



年功序列から「学び序列」へ

「企業は人なり」といわれて久しい。人の能力やモラルを引き出すために雇用制度や人事制度がある。わが国では終身雇用を前提とした年功序列が一般的であった。経済環境の激変や働き方の多様化のなかで、この日本的慣行ではうまくいかなくなった。年功序列では元気が出なくなったのである。「年齢」だけではなく「学歴」「性差」「雇用形態」「障害の有無」「新卒・中途」など、いわゆる人の「属性」による人事管理は矛盾や不満を生むだけである。環境激変のなかで生き残るために、企業では年功など「属性」に代わるものとして「個性」や「実力」を重視した人事制度や雇用管理に転換している。

ところが実力（能力）の定義が実に難しい。奥が深くあいまいなため定量化や基準化することがなかなかできない。「コンピテンシー（高能力者の行動特性）」や「多面評価」を入れ具体化する企業もあるが、かなりの企業が「業績評価」や「成果配分」方式を導入した。結果業績を評価し、やる気を高めようとする手法である。「業績主義・結果主義」はわかりやすいが、矛盾も多い。たまたま好条件に恵まれた「結果オーライ」の好業績であれば、次期にはその保証がない。能力があり努力しているのに運悪く結果が出なければ意気消沈する。個人の収入差が大きくなり、ギスギスした雰囲気になることもある。成果主義を取り入れたけれど数年も経たないうちに、制度の再見直しを行う企業も少なくない。

49歳から江戸幕府天文方の高橋至時に学び（平均寿命40代の時代に）74歳でなくなるまで4千万歩も歩いて日本全図を描いた伊能忠敬。40歳で初めて童話「ノンちゃん雲にのる」を著し、最近では96歳で「ミルン自伝」を翻訳出版された石井桃子さん。何歳からでも「学び」「チャレンジ」する人は元気で長寿である。企業でも、現状に満足せず、新しいことや深みを増すために「学び」続ける人が元気だ。セク

ト主義を捨て部門間や個人間でお互いから「学びあっている」会社は実にコミュニケーションが良い。クレームを単なるクレームとして片づけず「お客様に学ぶ」姿勢を貫いている企業は生き生きと変化に対応している。社員が元気で堅実な業績を収めている企業の「教育費率」や「研究開発費率」は概して高い。

年功序列に代わる人事制度の決め手は「学び序列」ではないかと仮説してみた。企業内の基礎的な技能・技術、職務ポストに必要な知識や手法、社外の公的資格や他企業研究、海外研修などを教育体系に組み込む。年に一度の人事考課時に上司と本人とでキャリア育成計画を立てる。修了者や合格者には社内資格を与え昇給させる。資格保持者を積極的に適所へ登用する。このように年功序列維持に要していた「定期昇給」をやめその原資を「教育投資」にシフトさせるわけである。すると若い人が高いポストにチャレンジするようになる。あきらめかけていたベテランが高い技能にチャレンジするようになる。いわば何歳からでも学ぶ雰囲気ができてくる。

「学ぶ」ことは「学んだものの価値」以上に学ぶことで「元気」が湧き出るといった価値がある。学んでいるときの体が熱くなるあの感覚。

私の同級生の何人かは定年後大学に入学し、今はつらつと学び始めている。「学び序列」は人生を熱くする決め手かもしれない。

こにし かつみ

略歴	1967年	京都大学農学部卒
	1969年	京都大学教育学部卒、帝人株式会社入社
	1978年	(株)イトーヨーカ堂入社
	1997年	(株)イズミ入社
	2000年	(有)ビューネット代表取締役
	2003年	(株)アンデルセンサービス代表取締役社長