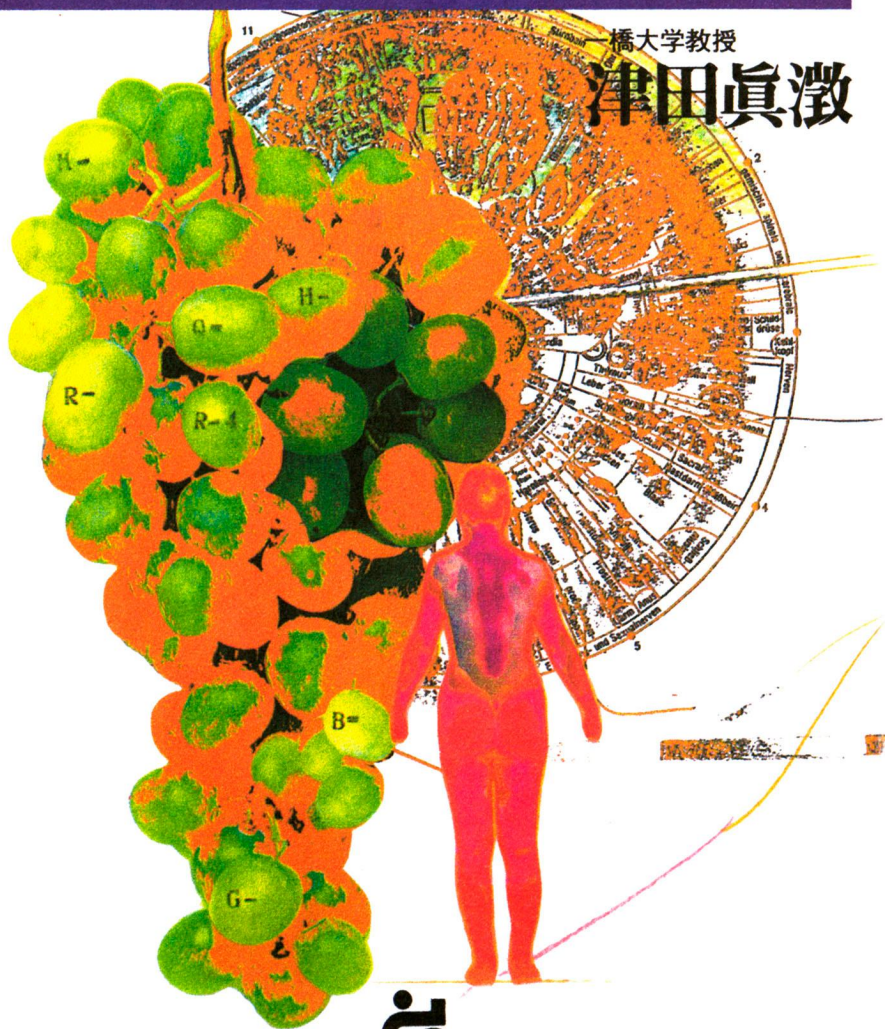


人事革命

組織・人が生き返る「クラスター戦略」

橋大学教授

津田真澄



人事革命

組織・人が生き返る“クラスター戦略”

一橋大学教授

津田真澄

まえがき

重厚長大型の企業ですすめられている工場閉鎖、およびそれに伴う大量の合理化、中高年を中心に行なわれている出向、転籍という名の人員整理など、今、日本の企業では、不要な人間の切り捨て策がいたるところで進行中である。「会社が生き残るためには、これしかない」と経営者は口々にいう。

そのいっぽうで、ヘッドハンティングによる人集めも盛んになってきている。それはそうだろう。新しい情報ネットワーク社会を迎えて、これまでとはまったく異質の労働力が必要だからである。この不況化では、そんな能力のある人材をじっくり育てている余裕はないというのが、こうした企業の論理である。

しかし、こうした生き残り策とは別に、人事制度の大幅な改革を進めている企業がある。理由は、先の二つのタイプの企業と同じである。従来の年功序列型の終身雇用システムのもと、ゼネラリストばかりを大量に養成しては、これからの時代を乗り切れないという強い危機意識があるからである。ただ、改革を進める企業は、人員

整理や人材スカウトという、一時的な「対策」だけでは、長期的にみた場合、何の解決にもならないことを見通しているわけである。

はたして、どちらの企業が次の時代に生き残っていくかはいうまでもない。くわしくは本文で述べるが、日本の企業が世界で置かれている立場、産業構造の大転換、そして高齢化社会の到来ということを考えてみれば、「対策」ではなく、「革命」が必要なのは、当然すぎるほどの結論だと私は考えている。したがって、この「革命」は、今後、多くの企業に広がっていくだろう。

では、その際、求められるのはどんな人材だろうか。それは、ひと言でいえば、ゼネラリストでもなければ、単なるスペシャリストでもない、複合的な能力を持ったまったく新しいタイプの職業人ということになる。これまで、肩書きだけでなんとなく仕事ができただけの人はもちろん、この道一筋といった職人タイプも、この「人事革命」が導入されれば、ゼロからのスタートを切らなければならないのである。

もちろん変わるのには、求められる人材だけではない。そうした人材を生かしていくための会社の機構自体も大きく変わるだろう。つまり、ポストや賃金、そして出向や

定年制度にも見直しがはかられるはずである。こうした問題について見通しを持たないかぎり、これからのサラリーマンは、時代にも会社にもとり残されることになるだろう。

本書は、この「人事革命」について、いま日本の会社が置かれている状況をふまえて、可能なかぎり具体的に解説したものである。そして、そのひとつの答えとして、「クラスター戦略」を提示した。耳慣れない言葉かもしれないが、じつはこの構想の根源は、伊勢丹や西武セゾングループでみられ、着々と進められているものである。本書が、読者と会社の明日を考えるうえで、すこしでも役立てば、著者としてこれに勝る喜びはない。

昭和六十二年四月二十五日

津田眞澄

『人事革命』 ● もくじ ●

まえがき 3

1 章

人事革命は始まっている

(1) 着々と進む人事革命

——伊勢丹と西武セゾングループの場合——

- ・ ビジネスマンを待ち受ける人事改革の嵐
- ・ 生き残り戦略として始まった人事革命
- ・ 老舗デパートがかかえていた人事の弱点
- ・ すべての社員が専門職をめざす
- ・ スペシャリストとカンパニーマンを別々に採用した西武
- ・ 人事交流を活発にするマルチプル人事制度とは

16

(2) 人事革命は、なぜ必要なのか

——企業にも人にも、いま求められる意識変革——

- ・ 会社は何を求めるのか
- ・ 人事革命は、なぜ必要なのか
- ・ 日本を捨ててでも、会社は生きのびようとする
- ・ 日本がアメリカに負かなければならない理由
- ・ ゼネラリストが不要になる情報化社会
- ・ 「四十五歳以上は不要」という経営者たち
- ・ 会社は、生きのびるためには自分の都合を優先させる
- ・ 会社が、人に求めるものが変わった
- ・ サラリーマンに求められる「半身」の構えとは
- ・ 日本の企業と人とを待ちかまえる、のつびきならない状況

36

(1) ポストが廃止される

- ・課長になれるのは何人に一人？
- ・実務能力が失くなったゼネラリストたち
- ・落とすための職位試験はマイナスを生むだけ
- ・ポスト廃止はミドルの意識革命から

62

(2) 人事評価の仕方が変わる

- ・「減点法」の人事評価は「意欲」を生まない
- ・評価されるもされないも上司しだい今の制度
- ・評価は、会社で役立つ人間かどうかが優先される
- ・人事評価の基礎になる社は・社訓
- ・四十年後を考えた社は・社訓を

71

(3) 栄転・左遷という発想がなくなる

- ・松下電器の事業部制が「分社」のルーツ
- ・本社は分社の「後見人」になる
- ・人材を活性化する、本社⇄分社の人事交流

80

(4) 情報ネットワーク社会に適應できる専門能力が求められる

- ・自分だけのコンピュータプログラムが持てるか
- ・スペシャリストでも生き残れない理由
- ・広く浅くから、広く深くへ
- ・「クラスター」とは、ブドウの房
- ・三重苦にあえいでいたブルーカラー
- ・ブルーカラーにも多能化が必要
- ・これからのサラリーマンは自立できる準備が必要

88

⑤ 人事部にもっと強権が与えられる

- ・ 人事は制度でなく、戦略である
- ・ いまの人事部は、単なる辞令書き
- ・ 商社と銀行に共通する人事の弱体ぶり
- ・ 巨大企業のアキレス腱は人事部にあり
- ・ 社員の適性を見抜けない人事部が多い
- ・ 三十歳以上でないと、人事部はつとまらない
- ・ 人事部の体質強化こそが急務

103

⑥ 人事革命とは、社員の“やる気”を引き出す人事の“仕掛け”

117

- ・ 日本の経営は機械にも心を入れる
- ・ ブルーカラーも経営意識を持つ“仕掛け”とは
- ・ “やる気”をなくして表われる症状
- ・ 人事による会社の病は、初期症状を見逃すな
- ・ 人生八十年時代に見合った人事制度とは

3 章

クラスター戦略で、マネジメントを刷新する

(1) 四段階で身につく、専門職業能力

130

- ・ マナーは組織人の最低常識
- ・ 入社後三年間は、複数部署の体験期間
- ・ 会社にはいつてからが勉強のはじまり
- ・ 二十五歳～三十四歳——ひとつの仕事を掘り下げよ
- ・ 専門能力を身につけたかどうかは試験でチェック
- ・ ゼネラリストを選ぶリーダー職とは
- ・ 新事業起業家への道もある
- ・ 三十五～四十四歳——クラスター専門職で複数の専門能力を磨く
- ・ クラスター専門職の中から分社の経営者も
- ・ 四十五歳～五十五歳——領域専門職として、さまざまな分野へ進出

・四十五歳はビジネスマンの分かれ道

(2) クラスター制度の待遇・定年はどうなる

- ・クラスター制度の給与は、能力給に重きをおく
- ・上に進むにつれて、能力給の比率が高くなる
- ・ボーナスは、「査定分」が八〇パーセント
- ・若手には特別賞与もある
- ・クラスター専門職には、二週間の連続休暇が必要
- ・休暇には「出てくるな」
- ・就業内学習時間をスケジュール化する
- ・自分に投資するための勉強はますます必要になってくる
- ・企業は、社内に学習室をつくれ
- ・クラスター制度なら、六十五歳になっても働ける

157

4 章

日本の会社に、クラスター戦略をどう導入するか

(1) 日本的経営の中の“人事革命”

178

- ・“日本の経営”にどうクラスター制度を取り入れるか
- ・“強力なトップマネジメント”が会社をひっぱる——日本の経営の特徴①
- ・経営者と従業員が“健全な労使関係”で協調する——日本の経営の特徴②
- ・“考える仕事集団”となって協力しあう——日本の経営の特徴③
- ・しっかりした“人事制度を確立”する——日本の経営の特徴④
- ・トップと社員が、“心の信頼関係”で結ばれる——日本の経営の特徴⑤
- ・あなたの会社は、どのタイプか

(2) タイプBの企業こそ、クラスター制度を導入せよ

192

- ・人材を生かしていないタイプBの企業
- ・人材の定着率が悪いタイプA・Cがとるべき道は
- ・企業にとって信頼できる人材とは
- ・ストック型とフロー型の組み合わせがたいせつ
- ・セブン・イレブン・京セラ共通の悩みとは
- ・イトーヨーカ堂の新人事戦略は実を結ぶか
- ・タイプBはタイプDのまねだけではやっていけない

・タイプDでもクラスター制度は有効

(3) クラスター制度は段階的に導入せよ

- ・クラスター制度は三段階で導入
- ・中高年の能力の棚卸しが必要
- ・肩書きではなく「さん」づけで呼ぶ
- ・サポートスタッフの役割は
- ・部長とラインをつなぐのは、課長ではない
- ・サポートスタッフとラインを切り離して配置する
- ・中高年の実力が試されるとき

(4) 企業は人なり

- ・日本とアメリカの差は、人の使い方にある
- ・日本の成長は、国民性のせいではない
- ・日本製品が優秀なのはシステムの問題
- ・クラスター制度こそ、企業と人の生き残り戦略

人事革命

組織・人が生き返る“クラスター戦略”

昭和六十二年五月二十日 初版第一刷発行

定価 一三〇〇円

著者 津田真澄

発行者 福島茂喜

発行所 株式会社こま書房

〒一〇二 東京都千代田区麹町一―一〇

電話〇三(三九)〇三三一(代)

振替六一―七一八九

印刷所 堀内印刷

製本所 ナショナル製本協同組合

ISBN4-341-17005-8 C0034 ¥1300E