

【活性化人材を確保する（育成編）】

人材確保には、「採用」と「育成」がある。「採用による確保」については、前号の協働通信Vol.2-6 No.12「レポート1」で述べたので、ご高覧願えたら幸いである。今回は「育成編」と題して、企業・職場の活性化手法について論及したい。

「人を活かす」という事について述べる訳だが、以前はバランス良く育った人間が多かった。今はアンバランスに育った人間が産業人になっている。脆弱的、小児的、サラリーマン的な人間が非常に多い。これからは、このような人材が中心となった企業運営を考えていかなければならないし、またこの種の人材をどのように生かしていくかが重要になってきている。

我々は、そのように育ったことを非難したり嘆くのではなく、極力マイナス面が出ないように配慮しながら、長所を冷静に捉えて活かし、育てることがこれからの会社の責任だとの方向で対処していくことになる。

1. 人材活性化の方策

1) 人材活性化の意味

人材活性化とは、社員が企業の事業目的を達成するために、生き甲斐・やり甲斐を持って最大限に努力することと捉えたい。

「意欲」もまた「活性化」と不可分の関係にある。意欲の強弱によって事業目的や分担役割の達成の程度(スピードと水準)に差が出るのはよく知られていることである。

したがって、意欲の増殖が必要となってくる。

2) 職場を活性化させる積極的な方法と消極的な方法

職場を活性化させる方法としては、積極的な方法と、消極的な方法とが考えられる。

まず、消極的な方法としては、不活性人材を退職させることである。

労働力が不足していた時代は、猫の手も借りたいとの意向から、少々やる気のない人材でも採用し使っていくことが少なくなかった。しかし、人事労務管理の高度化が求められてきている現代、基本的には不活性人材を雇用していることは、これからは



企業にとって大きな負担になってくるだけでなく、本人の人生をも誤らせることになりかねない。これからの時代では、消極的であっても不活性人材を退職させることは、「活性化」することのひとつとして位置づけられるとともに、やはりお互いのために重要な経営活動のひとつである。

とはいえ、企業の人事労務姿勢に不信感をもたれるような方法で退職させるなど方法を間違えると、活性人材までも不活性化させることになりかねず、逆効果になる危険性もある。

3) 活性化の課題

(1) 社員及び組織の能力の確保

社員の能力の確保は、活性化の必須条件であり、育成は採用と不可分の関係となる。とくに、これからの企業では全ての社員を育成する経済的負担に耐えられない。

すなわち、育成を最小限度にするためにも企業が必要とする人的能力の保有者一般に「優秀」とか「学校の成績が良い」とか言うことではない)を如何に採用することが出来るか(優秀なリクルーターやリクルートシステムが必要になる)がこれからの企業の盛衰に大きく影響する。

(2) 「本人」による意欲の増殖

「本人」による「意欲の増殖」(すなわち、セルフモチベート)の出来る人材は、帰属意識が薄く、会社の都合などあまり考えず自己本位的行動をとりがちである。

セルフモチベートが出来る人材として企業が安易に対処しては企業の求める、あるいは期待する人材からは乖離する危険性が出てくる。理念の共有化や方向性を理解させるなどの企業努力が必要となる。

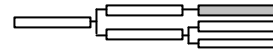
(3) 「その会社」で出来る意欲の増殖

「その会社」で出来る『意欲の増殖(すなわち会社とともに「俺はやるぞ」)』は、経済的魅力か、精神的魅力かを持たせる仕組みのいずれかが必要になる。

「精神的魅力」を持たせる事は、トップの人間的魅力か、事業での社会からの賞賛が得られることなどが言えるが、多分に教育の分野の問題と言える。

一方、「経済的魅力」は、多分「金の切れ目は縁の切れ目」であろう。他社よりも魅力ある仕組みを如何に工夫し続けるかが重要であり、これは賃金制度の問題である。





2. これからの企業が行う人材育成

1) 自己実現の機会は平等 / 処遇は不平等

(1) もはや育成のコストや手間を企業は負担できない

企業は、いま人件費の負担であえいでいる。理念の共有など会社として必要な教育を行うのがやっとなのである。専門的な分野について、一部でも会社が負担出来るところは素晴らしい企業と言うことになる。諸外国で一般化しているように日本の企業でも個人の努力に頼らざるを得なくなってきた。

(2) 職種別技能のレベルアップは自己啓発・自己投資が基本

本来本人自ら発案して取り組むべき性質のものであるが、日本社会ではそれぞれの企業の必要性から、企業の負担で行ってきた。産業社会での自分の存在基盤であるべき職種についてのレベルアップと能力開発は、誰かに依存すべきものではなく本来自分の責任で積極的に対処すべきものである。確かに、バックアップする事は今後も望ましいことではあるが、世界的には自分の存在性は自分の責任で得るために自己負担で行われるのが一般的である。

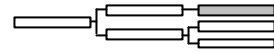
(3) 全社員を対象にする育成からの決別

全ての社員が共存共栄する限り、企業は自己実現の場を提供するという姿勢はとりながらも、全社員を対象にする育成から決別する事にならざるを得ない。そして、会社が育成するのは長期的に、その会社の事業に意味を感じる人間、その会社の事業を愛するとか、その会社での生活を生き甲斐にできるといった「その会社」のための人材に限らざるを得なくなる。それとは逆に、企業に合わない者、育たない者、脱落者とは早期離職する事が必須にならざるを得なくなる。

2) コースをつくり選択させる

確かに企業が一方的に決めることは技術的には難しくなるであろうが、人事労務が社員と企業とが共存共栄する関係をめざす以上、定期的にレビューし、就社社員か、就職社員か、就給社員かを話し合い、選ばせる場面を設けることが望ましいであろう。

3. タイプ別社員の育成と意欲増殖の方向



1) 就給社員の活性化

企業等が経済的にメリットのある期間雇用する就給社員は、基本的には雇用する段階で求めている能力があるか否かを技術的な尺度で問うこととなる。能力のレベルで時給などの報酬に差を付けることになる。また、採用時の評価レベルで能力を発揮しなければ、それに見合う報酬に更新できる仕組みが考案されることであろう。

ただし、現実的には、各社の特殊性が程度の差はあれ存在する。そのため、求めていく作業(製造・サービス、営業、事務)の範囲で量的・質的・直接的能力の向上に関して育成することとなる。とはいえ、一般的には、この種の人材に対しては、職務拡大のための教育は、基本的に企業では負担しない。

2) 就職社員の活性化

お互いに経済的なメリットがある期間共生する就職社員は、一般的に言われる、いわゆる「腕に技術がある人」である。もしも、この種の社員に不平があるとしたら、「これだけ自分には能力がある。活かさない会社が悪い。」ということになる。「仕事をさせて欲しい」という人には、それだけの報酬を出せる会社になることがこれから求められるであろう。

そのためには、会社の業績の良否に関係なく、上は青天井の客観的に評価できる業績貢献に比例した報酬・報奨制度で処遇する。一方、共生レベルまで行けない就職社員は、その期間就給社員として処遇されざるを得ず、自らの投資で能力向上・拡大を図る事が不可欠となる。特に一流をめざす就職社員は、一流のところで修行する。このような生き方をして始めて、世界で通用する本物の就職社員が出来てくることになるのであろう。

ところで、この種の人材は、社員か企業のいずれかにデメリットが出るようになれば、離職することになる。この種の人材を雇用する会社は、いずれは離職することになる事を想定した人事制度を設ける事が必要になる。

3) 就社社員の活性化

企業の歴史的財産を維持拡大させ、企業の想いやロマンを追求し、組織力向上に努める就社社員は、一般に通用する能力開発・拡大に加え、その企業の風土や文化などを学ばせる。想いやロマンだけしか持たず能力のレベルアップや能力開発の出来ない就社社員は、退職させられる圧力にも耐え、多くの犠牲になりながらも企業に残る。しかし所詮は、扶養家族にしかならない。就社社員を活かすためには、想いやロマンの共有化とともに育成が不可欠である。

また、就給社員を使いきり、就職社員をうまく使うか否か、就給社員・就職社員の割り切った職務遂行態度を組織に融和させることもまた就社社員の任務である。就社社員は、業績貢献の程度で評価することが出来ない。終身に近い雇用あるいは就業の全期間を通して処遇・待遇してやらなければならない。