

## 新明解説

# 「主体性」を持った社員のつくり方

～ビジネスを切り拓く適材適所と人間力の育成ポイント～

株式会社ネクストエデュケーションシンク 代表取締役社長 齊藤 実

### □人事は変革の主体者たれ

今、企業の経営環境は大きく変化し、グローバルな競争に勝ち抜くことが必須の時代となった。企業は、従来の成長レールの上で決められたことを実行する社員ではなく、新しいビジネスを自ら工夫創造し、チャレンジし、成功させていくことができる「イノベーション人材」や「変化に対応できる人材」を必要としている。そうした人材に最も重要なコンピテンシーが「主体性」である。経団連や経済産業省がまとめたビジネスに必要な能力セットにも見られる「主体性」とは一体何なのか。そうした考察を踏まえて、これからの人事の最重要課題である「主体性」を持った社員のつくり方と、業績を上げる「適材適所」の効果について解説する。さらに、「主体性」を持った社員が、リーダーやマネージャになる上で獲得すべきコンピテンシーセット「人間力」の育成法について触れ、「企業は人なり」の理念のもと、経営を補佐し実践するプロとしての人事の重要な役割について述べる。



さいとう・みのる：1950年、東京都生まれ。武蔵大学人文学部卒業後、ドイツ哲学系出版社へ入社、編集長を経て、アスキー勤務。同社にてパソコンマニュアル編集長、教育メディア編集長、健康系編集長を経て、2002年に日本初となるeラーニング専門エージェンシー「株式会社ネクストエデュケーションシンク」を設立。企業の採用、人材育成、研修効果測定用途の客観型Webスキル診断、適性診断、コンピテンシー診断

を多数開発し、それらを活用した企業研修、リーダー・マネージャ・幹部養成の教育を実施。人材育成コンサルタント、能力診断開発コンサルタント、ITSS（ITスキル標準）認定コンサルタントとして活躍するほか、グローバルな企業競争を勝ち抜くために人間力を高める『本郷人間塾』を主宰し理事長を務めている。

### CONTENTS

- 経営環境の大きな変化と課題
- ビジネスで必要となる能力について
- 今、企業が求める人材とは
- 中核人材に求められる能力は
- 「社会人基礎力」とは
- 「ゆとりの世代」とは
- 「主体性」とは
- お金を稼ぐという意味
- 「主体性」との出合い
- 「主体性」がない人とは
- 部下に「主体性」を身につけさせるには
- 悩んだときには
- 失敗を肥やしにする
- そもそも性格は変わるのか
- 適材適所の重要性
- ビジネスに必要な「人間力」とは
- 変革・革新リーダーに必要な「人間力」の育成の仕方
- 会社をダメにする「ヒューマンリスク人材」とは
- 人事部長の重要な役割について
- タレントマネジメントの役割
- 「イノベーション人材」のコンピテンシーモデル

## □ 経営環境の大きな変化と課題

リーマンショック以後、これまでの世界経済の秩序・バランスが崩壊し、経営環境が大きく変化したことで、あらゆる企業にとって、否応なしにグローバルビジネスでの競争に晒されることとなり、その急激な変化に対応して生き残るための新たなビジネスモデル変革が求められてきています。さらに、技術革新のスピードも速く、例えばIT分野においてもPC、ソフト、携帯の時代から、インターネット、Web、SNS、スマホ、タブレット、クラウド、ビッグデータ活用などの時代へと一気に進化しています。

それによって、アメリカや欧米も、中国や東南アジアやアフリカなど新興国においても、世界全体で人々の生活スタイルも様変わりして、消費行動、ビジネスにも大きく変化が見られます。そうした大きなグローバル時代のうねりの中で、企業の経営のあり方、人材のあり方も変化が求められています。

今、企業の経営者の多くが、重要だと考えているのが次の2つの課題です。

### ① 新たなビジネス戦略を立案すること

今、経営者の多くは、激動している経営環境の変化をしっかりと理解して、これからの世界のビジネスが、また日本のビジネスが、どういう方向に変化していくのを見極める「先見性」を持って、次のビジネスをイメージしたいと考えています。それによって、自社がこれからの時代の変化の中で、どんなビジネスビジョン、経営戦略を持てば、生き残れ、勝ち残れるのかの正解がない状況下で、新たなビジネス戦略を考え、それを経営幹部と一緒に、経営会議等で十分議論して、今後のビジネス戦略を、経営者の責任において意思決定し、経営幹部・社員に向かって「わが社が勝ち残るためにこの変革を一緒にやろう！」と情熱を持って語り、この危機にリーダーシップを発揮することが重要な役割だと考えています。

### ② 新たなビジネスモデルで成功できる優秀な人材を選抜・採用・育成すること

さらに、企業が、新たなビジネスモデルを立ち上げることを選択したとしても、実際にその業務を推進・担当し、業績を伸ばしてくれるのはやはり人材です。新しいビジネスモデルを納得・理解して、熱意を持って責任を持って推進し支えてくれる、社員、人材を、選抜、採用、育成していくことが重要となります。

経営者たちは、今、こうした変革・革新が求められるときこそ、企業を変え、発展させてくれる最も重要な資源は優秀な人材だと考えています。まさに、「企業は人なり」の時代なのです。

## □ ビジネスで必要となる能力について

ビジネスに必要な能力については、まず、ハーバード大学教授のロバート・カツ氏の能力分布モデルを用いて、説明を進めていきます。このモデルが作られたのは1950年代ですが、今

でもマネジャー・管理職人材の能力モデルとして、とても分かりやすいモデルとされています。

図のようにカット・モデルでは、ビジネス能力が大きく3種類に分類されています。

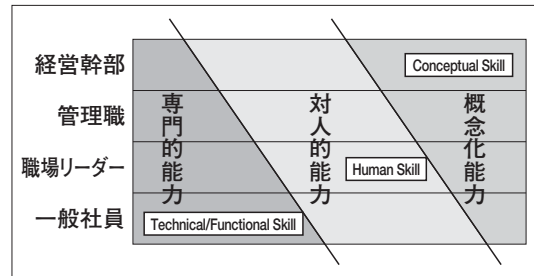
①テクニカルスキル（業務遂行能力）：業務の遂行に必要な知識、技術、専門的能力。教育・訓練・経験によって習得させやすい能力。

②ヒューマンスキル（対人関係能力）：他者と共働りし、または他者を通して業務を遂行する能力。コミュニケーション能力、交渉力、マネジメント能力、リーダーシップ能力など。

③コンセプチュアルスキル（概念化能力）：課題発見力、本質理解力、概念化志向、大局観、先見性、戦略思考、価値創造、イノベーションなど。育成するのが難しいスキル。

新入社員や、一般社員のうちは、まずは「テクニカルスキル」を学習して身につけ、業務をこなしている割合が多いのですが、リーダーになるに従って、チームや人との関わりで仕事を推進することが増え「ヒューマンスキル」の重要性が増します。そして、さらに幹部層や経営層になると、「ヒューマンスキル」と併せて、企業の全体を見通して正しいビジネス判断するために「コンセプチュアルスキル」による意思決定が非常に重要となります。

### ■ビジネス(仕事)に必要な能力



(ロバート・カッツ モデルをもとに作成)

## □今、企業が求める人材とは

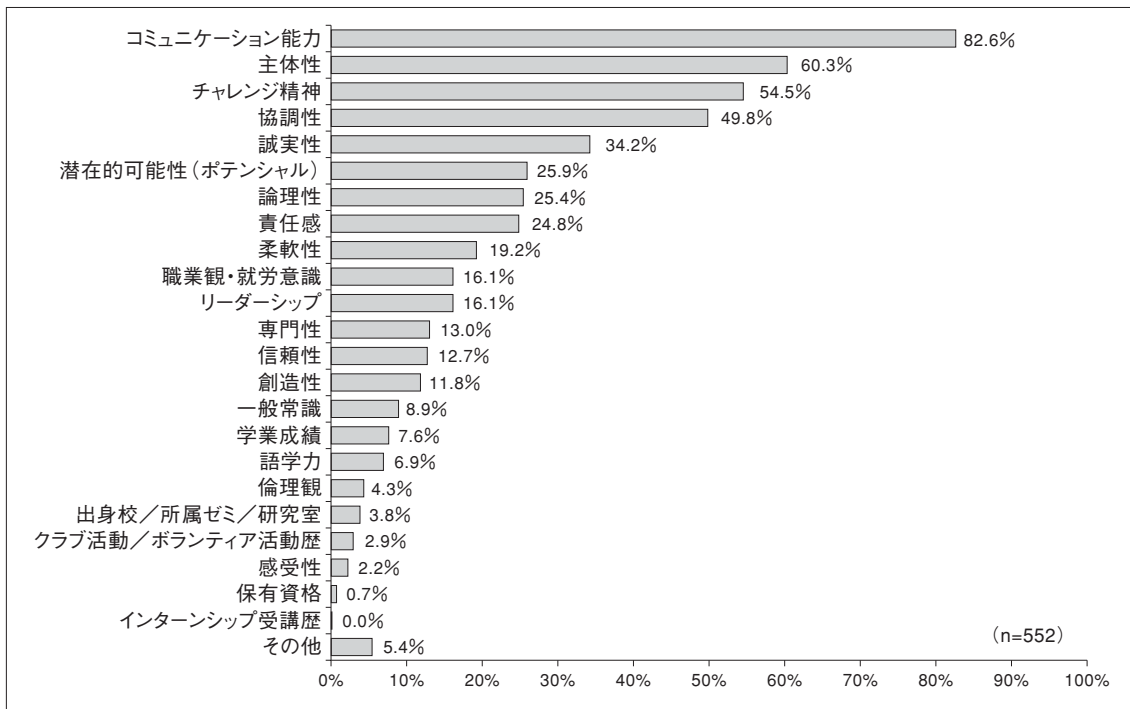
それでは、今、企業が求めている人材について、見ていきます。次頁図は、日本経済団体連合会が2012年7月30日に発表した「新卒採用（2012年3月卒業者）に関するアンケート調査結果」の図です。

「経団連」は日本を代表する東証一部上場の企業を中心に構成される経済団体ですが、毎年実施されているこの所属企業人事部へのアンケート調査から、今、日本の企業が求めている新卒採用者の人材像の傾向を見てとることができます。

さて、この図を見ていただければ、顕著に表れているように、新卒採用時に求めた能力の上位項目は、(1位)「コミュニケーション能力」 82.6%、(2位)「主体性」 60.3%、(3位)「チャレンジ精神」 54.5%、(4位)「協調性」 49.8%、(5位)「誠実性」 34.2%……と続いており、企業が若手人材に求めている能力の上位を占める能力は、「ヒューマンスキル」や「コンピテンシー（行動特性）」が中心となっていることがうかがえます。

また、この一覧表の重要度からの順位を眺めると、今の時代に企業が新卒採用人材に求めている能力は、もはや出身校やゼミ、学業成績ではなくなっていることがはっきりと見てとれます。

■選考にあたって特に重視した点（5つ選択）



(2012年7月30日(社)日本経済団体連合会「新卒採用(2012年3月卒業者)に関するアンケート調査結果」より)

■学力関連との対照表

選考にあたって特に重視した点 n=552(複数選択)	学力関連 学校・学力・資格	NET診断と「本郷人間塾」の育成対象スキル		
		適性・資質・ マインド・人間性	コンピテンシー・ヒューマンスキル・ コンセプチュアルスキル・人間力	
		適性・資質診断 「NET*ASK」の項目	「社会人基礎力診断」 の項目	「人間力診断」 の項目
1 コミュニケーション能力		○	○	○
2 主体性		○	○	○
3 チャレンジ精神		○	○	○
4 協調性		○	○	○
5 誠実性		○		○
6 潜在的可能性（ポテンシャル）		○		○
7 論理性		△	△	○
8 責任感		○	△	○
9 柔軟性		○	○	○
10 職業観・就労意識		○		○
11 リーダーシップ		○	△	○
12 専門性	○			
13 信頼性		○		○
14 創造性		○	○	○
15 一般常識	○			
16 学業成績	○			
17 語学力	○			
18 倫理観		○	○	○
19 出身校／所属ゼミ／研究室	○			
20 クラブ活動／ボランティア活動歴	○			
21 感受性		○	△	○
22 保有資格	○			
23 インターンシップ受講歴	○			
24 その他				

(2012年7月30日(社)日本経済団体連合会「新卒採用(2012年3月卒業者)に関するアンケート調査結果」をもとに項目ごとの対照表をNET作成)

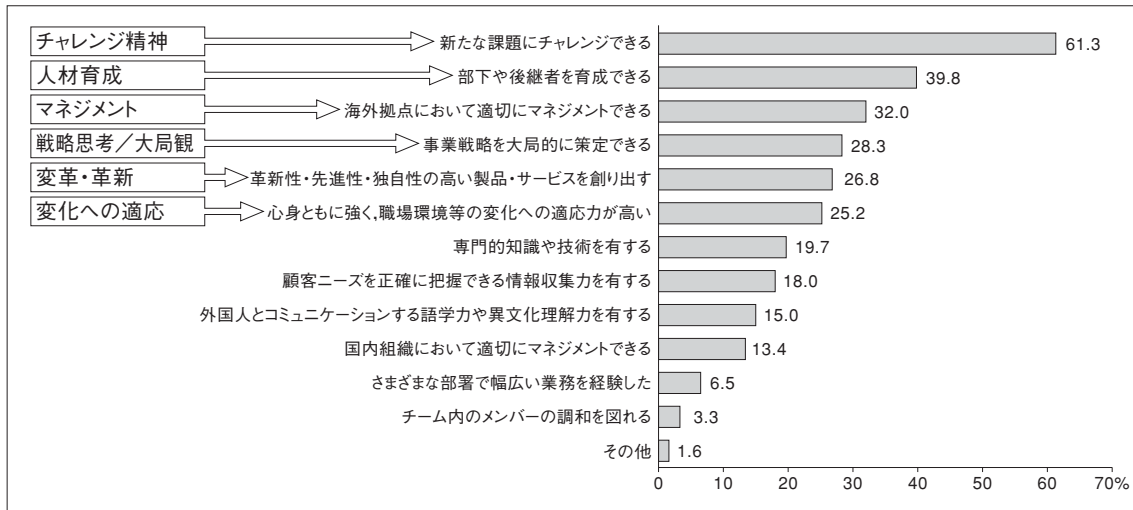
私は、この図に、中学、高校、大学などの学校教育で教えてくれる知識、能力を、グレーに色付けして、区分けしてみることにしました。それが前頁の図です。

こうすると、さらにはっきりと見えてくるものがあります。企業が今、新卒学生に求めている能力は、まさに「ヒューマンスキル」や「コンピテンシー」が上位に並んでおり、これらの能力は、学校では教えていない能力であることが一目瞭然です。つまり、企業は、学校では教えていない、実務で活躍できる社会性やコンピテンシー能力を中心に見て、採用しているのです。これでは、こうした現実社会のニーズの実態が飲み込めていない新卒応募者は、いくらたくさん企業のエントリーして面接を重ねても、結局は学んでこなかったところを注視されており、いつまでも採用されないことになりかねません。

## □ 中核人材に求められる能力は

次に、同じく「経団連」が、中核人材に求めている能力も下図に挙げてみます。

### ■ 中核人材に求める能力



(「2012年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(社)日本経済団体連合会による2012年10月25日発表資料をもとに作成)

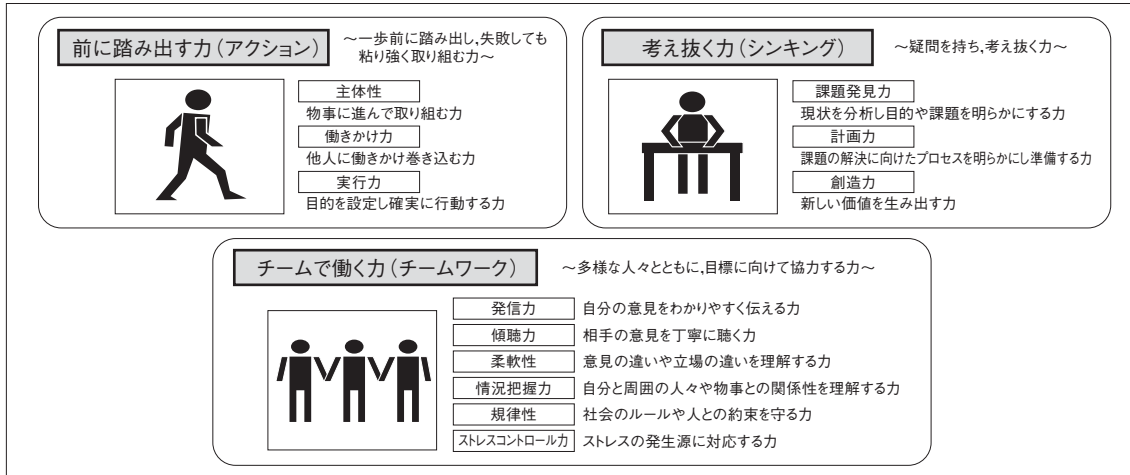
やはり、ここでも、カツ・モデルで幹部人材には必要とされる、①チャレンジ精神、②人材育成、③マネジメント、④戦略思考/大局観、⑤変革・革新……などの「コンセプチュアルスキル」や「ヒューマンスキル」が上位に並んでいることが分かります。

## □ 「社会人基礎力」とは

経済産業省は、「ゆとりの世代」を代表とする新卒の学生たちが、ビジネス社会、企業組織から見ると、こうした「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル」が大きく不足しており、

会社に入っても、自ら主体的に仕事ができず、社会人としての成長が遅いことに対して、その対策として、2006年に「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、「社会人基礎力」と名付けた若年者に必要とされる12種類のコンピテンシーセットを策定しました。

■12の社会人基礎力



(「社会人基礎力」平成18年経済産業省発表)

□「ゆとりの世代」とは

ゆとり教育の第一世代は、2010年に大学を卒業して、すでに企業に入社し始めています。今、企業は、彼らの意識変革に躍起になっていて、入社時から注意して人材育成を行っています。その際に、この「社会人基礎力」のコンピテンシーセットを研修で強化することが増えてきています。

ゆとり世代の特長としては、社会のルールを厳しく躰けられる教育ではなく、個人の個性を重視して育てられてきました。また、過酷な競争を避ける意味で、テストの成績で競争をさせないとか、徒競走でも全員が手をつないでゴールして全員が1位とするなど、過保護ともとれる教育環境で育てられてきました。

そのため、多くは社会人としての基本的な行動や、意識、考え方が身についておらず、またそのまま親からも、先生からも、厳しい躰を受けることなく、育ってきたため、実際に社会に出てから、その厳しさに戸惑って、挫折する若者が増えてきています。

彼らからしてみれば、教えられることなく社会に出て、企業に入るや否や、厳しい競争社会に飛び込むことになります。これでは、入社したとたん、ビジネス社会の責任の重さにストレスを感じて、ついていけない自分に劣等感を感じ5月病となり、早々とリタイアする若者も増えてくるというものです。こうした彼らに、企業が「社会人基礎力」や「コンピテンシー」「ヒューマンスキル」の定着を望む気持ちもよく理解できます。

その中でも特に、グローバルビジネスと変革・革新が必要な時代となった今、企業が若年者に求めている最も重要な「コンピテンシー」として、真っ先に「主体性」を挙げる企業が多くなってきました。

## □「主体性」とは

『広辞苑』を見ると、「主体的」とは、「ある活動や思考などをなすとき、その主体となって働きかけるさま。他のものによって導かれるのではなく、自己の純粋な立場に置いて行うさま」と書かれています。また、「主体性」は、「主体的であること。また、そういう態度や性格であること」とあります。

それでは似たような言葉である「自主性」とはどう違うのでしょうか。「自主性」とは、「自分の意思・判断によって行動する態度や性格」のことをいいます。

私は、ビジネスや社会における「主体性」とは、「自らの責任を持って意思決定や判断を行い、その自ら選択した結果を、自らの責任として受け止めること」だと考えています。

「主体性」とは、「自分の意思・判断によって、自ら責任を持って行動する態度や性格」のことで、つまり「主体性」には「責任」という概念が含まれていることが重要なポイントなのです。社会には、自分の主観的な思いだけで行動して周りを巻き込み、結果が仮に悪かった場合は、言い訳をしたり、他者に責任を転嫁する言い方をする人が大勢います。そうした言動、態度は、ときには社会を生き抜いていくための身を守る処世術としてのメリットはあるかもしれませんが、常にそうした処世術スキルを身につけ、自らの置かれた本質や現実と向き合わないで、自分が選択した結果を責任を持って受け止めない生き方に慣れてしまった人には、年齢が上がっても、社会的な意識が成長しておらず、人間として他者から信頼されないことが多いことは実感されるどころです。

人間は、1人で生きているのではなく、他者と共働して社会的に生きています。やはり、社会や組織において「主体性」を持って生きていくことが、人間として成長するうえで大事なことであると考えられます。

## □お金を稼ぐという意味

この現代社会で、生きていくために、自ら食べて生活をしていくためには、その手段は様々あるとしても、何らかの経済活動を行い「お金」を稼ぐ必要があります。お金を稼ぐとは、他者や社会が役に立つものを作って販売したり、必要とするサービスなどを提供することで、その貢献や感謝の度合いに応じての対価を、「お金」というその社会の流通価値に交換してもらうことであり、現在の人間社会では誰もが、食べて生きていくために行っている経済行為です。

仕事をしてお金を稼ぐことは、簡単なことではありませんが、知識や技術を身につけ、個人

として、また会社や組織に属して、社会や人々に貢献できる仕事をして、経済活動としてお金を稼ぐ、そしてその結果、自らの生活を向上させたり、貯蓄をするとともに、その稼ぎに応じて、国に税金を納めることで、そのお金が社会をよくするための様々な基盤整備や国のサービスの原資として使われ、また他者の生活を支援する原資としても使われ、さらには、国家、社会に属している自分にも、いずれ還元されて回ってくることになります。ドラッカーも言っているように、仕事をしてお金を稼ぐことは、この社会を維持していくためにも必要な、正しい善なる行為なのです。

現代においては、人間は通常、一定の年齢になると、親元から離れ、1人で社会に出て、仕事をしてお金を稼ぎ、食物を食べて、社会生活を営み、結婚して子供をつくり、子供に教育を施し、社会貢献、社会還元をして、いずれ次世代に何かを残して死んで行く存在であるともいえます。

## □「主体性」との出会い

私事で恐縮ですが、私が、そもそも「主体性」という言葉を知ったのは、大学に入学した年に全盛期だった全共闘運動の中、学校がバリケードでロックアウトされて、授業ができずに、大学の構内で、ヘルメットを被った先輩たちに囲まれ、毎日のように思想的なディベートを受けていたときでした。

当時マルクスの本などで理論武装した先輩たちから、様々な言葉と併せて、必ず「君は、主体性がない!」と言われていたものでした。文学書は多数読んでいたものの、思想書はあまり読んでおらず、初めは、そのまま、返答する言葉も出ないで、感情的に反応するような状況でしたが、何ヵ月か経つうちに、ディベートや、説得の理論やパターンが分かってきて、それに対応するために、当時流行の様々な内外の思想書も言われるままに読み漁って、ようやく言っていることが自分なりに理解ができるようになっていきました。この頃が一番本を読んで勉強した時期かもしれません。

私は、そのうち、当時好きで一番読んでいた実存主義哲学者のサルトルの思想から多くを学び、自由な選択と責任を持つ存在である人間の在り方や、「社会参加」の視点を持って、ようやく自分の依って立つ人生の基盤や場所を見つけて、少しずつ自ら考えた意見を発言できるようになって、先輩たちが信じる一方的なマルクス主義思想、価値観に、拙いながら反論ができるようになっていきました。

主体性の身につけ方は、人によってそれぞれ違う形、方法であると思いますが、私の場合でいえば、毎日、国家レベルの安全保障の是非や戦争の意味など、相当追い詰められて、考えて、自らが依って立つ場所を発見した時期でありました。今考えると、とても幸せな時期で、恵まれた環境でじっくり時間をかけて身をもって体験し学ぶことができたのだと思います。



## 「主体性」がない人とは

仕事で「主体性」が見受けられない人は、こんなタイプです。いくつか思い当たる人が周りにいるのではないのでしょうか。

- 常に受け身な態度
- 評論家的な言い方をして、自分の考えや意見を言わない
- 仕事でネガティブな発言が多い
- 指示された仕事以外のことはしない
- 周りに他人の愚痴や批判を訴える
- 他者のせいにする
- 会社のせいにする
- 相手や顧客のせいにする
- 社会のせいにする
- 反省しないので、何度でも同様の失敗を繰り返す
- 注意をすると、必ず弁解をして人のせいにする
- 新しいことには「無理です」が口癖
- できない理由を並べる
- 相手が悪いので、仕方がない（自分は無関係だという言い方、態度）
- 失敗したときは「すみません」とは言わず、まず言い訳をする
- 「あなたの意見は」と聞くと、返事が返ってこない

## 部下に「主体性」を身につけさせるには

「主体性」は、自らの「自主性」と「責任」を併せ持つ態度、コンピテンシーであり、もともと少ない人に、後から身につけさせるのは、とても難しいコンピテンシーでもあります。しかし、まだ素直で、頭が固まっていない入社したばかりの10代、20代の若い年代のうちに、仕事の中で身につけさせることが重要だと考えられます。では、どうしたらいいのでしょうか。

これは、自ら体験して、自分の頭と体で納得して、成功することで、心から「そうだ!」と理解して、初めてそのコンピテンシーが身について、よかったと感じるものです。つまり、上司や、他人がいくら理屈を言って説明、説得しても、本人は頭では大事なことだと理解できたとしても、本当に身につけてできるようになったわけではありません。それは、本人が、自分の意思で自ら考え工夫して、すべての責任を持って行動して、初めは必ず失敗して落ち込み、それを克服して、また何度も繰り返し、ようやく成功することで、そのことが自分の人生において、本当に良かったと心から理解して、初めて、きちんと身につけることができる重要なコ

ンピテンシーなのです。

このことは、私が、これまで部下を育成してきた事例にも、すべて当てはまると思います。それは、たとえばいえば、「泳ぎ」を教えるときに、プールの真ん中に引いて連れて行って、そこでぱっと手を放してしまう教え方と同じです。全く泳げない人は、プールの真ん中でもう必死で手足をばたばたして首を出して息をして、大声を出します。そのうち何とか必死の犬かきでもなんとか浮かんでいられるようになります。このやり方が泳ぎを教える方法では一番早い。この体験で、人は一気に恐怖を克服し自信がついて、自ら泳げるようになっていきます。

自動車の運転を教えるときでもそうです。助手席に座って、動かし方を見たり聞いたりしているだけではいつまでも運転は覚えません。基礎知識を与えたら、やはり、運転席に座らせてハンドルを握らせて、自分で運転をさせることで、徐々に身につけていきます。本で読んだだけでは決して車を動かすことはできませんが、実際に自ら必死で運転してみて、体験して覚えるしか方法はありません。

ですので、仕事で覚えさせるのも、まずは基本的ないくつかの準備業務を助手としてさせた後、今度は実際の仕事を助手としてではなくて、まるまる1人で任せて、手助けはせず、見守ってやることで独り立ちさせます。初めは失敗も多いと思いますが、そこはがまんです。何度かの失敗をし、周りに謝ってリカバーし、そのうち自ら成功のコツをつかんで、いずれ必ず主体的にうまくできるように上達していきます。それは、主体的に進められなければ、仕事はできないのですから、本人としてみれば必死です。そうしているうちに、みるみる力が付き、意識も変わり、1年ないし2年で、1人で主体的に仕事をするようになります。そうしたら褒めてあげることです。それは、自分の力で、人生を切り拓き、生涯を生きていくために必要なスキルを自ら獲得し大きく成長したからです。

しかし、上司としてはその間、全く放っておくわけではありません。必ず遠目に見守っていることが大事です。もし行き詰まっていたら、的確なアドバイスをして、正しい軌道に戻れるようにしてやるのが、上司の役割になります。上司は失敗が怖いかもしれませんが、これしか、自らの頭で、経験として身につくように学ばせる道はありません。失敗もいくつか起きるかもしれませんが、そのときは、リカバーを本人にさせることで、責任を持つことを学んで、それも大きく成長させる力となるはずで。

実際私は、何人かの部下が、この方法で、自ら主体的に仕事をするように変わっていくのを見てきました。おそらく、途中からは、上司の力ではなく、自分でそのスキルを身につけていったのだと思います。あくまでも一例ですが、ぜひ、参考にされて働きかけてみてください。

なお、主体性の確立と、発揮のさせ方は、各人様々なきっかけからであると思います。社会や他者から、これまでの学生として生きてきた本質的な甘さを、追い詰められて、悩み、人に頼ることや逃げ場がなくなり、1人で真剣に悩み、考え詰めることから、これからの自分の人生や社会的な生き方が理解でき、見えてきたとき、初めて本当の自我が確立し、しっかりと身につけられるものだと思います。特に若手人材には、今このような必死になる体験をさせること

が重要だと思います。年齢が高くなるにつれて社会に慣れてイージーに生きる処世術を身につけて、頭が固まってしまい、なかなか素直になって、自分を変える大事なコンピテンシーを身につけることが難しくなりがちです。

## □ 悩んだときには

若いときに悩むことは、それぞれチャンスです。徹底的に悩んで、悩んで、失敗して、そこから地に足をつけて、立ち上がって自己を確立することが大事だと思います。時代やシチュエーションはだいぶ異なりますが、敗戦時に自信を失った日本人たちに向けて、坂口安吾が『墮落論』で述べた「生きよ墮ちよ」の精神と同じように、まさに、自らの人生を自分のものとして「主体的」に生きていくために、若い時期に徹底的に考えることが必要なのではないのでしょうか。さらに、『墮落論』で安吾は言います。「その正当な手順の外に、真に人間を救い得る便利な近道が有りうるだろうか」「墮ちる道を墮ちきることによって、自分自身を発見し、救わなければならない」。

## □ 失敗を肥やしにする

若いときには、人生で躓くことも多いです。それは、当たり前なこと、誰もが初めてのことを成し遂げるときには、初めは必ず失敗するものです。それが、何度も失敗しては、その都度修正し、仮説を立てて改善することを繰り返すことで、徐々に、成功するための力がついてきます。

経験値とは、そうして蓄積された失敗を肥やしにして、成功に導く事例集のようなスキルです。若いうちには、とてもできなかったことや、考え方、知らなかったことも、30代、40代、50代、60代と、歳を重ねる中でいろいろな立場、見方で経験を積んでくることによって、経験値がどんどん増えて、全体が見渡せるようになってきます。歳をとっても、新しい学習をすることで脳の神経のシナプス接続はどんどん増えていくと、脳科学者の茂木健一郎氏も語っています。肉体の衰えがあるので、永遠に記憶が増えていくことはないと思いますが、そう考えると生涯勉強するのは楽しいことと思えます。

確かに、知識や経験値は脳の中に、どんどん蓄積されるので、私も若いときと比べると、今では、ビジネスでの軽率な失敗率は減っているような気がします。時代のビジネスのトレンドも予想はつくようになって、先見性や大局観もある程度持てるようになりました。そのぶん危険性も予測でき、老婆心ながら経験値から若手をフォローするようなこともできるような歳になってしまったと寂しい気もします。

## □ そもそも性格は変わるのか

私は、長年にわたって、中学、高校、大学生から社会人までを、自社のオリジナルの適性診断やコンピテンシー診断を駆使して、人数多く調査、分析を試みてきましたが、いろいろなことが具体的に分かってきました。そもそも、人の性格や気質は、容姿と同じように遺伝子レベルで生まれながらある程度決まっています。それは、生まれたばかりの赤ちゃんを見ている、それぞれが違う個性、性格を持っていることから分かります。それが、お母さん、お父さんなど家庭環境の影響で、3歳くらいまでで基本的な性格が徐々に形づくられていきます。そして、中学、高校と成長するにつれて、自我が生まれ、家庭環境や、社会性の影響も受けて個性・性格が半分程度固まってきます。

しかし、まだ大半は未発達な状態で、毎年変わって成長していきます。大学生でもようやく7割程度が固まってきますが、まだ未発達です。それは、まだ社会に出ておらず、仕事に就いていないからです。社会人となって、会社に就職して、初めて仕事の厳しさや責任の重さを知って、また食べていくことの大変さも感じるようになって、自分の仕事人生、将来についても思い描けるようになるため、社会的な面も含めた性格も、一般的には8割程度が確立してきます。その後、30代でおおよそ9割程度が確立して、自らの人生を自立して歩けるようになります。

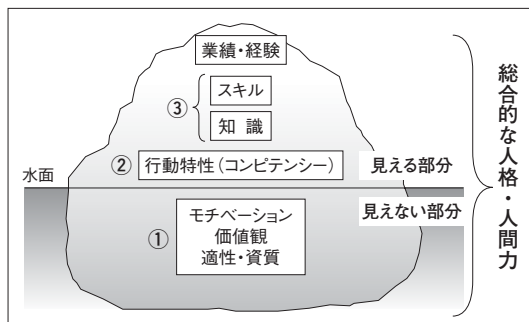
ですので、本質、気質はほとんど変わらないが、若いうちほど、社会性も含めた性格は変化していく。つまり、若いうちほど意識の変革や、性格の変化をもたらす人材育成がしやすいといえましょう。「鉄は熱いうちに打て」です。そうした人材育成のプログラムを研究しているわけですが、その核となるのは「主体性」なのです。

## □ 適材適所の重要性

人材の能力の分布は図の氷山モデルが参考になります。

右の図では、外から見える人材のビジネス能力（業績/知識・スキル/コンピテンシー）、見えない部分（適性・資質）を、人材の能力の分布図としてまとめたものです。ここで、大きくは、①適性・資質の層、②行動特性（コンピテンシー）の層、③知識・スキルの層と分けられ、その結果、仕事の業績、成果が生み出されることになるという説明モデル図です。このそれぞれの層の内容や量は、人それぞれ異なり、それらの組み合わせのパターンは無限に存在するため、それが1人ひとりの個性を形づくり、個々人の総合的な人格・人間力を表現しています。

■ 人材の能力分布（ビジネスで必要とされる能力）



(人材の能力分布の氷山モデル)

私たちは、それぞれの層を詳細に数値化し可視化できるWebアセスメント・ツールを用いて、能力値、個性まで具体的に数値化・可視化することで、それぞれの人材に適した、適材適所の人材配置、人材育成を可能とし、教育・研修に結びつけて活用しています。この各人の個性こそが、人材のパフォーマンスをつくり出す重要なファクターであると考えています。

例えば、営業に適性があるAさんと、研究開発に適性があるBさんという社員がいた場合、個性や適材適所を考えずに、もし見た目だけで、逆に配属してしまった場合、どちらも実力が発揮できないばかりでなく、仕事が合わず業績も上がらず、ストレスがかかりメンタル不調を引き起こしたり、退職につながる可能性も出てきます。もし、うまく適材適所で配置ができていれば、対象人数が多い会社の場合、業績の大幅UPに自然とつなげることなどが可能となるのです。

また、冒頭で述べた、これからの企業を変革するイノベーション人材の選抜や採用、育成、適材適所配置などが具体的に実現でき、会社のビジネスが大きく発展する可能性が出てきます。まさに、「企業は人なり」。経営者は優秀な人材によって会社が大きく変わり成長することがよく分かっているはずです。

### □ビジネスに必要な「人間力」とは

総合的なコンピテンシーセットである「人間力」も、リーダー人材、幹部人材の採用や育成でまた大きな意味を持ちます。右の項目が、グローバル企業のコンピテンシーから抽出した「人間力」=60のコンピテンシーセットです。また、それによって人材を育成することができる、マネジメント力研修やコンピテンシー育成研修

### ■人間力を構成する60のコンピテンシー

大項目	中項目	No.	コンピテンシー	
社会貢献性	社会貢献	1	思いやり力	
		2	社会貢献性	
		3	人を助ける	
		4	倫理観	
テクニカルスキル	テクニカルスキル	5	コミュニケーション力	
		6	情報発信力	
		7	プレゼンテーション力	
ヒューマンスキル	ビジネス達成	8	達成志向	
		9	チャレンジ精神	
		10	イノベーション	
		11	ビジネスセンス	
		12	戦略立案力	
		13	計画立案力	
		14	目標設定力	
		15	段取り力	
		16	顧客志向	
		行動	17	実行力(行動力)
			18	モチベーション(意欲・やる気)
			19	勇気
			20	決断力
			21	責任感(使命感)
		対人関係力	22	柔軟性
			23	信頼感
	24		謙虚	
	25		誠実さ 言行一致	
	26		環境適応力	
	27		人脈構築力	
	28		傾聴力	
	29		協調性	
	30		共感力	
	31		受容力	
	32		調整力(相談含む)	
	影響力		33	人を引き付ける力
			34	影響力
		マネジメント・リーダーシップ	35	主体力(主体性)
			36	指導力
			37	委任力
			38	育成力
			39	リーダーシップ
	コンセプチュアルスキル	分析・概念化	40	本質を見極める力(洞察力)
			41	状況把握力
			42	創造力
			43	課題発見力
			44	問題解決力
			45	論理的思考力(分析力)
			46	先見性(未来をみる目)
47			具現化力	
48			概念志向	
49			大局観	
自己成熟	自己成長・自律	50	自律力	
		51	粘り強さ(忍耐力)・ストレス耐性	
		52	向上心	
		53	集中力	
		54	学習力	
		55	自己管理力	
	56	プロフェッショナル志向		
	人間性	57	自信	
		58	バイタリティー(生命力)	
		59	情熱	
		60	ポジティブシンキング	

(©2002-2012 Next Education Think All rights reserved.)

の一覧表（右）です。リーダーや幹部育成研修のテーマとして参考になると思います。

### □ 変革・革新リーダーに必要な「人間力」の育成の仕方

経団連の中核人材に期待する能力の一覧表（前出）をもう一度参照してください。ここでいう変革・革新リーダーに必要な、人間力、コンピテンシーセットを、1年間の研修で育成した結果、それらの能力が具体的にすべて向上した結果を下図に示します。

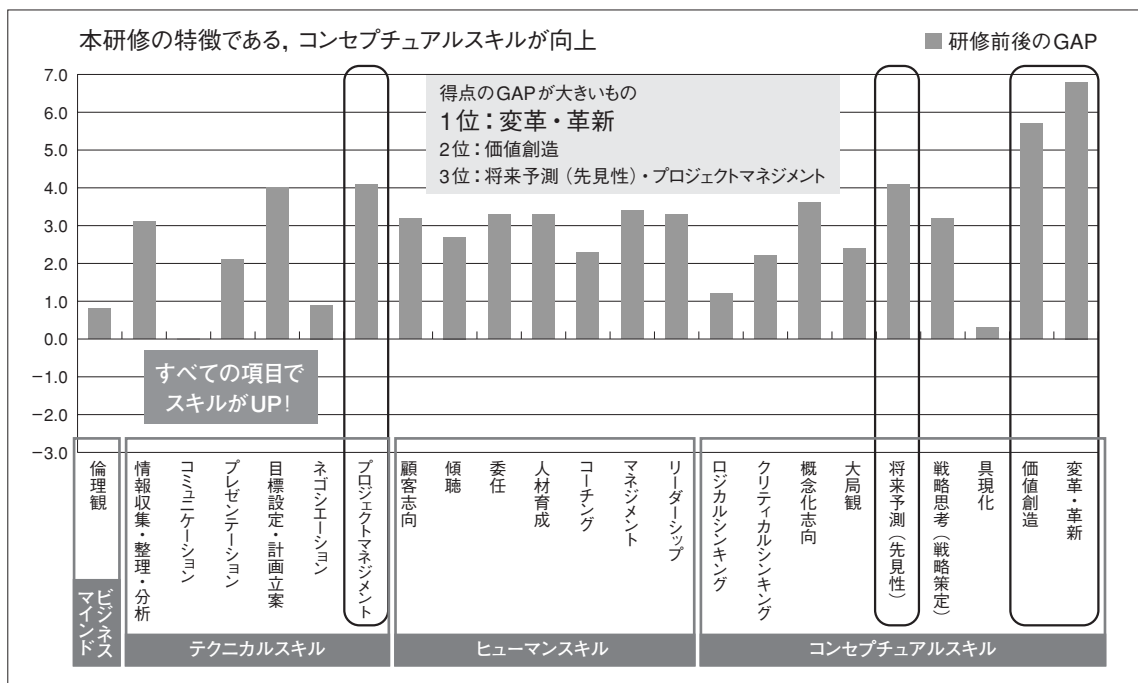
### □ 会社をダメにする「ヒューマンリスク人材」とは

なお、ビジネスを切り拓く適材適所と、人間力・コンピテンシーセットの育成と併せて、人

### ■ 人間力を強化する23のビジネス・コンピテンシー（複合コンピテンシー）研修体系

No.	カテゴリ	研修テーマ/ ビジネスコンピテンシー名
1	ビジネスマインド	倫理観(コンプライアンスを含む)
2	テクニカルスキル	情報収集・整理・分析
3		コミュニケーション
4		プレゼンテーション
5		目標設定・計画立案
6		ネゴシエーション
7		プロジェクトマネジメント
8		ヒューマンスキル
9	傾聴	
10	委任	
11	人材育成	
12	コーチング	
13	マネジメント	
14	リーダーシップ	
15	コンセプチュアルスキル	ロジカルシンキング
16		クリティカルシンキング
17		概念化志向
18		大局観
19		将来予測(先見性)
20		戦略思考(戦略策定)
21		具現化
22		価値創造
23		変革・革新(イノベーション)

### ■ 育成の成果（研修効果測定結果）



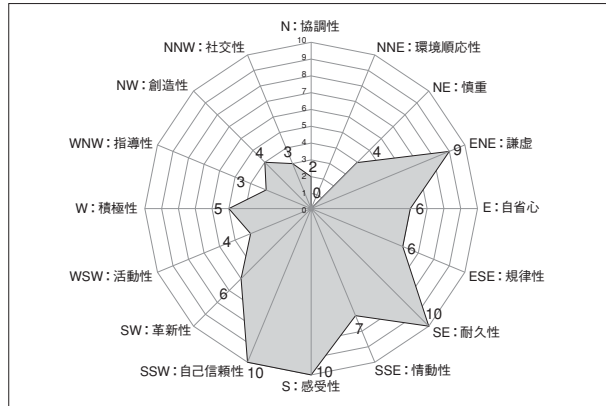
事面で気をつけなければならないのが、会社をダメにする「ヒューマンリスク人材」の予防です。例えば、

- メンタル不調で長期休暇となる、または会社を早期退職する人
  - コンプライアンス違反などの不祥事を起こす可能性のある人
  - コミュニケーション課題で業務に支障をきたす人
  - 不注意でミスが多発する人
- などです。

こうした、様々なヒューマンリスク人材も、アセスメントを実施することで、採用時などで事前に予防をすることもできるようになります。社内の定期診断として、ヒューマンリスクマネジメントとして実施することも有効です。

■分析事例

事務をするとなぜか体調が悪くなります (NET\*ASK分析事例)



<ジョブカウンセリングの現場での本人からの相談>

私は情報処理の学校を卒業後、一般事務職として現在の会社に入社しました。入社後、一般事務を5年、プログラマーとして2年、その後現在は経理部に配属されて経理事務を行っています。なぜか事務職につくと体調を崩します。プログラマーとして2年間は問題なかったのですが…。経理事務をしている現在も調子が悪く悩んでいます。転職も考えているのですがどのようにすればいいのでしょうか？

□人事部長の重要な役割について

ここで、これからの時代で、経営者が人事部長に期待していることについて述べたいと思います。経営者の仕事は、「企業のビジネス戦略を考えて、組織を率いて実行し、継続的に成果を上げていく」ことなのですが、これまで成長ルールに乗って成功してきた従来のビジネスモデルのままでは、もはや競争に勝てなくなった今、経営者は不透明なグローバル競争の中で、新たに継続的に勝てるビジネスモデルを考案し、成功させ、雇用を守るといふ、いまだ正解が見えないビジネス課題に直面し、苦悩しています。

また、ビジネス戦略を策定できても、新たなビジネスモデルで、成功させていける人材が自社にいるのか、それは誰か、またはどう選抜し、採用し、育成するのかを悩んでいます。まさに、企業のこれからの新たなビジネス戦略を成功させる上での必須条件である、新たな人事・人材戦略において悩んでいるのです。ここに、これからの人事部長が担うべき重要な役割があると私は考えています。

これまでの人事部の主要業務は、「人事計画」「人事制度設計」「人事考課」「給与・社会保険」「労務関連」「採用」「教育・研修」等が一般的です。しかし、私は、これからの人事部は、業務推進面だけでなく、人事面から戦略的に企業経営を補佐し、企業の変革を担う部署として、経

営戦略に沿って、新たなビジネスモデルを創造し成果を出せる優秀人材を見極め、採用し、育成し、幹部に選抜していくという、会社の発展に戦略的に貢献する重要な役割を担っていると考えています。

つまり、これからの時代の人事部長の役割は、取締役や経営企画部長等と同じく経営者の補佐的な存在として、企業経営戦略を共有・理解した上で、その一環として、①人事・人材戦略、②採用戦略、③教育研修戦略の策定を行う重要なポストを担うべきなのです。これからの、グローバルでかつ複雑で不透明な、既定の成功ルールが存在しなくなった時代の経営にとって、人材こそが、新たな企業価値・戦略を生み出すことができる、最も重要な企業資源であると考えます。そうであるならば、人事・人材戦略は、経営を補佐し、企業を救うための重要なファクターであるはずなのです。

企業は、「人、金、モノ、情報」が大事といますが、まさに今、優秀な人材こそが、これからの企業に変革、成長をもたらしてくれる財産です。多くの経営者は、実際に、自社のビジネス、各事業部の業務と人材の全体を把握して、経営視点から考えて、最善の人事戦略の策定を、人事・人材面のプロとして補佐してくれる、経営者の右腕としての人事部長の存在を強く望んでいます。人事部長は、経営者にそうした重要な役割を期待されているといえます。まさに、あの松下幸之助の「事業は人なり」の言葉通り、企業経営の源泉を見据えた普遍的な原理と思います。

### □ タレントマネジメントの役割

なお、近年、タレントマネジメントという、企業の人事・人材戦略全体をトータルで捉えて人材を最大活用する考え方がいわれるようになりました。タレントマネジメントとは、「人材の採用、選抜、適切な配置、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成等の各種の取り組みを通して、職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、その適性を有効活用し、成果に結びつける効果的なプロセスを確立することで、企業の継続的な発展を目指すこと」（米国人材マネジメント協会（SHARM）の定義より）です。こうした考え方は、まさに、今の時代背景を踏まえ、経営戦略の一環としての、これからの人事部の役割を端的に表していると思います。

### □ 「イノベーション人材」のコンピテンシーモデル

最後に、今の時代に多くの企業が望む「イノベーション人材」のコンピテンシーモデルを、私なりに整理し分かりやすい一覧表にまとめてみましたので、人材の選抜や採用、育成の指標として参考にしてください。



■ 「イノベーション人材」のコンピテンシーモデル

(NET作成)

・イノベーション人材の変革行動レベル	レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
	自らイノベーションを起こせる	イノベーションを予見して推進する側となる	イノベーションの必要性が理解できれば、自ら社会・組織を変えするための実務行動ができる	遅れてイノベーションを受け入れるが、自らの役割を果たせる	イノベーションを受け入れられない
エベレット・M・ロジャースの「イノベーションの普及」における5タイプの人材像分類(マーケティング理論)による人材イメージ	イノベーター(革新的採用者) 2.5%	アーリーアダプター(初期採用者) 13.5%	アーリーマジョリティ(初期多数採用者) 34%	レイトマジョリティ(後期多数採用者) 34%	ラガード(採用遅滞者) 16%
レベル毎の説明	新しい価値を創造し、社会を変革する。価値観や感性が社会の常識から異なり、少数派である。	ビジョナリー。競合他社に先んじてビジネスを差別化するために、先駆者リスクを引き受けても採用する。ジェフリー・ムーアは、「キャズム理論」で、アーリーアダプターとアーリーマジョリティとの間には、考え方に「キャズム」があると言う。	プラグマティスト(実利主義者)。他社採用事例を参考にして初動のリスクを避けて効率的に採用する。	周りのほとんどが採用したのを見てから、遅れて多数派に従う。	変化を嫌い保守的に対応する。
人材像タイプ	変革(破壊)創造者	変革推進者	実務実行者	実務補助者	保守的追随者
・コンピテンシーとレベル感					
責任意識	◎ 発案者として非常に大きい	○ 推進者として大きい	○ 大きい(是々非々で現実的に検討して推進実行する立場となるため責任意識は高い)	△ アーリーマジョリティに従っているため、責任者意識はやや少ない	× 責任者ではないため、ほとんど考えていない
自らリスクを取る	◎ 自分の現在の立場や将来を賭けて、全てのリスクを取って変革創造行動を行う。失敗することも厭わない。	◎ 自らリスクを取っても、いまやらないよりは、変革を実施したほうが、ビジネスで他社より一歩リードでき優位に立てるので推進を考える。	○ アーリーアダプターの意見や、社会や周りの状況を時間をかけてよく見極めて、今後大勢が変革に動くこと十分理解できれば、自ら実務的に最も効果的な方法で加担し実行主体となる。すでに大勢に乗っているため、自らのリスクの度合いは小さくすみ、その場合の実務推進効率、実行リーダーシップは最も高い。組織リーダー人材としての実務評価は高い。	△ 上司や周りの意見に従って、過半数が採用してから追随するので、自らリスクを取るような状況にはあまりならない。なるべく無難な安全策を目指す。	× 上司の指示に従って実行しただけなので、変革での失敗リスクは当然指示した者が取るべきで、自分には関係がないことと考える。
リーダーシップの表出	○	◎	◎	△	×
チャレンジ精神	◎ チャレンジしてこそが人生である。(失敗してもやり直せばいい。成功確率が50%以下でもとてやりがいがあればやってみる)	◎ チャレンジ精神は旺盛。仕事はチャレンジがなければつまらない。成功確率は70%あると思えばやる。80%以上なら皆がやっけてしまっていていままら意味がない。ただし60%を下回るときはリスクがあるので、慎重に調査を続ける。	○ 必要などときには事前調査をしっかりと実施し、成功確率を高くして(80%以上にしてから)チャレンジする。極力失敗しないように進める。	△ 成功確率が90%以上高くないと踏み出さない。	× 不安定なチャレンジなどよりは、まずは安定安全の確保が最も重要と思う。
勇気	◎ 自ら発案し、反対者に立ち向かって、強い勇気をもって変革創造を実行する	◎ 周りの反対にあっても、粘り強く説得して推進する勇気をもつ	△ 優等生的 常識的、権を立でない立場をとる	△ 安全を求める 大勢に従う	× 変革を恐れる 保守的 身の安全を守る
実務実行力	△ 新規アイデア創造は強いが、実務実行力はやや弱い。	○ どちらかといえば実務面よりも、変革革新が強い。	◎ やると決まれば、実務力・実行力は最も高い力を発揮する。	○ 決まれば安定的に実務を行うことができる。	△ 決まれば規律を守り、言われたことを実行する。
ビジネスセンス	○ ビジネスセンスよりも、新たな価値創造意欲が高い。	◎ 時代のトレンドを捉えていて、ビジネスセンスがとて高い。	◎ 多くの情報を持ち、実践面でのビジネスセンス、ビジネス力は高い。	△ あまり情報を集めることは興味がなく、ビジネスセンスは中。	× 時代のトレンドにはあまり興味がなく、ビジネスセンスは小。
大局観	◎ コンセプチュアル能力が非常に高い	◎ コンセプチュアル能力が非常に高い	○ コンセプチュアル能力が高い	△ 標準的	× 少ない
先見性	◎ コンセプチュアル能力が非常に高い	◎ コンセプチュアル能力が非常に高い	△ 標準的	△ 標準的	× 少ない
創造力	◎ コンセプチュアル能力が非常に高い	◎ コンセプチュアル能力が非常に高い	△ 標準的	△ 標準的	× 少ない