

人事制度の柔軟性

5

人事制度の柔軟性について、今回は、ソーシャル・キャピタルの視点から説明します。

ソーシャル・キャピタルとは、社会関係資本とも訳され、「関係性の中でやり取りされる資源」とか、「他者からの自発的な支援が得られる関係性」などを意味します。例えば、急ぎの仕事を同僚にお願いした時に、自分のお願いに对应してくれるとしたら、貴方と同僚との間にソーシャル・キャピタルが存在していると言えます。

人事制度の柔軟性とソーシャル・キャピタルはどのような

関係するのでしょうか。

これまで紹介した第1回の人事制度の「あそび」も、第2回の社員区分の柔軟性（転換制度）も、人事の制度面に関する話です。今回のソ

ソーシャル・キャピタルの視点

シャル・キャピタルは、人事制度が適用される職場に関わる話です。言い換えると、先の二つは、制度によって柔軟性を担保することを目指しましたが、ソーシャル・キャピタルでは、職場の力で柔軟性を担保しようとするものです。

人事部門の方々とお話をす

ると、「ポテンヒットを誰が拾うのか」「職場の一体感をどのように作り上げればよいのか」などの質問をいただきます。

この原因を分けて考えると、第一に、個々人の守備範囲の縮小、第二に、守るべきフィールドの拡大、第三に、競技が変更になった、と考えることができるとでしょう。私

は、上記三つのいずれもが同時並行で起きていることの結果、「ポテンヒット」の発生や職場の一体感の低下に結びついていると思います。

職場に様々な雇用形態の人々がおり、仕事が細分化されると、掛け声をかけなければ、ポテンヒットが生じやすくな

ります（守備範囲の縮小）。IT技術の発展によって在宅勤務が可能になり、情報の管理や労働時間管理など、これまで以上に職場や業務が複雑化（守るべきフィールドの拡大）しています。また、グローバル化によってこれまでの管理方法やビジネスのあり方を変えていく必要が生じつつあります（競技の変更）。

では、どうすれば職場のソーシャル・キャピタルを形成することができるのでしょうか。人事制度との関連から二つほど挙げておきます。

一つは、上司と部下の関係構築です。近年、コーチングや傾聴がブームになっていますが、一対多として従業員に

対応するのではなく、目標管理面談や日々の会話を通じて、一対一対応をしているとメンバーに感じてもらうことです。そうすることで職場に対する貢献意識が高まります。

もう一つは、ちょっとした場で社員を平等に扱うことです。例えば、朝のミーティングやイベントなどに正社員しか参加できない会社があります。そうしたイベントに、雇用形態の違いや役職の違いを超えて参加できることが、一体感を醸成します。

小さな改善の積み重ねが職場のソーシャル・キャピタル形成につながり、人事制度そのものの柔軟性が少なくなるとも、職場の力で柔軟性を補うことができるのです。