

堅実に働き貢献する社員達をもっと大事にすべきとの声が米国で出始めている

一部スター社員がトレーニングも重点的に施され、魅力的なプロジェクトを任せられ、重役によるメンタリングなど、至れり尽くせりのケアを会社から受ける。これはアメリカの企業で、一般的に見られる光景である。一方でほぼ80%を占めるステディコントリビューター（堅実に働き貢献する社員）はトレーニングもきわめて限定的で、経営者や人事部長の関心の欄外に置かれる。このような歪な社員育成の方針が近年アメリカ産業界で多く採用されている。

米国企業のこのような姿勢に疑問を持ち、いろいろ文献を探しているなかで、ハーバード・ビジネスレビューの2003年6月号（日本版は9月号）で「組織に安定と成功をもたらすBクラス社員のレーゾンデール」という論文と米国人人事プロフェッショナルの雑誌WorkSpanの2004年3月号で「Recognizing and Retaining Worker “Bs”」という記事を見つけることができた。

今更何をといいたいところである。また「Bクラス社員」、「Worker “Bs”」という表現はあまりにも無神経と言わざるを得ないが、それはさておき、まともな意見が出だしたことを大いに歓迎したい。ハーバード・ビジネススクールのトーマス J. ドウロング教授、カツエンバック・パートナーズ コンサルタントのピニータ・ピジャヤラガパン氏の共同執筆による論文は「多くの経営幹部は『Bクラス人材』を軽んじている。彼ら彼女らはスター人材特有の輝きや野心にかけけるからである。しかし、このようなBクラス人材をいま一度見直してみてもはどうだろう。実はそつのない仕事振りのみならず、組織の支えを担っている。残念ながら、Bクラス人材の重要性を正しく認識し、しかるべき処遇や教育を施している企業はまれである。こうした組織における『最優秀助演俳優』たちこそ、本当の救世主なのかもしれない。」

著者はBクラス社員の特徴を次のように表現している。「自分が注目が集まるのを嫌がる」「限定的ながら重要な役割を自力で開拓し、各職能のエキスパートとなっている場合が多い。通常、彼ら彼女らは自分のキャリアよりも仕事そのものに強い関心を抱き、したがって自分自身にも他人にも深く突っ込んだ疑問を平気でぶつける」「放っておけば黙々と課題を達成する。その成果をことさら宣伝することもない。社内の権力争いはいっさい無視し、ひたすら仕事に取り組み続ける。」「仕事と生活のバランスを重視し、家族や友人と過ごす時間を非常に大切にす。最後の特徴を除けば、日本人のサラリーマンに典型的に見られる像である。

もう一方のパラ・パルース氏によるWorkSpanの記事は「いくつかの会社は組織の成功が誠実なBプレーヤーにかかっている事に気づき始め、彼らをモチベートし、辞めさせないために

手段を講じ始めている」と説明している。前述論文とほぼ同じ趣旨の主張をしているが、Bプレーヤーをモチベートするために、教育の機会を提供し、彼らのキャリア嗜好に応えられるキャリアパスを用意すべきとしている。また、AプレーヤーとBプレーヤーの区別をやめている民間郵便会社UPSの事例も紹介している。

日本人Bプレーヤーはアメリカのスター社員並みに猛烈に働いている

日本人のBプレーヤーは米国と異なり、仕事と生活のバランスをとることもなく、家族や友人と過ごす時間を犠牲にしている。すなわち、Aの評価を得られなくとも、彼らは、仕事ぶりにおいてアメリカのスター社員並みに猛烈に働くことを特徴としている。

この特徴を考慮することなく、冒頭に述べたようなスター社員（およびその候補者）とBプレーヤーとでそれ見よがしに、大きく処遇や開発育成方針で差をつける手法をそのまま導入することには問題がある。一番の問題はBプレーヤーのモチベーションを下げ、彼らの信頼を得ることができない。二番目にチームスピリットの醸成を阻害することだ。アメリカ企業も頻繁に「チームワークが大切」と語るが、評価制度を含む諸制度そのものがチームワーク阻害の要因となっている場合が多すぎる。スター人材（幹部候補生）の発掘・育成は確かに大事である。しかしバランスをあまりにも欠いた方針では社員に対し「会社の公平さ、誠実さ」を示すことができない。バランスの取れた適切な人事管理が大切だ。

編 | 集 | 後 | 記

人事担当者は世の流行りに追随するのではなく、また、アメリカ本社の方針をそのまま踏襲するのではなく、日本人の思考や行動を十分に考慮してプログラムを作成することが大切だと痛感します。

久しぶりに秋の奈良を歩きました。1987年に神戸へ転居する前の13年間奈良に住んでいました。時を越えて人間を感動させる古き建造物、自然。特に朝、木漏れ日が美しい春日原生林の散策は最高の贅沢です。

野尻

