



## 日本企業による「個」のルネサンス ～新時代の日本的人事制度を求めて～

石井光太郎

日本経済は過去にない好況の持続と言われながら、企業経営の実感としては閉塞感を拭いきれない状況が続いています。その中で、日本の企業経営の本質的な「脱皮」に向けたもどかしさを象徴するように、企業のあり方そのものの「世界標準」が盛んに議論の俎上に上るようになっていきます。歴史を振り返ってみれば、企業経営に関しても、日本は多くを欧米に学び吸収してきました。しかし一方で、「日本的経営」と呼ばれたように、欧米とは異質なものが日本の企業経営には厳然として存在し、これが繰り返し毀誉褒貶の対象ともなってきました。一時期には日本企業の強さの秘密とも思われた、この表層と底流の不思議な同居。その間の摩擦とでもいうべきものが、今、音を立てて軋み始めているように感じられます。

私どもが、経営支援の現場で目の当たりにする、その最たる分野の一つが、「人事」ではないかと思われまふ。私の経験では、この分野についてだけは、「欧米と日本は違う」と断言される経営者の方が現実に圧倒的多数です。先日、ある一部上場企業の役員の方と新規事業プロジェクトに関する打ち合わせを終え、余談でふと話が人事制度に及びました。「最近、やれ業績給だ、年俸制だと、導入事例が新聞に書かれているが、珍しいから記事になるわけで、まだまだ稀な事例だという証拠だ。明確に差などつけない方が、会社の組織はうまく行くものだ」理想論は別として、実践的・実務的立場からすれば、このような考えは、消極的な本心ではないかと思うのです。日本企業でしばしば「個性の尊重」や「個性の活用」が謳われ始めるようになって、少なくとも10年は経過しているでしょう。にもかかわらず、それが、経営者にとっても、従業員にとっても、なかなか真実の響きを伴って感じられない、ましてや有効な施策とならない現実。今回は、日本の企業風土の中での人事政策や人事制度の改革を進めようとする際に横たわる、根本的な問題について、考察を加えてみたいと思います。

### 「信念」を感じる会社

近年の「元気な会社」、例えば続々と登場している店頭公開企業群を眺めていて、その中に、あるタイプの一群の企業があることに気づきます。市場分野も特に新し

くない、競争障壁になる新しい技術があるわけでもない、しかしこれまでよりも「何か」を徹底的にやっている。そうすることによって一見従来と同じような商品やサービスでも、他の企業にはできなかったこと、手を付けられなかったことを可能にしている。そういう「新しさ」のある企業です。このような企業を特徴づけるのは、特に販売やサービスの分野で、「こうあるべし」と考えるところを貫き通す強い「信念」、当たり前のことを当たり前になり抜く「組織」、結果として無理と思われることでも事業としてやりきってしまう「推進力」、といった要素です。あたかも、組織全体が強力な「信念」に貫かれて動く有機体のように感じられます。

こうした会社の成功要因を考えてみたとき、その一つの共通点は、従来の日本企業で死蔵されがちであった人材の潜在力が見事に引き出されているという点だと言えます。旧体質の大組織ではなかなか枠に収まりきらないような20歳代の人材が立派にマネージャー職をこなし、30歳代前半で事業部長のポストに就いている例も決して珍しくありませんし、その一方で、通常なら定年後の目立たない人材が水を得た魚のごとく生き生きと働き、円滑なオペレーションを支えているという例もしばしばです。特定の技術であったりノウハウであったり、あるいは、資金力であったりブランドであったりといった要素に還元しきれない、まさに「組織」そのものの競争力を、感じざるを得ません。

### 「組織」(会社)と「個性」(従業員)のコミュニケーション

このような事例は、単に「オーナー経営者の強烈な個性」による統率に感心して片づけられてしまうことが多いようです。しかし、少し会社の中を覗かせていただくと、一般の多くの企業で「企業理念」や「経営理念」を持ちながらそれが神棚に奉られているのとは対照的に、これらの企業ではそれらが常に従業員に意識され、さらに部門ごとの「行動理念」にまで咀嚼(そしゃく)されて、日々従業員の心の中に生き続けていることに驚かされます。「理念」とは、一言でいえば、「何をしなければならないか、何をしてはならないか」に係わる、その会社独自の憲法であると言ってよいでしょう。会社全体から始まって、個々の部門、個々の持ち場にいたるまで、そこでの「仕事」に期待される役割や方向性(「仕事」をする心)を、形式ではなく生きた言葉として伝えるものと言うことができます。これをさらに消化して、行動の現場レベルにまで具体化していったものが、「マニュアル」です。日本で「マニュアル」というと、仕事の過度な定型化を連想させてある種の否定的な意味合いさえ帯びる場合があります。しかし、語源をたどってみますと、manualとは、mannerやmoneyなどの語と同源で、組織にとっていちばん大切なもの、約束事、ルールといった意味を持つそうです。アルバイトの若者用に「箸の上げ下ろし」を示したもののばかりが「マニュアル」ではなく、その一番の基本になるのは何と言ってもmindmanualです。

では、これがなぜ重要であるのか? 「理念」から「mindmanual」(mindmanual)に到る体系を成熟化させ明確化するという作業は、大変努力のいる作業ですが、これこそが会社が求める「仕事」、会社が求める「人材」(個性)を意思表示するということ、「経営が人材(個性)に対する姿勢を明らかにする」という重要なコミュニケーション

ンの第一歩に他ならないからです。日本の企業で「個性」の活用が謳い文句に終わる最大の原因は、「従業員にもっと能力を発揮してほしい」という受け身の視点からしか考えていないことにあります。「我が社にとって何が大切なのか」ということさえも、実は明確に意思表示できていない場合が多いのではないのでしょうか。「方向もみんな決めて、みんなが個性を発揮して、会社を伸ばして下さい」というだけでは、「個性」という言葉の「無個性／無名性」を感じさせるか、あるいは、「個性」という言葉の解釈さえもそれぞれ「個性的」であることを実証する結果になるだけです。

必要なことは、たいへん手のかかる作業ではありますが、企業の側が求めたい「仕事」、言い換えれば求めたい「個性」を、場所場所に応じて、積極的・主体的に定義して提示することだと言わなければなりません。それぞれの持ち場に着く従業員に対して「何をしてほしいか」「何を期待しているか」が明確に発信され、それに従って（会社の意思と従業員の自由意思のコミュニケーションを通じて）人材の「個性」の適正な選別と配置につながっていくわけです。人材の「個性」が活かされている会社では、経営者の「信念」が押しつけられているのではなく、経営者の「信念」が明確に発信されているのだと思います。

### 日本企業の人事における「個性」

日本企業の中で、人材の「個性」を活かす人事のあり方を模索していく上でのもう一つの問題は、「個性」という概念の捉え方そのものにあるのではないかと思います。「個性」（タイプ）の違いを、現実の企業組織の中で把握・認識する考え方と方法論は、本誌でも何度かにわたり（CDINewsletterNo.31,32,35,41）ご紹介して参りましたが、日本の企業風土の中でそれを進める際に固有の問題があります。日本語で「個性」と言うと「普通ではない特別なもの」というニュアンスが付いて回ります。「彼は、個性的だ」と言うとき、「彼は、変わっている」というのに近い意味があります。人間が（少なくとも日本人なら）共通に持っているはずのもの（＝「普通」）に対する、「特異」なものとしてイメージしがちなのではないのでしょうか。「自分が嬉しいこと（苦しいこと）は、他人にも嬉しいこと（苦しいこと）のはずだ」「自分にできる（できない）ことは、他人にもできる（できない）はずだ」という考えは、頭では否定しているはずですが、しかし、日常の組織行動の中ではこれが無意識のうちにまかり通り、社員に対する事前の「発信」なしに会社の考え方が「押しつけ」られている場面に多く出くわします。これでは、「やったのに評価されなかった」「会社に裏切られた」と思う社員を（意図せずして）作り出してしまうだけです。

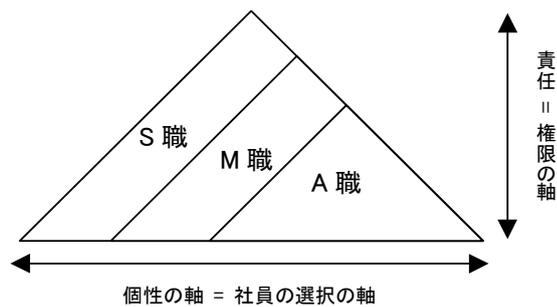
私どもが人事制度改革をお手伝いしたある企業での経験ですが、工場や営業の前線で、仕事をさせたら他人の追随を許さないし、現実に正社員を何人も使う立場にしながら、「社員」にはなりたがらない契約社員やパートの人材（特に20～30歳代の若い人材）が多くおりました。世の中では、数年前にエアラインの契約スチュワーデスの問題が新聞紙上を賑わせたことがありました。平たく言ってしまうと、「社員になれなくてかわいそう」という同情的な見方と、「社員でない人に安全がまかせられるのか」という批判的な見方があったように記憶しています。しかし、そのいずれに

も共通しているのは、人は皆「社員」になりたがり「社員」の方がより忠実に質の高い仕事をするはず、という暗黙の前提です。

しかしながら、自分の仕事には「誇り」を持っているけれども、その一方で自分の生活は会社とは独立に考えていきたいという人たち——言い換えれば「会社」ではなくて「仕事」に帰属しそれに忠実である人たち——のモラルや仕事の質は本当に「社員」より低いのでしょうか？ 現実には、「社員」になることを大切に思う「個性」の人とそうでない「個性」の人の両方がいるはずで、重要なことは、自分自身の価値基準や自分の経験のみから「白黒」をつけてしまわない、ということかと思えます。キラキラと光る隠れた才能を見つけ出すことだけが「個性」の活用ではなく、「彼は自分とは違う」ということを肯定的に認識するところから「個性」の活用が始まるのではないのでしょうか。

人間には「個性」がある、という本当の意味での認識を突き詰めて参りますと、例えば、一人一人の報酬（額、または従業員間での相対的な多寡）を決めるのに何を拠りどころにすればよいのかというたいへん繊細で難しい問題にも突き当たります。「人」に値段が付けられないとすれば、報酬はその人に任せられる「仕事」の価値によって決まるという結論に導かれます。「仕事」もしくは「ポスト」（例えば「部長の椅子」）に値札が付いているという考え方です。「仕事」を中心に考えていくということは、「個性」を活かすこれからの人事制度づくりに必須の要件ですが、日本企業では「仕事」と「報酬」を直接結びつけるこうした考え方に抵抗感が強く、私どもが経験した事例でも、「お金のためだけに働いているわけではない」という反論が多くの従業員から出されて、大論争になったことがあります。この点についても、「お金のためだけに働いているわけではない」という「個性」の人と、「評価はお金で示して欲しい」という「個性」の人と両方がいると考える必要があります。日本人の場合、前者が相対的に多いようですが、現在多くの企業が求めている「起業家型人材」ということになる（私どもの検証データから言っても）必ずしもそうではありません。どのような「個性」の人材を求めるかによって、制度面でもそれなりの工夫が必要となります。ダスキンのように、報酬の体系は敢て年功的要素の強いものに変える一方で、役職（ポスト）は「当番」と呼ばれ、それに適したものが交代で務めるという考え方を持っている企業もあります。いずれにせよ、通すべき理は通しながらも、日本的風土の中での着地点を模索しなければならないことに違いはありません。

新しい人事制度が持つべき基本構造～個人の「選択」日本企業の人事がより「個性尊重／活用」型のものへ進化していくために、求める「仕事」／求める「個性」の積極的・主体的定義と、「個性」という概念の再認識が必要となることを述べて参りました。「個性」を活かすことのできる日本企業流の新しい人事政策・制度の構築ということになりますと、この2軸（「仕事」と「個性」）からみた自由度を何らかの形で内在化させていくことが不可欠な要件だと考えられます。下記の図の例は、私どもが人事制度の構築作業に携わる場合に想定する、キャリアパス（職制）の一つの雛型です。



	S 職	M 職	A 職
ミッション	仕事を創造する	仕事の結果に責任を持つ	仕事をやり遂げる
視野	世の中における自社	全社	部門
要求能力	戦略的判断力	戦術的判断力	実務的判断力
キャリア	経営者／幹部をめざす	部門長(管理職)をめざす	監督者をめざす
雇用形態	契約年俸制	安定雇用 実績重視型	安定雇用 能力／経験給重視
報酬体系	基本水準が変動	基本水準 ± ゆれ幅大	基本水準 ± ゆれ幅小

これを見た、ある経営者の方に、これでは「新たな身分制」ではないかとの指摘を受けたことがあります。例えば、官僚の世界における「級」(キャリア)と同じではないかということです。それは半面の事実で、確かにその優れた面を取り入れることも意図しているのですが、決定的な相違は、本人の選択を基本にしているという点です。それぞれのコースは、「仕事」に臨むスタンスの違い(「個性」、生き方の違い)、あるいは競争のルールを規定しているに過ぎません。最も重要なことは、「仕事」の性格を明示するという点と、会社が必要とする人材の「個性」の幅を許容できるものとする点です。

### 「適職をよこせ」～会社と労働組合

私どもでは、主として企業の人事部関係の方を対象にした、人事・組織のあり方に係わるセミナーを年数回開催いたしております。そこで取り扱っておりますテーマは、個性を活かす人事(「応個」人事)の考え方、個性の把握・分析の方法論、組織編成の手法、などですが、その参加者の中に、人事部の担当者として労働組合の委員の方がペアでご出席いただく姿をしばしば見かけるようになりました。会社が従業員の「個性」をできるだけうまく活用したいという姿勢と、従業員が自分の「個性」を最大限に生かしたいという姿勢は、到達点において何ら矛盾なく一致するものです。量的な成長を追い求める時代を終えて、従業員の側からの要求も「自分の個性にあった仕事で、思う存分自分の力を発揮したい」という要求に変わりつつあると思われる。評価や報酬に個人差が大きくなればなるほど、「自分に合った仕事に就けてもらっていない」という不満も大きくなるのが当然です。「個性」を活かす人事の実現に向けた労使間の新たな協調作業を見るにつけ、55年体制に代わる新しい枠組み

の模索は、企業経営の現場からも着実に始まっているのだという感を強くします。私どもも、日本企業流の「応個」人事のあり方を模索する企業と従業員の一助となるべく、見識を深めて参りたいと思います。

(いしいこうたろうコーポレートディレクション取締役／  
CDIヒューマンロジック代表取締役)