

“偉い人”はどんな人か（2）

——日米で異なる「仕事と人の関係」——

博識か専門性か

前回の当コーナーで、日本とアメリカで「偉い人」とはどんな人かに関する考え方が根本的に異なっていることについて述べました。

その要点は、日本企業では、勤めている会社のいろいろな部署を経験し、細かなことも含めてその会社のことを全てわかっている人が偉い人、それに対しアメリカ企業では、基本的に自分の専門の仕事というものが定まっていて、その専門についてさらに深く極めていく人が偉い人、ということでした。

敢えて二分法的にわかりやすく提示するなら、博識な人が偉い日本企業、専門を極める人が偉いアメリカ企業、という構図です。

専門性を評価しなかった伝統的日本企業

したがって、アメリカ企業では、会社の重要な上位ポストに空きができた場合、たとえ社外からであっても、その人の専門性をベースに、登用されることとなります。

伝統的な日本企業では、こうした社外からの登用は、よほどのことが無い限りなかなか考えられません。「いきなり社外からやってきて我が社のことが理解できているわけがない」と思われているためです。「ここまで脈々と続いてきた我が社の歴史や伝統をろくに知らない部外者に、我が社の経営に口を挟まれたくない」という意識が、そこにはあります。

機能しにくい社外取締役

日本企業のコーポレート・ガバナンス改革が議論されて久しいですが、いわゆる社外取締役が日本企業ではなかなか普及しません。たとえ社外から取締役を登用したとしても、当たり障りのない学識者であったり、多かれ少なかれ会社の知り合いに依頼する 경우가多かったりするのも、こうした現経営陣の「専門性を評価しようとする姿勢」にこそ原因があるのです。

人事評価制度の変化

しかし、こうした状況は昨今では少し崩れ始めています。日本企業でも（アメリカ企業に倣って）それなりに仕事の専門性を評価しようという方向になってきているのです。そのこと自体の是非はひとまず置いておくこととして、そうした方向性や兆候が昨今の日本企業のどういったところに現れているかをみてみましょう。

1つは、いわゆる人事評価制度において、成果部分の評価の比重が徐々に高くなってきている点です。従来、とりわけ伝統的な日本企業においては、仕事の結果や成果の評価で

はなく、むしろその前段階の、各自の能力を評価対象としていました。これが、どこの社でも一般的に普及している職能資格制度と呼ばれる仕組みです。

共通尺度での評価から専門性も加味した評価へ

職能資格制度の下では、営業や製造、研究開発、人事など、あらゆる職種で共通の基準（業務知識、企画力、判断力、指導力、折衝力など）で評価されます。部署間で共通なので人事異動も行いやすく便利なので、多くの日本企業で活用されてきました。

しかし、昨今では、「能力は持っているだけではダメで、ちゃんと仕事上に使えて初めて意味がある」というように発想が変わってきました。これが成果主義の考え方です。潜在能力を評価する仕組みとしての職能資格制度に代え「職務等級制度」や、職を大括りにした“役割”概念を用い「役割等級制度」を導入しつつある日本企業が出てきているのも、また、いわゆる「専門職制度」を導入しようとしている企業が増えつつあることも、この文脈で理解することが可能です。

ビジネススクールに通う社会人

もう1つ、仕事の専門性重視の方向性が現れているのは、いわゆる大学の社会人教育（ビジネススクール）が増加してきている点です。これまで日本企業では、仕事の専門性や客観性が殆ど無かったことから、ビジネス一般で役立つ普遍的な知識や体系は不要とする暗黙の了解がありました。ビジネスに関する教育は社外には期待せず、したがって何も知らない白紙の大学生こそが有用と思われてきたのです。ビジネスに必要な知識は我が社でしか提供できないという考え方が、そこにはありました。

しかし、ビジネススクールでは、ある特定の社内で通用する知識ではなく、より汎用的で普遍的な知識が教育されます。こうしたビジネススクールに通う社会人が増えてきているということは、以前に比べ専門性の必要性が認知されつつあることの裏返しです。

こうして日本でも、経営にとっての是非はともあれ、「専門性をもつ人も偉い人」と捉えられる萌芽が見られるのです。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075