

Title	企業における人事・組織・人材育成と生産性向上に関する「困り事」の定性分析にみる対応方策への示唆。
Author(s)	佐藤，秀治；矢島，浩明；向山，聡
Citation	年次学術大会講演要旨集，23：389-392
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7583
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

1 G 1 9

講演題目：

企業における人事・組織・人材育成と生産性向上に関する「困り事」の 定性分析にみる対応方策への示唆。

発表者 ○佐藤秀治（財・社会経済生産性本部）、矢島浩明（財・社会経済生産性本部）
向山 聡（財・社会経済生産性本部、サービス産業生産性協議会）

1. 人事・組織・人材育成と生産性向上に関する「困り事」の定性分析の結果要旨

上場企業・役員・部長クラスの本社の人事・管理系責任者に対し、人事・組織・人材育成と生産性向上に関する一番の「困り事」と対応方策及びありたい姿について「生の声」を聞いた。その結果を、カテゴリーに分類し「困り事」の定性分析を行い、対応方策への示唆について抽出を試みた。（分析担当・土山 勉）。

期間：2006年4月～2007年6月。対象：生産性運動賛助会員上場企業の内269社で、その中の120社123名についての声を分析。声の内容から小項目を設定。そこから中項目、大項目と区分。

大区分項目はA リスクマネジメント、B 雇用戦略と雇用管理、C ダイバーシティ、D 人材育成、E 人事制度と運用、F 組織マネジメント、G 組織風土、H 労働組合の8区分に、中区分は28項目、小区分は74項目（表-1 参照）に分類出来た。

分析の結果を大区分でみると、トップはD 人材育成で、階層別（非正社員等を含め）が最大である。次いでE 人事制度と運用、B 雇用戦略と雇用管理、F 組織マネジメント、A リスクマネジメントの順となっている。（表-2 参照、更に小区分事の困り事の数と、表-3 の通りである。注：抜粋）。

2. 大区分D 人材育成及びB 雇用戦略と雇用管理、についての声の一部を紹介すると以下の通り。

(1)現状に合わなくなってきた雇用・育成体系の改善

- ① 社員の年齢構成のバランスが崩れてしまっているため、従来の人材育成の仕組みがうまく回らない。
- ② 役職登用時、昇格時に集中的に教育を行う階層別研修の仕組みを維持してきたが、組織のフラット化に伴って価値が認め難くなってきた。
- ③ 社員の構成が、非正規社員中心となり、従来型の人材育成の仕組みや体系を見直す必要が出てきている。
- ④ グローバル化した環境変化に対応し、採用・育成体制を構築したいが、実質的には手つかずである。
- ⑤ 企業がカンパニー制、持ち株会社制などになってきており、グループとしての育成体制を考えていく必要が起きている。

(2)OJT と OFF-JT を組み合わせて、現場で生きる実践教育を行っていききたい

- ① 後任計画・後任育成とうまくリンクした実践的なOFF-JTを進めていきたい。
- ② 現場力が低下してしまい、現場主導のOJTがきちんと行われなため、社員育成が芳しくない。

(3)企業戦略展開と職場風土に関わる人材育成

- ① 前向きな仕事を嫌がり、会社にぶら下がる「フリーライダー」的な社員が増えているが、この部分を気づかせていくような教育が必要になっている。
- ② トップの意向、考え方などが徹底されず、形式的な仕事のやり方が蔓延している。成果指向の教育、育成に切り換えていく必要が出てきている。
- ③ 中堅層、現業職等の教育が現場任せになっていたこともあり、近視眼的なものの見方が組織風土となってしまった。

(4)専門職制・再雇用制度の運用

- ① R&D、生産、営業、管理とあるが、専門職制の上手な運用方策を模索中。過去、管理職を外れた人の逃げ道というイメージが付きまとっている。若いうちから自ら目指してなりたい、専門職像にしたい。
- ② R&Dや営業プロは対外的に通用する人が多い。最近女性の営業プロを採用しているが、3年程度で離職す

る。特に女性の専門職の定着が課題。

- ③ 再雇用において、現業は、有能な人は、従来の職場だと力が出やすいので、継続して働いてもらいたいという希望。一長一短があり、バランスのとり方が課題。
- ④ 従来55歳で賃金調整をする制度だったが、これを廃止した。年齢に関わりなく、（再雇用者は少し下がるが）評価次第で決める方式にしたため、納得感が高まり、労働基準監督署の認識とも合う。

3. 対応方策への示唆（本社人事部門への役割期待に関して）。

2008年6月発表の「第11回 日本的人事制度の変容に関する調査結果（08年1月・2月実施。上場企業173社回答）」において、若年層の採用・定着問題、WLB、女性活用・登用、再雇用・非正社員の処遇についての調査結果を報告している。その中で雇用理念や人材育成の考え方を97年時点と対比し「長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体に行う」という企業が76.7%と最も多く、また、能力開発は本人主体で自己責任から、会社主体に行うと、企業意識が様変わりしている、としている。現行との対比でみた今後の処遇の考え方の傾向は、管理職層は成果重視型志向が高まり、非管理職層については、年功重視型は更に減少するのに対して、能力発揮型が増加し、成果実績重視型はやや下がり、逆に職務重視型が増加、としている。人事関連制度の傾向は、管理職層は役割・職務給が顕著であり、一般・中堅層は職能給が体勢であるが内役割・職務給との併用が7割程度ある。

上記調査と約1年の時差があるが、D人材育成、及びB雇用戦略と雇用管理、D人事制度と運用に関わる「困り事」と上記の調査との関連から、抽出出来た課題は、言い尽くされてはいるが、大きくは、「組織力の向上」、「ジェネラリスト&プロ、異なる目標、異なる処遇と育成等人材多様性の管理」、「多様性管理のノリとなる経営理念の浸透と、その職場マネジメントでの展開・具現化」である。本社人事部門の役割という観点からの対応方策として得られた示唆は以下の通りである。

- (1) 多様な事業部門の人事制度のプラットフォーム的設計及び運用支援（背中をプッシュする役割）。
- (2) 全社視点でのラインマネジャーの育成や、ラインマネジャーの人事管理を支援する役割（支援の役割）。

例えばラインマネジャーの育成役割については「人材サイクル：採用・活用・育成・新陳代謝等人材のパイプライン管理」、「評価、処遇等の人事プロセス」の観点での①人事・育成等情報集約による「見える化」。②ラインマネジメントの支援など、人事部門はキャリアコンサルティング型（CDP）のより専門的な支援を行う。その前提として、本社人事とラインのコラボ風土、現場と気軽に話ができる人事部門、人事部が事業の仕組み、ビジネスモデルを理解する、など、ラインがわかる人事、全体を見せ、わかってもらえる人事といったことが役割のポイントと言えそうである。

今回特に気付かされた点を二つ挙げるとすると、成果の捉え方やプロセスが見えにくい研究・技術開発部門と、人事部門とのコラボ関係が重要であるとの認識（例・開発業務の労働時間管理、メンタルヘルス等含め）、及び法務、知財等専門職人材を含めた専門職制と専門職のリーダー育成を再構築したい、との認識が高まっている点を挙げたい。

（表-1）

(表 1)

大区分(1)		中区分(2)		小区分(3)	
A	リスクマネジメント	A1	コンプライアンス	A11	品質保証
				A12	法令順守の徹底
		A2	リスクマネジメント	A21	内部統制
				A22	セクハラ・パワハラ
		A3	メンタルヘルス	A31	メンタルヘルス問題の増加
				A32	メンタルヘルス対応体制の整備
A33	対応体制の高度化				
B	雇用戦略と雇用管理	B1	業務区分とソーシング	B11	アウトソーシング戦略
				B12	雇用区分と職務分担
				B13	本社機能のアウトソーシング基準
		B2	人手不足	B21	技術系人材の確保
				B22	若年層の定着率向上
				B23	適正数の人員確保

				B24	人材不足と女性活用
				B25	中途採用の強化
		B3	高齢者	B31	高齢者の活用・活性化
		B4	雇用管理	B41	雇用管理と総額人件費管理
C	多様性(ダイバーシティ)管理			C01	WLBと生産性の両立
				C02	女性活用
D	人材育成	D1	キャリア	D11	ロールモデル
				D12	ベクトル合わせ
				D13	専門分野への偏り
		D2	OJT	D21	OJTとOff-JTの連携
				D22	OJTの強化
		D3	コア人材	D31	コア人材の育成
				D32	コア人材の選抜基準
		D4	階層別	D41	中堅層のレベルアップ
				D42	中間管理職の育成
				D43	幹部人材の育成
		D5	目的別	D51	変革リーダーの養成
				D52	グローバル人材の育成
		D6	機能別	D61	機能別専門教育
		D7	育成項目別	D71	現場力
				D72	構想力・洞察力の強化
				D73	戦略的発想
		D8	技能伝承	D81	ノウハウ領域の明確化
				D82	該当業務の縮小
				D83	技能伝承の高度化
				D84	間接部門の技能伝承
		D9	効果的育成	D91	育成体系の整備
				D92	育成能力の向上
				D93	育成の投資対効果
				D94	研修の内製化
E	人事制度と運用	E1	制度の構築・見直し	E11	人事制度改革の必要性
				E12	賃金制度の見直し
				E13	専門職の処遇
				E14	退職金の適正化
		E2	制度の運用	E21	成果主義・目標管理の運用
				E22	評価・処遇の運用
F	組織マネジメント	F1	モチベーション向上	F11	現場社員のモチベーションアップ
		F2	パフォーマンスマネジメント	F21	ミドルのパフォーマンス向上
				F22	配置・育成・生産性向上の組み合わせ
				F23	チーム生産性の向上
				F24	問題解決の推進体制
				F25	知識伝承
				F26	労働時間管理
		F3	ローテーション	F31	ローテーションの高度化
				F32	業績格差とローテーション
				F33	グループ企業間のローテーション
		F4	非コア人材	F41	非コア人材の活性化
				F42	ローパフォーマーの活性化
		F5	間接業務	F51	間接業務の効率化

				F52	間接業務の増大
				F53	間接部門の効率化
G	組織風土	G1	コミュニケーション改善	G11	コミュニティの場作り
				G12	上下コミュニケーションの改善
				G13	認める文化の醸成
		G2	風土改革	G21	チャレンジ精神の醸成
				G22	意識改革
				G23	自ら考える風土
		G3	基本の共有	G31	DNAの共有
				G32	独自の型の習慣づけ
				G33	現場での当たり前実践
H	労組			H01	組合問題

(表-2)

A. リスクマネジメント 合計	20 件	9.80%
B. 雇用戦略と雇用管理 合計	26 件	12.75%
C. 多様性（ダイバーシティ）管理 合計	10 件	4.90%
D. 人材育成 合計	79 件	38.73%
E. 人事制度と運用 合計	31 件	15.20%
F. 組織マネジメント 合計	24 件	11.76%
G..組織風土 合計	12 件	5.88%
H.労働組合 合計	2 件	0.98%
総計	204 件	100.00%

(表-3：小項目毎の件数順、抜粋)

E22. 評価・処遇の運用	17 件
D41. 中堅層のレベルアップ	16 件
B31. 高齢者の活用・活性化	9 件
C02. 女性活用	9 件
D22. O J T の強化	8 件
D42. 中間管理職の育成	7 件
F31. ローテーションの高度化	7 件
E21. 成果主義・目標管理の運用	6 件
A32. メンタルヘルス対応体制の整備	5 件
D31. コア人材の育成	5 件
D52. グローバル人材の育成	5 件
A33. 対応体制の高度化	4 件
B12. 雇用区分と職務分担	4 件
B22. 若年層の定着率向上	4 件
D43. 幹部人材の育成	4 件
D61. 機能別専門教育	4 件
D72. 構想力・洞察力の強化	4 件
E13. 専門職の処遇	4 件
A21. 内部統制	3 件
A31. メンタルヘルス問題の増加	3 件
D13. 専門分野への偏り	3 件
D32. コア人材の選抜基準	3 件
D81. ノウハウ領域の明確化	3 件
D83. 技能伝承の高度化	3 件

以上