

① テーマ分類

② 日付、氏名

③ 題名、出典

④ 内容

“隠れた人材”を見逃してはならない

アンダース・ファーランダー（ポストンコンサルティンググループ シニアパートナー兼マネジングディレクター）に聞く

出典：<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20080821/168480/?P=1>>

組織の運営に陰ながら貢献する3つのタイプの人材

- ① 問題解決者：何か問題が起きた時に、社員たちから真っ先に問題が解決される人
- ② 上司のキャリアについての助言や、ほかの社員と相談する人
- ③ 懸け橋となる組織の懸け橋となる人

この3つのタイプの人材がいなくなると、組織の運営に大きな支障が出るが、驚くことに企業の経営陣はこれらの人々の存在に全く気づいていない。我々は「隠れた人材(Hidden Talent)」と名づけた。

経営陣が存在に気づかない理由は、成果主義にある

彼らの存在に気づかない理由の1つは、成果主義型の人事評価制度にあり、その基準は、隠れた人材の価値を評価できるものにはなっていない。さらに上司の評価には恣意的な部分があり、企業で最高の人材と評価されている社員は、得てして外交的な性格で上司の前で自分を良く見せることが上手な人であることが多い。しかし企業の現場には、内向的で上司の目にはなかなか留まらないけれども、貴重な人材がいる。

社員の相関関係を図示したネットワークマップの威力

隠れた人材が誰かを特定する調査方法を開発した。「何かトラブルが起きた時に誰に助けを求めたか」「与えられた助言について満足しているか」といった複数の質問に答えてもらい、社員の相関関係を洗い出し、問題解決者やメンター、懸け橋を特定する。

相関関係を図示した「ネットワークマップ」を見ると、例えばトラブルが起きた時に社員たちが助けを求める相手が、特定の社員に集中し、その様子が一目瞭然に分かり、実に興味深い。

ネットワークマップの他の利点としては、企業の内部で社員同士が協力し合っていない部署が判明する、企業の特定の部署がほかの部署からどう認識されているのかのギャップが分かる。

役割を把握し、データ化する

隠れた人材を特定したら、離職を防いで会社に引き留めることが求められる。そのためには隠れた人材の貢献度を評価する手法を確立することが重要（調査結果のデータに基づいて出した隠れた人材の貢献度と、会社の成果主義に基づく評価は全く一致していなかった）。

→貢献度に応じて給与の額を引き上げたり、能力開発の機会を提供したりするなど、いくつかの引き留め策を検討して実行する。

→隠れた人材の能力はポジションと密接に関係しているケースが多いので、特定のポジションに社員を就かせることで隠れた人材の後継者を育成する。

→計画的に隠れた人材の後継者を育成するには、企業の人事部が変わることも必要（今の人事部は各職場の人事評価に応じて給与を支払うだけの事務的な部署になっている）。

→こうした隠れた人材を含めて人材が今後、企業の競争力を大きく左右するのは間違いない。人事部が戦略的な部門に変貌することが求められている。

公益資本主義

原文人 George Hara (デフタ・パートナーズ代表)

出典: <21世紀の国富論(平凡社), 日本マーケティング協会2009年年頭講演会>

株式会社の原点は人を幸せにするためにある。短期食い逃げファンドを喜ばすためじゃない

金融経済は何も生まない。理論経済学が机上で金儲けのために行なった計算でしかなく、社会のためにならない。自己中心的な破壊王だ。しかし制度として成立してしまっている以上、それを上回る理論体系を作り実践しなければならない。

ファンド≠キャピタル

ベンチャーキャピタルとは共にリスクを取り10年越しで事業を育てる「親」のような存在だ。短期で懐を肥やすため会社を食べ物にするファンドとは全く違う。シリコンバレーは今、ファンドが乗っ取ってしまった似非キャピタルばかりがひしめいてくようになってしまった。

ファンドは時価会計によって行動し、その指標であるROEは分母(生産設備、研究開発費、人材など必要な経営資源)を縮小すれば上昇する。時価会計ないし減損会計は株価を短期的飛躍的に上昇させるが、得するのはストックオプションだけで企業自体は滅亡に向かう。

手段は目的になりえない

カネは人を幸せにするための手段にしかすぎず、それ自体目的であるわけがない。カネばかりを目的にすると失うもののほうが必ず大きい。銀行はカネを堅実に回すのが仕事、ファンドは一発当てるのが仕事。あてにならないならあてにせず、自分でやればよい。内部留保が最善の策。「物言う株主」などカネに飢えた連中はここを奪いに来る。命を懸けた攻防になる。

実業立国。新たな技術を永い目で育てる

真の基幹産業のみが雇用を創出し、市場を作る。技術を生かしたサービスが普及した段階で、技術自体は安定に向かう。鉄鋼と海運、繊維とアパレル、自動車と陸運、そしてコンピュータとYahoo・楽天などIT活用サービス業。社会基盤を動かす潜在力は後者にはない。

次の基幹産業はコンピュータの延長にはない。人間が機械に合わせるのではなく機械が人間に合わせなければならない

パソコンでのコミュニケーションは計算用アーキテクチャーのおまけに付いている機能を使っているにすぎず、早晚限界に至る。コミュニケーション・セントリックな設計思想の地盤は日本にある。Pervasive Ubiquitous Communicationは高速ファイバー網と通信由来アーキテクチャーが充実していることが必要条件となる。

社会に役立つことは必ず事業にできる。難しければ制度を変えればよい。そのために権力が必要なら手に入れればよい

ベンチャーキャピタルとNPOの合作だからこそできる農村インターネット網をバングラデシュで事業として成功させた。教育と遠隔医療を提供している。そのためには日本商社も米政府も国連もEUも使える立場はすべて使った。

理想だけでは無意味、事業として成功しなければ持続性はない。社会性が持続性を産む。それを成功させるために、経営学はある。

言うだけじゃ変わらない。やるだけじゃ変えられない。言った者が実際にやってみせれば誰も文句は言えない

考古学の資金作りのためにビジネスを学ぶ。ビジネスを実践するためにエンジニアになる。エンジニアの目で技術の本質を見極める。基幹技術を伸ばすためにカネを投じる。投じるためのカネを長続きさせるために会計制度を変える。制度を変えるために政府の要人になる。政府の言い成りにならないために国際機関の要人になる。国際的な実績を上げる。(以上、やってきたこと。これからは)実績を元に社会制度を変えていく。言えばやれるし、やればできる。

公益資本主義

原文人 George Hara (デフタ・パートナーズ代表)

出典: <21世紀の国富論(平凡社), 日本マーケティング協会2009年年頭講演会>

NPOタイアップモデルをアフリカ、中南米でそれぞれ実現させる計画だそうです。目的のためには学位だろうが地位だろうが政治的な影響力だろうが、手に入れる。しかも見たところ、あっさりと。

なぜこんな力が出せるんだらう？人間、根本的な能力差はそれほどないというのが小生の持論なのだが。という興味から能力開発関係の書籍に当たったところ、面白いネタを発見。

“Affirmation”

- A) 理想の自分を思い浮かべる
- B) 実際にそうなっている自分の姿をイメージする
- C) 現在の自分と理想の自分、どちらが本物か分からなくなるほど強くイメージする

×

- a) 自分の過去で誇れること5つを紙に書く。日夜読み上げる
- b) 過去のつらい経験5つを書き出し、乗り越えた過程も書く。乗り越えた部分を日夜読み上げる

すると、理想の自分になっちゃうそうです。努力なしに。

ということは、従業員が $\left\{ \begin{array}{l} \text{夢の実現をリアルにイメージしている} \\ \text{Confidence (自信・確信) を持っている} \end{array} \right\}$ 組織は素晴らしい成果を上げられるのではないか

苦米地英人(脳機能学者ほか)
出典: <残り97%の脳の使い方>