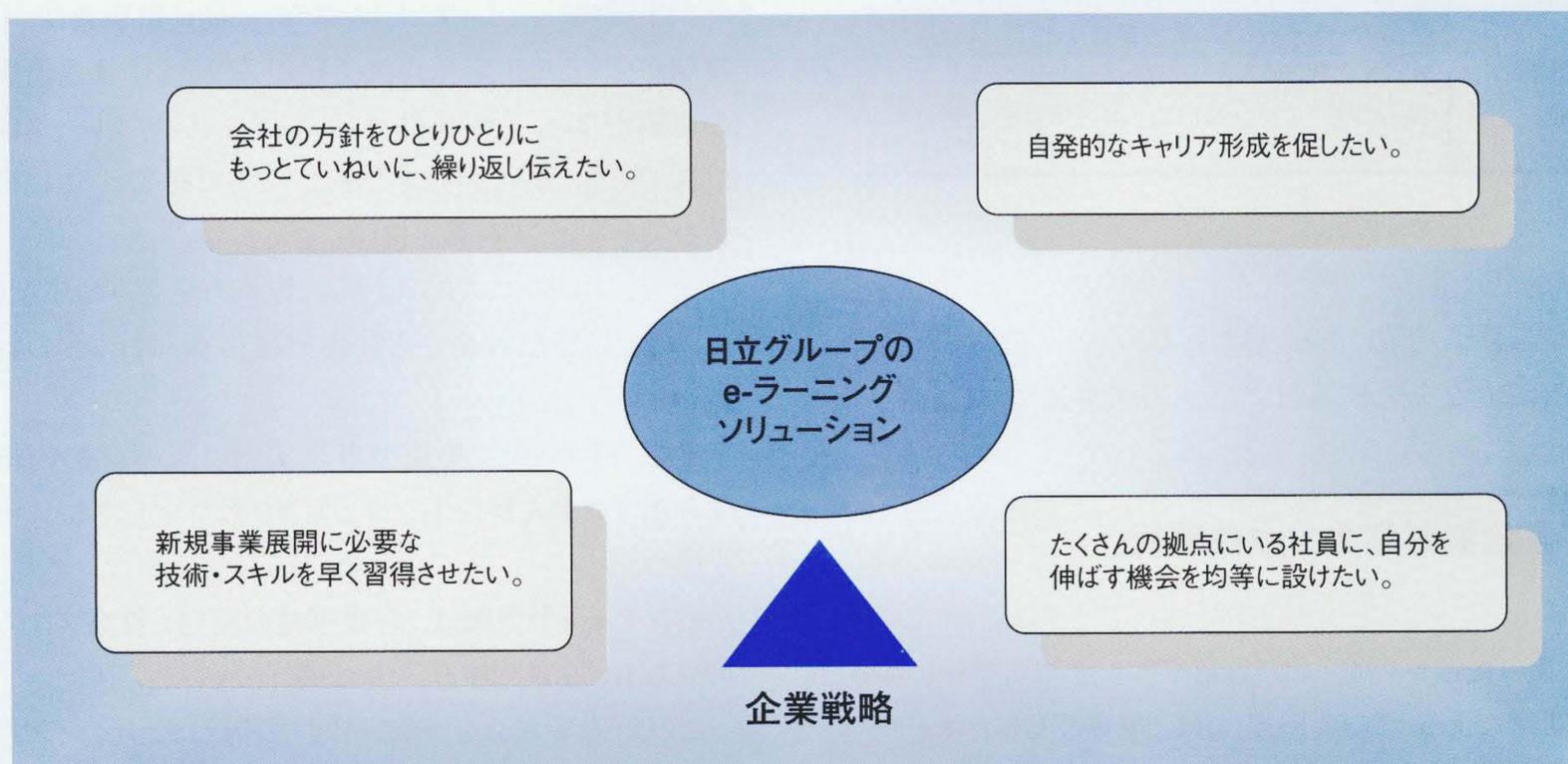


企業成長を支える人材マネジメント要件

Requirements of Human Resources Management for Supporting Development of Enterprises

佐々木 良二 Ryôji Sasaki



e-ラーニングソリューションのコンセプト

e-ラーニングの計画段階では目先の効果を追求しがちであるが、企業戦略を土台としたソリューションこそが真の効果を発揮する。

変革期の企業では、経営戦略に適した人材の確保や育成が重要である。しかし、一口に人材と言っても、事業の内容によって、必要な人材マネジメント要件が異なってくる。そのため、各企業の特徴を整理し、それぞれの企業に適した人材開発のコンセプトを立てることが必要となる。

一部の企業は、すでに社会の潮流である「集団から個へ」の転換を図っており、個人の知識やスキルを蓄積する人材データベースを構築しているケースもある。

そのような場合、e-ラーニングには、「集団から個へ」の転換を促進する触媒としての役割が期待される。

それを実現するためには、各企業の事業の特性に合った人材マネジメントが必要であり、その中でe-ラーニングがどう位置づけられているかが明確になる必要がある。e-ラーニング導入の際には、企業戦略においてどのようなツールとして活用するか、明確なビジョンを事前に持つべきであると考えられる。

1 はじめに

現在が時代の変革期に当たることは言うまでもない。時代の変革期には、古今東西を問わず、多彩な人材が登場し、歴史上の人物として名を連ねている。また、これらの人物が著した「人材論」は、多くの書物に残されている。最近の企業トップの発言の中には、このような歴史上の人物の発言との関連を想起させるものが少なくない(表1参照)。

ここで注目したいことは、過去の変革期のリーダーがどのように育てられたかではなく、変革のシナリオを実現する人材をどのように育てたかということである。例えば、歴史上の優れた為政者が、税制の制定、秩序の維持、規則の制定などの施策を行う場合に、それと並行して必ず人材育成策をとっている。現在の各企業の人材マネジメントへの取り組みも同様である。今の企業が考える新しい施策にも、的確な人材が必要なのである。ただ一つ、過去との違いは、人材開発の社会的な進化とIT (Information Technology) の進化をど

表1 最近の企業経営者の人材に関する発言

新聞や雑誌などに掲載されているものから選んだ。

会社	最近の経営者の発言
A製造業	人材が競争力を左右する ¹⁾ 。
B製造業	社員が燃えてくれなければ戦えない ²⁾ 。
C製造業	リーダーが取るべき行動は、まず明確なビジョンと戦略を持つこと ³⁾
D製造業	加点主義により、社員をプラス思考に変え、挑戦する風土を作る ⁴⁾ 。
Eサービス業	成果主義を含め、論理的にすべてが正しい人事制度はない。必要に応じて変えていけばよい ⁴⁾ 。
F金融業	社員のモチベーションの維持がかぎ ⁵⁾
G製造業	常に考え続ける人がリーダーになれる ⁶⁾ 。
Hサービス業	個人のカネこそが企業のカネ。自分で目標設定できる人材が必要 ⁷⁾

う活用するかという点にあると思われる。

ここでは、企業を支える人材マネジメント要件について述べる。

2 各企業対応のマクロ解析

各企業の変革への取り組みを見ると、いわゆる業種による格差が顕著である。この要因としては、規制の有無、マーケットの相違(顧客が法人か、個人か)、競合の強弱、テクノロジーの新規性や優位性などがあげられる。一般に、参入者が多

く、競争が激しいマーケットを持つ企業の取り組みは進歩的で、スピードがある。一方、公共性が強い企業では、じっくり取り組んでいる。各企業は、みずからターゲットとするマーケットの特性に応じて、変革に取り組んでいると言える。

事業の見通しを縦軸にとり、付加価値の源泉を横軸にとった事業類型を図1に示す。これらの二軸に電機メーカーの事業をプロットすると、四つの事業類型が左下から右上にプロットされる。

左下部の社会インフラストラクチャー提供型事業は、(1)法規制が強い、(2)定期点検業務が必要、(3)個人消費者への直販がない、(4)成熟製品である、(5)リプレイスは長期計画である、(6)受注型生産ビジネスである、(7)技術は累積型であるなどの特徴を持つ。

一方、エレクトロニクス型事業は、(1)見込み型生産ビジネス、(2)累積型技術から置換型技術へ移行などの特徴を持つ。

また、ITサービス提供型事業は、新しいビジネスモデルを生み出すコア人材が多いほど大きな利益を上げるという特徴を持つ。

ベンチャー型事業は、新規事業の開発、新規プロジェクトの立ち上げを意味する。

このような類型化を行うことにより、例えば、社会インフラストラクチャー提供型事業では個人の成果は見えにくく、右上のITサービス提供型やベンチャー型事業では、個人の成果が

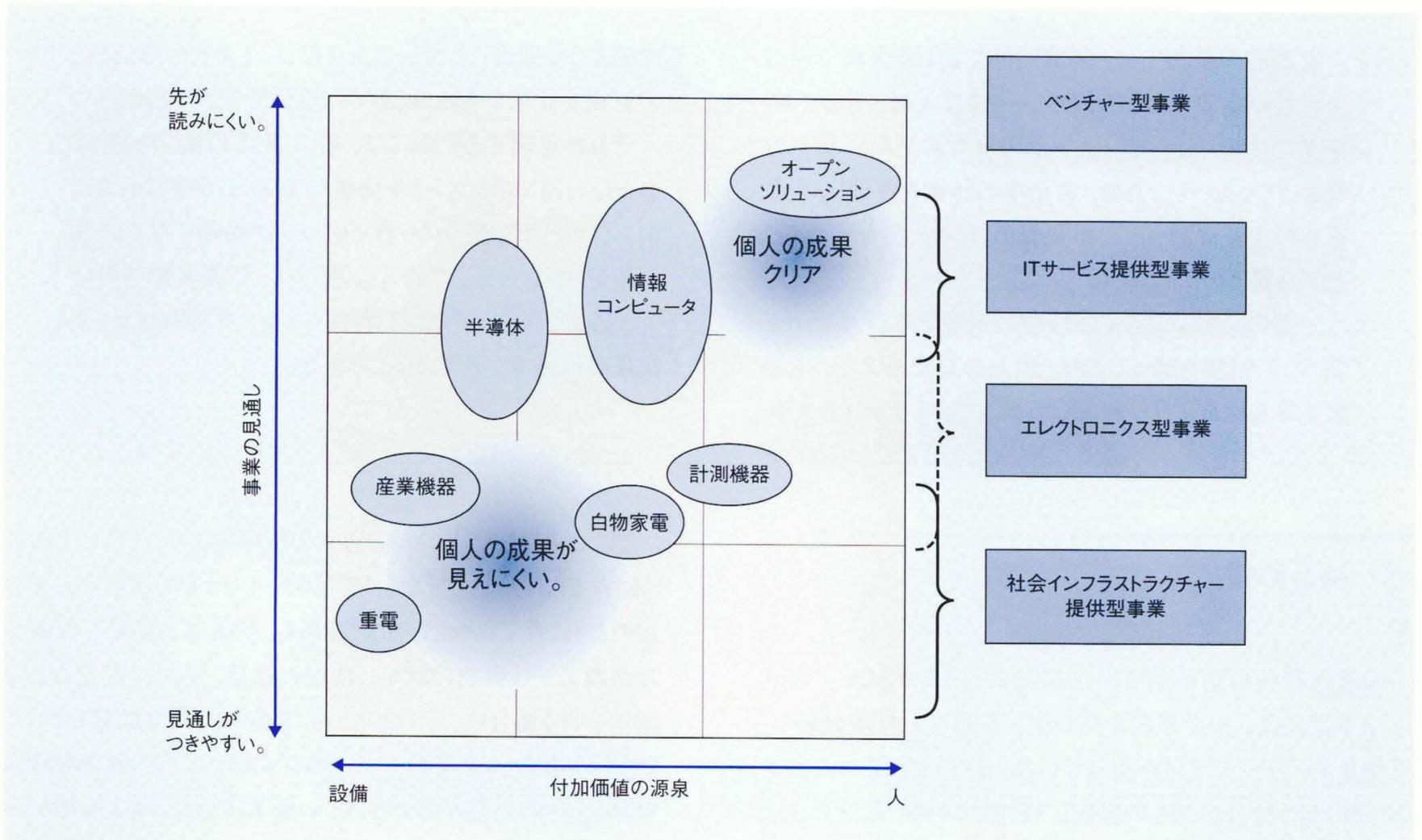


図1 事業類型

付加価値の源泉を横軸に、事業の見通しを縦軸にとった分析例を示す。この図の場合は、左下部が社会インフラストラクチャー提供型事業、右上部がベンチャー型事業と言える。

見えやすいという傾向をそれぞれ見いだすことができる。

しかし、ここではおのおのの事業類型の是非を論じることが目的ではない。ある基軸で事業を類型化し、事業類型ごとに、人材マネジメントのさまざまな要件を考察することが重要なのである。

3 事業類型別人材マネジメントの要件

事業類型は、その企業の事業特性や人材マネジメント特性を規定する。前述の事業類型別の人材マネジメント要件を図2に示す。

例えば、人材確保の観点から見ると、ITサービス提供型は外部に労働市場が形成されているが、社会インフラストラクチャー提供型では労働市場の形成は限定的であると考えられる。組織運営の観点から見ると、ITサービス提供型では、迅速にプロジェクト編成を行うことができるように、緩やかな組織形態をとるのが望ましい。一方、社会インフラストラクチャー提供型では、業務の連続性が求められるので、組織形態も連続性を保つこととなる。

これを人の配置の観点から見ると、ITサービス提供型ではFA (Free Agent) 制度や社内公募制度などの自発的異動が推奨されるのに対し、社会インフラストラクチャー提供型では、知識・技術・スキルを伝承する必要があることから、自発的異動は推奨されない。また、人材の成長という側面から見ると、ITサービス提供型では個人の自発的意思による成長が望まれるのに対し、社会インフラストラクチャー提供型では、知識・技術・スキルの習得・伝承はゆっくりと、自組織内で行われる。

これらの活動を支える主役は、情報システムでもなく、生産設備でもない。正に人材そのものである。

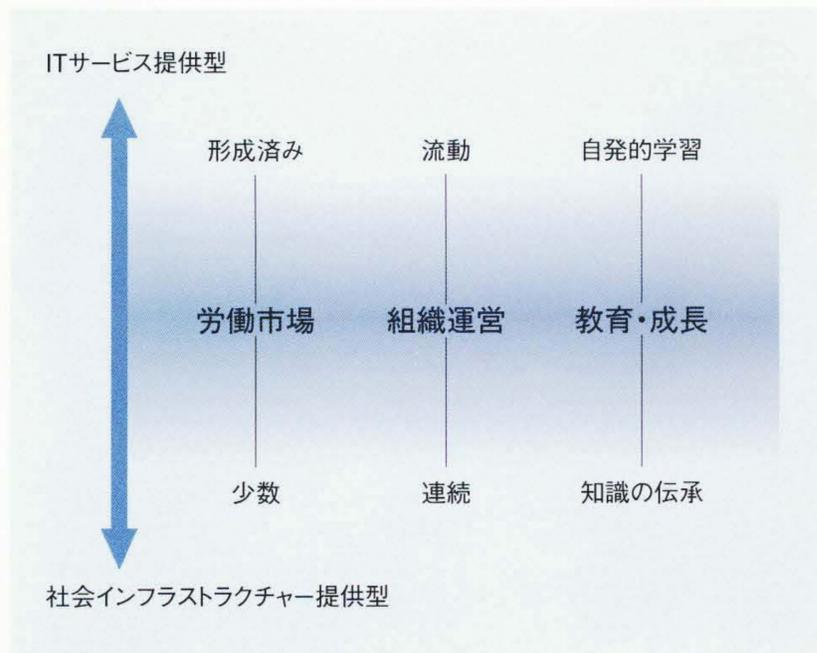


図2 事業類型別人材マネジメントの要件

社会インフラストラクチャー提供型事業(下部)とITサービス提供型事業(上部)とでは、人材マネジメントの要件が異なる。

企業の構造は、マーケットに適合するように転換される。言いかえれば、マーケットをとらえられるようになることである。そのためには、事業特性がどうなるかを推測し、それを支える人材をどう確保するか、育成するかを、早期に決定する必要がある。そのような施策を遂行できる人事担当者こそが、一流と言えるのである。

人材育成を考えるにあたっては、狭い意味の人材育成だけに焦点を当てるのでは不十分である。人材マネジメントという広い視点でとらえて、その中で人材育成を考える必要がある。

4 「集団」から「個」へ

そもそもe-ラーニングは、個人ごとに学習を行うツールであり、自発的キャリア形成に向いている。ゆえに、e-ラーニングを導入する企業は、「個」主体の人材マネジメントを志向していると想像できる。そして、e-ラーニングシステム導入に際しては、企業が目指す「あるべき人材像」を定義する必要があり、そのときに、企業の人材マネジメントそのものの変革の必要性が認識される。企業の戦略に基づき、新たな人材マネジメントの枠組みが再構築されることで、「集団から個へ」の変換が促進されると思われる。このとき、e-ラーニングシステムと人材マネジメントの関係を説明し、整理することが重要な課題である(図3参照)。

今、有力企業はこぞって人材データベースを構築している。その目的は、個人の知識・スキルを可視化することにある。

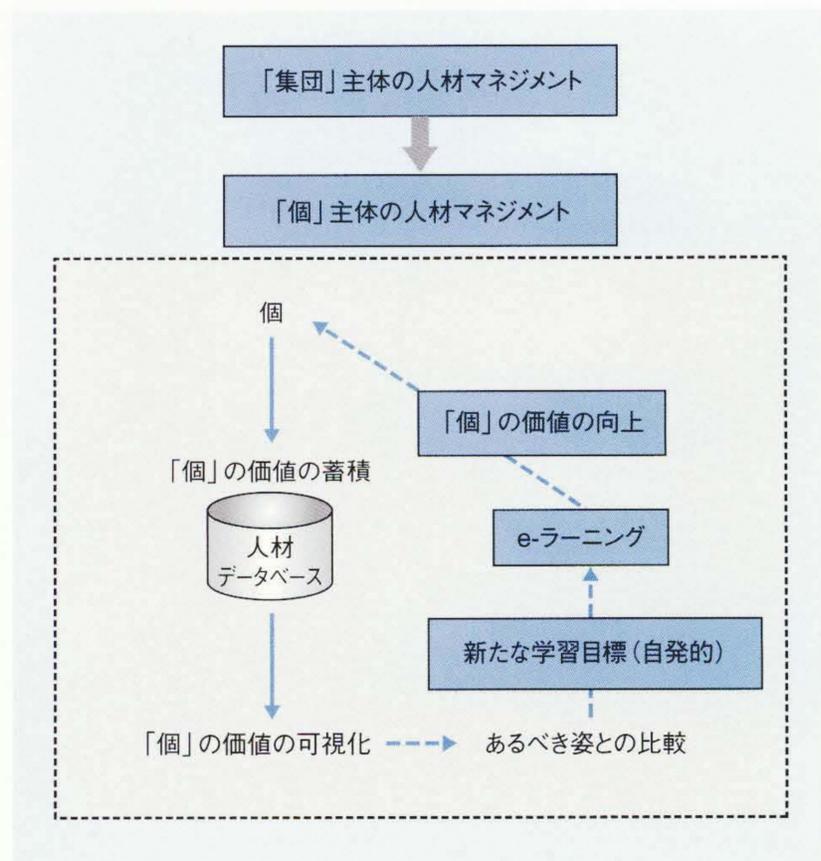


図3 「個」主体の人材マネジメントにおけるe-ラーニングの位置づけ例

人材データベースに蓄積された「個」の価値がわかりやすく可視化されれば、社員自身があるべき姿との比較を行い、自発的に学習目標を設定することができる。その目標に適したe-ラーニングのコースを選択し、学習することにより、目指すべき方向に「個」の価値が向上していく。

e-ラーニングシステムは、人材データベースが企業にもたらす効果を倍増させる、いわば触媒としての意味を持つものと考えられる。

企業の成長のためには、その事業の特性に合った人材マネジメントが必要である。さらに言えば、その人材マネジメントにおけるe-ラーニングの位置づけを明確にすることが重要である。また、e-ラーニング導入の際に、それを企業戦略の中のどのようなツールとして活用するかについて、明確なビジョンを事前に持つべきである。

5 おわりに

ここでは、企業成長を支える人材マネジメント要件について述べた。

人材マネジメントの改革(制度改定)や、人材開発、人材育成の方法論と、その実現手段としての情報システムやITは、双方が競争関係にある。これまでは、一方が先行すると、他方が追従するということが繰り返されてきた。従来のe-ラーニ

ングツールも、その流れの中にあると言ってよいと思われる。

今後は、人事部門と情報システム部門が価値観や情報を共有し、人材マネジメントとe-ラーニングシステムを共働して考えていく方向にある。

日立グループは、新しい時代を創造するための礎となるツールとしてe-ラーニングをとらえ、新しいビジョンを持った活用と運営を進めていく考えである。

参考文献

- 1) 日本経済新聞(2003.3.27)
- 2) 日本経済新聞(2003.3.17)
- 3) 日本経済新聞(2003.2.27)
- 4) 日本経済新聞(2002.11.1)
- 5) 日経産業新聞(2002.8.29)
- 6) 上司100人の評価基準, 日経ビジネスAssocié, 第2巻, 第2号, 通巻10号, 26~27(2003.2.8)
- 7) 上司100人の評価基準, 日経ビジネスAssocié, 第2巻, 第2号, 通巻10号, 100~105(2003.2.8)

執筆者紹介



佐々木良二

1981年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 企業革新コンサルティング部 所属
現在, 人事制度改革, 業務改革, 人材活用案の立案などの支援に従事
E-mail: r-sasaki@itg.hitachi.co.jp