

『新平等社会——「希望格差」を超えて』

著者／山田昌弘(文藝春秋 1429円税別)

今年、流行した言葉に「格差」がある。国会で取り上げられたことを発端に、格差を巡る議論は、政治家に加えて研究者やジャーナリストも論客として加わり一気に盛り上がった。この様子を、『希望格差社会』(2004年刊)の著者、山田氏は「オール・オア・ナッシングの議論ばかり」と憂えている。

「一方は格差はないといい、他方は格差が拡大しているという。また一方は格差があつて当然だと現状を容認し、他方は小泉内閣の政策が引き起こした問題で元に戻すべきと否定する。私は、それらどれもが的外れな議論だと考えています」(山田氏談)

その思いから執筆されたのが本書だ。前著『希望格差社会』では、フリーターなどの若者が将来に対する希望を喪失していく姿を描き出したが、本書は希望格差に至る過程を明らかにしている。

『マニュアルに従って働く人 現代社会が必要とする』

著者は現在起きている経済格差の拡大は世界的な現象であり、人々が自由に活動した結果、必然的に生み出されるもので、「不当」とは言えないと喝破する。「グローバル化、IT化、知識産業化が進んだニューエコノミー社会では、マニュアルを作成する人と、そのマニュアルに従って仕事をする人が生み出され、

その労働の市場価格が二極化するため収入格差が生まれます。また家族形態が多様化したことで家族がもつていたりスクを軽減する機能が失われ、格差の拡大が一層広がったのです」

問題は、こうした経済格差が社会に対して与える影響である。著者は、人並みの生活ができな人々が増加する「底抜け」現象の発生、就職期や子育て期、高齢期の生活格差の拡大や、格差の世代的再生産といった新たな問題が惹起されると指摘している。その中で著者が最も危惧しているのが、希望の喪失だ。

マニュアルに従って働くような職に就いた人は、いくら仕事をしても同じことの繰り返しでスキルも身につかず昇進も保証無い。先が見えない状況に陥り、それがより一層彼らの希望を喪失させる。マスコミは本人のやる気の問題として片付けがちだが、「やる気さえも失わせる環境がある」ことは無視できない。低スキルの職は社会から無くせないことを認識した上で、どう対処していくかが課題となる。

「経済格差の発生は不可避でも、それを希望の格差に陥らないように、社会全体で対処することが大切です。そうしなければ社会は不安定化し、かえって自由な社会ができてしまいます」

その施策として山田氏が提案するのが、努力すれば、誰でも①生産性が高まり評価できる職

につける、②人並みの生活水準が維持できる、③新しい価値観をもつて希望のもてる生活ができる、という3つの保証をすることだ。これらの施策は市場に任せて自動的に実施されるものではないため、政府が主導して取り組むべき課題である。実際、経済格差を希望の格差に陥らせていない北欧諸国では、低学歴・低スキルで子供をもつ女性などに、介護分野の職業訓練の機会を与え、公的な福祉施設で働く場を提供しているという。

『生活の構造改革で「新」平等社会を目指す』

山田氏が著書に引用しているとおり、社会心理学者ランドルフ・ネッセによれば、希望は努力が報われると思ふときに生じ、努力してもしなくても同じだと思えば絶望が生じる。

「高度成長期からバブル期以前の日本は、『努力が報われる』ことがほとんどすべての人に開かれていたという意味で、一種の平等社会でした。それを旧平等社会とすれば、今から目指すべきは『新』平等社会と呼べるものです。それは、能力開発機会の平等や社会保障制度の整備といった『生活の構造改革』を通じて、すべての人が希望をもって生活できるような社会です。そのような社会を目指して、社会全体の意識を変えていくべきでしょう」



プロフィール
山田昌弘
やまだ・まさひろ

1957年東京都生まれ。東京学芸大学教育学部教授。専門は家族社会学・感情社会学。内閣府国民生活審議会委員、厚生労働省若者の人間力を高める国民会議議員などを務める。著書に『パラサイト・シングルの時代』『希望格差社会』ほか多数。



『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』

著者／松尾 睦 (同文館出版 3200円税別)

「何かを学ぶためには、自分で体験する以上に良い方法はない」とはアインシュタインの言葉です。ところが同じ環境で同じ経験をしても、学ぶ人と学ばない人が生まれたりする。これは経験から学ぶ能力に差があることを示しています。しかし経験から学ぶとは何でしょうか。

本書は、熟達した営業担当者、コンサルタント、プロジェクトマネジャーへの調査を通じ、彼らが経験から学習するプロセスの解明を試みたものです。その際、経験から学ぶ力を高めるものとして、個人がもつ「仕事の信念」に注目しました。信念は人の行動を左右する価値観のようなもの。彼らの信念と販売業績の関係を調べてみると、同じ経験をしても後に業績が上がるかは、信念の自身に関係していることが分かりました。

調査からは経験からの学習を促す信念として、「目標達成志向の信念」と「顧客志向の信念」の2つが抽出されました。これは、営業担当者は企業と顧客をつなぐ役割を担っており、自己の目標の達成と、顧客満足の上の双方を重視する必要があるためと考えられます。

信念と業績の関係を見ると、目標達成志向は経験年数が3～9年頃に、また顧客志向は10年以上になったときに業績と相関する動きを見せはじめます。これは目標達成志向の信念がモチ

ベーション向上の機能を発揮するまでの期間が比較的短いのに対して、顧客志向の信念がスキル獲得を促し、顧客のために能力を発揮できるまでには10年以上かかることを示唆しています。また同じような経験をしても、顧客志向の信念をもつ人ほど経験から多くのことを学び、業績が高まることが分かりました。

個人にも、組織にも必要な 目標達成志向と顧客志向

それでは目標達成志向と顧客志向の信念はどんな組織で育まれるのかといえば、ここでも目標達成志向と顧客志向のバランスが大切だと分かりました。目標達成に向けた健全な内部競争を醸成し、顧客を重視する組織風土があるとき、そこで働く個人に2つの信念がバランスよく形成されるのです。(松尾氏談)



松尾 睦

まつお・まこと

小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻助教授。著書に『内部競争のマネジメント：営業組織のイノベーション』(白桃書房)。

『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』

著者／平野光俊 (中央経済社 3200円税別)

1980年代、日本型人事管理(以下J型)は日本企業の競争力の源泉と賞賛されてきました。しかし90年代に企業の業績が下向くと、一転してその原因はJ型にあるとされ、アメリカ型人事管理(以下A型)へ転換すべきという論調が噴出しました。当時私は小売業に勤務し人事部に在籍していましたが、その時も、研究職についていた現在も、業績がいいからと安易にアメリカの真似をしても、日本企業で機能するのかが疑問に思っていました。

本書はこうした問題意識から、J型が80年代以降にいかなる進化を遂げたのか、またその進化型は機能的であるかを、企業調査から理論的・実証的に明らかにすることを試みたものです。

職務主義と人事部集中が 結合した進化型

J型の特徴を能力主義と人事部への権限の集中、A型を職務主義とラインへの権限委譲とします。80年代以降、多くの日本企業でJ型からA型への移行が試みられた結果はどうだったか。調査からは、能力主義は職務主義へ変化していましたが、人事権の人事部への集中に変化はなかったとわかりました。つまりA型への移行は不完全で、派生J型と呼べるものに移行していたのです。

これはなぜかと言えば、企業

の人事制度は制度単体で機能するわけではなく、組織の情報処理と意思決定のシステム、一国の社会システムとの相互作用があつて初めて機能的となるからです。特に私が注目したのは、人事情報の収集と活用にかかる費用が人事管理制度の進化に与える影響です。調査の結果、派生J型が機能的であるには、コア人材の個別管理の強化と、コア人材以外の社員に対する自律支援の導入が必要だとわかりました。

ここで注目しておきたいのは、人事権の人事部集中の不变ということですが、人事が仕事と人に精通し、異動を通じて内部育成していくことはJ型の不変の制度的叡智と呼べるもので、これからも堅持すべきものと考えられます。(平野氏談)



平野光俊

ひらの・みつとし

神戸大学大学院経営学研究科教授、博士(経営学)。著書に『キャリア開発と人事戦略』『フラット型組織の人事制度』(共編著)など。