

# 人事制度の 革新と 組織言語

「成果主義の導入」「職能給から役割給へ」……。  
このところ多くの企業で人事制度の改革が進められてきたが、  
制度の趣旨がうまく伝わらない、かえって社員のやる気を殺いでしまったといった声がよく聞かれる。  
成果主義をはじめとする人事制度改革がしっかり根付き、実を結ぶためには何が足りないのだろうか。  
この特集では言葉のもつ力に注目してみたい。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

# 人事組織革新へ 的確な言語の創造を

寄稿 永井隆雄 (組織人事コンサルタント)

組織人事コンサルタント、永井隆雄氏の寄稿で特集のスタートを切ろう。年功主義から能力主義、そして成果主義へと人事制度が移り変わるなかで、言葉はどんな影響を及ぼしてきたのか。そして成果主義の見直しを進めるために、言葉をどのように活用していくべきなのだろうか。

企業組織を変革しようとする時、人事部門は何よりもまず制度改定を検討する。しかし、その効果は意外にも小さいことが多いのだが、それはいったいなぜなのだろうか。私が思うに、それはその企業組織固有の言語体系が介在しており、その再構成を企業が軽んじるためだろう。

## 組織固有の言語体系に隠れた価値基準が潜む

このような組織言語には、ジェフリー・フェラー・スタンフォード大学経営大学院教授のいう意味での「隠れた価値基準」が潜んでいるが、企業独自の言葉や表現は日常的に交わされ、そこには独自の意味付けがなされ、人と組織の行動と方向性を司っている。つまり、共有化されている組織言語が改編されることなくして、企業革新は困難なのだ。本稿ではこのことを、具体的に人材マネ

ジメントの場面に限定して説明してみよう。

これまで日本企業は、大きく分けて、年功主義から能力主義へ（第1段階）、能力主義から成果主義へ（第2段階）、成果主義をさらに修正成果主義へ（第3段階）と人事制度を動かそうとしてきた。しかしながらこの諸段階の移行過程にあって、思うように人事改革はなされてこなかったのではないだろうか。少なくとも組織内に強い抵抗や軋轢が生じて、人事部門が当初思い描いていたような方向付けがなされてこなかったケースが非常に多い。これはどういうことなのだろうか。

年齢や勤続年数、学歴差、さらには性差などが重んじられる年功主義が問題になって、能力主義が志向された時期がある。この動きはおおむね70年代に始まり、90年代以降も続いていた流れである。しかし、この段階では、「勤続年数」や「先輩・後輩」「年次」「同期」



ながい たかお  
組織人事コンサルタント  
1963年生まれ。慶應義塾大学文学部卒業。社会学研究科博士課程単位取得。外資系企業、日本大学講師、AGP行動科学分析研究所所長などを歴任し、現在は株式会社アブランド所属。

などという言葉が相変わらず取り交わされ、年功主義の遺風が残される形となった。今となってはセクハラ問題となかなかねないが、当時は「女の子」といった言葉もあり、「簡単な仕事なら女の子にさせる」という意味合いが、そこには込められていた。年配の社員があまり重要な仕事をしていないのに偉そうにして

【図表1】人事管理思潮と「言語」の変化

永井氏作成の表に編集部で加筆

区分	年功主義	能力主義	成果主義	修正成果主義
賃金・報酬	「給与（年功給）」「賞与」（年功的・下がらないものとしての「給与」、企業業績反映としての「賞与」）	「給与（人事考課に基づく昇給額決定）」「賞与」	「ポスト報酬」（仕事や成果の対価としてのもの。契約概念に近づく）	「役割報酬」（仕事や成果の期待値がベース）
人材評価基準	「年次管理」（本人へのフィードバックなし）	「（年次十）人事考課」	「人事考課十アセスメント」	
人事評価	「成績考課十情意考課」	「成績十職能考課」	「目標管理」 「コンピテンシー」	「行動プロセス評価」 「バリュー評価」 「多面評価」
処遇制度	「年功・年次管理」	「職能資格制度」	「ジョブ・グレード制」	「ブロード・バンディング」（より柔軟な格付けシステム）
配置		「キャリア・デベロップメント・プログラム」（会社の定めたローテーション・コース）	「社内F A / 社内公募」（雇用の流動化と社内外の枠組みを超えた異動の仕組み）	
組織能力		「職場活性化度サーベイ」（組織活性化度）	「組織診断サーベイ」（組織パフォーマンスを生み出すためのプロセスの検討）	「エンゲージメント・サーベイ」（個人と組織のエンゲージメントを主にしたラーニング・オーガニゼーション）
個人能力	「階層別研修」（トレーナー／トレイニー）		「360度サーベイ」（気づき・ファシリテーター）	
競争原理と協働の形態	「同期意識」「仲間意識」	「昇進・昇格競争」（昇進・昇格基準は明確でなく、年功的運用か、曖昧・説明性の低い総合評価での運用実態）	「ポスト・職務獲得競争」（重要ポスト・ポジションの付与を重視する）	「チーム方式」（協働を重視する）

でも、そのことを「先輩」や「年次」という言葉が守り、若い社員の活躍や、彼らの前向きな意見具申がきちんと受け入れられないことを後押ししていた。

### 組織刷新に必要な言語操作プロセス

人事制度が能力主義へと移行していくことのすべてが善であったとは、私も決して思っていない。年功主義もまたひとつの人事運営の形態であり、組織が環境に適応するパターンであった。ただ、その維持が難しくなっていくただけなのかもしれない。そうではあっても能力主義への転換は時代の流れであり、次なる環境適応のあり方として、多くの組織に支持されたのだ。今日なお残る年功的遺風、これは言葉によって支えられ、組織内であたかもリレー走のバトンのように受け渡されている。もしも企業が「年功的なもの」を遺物として払拭したいと考えるのなら、そこで交わされていた言葉を整理し、ことごとく死語にしていかなければならないだろう。能力主義の下でも「標準昇格年限」や「一次選抜」「昭和〇〇年組」など、年功的なものを表す言葉が残っていたのが実態であり、結果として形を変えた年功主義となつていくケースがよく見られたのだ。この言語を操作するプロセスなくして、組織の刷新は不可能だろう。

と進まなければならなかった。すなわち成果主義人事への移行である。人材ポートフォリオを見直し、総額人件費を適切にコントロールしようとする成果主義は、従業員の利益に即して考えるならば厳しい面もあるが、避けることのできない組織改革であった。

過去最高益を更新し、活力を取り戻している近年の企業動向を見る時、成果主義そのものを否定することは困難なことだ。少なくともその移行は意図的になされ、多少の弊害は生んできたが、前へ前へと組織を前進させる改革の動きであった。ところがこの段階においても、HRの現場では言葉の綾に起因する諸問題を抱えることになってしまった。それはどういうことだろうか。

成果主義人事への移行では、各社が米国型人材マネジメントを志向していた。積極的に過去のあり方を否定し、全く新しい論理で人事と組織を運営しようとしたのである。コンピテンシーやベイ・フォー・パフォーマンス、BSC（バランス・スコア・カード）を織り込んだ目標管理など、新手法や新用語が飛び交うことになった。あまりにも新しい言葉が数多く登場して消化不良となり、そこに意味付けをきちんとしていく余裕が、組織にはなかったように思われる。つまり、人と組織の関係を「べつた

### 言葉の綾に起因する諸問題を抱えた現場

り」から「あっさり」へ移行させようとする成果主義の下、空虚な言葉は人の心を動かすことはなく、かえって従業員との反発ややる気の低下を生んでしまった。

## 言葉だけが踊って 源流を踏まえない

また「コンピテンシー」を筆頭に、言葉だけが踊り、源流にあるオリジナルの意味を踏まえていない言葉の扱いも目立った。あまりに駆け足、急ぎ足の人事改革が上滑りなものとなり、うまく定着しなかったという側面は否めない。それだけではない。成果主義では正社員中心主義が見直され、パートやアルバイト、派遣労働、期間限定社員、有期雇用社員など、新たな人材群を組織に取り込む試みが幅広くなされた。それにもかかわらず、「正社員こそが上位に立つ者」というような考え方は、非正規雇用の人たちに複雑な感情を生じさせ、名ばかりの正社員たちが非正規雇用の人々たちを見下すことが少なからず見られた。つまり、身分構造が非常に強くなってしまったのである。それは「正社員」とそうでない者（非正社員）という、二分法的な発想と言語表現が日常的に交わされてしまった帰結である。早急に払拭しなければならぬ、組織言語における大きな問題だろう。

古きよき時代の日本企業にはいい意味での協力関係があり、仲間意識があ

って、協働の形態としては成功を収めていた。正社員によるほぼ単一の身分構造であるがゆえに、会社の内と外の論理はあまり生じなかったのである。しかし、そのことを維持するための人件費負担も小さくはなかった。そこで能力主義や成果主義を取り入れることによって、組織を新しい方向に導かなければならなかった。

成果主義時代にある今日、この協働意識が危機に瀕している。同期の入社であつても非常に早く格差がつき、同僚との昇進競争も厳しい。そのように社員が感じること自体、年功的な遺風を内在的に抱えてしまっている結果なのだが、部門間の連携や協働作業までもが脅かされてしまったのはたまったものではない。こういった悩みは成果主義の旗を強く振っている企業ほど、深いのではないだろうか。

## 協働を作り出す 言葉作りが大事に

そこで近年登場してきたのが、チームという言葉だ。異なる身分の者が企業に向かうべき方向に即して協力し、助け合い、率直に意見を述べ合う。そういう雰囲気づくりが今強く求められているのだ。この場合も協働を作り出すための言葉づくりがとても大事になると思う。競争は英語でcompetitionだが、この言葉は「市場競争」の意味合いが強い。米国型人材マネジメントを志向して企業

内の競争的風土を強めてきた、日本企業における競争の概念は、英語のそれとほぼ同じである。しかし、味方とまでナイフを抜いて決闘するような組織は、外敵に対しては脆弱になりかねない。ロナルド・ドーアは近著でナイフを始終振りかざす英米型、平時はナイフを収めている大陸型、ナイフを抜かず、しかもそこに鍵をかけている日本型という、3つの資本主義のタイプがあると指摘している。今の日本はにわかには社内同士がナイフで戦うようになってしまったといえるのかもしれない。

## 組織自身を疲弊させる 強すぎる組織内競争

だが、組織内の競争が強いことは組織自身を疲弊させてしまうことになりかねないのだ。『組織の経済学』で、ミलगロムはそうした組織内市場主義を機会主義の問題として論じている。組織内競争は市場価格を吊り上げ、市場の厚生を損なう恐れがあるというのだ。

明治時代の日本が廃藩置県を進めることで国内の統一を急いだのは、欧米列強に伍するためであったという。競争力のある企業は、決して企業内部においてまで市場競争のような容赦のない競争をしてはいない。競争と協力の関係が絶妙にバランスし、そこでは協働が実践されているのだ。森有礼や西周、福沢諭吉らが中心となった明六社は、英語にあるspeechを演説と訳すなど欧米の文

化を早く取り入れ、それによって国際競争を強化しようとする取り組みに熱心であった。明治維新でも言葉の力は絶大であった。

言葉の豊かさは現象の認識に深く関係している。言語の存在しない状況で人間が物事を思考し、事象を切り分けることは不可能である。哲学者ヴィトゲンシュタインの言葉に「語りえぬことには人は沈黙するしかない」という意味の箴言がある。言葉は我々に思考と認識を与え、行動を起こさせ、価値観を付与する。言語によるコミュニケーションは組織にとって非常に重要な意義をもっているのだ。

### 言葉が慣性となって 変革を引き止める

日本では七色と表現される虹は、オランダでは五色であり、雪といえば白という日本人に対して、イヌイットには雪の色が何種類にも見えるという。日本人には蝶と蛾は明らかに違う生き物だが、フランス語では同じ言葉、バビヨンで表現される。愛らしくかわいらしく、美しく微笑ましい蝶に対して、不気味で、

人によっては恐れさえ感じてしまう蛾。それを同じ言葉で認識するとはいったいどういう神経なのか、と日本人は思うかもしれない。つまり、人間の認識には介在する言語体系があるのである。言語体系が生活を豊かにし、物事を繊細にする。色や匂い、味覚や視覚までも言語がその基礎となっているのである。

ところが、こうした言葉がもつのはポジティブな側面だけではない。古い言葉はそこに付きまとう意味合いと共に組織の中における私たちの行動を制止し、偏見をもたせ、心を惑わせることがある。言葉は組織の価値観なり信条を伝承する道具となり武器ともなるが、一方で物理学でいう慣性（イナーシャ）となって、組織のアモルファス（変態化）、つまり革新や変革を引き止めようとすることがあるのだ。

新約聖書に次のような記述がある。「新しいぶどう酒を古い革袋に入れる者はいない。そんなことをすれば、革袋は破れ、ぶどう酒は流れ出て、革袋もだめになる。新しいぶどう酒は、新しい革袋に入れるものだ。そうすれば、両方とも長持ちする」（マタイ9）。「だれも新しいぶどう酒を古い革袋に入れたりもしな

い」（マルコ2）。

### 人事と組織の革新に 言語体系の洗い直しを

新しいぶどう酒とは組織の場合、革新の方向性を指すといつてよいだろう。人事と組織の革新は、今ある言語の体系を洗い直し、使用する言葉にきちんとした意味付けを行い、単に言葉の新鮮さに飛びつくのではなく、既に企業自身がつけている価値観や信条と突き合わせながら展開していかなければならない。現状のすべてを否定するのではない。否定すべきは否定して払拭し、残すべきものは残していく。その取捨選択は大事だ。そして取捨選択の決め手になるのは、言葉による組織コミュニケーションなのである。

企業は今、社内用語をきちんと点検し、それが阻害要因となっていないか、あるいは上滑りなものとして拒絶されていないか、サーベイしていかなければならぬ。成功する人事マネジメントにおいては、的確に組織言語が管理されているのだ。

# 共有でできる文脈を活かす——企業の現場で

五嶋正風（本誌）

このパートでは、ニチレイにおける新人事制度「フレッシュ&フェアプログラム」(FFプログラム)の策定と実施、持株会社移行に合わせたブランドステートメント制定の動きを紹介する。これらの同社の取り組みからも、社員が理解できる文脈に配慮していくことの大切さが伝わってくる。

FFプログラムは賃金制度だけでなく、目標管理制度や役職者登用制度、能力開発、人事異動の仕組みまで全面的に刷新したもので、2000年4月から役職社員層、その翌年から一般社員も対象となった。

## 人事制度を全面刷新 フレッシュ&フェアに

賃金制度は、人に資格が付き、それに賃金と格付けが連動していた職能資格制を、仕事に賃金と格付けが連動する役割・成果給制へと変更した。目標管理制度では、年に一度社員全員が、掲げられた組織目標に対して、自らの役割を認識しながら目標を設定する。こうした目標管理制度は賞与と直結している。役職者登用では社外でも通用する人材を、年齢や性別、学歴にかかわらず発掘、育成することを目指して、すべ

ての役職登用を公募とした「プロチャレンジ制度」を実施。審査基準や審査プロセスを明らかにした。このほか能力開発体系を再編したニチレイユニバーシティー、社内人材公募制度などもFFプログラムの一環だ。

こうした新人事制度は、なぜ「フレッシュ&フェア」と名づけられたのだろうか。99年から6年にわたり、人事担当マネジャーとして一連のプログラムの策定、実施に携わった木谷宏氏（現経営企画部長）は「社員が何千、何万回と口にする制度名です。ニチレイらしさや新制度で実現したい思いを込めるべきだと考えました」と当時を振り返る。「『新鮮』や『フレッシュ』はニチレイ社員にとって思い入れのある言葉です」（木谷氏）。同社は低温物流ネットワークや冷凍食品の製造・販売など、「冷たい力」を活用してとれたて作りたてのおいしさを生活者に届けている。広告のキャ

### 株式会社ニチレイ

- 事業内容：冷凍食品・レトルト食品などの製造、加工、販売、水産事業、畜産事業、低温物流など
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1945年
- 従業員数（連結）：5,575人
- 売上高（連結）：4614億2600万円（2005年3月期）

ッチフレーズにも使われ、ニチレイ社員が自分たちを指す言葉だと感じていることから、この言葉を選んだという。「常に新鮮ということは、変革を求めることにも通じると考えました」（木谷氏）。

## 「機会の平等」を重視 「手続きの公正」を図る

もうひとつ木谷氏がこだわったのはフ



ニチレイ経営企画部長  
木谷宏氏

エアネスという概念だ。「かつての日本企業では大学卒で正社員のおじさんが主流派で、それ以外の人は非主流派というイメージが強かった。多数派の男性正社員は、いつかはおじさんになれるから、多くの人がまあOKと思っていたのです。だがこれは若手や女性から見れば全くフェアではない」(木谷氏)。役職公募制、能力開発機会の提供など「機会の平等」を重視していること、人事評価が本人に公開され、不満があれば異議申し立てができるなど「手続きの公正」が図られていることも「フェア」という言葉には込められているという。

またあえて「フレッシュ&フェア」という言葉を使ったことが、経営側やマネジャーにはいい意味でのフレッシュャーになっっているという。「成果主義は運用でおかしなことをすればすぐ社員にわかっってしまう。例えば目標設定やフィードバックの面談をしない上司がいれば、『どこがフェアだ』とすべての制度が否定されかねません」(木谷氏)。まさに「名は体をあらわす」運用が求められるのだ。

このようにFFプログラムを推進してきた結果、例えばマネジャーの登用において「AさんよりBさんは先輩だから」など、年次が判断基準となることは見られなくなったという。「まだまだ課題は多いが、フレッシュ&フェアは大事なことです。この方向に進んでいこうという気持ちには多くの社員が抱いていると思います」と木谷氏は言う。

### 持株会社制へ移行 求心力はどうなる

同社で言葉が重要な意味をもったもうひとつの例として、ブランドステートメントづくりを挙げたい。同社は2年前から社内カンパニー制をとっていたが、今年4月からは持株会社と、加工食品事業の「ニチレイフーズ」、低温物流事業の「ニチレイロジグループ」など事業会社5社による持株会社体制に移行した。

木谷氏によれば、もともと同社はいろいろな事業を抱えながらも、管理部門が比較的強いこともあって全社の求心力は強かったという。だが社内カンパニー制から持株会社制へと移行し、各社はコーポレートから独立を求められた。人事制度でもこれまでは一律だった処遇が、事業会社ごとの事業形態や景況に応じて、それぞれ異なった人事制度とすることも可能になった。こうした中「グループのよりどころ、何らかの合言葉が

必要になるのではないかと考え」(木谷氏)、広報部門の主導でステートメントづくりを始めた。去年10月から、同社の若手リーダークラス20数人が集まり、延べ十数回の議論を経て「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする」というステートメントが制定された。

### 吸引力と求心力 社員は両方もっている

一連の策定作業の中で、木谷氏はコーポレートと事業会社の社員の関係について考えを改めたという。従来は事業会社が遠心力をもつから、コーポレートは「吸引」力をもたねばならないと思っていたが、事業会社の社員は遠心力をもちながら「求心」力ももっている。どちらも社員がもっていると気づいたのだ。「ニチレイ社員の求心力は、食のインフラを支えている、公共に奉仕しているという思いでしょう。だからこれまでも違う事業に携わりながら、社員は一体感を維持できてきたのではないでしょうか」。社員を集めて議論を重ね、それぞれの心の奥底にしまわれている「求心力」を、ブランドステートメントという言葉にしていく。持株会社制という「遠心力」が強まるなか、社員の「求心力」を呼び覚まそうとするニチレイの取り組みは、多くの企業にとって学ぶ点があるだろう。

# 生活経験と結びついて言葉は実感される

尼ヶ崎 彬氏 (学習院女子大学教授)

海外から輸入された人材マネジメント用語は、なぜ日本企業でうまく定着しないのか。新しい人事制度が受け入れられるには、新たな意味を込めた言葉を生み出さなければならぬのはなぜか。著書「ことばと身体」で、言語学の内外の研究成果も引用しながら、言葉の意味はどこから生まれるのか、なぜレトリックは力をもつのかについて論じている学習院女子大学教授の尼ヶ崎彬氏にお話を聞いた。



コンピテンシー、パフォーマンス、MBO (マネジメント・バイ・オブジェクト) …… こうしたアメリカ生まれの人材マネジメント用語が日本企業の中、特に一般社員にとってピンとこないのはなぜなのでしょう。それには言葉の使われる「文脈」が大きく影響しています。

言葉は文脈の中で初めて意味をもつことを、「戦争」という文脈を例に説明しましょう。「攻めの営業活動」「守りの経営戦略」「〇〇社の牙城を攻略」「XX市場の攻防戦」これらの表現は企業活動を戦争になぞらえたものです。こうした表現が日常よく使われ、多くの人が理解できるのは、戦争という文脈をみんなが知っているからです。実際の戦争経験はなくても、スポーツやゲー

ムで子供の頃から戦争のような勝ち負けを経験し、映画やニュースを通じて戦争がどんなものかを知っているから、上記のような表現を理解できるのです。

複数の言葉が集まってシステムを作り、世界を構築しています。言葉とそれが使われる文脈が生活経験と結びついて、人は初めて言葉を実感できます。最初に挙げたような米国生まれの人材マネジメント用語は、企業経営の文脈の中で使われます。生活経験とは結びつかない文脈であり、視点を経営者のそれに変えなければ理解できません。米国では自らの能力を商品化して捉えることが伝統的になされているため、一般の人でも企業経営の文脈にある言葉をまだ理解できるかもしれませんが、普通の日本人には難しいでしょう。

## 経営の文脈に触れぬ若者

日本では企業に就職する前に、若者が企業経営の文脈に触れることはほとんどありません。例えば企業経営の文脈の中で、最近注目を集めている「コンプライアンス」という言葉がありますが、ある先生からこんな話を聞きました。大学のテストの解答用紙に「私は野球部です。よろしくお願います」とだけ書いてあったそうです。この学生は「テストに合格できる知識はない

が、野球はがんばってきたから単位だけはよろしく願います」とでも言いたかったのでしょうか。もしこの学生を合格にすれば、十分な知識がない人に単位を認めたことになり、大学は詐欺行為を働いたことになって、コンプライアンスどころではありませぬ。若い人に限らず、もともと日本人は社会に対する責任より、学校や会社など所属する組織への責任を重んじる傾向があります。こうしたことも企業経営の文脈を理解できにくいことに関係しているのかもしれない。

経営の視点に立つということは、異なる企業、組織、社会と互いに交渉していくかという能力を身につけることにもつながります。全く企業経営の文脈をもたない若者を企業に送り込むことにならないためには、「身近なおもちゃやお菓子はどのようにつくられ、どうやって売られるのか」というように、小さい頃から異なる社会や会社という文脈に触れることが必要だと思います。

## 文脈変化を伝えないと

もう一点、多くの日本人は会社＝共同体と捉えていることに触れたいと思います。自分は共同体から守られるのか、守られないのか。これは多くの日本人にとって大事なことです。ある会社の正社員になること



あまがさき・あきら  
1947年生まれ。東京大学文学部美文学科卒業。同大学院人文科学研究科修士課程修了。研究専門は日本文学。著書『ことばと身体』(勁草書房)、『花鳥の使』(同)、『ダンス・クリティークー舞踊の現在』(同)。

は共同体に所属することで、会社から守られる立場になると思っています。いざという時は守ってもらえるから、共同体を維持するためにできるだけ努力しようとする。一方パート・アルバイトなど非正社員は、共同体には所属していないし、守ってもらえないと思われている。だから「守られてもいないのに、正社員と同じような働きぶりを求められても困る」と考えてしまうのです。「正社員になれば、会社が守ってくれる」という考え方は、これからは通用しないというのなら、経営者は文脈がかわったことを従業員にしっかり伝えなければならぬでしょう。