



【一人ひとり違う人事労務】

人事労務とは、経営目的の実現とリンクさせ、人をやる気にさせて活かすことである。企業間競争は、世界的規模において同業種間だけでなく異業種間でも起こっている。経営戦略や企業づくりの前提である「非競争の競争」はそれぞれが持っている総力での戦争とも言えるだろう。企業間競争という総力戦に勝利するため、顧客・市場と共存共栄を目指しながらすべての経営資源を結集し、活かしきらなければならない。その中心的資源が「人材」である。いかにしてこの「人材」の持てる能力を最大限発揮できるかということが、これからの時代の最大の関心になる。

1. 一人ひとりに適した人事労務の必要性

激動する環境の中で効率的な経営を行うためには、全社員のあらゆる業務が体型立てられ、機動性を持っていることが必要であり、そしてそれには合目的に機能する体制が求められる。社員の一人ひとりの、また一つひとつの考働が一つの体系のもとで機能しなければ、我々がめざす企業づくりは出来ない。

企業経営の起点になる経営方針は、企業理念の下で環境要件等を考慮しながら、理念を実現させるための方法や手段への方向として定性的な表現で設定される。これらの方向は、まず「目的・手段」の関係で、段階的に展開され、一人ひとりの社員の考働レベルまで展開される。それによって各人の役割分担が明確にされる。この展開された方針体系は、それらの実現のために体系的な観点に立って進捗が管理され、一人ひとりの考働の成果は全体の成果に連動することになる。

これからの企業経営は「全員参画の経営」である。全員参画の経営はひとり一人を人財化することなくしては成り立たない。

2 . 人事労務の担持者は上司

人事労務の遂行者・機関として、大きく「上司、会社、国家」の3つを捉えることができる。人事労務はフェイスツーフェイスが主になるが、考働する事で対処する場合と、しくみで対処する場合とがある。このうち、しくみの主役は「会社」であるが、考働の主役はなんと言っても「上司」である。

人事労務の遂行者・機関

	上 司	会 社	国 家
考 働			×
し く み			

現在、多くの企業で見られるような「しくみ」によって「人をやる気にさせ活かす」ことに依存する傾向があるが、これは例外的と見るべきであり、やはり「上司」の役割を再確認したい。

価値観が多様化している現代、そしてこれからの時代では、一人ひとりの社員の役割達成や成長意欲などの動機付けが異なることを想定するなら、画一的な人事労務制度で対処することがますます困難になる。一人ひとりに合った人事労務を目指す必要があると考え、直属上司が考働・評価も含めて、精神的かつ経済的共存共栄の動機付けの主役であると見るべきであろう。

3 . キャリアプラン

一人ひとりに配慮した人事労務を実現させるためには、社員と企業が共存共栄するしくみを持つ必要がある。このしくみの重要な部分を担当するのは「上司」であり、その起点になるものをキャリアプランとする。キャリアプランは会社が描くその社員のキャリアパスと、社員自らが描くライフプランとを統合したものである。

キャリアパスは2、3年おきに見直すことになるが、社員は自分のライフプランを、上司は長期の組織整備計画を参考にして部下の長期役割計画（キャリアパス）を作成する。この両資料についてなされた上司と部下の成長対話を統合し、社員一人ひとりのキャリアプランをつくり上げる。

上司の役割は部門の業績を上げるだけでなく、重要な役割の一つに部下を活かすことがある。部下に組織の一員としての役割を果たしてもらい、仕事に充実感を感じさせるためには、上司が部下を的確に掌握して、一人ひとりに適した人事労務を行い、適切な動機付けを行うことが必要である。

以下に上司が一人ひとりの人事労務を行うにあたって考慮すべきポイントについて概説したい。

1) 企業人のタイプ

(1) 3つの社員の形態

社員のタイプ別に共存共栄のあり方を考える必要がある。全部の社員に同じことを求めることは出来ないだろう。社員を大きく3つのタイプに分けて考えるべきである。

就社社員

会社の理念や事業の独自性、さらには風土などが好きな人で、会社のために一生懸命に働く人である。

- ・悪性...会社のことは好きであるが役に立っていないことが多く、結果的に放任されていて会社のお荷物になる傾向にある。
- ・良性...会社は命を賭けてた運命共同体であるので、勉強や訓練をさせ仕事のスキルを上げていかないと悪性になっていく。

就職社員

自分のやりたい仕事がさせて貰えるからたまたまその会社にいる人である。自分の専門分野の仕事になると良い仕事をするが、合わないと全く仕事をしなくなる。

- ・良性...少し高いレベルの仕事を徹底してさせると良い。
- ・悪性...仕事とのミスマッチをおこすと働かなくなるので、部下のタイプをきっちりと把握する。

就給社員

給料を貰いに来ている人である。このタイプの社員はいつも給料に不満をぶつけてくる。しかし給料を上げて仕事はあまりしないので、いかに仕事をさせ活かすかを考えることが必要になる。悪性にしてしまうのは会社の責任である。

(2) サラリーマンタイプとビジネスマンタイプ

サラリーマン

給料が主目的で勤める人のことである。

- ・ 良性...会社の方針に基づいて仕事をする
- ・ 悪性...会社の方針を無視して仕事をする

ビジネスマンタイプ

仕事が面白くて働く人のことである。

- ・ 良性...自分の給料分を働いている
- ・ 悪性...給料分も働いていない「扶養家族・寄生虫」

2) マズロータイプ

人がどう行動するかはその人の持つ「欲求」で説明されることが多い。その人の欲求の傾向を知れば、部下を動かす上で役に立つ。

人それぞれによって、欲求の現れ方のタイプにはある種の傾向が見られる。マズローの「5段階欲求説」に基づいて、部下の欲求のタイプを掌握することができる。

(1) 生理的欲求

生理的欲求とは生きていくための欲求のことで、衣食住等、その人自身が我慢する、しないに関係なく、体が欲しがることである。この欲求に従って動くタイプの人が多い。

(2) 安全の欲求

肉体的な危険性から逃れようとする本能や、危険なことに近寄りたくないという欲求である。仕事の期限間際になれば上司と顔を合わすことを避けたり、会えば目を伏せたりする人がそれに該当する。

(3) 社会的欲求

特別に扱われることが嫌いで、のけものにされることを嫌う。このタイプの人とは他の人と同じように扱われ、目立たずにいることを望むので、他の人と横並びの扱いをしなければならない。

(4) 自我の欲求

とにかく目立ちたい、自分の存在をとにかく認めて欲しいという欲求であり、社会的欲求と対照的な現れ方をする。このタイプは使命感

に強く、上手く活かせば最高の戦力になるが、扱い方を間違えると職場が乱れてしまう。無視をせずに場面を作ってやる必要がある。

(5) 自己実現の欲求

人の表に出る(自我の欲求)ことも、人の陰に隠れる(社会的欲求)ことも、全く気にしない。このタイプの人には人生のテーマが決まっており、それに合致しなければ誰に何を言われても関知しない、いわゆる「Going My Way」のタイプである。第三者から見て自尊心も感じられないこともある。上司に威圧されても何も感じないタイプの人であるので、このタイプの人は何に興味を持っているかを掴んでいなければ、動機付けのしようもなく、手の打ちようのない最悪の部下になりかねない。

人はこれらの欲求を多かれ少なかれ兼ね備えており、その中のどれかが強く現れているものと考えられる。そのため、時には複数の欲求が重なったり、異なった現れ方をすることもある。

3) 職場の問題児(トラブルメーカー)

トラブルメーカーの対処の仕方・扱い方を誤ると組織の運営の妨げになる。社員が一致団結した連携プレーで総合力を発揮しようとしているときに、職場の和を乱す問題児(トラブルメーカー)は所属長にとって実に頭が痛い存在である。職場の問題児の対処が出来なければ職場の運営ができないことになりかねない。

職場の問題児ひとりひとりを掌握し、能力を最大限に活かすこと、欠点の影響を最小限にとどめることが上司としての重要な役割である。

各項目に基づいて関係者一人ひとりがどのような性質を持つのか確認することである(次頁図参照)。これにより、部下一人ひとりに適した人事労務に役立つことは勿論、幹部の重要な役割を果たす上で威力を発揮するものとなる。

各項目についての確認方法

氏名	キャリアパス				マスロータイプ	タイプ		問題児			教育方法
	1年目	2年目	3年目	4年目		就タイプ	マンタイプ	ストレ	属性	対処	
A	製造	係長	営業係長	課長	自己実現	職	ビジネス	特になし	誤解を与えやすい	他社員へのフォロー	やる気があり、一生懸命働くが道を外すことが多い。軌道修正してやる必要がある。

4 . 成長対話のレビューシステム

上司が行う人事労務の基本的方法は、コミュニケーションである。このコミュニケーションの中心的なものが、お互いに成長し素晴らしい人生を過ごすことを目指した「成長対話」である。すなわち、より望ましい会社と社員の関係を築き、より充実した人生と家庭生活を過ごすためにも、キャリアプランに基づいて年度当初に年間挑戦成長課題を設定する。そして、月1回程度のサイクルで上司と部下は成長対話を行い、挑戦課題の進捗確認と実現のための協働努力をする。

企業と社員が共存共栄するこれからの時代には、企業の中長期経営計画と個人の人生設計とがマッチングすることが重要な要素になる。このマッチングは一度行えば良いというものではなく、定期的に、さらに素晴らしいものにする相互努力が大切である。

- ・ ライフ&キャリアプラン（社員一人ひとりの人生設計）
- ・ 上司と部下の成長対話型レビューシステム

この2つの作成が上司の行う人事労務である。人事労務の分野にも戦略があり、管理がある。また人事労務管理の中には、計画があり、統制がある。一人ひとりの社員について会社として「活かす」計画を立てるとともに、計画通りの成果が出ているかどうかの進捗を管理しなければ、会社にとっても社員にとっても望ましくないことになる。

以 上