

『お金より名誉のモチベーション論』

著者／太田 肇(東洋経済新報社 1600円税別)

褒めて育てるといふけれど、褒めてみても喜ばない、誰かが業績を上げると、足の引つ張りあいがある人なら誰でも心当たりのあることだろう。

「グループリーダーに選ばれると本当は嬉しいのに、素直に喜べないという人が実に多い。人はみな認められたいと思っっているのに、日本人はどこか屈折しているのではないか」。その疑問が本書執筆の発端だったと、著者の太田氏は語る。

表の承認と裏の承認

調べてみて分かったのは、日本人は、自分が傑出して積極的に認められるのではなく、妬まされたり憎まれたりしないこと、消極的に認められようとしていて、前者を表の承認、後者を裏の承認と著者は呼ぶ。「日本の社会や組織は閉鎖的で、内部がゼロサムの世界になっているため、裏の承認が厳しいのです。褒めてやる気を出そうとしても、かえって相手に心理的な負担をかけてしまうかもしれません」

日本人はチームワークが得意という定説にも、著者は疑問を投げかける。

「日本人は、自分を殺して同質的な人と一糸乱れず働くことができていただけです。背景の異なる異質な人たちとの協働は、

まったくできていません」

脱工業化社会では、一人ひとりが個性を活かし、異質な人との協働から創造性を発揮することが重要なのは言うまでもない。それには裏の承認ではなく、表の承認を活用し、人々のモチベーションをあげることが重要になる。しかし裏の承認の力が強い日本社会の風土は一朝一夕に変わるものではないだろう。

ゼロサム構造を崩して承認を分かち合う

「そこで必要なのが、承認の分かち合いです。名誉や尊敬といった表の承認を誰もが手に入れられるようにするには、ゼロサムの構造を崩せばいいのです。これまで日本の社会は、ポストを全人格的な評価と結びつけて序列をつけてきました。この構造を崩すには、ポスト以外の評価軸を入れて、個性を個性として認めればいいのです」

その方法として著者が提案するのが、組織の外に自分の名前を出していくことだ。日本人は有名スターになりたいというより、会社の同僚や上司、取引先といった日常の世界で認められることを大切にしているため、周囲の人から個人の名前が評価される機会を作るのだ。しかも承認を受ける場所が社外になればゼロサムの構造も崩れ、評価の軸も多様になる。

「個人の名前を出すことがどれ

ほどやる気を引き出すか。私は大学のゼミ生に自分の名前で研究発表させていますが、彼らのやる気には驚かされます。私がいなくても学生たちは集まり、夏休みも一日中研究しています」

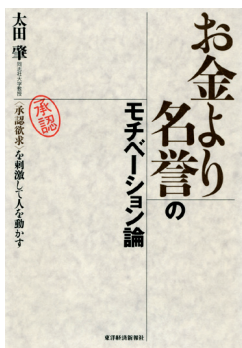
日本企業に典型的な大部屋制度も、承認の視点から見れば功罪両面あるという。常に上司や同僚が周りにいるため、日常的な承認が得られる点は功だが、周りの目を気にしすぎて個人が萎縮するという罪の面も持つ。

「モノ作りの時代には、仕事のプロセス管理に意味はあったでしょう。しかし現在のホワイトカラーの仕事の成果はプロセスで測れるものではありません。オフィスのフリーアドレス制などで、罪の面の影響を軽減しつつ、プレゼンテーションなどを晴れ舞台にして、表の承認を与えられる場を作るような試みが必要ではないでしょうか」

報酬やポストといった、これまで人事がコントロールしてきた資源はいずれも有限である。しかも報酬とポストだけで、社員の名前をモチベーションを上げていくのはコストもかかるし無理がある。社員を動機付けるのは、もはや報酬とポストだけではないからだ。人事は報酬とポスト以外に、「承認」というモチベーションの資源を組み込んだ、新しい制度の構築を試みてはどうだろうか。

プロフィール
太田 肇
おおた・はじめ

同志社大学政策学部教授
1954年生まれ、神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。京都大学経済学博士。専門は組織論、人事管理論。著書に、『外向きサラリーマン』のすすめ』『ホンネで動かす組織論』『「個性」を活かせる組織』など多数。



『シャドーワーク——知識創造を促す組織戦略』

著者／一條和生、徳岡晃一郎(東洋経済新報社 2400円税別)

スイスにあるIMDで講義をしていると、日本について様々な危機感を覚えます。世界の日本への関心が冷めていること。対投資効果が低く市場としての魅力も薄いこと。世界が協調型の社会を模索している中で日本が孤立していること。効率性ではインド、中国に太刀打ちできないこと——。欧州で仕事をし、同じ危機感を抱えていた徳岡氏と私が議論の末に出した結論は、世界に向けた新しい日本発の知識創造が必要だということでした。

シャドーワークが知識創造を生む

知識創造を進める仕組みとして、私たちが注目したのがシャドーワークです。シャドーワークとは、組織に規定された役割ではない、個人の自主的な意志と裁量で創造的に編み出される行動のこと。シャドーワークがない組織では、決められたことしか為されなくなりません。

これまでは、計画を立てて実行すれば物事が進んだ予定調和の時代でした。しかし今は何が起きるか分からない時代です。むしろ自ら変革を起こすことが求められるため、そこではシャドーワークが競争力の源泉となるのです。

昨今、内部統制の議論が高まる中で、企業は何でも「見える化」をして管理体制を強めよう

としています。経営の透明性や健全性を追求すること、社員の自由な発想と活動を促していくことは矛盾するものではありません。グーグルの「20%は業務以外のことをする」というルールが、社員の創造性を刺激し新たなビジネスを生み出しているのがいい例です。

マネジャーは、部下がシャドーワークをしやすいうように、仕事に楽しさや面白さを持たせることが重要になるでしょう。ただし、大切なのは「こういうことをやりたい」という思いを持って遊ばせることです。科学的な分析は、賢い人がやればみな同じ結論を導きます。今の時代に必要なのは、自分の思いや情熱であって、そうした思いこそが新たな事業の可能性を切り開くのです。(一條氏談)

一條和生

いちじょう・かずお

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。IMD(国際経営開発研究所、スイス・ローザンヌ)客員教授。1958年生まれ。

徳岡晃一郎

とくおか・こういちろう

フラッシュマン・ヒラード・ジャパン パートナー、シニアバイスプレジデント、多摩大学客員教授。1957年生まれ。



『国際人的資源管理の比較分析——「多国籍内部労働市場」の視点から』

著者／白木三秀(有斐閣 3500円税別)

本書では、東南アジアにおける日本の多国籍企業の現地子会社のHRMの実態を明らかにするために、欧米系の現地子会社と比較調査してみました。調査から分かったのは、日本企業は、国際的な事業展開を前提にした人事制度を十分に整備できていないということです。

問題は大きく二つあると思います。一つは現地子会社への派遣者は、通常優秀なミドルマネジャーから選ばれるのですが、彼らには語学力はもとより、国際ビジネスの感覚や意思決定能力を形成するための経験が欠けていることです。

欧米企業は、80年代から現地地のトップを務められる人材を育成しています。またサムスンやLGの急成長は、彼らが「地域専門家」(サムスン)と呼ぶ、現地トップ人材の育成に成功していることの成果なのです。

日本でも飲食店チェーンでは、20代半ばの店長が全責任をもって意思決定しているのですから、派遣者をこうした場に派遣したり、子会社や小さなユニットの最終責任者をさせたりしてトップ人材を育成していくことが必要でしょう。

人材の移動は組織の動脈と静脈

もう一つは現地人材の登用に ついてです。どの企業も優秀な人材の確保に腐心していますが、

日本の子会社にはホワイイトカールの高い離職率に悩まされている企業もあります。その主な原因は、中長期的なキャリアの展望が持てないことでした。

欧米企業は現地人材に対して、第三国の子会社のトップや本社への登用の道を開いています。しかし日本企業では、現地子会社のせいぜい部長クラスまでしかキャリアの展望がない場合が少なくありません。

人の体に例えれば人の移動は血液です。本社から子会社に流れるのが動脈ならば、子会社から本社や第三国の子会社に流れるのは静脈です。動脈と静脈がきちんと流れて、健全な組織と言えます。静脈を強くするには、動脈のコアである本社の海外展開への強いコミットメントが求められるでしょう。(白木氏談)

白木三秀

しらかぎ・みつひで

早稲田大学政治経済学術院教授。1951年生まれ。早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。著書に『チャイナ・シブの人的資源管理』(編著)、『日本企業の国際人的資源管理』など。

