

2019 年度経営計画へー

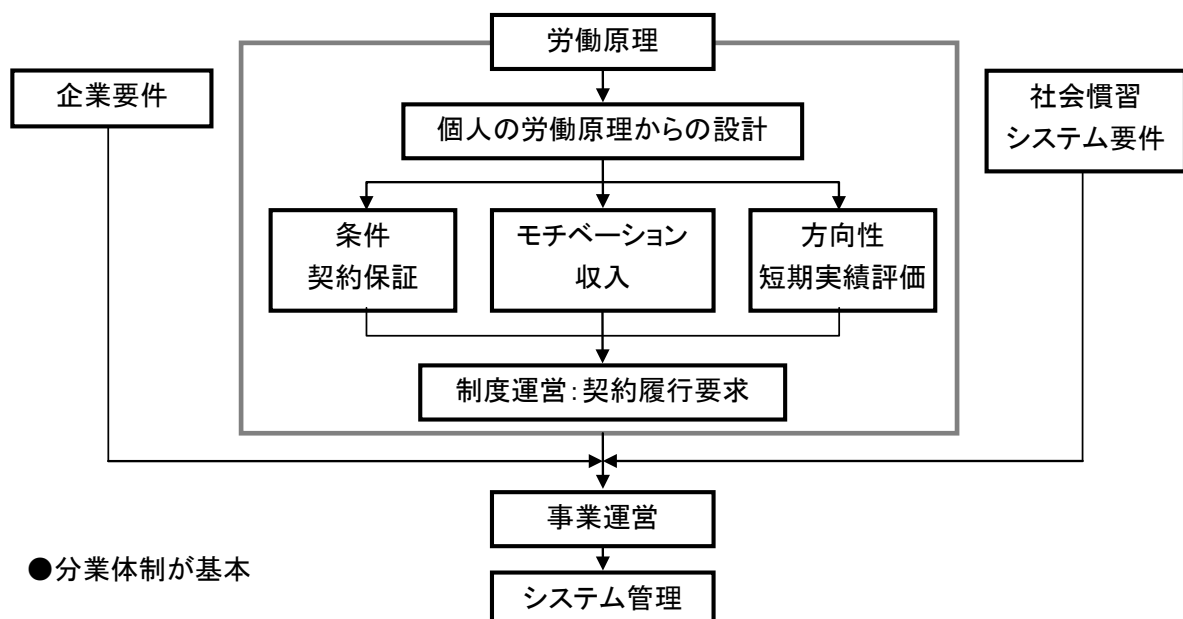
経営の未来を創る人材をつくろう

㈱現代経営技術研究所 所長 大槻裕志

少し日本の労働の原理について考えてみたいと思います。

そのためのわかりやすい比較対象となるのがアメリカの労働モデルです。

労働モデル1 米国型



●分業体制が基本

もちろん、類型化したものです。一つのプロトタイプですが、個人の労働原理からの設計を基本としています。まず、職務契約保証が会社と個人の間に結ばれます。その象徴がジョブディスクリプションです。モチベーションは、収入で、方向性としては短期実績評価です。短期しか見ない評価、視野が狭い評価ということを言っているわけではありませんし、アメリカの経営者が短期業績しか見ていないという批判ではありません。その人に対する評価は、その時、その時でやって、個人の実績の対価である収入も、その時その時にちゃんと決済していく社会だということが背景にあります。会社の方も個人の方も契約履行を求めます。社員はジョブディスクリプションで約束した内容を見事にやったのだから給料を上げて欲しいと願うし、会社もジョブディスクリプションをもとに社員の職務の遂行を査定します。全体としてはシステム管理で分業体制が基本です。

米国企業の成果評価傾向ですが、アメリカの企業は事業成果を要素還元します。この成果は、どんな要因で上がったのか。そして、それにこの人はどれだけ寄与したのか。これを明確にします。

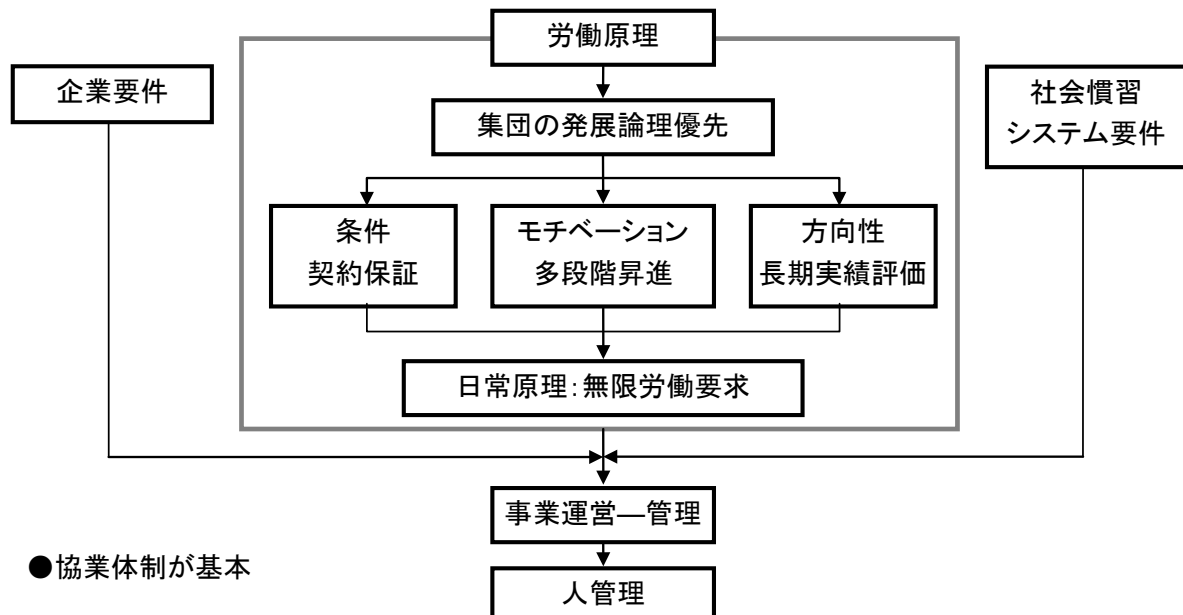
本来グループでやった成果というのは、グループ全体のものとして捉える方が正確でしょう。構成メンバーの相互関係があったり、仕事がつながっていたりして、どこからどこまでが誰の貢献で、どこからどこまでが誰の貢献だというようなことは正確な意味では分からないはずです。

しかし、アメリカはこの事業成果は、こういう要因によるものであり、この要因に関しては、彼がプラスの

寄与をし、誰がマイナスの寄与をし、という形でちゃんと個人に成果を張り付けていきます。日本でもやっているのではないかといわれると、それはちょっと違うと思います。

では、日本はどうか。

労働モデル 2 日本型



●協業体制が基本

日本の企業はこのような労働原理で成立しています。会社が伸びていくというための発展論理を優先しています。悪いという批判ではありません。それで、条件ですが、先ほどのアメリカは職務契約保証だったのですが、日本の場合は、社員という身分契約保証です。アメリカの場合は職務契約ですから、例えば、事業を撤退するとなると、その事業のXという商品の営業をやっていた人には、その職務がなくなるわけですので、辞めてもらって良いのです。エコノミック・ターミネーションという言葉があります。この仕事の経済性は終焉を迎えたという意味内容です。職務を通じて契約しているのだから、職務がなくなった以上、会社を辞めてもらうことは自然なことです、このような解雇は社会的にも容認されています。残酷なリストラというよりは、仕方がないという見方になっています。

ところが日本の場合には、事業を撤退しても、会社に戻ってきて、彼には次はどんな仕事をしてもらおうかとなります。先月まで事業開発をしていた人が、いつの間にか総務部で働いていたりします。日本は、身分契約保証ですからそうすることが自然です。

モチベーションは多段階昇進、方向性としても長期実績評価です。長期実績評価というのは、長期的な視野に基づいて評価をしているという意味ではなくて、短期評価の長期にわたる蓄積型の体系だということです。日常原理は無限労働要求です。社員が会社のために自ら考え、必要なことは終わるまでやることを会社が求めますので労働は無限に広がります。手続きを踏んだシステム管理であるよりは、人を直接管理する傾向が強いと言えます。

日本の場合は事業成果をどのように評価するか。まず、包括的に評価します。そして集団としてのPDCAはきちんと廻そうとします。ただ、それを個人にブレイクダウンする時に、事業成果を要素還元して個人に張り付ける作業を明確に行うことはありません。個人の目標達成度というかたちでの評価を個人に張り付けていきます。この事業成果を得るために爆発的な活躍をした人も、自分の目標との対比で評価されるだけだということです。例えば、その人一人の力で勝ち得た成果であったとしても、全員が個人目標

達成度で評価されますから大した差はつかないということになります。必ずしも会社における昇格とか報酬だけが人生の目的ではないのですが、拔群の活躍をする人たちが平均化された評価に落ち着いていくというのは、日本企業の評価手法とその背後にある労働原理の帰結です。これは日本の人事に絶えず付きまとう問題だろうと思います。そのことを十分に分かった上で、次の展開を考えていくと良いのではないかと思います。