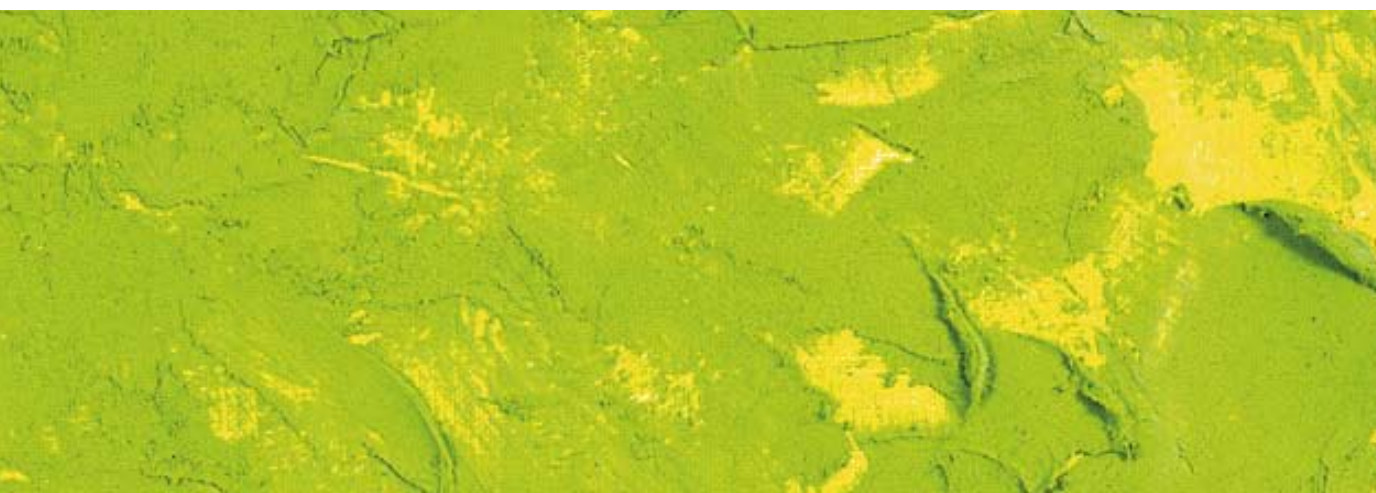


RMSmessage

21

2010.04

次世代リーダー 選抜・育成の現実と今後



CONTENTS

特集

次世代リーダー選抜・育成の現実と今後

Part 1

【視点①】	三品和広 神戸大学大学院経営学研究科 教授	2
	横並び、試行錯誤の段階から 戦略に合致した選抜・育成の段階へ	
【視点②】	金井壽宏 神戸大学大学院経営学研究科 教授	5
	ひとりのCEOだけでなく ミドル重視でリーダーシップの連鎖を	
【視点③】	中原 淳 東京大学大学総合教育研究センター 准教授	8
	内省し、学び続ける人こそ 経営者にふさわしい	
【視点④】	伊藤文雄 青山学院学事顧問 / ABEST21 理事長	11
	マネジメント人材の育成に向けて ― 世界に通用するビジネススクールに	
【寄稿】	シンシア・D・マッコリー Center for Creative Leadership (CCL) シニア・フェロー	12
	リーダーシップ開発の最新トレンド	

Part 2

【事例①】	コマツ	14
【事例②】	日本たばこ産業株式会社	16
【事例③】	富士通株式会社	18
【事例④】	三菱商事株式会社	20

Part 3

【総括】	古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所所長	22
------	------------------------------------	----

連載

【展望】	長谷川寿一 東京大学大学院総合文化研究科 教授	24
【研究報告①】	進む管理職候補者層の保守安定化	26
【研究報告②】	面接者間の評価の違いに着目した検討	30
【研究報告③】	適応型テストの回答速度と得点の関係	34
【ソリューションガイド】	客観的・多面的な評価を実現するために	38
【Information】		40

次世代リーダー選抜・育成の現実と今後

特集

90年代が失われた10年だとすると、00年代は新しい経営のあり方を模索した時代であったと言える。ネットビジネスの勃興は、従来のビジネスのあり方を変えた。経営のグローバル化は欧米中心からBRICs、そしてBOPへと、新たな段階へ変化してきている。

ゲームのルールが加速度的に変化する中では、これまでの成功体験は足かせになる。そのような環境においては、それぞれの企業独自の存在意義が問われ、各企業は社員に、自分たちがどこへ向かおうとしているのかを指し示すことが何にも増して重要になる。「次世代のリーダー」を求める声も強い。実際に、過去10年間、次世代リーダー育成は組織人事課題で最も優先順位が高いテーマであり続けている。

本特集では、次世代リーダーを育成するために、この10年間に各企業がどのようなことに取り組み、その結果どのような成果があったのかを検証する。また、実際に取り組んでみて浮き彫りになった課題を整理し、今後に向けた課題を設定していきたい。

視点

①

横並び、試行錯誤の段階から 戦略に合致した選抜・育成の段階へ

三品和広

神戸大学大学院経営学研究科 教授

どの企業も似たりよったりというのは 戦略論からみておかしいことだ

21世紀最初の10年は、日本の企業が「選抜型」の「経営人材教育」にお金をかけ始めた10年だった。日本の企業にとって、「選抜型」のもつ意味は重い。同じように採用しても同じように意味のある人材というわけにはいかないと宣言したようなものであり、20世紀との決別を意味する。ただ、選別はしたもの、どう育てるかについては試行錯誤の10年だった。

しかも、どの企業の取り組み内容も教育プログラムも似通っていた。これは戦略論からみればおかしいことである。今の日本の企業の病理は戦略不全にある、と私は考えているが、次世代リーダーの選抜・育成もまた戦略不全だったというしかない。企業が置かれているポジション、状況にカスタマイズされた選抜・育成がされるべきであり、それが次の10年の課題だろう。

どのポジションにあるかによって なすべきことは変わってくる

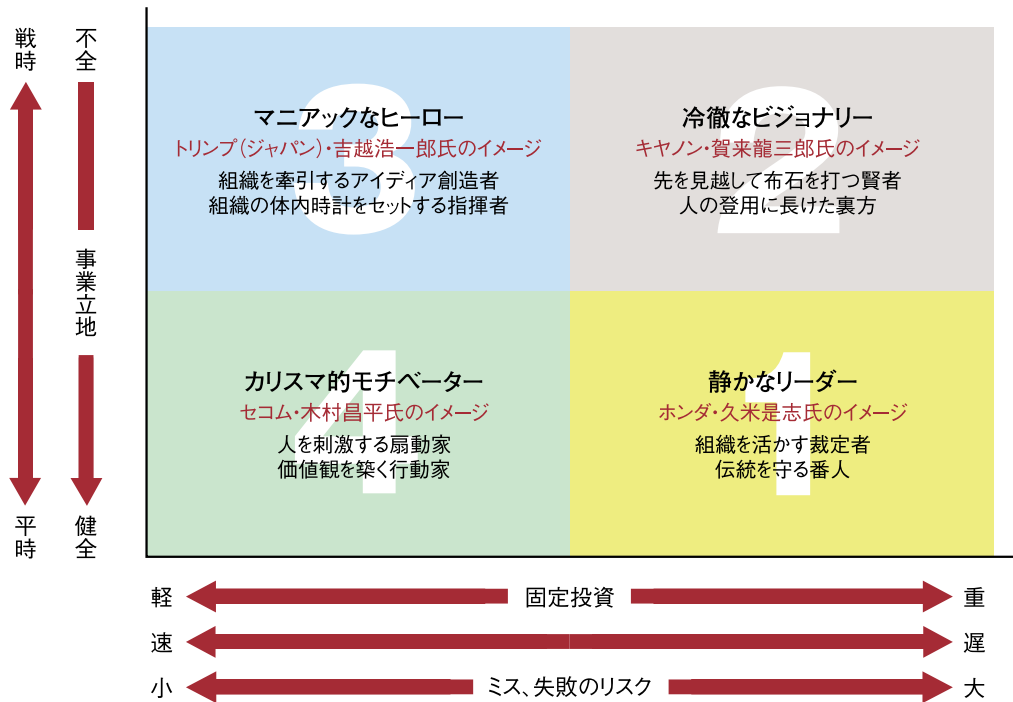
世の中のビジネスは「固定投資」の重たい・軽いと、「事業立地」の健全・不全で4つの象

限に分類できる（図表1）。「固定投資」が重たいビジネスの典型は、高炉ひとつに1兆円もの費用がかかる製鉄会社だ。かたや固定投資の軽いビジネスはゲーム会社やソフト会社である。ソニーはどちらかといえば軽いほう、トヨタなど自動車は重いほうに分類できる。「事業立地」はメインビジネスの健全度を示している。メインビジネスが健全であれば利益を享受でき、成長の余地もある。不全は、競争が厳しく成長も望めない状態で、利益が出にくい構造があることを示している。

重たくて健全なところに位置する（象限1）企業では「防衛」が大事だ。ここに位置する企業は、あまり戦略など言わなくてもいい。「愚直にやること」が一番である。80年代のトヨタやパナソニックがこれにあたる。

重たくて不全（象限2）な企業では「再生」が大事だ。今、ここに位置している企業が実に多いのだが、固定投資が重たくて不全という企業は、たいてい従業員も多く、変わるのが非常に難しい企業である。思いつき程度ではどうにもならないという問題を抱えている。リーダーはロングレンジで考えなくてはならない。まず地面を耕し、土壌を改良し、木を育てて……と、囲碁で言う布石の発想が欠かせない。

【図表 1】 企業ポジションとリーダーイメージ



軽くて不全（象限3）の企業はトライアルするが勝ち。固定投資が軽いぶんリスクも低い。発想し、試行し、いかに速くプロトタイプを作るかが勝負を分ける。決断と行動にもスピードが重視される。おそらく今のソニーに必要なもの、この軽さであり、スピードである。

健全（平時）か、不全（戦時）かによってリーダーの役割も異なる

企業が健全なとき、いわば平時のときは全員野球で乗りきることができる。「組織」の強いほうが強い。いわゆるモチベーション論が有効に機能する。だから、健全な状態にある企業のリーダーに求められるものは、現場を「邪魔しない」謙虚さである。愚直に、熱く、皆でやり抜くことであり、ここでのリーダーには「ハート」、「人望」、裏方の精神が

求められる。

企業が不全のとき、いわば戦時には、皆をぐいぐい引っ張っていくようなヒーロー型のリーダーが必要になる。ピンチの事態を切り開くのは組織ではなく「個人」であり、「考える」リーダーだ。ここでのリーダーには、これまで経験したことのない状況のもとで決断を下す「頭脳」が求められる。

戦時のリーダーの選抜育成はどうあるべきか

まず「誰を」選抜するかということが大事になってくる。上を仰ぎ、上からの方針を出発点に物事を考える管理型人材は、管理職としては優秀でも戦時の経営には不向きだ。厳しいことを言うようだが、組織人としての秩序を守る術を身につけた40代では遅すぎ

る。基本的には30代の10年間で主たる育成期間と位置づけたい。経営者として成功する人物は実務や管理を苦手とする傾向があり、人事部の視界に入っていない可能性が高い。本物の経営者が未来の経営者を直接選ぶことが、手早いだけでなく確実だろう。

当人の覚悟も問いたい。アメリカでは基本的にMBA採用した人をファストトラックに乗せる。多額の金と時間を自己投資しようとした時点で「自己選択」になっており、経営者たらしめる腹がすでに決まっていると見ることができるからだ。

戦後の復興期の日本には、会社に入る前に容易ならざる経験、人生を送ってきた人が多くいた。若き日に家庭や戦争にほんろうされ、一皮どころか真皮のめくれる壮絶な経験をしてきた人が企業を興し、経済を牽引してきた。豊かになった今の日本で、そうした人材はめっきり減った。探すことは難しい。だが、一見満ち足りた今の世の中にあっても、「こんちくしょう」をバネに大きく育つ可能性をもった人材は必ず存在する。それを発掘し、腹を決めて育てる覚悟がいる。

企業のポジションに対応した次世代リーダー選抜・育成を

次世代リーダー選抜・育成のあり方を、ひとくくりに論じることはできない。必要とするリーダーが、企業の状況、ポジションによって違うからだ。事業が健全（平時）に位置する企業でリーダーに要求されることは「人のマネジメント」である。大きな変化を巻き起こす変革型のリーダーであるよりも、まずは皆が気持ちよく、なおかつ現状に甘んじることなく、向上心をもって働くよう、「組織」に一定の緊張感を注入することが主要な役割



Profile

三品和広（みしな・かずひろ）氏

1959年愛知県生まれ。一橋大学商学部卒業、同大学大学院商学研究科修士課程修了後、ハーバード大学文理大学院博士課程修了。ハーバード大学ビジネススクール助教授、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授などを経て、現在に至る。著書『戦略不全の論理』『戦略不全の因果』（ともに東洋経済新報社刊）など多数。

となる。このような企業にあっては、必ずしも早期選抜型である必要はない。全員を対象に、さまざまな職場をローテーションさせて、経験を積ませることで管理者に育てていく従来の育成方法が有効だと思われる。

逆に事業が不全（戦時）、もしくは不全に傾きつつある企業では、考え、決断し、組織を動かす変革型のリーダーが必要である。このような状況の企業では、従来の延長型ではなく、早期選抜をしたうえで、事業創造にかかわる経験を積ませる必要がある。

今いちど自社のポジションを見直し、それをもとに全員野球型と早期選抜型、いずれがより自社の現状、そしてこれからの状況に合致しているか考えてみてはどうだろう。

（取材・構成／編集部）

視点
②ひとりの CEO だけでなく
ミドル重視でリーダーシップの連鎖を

金井壽宏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

リーダーシップは特別な人だけでなく
「だれもの問題」である

私が20代から30代の若いときに、主たる研究対象としてきたのは、時代の変動期に現れるカリスマや企業の社長、CEO(最高経営責任者)のリーダーシップではなく、ミドルと呼ばれる人たちのリーダーシップである。リーダーシップは特別な人だけの問題ではなく、「だれもの問題」であると考えてきた。

GE(ゼネラル・エレクトリック)の会長兼CEOだったジャック・ウェルチは、1981年に45歳で40万人を超す巨大企業のトップに就任して、就任前の1980年には268億ドルだった売上を、20年間で1300億ドルにまで伸ばした。彼は、「CEOの仕事の75%は人間の問題だ」と言い、『ウィニング 勝利の経営』(スージー・ウェルチとの共著、日本経済新聞社)でも、人間重視、ミドル重視の経営の姿勢を表明している。ウェルチも元からすごいリーダーだったわけではない。

最近では、この私自身が50代になり、経営者の方々にも、リーダーになるまでの「一皮むけた経験」や経験からの教訓について聞く機会が増えた。ミドルのときの経験や、もっと若いときの経験がその後社長になってリーダーシップを発揮するのに役立っていることがある。

さて、ビジネスはシステム化することが肝心だが、システムを作る人、それを回す人、それがうまく回らなければシステムをつぶしてでも変えていく人、そういうリーダーが随所にいなければエクセレントであり続けることはできない。ウェルチの意見の助けを借りるまでもなく、ビジネスシステムとトップ、そして現場のリーダーのリーダーシップは不可分であり、わけては考えられないものだ。

ひとりの特筆される経営者だけでなく、あらゆる階層にリーダーがいて、その連鎖がリーダーを育てていく組織は強い。次世代リーダーの選抜育成もまた、特別なひとりのCEOのためだけでなく、それも含めてリーダーシップの問題であり、ビジネスシステムを変革するリーダーを育成するということで考えてみたい。

「経験」を通して「成長」した結果として
リーダーになる

この10年、各社は「早期選抜」を行うようになり、ファストトラックやハイポテンシャルプールのグループが形成されるようになった。そうした人材を対象にMBA的なリテラシー教育をする企業が増え、ハイポテンシャルプールから、実際に社長や役員になる人もちらほら出てくるようになってきた。社長になるほどの人だから、もともと可能性がある

人だったと言うこともできるが、選抜型の研修を早めに受け、経営幹部になることを早くから意識することで経営者としての心構えができ、その人の「成長」が加速したという面はあると思う。

今、私は「成長」という言葉を使った。私は「人の発達是一生続く」と考えている。次期経営幹部の育成も、「成人の非常に興味深い発達の仕方を支援すること」だと考えている。そう言う、たいていの人事部担当者がキョトンとするが、私は本気でそう思っている。人は最初からリーダーとして生まれてくるわけではない。どこかの段階でリーダーとなることを決意し、やり抜くという「経験」を通して成長した結果として、リーダーになる。大事なことは本人のやり抜くという意味であり、やり抜いたという「経験」である。

この10年のもう一つの成果は、この「経験」を経験で終わらせないリーダーシップ開発の取り組みが進んできたことだ。

「一皮むけた経験」を内省し、持論化し、共有する

リーダーには実像があるが、リーダーシップという影響力過程そのものには形がない。その目に見えないリーダーシップの実像を明らかにしようとする研究が、20世紀の終わり、アメリカのCCL(センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ: Center for Creative Leadership) で進んだ。上級のリーダー、ハイフライヤーと目される人が、その成長過程でどのような「一皮むけた経験」をしたか、そこからどのような「経験からの教訓」を引き出したかに注目し、どのような経験がリーダーシップを発揮するのにいかなる意味で有益であったかを帰納的に解明してきた。

ロミンガー社の調査からも、リーダーシップの形成に、「仕事上の経験」の持つ意味が大きいことがわかる。企業の経営幹部に「リーダーシップを発揮する上で有益だった経験は何か」と尋ねたところ、「仕事上の経験」が70%を占め、「関係」(上司の薫陶や顧客からの教えなど)は20%、「研修」は10%程度にすぎなかったという。

そして私もまた、リーダーシップの学校は「経験」であると考えている。研修だけで身につくものではない。

ゼロの状態から新規事業を立ちあげた時や、つぶれかけた事業分野を立て直そうとする時、大きな絵に向かってメンバーや他部門、社外の人たちが巻き込まれていく過程でリーダーシップは発揮される。肝心なのは、その「経験」を放置せず、内省(リフレクション)することだ。経験の意味づけ、蒸留、純化が社内できれば、会社にはリーダーシップが育つ下地ができる。

P社では、同社でGMと呼ばれる部長クラスが「一皮むけた経験」を内省し、そこから引き出した教訓を持論としてレポートし、それをシェアする研修を行ってきた。聞いている私が感激するようなすごい経験を語る人がおられる。そんな「経験」を内省し、切磋琢磨する仲間のGMと共有し、リーダーシップの「持論」を持っている人が一定数を越えた時、その会社にはリーダーシップの連鎖が起きる。今後はリーダーシップの連鎖につなげるアセスメントや研修、フィードバックツールが大事になってくるだろう。

振り返りの場、内省の場としての大学院や座学研修

企業人はとにかく忙しい。仕事上の経験や冒

金井壽宏（かない・としひろ）氏
1954年兵庫県生まれ。京都大学教育学部卒業、神戸大学博士課程修了後、MIT経営大学院博士課程修了。1999年より現職。リーダーシップやキャリア、モチベーションなど、人の発達や心理的側面に注目する。著書『仕事で「一皮むける」』（光文社新書）、『変革型ミドルの探求』（白桃書房）、『働くひとのためのキャリア・デザイン』（PHP新書）など多数。



陰、自分が成長したと思える要素を、日常に追われながら振り返るのは容易ではない。ベストジョブやリーダーシップの経験があっても、それらを自分なりの言葉で人と語り合ったり、内省する時間的余裕がないものだ。

リーダーシップやキャリア発達は、学ぼうとする人が理論を経験に、経験を理論に結び付けて考えるところから始まる。研究者の理論を自らの経験に引き寄せ、自分なりのセオリーをもつことが重要であり、現場で働く人にとって大学院や研修はその振り返りの場、内省のための場として大事である。

アクションと内省、どちらが大事かと聞かれたら、私はアクションを選ぶ。それが生きていることの根本だと思うからだ。しかし、ただ生きているのではなく、意味のある生き方、働き方を望んでいるのなら、アクションだけでは足りない。内省が大事だ。内省が大事なのは、それがアクションに基づいており、次のいっそう充実したアクションを誘導するからだ。

偉大な経営者ほど 「内省（リフレクション）」している

経営幹部ともなると、さらに自分を見る鏡が減る。「将来を展望するために振り返る」ことは、リーダーがリーダーであり続けるためにも必要なことだ。

偉大な経営者ほど内省をしている。松下幸

之助の百力条で語られる指導者の心得は、自身の経験から導きだされたものであり、いわば持論の集大成である。伊藤忠商事取締役会長の丹羽宇一郎さんも、内省という言葉は使わないが、毎朝早起きをし、散歩しながら「いつも考えている」という。自分の頭で考えなくてはいけない、考えることなくして経営者たりえないという経営者は多い。

経営者の言う「考える」には、「将来を展望するために振り返る」という意味が含まれている。経験をいい形で振り返ることができた人は、経験から自分の「持論」を持つことができる。それが経営者に必要な価値判断の軸になる。経営者が行わなければならない意思決定は、合理的に判断できる類のものではない。大きな意思決定は、経営者の価値観に深く根ざしたものになる。合理的決定を目指しつつも、「理外の理」というような判断も必要となる瞬間がある。経営判断の軸、価値観はどのようにして形成されるかと言えば、やはり経験と内省からだ。持論もこのふたつと議論を通じて生まれる。

人は仕事の経験を通じて成長、発達し続ける。トップであれ、ミドルであれ、経験の意味を内省し、社外の広い世界とも接触し、内省したことを組織内外の人と話し合えることが大事であり、今後とも成長のフィードバックとして不可欠である。（取材・構成／編集部）

内省し、学び続ける人こそ 経営者にふさわしい

中原 淳

東京大学大学総合教育研究センター 准教授

知識やスキルの学習だけでは 克服できない何かがある

人材育成の担当者が言うには、人材育成をつきつめていったとき、突き当たる大きな「壁」があるという。それは、知識やスキルを伝承するといった従来型の学習では克服できない「何か」だという。それは個人が有する「〇〇観」や「信念」をどう変えるかだという話になる。「観」には、人間観、経営観、事業観、成長観といったいろいろなものがある。何かを変えようとすると、これらあらゆるものの見方を統合した「世界観（コスモロジー）」に踏み込まざるを得ないというのだ。経営者育成、次世代リーダー育成もまた同じ壁に突き当たっているのではないだろうか。若い頃から選拔し、ファストトラックにのせ、MBA的な教育を試みることで経営者が育つと信じていた時が良かった。だが、それだけではない何か、経営者、次世代リーダーを育てようとするれば、「観」や「信念」の変容を意識せざるを得ないと考える企業が増えている。

「観」や「信念」を 変容させることはできるのか

「観」や「信念」を変容させたいというニーズに

対し、学問的にわかっていることにはどんなことがあるだろう。

教育学では「信念」は知識の一種ととらえられている。その特徴は、1) 学校で学ぶ知識とは違う性質をもっていて、母子の相互作用のように「長期的なプロセスで形成される」こと、2) 学校から職場へ移るときのように「場」が変わるときに揺さぶりがかかって再形成されることである。つまり、信念とは人が生まれながらにして持っているものではなく、後天的に「学習」されるものである、ということである。

いったん形づくられた信念体系（ビリーフ・システム）は、「場を移るとき」にいったん揺さぶられるものの、3年ぐらいでまた強固になることが知られている。たとえば、営業の「顧客志向」といった信念は、入って数年で形成されるものだが、こうして一度形成された信念を変容させることは非常に難しい。もうひとつビリーフ・システムでわかっていることは、短期的な成果には効果は現さないものの、長期的なスパンで見るときにはその人のパフォーマンスに影響を与えるということである。

いったん形成された「観」や「信念」の変容は、それまで当たり前だと信じていた知識や仮説や前提をアンラーン（学びほぐし）し、リラーンし、必要な信念を形成するというプロセスを



Profile

中原 淳（なかはら・じゅん）氏

1975年北海道生まれ。大阪大学大学院人間科学研究科、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て現職。「大人の学びを科学する」をテーマに企業・組織における人々の学習・成長・コミュニケーションについて研究。人材発達支援論、職場学習論。共編著に『企業内人材入門』『ダイアログ 対話する組織』（以上、ダイヤモンド社）、『リフレクティブ・マネジャー』（光文社新書）など多数。

たどる。

そのひとつの契機として注目されているのがリフレクション（内省）だ。リフレクションには、PDCAのような業務をまわすのに必要なノウハウをいかに獲得するか、といった「浅い」ものから、コスモロジーの変容にまで踏み込むような「深い」ものまである。しかし、今という時代に求められているのは、「正しく行っているのか」をリフレクションすることでなく、「正しいことを行っているのか」を、時おり、いったん職場や業務を離れて問い直すこと、学びほぐすことではないか、と思う。学びほぐしは、生やさしいものではないし、時に「痛み」を伴う。そこには、一時的に「摩擦」「混乱」「葛藤」「ジレンマ」「焦燥感」といったネガティブな局面が伴うこともあるかもしれない。

持論が完成した瞬間がいちばん危ない

経営者を志向する人にとっては、経営観をどう形成していくかということが大きな課題であるが、「〇〇観」形成の難しさは、それが「完成」しないことにある。つまり、「〇〇観」は、時代の変化にあわせて、変わるべき部分は変化し続けなければならないのである。

もちろん、経営観の中には揺らいでいいものと、揺らいではいけないものがある。経営者たらんとする人は、変わるべきでないものを変えない勇気と、変えなくてはいけないものを受け入れる心の静けさ、その両方が必要であり、それを見抜く叡智がいる。そして、それを見抜き続けることが大事だ。

「〇〇観」を変容させるとき重要なことが二つある。ひとつは、論が形成されるとき、それが他者にも開かれており、他者が「それって違うのではないか」と言える環境にあること、自分の持論が揺らぐ環境にあることだ。もうひとつは、論が完成した瞬間が危ないということを知っておくことだ。

自分の持論が「完成系」だと思ったときが、いちばん危ない。外部環境が変わっていくのだから、持論も常に未完成でなければいけない。持論づくりは常にオンゴーイングである。その意味で、持論づくりは終わらない。

人は内省を通じて学び変化し、成長する

マネジャーには2種類の人がいる。ひとつは、マネジャーは「プロセス」であり、まだ自分の能力は伸びると思っている人たちである。そしてもうひとつは、マネジャーは「プロダクト」もしくは「ゴール」であって、これ以上は伸び

ないと思っている人たちだ。

人は、内省を通じて学び、変化し、そして成長する。オフィスで過ごす時間は、7万時間から10万時間に及ぶ。どんな読者家でも図書館で7万時間は過ごさないだろう。

ビジネスパーソンの多くが成長を感じる場所はやはり職場であり、仕事の中で成長しなければ人生は退屈なものになってしまう。「上がりのマネジャー」や「学びの終着駅に着いた大人」にならないためにも、内省をし、アクションへとつなげたい。

リフレクションを効率的かつ効果的に進めるには

経験から内省を生み出すには、どんなアプローチや方法があるかみておこう。内省が生じやすいのは、「語るべき他者」や「応答してくれる他者」がいるときである。自己のあり方や行動について「誰か」に説明しなければならないとき、人は無意識、かつ暗黙に行っている事柄を、メタ(高次)な視点で眺めることになる。また、内省が「外化」によって他者と共有されるときも内省が進む。外化とは、自分が考えていることや感じていることを、何らかのものとしてアウトプットすることだ。実施にあたっては、いきなり本題のリフレクションに入るのではなく、前準備として、自分について語ったり自己開示するローンチング(立ち上げ)セッションを持つことも大事である。

リフレクティブな会話とは、計画も予定表もない会議で自分について語るようなものである。そこでは「外化」したものが、自分の考えを出すための媒介として役立つ。たとえば私が最近よく使うのはレゴだ。職場の状況をイメージしてブロックで表現してもらおう。すると、上司の頭に花(全然わかってない!)、とめどなく長い

ブロックの先端に立つ自分(崖っぷちだ!)といった作品が完成し、状況が見えてくる。「作って」「語って」「振り返る」過程で、「ああそうか!」「そうだよな」という瞬間がある。よくできたりリフレクションでは、笑いの中でその瞬間が訪れる。リフレクション系の研修が増えているが、つるし上げや反省大会、総括とならぬようデザインしたいものである。

変化に追い抜かれぬためにも内省をし続けなくてはならない

今日、多くのマネジャーが、そして経営者が、不確実で不安定で矛盾に満ちた現場で瞬時の判断を迫られている。どんなに確かな「観」や「信念」を身につけても、時代の変化がそれを軽々と追い抜いていく。変化に追いつくには、休むことなく内省し、内省を通じて学び、変化し、そして成長し続けなくてはならない。もはや内省は、一部の特別な職務に就いている人だけのものとはいえない。

内省は、本質をついた他者からの問い掛けによっても促進される。たとえば、「あなたは正しいことをしていると思うか」「あなたは何をやりたいのか」「何がなくなったら、あなたはあなたではなくなるのか」と問い掛けられたとき、あなたはどんなことを思うだろうか。よき経営者たらんとするなら、常にリフレクティブな気づきを促してくれ、成長をうながしてくれる他者を身近におき、内省し続けることが必要だ。コーチングを受けるなど、プロの力を借りて内省を継続するという方法もある。成長には、職を得て10年経ったから安心、40代になったから安心といったゴールはないし、安全圏などもない。いくつになっても、どんな立場になっても、内省し続ける人こそ現代のリーダーにふさわしい。

(取材・構成／編集部)

視点

④

マネジメント人材の育成に向けて

世界に通用するビジネススクールに

伊藤文雄

青山学院学事顧問／ABEST21 理事長
マネジメント人材育成協議会 発起人



少子高齢化が進み、人材の払底という課題がますます現実味を帯びつつある。台頭する新興国に負けない活力を保持し、未来を切り拓くには、強力なリーダーシップと創造力を身につけた人材、マネジメント力に優れた人材を育成する必要がある。

文部科学省では80年代後半から数々の答申の提言に基づき大学院改革の施策を打ち出し、諸制度を制定し、大学院制度の多様化と高度化を図ってきた。大学院改革の一つが社会人への大学院の門戸開放であった。その代表例が先端的な高度経営専門知識・スキルの習得を目的としたビジネススクールである。だが、日本のビジネススクールは、必ずしも企業の人材育成ニーズに十分応えてきたとは言えない。経営分野専門職大学院の認証評価機関ABEST21が、日本、韓国、ロシア、中国、タイ、マレーシア、メキシコ7カ国で行った調査（“Improving Quality of Management Education”）でも、わが国のビジネススクールの教育と企業の期待との間には、かなりのギャップがあることが判明した。回答企業の過半数がMBA取得者に「戦略思考能力」「問題解決能力」「分析思考能力」「意思決定能力」「数量的分析能力」「リーダーシップ能力」を期待していたが、いずれもその期待を下回っていた。特に「戦略思考能力」は78%の企業が期待していたが、実際にMBA取得者に「戦略思考能力」が観測されると回答した企業は41%にすぎなかった。

いかに企業ニーズとのギャップを埋めるか

世界に通用するMBA学位（のはず）だが、わが国では、既設の大学院経営学研究科修士課程で社会人学生を受け入れて経営学教育をしても、経営分野専門職大学院（ビジネススクール）でMBA学位を授与するマネジメント教育をしても、学位英文名

称MBAが授与される。自称ビジネススクールが多いのだ。こうしたこともあって、欧米のビジネススクールほど評価、認知されてこなかった。

「企業の求める人材」と「ビジネススクールの育成する人材」とのギャップを埋め、世界に通用するマネジメント人材を育てていかなければならない。

そこで発起人となり、2009年10月、マネジメント人材育成の課題を共有化し、産学連携でビジネススクールの教育の振興を検討する場として「マネジメント人材育成協議会」を立ち上げた。協議会の構成は、わが国を代表するビジネススクール9校と代表企業9社（富士ゼロックス株式会社、日産自動車株式会社、株式会社NTTデータ、パナソニック株式会社、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、新日鉄エンジニアリング株式会社、ソニー株式会社、東芝総合人材開発株式会社、トヨタ自動車株式会社）である。今後、産官学連携でマネジメント人材育成教育の振興の諸方策を検討し、広く社会に提言していく。

マネジメント人材の育成はわが国だけの問題ではない。日系企業がグローバル化し、中国やタイ、マレーシアなどの現地に任せるには、現地にマネジメント人材が育っていなければならない。今や現地のビジネススクールと連携して、現地でのマネジメント人材育成を図ることが、日系企業にとっても必要なこととなっている。周辺諸国とも連携し、50年、100年先を見つめた人材育成に産官学一体となって取り組んでいきたい。

（取材・構成／編集部）

リーダーシップ開発の最新トレンド

シンシア・D・マッコリー

Center for Creative Leadership (CCL) シニア・フェロー

過去10年間の米国におけるリーダーシップ開発を振り返ってみると、表面的にはそれまでと変わらないように見える。企業はリーダーシップ開発にそれまでと同様に投資し続けており、その目的も変わっていない。「マネジャーが現在のポジションでより成果を上げること」、「能力が高いマネジャーに、より責任が重い仕事をさせるための準備」、「企業変革を実行すること」というのが主な目的だ。

また、企業の活用するツール、プログラムも変わっていない。自己理解のための研修、スキル習得を目的とした研修、アクションラーニング、360度評価、アセスメントセンターの活用、エグゼクティブ・コーチング、メンタリング、成長を促す仕事のアサインなどである。

しかしながら、より深く観察するとリーダーシップ開発に関して3つの変化が起きていることに気づく。それは、「仕事と学びの統合」、「適応力と協働する力の開発」、「タレントマネジメントシステムの中でのリーダーシップ開発」の3つである。以下ではそ



Profile

シンシア・D・マッコリー

ジョージア大学産業組織心理学博士課程修了後、CCL入社。その後20年以上、研究、プログラム開発、アセスメント開発、コーチングに携わり、R&D部門のヴァイスプレジデントを経て、現職。主な著書に『CCLリーダーシップ開発ハンドブック』（共著）、論文多数。

れぞれについて紹介する。

仕事と学びの統合

成人学習理論によると、「経験」がリーダーシップ開発の核であるとされている。演習、シミュレーション、特命プロジェクト、ジョブ・ローテーションを利用した実践的なリーダーシッププログラムは「経験」をうまく利用している。これらのプログラムには、チームによる振り返り、同僚からのフィードバック、コー

チとの対話、日誌を書く、といった「内省」の場が用意されている。「内省」することによって、「経験」からの学びが効果的になる。自分の思考や行動のくせ、自ら下した意思決定の原因と結果の関係、あるいは見過ごしていたかもしれない他の選択肢の可能性について、「内省」によって学ぶのである。

「内省」のプロセスは、直面する仕事に適用することから始めるのが効果的である。マネジャーの部下に対するコーチ能力を高める試みもその一環である。マネジャーに業績を上げさせることだけではなく、部下育成にも責

任を持たせることによって、「仕事」と「育成」の統合を図ることができる。必然的に、部下も「仕事」と「学び」を統合することになる。

仕事と学びの統合のツールとして、eラーニングという手法もある。eラーニングを活用すれば、マネジャーが問題や挑戦的な課題に直面したときに、ネットを通して、直ちに知識・ツールや、適切な人々にアクセスすることができる。有益な情報にアクセスし、それをリアルな問題に適用し、その結果を振り返るというサイクルを回すことで、学習が促進されるのである。

適応力と協働する力の開発

企業は現在、変動性が高く複雑な環境に直面しており、マネジャーには新しい状況にすぐに適応できる力が求められている。また、不確実性が高まる一方で、使える資源が限られる中で、メンバーのモチベーションを高める方法を探すことも求められている。さらに、複雑な問題を解決するために、マネジャーは組織の壁を越えて協働することが必要になっている。CCLの最近の調査によると、経営幹部の86%が、組織の壁を越えて協働していくことがきわめて重要になっていると答えている。しかし、実際に行っているのは7%と、その難しさがわかる。

適応力と協働する力は、各企業のコンピテンシー項目として頻繁にみられるようになり、リーダーシップ開発プログラムでも両者を同時に高めることが求められている。このふたつのコンピテンシーは、新しい価値観に基づくスキルである。過去に蓄えた専門性の重視や個人主義というものは、米国の文化に深く

根ざした価値観であり、そう簡単に払拭できるものではない。そういう観点からすると、これらふたつのコンピテンシーを身につけていくことは難しいと言える。

タレントマネジメントシステムの中でのリーダーシップ開発

最近では、タレントマネジメントシステムの中にリーダーシップ開発のプログラムを統合していくことが人事には求められている。タレントマネジメントシステムとは、採用、育成、組織への関与を強めるためのトータルシステムのことである。このシステムの中では育成はひとつの部分であるし、リーダーシップ人材は、多くのタレント人材の中の一集団である。しかし、リーダーシップ開発をタレントマネジメントシステムの中で扱うことによって、リーダーの選抜や能力開発プログラムを行うにあたって、他の人事プロセスとも整合した共通のコンピテンシー・モデルを使うことが可能となる。

また、タレントマネジメントシステムの中で扱っているエンゲージメント・サーベイの結果から、企業全体として必要なリーダーシップ能力を見つけることもできるだろう。



このように、リーダーシップ開発に関する目的やメソッドは過去10年の間大きな変化はなかったといえる。しかしながら、リーダーシップ開発の責任者は、変化する環境に対応するために「仕事と学びの統合」、「適応力と協働する力の開発」、「タレントマネジメントシステムの中でのリーダーシップ開発」を強化してきているのである。

事例

①

コマツ

研修では教えられない「人望」 ごぼう抜きを選抜はあり得ない

コマツ 常務執行役員

コンプライアンス、法務、人事・教育、安全・健康管理管掌

日置政克 氏

このところ、安崎、坂根、野路と、個性豊かなトップを立て続けに輩出してきた国内首位、世界第2位の建設機械メーカー、コマツ。1950年代からはやくも海外に進出、グローバル企業の先駆者とされる。90年代半ばから始まったリーダー研修の成果を探ってみた。

グローバル経営の成功例というと必ず名前が挙がるコマツ。海外売上比率は連結で約8割に達し、社員の半数以上が外国人、生産拠点数も海外のほうが多い。そうやって世界を舞台に戦ってきたからか、次世代リーダー育成の取り組みを始めた時期も、1996年と早かった。具体的には、主に30代の課長・主任クラスを対象にした「B研修」と、40代の部長・副部長クラスが対象の「A研修」の2つで構成される「ビジネスリーダー研修」である。各部門長からの推薦と人事による面接、適性検査などを通じ、それぞれ毎年20人から25人が受講。もちろん今も続いている。

この研修が始まった背景には、当時の社長、安崎暁氏が抱いた危機感があった。同社常務執行役員の日置政克氏が明かす。「世界各地で提携先を探していた時期で、安崎も積極的に海外に出ていたのですが、自分はもう60歳を過ぎているのに、相手方社長は40代ばかり。

これではいけない、と、『45歳の社長をつくる』というスローガンを掲げ、その一環としてリーダー研修が始まったのです」

B研修は10カ月にわたる計70日あまりの集合研修という形で実施される。内容は経営戦略からマーケティング、財務など、経営のイロハである。ユニークなのは、例えば経営戦略だったら、外部の経営学者と同社の経営企画室長が講師を担当するといったように、各々のテーマで理論と実践がセットになっていることだ。最後は5、6人のグループに分かれて、具体的な課題の解決策を討議し、社長以下、役員の前で発表する。「経営の基礎を学ぶ以外に、『これだけ時間とエネルギーをかけて自分たちを育ててくれているんだ』という経営の意思が伝わることに意義があります。元々、離職率は低いのですが、動機づけ・リテンションに大きな効果があるのです。長い時間をともに過ごす他の受講生と強固なネットワークが築けるのも得がたい財産です」(日置氏)

海外でのカルチャーショック 投資の元は取れている

一方のA研修は国内外のビジネススクールへの派遣が中心だ。日置氏自身、初代の受講



生でもあり、派遣先は米国の名門、カーネギーメロン大学だった。「海外に行くと、こんなに人前でしゃべるんだ、プレゼンがうまいんだ、というカルチャーショックに見舞われて帰ってきます。ひとりあたり250万円から300万円ほどの投資になりますが、グローバルできちんと闘える人間をつくっている、と思えば、元は十分取れていると思います」(日置氏)

この研修が始まって14年が経ち、目標だった「500人を育てる」をほぼ達成した。当初の予定では、研修修了後、受講生を他部門に異動させたり、関係会社の経営者に抜擢したりといった計画的に修羅場を経験させる人事施策とセットだったが、最近では風向きが変わってきているという。日置氏はその理由をこう説明する。「関係会社を減らした上に、天下り人事はさせないという方針に切り替わったことが大きい。第一、そんなことをしたら、関係会社の社員が腐ってしまいますよ。修羅

場を無理に作らなくても、人は育つのではないのでしょうか。いま24名いる執行役員のうち15名がA研修の受講生で、この流れはますます強まるでしょう。今の時点で一番大きな成果です」

若いうちからの リーダー選抜は無意味

日置氏が人事部長になった時、当時社長だった坂根正弘氏に呼ばれ、「俺のような人材を落とすような制度だけは作ってくれるな」といわれたことがある。坂根氏が30歳の頃、若手社員を対象にした海外留学制度に応募したのだが、面接もせず書類選考だけで落とされた。「坂根が言いたかったのは、若いうちに人を見抜くのは難しい、ということ。人間はそれぞれのステップで評価されて昇進していくわけで、極端なごぼう抜きはあり得ません。欧米はともかく、日本企業では勤続年数というのは経験値で測る上で非常に大きな意味を今でも持っています。当社のトップに不可欠な要素は下の人間から慕われるという意味の人望ですね。そう考えると、50代のトップはあり得ますが、正直、40代のトップは難しい」(日置氏)

この研修には思わぬ副産物があつた。関係会社やサプライヤー(コマツでは協力企業という)の御曹司が毎年、受講生として参加しているのだが、これが思いのほか好評なのだ。といっても、海外からの参加者は日本語の話せる中国人のみ。海外のナショナル社員にどう広げていくかが課題だ。もうひとつ、以前に比べて、受講生の決定に年功的な色がつき始め、「名誉の選抜」という意味が薄れてきたところも日置氏は「気になっている」という。

事例

②

日本たばこ産業

課題はキャリアパス・コントロールの徹底

「鉄は熱いうちに打て」と20代選抜も

日本たばこ産業株式会社

執行役員 人事責任者

松本 智 氏

たばこ事業の軸足を国内から海外に移しつつ、医薬、食品事業にも積極果敢に乗り出しているJT（日本たばこ産業）。事業環境の急激な変化をうまく舵取りできる専門能力と求心力を兼ね備えたリーダーの計画的育成を目指して始まったプログラムの現状をうかがった。

JTが現在の形の次世代リーダー育成プログラムを開始したのは2006年のことである。「ビジネスリーダー育成プログラム」と呼ばれ、将来のトップ人材を含む、執行役員候補の継続的輩出を目的としている。

同社の前身は日本専売公社で、1985年に民営化され現在の組織となった。公社時代は中央官庁のキャリア官僚制度と同じく、入社時から将来の経営幹部人材があらかじめ選抜され入社していたが、民営化後、一部の新人に対して初めから昇進が約束されていることの問題が目立ち始めたので、入社後の実績を考慮する仕組みに変わった。

ところがこれで一件落着ではなかった。将来を嘱望されるリーダー候補の数は増えたものの、若いうちから抜擢して、修羅場経験をくぐらせることが実質的に難しくなり、リーダーとしての気概や使命感が希薄になるという課題が出てきた。その点を改善し、以前の

制度のよい点も取り入れつつ、形としたのが、現在実施しているプログラムだ。

プログラム自体は、ジュニア（入社4年～6年目）、ミドル（34歳以下）、トップ（39歳以下）の3階層に分かれている。選抜者数のイメージはそれぞれ15～20名、7～10名、5～7名程度となっており、選抜方法は順に、公募、部門による推薦、指名である。

早期選抜をよしとする 独自の風土が存在する

こうしたプログラムの対象者は30代後半からという企業が多く、ジュニアという20代も対象にしたものは珍しい。しかも公募という形で、ふさわしい人材が集まるのだろうか。執行役員の松本智氏はこう語る。「本人に手を挙げてもらった上で、各事業部門で第一次選考を実施して選んでいます。もちろん、人事部もさまざまな機会を通じて、人材の発掘につとめています。かなりの難関で、倍率は10倍近くになります」

一般的には、人の上に立つことに興味のない若手が増えたと言われるが、それだけ前向きな若手がいるというのは正直驚く。

早期選抜は、日本企業ではなじみにくいと



思われるが、同社の場合、現場での混乱は生じていないのだろうか。「わが社ではそれは杞憂です。従来からの選抜育成制度によって経営幹部となり活躍している人がたくさんいるからでしょう。会社の将来を担う優秀な人材は年齢に関係なく、みんなで支えあおう、という風土があるのです」(松本氏)

プログラムの内容にも触れておこう。ジュニア層は、自己学習や集合研修を通じて、財務やマーケティングなど、経営の基礎となる知識やスキルの習得を目指す。部長クラスとの交流プログラムもある。ミドル層には仕事に直結した戦略課題を解決するアクションラーニングが課せられ、その結果を最後に経営陣への提言という形でまとめる。トップ層向けのプログラムは、「DNA伝承」を目的とし、経営トップによる「寺子屋方式」の連続講義が中心となっている。

いずれの階層にも共通する理想となる人材

像はあるのだろうか。選抜の際の面接官も務める松本氏は語る。「国内のたばこ事業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、自分が何とかしてみせるという当事者意識とチャレンジ精神を持っている人間です。面接時もそこを見えています。人としての誠実さも不可欠です」

選抜後の5年間で実行される 社長公認の計画的異動

実は同社のプログラムがユニークなのはここからで、選抜後の5年間、2つ以上の部署を意図的に異動させる「キャリアパス・コントロール」を実施している。そのため、選抜者の異動に関しては社長が決裁権を有している。「将来想定したポジションによって、異動先を決めています。スタッフ系の人材は各事業とコーポレート部門を行き来させていますし、技術系や研究開発系の人材の異動は専門領域内で行っています。経験を積ませるという目的で、子会社への異動は各人材共通で実施しています」(松本氏)

本プログラム稼働後まだ4年しか経過しておらず、成果はこれからだが課題もある。まずは、キャリアパス・コントロールの徹底である。「エース級の人材が対象ですから、いくら育成のためといっても、そういう人材がすぐに異動すると現場は困ります。確実に実行するには、選抜者の直属上司と人事部が密接なコミュニケーションをとり、計画的に行うことが必要です」(松本氏)

もうひとつの課題は海外人材の育成だ。同社のたばこ事業は世界120カ国に及び、本部はジュネーブにある。そうした海外の関連会社の次世代リーダー育成をどう行うか。松本氏の関心は早くもそこに向かっている。

事例

③

富士通

グローバルな知識社会で舵取りできる人材を
今後は卒業生の戦略的育成を目指す

富士通株式会社 常務理事 FUJITSUユニバーシティ本部長
株式会社FUJITSUユニバーシティ 社長

上條隆男 氏

今年、創業75年を迎える富士通。ここ10年、売上の伸びが大分緩くなってきた。さらにグローバル化。売上高に占める国内の割合は6割に過ぎない。新たな成長戦略を描けるリーダーをどう育てるか。10年前から始まった取り組みを取材した。

新興国が台頭し、世界経済の牽引車となる一方、少子高齢化の影響もあり、国内市場の縮小化に拍車がかかる日本。これからの経営は「グローバル」というキーワード抜きにはますます語れなくなっているが、富士通が2000年から続けている次世代リーダー育成を目指した選抜研修プログラムには、まさにその言葉が冠されている。グローバル・ナレッジ・インスティテュート、略してGKIという。旗振り役は当時、社長で現在は相談役を務める秋草直之氏である。ちょうどインターネットが爆発的に広がり始めた時期であった。同社常務理事で、社内大学、FUJITSUユニバーシティの本部長もつとめる上條隆男氏によれば、「そういう時代の変革期こそ、既存の物の考え方にとらわれず、物事の本質を見通す力を持ち、世界を視野に入れて活躍できるリーダーの選抜育成が必要だ」という考えが秋草氏にあった。

GKIのもうひとつのキーワードがナレッジ＝知識である。企業の競争優位性の源泉を知識の創造と活用求め、日本発の経営理論として発信したのが一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏だ。秋草氏と並ぶGKI創設のもうひとりのキーパーソンがその野中氏であり、2004年から同社取締役をつとめ、GKIの毎年のプログラム策定と講義を担当している。

GKIは30代の課長クラス向けのディベロップメントコース（D）と、40代前半の部長クラス向けのアドバンスコース（A）とに分かれる。いずれもビジネスグループ長の推薦と人事による面談で受講生が決定する。Dの定員は年間40名で、対象は日本人社員である。半年ずつ時期をずらして2つのグループに分かれ、ビジネスリーダーに必須の知識を座学で学ぶ一方、各本部長の指導のもと、それぞれが設定した課題解決のための提言をまとめる。

組織の壁を破り イノベーションを起こせ

一方のAの定員は年間24名で、こちらは国内外の人材が対象。ほとんどの内容は英語で行われる。昨年度の例だが、まずは野中教授の講義を中心に、リーダーシップとイノベー



ションについて学んだ後、米国西海岸にあって、イノベーションを生み続ける著名なデザイン会社、IDEOを訪問してワークショップを実施。日、米、それにロンドン、ミュンヘン、シンガポールの各拠点をテレビ回線で結んで行う中間レビューを経て、今後の自分の課題や新たなビジネスプランを考え、役員に発表する、という内容だ。これを通常は半年間で行うが、昨年は新型インフルエンザの影響があり1年に延びた。上條氏は話す。「GKIが目指していることは3つのキーワードで表現できます。いまの富士通のビジネスの境界を乗り越えるという意味の『クロスファンクショナル』思考、モノではなくコト（意味）に着目した『イノベーション』の促進、コア人材同士の『ネットワーク』の構築です」

この10年間で、A、Dそれぞれ約200名ずつ、計400名の卒業生が輩出された。上條氏はその成果についてこう話す。「それだけの卒業生

が世界中で本部長などの要職に就いている。まずそのことは大きいですね。プログラムを修了した執行役員も10名を超えました。GKIで学んだ成果が現場にも浸透し始めているという実感があります」

次世代リーダーを発掘・管理する 人材戦略会議の発足

もちろん課題もある。GKIはリーダー育成の入り口に過ぎず、当初、卒業生には計画的なローテーションを行い、育成のための修羅場を体験させていくことが企図されていたが、思うようには進んでいない。各部門のエース級が参加しているはずだから、各部門のトップがたやすく手離すわけがないので、止むを得ないことかもしれない。

「全社視点での次世代リーダーの育成」というGKIだけでは果たし得なかった機能を補完すべく、2008年に作られたのが人材戦略委員会だ。社長、副社長はじめ、ビジネスグループのトップがメンバーで、GKI卒業生に限らず、次世代リーダー候補の発掘と情報共有、育成を視野に入れた配置を考えることを目的のひとつにしている。この委員会とGKIの連携がうまく行けばこの問題も解決するかもしれない。

もうひとつ、ビジネスの課題に即した問題解決策や新しいビジネスプランの発表が行われながら、実現するものが少ないという問題もある。上條氏はこれは諸刃の剣なのだという。「身近な課題を取り上げれば確かに実行はたやすいでしょうが、普段の仕事の発想から抜け出せないというデメリットもある。結果を求めるか、プロセスを重視するか。その辺の加減が難しいですね」

事例

④

三菱商事

ビジネスモデルの転換が生んだ育成哲学

研修と異動をセットで考える

三菱商事株式会社
取締役 常務執行役員

伊与部恒雄 氏

人材こそがわが社の最大の資産である—— 総合商社で決まって聞かれる言葉だ。その雄、三菱商事は昨今、従来の貿易取引だけでなく、リスクを取る形での事業投資にも力を注いでいる。ビジネスモデルの転換はリーダー育成にどのような影響を与えているのだろうか。

商社といえば、「物の売買を仲介する貿易会社」というイメージが強いが、ここ10年ですっかりそれが様変わりした。三菱商事の場合、たとえば金属を扱う部門では、海外での原料資源開発から製品の輸出入、そして流通・販売までをバリューチェーンと見なし、事業投資を行ったり、投資会社に経営人材を派遣したりして収益を得ている。同社は投資対象の連結会社を全世界で約500社も擁している。本体だけでなく、そうした会社の経営も託せるリーダーを育成していく必要性は日々高まるばかりだ。

そうしたなか、本体の次世代リーダー育成を担う「MC経営塾」*が始まったのは2003年のことである。同社は事業投資に軸足を置いたビジネスモデルへ転換する最中で、長引く不況下、業績悪化に苦しんでいた。常務執行役員の伊与部恒雄氏が当時を振り返る。「そんな苦しい時代こそ、経営陣を動かし、社員

を引っ張っていく要の人材を強化しようと思ったのです。具体的には40代半ばの部長クラスです。毎年30名ずつ、10年やって、同じ経験、思いを共有したリーダーを300名育てようと思いました」。本体の従業員は約6000人。その5%にあたる数だ。

*「MC」はMitsubishi Corporationの略

海外ビジネススクールの最先端理論から
役員との人間的ふれあいまで

経営塾の受講生は各事業部門のトップの推薦によって決まり、期間は毎年8月から11月の約3カ月間。海外ビジネススクールのトップ教授陣や実績のある経営者など、社外講師によるレクチャー以外のプログラムはほとんどが手作りだ。

例えば社長以下、経営陣が講師役になる講話セッションがある。「何人かのチームに分かれてもらい、各役員が中に入って、2時間くらい、ざっくばらんに議論をして、その後、飲みに行く。当社では自分の事業部門外の役員と話す機会はあまりありませんから、こういう機会を設けることで、少しでも全社的な視点を養えたら、と思っています」（伊与部氏）

あるいは、東京・湯島にある三菱史料館に行き、自社のルーツを学んだり、三綱領と呼



ばれる企業理念を改めて確認したりする。受講生に非常に好評なプログラムだ。

そして、プログラムの柱となるのが「経営への提言」と呼ばれるグループワークだ。平日の仕事が終わった後や週末にチームで集まり、知恵を出し合う。情報が足りない場合、経営塾の過去の卒業生に積極的にヒアリングに行く。「受講生同士の横のつながりと、同じ研修を受けた卒業生との縦のつながり、両方を重視しています。電話一本で物事が解決する、緊密な関係が築けることも、この研修ならではの成果です」(伊与部氏)

提言のテーマは「わが社の将来はどうあるべきか」といった全社的なものと、「連結経営の現状と課題」といった各論とに分かれ、社長以下、全役員の前で発表する。「毎年11月に行われるのですが、なぜこの時期に行っているかといえば、翌月に全役員が合宿して討議する経営戦略会議があるからです。経営塾

で提案されたもののうち、取り上げるべきだと判断された重要なものは改めて議題に上がります」(伊与部氏)。研修と実務の融合がここで計られているわけだ。

異動によって人を育てる 「人材シフト・交流制度」の実施

同社が、ここ2年あまり、力を入れていることがある。「人材シフト・交流制度」という名称で、積極的に人を異動させ、成長を促進させようとしているのだ。「当社の拠点は80カ国、200カ所と世界中にありますし、さらに連結対象の会社も数え切れないほどある。人間を成長させるには数多くの修羅場を経験させるのが一番です。そのために、そうした場を存分に活用しようと思いました」(伊与部氏)

以前は出向＝左遷というイメージもあったが、現在は完全に払拭され、経営塾の卒業生が連結会社の経営に携わるケースも増えている。

事業部門のトップも人材育成のために意図的に多様な経験を積ませることの重要性を認識し始めている。「今後の課題は、連結会社の社員および海外拠点で採用されたナショナルスタッフにこの制度をどう広げていくか、ということです」(伊与部氏)

最近、伊与部氏が驚いたことがあった。社員意識調査を実施したところ、決算前の超多忙の時期にも関わらず、回答率が97%という極めて高い数字だったのだ。経営塾などの施策を継続してきたことで、会社の理念や目指すべき方向が現場にうまく浸透し始めたのではないかと氏は考えている。

「次世代リーダー選抜・育成」 今後の課題

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所所長 古野庸一

この10年間で「選抜」教育は普及

次世代リーダー育成に関して、過去10年における最大の特徴は、「選抜」育成が行われたことである。限られたリソースを考えれば、選抜なしの育成は現実的ではない。各社は、選抜された人材に対して、経営リテラシー教育、現経営者との対話、アクションプランの実施、コーチング、360度サーベイを活用した育成プラン作成などのプログラムを実行していった。

そのような選抜プログラムの成果として、「若いうちから自覚を持たせることができた」「ある一定数の人材が経営リテラシーを身につけ、経営を語る共通言語ができた」といったことが語られる。あるいは、「同じ研修を受けたことによって、横のネットワーク、斜めのネットワークができた」という実感もあるようだ。選抜プログラムを受講した人の中から、役員が輩出されてきていることも確かである。

以上のような成果をあげている次世代リーダー育成への取り組みではあるが、今回のインタビューを通じて、いくつかの課題も明らかになった。

意図的な修羅場経験を創出する

研修プログラムではなく、実際の業務における修羅場経験が最も有効な育成の場であることを、経営者、人材育成部門の責任者は認識している。そうした経験をさせるためには、経営者候補人材の戦略的な異動・配置が必須となるが、多くの会社では実現できていない。

その理由のひとつが異動の難しさである。経

営者候補であれば、現在の部門でもエースである。その部門から候補者を引き抜いて異動させることに抵抗が大きいことは想像に難くない。加えて、異動させたい先のポジションにいる人の（降格を伴う）異動も同時に行わなければならないという事情もあるだろう。

また、そもそも「日系企業において、欧米のようにファストトラックを用意し、経営人材候補に若いうちから重要なポストを与え修羅場をくぐらせる、ということが可能なか」という問題もある。例えば、コマツでは早期の選抜は困難であり、「年次」は無視できないという立場をとっている。

日本たばこでは、経営人材候補を若いうちから抜擢し、チャレンジングな仕事をさせることにより早期育成を試みているが、日系企業としては特殊なケースと考えたほうがいい。同社は前身の専売公社時代に、特定の人材を幹部候補生として採用し、早期に重要なポストに就け、育成していったという経緯があるからである。現在の経営陣も実際にそういう経験をし、その効果を感じている。現場にも幹部候補生を支援していく風土がある。通常の日系企業では、簡単に真似はできないだろう。

それでも、「困難な仕事が人を育てる」ことは確かなことである。意図的な修羅場経験の創出は今後の課題のひとつである。

求める経営者像に関して十分な議論をする

どういう経営者を育成していけばいいのかと

ということについて、経営ボードの中で、十分な議論がされていないのではないかと。三品和広教授の言葉を借りれば、「次世代リーダー育成に関する戦略不全」である。

例えば、平時ではなく戦時のリーダーが必要だと考えているとする。戦時のリーダーは、会社の本流では育ちにくい。一般的に、会社の本流では今あるビジネスを正しく回すことが求められるため、優秀な管理職は育つが変革型リーダーはつぶされる。そのため、変革型リーダーの候補者は、本流から隔離したところで育成していく必要がある。新しいビジネスの立ち上げや赤字事業の立て直し、あるいは関連会社や海外子会社のマネジメント経験である。

このように、求める経営者像によって、適切な育成施策は変わるはずであり、裏を返せば、経営者像が明確でなければ、適切な育成施策を考えることは難しい、ということである。

一方で、求める経営者像を定めることの危険性もあるだろう。候補者が育ち、実際に経営者になるのは5年から20年先である。その頃には会社の方針や戦略も変わり、求められる経営者も変わっている可能性があるからだ。

さらに、将来の経営を強いリーダーシップを持つ一人の経営者に委ねるのではなく、多様なバックグラウンドや強みを持った経営ボード全体によって行っていくという視点もあるだろう。その場合は一人のスーパースターを育成するのではなく、多様な人材を経営者像として考えることになる。

求める経営者像の議論は簡単ではないが、変わる環境や将来の経営像も視野に入れた上での議論を行うべきだろう。企業によっては、今必要なのは平時のリーダーだが、10年後の状況は見通せないで、リスク分散の一環としても、戦時のリーダーを育成していく、というような

視点もありうる。

会社経営者を育てる

会社経営者は事業経営者の延長線上にある存在ではない。一般に、事業経営者は、短期業績を求められることが多い。一方で、会社経営者は、短期業績もさることながら、長期的な基盤をつくることが求められる。新たな事業の開発と同時に、撤退する事業を決めなければならない。事業を行うドメインの設定も必要になる。

短期業績のプレッシャーの中、なぜこの投資を行うのか。なぜ赤字なのにこのビジネスを継続させていくのか。そういう意思決定を行うためのよりどころ、意思決定の軸が会社経営者には必要となる。

意思決定の軸は、それまでの仕事経験から組み立てられていく。経験を振り返り、内省し、教訓を導き出し、持論を作り上げていくことがそのアプローチである。しかし、中原淳准教授が指摘するように、それだけでは危険である。独りよがりの持論は、過去の成功体験と同様、環境変化に適應できない可能性が高い。

「愚者は経験から学び、賢者は歴史から学ぶ」というが、自らの経験に加え、他人の経験をあわせて学ぶことが必要だ。そのことにより、社会における自社の存在意義を考えるきっかけが得られ、短期業績のプレッシャーに屈しない判断のよりどころをつかむことができる。自社の存在意義に関して深く考えることが意思決定の質を高め、ともに働く人やお客さまへの共感につながっていく。



まとめると、次の10年の経営者育成の課題は、修羅場経験の創出、経営者像の明確化に向けた議論、内省の場やツールの充実、そして自社の存在意義を深く考えるプログラムや仕組みの開発である。

自然界におけるリーダーとリーダーシップ

自然界においてヒトのリーダーシップはどのような同質性と特異性があるのだろうか。動物の社会行動を専門に研究されている長谷川寿一先生に伺った。

長谷川寿一 氏

東京大学大学院総合文化研究科

広域科学専攻 生命環境科学系 認知行動科学大講座 教授

ヒトのリーダーの大事な役割は、メンバーがどのような役割に長けているかを見抜くことです。

自然界で観察されるふたつのタイプ

—— 自然界におけるリーダーシップはどのような現象であり、リーダーとはどのような存在でしょうか。

長谷川 リーダーシップは、集団の中で個体間の相互作用があることが前提になります。自然界にはふたつあって、ひとつは完全に遺伝ベースで運営されているような社会、社会性昆虫の社会です。女王がフェロモンを出して、他の個体をコントロールする。だが、これは人間的な意味でのリーダーシップとは違います。もうひとつは遺伝ベースではない相互作用が観察される社会です。リーダー的なものが存在するのは哺乳類ですが、なかでも霊長類は集団を作り、群れの中に順位性があり、複雑な相互作用があり、集団全体の意思決定に非常に強い影響力を及ぼす個体が存在します。たとえばゴリラにはシルバーバックという強いオスがいて、よそ者がくると威嚇するなど、非常に明確な形で集団の責任者であることが見て取れます。

サルもまた政治をする

長谷川 生物界でヒトにいちばん近い動物は

チンパンジーです。霊長類のヒトとチンパンジーだけが、オス同士で派閥というか集団を作り、その集団を守るということをします。集団が敵対し、殺しあうところまで似ていて、チンパンジーの同種の殺し合いの頻度は、人間の狩猟採集時代の違う集団同士の戦争の頻度とそう変わりがないと言われています。仲間うちで結束し、毛繕いしたり、食べものを分け合うなど強い絆で結ばれているのですが、人間社会の原形がそこあって、仲間内でオス同士、駆け引きや足の引っ張りあい、ライバルの蹴落としまでしている。そう、きわめて政治的、サルも政治をするのです。人類社会の歴史でみると政治をするのはたいていオス、男性でした。近代になって女性が政治に参加するようになりますが、オスが政治をするルーツはチンパンジーとの共通先祖の社会まで遡るわけで、根深いものがあります。

ヒトにあってサルにないもの

—— チンパンジーのリーダーとヒトのリーダーの違いはどこにありますか。

長谷川 ヒトにあってチンパンジーのリーダー（「 α オス」と言う）にないもののひとつが教育、理念をもって影響力を及ぼそうとする

行為です。積極的に影響を与えようとしても、相手が何を考えているかわからないと介入できないわけで、そこがチンパンジーは非常に苦手。 α オスのすることを下の世代が見て、それを身につけるということはある。ただこれは、いわゆる「親の背中を見て子は育つ」というもので、積極的に働きかけて学習を促すというものではありません。

—— たしかに私たちは会社の理念を伝えたり、経営戦略を語ったりしますが、必ずしも成功しているとは言えません。

長谷川 なるほど(笑)。時にはチンパンジーのように、年長者の背中を見ながら覚えていくほうがベターかもしれないわけですね。

—— 近代になって女性が社会に進出し、管理職にも就くようになりましたが、なかなか数が増えないのはなぜでしょう。

長谷川 食べものである果実が森の中にあり、個人主義的に行動するチンパンジーのメスと比べて、狩猟採集生活で生活をとともにするヒトの女性は互いに助け合い、支えあいます。誰かがたくさん木の実を採集してきたら、分け合うのが基本ですし、子育ても皆で協力しあう。ただ、長い間、等しくつつましい生活だったので、女性は自分だけ突出して支配する素地というか、進化的基盤がありません。それに比べて男性は集団の中に階層社会を作り、自己主張したり、ひけらかしあったりしてきた。集団間でもよく争う。進化的基盤だけが理由ではないと思いますが、目立ちたがることにかけては、男性のほうが、年季が入っているのです。

ヒトにとって心地よい組織とは

—— 今の会社組織はピラミッドが基本ですが、本来、ヒトにとって心地よい組織とはどのような組織でしょうか。



はせがわ・としかず氏プロフィール

1976年東京大学文学部心理学専修課程卒業。78年同大学大学院人文科学研究科心理学専攻修士課程修了。国際協力事業団派遣専門家、タンザニア連合共和国天然資源省野生動物調査官、東京大学教養学部助教授等を経て、現職。文学博士。[役職] 21世紀COEプログラム「心とことば—進化認知科学的展開」拠点リーダー、日本学会会議会員、東京大学出版会理事ほか。

長谷川 お互いにやっていることを尊重しあい、なおかつ補いあいながら生きていける組織、誰が何をやっているのかよくわかっている、コミュニティライクな組織です。我々は何十万年もの間、狩猟採集生活をしてきました。その社会はピラミッド型ではなかった。ピラミッド型は農耕と牧畜が始まってからのことであり、ここ1万年のことです。組織のサイズも大事です。イギリスの進化人類学者、ロビン・ダンバーは、人間にとって自然な社会は150人ぐらいの規模の社会だと言っています。その規模なら、誰が何をやっているのかがわかる。人間には得意不得意があります。ヒトのリーダーの大事な役割は、メンバーがどのような役割に長けているかを見抜くことです。見抜いて互いに補い合う、それを許容しながら、多様性を生かして共同体的な社会を作っていく。それが動物界全体を見渡したときの人間社会の特質であり、良さではないでしょうか。

—— ありがとうございます。

聞き手/入江崇介(組織行動研究所主任研究員)

進む管理職候補者層の保守安定化

管理者適性検査NMATに見る
過去15年間の指向と性格の経年変化

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所研究員 松本洋平

はじめに

バブル崩壊から現在に至る15年の間に管理職を取り巻く環境は大きく変化している。組織のフラット化や成果主義、降格制度などさまざまな人事施策が導入されるとともに、採用抑制の影響で後輩を指導する機会が減少し、育成経験を積まないまま管理職になる者も増えた。加えてコンプライアンス対応やメンタルヘルス対策など、業績管理以外の多様な責務も求められるようになってきている。

こうした中、管理職を志望しない人が増えている、管理職候補者層が小粒化している、という声が多く聞かれるようになった。小社が2009年に実施した昇進・昇格実態調査においても、「管理職に魅力を感じない者の増加」や、「現管理職の後に続く人材の枯渇」が課題として上位に挙げられている。

今回の研究では、激変する環境下の管理職候補者層の実態を捉えるために、

- 管理職への志望度は低下しているのか？
 - 管理職候補者層の性格や指向に変化は生じているのか？
- の2点について、実証的に分析を行った。

【分析方法】

データ

1994～2008年に実施された管理者適性検査NMATのデータを使用した。検査は性格特徴8尺度、知的能力3尺度、役職タイプ別指向4尺度で構成されており、本研究では性格特徴と役職タイプ別指向を用いた。

性格特徴は両極に配置した2つの特性のどちらの傾向がどれだけ強いという両側尺度により測定を行っている。役職タイプ別指向はどのような立場で企業組織に参加し貢献したいと考えているかを測定したもので、職業観と関連した本人の意思に近い領域である。

分析デザイン

管理職候補者層と想定される30～44歳の受検者データ各年約2万件を用いて、各尺度の素点平均の推移を確認した。変化の度合いを把握するために基準年を設け、各年の平均と基準年の平均の差を基準年の標準偏差で割った値を用いて比較している。基準年については、1999年に一部検査項目の入れ替えを行ったことから、1994～1998年については1994年を基準年とし、1999～2008年については1999年を基準年とした。

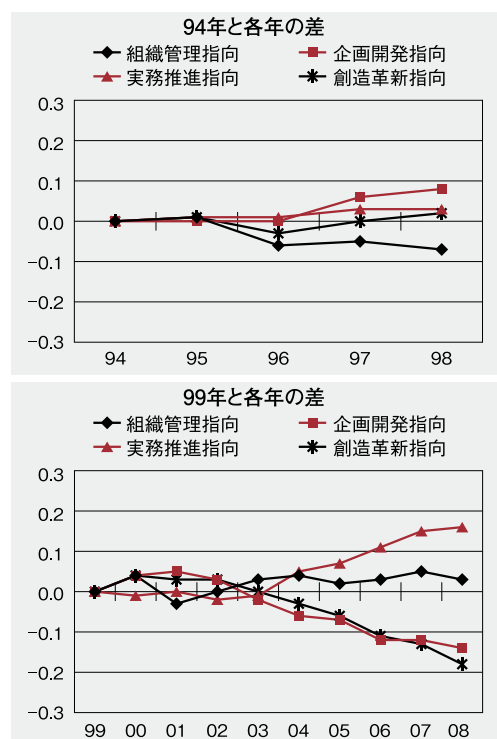
結果

■指向の変化

図表1は指向の変化に関する分析結果である。1994～1998年の間では大きな変化は見られなかったものの、2002～2003年頃から「実務推進指向」（一定の分野で着実に

実務を推進する職務への指向)が上昇し、「企画開発指向」(専門的視点から企画や商品開発・研究を行う職務への指向)や「創造革新指向」(新たなコンセプトを打ち出し、戦略的に事業を推進する職務への指向)が低下している傾向が見られる。一方、「組織管理指向」(組織やグループを統括・運営する職務への指向)については、15年間を通じて大きな変化は見られなかった。

【図表1】1994～1998年、及び1999～2008年の
役職タイプ別指向の変化

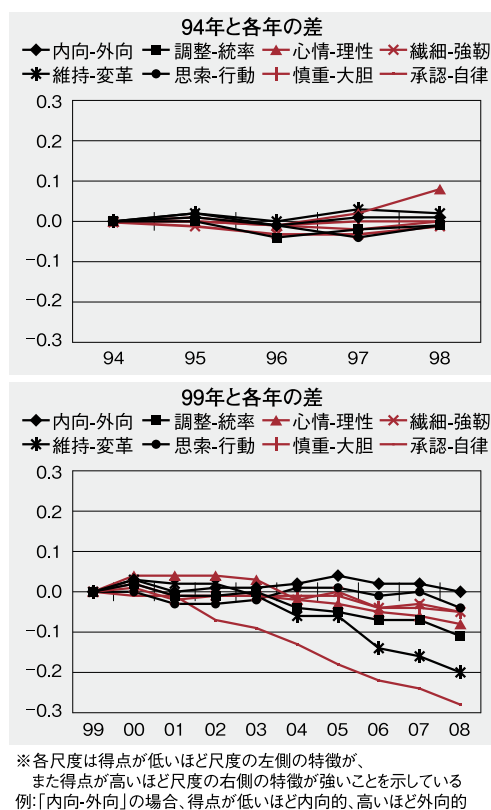


■性格の変化

図表2は性格の変化に関する分析結果である。性格についても、1994～1998年の間では大きな変化は見られなかった。しかし2002年頃を境にして、「承認－自律」については自己の納得を重視する「自律」よりも周囲の考えを重視し歩調を合わせる「承認」寄りに、「維持－変革」については改革的・

挑戦的で独創性を重視する「変革」よりも堅実・着実で従来の方法を応用する「維持」寄りに、「調整－統率」については支配的・指示的で自分の意見を主張する「統率」よりも協調的で他人の意見を尊重する「調整」寄りになる傾向が見られた。

【図表2】1994～1998年、及び1999～2008年の
性格特徴の変化(※)



考察

■管理職への志望度は下がっているのか

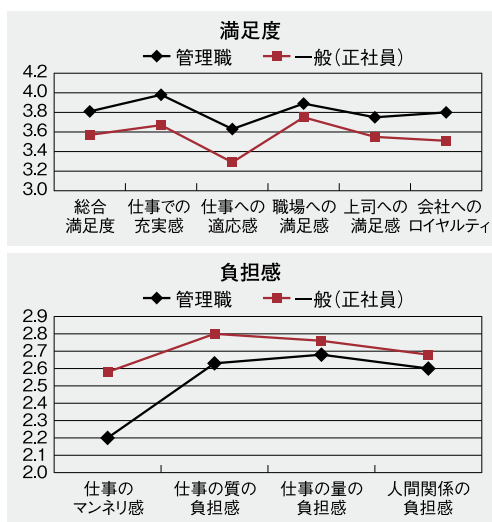
分析の結果、組織管理指向については大きな変化が見られず、少なくとも本研究の対象層において管理職的な役割を担うことへの志望度は低下していないことがわかった。その理由としては次のような仮説が考えられる。

一点目は管理職昇進による金銭面での優

遇が、組織管理指向を下支えしているという仮説である。リクルートが2006年に行った管理職志向についての調査によると、管理職を志向する男性の約64%が、管理職になりたい理由として「多くの報酬がもらえること」をあげている一方で、厚生労働省が行った調査では、1995年以降全体的に給与水準が低下し、特に40代後半以降の給与の伸びが抑えられる状況にあることが報告されている。また、2005年に発表された大井の管理職統計についての研究では、一般社員と管理職の賃金格差は縮小傾向にあるとはいえ依然として1.6倍程度の差があることが示されており、金銭面のインセンティブは無視できないと考えられる。

二点目は、一般に業績圧力や多様な業務で疲弊していると思われるがちな管理職が、実際には意欲的に働いているため、管理職候補者に組織管理の仕事が魅力的に映るという仮説である。図表3は小社が提供している従業員満足度調査「ESサーベイ2」のデータである。管理職は一般社員と比較して満足度が

【図表3】ESサーベイ2の満足度・負担感の指標



高く、負担感が低いことが示されている。

また、野田は著書『中堅崩壊』の中で、管理職は責務が多岐にわたり負荷が高い一方で、同世代でプレイヤーとして働いている人よりも意欲的で満足感が高い、というミドル社員層を対象にした調査結果を示している。

三点目は、NMATの受検者が管理職候補者として、人事や上司から事前に動機づけられている可能性である。

■管理職候補者の安定志向化は進んでいるのか

今回の分析では、「実務推進指向」に上昇傾向、「創造革新指向」と「企画開発指向」には下降傾向が見られた。各尺度を構成する項目に注目すると、「すでに熟知している仕事をこれからも続けていきたい」という傾向が見られる一方、「企画力が問われる仕事」や「新規事業に関わりたい」ということに対する指向は低下していることがわかった。

他方、性格については、「調整—統率」が「調整」寄りに、「維持—変革」が「維持」寄りに、「承認—自律」が「承認」寄りになる傾向が確認された。この結果からは、周囲の意見や賛同を重視しながら着実な方法で安定成長を求める傾向が強くなっているということが出来る。これは、多少のリスクを負っても自分の目指すことの実現に向けて周囲を力強く統率していくような、挑戦的で革新的なリーダー像とは対極にあるものである。

こうした指向や性格の変化は、人事担当者などから見て安定志向化ととらえられる要因のひとつではないかと考えられる。

このような管理職候補者層の性格や指向の変化に影響を与えている環境要因としては、以下の三点が考えられる。

①組織のフラット化と専門性推奨の影響

1990年代に多くの企業において組織のフラット化とスペシャリストの育成が意識されるようになった。これらの施策は長期間同じ領域の仕事を続けるプレイヤーの増加をもたらし、管理職候補者層についても経験と実績に頼る保守的な傾向を助長したのではないかと考えられる。

②求められる管理職像の変化

2007年に小社で実施した「新入社員意識調査」によると、「理想の上司はどんな上司ですか？」という問いに対して、「人間関係を大事にする」がもっとも多く、年々この傾向は上昇している。管理職候補者層においても、統率的で厳しいリーダー像よりも、メンバーの意向を汲みながら組織運営をするリーダー像が求められるようになったことが反映されている可能性が考えられる。

③余裕がない経営環境

近年の競争の激しい事業環境は、失敗を最小限に抑えようとリスクの少ない行動を企業経営に強いる傾向を強めており、成果主義の浸透がこの状況を助長している面があると考えられる。労務行政研究所の調査によると、成果主義人事制度は2005年で72%の企業が導入、うち約7割が2000～2004年に導入している。本研究で見られた変化の開始も同時期にあたり、こうした制度が仕事への取り組み姿勢に与える影響は大きいと考えられる。

今回考察したどの仮説も現時点では決定的な根拠はないため、今後更なる検証を行っていくことが求められる。

おわりに

本研究で確認した変化を標準得点に直すと最大で2～3点程度の変動であり、昇進昇格

選考の運用への影響を考慮しなければならないほど大きなものではないが、管理職候補者層において管理職に対する指向や性格が保守安定化している傾向が確認できた。この傾向は、管理職育成における重要な課題のひとつを示唆するものといえる。

管理職には不確実性の高い事案について決断することが求められる。しかし、リスクを負って挑戦した経験のない人が管理職となっても、突然こうした難しい決断を下せるようにはならない。創造的で企画推進力のある管理職を育成するためには、キャリアの早期より小さくてもリスクを負ってチャレンジする機会を与え、チャレンジの喜び、失敗の苦しみとそこから学び生かすことの大切さを実感する体験を積み重ねていく必要があるだろう。

本稿は経営行動科学学会第12回年次大会（2009年11月）にて発表した論文「管理職候補者層における過去15年の指向および性格の変化」（松本洋平・佐野洋子・岩岡若菜・内藤淳）に加筆・修正を行ったものである。

【引用文献】

- ・大井方子, 2005, 数字で見る管理職像の変化, 日本労働研究雑誌No.545, 4-17
- ・厚生労働省 平成21年版労働経済の分析, 第3節, 185-207
- ・野田稔 ミドルマネジメント研究会, 2008, 『中堅崩壊 ミドルマネジメント再生への提言』ダイヤモンド社
- ・株式会社リクルート, 2006, 働く女性の管理職志向と企業選びの視点調査
- ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ, 昇進・昇格実態調査2009
- ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ, 2007, 新入社員意識調査
- ・労務行政研究所, 2005, 昇進・昇格と降格の最新調査, 労政時報第3662号/05.9.23, 2-33

面接者間の評価の違いに着目した検討

新規学卒者の採用面接において行われる
組織との適合評価とは何か？

リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所主任研究員 今城志保

はじめに

組織が新しく人を採用する際に、その人が「自組織に合った人か」を気にすることは決して珍しいことではない。たとえ能力は採用の条件を満たしていたとしても、「ウチの組織に向いていないのではないか」との懸念を抱いたり、それを理由に採用を見送ったりする経験をされたことが、採用を担当された方には少なからずあるのではないだろうか。

このような組織と人との適合のことを組織適合 (Person-Organization Fit) と呼ぶ。就職というより就社の色合いが強く、長期にわたる雇用を前提とする日本企業にとって、組織適合は重要である。特に新卒採用では職種を特定せずに採用を行うことが多いため、組織適合評価は採否の意思決定に大きな影響を及ぼすことが予想される。

採用時の組織適合評価には採用面接が最も適していると言われている (Chatman, 1989)。しかし残念なことに、採用面接における組織適合評価の研究は、採用面接研究の進んでいる米国においても十分とは言えない (Judge, et al, 2000)。そこで本研究では、①日本企業が新卒採用の面接の際に組織適合として何を評価しているか、②それは面接者との相

性ではなく、確かに組織との適合を評価しているといえるか、の2つの疑問について検討を行った。

本研究の仮説

まず、本研究で扱う「組織適合」「面接者による応募者の適合評価」「面接者と応募者の類似度」の3つの概念について、先行研究で分かっていることを簡単にまとめた上で、本研究での具体的な仮説の提示を行う。

■組織適合とは

組織適合の定義については研究者間でも意見の統一を見ていないが、本研究では最も使用されることが多い「組織と人が類似した特徴を共有する程度」との定義を用いる。

何が類似していると判断されるかに関しても、価値観、性格特性、性別や年齢などの属性などがこれまで扱われている。中でも価値観に関する適合は研究数が最も多く、従業員満足度など従業員の組織に対する態度に与えるプラスの影響が強いことが分かっている (Kristof-Brown et al, 2005)。そこで、本研究でも「価値観」を共有する程度を扱うこととする。

■面接者による応募者の組織適合評価

数は限られているが、先行研究を概観すると、以下のことが言える。組織適合の評価は、応募者が仕事に適した能力を持っているかという評価とは別に、採否の判断に独自の影響を及ぼす (Kristof-Brown et al, 2000)。面接者による組織適合の評価は、応募者が自分に類似していると感じたり、その結果面接者が応募者に好意を感じたりする程度に影響される (Garcia et al, 2008; Chen et al, 2008)。つまり、面接者は組織適合を評価しようとしており、それは採否の判断にも影響を及ぼすのであるが、その評価は組織との適合ではなく面接者と応募者の相性のよさを反映したものではないかとの懸念がある (Parsons et al, 1999)。

もうひとつの懸念点は、たとえ同じ組織に属していたとしても、面接者がどのように自組織を見るかには違いがあるかもしれないことである。例えば今城 (2007) では、面接者の価値観によって、自組織の風土認知が影響を受けることが示されている。同一組織内の面接者間で組織風土の見方が異なるとすれば、同じ組織への適合でも面接者間で評価が異なる可能性がある。

■面接者と応募者の類似度の影響

一般に面接評価では、性別などの属性や、態度、性格などの個人特性について、面接者と応募者が類似しているほど評価が高まる傾向が示されている。日本のデータで行われた研究でも、性格特性が自分と近い応募者を面接者が高く評価する傾向が確認されている (今城, 2005)。面接以外の一般的な対人場面でも、人は自分と似た人に魅力を感じたり、好感を持ったりする傾向が確認されており

(Byrne, 1971)、面接者にも同様の傾向があるということだろう。

ただしこのような傾向は、知り合って初期の頃に強く現れるものであり、徐々に影響が薄れることも分かっている。従って、自分と似た応募者を高く評価する傾向は、面接初期の印象にとらわれやすい面接者ほど顕著であると言える。また、自分と類似した人物を高く評価する傾向は、人は変わりにくいものであるとする信念 (固定的人間観; person theory) を持つ人ほど強いことが先行研究で示されている (Dweck et al, 1995; Poon & Koehler, 2008)

■本研究の3つの仮説

以上の問題意識を踏まえて、ここでは3つの仮説を検討する。

- (Ⅰ) 同じ組織に属する面接者では、応募者のどのような価値観が組織適合評価に影響するかが共通している。
- (Ⅱ) 面接者がどのように自組織をみているかの違いが、組織適合評価に影響を及ぼす。
- (Ⅲ) 面接者と応募者の価値観が近いほど、組織適合の評価が高くなる。またこのような傾向は、人の特徴は変わりにくいものであると考える面接者ほど顕著である。

データと分析方法

あるサービス会社A社で2007年に行われた採用面接時に実施した面接の評価結果、応募者の価値観アンケートの結果 (n=514, 男性67%、女性33%) と、面接実施の約3カ月後に面接者を対象に実施したアンケート結果 (n=39, 男性90%、女性10%) を用いる。

従属変数として、面接者が応募者の組織

適合の程度について5段階で評価したもの（1まったく合っていない～5とても合っている）を用いる。

独立変数として、応募者の価値観（Schwartzの10の価値観、1992）、面接者の価値観（同上）、

両者の価値観の乖離度、面接者の自組織風土の認知（「自由な風土」「プロフェッショナル」「人間関係重視」）、面接者の固定的な人物観の程度を用いた。

分析には多水準モデル(Multilevel Model)を用いる。多水準モデルとは、ある個人が課に属し、その課はある部門に属するなどのようにデータが階層化されている場合に用いる分析モデルである。ここではレベル1を応募者のレベルとし、レベル2を面接者のレベルとする2水準の分析を行った(図表1参照)。解析においては、HLM6(Raudenbush, Bryk, Cheong, & Congdon, 2004)を用いた。

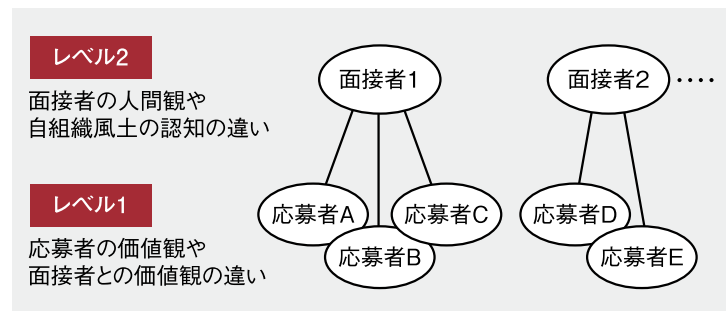
結果と考察

Schwartzの10の価値観のうち、5つの価値項目（「チャレンジ」「伝統」「他者幸福」「よりよい社会の実現」「安心」）を用いた。結果的に効果が有意とならなかった「チャレンジ」を除く4項目で最終のモデルを作り、多水準モデルによる推定を行った（図表2）。

■仮説（Ⅰ）

応募者の特定の価値観が、面接者の違いに関わらず、適合評価に影響を及ぼすかを確認した。4つの価値観の係数はすべて有意で、

【図表1】 分析の階層イメージ



応募者の持つこれらの価値観は、面接者に共通して、組織適合評価に影響を与えていた。

この組織では、「伝統」「他者幸福」「よりよい社会の実現」に価値を置く応募者の組織適合評価は低く、「安心」の価値観を持つ応募者の評価は高くなる傾向があった。分析後にこの組織の面接者と話をしたところ、事業内容から社会奉仕的な価値観の強い学生の応募が多いが、現実のビジネス場面の要請と折り合いをつけることが難しいため、「他者幸福」と「よりよい社会の実現」の評価が低くなった可能性を指摘された。

■仮説（Ⅱ）

面接者が自組織の風土をどのように捉えているかが組織適合の評価に及ぼす影響について、検証を行った。面接者の認知する組織風土の影響は、一部の価値観で有意となった。つまり、面接者の組織風土認知の違いによって、どのような価値観を持った応募者の評価が高くなるかが異なっていた。例えば、「他者幸福」に高い価値を置く応募者の組織適合評価は一般的に低い、自社が「人間関係重視」の組織であるとの認識が強い面接者では、このような傾向は弱まっていた。

組織で重視する価値観やそれを重視する理由などについて面接者に明示したり、面接者

【図表2】多水準モデルを用いた分析結果

レベル1		レベル2	
変数	係数	変数	係数
応募者性別	0.367 *	※左記レベル1変数に対応するレベル2変数なし	
応募者出身校	0.122	※左記レベル1変数に対応するレベル2変数なし	
応募者と面接者の価値観の差	-0.093	面接者の人間観	-0.418 *
応募者価値(伝統)	-1.329 *	面接者の組織風土認知(プロフェッショナル)	0.623 *
応募者価値(他者幸福)	-0.270 *	面接者の組織風土認知(人間関係重視)	0.216 **
応募者価値(よりよい社会の実現)	-0.278 **	面接者の組織風土認知(プロフェッショナル)	0.038
応募者価値(安心)	0.271 **	※左記レベル1変数に対応するレベル2変数なし	

** p < 0.01 * p < 0.05

間で意見のすり合わせを行ったりすることは、組織適合評価の際の評価視点を合わせることが期待できることが示唆された。

■仮説(Ⅲ)

面接者と応募者の価値観が類似している程度が組織適合評価におよぼす影響を検討した。結果は有意ではなく、仮説は支持されなかった。一方で、「面接者の固定的な人間観」の影響が有意となり、固定的な人物観をもった面接者ほど自分と近い価値観を持つ応募者を高く評価する傾向があった。

なぜ自分と似た価値観を持った応募者の評価が一般的に高まらなかったかについては今後の研究が必要だが、いくつか理由が考えられる。類似度は面接者が応募者に対して抱く好意に影響をあたえて、その結果、評価に影響すると考えられるが、面接者が応募者に対する好意を適合評価に反映させなかったことを報告する研究もあり(Garcia et al, 2008)、面接者は感情的な評価ではなく、より合理的な評価を行うように動機づけられていたのかもしれない。また今回、全ての価値観を用いて差の算出を行ったが、面接者自身が重

視する価値観のみについて差を算出した場合には、差の影響が強まる可能性も考えられる。

今回の分析では、自分と価値観の似た応募者を高く評価する傾向は固定的な人間観を持った面接者にの

み見られた。このような人間観の強い面接者を起用する場合には、その面接者自身の持つ価値観と組織が求める価値観に相違がないかを確認しておくことも有効だろう。

結語

本研究では、同じ組織に属する面接者は、共通の評価軸を持って応募者の組織適合を評価していたことが確認された。一方で、面接者間で組織適合評価には違いがあり、面接者の組織風土の捉え方の違いや人間観の違いがその一因であることが示された。

組織適合は、満足度など入社後の態度を妥当に予測することから、少子化や高齢化の影響を受け、今後逼迫すると予想される優秀な人材のリテンションなどを考える際にも重要であり、この分野に関するより多くの研究が今後も望まれる。

本稿は経営行動科学学会第12回年次大会(2009年11月)にて大会優秀賞を受賞した論文「新規学卒採用面接における組織適合評価の実証的研究：面接者間の評価の違いに着目した検討」(今城志保)に加筆・修正を行ったものである。

適応型テストの回答速度と得点の関係

テストセンターの
受検者データを用いた研究

リクルートマネジメントソリューションズ
インフローソリューション事業部 **新井一寿**

はじめに

近年、コンピュータ技術の発達により、紙筆版テスト（Paper & Pencil test；以降P&Pと記す）のCBT（Computer Based Test）化が急速に進んでいる。小社でも2004年からテストセンターにて本格的にCBTの提供を開始し、主に新卒採用選考において多くの企業にご利用いただいている。2006年度には小社のCBT受検者数はP&P受検者数を上回り、新卒採用選考においてはCBTがスタンダードとなったといっても良いだろう。

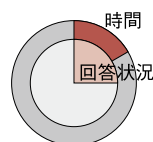
このようにCBTの受検機会は広がりつつあるが、小社のCBTにはP&Pと異なる特徴がいくつかある。例えば、「適応型テストであるため、1問1問受検者のレベルに合った問題が出題される」、「受検者により出題される項目数が異なる」、「1問ごとに制限時間が設定されている」といったことである。つまり、P&P受検時には可能であった「全体的な問題を見渡してから解きやすい問題から回答する」、「先に回答した問題に戻って見直したり解き直したりする」という回答方法は通用しない。そのため、初めて受検した場合は、このようなCBTの特徴に馴染みがないため、

本来の実力を発揮できずに終わってしまうこともあるのではないだろうか。

例えば、P&Pでは速く回答すれば、すべての項目に回答したあとで見直しや解き直しもできるため、高得点につながる可能性が高まる一方、CBTではそのような回答方法が通用しない。そのため、回答速度が速くても、P&Pを受検したときほど得点が高くない可能性がある（Ⅰ）。

また、初めてCBTを受検する際に勝手がわからないため、テストの前半部分で時間がかかってしまうこともあるだろう。その場合、残り時間※が少ないことに気づいて焦ってしまい、後半になるほどペースを上げて回答することが想像できる。このような受検者は、実力通りの結果を得ることは難しいのではないだろうか（Ⅱ）。

※小社のCBTでは、画面の右上に「回答の進捗状況」と「時間の経過を表示している。受検者はこれを見て、自分の回答ペースが速いか遅いかを確認している。



ただ、2度目にCBTを受検する際には、前回の経験から回答の進め方を修正し、最初から速いスピードで解き、後半はゆっくりと

落ち着いて解くという方略を取るかもしれない(Ⅲ)。

そこで本稿では、以上の疑問に対応して下記の3点を探索的に分析することとする。

(Ⅰ) CBTの回答速度と

得点 (CBTとP&P) の関係

(Ⅱ) CBTの回答速度変化と

得点 (CBTとP&P) の関係

(Ⅲ) CBT複数回受検における

回答速度変化と得点の関係

分析の概要

■分析対象

2008年1～4月に、新卒採用選考として小社の基礎能力検査GAT(CBTを2回、P&Pを1回)を受検した3万2892名のデータを使用した。そのうち、非言語検査の得点とCBTの各問題への「回答速度」を分析対象とした。「回答速度」は、各問題の平均的な回答所要時間に基づいて算出した各回答者の回答速度である。

■分析方法と結果

(Ⅰ) CBTの回答速度と

得点 (CBTとP&P) の関係

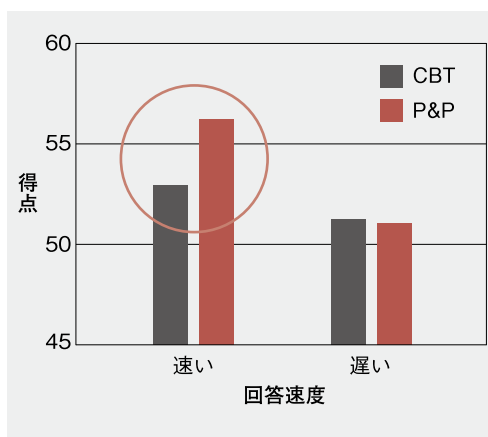
各受検者のCBTの回答速度データを元に、回答速度が「速い」グループ、「遅い」グループに分類し、グループごとにCBT、P&Pの平均得点を算出した(図表1)。

回答速度が速い人は、遅い人に比べてCBTもP&Pも得点が高いことが示された。また、遅い人は、CBT、P&P両方のテストで同程度の得点を獲得しているが、速い人はCBTの得点のほうが低いことがわかった。

このことから、回答速度が速い人は、遅い人より基礎能力は高いが、CBT受検時には

P&Pのときほど実力を発揮できていない可能性がうかがえた。

【図表1】 CBTの回答速度と得点の関係

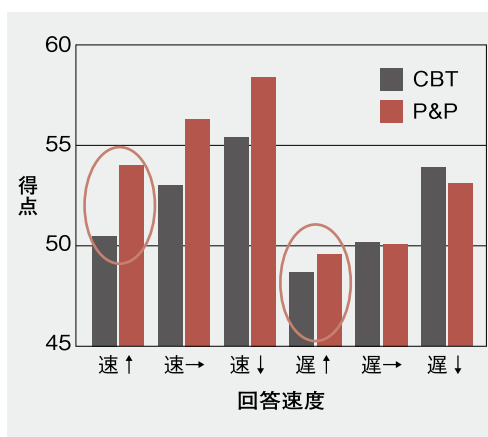


(Ⅱ) CBTの回答速度変化と

得点 (CBTとP&P) の関係

(Ⅰ)の各グループの受検者を、速度変化の仕方によって分類した。つまり、回答が進むにつれて回答速度が「だんだん速くなる」グループ(↑)、「あまり変わらない」グループ(→)、「だんだん遅くなる」グループ(↓)の3群に分類し、グループごとに、CBT、P&Pの平均得点を算出した(図表2)。

【図表2】 CBTの回答速度および速度変化と得点との関係



図中の「速↓」は、全体として回答速度は速いが、テストが進むにつれてだんだん速度が遅くなる人、「遅→」は、全体の回答速度は遅く、テストを通してほぼ一定のペースで回答している人を示す。

その結果、「速い」グループ、「遅い」グループともに、回答速度が「だんだん速くなる(↑)」人は、CBTの得点はP&Pより低い傾向があった。

この結果から、「だんだん速くなる」人は、後半になるにつれて焦ってしまい、結果として本来の実力を発揮できなかったのではないかと推察される。

(Ⅲ) CBT複数回受験における

回答速度変化と得点の関係

さらに、回答速度が「だんだん速くなる(↑)」受験者が、CBT受験2回目の時にはどのように回答したかを追跡した(図表3)。

【図表3】CBT受験1回目と2回目の回答速度変化(単位:人)

		受験2回目			合計
		↑	→	↓	
受験1回目	↑	2578	3450	2651	8679
	→	3533	5549	4724	13806
	↓	2461	3917	4029	10407
合計		8572	12916	11404	32892

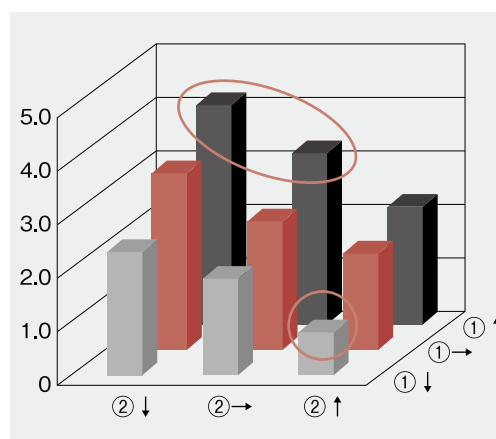
その結果、受験1回目に回答速度が「だんだん速くなる(↑)」人のうち、約70%の人(図中赤○)は受験2回目には「変化なし(→)」または「遅くなる(↓)」グループになっていた。

このことから、初めて受験したときには後

半に焦って回答した人も、2回目の受験時には後半になっても焦らずに落ち着いて回答できたのではないかということがうかがえる。

また、こうした速度変化の仕方が得点にどう影響したか調べるため、各グループの1回目の得点と2回目の得点の差を確認した(図表4)。

【図表4】CBT受験1回目と2回目の得点比較
(2回目の得点－1回目の得点)



「受験1回目にだんだん速くなる(①↑)」人のうち、「2回目にだんだん遅くなる(②↓)」人と「2回目に変化なし(②→)」の人の得点上昇は、それぞれ約4.1、約3.2であった。全体の得点上昇の平均は約2.5※であることを考えると、上記のグループは相対的に得点上昇が大きいことがわかった。

※同じ形式のテストを2回受験したとき、形式への慣れから得点が上昇することを「練習効果」と言う。小社のテストでも平均的に2点程度あがることが確認されている。

これらの結果から、初めて受験したときには、焦って回答スピードをあげて失敗してしまっても、多くの人が2回目には落ち着いて余裕をもって取り組み、本来の実力どおりの

力を発揮したのではないかと推測できる。

逆に、「1回目にだんだん遅くなる (①↓)」人のうち、「2回目にだんだん速くなる (②↑)」人の得点上昇は0.8であり、ほとんど練習効果が表れていないことが確認された。2回目であっても焦ってしまって実力を発揮しきれなかった可能性が考えられる。

まとめ

以上、本稿では、CBTの回答速度データを使い、CBTおよびP&Pの能力得点との関係を分析することを試みた。これらの分析結果から、

- CBTを初めて受検する人の中には、勝手に焦ってしまい、本来の実力を発揮できていない人が少なからずいるだろうということ
- そうした人も一度受検を経験してCBTに慣れれば、二度目には本来どおりの実力を発揮できる可能性は高いということ
- 二度目の受検であっても、焦って回答すると失敗している可能性があることが明らかとなった。

もしCBTに慣れていなかったり、たまたま焦ってしまったために測定結果が変わってしまうとしたら、受検者にとっては不本意であり、テストの測定精度を下げてしまう誤差要因にもなりかねない。

そこで、受検者が、本番の前にテストセンターのことをあらかじめよく知り、本番で焦ったり失敗したりしないようなくみや機会を提供することが、CBTの品質を向上させるのに必要なのではないかと結論に至った。

■研究結果からサービスへの応用

この研究結果を一つのきっかけとして、「学生のための就職支援サイト リクナビ2011 (<http://job.rikunabi.com/2011/>)」に、テストセンターでの受検をバーチャル体験できるサービスを搭載することとなった。本番前に、あらかじめテストセンターのことを知ったり、「体験」受検したりすることができるサービスである。受検した後は、回答結果や回答速度データを用い、受検者の回答のクセや本番で実力を発揮するためのポイントをフィードバックしている。学生の不安を少しでも減らし、落ち着いて本番に臨めるよう支援することがねらいである。

このサービスを利用した学生からは、「テストセンターを体験することができ、本番のイメージができた」、「本番さながらの緊張感に包まれてできたのでとても良い体験になった」、「アドバイスや回答タイプなど自分では気づかないところに気づけた」といったコメントが寄せられており、学生がこのサイトを有効に活用している様子うかがえた。

最後に

小社では、CBTの品質の維持・向上に向けて、さらにさまざまな角度から研究を進めていく予定である。最新の研究成果については、またこの場でご報告をさせていただきたい。

本稿は日本テスト学会第7回大会（2009年9月）にて大会発表賞を受賞した論文「適応型テストの回答速度と得点の関係」（新井一寿・舛田博之・櫻井麻野）に加筆・修正を行ったものである。

客観的・多面的な評価を実現するために

多様化する昇進・昇格制度

企業を取り巻くさまざまな環境変化の中で、人事制度の要となる昇進・昇格制度やその運用も多様化しています。小社が行った「昇進・昇格実態調査2009」では、昇進・昇格の今後の課題として「新たな昇進・昇格基準の設定と適切な選考」「経営幹部

候補者の早期発見・育成」などに注目が集まっていることがわかりました。

客観的・多面的な人材評価が必要

管理職層への登用はもちろん、次世代の経営を担う人材の早期発見・育成となると、選考の重要性・難易度はいっそう高くなります。事業推進の原動力

となる人材を見極め、適切なポストに配置するために、今後「多面(360度)観察評価」や「アセスメント研修」を導入することを検討している企業が一定数みられました。より客観的・多面的な評価基準を導入することで、日ごろは見えにくい候補者の適性や将来性などを把握し、配置や育成に役立てていこうとしているようです。

【図表1】 昇進・昇格時に現在実施している／今後の実施を検討している施策
(抜粋／「昇進・昇格実態調査2009」より)

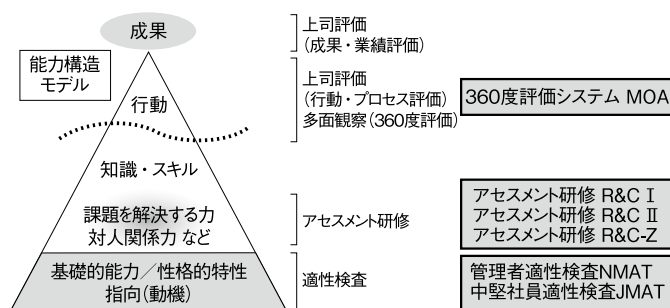
	今後 (N=150)	現在 (N=153)
新たな昇進・昇格選考基準の設定、適切な選考	53.3	16.3
経営幹部候補者の早期発見・育成	50.7	28.1
女性管理職比率の目標値を設定、女性の能力開発推進	40.0	16.3
個々人の能力・適性による複線型人事管理推進	32.7	14.4
役職定年制(または役職任期制)	27.3	38.6
職務等級制度を中心に処遇	27.3	37.9
専門職制度の新設・拡充	26.7	9.8
降格人事を促進	23.3	5.9
管理職と専門職の違いについての認識の一般化	20.0	13.1
専門職コースと管理職コースの振り分け早期化	18.7	4.6
職能資格制度を中心に処遇	18.0	45.1

単位=%

昇進・昇格、早期選抜におけるアセスメント活用のポイント

アセスメントを活用する際には、図表2のように「測りたいもの」に応じて適切な手法で評価・測定を行うこと、目的に応じて複数の手法を相互補完的に活用することが重要です。

【図表2】 能力構造モデルと小社のおもなアセスメントサービス



リクルートマネジメントソリューションズのアセスメントサービス

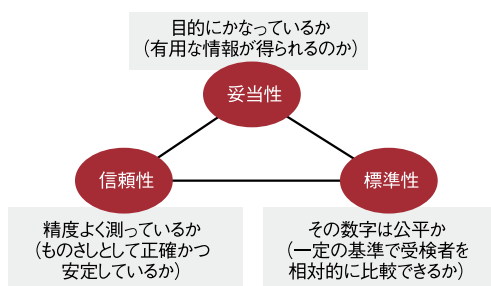
管理者適性検査 NMAT / 中堅社員適性検査 JMAT

科学的に実証された品質

業績や日常行動からは判断しにくい「適性」を把握するには、精度の高いアセスメントツールが必要です。管理者適性検査NMAT、中堅社員適性検査JMATは、ともにその品質(信頼性、妥当性、標準性)が科学的に実証されており、受検者の将来性や活躍度に対する高い予測力が認められています。

実施実務は簡便で、スピーディに結果を得ることができます

【図表3】 適性検査の品質

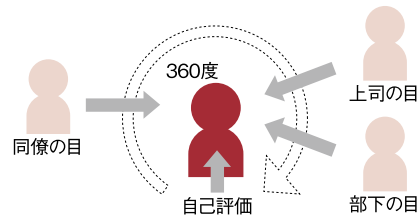


多面観察による客観性・納得性の高い行動評価

360度評価システムMOAは、日常の職務行動を、上司だけでなく同僚や部下を含めた複数名の観察者が評価することで、人材を多面的・複眼的に把握することができます。

MOAは、多様な立場の観察者による行動評価を集めることで評価の客観性・納得性を高め、人事評価の補完データとして活用することができます。また結果は標準得点で表示されるため、自己評価と他者評価の一致度やギャップに基づいて「気づき」を促し、効果的な能力開発につなげることが可能です。

【図表4】360度評価システムの考え方



360度評価は「多面観察」

「複数の評価者」→客観性を高める

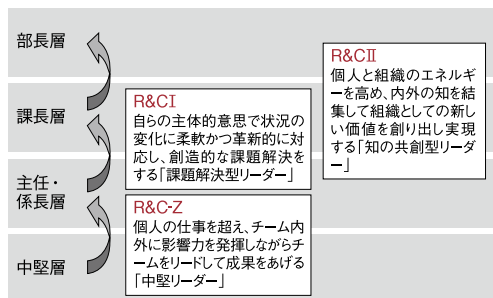
「多様な視点」→多面的・複眼的な人材把握

アセスメント研修 R & Cシリーズ

「変化の時代」に求められるリーダー像

「レビュー&チャレンジ(R&C)」シリーズは、変化の時代に求められるリーダー像に照らした評価と学習ができる構造をもつアセスメント研修です。企業をとりまく環境や経営課題を分析し、将来にわたって事業を牽引していく「望ましいリーダー像」に基づいて評価項目(ディメンション)を設計しています。

【図表5】アセスメント研修 R&Cシリーズ



【図表6】R&Cシリーズの特徴

アセスメントの精度	育成効果
●精緻な評価基準に基づく絶対評価 ●訓練された専門のアセッサーによる評価	●構造化された学習プログラムによる「気づき」の効果 ●能力の棚卸し・キャリア開発にも有効

精度の高い「絶対評価」

評価方法は、訓練を受けた専門のアセッサーが行う絶対評価です。精緻に構造化された評価基準によって、客観性が高く誤差が生じにくいのが特徴です。日程・クラスを分けても同じ基準で評価できるだけでなく、実施企業全体との比較や、経年比較が可能です。

構造化されたプログラムによる「育成効果」

客観的で高い品質のアセスメント評価は、受講者本人にとっても高い納得性と育成効果を期待できます。研修中、一貫して「望ましいリーダー像」に照らして自らの行動をふりかえることで、自らの行動や能力の特徴を把握し、能力開発やキャリア開発に役立てることができます。

お問い合わせは下記にて承ります。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ サービスセンター



0120-878-300 (Tel 03-6711-6111)

受付時間 9:00~18:00(土日祝除く)

近日
刊行予定

『リーダーシップ開発ハンドブック』

編著：Center for Creative Leadership (Corporate Author)、
Cynthia D. McCauley (編集), Russ S. Moxley (編集)、
Ellen Van Velsor (編集)
監訳：金井壽宏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）
訳：嶋村伸明（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）
出版：白桃書房

リーダーとしての成長を促す経験に含まれる要素は何か、「研修」と「仕事」はどのように組み合わせられることでその成長機会を最大化するのか――。

リーダーシップ開発の専門機関として40年の歴史を持ち、世界的に高い評価を維持し続けるCCL(Center for Creative Leadership)による実践と研究の集大成と呼べる一冊です。多くの実務家や経営者たちにリーダーシップ開発のバイブルとして読まれてきた原著をこのたび翻訳いたしました。

人材開発、とくにリーダー育成に携わる実務家の方々、企業の経営幹部の方々、そして次代のリーダーを目指す方々にお薦めします。

目次

序 章：リーダーシップ開発についての私たちの見解
第1章：360度フィードバック
第2章：フィードバック・インテンシブ・プログラム
第3章：スキル・トレーニング
第4章：仕事の割り当て
第5章：能力開発につながる人間関係
第6章：ハードシップ（修羅場）
第7章：リーダーシップ開発のシステムアプローチ
第8章：経験から学ぶ能力の強化
第9章：能力開発経験の効果測定
第10章：人種と性別を越えたリーダーシップ開発
第11章：グローバルな役割を担うリーダーの育成
第12章：リーダーシップ開発の未来へのアプローチ
あとがき：金井壽宏

本誌次号
掲載予定

「若手社員の定着・戦力化状況とSPI2との関係」に関する調査結果

このたび、人材採用・戦力化支援を行うインフローソリューション事業部では「若手社員の定着・戦力化状況とSPI2との関係」に関する調査を実施いたしました。本誌次号にて、本調査結果のレポートを掲載予定です。ぜひご一読ください。

調査概要

- 背景 昨今、企業に入社した若手社員の仕事や組織に対する不適応、メンタル不全の発症、早期離職などが社会的な問題となっておりますが、これらには、教育を含めた生育環境、組織・職場の人間関係の変化などが複雑に影響しているものと考えられます。
- 目的 本調査は、SPI2が測定している個人の特性が、こうした今日的な状況にどのように関係しているのかを明らかにし、今後の採用選考に資する知見を得ることを目的としております。
- 調査手法 調査対象（SPI2を受検していただいて新卒入社した1～3年目社員）となる若手社員の上司が、調査対象者の日ごろの行動や、組織・職務への適応性について評定する40項目の調査票に回答。webアンケート方式。

後 記

◆今号より「RMSmessage」はデザインも一新し、小社研究開発部門である組織行動研究所よりお届けすることとなりました。より一層、組織人事課題のトレンドを見据えてテーマを設定し提言をご紹介しますことにより、経営者、人事の皆様方のお役に立てるような広報誌を目指してまいります。

◆特集では、組織人事課題としても常に優先順位の高いテーマである「次世代リーダー選抜・育成の現実と今後」を取り上げました。過去10年間の企業の取り組みや成果について検証するにあたり、リーダーシップ研究の識者や人事トップの方々のお話を伺いました。

◆過去10年を振り返ると、次世代リーダー育成プログラムを受けた人が役員になっている事例は増えており、ある一定の効果があったと言えます。しかし、一方で、「その人はそのプログラムを受けなくても役員になっていたよ」という反論もあります。教育一般に言えることですが、効果検証が難しい領域だとあらためて認識しました。

◆さて、次号(10月発行号)は、「今後の人材マネジメント」に関する特集を予定しています。われわれはどこに向かっていくべきか、実態調査やインタビューなどを通じて、今後の人材マネジメントの課題解決のヒントをご提示できればと考えております。

古野庸一 (message@recruit-ms.co.jp)

RMSmessage

2010年4月1日発行 vol.21

発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

〒108-6108 東京都港区港南2-15-2品川インターシティB棟8F

発行人／釘崎広光

編集人／古野庸一

編集／入江崇介 藤村直子 本合暁詩 荻野進介 河野初

江撮影／河野裕昭

アートディレクター／伊藤定幸

DTP制作／有限会社リベット

©RECRUIT MANAGEMENT SOLUTIONS

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

108-6108 東京都港区港南 2-15-2
品川インターシティ B棟 8F
www.recruit-ms.co.jp

2721

