

「人事の役割3.0」は、中長期の視点で働く人、一人ひとりの行動支援

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所所長

古野庸一

「人事の役割」は変化している。これからも変わっていく。ここまでの識者と実務家の方々のお話を交えながら、「人事の役割3.0」に関して整理し、特集の締めくくりとしたい。

「創造性」「ダイバーシティ」「高齡化」が前提

「人事の役割3.0」を考える上で1つめの前提は、「創造性」である。国内市場は、人口の減少に伴い、成熟から縮小するマーケットへ移行していく。企業は、更なるグローバル展開を図っていかざるをえない。グローバルでの競争も激しくなり、日本に本社を置く意味を再考し、付加価値が低い部門は、海外へ移行していく。国内で働く人は、より付加価値が求められる。個々人の知恵、改善、創意工夫を引き出すことと同時に、組織としてイノベーションが継続的に起こるような仕組み、風土をつくりあげていくことがこれまで以上に必要になってくる。

2つめの前提は「ダイバーシティ」である。年齢、性別、雇用形態、国籍といった属性だけではなく、考え方や価値観といった内面も多様化が進んでいる。役割1.0や2.0の時代に功を奏した、一律のマネジメントは難しくなってくる。

3つめの前提は、「高齡化」である。団塊の世代（1947～1949年生まれ）が定年を迎え、高齡化問題は一息ついた感がある。一方で、現在45歳前後のバブル世代が、企業の中での人口構成で突出している。また、多くの企業では90年代中盤から00年代前半まで、採用を抑制していたために、人口構成が逆ピラミッドになっている。

結果として、管理職のポストが足りなくなっている。今後は、さらに足りなくなることが目に見えている。ピラミッド型の人口構成を前提にし、ポスト提供をインセンティブにした人材マネジメントを見直す時期にきている。

「創造性」を促進する制度や職場になっているのか

ダニエル・ピンク氏が指摘しているように、今の人事制度や職場環境が、「創造性」を発揮させるのに十分かどうか考えることは、検討に値する。金銭的報酬が「創造性」を阻害する可能性に関して、さまざまな研究を紹介しながらピンク氏は言及している。「組織に対する貢献に対して報いるようにしよう」という意図で、役割2.0の時代に、成果主義的な人事制度を導入していった。しかしながら、必ずしもうまくいっていない。そのこととピンク氏の指摘は通底している。実際、成果主義的な人事制度については、多くの会社で見直しが行われ、短視眼的な側面が是正され、プロセス評価を重視する会社は多くなってきた。

しかし、一人ひとりが知恵を出し、改善提案を行うような仕事や職場に十分になっているかと問われたときに、多くの企業では、まだ不十分といわざるをえない状況である。さらに継続的なイノベーションを起こすような仕組みや風土という側面になると、

改善の余地はまだまだあると言える。

仕事の意味づけと多様性を 包摂するための理念・ビジョン

「創造性」を発揮させるためにも、モチベーションを高めるためにも、仕事の意味づけが重要になってくる。仕事の意味づけは、会社の理念やビジョンへの働く人の共感がベースになる。逆に、会社がやろうとしていることへの共感がない中での自分の仕事の意味づけは難しい。

「ダイバーシティ」という観点でも、多様な価値観を持って働いている人たちがバラバラにならないために、会社の姿勢である企業理念や目指す方向であるビジョンが今よりも重要性を増してくる。もう少し平たい言葉で言えば、制度やルールで人の行動をコントロールするのではなく、理念やビジョン、あるいは野中郁次郎氏が言うような「思い」によって、人が主体的に動くことを支援していくことが、人材マネジメントの要諦になってくる。制度をつくり、運用を行ってきた人事から、社員が企業理念やビジョンを共有することを支援する人事への移行も求められる。

一人ひとりに関わる タレント・マネジメント

働く人の主体的な動きを支援するためにも、働く人、一人ひとりの動機、志向、強みを理解することが必要になってくる。米国では、一部の人だけでなく、働く人全員をタレントとみなし、それぞれの人に活躍してもらう仕組みを整えている会社が増えている。多様な価値観を持つ米国では必至の動きであるが、日本においても多様性が増せば、当然、求められる概念である。

本来的に日本企業の人事は、働く人一人ひとりを丁寧に見ていた。役割2.0の時代に放棄した会社も多かったが、富士ゼロックスやキリンのように

継続し、海外でも展開している会社も存在している。そういう意味では、タレント・マネジメントは日本のお家芸であり、3.0時代において、より充実させなければならぬ機能である。

多様で持続可能なキャリア

企業内の人口構成が逆ピラミッド型になり、管理職ポストは足りなくなる。また、個人の価値観も多様化していく中、「昇進させるから頑張ってくれ」という人材マネジメントは機能しにくくなる。マイクロソフトの四方ゆかり氏が言うように、偉い人が管理職になるのではなく、ふさわしい人が管理職になり、管理職にならなくても誇りが持てる多様なキャリアコースが必要である。つまり、中高年になり、管理職にならなくてもやりがいをもって臨める仕事や持続的なキャリアをつくっていくことは、企業にとっても、働く個人にとっても重要なことである。

人事が経営のパートナーであり続けるならば、制度や仕組みで支援するとともに、経営と働く人との間の信頼感醸成や理念やバリューや「思い」による行動の喚起といったソフトイシューを扱うことがより求められる。

また、多様な価値観を考慮し、一人ひとりに丁寧に関わり、中高年になっても働きがいやプライドが持てるキャリアコースの設計も役割3.0時代に人事が知恵を絞らなければならないことである。

人事は、人を採用・育成し、制度を制定・運用し、バリューの共有や組織文化の醸成を行い、持続的競争力の源泉を扱っていくことが求められる。業績プレッシャーのため、経営も現場も短期的な視野に陥る傾向が強くなっていく中で、経営と働く人の間で、中長期的な視野を提供することも、企業の中での人事の大きな役割であるといえる。