)	自律性 (公正で誠実な態度)
論理的思考力 (分析・予測・推論)	多様性受容 (多様性への興味)	向上心 (あくなき成長を目指す態度)
創造的思考力 (想像・発想・予言)	訴求力 (ワンウエイでの訴求力)	主体性 (当事者として主体的に関わる態度)
意思決定力 (決断・判断)	折衝力 (ツーウエイでの折衝力)	忍耐力 (衝動行為に走らず落ち着き自制する態度)
説明／表現力 (脈絡・物語・論理)	動機づけ (周りを元気にさせる)	執着心 (何かにこだわり続ける態度)

【実践能力：現在習得している実践能力を明らかにし、適材適所に活用する】

思考	対人	資質
ビジョン構想力 (未来を創造する力)	主導・統率力 (チームづくりする力)	推進性 (成果獲得のエネルギー)
課題解決力 (大局的論理的に考える力)	育成・支援力 (ひとづくりをする力)	未来志向性 (未来を開拓する挑戦心)
業務遂行力 (手順や規則通り進める力)	人脈構築力 (関係づくりをする力)	誠実性 (信頼を獲得する人間性)

## 2-7 ヒューマン・アセスメントの成果物と結果の活用方法

ヒューマン・アセスメントの結果は、後日に改めて「総合レポート」「個人レポート」という形で提供されます。総合レポートの内容は、①アセスメント受講者の全員の評価結果一覧表、②受講者一人ひとりの短評、③受講者全員の傾向（組織風土、共通する行動スタイル、能力の水準と傾向）、④組織的な課題と解決方法、などから構成されます。また、個人レポートは、①所定の能力の保有状況（点数やグラフで表示）、②個人特有のスタイルや能力特性（強み・弱み）、③今後の方向性や能力開発への提言、などが構成されます。

こういったヒューマン・アセスメントの成果物は、企業が幹部社員や管理者を選抜するとき、組織を改善していくときの「判断材料」として活用されます。また、個人レポートは、個々人の能力開発に向けて「上司・本人・人事」の間で共有化され、人事部の支援のもと、上司は本人に対して自己啓発を促していきます。アセッサーは、受講者一人ひとりの個人特性や能力特性について、正確な情報を会社側に提供します。ただ、それだけではなく、受講者に「等身大の自分を見つめ、受け入れてほしい」「自分の価値とか持ち味に気づいてほしい」「自分を伸ばしていくきっかけとしてほしい」「何を伸ばし、何を克服していくべきか気づいてほしい」という熱い思いでレポートを書いています。

ヒューマン・アセスメントで得られる情報は、受講者一人ひとりの能力の保有状況（能力特性）と、それを規定している個人特性（行動特性・思考特性・価値観など）です。

また、深層背景面談やフィードバック面談などから、会社や仕事に対する本音、目指すキャリアの方向性などを聞くことができます（受講者のプライバシーを守るため、これについては公表していません）。結局、受講者の能力の保有状況と、それを規定している個人特性を把握することで、以下のことに活用が可能です。

### ● 一定の環境における行動の予測、成果の予測を行うことができる。

⇒一定の職位・職務を与えたとき、どんな成果を発揮するかを予測できる。

⇒5年後、10年後、どこまで伸びることが、一定の予測を行うことができる

### ● 最も成果が発揮されやすい環境、最も成果が発揮しにくい環境がわかる。

（仕事面・人間関係面）

⇒適材適所の配置に向けた情報提供

⇒どんな仕事に適しているか、どんな上司のもとで働けば力を発揮できるかがわかる。

### ● 現在の仕事において、成果・業績を阻害している要因が明らかになる。

⇒有効な教育研修・OJTに向けた情報提供

⇒個人特性→思考特性→行動特性→仕事の成果という因果関係が明らかになるので、あと何を強化すれば成果が上がるかがわかる

●自分に向いている仕事分かる。

⇒キャリアの方向づけに向けた情報提供

⇒want（やりたいこと）・should（すべきこと）・can（できること）を整理しキャリアの方向を定めるうえで、canに関する情報提供を行う。

●自分自身の能力開発のテーマが明らかになる。

⇒個人の能力開発の方向付け

⇒キャリアビジョンの実現に向けて、どの程度の努力が必要なのか、具体的に「何を」「どのように」学習していけば良いのかがわかる。

## 2-8 ヒューマン・アセスメントの活用事例

ヒューマン・アセスメントの費用は、数十万円から数千万円に至るまで様々ですが、アセスメントは相当の準備、相当の労力、相当の設営費用、相当の後始末が必要となります。アセッサーやスタッフの人件費、会場の使用代金、演習課題の作成使用料金、撮影用の機材使用料、個人情報や機密情報となる各種レポートの作成、各受講者の成果物やVTRの保管など、一般には相当なコストがかかります。したがって、企業側では明確な目的をもって実施しています。逆に言えば、明確な目的がない限り、コストの高いヒューマン・アセスメントを依頼しないということです。

以下は、各社がどういった目的でアセスメント実施したか、そしてアセスメントの結果をどうやって活用しているか、いくつか紹介したいと思います。

A社では、管理職への登用審査としてヒューマン・アセスメントを行っています。これは最もオーソドックスな活用方法だと思います。管理者や幹部として求められる人材要件に達しているか、マネジメントにかかわる総合能力を評価し、アセスメントスコアの上位者から管理者として登用しています。A社で注意している点は、「公平に行う」という点です。200名以上の受講者がいるため、数週間にわたって、複数の会合によってアセスメントが行われます。そのため、先に受けた受講者から「こんなものが出たよ」「解説でこんなこと言っていたよ」と、あとの日程に参加する受講者に情報が漏れないようにする工夫をしています。また、再受講者（昨年や一昨年からの繰返し受講）が発生するので、その年ごと、その会合ごと、演習課題を変更して行っています。

B社では、やはり管理職への登用審査としてヒューマン・アセスメントを行っています。ただし、マネジメントにかかわる総合能力を評価しているのではなく、特定能力に絞って評価を行っています。管理者や幹部としてきわめて重要な能力、かつ職場行動からは正確に見極められない能力を評価しています。B社で注意している点は、「直観や感性、創造系の能力に長けた人材を発掘する」という点です。アセッサーとのインタビューによって情報を引出し、事業の改善・改

革提案を行っていくインシデントプロセス演習を実施したり、その場で事業方針を決定していくグループ討議演習を実施し、所定の能力を評価しています。B社は、グローバルで展開しているので、受講者は世界各国からの参加となります。メキシコ、ケニア、インドなどからTV会議を通じて討議が行われたり、イギリスの受講者と日本のアセッサーとの間でインタビューが行われます。

C社は、特定職種に必要なコンピテンシーを抽出するため、ヒューマン・アセスメントを行っています。「ハイパフォーマー」と「非ハイパフォーマー」を混在して受講させ、ハイパフォーマーの共通因子、ハイパフォーマーと非ハイパフォーマーを分ける決定的な因子を見極め、今後の教育テーマを明らかにしています。面白いことに、アセスメントのハイスコアの人が、必ずしも「ハイパフォーマー」ではありません。むしろ、アセスメントのスコアが最低の人が「ハイパフォーマー」であったりもします。ハイパフォーマーの間で思考様式はばらつきましたが、行動様式には共通するものがありました。たとえば、営業職種であれば、「相手思い」「不器用で手を抜くことを知らない」「現状レベルで満足しない」といったスタイルが抽出されました。きれいな言葉でいうと「共感」「コミットメント」「向学心・向上心」といったものに集約されました。

D社では、自社の「理念」「ウエイ」の浸透度を測定するため、ヒューマン・アセスメントを行っています。いろいろな局面で、特に先行きが見えない場面、予想外の事態に遭遇したとき、精神的に余裕がない状況においても、自社の理念に合致した行動ができるか、自社の価値観にあった判断ができるか、「ウエイ」や「理念」の浸透度を測定しています。具体的には、様々な場面を疑似体験させ、行動や意思決定を行い、そのあとで自分の行動や考えをビデオなどで振り返っていきます。そして、まだ身につけていない「行動スタイル」「思考スタイル」などを明らかにしていきます。通常、自社の「理念」「ウエイ」は冊子にして全社員に配布されています。しかし、頭では理解しているものの、よっぽど浸透していなければ、態度や行動に表れてきません。そのため、D社ではヒューマン・アセスメントによって「どんな行動や考え方が求められているか」を社員に体得させ、現状での「ウエイ」や「理念」の浸透度を評価し、これを人事で管理し、昇格や昇進のときの重要な情報として活用しています。

E社では、現状における能力の水準や特性を把握し、これからの自己啓発テーマと育成方法を考えてもらうため、ヒューマン・アセスメントを行っています。入社10年程度の30～35歳くらいの社員に対し、「数年後には管理者としての役割が期待されていますので、それまでに管理者として必要な能力をつけておいてください」という強いメッセージを発信していきます。40歳前後で管理職登用のアセスメントで初めて「あなた方に管理職としての能力があるか評価します」といきなり言われても、社員は計画的な自己啓発ができないじゃないか、それであれば、数年前から「求められる能力要件」「現状の能力水準と特性」を明らかにし、数年かけてしっかりと自己啓発を促すほうが、有能な管理者を計画的に輩出できるだろう、といった考え方をして

います。まったくその通りだと思います。この場合、アセッサーから一方的に評価結果を伝えるのではなく、自分で気づき、自分で評価し、自分でやる気になってもらう「仕掛け」が必要になります。大切なことは、客観的な自己評価を行う環境を整備することです。最後に、受講者の自己評価とアセッサーの評価を突き合わせ、その違いをじっくり話し合うことが大切です。

F社では、社員の今後の進路設定の情報入手するため、ヒューマン・アセスメントを行っています。アセスメントの結果から、「将来のリーダー候補」「実務中心のマネジャー」「リーダーの参謀として活躍するスペシャリスト」「部下や後輩を動機づけ育成するのが上手なメンター」「定型業務中心のオペレーター」といったタイプに分類し、社員の将来の方向を見極めていきます。会社は、「社員全員がリーダーやマネジャーを目指さなくてもいいです、自分のスタイルに合った方向を目指してください」というメッセージを打ち出しています。会社にとっては、全員に同じ教育を行う必要がなくなり、キャリアタイプに適した教育を行うことができるので、教育効果が高まります。アセスメントの結果、アセッサーや上司は、社員に対して「現在はこのタイプに属するが、将来は自己啓発してこの方向へと向かってほしい」というアドバイスができます。社員は、数年先の目標が明確になり、自分の適性やレベルに見合った自己啓発を行うことができます。

## 2-9 今後のヒューマン・アセスメントの可能性

現在、先進国需要の縮小、新興国需要の拡大、技術革新の急速化、地球環境問題の高まり、国境を越えたビジネスの拡大、個々人の価値観・欲求の多様化、それに伴う働く目的や働き方の多様化、といった環境変化が急激に進み、以下の点に人事部の関心が集中しています。

- ① グローバル  
海外派遣人材の選抜方法、海外勤務者の評価方法、グローバル人事制度の構築
- ② ダイバーシティ  
多様な就業形態、多様な人材の募集／受け入れ／活用の方法の確立
- ③ イノベーション  
定石や常識を覆すような発想、新しいビジネスの創造ができる人材の輩出
- ④ リーダーシップ  
理想を掲げ、社会のため、会社のために立ち上がって行動する人材の発掘・輩出
- ⑤ モチベーション  
組織への忠誠度を高め、仕事への意欲を高めるための諸制度や諸施策の構築

今後は、以下のような層に対するアセスメントの需要が増加していくでしょう。

① 就職希望者（学生）に対するアセスメント

社会人としての経験がない、マネジメントを知らない層に対するアセスメントです。膨大な応募者に対する採用方法、経験と勤に依存する採用方法、面談を何度もして責任を分散化する採用方法に疑問を感じている人事スタッフは少なくないと思います。当社の価値観に合致しているか、将来性はあるのか、これを見極める方法を探索しているのではないかと思います。

② 就職希望者（社会人歴2～3年の若手）に対するアセスメント

3年以内に辞めてしまった社員、転職者に対するアセスメントです。新卒卒者と違って、個別に時間をかけて採用を行うことができます。しかし、企業を取り巻く環境は変わり、業界内の競争構造が大きく変わる中、どういった人材を採用すべきか、明確な解を打ち出せていないのが実情だと思います。結局、時間をかける割には、従前と変わりなく、経験と勤に依存する採用方法、面談を何度もして責任を分散化する採用方法に終始しているような気がします。

③ パート、アルバイト、契約社員など非正規雇用者向けのアセスメント

これからのアセスメントで最も重要な対象層です。後述しますが、同じ組織、同じ仕事、同じ価値観の人間と交流していると、人間は退化してきます。同じことを繰り返しているため、変化を化にとるセンサーは鈍くなり、新たなことを思いつく感性も錆びついてきます。そこで、会社組織に染まっていない層の感性や意見が、組織に新たな活力を注入していきます。また、「社員＝高能力」「非正規社員＝低能力」ではありません。正直言って、「正反対になっている」のが実態です。今後は、育児中の短時間勤務の部長、学生兼アルバイト社員の課長も出始めるでしょう。

④ 外国人向けのアセスメント

日本で働く外国人社員を対象としたアセスメントは増加するでしょう。急激にグローバル化が進む中、日本人・日本流という障壁を取り払い、日本人と外国人とが一緒になってアセスメント受講すること自体とても意義のあることだと思います。しかし、外国人社員は、日本人と混ざってアセスメントを受講すると、言葉や文化の違いから、全力を発揮しえない不利さがあります。外国人社員の語学力や日本への適応度によっても異なりますが、相応の配慮は必要でしょう。外国人社員にとって、日本人と同じ環境で行って自分の特徴を理解することは良いことですが、自分の持っている能力を存分に発揮し、そのうえで評価を行ってほしいと考えるでしょう。

⑤ 幹部社員向けのアセスメント

経営幹部には2通りの人材が混在します。一つは今までの業績を認められ、その功労として経営幹部になっている人、もう一つはこれからの可能性を評価され、経営幹部になっている人。前者の幹部は専門分野であれば業績を上げることができますが、新しいことはできません。社内では威風堂々、自信満々の態度で周囲を威圧しています。一方、後者の幹部は、実績に乏しく、年齢も若いため、年配者や権力者

を前にしてはっきりともの言えない状況にあります。新たな価値を創造する力を持っているものの、抵抗勢力や老害に押し込まれ、前に進められないでいます。経営幹部は、変革責任を負っているにもかかわらず、それに着手できていません。こういった実態をアセスメントで解明し、どういった人員配置、どういった体制を組めばよいか、経営トップに報告するアセスメントはきわめて価値があると思います。

⑥ 中高年向けのアセスメント

中高年社員は、総じて「お荷物」「煙たい存在」となっているようです。その理由は、同じ組織で、同じ価値観を持つ仲間と、同じような仕事を繰り返してきたからです。しかも、固定給が約束され、退職後の年金も確約されている。だから、与えられた仕事には一生懸命だけど、自分磨きをしていない。活動のフィールド（会社と自宅）が狭いため、感性に乏しく、とにかくセンスがない。中高年社員の問題は、組織が社員を飼い殺ししてきた結果です。半分以上の中高年は気づいているけど、マクロの視点からはこの問題を認識することはできるけど、自分としてはどうしようもない、今の会社の制度や社会の制度を利用させてもらうしかない、といった感じでしょうか。こういった人を対象に、これからの職業生活についての示唆をするアセスメントが必要です。早々に退任してボランティアや地域活動などを行っていくか、これから猛勉強して経営層を目指すか、メンターとして若手の育成担当になるか、これからの生き方を決めていくためのアセスメントです。

## 3. 能力を測定するということ

### 3-1 能力とは何か？

能力とは、「物事をやり遂げるための力」と言われます。経営学の立場からいうと、能力とは、「組織行動における職務行動に影響を及ぼす個人特性としての諸要因」をいいます。そのうち、マネジメント能力とは「マネジメントを効果的・効率的に遂行するために必要な能力」、リーダーシップ能力とは「職場でリーダーシップを効果的に発揮するために必要な能力」です。それらの多くは、業種・業態を問わず汎用的なものですが、会社の目指すビジョンや選択する戦略によって、社員に求められる能力要件は若干異なってきます。たとえば、よりリーダーシップ能力が求められているとか、よりマネジメント能力が求められているといった具合です。

現在、成果主義が浸透して、社員はますます目先の「成果」や「業績」に関心が向き、一生懸命成果のために仕事をしています。その一方で、会社からの評価や業績の達成率にばかり関心が向かい、自分の職業人生のこれからの可能性を規定する「能力」には意識が向いていないような気がします。

能力は、大きく「専門能力」と「汎用能力」に分かれます。汎用能力は、一般に専門能力を活用して成果に結び付けていく能力であり、一般には「マネジメント能力」と言われています。従来は、資源を有効に活用して成果を導く「マネジメント能力」、変革を通じて組織を新たな方向へと導く「リーダーシップ能力」と分けて定義していましたが、最近では組織の責任者は双方ともに必要であることから、広義で「マネジメント能力」と捉えるようになりました。

専門能力と汎用能力の関係を説明すると以下のようなになるでしょう。

- 専門能力は良好であるがマネジメント能力は不良の場合：知っていること、経験したことはできるので、一定の成果はあがる。しかし、未経験の場面では戸惑ってしまったり、他者と協働して仕事を進められなかったりする。キャリア選択の幅が狭く、転職してもうまくいかない。
- マネジメント能力は良好であるが、専門能力は不良である場合：知識や経験がないので、すぐに成果はあげられない。転職したてとか、配転したての人はこういう状態。でも、時間の経過とともに頭角を表すことになる。キャリア選択の幅が広く、転職してもうまくいく。

若いうちは、「専門能力」の習得に時間を注ぐのは当然のことですが、30歳を過ぎたら、「専門能力」「マネジメント能力」「マネジメント資質」をバランスよく開発していくことが大切です。特に、「マネジメント能力」「マネジメント資質」を高いレベルで保持していれば、どんな環境になっても、うまく適応していけます。ヒューマン・アセスメント

ントは、受講者に対し、今までいかに「専門能力」だけに頼って仕事をしてきたかを気づかせるきっかけにもなるのです。

### 3-2 マネジメント能力の分類

ヒューマン・アセスメントの際、我々アセッサーは「専門能力」ではなく、「汎用能力」つまり「マネジメント能力」を評価しています。「専門能力」は現場ではもっとも大切ですが、職位が上がってくるとそれだけでは通用せず、異なった職種に異動したときには「専門能力」だけでは通用しません。将来有望か、リーダーとして活躍できるか、経営幹部として会社を牽引できるか、そういったことを見極めるには、「マネジメント能力」次第であるからです。いわゆる「専門能力」は企業特有の価値または職種特有の価値、「マネジメント能力」は市場価値といえると思います。

我々は、マネジメント能力を「狭義のマネジメント能力」と「マネジメント資質」に分けて捉えています。狭義のマネジメント能力は、思考能力と対人能力、いわゆる思考する技術、対人交流する技術であり、「どれだけできるか」という技術スキル水準を測定します。一方、マネジメント資質は、仕事に向かう姿勢（マインド）であり、そういった姿勢が「どれだけ強いかな」という水準を測定します。

ここで、いったん、マネジメント能力を整理してみましょう。

#### ● マネジメント能力（スキル）

- ・論理的に思考する力 例) 情報理解力、問題分析力、など
- ・創造的に思考する力 例) 発想力、創造力、など
- ・チームを主導する力 例) 統率力、折衝力、調整力、など
- ・人間関係を作る力 例) 対人理解力、傾聴力、など

#### ● マネジメント資質（マインド）

- ・成果に向かっていく姿勢 例) 高業績志向性、執着不屈性、積極性、使命感、など
- ・公正に仕事を進める姿勢 例) 誠実性、倫理観、正義感、自制心、など
- ・新しいものを作ろうとする姿勢 例) 好奇心、挑戦心、独立心、未来志向性、など

レースに例えてみると、マネジメントスキルは「運転のテクニック」、成果に向かっていく姿勢は「エンジン性能」、公正に仕事を進める姿勢は「ルールを守るマインド」、新しいものを作ろうとする姿勢は「ビジネスに繋げていくマインド」ということになるでしょう

### 3-3 能力と資質の違い

能力は、「スキル（技術）」と「マインド（姿勢）」から構成されています。私は、技

術を高めることを「成熟」、姿勢を磨くことを「成長」と分けて捉えています。同じ仕事を毎日繰り返していれば、仕事で求められるスキルは高まり、成熟してきます。でも、資質が磨かれるとは限りません。

また、いくら技術を高レベルで保有していても、状況によっては発揮しない、発揮しても違った方向で発揮してしまうといったことも生じてきます。スキルとマインドの組み合わせによって、行動や成果は異なってきます。

スキルを十分に持っていて、マインドの部分が偏っていれば、良い行動、良い成果を導くことはできません。思考能力が抜群であっても、挑戦心がまったくなければ、妥当であるものの、平板な結論にとどまってしまう。対人能力が抜群であっても、誠実性がまったくなければ、人を騙すことを平気でやってしまうため、人からの信頼を獲得することができません。

では、さらに詳しく能力特性についてみてみます。人はそれぞれ能力の特性を有します。それが「個性」とも言えるのですが、マネジメントを担うには、すなわち集団を未来に向けて率いていくには「バランス」が必要なのです。どれかが大きく欠けていては、マネジメントに支障を来すことになります。

#### 【能力特性の違いからわかる社員のタイプ】

	論理的 思考スキル	創造的 思考スキル	主導する スキル	人間関係を 作るスキル	成長性 パワー	人間性 フェア	変革 マインド
Aさん	◎	△	△	○	△	◎	△
Bさん	△	◎	◎	△	◎	△	◎
Cさん	◎	◎	△	△	○	○	○
Dさん	△	△	◎	◎	◎	○	△
Eさん	△	○	○	△	◎	◎	○
Fさん	○	○	○	△	△	△	△

Aさん：安定・安全志向でお役人という感じの人です。問題の処理や人間関係で絶対に間違いは犯さない。でも、付加価値を生めない人です。

Bさん：起業家タイプの冒険家です。成功への意欲が抜群に高いけど、失敗する確率も低くない。会社への忠誠度はあまり高くなく、個人の成功に関心が向いている。

Cさん：理論派でマイペースの人。あまり人と関わらない技術者とか研究者タイプです。

「専門家」としての活躍が期待できますが、あまり大きな仕事は期待できない。

Dさん：バイタリティのある人で結果を残すタイプです。ただ、あまり考えずに行動し

たり、人の知恵を借りて行動します。上に上げると結果が出せなくなります。

Eさん：やる気満々、人柄もいい。能力が過少なため、意欲と努力が空回りしてしまうタイプです。努力することが目的化しがちで、残業に歯止めがかかりません。

Fさん：一番の厄介者です。一定の能力は持っていますが、それが成果に向かいません。周囲の批判することに向いたり、自分を大きく見せることに使われます。

A～Fの人たちは、自分の能力特性を修正しようとしないうり、そのままのスタイルで働いていくでしょう。無意識のうちに自分で作ってきた「スタイル」にしたがって生きているのです。自分の人生脚本にしたがって生きているのです。

ヒューマン・アセスメントは、自分の職業人生がより充実するように、よりレベルの高い成果が創出できるように、人生脚本を作り変える助けをします。

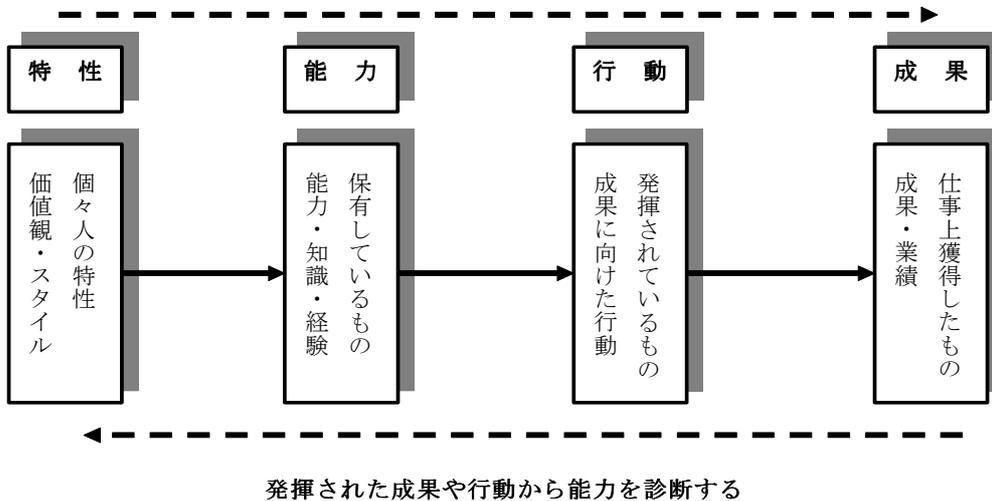
### 3-4 能力評価と行動評価

能力とは「物事をやり遂げるための力」であり、「これからの可能性を規定するもの」といえることができます。一方、成果は「能力発揮の結果として獲得したもの」と言えます。しかし、成果をあげられる人は「能力が高い」と言えるかとなると疑問が残ります。

「能力」と「成果」の間には様々な要因が介在します。したがって、両者の相関関係は弱くはありませんが、「成果をあげられる人」イコール「能力が高い人」とは言えません。あえて言うのであれば、「成果をあげられる人」イコール「現職務で求められる能力が高い人」ということになります。名選手が必ずしも名監督にはならないように、現職で成果をあげている人でも、職種が変わったり、職位があがったりした場合の成果はわからないということになります。それを規定するのが「能力」であり、能力を測定するのが「ヒューマン・アセスメント」ということになります。

能力は直接見ることができないので、受講者の発揮された成果や行動から論理的な推論を行って能力の水準や傾向を診断します。ヒューマン・アセスメントでは、「能力として定着しているのか、たまたまできたのか」「習慣化された行動か、意図的にやった行動なのか」を短時間で見極める必要があります。そのため、直接スコアに表れませんが、受講者の個人特性（動機の特徴、思考様式、行動様式など）を把握することが重要となります。

習慣化された能力であるか個人特性から検証する  
個人特性を踏まえて、能力開発・行動変容のアドバイスを行う



前述しましたが、人事考課は、職場行動や仕事上の成果を、長期的に観察して評価するものです。一方、ヒューマン・アセスメントは、未知・未経験の分野（知識・経験が活用できない分野）での擬似マネジメント場面を設定し、「現在保有している能力・特性」を引き出し、行動や成果を観察・評価するものです。

日常の仕事上の成果は、「思考・対人能力」のほかに「経験知とか権限」というものも含まれています。能力が高まらなくても、経験や権限が増えれば、それに伴って成果も高まってきます。ベテラン社員が会社（業界）を変えた途端、実績があがらなくなったということも起こり得ます。「いままで何ができてきたか」で能力を判断する考え方（Proven Trade Record）は、この点に注意が必要でないかと思います。「能力にはチャンスを与え、成果には報酬を与える」というのが、人事施策の基本です。

### 3-5 能力の評価はなぜ難しいか

われわれが能力を評価するうえで気を付けることは、「能力を測定するための適切な情報があるか（情報の信頼性）」と「その情報からどうやって正確に能力測定を行うか（測定の手続き性・正確性）」という点です。能力評価は、「その人が保有している能力を測定する」というものであるため、いわゆる「目に見えないものを測定する」ため、また「測定結果はその人の職業人生上とても重要な情報となる」ため、安直には行うことはできません。本当の意味で保有する能力を評価するということは、次の点をチェックする必要があります。

- ① 被験者は、その能力を最大限に発揮しようとしているか

能力を発揮しようと意識しているのか、本気を出そうとしているか？

能力を発揮し得る十分な環境を与えているか？

② 被験者は、それを能力として身につけているか

たまたまできたのか？もう一度再現できるか？能力として定着しているか？

そうすると、以下の違いを明確に理解したうえで、能力の測定を行う必要があります。

- 目の前の行動の直接的評価：「その演習で直接発揮された行動や成果＝その人の保有する能力」とみなして能力の測定を行います。入学試験や各種テストが該当します。
- 能力の評価：目の前の行動の直接的な評価はしません。行動や成果の背景となる部分から、受講者の行動特性や思考特性を把握し、そのうえで「再現できる能力」を測定します。

能力評価は、行動や成果の再現性を測定するものです。行動の背後にある「能力の水準・傾向」を評価するものです。行動評価のほうが簡単です。演習ごとに「この行動が出ればこの能力が3点」というように決めておけば、誰がやっても同じ評価にたどりつきます。ただし、そういった機械的（表層的）な能力測定であると、「正確な能力測定」と「具体的な自己啓発提言」に結びつきづらくなります。ヒューマン・アセスメントは、あくまでも「能力評価」であり、演習で表出した行動の評価ではないのです。

●正確な能力測定とは

グループ討議の時、「Aさんは周囲から攻められているB君を擁護した」という事実をもって、Aさんは「対人感受性を発揮した」と評価できるのかを判定するのは難しいのです。Aさんは、たまたま自分の意見と同じであったので擁護したのか、討議を早く進めたくて擁護したのか、Bさんを助けたくて擁護したのか、「行動の意図」を見極めないと正確な能力測定はできません。しかし、人間は、いちいち意図を宣言して行動するものではありません。表層的な行動だけから能力を測定することは困難です。

●具体的な自己啓発提言とは

受講者の行動特性や思考特性を把握されていないと、「問題解決力が不足するので問題解決力をつけてください」といった裏返しの提言になってしまいます。「問題を捉える視点が低いと、問題の全貌を把握しきれず、局所部分だけの解決策となっています」「まずは事象を図式化して問題の全容を捉える訓練をしてください」と助言したほうが、能力向上につながってきます。

### 3-6 能力の評価プロセス

能力の評価は、「個人特性の診断」と「個別能力の測定」を行うこととなります。医療でいえば健康診断を行い、そのうえで詳細検査が行われるように、大きく全体を掴み（森を見る）、それから個別の木の様子を探ったほうが大きなブレが出てきません。

能力は測定され、そのレベルをスコアで表示しますが、個人の特性はレベルもないし、スコアでも表示されません。個人の特性には、「良い悪い」はないからです。でも、個人の特性は能力の特性にきわめて強い影響を与えています。個人の特性とは、習慣化している個人のスタイルです。個人の特性を正確に把握することで、自分（受講者）の取りがちな思考のスタイルや行動のスタイルを知ること、自分（受講者）の持ち味や他者との違いを認識できたり、なぜその能力が高くなっているか、あるいは低くなっているかの要因を探ることができたりします。さらに、今後開発されやすい能力や開発しにくい能力が明らかになります。また、アセッサーのアドバイスもより踏み込んだものとなります。

先ほどの「具体的な自己啓発提言」と同じ話になりますが、「あなたは問題解決力が不足しているようです。今後、問題解決力をトレーニングしてください」というアドバイスはあまりにも表面的です。何らかの要因があって問題解決力が磨かれていないのです。たぶん、自分の特性が「問題解決を磨きづらい特性」になっているのだと思います。もし、「真理を探究する」という動機が強かったら、問題解決力は弱くなりません。この人は、自分で気づいていますが、何をどうしたらよいか、明確な改善方法を掴んでいないのだと思います。

「あなたは、まず人の気持ちに反応しがちですね。深刻な事態に直面しても、人をなだめたり、火消しに走る傾向が強くなっています。あなたの個性を大切しつつ、良い改善方法を考えていきましょう」というように、個性を認めた上で自己啓発の方法を一緒に考えていくといったスタンスが必要なのです。

さて、話を能力の評価のプロセスに戻します。

能力評価は、マクロからのアプローチによって個人特性や能力の大まかなレベルを見極め、ミクロからのアプローチによって能力の詳細レベルの測定をしていきます。たとえば、グループ討議演習でのA君の能力の評価を行うときは以下のような流れとなります。

#### ●マクロからのアプローチ

- ① 演習で発揮された態度・行動・成果（事実）を観察・記録する
- ② 上位を要約・整理し、態度や行動の特徴や傾向を掴む
  - どういった態度で参加していたか
  - どんな内容の発言が多かったか
  - 話し方や聞き方の特徴はどうであったか
- ③ より多く表出した態度や行動の「解釈」を行い、そこから個人特性（仮説段階）を見極める

果たそうとした役割や目指そうとした目標は何であったか  
行動や成果でもっともこだわっていたものは何か  
思考スタイルや行動スタイルはどんなものであったか

- ④ 演習行動全体から能力特性（仮説段階）に当たりをつける  
全体を通じて発揮しえた能力、そうでなかった能力は何か  
どういった能力タイプ（仮説段階）でありそうか
- ⑤ 演習後にフィードバックする点を整理する  
どんな場面を見せて、何に気づいてもらうか  
どんな質問をして、何に気づいてもらうか

#### ●ミクロからのアプローチ

- ① 演習で発揮された態度・行動・成果（事実）を観察・記録する
- ② 個別断片的な行動や成果を解釈する  
Aさんの特徴的な発言や態度を抽出してみる  
評価をするための「有効な行動事実」を整理する
- ③ 個別断片的な行動や成果を解釈する  
個々の発言や態度に対して、解釈を行ってみる  
態度や発言の背後にある状況や気持ち、行動の意図を捉える  
それぞれの行動の結果、どんな影響を及ぼしたか、有効性や適時性を見極める  
個々の行動は、どの能力が、どれだけ発揮されたかを判定する
- ④ 能力要件ごとに能力水準の評価を行う  
同じ能力であっても、高い能力が発揮されたと思われる行動、そうでない行動がある  
ので、Aさんが本来持っていると思われるレベルを総合的に勘案して評価を行う。  
その際、マクロのアプローチから得られた「行動様式」「思考様式」と照らし合わせて総合評価を行う。

能力を評価するプロセスは、「様々な演習の膨大な言動情報から、所定の能力を評価するに適した情報を抽出する技術」がアセッサーの重要な能力となります。この技術を磨くには、その人の本質を表す行動を見極める力、逆に、断片的な情報からその人の傾向やスタイルを掴んでいく力、世間一般に言うところの「概念化能力」とか「洞察力」といったものを磨いていく必要があります。

この部分は私の専門的な部分になるのですが、なかなかうまく伝えることができていません。暗黙知の段階だからだと思います。能力は見えない、だから推論をしていく。関係者が「その推論は妥当である」と認めてもらう推論でないといけません。たまたま表出された態度や行動、たまたま表出された成果物から、推論に推論を重ねて、その人の不変的特性、習慣化されたスタイル、所要する能力を診断するのです。これは「犯行現場から犯人

を捜していく行為」そういったものと似ています。行動そのものや成果そのものを評価することは、「IT」に置き換えていくことができますが、そこから能力に落とし込んでいくプロセスを「IT」で行うことは、できないと断定できませんが、相当難しいことだと思います。

近年、コンピュータによって各種能力などを診断する「ツール」が開発されています。すごく精度が高くなっています。特定の能力、特定の態度であれば、かなり正確に測定することができると思います。でも、現状でどうしてもできないことがあります。それは、「結局、この人はどんな人ですか」といったプロファイリングを行うことなのです。積極性があるか、ストレス耐性があるか、論理思考力があるか、といった診断はできても、それらはいくまでもピンポイントのものであり、全体をまとめあげ「コンテキスト（プロフィール）」を作ることができないのです。こういった動機特性だから、こういったスタイルが強化され、能力はレベルにある、また、今後の伸びる余地はこれくらいあり、こういった能力開発が効果的である、というところまでは自動で診断することができません。

さて、話はまた能力評価のプロセスに戻ります。能力を評価するには、評価しようとする能力を定義した上で、「能力の評価基準」を策定する必要があります。たとえば、20の能力を評価する場合には、20の能力について能力評価基準を作成することになります。ヒューマン・アセスメントでは、複数のアセッサーが参加するため、目線をそろえておかなければなりません。ここでのポイントは「要素能力（着眼点）」に分解して測定するということです。ここはアセッサーのノウハウを結集させていく作業です。

- ① 評価対象の能力を定義し、その能力が発揮された状態を「行動」で表現する
- ② その能力が発揮されるまでをプロセス化して表現する
- ③ その能力が発揮するための要素能力を抽出し定義する
- ④ 要素能力が発揮されたレベルに応じて、「行動」で定義する
- ⑤ 能力のレベルを判定するルール（要素能力を総合的に勘案するルール）を決める

主導力：効果的に働きかけて、理解や納得を得たうえで、自らの意図する方向に導く力

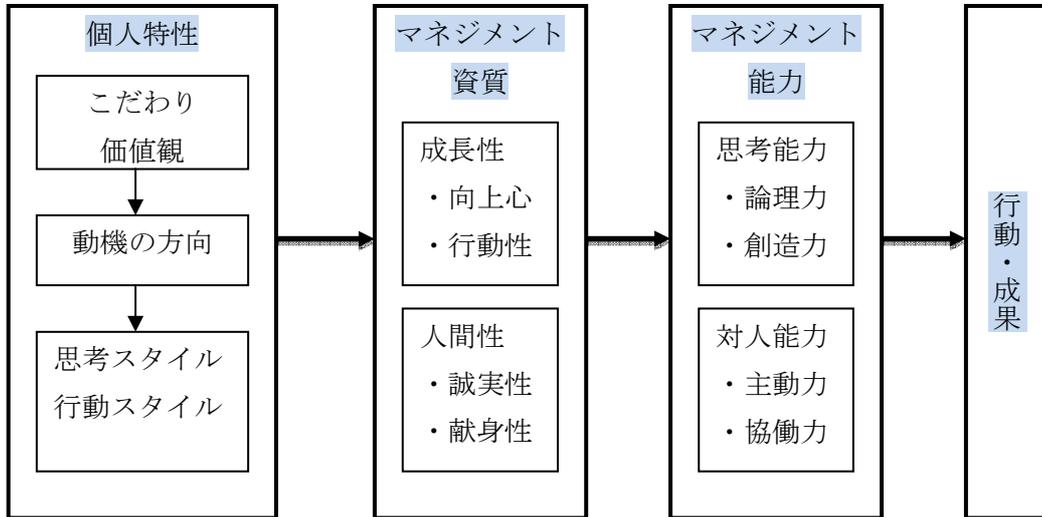
着眼点	5	4	3	2	1
主張性	流動的な環境でも、自信を持って討議の方向性を力強く打ち出している。	討議の方向性を力強く明快に打ち出している。	目先の発言にとどまらず、討議の方向性を打ち出している。	時々発言するものの、あまり討議の方向性が明確にうかがえない。	討議の方向性を示す発言は見られない。
率先性	常に集団の先頭に立って、メンバーを率先垂範していく。最後まで、主導権を握っていた。	集団の先頭に立って、メンバーを率いている。	率先的な行動がうかがえる。	率先しようとする意識がやや弱い。側面から関わる。	メンバーを率いていこうとする意識は薄い。目立たない。存在感が薄い。
説得技術	相手が納得できない理由を引き出し、どうすれば納得できるかを相手とともに考えている	一方的な説得にならないよう相互の言葉のやり取りで相手の参画心を高めながら説得を行う。	組織の目標や共通の目標を意識させながら説得を行っている。相手の立場や意見を尊重する。	言葉のやり取りにならず、やや一方向的な説得となってしまうきらいがある。	話が噛まない。自他の見解の違いがいつまでたっても埋まらない。
浸透行為	厳しい局面でも、納得・賛同を得るため、粘り強く多様なアプローチを続ける。	異論との対立があっても周囲に浸透させるべく、粘り強く訴えている。	自説を明確に標榜し、周囲に能動的な働きかけを行っている。明らかに訴求態度が見られる。	主張はするが、異論と対立してまで訴求しようとししない。	周囲に浸透させようとする意識に乏しい。自説をほとんど開示しない。

### 3-7 個人の特性をどう評価するか

人は理性を持った動物です。本能丸出しの人はいません。人間は、社会生活を円滑に行おうとするため、自分の本性や感情を抑え、何らかの仮面をかぶって行動しています。ただし、過度のストレスがかかると、自らを抑制することができなくなり、いままでとまったく異なる行動をすることがよくあるものです。また、人はおかれた環境によって行動は変わります。たとえば、人間関係ができあがったときとそうでないとき、情報が揃ったときとそうでないとき、リスクがあるときとそうでないときなど、まったく同じ行動をする人はいません。さらに言えば、背負った役割によっても行動は変わります。上司からリーダーとして任命された途端、いままでおとなしかった人が堂々とした自己主張を行うようになったということがあります。また、「あの人は管理職に昇進したら、管理者らしい行動を取るようになった」ということをよく聞きます。

本音を明かさない、状況や役割によって行動が異なるといった特性をもつ「人間」の本質（個人特性）や能力を見極めていくのがヒューマン・アセスメントなのです。 個々人のもつ「こだわりや価値観」が「動機の方向性」や「思考や行動のスタイル」に影響を与えています。アセッサーはそれらを「個人の特性」として把握します。個人の特性は、「マネジメント資質」「マネジメントスキル」の発揮の仕方に影響を与えています。これらを図示すると以下のようになります。

【ヒューマン・アセスメントは一連の因果を把握する】



本音を明かさない、状況や役割によって行動が異なるといった特性をもつ「人間」の個人特性をどう見極めていくのかがアセスメントでは大切です。個人特性を見極めるため、様々な観点から受講者の行動や成果を拾い集め、それを集積し、大きな傾向性を見極め、最後には大所高所からその人の特性を説明する「コンテキスト(文脈)」を作っていきます。

受講者の個人特性を捉えるには、「STARコンセプト」という考え方が有効です。STARコンセプトとは、受講者の行動を以下のフレームで整理し、数十～数百パターンの行動例から習慣化されたものを抽出するやり方です。

- S : situation**       どういう状況で
- T : task**             何を目的に、どんな役割を担い、
- A : action**          何にこだわって、どんな行動をしたか
- R : result**          結果はどうであったか？

先ほどのAさんの例をあげて説明します。

討議の前半では、討議の脱線させないよう、場の空気を乱さないよう、周囲の様子をうかがいながら、慎重に起動していきました。みんなのたためというよりも、ミスを犯さないようにという態度が強く窺われました。討議中盤になり、個々人の意見や性格がわかってくると、だんだん発言が強くなってきました。筋道立てて話を展開しており、根拠を示したうえで自分の結論をはっきり伝えていました。討議後半では、Aさんの意見とBさんの意見の2つが残り、どちらかに決めなければならない時間が迫ってきました。Aさんは、討議の目的、AさんとBさんの意見の相違点、それぞれのメリットとデメリットを整

理し、周囲に決断を迫りました。決して強引な運びはせず、あくまでも中立の立場から、集団の意思決定の環境づくりを行っていました。ラスト3分、だれも決めようと働きかけなかったため、Aさんの意見とBさんの意見の折衷案を作り、周囲の合意を獲得していきましました。誰も敗者を作らず、穏当に討議を収束させました。

Aさんは、グループ討議から「安全主義」の傾向が強く窺われました。しかし、1回の行動だけで、1回の演習だけで、こだわりとか、思考や行動のスタイルを決めつけることはできません、数十にわたる「situation」「task」「action」「result」を積み重ねて、その人の個人特性がわかってきます。当然、行動例が多いほど、その人の個人特性がより正確にわかってきます。

人それぞれに特性は異なり、まったく同じということはありません。ただ、何か切り口とか、フレームみたいなものがないと、非効率な作業を行うことになってしまいます。以下は、前出したエニアグラムを参考にし、各々のタイプがどんな能力特性を持ちやすいかをまとめたものです。ただ、人を「このタイプである」と類型化するのは危険です。これはあくまでも傾向性で捉えるべきで、その傾向性も人生経験とともに微妙に変化するものなのです。

以下は、個人特性、つまり動機特性や価値観によって思考様式や行動様式も変わってくることを、それが繰り返されると、強みの能力や弱みの能力が顕著になってくることを説明しています。

完璧主義の人は、「もっとよいものを」という動機が働きます。思考面では、探究心が強く、掘り下げてよく考えます。効率性よりも可能性を優先します。対人面では、真実にこだわり、自説を曲げない頑固な面があります。資質面では、向上心や執着性は高いのですが、いい加減なことができないため、柔軟性とか変化適応性には弱くなります。

他愛主義の人は、「相手の役に立ちたい」という動機が働きます。人の世話をすることで自分の居場所を実感します。思考面は、論理を追及するよりも、人の気持ちを汲んだ意思決定を行います。論理よりも自分の肌感覚を優先しています。対人面では、他人によく配慮し、周囲を盛り上げることもできます。資質面では、みんなのために努力を厭いません。献身性は高いものの、他律的になりかねません。

結果主義の人は、「成功したい」という動機が働きます。最高の成果でなくても、わかりやすい成果を確実に出していきます。思考面では、深く考えることはしませんが、柔軟に考えることができます。成果に至る道筋、リスクの回避、不測事態での対応などを考えます。対人面では、話術に長け、人を使うのが上手です。資質面では、器用かつ柔軟である一方、誠実性や一貫性に乏しくなります。

独自主義の人は、「自分の存在感を発揮したい」という動機が働きます。人と違う自分を演出することにこだわります。思考面では、直感が鋭く、感性も豊かです。ユニークなア

アイデアが次々に打ち出されます。半面、論理構築は不得手です。対人面は、自分を演出することが上手ですが、やや自己本位となります。向上心や向学心は高いものの、自己目的が強くなり、集団への奉仕の姿勢は低くなっています。

正解主義の人は、「正しく行う」ことに動機が働きます。本質を掴むこと、正解を得ることにこだわっています。思考面は、事実を則して論理的に考えます。分析好きで判断を誤りません。半面、アイデアは過少です。対人面では、あまり感情は出さず、客観的アプローチに終始します。人よりも、人の抱える問題のほうに関心が向きます。資質面では、正解への執着性は高いものの、慎重で冒険はしません。

安全主義の人は、「安全に物事を進める」ことに動機が働きます。失敗を犯すこと、集団の輪から外れることに不安を持っています。思考面は、先々のリスクを排除するため、計画的かつ緻密に思考します。半面、ダイナミックさに欠けます。対人面では、人への関心は高く、謙虚かつ支援的に振る舞います。ただし、強い主張はしません。資質面は、誠実で周囲から好かれますが、挑戦心や闘争心は不足します。

楽観主義の人は、「楽しいことをやりたい」という動機が働きます。いやなことを我慢してまでやりません。思考面は、プラス思考でアイデアは豊富です。ただし、大雑把で緻密に考えることは不得手です。対人面は、明るく率先的に振る舞います。ただし、意見の対立は望まず、明確な結論を避けてしまいます。資質面では、好奇心や向学心は強いものの、飽きっぽく、リスクや困難は避ける傾向があります。

冒険主義の人は、「人ができないことをやる」という動機が働きます。先行き不透明、困難やリスクを前にすると、闘争心が湧いてきます。思考面では、論理よりも直観、予言的に物事を決めていきます。今よりも未来を見えています。対人面では、はっきりと主張していきます。やや攻撃的で、あまり人に配慮しません。「何かやってくれる」という期待感がありますが、危うさも持ち合わせています。

平和主義の人は、「まわりが平穏・平和で波風たたせずに」という動機が働きます。組織内が陰悪な雰囲気なることを嫌います。思考面では、直感や感覚が優先されます。論理構築はやや弱めであるが、細かなことによく気づきます。対人面では、自分の感情意や衝動を押さえ、まわりに合わせていきます。資質面では、忍耐強く、寛容性も高いのですが、突破力や主導力という点で不足感があります。

### 3-8 まとめ

- ① 行動（言動）からの直接の能力評価はできません。「状況」「意図」「行動」「結果」が揃わないと能力評価はできませんが、「意図」だけは見えません。明確に分からない場合は、前後の行動の脈絡から推論し、アセッサーミーティングで議論し、より客観的な評価へと導きます。
- ② ミクロとマクロからのアプローチによって、「たまたま発揮された能力か、定着された能力か」を見分けていきます。能力のレベルは、単に「発揮の頻度」ではなく、「困難時でも安定して発揮するか」という安定性、「効果的に発揮されるか」という効果性によって診断します。
- ③ マクロからのアプローチによって、「行動特性」「思考特性」、さらには動機や価値観といった「個人特性」を把握することができます。フィードバック面談やフィードバックレポートでは、受講者個々人の特性を踏まえた「アドバイス」をすることができます。

## 4. アセスメントの結果わかったこと

### 4-1 組織の風土や組織の特徴

ヒューマン・アセスメントを行うと、個々人の行動や態度を通じて、会社の特徴や風土が薄々とわかってきます。「一般の会社ではこんなことをしない」と思っている、その会社の5割以上の人たちは疑いもなく実施していることがあります。

たとえば、判断を行う時は、「必ず結論を先に示す、次に3つ以上の根拠をあげて説明する」ということが徹底されている会社がありました。顧客クレームの時は、「今の仕事を止めてすぐに現場に向かう、費用に制限はつけない」といサービス業もありました。また、リスクのある意思決定の時、「勝手な判断はしない、必ず上司の意向を仰ぐ」とか、部下に指示を出す時、「必ず、上司にもCCで情報を流す」ということが徹底された会社がありました。保守的な会社で結構ありがちなのですが、こういった風土ではリーダーは育ちません。

社員のマネジメント能力の高い会社は、2つのタイプがあります。1つ目は、ベンチャー企業で若いころから何でも任されている会社、リーダーシップ能力に優れている者が多く見られます。2つ目は、階層別・テーマ別の研修が充実している会社、バランスが良く能力が磨かれています。経験で身につけられるか、研修で疑似体験を通じて身につけさせるか、そのいずれかです。就職人気ランキングが上位の会社でも、能力が全く伸びていない会社も結構あります。はっきりと言えることは、実務経験だけでは「マネジメント能力」「リーダーシップ能力」は磨けないということです。

また、会社や業界によって能力特性も異なってきます。さらに、同じ会社であっても、職種によって能力水準や能力特性は異なってきます。たとえば、IT系の会社、顧客へのソリューションを行う会社は、思考能力（問題解決能力）に優れています。反面、現実志向が高く、変革が生じにくくなっています。小売業、サービス業、営業系の会社など、接客機会の多い会社は対人能力に優れています。反面、顧客対応と売上確保の仕事が中心となるため、長期的視点から環境を見ることや、大局的視点から組織や資源をみることは不得手です。通信、電力、ガス、鉄道、建設など、インフラを整備・保守する会社は、管理能力に優れており、ルール通りにきっちりと仕事を進めます。全員が内向き、不具合が生じないよう目を光らせています。反面、クレームやトラブルには敏感ですが、会社の外にあるビジネスチャンスには気づきません。

業績は良いけれども、マネジメント能力の低い会社もありました。それは、システムが良く機能しており、第一線社員や外注先企業もしっかりしているため、何もなくても一定の収益があがっている会社もあります。そういう会社の管理者は、総じて何もしていない。意思決定も問題解決も企画構想もできないけど、システムとルールが業績を導いてい

るのです。しかし、そういう企業はいつか破綻します。

職種とマネジメント能力の関係をみると、一般に次のような関係が見られます。

管理系社員は、ルールに厳格で組織の秩序を維持しており、管理統制能力に優れています。リーダーシップ能力に乏しいが、各部門との調整力に優れます。論理的思考能力が高く、意思決定を間違えることはありません。ただし、創造力や想像力に乏しく、新たなものを創る意識と技術は不足しています。

営業系社員は、良き人間関係を構築することが得意なので、総じて対人能力、とくに感受性や説得力に優れています。相手の表情を見て、即座に感情や真意を掴むことができます。しかし、短期的な業績が意識されるため、長期的視点から会社を変えていこうとする意識に乏しく、事業ビジョンを構想するは不得手です。

開発系社員は、「新しいものを創る」という役目を負うので、創造力や想像力に優れています。好奇心が旺盛、様々な可能性を追いかけます。いったん取り組んだら、高い集中力を発揮します。しかし、マイペースの人が多く、人に気を遣うこと、周囲を主導することは不得手です。実務管理などの細かなワークは苦手です。

製造系社員は、「最高品質のものを最低コストで作る」という役目を負うので、管理能力や問題解決力に優れています。ルール・基準書・マニュアル・上位方針は絶対的なものです。しかし、専門知識や定型業務を超えると困ってしまいます。現物・現実を重んじるため、想像力、洞察力、未来志向に乏しくなっています。

保守系社員は、「適正な状態を維持する」という役目を負うので、自分を抑え、粘り強く地道な努力を重ねていきます。顧客や周囲の言うことを尊重し、期待に応えようと一生懸命です。しかし、総じて受動的で、主体性に乏しくなっています。目前の設備保守のことで一杯、大局観や長期的視点に乏しくなっています。

人間は、個々人の特性によって思考様式や行動様式が定まってきます。それに加え、自分の役割（職種・職位）によっても、思考様式や行動様式が変わってくるのです。当たり前のことですが、「先天的要因」と「環境要因」によって、そこに「自己啓発」が加わって人の能力水準と能力特性が決まってくるのです。

## 4-2 能力評価を通じてわかったこと

### ① 間違いなく女性社員のほうが優秀である

同年齢や同勤続年数で男女を比較した場合、明らかに女性社員のほうが優秀です。女性社員のほうが理解力や発想力が高い。また、感性（センス）や感受性も高く、直感も鋭い。

言語化・可視化されていない情報、すなわち「場の空気」「相手の真意」「次に起こること」こういったことを五感で感じたり、読み取ったりすることができます。

男性社員は、「守るべき生活」があるため、どうしても会社や組織に迎合してしまうことがあります。しかし、女性社員は、いざとなれば「家庭に入る」「転職する」といったいくつかの選択肢をもつため、あまり「枠（権限関係）」に限定されることなく、自由に考えたり、行動したりすることができるのだと思います。また、会社では総じて女性は弱い立場にあるため、強い立場にある者の「感情」「真意」などを敏感に察知することができます。生活者、消費者の視線からものを考え、共感することもできる。くわえて、男性社員は「人生＝会社」という狭い範囲での生活となりますが、女性社員は、「人生＝家庭＋趣味＋仕事＋アート＋ファッション＋α」といった広い範囲での生活となります。興味関心の幅が広く、付き合う人間の幅も広い。アートなど一流の作品を見て、感動し、涙を流し、生活に刺激を加えている。女性者のほうが、圧倒的に「新しいものを創り出す能力」を持っています。

未来を考えると、新しいことを企画するとき、多様な価値観を持ったメンバー同士が議論するとき、女性社員は不可欠な存在です。男性社員同士であれば、もっともらしいけど表層的な結論に終わってしまいます。十分に議論（ディベート）が行われず、安直な調整が行われてしまいます。

### 【女性と男性の違い】

	感受性・傾聴力	育成型・指導力	主導力・主張力	革新性・挑戦心
女性社員	◎	◎	○	○
男性社員	△	△	○	△

	情報理解力	管理力・判断力	論理的思考力	想像力・創造力
女性社員	◎	○	△	◎
男性社員	○	◎	○	△

### ② 係長・課長・部長・執行役と階層が上がっても、マネジメント能力は上がっていない

本来であれば、課長は係長よりもマネジメント能力が高く、部長は課長よりもマネジメント能力が高いものです。しかし、実際は、職位が上がっても、合計点や平均点はほとんど変わりません。係長と同様のマネジメント能力であっても、部長の職責は遂行できているのです。

これにはどういう意味があるかというと、マネジメントに関する能力、たとえば「事実情報を分析して問題を解決する力」「未来を予見してビジョンや戦略を構築する力」「人の

気持ちを察知したり、人の意見や態度から学ぶ力」「集団を鼓舞したり、主導したりする力」  
 こういった能力がなくても、職場ではそれなりに成果を出している、ということです。

専門分野の範疇である、成果を上げるシステムが構築されている、十分な権力をもっている、従来からのビジネスを実行している、そういったことが前提となっています。マネジメント能力よりも、「専門知識」「経験」「人脈」「権限」「人柄」こういったもののほうが大切なのです。裏を返せば、マネジメント能力が十分備わっていないので、短期的な成果は残せるけど、経験知識から脱却できない、従来のビジネスから脱却できないのです。

さらに言えば、部長職や執行役の使命は、直近の成果を上げることでなく、5年先を見据えて「次なるビジネスを立ち上げること」にあると思うのですが、企業の「役職要件書」「役割等級書」にはほとんどそれが記されていない。だから、一生懸命、目先のビジネスを遂行している。

#### 【上級管理者と初級管理者の違い】

	人材育成力	経験・専門知識	権限・人脈	カリスマ性
上級管理者	△	◎	◎	○
中級管理者	○	○	○	△
初級管理者	◎	○	△	△

#### ③ 思考能力は若い社員の方が高い

思考能力を「実務管理能力（判断力）」「問題解決力（論理的思考力）」「ビジョン構想力（創造的思考力）」に分け、その能力の向上度合いを測定すると次のようになりました。結論としては、「実務管理能力」では若干の向上が見られますが、「問題解決力」や「ビジョン構想力」では向上が見られません。特に、「ビジョン構想力」は、年齢や経験とともに低下してきます。この要因は、年齢や職務経験とともに「現実性」を重視するようになり、想像力が働かなくなるためです。

また、上位職になると、事実を基に筋道立てて考える時間的な余裕はなく、論理的思考による結論よりも、経験則による結論を信じる傾向が強くなってきます。どういう考え方をするかというと、「事実」を正しく押さえ、蓋然性が失われないところまで「解釈」を加え、「ルール」に基づいて判断を下す、「業績」の上がる対策を導く、といったスタイルとなります。そこには、「想像（イメージ）」とか、「創造（クリエイション）」というものはありません。

正直に言って、思考能力では圧倒的に若年社員のほうが上です。どんな知識や情報でも

偏見なく吸収していきます。また、若い社員は、人に命令できないから、自分でよく考えています。ベテラン社員はそれに対抗しようとするため、ますます「知識」「経験」「権限」を振りかざすことになります。

	想像力・想像力	分析力・論理構築力	実務管理能力・判断力
ベテラン社員	△	△	◎
中堅社員	○	○	○
若年社員	◎	◎	○

④ 上級管理者は「成果に直結する能力」を高いレベルでもっている。しかし、上級管理者の役割をはき違えている人が多い。

上級管理者は、大きな組織を取りまとめ、組織内の経営資源を有効に活用して成果を導いています。一定の期間に「業績」「成果」といった形にすることが上手です。上述した「実務管理能力」に加え、「折衝力」「対人配慮」といった人を良い気分させたり、交渉して利益を勝ち取ったりする能力は高いレベルにあります。さらには、忍耐する力、すなわち「ストレス耐性」とか「執着心」などは高いレベルを保有しています。

しかし、上級管理者に「あなたの使命は何ですか？」と問うと、「組織内の経営資源を有効に活用して成果をあげ、全社の業績に貢献すること」といった答えが返ってきます。しかし、中級管理者や初級管理者に聞いても同じ答えが返ってきます。少し気の利いた人は、「全体最適を考えながら全社の業績に貢献すること」といった答えが返ってきます。これは、自部門の業績確保よりも全社の業績確保を優先させるといった意味でしょうか。しかしながら、まったく帰ってこない答えがあります。それは「未来を展望し、新しい価値を創ること」という答えです。上から下まで、「現在の可視化した成果」しか見ていない。会社も、個人もそういった評価しかされていないからでしょうか。未来を見ていないから、状況反動的なマネジメントをしています。「先行投資」「人材育成」「世代交代」といった概念がないから、若者に任せようとせず、若者を育てようとはしていません。

笑い話ではないですけど、ある意思決定演習でこんな解答をして部長がいました。

役割：レストランチェーンのエリアマネジャー

状況：赤字店舗の店長から「設備が壊れたので至急購入したい」とメール

解答：「自分が故障状況を見てから判断するので待っている」という返信

こういう人は、部長をやってはいけません。自分の役割をわかっていないからです。

信じられないと思いますが、部長同士のこんなグループ討議演習もありました。

役割：製造業の組織の責任者

状況：工場が海外移転したので、工場跡地を企業ブランド向上に向けてどう活用するかを検討する

解答：「更地にして顧客調査を行う」という結論

本人たちは真剣に取り組んでいました。でも自分たちの役割をわかっていないのです。

#### ⑤ 対人能力、思考能力、人間性、推進性すべてにわたって「完璧」な人はいない。

過去2万人以上の人を評価しましたが、以下の7つの能力群のすべてにわたって「秀逸」した人はいませんでした。つまり、スーパーマン（完璧人）はいなかったということです。もちろん、すべてが60点、70点程度の人はいました。しかし、そういった人は、バランスに長ける一方で、これという秀でたものが見られませんでした。

むしろ、創造力80点（5段階でいうと4点）の人で、論理思考力が弱かったり、集団主導力がなかったり、そういった「偏りのある人」が多く見られました。現在の企業では、こういった特徴ある人材を育てたり、活用したりすることが不得手です。だいたい、そういう器量のある上司がいない。

言えることは「60点（オール3）」の人たちが集まっても、「共創」「創発」はそう大きくないということです。むしろ、一部の能力に限って「4」「5」を持っている人たちが集まったほうが、「共創」「創発」は有効に図れるのです。したがって、集団の成果に向けては、「個性の認識」とその「組み合わせ」が大切になってくるのです。

##### ● マネジメント能力（スキル）

- ・ 論理的に思考する力 例) 情報理解力、問題分析力、など
- ・ 創造的に思考する力 例) 発想力、創造力、など
- ・ チームを主導する力 例) 統率力、折衝力、調整力、など
- ・ 人間関係を作る力 例) 対人理解力、傾聴力、など

##### ● マネジメント資質（マインド）

- ・ 成果に向かっていく姿勢 例) 高業績志向性、執着不屈性、積極性、使命感、など
- ・ 公正に仕事を進める姿勢 例) 誠実性、倫理観、正義感、自制心、など
- ・ 新しいものを作ろうとする姿勢 例) 好奇心、挑戦心、独立心、未来志向性、など

#### ⑥ 職種別にマネジメント能力を測定すると、市場の変化にさらされている職種に属する受講者の能力が高くなっている。

大雑把にいうと、企業内には、研究、開発、企画、製造、営業、物流、サービス、総務、経理、人事、ITといった組織がありますが、「変化にさらされている業種」ほど、マネジメントに関する能力は高くなっており、「内向きの業種」「定型業務が多い業種」「内勤の仕

事」ほど、マネジメント能力は高まらない傾向にあります。多くの企業では、開発・企画・営業に属する者の能力が総じて高く、製造・物流・総務といった市場変化とあまり向き合っていない業種ではマネジメント能力は高まっていません。職種の特徴があるため、この結果をもって良し悪しの判断を行うのは早計かもしれませんが、これが会社の実態です。

業種でみても同じことが言えます。つまり、市場の変化にさらされている業種に属する受講者の能力が高く、そうでない業種（規制で守られている業種・競争が少なく業種）ではマネジメント能力は高まっていません。同じ年代・同じ勤続年数でマネジメント能力が最も高い業種は、ITベンチャーに属する企業です。「競争が激しく常に危機感にさらされている」「会社が成長しているから若くても重要な任務を任される」「規模が大きくないためトップの志や思いが直接伝わる」そういった環境が人を育てているのでしょうか。一番大きな要因は、「頭の固い、変化に取り残された上司がいない」ことでしょう。

### ⑦ 海外でMBAを取得した人は何がすごいのか

「MBAホルダーは分析力や創造力に優れている」という先入観がありましたが、アセスメントを試みたら若干異なっていました。むしろ、結論は早いけど思考はやや浅薄、主張性はあるけど強引、向上心は高いけど自己目的、といった人が多かったように感じます。海外での厳しい競争に勝って学位を取得しただけあって、意欲や精力は旺盛、結果を出す力はあると思います。ただし、結果の出し方は「強引」「独善」です。これは当然のことで、「人の気持ちが分かる人」「あれこれと熟考する人」よりも、「時間内に結論を導ける人」「はっきりと主張できる人」「ディベートに勝てる人」を育てようとしているからだと思います。

一通りのスキルは高いレベルで身に付いており、コンサルタントやマネジャーには向くけど、人としての魅力となると首を傾げなくなる人が少なくありませんでした。日本では、リーダーの人間性や志に魅力を感じてメンバーはついていく、欧米ではリーダーの掲げるビジョンや斬新なアイデアに共鳴してメンバーがついていく、という国民性の違いを感じました。

### ⑧ 日本で働く外国人のほうが日本で働く日本人よりも数段上であった

日本企業に勤める外国人を評価する機会は何度もありました。総じて言うと、「思考スキル」「対人スキル」は人によって様々ですが、仕事に向かう「マインド」が日本人と異なっていました。特に、東南アジアの人たちは「志」が高い。勉強する動機が違う。国境を越えて異国の地で働く動機が違う。働いて稼ぐというより、稼いで豊かな暮らしをするというよりも、もっと研究して、学習して、経験して、獲得したノウハウや技術を国に持ち帰り、「国をもっと良くしたい」「地元地域を良くしたい」という高い志を持っているが多

い。国のため、地域のために働いているから強い。はっきりと主張し、会社や上司に迎合しない。また、多様性を受容し、様々な価値観や考え方を吸収していくのです。同じ30歳であっても精神年齢が違います。国家のこと、世界のこと、未来のことを考えている。

一方、欧米系の人たちは、自分のキャリアをしっかりと考えていると思います。アジア系の人に比べると、働く動機が「自己目的」となりますが、野心が強い。次のステージを考えながら、今の仕事をしている。自律している反面、多少自己防衛的な姿勢が見え隠れします。「自分のことは自分を守る」という姿勢が、ともすると、他人からの指摘や助言を素直に聞き入れなくしてしまっている気がします。

間違えなくいえることは、外国人のほうが日本人よりも「向上心が高い」「意識が高い」ということです。いろいろなことに気づき、経験から多くのことを学び、言語力に乏しくても「非言語」の力によって自分の意を通していく、周囲の日本人に良い影響を与えています。

#### ⑨ 日本人の能力は落ちている、特にリーダーシップ能力が落ちている

外国企業に勤める外国人との比較をしたことがないので、これは推察になりますが、日本人の能力は世界的にみると「中の下」あたりだと思います。学校教育のレベルは他国に追い抜かれ、ぬるま湯体質で平和ボケした組織体制のもとでは、いいところ「中の下」あたりでしょう。今の日本人には、競争心・闘争心・向学心・好奇心といったものをあまり感じません。また、能力の水準（平均値）もそうですが、どの企業でも「中心化傾向」が顕著となり、「これはすごい」という人がいなくなっています。企業内に「エリート」がいなくなっています。日本でも少なからず「すごい奴」はいます。クーリエジャポンとか、事業構想とか、そういった雑誌を読むと、日本にもすごい奴がいるなあと思います。しかし、日本という国家、日本の企業に魅力を感じず、海外に出て行ったり、企業に勤めず独立したり、そういった行動にでているため、企業内を活性化する役目をしていないようです。

時系列でみるとどうでしょうか。日本の企業人は小粒化したのでしょうか？企業の組織は、役割・機能が細分化され、その中で規則や方針が徹底されています。さらには、「確実な成果を求める」「利益を出して企業価値を高める」という組織マネジメントが重視されるようになり、その結果、豪放磊落に物事を進める人、一途に研究を続ける人、そういった「確かさのない人」が減ったのは確かです。

全体の傾向として、「形」にまとめるのが上手な人が評価されるようになってきます。何を目指したか、何をやろうとしたか、そういった意図や過程よりも、形式的な結果を重視するようになったため、小粒の人間が増加しているのだと思います。これは、「成果主義」がそうさせたのではないかと思います。社員は、長期間を要する変革には目を向けず、短

期間ではっきりとわかる「形式的な成果」の産出に躍起になっています。仕事をしているふり、成果をあげているふりをした社員も増えました。

はっきりと言えることは、「人間は評価されることに一生懸命になる」という習性があることです。いくら会社が「変革」を叫んでも、評価が「実績値」であれば、だれも変革には見向きもしないということです。ほとんどの会社が、「経営者が笛吹けど、社員は踊らず」の状態になっていると思います。その要因は、「評価制度」と「組織体質」にあると思います。後者の組織体質とは、「抵抗勢力」「無気力グループ」が変革の芽を潰しているということです。これについては後述しようと思います。

### ⑩ 大企業・中小企業・ベンチャー企業で能力特性の差が出ている

人間は、「集団になると1人当たりの作業量が減少する」ことが実験によって証明されています。いわゆる「リングルマン効果」が働いているにもかかわらず、1人当たりの売上額や付加価値額になると、大企業が中小企業を上回っています。大企業の機能別・階層別組織が、高い生産性を生んでいます。

しかし、「大企業＝高い能力を保有」という考え方は違っています。大企業の社員や役職者は、自分の担当範囲で、自分の権限内で、短期間に目に見える成果を上げようとしています。結果、内向きで短期的なマネジメントに終始しています。組織を横断するような問題は避けて通ります。「問題＝解決するもの」でなく、「問題＝前提条件」として受け取り、うまく対処しながら成果を目指していきます。結局、会社全体を見ているのは「社長」ひとりだけ、変革の必要性を本当に感じているのは「社長」だけ、という企業も少なくありません。

	重視する価値	情報リテラシー	実務管理能力	問題解決能力	変革創造能力	コミュニケーション力	顧客対応能力	独立心
大企業	安定出世	高い	高い	中位	低い	高い	低い	低い
中小企業	安定生活	低い	高い	中位	中位	低い	高い	低い
ベンチャー	先端創造	中位	低い	高い	高い	低い	中位	高い
流通サービス	競争顧客	低い	低い	中位	中位	高い	高い	中位

#### 4-3 受講者と直接対話したり、面談したりしてわかったこと

アセスメント研修の中で、直接受講者と会話をしたり、研修の最後で一对一の面談を行ったりしています。そこでは、その人の生き様や価値観を聞くことができます。つまり、能力や行動の背景となるものを知ることができます。20～30分の面談で、価値観、人生の目標、会社（上司）への不満、いろいろなものが出てきます。そういった面談からわかったことを取りあげてみます。

##### ① 自分に向き合えていない者が少なくない

ほとんどの人が、真剣に「自分に向き合う」ということをしていません。たとえば、「あなたはどんな人ですか？」「あなたはどこに向かっていきますか？」「会社でのあなたの役割は何ですか？」「あなたの仕事は何ですか？」といった質問に対し、「あいまいな答え」しかできません。きちんとし答えが返ってくるのは百人に一人くらいです。特に、中堅の層、ベテラン層が顕著となっています。管理者候補の人でも、自分の仕事や役割を説明しきれず、個別の仕事の説明しかできない人が圧倒的に多くなっていました。自分の役割が不明瞭でよく仕事ができるな、と思うことがあります。ほとんどの人は、定型業務を、いつも通りに、こなしているだけに映ります。

こういった「自分の職業人生の根底部分」を考えようとする意識は希薄で、「仕事が忙しい」ということを理由に「自分自身を考える」ことから逃避してしまっている人が多くなっています。現代社会は、もはや個々人の「自由」と「自己責任」の時代であるのに、会社や社員は昔の古き良き時代から脱却できていないようです。会社は、「指示・命令」と「雇用維持」をセットにして社員を操ろうとしています。社員もそれに乗り、自分の職業人生を会社に委ねてしまっています。

私は、会社が社員の雇用を守る時代は終わり、会社は社員の職業人生を応援する時代が到来したと思っています。個々の会社が雇用維持だけを目的にはいけません。オープンで公正な労働市場を形成するには、成長しない産業、成長しない会社から人材を流出させる必要があります。大切なことは、会社は社員の自由意思を尊重すること、社員は自己責任で進路を選択すること、にあります。

現状、日本の会社員は、次の時代に向けた「レディネス」ができていない段階にあります。

##### ② 80%以上の者は能力開発がうまくいっていない

多くのアセスメント受講者は、うすうすと自分の能力水準と能力特性（強みと弱み）に

は気づいています。アセスメントを受講すると、そういったことを気づく機会が与えられ、もし気づかなくてもアセッサーからはっきりと指摘されるので、「うすうす」が「はっきり」と変わります。

しかし、そこからが問題です。目指す自分像をはっきりと描き、自己啓発を行っている人はあまりいません。ましてや、自己変革（自分のスタイルを変えていく）に取り組んでいる人はごくわずかです。たぶん、自己啓発を実施しており、それが順調であるという人は全体の2割もいないと思います。

この理由は簡単です。自己啓発を行わなくてもすぐには困らないからです。自己啓発を行わなくても定期的に給与が入ってくる。専門知識や専門能力が備わっているので、当分は「今までの貯金」で食っていける、目先の成果達成はできるからです。

自己啓発は知識をつける学習とは異なり、自分の思考スタイルや行動スタイルに影響を与えていくこととなります。換言すると、自己啓発は「自分のスタイルを良い方向へと進化させていくこと」と定義することが出来るでしょう。そうすると、自己啓発を行うとき困難な問題が生じてきます。今まで「何年、何十年もかかって確立してきた自分のスタイルを変える」ことは相当に難しい、たとえば、受動的なスタイルを持つ人が、率先的な行動を収得しようとしても、そうは簡単にはいかないものです。

### ③ 絶対に間違えないが、先にも進まない人ばかり

私は、いろいろな立場の人に「優秀な人材とはどんな人？」と尋ねています。もっとも多い解答は「成果をあげられる人」ですが、その他に「テキパキ仕事を捌ける人」「判断を間違えない人」「正しい結論を導ける人」という答えが多いのです。多くの人は、「優秀な人＝頭がいい」「優秀な人＝論理的である」といったイメージを持っているようです。逆に、「判断を間違える社員＝失格社員」という認識の人が圧倒的に多い。組織人は、際立ったことは何もできないが、組織に忠実、周囲に協力的、判断のミスはない、こういった社員を目指しているのでしょうか。こういった組織からはリーダーは輩出されません。

アセスメントをやっていると、「正解を求める」という学校教育、「間違ったことをしない」「組織ルールどおりに行動する」という社会人教育の結果、「間違えないけど何もしない」という社員があまりに多いことに気づきます。ヒューマン・アセスメントの演習では、「理想に向けた課題設定はできない」「G oの意思決定がなかなかできない」という態度・行動で表れています。しかし、リスクを避けるにはどうすればよいか、なぜ意思決定できないのか、といった問いには素晴らしい答えが出てきます。思考力は良好であるものの、未来やリスクに向かって思考を進めることができない人があまりにも多い。

### ④ 課長層・部長層まで上がってくる間に「変革者」はいなくなっている

複雑な状況や変化する状況に、柔軟かつ器用に立ち振る舞いながら、それなりの成果を上げていく技術は持っている人は増えてきました。しかし、抜本的に何かを変える、創造的に何かを作る、といった「変革者」は、上位の階層に上がれば上がるほどいなくなっています。大企業で変革を起こしていくには、組織の壁が厚く、並大抵の努力では成功しません。たぶん、変革の資質をもった人材はすでに外部へと流出してしまったか、変革を諦めてしまったのではないかと思います。組織は「目的を効率的に達成するための仕組み」であるため、効率的でないことをしたり、ルールを破ろうとしたり、人と違ったことをやろうとすると、抑制圧力が働きます。そうすると、変革の芽をもった人材は、次の二つの方向に分かれてきます。

- 組織の中での変革をあきらめ、普通の人材となって成功を求める
- 負の抑制が働かない「場」に移動し、思ったとおりに変革行動を推進する

つまり、変革をあきらめるか、場所を変えるか、どちらかになるでしょう。

ある企業の統括部長、本部長を集めてアセスメントを実施し、変革人材を抽出しようとしたが、1～2%程度しか抽出されませんでした。しかも、大半は中途入社意識の高い人材です。

また、若い層には、変革の芽を持っていそうだけど、何かを訴えているのが、何を言っているのかわからないという人がいます。問題意識は高く、使命感も強い、自分が何とかしたい、という強い思いは伝わるのですが、思っていることを一言でいえない、表現が感覚的で稚拙、論理が飛躍する、といった理由で相手に伝わっていきません。つまり、「未来の理想を感覚やイメージで語っても、現実的で明確な言語でしか受け取れない人には伝わっていかないということです。

たぶん、そういう人は「企業の宝」なのでしょうが、本人も上司もそれに気づきません。こういった人材の90%以上が、ピラミッド組織の階段を上っていく過程で潰されることでしょう。まれにリーダーを育成できる器量の大きな上司に巡り合えば、才能が開花し、トップに上り詰めるかもしれません。

変革者や創造者は、人の見えないものが見える反面、それを説明することができません。したがって変革者や創造者は自分一人では育ちません。大切なのは上司の支援と育成です。しかし、現状、変革者や創造者を育てることができる上司はきわめて少ないと思います。なぜなら、「組織に忠実な良識人」を「間違っただ判断をしない人材」に育てることしかやってこなかったからです。

## ⑤ 組織にとって害になる人が結構いる

課長とか、部長とか、執行役とか、そういった大きな権限を持っている人の中には、その組織の長として相応しくない者が結構存在していました。厳しい言い方ですが、組織にとって「害」となってしまう人は、早急に役割を交代したほうが良いでしょう。

組織でもっとも多いのが「老害」です。経験を積みば積むほど、自分のやり方にこだわりがちです。年齢が上がれば上がるほど、新しいものへの適応性は弱くなってきます。すなわち、若い社員のほうが頭の回転が良く、新しいものを上手く扱え、創造力もある、という現実を受け止めなければなりません。それを受け入れず、自分の有能性を誇示しようとすると「老害」が起きてきます。社会のため、会社のため、部下のために仕事ができず、自己保身のために仕事を行うとなると最悪です。新しいことには「反対」、部下からの提案については「証拠」「データ」を要求する。だいたい新たなことをやるのに十分な証拠なんてあるはずがない。リスクを取り、万が一のことを覚悟して、GOを出す、これが上級者の仕事です。「成功する証拠が挙がるまで待つ」という考えのおかしさに気づかない人が多いのです。

現在の組織の50%以上は、「老害」に侵されているでしょう。人事もトップもうすうす感じている。ただし、組織の変革をストップさせていること、未来のリーダーの輩出を潰していること、メンバーが新しいことを考えずに証拠集めばかりしていること、そういった老害の深刻さには気づいていません。

#### 【害となる人のパターン】

思考能力	対人能力	資質	人物評
○	△	○	やる気は高い。つい自分の経験や価値観を押し付けてしまう。やる気が高いだけに始末が悪い。
○	○	△	何も決めない、何もしない。新たな提言をしても一向に動かない。自分の責任になることを避ける。
△	○	○	やる気もある、人もいい、本質を外した一生懸命となる。思考がついていけず部下との話が噛まない。

## 5. 特定の能力が育たない理由

ヒューマン・アセスメントの報告会にいくと、人事部の人から「そうなんです。みんなトップから指示が出ないと自分から動かないんです」「そうなんです。みんな不具合を見つけて解決するのは得意なんですけど、ビジョンが描けないんです」「そうなんです。みんな人はいいのですが、リーダーシップが発揮されないです」といった声を聞きます。端的に言うと、「協調性あるがリーダーシップがない人材ばかり」「正しく業務を進められるが将来ビジョンを描けない人材ばかり」そういった声をもう2000回くらい聞きました。

結局、どこも同じです。何か、構造的な問題があるようです。

### 5-1 論理的思考であるが、問題解決力はない

企業人を続けていると、それなりに「論理的思考力」は身に付いてきます。判断力も相当に高まっています。なぜなら、ロジカルに考え、妥当な結論を導き、それをロジカルに伝えないと、周りが理解してくれないからです。でも、問題解決力はあまり高くありません。それはなぜか？

ここで「問題」とは、トラブル、事故、目標未達、クレームなど、いわゆる「よくない状態」を指します。また、ここで「解決」とは、一時的な対応でなく、抜本的に解決するということを指します。抜本的に解決できない理由は以下の通りです。

- ① ビジネス上の問題は、実験や生産といった閉鎖的環境、静的環境で起こるものでないので、流動的環境下で様々な要因が複雑に絡まって生じています。したがって、因果関係を精緻に説明できません。工場内における不良率が1%上がったという問題は「因果関係」で説明できますが、売上が10%下がったという問題は「因果関係」ですべてを説明できません。大切なことは、原因を精緻に分析することでなく、問題構造を単純化し、最も重大な部分に着眼することです。ビジネス上の問題は、「why」の発想では解決策を導くことができません。洞察力と概念化力が必要です。
- ② ビジネス上の問題は、複数の組織を横断しているものが多く、一つの組織の力では解決することができません。たとえば、「売上未達」という問題は営業部だけの問題でしょうか。「他社に競合負けをした」という問題は営業部だけの問題でしょうか。しかし、多くの良識ある組織人は「まずは組織内で解決できることを探そう」というでしょう。これは、問題への対応であって、解決ではありません。我々組織人は、機能分化した組織の中で解決しようと奮闘しがちです。これもセクショナリズムであると思います。問題解決を行うには、大局的な視座から問題を捉える力、他の組織を動かすリーダーシップが必要になります。
- ③ ビジネス上の問題は、様々な立場から様々な形で見ることができます。翌日からキャンペーンを実施するのに、事前の告知をせず、定価で商品を販売したために顧客から

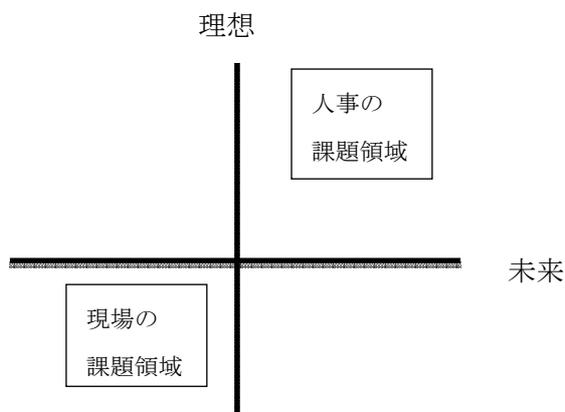
クレームが入ったとします。このとき、何が問題なのでしょう。そしてどう解決すればよいのでしょうか。この問題は、当事者の顧客、同じことをされたほかの顧客、商品を販売した販売員、キャンペーンの企画者、回収金の管理をする経理部員、こういった人たちが絡んでいます。論理以上に、倫理観、正義感が求められます。会社の利益を取るか、顧客の利益を取るか、バランスを取るか、そういった論理で割り切れないものに、答えを出していく「価値判断基軸」「全体最適化の意思決定力」が求められます。

我々は、「忙しい」「成果が優先」という意識が強いあまり、こういった問題に対して真摯に向き合っていないのかもしれないかもしれません。問題を解決しているつもりになっているだけかもしれないかもしれません。実際、アセスメントにおける評価結果は相当に低いものとなっています。

## 5-2 課題設定力がいつまでたっても高まらない

人事部スタッフの多くは、「上から言われないと実行しない」「自分から課題設定ができない」ことを嘆いています。しかし、現場にはその意味が通じていません。現場ではこう言っています。「我々の課題は業績を5%引き上げること」「我々の課題は5%のコストダウンだ」「各自が課題を設定して頑張っている」「人事部は何を言いたいのか」と。これは何が起きているのでしょうか。

どうやら、人事部の言う「課題」と現場で認識する「課題」の意味が異なるようです。人事部は、組織がさらに発展するため、来るべき未来の事態に備えて、ルーティン業務以外のところで「課題」を設定し、自主的に取り組んでほしい、ということを行っています。現場は、「課題=すべき事項」と捉え、普段のオペレーション上の領域で課題を設定しています。関心は、「不具合」「未達」「不良」これらをどう克服するかにあります。



人事部や経営トップが声高に叫んでも、社員の課題設定力が高まらない要因は以下にまとめられます。

- ① そもそも課題の認識が異なっている。現場では、業績目標を達成することが一番、そのためにどうするか、現場なりに知恵を絞っています。しかし、その関心は「目標阻害要因」であって、その駆除のために課題を設定しています。本来の課題設定は、未来志向、理想志向、全社最適といったスタンスが求められ、定型業務を超えた部分で設定すべきものですが、現場では、「業績第一」のあまり、今の仕事を円滑化・効率化するための課題設定となっています。
- ② 未来に向けて方向性や目標が設定できたとしても、課題が絞りきれない。課題はあれもこれもと拡散してしまう。我々は「MICE（抜け漏れなく）」を意識し、ヒト・モノ・カネといった切り口やバランスを考えて課題を多面的に出そうとしがちです。しかし、その結果、本当に重要な部分に絞り切る、成功の鍵を見出す、そういった大切なことを考えなくなっています。責任者は言います。わが組織の課題は「新規顧客の拡大」「既存顧客の深耕」「新製品の投入」「コストダウン」だと。
- ③ リーダーの意識が未来に向いたとしても、未来に対する答え（意思）が出ない。だから、課題は「イシュー（論点）」の提示となってしまいます。たとえば、「わが組織の課題は新たな価値の創造だ」「わが組織の課題はグローバル社会に適合した組織へと変革することだ」となってしまいます。論点は投げかけているけど、思考が停止してしまっている。「新価値の創出」「グローバル化」は、どの企業、どの事業、どの組織、あるいはどのケースでも、通用してしまう「一般論」です。能力のない管理者は、本や新聞で読んだことをそのまま、あたかも自分の考えたことように、「これがうちの課題だ」と言って示しています。こういった新たな価値を提供していく、グローバル化に適合するために組織をこう変えていく、リーダーは未来に向けて一歩踏み込んだ課題を示す必要があります。

### 5-3 ビジョン構想力はまったく不足している

管理者層に「ビジョンとは何ですか？」と問いかけると、「将来のゴール」「完成図面」「情景・憧憬」など、表現方法は異なりますが、だいたい同じような答えが返ってきます。妥当な答えだと思います。しかし、「なぜビジョンが必要なのですか？」「優れたビジョンとはどんなものですか？」「上位ビジョンがあるのにミドルもビジョンを作るのですか？」「会社ビジョンと異なる部のビジョンを作ってもいいのですか？」など、さらに突っ込んだ質問をすると、バラバラな答えが返ってくる。要するに、「ビジョンは必要」ということを頭では認識しているものの、体では認識していない。だから、ビジョンについて真剣に考えたこともないし、職場で真剣に議論したこともない、というのが現状でしょう。

現状、ビジョンについて深い理解をしている管理者や経営幹部は20%以下だと思います。残りの人たちは、「ビジョンは大切なんだろうが、業績を達成することのほうが大事だ

し、日ごろの動機づけのほうが大事だと思う」といった認識に近いと思います。「ビジョンは変革や創造の旗印になるもの」という認識がきちんとされず、「ビジョン＝メンバーのチアアップの道具」と考えている人が多いのではないのでしょうか。さらに言えば、300社以上の企業のホームページを見ましたが、「将来ビジョン」をはっきりと掲げている企業は10社もありませんでした。2割くらいの企業でビジョンらしきものは掲げられていましたが、企業理念と混同していたり、キャッチフレーズをあげるだけで目指すゴールが見えなかつたり、ビジョンとはいきれないものばかりでした。理解も認識もこんなレベルなので、ビジョン構想力は高まるわけがありません。たぶん、社長であっても合格点は取れないでしょう。

世間一般でビジョンの大切さが騒がれても、社員のビジョン構想力が高まらない要因は以下にまとめられます。たとえば、電子書籍がどんどん普及し、ビジネスのスタイルの大変革が求められている出版社を例に出して考えてみましょう。

- ① ベテランの管理者や経営幹部の多くは、将来ビジョンを描かず、中期経営計画を作り出します。 ネットチャンネルでいくらの上、書店チャンネルでいくらの上、さらに新規チャンネルでいくらの上、さらに書籍の電子化でいくらの上の印刷代金のコストダウン、そういった数値を弾いて、チャンネルごと、商品ラインごとの予算を立てます。次に、新規チャンネルはどんなチャンネルがあるかを考えます。「学校チャンネル」「生協チャンネル」「新古本チャンネル」そういうことを考えます。要するに、ビジネスの中身はよくわからないし、関心もない。管理者の関心は「売上」「コスト」「利益」「シェア」なのです。電子書籍ビジネス、デジタルコンテンツビジネス、といったよくわからない世界を想像する術を知りません。結局、わかる世界、可視化された世界の中でしか考えられないのです。
- ② 少し若い管理者は、「電子書籍化の波」を受け入れ、事業の方向性を指し示すことはできます。また、多くの事業者（作家・出版社・印刷会社・書店・読者）が「電子書籍ビジネス」に参入することも視野に入っています。その中で考えることは、「優位性の発揮」すなわち、「選択と集中」です。扱う分野を絞る、顧客ターゲットを絞る、提供の仕方で工夫する、そういったことを考えます。しかし、それは「どこに向かうか (where)」「どんなビジネスをやっていくか (what)」を考えず、いきなり「どうやって勝つか (how)」を考えてしまっています。要するに、ビジョンを構想する前に戦略を考えてしまっているのです。まず、考えるべきは、流動的で混沌としていて先行きが見えないデジタルコンテンツ市場において、わがビジネスの5年後、10年後の姿を描くことです。これは容易なことではありません。価値化や志、想像力や先見力など、総合的な力が必要です。
- ③ 企業社会には、独創性が豊かな人、夢想家や理想家も少なからず存在します。「音の出る本やにおいのある本を提供したい」「一般読者から作家の才能を持った人を発掘

して全世界に紹介したい」など、「～したい」と want ベースの発想は出るものの、それが周囲、顧客、市場、社会のニーズや期待とかけ離れてしまう人もいます。ビジョンとは、将来の完成図であり、それはビジネスの完成図にとどまらず、その先、「市場や社会がこうよくなっている」という情景までも描いていく必要があります。ビジョンとは、ビジネスで儲けるのではなく、世界を変える、社会を良くする、顧客を感動させる、そういった野望や志が必要なのです。

ビジョン構想力は、変革リーダーに求められる資質と能力を集大成した力であると思います。正直言って、この能力を育成・強化するのは難しいでしょう。野望や志、感性や先見性、想像力や創造力といったものは、すぐには育成できません。特に「野望や志」は持てと言われて持てるものではありません。結局、リーダーを選んでそういった資質や能力を磨くのではなく、資質や能力を持ったものをリーダーに据えるという考え方のほうが現実的なのでしょう。

繰り返しますが、年齢や職位に関係なく、「こういう組織にしたい」「こういう事業を作りたい」というビジョンを持った者をリーダーに据えるべきです。しかし、企業では、「業績をあげるマネジャー」と「変革を成し遂げるリーダー」を同一視するきらいがあります。両者ではまったく求められる能力が違うことを認識すべきです。リーダーを発掘するときには、大切なのは「見えている行動」を評価するのではなく、「見えていない動機」を評価するほうが大切なのです。

#### 5-4 部下育成能力が高まらない

組織の管理者の多くは、「自分は十分な部下育成力を持っている」と思っています。半面、部下の多くは上司の部下育成に不満を持っています。また、せっかく採用した新入社員の30%が3年で辞めてしまう現実、いつまで経ってもリーダーが育たない現実、そういったことを勘案すると、組織の管理者の部下育成力は十分ではないと言えるでしょう。事実、部下育成力のヒューマン・アセスメントの評価結果も芳しくありません。

正確に言うと、部下活用力は80点、部下指導力は60点、部下育成力は40点、といったところでしょうか。管理者の部下育成の実態は、以下のようなものだと思います。

- ① 組織で最も大切なことは「業績確保」であり、それに向けて部下とともに頑張っている。部下を一人の人間として尊重しており、言葉使いも丁寧、あまり怒ったりすることはない。また、部下への動機づけにも気を使っている。なるべく自分から声をかけ、悩みなどを聞いたりしている。しかし、組織人としてふさわしくない態度、自分勝手な態度、和を乱す行為は許さず、厳しく叱っている。

- ② 部下と自分は、共通の目標のもとでは共同体と言えるが、基本的には他人同士である。家族や趣味など、プライバシーは覗かないようにしている。人は人、自分は自分である。部下の話はきちんと聞くが、感情移入はできないし、しようとも思わない。部下が町内のマラソン大会で優勝して喜んでいても、我がことのように喜べない。部下との距離感はあまり縮めないほうがうまくいく。
- ③ 部下が新しいことに挑戦したいと言ってきた。今のルールや権限の範囲ではそれは実行できない。上司に承認をもらい、周囲を巻き込んで実行していく必要がある。なるべくやってあげたいが、もっと緻密に事業計画を練らないと、本部長がOKを出さないだろう。あせらず、じっくり取り組んでいこう。OKと返事して後で駄目だったということのないよう、今は中立の立場で接しよう。
- ④ 部下が別の道に行きたいと言ってきた。部下の人生だから、自分がどうのこうのと言えない。部下と自分は、同じ組織、同じ目標、同じ方針のもとでの「パートナー」である。組織人として役割行動を通じた付き合いであり、その前提が崩れてしまったら、自分はどうしようもない。「がんばれ、成功を祈る」しか言えない。まあ、彼は器用だから、どんな状況でもうまくやっていけるだろう。

総じて、上司部下の関係は希薄、役割行動を通じての付き合いだから表面的になっています。上司が認識する使命は、「部下を教育すること」「部下を上手く活用して目標を達成すること」にとどまり、「部下の職業人生を充実させる」「部下の潜在する能力を引き出す」といったことには至っていません。

部下と真正面から対峙し、目標とか、役割とか、そういった鎧を脱ぎ捨て、一人の人間として付き合いしていく上司、部下の面倒を見る上司は本当に少なくなりました。組織の業績、組織の変革、部下の応援、管理者はやることが一杯です。その中で、部下とどこまで向き合っていけるか、どこまで真剣に考え、真剣になって支援していけるか、小手先のコーチング技術よりも、部下を守ろう、部下を育てよう、部下を開花させよう、そういったマインドが大切です。

## 5-5 リーダーシップ能力が高まらない

リーダーシップは、人や集団を突き動かす力とされています。日本人は、リーダーシップ能力は欧米人に比べると低いといわれています。それは、日本には「謙虚」「協調」を良しとする文化があり、人を差しおいて主張する人は少ないかもしれません。実際、「リーダーシップ」「対人影響力」「方向づける力」企業によって能力の定義や表現は若干違いますが、こういった能力はアセスメントでは低くなっています。

人事部に指摘すると、「まったくその通りです。上位者を前に主張できる人がいないんです」「平和主義者が多く、主張し合わないのです」そういった反応が返ってきます。しかし、

リーダーシップを能力として測定することは難しいのです。リーダーシップを人や集団を突き動かす力とすると、その源泉はひとそれぞれなのです。また、人や集団を突き動かす「要因」も様々なのです。リーダーの示すビジョン、熱意、話術、人間性、雰囲気、おかれた状況によって、客体（集団・相手）の質によって、まったく異なります。一定の状況で「リーダーシップを発揮したか否か」はすぐにわかります。しかし、その再現性を測定するとなると、すごく難しいのです。私は、「リーダーシップ」「対人影響力」は、「説得力・折衝力」「率先性・行動力」「対人感受性」「当事者意識」といった個別の能力の積和と考えたほうが良いと思っています。話が逸れてしまいましたが、とにかく、人に訴え、人を納得させ、人を巻き込んでいく力は不足しています。欧米はもとより、中国や韓国といったアジア諸国よりも不足しているのではないかと思います。

昨年、ある企業の新入社員研修の一環で、グループディスカッションに立ち会ったことがあります。あるグループは、8名のうち6名が男子、2名が女子、うち1名は中国人でした。中国人の社員は、中国の大学を卒業し、日本に来てまだ2か月、たどたどしい日本語を話していました。しかし、約6時間の間、日本語がよくしゃべれない中国人がリーダーシップを発揮していました。誰よりも真剣に考え、誰よりも真剣にそれを訴えようとしていたのです。周囲のメンバーは、理解しようとして一生懸命でした。そして、何とか彼女の言うことを実現させてあげたい、真剣にサポートしていました。そのとき、リーダーシップの本質を見たと思います。ただ、後日異なったメンバーで、異なった話題でグループディスカッションを実施した場合、同じ行動をとれるか、同じ結果となるか、わからないのです。

また話が逸れてしまいました。企業の管理者や幹部のリーダーシップ能力が高まらない要因は以下にあると思います。

- ① そもそも企業側が、社員のリーダーシップを育ててこなかった。志や熱意で組織の枠を超えて人を動かされては困る。むしろ、組織のルールや個々人の権限に従って秩序立った行動をしてほしい。リーダーシップ能力よりも、正しく伝える力、正しく聞き取る力、上司の言うことを素直に従う姿勢のほうが大切と認識し、企業側はそういった社員教育を実施してきた結果であると思います。
- ② 若手社員にとって、組織の壁、権限の壁は大きい。若手で企画案を作って部長に説明したところ、「今は予算がない」と鶴の一言で却下されてしまった。結局、ピラミッド型組織においては、「何を言ったか」よりも「誰が言ったか」で決まってしまう。実績のある者が言えば通る、権限のある者が言えば周りは動く、訴求力があっても組織の壁を越えられず、主張をあきらめてしまいます。
- ③ 管理者や幹部になると、リーダーシップがなくても、強大な権限の故に組織が動きます。自分の思ったようにみんなが動くので、自分にはリーダーシップがあると錯覚します。メンバーの心の中の声には気づかず、自分にはカリスマ性があると勘違いしま

す。ヒューマン・アセスメントの場で、権限なき状態でみんなと討議をしたとき、リーダーシップを発揮できない自分に気づきます。

伝統ある会社であれば、リーダーシップがなくても、社長にまで登り詰めることができるでしょう。皆が組織の秩序を守り、皆が上の者の言うことを聞くからです。そういう下の者は上からのメッセージを待っています。しかし、上からははっきりしたメッセージ（ビジョン）が出てきません。そんな凡人社長でも、順風であれば、収益は上がります。収益をあげるシステムができているからです。使える資源があり、それを動かす権限があるからです。しかし、市場にイノベーターが参入すれば、即刻経営危機に陥るでしょう。

## 6. 今企業で起きていること

### 6-1 全員がオペレーターになっている

未来を予見して理想像を描いたり、未来に向けて新たな一手を考えたり、そういった未来のことを考えているのは社長ひとり、それ以下の人は、取締役であっても、部長であっても、みんな「今をどう勝つか」しか考えていないような気がします。もっと言ってしまうと、「担当領域」のことだけであって、将来最適はおろか、全体最適さえも考えていない人がほとんどです。「成果主義＝現実主義＝現場主義」という認識が強くなっており、ますます目先の成果志向が強くなっているようです。ひどい会社になると、社長までもオペレーターをしています。「総務部長的な社長」「営業部長的な社長」も結構巡り合いました。

どの会社にも「職務等級制度」「職能等級制度」といった基幹人事制度があります。そこには、M-1等級の人（もしくはM-1等級の職務を担当する人）は、「こういった成果や行動が期待される」とか、「こういった能力を備えてほしい」といった記述がされています。しかし、そういった「期待される人物像」や「職位や等級に求められる能力要件」などを意識して仕事をしている人はほとんどいません。また、会社には「理念」「ビジョン」「行動指針」などが定まっていますが、そういったものを自分のものとして受け止め、自らが実践しようとする者はほとんどいません。執行役員以下、部長、課長、係長、すべて「オペレーター」なのです。

#### 【職務等級表の例】

等級	期待される役割	実際の仕事
S-1等級（部長）	部門のビジョンを策定し、全員に浸透させ、組織改革を図る 全社的視点をもって全社最適となる課題を設定し、組織を成長発展軌道に乗せていく	自部門の現在の業績で精一杯 現場・現実・現物から脱却できず 未来志向・理想志向は全くない ビジョン＝業績目標と勘違いしている

組織には、理念やビジョン、使命や期待行動などがきちんと整備されていますが、そのほとんどが形骸化しています。諸悪の根源は、成果主義が誤って運用されたからだと思います。既存企業においては「目先の成果をあげられる人」がヒーローとして好待遇・高評価を受けています。だから、会社全体の最適化を考えていると、自分の権限だけでは仕事が進まず、組織の利害も対立しあったりするので、「現場」「現実」「現物」に徹して仕事を進める。当然、「変革」なんて考えず、「今の仕組み」「今の資源」を擦り減るまで使うことを考えて直近の成果を目指す、こういう人が組織のヒーローになってしまう。

### 【一般的会社の役職者の実態】

等級	期待される役割	実際の仕事
社長	会社のビジョン構想 業界の牽引	ビジョンを描きたいが、新たな事業を構想できないのでスローガンとなる
執行役員	経営参画 全社的課題解決	担当部門を越えて経営に参加しなくては いけないが、専門外はわからない
部長	次なるビジネスの始動 事業戦略の立案と実行	目標を達成させることはできるが、変革の やり方はわからない
課長	部門戦略の立案 主体的部下の育成	上からの圧力に耐える 投げやりにならず、部下に指導する

## 6-2 組織の逆機能が生じている

現在の企業組織は、機能ごとに分化された組織であり、階層を設けて権限を集中させている組織になっています。要するに、「効率性」と「秩序」が最優先された組織のため、いったんビジネスモデルが固まり、それを円滑かつ効率的に推進するうえでは効果的に機能します。しかし、変化が激しい時代、スピード求められる時代、社員の出入りが激しい時代、一人一人の創造性が求められる時代、そういった現代社会ではピラミッド型組織の反作用も大きくなっています。

### ① 真面目に取り組めば取り組むほど駄目になる

真面目な人は、ルールを守ります。権限の範囲で行動します。ルールから逸脱しないよう、目を光らせながら、正確に仕事を進めていきます。与えられた目標を達成するのに精一杯頑張ります。また、真面目な人はあまり遊びません。自宅と会社の往復ばかり、自宅には寝に帰るだけとなりがちです。

その結果、どうなるか。内向きで目先のことに一生懸命な人間が出来上がります。同じことを正確に繰り返していきます。事実とルールを照らし合わせ、正しい道を選択することはできますが、枠にとらわれて想像力を発揮することはできません。外の世界で何が起きているか実感できません。旅行、音楽、絵画、芸能、といった人間の厚みを増すことへの時間が確保できないため、感性も磨かれません。

こう考えてくると、組織の中で真面目に働けば働くほど、リーダーとしての資質は遠ざ

かるということが言えるでしょう。こういった人には、アセスメント後のフィードバック面談のとき、ウインドーショッピングをしたり、古き寺院や神社を訪ねたり、コンサートを聞きに行ったり、意図的に普段と違う場面に自分をおき、「何かを感じる」「何かに気づく」時間を確保するようにアドバイスをします。

## ② 昇格とともに考えなくなっていく

昇格には、「あなたには周囲の人よりも多くの能力があります（能力のお墨付き）」「あなたには今よりもっと多くの権限を差し上げるので組織の成果を高めてください（責任の拡大）」といった会社からメッセージが隠されています。当然、周囲からの注目度も高くなります。昇格者にとって、もっとも意識が向くことは「組織の業績」になると思います。結局、まわりの者は「結果」「成果」で評価をすることになるからでしょう。

その結果、どうなるか。昇格して成果への意識が強くなると、「何をするか」「どこに向かうか」を熟考せず、「どうやって成果を導くか」を考えるようになります。簡潔に言うと、「持ちうる資源を有効に活用すること」に意識が傾注してきます。そうすると、自分でじっくりと考えなくなります。改善や改革に繋がるような「重大な問題」に遭遇しても、安直に人に振るようになります。熟考せず、事案を捌くだけになってしまいます。大切なことは、現行のビジネスで立ち止まらず、「もっと」「さらに」を考えることです。変化を肌で感じ、数年先を見通した改善や改革を実行することです。一時の成果を最大にするのではなく、将来にわたる成果を最大化することです。自組織だけでなく、会社全社の成果を最大化することです。

テキパキとスピーディーに事案を処理していく人、部下の気分や意欲を高めて頑張らせてしまう人、こういう人はヒューマン・アセスメントでも結構出てきます。本人や会社は、そういった人をエリートと思っています。しかし、本当はじっくり立ち止まって未来を見つめ、根底から組織を変えていくそういった人たちのほうが必要であると思うのですが。

## ③ 経験や加齢とともに変革リーダーから遠ざかる

ベテラン社員になれば、自分の価値観や自分のスタイルは確固たるものとなり、成功体験も数多く持っています。「こうすればうまくいく」という方法を持っているので、それを無意識に繰り返していきます。時代は変わっているのに、もっと良いやり方があるかもしれないのに、自分のスタイルを信じ、そこに固執していきがちです。それはなぜか。もっといいやり方があったとしても、慣れたやり方のほうが手早いからです。成果獲得が急がれている現在では、いちいち人に聞いたり、調べたりする時間ももったいないからです。

その結果、どうなるか。経験や加齢とともに、変化についていくのが億劫になってきます。さらには、変化についていけなくなります。そうすると、間もなく「老害」が発生し

ます。「今の奴らは」「昔はこうだった」「そんなことは通用しない」という言葉が頻繁に発せられるようになります。

悲惨なケースは、部長や取締役が老害となっているケースです。何を言ってもわかってくれない、変革への取り組みが潰されてしまいます。企業人は、変化についていけなくなったときに「定年」なんだと思います。変化についていけなくなったとき、次の身の振り方を考えるべきです。

私は、人生は「無能化に向かう旅」だと思っています。

人は、基本的に「楽な方」へ流れていきます。

人は、自分の好きなこと、できることを繰り返します。

人は、安全・安心な環境に身を置きたがります。

人間も他の動物と同様、防衛本能が働きます。生き延びるためには、「楽」「安」「好」を選び、危険から身を守ります。しかし、明確な意思をもったときに、動物から人間へと変化します。社会を変えたいといった高い志、自分がやらずして誰がやるといった強い使命感、このままでは仕事を失うといった強い危機感、こういったものを持った途端、挑戦心が芽生えます。努力を厭わず、リスクを恐れません。

人生を充実させようと思ったら、無能化への旅と戦わなければなりません。強い動機を持つことができれば、人生を切り開いていくことができるのです。

### 6-3 ピーターの法則がぴったり当てはまる

10 数年アセスメントを経験し、200 以上の組織、約 2 万人の企業人を評価してきましたが、もっとも感じたことは、企業社会（企業社会だけではないかもしれませんが）は「ピーターの法則」がそのまま当てはまるということです。ピーターの法則とは、ローレンス・J・ピーター博士が唱えた以下の法則のことです。

- 階層社会では、全ての人が昇進を重ね、おのおの無能レベルに到達する
- やがて、あらゆるポストは、職責を果たせない無能な人間によって占められる
- 仕事は、まだ無能レベルに達していない者によって行われている

この意味が分かるでしょうか。こういった法則を実感しているでしょうか。部長は部長の能力を持ち、部長の役割を発揮しているでしょうか。取締役は取締役としての能力を持ち、取締役の役割を発揮しているでしょうか。ほとんど会社が「ノー」であるかと思えます。その理由は、繰り返しになりますが、階層別／機能別に構成された「組織」にあります。

たとえば、VIPのお客様から「お宅の社員に名前を間違えられた」「接客態度が悪い」とクレームを受けた自動車販売会社の営業部長を想定してください。大半の部長は、「すぐさま謝罪に訪問せよ」「VIPリストを回覧せよ」といった指示に出ます。顧客の個人情報など関係なしに。しかし、部長に期待する行動は、「来場車のナンバープレートから顧客の氏名、家族、趣味、今までの商談の内容、担当者などがすぐに引き出せ、特別の待遇を可能にするような顧客対応システムの開発と導入」というようなものです。また、「車離れしつつある若者層に対し、いかに車に関心を持ってもらうか」を吟味せず、「特別値引」「インセンティブ」しか考えていない部長が圧倒的です。そういった部長でも1～2年くらいは成果をあげられるでしょう。ただし、次の時代の準備ができないから、いつか破綻してしまうのです。

組織には、「既存の仕組みやルール」のもと、「経験や専門知識」をフルに活用しつつ、「PDCA」を確実に回しながら、組織の成果を上げていく人はたくさんいます。いわゆる「ルーティン業務」ができる人です。しかし、目標がない、仕組みがない、ルールがない、仲間がない、先が見えない中で「自分でビジョンを定めて仕事ができる人」はほとんどいません。

私は、職責を果たせない無能な人間がポストに蔓延るとどうなるか、ピーターの法則の続編を考えてみました。

#### ① 上に上がったとき何をすべきか、もっともよい選択は「何もしない」ことだ

上に上がったはいいけど、何をすればいいのか。自分には新しいことはできそうもないし、会社は研修やってくれないし、今まで経験から何か探してみよう。しかし、会社には感謝したい。迷惑をかけないようにしよう。あまり挑戦的なことはできない。結局、今は何もしないのが一番だと思う。何もしなくても皆が頑張っただけで成果を残してくれるし、何もしなければ失敗することはない。

はっきりと口に出して言う人はいないだろうけど、内心はこんな思いでこんな行動を取る人が溢れています。組織には慣性の法則が働いているので、何もしなくても組織は動き、一定の成果をあげていきますが、一般には、「ぶら下がり社員」と言われ、組織にとっては明らかに「害」です。

#### ② 上に上がれなかった者を子会社に出す、これは子会社をおとなしくさせるもっともよい選択だ

大手企業では、本流でトップに上がれなくても、子会社の重役の道が開かれています。ぱっとしない凡庸な人がいきなり「社長」という待遇で親会社から来る習慣に、子会社は慣れっこになっています。また新しい社長に一から「業界の知識・常識」を教え込み、やっと一人前の知識が身に付いたところで、社長は次の勤務地へと異動していきます。こういった会社に変革することなんてありえません。この会社の最大の目的

は、「元幹部社員の働く場の確保」ということになりますから。こうして、かつては変革の気概があった若者も、次々に新しい社長が来て、何もせず、風のように去っていくのを何度も経験するうちに去勢され、「まあいいか」「無駄かな」と思うようになってしまうのです。

「組織は人を育てるのか」「組織は人を潰すのか」どちらでしょうか？現状、階層組織においては、間違えなく「組織は人を潰す」のほうだと思います。階層別組織では、「偉い人」を作りますが、「有能な人」は作りません。機能別組織では、「専門家」を作りますが、「経営者」は作れません。たぶん、「有能な人」「志ある人」は早々に辞めてしまって、自己実現に邁進しています。組織に残った人は、組織の中を柔軟に立ち振る舞い、何でも器用にこなせて稼げる人ばかりです。だから、変革が起きない。

#### 6-4 人事制度や人事施策の振り返り

「成果主義」「コンピテンシー」「若手リーダーの育成」「課題解決能力の強化」例を挙げるときりがありますが、人事部はトレンドを押さえ、先進企業の事例を収集し、自社にとって良かれと思う制度を導入しようとしています。ただし、人事部は専門家などの権威に弱く、「専門家に丸投げしてしまう」傾向があるみたいです。どの企業の人事制度・評価制度を見ても、「本当にじっくりと考えたの？」と思ってしまうほど、あまり練り込まれていません。きわめて表面的で、どの企業でも同じような制度ばかりです。いろいろな企業で「人事制度」を拝見させてもらいますが、どう見ても数千万円、数百万円かけて作ったものとは思えません。抽象語を並べただけで、現場での運用、現場での評価まで考えられたものとは思えません。コンサルティング会社や専門家のお仕着せという印象が強く、組織の風土や実態を反映されたものとは思えないのです。また、人事をつかさどる専門家の立場からの「思い」「こだわり」も伝わってきません。こういった制度ですから、現場には浸透していきません。冊子は配布されたものの、説明会は聞いたものの、参加した現場スタッフは1か月後にはまったく覚えていません。

##### ① 基盤人事制度

多くの企業は、所定のポストに登用したり、基本給を決定したりするときの基礎となる「基盤人事制度」を有しています。いわゆる「あなたの能力はこの水準にあります（職能等級）」「あなたの仕事はこの水準の難易度です（職務等級）」「あなたへの期待はこの水準にあります（役割等級）」といったもので、これは社員の処遇に活用するには有効なのですが、組織の生産性／競争力の向上、社員の育成などには十分生かされていません。その理由は、等級で序列しているのか、職務で序列しているのか、役割で序列しているのか、はっきりせず、その正確な運用が図られていないことにあり

ます。たとえば、業務1課には、M1等級の課長格の社員が3人いますが、組織上の課長は1人だけです。そのとき、組織上の課長になっていない2人は、自分の役割をはっきり定義できるでしょうか。また、次のM2等級を目指して自己啓発をしているでしょうか。「あと何ができればM2等級になるか」を考えて自己啓発をしているでしょうか。つまり、職能等級でも、職務等級でも、実務的な運用に耐えるものがないため、なんとなく運用されているのが実態ではないでしょうか。

もう一つ。職能資格制度と職務等級制度を併用している企業も少なくありません。これは、「部長」という職位は、「部長格=M3等級」の社員から登用するという規定を設け、職能資格制度と職務等級制度をリンクさせています。一見、良い制度のようですが、J1、J2、J3、S1、S2、S3、M1、M2、M3と職能資格制度の階段を上るのに20~30年かかります。これが30代の部長、40代の役員が出てこない要因となっています。これからは、1年目から課長をやらせてみる、2年目から部長を体験させる、こういった社員の活用方法が必要なのです。はっきりと言えることは、50代の部長よりも、20代の部長のほうが変革を起こす能力を持っているということです。社員一人一人の能力や適性の管理ができていれば、一人一人の身分を等級で表す制度、すなわち職能資格制度なんて不要だと思うのです。

## ② 成果主義人事制度

持っている能力でなく、獲得した成果に対して「給与」「賞与」を支払う、という考え方は理に適っていると思います。いわゆる「仕事の出来栄え」に対して金銭で報いるという考えです。ただし、多くの企業は、「成果」の考え方を誤って運用している気がします。「成果=業績」「成果=短期的成果・可視化されたもの・数値化されたもの」としてしまったため、企業や社員の行動をおかしくしてしまいました。

5年先を見通し、今の制度や仕組みを壊そうとすると、新たなものを創ろうとすると、かなりの時間がかかります。新しいことなので、うまくいくかどうかわかりません。新しいことなので「抵抗者」は相当にいます。また、斬新なことをやろうとすれば、他の組織も巻き込んで協働で進めていかなければなりません。このとき、「成果=短期的成果・可視化されたもの・数値化されたもの」という評価基準で評価が行われ、給与やボーナス、さらには昇格が決まるとなったら、誰も変革を実現させようなどと思う人はいなくなります。

私は、日本の企業の低迷は、「成果とは何か」を正しく定義しないまま、成果主義を導入してしまっただけにあると思います。加えて、多くのコンサルタントが「成果は数字にする」「成果は見えるようにする」と誤った方向へと導いたから、新入社員から社長まで目先の成果へと走ってしまった。研究、探究、変革、創造、そういった仕事の成果を説明するのはすごく難しい。短期では成果が出ない、難しい仕事をしているからです。それを評価できなければ上司ではありません。

今、企業組織で大切なことは「成果」でなく、その先にある「役割」「使命」です。各組織、各自が、本当にすべき大切なことをきちんと弁えてから仕事に取り掛かるべきです。

### ③ 目標管理制度

多くの企業では、目標管理制度の趣旨をはき違えているようです。本来、目標管理をするのは「部下」であるはずなのに、いつの間にか上司が行うようになりました。それも、人事考課制度の一環で、上司が目標管理の進捗や結果を評価しています。これでは「ノルマ管理制度」です。

本来、目標管理制度は、定型業務の延長上に目標を作るのではなく、定型業務のほかに新しいことに挑戦してみたり、業務のやり方を見直して仕組みや手続きを作り直したり、そういった「新たな取り組み」を促すための制度であつたはずですが、それが、目標管理を「評価」と結びつけてしまったため、「現行業務がどこまでできていたか」をチェックする制度に変わってしまいました。結局、「成果主義＝目標管理制度」となつてしまい、上司も部下も目標達成率のみを追いかけるようになりました。

また、賞与などの算定に使われる場合、達成率という「絶対評価」から、全体の中でどうであつたかという「相対評価」に変換する必要があります。相対評価を行うときは、「目標の難易度」×「目標の達成度」で評価を行う必要があります。このとき重要なことは、「目標の難易度」をどう評価するかという点です。職種が異なる、経験が異なる、スキルが異なる、こういった中で「目標の難易度」を適正に評価することは難しいことです。上司は、目標水準をそろえたり、目標の難易度を評価したりすることに懸命になり、目標管理の本来趣旨は吹き飛んでしまいました。

繰り返しますが、目標管理制度は、新たな取り組みを引き出すこと（挑戦性）、部下が自分の管理のもとで実行していくこと（主体性）を助長する制度です。上司はあくまでもサポート役です。

### ④ コンピテンシー

数年前、各社はこぞってコンピテンシーを整備しました。外資系のコンサルタント会社に依頼すると数千万円の費用がかかったと思われれます。しかし、その一方で効果があつたという話はあまり聞きません。コンピテンシーとは「高業績者が持っている行動特性や能力特性」であり、企業は職種ごとに定めていきました。専門のコンサルタントが、高業績者からインタビューを行い、「仕事の習慣や行動の様式」を抽出する形で、「コンピテンシー体系」を作っていました。企業は、一般社員に対してコンピテンシーを意識した行動が求めました。また、コンピテンシーを高めるための研修も準備され、多くの社員が研修を実施したのではないかと思います。しかし、多くの企業では、このコンピテンシーは形骸化してしまっています。

コンピテンシーの考え方は、「できるやつの仕事の習慣や行動の様式を盗め」というものです。特定の仕事を成功させる「鍵」を明確にし、他の社員のスキルアップに活用しようという考え方は一見理に適ったものと言えます。しかし、人間は十人十色です。一人一人、価値観や動機特性や志向性が異なるため、同じ態度を保持しても、同じ行動を取っても、結果は同じとは限りません。また、この考え方は、「個々の特性を活かす」のでなく、「高業績者の行動を真似る」というものなので、社員にもストレスが溜まります。

コンピテンシーには、もう一つ問題があります。本来は、コンピテンシーは当初は「高業績者に特有の行動特性や能力特性」であったものが、いつの間にか「社員全員に必要な行動要件や能力要件」にすり替わった感があります。結局、すべての行動や能力が盛り込まれ、「万能薬」になってしまった。人事考課では「コンピテンシー」の評価を行うところも出てきました。通常の人事考課とコンピテンシー評価といった「ダブルスタンダード」ができてしまいました。やがて、コンピテンシーの行き先がなくなってしまう、尻すぼみという結果になりました。

#### ⑤ 360度評価／フィードバック制度

多くの企業が360度評価を採用しています。この制度は、上司、部下、同僚といった360度方向から当人の行動を評価するものです。「下の人間が上の人間を評価する」点もこの制度の特徴です。この制度は、他の人事制度よりも効果があるのではないかと思います。ただし、係長、課長、部長と上にいくほど、効果は薄れてきます。この制度の成否を分けるポイントは、

- 上の者にもはっきり指摘できるオープンな風土が形成されていること
- 評価項目や評価基準が明確であること
- 定性的コメント（もっとこうしてほしいという期待）が書ける余地があることにあります。

この制度は、人情よりも論理、頑張りよりも結果を重んじる風土を持つ企業のほうがうまくいきます。日本の企業よりも外資系企業のほうがうまくいくでしょう。製造業の現場のように「上司が部下の面倒を見る」「上司の言うことは絶対」という組織ではあまりうまくいきません。

この制度の運営上の問題点は2つあります。

上司のことを厳しく評価をして、上司の悪い点を指摘して、得をする者はいません。むしろ、上司からの報復のリスクがあります。普通の人間であれば、部下は本音を開示しないでしょう。制度の趣旨を十分に説明しないまま、本音を開示してもらう仕掛けを作らないまま、いざという時のリスクを回避する仕組みを作らないまま、制度を運用しているのではないかと思います。

本制度は、目に見える態度や行動が「どう映るか」を定性的、定量的に評価すべき

ものです。したがって、評価すべきものは「行動」「態度」であって「能力」ではありません。係長は部長の活力ある態度、人への優しさを評価できますが、ビジョン構想能力を評価するのは困難です。

同一の能力要件でアセスメントと360度評価を同時に行うケースがあります。実際には、1か月前に360度評価を実施し、その後アセスメントを受講するというパターンです。たとえば、課題設定力を例にとると、部下の評価が5点、同僚の評価が4点、上司の評価が3点、アセスメントでのアセッサーの評価が2点、こういったことがよくあります。受講者はいったい自分の実力はどれなのか、わけが分からなくなります。経験豊かなアセッサーが、なぜ評価の差が生じたのか、本当のレベルはどれくらいなのか、納得いくまで説明をしていかないと、逆効果になってしまいます。

#### ⑥ リーダー研修

多くの企業では、リーダー育成研修を実施しています。2～3日間で実施しても効果が薄いということを誰もが分かっているながら。グループ討議や、ケーススタディをやって、これからの行動計画をまとめて、そんな感じで2～3日間を過ごします。「研修では即効果は出ません。気づきを与えられればOKです」と多くの人事スタッフは言います。誰もが、「会社はこんなリーダーを求めているのか」「自分はリーダーからは遠い存在だな」と気づきはします。しかし、気づいてからが問題ではないのかと思います。

リーダーは、ビジョンを掲げ、上司や他組織に働きかけ、みんなを巻き込んで変革を実現させていきます。気づいたからといって、そんな人間になろうと思う者はほとんどいないでしょう。リーダーには、まず、理想、覚悟、熱意、志、使命感といったマインド（資質）が必要で、そういったリーダーとしての資質をもった人の思考や対人のスキルを高めることで、会社の変革が促進されます。

まずは、会社側（人事部）が、リーダーの発掘やリーダーの育成を本気になって考える必要があるでしょう。人事部は、制度を作ったり、研修をやったり、そういうことが得意です。でも、「魂を吹き込む」ことは不得手のように映ります。ケースを上手く解ける人、プレゼンが上司な人、折衝が得意な人は育てられます。しかし、高い志をもったリーダー、理想に向かって突き進むリーダー、責任は全部自分が取ると覚悟を決めたリーダーを育てることはできません。

#### ⑦ 早期経営幹部育成制度

この制度も数年前に流行りましたが、リーマンショックを契機に「中止」「廃止」する企業が多かったのではないかと思います。同期入社社員を平等に育てるのでなく、

能力ある者を選抜し、エリートとして早い段階から育成し、40代の取締役を輩出させようといった趣旨の制度であったと思います。

月1回のペースで戦略思考スキルや折衝力などを鍛え、1年後には「わが社の新事業の提案」を役員の前で行い、役員からの厳しい質問に吊るし上げられる、というのがお決まりのパターンです。役員に食って掛かる気概のある奴はいないので、みんなしゅんとなってしまふ。

これも当初の趣旨が形骸化し、単なる研修に成り下がってしまったという印象です。40代の役員を育てようとするならば、年功重視の風土を変革させる取り組みをしたり、カリキュラム終了後のフォローアップの制度を作ったり、もっと本気になってやる必要があるのに、会社はいつも「研修の実施」で片づけてしまいます。

この10年を振り返ると、人事部はいろいろな制度を企画し、いろいろな研修を実施し、会社の変革に取り組んできました。しかし、変革リーダーは輩出されない。ほとんどの制度は形骸化し、形だけが残っている。人事部は有能です。トップとも直結しています。他企業の情勢にも敏感です。人事部は企画能力があります。ただし、人事部にはリーダーがない。全員がトップの参謀になっている気がします。変革リーダーが一人でもいたら、会社は変わっていたのだらうと思います。

人事部は、こぞって「グローバル人事制度の構築」「グローバルリーダーの育成」を行おうとしています。たぶん、トップからの要請でしょう。制度はすぐ作れるでしょうし、研修や育成体制も整うでしょう。しかし、また同じことが繰り返されそうな気がします。「制度は整えたけど…」とならないようにしたいものです。

人事部の使命・人事部の成果とは何でしょうか？成果主義のもとで、管理部門の成果について真剣に議論したことがあるのでしょうか？喧々譁々議論に議論を重ねれば、「器（制度）を作ったけれども魂が入らず」という事態にはならないと思います。人事部がもっと頑張らないと、ピーターの法則でないけれども、「現場は無能者の集まり」から脱却できないと思います。社員の関心は短期的な成果に傾斜し、基本的な知識や能力を磨くことを二の次としてしまった。また、組織の変革に着手しても成果はすぐに表れないため、「変革」「創造」に向けた思考や行動に意識が向かなくなった。つまり、自分の能力が不足していても「精神論」で頑張り続けた、ビジネスが制度疲労していても「なりふり構わず」数字を達成させた。結果的に、「ビジネスの根本を見直す」という課題を放棄してしまった。

## 6-5 日本の会社経営について思うこと

日本企業の社長の多くは、有能な総務部長、推進力のある営業部長といった感じですが。夢やロマンはないけれども、当たり前のことをきちんと実行する、チャンスが見えたら参

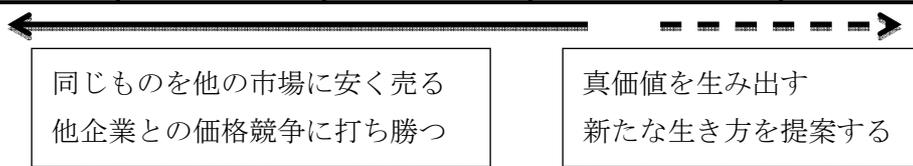
入し他企業に競り勝っていく、こんな感じです。

日本国内は飽和状態なので、新興国と途上国の市場に目を付ける。かつて日本で売れたものを、コモディティ化して低価格で海外に売っていく。ところが、他企業も同じことを考えているので、ちょっと差別化してPRするか、さらにコストダウンして安く売るか、そんなことをやっている。何も新しいことを産んでいない。ただ、マズローの欲求階層説にしたがって「下の階層」への市場をシフトさせているだけ。「Base of Pyramid」に向けて携帯電話、テレビ、自動車、PCを作っては販売している。見えている市場に、今出来ている製品を、ちょっとコストダウンして売る、「グローバル化」といって頑張ったけど、数千億円も赤字が出てしまった。

最近、やっと真のグローバル化に気づいてきた。先進国で作っていたものをコストダウンして新興国や発展国に売ろうとしてもうまくいかない。新興国や発展国には、現地特有の生活スタイルがある、ニーズも異なる、思いがけないところにこだわっている。現地の人向けに50万円の車を作ろうとはせず、日本にある既存の車を50万円にコストダウンして売ることしか考えていない。それでは上手くいかない。でも気づいたのが少し遅かった。スピードとコストでは、もはや韓国企業や中国企業には勝てない。発展国や後進国の開拓では断然中国企業が先行している。現場は必死で頑張ってきたかが、経営者は何も見えず、何も気づかなかった。総務部長や営業部長を経営者にするとこうなります。慎重でお金やリスクの計算ができる総務部長、目先の顧客に売りまくる営業部長、優秀であったかもしれませんが、「経営者の器」でなかった人を経営者に上げたということです。

経営者は未来には盲目、環境変化や他企業に追随しているだけの経営に思えてなりません。ルンバを真似た製品を出したり、ダイソンのように吸引力が落ちない掃除機を出したり、先行者についていくだけの経営でいいのでしょうか。契約社員を需要変動のコスト調整に使う経営、赤字が出そうになると希望退職者を募って人件費を減らす経営、そんな経営であれば誰でもできる。管理能力や調整能力に優れるけど、未来を切り開くことはできない。魅力のある会社、魅力のある経営者がいなくなりました。

	後進国	発展途上国	新興国	先進国	？
欲求	生存・安全	便利・安定	裕福・承認	自己実現	社会貢献
市場	市場が顕在化せず	市場が顕在化 低価格志向 物への憧れ	市場拡大 食欲・物欲 上昇志向	人口減・市場減 欲がない	貢献欲 精神欲



## 6-6 日本の会社の実態

いろいろと書き進めてきましたが、日本の会社組織の実態をまとめると以下のようなでしょう。

- ① 会社の全体が見えているのは社長だけ、未来に向けて危機感を持っているのは社長だけ、あとは上から下まで「担当業務」しか見えていない。皆が短期的成果を追い、生き延びることだけを考えている。一方、トップは未来に対する答えを出し切れていない。ビジョンを描くべきトップがビジョンを描けていない。したがって、今のリスクを回避し、今のチャンスをものにする戦略しか取れていない。結局、どの企業も同じようなことを行っている。どの企業も海外に向かっていますが、大事なことを忘れている気がします。先進国の未来について答えを出すこと。
- ② 日本の会社員は知的、圧倒的にホワイトカラーが多い。手続き業務、日常業務は完璧にこなす。知識は豊富、状況判断にはミスはない。つまり、決められたことを、決められた通りに、正確に物事を処理する力は抜群である。しかし、リーダーシップに関する能力は、先進国の中で最低レベルだと思う。ルールに基づき仕事を進める、自分の権限の中で行動する、正確に確実に成果を上げる、こういったこと重きが置かれ、同じ行動を繰り返しているものだから、「ルールを壊して新たなものを創る」「組織の壁、権限の壁を越えて行動する」「できるかどうかわからないけど、すごいことに挑戦する」ということが行われぬ。だから、ビジョン構想力、革新性、率先自発性、主導力、挑戦心といった能力や資質は全く育っていない。
- ③ 日本の会社でもっとも問題なのは「部長職」「担当部長職」、時代の変化についていけず、過去の知識と経験で仕事をしている。自分の成功体験を捨てられず、プライドも捨てられない。新しいものを創っていく気概や創造力、未来を描いていく想像力や先見性、変革を進めていく志や主導力には乏しく、専ら「現在の業績」を確保し、自分の立場を守っている。リーダーシップ能力はないが、統制力や調整力はある。人脈や経験は豊か、それに人を動かす巧みな折衝術で何とか業績は確保していく。もっとひどいのが「担当部長職」、人はすごくいいのだけど何もしない。話は聞いてくれるが、何も動いてくれない。失敗したら大変、上から目を付けられたら大変だから、基本は何もしない、定年までは何もしないで身を守ることに徹している。こういった部長、担当部長を放置しておくから、組織内でリーダーは育たない、新陳代謝は行われぬ、組織は活性化しない。
- ④ ルーティン業務だけを行っていくのであれば、誰がトップに就任しても、誰が幹部に抜擢されても、それなりに短期的な成果は上がっている。なぜなら、成果を上げるための、ルール、仕事の仕組み、組織構造ができているから、だれが上にも仕事は回っていく。実際、アセスメントで最低点を取った人が「経営トップ」に抜擢された事例もあるが、それなりに業績は上がっていた。しかし、非定型的場面ではそうはい

かず、経営トップの資質や能力がものをいうことになります。

- ⑤ 変革の一步を踏み出すべきミドルが失敗を恐れ、大組織内での困難さに怯み、何も動  
けていない。「この仕組みはいつかだめになる」と思っている、直近の利益は上が  
っている。変革といった時間のかかることは後回し、疲弊した仕組みをフルに活用し  
ている。現場は、事態の全貌が掴めていないから、目先のことを一生懸命にやってい  
る。自分の仕事は、意味のあることか否か、効果のあることか否か、そんなことはわ  
からない。とにかく、上から言われたことを必死にやっている。「組織の存在意義」「組  
織の使命」「組織の理想」こういったことを考えず、「仕事の進め方」にしか意識がい  
っていない。必要ない仕事かもしれないが、とりあえず一生懸命にやっている。
- ⑥ 製造現場では「1円単位のコストダウン」を試みているが、本社では贅沢なインテリ  
ジェントビルを賃借し、コストダウンの意識すらない。会議室だけでワンフロアを  
使い、1か月前から予約で一杯。どこでも会議、会議、いつ仕事しているのだろうか。  
管理部には、部長の肩書を持つ社員が5人も6人も存在し、高い給料を支払っている。  
会社はどこに向かっているの？部門ごとにどんな役割や使命を持っているの？それ  
らを全社でできているの？仕事柄いろいろな会社を訪問しますが、「会社の理念やビ  
ジョンが徹底されている会社」はわかります。活気がある、生き生きしている、来訪  
者を心から歓迎する、こういった雰囲気を一瞬で感じることができます。全体の2  
0%くらいの会社はそういった会社です。残りの会社は雰囲気が淀んでいる。
- ⑦ ヒューマン・アセスメントを導入し、実施会社から毎年「革新性がない」「課題設定  
力がない」「リーダーシップがない」と報告されても、本気になって人材強化に動こ  
うとする企業は僅かです。せめて「研修の数」を増やすくらいです。これでは何も変  
わりません。革新性、課題設定力、リーダーシップ、こういった能力を強化するには、  
「現在の成果から未来の変革」へと社員の意識を変えなければなりません。組織の風  
土や価値観を変えなければなりません。人事考課制度といった評価制度、職能資格制  
度といった基盤人事制度も変えなければなりません。つまり、「現在の成果よりも未  
来に向けた変革」を重視することを選択し、覚悟を決めて本気で取りくまなければな  
りません。しかし、現状ではそこまでの覚悟ができていません。「変革が大事」とい  
っておきながら、「業績成果」を中心した人事考課を行っていたり、現行ルールを順  
守させようとする上司のマネジメントを放置しておいたり、そういった中途半端など  
ころ、首尾一貫していないところが、社員の不信感や不満を募らせています。

今、日本の企業は組織や人材の観点からすると、「危機的状態」にあると言えます。リーダ  
ーがいない、変革の意思や意欲をそいでしまう風土や体制、これを何とか変えていかないと、  
先はないものと思います。学校教育も、社会人教育も、定年後の学習も、すべて見直  
さなければいけない時だと思います。

## 7. 日本企業の将来予測

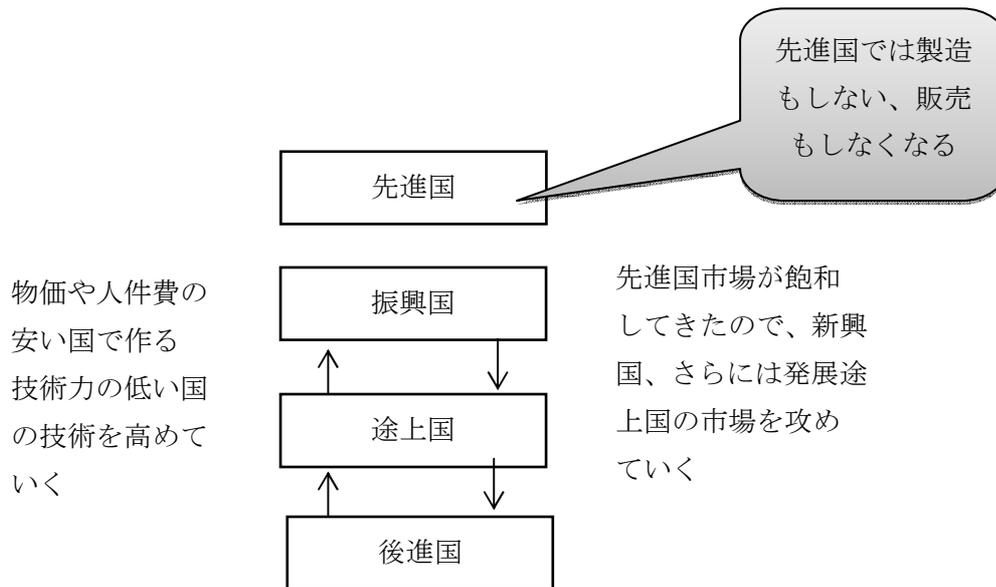
### 7-1 先進国はどこに向かうのか

先進国とくに日本では、「人口の減少」「高齢化の急速な進展」「物的には十分充足」といった状況であり、今までの製品やサービスを売っていても市場は縮小する一方です。全く新しいライフスタイルを実現させる製品やサービス、精神欲とか貢献欲といった無形のニーズを充足する製品やサービス、そういったものが出ない限り、先進国では「更新需要」しか期待できません。多くの企業では、先進国におけるビジネスのビジョンが描き切れないうえに思えます。

先進国は、どこに向かうのでしょうか？物的な欲求を充足しようとするビジネスは限界にきているように思えます。むしろ、知的欲求、精神的欲求、貢献的欲求を高めしていくビジネスにシフトしてくるでしょう。それとともに、先進国の若者の価値観や生活スタイルが変わってきています。大学や大学院を卒業しても学力に相応しい仕事がない、将来の成功プランが描けない、安い物が世の中に溢れており生活必需品は苦勞なく手に入る、お金がなくても生活をエンジョイできる、こういった世の中が若者を「草食化」してしまったような気がします。「自分の好きなことをやって、それなりの生活ができればそれでいい、欲張らなきゃ何やっても生きていける」とそういった若者が増加しています。

ITによって生産性が高まり、ホワイトカラーの40%程度の仕事は、ITにとって代わることができると言われる。企業の生産性は高まる一方、国内需要は低迷、外資系企業が参入してグローバル規模の競争がますます厳しくなってくる、という時代が来るでしょう。国内市場、海外市場を問わず、グローバルでの競争が激しくなり、競争力のない会社や事業は倒産したり、買収されたり、その数を減らしていくでしょう。

一方、新興国や進展国の需要は拡大し、現地生産・現地消費という形で拡大が続くでしょう。新興国や進展国の経済は発展し、人々は豊かになり、道路・電力などのインフラは整備されることでしょう。新しいマーケットを求め、世界各国から企業が進出してくるでしょう。先進国の事業担当者は、「国内に残って戦っても生き残れない。海外に出るしかない」と口をそろえて言います。好むと好まざるとかかわらず、企業は海外に出ていくしかないのでしょう。しかし、この「人件費が安い国で作って」「需要が飽和していない国で売る」というやり方は、すべての国が「先進国」になるまでやり続けることができます。確かに「グローバル経営」と言えるでしょうが、「先進国をどうするか」という大事な命題には向き合っていないような気がします。



**【3つのレベルでの国際競争】**

発展途上国	新興国・進展国	先進国
<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活が便利になるための物が求められている</li> <li>シロモノ家電</li> <li>自転車・小型二輪車</li> <li>農業機器・漁業機器</li> <li>携帯電話・高速道路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活が豊かになるための物が求められている</li> <li>小型自動車・二輪車</li> <li>テレビ・冷蔵庫・エアコン</li> <li>住宅・マンション</li> <li>海外旅行・レストラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・心が豊かになるサービスが求められている</li> <li>船旅行・学習塾・学校教育</li> <li>医療・健康ビジネス</li> <li>楽器・大型二輪・電子書籍</li> <li>バレイ・ミュージカル</li> </ul>

**7-2 日本の会社はどうなるのか**

人口が減少する中、新たな価値を創造することで会社の成長を遂げようとする会社、いわゆる内需を拡大していこうとする会社はあまり多くはならないでしょう。特に、製造業においては、「先進国の経済のサービス化」は逆風であり、国内の需要は減少するため、多くの会社は海外の需要を開拓するようになるでしょう。すでに、国内では失業者が300万人、さらに社内失業者が600万人いると言われています。

ネットワーク社会のもとでは、商品企画は顧客と対話をしながらの開発ができるし、自社で設備せず製造を外注したり、煩雑な業務をクラウドソーシングで済ませることが出来る。また、メカの発達も急速で、3Dプリンターやレーザーカッターの低価格化によって、手軽に誰もが製造業に進出出来たりするようになった。「設備」「資金」「アイデア」がなく

ても、「志」と「ネットワーク」があればビジネスができるようになっている。

ところで、会社は何のために存在するのでしょうか？利益獲得でしょうか、社会貢献でしょうか？雇用確保でしょうか？生き延びるために存在する会社、つまり「つぶれないことを目的とする会社」も少なくないと思います。これという特徴はないし、他の企業でも同じことやっているし、人は育たず、生き活きしていないし、なくなっても影響のない会社が多いのかなと思います。はっきり言って、大企業を含めて日本の企業の半分くらいの会社は、「社会的に見れば必要のない会社」だと思います。もし、亡くなっても、他の企業が同じことをやっているの、代替がすぐに見つかるからです。

「作ってしまったら、長年やっているから、従業員がいるから、だから会社は絶対潰せない」と思っている中小企業経営者は多いと思います。一方、大企業経営者は、「自分の任期中はきちんと業績を確保しよう」と思っている人が多いと思います。結局、夢もロマンもない。もし、夢やロマンがあって変革を成し遂げようと思っても、改革に係る軋轢・時間・資金・労力を理解せず、すぐに利益を求められる風潮があるので、改革が上手くいきません。改革がスムーズに行くのは、非上場のワンマン経営者が行う改革かもしれません。

結局、株式会社の形態で「会社は株主のもの」「配当を出し続けるもの」と言っていたら、いつまでも改革は進まないのだと思います。会社が社会・世界に対してやろうとしていることが見えてこない、会社に魅力がない、面白そうな会社がない、だから若者の働く意欲が高まらない。若者は、利益を上げられる会社よりも、社会を変える会社、世界に貢献する会社を求めているのではないのでしょうか。だから、志高い若者は、株式会社でなく、目的の明確なNPOで働きたがる。

今こそ、会社は「存在価値」が求められていると思います。今こそ、経営理念を見直すべきです。どの会社の経営理念も「世の中に貢献する」といったあまりに抽象的、代わり映えしないものとなっています。経営理念は未来永劫ではない。ましてや、誰も覚えていない、誰も意識していない経営理念ならば、「意味のある」ものに変えていく必要があると思います。数十年前は世の中に貢献するために会社があった。しかし、今となってはそんなことは当たり前、目的というよりも前提条件となっている。企業は、自社の理念（存在目的）を真剣に考えなければならないでしょう。もっと、若者や消費者の心を惹きつけるような、魅力のある理念が求められています。これらは、「差別化」「優位性」といった戦略（儲け方）のレベルでなく、理念（存在目的）のレベルで競争が行われるものだと思います。あと10年もたてば「競争戦略」という言葉は死語になっているでしょう。

### 7-3 大胆な未来の予測

まず、「モノ」で人の心を充足する事業は急激に減り、「コト」で人の心が豊かにする事業が急拡大するでしょう。簡単に言えば、製造業からサービス業への産業のシフトです。日本のものづくりでも変化があるでしょう。大量販売される「モノ」とこだわりにこだわった独別な「モノ」への二極分化が行われるでしょう。後者の発展を担うのは、大企業ではなく、「感性の豊かなデザイナー」「挑戦心や変革心をもった起業家」でしょう。先進国では、住居も、家具も、車も、ファッションも、文具も、食材も、自分だけのモノを追求する人たちが増えるでしょう。

また、グローバルでの競争が激しくなり、野心や志に乏しい日本人、開拓者精神に乏しい日本の企業は窮地に立たされるでしょう。後継者のいない中小企業、海外企業に敗れた企業はどんどん倒産していくでしょう。また、アジアの勢いのある会社にどんどん買収されていくでしょう。あと20年もしないうちに日本の会社の数は半減してしまうかもしれません。

これからは「利益」以外の評価軸が主流となってくるでしょう。先進国では「会社＝利益獲得」ではなく、「会社＝理念実践」「会社＝社会貢献」といった要素が強くなっていくでしょう。もっと言うてしまえば、「働く＝利益獲得」でなく、「働く＝社会貢献」「働く＝世界平和」「働く＝飢餓絶滅」「働く＝健康保持」といった自己実現のための労働がもっと増加するだろうと思います。働く先も会社だけでなく、ボランティア団体、NPO、有志の任意団体など、様々になってくると思います。

これまでのことをまとめます。先進国では、精神面での充足を求めるようになります。高いモノを買ったり、たくさん買ったりするのでなく、自分ためのモノを手に入れます。また、モノよりも心の安らぎを求めます。美と健康を維持するサービス、感動を体験できるサービス、自分磨きに一層の労力や資金を投入するようになるでしょう。同時に、恵まれない人たちを積極的に助けようとする姿勢が強くなっていくでしょう。儲けることよりも、感動や貢献に意義を感じるようになるでしょう。先進国では、マズローの5段階目の欲求「自己実現欲求」にたどり着いてしまったのです。人間は大きく分けて、志が高い者が政治家、野心が高い者が企業家になるのかなと思います。

とにかく企業は、先行きが見通せない中でも上手く舵取りしていく必要があります。まず、考えるべきは、「利益」に代わる価値基軸をはっきりさせること、つまり「なんのために企業が存在するのか」といった存在目的や企業理念の再確認、再認識であると思います。

#### 7-4 理想の企業社会を想像する

2020年、理想の企業社会を想像するとこんな感じになります。

しばらくの間低迷していた日本の教育、日本の企業、日本の生活者、日本の行政に活力や自信が戻ってきました。企業社会を見ると、オープンな労働市場が形成され、数年の年月がかかりましたが、総じてスムーズに労働力の移動が行われました。企業人の中には、これまでに培った能力とこれからの社会に求められる能力にギャップがあり、相当に時間をかけて職業能力を強化していった人も少なくありません。国のセーフティネット（次の職場が決まるまでの助成）や本人の努力の甲斐があって、ほとんど全員が新しい職場へと移動することができました。

中には海外に出ていき、海外で職を求める人もいたし、海外に出ていく日本企業に働く場を設ける人もいました。国、地域、企業、社員、誰にとっても「HAPPY」になるように労働移動が行われたと思います。世界の労働市場全体の最適化まではいかなかったけれど、日本の労働市場全体の最適化であったと思います。約1000万人の労働移動者は、自分の職歴（所有する専門知）、マネジメント能力、目指していく方向性を真剣に考え、自分なりの答えを出していきました。もちろん、職業安定所、職業紹介事業者、ヘッドハンター、キャリアカウンセラー、そういった専門家が強力なサポートを行ったことは言うまでもありません。

会社も大きく変わりました。今までは、「社員」と「非社員」、「社内」と「社外」との間で大きな壁がありました。正直言って、社員と社内を優先、非社員や社外の間や会社は「冷遇」されていました。しかし、今は、社員、契約社員、短時間労働者といった区別はなく、すべてが「社員」です。また、アウトソーシング先も「パートナー」であって、一緒になって働いています。誰でも、どんな組織でも歓迎、ビジョンに共感でき、ルールを守ってくれるならばいっしょにやってみようという考えです。組織は活性化され、新たなアイデアがどんどん生まれてきます。

ピラミッド型の階層別組織もだいぶ変化しました。今では、老害もなくなり、小さな組織が自律的に活動しています。会社は、「製造」「販売」「開発」といった機能別組織、「○○事業」「○○製品」といったプロジェクト組織に分かれ、プロジェクト組織が機能別組織の支援を受けながら活動を行っています。プロジェクト組織の責任者はリーダー、価値を生み出す仕組みを作ります。機能別組織の責任者はマネジャー、専門知識や技能を持つ集団を統率します。小さな組織が実現し、みんな生き生き仕事をしています。社内でも自由に起業ができるようになりました。ビジョンを明示した企画案をプレゼンし、協力者が集まれば組織をスタートすることができます。それぞれのプロジェクトにプロのコンサルタントが付き、事業活動をアドバイスしています。

7年前の2013年と比較して最も変わった点は、企業、組織、社員それぞれが自律した点です。明確な存在意義を発揮している点です。会社や各種団体は、それぞれの存在目的を果たすために事業を行い、社員はそれぞれ自分のスタイルで働いています。

自分の仕事は「利益を出すこと」と考えている社長は減りました。古き良き昭和時代を引きずった社長は、未来を創ることができません。利益を出すために、「どこに投資するか」「投資額をいくらにするか」「どこの経費を抑えるか」といったことしか考えられません。内向きで小手先の意思決定ばかりしていました。数字の話しかできません。

「利益が上がらなかったので人員を削る」「先行きが見えないから派遣社員や契約社員で人件費を調整する」「スマホが好調なので部品事業を強化する」といった変化後追い型の経営者は淘汰されました。無能な社長は減り、今では夢やロマンを熱く語り、社員を鼓舞しています。経営者団体の顔ぶれも爺さんはいなくなり、大分若返りました。日本をどうするか、世界をどうするか、真剣な議論がなされています。

会社や各組織の目的は、利益を追求することから社会に貢献することにシフトしてきました。病院、学校、役所、銀行、会社、ボランティア団体も、人のため、地域のため、社会のために活動しています。病院、学校、役所、銀行は、本当に対応が良くなりました。親身になってくれる。一緒になって考えてくれる。素晴らしい社会が到来しました。これも、産業界からの労働移動の結果だと思います。民間の顧客志向や成果志向、能力主義といったものが導入され、一時混乱はしましたが、すっかり定着してきました。

## 7-5 クリアすべき重大な課題

理想的な社会を実現させるため、われわれは困難な課題を解決しなければなりません。

### ① 成熟産業から成長産業への労働力の大移動

まずは、成熟産業で余剰になっている人材、十分に能力が発揮できない人材を、スムーズに成長産業へと移動させていく必要があります。企業が社員を労働市場に排出するときの課題、人材が労働市場に出た後から次なる目標やキャリアを定めるとき課題、労働市場に出た人材を採用するときの課題、大きく3つの小課題がありますが、それらを同時並行して行っていく必要があります。うまくいくか否か、この成功の鍵は、「国、業界団体、民間企業が一致団結すること」にあると思います。

### ② 労働市場の活性化

企業組織は、新陳代謝や多様人材の交流を通じて活性化します。労働市場に有能な人材が存在しなければ企業は発展しません。労働市場に若い人材、多様な人材、有能な人材を確保していく必要があります。もっとも大切なことは、育児や家事を担う女性が働きやすい環境を整え、女性を労働市場に参加させることです。次に、東

南アジアなど、海外の有能な人材を労働市場に取り組んでいくことも大切でしょう。

### ③ 存在目的と理念の根底からの見直し

成熟した企業、成長している企業にかかわらず、企業だけでなく、いかなる組織でも、組織の存在価値（理念・ビジョン）を本気で考える必要があります。「自分たちはどんな貢献をしていくのか」「自分たちは誰にはHAPPYになってほしいのか」「自分たちはどんな価値を提供していくのか」「自分たちはどんな責任を負っているのか」こういったことを真剣に考え、それを実践していく必要があります。

### ④ 使命を基軸にした企業内組織の再編

企業の目的は利益の最大化であり、そのための組織体制は効率を追求した「権限を集中させた階層別組織」「専門性ごとに分化した機能別組織」がベストであるという考え方は過去のものとなりました。これからの企業や組織の目的は「貢献」であり、社会から「存在を期待される」ものである必要があります。そうなったとき、組織体制、基盤人事制度、評価制度など、企業内のすべての精度を「貢献」を基軸に変えていく必要があるでしょう。組織活動の最高の結果ってなんだろう？個人の仕事の最高の成果って何だろう？を考えたとき、基軸となるものは「使命をどれだけ果たしたか」ということではないでしょうか。

### ⑤ 個人がヒーローになるマネジメント

企業はまだ「終身雇用」の面影を引きずっています。良い人材を会社都合で採用し、担当業務で成果が上がるように教育訓練を施し、会社都合で異動させ、働きぶりを評価して「ボーナスの額」を決める。とにかく、会社都合で働かせる、会社都合で異動させる、こういった組織は活性化しないし、人も育たないでしょう。もはや企業は、社員を「定年まで食べさせる」ことを保障できません。会社都合から個人都合へと視点を「転換」しないかぎり、強い組織はできないでしょう。人をルールに合わせようと統制するマネジメントは終焉しました。個々人がもつとも活躍できる環境を整え、挑戦的な仕事を任せていくマネジメントが行えないと、企業組織は発展できません。一人ひとりが光り輝くためのマネジメントが大切であり、そのポイントは「競争」「共創」「協奏」にあります。

## 8. 提言1 オープンな労働市場の基盤として「人を表す共通言語」を作る

もはや生活のために働く時代は終わり、自分の活躍する舞台としての労働となりました。労働に自分を合わせるのではなく、自分に見合った仕事を探す、自分に見合った仕事のやり方をする時代になりました。そうすると、1か所で我慢して働くよりも、自分に合った仕事を求めて何度も転職を繰り返すのが当たり前の時代がやってきました。そのような中、「人材に関する共通言語」の必要性が高まっています。自分はどんな能力があり、どんなことが得意なのか、分かりやすく伝える手段を持っていないと、何度も何度も転職職を繰り返すことになってしまいます。

### 8-1 人の特性を表現する方法について

よく以下のような表現で、能力を表現したり、人間を説明したりします。

- ① こういった人材を採用したい
  - ② こういった人材を目指して欲しい
  - ③ 今回ご紹介する人材はこういった人材です
  - ④ 私は、こういった人間です
  - ⑤ 現状のあなたの能力特性はこうなので、今後こういったことを磨いてほしい
  - ⑥ 現状のあなたの能力特性はこうなので、今の仕事には適性があるとは言えない
  - ⑦ 彼はこういった能力特性があるので、将来の社長候補だと思う
- ものすごく感覚的、曖昧な表現をしています。

現状、こんな曖昧なレベルで、人材を採用したり、異動させたり、昇格させたり、リストラしたり、人材紹介をしたり、ヘッドハントをしたりしています。企業にとっても、個人にとっても、一生を決める意思決定なのに、あまりにもルーズになっています。この要因は、「人の特性を表現する方法」が定まっていないからです。

まず、人の特性を表現するには、時間軸でいうと以下3つの視点から表せます。

#### ① 職歴・経歴…過去情報

履歴書に書く事項です。学歴や職歴、取得した資格や免許、表彰歴、など客観的な事項です。誰にでも誤解なく伝わりますが、これだけではあてにはありません。東大出ても、一流銀行出身でも、思考能力が低い人は結構います。理解する力、暗記する力はあっても、思考を進めていく力がない人です。ただ、職歴や経歴はあてにならないと分かっているにもかかわらず、きっちりと形になるのがこの部分であるから、採用試験は「履歴書」+「面談」というスタイルが一般的です。

#### ② 現在持ち得る能力特性…現在情報

「思考能力の水準と傾向」「対人能力の水準と傾向」「その他資質面の特徴」など、こ

れからどんな仕事ができるかを判断するには最適な情報となります。ただし、誰が評価したのか、いつどんな条件下で評価したのか、客観性をどう証明するか、様々な課題が残ります。しかし、「採用企業」「労働市場」「人材紹介会社」「公共職業安定所」「ヘッドハント企業」「人材育成企業」などでこの部分の共有化が図れれば、円滑な労働移動が可能となるし、個人特性に照準を当てたマネジメントが可能になります。理想はわかるが、現実を考えると難しいというのが実情でしょう。

### ③ 将来のキャリア目標や夢…未来情報

将来目指したい方向やキャリア目標などです。「好きこそものの上手なれ」といいますし、楽しいと思うことをやったほうが人は伸びます。採用・異動の時は、必要不可欠の情報なのでしょうが、目標や志は「人物そのものの情報」ではないので、実現させていく力をどれほど持っているのかはわかりません。

人の特性を表す方法として、「過去の職歴・学歴」「現在の能力特性」「未来への目標や夢」というものがあります。このうち「過去の職歴・学歴」と「未来への目標や夢」は人物そのものの特性ではありません。この点には注意が必要です。

採用側は、求める能力特性を開示して採用活動を行います。

応募側は、持ち得る能力特性を開示して就職活動を行います。そして、相手企業の期待レベルにあるか判定してもらいます。

職業紹介事業者は、採用側の「能力要件」と応募側の「能力特性」のマッチングを判定したうえで、求人企業に対して適切な人材を紹介します。

労働力の大量移動、労働市場の活性化、個々人が光り輝く組織の実現、どれを実現するためにも、「個々人が保有する能力」をきちんと把握し、適材適所の配置を全国レベル、世界レベルでやっていくことを考えることが必要であると思います。

## 8-2 個人の特性や能力の体系を表現する方法

アセスメントの概要説明でも紹介しましたが、専門能力を除いた能力（マネジメント能力体系）の全体系を以下のように整理・表現してみました。要するに、人材をこのように把握しておけば、適材適所の配置や組織の活性化など、有効に人を使えるようになります。

### 【個人特性】

個人特有のものです。価値観とか、思考や行動のパターンを表したものです。これには、良い、悪い、といった評価はありません。ただ、この部分はなかなか変わりづらいものです。特に、動機特性とか、価値観などは、人生を変えるような「出来事」に巡りあわない限り、「不変」のものとして捉えても良いと思います。したがって、その人の将来や限界を予測したり、天職を見つけて出したりするときに有効な情報となります。

動機特性	完遂欲求	承認欲求	親和欲求	支配欲求
価値観特性	正確・安全	理想・完璧	挑戦・楽天	他愛・平和
志向特性	結果を出す	自分が活躍	周囲が満足	真実がわかる
思考スタイル	論理的	直感的	概念的	具体的
行動スタイル	能動的	慎重的	感情的	理性的

### 【基礎能力】

考える、行動する、といった基礎的な能力、仕事に向かう望ましい態度です。思考能力と対人能力は「スキル（技術）がどれほどあるか」を表します。態度は「そういった傾向がどれだけ強いかな」を表します。ここは、スキルが高いほど、傾向が強いほど、良好と考えます。基礎能力の高い人は、将来に可能性を秘めている人と言えます。

思考	対人	資質
状況認識力 (理解・洞察・解釈)	対人感受性 (真意の察知)	自律性 (公正で誠実な態度)
論理的思考力 (分析・予測・推論)	多様性受容 (多様性への興味)	向上心 (あくなき成長を目指す態度)
創造的思考力 (想像・発想・予言)	訴求力 (ワンウエイでの訴求力)	主体性 (当事者として主体的に関わる態度)
意思決定力 (決断・判断)	折衝力 (ツーウエイでの折衝力)	忍耐力 (衝動行為に走らず落ち着き自制する態度)
説明／表現力 (脈絡・物語・論理)	動機づけ (周りを元気にさせる)	執着心 (何かにこだわり続ける態度)

### 【実践能力】

成果とか結果に近い能力です。結局、「職場では具体的に何が出来ますか」という問いに答えるものです。これらの能力が高い人は、即戦力の人です。ただ、今現在の能力であり、将来どれだけ伸びる可能性があるかはわかりません。簡単に言うと、「実践能力 $\geq$ 基礎能力」は成熟しきった人で伸び代がありません。「基礎能力 $\geq$ 実践能力」の人は、未成熟の人で伸び代があります。

思考	対人	資質
ビジョン構想力 (未来を創造する力)	主導・統率力 (チームづくりをする力)	推進性 (成果獲得のエネルギー)
課題解決力 (大局的論理的に考える力)	育成・支援力 (ひとづくりをする力)	未来志向性 (未来を開拓する挑戦心)
業務遂行力 (手順や規則通り進める力)	人脈構築力 (関係づくりをする力)	誠実性 (信頼を獲得する人間性)

### 8-3 能力評価結果の解釈の仕方と行動予測

では、次の3人の評価結果から、今後の活躍予測と啓発ポイントを指摘してみましょう。

		田中さん	高橋さん	田辺さん
個人特性	動機特性	承認欲求	完遂欲求	支配欲求
	価値観	独創性	正確・安全	結果
	志向性	邪魔されず	周囲が満足	自分が活躍
	思考スタイル	直感・想像	具体的	概念的
	行動スタイル	感情的	調和的	能動的
基礎能力	状況認識力	4	3	4
	論理的思考力	2	3	3
	創造的思考力	4	2	2
	意思決定力	2	3	3
	説明／表現力	2	3	4
	対人感受性	4	3	2
	多様性受容	3	4	2
	訴求力	2	2	3
	折衝力	2	3	4
	動機づけ	3	3	4
	自律性	3	3	3
	向上心	2	3	4
	主体性	3	2	4
	忍耐力	2	4	2
執着心	3	3	4	
実践能力	ビジョン構想力	3	2	2
	課題解決力	2	2	3
	業務遂行力	2	3	4
	主導・統率力	2	3	4
	育成・支援力	2	3	2
	人脈構築力	3	3	3
	推進性	2	3	4
	未来志向性	4	2	2
誠実性	3	3	2	

※ 5段階評価

田中さんは、芸術家タイプで、人の見えない部分を見たり、人の感じない点を感じたりして、自由にそれを表現していきます。未来に視点を向け、未来像を描くことが出来ます。ただし、組織人としてみんなで協力し合って成果を上げるという意識は希薄で、自由で唯我独尊の行動スタイルとなっています。独創性や先見性があり、企画者や開発者、ビジネス創造者として将来すごいことをする可能性があります。組織感覚が備わっていないため、このままでは「未完」で終わる可能性が高いと思われます。この人を活かすも潰すも「上司次第」です。閉塞感がある組織には田中さんが必要です。ただし、「やんちゃな部下」を育てる器量がある上司が必要です。そういったアイデアを尊重する風土がないと、田中さんを採用しても失敗するでしょう。田中さんには、「アイデア」だけで終わらせず、「最終成果」まで見届ける姿勢を身に付けていくようにアドバイスしていきます。結果が残るように、周囲と一緒に取組む姿勢、周囲を動かしていく姿勢が備われば、すごい人材になっていると思います。

高橋さんは、組織感覚に長けており、自分を抑え、周囲と協力し合って成果へと向かいます。どんな人たちとでも、どんな苦しい状況でも、どんな立場に立っても、軋轢や対立を起こさずうまくやっていける人材です。まさに「組織人」もって言えば、「会社人間」であり、組織にはこういった人が必要です。しかし、大胆な発想、能動的な行動に乏しいため、失敗をしないけれども、すごいことはできません。たぶん、この人からは新たな付加価値は生まれません。順風の時、定型業務であれば、高橋さんの持ち味は発揮されるでしょう。しかし、変革が求められているとき、リーダーにはなり得ません。高橋さんには、「周囲に合わせること」だけでなく、「自分らしさ」を発揮することをアドバイスしていきます。「自分らしさ」、自分の好きなもの、自分のこだわっているもの、自分が目指そうと思っていることなど、自由に考えてもらおうと良いでしょう。自己基軸がしっかりしてくれば、覚悟が芽生え、管理者としての任務を果たすことができるでしょう。

田辺さんは、やる気が高くエネルギッシュ、何でも器用にこなしていきます。高橋さんに頼めば、高橋さんをリーダーに充てれば、所定の期限に明確な成果があがってきます。いわゆる「仕事請負人」であり、頼りになる人です。ただし、未来のことは考えずに今の成果に集中する姿勢、人の気持ちや期待よりも組織の論理を優先する姿勢、じっくり考えるよりも素早く捌いていく姿勢、こういった姿勢が窺われます。リーダーとしての魅力があるかという、「否」です。短期的には成果は上がるでしょうが、長期的にはメンバーを疲弊させてしまう恐れがあります。田辺さんには、「上司から仕事が来なくなったら何をしますか」「自分のキャリアの目標」について考えてもらおうと思います。「上司から言われたことを自分が主導してやっていく」スタイルからの脱却です。「自分がやりたいこと、自分がやるべきことを自分が主導してやっていく」ことで本当に自律した組織人になれるのかと思います。

このように、社員一人ひとりについて、「個人特性」「基礎能力」「実践能力」を把握しておけば、きわめて有効な人材マネジメントが実現できます。但し、相当に労力や時間や費用がかかるため、現状、企業の人事部はそこまではやろうとはしていません。

ただ、昇進や昇格などの特別な目的が発生したとき、瞬間的にヒューマン・アセスメントを実施して「昇進者」「昇格者」を決定しています。一人ひとりの人材特性は管理していませんが、アセスメントのたびに「一人ひとりの人材特性データ」は入手しています。しかし、それらを適材適所の配置や能力開発には十分に活かされていないのが実態です。

#### 8-4 実践能力・基礎能力・個人特性はどうやって評価するのか

実践能力・基礎能力・個人特性を完璧に評価するには、2～3日間の研修形式のアセスメントを実施しないと難しいかも知れません。しかし、能力体系すべてきちんと評価されていなくても、特定の目的を果たすには十分である場合が多いものです。

たとえば、幹部社員に登用するか否かを判断するという目的であれば、「実践能力」に関わる情報があればそれで用が足りるでしょう。反対に、将来性のある若手社員を選抜して特別の教育を行っていくことであれば「基礎能力」「個人特性」の情報があれば良いでしょう。そうなれば、1日や2日の短期のアセスメントでも測定が可能となります。

対象者	立場	目的	アセスメントの重点
採用応募者 若手社員	経験がない マネジメントを知らない	投資するか 可能性を診断する 将来リーダーになれるか	個人特性 基礎能力
パート社員 アルバイト 契約社員	弱い立場の者 働く動機が薄い 機会が与えられない 気概や志が薄い	適材適所の配置 機会を与えれば、成果を残すか、マネジメントできるか	基礎能力
中堅社員	10年以上の経験	昇進・昇格の判断 幹部としてやっていけるか 組織を変革できるか	個人特性 基礎能力 実践能力
幹部社員	業績責任・変革責任をもつ	出处進退の判断 退任させるか、経営層に上げるか、育成担当にするか	実践能力

## 9 提言2 成熟産業から成長産業への労働力の大移動に向けて

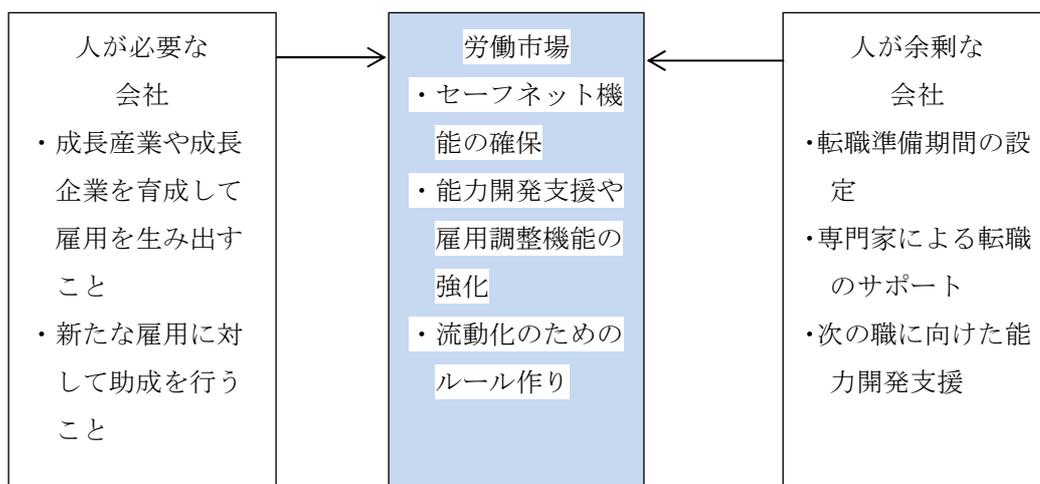
成熟産業で余剰になっている人材、十分に能力が発揮できない人材を、スムーズに成長産業へと移動させていく必要があります。大企業では、一つの部に「部長」「担当部長」「統括部長」「部長代理」など数人の部長が存在します。極端な例は、部員の数よりも部長の数のほうが多いなんて例もあります。これは、「職能資格制度」と「年功制」の並行運用の結果、同期に差をつけない、しかしポストは1つだけ、だから「〇〇代理」「担当〇〇」という肩書と処遇を用意したということです。しかし、これがものすごい人件費の重荷になっていますし、「老害」を発生させているし、その部長さんたちを「再生」するチャンスを奪ってしまっています。

これから、企業内失業者が500～600万人、若手の新卒者や失業者が300万人、育児休暇などを取って労働市場にカムバックしてくる人たちが100万人、総勢1000万人規模の労働移動が必要ではないかと思います。

やるべきことは、以下のことです。

- ① 余っている人材を労働市場に出すこと
- ② 労働市場で次なる準備（キャリア目標の設定、必要な能力の育成）をすること
- ③ 人材を求める企業は必要な人材を適切に採用すること

大変なのは、一口に人材といっても色々な人たちがいますが、一見ではわからないということです。ものすごく優秀な人材もいればお荷物もいる。どうやって短期間で見抜くのか、どうすれば「適材適所」が可能となるのか、これを考えていく必要があります。

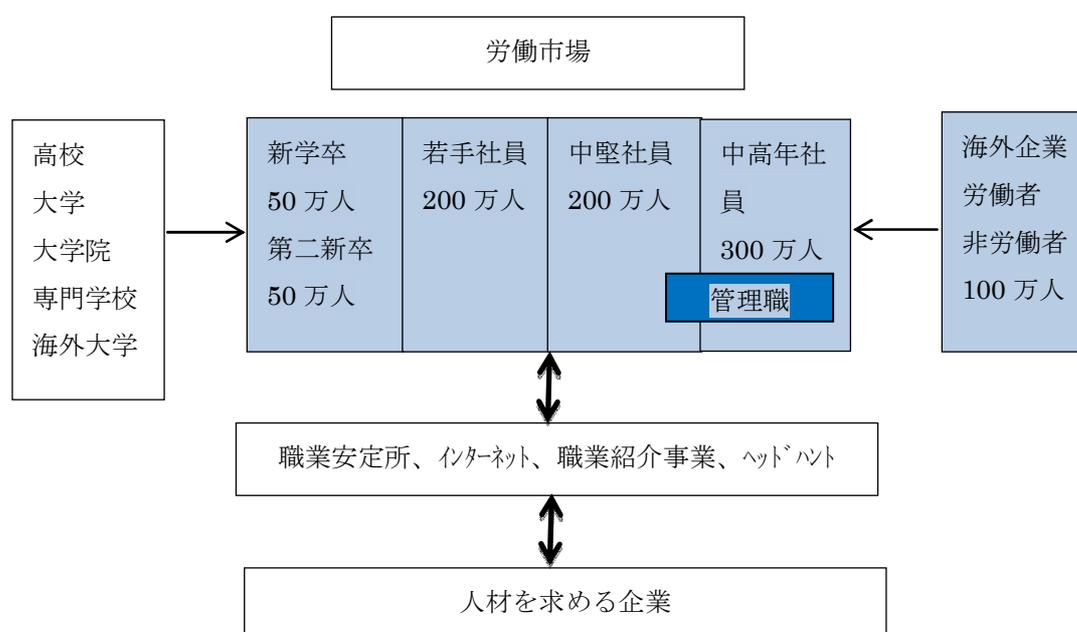


## 9-1 労働力の大幅移動に向けて

労働力の移動に際して、労働市場の実態（転職予備軍）を見ると以下のような内訳かなと推察します。

- ① 中高年社員（300万人）：ラインの課長になれなかった人、部長になれなかった人でも、「担当部長」「担当課長」という管理職並みの処遇をされています。付与する役割に対する処遇が厚く、この層が高コスト要因、低生産性の要因となっています。
- ② 中堅社員（200万人）：やりたい仕事ができない、改革や改善を行いたくても組織の壁があって何もできない、このままサラリーマン生活を続けていいのか、悶々としとしている人たちです。問題意識や成長意識が高い人たちです。
- ③ 若手社員（200万人）：会社の風土や体質、上司の無能さに、辟易している人たちです。若くて柔軟、将来が有望な人材ですが、「自分の成長が感じられない」「将来のキャリアが描けない」と感じ、早くに「場」を変えようとしている人たちです。
- ④ 新学卒・第二新卒（100万人）：これから社会に出る人たち、社会に出たけど自分の描くイメージと異なっていた人たち、希望の会社出なかったけど就職したらやはり自分に合っていなかった、という人たちです。
- ⑤ 労働市場参入者（100万人）：アジアから日本企業に努めたい人、育児休暇を取っていたけど職に復帰しようともっている人たちです。

能力に乏しい中高年、有能な不満分子、ダイバーシティの視点からも会社にとってぜひ欲しい人材、様々な人材が労働市場に参入してくると思います。



労働力の大量移動に関しては、量的な問題はもとより、質的な問題が大きいと思います。

- ① 未来に向けて組織を主導するリーダーはどこも求めている
- ② 多様な人材を活用して価値を生み出していくマネージャーが求められている
- ③ ルール通りに人を統制するだけの監督者はいない
- ④ 単純なホワイトカラー（管理業務・調整業務・計画業務）業務はIT・アウトソーシングに置き換わっており、必要性は減っている。
- ⑤ 介護・教育・医療・地域社会・安全といった現場の第一線として、顧客と接したり、泥だらけになって作業を行ったり、実践的な人材が求められている。

極論を言えば、必要なのは変革リーダーと現場で汗を流すブルーカラーです。知識の豊富さ、手続き業務の正確さ、良識や定石に基づく判断の確かさ、こういったことを強みとしたホワイトカラーにとっては狭き門になってきます。改善や改革、新ビジネスや新工法といった付加価値を生み出す思考能力、信頼関係や親和関係をベースに顧客や関係者の期待に応じていく対人能力が身に付いていないと再就職は苦勞すると思います。

## 9-2 企業の解雇制限に関して

現在、企業の解雇制限を緩和するか否かで、経営側の立場、労働組合の立場、社員の立場、それぞれの立場で議論がなされています。アセッサの立場からすると、大企業の組織は定型業務を正確に行うことには機能していますが、付加価値が生まれず、変革は生じない、個々人の能力は高まらず、組織の一体感も高まらない、という実態をつくづく感じます。その要因は、肩書だけの部長や課長が多数存在し、その結果「老害」を発生させており、新陳代謝（世代交代）や多様性活用（外国人、女性労働者、短時間労働者の活用）が行われていないからです。

私は、このままではまずいと思います。日本企業は、韓国、中国、アジアの企業に負けてしまっていると思います。コスト競争力、ビジョン構想力、リーダーシップ、向上心(志)、創造性、どれをとっても他国に勝るものは見当たらない。一旦、余っている人材を労働市場に排出し、若く有能な人材へと入れ替えをしていかなければ、日本企業は危ない、日本が危ないと思います。それほどまでに、組織は硬直化してり、老害の根は深く組織を蝕んでいます。

大企業の幹部でも、自分の属している産業、自分の属している会社の理想像を人はどれだけ知っているのでしょうか。上に立つ者は、未来に向けて「ゴール」「針路」をはっきりと示せる人でなければ、メンバーは路頭に迷ってしまいます。でも、現実はそのなんです。誰も、未来を示せません。指示が出るのは、「売上向上施策」「コストダウン施策」だけで、ルー

ルがない中、情報がない中、確信がない中では、決められていないのです。とにかく無策はまずい。日本企業の再生のチャンスを摘んでしまう。想定外の円高によって日本企業（製造業）は助かっていますが、構造的な問題はまったく解消されてない。具体的な方法論は、皆で知恵を絞って考えないといけないと思うのですが、どういった大義で企業の新陳代謝を行っていくか、これを考えないといけないと思うのです。

2年間という期間を定めて日本の大リストラを行うとか、新時代で新たな価値を生み出す力に乏しいと判定された人たちに引導を渡すとか、場合によっては生涯に渡って別会社に出向させるとか、とにかく余剰人材を外に出し、入れ替え戦を行う必要があります。自社で抱え込んで駄目にするのではなく、市場へ排出して次の道を探してもらうことです。

また、「残るか」「辞めるか」をいきなり決めさせたり、いきなり線引きして処遇したりするのでなく、1年間から2年間くらいの「転職や起業の準備休暇」を取ってもらうのも手だと思います。とにかく、次のステージになるべくスムーズに移れるように、これは短期間ということだけでなく、社員の特性や希望が十分に反映された次のステージに、多少時間はかかっても、周囲の力も借りながら、納得のいく次の舞台を獲得するということです。社員を手放そうとする会社でよくありがちなのでは、「希望退職を募る」「退職金は2年分の年収を上積み」というように「金」だけで済ませようとするのです。経営の失敗でそうなったのだから、一人ひとりの社員のキャリアについて、真剣に考えてあげるべきだと思います。会社は「早期退職」を募ったら、専門家で構成される「転職サポート体制」を築き、最後の一人まで面倒を見るべきだと思います。もうすでに、「転職サポート体制」がビジネスになり、外注する企業、請け負う企業が出始めていると聞いています。結局、「金」だけで済ませようとしている。

私は、大企業であっても解雇は行われるべきであると思います。不必要な人材を無理に抱え込む方が、社会不適合であると思います。ただし、「金」で済ますのではなく、一人ひとりに個性やキャリアや希望を考えながら手厚いサポートをしてあげるべきと思っています。また、労働組合などが「失業なき労働移動」と言っていますが、はたして本当にそれがいいのか疑問に思います。能力の不足する人たちが、失業なき労働移動をしようと思ったら、希望する職には就けないでしょう。じっくりとあわてず、自分の個性に見合った職を見つけること、次の職に向けて自分の能力を強化すること、大切なのは「失業期間の長さ」ではなく、満足できる「次の舞台」を探し、開拓していくことです。

その時に大切なことは、「セーフティネット」であることは疑いなく、失業給付、大学院に通うなどの自己磨きへの助成、再就職先の給与格差への補填などが必要になってきます。国、産業界、人材を出す企業、人材を入れる企業、労働者本人、それらが協力し合い、知恵を出し合い、金も出し合い、乗り越えていく必要があると思います。

新陳代謝が行われ、活性化している労働市場は魅力的です。そういった労働市場の形成に向けて各専門家が知恵を結集してくべきです。求人データバンクや人材データバンクをもち、職業紹介機能、ワンランク上への教育機能、専門家との交流機能、生活保障機能、そういった機能を存分にもつ労働市場を形成したいものです。

## 9-2 労働市場での次なる準備に向けて

労働市場に出た人材は、つまり失業した人は「不安」です。定期収入がない生活上の不安、社会と繋がっていない孤独への不安、今までの努力や献身が報われなかった悔しさ、複雑な気持ちだと思います。一番大切なことは、「早く社会に復帰したい」「早く就職したい」という誘惑に打ち勝ち、自分をしっかりと棚卸をすること、これからの自分の目標や方向をしっかりと定めることです。「なんでもいいや」といって就職してしまうと、あとで大きな後悔をすることになります。

社会人は、自分の棚卸しを5年に1度はしなくてはいけないと思います。しかし、多くの方は「終身雇用制度」のもとでサボっていました。会社のキャリア研修を受けた人も少なくないでしょうが、次は自分の番という「当事者意識」が希薄のため、身になっていません。リストラされてやっと、就職して20年、30年経ってから自分を棚卸しすることになります。これはすごく大切なことです。「職歴・経歴」「現在持ち得る能力特性」「将来のキャリア目標や夢」を棚卸しします。自分の財産、自分の強み（上手くできること）、自分の目標、目標を達成するのに身に付けたい知識や技能などを整理し、自分を見つめ直します。

私も失業経験があります。会社が「数字」「数字」とうるさく、考える時間や勉強する時間がなくなってしまいました。入社したときの最初の上司は「数字はいい、自分が責任を取るから好きなことやれ」と自由に育ててくれました。よい信頼関係が築け、本当に充実した毎日が過ごせました。ところが、3人目の上司だったと思います。朝昼晩「数字」「数字」「数字」、数字のためだったらなんでもやる、不正でもやる、今考えると会社が「上司」にしてはいけなかった人だと思います。いままで述べてきた「老害」の最たるものですが、私は結論として「退社」を選びました。私が「辞める」と言ったら、会社側から「上司を代える」「部署を変える」といった提案が出されました。しかし、「経営トップに能力がなかったこと」「役員たちは無能ばかりであったこと」より会社に魅力がなく、こんな会社に自分の身を任せたくないという理由で辞めました。じっくり自分を見直したい、じっくりいろいろなテーマを考えてみたい、じっくり勉強したい、そういった思いが強くなったのだと思います。

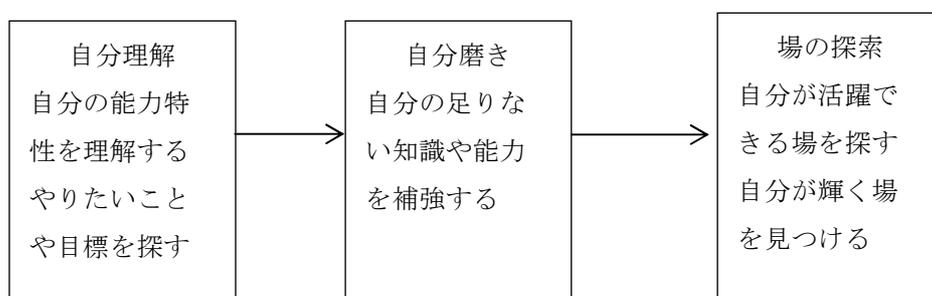
失業中、変に思ったことが2つありました。一つは、公共職業安定所に失業給付をもらいに行ったとき、「職を探す努力をしたか」「アルバイトなどして働かなかったか」という

チェックがなされたことです。要は、「職を探した」「働かなかった」というのが、失業給付をもらう条件であったと思います。働くとは給付がもらえない、なんか「生活保護」に似た制度だと思ったのです。少しでも働いた方がお金に余裕ができ、社会勉強にもなると思うのですが、給付金をもらうにはそれができない。生活者志向のない制度です。

もう一つ、職業紹介会社に登録し、少しの間転職活動を行ったことがありました。その時の職業紹介会社の担当者の意識とスキルのなさには驚きました。言うことは、「今まで経験した業界か隣接業界でないと転職は難しい」「中途の場合は2割程度給与が下がる」だいたいこんな話ばかりです。この人の使命は、「目の前の失業者を次の会社に当てはめる」ことであり、「失業者の職業生活の向上」「求人する会社の組織力の向上」など微塵も考えていなかったと思います。

誰も信頼できる人がいなかったし、誰も相談者がいなかった。結局、私は再就職せず、そのまま独立してしまいました。今は、「人の適性を見極める仕事」「人の能力の水準と特性を評価する仕事」に就いています。そして今、思っています。とても充実しているし、とても楽しい、そしてなぜか空虚でもある。自分の食い扶持を稼ぐためでなく、社会を良くするため、個々人の生活を充実させるため、自分の技術を活用していきたい。

とにかく、失業することは不安です。でも、次のステップに向けて「準備」をする期間には必要ではないかと思います。もし、スムーズに次の会社へと移動ができて、自分を内省する機会がなければ、大事なことを考えることを先送りしただけとなってしまいます。そういった人はいずれ大きな壁に当たることでしょう。



自分理解：学歴や職歴など自分を振り返り、自分の培ってきた財産目録を作ります。

アセスメントなどによって自分の能力水準や特性や職業適性を判定します。

自分がやってみたいことや作り上げたいキャリアをはっきり定義します。第二の人生を決めていく部分なので、ケチらず、時間をかけてじっくりと行う必要があります。本当は、ヒューマン・アセスメントを受講し、「つもりの自分」「他人面の自分」「客観視したときの自分」をしっかりと見つめ、自分自身の方向付けを試してみるのがよいでしょう。

自分磨き：コンサルタントやキャリアカウンセラーと一緒に、次の仕事をスムーズに進めるには、自分がステップアップしていくには、何を学び、何を磨いていけばよいかを見極めます。何十年もサラリーマンを生真面目にやっていると、感性が錆びついています。ルール通り仕事を進めているだけなので、想像力や先見力などは「皆無」に近い人が多いでしょう。今までの自分の仕事スタイルをぶち壊すくらいの覚悟での「自分磨き」が必要になるでしょう。3日間くらい渋谷で人間観察をすとか、1週間くらいスーツや時計の販売員の体験をすとか、1か月幼稚園の先生をやってみるとか、1年間世界旅行に出るとか、それくらいの劇的な変化がなければ、気づくことも気づけないでしょう。自分を変えるきっかけにも巡り合えないでしょう。

場の探索：働く場を探すこと、自分を表現できる場を探すこと、こういった場と出会って仕事をしていくことは「縁」であり、「運」にも左右されます。ただ、他人任せにせず、自分がコントロールできることはきちんと行うべきです。上記2つの事項をまとめた「自分史」を書いて自分をアピールする、ネットやリアルで自分のやりたいことを発信する、とくかく、自分から動くことが大切です。「ここぞ」という会社に出会うこと、「これぞ」という人材に出会うこと、ここまでは比較的簡単にできるかと思います。しかし、ここからは腕次第、自分次第です。結局のところ、人間は「チャンスに出会うこと」「チャンスをもにすること」の繰り返しであるかと思います。行動的な人はチャンスにたくさん出会い、有能な人はチャンスを実際にものにできる。せつかくのチャンスをもにしたいから、人間は学習するのだと思います、

とにかく、余っている人材は労働市場へと移動させ、第二、第三の人生を設計し、自分を磨いていく取り組みを、社会的・組織的に支援していくことを考えていかなければならない。こんな一大事するとき、「自分はアセスメント専門」「自分は職業紹介専門」「自分はヘッドハンティング専門」「自分は公共の立場だから」なんて言っていられない。

人材評価、人材育成、人材派遣、職業紹介、そういった「人」「仕事」に関する事業を行っている会社が結集し、オープンな労働市場を作っていきたいものです。

- 能力評価、目標設定段階：自分の出来ること、好きなことを知り、目標・方向を定める
- 能力開発段階：視野を広める、未経験のことにも触れてみる、知識や技術を補足する
- 就職活動段階：職と人材のマッチング活動を行う、体験してみる

急がず、慌てず、人生の岐路であるため、きちんと段階を踏んでいくことが大切だと思います。

## 10 提言3 労働市場の活性化に向けて

企業組織は、新陳代謝や多様な人材の交流を通じて活性化します。労働市場に有能な人材が存在しなければ、企業は良い人材を獲得できず、発展できません。今後に向けて労働市場に若い人材、多様な人材、有能な人材を確保していく必要があります。

もっとも大切なことは、出入りがしやすい会社であり、出入りしやすい労働市場であること、また育児や家事を担う女性が働きやすい環境を整え、女性を労働市場に参加させることです。次に、東南アジアなど、海外の有能な人材を労働市場に取り組んでいくことも大切でしょう。

### 10-1 オープンな労働市場のための環境整備

1992年ごろであったと思います。私が中小企業診断士の資格を取得するため、当時は「労務管理」という科目の勉強をしていたときです。「労働基準法」を学んでいたとき、「この法律は時代錯誤していないか」と感じました。この法律は、強者・悪者は会社、弱者・良者は労働者という前提で作られているなと思いました。つまり、会社は放っておくと労働者の自由と利益を搾取するもの、労働者は放っておくといつまでも自律できず、会社の言いなりになってしまう、そういった前提があるかのように覚えました。労働基準法が制定されたのは昭和22年、機械工業が盛んであったころ、その保護すべき主たる対象は、中学校を卒業して就職する「工場労働者」であったと思います。会社が、労働者とその家族を「墓場まで保護する」ことを趣旨とした法律であったのだらうと思います。

ところが、あれから70年、今は製造業が空洞化しようとしている、工場が次々閉鎖され、工場労働者が事務労働者へとシフトしている。ほとんどが大学卒、大学院卒の知的労働者となっているし、主たる産業も製造業からサービス業へと移行している。もはや「終身雇用制」「年功制」といった日本の労働慣行も終焉を迎えました。そういった時代の変化に、「法律」はついていけない、「職業安定所」もついていけない、反論があるかもしれませんが「労働組合」もついていていません。存立基盤が崩れてしまった以上、それらは「存在意義」から考え直すべきときに来ているのです。

労働基準法の中で私はいくつかの矛盾点を感じた覚えがあります。1つは、会社は無闇に残業をさせていけないし、労働者も長時間労働をしてはいけないこと。もう1つは、会社と労働者は基本的には「期限のない労働契約」を結ぶこと。

前者は、労働の「時間」の問題ではなく、労働の「意思」の問題です。面白くて楽しくて「15時間」働きたい人もいれば、苦しくて無理にやらされて「6時間」も働きたくない人もいます。これは働き方が違うから労働時間の管理の仕方が違うという問題ではありません。だから、「みなし労働時間制」「裁量労働時間制」を導入しても、解決が見つかる問題

ではないのです。法の趣旨を根底から見直すべき時なのではないでしょうか。脇道逸れませんが、何十年も解決がつかなかった「待機児童の問題」を横浜市の林市長はわずか2年ほどで解決させました。横浜市では保育所を待つ待機児童がほとんどいなくなりました。また、「行政サービス」という概念を導入し、全職員、全外注企業に浸透させました。今では、大型ごみ回収の外注業者でも「横浜市資源回収サービス係」みたいな腕章をつけ、きちんとした挨拶を行い、日ごろの行政活動への参画を感謝し「ありがとう」という言葉を発しています。論理や理屈ではない。利用者や生活者のことを本気で考え、自分だったらこうしてもらいたい、自分だったらこうしてくれれば喜ぶ、といったことを感じられるかどうかです。働きたい人は、自由に、自分の意思で、いつでも働けるようにしてあげればよいと思うのです。

話しが飛んですみません。後者の「期限のない労働契約」とは、基本的には「労働者は首にならない」ことを示唆していると思いますが、これも時代錯誤のような気がします。これが「いったん入ったら死ぬまで安泰」という生ぬるい風土を作っています。できない人を首にできなから新しい人を入れられません。結果、「正規社員」と「契約社員」「短時間労働者」「パートアルバイト」「派遣労働者」との格差を作ってしまいました。

こんな笑い話があります。トップが部長に「コストを15%削減せよ」と命令しました。すると、部長は課長にそのまま「コストを削減せよ」といい、課長は課員にそのまま「コストを削減せよ」といい、課員はアルバイトや外注さんにそのまま「コストを削減せよ」といいました。結局、誰にも頼めない末端のアルバイトや外注さんが考えて「コスト削減策」を策定しました。「こんなことありえない」と思っている人もいるでしょうが、ほとんどの会社がこうなっています。考えるのでなく「捌く」だけ。創造する、解決するのではなく、「対処」するだけ。じっと考えていたら、部長から「仕事しろ」と怒られるからです。

トップは危機感があるが方法論が分からない。部長は危機感も方法論もない。課長は危機感も方法論もないけど課員の面倒は見ている。しかし、アルバイトや外注さんはしっかりしています。自分がなんとかしないと誰も決めないから、誰も結論を出さないからです。いいですか。もっとも働いている「契約社員」「短時間労働者」「パートアルバイト」「派遣労働者」「請負労働者」が守られず、何もしていない「社員」が厚遇されている実態を何とかしなければならぬ。スーパーなどでは、売り場主任や店長の役割をパートタイマーが行っている例を見かけますが、これには大賛成です。人の管理と金の管理しかできない、ボーとしている爺さんの店長では顧客を感動させられません。よく、ダイエーなどで店長の顔写真を張り、「店頭への直行便」と題して顧客の声を集めようとしています。まったくセンスがない。それを見て顧客はどう感じるのかわかっていない。現場に出て顧客の動きを観察し、顧客に話しかけ、困っている顧客を手伝う。こういうことをやって、顧客と壁を払拭しない限り、顧客の声なんてわかるものではない。だから、生活者の心がわかるパートタイマーが本気になって対応したほうが、顧客からの共感を得られるのだと思います。

話しはまた逸れましたが、私は労働者全員を「契約社員」とし、「有期労働契約」を結ぶべきであると思います。あまりにも変化が激しく、かつグローバルで競争を行うため、会社だっていつも安泰とは限らない。個人だっていつも有能とは限らない。そうなったら、もはや、会社は「終身雇用制」を維持できません。会社が個人の生活を死ぬまで面倒を見ることはできません。

社員一人一人につき、使命・職務、期待成果、労働時間、労働場所、を定め、5年を上限とした労働契約を結びます。そこには、アルバイト、契約社員、短時間労働者、期間労働者、請負社員、外注業者といった垣根はありません。みんな労働者です。労働者は、一つの会社で2～3のプロジェクトを完遂したら、次の会社へと移っていきます。社員は、会社に滅私奉公しません。常に、市場価値とキャリアを考えて行動します。

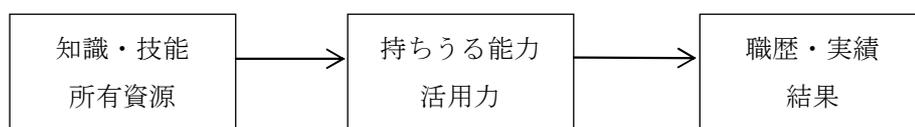
こうすることによって社員のプロフェッショナル意識は高まってきます。会社と社員との関係も「主従」ではなく、「対等」になってきます。社員は約束をしっかりと果たすことで信頼を勝ち取っていきます。社員は必死になります。自分の人生を必死になって考え、今の仕事も必死になって完遂させていきます。水面下に潜んでいた「能力」はやっと顔を出す気になってきます。そうなれば、中国、韓国、インド、ミャンマーの人たちにも負けない組織が出来上がるのだらうと思います。

5年を上限とした契約社員とする制度と同様、私は「2年を限度する試用期間」があってもよいのではないかと思います。とにかく、私は「入りやすく辞めやすい会社」を目指しており、そのやめには「すぐに採用でき、期待に応えられなければ解雇できる制度」が必要であると思います。たぶん、多くの方は、会社の解雇権の乱用が心配、労働者の利益の減退などの理由により反対されるでしょう。しかし、今の「社員」だけが優遇されている平等さを欠く現実、日本の競争力が決定的に落ちた温床となる「社員丸抱え」の現実を見ると、この部分にメスを入れないといけない時が来ました。既存社員の利益だけでなく、日本全体、会社全体の利益を考えないといけません。加えて、今だけでなく、未来を見据えて「どう舵を切っていくか」決断する時がきました。

「5年を上限とした契約社員とする制度」「2年を限度する試用期間制度」、これくらいしなければ、日本の会社から老害を駆除し、活力を取り戻すことはできない気がします。国の大英断を求めたいと思います。

## 10-2 能力証明制度

第8章で「人を表す共通言語」の話をしましたが、ここではそれを「能力証明制度」として発展させていく話をします。今後、オープンな労働市場が形成され、会社という枠を超え、業界・産業という枠を超え、適材適所を図っていくには、「履歴書」と「面談」だけでは不十分であると思います。過去の実績と将来の希望をヒアリングするだけでは不十分です。知識・技能・資格・実績・職歴といったものは、客観的な情報なので、誰が見てもわかります。しかし、これだけでは「将来にわたり何ができるか」わかりません。能力の部分に欠けているからです。



知識・技能	能力	職歴・実績
印刷にかかわる知識	管理能力 4	〇〇会社で
販売士1級資格	解決能力 3	管理部長 5年
初級アドミニ資格	育成能力 4	調達部長 3年
	主導力 3	執行役 3年
	革新性 2	

業界・産業界を超えた労働移動が行われるとき、過去に何をやったかよりも、どんな能力をどれだけ持っているかを示したほうが、採用活動は円滑に進むでしょう。理想を言えば、「能力証明制度」みたいなものがあって、転職のたびにそれを提示することができればどれほどよいことでしょう。現行でも「ジョブカード」といったものがあるようですが、あまり活用されていないようです。これは、能力の特性とか実態を表せない点に、ジョブカードの限界があるのではないかと思います。

大企業にいれば、かなり多くの社員がヒューマン・アセスメントを受講した経験があります。管理職に登用される時、部長に昇格するとき、50歳の部長であれば2回くらいは経験していると思います。有能な部長は、どういう演習をやって、自分はどんな行動をして、どんなアウトプットを作成し、アセッサーからこんな評価を受けた、こんなアドバイスを受けたと、体験と結果をよく覚えていることでしょう。要するには、そういったアセスメントの能力評価や人物評を「人材情報」として労働移動のときに「持ち歩ける制度」があれば、採用する側も採用をもっと高精度かつ効率的に行えるのではないかと思います。ただし、現状では、数十のアセスメント実施会社が、様々な評価方法と評価基準で実施しており、その表現方法も異なるため、統一化していく必要があります。製造業では、

素材や部品の共有化によって効率化やコストダウンを図っているものの、サービス業では各々の会社が好き勝手に実施しているのが現状です。志を同じくするものは、知恵や技術を持ち合い、「標準化」を図っていく必要性を感じます。

繰り返しますが、転職活動のスタートは「自分理解」です。学歴や職歴など自分を振り返り、自分の培ってきた財産目録を作ります。過去に、アセスメントを受講したことがあれば能力の水準と特性を再認識します。受講したけど覚えていない、受講した経験がないという人は、「ヘッドハンター」「職業紹介会社」「公共職業安定所」などで、ヒューマン・アセスメントが受講できる体制を構築したら良いのではないかと思います。

理想を言えば、

- 業界標準のフォーマットによって評価結果が表現されている
  - 業界認定のアセッサーによる評価であり質が担保されている
- ことが望ましいでしょう。

理想は、業界を超えて使える「能力証明書」になっていればいいのだと思います。有能者、マネジメント能力に自信がある人がこういった「証明書」があれば、比較的短時間で有利な職と巡り合うことができるのではないかと思います。厳しい現実ですが、求人企業は「有能者」を求めているので、まずは「有能者」が適職を探し当てるのが、本人にとっても、企業にとっても、国にとって、良いことであると思います。

ところで、もし、業界の足並みを揃えるのに時間がかかるのであれば、評価した企業ごとの「能力証明書」で第一歩を踏み出していけばいいと思います。あくまでも能力評価は「絶対評価」なので、全体的に高いのか低いのか、どの能力が高いのか、どの能力が低いのか、こういった仕事に適性があると思えるか、こういったことが分かりやすく伝えられていけばよいと思います。すなわち、「求人企業面接者の所見」だけに頼らず、「求職者本人の申告」「第三者の所見」を取り入れることで大分客観性が高まってくるものです。

#### 【能力証明制度の概要】

評価者	評価時期	評価方法	評価結果の利用者
現状	在職中	共通部分	転職希望者
ヒューマン・アセスメント実施会社	離職後	思考能力（論理・創造）	就職希望者
今後	就職活動時	対人能力（主導・育成）	ヘッドハンター
ヘッドハンター		資質能力（推進・安定）	職業紹介会社
職業紹介会社		その他の部分は目的や用途によって調整する	公共職業安定所
公共職業安定所			

### 10-3 採用革命

中途採用も新卒者の採用も、応募者側に期待人材や能力要件が明確に示すことなく、企業側の目線で一方的に行われている気がします。応募する側からすると、採用されなかった理由がわからない。現状、新卒者の採用の方法は、大学（学校）や学生の事情を鑑みず、企業側の都合で行われているとしか思えません。私が学生的时候は、大学4年の10月1日が解禁日となっており、この日以降に採用面接が行われていました。それがだんだん早くなり、大学3年生のときから就活が始まるようになりました。今年から少しだけ遅くなり、大学4年からになったようですが…。

何度も説明会や面接を行い、不明瞭な基準で、しかも何回も、誰が意思決定者なのかよくわからず、採用活動を行っているような気がしてなりません。時間や労力をかけて苦労して採用するものの、1～2年後には3割以上が退社してしまいます。ひどい会社は半数以上が退社してしまう。だから、辞める分を見越して大目に採用したりしている。本当にこれでよいのでしょうか。企業側は、真剣に考えているのでしょうか。学生の都合とか、社会全体の最適化を考えているのでしょうか。経営者団体は何をやっているのでしょうか。学生にもっと勉強をさせてあげたい。学生にもっと自信を持たせてあげたいと思うのです。

だいたい新卒者の一括採用、一括教育の必要があるのでしょうか。よく1000人くらい集まって入社式を行い、社長が挨拶をしている場面を見かけますが、本当に一人一人に愛情や敬意を注いでくれるのでしょうか。せつかく、新卒者を慎重に選別しても、すぐに辞めてしまったり、辞めなくてもその大半が10年後には言われたことしかできない「会社人間」になっている現状を見ると、何とかしないといけないと思います。

私見としては、一括採用でなく通年採用に移行すべきと思います。一括採用による効率性などを考えず、通年採用でお互いを分かり合いながら採用していく。しかも、少なくとも2年間は出入り自由にしておく。試用期間を長く設定して「本当にやりたい仕事か」「自分に適性がありそうか」「仲間は楽しそうか」などを十分に吟味したうえで、本採用か否かを会社と話し合っただけで決めればよいと思います。

よく「優秀な人材を他社に取られないように早くから採用活動を行う」「優秀な人材が他社に流れないように囲い込みを図る」などいった人事部からの声を聞きます。しかし、採用は「縁」です。その場を繕っても、気に入らなければ他に行ってしまいます。だったら、企業側も実態を十分に開示し、お互いが分かりあうまで付き合ってもよいのではないかと思います。少なくとも、将来の幹部候補、経営者候補の人材であればそうします。

#### 10-4 どんな人材を取れば良いのか

先ほども出ましたが、企業側は「優秀な人材を採りたい」と言います。優秀な人材とはどんな人材でしょうか。どんな動機特性を持ち、どんな思考スタイルを持ち、どんな能力に長けた人材でしょうか。もしその答えが出たとしても、こう問われたらどうしますか。

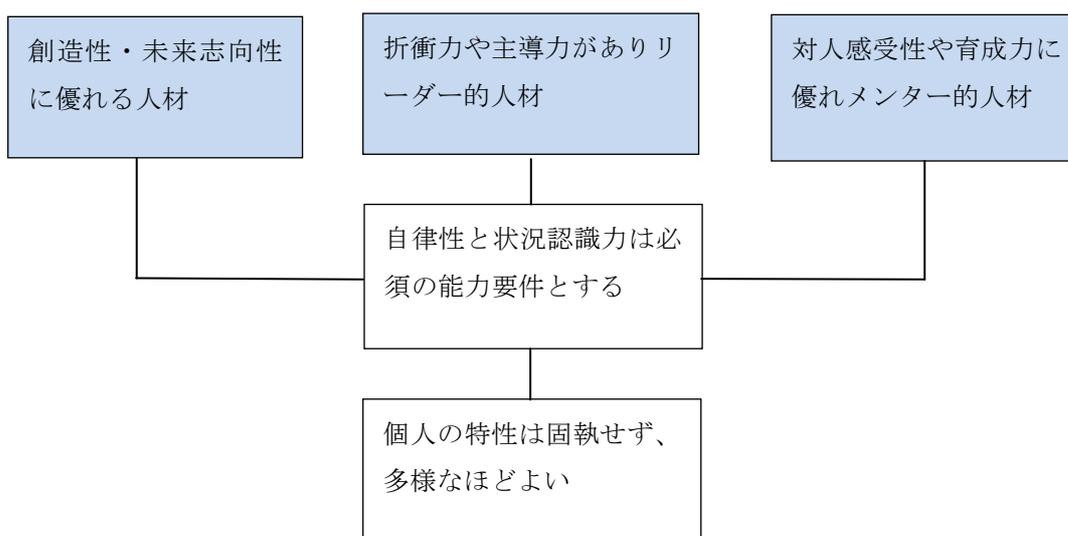
「今は多様性を確保し、多様性を活用していく時代です。ワンパターンの人材だけを集めてよいのですか」

「ものすごく有能な人材を100人採用するのと、様々な価値観・スタイル・文化をもった人材100人採用するのと、どちらを選びますか」

「いくつか能力を評価した結果、その合計点の上から採用しますか、それともバランスの良い人材を採用しますか、それとも能力特性が偏った人材を採用しますか」

多くの企業は、「総合的に判断する」と答えると思います。それがいけない。明確なポリシーを持たなければいけない。これが曖昧だから、社員や学生や応募者を惑わす形になっている。ビジョンをトップと共有化し、明確な人材戦略を打ち出していくべきだと思います。グローバルとか、ダイバーシティとか、イノベーションとか、本当にそういったことを実践していくにはどうすればよいか、真剣に考えてみてください。

そのとき、能力の各レイヤーである「個人特性」「基礎能力」「実践能力」のうち、どの部分を共通して求める部分とし、どの部分に多様性を求めるようにするのか、しっかりと固めておく方が良いでしょう。たとえば、以下のように、「自律性と状況認識力は必須の能力」と固めたうえで、3つのパターンの人材を採用していくのも1つのやり方です。



## 10-5 10年後の利器を見極める

「絶対にやめない人材を採用したい」という声を聞きますが、これは不可能です。辞めるとか辞めないという問題は、人材の問題よりも、人材の活用とか、人材の育成とか、採用後の環境要因が問題となるからです。強いて言えば、「何にもこだわりがない人」「すべての環境をOKとして受け入れる人」であれば、辞める確率は低くなるでしょう。しかし、同時に、そういった人は大きなことは何も成し遂げられないでしょう。

「10年後に利器となる人材を発掘したい」という声もよく聞きます。まさに「将来予測」の世界です。将来予測は、その人の本質部分、つまり不変の部分から考えていきます。動機特性や価値観が定めると、思考や行動のスタイルが定まってきます。次に、どこに関心が向き、どういったスタイルを取っていると、どういった能力が磨かれやすいということがわかります。結果、その人の行動や成果は大体予測がつかます。将来を予測するには「もしこのまま成長すれば」といった条件が付されます。大きなインシデントに巡り合っ世界観が変わった、価値観が変わったとか、自分自身を変えようと一大決心して自分を変えていったということがない限り、人間は自分で敷いたレールの上を無意識に歩み続けます。

10年後の利器は、少なくとも以下3つの要件が必要です。

- ① マインド面では、成長系の動機を強く持っていること。 向上心、承認欲求、好奇心、使命感、不屈心、なんでも構わないので「成長したい」「もっと高みを目指したい」という欲求が湧いてくる動機特性を持っているかどうか、これが最も大きな要素だと思います。
- ② スタイル面では、自分のやり方だけにこだわらない柔軟な行動スタイルを持っていることです。 上位方針、競争環境、技術環境、人間関係など、外部環境に大きな変化があったら、今までにやり方を捨て、速やかに新たな環境に適合できるかということです。信念や価値観にはこだわるけど、スタイルには執着しない柔軟性が必要です。
- ③ スキル面では、見えない部分を見たり、感じたりする力です。 思考力というよりも「センス」といった方が良いかもしれません。論理と想像によって見えない未来を予見する先見力、直観によって断片部分だけを見て全体を見極める洞察力、高い意識で人が感じないようなことに気づく感性、可視化されていない部分から学ぶ力が大切です。

強い使命感や崇高な志があって、人が見えない部分を見たり感じたりすることができ、どんな変化にも柔軟に対応することができる人間、こういった人材にはなかなか巡り合いません。数百人にひとりの確率で発現します。人事部の採用担当は、こういった人材に気づき、こういった人材を逃してはいけません。お互いの夢やビジョンを共有化しあい、「一緒に仕事をする」ところまで関係を深めたいものです。

## 10-6 短期間で人を見極める方法

社員を採用して、はじめて「あんな人間だと思わなかった」「こんなところがあったんだ」と気づくことがあります。これは自然なことです。人間はすべてを開示しているわけではありません。

「応募者は十分に面接の対策をしてくるので本性がわかりづらい」「採用しても1～2年で辞めてしまう。もっとストレスに強い人を見極めたい。もっと全体のために力を発揮する人を見極めたい」「だからといって圧迫面接をするわけにはいかないし…」という採用担当者がいます。要するに、短時間で人の本質部分を見極めたいというニーズは多いです。

人の本質（もっとも重視する価値）がわかる時は、「危機に陥ったとき」「予想外の事態のとき」いわゆるパニックのときです。役割や理性といった仮面が剥がれ、本能（本性）が表れてきます。しかし、ヒューマン・アセスメントならともかく、採用時の面接でそこまでできません。もっとも有効なことは「変化を与え続けること」です。変化を計画すること、場面を変え続けることです。

人を見る場合、我々は人の「行動」や「結果」を見ます。しかし、行動と結果は状況によって変わるので、それだけを見てもその人はわかりません。また、人から良い評価を受けたいため、「敢えて」「わざと」とそういう行動を取るかも知れません。そのため、プロは「行動」や「結果」よりも「動機」と「意図」を見ます。「行動」や「結果」は操作しようと思えば操作できますが、「動機」や「意図」は偽ることができません。その人の特性であるからです。しかし、ここでとても難しい問題に直面します。つまり、「行動」や「結果」は目に見えますが、「動機」や「意図」は目に見えません。言葉でも言ってくれません。

「動機」や「意図」を把握する方法は大きく2つあります。1つは、表情や仕草から感じ取る方法（感受性を発揮します）、もう1つは、前後の言動から推察・解釈する方法です。これ以上は「暗黙知」であり、伝えることは困難です。とにかくいえることは、数千回の訓練を積み重ねて「コツ」がわかってきます。1万人以上の人と面接を行っているのに「勘」が悪い人もいれば、そんなに経験がないのに鋭く見抜く人もいます。これは「言語と行動をどう感じ取るか」の違いなのです。

次のページは、どういう状況を設定すれば人の特性がわかるか、その状況を整理したものです。人の特性を評価しようと思ったら、こういった状況を計画的に設定していく必要があります。そして、状況ごとに意図や行動を記入していくと、様々な状況に共通する行動の意図や行動の様式が見えてきます。それがその人の特性となります。プロはそれをごく短時間で行い、特性を抽出していきます。

Situation 1 状況 1	Situation 2 状況 2	Task 意図	Action 行動	Result 結果	差の発生要 因の解析
人数状況	1人のとき				
	2人のとき				
	集団のとき				
タスクの種類 1	既知のタスク				
	未知のタスク				
タスクの種類 2	シングルタスク				
	マルチタスク				
進捗度合い	初盤：先が見えず				
	中盤以降：先が見えた				
自分を取り巻く 状況 1	わかったとき				
	わからないとき				
自分を取り巻く 状況 2	もくろみ通り				
	予想外のとき				
自分を取り巻く 状況 3	順風：周囲が賛同				
	逆風：周囲が反対				
周りの雰囲気 1	良好：リラックス				
	不良：陰悪の雰囲気				
意思決定の場面	日常的意思決定				
	未来に向けた意思決定				
トラブルの場面	当座策を急ぐ場面				
	熟考を要する場面				
ストレス状況	時間的ストレス				
	課題困難的ストレス				
	対人的ストレス				
全体の傾向	順風の場面				
	逆風の場面				
	自由な場面				

一定の局面だけから判断せず、  
様々な場면을計画的に作って、  
個人的な特性や能力の水準を  
診断することが大切

## 10-7 短期間で能力を見極める方法

「10年後に大器となる人材を発掘する」という項でも述べましたが、そこで大器となる人材は「成長系の動機がある」「柔軟な行動するスタイル持っている」「見えない部分を見たり感じたりする」という特徴を述べました。

次に、もう少し短期で見た場合、「育ちやすい人材か、そうでない人材か」、要するに「使える人材かそうでないか」と見分けるには、前述の「見えない部分を見たり感じたりする」能力があるかないかを見分けることに尽きます。つまり、言語化や可視化されていない情報をどう受け止めるかでその人の将来が大体わかります。次の質問を投げかけてください。その思考プロセスと結論から「育ちやすい人材か、そうでない人材か」がわかります。

「女性の社会進出が進むと、世の中はどう変わるとおもいますか？」

「IT化がさらに進むと、我々の働き方はどうかかわるとおもいますか？」

こういった設問の正解はありません。こういった質問への考え方は学校で教えてくれません。こういった質問に答えるには、

- 知識や教養が必要です
- 洞察や推論によって、情報を補完して多くのことを認識する力が必要になります
- 結果としての未来を想像する力が必要になります
- 結論としてまとめ上げる意思決定力や論理構築力が必要になります

つまり、能力を総動員しなければ答えられないのです。

今までは、「客観的な事実を、勝手な判断を加えず、そのまま受け止め、手続きどおりに仕事を進め、判断を行う時はルールに従うもしくはもっともリスクがない道を選ぶ」というのが社会人としての一般的な仕事スタイルでした。学校教育や社会教育の結果です。

しかし、今では、「事実や情報を自由に解釈・意味づけし、正解のない未来に向けて自由に発想を膨らませ、もっとも良いイメージを出力する」能力が求められている。そうでないと、新しい価値は生まれてきません。その際、「状況の推論」という部分がとても大切になっています。「1を聞いて10を知る」「教わってなくても自分で気づく」「空白の部分

を想像する」そういった人材はどんどん伸びていくでしょう。

### 【正解のない質問への返答プロセス】

言語	状況の推論	結果の推論
女性の社会進出が進む	(どこまで認識できるか)	世の中はどう変わるか
⇒直接の意味は誰でも理解できる	例) 生活者目線の意見が増加 例) 育児や家事で休暇が多く 皆一同に揃う機会が減る 例) 論理より感性で物を言う	例) 機能的価値から情緒的価値訴求商品への移行 例) 物価は上昇する 例) 鈍感なオジサンは減る

## 10-8 採用面談や能力評価の面談の進め方

能力を評価するときの面談は、

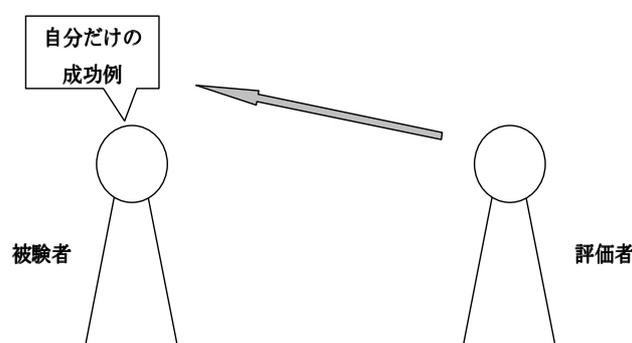
- ① 能力を発揮した場面を話し、その証明をしてもらう
- ② 今話してもらい、能力を持っていることを証明してもらう

という2つの方法があります。

一昔前は、相手に成功事例を話してもらい、その時に苦労したこと、工夫したこと、学んだことを述べてもらうという面談が流行ったと思います。本来、これはハイパフォーマー（高業績者）からその共通する思考特性や行動特性（コンピテンシー）を抽出するとき使用する面談方法であり、「コンピテンシーインタビュー」と言われていました。そして、いつからかこれを「採用面談」でも実施するようになりました。しかし、この方法は本当に役立っているのでしょうか。よっぽどスキルがある面接者でないと、個人特性も能力特性も抽出できないのではないだろうかという懸念を持っています。それは、

- ① 学生側も「成功体験」については十分に情報集めや面談準備をしています。学生の想定範囲のインタビューから特性や能力を評価するのは難しいでしょう。
- ② そもそも、学生の成功体験を自分は見ることができません。相手しか知らないことだけをいくら聞いても、その返答の判断や解釈は難しい。

という理由からです。



私であれば「今能力を持っていることを証明してもらう面談」を行います。私であれば次のようなステップで対話を進めます。

- ① 「最近気になっているテーマは何ですか」など、まず自由に話してもらって「関心の向き」「基本的な対人や思考のスタイル」を掴みます。ポイントは、想定外（取り繕う余裕がないとき）の質問によってその人の価値観や関心ごとを引き出すことです。
- ② 「出版業界の10年後はどうなっていると思いますか」「もし再販価格が撤廃されたら業界はどうなるでしょう」など、「業界未来の予測や考え」や「特定場面に遭遇したときの解決策」を尋ねます。未来なんて誰もわからない、とくに業界外の間人では

わかるわけがない、その前提に立って「未来を問う」質問をしてみます。相当な能力の持ち主、相当に考え抜く者は、それなりの答えを出してきます。

- ③ 「あなたがリーダーの立場でそれを実行していくには、どういった手順で進めていきますか」など、自分の言ったことへの「本気度」「当事者意識」「実現意識」を確認します。ここでは突っ込んだ手厳しい質問を行っていきます。逆風の状態に追い込み、逆風に対する姿勢を見てみます。
- ④ 最後に「メンバーに対してどんな言葉をかけていきますか」など、最初にかける言葉は人の関心や特性が出てきます。また、どんなタイプのリーダーシップを取るか、一定の予想を行うことができます。
- ⑤ 面談全体を通じての「雰囲気」「人との距離感」「コミュニケーションの取り方」などを振り返り、対人行動の特徴や対人系のスキルを判定します。特に、対人配慮、対人感受性、親和性、主張性などの水準や傾向を診断します。

【計画化された面談：様々な状況を計画的に与え、所定の能力を引き出していく】

質問の例	状況	引き出す能力や態度
気になっているテーマ	自由に語ってもらう	仕事や生活の関心の矛先 基本的な思考や行動スタイル
業界の10年後 ビジネスの完成形・理想形	未来や理想を語ってもらう	予測力、解決力、構想力 特に将来を描く能力
実行プラン 反対者がいたらどうするか	実現方法を語ってもらう	思いを本気で実現させる姿勢 思いを実現させる実践能力
メンバーどんな言葉をかける	リーダーになったつもりで語ってもらう	リーダーシップスタイル 対人交流における関心ごと
(全体の振り返り)	全体を通じて共通するもの	対人配慮、対人感受性、親和性、 主張性、対人能力の水準や傾向

## 1 1 会社に期待すること、人事部に期待すること

毎年、毎月、経営者や部門長は朝礼で叫んでいます。「前期（前月）の売上は…、利益は…、大変厳しい状況にある。今期（今月）は、さらに厳しい状況が予想されるが、一致団結、全員一丸となって、気を引き締めて、精一杯のことをして、頑張ってもらいたい」

利益を上げることや業績を確保することが目的の会社は、金の亡者でしかなく、まったく魅力がありません。経営トップは、生き延びるために業績を確保しなければならない、変革とか創造は次に考えることと思っているかもしれません。市場があるから参入する、他社が海外に出ていくから追随する、無駄を省きコストダウンを行う、安くしてマーケットシェアを確保する、そういったビジョンなき経営はまったく魅力がない。こういった会社は、あと数年生き延びることができるでしょうが、数年後には潰れるか、他企業に吸収されるでしょう。「延命のための経営」をするくらいならば、早く市場から退場したほうが、社会のため、従業員のためではないでしょうか。

利益をV字回復させた経営者は、「ヒーロー」になっているけど、コストダウンの結果の高業績なのか、社員が活性化した結果の高業績なのか、その中身が問題です。コストダウンして一時的に業績を回復しても組織は活性化しない、組織からリーダーが出てこない。

経営者や経営層に就く者は、「業績責任はすべて自分が責任を取る」「責任を下に押し付けない」と、覚悟しなければならないでしょう。「ノルマの数字を示して尻を叩く」マネジメントは終焉しました。社員をノルマから解放し、主体性を引き出すことです。

人は何のために働くのでしょうか。難しい質問です。後進国、進展国、新興国、先進国で、この答えは異なるでしょう。少なくとも、先進国では、会社の利益のために働く時代、苦しんで我慢して生きて行く時代は終わりました。社会の役に立つため、自分を成長させるために働いているのだと思います。やりたいことやって、楽しみながら仕事して、そして社会に貢献していく、こういった環境を作れない会社はやがて淘汰されるでしょう。

### 1 1 - 1 求められる会社像と現状のギャップ

今、会社は存在価値が問われています。会社の存在目的は「利益」ではありません。ただ、「儲かっている会社」では、顧客や消費者は「この会社は必要」「なくなっては困る」と感じません。儲かっている会社は、もっと儲かっている会社に負けてしまうか、買収されてしまうと思います。したがって、顧客にとって、社会にとって、「価値のあるもの」を提供し、「役に立つこと」をしない限り、企業は消えていくのではないかと思います。

「顧客や社会にとって価値あるものを、いかに生み出し続けられるか」ということが、企業の生き残りの鍵となっています。いくらいいものを作っても、「顧客にとって価値がなければ売れない」という時代です。したがって、金融資本などの「物的資本」よりも、知識

とか知恵といった「知識資本」がますます重要になっています。その意味で、最も大切なものは「人材」であり、「価値を生み出すことができる人材や組織をいかに作り上げていくか」という課題に応えるべく、企業はいろいろな変革に取り組んでいく必要があります。

ところが、現実を見ると、企業の社員は、人が良く、まじめで、懸命になって「定型業務」を行っています。余計なことを考えず、決められたことを、決められた通りに、仕事を進めていきます。平社員から係長、課長から部長、統括部長から執行役員に至るまで、予定された「成果」を残すことに一生懸命です。このギャップをどう埋めていくか、真剣に考えていく時にあります。現在は、社長だけが奮闘している状態ではないでしょうか。

### 【会社の実情】

社長	トップは危機感持って会社全体のことを考えている いろいろ考えるけど、未来に対する答えは出てこない
執行役員	担当分野の中で、業績の改善、業務の改善を考えている 経験から脱却できず、未来に対する答えは出てこない
本部長・部長	目先の業績達成に一生懸命、変革の余裕はない 定型業務に没頭している、課長と係長の仕事を行っている 「こうしたい」という提言には後ろ向き、変革の芽を潰している
課長	部下の良い相談役ではあるが、部下を育成する器量はない 問題意識はあるが、自分一人ではどうしようもない 自分の成果達成で一生懸命、改善策・改革案が出ない
主任・担当	このままではいけないと問題意識は高い、答えは出ない 人や組織を動かすやり方を知らない

「余計なことを考えず、決められたことを、決められた通りに仕事を進めていく」といったスタイルは、いくら待っても変わらないと思います。たとえ、「変えなければならない」と強い志を持ったヒーローが出現しても、大企業の中においては潰されてしまうでしょう。

「企業の中で優秀な人はどんな人」と尋ねると、ほとんどの人は「成果を上げられる人」と答えるでしょう。深く突っ込んで尋ねても、「ルールを守る」「周囲と協働する」「資源を有効に活用する」「成果を確実に上げる」といった答えしか出てこないと思います。つまり、企業の中でそういった価値観しかないので、「ルールを壊して会社を変える」という行為は賛同・共鳴されづらくなっているのです。

ヒーローを待つのでなく、社長のウルトラCを待つのでなく、未来を切り開くリーダーがどんどん輩出されるような「仕組み」を作っていく必要があると思います。 会社は、以下のことを早急にすべきではないでしょうか。

- 会社の存在目的や基本理念を話し合い、独自のものを固めること
- 全員が同じことをしないよう、会社の中での役割分担をゼロから考えること
- 年功や経験にかかわらず、それぞれの役割に「適切な人材」を当てること
- それぞれの役割に対して「求められる成果」を明確に定めること
- 特に「重要ポスト」の登用に当たっては妥協せず、才能ある人材を当てること
- 成果が上がらなかったときの「代謝の仕組み」を用意しておくこと

## 1 1 - 2 会社の存在価値や経営理念の明確化

ほとんどの人は、会社の存在目的や存在価値を考えたり、既存の規定を確認したりすることはないでしょう。いろいろな会社のホームページを見ると、「企業理念」「行動指針」がしっかりと表示されています。

しかし、どの会社も同じようなことばかり、「社会に貢献」「価値の創造」「人の育成」「市場の開拓」だいたいそんな言葉が入って文章が構成されています。私は、経営理念を見ていつも思います。

「思いがない」

「魂が吹き込まれていない」

ほとんどの会社の経営理念は、書かかれているだけ、作られた時代背景、策定者の意図、使用する言葉の解釈などがありません。創業時の魂が伝承されていない気がします。経営理念を神輿のごとく奉っていますが、誰も意識していない。経営者だってサラリーマン社長、創業経営者の魂をどれだけ深く理解しているのか分かりません。時代に合わせた改定などは行われず、「古き良きもの」として飾られています。これでよいのか疑問に思います。

一方、入社しようとするとき、取引しようとするとき、その会社を知ろうとするときに、我々はその会社の「経営理念」を知ろうとしていません。事業内容、商品構成、直近業績しか目に入らないようです。

「何を作っている会社なのか」

「いくら儲かっているのか」

「Why：なぜ存在するのか」から考える人はほとんど存在せず、「What：何をしているのか」「How：どうやって儲けているのか」にしか関心が向かない。それで良いのでしょうか。経営スタイルに確固とした基軸や信念がないため、目先の利益に右往左往してしまっているように思えます。

しつこいようですが、今、会社は存在価値が問われています。家電メーカーでも、自動車メーカーでも、食品メーカーでも、同じような会社がばかりでちっとも面白くありません。1兆円企業であろうと、10兆円企業であろうと、亡くなってもまったく消費者の生活

には影響がない企業はたくさんあります。それって残念なことではかたがありません。

何十年間、何十万人の社員がその会社の発展を支えてきた。しかし、消費者に「特になくても困らない」と思われていたら、どんなに寂しいことでしょう。製造業が過剰となる状況、小売業が過剰にある状況で、そういう寂しい状況が今にも起こりそうです。

企業は発展すれば大きくなる。大きくなれば特徴は薄くなりがちです。そのとき、原点に遡って見直すものがあります。それが経営理念ではないでしょうか。経営理念は未来永劫のものではありません。時代に合わせて進化させるべきものです。社員全員が「我々は何のために存在するか」について真剣に考えてほしいと思います。

### 1 1 - 3 使命や役割を基軸にした体制作り

会社組織を「機能」と「権限」から整理し、組織を構成すると「階層型組織」になります。そうすると、全員が同じことをやっており、職位によって異なるのは「統制範囲（部下の数）」「権限の大きさ」ということになります。同じことをやっているのであれば、権限の大きな者に従わざるを得ません。結局、上の者の言うとおりに働く組織になります。

そういった組織での「等級資格表」は以下のようになっています。事業レベル、部レベル、課レベルといった「サイズ」の違いだけで、役割や機能といった質の差が認められません。唯一、執行役に「ビジョン」の策定能力を求めています。部長以下はプロジェクトの遂行と業績の達成しか求めています。これでは、誰も未来を考えず、目先の業績に埋没するのも仕方がないと思います。

前項では、真剣に会社の存在目的を考えるべきと言いましたが、ここでは「真剣に自組織の存在目的」および「組織内での役割分担」について考えるべきと言いたい。

「何をするか」よりも、まずは「どういう価値を提供すべきか」「どういった責任を負っているか」という「should」の部分に明確に表すべきであると思います。組織にとって、個々人にとって「本当に大切なこと」を明確に提示する必要があります。そうでないと、全員が全員、「目先の」「身に見える」「結果」に走ってしまいます。結果、セクショナリズムが発生し、会社全体が見通せず、他の部署には無関心となり、局所最適の仕事に陥ってしまいます。

■会社の等級資格表の例（職位の差はサイズの違いで質の違いが表されていない）

	執行役	部長	課長	主任
役割	事業レベルの責任者として、事業全般について責任を担える人材	部レベルの責任者として、プロジェクトの納期・品質・コスト等について責任を担える人材	現場第一線の組織の管理者として、納期・品質・コスト等において責任を担える人材	チームのリーダーとして、メンバーをまとめ、納期・品質・コスト等において責任を担える人材
戦略面の能力	中・長期的な視野を以って、事業・組織の将来像（ビジョン）を描き、それを具現化するための事業戦略や当期の事業計画を策定・実行できる	・事業本部の方針に基づき、部で実行すべき複数または中・小規模のプロジェクトの納期、品質、コスト等の計画を策定し、実行できる	ビジネスの最前線の責任者として、部の方針を踏まえ納期、品質、コスト、リスクをマネージし、的確に判断・決定できる	部および課の目標・方針に沿って、目標達成に向けての手順・方法等のシナリオを描き、系統立って進めることができる。
組織面の能力	・リーダーシップを発揮し、事業全体を牽引する。	・リーダーシップを発揮し、部レベル及び複数のプロジェクトを牽引する	・リーダーシップを発揮し、ビジネスの最前線の責任者として自己の組織を牽引／活性化する	・担当グループのリーダーとして適切なアドバイスを行い、メンバー個々のレベルアップに貢献することができる

まずすべきは、会社全体の理念や使命を踏まえて、組織の使命をしっかりと定義することです。「使命」には期限がありません。組織完結のものでありません。会社全体に対し、顧客に対し、社会に対して、どんな価値を提供していく責任があるかと定義したものです。したがって、高い自座、広範な視野からその定義がなされます。仕事の始まりは、使命の認識であり、仕事の終わりは使命の完遂にあります。それが、成果主義のもとで、「使命」が「目標」にすり替わり、近視眼的な仕事の進め方になってしまいました。

たとえば、ある建設会社の施工（工事）部門の使命が以下の通りに定義されたとします。

施工部門のミッション	常に安全・品質・経済性を最大限に高めるべく施工方法を探究し続け、環境保全に配慮しながら、生活者や利用者の立場に立って現場工事を実践することにより、顧客及び利用者からの信頼を獲得し、業績の安定的な確保と経営の持続的な発展を目指す。
------------	--

次に、組織の役割を果たすため、さらに細分化した役割や重要な行動を考えていきます。ほとんどの企業や組織は、この部門の使命が形骸化しています。組織の使命に誰もコミッ

トメントしていない。

「安全・品質・経済性を最大限に高めるべく施工方法を探究し続けていますか」

「環境保全にどう配慮していますか」

「生活者や利用者の立場に立って現場工事って何ですか」

「顧客及び利用者からの信頼の獲得をどうやって測定しますか」

こんなことを考えて仕事している社員なんてほとんどいない。考えていることは、「予算と経費と利益」これだけです。今の経営やマネジメントは、「目標」と「結果」しかない。夢もロマンもない。出世する奴、金を稼ぐ奴は出てくるけど、組織化は活性化せず、リーダーも育たない。だから、「理念」と「使命」を基にした経営に修正しないとイケない。

全員が一斉に目先の成果を迫ようになると、未来のことを考える人がいなくなってしまいます。したがって、「こうやって役割分担しあえば本来目的が果たせる」という役割分担表を作り、各々の定義や人の割り当てをしていく必要があります。

つまり、会社全体の使命があり、次に組織全体の使命があり、次に組織の様々な役割を考え、組織を作っていくという考え方が大切であると思います。今まで組織は、「機能」を分担しあって組織を作り上げてきました。それだと「機能=何をするか=how」となってしまうので、全体が見えなくなってしまいます。使命（役割）を基準にして組織を再編することで、「使命=誰にどんな価値を提供する責任があるか」を常に考えるようになり、長期的視点や大局的視点が保持できると思うのです。

### 【役割分担の考え方】

	短期の業績確保	長期の成長探索	サポート・助言
全体統括	役割 1	役割 5	役割 9
個別組織の統括	役割 2	役割 6	役割 10
実働	役割 3	役割 7	役割 11
育成	役割 4	役割 8	役割 12

上図は、建設会社の施工（工事）部門の使命を果たすため、役割をさらに細分化するときの「切り口」を示したものです。縦軸は、「短期の成果に向けた仕事領域」「長期の変革に向けた仕事領域」「技術・業務的サポート領域」といった仕事領域です。一方、横軸は、「全体統括」「個別組織統括（組織活性や士気高揚）」「実働」「育成（指導役）」といった管理領域です。役割一覧を策定したら、組織体制とか、人員配置とかを行います。もちろん、複数の役割を個人が持つことも自由であり、この役割によって基本給が決まってきます。

## 11-4 人事部に期待すること

今、もっとも重要な役割は、「変革を遂行する組織体制を作る」「創造性を生む組織へと変革していくこと」ことではないでしょうか。「同質化」「安定化」「年功重視」といった旧来の考え方を「異質集団」「流動的状況」「競争と共創」といった考え方に改めていく必要があります。人間が成長・変容していくには「変化」と「刺激」が必要なのです。安定した状況を作らず、つねに流動下において「考える」「行動する」ことを促進させていかなければなりません。また、「重要なポスト」を思われる役割については、リーダーの方針や行動、権限の行使の仕方、チームの作り方などをモニタリングし、適宜アドバイスを与え、期待される成果を担保させていく必要があると思います。

そして、会社には様々な役割があります。そして、社員には様々な夢や個性があります。そのような中で、社員全員が高い志と旺盛な意欲をもって、各々の役割を遂行し続ける環境を整備することが大切になっています。各々のレベルで、難易度の高い役割を遂行していく「気概」と「能力」をもった人材を、発掘し、登用し、育成・支援し、評価を行い、入れ替えを行っていく、こういったことを本気で行っていく必要があるのではないのでしょうか。

### 【人事部の仕事領域】

P 計画	D 実行	C 評価	A 改善
上位方針の伝達浸透	人材の発掘と活用	評価制度の運営	新陳代謝の促進
人事諸制度の企画	リーダーの選抜	成果や役割遂行の	人材の入れ替え
会社内の役割分担	人材の組み合わせ	測定	制度の廃止と更新
組織体制の確立	人材の育成・援助	諸制度の効果測定	

人事部は、トップの方針に沿っていろいろな制度を作ることは得意です。欧米の先進的企業の実例を調査し、コンサルタントを活用しながら、最新の人事制度や人事施策を構築していきます。また、社員への説明の仕方も抜群に上手い。幹部当て、社員あての説明会では、会社のおかれた経営環境の説明から始まって、トップの方針や戦略の説明、期待される業績や成果を説明したうえで、「このたびこういう制度を構築したので積極的な活用を求めるといった具合に展開していきます。管理職や社員としても、「理に適っている」ため、文句を言ったり、反対を唱えたりはしません。ここまではOKです。

しかし、制度の説明を行い社員に理解させることまでは良いのですが、その運用や効果となると疑問が残ります。「人事制度作ってもそこに魂入らず」「運用はしているが運用すること自体が目的化する」といった事態が見られます。

成果主義は効果があがりましたか？

コンピテンシーは効果がありましたか？  
新制度でリーダーが輩出されましたか？  
コーチング研修で上司の態度が変わりましたか？

私を感じるどころですが、人事の活動は「計画」と「実行」は良いのですが、「評価」と「改善」は大きく不足しているように思えます。研修の受講者アンケートは取るものの、研修自体の効果測定は行われていない。総じて、制度は作りっぱなし、施策はやりっぱなし、軌道修正が行われていない気がします。

それはなぜか？自分たちの発意でなく、トップの発意だからだと思います。自分たちであれば、「実現したい姿（ビジョン）」があって、そのための精度設計となるので、ビジョン実現まで現場の活動にも深く関与していくことになるでしょう。しかし、トップの「鶴の一声」で制度設計が始まると、人事部の関心は「トップにどう報告するか」になってしまいます。会社や組織がどう変わったかよりも、新制度がトップの要望にどこまで適っているか、どこまで社員が理解できているか、そこに意識がいつってしまうため、「制度に魂が吹き込まれない」「制度の設計と運用が目的となる」という状態に陥ります。

今後の人事部は、人事部はトップの参謀でなく、会社の変革やニュービジネス創出の仕掛け人となってもらうことを期待します。つまり、トップのオーダーを待つのでなく、自分たちから主体的・主導的に仕掛けていく、役員や社員のサポート部門でなく、役員や社員を牽引していく気概を持って活動していただきたいと思います。はっきり言って、相当に仕掛けていかないと、「平和ボケ」のムードは立ち消えません。中国や韓国やアジア各国に勝てるわけがありません。

つい先日、日本を代表するマーケティングが強い企業で、管理者登用のアセスメントを実施しました。その中で、「停滞する商店街をどう活性化させるか、空店舗を何に活用していくか」というケーススタディを行いました。結果、約半数の受講者の提言は「託児所にする」「お母さんに楽をさせる」というものでした。なぜか？「住民アンケートの要望の一番目が託児所になっているから」という理由が圧倒的でした。

入社15年目くらいの精鋭たちの提言です。90分考えた挙句の結論です。たぶん、小学校4年生でも同じような結論かもしれません。いや、小学4年のほうがもっと斬新だと思います。中国や韓国の社会人であればどうでしょう？たぶん、もっと嗅覚が働くでしょう。もっと野心が表出されるでしょう。こういった「風土」「気概」「闘争心」などを変えていくことは難しいと思います。しかし、現場に任せても変わりません。場面を変える、ルールを変える、異分子を取り入れ刺激を与える、そういった取り組みをして本部サイドから何かを仕掛けられない限り、変わっていかないだろうと思います。人事部にはそういった「仕掛け人」の役割を期待します。

現行の人事諸制度ですが、これらも「同質化」「安定化」「年功重視」といった旧来の考え方を前提に構築されています。これら制度を「創造性を生む組織へと変革」するように、変えていく必要性があると思います。

#### ① 採用

定期に一括採用し、階層別に育成し、同じ人材になるように平等に育成する「採用・育成制度」を改める時期にきています。「協調性がある者」「情報理解が良い者」「判断を誤らない」といった、安全確実な人、同じような人を採用する必要はないと思います。異端児、夢想家、探究者（オタク）といった人たちこそが、新たな価値を作り上げていくものですが、「手におえない」という理由から採用されづらい傾向にあります。もっともっと多様な人材を採用してください。ただし、「求める人材像」「評価基準」の策定が複雑になってきますが、複数の人材像を描いて採用活動を行う必要があるのではないかと思います。

#### ② 人事考課制度

まず、人事考課の目的が「仕事の出来栄への評価と処遇」と思っている人が多いのですが、もっとも大切な目的は「フィードバックと育成」にあると思います。これからの人事考課は、「成果」「行動」の評価から、「能力」「成果」「行動」の3本立てにしていく必要があります。そして、上司の腕の見せ所は、結果がはっきりとしている「成果」「行動」の評価ではなく、本人の個性や将来の可能性を見極める「能力」評価にあると思います。私は、首尾一貫して訴えたいところではありますが、上司も部下も「自分の能力」に向き合い、自分を高めることを重視してほしいと思います。

#### ③ 育成制度

お仕着せの研修は不要です。育成は、「自己責任」「自助努力」という考え方が基本になると思います。まずは、個々人の能力の実態を知ったうえで、各々の役割を果たすためにどんな能力がもっと必要か、真剣に考える必要があります。それにあたり、人事部には、カウンセラーやコンシェルジュになってもらいたいと思います。

多くの人は、研修に対して「受け身」です。研修にきている、研修に呼び出されている、といった感じです。自己啓発への意識や準備ができていない段階で、研修が実施されているような気がします。研修を実施して、そこで得たノウハウや知識を職場で活かしている人は大勢いるかと思いますが、研修の結果、特定の能力が向上したというケースはごく稀です。たとえば、私はある企業で「ビジョン構想研修」を実施していますが、今後この研修を契機に能力が高まるであろうと思う人は2割くらいであると感じています。みんなまじめに受講していますが、本当に必要性を感じて必死になって受講している人は僅か、そういった才能を持っている人も僅かです。人間が成長・変容していくには「変化」と「刺激」が必要です。「ビジョン構想研修」が、他社との共同企画で他社の管理者と一緒に受講し、他社の管理者が素晴らしいビジョンを描いたとしたら、その受講者は目の色が変わると思います。そういった仕掛けと刺激が必要だと思います。

#### ④ 給与

あまり給与については興味がないのですが、給与は「水準」と「配分」に分かれると思います。基本は、本人の「役割」に対する給与、役割の「達成度」に応じた賞与という考えでよいのではないかと思います。今は、給与制度や賞与制度は手掛けていませんが、ものすごく精密で複雑である印象を受けました。あた、ある企業では、最終給与額と最終賞与額を目論み、額から逆算して「人事考課」を行うという会社もありました。「あいつの賞与はこのくらいやりたいからこういう評価をしておく」という感じです。たぶん、金にシビアな金融系の会社はそういった動機が上司に働くと思います。

一方、肝心の社員のほうは「額」にこそ興味がありますが、配分の方法や給与額の計算にはあまり興味がないような気がします。私は、額の水準や細かい配分よりも、フィードバックをしっかりしてあげたり、チャンスや経験の場を与えたり、そういった金銭以外の報酬のほうが大切だと思っています。金銭と金銭以外の報酬をどう組み合わせる処遇していくか、大方針を固めていく必要があると思います。

#### ⑤ 適材適所

適材適所の配置に向けては、所定の役割を果たすにはどんな能力が必要かということを一覧にした「役割要件表」に基づき、その能力を保有していると思われる人材を割り当てるのが「常道」なのでしょうが、私は「本人の希望」を最優先したほうが良いと思っています。その理由は、リーダーやマネジャーの人選は厳格に行うべきでしょうが、スタッフについては能力がちょっと不足なくとも何とかあります。むしろ、会社から割り当てられた役割をこなすよりも、自分から役割を引き受ける形にしたほうが良いでしょう。好きなことをやることによって、主体的な行動、主体的な能力開発が期待できると思います。

#### ⑥ 昇進・昇格

昇進や昇格といった「上に上がる」という概念は不要です。年齢や経験に関係なく、リーダーやマネジャーの役割をやってみたい者が手をあげ、その適性を審査のうえ、その役割に就けばいいのではないのでしょうか。現状、気概や覚悟のないマネジャーが多すぎるので、立候補というやり方を導入することは有効に思えます。もし、上手くいかなかったら、スタッフに戻り、しばらく勉強してもらいます。上がる、降りるではなく、役割を引き受ける、役割から降りる、という考え方で良いと思います。また、役割を任期制にして、リーダーは2～3年で交代するほうが、新陳代謝や活性化が図れると思います。

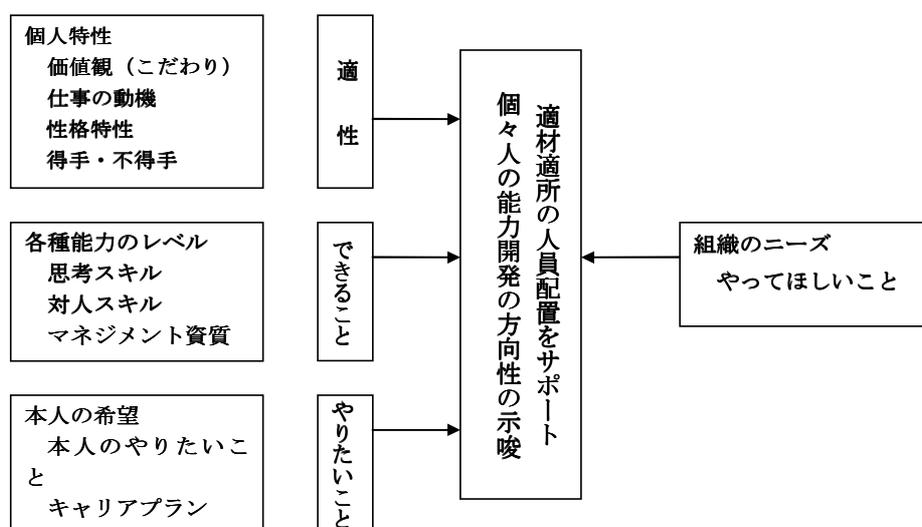
#### ⑦ 定年

能力の高い人とそうでない人、働きたい人とそうでない人、人はそれぞれ違います。定年や再雇用に関して最低限のルールだけ作っておき、あとは会社と本人と話し合いの上、決めれば良いものと思います。

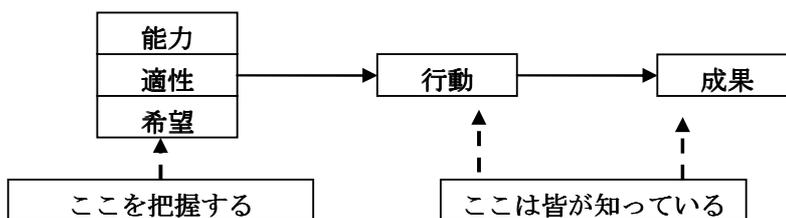
## 11-6 人材マネジメントの考え方

ほとんどの会社は、「会社で最も大切なものは人材」と言っていますが、「人材マネジメント」を本気で実践している会社はごく少ないように思います。つまり、社員の特性や希望を把握し、もっとも活躍できそうな環境を整備したり、活躍するにあたっての障害を取りのぞいたり、社員同士ベストの組み合わせを考えたり、そういった社員への心配りは不十分であると思います。働く環境を整えたりする前に、「成果」「ノルマ」の圧力を与えてしまっている感があります。人材マネジメントではなく、業績マネジメントそのものです。私は、「成果主義」と「目標管理」の運用ミスが、今の日本企業の活力を低下させていると思っています。組織や個人の目標を示して達成度を競わせ、達成度に応じて給料や昇進に差をつけようとするマネジメントは終焉を迎えつつあります。

これからの会社は、変革をし続けていかないと発展しません。変革を怠った企業は市場からの退出を求められます。したがって、変革を継続できる組織を構築しなければなりません。個人の価値観は多様化し、働く動機、保有する能力も人それぞれに異なっています。上昇志向は弱いですが、プロ志向の優秀な社員もいるし、対人関係を作るのが得意な社員もいます。そのような中、人材マネジメントは人を「資源のひとつ」として扱うのではなく、心を持った人間としての多様性を認め、それぞれの成長や欲求を満たしていくものへと転換しなくてはならなくなっています。企業で働くビジネスパーソンに対して、自分らしさをさらけ出したストレスのかからない働き方、自分にとって楽しく充実した生き方を見つけ、それを実現していくために人間味に溢れたサポートを行うマネジメントへの転換が求められています。



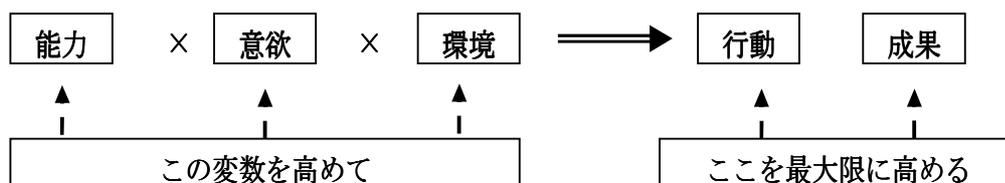
人材マネジメントは、一人ひとりの特性や期待を十分理解したうえで、もっとも適した仕事や環境を提供し、適切な育成や評価やフィードバックによって社員の満足感や労働意欲を高めようとするものです。人に仕事を押し付けるのではなく、人に合った仕事、人に合った仕事スタイルを提供し、100%以上の能力を引き出していきこうとするものです。やはり、スタートは「社員の一人ひとりをよく知る事」です。ヒューマン・アセスメント、適性診断、インタビュー、自己申告など、様々な方法によって情報を収集し、活用できる形式に加工・整理をする必要があります。



データの収集や管理は人事部が行い、現場で上司が人材マネジメントを行い、人事部がサポートを行う、という体制になるでしょう。ルールや手続きがしっかりとした仕事では個人間の成果の差は「数倍」の範疇であると思います。しかし、ルールや手続きよりもその場の判断や機転が大切になる仕事、新たなものを創っていく仕事、人の信頼関係を気付き満足を引き出していく仕事、そういった仕事の成果では人によって「数百倍」以上の差が出てきます。

そして、グローバルな競争に勝ち抜くには、個々人が士気を最高に高め、最高の環境で仕事を行えるようにサポートしていかなければならないでしょう。

- 能力：個人の特性や能力の特性を理解し、高めるべき能力と方法論を共有化します
- 意欲：適宜のフィードバック、動機づけと勇気づけ、プラスのストロークにより100%の能力が発揮できるようにコミュニケーションを取っていきます。
- 環境：自分の役割、人間関係、労働の時間帯、経験の場、挑戦の場、そういった最高の仕事ができるように、種々の環境を整備していきます。



## 11-7 リーダーの重要性

効率的に成果（業績）を上げるには「能力（スキル）」が必要です。一方、まったく新しいことを遂行するとき、組織を変革するときは、「能力（スキル）」よりも「資質（マインド）」が求められます。特に、「こういったビジネスを実現させたい」という志、「自分がやってみよう」という当事者意識、「見返りは不要、社会や会社の役に立ってみたい」という奉仕の姿勢、「何があっても挫けない」という執着不屈性、というものが必要になります。

まずは、こういった資質を持った人材を発掘し、リーダーの立場に据えることです。次に、リーダーの足りない部分を不足できるスタッフをサポートに付けて「変革実現チーム」を作ることです。その際、ベテラン社員、女性社員、契約社員など、多様な人材からなるチームを作ることが大切でしょう。そして、会社をあげて支援する体制を作ることも必要です。つまり、いくら能力が高い人でも、一人で変革を成し遂げることは不可能です。そうであれば「変革実現チーム」を作る必要がありますが、そのとき、多彩で高度なスキルを持つ人をリーダーに据えるより、熱い心を持った人をリーダーに据えたほうが、チームの一体感が増すでしょう。みんなのために泥を被る、犠牲になる人が必要です。

老害の発生を食い止め、組織を活性化させるためには、役職を任期制にすると良いと思います。変革が進まなければ、役割（リーダー役）を交代し、次のリーダーを補佐しながらリーダーシップ能力を身に付けていく、そして次のチャンスを待つ、こういった出入り自由の体制が必要かと思います。組織や人員を固定化させない、つねに流動的狀態に置き、変化を与えたり、刺激を与えたりすることで組織は活性化してきます。

組織の将来（業績だけでなく変革も含めて）はリーダー次第です。リーダーが活躍できるもっとも良い環境を整え、最大限の支援をする、そして次のリーダーを選出して支援していく、こういった取り組みにとって組織は強くなっていくのだと思います。

## 11-8 能力にもっと向き合うべき

学生でも社会人になっても評価はつきものです。評価は「査定」ではなく、個人の特性を明確にし、個人に合った働き方を行うためには避けて通れません。しかし、日本人には、「能力評価」のイメージには暗いものがあります。頭がいいか悪いか、才能があるかないか、こういったことに「レッテル」を張られてしまう気がしており、「悪い」というレッテルを張られるのが怖いのだと思います。大切なことは、「合計点」「平均点」でみるのではなく、「すごい能力」「ダメな能力」に着目することです。そして、どうすれば自分らしく働けるか、どうすればレベルの高い仕事に就けるのか、ここを考えていくうえでも現状の能力レベルを知ることが大切です。

ところが、日本の企業社会の評価は、成果・結果が中心であって、能力の評価には腰が引けています。確かに人事考課などでは「能力項目」がありますが、本書で前述した「能力評価の留意点」が分かって評価している人はほとんどいません。管理者の評価レベルはまちまちですし、能力評価については「中心化」「寛大化」の傾向が強くなっています。たとえば、「業績考課の悪かった部下には能力考課で救ってあげる」など、こんなことが頻繁に行われています。結果的に、部下に致命傷を負わせないように、大きな格差を出さないようにしています。

評価には、能力評価、行動評価、業績評価があります。これをどういった目的で、どういった方法で行っていくかが問題です。

個人の能力の評価	能力特性などを評価し、適材適所や長期的教育に活かします。 「どんな可能性があるか」「何を強化すべきか」を評価します。
行動や態度の評価	成果に向けた有効な行動や態度を評価し、働きぶりに報酬面で応えていきます。「どの行動を強化すべきか」を評価します。
成果や業績の評価	仕事の出来栄を評価し、働きぶりに報酬面で応えていきます。 「仕事の出来栄（結果）」を評価します。

簡単にいうと、頑張った人を金銭で報いるのが「行動評価」「業績評価」であり、これからの可能性のある人にチャンスを与えていくのが「能力評価」ということになります。ただし、行動や成果・業績は目に見えるので比較的客観的な評価がしやすいのに対し、能力は直接的に見えないので、相応の手間（行動観察）、相応の技術（行動分析）といったものが必要になります。現状、厳格に能力評価を人事考課の一環で行っている企業は少ないと思います。結果系の業績は内部の人事考課で評価を行い、プロセス系の能力評価は外部の会社のアセスメントに委ねるといった会社が多いのだと思います。

ただ、成果主義人事であること、能力評価を外注していることより、「結果の評価」に意識が傾注して「能力」に対する関心が薄くなっているのも事実です。それゆえ、自分の特

性（能力の強みと弱み）や適性（職業上の向き不向き）が十分に掴めておらず、能力開発も行なわれていない、というのが多くの企業の実態であるかと思います。全体の風潮として「予定通りの業績を達成＝能力あり」というものが感じられます。

私は、人事考課でも能力評価を取り入れ、もう10年も前から指摘されている「問題解決力」「課題設定力」「ビジョン構想力」「部下育成力」「リーダーシップ力」などの強化しづらい能力を常に意識し、その強化への取り組み部下と上司が一緒になって取り組むことが大切であると思います。能力に向き合って欲しいと思います。

能力の評価で気を付けることは、「能力を測定するための適切な情報があるか（情報の信頼性）」と「その情報からどうやって正確に能力測定を行うか（測定の手続き・正確性）」という点です。能力評価は、「その人が保有している能力を測定する」というものであるため、いわゆる「目に見えないものを測定する」ため、また「測定結果はその人の職業人生上とても重要な情報となる」ため、安直には行うことはできません。たとえば、「難しい問題を解決した」という行動事実だけみて、「問題解決力が高い」と評価することは早計といえます。つまり、難しい問題を解決しても、たまたまそういった経験があったら考えなくても良い答えを知っていたかもしれませんし、他人に依存しながら問題を解決したかもしれませんし、「プロセスを確認」しない以上、正確な評価はできないのです。

【部下の行動観察と解析の例】

日時	イベント	行動・成果の観察	行動・成果の解析
1. 14	〇〇会議	積極的に意見を出していた 斬新なアイデアが多く出た 発言には熱意があるが冗長 主張するもまとめきれない △△君と対立し感情を乱した	行動志向が発揮された 革新性もあった 訴求力はあるが、主導力調整力となると今一步 自己統制は弱い
1. 25	企画書の作成	斬新な企画書であった 実行プランは甘く実現性は疑問 ストーリーに飛躍、唐突な提案 まとめは片山君の補佐があり	革新性は良好 計画性や論理一貫性は不十分、直感的な結論となりがち
2. 08	同行訪問	顧客との関係は良好であった プレゼンは上手で魅力的だった 顧客の質問の意図が掴み切れず ピント外れの解答が散見された キーマンの心はつかめている	配慮や熱意があり、良好な人間関係が作れる 意欲が高じると、視野が狭くなる、人の期待が察知できなくなる

## 11-9 成果の測定が困難な職種ほど能力を評価すべき

公務員、官僚、医者、先生、教授、看護師、そういった職種の方は、どうやって評価されているのか興味があります。私の周辺だけかもしれませんが、皆それぞれに高い専門知識や専門技術を持っているのだらうけど、状況対応力に乏しい公務員、創造性に乏しい官僚、感受性に乏しい医者、多様性に乏しい先生、リーダーシップに乏しい教授、顧客志向のない看護師、そういった人が多いというイメージを持っています。NHKのプロフェッショナルに出演するような素晴らしい方々も多くいるでしょうが、普段街で見かける専門職の先生方は少し偏った方が多いなあと思います。専門性は高いけど良識がない。

それは、「職務」「仕事の手続き」はわかっているけど、「使命」「求められる能力要件」は曖昧だからだと思います。たとえば、「医者＝病気を治す」とい使命感では、人との交流があまりに希薄になるでしょう。「先生＝知識を教える」とい使命感では、将来のリーダーを育てることは困難でしょう。利益を追求しない職種の人たちでも、「最高の価値を提供して顧客の満足を得る」という部分は変わらないものと思います。したがって、民間企業で実施しているヒューマン・アセスメントを導入し、専門能力のほか、「使命をまっとうするにはこんな能力を磨く必要がある」という意識してもらうことは良いことだと思います。また、もっと民間企業との交流があっても良いと思います。

下表は、私の独断と偏見かもしれませんが、警察官、官僚、医者、教授について、こんな人が求められているのかなというところをイメージして、人材像と必要能力要件をまとめたものです。専門家から見ると「そうじゃない」というお叱りを受けるかもしれません。

職種	求められる人材像・能力要件
警察官	断片的な情報や証言から推論に推論を重ねて真実を突き止めていく人 必要な能力：洞察力、感受性、ヒアリング能力、仮説設定力
官僚	10年後 20年後の日本の未来像を描き、実現シナリオを創れる人 必要な能力：先見力、ビジョン構想力、折衝／説得力、実行計画力
医者	患者や家族の要望に耳を傾け、その実現に全力を尽くしていく人 必要な能力：倫理観、志、高業績志向、執着心、状況判断力
教授	産業界などに新しい知見・知恵をもたらす人材を輩出していく人 必要な能力：ビジョン構想力、探究心、多様性受容、人材育成力

## 11-10 能力開発について

能力開発は、「自分の特性を良い方向へと進化させること」「自分のスタイルを良い方向へと変えること」であり、結果として、不得手であった能力が向上することです。自分自身を変容、進化させるものです。これは容易なことではありません。本を読んだからと言って、研修を受けたからと言って、少くく訓練したからと言って、出来るものではありません。

能力開発は、誰の責任のもとで行うべきなのでしょう。会社の責任で行うものなのでしょうか。いいえ、自由、自己責任の時代においては、個人の責任、個人の負担のもとで行うべきものだと思います。会社は個人個人の自助努力に対して、経済的、精神的、時間的な支援を行ってあげれば良いのだと思います。

十数年にわたるアセッサーの経験から、「人間は同じことを繰り返し、自分にあまり負担をかけないで生きていこうとする」傾向があることをつくづく感じています。変化や競争にさらされている者、ここままでは駄目になるといった強い危機感を感じている者、絶対に成し遂げるといった強い志を持っている者、そういった人たちは真剣に生きています。潜在する能力や潜在する思いをはっきりと表出させて生きています。自分のスタイルを変えよう、新しいスタイルを取り入れようと、必死で自分磨きを行っています。謙虚かつ真剣に自分に向き合い、自分を高めていっています。修羅場や正念場を経験した人は、いつも冷静で滅多なことで動揺したりしません。精一杯能力を出し切った経験があり、自分のスタイルを変容させた経験があり、自分の限界を知っているからだだと思います。

一方、権限をもち、安定した地位にある人は、同じことを繰り返して成果を求めにいきます。つまり、過去の貯金（経験や専門知識）を切り崩して仕事を続けており、自分を磨くこと、思考・行動スタイルを変容させることを積極的に行っていません。そういった人が、重要なポストにいと、新たな提案が出されても、「根拠」「リスク」「費用」と問い詰めるだけ問い詰め、「やりなおし」と突き返したり、「時期尚早」と有耶無耶にしたり、変革への士気を殺いでしまいます。また、周囲に自分の価値観を押し付けるだけで、話を真剣に聞こうとはしません。組織の未来の話をしようとしても、話が通じません。いわゆる「老害」が組織のあちこちにはびこるようになります。もっとも始末の悪い「老害」は、目先のことばかりに没頭し、過去に卓越した業績を残した人です。プライドは高く、自分を変えようとせず、人に成功体験を押し付ける人です。こういった人たちを排除しないといけないし、そもそもこういった人たちを作ってはいけない。

正直なところ、大企業の部長ポストの半数以上は「老害」に侵されている気がします。「業績至上主義の社長」と「老害の統括部長」とが相まって、組織の活力や社員の主体性を減退させているように思います。いち早く、企業は「老害退治」をしなくては、変革が遅れてしまいます。

## 能力開発の例

たとえば、慎重で正解志向の人がいたとします。事実をもとに筋道立てて考え、方針やルールに照らし合わせて正しい判断を下します。「正しく進める」ことに一層のこだわりを示し、ミスをする事、ミスを指摘されることは大嫌いです。対人場面では、思いつきとか、いい加減なことは言いません。熟考の上で蓋然性が高い意見を発信していきます。こういった人は、論理思考力や判断力は得意ですが、発想力に乏しくなります。こういった人の能力開発はどうすれば良いのでしょうか。「発想せよ」と言っても本人にプレッシャーがかかるだけで、発想力は高まらないでしょう。

こういう人には、理屈以外の世界を見せ、自分の世界観を広げていく能力開発をお勧めします。たとえば、「絵画」とか「音楽」をたくさん見るように勧めます。それも超一流のものを見てもらいます。芸術から何を受け取ることができたかを考えてもらいます。また、画家はどんな心境で描いていたのだろうか、何を訴えたかったのだろうか、感性を刺激する場を作ったり、感性を刺激する問いを投げかけたり、そういったことを通じて「感じること」「想像すること」ことを学んでいきます。これが繰り返されると、この人の「正しい」という概念が変わってくるでしょう。半年、1年もすれば、理屈一辺倒の思考スタイルは変容し、発想力の強化が図れるものと思います。

これが「能力開発」だと思えます。スタイルを進化させていくには、座学よりも今までにない場を経験することが大切だと思えます。そういったことは、お金もかかるだろうし、時間もかかるだろうし、サポートしてくれる人がいるに越したことはありません。

ところが、80～90%の人は、能力開発をやっていない、もしくはやっているが上手く言っていない、といった状況だと思えます。その理由は簡単です。能力開発をやらなくても、現状の能力だけでも成果はあがるから、毎月一定額の給料をもらえるから、能力開発をしなくても罰則がないから、つまり、能力開発を行う必要性や必然性をあまり感じないのだと思えます。「こういった高みを目指したい」「このままだといつか限界が来る」といった志や危機感がない限り、能力開発を真剣に行おうとする人はいないでしょう。

また、必要性を感じたとしても、「どう行ったらよいかわからない」「やり始めたけど効果がなくて挫折した」という人もいるかもしれません。行動スタイルを進化させることは「楽」ではありません。油断するとすぐに戻ってしまいます。よっぽど強い意思が必要です。また、観察してフィードバックをしてくれるサポーターやコーチがいれば、よりスムーズな自己変容が図れます。

能力開発は、「自己投資」と言えます。限りある自分の時間、限りある自己資金、限りある行動範囲、そういった中で「いかに自分の成長のために投資できるか」ということにかかっています。自分に投資しないで自分を高めようとするのは考えが甘すぎます。

会社は、社員の能力開発を支援するにあたり、以下の点に留意してほしいと思います。

① 能力開発や自己変容への意欲を高揚する

高い目標や危機感がなければ、能力開発への意欲が高まりません。そのため、「求められる人材像」を明確に示したり、個々人に「キャリア目標」を明確に設定させたり、現有の能力水準や能力特性を測定してフィードバックしたり、そういった「期待値と現状とのギャップ」を認識する場を与えてみてください。

② 能力開発、自己変容の第一歩を踏み出す

能力開発や自己変容は、自分が慣れていないことを実行する、不得手なことを実行することになります。したがって、あまり高い目標を立てたり、無理な計画を立てたりすると、途中で挫折することになります。大切なことは、「できることを毎日続ける」ことです。簡単なことから一歩ずつ積み上げていくスタイルのほうがうまくいきます。

③ 能力開発を継続させる

最初はなかなか効果が現れず、不安になったり、やり方を変えようとする衝動に襲われます。ここで大切なことは、パートナーやアドバイザーの存在です。適宜声をかけてあげたり、努力に対して何らかのフィードバックをしてあげることが大切です。「これでいい」という確信や自信を持ってもらうためのサポートをしてください。

④ 能力開発の効果を測定する

半年、1年といった一定の期間が経過したら、その効果を測定することが有効です。効果測定の方法は、「上司による人事考課」「360度評価」「ヒューマン・アセスメント」などがあります。あるいは、そういった制度化されたイベントでなくても、日頃のコミュニケーションで上司が部下にフィードバックしていけば良いと思います。上司は部下の「鏡」となり、たとえ能力が高まっていなくても「現状」をありのまま見せてあげることです。能力があるとかないとか云々するよりも、日頃の「行動」「成果」をみせてあげてまずは自分の評価をさせてみる。上司から評価を伝えられるよりも自分で気づいたほうがやる気になるでしょう。そして、次のステップに向けてすべきことを一緒に考えてあげれば良いでしょう。

## 第12章 総括

リーダーがいない、挑戦的な風土が形成されない、正確に間違えのないように仕事を進めるものそこから新しいものが生まれません。こういったことをもう10年、15年、それ以上かもしません。ずっと言われ続けてきました。そして、これからもこの傾向は続くであろうと思います。なぜなら、成果主義のもと、全員が直近の成果を目指してまっしぐら、ビジネスを変えることなく、必死で市場を探し求めています。能力に自信のない社員は、何とか結果を出そう、一生懸命に取り組んでいることをアピールしよう、と一生懸命です。だから、無駄な残業ばかりしている。短時間勤務の契約社員やパート社員のほうがよっぽど優秀、時間がないから余計なことにはしない、本質をピンポイントでついでくる。

また、階層別組織は、上の者が偉く、権限があり、下の者に命令する組織です。しかし、一般的な場合、上の者よりも下の者のほうが「アイデア」を持っています。それは、現場に接しているから、また頭が柔軟で新しいものへの抵抗感がないからだと思います。しかし、そういった末端社員には「権限」がない。新しいアイデアがあっても、組織の壁に潰されてしまいます。上位に話してもこう言われます。

「十分な根拠がない」

「計画が甘すぎる」

「失敗したらどうする」

未来に向けての新たなアイデアなので十分な根拠はあるはずがありません。緻密な計画よりも弾力的な対応が大切です。そして、何よりも「失敗責任」と言われたら、挑戦する気をなくします。

こういった上司と部下の対話が繰り返され、部下はだんだん去勢されていきます。大きな期待を抱いて入社したものの、それが不満となり、だんだん諦めに変わり、最後は感性も気概もない「優等社会人」として仕上がっていきます。これが私がアセスメントを通じて垣間見た組織の実態です。

先進国はモノで溢れています。総人口や生産年齢人口は減少しつつあります。経済はますますサービス化、ソフト化してきます。生活者は、情緒価値とか、精神的な豊かさとかを求めるようになりました。そういったビジネスを行う前提条件が根底から変わろうとしています。環境が激変する中、世の中から求められている人材は「新しい価値を創れる人材（イノベーター）」であり、それを実現させていく「変革リーダー」です。

「良いものを安く高品質で提供する」という時代は終わりました。これからは「価値あるものを提供する」これに尽きます。しかし、この価値あるものの答えがわからない。しかも多様化している。これが現在です。この答えを出していくのが、イノベーターであり、ビジョンリーダーです。

今、たまたま円安、株高によって企業の業績は相当に高まっています。中にはリーマンショック以上の業績をあげる企業も少なくありません。結局は、経営者以下社員全員がいくら頑張っても、企業が統制できないような経済的要因で業績が左右されてしまう経営体質っておかしいですね。

私は、日本企業は予想外の好業績で自信をつけてしまい、「変革のタイミングを逸してしまっているのではないか」と思っています。トヨタもホンダも素晴らしい会社だと思います。技術力も、販売力も、経営力も超一流です。アジアやアフリカといった未開の市場は莫大で、今後も素晴らしい業績を出し続けると思います。しかし、先進国では若者の車離れが進み、若者や大人の憧れは車から別のものへと移動しています。「いつかはクラウン」といった名言も過去のものになってしまった気がします。実は、私も自分の車を買換えようという探しましたが、その挙句、ピアノを買ってしまったという経験があります。18歳で車を買って10台乗り換えてきましたが、今は車のない生活を続けています。あのトヨタもホンダも、そういった車離れを食い止めきれず、先進国におけるビジョンを打ち立てきれずにいると思います。今、とても難しい問題に直面しているのだらうと思います。

「車とは何だろうか」

## 12-1 どう変わればよいか

### ① 利益目的から貢献目的への転換

これだけ環境が急減に変化している中、異業態間競争、異国間競争が激しくなる中、企業や組織はその存在目的（理念）をしっかりと持っていないと、変化に振り回されてしまいます。また、特に「利益」を目的に活動してしまうと何でもあり、結果にしか目がいかなくなります。利益は目的でなく、その先の大きな目的を達成するための手段と考えるべきです。企業や組織は、社会に役立つことを目的としない限り、存続していかないと思います。現状、日本企業の経営理念は曖昧すぎて浸透していません。

### ② 成果主義から能力主義と成果主義の併用

反対者も多いと思いますが、私は成果主義は失敗であったと思います。結果を出す能力しか伸びておらず、肝心の付加価値を生む能力は低下してきています。結果が出せればヒーローみたいな雰囲気にしてしまいました。だから、自分を犠牲にして長時間働いています。これからは、組織も個人も「使命」に立ち返り、使命をきちんと定義し、活動していくべきだと思います。使命を考えることで「大局的視座」「長期的視点」が芽生えてくるでしょう。そして、使命を果たすうえでどんな能力が必要であるかを定義し、能力評価を行うようにしたいものです。

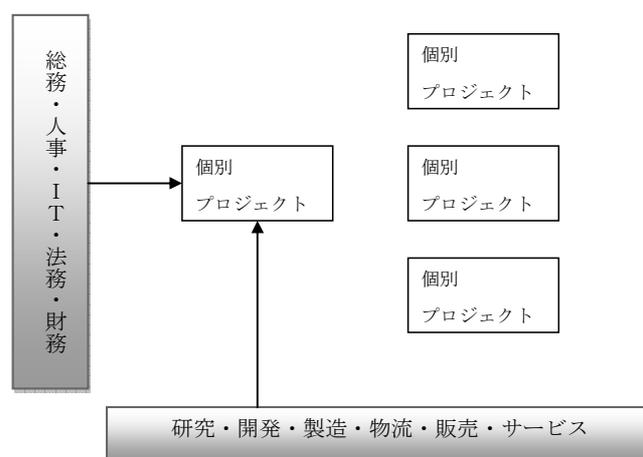
### ③ 統率・統括から個を伸ばす、個を活かすマネジメントへ

人材には「個性」があります。人材とは、活用すべき「資源」ではなく、成果を上げる「主役」、付加価値を生む「主役」と考えるべきだと思います。あれこれと命令し

て人を使うのではなくビジョンを共有化し、主体的に成果を上げてもらう、そういった「マネジメント」に転換していく必要があります。自分の得意なことを、自分のやり方で、自分で設定した目標に向けて、自分で努力をしていく、そういった個々人の自助努力に対して会社や上司は支援するといった時代になってきました。「命令してやらす」のではなく、「自分からやってもらう」という体制にならないと、社員の生産性や創造性は高まらないでしょう。

#### ④ 階層別・機能別組織からフラットなプロジェクト別組織へ

社員全員が課長、部長、執行役を目指して頑張る時代は終わりました。これからの組織は、下図のように「機能別組織」と「プロジェクト組織」の組み合わせかなと思います。基本は、プロジェクト組織がビジネスを企画し、運営していく中で、機能別組織がそれぞれの分野で支援していくイメージです。機能別組織は、技術力や専門性が高い集団です。プロジェクト組織は、創造性が高く新たなビジネスを立ち上げていく集団です。プロジェクト組織が、必要に応じて、ビジネスの進展に応じて、機能別組織を活用したり、支援を受けたりするイメージです。とにかく、小さな組織、主体的・機動的に動く組織で、それを全社を挙げて応援していく体制です。



#### ⑤ 社員を守るための組織から全員が契約社員の組織へ

労働市場がしっかりと機能するようになれば、私は労働者全員と「有期労働契約」を結ぶべきであると考えます。もはや、会社が個人の生活を死ぬまで面倒を見ることはできません。社員一人一人につき、使命・職務、期待成果、労働時間、労働場所、を定め、5年を上限とした労働契約を結びます。アルバイト、契約社員、短時間労働者、期間労働者、請負社員、外注業者といった垣根はありません。みんな労働者です。一つの会社で2～3のプロジェクトを完遂したら、次の会社へと移っても良し、残っても良し、ただしいったんゼロキャンセルすることが大切です。会社と社員との関係も「主従」ではなく「対等」です。

#### ⑥ 個別バラバラの人材関連サービスから業界標準の取り組み

現状、職業安定所、インターネット、職業紹介会社、ヘッドハンターなどが、各社各様の方法によって「転職サービス」が行われています。今後の大規模な労働移動に備え、もっと合理的で統一化された方法を模索していく必要があるように思えます。過去に同じような実績をあげてきた人でも、転職して成功する人とそうでない人との違いは、「リーダーシップ能力」「マネジメント能力」の違いにあります。現行のジョブカードを発展させた、保有する能力を評価・証明する制度を業界で構築することが理想だと思います。業界で足並みを揃えることは難しいかもしれませんが、ただ、労働者が移動するときに「能力」の概念を導入することは良いことだと思います。

募集企業から「こういった人材を募集しています」「こういった能力を持っている人を探しています」とメッセージを受け取ったら、応募者側は何らかのエビデンスを持って採用面談に臨まれると良いでしょう。たとえば、過去に受講したヒューマン・アセスメントの結果を持参する、転職活動中にヒューマン・アセスメントを受けてみる、前職でのエピソードや業績を準備する、何らかの方法で能力の保有状態を証明する努力が必要でしょう。

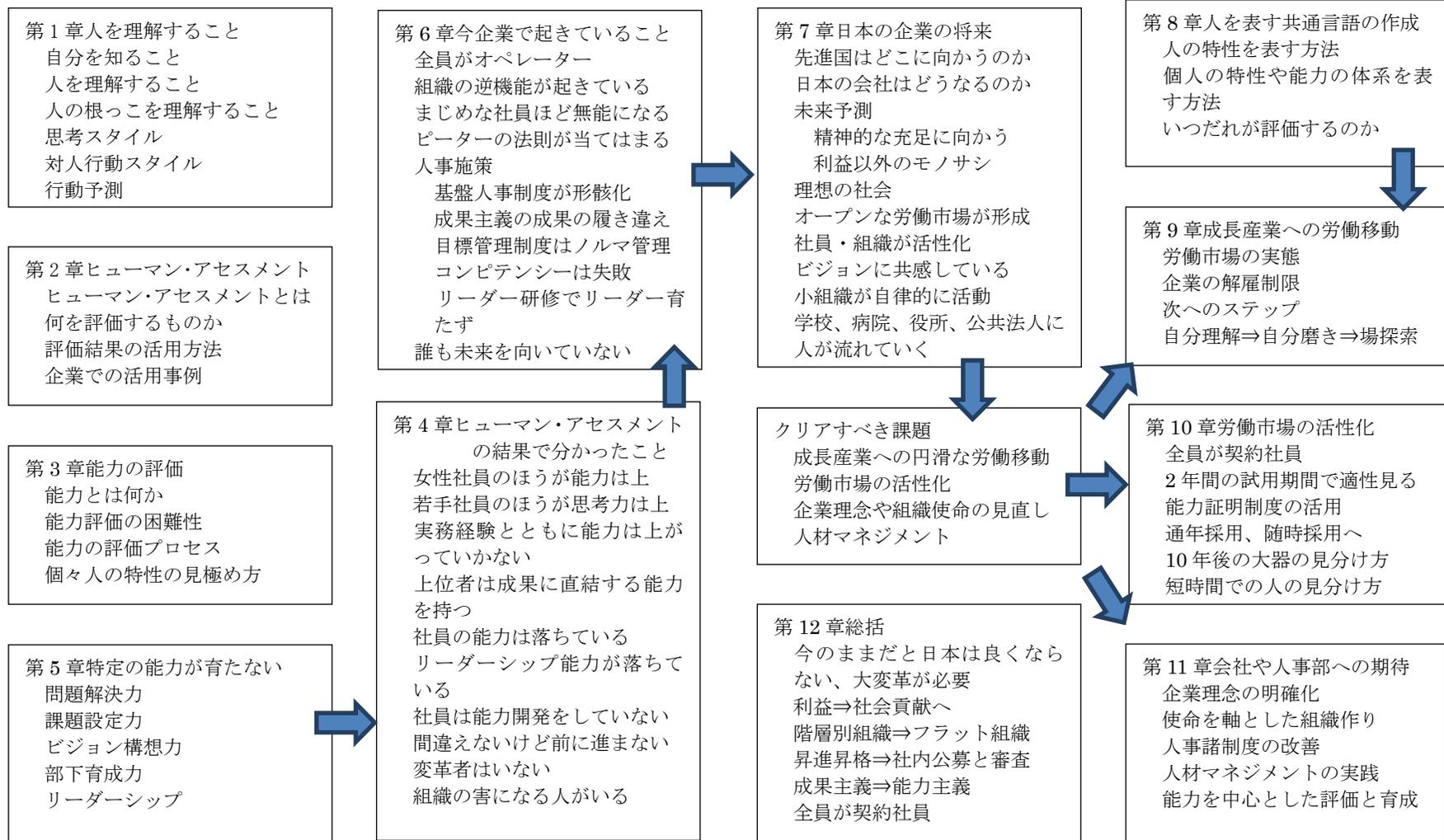
## 12-2 アセッサーとしてできること

アセッサーは、「こんな人」「こんな能力」「こんな役割」といった感覚的な表現を、評価を行うという前提で「役割要件」「能力要件」「行動要件」として明確に定義することができます。そして、評価を行う前提で、評価基準を作ったり、評価方法（面接や演習など）を考えたりすることができます。そして何よりも、一人ひとりの特徴を炙り出したうえで客観的な評価を行うことができます。

「評価を行う前提」で各種の制度を設計することがアセッサーの最大の付加価値であるかと思います。様々な能力や行動を、様々な演習で、もう何十万回と評価してきたので、「この項目は評価できるか否か」「人によって個人差がしっかりと出るか」「最低の基準と最高の基準はどのくらいに設定すべきか」そういったことが瞬時に浮かび上がってきます。

実は、いろいろな企業で「コンピテンシー一覧」「役割等級一覧」「能力等級一覧」などを拝見しました。しかし、「これでどうやって評価するのか」というものがほとんどです。使用している言葉自体は素晴らしいのですが、評価項目間のにじみやダブリ、評価項目自体の不足、評価項目と評価基準の不整合、取り上げたらきりがいいほどです。何年か前に外資系コンサルタントたちが残していった爪痕を、一つずつ現実的なものへと修正していくことが私の役目であると思っています。

## 本書の全体像



### 12-3 若年社員に伝えたいこと

現在、どう見ても「中高年有利」の社会になっていると思います。それは、中高年が人口のボリュームゾーンであるからだだと思います。就職や転職のチャンス少なく、年金も十分にもらえそうもありません。大学までは入るのは簡単であるけども、企業に就職したり、企業内で出世したり、そういうことの難しさを感じているのかもしれない。

若者は優秀です。理解も早く、思考も柔軟、素直だからいろいろなことを吸収します。事業を行ううえでの制約や障害よりも、チャンスや可能性を考えてユニークなアイデアを生み出していきます。でも、経年で追っていくとこんな感じになります。

新入社員：将来が楽しみな人材、大きく伸び伸びと育てたい

3年後：組織の現実を知り、出来そうな答えを探すようになりました

10年後：夢やロマンは微塵もなくなり「優等社会人」として仕上がりました

人生の主人公は自分です。会社人生は、無能化、会社人間化との戦いです。自分の価値観、自分の座標軸で進んでいってください。若いころに自分に投資してください。一流の人と会い、一流の作品を鑑賞し、一流の書籍を読んで、教養や感性を身に付けてください。また、課長まで15年、部長まで20年、役員までは30年というような「苦節何年」というような無意味な年功制は消滅します。2年目でも出来る人は部長をやればいい、駄目だったら2年後にまた挑戦すればいい、要するに気概と能力がある人が組織を牽引していく時代になっていきます。だから、常に「経営者の立場」で環境を見ること、経営者の立場でビジョンを描いたり、問題を解決したりする、訓練を日頃から行ってください。

### 12-4 女性に伝えたいこと

働く能力も意欲もあるけど、本気になってどこまで働けるか、働こうか、迷っている人が多いと思います。それは、育児や家事や介護など、家族しての生活と職業人としての生活のバランスをどう取るかという問題であるかと思います。夜の会議には出られない、子供が急に熱を出して帰らなければならない、1年間の育児休暇を取りたいなど、男性は24時間体制で働けるけど、女性には制約があり、わがまを言わなければならない。だから、あまり大きな責任は引き受けられない。男性中心社会から一歩引き、あまり強い主張はしないようにしている。こんな人が多いのかなと思います。

私は、この15年、女性の能力のすごさに本当に驚いてきました。感性と視点が男性とまったく違います。アイデアの宝庫です。チャンスを与え、ちょっとサポートするだけで物凄い能力を発揮する。この女性社員をどう活かしていくか、経営トップの意識次第ではないかと思います。男性中心組織の限界が来ていることに気づき、女性が働きやすい環境を

真剣になって作っていかれるかどうかにかかっています。しかし、多くの男性社長は、真剣に考えていません。女性社員の働き方に男性社員が合わせていく「負の影響」を気にしている人もいれば、そこまでの危機感を持っていない人もいるでしょう。でも、間違えなく言えることは、あと10年もしたら「女性の時代」がやってくるということです。

女性社員の皆さん、職場に新しいものの見方、感じ方、価値観、ライフスタイルを吹き込んで、職場を活性化してください。職場に知恵を与えてください。

## 12-5 中高年のベテラン社員に伝えたいこと

本来であれば10人に一人が課長となり、100人に一人が部長となる階層組織であったものが、同期のほぼ全員がそれなりの身分と処遇を得たと思います。一流企業の部長という肩書を持っている、過去にこんな実績をあげてきた、会社内でもそれなりの影響力がある、今でもトップから示された目標はクリアしている、そういった自尊心を高く持っていると思います。ただし、「これから何が出来るか」となると考えこんでしまう人も少なくありません。私の今回の論述は、中高年幹部社員を「老害」とかなり厳しい指摘をしてきました。素晴らしい実績を残してきていると思いますが、これからの可能性に乏しいからです。また、担っている役割に対して、職位も給料ももらい過ぎの人が多からずです。

過去、多くの人にこんな質問を投げかけたことがあります。

「会社で一番忙しくしている人は誰ですか？」

この質問には、ほとんど社員は「課長」と答えます。プレイングマネージャーも多く、本当に忙しいのでしょう。

「会社で一番暇そうな人は誰ですか？」

この質問には、多くの社員は「部長」と答えています。職位が高く、責任も重いはずなのになぜでしょうか。定型業務がないからだと思います。事実、我々50代の中高年が大学同期生に「今日19時に銀座集合」とメールが回れば、各社の部長や本部長が遅刻せずに集合します。

企業戦士として、家族や私生活を顧みず、一心不乱に仕事に打ち込んできましたが、会社や時代の求めるものは何か違っていったようです。まさに、階層型組織のパラドックスに嵌ってしまったという感じです。私が高中年社員の方に言いたいのは、「世界観を変える」ことです。もう、何十年も同じスタイルで仕事をし続けたため、ものの見方も、考え方も、硬直してしまっていないでしょうか。毎日、何かに感動しているでしょうか、何かを気づいているでしょうか、何を思いついているでしょうか。

そして、中高年社員に言いたいことは、業界のビジョン、会社のビジョン、事業のビジョンを自分なりに描けますか？もし、ビジョンが描けなかったら、ビジョンを持った若者に道を譲り、自分は後方からの支援に当たるべきだと思います。あるいは、自分の強みを活かしたまったく新しい仕事を手掛けてみるのも一手だと思います。付加価値創造に向けて自分には何が出来るか考えて行動してみてください。

私は、中高年社員を批判しているわけではありません。むしろ、奮起してもらいたいのです。多くの50代の社員は、定年までのカウントダウンが開始され、残りの職業人生をどう過ごすかを考えているのではないかと思います。でも、そういう人たちが組織の要職についてはいけなと思うのです。人生80年と考えれば、あと15~20年くらいは働けます。夢を持って、志を抱いて、突き進んでいってほしいのです。会社に残るも、会社を出て独立するも結構だと思います。でも、「会社依存人間」からは卒業してください。夢を追いかける恰好の良い大人、自分のスタイルをとことん追求する素敵な大人になってください。

私は、元ソニー最高顧問の出井伸之さんが大好きです。オシャレで恰好いいからです。ソニー時代、10年、20年先を先見して「デジタル・ドリーム・キッズ」というビジョンを構築して会社を大きく変革していきました。オーディオ会社や家電会社からの脱却を図りました。ただ、自分だけ先を行き過ぎてしまったのか、iPodとの戦いで失敗してしまったのか、厳しい業績に陥ってしまいました。でも、決して詫びれず、毅然とした態度は経営者として立派でした。私の憧れの人であります。

富士フィルムの小森CEOも素晴らしいと思います。写真フィルムの会社を事業構造の大転換に成功しました。現存する物を変えていくのは、ゼロから創造するよりも難しいことだと思います。それを緻密かつ大胆にやり遂げました。名経営者だと思います。しかし、上手いかなかったのですが、夢やロマンを追求した出井さんのほうが私にとっては魅力的なのです。御年75歳、今も経営者として現役バリバリです。何が言いたかったかという、最近、人生は結果ではないのかなと思うようになりました。「何を目指したか」「何に取り組んだか」「どれだけコミットメント出来たか」「楽しかったか」それが悔いのない人生だなと思うようになりました。

私も含めた中高年の人たちに言いたいです。

「もう一山登りましょう」

最後は思いっきり困難な山です。自分らしさを出しながら、言いたいことを言いながら、自己本位でいいじゃないですか。大切なことは、わがままで自己本位だけど、人の役になっている、自分でやりがいを感じている、これでいいんだと思います。

## あとがき

本冊子をお読みいただきありがとうございました。

「ぜんぜんわかっていない」「偏見だ」「そのとおりかも」いろいろなご意見やご感想があると思います。私にフィードバックをいただければ本当に幸いです。

現在、「日本の会社組織」に対して最大限の危機感を覚えています。このままでは、日本の会社は、中国や韓国の企業はもちろん、東南アジアの企業にも負けてしまいます。どうやら日本人には、自分を高めよう、自分を変えよう、新たな価値を創ろう、といった「動機」が働きにくくなったようです。日本はもう十分豊かです。欲しい物は大体揃っています。必要ならば、何でも安く購入することができます。贅沢をしなければ、フリーターをやっているも十分に生活ができます。「ここは一発大きいことをやってやる」と野心を抱こうとしても、実力者でない限り、なかなか周りが動きません。大企業であればなおさら、課長であっても、部長であっても、組織はなかなか動きません。社員は「やりたいことをやりたい」という思いと「安定した地位と収入」とを天秤にかけ、結局安定した道を歩んでいます。会社の中では大人しく振る舞い、ネットの社会では自由に振る舞ってバランスを取っているのかもしれませんが。

この冊子を書き上げたのは、私の目から映る「人材像」「企業像」を率直にお伝えし、今の実態を何とかしたいと思ったからです。とくに、「長くいればいるほど無能になるような組織」「真面目に働けば働くほど不要な人材になってしまう制度」は駆除しなければなりません。組織は人が活躍する舞台であって、成長を助ける装置であってほしいと思います。

一方、業界に目を転じると、人材育成、職業紹介、労働者派遣、人事制度設計など、様々な専門家が個別の分野で活躍しているものの、目指そうとするものが共有化されていないため、企業同士の連携がなされていません。日本のため、日本企業のために、みんなでノウハウを共有しあい、知恵を絞り合い、労力を出しついてもいいのではないかと思います。

マクロの視点から言えば、企業内の適材適所にとどまらず、産業界全体の適材適所、もっと言えば公共機関を含めた日本全体の適材適所に向けて、微力ながら役に立ってきたい。公共機関にも民間企業の「顧客志向」「戦略思考」「未来志向」などを浸透させていきたい。ミクロの視点から言えば、企業内の人材マネジメントのモデル企業をたくさん作っていきたい。老若男女の混成チーム、世界各国からの人材、パートも学生も外注先も一体となったチーム、一人ひとりが光り輝いている組織を作っていきたい。

本冊子が様々な専門家の皆さんと巡り合う機会となることを祈念して筆を置きたいと思います。ありがとうございました。

竹内俊樹

## アセッサーの目から見た企業組織と企業人材の実態

---

平成25年6月 第1版

著者 竹内俊樹

発行 株式会社クリエイティブ・ワークス

〒272-0138

千葉県市川市南行徳 2-19-3-106

電話 047-357-5800

<http://www.cr-works.co.jp/>

連絡先 [takeuchi@cr-works.co.jp](mailto:takeuchi@cr-works.co.jp)

<https://twitter.com/takeuch04582642> (Twitter アカウント)

---