

人間力が時代を拓く

なぜ最近「人間力」が頻繁に語られるようになってきたのだろうか。

その背景の一つとして、ここ数年来、過度に制度改革を推し進めてきた結果、アナログな人間関係が軽視されてきてしまったことに対する反省があるように思う。現場の知恵の伝承や新たな価値は、人と人との対面の交流によって生み出され、促進される。このベシクかつ重要な事実が再認識されたことによって、改めて組織の人的側面の重要性に対する評価が高まってきたのである。もう一つは、企業に求められる価値が、従来の経済的価値だけでなく非経済的価値も含めたものへと大きく変化し、非経済的価値も含めた視点に立つ人間力のあるリーダーが希求されていることがある。いま次世代リーダーの育成は重要な課題だが、とりわけこのようなリーダーこそが時代を拓く鍵を握っている。

そこで小誌では、創刊200号を迎えるに当たり、今月と来月の2回にわたって「人間力」をテーマに取り上げる。今回は、各界で活躍される方々に「人間力とは何か」伺った。

「人間力」を発揮できる
会社、社会を築くために、
何が必要なのか

そもそも企業とは、仕事を通じて人と人のかかわりで成り立つものであり、そこで重要なのは「人間」としての魅力や能力である。近年、それを「人間力」と呼ぶことが多い。とはいえ、この人間力に対する定義がどうもあいまいだ。いったい何をもってして、私たちは「人間力」を問うていけばいいのだろうか。そこで特集の巻頭に当たり、日本を代表する社会学者・橋爪大三郎氏に、人間力とは何なのか、なぜいま人間力が必要とされているのか、また人間力を高めるにはどうしたらいいのか、といった点について考察してもらった。

東京工業大学教授
橋爪大三郎

イラスト——小林ゆき子

Ⅰ「人間力」が出てきた背景

- 個人と組織の違い
～予測できるものとできないもの

「人間力」を考えるのに、その反対概念は何かといえば、「組織」です。組

織には、いくつか特徴がある。まず、大勢の人間がいること。そして、その動き方が予測できること。一方、個人は、一人ひとり顔かたちが違い、個性もまちまち。その意味で予測不能だ。この個性をなるべくなしにしようとい



う考え方の下に、組織がつくられています。

ポイントは、組織のなかの、この個人の要素をどう扱うか。これには二通りの態度があった。一つはそれをマイナスと考えて、なるべく小さくしていこうとするもの。この論理を突き詰めると、官僚制になる。政府や企業もそうだが、軍隊が典型的です。でも、どんな鉄のような組織でも、個人の要素をゼロにはできない。軍隊でも指揮官の有能さ、勇敢さが勝敗を分ける要素になります。それなら、個人の能力をむしろ、積極的に引き出す工夫をした方がよいのではないか。

このように、個人の要素を消さなければならぬ、しかし、引き出さなければならぬという矛盾した二つの要請が、組織論や経営理論ではいつも顔を出します。その両極の間をいつも揺れ動いているというのが、実態なのです。

●組織力と成果主義が 行き詰まってきた

現在は、この個人力を引き出さなければならぬという方向に、針が振れている。それはなぜかという、組織力の行き詰まりのせいです。これまでは組織を挙げて大勢でやってきたこと

を、少数精鋭でやらなくてはならなくなった。そこで、人間力が声高に唱えられるようになったと思われます。

もう一つ、成果主義の行き詰まりも関係がある。成果主義を試してみたが、どうもうまくいかない。結果としてだれにも見える数字だけでなく、結果が出るまでのその人の仕事のスタイルや能力、要するに人間力を評価するようにはしないと、だれも納得しないということがわかってきた。

「人間力」という考え方がどれだけ定着して、日本企業の人材戦略や企業哲学に取り込まれていくのか、現時点ではまだよくわかりません。もしかすると、それなりに大きな要素として、認められていくのかもしれない。

2 リーダーの「人間力」

●リーダーには人間力が不可欠である

リーダーは、組織の歯車になり切れないし、なってはいけないという特別な存在です。リーダーに従うラインの人々は、指示されたことだけをやっていけばいいのかもしれない。でも、リーダーには、指示してくれる上司がいけない。指示する内容を考えつかないといけないわけです。

ということは、組織目的は何か、そ

れを達成する最適な方法は何かを、いつも考え、見通していなければならない。現状だけではなく、将来も予測しなければならない。そして、その予測がかなりの確度で当たっていないといけない。そういう洞察があるからこそ、いままでうまくいっていたことでも、将来を見据えてやめる。いままでチャレンジしたことがないことでも、必要ならいまから始める。そういう果敢な決断ができるのが、リーダーに必要な資質です。

だからリーダーの仕事は、社内のルーチンに乗りません。組織のなかに入りながら、組織を超えているのが、リーダーの大きな特徴です。リーダーのこうした能力は、組織のなかでは培えない。どうやって培われるかということ、個人が持って生まれた資質、持ち味、そしてその人の個人的な努力によるというしかない。

リーダーには、「人間力」が最も必要とされるのです。

●組織において、「人間力」を 全面的に認めることには限界がある

しかし、組織が大きくなるにつれ、「人間力」の必要性はだんだん忘れられていき、根回しや調整能力といった「組織力」に長けた人間が組織のトッ

プに座ってしまう。組織が大きな過ちを犯すのは、こういう時です。

近代的な組織も、成れの果てにはこういう状態に陥ります。でも、その草創期には、人間力を備えた人々がゼロから組織をつくり上げていった事実を忘れてはならない。例えば、幕末の志士。命がけの抗争をかいぐって、仲間をかばい、時には裏切り、志を遂げるために頑張り抜くことができた人々が、後にリーダーとなっていった。そこで培われた個人的なネットワークが、国家をつくり上げていった。これが明治政府であり、その成れの果てが「霞ヶ関」というわけです。

彼らが武士であったことにも注目すべきです。武士というのは、前近代的な存在で、近代的な人間とどこが違うかといえば、「刀」を差していること。恥をかけば腹を切る、相手が無礼なら斬り殺すというように、武士は「自己制裁権」を持っている。言うなれば、「無限責任性」です。自分の行為の動機や結果について、100%の責任を取らなければならない。武士が約束すれば「二言はない」、つまり、個人の約束であっても、実現可能性が極めて高い。また、身分は終身なので、浪人になることはあっても、武士でなくなることはない。

現代の会社員は、会社を辞めれば会社員でなくなる。組織と無関係になるから、責任の取りようがない。会社を辞めなくても、ポストが代わっただけで、たちまち責任が取れなくなってしまふ。このように、そもそも組織の原理が、「有限責任」でできている。有限責任しか持たない個人、言ってしまう、限りなく無責任な立場にある個人が、非常に責任の重い職務に就いているのが、近代社会の姿なのです。

となると、構造的に、モラルハザードが起りやすくなる。

かといって、近代組織に個人の無限責任を求めていくと、ヤクザのようなグロテスクな組織になってしまうから、これもできない。

「人間力」を認めることまではいいのです。しかし、組織で起こったことに対して、残らず個人の要素を問題にし、個人の責任を問えるのかというと、それは無理である。その意味で、人間力を全面的に認めることには、組織として限界がある。これが、横領や背任行為なら、話は明快です。でも、本人が言われた通りにやったのに結果がまなかったという場合には、責任を追及しようがない。

3 ビジネスマンの「人間力」

●専門性と組織内能力を 調和的に兼ね備える

では、リーダーでない、普通のビジネスマンの「人間力」とは何でしょう。

ビジネスマンの能力を、大きく二つに分けてみましょう。一つは専門的能力といわれるもの。もう一つは、組織内能力とでもいうべきもの。

高い専門的能力を持った人材は、転職市場でも有利に再雇用されるでしょう。本人もそう期待するし、企業としてもそういう人をうまく抱えていた方が、会社のためにプラスになる。一方、組織内能力の方は、会社の人脈や不文律、社風に通じていて、その会社でどういう段取りを踏めば、仕事ができるか知っていて、実行もできるという能力。その会社の生え抜きの人間を想い浮かべてみれば、どの会社にも、こういう人はいるでしょう。このタイプの人々が、転職で有利かといえば、それは難しい。でも、その会社にいる限り、高いパフォーマンスを発揮する。

組織は、組織内能力を持つ人々の「暗黙の知識」によって動いているという部分が、実はかなりある。暗黙の知識は、一人歩きすると、悪しき組織慣行をつくってしまうことがあるの

で、要注意です。でも、そのプラス面も認めなければならない。

現実の企業社会では、ビジネスマンはだれも、こうした専門的能力と組織内能力とを多かれ少なかれ、兼ね備えている。けれども、専門的能力と組織内能力は、先に述べた個人と組織と同様に、なかなか両立しがたい関係にある。これを、調和するかたちで、人々にどう求めていくかが、これからの企業の大きな課題となるでしょう。

●どのようにして 「人間力」を高めていくか

ところで、組織内能力というのは、組織が置かれているコンテキスト（文脈）に通じているということです。コンテキストやルーチンに通じているだけだと、単なる組織内能力だが、そのコンテキストをもっとはつきりと見据えて、別なコンテキストだったらどういうふうに仕事ができるかまで構想できるようになれば、大きな意味をもつ。新規ビジネスを始めるのに、必要なコンテキストを社内外につくり出すことが、これからの企業戦略では重要になるのです。

こういう能力のあるビジネスマンは、組織内能力を活用しながら、それを超えた企画力、創造力を発揮できる。

経営者にとっても、使い勝手のあるビジネスマンとなるだろう。

コンテキストをつくり出す能力は、ただルーチンに埋もれているだけでは、培えない能力です。組織に染まり過ぎていては、新たなコンテキストが見えてこない。そこで、意識的に自分を社内のルーチンから引き離し、自らを客観視する場を設けることです。自社とは異なる他社のやり方や、社会の習慣を知り、そういう場に進んで身を投じる。そこで知り得たいろいろな知識や経験を総動員して、初めてコンテキストを脱構築する能力を手にすることができ。これが、究極のビジネスマンの能力であり、現代の「人間力」なのではないかと思います。

4 「人間力」を生かす会社、 「人間力」を生かす社会

●社会全体によって 支えられているという意識を持つ

人間力というものが、人間の個人的能力や個人的性質なのだとすれば、これが生かされるというのは、働く人間にとってこれほど気持ちのいいものはない。しかし、そこにはいろいろな問題がある。まず、組織であるための要請が出てくる。さまざまな組織上のル

ールとの刷り合わせを行わなければならない。そのうえで、人間力を発揮できるような社会や組織を構想することを考えていく必要がある。そのためには、各々の組織は社会全体によって支えられているという意識をはっきりと持つことが欠かせないだろう。

そもそも、企業には利潤を上げる優良な企業となって従業員の雇用を確保することが期待されている。それに加えて、あらゆる機会を通じて、利潤を社会に還元していくことが求められている。だから社会への還元というものを、自分の会社が経営を存続できる社会基盤を再生産するための投資だと位置づけることだ。

また、社会の人間力を培うことも必要である。例えば、教育の個性化。採用試験の時に、学校の成績にこだわり過ぎないことだ。学校の成績というのは、単に学校という組織文化における達成度である。これもできないようでは困るのだけれども、これだけを測るというのも問題だ。ここでは、なぜか人間力については問われていない。

さらに、広く社会について考えてみると、自由、公平、正義といった価値が通用していなければ、個人は自信をもって生きていくことができない。そしてこれは、組織においても大事なこ

とである。組織に所属したからといって、自由が制限されたり、公平が犠牲にされたり、あるいは正義が実現されなかったりすると皆が考えてしまったら、個人のやる気は出ないし、能力は発揮されない。その意味で、組織のなかの組織文化や不文律というものを、目的合理性の見地から、人間力を認める方向に緩めていくことが必要であると考えている。

●拙速ではなく、 成熟した成果主義を目指す

「人間力」を取り入れた人事や評価は、どうあるべきか。

人事においては、広く社内外に門戸を開くべきです。それにより、自社の人材が他社に引き抜かれる可能性もあるかもしれないが、他社から引き抜くこともできる。その分、組織力の要素が小さくなり、専門的能力の要素が高まっていく。これは、個人にとっても生きやすい職場となる。こういう組織文化を培っていった企業が、これからの変化の時代を生き残ることになるでしょう。

評価に関していえば、相互評価を基本にすべき。そうやって、拙速ではない、成熟した成果主義に変わっていくことです。成果を評価しなければとい

うので、上司に部下を評価させた。あんな上司に評価されたくない、と皆思った。拙速成果主義です。評価するものをどう評価するか、というシステムも練り込まないと、成熟した成果主義にはならない。

成果主義は、個人の能力やパフォーマンス、貢献がそれにふさわしい評価を得るということで、実は、当たり前のこと。ちゃんとした成果主義と、人間力を引き出す経営とは、合致するはずです。

年金や保険制度も変えないとだめです。年金を一元化して通算できるようにし、転職の不利をなくす。報酬を年俸ベースにして、退職金の積み立てをやめる。こういう、企業横断的な共通のコンテキストをつくり出し、人間力社会の実現を図ることが大切だ。日本の場合、中途半端な社会保障が足かせとなって、転職がやりにくい。転職ができなければ、不本意な会社に居続けることになり、モラルが下がる。

成熟した成果主義、人間力を大事にする企業は、こうした社会全体の組み換えと連動して、完成するのだという点を指摘して、締めくくるとしましょう。



●はしづめ だいさぶろう
1948年神奈川県生まれ。72年東京大学文学部社会学科卒業、77年同大学院社会学研究科博士課程（社会学専攻）単位取得退学。現在、東京工業大学教授。専門分野は社会学で、その見識は幅広い分野に及んでおり、論客として高いプレゼンスを持つ。「はじめての構造主義」（講談社）、「アメリカの行動原理」「政治の教室」（ともにPHP新書）「世界がわかる宗教社会学入門」（筑摩書房）など著書多数。