

昨年末、日本近代史家である渡辺京二氏の訃報に接した。我が国が西洋化し近代化することによって失った江戸末期から明治にかけての文明の姿を、当時、日本を訪れた外国人の記録をもとに記した代表作の『逝きし世の面影』を、年始めに一度読み直してみた。異国人から見た日本人は「陽気」「無邪気で明朗」「親切で礼儀正しい」「簡素だが、ゆたか」「忠誠心はあるが自由で、自分が最善と思うやり方で自主的に行う」という特性を持っていた。そして、国土は「恵

従業員の能動的なリスクリング

消滅した。だが、過去の文明の面影は私たちの心性の中に引き継がれているというものである。

現実を目を向けると、すべての企業にとって、いかんにして従業員の労働意欲を高めるかは、永遠の課題であらう。こうした課題に対して、日本企業では、従業員がより高いランクを手に入れるべく、学習・努力を長期的に継続し、これにより、モラル（士気・やる気）を向上させるというインセンティブが機能してきた。こうしたインセンティブはランク・ヒエラルキーによるインセンティブ（RHI）と呼ばれている。RHIは、次のような内部昇進モデルの中核に位置づけられる。内部昇進モデル

新たな

価値の共有

まれた自然の美しさに満ちていた。しかし、これらはその後の西欧諸国に追いつくための近代化によって



愛知淑徳大学
ビジネス学部
上原 衛

では、従業員は少しでも昇進の時期を早めるために、継続的な学習を展開し、自身のパフォーマンスを高めるよう努力するとされる。日本企業では、このようなメカニズムを利用することにより、必然的に年功型の賃金体系になっている。これにより労働者は企業内に長く留まるようになり、いわゆる終身雇用制が形成される。それと同時に、労働者は外部の労働市場から

遮断され、内部労働市場が形成される。バブル崩壊後、日本人の平均給与は上昇していないかもしれないが、内部労働市場の中で昇進することによって、年齢とともに賃金が上昇してきたため、労働者は何とか生活をしてきた。しかし、もはや内部労働市場の賃金テーブルに従業員を押し込め続けることは困難になってきた。

昨今、政府も企業も、人への投資の重要性や従業員のリスクリングを、流行語のように唱え始めた。従業員の能力・スキルの上昇が企業の新たな付加価値を生み、賃金上昇に結びつくという考え方であらう。この方向性は正しいと思う。しかし、あまりにも多くの企業がDX・AI人材育成のためのリスクリングに傾斜しすぎており、さらに、これを上から目線で従業員に押し付けているように感じる。「自分で物事を判断する権利を放棄せず、仮にそれが命令への不服従を意味するとしても雇い主のために最善を計ろうとする自主性」という失われた文明の面影を生かし、自社の経営方針に即した新たな付加価値創出に必要な能力を、従業員自らが最善と判断して選択し、能動的に学習してもらったことが必要なのではないだろうか。従業員の主体性を尊重し、彼らを巻き込んだイノベーションの創造を行うことによって、新しい価値を共創していく必要がある。

うえはら・まもる 経営品質科学、リスクマネジメント、人的資源管理。早稲田大学大学院創造理工学研究科博士後期課程修了。博士（工学）。1956年生まれ。