

# 第3回人材WG

2019年4月19日

法政大学大学院 政策創造研究科 石山恒貴

# これまでの正社員マネジメント

- ◆ なるべく多くの正社員に、長期にわたって動機づけを維持してもらうこと
- ◆ 長期にわたって定期人事異動を繰り返し、計画的に会社に必要な能力と人脈を培ってもらう
- ◆ 多くの部署を経験することで、上司の数は多くなり、複眼的な人事評価が可能
- ◆ 昇進に要する期間は長くなり、経営幹部への登用の意思決定は各人のキャリア後期に行われる
- ◆ 多くの正社員の動機づけが、長期にわたって維持される

出所) 石山恒貴 (2015) 「価値創造型人材の早期選抜と育成—これまでとこれからの正社員マネジメント」 『HITO』 Vol,8,pp.8-11.

# 人材マネジメントの概念図

出所) 石山恒貴 (2015) 「価値創造型人材の早期選抜と育成—これまでとこれからの正社員マネジメント」 『HITO』 Vol,8,pp.8-11.

いままで

実質は年次管理の役割主義

経営幹部

20代

30代

40代

50代

経営幹部

選抜

修羅場体験

これから

新卒採用  
年次管理

仕事のやりがい・専門性による動機づけ  
役職もひとつの役割にすぎない意識へ転換

外部採用

## 人事部門の意思／個人の意思

- 「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」  
85.8%が肯定的

- 「企業を従業員との共同体であるとみなす考え方は時代後れである」  
11.4%が肯定的

- 「日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である」  
75.8%が肯定的

出所) 労働政策研究・研修機構(2010)「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」  
『調査シリーズ』No.68.

- Wokrs Report 2013「アジアの「働く」を分析する」12-13頁によれば、日本のみ、良好な職場の人間関係を重視する」が1位の選択率（56.0%）であり、他国と異なる際立った特徴。

# 国別の雇用ルールのパターン

	生産アプローチ	訓練アプローチ
業務優先ルール	「職務」ルール 内部労働市場 フランス・アメリカ	職域／職種ルール 職業別労働市場 イギリス
機能優先ルール	「職能」ルール 内部労働市場 日本	「資格ルール」 職業別労働市場 ドイツ

## プロフェッショナル

## エキスパート

事業目標への貢献意識

ハイジェネリックスキル

広い専門領域

限定的な  
ジェネリックスキル

狭く  
深い  
専門  
領域

## ライン系統(役割等級)

## 高度専門職

事業部長格

フェロー

部長格

特級

課長格

上級

担当課長格

# 高度専門職の能力開発に必要な経験

Ⅲ. プロフェッショナル技能獲得に必要な経験	10. 複数領域での経験、ローテーション	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	11. 社内での逸脱行動	D,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	12. 暗黙知をはらむ社内人脈の構築	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	13. 社内塾、マネージャー活動	F,G,H,I,O
	14. 社外最新情報(形式知)の収集	K,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	15. 暗黙知をはらむ社外人脈の構築	T,U,V,W,X
	16. 社外専門職集団との交流	T,U