

# 実績・能力評価主義の陥穽

住田 潮

多くの日本企業が労使協調路線に基礎を置く年功序列型終身雇用体系を離れ、実績・能力評価制度の導入に踏み切っている。本稿では、人材育成・人事管理の新制度創出に際して理解しておくべき「評価すること・されること」の本質的な構造を明らかにした上で、アメリカ・日本の社会システムの比較検討を基礎に、日本企業における人材育成・人事管理の課題について考察を深め、主要な問題点を明らかにする。また、人事評価制度は社会システム全体と補完的な関係にあり、これを無視することは得策ではないことを踏まえた上で、新制度創出に向けた具体的提案を行う。

キーワード：直接金融，間接金融，人材育成，人事管理，新制度創出

## 1. はじめに一評価すること・されること一

本稿の目的は、アメリカ・日本の社会システムの比較検討を基礎に、日本企業における人材育成・人事管理の課題について考察を深め、主要な問題点を明らかにすることにある。本論に入る前に、「評価すること」や「評価される」ことの本質的な構造に関する以下の四つの点について触れておきたい。

- (1) 評価を巡って、する側とされる側に齟齬が生じることを避けることはできない
  - (2) 評価の判断を下す行為には、常に権力行使の側面が隠されている
  - (3) 人は誰でも、与えられた評価制度の下で最大の評価を得るべく行動する
  - (4) 評価制度は、社会システム全体と補完的である
- まず、最初の問題について考えてみよう。これまでの人生を振り返ってみると、「他者を評価する」あるいは「他者に評価される」という経験には、いつも何かしらの悲哀感が付きまとっているように思われる。遙か昔の小学生時代、先生から通知表を受け取り、ちらっと目を走らせて、ああやっぱりとがっかりする。試験に失敗して、実力のなさを思い知らされる。友人が自分についてとんでもない誤解をしていることを知り、愕然とする。上司の評価に納得のできない思いを抱く。恋人から、ある日、突然、嫌われたりもする。偶に褒められることがあっても、どこかで胡散臭いと感じている自分に気付く。教鞭を執り始めて20年を

越すから、評価する側の経験も否応なく積み重ねて来た。学生の試験を採点したり、成績を評価したりすることは日常的に行っているし、また採用候補者の評価や同僚・後輩の業績・昇進評価も、どこかで「権力の匂い」を感じて嫌だなあと思いつつ、厳しい意見を述べたりもしてきた。落ち着いて考えて見ると、生きることとは他者に評価されまた他者を評価することの連なりであり、そのつど、傷ついたり、居心地の悪さを抱えつつも喜んだりして生きてきたように思える。

この評価にまつわるある種の疎外感とは、交換価値と使用価値という価値の二重構造に隠された深い溝から発生するという点で本質的である。交換価値とは、モノやサービスに対する総体的な需要と供給の関係に基づき、市場によって価格として決定される価値である。使用価値とは、モノを使用したりサービスを享受したりする主体が個別に判断する価値である。おじいさんの形見の時計の市場価格が1万円であったとしても、当人は費用を厭わず失くしたその時計を見つけ出したいと思うかも知れない。逆に、市場価格が100万円であったとしても、ある人にとっては全く意味のないものである場合もある。ミクロ経済学では、取り扱いの難しい使用価値を効用に関する公理系に封じ込め、市場に現出する消費行動の結果のみに立脚して経済現象を解明するという立場を採る。したがって、交換価値を中心に、あらゆる財の間での代替性を前提として体系が組み立てられることになる。この方法は、市場メカニズムを通して経済システムを把握するには有効であるかもしれないが、個人が抱える交換価値と使用価値の落差が消え去るわけではない。

評価をする際には、人はいつでも交換価値の視点から対象を見据えている。言い換えると、評価対象者を

すみとうしお

筑波大学 システム情報工学研究科  
〒305-8573 つくば市天王台1-1-1

含むある人間母集団を措定した上で初めて評価は可能となる。評価対象者の能力は、その人間母集団の中で相対的にどのような位置を占めるのか。その人を失った場合に、自分あるいは組織はどの程度の痛手を被り、どのような形で代替が可能であるのか。意識すると否とにかかわらず、多くの場合、評価することの裏側には、失った場合に代替可能となる対象との比較検討が隠されている。比較検討に際しては、数値化されるか否かを問わず、必ず限定的かつ有限な基準尺度を想定しており、その意味で評価は常に部分的かつ射影的である。一方、評価される側は、唯一無二の自己の身体的存在を中心に据えて評価を受け入れており、その妥当性を判断するに際し、自らの労働や時間に対する使用価値に基礎を置く。したがって、評価を巡って、する側とされる側に齟齬が生じることを避けることはできない。評価を制度化し組織を円滑かつ効率的に機能させるためには、この落差を前提として深く考える必要がある。評価が常に部分的かつ射影的であることを認識した上で、評価制度の思想的根拠（すなわち、それによって何を達成したいのか、達成されたか否かは何によって測られるのか）に関し、評価する側とされる側があらゆる機会を通して共通理解を醸成する必要がある。

評価の制度化に際して考えるべき第二の課題は、「評価の判断を下す行為には、常に権力行使の側面が隠されている」という事実にある。特定の人間母集団の中で評価対象者を捉え、交換価値を基礎に比較検討し、評価の判断を下すためには、評価者の視線が俯瞰的な高さを持つ必要がある。そうとは意識せずとも、「神の視線」に近づくことになる。神のような全能性を持たないにもかかわらず、神の視線に近い場所から判断を下すことは、権力の本質に深く繋がっている。良き評価者は、この事実常に自覚的であろうとする。自らを棚上げして評価することを避けるため、可能な限りの想像力を働かせて評価対象者の立場に自己を据え、与える評価に対置させて自分はどうなのか、何をなせるのかと問う。しかし、すべての評価者が良心的であるわけではない。評価の制度化に際しては、起こり得る恣意的な評価権限の濫用に対する備えを確固としたものにする必要がある。

日本の生産現場においては、作業標準、技術標準等、様々な標準を厳格に遵守して品質を保証する一方、現場で働く人間が不都合を感じれば、QCサークル活動を通して自由に議論し、改善へ向けた仮説を実験によ

って検証し、最終的には標準そのものを変えていくという組織的学習能力を確立している。そこではチームワークが重視され、個人的な貢献が個別的に顕彰されることはまれである。改善を実現した人々がその現場を離れても、成果が組織に定着するような貢献のみが評価される。一方、モノやサービスを顧客に提供し売り上げを実現する営業活動においては、営業担当者間で数値目標に基づく激しい競争が展開され、情報やノウハウの共有化は生産現場に比較して格段に難しい。この事実は、評価制度に関して留意すべき第三の課題を示唆する。すなわち、「人は誰でも与えられた評価制度の下で最大の評価を得るべく行動する」のであり、その結果に対して評価する側が責任を持てるような制度化を実現することが重要となる。評価制度は組織メンバーの行動を深いところで規定してしまう「怖さ」を持っており、評価制度の変化に伴う行動の変化を完全に予測することは不可能であることを十分に認識し、柔軟な対応を可能とするような制度的工夫を忘れないことが重要である。

最後に、評価制度は社会システム全体と補完的であることに注意を促しておこう。教育の本質は、教育の受け手が社会に出た際に、より多くの選択肢を持ち、自らが望む方向でより豊かな人生を選び取れるよう準備することにある。したがって、歴史・文化・宗教的側面をも含めて、ある社会システムにおいて一般的に好ましいと思われる人物像は、その社会システムにおける教育を本質的に規定する。言い換えると、組織は、需要側の立場で選別・雇用することを通して好ましい人物像を提示し、教育システムの輩出する人材が活躍することによって組織的競争力を得る。同時に、社会システムそのものも、好ましいと思われる人材が活躍しやすいような形へと変容し進化する。この相互作用によって、組織内部の評価制度は、社会システムの本質と完全に独立ではあり得ない。日本型あるいはアメリカ型の評価制度は、それぞれが独自の歴史・文化的背景を持っているのであり、局所的な判断でアメリカ型の評価制度を接木することには大きな危険が伴う。アメリカの実績・能力評価主義の盲目的導入は、企業文化を基盤から破壊する可能性を秘めている。本論の一番の目的は、まさしくこの危険を構造的に明らかにし、その陥穽に嵌ることなく日本企業が創出すべき21世紀の評価制度の方向性を指し示すことにある。

## 2. アメリカ社会システムの本質と評価制度

金融システムの本質は、薄く散在する民間の遊休資本を集中化して産業資本に転化することにある。企業が資本市場を通して直接的に投資家から資金を調達するパイプを直接金融と呼び、消費者の預貯金を集積する銀行から融資の形で資金を得るパイプを間接金融と呼ぶ。アメリカと日本の高度資本主義の最も本質的な差異は、この金融システムの違いに見出される。

アメリカは、世代から世代へ様々な民族が移民として参入する歴史の中で、直接金融を基礎とする透明度の高い市場型社会システムを創り上げてきた。企業資本は、原則として株式や社債の発行を通して投資家から直接的に調達され、したがって、株主主導の企業経営が徹底している。株主利益は基本的には株価に集約されるため、短期的に株価の上昇を志向することが経営の最重要課題となる。注意すべきことは、アメリカでは社会システム全体が「企業の所有者は株主である」という前提で機能しているのであり、経営の最優先目標は株主利益の最大化にあるという原則は、経営者個人の資質に帰する問題ではないということである。こうしたオープン型社会システムの最大の強みは、誰もが参加し得る国際性を内包している点にある。世界中から人材・資本を吸収することでダイナミックな活力を生み出し、激烈な市場競争が必然的に消費者優先型の経済構造を創り上げてきた。

アメリカの市場型社会システムのもう一つの特徴は、市場の変化に対して株主利益最大化の観点から素早く柔軟に経営上の対応を採れるよう、可能な限り不変資本を可変資本化する経営を行ってきたことにある。固定資産あるいは固定費用は、資金が縛られるという意味で経営の自由度を減少させる。競争に打ち勝つためには市場の変化に機敏に対応することが重要であり、業績によって増減可能な変動資産あるいは変動費用への移行が図られてきた。雇用は基本的に短期型であり、業績が上昇しビジネスが拡大すれば増員し、逆に下降・縮小すればレイオフする。大規模設備投資も不要となれば即座に売却し、減価償却を終えることに固執しない。また、資材の調達から生産・配送、さらに人的資源の獲得・管理まで、それぞれの市場を見据えながら行動し、自社よりも効率的であれば外部企業に業務を委託するアウトソーシングが当然の選択肢として考慮される。こうした実践がサービス産業を加速的に

多様化させ、情報、流通、人材斡旋などの分野を既存の大手企業群とは独立的に成熟化させた。また、この伝統は、ベンチャー・ビジネスの強固な基盤を生成することに大きな役割を果たしてきた。

しかし、アメリカの直接金融に依拠する市場主義が、すべての問題を解決しているわけではない。主として、問題は二つある。一つの問題は、組織的学習能力の開発が制度的に妨げられることにある。全員参加型のQCサークル的な活動を通してコスト削減の方策が生み出されれば、貢献した人々がその成果によって不要となり解雇されてしまうということが市場主義の世界では起こり得る。そのような状況の下で、自らの解雇を促す活動に参加する人間はいない。また、ホワイト・カラー層にしても、他者に抜きん出る能力を有することこそが人材市場での競争力を決めるのであり、自己の成果を他人と共有し組織に定着させることは当人の市場価値を相対的に下げることになるため、真のチームワークは育ち難い。アメリカの産業史を見ると、家電でも半導体でも、企業の競争力が一握りの人材の貢献によって生み出される場合には常に強力な競争力を発揮するが、産業が成熟し大量生産技術が競争力の中核になると弱体化する特徴が顕著である。この問題は、制度に内在する本質的問題であり、21世紀のアメリカにその解決を迫ることになるであろう。

もう一つの問題は、人的資源をも完全に代替可能な要素とみなす市場型競争システムにおける中・下層階級の問題である。人材市場で競争力を持たないブルー・カラー層が自らを守る手段として組合を形成するため伝統的に組合が強固であり、労使協調が難しい経営環境は制度的本質に根差している。最近では、経済好調にもかかわらず組合は弱体化し、国民の上から5分の1の富裕層の年収が増加する一方、それ以外の層の年収は減少する傾向が続いている。こうした貧富の差の拡大は、医療制度、麻薬、ホームレス、銃等の社会問題に深く繋がっている。シカゴ学派は、自由主義市場経済を維持するための社会的費用であると言い切るが、本当にそうであろうか。強者にとっては素晴らしいが弱者にとっては極めて厳しい競争型社会システムは、世界からの人材・資本の流入によって支えられており、この構造は世界に経済格差が存在するからこそ可能なものである。50年、100年の射程で考えれば世界経済が均質化の方向へ進むのは確実であり、アメリカへの一極集中的な人材・資本の流入が止まった際に、なお市場での優勝劣敗によって社会的な資源配分を決

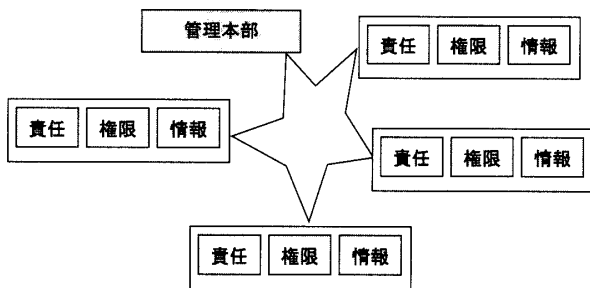


図1 アメリカ社会における組織管理の本質

定する競争型社会システムを安定的に維持し得るのか否かは、問うに値する問題と思われる。

上述した特徴を持つアメリカ社会システムは、それに適合した組織管理の基盤を醸成してきた。その本質を簡潔にまとめると、図1に示すように、(1) プロフェッショナルによる分業体制の確立、(2) 分業間のインターフェイスのスムーズ化、(3) マネジメントによる有機的な統合化、という3点を挙げることができる。事業の好転・悪化の波に応じて人材を市場に放出したり調達したりする環境においては人の出入りは激しく、組織効率が属人的要素に左右されるような組織運営は避ける必要がある。したがって、責任・権限・情報管理の構造が明示的に示される形で部署ごとに分業体制を組み、誰がリーダーになっても誰が部下になっても基本的にその部署の効率がある範囲に収まるような組織運営を行うことになる。その上で、組織全体の目的を達成するために、分業間のインタフェイスをスムーズにし、有機的な統合を図ることがマネジメントの重要な機能となる。

以上の特徴を持つアメリカ競争社会においては、より高い地位とより高い収入を目指す競争は組織内部に留まることなく、市場を介在させて開かれた形で展開する。したがって、評価の問題は、交換価値を機軸として本質的に単純なものとなる。ある組織にとってのある人間の価値とは、その人間の仕事を代替できる人材の市場価値によって決まる。例えば、アメリカ企業で昇給を勝ち取る最短の道は、他企業から高額オファーを獲得することである。企業がその人の仕事振りを認め必要不可欠な人材と判断すれば、代替費用の推定値を上限として、より魅力的なカウンタ・オファーを提示する。そうでない場合は、どうぞお辞め下さいということになる。アメリカ企業の人事部は、日本企業のそれに比べて小規模であることが多いが、それは人事部の主要機能が人材サービス企業を通して市場にアクセスすることにあり、内部で人材育成・開発に力を

割く必要がないという理由による。もちろん、直属上司の判断を機軸に内部評価は行われるが、解雇に際して発生するかもしれない訴訟対策として資料を固めて置く色彩が濃く、人材価値は市場における交換価値という基準が最終的な判断の拠り所である。

アメリカ社会における競争原理に基づく能力・実績評価主義に関して、いくつかの点で留意する必要がある。まず、第一に、そうした評価制度が社会システム全体に支えられているという点が挙げられる。市場を介在させる形で人事管理を行うためには、人材市場を円滑に機能させる成熟した人材サービス産業の存在が不可欠である。アメリカの人材サービス企業は、一般勤労者層から経営トップ人材まで、就職・転職希望者と企業の両面で、関連する情報蓄積の豊富さによって競争している。斡旋がうまくいった場合には、サービス料は雇用した企業から受領し、採用された個人からは徴収しないのが普通である。ニューヨークに住むのにも飽きたからカリフォルニアに行こうかと思えば、希望職種、希望年収、希望勤務地域等を人材サービス企業に登録する。実力さえあれば、2週間程度で転職することも可能である。また、アメリカの多くの大手企業では、人事管理において毎年10%入替原則を適用している。これは、毎年、内部評価で下位10%の人間を必ず解雇し、市場から代替人材を得ることで入れ替えるというものである。内部で競争原理をより厳しく機能させると同時に、市場でより良い代替人材を得れば、年々、人材の質が底上げされていくという考え方であるが、成熟した人材サービス産業の存在なくしては実現不可能である。

アメリカにおける競争的評価制度が社会システムと補完的であるという点に関しては、さらに、「評価は常に限定的であり人間存在そのものを全的に判断するものではない」という事実を受け入れる社会的規範の存在も重要である。市場競争における敗北はその人の全面的な否定を意味せず、異なる市場を選んで再び競争を挑んだり、力を付け直して再挑戦したりすることに社会的制裁が加えられる心配はない。法律的には、むしろ、そうした再挑戦の権利が守られている。厳しい競争原理は、こうした社会的柔軟性によって支えられている。

第二に留意すべき点は、そうした評価制度は常に微分的になるということである。過去の貢献を含む全体的な評価が行われることは少なく、現在、何ができるか、人材市場に出て転職する可能性はあるか、市場に

出た際の価値はどのくらいか、ということが評価の主軸になる。一般的に能力の高い若手は容易に転職可能であり、そうした人材を引き留めるために昇給も早い。一方、壮年ともなれば生活基盤が地域に密着した形で確立され、転職に伴う面倒も大きくなるから、黙っていれば過去の貢献が大きくても昇給は止まる。ノーベル賞クラスの実績を残せば別であるが、50歳代、60歳代の人々にとってはきついシステムである。

第三の重要な点は、「人は企業のためにではなく、自らの市場価値を高めるために働く」という事実が当然の前提となっていることである。企業の側から見ると、この前提が、前述した「プロの分業体制とその統合化による組織管理」を必然なものとしている。個人の側から見ると、知恵や工夫は共有されることなく、個人的資産として市場を通して組織から組織へ移動することになる。アメリカにおいてチームワークが十全に機能するのは、成果の取り分がメンバで分けても十分に大きい場合に限られる。前述したように、組織的学習能力が制度的に定着しない所以である。

本節を終える前に、人事管理・人材育成に関して1980年代を通してアメリカ企業が日本企業より学んだ点に付いて触れておく。それは、企業価値の導入による評価の2次元化である。かつては、実績・能力が高い者の評価を低くすることは難しい環境にあった。1990年代以降、独自の企業価値を明示的に導入し、たとえ実績・能力が高い者であっても、企業価値を共有できない者は去るべきであるという経営姿勢が明瞭になった。これは、有能な人材、特に優秀な技術陣の定着率を高め、「企業文化」を醸成することで結束力を強めることの重要性が認識されたためであろう。これに呼応して、かつてはビジネス・スクールに全面的に依拠してきた管理者層の人材育成も、自前の内部教育プログラムを実施するようになってきている。

### 3. 日本社会システムの本質と評価制度

日本は、間接金融を中軸に据え、興銀、開発銀行、長銀等を中心に、稀少資源を社会戦略的に傾斜配分することで、敗戦の灰燼の中から再生を図った。戦後から高度成長期へ、さらに二次にわたるオイル・ショック期を経て、この伝統は一般金融機関を含む形で受け継がれ、日本の企業経営者は、資本調達面で銀行融資を中心により多様な方途に恵まれた。この多様性は、1950年代後半からの労使協調路線の基礎を提供し、株主のみでなく社員や関連企業、ひいては社会を含む

広い視野の中で企業経営を行うことを可能とした。さらに、ジャスト・イン・タイムに象徴されるチームワーク中心の優れた経営方式をも生み出した。また、多くの中小企業が低コスト競争力から付加価値型技術競争力へと脱皮する時間的余裕を持てたことも、間接金融に負うところが大きい。

他方、こうした土壌は「何でも自前主義」を助長し、生産者主導型経済を強化し、サービス産業を既存の企業群の外部に独立的に育てることなく系列や多角経営の成熟化の中に取り込んだ。この縦割り型サービス・システムの並列は、個々のシステムがいかにも優れたものであっても、社会的には冗長的である。各社が自前の新幹線網や高速道路網を持つとすれば、誰でも、その社会的無駄を笑うに違いない。しかし、情報や流通の分野で日本はそれと同じことをしているのであり、最終的には高品質のサービスと引き換えに価格に転化され、内外価格差の一要因となっていることは否めない。金融、情報、人材、物流等のサービス産業を、独立した国際競争力を持つものへといかに素早く育て得るかという問題は、21世紀における日本の最重要課題である。また、生産者主導型経済が、安定株主、相互持ち株制度等、企業の現在価値を株価に正確に反映しない土壌を生み出し、直接金融の立場から見れば不透明な社会システムとなっていることも事実である。

21世紀における日本の課題を考えるに際し、直接金融あるいは間接金融に依拠する社会システムの違いを認識することは重要である。見てきたように、直接金融を中軸とするアメリカ社会がすべての面で優越しているということはない。一つの例として、「日本企業は情報開示が遅れている」という定説について考えてみよう。直接金融の世界では、投資家が企業の将来性をも含めた現在価値によって投資判断を下すわけであるから、現在価値を推定する情報公開がなされなければ、システムとして機能しない。また、投資家の判断に便宜を図る格付けサービス産業が確立されることにもなる。一方、間接金融においては銀行融資が主流を占めるから、情報開示の対象は銀行となる。融資を受けた企業の経営が悪化すれば、メインバンクから調査が入り、そこで情報は開示される。企業資金が調達され経済が発展するなどということは、情報開示なしにはあり得ない。日本企業は、間接金融に固有の形で情報開示を行ってきたのであり、その開示が直接金融の世界から見れば開示にも何にもなっていないという事実は、また、別の話である。日本が直接金融を経る

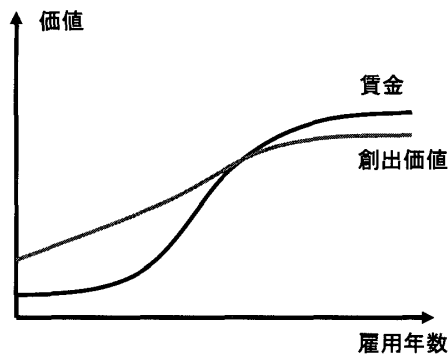


図2 年功序列型終身雇用体系の経済的基礎

資金の流量を増やすべきであるということに異論はないが、間接金融を経る流量との最適バランスを考えるべきであり、アメリカ的システムへ変身すること一辺倒の施策が誤りであることは言を待たない。

同じような視線で、労使協調路線に基礎を置く年功序列型終身雇用体系について考えてみよう。この体系が、企業にとっても個人にとっても経済的正当性を全く持たないとすれば、日本経済の戦後の繁栄はあり得なかったはずであり、どのような条件下であれば経済的正当性を見出せるのかと問うことから始めよう。この評価システムは、積分的なものである。図2において、賃金カーブの下側の面積が生涯賃金を表し、創出価値の下側の面積が生涯貢献価値となる。明らかに、後者のほうが前者よりも大きい。若手の間に給与以上の価値を創出し、定年間近になると給与分の貢献をすることは難しくなるが、総体として企業側にプラスとなるような仕組みとなっている。

こうした評価制度の特徴を挙げると、まず、安定した身分保障を前提に、組織目的を前面に出した知恵の創り方が可能となることがある。前述した組織的学習能力を蓄積するための基盤が、自然に形成される。また、長年にわたって企業文化を共有することによって初めて醸成される知恵というものは確かにある。さらに、企業活動の目的が、できるだけ多くの人々に生きる喜びを与える場を提供すると同時に、企業活動の成果そのものを通して社会貢献をなすという点にあるとすれば、そうした企業理念を実現するにふさわしい評価制度であるとも言えよう。一方、問題点としては、人事管理が属人的になり、固有名詞を省いた人材理念を忘れてしまうことが挙げられる。中・長期計画を支える人材を理念的な層として描くことはほとんど行われず、このプロジェクトのリーダーはX君だ、といった形でいきなり固有名詞を伴って人事管理が行われる。また、よく言われるように、個人の貢献がほとんど隠

れてしまうことにも問題は残る。

こうした評価制度は、経済が右肩上がりで35年から40年後にも企業が確実に存続しているという前提に立てば、有効な面も多々ある。しかし、国際競争とIT革命の荒波の中で不確定要素はますます大きくなり、企業にとっても個人にとっても企業の存続を前提にすることが難しくなっている。また、若者の価値観が多様化している側面も見逃せない。そして何より、国際競争を通して「不変資本を可変資本化する経営」という圧力は日本企業にも着実に浸透してきており、アウトソーシングの拡大や不経済的資産の売却といった傾向と相まって、年功序列型終身雇用体系は崩壊の道を辿っていると考えられる。

#### 4. 新たな人材育成・人事管理制度の創出を目指して

以上の議論を前提に考えると、実績・能力評価制度の導入は単なる組織内部の問題に留まらず、人材サービス産業の成熟化と転職に対する肯定的な社会規範の醸成といった社会システムとの補完関係を確立する方向で考えなければならないことが分かる。以下に、21世紀の人材育成・人事評価に関して筆者が巡らせてきた思いを簡単にスケッチしてみよう。鍵は0-1で考えるのではなく、パラメトリックな方策を案出することにある。

##### 4.1 変動稼働日型人事制度

「不変資本の可変資本化」という足枷から逃れることは難しく、従来のように社員全員に終身雇用を保証することが不可能であるとしても、アメリカ型の人事管理がその解であるとは限らない。例えば、変動稼働日型人事制度の導入を考えることができる。これは、社員を週に $n$ 日間働くグループ $G(n)$  ( $n=2, 3, 4, 5$ )に分割し、給与を現行の40%から100%へと比例させる。 $G(2)$ と $G(3)$ については、兼業禁止規定を外す。退職金その他の厚生関係に付いては、100%保障すべきものと比例的に保障するものとを区別するが、あくまでも正社員としての身分は保証する。業績の推移に応じてグループ間の移動を行うことによって、人件費の削減・労働力の強化を最小の痛みで実現できる。もちろん、次に述べるJob MapやSkill Mapによって、各グループに任せてよい仕事とそうでない仕事を峻別し、管理体制を整えることが必要となる。

##### 4.2 Job MapとSkill Map

すでに実現している企業もあるが、主要なポジショ

ンに関して、固有名詞抜きで、権限・責任・情報管理を明示する Job Map と、その仕事の遂行に必要な Skill Map を作成する。中・長期計画を実現するために必要となる人材構想を固有名詞抜きで明らかにし、それを Job Map と Skill Map に連動させる。

#### 4.3 Job Map・Skill Map の人材ソースへの連結

Job Map・Skill Map を人材ソースへ連結させることによって、多様なキャリア・パスを創出する。ある仕事は G(2)と G(3)に任せてもよい、この仕事は、中途採用によって人材を充てるが、この仕事は G(5)の生え抜きが行う、といった具合である。また、社内公募も一様に展開する必要はなく、限られたポジションに対する限られた対象に対して行うようにする。この連結マップが、各ポジションにおける管理原則の在り様を規定する。評価制度も社内的に一様である必要はなく、キャリア・パスを類型化して多様化することが望ましい。

#### 4.4 明示的な実績・能力評価制度の部分的導入

実績・能力評価制度の導入が企業文化の土台を破壊してしまうことを日本企業はよく知っており、運用面で曖昧な要素を並存させることが多いように見受けられる。結果として、実績・能力評価制度への移行がどのような変化をもたらすかを正確に把握できていないと思われる。元来、こうした制度は紙の上で考えて創っても良いものは生まれない。評価する側と評価される側が評価制度の基本思想に関して共通理解を育み、相互コミュニケーションを通して連続的に改善していく他に道はない。この問題を克服するためには、従来の 90%の年収を保障した上で、残りの 10%を社長室預かりとして集中化し、大胆な思想に基づく実績・能力評価制度を、評価する側・される側の双方に対して極めて明示的に行う資源とする。10%の痛みは多くの社員にとって許容範囲であり、様々な不平を吸収して改善を重ね、大方の満足が得られた段階で 10%から割合を増やしていくような方法を採用することが得策である。

#### 4.5 社内通貨制度の導入

実績・能力評価制度の導入によって、組織的学習能力を支える基盤が弱体化することは避けられない。競争による効率性の向上と組織的学習能力は必ずや相反する側面を持ち、両者をともに企業文化に取り込むためには、前述したアメリカの例とは異なる意味で、評価の 2次元化を図る必要がある。実績・能力評価で採用される尺度は記録に残る形を取ることが多く、年に

1, 2 度の評価を金銭的な報酬に結び付けることで実現可能である。しかし、組織的学習能力の涵養に対する貢献は、そのときその場ですくい上げていかないと上司も当事者も忘れてしまうことが多い。そこで、社内通貨制度を導入し、この社内通貨によって組織的学習能力の涵養に対する貢献を、そのつど認めていく。もちろん、年間を通して獲得した社内通貨を金銭的報酬に変換することは可能であるが、それよりもむしろ、有給休暇、社長との会食等、金銭を離れて報酬の形態を多様化するほうが好ましいかもしれない。

かつて(株)富士通 AMD (現在は SPANSION に社名変更)の元社長柳田公雄氏の知遇を得る機会に恵まれた。会津若松市に生産工場を持ち、フラッシュ・メモリの分野で世界のトップ企業の一つであるが、彼の経営理念を問うと、筆者の記憶が正しければ「明るく元気で楽しい職場の実現」という返答を得た。社員は、明るく元気に仕事に向かって欲しい、そしてその仕事を楽しいものにするのが経営者の勤めである、とも説明された。最初は小学校の週間目標みたいだなあと思ったが、よくよく考えてみると、企業経営の最終目標を射抜いた深い言葉であることに気付かされる。「明るく元気で楽しい職場」を実現するためには、企業は存続しなければならず、厳しい国際競争に打ち勝つ経営を実践することが不可欠である。同時に、日常業務を通して自分の仕事が企業目標にどう結び付くのかを実感できる透明性と公平な評価制度抜きに、仕事が楽しくなるわけもない。

間接金融に支えられた社会システムの中で、「できるだけ多くの人々に生きる喜びを与える場を提供すると同時に、企業活動の成果そのものを通して社会貢献をなす」という企業理念を多くの日本企業が様々な形で共有してきた。こうした理念が、株主主導の直接金融型企業理念に、無条件で取って代わられるようなことがあってはならない。資本主義は市場を必要とし、市場は中産階級によって構成される。企業活動がマクロ的な経済システムの一翼を担うとすれば、優勝劣敗の市場主義を超えて、企業は中産階級の育成にどう貢献するのかという点がより深く問われる時代が必ずくると思われる。その時には、日本企業の多くが大切にしてきた企業理念が、必ずや再評価されるに違いない。人材育成・人事評価の基本理念は、国際競争に打ち勝つ企業競争力を生み出すことはもちろん、そうした再評価に耐え得るものとして進化を遂げなくてはならないであろう。