

人材格差の時代

江坂彰

結論はない。ただいえることは、ヨコならびの人事の時代が終って、これからいよいよ個人人事の時代が始まるということである。どの企業にも通用する無難な人事のノウハウなどありえない。そういうむしろ新しい時代である。

人事が企業の命運を決める！

を頭から否定しようとしているのではない。それになるという経営者や管理職の役割や使命を対するだけである。つまり、いかにその役割をこなしているかである。

ために20%ほどの未来へ向けての健全な赤字はその赤字部門が人事の片断、脱税の部門の繁化の時代に、静態的人事体系というはなはだしい。変化の時代には、むしろアンバランスであるという逆説が成立する。人事の適度の摩擦や転機、中途採用の異化作用はおそれるにはおおよびない。むしろそれによって組織は活性化化する。

成長経済時代のようなヨコならびの成長が終って、はつきりした人間の能力による企業格差が出てくる。経営をはじめ管理職の人材格差が、企業格差となり、よりあらわな形であらわれてくる時代である。だからこそすぐれたベンチャー経営者にも活路の場が生れてくるのである。

だが、まろやかなエリートをあまりにびびらせてはならない。まろやかなエリートは上からいってすでに人間関係に縛られておられ、かんじんの頭のほうをボケさせてしまっている。また、インサイダーとアウトサイダーのさきぎりのところをふみとどまっている企業の片断家たちを押しては何かもない。そのためには逆説的でない。方法が、課長クラスを比較的時間にわたっていつごろか、そのかわり課長クラスからさらに上からいって、そのかわり課長クラスにふみとどまるもの、これら落着くものという性質を徹底する必要がある。

人材格差 の時代

江坂彰

人事が企業の命運を決める！

著者紹介

昭和十一（一九三〇）年京都生れ。
京都大学文学部卒業。某大手広告
代理店の本社マーケティング局長、
関西支社長、名古屋支社長を経て
独立。文筆家兼マーケティング・
コンサルタント。著書に『冬の火
花』（人材殺しの時代）（文藝春秋刊）
『冬の時代の管理職』（講談社刊）。
『Voice』他各誌に随文多数あり。

人材格差の時代

「人事」が企業の命運を決める！

一九八六年四月三日 第二版第一刷発行
一九八六年七月七日 第一版第八刷発行

著者 江坂 彰

発行者 江口克彦

発行所 PHP 研究所

東京事務所 〇三―三三九―六二二―

千代田区三番町三番地一〇郵便番号一〇二―

京都本部 〇七五―六八一―四四三―

京都市南区西九条北ノ内町一一郵便番号六〇一―

印刷所 大日本印刷株式会社
製本所

© Akira Esaka 1986 Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取り替えさせていただきます。

初出一覧

第一部 人事格差が企業格差を生む 『Voice』昭和六十年十月号

第二部 人事に殺されない人材の条件 『Voice』昭和六十年十一月号

第三部 人事をゆさぶる人材の流動化 『Voice』昭和六十一年三月号

第四部 人事の周辺に起っていること

(一) 「団塊の管理職」受難の時代 『Voice』昭和六十年六月号

(二) しのびよる企業成人病 『サラリーマンライフ』昭和六十年八月号

(三) 転職のすすめ 『サラリーマンライフ』昭和六十年六月号

(四) 「孤独」の効用 『毎日新聞』昭和六十年六月三日

※なお本文中の肩書は取材当時のものです。

目 次

第一部 人事格差が企業格差を生む 5

空洞化する人事政策 7

高度成長型人材の後退 10

おみこし経営の限界 17

組織は上から崩壊する 21

韓国的経営と日本の経営 27

組織の自己革新とは 32

企業の格差は人事の格差 39

第二部 人事に殺されない人材の条件 51

どこにも手本のない時代 53

「状況エリート」が企業の主役 58

ポストが人をつくる 63

新・管理職の条件 72

求められる「水平型リーダー」 77

大企業病打破のシナリオ 85

人事部は遅れていないか 90

第三部 人事をゆさぶる人材の流動化 97

技術者が動きだした 99

人材派遣はここまで来た 113

土日会社誕生す 120

「宅急便」に人が流れる 125

混血経営に挑むキヤノン 132

企業エゴイズムの時代 137

TDKの生涯教育 143

個社人事の時代へ 146

第四部 人事の周辺に起こっていること

151

(一) 「団塊の管理職」受難の時代 153

(二) しのびよる企業成人病 173

(三) 転職のすすめ 188

(四) 「孤独」の効用 202

第一部

人事格差が企業格差を生む

空洞化する人事政策

物書きのかたわら企業の相談相手のようなことをしているせい、サラリーマンの相談事をよく受ける。このところふえているのは転職の悩みである。新聞などで技術者の大量スカウトや独立がよく話題になっているが、転職希望者は技術系だけではなく、事務系にもふえてきている。それも大企業の課長クラス、収入をとっても社会的地位をとっても何一つ不満がないように思える、いわば企業社会の忠誠心の核（コア）を形成している層が、むしろ積極的な転職願望をもっている。

彼らの転職の動機を聞いてみると、

「ウチの会社は上の方がつまりすぎて、どうみても課長以上の昇進はむずかしい。しかも極端な減点主義で仕事も決裁範囲も年々狭くなってきている」

「すでに企業多角化、多様化の波に乗り遅れている。本業比率は八〇％強、これから先会社が生き抜けるかどうかは保証のかぎりではない」

「いまの上級管理職や中高年は、年金も退職金も大丈夫。まだ子会社も満杯になっていないから、どうやら無事に逃げ込めそうだという安心感をもっている。だからこれ以上会社の人事などで余計な波風を立ててくれるな、というのがホンネのようなものです。この古い世代と、あと十年、二十年先、会社がどうなるかという長いスパンでものを見ている若い士官クラスとの間に、

意識や危機感の断絶がはっきり出てきている」

「鉄鋼、造船、繊維、石油化学、建設、商社……工業化社会に向かう途上の経済社会ならともかく、この産業構造の変化が激しい時代に、二十年、三十年雇ってやると会社はいつているが、それがそんなこと保証できるのかね」

「実力主義人事とはカケ声ばかり。その実情は、温情人事が相変らずハバをきかせている。ニコボン上司の甘い言葉ではなく、仕事の出来、不出来によって昇進・昇格を決めてほしい」

まずこういうところである。何事も会社のためにという一方的な忠誠心は、だんだん希薄化している。会社よりも自分の生き甲斐や仕事に忠誠心をもつ新しいタイプのサラリーマンがふえてきている。さらに高齢化社会の影響で、一社一心といういわば人生五十年、六十年時代の発想をこえ、人生八十年時代の仕事のスタイルと価値観に自らを転換していこうというサラリーマンも、ぼちぼちあらわれてきている。

会社に対する帰属一体感が最も高いといわれる管理職ですらそうだから、これが団塊の世代以降となると、なおさらである。日本リクルートセンターの調べでは、サラリーマンの四割が転職を経験しており、転職を転落と考えるかつての陰気な女くさいイメージは、あまり残っていない。

わたしなど根が臆病だから、これまで転職にはあまり積極的に賛成しなかった。

「多少不満があっても、やはり大企業など寄らば大樹の何とかで、これほど恵まれたものはない。大して仕事をしなくても給料はくれるし、人並みの肩書きは保証してくれる。こんな結構な

話はない。会社を飛び出しても、どこにも青い鳥などいない」

「日本の会社は、仕事よりも人間関係で動いている。しかも既得権や優先権がいっぱいあって、古い社員ほど有利になっている。腕に自信のあるスペシャリストでも、一〇〇%能力がふるえる保証はどこにもない。だいいち上下左右の職場の人間関係をおぼえるだけでも五年、十年はかかる」

そういつて転職を思いとどまらせるケースが多かったが、この一、二年ちよつと考え方をかえている。産業社会の成熟化で、労働の価値観は徐々に変わりつつある。食べることに滅茶苦茶神経を使わなくてもすむ豊かな社会では、労働の価値観や仕事の選択肢は、当然多極化していくものである。したがってわたしのような古いタイプの人間でも、本気で転職を考えている人を、あえて引きとめることはしなくなってきた。リクルートの調査でも、転職の相談を受けたら、八割の人が反対しないという意見が出ている。

大げさな方かもしれないが、転職がふえてきたことは、終身雇用と年功序列、一社一心の忠誠心で支えられてきた一枚岩的な日本の経営の部分破綻の反映であると思われる。タテ割りの大企業中心の産業社会が成熟化し、内部的にも崩れ、分割されていく時代を象徴するものである。

人材斡旋業界の最大手イムカの中村幸一郎長代理は、

「昭和四十年代までの転職につきまといっていたあの暗いイメージは、いまや完全に一掃されてい

る。転職の理由ももっと大きな仕事をしたい、自分の人生の目標を達成したいという職務、職能開発型になってきている。また受け入れ側の方も、終身雇用と年功序列でとうてい中途採用などしないと見られていた大企業がむしろ積極的になっている。技術革新のスピードが早いというところもあるが、異質の血を入れないと企業競争に勝てないということがようやくわかり始めてきている」

と語っている。

ヘッドハンティングというこの日本人になじみのない言葉も、ようやくここへきて定着している。「当社が昨年手がけたヘッドハンティングは四百人ですが、このうち六割が技術屋。今まで中途採用に見向きもしなかった大企業が、技術者など外部の優秀な人材を入れないとソフト化社会に立ち遅れてしまうという危機感をもちだしたあらわれ」(中村幸一氏)である。

ともあれ、産業社会の成熟化とともに、伝統的な雇用制度、人事政策どれをとっても、最近その現実感覚がにわかに色あせ、中身が空洞化してきている。

『日経ビジネス』誌が企業の寿命三十年説をとなくて話題になっているが、企業経営をめぐる環境もこの十年、大きく変りつつある。

高度成長型人材の後退

変化をもたらした最大の要因は、富国強兵、殖産興業の明治から百年以上もかけて営々と築い

てきた日本の大工業化社会の終焉である。重厚長大型の大企業主導型の産業社会から、成熟化したソフト化社会への転換である。

量産経済体制がもつとも劇的で、得意の絶頂期に立ったのは、高度経済成長長期である。高度成長期という、需要の底がはかり知れない時代、つくればつくるほどモノが売れるという夢想の時代——だからこそ企業は先のことなど考えず、何百、何千の若い新入社員を一挙に採用している——は、規模の経済性をめざして「量的拡大」していくこの戦略に、もてるすべてのエネルギーが集中された。コストの安い、足腰の強い、若い労働力をどんどん入れ、巨大な資本を導入し、大規模な生産設備を完備する——大企業が力も権威も独占するのは当然である。

また終身雇用、年功序列のピラミッド型組織ほど、量的拡大によく作動するものはない。

企業の目標もテーマもはじめから決っていたから、全員ソレ行けどンドンで坂の上の雲をめざしてかけ上がっていくのが、いちばん手っ取り早い。経営者にリーダーシップなどいらぬ。経営者に必要なものは先見性、判断力ではなく、「全員をいかに働かすか」という人柄、人望のよいなものである。もちろん何千、何万の社員一人一人の顔などわかるわけではないから、実は何もしない。その方がいいのである。年功序列におんぶにダッコ、おみこし経営というものはこの時期に期せずして、最良最善のトップ・マネジメントになっている。量産経済の時代は、働けば働くほど月給もふえ、地位もあがっていくから社員の忠誠心の見かえりはいくらでもある。皮肉ないい方かもしれないが、「えらくしてやる」「月給を上げてやる」という以上の迫力のある労働の

インセンティブはない。わたしなどマズローやドラッカー、はては職業軍人やレーニンなど引っぱりだして、いろいろ気のきいたことをいつているが、全員競争に押し上げていくエネルギーは結局のところ、地位ポスト、収入にまざるものはない。またバイがふくらんでチャンスが多ければ多いほど競争者がふえる。近ごろのような受験競争の過熱化は一部エリートの競争をさらに激化させる一方で、大半の学生に早々と競争をおりる処世術を身につけさせている。これは企業社会でも同じである。地位ポストの縮小は、大半の社員をシラケさせ、会社以外の世界へそのエネルギーが次第に拡散していく。

この意味で、今から考えると高度成長期ほど上に立つものにとって楽な時代はない。経営のテクノクラートなど必要としない。むしろ上の方ほど素人ぶるのが、ボトムアップ方式の日本的経営の極意のようなものである。

また幸運なことに、人口の年齢構成がピラミッド型で、良質の若手労働力をいくらでも供給できたことが、終身雇用と年功序列の雇用制度形成に拍車をかけ、その勢いは中小企業にまで及んでいる。

端的に言えば、大量生産、大量販売という大工業時代の経営とは、「生産性」と「品質管理」という手段的価値の極大化や徹底化であり、組織の活力化は、さしずめ減私奉公と忠誠心につきる。

テーマも目標もはじめから決っているから、異質異端の人間など必要としない。与えられた仕

事をうまくこなす平均的能力の社員が多ければ多いほど強い。社員教育は、エリートを育てるよりも、いかにして落ちこぼれを出さないかがポイントである。全員が同じ価値観をもち、同じ努力をし、タテの序列社会をゆつくり年功序列であがっていく。

企業教育とは、すなわち新入社員教育である。それ以外の教育は、とくに必要としない。ぼつと出の新人に企業は全人格教育を行う。OJTで先輩が部下の仕事を指導し、社風になじませていく。また人事ローテーションで職場から職場を移動させて人間関係をおぼえさせ、二十四時間会社人間に仕上げていくのである。仕事も社風も企業のコンセプトも、当然先輩の方がよく知っており、教育は上から下へのワンウェイのコミュニケーションで十分である。

現代のように技術や価値創造の最先端部分が若者有利になったり、時には仕事のノウハウの逆転も起ってくるという異常な事態は、まだ見られない時代である。もちろん人生八十年時代の生涯教育の必要性や、O・A・F・Aの進展による中高年の再教育の問題なども、およそ考えられない時代である。

高度成長期は強者横行の時代である。大企業中心の自我拡大型社会である。人々は労働条件、社会的地位、生涯の保障など、どれをとっても圧倒的に有利な大企業中心に集まり、受験競争も、この大企業入社を最終のゴールとするようになった。大企業の管理職のなかから、現在のような怪しげな転職願望が生れてくることは、まず考えられないし、そういう社会の土壌もない。新卒一括採用、終身雇用、年功序列というこのタテ社会の枠組からはずされた社員は、つまり転