



## 伸びていく男、落ちていく男

これからはいくら仕事ができても“人望”のない人は出世できなくなっていく。そればかりか、組織の中の鼻つまみ者となり、リストラの対象にもなりかねない。

私は経営コンサルタントとして様々な業種の人とお会いしているが、最近よく耳にするのが中堅社員や管理者に対するこのような評価である。私自身は現場の人たちと接しているので「なるほど」と納得できるが、多くの人にとってはショッキングな言葉ではないだろうか？

何しろ、たとえ仕事ができても、部下や同僚に嫌われ「一緒に仕事をしたくない」と思われるような人は、上にいけないというのである。大げさにいえば、日本企業における出世の法則が変わってきているのだ。

まあ、当たり前と言えば、当たり前のことだが・・・。

背景にあるのは、能力主義、成果主義人事の行き詰まりである。

バブル崩壊後、日本企業の多くは、個人の成果を報酬や昇進に結び付ける成果主義的な人事制度を競うように取り入れてきた。能力主義の人事評価制度である。そこでは結果を出せる社員がすなわち「いい社員」であり、周囲と円滑な関係を築けるかどうかは二次的な要素とされた。

ところが、ここへきて深刻な副作用が出始めた。「何がなんでも成果を出す。そのためには、あらゆる犠牲を払う」といった極端な成果主義に陥り、部下や同僚、あるいは協力会社の人と「うまくやる」ことができない中堅社員や管理者が増えてきたのだ。

いうまでもなく、会社は組織で動いている。コミュニケーションがなおざりにされれば、組織全体としてのパフォーマンス（成果）はじわじわ低下する。日本企業の多くは改めてそのことに気付き始めたのだ。

——以上