

## IBM が新任ラインマネジャー研修を強化

“ビジネスパーソン” 特性を測る「ハーマンモデル」を積極活用

(日経情報ストラテジー) 2006年8月31日 記者: 杉山 泰一

世界最大のIT(情報技術)ソリューションベンダーである米IBMは、新任のラインマネジャー向けの研修を強化した。研修で教えた内容を、ラインマネジャーが日々の仕事や戦略立案に従来以上に活用できるように工夫したのだ。特に、自身や部下などの思考パターンやコミュニケーション・スタイルなどの特性を4通りに分類する手法「ハーマンモデル」の使い方をより深く体得できるようにした。

ハーマンモデルは、大脳生理学理論などを元に開発した手法で「脳優勢度調査」とも呼ばれる。米ゼネラル・エレクトリック(GE)で能力開発部門の責任者だったネッド・ハーマン氏が1977年に基本モデルを開発。その後改良を重ねて、90年代から現在までに米インテル、米P&G、米コカコーラ、資生堂、キヤノンなどが採用。IBMは99年から、ラインマネジャー研修に取り入れている。



IBM が日本での新任ラインマネジャー研修を行う 千葉県千葉市の幕張事業所

### 人材を4つのタイプに分類

ハーマンモデルでは、まず120問から成るアンケート調査を実施。その回答結果から人材を「問題解決能力が高い(論理的、分析的、事実重視、数量的)」「管理能力が高い(系統だった、順序だった、計画的、詳細な)」「チームワーク力が高い(対人的、感じに基づく、運動感覚性の、感情的)」「創造力が高い(全体的、直観的、統合的、合成的)」の4タイプに分類する。

IBMでは研修にハーマンモデルを盛り込んで以来、2005年までの6年間、日本だけで計1800人程度が講義を受けた。グローバルに見れば、計30万人以上いる

IBMグループ社員のうち少なくとも1万人は受講経験がある。しかし、単にハーマンモデルの講義をしても、なかなか現場で活用できないラインマネジャーもいるのが実情だ。

そこで昨年、ハーマンモデルの活用事例をまとめた冊子を配布し始めた。さらに、手法を身体に覚え込ませるやり方を導入。具体的には、事前にハーマンモデル調査を受けた20人強の研修者を、新規ビジネスを立ち上げる戦略を作るために4チームに分ける。

優れた戦略を作るべく競わせるのだが、途中で人材の交換を自由にさせる。すると、最後にはどのチームにも4タイプの人材が入るようになるという。また、この演習とは別に、同タイプの研修者をグループ化した後、各人に自分とは異なるタイプのグループのところに行ってもらい、思考パターンの違いを体感させる。

### **人材タイプを把握しチーム力強化に役立てる**

IBMがハーマンモデルの活用を重視する理由は、肩書きに関係なく全社員にリーダーシップを求める点、多様性のある人材を集めてチームを作ることを重視する点、お客様との円滑なコミュニケーションを大切にすることが挙げられる。

日本IBM研修サービスの渡邊桂子プロフェッショナル研修リーダーシッププログラム担当次長は、「IBMでリーダーシップといえば、人を通じて高い業績を達成することを指す。元CEO（最高経営責任者）のルイス・ガースナーは、『昨日までやりたくない、できないと思っていたことを、人にさせる力がリーダーシップ』とよく言う。そして、リーダーシップは訓練で磨けるものだ」と説明する。

ハーマンモデルを使って自身や部下のビジネスパーソンとしての特性を分析すれば、ラインマネジャーは自分のチームの強みや弱みを把握したり、部下の指導や育成が容易になる。また、ハーマンモデルの利用に慣れてくれば、「お客様と少し話をすればどのタイプに当てはまる人なのかが分かり、どんな説明の仕方をすれば円滑で有効なコミュニケーションをとれるかが分かる」と渡邊次長は言う。

日本では、ハーマン・インターナショナル・ジャパン（東京都千代田区）がハーマンモデルの利用方法を教える研修サービスをIBM以外の企業に提供している。同社の半澤道夫社長は、「ハーマンモデルは、その人がどんな職種やマネジメントレベルに適しているかを判断するのにも有効だ」と強調。

さらに、「チームが最も力を発揮しやすい人数は7人。8名だと2つに分裂する傾向あり。7人のうち4人または5人がA、B、C、Dのいずれかの象限で強い優先のプロフィールを持ち且つお互いに補完関係にあり、1人又は2人が各象限ほぼ同じスコアのバランス型で構成されているチームの生産性が最も高い。前者がチームでの検討へのそれぞれの象限特有の明確な代案を提示し、後者がコミ

ユニケーションブリッジとして機能する。このチームの多様性が創造性や思考の幅と深さをもたらす



ハーマン・モデルを駆使し、  
変革のリーダーを育てる巨人、  
IBM

日本アイビーエム株式会社  
リーダーシップ・プログラム担当次長  
渡邊桂子 Keiko Watanabe

インタビュー：株式会社日本エル・シー・エー 知識開発室 田畑耕一／高田晋治

これまで日本企業のほとんどが、こぞって効率性や画一性を追求してきた名残りで、未だ「横並び意識」から脱却できないビジネスマンが少なくないように思われます。

そうしたビジネスマンに対し、多様性や個性について、心から実感していただく非常に有効なツールとして、脳優勢度調査「ハーマン・モデル」をこれまで何度か弊誌で取り上げ（弊誌10月号「脳の特徴に基づく創造的チーム・ビルディング」参照）、また、拙著「イノベーション・マネジメント」でも紹介させていただきました。

最近では、一般的に、脳に対する関心も高まり、「ハーマン・モデル」も徐々にビジネス界に浸透しつつあります。その中でも、特に効果的に「ハーマン・モデル」を活用している企業の一つが日本IBM。

150カ国以上で展開する全グループ企業で、新任マネジャー研修「Basic Blue（ベーシック・ブルー）」のカリキュラムとして「ハーマン・モデル」を採用しており、2005年には、管理職にコミネートされている主任クラスの「プレ・マネジメント」研修にも導入していく計画だといいます。

そこで今回は、日本IBMのような先駆的な企業が、「ハーマン・モデル」などのツールを駆使し、どこまで深く“人間”について思考を巡らせているのかを、読者の皆様にご知っていただきたく、同社でリーダーシップ研修のファシリテーターをされている渡邊桂子さんにお話を伺いました。

弊誌10月号「脳の特徴に基づく創造的チーム・ビルディング」で予備知識をお持ちの上、お目通しいただければ幸いです。

## ダイバーシティの伝統継承のために 「ハーマン・モデル」導入

—「ハーマン・モデル」の開発者ネッド・ハーマンが書いた著書「ハーマン・モデル」の中で、貴社に関する記述がいくつか出てくるんですが、実際には、いつ頃から研修プログラムとして採用されているんですか。

渡邊 個々の細かい取り組みに関してはわかりかねますが、全グループ会社共通の、新任マネジャー研修「Basic Blue」に

取り入れたのは1998年ですね。

「Basic Blue」は、数多くあるリーダーシップ研修の中の一つのコースで、「ハーマン・モデル」のカリキュラムは、5日間ある研修の初日の、半日を使って実施しております。

—以前、お話を伺ったGEさんは「全員がリーダーシップを持たねばならない」という考え方の会社でしたが、貴社のリーダーシップ研修は全社員を対象に、指導力・統率力を養うといったものではない。

**渡邊** そうですね。当社では、職位を10等級のバンドに分けておりまして、バンド8以上の管理職がリーダーシップ研修の対象となります。一般の企業で言うと、課長さんぐらいからですかね。

と言いますのは、私どもの社内は、他社さんのように、課長を経験したら部長、次は事業部長という昇進ではなく、全てバンド（職位）で昇進が管理されております。課長や部長というのは職能格という別の基準で、これは業績だけではなく社歴に連動します。ですので、私が次長といっても、私の下にいくつか課があるかという、そうではなくて、職はバンド9ですが、職能格が次長ということです。

—なるほど。バンド8になったばかりのマネージャーが「Basic Blue」を受講するということですね。

話を戻しますと、Basic Blueに「ハーマン・モデル」を採用したのが1998年ということでしたが、やはり、90年代半ばに、元CEOのルイス・ガースナー氏によって行われた一連の改革の中で「ハーマン・モデル」が評価され、導入に結びついたということでしょうか。というのは、それまで貴社は「官僚的な組織の象徴」として語られることが多くて、ハーマン・モデルの特徴である「個性・多様性の尊重」という観点で行くと、合わなかったように思えますから。

**渡邊** 採用した経緯はよくわかりませんが、一つ言えることは、当社はガースナー氏の就任から始まった大規模なトランスフォーメーションの前から、ダイバーシティ（多様性）を重要視する企業だったということです。私は86年の入社ですが、「クリエイティブなことをやるには、多様性が必要だ」という考えは、私の中にはずっとありました。

長く、100カ国以上の国々でビジネスを展開してきたわけですから、ダイバーシティを尊重する風土が根付いているのは不思議なことではないと思います。

—ハーマン・モデルを活用するねらいはどのようなところにあるんですか。やはりダイバーシティの理解というところでしょうか。

**渡邊** そうですね。ラインマネージャーに初めて昇進してくる人というのは、当然、その下の層のトップタレントが上がってくるわけですが、スタンドプレーでは優秀でも、部下を上手く使って優秀なチームプレーができるかという、必ずしもそういうわけにはいきません。

そこで、まず、基本的な診断であるHBDI（Herrmann Brain Dominance Instrument）を受けてもらって、自分自身の思考の特性を理解してもらおう。これが結構、的を射た結果が出るので、「ああ、そうだそうだ」と盛り上がるんですね。ご存知でしょうけど。

そして、一緒に受講しているマネージャーと比べて、“違い”を認識し、自分を理解した上で、で

は何をしなければならないか、ということを考えてもらうようにしてるんですね。

「自分が足りない部分をどうやって補うんでしょうか」とか「他のタイプの人に対して、どういう風に接するべきか」とか、考えてみてくださいと。

## マネジャーの性格・能力と業績の関係を押さえた IBMマネジメントスタイル

——自分がマネジメントするチームをホールブレイン（全てのタイプが揃った全脳型）にするために、欠けている部分をどうやって自分が担っていくのかとか、どういう役回りを果たしていくかとかを考えてもらうということですよ。

**渡邊** それと、重要なのが、自分のモデルをわかった上で、じゃあ、自分はどうなりたいのか、ということを考えてもらうことです。そして、「なりたい自分に近づくため、何をしなければならないか」というアクションプランを立ててもらいます。

——それはライフプランのような長いスパンのものではない。

**渡邊** そうです。研修が終わって、じゃあ、来週、職場に戻ってから、どんなことをしますか、といったようなことですね。

——私もファシリテーターになった際、HBDIを知ってよかったなという実感がありました。

一緒に仕事をしていて、なかなか理解できない人物がいたんですが、「ハーマン・モデル」によって、なぜ理解できないのかがわかった。そして、お互いにどのように補い合えばいいのかもわかりました。

しかし、研修をやる側にしてみると、効果の測定が非常に難しいと思うんですが。

**渡邊** 確かに、研修後、どういう風に現場で活用しているか、っていうのは、ちょっと測定できないですね。

でも、当社の場合、もっと基礎研究的な活動の成果から、マネジャーの性格や能力がどのように会社の業績に影響を与えるかについて、一定の見解を導き出しておりますので、そこは、あえて測る必要はないんです。

これは、IBMのマネジメントモデルというんですけど、もう少し詳しく申し上げますと、会社の業績に30%ぐらいの影響を与えるのが、組織風土であり、この組織風土に影響を与えるのが、マネジャーのマネジメントスタイルです、と。

そしてマネジメントスタイルとは、マネジャーの役割であって、リードし、管理し、実行する。この「リード、マネージ、ドゥ」という3つの行動に、大きく影響するのが、マネジャーのキャラクターや思考特性、能力であるという考え方です。

だから、先ほどのお話にもありましたが、マネジャー自身が自分をよく知り、部下と良好な関係を築き、お互いを補い合わない、業績も上がらないということが、社内で共通認識として出来上がっているわけです。

結局、最終的な数字で成果を測るわけですから、「ハーマン・モデル」の活用如何を評価する必

要はない。これは昨今騒がれているコンピテンシーも同じですよ。

——場を提供したり、支援はするけれど、成果を上げるためのプロセスは個性に任せて、評価処遇には結び付けない。

**渡邊** そうですね。当社は、よく成果主義にスポットを当てて取り上げられますが、むしろ社内で強調しているのは、長期的な人材育成なんです。リーダーシップは皆、人材育成の結果として成果がついてくると考えています。

## リーダーに欠かせないDの思考特性

—HBDIの結果を、採用などの場面で活用する企業もありますが、貴社ではそういう予定はないんですか。

人材に結果をフィードバックしてあげて、適した仕事を見つけてあげるなんてこともできると思うんですけど。

配置やチームングでも、例えば「Bのようにキチッと実行して管理してくれる人が必要なので、それにマッチする人がほしい」というようなときに、プロフィールがデータベースで管理されていて、すぐにリストアップされるというような、そういう活用の仕方は、まだされていないわけですね。

**渡邊** それはないですね。ただ、チームングの際の活用の仕方は、「Basic Blue」の講座に盛り込んでおりますので、ある程度、考慮されているのではないのでしょうか。

私がチーム構成を考える場合も、私のチームは全員がファシリテーターですから、「Cの部分に欠けている人は、やはり向いてないんじゃないか」というように考えます。

—なるほど。基本的な知識は提供しているので、あとの応用は、個々人で考えてくださいというスタンスだということですね。

**渡邊** ただ、ライセンスなどの問題もありますので、勝手にいろんな場面でHBDIのサーベイをやるわけにいかないということもありますが、私個人としては、全社的に、採用や配置に応用したいという気持ちはあります。

—ちなみに、渡邊さんのHBDIは、Aの強い三重優勢といったところじゃないですか(笑)。

**渡邊** 私はホールブレイン(四重優勢)なんです。こんな短い時間ではわからないと思いますが。

—ホールブレインは、全体の3%ぐらいの割合しかいないんですよね。

**渡邊** ええ。一応「ハーマン・モデル」の解説では、コンピテンシーが素晴らしければ、CEOにもなれるけど、そうでない場合は有能な秘書になれると書いてありました。

僭越ながら、秘書としては優秀じゃないかと思えますね(笑)。

ただ、私は先天的に、辺縁系の方が強くて、大脳新皮質の方は弱い。当社で数字を扱ったり、クリエイティブな仕事をしたから伸びたと分析しています。使わなくなると、すぐ、収縮するんじゃないでしょうか。

—IBMが大脳新皮質を鍛えてくれたと(笑)。

ところで、貴社の企業のプロフィールはというと、どんな形になるのでしょうか。

**渡邊** 一般的に考えると、我々はテクノロジーの会社ですので、A の強いロジカルな人間が多いように思いますね。

ただ、経営陣は、常に「単なる管理者はいらない、リーダーが欲しい」と言っておりまして、先ほどの「リード、マネージ、ドゥ」のリードに必要な創造性…、要するに、D の部分の能力を重視しております。

常識を打破し、絶え間ない変革を続けていくんだと。そして、「変革を担う人物こそがリーダーなんだ」と唱えております。

ですから、エグゼクティブになるような人、もしくはその候補生で D の部分が弱い人はいないと思いますよ。

でも、未だ管理能力…、B の部分を特に重視する会社が少なくないんじゃないでしょうかね。

—そうですね。上からすると、安心なんだと思います。

あまり下に D タイプの人間ばかりいると、まず、自分の指示したことが、ちゃんと遂行されるのかということが心配ですし、また、自分より新しいことを発想できる部下に嫉妬することにもなりかねません。

ですので、我々も、これまで数多くの企業を見てきましたけど、まだまだ、そうした人材を持て余している会社が結構あると感じています。

**渡邊** そういう意味では、当社は特異な部類に入りますね。突拍子もないことを言っても、変人扱いされない、というより、突拍子もないことを言わないと、出世もできない。そんなカルチャーが定着しております。

競合他社と同じことをやって、クオリティを良くするだけでは、マーケットでは勝ち残れないですから。

—D の能力が弱いと、会社に居づらくなるような創造性の高いカルチャーだと。

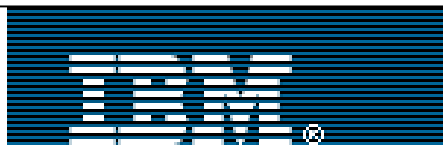
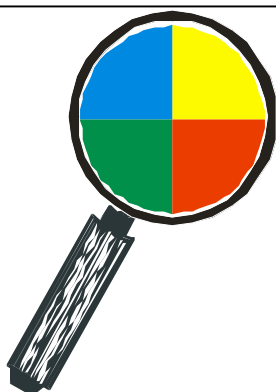
**渡邊** 指示待ちで、言われたことをやっているだけの人材だと、居づらくなるというより、まず、職種がかなり限られてきます。

そういう仕事は、今後、ますますセンターに集約化し、レイバーコストの低いところに持っていこうとか、そんな動きになっていますから。

そうした意味で、創造性を高める自己革新をしてもらうためにも、「Basic Blue」というか「ハーマン・モデル」はリーダーの育成に多大なる貢献をしていると評価しております。

# ハーマンモデルの 事例紹介

Herrmann International Japan

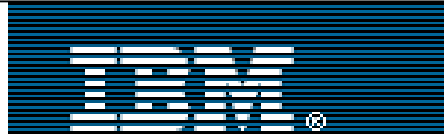
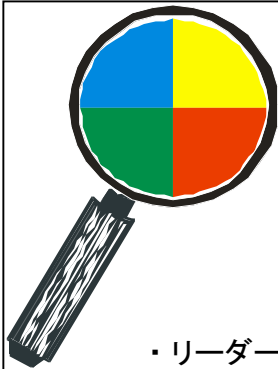


## **Basic Blue** におけるハーマンモデル適用事例

Herrmann International

**Company:** IBM

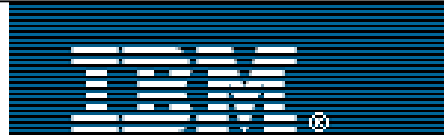
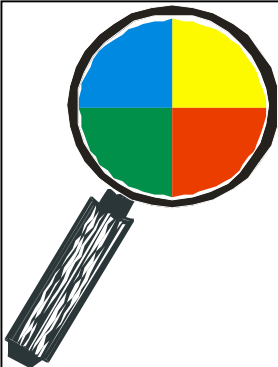
- 課題:** “BASIC BLUE”(新任マネージャー向けの新しいプログラム)
- ・地球全体(南極大陸を除くすべての大陸の167国)で同じ効果をもたらすこと
  - ・マネジメントスタイルの多様性を認識し、理解しあうた効果的な手法を提供すること



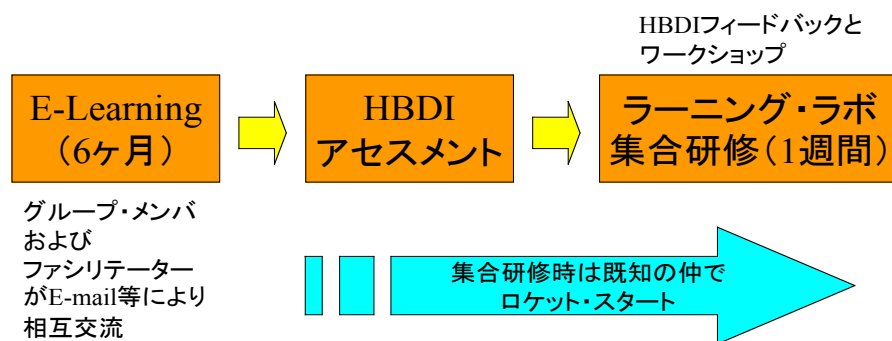
## Basic Blueとは? パフォーマンスを向上させるために

- ・リーダーシップ開発を一時的な“講習会”として終わらせない。
- ・事業戦略(e-business)を自ら体現⇒E-Learningを最大限活用。
  - Web Based Training(40科目)による継続的教育プロセスとフェイス ツーフェイスのクラスルーム体験(互いに学び合う場)の併用
- ・パフォーマンス向上のために設定された課題は、
  - 従業員との関係、報酬、多様性およびマルチカルチャーに係る問題
  - マネジメントおよびリーダーシップにおいて求められるコンピテンシー開発を加速
  - 新任マネージャーがチームのパフォーマンスを最適化できるように、部下に対する良いコーチ、サポーターになることを指導。
- ・2000年1月開始。既に2000人の新任マネージャーが受講済み。

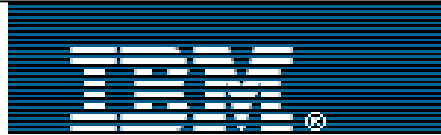
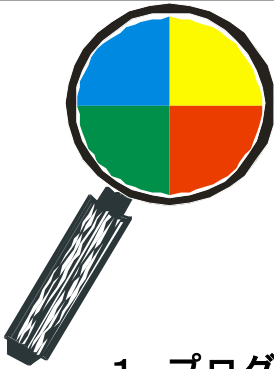
3



## 実施プロセス



4



## Basic Blue

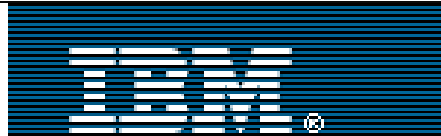
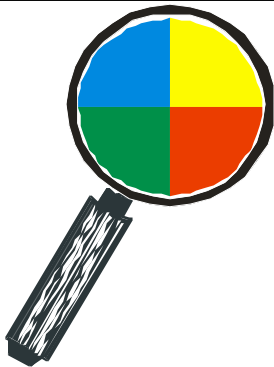
### ハーマン・モデル適用の効果

1. プログラム中の個別のテーマを結びつけるツール（共言語）としてホール・ブレインコンセプトを活用することによって学習効果を大幅に高めることに成功。

個別のテーマとは、

- ・ 従業員との関係
- ・ 組織の風土
- ・ コンピテンシー
- ・ パフォーマンスマネジメント
- ・ 多様性／マルチカルチャー問題

5



## Basic Blue

- 2 参加者は、個性の違いに起因する人間関係の壁を乗り越え、
  - ・ プロセスの多様性を認識すると同時に
  - ・ 目的の共通性を再認識した。
3. 国別に個別の変更をすることなく使える、真にグローバルな新任マネージャー教育プログラムの開発に成功した。

6