RMS message
2012.05
27

今、人事に求められているもの

[事例]

- 日本アイ・ビー・エム
- 日本板硝子
- ゼネラル・ミルズ

[視点]

経営の未来を作る

>>> 楠田 祐氏

のりしろ重視のファジーな管理力

>>> 北原正敏氏

[調査報告]

人事の専門性に関する実態調査

RECRUIT
MANAGEMENT SOLUTIONS

CONTENTS

2012.05 27

特集

今、人事に求められているもの

Part1 経営者インタビュー

良品計画　代表取締役会長　松井忠三氏
～全体最適の視点と強い当事者意識をもち 経営と一体で改革を回せ～ …… 02

Part2 企業事例

日本アイ・ビー・エム
～「日本は特殊」の受け身から脱し プロフェッショナルとしての視野と経験を～ …… 06

日本板硝子
～グローバル企業で求められる 人事の新たな機能と能力～ …… 09

海外事例
ゼネラル・ミルズ
～真の人事リーダーは優れたグローバルリーダーであれ～ …… 12

Part3 視点

楠田 祐氏　中央大学大学院 戦略経営研究科 客員教授
～人事こそ戦略とロジックが必要 経営の未来を作る役割を意識せよ～ …… 14

北原正敏氏　法政大学大学院 教授
～社会の潮流を読み取る感受性とのりしろ重視のファジーな管理力～ …… 16

Part4 調査報告

人事の専門性に関する実態調査
～人事担当者は、人事に必要な専門知識・スキルをどう認識しているか～ …… 18

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
～グローバル化に伴い、求められる科学的なアプローチ～ …… 22

連載

展望 >>> 北海道大学大学院 文学研究科・社会科学実験研究センター 教授　結城雅樹氏
～流動化社会が職場の信頼に及ぼす影響～ …… 24

ソリューションガイド
～現場のプロから学ぶ、実践のためのスキルアップセミナー「リクルートラーニングクラブ」～ …… 26

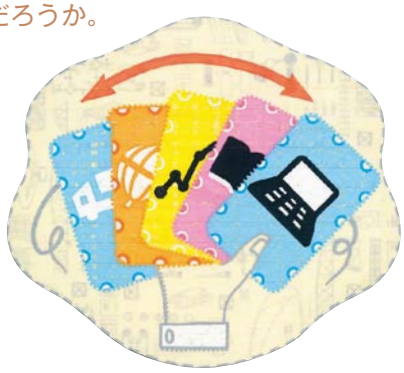
Information …… 28

国内市場が停滞から縮小に向かっている。
一方で、新興国市場の拡大とともに、
多くの新興国企業がその市場に参入してきており、
グローバルでの競争は、新たなフェーズに突入している。
積極果敢に自らを変えている日本企業もあれば、
旧パラダイムから抜けきれずに、スタックしている企業も存在している。

特 集

今、人事に求められているもの

このような状況のなか、人事には何が求められているのだろうか。
グローバルで競争している企業と比較して、
その役割を果たしているといえるだろうか。
買収した企業の人事との協働も必要である。
日本だけで通じてきた専門性だけではなく、
グローバルレベルでの専門性が求められている。



本特集ではこのテーマに向き合ってみることにした。
今、そしてこれからの人事の役割を考えていく上での一助となれば幸いである。

Part 1
経営者
インタビュー

全体最適の視点と強い当事者意識をもち経営と一体で改革を回せ

株式会社良品計画　代表取締役会長
松井忠三氏

「無印良品」という強力なブランドで国内外に多くの顧客をもつ良品計画。1989年に合同会社西友の一事業部として出発、海外展開も含め順風満帆の経営を続けていたが、2000年に業績悪化に見舞われた。2001年には利益がほぼゼロという危機的状況に陥るが、同年、松井氏が社長に就任すると、数々の改革を敢行、翌年から業績はV字で急回復する。その鍵となった人事面の施策について、松井氏に聞いた。

実は、社長就任前から松井氏は改革を進行させていた。西友から良品計画に出向したのが1991年。3年後には無印良品事業部長となる。そこで徹底したのが「仕組み化」の推進だった。松井氏によれば、背景にはこんな出来事があった。「新店オープンの前日に、棚に商品を陳列していたのですが、予定の午後6時を過ぎても終わらない。結局、夜中の12時までかかりました。その理由は、陳列はこうあるべき、という全社統一の基準がなく、応援に来た店長がてんでばらばらに自分の裁量で行っていたからです。誰かがこれでいい、と思っても、誰かがまたやり直す。これでは時間がかかるのは当たり前です」

もう一つ、松井氏が頭を痛めていた問題があった。「人災」という言葉が社内を飛び交っていたことだ。「ある店の売上が悪いと店長の出来が悪いから、つまり人災だと。そんなことはないでしょう。無印良品と競合の店が戦うとしたら、商品開発や品揃え、流通といった企業の総合力の勝負であって、一店長のやり方で勝敗が決まるわけではありません」

仕事に必要な知識やノウハウが属人的、ということは、企業にとって致命的だ。優秀な人材が辞めてしまえば霧消してしまうし、顧客が受けるサービスが店ごとに変わるということだから、ブランドの毀損にもつながりかねない。何より、社員全員の知恵を結集する、という意識が希薄になりがちだ。

社員の提案で常にバージョンアップ 1,800ページの業務マニュアル

松井氏が取り組んだのが、レジ業務から配送、商品管理、労務など、あらゆる仕事の内容を網羅した店舗業務マニュアルの作成である。後に「ムジグラム」と命名されたそれは、現在、13冊からなり、総計1,800ページにも達する膨大なものになっている。これにより、業務の標準化と見える化が可能になっただけでなく、店長の必須取得資格も明記しているため、教育マニュアルとしても機能している。

特筆すべきは、内容が固定しておらず、社員が気づいたことや顧客に指摘されたことをもとに、毎月改定がなされていることだ。社内イントラネットに「声ナビ」というコーナーがあり、社員が随時、改訂案を書き込めるようになっている。

スタッフ部門にも、「本部業務基準書」という同じような仕組みがある。こちらは10冊に分かれており、例えば、経理財務担当者向けの基準書には、決算発表の際の事前準備の内容やスケジュールの立て方などが細かく記載されている。これに目を通しておけば、その仕事を初めて担当する社員もある程度はこなせるだろう。

これを作った背景にも苦い経験があった。あるとき、経理の人材が軒並み、他社に引き抜かれてしまったのだ。「その多くが中途入社の人材でした。中途で採ると中途で引き抜かれてしまう。自前で育てるしかない、と思い、この基準書を作成することにしたのです。ムジグラムにせよ、業務基準書にせよ、こうした仕組みがあるのとないのとでは大違いで、人材育成の1割が底上げされているはずです」。加えて、10年間で200店舗に達するすばやい海外出店も、こうした仕組み化の賜物だろう。

全課長から役員までを5つのグループに分類

松井氏は「人材委員会」という仕組みも整備した。年2回開催され、課長以上役員までの育成と配置がテーマだ。「我が社の人材育成の8割は、ここが鍵を握っています」

委員会では、ファイブ・ボックスというツールが使われている。潜在能力とパフォーマンス、それぞれ「高い」か、「合格レベル」か、で4つのボックスに分け、さらに、どちらも「低い」1ボックスを加えた5つのボックスに、人材を分類する。もともとはGEで考えられたものだが、良品計画では、例えば、取締役営業本部長といった具体的な役職ごとに、課長以上役員までのサクセッションプランを考えるためのツールとして使われている。「各人の詳細なプロフィールシートをもとに、部長以上は役員で、課長以上は担当役員と部長で話し合い、誰がどこのボックスに入るかを決めていきます。西友時代、トップが変わると部下もいなくなることがよくありましたが、それを繰り返している限り、組織力は減退するだけです。そうではなくて、社長が替わろうが、専務が替わろうが、部長が替わろうが、人材の一貫性が保たれる組織を作ろう、と思って始めたことです」

人材委員会の機能はもう一つある。「全体最適の実現」だ。「優秀な人材ほど、一つの部門で囲われてしまう。それこそ、悪しき部分最適です。それを打破するために、年齢にとらわれない抜擢をする、困っている部門にエース人材を送り込む、部門長を新規事業に移す、協働がしっくりいっていない部門の長同士を取り換えてしまう、といった施策を、この人材委員会で討議し実行しています。隠しごとはなく、公開の場ですべて決めてしまうので、後腐れのない公平な

人事ができるのです」

この委員会で決まり、実行に移された施策の一つが、若手の優秀人材を海外に送り込むことだ。同社の総店舗数はまだ日本のほうが多いが、新店数は圧倒的に海外が多い。こうした流れを見越して、10年ほど前から、海外で活躍できる人材をどう育てるか、というのが経営の喫緊の課題となっていた。以前は英語ができる人材を優先して海外に派遣していたが、英語力と仕事力にはほとんど相関関係がないことが判明し、現在は店長経験者のうち、課長レベルの優秀層を派遣するようにしている。こうした転換が容易にできるのも、全社レベルの全体最適を目指す人材委員会があるおかげといえる。

百聞は一見に如かず
課長全員を3カ月間、海外派遣

名称は似ているが、「人材育成委員会」というものもある。人材委員会がトップ層の配置と戦略的育成のための会議だとしたら、人材育成委員会は、各人の専門性を高めるための会議だ。

ここが旗振り役となり、全課長を3カ月間、海外赴任させるプログラムが走り出している。といっても、異文化体験の一環のような柔なものではない。例えば、韓国に派遣された店舗開発部門の課長の場合、韓国版の出店基準書の作成という仕事が課せられた。出店基準書とは、新店の候補となる不動産物件をあらゆる角度から精査したもので、日本国内の場合、チェック項目は25にも及ぶ。日本版、そして中国版の基準書をもとに韓国版を作るのが彼のミッションだった。「他にも、商品陳列のプロが欲しいという現場には、それを担当する課長に行かせました。難度の高い実務を与え、それを通じて育てていく。実務を通じてしか人は成長しませんから」

人材のグローバル化と並ぶ同社の課題が、商品開発力の強化だ。そのために、人材育成委員会が事務局となって推進しているのが、異業種交流である。かつては店舗の大型化が必然的に商品開発力の強化にもつながっていた。フロア面積の増大が「置ける商品」の幅を増やしたからである。「ところが、昨今はその大型化が一段落しました。それに代わる何かを作らなければ商品開発力は鈍ってしまう。自分たちで色々な企業を訪問し、学びに行ければいいのですが、実際はなかなかできません。そうであれば、他社の方々に来てもらい、一緒に勉強する仕組みを立ち上げればよいのでは、と考えたのです。現在、商品部の課長は全員参加してもらいましたので、次は販売部の教育に使おうと思っています」

教育や制度の変更だけでは
社員の意識は変わらない

ここまで、松井氏が作り上げた「人を育てる仕組み」を見てきたが、ポイントが2つある。一つは教育のた

教育のための教育はいらない
経営ニーズに応じた、
血の通った仕組みを作り上げよ

めの教育ではなくて、「仕事の標準化」「後継者確保」「グローバル人材育成」「商品開発力強化」といった経営の要請に応じたものであること。もう一つは、ムジグラムに代表されるように、仕組みを作って終わりではなく、常にそれを進化させ続けていることだ。松井氏はなぜ、こうしたポイントを押さえることができたのか。

松井氏はもともと、西友時代を含め15年間、人事の世界に身を置いてきた。「そこで得た最大の教訓は、教育や制度の変更だけをいくら行っても社員の意識改革はできない、ということでした。何が不可欠なのかというとトップの関与です。時には旗振り役として、時には体を張って、仕組みを回してもらわなければ生きたものになりません。最後に、その仕組みを風土まで高めることができれば盤石です」

では、そうしたトップと一体になって改革を進めるために人事には何が求められるのだろうか。「一つは全体最適の視点、そのために必要なのが多様な経験です。現場に行き、海外にも赴任し、多様な角度から人事を見るべきです」

もう一つは「当事者意識」だ。松井氏は人事時代、新入社員研修を何度も担当し、接客マナーの基本を初々しい新人たちに教え込んだことがあった。しかし、彼らがいざ店に出ると、教えたとおりにやってくれていない。なぜかと思って調べたら、店長のマナー自体がお話にならないほどひどいものだったのだ。松井氏は痛感した。新人の前に、店長を教育すべきだ、と。前代見聞のことだったが、販売部門の責任者にかけあい、実現させた。「現場を変えることも人事の重要な役割です。権限がない、とよくいいますが、そもそも権限は極めて曖昧なもの。ないといえばないですが、あるといえばあるのです。当事者意識があれば何でもできる。そういう意識のない人事は経営からすると無用の存在です」

松井忠三（まついただみつ）

● 1973年東京教育大学卒業。同年西友ストアー入社。1991年良品計画出向、1992年同社入社、1993年取締役、1997年常務取締役、1999年専務取締役、2001年代表取締役社長。2008年より現職。

日本アイ・ビー・エム
「日本は特殊」の受け身から脱し プロフェッショナルとしての視野と経験を

岡 慎一郎氏　日本アイ・ビー・エム株式会社　理事
リクルートメント&GBS事業人事

1993年から、全世界で「プロフェッショナル専門職」制度を導入したIBM。職務に要求されるスキルを明確にし、専門性の高いプロフェッショナルな集団として顧客サービスを展開しようとするこの制度には、当然、人事も含まれる。グローバリゼーションが進む昨今、人事がもつべき意識はどのように変化しているのか。

日本の大手メーカーに10年間勤務し、その後約8年間にわたる米企業のシンガポール駐在を経て日本IBMに入社した岡慎一郎氏。人事部の意識に関しては今なお、日本と海外の差を感じているという。

「一番の違いは、日本の人事部は受け身だということです。IBMでは、2007年の後半から、全世界の各現地法人にオペレーションを細分化するのではなく、グローバルIBMを一つの会社として一体運営していく方針を掲げました。例えば人事部門については、かつては各国それぞれに給与・労務・採用・育成の担当者を置いていたのですが、現在は、給与計算一つとっても、フィリピンのマニラにあるセンターがアジア全体の給与計算を担当しています」

また、そういった方針に効率的に対応するために給与・インセンティブ制度についてもグローバルレベルでの体系化、標準化が進んでいるという。

「そのため、どの部門でも国内ばかりではなく、国境を超えた制度の構築や運用の提案をしていかなければならなくなっているわけです。ところが、日本の人事担当者の場合、『日本は特殊な国だから』という意識があまりにも強く、それを他の地域でも展開していこうという積極性に乏しい気がします」

限定される「ローカライズ」と広がる「グローバライズ」

日本に拠点を置く外資系企業は、かねてから「グローバライズ」と「ローカライズ」の調整に苦しんできた。しかし昨今、人事に関して「ローカル」に対応しなければならない課題はますます限定されてきている、と岡氏は言う。

「労働法など一企業の力ではどうしようもないものに関しては、その国の方針に従うしかありません。しかし、それ以外に関しては、日本が特殊であるという考え方はもはや通用しなくなってきています。というのも、多くの日本企業がかなりの速度で海外展開を進めており、マネジメントに外国人が入ってくるケースも増えている。そうした企業を相手にビジネスをすれば当然、人事部だけが旧態依然としているわけにはいかないんです」

事務処理などのルーチンワークは、今後も人件費の安い海外へと移っていくことが予想される。そうしたなかで人事のプロとして生き残るには、「国境を超えた視野で考え、受け身を脱して経営に提案ができるようにならなくてはならない」と岡氏は指摘する。

認定制度でキャリアパスを描き海外経験で視野を広げる

人事のプロを育成する上で欠かせないのが、その

キャリアパスを描くことだ。IBMでは「キャリア開発制度」を導入しており、社員は自身の「キャリア」や「専門性」に関する計画を立案し、マネジャーと会話するとともに、「Career Framework」と呼ばれるプロセスにおいて、専門性や市場価値に対する評価が行われる。

IBMでは、職務の重要性や困難度に応じた職務等級が世界共通で定められている。等級をあげていくためには、「Career Framework」を通じて自身の専門性や市場価値を示していく必要がある。社員は、自分の専門領域におけるこれまでの「成果」「ビジネス貢献度」などを提示し、上位等級相当の専門性や市場ニーズがあると認められた場合には、年齢や勤務年数に関係なく上位等級のプロフェッショナルとして活動していくこととなる。

「昇進のためのレビューは年に数回。その際にはグローバルリーダーのインタビューを受けなければなりませんので、現状の課題を分析し、それに対して自分はどうアプローチしていくかというアピールを英語でする必要もあります」

職務等級上、管理職と専門職のトップは同等である。ただし、組織内での位置づけやタイトルは管理職の方が上となるケースが多い。それを理解した上で、社員はまず、専門職としてキャリアを構築していくのか、それとも管理職を目指していくのかを選択しなければならない。

「専門職として生き残るには、社外の講演に呼ばれるなど、社内だけではなく外部でも通用するレベルでなくてはなりません」

もちろん、いったん専門職を選んだとしても、後から管理職に転向することは可能だ。

管理職を目指す場合、昇進に関して決まったコースはないが、人事部門でいえば、おおむね次のようなステップが考えられる。

「給与担当者としてキャリアをスタートしたケースであれば、まずそこで基本的な専門知識を身につけさせる。次に現場の人事部門において、実際にラインのマネジャーや社員と接する機会を与える。具体的には、人事異動・昇進・昇格などの実務を経験させる。その後、1年か1年半、海外または米本社で同じような仕事をさせた上で帰国。帰ってきたら即、部門のリーダーに抜擢するといったようなことはかなり強引にやっていきます。以前は『まだ早い』という声が上がることもあったのですが、最近は、『若いうちに経験させ、駄目ならまたやり直しをさせればいい。とりあえずやらせてみる』という風に考え方が変わってきています」

「数字ありき」に偏らないようバランスをとるのが人事の役割

岡氏自身、人事のプロとして必要な知識と経験の多くは日本IBMに入社する以前、特に米企業におけるシンガポール駐在時に積んだという。

「海外だと、採用のインタビューをしていても、逆にこちらがインタビューされている感覚になります。外資系企業に応募してくる人材は自分の市場価値に対する意識が高いですから、『あなたの会社に入ったら、何年でマネジメントに就けますか？』ということをはっきりきいてきます。『まあ、5年でしょう』と答えると『3年で昇進できるチャンスはあるか？』となる。そういう意識の高い人たちと接し、揉まれているうちに、自分自身もやはり、人事のプロにならなければ生き残れないと感じるようになりました」

そこで、足りない知識や経験は企業派遣の短期MBAコースで学んだり、ファイナンスをはじめとした他部門のメンバーと交流しながら補ったという。

日本IBMの一事業部門として、ビジネスコンサルティングやアプリケーションの開発などを担当している「グローバル・ビジネス・サービス」という部門がある。その部門の最高意思決定機関としてビジネス方針や戦略、人材配置などを決定するのがリーダーシップボードである。部門のトップに加え、コンサルティング、マーケティング、経理や人事部門などのリーダー約10人で構成されており、現在岡氏もそのメンバーの一人だ。

「人事がすべきことは、その時々のビジネス動向によって変化します。現状を分析した上で将来的にこのような人材がもっと必要になるといった提案は、やはり市場の動向を理解していないとできません」

そのため、さまざまな部門のリーダーが集まるボードでの議論において、MBAの知識はかなりのアドバンテージとなる実感があるという。

そうした経験を振り返り、人事部門の役割は経営のバランスをとることではないか、と岡氏は言う。シンガポールでは会社のマネジメントの一部を任され、ビジネスの拡大が見込まれる部門の人員を増やし、逆にビジネスの縮小が予想される部門の人員を減らすなど、時々刻々と変化する経営環境に対応してきた。しかし一方、数字ありきの発想・施策だけでは企業経営は決して成り立たないことも実感した。

「業績が悪くなると、人を減らせ、人件費カットしろといった発想になるものです。しかし、そういったことをやりすぎればビジネスそのものが立ち行かなくなってしまう。そこは人事部門として、さまざまな点を考慮しながら短期の戦略と中長期的な企業の成長とのバランスがとれるよう主張する。それが経営における人事の役割だと思っています」

※役職はインタビュー当時のものです

日本板硝子
グローバル企業で求められる人事の新たな機能と能力

梯 慶太氏　日本板硝子株式会社　執行役員　グループファンクションHRダイレクター・アジア

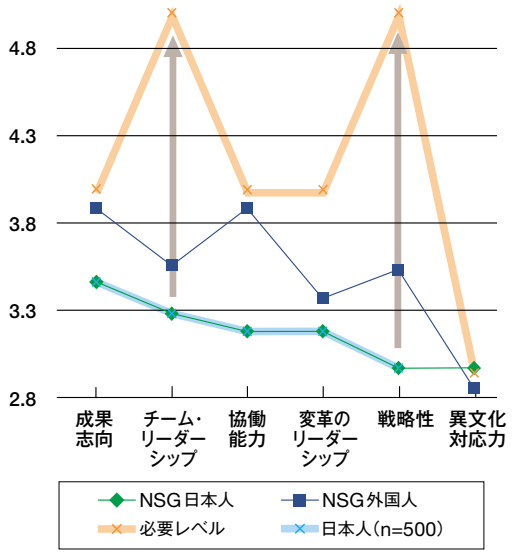
2006年6月、国内2位の日本板硝子が、世界3位の英国大手、ピルキントンを買収した。以後、同社は被買収企業であるピルキントンのマネジメントを大胆に取り入れてきた。現在、同社は日本企業というより日本を本拠としたグローバル企業といったほうが正確だろう。このような企業で人事に求められる力とは何だろうか。

その買収は当時、「小が大を呑む」といわれた。しかし、変わったのは規模だけではない。世界29カ国に製造拠点をもち、130カ国以上で製品を販売するグローバル企業へと質的転換も果たした。従業員は現在2万8,000人、うち日本人はわずか5,000人強だ。

まず最も変化したのは、経営陣である。買収クロージングの1年後、ピルキントンの元CEOがグループ全体のCEOに就任、執行役員の過半は外国人となった。同社執行役員 グループファンクションHRダイレクター・アジアの梯慶太氏が明かす。「内向きを脱して真のグローバル企業を目指す方向に舵を切った以上、異文化経営の経験が豊富な旧ピルキントンのリーダーに任せたほうがいい、と判断しました。買収後、すぐに日本人にCEOを任せるのは時期尚早では、というのが出原前会長をはじめとする買収プロジェクト推進者の懸念でした」

買収後、その仮説の妥当性を検証するために、ヘッドハンティング会社の協力のもと、成果志向、変革のリーダーシップ、協働能力、異文化対応力など全6項目で、日本人と外国人それぞれ複数のリーダーの能力を測定した（図表1）。すると、日本人の能力レベルとグローバル企業のCEOの期待するレベルには大きな差があることが判明した。「特にギャップが大きかったのがチーム・リーダーシップと戦略性でした。前者は日本企業の階層性、つまり『肩書きや権威で人を動かす』文化が影響していると思います。後者は、現場たたき上げのリーダーが多く、MBAで学ぶような科学系知識と鳥瞰的に戦略を立案し実行するような経験が不足していることを示していると見ています。いずれも、長期雇用で年功序列、キャリアは自分が切り開くのではなく会社が用意してくれる、という価値観が強かった所以でしょう。そこの打破を考えました」

図表1　外部機関による社員のManagement Appraisal平均値の比較



「キャリアのオーナーは自分」社員にはっきり明示する

梯氏は当時、人材開発・トレーニング担当のダイレクターだったが、日本人社員にこう語りかけた。「新しいNSGグループは真のグローバル企業を目指し、その結果、執行役・執行役員の大多数は外国人になりました。今後も国内ポジションにとどまる道は残りますが、限定されます。自己能力の開発を怠ればなおさらです。キャリアのオーナーは自分だということを常に意識して現実的な計画を立ててください」と。

もちろん、言いっぱなしではない。能力開発の指針も用意した。それが、全世界の人事が議論し作成した、コンピタンシーモデルだ（図表2）。それぞれの強弱を360度評価できるオンライン・ツールを開発、対象となった社員は、上司や部下、同僚に評価してもらった結果を読み込み、自己開発計画を立てる。「こうした取り組みのおかげもあり、最近は日本人若手社員の意識や行動が随分変わってきました」。合併後5年が経過したが、「世界のやり方に日本を合わせる」グローバル化はうまく進んでいるようだ。

図表2　NSGコンピタンシーモデル

人事の階層ごとに異なる重要コンピタンシー

こうした大転換を果たした同社の人事には、改めてどんな能力が必要とされているのか。先ほどのコンピタンシーモデルは人事にもあてはまる。「全世界の人事で話し合った結果、人事ダイレクター（リーダー）には、戦略性、変化・変革のリーダーシップ、影響力、人事マネジャーには、結果への当事者意識、コミュニケーション、安全・品質重視、人事プロフェッショナルには、コミュニケーション、結果への当事者意識、顧客重視が、それぞれの順番で重要、という結論に至りました。役職が上に行けば行くほど、未来や戦略を考え、変化を率先し、説得し合意を形成する能力が必要になるのです」

グローバル企業になり、人材の入れ替わりを常に意識せざるを得なくなったことも従来とは変わった点だ。「以前は、新卒一括採用で終身雇用、社員は定年までほとんど辞めないのが大前提でした。しかしグローバル企業では、優秀な社員ほど社内に機会がないと辞めていきます。まず社員退職のリスクを認識することが第一歩で、その上で、リスク軽減のために適正な評価と仕事への動機づけを行い、後継者育成のために潜在能力の高い人材をプールして、十分な育成機会を提供していくことが必要なのです」

人事と労政は切っても切れない密接な関係にある。梯氏自身、労働組合との交渉役として長い間働いてきた。「いまだ多くの日本企業の人事がそうなのですが、そこにとどまってはいけないと思います。そもそも、社員が企業に改善を求めざるを得なくなる状況

を作ってしまっていること自体が問題なのです。そうではなく、社員に十分な成長機会を与え、満足度と忠誠心を高め、そのなかで会社を支え続ける優秀な人材が育ち、そして定着し続ける。そのような本来あるべき組織に向けて、自ら先回りして働きかけていく。それが人事本来の役割ではなかったでしょうか」

そのために重要となるのがやはり、人事の専門性である。「例えば、ジョブ・インタビュー能力。これまでの日本企業では、ポストが1つ空いた場合、人事も知らないうちに後任が決まっているケースも多かったと思いますが、今の弊社では、グローバルポジションの人選は、人事がラインと協力して複数の候補者を選び、コンピタンシーを基本とするインタビューをして一番相応しい人材を選んでいます」

鉄は熱いうちに打て
早期選抜とアウェイでの試合で鍛える

では、専門能力に長け、変革を自らリードできる人事をうまく育成するにはどうしたらいいのだろうか。梯氏は早期選抜の重要性を説く。「年功を大切にする日本企業が非常に苦手とすることです。欧米企業は対照的で、若い頃から責任の重い仕事を与え続けて選抜テストを繰り返します。その結果、早いと30代後半で執行役員が生まれます。対する日本は40歳を過ぎてから選別が本格化し、執行役員になるのが50代前半です。その10数年のマネジメント経験の差は大きい。若くて脂の乗っている時期にもっと色々なマネジメント体験をさせる、例えば日本からアジア、そしてグローバルといったように、経験の幅を広げさせることが大切です」

もう一つはアウェイでの試合だ。国際経験を積ませるために、同社の人事は全社レベルのグローバルプロジェクトへ若手を参画させている。「先ほどのコンピタンシーの決定や従業員意識調査、人事のKPI*、人事自体の教育プログラムの設計など、さまざまなプロジェクトに意識的に送り込んでいます。英語の問題もあって、思うように貢献できないまま帰って来ることもありますが、そこから得られる刺激たるや大変大きなものがあります」。この世界でも、鉄は熱いうちに打て、ということだろう。

ここまでの変革をリードしてきた梯氏自身は、11年ほど同社人事部に在籍した後に渡米、同社の子会社で7年間を過ごし、最後はその会社の社長をつとめた。ピルキントン買収が走り出してからは、「人事のプロ」としてプロジェクトの一員となり、デューディリジェンスや組織統合の過程でピルキントンの人事の仕組みを理解していった。

そんな梯氏に、人事が備えておくべき知識を聞くと、「教養」という意外な答えが返ってきた。「人間にとっての軸であり、幅を規定するものでもあります。有効なのは読書と対話ですね」。深い専門性と幅広い教養、そして前に進むリーダーシップ。一流の人事は間違いなく一流のビジネスパーソンである。

＊KPI：key performance indicator（重要業績評価指標）

from America

全米で2位にランクイン　ゼネラル・ミルズにおけるリーダー育成

真の人事リーダーは優れたグローバルリーダーであれ

ゼネラル・ミルズはフォーチュン500※において、リーダー育成の観点でIBMに次ぎ第2位にランクインしている。また、ジョブサーチのグラスドアも、同社を働きがいのある会社として、サウスウエスト航空やプロクター・アンド・ギャンブルよりも高く評価している。世界30カ国以上にオフィスを構え、100カ国以上に展開する同社の組織開発担当副社長でCLOのケビン・ウィルド氏に、グローバルで通用する人事リーダー（以下、グローバル人事リーダー）の育成について伺った。

ケビン・ウィルド氏

Q.グローバル人事リーダーには、どのようなスキルやコンピテンシーが求められるのでしょうか？

優れたグローバル人事リーダーは、第一に優れたビジネスリーダーでもあるべきなので、ラインマネジャーと同様のものが求められます。ゼネラル・ミルズではリーダーシップに関して4つのコンセプトを定めています。「信頼」「イノベーション」「（自分自身と他者の）育成」「成果」です。これらはゼネラル・ミルズでのリーダーシップを語る際の基盤であり、グローバル人事リーダーにも同様に求めています。

リーダーシップやマネジメントを語るとき、単に戦略が分かるだけでは不十分で、人間力が必要であるとも考えています。人間力のあるマネジャーは従業員にやる気を起こさせ、イノベーションや成果につながることがデータで証明されています。最近、全世界500人の経営幹部に対して、人間力のあるリーダーになるプログラムを行ったばかりであり、このプログラムは他の経営幹部と同様にグローバル人事リーダーにとっても重要でした。

Q.グローバル人事リーダーには、特別な教育や資格が求められていますか？

特別な教育や資格というよりも、いくつかの領域での成功体験が求められています。一つは、広い意味でのリーダーシップです。組織に何らかの違いをもたらすことができるか、あるいは影響を与えることができるかということです。もう一つは、異文化感受性です。異文化において、共通点をみつけ、違いを尊重して扱うことができる感受性のことです。それは教育やトレーニングで身につけることができますし、異文化経験によって培うことができるものです。

Q.従業員はどのようにして異文化経験を獲得するのでしょうか？

グローバルリーダーに必要なスキルを開発するためには、海外に住み、働くことが一番です。しかし、それ以外の方法も可能です。グローバルリーダーを目指す若手の話です。彼女の仕事は、むこう数年間は、海外経験が伴わない仕事です。私は彼女に、グローバルセンスを磨ける方法はいくつもあるという話をしました。外国の映画を見たり、違う国の食べ物を食べたり、外国人の友達と遊ぶこともできる。私は彼女に、求めれば異文化経験はいくらでもできることを伝えたかったのです。

Q.グローバル人事リーダーを育成するためのプログラムについてもう少し詳しく教えてください。

先ほども述べたように、人事リーダーは、まず、ビジネスパーソンとしてプロフェッショナルでなけれ

※米フォーチュン誌が年1回編集・発行するリストの一つ。総収入に基づき全米上位500社がランキングされる

General Mills Headquarters

ばいけません。ビジネスリーダーを育てるという観点で、いくつか重要なことがあります。

まず重要なことは、人間力のあるグローバルリーダーは一つのプログラムでは育成できないということです。長期間にわたる継続的な投資が必要です。それは、企業が優れたブランドを形成するための継続的な投資と似ています。

二つめに重要なことは、経営幹部たちに先生の役割を担ってもらうことができるということです。最近実施したグローバルリーダー開発プログラムでは、世界各国の社長が先生となり、互いに世界各国の市場について教えあうということをやりました。各人のなかにある知を、他の経営幹部から直接学べたという点で有益でした。

三つめに大事なことは、戦略を実行し、個人がもっている潜在能力を開花させるためには、学習意欲や好奇心を常に高めておかなければならないということです。私たちの誇るグローバルリーダーたちには、世界に対する飽くなき好奇心があります。私たちは、トレーニング現場において、彼らの好奇心をさらに膨らませることを試みています。

Q.グローバルリーダーシップというと、われわれはつい海外派遣者と考えてしまいますが、自国におけるグローバル化もあるのではないでしょうか？

長期的な海外派遣というよりも短い期間での仕事が今後ますます増えていく、あるいは、バーチャルチームでの仕事がより一般的になっていくと思われます。昔は、チームメイトは隣に座っている人だけでしたが、今では地球の裏側にいる人たちも含まれるわけです。ゆえに、世界中の人たちといいチームが作れるよう、トレーニングに投資をしています。

Q.グローバル人事リーダーは、独自のコーポレイトカルチャーとローカルの文化と、どのように折り合いをつけていますか？

私たちの研究によれば、ニューヨーク、パリ、上海において優れたマネジャーに求められていることは、90%は同じでした。私がGEで働いていたときも同じでした。もちろん日本も同じです。コーポレイトカルチャーとローカル文化のコンフリクトは、恐れるに足りない問題です。もちろん、そこには違いはあります。バランスを探る必要はあります。ゼネラル・ミルズの原理原則との整合性をとりつつ、個々のローカル文化に合わせた行動をとらせる必要があります。

私たちは自社がもつ強い企業文化でこれまで成功をおさめてきています。しかし、強制的にローカルの違いを無視するようなことはしません。それは人格と一緒です。私たちはリーダーシップ開発に多額の投資をしていますが、人の人格を変えることはできませんし、すべきではないと思っています。私たちは常にフレキシブルに考え、対応しています。

Q.グローバル人事リーダーに向けてアドバイスはありますか？

人事リーダーを目指すことからスタートしてはいけません。優れたグローバルリーダーになることにフォーカスすべきです。そして、事業にとって何が最も大事かということに焦点をしぼるべきです。しばしば事業にとって最も大事なことと、人事制度や慣習が一致しないということがあります。最も大切な基本は、組織にいかに貢献できるかなのです。　（聞き手：デイヴィッド・クリールマン氏／人事コンサルタント）

≪参考≫ ケビン・ウィルド氏著書『Dancing With the Talent Stars: 25 Moves That Matter Now』／ホームページ：www.kevinwildeonline.com

人事こそ戦略とロジックが必要 経営の未来を作る役割を意識せよ

楠田 祐氏　中央大学大学院　戦略経営研究科　客員教授

グローバル競争の激化に伴い、人事の仕事も「守り」から「攻め」へと大きく転換するときを迎えた。
今後、人事はどのような専門性を身につけるべきなのだろうか。
8,000人以上の人事担当者と会い、大手企業の人事・人材開発の実情に詳しい
中央大学大学院戦略経営研究科の楠田祐氏に伺った。

「守り中心」の仕事から脱却し「攻め中心」へと転換するとき

企業経営が「売上中心主義」から「利益中心主義」へと傾いていった流れを受けて、人事の仕事も人件費削減など「守り中心」になっていった。グローバルな競争に打ち克っていかなければならない現在、これを「攻め中心」へと転換していかなければならない時期にあるが、多くの企業ではまだ、その認識が薄いようだ。理由の一つには、人事がかつて「労務屋」と呼ばれ、もっぱら法律に関係することを扱う仕事だった時代のなごりがある。労働法を熟知し、人事制度を作り、組合対策のできる人材こそが人事のプロだとされ、その部長には法学部出身者が就くことも多かったのではないか。むろん、現在でもこうした人材のニーズが消えたわけではないが、それだけではこれからの人事は立ちゆかないのも事実だろう。しかし、残念なことに、経営トップが「今後4年間で海外売上高を30%から50%に伸ばす」という経営目標を打ち出したある企業の人事に、そのために必要な人材の採用・育成・配置の戦略をきいたところ、明快に答えられなかった、ということがあったのも事実なのだ。

今後、日本企業の人事が経営の戦略的パートナーとして機能するためには、経営陣に人と組織に対する投資を説得できるだけのロジックと戦略をもたなければならない。アメリカのグローバル企業では、HR部門には心理学を専門に学んだプロが多いが、彼らの仕事はHRの専門知識を用いた「組織開発」である。彼らにいわせると、「労務」はドメスティックイシューだが、「組織開発」はグローバルイシュー。経営を理解し、モノを申すには、「法律」よりもサイエンスの要素が強い「行動科学」や「心理学」、「統計学」を武器にもつのは有益であろう。

そして当然、現場のビジネスにも精通していることは欠かせない。その意味で、労務の担当者はスペシャリストでもいいが、人材開発の担当者にはゼネラリストでもあってほしい。

人事部はもっと「業界」を超え「外部の視点」をもつべき

経営を理解し、現場経験が豊富でも、「人事に配属されてから、現場に行きにくくなった」とこぼす人もいる。また、ホールディングス制が普及してからは、心理的に事業会社のビジネス現場が遠くなり、互いに行き来しにくくなったという声も耳にする。同じ持ち株会社の傘下にありながら、人事部同士の面識がまったくなく、人事担当が集まる会合で名刺交換をし始める場面にも遭遇した。これでは、経営への提言などおぼつかないだろう。

ゼネラリストの育成には、グループ内における人

楠田 祐（くすだゆう）

● 1953年生まれ。明治学院大学経済学部卒業。CBS・ソニー（現ソニー・ミュージックエンタテインメント）、ベスト電器、日本電気を経て1998年サイバックスを創業、社長就任、2007年12月より会長。2008年には戦略的人材マネジメント研究所を立ち上げ、代表に就任。2010年より現職。日本人材マネジメント協会（JSHRM）幹事。近著に『破壊と創造の人事』（共著、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2011年）がある。

事担当同士の交流はもちろんのこと、人事部から事業部への異動を活発化したり、海外へも積極的に派遣したりするなどして、現場で社員がどのように働き、ビジネスがどのように動いているのかを肌身で感じる経験が必要だ。また、そもそも人事部が相手にしているのは、社員という生身の人間だ。そのキャリアを見通す観点からいえば、採用・育成・配置は芯の通ったものでなくてはならない。にもかかわらず、現在は人事部のなかにおいても採用、制度企画、労務対応、人材開発などがバラバラに動き、コミュニケーションが十分にとれていないようにも思う。これを改善するには、部内のジョブローテーションを積極的に実施し、よりトータルな視点をもった人材を育てていく必要もあるだろう。

ある大手部品メーカーでは、オフィスを集約したのをきっかけに、バラバラだった人事部を一つのフロアに集めた。加えて、制度の企画者に労務担当をさせたり、採用担当者に育成を経験させたりするなどした。驚くべきことに、たったそれだけで部内のコミュニケーションが活性化し、一気通貫でモノを考えることができるようになったという。

「攻め」の人事にもう一つ重要なのは、社内の人事的な慣習に疑問をもち、必要とあればそれを自ら破壊していく勇気をもつことだ。今や、自社の過去の経験の踏襲や同業他社の事例をキャッチアップしているだけでは、ビジネスは成功させられない時代に入っている。事業部が規模や業種の違う企業と提携するように、人事部も自社内の交流だけでなく、もっと社外へ出て「外部の視点」をもった方がいい。

思うに、企業のタイプには大きく分けて3つある。日本的経営の企業と外資系、そして、歴史の浅いベンチャー企業だ。例えば日本的経営企業の年次管理がITベンチャーには存在しないなど、異なるタイプの企業人事部と交流し、情報交換すれば、これまで「当たり前」だと思っていた数々の慣習が、極めて例外的なものだったと気づくだろう。

○長期的な視野で人と組織の視点を経営に持ち込むこと

モノも技術も市場も激しく変化する昨今、経営が事業の方針を毎年のように変えることは日常茶飯事だ。しかし一方で、人材はすぐには育たない。競争優位性の源が「人」にある多くの企業にとって、自社の競争力を高め続けていくために、どのような人材が必要で、どのように育てていくべきかを、長期的な視野で経営に伝えていく必要がある。それが、人事という部署の意味ではないだろうか。長期雇用を前提とするのであれば、なおさらである。人事部門がそのようなプロ組織となるのであれば、人事としてのキャリアを、本気になって考えていかなければならない。

社会の潮流を読み取る感受性と のりしろ重視のファジーな管理力

北原正敏氏　法政大学大学院　教授

これからの人事にはどんな能力が必要なのか、それはどうしたら育成できるのか。
この問いに答えられる適任者の一人が北原正敏氏だろう。
花王株式会社の人事に計33年在籍し、うち人事部長を9年つとめた。
現在は法政大学大学院で教鞭を執っており、実務と理論のプロである。

働く人の意識が昔と大きく様変わりしているようだ。例えば「偉くなりたくない症候群」である。管理職試験は受けたくないし海外赴任もしたくない、なぜなら、部下もいなければ転勤もない今の身分が気楽で一番いいから、というわけである。あいつにだけは負けたくない、同期の出世頭になりたい……「偉くなるために働く」のが当たり前だった、私が人事だった頃とは大違いだ。

働く人の意識とは人事の根底にあるべきものだ。つまり、人事は時代を映す鏡であり、社会の縮図そのものなのだ。そう考えると、人事にとって最も必要なのは、社会の潮流を敏感に読み取れる能力や感受性だと思う。次に重要なのは、そうした潮流を経営戦略と連動させて人事戦略に落とし込み、具体的な制度をつくりあげる企画立案力である。

そして、社長や役員、労働組合などと渡り合い、「お前がそういうなら仕方ない」「物は試しでやってみるか」と、時に相手を説得し時には相手の意見も取り入れながら、周囲をうまく巻きこんでいく力がないと、人事制度の革新などできない。

自己を真摯に振り返る力も欲しい。制度というものは最初のもくろみ通りに走ることは滅多にない。どこかで必ず綻びが生じてくるものだ。自分の考えに何が足りなかったか、どこを修正するべきなのか、走り出して1年後くらいに、関係者から問題点を収集するくらいの度量が求められる。

○規則、論理、数字・・・人事部長は何を重視すべきか

私は花王で33年間、人事に在籍し、多くの人事部長に仕えた。ある部長は「規則を守れ」のオンパレード、守らない社員には懲罰も辞さなかった。ある部長は頭が抜群に切れたが、万事に白黒をつけないと納得しなかった。また他の部長は人件費の管理にうるさかった。3人とも、行動や発言が間違っていたわけではないが、下で働く部員の働きやすさ、社員全体のモチベーションの高さという意味で最も優れていたのは、「ファジー」な管理を得意とする部長だった。

物事に白黒つけず、予算さえ守れば部下のやることに口出しはしない。何かの選択をする際も、社員や組合といった当事者に決めさせる部分が多く、制度や仕組みに関しても、ガチガチなものではなく、必ず“のりしろ”を残していた。

もちろん、グローバル競争が激化する今日、ファジーだけではやっていけないのは重々承知している。理路整然と数字や論理で割り切る力、一方で割り切ることができない人情の機微や人間のドロドロした部分を理解する力、その双方を兼ね備えているのが理想的な人事部長である。格好よくいうと「中庸」という日本人の特質をよく理解していることである。

多様な経験を積ませ「人事の社会性」を意識させる

では、そのような人事パーソンを育てるにはどのようにしたらよいのか。

真っ先にあげたいのが多様な経験を積ませることだ。メーカーであれば、会社の屋台骨である製造や営業部門への一時配属がいい。これは私自身の経験でもあるが、人事は内向きになりやすいので、外向きの広報や渉外といった部署への配属も大変勉強になる。広報を経験したおかげで、私は「人事の社会性」という概念に目覚めた。組織は社会と遊離した存在であってはいけない。人事が自社のCSRにどのような貢献ができるか、考えることが必要である。ダイバーシティやワークライフバランスが重要になる理由も、これで説明できる。

海外留学や業界団体への出向など、「企業外での学びの場」も、視界を広げるという意味で重要である。

次にあげたいのが組織力を生かした育成、つまり、相互学習のすすめ、である。私が人事部長だった時代の花王では、社員の知的レベルを引き上げるために、塾形式の勉強会を定期的に開いていた。生物や化学といった分野で、超一流の学者を呼んでご講演いただき、その後に社員と一緒に議論をするという内容で、非常に好評だった。同じようなやり方で「人事塾」の開催も可能だろう。

組織開発の視点も重要だ。花王中興の祖といわれる丸田芳郎氏は社長時代、組織の大胆な改編に加え物理的な建物構造まで大改造した。例えば、グループごとの個室中心だった研究所を大部屋形式にした。その結果、研究者同士の交流が活発になって革新的な商品が次々に生まれた。人事部長も組織開発こそ大事なミッションであることを認識すべきだ。

後になって効いてくる人事や経営の古典学習

日々の育成ということでは面談とレポートが重要だ。特に部下育成には、面談が最良の方法だと私は思っている。その際には、具体的な仕事の話だけでなく、今後のキャリアや将来の夢、働きがいといったプライベートな部分も聞いておきたい。

レポート執筆を推奨するのは、書くことによって問題解決に不可欠な仮説構築力が鍛えられるからだ。語彙や表現力にも関心を払わざるを得ないから人間としての幅も形成される。

最後は古典の学習である。私がまだ入社間もない時期で、工場の労務担当だった頃、当時の人事部長らが中心になり、心理学や経営学の古典の輪読会が定期的に開かれていて、私もほぼ毎回参加した。当時は「実務で忙しいのに」という不満もあったが、後になって、学んだ内容が実地で生きてくることが少なくなかった。人事は一日にしてならず、ということだろう。

北原正敏（きたはらまさとし）

● 1967年、花王入社。人事労務担当、本社教育課長、広報課長、組織開発プロジェクトリーダー等を経て、1996年取締役人事部門統括兼人事部長、2001年取締役広報部門統括兼広報部長、社会関連部長。2004年より現職。

人事の専門性に関する実態調査

人事担当者は、人事に必要な専門知識・スキルをどう認識しているか

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　RMSmessage 編集部

はじめに

本誌編集部では「人事に求められているもの」を考えるにあたり、人事の専門性に着目することにした。そして、人事担当者自身が専門知識・スキルの必要性や内容についてどのようにとらえているのか、その実態を把握するための第一歩として定量調査を行った。専門知識・スキルとしては、職務遂行能力や自社に関する知識に加えて、日本ではこれまであまり明示化されていない人事特有の専門知識・スキルにも着目した。

調査概要

2012年2月にインターネット調査を実施した。対象は、従業員1,000名以上の企業に所属する20代から40代の人事業務に携わっている入社後3年目以上の会社員300名である。部長以上のマネジメント職とは分けて考えるため、一般社員・係長相当200名、課長相当100名の役職に限定した。回答者の属性は、以下のとおりである。

●業務内容（複数回答）：「採用」（59%）、「人材開発」（48%）、「労務」（43%）、「配置・異動」（35%）、「制度企画」（33%）、「その他」（2%）

●所属部門：「人事部門」（34%）、「事業部内のスタッフ部門」（35%）、「その他、スタッフ部門（経営企画、グローバル企画、総務など）」（31%）

●人事経験年数：平均6.4年（最小値1年、最大値28年）

●従業員規模：「1,000名以上3,000名未満」「3,000名以上10,000名未満」「10,000名以上」が同割合

●業種：製造業（35%）、非製造業（65%）

人事に必要な専門知識・スキルとは

まず、専門知識・スキルとして何を想起するかを確認するために、「人事の仕事を進める上で重要な専門知識・スキル」について自由記述で回答を求めた。コメント内容を分類したところ、「労働法規・労務知識」（79件、26.3%）、「コミュニケーション力」（78件、26.0%）、「人を見る目」（47件、15.7%）に関する記述が上位を占めた。次点としては「なし」（22件、7.3%）であった。続いて、「実務知識」（15件、5.0%）、「人間力・人柄」「公正さ、倫理観」（11件、3.7%）、「自社知識」「経験」（10件、3.3%）に関するものがあげられていた。他には、「心理学」、「バランス感覚」、「広い視野」、「コーチング」、「洞察力」などがあった。

つぎに、「人事の専門性向上のための取り組み」について聞いた（図表1）。全体として最も平均値が高かったのは「コミュニケーションに関する職務遂行能力」の向上で、「実務に関する専門知識（自身の担当業務）」がそれに続いた。上位には、自社についての知識（「戦略・ビジネス」「従業員個々人の情報」「企業文化や風土」）やその他の職務遂

行能力（「課題形成力」「課題推進力」「人材育成力」）、人事に関する専門知識（「労働法規」「人的資源管理論」「組織行動学」など）が見られた。

さらに、必要な専門性は担当業務によって異なる可能性を考慮して、業務内容別に平均を比較した（図表2）。「採用・人材開発・労務・配置・企画」すべてを担当している場合に、おおむね他の群の平均を上回っているが、項目によってはほとんど差が見られない、もしくは他の群が上回っているものもあった。

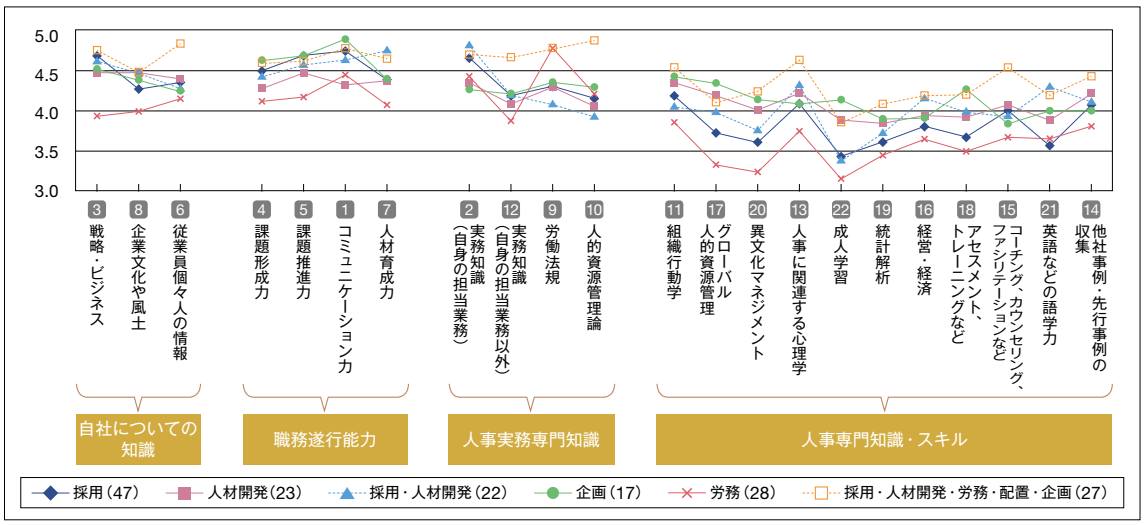
専門性向上のために自ら高めようと思っている知識・スキルや能力は、コミュニケーション力をはじめとした職務遂行能力、実務に関する専門知識、自社についての知識であり、業務内容によって異なる可能性が示唆された。

図表１　人事の専門性向上のための取り組み ～全体（n＝300）～

「人事の専門性を身につけるため、下記のような知識・スキルの習得や能力の向上に向けた行動をどれくらい意識して行っていますか」（6:強く意識して取り組んでいる、5:意識して取り組んでいる、4:どちらかといえば意識して取り組んでいる、3:どちらかといえば取り組んでいない、2:取り組んでいない、1:まったく取り組んでいない）

	平均値
1 対人折衝、交渉などのコミュニケーションに関する職務遂行能力	4.67
2 実務に関する専門知識（自身の担当業務）	4.59
3 自社の戦略・ビジネスについての精通	4.54
4 問題発見力、課題分析力、企画力など、課題形成に関する職務遂行能力	4.52
5 計画力、実行力など、課題推進に関する職務遂行能力	4.51
6 自社の従業員個々人の情報についての精通	4.45
7 部下・後輩育成などの人材育成に関する職務遂行能力	4.44
8 自社の企業文化や風土についての精通	4.42
9 労働法規（労働基準法、労働安全衛生法、労働契約法、労働組合法、育児介護休業法、雇用保険法など）	4.41
10 組織構造や人事制度に関する体系的知識（人的資源管理論）	4.21
11 リーダーシップ、組織変革、組織文化などに関する体系的知識（組織行動学）	4.20
12 実務に関する専門知識（自身の担当業務以外）	4.18
13 人事に関連する心理学の専門知識（モチベーション、キャリア、ストレスマネジメントなど）	4.18
14 他社事例・先行事例の収集	4.07
15 コーチング、カウンセリング、ファシリテーションなどの実践スキル	4.06
16 経営・経済に関する専門知識（経営学、経済学など）	3.89
17 グローバル人的資源管理に関する体系的知識	3.88
18 アセスメント、トレーニングなどの手法に関する専門知識	3.85
19 人事関連データを集計・分析するための統計解析に関する専門知識	3.81
20 異文化マネジメントに関する専門知識（異文化コミュニケーションなど）	3.77
21 英語などの語学力	3.75
22 成人学習に関する専門知識	3.65

図表２　人事の専門性向上のための取り組み ～業務内容別～



※業務内容は「採用」「人材開発」「労務」「配置・異動」「制度企画」の複数回答で得られたものから、回答数の多い組み合わせを用いた。（　）内は人数
※番号は「全体」（図表1）の順位

専門知識・スキルの必要性の認知度

それでは、人事という仕事における専門性の必要性について改めて問われた場合、どのような回答となるのだろうか。今回あえて2つの考え方（「人事という仕事には専門的な知識・スキルが必要だ」「自分の所属している会社の内情に精通していれば、特別な専門知識・スキルは必要ない」）を提示し、それぞれへの同意状況を確認した（図表3）。

人事に専門的な知識・スキルが必要かどうかについては、業務内容ごとに若干の傾向の違いはあるものの、9割前後が肯定的な回答をしている。一方、自社の内情に精通していれば特別な専門知識・スキルは必要ないとの認識は、業務内容によって異なる傾向が見られた。「採用・人材開発」および「人材開発」担当者は、半数以上が自社の内情への精通があれば特別な専門知識・スキルは必要ないと考えているのに対し、「労務」担当者は自社の内情に精通していたとしても専門知識・スキルが必要であるとの回答だった。

人事の専門性について必要性を問われればおおむね必要だと答えるものの、それが自社の内情に精通することよりも重要かどうかの認識は業務内容によって異なる可能性が示唆された。

図表3　人事にとっての専門性の必要性

		人事という仕事には専門的な知識・スキルが必要だ（%）	自分の所属している会社の内情に精通していれば、特別な専門知識・スキルは必要ない（%）
	全体（300）	86.3	44.0
業務内容	採用（47）	87.2	44.7
	人材開発（23）	87.0	56.5
	企画（17）	88.2	41.2
	労務（28）	89.3	28.6
	採用・人材開発（22）	86.4	63.6
	採用・人材開発・労務・配置・企画（27）	92.6	48.1

※「あてはまる」（6：とてもあてはまる、5：あてはまる、4：ややあてはまる）の選択率を表示
※業務内容は「採用」「人材開発」「労務」「配置・異動」「制度企画」の複数回答で得られたものから、回答数の多い組み合わせを用いた。（　）内は人数

専門知識・スキルの学習経験

最後に、OJT以外での専門知識・スキルの学習経験について結果を紹介する（図表4）。「書籍、セミナー・講習、研修などで継続的に学んだことがあるもの」は、「概要を理解している程度」と「実務に応用できる程度」の2段階で回答を求めた。

「学んだことがあるもの」の合計および「概要を理解している程度」としては、「労働法規」「社会保険制度」といった人事・労務に関する知識が最上位となった。続く「雇用・採用」は「実務に応用できる程度」では最も選択率が高かった。そして、「評価・処遇、賃金体系と報酬管理」「人材開発」「配置、昇進・昇格」といった人事業務に関する知識が、5割程度の選択率ではあるものの上位を占めた。経営学に関するものとしては「経営戦略」「マーケティング」「アカウンティング、ファイナンス」の、人事の専門知識としては「ストレスマネジメント、メンタルヘルス」「リーダーシップ理論」の選択率が比較的高かった。選択肢から想起する学習内容にはおそらく個人差があり、実際の習得レベルはさまざまであろうが、どういった領域の専門知識・スキルの学習経験があるかの目安にはなるだろう。

「今後新たに学ぶ必要があると思っているもの、さらに学んでみたいもの」としては、約3分の1の回答者が「心理学」を選択しており、「異文化コミュニケーション」「モチベーション理論」と続く。「学んだことがあるもの」で上位にあがっているものは「今後学んでみたいもの」としては下位となる傾向が見られるが、「アカウンティング、ファイナンス」「経営戦略」「マーケティング」といった経営に関する知識は、学んだことがあっても、今後も学んでみたいものとして比較的上位に選ばれていた。

おわりに

本調査では、9割近くが人事には専門知識・スキルが必要との認識をもっていることが明らかになった。一方、専門知識・スキルの内容としては、コミュニケーション力などの職務遂行能力や自社についての知識、実務知識や労働法規・労務知識が中心であり、それ以外の人事特有の専門知識・スキルの必要性については認識にばらつきが大きいようだった。専門性必要度の認識の違いは、業務内容によって傾向が異なる可能性が確認できたが、個人特性（志向、適応感など）や企業特性（業種、従業員規模など）がどう影響するのかについても、見ていきたい。

今回、調査・研究の第一歩として、人事担当者の意識を通じて、人事の専門性を浮き彫りにすることを試みた。今後は、経営視点からの人事の役割に照らして、人事の専門性の内容やレベルについてさらなる精査を行っていきたい。そして、ニーズや必要性に応じて、人事の専門性向上に資する情報発信を続ける所存である。

図表４　人事や経営に関する知識・スキルの学習経験（n＝300）

「書籍、セミナー・講習、研修などで継続的に学んだことがあるものはどれですか。また、今後新たに学ぶ必要があると思っているもの、さらに学んでみたいものはどれですか」（複数回答による選択率）

学んだことがあるもの	概要を理解している程度（%）	実務に応用できる程度（%）	計（%）
1 労働法規	31.3	39.0	70.3
2 社会保険制度	31.3	34.7	66.0
3 雇用・採用	24.3	41.3	65.7
4 評価・処遇、賃金体系と報酬管理	24.7	29.0	53.7
5 人材開発	25.3	27.7	53.0
6 配置、昇進・昇格	23.0	29.0	52.0
7 経営戦略	24.0	23.0	47.0
8 退職・解雇・再雇用	19.3	26.0	45.3
9 マーケティング	23.3	19.3	42.7
10 組織開発	21.0	21.0	42.0
11 ストレスマネジメント、メンタルヘルス	21.3	20.3	41.7
12 リーダーシップ理論	22.3	18.3	40.7
13 コーチング	18.3	19.7	38.0
14 アカウンティング、ファイナンス	20.0	16.3	36.3
15 グローバル組織・人材マネジメント	18.0	14.3	32.3
16 心理学	13.7	18.0	31.7
17 モチベーション理論	16.0	15.0	31.0
18 トレーニング手法	15.3	12.7	28.0
19 キャリア理論	15.3	11.7	27.0
20 統計解析	12.7	14.0	26.7
21 ファシリテーション	10.7	12.7	23.3
22 キャリアカウンセリング、産業カウンセリング	11.0	12.3	23.3
23 ダイバーシティマネジメント	11.3	11.3	22.7
24 パーソナリティ理論	11.3	10.7	22.0
25 アセスメント手法	11.0	10.0	21.0
26 異文化コミュニケーション	10.7	10.0	20.7
27 タレントマネジメント	11.0	8.0	19.0
28 成人学習理論	7.0	10.0	17.0

今後学んでみたいもの	（%）
16 心理学	34.7
26 異文化コミュニケーション	32.3
17 モチベーション理論	32.0
14 アカウンティング、ファイナンス	31.3
7 経営戦略	27.7
9 マーケティング	27.0
27 タレントマネジメント	27.0
23 ダイバーシティマネジメント	27.0
19 キャリア理論	26.7
22 キャリアカウンセリング、産業カウンセリング	26.7
21 ファシリテーション	26.7
25 アセスメント手法	26.3
28 成人学習理論	25.7
15 グローバル組織・人材マネジメント	25.3
20 統計解析	25.3
24 パーソナリティ理論	25.0
12 リーダーシップ理論	24.7
13 コーチング	24.7
18 トレーニング手法	23.7
2 社会保険制度	23.0
5 人材開発	23.0
11 ストレスマネジメント、メンタルヘルス	23.0
1 労働法規	22.0
10 組織開発	21.3
8 退職・解雇・再雇用	19.3
3 雇用・採用	17.0
4 評価・処遇、賃金体系と報酬管理	17.0
6 配置、昇進・昇格	16.3

※番号は「学んだことがあるもの」の順位

総括 グローバル化に伴い、求められる科学的なアプローチ

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

ここまで、人事が担うべき役割、そのために備えておかなくてはいけないものについて、識者の示唆と企業の事例を見てきた。外部環境の変化への対応と内部統合を同時に実現しなくてはいけないというジレンマのなか、今、そしてこれからの人事はどうあるべきか、何を求められているのかについてポイントを整理し、本特集のしめくくりとしたい。

内部統合と外部環境適応の同時実現が求められる

いつの時代も、組織は内部統合を行うと同時に、外部環境への適応を図っていかなければ生き残ることができない。自社の価値観、哲学を定め、自社らしい働き方を決め、マニュアル化し、業務のルーチン化を図る。商品も売れ筋商品に特化し、生産性を高めていく。このようにして、組織の効率性が重視され、内部統合が進んでいく。一方で、多様化、高度化する顧客のニーズと、激化する競争にも対応していくことが求められる。顧客のニーズに呼応し、安易に商品の多様化を行えば、利益を上げるのは難しくなる。一方で、商品を絞れば、売上ダウンにつながり、競合にシェアを奪われてしまう。このように相反する状況のなかで、経営を営んでいかなければならない。内部統合と外部環境への適応は、企業がいつの時代も抱えているジレンマである。

海外現地法人によくあるのが、外部適応を図ろうとするあまりその会社らしさや強みが薄れていくケースである。このような場合、外部適応と内部統合のブリッジとして有効なのが組織がもつバリューである。バリューが明確であれば、外部適応の適切な境界線を決めることができる。さらに、組織のバリューを示すことにより、外部適応を積極的に進めていくこともできる。つまり、外部適応により組織からの遠心力が強くても、バリューによる求心力が強ければ、バランスを保つことができるというわけだ。

積極的に外に目を向け外部環境適応の視点を強化

人事に求められるものも、経営と同様に内部統合と外部環境適応である。しかしながら、人事は、他部門と比べると、外部動向を意識する機会が少ない。直接顧客に接する営業や販売部門はもとより、R&Dや製造などの部門でも、販売状況などから消費者動向、顧客動向を追いかけ、外部動向をウォッチしている。経営者ももちろん、頻繁に顧客を訪問し、そのニーズの変化を感じ取り、景気動向、消費者動向を常に意識している。

一方で人事は、ビジネス環境への意識は後手にまわり、内部統合を重視しがちになる。そもそも、ビジネスがどうあれ、法律に従った労務管理を行わなければならない。従業員にとって不利益な変更は、そう簡単にできるものではない。終身雇用という心理的契約も簡単に反故にできない。ビジネスは前に進ん

でいるのは分かるが、簡単に清算できない過去をもちながら前に進まなければならないのが、人事である。内部の秩序を保つというプレッシャーが常にかかる状態であるがゆえに内向き志向、思考の硬直化が起こりやすい。

このような状況であるからこそ、人事は、外へ目を向けていくことが必要である。企業人事の実情に詳しい楠田氏、あるいは元花王の人事担当役員で現在法政大学教授の北原氏は、他社の人事との交流することや社会性が大事であると述べている。日本板硝子、日本IBM、ゼネラル・ミルズ、各社でも、共通していたことは、「人事はグローバルで通用するビジネスパーソンであれ」ということであった。人事としての専門知識、スキルは必要であるが、その前に外部環境を察知し、自社のビジネスを知っておくことが大事であるというメッセージであり、人事がビジネスを知らなすぎることへの警告である。

環境に応じて人事のあり方も変化する

総論として、企業の置かれた環境は、厳しくなってきている。それは、IT技術の進展、グローバルでの競争、国内市場の縮小を考えれば想像に難くない。しかし、各社の置かれた状況はかなり違う。環境変化のスピードが非常に激しい業界もあれば、相対的には緩やかな業界もある。また、卓越した技術やその技術を持続的に生み出していく組織能力があれば、自社の受ける環境変化の影響を小さくすることはできる。つまり、会社ごとに、置かれた環境との相互作用は違い、その意味合いに応じて、それぞれの企業の適応方法は違ってくる。そして人事施策もその適応方法の影響を受ける。

外部環境変化が激しく、その影響を受けやすい企業であれば、人事は、その変化を柔軟に取り入れられる人事制度や組織能力・風土を作っていくことが求められる。一方で、環境変化の影響度によっては、より内部統合に重きを置いた制度のほうがいいこともある。このような観点でも、人事はビジネスを知り、自社の外部環境の変化を察知する必要がある。

今後、人事に求められるより科学的なアプローチ

繰り返しになるが、今、人事に求められているのは、人事の専門性を備えると同時にグローバルで通用するビジネスパーソンたりえることである。換言すれば、人事の専門性を通じて、ビジネス支援を行っていくということである。人と組織という面で競争優位性を築くことができれば模倣されにくく、持続的な成長が可能になる。個人がもっている知を組織知にしていく仕組み、組織文化、経営理念、それらを経営戦略と結びつけることで、持続的な競争優位性を築くことができる。そのための採用、教育、人事制度、場づくり、組織設計、コミュニケーション設計、いずれも人事の仕事である。これらを戦略的に仕掛けられる人事パーソンが求められている。

人事が戦略的に仕掛けていくには、どのようなアプローチが有効か。日本板硝子では、日本人と外国人のリーダーの能力を測定しており、日本人のチーム・リーダーシップと戦略性の低さが明確になった。このデータが人材開発方針を決める際のベースになっている。「業績が高い部署は、どのような人が、どのような組織文化を形成しているか」「活躍している人材は、採用時にどのような人であったか」「経営戦略と人事戦略はどの程度合致しているか」「人事施策は、経営にどのような影響を与えているか」いずれも、仮説構築には科学的なアプローチが必要となる。

加えて、グローバル化に拍車がかかれば、世界共通言語であるデータとロジックが求められ、その重要性が増す。外部環境の変化を察知し、戦略的に仕掛ける際に、データとロジックが加わっていけば、経営に対するインパクトを強めることができる。このような文脈において、勘と経験だけではなく、科学的アプローチができることも兼ね備えていることが今後の人事に求められるものになるであろう。

展望

流動化社会が職場の信頼に及ぼす影響

転職の増加やグローバル化に伴い、職場における対人関係や信頼関係が構築しにくくなっている。社会心理学の研究によれば、流動性の高い北米社会と固定的で閉じた日本社会では、人々の心理や行動に顕著な違いが見られるという。我が国でも今後ますます高まっていくことが予想される流動性に対して、働く個人はどう対応していくべきか、話を伺った。

結城雅樹氏
北海道大学大学院　文学研究科・社会科学実験研究センター　教授

日本人も、流動性の高まりに応じたスキルを身につけることが必要です

市場価値を高めたいアメリカ人と対人関係で安心したい日本人

――中途採用の増加やグローバル化による外国人の採用によって労働市場が流動化した結果、企業に対する忠誠心が薄れたり、職場の信頼関係が崩れてきたりしているとの声をききます。

まず指摘しておかなければならないのは、果たして、日本人がこれまで本当の意味での高い信頼関係で結ばれていたのか、ということです。

社会心理学者の山岸俊男氏が「人の善良性を信じること」を指す「一般的信頼」という概念を提唱されました。新しい対人関係や集団を構築し、集団間を移動することが比較的容易であるアメリカのような流動性の高い社会に住む人々がもつ信頼がそれにあたります。これに対し、日本人が信頼と思っている概念は、相手の善意を信じるというよりも、対人関係や所属集団がいったん決まると変更が困難である閉じた社会環境のなかで「お互い悪いことはできないだろう」と思い込むことで「安心」を得ている状態に近い。

ですから、おっしゃるように職場の信頼関係が崩れてきているのだとすれば、それはかつてあった「信頼」が壊れたのではなく、流動化によって集団としての「安心」が保てなくなり、個人が非常に不安定な状態に置かれている、ということだと思います。

――流動的な社会において、心理的に不安定になる原因には、何が考えられるのでしょうか。

自己の市場価値の重要性が大きく影響しているのではないかと考えられます。例えば、アメリカ人と日本人を比較した際、人から無視されたり会社を解雇されたりしたときに感じる心理的な痛みや落ち込み具合は変わりませんが、自尊心はアメリカ人のほうが大きく低下します。こうした事態が発生したときにその原因を「相手にとって自分の価値が十分ではなかったためだ」と考えるのです。よって、自尊心を回復するために、仮に従来とは別のものであっても望ましい対人関係を取り戻すことを目指します。アメリカ人は、大学で勉強したり、スポーツジムでトレーニングを積んだりして自分の市場価値を高めることを通じて、自分にとって望ましい対人関係を手に入れるための努力を惜しみません。

一方、社会の流動性が低い日本人にとっては、自分の市場価値よりも、現在の対人関係が将来にわたってうまくいくことが重要であるため、傷ついてしまった対人関係そのものを修復することに全力をそそぎます。問題は、固定的だった対人関係が環境変化によって流動化した場合に、現状の対人関係に固執しすぎて自己の市場価値を向上させることを怠り、誰からも受け入れられなくなってしまうことだと思います。

対人関係への投資は日本人よりアメリカ人のほうが熱心

――個人はどう対応していけばいいでしょうか。

本来、生物としての人間は、その進化史において、社会的なリスクを回避するために閉鎖的な集団を作り、見知らぬ人との接触を避けようとする傾向を身につけてきました。「流動的な社会」というのは、これに真っ向から反するものであるため、人々の心にさまざまな葛藤をもたらすのです。それを乗り越えるためには、流動性の高まりに応じたスキルを身につけることが必要になります。

流動性の高い社会ではまず、初対面の相手に対して恐怖心を抱かないこと、つまり、冒頭でお話しした「一般的信頼」を獲得するスキルが重要になります。ただむやみやたらに他人を信じていると騙されてしまうので、相手が「おそらくいい人だろう」と信じつつ、一方で騙されないように用心する。それに加え、「私はあなたを信頼していますよ」という明確なシグナルを送ることで、相手からも信頼を獲得していく必要もあります。

意外に思われるかもしれませんが、日本人とアメリカ人を比較すると、アメリカ人のほうが対人関係への投資は熱心です。対人関係は常に流動的だという意識があるので、重要だと思う人物に対しては褒めて、助け、積極的に悩みを打ち明ける自己開示などを通じて、相手を自分のもとにつなぎ止めようとします。個人的な秘密を打ち明けることは非常に危険な行為ですが、その危険をおかすことによって「私はそれだけあなたを信頼しています」というメッセージを送り、相手に安心感を与えようとするのです。

――信頼の獲得後には、何が必要になりますか。

高流動性社会において、対人関係や集団についての選択の自由度が高いということは、自由な競争が起こるということなのです。望ましい対人関係の構築や、自らが集団を形成したり加入したりするためには、相手から自分が選択される必要があります。

その際、求められるのが「明確なコミュニケーション」と「高自尊心」です。明確なコミュニケーションによって、同じ目標をもつ仲間を集めることができるので効率が上がります。また、高い自尊心は見知らぬ相手への臆することのないアプローチや、魅力的な自己プレゼンテーションを可能にし、より有益な対人関係の構築や、より魅力的な集団への加入を実現します。その際、ポイントの一つは大きな表情。日本人はとかく「目」でモノを言いますが、彼らは口の動きで感情を表現します。欧米人から見て「日本人は無表情だ」と言われてしまうのは、日本人は対人関係への影響を心配しすぎるあまり、表情を抑えてしまう結果、一番目立つ部分である口の動きが小さくなるからなのです。

――日本人はあまり自己主張することをよしとしない傾向がありますが。

伝統的な日本人の感覚からすると、こうした行為は「うぬぼれが強い」とも映りますから、心理的抵抗も大きいでしょう。ただ、流動化の激しい社会で“能ある鷹は爪を隠す”でいると、相手にも複数の選択肢があるため、時間切れになってしまいます。

最近の興味深い研究で、実は日本人の多くは個人的には欧米型コミュニケーションがよいと信じているにもかかわらず、自分の周囲の人々は日本型を支持しているだろうという誤解をもっていることが分かりました。この状態を脱するには、「この職場では欧米型コミュニケーションが支持されているのだ」という事実を、全員の「共有知識」にしてしまうなどの組織的な取り組みも必要となるでしょう。これらは一種のスキルですから、身につけていけば、流動性の高まりにも対応できるのではないでしょうか。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

ゆうきまさき

● 1967年生まれ。博士（社会心理学）。1999年、東京大学大学院博士課程（人文社会系研究科社会文化研究専攻）修了。北海道大学文学部講師、同大学大学院文学研究科助教授・准教授、同大学社会科学実験研究センター准教授（兼任）などを経て、2012年より現職。共編著書に『文化行動の社会心理学』、翻訳書に『名誉と暴力――アメリカ南部の文化と心理』（いずれも北大路書房）がある。

現場のプロから学ぶ、実践のためのスキルアップセミナー「リクルートラーニングクラブ」

中堅中小企業にとって、社員教育は重要視されながらも、なかなか実施できない厳しい現状があります。予算上の制約が大きい、社員が忙しくて現場を離れることができない、社員教育業務の担当者が専任ではないので対応するキャパシティがない。そんな声にお応えするため、新サービスを開発しました。

以下のようなお悩みにお応えするサービスです

- 教育したいが、忙しい現場の声も無視できず、いつも板ばさみに。
- しっかりした教育をみんなに受けさせたいが、そんなに潤沢な予算はない。
- 教育だけが担当ではないのに、やることが多すぎて管理できない。

【本サービスの3つの特長】

【特長1】現場で使えるノウハウが3時間で学べる研修。その数80コース以上。

■ その道のプロが「明日から使える実践的ノウハウ」を伝える3時間!

――研修はしたいが、忙しい現場の声は無視できず、結局、日程の確保だけでとても大きな労力を使ってしまった。半日位の時間で実施できる質の高い研修プログラムはないものか。

「リクルートラーニングクラブ」なら、1回の研修が3時間。講師も各分野に精通した、いわば「その道のプロ」です。貴重な時間をフル活用して、「これなら明日から使える」と感じていただけるプログラムをご提供いたします。

■ 階層別・職種別に80コース以上の豊富なプログラムをご用意

「リクルートラーニングクラブ」では、階層別・職種別にお客様からご要望の多い80以上のコースをご用意。成長企業に必要な、厳選したプログラムをご提供いたします。

管理職を中心に4階層でコースをご用意（研修の一例）

☑ 部下育成

部下を知るメガネ ～部下のやる気を引き出すポイント～

担当講師：**櫻井 俊邦**

（株）リクルートマネジメントソリューションズ 研修トレーナー
大手人材開発・情報出版会社にて制作マネジャー、全社総務でプロジェクトマネジャーを歴任。社内研修のトレーナーを経て、現職。

このような人におすすめのコースです
「自分と異なるタイプの部下への接し方に悩んでいる」「若手、中途入社、ベテラン、年上、派遣社員、契約社員など、多様化する部下の育成について悩んでいる」管理職の方

このコースの内容
マネジャーとして、いかに部下を動機づけして、育成していくか。その考え方のポイントを学びます。

☑ 顧客起点

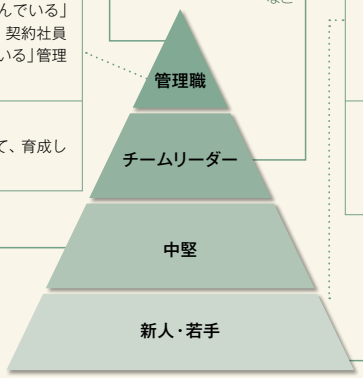
顧客起点で仕事をする～お客様とのつながりを感じる～

担当講師：**柳瀬 明一郎**

（株）リクルートマネジメントソリューションズ 研修トレーナー
国内大手ホテルに入社。国内外法人の営業、営業企画部で広報誌編集者、ホテル内外イベントの企画運営責任者、オンライン予約システムの企画責任者をつとめた後、現職。

このような人におすすめのコースです
「普段仕事をしていても、意味や楽しさを感じられない」「スタッフ部門にいて、お客様のためにといわれてもピンとこない」「このままでいいのかなぁと漠然とした不安を感じる」新人・若手の方

このコースの内容
お客様にどんな価値を届けているか、自分とどうつながっているか。顧客起点での仕事の仕方を学び、仕事に手ごたえを発見します。



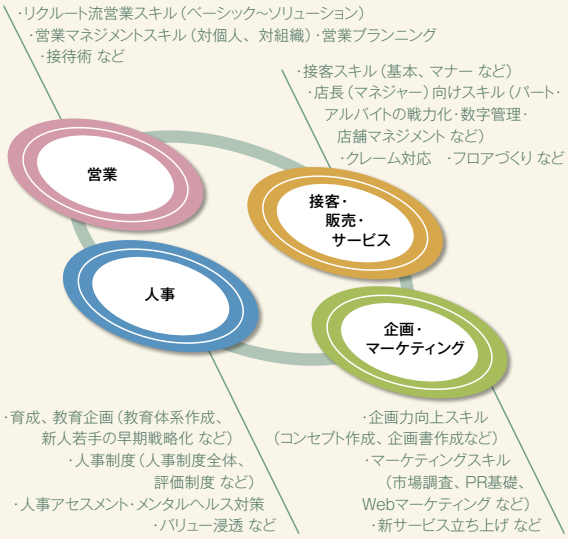
・組織力向上　・部下育成
・目標設定　・評価
・面談　・労務管理
・メンタルヘルス
・コンプライアンス
・アカウンティング など

・チームワークづくり
・ビジネス交渉力
・ファシリテーション
・問題解決力の向上
など

・実践マーケティング　・タイムマネジメント
・キャリアデザイン　・後輩指導
・情報整理　・顧客視点 など

・ビジネスマナー　・コミュニケーションの基本
・社会人の常識　・チームワークの基本 など
・仕事の基本

リクルートが得意とする4領域でコースをご用意（研修の一例）



☑ 企画書作成

伝わる企画書の極意

担当講師：**岡本浩幸**

（株）リクルートマネジメントソリューションズ 研修トレーナー
前職は大手情報事業会社。営業、編集、制作に従事。マネジャー就任後はマネジメントを行いながら、クリエイティブディレクターとして大手企業の採用プラン提案、事業戦略立案を兼任した。

このような人におすすめのコースです

「企画書を書くのが苦手で、どうしたらいいのか分からない」「カラフルにしたり、図を盛り込んだりして工夫しているが、かえってごちゃごちゃする」「企画書づくりに非常に時間がかかる」とお考えの方

このコースの内容

企画書をより伝わりやすくする極意を、「分かりやすい見た目」「説得力のある文章構成」というテーマで整理しながら学びます。

【特長2】1コース12,000円／名～、必要なときに必要な数だけ買えるチケット制。

■ 1コース12,000円／名～だから、気軽に導入可能

――しっかりとした教育（研修）を社員に受けさせたい!… でも簡単に予算は使えない。

「リクルートラーニングクラブ」なら、1コース¥12,000／名～。しかも、お一人様からでも導入が可能です。
できる限り多くの方に受講していただきたく、手軽にご導入いただける価格でご提供いたします。

■ チケット制で、無駄なコストがかからない

――プログラムの内容に妥協はしたくないが、それでもコストは極力抑えたい。

そこで「リクルートラーニングクラブ」からの新提案。研修を完全チケット制にしました。
毎月の定額制とは異なり、ご担当者様が必要なときに必要な分だけ、ニーズに合った研修をチケットで購入できるので、無駄がありません。受講が多い月、業務繁忙期で受講が0になる月も無駄なくご利用いただけるのが大きなメリットです。

【特長3】研修申し込みも研修管理も、Web上で手軽にできる。

■ 研修申し込みから研修状況の確認まで、Web上で一括管理が可能

――教育だけが自分の担当業務ではない。他の業務も同時進行だから、正直もう手が回らない。でも大事なことだから適当にはできない。

「リクルートラーニングクラブ」では、研修申し込みから受講状況の確認、また受講後の状況確認まで、Web上で一括管理が可能。業務の効率化をお手伝いいたします。

研修の実施には、研修内容や受講者の検討から、受講者への受講指示、受講後の状況確認や費用の支払いなど、多くの業務が発生します。「リクルートラーニングクラブ」のWeb管理ページ（管理者サイト）なら、煩雑な業務を一括管理できるため、社員教育の計画立案や効果測定に注力できます。

詳しい情報はWebサイトへ 〉〉〉 http://recruit-lc.jp/

リクルート　ラーニング　検索

人と組織を科学し、実践に生かす
組織行動研究所 Information

組織行動研究所では人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究に基づく知見を発信しています

書籍発行のご案内

『部下育成の教科書』

新人、ベテラン両方に効く　育て方のものさしとは

企業人の成長モデルを使った、部下の育て方・教え方の実践マニュアルです。本書で紹介する成長モデルの「ものさし」を使うことで、仕事の適切な割り当て、タイミングの合った支援や指導、公平な評価が可能になります。管理職、チームリーダーの方にお薦めです。

1章　「ものさし」を使って部下を育てる
2章　「変わり目」こそが部下育成のチャンス
3章　ステージ別に部下を育てる
4章　ステージ別育成をチームに取り入れる
5章　マネジャー自身の「この先」のステージ

出版社：ダイヤモンド社
価　格：¥1,575（税込）
発売日：2012年3月9日

リクルートマネジメントソリューションズ
山田 直人、木越 智彰、本杉 健［著］

ホームページのご案内

定期的に人と組織に関する情報を発信しています

■研究レポート
企業の人材マネジメントに関する研究成果の報告や、
研究動向・潮流についてご紹介しています
※研究員が参加した国際会議、カンファレンスのレポートなども掲載しています

■調査
組織・人事マネジメントに関する実態調査報告集『RMS Research』
など弊社が実施した調査結果の概要を掲載しています

■書籍・論文
研究員が執筆した書籍や学術論文をご紹介しています

■機関誌『RMS message』バックナンバー
本誌『RMS message』のバックナンバーをご覧いただけます

新連載スタート
職場に活かす心理学
企業経営に役立つ心理学の理論や先行研究、関連書籍などをご紹介してまいります（不定期連載）
4月『「幸福感」を高めるために必要なこと』

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】 **http://www.recruit-ms.co.jp/research**

■ 機関誌『RMS message』バックナンバー送付・その他のお問い合わせ ■
【Eメール】 **message@recruit-ms.co.jp**　※貴社名、お名前、役職、連絡先をご記入の上、お問い合わせください。
【サービスセンター】 **0120-878-300**（受付時間：平日8:30～18:00）

編集後記

■米国大手企業の人事パーソンに会うたびに、かなりの割合でPh.Dをもっていることに驚く。人と組織を考える上で、ベースとなる組織行動学や産業心理学の知識をもっている。企業がグローバル化していけば、このような人々と競合していくことはもちろん、協働していく機会も増える。そのような背景で、人事の専門性を考える特集を組みました。しかしながら、専門性の前に、もっとビジネスが分かることが求められていると感じました。(古野)

■今回実施した人事の方々への調査から、6割以上の方々が「今後もこのキャリアを継続していきたい」と思われていることが分かりました。人事の役割についてお話を伺い、考えるほどにその重要性と難しさを痛感しているわれわれにとって、非常にうれしい結果でした。人事に携わる方々にとって、本誌を通じ少しでも有用と感じていただける情報をお届けできるよう、微力ながら精進してまいりたいと決意を新たにいたしました。(瀧本)

■今号の特集インタビュー取材のなかで特に印象的だったのは、環境が変わり、企業と社員の関係も変わるなかで、人事部門メンバーを含む社員の意識を変えていくことの難しさでした。変化を拒む力学がはたらくとしたら、それはなぜでしょうか。さまざまな理由が考えられると思いますが、そのメカニズムが何であれ、「変わるか否か」を含め個々人の進む道は自分自身で決断していくことが求められているのは、確かのようです。(荒井)

[表紙の話]

スポットライトに照らされているのは、人事領域を専門とする一人のプロフェッショナル。どうやらさまざまな力を持ち合わせているようです。企業の環境が大きく変化する今、人事のプロに求められている力とは?

次号予告 2012年8月中旬発行予定

RMS message 28

次号は次期経営人材育成に関する特集をお届けする予定です。

RMSmessage
2012年5月発行　vol.27
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

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／瀧本麗子　荒井理江　藤村直子　入江崇介
執筆／荻野進介　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　早坂卓也　松田直己
吉江好樹
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

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

80272720