

特集 21世紀産業社会への挑戦
人的資源活用の新たな課題

関本昌秀

1. 経営環境の変化と経営革新

今日、わが国は激動の時代を迎えております。政治の分野にしる、経済の分野にしる、社会の分野にしる、そしてまた経営の分野にしる、これまで有効に機能してきたシステムや制度が、環境変化の影響を受けてシステム疲労、制度疲労を産み出し、機能低下あるいは逆機能するような状況が出現してきております。これに対処するため上述のさまざまな分野において「変革」が強く求められてきております。現在進行している変革は、少し大袈裟に表現すれば、明治維新や終戦時の変革に匹敵するほどの大きな変革であるといえます。本日の講座のテーマである人的資源管理の分野においてもその例外ではありません。

2. わが国の人的資源管理にインパクトを与える環境変化

(1) 注目すべき 18 の環境変化

では、わが国企業の人的資源管理に大きなインパクトを与える環境変化として、どのような変化に注目しておかなければならないでしょうか。私は少なくとも表1に掲げたような18の環境変化が、どのような形で起ってきており(現状認識)、またこれから先どのような形で起ってきそうか(近未来予測)に注目し、さらに、それらの変化がわが国企業の人的資源管理にどのようなインパクトを与えるかを分析して、その変化に対する適切な対応策を考えていくことが非常に大事であると考えております。

表1. わが国企業の「人的資源管理」にインパクトを与える環境変化

- | | |
|----------------------|--------------------------------|
| 1. 経済成長の鈍化 | 11. OA化とME化の進展 |
| 2. 発展途上国の追い上げと競争の激化 | 12. 情報通信システム化の進展 |
| 3. 産業構造の転換 事業構造の変革 | 13. 従業員の価値観の変化と多様化 |
| 4. 産業の空洞化現象 | 14. 女性の職業意識の変化と職場進出 |
| 5. 市場の多様化と個性化 | 15. 雇用形態の多様化 |
| 6. 高齢化・少子化時代の到来 | 16. 組織ストレスの強化とファミリー・ダイナミックスの変化 |
| 7. 高学歴化社会の到来 | 17. 産業民主主義の新展開 |
| 8. 知識社会への移行 | 18. 経営のグローバル化と外圧の強化 |
| 9. 情報社会の到来 | |
| 10. 技術革新の加速化と老化現象の発生 | |

私に与えられた時間からして、いまこの18の環境変化のそれぞれについて、その変化の様相、その人的資源管理に与えるインパクトの内容、そしてその変化に対する対応策を語ることは無理ですので、近年その重要度を増してきた(1)産業構造の転換にともなう事業構造の変革(2)情報通信システム化の進展(3)従業員の価値観の変化といった3つの環境変化を取り上げ、それについて話を続けさせていただきます。

(2) 産業構造の転換にともなう事業構造の変革

近年わが国の産業構造は重化学工業中心の構造から環境、エネルギー、健康・医療、生活・文化、教育、レジャー、セキュリティ、運輸・コミュニケーション、コンピュータ・ソフト、情報サービス等々といったサービス産業中心の構造に変化してきています。いわゆるソフト経済化、サービス経済化が進展しているのです。

この変化にともなって、今日わが国の企業は事業構造の変革を迫られており、既存の主力事業とは異なった新しい事業分野に積極的に多角化を図っております。会社によっては何が本業か、何が周辺事業かの区別がつきにくくなっている会社もあります。なかには本業と周辺事業が売上げ高や利益の面で逆転してしまっている会社も出てきています。

このように多くの先進企業は、既存の主力事業を中心とした収益性、安定性、成長性重視の経営から、価値創造、人間性、社会性重視のニュー・ビジネスの経営に転換することに挑戦しております。

他方、高度成長期においては、規模の優位性が高い経済効率性を生み、多大の利益を

上げることができました。そして、その上げた利益は拡大再生産に振り向けられ、さらなる規模の拡大をもたらし、それによって市場の寡占化が進行しました。しかし、いまや顧客ニーズの個性化・多様化や製品ライフサイクルの短縮化などの環境変化によって、単独の商品やサービスで大規模な市場を確保することは期待できない状況になっております。つまり拡大再生産による利益の拡大が非常に難しい時代になってきております。これからは規模の小さい、ライフサイクルの短い市場を相手に経営を展開していくということが当たり前になってくると思います。このような市場では、製品やサービスの差別化ポイントが鮮明でないものは事業として成り立たなくなります。そして、その差別化を優位なものとするためには高度の専門性や技術、それに創造性というものが不可欠であります。要するに、これからの事業展開は、規模の大きい市場を対象にした大量生産、大量販売型の事業展開ではなく、いくつもの小規模の市場を対象に、創造的アイデアと自社のコア・コンピタンスを活用して創り出された高付加価値の製品とサービスを、つぎつぎと事業化していくが必要になってきます。

(3) 情報通信システム化の進展

情報化の進展、特にコンピュータを利用した情報通信システムの発達という環境変化はこれからの経営の在り方、組織の在り方、人事の在り方に大きな革新をもたらすものと考えられます。誰でもがパソコンを使って瞬時に広範で多様な情報を容易に入手できます。それによって情報の共有化が促進されます。また、組織内においては職階層が削減され、部門間の壁が取り払われ

ます。さらに、情報通信システムの発達にともなって、自社の事業やプロジェクトの推進に必要な知識、技術、情報、人材等を何から何まで自社で保有し、開発し、蓄積し、管理し、共有化する必要がなくなってまいります。情報通信ネットワークを社内外に張りめぐらせることによって、社内はいうに及ばず、社外の知識、技術、情報、人材を獲得し、それに依存して事業やプロジェクトを推進していくことが可能になってまいります。株式会社ミスミのネットワーク型組織やオープンポリシ(持たざる経営、リソースの外部共有化)は、まさにこの考えを実践したものといえるでしょう。

このように、これからの企業経営では、企業内部の各部門の境界線を越えて、多様な能力と資質、いいかえるならば各部門あるいは各個人の異質の専門性を結合することによって、新たな付加価値を生み出していくことが大事になってきます。さらに、企業の枠を越えて、自社にないあるいは自社と異なる知識、技術、情報、人材等を所有している他企業やその企業の専門家と、パートナーシップの関係を結び、新たな付加価値を生み出していく「協働的ネットワーク」を構築していくことが重要になってきます。このようなことが今日情報通信システムの発達によって、容易に出来るようになってきています。要するに、以上に述べたような戦略的ネットワーキングとネットワーク型組織をベースにした新しい経営システムを早くかつ巧妙に構築した企業が、新事業の展開において優位な立場に立てるのではないかと思います。

(4) 従業員の価値観の変化

従業員の価値観の変化もまた、経営の在

り方や人的資源管理の在り方に革新を迫る大きな力となっております。わが国においても現在、団塊の世代以上の従業員と若手および中堅層の従業員との間には勤労観、職業観、会社観、社会観、家庭観、個人生活観等に関して大きなギャップがみられること、そして大勢としては、旧世代の価値観や意識は年々若い人たちの価値観や意識の方向に徐々にではあるが変化していることが、いくつかの調査によって指摘されています。

では、人的資源管理の革新という問題を考えるとき、どのような従業員価値観や意識の変化を頭に入れておかねばいけないだろうか。

私は、かつて米国のある先進企業を訪問し、人事部長とこの問題について討論したことがあります。そのときその人事部長は米国においても昨今従業員の価値観や意識が変化してきており、従来の人的資源管理のやり方では通用しなくなってきていると云っておりました。そして、最近の米国労働者にみられる価値観や意識の特徴として、次のようなものをあげておりました。それは、

- ① 独立性や自主性を強く求める。他方、厳密に管理され、コントロールされることを嫌う。
- ② 創造的でありたい。創造力を発揮する場と機会を得たいと願う。
- ③ 企業や組織の計画・運営に参加したがる。
- ④ ものごとを知りたがり、聞きたがる。(例えば、会社の経営方針や現状、それが自分らの仕事や処遇に及ぼす影響、社内における自分の将来のキャリア・パスなどについて知りたがる)
- ⑤ 新しいことを知りたがり、学びたがる

- る。
- ⑥ 報酬へのモチベーションが強い。とくに給与についての期待が強い。
 - ⑦ 生活の質を向上したい, 質の高い生活を享受したいと願う。
 - ⑧ フランクで明るい組織文化を求めらる。
 - ⑨ 地域指向が強くなってきている。
 - ⑩ 利己的, 自己中心的になってきている。

といったものでした。このような変化はなにも米国に限ったことでなく, 日本でも同じような変化が現在起っているのではないのでしょうか。

さらに, 日本の場合について付け加えますと, 勤労観(働く目的)が昔とはだいぶ違ってきています。私の行った調査によりますと, 自分の持てる力を「企業や社会の発展のために役立てたい」から働くといった使命感型の勤労観を持つ者がどんどん少なくなり, それに代って「経済的により豊かな生活を送りたいから」働くといった経済的ニーズ充足型の勤労観を持つ者が増えてきております。また, 20代の若年従業員の間では「仕事を通じて自分の力や可能性を試してみたいから」働くといった自己実現型の勤労観を持った者が35%強もみられません。

それからもう一つ。組織への帰属意識も20年前とはだいぶ異なってまいりました。伝統的な「忠誠心型」の帰属意識を持つ人は, 45歳以上の人びとを除いてはきわめて少なくなり, それに代って「組織依存型」の帰属意識(組織に従属・安定を求め, それにぶら下がってほしいがための帰属意識)を持つ人が多くなってきています。一方, 20代と30代前半の若年・中堅層従業員の間で

は, 「功利型」の帰属意識(この組織から得るものがある間は帰属していたいという, 功利的判断に基づく帰属意識)や自己主体型の帰属意識(組織の目標, 規範, 価値観に共鳴できる等自己の主体的状況判断に基づいて湧いてくる帰属意識)を持つ人が, 他の年齢層に比して多くみられます。さらに, 20代前半および後半の若者の中には上述のいかなる型の帰属意識も持ちあわせない人(帰属意識稀薄型)が20~23%もみられます。

従業員側に以上に述べてきたような価値観や意識が顕著になるにつれて, 企業側もこれに前向きに対応していかざるをえなくなってきております。それを怠ればモラルや生産性が低下したり, 労働関係が悪化したり, あるいは離職率や欠勤率が高まる恐れがあります。

以上, わが国の企業の経営・就中人的資源管理に大きなインパクトを与えられと思われる環境変化の中から産業構造の転換にともなう事業構造の変革, 情報通信システム化の進展, 従業員価値観の変化の3つを取り上げ, その概要を述べてまいりました。

3. 人的資源管理に対する パラダイムの転換

現在わが国の企業は, 前項の表1に掲げたようなさまざまな環境変化に直面し, その対応に苦慮しています。高度経済成長期の環境に適合するように設計・運用されている従来の人的資源管理のシステムが, 変化した現在の環境に合わなくなり, いろいろな面で矛盾と葛藤を引き起しております。このような状況に対処するため, 各企業は自社の人事制度や人事慣行をひとつひとつ

見直し改善を図っておりますが、いまや矛盾を露呈した制度や慣行をひとつひとつ取り上げ絆創膏貼りのな対応をしているのでは不十分です。それでは抜本的な解決は導き出せません。いまやらなければならないことは、もっと根底から人的資源管理のシステム全体を問題にし、諸制度や諸慣行の相互関係性をも念頭におきながら、システム全体として変革を図っていくことが必要です。

それにはまず人事哲学を明確に設定することから始めねばなりません。現在、わが国の大手先進企業では「人間尊重」「個人尊重」を企業の人事哲学として掲げているところが多くみられます。これはまさに21世紀の人事哲学としてはふさわしいものであり、また、現在あるいはこれから先に予想される経営環境にも適合する人事哲学ではないかと思えます。

つぎに、人的資源管理に対するパラダイムを転換することが必要です。従来のパラダイムは高度経済成長期の経営環境を前提

として形成されたものであり、現在の経営環境にはそぐわないものになっております。そこで現在の経営環境に適合するようにパラダイムを転換することが必要です。表2は従来のパラダイムを今後どのように転換すべきかについての私案を表示したものです。

パラダイムの転換ができたら、そのパラダイムに基づいて、個々の人的資源管理の制度や慣行を設計していくわけですが、その際、人的資源管理全体のシステムということをつねに念頭におきながら個々の制度や慣行を設計していくことを忘れてはならないと思います。

4. 人的資源活用に関する新たな課題

これまで、わが国の人的資源管理にインパクトを与える環境変化、およびそれに対処するための人事哲学の明確化とパラダイムの転換の必要性について述べてきましたが、これから先は少し具体的な人事課題に

表2. 人的資源管理に対するパラダイムの転換

〔 従 来 〕	〔 今 後 〕
量志向の経営	質志向の経営
生産性・収益性・成長性重視	創造性・人間性・社会性の重視
効率至上主義(標準化・画一性)	個々人の多様な価値の追求
同質性の強調	異質性の強調
従業員のキャリア・プランの重視	従業員のライフ・プランの重視
組織ニーズの優先的 pursuit	組織ニーズと個人ニーズの調和の追求
労働の場としての企業組織	自己実現・自己成長の場としての企業組織
組織への従属・安定	組織からの独立・自立
年功主義・属人主義	成果主義
同調と責任回避	自由と自己責任の強化

話を移し、これまで人的資源管理の面で比較的進んだ対応をしてきた大手先進企業が、現在どのような人事問題と取り組んでいるかをお話してみましょう。

これらの企業がいま強い関心をもって真剣に取り組んでいる人事課題は次の6つです。それは(1)組織のスリム化と人件費コストの削減対策(2)アウトソーシングの有効活用(3)セルフ・マネジメントを促進する環境作りとシステム構築(4)階層組織からネット・ワーク組織への移行問題(5)公正な評価と処遇システム(能力主義・成果主義)の構築(6)新しいビジネス・リーダーの計画的育成の6つです。

残念ながら、講義の時間が残り少なくなってきておりますので、これらの課題の全部について触れることはできません。そこで以後は(1)(2)(3)の課題に焦点を絞ってお話をさせて頂きたいと思っております。

(1) 組織のスリム化と人件費コストの削減対策

人件費コストの削減という意味からも、また従業員業務の効率化という意味からも、さらにはモラルの高揚や中核人材の育成という意味からも、組織のスリム化ということは、今日きわめて重要な人事課題と考えられております。

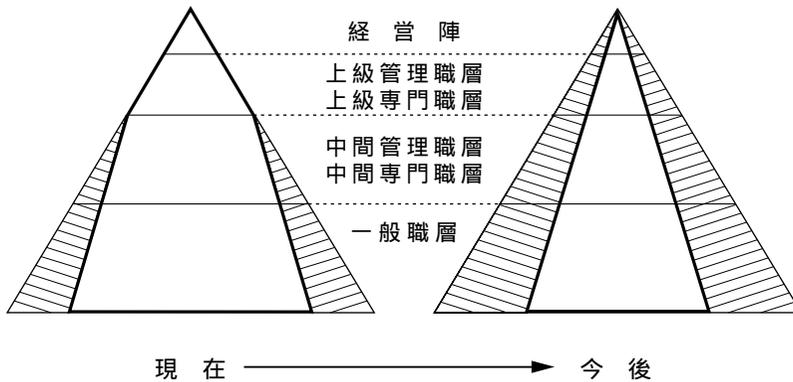
皆様御承知のように、日本企業の賃金は欧米先進国の水準に比べて遜色ないほど高い水準に達しており、加えて近年急速な高齢化にともなって法定福利費が増大し、各企業とも経営に及ぼす人件費インパクトが大きな問題となっております。例えば、つい先頃日経連から発表された「平成八年度福利厚生費調査」の結果によりますと、現金給与総額、福利厚生費(法定福利厚生費と

法定外福利厚生費)通勤費用、安全衛生費、退職金の合計は1人当り年間8,303,064円であり、その中法定福利厚生費は1人当り年間734,796円を占めておりました。これは前年とくらべると4.4%の増加になります。法定福利厚生費の増大傾向はこれから先も続いていくことは確かです。

企業はこのような人件費インパクトを少しでも緩和しようと、さまざまな対策を考えております。雇用調整の実施、中高年従業員を対象にしたリストラ、子会社や取引先への出向、他社への就職斡旋機関の設置、成果主義賃金体系への移行、年俸制度の導入、定昇の廃止、早期退職制度の導入などはその代表的な対策例ではないかと思っております。

これらの対策と並行して行われなければならないのが組織のスリム化であります。ひと頃エンジニアリングという言葉が流行しましたが、組織や業務を見直して余分な部分を統廃合していく、業務を効率よく再構造化してみる、また、全業務を中核業務と周辺業務とに篩い分けし、周辺業務は出来る限り外部委託や人材派遣やパートタイマーなどに委ねるなどして組織のスリム化を図り、それによって正規従業員の数を抑え、総人件費の増大を防ぐという対策も多くの企業で検討されています。

なお、現段階では、周辺業務として位置づけられ、外部委託や人材派遣やパートタイマーなどに委ねられている業務は、主に一般職レベルの業務に限られていますが(ときたま中間管理職・専門職クラスのある種の業務を周辺業務に位置づけている例もみられる)、今後は上級管理職・専門職クラスや役員クラスの業務の中でも中核業務と周辺業務の選別が行われ、周辺業務は外部委託に委ねるといったことが起ってくるのが



(注) 白の部分は中核業務・斜線の部分は周辺業務を表す。

図1. 中核業務と周辺業務

考えられます。以上の話を図表を借りてわかりやすく示してみますと図1のようになります。

組織のスリム化は、組織が簡素化されますので、業務の効率化につながります。例えば、今まではいくつもハンコを必要とした稟議書が廃止されることによって意思決定が早くなり、また稟議書作成の手間も省けます。

他方、組織のスリム化によって中核業務に従事する正規従業員を員数的に絞りこめますので、きめ細かな管理・指導がしやすくなり、業務効率を高める結果になります。

組織のスリム化ということは、結果的に少数精鋭につながっていく可能性が大きいと思います。さらに、少数精鋭の態勢となればおのずと責任権限は下位層の従業員に委譲されていきます。また、彼らは少数精鋭なるが故に職務拡大や職務充実の機会に恵まれ自己実現の欲求を満足させることができます。他方、彼らは終身雇用を前提とする中核業務の担当要員(中核人材)とし

て、キャリア開発プログラムに沿って、計画的に育成されていきます。中核人材の数を絞りこむからこそこのようなことが出来るのです。以上に述べたように、組織のスリム化は中核人材のモラルを高揚し、彼らの効果的な育成を促進します。

(2) アウトソーシングの有効活用

人件費のコストの削減問題と関連してアウトソーシングの有効活用という課題も、大手先進企業においていま盛んに検討されている人事課題の一つであります。

今日、会社の運営に必要な業務すべてを正規社員でカバーしようとするのは馬鹿げたことです。それらの業務の中には外部の専門業者に委ねた方がコスト的にみてもはるかに安い場合が沢山あります。とくに会社の周辺業務についてそれがいえます。そんな業務に高い給与を払って正規社員を張り付けておく必要はまったくありません。そこでいま多くの企業は、このアウトソーシングをうまく活用して人件費コストを削

減しようといろいろと智慧を絞っています。

だが、アウトソーシングの活用は、なにも人件費削減のためだけに限られるものではありません。高度のプロフェッショナル・スキルをもった人材をアウトソーシングする事例も見うけられます。米国ではときには社長や役員をアウトソーシングするケースも多々みられます。その人のもつプロフェッショナル・スキルが一時的に必要とされるが、高い給与を払って恒常的に抱えておくほどのこともないというような場合、このタイプのアウトソーシングがよく実施されます。

では、日本では現在どのような分野でどの程度アウトソーシングが行われているのでしょうか？（社）日本経営協会が平成9年6月に実施した「アウトソーシングに関する実態・意識調査（有効回答社数253社）

の結果からその実態を少し探ってみましょう。まず委託状況からみてみますと図2のような状況です。

これをみますと、半数以上の企業が活用している分野はビル・業務室保全業務（警備、メンテナンス）、人材関連業務（派遣社員、パート、アルバイトの仲介あるいは紹介）、調査業務（信用調査、マーケット調査）、広告宣伝業務（マスコミ広告宣伝、パンフレット作成、社内誌・社外広報誌作成）の4分野にすぎません。まだまだ活用の余地がいろいろな分野に残されているように思えます。

他方、この調査では委託理由についても尋ねていますが、委託分野によって多少の違いがあるとはいえ、だいたいつぎの3つの理由を多くの会社があげていました。それは「人件費節約のため」、「専門的業務のた

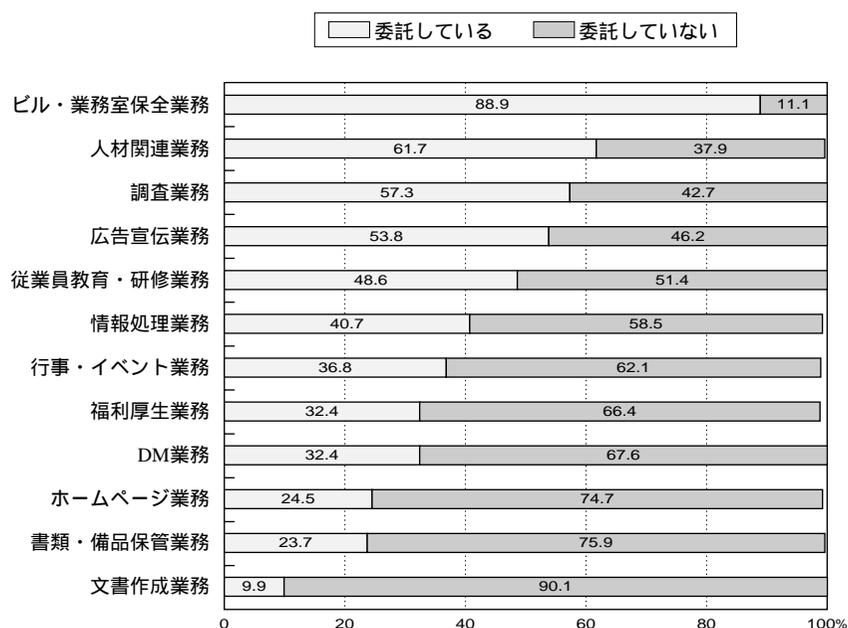


図2. アウトソーシング委託状況

め」、「人材不足のため」の3つでありました。

ところで、アウトソーシングという言葉は世間ではきわめて曖昧に使われております。ある人はこれを広い意味で用い、他の人は狭い意味で用いたりしています。そこで私は広義のアウトソーシングを表3のように分類してみました。

まず最初は、戦略あるいは業務の企画・設計も、またその実施・管理も自社が行う。ただ人だけを派遣してもらう型のもの。これが「人材派遣」というアウトソーシングであります。

つぎは、戦略あるいは業務の企画・設計は自社が行うが、その実施・管理は委託先に委せてしまうという型のもの。これが従来からある「外注」というアウトソーシングであります。

第3は、戦略あるいは業務の企画・設計は外部に委せるが、その実施・管理は自社の方でやる型のもの。これが「コンサルティング」というアウトソーシングであります。

最後に、戦略あるいは業務の企画・設計も、またその実施・管理も外部の委託先に委ねてしまう型のもの、これが「狭義のアウトソーシング」であります。

これまで日本の企業では「外注」とか「人材派遣」といったものがアウトソーシングの主流をなし、それに多少「コンサルティング」が加わってくるといった感じのアウトソーシングの活用に留まっていたましたが、これからは委託先が持つ高度のプロフェッショナル・スキルや専門性を低廉価格で利用していく「狭義のアウトソーシング」の活用を積極的に検討していくことが必要です。米国の企業が前回の不況とそれともなう業績不振から見事に立ち直った理由の一つに、アウトソーシングを徹底的に活用したことを指摘する研究者もおります。

最後にもう一つ述べておきたいことは、どのような業務をアウトソーシングに委ねたらよいか、また、その場合、どのような型のアウトソーシングを活用したらよいかを、既存の考えにとらわれることなく、新

表3. アウトソーシングの分類

		戦略あるいは業務の実施・管理	
		自社が行う	外部に委ねる
戦略あるいは業務の企画・設計	自社が行う	人材派遣	外注
	外部に委ねる	コンサルティング	狭義のアウトソーシング

しい角度から考え検討してみることが大事です。これから先は会社の中核業務ですら、アウトソーシングに委ねた方が効率的であり、安上がりであるということが起こってくると思います。

(3) セルフ・マネジメントを促進する環境の醸成とシステムの構築

先に述べましたように、いまは大量生産 大量販売をベースにした拡大再生産によって、利益の拡大を図っていくことが非常に難しい時代になってきました。これからは規模の小さい、ライフサイクルの短い市場を対象に、他社の製品やサービスとはひと味違った独自の高質な製品やサービスをつぎつぎと提供していかなければ利益の拡大につながらないし、企業競争にも勝てないといった状況に変わっていきます。

このような差別化による優位性を確保するためには高度の専門性や技術の裏づけが不可欠ですし、また従業員の創造性や革新性の発揮といったことが重要になってきます。

一方、従業員の価値観も近年大きく変化してまいりました。彼らは会社を労働の場として考えるのではなく、自己実現の場として考えるようになってきました。また、仕事において自主性や独立性を強く求め、創造的でありたいと強く願うようになってきました。

このような新しい価値観をもった従業員たちを、今までとは性質を異にした企業の実情にそって活性化させるには、従来のような「組織的マネジメント」中心のマネジメントでは不可能であります。これからは発想を転換して「セルフ・マネジメント」中心のマネジメントを展開していくことが必要

になってきます。ではセルフ・マネジメント中心のマネジメントとはどのようなものでしょうか。少し説明を加えておきたいと思います。

企業が従業員を組織目標に向かって効果的、効率的に働かせようとする場合、従来は何よりもまず組織的マネジメント(公的組織・制度・システム・規則等によるマネジメント)を最優先に考え、それによって従業員の活動を管理・統制していこうと考えました。

だが現実には、組織的マネジメントだけでは従業員の活動を十分管理・統制しきれません。そこでそれを補うために、次の段階として集団(あるいは仕事仲間)によるマネジメントを考え、利用しました。小集団活動や職制のリーダーシップを通じてのマネジメントなどはその代表的なものといえるでしょう。

さらに、それまでもなお管理・統制しきれない面を、最後にセルフ・マネジメントに訴える、つまり、従業員各人の自覚や自発性や自己規律に訴えるというやり方で管理・統制してきました。これが従来のピープル・マネジメントの発想でありました。(図3参照)

しかし、前述したような現在の環境変化を考えると、このような発想に基づくピープル・マネジメントでは対応していきません。特に、新しい価値観や意識を持った知識労働者をこれによって活性化していくことは難しいことです。彼らを活性化し、組織の中に自発的、創造的活動を喚起していくためには、従来のピープル・マネジメントの発想を逆転させたマネジメントが必要です。すなわち、何よりもまずセルフ・マネジメントを最優先に考え、それで

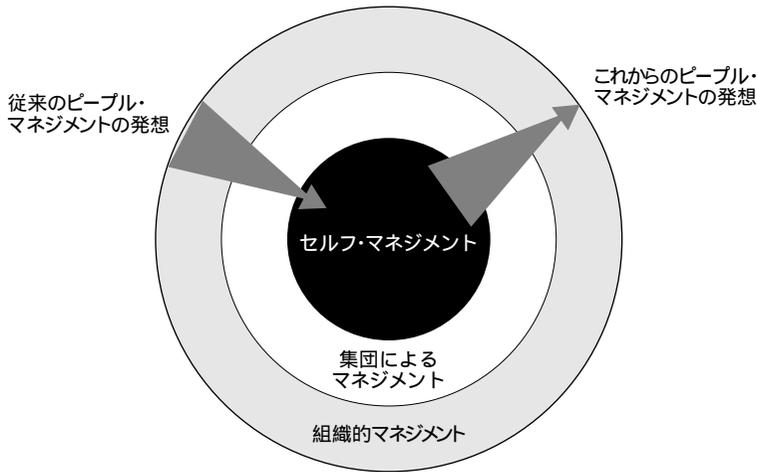


図3. ピープル・マネジメントの発想の転換

管理・統制しきれない面を集団によってマネジメントで補い、それでもなお管理・統制しきれない面を、必要最低限の組織的マネジメントで補っていくといった発想に基づくマネジメントが、今後は必要になってくるだろうと思います。

企業の中でセルフ・マネジメント中心のマネジメントが推進されてくると、人事管理の機能と人事部門の役割が従来のものとは相当変わってくることが予想されます。従来の人事管理機能は、公的組織を作るとか、職務権限を規定するとか、人事諸制度を作成・運用するとか、あるいは人事に関するシステムやルールを設定・運用するとかいったことが主要な機能でありましたが、これからはそれ以上に、従業員に対してセルフ・マネジメントのしやすい環境を積極的に提供することが人事の重要な機能になってくると思われます。

そうになると、人事管理の主要な機能は人事部門が担うのではなく、職制の長、つまり

ライン長が担わなければならなくなってきます。なぜかといえば、いつも個々の従業員の身近にあって、直接的にしかも多くの時間彼らと接しているのはラインの長であり、彼らこそ従業員に対してセルフ・マネジメントのしやすい環境を最も提供しやすい立場にあるからであります。

ではこうなったとき、人事部門はいったいどんな役割を果たしたらよいのでしょうか。もちろん、必要最低限の組織的マネジメントにかかわる役割は残るでしょう。しかし、それ以上に、どうすればラインの長が個々の従業員に対してセルフ・マネジメントのしやすい環境を提供してやれるかを研究し、そのノウハウを開発し、それをラインの長に教育し、彼らがそれを職場において実践する場合のコンサルテーションを行う。こういった役割が人事部の役割として重要度を増してくれるだろうと思います。

このセルフ・マネジメント中心のマネジメントを企業内で推進する上でもう1つ大

事なことは、企業哲学とそれから派生する組織の目標・戦略・規範・価値観を明確に打ち出し、それを個々の従業員に内在化させ、共有させることであります。

セルフ・マネジメントを実行することによって、各職場あるいは各個人が自発的、創造的な活動を展開しても、それらがバラバラな方向を向いていたのでは何にもなりません。その活動を組織の目標に向かって統合しなければ意味がありません。だからといって、それを統合するための組織を厳密に作ることになると、逆に現場の自発性、創造性あるいは活力を押さえつけてしまう結果になります。

従って、現場における個々の活動の統合は、企業哲学および組織の目標・戦略・規範・価値観の内在化と共有化を通じて果たすことが大事であります。そういったもの

が従業員の心の中にしっかりと内在化され、共有されていれば、それぞれの従業員が自発的に行った行動が自然と1つの同じ方向に向かって統合されていくと思われま

す。以上に述べたようなセルフ・マネジメントを円滑に推進していくためにはどんな環境を創ってやればよいのか、また、どんな人的資源管理システムを構築したらセルフ・マネジメントがうまく展開されていくか。先進企業は現在、こういった人事課題の解決に真剣に取り組んでおります。

さて、あと(4)階層組織からネットワーク組織への移行(5)公正な評価と処遇システム(能力主義・成果主義)の構築、(6)新しいビジネス・リーダーの計画的育成の項目に関する説明が残ってしまいましたが、もう講義の時間がだいぶ超過してしまいましたので、ここで打ち切りたいと思います。