

【2020年人材育成責任者の会】

「チームLPなんていわせないぞ！俺たちのカンパニーウォーズ」

2014年4月26日

メンバー： 井上裕一郎
倉本 久美子
筱田 玲子
竹内 正也
平野 尚秀
村松 るみ子

【課題】

本人の意欲のあるなしにかかわらず会社にプラスの貢献ができない人材をいかに減らすか。

【用語の定義】

ローパーフォーマー（LP）人材：本人の意欲のあるなしにかかわらず会社にプラスの貢献ができていない人材

ハイパーフォーマー（HP）人材：本人の意欲が有り、会社にプラスの貢献が出来ている人材

人材育成担当者： 会社の方針を共有し HP 以外の人を HP になる様、育成していく人

1. レポートの概要

我々LP人材対策チームは課題を考えるにあたり、LP人材はなぜ生まれるか、なにがLP人材の問題点なのかをつきとめ、その解決策を考察しました。課題へのアプローチとして、まずメンバー各社でのLP人材の特徴、LPに至った過程、HP人材との比較を行い、またLP人材がLPから脱出したケースを討議しました。そこからLP人材の一番の問題点は「LP人材のまま固定化してしまうこと、そして、それを放置している企業風土」にあると考えました。そしてLP人材問題を解決する鍵は、組織の取り組み、上司の役割の重要であることを確認しました。さらに2020年に向けては組織単体だけではなく、社会全体としての取り組みが求められるであろうと考えました。

以下、それぞれのポイントを述べていきます。

2. 課題へのアプローチ

LP人材といっても色々なタイプが在ると思われそうですが、私たちはどのような人材を「LP人材」と言っているのでしょうか。そうした研究資料を探したのですが見当たりませんでした。そこで我々はメンバー各社の現状のデータ分析を行い、どのような社員がLP人材と言われているのか、どのような特徴がみられるのか答えを探すことにしました。また、LPを脱出した事例を取り上げ、その過程からLP人材の問題点を考察しました。

(1) メンバー各社のデータ分析

«定量的データの分析»

- LP 人材は 40 代 (38%) 50 代 (35%) の割合が多い。しかも長い間 LP 人材と見なされている。
- HP 人材は 20 代におらず、30 代 (35%) 40 代 (45%) の割合が多い。50 代は減少。
- 20 代 30 代は、意欲はあるが成果が出ていない人材が多い。
意欲がない人材はほとんどいない。
- 40 代 50 代は意欲もなく成果も出ていない人材が多い。(負のオーラ)
- LP の評価が 15 年続くと確実に意欲がなくなる。

«LP 人材の年代別課題»

- 若手 (20 代・30 代) : 仕事に対する報・連・相など基本的な取り組み姿勢、知識の欠如、スキル不足。
- シニア (40 代・50 代) : チャレンジ精神や変化に対する柔軟性の欠如。
シニア (40 代・50 代) になるほど問題が深刻で
放置されている可能性がある。

各社の状況から、LP 人材とは組織からの期待に見合っていない人材であること、また年齢が上がるにつれて LP 人材である期間も長期化している傾向がわかりました。

(2) LP 脱出事例考察

あるメンバーの会社での一事例で、LP 人材が LP から脱却したケースがありました。考察したところ、社員の特性をよく見抜き、成長の機会を会社が提供し、その社員への援助を惜しまなかった上司のケアがあったことが背景にあったことがわかりました。こうしたケアを受けて、本人が自発的に変化をして新たな職責を担うことができたのです。

私たちはこの事例から LP 人材対策とは会社が積極的に一人一人に合ったキャリアをその個人の立場に立って考えていくことが重要なのだと確認しました。

«LP から脱出したケース»

入社当時に配属された部署が統廃合され、社員が有していた専門スキル、知識が活かせるポジションがなくなってしまった。スキルのミスマッチにより、本人の意欲も削がれて LP 人材に陥ってしまった社員に対して、会社は退職勧奨を行う大義はあったが、雇用継続を目標とし、降格、給与の見直しを行い、他部署での異動を提案した。

社員にとっては受け入れがたいことであったがビジネス状況の変化、会社ができることをよく話し、社

員に選択の余地があることを理解してもらった。同時に社員の適性、やる気を見極め、40代後半であった社員に対し、新しいビジネスモデルに要求される知識、スキルを明確にした上で、その社員に2年間かけて教育の機会を提供した。

その間、不安になりがちな社員に対して上司は共に乗り越えていくというコミットとサポートを提供した。その結果、社員は新しいチャレンジに前向きに自己変革をとげ、新分野のスキルと本来持っていたマネジメント能力を発揮して部内を取りまとめ、新規プロジェクトを成功へ導いて、現在では新しい部署の部長として活躍している。

3. LP 人材対策のポイント

メンバー各社でのLP人材の状況や対策を検討した結果、我々LP人材対策チームは、LP問題解決の鍵は上司、会社・組織にあると考えました。それは上司や会社が、LP人材とそれぞれの課題に真剣に向かい合い、問題点を整理、把握し、その人材の良い点を多面的、多角的に見て、強みや特徴を見つけだし、伸ばしていくという、柔軟な視点で継続的に指導育成していくことです。周囲がLP人材としてレッテルを貼ったり、失敗した時もそのままにしておいたりするのではなく、LP人材みずからが変わっていくことのできる様な手助けを会社が意識して行い、LP人材がLPを克服して生き生きと働く喜びと誇りが持てる様な組織であることが課題解決の鍵であると考えたのです。

そもそも「私は、HP人材です」とか「LP人材です」と言って入社してくる人はいません。

また、みずから望んでLPになる社員はいないでしょう。HP人材については、いかにして多くのHP人材を育成するか、投資するかというような積極的な議論が展開されますが、LP人材についてはどちらかという「そのままにしておこう」という風潮が見られます。

会社は、パフォーマンスだけではなく、LP人材の行動を見て感情的にもなり、周囲に悪影響を及ぼしていても見ぬふりをしようとしてしまうこともあります。相対評価をしていれば必ず組織には何人かのLP人材が存在することになり、いわば「良いLP人材」として重要視する問題ではないとする、あるいは、LP人材を問題社員だとみなすが、数も少ないことだし、対策にお金や時間を使うよりも何もしないほうが効率的であるという声があるのも事実です。しかし、本当にそうでしょうか。私たちはLP人材と向かい合うことは会社にとっても組織力を向上させるという大きなメリットがあると考えます。なぜならばLP人材を出現、存在させているのは個人だけの問題ではなく、組織の問題でもある、つまりLP人材を解決できない組織にはなんらかの問題があるから考えるからです。

たとえば

- 会社の人材戦略が明確になっていないのかもしれない
- 社員一人一人に対して役割期待が明確になっていないのかもしれない
- 適切なフィードバックがなされていないのかもしれない

これらは、必ずしも LP 人材だけの問題ではないのかもしれませんが。

また、LP 人材がきっかけを得て LP から脱出することができ、結果 LP 人材が少なくなれば、

- より多くの人材育成に時間を割くことができる
- LP 人材が周囲に与える悪影響も軽減される
- LP 人材に向き合う上司の成長も期待できる

というメリットがあると考えます。

当然、LP から脱出できた社員のモチベーションは上がり、それを見た周りの社員も、成長の可能性を引き出す風土にやる気を触発され、人材の活性化に繋がります。このように LP 人材対策は経営にとってメリットをもたらす、社員にとっても WIN-WIN の状況を生み出していくのです。

ただ LP 人材みずからが何もしなくてよいとは思っていません。私たちは LP 人材対策を組織課題の 1 つであると捉え、今までの様に LP と決めつけて何もしなかったり、退職勧奨に走ったりする前に、やるべきことがあり、それを行うには上司の役割が大きいと思うのです。

4. 今後取り組むべきこと

(1) 今から取り組むべきこと 「企業の取り組み」

一番の問題は、LP 人材のまま固定化してしまうこと。そして、それを放置している企業風土でした。今やることは LP 人材を LP 人材のままにすることなく、健全にオープンで長期的なライフプランが描ける企業制度や風土を作ることだと思います。

LP 人材個人と会社の双方が良好な未来を描ける様な枠組みの実現の為、以下を提案します。

- ① LP 人材対策は会社として取り組んでいくというコミットメント
 - LP 人材に向き合う上司に対するサポート
- ② 固定概念の払拭
 - 変わろうとする LP 人材を受け入れる風土
 - 評価軸を流動的、多様的に考えること

«LP 人材対策は会社として取り組んでいくというコミットメント»

LP 人材対策も HP 人材対策同様に経営戦略と連携した人材戦略の一環であるべきです。前項でみたように LP 人材対策を行うことは会社全体のメリットとなります。その為には、LP 人材に向き合う上司に対するサポートを手厚くすること、またどのような人材を会社が求めるのか、どのような環境を整えるのか、制度を整理していったらよいのかなど、経営方針に即した業務チェックリストの作成が有効と思われます。チェックリストにまで会社の方針を落とし込むことができれば、上司はその都度スモールステップでフィードバックを行い、行動変化を促すことができます。その結果、社員は何をどのように行えばよいか無理なく理解することになり、成功実績を積みながら、LP 脱出の道が開けてくるのです。

LP 人材が LP 人材と認識されるまでには、いくつかの分岐点を経ています。年代や役割によっても異なりますが、たとえば

- コミュニケーションがうまくいかなかった
- 期待されるスキルが発揮できなかった
- 組織の方向性に合わなかった
- スキルの更新がうまくできなかった

などがあります。

その時々になぜそうなったのか、その原因をしっかりと把握する必要があります。その為には、上司、部下の縦型の一辺倒な対応ではなく、メンターのようにフラットな関係性で LP 人材と接し、LP 人材の心情に向き合うことが大切です。こうした部下への適切なケア、マネジメント方法を体系的に学ぶ機会を会社は提供するようにします。また、部下のケアを行っていることを理解し、そのことを評価する組織であることも大切です。

「固定概念の払拭」

一度 LP 人材とレッテルを貼ってしまうと LP 人材が固定化される危険性をわれわれは指摘しました。変わろうとする LP 人材、そして LP を脱出した時に、会社はきちんと受け止める力が求められます。これを評価という軸で考えてもよいでしょう。一つの失敗により、期待に見合わない、それだけで判断してしまうのではその人の意欲をそぎ、人材の損失に繋がりがねません。世の中には「異才」と言われる人がいます。なかなか理解されないことが多いのですが、可能性の塊だとも言えます。上から押さえ込むのではなく、どうしたらそれをビジネスの成果に繋げることができるかを考え、専門分野での異才ぶりを業績に反映できる方向で活かせる道を探るなら、会社にとっても個人にとっても WIN-WIN となりえます。

(2) 「仕組み、規制の変更を求めること」：2020 年にむけて

2020 年に向けての施策を考えると今後起こり得る社会環境の変化、価値観の変化、またそれに伴ってより多様化する労働市場がどのように LP 人材対策に影響をおよぼすかを考えておく必要があります。

この先、見えてくる景色には

- 少子高齢化の促進
- デジタル・ツールの普及およびネット世代の労働市場への参画
- 外国人労働者の増加
- 多様な生き方の選択肢拡大
- こうした状況に対する政策の対応

などが考えられます。

この様な今後の変化がLP人材対策にも影響を及ぼすことは明らかですが、同時にそれは LP人材にとっても LP人材対策にとってもひとつの機会と捉えることもできるのではないのでしょうか。今まで見てきた様に、ともすればLP人材は回復の機会を与えられず、評価が固定化してしまうとキャリアプランの上でも会社にとっても負の循環をもたらしてきました。しかし、今後急速に変化していくと思われる労働市場に立ち向かっていく為には、組織も個人も多様性、柔軟性、そして流動性に対応できることが大切な要因となってきます。

一つの企業内で昇格やマネジメントになることだけを唯一の目標としたり、専門性をひとつだけに絞っていると見失うものも出てきます。所属している会社ではLPだが、他企業ではHPである可能性もあります。また、得意としているスキルが陳腐化してしまうこともあります。このような問題に対して有効なのは別職種・別会社へのチャレンジ、専門職を活かしたプロ契約、シニアの社外メンター、短時間労働といった多様な働き方の追及であり、自分なりのライフプランを作成してみることでと思われまます。組織もそのような環境整備、風土づくりをサポートしていきます。これからは一企業の枠を越えた、グローバルな発想で、ライフプランが描ける仕組みを作ることが必要と考えます。

2020年ライフプランを踏まえたLP人材対策について、経営、人材育成責任者、現場の3側面から捉えてみると以下のことが言えると思います。

- ① 経営層は成果を上げる為の会社の施策、方針、戦略と会社が求める人物像、人材戦略を現場へ直接理解できるように伝えることが必要となる。
- ② 経営層と現場との間に人材育成責任者が入って、ビジョン及び目指すべき道について、明確に提示していくことになる。現場はそれに従って目標を設定し、管理職から社員へ働きかけをしていくことになる。
- ③ それぞれの段階において、ライフプランを踏まえたキャリアパスとしては、経営層は管理職になることだけがキャリアパスではないことを理解する必要がある。人材育成責任者はLP人材が会社のお荷物的な存在であるというような偏見の排除をしなければならない。
- ④ ライフプランを踏まえたキャリアパスを会社としてサポートし、現場の管理職層はその理由の把握と適切な指導、選択肢の提示をし、本人が納得したキャリアパスを進める必要がある。そして、LPに留まっている理由は何かを把握した上で、求めるライフプランがどのようなものかを設定していくことになる。

- ⑤ 同時に様々な企業へ人材のマッチングの働きかけをし、同時に LP 人材は研修やキャリア・カウンセリングを通してスキルを習得し、社内の他部門もしくは他企業でのマッチングにより、適材適所でキャリア積むことが可能となる。

上記のようなプロセスを行うことにより 部長や課長という管理職のみが評価の結果という役職制度や、一社にしがみつくとこの考えに捉われることなく、望めば、生涯現役でいることも選べるような自由な「ライフプラン」を描くことができるようになるのではないのでしょうか。
また、会社にとっても人材の有効活用の道が開けると思われます。

さて、「ライフプラン」作成を視野に入れて、私たちはさらに考えを進めました。個人と会社、あるいは所属企業にとどまらないキャリア、そして自らのライフプランとも合致させていく為には個人や企業単体の努力だけではなく、社会としての仕組みおよび規制の整備・変更が必要なのではないだろうかと考え、「ライフプラン（支援）センター」の設立を提言したいと思います。

「ライフプラン（支援）センター：行政に期待すること」

現在も行政、あるいは民間で様々な形でキャリア・マッチングは行われていますが、現在のキャリアセンターは再就職先の紹介で終わっている感があります。

今回提案する「ライフプラン（支援）センター」は会社への就業という小さな枠にはめ込まないという所がポイントとなります。転職の斡旋だけではなく、多様なライフプラン形成と実現に向けて施策を考え、個人に支援を行い、企業や各組織に働きかけを行う行政機関を実現して役目を期待します。

- ① LP 脱出への支援： LP 人材の発揮されていない強みを見出し 発揮できるような仕事場を見つけて作業を LP 人材、会社の上司と共に行う。その結果、今の職場であっても新たな職場であってもよい。
- ② 個別の状況下で働く人（育児や介護との両立など）への支援
- ③ ライフプランとの兼ね合いでキャリアを考える人への支援
- ④ 柔軟な働き方や多様な人材を積極的に認めていくような企業風土を目指す企業への支援

具体的には：

多様化する価値観、ライフプランを踏まえてアドバイスのできるキャリア・カウンセラーの育成を促進していただきたい。

- 中高年齢層の活性化を促進する。
例えば、定年退職した人材を登録し、70 歳までを労働年齢と考えた際の 65 歳からのキャリア・プランニング、キャリア・カウンセリングを実施し、それに基づいた研修を実施して、スキルのブラッシュアップ

ブを図る。現在、団塊の世代の退職でナレッジ・トランスファーが問題となっているが、企業内部だけでなく、ライフプラン（支援）センターで専門のスキルをさらに強化した中高年齢層が、新人及び中堅層の教育を担当することができる。

- 女性のライフ・サイクルに合わせた施策を促進する。

女性は、結婚による転居で既存キャリアを中断したり、断念したりせざるを得なくなるケースも多く、また、子育て時代は働こうにも時間の制限があり身動き取れない状態が約 10 年～15 年続くことが多い。一旦退職して子育て後に労働市場に戻ると、いつの間にか高年齢者というレッテルが貼られ、転職などに際しては、本人の能力や意欲に関係なく労働力として劣ると見られてしまう。

<対策案>

- ◆ 小規模または個人事業主として起業する方法を教育・支援。
職種によるが在宅でできる仕事は多い
起業のハードルを下げる、教育を若年層から用意する
- ◆ 時間的制約を「ワークシェア」の考えに転化させる
- ◆ 短間労働者の賃金の補助。
対象者は限定が容易な為、行政で補助を出せると子育てや介護で突然退職に追い込まれずに済み、意欲や意識は高いまま時間だけを軽減できるメリットが雇用・被雇用の両者にある。
- ◆ 多様な生き方を応援する風土づくりへの支援。
一社で昇進を目指す生き方や、「学校卒業から就職」以外の構図があってもよい筈である。仕事以外でも学ぶことは多い。弱者を取り込む考え方や姿勢を理解することも重要であり、子育ても介護も社会全体として必要性の割合は大きいもので、これらを担うためのノウハウや人脈は、いずれ仕事にも役立つと思われる。

労働形態の多様化に対応した労働法の改訂を検討して頂きたい。

なお、ライフプラン（支援）センター自体がそこで働く人たちの多様性を理解し、これから訪れる時代を先取りするような労働環境、評価体系、規定の整備などを進め、民間企業がお手本とする組織であって頂ければ、より幸いであると考えます。

5. まとめ

私たち LP 人材対策として企業が今すぐに取り組めること、また 2020 年に向けては仕組み、規制の変更という観点から提案を行いました。提案事項は異なりますが、重要なのは“向き合う”ことであると考えます。「今すぐ取り組めること」では、上司、会社が LP 人材に向き合うことが肝心だと確認しました。「2020 年に向けて」では、LP 人材というより一段と大きな枠組み、つまり LP 人材であってもなくても様々な問題を抱える個人と社会が向かい合うことが非常に大切であるとの思いを我々メンバーは強く抱きました。

こうした気持ちから、私たちは今回の LP 人材育成課題に関し以下を発信します。

みなさんもお存じかと思いますが、以前スクールウォーズというテレビ番組がありました。荒廃した高校に一人の体育教師が着任し、ラグビー部の監督として、問題のある生徒と真剣に向かい合い、ぶつかり合いながら、お互いを理解し合い、最後には大会優勝を勝ち取る話です。

このストーリーが描く学びは、実は LP 人材対策に相通じるものがあると思います。

今の仕事で上手くいなくてもダメだと決めつけず、多様な可能性を信じて、上司も部下を理解・サポートし、会社・行政とも向き合いながら、夢の実現を目指して進んでいくプロセスこそ、これからの日本に必要なのではないのでしょうか。

もう LP 人材なんて言わせないぞ！
そもそも会社って、一人一人に向き合っていないんだよね。
泣き虫先生がイソップに向き合ったように。
上司と部下じゃないだろ！！一緒に成功しようぜ。

部長とか課長とか言ってんじゃないよ！！
威張ってるのもかっこ悪い、一社にしがみつくのもかっこ悪い。
仕事人生 70 年。自由なライフプランつくろうぜ！！

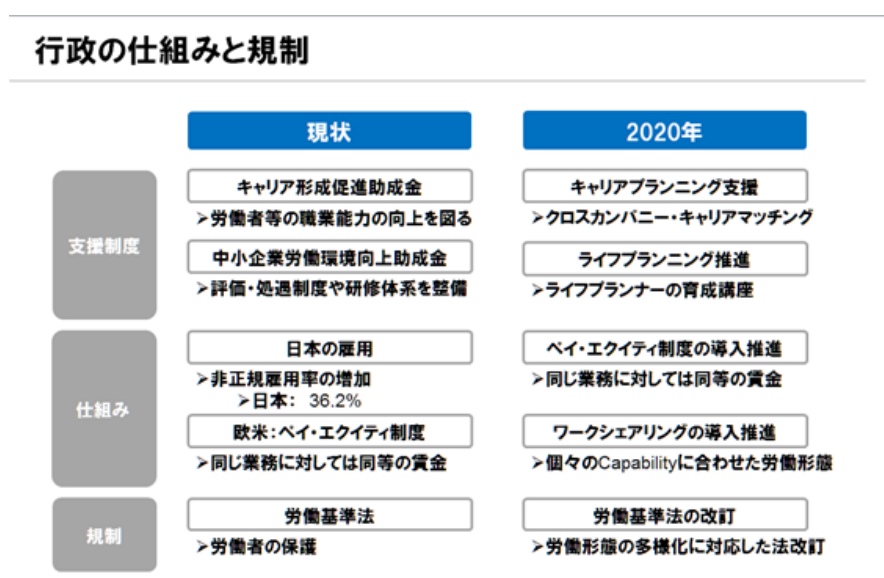
立場や状況が違えばみんな落ちこぼれになる可能性があるだろ？
今の状況だけ見てるんじゃないよ！！
行政、会社も巻き込んで一丸となってスクラムを組んでやっつけようぜ！！

参考資料

【現在の行政の仕組みと規制】

支援制度として労働者等の職業能力の向上を図るためのキャリア形成促進助成金支援策、評価・処遇制度や研修体系を整備するための中小企業労働環境向上助成金があり、各企業が計画立案し、それに対する助成金を支給する取り組みを実施している。

労働の仕組みとしても、日本では非正規雇用率が36.2%とアメリカが15%前後であることに比較しても非正規雇用労働者が多いことが分かる。



【他社事例】

人材の活性化を具体的に人事制度に取り入れている事例を2社紹介する。

事例1：株式会社星野リゾート「究極のフラット」と呼ばれる人事制度

星野リゾートではプロジェクトリーダーを立候補・選挙制にしている。従業員に責任感を持ってもらい、自立型の人材にするための手段として活用している。

この方法を採用している理由としては、従業員一人一人が動いてくれないと戦略・戦術は実現されないこと、またビジネスにおける主役は従業員であり、彼らが活躍できる舞台をつくることである。この手法は、従業員の活躍を支えるのが経営者であるというサーバント・リーダーシップ(奉仕型のリーダーシップ)の考え方に基づいている。従業員は「貢献したい」と思わなければ、一生懸命には取り組ま

ない。これを実現することで、LP 人材、HP 人材を固定化させない柔軟性、主体性を持った人事を実現している。

社長方針：

- ビジネスにおける主役は従業員であり、彼らが活躍できる舞台をつくる。
- 従業員は「貢献したい」と思わなければ、一生懸命には取り組まない。
- 従業員の活躍を支えるのが経営者であるというサーバント・リーダーシップ(奉仕型のリーダーシップ)の考え方に基いている。

施策： プロジェクトリーダーの立候補・選挙制

目的： 従業員に自己責任感を持ってもらい、自律型人材にする為の手段としている。従業員一人一人が動いてくれないと戦略・戦術は実現されない。

出典： NPO 法人日本サーバント・リーダーシップ協会

NPO 法人第 5 回：星野リゾートの秘密。なぜ再生は成功するか

http://www.servantleader.jp/col_k05.html

事例 2：アデコ株式会社 転職後のインターンシップ制度導入

転職後のミスマッチを予防し、より中途社員として評価され易い状況作りが行われている。

背景： 即戦力となる中途社員の採用意欲が高まる一方で、人材の質を厳しく判定する傾向は変わらない為、転職者と求人企業のミスマッチが頻発している。

施策： アデコが提携する旅館や福祉施設で接客などの経験を積む。
その上で転職先の社員として、中途社員を望む企業で 3 カ月働く。

目的： 転職者と求人企業のミスマッチ解消

出典： ジーニアス株式会社 THE KOJIMACHI POST

転職後のミスマッチを防げ！ - 転職者のスキル向上を人材サービス、会社がサポート

<http://www.genius-japan.com/kojimachipost/2014/04/23/1646/>