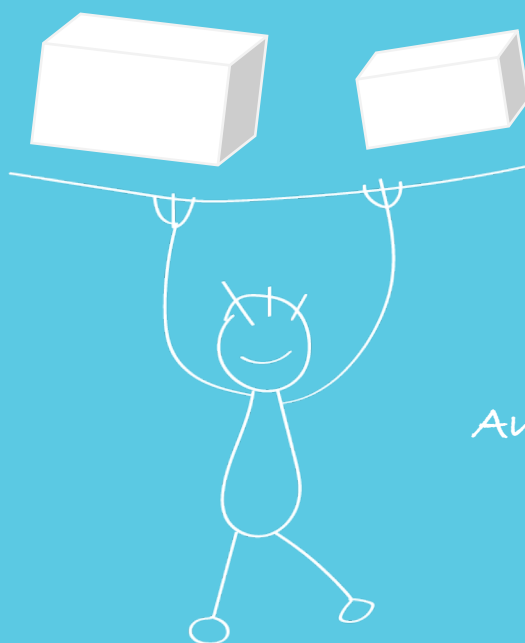


ISHIDO

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしい
ニューノーマルで求められる人材



Autonomous 人材

2021年2月

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

ISHIDO

石堂株式会社 東京本社 〒105-6027 東京都港区虎ノ門4丁目 3-1 城山トラストタワー 27 階
TEL.03-5403-4830 contact@ishido-inc.com <https://www.ishido-inc.com>

目次

はじめに

第1章：ニューノーマル時代の到来

第2章：ニューノーマル時代に求められる人材

第3章：ニューノーマル時代の組織に必要なカギ

補足資料：時代によって変わる求められる人材

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

はじめに

新型コロナウイルスという世界同時パンデミックが起こったことにより、日本と世界を同じ視点から比較された方は多いのではないのでしょうか。

比較した結果によって、日本の医療体制や国民の従順な性格など、改めて自国の長所に気づいた、という方もいれば、政府の対応の遅さやリーダーの欠如、IT化の遅れなど、様々な課題に気づき落胆した方もいたと思います。

ただ断言できることは、世界はコロナによって、新たな局面を迎えたということです。

新しい局面を迎えた今、どんなビジネスパーソンが「求められる」人材なのか。

本稿では、様々な20代をタレントマネジメントしてきた弊社ならではの視点で、ニューノーマル時代に求められる人材について論じたいと思います。

執筆者：石堂里佳

2021年2月

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

第1章

ニューノーマル時代の到来

ニューノーマルと聞いて、皆さんは何を思い浮かべますか？
コロナウイルスによって、確実に大きな時代の波がやってきました。

今までも時代の大きなうねりというものはいくつもありましたが、今回のパンデミックが従来の時代の移り変わりとは大きく異なることは、何より、古い価値観の淘汰、新しい価値観の到来、そんな時代の移り変わりの目撃者が世界中の人々である、ということです。一部の限定された機関、人ではなく、ある意味全員がコロナにおいてはTVショーのコメンテーターになれる、ということです。

これほどまでに世界同時で当事者意識を持って時代の変化を感じる出来事というのは、今までになかったのではないのでしょうか。

では、我々人間は時代のうねりの中において、一体何を目撃して来たのでしょうか。

- ・ 巨額の富と基盤を持つ航空会社の破綻
- ・ 一等地にオフィスを構えることが権力の象徴だったが、今となっては、存在することが負の遺産

- ・ 消費行動の変化（生活必需品に対して消費する傾向に）
- ・ エssenシャルワーカーの社会における役割の重要性
- ・ 頼りになるリーダー、頼りにならないリーダー、明暗別れる
- ・ 人材の最適配分が明確に（IT化が求められる）
- ・ 混沌とした世界の中で人を笑顔にするのは、人の笑顔と優しさ（医療従事者に対する応援の声やメッセージ、人と人が助け合う姿、そんな多くのビデオ動画が世界中から共有された1年でもありました）
- ・ 命の選択が当たり前のように日々行われ、改めて人間の倫理観や価値観を各自が見直す契機になる
- ・ ソーシャルディスタンス、そして家族、友人と会えない日々が続く

大きく価値観が変わるものもあれば、改めて見直されるものもありました。（図表1）

アフターコロナの時代には、新たな時代はすでに始まっており、準備を進めていた人から勝ち上がる新・競争時代が幕を開ける予定です。私たちは個人としてどんな意識を、経営者はどんな策を講じるべきなのか、20代を専門に見てきた弊社ならではの視点から分析したいと思います。

図表1

コロナによって見直された価値観

消費行動	必要なものを購買する（ミニマリスト的な考え方）
働き方	休業や倒産も増え、組織に頼らず生計を成り立たせる個人の働き方に改めて注目
経営	コスト削減のために人員削減、本社売却など整備。一方で、時価総額が大きく伸びた企業も多く、経営として大きな明暗が分かれる
死生観	有名人の自殺、自粛生活による生活の見直し

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

第2章

求められる人材 ～未来予想図～

ニューノーマル時代の到来によって、組織は弊社が以前より提唱している「Freedom of place¹ / Freedom from a single task² / Freedom from subordination³」（場所からの自由 / 単一作業からの自由 / 従属からの自由）へと近づいていきます。

このような組織で求められる人材は、組織や上司に指示されたことをこなす人材ではなく、自分で目標を設定し自分でモチベーションマネジメントしながら目標を達成していく自律的な人材です。

それでは、ここからは参考までに、20代をタレントマネジメントしてきた弊社が、どのように彼らを自律型人材へと養成⁴してきたのか、そのポイントをご紹介します。

はじめに、人には様々な能力があります。その能力が潜在値として眠っている場合もあれば、強みとして日常生活を送る上で存分に生かされている場合もあります。

それらの人が持つ（潜在）能力を、弊社では16の指標として挙げています。（図表2）

- ① 第一印象力：初めて会った時に相手に与える印象を創作する力
- ② 自己表現力：自分を表現し、それを他者に伝える力
- ③ 対人力：人との間で建設的な関係を構築する力
- ④ 行動力：思考を実行する力。事象に対し実行する力
- ⑤ 趣味嗜好力：嗜好の気づきにより趣味を広げる力

- ⑥ 俯瞰力：客観的に全体像を捉える力
- ⑦ 思考を楽しむ力：思考を巡らせ、楽しめる力
- ⑧ 論理的思考力：立体的に物事を整理分析する力
- ⑨ 志向力：未来や目標といった前向きな事象に視点を置ける力
- ⑩ 目標構築力：自己の状況を鑑みた適当な目標を設定できる力
- ⑪ 自責力：環境のせいせず、自分を起因として物事を考える力
- ⑫ 自己分析力：自分自身を内省し、客観的に分析する力
- ⑬ 自己成長力：自分自身の成長に貪欲であり続ける力
- ⑭ 視野力：広い視野を持っている
- ⑮ 自己肯定力：自分のありのままをよしとする力
- ⑯ 対自分力：自身の弱さに対して向き合う力

これらの要素は、それぞれが潜在能力として少なからず持っているものです。弊社では、（a. 現状把握力）それぞれの養育環境、志向、現在の環境、そして持って生まれた特性などを鑑み、（b. 分析力）本人が望む環境・状態に到達するにあたり足りていない要素や、さらに伸ばした方が良い要素をキャッチし、（c. 構築力）脳/思考に働きかけることで、本人の行動変容に繋がります。

弊社では、上記のように個々人の状況を把握した上で、適当な能力因子に刺激を与えることで、心身ともにバランスのとれた自律型人材（Autonomous Human Resources）を養成しています。

1 Freedom of place：「場所からの自由」従来の出勤スタイルではなく、リモートワークやギグワーカーなどの新しい働き方の台頭

2 Freedom from a single task：「単一作業からの自由」IT化の推進により、単一作業は全てデジタルに移行することが予想される

3 Freedom from subordination：「従属からの自由」階層やコントロールで人材の統制を図るのではなく、一人ひとりが自律した働き方をする

4 弊社20年度タレントマネジメント実績：a. 仕事への積極性が高まった従業員率 87%（パートナー契約している企業様所属で、対象となった20代従業員様に対するアンケート調査を実施。弊社利用前と比べ、職務に対する姿勢が積極性になった、或いは職務に対するパフォーマンスが上がった、と回答した割合）b. 従業員満足度向上 85%（パートナー契約している企業様所属で対象となった20代従業員様に対するアンケート調査を実施。弊社利用前と比べ、所属企業に対し満足度が向上したと回答した人の割合）

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

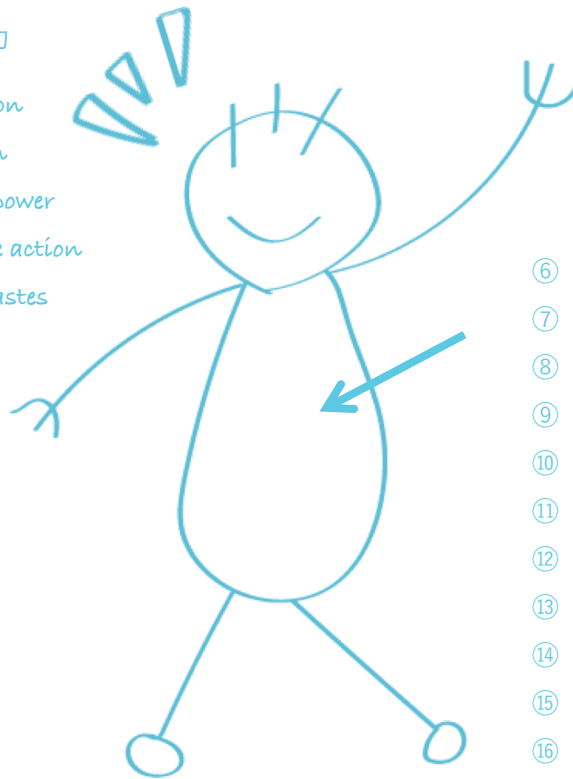
図表 2

弊社が定義する16の(潜在)能力

人を構成する16の能力に、自律型人材養成のヒントあり

外側に対して働く5つの力

- ① First impression
- ② Self expression
- ③ Interpersonal power
- ④ Ability to take action
- ⑤ Hobbies and tastes



内側に対して働く11の力

- ⑥ Bird's-eye view
- ⑦ Thinking
- ⑧ Logical thinking
- ⑨ Intention
- ⑩ setting of the goal
- ⑪ Self-responsibility
- ⑫ Self-analysis
- ⑬ Self-growth
- ⑭ Field of view
- ⑮ Self-affirmation
- ⑯ Against myself

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

第3章

ニューノーマル時代の組織に

必要なカギ

ニューノーマル時代は、新たな働き方を運んできます。

それは、決して明るい話だけではありません。

例えば、「Freedom of place」でもあるテレワークと生産性に関するある調査¹では、オフィス勤務に比べて40%が「リモートワークになって生産性が下がった」と答えました。この日本人の40%という数値は世界と比べてみても高く、世界10カ国平均の13%を大きく上回り最下位でした。

確かに、ニューノーマル時代の到来に則して、働き方は変わりましたが、人材はまだ自律的に働くことに慣れておらず、求心力、生産性は低下しています。

これらは、新しい働き方を支えるマネジメントや、協働するためのインフラが追いついていない証拠です。

組織が、「Freedom of place / Freedom from a single task / Freedom from subordination」（場所からの自由 / 単一作業からの自由 / 従属からの自由）に近づくのであれば、新たなマネジメントのあり方や協働のためのインフラを構築し、それらを求心力の向上、生産性の向上につなげる道筋をつけなければならないでしょう。

そこで、経営者の皆様に、次の5つのポイントを提案したいと思います。

1. デジタルの活用により協働の場の創出

二つの大きな意味があります。一つ目は、人材の最適配分です。人間でなくてもできる単一業務はIT化することで、生産性の向上と従業員の平均能力底上げに繋がります。二つ目は、適切なITツールを使うことにより、コミュニケーションの円滑化、作業の効率化に繋がります。

2. 理念浸透

人と人、人と組織との距離が物理的に離れてしまうと、支援と心理的な距離も離れていきます。帰属意識や求心力を保つためには、日々の理念浸透、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）浸透が重要になります。

3. 職能的評価、成果主義

メンバー間同士で互いを監視することは、心理的安全性の破綻並びに信頼関係の破綻を意味します。つまり企業は、従業員の時間や身体を拘束できないフェーズに入っていきます。そのような状況下で人材を適正評価するには、成果主義にする必要があります。

4. 人材の自律支援

今後評価されていく人材は、自律型人材です。ところが従来の日本では、自律型人材は育たず、指示を正確にこなす機械人間が増産される人事制度・仕組みでした（補足資料参照）。今後は自律型人材に育てるノウハウのない組織が、いかに従業員の自律支援をしていくかに大きな成功のカギがあります。

以上4点を推進していくことで、自律型人材が活躍し、ニューノーマル時代に大きく躍進する企業となるに違いありません。

1 レノボ・ジャパン 国際調査 2020

企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.

補足資料

時代によって変わる求められる人材

従来の日本における雇用システムは「メンバーシップ型」と呼ばれ、以下のような特徴があります

- ① 「新卒一括採用」でひとつの会社に入社してから、定年退職まで勤めるという「終身雇用型」
 - ② 職務、労働時間、勤務地などに原則、制限がなく、職能型であり、社内移動を通じたキャリアアップ
- 組織の自浄作用でもある解雇に対しては、社内での配置転換を通じて解雇がされにくいものとなっています。

このようなメンバーシップ型の働き方では、人材は企業の精巧に練られた組織図の中の一つ一つの歯車になっていくことで、自ずと生産性を生む仕組みが出来上がっていました。特に事務系と言われる職種では、人材の専門性やスキルが高く求められることはなく、歯車の一つとしてその職責を全うすることで、十分な生産性を上げていました。（図表3）

■ 図表1 メンバーシップ型の仕組みを歯車で表現



そのため、日本では、大学から就職に至るまでに専門的なスキルや職業観を学ぶためにビジネススクールに通うという選択肢はマイナーな考え方です。

私たち日本人は、組織の歯車の一つとして社員研修で純粋培養され、企業では「上司に従い」「報連相を欠かさず」「そこそこのコミュニケーション力」を鍛えられ、社内での大きな問題を起さなければ、定年退職を迎えた後に退職金と企業年金が受け取り、約束された老後生活を送ることができました。

結果、「会社名」の肩書きが外された時に、自身の強みや特化した経験、スキルについて何も語れない人が増えたのです。（図表4）

一方で、無難に一つの企業に勤め上げることができれば、その後は企業から生活を保証されるようなものなので、「真面目にコツコツ」の日本人の気性には合っていた制度でもあります。

■ 図表2 会社の肩書きが外れたら、自分は何者になる？



企業を超えた人材評価基準が
必要な今こそ参考にしてほしいニューノーマルで求められる人材

©2021 Ishido, Inc. All rights reserved.