

「労働時間制度の見直し」のために

人材ポートフォリオの発想を ～「指揮命令の有無」「職種」ではない

株式会社Indigo Blue
代表取締役社長 柴田励司



柴田 励司

Reiji.Shibata@indigoblue.co.jp

会社HP:

<http://www.indigoblue.co.jp>

Facebookページ:

Indigo Blue / 柴田 励司

メールマガジン「柴田励司の人事の目」 配信中！

<http://ibms.indigoblue.co.jp/contact/magazine.html>

◆略歴

1962年東京都生まれ。上智大学文学部英文学科卒業後、京王プラザホテル入社。

京王プラザ在籍中に、在オランダ大使館出向。その後京王プラザホテルに戻り、同社の人事改革に取り組む。

1995年、組織・人材コンサルティングを専門とするマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）に入社。

2000年、38歳で日本法人代表取締役社長に就任。組織に実行力をもたらすコンサルティング、次世代経営者層の発掘と育成に精通する。

2007年、社長職を辞任し、キャドセンター代表取締役社長、デジタルスケープ（現イマジカデジタルスケープ）取締役会長、

デジタルハリウッド代表取締役社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブ代表取締役COOなどを歴任。

2010年7月より「働く時間」「学ぶ時間」をかけがえのないものにしたいという思いのもと、経営コンサルティング事業と人材育成事業を柱とする(株)Indigo Blueを本格稼働。代表取締役社長を務めている。

[その他兼務職] 経済同友会幹事、株式会社エイムソウル 社外取締役、日本精工株式会社 経営諮問委員
Oakキャピタル株式会社 顧問 等

◆出版書籍のご紹介



「39歳までに組織のリーダーになる」（かんき出版:2005年）

「25歳からの10年で会社に負けない自分をつくる」（ダイヤモンド社:2006年）

「組織を伸ばす人、潰す人」（PHP研究所:2007年）

「「仕事力」のある人、ない人」（PHP研究所:2008年）

「ポケット版 39歳までに組織のリーダーになる」（かんき出版:2009年）

「文庫版 組織を伸ばす人、潰す人」（PHP研究所:2010年）

「どうしてあのヒトは、できるのだろう。」（PHP研究所:2010年）

「遊んでいても結果を出す人 真面目にやっても結果の出ない人」（成美堂出版:2013年）

電子書籍&iPhoneアプリでもご覧いただけます。

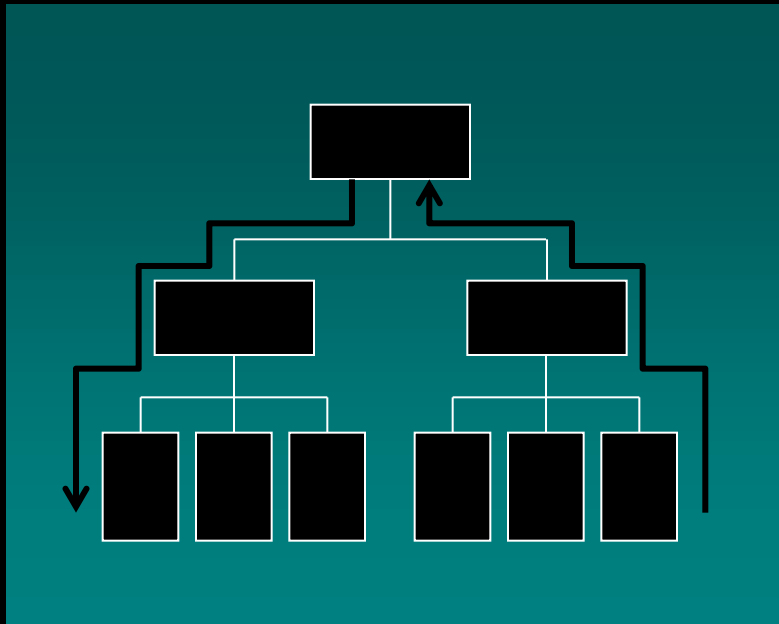
★電子書籍 「組織を伸ばす人、潰す人」「「仕事力」のある人、ない人」

★iPhoneアプリ 「48のヒント」（どうしてあのヒトは、できるのだろう）アプリ化！

リーダーシップの軸足の変更：“求心力”から“遠心力”へ

“俺についてこい型”から“感化し、力を発揮させる型”への変身

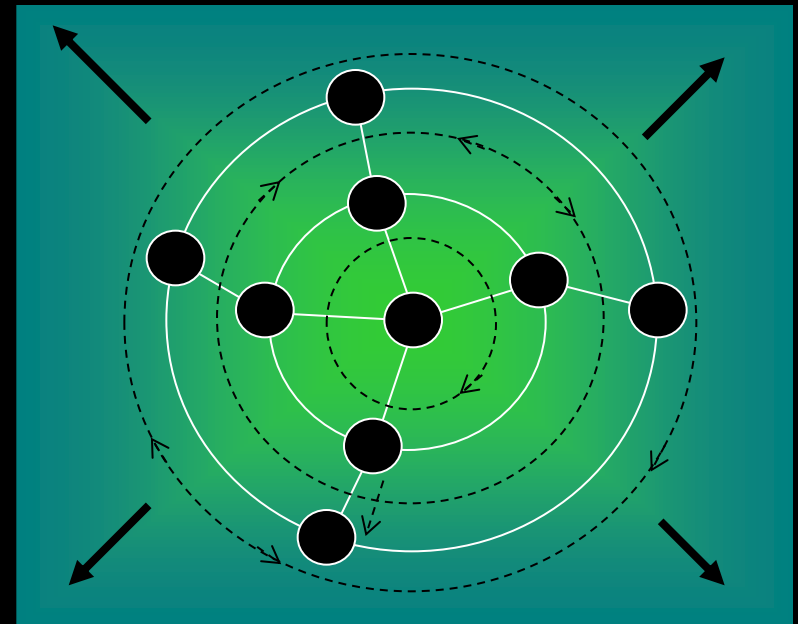
求心力型マネジメント



「上位職の指示に従い動く」

統制が取れているが、自由度・発展性に弱さ

遠心力型マネジメント



「個々の社員が自らの判断軸により動く」

時に非効率だが、柔軟かつスピーディ

日本企業に見られる典型課題

1. **大企業で40代の経営層が生まれにくい**
2. **育児とキャリア形成が両立しにくい**
3. **自ら課題設定・実践できる人が少ない**
4. **非日本人集団の中で気後れする人が多い**

自分で「枠組み」を
創案して動く



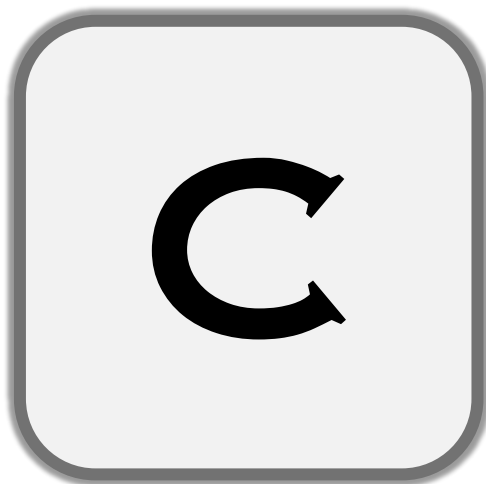
誰かの指示の
「枠組み」の下で動く



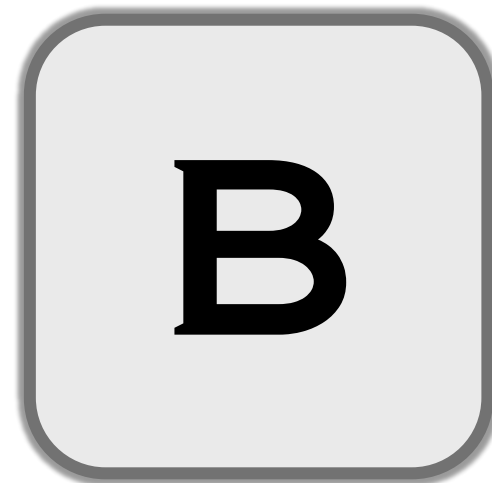
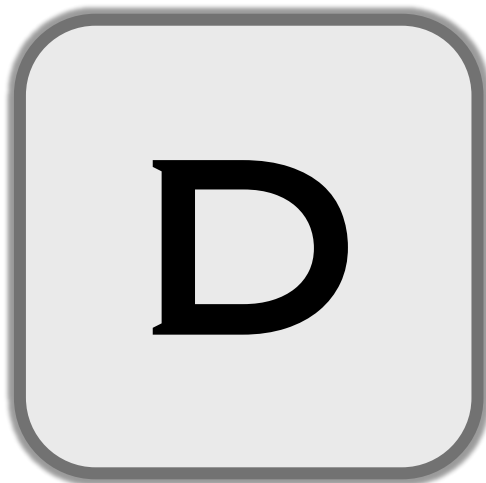
活動範囲は日本

日本に限定されない

自分の時間に
制約がある

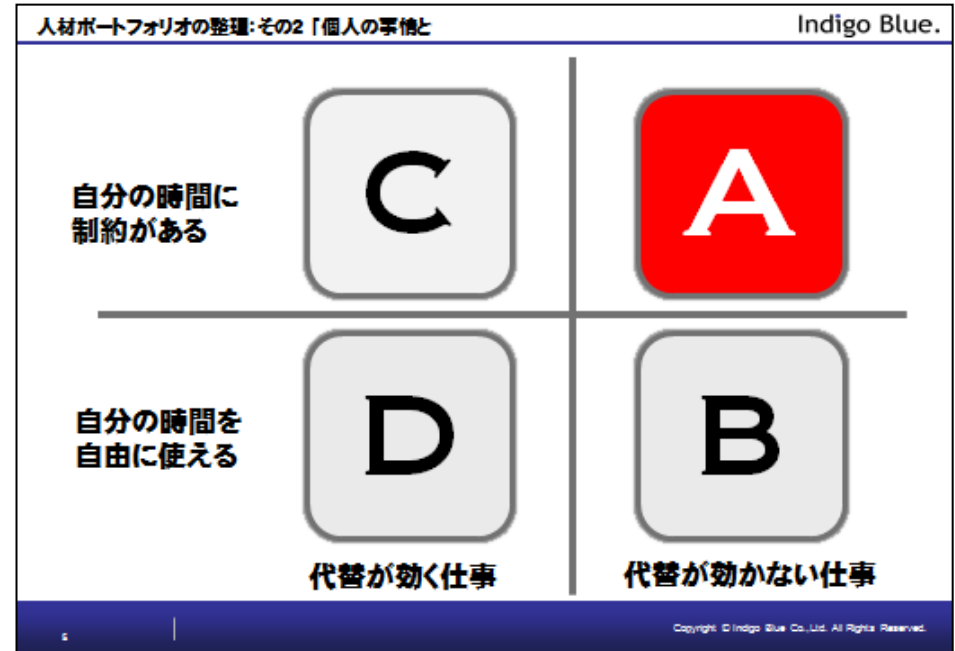


自分の時間を
自由に使える



代替が効く仕事

代替が効かない仕事



「自分で考え動く」
「活動範囲は日本に
限定されない」

育成

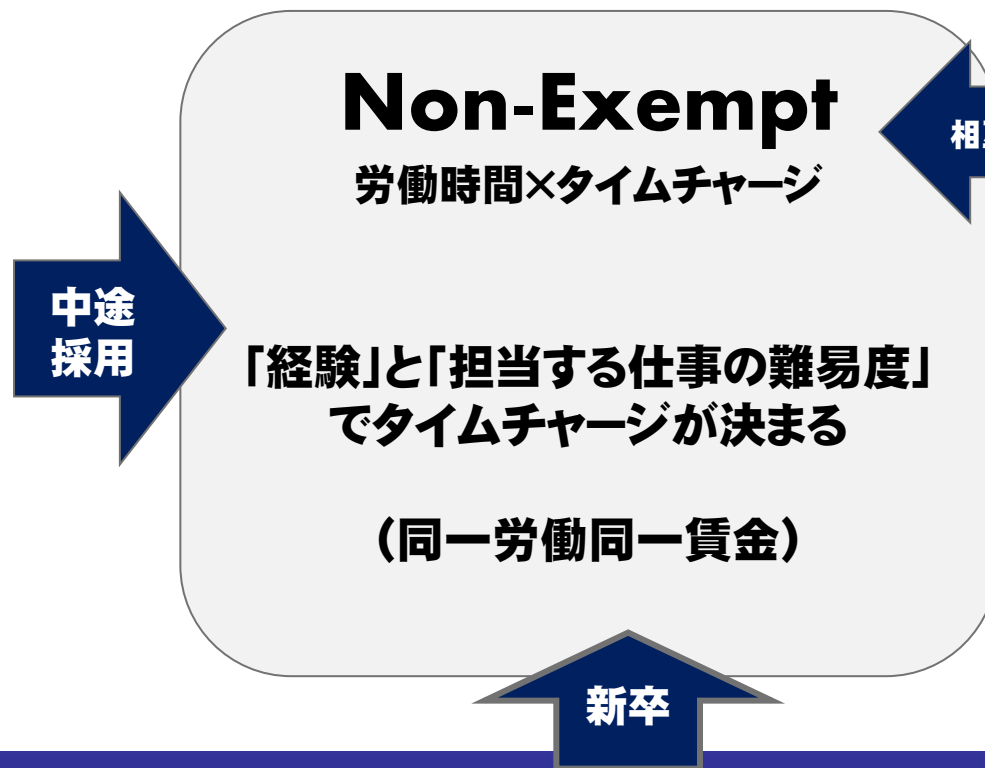
退職

育児
介護
個人的
事情

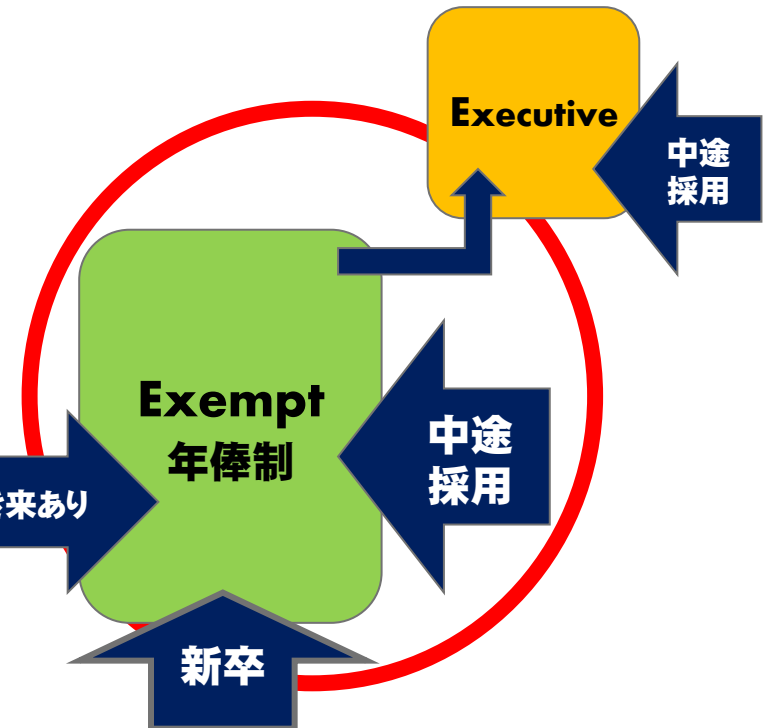
**“認知”が大事。
さもないと無理を強いる**



従来の労働法・人事制度
で対応可能



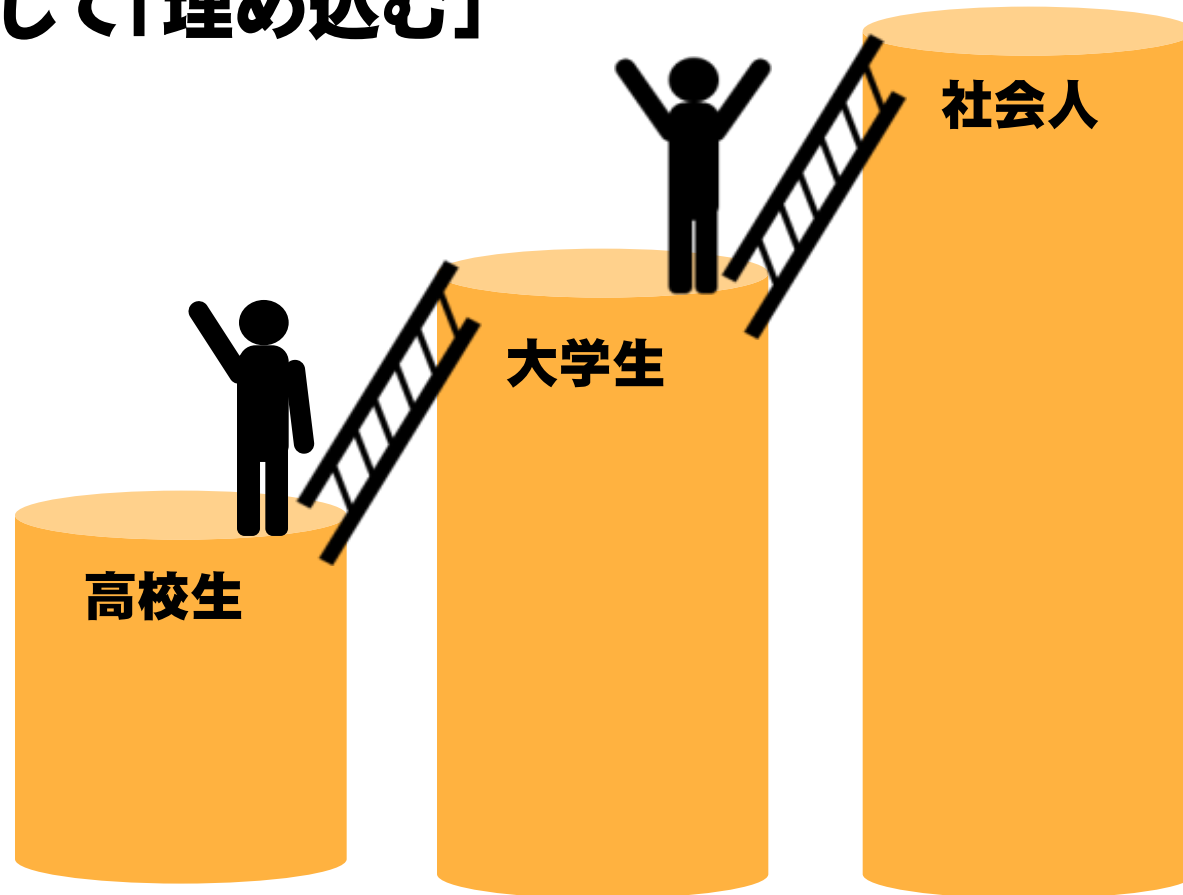
相互行き来あり



採用・人事制度の改訂

「自分で『枠』を創案して動く」 「活動範囲は日本に限定されない」

**社会で活躍するための
要素として「埋め込む」**



柴田の主張

- 労働時間は従前からの「指揮命令の有無」「職種」ではなく「ワークスタイル」の観点から論じるべき
- これを整理するのが「人材ポートフォリオ」
- 今の日本企業に必要なのは「自分で仕事の『枠組み』を考えて動けるヒトで、かつ、その活動範囲が日本に限定されないヒト」
- 「Exempt」の制度化はこのための環境整備となる
- 「経営人材の早期育成」「女性の活躍の場の拡大」につながる
- 企業側は採用を含む人事制度の中に「Exempt」を入れ込む
- これにより、偏差値以外の基準が学校教育の中でも鮮明になる

参考

“待ったなし”のテーマ

1

「グローバル対応」
待ったなし

- 本社のグローバル化(会議体、意思決定プロセス、ロケーション)
- 外国人幹部の登用
- モバイルエンプロイ対応
- 社内コミュニケーション問題

4

「女性の
幹部職登用」
待ったなし

2

「高齢者増加」
「若年層減少」
待ったなし

- 元気でカネのない高齢者への対応
- 健康を害している高齢者への対応
- 60代を普通に戦力化するニーズ
- 若手の早期戦力化ニーズへの拍車

3

「新規事業開拓」
待ったなし

- 既存事業の転用か他社との提携/M&A
- ビジネスを「遂行する」人材から「創る」人材のニーズ
- “無法地帯”で活躍できる人材のニーズ
- 「グローバル対応」ニーズ

