

# J/E American Business Book Café

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 夏

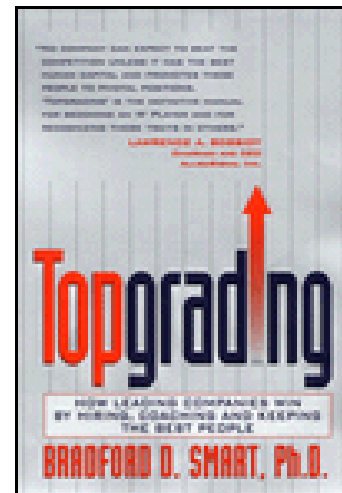
## Topgrading

How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People

## トップグレーディング

勝ち残っていく優良企業は、どのようにして最高の人材を雇い、教育し、繋ぎとめているのだろうか

Author: Bradford D. Smart, Ph.D  
Publisher: Prentice Hall Press 1999年  
ISBN: 0735200491 288 ページ



～ 要旨 ～

会社が、将来にわたって競争力を維持するには、適切な人材に投資しなければならない。雇用をうまくやらないと、資金は流出し、効率はがた落ちだ。『トップグレーディング』というのは、適切な人材を雇用するか、現在の従業員を教育訓練することによって、従業員、あるいは、チームの戦力を向上させることだ。この本では、4,000もの詳細なインタビューに基づいて、現在と将来の従業員を動機づけ、戦力を増強することを洞察する。

翻訳者: 河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「パイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## トップグレーディング

勝ち残っていく優良企業は、どのようにして最高の人材を雇い、教育し、繋ぎとめているのだろうか

### 主旨

会社が、将来にわたって競争力を維持するには、適切な人材に投資しなければならない。雇用をうまくやらないと、資金は流出し、効率はがた落ちだ。『トップグレーディング』というのは、適切な人材を雇用するか、現在の従業員を教育訓練することによって、従業員、あるいは、チームの戦力を向上させることだ。この本では、4,000もの詳細なインタビューに基づいて、現在と将来の従業員を動機づけ、戦力を増強することを洞察する。

### 第1章: トップグレーディング: 全てのマネージャーにとって1番大切なこと

トップグレーディングとは、どんな仕事のためにも最高の人材を雇うことだ。トップグレードの会社においては、これは、『一流プレイヤー』を雇うか、『二流プレイヤー』の技術を高めること、それに、『三流プレイヤー』を取り除くことだ。今日、トップグレーディングは、会社の最優先課題である。なぜなら、グローバル化は、もともと込み合っている市場で、更に多くの会社が競争することを可能にしたからだ。

競争に勝つためには、会社が、持てる人材の才能をトップグレードにしなければならない。『一流プレイヤー』のチームは、持ち前の競争力で結果を出せる。ところが、凡庸な『二流、三流プレイヤー』のチームは、会社にとっては悲劇かもしれない。あなたは、チームの人材を評価し、一流、二流、三流プレイヤーを見つけ出さなければならない。

### 第2章: トップグレーディングに対する障害をいかに乗り越えるか

アライド・シグナル社の最高経営責任者は、ラリー・ボシディはこう述べる:「実際のところ、経営者は、戦略に賭けているのではない。人材に賭けているのだ。」経営者は、トップグレーディングにおいてどんな障害があるか、それに対して、どんな解決策が取れるかが、分かっている必要がある。それは、次のようなものである:

- 『三流プレイヤーは、ふつう一流プレイヤーを雇わない。』 解決策: 三流プレイヤーに一流プレイヤーを雇わせてみて、その選考プロセスを監視してみよう。
- 『我々が、一流プレイヤーを雇っている、と思っても、それは、三流プレイヤーが、一流のふりをしているにすぎない。』 解決策: 面接から雇用のプロセスの間、もっと正確で、詳細な評価を行う。

## Topgrading

How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People

### The Main Idea

Companies that want to stay competitive in the future must invest in the right people. Not hiring well results in financial drain and inefficiency. "Topgrading" means improving the performance of your team by either hiring the right people or training your current employees. Based on 4,000 in-depth interviews, this book offers insight into motivating and improving the performance of your current and future employees.

### Chapter 1: Topgrading: Every Manager's Number One Priority

Topgrading means hiring the best people for any job. For a top graded company this means hiring "A Players" or enhancing the skills of its "B Players" and getting rid of its "C Players". Topgrading today is a company's priority because globalization has allowed more companies to enter and compete in a crowded marketplace.

To beat competition, companies must topgrade their human talents. A team of "A Players" can produce competitive results, while a mediocre team of "B and C Players" can be disastrous to a company. You must evaluate the people on your team and find out if they are A, B, or C players.

### Chapter 2: How to Overcome Obstacles to Topgrading

Larry Bossidy, CEO of Allied Signal, said: "In truth, you bet on people, not on strategies." Managers should understand the obstacles to topgrading and what solutions can be employed. These are:

- "C Players usually don't hire A Players". Solution: Require C players to hire A players and oversee the selection process.
- "We think we are hiring A Players, but they turn out to be C Players in disguise". Solution: Perform a more accurate and in-depth assessment during the interview and hiring process.

- 『人事課の人材が不足していて常に過労ぎみだ。だから、一流プレイヤーが職場に入ってくるパイプラインが機能しているとはいえないのだ。』 解決策：新入社員をうまく募集する。そして採用プロセスを変える。
- 『業績レベルを上げたい、しかし、外から雇い入れた有能な人材のほとんどは、現在の企業風土に順応してしまい、拳げ句の果てには辞めていく。』 解決策：一流プレイヤーを保護する。既存の従業員が、新人をだめにしり、傷つけたりするのを許してはならない。
- 『一流プレイヤーを雇う余裕がない。』 解決策：いや、そんなことはない。一流プレイヤーを持っていないことは、会社にとってかなり高くついているはずだ。
- 『たとえ三流でも、忠実なプレイヤーをクビにしたくない。』 解決策：慢性的な三流プレイヤーは、他の部署に異同させよ。
- 『経営コンサルタント会社と契約した。そこからのレポートで見る限り、良いみたいだから、問題は、すぐなくなるだろう。トップグレーディングは、必要ではない。』 解決策：新戦略を試みる前に、まずトップグレード。
- 『立地条件、業界、現在の財政上の問題点などを考えると、一流プレイヤーを魅きつけるのは無理だ。』 解決策：競争に勝つために必要なレベルの人材を魅きつけるためには、それだけの報酬を出せ。あるいは、立地条件がそれほど悪くて、人材獲得の障害になるならば、引越しをも考慮せよ。
- 『部下が一流プレイヤーを雇いたがらない』 解決策：投票で決めるな。自分自身で雇用の意思決定をせよ。
- 『我々は規模を縮小中で、仕事が危機に陥っている。短期的に結果を出すことを迫られているから、トップグレードにしている時間的余裕がない。』 解決策：トップグレーディングすることによって短期的な結果を向上させよ。

### 第3章: 雇用ミスは莫大なコスト

経営者が、従業員のトップグレードが必要だと、まだ確信できないなら、三流プレイヤーを維持するのにどれほど大きなコストがかかるか、数多の研究が物語ってくれるだろう。このプレイヤーたちは、ミスをおかしたり、まずい意思決定する。

会社が、繰り返しこのような雇用ミスが続けるなら、再訓練の費用、ふさわしくない人間に給料を渡すためのコストがかかるだけだ。平均して、例えば、ふさわしくない人間を基本給114,000ドルで雇用していると、2,709,000ドルかかる。言

- “Our human resources people are overworked and understaffed, so we do not exactly have a pipeline of A Players going through the office.” Solution: Do better recruitment and change the recruitment process.
- “I want to raise the performance level, but every talented person I bring in from the outside is rejected by the current culture and ends up quitting.” Solution: Provide your new A Players protection. Don’t let existing personnel undermine your new employees.
- “We can’t afford to hire A Players.” Solution: Yes, you can. Not having A players costs your company a lot.
- “I do not want to fire loyal C Players.” Solution: Redeploy chronic C Players to other places.
- “Our problems will soon clear up because we engaged a management consulting firm, and their report looks great. Topgrading isn’t necessary.” Solution: Topgrade first before trying a new strategy.
- “We could never attract A Players because of our location, industry, current financial problems, and so on.” Solution: Pay better compensation to attract the level of talent necessary to beat competition. Or if location is a terrible recruitment obstacle, consider moving.
- “My subordinates tend to give ‘thumbs-down’ on A Players.” Solution: Don’t vote. Make the hiring decision yourself.
- “We are downsizing and my job is in trouble; I need short-term results and do not have time to topgrade.” Solution: Improve short-term results by topgrading.

### Chapter 3: The Big Costs of Mis-Hires

If managers are not convinced yet that they should topgrade their people, then numerous studies should convince them of the significant costs of keeping C Players. These players make more mistakes and bad decisions.

If a company repeats mis-hiring, then the cost of retraining and handing out salaries to the wrong person goes up. On the average, a person with a base salary of say \$114,000 for a mis-hire can cost a company \$2,709,000 or 24 times the

い替えると、基本給与の実に24倍である。これは、一人の人間が、ただ2年間、会社に居続けた場合の計算である。

雇用ミスで、誠実さを欠く（例えば、リベートに着服するような）人間を雇っていたりすると、会社のPR面でも悪い影響が出て、顧客を失ったりして、そのコストはさらに上昇する。トップグレーディングすることの重要性は、才能だけでなく誠実さの面でも、ふさわしい人間を雇用することだ。

以下に、面接時のいくつかの注意点をあげる：

- どんなタイプの人間が必要か、そして、その候補者がどんなタイプの人間であるかを決めよ。
- 彼らの職務経歴と背景におけるパターンに注目せよ。
- 長所が欠点になるかもしれないと心得よ。
- 最近の過去の行動を見れば、近未来の行動を予測できる。
- あらゆる行動は動機づけられている、と考えよ。
- 問題点、とぎれや隙間をみつけて、説明させてみよ。
- あなたから見て変わることができると確信できる時にだけ、変化が起き得ると考えよ。
- 肯定的要素よりも、否定的要素に重点をおいて比較検討せよ。
- 激しい感情や偏見に注意せよ。

#### 第4章: 三流プレイヤーを解雇する: それは、不道德か?

マネージャーが直面するジレンマのなかに、三流プレイヤーを解雇するプロセスがある。解雇のプロセスは、痛みを伴う。しかし、それは、遅かれ早かれ必要なのだ。トップグレーディングする前に、19パーセントの会社には、三流プレイヤーとして分類された人々が、54パーセントいる。

三流をクビにするのは不道德か?それが問題だ。その答は、こうだ。『三流をクビしないのは、不道德だ』なぜなら、まさに会社の未来がかかっているのだから、三流プレイヤーを一流と交替させることは、最重要なのである。

もちろん、三流プレイヤーに、改善が必要な分野を認識させ、適切な訓練を受けさせることによって、もういちどチャンスを与えることも可能である。それに、時には、解雇できない場合もある。この場合、その人たちの才能にもっと適した部署に人事異同すればよい。

しかし、問題を見たり、だれかを解雇するという決定を先延ばしにしないように注意せよ。だれかを解雇するときの最高の理由は、会社を改善させることだ。人を解雇するのは、気持のよいことではないが、会社のために時として必要である。

person's base compensation. And this is just for a person who stayed two years in the company.

The cost can even go higher if a mis-hire involves a person without integrity—people who take kickbacks for example could cost the company bad public relations including losing clients. The importance of topgrading is not only to hire the right people with talent but also with integrity.

Here are some advanced tips for interviewing:

- Determine what type of person you need and what type of person the candidate is.
- Look for patterns in their career background.
- Assume that strengths can become shortcomings.
- Assume recent past behaviour is the best predictor of near-future behaviour.
- Assume all behaviour is motivated.
- Spot problems and gaps and look for explanations.
- Assume that people can change only when you see proof of change.
- Weigh negatives more heavily than positives.
- Watch out for strong feelings or prejudices.

#### Chapter 4: Firing C Players: Is It Immoral?

One of the dilemmas faced by managers is the process of firing C players. The process of firing is painful but sooner or later it will be necessary. Before topgrading, 90% of companies have 54% of their people classified as C Players.

The question is 'Is it immoral to fire C Players?'. The answer should be: "It is immoral not to fire C Players." Because the very future of the company is at stake, getting rid of C Players and replacing them with A Players is therefore paramount.

Of course, it is possible to give C Players a second chance through identifying areas that need improvement and then giving appropriate training. And sometimes it is not possible to fire a person. In this case, they can be redeployed in areas where their talents are better suited.

But be careful that you do not ignore the problem or procrastinate the decision to fire someone. The best reason for firing someone is to improve the company. Firing a person is never pleasant but it will sometimes be necessary.

## 第5章: よい新人採用の実際: 雇用ミスをいかに回避するか

ある研究によると、雇用ミスの大部分は、外部の人材募集機関を使ったためだという。雇用ミスを回避するためには、会社が、直接、募集プロセスを担当しなければならない。これは、最高経営責任者、マネージャー、人事課長らが、候補者を調べるのに時間を割かなければならないということだ。重大な雇用の意思決定を行うとき、面接と様々なテストシステムを、使うべきだ。

## 第6章: 自分自身が一流プレイヤーになること

一流プレイヤーになるためには、現実を見据えて、仕事と私生活のバランスを創造しなければならない。

次のような誤りを避けよう:

- 熱心に働きすぎること。(熱心に働くことは重要だが、自分自身が成長しなければならない。)
- 収入以上の暮らしをすること。(金銭を使い過ぎるな。)
- 全ての仕事のチャンスに対してイエスと言う答えを出すこと。(自分自身が成長できる仕事を選択するべきだ。)
- 否定的要素を採用面接で隠すこと。(正直であれ。)
- 長所を最大限に発展させること。(既に長所を持っているなら、新しい分野を切り開け。)
- 欠点を克服するための時間を投資しないこと。

幸福を獲得するための、次の9つのヒントを意識しよう:

- 定期的に人生のバランスを見直してみよう。人生における大切な7つの次元(仕事の成功、健康、人間関係、貸借関係、経済的独立、精神的ベース、レクリエーション)全てにおいて、『まずまず満足』できるように、集中して生きよう。
- 定期的に職業生活の見直しをせよ。
- 常に収入で足る生活をせよ。
- 自分が一流であり得る仕事を受けよ。
- 自分の長所を最大限に伸ばすことよりも、弱点を克服することに取り組み。
- 一流プレイヤーの手腕を、それが必要になる前に、開発して磨いておけ。
- 採用面接において、否定的要素をも見せておけ。
- 自分には、大企業での人生が向いているかどうか考えてみよ。
- ビジネスにおいても、私生活においても、トップグレード。

## Chapter 5: Recruitment Best Practices: How to Avoid Mis-Hires

In a study conducted, most mis-hires come when using an outside recruiting agency. To avoid mis-hires, the company must be in charge of the recruitment process. This means the CEO, the managers, and the human resource managers must take time to examine a likely candidate. Interviews and various testing systems should be used when making major hiring decisions.

## Chapter 6: Making Yourself an A Player

To become an A Player one has to face facts and create a balance with your job and personal life.

Avoid these mistakes:

- Working harder. (It is important to work hard, but you must develop yourself also.)
- Living beyond your means. (Don't spend too much money.)
- Saying yes to every job opportunity. (You should choose jobs that develop you.)
- Hiding your negatives in job interviews. (Be honest.)
- Developing your strengths to the max. (You already have your strengths, work on developing new areas.)
- Not investing in time to overcome your shortcomings.

Be aware of these 9 key tips for happiness:

- Perform a periodic Life-Balance review, and focus on becoming "good enough" in all seven critical life dimensions (career success, wellness, relationships, giving something back, financial independence, having a spiritual base, and recreation).
- Perform a periodic career review.
- Always live below your means.
- Accept jobs where you can be an A Player.
- Work on overcoming your weaker points more than maximizing your strengths.
- Develop A Player competencies before you need them.
- In job interviews, reveal negatives.
- Question whether a big company life is for you.
- Topgrade, in both you business and in your personal life.

## 第7章: 自分の弱点を克服する -- 成功へ一直線

長所を最大限に伸ばす代りに弱点を直すのが、一流になるための最良のアプローチだ。弱点が人の業績に悪影響を及ぼすとき、これを長所では補うことができないかもしれない。弱点克服計画を作成することによって、人は、一流プレイヤーになり得る。

開発すべき10の重要な能力をあげよう:

- 誠実さ。
- 主導権。
- 野心。
- 如才なさ。
- 順応性。
- チーム作り。
- チームプレイヤー。
- 実績。
- 知能。
- 人に好かれること。

真剣に一流になろうとする人は、欠点を再検討し、それらを即座に克服しなければならない。

## 第8章: 指導と育成 (コーチング)

現在、指導ということは、今日の企業風土の大きな部分を占めている。指導するというのは、文字通り、コーチと指導される人間との対話である。それは、カウンセリング、助言、教育、あるいは、対立することだとも言える。

多くのマネージャーは、自分自身の仕事に熟達しているが、指導する技術をほとんど持っていない。だから、一流プレイヤーを开花させるのを援助できる良いコーチを生み出すことは、ひとつの挑戦だ。良いコーチの特徴というのは、次のようなものだ:

- パートナーのように行動する。
- 自律を、そして、最終的には独立を促す。
- 積極的である。
- 信頼できる。
- 気配りができる。
- 辛抱づよい。
- 結果指向である。
- 経験に基づく将来の見通しを持っている。
- 権威がある。
- 積極的な聞き手である。

人を指導していると、次の7つの段階がある。新人や二流プレイヤーを指導するときには、これらの段階に気づいていないなければならない。

## Chapter 7: Fixing Your Weaknesses -- The Straight Path to Success

Fixing weaknesses instead of maximizing strengths is the best approach to become an A Player. Weaknesses affect a person's performance on the job while strengths may not be able to fix these. By drawing up a fix-my-weakness plan, a person can become an A Player.

Here are 10 important competencies to develop:

- Integrity.
- Initiative.
- Ambition.
- Political Savvy.
- Adaptability.
- Team Builder.
- Team Player.
- Track Record.
- Intelligence.
- Likeability.

A person serious to become an A Player must review his weaknesses and fix them immediately.

## Chapter 8: Coaching

Coaching is now a major part of today's corporate culture. Coaching, by definition, is a dialogue between the coach and the person being coached. It is describe as counselling, mentoring, teaching or confronting.

Many managers are good at their own job, but possess little or no coaching skills. Therefore the challenge is to produce good coaches who can help develop A players. Here are some characteristics of a good coach:

- Acts like a partner.
- Promotes autonomy and eventual independence.
- Is positive.
- Trustworthy.
- Caring.
- Patient.
- Results-oriented.
- Has perspective based on experience.
- Authoritative.
- An active listener.

There are seven stages when someone is being coached. If you are coaching a new employee or a B Player, you should be aware of these steps.

- 気づき。『私は、変わるべき必要性がありそうだと思う。』
- 受容。『私は、確かに、変わらなければならない。』
- 積極的働きかけ。『私には問題があるだけではない。その問題を克服する責任がある。』
- 開発のための計画。『私は、この計画を採用する。その計画により特定された活動を実行する。』
- 強化。『私は、最大限の成長を遂げるために、内的、あるいは外的な強化——フィードバック——が必要だ。』
- 進歩の監視。『私は、私の進歩を評価されることを受け入れる。』
- 結果。『私は、この問題を克服した。一生涯努力を要する問題もいくつかあることは認めるが、職務上の問題になりそうな潜在的な問題点は排除するという当面のはっきりした目標は達成した。』

## 第9章: 法律上の問題を回避する

トップグレーディングを遂行する会社は、雇用や解雇を行わなければならない。どちらも、法律上の示唆を含んでいる。トップグレーディングに基づく昇進も、また、法律上の示唆を含んでいる。

安全な雇用実践のためには、綿密な職務説明書を、書いておくべきである。職務説明書には、職務上の行動能力と権限をはっきりさせておく。あらゆる伝達の中で、差別的言語を用いないように注意せよ。

安全に解雇を実践するには、まず、会社が守れないような約束をしないこと、そして、従業員を解雇する前に、職務不履行を実証する証拠書類を出すこと。

安全な雇用と解雇に際しては、雇用問題に明るい顧問弁護士を使うべきである。トップグレーディングは、会社の健全成長のための素晴らしい戦略であるが、同時に、それは、決して誤った意思決定に基づいて行なわれてはならない。

## 結論

トップグレーディングは、今日の競争の激しい世界市場で秀でようとする会社が、実行すべき優れた戦略である。トップグレーディングの鍵は、ふさわしい才能を持つ一流プレイヤーを会社の内外から発掘することだ。

不断の指導、教育訓練、そして、若手社員を助言することにより、会社は、一流プレイヤーを開発して、繋ぎとめておくことができる。会社や個人が、勝ち残り、競争力をつけ、そして、結局は利益を得ることを望むならば、トップグレーディングこそが、我々を未来へと乗せて行く波である。

- Awareness. “I seem to have a need for change.”
- Acceptance. “I definitely need to change.”
- Commitment. “I not only own the problem, I own responsibility to fix it.”
- Program for development. “I fully embrace this program, with specific activities.”
- Reinforcement. “I need internal and/or external reinforcement---feedback, ---for maximum growth.”
- Monitoring progress. “I embrace measurement of my progress.”
- Conclusion. “I’ve fixed this problem; while recognizing that for some issues a lifelong effort is necessary. I have achieved the specific goal of eliminating a potential career problem.”

## Chapter 9: Avoiding Legal Problems

Companies that implement topgrading must either hire or fire people and both of these have legal implications. Promotions based on topgrading can also have legal implications.

For safe hiring practices a thorough job description should be written. This should include behavioural competencies. Be careful to not use discriminatory language in all communications.

Safe firing practices include not making promises that a company cannot keep and documenting non-performance before firing an employee.

Safe hiring and firing should involve consulting lawyers with backgrounds in employment issues. While topgrading is a good strategy to make a company grow, it should never be at the expense of a wrong decision.

## Conclusion

Topgrading is an excellent strategy that should be implemented today by companies who wish to excel in a competitive global arena. The key to topgrading is finding the right talent, A Players, either inside the company or outside.

Through continuous coaching, training, and mentoring companies can develop and keep A Players. Topgrading is the wave of the future if companies and individuals want to survive, be competitive, and reap profits in the long run.