

人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて

(4) 相互依存から相互自律へ!



田沼泰輔

株式会社ダイバビリティ総合研究所
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・オーラー代表取締役社長に就き障害者雇用を推進。2019年5月株式会社ダイバビ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・全国障害者雇用事業所協会理事・事業構想修士(専門職)。

この連載の依頼をいただいたのは一年前。シリーズタイトルを「人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて」と置いた。まさか国内はおろか世界の社会構造までをも根底から搖さぶるほどの脅威に晒される日々が、突如やつてくるなどとは夢にも思っていなかつた。

C O V I D - 19 が産業社会に及ぼす影響について、既に多種多様な予測が出ており、こうなるだろう、こうなるべきだ、こうありたい、立ち位置は様々だ。だが、現時点では不透明である。治療薬・予防薬の完成日処など、変数があまりにも多過ぎるから。

そんな中、人々の働き方や働く意識に変化の兆しが現れ始めている、と多くの組織や研究者が調査などに基づいて発表している。事態が収束に向かうに連れ、この兆候が結局元の鞘に納まってしまうのか、あるいは岩盤のようこれまでの労働慣行に風穴を開け「人材マネジメントにパラダイムシフト」をもたらすのか、果たしてどう転ぶか、まだわからない。言えることは、パラダイムシフトは起きるのはなく起こすのだ。覚悟しない限り実現なんかしない。

前稿で、今後の人材マネジメントのあり方に関し、持論を紹介すると予告した。現下の状況で、果たして意味のあることになるのかどうか、よくはわからない。だが、拙稿の連載最終回といいうのも、何かの巡り合わせと解釈し、パンデミック後のそれについて甚だせんえつではあるが語つてみたい。

キーワードは「距離」である。

この危機が生活者に否応なく態度変容を迫ったのは、端的に言えば自他を分かつ距離であり距離感である。生活

行動様式の様々な場面で、時空のバランスを変えざるを得なくなつた。このため経済合理性に、破壊的イノベーションの可能性を呼び込んでいる。

人材マネジメント分野もまた当然、この影響を免れない。組織と個人の距離のあり方は、これまでとは異質なものに変化していく可能性をはらんでいる。組織の求心力に新しいあり方が模索される。組織は個別管理に軸足を置いて、戦略的な人材マネジメントが肝要となる。そこではもはや、一律的相対的な旧態然とした人事報酬体系は成立しない。個別契約をベースとした労働契約になっていく。さらに、組織は人的資本の流動性を認めることも必要だ。人材の環流を受容すべき時が来ている。

また、組織で働く個人も、一層主体的能動的にキャリアに向き合うことが必要だ。そして自身の提供価値について、ポテンシャルも含め、その秀逸性や希少性と到達ゴールを自ら明示し、所属組織と握つておくことが求められる。組織と個人双方でお互いの距離の取り方に意識・行動変容が求められ、そのベクトルは「相互依存から相互自律へ」とシフトしていく。

これが主張の概略である。この考え方に基づき、組織人材育成分野に携わる私たちに求められる要件にフォーカスし、さらに考えてみる。

私たちの使命は、組織と個人双方の共通利益となる人材価値最大化支援にある。組織と個人双方に介入するエージェントとして、人材の成長支援が主重要な役割となる。

これまでの私たちと何がどう違うのか。違いは、その立ち位置にある。組

織における人材を観る視座を変える。自戒も込め、私たちは組織人材の個別性を、どこまで細部に渡り認識できただろうか。極論だが、世代や職種、資格、所属、ジエンダーなどデモグラフィック的に一定の属性を括りユニット化し、共通の成長課題を規定し、ほぼ一様に管理、相対評価し、育成策をはじめ込んだとは言えないだろうか。

これからは、組織人材の一律的管理から脱却し、個別性に一層フォーカスした成長支援を行っていくことが求められる。それはまさに真のタレントマネジメントの実践にほかならない。働く上での多様なニーズや必要な合理的配慮・才能・専門性・ポテンシャル・キャリアプラン等を個別に把握しておく必要がある。また、組織のニーズについてもグリップしておかなくてはならない。その上で、様々なアプローチを駆使して人材開発を展開していく。人材個別の成長課題の解決に向け、組織と個人双方に的確な提案や助言ができるプロデューサーであり、コンサルタントであり、コーチであり、コンシェルジュのような役割が、私たちには求められる。

今回の危機に瀕するまでもなく、こうした主張は、時代の変化に適応した新たな人材マネジメントのあるべき姿として、既に多くの識者が提起してきたことである。

この国が産業社会の中で確固たる地位を確立し続けていくために、この危機を乗り越えた後をぜひ好機としていただきたいと筆者も考える。そのためには、強い意志を持つて革新を進めること。繰り返すが、私たちが変わろうとしない限り、シフトは起きるはずもない。