

寄稿

# グローバル時代の人事システムは

# マルチコースで



浅川 港 (あさかわ みなと)  
株式会社ヘイコンサルティンググループ  
プリンシパル

## 1. これからの人事システム

「これから」についての拙論を始める前に、ごく簡単に「今まで」日本の多くの企業で行われてきた人材マネジメントを振り返っておきたい。

長々と文字で書くよりも、チャートで整理した方が分かりやすいので図1をご覧いただきたい。今では聞くことも少なくなり、すっかり「歴史」になった感のある高度成長時代を中心にした、戦後日本の人事の流れとその背景である。そのような古い話より、早くこれからの話を、と思われるかもしれないが、私見では日本の多くの企業の人事制度、今風に言えば人材マネジメントシステムは、いまだに高度成長時代の残り香を色濃く持っている。そこを整理しないと、これからが見えてこない。

かつて日本的経営といわれ、肯定的に評価もされた（ジェームズ・C・アベグレン著「新・日本の経営」、2004年、日本経済新聞社）戦後の人事システムも、実はその単線ゆえのフレキシビリティのなさで1990年代の経済危機の主因をなした。いわゆるバブルの形成とその崩壊を、人事制度と結び付けて論じる向きはほとんどないが、戦後日本の人事制度が、70年代のオイルショックを契機に複雑化していれば、おそらくバブルの狂乱も、またバブル崩壊の処理の遅延も起こらなかったに違いない。「皆で頑張る」文化が支配する各企業で、横並びの行動を取らないで済ますことの困難を思い浮かべてもらいたい。頑張る結果が過剰融資であり、不動産への過剰投資である。その後のバブル処理の過程でも、なんとか不良債権に分類されないように頑張る文化が、金融崩壊寸前まで導くことになる。

戦後すぐの人事の要諦は、「食いはぐれる人が出ないようにする仕組みにする」だったといってもいいだろう。その結果、仕事より

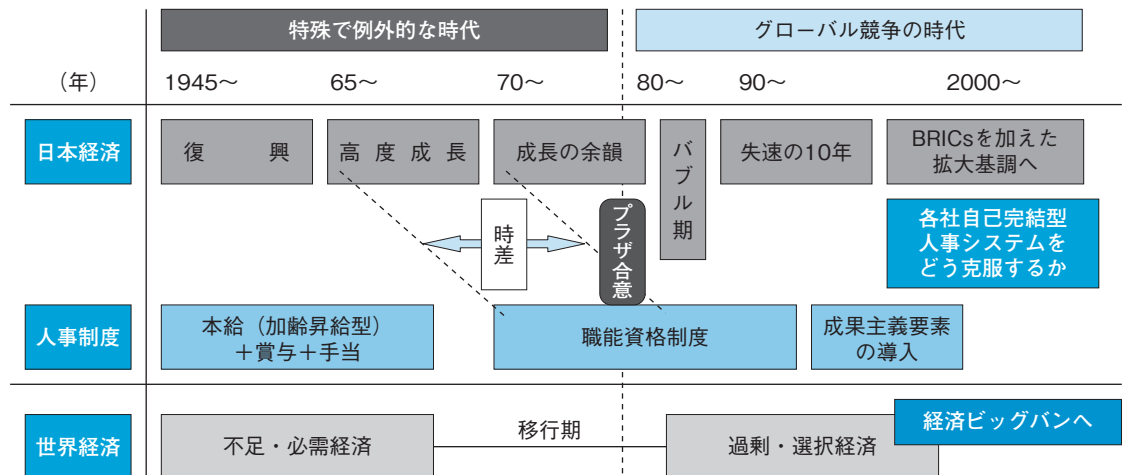
も生活の維持が俸給制度の根幹になり、実にさまざまな手当が生まれた。扶養家族、住宅、出張、寒冷地その他、日本以外では聞いたこともないような手当が生まれ、その中に「役職手当」も遠慮がちに顔を出すといった具合だ。このようなことを言うともゆつばに思われるかもしれないが、日本以外の多くの国では通勤手当もない。おそらく海外出張準備金といったものも、日本以外では珍しいのではないか。日本以外にないからそれは良くないということではない。給料が3万円で、年収が50万円くらい、1ドルが360円で、海外持ち出し制限が500ドルという70年ころまでなら、初めて海外出張に出かけるときに、スーツケースを買ったりするための手当が出ることは、とても大事だった。これがなければ、輸出大国日本は出現しなかったかもしれない。こうしていいものも、変なものも含みながら、まるでハリボテのような人事・給与制度が出来上がっていく。

しかし、時代の方は大きく変ぼうしていた。まず、戦後間もなくは数兆円しかなかった国民総生産は、68年には44兆円と10倍近くに伸び、早くも米国に次いで世界第2位の経済規模にな

っている。実はもうこの時点で、「誰も食いはぐれない仕組み」が最優先されるべき時代は、終わっていたのだ。それに対応して、「皆が食べられる制度」を脱し、「皆が健全に能力を発揮できる、機会平等の制度」に変わるべきだった。しかし、さらにその後の経済成長の中でも、多くの日本企業の人事制度に変化は起きず、なんと前世紀いっぱいまで、その姿を大幅に変えることはなかった。相変わらず年次を軸にした単線で、大量の人員を輸送するに似たシステムなので、たくさんの矛盾が生じた。フレキシブルに、いろいろな状況に対応できないのである。総務課で十年一日のごとく慶弔関係の管理をしている58歳の平社員の方が、53歳の財務部長より給与が多いといった現象が、つい10年ほど前まで存在した。単線では、1両でも前に走っている車両を追い越すことはできない。IT技術者が不足しても、単線の人事制度しかないから、良い人材を外部から連れてこれない。ファンド・マネジャーなどの処遇も大手金融機関を悩ませた。単線ゆえに融通が利かないのである。

もう歴史的振り返りは十分である。ここでハッキリしているのは、周りの環境と条件は大幅

図1 戦後日本の人材マネジメント



に変わっても、日本の人事制度は基本的に単線で、たまに引き込み線のような待避所があるだけだったということである。製造現場や技術開発、さらにはマーケティング、財務戦略といった企業活動における他分野では、瞬間に対応してみせる日本企業のアジリティ(俊敏さ)は、こと人事に関してはみじんも見られない。このことは、論じだすと極めて興味深いテーマではあるのだが、紙幅が限られているし、拙著で論じたこともあるのでそちらに譲ることにする(『まず、日本の人事を変えよ!』共著、ダイヤモンド社、『世界で最も賞賛される人事』同、日本実業出版社など)。

日本企業が、開発や営業のように、人事システムにもアジリティを持つためには、コースの複線化、複々線化をしていかななくてはならない。ひとつの会社の中でも、いくつかのキャリア選択が可能であるようにする必要がある。ではどのような複線であり、さらにその先の複々線化なのか。

いろいろな考えがあって構わないが、図2が一つの参考になるのではないと思われる。ここでカギになるのは、「安定か挑戦か」という要素、もう一つは「国内(地域内も含む)か国際か」という要素である。これらの要素をどのように選択していくかで、およそ4つのコース

が考えられる。

細則にこだわるきちようめんな日本人は、こうして複線化、複々線化した場合の路線変更、福利厚生、社会保険、年金問題などに、すぐ心配の方向を向けがちだが、そういうことは後からゆっくり考えればいい。現に、すでに国籍をまたぐ異動が常態化している欧州では、こうしたコースを設定することで、多用な人材ニーズに対応するインフラが整いつつある。ここから学ぶことは多い。これからの日本企業、なかならず商社などには、こうしたシステムの導入がどうしても必要になる。「成果主義は是か非か」といった設問には意味がない。正解は、「それを望む人には是で、望まない人には非」でしかあり得ない。望まない人には安定的でリスクの少ないコースを提供すべきだ。全員にそれを適用することを暗黙の前提にし、しかもそのことを十分意識しないで、漠然と議論するから堂々巡りになる。複々線型という言い方を、今風に「マルチコース人事システム」と呼んでもいい。「コース選択型人事システム」と呼ぶこともできるだろう。それは今までの、総合職か一般職かといった単純なものではなく、もっとメリハリの利いた特徴を持つものでなければならない。職種が多くなれば、職種間の差別意識やひがみも成立し得ない。2つでやろうとしたら、

**図2 これからのマルチコース人事システム**

	処遇とインセンティブ	異動根拠	目標設定と評価
コース1	安定的処遇 低いインセンティブ比率	本人希望以外での異動を限定	会社の指示に基づく目標設定とマイルドな評価
コース2	成果対応型報酬 高いインセンティブ比率	会社ニーズに基づく異動	アグレッシブな自己目標設定と厳格な評価
グローバルコース1	国際関係での安定的処遇 中サイズのインセンティブ	本人希望を重視した国際間異動	会社の指示に基づく目標設定とマイルドな評価
グローバルコース2	国際業務での成果対応型処遇 高いインセンティブ	会社の戦略に沿った多国籍異動	アグレッシブな戦略的目標設定と厳格な評価

あつれきが生じる。皆で頑張る、という心理的全体主義のようなマインドを分解し、それぞれの意思に基づいたグループごとの人事システムの導入と確立、これがこれからの日本企業、商社だけでなく、すべての企業に求められる。

## 2. 条件が変わっても結果を出せる人材を

こうしたマルチコース人事システムが導入されたとして、会社としては各人の希望をすぐ受け入れるべきか。答えはノーである。私もその中に入るが、自分の適性や能力が、ほかの人と比べてどうなのかが自覚できる人は多くない。特にビッグジョブを任せるとなると、仕事に要求する能力や経験、さらにコンピテンシーなどは、客観評価で判断されなければならない。コース選択が可能になり、自分でチャレンジ度の高い目標を立てることが可能になればなるほど、それが当人にとって妥当な選択かどうか、会社が判断する必要が出てくる。ここをないがしろにすれば、マルチコース人事システムは暗礁に乗り上げる。ではどうやって会社は、各人の適性を判断するのか。

実は、このテーマにぴったりの人材の育成、選抜を行っている企業がすでにいくつかある。典型として挙げさせていただくとすれば、GE（ゼネラル・エレクトリック）である。申すまでもなくGEは世界で1、2位を争うグローバル企業である。売り上げ、利益、事業規模、従業員の数、どれをとっても世界最大規模の会社である。年によって多少の違いはあるとはいえ、毎年2ケタの成長をめざし、長い間その目標を達成してきている。そのGEでは、いったいどういう人材登用、選抜が行われているのか。ここに内部からの貴重なコメントがある。「ウエルチのビジネス・レビューというのは非常に面白いんです。まず結果を当然聞きますよね。で、

結果が出ていた時には『どうしてできたの?』と必ず聞くわけです。ずっと前にさかのぼりますが、僕がGEに入った当時、ウエルチは部門長クラスの再評価をかなり力を入れて行っていました。その基準というのは、結果が出た時に、なぜその結果が出たのかという、ハウヤプロセスをしっかりと説明できるかどうかでした。それをきちんと説明できない人は、すぐ失格になるんです」。これは今、GEのアジアパシフィック地域におけるトップを務める藤森義明氏の言である。

藤森氏は、かつては日本の商社に勤務し、ミッドキャリアでGEに転じた方である。同氏を個人的にご存知の方も多いと思われるので、詳しくは触れないが、GE全体のビジネスの中でも重要度の高いメディカル事業の責任者を、ミルウォーキーで数年務めていたこともある。ハイグループでは、いろいろな企業のリーダーシップやイノベーションの事例を紹介するニューズレターを発行しているが、藤森氏にもご登場いただいたことがある（ハイグループニューズレター2004年第2号掲載）。上記の言は、その時のもので、藤森氏は世界全体でのメディカル事業の責任者を、当時のCEO ジャック・ウエルチ氏の下で務めていた。言うまでもなくウエルチ氏は、80年代半ばまでは、比較的凡庸な企業だったGEを、90年代には世界で最も先鋭な会社に変えた人物である。そのウエルチ率いるGEは、どういう基準で人材の選抜をするのか。

一言で言えば、「成功を、いろいろ違う条件の下で再現できる人間を探し出し、重要任務に就ける」。これに尽きる。業績評価でも、ただ数字が上がったか下がったかではなく、「なぜ、いかにして」を常に問うことで、成果再現能力を見るわけである。

日本企業においても、「これから求められる

人材は、環境や条件が変化しても、その中で安定的に結果を出す力がある人物であり、必要になるのは、そうした人材を見つけ、育て、確保する仕組み」ということになる。ではどうやってそうした人材を見つけ、育てていくのか。

手法でいえば、アセスメントがかなりのウェートを占めることになる。ここでもGEの例を見たいが、そのアセスメントは中途半端ではない。「いわゆるエグゼクティブ・アセスメントですね。僕自身、役員になる2年前、確か95年にこれを受けました。どういうことをするかというと、人事部門の役員2人が、僕の子どもの時代から現在に至るまでの実にさまざまなことを、インタビューの形で質問するんですよ。子どもの時からどういうリーダーシップを発揮してきたか、それを事細かに探るわけですね。これを2、3日かけて行い、さらに僕のことをよく知っている20人ぐらいの人たちに、『藤森の強みは何か、弱みは何か』ということインタビューします。で、この2つの結果を総合して、最終的に僕自身のリーダーとしての素質を見極めるわけです」（同上ヘイグループニュースレター掲載）。ジャック・ウエルチ氏が求めたのは、状況分析的にでき、踏ん張るところでは踏ん張り、きりをつけるところでは撤退することができる人物たちだったと思われる。そうでなければ、売り上げで10%、利益で15%という毎年の伸びをクリアするなどという高いハードルはととても越えることはできない。

実際に難しいのは、日々、あるいは毎時間のように変化するビジネスの現場の責任者として、しっかりとした軸を持った人物を経営の任に当てる選抜なのである。それは確かに難しい。やってみなければ、やらせてみなければ分からないよね、という議論になりがちなのは日本で

ある。それはいろいろな人にチャンスを与える素晴らしい仕組みというよりは、誰も責任を負わないためのロジックであることが多い。今のグローバル企業に、そのようなあいまいな議論は許されない。間違った人材を重要任務に就けてしまった時の業績への悪影響は計りしれない。ヘイグループの長年にわたる調査によると、トップ人材の適否が業績に影響する比率は30%という結果を得ている。戦略が正しく、財務的・技術的対応その他が適切であった場合のアウトプット（業績）を100としたとき、極めて不適切な人材を起用した場合には、結果は70になり得るし、極めて適性のある人材を就けたときの業績は130になり得るということである。その差は実に60ということになる。100のポテンシャルに対して60の変動幅ということになる。戦略、市場調査、マーケティング、財務、製造、販売およびロジスティクスなど、「誰が担当するか」という要素を抜きに作られたプランがいかに適切でも、その事業のトップに誰を持ってくるかによって、上にも振れ、下にも振れるのである。その重要性を認識したからこそジャック・ウエルチ氏は仕事に費やす時間の40%をこうした人材育成、選抜に使ったのだという。その中には、世界中のビジネスマンに知られるニューヨーク州ククロンビルの幹部教育機関での、彼自身の講演、雑談、議論といったものも当然含まれる。この伝統は、2001年の9.11（米国同時多発テロ事件）の時期からGEの経営を引き受けてきたジェフ・イメルト氏にも引き継がれている。ここには大きな教訓がある。

企業は人なり。この、古くから日本でいわれてきた教訓を、新しいメソッドロジーで活かすことに、これからの日本企業の盛衰がかかっている。

JF  
TC