

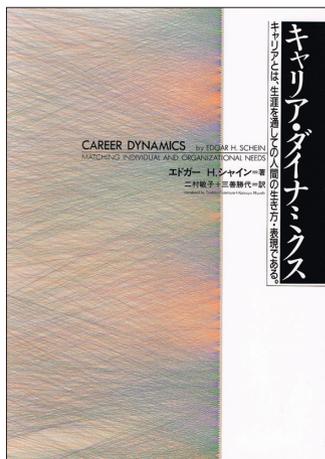
名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は一橋大学大学院の守島基博教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『キャリア・ダイナミクス』

人は生まれてから死ぬまで成長する 生涯発達論からキャリアを捉え直すべき

著者のエドガー・H.シャインは、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院スローン・フェロー名誉教授。著書に『キャリア・ダイナミクス』『キャリア・アンカー』『組織文化とリーダーシップ』など。『キャリア・ダイナミクス』では、個人がキャリアを決定する際に、組織として上司や人事がどう関わるべきかを説く。



著者/エドガー・H.シャイン
白桃書房 3900円(税別)
1991年2月刊行

キャリアという言葉は、日本でも当たり前のように使われているが、「キャリアとは生涯発達していくものである」「キャリアとは一人ひとりの成長段階に応じて考える必要がある」といったコンセプトを1978年に最初に提示したのは本書である。私は今、日本の人事は、人は生涯を通して、発達・成長していくのだという「生涯発達論」の視点から、キャリア開発を捉え直す時期に来ていると感じている。そのためのヒントが、本書から多く読みとれる。

中年期以降に 本当の自律がはじまる

現在の日本では、人の成長はどこかのタイミング、特に中年期辺りをピークとして止まるという意識をもつ傾向があるようだ。そのため、中年期を迎えると成長に対するサポートが失われ、成果を出



● 語り手

守島基博氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Motohiro Morishima_1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。86年米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。著書に「21世紀の“戦略型”人事部」(日本労働研究機構、編著)など多数。

すことが人材への期待の中核を占めるように感じる。しかし本書では、中年期以降も人としての成長は続くとする。私は、実はその頃から企業主体ではなく、自らが主体となって自分の人生やキャリアを設計する、本当の意味での自律的な成長がはじまると思う。

そして今、働く人が考えるべき成長には2つのタイプがあると私は考える。1つはキャリアを通じて磨きをかけ、深めてきたその人の専門技術を「プロフェッショナル」として人材価値を高めていくこと、もう1つは「ワークライフバランス」で、1人の人間としてどう生きるのかについて考える視点からの成長。いうなれば、人間としての成長である。

キャリアの概念が、働く人に本当に意味をもつためにも、人事は中高年期からの成果のみを求めるような人事管理を見直し、社員本

人が、企業内の人材としても、1人の人間としても、今後の成長は見込めないと考えてしまわない改革をすることが必要だ。

若手時代は自律への助走 キャリア・アンカーを形成

ちなみに本書の第10章では、中年期での自律的成長を促すためにも、若手社員の頃から「キャリア・アンカー」を形成しておくことが重要だと述べる。キャリア・アンカーとは、自らのキャリアを選択する際に軸となるコンピタンスや動機、価値観のことである。

キャリア・アンカーの形成に上司や人事のサポートは欠かせない。若手社員が取り組むべき仕事が将来のキャリアにどうつながるのか、上司や人事が意味づけをする必要があるからだ。たとえば、上司は部下のキャリアの基軸を考えつつ仕事と人をマッチングする。人事であれば、今後のキャリアを相談できる研修やキャリア・アドバイザー制度を整備するなど、システムとしてのサポートが大切だ。

働く人の働きがいや幸福感は、人間として成長できるかに依存する部分が多い。人材として、どんなに価値が上がっても、自らの人生を十分に過ごせない人は、幸福感を感じる程度が低いだろう。人材マネジメントは、人間としての成長まで配慮しなくてはならないことを、本書は教えてくれる。

研究員の書棚から

人材マネジメントのテーマから
当研究所主任研究員の白石久喜が紹介します。

『新訳科学的管理法』

著者／フレデリック・W.テイラー
ダイヤモンド社 1600円（税別）
2009年11月発行



働き手への愛に溢れた 経営書の「原点」

本書は、長きにわたり人間性を無視したマネジメント手法の教科書と誤った認知をされてきましたが、実はそうではなかったことが、近年周知されています。働き手に幸せになってほしい、その上で組織も潤ってほしいという著者テイラーの愛に溢れた物語であることが本書を読むとよくわかります。「マネジメントの目的は雇用主に限りない繁栄をもたらす、併せて働き手に最大限の豊かさを届けることであるべきだ」、テイラーは自身の哲学をこう語ります。

実際、当時米国で5万人以上の労働者がテイラーの科学的管理法のもとで生産性を高め、同程度の技能水準の働き手と比べて30~100%ほど高い日給を受け取り、勤務先もかつてなく潤ったとの記述も本書のなかに見られます。

なぜ本書は誤解されたのでしょうか。その理由は、科学的管理法が極めて優れた手法であったことにあります。効果の大きさだけが注目を集めてしまい、その先にある重要な哲学は置き去りにされたまま読まれてきました。最近、日本において批判的的となっている成果主義も、同様の経緯をたどっていることは記憶に新しいことでしょう。

経営書の「原点」ともいわれる本書は、テイラーの人間重視の哲学が随所に記されています。たとえば事例箇所では、近代のミクロ組織論の中核概念ともいえるモチベーションやリーダーシップの重要性にも言及されており、改めてその素晴らしさに気づかされます。「人事」を考える上で、礎とすべき一冊であることは間違いありません。

Hisaki Shiraiishi_1990年リクルート入社。リクルートリサーチ出身を経て、2001年4月から当研究所勤務。企業における戦略とHRMの関係についての定量的な手法での調査研究をテーマとする。