

人手不足社会における 組織経営改革の重要性

北海学園大学経営学部教授 佐藤 大輔

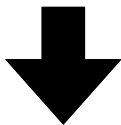
(キャリア支援センター長)

人口減少下での採用環境

課題の本質は
本当に
“働き手不足”か

マクロでの人口減少は改善不可

2000年代の女性の社会進出、2010年代以降の外国人材の登用などによって国ができる施策は一巡。限られた学生や若者の数を増やすことはできない。



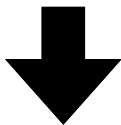
限られた**パイの奪い合い**が必至

企業の人材確保への対処はテクノロジーの活用か外国人材の採用くらいしか残されていない。

本質的な課題

既存のビジネスをそのまま維持することは困難

既存の事業を維持（そうした仕事を担う人材の量的な確保）するのではなく、
変革を通じて全く新しいビジネスをうみだし新しい日常、新しい経済循環を実現しなければならない。

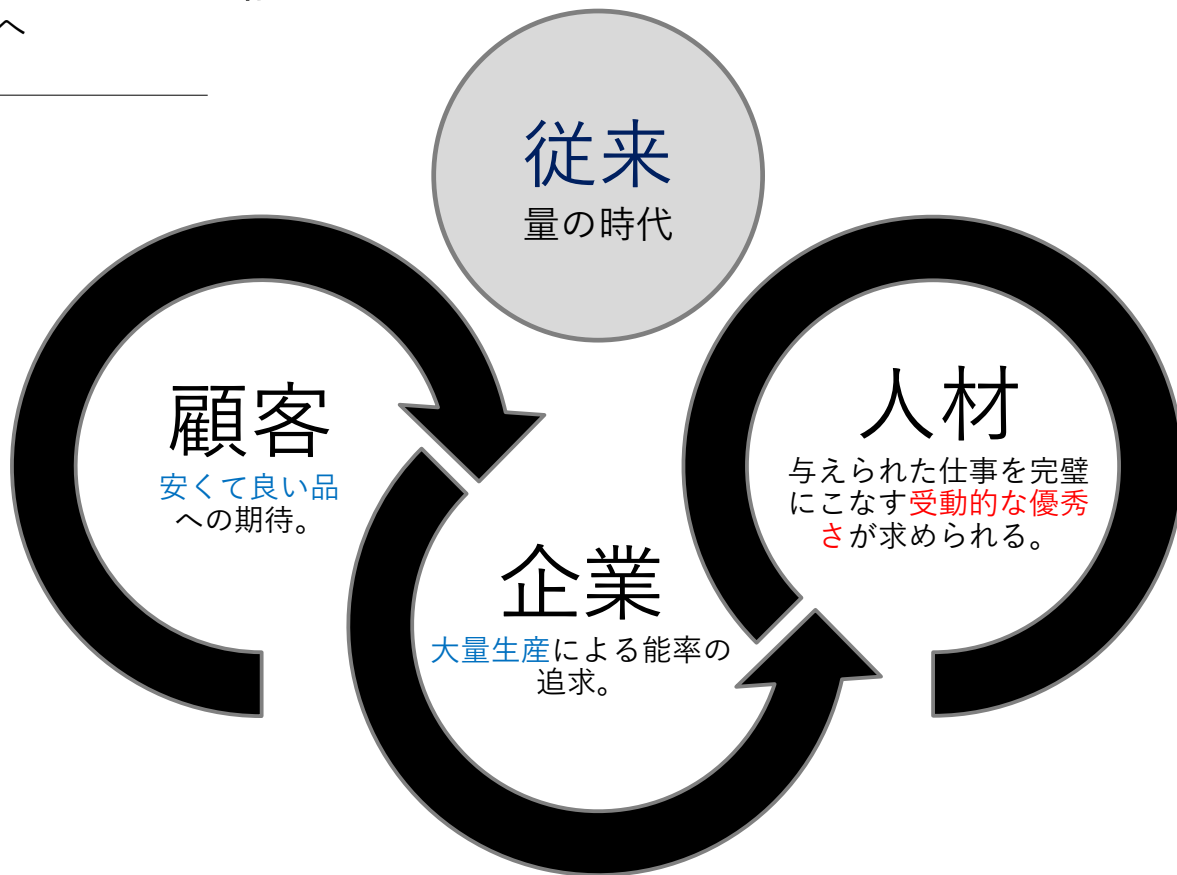


変革を担う人材が欠如していることが問題

既存の常識に基づいて「思った通りの成果」を出す力ではなく、
全く新しい「思ってもみなかった」成果を達成できる「変化に対応する力」こそが求められる。

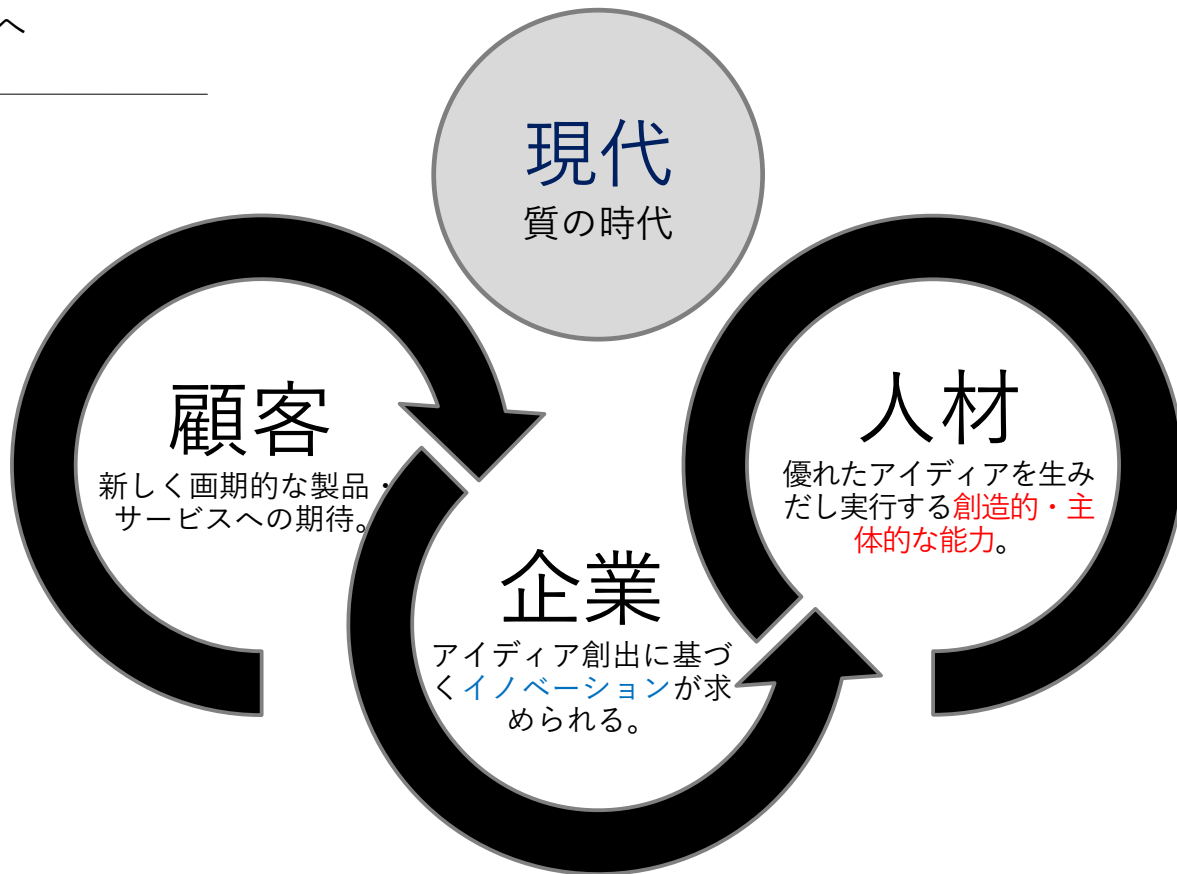
現代に求められる能力

時代は量から質へ



現代に求められる能力

時代は量から質へ



「新しさ」を生み出す人材

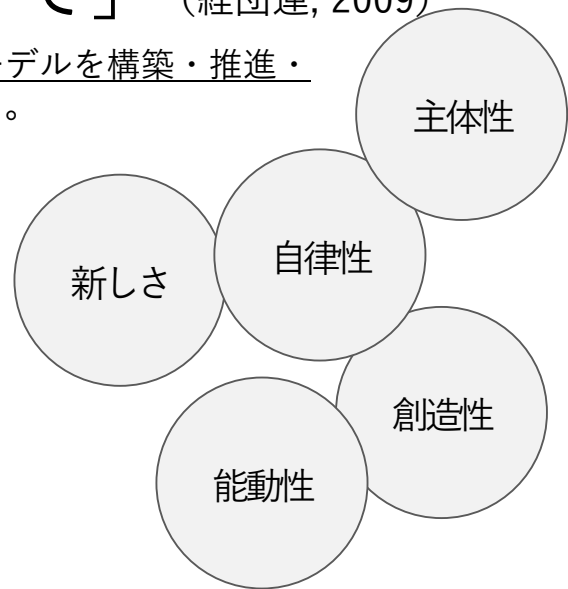
「競争力人材」の育成と確保に向けて（経団連, 2009）

競争力人材とは、「既成概念にとらわれないアイデアやビジネス・モデルを構築・推進・下支えし、広義のイノベーションを起こしていくことのできる人材」。



「提案」をもつ主体的な人材

やるべき・やりたい仕事を「提案」でき、
それに基づいて自ら行動できる主体的な人材が強く求められている。



2つの実践力

「反省的实践家」(Schön, 1983)

技術的熟達者

既存の知識や理論を現実に
適用することで課題を解決する



反省的实践家

行為・経験の中で模索的に
新しい答えを生み出していく





現代に求められる「経営」とは

そもそも経営とは何をする事なのか。

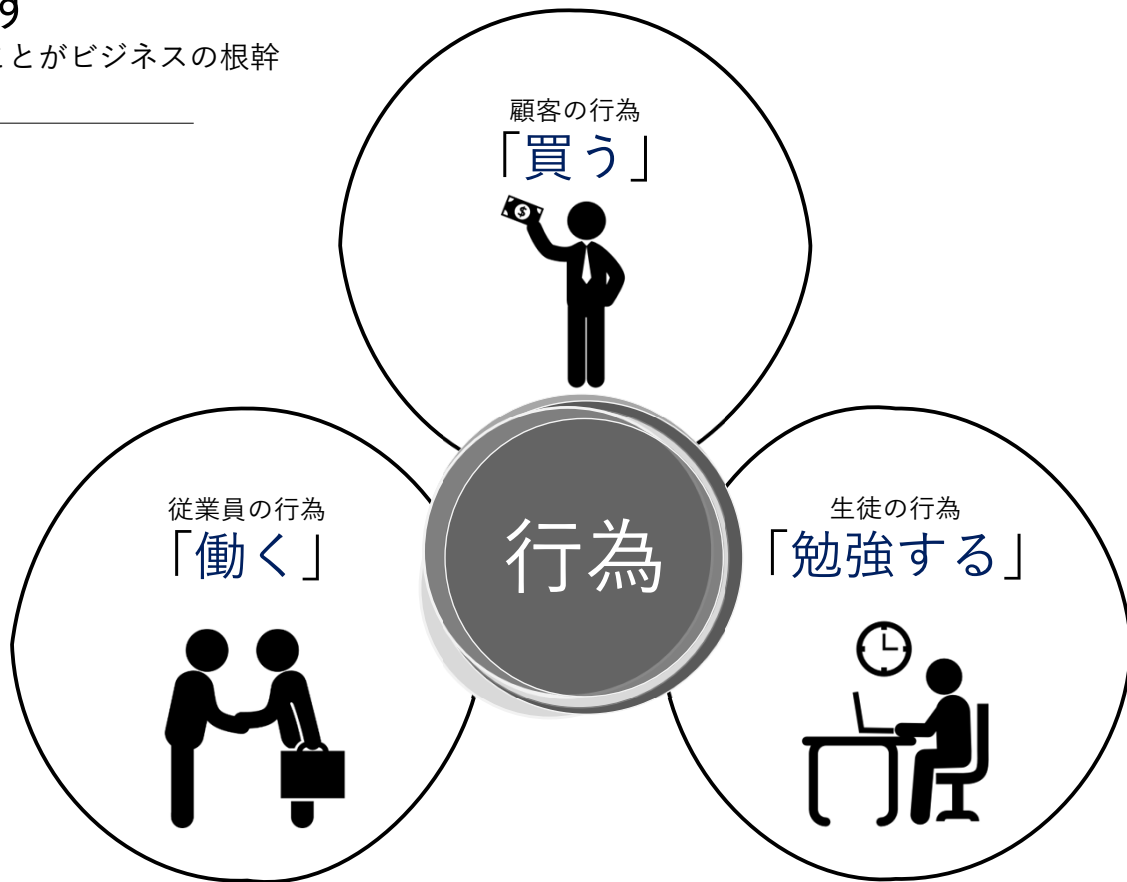
ビジネスを成功に導く

仕事を“うまくやる”とはどういうことか



人を動かす

“行為生成”を促すことがビジネスの根幹



理解のマネジメント

行為の裏にある理解をどう実現するか

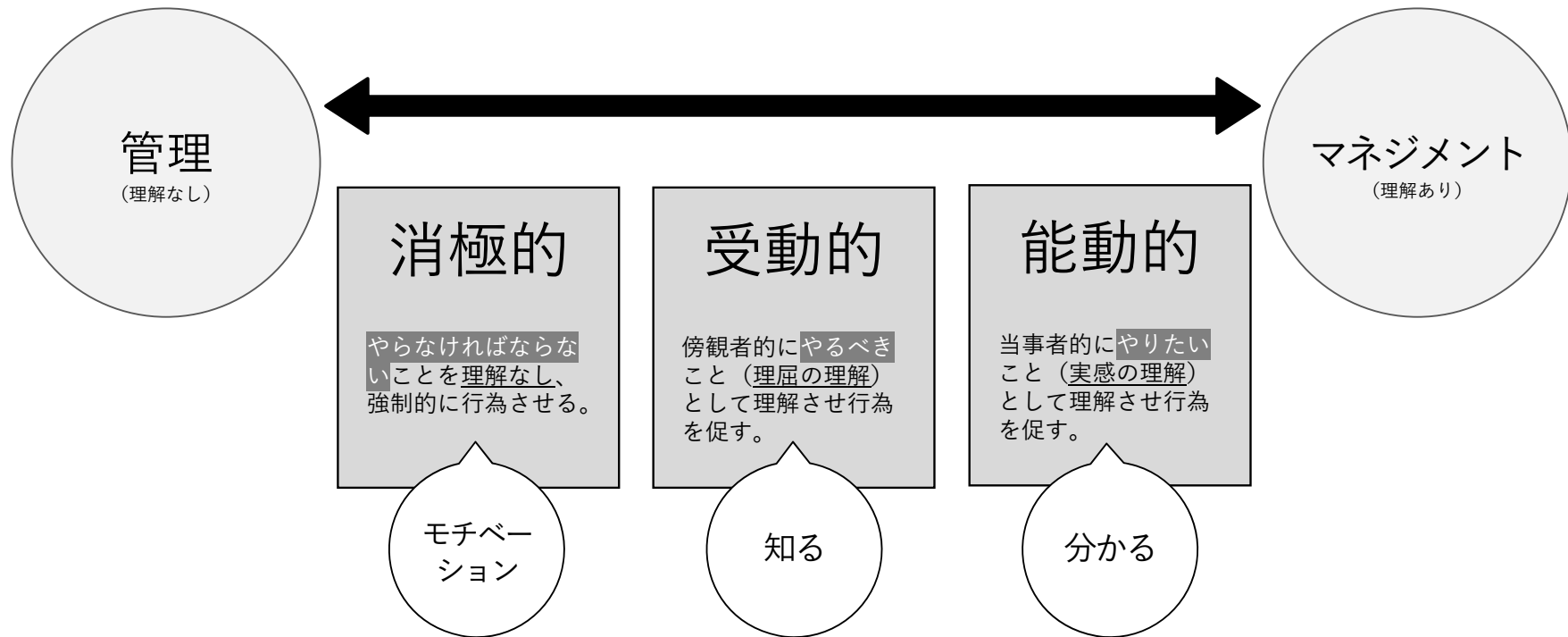
人は行為の背景にそれぞれの“考え”としての意図をもっている。
こうした意図を持つこととしての「理解」をいかに実現するかが経営の核心。

理解
(考え)



行為

人を動かす「管理」と「マネジメント」



「ひとづくり」としての経営



人的「資源」経営

人材はコストをかけて動かすものであり、その効率性を高めるために組織や制度、システムをつくってコストを下げていく。

人的「資本」経営

人材はコストではなく「価値を生み出す資本」であり、その能力や成長を通じて企業価値を高めていく。

人的資源

動かす側が動かされる側を思い通りに操るための仕組みとして組織や制度を作る。動かす側による組織づくりが経営の核心となる。



人的資本

経営とは組織づくりではなくひとづくり。組織が人をつくるのではなく、ひとづくりの中で組織（場やコミュニティ）が形成される。

自己紹介

佐藤 大輔

神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。博士（経営学）。北海学園大学経営学部教授。同キャリア支援センター長。専門は経営学、マネジメント、マーケティング。大学ではスタートアップ支援、地域連携、リカレント事業などを担当。社会的活動として創業支援、コンプライアンス、人材確保、地域活性化等に関する委員などを歴任。学生と企業の連携によるプロジェクトや地域（広尾・札幌・芦別・美唄など）との協働プロジェクトを企画・実施。
ご連絡：dsksth@dsksth.com

