

“企業の成長”と“人材マネジメント”の
関係を調べていたら、
未来への「道しるべ」が見えてきた。



Works Institute
株式会社リクルート ワークス研究所

〒105-0021 港区東新橋1-2-5 リクルート東新橋ビル9F
TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886
E-mail: works@r.recruit.co.jp
<http://www.works-i.com/>

Works Institute

リサーチ概要 **2** ベストプラクティスなんてない。
いくつかの「生きる道」がある時代だ。

人材マネジメント思想・12の価値軸 **4** 企業にも個性がある、感情がある。
そして、思想がある。

人材マネジメント・アイデアマップ **6** どこにいるのか？ どこから来たのか？
そして、どこに行こうとしているのか？

人材マネジメント思想・5つのグループ **8** やっぱりひとつじゃない。
5つに分かれた企業の思想体系。

**アングロサクソン派
ラテン派
ゲルマン派
ヴァイキング派
倭派**

人材マネジメント思想と業績の関係 **10** 5つのグループごとに、
「道しるべ」は違うのか？

**企業のパフォーマンスを
表す3つの項目**
**組織の競争力
日経プリズム
離職率**

全体分析 **11** やっぱりなかった。みんなが見るべき「道しるべ」。

アングロサクソン派 **12** 鏡は「個力」をいかに集め、いかに引き出すか、にあり。

ラテン派 **13** 個人のモチベートは「プロフェッショナル×能力主義」で。

ゲルマン派 **14** 長期に亘って人材を育てていく、その思想を捨ててはいけない。

ヴァイキング派 **15** 組織意思はより明確に。そして個人にはもう少しの自由を。

倭派 **16** 変化への対応力は、「自社の流儀」を磨くことで強化される。

成果主義は業績につながったか？

コンピテンシーは利益を生み出したか？

「どんな人事施策を導入すれば、会社の業績は上がるのか？」

この質問への答があれば、人事の仕事はどれほど楽になるでしょう。

昨今風当たりが強くなっている「成果主義」。

高い成果を生み出した人には厚く遇し、

成果の上がらない人の給与は下がることもある。

とても理に適ったこの仕組みが、企業の業績につながったという話は
滅多に聞くことができません。

コンピテンシー、職務給等など、過去10数年の間に

瞬く間に各社に浸透した人事の新コンセプトも、

利益を生み出すものにはなっていないようです。

そして、こうした状況を煽るように、

「リストラ以外に、業績に貢献する人事施策はない」という

流言蜚語さえ飛び交っています。

しかし、そうなのでしょうか？ 本当に答はないのでしょうか？

「この道を行けば、会社は成長する」という道しるべはないのでしょうか？

そこで私たちは、企業の業績を人材マネジメントの関係を見つける、

という高いハードルに挑戦してみました。

そして、主要企業への調査を行い、データの分析を重ねていく中で、

その答らしきものが見えてきたのです。

ベストプラクティスなんてない。 いくつもの「生きる道」がある時代だ。

かつて日本企業が高度成長を繰り広げ、世界からジャパン・アズ・ナンバーワンと評価されていた時代。日本の人材マネジメントは「日本的経営」と呼ばれるシステムによってがっちり支えられていました。三種の神器と呼ばれる「終身雇用、年功序列、企業内組合」に加え、「職能資格制度、新卒一括採用、定年制」という完成度の高い施策を日本の主要企業のほぼ全てが導入していました。つまり、日本の人材マネジメントには、見事なまでのベストプラクティス・モデルがあったのです。

しかし、バブル崩壊とともに、そのモデルは崩壊を始めます。新たなモデルを模索する旅が始まりました。そして「失われた十年」の間、各企業は、組織・人事に関するかつてない変革を行いました。「選択と集中」「BPR」「リストラ」「成果主義」……。しかし、施策は一律的ではありませんでした。米国流を徹底的にベンチマークした企業がある一方で、日本の経営の中核的システムを決して放棄しない企業もありました。

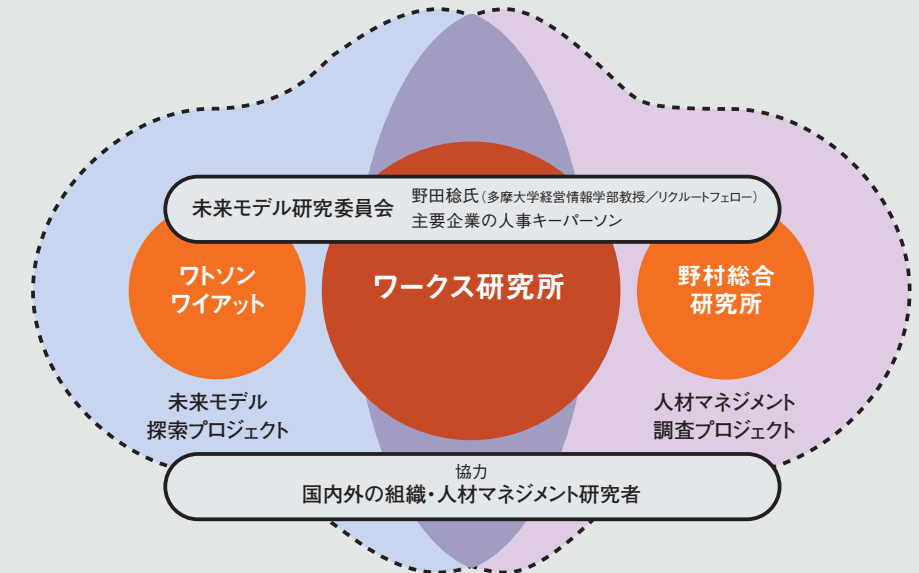
そして迎えた2005年。日本企業に新たなターニングポイントがやってきました。景気回復、負の遺産の一扫。これまでの守勢から攻勢に転じる動きが風雲急を告げました。人材マネジメントに関しても、次なるステージに向けた新たな議論が始まりました。

こうした状況を経た現在。日本には、かつてのような画一的モデルではなく、多様な人材マネジメント・モデルが存在しているはずです。また、この10数年間に各社が導入した新たな施策・方針は、広汎にわたりました。新たな人材マネジメントのコンセプトやビジョンは、もうこれ以上登場することはない、といいいいでしょう。ならば、現在のモデルの中に、未来の萌芽、あるいは原型が組み込まれているのではないのでしょうか。

では、どのようなモデルがあるのか？ そして、モデルを規定する基準は何か？ それを解き明かすために、私たちは「人材マネジメント調査2005」を実施しました。



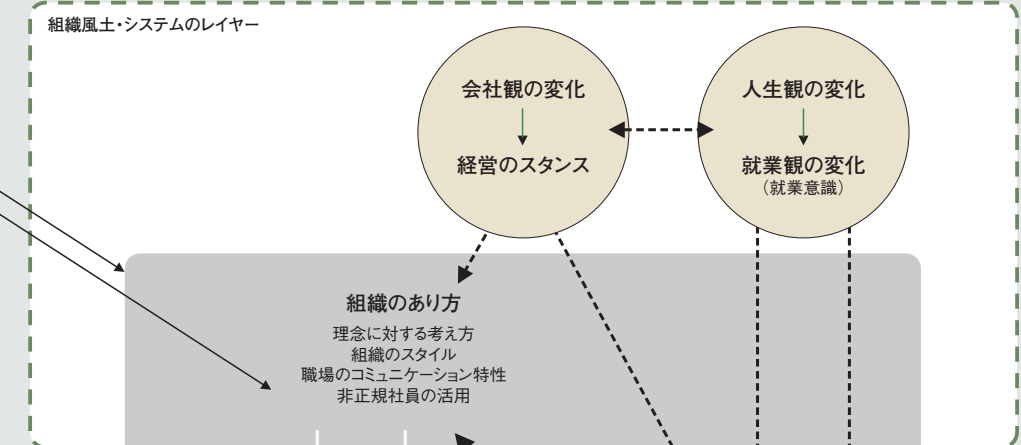
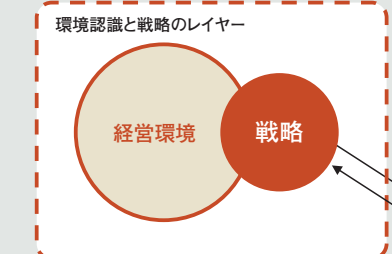
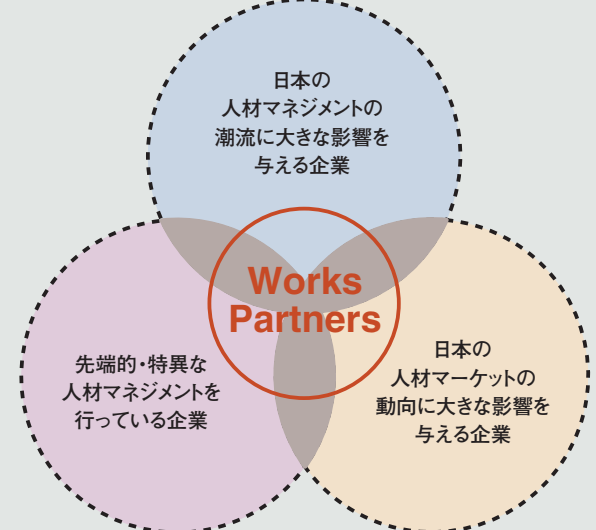
「人材マネジメント調査2005」調査概要
 調査期間：2005年12月12日(月)～2006年1月31日(火)
 調査対象企業数：わが国の主要企業 525社
 回答企業数：228社(回収率：43.4%)



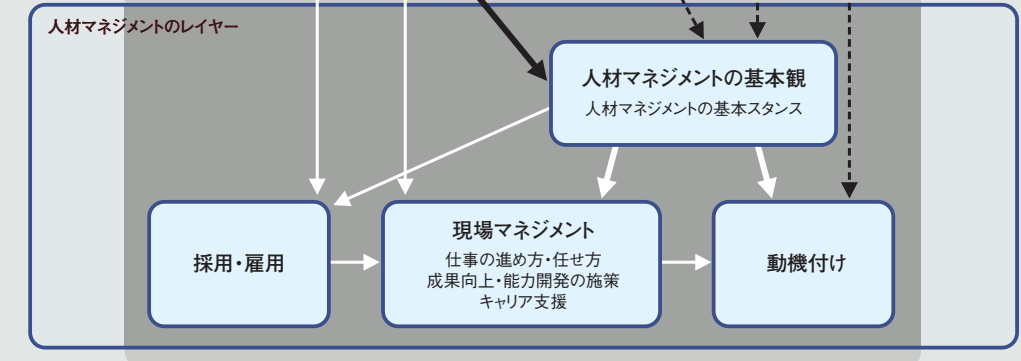
「人材マネジメント調査2005」プロジェクト体制図
 社大なテーマを探索するために、人事コンサルティングファームのワトソンワイアットとの共同プロジェクト体制を敷き、実査、分析面においては野村総合研究所の多大なる協力を得た。また、多摩大学・野田教授の主査の下に、主要企業の人事キーパーソン6名からなる委員会を発足、人事の最前線の皆様方からのご助言・ご要望を頂いた。また、国内外の研究者からの指導も仰いでいる。

調査対象企業＝ワークス・パートナーズ

本調査を行うに当たっては、対象を限定し、①日本の人材マネジメントの潮流に影響を与える、つまり業界大手、あるいは従業員数が多い企業②日本の人材マーケット動向に影響を与える、つまり学生、社会人の多くが入社したい、と思っている会社③大きくもなく、知名度もないが、ユニークな人材マネジメント施策を実施している企業、以上3点のいずれかに該当する企業525社を対象に調査を行った。



「人材マネジメント調査2005」調査設計図
 人材マネジメントの researched ではあるが、業績との関連等を分析するために、環境認識、組織システム・風土など、人材マネジメントと密接に関連する視点を含んだ包括的な内容の調査とした。また、人事制度の有無、人数等の数値だけではなく、各企業の人材マネジメント施策の根底・背景にある「人材マネジメント思想」を抽出・特定できる設計を目指した。



企業にも個性がある、感情がある。そして、思想がある。

企業の活動に、正解はないのだと思います。意思決定は常に、どちらに進むのか、という選択です。

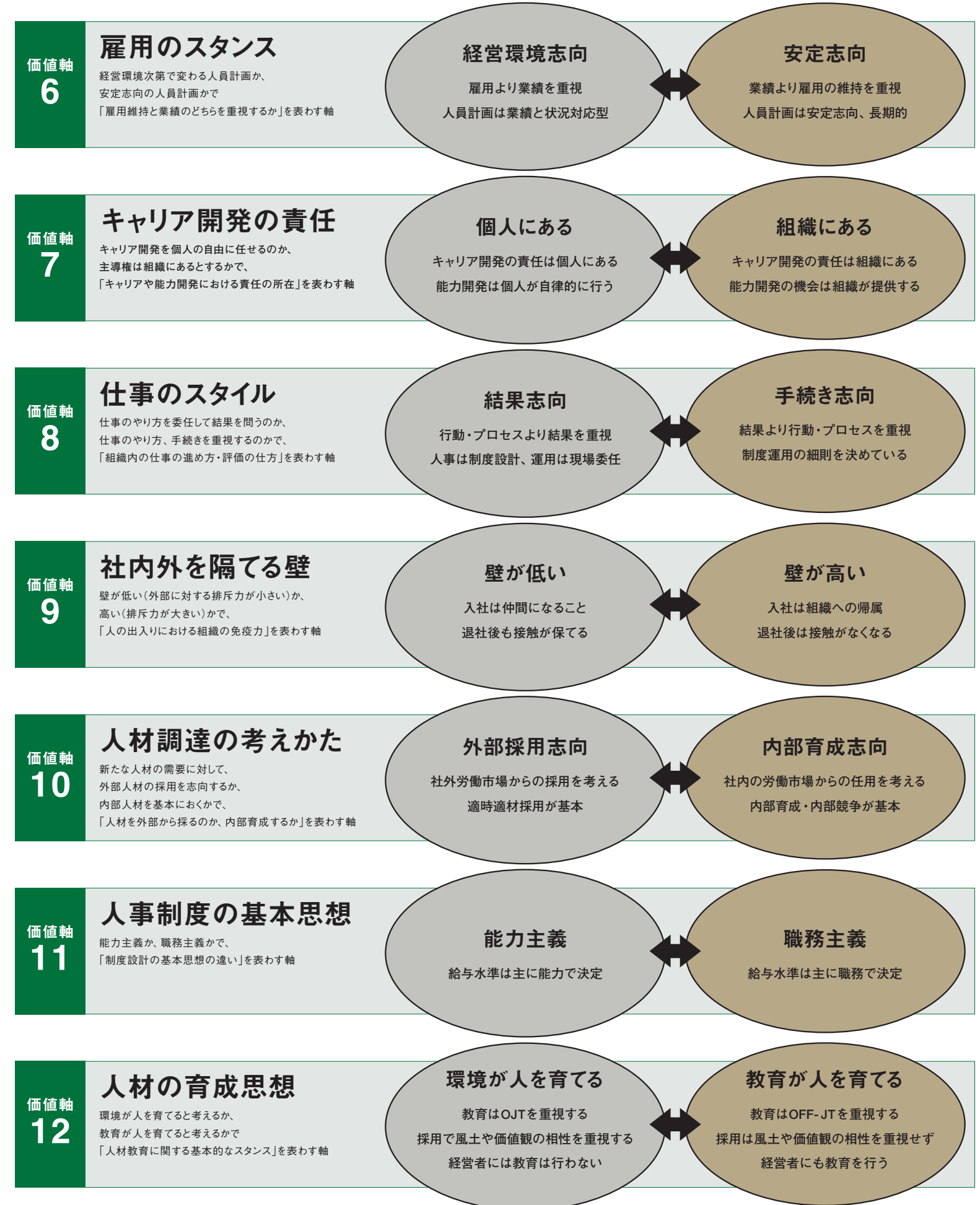
人材マネジメントに関しても、それは同様です。すべての企業にふさわしく、働く人のすべてが喜ぶ施策はありません。

そして、どんな企業も、これまでの歴史の中で、思いを巡らせながら意思決定を繰り返し、人材マネジメントの思想を固めてきました。

では、その意思決定のポイントはどこなのか。人材マネジメント思想を構成する主要素は何なのか。

主成分分析の結果得られたのは、以下の12の観点。それに、私たちは価値軸という名前をつけることにしました。

人材マネジメント思想・12の価値軸



どこにいるのか？ どこから来たのか？

そして、どこに行こうとしているのか？

Self-Motivation Drive
セルフモチベーション・ドライブ
人は、「やりたいことの実現」のような内発的・自発的動機を持つとき最も高い成果をあげる

Corporate-Mission Drive
コーポレートミッション・ドライブ
人は、「組織の使命達成」のような外発的・社会的役割を持つとき最も高い成果をあげる

人材マネジメント思想の違いを、一枚の地図のように表せないだろうか。

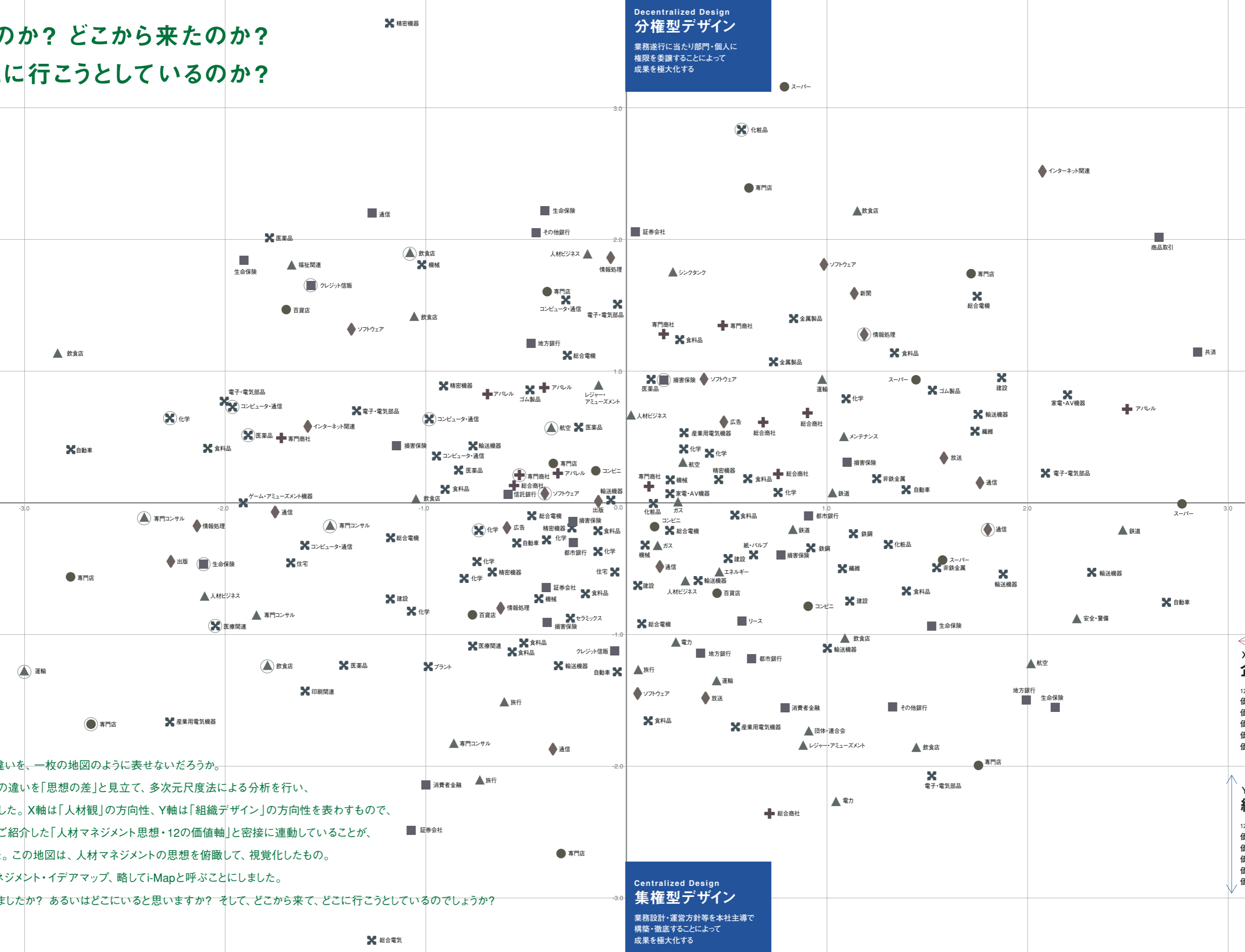
そこで、各社の回答結果の違いを「思想の差」と見立て、多次元尺度法による分析を行い、こんな地図が手に入りました。X軸は「人材観」の方向性、Y軸は「組織デザイン」の方向性を表わすもので、それぞれの軸は、前頁で紹介した「人材マネジメント思想・12の価値軸」と密接に連動していることが、分析によって分かりました。この地図は、人材マネジメントの思想を俯瞰して、視覚化したもの。

そこで、私たちは人材マネジメント・アイデアマップ、略してi-Mapと呼ぶことにしました。

あなたの会社はどこにいましたか？ あるいはどこにいると思いますか？ そして、どこから来て、どこに行こうとしているのでしょうか？

Decentralized Design
分権型デザイン
業務遂行に当たり部門・個人に権限を委譲することによって成果を極大化する

Centralized Design
集権型デザイン
業務設計・運営方針等を本社主導で構築・徹底することによって成果を極大化する



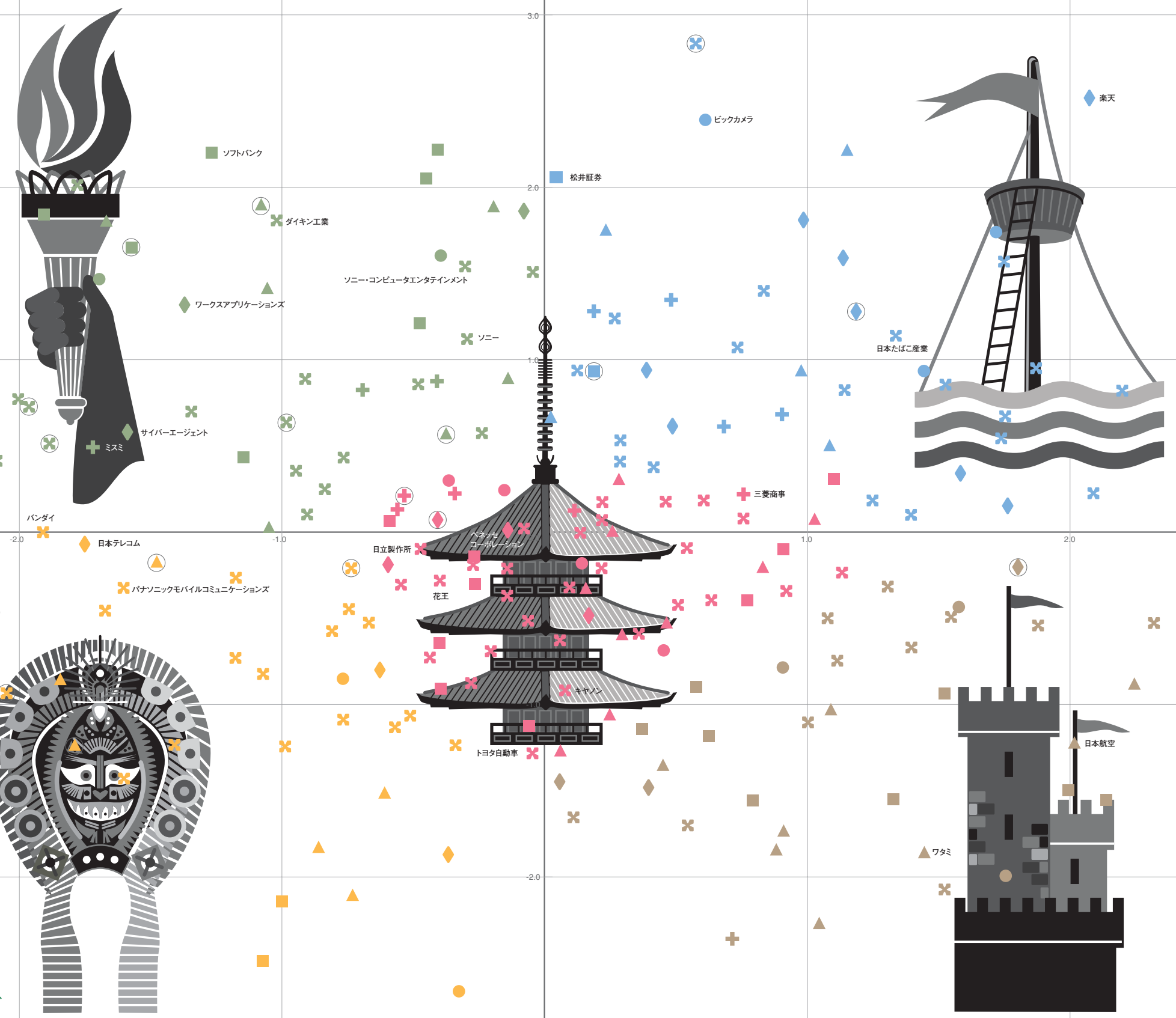
X軸が意味するもの
企業が持つ「人材観」
12の価値軸の中でX軸と強く関連するもの
価値軸①仕事のイニシアティブ
価値軸⑨社内外を隔てる壁
価値軸③キャリアの方向性
価値軸⑥雇用のスタンス
価値軸④給与と評価の相関

Y軸が意味するもの
組織デザイン
12の価値軸の中でY軸と強く関連するもの
価値軸⑤業務設計思想
価値軸⑦キャリア開発の責任
価値軸⑧仕事のスタイル
価値軸②本社人事との関与
価値軸⑩人材調達の考えかた

やっぱりひとつじゃない。 5つに分かれた企業の思想体系。

- ✕ メーカー
- ✚ 商社・卸
- 小売
- 金融
- ◆ 情報・通信・ソフトウェア
- ▲ サービス
- 外資系企業

i-Mapに散らばる228個の企業データですが、メーカーなら右、サービスなら左、というような業種でのかたよりはがありません。例えば自動車メーカーには5社からご回答頂きましたが、左端から右端まで広く分散しています。しかし、各象限にある企業のデータ、あるいは人材マネジメントの実際を見ると、そこには業種を超えた共通点が見えてきます。そして、各象限に属している企業の中でも中央寄りの企業には、象限を超えての共通点が見えてきました。人材マネジメント思想には、5つのモデルがあったのです。



本調査は社名非公開を前提としたものですが、各グループの特徴を少しでも理解して頂くために、一部の企業に社名公開を依頼し、27社からご了解頂きました。ご快諾頂きました各社に厚くお礼申し上げます。

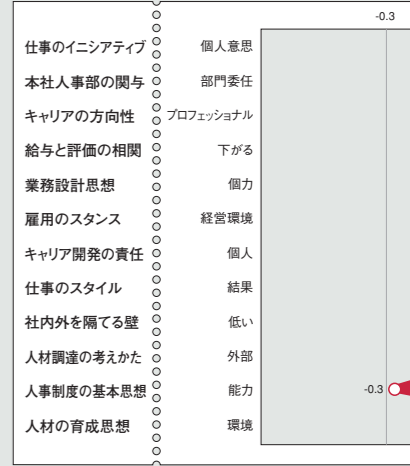
顔も形も話す言葉も。
違いがはっきりと見えてくる。

倭派

個人と組織、集権と分権のバランスをとる、
社会の動向に敏感な変化対応型組織。
i-Mapの中央に棲息。

- 日本の経済成長とともに歩んできた業界を代表する企業が多く見受けられます。伝統企業が多く、外資系企業はほとんど存在しません。
- 能力主義を中核に置いた人事制度であり、評価によって給与が下がることはあまりない報酬体系となっています。
- 教育によって人材は成長する、という思想が強く、積極的にOJT、Off-JTを行っています。
- 雇用思想はややウェットですが、従業員の自立を促しています。ロイヤリティ醸成のために、社員持ち株会を保有する企業が多くなっています。
- 従業員に占める中途入社者、女性の比率は低くなっています。
- 組織長に占める中途入社者、女性の比率も低くなっています。
- 従業員の高齢化が進んでいて、中高年対策が重要な人事課題となっています。

倭派の12の価値軸スコア

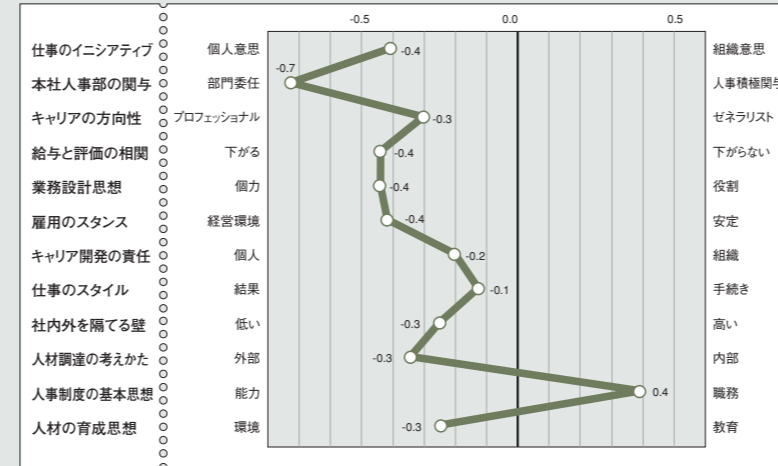


アングロサクソン派

個人の意思、意欲を重要視し、
かつ個人および組織への権限委譲が
進んでいる自立分散型組織。
i-Mapの左上に棲息。

- 新たな商品、ユニークなサービスなど、他社との差別化を重視した企業が多く見受けられます。新興企業、外資系企業も多く存在しています。
- プロフェッショナル志向が強く、職務主義型人事制度を導入しています。
- 個人個人の固有の能力に期待し、高い成果をあげた人には高い処遇で報いる、というメリハリの利いた報酬システムを持っています。ストックオプションにも積極的です。
- 個人のキャリア、能力は本人が自立的に設計・開発するものだという考え方が強く、権限委譲など現場での仕事のしやすさをデザインすることには熱心ですが、階層別教育など個人への一律的な投資施策にはやや消極的です。
- 雇用思想はドライで、人材の適切な新陳代謝が組織の活性化につながると考えています。
- 従業員に占める中途入社者の比率、女性の比率が高くなっています。
- フラット型組織なので、組織長の比率はさほど高くありませんが、その中にも中途入社者、女性が少なからず存在します。
- 優秀な人材のリテンション、次世代リーダーの育成など、選抜された人材への施策に関しては、まだまだ不十分であると考えています。

アングロサクソン派の12の価値軸スコア

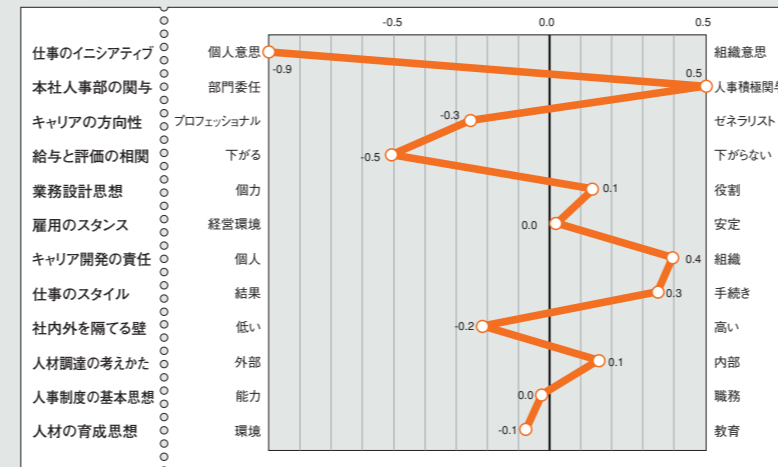


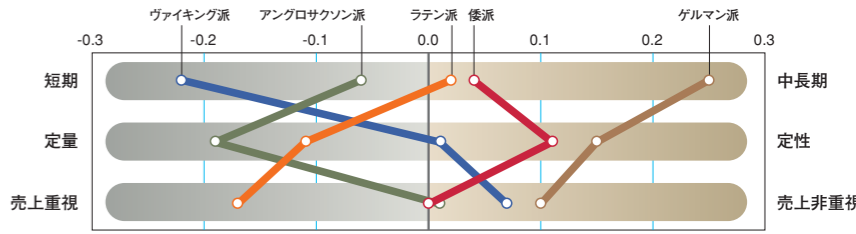
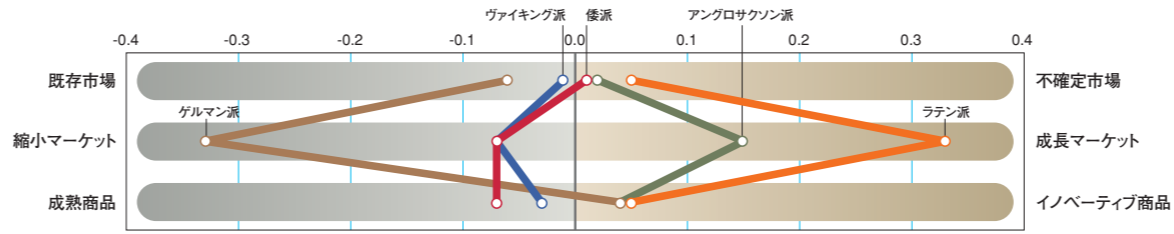
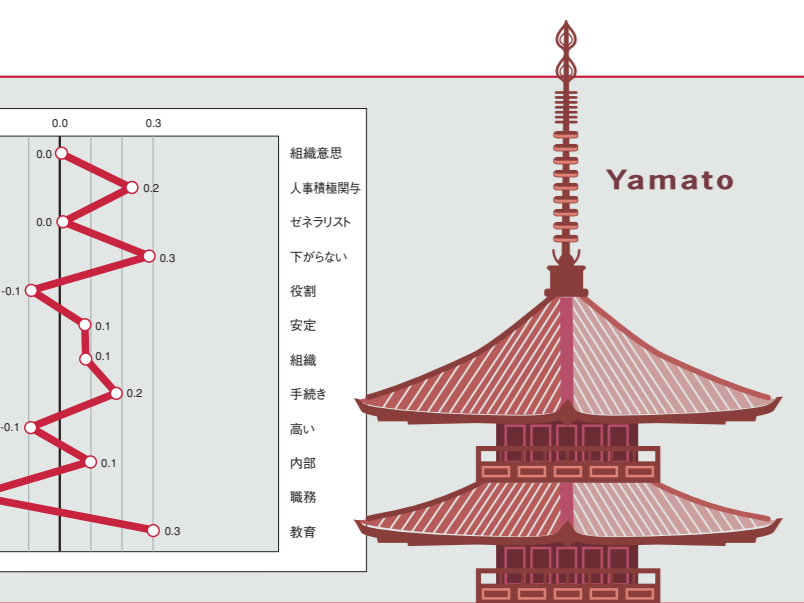
ラテン派

個人の意思、意欲を尊重しつつも、
組織のビジョン、仕事のスタイルの
浸透を重視する指針共有型組織。
i-Mapの左下に棲息。

- 付加価値商品・サービスを提供している会社が多くを占め、外資系企業も多く見られます。
- プロフェッショナル志向が強く、高い成果をあげた人には高い処遇で報いる、というメリハリの利いた報酬システムを持っています。
- 個人意思を極めて重視する一方で、自社流の仕事のしかた(流儀、型、スタイル)を持ち、従業員にはその実践を強く求めています。
- 個人のキャリア、能力開発に関しても、企業側がイニシアティブを握っており、人事部が主導的な役割を担っています。
- 単一ビジネス型の集権的組織なので、組織長の比率は比較的高くなっています。
- 従業員の採用やリテンションを強化するために、企業理念・ビジョンの浸透・共有にさらに力を入れたいと考えています。
- 同質的でモノカルチャー的な組織文化を持っているためか、ダイバーシティ施策に関しては多面的に取り組んでいく意向を持っています。

ラテン派の12の価値軸スコア





各グループの「環境認識と戦略」の特徴

「環境認識と戦略レイヤー」質問群の因子分析から、下記3点の因子が得られました。

事業領域の範囲と競合…既存市場で既存競合⇔拡大市場で不確定な競合
 主要市場の成長性 ……縮小マーケット⇔成長マーケット
 戦略の方向性 ……成熟商品・コスト優位戦略⇔イノベティブ商品・付加価値戦略

上記の因子について、5グループは、以下のアウトラインを持っています。

- 「平均的市場」「成長マーケット」の中で「イノベティブ商品・付加価値戦略」で勝負するアングロサクソン派
- 「拡大市場で不確定な競合」「成長マーケット」の中で「イノベティブ商品・付加価値戦略」で勝負するラテン派
- 「既存市場で既存競合」「縮小マーケット」の中で「イノベティブ商品・付加価値戦略」で勝負するゲルマン派
- 「平均的市場」「やや縮小マーケット」の中で「成熟商品・コスト優位戦略」で勝負するヴァイキング派と倭派

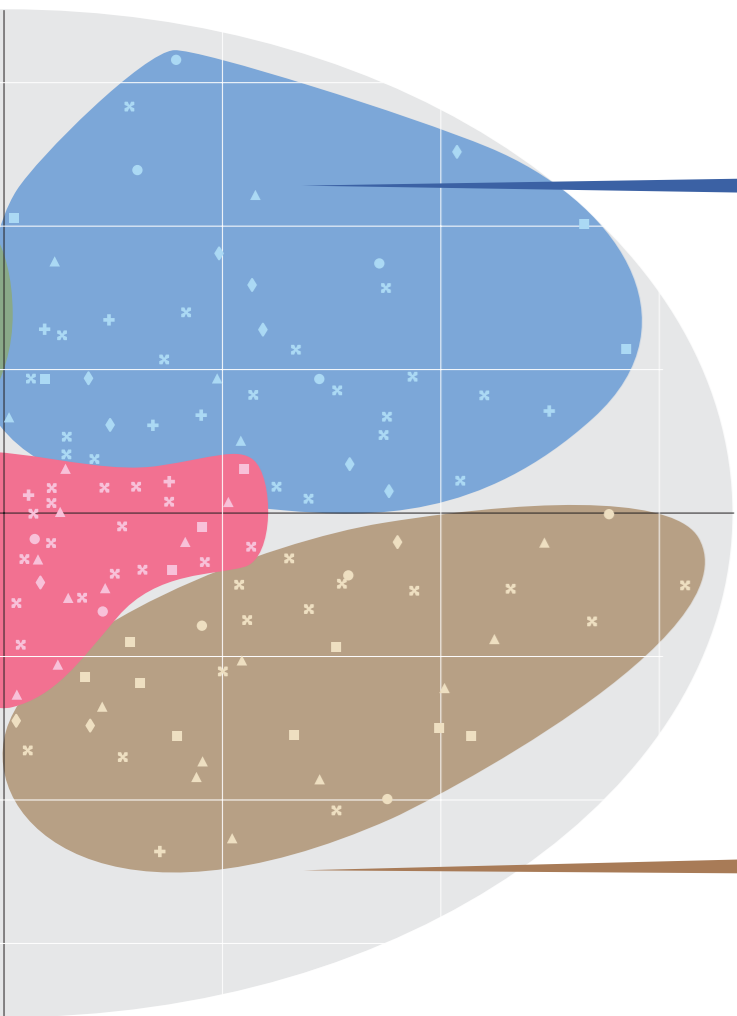
各グループの「経営のスタンス」の特徴

「経営のスタンス」質問群の因子分析から、下記3点の因子が得られました。

経営の期的視点 ……短期視点/永続性非意識/株主優先⇔中・長期視点/永続性意識/従業員優先
 経営目標の設定 ……定量化(数値化)重視⇔定性化(言語化)重視
 拡大指向 ……売上拡大に絶対的価値⇔売上拡大以外の価値重視

上記の因子について、5グループは、以下のアウトラインを持っています。

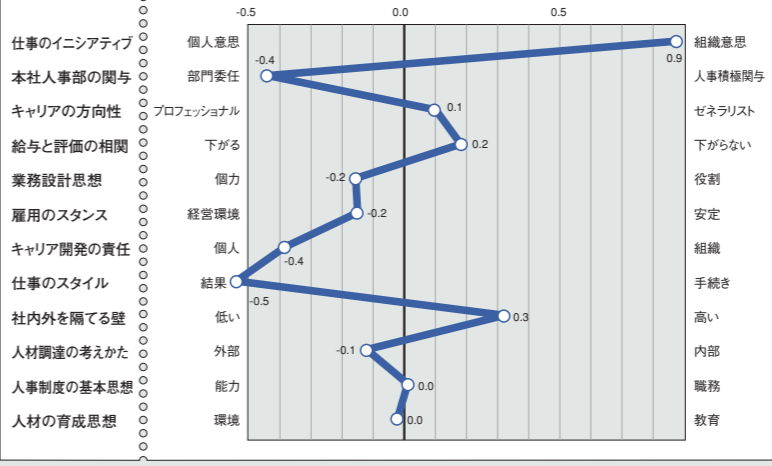
- 「短期視点/永続性非意識/株主優先」「定量化(数値化)重視」「平均的売り上げ拡大」というスタンスを持つアングロサクソン派
- 「平均的視点」「定量化(数値化)重視」「売上拡大に絶対的価値」というスタンスを持つラテン派
- 「中・長期視点/永続性意識/従業員優先」「定性化(言語化)重視」「売上拡大以外の価値重視」というスタンスを持つゲルマン派
- 「短期視点/永続性非意識/株主優先」「平均的目標設定」「売上拡大以外の価値重視」というスタンスを持つヴァイキング派
- 「平均的視点」「定性化(言語化)重視」「平均的売り上げ拡大」というスタンスを持つ倭派



ヴァイキング派
 組織の使命、意思は最重視するが、各論については権限が委譲されている現場活力型組織。
 i-Mapの右上に棲息。

- 小売、流通など多店舗展開を行っている企業、あるいは分社化の進んでいる製造業などが多く見受けられます。外資系企業はあまり存在しません。
- 配属、異動などは本社が主導権を持っていますが、仕事のしかたなどには決め事は少なく、本人のやり方にまかされるところが大きくなっています。また、その結果の違いによって給与が大きく変動することはありません。
- 評価や育成などの人材マネジメント施策の主導権も現場に委譲されています。
- 個人のキャリア、能力は本人が自立的に設計・開発するものだという考え方が強く、教育施策には全体的にやや消極的です。
- フラットな構造であり「小さな本社」の企業が多いため、組織長の比率はさほど高くありません。
- 人件費問題、余剰人員問題に関する課題意識が強くなっています。

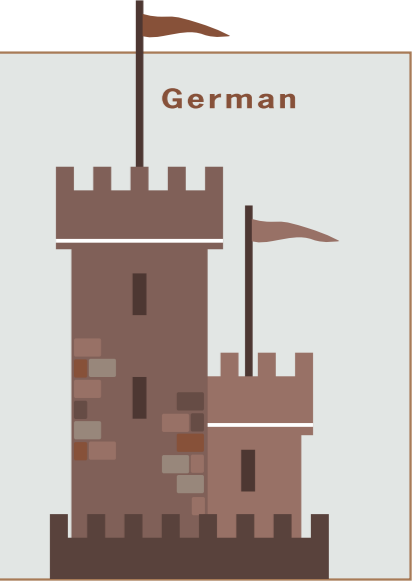
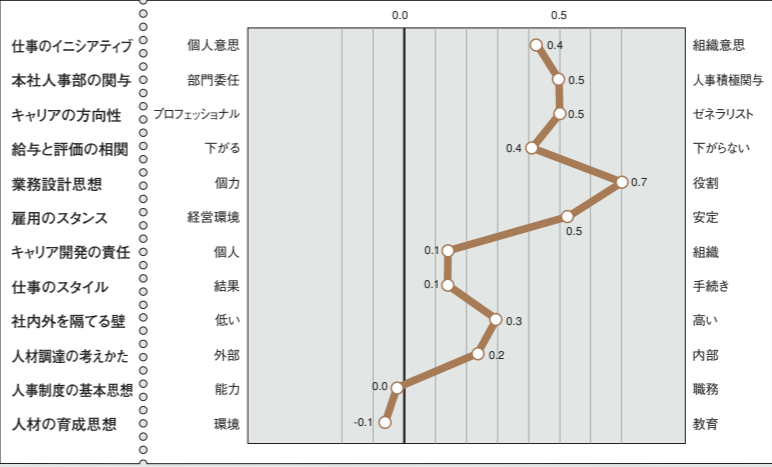
ヴァイキング派の12の価値軸スコア



ゲルマン派
 組織の使命、意思を重要視し、全体最適に向けた組織内ルール・システムが整備されている調和統制型組織。
 i-Mapの右下に棲息。

- インフラストラクチャの提供など、装置産業的色彩の強い企業が多く見受けられます。伝統企業が多く、外資系企業はほとんど存在しません。
- ゼネラリスト志向が強く、長期雇用を前提に、組織の意向に沿ってローテーションを行いながら人材育成を行います。人事部の権限は大きくなっています。
- 役割ごとに業務は高度に設計されており、個人の力の積み上げではなく、包括的な組織の力によって製品・サービスの品質が維持、向上するしくみになっています。必然的に、給与は漸進的に向上し、下がることはないという報酬システムになっています。
- 雇用思想はウェットで、長期雇用が従業員の意欲の支えとなっていると考えています。主要ポストには社内(生え抜き)の人間の登用が基本となっています。
- 従業員に占める女性の比率は低くなっています。
- ピラミッド型組織構造を強く残しているため組織長の比率は比較的高くなっていますが、その中での女性の数は少なくなっています。
- 従業員の高齢化が進んでいて、中高年対策が重要な人事課題となっています。

ゲルマン派の12の価値軸スコア



5つのグループごとに、「道するべ」は違うのか？

i-Mapの上に現れた5つの人材マネジメント思想のグループ。それぞれの特徴、差異についてはお分かり頂けたと思いますが、ではグループの中に優位なものがあるのか？ 成長率や利益率が高いグループは存在するのか。結論としては、各グループに明確な差はありませんでした。どのグループの中にも好業績の企業があるし、低迷している企業もあります。人材マネジメント思想は優劣で語るべきではなく、歴史的経緯の中で形成されてきた個性である、人間の性格のようなものである、と考えるべきなのでしょう。

では、各グループの未来はどうでしょうか？ それぞれの足跡をたどってきたとはいえ、同じような思想を持っている企業群は、今後同じ方向

に進むのでしょうか？ それとも、いくつかの道が用意され、さらに多様なグループに分化するのでしょうか？ そして、そのとき用意される道の中には、進むべき「ベストウェイ」があるのでしょうか？

そこで、私たちは企業のパフォーマンスを表す3つの項目に注目し、それぞれの指標と「12の価値軸」の関係を分析しました。それぞれのスコアを押し上げる鍵となっているのは、どの価値軸か？ それぞれの価値軸を左、右のどちらにコントロールすることが業績に貢献するのか？ 各グループの個性、特徴のうち、さらに伸ばすべき長所はどれであり、矯正すべき短所はどれなのでしょう？

企業のパフォーマンスを表わす3つの項目

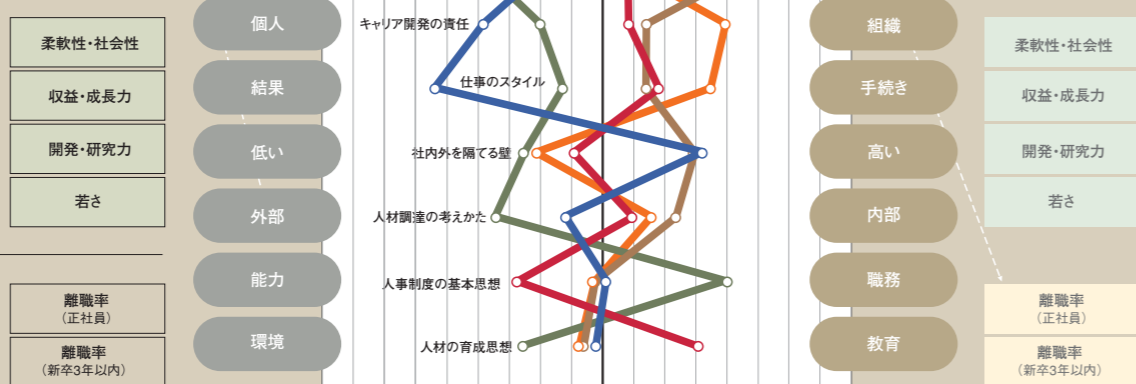
組織の競争力

「人材マネジメント調査2005」の質問項目の中にある、主な競合企業と比較した時の各社の競争力に関する自己認識データ。「人材力」「顧客満足」など、知的資本の側面を重視した7項目からなる。



日経プリズム

日経新聞社と日経リサーチが開発した多角的企業評価システム。財務データ等の定量的側面に加え、定性的な側面からも企業を総合的に評価する。ここでは、定量的に導かれた右記の4項目を指標とする。



離職率

企業の状況を計る上で参与となる人事データは多く存在するが、本プロジェクトの議論において特に注目された指標が離職率であった。正社員全体、および新卒3年以内の二つの指標を取り上げた。

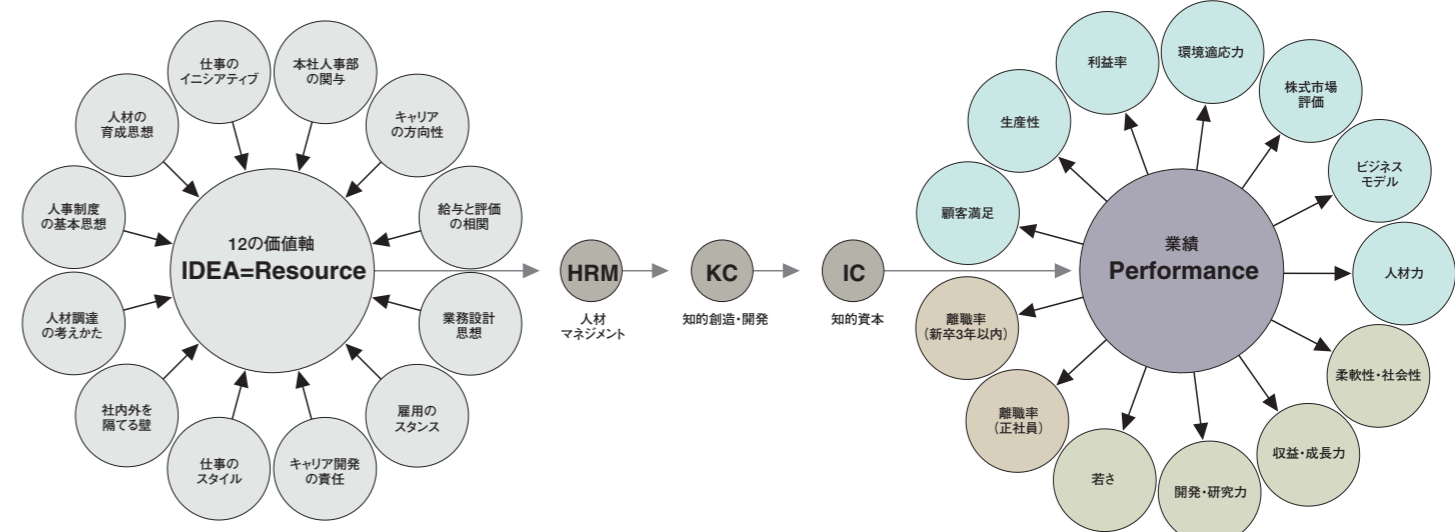


やっぱりなかった。みんなが見るべき「道するべ」。

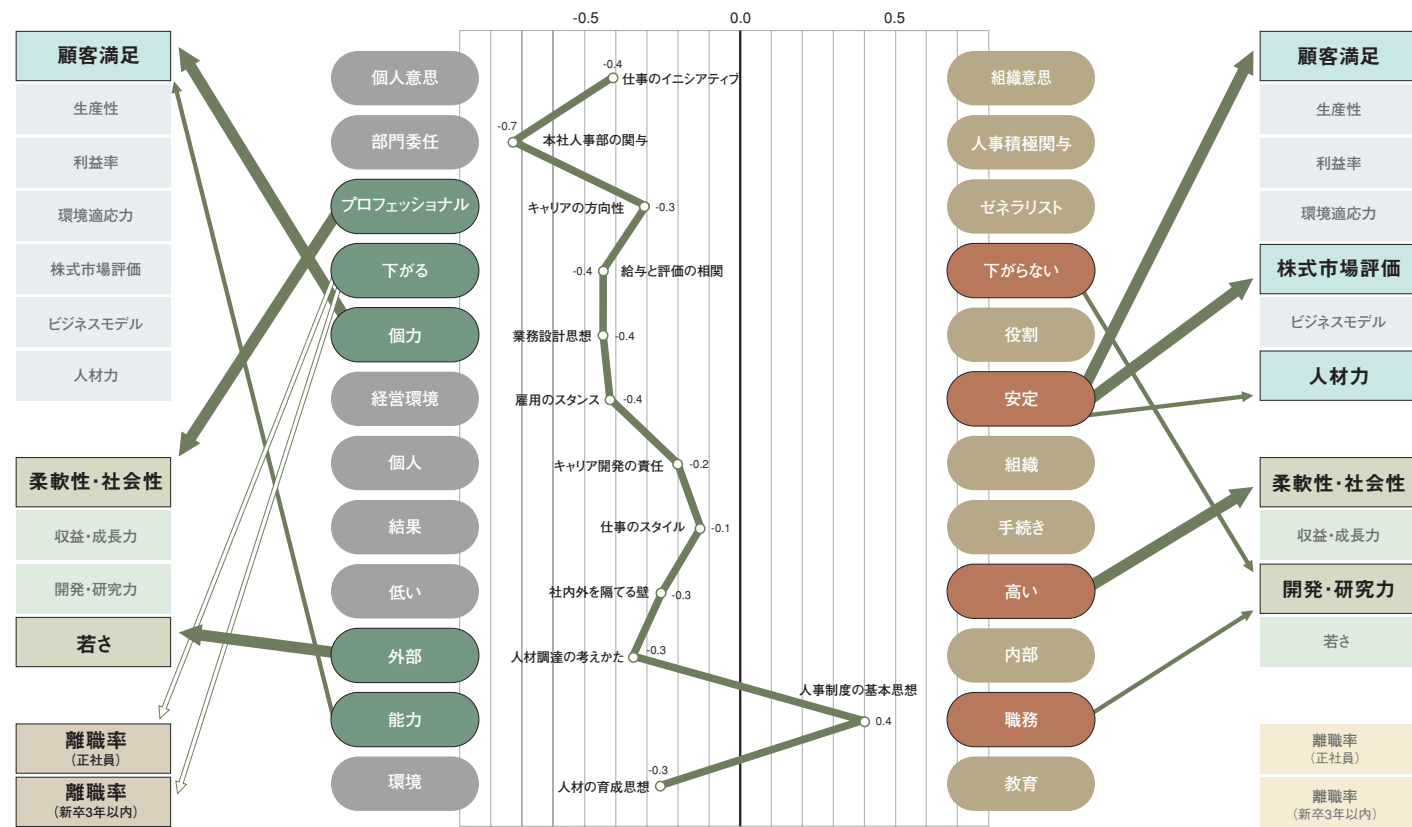
左のページにある3つの指標を見ると、利益率などの「企業活動の最終成果」も含まれていますが、その多くは「企業の最終成果である売上、利益、あるいは有形資産を生み出す中間生成物」となっています。「財務資本」ではなく「人的資本」「関係資本」「組織資本」に当てはまる、見えない資本＝知的資本を構成する項目が多くなっています。実は、本分析に当たっては、各企業の売上、経常利益、営業利益なども分析の対象として、その関係性を探りました。しかし、これらの「最終成果」と、「人材マネジメント思想・12の価値軸」の間には、有意な関係はほとんど見出せませんでした。こうした数字は、人材マネジメント施策だけではなく、もっと複雑な要因によって構成されていることは容易に想像が付きますし、また、「〇〇という施策を講じたら、売上が伸びた」のか「売上が好調だから〇〇という施策を講じることができた」のか、つまり、どちらが鶏なのか卵なのか特定しにくいものでもあります。

そして、結果として優位な差異が浮かび上がってきたパフォーマンスデータの多くは、人材マネジメント施策によって生み出すことが可能である「知的資本」の項目でした。「人材マネジメント思想」⇒「人材マネジメント施策の実施」⇒「知的資本の構築」というパスが生まれたと捉えるのに、大きな問題はないと考えています。

また、当初の予測どおり、全ての企業に当てはまる「ベストプラクティス」はありませんでした。左ページのチャートは、対象企業全228社の価値軸データと、各指標との相関関係を表わしたものです。矢印で表されているように一部に関係性があることは検出されましたが、極めて微弱なものでした。全ての企業が目指すべき方向は、どの価値軸にもなかったのです。「成果主義」は全ての企業の特効薬ではない。「長期雇用」が全ての企業の業績に悪影響を与えるなんていうことはない。自明の理として囁かれていたことを、データでも立証することができました。



アングロサクソン派

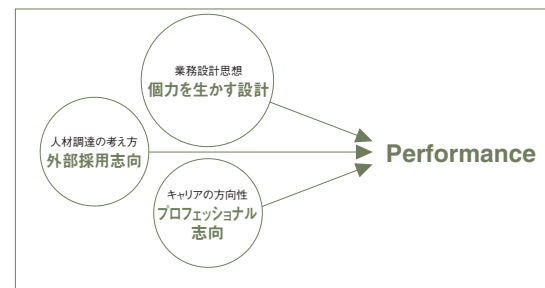


鍵は「個力」をいかに集め、いかに引き出すか、にあり。

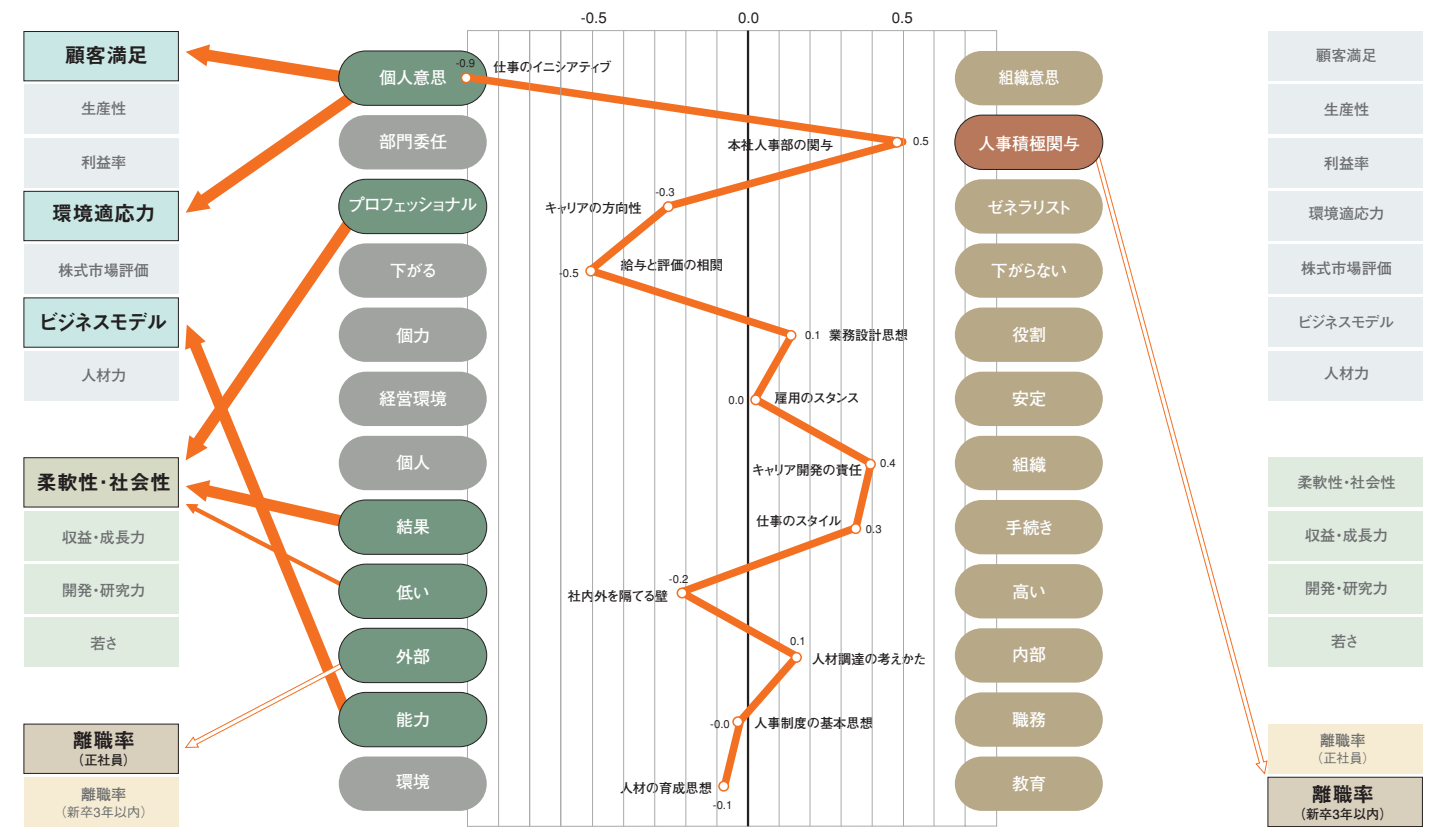
アングロサクソン派の人材マネジメント思想の大きな特徴のひとつは「個力を生かす業務設計」。この価値軸から「顧客満足」へと太い矢印が出ています。個力を生かす度合いが強ければ強いほど、顧客満足度は上がっていく、という明確な関係が明らかになっています。「余人をもって代えがたい」という人材・仕事の集合体となることで、このグループの「生きる道」といえるでしょう。

また、「プロフェッショナル志向」が強いほど「柔軟性・社会性」が、「外部採用志向」が強いほど「若さ」が強化される、という関係も明確です。この2点もまたアングロサクソン派の「長所」であり、「個力を生かす」という思想を組織に根付かせていくためにも、ますます磨きをかけていく価値がある思想だといえます。

しかし、価値軸⑥雇用のスタンスでは、グループの特徴である「経営環境志向」とは逆の「安定志向」から「顧客満足」「株式市場評価」へと太い矢印が出ています。アングロサクソン派の雇用思想はドライであり、個人と組織が対等の関係である、という明確な考えを持っていますが、ドライさが過度になりすぎると、社外からは厳しい評価が下ることが読み取れます。さらに、評価によって「給与が下がる」という思想は離職率を押し上げます。このグループの思想の核ともいえる部分ではありますが、適度な運用が社会からの好感を招くといえるでしょう。



ラテン派



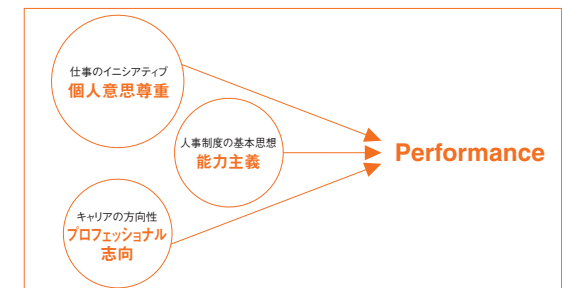
個人のモチベートは「プロフェッショナル×能力主義」で。

ラテン派の人材マネジメント思想の最大の特徴「個人意思尊重」から、「顧客満足」「環境適応力」へと太い矢印が伸びています。また、「プロフェッショナル志向」から「柔軟性・社会性」へも太い矢印が伸びています。この二つの人材マネジメント思想は、ラテン派の「長所」だといえるでしょう。領域・仕事内容を個人のモチベーションの源泉とするべく、双方をさらに高めていくことが、組織の強さを増していくと思われます。

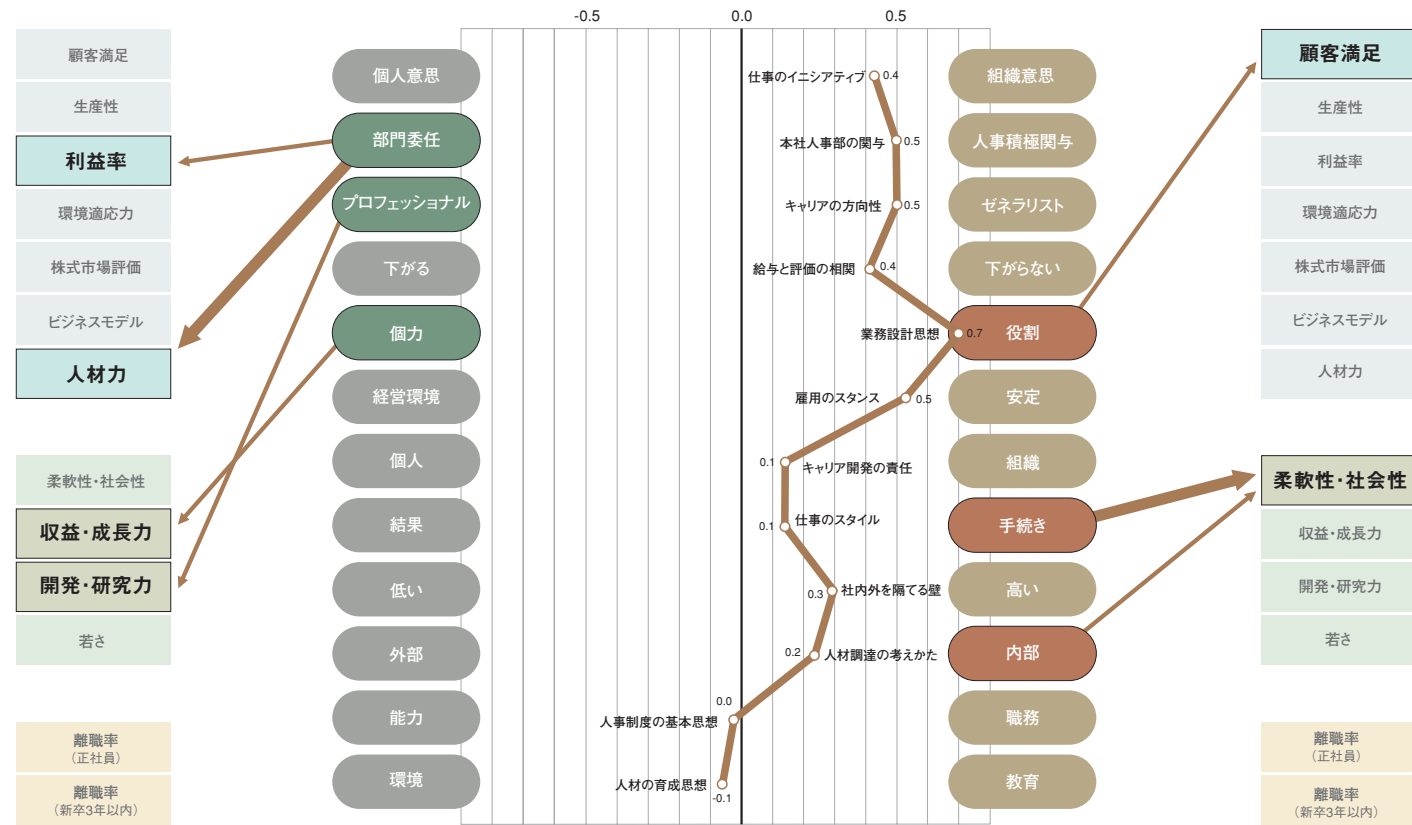
また「能力主義」の志向は強くありませんが、「ビジネスモデル」の強化につながるパスが出ています。重視すべき思想だといえるでしょう。

しかし、価値軸⑧仕事のスタイルでは、グループの特徴である「手続き志向」とは逆の「結果志向」から「柔軟性・社会性」へとパスがつながっています。自社流の型や作法にこだわりすぎてしまうと、社会変化に适应できなくなる、という警句なのかもしれません。しかし、この価値軸はラテン派の重要な特徴のひとつ。組織の一体感の源でもあります。難しい舵取りが必要です。

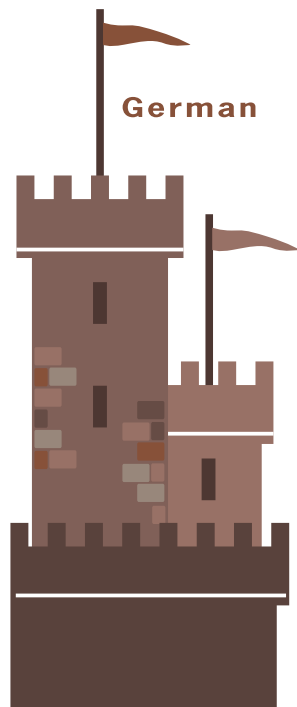
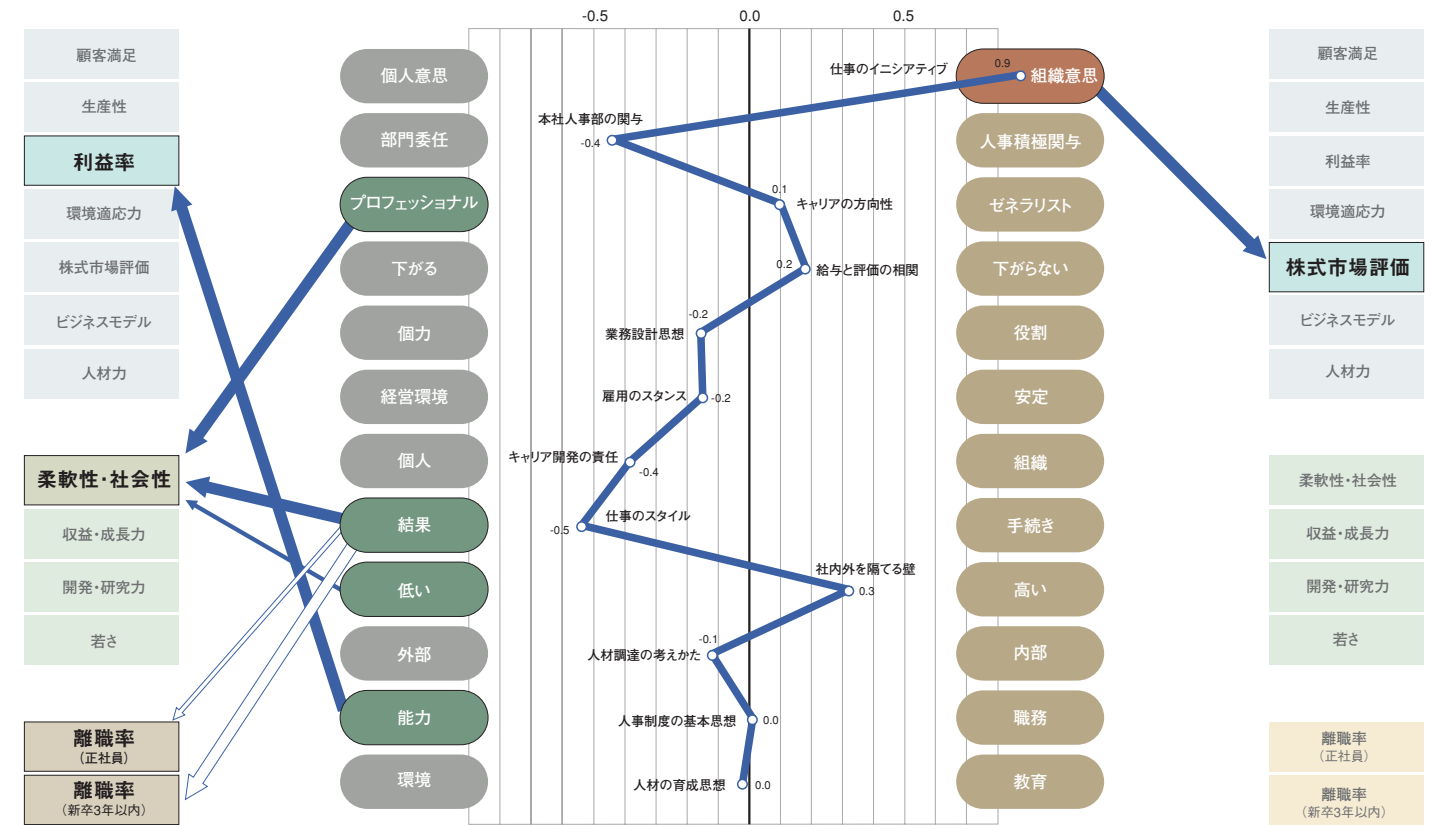
また、「人事積極関与」という人材マネジメント思想から「3年以内離職率」へのパスも弱いながら出ています。本社人事部が強い影響力を持っているラテン派ですが、過度の影響力行使は排他性を助長するのかもしれない。



ゲルマン派



ヴァイキング派

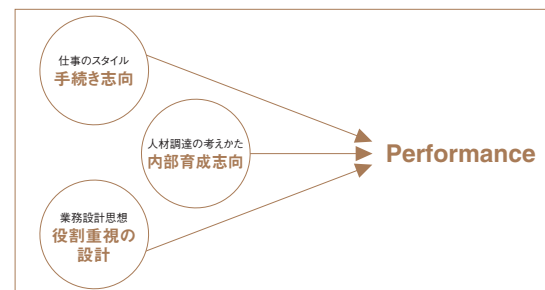


長期に亘って人材を育てていく、その思想を捨ててはいけません。

「手続き志向」「内部育成志向」から「柔軟性・社会性」にパスがつながっています。これらの人材マネジメント思想が、ゲルマン派にとって重要な位置づけにあることが分かります。また、このグループの思想の最大の特徴「役割重視の業務設計」から「顧客満足」に、パスがつながっています。このグループにとっての長所であり、常に業務プロセスの見直しを行い、標準化を進めることが重要です。

しかし、「役割重視の設計」とは逆の「個性を生かす設計」からも「収益・成長力」へと矢印が伸びています。顧客や市場の要請に応えるあまり、コスト意識が薄れてしまうことには留意が必要です。

また、価値軸②本社人事部の関与では、グループの特徴「人事積極関与」とは逆の「部門委任」から「人材力」「利益率」へと矢印が伸びています。本社人事部の影響力が強いゲルマン派ですが、適度な権限委譲を行わないと、組織の自立性が失われてしまうのかもしれない。さらに、価値軸③キャリアの方向性でも、グループ特徴である「ゼネラリスト志向」とは逆の「プロフェッショナル志向」から「開発・研究力」にパスがつながっています。専門職制度などの形骸化してしまったコース別人事制度に替わる、新たな社内キャリアの構築を検討するべきときに来ていることを示唆しているのかもしれない。

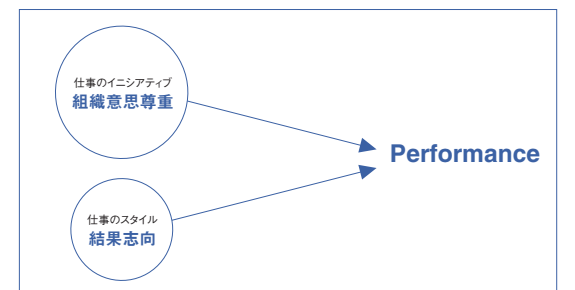


組織意思はより明確に。そして個人にはもう少しの自由を。

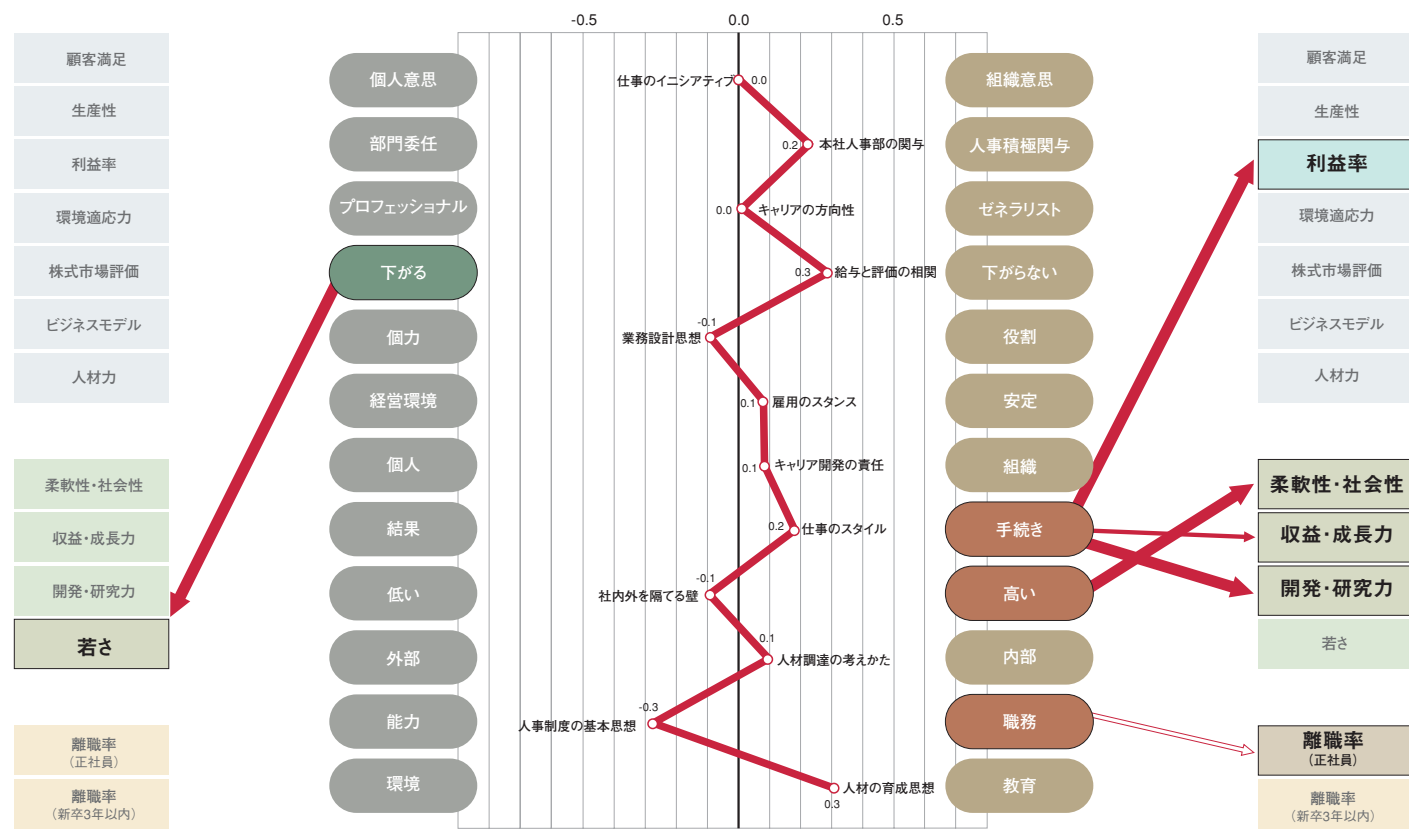
ヴァイキング派の人材マネジメント思想の最大の特徴である「組織意思尊重」から「株式市場評価」へと太い矢印が伸びています。このグループのミッションは、従業員を引き付け、働く上での心の支えとなるだけではなく、社外からの評価にも強く影響します。分権的色彩が強いグループでもあるだけに、経営トップの存在やビジョンの提示の重要性が、他グループに比べて高い、といえるでしょう。

また、グループのもうひとつの特徴である「結果志向」から「柔軟性・社会性」へも強いパスがつながっています。ミッションへの共感を求める代わりに、仕事のスタイルに自由度を持たせる、というヴァイキング派の特徴は市場・社会から好感を得ます。しかし、「結果志向」からは同時に「3年以内離職率」も太い矢印が、「正社員離職率」にも矢印が伸びています。組織力を向上させる重要な思想ではありますが、過度の結果志向はマネジメントの希薄化を招き、従業員の意欲を削ぐことにつながるのかもしれない。

さらに、「能力主義」から「利益率」へ、「プロフェッショナル志向」から「柔軟性・社会性」へのパスがつながっています。いずれもグループ全体の特徴ではありませんが、このグループの中で人材の求心力を高め、組織力を高める上では重要な思想だといえるでしょう。



倭派

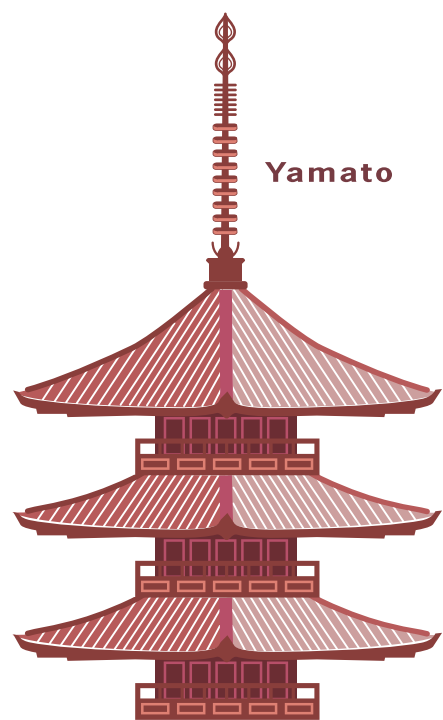


特徴的な人材マネジメント思想をもった五つのグループが存在することが分かりました。そして、それぞれのグループごとに、組織力を高めるための施策は異なることも分かりました。地図が手に入り、今いる場所に合った「道しるべ」も手に入ったわけです。

これにて、「人材マネジメント調査2005」のご報告を終わります。ご協力頂きました228社の企業の皆様、本当にありがとうございました。当初の思い以上に「おもしろい」結果が得られたのではないかと、プロジェクトメンバー一同は考えています。

これをご覧頂いた皆様が、この後どんな「生きる道」を選ばれるかを、しばし静観したいと思います。そして、何年か後、でも、そう遠くないときに、またこの「地図作りプロジェクト」は発足する予定です。そして、皆様にご評価頂けるのであれば、それ以降も定期的に地図を更新していきたいと考えています。

このアウトプットが、皆様にとって少しでも役に立つのであれば、それに勝る喜びはありません。時代の転換点に立ち、模索を続ける日本企業にあって、人材マネジメントの明日をデザインする皆様のご活躍を、心よりお祈り申し上げます。



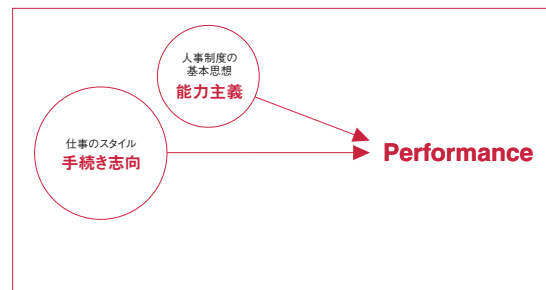
Yamato

変化への対応力は、「自社の流儀」を磨くことで強化される。

価値軸のスコアに突出したものが無い倭派ですが、特徴のひとつである「手続き志向」から「利益率」と「開発・研究力」に太い矢印が、さらに「収益・成長力」へも矢印が伸びています。自社流の仕事スタイル、スタンスを持つ企業は倭派に少なくありませんが、その「自社の流儀」こそが、このグループの最大の強みであり長所です。そして、それを磨きこむことによって組織力はますます向上していくのです。

一方で、このグループのもうひとつの特徴である「給与は下がる」という報酬思想とは逆の「給与が下がる」から「若さ」へと強いパスがつながっています。報酬の下方硬直性が、組織の平均年齢を上昇させている、と読み取ることができます。従業員のモラル維持に強く結びついている人材マネジメント思想であり、いたづらに格差をつけることは賢明ではありませんが、適度な方向修正の必要性がありそうです。しかし、「職務主義」への傾注は「正社員離職率」を高める、というパスも出ています。リテンションに強い課題意識を持たない同グループですが、「能力主義」は保持すべきだと考えられます。

また、「壁が高い」から「柔軟性・社会性」へも太い矢印が伸びています。このグループには、従業員が帰属意識・一体感を強く持っていた、あるいは今も強く持っている企業が多く見受けられますので、新たなロイヤリティ醸成施策も検討に値するでしょう。



「人材マネジメント調査2005」報告レポートPart 2

2007年1月発行

発行者・著者 リクルート ワークス 研究所

- プロジェクトメンバー
- 野田 稔 (多摩大学経営情報学部教授/リクルートフェロー)
 - 淡輪敬三 (ワトソンワイアット株式会社 代表取締役社長 コンサルタント)
 - 高橋克徳 (ワトソンワイアット株式会社 コンサルタント)
 - 日戸浩之 (株式会社野村総合研究所 サービス事業コンサルティング部 上席コンサルタント)
 - 清瀬一善 (株式会社野村総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント)
 - 園田紘章 (株式会社野村総合研究所 経営コンサルティング部)
 - 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)
 - 豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)
 - 白石久喜 (ワークス研究所 研究員)

Copyright 2007 by Recruit Co.,Ltd. All right reserved