

人事の使命—自壊する育成風土と立て直し



高知大学特任教授 **中澤二郎氏**が講演

第5回 人材委員会開催(最終回)

マイクを持って講演する中澤二郎氏(前列中央および写真円内)。中澤氏の右が島崎委員長

日 本自動車会議所は3月5日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で、2018年度第5回人材委員会(委員長=島崎有平・日本自動車販売協会連合会常務理事)を開催し、高知大学特任教授の中澤二郎氏が「人事の使命—自壊する育成風土と立て直し」をテーマに講演した。今回は中澤教授による年間5回のシリーズ講演の最終回となる。委員会の冒頭、島崎委員長より挨拶があった後、中澤教授による講演に移った。講演の要旨は以下の通り。

【講演要旨】

第5回は「人事の使命」についてです。今回は参加者の方から事前にご質問をいただき、過去4回の講義も振り返りながら、それに答える形で話を進めたいと思います。

質問1：本当に部下を育てるつもりで接している上司はどの程度いると思われるか？

この質問、折角ですから会場の皆さんに聞いてみましょう。手を挙げていただくと、7割以上の方が本気で育成を考えているようです。ただ私は、今後ますます育成は難しくなっていくように思っています。面倒を見れば見るほどパワハラ呼ばわりされる可能性が高まっているからです。

日本的雇用慣行は「他者の介在」を前提としています。しかも、その「他者」は意に反した異動も行えるほどの大きな権限を持っているがゆえに、その意義がわかるまでに時間がかかります。その間は、

どうしても、その「他者」はブラックに映ってしまいます。

これを私は「第3のブラック」と呼んでいます。一口にブラックといっても、日本には「3つのブラック」があると私は思っています。

図1はそれを説明するために作ったものです。ヨコ軸は「上司の受け止め」、タテ軸は「部下の受け止め」です。

【図1】 3つのブラック

		上司(他者)の受け止め	
		支援的他者	侵害的他者
部下の受け止め	支援的他者	ホワイト 支援的他者は支援的他者として受け取られている	
	侵害的他者	第3のブラック(ぬれぎぬブラック) 支援的他者が侵害的他者に映る	第1のブラック(違法ブラック) 第2のブラック(理不尽ブラック)

まず左上は、自他ともに認めるホワイトです。そして、いわゆるブラックは右下に入っています。ただここでは、それを2つに分けています。「第1のブラック」とは違法ブラック、「第2のブラック」とは違法ではないが理不尽なブラックのことです。

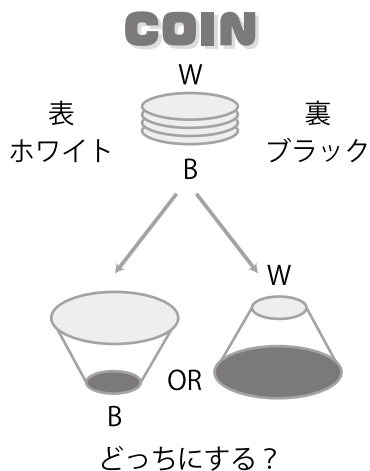
「第3のブラック」は左下にあります。これはホワイトであるにもかかわらず、ブラックに映る悲しいブラックです。よって私は「ぬれぎぬブラック」

とも呼んでいます。

このように矛盾をはらんでいれば、そこに正解はありません。それでも2つ、1つはこうしたカラクリがあることをあらかじめ関係者で共有しておくことです。思いはホワイトでも、ブラックに映ってしまう構造が日本的雇用慣行にはひそんでいることを事前に理解しておくことです。

もう1つは、図2で示すように、介在する「他者」に二面性があれば、表のホワイトを伸ばして、裏のブラックを封印することです。

【図2】「他者」の2面性



ちなみに、欧米ではこのようなことはありません。ジョブ型の契約は本人の合意が前提。であれば、意に反した異動等は起こるはずはありません。

質問2：職員の評価制度に対する理解を進めるためにはどうしたらよいか？

1つは、ワークショップ的な研修会を開いて、何を評価すべきか、何を評価してほしいのか等について、率直な議論を交わすことです。そうしてプロセスを踏むことでずいぶん納得感は高まるように思います。

次は、同様の趣旨から、採用面接等の機会をとらえて、一般者にも「評価する機会」を与えることです。人は、人を評価すると自分が育ちます。

3つ目は、評価と処遇は別物です。それをあらかじめ打ち込んでおくことが大事です。評価は高くても、業績が落ちれば処遇は上げられません。

質問3：社団法人や非営利法人のように収益を追求しない会社が、人事の問題で注意しておくポイントは何か？

報酬には「おカネ」の他に「おカネ以外の報酬」

(知識や経験の習得、人的ネットワークの構築、成長・やりがい等)もあります。それが営利企業であろうと非営利企業であろうと、働く人は時に「おカネ」よりも「おカネ以外の報酬」に関心を寄せていければ、そこに着目したマネジメントが求められます。

ちなみに過日、海老原嗣生氏は本会議所で行った講演の中で、人を動かす動因には「28個」と述べていました。ならば、それを活用しない手はありません。「おカネ」では動かせない人を「おカネ以外の報酬」で動かす工夫をもっとされてはいかげでしょうか。

質問4：企業活動はグローバル化しているが、日本企業は人事制度にメンバーシップ型を採用した方が強みを生かせると考えているか？

結論からいえば、私は欧米モデルよりも日本モデルの方に分があると思っています。ポスト産業社会の主たる利潤の源泉は人です。もはや機械・設備ではありません。であれば、人に仕事をつける日本の職能主義の方が、仕事に人をつける職務主義よりも未来の要請に応えられるからです。

とはいえ、ケース・バイ・ケースで判断は異なります。業種も会社のステージも異なれば、むしろ一般化してはいけないかもしれません。そんな時にこんな「6つの視点」を念頭において検討してみることをお勧めします。

1. 未来の目 世の中はこれからどうなるのか。そもそも私たちはこれかどうしたいのか。そんな未来からの視点が物事を見る必要があります。
2. タテの整合性 「働き方改革」は、パソコンになぞらえ、次の「3つの層」に分けて議論をするとうわりやすくなると以前お話ししたことがあります。3つとは、AP（アプリ）に相当する個別企業の制度、OS（基本ソフト）に相当する国単位の雇用慣行、HW（ハードウェア）に相当する国の社会的インフラのことですが、要はこれら3層のタテの整合性が問われるということです。これが損なわれれば、それだけ非効率になってしまいます。
3. ヨコの整合性 メンバーシップ型の日本的雇用慣行とジョブ型の欧米の雇用慣行とを、上記「3つの層」別に照らし合わせて比較する必要があります。例えば海外に現地法人を作ったら、どの層を日本型にして、どこからを欧米型にするか。そ

んなヨコの整合性を見定める必要があります。

4. 過去との整合性 過去との整合性も忘れてはいけません。過去との連続性を失えば、それに異を唱える人が出てきます。
5. 実行可能性 ヒト・モノ・カネを含め、実行可能が問われます。
6. 勇気 最後は、どんな難題に直面しても、それを切り拓く勇気がいります。

質問5：雇用主や経営者、人事の方、従業員の方それぞれの立場で今後どのような取り組みをしなければいけないのか？

一にも二にもまずは「原論・歴史・(欧米)比較」を修めておくことが大事です。それが土台になけれ

ば自分の意見を作ることはできません。人と話を交わすことはできず、「働き方改革」も何を変えていいのかわかりません。

もう1つ。日本的雇用慣行は「他者の介在」に特徴があります。よって介在する「他者」すなわち管理職は、その自覚と持てる権限の有効活用が求められます。と同時に、権利の濫用は決して許されません。

※人材委員会は今回の第5回講演をもって活動を終了いたします。人材に関するテーマは、日本自動車会議の新たな委員会活動の中で取り上げていく予定です。

日本自動車会議所ホームページ

新着情報ランキング(2019.4/1～4/30)

Google アナリティクスより

	ページタイトル	ページビュー数
1	国交省、新たにエーミング作業も分解整備の定義に追加	1015
2	国交省、ホワイト物流の推進体制構築 長時間労働を是正	660
3	国交省、自動運転システム整備に認証制度を新設へ 名称「特定整備」に	556
4	国交省、車検証をICカードに22年度中に切り替え	508
5	パナソニック、2021年度に向けた車載事業の中期戦略を発表	474
6	警察庁、昨年の交通事故 自動ブレーキ普及で追突が目立って減少	437
7	自動ブレーキ普及加速、昨年の装着率9割前後	416
8	参加体験型イベント「交通安全。アクション2019 新宿」4月6日(土)、7日(日)に開催	411
9	OBD車検、エーミング未実施は不合格 スキャンツール機能拡充が不可避	391
10	トヨタ九州、宮田工場で「スプリングフェスタ2018」を開催	385
11	欧州のCO ₂ 排出規制強化、対応迫られる日系各社	362
12	軽検協、OSS開始を延期 省令の改正作業に遅れ	294
13	国もEDR搭載の義務付け方針を打ち出す、事故時の責任を速やかに特定	281
14	原付二種免許、最短2日で警察庁が規制緩和、二輪業界は歓迎	261
15	新車ディーラー、初の10連休対応は	248
16	国交省 10連休時の車検、あらかじめ余裕を持って事前検査推奨	236
17	軽量化の有力技術、進化するマルチマテリアル	215
18	国交省、「特定整備」の不安解消 事業継続の選択肢用意	215
19	ト販協、新体制発足 理事長に横田氏(群馬トヨタ社長)	163
20	警視庁 横断歩道不停止、取り締まり強化	151
21	会報「自動車会議所ニュース」2019年4月号を掲載	149
22	日刊自予測 今年の国内新車市場、登録車337万台 軽198万台	142
23	18年の輸入車新規登録台数 シェア過去最高、好調SUVが牽引	140
24	自動車用動力伝達技術研究組合(TRAMI)発足	135
25	高校生ものづくりコンテスト全国大会、将来のスペシャリスト育成	131
26	BSサミット、エーミング作業工数を策定 適正な修理料金の根拠に	130
27	JARI 2019年度一般公開のお知らせ のぞいてみよう！クルマの研究所	124
28	整備専業工場、エーミング作業にお課題 日刊自動車新聞調査	123
29	高齢者免許更新早めに 検査・講習予約取れず失効も	121
30	神社に名車がずらり 橿原神宮でモーターショー開催	115
31	「自動運転なのにぶつかった」/高齢者家族から「なぜ売った」 販社への相談・苦情が増加	102
32	金型代金、実態は中企庁など部品メーカー調査へ	102
33	自動車公取協、「自動ブレーキ」や「自動運転」テレビCMで表現禁止	99
34	東名高速道路全線開通50周年記念「次の日本の課題解決に繋がる高速道路を考える」フォーラムを開催	96
	総数(35番目以降も含む)	38,835