

人事プロフェッショナルとして、 意思決定の基盤をつくれ

重要な意思決定をするとき、何を基盤にしているだろうか。

常識。経験。組織のルール……。それらを補強するためには、骨太で立体的な知識が必要だ。

人事が深く、広い知識・見識を持つための、高橋俊介氏とWorksによる「誌上ゼミナール」を開講する。

組織人事が持つべき10の「世界観」とは



高橋俊介氏

Takahashi Shunsuke_慶應義塾大学大学院特任教授。マッキンゼーアンドカンパニーを経て、ワイアット(現在ウイリス・タワーズワトソン)に入社、1993年代表取締役社長に就任。その後独立し、ピープルファクターコンサルティング設立。

「人事パーソンの意思決定の基盤は、多くの場合、1、2社の限られた組織環境における限られた経験から形成されます。それ以外に知識的基盤を持っていたとしても、心理学・経営学といった領域に限定される。これは、人事部における大きなリスクでしょう」と、指摘するのはキャリア論の第一人者、慶應義塾大学大学院特任教授の高橋俊介氏である。

事業領域がグローバルに広がり、環境変化がめまぐるしい現状にあって、多様なビジネスモデルと組織人事モデルの組み合わせによる選択肢は無数に存在する。そこから我が社

らしい人と組織のありようを選択するには、「組織人事の世界観」ともいべき基盤が必要だ。「そのとき、人事プロフェッショナル自身の見識の広さ、深さが意思決定の質を決定するのです」(高橋氏)

高橋氏の問題意識をもとに、人事プロフェッショナル十数人が集い、1年間にわたって勉強会「ゼミナール 組織人事の世界観」を開催した。本特集ではそれに基づき、人事が深く広い見識を身に付け、自身の意思決定の基盤となる持論を形成するために知っておくべき10の世界観を10冊の本を通じて学んでいく。

Text = 入倉由理子 Photo = 平山 諭

歴史の教科書を見れば、世界は「西洋」と「東洋」という大きな枠組みで分類されている。自身の経験を通じ、1950年代に既に、その枠組みに限界を感じた歴史家がいる。梅棹忠夫である。

1955年に梅棹がアフガニスタン、インド、パキスタンを調査旅行し、彼が見聞きして感じたことをまとめたのが『文明の生態史観』（梅棹、中公文庫、写真1）である。日本と欧州は封建制から隠健な革命を経て飛躍的な発展をする、という比較的安定した歴史を歩んだのに対し、両者に挟まれた広大な東欧、ロシア、中東、アジアは建国と侵略、

過激な革命を繰り返し、基本的には専制君主国家しか成立し得なかった。前者を「第一地域」、後者を「第二地域」と梅棹は命名し、その政治、文化、人々のマインドセットに大きな違いがあることを見出した。

西洋、東洋という分類において日本は東洋に属し、アジア地域に対しては欧米諸国よりは近いという一定の親和性の前提を持って企業は進出していく。しかし、**アジアと日本に親和性など、それほどないのでは**。数千年の歴史と地理をベースにした、異なる視点からのグローバル観を養うきっかけとなる1冊である。

日本人は本当に多様ではないのか

日本人観

2

日本は島国であり、ほぼ単一民族だから均質性が高く、多様性の受容が苦手、というのが私たちに刷り込まれた日本人観である。しかし、『DNAでたどる日本人10万年の旅』（崎谷満、昭和堂、写真2）では、Y染色体のDNA多型解析による人類の移動の歴史の追跡によって、新たな日本人像を提示している。

約10万年前にアフリカ大陸で誕生した現生人類は、アフリカにとどまった2つのDNA系統を除き、3つの系統が異なるルートをたどって世界に散っていった。他国・他地域では一定の系統の集積が見られるのに対し、日本では3系統に由来する多様な型が共存する。これは世界的に見て非常に珍

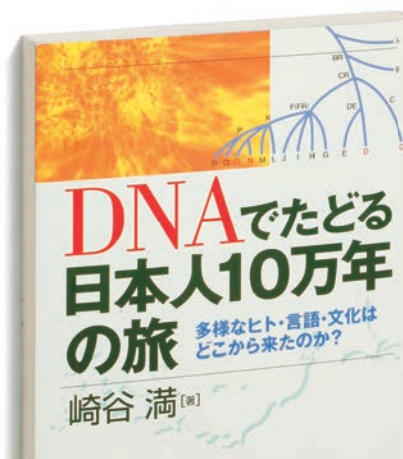
しいという。「民族の存亡をかけた凄まじい戦争の歴史が大幅にDNA地図を塗り替えた」ユーラシア大陸東部のように、その系統のホームランドですら祖先のグループが途絶えている場合がある。日本でDNAの多様性が維持できた背景の1つには、大陸から新しい技術を携えてきた人々をいつの時代も受け入れ、平和的に共存したことがあるという。

本書が提示するのは、**日本人がDNAレベルでは多様であり、内なるグローバル化が十分に可能な受容性を持つという事実だ**。では、なぜ私たちは自らをそう認識できないのか。そこが人事の考えるべき点である。

1



2



人は何のために働くのか。仕事に対する価値観は、歴史的に見ても、社会環境によって変化してきた。マックス・ヴェーバーはその著書『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（ヴェーバー、岩波文庫、写真3）で、禁欲的なプロテスタンティズムの倫理こそが勤勉さを生み、近代資本主義の誕生に貢献してきたと説く。神は救われるものと救われないものをあらかじめ定めているという二重予定説は、神から課された使命（仕事）に専心し、衝動や欲求を厳しく統制する現世的な「禁欲」を人々にもたらした。資本主義の発展には、現在の消費のためではなく、将来の救済のために働くというプロ

テスタンティズムの新しい労働価値観が、心理的準備として

必須だった。ところが資本主義が発展すると、神から課された使命に応えるという内的動機は消え、利潤という外的動機の追求に仕事観は変容した。現代資本主義の存続の危機を、20世紀初頭にヴェーバーが強く訴えている。

翻って現代の日本はどうか。物質的豊かさを背景に、多くの人々が自己実現という内的動機づけを重視するようになった。しかし企業は、全員の自己実現を満足させられない。変化した個人の仕事観と組織的ニーズのミスマッチ問題に、向き合うときがきている。

日本は農業中心の社会だったのか

歴史観

4

現在にいたる私たちの生活の大きな枠組みは、室町時代の少し前、南北朝動乱期の14世紀から続くと、網野善彦はその著書『日本の歴史をよみなおす(全)』（網野、ちくま学芸文庫、写真4）のなかで述べている。たとえば「町」や「村」という単位はこの時期にできたという。

なかでも注目すべき指摘は、「日本は農業社会」であるというのは誤解とする点である。独特の日本文化を支えているのは水田を中心とした農業であり、弥生時代以降、江戸時代までそれは続き、産業社会に移行するのは明治時代以降だとするのが一般的な認識だ。しかし実際には、貿易業や金融業などを農業とともに営む多角的経営をしていた人々が多く存

在した。土地を持たず貧しいとされた農民の多くは、さまざまな商売を営んでいたために、土地を持つ必要がなかったというのだ。これらの事実を通じ、農業中心の均質的、斉一的な文化を持つ日本人像ではなく、起業家精神に溢れる新しい日本人像を私たちに提示する。

もし網野の指摘どおり、我々の先祖が兼業、起業、イノベーションを厭わぬ機を見るに敏な知恵者だったなら……。私たち自身が常に口にする「日本では、日本人には、難しい」という言い分は、直ちに根拠を失うのである。

3



4



日本という国、あるいは日本企業の「集団主義」を否定する人は少ない。社会学者・山岸俊男はその著書『日本の「安心」はなぜ消えたのか』（山岸、集英社インターナショナル、写真5）で、その**集団主義は、組織との積極的な一体感や忠誠心を基盤としたものではなく、組織から放り出されては生きていけないというリスク回避の集団同調圧力によるものだと看破した**。これを著者は、「安心社会」と呼ぶ。安心社会には、「メンバーがお互いを監視し、何かあったときに制裁を加えるメカニズム」が埋め込まれている。「言い換えれば、日本型集団

主義社会とは、社会の仕組みそのものが人々に『安心』を提供することによって、いちいち他人を『信頼』しなくてもいいようにしてくれる社会』だという。

日本企業はこの安心社会の文脈のうえに、メンバーシップ型の雇用システムや現場における「あうん」の関係、系列取引の構造などを築いてきた。これらは組織間、個人間の取引コストを低減し、日本企業の強みとなった。しかし、不確実なグローバル世界に打って出ようとするとき、安心社会のコンテキストが弱みになる可能性はないのか。そんな問いかけが必要だろう。

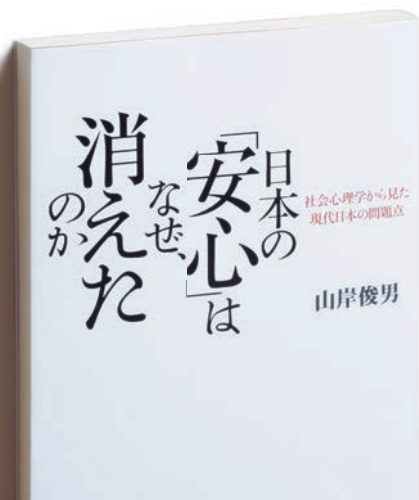
価値観はどのようにして社会に刷り込まれるのか

中根千枝は『タテ社会の人間関係』（中根、講談社現代新書、写真6）において、日本社会を「タテ社会」と呼んだ。まず、社会集団はその構成要因によって、「資格」（職業、身分、血縁といった属性の共通性）中心の集団と、「場」（村、会社、大学といった地域・所属などの枠）中心の集団に分かれる。日本社会はもちろん後者だ。「場」を強調する社会では、同一集団内に序列が生まれる。誰でもやればできる、という「能力平等観」が根強い日本においては、個人の能力には無関係の生年、入社年、派閥などが序列を決める。変化の兆しはあるが、1967年の出版から約50年を経た今も、厳然と組織のなかには給与、昇進、受けるべき研修まで、年次管理が根強

く残る。私たちは今も、タテ社会に生きている。年齢や入社年次以外に能力差はないとするタテ社会だからこそ、出世できないとみじめになる。

日本社会に成果主義がなじまないのも当然だ。さらに課題はある。意思決定の基本原則は、情報・能力・権限の一致である。**第一線での個別性が高い仕事、想定外の事態への対応、専門性が高い仕事は、序列が基本の意思決定システムでは難しい**。序列から役割へ。固定から柔軟へ。変化の時代に組織モデルを適合させられるか、という課題が浮かび上がる。

5



6



ノモンハン事件、ミッドウェー作戦など第二次世界大戦前後の日本軍の失敗の連続を、組織としての日本軍の失敗としてとらえ直した『失敗の本質』（野中郁次郎ほか、中公文庫、写真7）は、人事必読の書だ。

日本軍は、日清戦争、日露戦争の成功体験のせいで、大艦巨砲主義、白兵銃剣主義から抜け出せなかった。そのため、空母や戦車などの装備が重視されなかったばかりか、必要な人材像の見直しも行われなかったのだ。当時、陸軍大学校では、記憶力に優れ、意志強固なものが優秀とされた。いった

ん優秀な成績で卒業したものは戦略参謀となり、戦いの結果にかかわらず温存され、同じ過ちを繰り返した。米国では変化に素早く対応し、開戦と同時に主要な司令官ポストを、戦時向けに若返らせたにもかかわらず、だ。

こうしたエリート選抜主義、そこに始まる人物評価の固定化、過去の成功体験からくる上部構造の固定化は、現在の日本企業の課題と重なって見える。組織が同じ失敗を繰り返さず、変化対応力を有するために何ができるのか。それらが人事に問われている。

人はどれほど強い、あるいは弱いのか

人間観

8

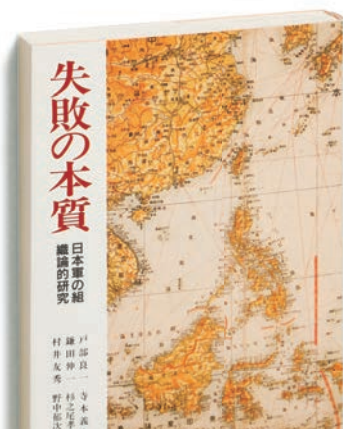
エーリッヒ・フロムはその著作『自由からの逃走』（フロム、東京創元社、写真8）の序文で、「本書は近代人の性格構造についての、また心理的要因と社会的要因との交互作用という問題についての広範囲な研究の一部」と述べている。具体的には、ナチズムに傾倒していったドイツ社会とそこに生きた人々の心理の考察であり、その基盤には外界の影響を受けた無意識の力が、人の心理と行動に大きく影響を与える、というフロイトの理論がある。

近代以前の欧州の人々は、生まれたときから家族や共同体といった構造のなかにあった。近代に入り、資本主義の発達によって「自由」を獲得し始めた。しかしながら、「自由」と「孤独」は切り離せない。個人、特に中産階級や農民のなか

は、それまで依拠していた集団からの解放によって、孤立感や不安に苛まれる人が多く存在した。この状況をフロムは「自由からの逃走」と呼び、大きな環境変化がドイツ市民の無意識に作用しヒトラーを称え、喜んで服従するという行動に駆り立てたと分析した。

人が備える絆への潜在的欲求が悪い形で現れれば、集団の同化圧力の暴走につながる。そして、人は無意識への刷り込みに大きく揺さぶられる。人事は、組織とその規範が働く人々を縛りつけることの怖さ、縛りつけているからこそその人々の弱さに自覚的であらねばならない。

7



8



『50歳までに「生き生きした老い」を準備する』(ジョージ・E・ヴァイラント、ファーストプレス、写真9)の原題は“Aging Well”だ。ハーバード大学による、思春期から老年期までの約800人の生涯にわたる追跡調査から、「幸福な老い」の要因を導き出した意欲作である。その要因は、遺伝子でも貧富でも人種でもない。① 非喫煙者が若いころに喫煙をやめていること、② 成熟した適応的対処方法を獲得していること、③ アルコール依存症ではないこと、④ 健康体重を維持、⑤ 安定した結婚生活、⑥ 定期的な適度の運動、⑦ 高学歴、という7つだ。特に②が重要で、よき歳の重ね方をしている人は、

人生のうちのコントロールできること・できないことを区別し、コントロールできることにどう対処・チャレンジするか、できないことをどう前向きに受容するか、長期的視点で冷静に行動を変えられる思考行動特性を持つ。彼らは自分で行動を選択し、それを実行に移している。

日本人の多くに、キャリア自律は浸透していない。自身のキャリアを自ら選択(計画)しない限り、満足感の高い歳の重ね方はできない。70歳まで働く時代のキャリア支援に一石を投じる1冊である。

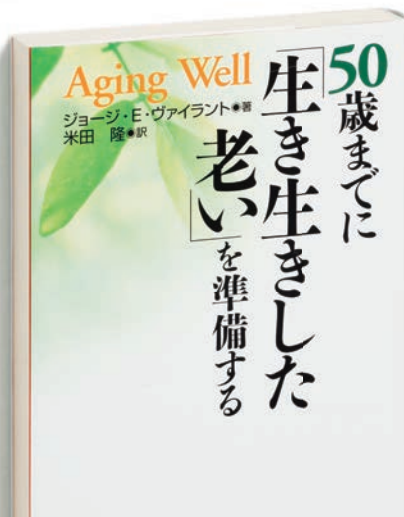
20世紀型の経営からいかに脱却するか

経営思想家ゲイリー・ハメルは、その著書『経営は何をすべきか』(ハメル、ダイヤモンド社、写真10)において、20世紀型経営の課題を管理型の経営だと指摘し、その時代の終焉を示している。同時に、グローバルにおける幅広く多様な要因が経営環境に影響を与え、経営の予測可能性が低下してしまった。そのなかであって、資本主義、組織、働き方など根本的な「経営の常識」を問い直し、未来にも人間にも適した組織をいかにつくるかを説いた。

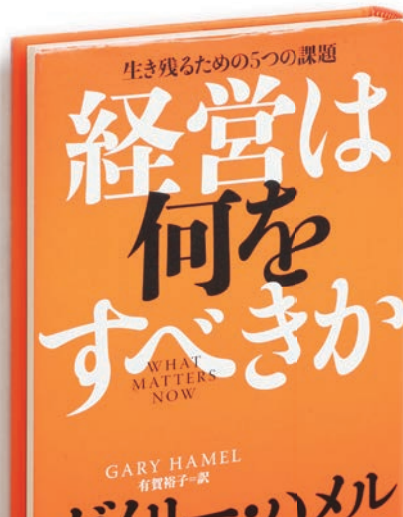
ハメルによれば、これからの経営が重視すべきことは、理念、イノベーション、適応力、情熱、イデオロギーの5つである。これらは管理型の経営に求められることとは一線を画す。

未来型の経営をするには、20世紀型のリーダーたちの背中を見て学ぶだけでは、到達できない。それらから意図的に脱却し、新しい習慣を身に付けることが、これからの経営者の必須条件であることを、人事も理解しておくべきだろう。

9



10



10の世界観を基盤に人事課題を再考する

「ゼミナール 組織人事の世界観」に参加した3人の人事プロフェッショナルに、10冊を通読した今、人事課題に向き合うにあたっての思考の変化を振り返ってもらった。ナビゲーターは高橋俊介氏にお願いした。

広瀬 健氏

味の素 人事部人事グループ 専任部長

高橋俊介氏

田村寿浩氏

博報堂 人材開発戦略室キャリアデザイングループ グループマネージャー

森原征司氏

サントリーホールディングス 人事本部 課長

【Subject】

グローバルリーダーをいかに選抜・育成するのか

議論のテーマは「グローバルリーダーをいかに選抜・育成するのか」。これは、今や重要な人事課題だが、確たる手法は見つかっていない。一般的に言えば、リーダー選抜と育成の施策を決定するにあたって、その基盤となるのは、自社の戦略および文化だ。これに経営学や心理学の見地からの検討を加え、他社事例を確認して施策の概要が決まる。では、10の世界観の学びは、人事プロフェッ

ショナルたちにどのような影響を与えたのだろうか(文中敬称略)。

日本人に対する前提が覆った

高橋：まずは、皆さんが10の世界観を学んだ今、グローバルリーダーの育成や選抜というテーマにおいて、再発見したこと、再考すべきことを挙げていただけますか。

森原：1つは、『DNAでたどる日本

人10万年の旅』によって知った、日本人が実は多様性に富み、受容性が高い、という事実です。日本人が海の向こうからやってくる人々を受け入れ、新しい技術を取り入れ続けた人々であるということ。文化的にも言語的にも多重的に蓄積されて今の日本があるということ。全員が単一民族の同質性を持っているという前提を問い直すべきだと突きつけられた気がします。

広瀬：『文明の生態史観』も、グローバル対応の枠組みを見直すきっかけになりました。封建主義を経験した第一地域である日本や西欧と異なり、第二地域の国々では専制君主制をとってきた。第一地域で能力を發揮したリーダーに、第二地域のリーダーを任せられるのかと、これまでのありように疑問を持ちました。

高橋：封建主義には分権制という側面があり、分権制において重要なのは部下に任せるといことです。ここからいえることの1つは、異論を切って捨てるようなリーダーは、日本のリーダーとしては失格だということです。封建主義を経験してきた日本ならではのリーダー像とは何か、あらためて考えるべきでしょう。

田村：そういう意味では、『失敗の本質』で描かれたリーダー像は封建主義のリーダー像とはまったく違います。異論には耳を傾けず、間違った意思決定を繰り返します。これを読むと、リーダーの選抜や育成に大きな問題があったと思えてなりません。陸軍大学校で成績がいちばんだった人がエリートとして扱われ、たとえ失敗したとしても次の重要な作戦も任せられてきたわけです。

高橋：これを私は、「人物評価の固定化」と呼んでいます。陸軍における優秀ということの基準は、「意志強固で記憶力に長けた人」でした。言い

換えれば、過去の蓄積に詳しく、変化しない人です。そういう人に組織を任せることの問題は大きかったのだと思います。『タテ社会の人間関係』で、日本は「場」における「縦」の序列を重視することに言及していますが、いまだに“優秀”なサラリーマンが組織のリーダーになっていく構造があります。営業や事務業務で優秀な成果を出せることと、リーダーとしての能力があることとはまったく別なものにもかかわらず、です。これらはすべて、タテ社会におけるリーダー選抜の大きな問題です。

広瀬：私たちは、リーダーのポジションを下の階層で出した成果の見返りとしてとらえるのではなく、リーダーはどんな役割を担い、どんな能力を持った人であるべきかを考える必要があります。その意味でも『経営は何をすべきか』は興味深かったです。

高橋：この本では、今、経営に求められるものは、理念、イノベーション、適応力、情熱、イデオロギーだといっています。リーダー人材の選抜や育成においても、我が社はどんな会社を目指し、リーダーは何をすべきか、という原点に立ち返るべきです。皆さんは、リーダーに何を求めますか。

矛盾を「統合」する力を いかに養うか

田村：私が一貫して感じてきたこと

は「統合」の重要性でした。少なくとも 20 世紀は、リーダーも経営も従業員や顧客の「コントロール」に腐心してきたのだと思います。コントロールとは、課題や矛盾に対して優先順位を付ける、取捨選択するという手法で解決すること。そうではなくてプラスとマイナス、できることとできない（と思っている）ことを統合して、よりよい道を探していく力が重要だと考えました。

高橋：株主利益と顧客満足のどちらに優先順位を付けるか、という議論は陳腐です。それぞれの立場に固執すれば、意見も得られる利益も違う。しかし別の角度から見ることによって、それらを一致させる。その角度を見出す力が統合の力でしょう。

田村：相反するAとBを統合することによって、Cという価値が生まれる。誰もが信用できる確固たるものがないなかで、AかBかと争っていた人たちに対してCという方針を示して共感を得るには、リーダーには「物語力」が求められてきますね。

広瀬：『経営は何をすべきか』のなかに、結局一人ひとりが自分のやりたいことを、情熱を持ってすることが最終的な成果につながる、とありました。それもリーダーの統合の力いかなです。皆個性があって、やりたいことも違う。だから、全員の個性を活かし、希望をかなえるのは難

しい。それでも納得・共感して、力を発揮してもらって、その力を統合していく。単に1つの価値観を全員に刷り込んで、同じ方向についてこさせる、といった『自由からの逃走』の世界観とは違って、それぞれの矛盾を理解したうえで一段視座を上げることがリーダーには必要でしょう。

第二地域で力を発揮する リーダーとは

森原：だとするとやはり、リーダーが、同調圧力の強い「安心社会」のくびきからいかに逃れるか、という問題が大きいと私は思います。

高橋：確かにそうです。あるグローバル企業でリーダーシッププログラムの開発をしたときに、日本人のリーダーに際立って足りないのは「ブレない軸」だとわかったそうです。そのため、徹底的に「あなたのやりたいことは何か」「あなたの軸になる考えとは何か」ということを突き詰めたといいます。なぜブレない軸が形成されないのか。それは、やはり安心社会で意思決定を繰り返してきたからでしょう。

森原：なるほど。周りに合わせることを常に求められ、自分の意見や振る舞いを変える。だからブレる。

田村：軸がブレないということは、単に頑固なのではなく、利害関係が一致しない多様な人の意見を聞いた



うえで、軸に照らして合意できるところを探す、ということですね。

高橋：ここで1つの問いです。今後、ビジネスの主戦場は間違いなく第二地域です。それも、アジアよりももっと距離的、文化的にも離れた中東、南米、アフリカです。これらの地域は、安心社会でもないし、欧米のように、相手が信頼に値するかどうかを見抜こうとし、信頼に値すれば契約を交わすという「信頼社会」ともいえない地域です。専制君主が強権的に治めていたところに戦争が起こり、国が倒れて別の支配者が現れて……という歴史を繰り返してきたため、信頼や安心が社会の前提になっていない。そんな社会で活躍できるリーダーをどう選抜・育成しますか。

広瀬：海外で成果を出した人材を、また次の地域へ。そういう育て方だけでは確かに限界があるでしょう。

高橋：ある経営者が、人を成長させようとするなら、その人の仕事に矛盾を埋め込む、と言っていました。同調圧力の強い安心社会では矛盾は生まれにくいのですが、一歩外に出れば世界は矛盾だらけです。そうい

う状況下で戦えるように、自動車業界を例にとれば、車種別での小型車事業の責任者に、地域では欧州の責任者も任せる。すると、世界で伸ばしたい小型車と、欧州で今伸ばせる車種が異なる、というような矛盾に向き合わざるを得ないのです。

田村：無数にある可能性のなかで迷い、悩めば悩むほど矛盾にぶつかるのですが、最後は自分の軸に戻って決断をする。だからこそ、ブレない軸が重要になるんですね。

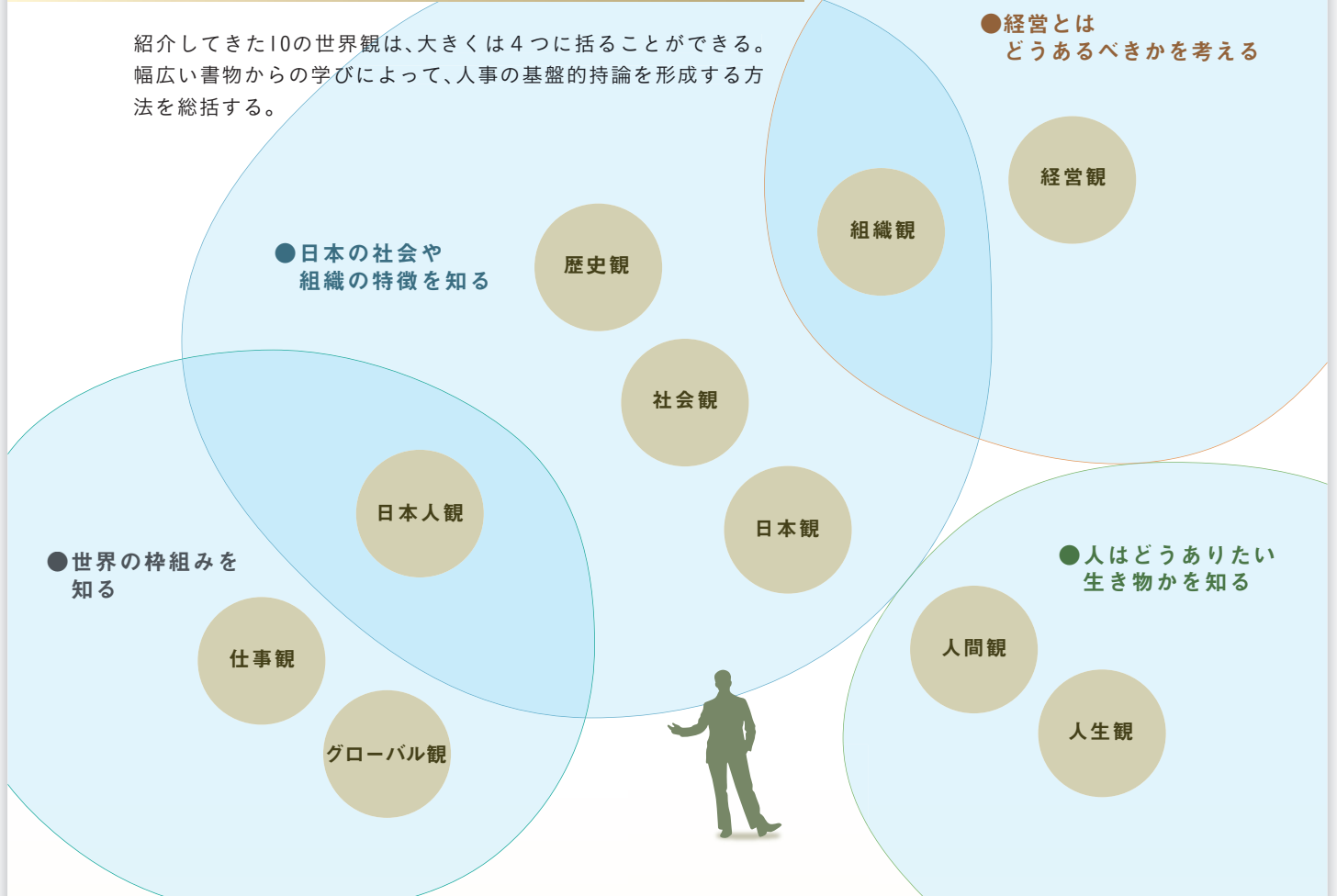
森原：まさに、このゼミナールに参加して感じたことですが、それぞれの本の主張は、時に微妙に異なり、それに自分なりにどう納得するべきか悩みました。リーダー育成も同じで、矛盾に満ちたなかでそれを乗り越えることによって、徐々に軸がブレなくなるのだと思います。

田村：『失敗の本質』に描かれていたような基準でリーダーを選び、固定化させてはならない、と。

高橋：成長の軌跡を見て、その人が変化への対応の前提としてのブレない軸を育ててきたかどうか、これを問わなくてははいけませんね。

人事の基盤となる持論をつくるには

紹介してきた10の世界観は、大きくは4つに括ることができる。幅広い書物からの学びによって、人事の基盤的持論を形成する方法を総括する。



10の世界観をあらためて構造化すると、上記の図のように整理できるだろう。まず、世界や人類の歴史の全体像を知り、人の営みの枠組みと動きを把握すべきだ。次に、世界のなかにおいて、日本の社会や組織は何が特徴的なのかを理解する。そのうえで人とはどうあるべきか、どうありたいものか、また、人を組織し経営するとはどういうことかを考えたい。高橋氏は、「フランスの数学者、アダマールとポアンカレは、どんな持論もそれまでに広げてきた思考・視野

の範囲を超えたものにはならない、という言葉を残しました。まずは視点を組織人事の中核から広げることが重要です」と、多様な領域の良書に触れることの意味を話す。

もちろん、10の世界観から、簡単に方程式のように1つの解が導き出されるわけではない。「ゼミナール 組織人事の世界観」では、毎回、参加者(人事)が1冊の課題図書を読んで集まり、各人の印象に残った部分を発表し合い、その後の対話から人事として重要な視点を導き出した。回

を追うごとに、ほかの書籍からの学びとの関連性や矛盾についての発見も増え、それも議論した。「そこから内省の時間を経て、仮説となる基盤的持論がぼんやりと形になる。その仮説をさらなる学びと実践の繰り返しによって時間をかけて固めていく必要があります」(高橋氏)

参加した人事の多くが、「1人では読み進められなかった」と言った。人事の未来を語る仲間をつくるために、読書会という方法を実践するのもおすすめである。