

グローバルな時代こそ 日本的な人事が強い会社を創る！

ヒューマンズコンサルティング 熊原 徹司

—— 日本的な人事というグローバル化に逆行しているように思えるが

グローバル化が進むからこそ、日本の良さを前面に押し出した人事制度を創るべきです。なんでもかんでも欧米に見習えというのでは、日本の素晴らしさを消してしまうことになります。社員の能力を細かく分類して、賃金や賞与などの処遇にわずかな差をつけたところで、やる気が出る人は少数です。ある研究機関の調査では、むしろ賃金格差をつけた方が、社員のやる気を阻害し、健康によくないという報告もあるぐらいです。バブル期以前に多くの日本企業が採用していたいわゆる能力主義は、高度経済成長時代には機能しましたが、現在の経営環境にはマッチしません。バブルが崩壊した直後に出てきた成果主義やコンピテンシーも多くの企業が取り入れましたが、弊害ばかりが目立ち、今ではほとんど語られることはありません。今流行りのダイバーシティとかタレントマネジメントも同じような運命をたどると思っています。経営者はそんな風潮に流されず、日本企業の原点に立ち返り、その良さである助け合いや支え合いの精神、自分のことよりもまず組織を大切

や戦略に沿ったものを創るべきというコンサルタントや評論家がありますが、そういう人たちは、理想論を掲げるだけで、実際に評価に携わったことがなく現場を知らないのです。そういう現場感覚のないコンサルタントの耳障りのよい意見を真に受けて、難しい制度を作ったために、運用に失敗した企業をこれまで何度も見えています。シンプルを極めれば、人事制度はどんな会社でも同じようになります。実際、A社で優秀な人は、B社にいても優秀であることが多い。つまり人事制度の評価軸がかわっても結局は同じなのです。ならば最初からオリジナルな人事制度を創る必要などなく、あるべき運用のルールを周知させ、そのための教育を徹底することが重要です。仕組みにこだわる必要は全く無いといっても過言ではありません。むしろ、きちんと運用しているかどうか、つまり管理職がメンバーのベクトルを合わせるミーティングをしているか、期の途中で部下の話に耳を傾けているか、部下の行動や成果をきちんと把握しているかどうか重要です。そういう意味では、管理職が本来のマネジメント業務をきちんとこなすことが求められます。ある面、管理職にとっては大変になりますが、それ

にすることが、自分自身の幸せにつながるという考え方を持つべきでしょう。

安心して働けることが一番

—— 日本的な人事制度とはどういうものか

簡単に言えば“ほぼ年功主義”です。ただし、年功の対象となるのは、全体の8割程度になります。ほとんどの社員は、皆同じように昇給や昇格をしていくという考え方です。年齢給、家族手当なども支給し、安心して働ける土壌を創ります。ただし管理職に登用することはなく、あくまでも一般社員として実務をこなす人たちをさします。そして残りの2割の社員から、会社を引っ張っていくリーダーや特に優れたプレーヤーを抜擢します。年齢性別に関係なく、人物本位、成果本位でかまいません。当然、一般社員よりも厚く処遇します。ただし、社員のだからなら納得できるような人物を選ぶことが重要です。極端に言えば、評価で処遇に差をつける対象となるのは、そういう人たちだけで十分です。つまり“ほぼ年功主義”であって、年功だけで誰でも管理職になれるというわけではありません。そしてもう一つ大切

があるべき姿です。だからこそ、管理職になれるのは、2割程度なのであり、処遇も厚くするのです。

—— 理解できるが労働市場が流動化せず日本は弱体化するのは

確かに衰退産業から成長産業への労働力の移動などは必要になってきますが、全ての企業にあてはまるということではないでしょう。なんでもかんでも流動化では本質を見失ってしまいます。まずは、前提条件をはっきりさせ、流動化すべき人材とすべきでない人材に分ける必要があります。流動化させるべきは、上位の2割の社員だけで十分です。こういう人たちは、いろいろな経験を積んだり、自ら起業したりするべきでしょう。ですが8割の人たちまで、流動化させる必要はありません。なぜなら同じ仕事を続けると専門スキルも磨かれます。同じ会社にいれば業務知識が身につく、経験や人のつながりも継続するので職種がかわっても機能します。環境に合わせて会社の業態が変化しても、その中で流動化できるように仕事を作るのが会社の役割です。同じ職場で長く働く方が本人にとっても居心地が良く幸せなのです。

なことは終身雇用です。終身雇用は、生涯生活の不安を抱えずに生きていける。そのために自分が勤めている会社を守るという愛社精神を培うことができます。本人の意思と健康、それから周りの仲間の同意があれば、いわゆる定年もなく働けるような会社が理想です。長く働くことができれば、人生設計も楽になり、企業にとって、賃金カーブを調整しやすくなるというメリットもあります。例えば結婚して子育てが終わる55歳までは緩やかに昇給しますが、それ以降は、賃金を下げて、全体でバランスをとることも可能になります。

社員を大切にすれば人は育つ

—— そんな考え方で大丈夫なのか

フルコミッションのような販売会社なら別ですが、製造業やサービス業など、私自身がクライアントで実際にこの仕組みを導入してうまくいっていますので、問題はないと認識しています。クライアントの採用担当者から「頑張ればリターンがあるが、そうでなければ少なくなる」という言い方よりも「わが社は普通の社員を大切にする。もちろん皆から認められれば管理職にもなれる」と伝えた

転職を支援する会社は、隣の芝は青いとばかりに宣伝しますが、実際、転職して幸せになるのは少数派です。その理由は転職の動機が本当の意味で前向きなものではなく、社内の人間関係とか将来への不安が理由だからです。社内の人間関係がよく、将来の不安がなければ転職する必要などないはずですが、流動化を叫んでいるのは、どちらかといえば上位2割に該当する人たちで、8割の社員の気持ちを理解しているとは思えません。むしろ、人材採用という無駄なコストを会社に強いているようなものです。採用したからには、最後まで社

員とその家族の幸せを願い、面倒を見るのが日本的な良さです。愛社精神が高い社員がいれば、いざというときに社員が会社を守ってくれます。長きに渡り事業を継続している優良企業は、このような愛社精神を高めるような運用をしていると思います。外資系企業のマネをするのではなく、伝統的な日本企業の良さから学ぶべきで、このような日本式のアプローチをグローバルに展開することが日本の企業が進むべき道だと考えます。モノづくりだけでなく、ヒトづくりにおいても日本はもっと自信を持つべきでしょう。

シンプルな仕組みが最も重要

—— 具体的な仕組みはどうするのか

とにかくわかりやすく、簡単にすることが大切です。組織のベクトルを合わせるためにそれぞれの目標をオープンにして、途中、社員がどのような状況にあるのかをしっかりと見てあげる。そして最後は、みんなで話し合っ誰が優秀だったのか、どうやればもっとスキルアップするかを話し合う。たったこれだけのことです。人事制度という会社の風土



ヒューマンズコンサルティング
くまはら たくし

1983年資生堂入社、SMBCコンサルティングを経て、2009年ヒューマンズコンサルティング株式会社代表取締役。SMBCコンサルティング時代はトップコンサルタントとして数年にわたり貢献利益NO1の実績を誇る。人材育成型のシンプル人事を提唱し、導入企業からの信頼も厚い。制度構築から運用支援、階層別研修、野外研修(歩行ラリー)、ビジネススキル研修まで幅広くこなす。
<http://www.humans-consulting.co.jp>