

先進的な人材育成活動を表彰し、 企業の進むべき方向、よりどころを示す

社団法人日本能率協会(以下、日本能率協会)は、「経営革新の推進機関」として、長年にわたって企業および公共経営組織体の「経営上の課題解決」を支援してきました。

同協会の幅広い活動の一つに、優れた人材開発に取り組む企業を表彰する「能力開発優秀企業賞」があります。2004年度で17回を数えるこの賞の歴史は、日本の企業におけるそのときどきの先進的な人材育成の歩みそのものでしょう。

ここでは、日本能率協会 経営研究所 所長として、賞の運営を取りまとめている村橋 健司氏と、審査委員長の慶應義塾大学 総合政策学部 教授 花田 光世氏に、賞の概要を説明していただくと同時に、企業が目指すべき今後の人材育成についてお聞きしました。

Interview ①

To Present Awards to Advanced Human Resource Development Activities and to Show Desirable Directions and Living Examples to Enterprises

For a number of years Japan Management Association as 'agency to advance management innovations' has been providing assistance for the 'solutions of the management issues' of enterprises and public management organizations.

One of the wide variety of the association's activities is to present the 'JMA HRD EXCELLENCE AWARD' to those enterprises which have been performing excellent human resource development. The history of this award presentation which marked the 17th anniversary in 2004 is the record of the progresses of the advanced human resource development by enterprises of the time.

In this article, the outline of the award is explained by Mr. Kenji Murahashi who is administering the award as Director, Institute for Management, Japan Management Association and at the same time, the human resource development that enterprises should aim at in the years to come is described by Prof. Mitsuyo Hanada, Faculty of Policy Management, Keio University.



「人の育成」と「事業の革新」を目指して

2005年2月7日(月)～10日(木)の4日間、横浜・みなとみらい・パシフィコ横浜会議センターにて第24回能力開発総合大会が開催され、初日のオープニングセッションにおいて、700名以上の来場者の前で第17回能力開発優秀企業賞の発表がありました。

松下電器産業株式会社(以下、松下電器)の「多様性あふれる企業風土への変革の取り組み」と、日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)の「業界最高レベルのプロフェッションを育成するIBMの取り組み」が最高賞である「本賞」に輝き、さらに株式会社エヌ・ティ・ティ・ソルコ、日本イーライリリー株式会社、株式会社日立システムアンドサービスの3社が「奨励賞」を受賞しました。

能力開発総合大会は、企業の経営者、経営幹部、人事・教育部門の管理者・担当者などを中心に、毎年延べ5,000名が参加するわが国最大規模の人事/人材育成分野のコンファレンスです。

24回目となったこの大会のテーマは、「多様な『個』を結集した『組織力』の醸成～企業の価値を高める人材育成への挑戦～」。

特別講演やパネルディスカッション、さらには六つのストリームに分かれた36のセッションにおいて、今日の企業経営における最重要課



第24回能力開発総合大会の様子



題ともいえる次世代リーダーの育成や、ダイバーシティの推進、「現場力」の向上などが取り上げられました。

この大会を主催した日本能率協会は、1942年の創立以来、法人会員/個人会員組織を基盤に、経営に関するあらゆる分野を対象に、調査・研究や提言、人材の育成、技術会議とコンベンションの開催、品質と環境に関するマネジメントシステム監査、表彰など国内外でさまざまな活動を展開しています。

企業および公共経営組織の発展を支援する「経営革新の推進機関」として、長年にわたって「人の育成」と「事業の革新」を2本柱に活動を続けている日本能率協会が、今日、特に重要かつ緊急の課題としてとらえているのが、自社の企業戦略を理解し、自ら考え、自ら行動できる人材の育成です。

能力開発優秀企業賞の歴史

その意味では、同協会が1988年に創設した「能力開発優秀企業賞」は、既に17回を数える伝統ある賞ですが、極めて今日的な意味を持っています。また、今まで受賞した45社の取り組みは、まさに日本の企業におけるそのときどきの先進的な人材育成の歴史であり、ベストプラクティスといえます(表1)。

企業経営における人材育成の重要性が増す中で、賞の存在意義はますます高まっているといえるでしょう。

事務局として、この賞を運営しているのが日本能率協会 経営研究所です。同研究所は、日本能率協会のほかの事業部門とは異なり、特定の企業の経営革新や課題解決をお手伝いするのではなく、広く産業界

全体の経営にかかわるニーズを調査・研究と、協会内の各事業部門に対するシーズ提供を役割としています。

経営研究所所長の村橋 健司氏は、能力開発優秀企業賞の歴史と、今日における意義を次のように語ります。

「その意義や役割は、時代の動きや経営環境の変化に合わせて変わってきていますが、創設の趣旨は能力開発の重要性

表1. これまでの受賞企業とテーマ

第1回(1988年度)	株式会社 竹中工務店 東京電力株式会社 富士通株式会社	「技術研究所・研修生制度」 「現業技術・技能認定制度」 「45歳研修」
第2回(1989年度) 第3回(1990年度)	シャープ株式会社 鹿島建設株式会社 日産自動車株式会社 エナジーサポート株式会社	「人事制度と連動した能力開発システム」 「社内ライセンス制によるOA教育の全社展開」 「日産サービス技術修得制度」 「経営活性化への社員教育の導入」
第4回(1991年度) 第5回(1992年度)	ダイキン工業株式会社 旭化成株式会社 大成建設株式会社 矢崎総業株式会社	「自動化キーマン・ソフトキーマン育成による人づくり、物づくり」 「若手営業社員育成促進のための教育システムの構築」 「イベント学習による新入社員受入研修」 「全社IE教育と全社技能コンテストの実施」
第6回(1993年度)	株式会社 小松製作所 東レ株式会社 株式会社 ティージー情報ネットワーク	「経営戦略に対応した技術者の育成」 「東レ経営スクール」 「SE早期育成策に基づく新入社員技術教育」
第7回(1994年度)	オムロン株式会社 日本電気株式会社	「経営理念を具体化する生涯設計プログラムの構築」 「2WAYマネジメントコースの導入と展開」～マネジメントスタイルの変革をめざして～
第8回(1995年度)	ダイハツ工業株式会社 日本アイ・ピー・エム株式会社	「ダイハツ新キャリア開発システムの導入」 「営業・サービス部門におけるスペシャリスト認定・任命制度」
第9回(1996年度)	日立電子サービス株式会社 松下電器産業株式会社	「CE 技術教育における集合型技術研修と分散型知識学習」 「『CS大使養成講座』の実施による修理サービスのCS向上」
第10回(1997年度)	鹿島建設株式会社 株式会社 関ヶ原製作所 日本ユニシス株式会社 三井化学株式会社	「カジマ・マネジメントセミナー(KMS)」 「21世紀企業に向けた『学習企業』づくり」 「システム・サービスビジネスへの変革を支えるマネジメント研修」 「シフトクラー教育トータルシステムの構築」
第11回(1998年度)	日本電信電話株式会社 横河電機株式会社	「マルチメディアを活用した効率的な人材育成」 「横河電機における生涯キャリア開発制度」
第12回(1999年度)	積水ハウス株式会社 日本電気フィールドサービス株式会社	「管理者インストラクターによるCSマナー研修」 「戦略的マルチメディアサービス技術者育成システム」
第13回(2000年度)	アメリカンファミリー生命保険株式会社 セイコーエプソン株式会社 TDK株式会社 日東電工株式会社 東日本旅客鉄道株式会社	「企業理念を実現する価値共有運動の展開」 「経営革新・事業構築改革を支える人材育成活動」 「戦略的技術開発のための個人能力向上システム」 「グローバルニッチトップをめざす個の能力開発」 「乗務員に対する安全教育システムの確立」
第14回(2001年度)	花王株式会社 富士ゼロックス株式会社	「自主的キャリア開発の支援活動」 「コンピテンシーマネジメントをベースにした技術人材の育成」
第15回(2002年度)	旭硝子株式会社 NTTコミュニケーションズ株式会社	「事業変革推進に向けた人材育成体系の再構築と選抜人材育成の展開」 「インターネットビジネスへの事業変革を支える新たな人材育成スキーム」
第16回(2003年度)	日本マクドナルド株式会社 株式会社 日立製作所 NECソフト株式会社	「企業内大学(ハンバーガー大学)を中核とする総合的人材育成」 「Humanimate21とHitachi-Learning Gateの活用による自立した個人を育成する能力開発サポートシステム構築」 「高度専門家が自ら育つ学習環境の整備と拡充」
第17回(2004年度)	日本アイ・ピー・エム株式会社 松下電器産業株式会社 株式会社 エヌ・ティ・ティ・ソルコ 日本イーライリリー株式会社 株式会社 日立システムアンドサービス	「世界最高レベルのプロフェッションを育成するIBMの取り組み」 「多様性あふれる企業風土への変革の取り組み」 「クライアント企業との架け橋となり、ソリューションを提供できる人材の育成」 「日本イーライリリー株式会社オリジナルのGMAPとDFWを活用した組織強化」 「Human Capitalを中心にしたキャリア開発支援施策の展開」



社団法人日本能率協会
経営研究所
所長
村橋 健司氏
Mr. Kenji Murahashi
Director
Institute for Management
Japan Management Association

能力開発優秀企業賞審査委員会
委員長
慶應義塾大学 総合政策学部
教授
花田 光世氏
Prof. Mitsuyo Hanada
Chair,
'JMA HRD EXCELLENCE AWARD'
Selection Committee
Professor of Faculty of Policy
Management, Keio University



を経営層の方々に考えていただくということでした。また、能力開発に携わる方々の仕事はどちらかといえば裏方的なものであり、ご苦勞も多いことから、もっと注目してもらおうということもありました。

スタート当初は、狭義の能力開発といいますが、どちらかといえばハウツー論を中心としたテーマで応募される企業が多かったようですが、最近では、いわゆる教育・研修の仕組みだけでなく、企業の経営戦略に裏打ちされた取り組みや、人事制度とリンクした仕組み、あるいはダイバーシティの観点での取り組みのように、かなり広がりが出てきています。今後は、審査委員の方々とも相談しながら、心の健康やファシリティー・環境の問題などの範囲にまで対象を広げ、従業員の能力を最大限に発揮するための取り組みにより注目する方向に変えていきたいと考えています」

審査委員長慶應義塾大学 総合政策学部 教授花田 光世氏は、「やはり時代の流れを反映しているということなのでしょうが、ダイバーシティへの対応などが大きなテーマとなっています。ですから職能別・階層別の従業員教育を着実にやっていくという従来型とはやや異なった新しい取り組みにチャレンジされ、次につなげるために努力されている企業を積極的に評価するという方向にあります」と語ります。

より時代に即した賞として

「既に1999年に受賞基準を大きく改定しましたが、時

代の変化に合わせて、賞の名称変更も視野に入れ、引き続き改革を検討しているところです」と語る村橋氏は、2004年4月に経営研究所の所長に就任すると同時に、賞そのものや審査委員会の改革に取り組みました。

「今まで以上に時代に即した賞にしたいということで、例えば、審査員に花田先生をはじめとする大学の先生方や、企業で実際に人材開発を担当されてきた方、コンサルタント、IT(Information Technology: 情報技術)業界に精通した方など、各分野から新たに参画していただきました。中でも花田先生は、以前からさまざまな機会を通じてご指導いただいていただけでなく、慶應義塾大学SFC研究所キャリアリソースラボラトリーの代表として、企業組織とりわけ人事教育問題の分野で活躍されていますので、特に審査委員長をお願いしました」

花田氏が代表を務めるキャリアリソースラボラトリーは、2000年4月に慶應義塾大学SFC研究所内に設立された研究組織です。

人材の流動化や雇用形態の多様化などが進む中で、一つの組織で継続的かつ安定したキャリアを歩むことが困難な今日、一人ひとりが競争力ある人材として価値を維持し、自律的にキャリア開発に取り組まなければなりません。また、個人が理想とするライフスタイルを実現するには、職業キャリアのみならず、生涯キャリア設計という観点からキャリア開発に取り組むことが必要です。キャリアリソースラボラトリーは、こうした個人の長期的視点に基づくキャリア開発の

重要性がますます高まる中で、「キャリアに関する研究」と「個人によるキャリア開発支援」に取り組んでいます。

「今後の組織と個人の間を考えると、個がますます自律していく方向にあります。自律した個人をベースに、組織の仕組みをつくっていくことになるでしょう。そうした流れの中で、人材育成のメカニズムも、組織が組織の戦略・方針に基づいて組織に必要なスキル・知識・資格を付与するような教育から、むしろ個人が自律的に自分の能力・適性・価値観に合ったキャリアをデザインしていく時代に入ってきています。『そんなことをしたら組織がばらばらになってしまう』という声が挙がるかもしれませんが、そうではないのです。恒常的に組織が変化し続けたり、ある瞬間に組織が変化するというのであればそれなりに工夫できるでしょうが、常に組織が変化し続ける状況では、やはり一人ひとりの個のエネルギーやダイナミズムを積極的に吸収する仕組みを構築する必要があります。自律した個人のダイナミズムを十分に発揮できるように、新しい人事や教育のシステムをつくらない限り、組織が競争力を持って成長し続けることは難しいということです。

逆にいえば、そういった人事や教育のメカニズムを持つ企業はまだほとんどありません。あくまでも組織の視点から教育を行っている企業がまだまだ多いということです。社員が自分たちの能力・適性・価値観に合わせて自分のキャリアをデザインすることを支援したり、多様な個人の意向を組織として一つの方向に統合したり、あるいは多様な個人と向き合う上司をどのように育成していくのか、といった点はまったく未知数なのです。ですから、そういった視点から新しい人事の仕組みや、教育の仕組み、キャリアデザインを考えて、しかもただ提言するだけではなく、実際に企業の方々とタイアップして、新しい人事教育やキャリアの仕組みをつくっていくというのがわたしたちの取り組みです（花田氏）。

キャリアリソースラボラトリーの取り組みは、能力開発優秀企業賞とまさに同じ方向を目指しているといえるでしょう。

能力開発優秀企業賞の概要

ここで、能力開発優秀企業賞の枠組みを見ておきましょう。以下に賞の概要を示します。

【目的】

企業人の能力開発活動によって、企業の体質が改善・強化され、業績ともに優秀な企業または事業所を表彰し、企業および産業界における能力開発活動のいっそうの促進を図ることを目的とします。

【対象】

全業種の企業または事業所を対象とします。

企業または事業所全体の能力開発活動を対象とし、「戦略性」「システム性」「効果性」「ユニーク性」「風土性」の五つの視点の評価により、「本賞」または「奨励賞」を贈賞します。

【本賞の受賞要件】

応募テーマの活動およびその成果によって、企業または事業所の体質が総合的に改善・強化され、日本の産業界において能力開発活動の優秀なモデルとして、他社に範となるもの。

【本賞の受賞基準】

書類審査において五つの視点のすべてが本賞受賞レベルの水準にあると判断され、現地審査において上記の活動・成果が職場に継続され定着していると評価されるもの。

【奨励賞の受賞要件】

応募テーマの活動およびその成果によって、企業または事業所の体質の改善・強化が進行しており、能力開発活動の具体的な実践事例として評価できるもの。

【奨励賞の受賞基準】

書類審査において審査の五つの視点が優れたレベルと判断され、現地審査の評価において、以後2～3年の継続的努力によって、「本賞」の受賞の可能性が期待されるもの。

審査のフレームワークと五つの視点

審査委員会では、応募企業の人材育成活動が、経営目標の実現に向けて望ましい方向にあるのか、ま

たどの過程にあるのかを客観的に判断する指標として、審査のフレームワーク(図1)と、以下に示す「五つの視点」を設けています(図2参照)。

《戦略性》

経営戦略と能力開発活動が密接に関連して推進されていること。

- ・ 経営理念などの明確性と能力開発の連動
- ・ 戦略展開と実践

《システム性》

能力開発制度を推進するベースとしての仕組みが確立されていること。

- ・ 能力開発計画化の仕組み
- ・ 能力開発実践の仕組み
- ・ 多面的評価の仕組み

《効果性》

能力開発制度と活動の目標が達成され、効果が高いと認められること。

- ・ 企業体質改善の成果
- ・ 個人業務能力向上の成果

《ユニーク性》

能力開発の考え方や技法などが極めて先進的または独創的なものであり、他社の指針となること。

- ・ 目的・考え方のユニーク性
- ・ プログラムおよび展開方法のユニーク性

《風土性》

能力開発を積極的に推進する風土が形成され、実際に展開されていること。

- ・ 能力開発に対するトップ・幹部の姿勢
- ・ 能力開発に対する社員の意識・行動
- ・ 企業の社会性の自覚

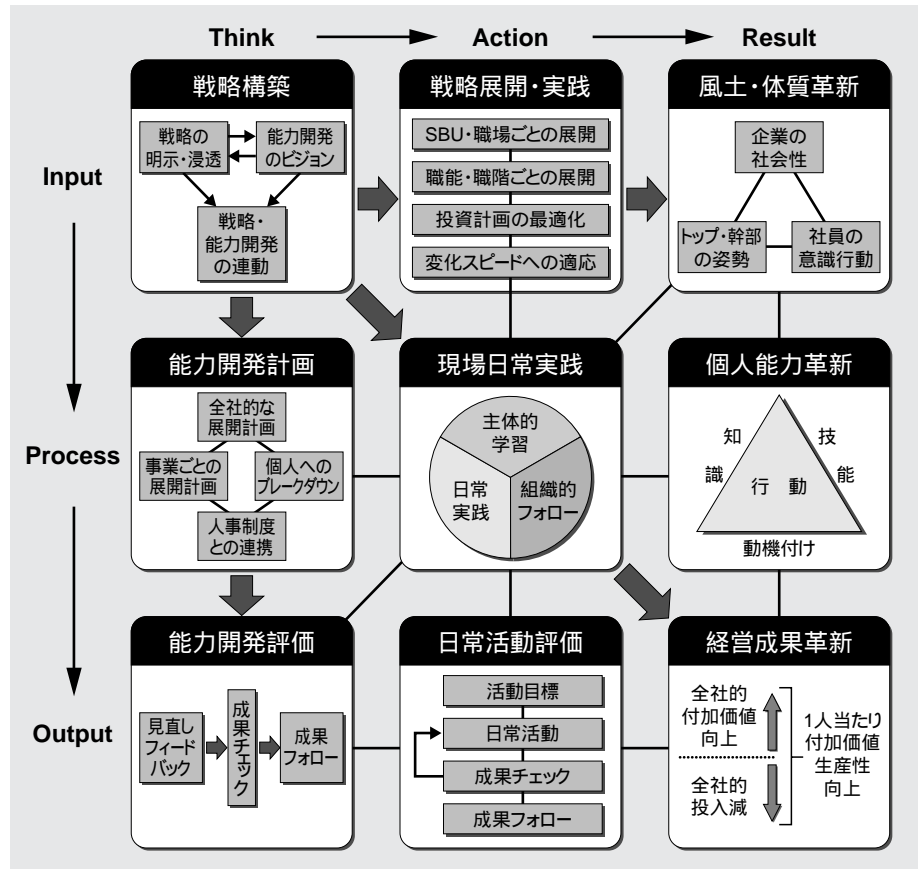


図1. 審査のフレームワーク

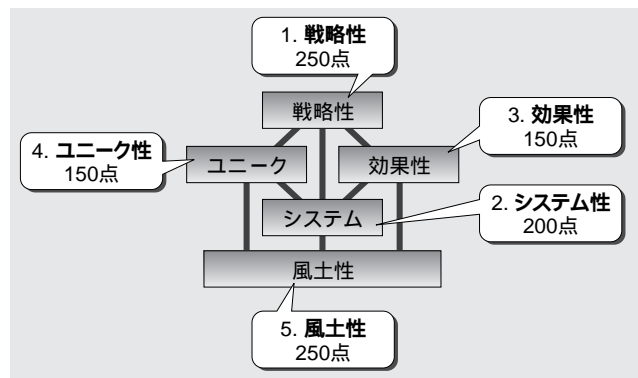


図2. 能力開発優秀企業賞の五つの視点

第17回能力開発優秀企業賞の評価ポイント

こうした審査基準の下で、第17回能力開発優秀企業賞の厳密な審査が行われ、前述したように松下電

器と日本IBMが「本賞」を、3社が「奨励賞」を受賞しました。

「賞の概要を見ていただければお分かりになるように、『本賞』と『奨励賞』は位置付けが異なります。『本賞』は、ほかの企業のベストプラクティスとなるような仕組みを実践しているだけでなく、今後の人材育成のモデルになるような方向性を出していることが評価の対象となります。一方、『奨励賞』は、人材育成に苦勞して取り組み、その努力を今後大きく花を開かせようとしている企業を対象としています。すなわち将来の

『本賞』候補と言い換えることができるでしょう。今回、『本賞』の対象となった松下電器のダイバーシティとグローバルな取り組み、および日本IBMのプロフェッショナル人材の育成は、日本の企業における今後の人材育成の方向性を示していると同時に、地に足の着いた取り組みを実践していることが高い評価につながりました（村橋氏）。

「本賞」受賞企業の評価ポイントは次の通りです。

・松下電器

社長直轄の「女性かがやき本部（現・女性躍進本部）」の設立による、性差にとられない人的資源の有効活用と全社的な女性の経営参画への取り組みと、グローバルなニーズに基づき国内外の壁をなくしグローバルリーダーを育成するパナソニック・グローバル・エグゼクティブの実施など、中期経営計画「創生21計画」の目標達成に向け、従来の日本人／男性／ベテラン中心の企業風土から脱却し、真のグローバル企業を実現しようとしていること。

・日本IBM

ワールドワイドのIBMで共通のプロフェッショナル制度に連携したコンピテンシー向上策の先駆性と、スキル・ポータル・サイトによるスキルギャップ分析や、ナレッジマネジメント実践、知的資産の再利用、メンタリング、コーチングの整備など、お客様満足度向上のためのプロフェッショナル支援プログラムにより、企業の業績と人材育成が連携していること、およびその運用が全社で組織横断的に行われていること。

単なるベンチマークではない独特な審査基準

一般に、人材開発の仕組みや取り組みを客観的に評価するのは難しいといわれますが、審査委員長の花田氏は能力開発優秀企業賞ならではの審査の特色を次のように語ります。

「一般に賞には、受賞者のあるべき姿というか、これこそがベストだという解があり、その基準を満足している応募者が受賞するようになっていきます。逆にいえば、たとえ優れた取り組みであっても、その基準に合わなければ排除される場合もあるわけです。能力開発優秀企業賞にも、前述したように『五つの視点』と

いう評価基準があり、それをすべて満たしているか、あるいは特定の項目に優れているかを審査しています。ただ、評価基準のみに重きを置くと賞のプロダクトアウトになってしまう懸念があります。そこで、応募企業の活動の背景や立場、特殊性を徹底的に調査して、その企業の持っている強みや魅力、ユニークさを評価する視点を持つことを重視し、結果だけでなく取り組みの過程についても、詳細なデータを提出してもらおうようにしています。

例えば、ある評価基準に対し、A社は10点満点で5のレベルだったものが7を達成したとします。一方、従来その方面の取り組みがまったく行われず0に近いレベルだったB社が、努力して1.5を達成したとします。単純にベンチマークすると、レベル7のA社の方が圧倒的に優れているということになりますが、頑張っただけでレベル1.5に達したB社の努力も高く評価するように心掛けています。この辺りが、ほかの賞にはない当賞の審査ならではの特色だと思っています（花田氏）。

応募企業へのフィードバック

もう一点、審査委員会が力を入れているのが、応募企業へのフィードバックです。

受賞企業の取り組みを多くの企業が参考にすることで、産業界全体の人材育成の質を向上させることが能力開発優秀企業賞の目的ですが、受賞企業にとっても、企業イメージの向上という対外的な意味合いだけではなく、審査結果のフィードバックをさまざまな形で受けることで、より実質的な効果も期待できます。

応募企業が全社的に取り組んでいることを確認するために、審査も3次に分け、人材育成の担当者だけでなく、経営層や教育を受ける社員にも参加してもらっています。さまざまな角度から検証することで実践内容の裏付けを得るだけでなく、審査を通じて、自社の人材育成への取り組みを再確認してもらおうという狙いです。

《1次審査…書類審査I》

応募企業から提出された資料に基づく審査を行います。

《2次審査…書類審査II》

審査委員会から、必要に応じて追加資料の提出をお願いし、併せて、担当者に対する事実確認を実施します。

《3次審査...現地審査》

応募企業の人事担当役員、室長・部長クラスの人材教育の責任者、人材教育の受講者およびその上司など、関係者に対するヒアリングを実施し、応募内容の定着度と今後の取り組みを確認します。

「全社的な取り組みであることが大切ですから、特に現地審査では、役員の方にお時間をいただき、その企業の戦略なり、人の育成に対する考え方をお聞かせいただいています。それと、実際に人材教育を受講されている社員の方々や、その上司の方を複数お呼びして、現実的な効果であるとか、本音を聞かせていただき、提出書類の記載事項が実践されているかどうかを確認させていただいています。

また、受賞結果を通知する際には、審査所見という文書の形で課題点・改善点をご指摘し、今後の取り組みの参考にしてもらっています。それと同時に、役員の方にお時間を取っていただき今後の取り組みについてディスカッションさせていただいています。例えば『奨励賞』をお取りになった企業には、どうすれば『本賞』に到達するかといったことをお伝えするわけです。

さらに、翌年の能力開発総合大会では、受賞テーマについて事例発表をしていただくとともに、当会発行の専門誌で特集記事を組むなど、受賞企業の取り組みについて産業界全体で情報共有し、他社の参考にしてもらっています。受賞会社としても、こうした発表を通じて人材育成に関する社員の意識を向上させることができます。自社の制度や仕組みについて、組織内から客観的に見ることは難しいのですが、賞の発表や記念講演、専門誌などへの掲載を通じて『他社に誇れる取り組みなんだ』ということ、あらためて社員の方々に自覚していただけるようです（村橋氏）

日本IBMは、今回の応募のためにプロジェクトチームをつくりましたが、社員の意識向上という点に関して、チームメンバーの一人であった日本IBM プロフェッショナル・コンピテンシー 担当部長 山本 米孝は次

のように語っています。「審査時に、五つの視点からさまざまなご質問をいただいたのですが、回答をつくっていく中で、わたしたちとしても日本IBMの取り組みがクリアに見えてきました。今回の取り組みを通じて、自分たちの強さ/弱さを前向きに自覚できる面もありましたし、勉強させていただいたと思っています」

応募企業に望むこと

「審査委員長として、より多くの企業に応募してもらいたいということはありますが、現実問題として、応募の準備をするのはなかなか大変ですし、担当者のワークロードは相当なものになるかと思います。

ですから、応募する前に、今までどんな企業が受賞して、その企業が人材開発にどのように取り組んできたのかをまずは見ていただきたいと思います。その中から自社が学ぶべき点、あるいは取り込むべき点があるかを、当事者意識を持って検証していただきたいということです。

また、受賞企業をモデルに人材開発を進める場合は、仕組みをそのまま取り込むのではなく、受賞企業の過去の取り組みから今日に至るまでの一連の流れを見て、自社への対応・適用を考えてほしいと思います。

その上で、今後自社としてどのように取り組んでいくのかを検討し、あるいは現在の自社の取り組みや仕組みを見直し、それが他社にアピールできるユニークな取り組みと判断できるのであれば、ぜひご応募していただきたいと考えます。

注意していただきたいのは、全社的な取り組みとして十分に浸透しているのかを確認することです。ともすると、担当者の思いが先行し、機が熟していないと思われる場合もあるからです。本当に仕組みとして根付いているかどうか、現場の声や、上司の判断、経営者の判断も含めて総合的に判断していただくことが大切です（花田氏）