

紹介

個別人事管理の進展と コミュニケーションの現状

—NECにおける2WAYマネジメントの取り組み

松岡 猛

(NECラーニング株式会社経営研修部主任)

目次

- I はじめに
- II NECにおける人事制度改革
- III 人事制度改革の有効性検証
- IV 2WAYマネジメントの再徹底
- V おわりに

I はじめに

1990年代後半から2000年代初頭にかけて、多くの日本企業がグローバルな競争に勝ち残るための事業構造改革を断行し、従来のビジネスモデルからの転換を推し進めてきた。人事管理という点では、職能資格制度を改め、いわゆる成果主義的な人事制度を導入する企業が増え、こうした企業の人事制度改革に関する事例紹介が人事労務管理の専門誌を賑わすことになった。こうした人事制度改革の中身を見てみると、「社員の能力や成果に応じた処遇」「処遇格差の拡大による優秀な社員へのインセンティブ強化」「評価のオープン化と納得性の向上」といった要素が含まれているようだ。

こうした人事制度改革が進んだ背景の一つには、1990年代に入り、技術革新のスピードが加速したことがあげられる。技術革新のスピードが速いと社員が蓄積した技術やスキルが陳腐化し、保有する能力・成果と処遇とにミスマッチが生じやすくなる。人件費をコストとしてみた場合、能力は経験年数に応じて向上していくという前提のもとに運用されてきた職能資格制度は見直しを迫られ

ることになった。「社員の能力と成果に応じた処遇」を推進することは、処遇の公平性を確保するという観点のみならず、企業の生き残りという観点からも必要な要素となった。

また、もうひとつの背景としては、急速に進んだグローバル化とそれに伴う競争の激化があげられるだろう。この変化により企業の競争原理が大きく変わってしまった。より多くの資本(物)を持つ大量生産型の企業というよりは、新たな技術やビジネスモデルといった知的資産(知恵)をより多く有する企業が大きな競争力を持つようになった。知識や知恵が競争力の源泉となる社会で勝ち残るためには、技術革新やビジネスモデル革新を担うことができる優秀な社員に、さらに大きな役割を受け持ってもらい、企業の変革を牽引してもらうことが重要となってくる。そのためには、そうした優秀な社員をより強く動機づけ、大きな成果を引き出すことが必要不可欠である。したがって、人事処遇制度においても優秀な社員へのインセンティブをより強化する必要があるためである。また、そのための前提として、社員個々人の評価内容のある程度公開し、評価の納得性を高めることも必要となってきた。必然的に、職場の管理者に対して自らの評価に対する説明責任を従来よりも強く求めることになってきたのである。

ほかにも、非正規社員などの多様な就業形態が一般化したことなどが原因となって、人事管理の個別化が進展してきたのだが、職場のマネジメントという観点からはいくつかの問題が生じる結果となった。実際に、2000年代に入ると、こうした

た人事処遇制度のもとでの職場の問題事例が数多く報告されるようになり、一転していわゆる成果主義人事への批判が一大ブームとなった。職場における問題事例の一つとしては、社員の業績評価を売上や損益といったわかりやすい数値により行う傾向が強くなったことであろう。結果として、事業活動を円滑に進めるために必要不可欠な他部門との協働や長期的な視野での部下育成といった、数値に換算しにくい活動に対してのインセンティブが相対的に低下してしまった。こうして、成果主義的な人事制度の導入を進めてきた企業を中心として、職場内のコミュニケーションやチームワークの希薄化が問題点としてクローズアップされることになった。また、その対応策として、最近では管理者のコーチングスキルの向上を企図する企業内研修がブームとなりつつある。

しかし、実際には、コーチング研修を導入すれば人事管理にかかわる課題がすべて解消されるというような単純な図式は成り立ちえない。本来、企業の人事部門としては、こうしたブームに踊らされることなく、長期的・体系的な観点から自社にとって望ましい人事管理のあり方を検討していく必要がある。そのためにも、いわゆる成果主義人事が職場のマネジメントやコミュニケーションにもたらした影響をきちんと把握・認識しておくことは、課題解決への出発点として非常に重要である。そこで、本稿では、NECが1990年初頭から推し進めてきた人事処遇制度改革から2WAYマネジメントを中心としたコミュニケーション活性化施策に至る一連の取り組みを紹介する。さらに、これらの取り組みにおける課題を整理したうえで、個別人事管理が進展するなかでの日本企業の人事部門としての対応方向を検討してみたい。

II NECにおける人事制度改革

1 会社概要

まず、NECグループの概要を説明する。NECグループは、情報通信産業、いわゆるIT産業に属しており、グループの主要事業は、ITソリューション事業、ネットワークソリューション事業、

エレクトロニクス事業であり、従業員数は、単独で2万人を超え、連結では約15万人弱である。

2 事業と人事管理の変遷

(1)1970年代——人ひとりを大切に・自助の精神、人事管理理念の確立

NECは、日本の大企業（製造業）の中でも、早くから事業の国際展開をはかり、1970年代後半からは、C&C（Computers & Communications）というコンセプトを掲げ、海外市場へと急速に事業を拡大していった。人事管理の面では、「人ひとりを大切に」という一人ひとりの違いやモチベーションを重視した考え方が人事管理の基本理念として浸透し、その後の人事制度設計の根幹をなす考え方となっていった。また、従業員構成におけるホワイトカラーの比率が増加していったこともあいまって、「自助の精神（セルフヘルプ）」の考えに基づくセルフマネジメントによる働き方が重視されるようになった。人事制度としても、1988年には社員の自主性を尊重した「人材公募制度」が開始された。

(2)1990年代——セルフマネジメント・2WAYマネジメントの推進

1990年代に入ると、社員のホワイトカラー化はさらに進み、就労した時間の長さというよりは、創出した成果の事業への貢献度が、労働の価値として重視されるようになった。こうして、「セルフマネジメント」と「成果に応じた処遇」は、NECの人事管理の中心的な命題となった。1990年には、「部門別業績賞与制度」と「2WAYマネジメント制度」をスタートし、社員のホワイトカラー化に対応した人事制度改革が急速に進められることとなった（表1参照）。「2WAYマネジメント制度」とは、NECにおけるいわゆる目標管理制度であるが、特徴的なのは、2WAYマネジメントを「2WAYコミュニケーション（双方向の対話）をベースとした協働（コラボレーション）型のマネジメント」と定義し、人事管理の思想として浸透を図ろうとしたことである。

表1 NECにおける人事制度改革の変遷

	成果主義	評価の公平・納得性	能力・キャリア開発
1988 ～1995	部門別業績賞与制度 (1990)		社内人材公募制度 (1988)
	2WAYマネジメント制度 (1990)		
	フリータイトル制導入 (1992)		NEC経営アカデミー (1992) (Pool-2)
	裁量労働制度 (研究主任職) (1993)		選択型研修の拡充 (1992)
	新報酬管理制度 (個人別業績賞与) と業績レビュー (93～95)		2WAYマネジメントコース (1993)
1996	課長候補者研修 (MCC) 改訂		
1997	バイタルワーク (スタッフ・営業)		NECユニバーシティ設立
1998	バイタルワーク (全部門)		
	資格制度改訂		
2000	プラクティスファイル制度 (組合員)		
2001	カンパニー業績連動型賞与制度		NEC特別MBA講座
2002	役割グレード制度 (管理職)		一橋シニアエグゼクティブプログラム (Pool-1)
	裁量労働制度 (企画業務型・専門業務型)		ライフタイム・キャリア サポート施策
2003	退職金・年金制度の見直し		
2004	早大GBL育成プログラム (Pool-1)		
2005	2WAYマネジメント研修改訂		
	NECラーニング設立		

さらに、1993年には、「2WAYマネジメント制度」の意義浸透と職場での制度運用の充実を目的として、「2WAYマネジメントコース」を開始した。この2日間の研修は、1993年からカンパニー制が導入される2000年までの間、NECのみならずグループ企業も含めて、事業部長から主任にいたるまで、約3万2千人が受講することになった。本研修を通じて、人事管理における2WAYコミュニケーション(双方向の対話)の重要性やコラボレーション(協働)型のマネジメントの重要性が職場の管理者に訴え続けられたのである。こうして、「2WAYマネジメント」は、NECの人事管理の基礎となる考え方として、広く認知されることになった。

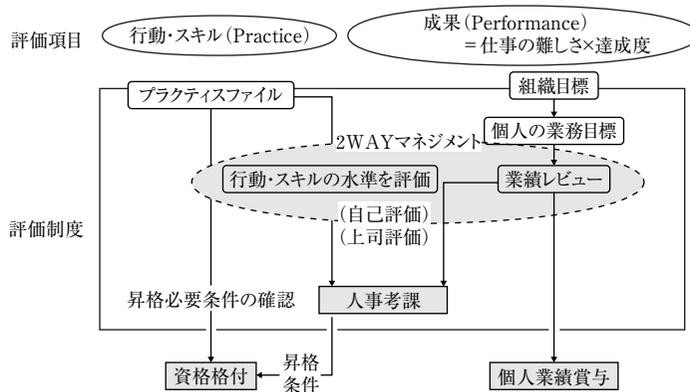
成果主義の観点では、1993年から1995年にかけて、「新報酬管理制度(個人別業績賞与)」と「業績レビュー制度」が導入され、管理職を中心に成果に応じた処遇が浸透し、その流れは主任層に対しても広げられていった。

(3)2000年以降——成果主義のさらなる推進

1990年代は、経済がグローバル化し、海外企業との競争が激化した時代でもあった。NECグループにおいても、従来のビジネスモデルや戦略を再構築する必要に迫られることになった。1999年には、それまでもたれあい許す組織体制を改め、2000年にカンパニー制を導入し、事業ごとの収益責任を明確にした。人事管理という点では、「輝く個人」の創出を訴え、グローバルな事業環境においても通用する個人の育成に力点が置かれることになった。

これを受けて、2000年には、資格制度と職位体系の見直しを図り、一般社員に対して「プラクティスファイル制度」を導入した(図1参照)。プラクティスファイルは、NEC流のコンピテンシーファイルと言えるのだが、NECでは「成果向上のための『ベストプラクティス』(成果を最大化するうまいやり方・特徴的なスキルなど)をもとに作成されたものであり、『行動目標』『評価基準』『キャリア開発目標』として活用するもの」と定義している。プラクティスファイルを導入し

図1 2WAYマネジメントと人事制度



たのは、成果主義的な人事制度を一般社員にまで拡大するにあたって、まだその能力が発展途上にある若手社員に対して、成果につながる行動をわかりやすく示すことが、人材育成という観点から必要だと考えたからだ。また、プラクティスファイルは、全社共通の「プラットフォームプラクティス」と部門ごとに設定する「プロフェッショナルプラクティス」で構成されており、制度導入時には、実際に各部署の高業績者が高い成果を上げている要因行動を反映させる形で作成された。

さらに、2002年には、管理職に対して、それまでの資格制度を廃止し、「役割グレード制度」が導入された。「役割グレード制度」導入の目的は、「社員一人ひとりが自らの役割における成果責任とプラクティスに深くコミットすることで、成果を最大化させること」であった。具体的には、事業部長は、それぞれのポジションに求める役割とプラクティス（能力要件）を検討し、役割の大きさによって、「役割グレード（役割等級）」を決定し、「役割定義書」として提示することになった。これにより、事業部長以下の管理職に対して、それぞれの事業活動や事業戦略において果たすべき役割を従来以上に強く意識させることとなった。また、「役割定義書」は社内のイントラネット上で公開され、他事業部の社員からも閲覧可能とし、事業部門を超えた年功によらない適材適所が実現されるような仕組みとした。

ちなみに、この時期には、指名制研修の拡充を中心とするグローバルビジネスリーダー養成の施

策が整備された。また、それまでSEを中心に構築してきたプロフェッショナル認定制度である「NCP（NEC Certified Professional）」が全社展開されている。いずれも「輝く個人」の創出を念頭においており、高い成果を創出することができる人材へのインセンティブを強化し、そうした人材の事業への貢献度を高めるための施策といえよう。

(3) ライフタイム・キャリアサポート

また、こうした成果主義的な人事制度への改訂と同時に、2002年から社員個人々の立場に立ったキャリア開発支援施策の拡充を図った。従来の人事制度の基本は、個人と組織との相互依存関係に成り立つ、いわゆる「ライフタイム・エンプロイメント」（終身雇用）であった。一方、これからの人事制度は、「自律した社員が組織に貢献できる」を基本として、組織は社員が自律できる機会を与えていくことが必要と考えた。組織と個人が緊張関係を維持しながら、お互いに切磋琢磨し、WIN-WINの関係を構築していく時代になった。そこで、「ライフタイム・キャリアサポート」というコンセプトのもとに、会社が社員の自律的なキャリア開発を支援する体制の整備を進めた。具体的な施策としては、専任のキャリアアドバイザーの設置によるキャリアカウンセリング、年代ごとの「節目研修（キャリアデザイン研修）」、キャリアデザイン意識の向上を図るための、「キャリア小包」、「人材公募」の通年化と適用範囲の拡大、「セカンドキャリア支援制度」の充実などがあげ

られる。

こうして見ると、2000年からの一連の人事制度改革は、NECがグローバルな競争環境に適応し生き残っていく上で必要不可欠な仕組みの再設計であったと言える。しかし、こうした急速な仕組みの変革により、社員の意識改革は進んだものの、職場におけるマネジメントやコミュニケーションにいくつかの問題が生じるようになってきた。

Ⅲ 人事制度改革の有効性検証

(1) 有効性検証プロジェクト

2003年に、経営陣が変わり、組織体制もカンパニー制を廃止し、事業ライン制を復活させた。さらに、2004年にはITとネットワークのさらなる融合による事業創出を促進するためにビジネスユニット制へと移行した。人事管理という点では、「輝く個人」に加えて、「燃える集団」というメッセージが強ク打ち出された。

こうした改革方針を受けて、人事部では、当面は大きな人事制度改革は行わず、これまで矢継ぎ早に改革してきた人事制度が、職場で実際にどのように受け止められ、制度の意図どおりに運用されているのかを検証することにした。さらに、制度運用に問題があれば、再度趣旨を十分に説明し理解を求め、また、必要であれば仕組みの修正を図るといった取り組みに注力することとなった。そのためには、現状の課題を認識することから始める必要があり、2003年7月からは、人事勤務部門全体のプロジェクトとして、有効性検証プロジェクトがスタートした。領域ごとにいくつかのテーマが設定され、検討メンバーは人事勤務グループから広く立候補形式で集められた。職場のコミュニケーションに関連するプロジェクトとして、「2WAY見直し班」と「組織風土班」が設定され、筆者自身も「2WAY見直し班」のメンバーとして、職場における2WAYマネジメントの現状と課題を探ることになった。

「2WAY見直し班」と「組織風土班」では、「オピニオンサーベイ（全社員を対象に毎年実施するモラルサーベイ）」のさらなる分析や、ベスト

プラクティス事業部の分析、社員へのヒアリング等を行い、次のような傾向を見いだした。

① 事業部による実践度合いのばらつき

まず、2WAYマネジメントの実践度合いは、事業部によりかなりばらつきがあることがわかった。こうした事業部によるばらつきが出るのは、「事業部長によるビジョンや戦略の発信の度合」や「事業部内のタテヨコのコミュニケーションが活発かどうかといった組織風土の問題」と関係がありそうだという仮説が浮かび上がってきた。2WAYマネジメントサイクル（目標設定、育成、評価、フィードバック）が実践され、かつそれがうまく機能するための前提として、事業部長からビジョンや戦略が十分に発信されるとともに、それが若手社員まで巻き込んで十分に議論されていることが必要であろうということがわかってきた。

② 部下側のコミュニケーション能力不足

2WAYマネジメントがうまく実践される条件としては、上司のコミュニケーション能力によるだけではなく、部下のコミュニケーション能力の不足にも原因があることがわかってきた。オピニオンサーベイによると、部下が上司に考え・意見を十分に伝えられていない理由の上位三つは、「上司に言っても聞き入れられないし、無駄だと思ふから」「上司が常に忙しそうだから」「伝えたいとは思っているものの、どう伝えればよいかわからない」であった。上司からのOJTやコーチングももちろん必要であるが、部下側のコミュニケーション能力にも問題があることがわかってきた。

③ 忙しさ・業績達成圧力によるコミュニケーションの希薄化

事業環境や競争が厳しくなり、技術革新のスピードがますます速くなる中で、多忙により、上司が部下や職場のメンバーとのコミュニケーションに割ける時間が少なくなっていることも、実態として見受けられた。また、職場へのヒアリングを通して、業績達成のプレッシャーから部下育成のためのコミュニケーションやチームワークが軽視されている職場があることも実際に見受けられた。

(2) 課題への対応

これらの課題に対応し、有効性検証プロジェクトにおける「2WAY見直し班」および「組織風土班」のアウトプットとして、次の施策を実施することになった。

① 2WAY キャンペーン

職場での2WAYマネジメント推進を啓蒙するための「2WAYキャンペーン」を実施した。ポスターなどで2WAY面接の充実を呼びかけるほか、WEB上にて記入する「能力・キャリアレビューシート」の記入状況や面接実施率をビジネスユニットごとに週単位で集計し、WEB上で公開するなどして、面接等の実施とその内容の充実を職場に呼びかけた。

②「2WAYマネジメント研修」の改訂

カンパニー制導入以降、全社的には行われなくなっていた「2WAYマネジメント研修」をコミュニケーションスキル強化やチームでのコミュニケーション活性化の視点から改訂し、2004年から新任役割グレード職（管理職）研修として再開した。

③「2WAYコミュニケーション研修」の実施

職場の2WAYマネジメントの実効性を高めるためには、上司のマネジメント力やコミュニケーションスキルを高めるだけでなく、マネジメントされる側の若手社員のコミュニケーションスキルの向上や意識改革も必要である。2003年に一部の事業部門の若手社員に対して試行的に導入した「2WAYコミュニケーション研修」を、入社2年目の社員を対象とした研修として2004年度以降に全社展開することにした。

④ オピニオンサーベイの拡充

オピニオンサーベイについては、組織診断が可能となるように設問等を見直し、さらに充実させた。分析結果は、社内WEBサイトにて社員に公開した。さらに、分析結果を部門ごとに集計し、各ビジネスユニットの幹部に個別にフィードバックすることとした。顕在化した課題に対する改善策については、各ビジネスユニットの人事部門が個別にビジネスユニットの幹部をサポートすることとした。

その後、2004年3月に実施されたオピニオン

サーベイの分析を進めるなかで、社長のメッセージである「燃える集団」の形成要因についての分析を行った。社長ら経営陣の言動から「燃える集団」を定義し、「燃える集団」度を測定する質問項目をオピニオンサーベイに含めた。また、「燃える集団」の形成に影響を与えそうな質問を説明変数として設定し、これらの関係について重回帰分析を行った。その結果、「燃える集団」の形成に対して、直接的に因果関係が強い尺度は、「事業部の方針の明確化・指示（事業部の戦略が明確で／魅力を感じ／有効であると感じている状態）」「組織内コミュニケーション（タテヨコのコミュニケーションが活発であり、上司との2WAYコミュニケーションが良好な状態）」の二つであった。つまり、組織活性化を実現するためには、組織内コミュニケーションの活性化はもちろん重要であるが、コミュニケーションの中身も重要である。部門や階層をまたいで事業の方向性や戦略についての真剣な議論がなされていることが組織活性化には必要だということが、考えてみれば当たり前のことではあるが、オピニオンサーベイの分析によって確認された。

IV 2WAYマネジメントの再徹底

(1) 2WAYマネジメント研修の改訂

組織内コミュニケーションの活性化に対応する施策として、2WAYマネジメント研修の取り組みについてさらに説明する。「2WAYマネジメントコース」は、セルフマネジメントのできる人材の育成と2WAYマネジメント制度の意義浸透および職場での制度運用の充実を目的として1993年に開始されたことは先に述べた。したがって、当初の「2WAYマネジメントコース」は、2WAY面接（目標管理面接）の場面において、管理者が適切に振る舞えるような知識やスキルを身につけるものであった。しかし、当初の研修プログラムの開発からほぼ10年が経ち、前提となる人事制度や職場のマネジメントにかかわる環境も随分と変わってきた。このため、有効性検証プロジェクトの一環として、こうした変化に対応する形で「2WAYマネジメントコース」を改訂する

表2 2WAYマネジメント研修スケジュール

	1日目	2日目
AM	<p>【第1部】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■オリエンテーション ■2WAYマネジメントとは ■オピニオンサーベイ結果から職場の課題を知る ■職場課題についての討議 	<ul style="list-style-type: none"> ・前日の振り返り ・フィードバックのトレーニング（ロールプレイ） ■2WAYマネジメントサイクルとコーチング <p>【第3部】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■チームコミュニケーション ・チームリーダーの役割 ・チームコミュニケーションのための効果的なスキル
PM	<p>【第2部】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■2WAYコミュニケーションとコーチング ・ビデオによる討議 ・自己のコミュニケーションスタイルを知ろう ■コーチングスキルトレーニング ・傾聴のトレーニング（ロールプレイ） ・質問のトレーニング（ロールプレイ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームセッション（1回目） ・チームセッション（2回目） ・チームセッション（3回目） ・振り返り

ことにした。研修プログラムの改訂に当たっては、筆者が改訂プロジェクトのリーダーとなり、NEC 人事部、NEC ユニバーシティ（現在はNECラーニング）、社内で育成・任命されているキャリアアドバイザーによる開発メンバーを構成し、ほぼ半年をかけてその内容をほぼ全面的に改訂した。ただし、2WAYマネジメントのコンセプトや人事管理の理念自体は、変わらず堅持し続けている。主な改訂のポイントは以下の通りである。

- ①まず、職場におけるコミュニケーションの課題をグループ討議により共有する。コミュニケーションスキルの習得自体が目的とならないように、スキル活用の必要性がある場面を深く考える。
- ②2WAY面接（能力・キャリアレビューと業績レビュー）などの人事制度上のコミュニケーションだけではなく、日常的なコミュニケーションの充実を図るよう促す。
- ③日常の業務遂行場面でのコミュニケーションの活性化を促進するために、コミュニケーションスキルとして、コーチングスキル習得の充実を図る。
- ④「燃える集団」創りを促進するため、上司・部下とのコミュニケーションスキルの向上だけではなく、チームを活性化させるチームコミュニケーションの手法を習得する。

- ⑤コーチングのロールプレイに使うケースは、キャリアアドバイザーのもとに相談があった実例を元に作成し、職場の課題を反映したものとする。
- ⑥現実の課題を研修の場に持ち込み、コーチングやグループ討議を通じて、受講者自身が解決の糸口を見つける。

研修開発プロジェクトにキャリアアドバイザーが参加し、プログラムを共同開発できたことは本当に幸いだった。キャリアアドバイザーのもとに社員が相談にくるケースは、自身のキャリアデザインに関する相談が大半ではあるが、その相談の中身は多分に組織風土の問題や上司のマネジメントスキルにかかわる問題を含んでいることが多い。キャリアアドバイザーは、キャリア相談の窓口であると同時に、職場のマネジメントの問題に対するいわばアンテナの役割も果たしており、こうした共同作業は研修プログラムの質を高めるうえで非常に有効であった。また、マネジメント経験が豊富な彼ら・彼女らの考え方に触れ、あるべきマネジメントについて議論することを通して、筆者自身も大変よい勉強になった。

半年間の検討を経て、最終的には研修内容を三部構成とし（表2参照）、研修名称を「2WAYマネジメント研修」とした。また、研修講師は、開発メンバーを中心に、NEC 人事部のマネージャー、

キャリアアドバイザー、NECユニバーシティ（現在はNECラーニング）講師が9名で担当した。受講対象者は、事業ライン制への移行後、2003年と2004年に役割グレード職に新たに昇格した者（約1200名）とした。実際の研修は、10月から開始される2WAY面接（能力・キャリアレビューと業績レビュー）に間に合うように、2004年6～9月の4カ月間で実施された。

(2) 研修実施後の評価

研修実施の結果は、非常に手ごたえのあるものだった。まず、受講者の受講直後の評価は、五段階評価で、有意義度が4.4、内容活用度が4.2、講師評価が4.5と、いずれも高い評価を得られた。また、受講者からは、次のようなコメントが数多く寄せられた。

- ・「2WAYマネジメント、2WAYコミュニケーションについて、知識だけでなく、ロールプレイ、チームセッションを通じてその必要性を認識するとともに、日頃できていないことを改めて認識した。」
- ・「相手に考えさせ、気づかせることにより具体的な言動を引き出す流れは有効であり、日常の業務遂行の中で実践していきたい。」
- ・「研修で学んだコミュニケーションの考え方やスキルは上司と部下という関係に留まらず、さまざまな関係に当てはめることが出来る。」

また、実際に研修会場にて受講者と対峙し、新任役割グレード職の悩みを受けとめた講師からは、次のようなコメントが寄せられた。

- ・「日頃、部下やメンバーの話をあまり聞いていないことに気づく受講者が多かった。」
- ・「上司として部下・メンバーに何か立派なことや自分の考えを伝えなければいけないという意識が強い傾向がみられ、まず部下・メンバーの考えを引き出すことが意識できていないケースが多く見受けられた。」
- ・「部下・メンバーとのコミュニケーションの仕方ですぐ戸惑っている事例が見受けられた。例：職場管理上でプライベートに関する話を聞く必要がある場合、部下に質問して

いいのか迷う。改善を要求したい場合、その伝え方が難しい。」

- ・「労務構成の変化などにより、世代間のコミュニケーションに変化（課題）があることを再認識した。」

さらに、研修の第1部において、職場のコミュニケーションに関する課題を受講者に討議してもらった内容を、すべての実施回について記録し、研修終了後に傾向を分析した。

コミュニケーションがうまくいっている場合の行動例（件数が多かった順）としては、①定例ミーティング・朝礼・週報などがきちんと行われている、②職場の雰囲気が良い、③幹部からのビジョンやメッセージが伝達されている、④仕事以外のコミュニケーション（飲み会等）がある、⑤職場のメンバーの意識が高く、相互の働きかけがある、といったことがあげられた。コミュニケーションがうまくいっていない場合の行動例（件数が多かった順）としては、①組織の人員構成・職場の配置に問題がある、②幹部からのビジョンやメッセージが伝達されていない、③組織内のビジョンや目標が共有されていない、④時間のなさ（多忙、出張が多いなど）によるコミュニケーション不足、⑤Eメールによるコミュニケーションに依存しすぎていること、があげられた。こうした結果から、コミュニケーションがうまくいっている職場は、取り立てて特別な取り組みをしているわけではなく、従来から大切だと言われていた職場管理の基本を忠実に実践している職場であるということがわかった。また、コミュニケーションがうまくいっていない職場では、事業構造改革における組織統合や職場の地理的な分散などが影響していると同時に、管理者のコミュニケーションに対する意識の希薄化が原因であることがうかがえた。また、社内のコミュニケーションをEメールに頼りすぎ、対面による直接の対話をおろそかにするといった情報伝達ツールの誤用もコミュニケーションの希薄化の一因であることがうかがえた。

(3) 残された課題と対応方向

最後に、残された課題と人事部門としての対応方向について述べてみたい。

第一には、2WAY マネジメント施策を継続していくことである。当然、2WAY マネジメント研修は、2005年に入っても継続して実施されており、今後も継続していくことになろう。

第二には、各施策の連動性をさらに高め、職場のマネジメントに本当に役に立つ支援をしていくことだろう。オピニオンサーベイを中心とした組織課題の分析、2WAY マネジメント研修を中心とした教育研修、2WAY マネジメント制度の適正な運用、キャリア開発支援施策などをうまく連動させ、いかに各ビジネスユニットの幹部や職場のマネジメントの役に立つ支援ができるかが重要となろう。

第三には、各ビジネスユニットの実情に対応した組織開発の取り組みであろう。2005年度に入ってから、ビジネスユニットごとにオピニオンサーベイの分析を深掘りし、個別の組織開発プログラムを展開するという取り組みが始まっている。例えば、クロスファンクショナルな課題検討プロジェクトに取り組むとか、コミュニケーションスキルの研修を独自に開催するといった取り組みである。

第四には、金銭による処遇の格差だけではなく、職種や年齢などの切り口で社員をセグメント化し、動機づけのポイントを見極めながら、多様なインセンティブを与えていくことであろう。例えば、技術者にとっては、「仕事そのものの重要感・社会的な意義の高さ」、「優秀な社員が志高く切磋琢磨する環境」も大きなインセンティブになりうるであろう。また、一般職社員にとっては、「業務遂行による上司のサポート」や「職場の人間関係が良好であること」などが大きなインセンティブや動機づけの要因となるだろう。

第五には、社員のメンタルヘルスへのケアを充実させることであろう。事業環境がますます厳しくなるなか、社員のメンタルヘルスへのケアは、人事部門と職場の管理者が一体となって取り組むべき課題となっており、管理者のコミュニケーションスキルを高めるだけでは対応しきれない問題となっている。NECでは、2006年からメンタルヘルスをはじめとした労務管理や職場のリスクマネジメントに焦点を当てた研修プログラムを、部門長を対象に展開していく予定である。

V おわりに

本稿の目的は、NECの人事制度改革と2WAY マネジメントの取り組みを通じて、個別人事管理が進展するなかにおける日本企業の人事部門としての対応方向を検討することであった。もちろん、一企業の事例をもって、このような大きな課題への解を見いだすことには限界があるのだが、いくつかの含意を見いだすことができたのではないだろうか。

第一に、成果主義的な人事処遇制度を導入する際には、同時に、個人が仕事を選択し、自分のキャリア形成を自分で設計できる仕組みが必要となろう。具体的には、キャリア形成について上司と部下が話し合う面談、人材公募などの自発的な異動が可能になる制度があげられる。また、一人ひとりの能力開発やキャリア形成を支援するキャリア開発制度や教育制度の充実が必要となろう。

第二に、知識社会において高い成果を創出することができる個人が、社内外のメンバーと協働しながらプロジェクト型の業務を遂行していくためには、高いネットワーク力とコミュニケーション能力が必要不可欠である。こうした能力開発が可能となる仕事機会の付与やコミュニケーション能力向上のためのOff・JTの機会を意図的に準備していく必要があるだろう。

最後に重視すべきは、情報技術が進歩し、Eメールに代表される便利なコミュニケーションツールが一般的になってきたとしても、人材育成や職場のコミュニケーションの基本は何ら変わっていないことであろう。人材育成には、対面による密なコミュニケーションが必要不可欠である。個別人事管理が進展した今だからこそ、人事部門や職場の管理者は、一人ひとりの違いを十分に認識し真摯に部下と向き合うといったマネジメントの基本に立ち返る必要があるのではないだろうか。

まつおか・たけし NECラーニング株式会社経営研修本部主任。経営教育の企画・開発を担当。論文に「経営職の技量とその形成過程に関する研究」『法政大学大学院経営学専攻・人材開発コース研究成果集』（2005年）。