

2009潮流激変下の人事政策転換のポイント
－制度をどう変え、行動をどう切り換えるか－

株式会社現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

ここ数年の日本はようやく安定してきていた。その本質は、失われた10年という時期を越えて攻勢に転じた産業界が、特に東欧やアジアを含む新興国の成長にのって海外に向かって拡張期に入っていって、そこで企業としての収益をあげ、国民経済としては外需による成長を果してきたところにある。それが、非常にうまく回転し始めていた矢先に今回の急ブレーキである。

世界中で同じことが進行しつつある。グローバルな経済構造は、この不況のダメージの大きさの違い、それに対してとられる政策の違い、そして、その効果の格差や時差によって、国ごとに、あるいは経済圏ごとに新たな構造にシフトしていくことになるだろう。その意味で、企業はこの不況に対する経営の舵取りと同時に調整期に入っていくグローバル経済に対応して戦略の新しい組み立てが必要になっていく。

まさに正念場にある人事労務に携わる方々には、この構造調整、雇用調整に対する経営意思の確立に対してこれまでの安定期とは全然ちがう使命を担っての行動力が求められる。例えば、「成果主義」で大混乱になって業績が急落した会社をご存知と思う。

成果主義をどういう目的で進めるか、どう発展的に意味づけていくか、また、それにしたがえばどのような仕組みが望ましいか。それを進めていくとき、どのような問題を超えておかねばならないか等、事前にその基本についての戦略が必要である。

政策推進の過ちには2通りがあって、1つは政策それ自体がゆがんでいる場合であり、もう1つは、政策は正しくとも受け入れられない現実・現場を見誤っている場合である。前者の問題は政策立案者の力量にゆだねられるけれども、後者への対応を準備するのは教育の役割である。

人事政策は、いかにして時代や状況の先を見据えて先行的に手を打っていくかということが問われている。人事政策が企業競争力を支えているのである。その意味で、後手、後手にまわる人事政策は、本来、その役目を果たしていないといつてよい。

今、人事政策が指導性を発揮すべき事項は以下である。

1. 事業目標、業務目標を引き上げ、実行に移させる
2. 環境変動リスクと現場対応力
3. 業務新局面への対応

人事政策が対応すべき事項は、

1. 総体として若年層労働力不足、また、他国に人材を求める時代への展開。
2. 公正、差別排除、機会均等、情報開示、コンプライアンス、雇用延長、各種費用負担増、等。
3. 業務生産性のアップ、スピード経営の本質的実現。
4. 仕事を通じての成長主義、モチベーションアップ、ひとりひとりの主体性の強化ならびに自由性の維持。
5. チームワーク重視、集団秩序維持、情報共有・知識共有・目標共有の促進。

いずれについても当事者が想定する以上にスピード重視で実効あるものにすることが求められていると思う。

昨今、政治においても経営においても、トップマネジメントとしての基本的な見識や教養に属することが欠落していることの現実を目の当たりにすることが多いとお感じにならないか。

今日の一般としてだが、日本の産業界における人材育成は、業務人として一級品になり、それ

それぞれの企業の人間として一流になるように目指してきた。その結果、確かにその業務についての専門的な腕前については非常に高いレベルにある。また、その会社の中においては非常に高い力を発揮する。また、外に対しては、会社の代弁者的な立場で振舞ってくれる人材を生み出してきた。だが、今、たとえば、特に海外で仕事をしてみて、その限界が見えてきたことを多くの人たちが痛感するようになっている。

高度専門教育、才能を桁外れに伸ばすシステム、潜在力を掘り起こすシステムを高めるためには、企業内的な仕事の進め方を中心にした専門性と同時に、そのレベルを超える高度専門教育が要る。

この激変環境の中でも90年代の苦況をこえてきた大手企業には内部蓄積があって、何とか雇用だけは守りたいと必死に努めている。

会社が倒産すれば雇用はゼロ。だが、リストラをやって会社が存続できれば何割かの雇用は確保できる。それによって企業の社会的使命を果たすことができる。そのような覚悟で行われるリストラは堂々とやられてよいと思う。ただ、リストラのやり方にその社の思想はもっともよく現れる。そして、世間はそこをじっと見て、その社に信頼を寄せ、また、反感を抱く。当然、世間がそうならば、中にいる従業員においてはそれ以上である。社員との信頼関係を失わないリストラ。信頼関係を強めるきっかけとするようなリストラの進め方。

ただ、基本的にどの社の場合においても、私としてはこの2ヵ月が猶予期間であり、この2ヵ月が勝負期間だと思っている。状況は極端に厳しいだけにこの2ヵ月間にこそ、徹底して対策を練り上げることだ。

4ヵ年人事戦略推進プロジェクト提唱は、この世界的な経済問題の動向にどう適切に対応するかという観点から、そしてまた、3ヵ年単位とする経営計画よりも2ヵ年+2ヵ年の、4ヵ年単位を基軸とする計画推進の方がより実践的であるという私自身の体験によるものである。