

ライフワークスセミナー

「2013年問題」に対応する人事戦略を考える

基調
講演

転換期の人事戦略と 今後の方向性

2011年7月7日



講師

THS経営組織研究所

慶応義塾大学SFC研究所 上席所員

小杉 俊哉 氏

講師
略歴

大学卒業後、日本電気株式会社（NEC）に入社。マサチューセッツ工科大学（MIT）修士課程を修了された後、マッキンゼー・アンド・カンパニーインクにて経営コンサルタント、ユニデン株式会社人事総務部長、アップルコンピュータ株式会社人事総務本部長を経て独立。

慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科准教授を経て、現在慶応義塾大学SFC研究所上席所員。2010年にはTHS経営組織研究所を設立し、マネジメント側と働く側の両面から、企業改革と個人の活性化をサポートしている。

 株式会社ライフワークス



自律した社員と自律型組織が求められる

ここ10年、「成果主義」が各社で導入されてきました。しかし、その弊害から取りやめる会社が出てきています。

成果主義の前提は、公平性、公正性、納得性が確保されていること。「目標管理」や「評価結果のフィードバック」「考課者の訓練」に手が尽くされなくてはなりません。また、忘れていけないのが、自ら仕事を選択できる「人材の社内流動化」や健全なる「退出のマネジメント」ができていくことも重要です。

なかでも「目標管理」は“禁断の果实”でした。目標管理を導入したため、社員が短期志向や個人志向、職務志向になりました。個人よりも組織全体の利益を優先するとか、人の世話を焼いて手助けをする、数字では目に見えないが将来のために布石を打つ、といった日本企業の本来の強みが機能しなくなってきたのです

多くの日本企業は、従来の長期雇用と成果主義という相反するシステムを同時に実現させようとしていて四苦八苦しているのが現状でしょう。

このように人事戦略が転換期を迎える中で、私は改めて「自律」に注目しています。自律とは、自ら仕事を創り出し、自らの責任で遂行し、結果責任も自ら負っているという意識です。

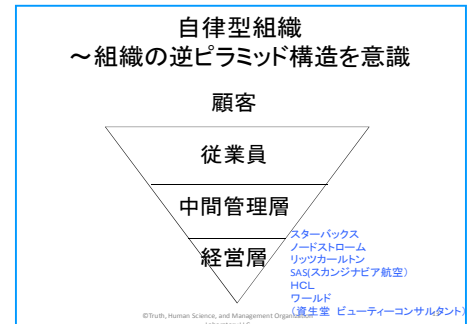
なぜ、自律した社員が必要とされているのでしょうか。それは、急激な環境の

変化により、新しいビジネスモデルの創造が必要となっているからです。

もはや経験や過去の事例では対応できません。今こそ現場の社員一人ひとりが自ら課題を設定し、創意工夫をしながら仕事に取り組むことが求められています。人材のイメージは「総合プロデューサー型」。自律的に動き、自己動機付けができ、仕事を楽しめる人材が必要になっています。

もちろん、組織も自律型になることが求められます。自律型組織とは、現場の社員が自律的に動くことにコミットしている組織。それを担保すべく、社員に権限が委譲されていると同時に、現場の価値提供力も必要です。なぜなら上司やトップは解決の答えを持っておらず、顧客により近い現場が答えを持っているからです。

今求められているリーダーシップが、マネジメントよりサーバント型いわゆる支援型であることも、この考え方に起因しているのでしょう。



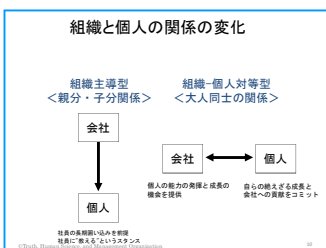
個人と組織がパートナーとして対等の関係に

組織と個人が自律型になれば、その関係も変化します。従来は“親分・子分”関係の組織主導型でしたが、これが組織—個人対等型になります。長期雇用のもと、会社（親分）が社員（子分）の面倒をみつづけることは、もはや不可能です。今後は一層、組織と個人がパートナーとして横並びの位置関係になり、いわば、大人同士の関係になります。

大人同士の関係とは、社員を「子ども扱い」しないということです。真実をなる

べく語らない、最後まで教えないのが「子ども扱い」だとしたら、真実をキチンと語って情報を共有し、信頼関係を作ることが「大人扱い」していることになります。

自律型組織は、一人ひとりの個と向き合い、やりがいを持って働ける場や自律的なキャリア形成を支援します。それに対して個人は、自らの絶えざる成長と会社への貢献をコミットする。個人が成長



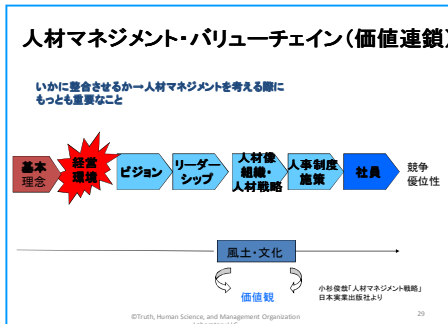
を怠れば、会社にとって不要な人材になり、会社が個人の自律的なキャリア開発を支援しなければ、優秀な人ほど社外に流出します。ある種の緊張関係にあるわけです。

みなさんの会社は、社員一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援する体制が整っていますか？社内で自律型人材が評価されるようになっているのでしょうか。

ミドル・シニア社員を活かす人材マネジメント

人材戦略を考える中で重要になるのが、ミドル・シニア対策です。

自律できないミドル・シニアに共通しているのが、「学習しない」「受け身で業務をこなしてきた」「組織に同化・同質化している」こと。また、日本企業のミドル・シニアは依然として、責任＝役職による動機づけが大きいのが特徴です。達成感や他者からの評価といった仕事の満足度を高める動機づけが人材マネジメント上進んでいません。バリュー・チェーンの整合性が課題といえます。



いかに社員に責任感を持たせ、仕事にやる気を持たせたらよいでしょうか。

エンパワーメントのスキル・発想をマネジメント層に浸透させることは必須。

最後に

最後に人事部門の皆さんにお願いがあります。

人事部門は、人事戦略を担う重要な部署です。単なる管理部門にならず、社内のリーダーシップ部門になってください。そのためには、高い志や高度な専門

新しい視点や創造力を持つ人材を掘り起こしていますか。トップの支援も欠かせません。働き方の多様化の問題にどのように取り組んでいるかも重要です。

今こそ「和して同ぜず」という姿勢が大切。自律した個人の集団が、高い意識を持って、真に強い連帯意識を持ったチーム作りを目指さなければなりません。



また、お互いを承認することの仕組みはお金がかからずできます。

一方で、どのようなミドル・シニア社員が必要かを明らかにし、自分自身を見直す機会の提供も欠かせません。

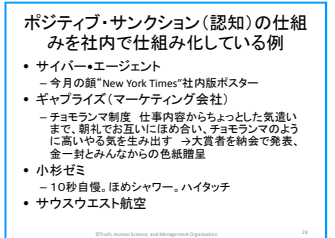
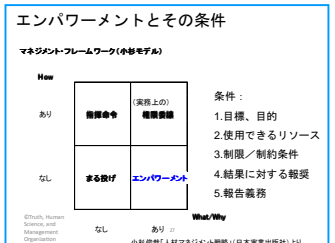
「専門性がある」だけでは会社にとってもプラスにはなりません、期待されるのは高度な対人能力と、自らの経験を異なる場で展開する応用力や知恵が備わっていることがカギになります。個人差が大きいのです。

大切なのは、再教育による“気づき”の場を提供すること。また、キャリアや人生観を見直し、確立するための研修も重要です。

仕事または若年層への支援や教育で社会貢献をしているような意識を持たせることもやる気につながります。

また、管理職の数が限られているなら、社外でも通じるような人材にすることも重要です。汎用的なスキル教育を提供すれば、彼らの動機付けは大幅にアップします。社内で複数の部門や仕事を経験してもらうことも、自律意識を養うために有効です。

性とスキル、社内外のネットワークが必要です。短期的視点で、人材戦略を実行するための人材配置を考えるとともに、中長期的視点を持って組織のコア・コンピタンスを強化し、社員の働きがいや幸せを支援していきましょう。





ライフワークスは企業で働く一人ひとりが豊かで充実した人生をおくるための学習を支援します

【事業内容】

- キャリアプランおよびライフプランに関する研修の企画、開発、販売
- キャリアプラン、ライフプランに関するコンサルティング
- マネープランに関する研修の企画、開発、販売
- 各種講演・セミナーの企画、開発、運営



お問い合わせ

株式会社ライフワークス

〒105-0003 東京都港区西新橋1-11-3 虎ノ門アサヒビル5F

TEL: 03-5157-1470 FAX: 03-5157-1471 office@lifeworks.co.jp