

事業発展・開発人事制度

“人材ポートフォリオと社内労働市場の形成”

事業開発室

チーフコンサルタント 久保田 覚

人事制度構築の成否は組織像で決まる

昨年3月から連載した「事業発展・開発人事制度」は今回で一区切りとなる。今にして思えば、話が逸れたり、論理展開が冗長になったりといった面もあったが、一貫して提案し、各位の賛同を願っていたことは“フェアなマネジメントの仕組みづくり”と“ひとり一人の社員の力量発揮と組織成長のバランス”にあった。言換えれば、社員として一度その組織に迎えたなら（社員の立場からは、一度その組織に集ったなら）、個人の意志と自己啓発などを通じた力量の向上を尊重し、その結果として、各人が十二分に力量を発揮でき、それが組織成長に結びつくという「マネジメント」の仕組みづくりの何らかの参考になればとの思いであった。

いささか情緒的になるが、入社を志すにあたって人は、その会社の事業推進に“自分が活動している情景（この事業に興味がある、推進に携りたい、このように携ってみたいといった極めて個人的な意志に則した業務遂行の情景）”を重ねあわせている。貢献したいとか、他者と比較し、抜きん出ようなどといったことを考えもしない、素直で自然な意志があるだけである。この意志に応える、さまざまな説明の基本が各企業独自の“組織像”になるはずである。雇用条件や人事制度の説明をしても、その根底にある“組織像”が“虚像”だったり、教科書的な経営論理で固めた“血の通っていないもの”であったりすると、集ってきた人材も早々に身を引きはじめ、本来、培われる“組織で事業推進するという意識（組織力向上と組織成長の基本）”が薄れ、終始、自分の都合だけを考え、その結果、組織が疲弊してしまう。

今まで価値総研は、組織像の表現方法として「CDPに基づいた全体観」や「イノベーションの段階あるいは領域」（事業発展・開発人事制度 を参照願う）を提示してきた。また、マネジメント階層について「業務マネジメントと組織マネジメント」という概念を設定し、それらを組み合わせた構造を提示した（事業発展・開発

人事制度 を参照願う）。冒頭に掲げている“フェアなマネジメントの仕組みづくり”と“ひとり一人の社員の力量発揮と組織成長のバランス”に則した“組織像”を表現するために、これらの方法を提示したわけであるが、近頃、“人材ポートフォリオ”という用語が一般化してきている。この“人材ポートフォリオ”も“組織像”の表現方法の一つと思われるが、いくつかの疑問点がある。また、筆者には“苦い思い出”もある。

望ましい“人材ポートフォリオ”とは

10年ほど前のこと、ある社長が次のような図を示し、今で言う「人材ポートフォリオ」として社員に説明した。

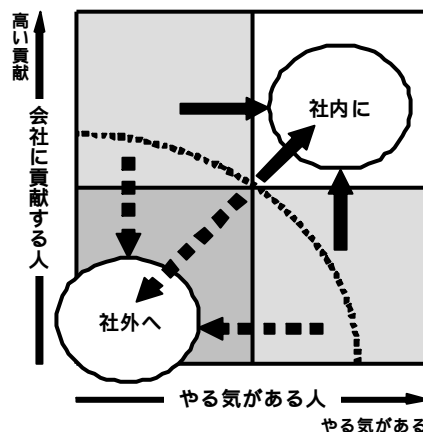
貢献するとか、やる気があるとかを改めて説明することなく、質問もないままに納得せざるを得ない状況で、散会した。

後の話では、多数の社員が

独立したり、同業他社に転職したりしたとのことである。

その場に居あわせた筆者は、社員の独立を促す結果になったことは期せずしてのことであり、別の場面で耳にした「（業種が判明しないよう表現を変えるが）その時、その時に光る感覚を有する社員がいればよいのであって、なにも感覚を磨く（成長する）必要はない」との社長の言葉が脳裏をよぎり、このような“刹那的な組織像”に対応した制度～成果主義の下での貢献度評価と表面的なやる気の評価を軸とした制度を提示したことに忸怩たる思いが残っている。

数年前、ある機関から次のような人材ポートフォリオ



が発表され、その後、パート社員などの正社員への転換を検討するに際しての基本的な考え方に結びついていると思われる。この人材ポートフォリオの“ ”の段階を経て正社員化するという運用”を見ると、若干の疑問と今後についての懸念を感じる。

まず「企業固有の技術・技能」の発展に関わりたいたいと思っている短期雇用の非正社員を選び、トレーニングを施し、ある一定レベルに達したら長期雇用にシフト

するという考え方である。そこには対象となる非正社員が有している技術・技能より、企業固有の技術・技能が高いという前提がある。したがって、トレーニングなどといった、言わば高所からの用語を何気なく用いている。このことは上からの恣意的な選択（選別）となることが懸念される。まして、想定している達成レベルが社内に閉じたものであるならば、尚更のように思う。ここでの達成レベルは社内外に開かれた普遍的なものにしておく必要があるように思う。

また、チームワーク・協調性という観点では“それを選好する人材を選ぶ”とした、極めて感覚的で個別的な基準に因っていることが懸念される。どのようにチームワークや協調性を発揮するか、事業プロセス（業務）とその相互の関係や相乗効果、重なりなどを明示しておく必要があるように思う。

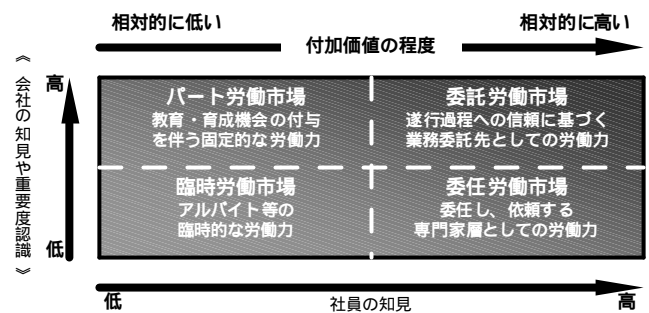
これらの検討を丁寧に行い、実のある組織像を明確にしておかないと、先に述べた10年前のプリミティブな人材ポートフォリオの轍を踏むことになる。

人材ポートフォリオで社内労働市場を創る

組織像は「CDPに基づいた全体観、イノベーションの段階あるいは領域」で表現することが最適と考えるが、その展開の中で「人材ポートフォリオ」を位置づけると、それは「社内労働市場」を形成する指針になる。

人事制度は、社員の選別や淘汰のための道具ではなく、個人の能力や腕前を強化し、それをまとめ、組織全体を

成長させ、業績の向上を図るための仕組みである。このことを踏まえると、「企業固有の技術・技能」は社内に閉じた基準ではなく、社会一般の水準や期待値に則して見直し、設定する必要があるし、感覚的・個別的な業務への取組みではなく、業務遂行の専門性の程度を鑑みて取組む必要がある。これらの点を加味した「人材ポートフォリオ（例・案）」は以下のようになる。



会社の知見とは、「対象とした職務・事業プロセスに関する知見、習熟、専門性の程度」であり、重要度認識とは、「職務・事業プロセスに関する会社の事業展開における重要度認識の程度」を意味する。また社員の知見とは、「その担当する職務・事業プロセスに関する知見、習熟、専門性の程度」を意味する。会社の知見と社員の知見の相対値で位置づけが決まることになり、委託労働市場は「社内ベンチャー」といった様相になる。

まず入社後は、「委任労働市場」に早い段階で自らを位置づけられるように専門性を磨き（職務開発し、事業プロセスへの対応力を広げ）、やがては委託労働市場に自ら移っていくという経緯である。委託労働市場に位置づけられれば、経営状態のいかににより直面する不測の事態に対応できる。会社からみれば、突然の解雇や人員整理などといったマイナス施策を講じることなく、一度集まった社員に更なる環境を用意できるといったプラス施策を講じることができ、企業の社会性を維持できる。

この点に関し、厚生労働省：ビジネス・キャリア制度を踏まえ、10職種・75職務分野・511代表的職務に対し、その需要と供給の観点から整理した次のような調査結果が労働政策研究・研修機構から発表されていたと記憶している。

