

これからの人事管理と働く個人 —個尊重のマネジメントの必要性—

東京経済大学経済学部非常勤講師
神奈川大学経営学部非常勤講師・ISS研究会

合谷 美江



1. 人事管理を取り巻く変化

(1)「個尊重」の人事理念

近年、企業の競争力は、ブランドや組織文化といったいわゆる「無形資源の蓄積と活用」に大きく左右されるようになってきた。そのため、この無形資源の形成・活用の担い手である社員のパフォーマンス(成果)を高めるための人事管理に再び大きな注目が集まってきている。

その中でも、人事理念としての「個尊重」とその具体的施策である「個尊重のマネジメント」が重要なキーワードになっている。「個尊重」とは、社員を従業員として一括りにするのではなく、社員ひとりひとりを「自律的な個人」として積極的に捉え直し、尊重することである。また、そうすることによって、個々人の持つ専門的な能力や他人にはない個性を社内で存分に発揮してもらおうとすることが「個尊重のマネジメント」である。

多くの企業が「個尊重」をふまえた人事管理に取り組んでいる。なぜなら、多くの企業が、個を尊重することで、ひとりひとりがプロフェッショナルとしての能力を発揮し、早急な判断を要する事態に遭遇しても、ビジョンや方針に基づきスピーディーに意思決定し、行動でき、それが具体的成果につながると考えているからである。

各社の具体的人事理念をみてみるとよく分かる。化粧品大手の資生堂が求める人材像は、「自律的なプロフェッショナルであること」である。同社は「モチベーションを高く持ち、自ら考えて判断でき、特定領域で高い成果を持続できる人材」を高く評価しているのである。また、ソニーでは「個の尊重」という風土の上に企業文化が形成されている。すな

わち、同社では、社員に対して「自立(自律)」を求めている。異なる経験をベースとした自律的社員がお互いに触発し合うことで組織に新たな創造力を生み出すと考えている。ここではすべての内容を紹介できないが、他にも、ヤマト運輸、同和火災海上、全日空など多くの企業が「個尊重」をキーワードにしていることからその重要性は看過できない。

一方、「個尊重」という人事理念を実行に移す過程で、その受け皿としての人事制度が重要になってくる。従来、日本企業は、年齢や勤続年数、学歴、性別などを軸とした「年功主義人事」をとってきたが、近年では、個人の仕事や役割、成果を軸とし、それに見合った処遇を行う「成果主義人事」を推し進めている。確かに、個々人の貢献を正当に評価する仕組みとしての「成果主義人事制度」は重要なのであるが、実際のところ、各企業が、社員を十分に活用し、経営成果へつなげられているのか甚だ疑問である。つまり、人事理念とそれを履行する人事制度がうまくかみ合っているのかという問題である。

本稿ではこの問題を人事管理の現状の変化をふまえて考えてみたい。この問題を考える前に、雇用を取り巻く環境変化をみてみよう。雇用情勢の変化は、企業の人事管理に大きく関わっているからであり、この雇用の現状をふまえて、企業がどうすべきか考える必要があるからである。

(2) 雇用の2極化の現状

近年、就業形態の変化に代表されるように、企業の人員構成が大きく変化している。企業は正社員の数を縮小し、減らした部分をパート、アルバイト、派遣・契約社員などでおきかえるようになり、正社員に対する非正社員(非正規雇用者)の比率がますます高まってきている。2002年の政府統計によると、総雇用者数に対する非正社員数の比率は30%に近づいており、ここ10年で約10%増えた。

非正社員比率の増大は、雇用の2極化現象とみることができる。仕事内容はそれほど変わらなくても、一定の賃金を保証される正社員と、不安定雇用と低処遇に甘んじなければならない非正社員

企業と個人の新しい関係に向けて ～雇用システムの変化と労働者～

現在、日本の雇用システムは過渡期の段階にあり、非正規社員を多用するなど“多様化”が進んでいます。今月号では、企業が人材をどう活かし、それに労働者がどう応え、行動すべきかを考察し、企業と労働者にとって相応な関係とは何かを考えます。(編集部)

図表-1 性別労働者とパートタイム労働者の1時間当たり所定内給与額の推移

年	女性			男性		
	一般労働者	パートタイム労働者	格差(一般=100)	一般労働者	パートタイム労働者	格差(一般=100)
平成元年	934円	662円	70.9	1542円	855円	55.4
2年	989円	712円	72.0	1632円	944円	57.8
3年	1072円	770円	71.8	1756円	1023円	58.3
4年	1127円	809円	71.8	1812円	1053円	58.1
5年	1187円	832円	70.1	1904円	1046円	54.9
6年	1201円	848円	70.6	1915円	1037円	54.2
7年	1213円	854円	70.4	1919円	1061円	55.3
8年	1255円	870円	69.3	1976円	1071円	54.2
9年	1281円	871円	68.0	2006円	1037円	51.7
10年	1295円	886円	68.4	2002円	1040円	51.9
11年	1318円	887円	67.3	2016円	1025円	50.8
12年	1329円	889円	66.9	2005円	1026円	51.2
13年	1340円	890円	66.4	2028円	1029円	50.7

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2002年7月発表「パートタイム労働研究会最終報告パートタイム労働者の課題と対応の方向性」図表20より抜粋)

(注1) 一般労働者とパートタイム労働者では、勤続年数、職種等に違いがあるので、単純には比較できない。
(注2) 一般労働者の1時間当たり所定内給与は、それぞれ該当する一般労働者の所定内労働時間数から次式により試算した。「一般労働者の1時間当たり所定内給与額＝所定内給与額÷所定内実労働時間数」パートタイム労働者の1時間当たり所定内給与額については、統計上の数字を用いた。

への2極分化という構図である。とくに、非正社員という働き方は「処遇の低水準化」が問題視されている。厚生労働省の「パートタイム労働研究会最終報告(図表1参照)」にみられるように、男女ともにパートタイム労働者の一般労働者との賃金格差が、この10年間増大傾向にある。女性パートの場合、特に賃金水準が低くなっている。

このような雇用の2極化の背景には、日本企業における正社員の賃金、特に中高年齢者層の賃金が高くなり、経営を圧迫するようになったことがある。低コスト・低賃金のアジア諸国と競争していくためには、人件費の抑制が急務であり、企業にとっては、賃金水準を下げるだけでなく、景気変動にも対応できる業績連動型の柔軟な賃金制度をつくる必要がある。そのため、企業は、まず正社員から非正社員へ人材を置き換えるという方法で、賃金圧縮と同時に解雇しやすい非正社員の比率を増やし、柔軟性を保とうとしている。非正社員化が推し進められる背景には、派遣市場の拡充により、企業が比較的容易に高い専門性を有する人材を確保できるようになったこともある。

このような雇用の2極化の中で、企業は、正社員の数が減ったことにより、物理的に仕事の負担が増える可能性のある正社員のやる気を引き出し、個人を成果で処遇する「成果主義」的様相を強めるようになっている。

2. 成果主義への変革

(1) 新しい制度の試み

日本企業は「成果主義人事」を推し進めるために、成果によって年単位で賃金を決定する年俸制を積極的に導入する等、賃金制度の改革を急速に行っている。ベースアップ、定期昇給、さらに扶

養手当・住宅手当といった成果と直接関連のない項目は、整理・廃止される方向にある。退職金についても、減額または廃止する企業もでてきた。ストック・オプションによる処遇を行う企業もある。特に新入社員に対しては、処遇によって差がつく成果主義を徹底し、長期雇用を前提としない採用が適用されている。

たとえば、三洋電機は、2000年より新卒の一般採用とは別枠で、「オーナー・マインド契約制度」による採用をスタート

させた。MBA(経営学修士)、弁護士、公認会計士などの資格保有者や新規事業のアイデアを持つ学生を、1年単位の契約社員として採用するシステムである。賃金は年俸制で、初年度の年俸はスキルと経験を考慮して決定され、2年目以降は成果に応じて年俸が決定される。初年度の年俸は一般採用の新入社員より高く、約500万円から最高で800万円程度となる。

同じような試みとして、シチズン時計では、「Career-Build社員制度」を導入し、2003年4月入社の新入社員から1年単位の契約社員として採用している。契約は1年毎の更新、賃金は年俸制で各人ごとに決定される。初任年俸は、退職金前払い分や住宅手当、扶養手当、通勤手当など全てを含めて一律600万円支給される。入社2年目以降に目標管理によって水準を決める場合、成果によって、大きく差がつくようにしている。

他方、労働者派遣法の改正により、正社員や契約社員としての採用を前提に、一定期間をまず派遣として働き、それから採用する「紹介予定派遣」が解禁され、採用する企業が増えてきた。企業において、最初から正社員として採用する従来の方法ではなく、優秀な人のみを選別して正社員として囲い込むことが可能になってきた。選別した正社員に対しても、新しい制度で成果主義による処遇を徹底できる。

このように企業は、正社員の見極めに時間をかける一方、必要以上の正社員を抱えるリスクを取らない方法を選択している。そして、成果次第で、正社員として採用し、採用後も処遇に大きく差がつく「成果主義」を適用している。

(2) 成果主義の問題点

現在、「成果主義人事」への移行期にあり、従来

から働いている社員の処遇をどうするかが大きな問題となっている。中高年正社員の賃金は、年功的要素により、階段式に上昇し、企業収益を圧迫している。彼らの賃金を下げたいのが企業の本音だが、従来の賃金水準から極端に下げるとは難しい。

これまで多くの日本企業が採用してきたのは、「職務遂行能力」として個人の能力を評価し、処遇する「職能給制」である。職能給制では、同じ能力の等級にあれば、役職に就いていなくても、仕事内容が違って、基本的には同じ処遇である。職能給制は、人材の育成・適材適所への配置にはメリットがあるが、能力は年々高まっていくという発想から降格が行われにくく、結果的に、日本の職能給制は年功的な要素を引きずるものとなってしまった。

この状況を変革すべく、日本企業は、従業員の処遇において、実際に行っている仕事の内容で賃金を決定する「職務給」の比重を高めようとしている。たとえば、キャノン、NEC、帝人、富士写真フィルムをはじめとする多くの企業が近年「職務給制」を導入している。実際に職務給制へ移行した企業の例をみてみよう。

(3) 武田薬品工業の事例

製薬最大手の武田薬品工業は2003年6月に新職務給制度を導入した。武田薬品工業は、1997年に職能資格制度を廃止し、職務と成果による処遇を推進してきた。

2003年の新制度により、職務等級を基準とする「市場価格による処遇」をさらに徹底している。これによると、管理職の月例賃金は、職務等級に幅のある範囲職務給からシングルレートに変更され、会社業績、所属事業や個人の成果は賞与のみに反映されている（図表-2）。シングルレートに

一本化することにより、勤続年数に応じて賃金が上がる仕組みになっていた年功的要素を排除し、実際の職務価値と賃金の間の乖離を解消できることになる。月例賃金は、職務等級が変わらない限り変動しないが、進級時には大きな昇給となる。これまで目標管理による業績評価に加えて、中間の等級（M-3）以下に行っていた行動（コンピテンシー）評価は、直接報酬に反映されなくなったため、廃止した。コンピテンシーモデルは、人材の育成や配置に引き続き活用する。

また、基本年俸の標準額は、外部労働市場に合わせるため、報酬水準調査を基準に設定する。武田薬品工業がベンチマークする企業55社を労使で独自に選び、その報酬水準の上から4分の1に当たる金額を各等級の月例賃金として定めている。年収は、組織と個人の業績に応じて、市場価格のトップ水準から50%程度の幅で、賞与に差をつけ変動させる。

一方、組合員の月例賃金は、平均約32%の本人給（年齢給）と平均8%の扶養・住宅手当が廃止され、職務給への一本化により、年功・属人要素が払拭されている（次ページ図表-3）。また、職務等級の賃金レンジの幅や職務等級間の重複を縮小したことにより、職務等級間の格差は拡大している。

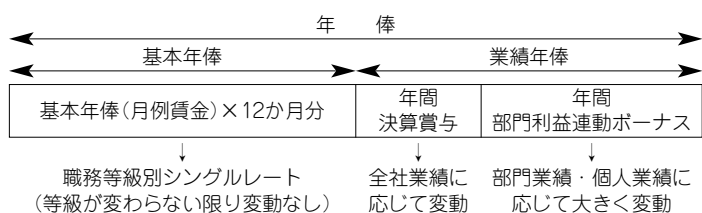
このように同社の新しい賃金制度は、仕事の内容で月例賃金に個人間格差をつけ、業績は、会社業績、部門業績、個人業績の3つから判断し、賞与で格差をつける仕組みになっている。将来的には、共通する業種や職種の賃金を市場の価格と同水準にする「業種別・職種別賃金」の導入を視野に入れているという。一部の層に選抜型の経営幹部育成策を講じ、大多数の社員は、職種別に採用し、スペシャリストとして育成していく方針をとろうとしている。

同社は、この賃金制度の改革において、労働組合による「引き下げ額があまりに大きいとモラルに影響する」との意見から、新制度導入によって賃金が下がる社員へは、移行措置を講じている。成果主義への改革は過渡期にあり、この武田薬品工業の事例のように、多くの企業は現社員のモラルダウンを防ぐために、補填措置を採りながら、成果主義への移行を段階的に実施しているのが実状である。

図表-2 武田薬品工業 新職務給制度＜管理職への年俸制の導入＞

基本年俸（月例賃金）＋業績年俸（賞与）の年俸制。月例賃金は、等級別定額とし、等級間格差を拡大。組織・個人の業績は賞与に反映する。報酬基準は“市場価格”に完全準拠。

- ・「職務と業績に応じた金額を支払う」ということを最も明確に表すために、管理職に年俸制を導入
- ・現行の範囲職務給は廃止し、シングルレートの基本年俸を月例賃金として支給する

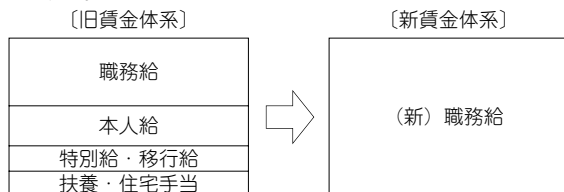


「武田薬品工業の新職務給制度」『労政時報』第3594号 2003年7月18日号 7頁 資料6より作成。

図表-3 武田薬品工業 新職務給制度 組合員の賃金体系

本人給(年齢給)、扶養・住宅手当などを廃止し、職務給(範囲職務給)に一本化。賃金レンジの幅は旧制度より縮小し、等級間格差を拡大。毎年の業績昇給では、昇給ゼロや降給も発生。

・本人給、扶養手当、住宅手当、移行給を廃止し、月例基準内賃金は新職務給のみとする。



(注) 旧制度の本人給は平均32%、扶養・住宅手当は同じく8%程度。
「武田薬品工業の新職務給制度」『労政時報』第3594号 2003年7月18日号 9頁 資料9より作成。

(4) 成果主義における評価のあり方

そもそも成果主義のねらいは、社員の貢献と成果を最大化することにあるが、そのためには、評価の仕方の成否が最大のカギとなる。

企業は、これまでも色々な評価の仕組みづくりに取り組んできた。とくに1990年代以降、日本企業において、個人の成果を評価する手法として「目標管理制度」(MBO:Management by Objectives)が主に用いられるようになった。

目標管理制度は、企業戦略、事業方針をブレイクダウンした個々の役割認識から、年度や半期ごとに業務目標を設定するものである。通常、上司と本人の目標面談により設定される。個人は、上司と面談しつつ自己で設定した目標や手段に基づき日々の業務を遂行することになる。期末には、設定された目標はウェイト、質、達成度などにより評価され、処遇への反映、フィードバックが行われる。

だが実際の運用がうまくいかないケースもみられる。先駆的に成果主義による賃金制を導入した富士通では、目標達成度による評価の一本化により、従業員が自己の成果達成のみを考えて、目標を低めに設定して、高い評価を得ようとする現象などが現れた。そのため、仕事の過程(プロセス)も重視するよう2001年に「ハイチャレンジ志向」に改革し、成果だけでなく、業務プロセスや行動様式など評価基準を多面的にして、チームとしての業績やチャレンジ精神の高揚につなげようとしている。前述した武田薬品工業でも、月例賃金は職務給で一本化したものの、賞与では、個人業績に加え、全社業績、部門業績を処遇に反映させている。

何を評価するかの基準は、企業の人事理念や価値観を現すことになる。成果主義を徹底するため、「個人の仕事や業績のみ」を評価するのか、それ

とも個人プレーだけでは組織はうまく成り立たないとして「チームの業績や行動様式」をも評価し、処遇につなげるのか、慎重に検討しなければならない。

また、評価において働く個人の納得性が得られるためには、評価基準や評価結果に透明性があり、公正であることが重要である。これまでの日本における評価は、上司が査定を行う人事考課を中心に密室で評価されているイメージが強かった。評価の全てを人事部が統括し、人事権を握ってきた。

日本の場合、個人の仕事の範囲は曖昧で、職場の皆で行う傾向があり、個人の評価は曖昧なものであった。しかし、成果主義のツールとして目標管理を使い、個人の成果を測る場合、その達成度と評価は明確でなければならない。上司がその達成度を評価する場合、本人にきちんと納得を得られるようにフィードバックする必要がある。

社内で評価を公開している企業もある。2003年10月15日朝日新聞の記事によると、関西ペイントでは、社内LAN(情報通信網)に各社員が目標を書き込み、評価結果21項目すべて公開することで透明性を高めているという。

また、評価の形も多元化してきている。たとえば、近年、上司だけでなく、部下、同僚などが行う多面的評価によって個人の業績を測る「360度評価」を導入する企業も増えている。社会経済生産性本部の調査(2002年)によると、管理職に対する多面的評価導入率は、12.2%となっている。導入理由には、「管理職としての自覚や意識改革を促す」が最も多く51.4%で、次いで「昇格・昇進の判断材料」が27.0%となっている。上司にコミットし、上司から一方的に評価されるという形ではなく、仕事やチームにコミットする形に変化しつつあるとすれば、チームの力をうまく引き出していたかどうか、管理職がチームの構成員から評価されるというのは自然な流れであろう。さらに、完全中立な第三者を評価者として、個々の成果を正當に評価するために、審査基準、審査、年俸の査定を外部に委託する企業もでてきた。

このように企業は、より多面的・客観的に評価することで、透明性を高め、従業員の納得性を高めようとしている。しかしながら、優秀な人材を確保し、引き止めるためには、成果主義による賃

金制度を整えるだけでなく、その企業に入り、働きたいと思わせる「魅力ある組織づくり」が必要になってくる。

3. 魅力ある組織づくり

(1) 人材の確保と活用

魅力ある組織づくりには、「人材の確保」という側面と、「人材の活用」という2つの側面がある。まず、「人材の確保」について考えてみよう。採用時には、学校名不問によるオープンエントリー制をとり、学歴よりも適性能力や意欲などをより重視した採用試験が行われるようになった。人材育成にコミットする余裕のない企業は、新卒採用よりむしろ、中途採用を実施し、即戦力となるような専門性の高い優秀な人材を積極的に確保しようとしている。個々人に「就社よりも就職」という意識が高まれば、大企業だけでなく、中小企業にも優秀な人材を確保するチャンスが広がる。企業が選ばれる時代となっているともいえる。選ばれる企業になるためには、優秀な人材確保のために、自社がどのような人材を必要とし、どのように活用しようとしているのか、明確なメッセージを伝えることも大切である。

人材を確保したら、その人材から最大限の貢献を引き出すために、どのように育成し、活用するかという問題がある。これは、優秀な人材を引き止めるような魅力ある組織づくりの問題でもある。全社員一律のキャリア形成ではなく、多様化してきた現在、企業側は働く個人のキャリア形成を導くような制度づくりが必要となる。

近年、大企業では、早期選抜・早期育成が目立つようになってきた。今後、一部の優秀な人材が早期に昇進する一方、昇進に限度がある専門職が増えていくことが予測される。

これまで社員は、社内昇進が仕事へのコミットのインセンティブのひとつとなっていた。従来の専門職制度は、職能資格制度の下で管理職にならない人たちの受け皿として使われ、必ずしもうまく機能してこなかった。働く側も専門職としてキャリアを形成することは不利との理解を示してきた。優秀な専門職を囲い込むためには、業績に大きく関わる特許の発明などには、成果の大きさに見合った処遇を行うと同時に、専門職自体のキャリアパスをもきちんと整える必要がある。

しかしキャリアパスをきちんとデザインするには、社員ひとりひとりの主体的関与も大切である。最近、ある企業では、「キャリア形成は、自己責任である」との考えから、「全員一律に与える教育訓練」ではなく、「個人のキャリア形成を支援する教育訓練」を採用している。たとえば、必要な能力は自分で積極的に身につけさせるため、企業がオープンセミナーを実施し、参加した従業員にその費用の一部を負担させる方法などがあげられる。また、「キャリア・カウンセリング制度」を実施し、自己のキャリアをどのように形成していくべきか、社員ひとりひとりが個別に相談できる機会を提供することも大変有効である。

他にも、主体的なキャリア形成を導く制度づくりの手法がある。たとえば、やりたい人・できる人にチャンスを与える手段として、社内異動者を募集し、そこに社員が応募できる「社内公募制」や、社員が異動したい部署の希望を直属の上司に知られずに宣言できる「FA（フリー・エージェント）制」などを整備していく必要があるだろう。

職務や事業部によって、賃金に大きく差がつく職務給制の下では、これらの諸制度はモチベーションアップのための有効な制度となる。やりたい人・できる人にチャンスを与えることで、社内在活性化され、人材の有効活用ができる。働く個人は、昇進だけをインセンティブとせず、仕事の専門性を深め、仕事自体を選び取り、自己のキャリア形成につなげることができる。

また、人材育成の手法として、最近活用されているのが、「コンピテンシー」(行動特性, competency)である。コンピテンシーとは、社内で高い業績をあげている従業員が持つ行動特性を、分析し、まとめたものである。それは、具体的に発揮される、より成果に直結した行動であり、単なるやる気や心構え、潜在能力といったものではない。企業は、各業務に必要なコンピテンシーを項目化し、個人の評価に活用している。

社会経済生産性本部の「日本的人事制度の変容に関する調査」(2002年)によると、企業のコンピテンシーの導入率は15.8%で、1999年の5.7%、2000年の5.6%、2001年の11.2%と比較すると着実に導入が増えている。また、コンピテンシー活用の目的(予定を含む)は、「育成・能力開発」が61.0%、「昇格の基準」が43.9%、「目標に向けてのプロセス

評価」が42.7%、同じく「能力考課」が42.7%となっている。コンピテンシーの評価を処遇に反映させている企業も多いが、武田薬品のように、職務給への一本化に伴い、コンピテンシー項目を賃金に反映する項目からはずし、育成や配置の決定に活用している企業もある。

このように、コンピテンシーは、本人の不足部分を知るといふ人材育成のために活用されたり、その職務で高い業績を出せるレベルにあるか昇格の判断などに使われたりしている。働く個人が、仕事において必要とされる能力自体やそのレベルを知ることのできるコンピテンシー項目も、主体的なキャリア形成を導く手段として有効である。

ここまで述べてきたように企業は、成果に見合った処遇を行うだけでなく、優秀な人材を確保し、活用するために、個人が自己のキャリアを自分で選び取って形成できるような制度を整える必要がある。

(2) 変わる管理職の役割

企業を取り巻く環境変化は、マネジメントのあり方をも変える。「個尊重」の組織づくりのために、企業は、管理職に対する意識改革を図り、新しいマネジメント・スタイルを目指す必要がある。

従来、日本の管理職の業務で大きな比重を占めていたのは、部下を評価することであった。また、管理職は、現場の情報と上からの情報の両方を持っており、情報の集中は中間管理職に多大な権力を与えていた。下からの提案事項は、稟議や根回しを通して、上司の承認を得なければ実現できなかった。

だが、IT化により、仕事の仕方は一変した。社内LANにより、情報共有が瞬時にできるようになった。情報のやり取りは、すべてパソコンの掲示板や電子メールで一瞬にして行われる。そこで、若手の提案はいきなり課長や部長に届くようになる。途中の根回しや部内・課内の稟議は省略され、場合によっては即決される。

IT化は組織のフラット化を可能にし、管理職の数が激減することにつながった。働く個人は、上司の指示・命令に従って行動するというよりも、会社のビジョンや方針に基づき、自分で判断し、行動することが求められるようになってきた。そこで、管理職の主な役割は、部下に対して細かい手続きの指示・命令を行うのではなく、目指すべ

き方向性や重んじるべき価値を示すこと、創造のための場の設定をすることによって変わってきた。管理職には、部下に裁量を与え、自律性を高めつつ、どう成果を出させるかが大きく問われることになる。

今後、管理職には、情報を整理・分析し、問題をいち早く察知し解決できる「情報分析力・問題解決力」、仕事を新たに創り出し、横断的につながりような「調整力・企画力」、部下の納得性を得られ、認識を一致させることのできる「対人関係力やコミュニケーション力」、部下に真の動機づけを行い、主体的参加を促す「メンタリングやコーチングの能力」といったものが求められるだろう。多様な人材を抱える組織の中で、管理職の役割は、働くひとりひとりが持つ力を、組織の成果につなげる「コーディネーター役」といったものになる。このように企業は、管理職に対しては、「指示・命令型のマネジメント」から「支持・支援型のマネジメント」へ転換するよう意識改革を行わなければならない。これこそが実は「個尊重のマネジメント」でもある。

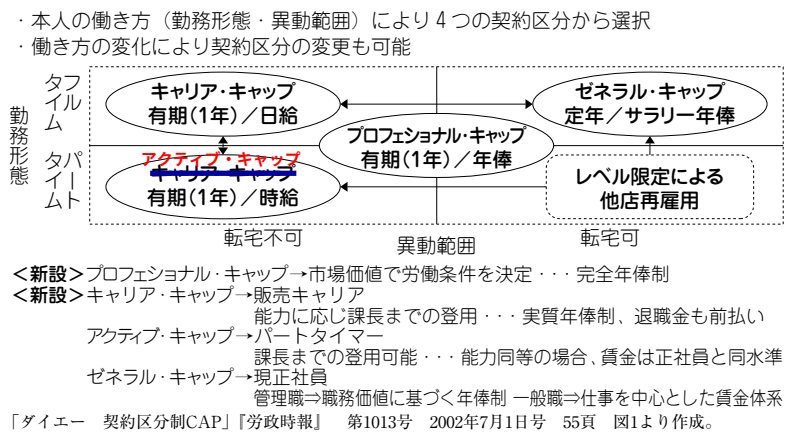
(3) 非正社員の登用

急増する非正社員をいかにマネジメントするかも今後の人事管理の大きな課題である。非正社員は安価で臨時的な労働力という要素が強かったが、この位置づけは比率が高まるにつれて変化しつつある。

日本労働研究機構の調査(2003年)によると、非正社員の比率が高い企業のほうが、非正社員に管理・監督業務などを任せる傾向があるという。一概に正社員・非正社員といった枠だけでくくられなくなっており、さまざまな就業形態で働く個々の従業員をいかに動機づけて貢献を引き出すが課題となる。

非正社員の中から、優秀な人材は正社員へ雇用するという道を開く企業もでてきた。大手スーパーのダイエーは、2002年3月より新契約区分制度「CAP」を導入し、正社員とパートの人事を一本化している。これは、「できる人・やりたい人にやらせる」をコンセプトに、本人の働き方(勤務時間帯=パートタイムかフルタイムか、および異動範囲=転宅可か不可か)によって4パターンの契約方法を決定し、契約区分と仕事により処遇が決まるシステムとなっている(図表-4)。従来のパートタイマーであるアクティブ・キャップやキャ

図表-4 ダイエー 契約区分制度「CAP」4つの契約区分の概要



リア・キャップは課長までの登用が可能だが、やる気と実力でゼネラルキャップに移行すれば、副支店長や支配人・店長への昇進も可能になる。ダイエーは再建途上だからこそ思い切った人事改革ができたとも考えられるが、正社員か非正社員かといった括りをなくし、優秀な人材を積極的に登用する新しい試みは注目に値する。

4. 人事管理の方向性

企業が真の競争力を持つためには、ここまで述べてきたような「個尊重」という人事理念を実現するための「個尊重のマネジメント」を実践することが必要となる。そこでは、以下の3点がポイントとなる。

①個人が仕事と働き方を選んでキャリア形成ができる仕組みづくり

これまで働く個人は会社の固定されたキャリア形成に依存してきた。これからは個々人が主体的にキャリア形成をどう行うか真剣に考える時代である。そして企業は、個人に対して、主体的なキャリア形成を方向づけ、導く責任がある。そのためには、働く個人がスキルや知識を身につけられるような支援制度を整える必要がある。企業は、個人にどのようなキャリア形成を求めているのかを明確にするとともに、参加したい個人が受講できるオープンセミナーの実施、キャリア・カウンセリング制度などの環境を整えることが必要である。

また、やる気と成果に応じて誰にでも、さまざまな業務にチャレンジできる、または正社員や役職へ積極的に登用できる「人材活用のための制度」が必要である。そして企業は、その要件も明確にすべきである。具体的には、社内公募制やFA(フ

リー・エージェント) 制、コンペティンシーによる評価制度などを整えることが必要である。

②仕事・成果・働き方に見合った公正な処遇の仕組みづくり

現在、さまざまな働き方を選択できる時代になった。企業には、さまざまな就業形態に対して、働き方相互間に極端な不公平感がでないように、成果に見合った公正な処遇のシステム化とその運用を行っていくことが求められる。つまり、正社員・

非正社員、管理職・専門職を問わず、企業に真の競争力をもたらす価値ある人材に対して、その成果に応じた処遇の仕組みをつくるということである。

当然ながら、成果を処遇に反映させるとき、賃金は変動し、昇給・昇格だけでなく、降給・降格があり得る。降給・降格した者であっても、意欲と頑張りで再度成果をもたらしたときには、敗者復活可能な仕組みもきちんと整える必要がある。

③管理職に対する意識改革

管理職の主な役割は、部下への細かい指示・命令から、目指すべき方向性や重んじるべき価値を示すことや創造性発揮の場の設定をすることによって変わってきた。今後、管理職には、問題をスピーディーに解決する問題解決力、仕事を新たに創り出し、横断的につなぐような調整力や、相手を納得させ導く対人関係力、コミュニケーション力、メンタリングやコーチングの能力といったものが求められる。このような役割を認識させ、新しいマネジメント・スタイルへ転換するよう管理職の意識改革を図るべきである。

<参考文献>『個を尊重するマネジメント』(齊藤毅憲・合谷美江他著 中央経済社 2002年)、「武田薬品工業の新職務給制度」(『労政時報』第3594号 2003年7月18日号)、「日本的人事制度の現状と課題」(『労政時報』第3594号 2003年7月18日号)、「企業の人事戦略と労働者の就業に関する調査」(日本労働研究機構:2002年8月)、「ダイエー契約区分制CAP」(『労政時報』第1013号2002年7月1日号)

合谷 美江 (ごうたに みえ)

横浜市立大学卒、同大学院を経て、東京経済大学経済学部非常勤講師、神奈川大学経営学部非常勤講師、I S S研究会研究員
専門：人的資源管理論、キャリア論、メンタリング論
著書：『女性のキャリア開発とメンタリング』(文真堂 1998年)『個を尊重するマネジメント』(前記)