

滝沢馬琴の南総里見八犬伝に出てくる八犬士は、仁義礼智、忠信孝悌の8つの徳目を持った人物が活躍する。儒教の徳目なるこの8つは、次のような典拠があるという。

孟子「惻隱之心仁之端也、羞惡之心義之端也、辭讓之心礼之端也、是非之心智之端也」（四端の説）。

論語「主忠信」。

孟子「堯舜之道、孝悌而已矣」。

のっけから何のことだ、となるかもしれないが、このような仁義礼智、云々こそコンピテンシーだと指摘する説を読んだことがあるので、紹介してみた。確かにこの仁義礼智は、日本の近世儒学でも中心的なテーマとなり、例えば、伊藤仁斎（朱子学から古義学に転じた代表的な封建思想家）の『語孟字義』などでも取り上げられている。またここにある8つの言葉は男女問わず名前に頻出する漢字ではないだろうか。

仁・・・思いやり、慈しみ。

義・・・人道に従うこと、道理にかなうこと。

礼・・・社会生活上の定まった形式、人の踏み行なうべき道に従うこと。

智・・・物事を知り、弁えていること。

忠・・・心の中に偽りがなく、主君に専心尽くそうとする真心。

信・・・言葉で嘘を言わないこと、相手の言葉をまことと受けて疑わないこと。

考・・・おもいはかること、工夫をめぐらすこと。親孝行すること。

悌・・・兄弟仲がいいこと。

コンピテンシーをすでに持っている行動特性というより、いずれかという、発揮すべき行動基準だと考えれば、確かにこのような仁義礼智、云々は、コンピテンシーかもしれないし、備えているべき資質ないし価値観かもしれない。

これら8つの言葉から導き出されることは、チーム重視、組織志向の強い行動を重んじ、決して人を疑わないことであって、戦略的に考えることや、知略をめぐらすことではない。翻って今日、企業が重視しているコンピテンシーは、いずれかという、個人的なる行動がその中心で、我先にと自己顕示するがごときものが少なくない。ところで、本当にこのような徳ある人物が出世していくのか、疑問もある。またこのような徳をあえて唱え続けたのはなぜかということも考えないといけない。なぜなら、武士階級の人たちは、何も高業績者からこのような徳目／コンピテンシーを抽出したわけではなく、実際にはこのようなことができないがために崇高なる理想として掲げたかもしれないからだ。

言うまでもなく、武士（もののふ）たちも、戦国時代は、芥川龍之介の『羅生門』にあるごとく、戦場で死人の鼻をそぎ集め、袋に詰めて持ち歩き、仕留めた敵方をでっち上げていた。このことから、実績のてんぷら、でっち上げなど今日になって急に出てきた話ではなく、当時からのスタンダードだったのだ。さらに時代が下って、武士たちは、貧窮から傘張りをしたり、見栄を張っても、日々の食事さえままならない暮らしを余儀なくされる者も少なくなかった。「武士は食わねど高楊枝」とあるように、虚勢を張ることに嘲笑の眼差しが向けられた。商

人からの借金で苦しむものも少なくなかった。仁義礼智などそれら徳目がろくろくできなかつたがゆえに、これら徳目が重視されたという見方はあまりに藪蕨みの視座構成であろうか。

ところで、話を現代に移そう。実際に出世し、会社の上層部にいる人は、一般に人の話に耳を傾けることなく、せっかちで落ち着きのないせかせかした人が多い。小心で、嫉妬深く、猜疑心の強い人が少なくない。少なくとも、聖人君子とは程遠い人のほうが多いのだ。しかし、コンピテンシーを組み合わせて、描き出されるミドル・マネジャーは、八面六臂の活躍をし、時には上層部の知恵のなさを補い、その指示や命令の不十分さをたくみに補佐し現場の不具合を収め、・・・とある。ある見方をすれば、バカなトップを補佐するミドルにエールを送ることは、金井壽宏先生風に言えば、「戦略的ミドル」かもしれない。しかし、私自身は複雑な気持ちにもなる。

昔、日活の映画で一世を風靡した石原裕次郎は、水割りを片手にマイクで格好よく歌を歌い、デュエットしていたかと思えば、お次はソロで絶唱し、そこに何ゆえかやってきた暴漢を片足で叩き伏せたものだ。しかし、そこに主人公願望の強い経営トップの姿を見るのは私だけだろうか。結局、いつまでもボスがポストに固執するから、『太陽の吠えろ』のデカたちは、殉職という形でしかスターになることができなかつた。一将功なりて万骨枯る、ことになりはしないか。

またここで、死して屍拾うものなし、というナレーションが何度も流れる、時代劇『隠密同心』を思い出すのは私だけだろうか。死して屍拾うこともない、捨石的な中での活躍を強要される状況は、成果主義に狂奔する今風の企業の身勝手さを髣髴とさせる気がする。そんな生まれつきたる忍者のような生き方を従業員に要求することにそもそも無理はないのか。

実際、会社の組織で出世している人の気質分類は、行動心理学の類型で言えば、努力型で積極型の人である。しかし、これは、もっとストレートな言い方をすれば、粘着気質でヒステリーな人だ。こういうひとは確かに達成意欲が強く、負けず嫌いなのでとことん実績を追及していくかもしれない。しかし、一方でこういう人の短所的側面は、柔軟性に欠き、つつい行き過ぎた細部の管理に走り、人の好き嫌いが激しいことだ。また怒りっぽく、切れやすい。さらに傾聴姿勢に欠く。実際、こういう人は会社で結構出世している人にむしろ多い。生真面目に仕事する、お人よしな人は上にうまく使われてミドルに留まり、上層部にはならない。

AGP 行動科学分析研究所のデータでも、ある会社の例ではあるが、低業績者と高業績者とを比較していくと、多くのコンピテンシーに関して、高業績者に高いのだが、傾聴反応力や人事評価力などでは低業績者のほうが優位になっていた。高業績者のプロフィールは、自信家で、慎重に仕事を進め、抜けめがなく、腹が据わっているのだが、同僚や部下の話にはあまり耳を傾けず、自己の利益や実績にはすこぶる敏く、部下への評価は厳しめになるというものだった。少なくとも、部下の話を共感的に受け止め、公正に評価し、育成指導に熱心な人ではなかつたのだ。

横暴な主君を諫めながら、最後は腹をかつ切って、主君の過ちを示唆する。そんな捨て身の生き方を強い、美化する伝統がこの国にはまだ強く残っている気がして仕方ない。

ビジネス雑誌を読んでいると、経営者がよく語っていることに、262の原則がある。つまり、どんな集団でも、優秀層が2割、普通くらいのが6割、残り2割はパツとしないというのだ。下のほうを追い出してもどういうわけか、いつのまにか、同じような構成比でできる奴、できない奴、そして普通の連中が生じてくるというのだ。いわゆるコンピテンシーは、このような「できる奴」をインタビューし、そこでわかつた彼らの秘訣をみんなで

マネたら2割の優秀層がぐっと厚くなり、首尾よく行けばイチロー選手のようなハイパフォーマーが次々と生まれてきて、組織上の不幸な問題は一扫されてしまう（例えば、太田隆次氏のコンピテンシー論）というものだ。経験的に疑問の多い説だが、コンピテンシーが人材育成のよき指標となり、平均層が優秀層に近づくきっかけがつかめることは今仮に否定しないとしても、もっと興味深いことはパッとしない劣等層、つまりローパフォーマーの自然発生の方である。こういう連中を救えるのか。

最近でこそ、日本も変化してきたが、一般にいったん入社したら、よほどのことがない限り、解雇せず長期雇用するという終身雇用ないしそれに近い慣行は大企業を中心になくなってはいない。またそういうことには無縁そうな中堅クラスの企業でも、できない社員がいたら、即刻にじり寄って解雇するということはないものだ。そこまでえぐいことを何とも思わない会社はそうそう多くはないし、日本の人事評価制度ではできない社員を確実に発見するには設計できていない。どうしてもダメ社員を放置し、抱え込む構造がある。

往々にして、仕事そのものはしないのに、上役のよき癒し役になっている社員は、上役と「共依存」の関係にもあるので、糾弾されにくい。低い評価をもらって槍玉を受けるのは、批判的な意見を口にするなど、むしろ上役から煙たがられる人である。「あいつはあれこれ言うが行動が伴わない」などそれなりの理由をつけて批判的人物は排除されていくことが少なくない。癒し系の部下はその感受性や気配り、人の気持ちを先読みできるなどそれなりの理屈付けで並か並以上に評価されている。こんな人が付和雷同の太鼓持ちとして同僚や下位者からは藐視みされていることは言うまでもない。

さらに、実績が多くても少なくとも日本では処遇差はそう大きくない。リクルートのワークス研究所の調査では、仮に売り上げに2倍の差があるとしてその処遇差はせいぜい15%程度だという。売り上げというわかりやすい指標で比較すれば、売れない社員を抱えることがいかに人件費で割高か、よくわかるだろう。ただ、このように処遇差をつけないことも、実は現場の人間関係にはいろいろ影の部分もあることを慮った日本的な知恵からくる慧眼ゆえのことだったのかもしれないと思うこともある。

いずれにせよ、組織に自然発生してくる、ローパフォーマー（低業績者）がなにゆえに登場してくるのか、それを阻止したり低減することは果たして可能なかを考察してみる必要がある。

まず組織に262の比率で優秀層、平均層、劣等層が出てくるのはなぜだろうか。思うに、これは、自己イメージがキーになっている。自分はできる人間だし、組織の中で中心的でなくてはならないと考える人は何事にも積極的になるし、次第に前傾姿勢を取るようになる。この姿勢をみて上位者は有為の人材とみなすようになる。これに対して、いつも先を越されて遅れがちになると、だんだん負け癖がつき、自分でもダメ人間だと自覚するようになる。何か事を起こすにも慎重になるし、周囲の顔色をうかがうことが先に立ってしまう。このような相対的位置関係のプロセスで発生してくる262なので、どんな優秀な人材を集めて組織化しても、どういうわけか、中身は262になってしまうのだ。しかし、一見ダメとレッテルを貼られている社員が意外に目立たない働きをしていたり、アイデアを出すなど見えにくい部分で貢献していたり、やり手と称する押し出しの強い連中のいい癒し役になっていることは気づかないことが多い。自分では大してアイデアを出さなくても、何となく取りまとめてトップに抜け目なく報告すると、その人があれこれとやっていると見えることもあるだろう。トップへの接近容易性が仕事の出来不出来、活躍度合の代理指標となることが少なくない。

ただ、262の比率は何も黄金律ではない。私の知る限り、異なる比率になっていくこともある。昔、コンサルティングで関わった訪問販売の会社では、127だった。この会社ではほんの一部の人が売り上げを上げており、

7割方の方はほとんど実績を上げられないという状態だった。実績が上がらない社員は日々上司に罵倒され、あらん限りの罵詈雑言を浴びせられて、失意のうちに会社を去って行った。会社は第2グループの人材をどう強化するかを議論し、ほとんど活躍しないで終わる人材を採用しないですむ方法を模索していた。

また別のクライアントである制作会社では、いつも1割に相当する2名か3名のダメ社員、問題社員がいて、何となくその人さえいなければ会社は好転するという合意ができ、年に2回程度定期的に、そういう人が何となく追い詰められていた。フォーカスされた社員が去った後に、その瞬間まで並程度の社員として見られていた社員が急にフォーカスされていくのを見ていると、そこに組織自身の意思のようなものを感じた。追い詰め追い出される人も、中間層の社員に限らず、役員をしている上層部にまで及ぶことさえあった。

次々に排除されるプロセスを見ていて、私は、今村仁司の「第三項排除」論を思い出した。今村によれば、応酬合戦となる暴力を廃止し、コミュニケーションを成立させるためには、対立する二項以外に第三項を設けて、それをスケープゴートとして排除するしかないのだ。癒す人と癒しを求める人との共依存、そしてその他は第三項。スケープゴートを作って叩きのめすという現象は、日本古来からある人柱がそうだし、ヨーロッパ中世では魔女狩りがあった。

また比率だけではなく、残る、残らないといえ、勤続年数の長い年功ある社員が上層部をデーンと構え、その下に来る社員は結局、周期的に辞めていくという現象もいくつかの会社では見られた。何度も離職のサイクルを繰り返し、老社員ばかりと感じられた頃、やがてその会社も突然についえたことがあった。その時、年功意識というのは、大企業のみならず中堅中小企業にも色濃くあるものだというを痛感したものだ。後輩社員が先輩社員を超えることは絶対になく、あってはならないことだった。会社の実績が上がっても、一部の年功社員だけが昇給し、中堅層はちょっぴり、そのご相伴に預かるのみ。これは、実績評価を一部の年功社員が掌握した結果、生じた組織現象だろう。

では、組織にはびこるローパフォーマーはどう探索してどう削減していくか、これが次なる問題となる。まずこれには、従来ある人事評価制度はほとんど功を奏さないことを強調したい。一般に制度としての人事評価を取り上げても、評価基準を議論し、評価シートを作ることにその労力の大半が注ぎ込まれるだけだ。しかし、現場の管理者にとってはあらかじめ部下の評価などほぼ決まっておき、評価基準などどのように提示しても大して機能しないものだ。

目標管理がいいという話もあるが、これはそもそも現場の上司と部下の話し合いにすべてを委ねるという責任逃れの丸投げ施策に過ぎない。どこにでもありそうなマニュアルと升目だけのシートが配布され、現場で何とかしろ、と言われる。実際には、形骸化するのが大半だが、現場での話し合いが時に意欲を阻喪させ、そこに働く人には屈辱的な場面に過ぎないことを見失ったアプローチである。ただ、このMBOは米国の教科書ではモチベーション向上のための方法として通常は紹介されている。日本ではほとんどの場合、そうなっていない。

考課者研修をやれば評価者のスキルが向上すると主張する論もある。それはそれで意義あることで実施していかないとはいけない。しかし、この手の広報活動はそもそも部下が評価に疑問を呈してきた際に反論できる準備をするためにやっているところがあり、これによって被評価者の序列や評価結果が一新するというものではない。低く評価された人の不満や苦情を収めることがその内容の中心となる。

なので、評価制度上のイシューとしてローパフォーマー問題にアプローチしてもなかなか解決の糸口はつかめない。また実際の評価はいろいろな要因で歪められ、それがそのまま働きぶり、実際の貢献度を反映しているというわけではない。このことも連載の中でたびたび指摘してきたところだ。

そこで、むしろ、ローパフォーマーとはどんな人なのかを具体的にイメージし、そのような人物をどう炙り出すかを検討することが必要となる。例えば、会社の中でうるさ型キーマンがいるものだ。こういう人は、スピッツ犬のように会議では激しく吠えるし、隙のある人にはここぞばかり噛み付く。実際にその人がやったことというのはこれとってないことがほとんどだ。ある会社の例だが、そんなスピッツが執行役員になっていたり、何とか室長という肩書きで参謀役になっていたりする。詭弁も多いが、弁が立つのでトップの心をうまく掴んでいる。こんな人物をなかなかトップは排除できない。泣いて馬謖（ばしょく）を斬るという風にはいかないものなのだ。あるいは、癒し系に徹する部下。そんな部下も組織の潤滑油として必要かもしれない。しかし、あまりにも高い潤滑油を組織が大量に抱えるべきか、疑問も湧いてくる。ある程度、間引きが必要だろう。

実績基準ではなく、何が必要で何が不要なのか、沈みかけたタイタニック号にいる乗客と乗組員というたとえで自社の組織構成を見つめてみる必要があるかもしれない。そのためには、効果的に多面評価することやそれを補う良識ある情報収集が必要となると思われる。

マッキンゼー関係者による『ウォー・フォー・タレント』（War For Talent）が日本でもかなり読まれている。この本には、優秀な人材をいかに抱えるかが企業が競争優位を生み出すので、人材獲得競争においていかにその優位性を打ち出すかが重要であるという論旨である。確かに、日本でもいわゆる優良企業は人材の採用市場でも優位にある。それは企業にとって大きな財産になるように思われる。しかし、よくよく考えてみると、そうでないような気もする。というのも、この本が日本で翻訳される前、実はずいぶんこの本の見解に対する反論があったのだ。私の知る限りでも、次のような議論がある。

まず、ウィリアム・バイアム（William Byham）は、サクセッション問題を議論する中で、外部からの人材調達に対して批判的な意見を示している（” **Grow Your Own Leaders: Acceleration Pools: A New Method of Succession Management**” 2000）。外部から人材を調達しても、価値観のシェアが難しいこと、社内の支持が得られにくいこと、組織内のモチベーションが維持できないことなどの理由から、自社の有効戦力にならない。そこで、サクセッション、つまり次世代リーダーは早期に選抜し、プールしてそれ相応の育成機会を設けるべきだというのである。『ハイ・フライヤー』で有名なモーガン・マッコール（Morgan McCall）も似た見解を示している。

また、ジュフェリー・フィーファー（Jeffery Pfeffer）は、普通の人が集まった会社でもそれなりの秘訣ないし共有化された価値観のインフラがあれば、高業績を生み出しようと強調している（” **Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People**” 2000）。例えば、サウスウェスト航空は、専門的な資格や技能よりもすでにいる人と相性がいい人かどうか、会社の持つ雰囲気や価値観に合う人かどうかを採用基準で重視しているという。

私のようなアセスメント・ツール業界の関係者[1]は、これとは違った立場を基本的にとっている。つまり、採用時点においてより好ましい人材を確保することで、企業としてのパフォーマンスを上げていこうというスタンスを取っている。これをハイポテンシャル人材有効論と言えよう。実際、人間の資質特性（Aptitude）は生涯にわたってあまり変化しない。職務ごとに好ましい人材特性のパターンがあり、そこから逸脱度合いの大きい人

材が活躍する可能性はやはり低い。

ただ、このような立場は一定の有効性はあるが、もちろん限界もある。というのも、たとえ好ましい人材特性パターンから乖離した人材が活躍する可能性が低いとしても、理想のパターンに近いはずの人が成功しないことも少なくないからだ。つまり、適切な資質特性を備えていても、成功の可能性がより高いということであって、それだけで職務上の成功が保証されているわけではない。それにはいくつかの背景が考えられる。

まず直属上司との関係である。これは、VDL(Vertical Dyadic Linkage Model)といわれるもので、南隆男と若林満によって提唱されたものである。端的に言えば、いい上司にめぐり合わなければ成功しないということである。

またディレールメント (derailment) という発想がある。成功によって自信を深め、偏狭な考え方に陥り、周囲からも支持されなくなる現象のことで、ロンバード (Lombardo) やマッコールによって提唱されたものである。ハイポテンシャルでもハイパフォーマーにならず、むしろそのキャリア軌道は不安定だという見解である。

さらに組織のインフラがある。組織風土 (organizational climate) とか組織バリュー (value in organization) という言葉で指摘されているものだ。

このうち、組織風土に関してはワイク[2]の議論が有名だ。コーネル大学のカール・ワイク氏は、組織が習得し適応するには、あきれ程ながい時間が必要だという意味のことを言っている。組織内の慣行について、それがとくに実地的な意味をまったく失った後でも、組織は強迫観念にとりつかれたようにそれに関心を持ち続ける。まず考えなければならない経営の戦略的な前提条件は、経営システムの些事の中に、時がたつにつれて当初の意図が不明瞭になってしまったような慣行の中に、埋没しながらも、しかも脈々と生き続けている、という。

一方、組織バリューは、私が 2001 年に提唱したもので[3]、実際のコンピテンシーよりも理念的なコンピテンシーを組織の DNA とし、それによって組織変革を目指すアプローチである。具体的には組織内共通言語によって組織メンバーの価値観や意識の方向性を統合するものである。この場合、思うに、チーム志向を高めることが重要である。例えば、五星[4]という会社では、12のコンピテンシーを4つのクラスターに分類し、その1つにフオア・ザ・チーム (FTC) を挙げている。

私のコンサルティングの経験でも、企業自身がしっかりとしたビジネスモデルを持っていれば、とくに優秀な人材が集まらなくてもその会社は十分に収益を上げていくものである。確たるビジネスモデルもないのに、いい人材があれば何とかしてくれるという発想はもとより怠惰な経営者の泣き言のように思う。

生態学的変化

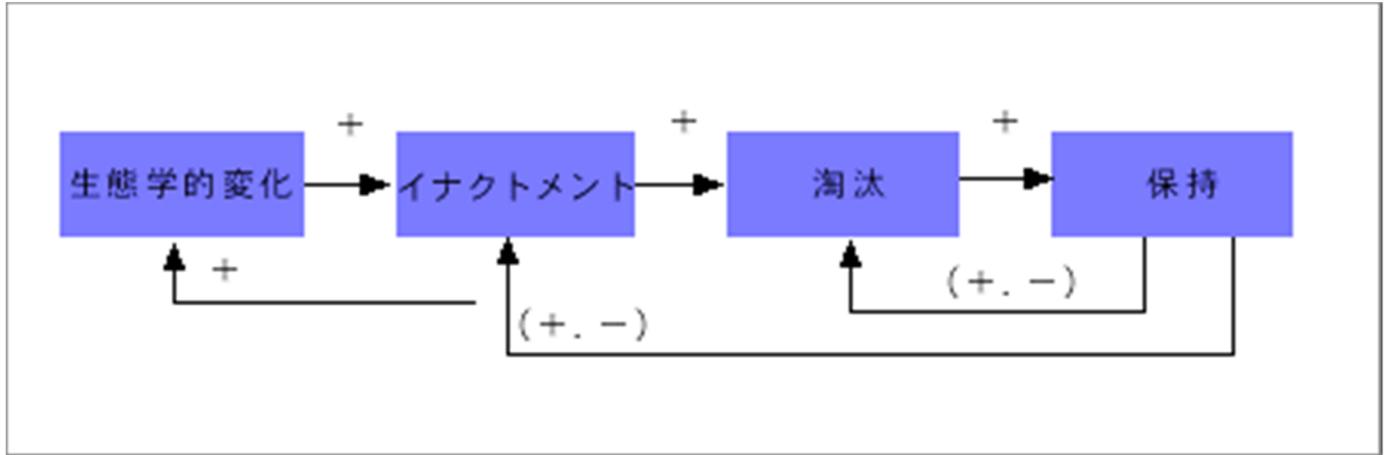
人や活動がかかわる経験の流れの中での変化や違いのことで、多義性を削減したりその違いの軽重を問うたりする機会を提供する。これは、イナクトしうる環境 (enactable environment) すなわち意味形成 (sense-making) の素材を提供する。

イナクトメント

イナクトメントとは、組織メンバーが環境を創造する上で果たしている積極的な役割を意味し、自然淘汰における変異に相当する。経験の流れの中に違いが生じると、行為者はより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為をとるが、このような囲い込み行為はイナクトメントの一形態である。

淘汰

淘汰とは、イナクトされた多義的なディスプレイに多義性を削減しようとしてさまざまな構造をあてがうことである。このあてがわれる構造は、しばしば相互に結びつけられた変数を含んだ因果マップの形をとるのであるが、それらは過去の経験から形成されるものである。



保持

保持とは、合点のいく意味形成すなわちイナクトされた環境と呼ばれる産物の比較的ストレートな貯蔵である。保持された内容には「イナクトされた環境」と「因果マップ」の2つが含まれる。

以上の組織化のプロセスは以下のように図示される。

出所 Weick, K.E. *The Social Psychology of Organizing*, 1969, 2ed. 1979, p.152, 遠田雄志 訳『組織化の社会心理学』文真堂、1997年、172頁。

[1] 私は AGP 行動科学分析研究所の所長をしているが、AGP を含む採用選考ツールを提供している業界をテスト業界という。この業界では、HRRのほか、外資系のSHLなどが有名で、最近ではAGPも主要シンクタンクと目されるようになってきた。

[2] ワイクは、自然淘汰モデルを援用しつつ、生態学的変化 (ecological change)、イナクトメント (enactment)、淘汰 (selection)、保持 (retention) の4つの要素からなる組織化のモデルを提示している (邦訳書, 154-188頁)。

[3] 次のコラムを参照されたい。 <http://www.h2.dion.ne.jp/~tanagai2/column/29.html>

[4] 香川県にある総合建設コンサルタントの企業。代表者は浅野雄嗣氏。