

# 人材ビジネスの 未来戦略

連載  
第5回

## 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年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職任。専門はマネジメント。

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

環境リテラシーというのもある。米国環境保護庁の定義は「環境リテラシーは、環境教育プログラムで望まれる成果である。環境的なりテラシーを持った人は、生態系と社会・政治的システムの両方を理解し、環境的な質の向上に向

けての重要性を主張する意思決定のために、その理解を適用しようとする意向を持つ」となっている。何だか面倒だが、要は単なる知識ではなく、知識に基づく能力・技能や価値観・意志を含む概念になっている。

ファイナンシャル・プランニング(FP)のリテラシーというのもある。これは、FPの知識だけでなく、必要に応じて、専門的なFPの支援を得る能力というのを含んでいる。能力と書く個人能力なのだが、その前提は、社会に専門的な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のリテラシーというのは個人の意志・努力や個人に対する知識の提供だけで達成されるものではなく、社会システムによって実現されるものなのである。

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

### 組織構造は知識にしたがう

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

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

### 外部人材だけでは仕事が回らない

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

### コストは上がるが

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

さて、この「リテラシーは社会システムによって実現される」という命題を、ビジネスに当てはめてみよう。リテラシーはビジネス・リテラシー、つまり仕事を進めていく上での能力で、社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、社員が仕事をしていく上で、「必要な知識・能力を個人として持っていること」と、「会社が必要に応じて、あるいは社員の求めに応じて適切に専門的な知識(を持った人材とサービス)を提供できること」が、組織全体としてのリテラシー、つまり組織能力を高める。個人の能力には個人差や限界があるので、これを会社がサポートして組織としての高い能力を実現し、成果につなげるということである。

### コンビニ型ビジネスモデル

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

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

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