藤本篤志著「御社のトップがダメな理由」新潮新書 新潮社 2008 年 4 月 20 日刊を読む

本当の実力主義

１．日本はどうやら舶来の「実力主義」の都合のよい部分だけを輸入してしまったようです。そのようなことをしなくても、もともと日本は本当の実力主義を持っていました。
　ひとつ例を挙げてみましょう。

２．2008 年の NHK 大河ドラマは「篤姫」です。明治維新を駆け抜けた偉人たちに正々堂々と渡り合い、江戸の無血開城のために奔走した薩摩藩出身の将軍正室の軌跡を描いたドラマなのですが、その篤姫が将軍正室になるために重要な役割を果たした人物がいます。筆頭老中である阿部伊勢守正弘です。

３．備後福山 10 万石の藩主であった阿部正弘は、わずか 25 歳で老中に抜擢された俊英でした。何十人ごぼう抜きどころの次元ではなかったことでしょう。

４．元来、年功序列を基本としながらも、いつの世でも実力主義が取り入れられている証左でもあります。実力主義による大抜擢は、年功という時間軸をも超越する実力を発揮した人材にだけ与えられていたのです。私はこのような実力を「点の実力」ではなく、「面積の実力」と呼んでいます。

５．年功序列という概念は、「点の実力」だけで刹那的な判断をしないように、常にブレーキ役として働きます。そのブレーキを超越する「面積の実力」こそが、本当の「実力」なのです。そうした実力の持ち主は、どのような仕組みの中でも、その能力発揮を求められ、時代に推挙されます。豊臣秀吉然り、西郷隆盛然りです。より高いハードルを越えた者のほうが、本当の実力者であることは言うまでもありません。

６．また、阿部伊勢守筆頭老中の例を持ち出すまでもなく、会社のポストは上に行くほど少なくなります。そのことは結果的実力主義をもたらしていたのです。

７．従って、年功序列は実力主義を否定する制度と考えると大間違いです。年功序列というブレーキ役の制度があるからこそ、本当の実力者を誕生させることが可能となることを忘れてはな

らないと思います。

8．さて、ここまでご説明すれば、この 15 年間、日本企業に蔓延(はびこ)ってきた「実力主義」「成果主義」が、いかに曲者だったのかを、ご理解いただけたと思います。

9．繰り返しになりますが、実力主義が組織に与えるメリットとデメリットの損得勘定をした場合、圧倒的にデメリットが勝っています。

10．ひょっとすると、そのデメリットの積み重ねが、御社の寿命に影響を与えないとは言い切れないのです。 P54 ～ 56

［コメント］

日本的経営の一つである年功序列のよさ、強みをよく表現した藤本氏の本書は、参考になるところが多い。

－ 2009 年 3 月 26 日林明夫記－