



70年代から40年近く人事に携わった経験から説く

借り物競争はやめて、人事の基礎力を磨け



人事教育コンサルタント
MBO 実践支援センター代表

中嶋 哲夫氏
Tetsuo Nakashima

profile

1948年生まれ。約20年の企業勤務の後、MBOと職場活性化を目指すコンサルタントとして独立。産労総合研究所顧問を経てMBO実践支援センターを設立し、現職。大阪大学博士(国際公共政策)。大阪商業大学大学院、大手前大学で非常勤講師を務める。近著「人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証—」(共著、ミネルヴァ書房)。

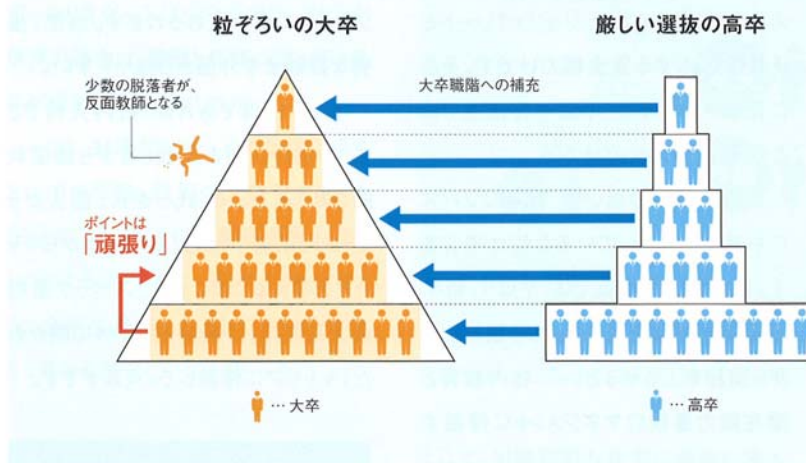
一律が生み出す ハイプレッシャー

日本型の人事マネジメントは、一律とか平等とかいわれていますが、その頭に「厳しい」という言葉をつけるべきだ、と私は考えています。

日本企業は一人ひとりの力を最大限に発揮させるため、プレッシャーの強い内部空間をつくってきた。みんなが等しく昇進できるように見えながら、少数が各段階でふるい落とされていく仕組みです。

経営がそこまで意図したとは思いませんが、脱落した人がある面、反面教

かつての日本企業



師となり、そちらに行かないように、とみんなが足並みをそろえたのでしょう。

しかも、その「反面教師」は、能力や実績面での課題もあるのですが、それ以上に、「一生懸命かどうか」が軸になる。だから、潜在能力があるのに手を抜いている人は、どうしてもどこかで「脱落」のほうに入っていく。逆に、潜在能力はそこそこののに、頑張っている人はそれなりに評価され、かなりの高位まで歩を進められる。

こんな環境だから、手を抜いてはいけない、というプレッシャーに包まれていったのでしょう。日本の経営を“発見”したアベグレンも同様の指摘をしています。

日本型が成立するための
2条件

ただ、こうしたプレッシャーと、その裏返しの切磋琢磨も、過去の話になりつつあります。全員がこんな環境で、同じ階段を上がっていくには、入口で粒ぞろいの採用を行う必要がありました。しかし、男子の大学進学率が急上昇し、そこが崩れていったことが1つ目の問題です。

そして、もう1つ。実は、こうした全員一律型は、大卒にしか適用されず、高卒に関しては、欧米以上の厳しい選抜が課されて、そこで優秀層が勝ち残る仕組みができていた。

企業はこの面うまく利用してきました。そう、かつては、世の中の多くの人の最終学歴が高卒でした。家が貧しくて進学ができない優秀者も多数おりました。こうした世の中だったため、高卒入社者についていえば、できる人とできない人の潜在能力の差が大きかった

といえるでしょう。

その厳しい生き残りに耐えて、役員や事業部長にまで昇進する有能な高卒入社者が少なからず生まれ、彼らによっても経営が下支えされていたのですね。

ところが、高卒が減り、大企業も相当昔に高卒ホワイトカラー採用をやめた結果、こちらも機能しなくなっている。

整理すれば、高卒入社者に適用される厳しい選抜コースは潰え、粒ぞろいの大卒入社者に用意された全員一律コースのみが残っている。そこに、進学率の上昇で薄まった大卒者が入ってくるが、そのままかつてのエリートのイメージで遇されてきたことに、問題があるのででしょう。

この2つのコースを、もう一度、作り直すとしたら。もちろん、全面変更というわけにはいかないと思いますが、大卒入社者の選抜昇進状況をもう少し厳しくし、本物のエリートコースとして、大学院卒の経営専門コースを作るというのも1つの手でしょう。概念的には欧米型に近く見えてしまいますが、それと日本型をどううまくつなぐか、そこを考えるといいかもしれませんね。

みんなは頑張れない 社会になった

かつての、「みんなが頑張り階段を上る」コースの成立条件としては、社員は全員、企業戦士で家庭も顧みず働き続ける、ということが求められます。しかし、専業主婦モデルは壊れ、夫婦共働きが現在の主流。当然、今の社員には男女なく家事や育児の負担がのしかかります。頑張り続けるコースにも、育児・家庭用の中休みが必要でしょう。

また、高齢化で定年が延びれば、シニア層の社員も増えます。彼らには、階段を下りた後のコース設計、ひいては、そのコースに軟着陸させるための熟年時代の働き方も再設計が必要です。

さらには、グローバル化で、外国人の採用も増えている中で、日本的常識一本では対応が難しくなっている。

「みんなが頑張る」コースを再考すべきときだと感じています。

過渡期の旧来世代への 対処はそれほど 難しいことではない

ただ、こうした移行期において、新たな労働の型が生まれた場合、過去に入社した人たちがついていけずに困る、という問題が起きそうです。

とりわけ、現在熟年以降で、階段を上り詰めた人材に対しては、対処に窮することになるでしょう。

過渡期の現在は、こうした層に対して、「お荷物」ととらえる風潮が強まっています。流行の「追い出し部屋現象」や40歳定年制論議とか、規制改革会議や産業競争力会議における「血の入れ替え」論などなど。本当に、その話ばかりですね。

人事・組織コンサルタントとして外部から見ている私からすれば、この問題は本人に責を負わせるものではなく、その人にふさわしい仕事を用意できない組織側の問題だと思っています。

この面こそ、しっかりしたマネジメントで、どうにでも変えられるでしょう。

まず、職能等級で名目上、管理職となっている層に対して、職務主義を導入し、しっかりと仕事を設計して、与えること。もちろん、その際にはきっちりとしたMBO(目標管理)を行う。同時に、給与も固定部分を減らし、年功昇級・昇給もやめて、業績対応部分を増やす。

借り物競争は人事本来の 力を弱くする

そして、しっかりMBOに沿った目標設定や達成状況の随時振り返りを経て、期末査定で業績給と賞与を決める。こうすれば、働きに応じて給与はきちんと上下するはずですし、明確に仕事を与えて管理すれば、またきっと、彼らはそれに応えてくれるはずです。何しろ、階段を上り続けてきたまじめな熟年のみなさんなのですから。

人事はそういうことを考え実現していかなければいけないのに、その力が弱っています。

日本の伝統的な意味の人事屋のノウハウは1990年で断絶したと私は思っています。ちょうど職能資格が日本企業に行き渡った時期でした。これはコンサルタントという他人が作った「理屈」なのですが、多くの人事担当者がその内実をしっかりと理解せず、社内に広めてしまいました。他人の作った理屈に頼った時点で仕事は簡単になり、しかし、その説得力は減じていきます。そして、運用も形骸化していく。

同じく、社内で起きている熟年の「名ばかり管理職」問題にも現実的な対処をせず、いたずらに、コンピテンシーだ、成果主義だと、職能資格導入の成功で味をしめ、二匹目のどじょうばかりを求めてきたのだと思います。

それは大きな問題でしょう。そこに気づいてください。

しっかりしたマネジメント力があれば、人を生かすのはそれほど難しいことではありません。職務を定め、目標を決め、それを納得させながら、随時、指導する。その当たり前の仕組み・風土作りをすべきなのでしょう。流行ものの「理論」より、それがずっと大切なはずです。

創造性なき実務が競争力を支えることはあり得ないはずですから。