

「平等主義」「合理主義」を包含した 「多様主義」によるタレントマネジメントへ

リクルートマネジメントソリューションズ
シニアコンサルタント

山田義一

人事において長く続いた「平等主義」

1990年代後半から今まで、人事コンサルタントとして、数多くの人事制度改革のプロジェクトに関わってきた。個人的な経験を振り返ると、この間、人事領域で重視された考え方のシフトが、少なくとも2回発生しているように思う。1つめは、画一的・均等な「平等主義」から、分類の・公正な「合理主義」へのシフト。2つめは、「合理主義」から、個別的・多様な「多様主義」へのシフトである。

はじめの画一的・均等に重きを置いた「平等主義」は、1970年代から1990年代まで、多くの日本の企業で人事諸施策のベースになっていた考え方である。年功序列や職能資格制度に沿った人事制度が典型例として挙げられる。社員の属性も“正社員・男子・新卒”中心でシンプル、社員のヒエラルキー構成も維持されていた。

人事の役割の中心は、社員全体をHR(ヒューマン・リソース)として、画一的・均等な人事施策・管理により、社員に平等なHRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)をいかに効率よく徹底するかにあった。

アジア危機を契機に加速化した「合理主義」

バブル崩壊後、管理職への年俸制導入など、従来の「平等主義」的な発想から、経済合理性を重視した「合理主義」へと舵をきる事例が見られ始めた。

それらの動きが顕著となり、“成果主義”と呼ばれるブームへと本格的に発展し始めた契機が、1997年の夏以降のアジア危機である。これは日本の労働者の賃金額のピークが1997年前後であることと一致する。

アジア危機以降、「平等主義」的な人事制度により自然膨張する人件費が、経営上の大きなイシューとして取り上げられ始め、より経済合理性を高めた人事制度に改革する動きが加速する。この「合理主義」の浸透に合わせて使われ始めたのがHC(ヒューマン・キャピタル)である。

人事の役割の中心は、経営環境の激化、労働市場の流動化が進む中で、社員の雇用形態や貢献度、成果に応じて分類の・公正な人事施策・管理を徹底し、HCM(ヒューマン・キャピタル・マネジメント)により、いかに経済合理性を高めるかにあった。

だが、2004年あたりから、この「合理主義」をベースにした“成果主義”にさまざまな批判が起これり、「合理主義」の見直しや、ゆり戻しの動きが起きることとなる。

「合理主義」のゆり戻しは、 「平等主義」への単純な回帰にあらず

2004年前後から、成果主義に対する批判が散見されるようになり、一旦「合理主義」に振った振り子を、見直すような動きが出始める。組織によっては、特定の年齢層までの処遇を部分的にでも「平

等主義」的なものに戻したり、中堅社員や管理職の処遇も、単純な「合理主義」一辺倒から、「平等主義」的な要素を取り入れるなど、リバランスする動きが見られた。

しかし、「合理主義」をベースにした“成果主義”が十分に機能しなかったからといって、以前の「平等主義」に単純に戻すような変更を行う組織は、実際のところ非常に例外的である。

では、「合理主義」にかわって、現在及び今後必要となる考え方はどのようなものであろうか。実際のコンサルティングの現場から感じられるヒントが、社員の多様化への対応である。

単純な「合理主義」の限界と、「多様主義」的なマネジメントニーズの高まり

「平等主義」にせよ、「合理主義」にせよ、ある特定の社員像や一定数の社員の分類分けを前提にしてきた。この単純化や分類化により、社員に対する施策や人事制度の構築・運用が容易だった面がある。だが、現在多くの企業で直面する人事上の課題の1つに、多様な雇用形態や働き方と、その背後にある個々の社員の志向や価値観の多様化がある。

マズローの欲求5段階説のうち、最初の4段階である「生理」「安全」「所属と愛」「承認」に関する欲求は、欠乏動機として考えられる。それらは欠乏の対象が比較的明確で、分類分けも可能なため、「平等主義」や「合理主義」に沿った人事の仕組みや仕掛けにより対応できることが多い。

だが、マズローが最後の段階に位置づける「自己実現」に関する欲求に対しては、対応が桁違いに難しい。「平等主義」や「合理主義」のような特定の社員像や分類分けではなく、より個別的で多様な社員を前提にせざるを得ないのだ。個々の社員をタレントと見なし、彼らの個性や多様さを重視した「多様主義」的なタレントマネジメントが求められていると言える。

「平等主義」「合理主義」を包含した「多様主義」のタレントマネジメントの必要性

個々の社員（タレント）の個性や多様性を重視した「多様主義」といっても、実際には、「平等主義」「合理主義」を包含して考えることがポイントになる。敢えて単純化すれば、欠乏動機を充たす上では、「平等主義」「合理主義」による画一的・均等な処遇や、業績や貢献度、働きぶりに応じたメリハリが効果的なものもあろう。

他方で、より多様な社員を多く引きつけ、活躍の場を提供し、組織力を強化するためには、ワークライフバランスやトータルリワード（非金銭報酬も含めた広義の報酬）など、個々の社員の働きがいや働きやすさを支援・強化する施策が重要視されつつある。さらに、個々の社員が自らの仕事にエンゲージできるような、広義の環境整備も今後ますます必要になるものと思われる。

タレントマネジメントにおける人事の役割の中心は、欠乏動機を充たすための外的報酬と、自己実現欲求を充たすための内的報酬をいかに上手く組み合わせるかにある。自らの組織のビジネスモデルや強み、らしさを踏まえた上で、「平等主義」「合理主義」と「多様主義」のバランスを最適化し、いかに人事施策・制度に組み込み、運用するかがポイントになるはずだ。

最後に、「多様主義」へのシフトにおけるポイントを2つ考えてみたい。1つは、個々の社員（タレント）をよりよく知るということである。特に、内的報酬を充たすためには、個々の社員に関するさまざまな情報を収集・蓄積しながら、適宜活用していくことが不可欠となる。もう1つは、ライン人事の強化であろう。日々の業務やタスクの中で、個々の社員（タレント）をより生かし、内的報酬を高めるには、本社人事のみならず、ラインでの人事が今後ますます重要になるはずだ。