

Harvard Business Review

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

March 2010 | 3



逆転の思考 ステレオタイプを排す

Feature Articles

Engagement

リンカーン流リーダーシップ —反抗分子を集めてチームをつくる

歴史学者
ドリス・カーンズ・グッドウイン

Risk-based View

デリバティブを知ることが 金融危機の再発を防ぐ

ハーバード・ビジネススクール 教授
ロバート C. マートン

Problem Solving

あえて闘うべき時

—協調や譲歩は本当のチームワークではない
ケンブリッジ・インターナショナル・グループ
創業者兼CEO
サジュ=ニコル A. ジョニ
デイモン・ペイヤー

“GENBA” Leadership

サーカス・リーダーシップ —一人多役のプレイング・マネジャー

リングリング・ブラザーズ・アンド・バナム・アンド
ベイリー・サーカス 団長
チャック・ワグナー

Non-linear Thinking

脱20世紀的思考

例外の価値：ウィックキド・プロblemを解くヒント

トロント大学 ジョセフ L. ロットマン・
スクール・オブ・マネジメント 学長
ロジャー・マーティン | トロント大学 薬学部 教授
スティーブン W. シェーラー

Work-life Balance

プロフェッショナルこそ 計画的に休まなければならない

ハーバード・ビジネススクール 教授
レスリー A. パルロー ほか

スプロール化の終焉：「スーパーサイズ・ミー」から抜け出す

ジョージア工科大学 建築学部 准教授 兼ディレクター
エレン・タンハム=ジョンズ

Sustainability

サステナビリティの心得

—どんなに苦しくとも「質」に妥協しない
シェ・バニース 創業者
アリス L. ウォータース

Post Industrialism

ネット社会の近未来 —オーウェル的な危機は起こらない

SF作家
コリイ・ドクトロウ

Holistic Thinking

【1978年マッキンゼー賞受賞論文】 東洋的思考のすすめ

元 スタンフォード大学 経営大学院 教授
リチャード・ターナー・パスカル

個の仕事力が低下している。 原因はビジョンの欠落

「個人の価値は、七段階の階層構造を成す『三』の能力で構成されている」

これが市場価値測定研究所が提唱した「セブンレイヤーズモデル」。社内規定の曖昧な評価基準で個人の昇進や処遇が決定されていた一九九〇年代後半、その客観性と汎用性は注目を集めた。「セブンレイヤーズモデルでは、まず人間資本の構成を体・心・技の三つに大きく分けます。体力や健康というボディ面の要素が土台にあり、その上に性格特性などマインドにかかる基盤があります。そして、一番上に技つまりスキルが存在する。さらにスキルも段階ごとに分類されています。ビジョンを策定する能力を基盤とし、そこにストラテジー策定能力などが加わり、リーダーシップやマネジメント能力、情報収集力など、仕事に直接かかわるスキルが上乗せされていく。以上のように、個人の能力や価値を重層構造でとらえることで、業種や職種に左右されない評価を可能にしたのです」

ビジョンやストラテジー策定、リーダーシップなどのビジネス基礎能力は、コンピュータにたとえればOSにあたる。優れたOSならば複雑多様なアプリケーションもスムーズに動くのと同じように、個人の価値もOSにあるものから順序立て、そのポテンシャルも含めて客観評価していく。それがセブンレイヤーズモデルだ。名だたる大企業が次々とこれに基づいた人材育成に着手し、市場価値測定研究所もまた一〇年間にその存在感を確立した。しかし、ここへきて「新たな難題」を企業と個人の双方が抱え始めているのだ

個の価値向上が組織の成果に直結する時代。新たな変革が必要だ。

年功序列・終身雇用がいまだ支配的で、社内独自の価値尺度による人材評価が行われていた90年代後半に、いち早く「客観的人材評価」の重要性を訴え、企業から支持を得てきた藤田聰氏。その藤田氏が新たな重要課題解決のため、活動を拡充しようとしている。キーワードは「変革」。はたして、その内容とは?

ネットワーク型社会ゆえに 個の変革が経営の必須課題

場価値、すなわち仕事力が約一割も低下していたというのである。「いつたい何がネックになっているのか、分析を進めた結果、ビジョンに問題があることが判明したのです」

先のセブンレイヤーズモデルにも示されている通り、個人にせよ企業組織にせよ、まず「ビジョンありき」なのだと藤田氏は言う。「どうなりたいか」があつて、初めて「その目標を達成するためのストラテジー」が生まれ、アクションへつながり、最終的に能力が開発される。過去のデータ分析の結果、企業人材個々に、この重要なビジョンの要素が著しく低下していることがわかつたというのだ。

「かつてのヒエラルキー型組織がフラット型組織へと向かう中で、私の提唱したセブンレイヤーズモデルも支持をいただきました。しかし、ビジネス環境は日々変化しています。いまや組織はネットワーク型。自立した優秀な個人が、社内外を問わず柔軟につながりあうことによって、バリューが生まれてくる時代です。これまで以上に企業は人材の個の力に期待しています。変

革を起こせるのは優れた人間資本しかないので。それにもかかわらず、個のビジョン低下が起きてているのです。それゆえに、これまで以上に危機感を強めた経営陣から、多くの要望が寄せられるようになった。

「私たちも今まで個人と組織双方の価値を判定し、変革を起こすための処方箋を提示する役割をはたしてきました。しかし、もはや社内リソースのみで個のビジョン低下や仕事力低下を変革することは困難になっています。

そこで、私たちもこれまでに培つてきた研究成果やツールをさらに精緻化させるとともに、診断だけでなく変革のオペまで実施できる組織へと成長しようと考えたのです」

これまでにも価値測定研究所は、変革の実行にも関与してきた。しかし、今後はコンサルタント（組織を俯瞰し、本質的な問題点を発見し、メスを入れていく役割）と、インストラクター（個人の価値向上を直接支援する役割）の双方を強化。これによって企業からの

期待に応えていこうと考えているのだ。

世界に通じる人材変革のモデルを日本から発信する

「今、多くの企業はグローバル化をテーマにしています。経営にも、人材の評価・育成にも、数々のグローバルスタンダードが用いられているはず。

しかし、日本のヒトを育てていくうえでは、必ずしも海外由来のツールや研修制度は万全ではない。日本の企業人材独特的文化や価値観も考慮したうえでのグローバル人材育成でなければいけない。だからこそ、今、私たちへの期待が高まっているのでしょうか？」

そう語る藤田氏は、「今後は私たちの市場価値変革モデルを日本発のグローバルモデルとして海外に発信していく」と計画も持っているという。

日本の個人材の変革と同時に組織に変革をもたらし、ひいてはグローバルな変革達成モデルとして進化させていく。そのための人員強化と拡充を藤田氏はスタートさせている。

「必要なのは分析型あるいは改善型の人材ではなく、変革型です。多くのクライアントや個人も、「変えなければ、変わらなければ」と考えています。しかし、自分たちの何が強みで、何が弱さなのかさえ掴み切れていない。私は、そうしたクライアントの不明領域をズバリと指摘し、メスを入れていく変革団体になるのです」



藤田聰 氏 代表取締役社長

ふじた・さとし◎日本IBM、組織人事コンサルティング会社取締役などを経て独立。企業人材の客観的市場価値測定を専業とする研究活動をスタートし、2000年に法人化。日本のリーディングカンパニーを中心に、組織や人材にかかる独自の価値向上ソリューションを提供。2010年、新たな価値創造体として規模を拡大し始めている。

Program Model
個と組織が変革に取り組むことで成果は最大化し、発展が永続化する



「ビジョン、ストラテジー、バリュー」という自立のための3要素は個人にも組織にも適合する3要素だ。そして、これらを獲得すべく藤田氏が練り上げたベースモデルが、この図式に示されている。

市場価値測定研究所は、常に個人と企業組織の双方に変革を導き出すそと取り組んでいる。セブン-イレブン・モデルをはじめとする「個の保有能力」診断。その結果に基づいたインストラクションによって、個人が価値向上のための変革に着手する。しかし、組織がそのまま道筋を阻害するようでは、いかに個が育つても成果は100%に達しない。それゆえに、個人と向き合うプロジェクトと同時に進行で、組織が抱える強み・弱みもまた診断する。「個々の能力を最大化できる環境作り」「ネットワーク型である現代社会に適応した組織作り」をテーマにコンサルティングを行い、組織そのものの変革も進めていく。この変革の両輪が揃ったとき、企業は最大の成果を手にすることができる。

「変革は永続的に起こしていかなければ、発展にはつながらない。だからこそ個と組織の双方にメスを入れていくのです」（藤田氏）

企業プロフィール

株式会社市場価値測定研究所

設立／2000年7月
資本金／1500万円
従業員数／7名（契約社員含む）

事業内容／組織や人材にかかる測定と評価事業
採用関連連絡先／採用担当
E-mail／info@mvaj.com

ホームページアドレス（採用）／
<http://www.mvaj.com/recruit/>