



## 競争力を高める, 新人事戦略のポイント ～「変革の時代」に, 企業人事はどう機能すべきか～



講師：ソフィアコンサルティング株式会社

代表取締役社長 田添 忠彦氏

主催：ソフィアコンサルティング株式会社

〒160-0016 東京都新宿区信濃町1-3

ラ・アトレ四谷左門町 7F

TEL：03-5848-8830（代表）

FAX：03-5848-8831

URL：<http://www.philosophia.co.jp>

E-mail：[inquiry@philosophia.co.jp](mailto:inquiry@philosophia.co.jp)

### ○90年から2000年代にかけての 社会の変化

バブル以降20年, 社会経済情勢は大きく変わりました。

1990年年頭から始まった株価の暴落。その1～2年後には地価や不動産が下落します。背景にあったのは金融制度の大変動です。特に、大きなポイントはBIS規制の本格適用でした。日本経済はグローバルルールの中に急速に組み込まれていきます。

90年代後半になると、住専やゼネコンの破綻が起き、また絶対に潰れないと言われた都市銀行や山一証券が経営破綻しました。今に続くゼロ金利政策が始まったのもこの頃です。

教育政策にも大きな変化があ

り、90年代後半には「ゆとり教育」が本格的に始まりました。授業時間を大幅に減らした結果、日本の子供達の学力は目に見えて低下しています。これは企業の人材管理にも大きな影響を与えています。

産業・文化的な面では情報通信革命があります。98年には携帯電話の普及率が50%を突破、少し遅れて2001年にはインターネット普及率が50%を突破しました。私達の基本的なコミュニケーションスタイルが大きく変わったのです。

2002年には小泉政権が誕生、郵政の民営化が始まりました。そして09年生まれた民主党政権は逆に郵政民営化を見直しはじめています。国政も振り子のように揺れているのです。

このような中、企業経営にもいくつかターニングポイントがありました。

90年代前半から賃上げ率が急速に低下、さらに「3つの過剰」が強く意識されはじめました。3つの過剰とは、債務、設備、そして人件費です。特に、人件費への過剰感は強く、成果主義を導入して給料を上下変動させる流れにつながっていきます。

これと並行するように90年代後半からグローバル会計基準の適用が始まりました。人事部門への影響が特に大きかったのは企業年金・退職金関係です。その後、退職給付債務への対応は企業経営の重荷になっていきました。

こうした拙速なグローバル対応

図表1 人事労務管理の流れ

年代	人事上の主な出来事	労務管理情勢
92～3年頃	●「成果主義」という言葉流通し始める	●時短促進法制定
90年代中頃	●いわゆる「業績給」・「成果給」導入はじまる ●MBO(目標管理),業績評価盛んになる	●フレックス等労働時間制度普及
90年代後半	●コンピテンシー論紹介されはじまる	
世紀末前後	コーチング, 社内FA, コーポレートガバナンス, ストックオプション, インターンシップ, ワークライフバランス, EAP ……カタカナ制度の乱れ咲き	●企画型裁量労働制 ●過労死基準等労働法制的厳格化
2003年頃	●コンピテンシー評価普及し始める ●成果主義給と改革の第二波到来	●サービス残業等の取締強化
2005年頃	●人材育成策の見直し活発になる	●製造派遣解禁 ●メンタルヘルス増加

その結果,日本企業の競争力は……………?

は、やがて社会と経営に深刻な歪みを与えていきます。象徴的なのは、2000年前後から増加した自殺者数です。年間3万人を超えた自殺者は、その後3万の水準を下回らなくなりました。それと軌を一にするように、2000年代からは企業での重大な不祥事や事故が目立ちはじめます。

バブル崩壊からの10年ほどは、企業が闇雲にグローバル化対応へ走った時代でした。最近になって、それが企業に及ぼした悪影響が明らかとなってきています。特に人材のモチベーションや組織モラルへの影響は深刻です。重大事故や不祥事の増加によって、ようやくグローバル化一辺倒ではうまくいかないのではないかという認識が生まれてきたのです。

### ○人事政策の流れ

社会情勢が変化する中、企業人事にはどんなことが起きたでしょうか(図表1)。

「成果主義」という言葉が流通しはじめたのは92～93年です。この時期導入された制度は業績給や業績賞与などの給与制度でした。業績賞与が導入されれば、それを査定しなければいけません。そのため目標管理や業績評価といった評価制度もまた盛んに採用されました。

90年代後半にはアメリカからコンピテンシーという考え方が紹介

されます。日本企業では2000年以降、本格的に導入が進みました。そして05年頃からは人材育成政策の見直しが活発となってきます。

さらに労務政策の流れを見ていきましょう。90年代に入って時短促進法が制定され、労働時間の短縮が叫ばれました。これは「ワークライフ・バランス」と看板を代え、今も国策として続いています。フレックスタイム制度も少しずつ普及しはじめ、また2000年代には企画型裁量労働制といった労働時間を管理しない仕組みも導入促進が図られます。

しかしその一方で、過労死やサービス残業といった深刻な問題が出てきます。

現代の企業現場で「目立つ問題」をピックアップしてみます。

- ①近視眼的な職務行動
- ②不満の増大・メンタル問題

- ③部門間対立・ハラスメント問題
- ④サービス残業問題
- ⑤技能伝承の停滞
- ⑥退職者の増加
- ⑦間接業務拡大・意思決定遅れ
- ⑧コミュニケーションの希薄化

ここからは、企業組織のモラルダウンが進んでいることが分かります。組織や現場が自然に持っていた力、自浄作用、教育やコミュニケーションなどが弱くなり、組織のパワーが落ち、深刻な場合は不祥事や事故につながっています。つまり、組織の土壌が劣化しているのです。

### ○メンタルヘルス問題の意味

先に見た自殺者数は増勢をもち、2009年はこれまで最高となるペースで推移しています。

自殺問題は企業のメンタルヘルス問題と直結しています。なぜな



ら、自殺者の大半は何らかのうつ病を発症していると考えられるからです。

労災補償請求のデータがあります(図表2)。上段が身体的労災、下段が精神障害等です。

特に注目していただきたいのは下段、精神障害等での労災の請求件数です。2004年度では524件だったものが2008年度では927件と倍増しています。認定件数も同様

で、精神障害による自殺件数も急増しています。ちなみに1998年時点の請求件数はわずか42件、現在の20分の1に過ぎません。

過労自殺は、単に労災となるだけではなく、民事訴訟となる可能性もあります。労災によるうつ病発症—自殺ともなれば億単位の賠償を命じる判決も出ており、高いリスクが生まれています。

また、労働時間問題も重要です。

1999年では1989時間の年間労働時間が、2007年では2085時間、100時間ほど増えています。ワークライフ・バランスが叫ばれながら、現場の労働時間は着実な増大傾向にあることが分かります。

長時間労働傾向が続く中、2000年代からサービス残業が社会問題となり、残業代不払いとして数十億円規模の支払いが命じられるケースも出てきました。

サービス残業摘発の契機は8割方、社員からの通報です。要するに、組織風土・体質と直接つながる問題なのです。

図表2 過労死等の労災補償状況

		2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
脳・心臓疾患	請求件数	816	869	938	931	889
	認定件数	294	330	355	392	377
うち死亡	請求件数	335	336	315	318	304
	認定件数	150	157	147	142	158
精神障害等	請求件数	524	656	819	952	927
	認定件数	130	127	205	268	269
うち自殺	請求件数	121	147	176	164	148
	認定件数	45	42	66	81	66

※出所：2008年、厚生労働省発表資料  
 ※参考：1998年の精神障害請求件数は42件

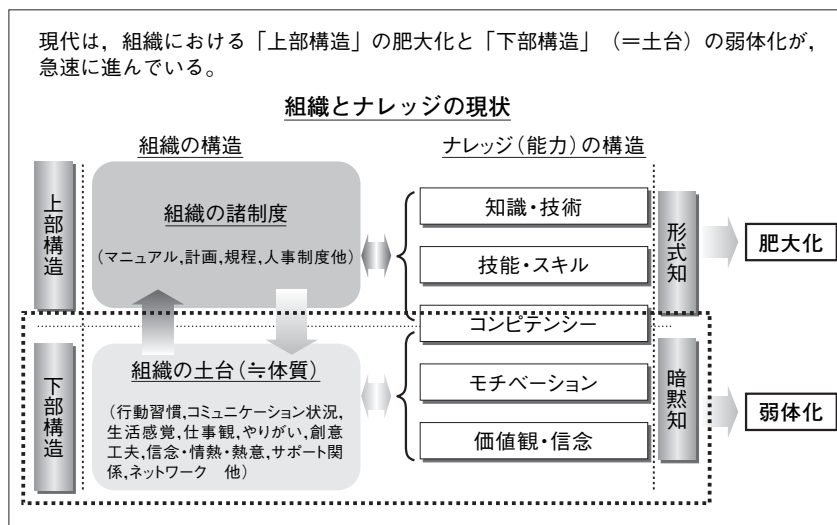
### ○失われる競争力の源泉

企業の組織は大きく2つの面を持っています(図表3)。

組織には、経営計画や方針、人事制度やマニュアル、規程など、文字で規定された領域と文字には書かれていない領域があります。組織の土台をなす領域は、文字には書かれていません。そこに属する人々の行動習慣、コミュニケーションの状態、仕事のやり方、先輩から後輩に伝えられたもの…。ビジネスの付加価値の源泉は、主にこうした土台の中にあります。先人から引き継がれた習慣や知恵が暗黙知となり、経営を支えているのです。

ところが現在の状況は、組織の上部構造である諸制度がどんどんと肥大し、土台である組織の体質

図表3 組織構造変化のポイント



は反比例して弱体化しています。

ISOのような品質管理運動は90年代以来、いろいろな会社が多く、の労力をかけて取り組んでいます。個人情報保護法や情報セキュリティ問題など、法制対応が必要なことは多くあります。これらはいずれも文字で書かれていた領域を増やし、そこに社員の関心を釘付けにして、組織の土台を蝕んできました。組織の体質はどんどん弱くなっているのです。

ですから今重要なのは、組織の体質、すなわち付加価値と競争力の源泉をどう強化していくかです。それが、これからの人事戦略のポイントでもあります。

制度や仕組みにばかり投入されてきた経営資源を、組織の土台を立て直すために振り向けることが必要となっているのです。

### ○人事マネージャーの関心动向

2008年、ある機関が企業の人事部課長に行ったアンケート結果があります。

人事施策一つひとつについて「関心が高い」か「関心が低い」かを調査したものです。その結果は以下のようなものです。

◎人事部のマネージャーの関心が高い施策

- 社員のモチベーション向上
- 管理職の人材育成
- 社内におけるコミュニケーション促進
- OJTの強化

- 経営理念・価値観や企業理念の共有
- 新人・若手の早期戦力化
- 若年社員層の定着
- 労働時間の削減
- 間接部門（ホワイトカラー）の生産性向上
- 次世代リーダーの早期選抜・育成  
いずれも育成やコミュニケーションに関わるものであることが分かります。

### ◎関心の低い人事施策

- 仕事と育児・介護を両立できるための環境整備
- 女性管理職の育成・登用
- 社内公募・FA制の整備・運営、社内人事の流動化
- 成果主義人事制度の見直し
- コース別・職種別等多様な人事制度の導入
- 執行役員制の導入等のガバナンス改革
- 成果主義人事制度の導入・強化

人事制度などのトピックな仕組みを導入、活用したりすることからは関心が離れているのが取られます。

では、ここまでのまとめです。グローバル化への対応としての成果主義人事はうまく機能せず、副作用として組織風土の劣化をもたらしました。

その結果、メンタルヘルスや労働時間問題など近年特有の労務リスクが増大しています。

背景には、企業組織での人と人との関係性の変化、またそれに伴

う組織体質の弱体化があります。

企業の関心动向も変化しています。成果主義人事があまり役に立たないということは現場ではすでにコンセンサスとなり、その一方、労務リスクへの対応は焦眉の課題となっています。

副作用としての組織風土の弱体化、この解消に取り組みは始めている企業は多く、特に人材育成とコミュニケーション策に関心の焦点が移っています。

反面、制度改善策は関心の対象から遠ざかっています。さらに、国策によって推進されている諸制度、例えばワークライフ・バランスなどは人事政策の本線としてはあまり関心を持たれていません。今後、何を人事戦略の軸にしていこうかは、いまだ模索中といえるでしょう。

こうした状況を踏まえ、企業競争力向上への重要テーマを大きく3つに絞り込んでみます。

### ①業績向上に直接寄与するように人事戦略を立て直す

つまり長期的視点で人材力を高め、その延長上で組織力を立て直す。これは最重要の戦略課題です。

### ②労務リスクの低減と組織体質の再建・強化

### ③付加価値向上につながる人事制度基盤の再構築

### ○長期的人材育成策

では、まず重要テーマの1つ目、





長期的人材育成策について見ていきましょう。政策上のポイントは次の5つです。

①仕組み作りではなく付加価値創出を目指す

ひと頃、人材開発は育成よりも採用、つまり目先の効果を重視する風潮がありました。現在では育成の重要性が見直されています。

②競争力としての能力開発を進める

単なる知識習得ではなく、現場で成果を上げる能力をどう育てるかがポイントです。

③人材開発のマネジメントサイクルを定着させる

教育研修を行っても、効果がその時だけで終わってしまうことが往々にしてあります。いかに現場で育成のサイクルを作り出すことができるか、そして効果を定着させることができるか、です。

④社内の人的資源（指導者、事務局等）を十分に活用する

⑤教育成果を検証し、施策の継続と充実を図る

教育の成果検証は一般に難しいと言われていています。それを、コンセンサスに基づいて継続的にいき、次への改善策を見いだしていくことが必要です。

○企業内教育制度の現状

教育研修には、カリキュラムに基づく研修と、広い意味での育成支援策との大きく2種類あります(図表4)。

カリキュラムによるのは集合研修、eラーニング、社外研修など、形式知(体系化された知識)を対象とする研修です。

育成支援策としては、昔から行われているOJTやキャリア開発が

あります。最近では社内研究会やコミュニティ活動なども行われています。その中に今日ご紹介するメンタリング施策もあります。

メンタリングは師弟関係を作っ、て、技能を継承したり、個々人の育成課題に基づいて能力を開発する仕組みです。

その前に、OJTとコンピテンシー(成果を生み出す能力)開発の関係について整理しておきましょう。一時期、しきりに「OJTのルール化」ということが言われました。それは、OJTの教育目標や項目の明細を取り決め、OJTリーダーがチェックして会社に報告するといった施策です。これは限りなく集合研修に近い趣旨と言えます。つまり、一人ひとり違った課題に即して教育をしながら会社としての統一の目標に向かってそれぞれの力を高めていくOJT本来の眼目とは、ずれてくるのです。

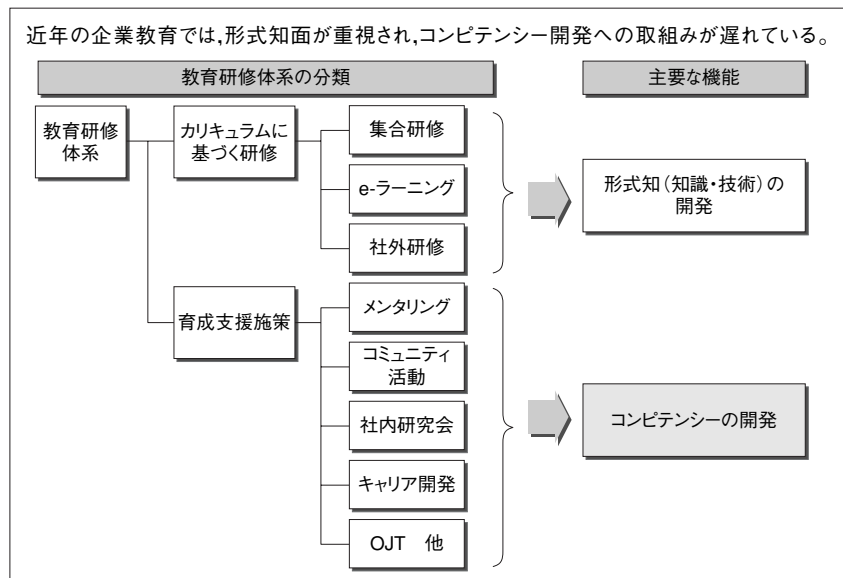
メンタリングには、こうしたOJTの行き詰まりを打開する効果もあります。

○メンタリングの基本コンセプト

まず、同じキャリアに属する社員同士でメンター、メンティー関係を組みます。経験豊富な方がメンター、比較的未熟な方がメンティーとして、半年から1年指導を進めます。

ポイントは「同じキャリアに属すること」です。営業ならば営業、

図表4 企業教育への現状認識



生産技術なら生産技術、同じ道を目指す人同士のペアとします。

もう一つのポイントは、異なる組織ラインの中でペアを作ることです。直属ラインですと、コミュニケーションの中心がどうしても目先の業務（業務計画の達成、トラブル対処など）になりがちです。そういった目先の事項からいったん離れて、学習課題をじっくりと明確化していくことがメンタリングの大事な狙いです。

コーチングとメンタリングの違いについて述べましょう。コーチングは、そのテクニックを十分に習得した後でなければ育成指導に活用できない「育成技法」です。テクニックを習得するには長い時間も必要です。これに対しメンタリングは、テクニックに高度に習熟した人でなければメンターにはなれないという類の「方法」ではなく、あくまで活動モデルです。

人生を振り返れば誰にでも、ごく自然な存在として、その人に相談したり、気楽に話をしたりしながら重要な示唆を得てきたメンター的な人がいたはずで、誰もが経験した自然な関係を企業の中に再生して、緊密な対話を通じて教育を行っていく。それがメンタリングのコンセプトです。

### ○メンタリング3つの機能

- ①コミュニケーション充実
- ②成長・キャリア形成支援機能

③コンピテンシー育成・継承機能  
メンタリング機能の基本はコミュニケーションの充実です。会社の中で相談相手がいないといった状況をなくすのです。

2つめはキャリア形成支援機能です。女性管理職が少ない会社が女性管理職登用を進めるためにメンタリングを利用している例は多くあります。

3つめは本格的なコンピテンシーの育成と継承です。人材育成として重要な部分です。

### ○メンタリングによる人材育成のポイント

ポイントは5つです（図表5）。

特に①～③までがメンタリング特有のポイントです。

経験を積む上で自然に存在していた「メンター」。これを若手、

中堅含めた社員にきちんと持ってもらふこと、つまり尊敬の対象を作るといふわけです。

2番目はメンターになる人の態度です。保護的、支援的な態度をメンターシップと言います。未熟な人がいれば教えてあげようという自然な感情、困っている人を助けてあげようという気持ち。そういった温かい態度でメンティーに接していくということです。

メンターシップは対話的な関係を社内を作るために重要な要素です。人格と人格とが触れ合い、ホッネを理解し合い、そこから付加価値を生み出していく、これが対話の基本です。

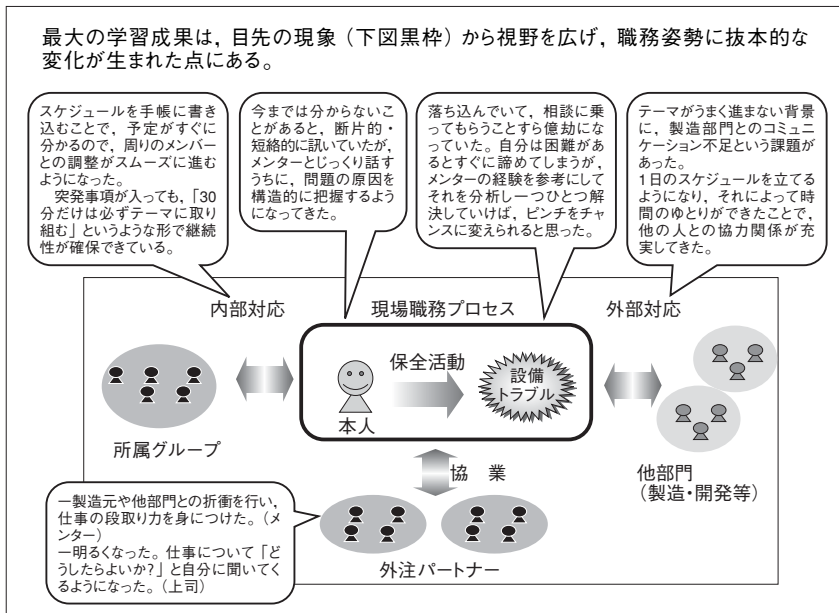
さらに、4番目、5番目のポイントは、メンタリングで具体的な教育成果を上げるために欠かせないポイントです。

図表5 メンタリングによる人材育成のポイント

①メンターの存在	<ul style="list-style-type: none"> <li>■尊敬の対象:同じ「道」の先駆者,能力的上位者</li> <li>■「師弟関係」:理屈抜きの絶対的「上下関係」</li> </ul>
②メンターシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■保護的・支援的関係性</li> <li>■コミュニティー的關係 ⇔ 「リーダーシップ」</li> </ul>
③対話的關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>■メンティーへの深い理解</li> <li>■メンターの経験に基づく多様な視点の提供</li> <li>■付加価値を産み出す相互的コミュニケーション⇔「議論」</li> </ul>
④現実課題による学習	<ul style="list-style-type: none"> <li>■仮想のケースではなく,現実の業務課題が題材</li> <li>■会合だけでなく,毎日の職務を学習プロセスにする</li> </ul>
⑤アクションを繰り返す	<ul style="list-style-type: none"> <li>■会合⇒アクション⇒会合……の繰り返し</li> <li>■アクションを振り返る中で課題を発見し,スキルを体得</li> </ul>



図表6 メンタリングによる学習成果の発生イメージ(メンティーインタビューコメントから)



図表7 メンタリングの既存教育施策(主に集合研修)との違い

チェックポイント	既存教育施策	メンタリング
現場のノウハウ・スキルが継承されているか?	△	◎
暗黙知を育成対象にしているか?	—	◎
現場の課題をテーマにしているか?	△	◎
職務コミットメントを高めているか?	—	◎
人材の行動が変わっているか?	—	◎
教育効果を検証しているか?	△	◎
教育効果とビジネス成果がリンクしているか?	△	○
指導者を育てているか?	△	◎
現場を巻き込んで育成のサイクルを作っているか?	—	○
組織が活性化し土壌が変わっているか?	—	○

○具体的事例

ある会社(大手電子部品メーカー)の若手社員に対して半年間、メンタリングを行った事例をご紹介します(図表6)。

メンタリングが終わった後、メンティーに対してどんな成果があったかインタビューを行いました。図の吹き出しはその抜粋です。

これらのコメントには、すべて何らかの「自分自身の問題への振

り返り、反省」が含まれています。

メンターという「尊敬できる人」と、目先の業務を抜きにしてじっくりと対話を持つことによって、素直に自分の行き詰まっているポイントを見つめることができた成果といえるでしょう。

課題を「人のせい」にせず、自分自身の問題として振り返ることができれば、自然と仕事へのコミットメント(取り組み姿勢)が高

まります。視野も広がりますし、周囲の人々への意識も変わってきます。コメントによれば、同僚との協力関係、隣接部門との意思疎通など、今まで気づかなかったところに目が向いているのが分かります。

「今まで手帳を使って計画していなかったが、手帳を使うようになった」「製造部門とはコミュニケーションを取っていなかったが、取るようになった」。このように、現実の行動の変化が見られること。つまりメンターと対話する中で自分自身の足りない部分に気づき、仕事のやり方を変える。これは育成成果として非常に重要です。

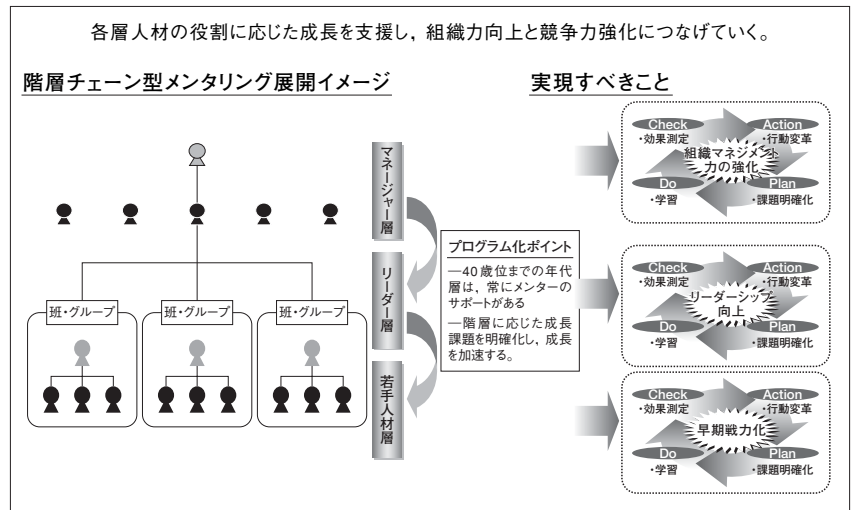
集合研修とメンタリングの違いをまとめてみました(図表7)。

メンタリングの効果にも濃淡はあります。暗黙的な能力に対する育成成果、行動に結びつく効果は高いのに対して、若干工夫が必要なのは教育効果が実際のビジネス成果とリンクするかどうかの部分です。こういったところは注意深く検証していく必要があります。さらに、現場を巻き込んでの育成サイクル、組織の活性化につながるかどうか工夫が必要なポイントです。

この会社で最終的に目指すのは図のような状態です(図表8)。

誰にとっても自分のメンターといえる人が自分の組織の中に存在

図表8 対象階層拡大によるメンタリング活動定着化イメージ



することによって、基本的な技能継承はもとより、現場力そのものが高まっていくような風土を作っていく。これが長期的人材育成策として重要と考えているのです。

### ○組織力の強化——組織学習

メンタリングに続いて、組織学習は2つ目の重要テーマ、組織体質への再建に有効な手法です。

メンタリングはペアでの対話によって人材育成を進める方法でした。対して組織学習は、チームやグループ、組織全体を巻き込んだ対話を進めていく方法です。

いくつかある代表的な組織学習の方法の中で、ここではアクションラーニング（以下、AL）をご紹介します。

ALの適用形態は、主に以下の3つです。

#### ●マネージャー・役員教育

メンタリングにおける指導者であるメンターの教育もこれにあたります。

- 職種別中核人材教育
- 労務関連研修等との一体実施
- 各種問題解決プロジェクト運営
- 経営戦略・提言の構想・構築

特徴となるコンセプトは次の3つです。

- ①“対話”としてのコミュニケーションを根付かせ、メンバー間の関係性を変える
- ②問題解決と学習を一体で進めることで、コンセンサスとアクシ

ョンを生み出す

- ③学習とアクションを繰り返しながら、組織と個人の“器”を成長させる

部下に指示をしてもうまくいかない。業績の計画を立てても成果があがらない。そういう時には皆さんはおそらく社員の行動チェックをするでしょう。そのチェックの仕組みが肥大化しているのは、すでに見た通りです。会社によっては仕組みだけでは飽き足らず、そのための監査組織を作る例もあります。

では、それでうまくいくのでしょうか。必ずしもそうではないでしょう。なぜか。それは上司と部下の関係性が変わらないからです。互いの関係性が変わらなければ、その中での行動も変化しません。

ALは参加するメンバー同士の対話を深めることによって、その関係性を変えることを目指しています。

2つ目です。仕事の課題につい

てインタビューをすると、ほとんどの人からは、会社の制度が悪い、環境が悪いと自分以外のところに原因を求める答えが返ってきます。私達は問題を見つめる時、その解決や原因分析には関心があるものの、自分自身が何を学ばなくてはいけないか、どう変わらなくてはいけないかという視点は十分ではありません。

ALは、問題解決を考える時、メンバー自身の学習も一体として進めていきます。

3つ目です。ALは継続して繰り返して行きます。それにより、じっくりと組織と個人を成長させる、それがALのプロセスです。

### ○アクションラーニングのイメージ

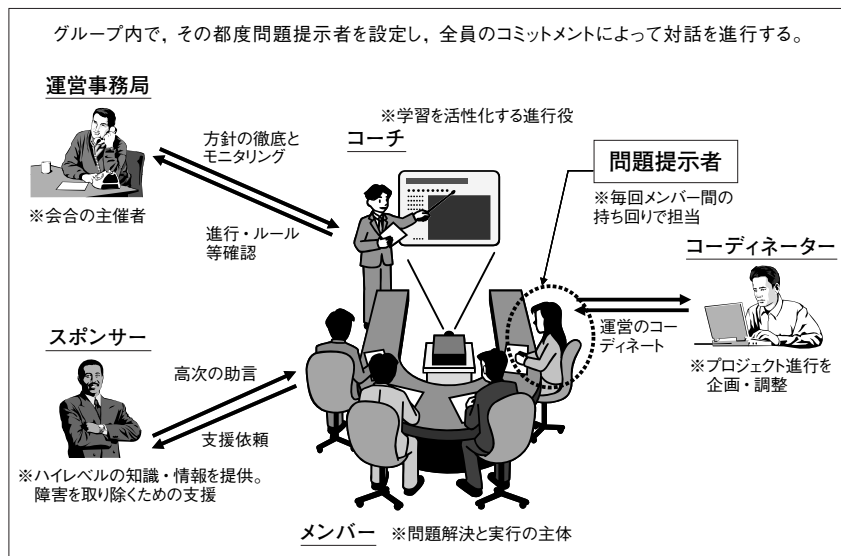
ALについてイメージを持っていただくために、図表を何点かご紹介します（図表9）。

この中で重要なのは真ん中のテーブルを囲んだ絵です。このような雰囲気です。進めていくと考えてい





図表9 アクションラーニングの実施体制イメージ



ただければ結構です。

人数としては4～8名が適切です。4名を下回ると視点が少なくなり議論が活性化しません。逆に8名を上回ると一人ひとりが発言する時間が少なくなり、コミットメントが低下してしまいます。

最大8名の人数の中で、その都度、進行役であるコーチと問題提示者、2つの役目を決めます。

コーチはALの方法と戦略を理解している人が担います。問題提示者は自分が直面している問題を提示する役割を持ちます。話し合いは問題提示者からの提案をきっかけとしてスタートします。

そもそもなぜこうしたある程度形式的なプロセス(型)が必要なのでしょう。それは、次のような3つのケースが多いからです。

組織の中の会合では、例えば偉い人が話をするだけ、後の人は聞いているというケースがあると思います。これをタイプ1とします。

タイプ2は2人の論客が対立、他の人は話を聞いているだけで時間が過ぎていくイメージです。

タイプ3は、話し合いのために集まったものの、沈黙のまま時間が過ぎていくパターンです。

いずれもチームとしての対話にはなっていません。

ALでは、まず最初に問題を提示し、次に話し合い、参加者全員で問題を共有します。最初は提案した人だけがコミットしている問題であっても、話し合いを進めていくうちに他の人もコミットするようになる。問題の共有化ができた状態になります。これがALのキーポイントです。

問題の共有化ができれば解決策について結論に至りやすく、また参加者すべてが協力関係を作り、何をやるかについての合意や、アクションプランの分担も行いやすくなります。

### ○アクションラーニングの仕掛け

話し合いのプロセスをうまく進めるため、ALでは簡単なルールを2つ設定しています。

①発言は、質問するか質問に答えるだけ

これは問題を共有するために極めて重要なルールです。自分から「こう思います」という意見を主体的に発言することはできない。発言は質問するか、質問された場合に答えるだけというルールです。それにより、意見を述べたい、判断を下したいという衝動が、傾聴する、省察するという態度に変容していきます。また、結論を急ぐのではなく、問題そのものを明確にすることに注力することもできます。ちなみに、これは通常の会議などでも有効なポイントです。

②振り返りの時間を持つ

今現在の話し合いテーマについて目を向けるだけではなく、そのプロセスを振り返って、こういう発言がキーになった、こういう人の質問で問題が整理できたといったことを振り返り、次に役立てるようになっています。

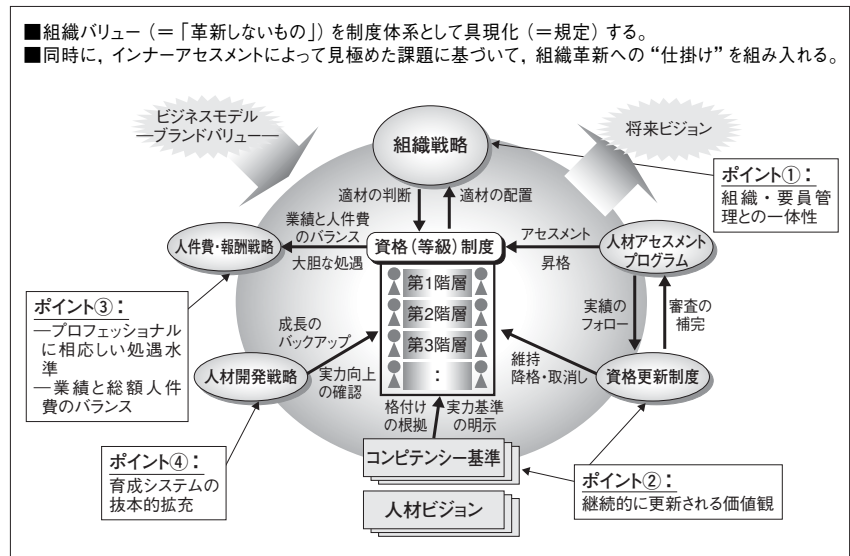
②振り返りの時間を持つ

今現在の話し合いテーマについて目を向けるだけではなく、そのプロセスを振り返って、こういう発言がキーになった、こういう人の質問で問題が整理できたといったことを振り返り、次に役立てるようになっています。

さらにセッションを活発で意義のあるものにするために以下「心構え」を共有します。

- 守秘義務を守る
- セッションに対するコミットメントを持つ
- 共有とサポート

図表10 プロフェッショナル人材マネジメントの体系化イメージ



## ●平等と尊重

## ●傾聴と振り返り（リフレクション）

こういうことを繰り返すうちに対話のインフラができてきます。例えば企業では、問題が起きた場合など、原因究明と解決のためのプロジェクトを作ることがあります。そうした際このインフラを利用すれば、プロジェクトを円滑に推進することができるでしょう。

こうした対話のインフラは、組織体質を強化する上での重要な要素です。

## ○制度面の戦略ポイント

次に3つ目の重要テーマ、人事制度基盤の再構築に移ります。

近年日本企業の多くは、成果主義に基づく人事制度改定を行ってきました。それがどうも競争力の向上に結びつかないだけでなく、弊害を起こしてもいるということが次第に明らかになってきています。

では制度は、どう見直すべきなのでしょう。

主に2社の事例に基づいてお話ししていきたいと思えます。

まず、ポイントとして5つの戦略指針を挙げておきましょう。

## ①自社の戦略課題（人材力強化、業績向上等）直結の制度を対象とする

・世の中の風潮だから、政府が推進しているから導入しようという発想で導入された制度は効果につ

ながりません。

## ②独自の人事理念を明確にする

・自社の人事理念、組織理念を想像できそうな名称、軸を決めます。

ご紹介する事例の場合は「プロフェッショナル」です。成果主義は成果に注目しますが、プロフェッショナルは仕事の根幹となるプロセスに注目しています。

そのコンセプトには、主に3つの要素があります。

1) 安定した成果（業績の裏付け）：この人に任せていたら一定の成果があがるだろうという信頼感。

2) 実践的なスペシャリティ、体系的ナレッジと独自の暗黙知、つまり高く安定した実力。

3) 仕事そのものに動機を見だし、“変化”へ継続的に適応していく姿勢。

## ③常に簡便な仕組みを構想する

・検討を重ねれば重ねるほど制度は複雑化する傾向があるので、よ

り簡便な仕組みに落とし込む。

## ④プロジェクトマネジメント手法を活用する

・目的、やるべきことと期限を明確にしながら進めていく。

## ⑤経営トップとのコミュニケーションを緊密化する

以上の指針を踏まえて、2社での取り組みと制度をご紹介します。

## ○情報サービス業の「プロフェッショナル資格認定制度」

ある情報サービス業の会社の人事制度構築事例です。

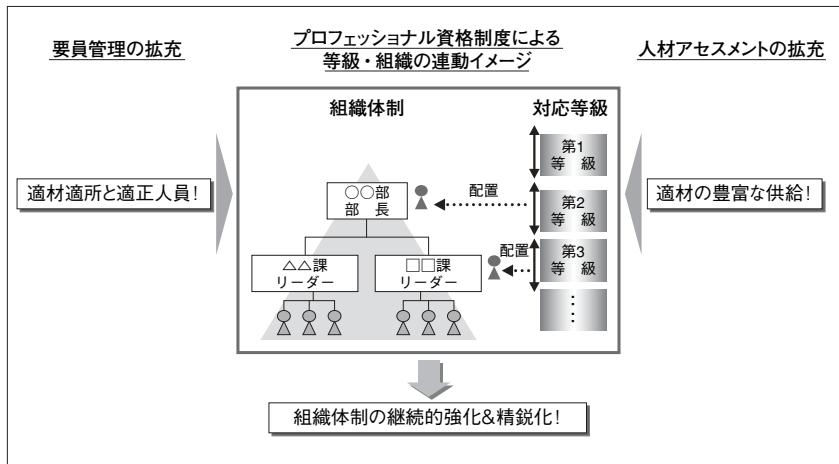
その制度の中心は、社内資格認定制度です（図表10）。

「プロフェッショナル資格認定制度」と言い、あくまで現場の組織・要員管理とリンクするよう設計します。そこが従来の職能資格制度や等級制度とは違うやり方であり、制度の要です。

形式的にはコンピテンシー基準



図表 11 組織・要員管理との一体性



を作り、コンピテンシーのレベルに応じて格付けをする形をとります。このコンピテンシーを現場のビジネス、職務に密着するように作るところが肝心です。

それにより、人事と組織の仕組みを一体化させるのです。

さらに実力に基づくコンピテンシーの仕組みですから、資格認定制度も重要です。また、一旦認定されたら落ちないということではなく、ビジネスとリンクしつつ、そのつど組織のポジションをカバーできる実力の持続が必要です。

以上の制度体系のポイントをまとめると4つに集約できます。

①組織・要員管理との一体性

人事は人事、現場は現場で運用するのではなく、結びつけるのです。

②継続的に更新される価値観

現場のビジネスの仕組みが、そこにいる人達の中で共有されている、それに基づいて資格の認定がされるべきです。ですから認定審査官は現場の上位マネージャーが担います。

③プロフェッショナルにふさわしい処遇水準—業績と総額人件費のバランス

④育成システムの抜本的拡充

この制度は決して差別、選別の仕組みではありません。資格のレベルアップを通じて、会社がプロ人材への育成を強力にバックアップする仕組みです。

以上のような部品(要件)を揃えれば、プロフェッショナルを育成するための制度基盤になります。

○人事制度と組織管理の連動

この等級に認定された人はこのレベルのポジションに配置する、それが基本の考え方です(図表11)。

「△△課でリーダーとなるには、必ず第3等級の認定を受けていなくてはいけない」といったように、職種別に明確な配置ルールを作ります。それにより適材適所を実現し、組織体制の強化にもつながります。

事業部という一つの業績管理単

位を考えてみます。従来の人事制度では、何が原因で目標をクリアできているのか、あるいはできていないのかが不明確でした。

新人事制度の下では、プロジェクト単位で業績管理を行えば、どこに問題があったか、クリアすべきファクターを取り出すことも可能になります。組織評価と個人評価を連動させることもできるようになります。

○従来の職能資格制度との違い

従来の資格制度とこのプロフェッショナル資格制度との違いを一表にまとめてみました(図表12)。

注目していただきたいのはまず「格付の根拠」です。今までの職能資格制度は職能ベースではあっても、結果として年功的な要素が膨らみがちでした。また、降格がない点で、実力ベースの運用は不可能でした。

プロフェッショナル資格制度は実力・実績ベースで資格更新も行いますから、そうした弊害は起きません。

その意味で、「人材アセスメント」としての審査・格付のやり方が重要です。プロフェッショナル資格制度ではアセスメント審査チームを作り、現場のマネージャーが参加する形をとることで、ビジネスの最新の価値観が人事運用の中に取り込まれます。同時に、現場への人事制度の浸透、理解が進

図表12 プロフェッショナル資格制度と職能資格制度の比較

比較項目	プロフェッショナル資格制度	職能資格制度
制度の政策的位置付け	事業戦略・ビジネスモデルと不可分一体の人材マネジメントシステム	職務遂行能力に基づく全社統一の職種横断的資格制度 ※事業戦略との関連や専門性の取扱いは比較的あいまい
資格の階層	比較的少ない ※3~4段階程度	多い ※10数段階に及ぶ例が珍しくない
格付の根拠	実力・実績ベース	職能(≒「能力評価」)ベース
格付根拠の明文化	※ビジネスモデルに即した実力、経験、知識他の基準を概要だけでなく詳細に取りまとめる試みも行なわれている	職能要件書 ※資格等級毎に、能力的要件の概要や対応する職務内容をまとめたもの
降格・資格取消し	実力ベースで弾力的に実施 ※資格更新審査が制度化されている事例が多い	なし(※例外的事例はあり)
人材価値への視角	・実力は変動する ・社会的スタンダードを意識 ※資格基準がグローバル基準に基づいて構成されている事例もあり	一旦身についた職能は低下しない ※年齢(勤続)と職務遂行能力の高まりとは比例するという理屈が根底にある
人材アセスメント	事業戦略と一体のアセスメント実施 ※少数の上位資格者がアセスメント審査チームを作って対応する事例あり	アセスメント機能あいまい ※全社統一のため、審査基準が抽象的にならざるをえない
育成への視角	・長期的&明快な育成ビジョン ・周到に組織された育成体制 ※歴史的に検証された人材開発の智恵を制度化	育成は重視するがビジョンあいまい ※全社統一運用の限界
配置(≒ポスト)との関係	資格とポストとの関係は緊密 ※「業務独占資格」(※※)化の例もあり	役職位(※具体的なポストではない)との緩やかな関係性を制度上取り決めている例が多い
処遇政策	ダイナミック ※メリハリあるダイナミックな報酬体系を実現している事例が多い	緩やかな年功処遇

※※「業務独占資格」: 弁護士や公認会計士のように、その資格の対応業務は有資格者でなければ行おうことのできない位置付けの資格。  
(⇔「名称独占資格」)

みやすくなります。

「配置ポスト」の項目も見てください。職能資格制度では、資格とポジションにおおまかな結び付きはあっても、具体的にどのポジションに就くかまではリンクしていません。対してプロフェッショナル資格制度には、職種別のキャリアフレームがあります。現場の役割と資格認定を明確に1対1で結び付けているところが大きな特徴です。これにより、処遇や資格のインフレは発生しなくなります。

認定のためにコンピテンシー基準の整備も並行して行います。マネジメントのプロセスを分析し、資格レベル別にどのような行動が実力の要点になっているか、コンピテンシー基準を作り落とし込みま

す。最終的には、それに基づいて面接審査で認定します(図表13)。

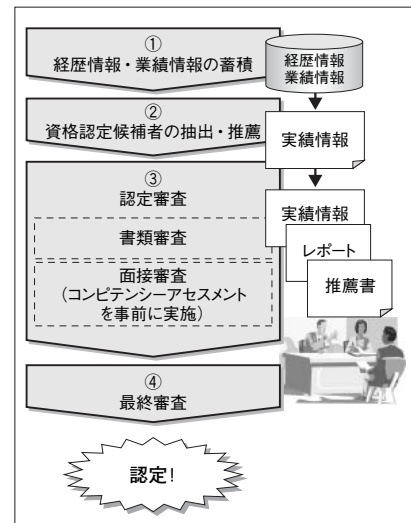
### ○ドラッグストア大手の制度改革

ドラッグストアは小規模拠点が全国に多数存在している業態です。さらに多くの薬剤師人材を確保しなければなりません。薬剤師は一般に高給です。ですから、この会社では人件費の膨張が長年の悩みでした。最近の法改正では、調剤薬局を除き薬剤師に代わる簡易な資格も生まれています。ビジネスの環境変化も激しいのです。

こうした中、この会社は薬剤師を含めた給与の統合化、そしてM&A戦略を視野に入れ、社員処遇の簡素化を指向していました。

従来は職能資格制度に基づく職能給を採っていました。1つの職

図表13 資格認定プロセス例



能等級の中で、毎年少しずつ給与額が上がり、昇格したらまた上がる仕組みです。

新しい制度では等級の簡素化を図ると共に、標準の業績ならば同じ等級内での給与額はあまり変動しない形にしました。そして、3





図表 14 人事制度再構築の取り組み事例

対象企業	プロジェクトの概要
<b>ドラッグストア大手A社</b> ※年商：約3,500億円(単体) ※正社員：約3,000名	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略課題：更なる成長に向けた、人事基盤の強化</li> <li>■ メインテーマ：給与制度改革</li> <li>■ 改善制度：給与、人事評価(コンピテンシー)、退職金</li> <li>■ 成果：3年前HDカンパニー設立し、M&amp;A推進店舗数、年商共着実に成長し、更に拡大中</li> <li>■ キーポイント：一貫した経営者のコミットメント</li> </ul>
<b>情報サービス業中堅B社</b> ※年商：約1,000億円(単体) ※正社員：約2,500名	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略課題：人材戦力構成の再構築による競争基盤の強化 ※「親会社天下り人材」の「排除」</li> <li>■ メインテーマ：プロフェッショナル資格認定制度構築、給与制度の抜本改革</li> <li>■ 改善制度：等級資格制度、認定審査制度、人事評価、コンピテンシー基準、教育制度体系他</li> <li>■ 成果：外販比率拡大、経常利益率改善</li> <li>■ キーポイント：現場参加型の制度運用プロセスの成功</li> </ul>

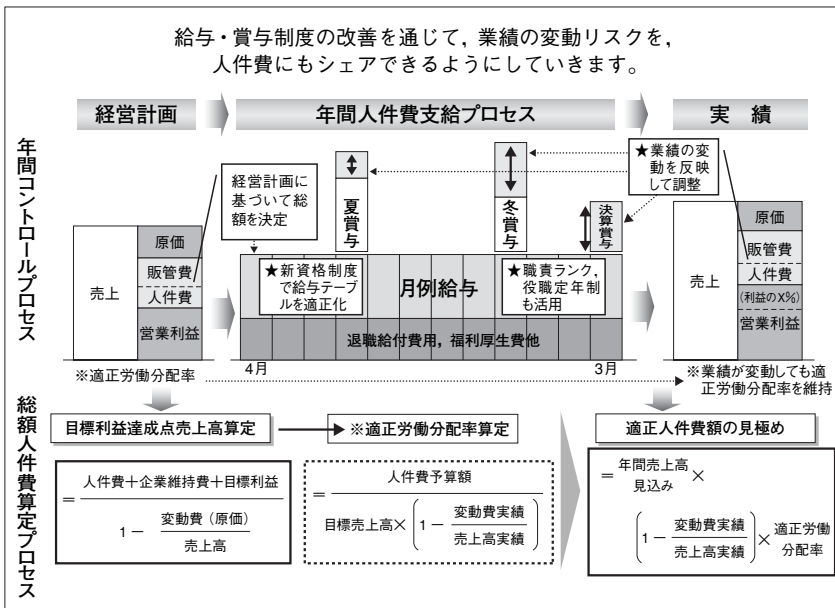
功をもたらしました。

### ○人件費のマネジメント

人事制度体系の補足になりますが、人件費を年間の業績変動に合わせるマネジメントは難しいとお考えではないでしょうか。

ある程度の折り合いをつければ人件費全体を1年の業績に合わせて適正化するコントロールが可能です。その考え方をご紹介します(図表15)。

図表 15 年間人件費コントロールのフレーム例



年ほどの移行期間をかけて、新たな人件費原資を伴わない給与体系の移行を完了したのです。

以上、2社の改革例をまとめてみました(図表14)。

ドラッグストアA社の場合、キーポイントは制度改革の進め方です。常に経営トップが関与することで、難しい給与制度変更の戦略

が組織末端にまで浸透した、リーダーシップが発揮された例です。

情報サービスB社の場合のキーポイントは現場の上位マネージャーの関与です。現場マネージャーが制度の構築から運用まで参加するスタイル、現場参加型だったことで、決して単純ではない制度内容が現場へスムーズに浸透し、成

上段が年間人件費コントロールのプロセス、下段が適正人件費を求めるとの見極めの算式です。

この算式は労働分配率に基づいています。業績賞与制度などでは経常利益や営業利益から原資の算定をする企業も多く見られます。しかしそれでは、業績が大きく変動した場合に、必ず運用が困難になります。

付加価値に基づく労働分配率によって適正水準を求め、年初と年末の実績に違いが出て、労働分配率が一定となるようコントロールすれば問題が解消します。

上段をご覧ください。人件費の調整弁として使えるのは主にボーナスです。ただ夏のボーナスでは当期の実績を取り込むことはできませんので、コントロールするのは冬のボーナスとなります。期末に決算賞与を設定すれば、さらに有効です。

これにより年間の業績に応じた



受講者からの活発な質疑に応答する  
田添氏

適正人件費マネジメントが可能となります。

このような人件費マネジメントをプロフェッショナル人事制度とともに活用すると、業績、組織、人事をリンクさせた戦略的な制度基盤になります。

### ○人事機能見直しのポイント

- ①官僚主義から現場主義へ
- ②選別志向から育成思考へ
- ③知識（形式知）偏重から暗黙知の見直しへ

官僚主義とは、紙に書いたルールや手続きを重視する思考です。そのため形式主義がはびこることにもなり、やる必要のない仕事、不必要なポジションや組織が増大していく非効率にもつながります。グローバル化への対応として行われた様々な経営施策は、凶らずも官僚主義に陥る傾向を孕んでいます。今一度人事部門が率先して、現場組織との距離を縮め、現場と

顧客の視点で戦略とマネジメントを見つめ直すことが重要です。

成果主義全盛の時代には、採用が重視されました。背景には、自社ビジネスに必要な人材は、手取り早く即戦力を労働市場からお金で調達すればよい、という発想があります。しかし、競争力向上のキーファクターは、組織内部で人材価値を自ら高めるプロセス、すなわち育成にあるのです。また、人材のほとんどは、育成の仕方次第でスキルアップ（＝価値向上）ができます。すべての人的資源の価値を高め、活用する視点で育成プロセスを見直していくことが必要でしょう。それは、企業の社会的責任の実現にも、明確につながっています。

組織のコミュニケーション、技能継承、行動習慣、意欲やコミットメントなど、紙に書いてはいなくても企業の業績を支えている知識を、今一度見つめ直しましょう。

過去、20年ほどのグローバル化の流れの中で、日本企業本来の競争力は着実に損なわれてきました。その最大の問題は、組織内での人と人との結び付きの希薄化です。組織内のつながりが分断され、人材育成が停滞し、労務リスクが高まり、不祥事や事故が起きます。負のスパイラルが組織を襲っています。

今後の人事戦略は、組織コミュニケーションや人材育成による組

織体質の再建を軸にすべきです。ご紹介した人材育成策や組織学習手法は、そのための有力施策です。

組織の土台がしっかりしていて初めて有効な経営戦略や施策が生まれるのであって、決してその逆ではありません。この点を見誤ってきたところに、現在の日本経済低迷の大きな要因もあるのです。

従って、人事部門の経営的ポジションはかつてない重要性を帯びてきています。人事部門の貢献性いかんで、企業競争力と業績は大きく左右されるのです。皆さんのますますのご活躍が期待されるころではないかと思えます。

#### 『競争力を高める、新人事戦略のポイント』

主催：ソフィアコンサルティング(株)  
日時：2009年11月12日  
会場：野村コンファレンスプラザ  
(東京・新宿区)  
——より抄録。 文責・編集部

#### ※同一テーマにて、次回セミナーの開催が決定！

『競争力を高める、新人事戦略のポイント～「変革の時代」に、企業人事はどう機能すべきか～』

- 日程：2010年1月21日（木）  
14:00～17:00
- 場所：野村コンファレンスプラザ  
(東京・新宿区)
- 講師：ソフィアコンサルティング(株)  
代表取締役 田添忠彦
- 定員：30社
- 参加料：1万5,750円（税込）
- 対象者：企業・官公庁の経営幹部、  
人事担当役員、人事・労務・経営企画部門のマネジャー・企画担当の方