

組織を強くする これからの人事

～「個を活かす」から「個が生きる」へ～



人事部

人事の役割

人事制度

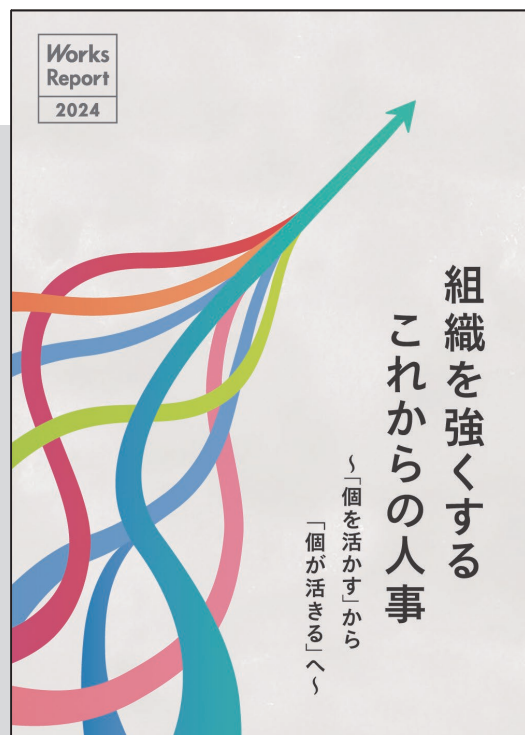
個が生きる人事

人事の役割転換

プロジェクトリーダー

千野 翔平

研究員



概要

人事は経営戦略の実現に貢献するために、多様な個の能力が生きるよう人事制度のヴァリエーションを増やしてきた。この多様性を育む取り組みは、今後も継続して行われるべきである。しかし、制度を磨き込むだけでは、個々の能力を最大限に引き出すことはできない。本レポートでは、経営戦略を具現化するために、今人事が果たすべき個が生きる役割とは何かを提示し、その実現に向けた人事の役割転換を提案する。

問題意識

2000年以降、個を活かす組織が強調され始めた。あれから20年以上が経ったが、組織は本当に個を活かしきれていたのだろうか。ルールの標準化、公平性を重んじる組織文化、上司によるマネジメントスタイル、階層的な組織構造など、統一的なアプローチによって、成果が得られた一方で、個々の社員の特性や個性が見落とされてきたことは否めない。今もなお、組織が上位から押し付けるような個を“活か

す”という姿勢を取っているようでは、真の意味で個々の能力を最大限に引き出すことは難しいだろう。したがって、個を“活かす”という発想から、個が“生きる”という発想へ転換して検討し、今取り組むべき人事の役割を提示する。経営と人事にとって、組織と個が生きることを後押しする契機にしたい。

結論

「個が活きる」組織へ これからの人事の役割とは



個を活かしたいが、個が生きていない実態

本プロジェクトの調査結果によれば、「個々が活躍できている」と回答した人は25.2%であり、現在の企業が運用している制度や規律では、個々のポテンシャルを十分に発揮させることができていない実態が明らかになった。調査対象者である3者(人事部門、課長・部長、一般社員)に分けて人事機能(採用、評価、報酬、異動・配置、育成)に対する満足度を比較したところ、人事部門>課長・部長>一般社員というように満足度が低くなる傾向が見られた。しかし、人事機能を個別に見ていくと、柔軟な異動・配置、育成といった人事施策を中心にエンゲージメントと正に有意な関係を示していることも分かった。個々にエンゲージメント高く働いてもらうには、個々人に向き合う人事施策は効果がある、ということが示唆された。

「個が活きる」組織へ これからの人事の役割

各社の人事責任者で構成された研究会では、組織、個人、組織と個人の関係、社会の4つの方向性

に対する9つの役割が明らかになった(図表参照)。これからの人事は、これらの方向性を羅針盤として、個々の能力が最大限に発揮されるよう働き掛ける役割が求められる。個々が活きるための人事の役割を実践していくためには、経営と人事が共にチャレンジしていくことが不可欠だ。これまでの「個を活かす」アプローチから「個が活きる」アプローチへの転換が必要だ、というのが本レポートの提言だからである。最後に「個が活きる」人事の役割へと転換するために、経営と人事が共に取り組むべき5つの提言も付け加えた。ぜひ読んでいただければ幸いです。

Works Reportはこちら

組織を強くする
これからの人事

<https://www.works-i.com/research/report/shinjinji-report2.html>

