人材ビジネスの未来戦略

ビジネス・リテラ シーと組織能力

武藤泰明



武藤泰明 (むとう やすあき) 1955 年生まれ。1980 年東京 ポーツ科学学術院教授嘱任。専

はめてみよう。リテラシーはビジネス・リテラシ 会システムは社会ではなく会社の中の仕組みと いうことになる。 つまり仕事を進めていく上での能力で、

つまり、社員が仕事をしていく

あるいは社

門はマネジメント。 高める。

上で、「必要な知識・能力を個人として持ってい

い能力を実現し、

大学大学院修士課程修了。株式 会社三菱総合研究所、主席研究 員を経て、2006 年早稲田大学ス

織全体としてのリテラシ これを会社がサポー

員の求めに応じて適切に専門的な知識(を持っ ること」と、「会社が必要に応じて、 た人材とサービス)を提供できること」が、 個人の能力には個人差や限界があるの つまり組織能力を

成果につなげるということで して組織としての高

失敗する」ことである。不十分と言っても、 トなので職務経験も能力もまちまちであろう。 コンビニ型では、 極論すれば、失敗は許されない。これに対 ない。つまり、 について、支店は実行能力を持たなければなら 行型」である。銀行型では、 ある「コンビニ型ビジネスモデル」というのを紹 れるのか。 したがってコンビニ型の前提は、 ではこのリテラシ してみたい。 十分かもしれない」ことと、「一定の確率で これを説明するために、 コンビニ型の対極にあるのは「銀 能力があることが前提となる。 働いている人は大半がアル はどのように 本部が命じる活動 「従業員の能力 私の造語で して実現さ

ラシーがある。 というのが面白いところである。 能力」を指す(ウィキペディア)。真偽を見抜く 情報を引き出し、その真偽を見抜き、活用する は「情報メディアを主体的に読み解いて必要な 教育によって実現される個人の能力である。こ に意味のはっきりしない言葉から始めてみたい。 れはこれでよいのだが、実際にはいろいろなリテ 一般的には、リテラシーは「読み書きの能力」で、 今回はリテラシーという、 たとえば、メディア・リテラシー たまに目にする割

ている。

の理解を適用しようとする意向を持つ。」となっけての重要性を主張する意思決定のために、そ

コン

ビニ型ビジネスモデ

を含む概念になっている。

知識に基づく能力・技能や価値観・意志

何だか面倒だが、要は単なる知識では

ステムの両方を理解し、環境的ないで、対抗的シュール・た人は、生態系と社会・政治的シュナーを ログラムの望まれる成果である。 護庁の定義は「環境リテラシーは、 環境リテラシーというのもある。 環境的なリテ 環境教育プ 米国環境保

> システムによって実現されるものなのである。 識の提供だけで達成されるものではなく、 というのは個人の意志・努力や個人に対する知

門的なFPの支援を提供する体制が整備されて

いることである。

換言すれば、FPのリテラシー

と個人の能力なのだが、その前提は、 を得る能力というのを含んでいる。 けでなく、

必要に応じて、専門的なFPの支援

能力と書く

社会に専

テラシーというのもある。これは、

F P の 知識 だ

のリ

ファイナンシャル・プランニング (FP)

いかなかったことがない。日本の「バイト」の人々自身はコンビニで宅配便や振込を頼んでうまく 確立されているおかげで、コンビニは店舗が運営 指導員みたいな本部社員がいる。この仕組みが そしてこのミスを減らし、あわせてつぎつぎに増 の能力は、おそらくおどろくほど高くて、 える新しいサービスを定着させるために、巡回 れでも一定の割合でミスが出ているはずである。 ら仕事が回っていくのだと思うが、とはいえそ でき、安心して出店して行けるのである。 だか

組織構造は知識に したがう

部門のスタッフには知識が必要なので、組織戦な知識を持つ間接部門が必要になる。この間接 なのだが、 と述べた。戦略が組織構造を決めるということ 両者はつながっているということである。 する人材戦略が、組織戦略の前提となっている。 略の前提は社員の能力である。 組織戦略に属する。つまり一見すると別の施策 がどのような能力を発揮するのかというのは、 修などの人材育成である。これに対して、 の言わば「巨人」であるアルフレッド・チャンド ンビニ型の場合、 人が知識を獲得し能力を発揮することを目的と して意志を社員が形成するための方法は教育研 経営者の立場で考えるなら、 ・ジュニアは「(組織)構造は戦略にしたがう るのは、「(組織) 構造は知識にしたがう 組織が能力を発揮するためには、 現場をサポー したがって、 知識、 する、 能力、 専門的 経営学 組織

> 成をすすめ、人材を集約して間接部門を編成し を実現する。 力が組織構造を決め、それが組織としての能力 ということなのだろう。 ていくことが重要なのである。 したがって、社員の知識・能力形 社員が有する知識と能

外部人材だけでは仕事が回らない

ネス業界の企業が組織能力を高めていけるかど 有の職能だと言えるだろう。 派遣・紹介する人材の能力判定もこの業界に固 というと意外にそうでもないように思われる。 場合は関連法令を熟知し、労働基準署とやりと 材を調達することができるが、人材ビジネスの と言えるだろう。 どは業務知識や経験がないと務まらない部門だ はそうしたほうがよい分野もある。典型は経理 部から人材=即戦力を採用すればよい、 存しているのである。 の外から採用した法務部門経験者が役に立つか りできる人材であることが不可欠なので、 異論もあると思うので念のために言えば、 システム部門もそうかもしれない。これに 社内人材の育成と能力開発にかなり依 営業企画、顧客サービス、 法務も一般的には外部から人 つまり、 人材募集な ある 業界

は上がる

のポストを想像・構想することができない。そていない。支店長にはなれるがその次、その上 では実態はどうかと言えばおそらくそうなっ

> いて、それだけ支店は自立的こ重音でようではうが間接部門の若手より業務全体に精通してほうが間接部門の若手より業務全体に精通して 割が大きくなる。 長の経験が少なければ、なおさら間接部門の役 までもなく、 くなる。そして新たな店長が任命される。 の高い社員が早めに会社に見切りをつけていな は離職率が高いので店長の就任年齢が若い。そ 店長は年配である。これに対して人材ビジネス わらない。とはいえスー ポストであるという点ではスーパ のと似ている。銀行も、支店長が「上がり」 してその先が見えないので店長に任命した能力 人材ビジネスではそうはいかないのである。 もそも用意されていないからである。スーパー ケットの店長さんの上のポストがほとんどない これはよい循環ではないが、支店 銀行ならベテランの支店長の パーや銀行の店長、 -とあまり変「上がり」の 言う 支

ることになる。結果として知識と能力の高い人出しても、業績が低迷すると間接部門を縮小すの方向に踏み出すことができない。たとえ踏み の方向に踏み出すことができない。たとコストがかかるという点であろう。誰でも気づく問題は、間接部門を大 を実現できた企業だけが長期的な成長を達成 えてもよいのだが、 材が輩出されない。これをこの業界の宿命と考 いという事実にも気づく必要がある。能力構築 している企業の多くは間接部門が驚くほど大き 一方で別の業界において成功 間接部門を大きくする だからそ

て実現される」という命題を、ビジネスに当て

さて、この「リテラシーは社会システムによっ