

『キャリアデザイン権限』の委譲 —多様化するホワイトカラー人材のマネジメントに向けて—

本論の題名である『キャリアデザイン権限』の委譲という言葉は、研究の成果として得られた造語である。日本の雇用慣行の中では、個人が職業人生を作ろうとする上で会社にその権限を預けていたと言える。しかしながら今後は個人が自分のキャリアを選択し、デザインしていくことになることからこのように呼んだものである。

本研究の成果は、下記の4つが確認及び抽出されたことであるとともに、それらによって最終的に『キャリアデザイン権限』の委譲というコンセプトが引き出された事にある。研究方法は、文献研究及び先進企業19社へのインタビューによる事例研究を実施し、仮説及び分析モデル構築によって、それに沿って分析と考察を行った。

第一に、企業を取り巻く環境の変化によって、多様化ホワイトカラー人材が組織に必要なこと、第二に、その多様化とは従来の事前準備型経営に携わるCore人材と、今後の不確実性の高い環境に即応する流動性の高い即戦力人材である“Resource人材”(筆者造語)であり、両者の混在するフレキシブルな組織こそが今後の競争優位に不可欠の視点となること、第三に、日本企業における多様化人材を生かす仕組みは、「人事諸制度、方針、戦略等の『明示性を高め、わかりやすくし、論理整合性を高める』こと」であり、あらゆる施策はこの「統合原理」であるモデレーターをあげることで、諸制度間の整合性を高め、かつ社員の納得性を高めるメカニズムが働くことである。その仕組みが機能すると、成果主義の導入と多様化組織への移行が可能になる。

第四に、そのメカニズムが機能すると、個人は自律性を高めることが必要になる事から、人事の役割は、これまでの一律管理によるイニシアティブ型人事から社員の多様性を生かすサポート型人事に変わる。よって、これまで会社に依存してきた個人のキャリアは、個人が自分で描いていく事になること、つまり『キャリアデザイン権限』の委譲であるという新たな方向性が結論づけられた。