



ハイライト: 今回のテーマは

「人材能力評価」

Business Insight
人材能力評価の
最新潮流

The 特集
PQ(=HQ)は新たな能力評
価指標として定着するか?

Brain 89ers
コントロールとイノベーション

目次:

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ 2005	2
Brain89ers	3
お知らせ & トピックス	4
発行書籍の ご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

見識・洞察 インフォシェフ吉田健司のBusiness Insight

「人材能力評価の最新潮流」

経営資源で最も重要なのがヒトであり、「個人と組織」の関係は経営における永遠のテーマである。この「個人と組織」の関係には双方がハッピーの場合、どちらかがハッピーでもう一方がアンハッピーの場合、そして双方ともにアンハッピーの場合がある。ここで組織がハッピーというのは好業績だったり社会的貢献ができたということになるが、個人がハッピーとは単に収入が多かったり地位が高かったりということだけではない。自分の「能力」が正当に評価され、お互いに理解し合える仲間たちと一緒に、やり甲斐ある仕事ができることではないだろうか。問題となるのが「能力評価」のあり方と方法である。すなわち、どのようなモノサシをどのように使うか、であるが、評価される個人サイドと評価する組織サイド双方が満足しているケースは少なく、モノサシあるいは指標の取り方、使い方などを模索しているのが実情である。

よく言われることであるが、係長や課長として素晴らしい現場能力を発揮しても一段上の部長や役員としては管理統率能力を発揮できないヒトがいたり、その逆のケースもある。また、4番バッターのような人材ばかりを集めれば、組織として成功するかと言えば、そんなことはない。4番バッターだけでなく足の速いトップバッターなど、いろいろな能力や個性をもった個人の構成チームで、各個人の持ち味を最大限に発揮しやすい環境が整えられてこそ、個人能力の掛け算効果による期待成果がもたらされるわけで、このような有機的な組織が望ましい姿といえる。したがってどのような知識や技能の個人を必要とする組織あるいはチームなのかという構想・デザインがなく、単に世間で言われる有能なヒトを採用しても、個人の能力を活かすところがなかったり、場合によっては餓い殺し状態にしてしまうことさえある。

能力評価のモノサシとして有名なのは、IQ (=Intelligence Quotient) すなわち知能指数であるが、実は約100年前、フランスの心理学者ビネーが軽度の精神薄弱を排除し、強い軍隊を作るために開発された、とも言われている。それであればIQが高ければ良いということではない。



参考写真: ビジネスパースンのコミュニケーション風景
「三人寄れば、文殊の知恵」となるか・・・

このIQに対して、心の知能指数と言われるEQ(=Emotional Quotient)が話題となり、最近では、脳科学の研究からPQ(=Prefrontal Cortex Quotient: 前頭連合野の知性)あるいはHQ(=Human Quotient: 人間性知性)が提議されはじめている。このほか「能力」に関連した用語には、エンployアビリティ(=Employability: 雇われ能力)、コンピテンシー(=Competency: 仕事能力)、ケイバビリティ(=Capability: 組織能力)などのカタカナ用語も氾濫しているが、複雑化した社会構造の表われかもしれない。

個人の幸せは、自分の能力が発揮できる職場で仕事ができ、正当に評価され、その結果、自分自身がさらに成長していけることにあるので、組織サイドにとって、人材の発掘と評価だけでなく、その育成も重要な使命である。かつてイチロー選手などを育て上げ、チームを優勝に導いた元オリックス監督、仰木彬氏は選手の育て方の秘訣について、長所を伸ばす(自分のスタイルを活かす)、チャンスを与える、素材を見極める、と語っていたが、企業組織の人材育成にも相通ずる面があるのではないだろうか?

昨今、企業グループや財団組織のトップに関する不祥事を目にするが、ごまかしたり、送りしたりする保身能力に長けた、「人財」ならぬ「人罪」を見抜ける能力も持ち合わせて欲しいものである。

この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 PQ (=HQ)は新たな能力評価指標として定着するか？



澤口俊之

北海道大学医学部大学院教授

1959(昭和34)年東京都葛飾区生まれ。北海道大学理学部卒。京都大学大学院理学研究科修了。米国エール大学医学部神経生物学科ポスドク、京大豊長類研究所助手、北大文学部助教授を経て、現在、北大医学研究科高次脳機能学分野教授。専門は認知脳科学、豊長類学、脳育成学。「自我」の脳内メカニズムを解明すべく前頭連合野を中心とした研究を展開しつつ、近年では「脳育成学」も推進させている

用語解説

IQ:
Intelligence Quotient の略。知能の発達程度を測る指数。一般的には、 $IQ = \text{精神年齢(知能年齢)} \div \text{実際年齢} \times 100$ によって算出される。

EQ:
Emotional Quotient の略。自分の気持ちに素直であったり、人の気持ちに共感できたり、協調できたりする能力で、「心の知性」「情動指数」などと呼ばれる。

PQ:
Prefrontal Cortex Quotient の略。前頭連合野の機能がもたらすヒトとしての社会性、人間性を測る指数。「人間性知性」などとも呼ばれる。

PQは、Personality Quotient や Potential Quotient などの略として使用される場合もある。

脳科学の分野では、知能の構築に関する理論が社会的に注目され、人間性育成への有効性が証明されつつある。知能の評価指標としては、IQの認知度が高いが、脳科学からのアプローチによって、PQ (もしくはHQ) という新たな指標が提示され、話題となっている。脳科学研究をベースとした評価指標PQとは何かを探ってみることにしよう。

【1】PQ (=HQ)とは？

北海道大学大学院澤口教授の提唱するPQは、Prefrontal Cortex (前頭連合野)とQuotient (指数)の頭文字をとって名づけられている。人間の脳は前頭葉、頭頂葉、側頭葉、後頭葉の4つの領域に分けられるが、前頭葉の中でも最も前に位置するのが前頭連合野である。前頭葉は運動野、運動前野、前頭連合野から構成されるが、一般的には前頭連合野のことを前頭葉と呼んでいる。

前頭連合野は人間の場合には脳の3分の1を占めるが、チンパンジーでは6分の1に過ぎない。つまり、人間に進化してから、大幅に発達した部分であり、人間と他の動物とを分ける高度な知性と深く関係している。前頭連合野は、感情性知性と社会性知性を司るとともに、脳のさまざまな箇所でも機能している個々の知性(言語的知性、論理数学的知性など)を統合する、一段高いレベルの知性(一般的知性と呼ばれる)を担うと考えられている。

PQは高度な知性を担う前頭連合野の働きを示すもので、未来志向性、独創性、心理能力、感情支配力、社会関係の維持能力を評価できるとみられている。最近ではPQはHQ (Human Quotient)とも呼ばれるようになり、人間性を測る評価概念として提示されている。

【2】IQとPQ (=HQ)は、どう違うのか？

IQは、実際年齢に対する精神年齢との比例関係を指数化したものである。指数化の考え方としては、実際年齢と測定した精神年齢が比例している場合、基準値の知能指数は100と表される。因みに3歳の子供が6歳の測定精神年齢だった場合、知能指数は200ということになる。一般的に、IQとして呼ばれるものには空間的IQと言語的IQがあり、空間的IQは生活環境におけるすべての空間情報の認識を行う知能であり、また言語的IQとは様々な言語を認識・解釈し、文章として組み立て、コミュニケーションする知能である。

最近になって、上記のQ知能はPQで謳われている前頭連合野機能の一部であるということが分かってきた。従ってPQは、IQの上位概念という位置づけで、人間性を測る新たな総合評価指標になるといわれている。



参考写真：新聞記事に目を通すビジネスマン
大人になっても知能は発達する！

【3】知能は2段階で発達する

PQをベースに話題になっているのが、知能発達における2段階説である。具体的には、幼少時から急激に発達する知能は、「流動性知能」と呼ばれ、60%の割合で遺伝的要素が影響している。一方、20代以降40歳代まで発達するといわれている知能は、「結晶性知能」とよばれ、人間がおかれている生活環境や経験によって知能が築かれていくといわれる。

【4】PQ (=HQ)の実用化への期待

2002年には澤口教授と日立基礎研究所が共同研究で合意し、翌年には前頭連合野の知能の機能評価の研究と事業化を目的とした法人が設立された。幼少時の人間性の評価を行う評価基準軸の設定や評価用の専用ソフトウェアの構築が行われ、現時点までに、成人用として総合的な人間性機能評価が行えるソフトウェアが完成されるに至っているという。

現在、小学校や中学校など一部の教育機関や予備校・塾などの教育関連企業、人材開発・派遣関連企業などが採用または評価を行っているとのことである。企業においては、正しい人間性の評価によって適材適所化が図られることによって、生産性向上や新たなビジネスチャンスの創出の可能性が期待されている。また教育機関では、いままで不可能だった個々の生徒・学生の人間性に合わせた教育カリキュラムの策定や教育・学習方法の最適化が可能になるといわれている。

今後、このPQ (=HQ)の概念を使った様々なサービスや商品が社会に出てくると思われる。本当の自分自身の「人間性」を知ることが、人生を生き抜いていくうえで転ばぬ先の杖になり、希望通りの人生を実現するための必須条件となるのかもかもしれない。

気になるデータ2005 人事関連データ

人事考課を昇格に反映させている企業における評価方法別企業数の割合
(出典：厚生労働省 平成14年「雇用管理調査」)

(単位：%)

企業規模	考課結果を一定以上反映させている企業	主として相対評価	主として絶対評価	どちらともいえない	該当する労働者がいない	資格制度がない	無回答
総数	[83.8]	100.0	34.7	36.0	20.8	0.5	2.6
5,000人以上	[97.3]	100.0	40.6	40.9	15.5	-	1.2
1,000～4,999人	[96.4]	100.0	32.5	48.9	13.6	0.2	0.6
300～999人	[92.5]	100.0	33.2	43.1	16.7	0.0	1.8
100～299人	[86.1]	100.0	31.5	39.8	21.6	-	2.2
30～99人	[79.7]	100.0	37.1	30.8	22.1	0.9	3.2

Brain89ers の視点 コントロールとイノベーション

浅井 俊克 (あせい としかつ) [LBコンサルティング 代表]

精神病院を舞台に人間の尊厳や自由の意味を問いかけたのは、アカデミー賞受賞の「カッコーの巣の上で」(1975)であった。ジャック・ニコルソン演じる主人公マクマーフィーは、患者の自由をことごとく奪う病院の冷酷な管理に反抗したのだが・・・この映画は、まさにPQが着目する前頭葉(前頭前野)をテーマに、近代社会における永遠の課題とも言える、組織管理と人間の相克を凝縮して描いたものであった。

さて、日本では情報化時代に向けた変革期を迎え、年功序列、終身雇用を前提とした、いわゆる日本の経営システムと呼ばれるものが崩壊しつつあり、組織と個人の新たな関係の模索が始まっている。

ここで情報化の進展により、世の中がどのように変化していくかを考え、情報の本質を明らかにした上で、なぜ、PQが注目されるのか、について論じたい。

まず、情報伝達コストが急速に下がり多くの人があらゆる情報に接することが可能となる。その結果、情報を活用できる組織とできない組織の能力格差が拡大する。多くの人が情報を有効活用する組織を作るため、まず、行うべきことは何か。それは権限委譲である。しかし、権限を委譲しても、必要な情報へのアクセスが自由にできなかったり、メンバー間にオープンなコミュニケーションがなければ、権限を委譲された個人はバラバラに動いてしまい、チームとしての能力向上に結びつかない。そこで、権限委譲とともに、情報への自由なアクセスやコミュニケーションを実現する。その結果、個人間の業績に差が出てくる。そこで、成果主義の導入が必要となる。しかし、成果主義を導入すると、個人が低い目標を設定しようとしたり、チームワークも乱れたりする。そこで、組織としての目標の共有が必要になる。ここにバランス・スコアカード(以後BSCと略称)が登場する。

BSCは目標管理制度の発展形である。日本では、目標管理制度の導入が、欧米に遅れた分、BSCの導入も遅れている。日本での本格的な導入は2010年以降になると思われるが、将来的には経営管理システムの中核を担うものとなるだろう。

ところで、組織には二つの要素がある。コントロールとイノベーションである。それは情報二つの相反するパワーを持つからである。

ジョージ・オーウェルの小説「1984年」(1949)では、全体主義的管理社会が描かれ、情報は徹底してコントロールに使われた。オセアニア国において、支配者ビッグブラザーが恋人同士の会話までモニタリングし反体制の人間を排除する。この小説はソ連を揶揄したものと言われる。

しかし、その共産主義体制を崩壊させたのも情報の力である。情報化の進展により西独との格差に目覚めた東独国民が脱出を始めたことから、1989年の東欧革命が起きた。これはイノベーションの側面である。

成果主義もBSCも、基本は目標管理である。目標管理はピーター・ドラッカーが「現代の経営」(1954)において提唱した。ここで注意しなければならないのは、目標管理を“Managing By Objectives and Self-control”としていることである。つまり、目標は個人が自ら進んで達成しようとするものとしなければならないのである。

多くの日本企業が成果主義を導入し苦労している。成果主義の導入により、組織のコントロールの側面が強化される。個人に成果を求めるとともに、それに見合う自由裁量も与えなければならない。つまり、イノベーションを促さなければならない。

成果主義導入などによる組織管理が進む中、人間性の維持、確保が求められておりPQが注目される理由もそこにあるのである。



浅井俊克氏プロフィール

1973年 東北大学 工学部卒業。
同年、コンピュータ・メーカーに入社し、おもにシステム教育や経営管理者向け研修、システム企画業務、IT活用コンサルティングなどに従事。
2002年 独立し、LBコンサルティングを設立。独立後も、一貫して「情報化の進展が社会、組織、人をどう変えていくか」をテーマに取り組んでいる。
変革期である現在、すべての企業が戦略的転換点に立っていると見え、変革ビジョンを掲げ中。

“Brain89ers”とは...

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能、個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、‘Brain89ers’ (ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会、世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

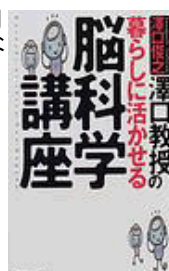
1.HQ論 人間性の脳科学

PQ=HQの概論をまとめた本。PQの概念を発展させた形で定義されたHQ=Human Quotientで真実の人間性を描き出す。最新の脳科学のすごさが分かる本。
澤口俊之著
海鳴社刊
3150円 税込
ISBN4875252250



2.暮らしをよくなる脳科学講座

最新の脳科学によって解明された、暮らしの中での様々な行動と脳の機能の関係性を豊富な例を用いてやさしく説明している。
澤口俊之著
ロングセラーズ刊
905円 税込
ISBN484540687-X



3.なぜ月曜日は頭が働かないのか?

非常に興味深い話題の本である。週明けにモチベーションがなぜに高まらないのか?は、環境やトラウマティックな要因が多分に影響していることがわかる。
イアン・ロバートソン著
朝日出版社刊
1365円 税込
ISBN4255002150





TOPICS & プレスリリース

早稲田大学オープンカレッジ 中国ビジネスへのMBA的アプローチ」の報告

今回で4度目となる早稲田大学オープンカレッジ「中国ビジネスへのMBA的アプローチ」講座が7月6日で終了しました。本講座は6月1日にスタートし、毎週水曜夜(18:45-20:45)に早稲田大学エクステンションセンター八丁堀校で行いました。

東京商工会議所 江東支部での講演報告

6月20日(月)東京商工会議所(江東支部)にて『**ほっとな名古屋、その経営奥義とは!**』と題する講演を行いました。講演数日前に見学してきた「愛・地球博」でのエピソードを交えながら、愛知県人の県民性、尾張商人・三河商人の特性、そしてこれをDNAとする元気な名古屋企業から学ぶ成功要因などをお話しました。



講演風景

恒例 第22回 秋の「プラネットセミナー」開催の案内

恒例の弊社プラネット・セミナー(2005年秋季)を、下記の通り開催いたします。今回の全体テーマは「2007年問題のリスクとビジネス・チャンス」とし、団塊世代の定年による労働力不足などへの対応と新事業への取り組み可能性などについて、探ってみたいと思います。また本セミナーでは、大和総研チーフエコノミストの原田泰氏をお招きし、基調講演をお願いします。日時・場所は以下の通り



セミナー会場: 東京国際フォーラム

日時: 10月26日(水) 13:30~16:50

場所: 東京国際フォーラム(JR有楽町駅前)G-510会議室

参加費: 10000円(一般の方)

5000円(経営プラネット会員)



写真左

**実践! MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ**

写真右

**即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル**

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビルF (〒140-0014)
03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP <http://www.bit89.co.jp>

発行責任者 吉田 健司
編集責任者 鮎 広史

吉田健司 著書のご案内

好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ PHP研究所刊 2,000円

好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいれとこどりした本です。
即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル PHP研究所刊 1,400円

出版社にお申し込み頂ければ、著者紹介価格(10%引き)にて、宅配も可能です。
(合計5000円以上は送料無料)

お申し込み先 PHP研究所 ビジネス出版部 兵庫(ひょうごさん)
FAX:03-3239-7497 e-mail:r-hyogo@php.co.jp

ビット89インフォメーション

発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的に応えたいします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。