



読むだけでアップする!

人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつけろ～

【11】人事担当者が主導する会社と社員の健全な関係

就業環境のあるべき変化と 残念な実態

企業人事は、これまでのように共通の利害(カネとポスト)を前提としなくなった。そして少子高齢化という外的環境は、ますます多様化する人材が一所に集う職場に、新たに人事上の公正なモノサシをあてがうことを求めている。本連載の中心となる課題認識である。

では、そもそも多くの会社において人事はどう変わるのであろうか。筆者は企業人事の変化は3つあると認識している。その1つ目は、就労環境の変化だ(企業人事の変化その①)。筆者はこれまで就労環境の変化を5つ指摘してきた。

- ・兼業奨励
- ・休暇奨励
- ・残業なし
- ・異動なし
- ・定年なし

詳しくは拙著をご参照いただきたい。(『日経・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点でああなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』すばる舎リンクージ刊行)

かつて共通の利害を前提としていた職場で、大手を振って働いて

いた企業戦士という人材像は、もう日本企業で働く「男性社員の一般的な労働観として」語られることはなくなるだろう。

家庭と職場の両方で女性の活躍がますます求められる昨今、これまでのように男性社員の論理だけで職場のモノサシを決めることはできなくなった。女性が家庭と職場という2つの意味で活躍するためには男性パートナーの協力が不可欠であることはいまでもない。従って今後は残業という選択を避ける男性社員も増えてくるだろう。しかしながら、人事コンサルタントとして筆者は相変わらず次のような相談を受ける。

「未だに遅くまで残業している男性社員が高く評価され、出世していく風潮がある。この働き方を何とか変えていかなければならないのだが、変わらないのが実情だ」

ここに変わりきれない企業組織の実態があるのだ。

「がんばれば報われる」という 空気感は破綻している

「(働き方が)変わらないのが実情だ」というのはなぜか?

それは「残業という分かりやすい方法で、職場への貢献を示していれば報われる」——簡単にいえばそういう風潮があるからだ。確か

にこれまでより少ない人数で、たくさんの仕事をこなさなければならないという事情もあるだろう。だが、残業がなくなる理由はそれだけではないようだ。大企業に就社して「がんばれば報われる」という、日本企業とそこで働く社員が経てきたある特殊な時代の価値観を、いまだに持ち続けているのもまた事実であろう。

だが“就社した企業に自分のキャリアを預け、後はがんばれば報われる”という時代はすでに終わりつつあるのだ。かつては「せめて課長にはなりたい」という目標や価値観が有効な時代があった。だが今は全社員のうち8人に1人しか課長になれない。それだけではない。日本の大企業の多くは、高度成長を前提とした職能主義・複線型人事制度を採用してきた。職能主義とは社員の在籍年数とも絡めて、年数とともに向上するはずであろう職能(保有能力)を評価し、処遇するものであった。しかしながら、そのような昇格・昇進運用においても、すべての課長職に組織長(ライン長)のポストを与えることができなかったため、複線型人事を併用してライン長と専門職に区分したのだ。正直に言えば、当時の専門職は“単にライン長になれなかった人材”といっ



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リンクエージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。
 ■株式会社アジャ・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : info@ahsi.jp

読むだけでアツくなる！
**人事担当者の
 基礎体力養成講座**

でも過言ではないくらい、その専門性の定義が曖昧であった。そのことは概ね2000年以降、それまで職能主義を採用していた企業がこぞって成果主義に移行してからも変わらなかったのである。人事方針は変わっても、相変わらず「(みんな)ががんばれば報われる」という空気感を出したくて、会社が本来求めるべき真の専門性には目をつぶり、ライン長になれない社員のプライドを保とうとしてきた。

人材の「選抜と集中」が今後ますます進む

だが、今は多くの企業において複線型人事も変わりつつある。複線型の一方である専門職も、会社が本来求めるべき真の専門性をきちんと要件定義し、昇格審査対象者を厳格にスクリーニングしようとしている。そこにはライン長になれない社員のプライドを保とうとする意図はもうない。

それにライン長になれないから専門職なのではなく、卓越した専門性があるから専門職なのであって、会社への貢献という意味合いにおいてライン長と比較する必要は全くないという、本来そうあるべき位置づけに変わってきているのだ。

このような人事制度の改定には、厳しい企業間競争を勝ち残らなければならないという背に腹は

代えられない事情がある。要するに企業は、ますます人材の「選抜と集中」を行っていく方向に舵を切らざるをえなくなったということだ（企業人事の変化その②）。

そして「選抜と集中」は何をもたらすかといえば、今後はたとえ同期入社といえども速やかに経営の中核に引き上げられる可能性のある人材は選抜され、しかるべき教育予算も集中的に投下される。そうでない人材は選抜されない、教育予算も推して知るべしということなのである。そんな選抜を経た前者と後者にとって、例えば残業の意味も違ってくるだろう。残念だが後者は「がんばれば報われる」ことはない。しかしながら、選ばれた前者も安泰ではない、常に次の選抜のふるいに掛けられているのだ。

同質性 vs. 異質性 企業の命運を分けるのは？

ここで問題として取り上げたいのは、選ばれる人材と選ばれない人材がいるということではない。企業としては人材の「選抜と集中」をますます厳格に執り行わなければならないはずなのに、それでも表向きは「(みんな)ががんばれば報われる」という空気感を保とうとすることの矛盾である。人事担当者としても、社員が「(みんな)ががんばれば報われる」というかつ

ての人事の力学を信じて働いてくれば、それに越したことはないだろう。そうして日本企業は人事が中心となり、組織内の集団凝集性（まとまり感、裏を返せば異質性を極端に排除する傾向）を強化してきたのだ。

だがこれからは、それまで日本企業において支配的であった同質性を前提とした職場は、異質性を前提とした職場に様変わりしていく（企業人事の変化その③）。これは広く日本企業の勝ち残りをかけた経営戦略上の要請にも合致している。同質性を前提とした職場とは“価値を運用する集団”であり、異質性を前提とした職場とは“価値を創造する集団”なのである。かつて多くの日本企業がそうしてきたように、欧米企業が生み出した価値を改善して厳格に運用するだけではもう生き残れない。これから日本企業が勝ち残っていくためには、自らがゼロから価値を創造しなければならないのだ。

このことは、昨今多発している大企業の不祥事と同質性を前提とした集団凝集性の強さに正の相関があるという現実からも指摘できる。

最後に、このような組織の空気感に問題意識を持ち、変えていくことができるのは、経営者か人事担当者しかいないのだという提言をしておきたい。