

人口減少と人材流動化が進む時代の人事をどうする？

日本の人的資源管理の課題と成長・立て直しの方策を探る／人・ヒト問題研究会シリーズ

1 職場の関係性を再構築する方法論 ～ソーシャル・キャピタルに注目せよ～

首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授 西村孝史

1 人材マネジメントの転換 人々が得たもの・失ったもの

日本の人材マネジメントは、社員区分の多元化、成果主義の浸透、ビジネスの高付加価値化など、転換期にある。特に最初の2つは、人事部門にとって社員区分制度の多元化と社員格付け制度の変更になるため大きな意味を持つ。なぜなら社員区分制度と社員格付け制度は、人事制度の基盤であり、パソコンでいうOS（オペレーティングシステム）だからである。OSの変更に伴い日本の人材マネジメントは今、基盤が揺らいでいる。

人材マネジメントの基盤が揺らぐなかで働く人々が得たものと失ったものがある。

まず、得たものは、働き方の自由度である。企業が就業形態を多元化させることで個人の働き方の選択の余地は広まり、政府もそうした働き方を後押ししている。

働く人々が得たもののもう1つが、公平性である。本人の成果に応じた給与がもらえるというルールは、誰の目にも明らかで反論することが難しい。そのためこれまでの職務資格給や年功給よりも歓迎

迎えられる向きがある。

反面、働く人々から失われたものもある。1つが、人材育成機能である。労働政策研究・研修機構の2006年の調査では、ここ5年で起きた職場の変化として「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」（51.3%）が「進捗管理が厳しくなった」（54.7%）に次いで多い。成果主義が普及する前までは1番手が仕事で忙しいときは、2番手にその仕事が回り、2番手は仕事を通じて経験を積むというOJTが機能していた。実は職能資格制度が、そうした育成を可能にしていたのだが、成果主義の浸透とともに職場のOJT機能も低下しつつある。

働く人々が失ったことのもう1つは、職場の一体感である。社員が多様化すれば、それだけ1つの方向に歩ませることが難しくなるし、そもそも従業員の多様性が増すと、インセンティブの反応度合いも個々に異なるため、一体感を引き出すことが難しい。また、成果主義は、悪い意味で職場の仲間同士で競い合う雰囲気を高めてしまう副作用も報告されている。

2 新時代の職場の作りこみ 職場の資源を掘り起こす

人材マネジメントの変化によって職場が失ったものを取り戻そうとしているのが多くの日本企業の姿である。その証左に各種団体の会社ランキング調査や、政府が旗振りを始めた健康経営には、職場に関する内容が含まれ、多くの企業が関心を寄せている。

そうした職場機能の1つとして注目されているのがソーシャル・キャピタル（社会関係資本）である。ソーシャル・キャピタルとは、諸説あるが、堅苦しくいうと「関係性の中から得られる資源」であるとか「他者からの助けが得られる関係性」を指す。ビジネスの現場だと「人脈や職場での関わり」と表現したほうが分かりやすいかもしれない。

一般的にソーシャル・キャピタルが高い職場は、離職率が低く、職場のモラルが高いとされており、今、ソーシャル・キャピタルのある職場をいかに構築していくかが、日本企業の組織力を高めるための喫緊の課題である。ただし、注意していただきたいのは、古き良き日本企業に戻ることを主張しているわけではない点である。先にも述べたように日本の職場の風景は確実に変化しており、新しい職場の編成方法が求められている。



西村 孝史 (にしむら たかし) 首都大学東京大学院 社会科学部経営学専攻 准教授

メーカーにて人事に従事後、大学院に進学。2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。商学博士（一橋大学）。徳島大学、東京理科大学を経て2013年より現職。専門は、人的資源管理論、組織行動論。主な研究テーマは、ソーシャル・キャピタル、戦略人材マネジメントなど。最近では「職場」機能の再認識と現場人事（『人事の潮流』所収、経団連出版編・2015年）、「ミドルマネージャーの戦略的役割 階層性と時間差効果」『一橋ビジネスレビュー』収録予定（2016年夏号・西岡由美との共著）などがある。

3 ソーシャル・キャピタルを高める3つの方法

職場のソーシャル・キャピタルを高めるには3つの方法がある。

1つ目の方法は、職場レベルでの職務設計である。自らの仕事が1人で完結せず、周囲の人の出来栄えに影響を受けることを相互依存性というが、ソーシャル・キャピタルを高めるためにあえて相互依存性を作り出すことで、関わり合う状況を意図的に形成していくのである。ただし、相互依存性を高めすぎると、自らの手で仕事を成し遂げたという仕事の達成感を得られにくくなるので、相互依存性と自律性のバランスが求められる。

2つ目の方法は、人事施策である。人事施策には、職場の一体感を強める施策と、よい意味で緩める施策の2種類が存在する。例えば、目標管理は個々の目標だけでなく、部署やチームとして目標を入れることで職場の一体感を強める施策の1つである。また、人事異動は職場の異質性を高め「ウチ」の職場という凝集性を低下させる方法の1つである。人事部門は、異動を通じた異動対象者のキャリア形成にのみ注目しがちであるが、対象者が異動して抜けた職場に何が残り何がなくなるのか、反対に異動先には何がもたらされる

のか、といった組織論的な観点から考えると、ソーシャル・キャピタルを高めていけるだろう。

3つ目の方法は、上司のマネジメントである。従業員が自分の会社や職場をよいと感じるか否かは、上司の人材マネジメントによるところが大きい。ある調査結果によれば、現場で育成がなされていない場合に従業員がその職場を「ブラック」だと感じる度合いが高まるという。ここでいう上司のマネジメントとは、いわゆる現場の人材マネジメントの運用レベルの話である。第1の方法も、第2の方法も、上司が実際に職場を切り盛りし、部下の声に耳を傾けるという点に依存する。

職場には「達成感」「成長感」「連帯感」「公平感（納得感）」「安心感」など様々な資源が存在している。自分の職場には何が足りないのか、それを高めるには人事を含めて誰が何をしたらよいのかという視点から職場を再設計する視座が求められる。査定の得点配分やノルマの予算だけが上司の持つ資源ではないのである。

4 既存の尺度にこだわらず人事のKPIを再設計する

最後に、職場のソーシャル・キャピタルを高めるために人事部門が何を考えるべきなのか簡単に触れておきたい。人事として現場の

ソーシャル・キャピタルが高いことを示す指標（KPI：Key Performance Indicator）は何か、という点である。KPIが、本当に職場が求めているものを表しているのかを考える必要がある。残念ながら多くの人事が離職率や従業員満足度といった“定番の尺度”に頼りすぎており、結果として職場に本当に必要なものが測定できていない。もちろん離職率や従業員満足度を見ることも悪くはないが、離職率ならば「誰の」離職率なのか、従業員満足度ならば「どの部署」のものが基準なのか、それが「どの程度」ならばよいのかも含めて検討する必要がある。

また、既存の“定番の尺度”にこだわる必要もないし、職場のソーシャル・キャピタルが適切に捕捉できるのであれば、自社オリジナルでも構わない。例えば、健康経営が盛んになりつつある今、単純に心の病を持った従業員の割合だけでなく、そうした従業員の復職率や再発率に注目したほうがよいかもしれない。そこに職場の強さが垣間見えるからである。あるいは何かしらの職場の資源に注目した指標を作成してもよいかもしれない。

企業が職場を再編成していくとき、人事もまた現場と一緒にモノサシから作り上げていくことが求められている。