

組織の階層は「人間力(コンピテンシー)」がキー

株式会社ネクストエデュケーションシンク(NET) 代表取締役 本郷人間塾理事長 人材育成コンサルタント 齊藤 実

住所: 東京都文京区本郷4-8-13 5TSKビル401 TEL: 03-5842-5148 URL: <http://www.nextet.net>

前回組織のリーダーには「人間力」が必要だと記しました。実際、多くの企業を客観診断を使って組織分析し、数値的に測定した結果、全ての組織(数百名から数千名規模)で、階層が上位の層になるほど、「人間力(コンピテンシー)」の平均値が高いという結果が出ています。右の図(大手企業の事例)をご覧ください。

●組織の特徴と課題が一目瞭然

ここでは誌面の関係上、「人間力」を構成する個別のコンピテンシー項目をいくつか抜き出してグラフ化していますが、実際は60のほぼ全てのコンピテンシー項目の階層別平均値が、一般社員層<主任・リーダー層<課長層<事業部長・部長層の順で高くなっていることが判明しました。真ん中の0基準は、全国企業の平均値であり、数値差を上下に%で表しています。特に事業部長・部長層は、全国平均よりも相当上回って高いことが分かります。

さらに、組織分析グラフを細かく見ていくと、この企業は国内で安定的な事業を行ってきた大手優良企業なのですが、事業部長・部長の<自信>や<責任感><リーダーシップ>が特に高く、コンセプチュアルスキル系も高く、明らかに組織の高業績リーダーの特徴が出ています。

ところが逆に<勇気>が極端に低く、また全社平均でも<イノベーション>も低くなっていることなどから、この企業の保守的な体質の課題が見えてきます。

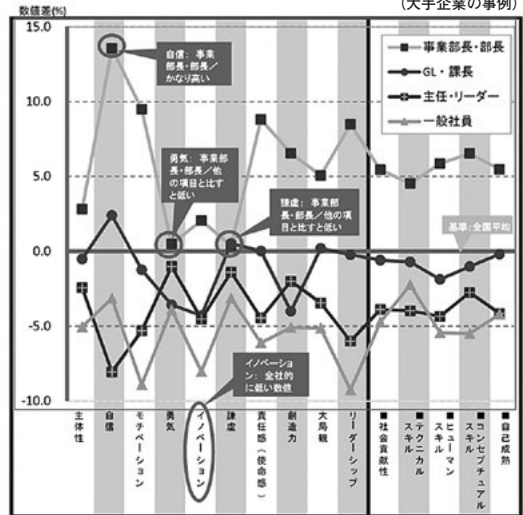
イノベーションの実現に必要な<勇気>にはリスクテイキングが欠かせず、グローバル競争の時代に向けて、上位層の意識変革と組織変革の必要性があることが分かります。

この考察で大事なことは、「人間力(コンピテンシー)」が高い人財は、高業績を伴い、企業や周囲からも評価され昇格して、部下を持つ組織のリーダーとなって、企業のビジネス・成果を牽引しているという事実です。やはり「企業は人なり」であり、「人財とは人間力がキーである」ともいえるでしょう。

●人間力を軸に高次の人財戦略へ

そうであるなら、企業が継続的に成長していくためには、先見性を持った経営戦略・事業戦略を練り、それを具現化できる人財戦略を立て、「人間力(コンピテン

「人間力診断™」コンピテンシー(抜粋)階層別比較 (大手企業の事例)



シー)」が高い人財を登用することが大事だといえます。

具体的には、まずは自社企業に適合した「人間力(コンピテンシー)」が高い人財を、新卒や中途の採用時にしっかり見極め選抜し、あるいは社内から発掘し登用し、必要な人財育成をして、最適部署へ配属。実践的に鍛え上げ、客観的に評価し、昇進・昇格させ、事業責任者として活躍ができるように、戦略的な評価や育成の制度を構築し、経営戦略を支える人事戦略を推進していくことが重要といえるでしょう。

また、自社がこれまで社員に求めてきたディメンション(能力要素)やコンピテンシーセットが、この変化が激しいグローバル時代を乗り切れるそれとして適合しているかを、最近の事業戦略や業績の推移などと照らし合わせて、もう一度見直す必要が出てきているかもしれません。

今すべての企業は、グローバルな変化に対応して変革が求められており、さらに事業の寿命もどんどん短期サイクル化しており、いかに大手企業でも一歩間違えた投資判断をすれば、企業業績は大きく揺らぎかねません。変化に敏感かつ柔軟に対応し、<先見性>をもって最適な判断ができるような、新しいリーダー人財像のコンピテンシーセットが求められている時代ともいえるでしょう。

※「人間力」の科学的・客観的な可視化を実現した「人間力診断(TM)」については、詳しくはこちらの情報も参考になると思います。
<http://www.net-eduket.jp/products/ningenryoku/>