

記念講演 成果主義の真実

東京大学社会科学研究所教授

中村圭介

中村と申します。本日は、こういう場に呼んでいただき、とても光栄に思います。宣伝になります。私は公務員の人事管理について2つほど「ぎょうせい」から本を出してまして、1つは「変わるのはいまー地方公務員改革は自らの手でー」、もう1つは最近出した「実践！自治体の人事評価」です。自治体の福岡県本部の協力を得て、16,242人の組合員にアンケートをしました。人事評価制度は必要だと思うかという質問に対して、6割の人が必要だと言っていて、組合の方がびっくりしてるんです。こんなに多いはずがないと。

評価制度をつくるには、自分たちが日ごろ同僚を評価してるだろう、あいつはできるとかできないとか、まだまだだとか、そういう目線をピックアップしようというので、グループ討議というのを延べ72人、12グループでやったんですよ。1グループ3時間半。その結果は非常におもしろくてね。いい課長と悪い課長はすぐ区別がつく。窓口で市民がどなりこんできた時に、担当者をおさえて自分が出ていくのがいい課長、ハッと見ると、どこかに消えているのが悪い課長。

現業職の人に聞いたんですが、学校用務員の良し悪しはひと目でわかる。校舎を見れば

わかる、花壇を見ればわかる、そういうのがおもしろくてね。一般的に公務員の仕事ぶりや能力は民間と違って測れないんだと本人たちも言ってるんだけど、自分たちはそうやって見てるんですね。

本題に入ります。

1. はじめに

公務関係の人に成果主義について話すのはどうかなと思うんですが、成果主義を公務部門にも入れようと考えられて、いろいろ言われています。私自身の基本的な立場を言っておきますと、公務部門には成果主義は似合わないと考えています。それはるる説明いたしますが、今申し上げたようなそれぞれの目線を大事にすれば十分に評価ができると考えています。

90年代初めのバブル崩壊以降、日本の民間の大企業を中心に、なんとかしなくてはいけない、賃金をこれまでの年功賃金ではなく、もっとめりはりのついた成果に応じるような賃金制度を導入しなければいけないと言われて、徐々に成果主義的な賃金制度が導入され始めてきました。

21世紀に入って、それが広がりつつあっ

た。ところが2004年に相次いで出た2つの本、同じ大学の経済学部にいる高橋伸夫さんという方が書いた「虚妄の成果主義」、もう1つは元富士通の人事の職員だった城繁幸さんという方が書いた「内側から見た富士通」というショッキングな本が出て、成果主義ブームに水をかけるという流れになった。水をかけられたからといって成果主義がスーッと消えたかという、そんなことは全くなくて、民間の大企業を中心に着実に広がりつつあります。

その内実というのは何なのか、それをお話ししていこうと思っています。前提として、これは人事の人にも言うんですが、会社のパフォーマンスをよくするものは何かと問われたら、それは経営戦略でしょう。いいサービス、いい商品を開発して、マーケットに受け入れられるかどうかでしょう。そういう商品、サービスを開発し、生産し、仕事をきちっとやってくれるように従業員を管理することでしょう。それこそが企業の成功、失敗を決めるものである。

2. 人事管理と経営パフォーマンス

すばらしい人事管理制度を導入したからといって、それだけで経営のパフォーマンスはよくなりません。そこを間違えないでください。成果主義的な人事制度、賃金制度を入れたからといって、経営のパフォーマンスがよくなるなんていうことはあり得ない。根本は経営戦略でしょ。ところが、日本的な人事管理、労務管理が特殊だという考えが広まっているので、いいことも悪いことも全部そこに行くんですね。それは物の道理からいっておかしい。

トヨタと日産は人事管理制度が違うからパフォーマンスが違うんですか。そうじゃないでしょ。どういう車を開発して、どれだけ効

率的に生産を行っているか、それが決め手でしょ。松下が一時期グーンと沈んで、V字で回復してきた時に、これは人事管理制度を変えたからですか。違うでしょ。人事管理制度が大切じゃないといってるわけじゃないんですよ。いくらい経営戦略を持ってたって、ちゃんと従業員を教育し、ちゃんと頑張りて報いる制度がなければ中長期的には失敗します。だけど基本は経営戦略です。それを支えるものとして人事制度があるのだと見ないと物事を間違えますよと申し上げてるんです。

どんなにコンサルタントにお金をいっぱい払って、流行の言葉がちりばめられた人事制度があるからといって成功はしないよ、私の基本的な立場はそうなんですね。人事管理制度はとても重要だけど、それがあからといって、すぐに経営のパフォーマンスを左右することはない。ところが世の中は違うんですね。人事管理制度を変えればすぐに経営がよくなると思ってる。コンサルタントはそう言わないと飯が食えないからそう言うけど、そんなことはない。

成果主義の関係で武田薬品の元専務の柳下さんという方が「わかりやすい人事が会社を変えるー成果主義導入成功の法則ー」という本を日経新聞社から出しています。この本はすごくいい本で、この本を虚心に読むと何がわかるかという、武田薬品がグローバル企業に脱皮したのは、まず社長が替わって、経営方針でグローバル企業になるぞというふうに理念を訴えて、組織を変えて、業績管理の仕方を変えた、それが決め手なんです。その数年後に人事制度が成果主義的に変更されていく。

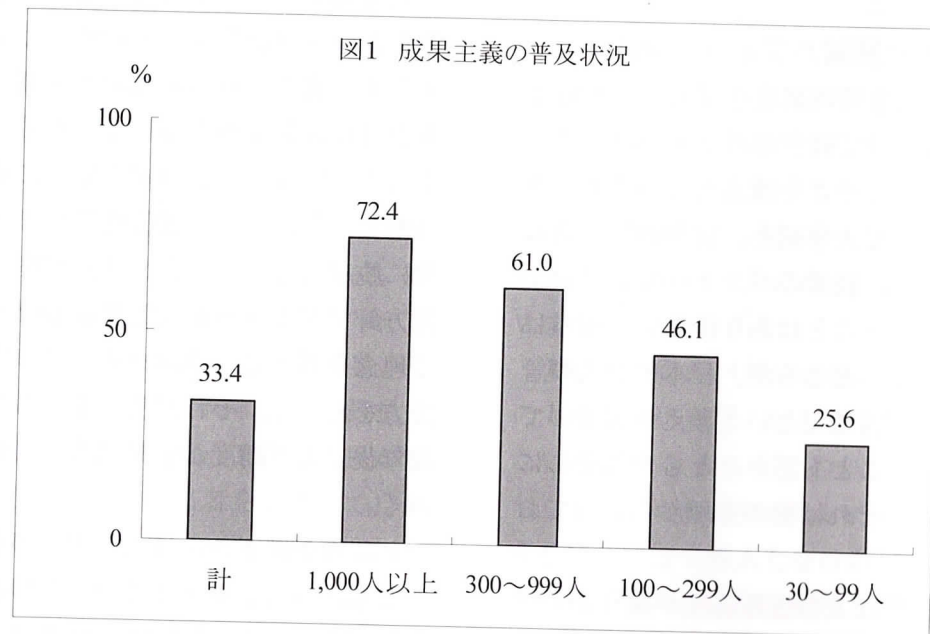
ところが柳下さんは人事担当の専務だったこともあって、タイトルは「人事が変われば会社が変わる」。それはうそです。人のことは言えないですけどね。タイトルで売ろうと

思えば、私だって「成果主義の真実」なんていう恥ずかしいような名前の本を書いていますからね。この本を書いて、ある尊敬する先輩に送ったら、お礼のメールがきて、「中村君、とうとう真実がわかるようになったか」。出版社がつけた題名なんですけどね。

人事が変わると経営がガラッと変わるといふのは、少なくとも民間では間違いだ。ただし、公務部門では人事管理制度は決定的に重要だと思います。公務はマーケットがないからマーケットで評価されない。では何で市民の満足度が上げられるのかということ、いい人を育てて頑張ってもらわなくてはいけない。したがって、公務では民間部門よりはるかに人事管理の重要性が増します。民間では経営戦略がありますから、民間と公務では人事管理の重要性が違うと思っていますけどね。

3. 成果主義の普及状況

図1の棒グラフは、日本でどのくらい成果主義的な賃金制度が普及しているかというのを見たものです。04～05年のものです。こう



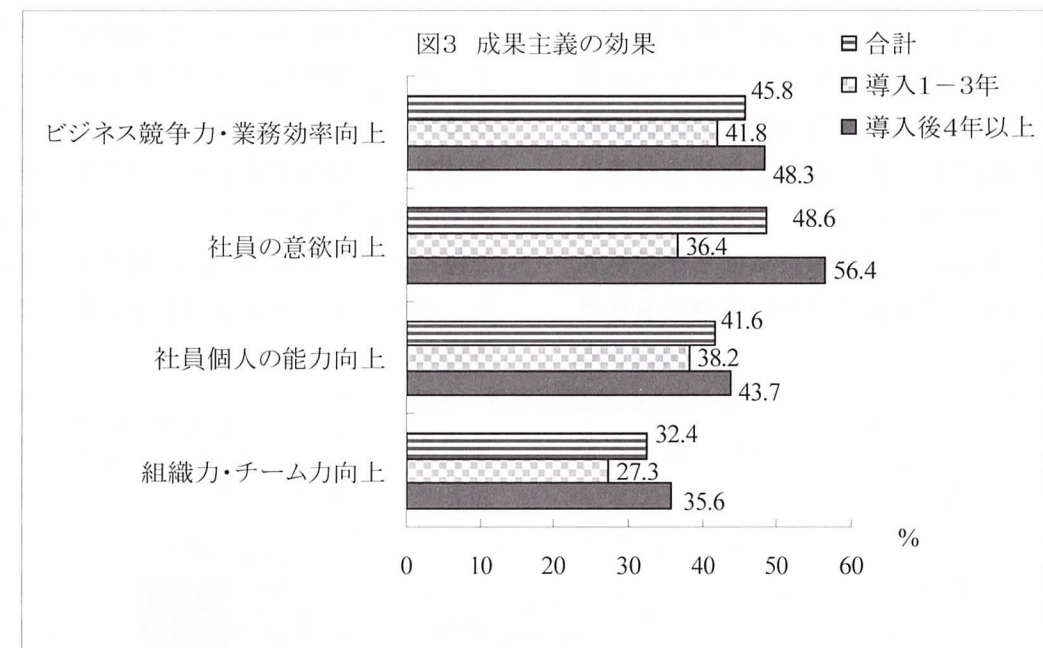
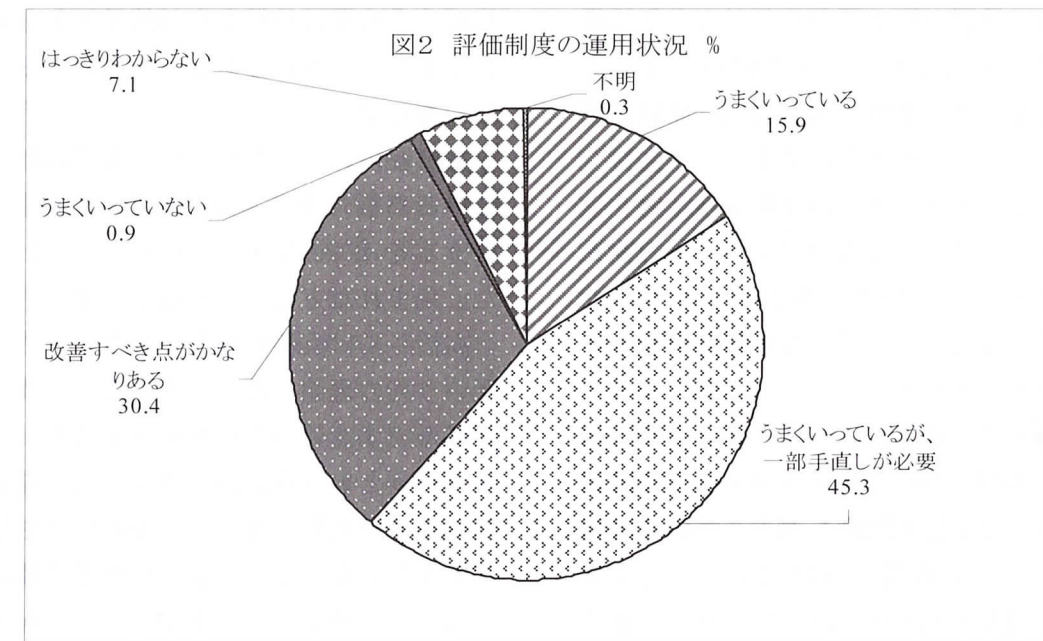
資料出所：中村圭介『成果主義の真実』（東洋経済新報社、2006年）より、以下、すべて同じ。

いう統計があるわけではなくて、もともとは厚生労働省の「就業条件総合調査」の数字ですが、それを私なりに加工したものです。

全体では3割、大きい企業では7割を超えます。私の予想をはるかに上回って普及してるんですね。民間の人事の人に聞くと、こんなものだろうと答えられます。きちっとした統計的なデータがないのでわかりませんが、全体の3分の1というのは過大推計ではないかと思っています。

図2の円グラフは、評価制度の運用状況を見たものです。成果主義的な賃金制度を入れていて、一番重要なのは評価制度がどう運用できているかですが、「うまくいってるが、一部手直しが必要」が45.3%、「うまくいってる」が15.9%で、これを合わせて6割ぐらい、「改善すべき点がある」が3割ぐらいある。今は試行錯誤の段階といったところでしょうかね。

図3の棒グラフは、成果主義の効果を見たものです。これは日本能率協会が行ったアンケート調査の結果です。成果主義的な賃金制



度を入れた時に、「ビジネス競争力・業務効率向上」「社員の意欲向上」「社員個人の能力向上」「組織力・チーム力向上」という項目についてイエスと答えた企業のパーセンテージを示しています。

それぞれの項目に棒グラフが3本あって、一番上が合計、2番目が導入1～3年、3番目が導入後4年以上ですが、「成果主義が効

果を生んでいる」というのは合計で5割を切ってる。5割は効果がないと答えてるのかということ、「どちらとも言えない」というのが大半で、「ない」というのはごくわずかです。

ただし、導入1～3年と導入後4年以上を比べると、「効果が上がっている」が増えてきます。私はこの数字を見て、効果はあるけど、それほどすごいものでもないという感

じですね。世間一般で言われているように成果主義を入れるとパーッと上がるかというところ、そんなことはない。試行錯誤で健闘している感じかなというところですよ。

図4はホワイトカラーの成果主義と働く意欲を棒グラフで示したのですが、私の友人の大竹文雄という経済学者がやったものです。中部産政研というトヨタ労連がお金を出しているシンクタンクなんです、ここでやった調査で、個人調査です。3年前に比べて働く意欲が上がったかどうかを個人に聞いて、成果主義的賃金制度を導入している職場と導入してない職場に分けて示していますが、働く意欲に違いはないことがわかります。

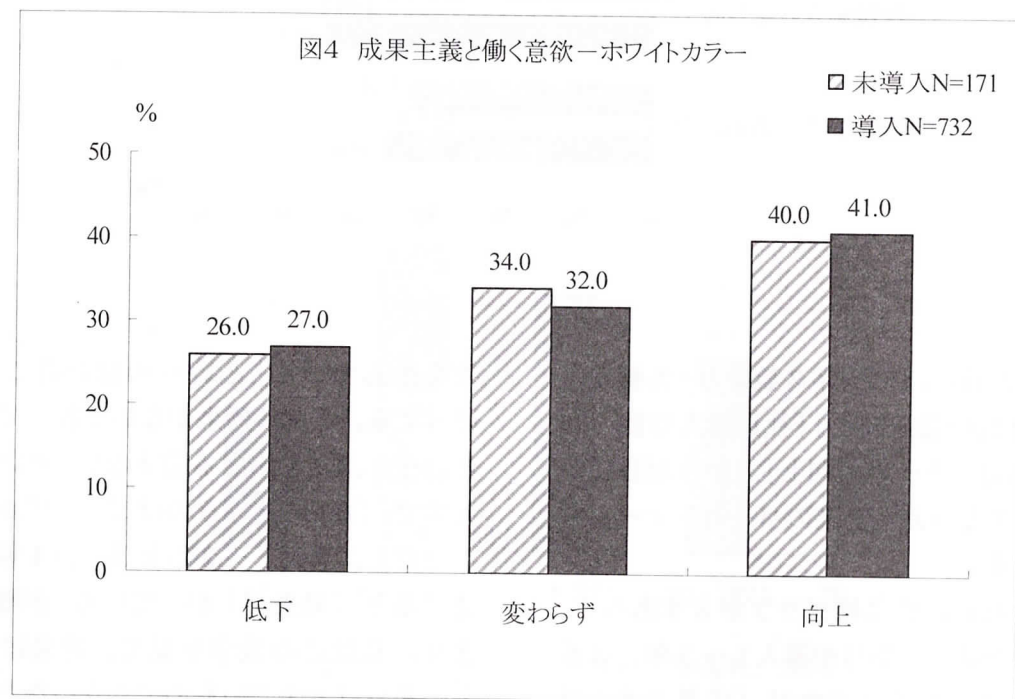
ただ、大竹さんが高度な統計手法を使ってやってみると、成果主義単独ではプラスの影響はないけど、成果主義を入れて、さらに裁量の余地を高めたり責任を与えたり能力開発をしていくとプラスになる。しかし素人が見ても変わってないですよ。私はどう考えるかというところ、そんなにひどいものでもな

ければ、そんなに目覚ましい効果があるものでもなくて、ちょっとぐらいはあるかなというところですよ。

先ほど言いましたが、同じ大学の経済学部にいる高橋伸夫さんが「虚妄の成果主義」という本を書いて、ベストセラーになりました。読まれた方はいらっしゃいますか。

高橋さんは実験心理学のエドワード・デシという人の理論に基づいて、こういうふうに言うんです。外から報酬を与えると、自分からやろうという意欲が減りますよ。成果主義というのは成果に対して外から賃金を与えるということなので、自分から仕事を積極的にやろうという気が失せますよ、だから成果主義を入れるとだめですよという話です。

ところが高橋さんは実験心理学のエドワード・デシの理論の3分の1しか紹介してないんです。デシの本は私も読みましたが、たとえばアメリカの大学生を2つのグループに分けてゲームをさせるんです。ゲームが終わった後に1つのグループには褒美を与える。もう1つのグループには何も与えない。その2



つのグループを比較すると、報酬を与えた方のグループは休み時間になるとゲームをやめてしまう。報酬を与えなかったグループは休み時間になってもゲームをする。報酬を与えられた学生は報酬のためにゲームをやるのであって、休み時間になると報酬がもらえないからやらなくなるわけです。

デシという人はもう1つ言ってるんです。報酬があなたは能力があって自分で何でも決めますねというメッセージを出すと、やる気が起きる。

私はこれを書くにあたってデパートを調査したんですが、デパートの婦人服売場の部長さんがメーカーと交渉して、今シーズンの売れ筋の色とタイプを仕入れて、それで売上げが伸びた。成果主義だから賃金が上がった。そのメッセージは部長さんに対してどういうふうが届くかというところ、もしおれはけっこう能力があるよな、自分で決めたからやれたんだなというメッセージが届いたら、今度は自分からやろうという気を高める。そういうこともデシは言ってるんです。

もう1つは、外的報酬そのものは人間のやる気を高めると言ってるんです。何かおやつがあった方が人間は懸命に努力する。成果主義の場合は金銭という外的報酬を与えると自分からやろうという気が失せる。ただし、あなたは有能で自分で何でも決められるねというメッセージを持っていれば高める。さらに外的報酬そのものは人間のやる気を高める。マイナス、プラス、プラスで、トータルはわからない。そういうふうを書いてあるんです。

だけど高橋さんは最初の3分の1だけとって、ほら見ろ、だめだぞと言った。あとの3分の2は無視した。

そういうことで、成果主義はまあまあ普及して、そんなに悪いものでもなければ、

目覚ましい効果を発揮しているものでもないというのが僕の評価なんです。では、成果主義にはどういうものがあるのか、どういう賃金制度があるのか、人事管理にどういうインパクトがあるのか、それをこれからお話しします。

4. 成果主義の諸類型

成果主義といわれる賃金制度にはどういうものがあるかというところ、まず1つは素朴な成果主義です。成果主義というと一番先に頭に思い浮かべるのは、車1台売って10万円という賃金制度だと思います。昔でいう出来高払いです。僕はこれを素朴な成果主義といってるんですが、鼻の先にニンジンぶらさげて、鞭でたたいて馬を走らせるようなものですね。「お前、1台売ると10万だぞ、10台売ったら100万だ、頑張れ」というやつです。

こんな素朴な成果主義だと、だれだって欠点をすぐ思いつく。だから批判の大合唱になるんです。フーテンの寅さんのように、販売する商品を自分で自由に選んで、販売する地域も自由に選んで、一人でやって、仲間の面倒なんか全くみない、こういう働き方をすれば素朴な成果主義でいいんです。

しかし組織の中で働いていて、そんなのは絶対にあり得ないですよ。この商品はうちの会社の戦略商品だから頑張れよと言われる場合もあるし、ここはうちのエリアではあまりお客さんがいないエリアだから頑張れよと言われるし、こいつはまだまだ新米なんだけど一緒に連れてってくれよと言われる。そういうふうにいる条件をつけられたら、1台売っていくらというのでは割に合わないですよ。

こういう素朴極まりない成果主義というのは私は見たことないんですけど、ほとんどないと思います。フーテンの寅さんみたいな暮ら

しをしている人はいいでしょうけど、普通の民間企業に雇われてる人がこういう働き方をするとはいえない。したがって、素朴な成果主義を普通の会社に入れたとしたら従業員は辞めるでしょう。こんなのやってられないというので。

2つ目はプロセス重視型成果主義です。これはどういうものかという、売上げ・利益・コストという財務指標を達成することも重視されるけど、どういうプロセスを経てその財務指標を獲得したかというプロセスも含めて評価する。

例えば私が調べたデパートでは、デパートの組合が出してる文書ではこういうことを言ってます。売上げ、営業利益などの最終成果だけを見るのは本来の成果主義ではない。最終成果と、それを生み出した行動を合わせて評価するのが本来の成果主義である。成果を生み出した行動に対する評価は、最終成果を生み出すためにどんな工夫を行い、どんな行動をとったかについて行う。数字の達成状況を見るんだけど、どういうプロセス、どういう行動をとってその数字をとったか、そっちも見ますよということです。

デパートの婦人服売場の調査をしたんですが、デパートは半期ごとにシーズンプランとこれを立てるんですね。シーズンプランというのは何かというと、色とタイプとムードについて、ちょっと外したニュアンスカラーとか、トロピカルなムードとか、そういうプランがあって、そのプランに基づいて商品を集めてくるんですね。しかも調査した職場では30歳から44歳の婦人をターゲットにした洋服を集めてこなくてはならない。

半期で何億の売上げを達成しなさいという目標が与えられる。50億という目標があったとすると、50億という金額を達成するだけでは良い行動とはみなされないんです。30歳か

ら44歳までの婦人層に売れるような服を集めて50億を達成したら、それはいい行動なんです。30歳から44歳じゃなくて、買ったのが45歳以上の人だったり30歳以下の人だと、ほかの売場の売上げを奪ってるということなので、これはいい行動とはみなされないんです。50億を達成したとしても。プロセス重視というのはそういうことです。デパートのシーズンの方針にのっとってターゲット層に売って利益を取らないと、いい行動とはみなされない。

電機メーカーもそうです。評価の50%は売上げて、あとの50%は何かという、部下をちゃんと育てているかとか、そういうことも評価される。電機メーカーの営業活動の難しさは3つあるそうです。1つは継続受注。これまでの取引先から注文をもらって売上げを伸ばす。これは一番簡単です。2つ目は新規受注。これまで取引がなかったお客さんのところに日参して注文をもらう。これは2番目に難しい。3つ目はライバルから顧客を奪う。これが最高に難しい。

難しさが違う営業があって、それを同じ金額で評価したら、みんな継続受注の方に行っちゃいます。難しいところにチャレンジしないですね。それはだめだということで、同じ5億の売上げでも、継続受注の場合と新規とライバルから奪うのではウエイトを変える。これもプロセスを見ているわけです。なおかつ、上期には売上げとして実を結ばなくても、こいつはしっかり顧客のところに行ってる、種はまいてるなというプロセスが見えれば、それはいい評価になるんです。決して金だけじゃない、プロセスを見て。それがプロセス重視型成果主義というものです。

3つ目は分離型成果主義です。これは私が名づけたものですが、意図的分離型と結果的分離型があります。

7社に調査に行ったんですよ。電機メーカー2社、デパート2社、情報通信1社、鉄鋼1社とトヨタです。すごくしつこい調査をするので、うち2社は勘弁してくれといって、途中でメールを送っても返事なし、電話をかけても全然だめという状態になりました。5社は最後までつきあってくれて、トヨタだけは実名で出してもいいと言ってくれました。

トヨタは分離型成果主義と名づけました。トヨタの人事部は90年代の終わりに成果主義の徹底をスローガンに人事改革を進めます。会社の文書には、1996年に管理職の人事改革にあたって年功的要素を後退させ、成果主義を徹底しましょうと書いてあるんです。人事考課は過去1年間の与えられた役割に対してアウトプットとしての成果を評価するもので、成果を評価するということです。

ここから会社の様子が変わってくるんですよ。成果を評価する場合、長期的視点のもとに仕事を進める、お互いに協力しながらチームワークで成果を出していくという観点を失ってはいけない。だから考課においては、成果を発揮した能力に置きかえて評価する。どういうことかということ、それぞれの管理職に創造力とか問題解決力を求めて、それをこの期間に発揮しているかどうかを見る。それをもって成果を評価したとみなす。数字は出てこなくて、こちらがあらかじめ求めていた能力をちゃんと発揮しているかどうかを見る。成果主義と言いながら、最初から意図的に成果と評価を分離してる。

トヨタらしいのは、評価項目の中に人望というのが出てくるんです。こんなことを臆面もなく書く企業はあまりないですよ。管理職に人望があるかどうか、それを含めて、こっちが期待する能力が発揮されたかどうかを評価する。それをもって成果主義という。数字

は問わない。

前のプロセス重視型は数字も問うけど、どうやってその数字を出したかというプロセスも問う。

もう1つは結果的分離型です。プロセス重視型だけど、現場に行くとだんだん見えなくなっていくタイプがあります。これは何かというと、人事部門が張り切ってコンサルと手を組んで立派な人事制度をつくるんだけど、職場にいくとそれが機能しなくて、よくわからなくなっちゃうというタイプです。情報通信企業です。

人事の説明ではいまひとつわからないので、職場に行って話を聞かせてもらえないかといったら、快諾してくださった。職場でみんなが集まっていたいて、こういうチャレンジシートを見せていただいたんですけど、現場ではどう活用されてるんですかと聞いたら、「チャレンジシートか、そういうの出てきたね。よかったよな、あれ、何を目標にしたらいいかわかるようになったもん」、その程度ですよ。人事部は立派なチャレンジシートを書いているんだけど、現場に行くと「まあよかったかな」というぐらいで、結果として分離してるんですね。

自治体でよくあると思います。私は福岡の方をずっと調べていたんですけど、ある市に行ったら、「成果主義的に行政評価と賃金制度を結びつけるものをつくりました。組合も噛んで、一生懸命やりました」ということだった。行政評価は評価だろうけど、あれは金に換算できないので、横の比較と縦の比較ができないから難しいんじゃないかと申し上げた。できたかできないかという1、0はできるけど、これは56%の出来で、こっちは78%の出来でという横の比較はできないんじゃないかと申し上げたら、「いや、やってます」という。

2年後に「どう？」といったら、「いや、大変ですよ。人事と企画と財政がみんなそっぽを向いてますからね」。予算が決められて事業も決まってるのに人がつかないとか、人とやる事が決まってるのに予算がつかないとか、「大変なんですよ、3つの部門が全部そっぽ向いてるから成果主義なんかできませんよ」という。そうだろうなと思った。皆さんのところではどうか知りませんが。

5. 成果主義の影響

そういう成果主義が人事制度にどう影響を及ぼしたのか。まだ大きな変化が生じている段階ではないと思いますが、論理的に考えると、こういう変化が起こりそうだなということを示します。

成果主義的な賃金制度というのは私たちが調べた範囲では管理職以上に導入されていて、一般職には導入されていません。一般職の間は能力開発ということを重視してるんでしょう。一般職については、プロセスも含めた成果を評価して賃金を変動させることはしていません。事実上、今までどおりで年功的にいってまます。ところが管理職以上になると成果に応じて賃金がばらつくようになります。

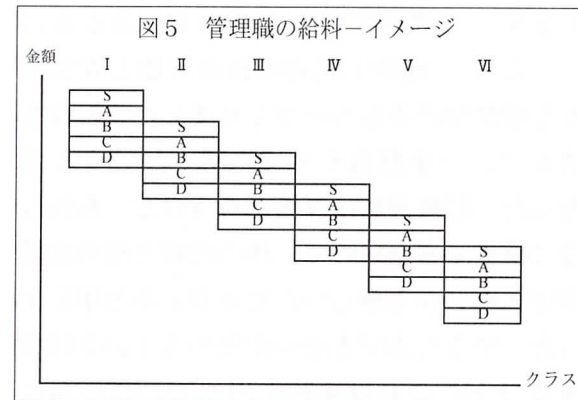


図5は管理職の給料のイメージです。縦軸が金額、横軸がクラスですが、クラスは1から6まであります。与えられた目標に対して

達成度が一番いいのがS、その次にA、B、Cとあって、一番下がDですが、これで給料が決まる。毎年変わるということです。何が重要かという、定期昇給制度がないということです。

皆さんは給料表で、毎年何号か上がるようになってますね。民間でもそうです。毎年上がるというのが日本の年功賃金の制度的な基礎だった。民間の場合は上がり方は個人によって違いますが、上がることは確かだった。その結果、個人の賃金のプロフィールを見れば必ず上がっていた。これが年功賃金で、年功賃金の制度的な基礎は定期昇給制度です。しかし管理職については定期昇給制度がなくなったんです。40歳半ば以降の管理職については年功賃金が消えたということです。これは非常に大きな変化です。

イメージを書きますと、日本の年功賃金というのは右肩上がりイメージです。民間の場合は上がり方は個人によって違う。成果主義は何をもたらしたかという、40歳半ばぐらいで定期昇給は終わりにする。課長、部長はそれぞれの成果によって賃金が上下する。賃金カーブの中でこれほどドラスティックな変化はまだ出ていませんが、制度的にいうとこういうことが起こってる。40歳半ば以上は年功賃金はなくそうということです。

もう一つの意味は何かという、もともと日本の賃金は仕事をする潜在的な能力に対して払いましょうという賃金だったんです。たとえばその能力が十全に発揮できない場所に行ったとしても、この人は能力を持っているから、その潜在的な能力に対して賃金を払いましょうということになってる。

このように右肩上がりに上がるということは、人間というのは年をとるにつれ、勤続するにつれ、本当かどうかは別として、仕事に対する潜在的な能力は高まるものだという考え

方がある。仕事をする能力は人によって違うから、能力の上がり方には差がありますけれど、1人の人にとってみれば勤続とともに能力は上がる。ここにいる人はこのくらいの能力があるけど、たまたま配転があって、その能力を十分に発揮できないところに行っても、この人はこういう能力を持っているんだから、その能力に対して払いましょうという考え方は。個人の仕事のできる能力に対して払う。結果として賃金は上がる。

成果主義は、40歳半ば以降に限りますが、潜在的に持っている能力に対して払うという思想をやめたんです。結果に対して払う。潜在的にこれだけ能力を持っていたとしても、今期はこれだけしかできなかったら、それに対して払うという考え方に変わったんですね。日本の人事は潜在的な能力主義だったわけですが、40歳半ば以降については実力主義になったということです。これは賃金制度、人事制度にとって非常に大きな変化だと思います。

成果主義が人事制度全体にどう影響を及ぼすかという、ものすごく大きな影響を及ぼします。プラスの影響からいうと、賃金カーブが右肩上がりじゃないということは、年をとっても自分の成果に応じた給料をもらえるということになれば、辞めなくてもいいということです。私は54ですけど、これまで50代が嫌われていたのは、能力が劣ってるのに賃金だけ高いということで嫌われてた。成果に応じて払うんだったらいいんじゃないかということになった。高齢者雇用にとってはプラスの影響です。プラスの影響があるのはそのくらいですね。

以前は職能資格制度ということで逃げるのができたんですけど、逃げられなくなった。35か40までにどれだけ能力を身につけられるかということが個人にとって決定的に重要になる。能力はどうやったら身につくかという

と、いい上司といい仕事です。しかし、いい上司といい仕事というのは自動的に与えられない。偶然のたまものになる。たまたま悪い上司、悪い仕事に当たった人は貧乏くじを引いちゃう。それは不公平でしょということになると、人事部門は今まで以上にきちっと個人のキャリアを見ていかなくてははいけない。ちゃんと教育訓練をし、ちゃんと仕事を与える。人事部門の役割が高まるということが一つあります。

もう一つは、管理職に昇進できない人をどうするか。この人たちだって貴重な戦力であることは変わらないわけで、頑張ってるってほしいわけです。しかし賃金という点でいうと、そんなにインセンティブはない。この人たちに仕事に前向きに取り組んでもらい、頑張ってもらうにはどうしたらいいか。私はあまりいい知恵は浮かばないんです。もっと仕事をおもしろくするとか、職場の雰囲気が大切だとか、そういうのがあるのかもしれない。今までのようにだれでも右肩上がりにいくのだったら、それを励みにできたんですけど、そうじゃなくなった時にどうすればいいのか。日本の会社はこれから困ると思うんです。

日本の企業の職場を支えてきた考えというのは、いろんなことを言うけど、基本的には年功秩序でしょ。年上の人には従おう、年上の人を尊敬しよう、それで職場の秩序は回ってきたんです。私は長幼の序がないと常に批判されますが、普通の職場は、あのベテランが言うのならしょうがないなという形で秩序が守られてきたと思うんです。公務でも同じだと思います。ところが実力主義になった時に、そういう秩序でいくのかどうか。会社の中の序列じゃなくて、あの人の言うことはみんなで聞こうよという秩序をどうやってつくっていくか。これはとても難しい問題にな

るなと思っています。

もう大企業はハンドルを切っちゃいましたから、元に戻れない。どういう10年後を思い浮かべればいいのかというのは、特にホワイトカラーの職場はなかなか思い浮かばない。成果主義というのはそのくらい大きい変革だったと思います。素朴な成果主義のような単純なものではなく、いろいろ設計されて考えられてると思うけど、結果として、今申し上げたような変化が起きるはずです。その時に日本の企業がどうやっていくつかの問題を解決していくかというのはとても重い課題かなと思っています。

ご静聴ありがとうございました。



記念講演 **これから求められる人間像**

日本IBM株式会社相談役

椎名武雄

おはようございます。ご紹介いただきました椎名でございます。野田理事長様とはずいぶん長いおつきあいでもございまして、数カ月前に、こういう研究会があるので話に来てほしいというご依頼がありまして、簡単にお引き受けしたのですが、この1週間ぐらい何を話すべきか悩みました。「これから求められる人間像」というタイトルなのに、レジュメでは、自慢話になってしまいそうで、昨夜まで悩んでいたのです。

たまたま夕べ5、6人の会合があり、竹中平蔵先生が来ておられましたので、実は明日こういうところで話をすることになっているが、何を話したらいいだろうかと聞きましたら、いつも言っていることを話せばいいんだと言われてまして、急に気が楽になりました。これから約1時間半、まず会社で何をやってきたかということをお話しし、次にこれからの日本について一国民としてどう考えているかをお話しして、その後ご質問その他をちょうだいしたいと思います。

私は昭和28年に日本IBMに入社しましたから、社歴は足かけ50年以上になります。社長をやめたのが15年前です。今は相談役ということで、毎日、六本木のオフィスに行き、

外部からの相談事その他があるものですから、けっこう忙しくしております。

1. 日本IBMに入社の動機

なぜIBMに入ったかといいますが、全くの偶然でした。昭和26年に慶應義塾大学の工学部を卒業しましたが、我々は学制が新制に移った第1期生です。昭和26年は旧制の学生と新制の学生と一緒に卒業したのです。旧制の学生は1年余計に勉強していますから、採用側から見ればいいに決まっています。旧制の学生から売れていくわけですが、しかも昭和26年というのはトヨタ自動車ですら今のような大会社ではない頃ですから、工学部を卒業してもたいした仕事はないのです。

父親が岐阜県で中小企業の社長をしていたのですが、そこへ行くのも嫌だと思っておりまして、私費留学の話になりまして、1年半、アメリカの大学で勉強しました。その間に朝鮮戦争が終了し、講和条約が締結されました。昭和28年に大学を卒業しまして、2～3年、アメリカの企業はどんなものかを見てから帰ろうと思いましたが就職しようとしたら、とんでもない。学生の査証で簡単に就職はさせてくれないわけです。

編集後記

新年あけましておめでとうございます。

年頭に当たり皆様のますますのご健勝とご発展をお祈り申し上げます。

●巻頭言は「公務員に人材は不要か」と題し、7人の総理大臣の下で内閣官房副長官をつとめられた石原信雄(財)地方自治研究機構会長にご執筆いただきました。最近の公務員制度改革の動向を踏まえつつ、今後のあり方を論じられ、国の統治機構を担う幹部公務員については民間の一流企業の幹部要員に劣らない人材を確保する必要があると結論づけておられます。

●本号の特集は、平成19年5月31日(木)～6月1日(金)の両日、東京のメルパルク TOKYO で開催されました当協議会主催の第64回通常総会及び第104回研修管理研究会の概要を収録いたしました。1日目は記念講演が行われ、2日目は2つの分科会に分かれて基調講義及び研究討議が行われました。これからの公務に求められる人材育成のあり方や、組織の中で発揮される個人の成果、実績主義の現状と今後のあり方などについての興味深いご講演でしたので、お読みいただければ幸いです。

●「寄稿」として同志社大学政策学部の太田教授から「承認欲求とモチベーション」と題し、個人を生かす組織について専門的なお立場から論じていただきました。また、人事院職員福祉局の高嶋国際課長からは、「我が国公務員制度の特徴と改革の方向性」について諸外国の公務員制度と比較し、我が国の公務員制度の改革の今後について分析した研究成果の一端を寄稿していただきました。なお、高嶋氏からは無償で本寄稿を頂戴しました。この場を借りてお礼申し上げます。

●当協議会では、「研修ガイド」でもご案内しましたとおり、時代のニーズに合った各種の研修コースを改訂・開発しています。今年度はOJT研修について改訂・開発するとともに、「コーチングを活用したメンタリング研修」をコーチング、メンタリングの分野で高い評価を得ている二人の講師をお迎えし、今年の2月に新たに開催します。平成20年度の研修会実施予定も掲載していますので、各研修会へのご参加を検討していただき、本年もどうぞよろしくお願ひします。また、研修業務全般についての相談等に応じさせていただきますので、何なりとお問い合わせください。

本誌に掲載しました論文等の一部又は全部を研修用あるいは部内資料としてご利用になる場合は、事前に当協議会にご一報のうえ、作成された資料を1部お送りくださるようお願いいたします。

(文中敬称略)

本誌は、宝くじの普及宣伝事業として作成されたものです

平成20年1月発行

編集発行人 (財)公務研修協議会

理事長 野田 禎 男

発行所 (財)公務研修協議会

〒105-0004

東京都港区新橋4-25-4 石田ビル2F

電話 (03)3459-6708

FAX (03)3459-6709

URL <http://www.moon.sphere.ne.jp/jact/>