

〈2008年、さらに飛躍するビジネスマンになるための仕事術が満載!〉

BIZ STYLE

ネットマネー1月号別冊

ビズ・スタイル

KOSAIDO PUBLISHING

[NUMBER ZERO]

定価 **780**円

STEP 1 DISCOVERY
30万人中のあなたの実力が分かる
ビジネス偏差値
STEP 2 SKILL UP
即効! 仕事術「オレの流儀」
ビジネス界気鋭の
実戦派リーダーが明かす

35歳の壁

総力特集 BIZ STYLE SPECIAL FEATURE
どう乗り越える?!

北尾吉孝

(S)ホールディングス(CO.)
ビジネスマンの本懐

「ビジネスマンの半数が『ある』と回答
「漠然とした不安」の正体が明らかに!

年々読んどく?

仕事に効く!
123冊

ジャンル別インデックス付

BIZ STYLE INTERVIEW

トップへの軌跡

齋藤正勝 [カブドットコム証券社長]

東国原英夫 [宮崎県知事]

気鋭のアナリストに緊急取材!

2008年
ビジネス界を占う
5つのキーワード
とは?

伸びている会社は、
もうやっている

ヴィジュアル・
アイデンティティ
活用術

【特別付録】

BIZ STYLE SPECIAL
APPENDIX

ビジネス最新
用語集
2008

ニュートrend予想
&用語解説



廣済堂出版

ビジネス 偏差値で 自分の仕事力を

BIZ STYLE 総力特集「第二章」
BIZ STYLE世代の「その後」が決まる！
CHAPTER 001 - BIZ STYLE SPECIAL FEATURE

取材文 ● 小野塚久男 撮影 ● 山下吉雄

勝ち組と負け組
その分岐点は
どこにあるのか？

できる奴とできない奴の差は
いったいどこにあるのか？
才能だけでは勝ち上がれない。
熾烈な競争を生き抜き、
ビジネスシーンの勝ち組となれ。

スピードと効率を身に付け
グローバルスタンダードに
取り残されるな！

従来の日本式ビジネスモデルでは
もはや個人も会社も生き残れない。
グローバルスタンダードに
適応するかは、スピードと効率。

自分の人材価値を知れば
適切なキャリアアップを
図ることができる

これからのビジネスシーンで
評価されるのは、スキルや経験よりも
人材価値の高い人間。
自分の人材価値を知らずして
キャリアアップは不可能。

組織の一要員から抜け出し
自立した戦力になるには
どうすればよいのか？

カギはスキル、経験、
実績に加え、独自のネットワークを
持っていること。総合力の高さが
最後にはものをいう。

見きわめろ！

The Value of Business Person

一流企業のビジネスパーソン30万人の 母集団から割り出す あなたの 市場価値とは

誰かが得をすれば、誰かが損をする――

そんなゼロサム化が進む一方の日本経済界。

企業が冷静に社員を評価するようになった今、厳しい競争社会を勝ち上がるカギはスキル、経歴、実績、さらには独自のネットワークを持つ、自立した戦力になること。まずはあなた自身の仕事力を見きわめることから始めよう。

日本の代表的な
大企業も採用している
市場価値測定プログラム
大手企業からベンチャー企業まで
延べ30万人以上のテスト結果をもとに
あなたのビジネス価値を測定する。

監修 ● 藤田 聡 (株)市場価値測定研究所代表取締役

CONTENTS

自分の「正味価格」を 知らない奴は生き残れない！

自分の能力を見きわめるのは、
キャリアアップの第一歩

24p

あなたのリーダー特性から 予想年収まで、ズバリ判定！

普段の考え方、行動から、あなたの
ビジネススキルを測定する

26p

あなたの能力に見合った年収はいくら？

現在の収入は本当にあなたの実力にふさわしいのか？

30p

リーダーに必要とされる 5つの能力とは

32p

30代ビジネスマンの ビジネス偏差値を検証する

(株)日立製作所 長倉一茂さんのキャリア開発術
弥生(株) 吉岡伸晃さんのキャリア開発術

34p

自分の正味価格を 知らない奴は 生き残れない!

あなたは、何を基準に自分の「人材価値」を推し量っているだろうか？
肩書き？ 給料の額、それとも、周りの評価？ 実はもっと本質的な
あなたの「正味価格」を決定する人材評価の仕方があるのだ。

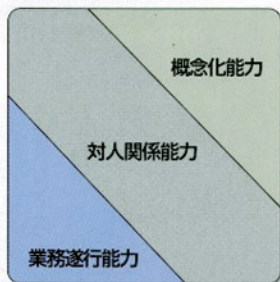
帰属社会から契約社会へ。
雇用環境の変化によって
人材育成もスピード化

帰属から契約へ。日本の雇用形態の変化を、ひと言で表せばこうなるだろう。帰属は日本の経営を象徴する言葉の一つで、そこでの企業と個人は「雇用する・される」という主従の関係にある。契約は外資の雇用形態で、そこには「能力を売る・売る」という対等な関係がある。まずこうした現状を理解する必要があると、キャリアアプランニングの専門家、市場価値測定研究所代表の藤田聡氏は語る。

従来の人材観では 限界がある

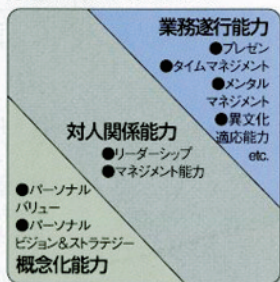
上の図はかつて日本の大企業でよく採られていた、個人を「組織の一要素」として育成するためのキャリア開発モデル。大企業神話が崩壊した今、下の図のように、個人を「自立型人材」として育成するモデルへと移行しつつある。

●従来の能力育成モデル



組織で身に付けていく順番

●新しい能力育成モデル



組織で身に付けていく順番



市場価値測定研究所代表

藤田 聡

SATOSHI FUJITA

慶應義塾大学大学院経営管理

研究科修士課程専修。

日本IBM、PAOS、

人材コンサルティング会社取締役等を経て

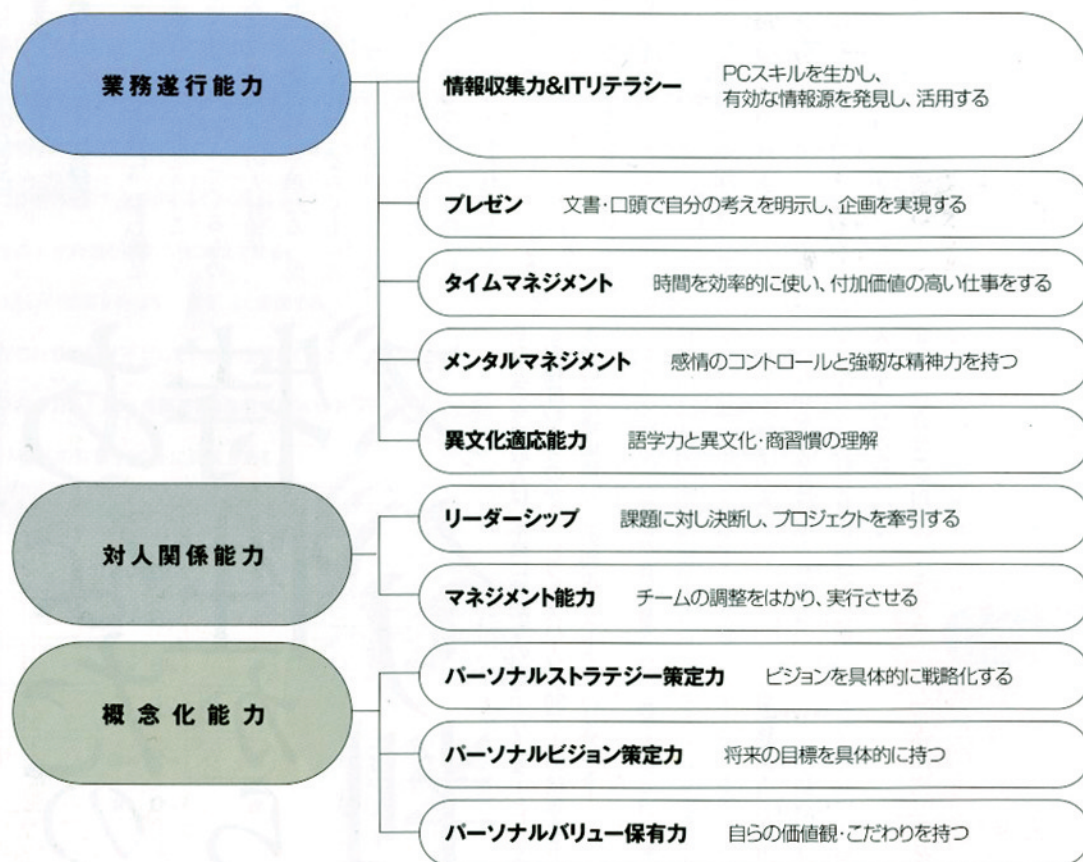
1995年に独立。

2001年、

「市場価値測定プログラム」を
取り込んだ「日本人財銀行」を立ち上げ、
プロフェッショナルな人材にポジションの
提供などを行っている。

生活総合情報サイト「All About」にて、
「キャリアプランニング」ガイドを務める。

(人材価値は3つの能力で決まる)



人材価値の決め手となる能力は上の3つに大別される。3つの能力はさらに10の要素に分類される。これらはコアスキルと呼ばれ、すべてのビジネスパーソンに最低限必要とされるものだ。より人材価値を

高めるためには、この上に、さらなる専門性や経験を付加していくことになる。気をつけたいのは、どれだけ専門知識を高め、経験を積んでも、その土台となるコアスキルがしっかりしていなければ、所

詮は砂上の楼閣にすぎないということ。とくに重要なテーマについては、第二章(P38～)でビジネス界の第一人者たちがスキルアップのノウハウを語っている。そちらも参考してほしい。

そんな中で、企業の人材育成のあり方も大きく変わってきた。右ページの上の図に表されるように、以前は長期スパンでとらえ、入社後にまず業務遂行に関する経験を積み、管理職となる30代から対人関係等のマネジメントを学び、その上で選ばれた人だけが、経営に関わるビジョンを描けるように教育されていた。企業が価値観を提示し、時間をかけ、育成を行っていたのである。

「もはや、そうしたやり方には無理があります。さまざまな経営判断にスピードが求められるように、人材の育成でもスピードと効率を考えなければ、グローバルスタンダードから取り残されます」

これからの評価ポイントは単なるスキル、経験よりも人材価値の高さにある

では、契約社会で生き残るためには何が必要なのか？ キーワードは「人材価値」。

「契約社会ではそれぞれの社員が商品。年齢は関係なく、人材価値の高い者が抜擢されていく社会です。スキルや経験に加え、自分でキャリアデザインができる自立した人材が求められます。自立が市場価値を測るポイントです」

藤田氏によれば、上の図が示す人材価値を構成する3つの基本要素は、以前も今も変わっていない。大きな違いは、右ページの下の図(新しい能力育成モデル)に示しているように、ビジョンを描く概念化能力を最初に育成する点にある。次がリーダーシップ等の対人関係能力。そして具体的なスキルにあたる業務遂行能力となる。

「目標、ビジョンが最初に来るところが重要で、パーソナルな価値観がある程度確立していなければ、どれだけ経験を積んでも、人材価値の高いスキルにはならないのです。決まったレールの上を進むのではなく、自分次第で、人材価値を高めるチャンスが増えたといえます」

とはいえ、「人材価値の高いビジネスパーソン像」は漠然としている。そこで注目したいのが、人材評価のプロフェッショナル、藤田氏が確立した市場価値測定プログラム。トヨタ、富士通、日立といった日本を代表する大企業からベンチャー企業まで、数多くの企業が採用し、測定したビジネスパーソンは30万人を超えるという。今回はこのプログラムをもとに、自分自身の人材価値を知り、今後のキャリア形成のヒントとなる「ビジネス偏差値」を割り出していく。次ページのテストから始めてみよう。



「リーダーのOS」
たどらるべき道

重要なコアスキルの存在

テストを始める前に、少し補足的な説明を加えておこう。このテストで浮かび上がってくるものは、今現在のあなたの人材価値。

つまり、企業に対して示せる「売り」の部分である。やみくもにスキルアップだ、資格取得だともがいてみても、それが自分にとっての「強み」につながらなければ意味はない。雇う・雇われるという受け身感覚で働いていると、なかなか意識的になれないが、自分という商品の価値を知っている人と、知らない人、どちらが企業にアピールできるかは明白だ。

「自分の人材価値を知る第一歩は、パソコンのOSにあたるコアスキルを分析すること。現代の企業は、個人というコンピュータがネットワークでつながった場所。スムーズに作業を遂行するには、共通言語となるコアスキルが必要だ」

スキルというと、英語や情報処理などの専門分野を連想するが、理念や価値観などの潜在的要因も含まれる。そうした部分を重視するのがこのプログラムの特徴だ。

あなたのリーダー適正年収まで 特性から ズバリ判定！

あなたの今の収入は、本当に適切なのか？ リーダーとしての資質はどの程度あるのか？ ビジネスパーソン30万人の検証をもとにした、本当の「市場価値」がこの判定テストでズバリ分かる！

ちなみに、このプログラムを人材採用、育成の課程に採用する企業も、コアスキルの重要性に共感しているところが多い。

「これからは会社によらざるのではなく、それぞれが自立した個人にならなければならない。自分を客観的に知るために、このプログラムは有効だと思います」(日立総合経営研修所・営業研修グループ・花松甲貴氏)

「OSとしてのコアスキルに、どれだけアップ

リケーションを乗せていけるか。そうした部分を我々は見ています」(弥生株式会社・執行役員人事総務担当・池田達彦氏)

市場価値測定は、企業のニーズとも合致しているのだ。

テストのやり方

設問を読んで、ふだんの自分の行動や考え方を振り返り、下記の基準に従いA～Fの記号を記入する。

- A=強く思う
(ピッタリ当てはまる)
- B=そう思う
(当てはまる)
- C=ややそう思う
(やや当てはまる)
- D=あまりそう思わない
(あまり当てはまらない)
- E=そう思わない
(当てはまらない)
- F=全くそう思わない
(全く当てはまらない)

各設問の下に設けた表にA～Fの回答数を書き込み、合計点を出す。①から⑩までのテストを終えたら、30ページのレーダーグラフに記入し、自分の得点を線で結ぶ。そうすると、あなたの能力バランスがひと目でわかる。最終テストに答えて、係数を掛け算すると、あなたの「推定適正年収」が測定される。これを現在の収入があなたの能力に見合ったものかどうかの目安にしてほしい。



ビジネス偏差値チェックテスト
START

CHECK TEST No.3 ▶ パーソナルストラテジー策定力

- ① 仕事につまずいたとき、すぐに原因を分析し、解決策を考える。
- ② 毎日その日の成果を評価し、得たことを次の日の計画に盛り込む。
- ③ 生産性を高めるために結果のフィードバックを必ず行う。
- ④ 常に目標を定めて仕事をするのが楽しい。
- ⑤ 今後の人生計画を節目ごとに考えている。
- ⑥ 売り上げや業績を伸ばす方法を、よく意識する。
- ⑦ 現在の自分に何が不足しているか理解している。
- ⑧ 自分の能力を100%発揮できる環境がどういふものか理解している。
- ⑨ ヒット商品の背景やヒントに興味がある。
- ⑩ 決められた計画にも、自分なりに改善案を考えるようにしている。

A		個×10=	点
B		個×8=	点
C		個×6=	点
D		個×4=	点
E		個×2=	点
F		個×0=	点

パーソナル
ストラテジー策定力
合計

点

CHECK TEST No.1 ▶ パーソナルバリュー保有力

- ① 将来は社会のために貢献したい。
- ② 今の自分があるのは、すべて自分自身の選択の結果だ。
- ③ ときには議論を戦わせることもある。
- ④ 自分の目標などを紙に書いて見えるところに貼っている。
- ⑤ 行動指針は明確である。
- ⑥ 自分は社会になくってはならない存在だと思う。
- ⑦ こだわりが強いほうだ。
- ⑧ 自らの価値観を持つ必要がある。
- ⑨ これだけは譲れない、というものがある。
- ⑩ 自分の考えを遠慮なく発言する。

A		個×10=	点
B		個×8=	点
C		個×6=	点
D		個×4=	点
E		個×2=	点
F		個×0=	点

パーソナル
バリュー保有力
合計

点

CHECK TEST No.4 ▶ マネジメント能力

- ① 上司に頼らず、仕事は大筋自分で進めていく。
- ② 後輩とは物事を任せられる信頼関係を築いている。
- ③ チームのメンバー間のコミュニケーションがよくとれている。
- ④ 取引先との意思の疎通、コミュニケーションには自信がある。
- ⑤ 部下の長所・欠点を一人につき5個ずつ列挙することができる。
- ⑥ 自分のことだけでなく、全体の流れを把握することができる。
- ⑦ 進行や金銭を管理することは得意である。
- ⑧ メンバーが自由闊達に提案や行動を起こせる土壌をつくっている。
- ⑨ 後輩には積極的に助言をする。
- ⑩ メンバーとうまく協調しながらプロジェクトを進められる。

A		個×10=	点
B		個×8=	点
C		個×6=	点
D		個×4=	点
E		個×2=	点
F		個×0=	点

マネジメント能力
合計

点

CHECK TEST No.2 ▶ パーソナルビジョン策定力

- ① 10年後までの具体的なプランがある。
- ② 手帳などに長期的な展望を書きとめている。
- ③ 計画を立てるときは、その目的を重視する。
- ④ 夢に向かって着実に努力している。
- ⑤ 目標としている人物がいる。
- ⑥ 欲しいものが3つ以上ある。
- ⑦ 現在よりも未来の自分に関心がある。
- ⑧ スキルアップのための自己投資は惜しまない。
- ⑨ 仕事は与えられるものではなく、自分で見つけるものだ。
- ⑩ キャリアアップに向けた計画を実行している。

A		個×10=	点
B		個×8=	点
C		個×6=	点
D		個×4=	点
E		個×2=	点
F		個×0=	点

パーソナル
ビジョン策定力
合計

点



キャリアについて考える。
そのための3つの能力が
新しい三種の神器だ

では、それぞれのコアスキルについて、若干の補足を加えていこう。まず、パーソナルな資質に関わる3つの項目から。

◎ パーソナルバリュー保有力

仕事に対する理念や価値観のこと。「自分にとって何が一番大切な」ということを理解していれば、逆境に立ったときでも、しっかりと

◎ パーソナルビジョン策定力

藤田氏によれば、資本主義は「志」本主義。強い理念、価値観をもとに、具体的な欲望（自分の未来イメージ）を持つ必要がある。

◎ パーソナルストラテジー策定力

理念や価値観をもとに、具体的な欲望や理想像が見えてきたら、実現するための戦略を立てなければいけない。その能力のこと。この3つの能力は「コンセプトユアルスキル（概念化能力）」と定義される。以前は、会社の中核に近づいてきた40代以降になって

から、コンセプトユアルスキルが必要だとされていたが、今は20代から求められる。

会社とは別に、まず自分の人生、キャリアを考える力が、市場価値を高めるための基本になるからだ。藤田氏はこの3つの能力を「ビジネスマンの新しい三種の神器」とまで考えている。

ヒートアップ型とクールダウン型
2種類のリーダーがいる

リーダーシップとマネジメント

能力は表裏一体の関係にある。

リーダーシップは、グループや部下にビジョンを噛み砕いて説明し、全体を巻き込んでヒートアップさせていく力を指している。

マネジメント能力は、チームワークやコミュニケーションを円滑化し、リーダーシップとは逆にクールダウンさせる力。

事業の効率化を目標に、プロジェクト制、事業部制を採用する企業は多いが、どこも中核にリーダーシップ、マネジメント能力に優れた人材を求めている。

ただし、リーダーシップとマネジメント能力の両方を兼ね備えているという人は非常に少ない。自分がどちらの資質に優れているのかを見きわめ、足りない方を磨くのはもちろんだが、一朝一夕に成長できるものではない。そこで、自分がリーダーになったときには、自分と逆のタイプの部下を補佐役にするというのも、プロジェクトを成功させるのに有効な手段だ。

ほかの5つはより具体的な内容となり、この3部構成によってコアスキルは形成されている。

CHECK TEST No.5 ▶ リーダーシップ

- ① 周りが敬遠するような仕事も、率先して引き受ける。
- ② ビジョンを掲げ、メンバーの方向性を合わせることが得意だ。
- ③ 社内で冗談を言うなど、部下と気軽に接する方だ。
- ④ やる気のない人のモチベーションを高めるのは好きだ。
- ⑤ プロジェクトリーダーを2回以上経験している。
- ⑥ グループで何かを作り上げることに関心がある。
- ⑦ グループ全員がプロジェクトの方向性や趣旨をよく理解している。
- ⑧ 疑問や意見が出た時は、すぐに理解・納得させられる。
- ⑨ 人に仕事を頼むときは、必ずその仕事の必要性を説明する。
- ⑩ チームをまとめるため、目標達成時の喜びをイメージさせている。

A		個×10=	点
B		個×8=	点
C		個×6=	点
D		個×4=	点
E		個×2=	点
F		個×0=	点

リーダーシップ
合計
点

CHECK TEST No.6 ▶ 異文化適応能力

- ① 諸外国の商習慣や文化の違いを理解している。
- ② 英語を日常的に使う企業に3年以上勤めた経験がある。
- ③ 業務上、英語を使うのにまったく問題はない。
- ④ 海外ニュース番組などを定期的に見ている。
- ⑤ 海外赴任経験が1年以上、海外出張も複数回ある。
- ⑥ TOEIC800点以上を目指して勉強中である。
- ⑦ 3大宗教はじめ、おこな宗教の考え方の違いを理解している。
- ⑧ 外国人とも積極的に会話ができる。
- ⑨ 外国では、観光地巡りよりも下町を一人で探索するのが好きだ。
- ⑩ 外国人の知り合い、友人が複数名いる。

A		個×10=	点
B		個×8=	点
C		個×6=	点
D		個×4=	点
E		個×2=	点
F		個×0=	点

異文化適応能力
合計
点

CHECK TEST No.9 ▶ プレゼン

- ①図やグラフを入れた資料を作るのが得意だ。 ☐
- ②いつも相手の目を見ながら話すよう心がけている。 ☐
- ③自分より地位や年齢が上の人とも意思の疎通がよい。 ☐
- ④企画書は、本文と同じくらいタイトルやキャッチコピーも大切だと思う。 ☐
- ⑤プレゼンテーションの前に、リハーサルをするよう心がけている。 ☐
- ⑥文書を作成したら、かならず目次を入れる。 ☐
- ⑦意見の異なる人との議論を楽しむことができる。 ☐
- ⑧プレゼンテーションソフトを使いこなすことができる。 ☐
- ⑨意見を求められたときには、まず何を問われているのか考える。 ☐
- ⑩レジュメや資料は、見やすいものになるよう心がけている。 ☐

A		個×10=		点
B		個×8=		点
C		個×6=		点
D		個×4=		点
E		個×2=		点
F		個×0=		点

プレゼン
合計

点

A=強く思う(ピッタリ当てはまる)、B=そう思う(当てはまる)、C=やや思う(やや当てはまる)、D=あまりそう思わない(あまり当てはまらない)、E=そう思わない(当てはまらない)、F=全くそう思わない(全く当てはまらない)

CHECK TEST No.10 ▶ 情報収集力&ITリテラシー

- ①朝刊にまったく目を通さずに出社することはない。 ☐
- ②有益な情報を得る手段をいくつか決めて、情報を収集している。 ☐
- ③表計算、ワープロソフトなどを組み合わせて書類を作成できる。 ☐
- ④新しい情報はその情報に詳しい人に聞いて、自分なりに理解する。 ☐
- ⑤自分に必要な情報を的確に把握している。 ☐
- ⑥複数の専門誌や業界紙を定期的に購読している。 ☐
- ⑦インターネットを迅速かつ効率的に使いこなせる。 ☐
- ⑧検索エンジンなどの使い方を教えることがよくある。 ☐
- ⑨仕事以外の分野の動向も気にしている方である。 ☐
- ⑩大事な情報を忘れないよう、こまめにメモをとるようにしている。 ☐

A		個×10=		点
B		個×8=		点
C		個×6=		点
D		個×4=		点
E		個×2=		点
F		個×0=		点

情報収集力&
ITリテラシー
合計

点

CHECK TEST No.7 ▶ メンタルマネジメント

- ①落ち込んだとき、気軽に相談できる上司や同僚がいる。 ☐
- ②落ち込んだときの対処法を自分で決めている。 ☐
- ③ミスをしたときは、すぐにミスの原因を追究する。 ☐
- ④リフレッシュできる場所がある。 ☐
- ⑤精神的に昂ぶっているとき、そのことを自覚できる。 ☐
- ⑥仕事に対する情熱やモチベーションをよく意識している。 ☐
- ⑦失敗を恐れず、いつも積極的に行動する。 ☐
- ⑧自分を勇気づける言葉を、見えるところに配している。 ☐
- ⑨公私ともども、いうべきことははっきりと言葉にする。 ☐
- ⑩自分の能力を発揮できる環境に改善するため、上司に提案できる。 ☐

A		個×10=		点
B		個×8=		点
C		個×6=		点
D		個×4=		点
E		個×2=		点
F		個×0=		点

メンタル
マネジメント
合計

点

CHECK TEST No.8 ▶ タイムマネジメント

- ①仕事時間が通りに進まなくても、あせらない。 ☐
- ②重要度や緊急度の高い仕事から片付けている。 ☐
- ③毎日の生活にメリハリがある。 ☐
- ④一人でゆっくり考え事のできる時間をつくっている。 ☐
- ⑤納品、期日に遅れたことがない。 ☐
- ⑥仕事を始める前に、終了期日や時刻をまず意識する。 ☐
- ⑦早めに出社し、朝の時間を有効に使っている。 ☐
- ⑧仕事の途中で別の仕事が入っても、すぐに切り替えられる。 ☐
- ⑨効率的に物事を進めるのが得意だ。 ☐
- ⑩スケジュールは余裕を持って立てる。 ☐

A		個×10=		点
B		個×8=		点
C		個×6=		点
D		個×4=		点
E		個×2=		点
F		個×0=		点

タイム
マネジメント
合計

点

リーダーグラフから見える
リアルな能力バランス。
そして、適正年収を測定！

テストを終えたら、10項目それぞれ
の点数を、下のリーダーグラフ
に記入してほしい。点数に相当
する部分を線でつなぐと、それが
現時点でのあなたの能力バランス
となる。能力の中には、意識を変
えればすぐに身に付けられるも
の、簡単には身に付かないもの
があるが、それが現実。まず、あ
りのままを受け止めること。

点数が高くなっているところは
あなたの「強み」であり、逆に低
いところは「弱み」。低いところ
に意識が向かいがちだが、それは
違うと藤田氏は指摘する。

「企業にも、得意な部分、優位性
のある部分に経営資源を注入する
傾向がありますが、キャリア形成
でもまず、勝負できる武器を意
識する必要があります。漠然と仕事
をしていたら気づかないかもしれ
ませんが、リーダーグラフを見れ
ば一目瞭然。現時点での強みをベ
ースに考えた方がアビールしやす
いし、成果も上がるはず。も
ちろん、点数が低い項目を無視し
ていいわけではなく、少なくとも
平均は超えるように努力してくだ

あなたは「自分は今と給料をもらう能力がある」と思っていないだろうか？
だが、市場価値測定テストの結果が、実際の年収を上回るのは、
3割にすぎない。与えられた仕事をこなしているだけでは、
市場価値は上がらない！

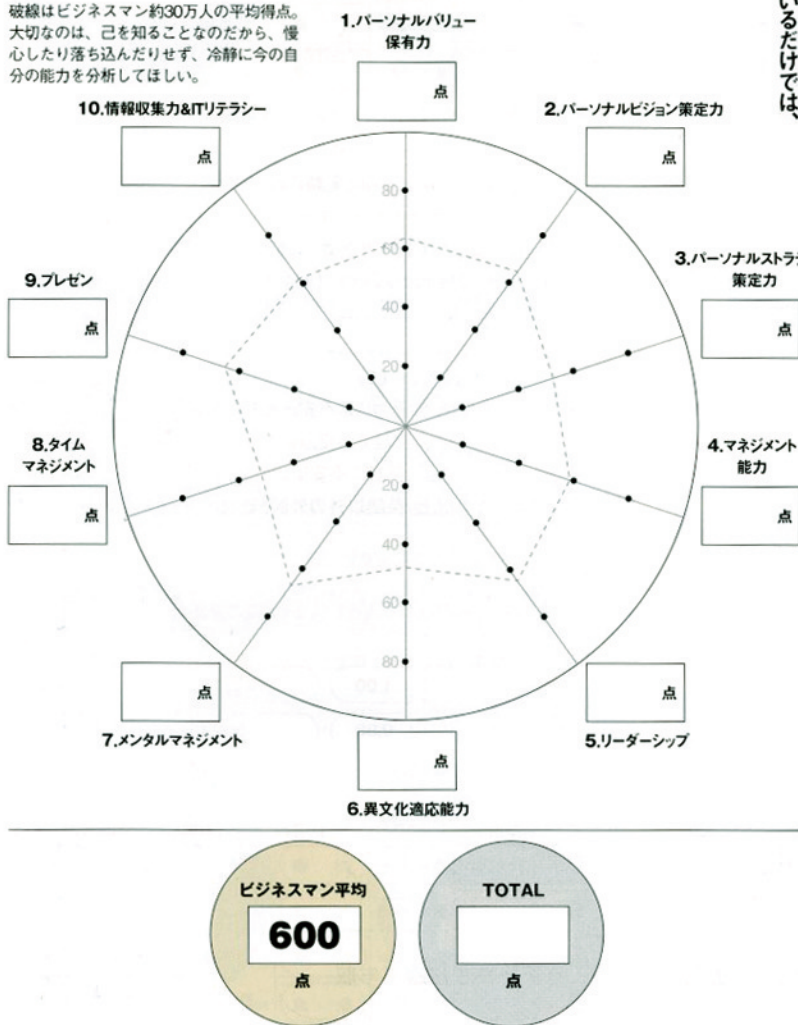
さい。強みの部分を生かしてキャ
リアを形成しながら、弱みを少し
ずつ克服していく。すると、市場
価値はさらに高まります」

下の欄には、全項目の点数を合
計して総得点を記入する。グラフ
中、破線で記されているのは、市
場価値測定を行った30万人のビジ
ネスマンの平均点（換算値）。こ
れが現時点でのあなたの市場価値
を示す指標の一つだ。

このプログラムが画期的なの
は、市場価値を年収としても表せ
るところ。左ページの要領で、自
分にふさわしい年収を算定しよ
う。実際より上でも、下でも、現
実として受け止め、能力アップの
きっかけとしてもらいたい。

（自分の能力バランスを見きわめる）

破線はビジネスマン約30万人の平均得点。
大切なのは、己を知ることなので、慢
心したり落ち込んだりせず、冷静に今の自
分の能力を分析してほしい。



(最終テスト - あなたの現在価値に見合う収入を測定する)

AからJの各分野で、自分があてはまるものを1つだけ選択してください。

推定適正年収を算出するには、A～Jの各項目で自分が選択した番号に対応する()内の係数を、下の算定式の□内に記入する。さらに計算式の右端の□に、

右ページのレーダーグラフの「TOTAL」の数値に対応した係数を記入し、算定式に従い、掛け算を行う。その結果が、あなたの推定適正年収となる。

ただし、業種や職種によって、給与水準も異なるので、一概にももらいすぎ(少なすぎ)とはいえない。結果を率直に受け止め、人材価値をアップさせる契機としてほしい。

A 専門技能

- ① 誰にでもできる簡単な業務しか与えられていない。(2.5)
- ② あまり専門性の高くない業務に就いている。(2.8)
- ③ 会社が求める専門分野の知識・能力・成果を満たしている。(3)
- ④ 社内で自分の代理が務まる人は少ない。(3.5)
- ⑤ 会社の内外で専門分野についての指導をした経験がある。(3.8)
- ⑥ 専門書の執筆、専門誌への寄稿、社外での講演経験がある。(4.3)
- ⑦ 複数の会社から現収入以上の保証で誘いがある。(4.8)

B リーダーシップ

- ① まだ部下を持ったことがない。(1)
- ② 少数だが、部下を持ち、指導する立場にいる。(1.4)
- ③ 部下や仕事に関わる人たちの能力を引き出すことができる。(1.5)
- ④ 部門のトップで業績を伸ばし、部下からも信頼されている。(1.6)
- ⑤ 会社の将来ビジョンを決定し、マネジメントする立場にある。(1.7)

C 戦略策定

- ① 自分から新たな提案を働きかけることはない。(1)
- ② 積極的に独自の提案をするが、採用はされない。(1.1)
- ③ 独自のプランを提出し、採用・実現に至ることがある。(1.2)
- ④ 業務の問題点を洗い出し、大きく改善した実績がある。(1.3)
- ⑤ 社の将来像を描き、中長期の戦略の策定能力・実績がある。(1.4)

D 情報収集

- ① 情報には疎いほうだ。(1)
- ② 新聞は毎日しっかり読む。(1.02)
- ③ だいたい情報は、メディアや人脈を通じて入手できる。(1.04)
- ④ メディアに載せる前に情報を提供してくれる人脈が多数ある。(1.06)
- ⑤ メディアに流れない情報を提供してくれる人脈が多数ある。(1.1)

E 提案・折衝

- ① 人前で話す機会は少なく、苦手。誤解も受けやすい。(1)
- ② 必要な要素を漏らさず的確に報告・連絡できる。(1.05)
- ③ 誰とでも円滑にコミュニケーションできる。(1.1)
- ④ 相手の協力をとりつけるのが得意。(1.2)
- ⑤ ビッグプロジェクトを何度もものにしている。(1.3)

K 右ページのTOTALに対応する係数

1～10の合計	係数	800点以上	1.12	600点以上	1.00	400点以上	0.95
900点以上	1.20	700点以上	1.05	500点以上	0.98	399点以下	0.93

F クリエイティビティ

- ① 新しいアイデアを考えるのは得意ではない。(1)
- ② 問題解決の方法は、過去の経験から見出している。(1.05)
- ③ 1日最低1時間は、クリエイティブな時間を持つ。(1.1)
- ④ 考案したアイデアが採用・実現した実績が多数ある。(1.15)
- ⑤ 発案した商品・サービスがヒットした実績がある。(1.2)

G 時間管理

- ① 仕事が増えると期限を守れなくなることがある。(1)
- ② 期限は守るが、細部を確認できず、質が下がりがちだ。(1.05)
- ③ 追加の仕事が入っても、余裕を持って仕上げられる。(1.1)
- ④ 仕事に優先順位をつけ、優先度の高い順番にこなしている。(1.15)
- ⑤ 雑務を部下や外部に委託して、重要な仕事に専念している。(1.2)

H ストレスマネジメント

- ① 情緒不安定で、落ち込んでいるときに仕事もミスしがち。(1)
- ② ストレスは感じるが、仕事に支障をきたすほどではない。(1.03)
- ③ はとんどストレスを感じず、楽しく仕事をしている。(1.05)
- ④ 周囲の人の精神面を気遣い、不調な人を励ましている。(1.08)
- ⑤ 強靱な精神力を持ち、一度決めた目標は最後までやりとおす。(1.1)

I ITリテラシー

- ① パソコンはほとんど使えない。(0.9)
- ② メール送受信くらいはできるが、書類作成は苦手。(0.95)
- ③ 職場で求められる最低限の操作は問題なくできる。(1)
- ④ ワープロ・表計算・プレゼンソフトを使いこなせる。(1.05)
- ⑤ SE並みの知識・技能を持っている。(1.13)

J 語学

- ① 英語はまったく自信がない。(1)
- ② 読解力は問題ないが、会話力には不安がある。(1.02)
- ③ 海外出張の経験があり、英語での交渉をこなしてきた。(1.04)
- ④ 海外駐在経験1年以上。英語に不安はない。(1.08)
- ⑤ 海外駐在経験3年以上。英語以外の外国語も話せる。(1.13)

●適正年収算定式

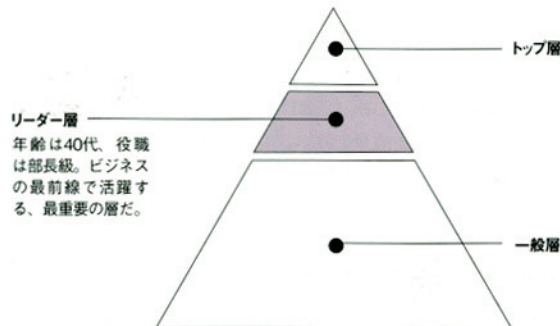
$$80 \times \begin{matrix} \text{Aの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Bの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Cの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Dの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Eの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Fの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Gの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Hの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Iの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Jの係数} \\ \square \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Kの係数} \\ \square \end{matrix}$$

$$= \text{万円} = \text{あなたの推定適正年収}$$

(あなたのリーダーとしての資質(L値)をみきわめる)

ここではビジネス界をトップ、リーダー、一般の3つの層に分けた。簡単にいえば、経営者、部長、係長以下となる。中には「自分は部長で終わる気はない。経営者

を目指している」という志の高い人もいよう。だが、リーダーとしてすぐれた実績を出せなければ、トップに立つことなどできないのだ。



30ページのリーダーグラフと見比べてもらえば一目瞭然だが、リーダー層の平均値は全体の平均と比べて、5項目すべてにおいて高い。しかも、これはあくまで平均点。中には、5項目すべてが90点以上という人も。とはい

え、最初からそこを目指すのは、荷が重すぎる。まずは平均点をクリアするのが目標にするのが適当だろう。左ページの算定式に従いL値を算出すれば、あなたのリーダーとしての資質をより正確に知ることができる。

ビジネス偏差値 リーダーに必要なとされる 5つの能力とは

年功序列制が崩壊し、実力主義が浸透する日本のビジネス界。10年後に同僚や部下にあこで使われなくなければ、今からリーダーとしての能力を鍛えておくべし！

リーダーとしてふさわしいか。
5つの項目から判定してみる

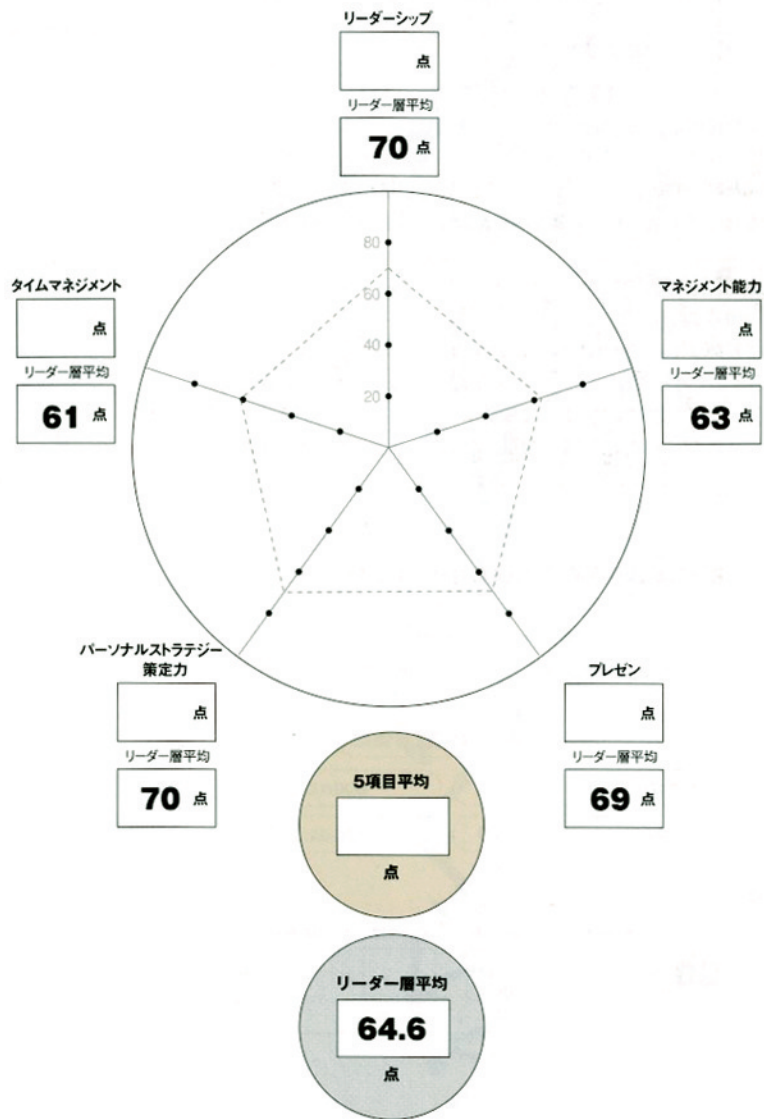
次に、前ページまでのテスト結果をもとにして、L値(ビジネス

リーダーとしての能力を偏差値として表わしたもの)を算定している。比較の対象になるのは、市場価値測定テストを受けた、40代のビジネスリーダーたちだ。役職

なら部長クラスに相当し、中には、将来の日本経済の中核を担うであろう人材も含まれている。手順は簡単だ。まず、前ページまでの10項目のテスト結果から、リーダーシップ、マネジメント、タイムマネジメント、パーソナル戦略策定力、プレゼン

5つの項目を抽出したのには、もちろん理由がある。リーダーシップは当然として、プロジェクトを効率的に遂行するために、マネジメント能力も必須。自分だけでなく、部下のために時間を割かな

これらの項目は、すべて個人の中で完結するのではなく、考えを理解させたり、人を動かしたりするためのもの。いくら本人が優秀でも、それだけではダメなのだ。部下の適性を見きわめ、適材適所



(あなたのL値はいくつ?)

5項目の平均点を算定式の□内に記入、算出した数値があなたのリーダーとしての偏差値(L値)となる。L値はあくまでも目安にすぎない。低い

らといって、出世の道が閉ざされるわけではなく、高くても、ばら色の未来が約束されるわけではない。すべては今後のあなたの努力にかかっている。

$$10 \times \left(\frac{\text{5項目平均}}{15} - 64.6 \right) + 50 = \quad$$

L値から見る、あなたのビジネスリーダーとしての実力

65以上 非常に高いリーダーとしての資質を有している。ただ一つ気をつけたいのは、この結果に満足して努力を怠ったり、増長してしまうこと。これまで同様にスキルアップに励むとともに、人間性を磨くことにも努めてほしい。そうして経験を積み重ねれば、近い将来、きわめて有能なリーダーとなりうる。それにとどまらず、ビジネス界を牽引する存在となる可能性も秘めている。今後は、より責任のある仕事に積極的にチャレンジするようにも心がけてほしい。 非常に高いリーダーの資質あり	64~55 リーダーとしての資質を高いレベルで満たしている。さらに上を目指すためには、得意分野を伸ばすことに加え、苦手な分野を克服する必要がある。自分に課すハードルをこれまで以上に高く設定し、リーダーに必要な5つの能力はもろろん、ほかのコアスキルを磨くことも忘れないようにしたい。あわせて専門技術や知識を高めていけば、将来の幹部候補生として会社に欠かせない存在にもなりうる。今後は、自分だけでなく、部下の育成にも力を注ぐようにしてほしい。 リーダーの資質十分さらなる研鑽を
54~45 リーダーとしての資質に不足はない。すでに40代の現役リーダーたちとはほぼ同レベルの能力を備えているといえるので、今のままでも、リーダーを務めることは不可能ではない。だが、平均的なリーダーで終わらないためには、1段階上の努力が必要となる。全体的な点数の底上げが必要だが、まずは自分の得意分野を徹底して鍛え上げるのがいいだろう。次に、苦手な分野の中でも、比較的得点の高いコアスキルから一つずつ順番に強化していけば、優秀なリーダーに成長できるだろう。 もつランク上を目指す必要あり	44以下 まだリーダーとなるには十分な能力が備わっていないといわざるをえない。だからといって、悲観することはない。これはあくまでも現時点のあなたの能力を、40代の現役リーダーと比較したものだから、数値が低いのは、ある意味、当然ともいえる。これからの努力次第でいくらでも伸びる可能性はある。むしろ、伸び代が多いのだと前向きに考えるべきだろう。まずは5つの項目で、リーダー層の平均点を超えることを目標に、自己研鑽に励んでほしい。 まだまだ未熟今後に期待

実際の収入と推定適正収入のギャップでわかるキャリアアップの可能性



31ページで算定された、あなたの推定適正年収と実際の年収の差は、何%あったらいい? 上の算定式で出した数値で適正年収が+20%以上だったならば、会社のあなたへの評価は、不当といえる。今後、評価が急上昇する可能性もあるが、会社に強い思い入れがないのなら、転職を考えた方がいいかもしれない。キャリアアップの可能性はかなり高いと考えられる。逆に-20%以下の人は、近い将来にリストラ要員とされる可能性大。明日からでも心を入れ替え

て仕事に励むべきだろう。+10%程度なら、多少のキャリアアップが期待できる。ただし、飛躍的に条件がよくなることは考えない方がいいだろう。±5%前後の人は、職場に不満がないのなら、しばらくは今の会社でスキルを磨いた方がいいかもしれない。転職はそれからでも遅くない。-10%前後の場合、キャリアアップ云々よりも、まずは自分がその年収に見合った能力を身に付けられるよう、努力すべきだろう。今のままでは、先細りするのが目に見えている。

に配置し、最大限に能力を発揮させるのが優れたリーダー。L値を割り出したら、それが現在の自分のリーダー適性値となる。とはいえ、あくまでも必要条件をもとに算出したものなので、これで十分というわけではない。L値に加え、現実には人間的魅力を磨かなければ、人の上に立つてもうまくはいかないだろう。

偏差値50と聞くと低く感じるかもしれないが、現時点で40代のリーダーたちと同レベルの能力を備えていることになるので、今のま

でもリーダーは務まるかもしれない。が、平均的なリーダーで終わらないために、今後能力を高める必要がある。偏差値50後半、また60台という人は、すでにリーダーとしての資質を高いレベルで満たしている。今後も努力を続けられれば、ビジネス界で稀有な存在になる可能性も

目標達成の戦略を立てるスキルなので、日常生活の中でも、期間を決めて目標を立て、実現するには何を、どんな課程を経てい

ばいのかを常に考える。予定が狂ったら修正を加えながら。リーダーシップ 仕事でもプライベートでも、意識的にリーダーを務め、場数を踏む。その場合、自分分はスキルでリードするタイプか、人間的魅力でリードするタイプかを把握する必要もある。マネジメント能力 仕事でもブ



自分を客観的に知ることで 新しい挑戦をする きっかけができました

(株) 日立製作所

北関東支店
公共情報グループ部長代理

長倉一茂さん

日立のような大企業でも、
雇用に対する考えは
大きく変わってきている

日本を代表する企業体の一つ、
日立グループ。従業員数は日立製
作所単体でも4万人強、グループ
全体となると40万人近い巨大企業
である。日本型経営を象徴するよ
うな日立でも、人材に対する考え
方は変わってきている。日本初

大企業の最前線でも、人材価値測定プログラムは活用されている。
「プログラムを受けたことで、キャリア形成を考えるようになった」と
語る長倉さんのキャリア開発術とは。

コーポレートユニバーシティ(社
内経営者学校)、日立総合経営研
修所の花松甲貴さんはこう語る。

「日立では今も長期的雇用が前提
ですが、これは終身雇用を意味す
るものではありません。会社にお
うかがっていただければ安心。そんな考
えて、通用するような時代ではな
いんですよ。理想としているの
は、自分がやりたいこと、達成し
たいことと、組織のミッションを
高いレベルでバランスをとって達
成させてくれる人材。どれだけ
自立した個々人を育成できるかが、
継続して成果を上げていくための
課題だと認識しています」



[PROFILE]

(株)日立製作所
北関東支店

公共情報グループ部長代理

長倉一茂さん(37)

KAZUSHIGE NAGAKURA

大学卒業後、(株)日立製作所入社。

以後、営業一筋15年。

高校時代はラグビーで

全国大会3位の実績を持つ

ラグーマンでもある。

そのため、花松さんが所属する
営業研修グループでは、入社して
から節目のタイミングで、研修
のプログラムを実施している。あ
る程度業務を理解してくる、入社
3、4年目。主任的な立場で初め
て部下を持つ7、8年目。課長な
どマネジャー的な職責に就く年齢
など。そうした研修の中に、市場

CHECK IT OUT!

藤田's Eye

キャリアビジョンの
さらなる明確化を



リーダーに必要
な能力が非常
に高いレベルで獲得
できていますね。デ
ータを見る限りにお

いて、幹部候補生として活躍されて
いることでしょうか。長倉さんはあと
3年で40歳になりますが、40歳は「キ
ャリアの危機」と呼ばれ、ちょうど
人生の折り返し地点です。20代、
30代には意識しなかった将来への
不安が見え隠れし始めるのも、この
ころです。これからはリーダーとし
ての能力に加え、将来のキャリアビ
ジョンを具体的に描くことが強く求
められます。これを明確化すること
で、今後の行動計画を見出し、目標
に向かって邁進することができるよ
うになるでしょう。

育成はハード・OS・アプリケーションの三層構造で

労働市場の流動性が高まる中で、企業が、所属する個々の社員に対し、時代に通用する高レベルの技術・能力を身に付ける、教育・訓練の場を提供する責任も高まっています。個が強くなければ、その集合体である組織も強化されません。そうした考えで営業教育体系を見直し、研修前のアセスメントとして、市場価値測

定のプログラムを導入しています。自分の強みを知り、市場価値を認識することは、“自立した個”となるための第一歩です。研修は入門、基礎、中級、上級と、ビジネスマンとして成長する節目に行い、内容はビジネス基礎、営業基礎、専門領域の三層構造。それぞれ、コンピューターならハード、OS、アプリケーシ

ョンに相当する部分で、体系的な人材教育を行っています。



(株)日立総合経営研修所
営業研修グループ
HRDコーディネーター
花松甲貴さん

価値測定プログラムも採用されている。受講経験を持つ、日立製作所関東支社、部長代理の長倉一茂さんに話を伺った。

「入社してからしばらくは、仕事を覚えることで精一杯でしたし、主眼的な立場になってからも、自分でやらなければ気が済まず、客観的にキャリア形成を考える余裕はなかったと思います。変わったのは課長になり、複数の部下を持つようになってからです。部下に任せなければ仕事は進みませんから、そこで自然に、マネジメントを学んだのかもしれない」

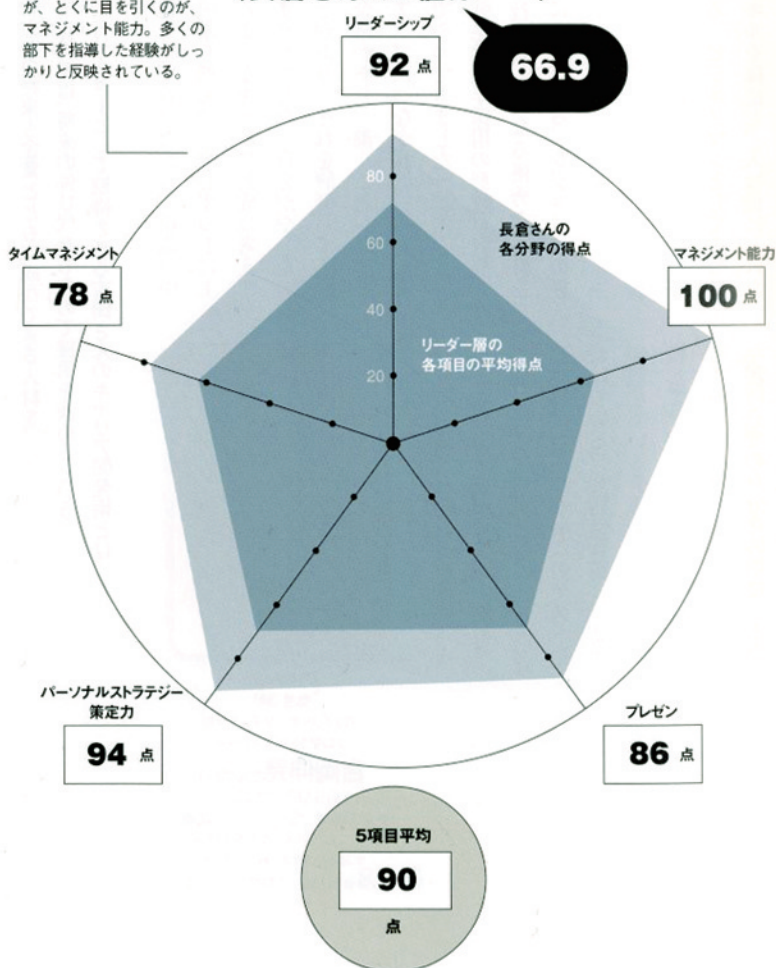
**マネジメント能力は100点。
市場価値に自信を持ち
新しい挑戦も模索している**

研修では、事前に市場価値測定テストを行ってもらい、それをセミナーや講師の話を通じてフィードバックする。長倉さんのテスト結果を見せてもらうと、マネジメント能力がなんと100点。これには本人も驚いたという。

高校時代はラグビーで全国3位になったスポーツマンであり、本人はリーダーシップに長けていると自分を見ていた。もちろんその点数も高いが、課長時代は最大で15人の部下をまとめていた経験が、100点の背景にありそうだ。

(長倉さんのL値は……)

すべての数値が非常に高いが、とくに目を引くのが、マネジメント能力。多くの部下を指導した経験がしっかりと反映されている。



ほかに目立つのはタイムマネジメントの高さ。これも部下を使って複数の案件を進める過程で、培ったものだと考えられる。総合すると、リーダーとしての資質は申し分ないレベルにあり、タイプは「攻め型のリーダー」となっていた。ここでは数値を示していないが、異文化適応能力、ITリテラシーはやや低め。それも長倉さんにしてみれば「予想通り」で、市場価値をより高めるための、具体的な課題と受け止めている。

「講習の後で、これから、自分の強みをどうやって成果に反映できるかを考えてみました。強みはマネジメント能力。それなら、日立グループのさまざまなソリューションを、横断的に使ったプロジェクトのマネジメントを担当してみたい。市場価値として自分を客観的に知ったことが、新しい挑戦のきっかけになると思います」





自分の現在価値と将来価値 双方を評価してくれる企業で キャリアアップを図る

弥生

(株) プロダクトマーケティング部
プロダクトマネージャー

吉岡伸晃さん

最終インタビューの前に、
客観的な判断指標として
市場価値測定を実施

会計ソフトの「弥生」をはじめ、
業務管理ソフトの開発、販売を行
う弥生(株)。プロダクトマーケ
ティング部マネージャーの吉岡伸晃さ
んは、キャリア採用で半年ほど前
に入社した。

「小さいながらも会社を経営する

CHECK IT OUT!

藤田's Eye

マネジメント系能力の
さらなる強化を



リーダーに必要な能力がバ
ランスよく獲得できて
います。31歳とは思
えないほど、きちん
とした行動習慣が確立されています
ね。これからは、将来、トップマネジ
メントになることをイメージされ、マ
ネジメント系の能力を意識して獲得
するとよいでしょう。ただし、仕事に
傾倒しすぎると、ワークライフ balan
スに支障をきたす可能性もあります。
燃え尽きないためにも、仕事だけで
なく、プライベートの充実も図るよう
にしていきたいですね。短い時
間でもかまいませんので、定期的に
運動をするなど、心身のリフレッシュ
を心がければ、いままで以上に生産
性が上がることでしょう。

即戦力かつ将来も企業とともに成長できる人材を。
弥生(株)では、将来の伸び代をも含めて採用を決めるという。
次代のリーダーとして期待される吉岡さんのキャリア開発術とは。

父親を見て育ったから、組織の中
で段階を踏んで、少しずつ上に上
がるようなキャリア形成は考えて
いませんでした。自分がやりたい
ことがあり、それを評価してくれ
る企業があり、働くことがキャリ
アアップにつながれば。そんな考
えてやってきました」

弥生は通年採用の形態を取り、
会社の戦力になる優秀な人材を
常に求めている。レジュメでの評
価から始まり、数回のインタビュ
ー。そして最終インタビューの前
に、市場価値測定テストを行って
いる。ビジネスマンとしてのコア
スキルを確認し、入社後にどれだ



[PROFILE]

弥生(株)

プロダクトマーケティング部

プロダクトマネージャー

吉岡伸晃さん(31)

NOBUAKI YOSHIOKA

大学卒業後、化学メーカーに就職。

その後、コンサルティング会社を経て、

半年前に弥生(株)に入社。

若手有望株として期待されている。

け伸びる人材なのか。細かなスキ
ルよりも、潜在的な領域が重視さ
れているようだ。

当然、吉岡さんもこのテストを
受けている。今回は特別に、誌面
掲載しているテストにもう一度挑
戦していただいた。その結果が左
ページのリーダーグラフ。

「現時点での自分を客観視するた

コアスキルをベースに、将来の“伸び代”の判断材料に

弊社の人材採用のポイントは、その人物のスキル、経験、知識はもちろんですが、例えばマネジャーなら、将来、2つ上の職責まで任せられるようになるか。つまり可能性、伸び代をどこまで感じられるかを見えています。そのための客観的な判断材料として利用するのが、市場価値測定テスト。最終インタビューの前に

やってもらい、そこに細かなスキルや知識、経験を重ね合わせ、将来像を判断していくわけです。吉岡さんの場合は、冷静な判断で確実な成果を期待できる人材と判断しましたが、その通りでしたね。このプログラムは30万人のデータベースがもとになっていますが、弊社でも実施してきた分を残しています。社内デ

ータとの比較で、より精度の高い判断を行うためです。



弥生(株)
執行役員
人事総務担当
池田達彦さん

めには、有効なテストだと思っています。項目別に、強みと弱みはつきり出るところも面白いですね。市場価値が数値として、また年収として示されることも。金額についての感想ですか？ それは、ここではちょっと(笑)」

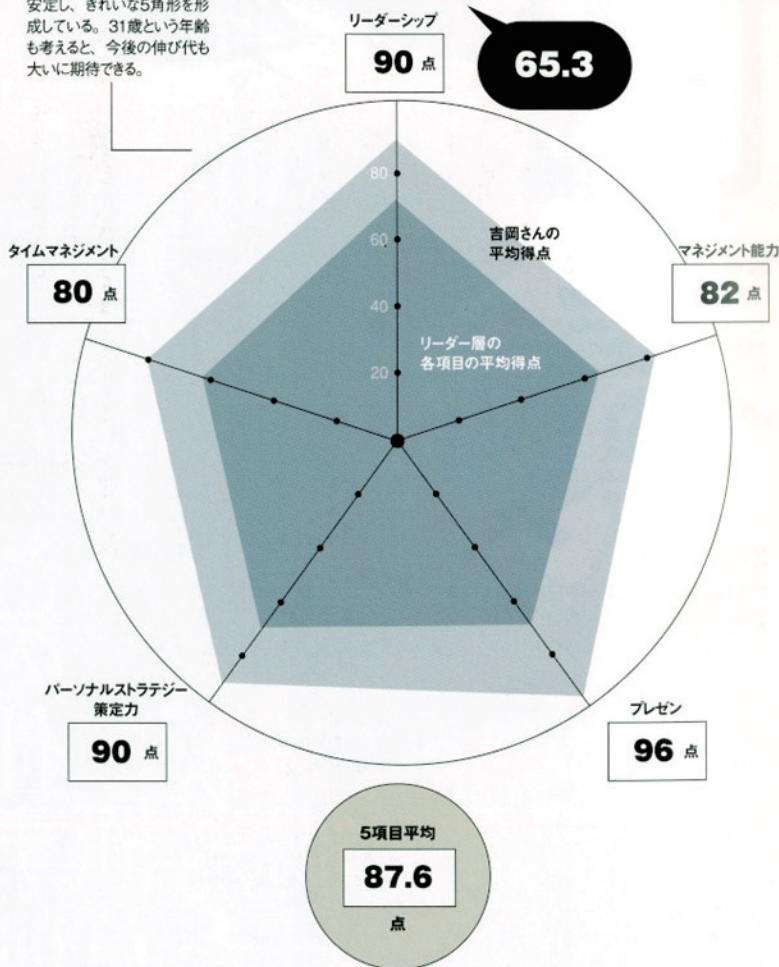
トップクラスの偏差値と
リーダーグラフから見える
守り型リーダーの資質

同席していただいた、人事総務担当の執行役員、池田達彦さんにも、市場価値測定テストの意味について伺ってみました。

「対象となるのは基本的に経験者ですから、みなさんそれなりのコアスキルを備えています。市場価値測定の場合、潜在領域も加え、現在の数値よりも入社後にどれくらいの伸び代があるかを判断する材料にしています。特にリーダーには即戦力としての部分、さらに将来の伸び代を期待しながら、慎重な判断が必要ですから」

(吉岡さんのL値は……)

すべての能力が高い数値で安定し、きれいな五角形を形成している。31歳という年齢も考えると、今後の伸び代も大いに期待できる。



「リーダースHIPの点数が高いのには、少し驚いています。どちらかというと、自分はマネジメントが強みだと思っていたので」

吉岡さんは以前、コンサルティングの仕事に携わっていた。そこではクライアントに向き、交渉し、案件をまとめる業務だったため、リーダースHIPよりはマネジメント。そう考えたのだろう。しかし調整するには、その前段として、自分自身の中に明確なビジョ

ンがなければならない。そのビジョンとすり合わせながら調整することで、もともと備えていたリーダーの資質に、マネジメント能力が備わったのではないか。このテストでは数値をもとにタイプ分けも行うが、吉岡さんは「守り型のリーダー」だった。

「これは予想通り。無理をせず、検討を重ねながら少しでも確実と思える選択をするタイプですから。やはりなかなか精度が高いですね、このテストは」