

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

3 MARCH 2021
No.1218

特集

70歳雇用に向けて

解説1 改正高年法を受けての実務上の対応と法的留意点

解説2 シニア社員の活躍を促進する人事制度設計

解説3 産業ジェロントロジーを活かした70歳雇用延長の準備策

事例 NJS / 大津屋 / USEN-NEXT HOLDINGS

特別寄稿

生産性を上げる
テレワーク導入

好評連載中

【採用最前線】
日比谷花壇

【人事再考】
経営視点でみる
人事の役割

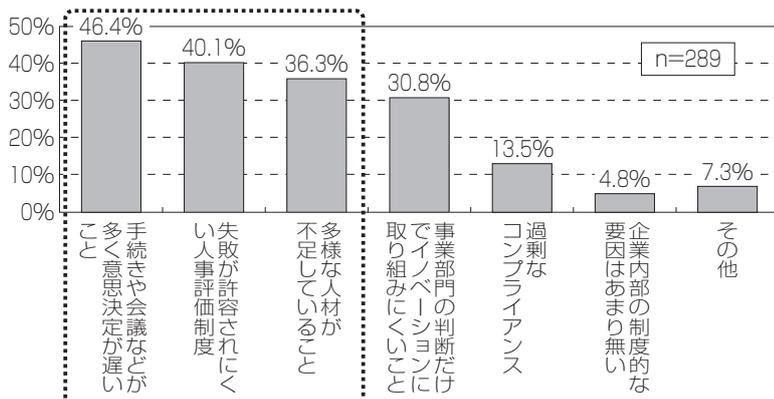


データでみる人事のこれから

第12回 “三度目の日本” へ (最終回)

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

日本企業が「破壊的なイノベーション」を起こしにくい制度的理由（2つまで回答）



資料出所：日本生産性本部「イノベーションを起こす『リスクを取る経営』に関するアンケート調査（第2回企業アンケート調査）」（2019）

今から20数年前の1998年、作家の堺屋太一は朝日新聞に近未来小説『平成三十年』を発表した。ここでは改革に及び腰な政府の無策や日本経済の凋落が克明に描かれている。少子高齢化による社会保険の負担増大等の予測が現実化していることもさることながら、何よりも印象に残るのは「何もなかった日本」というサブタイトルである。

日本生産性本部が上場企業等を対象とした調査¹によると、日本企業は「破壊的なイノベーションを起こしにくい」との回答が74.5%を占めており、イノベーションを起こしにくい制度的な理由は「手続きや会議などが多く意思決定が遅いこと」が46.4%、次いで「失敗が許容されにくい人事評価制度」が40.1%となっている。

早稲田大学教授入山章栄氏は、こうした状況を“経路依存性”（Path dependence）と指摘する。経路依存性とは、過去に決められた仕組みに縛られる現象のことである。人事制度でいえばこれまでの新卒一括採用や等級制度等はどれも見直そうとしても、互いに噛み合っており、全部を変えなくてはならず、結局、失敗を恐れて「何もなかった」という現象はよくみられるところであろう。

シリコンバレーのスタートアップ企業では、“Fail fast”（速く失敗せよ）という標語がよく用いられる。アイデアを実際に試して失敗し、そこから得た教訓を基にまた新しい仮説を試す。その繰返しを通して成功を生み出す。最近では、ユニ・チャームが導入した意思決定モデル“OODAループ”がよい例だ²。

OODAループとは、「観察（Observe）」「仮説構築（Orient）」「意思決定（Decide）」「実行（Act）」の4つから構成される。PDCAサイクルが計画ありきであるのに対して、OODAループでは市場の観察と仮説を重視するため、市場の変化に応じて戦略を柔軟に見直せる。この意思決定モデルにより組織内に実験的文化が醸成され、失敗を恐れずに学ぶ意欲の高い社員が育成されてくる。

日本企業は、長年の高度成長期を通して同質的・閉鎖的な組織風土を形成してきた。こうした組織風土を否定し、不連続に変わることができる組織文化に脱皮できなければ、国際競争力はますます低迷する。2020年から75年前の1945年は日本が第二次世界大戦で敗戦し、戦後国家の確立に向けて歩み出した年である。さらに、この年から75年遡った1870年は明治維新から2年後にあたり五箇条の御誓文が発表されている。堺屋太一氏の言葉を借りると³、明治政府による“一度目の日本”は富国強兵と殖産興業によって強い日本をめざし、75年後の“二度目の日本”は戦後の経済成長により豊かな日本を目指してきた。それから75年後の今、コロナ禍を受けて日本は三度目の変革のチャンスを迎えている。多様性に富み、冒険心あふれる国や企業に変えていくためにどのような人事が求められるのか、新たな模索と挑戦が始まろうとしている。

東狐貴一（とうこ・きいち）

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度（賃金制度・評価制度・目標管理制度）の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

1 「第2回企業アンケート調査」2019年10月1日～18日実施。上場企業および資本金3億円以上の非上場企業 6,968社対象、有効回答数388社（有効回答率5.6%）

2 日経新聞「経営者が選んだ注目銘柄2021②」（2021年1月2日付け朝刊）

3 堺屋太一 著「三度目の日本 幕末、敗戦、平成を越えて」（祥伝社新書 2019）