

人材マネジメントの展望

——チームパワーへの着目——

田中 秀穂

- 1 はじめに
- 2 人材マネジメントの潮流
- 3 人材マネジメントの展望

要 旨

日本的経営の一つの特徴であった雇用・労働慣行の見直し、個の自立、成果主義に代表されるグローバルスタンダードへの傾斜など、人材マネジメントは今、大きな転機を迎えている。今後を展望するうえで、キーになる潮流を人材マネジメントの原点、集団の構造、オフィスワーカーの生産性など5つの視点から概観し、これからの人材マネジメントの方向を考察した。

日本の経営の強さは、有能な社員には、次々に重要な仕事を割り当てることにより、インセンティブを高める、とい巧みな仕組み、情報共有、現場情報を活用するチームワークの力、チームパワーの活用にあると考えた。本稿は、経営に競争優位をもたらすものとして、チームワークの力、チームパワーをどうとらえていくべきか、「個」に焦点をあてた成果主義によるマネジメント手法をどの様に評価すればよいのかなど、人材マネジメントの基本コンセプトを考察し、その将来を展望した。

1 はじめに

グローバル化、産業構造の変化、高度情報ネットワーク社会の到

来など、これからの企業経営へのインパクトは大きく、各企業とも、自社をいかにしてこれらの「メガトレンド」に乗せていくかが、大きな課題になっている。そこで問われてくるのは「経営者の予測力」と「スピーディな意思決定」、環境変化に合わせて脱皮できる「柔軟な組織」とそれを支える「人材ストックとその活用」である。

バブル崩壊以降、一時期を除き経済活動が停滞し各企業に深刻な影響を与えている。そして競争力が問われる時代になると、期待どおりに収益があがらない、役に立つ人材が不足している、組織の効率が悪い、新製品が生まれないなど企業内に隠されていた課題、経営構造変革の基本課題が一気に表面化してくる。特に人材マネジメントの分野では、日本的雇用、労働慣行などの見直しが進み、「個」の自立、成果に見あった報酬など成果主義と呼ばれる仕組みが急速にクローズアップされてきた。これにより社員の意識改革を行い競争優位の条件を確立したいとの思いである。

成果主義は90年代の前半に米国から日本に導入され、4～5年前から急速に普及した。その内容は、仕事を進めるにあたって、上司の指示に逐一従うのではなく、顧客に対して自ら付加価値を提供し、最終的には社員と株主と顧客の利益の一致を目指すものであり、単なる実績・成果の追求ではないと定義¹⁾されている。

右肩上がりの経営から景気低迷に直面し、競争優位の条件づくりを目指す経営にとっても、また多様な価値観を持ち自己実現を図りたい社員にとっても、この成果主義は論理として受け入れやすいものであった。端的に言えば、雇用を保証するから、経営への忠誠を期待するという関係から、多様な雇用形態を経営としては提示する、社員は自己のキャリアアップに繋がるものを自己責任で選択するという図式である。経営と社員は従来のような支配、被支配の関係ではないのである。従って、人材マネジメントも定型的キャリアパスなどの従来の仕組みで育てられた安定志向の人材ではなく、自立的で、成果をあげ、他社でも通用し得る人材を育成するのが、これからの方向と大きく舵が切られてきた。

この方向はグローバルスタンダードに依拠し、世界で競争優位の条件を作らねばならない日本経営にとって、基本課題になることは言うまでもない。しかし、この成果主義があまりにも「個の自立」を強調しすぎた。そして結果として、協調性やチームワークによる生産効率の良さが蔑ろにされ過ぎてしまったきらいがあった。

翻ってみると、高度成長を謳歌した80年代の日本経営を支えたものの一つにチームプレイ、チームパワーがあった。NHKの番組「プロジェクトX」も、チームパワーに焦点をあて、古き時代を知る中高年のみならず、20代、30代からも多大の共感をよんだ。そのチーフプロデューサー今井彰は、番組制作の動機を次のように述べている。「日本人に『チームの力』を問い直したかったからです。日本は国土も狭く、資源もない、海に囲まれた島国です。それが戦後、これだけの経済大国として成長をとげた背景には、幾多のチームの力が結集し、プロジェクトを成功させた積み重ねがあったと思うのです。……(中略)……皆で一つのゴールに向かって継続することの『強さ』を忘れていないのでしょうか。……(中略)……日本人はもともと総力戦が得意。一人のヒーローによる改革ではなく、一人ひとりの小さな力を集めて、大きな力にしてきたのです。それなのに、コツコツ頑張る人たちを評価しないシステムに陥りつつある現在は変だとおもいますよ。」²⁾この今井の指摘は極端から極端に振れやすい日本の経営の現況に対する一つの警鐘であろう。

本稿は、企業経営としてチームワーク、チームパワーをどうとらえていくべきか、「個」に焦点をあてた成果主義によるマネジメント手法をどの様に評価すればよいのかなど、人材マネジメントの基本コンセプトを考察し、将来を展望するのが、そのメインテーマである。

2 人材マネジメントの潮流

80年代の経営は、オイルショックと円高という二つの課題を克服し、戦後のわが国の経営が追求してきた欧米に対するキャッチアップを完成させた

時期であった。しかし、90年代に入ると高度成長を支えてきた数々の条件が逆に企業経営の硬直化をもたらし、羅針盤のない不透明な時代を迎えるに至った。

一方「人材マネジメント」に関しても、働き過ぎへの批判、「ゆとり」の持ち方など、価値観についての世代間のギャップ、若年層を中心とした「豊かさ」志向、自分主義の広がり、「物」ではなく「心」がキーワードになるなど、従来の仕組みの制度疲労が目立ち始めた。

この項では、今後の人材マネジメントを展望するうえで、その要諦になると考えられる5つの視点を取り上げ考察する。

(1) 人材マネジメントの原点

従来経営における人材マネジメントの基本的な役割は、社員がある程度の将来展望を持って、長期に勤務できる方策を指し示すこと、表現をかえれば、企業に勤務し、真面目に仕事をすれば、ある程度のポストと報酬が期待できそうだ、だから頑張ろう、というような社員の志向を下支えするのが人材システムの基本枠組みであった。この視点が今後とも生き続けていくのかどうか検証することが必要である。

①「経営（企業）の人間観」が人材システムの基本を決める

当然のことながら経営の人間観は、その時々々の社会・経済環境の影響を受けながら形成されていく。

80年代に入って「能力主義」を人事管理の根幹に据える企業が多くなった。社員の能力開発を計画的に行い、能力、実績によって評価するというのが、その基本であった。しかしわが国の場合、経営や技術開発に欧米というお手本があり、それをリファインしつつ、規模の拡大を持続し得たため、「個」を重視するとか「能力主義」を徹底するという人事思想の導入が積極的に試みられたものの、結果としては技法だけの導入になってしまっていた。

すなわち、拡大・成長してきたことへの自信が終身雇用、年功序列などを基本にした人間関係重視の確固たる風土を作り上げ、それを変革するまでには至らなかったと言える。何故そのような変革ができないのか、その理由は次のような人間観がその足枷になっていたと考えている。

第1は年功序列のもと「社員は誰しも昇進意欲を持っており、昇進することによって動機づけられる」と考えていたこと、そして「勤務年数とともに、自分の能力の限界を知り、自ずと現在の自分の地位に満足し、会社に感謝しつつ退職する」ことを巧みに演出するのが人材マネジメントの要諦と潜在的に考えていたことである。一昔前であれば通用したこの手法も、価値観が多様化している社員が、企業内で集団としてのパワーを持ち始めてきた現在、「自ずと理解せしめる」という要諦には、当然のことながら限界が出てきている。

第2は「横並びキャリアプランの構築が基本」という発想である。企業は社員をなんらかの基準で区分し管理せざるを得ないが、学歴ほど明快な区分原理はなく、それが企業内に定着し、うまく機能してきた。能力主義の導入と相俟って学歴ではなく能力・実績による管理を標榜する企業も多くなったが、職務への貢献より職務遂行能力が、実態として評価の基準になっていたわが国の場合、必ずしも成果があがらなかった。

学歴をベースにした横並びキャリアプランを作り上げ、激しい内部昇進競争をさせ、マネジメント適格者を選抜していくシステムは、量産による量的拡大が経営の基調であった時代には適合した仕組みであった。そしてこの仕組みは「経営者、管理者が上位で専門職は裏方」というマネジメント信仰を生み出し、社員が企業に全てを捧げるワーカホリックを奨励し、特異な才能を持った者を企業から排除してしまう画一的なムラ意識を醸成してしまったことも否定できない。過去40年を総括すると「企業への忠誠度の偏差値競争」であったと言えよう。

バブル崩壊以降、個人があつて、企業があり、社会がある、という価値観の方向に振れ始めている。量産の時代ではない今日、特異な才能のある社員

を生かすマネジメントなくして企業の永続的な発展・成長はあり得ないし、また「横並びの発想」からの脱却が、「個」を生かす基本フレームにならねばならない。

そのような時代的背景を受け、実績主義、成果主義による管理などが脚光を浴びており、それに付随してコアバリュー、コンピタンシー、エンプロイアビリティなどの新しい概念が紹介され、それがまた一つの大きな潮流になりつつある。これらがいかに経営に定着し、生かされていくことが出来るかが、今後の大きな課題である。

②「人材マネジメント」機能について

人材マネジメントの第1の機能は企業の事業計画に合わせ、人材を調達することである。第2は、企業を支える基盤技術（ファンダメンタルズ）をより強固にするための人材育成システムを確立することであり、第3は、社員をモチベートさせるための評価制度を提供することである。

この機能を遂行するため人材マネジメントスタッフに求められている視点の一つは、内外の環境変化を的確にとらえ、とかく内に閉じこもりがちな社員の目を外に向けることによって、企業風土の変革をめざすことである。二つは人間を理解し、その能力を活用するための技術・技能・ノウハウを蓄積し、トップおよびラインマネジメントに対し、絶えず情報を提供し、適切なコンサルティング活動を基本に置くことである。三つは社員の生きがいを実現するため、社員に支持される企業目標、戦略の設定とか、能力が発揮できる硬直的でない柔軟な組織の提案とか、またゆとり、人間らしさなど「豊かさ」を求め、私生活を重視し、「個」の発揮を願う社員に対し、適切な目標を設定することによって、その力を結集し、「企業のドライブ」へと変換をはかっていくことである。

このような着実な活動が社員から評価され、社会から認知されることによって、企業の魅力度が高まっていくのである。結果としてそのような企業にはよい人材が集まり、定着し、組織が活性化し、業績も伸びていくと考える

べきである。

a. 人材マネジメントスタッフは「戦略スタッフ」である

「戦略スタッフ」の機能は、プラン、ドゥー、シーのマネジメントサイクルを「戦略」を基軸にしたものに変革することである。具体的に言えば、プランの前にビジョンがあり、そしてそのビジョンは、「時代のトレンド」を敏感に察知し、それが経営に及ぼす影響を大きくイメージすることによって形成される。

社会・環境条件の動きが、経営にどのような影響を与えるかについて、常に考え抜き仮説を設定する能力を磨くことが人材スタッフには求められている。

今、時代の変化は、「情報化」「グローバル化」「価値観の多様化」「社会との共生」などのキーワードで表現されている。この動きをどう企業内に取り込まなければならないのか、また逆にこれを利用し、企業内にどうインパクトを与え、企業内革新を進めねばならないのか、について突き詰めて考え抜くことが、その役割である。

戦略とはビジョン、イメージを前提にした仮説を設定し、それを検証し、実行計画を作成していくことである。「人の活用」についての仮説、例えば「若手社員の意欲を引き出す」ことが今後の人事のキーになると考えれば、若手社員の行動原理はどう変化してきているのか、それを阻害している社内の諸要因の追求、社内コンセンサスを得るためになすべきことは何かというように考えを進めていかねばならない。

b. 社員にとっての「分かり易さ」と「明るさ」

人材マネジメントは戦略をベースにした「実務」が基本なので、戦略と実務を結ぶコンセプトを明確にする努力が重要な課題になる。往々にして、理論と現実とは違うという言い訳で実務のための実務に走りがちになるが、これはコンセプトを明確にする努力が足りないために起こる現象であり、人材

スタッフにとって戒めねばならぬ点である。

また、コンセプトが明確になると、人事施策の内容も単純化してくる。これからは全ての人材マネジメント施策に、社員にとっての「分かり易さ」イメージとしての「明るさ」を打ち出すことが強く求められる。人材関連の施策がブラックボックスになってはならないのである。

c. 人事権時代の終焉

人事部の武器は「人事権」の戦略的な行使にあった。時代の変化が激しくないときには、時間をかけて情報の整理ができ、ある程度トレンドも見通せたので、人事権が「戦略そのもの」になっていた。人材スタッフは社員についての豊富な情報、例えば、学歴、キャリア、得意技などについての情報を駆使して、事業展開のため、あるいはキャリア形成のための人事配置を定期異動システムとして展開してきた。人材スタッフの武器は、社員についての豊富な情報と、近未来を見通し現在の状況とうまく融和させる「コモンセンス」であったといえる。

しかし情報のスピードが速くなり、多角化など、企業自身の変化も激しくなると、多量の情報の処理ができなくなり、「企業に及ぼすインパクト」についての仮説が立てられなくなってきている。人材計画は長期的な視点を持っているが故に、しっかりしたコンセプトがないと、目先の変化についていけず、ラインの要請に振り回され、人材計画の根幹が崩れてしまう危険性を常に持っているものである。そして企業の人材政策は、事業成果のように直ぐに結果が現れない。人材政策のミスは、ポデーフローのようにジワジワ効いて企業の体質を弱めていくものである。また人材政策で失敗しても、そのミスは通例「言い訳」がきき、事業の成果ほどには責任も追及されない。と言うのは、「人材政策の結果」が、事業成果とは違ってストレートに他社と比較できないからである。

人材マネジメントがうまくいっていると評価できるのは、人事権があり、重点配置、キャリア形成のための人事がスムーズに展開していることよりも、

組織が活性化している、組織の学習能力が高い、言葉を換えれば新しい技術などを素早く吸収する柔軟な組織を確立させるための活動が、管理者や社員から支持されている状況と考えるべきである。人材スタッフが人事権という権威に執着する時代はすでに終わってしまったのである。

③人事評価について——相対評価から絶対評価へ

「能力による評価」という概念が日本に紹介されて以来、もはや40余年が経過している。しかし能力の捉え方も多様であり、その内容も明確になっていないため、能力による人事評価が確実に根付いているとは言えない状況であった。能力の発揮を仕事の成果・実績と見るか、将来への期待度と見るか、仕事への精励・努力度と見るか、また階層によって、そのウエイトをどのように考えていくのかなど、企業ごとにいろいろ工夫がなされていたが、先に指摘した「人間観」を土台にして能力主義を受け入れたため、「木に竹を接いだ」形での展開となり、実態としては能力の内容も、評価される内容も、またその意味するコンセプトも、管理者や社員に対して具体的に明確に説明することができなかった。

従来の評価、昇進、昇格の管理は、全社調整、昇格枠管理など形式的な手続きの整合性をベースにした相対管理であり、「微差の管理」が基本になっていた。これに対し能力による管理は、能力の伸びと実績を基本にした管理なので、この両者は本質的になじむものではない。

これからの評価は、個々の社員の個性や意欲を引き出し、社員をモチベートさせるための仕組みを考えねばならない。当然のことながら評価は絶対評価であり、評価者は被評価者を直接観察指導でき、その成果も具体的に把握できる人に限定しなければならない。全社調整とかバランス管理は不要であり、職務についての成果に密着した評価を基本にすべきである。また他方、将来企業を担うキーマンを育成する昇進のための評価は、本人の意思を前提にして、業績とは全く別の観点から、評価する仕組みが必要である。有能な人材の一般的な共通因子を抽出し、理想の人材象を作るのではなく、我が社

として何を大事にしているのか、経営理念、経営方針などから抽出して、その人材象を描き出し、それを支える評価制度を設計すべきである。

「個」の自立と仕事のプロセス・成果に着目した成果主義などの手法を導入する場合には、先の能力主義的諸手法の導入時に犯した同じ過ちを繰り返してはならない。企業組織が持つ固有の風土、言いかえれば価値のプラットフォームが変化しなければ、新しい仕組みは決して組織には根付かない。この価値のプラットフォームを変革するという強い決意とコンセンサス形成が必須である。

(2) 人材マネジメントの視点1——情報体系と人材マネジメント

①企業の情報体系と「励み」の体系

青木昌彦が提言した「企業の情報体系と「励み」の体系」³⁾は情報系と人材マネジメントの関連について、日本型パターンと欧米型パターンを比較、検討したものであり、示唆に富むものである。青木は、日本的経営の特徴として、現場情報の重視、「ヨコ」の繋がり、企業内一般訓練、格付けによる競争の四つをあげている。

現場情報の重視とは、欧米に比べ日本の場合、現場情報への力点の置き方が違うことを指摘している。例えばある新規プロジェクトが立ちあがる場合、その企画案が職制階層を何回か行き来し、その過程を通じて現場の持っているノウハウを企画案に取り込んで行く方式である。日本の経営で奨励されているアップ&ダウンと呼ばれているものである。このような考え方はホンダなどの現場、現実、現物を重視するという三現主義にも代表されている。

「ヨコ」の繋がりとは、日本の企業内の情報共有の仕組みについての指摘である。日本企業のコミュニケーションは必ずしも形式的な文書主義にはよらない、言いかえれば人と人との直接的なコミュニケーションに基づく情報共有や、またこれに基づく水平的なコーディネーションを可能にさせるような仕組みを大切にしてきた。この仕組みが情報の「タテ」の流れを主流とする欧米型の方式に比べ、生きている情報をうまく流してきたと考えられる。例

えばクレーム対策などで営業、生産、技術の連携プレイに見られるように、職場間のインフォーマルコミュニケーションなどがこれにあたる。

企業内一般訓練は、社員が相互にナマ情報を活用するには、社員の能力レベルが一定の水準に達していないと効果を発揮しないし、またこのような能力は入社前に持っている専門的な知識・技能では得られるものではない。入社後の幅広い職場経験に基づく一般的な技能の訓練によって得られるものである。

最後の格付けによる競争は、日本の企業では、社員に様々な職場経験を積ませ、その過程で蓄積された知識、技能によって社員を評価し、格付けてきた。社員がそのような一般訓練に励む源泉は何か、ということになる。青木は社員を仕事に励ませるのは、「人事」であるとした。これに反し欧米の社員のコントロール手段は人事ではなく、情報と意思決定の「タテの流れ」である。

日本型、欧米型パターンをまとめると次のようになる。

日本型パターン

- ①帰納的志向（分権的）
- ②横断的情報共有（分権的）
- ③企業内一般訓練（集中的）
- ④長期にわたる格付け（集中的）

欧米型パターン

- a. 演繹的志向（集中的）
- b. 集中化による情報共有（集中的）
- c. 職業的・専門的訓練（分権的）
- d. 即応的な金銭的報酬（分権的）

〈説明〉

1. 帰納的志向：現場情報を重視することである。情報のアップ&ダウン。
2. 横断的情報共有：人と人との直接的なコミュニケーションによる情報共有。
3. 企業内一般訓練：ある程度人材のレベルがそろっていて始めてナマ情報を活用できる。現場の情報を幅広い文脈で理解する、この様な能力は入社後の幅広い職務経験に基づく一般的な技能の訓練によって得られる。
4. 格付け：社員の「励み」は何か、それは人事である。

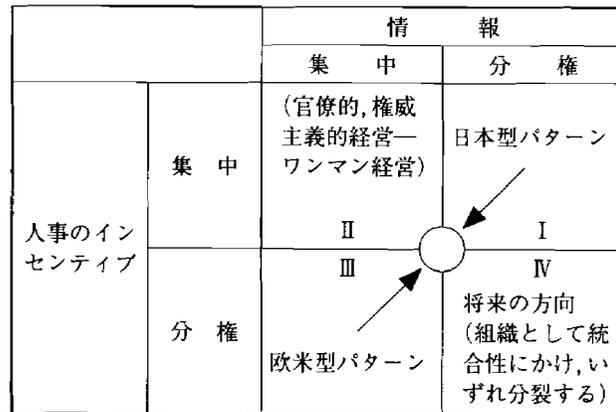
5. ①, ②をうまく働かすために, ③, ④が必要になる。
6. 演繹的志向: トップダウンによる意思決定。
7. 集中化による情報共有: 情報は組織の「タテ」の流れを通して管理層レベルに集中, またはデータファイルに文書化される。
8. 人事における分権的アプローチ (c, d) は集中化された情報によって補完される。

さらに青木は今後の日本経営がどの方向に志向していくかを「情報」と「人事のインセンティブ」というキーワードで分類・整理し, これからの日本の経営の方向は, 図1の○印で示されている方向に向かって, 集中でもない, 分権でもない, その両方がうまくバランスされた状況に向かって進むと指摘している。

②日本の経営の強さ

これからはグローバルな経営を指向せざるをえない。そうすると経営の評価尺度として, グローバルスタンダードが基準になってくる。そのような観

図1 情報と「励み」の構造パターン



青木昌彦氏モデル

点から考えると, 青木の指摘は論理として首肯し得るものである。しかし, 日本の経営の競争力を高めるといふ視点からみると, 「日本の強さ・特徴」を何処に求めていけばよいのかが明解ではない。チームワークによる情報共有, 現場情報を活用する巧みな仕組みが日本経営の強さであり, それを支えるものが, 企業内一般訓練であり, 長期にわたる格付け競争であった。今後の動向も考慮し, この仕組みの中で何を残し, 何を改革していかなければならないのかを検証していくことが重要である。

人材マネジメントの視点からみると, 社員の仕事へのインセンティブを何に求めるかということになる。日本の経営は伝統的に有能な社員には, 次々重要な仕事を割当てることで報いてきた。この仕組みが日本的経営の強さであると考えている。従ってこれを壊してはならない。しかし, 従来の集権的人事ローテーションを堅持するのではなく, 各社員の意欲, 意思を前提にしたローテーションに変換すべきであることは論をまたない。

青木は, 集中でもない, 分権でもない, その両方がうまくバランスされた状況に向かって進むと指摘したが, グローバルな競争の中で日本の企業の武器になるのは, 現場情報の共有によるチームパワーである。この点を考慮すると, 青木の主張には疑問が残る。

(3) 人材マネジメントの視点2——集団構造への接近

①構造こわし活動

古川久敬によれば, 組織には仕事上の規則や手順のように目に見える構造(ハード構造), 前例・慣行・しきたりのように状況によって見え隠れする構造(セミハード構造), 考え方や行動についての暗黙のルールのように目に見えない構造(ソフト構造)⁴⁾がある。そして組織の構成員の行動を律しているのは, このソフト構造であり, ソフト構造の変革なくして, 組織風土は変革されないと指摘している。

また, 集団にも年齢があり, それに応じて固有の行動特徴が示されるとし, その概略は次のとおりである。

図2

集団年齢	個人欲求の特徴	リーダーのとるべき行動
青年期	①形が定まらず不安がいっぱい ②集団規範の形成と役割の明確化 ③アイデンティティの確立 ④良好な人間関係づくり	集団目標の提示と集団の構造化
中年期	①強い自己顕示 ②能力発揮の願望が高まる ③役割分化がはっきりし各メンバーの得意とする分野(専門)が色分けされる	集団の成長度にあわせた柔軟行動 部下に能力発揮の機会の提供、参加型 の意思決定、権限委譲など
老年期	①判断や決定の自動化 ②規範の安定度がさらに進む ③仕事とは関係のない趣味やレジャーの話があふれる ④楽しくはあるが変化のない(変化を恐れる)集団になる	新創造へ向けた「構造こわし」行動 新しい構造の創造へ向けて、集団内 に存在する既存の規範や構造の見直し と作り替えを内容とする「構造こ わし」行動を取らねばならない

そして、時間ともに集団が硬直化してくる。集団に硬直化をもたらす原因として、

- a. 構造化の進行：役割と行動の固定化、時間がたつにつれて各メンバーの役割と行動が「型にはまりだす」、そしてこれまでの経緯や実績から役割分担が自動的に決まるなど、暗黙の申合わせが出来てしまう。
- b. 標準化の進行：思考様式、行動様式のワンパターン化、各メンバーの考え方が次第に均質化し、相互に刺激性がなくなる。ワンパターン化が進行する。「こう言えばこう答えるであろう」「こんな事を言えば機嫌が悪くなるだろう」と妙な気配りが始まる。
- c. 情報伝達の平板化：コミュニケーションルートの固定化と慣行化、各メンバーが選択的に情報伝達、コミュニケーションルートが固定化、慣行化する。全員が知っておいた方が良くても一部の人しか知らされず、職場の中にセクショナリズムや縄張り意識がおこるし、ある時は硬直や停滞をこえて反目意識さえうむ。

d. 関心の内部化：外部情報との疎遠や隔絶、世の中や組織内他部署で起こっている重要な事柄や動きとかけ離れてしまい「井の中の蛙」に陥りやすくなる。変化の必要性に対する感受性を鈍らせたり、失わせたりする。

の4つをあげている。

そして、この様に硬直した集団を壊し、それを再生する方向として古川は、図3に示した「構造こわし」行動の実践を提案している。

②集団構造変革への挑戦と実践

一つの職場における集団の力学を考える場合、古川の指摘は示唆に富むものである。集団変動のニーズは、企業組織において日常的な問題であり、職場を日々活性化していくには、職場に新しい血をいれ、職場の長だけに許される意図的な逸脱行動による職場への刺激付け、職場改革に賛同する勢力の重用などは、問題意識の深さに差はあるものの、有能な管理者の管理手段になっている。

図3 「構造こわし」行動の実践

変革の準備	変革の導入	変革の実践
①自職場の状況認知 ・ソフト構造把握 ・革新指向性診断 ②変革課題の特定 ・経営戦略との関連付け ・中長期経営戦略との関連付け ・現状との関連付け ③職場変革のシナリオ作り ・構造こわしターゲットの特定/4つのカテゴリーに着目 ・変革プロセスの設計 ④心理的抵抗の予知	①変革導入の予告一全体会議や個別面接の利用 ②変革導入の雰囲気作りと根回し ・変革必要性認知の高揚 ・変革コミットメントの高揚・部下全員の議論を尊重 ③職場変革シナリオの手直し ④職場への変革目標のプレゼンテーション ・理解しやすい変革目標の設定とその理由づけ ・変革理念や目標をスローガン化	①部下集団の心理的抵抗の克服 ・リーダーのもつ心理的クレジットの活用 ・マイノリティとしての孤独感の克服・変革同調者への支援 ②継続的な構造こわし活動 ・異質性の導入と新規規範同調者への正報酬付与 ・主流派、反主流派を作らない ・新規規範のルール化、制度化

あるメーカーでの事例だが、景気が大きく後退したので、かなり長期に亘って生産調整をせざるを得なくなり、余剰人員の活用策が検討され、梱包作業、設備保全関係作業、緑化関係作業など生産に付帯する作業を主体にした殖産事業会社が設立された。その会社の性格からいっても当然だが、そこに集められた人は現場で扱いにくい作業員だけであり、事業がうまく立ち至っていくとは、当初誰も考えていなかった。

しかし、リーダーに新しい人材を投入したこととそのグループが事業を開始し、社外の顧客とコンタクトを持ちはじめると、この緑化関係グループの行動が徐々に変わってきた。まず有志による事業目標の共有化がはかられ、それがグループ全体に広がり、グループの価値観を変革していった。そして今まで生産現場で仲間に決してなじもうとしなかった人まで、目標達成のためのアイデアを出し始めることまで起こってきた。そしてアイデアが成果に繋がり、またアイデアを生むという循環になってきたことがあった。

この例からも明らかなように、組織は生き物であり、よい触媒があれば自己増殖活動を続けていく。古川が指摘したソフト構造への挑戦が成功した事例でもある。

管理者の最大の責務は担当する組織のソフト構造に絶えずチャレンジし、組織のソフト構造のバージョン・アップをはかり、組織目的に合致した、よりよい規範を作り上げていくことである。またローテーションについてもこの観点からの見直しが必要である。管理者は担当組織のファンダメンタルズを強化していくために、組織のソフト構造を絶えず点検し、変革への働きかけを行う。そして組織に蓄積されている知識・ノウハウをリニューアルし、ソフト構造のバージョン・アップをはかるため、自職場の社員のローテーションを積極的に提案し、新しい血を組織に導入することを検討せざるを得なくなるのである。

ローテーションは、通例、トップマネジメント育成のためのものと、事業計画に合わせて戦力の再配分を狙いにしたものと、長期雇用を背景にした気分刷新のものに区分されているが、これに前述の組織強化のためのローテ

ーションが加わってくることが予測される。社員が多様な価値観をもつ集団に変化しつつある現在、そのような社員を、組織目的にベクトルを合わせさせ、成果を生み出していくには、今まで経験しなかった本当の意味でのマネジメントカが今後確実に求められてくるのである。

(4) 人材マネジメントの視点3——オフィスワーカーの生産性

長期不況に直面し、経営の効率化、合理化が課題になってくると、ホワイトカラーといわれるオフィスワーカーの生産性の低さが改めて目に付きはじめた。表面的にはアクティブに見えるが、オフィスワーカーの活動の成果がどれだけ経営に貢献してきたのか、経営の方向を正確にフォローした仕事をしているのか、無駄な仕事をしていないのか、マルチメディアの活用など仕事環境の変化に対して柔軟に対応しているのか、また高齢・高給化したスタッフ能力への疑問など生産現場の生産性向上成果に対比して、オフィスワーカーへの漠然とした不信感が生まれてきた。

①生産性を阻害するもの

生産性を阻害するものとして二つの点を取り上げる。一つは「職務意識」に関するものである。ラインであれ、スタッフであれ仕事は、職務を正しく理解する、正確に実行する、早く実行する、安く実行するというステップを基本にして進んでいく。「理解する」とは経営の期待を正確につかみ、自分の能力を、職務を通じて発揮し、経営に貢献していく道筋を見つけ出すことである。各人が自分の視点で「仕事を作り出す」ことではない。特にスタッフワークでは、往々にして職務の解釈が融通無碍になり、時には経営者の発想をするかと思えば、評論家になったり、担当者になったりして、仕事を進める視点が定まってこないきらいがある。いわば観客席で野球を楽しんでいるような状態であり、当事者意識の未確立に相通じるものである。経営の視点ではなく自分の思い込みで仕事を加工してしまうのは、ベクトルが揃わず経営トータルから見れば大きな損失である。これは職務意識が確立してい

ないことに起因している。

二つ目は「仕事の密度」についての自覚である。仕事の密度が上がれば、効率も上がる。高度成長期の遺産を背負ったオフィスワーカー、特にスタッフ職は仕事の密度、効率について意外と無関心であり、またその重要性についての自覚が十分ではない。逆に「仕事に費やす時間の長さ」を仕事ができる目安と勘違いしている向きも多い。これは経験的に確立してきた仕事スタイルを何の反省もなく継続してきた結果であり、仕事のスタイルも時代と共に変化していくものという視点が欠けているからである。

生産現場では3S (Simplification, Standardization, Specification) を徹底的に活用して仕事の密度を高め、効率を上げた。オフィスワーカーも仕事の慣習の革新が必要になってきている。

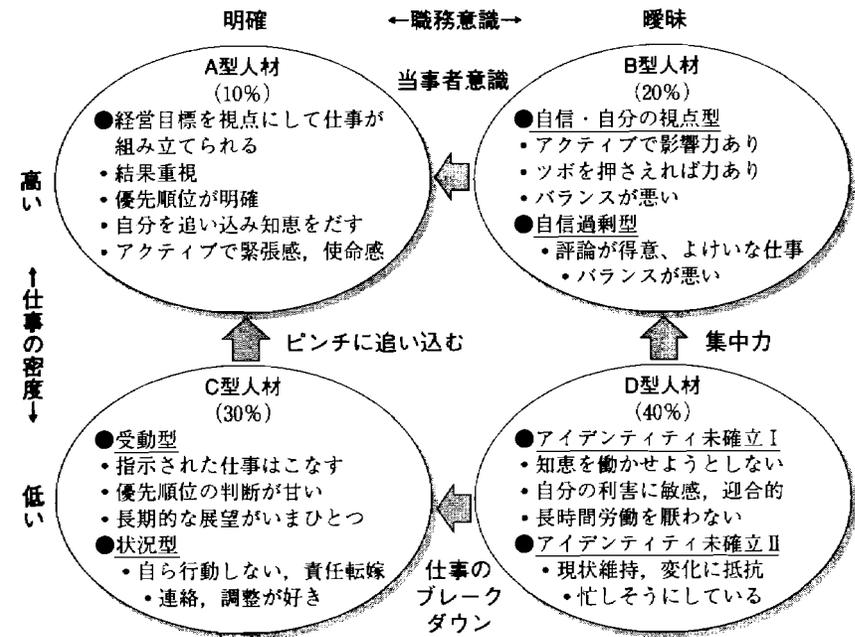
② オフィスワーカーの意識

オフィスワーカーの生産性を改善するには、各人の職務意識を明確にしていくこと、仕事の密度を上げていくことが一つの方向になる。図4に職務意識と仕事の密度を軸にオフィスワーカーの意識マップをインタビュー、観察、調査などにより考察した結果をまとめた。

便宜的に図4でオフィスワーカーをA型人材、B型人材、C型人材、D型人材と類型化した。その多数を占めるD型人材の生産性がいま槍玉に上がっている。これをいかにしてA型、B型、C型人材に転換せしめていくかが大きな課題になる。と言うのは価値観が多様化し、個の自立、尊重を求める時代の趨勢に呼応し、企業を取巻く社会システムが変化してきている。休日の増加、フレックスタイム、自由労働裁量性など今後の労働環境は確実に変わって行く。明確な職務意識を持ち、仕事の密度を高めていく人にとっては有益な方向だが、その意識がなければ「のんびり社員」が益々ばをきかせてしまうことになりかねない。

さらに加えて情報化の進展は、今までのような情報の偏在がなくなり、情報の共有化が進んでくるので仕事の仕組みも変わってくる。その仕組みを支

図4 オフィスワーカーの意識マップ



える組織も人材システムも装いを新たに。にもかかわらずオフィスワーカーの仕事の慣行が従来と変わらず生産性の低いものであれば、経営がますます疲弊して行くことは当然であろう。

③ 仕事の慣習を変える——生産性が高いオフィスワーカーへ

オフィスワーカーの生産性を高めるには、D型人材の比率を減らし、A型人材の比率を増やすことである。この課題に取り組むに当たり、次の二つの視点を確認しておく必要がある。

一つは人に対する見方、人間観である。人の知恵は計り知れない、適切な指導がないと人は頭の無駄遣いをする、人がその気になれば能力は倍増すると考えることである。

二つ目は仕事の基本とは何か、何のために仕事をするのかを原点に立ち返って明確にしておくことである。仕事を「正しく理解する」ことは簡単なようで難しい。トップ、上司と仕事を進めていく上での視点の擦りあわせが意外にできていないケースが多いからである。理解ができれば次は「正確に」にであり、「早く」「安く」というステップが続いて行くのである。

また担当している仕事は経営の期待である。従って自分の視点ではなく、経営の立場に立って、持てる能力（武器）を仕事につけ、経営に貢献していくという自覚が仕事を進める基本と考えねばならない。能力発揮の前提に「正しい理解」があるのだが、この点が往々にして忘れられている。

図2を参照願いたい。D型からA型人材へと変身しなければならないが、一挙に変身することは出来ない。D型→B型→A型、D型→C型→A型の二つの道筋が考えられる。

D型人材は組織人としてのアイデンティティが未だ確立していない層である。その中でも「カン」が良い人（アイデンティティ未確立型Ⅰ）と悪い人（アイデンティティ未確立型Ⅱ）がいる。カンが良いとは、課題や指示の趣旨を見抜くことが比較的得意な人である。意図が分かれば、誰に何を聞き、どんな交渉をし、どんな調査をすれば良いかが分かってくる。アクションプランが見えてくるのである。

この層に対しては集中力を高めるワークスタイルを指導していけば良い。時間当たりのコストの自覚、効率重視の世間動向、雑用の効率的な処理、仕事の効率を上げる手法の習得、目標管理による自己統制などが考えられる。

カンが悪いとは課題や指示の趣旨を生半可に、自分流に解釈する人のことである。この層に対しては、小林忠嗣が提案している仕事を単位作業に分解するチェックリスト⁵⁾が参考になる。単位作業ごとに、この作業を遂行するには誰に聞き、誰に伝え、誰に頼み、自分は何を行い、誰と交渉するかを上司と確認しあい、役割期待を明確にして仕事効率を上げていく方法である。仕事のブレークダウンである。これはまた、経営の期待の理解、仕事の設計技術の習得と共に自分の持っている武器を点検・強化していくことにも繋が

るものである。

C型人材を区分すると、受動型と状況型になる。この層は仕事に対するアイデンティティがほぼ固まっている。受動型をA型人材に昇華させるためにはピンチに追い込み、既に各人が確立しているアイデンティティを壊してやる必要がある。従来その人がこなしていた仕事量の1.5倍程度の仕事を与え、期限を切って追い立てればよい。経験的にいうと受動型の人の能力・識見は概して高い。その能力の生かし方を体得していないので業績に結びつかないのである。仕事の優先順位のつけ方を徹底して指導し、そして自分の能力（武器）を再確認させることが、ポイントになる。

B型人材には自信型、自我過剰型がある。自信型は「ツボ」を押さえれば力を発揮するが、自分の視点に拘り、バランスが悪いのが欠点であり、スタッフに良くみられるタイプである。これをA型人材に変えて行くには当事者意識を強化していく上司のマネジメント力が重要になる。そして経営に関わっているという意識をさらに持たすには、ラインへ転出させ、ラインで揉まれてくるのも有効な方法となる。

C型の状況型、B型の自我過剰型に対する格別の指導方法はあまりない。経営の視点からみれば、その組織に適合できない人材であり、各自の進路を再検討してもらわねばならない。

生産現場では工夫をこらし、インプット／アウトプットを正確に測定し、生産性を向上させた。オフィスワークでも生産性の効果を計る尺度は工夫できるはずである。その一つの手掛かりは「目標管理」の活性化である。

(5) 人材マネジメントの視点4——(株)ミスミに学ぶ新しい波

(株)ミスミ（資本金20億、従業員262名：2002年4月）は、1963年に設立され、プレス金型用部品、プラスチック金型用部品、FA用部品などを取り扱う中堅の商社である。同社は購買代理商社というユニークなビジネスモデルで順調に業容を拡大し、業績もよい中堅企業である。

①(株)ミスミのビジネスモデル⁶⁾

(株)ミスミは創業以来、「生産財の流通改革」を標榜し、すべての視座をユーザーに据え、ユーザーが求めるものを必要なときに、必要な量を適正な価格で調達する(マーケットアウト・プロダクトイン)、つまりユーザーの購買機能を肩代わりするビジネスモデル(購買代理商社)を追求してきた。メーカー主導の流通構造(プロダクトアウト・マーケットイン)である販売代理店型モデルとはすべての面において逆の発想をしてきた。

人材活用面では、「イントラプレナー(社内起業家)は育てるのではなく、自ら育つ」という認識に立ち、同社は「自ら育つ気のある人」に活躍の場と環境の提供を基本としている。チーム制を基本とした組織体制、公募によるチームメンバーの編成など、社員は自分自身にロイヤリティを持つべきであるし、経営は社員にチャレンジングな場と環境を提供するだけであるというユニークなビジネスモデルである。

②(株)ミスミが示唆するもの

独自の経営風土を確立し、好業績を続けている購買代理商社ミスミは私たちに新しいビジネスモデルを提供した。ミスミが到達したモデルは、これからの経営にとって極めて示唆に富むものである。「個」の重視、成果重視とチームパワーの活用を見事に融合させている。年俸は、マーケットプライスで、賞与はチーム成果でと明快に区分して、社員のモチベーションを高めている。コーポレート・ベンチャーの卓越したモデルである。

しかし、私たちが参考にしたいのは、発信されたモデルよりも幾多の試行錯誤をへて、現場から発想し、エキスを抽出したそのモデルの成立過程にある。

これからの人材育成担当者にとって重要なことは、新しい形式を単に追うだけでなく、その仕組みが自分の組織に何故必要なのか、当事者意識を、「思い」や「こだわり」を持って考え抜いていかねばならない。事象を単に分析しても何も生れない。現場に没入することにより、今まで見えなかったものを見なければならぬ。その意味で現場は情報の宝庫である。それを自

分の言葉で再構成し、導入すべき仕組みのニーズを語るどころから出発すべきである。

3 人材マネジメントの展望

これからの人材マネジメントを展望するにあたり、前項で考慮すべき5つの視点にふれた。経営の人間観の変更が迫られていること、マネジメントシステムの透明性が求められていること、日本の経営の強さの背景にはチーム力があるということ、職場の構造に切り込めば風土改革も可能であること、管理者、社員双方の意識改革も必要であること、組織にはそれぞれ固有の問題があり、「思い」「こだわり」をもって現場から発想すること、と要約できる。以上の諸点を背景にして、これからの人材マネジメントのあり方を展望していく。

①成果主義が孕む危険

現在、「個の自立」「個の尊重」を組織内で、いかに具現していくかが、人材マネジメントの大きなテーマになっている。企業と個人が対等の関係になる、補足すれば、企業と個人の関係が相互拘束型から相互選択型へ変化させるべきであるという主張⁷⁾である。相互拘束型とは、企業が長期的な雇用を保証する代わりに、個人から全面的な忠誠行動を期待する関係であり、相互選択型とは、企業は多様な雇用形態を提供し、個人は自己実現、市場価値向上を目指してそれを選択する、「縛りあう」のではなく、「選びあう」「生かしあう」関係を指している。

ここ数年、「個の自立」「相互選択型」経営への流れを受け、成果を重視し、的確に評価し、報いるための方策として、所謂「成果主義」を導入、あるいは導入の検討を進めている企業が急増している。成果主義とは個人の成果貢献度によって給与を決めることが本旨であるが、給与コントロールの問題だけではなく、企業のビジョンにあった成果志向の強い行動を引き出すことも、その目的になっている⁸⁾。

先にも触れたが、古川の指摘している集団の構造化、標準化が進みすぎれば、建前の尊重、失敗しない、自分の立場を守るという大企業病が組織を侵食し、有能な人材による改革の芽を潰してきたことは否めない。これからの変化の激しい競争社会に直面し、各企業とも、仕事のプロセス・成果と評価（報酬）を直結させ、この仕組みをつうじて有能な人材を発掘し、活躍の場を与えることによって、企業の競争優位を実現したいと考えるに至ることは当然であろう。

しかし、企業を選択した手法はやや短兵急であった。有能な人材とそうでない人材の報酬差のみ強調され、経営理念、事業目標と評価の基準が曖昧のままであった。また、それに加えて企業の合理化、総人件費抑制の口実として成果主義の手法のみが導入されたきらいもあった。

人は金銭的報酬、動機だけで動くものではない。心理学者デシ⁹⁾によると、内発的に動機付けられた活動とは、当該活動以外には明白な報酬がないような活動をいい、人がその活動自体から喜びを引き出している状態としている。経営と対等な関係になろうとしている「自立した個」は仕事そのものに喜びを見出し、自己実現を図っているはずである。

このように整理すると昨今の成果主義は、経営の短期的な合理化推進の指示に従って、人材スタッフが、導入についての具体的な手段、方策の検討が十分でないままに、時流にあわせ導入したと考えることもできる。『労政時報』誌のアンケート調査¹⁰⁾によると、成果主義を導入していない企業の人事担当の本音の意見が次のように紹介されている。

「年功序列の雇用体系が崩壊してから、人事コンサルタント、米国のシステム導入など、人事部は自分の雇用を確保するため、さまざまな人事制度を実験してきたような気がする。儲かったのは、コンサルタント、仕事ができたのは人事部、犠牲者は従業員。どこかおかしい。問題は団塊の世代の処遇だけなのに、と個人的には思っている。」

ここで指摘したいのは、成果主義の目指す方向は是とするが、それを受け入れる土壌、企業風土改革に切り込む手段がないと、また成果主義が競争力

を高めると言う社員間のコンセンサス形成についての見通しがないと、先に指摘した60年代の能力主義導入と同じ運命になる可能性があるということである。

言い換えれば「個」の自立、自己実現、成果と報酬に着目しすぎたため、日本経営の強みである「チームワークによる効率、生産性向上」「チームパワー」と成果主義の仕組みとの融合について十分に検討されないまま、手法を導入してしまったのである。

②チームワークの効率、チームパワー

昨年の世界サッカー大会では、日本チームの善戦もあり、サッカーに縁遠い人々も含めて大いに盛り上がった。人々のベクトルが揃うと大きな力になる。企業組織も職場ごとに、特定の目標に向かって成員のベクトルを揃えチームパワーを上げたいと考えるのは当然であり、これが大きな経営の課題になる。

先にも触れたが、今井は「一人ひとりの小さな力を集めて、大きな力にしてきた」と述べている。小さな力を集めて、大きな力にし、総力戦が可能になる条件は何かである。チームパワーを永続させるには仕掛けが必要である。

古川は職場のソフト構造に着目し、この構造を職場の長のクレジットを生かし、そのリーダーシップによって改革する処方箋を提示した。また、寺本義也¹¹⁾は価値創造型組織の課題として、組織の硬直性、同質性、閉鎖性を打破しなければならないとし、三つの提案をしている。一つは組織メンバーのコミットメントを高めること。自己のミッションに対して全面的に関与し、その実現に責任を持つこと。二つは多様性を生かす。異質なものを進んで受け入れ、活用する組織でなければならない。三つは透明性を高める。組織をめぐって2つの公正がある。配分上の公正（貢献に応じた成果や資源配分の公正さ）と手続き上の公正（意思決定や配分がどの様になされたかに関する公正さ）であり、最近の知見では手続き上の公正のほうが他より高いコミットメントを引き出す、と指摘している。さらに、高木晴夫¹²⁾はA.パンデュ

ーラが提唱した自己効力感を下敷きにしてチーム効力感という概念を提唱している。チームメンバー間に情報が豊かに循環すること、その情報の流れの速さ、メンバー間で声を出しあい積極的に発言することによりチーム効力感が高まると指摘した。(株)ミスミはチームメンバーを社内外から募るという企業の壁を取り払う創造的なビジネスモデルをつくり、それによってチーム力を引上げ、業績を大きく伸ばしてきた。

集団(職場)に求心力をもたす仕組みとして、ユダヤの家伝書といわれるタルムード³³⁾の継承方法が参考になる。タルムードは伝統的な家庭の家訓書をイメージすればよいが、当主が毎日それを読み上げ、家族としての連帯を確認するという、そして時代にそぐわなくなった章は破り捨て、新たな章を付け加えているとのことである。常に時代にあわせて、行動基準をバージョンアップし、価値のプラットフォームをリニューアルしている。

集団は生きものであり、自己増殖する。集団に目標を提示し、ベクトルを揃えようと努力しても、集団の自浄能力への不信があれば、自分中心主義、責任感の欠落、情報の隠蔽などの行動がおこり、集団としての生産性はあがらない。集団のリーダーとの問題共有による課題の解決、悪い情報もリーダーに流れるなど情報開示の徹底、いろいろな情報(知恵)融合による新しい情報の創造、集団への連帯感、自浄能力への確信があれば集団としての力は発揮されてくる。

また、集団メンバーのレベルアップも欠かせない。オフィスワーカーの生産性の項でもふれたが、集団(職場)の目標に対して、メンバーはどんな役割を持っているのか、仕事の目的を明確に理解しているのか、との視点でメンバーの集中力を高めさせ、ピンチに追い込み、当事者意識を植え付けていかねばならない。

ここでキーになっているのは、タルムードのアナロジーでいえば、価値のプラットフォームを常にリニューアル出来ることへの確信である。

価値観の多様化に伴い集団も同質集団から異質な集団に変化した。また情報化の進展により、仕事の進め方の変化し、さらに仕事の専門化、高度化が

進み、一方では技術の陳腐化が進行している。この様に変幻多彩な集団のベクトルをあわせていくには、集団のリーダーの役割は極めて重いと言わざるを得ない。集団の価値基準のバージョンアップ、古川の言うソフト構造への挑戦が必須になる。経営方針と集団(職場)目標とのマッチング、集団慣行やしきたりの点検、過去を否定する勇気、メンバーとともに課題解決に取り組む姿勢、部下の指導、仕事ノウハウを集団に蓄積させる努力などが求められる。要約すれば、価値のプラットフォームを常にリニューアルすることへの挑戦である。この活動がチームパワーを高めていくのである。そして、この活動を下支えするのが、人材マネジメントの基本にならねばならない。

③これからの人材マネジメント

人材マネジメントは、各企業独自の競争優位をつくりだす基本的な手段の一つである。従って、企業の経営理念、規模、人員、業種、ドメインなどによって、その力点のおきかたが違ってくるのは当然である。

今までの人材マネジメントシステムは、ピラミッド型組織を前提にして、その仕組みが作られていた。しかし情報量が膨大になり、社員が持っている価値観も多様になってくると、人材スタッフ自身が持っている情報処理機能が麻痺し、事実(ファクト)の把握ができなくなってきた。したがって手続きという形式にウエイトを置かざるを得なくなり、人材システムが徐々に現実から遊離し始めてきた。社員の側からみると「人事はブラックボックス」ということになってしまった。人材システムも、今一度原点に立ち返り、時代の方向を踏まえ、新しい装いのもとに再出発していくことが求められている。

a. 価値のプラットフォームへの挑戦

人材マネジメントの要諦を端的に表現すれば、チームパワーを高めていくための条件を整備することである。そして、発想の原点は「現場」であり、現場で機能するものでなければならない。目的にかなったチームビルディングは一朝一夕にはできない。(株)ミスミもかなりの試行錯誤、紆余曲折をへて

現在のビジネスモデル、チームワークを重視する経営に到達した。

日本的経営の特徴である終身雇用は、今批判にさらされているが、終身とは言わなくても長期雇用がチームパワーを高める土壌になると考えている。長期雇用が組織への、チームへの連帯感、求心力を生む源泉である。そして、「能力には地位を、成果には報酬を」を実現するための組織風土（価値のプラットフォーム）の改革をおこなうことが求められる。組織内での地位が社員の「人としての値打ち」の差である、とする見方からの脱却でもある。個人にはそれぞれ役割がある、地位も役割の一つであり、値打ちの差ではない。それぞれの社員が相互に、お互いの長所を認め合うことから「個」の確立が始まると考えねばならない。

(株)ミスミは、成果主義とチームパワーを融合させ、成功させた。他の企業で、このミスミモデルをベンチマークし、導入しても必ずしも成功するとはかぎらない。各企業にはそれぞれ独自の土壌、価値のプラットフォームがある。目的的にこのプラットフォーム改革に取り組み、これが実を結べば、目的とするもの、例えば適正な業績評価の基準もうまれ、業績中心の評価制度も完成できる。ここに始めて成果主義の趣旨、手法が組織内に定着するものである。

b. アイデンティティを明確にする

社員の立場から言えば、組織の中の仕事を通じて自己実現がはかれ、かつ個人として充実した社会生活を送れることを期待している。「個」の確立とは、自己のアイデンティティを明確にすることである。アイデンティティは自己のライフプランが方向付けられれば、方向付けられるほど明確になる。そしてアイデンティティが明確になれば、結果として他者を尊重し、市民としてのコモンセンスも身についてくるものである。「発想の視点を自分におく」ことが「個」の確立の第一歩である。

自分の発想が原点になれば、自分は何で、どんな能力で経営に貢献しているかが自覚できてくる。組織内で自分の能力を生かし、自己実現をはかるこ

とは、経営の立場からみると、自己実現をはかった結果について経営から厳しく評価されることになる。「個」の確立とは責任を伴うものであり、生半可な仕事観ではついていけない性格のものである。

c. 人材スタッフの役割——コンサルティング活動

人材スタッフの主要な課題は、挑戦的で、学習し、自己増殖する組織・風土を形成させることについて、トップ、ラインに対する専門的な立場からのコンサルティング活動を推進していくことである。社員を画一的に扱うことから脱却し、経営の要請を素直に提示し、社員の個性を生かす仕組みの構築が求められてくる。権威で仕事をするのではなく、その持てる知見・経験をベースにした「影響力」で仕事を進め、ラインに入り込み、ライン管理者と協同して組織を活性化する触媒としての役割が求められてくる。

人事の基本機能は採用と評価である。評価について補足すれば、評価形式や手続きの整合性といった分析的・スキルのなものの追求が仕事ではない。競争優位を実現するために、社員の能力を引き出し、社員をモチベートさせるための評価制度を提供していくことである。

d. 潜在能力を引き出す

最近の脳生理学の知見では、人間は活用していない膨大な潜在情報を持っていると言われている。「人は語れる以上のことを知っている」として、マイケル・ポランニー¹⁴⁾はこれを「暗黙知」と呼び、一方言語化できる知識を「形式知」と呼んでいる。「暗黙知」は右脳の知恵（イメージ）に相当し、言語によって顕在化できないので潜在能力と考えられている。顕在化している記憶量（形式知）を「1」と仮定すると、最近の知見では、潜在化している記憶量（暗黙知）は10万から100万倍と推定されている。

野中郁次郎¹⁵⁾も「暗黙知と形式知の相互作用による知の創造」の必要性を強調しているが、確かにこの膨大な情報量を活用しない手はないのである。お手本がなくなり、先行き不透明な時代を迎え、企業経営にも、人材の開発

にも新しい枠組みが求められている。そしてこの不透明な時代を生き抜いていくためには、私たちが今まで見落としてきた人間の持つ根源的な力（潜在能力）にも着目し、その活性化をはからねばならない。

そのためには企業経営の原点である「現場」に立ち返り、第一線の営業や生産のミドル・マネジメントが持っている知恵（体験を通して蓄積された膨大な情報）を引き出し、それに力を与える仕掛けが必要である。

現在ほどミドル・マネジメントが企業活性化の鍵を握っている時はない、組織の中でミドル・マネジメントが経営の方向、あり方などについて徹底的に討議し、考え抜くことにより、潜在能力を引き出し、野中が指摘している「暗黙知と形式知の相互作用による知の創造」を実践し、経営の新たな方向を探り出す責務を持たねばならないのである。

e. 情報公開と「明るさ」の演出

これからの人材マネジメントは、スピード、開放性、柔軟さ、透明性を具現した仕組みが基本になる。そして、仕事を中心とした管理、社員自らが自分の進路を決定できる仕組み、自律性を促す仕組みの構築もゆるがせにできない。また、人材システムをブラックボックス化するなどの「管理・統制」ではなく「社員の意欲解放」へと進化させていかねばならない。先にもふれたが、人材システムの「単純さ」「分かり易さ」と公開を基本にした「明るさ」、指導ではなく「相談にのる」ことが基本であり、これを強調しすぎることはない。

注

- 1) 高橋俊介「成果主義」東洋経済新社, 1999, p. 66.
- 2) 今井彰「かもめ」400号, リクルート機関紙, p. 18.
- 3) 青木昌彦「日本企業のグローバル化の研究」PHP研究所, 1989, p. 54-57.
- 4) 古川久敬「構造こわし——組織変革の心理学」誠信書房, 1990, p. 91-120.
- 5) 小林忠嗣「知的生産性向上システム——DIPS」ダイヤモンド社, 1992, p. 130.
- 6) 猪熊洋文「21世紀方経営を目指して——ミスミの経営モデル」日本経営教育

学会講演, 2001. 6.

- 7) 小笹芳央「自立した個人と企業との高めあいがキーワード」『労政時報』3567号, 2003, p. 7.
- 8) 高橋俊介「成果主義」東洋経済新社, 1999, p. 65.
- 9) デシ E. L. 「内発的動機付け」安藤延男・石田梅男訳, 誠信書房, 1985, p. 148-151.
- 10) 「成果主義の現状と課題」アンケート『労政時報』第3568号, 2003, p. 60.
- 11) 寺本義也「価値創造型組織の構築」『労政時報』第3567号, 2003, p. 18-19
- 12) 高木晴夫「チーム効力感がカギを握る」, *Leadership Strategy*, Summer 2002, p. 76.
- 13) タルムードの解説書としては次の書籍が参考になる。手島佑郎「ユダヤタルムードビジネス」全日法規, 1998.
- 14) M. ボランニー「暗黙知の次元」佐藤敬三訳, 紀伊國屋書店, 1980, p. 15.
- 15) 野中郁次郎「知識創造企業」東洋経済新報社, 1996, p. 90.

参考文献

- 1 高橋俊介「成果主義」東洋経済新報社, 1999.
- 2 高橋俊介「人材マネジメント論」東洋経済新報社, 1998.
- 3 古川久敬「構造こわし——組織変革の心理学」誠信書房, 1990.
- 4 伊藤秀史「日本企業変革期の選択」東洋経済新報社, 2002.
- 5 高橋伸夫「日本型雇用システムの本質は何か」『労政時報』第3567号, 2003.
- 6 田中秀穂「新人事システムの構築」『HRR メッセージ』秋号, 1992.
- 7 田中秀穂「地域と大学のネットワーク」『青森大総合研究所年報』1998.
- 8 田中秀穂「事業革新への教育戦略」日本経営協会総合研究所, 1991.

(たなか・ひでお／現代経営学部教授)