

人材マネジメント最適化のための フレームワーク

ポスト成果主義を再考する

久保佐知



CONTENTS

現在の人材マネジメントに求められている考え方
 人材マネジメント最適化のための3つのステップ
 雇用システム選択のための人材投資×回収マトリクス
 人材マネジメント最適化フレームワークによって見えてくるもの

要約

- 1 成果主義の功罪が明らかになりつつある今日、日本企業に求められるのは雇用システム間の優劣を議論することではない。外部環境によって、企業戦略によって、そして適用対象となる人材によって、選択すべき有効な雇用システムが異なるにすぎない。
- 2 人材の不足、多様化、流動化により、企業経営において、人材マネジメントの巧拙が一層厳しく問われるようになる。人材ポートフォリオに複数の雇用システムを組み合わせた一企業複数制度の人材マネジメントが必要となっている。
- 3 “現場”とは、業務上の目的のために形成される企業内人間関係の範囲である。多極的な現場コミットメントが、企業コミットメントに代わり、雇用システム複数化時代の組織の“まとめり”を作り出す。
- 4 雇用システムは、人事制度だけでなく、業務プロセス設計、ジョブデザインを含む。雇用システム内で整合性のない適用を行うべきではない。しかし、1990年代の“成果主義改革”を振り返ると、人事制度と、業務プロセス設計、ジョブデザインとが整合性なく改変され、雇用システムの適用が一貫性に欠けていた。
- 5 ポスト成果主義の現在は、適用対象人材の企業戦略上の役割に応じて有効な雇用システムを選択し、業務プロセス設計、ジョブデザインまで一貫した適用を行わなければならない。

現在の人材マネジメントに 求められている考え方

2006年春季労使交渉では、企業の業績好転を背景に、賃上げが相次いだ。しかし、従来の好況期とは異なり、日本経団連の奥田碩会長の「業界横並びの考えはやめよ」という発言や、電機連合で賃上げに格差が生じたことなどに象徴されるように、横並び賃金交渉が大幅に後退した。今年の春闘の動きを見れば、横並びの時代が終わり、今後、各社が個別に自社戦略と自社業績に基づく自社固有の人材マネジメントを構築すべき方向に向かっていることは明らかである。

資本市場からの経営効率化への圧力は、今後も変わることがない。企業は、正規雇用の非正規雇用への置き換えや、処遇への業績反映といった手段により、人件費に一定の変動性を確保する努力を継続せざるを得ないだろう。他方で、以下の3つの変化により、日本企業が自社に最適な人材マネジメントを構築することは年々難しくなりつつある。

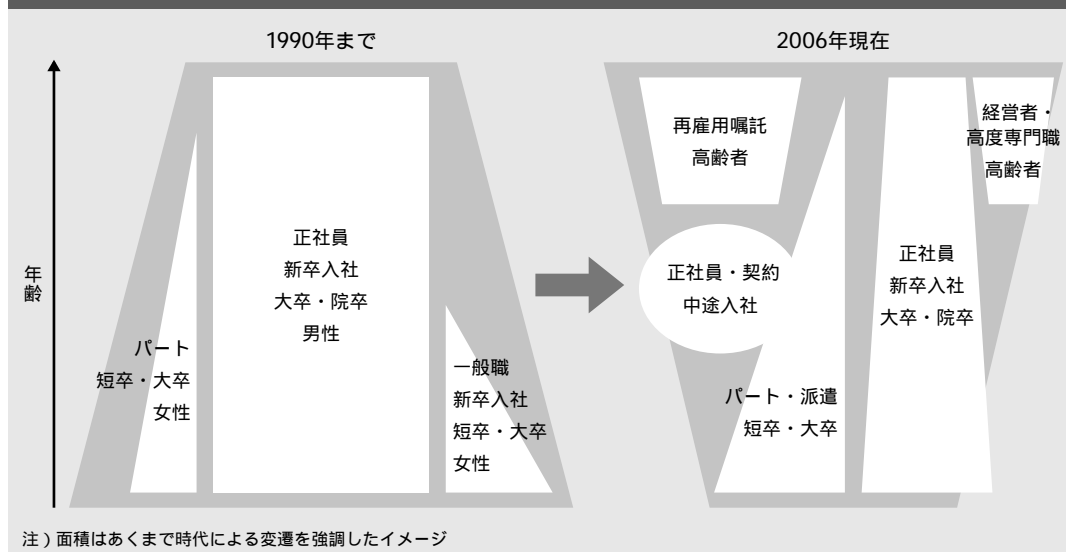
第1に、少子高齢化と、過去の雇用調整や

人材流出とが相まって、正規雇用、非正規雇用の両方で労働力不足が問題となりつつある。たとえば、『日本経済新聞』の採用計画調査では、大卒採用が3年連続で20%超増加している。また、2006年3月18日付の『朝日新聞』は、都市部を中心とした人材不足感から、パートの賃上げが続いていると報じている。

第2に、人材の多様化も人材マネジメントの最適化を困難にする。図1に示すような労働人口構成の変化に加え、雇用・就労形態の多様化、法規制の緩和などによって、これまで多くの日本企業（特に大企業）で多数派であった長期勤続・大卒男性正社員の割合は下がり、代わりに、転職を繰り返しながらキャリアを積む中途採用正社員、非正規雇用の高齢者や女性、あるいは自営業者などの多様な人材の割合が増えていく。こうした人材の多様化により、同一企業内の人材間で、労働時間、雇用契約期間、処遇水準といった労働条件の多様化が進む。必然的に、企業内の人材マネジメントは複雑化する。

第3に、人材の流動化である。人材の流動

図1 労働力構成の変化のイメージ



性が高まれば、労働条件の比較が組織内外でよりオープンに行われる。このような状況は、人材にとっては、自分の労働条件に関連する情報が増え、自分により有利な判断をするための助けとなる。一方、経営側にとっては、同じ仕事をしていても、どの会社の処遇条件の方が高い、低いといった情報が明らかになりやすく、また広まりやすいため、人材獲得競争が起きやすい状態に置かれることになる。経営の人材マネジメントにおける巧拙が、以前よりも厳しく問われ、短期的に深刻な問題を引き起こすリスクが高まる。

こうした人材の不足、多様化、流動化によって、人材マネジメントの重要性とともに、困難さが注目されるなか、人事関連の出版が相次いでいる。なかでも、ポスト成果主義の議論においては、成果主義以前の日本型人材マネジメントへの一部回帰、あるいは成果主義的人材マネジメントと日本型人材マネジメントの融合といった形で、日本企業全体をターゲットとして、新たな日本型モデルを提案しようとするものがよく見られる。

しかし、2006年春闘に象徴される横並びの慣習の本格的な崩壊を考慮すれば、このような試みには限界がある。人材マネジメントを最適化させるのに、一國一制度的な一般化された議論に陥り、その文脈においてアメリカ型だ、いや日本型だと人材マネジメントモデル間の優劣を議論することは、もはや有効ではない。

筆者は本稿で、どの日本企業にも一様に1つの人材マネジメントのあり方を提案するのではなく、各企業が各様に人材マネジメントの最適化を目指すための考え方を提案する。すなわち、1つのシステムを他のシステムよ

り優れたものとして取り上げるのではなく、それぞれに異なる性質を持ち、異なる外部環境や戦略のもとで有効となり得る複数のシステムを、最適化のためにどのように選択し、どのように組み合わせればよいのかを考えるための道筋を示したいと考えている。

人材マネジメント最適化のための3つのステップ

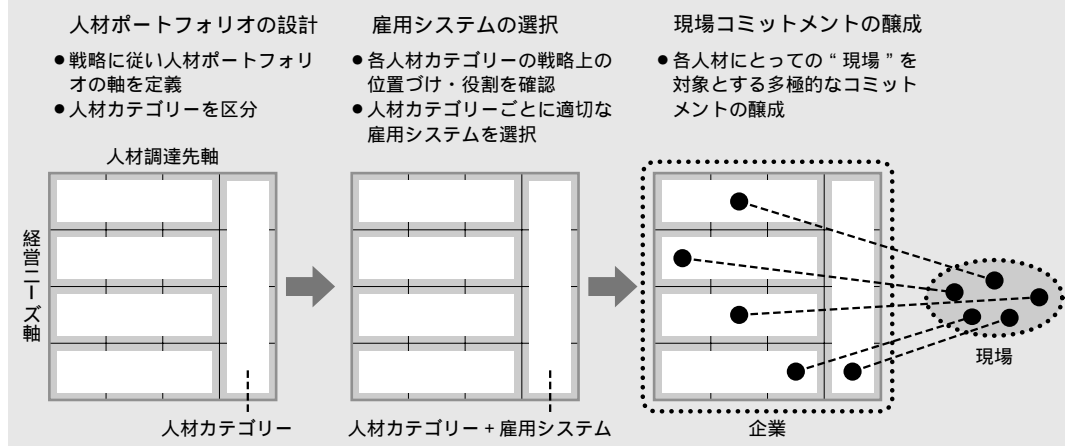
現在は、人材多様化の時代である。多くの企業が、すでに一企業一制度の人材マネジメントでは、求める人材のすべてをカバーしきれなくなっている。正社員と非正規社員を区別する、正社員を全国社員と地域社員に区別するといった、以前から見られた人事制度複数化の形だけでなく、職種別人事制度を導入する事例も増えつつある。

こうした状況に対応するため、本稿の人材マネジメント最適化のためのフレームワークでは、3つのステップを提案する。

まず、企業戦略遂行のために必要な人材を、人材ポートフォリオのマトリクスを用いて明確にする。次に、人材ポートフォリオに求められる複数のカテゴリーの人材に、それぞれ合った雇用システムを選択し、適用する。これにより、自社にとって最適な人材マネジメントを一層有効に行う一企業複数制度の人材マネジメントを構築する。最後に、分割された人材マネジメントを全体として円滑に運営するため、現場コミットメントを醸成する。

以上の3ステップで構成される、人材マネジメント最適化のフレームワークの全体像を図2に示す。

図2 人材マネジメント自社最適化のためのフレームワーク



1 人材ポートフォリオの設計

日本で、人材ポートフォリオという概念は、バブル崩壊後、人材マネジメントにおいて株主および資本市場重視型の外部環境適応能力を向上させようとする文脈の中で登場した。経営状態を反映して、正社員のリストラを行い、パートや派遣社員といった非正規雇用の比率を増やして、それまでの日本型人材マネジメントのもとでは下方硬直的だった人件費を変動費化、減量化しようというのがその趣旨であった。

しかし、2006年現在、労働市場の需給をめぐる経営者の関心は、すでに過剰雇用解消から人材獲得へと移っている。まずは必要な数の人材が確保できなければ、その先にある人材の質の向上、さらには効果的な人的資源の蓄積による企業競争力の向上といった議論は行うべくもない。よって人材ポートフォリオについても、減量化とは対照的に、人材の効果的な確保のための活用を提案したい。

人材ポートフォリオが減量化のために導入されていた時期には、労働力需給において需要側の力が強く、ポートフォリオは需要、つ

まり雇用側の人材ニーズを整理すればよかった。たとえば、改革的か改善的か、創造的か管理的かといった、「人材にどのような役割を担ってほしいか」という経営側のニーズがポートフォリオの軸となっていた。

しかし、人材確保が困難となりつつある現在では、一方的に経営側のニーズを整理するだけでなく、求める人材をどんな人材層から調達するのかを併せて明確にしておく必要がある。よって本稿では、経営ニーズ軸と人材調達先軸の2軸のマトリクスによる人材ポートフォリオを提案する。

経営ニーズの軸では、「この職種でこんな経験のある人材が欲しい」「こんな専門知識・技能のある人材が欲しい」「こんなマネジメントスキルを備えた人材も欲しい」といった経営側の人材ニーズを整理する。

人材調達先の軸では、経営側が必要な人材をどんな人材市場から調達するのかを整理する。人材不足と人材多様化という現在の状況をふまえ、求める人材要件を満たす潜在性のある人材の属性やワークスタイルなどを把握して、より能動的に人材調達先を探索し、人

材側のニーズにフィットした人材マネジメントを行い、人材側のニーズにマッチした雇用機会と条件を提供する必要がある。

人材ポートフォリオ上では、経営側の人材ニーズと人材調達先とのマッチングを行う。そして、マッチングの結果整理されたマトリクス上で、同一雇用システムの適用範囲を1つの人材カテゴリーとする。

こうして経営側のニーズと人材側のニーズがマッチングされた結果、区分された人材カテゴリーでは、そのカテゴリーごとに、経営側の人材に求める役割と、人材側の働き方に対するニーズは異なる。したがって、次に述べる雇用システムの選択では、こうして区分された人材カテゴリーごとに、適用する雇用システムを選んでいく。

2 雇用システムの選択

一般的に人事機能は、企業規模が大きいほど縦割りで、採用、人事企画、研修といった形で分担されるケースが多い。また、パートや派遣など非正規雇用の管理については、人事部で一括管理が行われず、現場任せになってしまっているケースも少なくない。しかし、このような分断された人材マネジメントでは、人材の確保や活用を自社内で全体最適化することは不可能である。

本来、人材マネジメントとは、「採用、育成や、仕事と人材のマッチングによる人材活用、これに並行して行われる等級・評価・報酬といった処遇制度による動機づけの流れを通じて、企業が人材に対して行った投資に見合う成果を引き出そうとする連続的なプロセス」である。すなわち、人材マネジメントの最適化とは、自社の人材への投資・回収の最

適化であるといえる。

そこで本稿では、採用、育成、業務プロセス設計、ジョブデザイン、人材配置、等級・評価・報酬を含む人事制度の設計と運用、これらを通じた人材のリテンション（ひきとめ）とアウトフロー、およびすべてを運営する人事機能のあり方が総体として取り得る形をパターン化し、「雇用システム」と呼ぶ。そして、この雇用システムを人材カテゴリーごとに適用していく。また、人材カテゴリーごとの雇用システムの選択のために、人材への投資アプローチ軸と回収アプローチ軸の2軸のマトリクスを提案する。

雇用システムのパターンについて、国家間制度比較の観点から調査・研究した文献は、欧米を中心として蓄積されている。それらによると、現時点で確立されたパターンとして生き残り、先進各国を中心に普及しているのは、せいぜい5、6パターンであるという。本稿では、ロンドン大学政治経済学院のデイビッド・マースデン教授によるフレームワークと、同教授がモデル化した雇用システムのパターンをベースとしながら、日本企業の取り得る選択肢を考えていく。

しかし、そもそも国家間比較レベルで概念化されたこれらのパターンを直接ミクロのレベルに持ち込んでも、そのまま通用するわけではない。そこで、これらのパターンを日本企業が採用し得る形にモデル化し、5つの雇用システムとして整理した。

この雇用システム選択のためのマトリクスと、5つの雇用システムの内容については、本稿の提案の中心部分として、第4章で詳しく述べる。

3 現場コミットメントの醸成

人材が多様化し流動化する状況のもとでは、異なる背景を持ち、異なるキャリアパスをたどり、戦略上異なる役割を担い、異なる人事制度で処遇される多様な人材が、同一組織の中で、協働して業務を遂行する。

ここに新たな人材マネジメントの難しさがある。なぜなら、多様な人材を、一企業複数制度のもとで、会社業績への貢献という1つのゴールに向けて動機づけることは、パブル崩壊前後まで継続していた一企業一制度の全社共通雇用システムのもとで同じことを行うよりも、格段に難しいからである。

他国の人材マネジメントとの比較のなかで、成果主義以前の日本型人材マネジメントに言及されるとき、日本企業は家族主義的で、社員の会社に対するコミットメントが高いとされることが多い。この高い会社コミットメントは、愛社精神という言葉のもと、とかく文化論的な、または精神論的な文脈で語られがちである。しかし、この会社コミットメントの源泉には、安定的な経済的利益があったことを忘れてはならない。

“成果主義改革”が広がる以前に日本企業で一般的だった日本型人材マネジメントのもとでは、新卒採用で長期雇用志向の正社員という同質性の高い労働力を背景として、一企業一制度の雇用システムが維持されていた。この伝統的雇用システムのもとでは、全社員が、慣行による終身雇用、生活給カーブに見合った年功序列的昇給を享受していた。日本企業の社員には、実質的な雇用保証、処遇保証の見返りとして、会社に強い一体感を感じ、「会社のために」業務を遂行したという一面もあったのである。

しかし、1990年以降、多くの企業が成果主義を導入し、処遇の軸を生活給から成果給へと転換した。また、少なからぬ企業が、雇用を維持する体力を失い、人員削減に追い込まれた。この事態に至って、正社員に与えられていた雇用や処遇の“保証”は実質的に崩壊した。こうして、会社にコミットすることで得られる経済的利益が薄くなれば、従来と同水準の会社コミットメントを求め続けることは、難しいといわざるを得ない。

そして、非正規雇用者における会社へのコミットメントへの見返りは、正社員よりさらに薄い。非正規雇用者は、そもそも短期的な雇用が想定されており、雇用の“保証”が与えられることはほとんどない。正社員には与えられる能力向上や処遇向上の機会が、与えられない場合も多い。こうした立場にある非正規雇用者に会社コミットメントを求めることは、一層困難である。

こうして、日本企業で働く人材の間で、会社コミットメントが弱まる代わりに、「会社はともかく、この自分に与えられた仕事はやり遂げたい」「頼れるのは自分だけ。自分にとって有意義な経験を積み、知識・技能を身につけよう」とばかりに、仕事に対するコミットメントが強まっている。今後、人材の仕事コミットメントが一層高まるにつれ、会社コミットメントは一層薄れてゆき、会社の“まとめり”も一層失われていくとする見解もある。

しかし、現実問題としては、会社が1つの組織として事業を存続していくために、人材を、何らかの形で組織に対して貢献するよう、動機づけることが必要である。会社が仕事かといった二者択一的な議論より、実態

を反映した議論を行うべきだろう。

そもそも、個人の認識の中では、会社と、会社で与えられる仕事との境界線は、必ずしも明確ではない。こうした認識の実態を反映し、これらを一体としてとらえる概念として“現場”を提案したい。そして、「会社か仕事か」ではなく、「会社も仕事も」という方向で考えていくべきである。

この“現場”は、組織図上の部署や業務グループといった経営側が定義して押しつけるコミットメント対象とは異なり、日々の業務遂行のなかで人材によって生成されるものであることを特徴とする。各個人の“現場”は、「各人材が、自分の仕事をどう定義し、これを遂行するために誰とかわりを持つかにより、組織や人材カテゴリーを超えて日々形づくられ、形を変えていく、流動的な企業内人間関係の範囲」と定義する。

そして、上からの押し付けではなく、人材の側から、仕事や人といった会社における自分の関与対象に自己のアイデンティティを感じ、その組織に自ら関与したいと思うようになるという状態が、会社コミットメントに代わって、組織の“まとまり”を創り出すことのできる現場コミットメントである。

すべての社員が一樣に1つのコミットメント対象である“会社”にコミットする会社コミットメントとは異なり、各人材の認識の中で各人各様に生成された“現場”が、各個人のコミットする対象となることで、多極的なコミットメントが形成され、脆弱な会社コミットメントに代わって、組織の“まとまり”を再構築することができる。

人材の職場集団へのコミットメントが高まるのは、人材が、自分がその仕事を行うこ

とによって成長することができ、習得した能力を発揮し、結果として出した成果が周囲の人々に認知され、報酬としても報いられる場合であるとされる。これを多様な人材が協働する“現場”の文脈に置き換えるならば、多極的なコミットメントを醸成するために、経営側に以下のことが求められる。

- 各人材カテゴリーの人材がそれぞれの仕事の中に自己の成長を感じ、やりがいを見出せるよう、ジョブデザインに配慮すること、そして仕事内容に応じて必要な場合は適切な教育訓練の機会を与えること（上記に対応）
- 各人材カテゴリー別に役割内容と期待水準を明らかにし、期待水準を超える成果を上げた人材に対しては、人材カテゴリーの枠を超えて、認め合い評価し合う組織文化を醸成すること（に対応）
- 人材カテゴリーによって期待する成果の内容やレベルは異なるため、処遇体系（特に処遇水準）が異なることがすべての人材に正しく理解され、成果への対価が納得のうえ受容されるよう、全体として整合性、合理性のある人材マネジメントを行うこと（に対応）

雇用システム選択のための 人材投資×回収マトリクス

ここでは、第 2 章 2 節で示した、人材への投資アプローチ軸と回収アプローチ軸の 2 軸のマトリクスによる雇用システム選択の考え方と、5 つに整理した雇用システムの概要を述べる（図 3）。

1 人材投資×回収アプローチの考え方

人材への投資から回収に至る一連の流れを人材マネジメントととらえ、この全体最適化を図るためのフレームワークを提案する趣旨から、本稿でいう人材のための投資は、「ある仕事を遂行するために必要な知識・技能の抽出と定義、知識・技能の伝授、習熟のための業務機会の提供、レベル判定と認定、レベル証明のための情報管理、外部環境変化に対応した知識・技能定義の更新といった一連の活動全般を含むもの」と定義する。

この意味での投資アプローチは3つある。企業による投資が発生する自社単独投資と業界共同投資、および費用を労働者に負担させる労働者自己投資である。以下では、経営側および社員側から見たメリットとデメリットを整理しながら、各投資アプローチについて述べていく。

(1) 自社単独投資

自社単独投資では、企業が、企業固有の技術によって作り出す対顧客提供価値を最大化するために、企業固有の業務プロセスに従って、自社が人材に求める固有の知識・技能を定義し、これを伝授し、業務を遂行させる。ジョブデザインは業務プロセス最適化の観点から行い、「仕事に合わせて人を作る」という思想で人材を育成・活用する。

経営側にとっては、自社固有技術を、これを活かすための固有の業務プロセスと、プロセスにフィットした固有の知識・技能を保有する人材によって運用することで、効果的に自社の競争力の源泉とすることができるというメリットがある。特に企業固有の技術力に

図3 雇用システム選択のためのフレームワーク



よる競争が激しい業界、技術革新や外部環境変化のスピードが速い業界において、この投資アプローチがなじみやすい。

知識・技能は、業務プロセスに従って定義し、逐次更新する。業務プロセスは戦略・組織の変更や日々の改善のなかで日常的に変わるので、求められる知識・技能のセットも、これにつれて変わっていく。したがって、実際の業務内容と、実態として求められる知識・技能は、実際にその業務を担当している人材に付いて属人化してしまう。こうした状況下では、求められる知識・技能を逐次明文化して教材に落とし込むことは困難なため、人材には、基本的にOJT（業務を通じての教育）で必要な知識・技能を習得させることになる。

OJTの積み重ねで形成された人材の知識・技能は、汎用性のない企業固有のものであるだけでなく、体系的に欠ける傾向が強く、その会社が業界内で業界標準を作り出しているといった特別な地位を占めている場合を除き、市場性の低いものになってしまう。したがって、人材にとっては、自社単独投資型の人材マネジメントのもとで長期勤続すればす

るほど、汎用性のない知識・技能の習得に時間を費やすこととなり、個人のエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）の点から不利となる場合が多い。

（２）業界共同投資

業界共同投資では、同じ知識・技能を保有する人材に対して共通のニーズを持つ複数の企業が提携し、人材投資のための企業間教育訓練組織あるいは業界資格評価認定組織を設立する。そして、この企業間教育訓練・評価認定組織が、出資企業が人材に求める知識・技能を定義し、伝授し、業界資格を認定・管理する。ただし、こうしてスタートした組織が関係省庁の認可を受けるケースが多い。

人材には、この企業間組織で、Off-JT（業務を離れての教育）で知識・技能を習得させる。彼らの習得した知識・技能は体系化されており、その職種内で汎用性、市場性を持つため、人材側にとって、エンプロイアビリティの観点から、この業界資格を取得することには一定のメリットがある。

こうした企業間連携が成立するのは、この企業間組織によって業界資格化される知識・技能セットが、企業間の競争上差別化要因にならず、その職種で就労するための最低必要条件である場合に限られる。この条件下では、経営側にとっては、どのみち行わねばな

らない投資を他社と共同で行うことができる分、コスト負担を軽減できるというメリットがあるからにはほかならない。

また、この企業間教育訓練・評価認定組織が有効に機能すれば、業界資格を保有し、一定水準以上の知識・技能を習得した人材による職業別労働市場が生み出される。そうなれば、企業はその市場を活用して、柔軟に人材確保を行うことができるというメリットも享受できる。

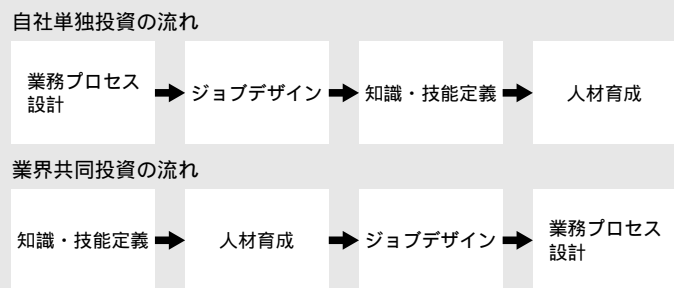
経営側は、企業間教育訓練・評価認定組織への投資を最大限に活用することを考えれば、業界資格保有者の知識・技能に合わせたジョブデザインを行うことになる。つまり、「人に合わせて仕事を作る」という思想で人材を活用する。この点で、業界共同投資は、自社単独投資と正反対のアプローチであるといえる。その違いを図4に示す。

「人に合わせて仕事を作った」結果として、同じ業界資格を持つ人材を活用する企業の業務プロセスには、業界内で一定の共通性が見られることとなる。競争戦略の観点から見れば、人材や業務プロセスの企業固有性は自社単独投資による場合よりも低くなり、対顧客提供価値の内容よりも提供の仕方競争することとなる。

（３）労働者自己投資

ここでは、企業は即戦力がそれに近い人材を採用して活用する。知識・技能の定義、伝授、認定と証明は、企業外の中立的または公的な教育訓練組織、資格認定組織により担われる。こうした教育訓練・資格認定組織は、社会的にニーズの高い、汎用性の高い知識・技能を持つ人材を養成するために設置・運営

図4 2つの投資アプローチによる人材マネジメントの流れの違い



されている。ここで習得した知識・技能は汎用性が高く、高い市場性を持つ。

中立的または公的組織の卒業資格、認定資格を取得すれば、人材は、特定の企業にとらわれず、高い市場性を持つこととなるため、この資格取得には大きなメリットがある。したがって、こうした組織で教育訓練、資格認定を受けるための費用は、基本的に人材本人が負担する場合が多い。

一方、企業にとっては、教育訓練費用が労働者負担の場合、汎用性の高い知識・技能を持つ人材を投資なしに確保できるので、大きなメリットがある。逆に企業負担の場合は、高い投資回収不能リスクがつきまとう。

競争力の観点からいえば、対顧客提供価値は人材に依存し、「人が仕事を作る」という形である。しかし、こうした汎用性、市場性の高い知識・技能を有する人材は、特により有利な処遇条件を求めて流動しやすく、企業にとって人材の長期的定着を図ることはより困難となる。人材が資格取得のために行った投資に見合うだけの処遇条件、労働条件を整備するなど、常に人材のリテンションに配慮した人材マネジメントを行う必要がある。

本節の最後に、回収アプローチについて述べる。人材に対する投資の回収は、「人材に対する投資に見合う成果を人材から引き出すこと」と定義される。この点については、企業がいかなる形で投資をしたとしても、人材がその組織にとどまり、投資に見合う成果を創出する限りでは、これを直接回収できるので問題はない。よって、回収アプローチの1つとして、まず、人材の囲い込み、中長期的回収がある。

他方で、投資アプローチとの組み合わせによっては、人材の囲い込みが必ずしも必要でない場合がある。その意味で、労働力の流動を前提とした短期的回収もある。

2 日本企業が選択し得る 5つの雇用システム

この節では、まず雇用システム選択上のポイントを示した後、5つの雇用システムの概要について述べる（次ページの表1）。

雇用システム選択の第1の基準は、人材への投資と業務プロセス設計の関係をどのように考えるかにある。人材への投資は、業務プロセス設計、およびそれに基づいたジョブデザインと不可分の関係にある。投資・回収アプローチから雇用システムを考える際には、この点に留意しなければならない。

すなわち、「仕事に合わせて人を作る」のか、「人に合わせて仕事を作る」のか、あるいは「人が仕事を作る」のかを選択することである。この選択は、各業界で求められる対顧客提供価値の内容と、そのために求められる人材の知識・技能の内容によって異なる。

雇用システム選択の第2の基準は、人材と業務プロセスのうち、人材の方に重点的に投資するのか、業務プロセスの方に重点的に投資するのかという点である。いずれに重点的に投資するかによって、企業に蓄積される企業競争力の源泉が異なるためである。

経営側が、中長期的に開発され、人材の中に蓄積された有形・無形の企業固有の知識・技能を競争力の源泉とする場合は、業務プロセスよりも人材の方に重点的に投資する。この場合、人材は競争力の源泉そのものである

表1 5つの雇用システムの特徴

雇用システム	業務プロセス設計、ジョブデザインの指針	投資の重点	競争力の源泉	採用基準	評価・処遇基準
企業固有オペレーション構築モデル	仕事に合わせて人を作る	業務プロセス	オペレーションの効率性	基本的学習能力と意欲	市場（需給中心）
企業固有知識・技能蓄積モデル	仕事に合わせて人を作る	人材	企業固有価値の創造と提供	高い適応性と潜在能力	自社内序列 会社への中長期的貢献
業界資格活用モデル	人に合わせて仕事を作る	両方、しかし業務プロセス>人材	“ありもの”の組み合わせ力	業界資格保有者	短期成果 人材の市場価値
業界資格活用型企業固有知識・技能蓄積モデル	人に合わせて仕事を作る	両方、しかし業務プロセス<人材	“ありもの”の組み合わせ力 企業固有価値の創造と提供	業界資格保有者 高い適応性と潜在能力	自社内序列 会社への中長期的貢献 短期成果 人材の市場価値も考慮
プロフェッショナル活用モデル	人が仕事を作る	人材	知識創造	公的資格保有者 高い適応性と潜在能力	短期成果 人材の市場価値 プロフィットシェア

ため、企業側は人材を囲い込み、中長期回収型の人材マネジメントを行う。

一方、経営側が、自社技術に最適な業務プロセスを競争力の源泉とする場合は、人材ではなく、業務プロセスの方に重点的に投資する。事業運営の中で生まれた知識・技能は、人材ではなく業務プロセスの中に蓄積され、大多数の人はこれを効率的にオペレーションする位置づけとなる。このオペレーション人材に対しては、特に業務プロセス構築そのものに深く関与しない限り、中長期雇用型の人材マネジメントは必ずしも必要でない。経営側は人材を囲い込むために努力はせず、人材は流動することになる。

以下では、この2つの雇用システム選択の基準を踏まえ、5つの雇用システムについて、各雇用システムの生み出す人材と競争戦略との関連を中心に述べる。加えて、各モデルになじみやすい評価・処遇のポイントについても簡単に触れていきたい。

ただし、以下で雇用システムは、あくまで人材ポートフォリオ中の1つの人材カテゴリーに対して適用されることを想定しており、全社、全職種、全機能の社員に対して一律に適用されることは想定していない。

(1) 企業固有オペレーション構築モデル

このパターンの雇用システムは、アメリカの大規模製造業やサービス業で見られる「ローコストモデル」といわれるパターンをベースとしている。典型的には、コールセンターのスタッフや、ファーストフードチェーン、コンビニエンスストアの店舗オペレーションスタッフに適用されている。この雇用システムのもとにある人材は、非正規雇用者である場合が多い。

経営側は、オペレーションプロセスに対して重点的に投資を行い、業務を高度に標準化する。そして、規模の経済を利かせたオペレーション効率の優位性を自社の競争力の源泉

とする。オペレーションの効率性による競争という観点から、賃金水準の抑制のほか、人材活用の効率化（最低限の人数で最大限の成果を引き出す）、人材動員の機動性の強化が重要となる。

業務が標準化され、特に習熟を必要としないため、経営側には、人材を長期勤続させるメリットがあまりない。よって、人材の流動的な出入りを前提とし、短期間のトレーニングで効率的に戦力化しながら活用することで、人材に対する投資は最小化し、その投資を短期的に回収する。

ただし最近では、人材獲得が困難になり、このモデルのもとでも、より生産性の高い人材については、処遇条件の向上、あるいは非正規でなく正規の雇用により一定の囲い込みを図る事例も見られる。

評価や報酬においても、効率性を重視する。成果に特に大きな個人差が想定されない場合、成果の評価は特に行わず、市場の需給は考慮しつつ、ほぼ労働時間管理のみで賃金を支給するケースが多い。成果を報酬に反映する場合でも、シンプルなアプローチが現実的である。

（２）企業固有知識・技能蓄積モデル

このパターンの雇用システムは、日本の大規模製造業を中心に適用されてきた、欧米でいわゆる「ジャパンモデル」と呼ばれているパターンをベースとしている。

典型的には、自動車等製造業の熟練ブルーカラーや技術者、ハイエンド向けの顧客サービスを行う高級ホテル等のサービススタッフ、あるいはラグジュアリーカーや高級ブランド製品といった高度な自社固有の製品・技

術知識を要求されたり、特に高度な顧客サービスを رفتたりする営業スタッフなどに適用されている。

経営側は、中長期的な観点から人材に投資し、組織内をローテーション（異動）させる。各人の業務内容の日常的、継続的なすり合わせによって必要な経験や知識は共有され、結果として生成される業務プロセスや、そこから顧客に対して提供される価値は、日常的、継続的に高度化が図られる。こうして自社の業務プロセスを全体最適化させ、自社固有の知識・技能を蓄積し、そして自社の顧客に対する提供価値の固有性を競争力の源泉とする。

自社固有の価値創造プロセスを実現するために、「仕事に合わせて人を作る」思想でジョブデザインが行われるので、担当業務は必ずしも人材に関連づけて個別化されるわけではない。人材は、実態として、個人個人で成果を上げるのではなく、関与している業務プロセス全体としての成果を上げるべく協調して業務を遂行する。この担当業務のあいまいな境界線は、この雇用システムの１つの特徴となっている。

中長期的な会社内でのローテーションには、個々の人材の知識・技能の幅を広げ、互いに重なり合った知識・技能を持つ人材を育成することで、たとえば技術者にマーケティング業務を経験させて、より市場に対する感受性の高い商品開発を行わせるといった形で、全社業務プロセスの全体最適化を行うという狙いがある。よって、複数回の異動を経て、長期的に学習し、継続的に処遇相応の成果を発揮し続けることができる人材が求められるため、採用においては潜在的能力が重視

され、そのハードルは高くなる。

また、企業固有の知識・技能を蓄積するという経営側の都合により、人材を長期間にわたって確保し、汎用性の薄い知識・技能を習得させる必要性から、自己完結的で長いタイムスパンに耐えるインセンティブシステムを社内で構築する必要がある。

人材は、企業固有の知識・技能を持ち、企業固有の仕事に従事しているため、「市場で共通の職務基準」「市場価格」といった概念はなじみにくい。評価は、人材が中長期的に会社に貢献しているかという固有の基準で行い、報酬も、社内的な序列の中で決定していく方法がなじみやすい。

(3) 業界資格活用モデル

このパターンの雇用システムは、ドイツの雇用システムが原型となっている。

この業界資格ベースの雇用システムは、日本ではまだ多くは見られないが、典型的には旅行業の添乗員（添乗員能力資格）、ほかには百貨店業界の事例（日本百貨店協会認定の百貨店プロセールス資格制度、ギフトアドバイザー制度、フィッティングアドバイザー制度）などがある。資格を取得してしまえば、即戦力として一定の価値提供ができる領域に限定される。

企業は、企業間教育訓練組織で基本レベルの知識・技能を習得済みの業界資格保有人材を即戦力として採用する。または、採用直後、費用を負担して業界資格を取得させる。

競争戦略の観点から見れば、経営側は、この“ありもの”の人材を組み合わせ、どう活用するかで競争することになる。よって、人材よりは業務プロセスに競争力の源泉を求

める戦略をとることになる。

人材は、そもそも業界資格を基準として採用されており、職種をまたぐローテーションは行われない。必ずしも長期雇用が必要でないため、長期勤続を動機づけるようなインセンティブシステムは必要とならない。職業別市場内での流動性があるため、報酬その他処遇については、市場水準を基準に行うこととなる。

業界資格者は、共通のスキルセットを持って入社し、共通性の高い職務を行うので、市場でのベンチマークがしやすく、市場とリンクした職務等級制度、市場調査データによる報酬テーブル設計などはなじみやすい。会社内でも、能力や業務内容、期待される成果の共通性が高いので、いずれを評価対象にするにしても比較的測定基準を設定しやすく、納得性の高い評価を行いやすい。

(4) 業界資格活用型企業固有知識・技能蓄積モデル

このパターンの雇用システムも、「業界資格活用モデル」と同様、ドイツの雇用システムモデルが原型となっている。しかし、資格を取得しても、その知識・技能のみでフルに即戦力として価値提供できるわけではなく、そこで得られる知識・技能が、あくまで入職条件にすぎない領域に限定される。

この雇用システムは、典型的には「銀行業務検定」「KINZAI金融業務検定」「証券外務員資格試験」などの例に見られるように、金融機関のフロント、ミドルオフィス業務従事者を中心に適用されている。

競争戦略の観点から見れば、このモデルは「業界資格活用モデル」と「企業固有知識・

技能蓄積モデル」の性質を併せ持つ。経営側は、“ありもの”の人材を採用しつつ、中長期的な観点から人材に投資し、組織内をローテーションさせる。結果として、自社固有の知識・技能を蓄積し、自社の顧客に対する提供価値の固有性を競争力の源泉とする。

人材は「企業固有知識・技能蓄積モデル」と同様に中長期的に囲い込まれ、経営側の都合でローテーションさせられるため、複数回の異動を経て、長期的に学習し、継続的に処遇相応の成果を発揮し続けることができる人材が求められる。このため採用は、潜在的な能力が基準となり、そのハードルは高い。

また、経営側の都合により、人材を長期間にわたって確保し、企業戦略に従わせる必要性がある点も、「企業固有知識・技能蓄積モデル」と同様であるので、自己完結的で長いタイムスパンに耐えるインセンティブシステムを社内でも構築する必要がある。

個人の知識・技能セットは、「企業固有知識・技能蓄積モデル」と比較すれば汎用性の高いものとなり、職業別市場内での市場性がある。したがって、報酬については市場水準を考慮する必要がある。その一方で、企業内で長期間にわたり各自固有のキャリアパスをたどるうち、知識・技能の汎用性、市場性が失われる部分もあるため、完全な市場価格準拠の処遇決定は妥当でない場合もある。評価には、中長期的な会社への貢献も加味する必要がある。

(5) プロフェッショナル活用モデル

この雇用システムは、典型的には、公的資格が職業上不可欠となる弁護士事務所、会計事務所、アクチュアリー（保険計理人）や、

MBA（経営学修士）か一定の業務経験がエントリー条件となっている資産運用会社、投資銀行、コンサルティング会社、エグゼクティブサーチ会社、その他プロフェッショナルサービス会社で適用されている。

競争戦略の観点から見れば、このモデルは人材への依存度が最も高く、確保した人材の質と量が競争力を決定してしまう。このため人材マネジメントは、いかに優秀な人材を引き付け、リテンションするかを軸に行われる。

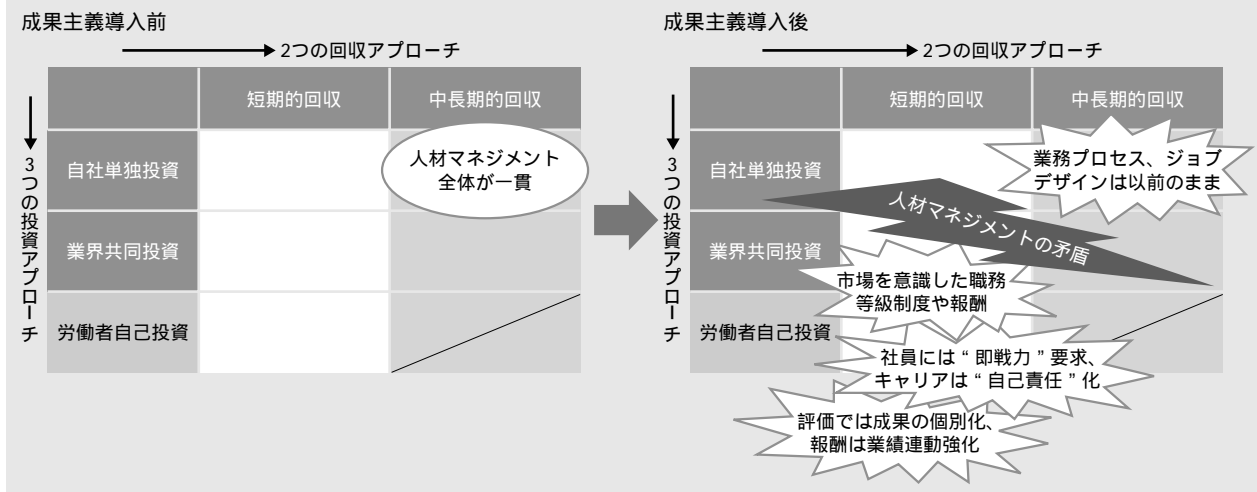
人材の成果はリアルタイムで処遇に反映され、報酬水準は常に市場水準を強く意識したものである必要がある。企業としての収益自体を、いかに人材に公正に分配するかという観点から管理し、適正に人材に還元しなければ、容易に人材流出を招く。

人材が自分の高い市場性を自覚していることから強く市場を意識する一方で、経営側も人材を確保するために常に市場を意識することになる。この両者の強い市場意識が、期ごとに各人に求められる成果の明確化と個別化につながり、目標管理による個人業績の個別化と、評価結果に関連づけた業績変動性の高い報酬制度という意味での成果主義が、完全に成立し得るのはこのモデルにおいてのみであるといっても過言ではない。

人材マネジメント最適化フレームワークによって見えてくるもの

最後に、前章で整理した5つの雇用システムを使って、1990年代に導入された成果主義とは、日本企業にとってどういう意味を持っていたのかを分析する。これによって、ポス

図5 日本企業における成果主義の失敗イメージ（製造業正社員の典型例）



ト成果主義の現在、人材マネジメントにおいて考えるべきポイントを明らかにしたい。

1 成果主義とは何だったのか

多くの企業で成果主義が導入された1990年代後半まで、製造業を中心とする日本企業の多くは、総合職と呼ばれていた新卒採用男性正社員には、「企業固有知識・技能蓄積モデル」を適用していた。

そしてバブル崩壊後、多くの日本企業が、正社員に対する人事制度において、処遇の軸を、年齢や能力といった属人的要素から、仕事や成果へと転換した。人事制度の成果主義化の多くは、職務基準や職務等級制度、目標管理に代表される評価制度、成果給といわれる個人業績連動報酬の導入であった。

ここで、成果主義の導入を指揮した人事企画担当者の業務分掌範囲と呼応する形で、人材マネジメントの分断が生じた。すなわち、業務プロセスやジョブデザインは“成果主義改革”の埒外にあって、「仕事に合わせて人を作る」思想のままであり、業務や期待成果

を担当者ごとに個別化するための業務改革は行われなかった。

しかし、職務基準の作成や、目標管理制度における目標設定や評価においては、あたかも「人が仕事を作る」プロフェッショナルを処遇するかのような“改革”が行われた。つまり、個人の業務や期待成果は、個別化されたものとして取り扱われ、その「業務個別化の擬制」「成果個別化の擬制」に基づいて、報酬の個人間格差が拡大された。

会社の戦略に従い、「仕事に合わせて作られてきた」人材、すなわち企業固有の業務に従事してきた社員たちの多くは、結果として汎用性の低い企業固有の知識・技能を持ち、市場性は低かった。しかし、その社員たちは、まさに企業固有知識・技能を持つ人材を確保すべく人材マネジメントを行った会社自身によって、その市場性の低さを非難され、“自己責任”で自己の“市場価値”を向上するよう求められることとなった。

こうして、図5に示すような“成果主義改革”による人材マネジメントの矛盾は、人材

に押し付けられ、日本の正社員の多くが、業務遂行実態と矛盾した成果主義人事制度の前提との間で苦しむことになった。

2 ポスト成果主義の論点

2006年現在の人材マネジメントの再構築に際して求められているのは、どの雇用システムが優れているのかを考えることではない。自社の確保したい人材に適合した雇用システムを一貫した形で適用することである。

この「一貫した」の意味するところは、人材マネジメントを考える際に、雇用システムから、等級・評価・報酬といった人事制度部分のみを取り出して考えるのではなく、業務プロセス設計、ジョブデザインといった部分を含めた、雇用システム全体としてとらえるべきだということである。

自社は、「仕事に合わせて人を作っている」のか、「人に合わせて仕事を作っている」のか、あるいは「人が仕事を作る」のか。

自社は、戦略として、人材と業務プロセスのどちらに競争力の源泉を求めているのか。

こういったポイントを押さえ、雇用システムの一貫した適用を行っていただきたい。

参考文献

- 1 太田肇『日本企業と個人 統合のパラダイム転換』白桃書房、1994年
- 2 浅井千秋「現場集団へのコミットメントとその

規定因に関する構造モデル 百貨店従業員の場合」『実験社会心理学研究』第36巻第1号、1996年6月

- 3 David Marsden, *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, 1999
- 4 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣、2001年
- 5 Harry C. Arles Katz and Owen Darbishire, *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell University Press, 2002
- 6 デービッド・マイスター『プロフェッショナル・サービス・ファーム 知識創造企業のマネジメント』高橋俊介監訳、東洋経済新報社、2002年
- 7 木田融男ほか編『変容期の企業と社会 現代日本社会の再編』八千代出版、2003年
- 8 工藤正・守島基博・立道信吾・本田一成・宮本光晴『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』労働政策研究・研修機構、2004年
- 9 藤村博之・大木栄一・田口和雄・江淵弓浩・平山正己『変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題 「雇用重視」型社会に向けて』労働政策研究・研修機構、2004年

著者

久保佐知（くぼさち）
経営コンサルティング部主任コンサルタント
専門は人材マネジメント