

定時社員総会 特別講演会

グローバルに通用する組織・人事のあり方

変化の激しい時代、職務柔軟な日本型雇用の強みが失われつつある。
これからの日本企業の組織・人材育成はどうあるべきか。



慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科
特任教授 **高橋俊介**

日本ではうまくやっているのにグローバルではうまくいかないのはなぜか。

人事の専門家たちと話をしていると、次の3つの問題意識が浮かんでくる。

第1に建前と本音の使い分けに慣れてしまっている。

第2にビジョンやミッションなどの意味を伝えるのが苦手。

第3に日本人のリーダーは軸がぶれやすい。

歴史、社会科学などリベラルアーツの観点から日本の組織の特殊性を掘り下げてみたい。

文書に残る歴史と実態に違いが

人事を担当している人たちは格好よく文章を書くが、本音とは隔たりがある。例えば90年代の成果主義。公表する文書には「メリハリ、活性化のため」ときれいごとしか書かれていないが、本音は「人事制度を変えたい」「年功序列をやめたい」だ。

こうした「建前」と「本音」の使い分けは、網野善彦氏の『日本の歴史をよみなおす』によると、制度や文化を国家の意図で選択的に輸入してきた中央集権国家だからこそ生まれたもの。家父長制が確立していない段階で、古くからそうした社会をベースとした中国の律令制を

導入したことで、建前と実態の摩擦が起こるようになった。たとえば表の漢字の世界は男性中心の「建前」の世界、一方、平仮名の世界は女性中心の私的な「本音」の世界であった。

一流の庶民が発展させた安心社会

実験社会心理学者 山岸俊男氏は、日本的集団主義を「安心社会」と呼んだ。同じ仲間とずっと付き合う内向き社会では、相手がどう思っているか空気を読む「人間関係感知能力」が求められる。これに対して欧米は「信頼社会」、初めて会った多様な人たちと信頼関係をつくりながら外に関係性を広げていく外向き社会である。相手を信頼できるかどうかを見抜く「人間性感知能力」が重要になる。

海に隔てられた日本は、他国から取り込まれたり、民族の血が入れ替わったり、異民族に支配された歴史がない。マクニールの『世界史Ⅰ・世界史Ⅱ』によれば、「外から入ってくるものの中から自発的に学び選択し、独自性を作り上げていった」。梅棹忠夫氏は『文明の生態史観』でユーラシア大陸の西端に位置する西ヨーロッパ諸国と東端にある日本を「第一地域」、それ以外を「第二地域」と位置付け、こうした独自性は第一地域に共通すると洞察している。