RMSmessage

22

2010.10

人事の役割3.0

RECRUIT
MANAGEMENT SOLUTIONS

CONTENTS

特集｜人事の役割 3.0

変　遷　人材マネジメントの変遷にみる「人事の役割」の変化 …… 2

Part 1

［視点１］野中郁次郎氏　一橋大学 名誉教授 …… 4
資源ベースの人事から「思い」ベースの人事へと転換を

［視点２］高橋俊介氏　慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員（訪問） …… 7
これからの企業の競争優位は戦略人事から生まれる

［視点３］山田義一　リクルートマネジメントソリューションズ シニアコンサルタント …… 10
「平等主義」「合理主義」を包含した「多様主義」によるタレントマネジメントへ

［視点４］ダニエル・ピンク氏 …… 12
モチベーション 2.0 から 3.0 へ転換するための糸口とは？

Part 2

［事例１］キリンビール株式会社 …… 16
［事例２］住友商事株式会社 …… 18
［事例３］富士ゼロックス株式会社 …… 20
［事例４］マイクロソフト株式会社 …… 22

Part 3

［調査報告］人材マネジメントとは何を目指す取り組みなのか …… 24

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 …… 30

連　載

［展　　望］大竹文雄氏　大阪大学社会経済研究所 教授 …… 32
［調査報告］若手社員の適応・戦力化状況と SPI2 との関係 …… 34
［研究報告］信頼する上司がいることは部下のメンタルヘルスに効果的か …… 42
［ソリューションガイド］強い営業組織づくりのための施策検討につなげる
『営業組織診断サーベイ』のご紹介 …… 46
［Information］ …… 48

特集｜人事の役割3.0

ここ数年、企業経営をめぐる環境はめまぐるしく変化し、ダイバーシティ、コンプライアンス、若手の適応問題、メンタルヘルス不全問題など、人事をとりまく課題は多岐に渡っている。そして、人事の果たすべき役割の重要度もまた、かつてないほどに高まり、真価を問われる局面を迎えているといえるのではないだろうか。

果たして、人事はその役割をまっとうできているだろうか。迷いなく首を縦にふることができる企業はそれほど多くはないのではないだろうか。たしかに、日々の状況に目を向けると、それもやむを得ないことと思われる。毎日のように現場では大小さまざまな問題が起こっているからだ。一見些細でも可及的速やかに解決しなくてはいけない以上、人事としてはそれらを無視するわけにはいかず、日々対応に追われてしまう。だが、対処策ばかりに終始していては出口の見えない負のスパイラルに陥ることになる。

人事が扱うことがらは、一朝一夕に結果の出るものではなく、中長期的な取り組みが必要なものが多い。問題が多様化、細分化している今だからこそ、問題を本質的にとらえ、５年先、10年先のビジョンを描く必要があろう。これからの人事の役割とはいったいどんなものであるべきだろうか。本特集がそれを考える一助となれば幸いである。

特集｜人事の役割 3.0

人材マネジメントの変遷にみる「人事の役割」の変化

人材マネジメントの一端を担うのが人事の役割だとすると、人材マネジメントのベースに流れている考え方、基本的思想が変われば自ずと人事の役割も変わってくる。編集部では、1970 年頃からこれまで、人事領域には基本的思想の転換点が大きく2つあると考えている。それに伴って役割 1.0、2.0 が存在し、今その在り方が問われているのが役割 3.0 だと提議したい。この特集の本題である「人事の役割 3.0」を考えるにあたり、ここでは、これまでの役割 1.0、2.0 について、企業を取り巻く環境と人事制度の変遷を追う中でみていくことにする。

役割 1.0 の時代

「終身雇用」「年功序列」からなる日本型人事・賃金の始まりには諸説あるが、戦後、定期昇給制度を採用する民間企業が増え、企業に年功の概念が浸透していったといえる。右肩上がりの経済成長の下、真面目に努力すれば伴う結果に年功的な昇進・昇給で応える組織に対して、従業員は忠誠心をもって仕える。このようにして組織と従業員の間には強い信頼関係が成立していた。

しかし、順調な経済成長を前提とする「年功制」の神話は、1973年のオイルショックに端を発する経済成長の鈍化により崩れ始める。そこで年功的に昇給（賃金）・昇進（ポスト）を実現できない状況を打破し社内の公平性を保つべく、編み出された処遇の制度が「職能資格制度」であった。ポストがなくても、職務遂行能力が向上していけば資格が上がり、賃金が上昇するこの制度により、従業員の不満や不安を解消できるのではないかと考えられていた。

「年功制」「職能資格制」を通して、人材マネジメントにおける従業員の動機づけがシンプルだったこの時期、人事は規則・ルールの整備や社内利害の調整の役割を担うことが多かった。つまり役割1.0の時代における人事は主に、社内基準合理の思想に基づき、社内の公平性を保つための番人的な役割を果たしていたといえる。当時は、従業員を“人”基準でとらえてその年齢・能力を年功により画一的に管理し、全員をできるだけ平等にマネージすることを目指す色合いが強かった。

だが、9割弱の企業に普及した「職能資格制」にも1980年代後半、機能の限界が訪れる。団塊の世代のポスト不足が深刻化し、従業員は再び不満を募らせ始めることになる。人事は専門職制度や、役職ポスト増幅（部長代理、課長補佐など）といった苦肉の策ともいうべきさまざまな施策を試みるが、結果としてそれらは対処策的にしか機能しなかった。

役割 2.0 の時代

そうした努力の甲斐も虚しく、90年初頭のバブル崩壊により経済成長を前提とした「終身雇用」「年功序列」はその足元を大きく揺るがされた。そして、“人は年齢を経るごとに経験を積み能力が上がる”という思想のもと、実情は「年功制」をベースに運用されていた「職能資格制度」もまた大幅な修正を強いられることになる。

97年には、山一証券と北海道拓殖銀行が相次いで経営破綻した。当時の常識を覆す金融機関の廃業は、企業体質の抜本的な改善が急務であることを示唆する出来事であった。実際多くの企

業は、従業員の高齢化により膨張した人件費や、人員構成の歪みといった深刻な問題に直面していた。足元のコストコントロールを余儀なくされる中、人事の思想は経済合理へと転換することになり、役割もまた変容することとなる。

人事の役割2.0は、社外競争力強化のためコスト生産性を管理して経営の効率性を高めることにあった。その実現のため、従業員が組織だけでなく仕事に対してコミットする意欲を高め、課題の達成を動機づけ、企業業績の向上につなげる「成果主義」が採用されることになる。これまでの人材マネジメントの思想、「能力・年功主義」が「職務・成果主義」に移行する中で、経験や潜在的なものも含め人の持てる能力（人）においていた処遇の基準は組織の貢献（成果）へとシフトすることになった。それに伴い、選抜した従業員に研修や意図的なジョブローテーションのような機会を与え戦略的に育成するといった、人材マネジメントの新しい潮流がみられるようになる。

「成果主義」は企業活動への貢献度に比例して処遇する考え方だが、何を評価しどう処遇に反映させるかに唯一無二の解はなく、各社各様、試行錯誤してきたのが実情である。例えば、多くの企業で導入されている、貢献度を仕事の価値や難易度で決める職務評価に基づく等級制度は、適切に運用されないと、従業員の不満を招くことになる。「自分でなくても出来る仕事」は従業員の自尊心を傷つけることに繋がる可能性があるからだ。また、評価の納得感を向上させるため、MBO（目標管理）制度を併用している企業も多い。だが、成果を精緻に測定すること自体が非常に困難なために、うまく機能せず、評価者の負荷が高まる一方で被評価者の納得感向上にはうまく結びついていない、といった問題もみられるようだ。

従業員の不満や不安を募らせる原因となったのは「成果主義」の運用の問題だけではない。「成果主義」導入の背景には、膨張傾向にある人件費を変動化し環境変化に耐えうる筋肉質な組織を作るというねらいもあり、並行して早期退職制度の導入やリストラ、非正規社員の雇用の施策が実施されていた。これらの施策がもたらす雇用不安や、競争の激化により短期スパンで求められるようになった業績へのプレッシャーなど、従業員を取り巻く不満・不安の原因は枚挙にいとまがない。このようなさまざまな問題が重なり、それらはやがて経営への不信感・将来不安へと繋がっていった。職場では連帯感が薄れ、人々は疲弊し生き生きと働くことが困難になってきている。競争優位性を高めるために導入した「成果主義」は、必ずしも思ったとおりの成果につながっていない事態が少なからず存在しているようだ。そして、経済合理に振り過ぎた思想は、今また新たな転換期に直面している。

役割 3.0 とは何か

では、日々激変する環境の中で、どういった思想が人材マネジメントのよりどころになるのであろうか。そして、企業が絶えず競争優位性を発揮していくために、今人事が担わなくてはいけない役割は何であろうか。

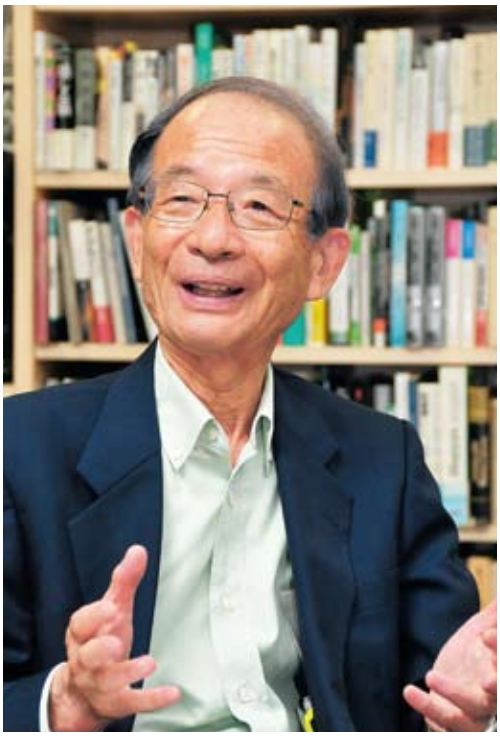
企業は、前段で述べたような多様な問題を抱え、単純にこれまでの延長線上に成長を描くことができなくなっている。そして、国内市場の飽和・縮小で急速に進むグローバル化の中、国内に残る仕事はこれまで以上に創造性を要するものとなろう。求められる絶え間ないイノベーションの源泉はやはり人にあるのではないだろうか。編集部ではこのような漠然とした一つの仮説を持ちながら識者や実務家にお話をうかがうことにした。次頁から始まる視点、事例を通し、人材マネジメントのあり方を考えることで人事の役割3.0の輪郭を明らかにしていきたい。

瀧本麗子（本誌編集部）

視点 1

資源ベースの人事から「思い」ベースの人事へと転換を

一橋大学　名誉教授
野中郁次郎氏



人事をめぐる新たな流れ

これからの人事はどうあるべきか考えてみたい。とはいえ、不動の人事、万古不易の人事といったものが世の中にあるわけではない。基本的にはそのときどきの文脈、流れのなかで人事もまたどんどん変化していってよい。だがそうはいっても今、人事をめぐって見逃せない重要な変化が起きている。それは、人をカネやモノと同次元のリソース、人的資源としてみる資源ベースの人事から、人間の主観や価値観をベースにした知識ベース、「思い」ベースの人事へと転換しようとする流れである。これは、90年代後半以降に行ってきた人事とはかなり隔たりのある人事である。ゆえにとまどうかもしれないが、私はこの人事の新たな流れこそ、閉塞した現状を打開する切り札となるのではないかと考えている。

「思い」をベースにした人事は、80年代までの日本の人事が行っていたことと共通する面が多い。1980年代までの人事には、企業の中の人材に関する知（どんな知をもった人材がどこにいるのか）、経営と一体になる知（人材の情報を経営につなげる）、仕組みを動かす知（現場の現実を知り、仕組みを変革し続け、タイムリーに介入してモチベートしていく）といったものがあった。これらの知をベースに人事は現場と密接につながり、個々の場面から企業全体を見渡し、えもいわれぬ人事の妙を発揮していた。そこには人のケア、そして実践から学ぼうとする強固な信念があった。

これからの人事は、80年代にあったこれら人事の知をもう一度見直し、新しい形でそれを再現し、発展させたものとなっていくだろう。

見えてきた資源ベース人事の限界

資源ベースの人事にはすでに限界が見てとれ

る。それは資源ベースの人事の背景にあった経営戦略の限界からくるものである。

90年代後半以降、日本の人事は、それまでのぬるま湯的な人事体質を筋肉体質に変えて、効率重視の組織や透明でフレキシブルな人事制度を構築してきた。それにより、株主重視、利益率重視の経営戦略に寄与してきた。こうした動きの論理的な背景にあったのが、人をカネやモノと同次元のリソースとみる経営戦略だ。

その代表が、ポーター流のポジショニング理論の流れを汲む利益・ROIC(投下資本利益率)至上主義の合理的戦略論だ。この対抗馬として現れたバーニーらの資源ベース理論もまた、人を重要な資源として他の資源と区別しつつもやはり経営資源のひとつと見なし、戦略の手段とした。両論とも、経済学の市場原理をベースにした、現実を超越した理論的正解があり、真似るべき成功パターンがあるという演繹思考によって企業を動かそうとする点で共通していた。

はじめにあるべき理論が提示されているわけだから、人はそれに合わせて調達し、動かせばいいということになる。これら人的資源を他の経営資源と同列のものと見なす人事のもとで、人事はあたかも戦略企画部門の下部組織のようになり、制度を構築し、ツールを開発する制度志向の人事へと変質していったように思う。

実際スーパーマンのような理想的人間像を抽象化して個人の欠陥を指摘・矯正するコンピタンシーモデルなどはその典型であろう。ところが最近では、このようなパフォーマンス、レビューは廃止すべきであるという主張が当の米国でなされている。ボスの役割は、不完全な部下とよりよい仕事のやり方を対話と実践を通じて開発することにあり、欠陥の即時修正を納得させることではない。後者は非生産的なゲームと足の引っ張り合いを助長するだけだという。

21世紀型の新たな経営戦略とは

これからの経営はどのような戦略のもとで組み立てられるべきであろうか。これまでの固定的で、静的な戦略論に変わるものとして、私は“人間”の「思い」をベースに、個別具体的に変化に対応し、普遍を紡いでいく21世紀型経営モデルを提唱している。

演繹思考に基づく、固定的で静的なマネジメントと経営を「名詞の経営」と呼ぶならば、“人間”の「思い」をベースに帰納的に問題を解決していこうとするこの経営モデルは動的であり、「動詞の経営」である。

現実の事象は絶えず変化しており、目の前の現実から仮説を立てて「より良い」未来に向かって実践をしていくしかない。間違っていればまた仮説を立て、また実践をする。変化を読み取り、自ら変化を作り出し、現在とは違う未来を描く。その未来のために「いま・ここ」で何をすべきかと考え、判断を下していく。このプロセスによって、企業はイノベーションを起こし、より良い社会を創りだすことに貢献し、結果として利益を得て存続する。このように21世紀型の経営モデルである「動詞の経営」では、人間を、企業に変化をもたらすイノベーターととらえ、絶えずチャレンジする価値観を持った戦略の源泉にすえている。

実際の企業活動では、個人単体ではなく、常に組織の成員が知を寄せ合って議論し、判断し、最善の解を探りあい、突き止め、実践していくことになる。成員どうしの関係性が個人の知を引き出し、豊かな知を引き出すという意味で、「場」あるいは「プロセス」が重要な資源となる。したがって人事もまた、人事あるいは人というものをプロセスとしてとらえることが大事になってくる。このプロセスに人事が働きかけることで、知識創造のスパイラルが起きる。そしてそれこそ、21世紀型の経

営モデル「動詞の経営」で、人事がもっとも期待される役割である。

新しい戦略のもとでの人事のあり方

これからの人事では、「思い」をベースにおいた人事を展開することになる。そこでは、分析やデザインよりもまず、現実に動いているプロセスをどう触発して創造性にもっていくかというメンテナンスが必要になる。もちろん、それを支援する構造やシステムも必要となるが、どちらかと言えば1回限り、そのつど、個別の文脈の中で最適な判断を下し、時には即興的に行動することが中心となる。そういう意味ではサイエンスとしての人事ではなく、アートとしての人事という側面が強くなっていくだろう。

イノベーターたる人間にとっては、誰かがどこかで「見ていてくれる」ということが非常に重要であることがじょじょにわかってきた。日常のプロセスマネジメントはラインが行っているが、それだけでは足りない。現場のどこにどういう知があるか、みながどういう思いを持っているか、人事がわかっていて、個々を見ているということが大事になってくる。また各社とも、持続的にイノベーションを起こすことが非常に重要な課題となっているが、私は、人事が持続的なイノベーションを“触発する”働きをする戦略的なポジションたりうるのではないかと考えている。このような人事を行うには、トップや人事部自身をはじめ社員一人ひとりが思いを持ち、思いを語り合い、共有する仕掛けが重要になる。

知の創造の根底にあるのは、まさに一人ひとりの思いであり、主観ではあるけれど、その主観の主体はボディ全体、身体から湧き起こってきたものであるべきだろう。なぜならば頭だけで考えたとたんにすべてが客観化され、傍観者となってしまうからである。ホンダでは3日3晩にわたって時間と空間を共有する「ワイガヤ合宿」を通してチームとしての思考の飛躍とコンセプト構築を図っている。これもまた身体性に根ざすという意味で誠に理にかなっている。つまり、良い宿とよい食事、よい温泉、同じ釜の飯……を通して全人的に向き合うことで、共感、共鳴、共振が生まれていく。このような、思いをベースにしたマネジメントのしかけを、MBB（Management by Belief「思いのマネジメント」）と名付けた。MBBを推進することが人事の主要な役割なのである。

かつての人事はMBBを実践し、現場にさかんに出向き、一緒に酒を飲んだり、相談に乗ったり、声をかけあったりと身体的人事を自然に行っていた。身体がなぜ大事かというと、基本的に同形だからである。だからわかりあえる、ということがある。現場に何度も出向き、一人ひとり個別に会い、いくつかの角度から中心を見ることによって本当の普遍が見えてくる。これからはまさに人事もまた一人ひとりが“動きながら(身体)”、そして“考え抜く（マインド、主観）”ことが大事になってくるだろう。

（取材・構成／編集部）

Profile

野中郁次郎（のなか・いくじろう）氏
1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で博士号取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て2006年4月から現職。カリフォルニア大学ゼロックス名誉ファカルティ・スカラー、クレアモント大学ドラッカースクール名誉スカラー。著書『組織と市場』（千倉書房）、『知識創造企業』（共著、邦訳、東洋経済新報社）、『流れを経営する』（共著、東洋経済新報社）など多数。

視点 2

これからの企業の競争優位は戦略人事から生まれる

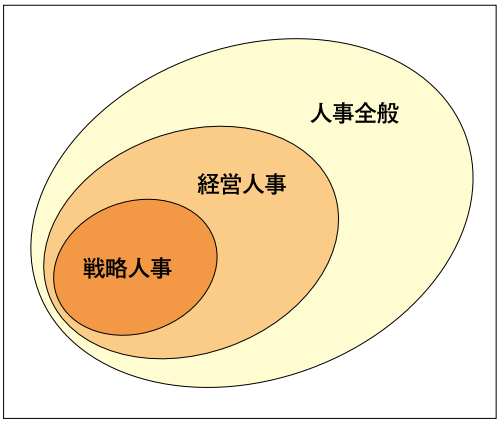
慶應義塾大学　SFC研究所
上席所員（訪問）
高橋俊介 氏

人事の仕事

人事の仕事は3つに分けられる。「人事全般」、「経営人事」、「戦略人事」である（図表１）。戦略人事イコール経営人事ではないが、「戦略」は経営マターだから戦略人事は経営人事に含まれる。広い範囲を占める「人事全般」の基本はオペレーションだ。いわゆるルーチン人事であり、実務人事であり、火消し人事も含まれる。火消し人事とは受け身の人事。制度の運用にまつわるトラブル、余剰人員の発生、人事異動発令の調整など、待ったなしの状況に対応するという意味では達成感もあり、人事のやりがいにも通じる。

いわゆる「経営人事」の基本はインフラ人事だ。賃金構造を見直す、年金倒産を防ぐために確定拠出型に切り替えるなど、それを行わなければつぶれる、あるいは収益に貢献するという意味では重要な経営マターだが、戦略人事と違って他社に対する優位性が生まれるわけではない。インフラ人事では専門性が問われる。法律は、ベストプラクティスやベストナレッジは、安全配慮義務違反は、セクハラ問題は……と常に最新動向に目を向けていなければならない。積極的に手を打ち仕組みを作るとなると、アンテナが外に向いていないといけないし、社外の人ともよく交流し、勉強もしないといけない。

【図表1】　人事の仕事



差別性、優位性を生み出す「戦略人事」

「戦略」とは、経営の目線で、どのようにして他社との差別化を図り、優位性をつくるのかという計画のことである。この戦略目線に立って進める人事が「戦略人事」だ。つまりキャッチアップではなく、中長期視点からの差別性、優位性につながる人事である。

たとえば同じ「ダイバーシティ」でも、企業市民としてCSR的発想から女性管理職を育てるのであれば「経営人事」。女性や外国人を登用することでどのようなマーケットを攻略できるか、他社とどう差別化できるかと考えて、マーケットとリンクした形で多様な

人材を採用し活用するのであれば「戦略人事」だ。また、人事の世界ではよく「モチベーションを高める」「ロイヤリティの高い組織を作る」といった言い方をするが、意識調査などをもとに、一般論としてのモチベーションアップを図るのは経営人事ではあっても戦略人事ではない。戦略人事は、たとえばあるビジネスモデルにおいて、ある特定の人たちが、どういう意味でどんなモチベーションが必要かというところまで落とし込んで、そのアップを図ろうとする。たとえばリッツカールトンが接客で差別化しようとした場合、どのようなモチベーション策が重要かということは、決して一般論からは出てこない。

「戦略人事」を阻むもの

「戦略人事」の難しさは、経営者や事業責任者が、必ずしもその重要性を認識していないことにある。ビジネスモデルには関心をはらっても、“人材像にまで落とし込むことが大事”とまではイメージできていない経営者が多い。もうひとつの問題は、人事の側にある。ビジネスモデルの本質を理解することに不慣れなのである。経営目線に乏しい人事の結果、事業が頓挫し停滞を余儀なくされることも起きてくる。90年代初め、ITソリューションが注目され、ITソリューションビジネスにどのような人材が必要であるかが十分検討されないまま、資格制度やITコンサルタント認定制度が作られた。だが、これは機能しなかった。機能しなかったどころか、ITの知識はあるがリーダーシップに乏しいITコンサルタントがたくさん生まれ、顧客の言うままとなり、混乱してあちこちでカットオーバーできない事態となり、企業は多大な損失をこうむることになったのである。

経営者の信任を得よう

海外展開でも同じことが言える。未だに、国内でリーダーとして成功したという人をそのまま現地に送り込んだり、「海外子会社の社長なら、このクラス」と外形的な条件で選んで派遣しているケースを目にする。「優秀な人を派遣しよう」と言っているうちは、まだそのビジネスがわかっていないに等しい。やはり人事が現地まで出向き、現地事情をヒアリングし、分析し、そのビジネスを成功させるためには何が必要かというプログラムを作る、ということでなければならない。人事のプロとして、事業の計画段階から入ることで、ビジネスプロセスを成功へと導くバリューを提案したり、それに基づく人材像とその発掘、育成に努めたい。人事が入ってい

なければビジネスとしての成功もおぼつかないしリスクも高いと経営者に気づかせ、信任を得るようにしていきたいものだ。

時間がかかる、だからこその優位性

変化の激しい時代である。トップとしては意思決定を早くして、次々に店舗展開するなどの手を打ちたいと思うものだ。技術や商品、資金なら短期間で調達できる。それだけに、ヒアリングし、成功する人材像を見きわめ、発掘し、時間をかけて育成し……という人事の手順は悠長に見える。人事がいくらアセスメントの大切さを訴えても、トップは耳を傾けてくれない、という話もよく聞く。けれども、短期で調達できる経営資源を使っての経営なら他社もすぐに追いついてくるが、苦労して作り上げた人と組織はそうはいかない。

スターバックスが大きくなれたのは、マニュアルをサービスに適用せず、個々の従業員が考えるサービスを実現したことが大きい。サウスウエスト航空も人材マネジメントで差別化を図ることで、後発ながら業績を伸ばしている。

人材育成には時間がかかる。戦略人事で先手を打っておけば、簡単には他社も真似ができない。だからこそ急がば回れ。中長期的にはがぜん優勢になれるのである。

戦略人事は「我が社型」

戦略的な人材マネジメントを進める場合、「日本型」という言い方は禁句である。インフラ人事なら日本型もありうる。たとえば日本型401K のように。戦略人事にあるのは「我が社」型だけである。スターバックスの経営をアメリカ型とは呼ばないし、ユニクロは日本型だから成功したとも言わない。戦略人事について話すと、多くの方から、「ひな形はありませんか」「他社はどうされていますか」という質問を受ける。けれども、そうした見本、ひな形といったものはない。人事にとって、手本がないということは驚きの体験かもしれない。しかし、そこに競争優位の芽があるのである。

火消し人事も、インフラ人事も、大事な人事の役割である。だがそれだけでなく、人事がもっと我が社型の戦略人事に意欲を燃やし、挑戦するようになれば、多くの「人と組織で差別化した会社の成功モデル」が生まれてくるだろう。日本ではなかなかベンチャー企業が生まれてこないし、育たないと言われている。挑戦し失敗したときの起業家の復元力が弱い、ベンチャーへの風当たりが強い国柄だ、既得権を守ろうとする業界が壁になっているなど、いろいろ理由は言われているが、それらを跳ね返し、人と組織の優位性から生まれるベンチャーというものがもっとたくさん登場してきてもよいと思う。戦略人事を検証したり、類型化するのはそれからでいいだろう。

（取材・構成／編集部）

Profile

高橋俊介（たかはし・しゅんすけ）氏
1954年東京都生まれ。1978年東京大学工学部航空学科卒業。日本国有鉄道を経て、プリンストン大学大学院工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット株式会社代表取締役社長を経て現職。著書『人材マネジメント革命』（プレジデント社）、『知的資本のマネジメント』（ダイヤモンド社）、『組織改革』（東洋経済新報社）ほか多数。

視点 3

「平等主義」「合理主義」を包含した「多様主義」によるタレントマネジメントへ

リクルートマネジメントソリューションズ
シニアコンサルタント
山田義一

人事において長く続いた「平等主義」

1990年代後半から今まで、人事コンサルタントとして、数多くの人事制度改革のプロジェクトに関わってきた。個人的な経験を振り返ると、この間、人事領域で重視された考え方のシフトが、少なくとも2回発生しているように思う。1つめは、画一的・均等な「平等主義」から、分類的・公正な「合理主義」へのシフト。2つめは、「合理主義」から、個別的・多様な「多様主義」へのシフトである。

はじめの画一的・均等に重きを置いた「平等主義」は、1970年代から1990年代まで、多くの日本の企業で人事諸施策のベースになっていた考え方である。年功序列や職能資格制度に沿った人事制度が典型例として挙げられる。社員の属性も“正社員・男子・新卒”中心でシンプル、社員のヒエラルキー構成も維持されていた。

人事の役割の中心は、社員全体をHR（ヒューマン・リソース）として、画一的・均等な人事施策・管理により、社員に平等なHRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）をいかに効率よく徹底するかにあった。

アジア危機を契機に加速化した「合理主義」

バブル崩壊後、管理職への年俸制導入など、従来の「平等主義」的な発想から、経済合理性を重視した「合理主義」へと舵をきる事例が見られ始めた。それらの動きが顕著となり、“成果主義”と呼ばれるブームへと本格的に発展し始めた契機が、1997年の夏以降のアジア危機である。これは日本の労働者の賃金額のピークが1997年前後であることと一致する。

アジア危機以降、「平等主義」的な人事制度により自然膨張する人件費が、経営上の大きなイシューとして取り上げられ始め、より経済合理性を高めた人事制度に改革する動きが加速する。この「合理主義」の浸透に合わせて使われ始めたのが、HC（ヒューマン・キャピタル）である。

人事の役割の中心は、経営環境の激化、労働市場の流動化が進む中で、社員の雇用形態や貢献度、成果に応じて分類的・公正な人事施策・管理を徹底し、HCM（ヒューマン・キャピタル・マネジメント）により、いかに経済合理性を高めるかにあった。

だが、2004年あたりから、この「合理主義」をベースにした“成果主義”にさまざまな批判が起こり、「合理主義」の見直しや、ゆり戻しの動きが起きることとなる。

「合理主義」のゆり戻しは、「平等主義」への単純な回帰にあらず

2004年前後から、成果主義に対する批判が散見されるようになり、一旦「合理主義」に振った振り子を、見直すような動きが出始める。組織によっては、特定の年齢層までの処遇を部分的にでも「平

等主義」的なものに戻したり、中堅社員や管理職の処遇も、単純な「合理主義」一辺倒から、「平等主義」的な要素を取り入れるなど、リバランスする動きが見られた。

しかし、「合理主義」をベースにした“成果主義”が十分に機能しなかったからといって、以前の「平等主義」に単純に戻すような変更を行う組織は、実際のところ非常に例外的である。

では、「合理主義」にかわって、現在及び今後必要となる考え方はどのようなものであろうか。実際のコンサルティングの現場から感じられるヒントが、社員の多様化への対応である。

単純な「合理主義」の限界と、「多様主義」的なマネジメントニーズの高まり

「平等主義」にせよ、「合理主義」にせよ、ある特定の社員像や一定数の社員の分類分けを前提にしてきた。この単純化や分類化により、社員に対する施策や人事制度の構築・運用が容易だった面がある。だが、現在多くの企業で直面する人事上の難題の1つに、多様な雇用形態や働き方と、その背後にある個々の社員の志向や価値観の多様化がある。

マズローの欲求5段階説のうち、最初の4段階である「生理」「安全」「所属と愛」「承認」に関する欲求は、欠乏動機として考えられる。それらは欠乏の対象が比較的明確で、分類分けも可能なため、「平等主義」や「合理主義」に沿った人事の仕組みや仕掛けにより対応できることが多い。

だが、マズローが最後の段階に位置づける「自己実現」に関する欲求に対しては、対応が桁違いに難しい。「平等主義」や「合理主義」のような特定の社員像や分類分けではなく、より個別的で多様な社員を前提にせざるを得ないのだ。個々の社員をタレントと見なし、彼らの個別性や多様さを重視した「多様主義」的なタレントマネジメントが求められていると言える。

「平等主義」「合理主義」を包含した「多様主義」のタレントマネジメントの必要性

個々の社員（タレント）の個別性や多様性を重視した「多様主義」といっても、実際には、「平等主義」「合理主義」を包含して考えることがポイントになる。敢えて単純化すれば、欠乏動機を充たす上では、「平等主義」「合理主義」による画一的・均等な処遇や、業績や貢献度、働きぶりに応じたメリハリが効果的なものもあろう。

他方で、より多様な社員を多く引きつけ、活躍の場を提供し、組織力を強化するためには、ワークライフバランスやトータルリワード（非金銭報酬も含めた広義の報酬）など、個々の社員の働きがいや働きやすさを支援・強化する施策が重要視されつつある。さらに、個々の社員が自らの仕事にエンゲージできるような、広義の環境整備も今後ますます必要になるものと思われる。

タレントマネジメントにおける人事の役割の中心は、欠乏動機を充たすための外的報酬と、自己実現欲求を充たすための内的報酬をいかに上手く組み合わせるかにある。自らの組織のビジネスモデルや強み、らしさを踏まえた上で、「平等主義」「合理主義」と「多様主義」のバランスを最適化し、いかに人事施策・制度に組み込み、運用するかがポイントになるはずだ。

最後に、「多様主義」へのシフトにおけるポイントを2つ考えてみたい。1つは、個々の社員（タレント）をよりよく知るということである。特に、内的報酬を充たすためには、個々の社員に関するさまざまな情報を収集・蓄積しながら、適宜活用していくことが不可欠となる。もう1つは、ライン人事の強化であろう。日々の業務やタスクの中で、個々の社員（タレント）をより生かし、内的報酬を高めるには、本社人事のみならず、ラインでの人事が今後ますます重要になるはずだ。

視点 4

モチベーション2.0から3.0へ転換するための糸口とは？

ダニエル・ピンク 氏

全米ベストセラーとなった、ダニエル・ピンク氏の『DRIVE』。日本でも『モチベーション3.0』（講談社）の名で翻訳され、話題を呼んでいる。創造性がより求められるこれからの職場にふさわしい、人材マネジメントとは何か。それを、組織に根付かせるためには何が必要か。編集部で用意した「新しいOS（オペレーションシステム）へうまく移行するためにはどうすればいいか」についての資料をもとに、ピンク氏と議論した。

21世紀にふさわしい新たなOSを

前著『A Whole New Mind』（邦題『ハイ・コンセプト』）で、これからは、ばらばらの断片を調和させ新しいものを生み出す力のある人や、他人と共感し物語を生み出せる力のある人など、感性と創造性を持った人々が活躍する時代が来る、と書いた。ならば、そういった力を引き出すために、マネジメントはどうあるべきか。それを探ろうとしたことが、この本の出発点だ。私はそれまで、報酬は多ければ多いほど人をモチベートできるし、人をコントロールしたければ処罰するのが最も効果的だ、と考えていた。しかし、研究結果が示す事実はまったく違っていた。人間には生来備わった創造への欲求がある。アメとムチはむしろ、そうした創造性を削いでしまう。安易に報酬を与えると、人は性急に成果を求めるあまり、短絡的思考に陥ったり、ごまかしや倫理に反することまでしようとしたりする。高すぎる報酬には、カフェインのような依存性があることもわかった。

衝撃的だった。研究結果が正しいのであれば、多くの企業はしてはいけないことばかりしていることになる。この10年あまり、大企業がもだえ、苦しんでいる根本的な原因もそこにある、と感じた。時代は21世紀に変わったというのに、人々を動機づける方法はテイラーの「科学的管理法」以来、根本的には何も変化していない。まるで新世紀を迎えるのを拒むように、我々は旧態依然とした方法に固執している。生存本能に基づく最も原始的な動機付けをOS「モチベーション1.0」とすれば、現在、多くの企業がマネジメントのベースにしているのは「モチベーション2.0」だ。これは、報酬と罰で人を操ろうとする。しかし、それではどうしても引き出せない力がある。「モチベーション3.0」は、そうした古い時代のOSに代わる、より人間らしい、創造性を引き出す人材マネジメントの基本的な考え方として提案した。

モチベーション3.0のポイントは3つ

キーワードは「自律性」「熟達」「目的」の3つだ。重要なのは、人々を縛るよりも解放すること。時間や場所ではなく、「なぜ働くのか」「なんのために生きるのか」といった目的を共有することにある。

日本でもなじみ深い3.0の例として、トヨタの「カイゼン」が挙げられる。トヨタの工場では、問題が発生すると、社員が自主的

に判断してラインを止めることができる。現場に相当な「自律性」と「熟達」がなければ難しいし、いい製品を世に送り出すという「目的」も、全員が共有していなければならない。

こうした「内発的動機付け」の重要性に関しては、米国では1969年、エドワード・デシがすでに実験し、指摘していた。だが、アカデミズムも経済界も、長い間その研究成果を無視し続けてきた。幸いなことに、今回の本によって彼の研究論文は注目され、今では米自動車メーカーもこぞって3.0へと移行を始めている。

管理職の心に潜む壁は2つ

3.0に移行しようとする際、壁はまず管理職の心の中にある。第１に、旧来のOSは短期的なインパクトが非常に強い。上司が部下に対して「何かおもしろいアイディアを出してくれたら、その人に5000ドル出そう」と言ったとしよう。部下たちはおそらく、喜んでアイディアを出すだろう。そのアイディアが短絡的で視野狭窄に陥ったものばかりだったとしても、上司は部下の反応がいいだけで、「自分は人を十分にモチベートできている」と勘違いしてしまう。第２に、2.0に基づくマネジメントは非常に簡単だ。アメとムチさえあればいい。これに対して、部下を信じてその自律性をみとめ、目的を共有しながら成長を促す3.0を実行するのはとても難しい。そのため、なかなか移行が進まない。

負のスパイラルからどう脱けるか

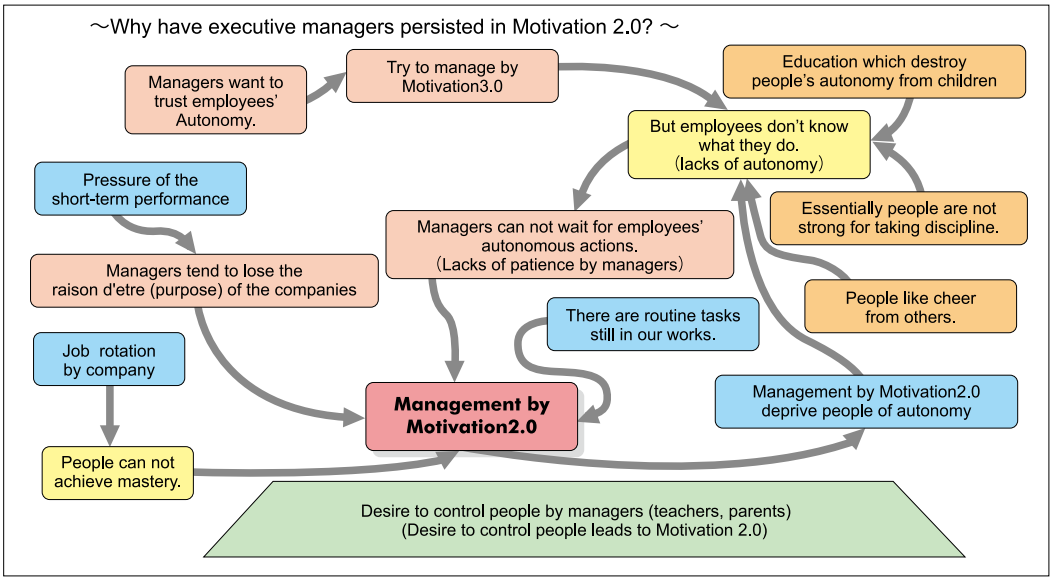
編集部では、企業が2.0から脱け出せない要因を資料にまとめた（図表1）。その仮説をピンク氏にぶつけながら、意見を聞いた。

3.0へ移行するために欠かせないのは、経営者と従業員の間の信頼関係だ。スタート地点でこれがないと、先へは進めない。そうした土壌があったとして、次に、自律性を与えられた従業員がどうしていいかわからなくなる、という問題が出てくる。これはよく聞く話だし、従業員の反応としては、ごく自然なことだとも思う。

ここでの解決策は、一気に進もうとしないことだろう。まずは一日だけ「フェデックス・デー」（丸一日、自分の好きな企画に時間を費やし、24時間後にそれを発表する）を試す、あるいは、午後だけの「フェデックス・アフタヌーン」でもいい。そうやって少しずつ、着実に、変化を起こしていくのがいい。

提示された仮説の中で最もやっかいだと感じたのは「短期的業績に対するプレッシャー」

【図表1】ピンク氏との議論を深めるために編集部が用意した「企業が2.0から脱け出せない仮説」についての資料



だ。上場企業には、四半期ごとの達成目標がある。3.0を実施しようとすると、役員会ではたいてい、「今回は難しいから、次の四半期にしましょう」となる。そして、次の四半期が来ると、「やはり、我々のような大企業では難しい」と言い出す役員が出てくる。だが、乗り越えられないわけではない。

参考にして欲しいのは米家電販売大手、ベストバイのケースだ。彼らは上場企業でありながら、思い切って本社社員のスケジュールを管理することをやめた。いつ、どこで、なにを、どのようにしようが社員の自由。所期の成果さえあげれば、社員は何にも縛られない。この非常に自律性の高いラジカルな方法は、「Results-only work environment(結果志向の職場環境)」、略してROWEの名で知られている。ROWEが注目を集めたのは、それが業績にもプラスになる、と実証できたからだ。そして、ここが非常に重要な点だが、それは人材部門にいた女性管理職2人の、勇気ある掟破りから始まった。

多くの大企業では、ものごとはたいていトップダウン、しかもコンセプトありきで進む。「ファミリーフレンドリー」や「ワークライフバランス」も、そのコンセプト自体は素晴らしいものの、企業の実情には合っていなかった。社員は、業績に対する強いプレッシャーと家庭の間で板挟みの状態にある。そのような状況下で、育児のために短時間勤務を願い出るのは非常に勇気がいるし、同僚にも迷惑がかかる。例外的に認められた者だけが職場からいなくなる環境は、社員のストレスを著しく高め、チームワークも悪くしていた。

最も高い業績を上げていた社員がそのストレスに押しつぶされそうになった時、先の女性管理職2人はある決断をし、実行した。「会社にいようといまいと、仕事の成果だけであなたを評価する。だから、休むためにいちいち許可を得る必要はない」とその人物に伝えたのだ。ここには、大きな発想の転換がある。「社員が職場にいないこと」が当たり前ならば、子どもを迎えに行くためにわざわざ上司に伺いを立てる必要はない。どれだけ長く会社にいたかではなく、どれだけの成果をあげ

たか、で評価されるならば、ごく自然にワークライフバランスは保たれる。むろん、そんなラジカルなことを役員会に提案したら、つぶされるのは目に見えている。だから、彼女たちは慎重に、最初はごく秘密裏にそれを実験した。そして、根回ししながら少しずつ仲間を増やし、必要なデータを集めていった。

詳細な報告を受けた時、CEOは非常に驚いた。ROWEを実施したチームは、平均して35%も生産性がアップしていたからだ。ベストバイはそれまで、高い離職率とそれに伴う人材引き留めと採用のためのコストにも悩んでいたが、ROWEを実施したチームでは、従業員満足度も高くなり、自発的な離職率は高くても数パーセントに押さえられていた。

じつは、こうしたボトムアップによる創造的な提案こそ、CEOが最も欲していたことだった。それがはからずも、女性管理職2人の掟破りから始まったことは、組織の創造性を高める上で「自律性」がいかに重要か、をよく表していると思う。

3.0における管理職の仕事とは

図表では、ジョブローテーションが熟達を疎外すると分析されているが、これにはあまり賛成できない。ジョブローテーションはスポーツで言うと、クロストレーニングのようなもの。他流試合をすることで、より強くなれる要素もある。問題はむしろ、個々の社員が成長の実感を得られないことの方にある。成長の実感さえあれば、人は自然と熟達へ向かうようになるからだ。

したがって、この点において管理職ができることは「see the progress（成長をよく観察し）」、「recognize the progress（それを認めて）」、「celebrate the progress（一緒になって喜ぶこと）」の３つしかない。そのために必要なのは、十分な感性と人間性であって、お金ではない。

図表にあるように、世の中にはたしかにいまだ多くのルーチンワークが存在する。だがそれとて、必ずしも熟達を阻む要因にはならない。百貨店の床を掃除する人に対して「このカーペットを、あなたが考える一番良いと思う方法できれいにしてください」と伝えることはできるし、床を磨くことは、百貨店のイメージ向上や顧客満足度を高めることにもつながる。作業の目的を明確にして自律性を確保すれば、どんな仕事もクリエイティブなものに変化する可能性はある。

日米のような先進国で働く我々はみな、新興国の「安さ」に対抗するために、イノベーションを基盤とした「強さ」を身につける必要がある。それを引き出すのがモチベーション3.0だ。そのためにはまず、人事が率先して創造性を発揮する必要がある。

（取材・構成／編集部）

Profile

ダニエル・ピンク（Daniel H.Pink）氏
1964年生まれ。エール大学ロースクールで法学博士号取得。クリントン政権下でゴア副大統領の首席スピーチライターなどを務める。フリーエージェント宣言後、世界各国の企業、組織、大学を対象に講義するかたわら、「ワシントン・ポスト」「ニューヨーク・タイムズ」「ハーバード・ビジネス・レビュー」などに寄稿。邦訳された著書に『モチベーション 3.0』（講談社）のほか、『フリーエージェント社会の到来』（ダイヤモンド社）、『ハイ・コンセプト』（三笠書房）、『ジョニー・ブンコの冒険』（講談社）がある。

事例 1

キリンビール

選抜を可能にする強い母集団づくりが必要
施策のバランスを考え総合力を高める

キリンビール株式会社　常務執行役員　人事総務部長
鈴庄一喜 氏

少子化の影響を真っ先に受ける酒類市場。国内市場が縮小するなか、キリンは、総額1兆円あまりの巨費を投じ、2006年より、アジア、オセアニア地域の飲料、ビール、乳業各メーカーの買収や資本提携に力を入れる。国内屈指の総合酒類メーカーからグローバルな食品メーカーへ変貌する過程で、人事はどんな役割を担っているのだろうか。

「海外、特にアジア・オセアニアにおけるM&Aは今後もさらに増えるでしょう。こうした、海外で活躍できる人材を育てることは喫緊の課題です」と、同社常務執行役員 人事総務部長の鈴庄一喜氏は開口一番、語った。ある意味、予想通りの答えだったが、氏はさらにこう続けた。「その他、次世代リーダー育成、女性の戦力化、ワークライフバランス、色々な問題が目白押しですが、そういう、世間から脚光を浴びがちな問題だけに取り組んでいるわけではありません」と。

例えば、次世代リーダー育成では、まずは若年時からの早期選抜という手段が取られがちだが、選抜した後に残された集団が成果の上がらない人たちで占められていたら本末転倒である。そうならないために、誰が選抜されてもおかしくない「強い母集団」を事前につくることが大切、というのが鈴庄氏の考えだ。育成あっての選抜、ということである。

同じ意味で、国際化を積極的に進める一方、ローカルの施策も強化していかなければならない。例えば、キリンビールの営業部門と、量販店や飲食店の店頭におけるキリングループ商品のマーチャンダイジング機能を担う子会社の酒類部門とを統合した新会社が、2012年1月に設立される。地域に密着した営業体制を強化するのが目的で、同社には、全国転勤の義務がない、新しい人材区分が導入されるという。「グローバルとローカル、若年層の育成と定年延長を控えた中高年の活性化、ホワイトカラーの生産性向上と製造現場の効率アップや技能伝承……すぐれて今日的な問題と、地味だけれどおろそかにできない問題、そのバランスをうまく取っていく必要があります」（鈴庄氏、以下同）

従業員一人ひとりを見守る「組織の良心」たれ

その際、人事が依拠すべきものは何なのか。「経営からの要請、大きな歴史の流れ、世の中の動向、従業員感情、それらを総合的に勘案しながら、どんな施策を、どの時点で展開すべきか、判断していくことが求められます」

ただ、人事施策とその結果が常に適切であるかどうかの判定はむずかしい。そういう場合、聴取すべきなのが従業員の声だ。同社の場合、

労働組合との真摯な対話や従業員満足度調査がそのための有力な手段となっている。特にここ数年、力を入れているのが後者で、人事施策への意見やその浸透度合いを全社員に尋ねる匿名調査を毎年、実施している。問題が明らかになったら、しかるべき手を打ち、経営陣に報告する。「これをきちんと実行することが、会社に対する従業員の信頼感やロイヤリティの醸成につながっていくのです。先述した『強い母集団』を形成するためにも大変重要なことです」

「人事は会社の良心たれ」というのが鈴庄氏の考えだ。「人事は自分のことをきちんと見てくれている。意に沿わない仕事で今は苦しんでいるけれど、次の異動は別のチャンスをくれるはずだ。そういう社員の期待感に人事は応えなければなりません」

同社では、異動構想策定の際、人事が本人の上司と会うのが慣行となっている。本人によるキャリア申告表と異動後の仕事を綿密に擦り合わせるためだ。大変な手間を伴う仕事といえる。「最近は育児や親の介護といった課題を抱える社員が多くなっていますが、そうした事情も考慮して、働きやすい環境づくりと個別人事を進めていく必要があります。従業員が会社に抱いてくれる信頼感の原点がそこにあると思っています」

現場の意見が活かされる自由闊達な組織風土を

とは言っても、これもバランス問題で、度が過ぎると、職場がぬるま湯になってしまう。それを防ぐために、時には厳しい態度を取ることも必要だ。「こういう新しい事業が生まれたから、あなたにはこういう能力を求めます、ということを本人にしっかり伝えていく必要があります」

最近、同社は、経営トップに対する提言をセットにした研修や、自ら提案した事業計画を実際に立ち上げてみる研修に力を入れ始めた。「仕事もキャリアも、さらには会社の戦略も、上から与えられるものではなく、自ら創っていくもの。そういうメッセージの発信を今後も強めていきたい」

昨今、戦略人事、経営人事という言葉が飛び交っているが、鈴庄氏には違和感があるようだ。「人事と経営は密接に関係すべき、というのは今に始まった事ではなく従来からの常識です。戦略や経営といった上辺のイメージだけが先行し、メーカーの原点である現場の実態が経営に迅速に活かされなければ、企業の総合力が落ちてしまう」と話す。人事は一日にして成らず――。何かが劇的に改善する魔法のような施策は存在せず、結局、人事の要諦は、一つひとつの施策を地道に積み重ね、人材の総合力を高めていくことにあると改めて認識させられた。

事例 2

住友商事

中長期的視点から事業に必要な人材を確保する
経営と一体化した戦略セクション

住友商事株式会社　人事部長
遠藤貴也 氏

住友商事が昨年度から2年単位で進めている中期経営計画、その名もFOCUS'10。「Future」(中長期的な視点)、「Originality」(個性・多様性の尊重)、「Core」(太い収益の柱の構築)、「Unity」(総合力の発揮)、「Soundness」(健全性・効率性の強化)の頭文字から来ており、これら5つに「焦点を絞る」と共に10年先を展望するとの意味が込められている。

FOCUS'10には人材育成に関わる目標として「価値創造力を高めるための人材および組織づくり」が掲げられており、現在、具体的な施策が粛々と進行中だ。事業部門とコーポレート部門とが協同して取り組むこの施策の推進役となっているのが今年4月に人事部長になった遠藤貴也氏である。「人材の確保、育成、異動、評価、給与の支払い、福利厚生……多様な仕事が課せられるなかで、最も重要なのは、中長期的視点から、会社の持続的発展のために、事業戦略上必要な人材(=適材)を適時、しかも適所に配置していくことだと考えます。人事とは、経営と一体になった戦略セクションであるべきです」と意気込みを語る。

戦略セクションとはどういうことか。例えば、同社の稼ぎ頭は資源ビジネスだが、世界有数の資源国であるロシアの動向は片時も目を離せない。同国の現在の方針は外資締め出しだが、転じて門戸開放となった場合、競争激化は必至だ。そういう場合に備えて、資源ビジネスに通じ、ロシア語も堪能で、独特の文化もよく理解している人材を今から揃えておく必要がある。このように、5年、10年先の経営を見据えて、将来の重点分野・地域に攻め込んでいくために必要な陣容・人員配置を各事業部門と共有し、その具現化のために必要な全社人材戦略を立て、推進するセクションが人事ということだ。

問題解決のツールを増やす育成的ローテーション

FOCUS'10を実現させるための具体的な人事施策は4つある。1つ目は「個々人のさらなるパワーアップ」である。個人の力の集積が組織の力になり、さらにその集積が会社の、そしてグループ全体の力になる。いわば育成の黄金則の再確認である。

重点的に取り組んでいるのが「育成的ローテーション」。同社は7つの事業部門とコーポレート部門から成っているが、コーポレートと事業部門、あるいは事業部門内の異動を意識的に増やしている。営業一筋できた人が内部監査の仕事を経験すれば、関連会社の経営管理面でも力を発揮できるようになる。資源部門にいた人を電力部門に異動させれば、お互いのシナジーを発見したり、新しいビジネスの種を見つけてくれるかもしれない。さらに、これだけ変化の激しい時代、経験の数と種類を増やしておけば、予期せぬ出来事に出くわした時も、解決のための手立てを講じることができる人材に育つだろう。こうした効用を想定して実施されているという。

2つ目は「各組織の人材マネジメント力の強化」で

ある。同社では、1999年の中期経営計画以降、各事業部門が人材を自主管理・自己責任で確保・育成するという考え方が定着している。この原則が再確認される一方で、将来を見据えた人員計画を全社レベルでルーティン化することでビジネスラインごとに必要となる人材の洗い出しがさらに徹底されるようになった。「事業ごとに重点分野や重点地域が存在します。現時点だけでなく、5年後、10年後を見すえたコア人材が十分確保できているかを各組織に洗い出してもらいます。その上で、誰をいつ、どこに配置し、どう育成していくかといったサクセッションプランを現場と人事とで共有し、具体的な人員配置に活用しています」（遠藤氏）

各組織固有の知識や技能の伝承にも力を入れる。自主管理・自己責任の中で培われ、既に軌道に乗っているのが、世界に点在するコイルセンターの経営者育成だ。それらを統括する金属事業部門では、実際の事業経験者が経営ノウハウを教える講座をつくっている。こうした取り組みを全社レベルで広めていくのも人事部の重要な役割だ。

一方、各組織が自前の人材育成に取り組もうにも予算は限られる。そこで、語学研修生派遣や留学生の活用などにかかる費用を全社で負担する「HRDファンド」という仕組みをつくった。年間12億円の予算をつけ、永続的なものではなく、3年程度と期間を区切ったサポートだ。

こうしたソフトだけではなく、ハードにも資金を投じている。本社に近い銀座の地に新研修所を建設、各組織での戦略立案、人材育成、コミュニケーション促進など多目的に活用できるグローバル人材開発センターとして2012年の竣工を予定している。

各組織の人材マネジメント力を連結・グローバルで上げていく

同社の7つある事業部門のうち、金属事業部門だけでも国内で15、海外で36ものグループ会社を擁している。住友商事グループ全体の従業員数は連結ベースで7万人を超す。商社のビジネスモデルが変貌し、トレードのみならず事業投資の側面が強まり、海外を中心にM&Aにより成長を重ねてきたからだ。こうした実態を踏まえ「連結ベースの人材力向上」が3つ目の施策となっている。

最後の4つ目は「グローバル人材の育成と活躍の促進」である。同社の拠点は世界65カ国をカバーし、数は150にも及ぶ。本体からの派遣員の数は850人、ナショナルスタッフと呼ばれる現地採用の社員が2200人いて、現在、基礎収益の7割が海外から上がってきている。「海外でのビジネスを拡大させるには、ナショナルスタッフの人材力を上げていくことが不可欠で、毎年200名を受け入れる本社研修などに力を入れています。本社からの派遣員に関しても、英語力アップはもちろん、若いうちに海外経験を積ませるトレーニー制度などでの派遣を積極的に増やし、グローバルに活躍できる人材を計画的に育てていきます」（遠藤氏）

事例 3

富士ゼロックス

短期か長期か、経営視点か社員視点か
４象限で人事の仕事を明確に分類

富士ゼロックス株式会社
常務執行役員　CSR、総務、法務担当　人事本部長
日比谷　武 氏

2012年に創業50周年を迎える富士ゼロックス。1990年代後半から米国のゼロックスコーポレーションの業績不振、国内の景気低迷などの影響も受けて、一時厳しい経営環境となったが、04年から起死回生の構造改革を実行、現在もさらなる企業価値向上に向けた経営改革を進めている。こうした、企業の変革期における人事の役割とは。

取材に訪れた我々を前に、人事本部長の日比谷氏が見せてくれたのが1つの表だった。縦軸に長期、短期、横軸に社員、経営とあり、右上から時計回りに、「経営視点の長期課題」「同・短期課題」「社員視点の短期課題」「同・長期課題」が書かれている。

2000年初頭、業績悪化を食い止めるため、人事が真っ先に手をつけたのが経営視点の短期課題、すなわち、年金の代行返上、人件費構造の変革、社員の転籍の促進などだった。「とにかく筋肉質にしないと会社が持たない。人事というより経営スタッフという意識で、人に関わる費用をいかに下げるかに腐心した時でした」（日比谷氏）

続いて、社員視点の短期課題、つまり、公正な人事評価の仕組み、マネジメントの強化などにも取り組んだ。なかでも、大きかったのが健全な労使関係を築くのに成功したことだ。「組合を重要なパートナーと位置づけ、さまざまな経営指標をこちらから積極的に共有しました。以前は多大な時間を要した賞与交渉も、今では協議方式に変わり、むしろ先に向けての『いい会社』づくりのために労使で取り組むべき優先課題の建設的な対話に多くの時間を割いています」（日比谷氏）。こうした短期課題に取り組んだのが2000年から2005年。それによって実現したのが事業の収益性と生産性の回復だった。

成長期には長期課題に重心を

並行して、2004年から有馬利男社長（当時）が3年がかりの中期経営計画「V06」を実行。「企業力の強化」を狙い、関連会社含め全社でプロセス改革や制度の変更を実施した。人事面でも、内部の体質強化や風土の改革に一定の成果を挙げている。組織構造にも大鉈を振るい、数と階層を減らし、フラット化を推進した。販売会社、関連会社も含めた約1600人のマネジャーと有馬氏が直接対話し、変革への意識を共有する「チェンジマネジメントプログラム」を計26回開催したことなどが効を奏し、2007年に業績はみごとV字回復を遂げる。

それに伴い、人事の重点施策も、短期から長期へ、すなわち成長性を高め、企業価値を向上させる施策へと推移した。2007年に就任した山本忠人社長は経営方針の指針として「Go To Customers」を3年連続して掲げている。全社の力をお客様に向け、課題を解決するソリューション、サービス提供を強化することでお客様満足度の向上と会社の成長の加速を

目指すものだ。経営視点の長期課題については、成長事業と位置づけるデジタル印刷事業や、ドキュメント関連のアウトソーシングサービスを中心とするグローバルサービス事業の領域への人材シフトに取り組んだ。ダイバシティの実現、次世代リーダーの育成にも注力した。「こうした流れはますます強まっており、以前と比べて、経営会議の場に人事が同席することが非常に多くなっています」と日比谷氏はいう。

一方、社員視点の長期課題は「社員一人ひとりの成長」ということだ。「富士ゼロックスが好きだ、会社をもっとよくしたい、もっと成長したい、という気持ちにどう応えていくか、ということですね」（日比谷氏）

表はこれで終わりではない。真ん中に「リアル・チェンジ・リーダー」とある。どんなに優秀なカリスマが1人いても組織は成り立たない。あらゆる現場に、真の変革を志すリーダーを輩出させることを忘れるな、という同社中興の祖、小林陽太郎氏の願いが込められている。

仕事を“見える化”する「人事の決算書」の作成

実はこの表、人事部員90人あまりが1泊2日の合宿に出かけ、人事が取り組むべき課題を1人5つずつ提起して討議した結果、生まれたものだ。2003年のことである。人事の仕事はこの2軸で分類すると確かに分かりやすい。何より全体を一望できるというメリットがある。業績が悪化した場合、短期で打てる施策を怠ると“船”は沈んでしまうし、一方で、長期視点も備えていないと、いざ成長という時、スムーズに前進できない。しかも、社員と経営をつなぐ結節点にいる人事には、双方の視点が不可欠となる。どん底からV字回復へと推移した激動の10年、この図は人事にとってよき羅針盤となったことだろう。

同社の人事はさらに注目すべき取り組みを行っている。2007年から毎年、「人事の決算書」という冊子を作成し、経営陣や関連部門などに配布して

いるのだ。従業員数から総労働時間、社員意識調査、さらには就職ランキングまで、人事関連の基礎的な数値を掲載するとともに、前年の活動成果を振り返り、その年の目標が明記されている。結果が問われにくいといわれる人事の仕事だが、こうした“見える化”を行えばPDCAのサイクルが廻しやすくなる。

今後の課題について伺ったところ日比谷氏は、「ここまで力仕事を散々やってきましたが、『人を知る』という人事の原点に戻りたい。2つの意味があって、社内のどこで、誰が、何を悩んでいるかを探りたいのと、人間とは何か、という問題も考えてみたい」と答え、こう続けた。「経営をとりまく枠組みが大きく変化する中で、これからの世の中は物質主義、経済中心、技術文明から、精神主義、人間中心、文化が大切にされる世界になるのではないか。心の時代、日本のよさを生かす、『ひと』を中心に置く経営がキーワードになっていくのではないか。ステークホルダーとの対話を大切にしながら、その中での人事機能のあり方や人事力、あるべき企業像、求める人材像を模索していきたい」

事例 4

マイクロソフト

権限なきがゆえの存在意義の表し方
正しい人をリーダーに推す

マイクロソフト株式会社　執行役　人事本部長
四方ゆかり 氏

この7月、マイクロソフトの樋口泰行社長が2011年度の経営方針を発表したが、特に強調したのがクラウド事業の拡充についてだった。データベースやソフトを自前で揃えることを不要にするクラウドは既存のIT業界にとってまさに黒船的存在である。こうした変化に同社の人事はどう関わっているのか。

同社の人事部員は26名。採用、人材開発、福利厚生といった担当ごとのグループ制が採られているが、グループに属さない人たちもいる。「HRジェネラリスト」あるいは「HRビジネスパートナー」と呼ばれる10 名で、「事業部付きの人事」という位置づけだ。中長期視点から、各事業に必要な人材を採用、教育し、あるいは新しい制度をプランする役割をもつ。同社人事本部長の四方ゆかり氏が説明する。「ある事業部でクラウド強化の方針が発表されたとします。その部の社員に対しての人材開発をプランしたり、他部門から必要な人材を異動させたり、あるいはクラウドに精通した人材を採用し、その人を核にした新しいチームを立ち上げたりするのがHRジェネラリストの役割です。部の重要な会議には必ず出席します。そうでないと仕事になりません」。ただ、コンサルタントのように、現場を教え導くというやり方ではない。一緒に考え、ともに動くサポート役だという。その背景には、ビジネスのオーナーシップはあくまで現場にあるという考えがある。

「猫の首に鈴をつける」のも人事の重要な役割

これが「事業の戦略的パートナー」としての人事の役割だとしたら、四方氏はそれ以外に以下の２つをあげる。

１つは日々の問題解決である。「パワハラや職場うつが発生した、育児休職が重なった、制度の使い方がわからない……等々、人に関しての諸事万端に対応する必要があります。これをしっかりやらなければ、人事を名乗る資格はありません」（四方氏）

もう１つは健全な組織文化を育むことだ。同社は、「誠実かつ正直であれ」「オープンで相手に敬意を払う」といった「６つの価値観」を重視し、それを支えるものとして、「ダイバーシティ（多様性）」と「インクルージョン（包み込み）」いう言葉も頻繁に使われる。組織の隅々にまで、こうした言葉や価値観が浸透するよう気を配るのも人事の役割だ。「毎年、組織風土に関する調査を行っているのですが、HRジェネラリストは、その数値や社

員から寄せられたコメントを徹底的に読み込んで、組織風土やリーダーシップのあり方に関する改善策を事業部のトップに提案し、実行していく役割も担っています」（四方氏）

ここで、日本企業と外資系企業における人事部の違いについて触れておこう。最大の違いは人事権の有無だ。日本企業は人事権を有しているがゆえに新卒は本社一括採用となり、部署異動も人事が決定する。一方、マイクロソフトを含めた外資系企業の人事は人事権を持たない。新卒採用も事業部ごとに行い、異動にも事業部と本人の了解が必要だ。人件費の予算も日本企業は人事が握っているのに対し、外資系では各事業部の管轄となる。

四方氏は「人・物・金という意味では、外資系企業の人事は日本企業の人事より非力な存在です。でも権限がないがゆえに、人事は社内に自分たちの存在意義をきちんと示していかなければならないのです」と話す。その存在意義の示し方の典型が、先に述べた事業部ごとのきめ細かいサポートということなのだろう。「『この役員では事業の現状維持型で、組織を次のレベルにリードするには力不足でしょう』社員の意見も集めた上で、そういう、誰かが言わなければ組織の将来が危うくなることをリーダーに進言するのも人事の役割です」（四方氏）

今後の目標は マネジメント・エクセレンス

いま人事が取り組んでいる最も大きな課題がマネージャーの能力向上だという。「組織で偉くなるためにはマネージャーを経験しなければならないという考え方を払拭させたい。チームを引っ張っていくのが得意な人がなるべきで、営業や開発といった専門分野の仕事が得意な人は、その力を伸ばすことで評価される適材適所の考え方です」（四方氏）。ふさわしい人をマネージャーに、IC（Individual Contributor）が合っている人は、その役割で成長する。就任したマネージャーには綿密なトレーニングを課す。本人同士がマネジメントの悩みや解決策を話し合う「マネージャー・コミュニティ」という仕掛けを作る。「マネージャーが採用の責任者であり、育成の責任者でもある。そういう要となるポストにふさわしい人をあて、大きな投資をしていくのは理の当然でしょう」（四方氏）

来年早々、社名を「日本マイクロソフト」に変えるという。卓越したひとつの製品だけでは勝ち残りが難しくなり、総力戦の時代に入ったIT業界。マネジメント・エクセレンスを旗印に新たな時代を切り開く覚悟だろう。

調査報告

人材マネジメントとは何を目指す取り組みなのか

成果指標の利用状況と今後の利用・導入意向からの考察

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
入江崇介

はじめに

企業組織がさまざまな「人」の集合体である以上、企業経営と人材マネジメントは不可分である。また、企業経営の目的が、企業として持続的に成長していくこと、株主の期待に応えること、従業員の幸福を最大化することなど、必ずしも一様ではないのと同様、人材マネジメントの目的、そしてあり方や課題も必ずしも一様ではない。

そこでこのたび、日常的に感じられる実感や「べき論」ではなく、定量的に人材マネジメントの実態ならびに今後の展望の端緒を把握することを目的として、小社にて調査を行った。本稿ではその中から、「人材マネジメントの成果指標」にアプローチした部分を抜粋してご紹介する。この結果から、「人材マネジメントは何を目指して行うものなのか、そしてその中で人事はどのような役割を果たしていくべきなのか」について考察するためのヒントを得ていただければと思う。

調査概要

調査は、今後数年おきに定点観測として継続的に実施を予定している部分と、調査の都度その時点で話題になっているテーマを捉える部分の2つに分かれており、今回は全体で37題からなっていた（図表1）。

実査期間は2010年5月から6月の約2カ月間で、1050社に配布・郵送を行い、240社から有効回答が得られた（有効回答率22.9%）。有効回答のうち、約95%は1000名以上の企業であり、また業種は製造系が約40%、非製造系が約55%、その他が約5%であった。

なお、本稿で取り扱う「人材マネジメントの成果指標」については、20の指標に「その他」を加えた21の項目を対象に、「現在用

【図表1】調査構成

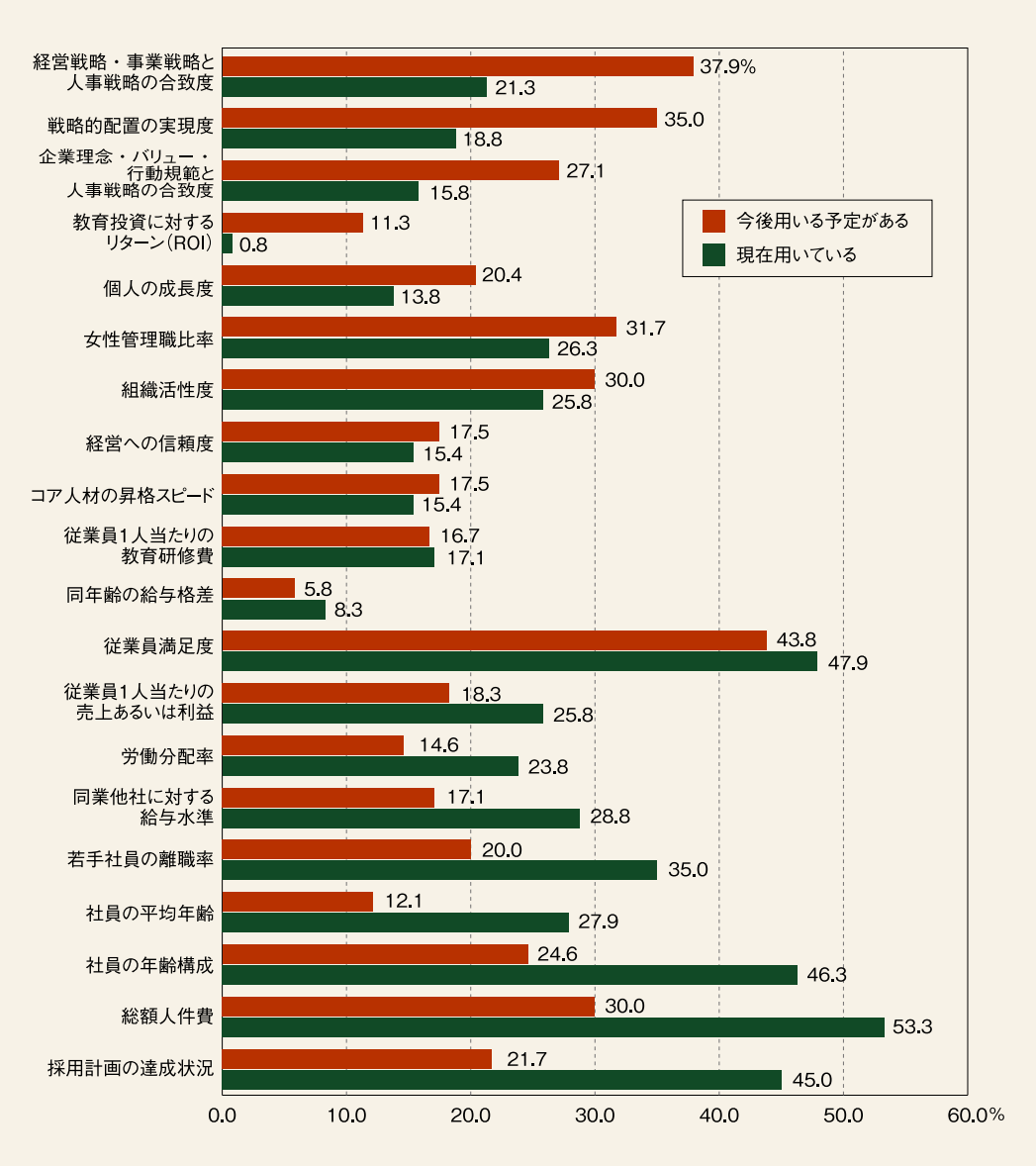
定点観測	経営課題（1題）
	組織・人材マネジメントの現状と課題（3題）
	組織・人材マネジメントにおける基本的な考え方（1題）
	人材マネジメントを行う部署の役割・機能（2題）
話題になっているテーマ（2010年度実施）	新卒採用ならびに新人・若手の適応の実態（8題）
	ミドル～シニア人材の活用の実態（6題）
	管理職層・管理職候補層を取り巻く実態（5題）
	グローバル人材の供給・育成の実態（11題）

いている」か否か（利用状況）、「今後用いる予定がある」か否か（利用・導入意向）を複数回答にてたずねる形式をとった。

現在の利用状況と今後の利用・導入意向

人材マネジメントの成果をとらえる指標として調査で提示された20の指標の、240社の現在の利用状況ならびに今後の利用・導入意向は図表２のとおりである。なお、図表２内の棒グラフは今後の利用・導入意向と現在の利用状況との差が大きい順に並べられている。現在の利用状況に比べて今後の利用・導入意向が10ポイント以上高くなっていた指標は、「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」、「戦略的配置の実現度」、「企業理念・

【図表2】人材マネジメントの成果をとらえる指標の現在の利用状況と今後の利用・導入意向



バリュー・行動規範と人事戦略の合致度」「教育投資に対するリターン」であった。これらの指標は、経営戦略との合致度や経営への直接的な貢献度を検証するための指標であり、今後、より戦略的人材マネジメント（SHRM; Strategic Human Resource Management）に舵を切ろうという企業人事の意図が見て取れる。

逆に現在の利用状況に比べて今後の利用・導入意向が10ポイント以上低くなっていた指標は「採用計画の達成状況」「総額人件費」「社員の年齢構成」「社員の平均年齢」「若手社員の離職率」「同業他社に対する給与水準」であった。これらはリーマンショック後の厳しい財務状況、2007年から始まっている「団塊の世代」のリタイア、今年から本格化している「ゆとり世代」の入社などに適正に対処できているか否かを検証するための指標と考えられる。これらの問題が今後収束する、もしくはある程度の対処の経験に基づいた判断が可能になるため厳密なモニタリングの必要はないという各企業の見通しがあるが故に、これらの指標の今後の継続利用ないし新規導入の意向が低くなっているのではないかと考えられる。

以上のように、今後人材マネジメントの成果指標として取り上げられるものが、直面する短期的な問題への個別対処から、より長期的・戦略的なものへとシフトしていくことから、人材マネジメントの目的自体がより長期的・戦略的なものにシフトしていくことが予想される。

継続利用意向と新規導入意向

続いて、現在の利用状況と今後の利用・導入意向の回答結果の組み合わせ状況から、指標の継続利用意向や新規導入意向についてご紹介する。なおここでは、今後の利用・導入意向が現在の利用状況に比べて顕著に高い（比率の差：16.6ポイント）「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」、逆に現在の利用状況に比べて今後の利用・導入意向が顕著に低い（比率の差：23.3ポイント）「採用計画の達成状況」、加えて今後の利用・導入意向と現状の利用状況がともに高い「従業員満足度」と今後の利用・導入意向と現状の利用状況がともに低い「同年齢の給与格差」の結果を紹介する（図表3）。

なお、現在用いていない上、今後も用いる予定がない場合は「導入意向なし」、現在用いていないが今後用いる予定がある場合は

【図表3】現在の利用状況と今後の利用・導入意向との関係

数字（%）

	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある
経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度	70.9	29.1	29.4	70.6
採用計画の達成状況	98.5	1.5	53.7	46.3
従業員満足度	65.6	34.4	46.1	53.9
同年齢の給与格差	98.2	1.8	50.0	50.0
	導入意向なし	新規導入意向あり	利用中止意向あり	継続利用意向あり

※図表中の数値は、「現在用いていない」を選択している集団、または「現在用いている」を選択している集団を母数とした場合の、「今後用いる予定がない」または「今後用いる予定がある」の選択率

「新規導入意向あり」、現在用いているが今後用いる予定がない場合は「利用中止意向あり」、現在用いており、今後も用いる予定がある場合は「継続利用意向あり」と定義した。

このうち、継続利用意向については、「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」において、70.6%であったのに対し、その他の指標の継続利用意向は50%程度にとどまった。

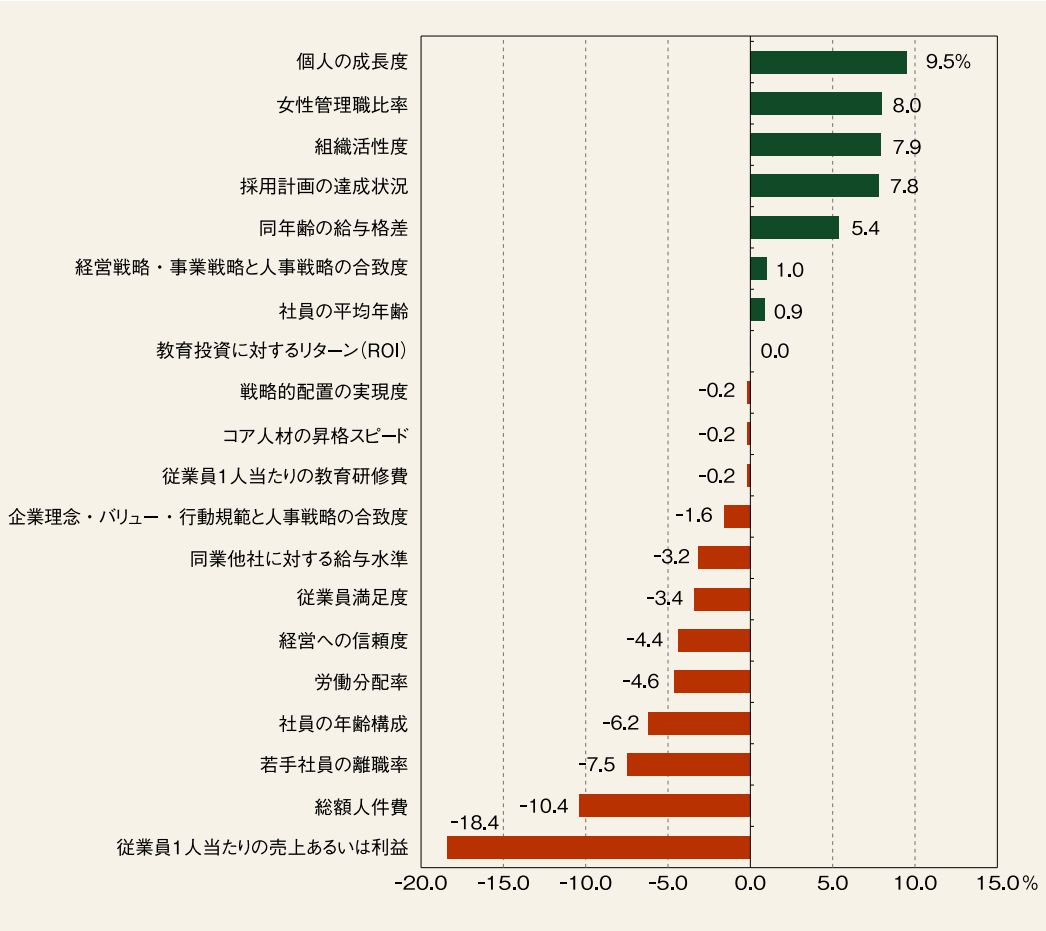
また、新規導入意向については、「経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度」「従業員満足度」では30%程度であったのに対し、今後の利用・導入意向が低い「採用計画の達成状況」ならびに「同年齢の給与格差」は1%程度であった。

以上の結果は、今後の利用・導入意向が現状の利用状況に比べて高い指標については、継続利用意向が高く、また一定の新規導入意向があることを示している。

高業績企業と低業績企業における差

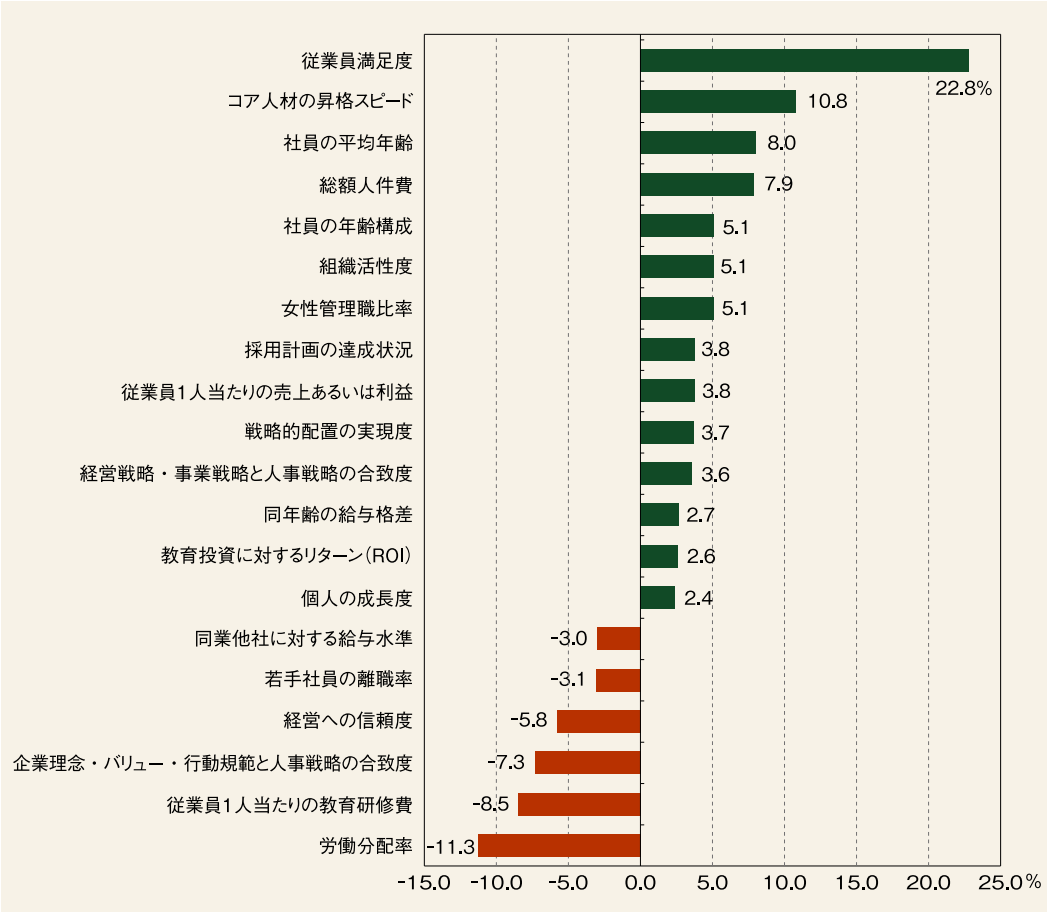
最後に、成果指標の利用状況と今後の利用・

【図表4】高業績企業群と低業績企業群における成果指標の現在の利用状況の差



※図表４ならびに５の値は、それぞれ現状の利用率と今後の利用・導入検討率についての高業績企業群の選択率と低業績企業群の選択率との差分

【図表5】高業績企業群と低業績企業群における成果指標の今後の利用・導入意向の差



導入意向について、相対的に業績が高い企業群と低い企業群との差をご紹介する。業績の高低は、調査票内にある10年間の売上成長率と営業利益成長率の「双方」について高いと回答されていたか、もしくは低いと回答していたかによって分類した。この結果、相対的に業績が高い企業群(≒高業績企業群)は73社（30.4%)、相対的に業績が低い企業群（≒低業績企業群）は36社（15.0%）であった。

現在の利用状況（図表４）については、高業績企業群では「個人の成長度」「女性管理職比率」「組織活性度」「採用計画の達成状況」などの利用率が高く、逆に低業績企業群では「従業員１人当たりの売上あるいは利益」「総額人件費」「若手の離職率」などの利用率が高くなっていた。低業績企業群は当面の建て直しに追われている一方、高業績企業群は将来に向けた基盤作りに取り組めている状況がうかがえる。

今後の利用・導入意向（図表５）については、高業績企業群では「従業員満足度」の利用・導入検討率が顕著に高くなっていた。また、低業績企業では、「労働分配率」や「従業員１人当たりの教育研修費」といった指標の利用・導入検討率が高くなっていた。

また、新規導入意向と継続利用意向について確認した「経営戦略・事業戦略と人事

【図表6】高業績企業群と低業績企業群における継続利用意向と新規導入意向

数字(%)

経営戦略・事業戦略と人事戦略の合致度	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある
高業績企業群	68.5	31.5	26.3	73.7
低業績企業群	74.1	25.9	22.2	77.8

採用計画の達成状況	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある
高業績企業群	100.0	0.0	43.3	56.7
低業績企業群	95.8	4.2	50.0	50.0

従業員満足度	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある
高業績企業群	59.0	41.0	26.5	73.5
低業績企業群	72.2	27.8	61.1	38.9

同年齢の給与格差	現在用いていない		現在用いている	
	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある	今後用いる予定がない	今後用いる予定がある
高業績企業群	98.5	1.5	37.5	62.5
低業績企業群	97.1	2.9	50.0	50.0
	‖ 導入意向なし	‖ 新規導入意向あり	‖ 利用中止意向あり	‖ 継続利用意向あり

戦略の合致度」、「採用計画の達成状況」、「従業員満足度」「同年齢の給与格差」について業績別の傾向を確認（図表６）すると、今後の利用・導入意向の差を反映し、特に従業員満足度で顕著な傾向が確認された。具体的には、従業員満足度の継続利用意向は、高業績企業群では7割程度であったのに対し、低業績企業群では4割程度にとどまり、また新規導入意向については、高業績企業では4割、低業績企業が約3割と、継続利用意向ほど大きな差ではないが、一定の違いが確認された。

おわりに

調査の結果から、全体的に人材マネジメントが現状よりも長期的・戦略的な方向性にシフトしていくことが確認された。また、特に高業績企業群においては従業員満足という指標への関心が今後さらに高まる可能性が確認された。厳密な因果関係の検証はできないが、本調査の結果から、高業績企業は低業績企業に比べ、人材を重視している可能性があらためて示唆されたといえる。

このことは、経営戦略がどのようなものであっても、その実行に当たるのは人であること、よって両者を高次で統合していくことが企業経営を成功に導く「人事の役割」であることを語りかけているのではないだろうか。

※本稿で取り上げた調査内容について、さらに詳しくお知りになりたい方は、message@recruit-ms.co.jp までご連絡ください。

総括

「人事の役割3.0」は、中長期の視点で働く人、一人ひとりの行動支援

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

「人事の役割」は変化している。これからも変わっていく。ここまでの識者と実務家の方々のお話を交えながら、「人事の役割 3.0」に関して整理し、特集の締めくくりとしたい。

「創造性」「ダイバーシティ」「高齢化」が前提

「人事の役割3.0」を考える上で1つめの前提は、「創造性」である。国内市場は、人口の減少に伴い、成熟から縮小するマーケットへ移行していく。企業は、更なるグローバル展開を図っていかざるをえない。グローバルでの競争も激しくなり、日本に本社を置く意味を再考し、付加価値が低い部門は、海外へ移行していく。国内で働く人は、より付加価値が求められる。個々人の知恵、改善、創意工夫を引き出すことと同時に、組織としてイノベーションが継続的に起こるような仕組み、風土をつくりあげていくことがこれまで以上に必要になってくる。

2つめの前提は「ダイバーシティ」である。年齢、性別、雇用形態、国籍といった属性だけではなく、考え方や価値観といった内面も多様化が進んできている。役割1.0や2.0の時代に功を奏した、一律のマネジメントは難しくなってくる。

3つめの前提は、「高齢化」である。団塊の世代（1947～1949年生まれ）が定年を迎え、高齢化問題は一息ついた感がある。一方で、現在45歳前後のバブル世代が、企業の中での人口構成で突出している。また、多くの企業では90年代中盤から00年代前半まで、採用を抑制していたために、人口構成が逆ピラミッドになっている。結果として、管理職のポストが足りなくなっている。今後は、さらに足りなくなることが目に見えている。ピラミッド型の人口構成を前提にし、ポスト提供をインセンティブにした人材マネジメントを見直す時期にきている。

「創造性」を促進する制度や職場になっているのか

ダニエル・ピンク氏が指摘しているように、今の人事制度や職場環境が、「創造性」を発揮させるのに十分かどうか考えることは、検討に値する。金銭的報酬が「創造性」を阻害する可能性に関して、さまざまな研究を紹介しながらピンク氏は言及している。「組織に対する貢献に対して報いるようにしよう」という意図で、役割2.0の時代に、成果主義的な人事制度を導入していった。しかしながら、必ずしもうまくいっていない。そのこととピンク氏の指摘は通底している。実際、成果主義的な人事制度については、多くの会社で見直しが行われ、短視眼的な側面が是正され、プロセス評価を重視する会社は多くなってきた。

しかし、一人ひとりが知恵を出し、改善提案を行うような仕事や職場に十分になっているかと問われたときに、多くの企業では、まだ不十分といわざるをえない状況である。さらに継続的なイノベーションを起こすような仕組みや風土という側面になると、

改善の余地はまだまだあると言える。

仕事の意味づけと多様性を包摂するための理念・ビジョン

「創造性」を発揮させるためにも、モチベーションを高めるためにも、仕事の意味づけが重要になってくる。仕事の意味づけは、会社の理念やビジョンへの働く人の共感がベースになる。逆に、会社がやろうとしていることへの共感がない中での自分の仕事の意味づけは難しい。

「ダイバーシティ」という観点でも、多様な価値観を持って働いている人たちがバラバラにならないために、会社の姿勢である企業理念や目指す方向であるビジョンが今よりも重要性を増してくる。もう少し平たい言葉で言えば、制度やルールで人の行動をコントロールするのではなく、理念やビジョン、あるいは野中郁次郎氏が言うような「思い」によって、人が主体的に動くことを支援していくことが、人材マネジメントの要諦になってくる。制度をつくり、運用を行ってきた人事から、社員が企業理念やビジョンを共有することを支援する人事への移行も求められる。

一人ひとりに関わるタレント・マネジメント

働く人の主体的な動きを支援するためにも、働く人、一人ひとりの動機、志向、強みを理解することが必要になってくる。米国では、一部の人だけではなく、働く人全員をタレントとみなし、それぞれの人に活躍してもらう仕組みを整えている会社が増えている。多様な価値観を持つ米国では必至の動きであるが、日本においても多様性が増せば、当然、求められてくる概念である。

本来的に日本企業の人事は、働く人一人ひとりを丁寧に見ていた。役割2.0の時代に放棄した会社も多かったが、富士ゼロックスやキリンのように継続し、海外でも展開している会社も存在している。そういう意味では、タレント・マネジメントは日本のお家芸であり、3.0時代において、より充実させなければならない機能である。

多様で持続可能なキャリア

企業内の人口構成が逆ピラミッド型になり、管理職ポストは足りなくなる。また、個人の価値観も多様化していく中、「昇進させるから頑張ってくれ」という人材マネジメントは機能しにくくなる。マイクロソフトの四方ゆかり氏が言うように、偉い人が管理職になるのではなく、ふさわしい人が管理職になり、管理職にならなくても誇りが持てる多様なキャリアコースが必要である。つまり、中高年になり、管理職にならなくてもやりがいをもって臨める仕事や持続的なキャリアをつくっていくことは、企業にとっても、働く個人にとっても重要なことである。

人事が経営のパートナーであり続けるならば、制度や仕組みで支援するとともに、経営と働く人との間の信頼感醸成や理念やバリューや「思い」による行動の喚起といったソフトイシューを扱うことがより求められる。

また、多様な価値観を考慮し、一人ひとりに丁寧に接し、中高年になっても働きがいやプライドが持てるキャリアコースの設計も役割3.0時代に人事が知恵を絞らなければならないことである。

■

人事は、人を採用・育成し、制度を制定・運用し、バリューの共有や組織文化の醸成を行い、持続的競争力の源泉を扱っていくことが求められる。業績プレッシャーのため、経営も現場も短期的な視野に陥る傾向が強くなっていく中で、経営と働く人の間で、中長期的な視野を提供することも、企業の中での人事の大きな役割であるといえる。

展望

幸福度という指標はどこまで有効か

経済学で「幸福度」という指標が注目を集めている。
主観的であいまいとされてきたが、意外に客観的な指標との間に相関があるという。

大竹文雄 氏
大阪大学
社会経済研究所　教授

報酬にしても、従業員の気持ちに応える金額や渡し方、表彰や感謝のあり方といったものがあるように思います。

意外に使える指標だとわかってきた

―― これまで、経済政策の運営目標といえば、国内総生産（GDP）の成長率、失業率、インフレ率といった客観的指標が多かったと思います。主観的な幸福度という指標がなぜ注目されるようになってきたのでしょうか。

大竹　幸福度というテーマは、もともと経済学にとってはなじみのテーマです。なぜなら経済学そのものが、世の中全体の満足度を高めるためにどのような仕組みをつくればいいかということを研究課題にしている学問だからです。けれども幸福度を直接扱うということはしてきませんでした。それは、幸福をどの程度感じるかは人によって随分違うものだと考えられていたからです。

そのため、伝統的な経済学ではGDPのような客観的な指標を使ってきた。しかし、GDPで測れることは、人間の幸福感のほんのわずかだと経済学者も知っていて、ある意味我慢をして使っていたのです。

1990年代に入って、主観的幸福度を経済学的に分析してみようという研究が始まった。調べてみると、「どのくらい幸福ですか」と聞くだけの非常に“いい加減な”指標であるにもかかわらず、ある程度信頼がおけるということがわかってきたのです。具体的には、所得、仕事の有無、年齢、性など人々の客観的な属性と、主観的な幸福度との間に、ある程度相関があることが明らかになってきたのです。そこで最近、経済政策の政策目標として、幸福度という主観的な指標を、GDPのような客観的な指標とともに使ってもよいのではないかと有力経済学者が考えるようになってきたのです。

経済的豊かさと幸福度との関係

―― GDPや所得水準といった物質的豊かさを示す指標と、幸福度との間にはどのような関係があると考えられているのでしょうか。

大竹　ある一定の所得水準までは、所得が高まるほど幸福度が高まるという正の相関が見て取れます。ただ、所得水準がある程度の高さまでくると、幸福度は頭打ちとなり、別の要素が幸福度に影響を及ぼすようになります。

所得水準が上がれば上がるほど幸福度が増すのなら、日本人は経済成長の結果、もっと幸福になったはずです。しかし、日本の幸福度の長期統計をみると、所得水準が長期的に上昇しているにもかかわらず、日本人の平均的な幸

福度は上昇していません。欧米でも、こうした傾向がみられます。そこで、さまざまな仮説と実証が試みられてきました。

最近の研究で、ある程度の所得水準までいくと、“周りの人より良いか悪いか”ということが影響を及ぼすことがわかってきました。自分の所得が上がった場合、それはそれで幸福度は増しますが、自分とみんなが同じように上がって相対所得が変わらないときは、さほど幸福とは言えないらしいのです。また、幸福感、不幸感には“慣れ”というものがあり、ある出来事によって「幸福だ」と思っても、4日程度しか持続しないといったことが次第に明らかになってきています。

客観・主観の両面から測定を

―― やがては幸福度という指標で経済政策を決定する時代がやってくるのでしょうか。

大竹 幸福度だけで政策目標を決定するということにはならないでしょう。幸福度だけを指標に経済政策を行おうとすると、うまくいかない面が多々あるからです。たとえば若者は低所得であっても幸福度が高くなる傾向があります。逆に高齢者は所得が高くても幸福度が低くなる傾向があります。幸福度だけを指標にすると、貧しい若者から豊かな高齢者への富の移動を行うべきという奇妙なことが起きてきます。

とはいえ、GDP統計が私たちの生活のすべてを取り出した指標とも思えません。今後の経済政策では、従来からの客観的な指標と、主観的な幸福度指標の両方をうまく活用することが重要ではないかと思っています

従業員の主観も大事な経営指標

―― 最近は企業でも「従業員満足度調査」を行うなど、従業員の主観的な「思い」を経営に生かそうという動きがあります。

大竹 ある意味で人間の心理にかなった動きだと思います。報酬にしても、単に賃金という金額だけで考えるのではなく、従業員の気持ちを考慮した金額や渡し方、表彰や感謝のあり方、処遇、環境づくりといったものがあるように思います。お金も大事ですが、たいていの人はお金だけでなく、やりがいのある仕事をして、魅力的な商品を作って売って、会社を誇りに思いたいと思っています。そうした従業員の「思い」に応える経営ができるとしたら、それは魅力的な経営者だと思います。

―― ありがとうございました。

聞き手／本合暁詩（組織行動研究所主任研究員）

おおたけ・ふみお氏プロフィール

1983年京都大学経済学部卒業。85年大阪大学大学院経済学科博士前期課程修了。大阪大学経済学部助手、大阪府立大学講師を経て、現職。著書『日本の不平等』（日本経済新聞社）、『格差と希望』（筑摩書房）、『競争と公平感』（中公新書）など多数。

若手社員の適応・戦力化状況とSPI2との関係

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商品開発部開発G研究員
新井一寿

はじめに

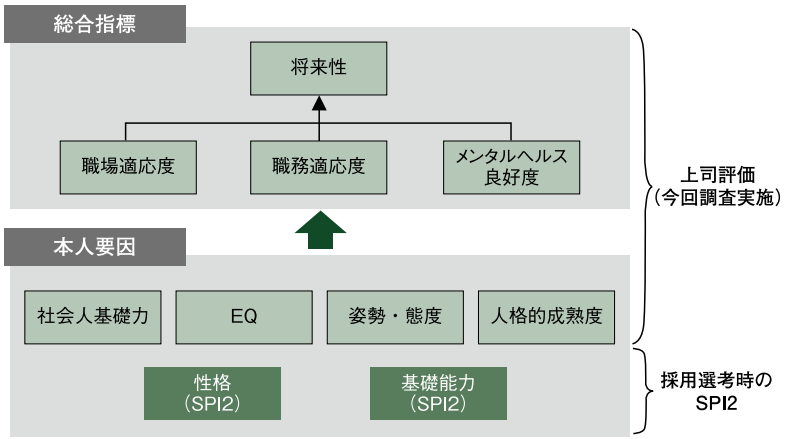
「最近の若者は……」という議論はいつの時代も交わされるものである。育った環境や時代背景の変化による、上の世代との考え方や価値観のギャップは常に存在するものであるが、昨今では、早期退職やメンタルヘルス不全といった形で顕在化することも多く、採用者数が絞り込まれていることと相まって、この問題は経営にとってより重要度を増している。

その背景には、生育環境の変化に伴う若年層の指向や特性の変化（個人要因）、上司や職場の育成力の低下（職場環境要因）、若手が担う仕事の質の変化（仕事環境要因）などがあり、上記のような問題はこれらが複雑に絡み合って起こっている現象であると考えられる。

そこで小社では、上記要因のうち、個人要因に着目し、さまざまな企業における若手社員の実態を把握するための調査を実施した。

本調査は、入社した若手社員が社内でどの点をどのように評価されているのか、それらが採用選考時に受検した適性検査SPI2とどの程度関係しているのか、を明らかにすることで、採用選考に資する知見を得ることを目的としている。ここでは、その調査結果の一部をご報告させていただきたい。

【図表1】調査の構造



調査概要

■調査対象

新卒採用選考時にSPI2を受検して入社した1～3年目社員

■調査項目と構造

評定項目は、若手社員の組織・職務への

【図表2】尺度と尺度定義

No	側面		尺度	尺度定義
1	総合評価		将来性	将来、職場の中核として活躍する可能性
2			職場適応度	職場の人間関係に適応している度合い
3			職務適応度	担当している仕事に適応している度合い
4			メンタルヘルス良好度	ストレスをためず、健康的に働いている度合い
5	社会人基礎力	前に踏み出す力	主体性	物事に進んで取り組む力
6			働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
7			実行力	目的を設定し確実に行動する力
8		考え抜く力	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
9			計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
10			創造力	新しい価値を生み出す力
11		チームで働く力	発信力	自分の意見を分かりやすく伝える力
12			傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
13			柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
14			状況把握力	自分と周囲の人びとや物事との関係性を理解する力
15			規律性	社会のルールや人との約束を守る力
16			ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力
17	EQ		感情の理解	相手の気持ちや感情を的確にくみ取る力
18			感情のコントロール	自分の感情を適切にコントロールする力
19			場に応じたコミュニケーション	場に応じたコミュニケーションをとる力
20	姿勢・態度	ポジティブ要素	規範遵守	規則を遵守し、社会常識に沿った行動をとろうとする姿勢
21			責任性	責任感を持って誠実に自分の役割を全うしようとする姿勢
22			自律性	指示を待たずに自らの意思で積極的に行動しようとする姿勢
23			協調性	集団の和を保ちながら、周囲と協働していこうとする姿勢
24			ポジティブ思考	何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとする姿勢
25			バランス思考	偏りのない客観的なものの見方をしようとする姿勢
26			統率性	自ら先頭に立って周囲をリードしようとする姿勢
27		ネガティブ要素	意味・価値へのこだわり	意義を納得できない仕事には積極的に取り組もうとしない姿勢
28			権利意識	自分の義務を果たす前に、権利を主張する姿勢
29			マニュアル信仰	考える前に、正解や正しいやり方を求める姿勢
30			1・0思考	物事を一面的に捉え、極端に考える傾向
31			自己完結思考	人に相談せず、自分の考えだけで結論を出す傾向
32			発想転換不全	考えや気持ちの切り替えが適切にできない傾向
33	人格的成熟度	ポジティブ要素	自己理解	自分自身を客観的にとらえている程度
34			他者理解	周囲の人のことを的確に理解している程度
35			経験からの学習	経験から様々なことを学習している程度
36		ネガティブ要素	自己中心傾向	自己の感情や利害を過度に優先する傾向
37			他責傾向	問題の原因を他者や外部環境に求める傾向
38			依存傾向	意志が弱く他者やマニュアルに依存する傾向
39			回避傾向	不安や恐れから、自分が望まない物事を避けようとする傾向
40			他者不信傾向	他者を信頼せず、周囲に心を開こうとしない傾向

適応・戦力化状況についての“総合評価”4項目と、それらに関連すると考えられる行動や態度についての4側面36項目である。

調査を構造化したものが図表1であり、調査項目の詳細内容は図表2の通りである。

■調査方法

調査対象である若手社員の上司に対して、上記項目が記載された調査票への回答を依頼し、各項目について「そういえない～明らかにそういえる」の5段階で評定を求めた。

■調査期間

2009年11月24日～2010年2月23日

■分析対象人数

68社7557名のデータを分析対象とした。その内訳は、図表3-1～3-3の通りである。

結果・考察

1 上司評価について

1-1　上司評価の全体傾向

40項目に対する上司評価の平均値を図表4に示した。

“総合評価”に着目すると、上司評価の平均値は、「将来性」が3.6、「職場適応度」が4.1、「職

【図表3-1】年次別人数

年次	人数	%
1年目	2359	31.2
2年目	2787	36.9
3年目	2411	31.9
合計	7557	100.0

【図表3-2】職種別人数

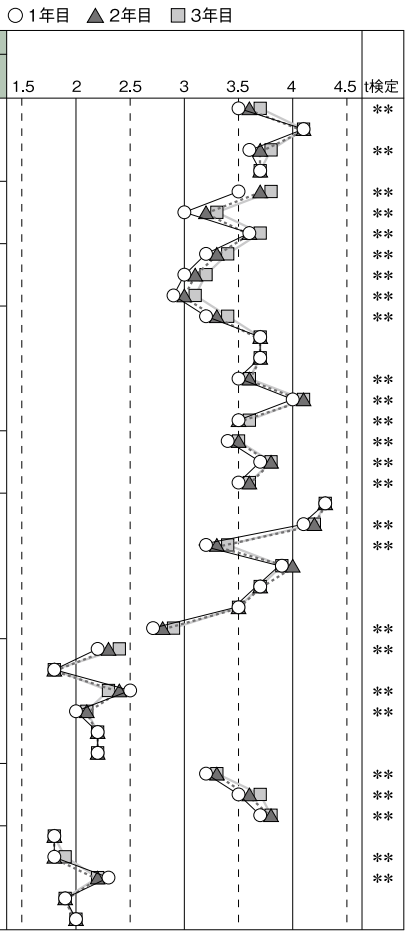
職種	人数	%
営業	1983	26.2
販売	299	4.0
一般管理	764	10.1
企画・調査	86	1.1
プログラマー・SE	433	5.7
研究・開発	1226	16.2
生産技術・設計	1055	14.0
技能	174	2.3
その他	1537	20.3
合計	7557	100.0

【図表3-3】業界別社数

業界名称	社数	%
建設・住宅	6	8.8
食料品	5	7.4
電気機器	4	5.9
輸送用機器	5	7.4
その他製造	14	20.6
商社	3	4.4
流通	4	5.9
金融	3	4.4
IT	7	10.3
専門コンサルタント／教育・人材	7	10.3
運輸／インフラ	5	7.4
その他	5	7.4
合計	68	100.0

【図表4】上司評価の全体傾向と年次傾向

		人数	平均値(標準偏差) 全体 7557名	○ 2359名	▲ 2787名	□ 2411名	t検定
総合評価		将来性	3.6(1.0)	3.5(0.9)	3.6(1.0)	3.7(1.0)	**
		職場適応度	4.1(0.8)	4.1(0.8)	4.1(0.8)	4.1(0.8)	
		職務適応度	3.7(1.0)	3.6(0.9)	3.7(1.0)	3.8(1.0)	**
		メンタルヘルス良好度	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	
社会人基礎力	前に踏み出す力	主体性	3.7(0.9)	3.5(0.9)	3.7(1.0)	3.8(0.9)	**
		働きかけ力	3.1(1.0)	3.0(0.9)	3.2(1.0)	3.3(1.0)	**
		実行力	3.6(0.9)	3.6(0.9)	3.6(0.9)	3.7(0.9)	**
	考え抜く力	課題発見力	3.3(0.9)	3.2(0.9)	3.3(0.9)	3.4(0.9)	**
		計画力	3.1(0.9)	3.0(0.8)	3.1(0.9)	3.2(0.9)	**
		創造力	3.0(0.8)	2.9(0.8)	3.0(0.9)	3.1(0.8)	**
	チームで働く力	発信力	3.3(0.9)	3.2(0.9)	3.3(0.9)	3.4(0.9)	**
		傾聴力	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	
		柔軟性	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	
		状況把握力	3.5(0.8)	3.5(0.8)	3.6(0.8)	3.6(0.8)	**
		規律性	4.1(0.9)	4.0(0.9)	4.1(0.9)	4.1(0.8)	**
		ストレスコントロール力	3.5(0.8)	3.5(0.8)	3.5(0.8)	3.6(0.8)	**
EQ		感情の理解	3.5(0.8)	3.4(0.8)	3.5(0.8)	3.5(0.8)	**
		感情のコントロール	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.8(0.8)	3.8(0.8)	**
		場に応じたコミュニケーション	3.6(0.9)	3.5(0.9)	3.6(0.9)	3.6(0.9)	**
姿勢態度	ポジティブ要素	規範遵守	4.3(0.7)	4.3(0.7)	4.3(0.7)	4.3(0.8)	
		責任性	4.1(0.8)	4.1(0.8)	4.2(0.8)	4.2(0.8)	**
		自律性	3.3(0.9)	3.2(0.9)	3.3(0.9)	3.4(0.9)	**
		協調性	3.9(0.8)	3.9(0.8)	4.0(0.8)	3.9(0.8)	
		ポジティブ思考	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	3.7(0.8)	
		バランス思考	3.5(0.7)	3.5(0.7)	3.5(0.7)	3.5(0.8)	
		統率性	2.8(0.9)	2.7(0.9)	2.8(0.9)	2.9(0.9)	**
	ネガティブ要素	★意味・価値へのこだわり	2.3(1.0)	2.2(0.9)	2.3(1.0)	2.4(1.0)	**
		★権利意識	1.8(0.9)	1.8(0.9)	1.8(0.9)	1.8(0.9)	
		★マニュアル信仰	2.4(1.0)	2.5(1.0)	2.4(1.1)	2.3(1.0)	**
		★1・0思考	2.1(1.0)	2.0(1.0)	2.1(1.0)	2.1(1.0)	**
		★自己完結思考	2.2(1.0)	2.2(1.0)	2.2(1.0)	2.2(1.0)	
		★発想転換不全	2.2(1.0)	2.2(0.9)	2.2(1.0)	2.2(1.0)	
人格的成熟度	ポジティブ要素	自己理解	3.3(0.7)	3.2(0.7)	3.3(0.8)	3.3(0.7)	**
		他者理解	3.6(0.8)	3.5(0.8)	3.6(0.8)	3.7(0.8)	**
		経験からの学習	3.8(0.8)	3.7(0.8)	3.8(0.8)	3.8(0.8)	**
	ネガティブ要素	★自己中心傾向	1.8(0.9)	1.8(0.9)	1.8(0.9)	1.8(0.9)	
		★他責傾向	1.8(0.9)	1.8(0.9)	1.8(0.9)	1.9(0.9)	**
		★依存傾向	2.3(1.0)	2.3(1.0)	2.2(1.0)	2.2(1.0)	**
		★回避傾向	1.9(0.9)	1.9(0.9)	1.9(0.9)	1.9(0.9)	
		★他者不信傾向	2.0(0.9)	2.0(0.9)	2.0(0.9)	2.0(0.9)	



※ t検定の結果は、2群の平均値の間に「差があることの確かさ」を表す。
★のついた尺度はネガティブな要素であり、得点が高いほど上司評価が低いことを示す。

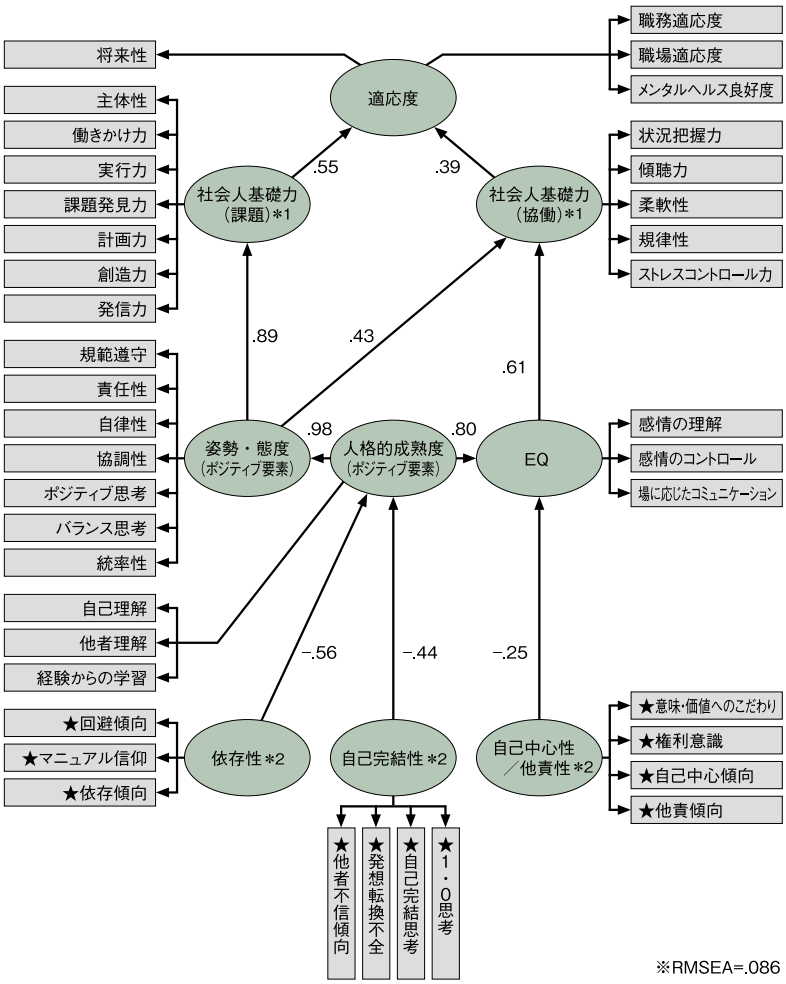
○群—□群間のt検定　**1%水準　*5%水準

務適応度」が3.7、「メンタルヘルス良好度」が3.7となっており、概ね仕事や組織に適応しているといえる。

一方、評価ランクが1もしくは2を不適応群とした場合、その出現率は「将来性」で12.0%、「職場適応度」で3.5%、「職務適応度」で10.7%、「メンタルヘルス良好度」で7.1%であり、新卒入社した若手の1割程度は適応できていない状態であるといえよう。

“総合評価”以外の指標に着目すると、“社会人基礎力”の「規律性」や“姿勢・態度”の「規範遵守」、「責任性」など、企業人としての基本的な姿勢や素直さに関連するような要素については、評価平均値が4.0を越えており高く評価されている。その一方で、「自律性」や「働きかけ力」が低く、ネガティブな要素の「マニュアル信仰」と「依存傾向」は相対的に高めである。このことから、指示を待たずに自力で問題を解決しようとする姿勢や、周囲を巻き込んでいこうとする行動が不十分であることが、上司の評価結果からうかがえる。

【図表5】上司評価結果からみた若手の適応の規定要因



*1　社会人基礎力（課題）、社会人基礎力（協働）
調査項目の内容と項目間の相関係数をもとに、「社会人基礎力」の12項目を2つの潜在因子にまとめ直した。
*2　依存性、自己完結性、自己中心性／他責性
調査項目の内容と項目間の相関係数をもとに、「人格的成熟度」「姿勢・態度」のネガティブ要素11項目を3つの潜在因子にまとめ直した。

1-2　上司評価の年次別傾向

図表4のグラフは、年次別の評価平均値を示したものである。

全体的な波形に、年次別の差は大きく見られないが、一つひとつの要素に着目すると、年次とともに変化する要素と、年次を経ても変化しにくい要素があることが分かる。

“社会人基礎力”の「主体性」、「働きかけ力」、「課題発見力」、「計画力」、「創造力」、「発信力」、“姿勢・態度”の「自律性」、「統率性」、“人格的

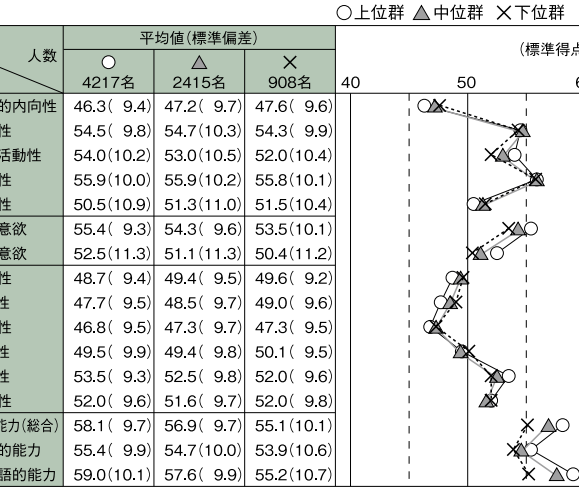
成熟度”の中の「他者理解」などの要素は、1年目＜2年目＜3年目と評価平均が高まる一方で、「傾聴力」、「柔軟性」、「ポジティブ思考」、「バランス思考」などは、年次による得点差はほとんど見られない。

このデータは同一人物の変化を追跡したものではないため、解釈に注意する必要があるものの、調査の規模から見て、この相違は年次、すなわち職務経験による変化の大小と考えることができるだろう。

【図表6】SPI2と上司評価の関係（将来性）

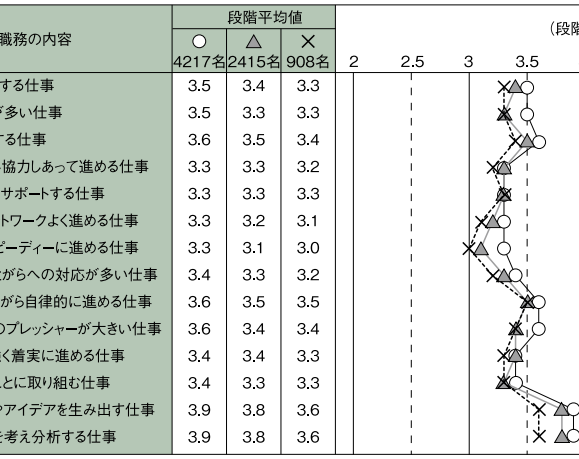
＜性格・能力＞　○上位群 ▲中位群 ×下位群

	尺度	人数 ○ 4217名	▲ 2415名	× 908名	注目すべき平均偏差（○-×）	t検定
行動的側面	SO 社会的内向性	46.3（ 9.4）	47.2（ 9.7）	47.6（ 9.6）		**
	RE 内省性	54.5（ 9.8）	54.7（10.3）	54.3（ 9.9）		
	AC 身体活動性	54.0（10.2）	53.0（10.5）	52.0（10.4）		**
	PE 持続性	55.9（10.0）	55.9（10.2）	55.8（10.1）		
	CA 慎重性	50.5（10.9）	51.3（11.0）	51.5（10.4）		*
意欲的側面	AM 達成意欲	55.4（ 9.3）	54.3（ 9.6）	53.5（10.1）		**
	VI 活動意欲	52.5（11.3）	51.1（11.3）	50.4（11.2）		**
情緒的側面	NE 敏感性	48.7（ 9.4）	49.4（ 9.5）	49.6（ 9.2）		*
	DE 自責性	47.7（ 9.5）	48.5（ 9.7）	49.0（ 9.6）		**
	EW 気分性	46.8（ 9.5）	47.3（ 9.7）	47.3（ 9.5）		
	IN 独自性	49.5（ 9.9）	49.4（ 9.8）	50.1（ 9.5）		
	OA 自信性	53.5（ 9.3）	52.5（ 9.8）	52.0（ 9.6）		
	HM 高揚性	52.0（ 9.6）	51.6（ 9.7）	52.0（ 9.8）		**
能力的側面	T 基礎能力（総合）	58.1（ 9.7）	56.9（ 9.7）	55.1（10.1）	3.0	**
	V 言語的能力	55.4（ 9.9）	54.7（10.0）	53.9（10.6）		**
	NV 非言語的能力	59.0（10.1）	57.6（ 9.9）	55.2（10.7）	3.8	**



＜職務適応性＞

職務の内容	○ 4217名	▲ 2415名	× 908名	注目すべき平均偏差（○-×）	t検定
A 多くの人と接する仕事	3.5	3.4	3.3		**
B 人との折衝が多い仕事	3.5	3.3	3.3		**
C 集団を統率する仕事	3.6	3.5	3.4		**
D 周囲と協調し協力しあって進める仕事	3.3	3.3	3.2		
E 人に気を配りサポートする仕事	3.3	3.3	3.3		
F 活動的にフットワークよく進める仕事	3.3	3.2	3.1		**
G てきぱきとスピーディーに進める仕事	3.3	3.1	3.0		**
H 予定外のことがらへの対応が多い仕事	3.4	3.3	3.2		**
I 自分で考えながら自律的に進める仕事	3.6	3.5	3.5		**
J 目標や課題のプレッシャーが大きい仕事	3.6	3.4	3.4		**
K 課題を粘り強く着実に進める仕事	3.4	3.4	3.3		
L 前例のないことに取り組む仕事	3.4	3.3	3.3		*
M 新しい企画やアイデアを生み出す仕事	3.9	3.8	3.6		**
N 複雑な問題を考え分析する仕事	3.9	3.8	3.6		**



○群－×群間のt検定　**1%水準　*5%水準

つまり、前者のように、自ら考え働きかけるような要素は経験を通じて高まっていき、入社後の育成が可能なものであると考えられる。一方で、自分自身や他者、環境と折り合いをつけるような要素は入社後に変わりにくく、採用選考時に見極めるべき要素であることを示唆する結果であるといえよう。

1-3　上司評価結果から見た若手の適応の規定要因

職場や職務への適応や戦力化に影響する要因構造をとらえるため、共分散構造分析（※）を行った（図表5）。分析の結果、適合度はRMSEAが.086であり、モデルのあてはまりは悪くないといえる。

この結果から「人格的成熟度（ポジティブ要素）」、「姿勢・態度（ポジティブ要素）」、「EQ」の高さが職場や職務への適応を促進し、「依存性」、「自己完結性」、「自己中心性／他責性」の高さが適応や戦力化を阻害する要因となっているといえる。

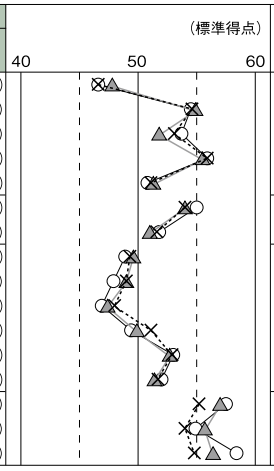
※共分散構造分析とは、調査データなど実際に得られたデータを用いて因果関係を分析する手法である。調査デザインを構成する際に想定した因果モデルが、実際のデータにどれくらいあてはまっているか、実態をうまく表しているかなど、設定した仮説を検証するために用いられる。

1-1～1-3の上司評価の結果をまとめると、以下5点である。

【図表7】SPI2と上司評価の関係（職場適応度）

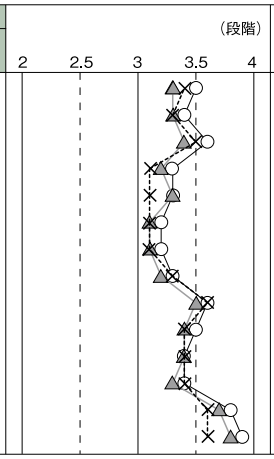
＜性格・能力＞　○上位群 △中位群 ×下位群

	尺度＼人数	平均値(標準偏差) ○ 6336名	△ 937名	× 265名	注目すべき平均偏差(○-×)	t検定
行動的側面	SO 社会的内向性	46.6(9.5)	47.7(9.7)	46.6(9.3)		
	RE 内省性	54.5(9.9)	54.9(10.1)	54.6(10.3)		
	AC 身体活動性	53.7(10.2)	51.8(10.9)	53.1(10.5)		
	PE 持続性	55.9(10.1)	55.5(10.2)	55.9(9.8)		
	CA 慎重性	50.8(10.9)	51.3(10.9)	51.1(9.8)		
意欲的側面	AM 達成意欲	55.0(9.4)	54.0(10.0)	54.0(9.8)		
	VI 活動意欲	51.9(11.3)	51.0(11.3)	51.6(10.3)		
情緒的側面	NE 敏感性	48.9(9.5)	49.6(9.4)	49.3(8.4)		
	DE 自責性	47.9(9.6)	49.0(9.6)	49.0(10.0)		
	EW 気分性	46.9(9.5)	47.4(9.9)	48.0(9.8)		
	IN 独自性	49.4(9.9)	49.9(9.7)	51.1(8.9)		**
	OA 自信性	53.0(9.5)	52.7(9.6)	52.9(9.5)		
	HM 高揚性	52.0(9.6)	51.4(9.9)	51.7(9.7)		
能力的側面	T 基礎能力(総合)	57.5(9.6)	57.0(10.6)	55.2(11.1)		**
	V 言語的能力	54.9(9.8)	55.7(10.8)	54.0(11.4)		
	NV 非言語的能力	58.4(10.0)	56.4(10.6)	54.8(11.7)	3.6	**



＜職務適応性＞

職務の内容	段階平均値 ○ 6336名	△ 937名	× 265名	注目すべき平均偏差(○-×)	t検定
A 多くの人と接する仕事	3.5	3.3	3.4		
B 人との折衝が多い仕事	3.4	3.3	3.3		
C 集団を統率する仕事	3.6	3.4	3.5		
D 周囲と協調し協力しあって進める仕事	3.3	3.2	3.1		*
E 人に気を配りサポートする仕事	3.3	3.3	3.1		*
F 活動的にフットワークよく進める仕事	3.2	3.1	3.1		
G てきぱきとスピーディーに進める仕事	3.2	3.1	3.1		
H 予定外のことがらへの対応が多い仕事	3.3	3.2	3.3		
I 自分で考えながら自律的に進める仕事	3.6	3.5	3.6		
J 目標や課題のプレッシャーが大きい仕事	3.5	3.4	3.4		
K 課題を粘り強く着実に進める仕事	3.4	3.4	3.4		
L 前例のないことに取り組む仕事	3.4	3.3	3.4		
M 新しい企画やアイデアを生み出す仕事	3.8	3.7	3.6		**
N 複雑な問題を考え分析する仕事	3.9	3.8	3.6		**



○群ー×群間のt検定　**1%水準　*5%水準

①若手社員の適応状況は概ね良好である
②まじめさや素直さに関わる要素は評価されている
③自ら考え働きかける力が弱いものの、これらは入社後に高まる傾向がある
④他者や異なる考え方と折り合いをつける姿勢は入社後に変わりにくい
⑤姿勢・態度や人格的成熟度のネガティブ要素は適応を妨げる

2 SPI2と総合評価4指標の関係

ここからは、戦力化や適応をとらえた指標である“総合評価”4項目と新卒採用選考時のSPI2がどの程度関係しているのかをみていく。評価は5段階であるため、4、5を評価上位群（Good群；以下G群）、3を評価中位群（Middle群；以下M群）、1、2を評価下位群（Poor群；以下P群）とし、各群のSPI2の得点を図表6～9に示した。

2-1 SPI2と「将来性」評価の関係

図表6の通り、G群はP群と比較して、能力的側面、特に非言語的能力（NV）が高い。今回収集したデータの基礎能力（総合）の得点の平均値は57.3であり、全体として基礎能力の高い集団ではあるが、その中でもより基礎能力が高い人ほど、将来の活躍可能性を示す結果となっている。性格的側面では、身体活動性（AC）、活動意欲（VI）、職務適応性G（てきぱきとスピーディーに進める仕事）において、G群とP群の差が大きい。

1～3年目の若手は、物事を論理的に考えることができ、活動的でフットワークがよい方が、将来も活躍する可能性があるだろうと考えられていることを示す結果である。

2-2　SPI2と「職場適応度」評価の関係

図表7に示す通り、G群はP群より、能力的側面、特に非言語的能力が高い。また、P群の特徴として、G群やM群より独自性（IN）が高く、わずかながらではあるが、職務適応性D（周囲と協調し協力しあって進める仕事）、E（人に気を配りサポートする仕事）が低い傾向が見られた。この傾向は、3年目より1年目の方が顕著であった。

若手のうちは、個性的でユニークな考え方や行動をするよりもむしろ、周囲のメンバーと協力的に仕事を進めるタイプの方が、組織に適応し、良好な人間関係を築いていると評価されていることがうかがえる。

2-3　SPI2と「職務適応度」評価の関係

2-1の「将来性」評価との関係、2-2の「職場適応度評価」との関係と同様、G群は能力的側面、特に非言語的能力の得点が高い（図表8）。この結果は、職種や業種を越えて一貫したものであった。

非言語的能力は、複雑な仕事内容の理解や応用につながる要素である。近年の職務は、以前に比べて非常に複雑化しており、若い年次からこうした仕事を任されることが多い。そのため、自ら論理的に考え仕事を組み立てていける若手ほど、高い評価につながっているのではないかと考えられる。

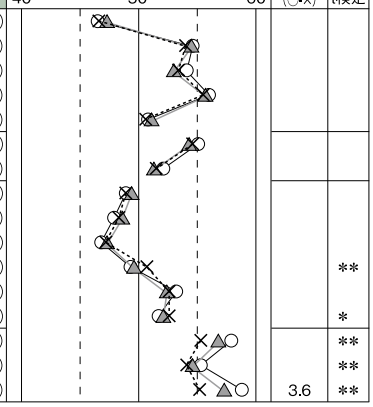
2-4　SPI2と「メンタルヘルス良好度」評価の関係

図表9の通り、G群はP群と比較して、敏感性（NE）、自責性（DE）、気分性（EW）が低く、身体活動性（AC）、達成意欲（AM）が高いのが特徴である。心身ともに健康的に働いていると評価されている若手は、新卒採用時のSPI2においても、傷つきにくく多少のことには動じず、積極的でフットワークがよいという結果が見てとれ

【図表8】SPI2と上司評価の関係（職務適応度）

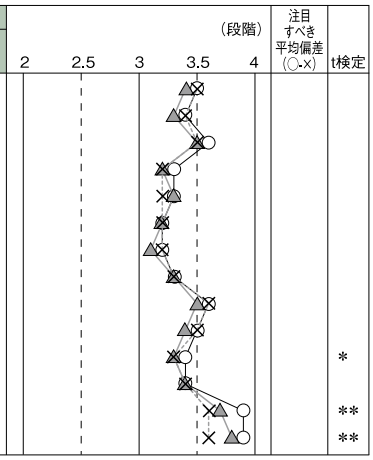
＜性格・能力＞　○上位群　△中位群　×下位群

	尺度＼人数	平均値（標準偏差）○ 4881名	△ 1848名	× 808名	注目すべき平均偏差（○-×）	t検定
行動的側面	SO　社会的内向性	46.5（ 9.5）	47.3（ 9.7）	46.6（ 9.5）		
	RE　内省性	54.6（ 9.9）	54.5（10.0）	54.0（10.1）		
	AC　身体活動性	53.6（10.3）	53.0（10.5）	53.4（10.4）		
	PE　持続性	56.0（10.0）	55.7（10.0）	55.5（10.3）		
	CA　慎重性	50.8（10.9）	51.1（11.1）	50.6（10.3）		
意欲的側面	AM　達成意欲	55.1（ 9.3）	54.3（ 9.8）	54.6（ 9.9）		
	VI　活動意欲	52.1（11.2）	51.3（11.5）	51.5（11.3）		
情緒的側面	NE　敏感性	48.9（ 9.4）	49.4（ 9.8）	48.9（ 9.0）		
	DE　自責性	47.9（ 9.5）	48.6（ 9.7）	48.3（10.0）		
	EW　気分性	46.8（ 9.5）	47.3（ 9.7）	47.2（ 9.9）		
	IN　独自性	49.3（ 9.8）	49.6（ 9.9）	50.7（ 9.6）		**
	OA　自信性	53.2（ 9.3）	52.4（ 9.8）	52.6（ 9.7）		
	HM　高揚性	51.7（ 9.6）	52.1（ 9.5）	52.6（ 9.9）		*
能力的側面	T　基礎能力（総合）	57.9（ 9.6）	56.8（10.0）	55.3（10.2）		**
	V　言語的能力	55.3（ 9.8）	54.6（10.2）	54.1（10.8）		**
	NV　非言語的能力	58.8（10.0）	57.3（10.1）	55.2（10.6）	3.6	**



＜職務適応性＞

職務の内容	段階平均値 ○ 4881名	△ 1848名	× 808名	注目すべき平均偏差（○-×）	t検定
A 多くの人と接する仕事	3.5	3.4	3.5		
B 人との折衝が多い仕事	3.4	3.3	3.4		
C 集団を統率する仕事	3.6	3.5	3.5		
D 周囲と協調し協力しあって進める仕事	3.3	3.2	3.2		
E 人に気を配りサポートする仕事	3.3	3.3	3.2		
F 活動的にフットワークよく進める仕事	3.2	3.2	3.2		
G てきぱきとスピーディーに進める仕事	3.2	3.1	3.2		
H 予定外のことがらへの対応が多い仕事	3.3	3.3	3.3		
I 自分で考えながら自律的に進める仕事	3.6	3.5	3.6		
J 目標や課題のプレッシャーが大きい仕事	3.5	3.4	3.5		
K 課題を粘り強く着実に進める仕事	3.4	3.3	3.3		*
L 前例のないことに取り組む仕事	3.4	3.4	3.4		
M 新しい企画やアイデアを生み出す仕事	3.9	3.7	3.6		**
N 複雑な問題を考え分析する仕事	3.9	3.8	3.6		**



○群ー×群間のt検定　**1%水準　*5%水準

る。この結果は、小社で過去に分析した結果とも一致するものである。

2-1～2-4のSPI2と上司評価との分析結果をまとめると、以下4点である。

①「将来性」は積極性や基礎能力の高さをはじめとして、多くの要素と関連が深い
②「職場適応度」は協調性の高さと独自性の低さと関連が深い
③「職務適応度」には基礎能力の高さが職種を超えて重要である
④「メンタルヘルス良好度」は情緒的側面や意欲、身体活動性と関連が深い

おわりに

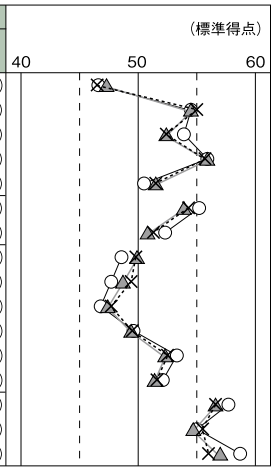
本調査結果から、①若手の戦力化や適応に影響する要素には、年次（経験）を経て高まりやすい要素と気質や性格の影響を強く受けて変化しにくい要素があること、②新卒採用選考時のSPI2で測定している性格や基礎能力が、入社後の若手社員の適応・戦力化と関係していることが示された。

本調査結果はご協力いただいた68社7557名全体の平均であるが、企業ごとにみると、入社後に伸びる要素に違いがみられるなどの各社の特徴が表れている。採用選考においては、入社後に伸びやすい要素と変化しにくい要素を把握し、自社で採用時に何の要素をどのレベルまで求めるのか、入社後に何をどのように身につけさせるのかを考えた上で採用要件や育成要件を考えることが必要である。自社の要件設計をされる際に、本調査結果をご活用いただければ幸いである。

【図表9】SPI2と上司評価の関係（メンタルヘルス良好度）

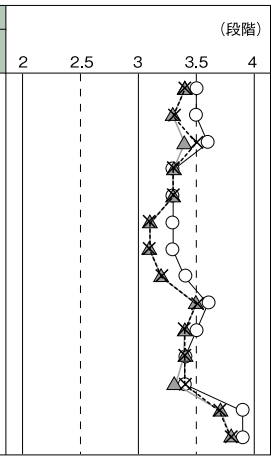
<性格・能力>　○上位群 △中位群 ×下位群

尺度		平均値（標準偏差） ○ 5025名	△ 1979名	× 534名	注目すべき平均偏差（○-×）	t検定
行動的側面	SO 社会的内向性	46.6（ 9.5）	47.3（ 9.6）	46.5（ 9.7）		
	RE 内省性	54.5（10.0）	54.5（10.0）	55.0（10.0）		
	AC 身体活動性	53.9（10.2）	52.4（10.5）	52.4（10.5）		**
	PE 持続性	55.9（10.1）	55.9（10.0）	55.7（10.2）		
	CA 慎重性	50.5（10.9）	51.5（11.0）	51.5（10.5）		
意欲的側面	AM 達成意欲	55.2（ 9.4）	53.9（ 9.5）	54.3（10.1）		*
	VI 活動意欲	52.3（11.3）	50.8（11.3）	51.3（11.3）		
情緒的側面	NE 敏感性	48.6（ 9.4）	49.9（ 9.5）	49.8（ 9.4）		**
	DE 自責性	47.7（ 9.5）	48.7（ 9.7）	49.4（10.1）		**
	EW 気分性	46.8（ 9.5）	47.4（ 9.8）	47.7（ 9.6）		*
	IN 独自性	49.6（ 9.8）	49.4（ 9.9）	49.5（ 9.3）		
	OA 自信性	53.3（ 9.4）	52.3（ 9.7）	52.5（ 9.8）		
	HM 高揚性	52.1（ 9.6）	51.4（ 9.7）	51.6（ 9.8）		
能力的側面	T 基礎能力（総合）	57.7（ 9.6）	56.6（10.0）	56.6（10.3）		*
	V 言語的能力	55.0（ 9.8）	54.7（10.4）	55.5（10.6）		
	NV 非言語的能力	58.7（10.0）	57.0（10.3）	56.0（10.6）		**



<職務適応性>

職務の内容	段階平均値 ○ 5025名	△ 1979名	× 534名	注目すべき平均偏差（○-×）	t検定
A 多くの人と接する仕事	3.5	3.4	3.4		**
B 人との折衝が多い仕事	3.5	3.3	3.3		**
C 集団を統率する仕事	3.6	3.4	3.5		**
D 周囲と協調し協力しあって進める仕事	3.3	3.3	3.3		
E 人に気を配りサポートする仕事	3.3	3.3	3.3		
F 活動的にフットワークよく進める仕事	3.3	3.1	3.1		**
G てきぱきとスピーディーに進める仕事	3.3	3.1	3.1		**
H 予定外のことがらへの対応が多い仕事	3.4	3.2	3.2		**
I 自分で考えながら自律的に進める仕事	3.6	3.5	3.5		
J 目標や課題のプレッシャーが大きい仕事	3.5	3.4	3.4		**
K 課題を粘り強く着実に進める仕事	3.4	3.4	3.4		
L 前例のないことに取り組む仕事	3.4	3.3	3.4		
M 新しい企画やアイデアを生み出す仕事	3.9	3.7	3.7		*
N 複雑な問題を考え分析する仕事	3.9	3.8	3.8		*



○群ー×群間のt検定　**1%水準　*5%水準

信頼する上司がいることは部下のメンタルヘルスに効果的か

信頼のベースと仕事の特徴による違い

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**

研究の背景

■職場の信頼低下は メンタルヘルスを悪化させたのか

近年、職場におけるメンタルヘルスの問題が大きくとりあげられているが、その原因として職場における対人的な信頼感の低下が示唆されている（産業人メンタルヘルス白書, 2007）。対人的な信頼感のある職場であれば、そもそも対人ストレスは少ないだろうし、仕事からのストレスを受けたときでも、周囲からの援助によって、ストレスの影響を軽減できるかもしれない。つまり、信頼がメンタルヘルスに及ぼす影響は、直接対人関係に関するストレスを減らす効果を持つか、ストレスに対処する際の資源として機能するかの2通りの効果が考えられる。

しかし、職場の信頼がメンタルヘルスの向上に寄与しているかを直接検討した研究はあまりなく、代わりに周囲の人からのサポートが、メンタルヘルスに及ぼす効果を検討したものが多い（Viswesvaran et al, 1999）。この場合、サポートの効果はストレスに対する反応を軽減する資源として扱われている。従って、人間関係のよさによって、直接ストレス源が減ったことの効果については、検討されていない。しかも、対人サポートと信頼とは異なる心理概念である。

そこで本研究では、職場における信頼の中でもメンタルヘルスへの影響が大きいと思われる上司への信頼を取り上げ、その信頼の程度が直接メンタルヘルスにポジティブな効果を持つことを確認する。【仮説1】

■仕事の意味づけの効果

人間関係と並んで、仕事の質や量に関する問題もストレスの原因としてあげられる（労働者健康状況調査, 2002）。これまでの研究では、仕事の負担が高くても、仕事をコントロールできる程度が高ければ（Terry & Jimmieson, 1999）、あるいは仕事の意味付けがきちんとなされれば（Arnold et al, 2007）、ストレス反応は抑制されることが示されている。上記のような特徴を持つ仕事を与えることも上司の重要な役割のひとつであると考えられることから、上司への信頼が仕事の達成感を高め、仕事での達成感がメンタルヘルスにポジティブな効果を及ぼすと予測する。【仮説2】

■仕事の自律性の高低によって 上司への信頼の効果は変わるか

仕事をコントロールできることと対人サポートは、共にストレスへの反応を軽減する効果が期待されるが、両者は独立して効果を発揮するのではない。例えば、仕事の負荷からくるストレスの軽減にコントロールが有効なのは、同僚からのサポートが得られない場合である（Johnson and Hall, 1988）。どちらか一方あれば、片方の効果が薄まるとすれば、上司からのサポートについても同様のことが考えられる。仕事を自分でコントロールできる場合、あるいは仕事の自律性が高い場合には、仕事の意味づけや遂行に際してさほど上司の助けを必要としないため、上司への信頼の効果は弱まる可能性がある。そこで本研究では、仕事の自律性が低い場合の方が、上司への信頼がメンタルヘルスや仕事の達成感に及ぼす効果は大きくなると予測する。【仮説3】

■どのような上司であれば信頼するのか

上司への信頼は、どのようなときに高まるのだろうか。Mayer et al(1995）は、それまでに行われた信頼に関する研究をまとめて、ある人物が「能力ability」「誠実 integrity」「慈善（善意ある人・情け深い人）benevolence」の3点において高い評価を受けると、その人物に対する信頼感が高まるとした。この3つは信頼性（trustworthiness）とよばれ、信頼（trust）そのものとは区別して扱われる。3つの信頼性評価は、それぞれ信頼の醸成に有効に作用しており、高められた信頼は満足度などのポジティブな結果をもたらすとともに、これら3つの信頼性評価は信頼を媒介せずに直接結果に影響する（Colquitt et al, 2007）。そこで、本研究では3つの信頼性評価が信頼の程度を規定するとともに、仕事での達成感やメンタルヘルスの向上に、直接効果があることを予測する。【仮説4】

研究で使用したデータ

データは2010年2月に日本の一般企業5社（システム、コンサルティング、研究所2社、製造）の協力を得てアンケート調査を行ったものである。分析対象項目に全て回答のあった524名（男70%、女30%）のデータを用いて共分散構造分析を行った。なお全ての回答者は管理職を除く一般社員である。本研究で使用したアンケート項目は、以下の4つからなっていた。

①上司の信頼性評価について問うもの（Mayer et al（1999）を参考に作成した「上司は仕事の知識が豊富である（能力）」「上司は強い正義感を持っている（誠実）」「上司は私の幸福を気にかけてくれる（慈善）」などの12項目、5件法）

②上司への信頼を問うもの（「私は上司を信頼している」などの4項目、5件法）

③仕事の達成感を問うもの（日本労働研究機構（1999）の職務満足のチェックリストより「今の仕事はやりがいのある仕事である」などの4項目、5件法）

④抑うつの程度を問うもの（職業性ストレス簡易調査表のストレス反応尺度より抑うつ感を測定する6項目、4件法）

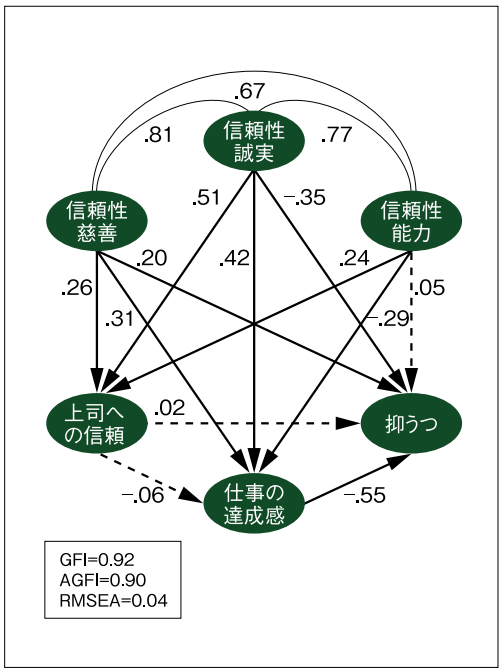
仕事の自律性の高低に分けて分析を行うため、「自律的に決定を行って仕事を進められる」の項目に、全くあてはまらない、あてはまらない、どちらともいえない、を選択した147名を自律低群、ある程度あてはまる、とてもあてはまる、を選択した377名を自律高群とした。

結果と考察

■全データを用いた分析

データ全体での共分散構造分析の結果を示したのが図表1である。矢印は変数間の影響の方向を示し、実線で示された矢印（パス）は統計的に有意な値を示したものである。パスにつけられた数字は影響の強さを表しており、プラスの影響とマイナスの影響がある。3つの信頼性の評価から信頼へのパスはいずれも有意なプラスの値であり、信頼性の評価が信頼を高めていることがわかる。中でも誠実の評価が他の２つの信頼性評価と比べて、より信頼を高めていた。一方、信頼は仕事の達成感や抑うつに対して有意な効果を持たず、【仮説1】と【仮説2】の一部は支持されなかった。上司を信頼する程度によって、仕事の達成感や抑うつの程度は影響を受けなかったことになる。

【図表1】全データを用いた共分散構造分析の結果



また、信頼性の評価は、能力の評価から抑うつへのパスを除いて、仕事の達成感や抑うつに直接的に効果を及ぼすことが示され、【仮説4】は支持された。信頼そのものではなく、信頼性の評価によって、仕事の達成感や抑うつは影響を受けていたことから、上司を信頼しているとの心理状態よりも、何に基づく信頼かのほうが、仕事の達成感や抑うつの軽減には効果的であることを示唆している。

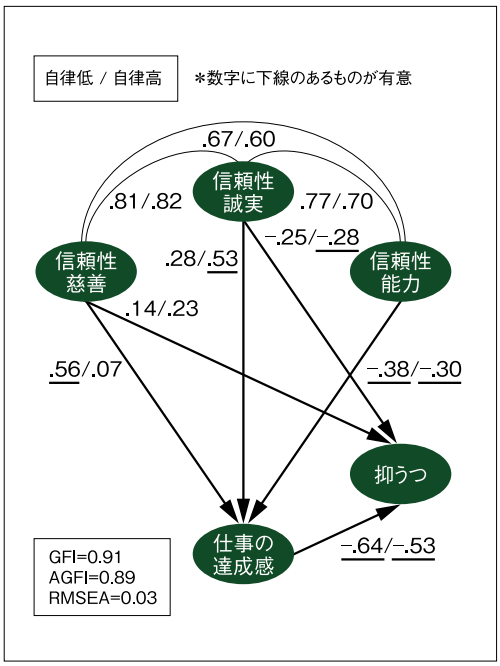
ただし、信頼性によっては、想定されたポジティブな効果ではなく、ネガティブな効果があることがわかった。例えば、上司の誠実の評価は抑うつの程度を低めたのに対して、慈善の評価は抑うつを高めた。慈善の項目に代表されるような個人的配慮を職場で受けることで、自尊心が脅威にさらされ、ストレス反応を強めたとも考えられる。ただし、抑うつ傾向がある部下に対して上司が慈善の行動を示した可能性も考えられるため、この点については今後の検討が必要である。また、誠実や慈善の評価は仕事の達成感を高めたのに対して、能力の評価は仕事の達成感を低める効果があった。これは、上司の能力を評価するような場面、つまり自分の力では不十分で職務の遂行に上司の手助けを必要とするような経験をしたことで達成感が下がった可能性が考えられる。

仕事の達成感から抑うつへの効果は有意な負の値となり、この点で【仮説2】は部分的に支持された。効果も大きく、仕事で達成感を感じている人ほど抑うつを感じにくいことを示す結果となった。

■仕事の自律性高群と自律性低群の分析

仕事の自律性の高低でサンプルを分け、全データを用いた分析で有意にならなかったパ

【図表2】仕事の自律性の高い群・低い群別の共分散構造分析の結果



スを除いて分析を行った結果を示したのが図表2である。2群間で、慈善の評価が仕事の達成感に及ぼす効果の強さが、有意に異なることがわかった。自律性の低い仕事を行っている場合にのみ、自分に対する配慮を示す上司の下で仕事の達成感が高まった。しかし、慈善と誠実の信頼性評価から抑うつへのパスでは2群間で統計的な有意差は得られず、【仮説3】は部分的な支持にとどまった。

自律低群のモデルでパスのいくつかは有意とならなかったが、使用変数の多さに比して自律低群の人数が少なかったことが一因と考えられる。同様の理由で2群間の差の検出力も低下した可能性がある。2群間での差は有意にならなかったものの、誠実さの信頼性評価から仕事の達成感へのパスは、自律高群の方が大きな値となっている（自律高群0.53、自律低群0.28）。自律性高く仕事をしている人にとっては、上司が自分に配慮してくれるかなどの慈善的な行動は仕事の意味づけには影響がないものの、上司が誠実な仕事振りであるかどうかは自らの仕事の意義を評価する際に影響している可能性がある。また、全体モデルでは有意であった慈善の評価から抑うつへのパスは、自律高群の方が大きな値となっていた（自律高群0.23、自律低群0.14）。上司が自分に対する配慮を示すことは、自律性の高い仕事を行っている人にとって、より自尊心への脅威となるのかもしれない。仕事の自律性によって上司への信頼性の評価が異なる効果を持っていたことから、上司がどのような行動をとるべきかは、部下の仕事の性質によって変わってくることが示唆されたといえる。

まとめ

本研究を通じて、上司への信頼は何に基づく信頼かによって、結果にさまざまな影響を及ぼすことがわかった。また、仕事の自律性の高低によっても、上司への信頼の影響は異なっていた。いずれにしても、上司とのかかわりが、仕事における達成感や、抑うつに影響をしていることが示された一方で、その関係性は複雑であり、改めて部下マネジメントの難しさを示す結果であったといえる。

※本稿は日本社会心理学会第51回大会（2010年9月）に発表した論文「上司への信頼が仕事の達成感やメンタルヘルスにもたらす影響」（今城志保、繁桝江里、菅原育子）に加筆・修正を行ったものである。
※本研究は、山梨学院大学繁桝江里氏が平成20年度科学研究費補助金（若手研究（B））を受け実施した調査データの二次分析に基づいている。記して感謝させていただく。

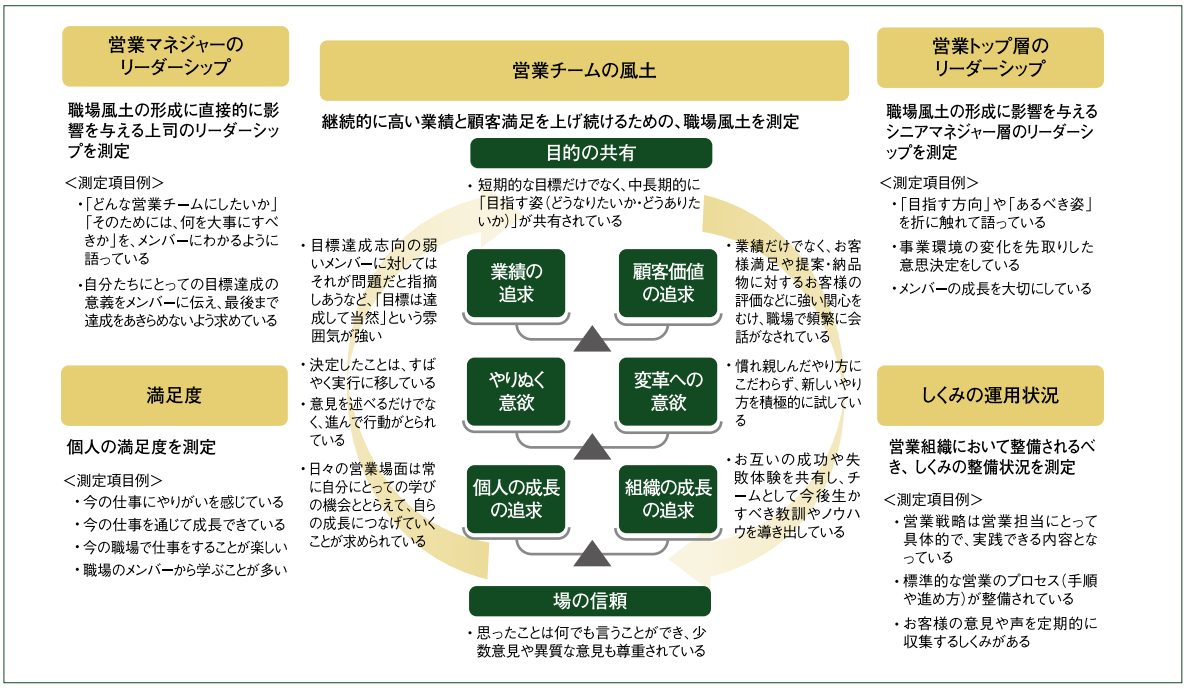
強い営業組織づくりのための施策検討につなげる『営業組織診断サーベイ』のご紹介

競合との競争に打ち勝ち業績向上を続けるためにも、営業組織の役割はいっそう高まってきています。そのような中、このたび、“強い営業組織”像に照らして、営業組織の現状を把握できる『営業組織診断サーベイ』をリリースいたしましたのでご紹介いたします。貴社営業組織を、変化に対応し、お客様への「提供価値」を継続的に高め、高い業績を上げ続けられる“強い営業組織”に進化させていくきっかけとして、ぜひご活用ください。

『営業組織診断サーベイ』の測定領域

■「営業チームの風土」を軸とした診断領域

『営業組織診断サーベイ』は、小社の長年の“強い営業組織”の研究に基づいて設計されたものです。小社の研究によると、強い営業組織のキーは、顧客の最前線にいる営業チームに培われた風土にあることがわかってきました。そのため、『営業組織診断サーベイ』の測定領域は、「営業チームの風土」を中心に据えています。また、営業チームの風土づくりに欠かせない「営業マネジャーのリーダーシップ」や「営業トップ層のリーダーシップ」、ならびに、営業組織の運営に必要な「しくみの運用状況」を測定領域として加えています。これにより、『営業組織診断サーベイ』では、強い営業チームの風土が備わっているかどうかを点検することが可能です。そして、強い営業チームの風土づくりに向けて、営業部門のマネジメント層のリーダーシップの発揮の仕方や、しくみの整備の仕方・運用の仕方をどうしていくべきかの、ヒントを提示します。



■強い営業チームに培われた風土のポイント

①「目的の共有」と「場の信頼」が存在し、チームとして機能する土台ができている
組織が単なる個人の集合体ではなく、チームとして機能するための最低限の条件ともいえる目指す方向性が共有されており、組織の土台となる場の信頼が築かれている。

②「業績の追求」と「顧客価値の追求」の同時実現
目標達成へのこだわりと、お客様に対する価値提供へのこだわりの双方が高いレベルで実現できている。

③「やりぬく意欲」と「変革への意欲」の同時実現
決めたことは最後までやりぬくこと、新しいやり方を積極的に取り入れることの双方が高いレベルで実現できている。

④「個人の成長の追求」と「組織の成長の追求」の同時実現
個人の成長を強く求めることと、ノウハウ共有等、組織としての力を高めていくことの双方が高いレベルで実現できている。

調査項目の特徴

■営業部門のためのサーベイ

『営業組織診断サーベイ』の診断対象は、直接顧客接点を持つ営業・販売担当者が集まる営業部門です。サーベイの回答者は、営業・販売部門に所属する営業マネジャーや営業担当となります。このような回答者が回答しやすいように質問項目の設計をしています。なお、“強い営業組織”の要素をそのままサーベイ項目に反映しているため、項目そのものが“強い営業組織”を表しています。そのため、特に営業マネジャーにとっては、回答することが日々の営業マネジメントを振り返るきっかけとなります。

＜調査冊子見本＞

1.営業チームの風土

■第1部

あなたの所属するチームについて、以下のことはどの程度当てはまりますか。
あてはまる程度を1つ選んでください。なお、「チーム」とはあなたが所属する最小のマネジメント単位の組織であり、「課」や「グループ」と呼ばれる組織単位をさします。
※どうしても判断がつかない場合のみ、「＊わからない」に○印をつけてください。

	1 あてはまらない	2 どちらかといえばあてはまらない	3 どちらともいえない	4 どちらかといえばあてはまる	5 あてはまる	＊わからない
1） 短期的な目標だけでなく、中長期的に「目指す姿（どうなりたいのか・どうありたいか）」が共有されている	1	2	3	4	5	＊
2） 目標達成志向の弱いメンバーに対してはそれが問題だと指摘しあうなど「目標は達成して当然」という雰囲気が強い	1	2	3	4	5	＊
3） 業績だけでなく、お客様満足や提案・納品物に対するお客様の評価などに強い関心をむけ職場で頻繁に会話がなされている	1	2	3	4	5	＊
4） 決定したことは、すばやく実行に移し						＊

- ✓ 調査票は、Web形式と紙冊子形式の2種類からお選びいただけます。
- ✓ 調査領域それぞれについて、短文の質問項目（約120問）に5段階で回答いただく形式で、15～20分程度で回答可能なものです。
- ✓ なお、必要に応じてフリーコメントの記入欄もご用意します。

調査結果の活用

■営業マネジャーによる組織マネジメントの改善につなげる

『営業組織診断サーベイ』の結果は、部や部門でくくった単位で集計したり、課・チームといった最小組織単位で集計したりして、データをご報告します。営業グループごとの特徴やばらつきを確認するとともに、営業部門全体の課題を明らかにし、次の効果的な打ち手を検討することが可能です。また、これらの報告書を、営業部門のマネジメント層や、メンバーにもフィードバックすることで、日々の組織運営を振り返り、次のアクションや施策を考えるきっかけとなります。なお、『営業組織診断サーベイ』を活用した研修・ワークショップをご実施いただくことで、サーベイ結果をより冷静に深く解釈し受け止めることができるとともに、今後の“強い営業組織”に向けた次のアクションを具体的に考えることが可能となります。

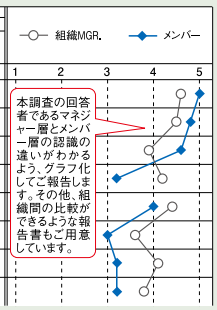
＜報告書見本＞

所属

質問項目毎の回答者の平均値をご報告します。

側面	要素		項目	① 組織MGR.	② メンバー	①-②
				8名	50名	
目的	目的の共有	1	短期的な目標だけでなく、中長期的に「目指す姿（どうなりたいのか・どうありたいか）」が共有されている	4.6	5.0	-0.4
		2	会社・事業部の中での自チームの役割を確認し、それを踏まえた今後のあり方を検討している	4.5	4.8	-0.3
		3	自チーム	3.9	4.6	-0.7
		4	メンバー	4.2	3.2	+1.0
	業績の追求	5	目標達成	4.4	4.0	+0.4
		6	目標達成 ことがないか	3.6	3.0	+0.6
		7	メンバー全員が最後まで当期目標達成にこだわり、可能な限りの営業活動をやりきっている	4.1	3.2	+0.9
		8	個人目標だけではなく、自チームの目標達成に対してもメンバー全員が強いこだわりを持っている	3.8	3.2	+0.6

Sample



本調査の回答者であるマネジャー層とメンバー層の認識の違いがわかるよう、グラフ化してご報告します。その他、組織間の比較ができるような報告書もご用意しています。

- ✓ ご指定いただいた回答者属性（組織単位など）ごとに集計結果をご報告します。
- ✓ マネジャー層とメンバー層の認識の違いを示したり、組織間での比較を行うなど、集計単位ごとにグラフを作成し、組織の状態をわかりやすく報告します。

お問い合わせは下記にて承ります。
サービスセンター 0120-878-300（Tel 03-3211-6000）
受付時間　9：00～18：00（土日祝除く）

書籍のご案内

『「いい会社」とは何か』

小野泉、古野庸一（著）

講談社現代新書
価格：￥798（税込）

一人ひとりと向き合う会社が業績を伸ばす！

業績のいい会社がやってきたことは、働く個人一人ひとりと向き合うことだった。業績と「信頼感」の深い関係を多くの事例で解明しながら、これからの新しい会社像を示す。いい会社とそうではない会社、その両者を分けるキーワードは「信頼関係」と「働きがい」。データを駆使し、新しい会社と個人の関係を探る！

『日本の持続的成長企業 ――「優良＋長寿」の企業研究』

野中郁次郎（監修）
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（著）

東洋経済新報社
価格：￥1,890（税込）

企業が勝ち組と負け組にわかれるのはなぜか

キヤノン、トヨタ、武田薬品、花王など日本の超一流企業の定量・定性分析を通じて、長期的に繁栄する企業が実践している組織づくりと人づくりの仕組みと、実践における鍵を明らかにした。優良企業研究と長寿企業研究を組み合わせた１冊。
企業経営に奇策なし！

『日本でいちばん働きがいのある会社』

Great Place to Work（R）
Institute Japan
代表　和田　彰（編・著）

中経出版
価格：￥1,365（税込）

働きがい向上の秘密に迫る一冊

世界44カ国以上で「働きがいのある会社」を世界共通の基準で調査分析・評価し各国の有力メディアで発表しているGreat Place to Work（R）Instituteによる一冊。日経ビジネス誌で発表された、2010年「日本における働きがいのある会社」ベスト25社のうち10社の「働きがい」の秘訣について、具体的な事例やエピソードを掲載。

セミナー
開催の
お知らせ

RMSmessageライブ2010――人事の役割3.0

本誌ではご紹介しきれなかった、生きた情報をお伝えします。

日時：11月2日（火）14：00～17：00（予定）

会場：グラントウキョウサウスタワー　アカデミーホール　　参加費無料

＜パネリスト＞
■八木洋介氏　（日本GE株式会社　取締役　シニアHR マネージャー）ほか
＜ファシリテーター＞
■野田　稔氏　（明治大学大学院教授）

最新情報、お申し込みはこちらから
http://www.recruit-ms.co.jp/seminar/

後　記

◆今号より小誌の編集を担当することとなり、「人事の役割」について識者・実務家の方々にお話をうかがいました。それぞれ語られることは違いますが、根底に共通する前提があるように感じました。「人事を数値で測ることは難しく、一朝一夕に結果が出ないことが多い。だからこそ、考え抜くこと・真摯に取り組み続けることに価値がある」そんな信念にも似た前提です。貴重なお話をうかがえたことに感謝し、そのエッセンスを皆様にお届け出来ていることを願っています。（瀧本）

◆大竹文雄先生からは最先端の経済学のトピックを平易な言葉でうかがうことができました。一流の専門家とされる方は、どなたもわかりやすく語ることに秀でていらっしゃいます。我々も、わかりやすく、伝わりやすい「RMSmessage」を目指し、少しでも一流に近づきたいものです。（本合）

◆講談社の柿島氏のご好意で、ダニエル・ピンク氏と議論できる機会を持ちました。ピンク氏の「新しい世紀に入って10年も経とうとしているのに、ものごとは20世紀であり続けようと抵抗している」という言葉に考えさせられました。私たちは、昨日と同じことをつい今日もやり続けてしまいます。しかし、環境は激変しています。ブログ、ツイッター、フェースブック、クラウド、ウィキペディア、BOP……10年前にはなかった言葉です。環境に合わせて、人事も変わり続けなければならないことをあらためて痛感しました。（古野）

RMSmessage
2010年10月1日発行　vol.22
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
〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
8月より本社機能を移転しました

発行人／釘崎広光
編集人／古野庸一
編集／瀧本麗子　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

たいせつにしますプライバシー
17000133(04)
JISQ15001:2006準拠

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

100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
www.recruit-ms.co.jp

2722

FSC
ミックス品
FSC認証林及び管理された
森林からの製品グループです
www.fsc.org Cert no. SA-COC-1217
© 1996 Forest Stewardship Council