

特集 本シェルジュが読む中小企業診断士の未来予想図

第1章 組織人事の過去から未来へ



三上 友美恵
東京都中小企業診断士協会城西支部

個人的な話で恐縮ですが、今年の4月で入社25年目を迎えました。社会情勢が年々スピードを上げて変化しているのに合わせ、社内の体制が入社時とは大きく変わっているのを実感します。

企業が市場で生き残るためには、常に市場の変化に対応しなければなりません。企業の武器となる「ヒト」をどう活用するのか。それによって企業の成長・方向性が決定するといえるでしょう。今までの組織の変化、現状の流れを踏まえ、これからの新しい働き方について考えてみたいと思います。

1. 時代ごとの組織人事

(1) 組織人事1.0～企業戦士の時代～

「企業戦士」一懐かしい言葉です。1989年には栄養ドリンクのCMで「24時間働けますか？」と元気よく歌われ、深夜残業・休日出勤は当たり前。長時間働けば働くほど褒められたえられ、出世できると信じられた時代です。

組織は上司からの指示は絶対で、組織の一員として一体になって働くことが求められており、個人より組織優先。スクラムを組んで前へ、前へ進む戦術です。

一体となって目標に向かうパワーのある組織ですが、個人の事情や意思は後回しになりがちで、組織体制になじまない人ははじかれて退社するしかない「組織が人を選ぶ」時代でした。

(2) 組織人事2.0～人が組織を選ぶ時代～

2007年には『ハケンの品格』というドラマが大ヒットし、仕事とプライベートを切り分け、サッと定時で退社し、仕事場を自分で選択する生き方が格好よいという風潮が生まれます。

インターネットの浸透により、情報の流通速度が加速するにつれ、働くうえでの待遇の比較が容易にできるようになりました。その結果、今までは日本式労働形態の三種の神器の1つである終身雇用の価値観に縛られ、転職はあまり良いイメージではありませんでしたが、より良い待遇を求めての転職が若い人を中心に活発になります。

長期で働く人材が減少すると、採用コストも上昇するうえ、ノウハウも積み上がりず企業としてはデメリットが大きい。そのため、働く人の要求に合わせて組織が変化するようになります。たとえば、今までは結婚したら女性は退社が当たり前であったのが、産休・育休制度の導入や階層別研修を充実させるなど、長期就労するメリットをアピールする企業が増えました。「人が組織を選ぶ」時代が変わったといえます。

(3) 組織人事3.0～個人主義時代～

現在はさらに多様な働き方が可能になってきています。テレワークで入社そのものが不要になり、場所を選ばず世界中で仕事が可能な人も出てきました。就業時間もフレック

ス・時短・スライド勤務など、自分の生活スタイルに合わせた就業が可能になり、無理な就業を強制する「ブラック企業」はもはや存在することができなくなってきました。

働きやすくなった一方で、社員の定着化のために組織を変化させた思惑とは逆に、かえって組織への帰属意識が希薄になった感じもします。より自分の希望が優先になり、転職も活発化しています。「多少無理しても給与がほしい」、「プライベート重視で仕事は任された分のみをしたい」。そのような千差万別の働き方への希望をまとめなくてはならなくなったため、以前に比べ管理職の負担が大きくなっているのではないのでしょうか。

今や職場は正社員だけではなく、契約社員・派遣社員・アルバイトなど、さまざまな条件で働く人が混在し、意識の違いもあるため、「ONE TEAM」にするための取組みは難しくなっています。

(4) 組織人事4.0～個人事業主時代～

体脂肪計で世界シェア首位のタニタは、2017年に社員の個人事業主化制度を導入しました。会社が社員を守らないなどの批判も多く、賛否両論がある制度ですが、政府による副業解禁の促進も考えると、企業という枠組みにこだわらない働き方が今後増加することが考えられます。

AI時代になくなる職業という話題もありますが、多様な人材が複数の組織に属することによる相乗効果で、簡単に機械に置き換えることができない新しい組織が作られていくと思います。

企業のニーズに合わせて働くのではなく、1人ひとりが主役として自分本位で働く時代は、自分のスキルを常に高める必要があるため、厳しい生存競争があるかもしれません。

ヘッドハンティングを専門にしている会社の方と話したことがあります。IT系の会社は転職することに抵抗感がなく、自分の市場価値を測るため、転職する気がなくても、転職サイトに登録する人が多いそうです。「他

社から年収〇〇万円で話が来ている」と人事に交渉し、転職せずに自分の年収を上げる強者もいるとか。

生き残るためには個人が組織の枠組みの中で安住せず、次々に行動を起こす多動力が必要になってくるでしょう。

「企業内診断士は2枚の名刺を持って」という話も聞かれますが、中小企業診断士という資格をフル活用することで、「〇〇会社の××さん」という呼び名が「××さんがいる〇〇会社」という呼び名に変わってくると思います。

「多動力」



堀江 貴文 著
幻冬舎文庫

「真面目にコツコツ」、「石の上にも3年」という時代は終わった。インターネット時代の新しい働き方は、1秒も無駄にせず楽しみまくる「多動力」で決まる。堀江流働き方のエッセンスが詰まった1冊。

2. 仕事の質が人生を決める

組織は働く人の意思によって変革をしていくのではないか。働くとは何かについて、本シェルジュのメンバー・園田泰造さんと対談形式で考えてみました。

園田：三上さんはキャリアコンサルタントに合格されたと聞きました。なぜ受験しようと思われたのですか。

三上：2年前から人材サービス会社に出向していて、今まで書店営業一筋だったのが、仕事を探す人に毎日会う仕事になりました。多くの人と会う中で、人と仕事をマッチングする仕事は奥が深いと感じましたが、最初の頃はよく求職者を怒らせてしまいました。何とかしたいと思っていたときにキャリアコンサルタントという国家資格があるのを知って受験を決めました。

園田：合格されて何か変わりましたか。診断士資格との相乗効果はあるのでしょうか。

三上：相乗効果はもちろんあり、管理職やチームで仕事をする方には受験をお勧めします。私は養成機関に3ヵ月ほど通ったのですが、その間、自分の人生と仕事について嫌というほど考えました。授業中に思わず泣いてしまったこともあります。仕事を選ぶことは人生を選ぶことだと実感しました。

園田：何だか大変そうな資格ですね。

三上：合格率が6割くらいあるので、正直、少し油断もありましたが、筆記はともかく、実技が全然だめで、評価表を見たら本当に首の皮一枚で合格していました。

園田：実技もあるのですか。

三上：ロールプレイングが実技試験となっており、遠い席で2名の試験官が実技を採点します。

私は40歳代の男性が転職相談に来たというケースでした。20年近く務めてきたが、最近仕事が毎日同じでつまらないと主張されているため、職場の環境やモチベーションダウンの原因を探って質問していたのです。しかし、あまり話をしてくれないので焦って、「人事に異動願を出せないのですか?」と言ってしまい、「皆さん、人事にいちいち言ったりするものですか?」と一気に険悪な面談になってしまい終了。

中高年の人は特にキャリアアンカーが大切なのに、それを採し出せずに終わったため、いまだにもやもやしています。

園田：キャリアアンカーとは何ですか。聞いたことがあるような気もしますが。

『キャリア・アンカー』



エドガー・シャイン 著
白桃書房
働く価値観の多様性を知ること、部下や組織に対する考え方が変わる。部下を持つ人は必読の1冊。テストを行うことで、自身のキャリアアンカーも明確にすることができ、新しい発見につながる。

三上：人はキャリアを積み重ねると、「ここ

だけは譲れない」というポイントが出てきます。それがキャリアアンカーです。キャリアアンカーは仕事に対する価値観ですが、ほとんどの人が何となく認識しているだけで言葉になっていません。そのキャリアアンカーがおびやかされると、転職を考えると、モチベーションが下がったりします。ですから、その人がどのようなキャリアアンカーを持っているのかを知ることで、組織運営はかなりスムーズになります。

以前、昇格した後の研修で、「9つの性格（エニアグラム）」で自身を把握してリーダーシップを考える研修をやりましたが、キャリアアンカーの自己診断を研修に取り入れてほしいです。

『9つの性格』



鈴木 秀子 著
PHP 文庫

200の質問で人は9つの性格に分けることができる。個々の性格の持つ長所と短所を理解して人間関係や組織を構成すると、スムーズに問題が解決される。新しい人間学として話題になった「エニアグラム」がわかる1冊。

園田：なるほど。私も自分のキャリアアンカーを調べてみたい気持ちになりました。三上さんは同じ会社に25年も勤務されていて、組織が変わっていくのを実感されたとおっしゃっていましたが、それは組織人事1.0～4.0の流れに沿っているのですか。

三上：時代の流れに合わせて変化せざるを得なかった感じです。あと、組織人事の変化を考えているときに、この流れは企業の成長にも似ていると感じました。

たとえばベンチャー企業は、起業時は創業者の意思に沿った人材が集まって1つの組織として成長する（1.0）。企業規模が拡大すると、多様な人材が集まることになり、制度を作る（2.0）。さらに企業規模が拡大すると、よりニーズが細かくなり、制

度が柔軟に運用されるが、管理者の負荷も高まる(3.0)。サイボウズ代表取締役社長の青野慶久さんが以前「全員が私と同じように一獲千金のためにがむしゃらに働きたいのではないと知り、個々人の要望を聞いているうちに制度が増えた」と講演会でおっしゃっていたのを思い出しました。

『チームのことだけ、考えた。』



青野 慶久 著
ダイヤモンド社
ITベンチャーとして当たり前だと思っていた働き方が社員の離職率を上げ、会社を弱くする。サイボウズはいかにして「100人が100通りの働き方ができる」会社になったのか。働き方改革を実現するまでにサイボウズがたどった道のりを実感できる1冊。

かにして「100人が100通りの働き方ができる」会社になったのか。働き方改革を実現するまでにサイボウズがたどった道のりを実感できる1冊。

園田 三上さんは今後の組織人事4.0についてどう考えていますか。

三上：企業内診断士として、パラレルキャリアをもっと拡大していけたらよいと思っています。「副業」ではなく、「複業」で自分の属する組織を活性化させたいです。

縁があって2019年11月2日、3日に開催された「羊フェスタ@中野アンテナストリート」で「羊書店」(羊をテーマにしたセレクトショップ)を出店させました。自分の中小企業診断士としての人脈と本の間屋としての本業をコラボレーションさせたのですが、今までだったら絶対に許されなかったと思います。業務をサボっているとか、仕事は遊びではないとか言われて、自分の業務範囲でしか動けなかった。

今後はパラレルキャリアの促進で企業も個人も活性化し、新しい組織体制も生み出されていくように思います。

園田：中小企業診断士も、企業内かつ独立という人が増えていくのかもしれませんが。三上さんは独立志向なのかと思っていましたが。

三上：自分のやりたいことが実現できるように、社内組織を変えていきたいと思っています。さて、長くなるので飲みながら「羊書店ができるまで」を語ってもよいですか。

園田：三上さんはいつでも最後はそれですね(笑)。

三上 友美恵

(みかみ ゆみえ)

2012年中小企業診断士登録。株式会社トーハンで書店営業に21年勤務。書店の新規店・改廃業に100店舗以上携わる。2017年よりトーハン・コンサルティング人材サービス事業部に出向。出版業界への派遣・転職サービスを展開。2018年より株式会社三洋堂ホールディングス社外監査役就任。

