

これからの人事制度のあり方

(株)アップル コンサルティング
代表取締役社長 岩崎 秀一



1 外部環境の変化と人事制度

近年における経営環境の変化は著しいものがある。人事制度でいくと業績評価制度や年俸制の導入、組織のフラット化に伴ういわゆるリストラ、退職金制度や年金制度の見直し等、3～4年前を考えるとまるで様変わりしている。このような変化はバブル経済崩壊以降の後遺症が原因していることも確かにあるが、わが国を取り巻く人事制度および労働経済の構造的なものに起因していることが大きい。そこら辺りのことをよく認識していないと、企業としての長期的人事政策を間違えることになる。以下にその概要について述べる。

2 年功主義人事から能力主義人事制度へ

(1) 年功主義人事制度の崩壊

ほんの3～4年前までのわが国の人事制度は、いわゆる年功序列制度や終身雇用制が中心であった。もちろん今でもこのしくみが企業の人事制度の基本的な枠組みではある。例えば、労働省が発行する賃金データの分類は、年齢、勤続年数、学歴、男女、会社規模、業種といったカテゴリーで数字をまとめている。労働組合が賃上げ要求をする時の目安として、35歳大卒男子でいくらいくらというようなことを今でも言っている。これは年功主義人事の思想に立脚している。

けれども、それが当たり前とか、そういうしくみを死守しようというような感覚は、企業にも社員の側にも、もはやなくなってきている。昨今の厳しい経済情勢の下では、年功主義人事制度はもはや守りたくても守れない実態にある。

その理由はどこにあるのだろうか？一つは年功主義人事制度が、もはや社員の能力、貢献度を反映するものではなくなったからである。もう一つ

は年功主義人事制度のもたらす固定費負担が、右肩下がりの経済時において企業にとって耐え難いものになったからである。

年功主義人事制度とは、年齢、勤続年数、学歴、男女により社員を処遇する人事処遇のしくみである。今日でこそこの制度は能力と処遇がアンマッチする時代遅れの産物のように言われるが、わが国が高度成長を始めた頃は、実はその時代の能力主義であったのである。

即ち、技術革新やビジネスの変化が緩やかな時代においては、まだ仕事の変化はそれほど激しくない。従って、同じ会社で同じ職種に1年でも長く在籍しているということはそれだけ習熟度が高いことを意味したのである。

学歴にしても、当時はホワイトカラー、ブルーカラーの差が歴然としてまだ高学歴社会を迎えていなかったため、学歴が能力の差を示す時代が存在した。又、製造現場における筋肉労働が、仕事の中心にあった時代は、能力とは体力や筋力を意味する時代でもあり、そのような視点から見る限り男性優位の処遇制度というのは理に叶っていたのである。

しかし、今日年功主義人事制度はそうした時代的背景を喪失し、能力、貢献度と処遇のアンマッチばかりが目立つようになった。

(2) 期待能力の変化

技術革新や仕事の変化の激しい時代は、過去の経験が必ずしも生きてこない。つまり経験年数の長いことが能力の高いことを意味しないのである。今や昔ながらの職人芸は陰をひそめ、多くの巧みの技はコンピューターに置き換わってしまった。それに伴い仕事の進め方も必要能力も変わってしまった。

一例を挙げれば、一昔前、経理部に所属する人に求められる能力はそろばんに巧みなことであっ

た。しかし、今はそれに代わってパソコンの操作能力が求められるようになった。又、商社等を除いて、国内だけのことを考えて仕事をすればよかった時代から、海外の動きに敏感にならなければいけない時代になると、ある程度の英語力は必須となる。

必要能力はパソコン、英語だけではない。今は一昔前に比べると、吸収すべき知識技能、情報量が飛躍的に増えている。このため中高年層は、一般的にこうした動きについていけなくなるが、その割に賃金水準が高く、かかるコストと会社への貢献度が比例しないのである。こうした理由から気の毒ではあるが、中高年層が、いわゆるリストラの対象にされやすいのである。

しかし、断っておくが、リストラ、即ちリストラクチャリングとは文字通り「事業の再構築」というのが本来の意味である。自社の得意分野に、経営資源を集中的にシフトさせて強い競争力をもち、新しい事業分野を切り拓いていくことこそ健全な姿である。徒に中高年いじめに終始するのは、明らかに歪んだ姿と言わざるを得ない。もう少し賢い選択がありそうなものである。

又、高学歴社会とインターネットに代表される本格的な情報化社会を迎えた今日では、もはや昔ながらの学歴主義は、知識や能力の代名詞ではなくなりつつある。高度に知的に複雑化した社会では、いくら有能な人といえども、自分一人でも何かも知り何もかもできることは不可能である。それよりも必要とする情報がどこにあるか、必要とすることができる専門家がどこにいるかを素早く知り、素早く組み立てる創造性やネットワークの構築能力こそが重要な意味をもつ。この能力は学歴とは関係がない。

多くの肉体労働がロボットに置き換わり、サービス労働、知識労働が増えた今日、筋肉の力があるかないかで能力を測ることはもはや合理性がない。そのような意味で、女性の社会進出、ひいては管理職登用は進むであろうし、これをサポートするために男女雇用機会均等やセクハラ対策等法制化がなされた。

これらの理由から、人事制度は年功主義から能力主義に移行するのである。

3 能力主義人事制度の方向性と望ましき対応策

人事制度が能力主義に移行せざるを得ないならば、それに対してどのように対応すべきなのかについて個別に見ていくことにしたい。

<図表1 日本の人事制度の潮流>

イ 人事処遇基準の推移

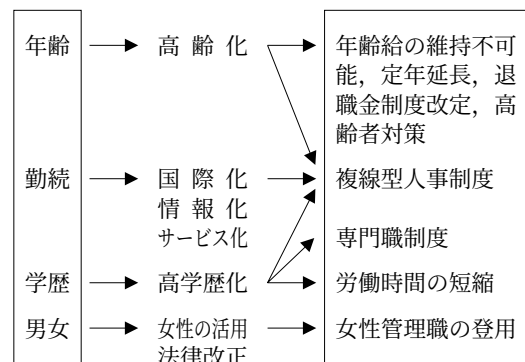
年功序列人事制度

能力主義人事制度

年齢給、勤続給	→	年齢給＋職能給＋（職務給）
年功序列制度	→	職能資格制度＋目標管理制度
属人給の重視	→	職能給の導入＋職務給の導入
能力査定主義	→	能力開発主義＋業績重視主義

ロ 人事制度の潮流

① 処遇基準



② 終身雇用 → 労働流動性の高まり

③ 企業内労働組合 → アウトソーシングの進展

(1) 少子高齢化社会への対応

① 高齢化社会の到来

少子高齢化社会が徐々に日本社会に浸透し始めている。2025年には、65歳以上の人口が日本人の25%以上を占めるという予測もある。高齢化社会の進展は経済はもとより医療、教育、家族等に深刻な影響をもたらす。もちろん人事制度のあり方にも大きな影響がある。

まず、中高年が増大する時代において賃金が1歳増える毎に増えるしぐみを維持していたら、経

済成長をしていた時代ならともかく、現在は企業経営を存続させることは不可能になる。こうした点からも「年功主義人事制度の崩壊」は免れない。

②定年延長

また、今日の社会情勢や年齢構成の変化を考えると、年金の支給開始年齢の引き上げは必至である。現行の60歳支給が65歳まで引き上げられるとなると、現行の定年年齢は60歳であるから、これを65歳まで延長しないと、生活が成り立たないことになる。従って、このことは既に法律で努力義務とされているが、「65歳までの定年延長」は企業にとって必須の課題である。

しかし、一方において中高年のリストラが進んでいる現状であるから、定年延長という課題は理があるとしても、企業にとっては実に重くのしかかってくる負担といえるだろう。

③ポイント式退職金制度

定年延長が困難な主な理由は、前述した年功序列賃金をいまだに引きずっていることに大きな原因がある。賃金支払い額と企業への貢献度の乖離が著しいままでは、定年延長は企業側としては実施できない。もう一つは定年延長に伴って、退職金支給額が増大する懸念があげられる。新会計基準によって退職給付金の積み増しが義務づけられたことと相俟って、退職金の負担にどう対応するかが今後の大きな人事課題となる。

今後は退職金にも能力主義を適用し、在籍中の企業への貢献度に応じた退職金支給制度、即ち「ポイント式退職金制度」を導入する必要がある。この制度は一口で言うと、基本給とリンクしない退職金制度で、支給額は本人の昇格スピードによってちがってくる。この退職金額を年金の形で支払う企業も多い。

年功主義をとっていた会社で、急激に中高年層が膨らんだ企業では、退職金の支払いは大きな悩みとなる。放置していると退職金倒産をまねきかねず、慌てて賃金制度改定に踏み切った例もある。

④中高年の雇用促進

しかし、私は高齢化社会が暗い社会であるとの

一部マスコミの意見には組しない。高齢者だからこそできる能力がある筈である。少子高齢化社会が避けられないものであるならば、むしろ「中高年の能力開発」を積極的に行って、高齢者であるが故にもつ経験知や判断力を積極的に活用することを考えるべきである。又それとともに「中高年の雇用促進」を図るべきであろう。そのためのあらゆる施策を行政側はうたねばならない。

少子高齢化社会を迎えるということは、裏を返せば若年労働者の不足を近い将来招くということである。半数の大学が近い将来、学生数が定員を満たさず経営破綻をするであろうとの予測もある。

そうした時代を考えれば、特に中小企業においては有能な高齢者を年齢にこだわらずに雇用したほうがよい。もちろんこの場合の前提は能力主義である。しかし、年齢にこだわる意識は雇用側にも労働者側にも根強いものがある。

⑤アウトプレースメント

これを解決していく方法の一つとして、年功には労働流動性を、特に中高年の労働流動性を高めていくしかない。それかあらぬか、特に近年の著しい動きとしては、雇用の多様化が挙げられる。労働者派遣法が1999年に改正されてネガティブリスト方式となり、労働者派遣事業の原則自由化が実現してから、多くの企業が人材を外部から必要な時に雇用する方向に動いている。いわば人件費の流動費化である。

そのような意味で、人材ビジネスは今後盛んになっていくと思われるが、中高年にとって注目されるのは、アウトプレースメントビジネスである。これは企業が定年まぎわの高齢者をサービス機関に依頼して転職のサポートをする制度である。今まで転職にまつわるサービスビジネスは若年層に集中していたが、ようやく中高年の経験を他社で活かそうとするビジネスが端緒につき始めた。

(2) サービス経済化への対応

①サービス価値重視の時代

新しい人事制度を考える時、労働の主体が、物作りからサービスへと移りつつあることを忘れてはいけない。単にサービス業に従事している人口

比率が増えているという意味ではない。又、こう書いたからといって製造業を否定しているのでもない。製造業自体が2.5次産業などという如く、企画開発業務に従事したり、製品に付随するサービスによって利益を得ている実態から言っているのである。早い話がパソコン等はその典型である。どのメーカーもハード本体から利益は得ていないし、各メーカーとも機能に殆ど差はない。むしろそこに付随する通信インフラサービス、ネットワークサービス、ウェブ上のコンテンツ等によって差別化を図っているのが実態である。

②非営利サービス業の経営改善

一口にサービス業と言っても幅広く、またその経営進化度には差がみられる。いわゆる規制に守られていた業種の能力主義人事制度の導入率は低い。これから競争が強まるにつれて人事制度の改革は盛んになるだろう。この種のサービス業では、病院が人事制度の改定に熱心であり、患者満足度（顧客満足度）向上のための教育訓練や人事考課制度、能力主義賃金制度の導入等活発である。しかし、病院の場合は、事務経営側と医療側とでは経営に対する考え方に大きなちがいがあ、なかなか組織をあげての改革にはとりくめていない。大学の人事制度改革でも、教授会が一番保守的でなかなか意見統一がとれないことが多い。こうした現象は、病院、学校、研究所、地方自治体等いわゆる非営利サービス組織に共通してみられる。これから生産性向上を求められるのはこうした機関であるから、その改革には大いに期待したい。

又、運送業等においても能力主義の導入はみられ、ドライバーのセールスマン化をめざした制度を構築したことがある。

③やわらかい組織の実現

先進的家電メーカーやコンピューターメーカー等は、自らの組織を創造性を生み出すやわらかい組織にしようといろいろな制度の導入を試みている。

人事制度はそれ自体が独立して存在するのではなく、あくまで企業の競争力を高めるために機能するものである。福利厚生もインセンティブも教育訓練も採用もこの目的に沿うべきものである。

これを考えると今後の人事制度を考える上で、従来の物作りに伴う効率一辺倒の上に成り立っていた人事制度と能力開発のしくみは、「創造性を生む組織」を可能とする人事制度に変えていかなくてはいけなくなる。

そのためには、マネジャーの管理能力、評価能力、意思決定能力の育成と活用を主眼とした、「柔構造の人事組織制度の構築」が不可欠である。今日本企業では、そうしたやわらかい組織作りとそれを運用しうる管理者の育成抜擢処遇をしきりに試みている。

④裁量労働制

サービス労働は、その成果が投入時間に必ずしも比例しない。特に知的サービスの成果は、労働時間とは関係がない。成果を出せばそれでよいのである。近年における技術革新やサービス化、情報化の動きが進むとこうした仕事に従事する人が増えてくる。

このような業務に対して、その業務実態にふさわしい勤務形態として登場したのが、裁量労働制である。これは労働時間を労使協定による「みなし労働時間」で考えるやり方で、労使協定で定める労働時間により、その労働時間を労働したものとみなす。2000年4月の新裁量労働制の導入により、対象業務が従来の11業務から一部ホワイトカラーの業務をも含むようになり、こうした勤務形態を選択する労働者はますます増えるであろう。

⑤加点主義人事制度

サービス労働の品質を高めるには、きめ細かいコミュニケーションを要するが、こうした行動をとるには高いモラルとともに個人の自由裁量度が高いことが前提となる。従って、個人の動機付けを高める人事制度はますます重要となる。

まず、「動機づけを促しチャレンジする」という意味では、失敗をしない堅実な人物のみを評価するいわゆる減点主義ではうまくいかないし、独創性のある人物は育たない。又、創造性の高い人が企業内で力を発揮するポジションをしめるようにならないと、創造性の高い企業とはなりえない。

私は、日本人や日本企業に独創性がない等とよ

くいわれるが、そうではなく、「独創性のある人間を登用するしくみ」がないことの方に原因があると考えている。チャレンジする人間を重視する「加点主義人事制度」のしくみの積極的導入が行われつつある。それは失敗しないことよりも、チャレンジして多少の失敗があってもその姿勢そのものを高く評価する人事考課のしくみである。

それと同時に「コーポレート ガバナンス」のような経営トップ自身が身を正すしくみも採り入れられている。社員を動機づけるためには必要な制度である。業績達成のために追いまくられるのは管理者だけで、経営者は鎮座ましますだけではこれからの経営はやっていけない。

⑥考課者訓練の徹底

又、人事考課制度ではしくみや評価基準を作るだけでなく、「考課者訓練」を徹底して行い評価能力を伸ばして、正当な評価が行われるようにすることの重要性が、ようやく認識され始めた時期である。人事制度の構築を専門とする筆者の下にも、最近では考課者訓練の依頼は多い。

さらにその評価基準の根本に企業理念の遂行という「行動基準」の軸を入れることで「成果直結型の評価制度」が、採り入れられはじめている。こうした評価方式は従来の情実的な人事考課を変える鍵になろう。

⑦目標管理制度の導入

かつてドラッカーが提唱した「目標管理制度」がいま再び日本企業で盛んに導入されている。本来の目標管理は意思決定への参加と動機づけを主眼とするもので、ノルマ管理とは似て非なるものである。

課題解決力だけでなく課題設定力を育成する目標管理制度の成否は、日本企業の競争力を左右するものである。

⑧複線型人事制度と専門職制度

又、知的競争力をつける意味では、「専門職制度」の見直しも盛んである。多くの企業では専門職制度はあるものの殆ど機能していないのが現状であるが、このしくみが機能するように評価処遇

教育のありかたを変える必要がある。今までの日本企業は、ややもすると管理職のみを高く評価するきらいがあり、専門職は軽視していた向きもあった。しかし、企業の競争力と社員の個性活用の立場からは、必ずしも管理職にならなくても、きちんと評価処遇されるしくみが必要である。本当にできる専門職には、経営者並の処遇と事業機会を与えることもできるようにしなければならない。これにこたえた制度が複線型人事制度である。管理職専門職の区分だけでなく、地域限定社員制度等社員の労働観に応じた処遇が可能となる。いまや中小企業でも盛んに導入されている。

⑨HRM(ヒューマン リソース マネージメント)

ソニーでおこなっているような「社内人材公募制」のような人材活用のしくみも今後導入する必要がある。

新しい時代に適応するために、人事制度はむしろ積極的に変革しなければならない。こうしたことを一環して行う人事コンセプトとしくみがHRM(ヒューマン リソース マネージメント)と呼ばれるものである。従来の統制色の強い管理型の人事制度から、社員の動機づけと育成に主眼をおく「ヒューマン リソース マネージメント」に切り替えていくことである。

(3) グローバル化への対応

①グローバル化の進展と外資系の進出

最近の、わが国の経済に大きな影響を与えているのがグローバル化である。もちろん人事制度にも大きな影響を与えている。

従来、日本人が海外に向けて工場進出をしていた国際化の時代は、人事制度上での海外に関わる問題は、経営の現地適応のしくみと海外要員の育成だけだった。

しかし、製造の水平分業が進んだグローバル経済の今日では、人事制度の改革そのものが国際競争力を高める上で重要な課題となっている。又、近年ルノーの日産への経営参加の例にみるように外資系企業が盛んに進出すると、今までの日本企業ではなかなか導入できなかったしくみややりかたを取り入れて、日本企業によきにつけ悪しきに

つけ刺激を与えはじめている。具体的には、「組織のスリム化」「業績評価制度」「年俸制の導入」に代表される。

②業績評価と年俸制の導入

現在、各社とも年俸制の導入が盛んである。年俸制にもいくつかの考え方がある。一つは、アメリカの「ヘイシステム」と呼ばれる、職務評価に基づいて職務給を導入するしくみがある。担当職務を特定の役割機能に沿って点数評価するしくみである。職務分析とメンテナンスに時間とコストがかかるため、大企業、それも外資系で導入されている。

一方、従来の職能資格制度の機能を行かして、管理職になるまでは職能給中心で、管理職になってからシングルレートの職能給と役割給と呼ばれる職務給を併用するしくみがある。従来から職能資格制度を導入していた企業でよく行われている。

年俸制の導入は管理職に採算意識、企業意識をもたせる点では効果的であるが、チームワークを難しくしたり評価に問題がでたりする傾向がある。

③人件費の変動費化

しかしグローバル化に関わる人事の動きはそう単純ではない。わが国が外国企業との競争にさらされると必ず指摘されるのが、スピードの遅さとコスト高である。このコスト高に関わるのがまさにわが国の人件費のあり方である。

わが国では、人件費は固定費という考えが一般的である。欧米でも従来はそうであったが、80年代にこの考えを変えた。つまり「人件費の変動費化」を図った。それからちょうど15年位遅れて今日本でもようやく人事制度の改革に着手し始めた段階である。

前述した「雇用形態の多様化」や「年俸制」、「業績賞与」、「ポイント式退職金」、2001年春よりスタート予定の「確定拠出型年金」、福利厚生費用も含めて総人件費として計算に入れた「トータルコンペンセーション」等、みな広い意味での「人件費の流動費化」を図る試みである。毎年の賃上げやベースアップが当たり前という考え方が今ようやく修正を迫られるようになってきている。

④市場対応型と市場開発型

賃金制度では、担当職務の職責の大きさによって支払う職務給や成果に応じて支払う業績給が、企業業績の動きに連動して動く「市場対応型賃金」である。今までの日本企業に欠けていたのはこうしたしくみである。企業が利益をあげようがあげまいが、程度の差はあっても人件費が上昇したのでは、競争力を失うのは当然である。これからは「職務給」や「業績賞与」のウエイトをもっと高めることである。

しかしながら、わが国の「職能給」に代表されるような社員の能力の伸長に応じて支払う能力給も実は捨て難い賃金制度である。能力給一本槍であったから固定費負担に耐えられなくなったのであって、能力給自体が否定されるものではない。社員の保有能力がない限り、企業としてのポテンシャルももてないし、新規事業に進出することもできない。その意味では能力給は、新たに事業をおこしたり技術開発を促すためには必要な賃金形態である。いわゆる「市場創造型賃金」として、能力開発を期待する階層には積極的に導入すべき制度である。どの階層には何を期待するかを明確にして、使い分けて導入するとうまくいく。

⑤ブロードバンディング

実は、アメリカで近年導入された人事制度は、実は「職能資格制度」のような日本型能力主義の人事制度を彼等なりに研究して作り出したものである。

つまり従来のアメリカの人事制度の欠陥は、一つは担当職務の難易度のみで報酬を支給していたことである。そこには一生懸命やろうが、高いサービス品質の実現をめざして自己啓発に励もうが、評価処遇に何の反映もなかったのである。このためにアメリカの一般ワーカーはやる気を失ったのである。その結果、アメリカ企業は日本企業の高い品質と生産効率のために競争力を一時失ったのである。そのことに対する反省があって、アメリカ企業は、職務給ではあっても能力の伸びに応じて柔軟に処遇する「ブロードバンディング（範囲職務給）」のしくみを考え出したのである。

このしくみも今日本企業で導入が盛んである。

しかし、肝心の職務評価をおろそかにする企業も多く、そうすると能力主義が形骸化する可能性が出てくる。

⑥コンピテンシー評価

また、直接部門のみを評価するしくみでは、企画やサービス部門の人間がやる気を失うことになる。それではサービス化の進展する時代において、企業競争力をもてなくなる恐れがあった。このことから、日本の人事考課制度の情意考課のような成果に直接結びつかない要素も評価するしくみの重要性を認識し、アメリカ流の間接部門評価のしくみを取り込んだ。それがイギリスで始まった「コンピテンシー」と呼ばれる行動評価のしくみである。

コンピテンシーは、各業種内の模範となるべき人物の行動分析を行い、これをベンチマーキングとして評価基準として利用する考え方である。現時点では評価よりも部下育成の手段として利用されている。

外資系の進出の盛んな製薬業界では、このコンピテンシーの導入が盛んで、武田薬品等はその先駆けである。又、私自身の人事コンサルティングの経験では、売上の100%を親会社に依存している企業に対して、子会社間の競争力をつけるために、スピード、コスト、サービス等を高めるべくコンピテンシー評価制度を導入したことがある。結果は、子会社の中では抜群の競争力をもつようになった。

⑦日米人事制度の接近

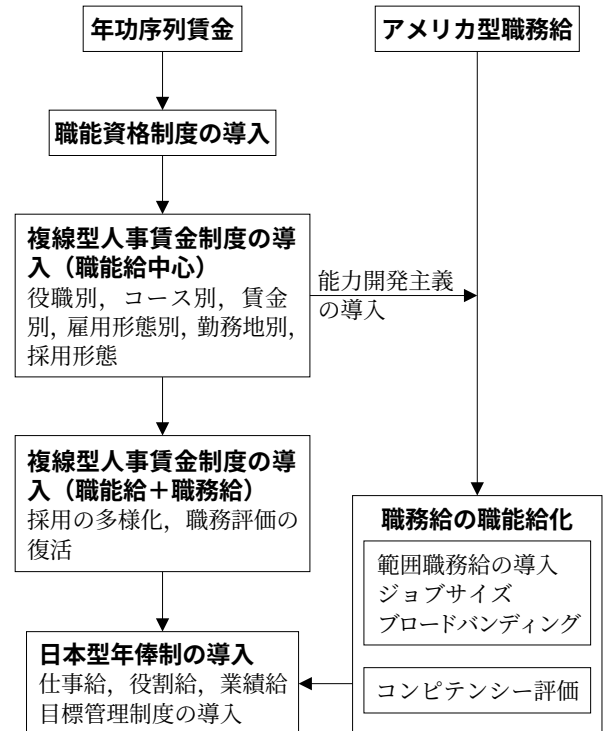
今日日本企業で、特に大企業で流行の如く採り入れられているこれらのしくみは、実は日本発の逆輸入製品である。ちょうどデミング博士に教わったSQC（統計的品質管理制度）がTQCとなって日本で花開いたのと同じである。

ところが面白いことに、日本では、職務給、業績評価、年俸制等しきりにアメリカの人事制度を取り入れているのである。ここには、言ってみれば日米人事制度の接近という現象がみられる。

職務重視の考えと、育成重視の考えの両立をどう図っていくか、日米両国とも90年代に入っ

から新たな気づきをもったと言えよう。

＜図表2 日米人事制度の接近＞



4 まとめとして

今日人事改革にとりくむ企業は多いが、人材育成を基本スタンスにしてきた立場を堅持して頂きたい。アメリカ企業が社員の動機づけや能力開発を重視する日本企業のあり方を学びつつある今日、自らのよさを捨てて徒に業績主義に走ることは勧められない。能力開発と、業績志向及び人件費の変動費化による柔軟な経営との、バランスをとった人事政策をお勧めする。

岩崎 秀一（いわさき しゅういち）

(株)アップルコンサルティング代表取締役、中小企業
大学校講師

専門：人事管理、産業組織心理学、労働経済学

著書：『人事制度の正しい構築』（社会経済生産性
本部）、『人事考課の運用と実際』（ビジネス
教育出版）、『経営体質の強化と賃金制度』（NOMA総研）、『会社の数字と利益』（日本
監督士協会）、他