

ワーク・フォース・マネジメント

小原一樹 / 中田浩司 / 若友千穂

CONTENTS

ワーク・フォース・マネジメントの必要性
ワーク・フォース・マネジメントによる人事
システム上の変更点
ワーク・フォース・マネジメントを成功に導
く3つの要素

ワーク・フォース・マネジメントのアプロ
ーチ
企業と従業員の新たな契約の確立

要約

- 1 市場志向要素が強くなりつつある日本企業は、競争力の源泉となる明確なワーク・フォース・マネジメントの確立が必要である。
- 2 ワーク・フォース (Work Force) とは、仕事をする人間の集団である。ワーク・フォースの力は、個人の力とチームとして働く力とを掛け合わせたものである。優れたワーク・フォースは、練度の高い軍隊や伝統のあるオーケストラのように、チームとして優れた結果を出す。
- 3 今、企業に求められているのは環境変化に対する機動性である。「正社員主義」と決別し、志向対応型、職種・機能別のマネジメントへと転換すること、顧客の視点やビジネスモデルの観点からのアプローチをとることが不可欠である。
- 4 ワーク・フォース・マネジメントを成功に導くには、共有する価値観があること、明確な人材ポートフォリオがあること、企業と個人の成長を促す新たな関係を築くこと——の3つの要素を併せ持つことが必要である。
- 5 ワーク・フォース・マネジメントの具現化には、さまざまな役割を持つ従業員が自律的に判断・行動できるように、共有する価値観を可視化することと、ワーク・フォースを事業に合わせて最適に配分するための仕組みをつくる必要がある。
- 6 ワーク・フォースの優越が企業の競争力そのものである。ワーク・フォースの存在なしに、他の追随を許さない企業の競争力は発揮できない。

ワーク・フォース・マネジメントの必要性

1990年代を通じて、日本企業はさまざまなものを失った。わかりやすい例をあげれば、資本力である。欧米の企業を買い漁っていた昔日の面影はなく、今や救済を求めて海外企業に買われる立場になった。現在進行形で失いつつあるもの、それが本稿で取り上げるワーク・フォースの力である。

軍隊ならアームド・フォース（Armed Force）、空軍はエア・フォース（Air Force）といわれるが、ワーク・フォース（Work Force）は仕事をする人間の集団である。ワーク・フォースの力は、個人の力とチームとして働く力とを掛け合わせたものである。優れたワーク・フォースは、練度の高い軍隊や伝統のあるオーケストラのように、チームとして優れた結果を出す。

日本企業のワーク・フォースの優秀性は、1980年代を通じて日米経営比較の重要テーマであった。新しい事態への感度、長期的な視点、結果を出す実行力など、経営陣から従業員までを含めたワーク・フォースの競争力は、日本企業の強さの源泉として数えられていた。しかし残念ながら、日本企業なら結果を出すという神話はもうない。3行統合の銀行システムの立ち往生は、その象徴的な例だろう。

日本企業のワーク・フォースの優秀性の源泉として、欧米の研究者が見つけた言葉が「献身」である。本来、国を守る軍隊や芸術に奉仕するオーケストラにふさわしい献身という言葉が、経済活動をする組織でしかない企業の構成員に生まれるのは、場違いである

といえよう。

日本の企業はあたかもコミュニティの様相を呈し、従業員が会社の発展や社会的地位の向上に喜びを感じ、そのために「献身」するのは良いことだと認められていた。

このような日本企業のワーク・フォースは、戦後の大争議のなかから生まれた暗黙の「契約」の賜物である。それは、「経営者は従業員の仕事と生活を守るために最大限の努力をする。だから従業員も、目の前の損得勘定から離れて会社全体の発展を考える」というものである。

今日でもトヨタ自動車やキヤノンのような優良企業は、この暗黙の契約を高く掲げることができる。しかし、1990年代を通じて、多くの日本企業はこの「契約」を守る力がなくなった。一番の原因は経営の失敗である。経営に失敗した企業には契約を守る力はない。退職者の年金まで減額した企業の従業員が、会社への献身がいずれ報われると信じることはありえないだろう。

1 市場志向の台頭

（1）市場志向型と組織志向型

これまでの日本企業の経営スタイルは、社会学の言葉を借りて一般化すれば、組織志向型と呼ばれるものである。

組織志向型は人の移動が少なく、ほとんどの社員は組織階層の下位レベルに新入社員として入ってくる。評価はチームとしての成果が強調される。チームへの貢献が重視され、汎用的なスキルも含めて、研修や職場での指導が当然のこととされている。従業員の幅広い企業活動への参加が期待されており、実際上も活発である。

組織志向型の会社の構成員は従業員である。会社は従業員のコミュニティであり、社長や経営陣はコミュニティのリーダーとして尊敬される。一方、社長の報酬は巨額にはならない。一般の従業員とかけ離れた高給を取ることは、リーダーとしての正当性を失わせるためである。

組織志向型と対比されるもう1つのスタイルは、市場志向型である。市場志向型は企業間の労働力移動が活発で、組織のあらゆるレベルで頻繁に人の入社、退職が生じる。評価は個人業績中心で行われるため、個人の業務・責任範囲の明確化に力が入られ、分掌業務を超えた企業活動への参加や貢献は行われず、期待もされていない。汎用的なスキルの社内研修は、例外的にしか行われない。それは必要なスキルを持った人材のリクルートが容易であるし、研修に投資しても、その成果を身につけた人がいつ会社を辞めるかわからないからである。

電気製品を例にとれば、市場志向型は製品を部品に分解してとらえるモジュールの思考である。一つ一つの部品の規格を決め、部品価格を削減すれば、価格を下げるができる。部品に相当するのが従業員である。

組織志向型は、部品と部品をつなぐインタフェースに着目する。会社が疑似コミュニティとなる組織志向型では、ごく自然に情報の交換やチームへの献身が善として共有され、良質のインタフェースができあがる。一方、市場志向型では、個人単位の業績評価を徹底して個々の従業員の独立性を高めれば高めるほど、ワーク・フォースの中のインタフェースは劣化する。

(2) 求められる市場志向型への対応

今日、組織志向型を維持するために必要なコスト負担に耐えられなくなった多くの日本企業で、業績主義、より正確には短期的、定量的業績主義の導入が進められている。

市場志向型思考が日本社会に広がるにつれて、「会社は従業員の仕事と生活を守るために最大限の努力をする。だから従業員も、目の前の損得勘定から離れて会社全体の発展を考える」という、これまでの日本の会社と従業員の契約は機能しなくなる。合理的な従業員は「会社全体の発展を考えることはなく、目の前の損得勘定を考える」。

よく経営された組織志向型とよく経営された市場志向型の企業のどちらのワーク・フォースがより優秀であるか、一般論で答えることは難しい。

しかし、組織志向型の放棄により、そこで成立していた良質のインタフェースは必ず機能を停止する。これまでの経験に慣れて、良質のインタフェースは自然に存在するという前提で、短期的、定量的業績主義を進めていけば、ワーク・フォースの力は必ず落ちる。

例えば、リストラが展開され、自らの担ってきたシステムが採用されなければ職を失う従業員にとって、それが銀行全体にとって望ましいシステムかどうか、きちんと稼働するかどうかは無関係なことである。それは、ロボットの導入に反対した米国の労働者の合理的な行動と正確に対応している。

戦後、会社と従業員の献身や信頼を生み出してきた暗黙の契約が輝きを急速に失うなかで、ワーク・フォースの競争力を維持するためのマネジメントの重要性が高まっている。日本企業にとって、その成否は欧米企業以上

に重要である。なぜなら、日本企業の競争力の大きな源泉がワーク・フォースの優秀性だったからである。それを失えば、競争力はさらに深い海の底に沈んでいく。

2 ワーク・フォース・マネジメントとは

ワーク・フォースの範囲をいわゆる正社員の範囲に限ることは、今日では不適切である。総務省の2002年の調査によれば、役員を除く雇用者に占める非正規従業員の割合は、28.5%となっており、その数は増加傾向にある（図1）。

また、パート社員を雇用している4割の事業所で、正社員と同等の職務・責任を担うパ

ート社員が存在している（表1）。正規従業員と非正規従業員の間は切れ目なくつながってきており、両者を含めた全体をワーク・フォースとしてとらえることがますます重要になっている。

さらに、アウトソーシングの進展を考えれば、アウトソーシングを請け負った企業で働く人たちも含めたワーク・フォースを考察することが有益な場合も多くなる。顧客から見れば、正規も非正規もアウトソーシングも関係ないからである。

したがって、今後の人事戦略は、事業戦略との連携をとりながらワーク・フォースをマネジメントしていく必要がある。顧客視点で考えれば、従来のマネジメントの対象をビジ

図1 正規従業員および非正規従業員の推移

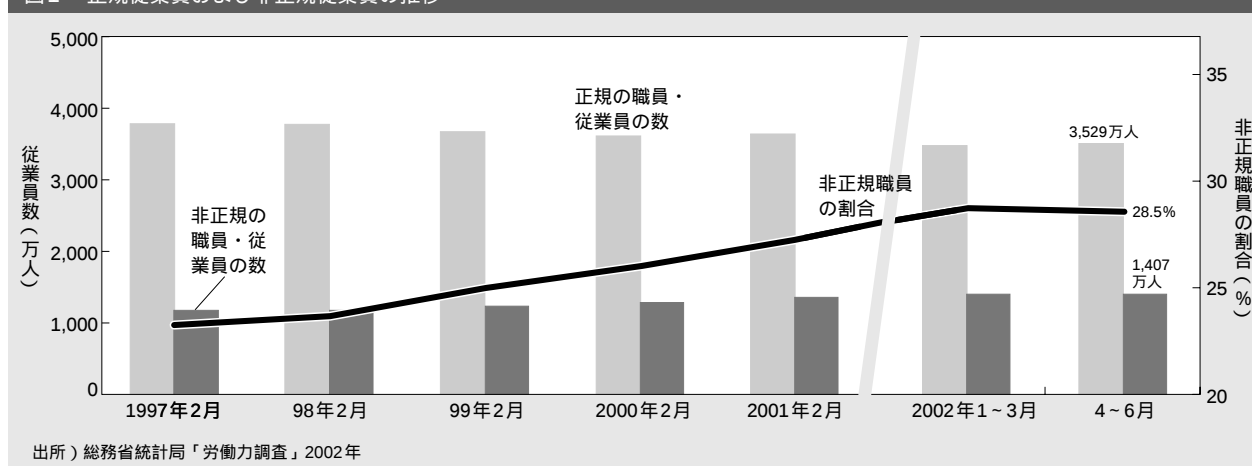


表1 正社員と職務・責任が同じパート労働者の有無とその割合

	パートを雇用している事業場	職務・責任が正社員と同じパートがいる	パート全体に占める割合				職務・責任が正社員と同じパートはいない
			1割未満	1割以上3割未満	3割以上5割未満	5割以上	
製造業	53.6	38.1	33.7	22.6	9.0	34.7	58.2
卸売・小売り・飲食	70.9	41.8	48.2	19.3	10.5	22.0	53.0
サービス業	58.8	42.0	27.5	20.4	8.6	43.5	55.5
合計	56.6	40.7	38.7	19.2	9.6	32.5	55.7

注1) 調査対象は9大産業に属する常用労働者5人以上を雇用する民营、官公営の1万2707事業所で、調査時期は2001年10月

2) パート社員とは、事業所内での名称にかかわらず、1週間の所定労働時間が正社員より短い労働者を指す

出所)『労政時報』3563号(2002年11月22日)

表2 人材マネジメント体系の変容

	人事労務管理 Personnel Management (PM)	人的資源管理 Human Resource Management (HRM)	ワーク・フォース・マネジメント Work Force Management (WFM)
人材マネジメントの視点	●雇用としての労使の視点	●正社員を資源ととらえた視点	●顧客、事業競争力の視点
目的	●労働コスト削減による企業の 利潤最大化 ●時間単位労働による効率化 (労働力のコスト効率化重視)	●人的資源の計画・調達、活用、 開発を通じ、組織目標を達成 (経営的視点)	●価値観の共有 組織目標達成(経営的視点) と従業員ニーズの充足(個人の 視点)の共存 ●ワーク・フォースの最適配分
マネジメントの対象	●正規従業員	●正規従業員 ●非正規従業員(コストのみ)	●ワーク・フォース
企業と個人の関係	●主従	●主従	●対等(契約の概念)

ネスに参画する人材全体に拡大する必要がある。筆者らは、人材を顧客と事業競争力の視点でとらえてマネジメントしていくことを、従来のHRM(人的資源管理)の発展形と位置づけ、ワーク・フォース・マネジメントと呼ぶ(表2)。

ワーク・フォース・マネジメント による人事システム上の変更点

1 正社員主義との決別

従来型の人事システムは、いわば「正社員主義」であった。それは、人事部主導による正社員中心の雇用契約体系、雇用形態別の人事管理——によって特徴づけられている。今後、ワーク・フォース・マネジメントの視点では、これらの特徴が以下のように変わる。

(1) 正社員中心から志向対応型へ

まず、雇用契約体系を正社員中心から志向対応型に変更することである。具体的には、

従来の有期雇用契約の位置づけを、正社員に対する補完だけでなく、市場志向型の人材向けに転換することである。

従来の雇用の枠組みでは、市場志向型の人材は、スペシャリストや契約社員という名の「非正規従業員」という雇用形態で採用されることが多い。その位置づけは、通常、正社員を補完する色合いが強く、特別な技能を持つ専門職的要素から事務サポートに至るまで多岐にわたるが、報酬などの処遇の上限が、実質的に正社員に比べ相対的に低いことがほとんどである。人事戦略が永年勤続を機軸とする正社員主義のもと、非正規従業員はコスト競争力の要として位置づけられることも多い。企業によっては、中途採用者を「準社員」とし、正社員と同様の責任・権限で同じ業務を担当させながらも、「準社員」の報酬は一律で同一年齢の「正社員」の何割と定めるところもある。

このような例に見られるように、企業が雇用形態の枠組みの範囲にとらわれていては、付加価値創出源を見失い、その対価としての

報酬を支払うことができない。

企業が市場志向型の人材をも戦力として活用していくならば、雇用契約の枠組みではなく、付加価値創出でワーク・フォースをとらえるべきである。言い換えれば、正規従業員、非正規従業員などの言葉の分類や発想の概念をなくし、むしろ、単純に長期（あるいは短期）といった雇用契約に言い換える方が適切といえる。

（２）雇用形態別から職種・職能別へ

２点目は、人事管理内容を雇用形態別の管理から、職種・職能別の管理に変更することである（図２）。

顧客の視点やビジネスモデルの観点から、どのようにワーク・フォースを整備するかが、企業の競争力を決定づける。企業は、雇用形態を人材の志向に対応した企業側の契約メニューの１つととらえ、顧客にどのような付加価値を提供するか、事業モデルにいかなる貢献をするか、といった観点で「職種」や「職能」別に管理することが必要である。

今後、企業はますます激しい顧客市場の変

化にさらされ、それに応じたスピーディーな事業転換が必要となる。流動化の進む人材市場の影響を受け、外部市場からの人材の調達が容易になる一方で、必要な人材が自社から流出するリスクも同時に高まるだろう。

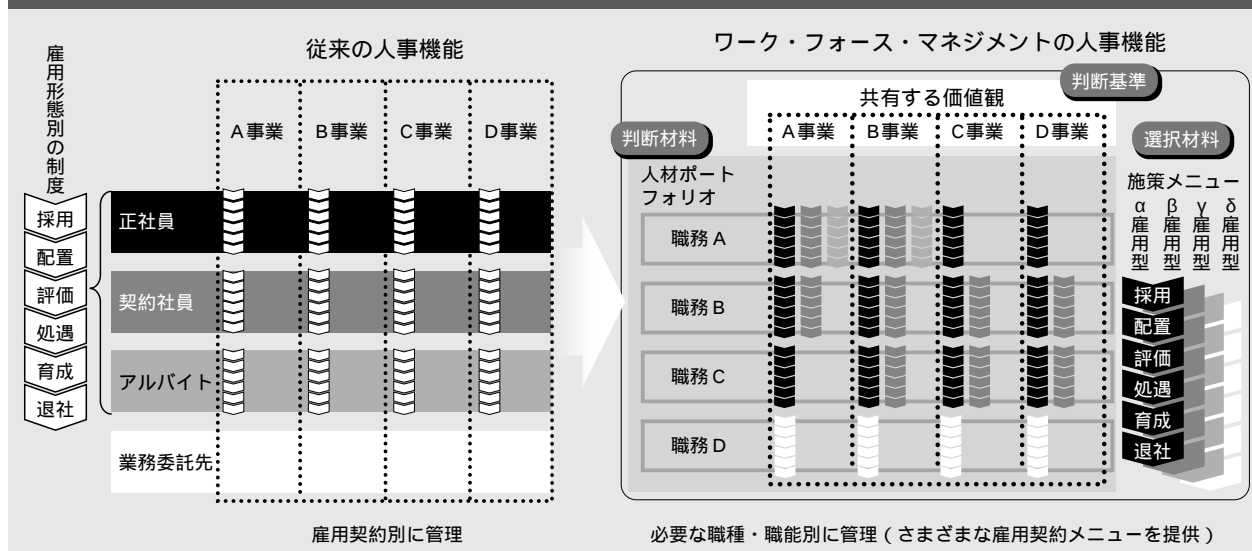
そのような時代に求められるのは、人材配置の機動性である。このような状況下では、雇用形態の把握はあまり意味をなさない。各人材の職種・職能を把握し、ワーク・フォースを職種・職能別の人材ポートフォリオとして管理することで、必要な人材・スキルのマッチングを行い、人材配置の機動力を確保することができるのである。

２ 事業部展開する場合の人事部門の機能

加えて、人材配置の機動性を強化するために、事業部ごとに独立したビジネスモデルを持つような場合には、これまで人事部に集中していた人事権限を各事業部門に委譲することも、一案として考えられる。

その場合、顧客、人材市場の双方に直接的に関与する事業部門が主導的に意思決定する

図２ ワーク・フォース・マネジメントにおける人事管理機能の変化



ことがふさわしい。その際、従来の人事部門の業務には、事業部門に移管されるもの、諸手続きなどルーチン業務としてアウトソーシング（シェアードサービス化）されるものが出てくる。

その結果、人事部門に残るのは、コンサルティング機能と経営サポート機能である。事業部門の人事戦略をサポートし、専門的見地からアドバイスを提供すると同時に、企業全体の人的資源配分について意思決定を下す経営層（取締役会）への判断材料を提供するのである。併せて、企業のスタッフ育成機能を担うことになる。

ワーク・フォース・マネジメントを成功に導く3つの要素

筆者らは、ワーク・フォース・マネジメントに対する明確なポリシーがある複数の企業にインタビューした。異なるワーク・フォースが企業内に混在し、それぞれがいきいきと働き、それが企業の競争力の源泉につながっていると認められる企業（ここではベストプラクティスと呼ぶ）から抽出した成功の要素は、次の3つである。

表3 ベストプラクティスの「共有する価値観」の例

企業名（店名など）	共有する価値観
リッツ・カールトンホテル	「お客様への心のもったおもてなしと快適さを提供することをもっと大切な使命とこころえています」 「我々は紳士淑女に奉仕する紳士淑女である」等
ファーストリテイリング（ユニクロ）	従業員は付加価値を、会社は活躍の場を提供し、交換する
レイズインターナショナル（牛角など外食チェーン）	起業家マインドを持ち、飲食業に従事したい人間が集まり、社内での成長を通して社会に貢献する

共有する価値観があること
明確な人材ポートフォリオがあること
企業と個人の成長を促す新たな関係を築くこと

この3つの要素を併せ持つことで、企業はその地力を発揮する。本稿では、多様なワーク・フォースが参画しながら顧客満足度の高いホテルとしてつねに名を上げられるリッツ・カールトンホテル、競争の激しい量販店のなかでつねに革新的な取り組みをし続けているヨドバシカメラ、ポリシーを持ったマネジメントで急成長をとげたユニクロを主として、それぞれの例に用いながら、その要素を説明する（表3）。

1 共有する価値観があること

リッツ・カールトンホテルのクレド（信条）は、共有する価値観をイメージするのに適している。同ホテルでは、従業員は、顧客に接するときの心構え、行動指針、迷ったときの判断基準をまとめたクレドを携帯している。従業員が顧客と接し、そのさまざまな要求に応えるとき、同ホテルとしてどのように対処すべきかを、クレドを拠り所にして各従業員の判断に委ねることで、顧客満足度が最も高いホテルチェーンというポジションを獲得している。

同ホテルでは、「問題が起こったときにそれに対処する」ための権限委譲は当然のこととして、「このようにした方がお客様に喜ばれる」ことを実行するための権限委譲もなされている。特筆すべきは、従業員だけでなく、リッツ・カールトンのサービスにかかわるリネンサービスなどの業務委託先にまでも、クレドの徹底を求めている点である。

ここで述べている「共有する価値観」とは、社是、社訓、企業理念、ビジョンなどとは一線を画す。決して、従業員の思想を統制するもので、美辞で飾ったお題目でもない。働く人の行動の端々にその企業「らしさ」が自然に体现され、彼らが自律的に判断し、動いていることこそが、「共有する価値観がある」状態なのである。

製造業であれば、製品自体が顧客へメッセージを運ぶ媒体にもなりうるが、サービス業ではそうはいかない。最高品質のサービスをお届けする、お客様の満足をお約束するといったメッセージは、従業員が届けなければならない。共有する価値観があることとは、企業から発せられる顧客へのメッセージが明確であることともいえる。

2 明確な人材ポートフォリオがあること

ヨドバシカメラの場合、その店頭には、「正社員」、人材派遣会社からの「派遣社員」（販売プロと呼ばれる）、取引先メーカーからの「応援社員」（自社製品の販売を主目的とする）がいる。正社員には販売業務だけでなく、スタッフ業務もあり、将来的には店長や経営幹部になることが期待されている。

一方、販売プロは、担当ジャンルの商品群に精通し、顧客ニーズに最適な商品を推奨する力を持っている専門家である。彼らは販売自体のプロであり、ともすれば、正社員だけでは特定商品群に対する知識不足のために推奨メーカーに偏りが出るともいえる。販売プロは、豊富な知識で質の高いサービスを提供する専門家であるがゆえに、同じ業務

の正社員より多くの報酬を手に入れている場合もある。

労務管理の観点だけからいえば、すべて正社員で必要スキルを賄い、同一賃金テーブルで管理するのが容易であろう。しかし、多様化する必要スキルや働く側の志向、コスト効率化の観点からそれができないことを前提とすれば、異なる雇用形態の参画者を、期待する役割や将来のキャリアパスに応じてグループ分けし、効果的にマネジメントしていくという考え方が必要である。

3 企業と個人の成長を促す 新たな関係を築くこと

従前から雇用契約という言葉も制度もあるが、多くの企業における運用の実態は、契約と呼ぶには程遠い。筆者らは、本稿で言及する「企業」と「個人」の関係を「新たな関係（New Contract）」と呼びたい。企業側にも労働の搾取や雇ってやっているという風はなく、従業員側にも雇われ人根性や会社を食い物にするフリーライド（ただ乗り）がない、そのような関係が必要なのである。

ユニクロ（ファーストリテイリング）の例を見てみよう。同社の松岡保昌人事担当執行役員は、「会社と個人の関係は『人と企業の価値の交換』である」と述べている。企業は従業員に働く「場」を提供するのであって、その見返りに従業員の創出する付加価値を受け取る。従業員は働く「場」を活かして付加価値を提供する見返りに、自己実現を図っていくのである。

ユニクロは、人事制度のポリシーが一貫している。汎用的なスキルを得る研修や後払い型の金銭的インセンティブによって社員をリ

テンション（保持）するのではなく、自己成長のできる魅力ある仕事の「場」を提供すること自体で従業員に報いると考えている。すなわち、企業も従業員も互いに選別しあい、契約で結ばれている。

ワーク・フォース・マネジメントのアプローチ

1 共有する価値観の可視化

（１）経営理念が中長期的に目指す企業の姿と合致しているかを確認

経営理念とは、行動レベルで共有される価値観の源となるものであり、社是・社訓や企業ミッションなどを含む概念である。

価値観の可視化を行うに当たって、まず既存の経営理念が今後中長期的に目指す企業の姿と合致しているかを確認することが必要である。社是・社訓や企業ミッションは、通常高い抽象度で記述されることから、時代の変化から取り残されることはないと思われるが、ここでのズレは致命的であるため、必要があれば思い切って既存の経営理念を見直すことも行うべきである。

経営理念の見直しにおいては、企業の歴史を振り返るアプローチが有効である。顧客への価値提供が、どの領域で、どのような形態で行われてきたのかを改めて認識することは、経営者の単なる願望ではない経営理念を構築するために欠かせない。

なお、顧客への価値提供というとき、「顧客に何を提供するか」という供給側の論理ではなく、価値提供の結果「顧客にどうあってほしいか」という需要側の論理で考えることで、企業ミッションはより鮮明になる。

（２）経営理念を起点に従業員に求める行動基準に展開

経営理念を行動基準となるレベルまで具体化するために必要なプロセスは、以下の通りである。

企業の価値の源泉を調べる。

経営陣から価値の源泉（顧客との接点）までの従業員間の価値の連鎖を調べる。

従業員がどのような行動で顧客に価値を提供しているかを調べる。

今後の企業のありたい姿（これは事業戦略に反映されるはず）と照らし合わせた場合に、上記の 、 、 を再度定義し直す。

価値観を可視化することとは、上記のような過程を経て、価値観をさまざまな役割を持つ従業員の行動基準へと落とし込んでいく作業にほかならない。

ある程度の歴史がある企業であれば、従業員の働きぶりに関して、いわゆる伝説として語り継がれるものがあるだろう。この伝説と経営理念との関連を明らかにすることは、価値観を可視化する作業そのものである。

最後に、この一連のプロセスにおいて、全社で共有すべき価値観を最終的に決定するのは、経営者であることを忘れてはならない。従業員参加型のプロジェクトとして、この過程を進めることも１つの選択肢ではある。しかし重要なのは、従業員の意見の多数決ではなく、大いに議論したうえで、最終的には経営者が決断することである。

2 ワーク・フォースを最適配分する仕組み

ワーク・フォースの最適配分とは、顧客へ

の価値提供において、最大の価値を最小のコストで提供できるよう人材が配置されていることを指す。

「正社員」や「非正規社員」という区分がもはや意味をなさなくなっているなかで、企業の価値提供プロセスの理解と、それを遂行する人材を、「個人」と「成長」という視点を強く持ってマネジメントする仕組みが必要となっている。

(1) 人材ポートフォリオの構築

顧客が最も価値を感じる場所に企業は最もコストをかけるべきである。これは事業戦略において、競合他社との差別化を実現するための基本的なスタンスである。

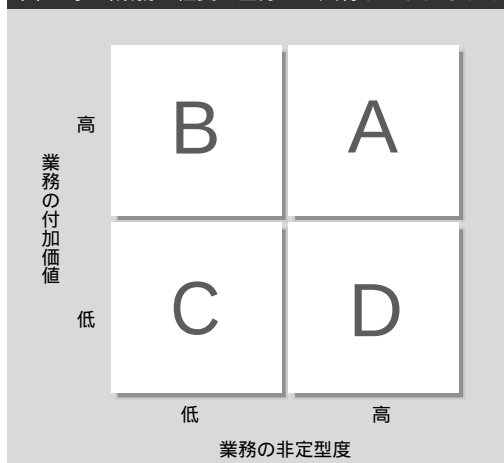
そして、この価値の源泉としての重みがより人材へとシフトするなかで、個々の人材の能力開発も含めたトータルな処遇、すなわち個人のキャリアパスを見据えた処遇を行っていくことが重要となる。

このような処遇が全社員一律の同じ内容になることは効果的ではないし、現実的でもない。そこで、従業員に期待する価値やそれを創出するための役割に応じてグループ分けすることが必要になる。このグループ分けを人材ポートフォリオと呼ぶ。

このポートフォリオをどれくらいの細かさで区分するかという問題がある。これは、後に述べる人材マネジメントの体系との整合性から考えると、いわゆる職務分析のような細かな分類を行う必要はないし、細かすぎると柔軟性を欠いてしまう。場合によっては、職種区分もポートフォリオととらえることができる。

ここでは、担当する業務の性質に基づき、

図3 担当業務の性質で区分した人材ポートフォリオ



2 × 2 で4区分した場合の人材ポートフォリオを例にあげてみる（図3）。

この図で、横軸の非定型度が高いと、さまざまな局面での判断が必要となり、業務を遂行するために多種のスキルが必要になる。縦軸の付加価値は、顧客につながる価値提供の連鎖におけるプロセスごとの付加価値の大きさを示している。すなわち、競合他社と比べて顧客に強く訴求する点を生み出すプロセスが、最も付加価値の高いプロセスである。

4つに区分された領域は、それぞれ次のような特徴を持つ。

人材A：付加価値・サービス提供の顧客接点にいる人材が属す。特にソリューションサービスを提供する業種では、事業の価値創出プロセスにおいて最も重要となる。

人材B：高い成果を出し続ける研究者などのプロフェッショナル人材がイメージできる。このような人材が多数いる企業は非常に強い競争力を備えている。

人材C：低い付加価値といえども、事業全体の価値創出において不可欠なプロセスは存在する。自社内でこのプロセスを保

有する場合には、徹底した標準化、マニュアル化による業務遂行が必要になる。

人材D：事業全体の価値創出に不可欠であっても、そのプロセスが非定型で煩雑なものだと、それを担う人材はモチベーションを抱きにくい。この領域の人材が不要となるように、業務プロセスの再設計を優先すべきである。

むしろ、この人材ポートフォリオは不変のものではない。企業全体の戦略や事業の成長度合いに応じて異なるものとなる。また、人材が成長することで、このポートフォリオ間の個人移動も起こってくる。

(2) 人材ポートフォリオに応じた 人材マネジメント体系の構築

企業が顧客への提供価値を効果的に高めていくには、人材ポートフォリオのそれぞれにおいて、従業員がその能力を最大限に発揮することが求められる。そのためには、人材の採用（入り口）から退社（出口）を通じて、企業側の個々人に対する人材ポートフォリオの区分内での成果の高め方に対する期待と、個々の人材の志向・希望とのマッチングが必要となる。

すなわち、従来の人材マネジメントよりも、「個人」と「成長」という2つの視点をより強く意識したマネジメントが必要となる。「個人」の視点とは、個人ごとの働きがいやスキルに着目することであり、「成長」の視点とは、個人をある一時点でとらえるのではなく、中長期的な時間軸のもとでとらえることである。

先に例示した人材ポートフォリオに当てはめると、企業にとって最も重要なのは人材A

である。この領域の人材は、その判断局面が多岐にわたることから、より経営理念に近いレベルで価値観を共有することが必要である。また、他のポートフォリオの人材に対して、企業の価値観を浸透させていく役割も有する。

この人材Aには、長期的なリテンションを行うことが必要である。金銭による高い報酬はその1つの要因であるが、それだけでは必ずしも十分ではない。企業という場で自分が成長を実感できることが、本人のやりがいにつながっていることが多い。この意味では、十分な育成機会と、その能力を発揮する機会を計画的に提供していくことが必要になる。能力を発揮する機会を社内に限定しないというのも1つの戦略である。

人材Cに対しては、中長期的な将来での自己実現よりも、むしろ日常の業務における達成感を実感させる環境が重要となる。また、価値観の共有も具体的な行動レベルで行うことが必要である。

このように、顧客から見た価値に応じて従業員への処遇を決定するためには、企業と個人との関係を従来と大きく変えなければならない。従業員が成長し自己実現をする場を提供するという企業側の価値と、顧客への価値提供を行うことで企業経営に貢献するという従業員側の価値を、等価に交換し合う関係を築いていくことが必要になる。

社会構造が大きく変容しつつあるなかで、従業員にとってはその志向と就労のバランスがとれ、企業にとっては従業員の生み出す価値に応じた報酬を提供するという関係が、双方のパフォーマンスを最大化する。

企業と従業員の 新たな契約の確立

戦後の大争議が経営と従業員の建設的な和解で終結してのち、日本企業はワーク・フォースについて明示的に考察することはなかった。日本の従業員は、なぜ献身的に働くのかという問いに対して、日本人の性格や、和の精神、農耕民族などの疑似科学的な説明で満足していた。しかし、戦前の経営史を少し見れば、こうした説明に何の根拠もないことは明らかである。戦後の献身的な従業員は、会社が対価を支払うことによって得ていたものである。

それを可能にした環境が多くの企業にとって過去のものとなった以上、ワーク・フォースの競争力を保つために、企業と従業員とのフェアで履行可能な新たな契約を構築する

ことが、日本の人事部門の課題である。

兵器や楽器は買ってくることができる。戦術もまねできるだろう。しかし、チームとして練度の高い部隊や楽団は自ら作り上げるしかない。ワーク・フォース・マネジメントの優劣は企業の競争力そのものである。

著者

小原一樹（おはらかずき）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営改革、人材変化を通じたチェンジマネジメント

中田浩司（なかたひろし）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営戦略策定など

若友千穂（わかともちほ）

経営コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は行動変革、組織人材活性化