

人事制度が組織の邪魔をしている。柔軟性が高く、対応スピードも速い。失敗から学び、新しい領域へ積極的にチャレンジできる。経営者であれば誰もが自らの組織をそうしたいと考え

# Smart Times

るはずだ。しかし実際は硬直的で遅く、学習もチャレンジもしない。多様化したいが実際は同じような男性社員ばかり。女性や外国人の活用は進まない。この構造的な原因は人事制度にある。どこに気づくべきだ。



インディゴブルー会長

柴田 励司

1985年上智大文卒。マーサー・ジャパン社長、カルチュア・コンビエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年インディゴブルー社長、15年から会長。

従来の人事制度が前提と任の大きさに応じた格付する考え方が今の時代に合  
ていない。①組織の階層  
・構造は変わらない②責任  
と権限は上位職に集中③上  
可が部下へ指示を出し、評

中すると、顧客から遠い人  
に説明し、理解してもらう  
手間と時間が必要になる。  
上位者は全体像が感覚的に  
わからず、保身のためリス  
クをとらうとしない。これ  
は顧客価値を損なう。  
最大の問題は「上司なる  
もの」だ。上司は部下を管  
理・育成し、部下の行動の  
責任を負う。これが従来の

## 時代にそぐわぬ人事制度

価値・育成をする——この3  
つの考え方を守ろうとすれ  
ばするほど組織は硬直的に  
なり、遅くなり、学習もチ  
ャレンジもなくなる。  
組織の階層・構造が変わ  
らない前提の代表格が格付  
の制度だ。一人ひとりの  
能力の発展段階に応じた職  
能またはコンピテンシーに  
よる格付け、仕事の役割責  
任と権限が上位職に集  
中する。顧客価値を高める努力より  
も人的管理に労力を割くこ  
とになり、組織のパフォー  
マンスは上がらない。  
働き方改革という名の時  
間制限と副業解禁で、バリ  
バリ仕事をする人が解き放  
たれた。従来型の人事制度  
の枠組みのままでは、こう  
した人材は組織から離れて  
いく。体験価値がある仕事  
なら、お金を  
払ってでもし  
たいと考える  
若い人たちも  
出てきている。従来型の人  
事制度をコベルニクスの発  
想転換で見直さないと、組  
織の存続に関わる。  
では、どうすべきなのか。  
基本プランについて私案は  
ある。これを若くてバリバ  
リ仕事をしたいと考えてい  
る人たちと設計し、世の中  
に提示していきたいと考え  
ている。