

人事が変われば 暁が変わる

～ソーシャル人事の立脚と使命～

⑤ 一人が自由に生きるために

人材研究所 曾和 利光

アジェンダ

- 1 人生のやり直しを阻むもの
- 2 組織はなぜ死んでいくか
- 3 人が会社を辞める理由
- 4 リストラをせずに済む方法
- ⑤ 一人が自由に生きるために
- 6 人事の使命

現代社会の諸問題に、人事の個別具体的な日々の業務行動がどう関連しているのか。人事が行動を変えることで、いくつかの社会問題に、正の影響を与えることができるはず――。

「自由」を要請する企業

日本において、企業は過去の「生産性」での勝負から、今では「創造性」での勝負に移り変わってきている。生産性では、台頭するアジアその他の低コスト体質の新興国に勝てるわけもなく、創造性の発揮できない企業は消え去る運命にある。そのため、どんな企業でもいかに個々の社員の創造性を発揮させるかが至上命題の一つとなっている。

しかし、創造性の本質を分かっていない企業や人事は、単に人々を自由にさせることで創造性が発揮されると誤解している。どこかの企業の施策を表面的にマネして、労働時間の何%を自分の好きに使ってよいとか、自分の仕事やキャリアを自由に選択できるとか、社内でのビジネスプランコンテストを実施する等の例をよく聞くが、社員満足度はともかく、創造性の向上において成果を出しているところは少ない。

もちろんそれらの施策自体が悪いわけではない。せつかくの施策

を効果的にするためのベースがないから機能しないのだ。

施策実施の念頭にある、単純な「自由にさせる＝創造性が高まる」という図式が間違っているのである。

「自由」にしても創造性は引き出せない

シュンペーターがイノベーションを当初「新結合」と言っていたように、完全にゼロから1を生み出すということは現実にはほとんどなく、「過去のもの新しいつながり」が創造行為の正体である。言い換えると、過去のもの多大なインプットなしには新しいものは生まれない。

何もインプットしないまま、「自由に発想していいよ」としても、出てくるのはすでにどこかにあるアイデアか、ランダムな妄想がほとんどではないだろうか。

本当は怖い「自由」

また、現代では「自由であることは素晴らしい」と手放しに賞賛されているが、エーリッヒ・フロム の名著『自由からの逃走』など

を引き合いに出すまでもなく、本当は自由であることは大変恐ろしいことである。全くの自由の中に放り込まれた人は一体どうすればよいのか分からなくなり、不安から何かの束縛を求めてしまう。昔のリクルートの採用キャッチに「自由になりなさいという脅迫に負けるな」とあったが、その通り、「自由になれ」とは多くの人にとっては「脅迫」なのである。

この点から考えても、企業側が個人に対して、方針も武器も与えないまま単純に自由な行動や思考を要請することは合理的ではない。逃げ出したくなるだけだ。

「型にはめる」から創造性が生まれる

過去のインプットは「型にはめる」ことで創造性を抑圧するように一見思えるがそうではない。日本の伝統芸能で言う「守・破・離」のプロセスの如く、新しいことを生み出すには、最初は先人の作った型にはまり、それを守ることが重要である。そして、徐々に環境の変化や自分の持つ能力の特徴に合わせて、型を破って(修正して)いき、最後にはその型から離れて、オリジナルな新しい型を作っていく。

音楽などの芸術、俳句や短歌、レゴ社のブロックなどを見ても、



そわ・としみつ：京都大学教育学部教育心理学科卒業。リクルートに入社し、人事部配属。人事部ゼネラルマネジャー、組織人事コンサルタント等に従事。その後、ライフネット生命保険、オープンハウスにて、人事部責任者を経て、2011年に人事コンサルティング会社、人材研究所設立。現在同社代表取締役社長。人と組織の可能性を最大化するためのアプローチを研究・開発している。

厳しい制約の中でも十分に創造性が発揮されることが分かる。むしろ、音階やキャンパスなどの枠がなければ、誰も曲を作ったり、絵を描いたりすることなどできない。創造性の前提として、過去の蓄積からなる「型」や「枠」が必要なのである。

企業における3つの「型」

企業において人々を型にはめる＝マネジメントする方法は、「行動によるマネジメント」「結果によるマネジメント」「文化によるマネジメント」の3つである。

「行動によるマネジメント」とは、社員にしてほしい行動を個別具体的に直接指示するマネジメントである。勝つ戦略が明確であれば、行動マネジメントが最も即効性が高く効率も良いが、個人から創造性を引き出す力は最も低い。

「結果によるマネジメント」とは、社員に目指す結果（ゴール）だけを示して、アプローチ方法については考えさせるマネジメントである。具体的な行動自体は個人に委ねるため、行動マネジメントよりは創造性を引き出す。しかし、もっと素晴らしいゴールがあるかどうかについては考えさせない。

文化という「型」で優しく縛る

最後の「文化によるマネジメント」が、環境変化が激しく目指すゴールも変わっていく現代において、個人の創造性を引き出す最適

なマネジメントではないか。

企業文化とは、社会に提供しようとしている価値（Vision）や、その価値をどんなやり方で生み出すかという事業ポリシー（Mission）、その事業を推進する上での社員に求める行動の規範（Value）などの総体を指す。「文化によるマネジメント」とは、行動やゴールを個々人の解釈を許さぬよう明確に一義的に示すのでなく、一定の曖昧さで表現することで個々人に解釈の余地を残し、創造性を引き出そうとするマネジメントである。

文化によって優しく縛られた社員たちは、その適度な束縛の枠の中で、逆説的に「自由」になれる。迷った時に立ち戻ることのできる安全地帯として強い企業文化が存在していればこそ、それを支えに前人未到のフロンティアに向かって自由にチャレンジし、たくさんの失敗をしながら、ようやく「新結合」を発見することができるのである。

文化は「適度な曖昧さ」で表現する

社員を自由に振る舞わせるための企業文化を表現する際、その文言には絶妙な「曖昧さ」と「弁別性」のバランスが求められる。曖昧すぎても頼るべき「型」にならない。「顧客第一主義」「社会への貢献」などの文言では当たり前すぎてどんな行動でも当てはまり、社員が現場で迷った時に何の指針も与えない。だから、「何をして、

何をしないのか」という「弁別性」を持つものでなければ意味がない。リクルートでは昔の社訓に「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」というものがあつた。社員は「うちは、ボトムアップや自律性や変化や成長を重視し、トップダウンや従順さや保全是排するのだ」と「弁別」することができたからこそ、日々の業務やマネジメントの判断の軸となった。

文化の「一貫性」を死守せよ

企業文化（の表現）を、単なる名目上のものでなく、機能するように社員に浸透させるためには、一貫性を保持することが重要である。局面によっては文化に反する行為も許されるなら、社員たちは文化を判断軸に採用することはない。もちろん環境の変化に伴って様々な方針やポリシーの変更はありうるが、文化と称するものがこころろ変わっては、本来の目的である「自由であるための拠り所」にはなりえない。

だから、一定期間は一貫性を保つことができるよう、文化表現を制作する際に前述の「適度な曖昧さ」を実現するとともに、採用や育成、評価などの各シーンにおいて、人事は文化の番人として文化逸脱行為を指弾する役割を果たさねばならない。人事において文化を死守することが、結果として個々人の自由を保証し、企業の創造性を高めていくのである。