

個人が生きる企業人事の当来

三 木 佳 光

Personnel Shakeup for Corporation in Forthcoming Future to Enhance Individuality

Yoshimitsu MIKI

Abstract

In order to put the best performance into practice through “enhancement of individual personality”, recognition/acceptance of diversity to adjust any various sense of value or different qualities and rapidly/vastly changes of business environments is a key paradigm of the 21st century. This can be achieved by “personification of the job”, by encouraging one's potential/autonomous challenges to become what one is capable of wanting to change into: includes climbing up the career ladder and forming autonomous/independent career while monitoring individual ability/competency/aptitude from the perspective of personal development. ‘Personification of the job’ can be possible by regarding the job as “means of self-fulfillment/self-actualization”, “mirror to reflect the whole self-identity”, and “responsibility as an organization-oriented person”

◎ はじめに

企業を取り巻く環境が大きく変化を遂げ、働く個人の意識や考え方が多種多様なものになっている。これに対応した企業の人事制度の内容や役割も大きく変わろうとしている。昨今、各企業において成果主義の名のもとに様々な人事施策が展開されているが、実際にはなりふり構わぬ総粋人件費削減を目指すという、縮小均衡的なものがどうも主流になりがちであった。人事制度の中心となるべき評価制度についても、公平性・客観性の向上を目指して限りない努力が繰り返されているが、これぞ決め手という制度はなかなか現れず、「評価は永遠の課題」といういささか自嘲的な言葉も聞かれる状況である。しかしながら、こうした成果主義人事制度を模索し続けてはリストラによる人員削減の中で社員の疲弊感が高まるばかりであり、中長期的発展は期待できない。

このような企業経営のあり方に対して、昨年、筆者は従来の日本的年功主義でもなければ、アメリカ的成果主義でもない、第3の道とでもいうべきシステム：学習プロセスを重視する Diversity Competency（注01）の重要性を提示した [三木、2002]。そのキーワードは「個人の自律・自立性」である。企業価値を高めるためには、一人ひとりが高い自律性（準拠集団内で他者と自己との調整を図り、自己実現の達成）を有しながら能力を最大限に発揮し、個人のやりがい・働きのがいを涵養する自立性（自己の存在を他者に知らしめる）を確立して、新たな付加価値創造や業務効率化を推進する

人材へと成長することが重要である、と主張した。

これまで述べてきたような考え方やそれに基づく制度が反映された会社や社員の姿は、実際にはどのようなものになるのかを、200X年における架空X社における文教氏の姿を通して、そのイメージを描き、そのストーリーを促進させる時代潮流、仕事の充実度指標、自律的キャリア形成のあり方を探っていきたい。

I イメージストーリー：文教氏の姿

文教氏（35歳）は、大学卒業後、総合建設X社に就職、今年で13年目を迎える営業部門のマネージャーである。X社のトップは業界ナンバーワンからオンリーワン企業へ経営戦略を変更し、自律型社員への人材育成を全社的喫緊の課題として人事制度を改革しているが、多くの社員は“与えられた職務を上司の指示どおり行えばよい”との意識を払拭できないでいる。その中において、彼は、半年前にこれまでのスタッフ群からさらにキャリアアップを目指してプロフェッショナル群への移行を選択した。評価ポイントが一定に達した場合、プロフェッショナル群への移行を選択することができる仕組みとなったからである。スタッフ群では最初の10年間だけ基本給が自動的に昇給するシステムであるが、その後の定期昇給はなくなっていた。彼は、自分のプロフェッショナル能力基準に相応する年俸給査定で給与はかなりアップしたが、プロフェッショナル群では、そのポジションに相応しくないと評価された場合には即座にポスト解任を言い渡されるので、その分自己責任が強く要求されることになった。

X社は、早くから個人の能力を活かす評価制度として、職業観の多様化・高度化（注02）を踏まえた人事の価値基準を能力主義や成果主義という単一化した形で個人に押しつけるのではなく、職務の特性に応じた価値基準と一人ひとりとの調和をはかっていくことが不可欠であるとしている。また、個人が何によってモチベートされるかは十人十色であり、それぞれに報いることができるフレキシブルな仕組みが望ましいとしている。

個人別の評価軸の設定にあたっては、一人ひとり個人の能力別にゼロベースから決定するよりも、仕事の特性に応じてある程度の類型化（ポートフォリオ化）しておく（注03）と、どの評価軸を適用すべきかを考えるための枠組みが提供されるので、効率的である。X社では組織マネージャーが「成果評価（目標管理評価）」「職務評価（ジョブサイズ評価）」「能力評価（コンピテンシー評価）」「技能評価（スキル評価）」「結果評価（出来高払い評価）」「市場評価（エンプロイアビリティ評価）」の複数の評価軸の中から、個々の社員毎に合致していると思われるものを個々人に提示（提案）し、社員が自らのメンタリティに照らしてその評価軸を受けるかどうかを決断する制度を設計した。上司と部下の両者の意向が合致しない場合には協議を行うが、あくまでも決定権は社員個人にあるとの考え方を採っている。勿論、評価軸は一つとは限らず、複数を組み合わせることにしている。

ポスト後任指名制度では課長以上は自分のポストに適材の3名の候補者をリストアップすることになっているが、社内における空きポストについては、基本的には公募制によって人事異動が進められ、イントラネットで社内外に広く募集がかけられている。その他に、自己申告制度、社内FA制度もあり、それらを文教氏と同期の幾人もの社員が活用して新たな職場を獲得している。例えば、その一人はX社が撤退を決めた不動産開発部門にいたためポスト解任となったが、社員向けの新しいツーリスト事業部門（社内ベンチャー）の公募で採用され、2年前から新しい職場でこれまでの経験を活かした旅行ビジネスモデルの構築に挑戦している。文教氏も、中国の海外現地法人でのゼネラルマネージャー

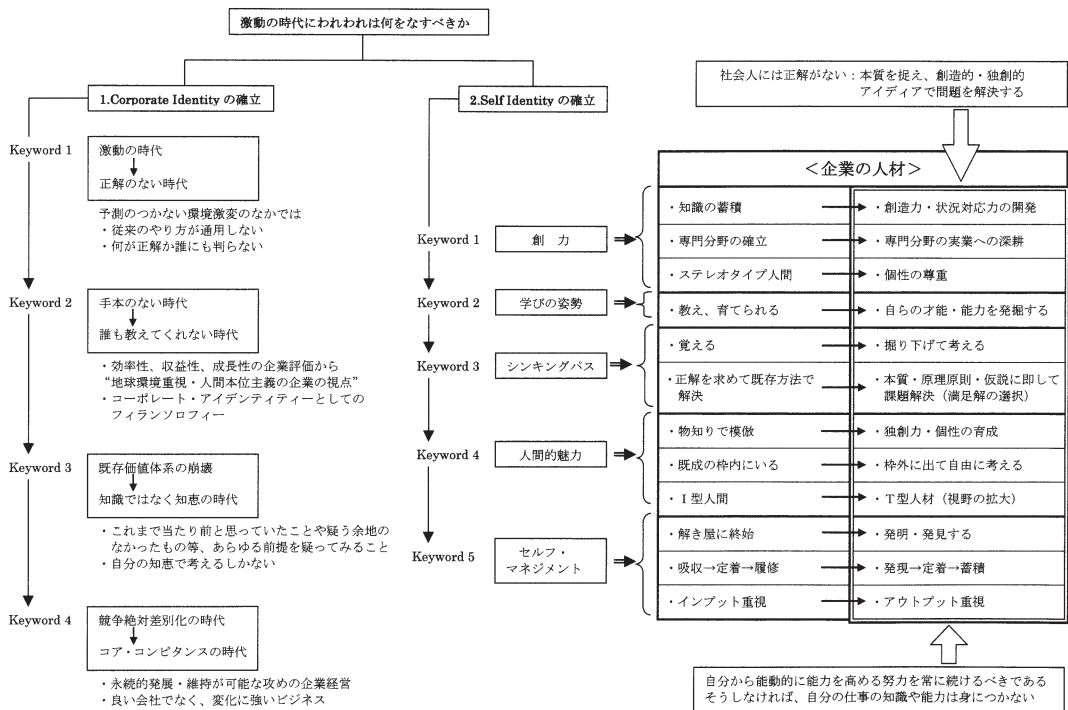
の公募があれば応募するつもりである。応募資格要件の一つに社内講座の受講があったこともあり、彼は評価ポイントの一部を中国語研修補助に回しており、中国語のブラッシュアップにも怠りない。因みに、研修にポイントを使う場合には賞与に積み増してキャッシュで受取るよりも50%も高いポイント換算扱いの会社主催の研修の受講を奨励する仕組みが整備されている。会社が社員に対して一律に行う研修はほとんどなく、大半は自己選択によるものなので、ほとんどの社員が何らかの研修にポイントを活用している。各自が個人の能力アップを目指すのは社内では当然のこととして受けとめられており、彼も自己研鑽には積極的に取り組み、将来へのキャリアアップに余念がない。

彼は、成果評価をベースとした目標管理制度で評価をうけることを選択し、上司の湘南部長の目標管理面接（注04）を受けた。3ヵ月に1度行っている業務内容のレビューである。目標管理面接制度には年に一度の360度評価も制度化されている。これは直属の上司以外、社外も含め少なくとも5人を指名しその人達からのアセスメントも加味される制度である。課長以上になると目標管理シートがWEB画面に掲載される。彼は、湘南部長との面接で定量目標を十分上回ったことに対する評価とともに、さらに業績向上のためのチャレンジ目標について活発な意見交換が行われた。彼は中国へのX社新建材製品の輸出が増加していることもあり、その将来については手応えを感じているところから、現地に新たな現地会社を設立し独自の受注拡販ルートを作るべきとの意見を述べたところ、部長からは、良いアイデアだがカントリーリスクを考え、他社との合弁会社を作りリスクの分散を考えるべきこと、その際のパートナーとして現地B社あたりはどうかとの助言を受けた。早速、イントラネットでB社と取引のあるセクションの担当者に連絡した結果、どのようなアプローチが考えられるかの検討を行うことになった。

個人の能力を活かすといっても、仕事は一人でできるわけではない。個人の能力を活かす人事制度が導入された当初は、ともすれば個人主義が鼓舞されチームワークがないがしろにされていたが、各人がグループ（職場）の能力開発を重視するようになるにつれて、社員一人で仕事を行うことの限界が正しく認識されて、他の社員の能力を尊重し、それを活かし合うことでより大きな成果を生み出すということが社員全員の共通の認識となってきた。実際、評価においても、「いかに他社員の能力を活用しているか」という項目のウェイトが高い仕組みになっている。

社員の雇用形態もここ数年著しく様変わりして、正社員（コア社員）、契約社員、派遣社員、パート勤務等、多様となった。彼の周囲の先輩の幾人かは自己啓発の機会がほしいということから、敢えて、毎日勤務しなくてもよいスペシャリスト系の契約社員に身分を換えて成果貢献の年俵契約で給与を大きく拡大させている。

このような個人を活かす企業風土の醸成を十分に意識した社長は、今年の新入社員に対して2時間にも及ぶ訓示を行った。その内容（図表01）はコーポレートアイデンティティとセルフアイデンティティについてであった。文教氏は企業とのかかわりからみた人材のタイプでは、ベンチャー型であるので、社長の訓示にいたく感銘し、エンプロイヤビリティ（雇用され得る職業能力＝転職を可能にする市場性のある職業能力＋当該企業で継続雇用可能能力：注05）を高めるための自己啓発投資を昨年の2倍にしよう決意を新たにすることになった。彼の将来の夢は自分で会社を起こすことであり、一生X社で働くつもりは今のところない。ただ、社内で自分のアイデアを事業化することを提案することも可能であり、社内の諸経営資源を活用させてもらいながら夢を実現するのも悪くないと思っている。



図表01 企業の人材

II ストーリーを促進させる時代潮流

1 これまでの人事制度：年功序列から能力・成果主義へ

人事制度はそれ自体が独立して形成されるのではなく、その時代の経営環境に対応して構想・実施されるものである。戦後からバブル崩壊までの約40年間の経営環境としては、市場は基本的に未成熟あるいは未飽和の状態で継続的な拡大基調にあり、その中で日本企業は右肩上がりの規模の拡大成長を遂げてきた。また、国家的目標である国内産業育成の名のもとで、市場には様々な規制が設けられ、海外企業はもとより国内他業界企業からの参入も困難な状態であった。その結果、競争といっても相手は業界内の日本企業のみという、閉じた世界での限定的なものにとどまっていた。さらに、市場や競争条件等が変化するスピードは遅く、量的にも小さく、方向性も同質連続的であり、十分予測可能な範囲内のものであった。個人の側に視点を移すと、生活観や価値観はかなり画一的であり、生活水準の格差もあまりない状態であった。個人の欲求は物理的な充足が優先されがちであり、就業に対するニーズもマズローの欲求5段階説の安定、安心、帰属といった比較的低次元のレベルにとどまっていた。「規模の追求」を可能にするためのピラミッド型の管理体制、機能別組織編成を可能にする人事制度が導入されていたのである。大量生産システムを可能にするために、様々な能力や個性を有する個人のばらつきを組織として平準化し、誰がやっても一定水準以上での均一な業務遂行がなされるように、一連の業務の流れを分業する体制がとられた。マニュアルの整備等により業務を単純化・定型化することで、結果として業務全体の生産性・効率性を最大限に高めることが図られた。長期安定

的に人材の確保と全員のモチベーション維持をはかるための平等主義的あるいは生涯丸抱えの終身雇用制度の仕組みが有効に機能した。そこでは個人の能力の突出を許さない、全体秩序の維持が人事制度運営上の絶対的条件であった。組織における全体最適を徹底的に追求する組織能力を最も効率よく最大限に引き出すための仕組みづくりが、人事戦略の中心的命題であったのである。

経済が成長していた段階においては、毎年一定率の給与のベースアップが確保できるので、個人の欲求はかなりの程度満たされ、安定した生活が保障されたことにより、安心して自分のすべてを企業に捧げることができたのである。さらに、個人のニーズ自体もさほど成熟しているわけではなかったので、企業が決めた方向性と序列に画一的に社員を当てはめるという集団主義マネジメントが、個の尊重のマネジメントに比べはるかに大きな効果をあげたのである。つまり、集団的なモラルを高め、全社一丸となって全社員が頑張ることで企業の競争力を高めたのである。

集団主義の人事制度は“全体秩序の維持”と“社員の長期的で安定的な能力発揮の促進”を命題として構築された。具体的には、終身雇用制のもとでの年功を価値基準（序列）とした人事管理や長期間の昇進競争で、社員のモチベーション維持・持続がはかられた。終身雇用を前提とする年功序列は就業年齢という誰から見ても疑念のない基準による序列を、長い会社生活をかけてゆっくりと昇進していくことから、当然のこととして、そこでの評価は本人には開示（フィードバック）されなかった[三木、2000]。若年層の処遇格差は処遇の低い社員のモチベーションの維持や持続に問題をもたらすことから全体秩序維持のために、およそ最初の10年間の処遇格差を最小のものとする人事評価制度が設計されたのである。

年功序列は、日本の封建的な儒教文化や、運命共同体、家族的経営の思想とも非常に親和性高く結びつき、戦後から40年以上にわたって日本企業躍進の原動力となった非常に強力なエンジンである。これは単なる人事制度という枠組みを超えて、まさに日本の根幹的な価値観、仕組みとして定着、機能していたのである。例えば、終身雇用や高学歴化、平等な社会の実現で若者のリスク感覚が変わり、過去40年間、日本の殺人者率は若者を中心に激減し、世界で最も安全な国となっていた。

1973年のオイルショック以降においては、徐々にその欠点である人件費効率の悪さや変化対応力の低さなどが露呈し、大企業を中心として職能資格制度を価値基準とする能力型人事管理へと移行していくことになった。しかし、その運用は年功的に行われ、実態としては年功序列の修正版にとどまっていたのである。

現在、日本経済はかつてないほどの長期の停滞期に遭遇し、そこからの出口ははまだ見えていない。リストラによる人員削減や年金削減など将来への不安が広がり、消費者心理低迷とも重なり合って、デフレスパイラルの状態に入っている。市場は飽和もしくは縮小状態になっており、企業の勝ち残りを賭けた峻烈な競争が行われている。市場や競争条件等の変化するスピードは加速し、量的にも非常に大きく、不安定な状態となっている。変化の方向性も、従来のような一方向的でなくランダムな方向に非連続的に変化するようになり、事前予測が極めて難しくなっている。産業・企業はグローバル競争力を身につけるため、規制緩和と参入障壁撤廃のもとでの経済合理性をルールとする市場の厳しい洗礼を受けることになった。

個人においても、生活観や価値観は徐々にではあるが確実に多様化してきている。殊の外、若年層を中心に従来のような社会や企業が定めた一律的な価値観、定まりのモラルに抵抗感や違和感を感じる人たちが増えてきており、それを組織に馴染めないごく一握りの人たちとして異端視することができない状況となっている。個人の欲求はマズローの自己実現レベルに向けた質に関するものや精神的な充足感をより強く求める傾向となってきた。

このような経営環境は、“従来からのマニュアルでは対応しきれない創造性、革新性、独創性が重要視されることであり、これらは従来の全体主義的人事制度からは本質的に生まれない”“個人は多様化しているのに、企業としてそれへの対応を怠ると、モチベーション低下のみならず、優秀な人材の確保が困難になってきている”“変化をチャンスとするような新たな人事制度でないと企業は生き残れない”等、様々な視座からの変化をもたらすことになった。

大きな流れとして集約できることは、①組織への忠誠心を求めるものから職務への責任感を求めるものへの転換、②組織と個人との関係については、従来の人材を囲い込む思想のもとに個人が組織に従属する関係から対等なものへの転換、③従来の終身雇用・年功序列を中心とした仕組みから、出入り自由な場としての組織を前提とし競争原理を主軸に据えた仕組みへの転換、である。能力主義の普及と言うよりも、単に能力があるだけでなくそれをベースにした真の実績・貢献度による評価への転換である。

現在行われている人事制度改革では、示しあわせたように、成果主義と自己責任原則に基づいた「自律した社員像」が描かれている。それは、企業がすでに年功主義を捨て成果主義人事制度の導入を宣言していることであり、その傾向が今後ますます加速することは環境変化の予測からも明らかである。

また、ライフスタイルの変化からも、個人（労働者）の意識が変わってきている。高齢社会の到来・現役年齢の延長で、中高年になってもスキルの更新の必要性に迫られることになった。若年層は成果主義の浸透が進む中で、学生時代から自己のキャリアを意識することになり、働き方も仕事を自己実現の場とする人やマイペースで働きたい人など多様な仕事観で多様な就業形態をとることが当たり前ようになってきた。いずれの世代も、「自己責任」において自分のキャリアを考え、仕事を選択する（しなくてはいけない）という意識が今後とも高まることは必然である。

とはいうものの、現在の成果主義ブームも、従来からの横並び意識から脱皮できないことが多い。成果主義は“成果がもたらす価値に応じた対価が得られるという仕組みによって高い成果を生みだそうとする意欲・行動を起こさせる動機づけ”が本来の意味であるが、短絡的に報酬の多寡を決定するものであると考えられがちである。客観性を重視するあまり制度を詳細に作り込み過ぎることによるフレキシビリティの喪失や、社員のメンタリティとの整合性といった本質的議論をしないままコンサルタントに任せきりにしてしまうといった問題があげられる [三木、2002]。

2. 今後の人事制度：自由と自己責任原則

戦後のどの時期をみても経験したことのない社員の自律化が企業経営にとって喫緊の課題となってきた現在、企業が画一的に押し進める成果主義では社員の納得性を得ることは困難であり、運用もしづらいつら点が多くなる。原点に立ち返り、個人の能力を十分に引き出すためには、多様な個人の能力に対応できるフレキシブルな仕組みを考えることが重要になってくる。個人の側から見れば、自己選択が行えるだけの自主性を養い、それを発揮することが求められる。明確な目標のもとでの成果の反映は、基本的には自己の判断に委ねられるものであるため、これが可能になって、初めて社員は自らの意識変革の必要性を実感できることになる。

企業が個人に対して求めるものは“会社を信じて努力し、定年までの人生を会社のために尽くしてほしい”というものでなくなり、“10-20年の企業存続でさえ確証することは難しいので、できるだけ短期成果主義でいきたい”という人材流動化促進のスタンスに変化しつつある。そこで、「自由と自己責任」の人事制度の考え方を提示し、それを終身雇用のアンチテーゼとしているきらいがある。

現在の企業サイドからみた「自由」とは“自ら選んだ役割とキャリア”、「自己責任」とは“成果評価の伴わない年功的処遇の終焉を受け入れる”ことであり、個人にとって建前としては否定しづらい原則であるがゆえに、かなり巧妙に成果をノルマとして押付けられているといったところであろう。

今後、組織がネットワーク化し、多元的帰属関係や関与の自己選択というきわめて自律的な組織行動が求められることは、「終身雇用の手厚い庇護がなくなった時に、戸惑い、さまよい、あきらめるのではなく、自らの進み行く先を決定し、自分が選んだルートとスピードで進んでいくしかない」ということである。例えば、目標設定時に、上司が仕事の役割期待を明確に伝え、“その役割に対して何ができるのかを考え、自ら課題設定する”ことを部下に求めることを意味する。上司はそれを支援するために、節目節目の評価において評価理由を本人にフィードバックし、それを受けた本人は次の節目に向けて課題設定する。自分の実績をオープンな場に持ち込んでの自己評価や、チェック形式で判定するセルフアセスメント、360度評価などを組み込んだ“気づきのコミュニケーション”が個人に自己責任を意識させた今後のキャリアを自分でコントロール（個人が権限と責任をコントロールするリスクのセルフコントロール）するきっかけをつくれることになる。

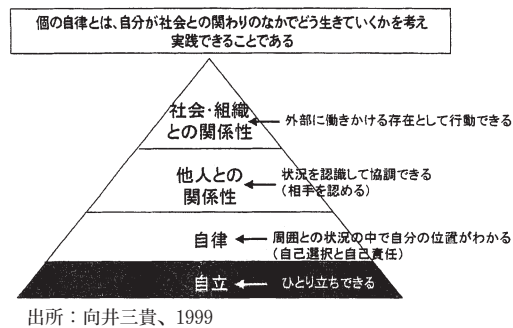
企業という目的集団の中に自由と自己責任原則を持ち込むときに、自律した個人と企業の新たな関係の構築が必要で、自律的なキャリア形成が重要になってくる。現在の企業を取り巻く環境と組織・人事に対する考え方の変化（図表02）が一時的なものでなく構造的なものであり、21世紀の競争ルールや質の変化をもたらす時代潮流を示すものであるので、企業も新たな経営パラダイムの構築に迫られており、必然的に独り立ちできる自立を前提とした「個の自律」（注06）に転換せざるを得ない。

個の自律という概念は、「自分が主体となって課題設定を行い、自己管理していく」[日本経営者団体連盟教育特別委員会、1999]（図表03）ということであるので、キャリア形成はあくまでも個人のライフプランの中で個人が主体的に考えていくものである。企業はそれを支援することで、個人の成果アップを期待するとともに事業の発展に個人が積極的にコミットしていく状態を目指すことになる。従来、企業主導で行ってきた階層別・年次別研修を中核とする人材育成は社内に通用する人材教育で

	以 前	現 在
市場の特徴	・ 大量消費社会 ・ 高度成長→バブル	・ 消費者ニーズの多様化 ・ 国際化／IT革命
市場対応戦略	・ 市場の普遍的な最大ニーズを探り、大ヒット商品を大量に提供（大量生産戦略）	・ 市場ニーズの多様化・複雑化に対応するサービスをスピーディーに提供 ・ 国際的にも優位性を持つ商品を提供（価格性・機能性）
企業の求める優位性	・ 他社より1円でも安い商品作り（国内割が-の企業）	・ 他社に無い価値の提供（オノ・ヨーコ企業）
適応した組織戦略	・ 計画通りに仕事を進め、スケールメリットを活かすことのできる統制の取れた組織 ・ ミス・無駄の少ない組織	・ 市場にスピード感を持って対応することができる、柔軟性と機動力を持った組織 ・ 国際的にも通用する高い生産性を持った少数精鋭組織 ・ 高い付加価値を生める組織
企業が求める人材像	・ 人間関係を大切に、和を乱さない人材 ・ 上司の指示・命令に従うことができる人材（従順で管理しやすい組織人） ・ 効率の向上を目指し、組織を機能的に管理することができる人材	・ 高い専門性を持った人材 ・ 会社の目指す方向に理解・共感し、そこから自分の考え・方向を明確に打ち出していける人材（自律的に仕事を進めていくことができる人材） ・ 会社および職場に対して強い仲間意識を持てる人材
人材開発の基本方針	・ 会社が育成の機会を与える、会社が最後まで面倒を見る	・ 自ら成長する ・ 自分自身がキャリアを形成
人材開発の方向	・ より大きな組織を統括していく人材として管理職の階段を登る（立身出世型人材開発）	・ 自分の志向・適性に応じて、個々に役割貢献レベルのアップを目指す（役割向上型人材開発）
個人と会社との関係	・ 自分のキャリア生活の全てを保証してくれるところ	・ 自分自身がキャリア開発していく上での機会を提供してくれるところ

出所：塩津真、2000

図表02 企業を取り巻く環境の変化



図表03 個の自律

あったが、今後は個人のキャリア形成プランにそった採用、育成、配置、処遇、評価、選抜、転職、退職も含めてのキャリア形成支援が企業の役割となってくる。要するに、個人は入社したときから企業の中でどういう仕事をし、何を貢献するかの価値を企業に提供し、自らの市場価値を広げていくことになる。何をもちて働き甲斐、生きがいと考えるかは、個人の年齢、環境等の条件によって変化することになるので、各フェーズ（世代）ごとに個人が価値観をしっかりとって自分のキャリアを考えていくことが求められる。キャリアは“仕事によって築かれた人生の足跡や業績”であり、豊かな生涯は充実した職業活動なしには達成出来ないというキャリア概念の進化（注07）である。

Ⅲ 仕事を通しての充実した生涯

仕事を通しての充実感をどのような時に実感するのかを考えた場合、同じ事象でも、人によって価値観やスタンスの相違からその受け取りかたは様々である。筆者が研究主査として指導した『仕事を豊かにする価値研究会』（注08）では、従業員を企業（組織）との関わりの大きさからタイプ別に層別し、それぞれの特徴と充実度の尺度（図表04）、企業としての対応等について考察した。Aタイプは組織順応型で、いわゆる会社人間である。その特徴から能力・貢献度の優劣でさらに層別すると、モーレッツ社員といわれるように仕事一途に会社に尽くす“会社心中型タイプ”と会社にどっぷりと漬かり安住している“ぬるま湯型タイプ”の2つの両極に分けられる。Bタイプは自主発展型で、会社とのつながりが大きい、ある程度外部との接点もある。業務を遂行するうえで社外の情報などを積極的に活用することができる“相互依存型タイプ”と目標を見失った“無気力型タイプ”の両極に分けられる。Cタイプは実力勝負型であり、企業との接点が小さく、社外の活動などに重きを置くものである。外部で培った知識や技能を会社で発揮する“欧米型（契約型）タイプ”と、生計を営むため仕事は単に給料をもらうためと割り切るアルバイト感覚の“無責任型タイプ”の両極に分けられる。DタイプはA～Cタイプとは異なり、個人が主体となって、そのまわりに関わりのある企業や組織が存在しており、独立した個人事業主などがその典型である。会社の中においては子会社の経営や新規事業を任されたり、それを積極的に買ってでるような“ベンチャー型タイプ”と組織内で力を発揮できない“孤立型タイプ”の両極に分けられる。

この4タイプ別の特徴と仕事充実度の指標（個人と会社としてのキーワード）をもとに、「達成度（個人の業務目標達成度、新規業務の挑戦件数、日常業務の改善件数、提案の提出件数など）」「能力向上（新規資格取得件数、社内外研修参加・受講件数など）」「余暇利用度（有給休暇取得回数、連続

人のタイプ (個人の関わり 価値研究)	タイプ別特徴		個人としての指標 (キーワード)	会社としての指標 (キーワード)
	← 能力・貢献度大 利点(メリット)	能力・貢献度小 デメリット →		
A 組織 順応 型 	【会社心中型】 ・安定感がある。 ・長期的計画が立てやすい。 ・企業を活用できる。 ・ステータスがある。 (チームバリュー)	【ぬるま湯型】 ・緊張感がない。 ・外部がまるで見えない。 ・守りの姿勢になりがち。 ・創造的業務でない。 ・制約が多い。	・上司からの評価 ・職場の適性度 ・ポスト(権限) ・経済的な待遇	・人件費効率 ・安定雇用 ・計画的育成
B 自主 発展 型 	【相互依存型】 ・外部との接点がある。 ・視野が広がる。 ・情報収集が広がる。 ・緊張感が出る。 ・マンネリ化を防げる。 ・両面から活用できる。	【無気力型】 ・信用性に欠ける。 ・企業として管理しづらい。	・自由度 ・自己の達成度 ・外部評価	・外部情報の活用 ・企業のアピール ・マンネリ防止
C 実力 勝負 型 	【欧米型・契約型】 ・個人の能力、個性が 要求される。 ・キープアンドテイクの 社会である。 ・契約社会である。 ・選択の自由が得られる。	【無責任型】 ・保障がない。(不安定) ・自己主張がしやすい。 ・プロジェクト型の選択が できる。 ・先行投資が必要である。 ・攻撃的である。	・成功報酬 ・実力評価 ・仕事に対する満足度 (達成度)	・ベスト人材の調達 ・契約コストメリット ・裁量労働制の検討
D 独 立 型 	【ベンチャー型】 ・選択の自由が大きい。 ・評価が直接的である。 ・個人の能力水準が 要求される。 ・経営的センスがある。	【孤立型】 ・リスクが大きい。 ・先行投資が必要である。	・自己実現 ・個の確立 ・直接的評価 ・時間の自由度 ・対人関係	・能力を発揮できる ・個性の確立 ・新しい仕事づくり ・権限が大 ・リスク大

出所：仕事を豊かにする研究会、1995

図表04 企業との関わりからみた人のタイプの層別

休暇の取得回数、残業時間削減率、ライフワークへの取組割合、ボランティア・趣味等の会合参加割合など)「評価・処遇(評価基準の公平性・客観性、業績・成果に対する評価制度、目標管理制度、評価の本人へのフィードバックなど)」「環境・風土(職場環境の改善、情報共有化、異質人材の許容、開かれたコミュニケーションなど)」「感動その他」という“仕事の充実感”の構成要素との関係を考察したのが図表05である。この図表の見方は、例えば仕事の充実の構成要素である仕事の達成度の場合、“1”の数字を付したD独立型タイプは結果がすべてという観点から、もっとも達成感の実感を得やすいことを示し、“4”の数字を付したA組織順応型タイプは仕事に対して受け身的な傾向があるので4つのタイプの中では相対的に達成感が得られにくいことを示している。以下、能力向上はBタイプ、余暇の利用度はDタイプ、評価・処遇はCタイプ、環境・風土はDタイプ、感動その他はDタイプがもっとも仕事の充実感を得やすいということを示している。

人は経験や成長する過程で、企業との関わり方がA→B→C→Dというようにタイプに変る人もいれば、逆にC→B→A→Dと変化する人もいる、またタイプが変わらない人や2つや3つのタイプを行き来する人など変化のパターンは様々である。そして、個人としての仕事充実の向上策として挙げられているのは、「組織順応型」では“創造力・探究心の育成”“仕事にメリハリをつける”“燃える仕事を発見する努力をする”、「自主発展型」では“会社に責任転嫁をしない”“業務の目的を常に知る”“相互信頼、相互補完の関係確立”、「実力勝負型」では“主体性をもった行動力を身につける”“他流試合をする意欲をもつ”“自ら業績管理をする”、「独立型」では“リスクを恐れない精神力をもつ”“社会の流れを素早くキャッチする”であった。各タイプに共通するものとしては“どのタイプを目指すかのビジョンを持つ”“業務のスケジュール管理を行う”“業務目標を立て、成果は自己評価する”“アピールする特技を持つ”“社内外に人的ネットワークを持つ”“生涯に亘って取り組める

	<A>組織順応型	自主発展型	<C>実力勝負型	<D>独立型
達成度	④組織内で受身的になっているため、達成感が得られにくい。	③企業内目標・個人的目標の両方から達成感が得られる。	②目標が明確なため、達成感が得られる。	①評価が直接、自分に返ってくるため達成感がより得られる。
能力向上	②計画的支援が得られるため能力向上しやすい環境である。	①社内・外部両方を活用して能力向上を図れる。	③ある程度の先行投資・自己投資が必要	④能力向上した段階。そこから先自己投資が必要
余暇の利用度	④職場環境に左右されるためなかなか難しい。	③ある程度の自由がきく。マイペース型である。	②能力がともなうが、ある程度自分で計画することができる。	①自分で計画を立てることができる。
評価・処遇	④評価が集団的に行われる。階級が多い。	③自己評価・組織内の評価が一致しにくい。	①契約的な性格が強いため評価指標が明確である。	②不特定多数の相手から評価を得られる。
環境・風土	④強制的・保守的・平均的な風土作り。	③自分で作る世界と与えられる世界と2つの環境がある。	②条件交渉ができる	①環境・風土の改善が自分なりにしやすい。
感動・その他	④集団の一部としての立場なので感動はなかなか得られにくい。	③自分の満足度と企業からの評価と両方から感動が得られる。	②目標が明確なため、その達成により感動が得られる。	①評価が直接的なため感動が得られやすい。

出所：仕事を豊かにする研究会、1995

図表05 人のタイプと仕事の充実感

ライフワークを探す”“長期的な観点で自分の夢を企画書に纏める”“常に問題意識をもち、前向きに取り組む”“勤務時間の一部を改善活動や戦略立案の時間に当てる”であった。

企業が従業員の仕事充実感向上のためにとるべき施策は、「経営トップの基本姿勢」として“長所を伸ばせるシステムづくり”“男女の性差別をしない”“個人の能力を会社がPRする機会をつくる”“会社にどのようなタイプの人間が必要なのか明確なビジョンをもつ”、「経営者の課題」は“トップ自らが強力なリーダーシップを発揮する”“末端までの士気を高めるため経営内容をガラス張りにする”“社員の自主性を高めるため権限委譲を促進する”、「選択の自由度」としては“職場選択のメニューを広げる”“自己の適正発見の場を与える”“採用制度を多様化する”“人のタイプ別に契約条件を整備する”、「評価システム」では“公正な評価を行う（給料、昇進、待遇、適材適所等）”“マイナスでなくプラス評価基準の人事制度を整備する”“人のタイプ別にきめ細かな評価基準を設定する”“部下が上司を評価するシステムをつくる”“社員の貢献度をポイント制で評価する”、「能力開発システム」としては“社員の個性、才能を引き出す教育システムを開発（年次別・階層別研修の見直し）する”“教育、研修の受講選択権を社員に持たせる”“個人の能力開発への資金援助を積極的に行う”であった。

IV 自律的キャリア形成のキーワード

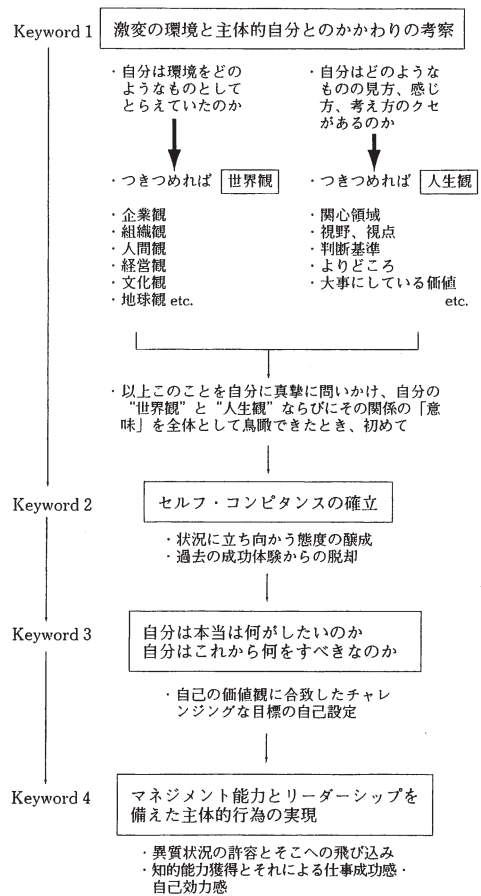
——主体的行為による「仕事の人格化」——

キャリア形成は、「仕事は劇であり、自分はその演技者である。定義された役（責務）がなければ、仕事は単に仕事のための仕事となり報われないものになってしまう」（注09）という、与えられた役割期待を果たす具体的施策のことである。これは筆者が提唱する「主体的行為による仕事の人格化」の確立である。主体的行為者（図表06）とは、自分のなすべきことを知っている人である。主体的行為の実現にいたる努力は、変化を常態とする環境と主体的自分との係わり合いを考察し、自分としての世界観・人生観を確立し、自分は本当に何をしたいのか、自分はこれから何をすべきなのか、といった“自分の価値観に合致したチャレンジングな目標の自己設定”ができなければならない。

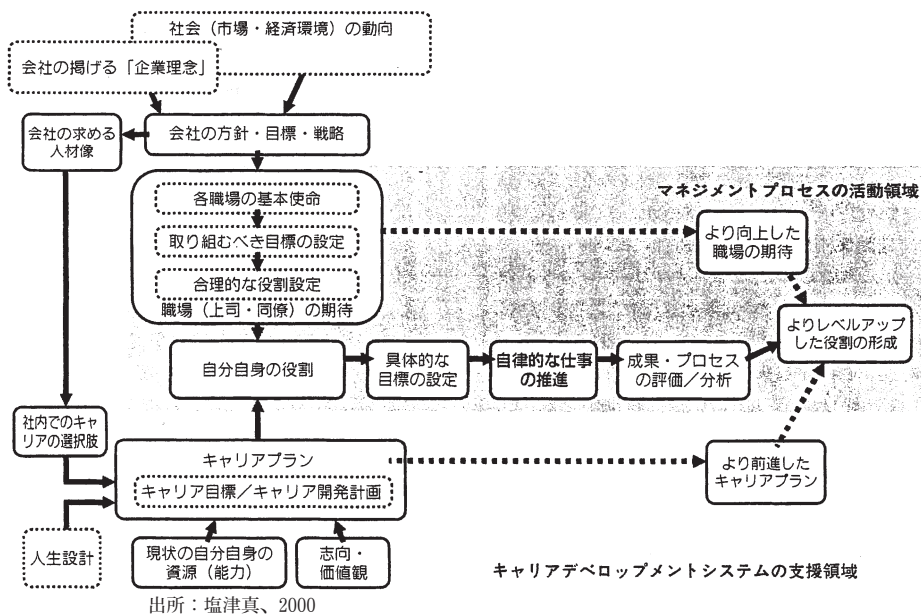
主体的行為者になるためには、個人が所属組織（企業）の事業ビジョンを的確にとらえた上で自ら果たしたいと考えている役割をTPOを踏まえて正しく認識し、組織課題の中から自分のチャレンジ目標を汲み上げていくことが大切となる。それは、企業の期待と個人の意識を明確に共有する機会を持ち、双方向でやりとりをしながら決定していくプロセスを現場中心ですすめていくことにほかならない。企業は個人に対して、“将来に向けての個人の見通しをつけさせるモチベーション”“常に企業経営の実態に合わせた自分の役割期待の変化への対応を取らせる意識付け”が必要になる。さらに進めて、個人は会社が要求する能力の不完全性や陳腐化の加速性を考えて、自らの人的資本の分散投資的なリスクヘッジの観点から一面的な役割期待をうけたキャリアだけではない、自分の多面的なキャリア形成（他社でも通用するエンプロイヤビリティ＝市場価値）が必要である（図表07）。

市場価値の自覚の第1歩は社内市場の中の役割期待に呼応したキャリアをもつ社内市場価値であり、その高い人は、社外市場価値を高めるのが容易である。360度評価、コンピテンシーアセスメント等、情報の公開や上司とのコミュニケーションのしくみをつくり、役割期待に照らした自分の能力の棚卸をすることである。要するに、自分の能力の棚卸とは「自己評価（自分はこう思っている）」とは違い、「自分の実績（これができる、これはできない）」を判断していくことである。

「働く」という問いに対して、“生活費を得る手段”“時間の切り売り”“自分の能力の対価が給料”という回答でなく、“仕事を通して夢やロマンを実現させる「知的な刺激と興奮」をもたらすプロセス」といった回答が望まれる。仕事は義務として行うよりも、良い意味での“のめり込み（inclination）”があり、興



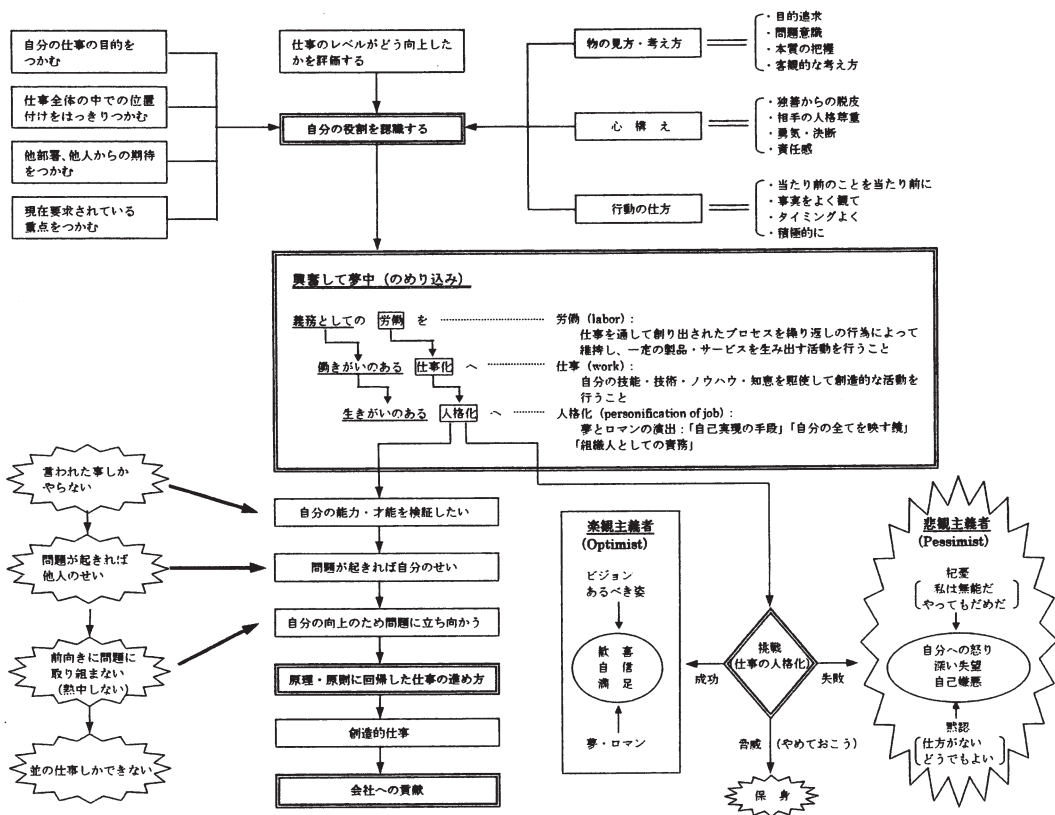
図表06 主体的行為者



図表07 自律的な仕事の仕方を推進する全体構造

奮して夢中になって、我を忘れて没頭する状態が生起できれば時間の経過が苦にならず、あっという間に仕事が終わったと感じる。物理的時間は時計の時間で誰に対しても同じであるが、伸びたり縮んだりする生活時間は心理的・生理的時間のコンテキストであり、個人個人で違うものである。それは個人が生きている人生のステージから生まれる時間感覚である。仕事に心が燃えるかどうかは、仕事の種類や内容、本人の性格や能力のレベル、どの段階のキャリア・ステージにいるのかによっても異なってくるというものの、基本的には可能な限りの最高なレベルの自分を追い求める本人自身の努力(意欲)と工夫の如何である。能力の差は小さいが、努力の差は大きい。ある仕事に取り組んだら、中途半端でやめず、とことん喰らいつく。たとえ失敗に終わったとしても、その努力が本物であったならば、それに費やした努力は時間の浪費でなく、自分の能力向上の時間である。失敗を繰り返すことがあったとしても、それらによって、理論や技術やノウハウが蓄積され、また、人間の魅力の幅が広がってくる。最高の自分を仕事の中で見つけ出すことが“仕事の人格化”である。

仕事の人格化は仕事を“自己実現の手段”“自分のすべてを映す鏡”“組織人としての責務”と考えることから生まれてくる。自己実現の手段とは、仕事を「自分のやりたいことを十分にやり、こうありたいと思う自分の姿(将来像)を実現する」ことである。そのためには、与えられた状況の中で、可能な限り最大限の能力を発揮し続けること、言い換えれば、「能力の幅と深さを広げ、掘り下げる努力をすること、困難な課題に挑戦する」ということを意味する。自分のすべてを映す鏡は、「仕事の成果の中に自分の意思・意欲の強さや仕事に対する誠実さ、粘り強さ(性格や育ち)ならびに仕事に関する知識、実務能力キャリアが反映されている」ということであり、いかなる条件下にあっても、肯定的、積極的な態度で仕事を遂行し、何がなんでもやり抜く精神のタフネスさと粘り強さで、不可能を可能にする“その人ならではの仕事の仕方”で一定の成果を上げているイメージである。未経験な仕事に直面したとき、過去の経験からいってできそうもないとか、やめておいたほうが無難であるとか、できない理由ややらない理由をいろいろ考える人は仕事に自分を反映することなどありえない。



図表08 仕事の人格化

“できる、やってみる、あきらめない”の精神で、高い目標や困難な仕事に取り組み、それを能力発揮のチャンスとすることが、仕事は自分のすべてを映す鏡の意味である。組織人としての責務は、「仕事に直接かかわりのあるデータ、情報、知識を有し、それらを統合し活用するための理論・ノウハウ・技術を身につけ、対人コミュニケーションや人間関係のスキルに裏づけられた人的ネットワーク(役割分担)を通じて仕事を遂行する過程から生まれてくる責任」である。「自分の役割を認識する」ことが「自主的な仕事の進め方」を促し、それが、「原理・原則に回帰した仕事の進め方」となり「創造的な仕事」を通じて「会社への貢献」を達成することに連結する(図表08)。

この3つのことから「仕事はお金を貰って勉強する機会」「仕事の出来ばえが自分自身を表現している」ということになり、これが“仕事の人格化”(Personification of the job)の考え方である(注10)。

◎ おわりに—人事諸制度のリセット—

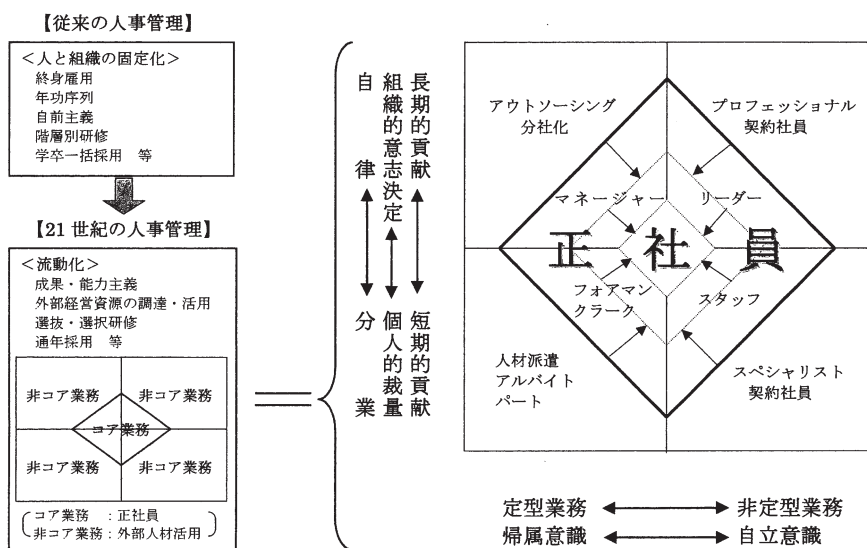
今までの人事制度は、企業の成長を信じ、組織目標の達成に個人を埋没させて努力すれば今日より明日はもっとよくなるという年功的処遇の考え方に基づいていた。しかし、自律的キャリア形成が、企業と個人との関係を新たなものにし、自己の客観化と冷静な自覚のうえに成り立つのであれば、

それを支える人事制度は今までのそれを逆にセットしたものになるであろう。

人事を革新するためには、制度の改革だけでなく、人事パラダイムの転換が必要であり、そのパラダイムは「画一からの脱却（仕事の人格化）」である。その方向は次の2点に集約できる。

その第1は「画一をベースとした組織能力から多様性をベースとした個人能力へのシフト」、第2は「従属関係を強要する企業主導の組織論理（社内秩序管理型人事）からパートナーシップを重視する個人主体の個人論理（職務・人材に応じた選択性と自己責任のモチベート型人事）へのシフト」である。具体的には「企業・社員相互型から雇用流動型（図表09）へのシフト」である。これは“企業主導でない自己責任の研鑽”“階層別・年次別研修でないコア人材の選抜研修”“人間関係重視型でなく契約を重視したキャリア開発”への人事施策である。

確実性の時代の企業活動は、いわば競技大会におけるチーム単位の試合のようなものであった。チーム全体の中での一部分を担う選手（個人）は、監督（組織トップ）から与えられた動作、指示（目標）を、一糸乱れぬ統制のとれた運動（業務遂行）によって実行したのである。そこには、躓く石や穴、泥濘はなく、過酷な雨風もなく、リーダーの詳細な指示通りに動いていれば、最高の成果が得られたのである。しかし、今日はまさに不確実性の時代であり、企業を取りまく環境は激しく、しかもとまることなく刻々と変化している。チームは体育館から荒々しい野外の石や穴やぬかるみが数多くある場所に放り出された。そこでは周囲の状況は刻々と変化し、リーダーの指示とは異なる事態が、突然目の前に現れ、その結果、穴に足をとられている参加者もいれば、早く進み過ぎて立ち止まっている者もあり、将来、どのような展開になるのかは誰も分からないような競争状態である。このような状況下における人事制度のパラダイムシフトは「様々な価値観や異質・激変の経営環境にオールラウンドに対応できる多様性の認識・許容」から始まる。多様性の認識・許容は、企業と社員の関係を、ピラミッド型組織の縦関係（上下関係・主従関係）から水平型組織の横関係（パートナーシップ）へ、さらに進んでネットワーク協働関係へと転換させていくことといえる。これは革新型目標管理（MBI：注04参照）に適した自律・自己責任の関係のオーケストラ型組織（注11）となるであろうし、複



図表09 企業・社員相互依存型から雇用流動型へのシフト

雑多主体システム（ポリエージェントシステム）〔高木、1995〕でもあり、フォード、米国陸軍などが組織革新を研究・実践し始めているネットワーク組織（逆ピラミッド組織）〔NHK、2002〕の協働関係への転換にほかならない。（2003年4月16日脱稿）

注01：ダイバーシティ・コンピテンシーとは「組織目的に向けて全てのメンバーが協働する方法と実践、企業文化を再構築する組織変革の能力」と定義される。近年の雇用形態や就業形態の多様化によりダイバーシティの範囲が拡大し、その認識なしには経営管理ができないという多様性のマネジメントが重要な経営課題となってきた。

注02：人は職業生活の中で、様々な夢や希望を自己実現のプロセスとして実現しようとする。その中には、高い地位や名声を得ること、独立して企業を起こすことなど、いわゆる野心や大望を抱くものもあれば、社会への貢献に寄与するといった使命感に燃える人もいる。もちろん、愚直に職務に忠実に専念して人並みの地位と報酬を得るといった現実的な目標を立てている人もいる。一方、雇用の面では、急速なグローバル化に伴い、流動性が高まってきている。またIT産業を始めとして、自ら起業（独立）することも一般化しつつある。さらに、デフレの深刻化のなかで新卒採用を大幅に抑制する代わりに、即戦力として中途採用を多用する企業も増加している。環境変化に雇用を敏速に伸縮対応するため、ストック型の正社員からフロー型の契約社員、派遣社員、パートタイマーなどへ切替える企業も増えている。今後、年功序列の崩壊、退職金や年金制度の改革など、条件に応じて勤め先を変えながらキャリアを形成するスタイルが広がると考えられる。モチベーション向上のためには個人毎の固有のメンタリティに則った職業観を許容することが必要である。

注03：一つのモデルとして、リクルートワークス研究所のX、Y、Zの3軸人材ポートフォリオがある。X軸は「創造」と「運用」で、働く人が企業戦略への達成に貢献するあり方には、新しいものやことを創造して貢献する場合もあるし、既存のシステムを丁寧に運営したり、商品を買ったりして貢献する場合があるとする軸である。Y軸は「組織成果責任」と「個人成果責任」で、働く人の戦略達成への貢献は、すべてが組織成果の最大化を目指すとはいえ、その評価がまず個人のアウトプット評価で行われる場合と、組織戦略達成への貢献が直接的に測られる場合があるとする軸である。Z軸は「無期契約」と「有期契約」で、企業の人件費コストの観点、個人の価値観、労働市場のあり方を考えると、正規従業員という雇用契約形態のみでは、働く個人からの貢献を効率的に引き出せるとは限らないので、期間に定めのない雇用契約の場合と、期間限定の雇用契約の場合があるとする軸である。この3軸の組み合わせによる人材ポートフォリオは①エグゼクティブ（「無期契約」×「創造」×「組織成果責任」）、②マネージャー（「無期契約」×「運用」×「組織成果責任」）、③スペシャリスト（「無期契約」×「創造」×「個人成果責任」）、④オペレーター（「無期契約」×「運用」×「個人成果責任」）、⑤アソシエイツ（「有期契約」×「創造」×「組織成果責任」）、⑥コントラクトマネージャー（「有期契約」×「運用」×「組織成果責任」）、⑦コントラクトスペシャリスト（「有期契約」×「創造」×「個人成果責任」）⑧テンポラリーオペレーター（「有期契約」×「運用」×「個人成果責任」）である。

注04：目標管理（MBO：Management by objectives）が日本に入ってきたのは1965年前後であるが、複雑で使い難いという声が管理者層から出され、MBO管理シートが机の引き出しに入れ放し

という状況が続き、頭の中に MBO 書類を模写して日々の仕事を進めていたといっても過言ではない。この期間の MBO の思考プロセスと実行過程において、事業の規模拡大と内容深化、それに呼応した社内組織の状況対応柔軟構造化と人材マネジメントの高度化が進み、MBO は「参画による経営 (MBP : Management by participation)」から、更に進んで「変革による経営 (MBI : Management by innovation)」へ変質することとなった。その中核を担ったのが、“MBO は上司と部下の面接に始まって面接に終わる”という目標面接制度である。これにより、上司と部下が持っている知識・スキルを出し合い、相互で目標を設定して業務を遂行し、成果を達成する「協働システム」の形成を目指した。

その代表的な事例がニコン社の目標面接制度である。当社の目標管理制度の狙いは①上司が部下に担当すべき職務を与える、②良好なコミュニケーションの下に各個人がチャレンジ精神を持って目標を達成する、③上司はその目標の実現に向けて指導し、部下はその職務を遂行する、④上司は職務遂行の結果を目標に照らして評価する、⑤評価結果を面接を通し、職務遂行の過程を含めて、各個人にフィードバックする、⑥より高い能力と成果の獲得を目指して次期の職務配分と目標設定がなされる、の6つである。当制度は“チャレンジ面接 (成績評価)”“ステップアップ面接 (能力評価)”“プロフィール面接 (自己申告)”の3つの面接制度から構成され、上司が部下に一方的に指示命令するという性格のものでなく、各職場・各個人の自律性を尊重し、上司と部下とのコミュニケーションをベースに (到達) 目標を設定、チャレンジ精神を醸成するとともに評価結果のフィードバックにより、評価の納得性を高め、一人一人の能力開発・育成に繋げていくものである。

各社が行っているこのような目標面接制度の機能を整理すると、1) 個性と創意の尊重：各個人の最適な育成・活用・評価・処遇、2) チャレンジ精神の醸成：目標設定を通して各個人が自己の役割を認識し、チャレンジ精神を具現化、3) 職場における自律主義：職場におけるコミュニケーションの拡大による職場の意思の統一、の3つになる。

注05：エンプロイアビリティは「市場性のある職業能力」であるが、社員を他社でも通用する人材として育成すべきかどうか、企業担当者間で議論が分れるところである。これを受けた日本経営者団体連盟教育特別委員会は、“当該企業の中で発揮され、継続的に雇用され得ることを可能にする能力”を加えた「雇用され得る職業能力」という広い概念を提唱している。

注06：自立と自律は同音であり、一般的には厳密に区別して使われていないが、その内容は明確に異なるものである。自立とは他者 (準拠集団) とは無関係に個としての独立性を保つことである。自律とは目的意識と責任感をもって他者との関係の中で個としての独自性を確立することである。日経連が提言 [日本経営者団体連盟教育特別委員会、1999] していることは、個人の視点からみると個の自律が人材要件のコアとなる考え方で、個の自律 (図表03) は、独り立ちできる自立を前提として「自分自身の自律 (多様な選択肢の中から自分で選択し意思決定したことに対する自己責任)」「他人との関係性における自律 (他人の価値観や意見あるいは異質性を認めたとうえで自己主張したことに対する自己責任)」「組織・社会との関係性における自律 (自己と社会や組織とのバランスをとりながら、その一員として成果・貢献を果たしていく自己責任)」の3つがあると考えられている。そして、企業と個人の間を「従来型 (企業と従業員の相互依存型)」「雇流動型 (従業員自立型)」「変化対応型 (従業員自律・企業支援型)」の3つに分類している。

注07：キャリアという言葉は、キャリア・デベロップメントに係わる使い方が一般的で、その研究に

は生涯発達心理学の枠組みを参考にするものが多い。例えば、シャイン (Schein, E. H.) はキャリアアンカーの提唱者であるが、キャリアダイナミクスという概念で、個人のキャリアは複雑に絡み合ういくつかの要因のダイナミクスによって決定されると提唱した。エリクソン (Erikson, E. H) は精神の変化の過程を個人の生涯に互って展望し、発達理論の過程にアイデンティティの概念を提示した。アイデンティティは心理学では“同一性”、社会学では“存在証明”、哲学では“主体性”と訳されているが、一般的には、「私は誰なのか」という問いに答えられることであるということ、個人の出生まで遡る過去から現在までの自分自身の精神的な一貫性を問うものから、他者との関係における自分の主張の確立を問うものまで多岐に解釈されている。端的な言い方をすれば、これらは生き方 (life career) を主題とするものであるが、近年のキャリア論は職業や仕事に係わらせたもの (work career) へと変化 (進化) させてきている。職業との関連では、スーパー (Super, D. E.) のキャリアステージ理論がある。彼は、若年層からミドルエイジ (40歳前後) にいたる時期に、キャリア形成に係わる成功感を繰返し経験すれば更なる成長の可能性が約束されるが、その逆は責任とリスクを回避する保守的な防衛意識に苛まされると指摘した。ミドルエイジでは、近代精神医学の巨人であるといわれているユング (Young, R.) が人生という長い旅路を太陽の動きになぞって40歳を“人生の正午”と表現した。職業人生行路という文脈でいえば、ミドルエイジは転機 (移行期: transition) でもあるという認識である。トランジションについてはニコルソン (Nicholson, Nigel) のモデルが人口に膾炙されている。

注08: 研究会のメンバーは落合晴海、木津広美、竹田寿彦、戸田寸波子、中嶋和子、平野絵里子、細谷サヨ子、上野孝、河田トモ子の9名 (敬称略) である。

注09: The notion that employee turnover stems from hiring under-or overqualified candidates for jobs often obscures a more fundamental source of employee dissatisfaction and defection: casting mis-qualified people in roles ill-suited to their capabilities in the name of getting the best and the brightest. To get the best talent for the role being cast, casting should match individual skills to appropriate roles. To effectively stage its [drama= strategy] a company must have the right [cast=people] to implement that strategy. [Pine, B. Joseph & James H. Gilmore, 1999: 140]

注10: スターリン時代の強制収容所 (ラーゲル) に捕らわれている一人の男の一日の限界状況下の強制労働が、「いかに、それが仕事化し、人格化していくか」を理解できる事例として、ソルジェニーツェン『イワン・デニーソヴィチの一日』(木村浩訳、新潮文庫版、1962年11月) の中の文章の一部をここに掲載しておきたい。

——シューホフは昨晩から寒けとも節々の痛みともつかないが、なんとなく気分がすぐれず、囚人の起床の鐘が午前5時に鳴っても起きられず、その罰として着守室の床掃除を命ぜられた。……

『仕事というものは、一本の棒きれのようなもので、いつも両端がある。人さまのためにするときには——その内容が大切だが、馬鹿どものためにするときには——見てくれで十分だ。そうでもないことには、もうとうの昔に、みんなくたばってしまったにちがいない。これはわかりきったことだ。』

……まだ、日の出の時刻になっていない。暗闇の零下27度の酷寒の中を工場建設工場の現場へ、自動小銃をかまえた護送兵の監視つきで駆り出されていく。班長がシューホフとキルガスを呼んでいった。……

『(略) 屋から二階の壁にブロックをつむんだ。去年、第6班の連中が投げ出したところだ。が、今はそれよりさきに機械室をあたためなくちゃならん。何しろ、あそこには大きな窓があいてるからな。先ず、それをふさぐことが先決だ。(略) 先ずあたためんことには、犬みたいに凍えちゃうからな。分ったな?』

……二人は、屋根ぶき用の厚紙を看守の目を盗んで、苦勞して調達してきた。……

『あと2時間のうちに、暖房をなんとかできなければ、みんなのたれ死にするばかりだ。(略) シューホフは先ず手袋をはめた両手をポンポンと叩いてから、パイプをつなぎ、つなぎ目をとめていく。(略) そのうちに、邪念はすべて頭の中から消えてしまった。シューホフはもう何も想いださず、何も気にしなかった。今はただもう、煙突の曲がり目をうまくつなぎあわせ、煙のもらないようにと気を配るだけだった。』

……2階のブロック壁はやっと積みはじめた設階であった。……

『シューホフの目にはもう自分の担当している壁しかなかった。つまり、腰より少し高目に階段状に積まれた左隅から、キルガスの壁に接している右角までだ。彼は先ずセンカに水をかき落とす場枿を教えてやり、それから自分でも手斧の峯と刃の部分を使いわけながら、勢いよく氷かきにかかった。氷の破片は四方八方にとびちり、顔にもかかった。彼は考えごとを忘れて、無我夢中で働いた。いや、彼の頭と目はただもう、厚い氷層の下にかくれている、ブロックを二重に積まれた暖発電の正面外壁に集中されていた。まえにこの壁を積んだ石工がだれなのか知るよしもないが、とにかくやりに仕事ぶりだ。しかし、今やシューホフはそのやくざな壁を着々と直していった。さあ、この凹みは1段でおすのは無理だ。モルタルを厚目にしても3段はかかるだろう。なに、このくらい出張ったところは、2段もあればなんとかなるだろう。そして、シューホフの頭の中では、壁はもう2つに区切られていた——左隅からここまではおれの持ち場、ここから右へキルガスのここまではセンカの持ち場。きつと、あの隅っこのところでは、キルガスが見るにみかねてセンカに手をかしてくれるにちがいない。そうシューホフは考えた。キルガスにしたって、その方が楽になるというものだ。いや、2人が隅っこで手間取っているうちに、おれはこっちの壁を半分以上積めるだろう。まあ、おれたちはおくれをとることはあるまい。』

『ブロックはどれひとつをとっても、みんな形が変っている。縁のかけたもの、ゆがんだもの、いや、とびだしたものもある。だが、シューホフは一目でその特徴をのみこんで、そのブロックがどんな具合に寝たがっているか見抜いてしまう。いや、壁のどの部分がそのブロックを待ちこがれているかまで、見破ってしまう。』

……しかも驚いたことに、彼の作業班は一日働いた後、5段目のブロックを積み上げる仕事もう少して片づくことを知ると、他の班は作業を終えて工具を返しに行っているにも関わらず、その完成に向けて猛然と突進するのである。集合に遅れれば遅刻したものはチェックされ、営倉へ叩き込まれる決まりになっている。にもかかわらず、人員の点呼が始まっても彼らは働き続ける。ようやく5段目が積み上がって仕事の終わりがくる。……

『畜生、やっと終わったか!』とセンカが叫んだ。「さあ、いこう!」モッコをかつぐと、トラップをおりていった。しがし、シューホフは、たといま讓送兵に犬をけしかけられたとしても、ちょっとうしろへさがって、仕事の出来ばえを一目眺めずにはいられなかった。うむ、悪くない。今度は壁へ近づいて、右から左からと、壁の線をたしかめる。さあ、この片目が水準器だ! ぴったりだ! まだこの腕も老ぼれちゃいないな。』

注11: ピラミッド型組織はトップのパワー依存型に成らざるを得ない。トップに立った人間が死ぬほ

ど頑張ることが要件である。このことはトップの好みに合わせて、情報の取捨選択がなされるが、人間が論理的に物事を判断できる時間的余裕を保持できた時代に有効であった。ところで、オーケストラではメンバーは、自分、隣者、パート、そして全体の「音」のすべてを聞きながら自分の音を調整して、自律的に演奏を行うのであるが、コンダクターの指揮に従っている。この音を仕事に置き換えれば、オーケストラ型組織となり、経営トップはコンダクター、各部門はユニットあるいはパートとして位置づけられ、各社員はそれぞれのユニットリーダーまたはパートリーダーによってフレキシブルにマネジメントされる。[本山、1998]

参考文献

- Bernd H. Schmitt, 1999, *Experiential Marketing*, The Free Press
- Pine, B. Joseph & James H. Gilmore, 1999, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- NHK, 2003 「NHK スペシャル：変革の世紀（最終回）」10月放映
- アーサー・D・リトル社経営イノベーション・プラクティス、2000『キャリア競争力』東洋経済新報社
- グロービス・マネジメント・インスティテュート、2001『キャリアを考える技術・造る技術』東洋経済新報社
- 高木晴夫、1995『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版
- 桑名一典、1975『24時間の使い方』実務教育出版
- 仕事を豊かにする価値研究会、1995、『仕事を豊かにする価値研究報告書』鹿島道路
- 塩津真、2000「自律型社員とその開発プロセスを考える」『企業と人材』5月5日号
- 杉村芳美、1997『「良い仕事」の思想』中公新書
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会、1999『エンプロイヤビリティの確立を目指して』日本経営者団体連盟
- 三木佳光、1997『プロ・ビジネスマンの仕事術』あしざき書房／総合労働研究所
- 三木佳光、2000、「人材経営の戦略的視点」『文教大学国際学部紀要』第10巻第2号
- 三木佳光、2001「エクセレント・カンパニーの“革新志向メンタル状況”の一考察」『文教大学国際学部紀要』第12巻第1号
- 三木佳光、2002「今、何故、成果主義か」『文教大学国際学部紀要』第13巻第1号
- 向井三貴、1999「企業と個人の対等な関係に向けて」『企業と人材』10月20日号
- 本山雅英、1998「オーケストラ型組織デザインの提唱」『企業と人材』4月5日号
- 平野光俊、1999『キャリア・ドメイン』千倉書房