

資源ベースの人事から 「思い」ベースの人事へと転換を

一橋大学 名誉教授
野中郁次郎氏



人事をめぐる新たな流れ

これからの人事はどうあるべきか考えてみたい。とはいえ、不動の人事、万古不易の人事といったものが世の中にあるわけではない。基本的にはそのときどきの文脈、流れのなかで人事もまたどんどん変化していったらいい。だがそうはいつでも今、人事をめぐる見逃せない重要な変化が起きている。それは、人をカネやモノと同次元のリソース、人的資源としてみる資源ベースの人事から、人

間の主観や価値観をベースにした知識ベース、「思い」ベースの人事へと転換しようとする流れである。これは、90年代後半以降に行ってきた人事とはかなり隔たりのある人事である。ゆえにとまどうかもしれないが、私はこの人事の新たな流れこそ、閉塞した現状を打開する切り札となるのではないかと考えている。

「思い」をベースにした人事は、80年代までの日本の人事が行っていたことと共通する面が多い。1980年代までの人事には、企業の中の人材に関する知（どんな知をもった人材がどこにいるのか）、経営と一体になる知（人材の情報を経営につなげる）、仕組みを動かす知（現場の現実を知り、仕組みを変革し続け、タイムリーに介入してモチベートしていく）といったものがあつた。これらの知をベースに人事は現場と密接につながり、個々の場面から企業全体を見渡し、えもいわれぬ人事の妙を発揮していた。そこには人のケア、そして実践から学ぼうとする強固な信念があつた。

これからの人事は、80年代にあつたこれら人事の知をもう一度見直し、新しい形でそれを再現し、発展させたものとなっていこう。

見えてきた資源ベース人事の限界

資源ベースの人事にはすでに限界が見えてとれ

る。それは資源ベースの人事の背景にあった経営戦略の限界からくるものである。

90年代後半以降、日本の人事は、それまでのぬるま湯的な人事体質を筋肉体質に変えて、効率重視の組織や透明でフレキシブルな人事制度を構築してきた。それにより、株主重視、利益率重視の経営戦略に寄与してきた。こうした動きの論理的な背景にあったのが、人をカネやモノと同次元のリソースとみる経営戦略だ。

その代表が、ポーター流のポジショニング理論の流れを汲む利益・ROIC(投下資本利益率)至上主義の合理的戦略論だ。この対抗馬として現れたバーニーらの資源ベース理論もまた、人を重要な資源として他の資源と区別しつつもやはり経営資源のひとつと見なし、戦略の手段とした。両論とも、経済学の市場原理をベースにした、現実を超越した理論的正解があり、真似るべき成功パターンがあるという演繹思考によって企業を動かそうとする点で共通していた。

はじめにあるべき理論が提示されているわけだから、人はそれに合わせて調達し、動かせばいいということになる。これら人的資源を他の経営資源と同列のものとする人事のもとで、人事はあたかも戦略企画部門の下部組織のようになり、制度を構築し、ツールを開発する制度志向の人事へと変質していったように思う。

実際スーパーマンのような理想的人間像を抽象化して個人の欠陥を指摘・矯正するコンピタンスモデルなどはその典型であろう。ところが最近では、このようなパフォーマンス、レビューは廃止すべきであるという主張が当の米国でなされている。ポスの役割は、不完全な部下とよりよい仕事のやり方を対話と実践を通じて開発することであり、欠陥の即時修正を納得させることではない。後者は非生産的なゲームと足の引っ張り合いを助長するだけだという。

21世紀型の新たな経営戦略とは

これからの経営はどのような戦略のもとで組み立てられるべきであろうか。これまでの固定的で、静的な戦略論に変わるものとして、私は「人間」の「思い」をベースに、個別具体的に変化に対応し、普遍を紡いでいく21世紀型経営モデルを提唱している。

演繹思考に基づく、固定的で静的なマネジメントと経営を「名詞の経営」と呼ぶならば、「人間」の「思い」をベースに帰納的に問題を解決していくとするこの経営モデルは動的であり、「動詞の経営」である。

現実の事象は絶えず変化しており、目の前の現実から仮説を立てて「より良い」未来に向かって実践をしていくしかない。間違っていればまた仮説を立て、また実践をする。変化を読み取り、自ら変化を作り出し、現在とは違う未来を描く。その未来のために「いま・ここ」で何をすべきかと考え、判断を下していく。このプロセスによって、企業はイノベーションを起こし、より良い社会を創りだすことに貢献し、結果として利益を得て存続する。このように21世紀型の経営モデルである「動詞の経営」では、人間を、企業に変化をもたらすイノベーターととらえ、絶えずチャレンジする価値観を持った戦略の源泉にすえている。

実際の企業活動では、個人単体ではなく、常に組織の成員が知を寄せ合って議論し、判断し、最善の解を探りあい、突き止め、実践していくことになる。成員どうしの関係性が個人の知を引き出し、豊かな知を引き出すという意味で、「場」あるいは「プロセス」が重要な資源となる。したがって人事もまた、人事あるいは人というものをプロセスとしてとらえることが大事になってくる。このプロセスに人事が働きかけることで、知識創造のスパイラルが起きる。そしてそれこそ、21世紀型の経

営モデル「動詞の経営」で、人事がもっとも期待される役割である。

新しい戦略のもとでの人事のあり方

これからの人事では、「思い」をベースにおいた人事を展開することになる。そこでは、分析やデザインよりもまず、現実動いているプロセスをどう触発して創造性にもっていくかというメンテナンスが必要になる。もちろん、それを支援する構造やシステムも必要となるが、どちらかと言えば1回限り、そのつど、個別の文脈の中で最適な判断を下し、時には即興的に行動することが中心となる。そういう意味ではサイエンスとしての人事ではなく、アートとしての人事という側面が強くなっていくだろう。

イノベーターたる人間にとっては、誰かがどこかで「見ていてくれる」ということが非常に重要であることがじょじょにわかってきた。日常のプロセスマネジメントはラインが行っているが、それだけでは足りない。現場のどこにどういう知があるか、みながどういう思いを持っているか、人事がわかっていて、個々を見ているということが大事になってくる。また各社とも、持続的にイノベーションを起こすことが非常に重要な課題となっているが、私は、人事が持続的なイノベーションを“触発する”働きをする戦略的なポジションたりうるのではないかと考えている。このような人事を行うには、トップや人事部自身をはじめ社員一人ひとりが思いを持ち、思いを語り合い、共有する仕掛けが重要になる。

知の創造の根底にあるのは、まさに一人ひとりの思いであり、主観ではあるけれど、その主観の主体はボディ全体、身体から湧き起こってきたものであるべきだろう。なぜならば頭だけで考えたとたんにすべてが客観化され、傍観者と

なってしまうからである。ホンダでは3日3晩にわたって時間と空間を共有する「ワイガヤ合宿」を通してチームとしての思考の飛躍とコンセプト構築を図っている。これもまた身体性に根ざすという意味で誠に理にかなっている。つまり、良い宿とよい食事、よい温泉、同じ釜の飯……を通して全人的に向き合うことで、共感、共鳴、共振が生まれていく。このような、思いをベースにしたマネジメントのしかけを、MBB (Management by Belief「思いのマネジメント」)と名付けた。MBBを推進することが人事の主要な役割なのである。

かつての人事はMBBを実践し、現場にさかんに出向き、一緒に酒を飲んだり、相談に乗ったり、声をかけあったりと身体的人事を自然に行っていた。身体がなぜ大事かということ、基本的に同形だからである。だからわかりあえる、ということがある。現場に何度も出向き、一人ひとり個別に会い、いくつかの角度から中心を見ることによって本当の普遍が見えてくる。これからはまさに人事もまた一人ひとりが“動きながら(身体)”、そして“考え抜く(マインド、主観)”ことが大事になってくるだろう。

(取材・構成／編集部)

Profile

野中郁次郎 (のなか・いくじろう) 氏
1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で博士号取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て2006年4月から現職。カリフォルニア大学ゼロックス名誉ファカルティ・スカラー、クレアモント大学ドラスカースクール名誉スカラー。著書『組織と市場』(千倉書房)、『知識創造企業』(共著、邦訳、東洋経済新報社)、『流れを経営する』(共著、東洋経済新報社) など多数。