

人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて

(3)「個別管理」への胎動



田沼泰輔

株式会社ダイバリティ総合研究所
代表

たぬま・たいすけ●2005年、企業内大学「博報堂大学」（通称）創設メンバーの一員として初代キャリア開発部長就任。同社の人材育成・キャリア開発に携わる。2012年、株式会社博報堂DYアイ・オー代表取締役社長に就き障害者雇用を推進。2019年5月株式会社ダイバリティ総合研究所を創業。米国CCE Inc.認定GCDF-Japanキャリアカウンセラー・全国重度障害者雇用事業所協会理事・事業構想修士（専門職）。

今後、組織における人材マネジメントが、個別管理型へとシフトしていくことは明らかである。

組織で働く人々が多様化し、働き方や組織との関わり方も多様化していく潮流の中で、人材を一括りにして一律的な枠組みで管理していくことに、もはや無理が生じている。半世紀以上この国を支えてきた人事管理システムに関する一本の大きな柱が、ギシギシと音を立てて軋んでいるかのようだ。一方、組織で働く個人もまた、主体的能動的に自らのキャリアに向き合うことが求められている。組織と個人双方に働くことにまつわる基本的態度が問われ直される必要に迫られている。昨年末、経団連は「新卒一括採用・年功序列終身雇用をセツトとする従来の日本型雇用システムでは（これからの変化に）対応できる人材は育ちにくい」として、新たなかつ多様な雇用形態の組み合わせの必要性を示唆した。

そういう現状にあつて、例えばパフォーマンスマネジメントに表象される人材の個別管理に向けたマネジメント手法など、これまでとは異なる新たなアプローチが注目を集めている。いくつかの企業での先進的な取り組みが事例として紹介される機会も増えてきた。ただ、私感ではあるが、まだまだ試行錯誤が続いている段階なのではないかと思う。

大広という総合広告会社大手の事例を紹介する。同社は、新しい中期経営計画の一環で、昨年、人事体系、人材開発体系の大規模な改革を行った。デジタル化の流れの中で、広告業界もまた世界レベルで新たなビジネスモデルへの転換が迫られるようになって久し

い。その中で同社は、オンリーワンの確固たるポジションを確立すべく新たなベクトルを定めた。人事人材開発領域の改革は、大きな柱の一つとして位置づけられる。その基本方針は、組織内での自律的キャリア形成促進である。特徴的な取り組みの一つは「ブランドアクティベーション人材開発局」を新設し、しかも経営管理分野ではなくブランドアクティベーション統括本部という同社の現業事業組織の傘下に置いたこと。人材の成長促進を担う組織は、変化著しい現場の動きを直接肌身で感じ取れる場に置くべきとの意図が働いている。

二つめは、全部門にそれぞれ人材マネジメントを取り仕切る「マネジメント補佐」というポジションを設けたこと。このポストは、部門長の補佐として組織と人材双方のマネジメントの総括的役割を専任で従事する、いわば部門の大番頭と言えよう。組織運営に関する諸事について部門長を補佐しつつ、要員計画から労務管理、目標管理、人材開発、キャリア開発等々、およそ部門内人材に関わるすべての責務を担う重要な役割である。最終的な責任は部門長が負うものの、こと人材に関しマネジメント補佐が司ること、きめ細かい目配りをしようとしている。マネジメント補佐が一堂に会し、全社の人材マネジメント課題を共有する場として、月例で「人材マネジメント会議」と称する定例会議を開催している。単なる情報共有のための連絡会に留まらず、ユニークな取り組みも行っている。

例えば、マネジメント補佐のスーパービジョン。自社の中で起きている人材に関わる具体的な諸案件を、事前にケース記録化し提出してもらい、会議参加者全員でその対応方法を話し合う。また、配下の社員との面談機会が多いことから、面談スキル向上のための実践的な継続学習も実施する。さらには、新しい育成プログラムの導入に関する評価なども行う。人材の個別管理に向けた問題解決、および管理者自身の意識啓発や能力向上、加えて社内

の緊密な横連携を目的としている。社員一人ひとりの人材開発にまつわる情報をリアルタイムに共有し、適材適所の配置や成長促進につなげていくとするものである。

ブランドアクティベーション人材開発局は、この人材マネジメント会議事務局のほか、社員のキャリアにまつわる個別情報を管理するハブの役割を担う。社員の能力開発、キャリア開発に向けた様々な育成施策の企画開発と運営、予算管理を取り仕切る。また、人事とも連携を取り、従業員を縦横斜めから立体的に見ていく仕組みを創っている。

このような事例は、HRMにおけるパーソンセンタードな志向が、今や、企業の経営革新にとって重大な生命線となつている一つの証と言えよう。逆説的な言い方だが、組織人材の個性が高まるがゆえに、経営は従来に増して組織をグリップする力、すなわち求心力をより強固なものにしていく必要がある。そのために個別管理に軸足を置いた戦略的な人材マネジメントが肝要となつていく。

今回は筆者の連載最終回ということで、研修を始め、組織人材を育てるプロセスに関する筆者の持論を述べ、まとめとしたい。