

我慢の限界

一橋大学大学院商学研究科教授 守島基博

バブル経済崩壊からの復活過程でもっとも経営者の役にたったきた経営資源は何なのだろうか。

情報技術 (IT) ?

株主重視のガバナンス構造の改革？
財務的なリストラ？

もちろん、こうした要因も重要なのだろうが、経営者があまり気づいていない経営資源として、「従業員の我慢」があるように思う。従業員は数多くの厳しい施策を、我慢して受け入れ、そのなかで会社の建て直しをしっかりと行ってきたのである。何年たっても上がりそうにない賃金を受け入れる、ひとりふたりと正社員が減り、派遣社員に置き換わっていく職場を見つめる。そして、多くは、自らが「リストラ」されることを受け入れ、新しい職場に希望をつないだ。

こうした我慢の甲斐あって、わが国経済はようやく復活の道を歩み始めた。企業業績が上昇傾向にあるし、株価も持ち直し始めている。なんといいても、多くの企業で利益が出てきた。

日本経済は大きな転換期にあるのである。その結果として働く人に何が起きているのか。

働く人たちは、多くの企業の利益アップ、配当増加などの報道を聞きながら、ある意味ではもう我慢の限界に来ているという感覚をもったのではないかと、私は思う。企業業績の回復が、我慢の限界をもたらしたのである。我慢というのは特殊な経営資源で、もともと嫌なものを受け入れているのだから、いったんトンネルの先に明かりがみえると、すぐに萎える。多くの人が、そろそろ我慢をやめて、少しでもいいから楽をしたい。賃金が上がってほしい。そう考えているのではないだろうか。

だからこそ、人材マネジメント

は、極めて難しい時期に来ているとも言えるし、また希望の持てる時期に来ているとも言える。厳しさは、ここで心の舵取りを間違えると、働く人は、会社に対して信頼を失い、意欲を大きく減退させてしまうことである。

そして、希望は、もともと人材マネジメントが得意とする労働意欲とか、能力向上だとか、職場の活気だとか、そうした結果を追うことができるようになったからである。人件費削減や人員カットなどの、得意としない成果は、しばし脇に置いてよい。

ある意味では、人材マネジメントの時代になったといえよう。だが、上にも述べたように、ここでの舵取りが極めて難しいのである。何を考えることが、働く人の信頼を維持し、意欲や活気のために必要なのだろうか。ここでは3点を挙げたい。

第1は、賃金が上昇する仕組みの確立である。確かに成果主義は、少数の優秀者の賃金を上げる仕組みを確立した。だが、私たちがJILPTで行った研究（「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合分析に関する研究」）によると、成果主義を導入している企業の従業員のうち、過去3年間、成果や業績によって、自分の賃金が上がったと考えているのは、有効サンプル、2,481人の内、20%程度しかない。

重要なのは、全体の5分の1が、自分の賃金を上げられる仕組みではなく、少なくとも半分、できれば4分の3程度が賃金を上げられるための仕組みづくりである。そうでないと、多くの人材にとって、賃金は上がらないものになってしまうのである。少数ではなく、大半が自分の賃金を上げる仕組みの確立が大切だ。労働意欲において



は、仕事の面白さなども重要だが、やはり賃金の効果は大きいのである。

第2が、人材育成の充実である。過去15年ほど、多くの企業で人材育成に投入できる資源が少なく、結果として、選抜された人材に特化した育成が行われてきた。こうした状況が少しずつ変化し、より広い人材育成のための資源が増加している。

だが、ここで重要なのは、今、育成というとき、成果主義を潜り抜けた後での人材育成だということである。したがって、働く人は、成果に結びつかない研修では意欲を高められない。自分の能力が高まって、高い成果をあげられるようになり、より高い報酬が獲得できると感じられる育成が提供されるとき、意欲が湧くのである。

そして、第3が一番難しい。チャレンジのある仕事の創造と割り振りである。業績回復過程でのコストダウンや失敗リスクを回避する傾向は、多くの仕事を細分化し、ルーチンの多いつまらない内容にしてしまった。このままでは、多くの人が仕事自体に興味をもって、高い意欲を維持することができない。どうすれば、チャレンジ性のある、面白い仕事を供給できるのか。このことが、ポスト成果主義時代に、働く人を元気にする上でもっとも難しい課題なのである。