

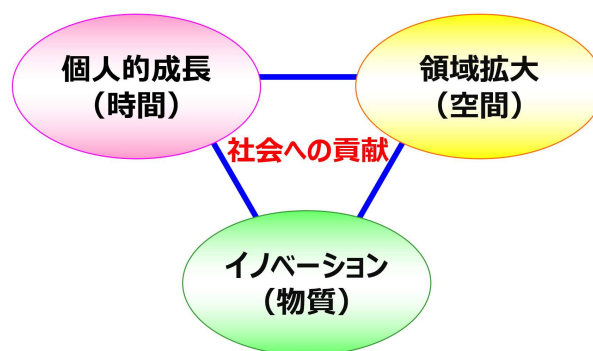
インセンティブ・システムの要としての「仕事」

企業経営漫談士 岡野実空

個人のやる気のさまざまな誘因を調査し、企業がつねに取り組まなければならないのは、社員のインセンティブ・システムの見直し。底本ではそれを、①物質的②評価的③人的④理念的⑤自己実現的の5つに大別していますが、企業をゲゼルシャフト(利益社会)と見るか、ゲマインシャフト(共同社会)と考えるかで、その基本的な方向性は決まります。

しかしいま深く考えねばならないのは、個人のさまざまな誘因を統合するインセンティブの一つとしての「仕事」そのもの。今回のコラムは、それを時間、空間、物質の3側面から考察します。

KM2-7 インセンティブとしての「仕事」



側面1：時間軸からみた仕事

我が国で「成果主義」導入がブームとなったのは、前世紀末から今世紀初め。また2004年には、それを痛烈に批判した、東京大学・高橋伸夫教授の『虚妄の成果主義』がベストセラーになりました。教授がその本の中で最も強調したのは、長期雇用を前提とした私たちの「労働観」。新卒採用後の下積みから始め、徐々に高度な業務を担当し、それによって仕事の奥深さや面白さを知っていくという、欧米とは対極にある人材育成や評価の考え方です。

世界的にみると、「労働観」の違いは、ドラッカー氏が著書『マネジメント』で取り上げた寓話、『三人の石切り工』ですっかり有名になりましたが、「暮らしを立てている」「最高の石切りをしている」「教会を建てている」という三者三様の返事には、「時間」の概念がまったく含まれていません。

側面2：物質軸からみた仕事

また「日本の経営」逆風の中で、「長期雇用」の重要性を強調しつつ亡くなったドラッカー氏の本意は、「二人目の石工」のように特定の技術を極め、後進に継承するだけではありません。雇用の安定をベースとして、安心して石切りの「イノベーション」に取り組めるというメリットは、それが待望されるいま、我が国ですっかり忘れ去られています。

その一方、特定の業務そのものが好きな人は、昇進しても変わらないその実務に没頭し、上位の役割を果たすことができないという欠点を忘れてはなりません。

またドラッカー氏の高弟ながら、中性子爆弾さながらに従業員を削減した、「ニュートロン・ジャック」ウェルチ氏の、「ビジネスと恋に落ちてはいけない」という警告は、主にこの項目前半で取り上げたイノベーションに向けたものでした。

側面3：空間軸からみた仕事

組織内での「昇進」がインセンティブとして機能する理由は、報酬の面ばかりでなく、すでに見たように、前より高度な仕事を担当することによる「自尊心」の高揚です。また業務をより高い位置から見ると同時に、他の領域とのつながりも含めて仕事を俯瞰する習慣は、「三人目の石切り工」の「教会を建てている」という発言のように、自らの業務を社会との関係性から認識する端緒ともなります。

いま少子高齢化を背景に、保守化が進む我が国とは対照的に、事業のグローバル化を推進する大企業では、利益社会を追求する外国人社員も納得するインセンティブ・システムを用意しなければなりません。またグローバル化が生んだ格差拡大を受け、新たな「価値観」が模索されています。

それは利益社会と共同社会の対立を超越する、「教会を建てる」ような「理念的」インセンティブ・システムに他なりません。世界的に「エリート劣化」が叫ばれる中で、「仕事好き」で「謙虚」という美德をもつ私たちにとって、ラグビー・ワールドカップ、東京オリンピック・パラリンピックは、「労働観」を含む新たな「価値観」を、世界に発信する絶好の機会です。それらを施設の更新と単なるお祭りには、あまりにも「モッタナイ」!

平成30年6月25日 実空