

第1章 人材マネジメントの意義

企業経営は、物質や金銭がどれだけあっても、それを活用する人材がいないと、成り立たない。その意味で、幾つかの経営要素のなかで人と言う資源は最も重要な資源である。特に、多くの資源を活用し、社会・経済環境の変化に対応して、変化・成長していくための原動力は人であり、人の成長と活性化によって、企業の成長と競争力がもたらされる。さらに、企業が他の企業に対して、差別化をはかり、長期的に競争力を維持するためには、他社が模倣困難な強みをもつことが重要であり、そうした強みは、多くの場合、人的資源によってもたらされることが多い。結果として、人の力が、企業の競争力の源泉であり、ひいては、経済全体の活力も人材によって支えられているといえる。

そのためには、これまでの人事労務管理論における、制度（doable）の議論に限定されず、「企業と人の活性化および成長」という目的（deliverable）のために行われる総合的な活動として、人材マネジメントを捉えることが必要である。いうなれば、人材をどう確保し、活用し、成長させていくための行われる全ての活動を人材マネジメントと呼び、そこでは、「人を育て、人を活かす」ための、人と企業の両方の視点をバランスさせた思考が大切である。

人は、心をもった、成長する存在であるので、人材マネジメントは、こうした心を大切にし、成長を支援しなくてはならない。そのために、人材は、成長し発揮する価値を変化させていく存在であるという視点、さらに、人材は、単にそのときの戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって、企業と人が共同で投資していくべき存在であるという視点が必要となる。

人は、人間としての価値を認めてくれ、それを高めるための投資してくれる企業で、働く意欲が高まるであろう。また、企業自体も、人材マネジメントは、こうした人の心を理解し、さらに成長に投資する考え方をもつことで、結局は、戦略を達成することにもつながっていくといえる。

だが、現在わが国では、1990 年代初頭からのバブル経済の崩壊、およびより大きな環境の変化によって、それまで培ってきた人材マネジメントの仕組みが、その合理性と正統性を失い始め、新しい仕組みが模索されている。

特にここ 15 年ほど、働く人へのしわ寄せが大きくなってきており、企業の業績が回復基調にある今、もう一度、人の視点を強く取り入れる必要がある時期に来ている。そのため、もう一回、人材マネジメントの根源に戻って、企業のなかで行われる人材マネジメントを考えなおす意義は大きい。

第2章 経営を巡る経済環境の変化とその人材マネジメントへのインパクト

1. 80年代までの人材マネジメントの特徴

人材マネジメントのあり方の変容を余儀なくさせた90年代の経済環境の変化がどういったものであったかを検討する前に、そもそも80年代までのわが国企業の人材マネジメントのあり方がどういった特徴を持っていたかについて整理しておく。

(1) 評価・処遇制度

1980年代までのわが国企業において、中心的な役割を果たしてきた人事評価・処遇制度は「職能資格制度」である。それは「職務遂行能力と定義される従業員の能力の形成と評価の制度¹」と定義され、最大の制度的特性は「賃金」と「仕事」を分離したところにある。より具体的には、個々の従業員は「職務遂行能力」の評価に基づいて、参事や主事、技師といった「資格」が与えられる。そして、この資格によって基本給が決められる。ここでのポイントは、「職務遂行能力」とは、当初の議論はともかく²、具体的な特定職務の遂行能力を意味しているのではなく、仕事一般をこなす潜在能力といった意味合いでとらえられるケースが一般化したということである。したがって、実際に就いている仕事とは無関係に、賃金が決まることになる。例えば、同じ資格であれば、部下が10人いる部長でも、部下が一人もいない実態はスタッフでも賃金は余り変わらない。

職能資格制度は、わが国雇用システムの特徴とされる「長期継続雇用」を定着させる原動力となった。すなわち、職能給が可能にした柔軟な内部労働市場（企業内における配転・異動）の形成は、不況期や特定事業の衰退にあたって、従業員の解雇を回避できる有力な手段となってきた。また、職能の年功的運用が生み出した「遅い選抜³」のシステムは、多くの従業員に「経営者になれる」という期待を長期間に渡って残し、また、いつでも逆転可能な状況に保つこと

¹ 楠田丘編『日本型成果主義』（生産性出版、2002年）67頁

² 職能資格制度の基本的な考え方・体系を最初に示した日経連『能力主義管理』（1969年）では、能力とは「企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならない」「職務に対応して要求される個別的なもの」とであるとされていた。

³ 小池和男『仕事の経済学＜第3版＞』（東洋経済新報社、2005年）によれば、「第1選抜出現期（他に比べて2～3年程度早く昇格する同期入社者が3分の1程度現れる時期）」が日本企業で7、8年に対し、米独は3、4年、「よこばい郡出現期（もはやこれ以上昇格しない人たちが3分の1ほど現れる時期）」は、日本で20年、他国で10年前後という。

で、従業員の定着率を高める効果があったといえる。

こうした職能資格制度の持つ性格が、石油危機時の大量の整理解雇の発生など70年代前半まではなお脆弱性を残していた「長期継続雇用制度」を、80年代にかけて強固なシステムとして定着させていくことになった。こうして「職能資格制度」をベースに形成された「長期継続雇用制度」と「年功的運用の職能給」が、俗にいわれる「終身雇用・年功賃金」の制度的実態である。この「終身雇用・年功賃金」は従業員の帰属意識と勤労意欲を掻き立て、日本企業の高パフォーマンスを支えてきた。さらに付け加えておけば、こうした評価・処遇制度は、「夫は仕事・妻は家事」という家族モデルを前提に会社業務に没頭できる、男性かつ生え抜きの正社員を主に想定したものであった。

（２）人材育成の仕組み

職能資格制度のもとで、わが国では勤め先企業において業務をスムーズに遂行するのに必要な能力―「企業特殊的能力」が育成されやすい仕組みが整えられてきた。すなわち、職能資格制度のもとでは特定の仕事内容に固定されていないがために仕事の幅が広くなり、創意工夫の余地も広がり、人材育成がされやすい。加えて、「部門間ローテーション」がやりやすいため、特定職務の能力（「職業特殊的能力」）よりも、特定企業内においてスムーズに仕事ができるような能力が形成されていくことになる。さらに、職能の年功的運用が生み出した「遅い選抜」という日本企業人事の特徴は、同期間の出世競争を長く行わせることで、勤労意欲を掻き立て、人材育成にプラスに作用してきたという面も指摘しておく必要がある。

企業が用意した社員教育制度も、こうした「企業特殊的能力」が育成されやすいような仕組みが採用されてきた。具体的には「OJT（On the Job Training）」と「階層別研修」である。すなわち、OJTの典型的なパターンは、上司・先輩の指導のもとで実際の業務を行いながら、その企業の具体的な実務プロセスを体で覚えるというものであった。これと並行して、実務を離れたOff-JT（Off the Job Training）として、新入社員研修や管理者研修などの集団で行う「階層別研修」が行われたが、これは一般的知識の習得のほか、「企業特殊的能力」の基礎をなす「コーポレート・カルチャー」の浸透を図る目的があったと捉えられる。

（３）雇用構造

ただし、以上で見てきた職能資格制度は主に「正社員」に適用されてきたものである。企業で働く従業員全体に視野を広げれば、むしろ「正社員・非正社員の二重構造」という点がわが国企業人事上の大きな特徴といえる。長期雇用

を前提とする「正社員」のいわば周辺に一時雇用・短期雇用を前提とする「非正社員」を位置づけることで、非正社員をいわば調整弁とすることで正社員の雇用安定性を確保し、企業特殊的能力を育成しやすい状況を作り出してきたのである。また、非正社員は企業にとっては周辺の位置づけであったため、80年代頃までの非正社員比率はせいぜい2割以下にとどまっていた。

雇用調整面のみならず、処遇面でも正社員・非正社員の格差は大きいのがわが国の特徴である。「賃金センサス」により、非正社員の代表例としての「パートタイム労働者賃金」の、正社員が多くを占める「一般労働者」に対する比率をみると、2004年時点で2割強となっている⁴。もっとも、80年代頃までの非正社員は「主婦パート」や「学生アルバイト」など、仕事はあくまで補助的な活動としていたケースが多く、彼・彼女らが調整弁となることは、むしろ正社員である夫や父親の雇用安定につながることで、世帯単位では生活安定に貢献するという合理的な側面を持っていたといえる。

2. 経営をめぐる経済環境の変化

本節では、日本企業の経営全般、とりわけ人材マネジメントのあり方に影響を及ぼすことになった、90年代以降の経済環境の変化を整理する。具体的には、①企業財務の観点からのコスト制約の拡大、②市場構造面での競争の激化、③企業価値の判断軸の変化（企業の社会的存在感の高まり）、④情報技術革新を背景とした組織構造・業務プロセスの変化、の4つの面について解説を行う。

<1>コスト制約の拡大（企業財務面）

90年代以降の日本企業が直面した環境変化としてまず指摘しておくべきは、企業財務の観点から「コスト制約」が拡大したという点である。

（1）バブル崩壊後の低成長化

90年代以降日本企業のコスト制約が拡大した第1の理由は、バブル崩壊後マクロの経済成長率が低下したことにある。

戦後日本経済の成長率の推移を振り返ると、2度の大きな下方屈折を経験している。1回目は言うまでもなく第一次オイルショック時であり、50年代後半から60年代の高度成長期には10%前後の平均実質成長率が達成されていたものが、石油価格の急騰によるエネルギー制約の影響から、70年代後半以降実質経済成長率は5%以下へと半減した。そして2回目の成長率下方屈折の契機となったのが90年代初めの「バブル崩壊」である（図表2-1）。

⁴ 性別に「一般労働者」と「パートタイム労働者」の時間当たり賃金を比較すると、男性で49%、女性で34%の格差がある。さらに、職種の違いを調整して算定し直しても、男性で22%、女性で20%と、縮まるもののなお相当程度格差は残る。

バブル崩壊後の1991～2004年度までの平均実質成長率を算出すると1.2%と、1回目の成長率下方屈折後バブル崩壊時（1975～1991年度）までの平均成長率（4.0%）の半分以下にとどまっている。こうした低成長化の直接的な原因としては、バブル崩壊で顕在化したいわゆる「3つの過剰問題（過剰設備・過剰雇用・過剰債務）」による成長率下押し作用を指摘できる。

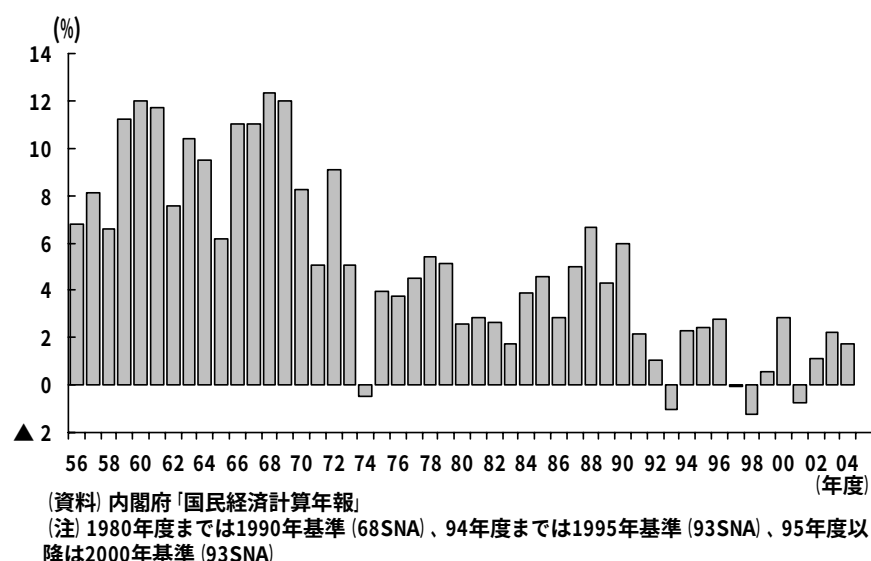
しかし、より根底には、日本経済が各種の構造的な環境変化に遭遇したことが趨勢的な成長率を低下させたという点を見落とせない。具体的には、人口増加率の趨勢的な低下が、労働力供給および消費量の需給両面にわたって経済成長率を押し下げる方向に作用した。加えて、90年代を通じて製造拠点の海外シフト等グローバルな産業調整が進展したことも、国内産業の高付加価値化や新規産業の成長が遅れるもとで経済成長率を押し下げるファクターとなった。そうしたグローバルな産業調整の背景には、①いわゆる冷戦の終結に伴って、良質で安価な労働力を豊富に有する中国をはじめとした新興国がグローバル経済に本格的に参入したこと、さらには、②情報通信革命の進展により、80年代まで日本のリーディング産業の一翼を担ってきたエレクトロニクス・情報通信分野の技術面での国際競争力が相対的に低下したこと、といった事情があった。

もっとも、ここ数年経済成長率が回復し始めている。1997～2001年度までの経済成長率はわずか0.3%にとどまっていたものが、2002～2004年度には1.7%にまで高まっている。さらに、2005年度は3%台の経済成長率を達成し、2006年度についても2%台の堅調な成長が続くとする見方が一般的である。こうした背景には、90年代末頃以降企業が調達構造の見直しや人件費の圧縮等を通じたコスト削減を進めるとともに、債務圧縮や不採算事業の整理・売却の取り組みを本格化させたことが実を結び、「3つの過剰問題」がほぼ解消されたことを指摘できる。加えて、競争力が劣化した分野の海外生産・輸入品への代替が進み、国内産業構造が高付加価値部門に集約されることで、グローバルな産業調整圧力による下押し作用が緩和されてきたことも、日本経済の成長率回復に寄与している。

しかしながら、80年代以前のように実質成長率が3～4%を平均的に上回る「右肩上がりの成長の時代」が再び訪れると期待することは難しい。それは何よりもまず、日本経済が人口減少時代に入っていくからである。総人口の減少は、趨勢的な労働人口伸び率の低下と同時に消費人口が減ることを意味するため、今後日本経済が構造的な縮小圧力を受けるのは避けられないからである。もちろん、経済成長率は労働力人口の伸び率と労働生産性上昇率の和であるため、後者が高まることによって実質プラス成長を達成していくことは十分可能である。とはいえ、欧米諸国のケース等から判断して、趨勢的な労働生産性上昇率は高くても2%強程度とみるのが妥当であろう。そうなれば、女性や高齢者

の活用によって労働人口の減少率をほぼゼロにとどめることが出来たとしても、先行き 10 年程度の平均成長率はせいぜい 1 % 台半ば～ 2 % 程度とみるのが自然である。その意味で、今後とも日本経済は「低成長化の時代」にあり、大半の企業が国内売上を順調に伸ばし続けていくことができた 80 年代までのマクロ環境が、復元できるとみるのは困難である。

(図表 2－1) 実質経済成長率の長期推移



(2) 従業員構成の高齢化

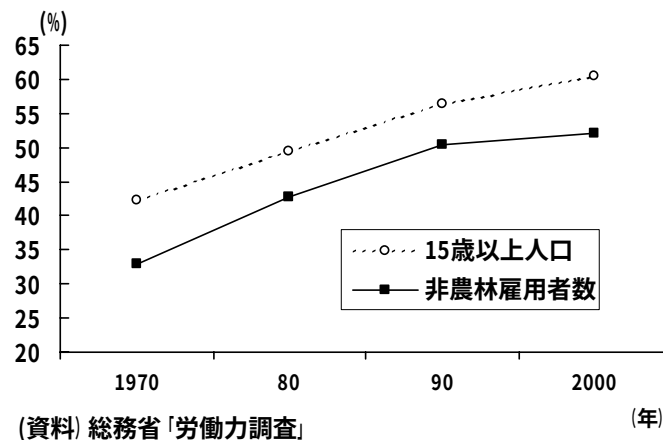
90 年代以降日本企業のコスト制約が拡大した第 2 の理由として、従業員構成の高齢化というファクターも見逃せない。

戦後の日本経済は一貫して少子高齢化のトレンドをたどってきた。15 歳以上人口のうち 40 歳以上の占める割合は 1970 年に 42.4%であったものが、80 年に 49.5%、90 年に 56.4%と上昇傾向をたどり、2000 年には 60.4%に達している。人口構成の高齢化に伴って、従業員の年齢構成も中高年層のウェイトが傾向的に上昇してきた。非農林雇用者数全体に占める 40 歳以上従業員の割合は、1970 年には 32.8%であったが、80 年には 42.8%に上昇し、90 年に 50.3%、2000 年には 52.0%となっている(図表 2-2)。

従業員構成の高齢化は、「年功的運用の職能給」のもとで、従業員数が変わらない場合人件費コストの増大につながることになる。厚生労働省「賃金センサス」により、バブル崩壊前の 1990 年時点と金融危機発生直前の 1997 年時点の年齢別賃金構成をみると、賃金水準の高い 40 歳以上のシェアが上昇しており (45.6%→48.0%)、人件費全体に占める 40 歳以上の割合も 54.2%から 56.3%に上昇している。ちなみに、1990～1997 年度における人員構成の高齢化のみに

よる人件費押し上げ作用を算定すると、1.0兆円に上ると試算される⁵。

(図表2-2) 人口・従業員の年齢別構成の変化



(3) 労働分配率の高止まり

以上みてきた①バブル崩壊後の低成長化および②従業員構成の高齢化が、年功賃金制度等従来型雇用システムのもとでコスト制約の拡大要因となっていたことは、企業財務上は労働分配率の大幅な上昇という形で現れることになった。低成長化とは即ち労働分配率の分母にあたる「付加価値」の成長率の鈍化を意味する一方、従業員構成の高齢化は長期雇用・年功賃金のもとで労働分配率の分子にあたる「人件費」押し上げに働く。この結果、80年代後半には平均70%程度で推移していた労働分配率は、90年代に入って急激に上昇し、99年には75%と既往最高水準に達した。

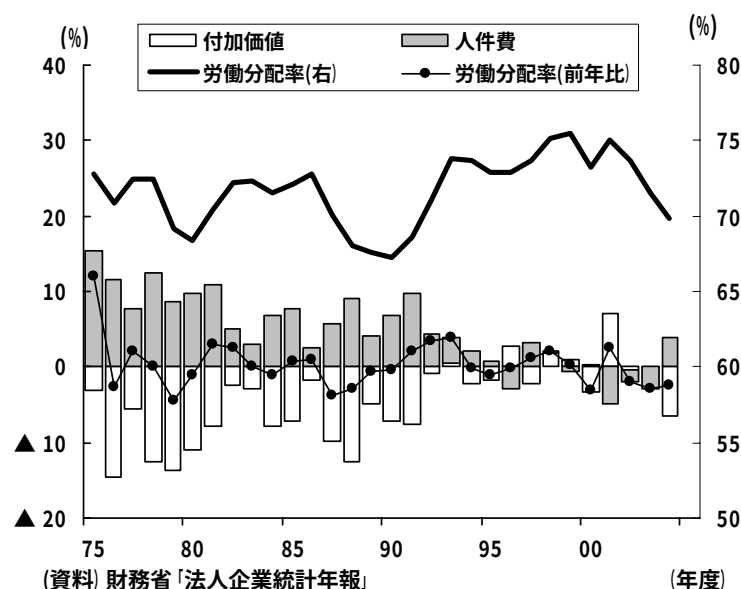
労働分配率の高まりは人件費が企業業績を圧迫するファクターになっていることを意味するわけであり、その状態を放置することは、将来の競争力強化に必要な投資資金が捻出されないばかりか、業績不振から企業の存続自体が問われることにもなりかねない。こうして、90年代半ば以降、日本企業はそれまでの人件費構造（年功的賃金制度・正社員中心の雇用構造）にメスを入れはじめざるを得なくなったのである。具体的には、「年功的運用の職能給」では賃金は右肩上がりが増えることになるため、人件費をコントロールしやすい仕事給の導入が図られた。本来どうあるべきかという議論はさておき、いわゆる「成果主義」も実質的には人件費抑制の文脈で導入された側面が強かった。また、正社員を削減する一方非正規労働を増やす方向での雇用構成の改編が行われ、10年余りのうちに非正規社員比率は約10%ポイント上昇して3割を超える状況になった。こうして非正社員の比率が上昇する過程で、仕事内容がほとんど正社

⁵ 1997年時点での労働者数合計が、仮に1990年時点から変わらないとした場合の人件費総額を求めることで算定。年齢別労働者数は1999年時点での年齢別シェアにより割り振った。

員と変わらず、契約更新が繰り返されるケースが増え、非合理的な正社員・非正社員の処遇格差が多くみられるようになった。

しずれにしろ、こうした人件費削減策の結果、2000 年代入って労働分配率は低下傾向を示し、2004 年にはほぼ適正と考えられる水準にまで低下した（図表 2-3）。しかし、労働分配率が適正化されたといって、今後とも年功的賃金・正社員中心主義を特徴とするかつての人件費構造を復元することは困難であろう。これまで見てきた通り、90 年代以降の低成長化のもとでは、高齢化が進むなかでの年功賃金の必然的帰結である右肩上がりの人件費の増加を、右肩上がりの売上増加によって吸収していくという構図が成立しなくなっているからである。低成長化のもとで、人件費面での適切なコスト・コントロール力を持つことが、わが国企業の生き残りにとって不可欠な条件になったといえる。

（図表 2－3）労働分配率（変動要因分析）の推移



＜2＞市場での競争の激化（市場構造面）

90 年代以降の日本企業が直面した環境変化として、コスト制約の拡大と並んで指摘すべき重要な要素は、3つの方向に企業間競争を激化させるように変化した市場構造である。

（1）市場の成熟化（顧客ニーズの多様化・高度化）

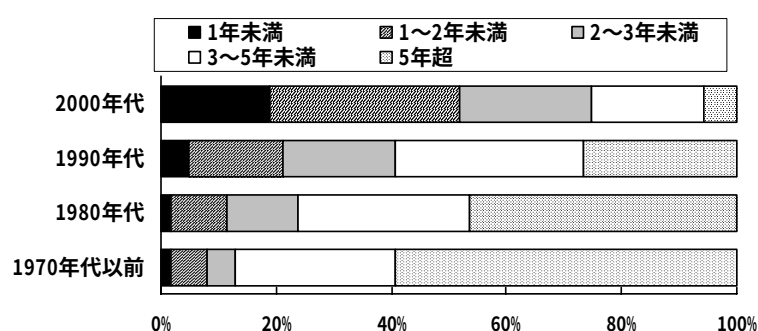
90 年代以降日本企業が直面した市場構造の変化の方向の第 1 は、「市場の成熟化のもとでの消費者ニーズの多様化・高度化」である。

戦後日本経済の飛躍的発展の成果として、2004 年度の雇用者全体の実質所得総額は 1955 年度対比約 12 倍に増えた。この間、個人金融資産も大きく増加し、

1970年時点で個人企業も含む家計部門の金融資産は72兆円に過ぎなかったものが、最近では1,400兆円を超える水準に達している。こうしたフロー・ストック両面での家計の富の増加は、国民生活水準を飛躍的に向上させた。一世帯あたりの月当たり家計支出額は1963年の約4万円から、90年以降は30万円を上回っている。また、物質的な豊かさの広がり象徴的に示す耐久消費財の普及率を見ると、電気冷蔵庫が1964年に38.2%であったものが1971年に90%を超え、70年代後半以降は97%以上をキープしている。カラーテレビは1966年にはわずか0.3%であったが、1975年に90%を突破、80年代以降は98%を上回っている。

こうして国民の生活水準が向上し、物質的な豊かさがほぼ充足されるようになると、消費者ニーズの多様化・高度化が進むことになる。すなわち、デザインやブランドといったソフト的な要素の充足に重点が移るに従い、商品サイクルが短縮化され、新しいサービスを投入していくことの必要性が高まる。『中小企業白書』によれば、1970年代以前にはヒット商品のライフサイクルが1年未満のもののシェアが1.6%、2年未満では7.9%に過ぎなかったものが、80年代にはそれぞれ1.7%、11.5%に上昇している。こうした商品ライフサイクル短縮化の動きは90年代に顕著になり、1年未満が4.8%、2年未満で21.2%と、シェアをほぼ倍増させている。さらに、2000年代にはその傾向が加速し、1年未満が18.9%、2年未満で51.8%と急上昇している(図表2-4)。こうした市場構造の変化のもとで、企業はマーケティングや商品開発といった機能を強化することが必要になり、新製品・新サービスを不断に投入していくことが企業生き残りの条件になっている。

(図表2-4) 商品サイクルの変化



(資料) 中小企業庁「中小企業白書(2005年版)」(元データは(社)中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」(2004年11月))

(注) 1. ヒット商品の定義は、自社にとって売れ筋商品のことをヒット商品としている。
2. ここでは、かつてヒットしていたが、現在は売れなくなった商品を集計している。

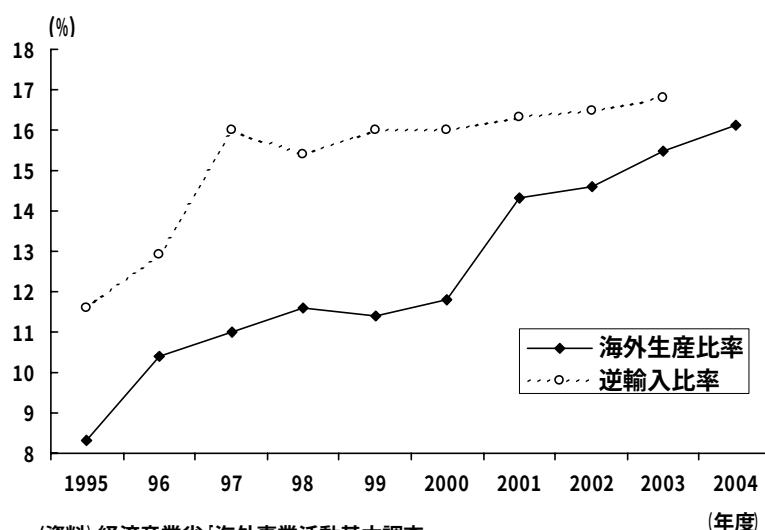
(2) グローバル化(販売・生産両面での内外市場一体化)

市場構造の変化の方向の第2は、企業行動のグローバル化に伴う販売・生産両面での内外市場一体化の進展である。

すでにふれたように、新興国のグローバル経済への本格的な参入は、90年代の日本の経済成長率を押し下げる方向に作用したが、それは他方で日本企業のグローバル化を本格化させる触媒として働いた。バブル崩壊後の国内市場の伸び悩みは、賃金水準が世界最高水準にまで上昇した国内の高コスト体質を露呈させることになった。その時期ちょうど中国をはじめとする新興国がグローバル経済に本格参入してきたことで、従来先進国内で行われていた生産工程をこれら新興国において低賃金を使って安くできる状況が生まれ、高コスト体質に陥っていた国内生産体制の効率化・低コスト化を迫る大きな圧力となった。これに対して日本企業は、グローバルな視野の下で販売・生産体制を再編し、そのもとで国内拠点の位置づけを見直すと同時にコスト削減に取り組んだ。その結果、90年代後半以降、日本企業の海外生産比率は大きく上昇し、アジアを中心に海外現地法人からの逆輸入も急増した（図表2-5）。

この間、国内生産体制の見直しが進められ、国内を研究開発や新製品開発、高付加価値品製造の拠点として位置づけるとともに、IT（情報技術）を活用した自動化・省力化、業務請負会社を活用した生産コスト低減・フレキシビリティの向上が実現された。こうして、90年代のグローバルな産業調整過程を経て、日本企業がアジア規模・世界規模での「最適生産・最適販売」の体制の構築を進めた結果、販売・生産両面での内外市場一体化が進展した。この内外市場の一体化は、日本企業が国内ライバル会社のみならず、グローバル市場で外国企業と互角に競争していくことが要請される段階に入ったことを意味している。

（図表2－5）日本企業の海外生産比率・逆輸入比率の推移



（資料）経済産業省「海外事業活動基本調査」

（注）海外生産比率（製造業）＝

現地法人売上高 / (現地法人売上高 + 国内法人売上高)

逆輸入比率＝現地法人の日本への販売額 / 日本の総輸入額

2004年度は見込み。

(3) 国内市場のオープン化（企業間取引構造の変化）

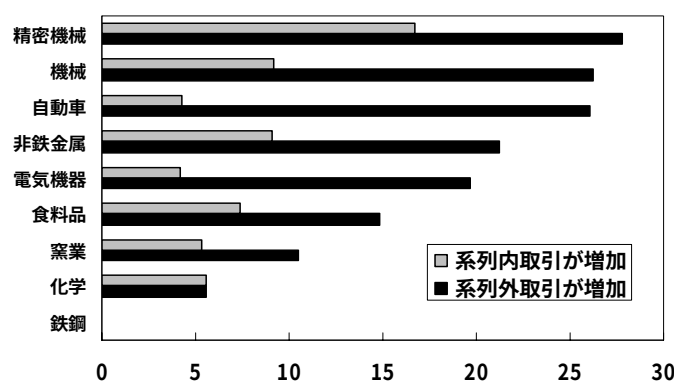
市場構造の変化の方向の第3は、企業間取引構造の変化による国内市場のオープン化である。

バブル崩壊後の経済成長率の低下は国内高コスト体質を露呈させることとなったが、その高コスト体質の原因として、固定的な企業間取引関係や不採算事業の抱え込みが問題視されることとなった。加えて、その前提としての競争制限的な規制や事業再編に制約の多い各種制度要因が指摘された。すなわち、90年代以降、電気通信、小売、金融、運輸等幅広い分野で価格規制や新規参入規制の緩和・撤廃が進み、事業の再編・再構築や起業が行われやすくなる方向に、商法・税法をはじめとした制度改革、並びに各種の政策支援が行われた。

こうして各種制度が競争促進的に変更されていったことにも後押しされ、低成長化のもとでのコスト削減や新事業創造の必要性の高まりを背景に、系列取引に象徴された固定的な企業間取引関係のオープン化が進展する。具体的には、まず、郊外への大型店・専門店の出店加速、「製販同盟」をはじめとした中間流通段階の中抜きの活発化等がみられるなか、多くの流通系列は解体され流通業界は大再編の時代を迎えた。こうした流通段階でのオープン化と並行して、製造段階でのオープン化も進展した（図表 2-6）。コスト削減に向けての海外生産シフトや国内調達構造の見直しは、生産系列に代表されるメーカーの取引関係の再編をもたらした。

さらに、流通段階・生産段階を通じての競争激化・取引関係の再編は、倒産企業を増やすと同時に、M&A件数の急増に象徴されるように事業再編の活発化をもたらした。その動きは制度的な整備にも支えられ90年代終わりから急増しているが、景気が回復軌道に乗り始めた2000年代半ば以降も高水準が続いている。この点から判断して、日本の企業社会は「事業再編が日常化した時代」に入ったといえ、その意味で企業間取引構造の変化による国内市場のオープン化という流れは趨勢的な変化と考えてよいだろう。

（図表 2－6）系列取引の変化



(資料) 「ものづくり白書」

(注) 日本の店頭公開、上場している製造業企業を対象にしたアンケート調査結果、有効回答数は394社。経済産業省調べ(2004年12月)

（４）事業戦略の重要性の高まりと求められる人材ニーズの多様化

以上でみてきた３つの方向への市場構造の変化（市場の成熟化・グローバル化・オープン化）を背景とする企業間競争の激化は、商品開発、販売戦略、生産体制、購買体制、事業戦略等、様々な面で企業経営のあり方を改革することを要請する。さらに、それに呼応する形で、「求められる人材ニーズの多様化」及び「人材マネジメントのあり方の変化」をもたらすことになる。

具体的にはまず、市場の成熟化に伴う新製品開発の重要性の増大は、企業内には十分に存在しない専門能力の即戦力化や異なる発想の取り込みを要請するため、中途採用への需要を増やす。実際、ここ数年来転職市場はかつてない活況を呈しており、異分野との融合によるイノベーション力の強化を期待して、業界を跨ぐ中途採用が増えている。また、消費者ニーズの発掘を目指し、生活者の視点で優れる女性従業員の積極活用を進めようという動きも広がってきた。このように、市場の成熟化という市場構造の変化は、人材ニーズ面では中途採用者や女性従業員に対する雇用需要を増大させることを意味している。さらにこのことは、従来「男性社員中心・生え抜き正社員中心」を前提に構築されてきたわが国の人材マネジメントのあり方に、根本的な再考を迫っているといえよう。

また、経営のグローバル化は、異分野を理解して海外の良さと日本企業の強みを日々の業務の中で融合して実践できる、文字通りの「グローバル人材」に対するニーズを拡大させる。加えて、真のグローバル企業となるには、外国人であろうと有能な人材は日本本社の役員や重要ポストに抜擢するなどが必要であり、その前提としてアカウンタビリティの高い評価・処遇制度を確立していくことが求められる。それは、職務の明確化を条件とするだけに、従来属人的要素の強かった日本型の人材マネジメントの考え方に、仕事ベース・職務ベースの考え方を根付かせる必要性が高まることになろう。

さらに、国内市場のオープン化に伴う事業再編の活発化は、雇用流動化の必要性が高まることを意味する。事業再編の活発化によってM&Aが増加傾向をたどるなか、統合成果を早期にあげるためには、経営者人材、さらには経営者をサポートする経営管理のプロフェッショナル人材の必要性が高まるであろうし、人材マネジメント上は情実人事を廃し、アカウンタビリティの高い評価制度を構築することで、異なる企業文化を持った人々の間でも求心力が高まるような、人事制度の設計が必要になってくる。また、事業再編の過程で人員削減に踏み切らざるを得ないケースが増えることも予想され、「退職のマネジメント」の手法を確立することも求められよう。

このように、市場構造の変化のもとで、①多くが男性の生え抜き正社員であることを暗黙の前提にした「年功的運用の職能資格制度」、②マネジメント能

力や職業特殊的能力の育成の面では効率的とはいえない「遅い選抜」・「企業特殊的能力偏重」のこれまでの人材育成の仕組み、③正社員・非正社員の処遇格差を前提とする雇用の二重構造は、いずれも見直しを迫られる状況に至ったのである。

<3>企業価値の判断軸の変化（企業の社会的存在感の高まり）

以上で指摘してきた「コスト制約の増大」と「市場での競争激化」は、主に企業の経営戦略に影響を及ぼす変化といえる。90年代には、こうした経営戦略のレベルのさらに底流に位置づけられる、「企業価値の判断軸」ともいうべきレベルでの変化も生じている。

（１）市場原理（利潤極大化原理）の強まり

「企業価値の判断軸」の変化を引き起こすことになった原動力は、「市場原理（利潤極大化原理）の強まり」という点にある。その流れはすでに70年代終わりから始まっている。戦後の西側諸国が選択した「ケインズ型福祉国家モデル」の行き詰まりの打開を目指して、1979年にイギリスではサッチャー政権、1981年にはアメリカでレーガン政権が相次いで誕生した。その経済哲学は「政府の失敗」を糾弾し、市場原理を主軸とした競争促進によって経済活力の再生を目指す「新自由主義」に基づくものであり、「民営化」および「規制緩和」が経済政策の根幹に位置づけられた。それは所得格差の拡大といった副作用を伴うものではあったものの、インフレの鎮静化や失業率の低下といった経済再生面では着実な成果を挙げていった。そして1989年の「ベルリンの壁崩壊」を皮切りに、1991年のソビエト連邦の崩壊、中国の市場経済化路線を不動にした1992年の鄧小平・南順講和など、共産主義体制が一気に崩壊・弱体化し、市場原理（マーケット・メカニズム）に対する信頼度向上は世界的な流れとなっていった。

わが国でも、80年代初めには規制緩和への取り組みが始まるなど、市場原理を一段と活用しようという流れが一部にあったものの、その後のバブル経済による未曾有の好景気の到来により、官主導・系列取引など市場原理の制御を是とする「戦後日本的経済システム」が維持されることとなった。しかし、バブル崩壊を契機に「日本型経済システム」の競争制限的な性格を是正し、レーガン・サッチャー流の民主導経済への転換を通じた経済再生を目指さず「構造改革」路線が採用されることになった。こうして日本の経済社会の方向転換が目指されるもとの、「市場原理」の“主要な担い手”としての企業の自由度・活動領域の拡大が図られる。広範な分野で規制緩和・競争政策が展開され、商法・税制の大幅な改正が実施されたほか、行政機能の民間委託・PFIの導入など政府機能の民間へのアウトソーシングが進められることにより、民間企業の経営上の自由度が向上し、官製市場の民間開放も徐々に進展しつつある。

(2) 株主重視への流れ

以上のような「市場原理の強まり」の流れは、とりわけ金融面で顕著に進み、企業の資金調達構造の変化を通じて日本企業のガバナンス構造の変化をもたらすことになった。すなわち、90年代入り以降、従来のメインバンク制を前提とした、金融機関からの借入を主体とする企業の資金調達構造が大きく変化した。その変化は主に以下の2つの力によって進展してきた。

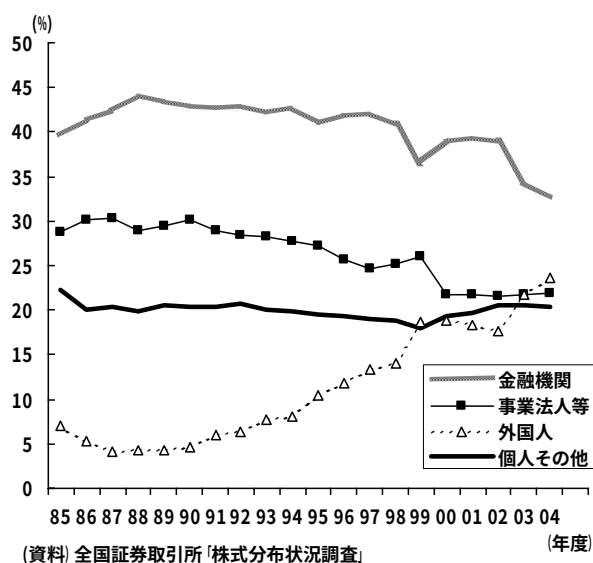
第1はバブルの生成・崩壊過程を通じて生み出された不良債権・過剰債務問題である。不良債権の処理のために、銀行は貸出基準を厳格化するとともに資産の圧縮を推進した。それへの対応から、企業は財務体質の健全化に取り組み、内部資金の捻出に注力するとともに借入金を返済する動きを続けてきた。

第2は株式保有主体の構成変化である。金融行政の護送船団方式から自己資本比率規制への転換に伴い、金融機関にとっては経営上の不安定要因となった持合株式の売却が推進された。こうして放出された日本企業の株式は、90年代後半以降グローバル展開を加速させた欧米投資家の運用資金の受け皿となり、外国人による株式保有比率は90年代後半から2000年代にかけて急上昇した(図表2-7)。

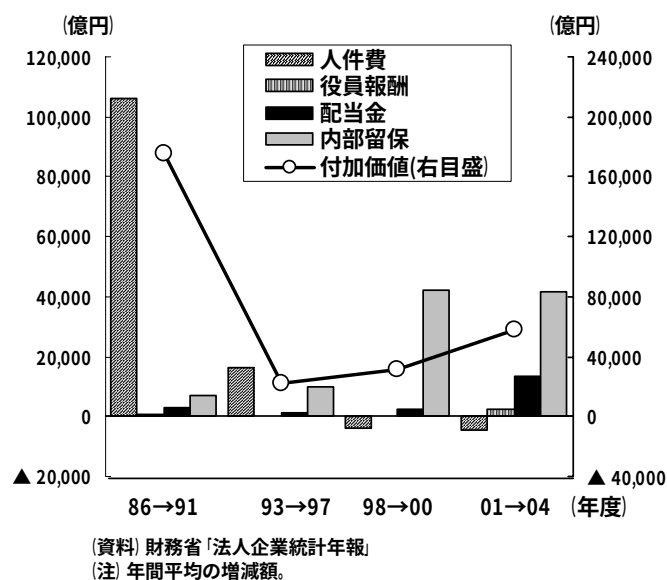
以上の結果、日本企業のガバナンス構造は大きく変化した。借入金および持合株式の減少に伴って、企業が資金調達における銀行依存の体質から脱却することで、メインバンク制が弱体化した。一方、株主主権を前面に掲げる外国人投資家の株式保有比率の高まりにより、企業は従来の従業員重視の経営から、株主重視の経営へと相対的にシフトした。

この結果、企業の人件費抑制スタンスが強まることになっている。この点を、過去における増益局面ごとの付加価値分配の状況により確認してみよう。80年代後半期には、人件費に対する配分が突出して高かったが、90年に入って内部留保が最優先されるようになっている。さらに、2001年以降の増益局面では配当金への配分が増加してきているのが特徴的であり、人件費への配分は抑制基調が続いている(図表2-3)。2004年度に限ってみれば人件費も増えてきているが、配当・内部留保も同時に増えており、その意味で人件費の増え方は引き続き抑制されている。つまり、すでに指摘した「コスト制約の増大」の底流には、こうしたガバナンス構造の変化の影響が作用しているととらえられる。

(図表 2－7) 株式保有構造の変化



(図表 2－8) 付加価値分配の状況変化



(3) 企業の公共性・CSRの意識の高まり

「市場原理（利潤極大化原理）の強まり」が「企業価値の判断軸」に与えた変化としては、以上で見てきた「株主主権の考え方の強まり」とともに、「企業の公共性・CSR（企業の社会的責任）意識の強まり」という点を指摘する必要がある。

「企業の公共性・CSR意識の強まり」は、一見「株主主権の考え方の強まり」と矛盾する。しかし、実は両者は表裏一体の関係にある。なぜならば、「市場原理（利潤極大化原理）の強まり」によって企業の経営の自由度・活動領域の拡大がなされればなされるほど、企業の社会的存在感は高まる。そうなれば自ずとその存在感の大きさゆえに社会的責任も増大せざるをえないという図式がそこにある。

加えて、企業のガバナンス上の力を高めた株主が「大衆化」してきたことでも自ずと企業の社会的責任が高まることになる。年金資産の蓄積、投資信託の増加、個人投資家の増加等により、今や上場企業にとっては、直接・間接も含めれば、その株主の少なからぬシェアを不特定多数の個人が占めるといえる。そうなれば、企業が株主のために行動するということは、最終的には国民のため、社会全体のために活動するという側面が出てくる。

さらに言えば、消費者ニーズが高度化・多様化するなか、企業イメージやブランド力が商品・サービス販売にとって重要性が高まっている。企業の反社会

的な行為が明るみに出れば、それは販売不振・業績悪化へと直結する状況が生まれているからである。逆に言えば、企業イメージやブランドを維持・向上させるために、企業が社会的責任を積極的に果たしていくことが、結局はその企業の経営基盤を強化していくことにつながる。こうした文脈で、人材マネジメント上も、女性の登用やワーク・ライフ・バランスへの積極的な取り組みなど、CSRに積極的に貢献していく姿勢が求められるようになっている。

<4>技術革新の組織・業務へのインパクト

90年代に、日本企業が直面した環境変化としては、「経営戦略」や「企業価値の判断軸」といった経営の意思決定のレベルに影響を及ぼすもののみならず、組織デザインや業務プロセスといった「日常的なオペレーション」のレベルにも影響を及ぼす大きな変化が生じている。それは、90年代に飛躍的な進歩を遂げた情報通信技術の活用により、生産・販売・流通・経営管理の各部門における組織形態や業務プロセスが大きな変革を遂げたことである。

(1) 情報通信技術の飛躍的進歩

90年代半ば以降、情報通信技術は飛躍的な進歩を遂げた。いわゆる「ムーアの法則」が示唆するように、半導体の性能は指数関数的に向上し、コンピューターの情報処理能力は文字通り革命的な進化を遂げた。さらに、軍事用技術として開発されたインターネットが民間で実用化され、その後急速に普及した結果、いまや情報通信技術は社会の隅々まで浸透し、無くてはならない社会インフラとなった（図表 2-9）。こうした情報通信技術の革命的進歩は、デジタル化された情報の管理・流通コストを劇的に低下させ、その必然的帰結としてデジタル化された情報量の爆発的な拡大をもたらし、企業における情報処理プロセスにも多大な影響を及ぼすことになった。

以上のように情報通信技術の発達とは、そのユーザー・サイドへの影響として、企業の組織デザインや業務プロセスを変える力となる一方、サプライ・サイドの影響として、技術の供給者である情報通信産業のあり方を変えることで、企業組織や業務プロセスに影響を及ぼした面も見逃せない。すなわち、近年における情報通信産業は、製品の設計思想に「モジュール化⁶」概念を積極的に導入することにより、グローバルな規模で低コスト労働力を積極的に活用することが可能になり、その成長スピードの加速を実現した。これにより、国内製品の

⁶ 「モジュール化」とは「一つの複雑なシステムまたはプロセスを一定の連結ルールに基づいて、独立に設計されうる半自律的なサブシステムに分解すること」と定義される（青木昌彦「産業アーキテクチャーのモジュール化」青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社、2002年、収載）

うちコスト競争力を失った分野は、次々に低コストの海外製品に駆逐され、国内製造拠点では、製品技術面あるいは製造プロセス面で新たな競争優位を作り出す必要に迫られたのである。

（２）企業組織・業務プロセスへのインパクト

では、以上のような情報通信技術の発展は、そのユーザー・サイドおよびサプライヤー・サイドの両面への影響を通じて、具体的に企業の組織デザインや業務プロセスをどのように変えることになったのか。

まず、製造過程についてみれば、技術のユーザー・サイドの変化として、コンカレント・エンジニアリングや試作品のコンピューターグラフィックス化などにより、商品のリードタイム（開発期間）が飛躍的に短縮された。一方、サプライヤー・サイドでは、低コストに優位性のある海外拠点への対抗上、スピーディーな多品種少量生産を可能にする「セル生産方式」の導入や、低コストで製造ラインの短期的な取替えに柔軟に対応できる「業務請負」の活用が広がった。こうした取り組みにより、生産プロセスの迅速化とコストダウンが同時に実現され、製造部門の生産性が飛躍的に向上した。加えて、「製品プロセスのブラックボックス化」などを行いつつ、モジュール化が困難なインテグラル型アーキテクチャーを持つ製品への経営資源の集中投入が行われた。この間、製造業場で必要とされる人材ニーズにも変化が生じた。セル生産やインテグラル型の製造過程を行うことのできる「技能工」への需要が回復する一方、業務請負会社で働く非正規労働者への需要が拡大した。

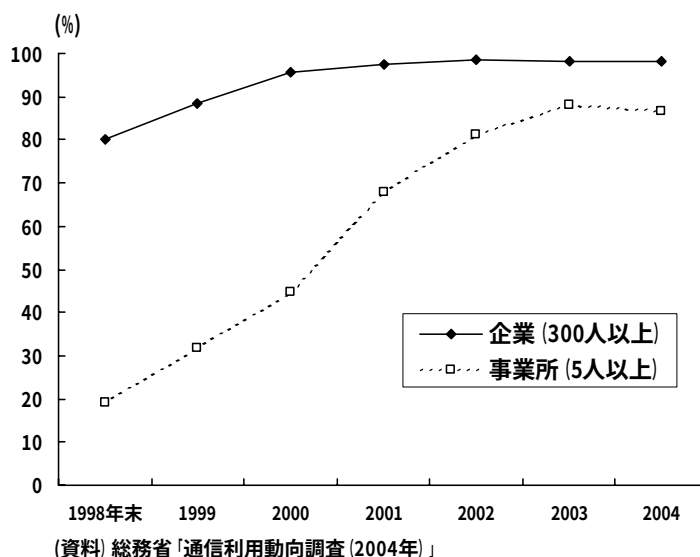
販売・物流プロセスについても大きな変化が生じた。POSなど在庫管理技術の発達が発売商品や在庫を早期かつ正確に認識することを可能にしたこと、さらに、データマイニングなど大量のデータの解析による顧客層のセグメント化戦略の精度が向上したことなどにより、情報通信技術の進歩は企業のマーケティング能力を高めることに貢献した。この結果、潜在需要の発掘・在庫の削減により販売・物流部門の生産性が向上し、人材ニーズ面では、「マーケティング・購買部門のプロフェッショナル」および「販売・物流の現場における低コスト・非正規労働」という二方向で雇用需要を拡大させることになった。

ホワイトカラー業務のあり方にも変化は及んでいる。従来のオフィス・ワークでは、書類作成作業に多くの時間を要するため、「課」あるいは「係」単位で分担作業が行われ、課長や係長が指揮・指導を行いながら、チームワークを活かして仕事を行うのが通常であった。しかし、情報処理能力の飛躍的に発達したパソコンの普及により、定型作業にかかる時間は劇的に短縮され、書類作成作業自体は個人ベースで迅速に行うことが可能になった。また、電子メールやインターネットの普及により、情報伝達や情報収集に要する時間やコストも大

きく削減された。客観データに基づいた科学的経営管理手法の進化により、管理部門の生産性向上が図られている。

こうしてオフィス・ワークにおける従来の「管理職—事務職」という関係は、「チームリーダー—エキスパート」あるいは「マネジメント・プロフェッショナル—ホワイトカラー・プロフェッショナル」という関係へと変質しはじめている。商品サイクルが短縮化され、競争環境が一段と激しさを増すなか、ホワイトカラー業務は、新しい商品・サービスの企画・開発、有効なマーケティング手法の開発・実施、各種経営リスクに対する予見的対応等、複雑化する経営環境に対して、創造的・戦略的に対応していくことが求められるようになっていく。そうした業務を遂行するためには、前例の正確な踏襲が求められる従来型事務職ではなく、特定職能でのスキルと経験を持ち、自ら問題発見し自立的に業務を遂行できる「エキスパート」「プロフェッショナル」であることが必要になる。また、組織を率いる人材については、経験と組織内秩序に基づいて仕事を進めるといふ、従来のやり方だけでは機能しなくなり、特定職能の専門知識やスキルを身につけたチーム員の自発性に任す一方で、社内外の人脈をフルに活用して新しい業務で成果を挙げていくことのできる能力が、ここでいうチームリーダー＝新しい管理職に求められるようになってきている。

(図表2－9) 企業・事業所のインターネット普及率



3. 企業経営の変化の方向性と人材マネジメントの課題

以上、企業経営および人材活用のあり方の変化に適宜関連付けを行いつつ、90年代に入ってから日本企業が直面してきた経済環境変化の内容を具体的に考察してきた。次に、以下では、これまでみてきた経済環境の変化との関わりに加え、「個人・社会の価値観の変化」という経済環境以外の重要ファクターの影響も考慮に入れたうえで、企業経営のあり方、ひいては人材マネジメントのあり方が、90年代以降どのような方向に向かうことが要請されているかについて、改めて整理する。

(1) コスト競争力強化の要請と人件費コントロール力を強化した人材マネジメント

①低成長化、②内外競争の激化、③株主重視への流れ、④IT技術革新は、グローバル規模でのコスト競争を促すため、コスト・コントロール力を強化することが企業にとっての生き残りの「必要条件」になったといえる。このため、コスト競争力を喪失した場合、不採算事業・衰退産業からの撤退・事業資産売却を果敢に行うことが、これまで以上にシビアに求められることになっている。

こうした環境下、人件費に関連して企業に要請されるのは、労働分配率を適正水準にコントロールしていくことである。そのためには、①評価・報酬制度における職務・役割概念の導入検討、②非正規雇用の戦略的活用、③適切な退出のマネジメントの導入、などが今後の人材マネジメントにとって重要なテーマになる。

(2) 価値創造型企業への脱皮と価値創造を支える人材マネジメント

90年代の日本企業の多くは、マクロ経済環境の変化への対応策として、主にコスト削減策で対応してきた。しかし、コスト削減優先の経営は縮小均衡をもたらし、様々な歪み（人材面での具体的事象は、第3章で詳述）を生むのは過去10年の経験が示す通りである。①持続的な企業業績の改善→②経済全体の生産性向上→③国民生活水準の向上、とつながる「真の企業競争力」強化のためには、不断に“価値創造”に取り組んでいくことが不可欠である。

日本企業が「価値創造型企業」へと脱皮していくためには、競争優位性のある事業を一段と強化していくことに経営戦略の基本を置く必要がある。同時に、コスト制約の増大した新しい経済環境下では、M&Aや事業売却を果敢に行うことで、自社の事業ポートフォリオ全体でみた収益向上を迫及していくことも不可欠となっている。そのことが、株主重視経営の基礎となる高収益経営を実現し、さらにこれがコア事業への十分な先行投資を可能にし、ひいては従業員雇用の安定と賃金の引き上げを可能にすることにつながる。

さらに、「社会の公器」としての自覚と責務を持って主体的に様々な社会的責任を果たしていくことで、“信頼される企業”としてのブランドが確立される。これこそが究極の「価値創造型企業」の姿であり、顧客・株主・従業員・債権者などあらゆるステークホルダーから深い信頼を勝ち得ることで、揺るぎのない強固な経営基盤が確立されることになる。

こうした様々な次元での価値創造型企業への脱皮が求められるなか、何よりも企業の価値創造の主役である「人材」が育ち、十分にその能力が発揮できる環境を整えることが、今後の人材マネジメントの最大の課題といえる。また、企業の社会的地位が高まるなか、雇用面で社会的責任を果たすことのできる仕組みを整えることも、無視できない重要なテーマになっている。

具体的には、①有能な人材を引き付け・インセンティブを与えるような報酬制度の設計、②求められる人材が効率的に育成される能力開発システムの構築、③外部専門人材の活用を目指した人材ポートフォリオ戦略、さらには、④ワーク・ライフ・バランス支援策等に取り組むことが求められる。

（３）働き手の意識の変化を踏まえた上でモチベーションを喚起できる人材マネジメント⁷

今後の人材マネジメントのあり方を考える場合、労働需要サイドの要因（企業戦略上の変化）のみならず、労働供給サイドの要因も考慮に入れる必要がある。

それはまず、労働者の属性が、従来の現役男性中心から、女性や高齢者の割合が高まる方向にあるためである。生活スタイルや価値観の異なる労働力が増えることで、人材マネジメントの多元化が求められる状況にある。

加えて、従業員が企業に期待するものも多様化する方向にある。基本的には、依然として長期継続雇用を前提とした雇用保障への期待は大きい。もっとも、会社よりも職業に対してアイデンティティーを求める傾向が強まり、「雇用保障」そのものよりも「キャリア形成の可能性」に重点を置く傾向が強まっている。これはとりわけ若い層で顕著にみられ、仕事に面白みが見い出せなかったり、キャリアの展望が見えないと感じると、比較的簡単に離職するようになっている（図表 2-10）。

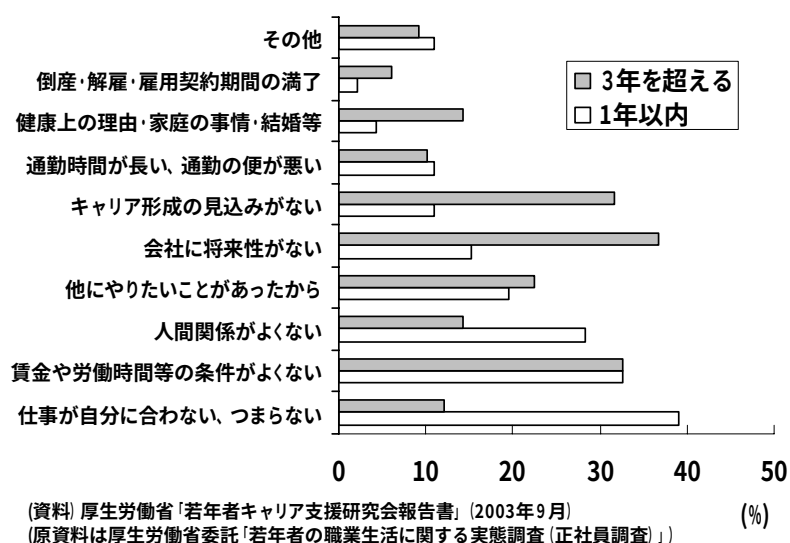
また、中高年層についても、①年金支給開始の後ずれ、②平均寿命の長期化等を背景に、“長い定年後”の人生設計をどう立てるかが大きなテーマになっている。その観点から、定年後・第2の人生のための準備となるような職業能力が身につく経験への期待が強まっている。

以上のような働き手の意識の変化、人材像の多様化を踏まえた上で、人材タイプごとにきめ細かく、モチベーションが長期的に維持されるような、新しい

⁷ 本テーマについては、第4章「Ⅲ 個人・社会の価値観」の項目で改めて詳しく採りあげる。

人材マネジメントのあり方の開発が求められている。より具体的には、「主体的キャリア形成」と「多様な人材の活躍」をキーワードに、①職務の明確化と仕事基準の評価制度の確立、②主体的キャリア形成を意識した企業内人材育成システムの再構築、③フレックス・ワークの推進、④ダイバーシティー・マネジメントの確立、等に取り組む必要がある。

(図表 2-10) 入社 1 年以内・3 年を超えてから離職した正社員の離職理由



以上、90年代に入ってから日本企業が直面してきた経済環境の変化のほか、個人・社会の価値観の変化という経済環境以外の重要ファクターの影響も考慮に入れたうえで、今後の人材マネジメントに求められている大きな方向性を提示した。次の章では、こうした基本的な方向性を念頭に、①評価・処遇制度、②人材育成、③総合的人材マネジメントの実践、④多様な人材の活用の各テーマについて、より具体的な議論を展開していくこととしたい。

第3章 人材マネジメントの評価と今後の方向性

第1節 評価・処遇制度

成果主義という言葉は初めて聞いてから、すでに15年近くがたつ。にもかかわらず、周囲を見渡して「大成功!」という事例は寡聞にして知らない。逆に、成果主義の失敗事例報告や成果主義バッシングが盛んだ。比較的初期に成果主義的な人事制度を取り入れた企業の「失敗談」を書いた本がベストセラーになり、また働く人から聞こえてくる反発の声も大きい。

かつて、わが国の経済成長は職能資格制度に支えられてきた。しかしバブル経済崩壊後、能力主義を中心に発展してきた人材マネジメント（職能資格制度）に疑念が生じた結果、多くの企業では成果主義が導入され、一時はブームと言えるほどまでに広まった。それがなぜ、こうしたことになってしまったのだろうか。経営者は満足しているのだろうか。働く人は納得して受け止めているのだろうか。

本節では、所謂「成果主義」を「仕事の成果に応じて、賃金やボーナスを決定する仕組みである」と位置づけ、その導入を中核とする1990年代前半から、わが国企業の賃金制度および評価制度の変化を追い、企業経営の視点から成果主義を評価する。そして、そこから現在の問題点を明らかにするとともに、将来への方向性を示したい。

そこでの結論を要約すれば、企業経営の視点から見て現在の成果主義は導入の契機がコスト削減にあったこと、さらにバブル経済崩壊の中での緊急避難的な施策であったために、働く人の意欲や納得感、さらには長期的な意味で付加価値創造のための組織能力をそいでしまう可能性があることを指摘できる。そしてそれは、成果主義の欠陥という単なる部分的な問題ではなく、より大きな人材マネジメントのあるべき姿における構造的な欠陥を導いている懸念がある。

将来的には、経営者はキャリアを通じて働く人の意欲を持続させ、「真の成果主義」とでも呼ぶべき、長期的な付加価値創造行動へと結びつく新しい評価・賃金制度を構築しなくてはならないと結論づけられる。

1. 90年代以降における人事施策の動き

(1) 成果主義の導入

所謂、成果主義は一般的に 80 年代の半ば、大手電機メーカーにおいて導入されたのが始まりだと言われているが、その前から働く人の成果を評価し、それを賃金に結びつける人事施策は導入されていた。今回、ここで成果主義を問題にする背景には、90 年代以降、賃金・評価制度における 3 つの変化が、ある意味で過去 15 年を「成果主義の時代」とでも呼べる時代に行っているからである。

イ) 成果ベース賃金の拡大

変化の第1は、多くの企業がこれまでも増して、従業員の成果を賃金に結びつける仕組みを意図的に導入し始めたということである。それによって、成果を明確に測るものとして目標管理制度の導入、賃金決定要素の中での短期的成果の重視、さらにはこうしたことと連動して賃金格差や変動の増大などが起こった。このことは、これまで上司の管理下で行われてきた業績や成果の管理を、評価のみならず賃金制度まで動員して行なおうとする動きに他ならない。そのため、成果主義の定義をよりシンプルに捉えれば、それは「仕事の成果に応じて、賃金やボーナスを決定する」仕組みであるといえる。

ロ) 年功要素と能力要素の縮小・廃止

成果ベース賃金の拡大に伴い、第2の変化として挙げられる点は、従来の賃金・評価制度に存在した賃金決定要素の縮小である。具体的には、年功要素の縮小・廃止、能力要素の縮小・廃止、また賃金決定をこれまでの月額方式から年俸制に転換することなどが挙げられる。年功要素と能力要素の縮小・廃止は特に重要であり、これは人事諸制度における職能資格制度の位置づけを疑う企業が多くなってきたことに端的に現れている。結果として、戦後わが国企業が培ってきた従業員評価および賃金決定の根本的な仕組みは、90年以降大きく変わりつつある。

1960年代あたりから導入の進んだ、職能資格制度は人材の潜在能力やその将来的な開発を人材マネジメントの中核に据えた制度であり、それが従業員の長期的なモチベーションにもつながっていた。加えて、終身雇用的な慣行と年功的な運用の組み合わせによる安定上昇型の賃金が従業員の安心感を担保していた。

だが、人の側面に軸を置いた職能資格制度は、その要件基準の曖昧さゆえに年功的運用を伴う要素を含み、経済成長という環境基盤を必要としていた。制度前提としてのその基盤が失われたために、軸を仕事（職務）の側面に移す職

務等級制度への移行を進めるケースや、いわゆる成果主義的な、人の側面ではなく仕事の出来栄え（短期成果に偏ったものになっているが）に重心をおいた制度へと改革が進んだ。

職能資格制度の位置づけが変化しているということは、従業員の能力向上に対する意欲（腰をすえて取組もうとする意欲、多少の試行錯誤があっても長期的には目指すところに向かいたいとする意欲）や、組織から見た人材育成の考え方、取り組みにも大きな影響を与える動きだといえよう。

もちろん実態としては職能資格制度を完全に廃止している企業は少なく、職能資格制度の年功序列を維持しつつ、成果給ベースを拡大しているケースが多い。他方で、企業によっては人事管理の根幹を、職能資格制度から職務・役割等級に移行しているケースも少数だが見られている。さらに、その中には全面的な職務役割等級制度への移行に進まず、管理職以上を職務・役割制度とし、一般社員については職能資格制度を運用するハイブリッド型も多い。

【事例1】成果主義型制度の導入代表例ともいえる、担う仕事（職務）の価値に依拠した職務等級制度とその運用だけでは処遇面で激変が伴い、人事異動の自由度が低くなることから、処遇にはソフトランディングの必要性を認識し、職能資格制度との併用方式を採用した企業もある。（TOTOなど）

ハ) 賃金格差の意図的拡大

そして、こうしたことの結果として、第3の変化が賃金格差と変動の意図的拡大に対する努力であり、仕組みとして評価や賃金の格差や変動を拡大できる評価・処遇制度への移行が起こっている。もちろん、所謂成果主義的な評価・賃金制度を導入しただけでは、必ずしも企業内の大きな賃金格差にはつながらないこともしばしば指摘されている。しかし、少なくとも企業が導入時に伝えたメッセージは、賃金格差を拡大し、高い成果を期待できる人に報い、あまり高い成果を期待しにくい人のモチベーションを喚起するというものであった。そして働く人も、総論ではそうした当然の考え方に反対する理由もなく、また企業の業績回復という目的のために、不安と不満を抱えつつも成果主義の導入を受け入れたのである。

いうなれば、「成果主義」改革は評価において短期成果を重視し、評価結果を賃金とリンクすることで、賃金格差と賃金変動を拡大し、人件費に柔軟性を持ち込み、従業員（特に高い成果を期待できる人）の労働意欲を高めようとしてきた一連の努力だったといえよう。

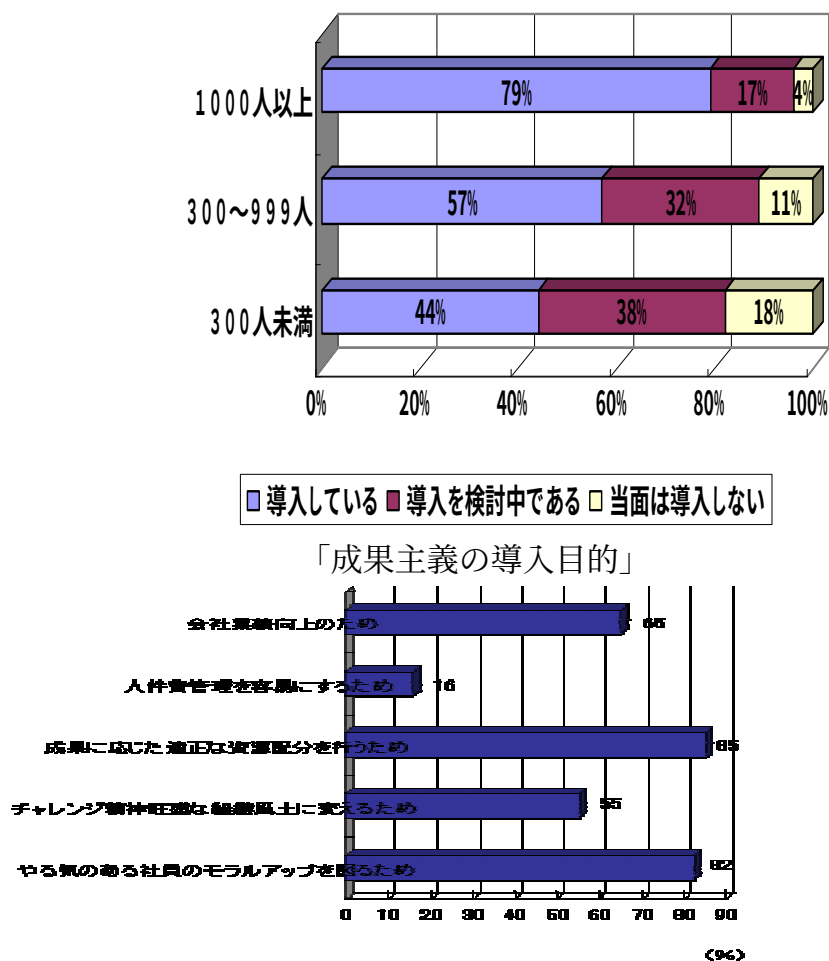
2. 人事制度改革（成果主義）がもたらしたもの

過去15年、いわゆる成果主義は果たして当初狙ったような目的を果たしたのだろうか。以下、導入目的に対する効果を検証するとともに、新たに指摘できる問題点について考察する。

まず、成果主義は何を狙ったのか。成果主義の導入目的を調べた調査（UFJ総研 2004）では、「成果に応じた適正な資源配分」（85%）を筆頭に、「やる気のある社員のモラルアップのため」（82%）「会社業績向上のため」（65%）と続き、人件費に関する項目（「人件費管理を容易にするため」）は16%と低位である。この調査結果をそのまま読むとすれば、本来、成果主義は人件費の柔軟化、従業員のモチベーションアップや会社業績向上を意図して導入されたのである。

次に、それぞれの目的に関する効果について検証することとする。

（図3-1-1 「成果主義の導入状況」）



（出所）UFJ総研「人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート」（2004年）

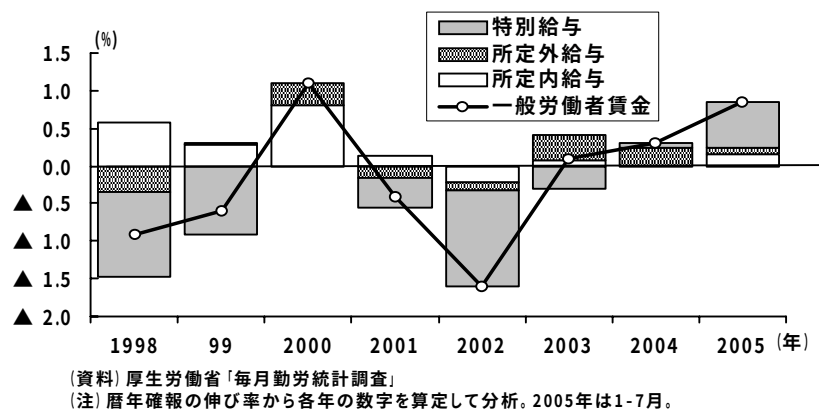
(1) 導入目的に対する効果

イ) 成果に応じた適正な資源配分

「資源配分の適正性」については、直接的に評価することは困難であるため、これを人件費の柔軟性や変動の問題として考えてみたい。成果主義がもたらしたプラスのインパクトとして、企業側が当初意図した人件費の圧縮が挙げられる。厚生労働省の『平成16年賃金構造基本統計調査』では、マクロレベルにおいて従業員の報酬が減少、もしくは横ばい傾向にあることから、成果主義はホワイトカラー層を中心に人件費の変動費化や削減、あるいは個人業績部分に関してメリハリを通じた変動費化に貢献したことや、結果として生産性の向上に寄与したことなどが示唆される。

これまでの職能資格制度では処遇とポストを分離して捉える傾向があり、その結果、賃金の運用が年功的運用になりやすく、賃金が増加傾向になる性格を持っていた。そのため、職能資格制度は経済成長がコスト上昇を吸収した時代を背景として活用され、バブル経済崩壊後には十分機能しなくなってきた。その意味で、賃金とポストが連動する成果主義は経営を圧迫する人件費の抑制につながり、適正な資源配分については一定の効果を上げたといえる。

(図3-1-2) 一般労働者の賃金変動要因の分析



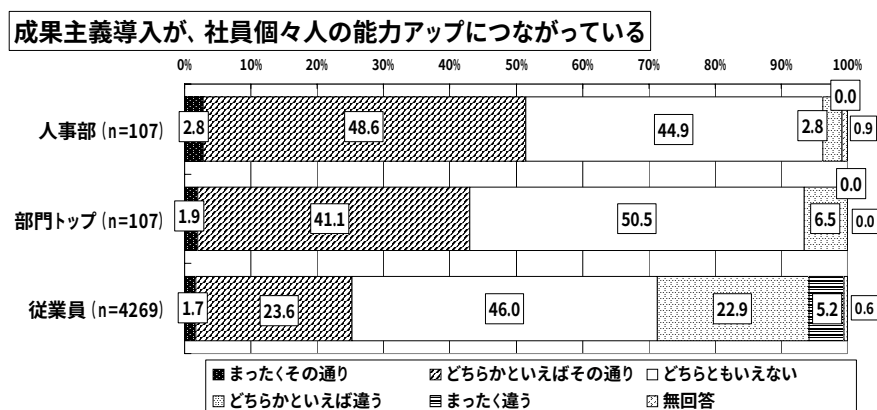
ロ) 社員モチベーションの向上

次に、成果主義とモチベーションの関係について考え見よう。。先に見たように、経営者や人事部成果主義を導入する背景には、働く人のモチベーションをより一層向上させる意図があったようだ。。

だが、日本能率協会のデータを見ると、従業員自身の回答によれば、「どちらとも言えない」と答える割合が約半数占めており、あまり大きな効果がみられているとはいえない。しかしながら、注目すべきは、同じ質問に対して経営トップや人事部の約半数以上が「モチベーション向上につながっている」と回答している、というデータである。この違いには何かモチベーションを巡る大きな問題が潜んでいるのではないだろうか。

人がモチベーションを持つ要因としては、金銭による評価も大きいですが、長期的な視点に立てば自分の成長を実感できるという点も考えられる。これを考慮してみると、さらに成果主義によるモチベーションへのマイナスの影響が示唆される。日本能率協会のデータでは、「成果主義導入によって、社員個々の能力アップにつながっている」と回答した割合が約25%と低い。この結果から、成果主義の導入が働く人の成長実感に結びつかない、ひいてはモチベーション向上に結びつかないのは、人を育てることに何らかの問題があったためであることが示唆される。詳細は後述することとするが、成果主義導入によってモチベーションが向上しない、または低下してしまう要因として、先に述べた納得感の低下とともに、人材育成を巡る大きな問題が発生したと考えられる。

(図3-1-3 成果主義導入による能力向上について)



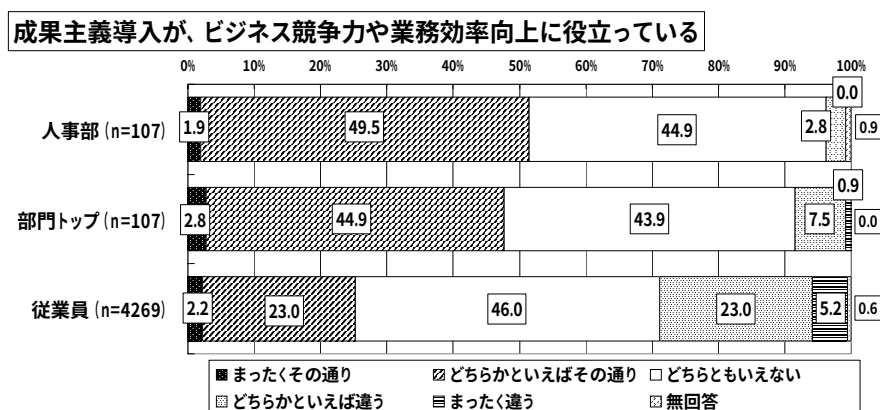
(出所：日本能率協会「成果主義に関するアンケート」)

ハ) 会社業績向上

これまでの調査結果は、おおよそ、成果主義のみでは企業の経営に対してはあまりに大きな影響を持ってはいないとの結論を出している。日本能率協会のデータ（成果主義調査）を丁寧に読めば、成果主義の経営上の効果は未だ定まらないというのが最も適切な解釈になる。例えば、成果主義の導入後4年以上たった企業でも、制度の導入がビジネスの競争力や業務効率の向上に役立ったと答えているのは、全体の50～60%に過ぎない。もっとも、否定的な回答も僅かであり、多くの企業がどちらともいえないと回答している。

論理的に考えても、「会社業績向上」については、成果主義を導入するだけで、企業の業績が上がり、また経営の変革ができるとは考えられない。別のデータ（守島のJILPTデータ再分析）にもあるように、成果主義とは、1990年代に起こった経営改革の一部なのである。そこにはバブル崩壊の中、いくつもの経営改革を取り入れ、業績回復を狙う企業の姿が浮かび上がってくる。成果主義とは、そうした意味で改革の一部だったのである。わが国企業は、過去15年いくつもの経営改革を行い、その中でようやく業績回復の兆しが見えてきたところである。

（図3-1-4 成果主義導入による経営に対する効果）



（出所：日本能率協会「成果主義に関するアンケート」）

つまり、企業が当初狙った目的に対して、資源の適正配分については一定の効果が得られたものの、社員のモラルアップや業績向上に関しては思うような効果は上がっていないと結論づけられる。一方で、成果主義の導入により予想していなかった問題点も浮き彫りになっている。

(2) 新たに指摘される問題点

成果主義の導入においては想定していなかった事象が発生したが、ここではその中で経営上看過できない問題点を挙げていく。

イ) 納得感の低下

まず、納得感や不安についての影響が考えられる。成果主義は働く人の賃金に直接的に影響を与えることから、働く人が不安になるのは当然のことであり、それゆえに成果主義を本当に納得して受け止めているのかどうか大きな問題となる。もちろん、完全な納得感を得ることは困難としても、納得感の高低がモチベーションと連動し、より高い成果を生み出す原動力にもつながることを考えれば、納得感は働く人にとっても重要なだけでなく、企業にとっても重要な問題といえる。

従来、評価・処遇制度人材マネジメントにおける年功的な仕組みや、職能資格制度のもとでは、例えば明確な成果を出していない社員も、また明らかに成果を出しつつ多忙を極める優秀な社員も、同じ職能等級であれば賃金が同レベルであり、このことから現場において適正な評価が行われていなかったことが示唆される。そのため、成果に対して賃金を支払うという成果主義では適正な評価を行い、適正な賃金の配分を行うことで、これまでの不公平感の払拭、納得感の向上を意図してきたのである。

だが、評価の賃金反映についての調査結果は成果主義の下で、働く人の納得感が大きく高まっていることを物語ってはいない。例えば、JILPTデータの再分析によれば、人事部回答で、2000年以降に成果主義を導入したと答えている企業の従業員(N=855)のうち、「過去5年間、評価の賃金・賞与への反映に関する納得感が低下した」と答えた割合が、35.0%であり、「高まった」と答えた割合(13.3%)を大きく上回っている。ちなみに、成果主義を入れていないと人事部が答えた企業では、「低下した」と答えた割合が、29.6%だった。

また、日本能率協会のデータによれば、「評価者によって従業員の評価がばらつく」、「成果の測定が困難な部署がある」と、実際には評価の面での納得感について大きな問題が生じているのである。JILPTのデータでも、成果主義を2000年以降入れたと人事部門が答えた企業で働く労働者(N=855)のうち、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感が低下した」と答える割合は、24.2%であり、「高まった」と答えた割合(15.7%)を上回っている。

この背景には、成果主義はバブル崩壊後のコスト削減目的で導入されたため、導入プロセスが性急であり、多くの企業で、評価の制度や納得性を高めるのに効果があるとされる、現場のリーダーたちへの情報共有、考課者訓練などの準備作業が充分行き届かなかった状況があるのかもしれない。

いずれにしても、納得感は、成果主義の下で、大きく前進しているとはいえ、現状を見ると、十分な納得感のもとに成果主義が受け止められているとはいえないようだ。

ロ) 組織力の低下

次に組織力の低下を指摘することができる。ここでいう組織力とは、組織として企業の戦略を達成し、業績を上げていくために組織として持つさまざまな能力だと我々は捉えている。成果主義を導入することによって組織力が低下するということは、経営者としては看過できない問題である。その問題を見てみると、①仕事の細分化・個人化、②個人間競争によるチーム力の低下、③組織統合力の低下が挙げられ、いわば組織全般において問題が表面化してきたといえよう。

① 仕事の細分化・個人化

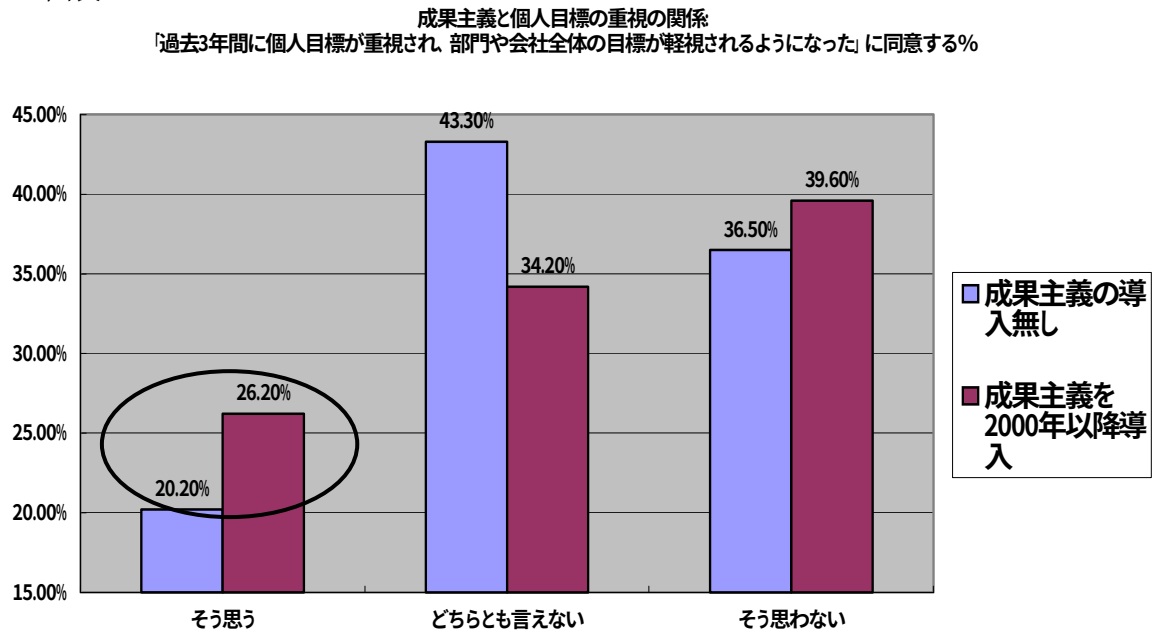
まず第1が、後述するチーム力の低下や組織統合機能の低下などの前提となる仕事の個人化と業務の細分化である。成果主義的な評価・処遇制度の特徴として、個人の成果を強調し、成果の単位として一人ひとりの個人で行う仕事が強調されている傾向を挙げることができる。業績管理が個人単位で行なわれるようになったといってもよい。

その具体的な形式としては、例えば目標管理制度の導入、さらに進んで職務給や役割給の導入などに見られるが、こうした制度を取り入れていない多くの企業も、成果主義的な動きとして、これまでの組織やチームとして仕事をする方式から、個人の仕事を重視する方向へと転換している。

中でも、成果主義と連動して従業員の成果を評価するために導入されることの多い目標管理制度は、組織目標よりも個人目標を重視する傾向や評価における短期性、結果主義と達成プロセス軽視、数値目標の過度の重視、達成しやすい目標を設定する傾向などをもたらしめているなど問題点の指摘が多い。

例えば、JILPTのデータ（図表3-1-5）にあるように、成果主義の導入によって個人は部門業績よりも個人業績を志向する傾向を示している。成果主義を2000年度以降導入した企業で働く従業員は、過去3年間に部門目標に比べて、個人目標が重視されるようになってきたと答える割合が、成果主義を導入していない企業の従業員と比較して僅かだが多い。

図表 3-1-5



【参考：P.F.ドラッカーによる目標管理制度の提唱】

多くの企業において目標管理制度が導入されているが、目標管理制度とは本来は「コミットメント」のための仕掛け（P.F.ドラッカーによるオリジナル：MBO(Management By Objectives through self-control)）といわれている。これは知識産業化の時代において、仕事のパフォーマンス向上の最大のカギである個人のモチベーション・成長を引き出すために、コミュニケーションを通じて個々人の具体的な目標を企業の経営方針・事業方針に整合的な形で、主体的に設定するようコミュニケーションを通じて上司が部下を誘導する仕組みである。つまり、個人の目標を組織の目標と一致させるための道具なのである。

② 個人間競争によるチーム力の低下

成果主義による個人の意識変化は、チームとしての競争力にも影響を及ぼしている。我々が今回行なった再分析では、成果主義を導入している企業は、導入していない企業よりも「社員が競い合う」雰囲気強いことが判明した。つまり、成果主義の導入により、自己の業績達成に向けて個々人の動機が一層傾いたのである。それに伴い、これまでチームや集団の協働作業で成果を出す仕事形態から、個々人が競い合いながら成果を出す仕事形態へと変化しつつあるという事態も起こった。具体的に言えば、チーム内のメンバーでさえもライバルと見なして仕事をしなければならず、従業員は従来の企業間競争に加え、部門内・チーム内の競争という多次元の

競争にさらされているのである。そして、JILPTの分析（図3-1-6）によると、成果主義導入により個人間の競争意識は高まるものの、意欲が高まらないという分析結果も提示されている。⁸

（図3-1-6 個人間競争と意欲との関係）

説明変数	職場のモラル	社員間での競争意識が高まった	従業員の仕事への意欲が高まった
業績給・成果給の導入	0.030 (0.025)	0.363** (0.173)	0.082 (0.157)
個人業績と連動する部分の拡大	0.054** (0.025)	0.472*** (0.179)	0.077 (0.157)
目標管理	0.060** (0.025)	0.428** (0.184)	0.006 (0.159)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練	0.079** (0.023)	0.036 (0.166)	0.377** (0.149)
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練	0.041* (0.025)	0.264 (0.168)	0.353** (0.151)
CCDP などによる従業員のキャリア開発	0.042 (0.025)	-0.184 (0.272)	0.190 (0.241)
定数	2.066 (0.118)	-2.467*** (0.842)	-1.226* (0.739)
分析方法	重回帰分析	ロジスティック回帰	ロジスティック回帰
サンプル数	1089	1089	1091
R ² 乗と PseudoR ² 乗	0.097	0.085	0.057

注) 1) 分析は線形重回帰分析とロジスティック回帰による。()内は標準誤差、*** $p<.01$, ** $.01<p<.05$, * $.05<p<.10$.
2) コントロール変数については本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。
資料：労働政策研究・研修機構(2005)

さらに、このような個人間競争の加速は、もう一つの大きな問題を生み出している。本来であれば、そのような状況下にあっても、部下をマネジメントし、過度の個人間競争を未然に防止することが現場マネジャーの役割である。その現場マネジャーの視点に立って検証してみると、現場マネジャーにおいても個人間競争が発生しており、前述の問題とまったく同じことが発生する可能性がある。もちろん、現場マネジャーに対し、期待役割に対する適切な評価を実行できれば問題はないが、何らかの要因によって現場マネジャー自身が短期志向・個人志向に陥った場合、優秀な部下に対する仕事の集中化という問題が起こりうる。その結果、現場マネジャーから発生した問題が優秀な部下の疲弊、他の多くの部下に対する育成面で

⁸労働政策研究・研修機構編、『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』、労働政策研究報告書、No.33、2005年、特に第3章（pp.98-119）。

の軽視等さまざまな問題にまで発展するのである。

③ 組織統合力の低下

以上のことを踏まえると、個人間競争の促進によって、職場における協働意識が低下していると考えられ、それがチーム力（チームワーク）の低下を生み出している。この問題は決して軽視できない。もともと経営環境の変化により、仕事の細分化や専門化が進み、組織が事業部制やユニット制へと転換することで企業としての統合力が課題になっているところ、このような現場レベルにおいても個々人が競争し、仕事における協働意識が失われることは、これまで内外から指摘されてきた日本企業の強みであるチームワークを損なう懸念も大いにある。

ハ) 人材育成機能の低下

そしてさらに重大な問題点は、人材マネジメントにおける育成機能の低下である。ただし、この問題は必ずしも成果主義導入による直接的な影響ではない。成果主義導入の過程において、年功的な運用になりやすい職能資格制度に疑念が発生し、その縮小・廃止といったプロセスを経ることと、職能資格制度におけるメリットの代替措置を講じないことが相まって、人材育成機能を低下させることとなったのである。具体的にその問題点を見てみよう。

① 能力向上インセンティブの低下

既にのべたように、成果主義の導入により、職能資格制度の縮小・廃止という状況が進展したが、職能資格制度は個人にとって、現状の顕在的能力のみならず、キャリアを積んでいく過程での能力向上にインセンティブを与えていたために、働く人の成長モチベーションの基盤となっていた。つまり、職能資格制度は個人の現在だけでなく未来、また顕在的能力だけでなく潜在的能力をも見すえた制度であり、その意味でこの制度は個人の成長を促す土壌を用意していたのである。したがって、職能資格制度の縮小傾向はこうした未来に向けた視点を損なうものといえる。

また、職能資格制度のもとでは、終身雇用という安定した雇用環境を背景に、キャリアを通じて得られるはずの賃金が安心感のベースにあった。しかし、能力評価や年功要素の縮小・廃止は、キャリアを通じた賃金の不安定化を引き起こし、能力向上のインセンティブを減少させる。これはすなわち、職能資格制度が持っていた、長期の雇用期間を通じた人材価値向上への意欲が失われる可能性があるということである。

② 偏った目標管理による挑戦の阻害

前述のように、目標管理の問題点をここでも指摘することができる。成果主義以前から、目標管理制度を導入した企業は少なくないが、この制度は本来、社員が自らの考えるところと上司が考えるところのすりあわせを通じて目標設定を行い、対象期間における達成度を業績評価の主たる要素に取り入れていく、という仕組みであった。その狙いは、上司との対話を通じて自分自身への期待役割を正しく認識することになることや、背伸びが必要な目標であったとしても上司の支援を受けて達成していくことで、組織としても社員としても成長を志向するようになる、ということにあったのである。

しかし、対話が不十分なまま、方針に結びつかず、曖昧な目標設定にとどまるケースが散見されたことから、成果主義の導入を契機として、目標管理制度とその運用を再度見直した企業が多くあった。現実には（成果主義を結果主義と置き換えるメンタリティなどが要因となり）売上やコストなど目に見えやすい目標や短期的な成果の目標に偏る傾向となり、将来に向けた技術開発や業務の改革、次の人材への育成努力など、中長期の成果につながる目標設定と達成努力を軽んじる風潮が各社に広がった。

例えば、JILPTデータによれば、2000年以降に成果主義的な評価・処遇制度を導入したと人事部が答えた企業で働く労働者のうち、「職場で新しい課題に取り組む意欲が高まったか」という項目に、「そう思う」と答えたのは、全体（N=914）の30.5%であり、成果主義を入れてない企業の従業員のなかでの割合（35.9%）を下回っている。また、逆に、「そう思わない」と答えた割合は、成果主義を入れていない企業で16.1%、入れた企業で14.1%だった。

（図 3-1-7 職場で新しい課題に取り組む意欲が高まったのか）

	成果主義あり	成果主義なし
そう思う	30.5	35.9
思わない	14.1	16.1

つまり、短期成果に直結する目標への偏りは、マネジメント側が人材育成を軽視することや、社員個々人がストレッチ（ワンランク上の仕事への挑戦等）を避けようとする事態を生み、すべての面における短期指向

が、育成や成長への動機づけと努力の認知を急激に低下させてしまったのである。

二) 現場の疲弊とプロセス管理の弱体化

最後に、現場マネジャーをめぐる問題点があげられる。現場マネジャーは、自分の課室の仕事をより適切に遂行しやすいように部下の仕事のプロセスを管理することが本来の仕事であるにもかかわらず、その任務がまっとうされていない。特に、部下に組織としての成果を達成させるためには、部下の仕事のプロセスを管理し、部下が成果を達成させやすいよう支援することがマネジャー本来の責務のはずである。

しかしながら、80年代以前とは比べ物にならない分量の業務を処理することが求められる現在において、マネジャー自身が種々の業務を自ら担当せざるを得ないケースが多く見られる。その背景には、あまりにも多い業務量を前提とした止むを得ない場合と、プレーヤーとして一流であった人材がマネジャーとなった時に、時間の猶予の無さからついつい自ら具体的な仕事に手を下してしまい、（自分自身もプレーしているほうが楽しいためか）いつまでもそれを続けてしまう場合の2種類がある。後者の場合はそもそもマネジメントに任用されたことの役割認識に立ち返り、修正することが求められるであろうが、背景にある業務量の多さについては、トップ・シニアマネジメントが戦略的な優先順位付けをきちんと行ない、リソースマネジメント（人的資源の適正配分・配置の判断など）を行なっていかなければ解決の糸口は見えてこない。

さらに、このような中で成果主義のもとに目標管理制度が導入された。目標管理制度では結果の評価が過度に重視され、目標達成プロセスへの関心が薄れるという点が頻繁に指摘される。つまり、目標管理制度ではなく、結果管理制度という形での誤解や逸脱が起こっているのだ。このようにマネジャーがプロセス管理を行ないにくい状況下で、部下が必要とする支援（じっくり対話すること、スキルや知識を習得すること等）は十分に行われず、インプットのない中でアウトプットばかりを要求される“疲弊”状況が職場に拡がり、すでに長い時間を経過してきているのが現状であるといえる。

（総括）

以上のように、90年代以降における日本の成果主義は、人件費を中心とした資源の最適・再配分の観点では一定の効果があったと云えるが、本来は向上を目指したところの個人の意欲には逆にマイナスのインパクトを与え、組織力や育成機能にも解決すべき問題を残したことが理解できる。要するに、本来の導

入目的がいかなるものであったにせよ、バブル経済崩壊以降、企業経営におけるコスト削減への寄与こそをいつの間にか期待されるようになった「賃金と評価に偏った改革」に他ならなかったのである。これらの状況をそもそも論に立ち返って捉えなおし、本来のあるべき方向へと舵を切り、再生を果たしていくためには、一面に偏ったものではない、総合的な視点に立った人材マネジメントこそが必要である、と結論づけることができる。

3. 今後の方向性

以上見てきたように、いわゆる成果主義は「成果ベース賃金の拡大」や「年功・能力要素の縮小」といった評価・処遇制度に限定された形の改革にとどまった結果、80年代のスタンダードであった職能資格制度のもとで成立していた人材マネジメント各要素（採用・育成・評価・処遇・配置）間の整合性・統一性が失われ、モチベーションや組織力、育成面を中心として様々な問題を引き起こすことになった。ある意味では、コスト削減と人件費の柔軟化から始まった改革であったために、振り子が大きく振れ過ぎてしまったのだろう。

言い換えると、90年代以降の成果主義を中心とする人事施策は多くの場合、総合的な視点により導入が図れているとはいえず、その結果、前述のような予想もし得なかったマイナスへの影響が出ており、「モチベーションの低下」「組織力の低下」そして「人材育成機能の低下」といった経営上看過できない問題になる可能性がある。これらの問題に対応していくには、総合的な人材マネジメントにおいて「育成の視点」を持つことと「組織力の強化」、およびそれを通じたモチベーション向上が軸となっていくであろう。

今後は振り子を適正な位置に戻す局面になっていくことになるが、向かうべき方向性は90年代以前の人材マネジメントのあり方をそのまま復活させるのではなく、育成の視点を主軸として各要素を包含した総合的な人材マネジメントの仕組みを回復させることであると考ええる。

（1）人材マネジメントの再構築

（総合的視点の重要性）

そもそも成果主義導入の動きは、職能資格制度に内在していた問題（賃金の自然増的性質）が、低成長化により企業収益に対する大きな重石として顕在化してきたことに発している。この点を想起すれば、職能資格制度に内在している賃金の自然増的性質を見直すことは不可避である。加えて、ITの導入や業務専門化の流れのもとで、90年代に進展した「仕事の個人化・業務の細分化」の傾向が持続することも、かつて集団主義のベースとなった職能資格制度をそのまま復元することを難しくしている。

ただし、総合的な人材マネジメントの根幹として機能してきた職能資格制度は、縮小しつつもなお企業の人事管理の中で根強く残っており、人件費適正化が実現され人件費削減の必要性が薄れる中、今後はむしろ職能資格制度を再評価する動きも出てきている。とはいえ、90年代以降、①人件費コントロールの必要性の高まり、②職務内容の高度化・育成のスピード化の必要性、③キャリア自立意識の高まり、といった経営をめぐる変化や、少子化・高齢化の進展を踏まえれば、新たな経済環境に適合した新しい仕組みが必要である。重要なこ

とは、単純に職能資格制度や年功制度に回帰することではなく、その制度が本来有していた人材マネジメントにおける総合的な視点を持つことである。賃金改革に限定した成果主義の改革は、あくまでも総合的な人材マネジメント構築への手段の一つであって、ゴールではないのである。

また、人材マネジメントの再構築に当たっては、例えば米国のような職務主義をベースとした人材マネジメントへシフトすることが考えられる。しかし、職務主義が完全に機能するためには、職種別労働市場の発達や外部職業教育機関の整備が条件となり、これらの条件が必ずしも整備されていないのがわが国の現状である。このため、90年代終わり頃、職務主義を導入する動きが見られたが、その後、職務概念をより柔軟に、職務を担う人材固有の側面までを包含して捉えようとする「役割主義」の導入の流れも見られている。もちろん、職務主義や役割主義が職能資格制度に変わる新たなスタンダードとなるかどうかは企業の人事戦略にゆだねられるところであって、わが国共通のスタンダードが存在するものではない。

(長期にわたる人材の成長を支援する人材マネジメント)

そもそも何ゆえに総合的な視点が必要かといえ、企業は長期的に成長・競争力強化を図ることを意図しているからである。長期的に働く人の人材価値を高めれば、長期にわたって働く人から成果を得ていくことが可能となり、企業の成長・競争力強化に結びつく。このような長期的な視点に立った経営戦略に対し、人材マネジメントからの支援としては単なる賃金改革では不十分であり、成果主義をより大きな総合的な人材マネジメントの仕組みの中に位置づけ、総合的な視点に基づいて人材マネジメントを再構築することが必要である。

この視点から、これまでの職能資格制度を振り返ってみると、この制度は本来、採用・評価・処遇・育成・配置など人事の基本的な各機能に整合性を持たせ、総合的なシステムを目指したものであった。職能資格制度は柔軟なローテーションを可能とし、個人に対して企業特種的な能力を育成する上で役立った上に、将来的な成長に対する個人のモチベーションを醸成するという育成の視点をも兼ね備えていた。ただし、この制度は人材マネジメントすべての領域を均等に厚くカバーするものではなく、賃金の自然増や成果に対して評価があいまいであるなど、部分的には弱点を包含していた。

そして経営環境が激変した結果、その弱点を是正し経営改革を推進するために成果主義が導入された。しかし、評価・賃金制度のみの改革であった成果主義は、職能資格制度がカバーしきれなかった別の部分的な領域を強化しようとしたに過ぎない。つまり、成果主義は全領域をカバーしてはいないのである。

例えば、本研究会における再分析から明らかになったように、適切な人材育

成と配置、および職場における協働が阻害され、組織・チーム力が低下するという場合、こうした状況においては配置も含め人材マネジメント全体の問題として解決に当たらなければならない。多くの業種が成熟した現在、企業は顧客に対する価値創造を目指す必要がある。従業員に付加価値を創出することが強く求められる以上、公平性や納得性の確保を前提としながら、評価・賃金制度を人材マネジメントの一要素として捉え、配置や育成も含めた総合的な人材マネジメントを再構築することが必要なのである。

(2) 人材育成の視点の復活

総合的な人材マネジメントにおいて、特に重要なのは育成の視点である。調査によれば、従業員は成果主義がモチベーション向上につながったとは明確に感じていないのに対し、経営者側は効果があるとしており、ここにギャップが存在することはすでに明らかになっている。成長実感の不足という事実から、その一つの要因として考えられるのが人材育成の問題である。以下、人材マネジメントのプロセスを検証し、今後わが国企業にとって必要な視点を提供していく。なお、それを踏まえた人材育成の抜本的改革については、第Ⅱ節にて詳細に検討することとする。

① 成果主義と人材育成機能の関係

結論から言って、成果主義導入以降の人材マネジメントの仕組みには構造的な欠陥が存在する。それを具体的に分析してみよう。

人材マネジメントのプロセスを極めて単純化してみると、図 3-1-8 に示されたような流れになる。①人材の能力を高め、②能力の高まった人材に仕事を割り振り、③仕事の成果を評価し、④さらに評価結果を賃金やポストなど処遇と結びつける。この 4 つのステップを繰り返すことが、人材マネジメントの基本動作だと言っても過言ではない。

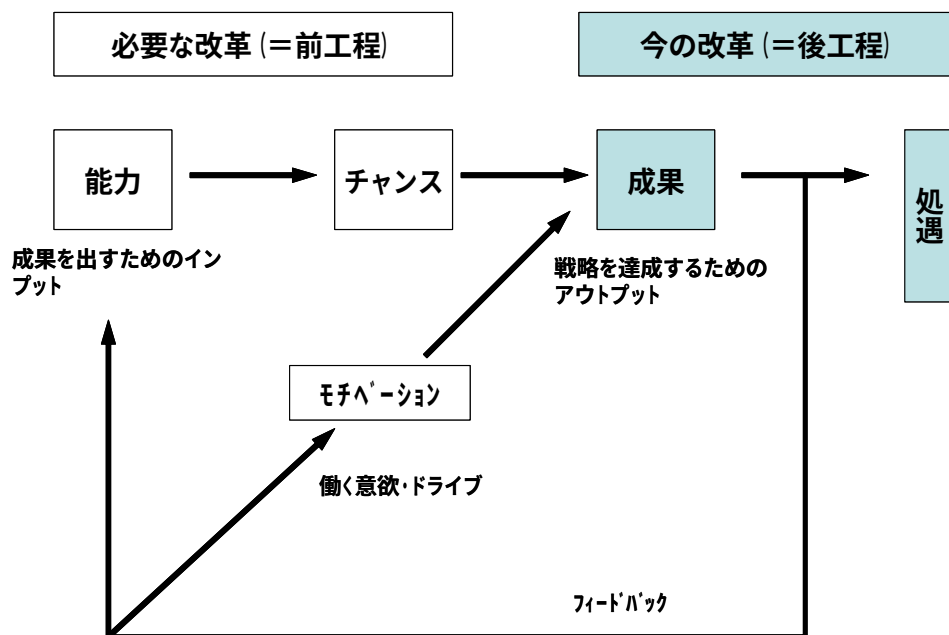
これまでの成果主義的な改革は後行程、つまり成果の評価とそれを処遇に結びつける仕組みの変化であった。評価基準における成果のウェイトを高め、成果評価の結果を賃金や賞与などの処遇と結びつける仕組みの導入や改革が、成果主義と呼ばれてきた内容である。

だが、人材マネジメントには前工程がある。人材が成果を出すまでのプロセスである。成果主義とは、本来なら前工程まで含めての変化であるべきなのにもかかわらず、今回多くの企業で導入された「成果主義」は、評価賃金制度の変化にとどまってきたのである。具体的に見れば、前工程に関わる 3 つの要因が軽視されてきたように思う。それは働く人にとってモチベーションを高める

機会の損失につながっていく。

人は能力を磨かなければ成果が上がらず、成果が出ない時に能力を高める道筋がわからないと永遠に成果には結びつかない。したがって、企業として高い成果を出すという目的を設定した場合、能力開発は不可欠の経営機能である。にもかかわらず、評価・処遇制度の成果主義的な改革と連動して、能力開発を同時に強化する企業は少なかった。

(図 3-1-8) 人材マネジメントの前工程と後工程



②配置機能の復活・強化

すでに述べたように、成果主義は人材育成やきちんとした配置が伴う時、長期的に自らの人材価値を高めるインセンティブを与え、従業員の人材価値を高めるとともに、働く人の長期的な意欲を高める効果がある。なかでも前工程を強化し、これまでの後行程の改革を同時に行なうことの相乗効果は大きい。

そして、中でも最も重要なのは、配置配属機能の見直しである。別の言い方をすれば、それは学習や成長の機会となる良質の経験の提供である。キャリアを通じた人材の育成という時、人事部門の行なう配属の意志決定と、現場で上司が行う仕事の割り振りが極めて重要だからである。

だが、残念なことに良質の経験の提供は簡単にできることではない。いや、多くの企業で教育機会としての配置・配属は難しくなっている。その背景には、人員削減の結果、多くの人材がフル稼働していることや、成果主義のもと、現場の上司が行う職場での配置がリスク回避型になっていることなどが挙げ

げられるだろう。

そのため、人事部門は希少な人材育成機会として、ポテンシャル(潜在能力)の高い人材に適切な仕事を提供することを積極的に推し進めていかななくてはならない。仕事の割り振りの多くは現場でマネジャーによって行われるが、その状況下でこうした育成を進めていく必要があるのである。

③能力概念の復活

そして、そのためにも重要なのが、能力概念の復活と能力を測る仕組みの確立である。中でも、これまで潜在能力と呼んできた能力のタイプを重要視したい。キャリアを通じた育成という観点から見て、最も大切な意志決定は、人材に対して次にどの仕事を任せるかの判断である。長期的に能力開花を支援していくには、次々に高いレベルの仕事を割り振ることが必要であり、そのためにはその人の現在の成果ではなく、次の仕事や、またその次の仕事における成果の予想が必要になる。その予想に基づいて次のマッチングを行なうのである。そして、この予測や予想の基礎となるのが、人材のもつ潜在能力の評価である。

しかしながら、ポテンシャルや能力一般の評価も、これまでの要因と同様に成果主義全盛の現在、その重要性が過小評価されていることが多い。もちろん、能力の重要性を認識しない企業はないだろう。ただし、職能資格制度に代わる新しい能力評価のための仕組みが提供されないまま、多くの企業で顕在化された能力（成果）が重要視され、潜在能力・ポテンシャルの評価を公正で確認可能な仕組みで行なうことが難しくなっているのである。

育成目的の配置のためには、現場のマネジャーを説得し、本人も納得する能力評価の仕組みが必要である。新しい仕組みがより行動面・発揮能力面に重きをおいたコンピテンシー（新能力評価体系）のような考え方になるかどうかは、企業による吟味が必要だが、いずれにしても能力概念をもう一度、日本の人材マネジメントの中に確実に位置づけなくてはならない。

【事例 2】

求める人材像をベースとしてコンピテンシー基準（辞書）に要件を整理し、企業側が求める職務・役割の個別要件を定義するとともに、イントラネットなどを通じ社員に公開している企業がある。それによって、社員は自らのコンピテンシー・レベルと現職で求められるレベルとのギャップを認識するとともに、将来的に就きたい職務・役割の要件も理解し対比できるため、主体的なキャリアデザインを行うように動機付けることへと繋がっている。結果、このような企業では実際に要件に見合う人材が任用・登用され、あるいは要件に見合わない人材がしかるべきプロセスを経て降任されるなど、人材マネジメントの透明性・納得性の拡大が進行途上にある。

（富士ゼロックス、NECなど）

（3）組織力の強化（マネジメント力の強化）

続いて、組織力の強化について検討したい。組織力に関しては、これまで「仕事の細分化・個人化」「個人間競争の促進」「統合力の低下」といった問題点を指摘してきた。これらに対する改善策としては、一人ひとりが主体的に働くことや、職場での風土・環境の改善などさまざまなことが必要であるが、特に重要なものとして、ここではマネジメント力を大きな柱として取り上げる。

成果主義の導入以降、マネジメント機能は変わりつつある。その変化を踏まえた上で、マネジメント力の強化を図り、それを戦略的な組織力の強化に結びつけていくことが必要である。

（ラインマネジメントの役割と「どこでもリーダー化」）

職能資格制度の年功的な運用や、人事部による中央集権管理が行なってきた集団管理的な人事が機能しなくなっていることは、これまでの分析から読み取れる傾向である。そこには、社員一人ひとりに何を期待するのか、その期待することが実現されるために、一人ひとりの目標設定や成長努力はどうあるべきなのか等、個別人材管理型に向かっている傾向を見て取ることができる。

集団管理から個別管理へと人事管理のポリシーが現実的に変化するかどうかは、ラインマネジメントが人事管理の職責を自ら担うようになるかどうか、すなわち分権型を担う意識と能力を備えることができるかどうかにかかっている。つまり、組織の向かうべき方向性と社員一人ひとりの持ち味やキャリアの希望などをすべて踏まえた上で、最適最善の組織設計や人員配置、役割・目標の設定合意などを行なっていく必要があるという状況では、本当にそれができる能力や資質を備えた人材がラインマネジメントに配置されていることが求められるのである。

今後、企業としてはラインマネジメントの強化に本腰を入れ直す必要がある。ここで言うラインマネジメントの人材とは、近年流行の経営コア人材養成プログラムの対象者だけを意味するものではなく、組織をきちんと運営していくための知見を持ち、最適なタイミングで部下に最善の介入・関与を行なっていく能力をきちんと発揮できる人材である。

まず、部長層では担当する組織のビジョンを語り、何を進め、何からは手を引くのかなど、メリハリの効いた方針展開を行なっていくことのできる人材が必要である。また、その部下としての課長層では、明確化された部門方針のもと、優先順位をつけて取り組むべき方策の明示や、一人ひとりの等級や持ち味に叶う適正な役割・目標の割付と合意形成、日常的な支援と適正な評価を行なっていくことのできる人材が必要となる。

しかしながら、ラインマネジメントが強化されるべきという方向性の一方で、中堅から若手にかけての人材も自ら方向性を確認し提案型で仕事を進め、問題が発生する前に現場に出向いて対処するなどのリーダーシップ（自立心・協働性・挑戦心・謙虚さ）を発揮することが求められてくる。なぜならば、革新は現場最前線に源を持つものであり、指示命令を待つのではなく、組織のどこでも、所属する誰もが、リーダーシップを発揮（どこでもリーダー化⁹）し、次々に発生する問題や先の課題に対処していく必要があるからである。一部のラインマネジャーや一部の有能な専門職（エキスパート）が牽引しなければ動かない組織であるとすれば、顧客・市場や技術革新の波から取り残されるのは明白なのである。

組織の「どこでもリーダー化」を進めるのは、経営者の責任である。そのために必要なのは、現場での仕事のやり方を考え直し、ラインマネジメントへの育成強化と、働く人々への権限委譲・エンパワーメント、ならびに求める人材要件などの評価要素を整備し、その浸透のための対話を進めていくことである。

今後、人材マネジメントが組織を強くすることに貢献し、企業の長期的な競争力を支えていくための鍵は、単に評価・処遇制度にとどまらない、育成的な要素を強めた総合的な人材マネジメントの仕組みを整えること、そしてその運用の担い手として人事管理の分権化を支えるラインマネジメントや、成果創造の担い手としての働く人々一人ひとりのリーダーシップを涵養・評価していくことにあるのである。

（４）納得感・公平感・モチベーションの再評価

総合的な人材マネジメント構築の軸として、育成の視点と組織力の強化に焦点を当ててきたが、働く人の立場に立った視点も重要である。組織側は総合的な視点を持って人材マネジメントを再構築し、それを確実に実行するための組

⁹ 詳しくは次節を参照。

織力を強化すると同時に、働く人々がそこにコミットできる環境を整備する必要がある。そのために求められるのは、働く人の納得感・公平感の構築、そして賃金制度の枠を超えたモチベーション喚起である。組織側が構築した人材マネジメントの仕組みに対して、働く人が納得し、継続的なモチベーションをもってコミットすることにより、企業は人に支えられた長期的な競争力を維持することが可能になるものとする。

イ) 導入プロセスにおける納得感の醸成

まず、納得感の醸成についてである。成果主義はそもそも導入時におけるプロセスにも大きな問題があったと考えられる。多くの企業において、バブル崩壊以降の業績悪化に対応した緊急避難的な施策として導入され、丁寧で十分な説明と、従業員の納得を得る時間的余裕もないまま、企業主導の形で制度が導入されたというプロセスが問題を大きくしているケースが多いのである。

本来、賃金・評価制度の変更は従業員に大きな不安を引き起こすものであり、こうした不安を払拭するために新しい評価基準、評価方法についての情報開示を行ない、くどいほど説明するべきであったし、制度導入に当たっては準備期間を十分に取り、制度の理解を促進すべきであった。例えば、人事制度改革の段階で労働組合や経営層と一体となった改革と位置づけることで、「やらされ感」の低減に努めたり、従業員の提案で現場マネジャーとの情報共有、方向あわせを行い、評価者・被評価者訓練を実施するといったことが必要なのである。成果主義は働く人の賃金に直接影響を及ぼす変化なのであり、こうした情報共有の意義は極めて大きい。

【事例3】経営改革を進めるに当たって経営トップがリーダーシップを発揮し、社員との対話を進めていった企業がある。その過程では人事制度改定についても人事担当役員がワークショップを主催、社員と議論を重ねながら、情報共有や理念の浸透を図るという手法がとられた。また、経営会議の議案を事前に公開して社員の参加を促し、現場社員とのコミュニケーションを図るとともに、会議の席上で価値ある発言をした若手人材を抜擢するなど、その会議を同時に人材評価の場としている企業もある。さらに、新人事制度の導入に際し、旧制度の満足度調査をベースに委員会を結成、その委員会を中心に議論を重ねるとともに、早い段階で組合との協議、あるいは共同設計活動を実施した企業も少なくなく、制度に関して現場の理解を得ながら進めるプロセスは、組織全体に新制度の受容度を高める方向に確実に働いている。（伊藤忠商事、ベネッセコーポレーション、小林製薬など）

ロ) 納得感を確保する施策

だが、多くの企業にとって、成果主義は既成の事実であろう。そのため、今の段階でできることも考えておかななくてはならない。その場合、ひとつの視点が、結果としての公平感、いわゆる「報われ感」のみならず、評価基準の公開や評価結果のフィードバックなど、人事評価過程の情報公開を通じた「納得感」の醸成である。

なぜなら、多くの企業において、成果主義の課題は評価のバラつきや測定困難な部分に集中しており、結果の公平性を前提条件としながらも、成果主義をうまく運用・修正していくためには、この目標設定から最後の評価まですべての過程における公平性が欠かせないからである。逆に言えば、成果主義を成功させている企業は、成果主義的な賃金・処遇制度以上に、すべての過程において公平性をくどいほど行なうことで納得性の向上に努めている企業であるといえる。

こうした仕組みは、会社への信頼やコミットメントを高める意味でも極めて重要である。成果主義の影響の一つは、仕事が個別化し、社内の競争に勝つことで与えられる報酬が働く人のモチベーションの源泉となったことにある。極論を言えば、組織へのコミットメントや、組織に対する信頼などによる内発的なモチベーションはどうしてもよい、というのが成果主義の与えたメッセージでもあった。

だが、それだけで組織は強くなるのだろうか。やはり、組織を信頼し、長期的なリターンを求めて組織のために働くということが、すべてではないにせよ少なからずモチベーションには必要だろう。

ただし、そうした働く人と企業との強い絆は、これまでのような抱え込み型のマネジメントを前提としたやり方ではもはや達成できない。そこで必要なのは、組織としてのアカウンタビリティを明確にし、それを果たす作業である。

具体的には、評価や処遇における情報公開、目標管理におけるフィードバックの実行、苦情処理システムの整備などによる納得感や公平感の構築であろう。そうした企業こそが働く人からも信頼され、結果として人材を維持できる企業となるのである。

いうなれば、働く人に選択される企業とは、高い賃金を払う企業ではなく、なぜその賃金になったのかを説明し、どうすれば（例えば、どのような能力を身につけ、どのような仕事にチャレンジすれば）給料が高くなるかを明示する企業である。成果主義はそこまで包含して初めて、当初の企業の意図であったモチベーション向上につながる可能性が出てくるのである。

こうした状況への対応として、具体的に講じるべき主たる施策は、適切に運用される「目標管理制度」と「評価結果の本人への開示」「考課者訓練」の3点である。これらの施策の導入状況を見ると、多くの企業で成果主義導入に伴い、評価の納得性を確保するための施策を導入していることがわかる。ただし、図3-1-9の60%という数字を高いと評価するより、40%の企業が納得性確保施策を導入していないことのほうを問題視すべきであろう。そしてそれが、成果主義が評価や賃金に対して納得性の欠如をもたらす、という批判を生む原因の一部かもしれない。

（図3-1-9 評価に関する納得性確保施策の導入状況）

貴社では、従業員の評価に関して、以下の施策を導入していますか。	全体 (N=2,699)	成果主義導入済 (N=1,526)	成果主義非導入 (N=1,173)
①目標管理制度の整備・強化	64.1%	65.2%	34.8%
②評価結果の本人への開示	48.4%	60.0%	40.0%
③考課者訓練	49.4%	55.8%	44.2%
④上記のうち、少なくとも2つを実施している	55.9%	66.6%	33.4%

ハ) コミュニケーションの重要性

しかしながら、施策を導入することのみで、成果主義に対する働く人の納得性を確保できるわけではない。例えば、成果主義のもとで導入される目標管理制度とは、本来は働く人の成果評価のためだけではなく、上司と協働で設定した目標に対する「コミットメント」を通じて、モチベーションと成果を高める仕組みである。そこにおける評価の納得性は、そもそもの期待役割に対する認識を揃え、設定した目標の意味することの認識を揃え、途中段階での試行錯誤や、そこにおける仕事の出来栄や能力の発揮レベルに対する認識を揃え、最

終的な目標の達成度合いに対する認識を揃えることによって確保されるものと理解したい。ここですでに明らかなように、認識を揃えることが中核のプロセスにおいて、それを可能にするのは日々具体的な状況と対象物を捉えつつ確認を行うコミュニケーションの深化、それ以外の何ものでもないのである。

この場合のコミュニケーションとは、単なる会話（挨拶、通知、連絡）とは異なる。単なる会話であれば一方通行となるケースも多々あるが、認識を揃えるためのコミュニケーションは、必ず双方向であることが求められる。一方が語ることを意味を背景と感情を含めて理解し、相手が受け取りやすい形で対応・返答する、ということを繰り返す、基本的には同じ目線で交わす言葉と気持ち・心のキャッチボール＝対話なのである。そのようなコミュニケーションが自然と行なわれている職場においては、評価制度へのレディネス（準備度、成熟度）が非常に高い。制度を整備するハードウェア改革とセットになるべきソフトウェア改革の中心課題は、現場でのコミュニケーション実践度をいかに高めるかにある。

【事例4】 年間・半期単位と日常との2種類（2WAY）のマネジメントサイクルを回しつつ、同時に部下との双方向（2WAY）のマネジメントをも実施している企業がある。そこでは上司だけでなく被評価者である社員にも2WAYコミュニケーション研修を実施、情報公開や管理者支援ツールの提供など、総合的な人材マネジメントに取り組んでいる。（NECなど）

管理者の評価能力向上については、部下側からのマネジャー評価制度をはじめ、一次考課者と二次考課者による考課者会議、マネジャーを対象とした組合によるアンケートなど、評価する立場の上司に緊張感を与える仕掛けを効果的に回している事例、あるいはまた、部門内に複数の課がある場合など、各課の評価者同士が相対評価を行なう会議を実施し、評価の信頼性を高めるとともにマネジャーのマネジメント力向上に効果を上げている事例もある。一方、評価者のみならず被評価者に対する施策として、一般社員に役割給を導入する際、12,000人を対象とする大規模な被評価者研修を行なったケースもある。いずれも、納得感の醸成を目指した施策といえよう。また、研究開発・技術部門では成果主義的評価が困難であるという課題を抱えている。そうした技術系企業では、塾の形をとった教育形態やマイスター制度の設置などにより、組織として技能の伝承に努めるだけでなく、若手技術者の意欲を高め、また育成にも重点を置いた取り組みを展開している例もある。（NEC、サントリー、ダイキン工業、キャノン、セイコーエプソンなど）

（5）仕事に対する内的動機づけ

さらに、モチベーションを考える際に、働く人には仕事に対する内的動機づけが大きく影響を及ぼすということも重要視したい。これは賃金のように明確な形を持ったものとは限らない。「やりがい」といった言葉は日常においてもし

ばしば耳にするものであり、もう1つの要素として、仕事をしていく上での賃金以外によるモチベーション向上についても検討したい。例えば非金銭的なインセンティブ、端的に言えば仕事の面白さ、チャレンジ精神などである。これを提供するためにはいくつかのポイントがあるが、大きく分ければ2つあり、1つはキャリアを明確化すること、そしてもう1つは仕事の裁量性の増大である。

働く人は自分の仕事が確実にステップアップしていくと考えられる時に、高い意欲を持つものである。求められるキャリア、また本人が獲得したいと考えるキャリア像が明らかになっていけば、それを目指す意欲づけになる。また仕事の裁量性を増大させることによって、従業員は仕事に責任を持ち、「自分の仕事感」（オーナーシップ）を高めることになる。そしてそれが、さらなる意欲につながっていくのである。そのためには当然、評価・賃金制度という部分だけではなく、配置なども含めた総合的な視点が必要である。

成果主義は評価・賃金制度の改革のみにとどまり、働く人材の意欲や目標へのコミットメントの向上にはつながらないことを多くの研究が実証している。だが、同時にこれらの研究は、いくつかの補完的な施策を並行して導入することで、高い効果を上げることをも示している（玄田・上林・篠崎 2001、大竹・唐渡 2003 など）。人材の意欲を高め、総合的な人材マネジメントの視点で成果主義を機能させるために、特に重要な補完的施策は、キャリアを通じた人材育成と非金銭的なインセンティブの提供なのである。なお、キャリアを通じた人材育成については、第Ⅱ節で詳細に述べることにする。

【事例 5】

一生懸命頑張ってくれた人材にどう報いるか、「ほめる」ことを基本としてほとんど費用をかけずに社員のモラルアップにつながるさまざまな施策を展開している企業がある。社長からのメールなど、大企業では現実的に困難な方法もあるが、その発想自体は各社の参考になると思われる。（小林製薬など）

（総括）

以上、15 年ほど前に導入された成果主義とよばれる評価・賃金制度の改革に関して考察を行なった。企業経営における方向性として、短期的な成果創出も大切にする一方で、中長期的に人材を確保、育成、活用していくための総合的な視点に立った人材マネジメントの枠組みの中で制度の再検討・再構築を図るべき、と結論づけたい。

第3章 第Ⅱ節 人材育成

長かった業績低迷の時代が終わり、多くの企業が人材育成へと改めて目を向け始めている。本来人材育成は、組織と人材の活力を高める重要な機能であり、企業の競争力の源泉を作り出すものであるはずだが、これまでの15年間、多くの企業はバブル経済崩壊後のコスト削減活動の中で、人材育成にかかる投資（お金と労力、時間）を明らかに縮小した。その縮小均衡の道が今、ようやく収束に向かいつつある。

景気の回復状況に伴い、企業は人材の採用を再開し、育成投資を復活させている。それは、人材への即戦力的な期待と、厳しい成果評価だけで人事管理を進め、組織としての能力の継続的向上や蓄積を怠ると、長期的に見て企業の競争力が殺がれてしまうとの認識があるためだろう。ここしばらくは、多くの企業が人材育成への投資を増やしていくであろうし、人材育成の仕組みを体系的に強化し続けた企業は、競争力を早い段階で回復させ、むしろ他社を実力で凌駕していくものと想定できる。

こうした企業の方向性は決して間違っていない。しかし一方で、人材育成に取り組む企業内外の環境が（Ⅰ節で取り上げた15年前など）とは大きく異なっていることも認識しなくてはならない。高度経済成長期、わが国企業は新たに開発され、必要となる技術やスキル・ノウハウを、基本的には先人からのOJTによって伝承し、それを人材育成面の要としていた。しかし現在、その仕組みは現場レベルで実質的に崩壊途上にあり、長期にわたる雇用期間を通じて育成や成長が大前提としてあったこともまた過去のものとなりつつある。

そして、何にも増して重要な変化とは、「求められる人材像が変わった」ということに他ならない。即ち、企業依存型で調整型とも称される人材ではなく、主体的な価値創造型・協働型と定義される人材がより多く求められるようになったのである。これら数々の構造的な変化は、単純に階層別教育を再開したり、現場でのOJTを強化せよという方針で示したりすることだけで対処できるものではないのだ。

本節では、まず人材育成が消極化に至った背景としての経営の変化と職場の変化を両面で検証し、その変化を受けて企業が求めるようになった人材像から、90年代以降の人材育成施策の評価を行なう。そして今後の方向性として、求められる人材像の変化に対応する人材育成のあり方につき、総合的な人材マネジメントの枠組みを踏まえながら論を展開する。

1. 人材育成の消極化に至る背景

90年代以降、わが国企業においては、コスト削減へのシフトにより人材育成投資に充当する資金が不足していただけでなく、業績回復へ向け可能な限り早期に売上・利益を確保することを優先したため、現場レベルにおいては、次を担う人を育てる時間的余裕が極小となった。加えて、成果主義導入により職能資格制度が有していた長期間にわたる人材育成と成長への内在的インセンティブも低下し、人材育成に関わる考え方の混乱も生じた。その結果、「人材育成の消極化」と指摘される状況に至ったのである。

この背景は、大きく次の4点で説明される。まず、「働く場をめぐる変化」である。職場では採用の抑制により新卒を始めとする若手人材が不足しただけでなく、非正規社員の活用拡大から人員構成が変化し、それらに伴い既存戦力が否応なくフル回転させられることとなった。その帰結として、職場は「ゆとりなく働く場」となり、OJTのための時間も気持ちも削がれていった。経験者採用の活性化が即戦力を重用する風土を加速し、働く場ではますます短期的な成果達成へと傾倒、その結果として「人材が育成されづらい」環境へと、働く場が変化しつつあるのである。

2点目として、企業からの働く人に対する「育成メッセージの変化」が挙げられる。人材育成に投入する投資（資金や時間、労力等）が限定されると、経営者は現場リーダーや現場を支える人々に対する投資ではなく、近未来の経営リーダーに対する投資を優先してしまった。このような投資対象の変化は、選択と集中という経営層の掛け声のもとで正当化が試みられたが、企業競争力そのものを支える現場人材に対する適正な育成投資の削減は、10年を超える経年の中、中長期的な企業の競争力を高め強めようとするベクトルを、一部の有力企業を除いて、すっかり弱体化させてしまった。そのような経営姿勢は、価値観・メッセージとして多くの働く人々に伝わり、企業連帯感の喪失やモチベーション低下を招いたのである。

3点目は、成果主義導入を契機とした「人材育成の考え方の混乱」である。成果主義を「仕事の成果に応じて、給与や賞与を決定する仕組み」として捉えれば、それ自体は人材育成に対して悪影響を及ぼすものではない。即ち、仕事で成果を作らない人材に悪平等的な賃金が継続的に支払われることに対する不信感・不公正感が、能力ある人材からやる気を削いでいた状況を、転換させる上で有効な策だからである。しかし、ここで着目すべきことは、かつての職能資格制度が内在していた、いわば「人材の能力は仕事を通じて経年で向上していくもの」という人材育成における未来志向の考え方が、短期志向に過ぎる成果主義の導入を契機として損なわれてしまった点である。人材育成に対する企

業と個人の価値観が混乱する事態を招いたのである。

そして4点目として、「高度成長時代の終焉に伴う成長を促す機会の減少」が挙げられる。高度成長時代における企業の成長＝組織の拡大は、特段の意図なくして人材に、早い段階から挑戦的な仕事を課すこととなり、それが結果として人材を成長させることにつながった。この時期には働く人がより高いレベルの仕事に挑戦し、さらなる大きな成果達成に向けてモチベーションを向上させていく、という好循環が形成されていたのである。現在の低成長時代においては、このような形での人材を育てる機会が大幅に減少しているということなのである。

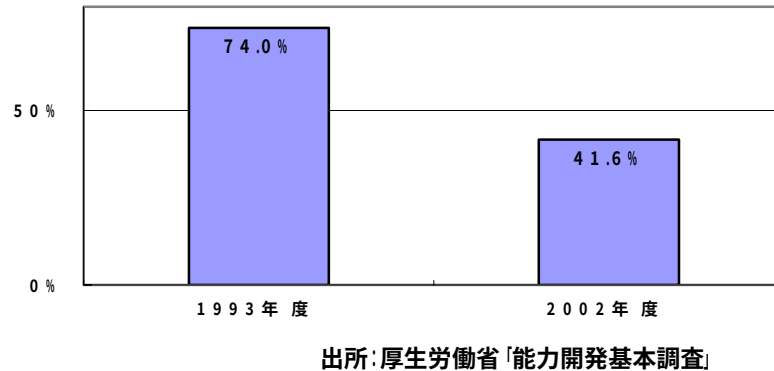
端的に申せば、働く場は「人が育成されづらい」環境に変化しつつあり、かつ企業と個人との間における人材育成の捉え方に混乱が起こっているのである。以下、背景としての4つの点について具体的に論じていく。

(1) 働く場をめぐる変化

まず、働く場の変化である。採用の抑制により、既存人材のフル活用化が進展している。90年代後半の新卒採用抑制、また2000年初頭にかけての大規模な人員削減により、企業の人員構成はいびつな形となった。これによって、企業内に残された人々の1人当たりの仕事量は増加傾向にあり、現場では大変な繁忙感を長期間抱きながら、まさしくフル回転で仕事をこなしていることが容易に想定される。

人員削減は計画的なOJTにも影響を与えており、OJTの実施率は1993年の74%から2002年には41.6%へと減少傾向にある（厚生労働省 2005）。これは単純に、OJTに割けるだけの余裕がないということであろう。どの部署も適正人員の限界にある、或いはすでに不足している状況下で業務をこなしているのである。部下育成の職責を本来持つはずの現場マネジメントも、また自らの意思で成長しようとする部下も、OJTに取り組む・受けるだけの物理的な時間を持ってないのが実情だ。業務効率化への期待を込めて膨大な投資で為されたITによるプロセス改革や、非正規社員の大量雇用という側面も、結局は企業競争の中で従来10日かけた仕事を1日でやり遂げる責任や、短期間で入れ替わる人材に次々に導入教育を施さねばならない責任などを増大させ、現場としては以前にも増していつ収束するとも知れない多忙さの中で、疲弊感を募らせてしまっているのである。加えて第Ⅰ節で見てきたように、所謂 “成果主義” の導入が短期的な成果志向を加速化させてもいる。現場の人材は目の前の業務に追われ、育成どころではなくなっているのである。

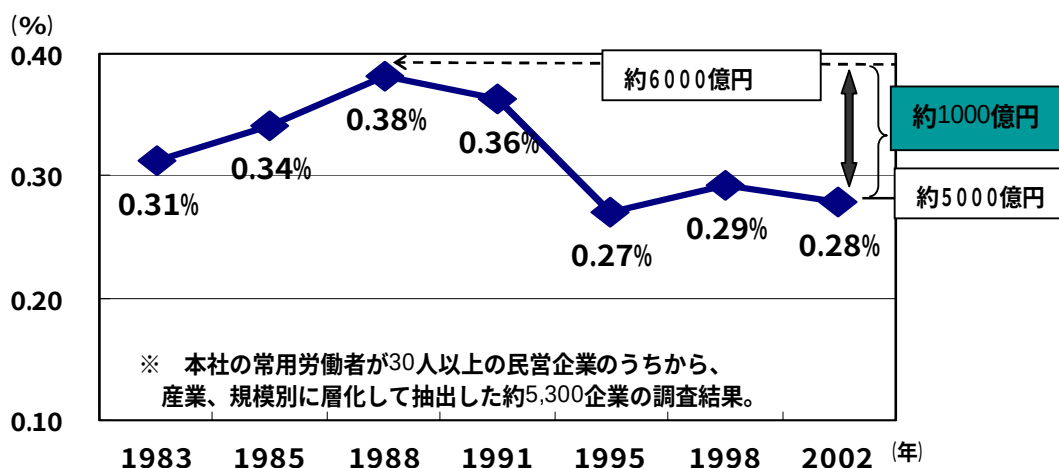
(図表3-2-1 :計画的OJT実施率の変化)」)



(2) 育成メッセージの変化

バブル経済崩壊後、当然のことながら企業の業績悪化は人材育成にかかる投資（資金、時間、労力等）の減少をもたらした。資金の面では、教育訓練費が1998年から減少傾向にあり、その後10年余りの間に1,000億円減少している（厚生労働省 2003）。

(図表3-2-2:労働費用（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費の割合)」



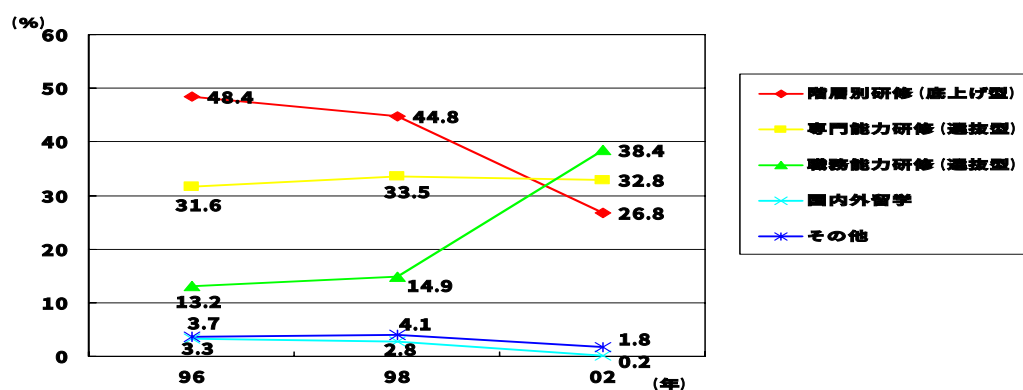
出典：厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」（2003年）
 (1983年は同省「労働者福祉施設制度等調査」、2002年は同省「就労条件総合調査」)

その結果、中長期的な企業競争力の全体底上げを図るような階層別研修に大規模な予算が投じられることがなくなった。経営環境が激変する中、良き戦略を立て、実行し、それを改善しつつ維持していくことが以前より困難になってきたとの認識のもと、企業が重視するようになったのは、まさにこれまでに無いような戦略を自ら構築し、実行を牽引していくことのできる経営リーダーである。人材育成の焦点はそのような次代を担う経営リーダーに絞られ、したがってその教育対象も、年功等にとらわれない、選抜型研修の形を多くの場合とるようになったのである。

実際、企業内における教育訓練費を研修分野別に見た場合、階層別研修と選抜型研修にかける額は90年代後半から逆転している。（大木栄一 2000,2003,2004）。

このような育成投資額の減少、育成投資対象の変化は、教育機会を一部の特化した領域に限定するものであり、単に全般的な研修の見直し・削減をもたらしただけでなく、多くの人材にとっては企業経営者からの「育成軽視」メッセージとして伝わることとなったのである。

（図表3-2-3:企業の教育訓練費の研修分野別費用構成の推移）



(出所) 大木栄一 (2000) 「日本企業の教育訓練投資戦略」
 大木栄一 (2003) 「教育訓練の戦略と投資行動」
 大木栄一 (2004) 「変わる教育訓練の戦略と投資行動」

(3) 人材育成の考え方の混乱

また、職能資格制度がかつて内包していた長期雇用期間における人材価値の向上＝人材成長への継続的努力を促進するインセンティブが弱体化したことも踏まえるべきポイントである。職能資格制度は、昇進と昇格の分離、職務と賃金の分離といった性質を利用して、異動の柔軟性と組織としての一体化を担保・強化し、結果として企業特殊的なスキル・知識の継続的な形成と累積に寄与してきた。この制度は人材に対し、長期にわたる雇用期間の中で、場と機会の提供を通じて成長実感担保する、というメカニズムを備えていたのである。

このようなメカニズムを備える制度の重要なメリットの一つとして、人材がより中長期的な視点を得やすいということが挙げられる。能力に基づいて評価・処遇がなされることから、人材は周囲の同僚・先輩たちの状況を見ながら昇進・昇格のタイミングを暗黙的に把握することができた。また、それによって能力向上への意欲を高め、上位職昇進への心構えも作っていった。

しかし、成果主義の導入によってそれらの視点が短期に偏重したものとなり、時間をかけて成長していく・成長させようとするベクトルがいかにも弱くなってしまったのである。成果主義を導入した企業の多くは、運用上年功序列になりがちな職能資格制度にも同時に見直しを行っている例が少なくないが、その部分における改革に伴う新たな人材育成のあり方を提示しているとは云えない。要するに、短期だけを重視するがゆえに育成は放棄してしまうのか、人材は自ら即戦力になるべく自主的に能力を高めていくしかないのか、それらの概念に明確な結論を示している企業がいかにも少ないのである。そのことが、結果として企業と個人の間における人材育成の考え方の混乱を引き起こしている、といっても過言ではない。

(4) 成長のための機会の減少

バブル経済崩壊以前、特に高度成長期の多くのわが国企業には、場と機会の提供を通じた人材育成のメカニズムが意図せずして備わっていた。成長路線を続けた企業では、事業拡大により海外に進出するなど働く職場は新たな広がりを見せる。そうした企業では常に人材不足感があり、また業務は現在ほど分化されてはおらず、一人の人材が担当する仕事の領域は広範にわたっていた。

このことは結果として、人材にとっての能力を高めることにつながった。多少能力不足であろうと、目前の仕事をこなすために挑戦的な課題を取り込み、何とかやり遂げていくことになるからである。例えば、海外に新たな拠点を設けたような場合、そこで働く人材は未知なる領域で試行錯誤しつつ、現地の人々とのコミュニケーション・ギャップにも直面しながら、自分なりの成果を出していった。つまり、結果的に個人がストレッチでき、成長せざるを得ない場が

あったということである。

業績が右肩上がりであれば、人材に対して強制的に「ストレッチした職務（修羅場）経験」として成長機会を付与することができた。だが、こうした機会は企業の成長鈍化、さらには後述する自律・分散型組織の進展によって、大きく減少することとなった。事業部やカンパニーが自己完結型の経営単位として位置づけられるようになると、人材にとっては配置転換やローテーション可能な職場範囲が狭まることにある。加えて日本では、90年代後半の人員削減によって人員不足が発生しており、現在の有能人材を外に異動させられなくなるなど、機動的な人事配置も困難になってきている。事業内容が拡大した高度成長期の人手不足と、不況期かつインターネット全盛のスピード時代における一人当たり業務量の拡大に起因する人手不足では、人材が担う仕事の質に差が出てしまう。挑戦的でストレッチできる職場というよりは、同じようなレベルの仕事の繰り返しを要求される、成長機会が限定的な職場が増大しており、成長実感喪失の一因にもなっている。

先進的企業の中には、オン・ザ・チャンス・トレーニングと称し、すべての人材に対して実力以上の場と機会を提供してきたところがある。本研究会で出された意見にも「OJTやOff-JTは、自分の与えられた役割に対する育成としては非常に有効だが、それを超えて人を成長させることが難しい」とあった。しかし、「ストレッチさせるような職務経験」は、右肩上がりの時代に比べるとその数は限定的であり、そのため成長の可能性のある職務に誰を配置するかが問題となるのである。

育成という長期的視点から見れば、成長部分の伸びしろを見越して、たとえ要件未達であっても将来性ある優秀な人材を配置することになるだろう。これは適材適所に対する一つの方針だともいえる。しかし、優秀な人材が抜ければ現場は少なからずダメージを受ける。上司にとってみれば、部下として抱えていたほうが部門の短期業績に貢献し、ひいては自らの評価につながるという思惑もある。要するに部下を囲い込む誘惑に駆られるのである。そのため、現実には育成的な視点に基づく部門・事業横断的な人事配置に対し、現場が消極的になることが多いという点は無視できない問題となっている。

2. 経営の変化に伴う求める人材像の変化

以上のように、コスト削減圧力から育成に対する投資や、現場でのゆとりがなくなり、さらには経済成長自体の鈍化が、人材にとっての成長への機会減少を齎している。企業に働く人材は、近未来における自己の成長に対してモチベーションを高めることが困難になってきたのである。

人材育成の重要性を認識し、改めて人材育成機能を復活させるためには何が必要であるか。従来の考え方や手法に戻ればよいのであろうか。答えは、NOである。

企業が人材育成に対して消極的となった間に、経営をめぐる環境は大きく変化した。何よりも、先行きが不透明であるばかりでなく、企業競争もグローバルな中、スピードを加速化させて臨まなければ勝ち残っていけない時代となり、加えて地球環境への適合や積極的な社会への情報公開、コンプライアンスの常識化など、意思決定に含めていくべき要素が多岐にわたる環境となったのである。そのような経営環境を踏まえ、今と将来を牽引していく人材に求められる役割と具備すべき要件はかつてとは大きく異なる。そうであるが故に、そのような人材を求める企業と、そのような人材を目指し成長すべき人材とが、新たな枠組みと認識をもって育成という課題に取り組むことが求められるのである。

(1) 戦略構築・推進能力の重要性

90年代以降、企業経営においては差別化できる戦略の構築と展開が競争力の源泉となり、将来ビジョンとそれを実現に向かわせる戦略を構築できる人材、展開を牽引できる人材の確保が重要な課題となった。

企業にとって差別化に繋がる効果的な戦略を立てることが以前より困難になってきたという背景は容易に想像がつく。高度経済成長の時代にはマーケットを調査し、トレンドを読み、これまでの経験に基づく予測を加えることで戦略の構築はほぼ可能だった。しかし、過去15年の間に、高度化・複雑化・個別化した顧客ニーズ、まったく予想もしなかったような（業界外からの）競争相手の参入、また戦略的なアライアンス・合従連衡など、戦略を立案するために必要な要素（パラメータ）が急速急激に増加したのである。

まさに、「戦略が重要になってきた」というよりは「戦略を立てるのが難しくなってきた」、または「戦略を立てるために必要な能力のレベルがより高度になってきた」と表現されるべきであるだろう。より質の高い戦略家が求められるようになってきたといってもよい。

ここから導かれる人材育成へのインプリケーション（影響、意味合い）は明確である。簡単に申せば、将来ビジョンとそれを実現に向かわせる戦略の構築

と展開を担う人材と、その継続的な確保（リテンション）の重要性が増したということである。

（２）自律・分散・協働型組織へのシフト

次に重要なのが、組織形態の変化である。多くの企業において、組織の構造やデザインがこれまでの階層構造の組織から、より自律・分散・協調型に変化し始めている。具体的には、カンパニー制や事業部制を強化して事業部門の独立採算を進め、戦略の実行にあたってはタスクフォースやプロジェクトチームを形成し、柔軟な組織体制で仕事をしていくといったことが挙げられる。言い換えれば、部門の独立性が高まり、部門単位における業績・パフォーマンスへの責任が大きくなるということでもある。

それに伴い、組織マネジメントには２つの重要な変化が起こった。１つは、組織全体の命令系統に従って戦略からブレイクダウンされた目標を各部分が持つのではなく、各部分において自ら望ましい目標を設定し、その目標達成のシナリオを描かなければならなくなったことである。つまり、組織全体ではなく、個別の部分が戦略的ビジネスユニット（SBU）として機能し活動する必要性が増したということである。

もう１つの重要な変化は、上記とやや矛盾するように思えるかもしれないが、部門間協働の必要性が高まることである。なぜならば、規模が小さくなるほど個別のユニットがコントロールできる資源は少なくなり、目標達成のために必要な資源を組織内（SBU外）から調達してくる必要性も高まるからである。すなわち、部門間の効果的な連携・協働が、一つの組織運営モデルとして求められるのである。

ここから人材育成へのインプリケーション（影響、意味合い）としての、組織のあらゆる階層と部門でのリーダーシップの重要性が導かれる。なぜならば、自律的な目標を立て、達成のためのシナリオを描き、実行し、さらに他のSBUと交渉し協働するという役割は各個別組織のリーダーをはじめとする人材が担うからである。組織が自律・分散・協調型に移行すると、組織のあらゆる階層における人材の質（自律、協働の能力）がこれまでに増して重要になるのである。

つまり、これからの組織運営において求められる人材像とは、ごく少数のリーダーではなく、組織のあらゆるところでリーダーが必要ということであり、いわば組織の「どこでもリーダー」化が必要なのである。

(3) コア・コンピタンスと人材マネジメントの位置づけ

また、多くの産業で企業間競争の形態が変わった。従来のように市場を選択し、そこにどうアプローチしていくかという競争だけではなく、90年代以降はいわゆる「組織能力の構築競争」の時代となった。企業の競争力という視点から見れば、良い戦略そのものは出発点に過ぎず、戦略の構築、実行、そして所謂PDCAのサイクルを常に回し続けるといった、競争力の根幹にある価値創造のプロセスにおいて、それを構成するコア・コンピタンスの重要性も増すのである。

コア・コンピタンスとは、言うなれば他に先んじて組織が顧客に対して価値を提供するための中核能力であり、通常は他の企業にとって容易に真似のできない能力を指す。その意味で、コア・コンピタンスはその組織にとって中核的な位置づけの能力であるとともに、独自の能力でもある。したがって、外部企業による模倣が困難で、内部における維持・継承が確実に実現できるならば、コア・コンピタンスは長期的な競争力の源泉となる。

多くの研究が明らかにしているように、これまでわが国の大企業（特に製造業）の強みは、コア・コンピタンスや組織能力と呼ばれるべきものを着実に形成してきたことにある。例えば、製造現場におけるコストダウン、品質改良の継続などは極めて効果的であった。そして、こうしたコア・コンピタンスや組織能力は「現場」の「人材」が支えてきたのである。だが近年、企業経営のあり方の変化によって、組織能力を形成・強化するための長期的かつ地道な投資、現場における余裕が減少したことは既に述べた通りである。

今後、市場での価格や製品の特質などによる競争とともに、企業の能力をどう構築し、また継承していくかに関して企業間での競争が激しくなることが予想される。人材育成はこのプロセスに直接的に関わる人材マネジメント機能であり、そこではコア・コンピタンスを支える「現場力」が問われることになるであろう。

(4) 働く側の変化

経営や組織などの企業サイドの変化と並行し、働く側も変化をしている。最も大きな変化は、未来志向の解釈をすれば、人材育成における働く人の主体化であり、現状に近い解釈をすれば、人材育成に関する考え方の混乱であろう。この背景には、企業側からのキャリア自律推進の働きかけが生む状況や、労働市場自体の流動化からの現象、というものがある。こうした要因により、働く人は自分の（一企業から出て、市場というものにおける）人材価値を向上させることについて、これまでより大きな責任を自覚せざるを得なくなった。

だが、同時に日本では、米国で80年代の後半から急速に進んだような、活発

な外部労働市場が現時点で存在しているわけではない。さまざまな調査によれば、今でも多くの企業は、中核を占める人材に対する長期雇用を望んでおり、そのため現在でもなお人材育成における積極的な関わりを企業として維持しようとしている。

その結果、現在人材育成についての企業主導VS個人主導の別について、認識上の混乱が生じており、そのことが働く側に人材育成の主体について、困惑とあせりを生じさせている。例えば働く人が、企業からのメッセージの変化に敏感に反応し、キャリア開発を自己責任だと思い、それにもかかわらず企業がキャリア自律を訴えながらも、長期雇用に基づいたスローペースの育成パターンを実質的に変更しないとすれば、働く人は焦燥感を覚えることになる。そうしたケースが散見されるのである。

結果として、中には現在の職場で働く上でのモチベーションを失い、企業の考えていたタイムフレームよりも早い段階で、よりチャレンジ度の高い仕事を求めて他企業に転出する場合もあるだろう。言うなれば、働く人から見ても、人材育成に関して働く人と企業の心理的期待・契約意識がミスマッチを起こしている（混乱している）のである。

だが、働き手は人材育成について、企業の提供する資源や機会に依存する傾向があるので、一般的に企業に企業側の混乱よりも大きな問題を含んでいる。人材育成の主体および役割分担、望ましい人材像をより明確にする必要性を指摘できるであろう。

（総括）

以上のように、90年代以降、企業を取り巻く経営環境はそれ以前とは大きく変容している。わが国企業は過去約15年間、人材育成に関して投資や余裕を減少させざるを得ないなど、「消極的」となりながらも、その間、企業にとって求められる人材像はむしろ環境対応的に変化しており、今後を考える上で、その人材像変化をきちんと明確にするとともに、過去経験した対応策とは別の取組みと、企業・個人の責任認識の統一などをしていく必要があることを認識すべき、といえる。

3. 90年代の人材育成をめぐる評価

90年代の日本の人材育成機能については、傾向としての減少（消極化）はあったとしても、企業ごとに選択と集中を経て特徴的な取組みが行われてきたことも事実である。ここではそれらの代表的な事例を引きながら、経営的な視点で評価を行ってみたい。

(1) リーダー人材の育成

本来、企業経営が必要とする組織パフォーマンスは、強い経営リーダーと強い現場リーダーとが密接に連動することによって、最大限に発揮されていくものである。そうであるにもかかわらず90年代以降、企業は戦略を構築できる経営リーダーに育成投資を集中し、逆の側面として、戦略を実行する立場である現場リーダークラスの育成を絞り込んできた。そのことがどのような状況を生んでいるかについてまずは検証してみる。

イ) 経営リーダーの育成

経営リーダーの選抜育成状況について、社会経済生産本部のデータによれば、91.7%の企業が選抜への関心を示しており、53.7%の企業が実際に選抜育成を実施している。

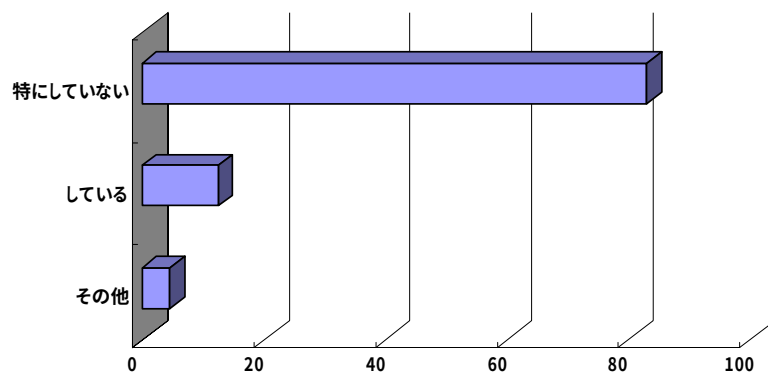
他方、早期選抜に伴う問題点として、選抜方法に納得できる基準がないことが挙げられており、経営に必要な人材像や人材能力の明確化ができていないこともわかる。

また、早期選抜の非対象者に対して何らかのフォローを行っていない企業は83%もあり、「納得できる選抜基準がない」とことと相まって、それが相当数の人材のモチベーション低下に帰結していることが類推される。

(図3-2-4 早期選抜の実態調査)



「非選抜者に対するフォローアップを行っているか」



(出所：社会経済生産性本部「将来の経営幹部軸政に向けた選抜人材教育に関する調査」)

ロ) 現場リーダーの育成

次に、現場リーダーの育成についてであるが、90年代に入り、これまでの日本企業が比較的丁寧な時間をかけて育成を行ってきた中間管理層(組織中層レベルでのリーダー)の育成が行なわれにくくなった。例えば、コスト・人員削減の中における現有人材のフル活用に起因する(マネジメント職責を果しきれていないプレイング・マネジャー問題などの)現象は、現場レベルでの人材育成に対する努力(ストレッチ的な仕事機会の提供)を阻害するものと云え、加えて成果主義の導入は短期的志向を強め、着実にこなせる仕事への傾斜配置が行われるなど、さまざまな職種や仕事を経験しつつ視点を広げるために有効だったキャリアの幅を狭め、現場リーダーを育てることを困難にしてしまった。

中間管理層、すなわち現場をあずかるマネジメントにとって、ビジョンの提示力や目標設定力、傾聴を中心とする対人関係スキルなどがより重要になっていることは、成果を創出しつつ、モチベーションを高め続けなければならない人材像からも容易に想定できる。複雑さと困難さを増す経営戦略の実現を図る鍵となるべき人材である現場マネジメント人材の育成は、その重要性に相反して適切に行われていなかったといえよう。

(2) 現場力を支える人材育成

わが国企業のコア・コンピタンスや組織能力の源泉というべき「現場力」の育成も、90年代以降、総じて弱まる傾向にあったといえる。わが国企業における「現場力」は、製造業でいえば製品のコストダウン・品質改良、非製造業においては提供するサービスの品質の保持・向上について、現場で働く人々が仕事への誇りをもって主体的に考え、創意工夫・プロセス改善に一丸となって取り組んできたことで進化を遂げてきた。しかし、周知の通り、近年こうした「現場力」の弱まりを示唆するような、品質管理のミスや重大な事故が多発している。

「現場力」衰退の原因としては、まず、若年正社員が大幅に減少したことの影響を指摘できよう。厚生労働省「賃金基本構造調査」によれば、2003年の20歳代前半の一般労働者数は10年前から半減しているのである。わが国企業の「現場力」は、新卒社員がコンスタントに採用される状況下、先輩から後輩へ組織能力の継承・発展が連綿と行われることで強化されてきた。しかし、過去十余年、人件費をはじめとするコスト削減が優先される中で、そもそも育てるべき人材の数が減少し、さらにその結果として職場は「ゆとり・余裕のない働く場」へと変貌、OJT機能も大きく弱体化した。

加えて、「選抜型」への育成方針の転換も現場力を弱める方向に作用した。それはすなわち、現場を支える人々への育成投資の減少を意味するが、投資自体が減ったことのマイナス影響のみならず、現場を支える「普通の人々」が成長への意欲を失うことで、現場力の育成に悪影響が及んだと考えられる。また、職能資格制度の縮小・廃止の動きが生じたことも、近未来的な昇進・昇格の期待を薄れさせ、能力向上意欲を低下させる方向に働いた。

(3) キャリア開発の自己責任化

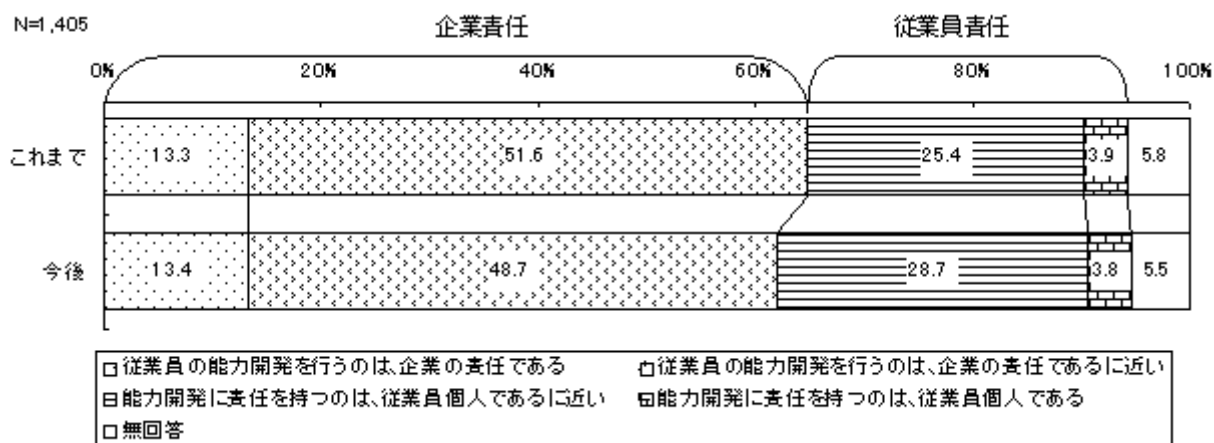
人材のキャリア開発についての捉え方も変化している。職能資格制度は企業内部の労働市場における柔軟性を確保する制度でもあった。この制度のもとではローテーションが容易だったが、そのために従業員は長期的に自分のキャリアがどのような道をたどるのか明瞭に認識できない、つまり自らのキャリア開発を意識しにくいという側面もあった。

しかし、近年ではキャリア開発の責任主体を企業からより個人へとシフトする動きが見られるようになっている（厚生労働省 2005）。一方で、注目すべき事実として、我々が行った分析によれば、過去3年の能力開発主体と今後3年間の能力開発主体とを比較した場合、個人へシフトするというよりも、むしろ企業主体の能力開発を強化していることもあり、本テーマは注意して捉えていく必要がある。

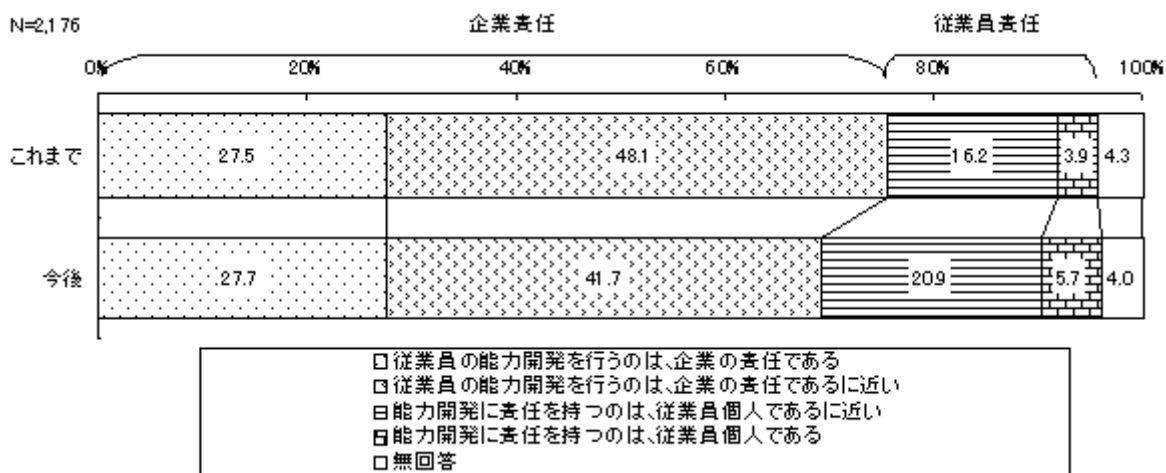
この相矛盾する結果は、逡巡する企業像を浮き彫りにしているといえよう。つまり、企業としては引き続き企業を責任主体として人材育成を実施したいという意図があるものの、従来の職能資格制度を基礎とした人材育成モデルの喪失によって、現在は新たな人材育成モデルを模索している段階なのである。そのため、企業も明確な人材育成機能を示すことができず、結果として能力開発の主体を個人に任せている、もしくは従業員が不安感を感じて自ら行動を起したものと考えられる。

(図表3-2-5 能力開発主体の変化①：従業員責任の増加)

1) 2003 年



2) 2000 年



出典：厚生労働省「平成 16 年度能力開発基本調査結果概要」

(図表3-2-5 能力開発主体の変化②：企業責任の増加)

			今後3年間			合計
			会社は積極的に従業員 の能力開発 に関わる	会社の関与は 最小限とし、従 業員個人の自 発性に任せる	会社は行わ ず、従業員 個人の自発 性に任せる	
過去3 年間	会社は積極的に従業員 の能力開発に関わる	度数	2928	311	0	3239
		過去3年間の %	90.4%	9.6%	.0%	100.0%
		今後3年間の %	75.3%	17.7%	.0%	56.1%
	会社の関与は最小限と し、従業員個人の自発 性に任せる	度数	873	1331	15	2219
		過去3年間の %	39.3%	60.0%	.7%	100.0%
		今後3年間の %	22.4%	75.7%	11.7%	38.4%
	会社は行わず、従業員 個人の自発性に任せる	度数	88	117	113	318
		過去3年間の %	27.7%	36.8%	35.5%	100.0%
		今後3年間の %	2.3%	6.7%	88.3%	5.5%
合計	度数	3889	1759	128	5776	
	過去3年間の %	67.3%	30.5%	2.2%	100.0%	
	今後3年間の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(総括)

さまざまな経営環境の変化に対応し、企業は戦略を構築できる経営リーダーの育成に選択と集中を行ったが、一方で構築された戦略を実行する現場リーダークラスの人材は十分に育成されてきたとはいえない。このことは、企業経営におけるPDCAサイクルが効果的に回せなかったことを意味する。そのような中で、企業の競争力の源＝コア・コンピタンスとしての「現場力」は低下し、加えて、キャリア開発の主体性に関わる混乱により、全体的に見れば「普通の人々」の成長意欲が高められることは無かった、と云えるだろう。

4. 今後の方向性

本研究会においては、「最終的に、競争力は人の問題に行き着く」「戦略があり、それを実行するのが人のマネジメント。モチベーションを高めれば結果が出る」という意見が聞かれた。ここまで見てきたように、90年代以降、人材育成にはさまざまな課題があるが、企業の競争力を支える人材育成はどうあるべきか、ここでは今後求められる人材像を示し、その人材の育成と確保に関して今後の方向性を示していく。

(1) 総合的な人材マネジメントの中核としての人材育成

今後我々が課題に対応する上で最も重要になるのは、総合的な人材マネジメントの仕組みの中核に人材育成を置くことと、中長期的な人材育成のサイクルを、強い意志をもって健全な形で回すことである。過去15年、人材能力の蓄積とそれによる企業の長期的なコア・コンピタンスの維持は、必ずしも人材マネジメントの第一課題ではなかった。しかしながら、本来人材育成は短期的な戦略達成だけでなく、長期的な競争力の維持に貢献する人材マネジメントの根幹なのである。

また、働く人にとって育成は単なる能力開発の手段ではなく、それがキャリアを通じて行われることによって、長期的なモチベーション、つまり他の組織ではなく現在の組織における“夢”を喚起する機能を持つ。従来機能していた職能資格制度とOJTには、2～3年先の視点が従業員から比較的に見えやすく、それが彼らに企業で働く安心感、そして成長実感を与えていた面がある。人材マネジメントとはそもそも採用・育成・評価・処遇・配置といった各要素を持つ総合的なものである。第Ⅰ節で述べたように、職能資格制度は十分ではないにせよ、それら各要素の整合性・統一性を有するべく意図されたものであった。その意味で、コスト削減や成果主義の導入などによって成長実感を持ちにくくなる中、総合的な人材マネジメントの中核に据えるべき人材育成には、働く人が“夢”を持って自らの能力を開発するための仕組みを再構築することが大きなテーマとなろう。働く人が“夢”をもち、モチベーション高く取り組むことによって、企業戦略はより実現の可能性を高めるからである。

【事例1】

個人の成長が会社の成長に不可欠であるとして、人材育成に注力している企業事例がある。ベースには企業独自の価値観・行動規範が据えられ、その達成度合と業績の両面で人材の評価が行われる。評価はマネジャー個人による属人的なものではなく、評価システムとして構築された機能を通じて実践され、その評価結果が処遇や教育につながる仕組みで

ある。特に、ビジョンを示し、それを実現するリーダー、また変革を起こし、変革を担うリーダーの育成に重点を置くことにより、変革を促進し、学習する組織の創造を目指していることも特筆に値する。ポイントとしては、トップの強力なリーダーシップのもと、企業独自の価値観・行動規範を徹底的に浸透させていること、またそれに基づき評価・処遇・育成という一連の人材マネジメントを展開していること、そしてこうした基盤に他社との差別化要因である特性を加えることにより、企業としてのビジネスの成長と個人の成長双方を目指していることなどを挙げることができる。(GEなど)

(2) 経営リーダーの計画的育成とアセスメントの必要性

経営リーダーの候補者を早期に育成するための選抜型研修を行っている企業の事例の中で、選抜基準が明確化されていない問題点を記述した。基準、すなわち人材像とその要件が明確化されていないことによって、候補人材に選ばれた人材にとっても、選ばれなかった人材や、育成責任を有する上司、次を目指す次世代人材にとっても、物事を分かりにくくさせてしまっている。要するに、何をどうすれば必要とする人材が育成されるかどうか、求められる人材に成長できるのかどうか、が判断できないということである。

何にも増してまず、求める人材像とその要件(基準)は明確化すべきである。それぞれに適合させたコンピテンシー基準がその代表例となろうが、重要なのは設定した基準に基づいて定期的なアセスメントを行うこと、それに基づいて人材自らの“気づき”を促し、外部からの育成努力に加え、内発的な努力によって自己成長を図る流れを作ることには他ならない。

そのようなアセスメントの定常化により、企業経営においても、何が現有人材の実態か、何が課題となるかが明確になり、経営戦略を実現させる上での、先を睨んだ人材育成策が計画的に実行されていくことに繋がるのである。基準は時代や戦略とともに変化する、ということも確かである。しかし、変化することを恐れて設定しないのではなく、変化をトラッキングしながら、柔軟に要件を変更していくことを志向すべきであることは言うまでもない。

(3) 「どこでもリーダー」化の推進

さらに、重要な点として現場マネジメントを担う人材の育成がある。先にも述べたように、業務の細分化、部門の自律化、成果主義による短期志向の浸透、全社的な育成システムの縮小などにより、多くの企業において現場マネジメントの意思決定が業績に及ぼす重要性・影響力が増大している。だが、複線人事の機能不全例を引くまでもなく、かつての育成の仕組みでは、必ずしもプレーヤー(具体業務を担当する専門人材)から、マネジャー(組織を統括する管理

人材)への転換が明確ではなく、現場マネジメントを担う人材が計画的に選抜・育成されてきたとは言い難い。さらに現在、求められる人材像の変化として、新しい形のリーダーシップ行動(例えば、現場におけるビジョン創造、コーチング&ファシリテーション、クロスファンクショナルなコラボレーションの推進、グローバル・異文化の環境で効果的に立ち居振舞える能力など)が必要とされている。

そのため、経営リーダーの育成に対する選択と集中を超えて、組織の中の間管理層(現場マネジメント人材)を新しい形のリーダーへと育成していくこと、所謂「どこでもリーダー化」が求められる。もちろん、このことは事業戦略やビジョンを構築する経営リーダー育成の重要性を軽視するものではないが、現場マネジメントを担う人材についてもきちんと選抜・育成の仕組みを意図的に構築し運営していくことが必要、ということである。

【事例 2】

一部の経営リーダーの育成に偏らない、「どこでもリーダー」育成を果たしていくには、現場レベルでそれぞれ責任を担う個々人の意識改革がまず求められる。その取り組みにおいて、職務役割給などの制度導入に伴い、それぞれに期待される役割に対する強い自覚を促し、結果として「自立型の人材」育成を目指す企業、あるいは一律の人材像ではなく、事業に直結した職種の特性に応じた多様な人材育成に取り組む企業、等が研究先として挙げられる。

個人の望むキャリアと企業の求める戦略的部門の要員強化とをマッチさせる支援センターを設置し、社内公募制度等の運用を通じて、現場レベルでの人材確保をきめ細かくサポートしている企業がある。その背景として、実力主義をベースとした長期雇用を掲げていることも、日本企業としての文化を堅持した、納得感を大切にした運用という意味で特徴的な企業事例であると云える。又、次代を担うポテンシャルの高い人材を、ある時期に機能横断的に異動させる取り組みをベースとして、マネジメント志向の人材と、各機能スペシャリスト志向の人材の見極めと育成を並行して行うことを目指す企業も増加している。かつては日の目をみなかった複線型人事を本格的に具現化しようという流れの中で、経営的なコアリーダーだけに留まらない「どこでもリーダー」育成を果そうという経営方針が見て取れる。(キャノン、日産自動車など)

(4) 現場力を支える人々の育成

現場マネジメント人材の計画的な育成、ということは重要度において代表例となるであろうが、企業の人材ニーズは多様化・多面化している。それを受けて、求められる人材像・要件に適合させた育成パターンが必要になることも留

意すべき点である。ある専門領域を担う職種（人材像の）タイプに対し、適させた育成パターンを高度専門職の経験知を集めて設定し、それに合わせた次世代人材の育成を計画的に行っていく必要があるのである。即ち、根幹にはこれまでのような総合的な育成プログラムではなく、人材タイプに見合ったきめ細やかな人材育成のパターンの設定と運営が必要になる、ということである。

その必要性は現場力を支える人材を育成する、という観点から説明することができる。全員が部長になる、というような単線人事的一本線のキャリアパスを示されても、研究・技術者、専門機能スタッフなどの職種に属する人材にとってはモチベーションを低めこそすれ、高めることは無いのである。専門家はあくまでも自分の専門性を引き継げる人材にこそ技能伝承を果そうとするものである。なぜなら専門家としての肌合い・共通言語感覚を有するから、である。

またそのことは、選抜という考え方の意味を問うことにもなる。現時点で、選抜は、上位マネジメント層への選抜という意味が暗黙に含まれることが多いが、そのことは、現場で自らの専門性やスキルで会社に貢献をしていく人々――現場力を支える人々――のモチベーションを殺ぐ可能性がある。したがって、分岐したキャリア階梯ごとに選抜の概念を持ち込むことは、モチベーションの観点からも重要である。

そのような“現場力伝承”のメカニズムを理解し、そのような環境設定とモチベーション向上に影響力を発揮する職責をもつ人材として、現場マネジメントの職務遂行がこの点でも重要度を増すのである。

（５）キャリアを通じた人材育成の仕組みづくり

企業のコスト削減の努力や職能資格制度の弱体化、成果主義の導入などによって、成長実感が体験しにくくなる中、働く人が夢をもって自らの能力を開発するための仕組みの再構築が大きなテーマであることはすでに述べた。

そのために最も重要なのは、キャリアを通じた人材育成の仕組みを再構築することである。企業にとって本当に役立つ能力は、知的熟練とでも呼ぶべき複雑で高度な能力であり、そうした人材をどれだけ抱えているかが企業のコア・コンピタンスを支える。このことを言い換えれば、企業の競争力の源泉となるような人材は、短期的な研修や育成プログラムでは獲得できず、企業主導で行われる、人材のキャリアを通じた能力開発（実務を通じた試行錯誤、成長への自助努力）が必要になるということでもある。

そしてさらに重要なのは、働く人にとってこうした能力開発と、それに投入される努力は「報いられる」という感覚が、キャリアを通じて長期に持続することである。それによって、働く人はキャリアを築く意欲を維持できるからである。キャリアについては、企業中心で考える場合から、働く人一人ひとりが

自分自身でキャリアを築いていく場合まで、広範に考えられるようになってきた。だが、そこに共通するのは、キャリアの基礎には能力開発があるということである。働く人がその能力と意欲に応じ、キャリアを通じて能力開発を行うために、企業側による支援の仕組みが求められているのである。本稿で明示的には触れないが、非正規労働力についてもこの事情は全く同じだ。

企業が競争力の源泉となる人材を育成し、確保することを望むのであれば、個人のキャリア自律を前提としつつも、長期的なキャリアを通じた育成に積極的に関与していかななくてはならない。これまで企業内の能力開発は、職場でのOJTの努力を中核とし、人事部などによる研修、さらに職能資格制度を中心とする成長へのインセンティブ提示によって可能となっていた面が強い。だが現在これらを支えてきた環境要件が大きく変化している。今、求められているのは、配置や処遇なども含めた総合的なマネジメントにおいて、キャリアを通じた新たな育成の仕組みなのである。

具体的には、以下のような先進事例がある。

【キャリア形成に係る先進事例（富士ゼロックス、NEC、花王、日産自動車、キャノン等）】

①個人の能力と適性を的確に把握するための仕組みの整備

・新能力開発体系

まず、長期的な経営ビジョンに基づき、自社に求められる人材像とその要件を明確化することが必要である。その際の基準としてはコンピテンシーが代表的なものとして挙げられるが、全社員に共通して求める要件項目と、各職種あるいは各ポジションに応じて重み付けが異なる要件項目とに分けて明確化している企業が、「金太郎飴」的な人材育成が敬遠される中、注目を集めている。

例えば、「他者との円滑なコミュニケーションを図る」という行動は、どの企業のどの職種・ポジションにおいても共通して必要であろうが、自社の営業部長には「自ら率先して他部門との交渉・調整に動き、メンバーがより一層お客様志向に集中できるよう活動を支援する」といった行動を特に求めるというように具体的な期待要件を設定するのである。要するに、各職種・ポジションに期待される人材要件には、その企業のビジョンに直結した検討と設定が求められるということであり、どこかの基準を借り物とすることでは社員に求める人材像を理解させ、行動に向かわせることは難しい。

人材像とその要件が職階と職種で整理されたマトリクスを設計することは即ち、企業にとっての新たな能力評価体系を構築することとほぼ同義になる。それをキャリア開発上の目安に止めるか、各層における文字通りの能力評価基準として、業績評価の一部として用いていくか、などは企業のポリシーに委ねられるところとなる。しかし、ここで重要なことは、社員にその体系を細部まで明示し、社員自身も含めて求められ

る人材を目指そう、という意識・行動を作ることである。つまり、設定した要件に見合う人材が配置・登用されているかどうか、あるいは求められる人材像に近づくための支援策が整備されているか、が社員にこの新たな体系に対する理解と信頼を増大させていく上で重要になるのである。

②チャレンジとリスクのバランスを考慮した適切な人材配置

・良質な経験の提供

ポテンシャルの高い人材に対し、現状以上の能力を必要とする業務を割り当てるなど、所謂「ストレッチ人事」を意図的に行なっている事例がある。この基本にある考え方は、人材が仕事を通じて大きく育つということの確信であり、育成をベースとした人事配置を復活させていく上で避けて通ることのできないもの、として運用されているものであるといえよう。

③学習の結果と効果を長期的に評価するための仕組みづくり

・人材育成效果のアセスメント導入

研修プログラムに対する効果測定というテーマはこの5年間、わが国においても教育スタッフの中でほぼ常識化してきている関心事である。しかし、一方でそもそもの求める人材像やそれを客観的に評価しうる要件定義基準としてのコンピテンシーなどが、人材育成の観点で整備されてきたとは云いづらい状況にある。

ただしそれらが新能力開発体系として整備が進むと、ある意図をもって打った育成手段（教育・研修もその1つ）の導入後、どれぐらい求める人材像の数や力量に変化があったのか、を現場での意識・行動に着眼して評価（アセスメント）していくことが可能になる。要する新能力開発体系とその基準を、何かの施策を打つ「前と後」の人材力観測基準として活用するかどうか、が重要になってくるのである。

④個人の選択と企業の選抜を組み合わせたキャリア管理

・個人のキャリア形成を支援する仕組み

将来的なキャリアデザインに関し、先進事例としては「キャリアカウンセリング」の実施や「人材タイプ別キャリアパスの提示」などが挙げられる。後者の場合、例えば一定のキャリアを積んだのち、マネジメント職またはエキスパート職に進む、といった複線人事を運用する仕組みが求められるが、重要なのは、企業が一方的に下すキャリア判断ではなく、本人自身のコミットメントを含めた意識のすり合わせを図ることである。本人の意欲が増せば自然に人材は成長を遂げていくものだからである。

・社内労働市場を活性化する仕組み

社内の異動を円滑に促進する仕組みとしては、「社内公募制」「社内F A制度」などが挙げられる。すでに導入している企業においては、特定の部署に人材が集中する、上司が異動を認めないなどの課題も見受けられるため、募集部門のミッションや人材要件の明示、上司の承認を不要とする人事部門への直接的な申請、あるいはまた人材育成に対するマネジメント層の責任意識高揚と業績評価基準へのおりこみ、といった

取り組みが同時に求められる。

・より長期的なキャリア形成支援の仕組み

個人と企業との意識のすり合わせを通じ、個人の市場価値を考慮した上での自社からの退出、あるいは人材要件に満たない場合の退出等の支援を目的とした「退職マネジメント」を実践している企業も増加している。それは決してネガティブなイメージではなく、その企業における人材としての“卒業”を果し、他のキャリア機会を通じ、より一層の成長や貢献を果たしていこうという前向きな発想が昨今では主流と理解されている。

⑤働く個人のキャリア開発に対する現場の支援体制の確立

- ・マネジメントの役割の明示（組織をマネジメントする人材の重要なミッションとして育成の位置づけ・責任を明確化）、自己啓発

どのようなキャリア開発の支援策を人事部門が導入したとしても、その活用ができない職場風土や、効果あるよき研修から職場に戻ったときにまったくその成果や変化を活用しようとせず、昔に逆戻りさせてしまうようなマネジメントの存在が人材育成を台無しにしてしまうものである。少なくともそうではない人材をマネジメントには配置すべきであることと、継続的に育成が重要なマネジメント職責であることを定義・提示し、評価基準におりこむなどのすり込みを行うことが重要となる。それらにより、社員一人ひとりが自分自身を高めようという動機づけを得られる風土が形成されていくのである。

⑥「企業の生きざま」の提示

- ・企業独自の哲学やポリシー、ビジョンの明示

従業員に対し、その企業の「生きざま」を端的に表現する取り組みを行なっている事例もある。例としては、「〇〇ウェイ」といった明確な言葉による表現、新人研修における意識づけ、また人材育成を目的とした独自のコンセプトによる「企業大学」などが挙げられる。

（総括）

企業の将来を支える人材育成は、総合的な人材マネジメントの中核として位置づけられるべきものである。予測困難な経営環境において、今後企業の人材育成機能には、適切な戦略を構築できる経営リーダーを計画的に育成する側面と、自律・分散・協調型となりつつある組織内で戦略を実行する「どこでもリーダー」化の側面が同時に求められている。こうした育成を粛々と進めていくことを通じてなされる現場力の回復が、企業の長期的発展を維持するコア・コンピタンスの源を創造していくこととなるであろう。

そこで重要なのは、キャリアを通じた育成の仕組みであり、それは経営リーダーや現場マネジメント人材に限らず「普通の人々」にとっても成長意欲を持つことのできるものである必要がある。また、モチベーション向上を担保するキャリア開発については、個人としての自己責任に基づく努力と共に、企業側も確固たるビジョンをもって積極的に求める人材像設定と育成へと関与していく必要がある。これらの点を踏まえ、第III節において今後の方向性についての論をさらに進めていきたい。

第3章 第III節 総合的な人材マネジメントの実践

これまで第I節、第II節において、90年代以降の成果主義導入をめぐる評価・処遇制度と人材育成についての取組みの動きを追い、それらの課題と今後の方向性について述べてきた。そこでの我々の提言としては、総合的な人材マネジメントを実践することへの進化、すなわち採用・評価・処遇・育成・配置など、人事の基本的な各機能にすべて一貫性・整合性を持たせた人材マネジメントの再構築とその具現化であり、その中核に人材育成を据えるということであった。

企業は「人」が重要であると言いつつ、バブル経済崩壊後のわが国企業においては、内外の山積する課題への対処に追われ、自社にとってあるべき人材マネジメントの全体像が揺らぎ、部分的な改革のみに焦点が当てられてきたように見える。90年代以降約15年を経て今求められるのは、短期的な成果や近視眼的な施策ではなく、企業としての競争力、まさしくコア・コンピタンスを担い、支える人材を中長期的な視点から確保し、開発し、モチベーション高くマネジメントしていくことである。

本節では、企業経営における総合的な人材マネジメントの実践が齎す価値に着目し、企業経営の一側面としての人事制度改革ではなく、経営改革全体に対する位置づけを確認するとともに、総合的な人材マネジメントのアーキテクチャー（基本構造）として、企業と個人の基本的な関係性について言及したい。

1. 総合的な人材マネジメントの構築

(1) 経営と人材マネジメントの連動

人事制度改革とは本来、経営改革全体の中の中心に位置づけられるべきではなかろうか。全ての人々が自己の能力向上に努め、仕事を通じて企業としての理念を体現し、組織に貢献していく。経営の視点からみれば、各機能・組織や個人が設定する目標が全社として目指す方針・戦略に整合・結集されていることである。人材マネジメントの改革とは企業経営そのものの品質に直結し、良き方向へと変化させ、貢献していける取組みなのである。

しかしながら、昨今の成果主義導入等に対し、制度企画のテクニカルな側面の改革しかなされていない、経営者自身の改革の意欲が低い、経営と人事部が連動していない等指摘されている声もおおい。

人材マネジメントの改革に当たっては、まず、経営者自らが経営改革の一環であることを認識し、経営者がリーダーシップを発揮しながら、経営者と人事部が連動し、現場も含めた三位一体の改革を推し進めることが重要である。

(2) 経営理念と人材ビジョンの明示

経営と連動した総合的な人材マネジメントを実践する上においてまず重要になるのは、2点考えられ、①企業経営が拠って立つ理念とビジョンの構築、②そしてそれらに基づく、求める人材像の明確化、である。

理念やビジョンの構築に当たっては、企業として目指す生きざまと、人材に対する観方・価値観が問われることであろう。従業員が意欲を高め、成長していく仕組みを構築するためには、常に立ち返るべき理念やビジョンが必要である。そして、それを創り、明示するのは経営リーダー固有の役割である。さらに、経営リーダーは常に現在から将来に至るグランドデザインを描き、今何がどうなっているのか、何が重要なのかを踏まえ、優先順位をつけることが必要である。あれもこれもではなく、優先順位を付けることで理念やビジョンが明確化され、一人一人に浸透できる。理念やビジョンとは浸透してこそ意味があり、中間管理層や現場の人材に更なるステップアップへと邁進する勇気を与え、彼らの成長に対する動機付けに結びつくのである。

次に、経営理念とビジョンに基づいた、求められる人材像とその具備すべき要件を明確化が重要である。例えば、自律・分散・協働型組織においては、それを動かす人材として、自律的な目標設定と、達成シナリオの構築に基づき、それを着実に実行し、他の組織と交渉し効果的に連携・協働するという行動特性が必要であることを明示するのである。それら明示化された人材像と要件が「共通言語」となり、育成責任をもつ上司や自ら成長しようとする人材個々人の間で、効果的な切磋琢磨が行われる契機を作るのである。

このような経営と人材の価値観が融合する土台があってこそ、総合的な人材マネジメントの構築が成り立つと言える。

【事例】 求める人材像を定義し、それに基づく総合的な人材マネジメントを実践しようとする企業は着実に増加の途上にある。例えば、人事制度改革を行う前に、経営理念に立ち返って人材育成の経営方針を、社外ステークホルダーの視点も広く交えながら明確化し、その方針に叶う昇進・昇格基準や成果行動的な評価基準を設計する、というような取り組み方の企業例が当てはまる。

加えて、その基準をただ明文化されたものにするだけでなく、その人材像と要件を満たすこと、体現することによる効果に着眼し、現場マネジメントに対してさまざまな機会を捉えて“刷り込み”を試みようととする企業も出てきている。(富士ゼロックス、NEC、花王、日産自動車など。外資ではGE、IBMなど)】

(3) 総合的な人材マネジメントの実践

(総合的視点の必要性)

第Ⅰ、Ⅱ節にて見てきたように、いわゆる成果主義は「成果ベース賃金の拡大」や「年功・能力要素の縮小」といった評価・処遇制度に限定された形の改革にとどまった結果、80年代のスタンダードであった職能資格制度のもとで成立していた人材マネジメント各要素（採用・育成・評価・処遇・配置）間の整合性・統一性が失われ、モチベーションや組織力、育成面を中心として様々な問題を引き起こすことになった。かつ、コスト削減と人件費の柔軟化から始まった改革であったために、大きく振れ過ぎてしまったのだろう。

今後の向かうべき改革の方向性には、総合的な視点が必要である。企業は長期的に成長・競争力強化を図ることを意図しており、長期的に働く人の人材価値を高めれば、長期にわたって働く人から成果を得ていくことが可能となり、企業の成長・競争力強化に結びつく。このような長期的な視点に立った経営戦略に対し、人材マネジメントからの支援していくことが人材マネジメントの意義であり、単なる賃金改革は改革の一部でしかない。その中であって、成果主義をより大きな総合的な人材マネジメントの仕組みの中に位置づけ、総合的な視点に基づいて人材マネジメントを再構築することが必要である。

(育成を人材マネジメントの中心に)

過去15年、人材能力の蓄積とそれによる企業の長期的なコア・コンピタンスの維持は、必ずしも人材マネジメントの第一課題ではなかった。しかしながら、本来人材育成は短期的な戦略達成だけでなく、長期的な競争力の維持に貢献する人材マネジメントの根幹なのである。

今後我々が課題に対応する上で最も重要になるのは、総合的な人材マネジメントの仕組みの中核に人材育成を置くことと、中長期的な人材育成のサイクルを、強い意志をもって健全な形で回すことである。

(求める人材像の変化)

人材マネジメントの中核である人材育成の在り方について考察してみると、企業を取り巻く経営環境はそれ以前とは大きく変容しており、人材育成の在り方も変化している。わが国企業は過去約15年間、人材育成に関して投資や余裕を減少させざるを得ないなど、「消極的」している間、企業にとって求められる人材像はむしろ環境対応的に変化しており、今後を考える上で、新たな求める人材像を今一度明確化することが必要であろう。

そして、その求める人材像を育成するための仕組みは当然に変化していると言える。人材育成を人材マネジメントの中核としての位置づけるには、求める

人材像の明確化とともに、新しい人材育成の枠組みを構築することが必要であり、そのためには人材育成に対する企業・個人の考え方の一致とキャリアを通じた人材育成の形成が重要である。

（キャリアを通じた人材育成の仕組みづくり）

企業のコスト削減の努力や職能資格制度の弱体化、成果主義の導入などによって、成長実感が体験しにくくなる中、働く人が夢をもって自らの能力を開発するための仕組みの再構築が大きなテーマであることはすでに述べた。

そして、そのために最も重要なのは、キャリアを通じた人材育成の仕組みを再構築することである。企業にとって本当に役立つ能力は、知的熟練とでも呼ぶべき複雑で高度な能力であり、そうした人材をどれだけ抱えているかが企業のコア・コンピタンスを支える。このことを言い換えれば、企業の競争力の源泉となるような人材は、短期的な研修や育成プログラムでは獲得できず、企業主導で行われる、人材のキャリアを通じた能力開発（実務を通じた試行錯誤、成長への自助努力）が必要になるということでもある。

そしてさらに重要なのは、働く人にとってこうした能力開発と、それに投入される努力は「報いられる」という感覚が、キャリアを通じて長期に持続することである。それによって、働く人はキャリアを築く意欲を維持できるからである。キャリアについては、企業中心で考える場合から、働く人一人ひとりが自分自身でキャリアを築いていく場合まで、広範に考えられるようになってきた。だが、そこに共通するのは、キャリアの基礎には能力開発があるということである。働く人がその能力と意欲に応じ、キャリアを通じて能力開発を行うために、企業側による支援の仕組みが求められているのである。

（能力概念の復活）

キャリアを通じた人材の育成を行う場合、人事部門の行なう配属の意志決定と、現場で上司が行う仕事の割り振りが極めて重要だからであり、中でも最も重要なのは、配置配属機能の見直しである。別の言い方をすれば、それは学習や成長の機会となる良質の経験の提供である。

だが、残念なことに良質の経験の提供は簡単にできることではない。人員削減の結果、多くの人材がフル稼働していることや、成果主義のもと、現場の上司が行う職場での配置がリスク回避型になっていることなどから、むしろ、多くの企業で教育機会としての配置・配属は難しくなっている。

そのため、人事部門は希少な人材育成機会として、ポテンシャル(潜在能力)の高い人材に適切な仕事を提供することを積極的に推し進めていかななくてはならない。仕事の割り振りの多くは現場でマネジャーによって行われるが、その

状況下でこうした育成を進めていく必要があるのである。

そして、そのためにも重要なのが、能力概念の復活と能力を測る仕組みの確立である。中でも、これまで潜在能力と呼んできた能力のタイプを重要視したい。キャリアを通じた育成という観点から見て、最も大切な意志決定は、人材に対して次にどの仕事を任せるかの判断である。長期的に能力開花を支援していくには、次々に高いレベルの仕事を割り振ることが必要であり、そのためにはその人の現在の成果ではなく、次の仕事や、またその次の仕事における成果の予想が必要になる。その予想に基づいて次のマッチングを行なうのである。そして、この予測や予想の基礎となるのが、人材のもつ潜在能力の評価である。

(現場マネジメントの重要性)

次に重要なのが、組織形態の変化である。多くの企業において、組織の構造やデザインがこれまでの階層構造の組織から、より自律・分散・協調型に変化し始めている。具体的には、カンパニー制や事業部制を強化して事業部門の独立採算を進め、戦略の実行にあたってはタスクフォースやプロジェクトチームを形成し、柔軟な組織体制で仕事をしていくといったことが挙げられる。言い換えれば、部門の独立性が高まり、部門単位における業績・パフォーマンスへの責任が大きくなるということでもある。

それに伴い、組織マネジメントには①組織全体ではなく、個別の部分が戦略的ビジネスユニット（SBU）として機能し活動する必要性が増したこと、②部門間協働の必要性が高まること、である。

このような組織マネジメントの変化に対し、現状をみるに、自律的な目標を立て、達成のためのシナリオを描き、実行し、さらに他の SBU と交渉し協働するという現場のリーダーが不十分である。これからの組織運営において求められる人材は、ごく少数のリーダーだけでは不十分であり、組織のあらゆるところでリーダーが必要ということであり、いわば組織の「どこでもリーダー」化が必要なのである。

そして、どこでもリーダーの実現に向けた人材の選抜・育成・供給が人材マネジメントにおける重要なミッションであろう。

(人材マネジメントに対する信頼の構築)

総合的な人材マネジメント構築の軸として、育成の視点と組織力の強化（現場マネジメントの重要性）に焦点を当ててきたが、働く人の立場に立った視点も重要である。組織側は総合的な視点を持って人材マネジメントを再構築し、それを確実に実行するための組織力を強化すると同時に、働く人々がそこにコミットできる環境を整備する必要がある。そのために求められるのは、働く人

の納得感・公平感の構築、そして賃金制度の枠を超えたモチベーション喚起である。組織側が構築した人材マネジメントの仕組みに対して、働く人が納得し、継続的なモチベーションをもってコミットすることにより、企業は人に支えられた長期的な競争力を維持することが可能になるものと考えている。

そのためには、人材の意欲をたかめるための「やりがいのある仕事の付与」や、企業内・職場内のコミュニケーションの充実。さらに、評価処遇制度の導入プロセスや評価基準における納得感・公平感を醸成することも重要である。

(総括)

人の成長は長期的な視点から捉えられるべきものである。自立した企業と個人がともに自ら考え、行動する、それを支えるのが育成を中核に据えた総合的な人材マネジメントである。理念とビジョンに基づく人材マネジメントこそが、企業の成長と人材の成長を両立させ、互いが有する創造性を発揮するための、わが国の競争力強化の基盤として最重要に捉えられるべきものと考えている。

2. 組織と個人の関係性

(1) パートナーシップの在り方

人材マネジメントの改革は総合的な視点のもと、経営者・人事部・現場が一体となった改革が必要であること、その改革の軸は育成の視点であること、組織力の強化も視野にいたした現場リーダー育成も重要であること等を提言してきた。しかしながら、これら企業側の人材ニーズの変化だけではなく、個人の価値観も変化しつつあると考えられる。人材マネジメントの改革に当たり、人材マネジメントの根底にある企業や個人の在り方を考えてみると、総合的な人材マネジメントのアーキテクチャー（基本構造）として必要なのは、企業と個人が自立して対等な関係性と相互の役割・責任意識を持ち、「パートナーシップ」を基盤とした協働作業による調和を築くことではないだろうか。

しかしながら、第Ⅱ節にて述べたとおり、人材育成を巡る考え方は混乱している。企業は個人に育成責任を負わせ、個人は企業の支援なしでは成長の機会や意欲がもたらされない、という悪循環となっている。このような個人と企業の関係にあって果たしてパートナーシップは形成されるのであろうか。

新しい人材マネジメントにおけるパートナーシップの在り方を考えてみると、企業と個人のそれぞれがビジョンを描き、依存し合うことなく互いが力をあわせて夢を実現していくという関係が重要である。あるべき姿に向かって企業と従業員双方が自ら考え、行動することで、お互いの目標達成と成長が実現される。このような相互関係が新しいパートナーシップの在り方であって、人材マネジメントの改革においては重要な要素である。

(2) 人材育成（キャリア開発支援）に関する企業と個人の在り方

パートナーシップの形成に当たっては、先に述べた人材育成を巡る企業と個人の考え方の混乱に目を向けなければならない。企業は自らが描いたビジョンに向け、多様な人材に対して長期的な視点を持ち、求める人材像を示す必要がある。また人材の側も、自身の成長を企業に任せることなく、主体的にキャリア開発を考え自己成長への継続的な努力を行なうことが重要である。企業と個人との間に意識のズレがあれば人材育成はうまく機能しない。このバランスをどう回復するかが、人材育成全体を考える場合の大きな課題である。

その際、重要なことは、企業の役割である。個人のキャリア開発は、企業の求める人材像の明確化から始まり、成長の場である仕事の付与や仕事を通じて得られた能力を適正評価されること、が重要であって、これらは個人が主体的にキャリア開発に邁進するとしても、企業としては支援策として必要不可欠である。

個人が主体的にキャリア開発に努め、企業から与えられたチャンスに向けて

邁進し、自律的に行動することで成果を出していくならば、個人は生き生きと仕事をし、その人生をよりよいものにすることができるだろう。それは結果として、企業の成長にもつながる。例えば、製造現場や顧客接点にいるフロントラインの人材が自立し、主体的なキャリア開発をしていくことができれば、彼らは内的な動機づけによって生き生きと仕事をし、顧客ニーズにさらに深く踏み込んだ製品を製造したり、顧客から信頼されるサービスを提供したり、さらには自分たちの次に続く人材に対して、自分たちが蓄積してきた技能やノウハウを伝承し、自分たちが精一杯取り組んだことの確かな刻印をする、ことに繋げるはずである。

(総括)

人材育成を巡る企業と個人の混乱は、キャリア開発という視点を軸に、個人の意識の変化と企業の新しい人材育成の仕組みの提示により解決され、それは新しいパートナーシップが形成と言える。

第3章 第IV節 多様な人材の活用

(人材ポートフォリオとダイバーシティ)

これまで、長期継続雇用を前提とした「正社員」を主に念頭におきつつ、評価・処遇制度、および、人材育成のあり方について述べてきた。しかし、90年代以降のわが国企業の職場全体を見渡したとき、パートタイマー・アルバイト、さらには派遣社員・契約社員、請負労働者といった非正規労働者の急増という現象を無視することはできない。そこで本節では、非正規雇用者・外部人材に視野を広げた場合に、今後の人材マネジメントに何が求められるのかについて考察する。

その結論を予め示しておけば“企業の論理のみに基づく「働かせ方の多様化」ではなく、働き手サイドの論理を十分に踏まえたうえで、「働かせ方の多様化」と「働き方の多様化」のバランスを実現することこそが人材マネジメントの使命である”というものである。それは、「正社員・非正社員の二重構造」を打破し、働き方の形態や働き手の属性に関わらずモチベーションが引き出され、各人の能力が最大限に発揮される仕組み・仕掛け作りを行うことにほかならない。そうした人材マネジメントによってはじめて、多様な働き手全てを付加価値創造の主体として位置づけることが可能となり、深層レベルでの企業競争力の強化につなげることができるのである。

以上の点を明らかにするために、本節ではまず、企業サイドからみた90年代以降における就労形態の多様化の実態がどういったものであったのかについて概観し、その問題点を抽出する。その上で、コスト削減のためではなく、付加価値創造力の強化のためにこそ多様な人材の能力を発揮させるという、あるべき人材マネジメントの基本軸についての提示を行いたい。加えて、“男性・現役世代”以外の属性の労働力であり、その量・質両面で重要性が高まっている「女性」「高齢者」「外国人」の活用について、現状と課題について整理を行いたい。

1. 多様な就業形態の拡大

(1) 90年代以降の動き

イ) 非正規雇用の活用

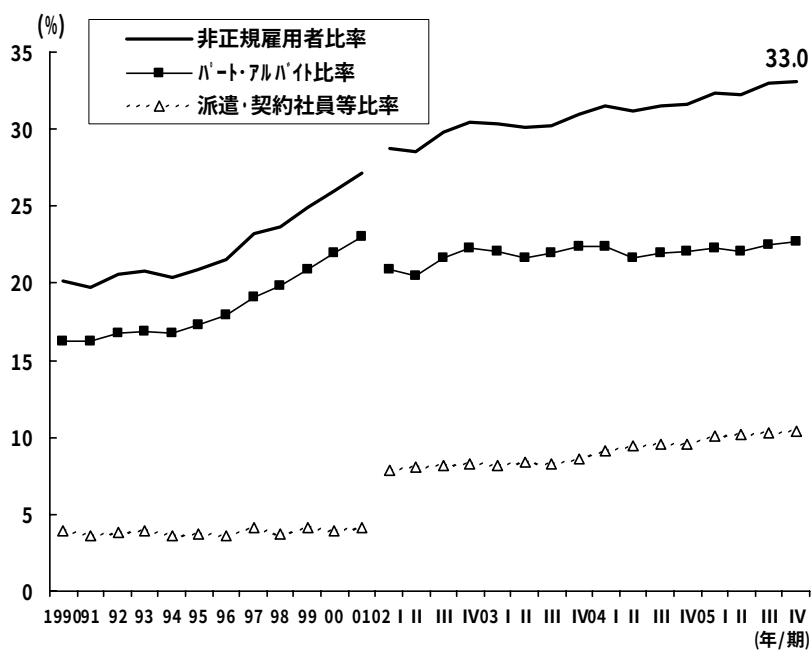
90年代以降のわが国の雇用構造の変化を振り返ったとき、その最大の特徴は正規社員以外の働き方、すなわち「非正規雇用」が増えたことである。総務省のデータによれば、90年時点の非正規雇用比率（非正規雇用者の役員を除く雇用者に対する比率）は約2割であったものが2003年に3割を超え、2005年には32.6%に達している。

このように、過去15年間に急激な「非正規化」が進展したが、その内容を検討すると、90年代前半期と90年代後半以降で状況が異なっている。

①90年代前半期

まず、90年代前半期は、正社員数が緩やかながらも増加基調を維持するもとで、非正規雇用者がそれ以上のスピードで増加した。その結果、この時期の非正規雇用比率の上昇テンポは比較的緩やかなものであった。また、雇用形態の内訳をみると、「パートタイマー」および「アルバイト」が拡大の中心であった。

(図表 3-4-1) 非正規雇用比率の推移



(資料) 総務省「労働力調査特別調査」(2001年まで)「労働力調査」(2002年以降)

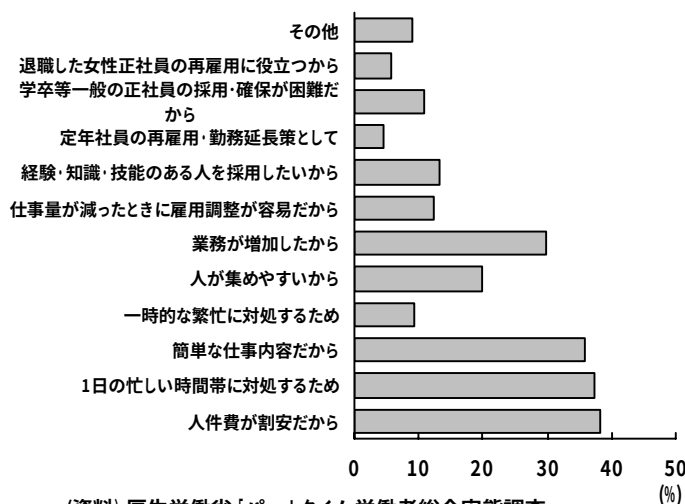
(注) 役員除く雇用者に対する比率。派遣・契約社員等比率はパート・アルバイト以外の非典型雇用者の比率

この時期のパートタイマー・アルバイトを中心とする非正規雇用の増加は、

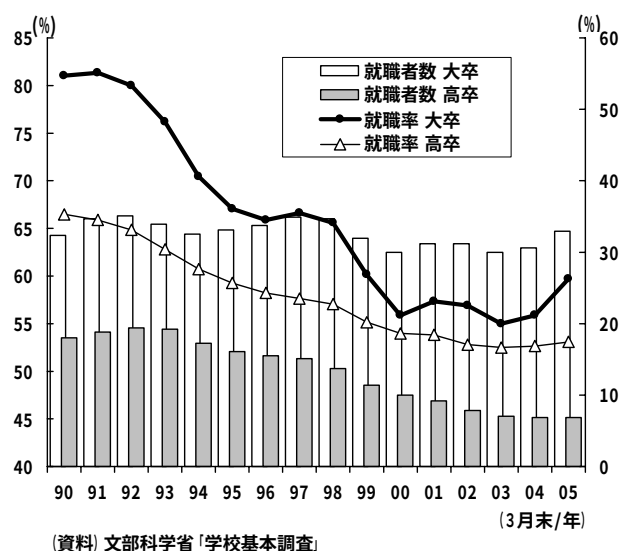
バブル崩壊後の不確実性に対応するための企業行動の結果であったといえる。1995 年に行われた厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」によれば、「人件費が割安だから」(38.3%)、「1 日の忙しい繁忙に対応するため」(37.3%)、「簡単な仕事だから」(35.7%) の上位 3 つの理由をほぼ同じ割合の事業所が挙げており、これらに続いて「業務が増加したから」(29.8%)、「人を集めやすいから」(19.9%) を挙げる事業所が多かった。つまり、この時期に企業がパートタイマーを雇用した理由には、これといった強い傾向を見出すことは難しい。90 年代前半期という時期は、80 年代までの“強い日本”の残像が残る一方、経済低迷が長引くもとで先行き不透明感も払拭されないという“どっちつかずの状況”にあったことを勘案すれば、この時期の非正規雇用活用は多くの場合、必ずしも明確な企業戦略に基づいたものではなかったと考えられる。

なお、この時期、非正規雇用で働く若者、いわゆる「フリーター」が増え始めるが、90 年代前半には、主に労働供給サイドの勤労意識の変化を主因とする現象として捉えられていた。当時から、企業の新卒採用抑制が正社員に就けない若者を増やした要因であったことは間違いないが、90 年代半ば頃までは大卒就職者数自体はほぼ横ばい水準を維持しており、労働需要サイドの要因は余り深刻なものとは認識されなかった。

(図表 3-4-2) 企業がパートタイマーを雇用した理由(1995 年)



(図表 3-4-3) 学歴別就職者数の推移



②90 年代後半以降

90 年代後半期、非正規社員比率は急上昇する。これは、正規社員が減少

傾向を明確化する一方、非正規雇用者が増加傾向をたどったからである。また、企業の非正規雇用の活用スタンスにも変化が生じた。

第1に、コスト削減のために非正規雇用を活用するというスタンスが明確化した。

厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（2003年調査）によれば、非正規雇用者を活用する理由として、51.7%の事業所が「賃金の節約のため」を挙げており、とりわけパートタイム労働者に限れば、その割合は55.0%に上っている。これは、すでに紹介した1995年時点の調査（「パートタイム労働者総合実態調査」）において、「人件費が割安だから」をパートタイマー雇用の理由に挙げている事業所割合が38.3%にとどまっていた状況から異なっている。

第2に、就労形態の内訳についてパート・アルバイト以外の形態が増加した。

まず、外部労働市場に関わる規制緩和が進んだことで、派遣労働者および契約社員が増加した。すなわち、99年に労働者派遣事業の対象業務がネガティブリスト化され、その後禁止分野の縮小・派遣期間の延長が進められた。そうしたなか、派遣労働者数（常用換算）は98年の31万人から2004年には81万人に増加した。また、有期雇用についての契約期間の延長が認められるなか、契約社員数も増加傾向をたどった。

この時期、請負労働者や委託労働者が増えたのも特徴的である。請負労働者とは、請負企業が受託した作業工程を行う労働者のことを指す。90年代後半期以降に増加したのは、製造現場における単純作業を低賃金の短期雇用者が行うタイプであり、グローバルな産業再編が進展するもとで強まった商品サイクルの短縮化とコスト削減の要請に対応するために、多くの製造企業が生き残りをかけてその活用を増やしたことが背景にある。また、2000年代に入ってから、「インディペンデント・コントラクター」と呼ばれる、主に自営業者の立場で、複数の企業から専門的なホワイトカラー業務の委託を受ける人々も登場してきた。

第3は、非正規雇用の活用について企業スタンスに二極化が生じたことである。

とりわけ、パートタイマーの二極分化がみられた。90年代後半以降、パートタイマーは数の面ではほぼ横ばいで推移したものの、その内訳をみるといわゆる「基幹化パート」が増加していった。本研究会が行ったJILPT（2004年）¹⁰のオリジナルデータの再分析結果によれば、在職年数3年以上の非正

¹⁰労働政策研究・研修機構『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』

社員のうちの4割が、自分の裁量に任せられている仕事の範囲が広がったと答えている。こうして質的基幹化が進むパートタイマーが増える一方、従来型の「補助的パート」として位置づけられるケースも多く存在しており、質的にみた「二極化」が進んだことが、90年代後半以降の非正規化の特徴である。

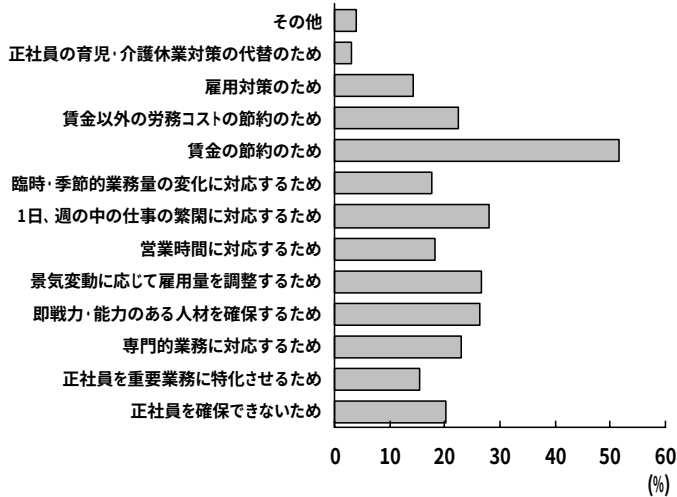
90年代後半期は、若年就労環境が大きく悪化した時期であった点にもふれておく必要がある。金融危機の発生・デフレの進行等を背景に雇用情勢が一段と厳しさを増した90年代末以降、新卒就職者数が減少傾向を強めるなか、非正規雇用者として働く若者が急増した。この結果、15～24歳の正規雇用比率は1992年の78.9%から2002年には53.2%にまで大きく低下した。就労形態の内訳としては、派遣労働者や契約社員で大きく増加しているほか、請負労働者として働く若者も増えた。彼らの中には“縛られない働き方”として自ら進んで選択したケースもあるが、正社員としての就職を希望しながらも、非正規雇用としての働き方を選ばざるを得なかった若者が多く発生していたのが実情である。

なお、マクロの動きからすれば、90年代後半期にはパートタイマーによる正社員雇用の代替が大規模に生じたように見えるが、ミクロベースでみるとその実態はニュアンスが異なっている。すなわち、パートタイマーを活用している事業所が実は全体の半数程度にとどまるもとで、正社員の減少はそもそもパートタイマーを活用していない事業所で多く生じているのである¹¹。このように、個別事業所ベースで見れば、正社員雇用と非正社員雇用が代替関係にあるとは必ずしも言えず、大手企業ではむしろ両者には補完関係が認められるとの分析もある¹²。

¹¹ 石原真三子「パートタイム雇用の拡大はフルタイムの雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』No.518（2003年9月号）

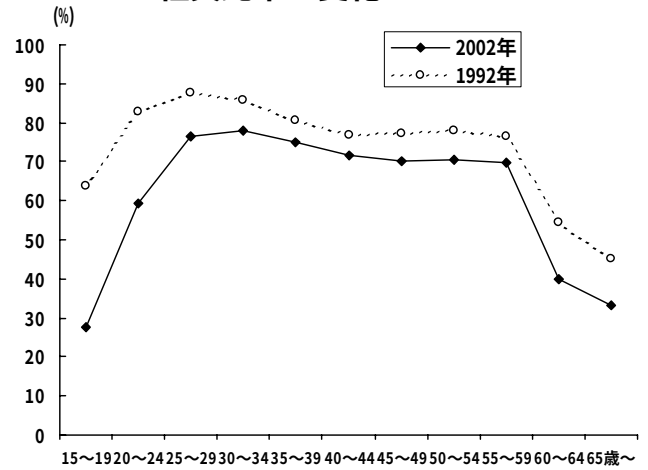
¹² 原ひろみ「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測」『日本労働研究雑誌』No.518（2003年9月号）

(図表 3-4-4) 正規雇用者を
活用する理由(2003 年)



(資料) 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査結果」
(2003年調査)

(図表 3-4-5) 年齢階層別
正社員比率の変化



(資料) 総務省「就業構造基本調査」

(注) 正規の職員・従業員÷会社などの役員を除く雇用者

ロ) 正社員タイプの多様化、正規・非正規統合への試み

以上のような点を内容とする非正規雇用の増加が、90年代以降のわが国の雇用構造の変化を特徴づける最大の現象であるが、この時期、正規社員のタイプを再構成・多様化しようという取り組みも生れている。具体的には、職務・勤務地限定社員制度や短時間正社員制度、そのほか、社内プロフェッショナル（新型専門職）制度の導入といった取り組みである。加えて、90年代後半以降、正規社員・非正規社員を連続性のある形で統合しようという動きも生まれてきた。

もっとも、正社員タイプの多様化を目指した動きは、現在のところはお少人数派に属し、さらに実際の運営にあたっていくつかの問題も生じている。また、正社員・非正社員を含めて一つの統一的な人事制度体系を構築しているケースも、現在のところ依然として稀である。これらの点についての詳細は、後に詳しく見ることにする。

(2) 評価

イ) 効果：量的柔軟性・金銭的柔軟性の向上

では、非正社員比率の上昇を主軸とする 90 年代以降のわが国雇用構造の変化は、人材マネジメント上どのような効果をもたらしたのか。

①コスト削減

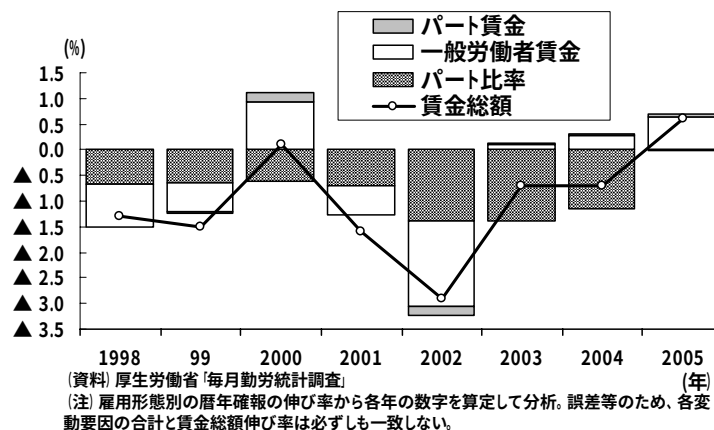
まず、コスト削減に貢献したことは間違いない。すでにみたように、90 年代後半以降、企業は「賃金の節約のため」にパートタイムをはじめとした非正規雇用者の活用を増やしてきた。実際、『毎月勤労統計調査』によれば、1998 年から 2004 年までの期間において、パートタイマー比率の上昇により、マクロベースでみた平均名目賃金は年平均 0.9% 下押しされたと試算される。

②人件費の変動費化

さらに、人件費の変動費化に貢献したことも指摘できる。とりわけ、製造現場における請負労働者は雇用調整が容易であり、商品サイクルが短縮化された製品の生産量を柔軟に調整するために、今や無くてはならない存在になっている。

以上を要するに、「量的柔軟性」「金銭的柔軟性」の面で向上がみられたことが、主に非正規雇用比率の上昇をその実質的内容とする、90 年代以降に日本企業が取り組んできた雇用構造組み換えの成果であったといえる。

(図表 3-4-6) 平均名目賃金の変動要因分析



ロ) 問題点：機能的柔軟性の不全・低下

一方、非正社員比率の上昇を中心とする雇用構造の変化は、いくつかの問題を引き起こしてきたことを見落とすことはできない。「量的柔軟性・金銭的柔軟性の向上」という成果の一方で、「機能的柔軟性の不全・低下」という点が

問題点として浮上してきたのである。

①非正規社員のモチベーション低下

第1は、「非正規社員のモチベーション低下」である。

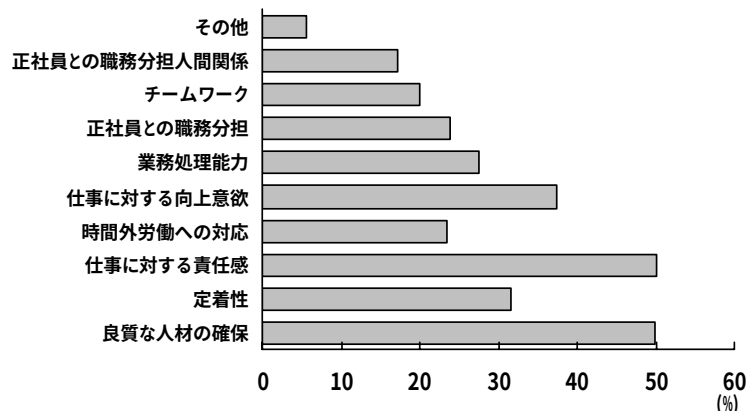
2003年に実施にされた厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』によれば、「非正社員の活用上の問題点」として、50.2%の事業所が「仕事に対する責任感」を、37.4%が「仕事に対する向上意欲」を挙げており、非正規社員の活用にあたってモチベーションの維持・向上が課題になっていることが窺われる内容となっている。

そうした問題は、様々なタイプの非正規雇用者において生じている。とりわけ、パートタイマーや臨時的労働者・請負労働者など、雇用期間が短く業務内容も比較的単純な「未熟練低賃金労働」のケースで顕著に見られる。この理由としては、これらの雇用形態の場合、いわゆる細切れ仕事が多く能力形成も容易でないという事情を指摘できよう。

一方、「基幹労働力化」が図られてきた非正社員については、能力形成や仕事自体のやりがいといった面では状況が改善されてきているものの、それゆえにこそ賃金水準をはじめとした処遇の正社員との格差への不満が高まっている。本研究会が行った JILPT（2004）のオリジナルデータの再分析結果によれば、「非正社員の評価の賃金・賞与への反映に対する納得感が低下」した割合は、「正社員と比べた仕事に対する責任が重いと認識している」ケースで 42.6%と約半数に上っており、責任が同じ（29.0%）、軽い（29.1%）ケースを大きく上回っている。

さらに、非正社員にとってのキャリア・パスが不透明であるということが、モチベーション低下の底流にあると考えられる。厚生労働省『労働力需給制度に関するアンケート調査』（2002年）によれば、非正社員が感じるデメリットとして、派遣労働者は 29.5%、請負労働者は 27.8%が「技能が向上しても評価が上がらない」を挙げている。90年代以降の非正規化は、量的拡大のみならず質的基幹化の面でも着実に進展してきたにもかかわらず、多くの日本企業は非正規社員をあくまで例外的・一時的な労働者として位置づけ、その評価・育成・配置を含めた総合的な人材管理の仕組みを築いてこなかった。そのことのツケが、非正社員がキャリア・パスを展望できずモチベーションを低下させるという形で問題化してきたと捉えることができよう。

(図表 3-4-7)非正社員の活用上の問題点



(資料) 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査結果」(2003年調査)

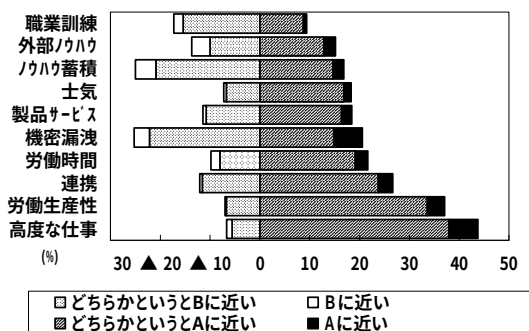
②業務遂行上の障害の発生

第2は、「業務遂行上の障害の発生」である。

日本労働研究機構『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査』(2003 調査)によれば、「非正社員の活用による影響」としてマイナスの影響を指摘している事業所割合が多い項目として、「ノウハウ蓄積・伝承が難しい」「職業訓練が行いにくくなっている」「外部への機密漏洩の危険がある」が指摘されている。

つまり、正社員のための職場を前提として、意識的・無意識的に形づくられてきた仕事を円滑に進めるための制度・慣行が、非正規雇用の量的拡大・質的基幹化が進むことに伴って上手く機能しなくなってきた。とりわけ、意識や行動スタイルの面で非正社員の組織化を図るという取り組みを怠ってきたことが、仕事遂行上の様々なコーディネーション・コスト(調整・統合に関わる時間的・金銭的成本)を高めてしまっている。本研究会が行ったJILPT(2004)のオリジナルデータの再分析によれば、企業の経営方針を「きちんと理解している」ないし「だいたい理解している」従業員の割合は、新卒正社員では80.7%に上っているが、非正社員では43.5%にとどまっている。こうした非正社員の企業風土への無理解・無関心が、「職場内でのコミュニケーション不足による業務効率の低下」「社内への技術・ノウハウの蓄積不足」「品質低下、コンプライアンス問題」といった様々な問題の発生の底流にあると考えられる。

(図表 3-4-8)非正社員の活用による影響



	B	A
高度な仕事	正社員が本来の業務に専念できていない	正社員が本来の業務に専念できている
労働生産性	労働生産性が低下している	労働生産性が向上している
連携	仕事上の連携が悪くなっている	仕事上の連携が円滑である
労働時間	正社員の労働時間が長くなっている	正社員の労働時間が短くなっている
機密漏洩	外部への機密漏洩の危険がある	外部への機密漏洩の危険はない
製品・サービス	製品・サービスの質が低下している	製品・サービスの質が向上している
士気	正社員の士気が低下している	正社員の士気が向上している
ノウハウ蓄積	ノウハウの蓄積・伝承が難しい	ノウハウの蓄積・伝承ができています
外部/ノウハウ	外部からのノウハウ導入は難しくなっている	外部からのノウハウを導入できている
職業訓練	職業訓練が行いにくくなっている	職業訓練が行いやすくなっている

(資料) 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」

(調査時点: 2003年1月)

(注) 「B」および「どちらかというともBに近い」についての企業割合はマイナス表示。

③正社員像の多様化の遅れ

第3に、「正社員像の多様化の遅れ」という問題がある。

先に指摘した通り、正社員タイプの多様化を目指して新しい制度の導入は徐々に進んできてはいるものの、なお全体としてみれば不十分といえる。また、実際の運営にあたっていくつかの問題も生じてきている。具体的な状況をみれば以下の通りである。

【職務・勤務地限定社員制度、短時間正社員制度】

女性の進学率上昇・家族観の変化等を背景とする仕事・家事をめぐる男女間分業の変容・多様化、それに伴う育児・保育と仕事の両立ニーズの高まり、さらにはライフスタイルの多様化等に対応するために、企業は「職務・勤務地限定社員制度」、「短時間正社員制度」といった新しいタイプの正社員の選択肢を導入してきている。

21世紀職業財団『多様な就業形態のあり方に関する調査(2001年7月)』によれば、「すでに正社員であって育児・介護を行う者」を対象とする「短時間正社員制度」を導入している事業所は27.2%、「検討中」「今後検討の可能性がある」を含めると、事業所割合は52.1%にのぼる。しかし、「既に正社員であって育児、介護以外の理由で短時間正社員を希望する者を対象」とする場合は、「既に制度がある」のは4.3%、「検討中」「今後検討の可能性がある」を含めても27.2%にとどまる。さらに、運用面では、多くの課題を抱えており、育児短時間勤務者のケースの問題点として、a)フルタイムを前提とした人事処遇や仕事の進め方の限界、b)目標管理・評価における企業方針の徹底や評価方法のばらつき、c)管理職での適用が進んでいないこと、等が指摘されている¹³。

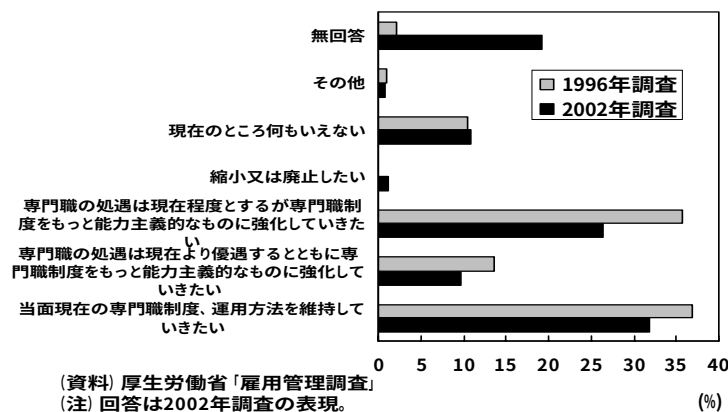
¹³松原光代「短時間正社員の可能性」日本労働研究雑誌 2004年7月号掲載

【社内プロフェッショナル（新型専門職）制度】

いわゆる「専門職制度」は、年功的運営をされてきた職能資格制度のもとで、当初は70～80年代に「ポスト不足」を補うために導入されてきたという経緯がある。しかし、近年、その名称の本来の意味合いで導入・再導入する動きがみられている。厚生労働省『雇用管理調査（2002年）』によれば、「生産・販売などの各分野に個々の労働者をスペシャリストとして、その能力の有効発揮を図るため」が44.4%、「高度な企画力、研究開発力を有する専門家の確保を図るため」が19.0%と、業務専門化への対応の目的で、「専門職制度」を導入・再導入する事業所が増えている。これは、若手のキャリア志向の強まりへの対応や、人事評価制度における職務概念導入に整合的な新しいキャリア・パスの提示という意味合い等から、従業員の新しいモチベーションの仕掛けとして導入されている側面もあると考えられる。

しかしながら、厚生労働省『雇用管理調査（2002年）』によれば、その今後の方針について、「専門職の処遇は現在より優遇するとともに専門職制度をもっと能力主義的なものに強化していきたい」とする企業は9.8%（前回13.0%）にとどまっている。プロフェッショナル人材の位置づけや処遇がなお十分とはいえない現状を踏まえれば、こうした専門職処遇に対するやや消極的ともとれる企業のスタンスから判断する限り、新型専門職制度が果たして目指すべき方向に発展・浸透していくかどうかはなお不透明な状況にあるといえよう。

（図表 3-4-9）専門職制度についての今後の方針



（3）問題の所在

以上でみてきたことからすれば、90年代以降今日までの「就業形態の多様化」の実態は、企業のコスト削減最優先スタンスのもとで、“正社員・非正社員の処遇格差を前提としたままの「コスト削減のための非正規化」”の色彩が濃いも

のであったといえる。その半面、付加価値創造を効率的に行うために、事業戦略に応じて多様な就労形態を最適に組み合わせるといふ「人材ポートフォリオ」本来の発想は希薄であったといわざるをえない。

そうした人材マネジメント姿勢が採られるもとので、“非正規社員のモチベーション低下”“業務遂行上の障害の発生”“正社員像の多様化の遅れ”という3つの問題が発生してきたわけであるが、さらに、問題発生の底流にある点を探れば、多くの企業が「正社員－非正社員の二重構造」を前提に非正規雇用者の活用を考えるという、従来型の発想から脱却できていないことを指摘することができる。

第2章で述べたように、80年代まで、この「正社員－非正社員の二重構造」は極めて上手く機能してきた。非正社員がいわば“調整弁”になることで維持された長期継続雇用を背景に、コア業務に就く正社員が企業内特殊能力を高めることができ、それが日本企業の競争力の源泉となったからである。一方、この頃までの非正社員は「主婦パート」や「学生アルバイト」など、仕事はあくまで補助的な活動として、企業にとっても周辺業務を行っていたケースが多かった。また、彼・彼女らが調整弁となることは、むしろ正社員である夫や父親の雇用安定につながることで、世帯単位では生活安定に貢献するという合理的な側面を持っていた。

しかし、90年代以降の経済・経営環境の変化によってコスト削減の必要に迫られるなか、日本企業は人件費削減の主な目的として非正規雇用を増やし、その量的拡大・質的基幹化が進展した。その結果、職場における非正社員の数が大幅に増えたのみならず、かつての「正社員－コア業務／非正社員－周辺業務」という構図が崩れ、コア業務に非正社員が就くケースが増加した。同時に、かつては正社員として十分な能力開発の機会が与えられた若い世代において、いわゆる「フリーター」という形で、必ずしも十分な成長機会の与えられない仕事に就くことを余儀なくされるケースが急増した。

つまり、「正社員－非正社員の二重構造」が残存するもと非正規雇用の量的拡大・質的基幹化が進展した帰結として、“仕事内容と人材タイプのズレ”が見逃せないほど大きくなった。しかも、正社員・非正社員の間には“高い壁”が存在し、両者の間の移動は難しい状況が続いてきた。その結果、フリーターとして働く若者や基幹化したパートタイマーを中心に非正規社員のモチベーション低下がみられ、チームワークの低下やノウハウ伝承の困難化など各種の業務遂行上の障害が発生することになったのである。

さらに、「正社員－非正社員の二重構造」を前提に“画一的な正社員像”を基本的に維持したために、正社員を経済・経営環境変化が要請する新しい人材タイプに分類・再構成し、これを育成する作業が遅れてしまった。そして、その

ことが企業の付加価値創造力の低下を招いたのである。

以上のような構図が、「多様な人材の活用」の面で 90 年代以降の人材マネジメントのパフォーマンスが低下した基本的な背景にあるが、それは第 1・2 節で取り上げた「評価・報酬システム」と「人材育成システム」について生じた 90 年代以降の問題と、①コスト削減が前面に出され、付加価値創造の側面が軽視されたこと、②「人の視点」が見落とされたこと、の 2 点において共通の構造を持つことが浮き彫りになった。その一方で、既存システムの見直しの面では問題の性格を異にすることも明らかになった。評価・報酬システムと人材育成システムの場合についての問題の所在は、いわゆる成果主義の施策を十分な考慮なしに導入した結果、環境変化のもとでも継承すべきであった従来型システムの利点（企業特殊的能力育成の効率的な仕組み）までを損なったという点にある。これに対し、多様な人材活用の問題は、環境変化のもとで従来型システム（正社員・非正社員の二重構造）が機能不全を起こしはじめたにもかかわらず、その古い構造が維持された結果、新しい手法が本来期待される効果を発揮できていないという点にある。評価・報酬システム・人材育成システムについては、従来型システム（トータルシステムとしての職能資格制度）のいわばバージョン・アップが求められているのに対し、多様な人材の活用については基本構造（正社員・非正社員の二重構造）の転換が求められているといえよう。

2. 今後の方向性

（１）「働かせ方の多様化」から「働き方の多様化と働かせ方の多様化のバランス」へ

以上で考察してきたことを踏まえたうえで、今後のわが国の雇用構造と人材マネジメントがどういった方向に向かうのかについて展望しよう。

そもそも、「多様な就業形態」や「多様な人材の活用」といったことの本来の意義は、働く意欲ある全ての人に対して、できる限り各人の適性・希望に合った就業機会を与えることにある。その結果として、個々人のモチベーションの向上を通じてその能力が最大限発揮されるとともに、異質な人材の融合によるイノベーション効果が高まることで、企業の付加価値創造力が強化されることが期待できる。そうした文脈からすれば、これまでは「多様な就業形態」「多様な人材の活用」により、「量的柔軟性」「金銭的柔軟性」の向上が主に目指されてきたが、今後は「機能的柔軟性」にこそ、その目的のファースト・プライオリティーを置く必要がある。

このように捉えれば、90年代以降進められてきた正社員比率引き下げの動きを全て誤りだとし、人件費適正化が達成された今後は正社員比率の引き上げを目指すべきだ、というのは短絡的な見方といえよう。“コスト削減のための「非正規化」”は誤りでも、“付加価値創造のための「就労形態多様化（非典型化）」”は望ましい方向である。もちろん、本来正社員が行うべき業務をコスト削減が目的で非正規労働者に任せている場合には、その仕事に従事している非正社員を正社員に登用していくことを基本としながら、正社員比率を高めることが妥当な判断といえる。しかし、それはあくまで業務内容に適した雇用形態を選択する結果としてのものであり、ともかく正社員がよいというものではないであろう。

さらに言えば、正社員・非正社員の単純な二分法を超え、それぞれのモデルの多元化を進めることで、企業サイド・働き手サイド双方にとって選択肢を増やしていくことが求められている。企業の論理のみに基づく「働かせ方の多様化」ではなく、働き手サイドの論理を十分に踏まえたうえで、「働かせ方の多様化」と「働き方の多様化」のバランスが求められているのである。さらには、異なる働き方の間における移動を容易にすることも重要である。その結果、長期継続雇用を前提としたこれまでの「正規社員」はあくまで「一つのタイプの働き方」となり、パートタイマー・アルバイトのほか、派遣社員・契約社員といった非正規雇用者に加え、インディペンデント・コントラクターや請負労働者、さらには新型専門職や短時間正社員も含めた、様々なタイプの働き手が登場してくることが今後の方向性であろう。

(2) 人材マネジメントの課題

では、以上のような方向性に則った人材マネジメントとはいかなるものか。それには、まず、就業形態や働き手の属性で差別することなく、あくまで技能レベルや成果にもとづいて公平に処遇することが出発点となる。加えて、能力開発・昇進の機会を平等に提供し、ビジネスの基本的な価値観を共有しながら、企業の共通目標に向かって多様な人材が能力を最大限に発揮できるように仕向ける仕掛け作りといえる。そうした具体的な「仕掛け」とは、①「戦略的人材ポートフォリオ」の実践、②「コミットメント」の仕掛け作り、③「マネジメント人材」の育成、が3本柱となる。

イ)「戦略的人材ポートフォリオ」の実践

①正社員と非正社員の業務分担の明確化

「人材ポートフォリオ」とは、企業がその事業戦略を達成するために、その事業遂行のための各職務に適した人材を最適に組み合わせることを意味する。わが国では、「(自社型)雇用ポートフォリオ」の名称で、日経連が1995年に a)長期蓄積能力活用型グループ、b)高度専門能力活用型グループ、c)雇用柔軟型グループの3タイプを、経営環境の変化に応じて最も効果的に組み合わせしていくことの必要性を主張した(『新時代の「日本的経営」』)。もっとも、この「雇用ポートフォリオ」では、企業戦略と人材活用の連関性の側面よりも、3つの人材タイプの組み合わせという面が強調された形として認識されてしまい、その人件費抑制・柔軟性向上の側面がクローズアップされる形で様々な批判に晒されることになった。

しかし、人材ポートフォリオとは元来、「企業が雇用したり、その他の形で労働力として確保する人材はすべて戦略人材である」という認識に基づいて、その戦略的な価値を考えて人材マネジメントを行う¹⁴ことをいう。そうした意味合いでの人材ポートフォリオを具体的な形で展開したものとして、アラン・バートン・ジョンズの「知識供給モデル」がある¹⁵。それは、企業活動における人材の役割を「労働の供給」ではなく「知識の供給」というように捉えたうえで、人材を3つの「社内の知識サプライヤー」と4つの「社外の知識サプライヤー」に分類し、それらの有効な活用・育成について論じている。つまり、知識産業化の時代の人材活用に求められているのは、価値創造のベースとなる知識タイプ及びそれを保有する人材タイプを分類

¹⁴ 守島基博『人材マネジメント入門』日系文庫、2004年

¹⁵ Alan Burton-Jones, *Knowledge Capitalism*, Oxford University Press, 1999 (邦訳『知識資本主義』日本経済新聞社)

したうえで、事業戦略に最適な人材をいかに戦略的に組み合わせて価値創造を効率的に行うかというのが「戦略的人材ポートフォリオ」の発想である。

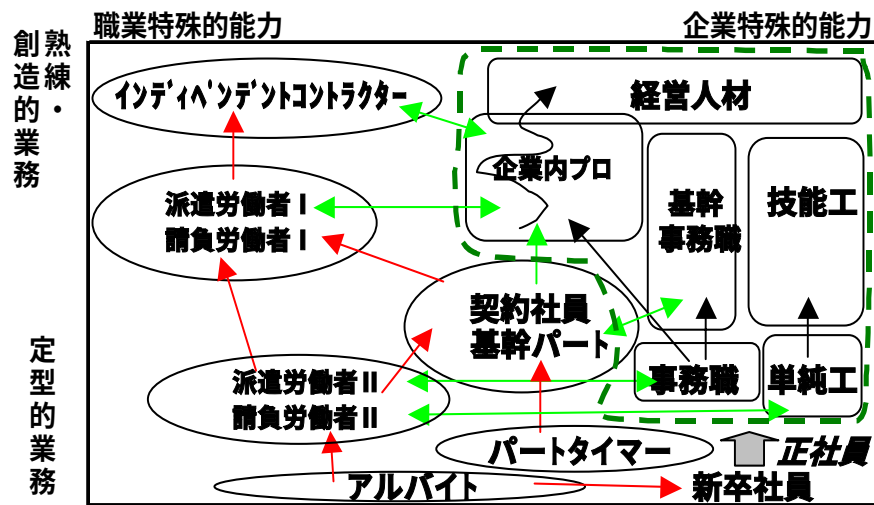
この「戦略的人材ポートフォリオ」を実現するためには、一見逆説的であるが、改めて「正社員」を再定義することからはじめる必要がある。なぜならば「戦略的人材ポートフォリオ」の目的は企業の価値創造力の強化にあり、「正社員」とはその価値創造のために企業が長期雇用を前提として必要とする人材と考えられるからである。そうした観点からすれば、事業特性を踏まえたうえで付加価値創造のために「企業内部にどの程度ノウハウ・知識を蓄積する必要があるか」「業務の習熟にどの程度の期間を有するか」といった基準にもとづいて、非正社員を含めた全従業員が従事する多種多様な職務を一度分類・整理する必要がある。その際、正社員が行うべき「コアの職務」とは、“企業内部に蓄積すべき知識・ノウハウ（企業特殊的能力）に関わり”、かつ、“業務の習熟に相当程度の期間を要する（ハイレベル）”ものとするのが基本的な考え方であろう¹⁶。

それ以外の職務は、基本的には非正社員に任せることができるものといえるが、「数量的柔軟性・金銭的柔軟性」のみならず、「機能的柔軟性」の観点から職務の性格に最適な雇用・就労形態を選択することが重要である。具体的には、“企業内部に蓄積すべき知識・ノウハウに関わる”一方、“業務の習熟に余り期間を要しない”業務は「常用パートタイマー」などの有期契約の直接雇用形態、“企業内部に蓄積すべき知識・ノウハウではない”が、“業務の習熟に相当期間を要する”職務は「インディペンデント・コントラクター」のような業務委託契約の形態に割り振る、といった具合である。

もっとも、現実問題として、どこまでが企業内部に蓄積すべきで、習熟にどの程度の期間がかかるものを「正社員が行うべき職務」とすべきかは、ビジネスの性格や企業の業界内での位置などで異なってくる。さらに、正社員に就くことを希望する人が多い現在の日本の状況下では、正社員の範囲をやや広めにとっておくことが現実的な対応であるといえよう。いずれにしても、こうした職務内容の再分類・再整理のプロセスを通じて明確になった雇用・就労形態別の職務内容に基づいて、役割の再定義や具体的な業務の適切な振り直しを行うことで、正社員・非正社員の業務分担が明確になる。

¹⁶ 業務内容の性質と雇用形態の組み合わせを考える際のベースになる考え方として、Lepak と Snell により提唱された「人材アーキテクチャ論」がある。これによれば、人材タイプは「人的資源の特異性（業務の企業特殊的性質の強さ）」と「人的資源の価値（業務レベルの高さ）」の2軸によって4つのタイプに分類される。ここでは、そのフレームワークを基本にしつつ、わが国の実態に即して人材のマッピングを連続的・動的にとらえている。

(図表 3-4-10) 戦略的人材ポートフォリオのイメージ



【事例：日興コーディアル証券のプロフェッショナル社員・F A社員】

こうした「戦略的人材ポートフォリオ」の考え方に基づいた人材活用を実践している例として、日興コーディアル証券のケースを紹介したい。

同社は 2001 年 10 月、日興証券の持株会社体制への移行に際し、その経営資源を引き継ぐ形で新会社として再出発した。その新たな創業にあたって、証券業における価値創造のあり方を改めて考え直し、最もベーシックなポイントとして「お客様と営業社員一人ひとりの関係でビジネスが成り立っている」という点に着目した。その観点から、社員に求めるものとして「自律した人材」というテーマを出発点に置き、旧日興証券時代の人事制度を刷新、「プロフェッショナル社員」と「F A社員」の“2通りの働き方”を基本にした新しい人事制度を創設した。

「プロフェッショナル社員」は、いわゆる「正社員」として、会社の基幹業務・専門的業務に従事することが期待される働き方。かつての総合系列・一般系列という職系区分を廃止し、これらを統合したもので、年齢・性別に関わらず公正で、成果・実績主義の評価制度が適用される。より具体的には、職責上3つのクラスに分かれ、職責の重さによって基本給と業績給のウェイトが異なっているほか、転勤の許容度に依りてもコースが分かれており、生活スタイルに適したコースを選択できるよう配慮されている。

一方、「F A社員」とは、1年毎更新の契約社員として、証券営業のプロフェッショナルに特化し、顧客との長期的な信頼関係を形成する働き方。“生涯を見据えたお客様作りを実践する”という「機能的柔軟性」を考慮して設けられたコースであり、プロフェッショナル社員と共通の理念、教育システムを享受するほか、上限の無い完全実績連動報酬を実現するなど、数量的柔軟性・金銭的柔軟性の観点のみで非正規社員の形態が設けられているわけではない。

さらに、「F A社員」としてのキャリア・パスが明確されており、最上位には個室・アシスタント 1 名付きの「エクゼクティブ」というポストが設けられている。さらに、プロフェッショナル社員の管理職への登用制度も設けられている。ちなみに、プロフェッショナル社員からF A社員に移籍するケースもあり、2つの働き方は「序列による区別」ではなく、「機能の違いに基づく区別」となるよう、様々な制度上の仕掛けが用意されている。

②多様な正社員モデルの本格的採用

「正社員を再定義する」作業は、正社員・非正社員の業務分担を明確化するのみならず、現在「正社員」として働く人々が従事している仕事の内容を見直し、その機能や業務の特性を洗い直した上で、正社員をいくつかのタイプに再分類することにもつながる。なぜならば、正社員が行うべき“企業内部に蓄積すべき知識・ノウハウに関わり”、かつ、“業務の習熟に相当程度の期間を要する”職務には、現実には「経営戦略立案に関わる高度な専門知識を要する職務」「熟練を要する製造作業の職務」「庶務事項を効率的に行う基幹事務的な職務」など、様々なレベルやタイプの仕事があるからである。

正社員をいくつかのタイプに分類し直すことは、経済環境の変化が要請する人材機能の専門化・高度化に対応するのみならず、働き手の価値観や仕事と生活の両立の要請にも応えることになる。そうした企業・個人の双方のニーズに可能な限り応えることができるように、「社内プロフェッショナル」、「職務・勤務地限定社員」、「短時間正社員」をはじめとする“多様な正社員モデル”を設けることが求められている。

なお、多様な正社員モデルを設置する一方で、各モデルの間の移動は柔軟に行うべきである。さもなくば、“社内身分制”をつくることでコーディネーション・コストを高めて企業経営の硬直化を招く恐れがある。社員タイプが間接差別の隠れ蓑となるリスクがある面でも問題である。

【事例：日本IBMにおけるプロフェッショナル認定制度】

社内プロフェッショナル制度の事例として日本IBMのケースを紹介したい。同社は、お客様にとっての新しい価値を創造し企業変革を支援するビジネス・バリューを提供していく「リーダーシップ・ストラテジー」を策定し、これを推進するためには、社員一人ひとりが高度で専門的なプロフェッショナル・スキルを身につけ、それぞれの分野での業界最高レベルのプロフェッショナルになることが求められると考えた。その実現手段として設置されたのが「プロフェッショナル認定制度（ICP：IBM Certified Profession）」である。同社のプロフェッショナルにはラインと同等以上の処遇のラダーが用意されており、

魅力的なキャリア・コースとして提示されている。このプロフェッショナルの認定を得るためには、かなりの学習や厳しい審査が求められ、プロを評価するために各階層に位置するプロフェッショナルが動員される仕組みをとっている点が特色となっている。

「プロフェッショナル認定制度」はワールドワイド共通で展開されており、1991年にスタッフ社員のキャリアパスとして展開が始まり、1993年には一般職まで拡大された。その後も、ビジネス・ニーズや技術動向に応じて順次プロフェッショナルの追加や強化を行い、制度の拡充と整備を図って来た。ICP認定審査では、プロがプロを評価するという方針に基づき、プロフェッション・エグゼクティブ（当該専門分野の責任者）、プロフェッション・リーダー（同育成担当者）、先輩ICP、ICP経験のあるライン専門職等が審査員となって面談を行う。認定基準は、ビジネス目標、専門分野別の必要スキル、英語、業務上の貢献、研修受講歴、担当分野におけるお客様評価、後輩育成や論文提出の実績であり、3年ごとに再審査が行われる。

さらに専任部署であるプロフェッショナル・コンピテンシー部門を設置し、各プロフェッショナル間の「公平性」と「継続性」を統括し制度運用を行い、組織横断的にプロフェッショナル認定に責任を待っている。

技術系職種の最高位はIBMフェロー、DE（Distinguished Engineer）であり、マネジャーではないが役員待遇・理事待遇として、技術者として目指すべき道が提示されている。

プロフェッショナル制度の強化・整備を図るため社員主導のキャリア形成を「e-careerプログラム」と名づけ、自分のキャリアは、「自ら築くもの、形成するものである」という方向への意識転換を図っている。

当プログラムは、社員一人ひとりが自分のキャリアを考え、成長を促す仕組みとして下記3プログラムで構成されており、社長以下全社員が毎年行っている。

1. 所属長とフェイス・トゥ・フェイスで行う個別面談
2. 目標による管理(MBO)を通して仕事の充実感を高め会社の戦略的目標に貢献するための“Web-PBC”（Personal Business Commitment）
3. キャリア実現に向けてのステップや必要スキルを登録する“Web-IDP”（Individual Development Program）

さらに社員が目指すキャリアを実現するためには、必要スキルの明確化と、長期的またはホットなスキル習得ができるよう、社員や所属長を支援する仕組みと環境を提供している。

スキル向上のため情報をまとめて提供するスキル・ポータルをWeb上にオープンし、主に技術スキルを対象として下記の機能を提供している。

- 職能・職歴ごとの研修ロードマップ
- 自己のスキル・レベルや弱点を短時間で把握できる“e-クイズ”
- 仕事の状況などに応じて受講できる“e-ラーニング”

● 社内の多数の技術コミュニティへのリンク

スキル・ポータルでは毎月3～17コースを追加していくなど、継続的にポータルとコンテンツの充実を図っている。

また、「スキル」や「知識」といった外からでもわかりやすいもの以外に、「集団の中での役割」「自己の意義付け」「思考特性」「動機を持ち方」など、外からでは分かりにくい人間の内部までをも対象とする真の競争力を“コンピテンシー”として定義している。

ICMという世界的規模のナレッジ・マネジメント・システムを構築し知的資産の再利用の促進や、メンタリングなどを通じてコンピテンシー向上にも力を入れている。

これら、社員のキャリア育成、スキル育成に関する情報は、社内イントラネット上の“e-career Next”と呼ばれるポータルサイトでまとめて提供されており、必要な情報に「いつでも、誰でも、どこから」でもアクセスできるようになっている。

③ 正社員・非正社員を含めたトータルな業務遂行・管理システムの構築

「戦略的人材ポートフォリオ」を実践するためには、非正社員についても評価・資格制度や業績評価基準を明確化し、正社員の人事制度との統合を行ったトータルな業務遂行・管理システムを構築する必要がある。それは、契約社員やパートタイマーといった直接雇用者は言うに及ばず、派遣社員や請負労働者についても、人件費管理を統合して行うなど、「人材」に関わる管理を人事部が統合的に行う体制を構築する必要がある。

この面では、パートタイム活用に関し量的拡大・質的基幹化の両面で最も進展している分野である大手スーパーにおいて、正社員とパートタイム社員の人事評価制度を統合し、正社員とパートタイマーの中間的性格を持つ社員制度を創出するケースがみられる¹⁷。

加えて、トータルな業務遂行・管理システムを構築するにあたっては、正社員・非正社員間のいわゆる「処遇の公平性」について、企業としての基本的な考え方を明示し、そのアカウンタビリティを高めることが不可欠の課題となる。その基本的な考え方を労使で協議し、納得したものに練り上げていくことが、基幹化した非正社員の処遇に対する不公平感を払拭し、そのモチベーションを高めて企業競争力強化につなげるための必要条件になる。

¹⁷ 労働政策研究・研修機構「社員区分の見直しで顕在化してきた「正社員のパート」と「パート的正社員」」ビジネスレーパートレンド 2005 年 1 月号。

【事例：大手総合スーパーA社のコミュニティー社員】¹⁸

正社員とパートタイム社員の均衡処遇を目指して人事評価制度を統合した先進事例として、労働政策研究・研修機構（2005）により、大手総合スーパーA社の事例を紹介しておく。

A社は専門店事業、コンビニエンスストア事業などのグループ企業も含めた拡大戦略を目指すもと、主力の総合小売事業での新規出店を続けてきた。その際、激化する競争を勝ち抜くために、業務の合理化を進めるとともに新卒採用は原則見送り、現場の戦力はパートタイマーの割合が大きく上昇した。その過程でパートタイマーの質的基幹化が進展し、正社員並みの労働時間の者も現れ、個別に高い時給を獲得するパートタイマーが出現するようになり、制度の抜本改革が必要とされる状況になっていった。そこに、「年齢、国勢、性別に関係なく同一労働同一賃金を実現する」という、トップの強い意思が加わり、パートタイマーを正社員と同じ土俵で優秀なコア人材を育てるという方針転換を行った。

そうした流れの中で、2003年8月、それまではフレックス社員（パートタイマー）、キャリア社員（優秀パートタイマー）、契約制社員、アルバイトの区分ごとに別立てだった人事管理体系を「コミュニティー社員制度」に一元化した。さらに、コミュニティー社員と正社員の資格・評価体系を一本化し、全社員が同じ教育、試験を受け、マネージャークラス（中小型店店長まで）登用されることが可能になった。また、社員区分の変更が制度化されており、コミュニティー社員と正社員との間の相互転換は制度上可能になっている（調査時点では当該者はまだないが、個別に中途採用枠への応募を促していた従来のやり方と比べれば機会が保障されることになった）。

なお、旧社員区分のなかに転居転勤のない「ローカル社員」があったが、新人事体系導入により「コミュニティー社員」に統合された。対象となった社員には抵抗感の表明があったが、①無期契約のまま退職年金を持ち越す、②3年間賃金水準維持・その3年間賃金補填を行い、その間に昇格すれば賃金減少分を十分吸収できる、という経過措置を設け、労働組合の協力も仰ぎつつ納得を取り付けた。

ロ)「コミットメント」の仕掛け作り

①就業形態の違いを超えたモチベーション向上・チームワーク力強化

多様な就業形態・多様な人材を前提に、企業の価値創造力向上のベースとなるチームワーク力を高め、モチベーションを向上させるには、まずは従業員全体が共有できる経営理念、経営ビジョンが明示される必要がある。そして、それが非正規雇用者も含めて浸透されることで、会社方針が全従業員に共有され、コーディネーション・コストが低下するベースが作られる。

加えて、就業形態に関わりなく、能力開発機会を提供することや緊密なコ

¹⁸ 本項目は労働政策研究・研修機構『パートタイマーと正社員の均衡処遇』（労働政策研究報告書 No.34）から紹介。

コミュニケーションが可能になる仕掛けを設けることが重要である。

【事例：イトーヨーカ堂におけるパートタイマーのモチベーション向上施策】

現場労働力として非正規社員が増加するなか、付加価値の源泉である現場力の向上に工夫を凝らしている事例として、イトーヨーカ堂のケースを取り上げる。

同社は、全従業員の70%強を占めるパートタイマーの社員の評価に関して、正社員と同様の仕組みを取り入れた。「正しいプロセス」や、「保有技術・技能」を評価することにより、自社の経営理念を理解すると共に、スキル・知識を高めるための動機付けを行っている。また、パート社員にも自己申告制度や提案制度を提供することにより、キャリア開発や経営参画意識を高め、現場力の士気向上に積極的に取り組んでいる。

具体的な活性化策として4つの社内制度がある。

1) 立候補制度 もともととは正社員を対象として制度であったが2002年よりパートタイマーまで対象が拡大した。店長以下のポストであればすべての役職・職務に立候補ができる。本人の意思表示と店長、ゾーンマネジャーの推薦が必要であり、最終的に役員審査で決定される。2005年2月にパートタイマーから2名のチェッカーマスター（店舗のレジの総責任者）が誕生している。

2) セルフチェック制度 「プロセス評価」（職場で果たすべき役割や知識・スキルの取得度、ルールの遵守など）と「業績評価」（各自の予算管理計画の達成度）が2003年からパートタイマーにも適用されている。セルフチェックシートを3月（時給改定と夏の賞与）と9月（冬の賞与）に自身が自己採点し、上長とその上長の2段階で査定が行われる。当然フィードバックも面接の実施も義務付けられている。評価の透明性が増したとの声が高まっている。

3) ライセンス制度 各部門で年2回、技術の検定を実施するものである。これは時給アップにつながるとともに、能力開発への自主的な取り組み向上に良い影響を及ぼしている。

4) リーダーパートナー制度 まだ試験的ではあるが、売場の展開・運営を全面的にパートタイマーに委ね、その責任者としてやはりパートタイマーを置くという制度である。売場の演出や商品構成などを創意工夫することができる。しかし全てうまくいっている売場ばかりではなく今後の改善を検討している。

②人材タイプ別キャリア・パスの明示

従業員の企業に対するコミットメントを高めるには、企業のために働くことが個人の将来にもつかながるという「WIN-WINの関係」を築くことが不可欠である。そのためにポイントとなるのは、各人のキャリア・パスが明示されていることである。それは、正社員はいうに及ばず、非正社員にとっても必要である。具体的には、すでに述べたように正社員・非正社員を統合した評価・資格制度を構築し、コンピテンシーや昇格要件を明確化し、企業内

でのキャリア・パスが見えやすい状況を整える必要がある。

その際に重要なのは、非正社員から正社員への接続のパイプを太くすることである。すなわち、非正社員のキャリア・パスの明確化という点については、非正社員から正社員への登用・転換制度の普及が重要なポイントとなる。もっとも、現在のところその仕組みは十分ではない。厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査（2003年調査）』によれば、非正社員の正社員への転換制度を持つ企業は、契約社員で38.7%とやや多くなっているが、パートタイム労働者で26.7%、臨時的雇用者で11.0%と、総じてなお少数派にとどまっている。この点、モチベーション向上やチームワーク力強化といった競争力強化の観点からこそ、企業の前向きな取り組みが期待される。なお、非正社員から正社員への接続をスムーズにするためには、正社員モデルを多様化し、大手スーパーにおける「正社員パート」のような、両者の架け橋的な社内資格や職種を設けることが有効である。

【事例：GAPジャパンにおけるパートタイマーの処遇・正社員への登用】

非正社員から正社員への接続を制度化している事例として、GAPジャパンのケースを取り上げる。同社の正社員採用ルートはセールスアソシエイト（SA）と呼ばれるパートタイマーからの登用に一本化されている。SAに「期待される4つの行動」としてバリューが求められ、これができていないSAは正社員への推薦を得られない。また、登用試験では「マネージャーの視点」を繰り返し試されるため、正社員希望者は普段から一つ上の視点で行動することにつながる。このように仕組みにより、企業理念に共鳴でき、キャリアを意識しかつモチベーションの高い人材を選抜し、正社員に登用していく仕掛けが設けられている。

より具体的には、セールスアソシエイト（SA）は販売・顧客サービスを担当する。正社員は店舗運営管理から店長、地域統括管理へと昇進する。同社の特徴は新卒の正社員採用を行っておらず、採用の主体はSAからの昇進（転換）という点である。その数が毎年100名程度と大規模な点も他社と異なる。このような採用のメリットとして、ストア勤務の体験を積み、GAPをよく理解していること、退職率が低下が見込まれること、外部から新卒採用するよりも内部の優秀なSAを正社員として育成したほうが効率的である等である。しかしながら正社員採用のルートは厳しい。まず店長などの推薦が必要で、候補者は3つのセレクションにより絞られる。1）ストアウォークスルー；一定時間以内で店舗を観察し気づいた点の発表 2）ロールプレイ；店舗スタッフの行動を観察し、マネージャーの立場でフィードバックを行う 3）課題改善討議；5～6人のグループにより各人がマネージャーの立場になって各店舗の課題を持ち寄り改善案を討議する その結果は本人に、今後の改善点も含めて詳細にレビューを行っている。合格者は正社員の空席が発生しだい昇進することになる。

次に評価・処遇・教育・配置の視点と仕組みとして「期待される 4 つの行動」と「フォーカスランキング」「フォーカルレビュー」を紹介する。「期待される 4 つの行動」とは「フレンドリー」「ヘルプフル」「ナレッジ」「クイック」の項目のもとに、具体的な基本行動が 3～5 点明記されている。この期待される行動をベースに月 1 回の「フォーカスランキング」で店舗に勤務する SA 全員は 1 位から最下位に序列される。年 1 回行われる「フォーカルレビュー」では行動に基づく評価 70%と、いわゆる情意考課 30%により、SA を 4 段階に分類し、時給改定をおこなう。

そうしたなか、非正社員から正社員への登用・転換制度の一形態として「紹介予定派遣」が注目される。「紹介予定派遣」は 2002 年から解禁され、2004 年の法改正を経て着実な増加傾向にある。社団法人日本人材派遣協会の調べ（『平成 16 年度労働者派遣事業報告集計結果』）によれば、2004 年度の「紹介予定派遣により労働者派遣された労働者数」は 19,474 人、「紹介予定派遣で職業紹介を経て直接雇用に結びついた労働者数」は 10,655 人となっている。今後、職業紹介業務と人材派遣業務の間にある業際規制がさらに緩和されていけば、米国で見られるような多様な人材サービスが提供され、派遣労働者が正社員に転換していくケース（テンプ・トゥ・パーマ）が増えていくことが期待されよう。

③退職マネジメントの確立

また、「退職マネジメント」を確立することも重要なポイントである。退職とはキャリア・パスの終着点・到達点であり、それをポジティブな意味で明確にすることが必要である。「定年退職」とは、従来の退職マネジメントの制度化された形であったと位置づけられ、いわゆる「寿退社」といったものも、この退職マネジメントの一形態であったといえる。90 年代以降の厳しい雇用環境のもとで、希望退職者に対して割増退職金と再就職支援サービスをセットで提供することが、一つの退職マネジメントとして慣例化されつつあるが、特定の職種におけるキャリアの形成を支援していくことで、「プロフェッショナル」としての転職や独立により「退職」を実現するケースがもっと促されるべきであろう。そうしたケースは、コンサルティング・ファームや人材ビジネス関連企業においてすでに確立されているが、その場合の退職はいわば“卒業”として認識されている。なお、こうした「退職マネジメント」を確立することは、“残る現役の人々”の企業への信頼感を高めるためにこそ不可欠である点を強調しておく必要がある。

ハ) マネジメント人材の育成

「戦略的人材ポートフォリオ」という発想を、運用ベースで実効あるものとするためには、事業戦略の達成のために最も効率的な企業組織をデザインしたり、最適なプロジェクト・チームを編成する必要がある。なぜならば、「戦略的人材ポートフォリオ」には、まずは経営戦略があってそれに連動して組織・職務の編成が決まり、それぞれの職務に最適な雇用形態を決め、最後に具体的な人材が決まるという発想法を基本に据える必要があるからである。従来の正社員を前提とした職能資格制度では、人に仕事を就ける「人基準」の考え方がベースになっていたが、「戦略的人材ポートフォリオ」を前提に発想すれば、まずは仕事ありきの「仕事基準」の考え方を基本に据える必要が出てくる。

もっとも、雇用調整が容易でなく、労働市場から有能な人材を調達してくることが難しいわが国の現実では、企業内にすでに存在する人材リソースを前提に経営戦略を立てざるを得ないという面があるのは事実である。とはいえ、第2章で述べたような経済・経営環境の激変のもとで、付加価値創造力を強化していくには戦略的発想が必要なことは無視できない。そうしたディレンマを解決していくためには、まずは現在企業が持つコア競争力を明確化し、その源泉となっている人材を前提に中長期的な視点で経営戦略を立てることから出発するべきであろう。そして、その中長期の経営戦略に基づいて、“育成による求められる人材スキルの獲得”を重視しつつ、退職マネジメントの確立・導入を図る一方、中途採用や非正規労働の活用を可能な限り実践していく、というのが「日本型戦略的人材ポートフォリオ」の姿であろう。

いずれにしても、「戦略的人材ポートフォリオ」には、経営戦略を立て、それに連動した組織・職務の編成を決めるプロセス自体は不可欠になる。そうしたプロセスをきっちりと行うためにはまず、事業戦略や組織デザインを描き、その実行をリードできる「マネジメントのプロフェッショナル」を育てることの必要性を見落とすことはできない。

(3) 社会的インフラの整備

企業が「戦略的人材ポートフォリオ」を効果的に実践することができるようになるためには、中長期的な課題として、社会的なインフラの整備という面も見落とせないポイントである。これは、様々なスキル・様々な特性を有する人材を労働市場から調達できることが、人材ポートフォリオがより理想的な形で実現する前提となるためである。

①不足しがちな非正社員の能力開発に対する公的なサポート

非正規雇用は総じて流動性が高く、企業にとっても一時雇用が前提なため人材育成のインセンティブは薄れる。しかも、賃金水準が低く教育訓練費の

負担力も低いため、公的なサポートが必要となる。

②プロフェッショナル人材を支える職業専門教育機関の機能強化・専門職業集団の形成

「社内プロフェッショナル」が将来的にキャリア自立を達成していくためには、わが国でも米国のようなプロフェッショナル労働市場が形成される必要がある。そのためには、プロフェッショナル人材の育成・流動化を支える“職業専門教育機関の機能強化”および“各分野の専門職業集団の形成”が期待される。

③人材と企業のマッチングを効率的に仲介する人材ビジネスの健全な発達

非正規労働者やプロフェッショナル人材等、「外部労働市場」との関わりが深いタイプの労働者が質・量の両面で着実に拡大・発展していくためには、外部労働市場において求人・求職のマッチングを効率的に仲介する人材ビジネスが重要な役割を果たす。その意味で、人材ビジネスが創意工夫により多様なサービスが提供可能なように事業の自由度を高める一方、事後規制を強化することで、公正で健全な労働市場が形成される環境づくりが求められる。

3. 多様な人材の活用

以上、90年代以降の就労形態の多様化の実態と問題点、さらには今後の方向性についてみてきた。その結論は、正社員・非正社員の単純な二分法を超え、それぞれのモデルの多元化を進めることで、企業サイド・働き手サイド双方にとって選択肢を増やしていく必要があること。その結果、企業の論理のみに基づく「働かせ方の多様化」ではなく、働き手サイドの論理を十分に踏まえた、「働かせ方の多様化」と「働き方の多様化」のバランスが実現されることで、働き方の形態や働き手の属性にかかわらず、個々人の本来の能力が発揮されることで、企業の付加価値創造力が強化される、というものであった。

これまでは主に就労形態の側面からみてきたが、真に企業の付加価値創造力の強化につながる“「働かせ方の多様化」と「働き方の多様化」のバランス”を実現するためには、“働き手の属性の多様化”の側面からの議論も必要になる。なぜならば、これまで日本企業はコア業務に携わる人材の属性として“男性・現役世代”を暗黙の前提としてきたが、そうした属性以外の働き手が増えてきたことで、“男性・現役世代”以外の人々がコア業務に従事するケースが例外ではなくなっているからである。

そうした観点から、以下では“男性・現役世代”以外の属性の働き手である「女性」「高齢者」「外国人」の能力活用についての現状と課題を整理する。

(1) 90年代以降の女性就労を巡る問題点

イ) 女性雇用者の増加

90年代以降の男女別の雇用者数の動きをみると、1990年から2005年までに男性は163万人の増加にとどまったのに対し、女性は395万人増加している。とりわけ、雇用情勢が厳しさを増した1997年以降の動きをみると、2005年までに男性雇用者は100万人減少したものの、女性は102万人増加している。

このように女性雇用者が増加傾向をたどった主因は、90年代以降企業の雇用需要が非正規労働にシフトした際に、女性はその労働力の供給源となったという事情がある。そうした事情を反映して、1993年には38.5%であった女性の非正規雇用比率は、2005年に52.5%にまで上昇した。

ロ) 問題点

①男女間格差

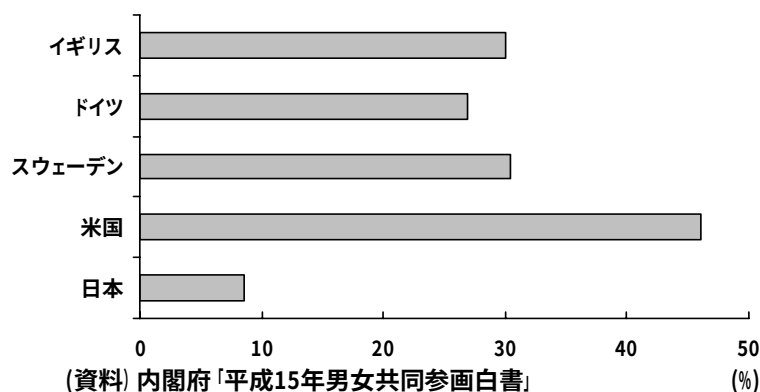
以上のように、90年代以降女性雇用は量的には拡大してきたものの、質的には様々な問題を生じてきた。その最たるものは各種男女間格差の問題で

ある。

男女雇用機会均等法の改正、男女共同参画社会基本法の制定を経て、雇用における各種の男女間格差の是正が取り組まれてきたものの、なお性別格差は根強く残っている。その象徴的なものは賃金格差である。すでにみたように、非正規雇用比率が男性よりも女性で高いため、単純に平均賃金を比較すると女性が低くなるのは当然といえるが、正社員を中心とした一般労働者のベースでも性別格差は大きい。すなわち、厚生労働省『賃金構造基本調査』における一般労働者の所定内賃金ベースでみた女性賃金の対男性比率の推移をみると、90年には60.2%であったものが2004年には67.6%と、徐々に縮小しつつあるものの、なお大きな格差が残っている。

これは、女性総合職の増加という傾向はみられるものの、依然として賃金水準が相対的に低い定型的業務やサービス職業に就くケースが多いなど、男女間で就いている職務内容が異なることを反映した結果といえる。とりわけ、この問題は管理職の女性比率の国際的な低さに象徴されている。米国46.0%、スウェーデン30.5%、ドイツ26.9%、イギリス30.0%といった欧米諸国に対し、日本はわずか8.9%にとどまっている。

(図表 3-4-11) 管理的職業従事者に占める女性割合の国際比較



②女性就労のサポートシステムの未整備

こうした男女間格差が存在する重要な背景として、女性就労をサポートするシステムが十分に整備されていないという事情を指摘することができる。男女共働型・夫婦共働き型の家族モデルに配慮した社会の仕組みの整備が遅れるもとで、女性能力の発揮が制限されている状況は、いわゆる「M字カーブ」の残存という形に反映されている。

ここでいう、男女共働型・夫婦共働き型の家族モデルに配慮した社会の仕組みの整備の遅れとは、具体的には以下のような面にみられる。

(フレックス・ワークの未整備)

女性就労を進めるためには、仕事と育児・家事などとの両立が行いやすいよう、労働時間および就労場所の選択肢を増やす必要がある。しかし、わが国の場合、裁量労働制やジョブシェアリング、在宅勤務といったフレックス・ワークが行われやすい環境にあるとは言い難い。

(保育・介護インフラの未整備)

わが国で M 字カーブが根強く残る大きな要因として、大量の待機児童の存在に示される保育所の不足や、企業内託児施設が十分でないといった、保育・育児インフラの未整備という点が大きい。また、高齢社会の本格的到来のもとで、介護インフラがなお十分でないことも、女性就労の障害になっている。

(男性の育児・介護参加の遅れ)

既婚女性の就労を進めるためには、夫である男性が育児・介護に積極的に参加できる環境が必要である。わが国では、とりわけこの面で欧米諸国対比著しい遅れがみられる。男性にも短時間正社員制度を普及させるなど、働き方の柔軟化が可能な環境作りが求められよう。

(2) 90 年代以降の高齢者就労を巡る問題点

イ) 高まる高齢者就労の必要性

わが国が今後本格的な高齢社会を迎えるにあたって、a)人口減少時代の貴重な労働力の供給、b)社会保障制度の効率的な運営、c)活力ある高齢社会の創造、といった面から、高齢者就労に関心が寄せられている。

とりわけ、2006 年度から「改正高齢者雇用安定法」が施行されていることで、高齢者就労をいかに進めるかが喫緊の課題になっている。すなわち、この法律により、厚生年金・定額部分の支給開始年齢の引き上げと連動して、一定の移行期間を置いて 65 歳までの継続雇用が義務づけられ、企業には法律の面からも高齢者の能力発揮を促す環境づくりに取り組むことが求められている。さらに、現場労働の高い技能を持つ団塊世代が大量定年を迎えるいわゆる 2007 年問題への対応からも、定年後の団塊世代の継続雇用を促し、技能・ノウハウの若い世代への伝承をスムーズに行うことが求められている。

ロ) 高齢者就業率の傾向的低下

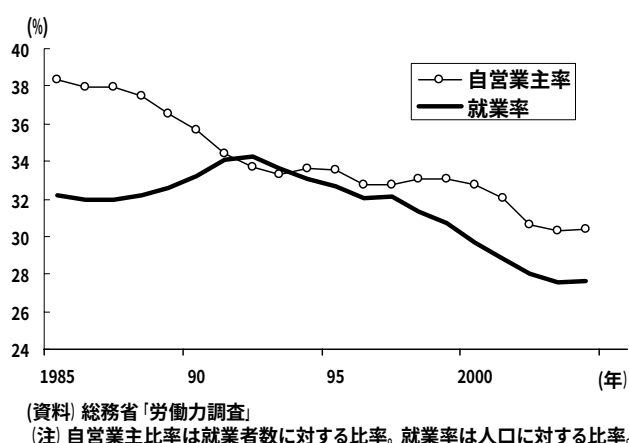
このように高齢者就労の必要性が高まる一方、これまで国際的な高さを誇ってきたわが国高齢者の就業率は、むしろ 90 年代以降低下傾向をたどっている。

この直接的な理由は、不況長期化による高齢者に対する労働需要の大幅減退というファクターを指摘することができる。その意味では、経済が立ち直り始

め、過剰雇用問題が解消するなか、この面での高齢者雇用へのマイナス圧力は減衰することになろう。しかし、底流で生じている要因として、高齢層の自営業比率の傾向的低下という点を見逃すことができない。

すなわち、これまでわが国の高齢者就業率が高かったのは、わが国の高齢者の就労意欲が高いことにもよるが、現在までの高齢者が戦後の産業構造転換の前に自営業に従事していたことの結果によることも見逃せない。しかし、今後高齢化が進む世代の自営業比率は低くなっているため、この面での就労促進効果は低下していく可能性が高い。したがって、今後とも高齢者の高い就業率を維持していくには、健康面や生活スタイルなど高齢者の個々の事情に応じて多様な働き方が選択できるようにすることが必要である。また、予防医療を重視する医療システムの構築、インディペンデント・コントラクターのようなホワイトカラー型自営業の可能性を開いていくことが望まれる。

(図表 3-4-12) 高齢者の就業率・自営業比率の推移



(3) 90年代以降の外国人雇用を巡る問題点

イ) 外国人現場労働者の増加とサポートシステムの不備

90年代以降のわが国における人材の多様化を語るにあたって、外国人労働者の増加という現象も無視することはできない。厚生労働省の推計では、1993年に58万人であった外国人労働者数（不法残留者を含む）は、2003年には79万人に増加した。

政策的には高度人材の増加が図られているものの、これまで、こうした増加の牽引役となったのは、むしろ「日系人」および「研修生」である。これらの人々は、主に請負労働者の形態を含めた単純作業の多い製造現場で働いているケースが多い。これらの外国人労働者は、今や日本の産業の基盤を支える「無

くてはならない存在」となっており、その意味で、わが国において安定した生活を営むことができ、その能力を十分に発揮できる環境づくりが求められている。

ロ) 外国人の抜擢・登用の遅れ

グローバル化の進展等の環境変化により、以下の2つの観点に基づき企業本社における優秀な外国人材の活用は不可避の流れとなっている。

- ①これまで新興産業と呼ばれた国々は、日米欧の巨大市場への物の供給拠点として活躍してきたが、昨今の経済成長により、それらの国々も含めた文化的にも多様な世界市場ができつつある。この中で日本企業がグローバル企業として成長を遂げるためには、それぞれの市場を理解する多様な能力を備えた人材の相互作用により戦略が構築される。日本人だけで多様性は生み出せなく、戦略人材としての外国人へのニーズはこれから加速的に拡大していく。
- ②日本企業は既にアジア等への進出し、多くの現地企業を誘致しているが、そこでは優秀な人材の文字通り獲得競争が開始されている。外国籍企業と競争し獲得するためには、もちろん賃金やその他の処遇面での改善が指摘されているが、そのみでは優秀な人材を短期的に獲得したとしても、長期的に維持・拡大することは難しい。むしろ、重要なことは世界でどこの優秀な人材でも本社を含めた日本人同様のキャリアパスを用意することが必要不可欠。国籍を問わず優秀な人材を登用していくことに他ならない。

これまで日本企業において外国人材の登用に躊躇した背景には、日本独自の給与体系・育成を背景に、外国人材を登用することで日本企業の強みを失うのではないかとの恐れがあったが、日本に求められる多様性が増大する中で、自らの企業の強みを明確に認識し、それを伸ばすための素質のある人材を採用・育成し、活用していくことが必要。

しかしながら、日常のコミュニケーションが英語にて行われることを短期間にて成立することが困難であることから、外国人材に対しては、日本語、日本的コミュニケーション、日本企業文化への理解を強く求められる。

このような人材の確保・育成は企業の経営戦略に基づき実施されるものであるが、多くの企業の共通の課題でもある。従って、社会システムとして、例えば、留学生に対する教育機会の提供、日本企業になじみやすい人材を育成し、社会インフラを用意することが検討されるべき。

この観点を含み、今後、文化的多様性、日本の強みを活かしながら、日本企業としてのアイデンティティを失わない「グローバル化対応日本型人材マネジ

メントモデル」の明確化が求められる。

〔４〕「ダイバーシティー・マネジメント」の実践

以上みてきたように、女性・高齢者・外国人の活用は、量的には拡大してきているものの、その本来持つ強みを十分に活かし切れているとは言い難い。しかし、人口減少時代の本格的到来のもとで、日本企業が競争力を維持・向上していくには、量・質の両面でのこれら多様な人材の活用がカギを握る。

その意味で、今後日本企業にとっては「ダイバーシティー・マネジメント」が重要なテーマとなる。それは、性別や年齢、国籍で差別することなく、それぞれの人材の持つ能力が十分に発揮できるような環境を整え、多様な人材の能力を活かして経営パフォーマンスを高める人材マネジメントの手法を指す。より具体的には、女性・高齢者・外国人といった多様な人材の持つ能力をいかに引き出すかという問題であるが、日本経済が人口減少時代に突入したことで、先行きダイバーシティー・マネジメントは日本企業にとって生き残りのために不可欠な課題となっていくであろう。

それは、労働力が量的に不足するためだけでなく、マーケティングや商品開発の観点から労働力の質を多様化させることの意義が大きい。なぜならば、女性の持つ“生活者としての感性”を生かすことが重要になってきているほか、今後の有望市場である高齢者消費市場の開拓にとって、高齢者自らの視点が不可欠といえるからである。マネジメントの担い手としても期待されるところが大きい。ピラミッド型組織からチーム制への移行が進むことで、現場マネージャーの仕事はコミュニケーション能力に勝る女性に適性があるという見方もできる¹⁹。また、企業のグローバル展開の本格化に伴って、有能な外国人に現地法人のみならず日本本社の経営業務を担ってもらうことは、企業競争力を高めるための有力な選択肢になってきている。さらに、異質な人材の持つ多様な能力がぶつかり合い刺激し合うことでイノベーション力が高まる効果、加えて、視点の多面性が経営の質を高める効果にも期待することができる。

要するに「ダイバーシティー」の意義とは、異質で多様な人材が交流し、互いに刺激し合い、それぞれの持つ能力が最大限に発揮されることにあり、その結果として企業活動に活力とイノベーションをもたらすことが期待される。そして、そのために「ダイバーシティー・マネジメント」が行うべきことは、企業の構成員が互いの異質性を尊重し、切磋琢磨できる組織風土を作り上げるこ

¹⁹ Henley Management College の Chris Clarke 客員教授によれば、「女性は、複数の仕事を並行して行う能力、チーム運営、コミュニケーション能力において男性よりも優れるが、これらの能力こそ 21 世紀に企業経営に不可欠なスキルである」(“The conundrum of the glass ceiling”, *The Economist* July 23rd 2005)

とである。その条件整備としては、「職務の明確化」や「処遇の公平性」に取り組むことが出発点となる。そのほか、有能な女性や外国人を確保するためには、仕事と育児・介護の両立を支えるインフラ整備や、各種の外国人サポートの強化が必要となろう。

【事例：松下電器産業における女性活躍推進活動】

ダイバーシティー・マネジメントへの取り組みを、男女雇用機会均等法など外的な要請への対応という「受動的な姿勢」だけではなく、生産性向上につながる企業改革のドライブとして位置づける「主体的な姿勢」で実施しようとしている事例として、松下電器産業のケースを取り上げる。

同社における女性能力を活かすための取り組みは、1986年の男女雇用機会均等法の施行に伴い、女性の戦力化や継続就業が可能になる制度の充実を目指したインフラ作りを行ったことにはじまる。さらに、1999年の均等法や労働基準法の改正に伴い、女性の戦力化から「イコールパートナーシップ」へとフェーズを変えた取り組みが進められた。そして、2001年1月に就任した中村社長のもとで「デジタルネットワーク化とグローバル化に対応して、若手、女性、外国人を積極的に起用し、企業風土を一新する方針」²⁰が表明され、経営環境の大きな変化への対応に不可欠な企業風土改革のドライブとしての役割を果たすとの位置づけのもとで、「ダイバーシティー・マネジメント」への積極的な取り組みが行われている。その取り組みの一環として2001年に「女性かがやき本部」が設置されている。その基本的な考え方は①男女ともに人的経営資源であり、個人の能力を最大発揮することが重要である、②社内にはもっと数多く尾場面で女性がリーダーシップをとれる場がある、③グローバル企業として多様性を育んでいることが重要である、といった3点にまとめられる。「女性かがやき本部」が行う実務の円滑な推進に向けて、社内ドメインのトップ役員10名で構成した「アドバイザー委員会」、および「推進タスクフォース」が設けられている。

これまで取り組んできた具体的な活動について紹介すれば、「かがやき月間」を設定し全社的な集中キャンペーンを行ってきたほか、女性の部課長クラスで構成される「アドバイザー制度」を設け、メンバーをホームページで紹介している。アドバイザーは、女性社員のキャリアに関する相談、男性管理職からの女性部下のキャリア形成へのアドバイスなどを行い、女性社員の能力発揮の支援を行っている。さらに、興味深いのは、同社を出産や配偶者の転勤などで退職した意欲・能力の高い女性とそのネットワークを活用した「株式会社ウーマンズフロンティア」（人材サービス業）を立ち上げたことである。企業の販売促進業務の受託や、女性向けキャリア開発・研修プログラムの開発等を具体的な事業内容とし、家庭生活との両立などを背景に組織に縛られず自分の専門性を活かしたいという個人のニーズと、専門性の高い能力を企業の枠を超えて活用したいという企業ニーズのマッチ

²⁰ 森一夫『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』日本経済新聞社、2005年、279頁）

ングを図ったものといえる。なお、「女性かがやき本部」は 2004 年に「女性躍進本部」と呼称が変わり、さらに、2006 年には「多様性推進本部」の名のもとに、まさに「ダイバーシティー・マネジメント」に正面から取り組む形へと発展を続けている。

【事例：帝人の女性活性化支援策】

女性の管理職への登用施策の事例として、帝人のケースを取り上げる。多くの企業における女性管理者登用施策と比較して、同社が際立っているのは、敢えて女性だけをピックアップした研修を実施している点にある。管理者の魅力を教え、同志との連携をとりつつ、キャリアを目指すように仕向ける同社の研修には多くの学ぶべきものがある。

帝人では、2005年度末に女性管理職の数を2002年度末の3倍の60人に引き上げることを目標にした。取り組みの基本的な考え方として、①女性が会社で意欲を持ち能力を発揮できるように支援する。②社内における男女の完全な機会均等を目指す。

これを実現するために、昇進推薦や一般職の配転に関する自己申告制度などの人事制度を改革し、女性幹部育成強化プログラムを実施した。一方2001年7月から全管理職に対する多面評価制度に「男女の別なく、機会を与えているか」という評価項目を追加した。

家庭との両立支援のための取り組みとしては、育児休暇の延長、社外保育施設の提携、ベビーシッター法人契約、家族看護休暇などの支援策を充実した。その一方で、退職者に対しては、結婚・出産・育児・介護・配偶者転勤を理由とした退職者に対して再雇用制度を導入した。

また、女性の管理職育成のためには、人事制度と支援制度だけでは実現せず、本人のそれなりの能力と覚悟が必要であり意識改革が必要であると認識して、女性社員を対象とした研修プログラムや女性活躍フォーラム、ハンドブックの発行などを行っている。

具体的な研修としては、一般職対象とした研修では、1泊2日で実施される「自らが考えましょう」といったコンセプトの研修の中で、グループ討議を中心とした自己主張の練習や提案型仕事の進め方を学ぶ研修と、半日で実施される女性活躍ミニフォーラムなどが実施されている。

2003年からは、女性幹部育成強化プログラムを開始し、受講生は上司と相談のうえ5～6年のキャリアプランの作成と戦略的ローテーションを実施している。このプログラムの特徴は、事業部長(執行役員クラス)メンターとなり、管理職としての人間関係のあり方や仕事観、人脈の築き方などを1年間通じて伝授することにある。

第4章 人材マネジメントに係る組織、制度、環境面の整備

第1章 経営者のリーダーシップ、組織デザイン、人事部の役割

1. 経営者のリーダーシップ

(1) 人材マネジメントにおいて経営者（経営層）に期待される機能

イ) 企業全体で共有すべきビジョン・バリュー（価値観）の提示

企業経営者は第一に、市場や社会における企業としての位置づけ（ポジショニング）を明確にしながら、その位置づけを占めるに相応しい存在となるよう、組織・人材力を継続的に高めていく活動の先頭に立たなければならない。

その一方で、経済の右肩上がりという前提がそもそも幻想であったことが確認された現在、過去の経験知に基づく「事実前提」からの狭き思考では、今後の市場や社会から引き続き期待され、選ばれ続けるような“ありたき姿”を描いていくことはできない。過去に評価された発想や手法がそのままではもう通用しないばかりか、想定していなかった競合等が登場し、顧客に選ばれることの難しさを実感しつつ、改めて自らの存在理由を問い直さざるを得なくなることが日常化しているのである。

企業経営者には、予兆としての様々な変化を捉えながら、経営環境の動向を広い視野と高い視点から見極め、「価値前提」、即ち自分たちがどうあるべきか、どうありたいのかという発想からの「ビジョン」を明確に示すことが求められる。行く先の見えない不安が渦巻く中、強い「思い」から描かれた「ビジョン」が持つメッセージは、未来に向けて自分の何かを使って貢献したいと願う人々の心に響き、これぞという出会い・縁をもたらし、“ありたき姿”への接近を可能にするからである。

ロ) 長期的人材力強化の方針・ビジョン提示

企業の経営「ビジョン」は、人々に自社の存在価値を示す上では極めて有効な媒体である。しかし、それだけでは企業経営が求める成功を保証するに十分ではない。要するに、「ビジョン」に描かれたことは、より具体的に日々の業務へと埋め込まれ、社員の日常行動の中で、着実に実現されていかねば

ならないのである。

そこで重要になるのが、人材という観点から、堅持していくべき方針とビジョンを明文化し直すことである。企業経営の全体的な「ビジョン」を数年後に実現していくため、それを担う人材がどうであることが必要か、それは今までの何を残し、何を変え、何を強めていくことであるのか、などをはっきりさせるということだ。

新規採用した人材が企業の中で一人前となり、さらに一流の専門性と経営の視点を持つ中核人材へと成長していくためには、少なくとも10年という期間が必要となるであろう。同時に、人事担当者の多くがそれを実感するように、一人の人材を採用することで毎年、相当額の人件費が支出されることとなり、それ以降の10年間、或いは20年間の累積は巨額なものになる。終身雇用の流れがこの国において大きくは変わらない中、人材を採用するという決断は、企業経営の行く末を左右することは言うまでもない。それら、重要な経営判断の基本となる考えが、まさしく人材に関する方針であり、数年後の人材「ビジョン」なのである。

その意味で、方針や「ビジョン」は、社長他一部の経営者、或いは人材マネジメントに関わる機能のスタッフだけでなく、役員や統括部門長などのシニアマネジメントが一体となって共有化し、日々の判断の中に生かされていくことが求められる。一貫性を持った実行があってはじめて、経営の「ビジョン」は、人材という側面からもきちんと実現されていくことになるのである。

ハ) 人材資源をベースとした戦略設計

人材マネジメントの基本は、企業経営の方向性（「ビジョン」とその実現に向けた方針）にあわせて人材を育成し、配置する、ということに尽きる。そのためにも、企業がすでに保有する人材を見極め、どのような方向（戦略）とレベル（質）であるべき姿とのGAPがあるのかを知り、採用・配置・育成などの個別手法を使ってそのGAPを解消させるよう、具体的な計画をたてて、実行していくことが求められる。

人材が多数在籍する大企業では上記の基本はイメージしやすい考えである、といえる。しかし中堅・中小企業においてはその逆で、保有する人材の質に応じた戦略の設計が必要になる。要するに、その人材が居るからこそ実現が可能となる戦略が何であるか、から見極め、その効果的・効率的な支援のために、戦略や組織そのものを細部で調整していくのである。まさに人材を中心におき、次に戦略とその展開方法を考えていく流れである。属人に流

れすぎる人事や知識・技能の囲い込みには経営のリスクマネジメント上も十分留意する必要があるが、背に腹は変えられない事情、およびそれだけ強力な強みをもった人材が経営を支えている実態も決して無視することはできない。

上記のいずれの場合も、最終的には人材と戦略とのバランスを最適なものに仕上げていく判断が求められるということでは同じである。最適なバランスを見つけ出す判断は大変に難しいが、とりわけ最大の難関は、部分最適との戦いである。戦略の実現を図り、ビジョンとの遊離を監視する配慮は勿論のこと、人材の需給 GAP を、ときにはエース級の人材をある現場から無理やり引き抜くことも経営者は決断せねばならない。引き抜いたあとの対応策は施すとしても、そこにあるのは、あくまでも全社的なバランス（全体最適）からの判断である。

そのような最終的な決断が下せるのは、経営者だけ、である。それだけ人材をどう活かすかという意味決定には、目の前の企業業績や、経営者自らの残任期などに拘泥することなく、“ありたき姿”への強いコミットメントと、全体最適を保つ重要性をわきまえた強い思い＝価値観が重要になってくる。短期志向に偏りがちな人事施策が横行する中で、上記のような価値観に基づき、後世の経営者から尊敬・感謝されるような決断を行えるような経営者、どの経営者もそのような気概をもって事に臨んでほしいものである。

（２）経営者（経営層）に求められる具体的な行動

イ）人材戦略の策定と不断の見直し

企業経営者は皆、自分自身が下した意思決定にすべて「人・モノ・金」が絡んでくることを実感する。その中でも大きな判断とは、何をやるか、やらないか、という企業としての戦略であり、それを実行に移していく上で、民間に限らず組織であればどこも作成していく計画が、まずは「金」や「モノ」に関する計画、即ち予算ということになる。予算を担当する機能部門がどの組織においても強い力を持つことは至るところで見られる現象であるとともに、そこに大きな疑問が呈されることも少ない。

しかし企業経営者は、予算というものの限界を知らなければならない。「モノ・金」は自らの意思を持たない。活かして使ってこそ、その資産は経営に、市場・社会に貢献するものとなる。ではそれを活かすのは何か？それこそが「人」なのである。しからば、「人」に関する計画が戦略策定に伴って論議され、先の方針・ビジョンに沿った方策は連綿と継続されるとしても、環境の変化に対応する形で、短期の施策を追加したり、優先度を組替えたりする

ことが必要であることは言うまでもない。

例えば求める人材像すらも、短期の戦略シフトに対応する形での専門技能獲得や資格取得などという形で見直していかなければならない。昔のようなゆっくり流れる時間の中では社員の能力レベルを踏まえ、戦略の方向にあわせて更なる専門性の獲得へと手を打つ、などということは必要とされなかった。これだけスピードが加速している昨今、それほどに人材戦略の策定と不断の見直しが必要な時代を迎えているのである。

ロ) メッセージの発信

しかし、企業経営者が絶対に忘れてはならないことがある。それは企業として大切にしていける価値観を言葉に乗せて訴え続ける、ということである。上記に触れたように、スピードの速い時代にあって、戦略に対応した人材育成や配置を行わざるを得ないことは言うまでもないが、一方で価値観をないがしろにしかねないような人材とその行動までも見過ごしてしまったり、個人業績の高さばかりに目を奪われてしまったり、することが無きように心せねばならない。

人材マネジメントに関して企業経営者は、求める人材像と共有したい価値観、それに基づく行動規範を、強いメッセージで語り続けるべきである。問題を前にして、右か？左か？と悩む瞬間は社員の誰にも、どの職場にもある。その瞬間、右か左のどちらを選ぶのがこの企業の一員としての自分達らしいのかを考え、共有価値観に基づいた判断と行動がとれる社員が働く組織にしていきたい。そのような社員の「こだわり」「プライド」に対して、市場や顧客は敏感に反応するものであり、そのような反応が引き金となり、他社ではなくその企業のサービスを選ぶ、という社会へとすでに変化が始まっている。そのような状態を生めるかどうか、もすべて企業経営者のメッセージと意思の如何、継続して発信しつづけられるかどうかのこだわりの如何、にかかっているのである。

ハ) 企業内の仕組み作りへの責任

企業経営者は人材マネジメントについて、「ビジョン」や共有価値観という形で語るべきである。間違っても人事制度などの細かい部分を語るべきではない。社員も深く認識し切れていないことに対してメッセージを出したとしても、社員は受け取り方がすべてバラバラになってしまい、メッセージのプラス効果を生むことが期待できなくなる。

そうではなく、現実の人事選抜・登用・配置というもので価値観を示すことの方がずっと大きな意味をもつ。そこ（価値観や人材要件）から外れた人

材に対する厳しい叱責や配置換えなどが経営からのメッセージをより強固なものにするのである。それほどに、メッセージが伝わるかどうかは、首尾一貫の姿勢（＝真剣味・本気さ）をどれだけ経営者が示し続けることができるか、にかかっているといっても過言ではない。

そのように、人材マネジメントの重要なメッセージは、企業経営者が語る言葉と、実際の人事運用の両面が強くリンクして組織内に浸透していく。どちらが欠けてもメッセージは伝わらず、社員の行動を左右するほどの強さをもたないものになってしまう。企業経営を続ける中で、そのような状態にさせないためにも、仕組みをきちんと作っていくこと、は重要である。求める人材像を反映した評価基準や昇進・昇格のルールとしての人事制度を整備したり見直したりすることは第一に必要であろうが、それだけでは十分な仕組みとはいえない。

その制度に埋め込まれた思想や人材「ビジョン」が何を意味するのか、ということ語り合い、それを日々の意思決定や育成・指導の中で活かしていこう、とすべての企業内管理者が定期的に確認し研鑽しあう“場”が必要である。通り一遍の管理者研修から脱却し、「何故に、何のために」を問い直し、腹に落とす“場”としての定期研修が組み込まれ、マネジメント力の強化を継続することこそ、企業経営者が現場に人材マネジメントを“丸投げ”しないための仕組み作りなのである、と確信する。

2. 組織デザイン

(1) 組織デザインからみた人材マネジメントの必要性

本報告書では、90年代以降のわが国の人材マネジメントの主要な変化を、1) 成果主義的な評価処遇制度の導入、2) 職能資格制度から職務・役割等級制度への移行、3) 個人へのキャリア開発サポートの充実、4) マネジメント人材の育成強化の4つで捕捉した。それでは現代の企業は何ゆえに人材マネジメントを上記のように変えようとするのであろうか。

人材マネジメントとは、「経済・社会など経営環境の変化に対して、人材の活用・育成面での仕組みや運用を主体的・能動的に改善・変革することによって、経営パフォーマンスの維持・向上を図ること」である。この定義のポイントは、特定の人材マネジメントの仕方が経営パフォーマンスに良好に作動するかどうかは、環境との適応性に左右されるということである。

そして本報告書では、経営環境の主要な変化を、1) コスト制約の拡大、2) 市場競争の激化、3) 企業価値の判断軸の変化、4) 技術革新（ICT革命とモジュール化）の4つの変動（ショック）で捕捉した。先の定義に従えば、現代の人材マネジメントの改革の内実は、これら4つのショックに対する適応の帰結であると捉えることが可能であろう。しかし、その結果合理性はこれまで十分に検証されているわけではない。つまり、日本企業が取り組んでいる人材マネジメントの改革は、果たして現代の環境において機能的であるかどうかの検討が必要である。本節では、組織デザインという観点からこの問題について議論してみたい。

(2) アクティビティの集合としての企業経営

組織デザインは、「企業経営とは戦略の実現に向けて実行すべきアクティビティの集合である」という考えをその前提に持っている。つまり、企業が行うアクティビティは、人材マネジメント、ファイナンスといった「支援アクティビティ」のみならず、顧客ニーズを満たす上で行われるバリュー・チェーン（価値連鎖）の「主要アクティビティ」、すなわち、製品のデザインや開発、投入物の調達、製造、流通、販売、そしてアフターサービスといったものが含まれる（Roberts, 2004）。

そして、人材マネジメントが経営パフォーマンスに良好に作動するには、他のアクティビティとの「補完性」が不可欠となる。補完性とは、「複数のアクティビティの間であって、互いが一方に存在することにより、他方を導入することから得られる追加的便益が高まるという関係」である。一般的にシナジーと言い換えてもよい。

たとえば、組織メンバーの個別の成果を精確に測定する業績指標がうまくつくれるような仕事には、個別業績をダイレクトに報酬に反映する成果主義的な「強いインセンティブ」が補完的である。逆に、複数のタスクをチームワークで行うような仕事であれば、協働をうまく引き出すように、個別業績の反映を控えた「弱いインセンティブ」を設計したほうがよい。組織デザインとは、このような補完関係をうまく設計し、経営パフォーマンスに結びつけて行く活動である。

そして複数のアクティビティの結合からもたらされる補完性は、一企業を超える一国の社会システム—政治的緒力、経済的緒力、文化的諸力—によってかなりの程度規定されていることも忘れてはならない。たとえば、労働市場の流動化が乏しく、長期に特定の企業で企業特殊技能を高めることに意欲する労働者が社会の多数派であれば、一企業が汎用的なエキスパート人材をプロジェクトに応じて市場から適宜中途採用で獲得をしようとしてもうまくいかないだろう。それでは、本調査で主張してきた主要な人材マネジメントの変化が、何ゆえに機能的でありうるのかを、組織デザインという観点から整理してみよう。

(3) シンプルな組織デザイン

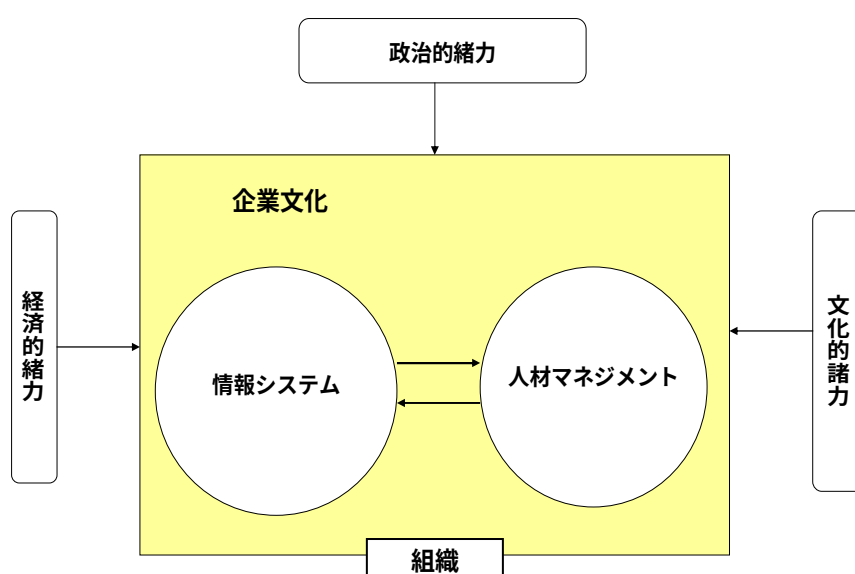
組織は、外部環境のさまざまな資源のやりとりに依存している情報処理装置であるというオープン・システム観に立とう。組織は、原材料、労働力、資金、情報などを組織内に投入（インプット）し、それを製品、サービス、情報として産出（アウトプット）する。環境からのインプットのアウトプットへの転換は、生産活動であるとともに情報処理活動でもある。そして、組織が環境に適合した合目的な行動をとるためには、的確な「情報システム」（情報処理、コミュニケーション、決定のシステム）が必要である。その際、情報システムは、時間ないし資源の活用といった意味で効率的であることが望ましい。したがって、業務や生産に携わる人々の間に流れる情報の量や質、それを用いる決定の権限や義務の組織的配置を決定しなければならない。

他方で、組織のメンバーが情報を処理するには、それを行おうとするメンバーの積極的な意思がなくてはならない。したがって、動機づけをいかに与えるかが重要となるから、組織は社員に対して励みの仕組みとしてインセンティブ制度を供給する。インセンティブ制度と情報システム特性は相互に両立可能であって、特定の情報システム特性によって必要とされる類いの技能の効率的な利用と発展が、それに対応するインセンティブ制度によって適当に動機づけられることが必要である。同時に適切なトレーニングを施し必要な技能を発展させていかなければならない。このように考えると、人材マネジメントの内実は、特定の情報システムをうまく機能させるように、組織のメンバーの意欲と技能

を高める「インセンティブ制度」と「トレーニングの仕組み」と捉えることができる。

そこで、組織デザインを構成する主要なアクティビティを「情報システム」と「人材マネジメント」の2つであると単純化しよう。そして両者が補完的に結びつけば経営パフォーマンスに良好に作動すると考える。さらに、その機能性は社会的な制度にも規定されている。以上の議論は図4-1のように「シンプルな組織デザイン」としてまとめることができる。

図4-1 シンプルな組織デザイン



ここで注意すべきは、組織の情報処理や人材マネジメントといったアクティビティは、企業文化の規範の中に埋め込まれていることである。企業文化とは、規則やマニュアルあるいは標榜されている理念など文物で表現されている以上のものである。つまり、企業文化の最深層—組織のメンバーが無意識に正しいと仮定している信念、認識、思考および感情—である（Schein,1999）。ここで得られる含意は、組織デザインとは、企業文化の創造というアクティビティまで含んだ概念であるということである。その意味で、組織デザインの改革は、企業文化が形作られてきた歴史的経路に依存しているのであって難度の高い取り組みである。

（4）日本型組織デザインの機能性

高度経済成長期から1980年代に至る時代は、日本型人材マネジメントは競争力の源泉として世界から注目を浴びた。このとき組織デザインは、同僚あるい

は関連部署との情報共有による緻密な擦り合せといった分権的な情報システム特性が、能力主義で設計されるインセンティブ制度と企業特殊技能の発展を意図したトレーニング様式（幅広いキャリア形成）という人材マネジメントの仕方と補完的に結合する日本独自の形態であった（青木,1989）。

というのは、第 1 に、分権的な情報システムをうまく行うには様々な職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大が必要である。第 2 に、企業特殊技能をもつ人材は複数の仕事経験（ジョブ・ローテーション）を通じて育つのであって、特定のやり方のトレーニングがうまく実施できるかどうかは人材マネジメントの仕組みに依存する。つまり、ジョブ・ローテーションを通じて企業特殊技能を与えるには、特定の仕事と結びつかない職能資格制度がむいている。第 3 に、管轄を越えるジョブ・ローテーションは全体最適の観点から人事部によって調整される必要があるので、人事権は人事部に留保される。要するに、80 年代までの定型化された日本型人材マネジメントの様式は、職能資格制度と人事権の人事部集中といった特徴を持っていた。同時に、日本型組織デザインは、流動性の乏しい労働市場の特質や厳しい解雇整理法制とも補完的に結びついていた。

そして、このような組織デザインは、「擦合せ型」製品と相性が良い（藤本,2004）。つまり、工程間、関連部署、取引先など社内外の擦合せが競争力を決めるタイプの産業は、長期雇用を選択し、その帰結として現場で複数の作業をこなす多能工が情報を共有し合い、生産性や品質を高める日本型組織デザインとフィットする。90 年代の一時期、日本の製造業は中国など労務費の安い外国へさかんに生産シフトを行ったが、人材や技術力などに難があることが次第に明らかになった。今では高付加価値の先端技術を緻密に擦り合わせる部品や製品は、結局国内工場で生産するほうが効率的であるという考え方に回帰している。したがって、日本の擦合せ型の「もの造り」産業は、80 年代の日本型組織デザインの設計原理を継続していると推察される。

（５）組織デザインの変化

しかし、現代の日本企業が 80 年代の組織デザインを何も変えていないと考えるのは早計である。現代の日本企業は、先に述べたように 1) コスト制約の拡大、2) 市場競争の激化、3) 企業価値判断軸の変化、4) 技術革新という環境変化から到来するショックに晒されている。組織デザインは、このようなショックにうまく適応するように改革されなければならない。ただし、その適応行動は人材マネジメントというただ一つのアクティビティの修正のみでは完結しない。組織デザインの設計者（経営者、ゼネラルマネジャー、人事部）が実践すべきは、情報システムと人材マネジメントを同時に修正して、新しい補完

関係をつくり出すことである。

このとき、新しい補完関係は、設計者の考え方に即して自由に設計できるわけではなく、組織のメンバーが保有する技能タイプに制約される。言い換えれば、企業の情報システムのあり方は、これまで組織内部に蓄積されてきた企業特殊技能を持った人的資源にも規定されている。戦略を変えても、人材の技能タイプや集団的協調が尊重される企業文化が変わらないとすれば、これまで慣れ親しんできた情報システムを転換することは極めて難しい。

このような制約条件を前提に置いたとしても、組織デザインの設計者は環境変化にうまく適応していかなければならない。適応の中心的な課題は、ICT 革命やモジュール化といった技術革新をうまく利用して仕事の調整をデジタル化することである。たとえば、これまで人間同士がフェイス・ツー・フェイスで行ってきたコミュニケーション活動を、電子的なデジタル・プログラムやデジタル・ネットワークを利用して一層迅速に、大規模に、安価に、空間の制約をも克服して行えるようにすることである（奥野・池田編著,2001）。コミュニケーションのデジタル化は複雑な作業プロセスの同時並行化による処理スピードを迅速にする。そして、国際競争力の観点から見れば、デジタル技術の情報システムへの活用は、これまで日本企業が獲得としてきた暗黙的な情報を共有するチームワークの比較優位性を縮小せしめるように作用したであろう。

現代の環境において重要なことは、日本企業が、従前から獲得としてきたチームワークから生じる付加価値と、個人の自律的なイニシアチブからもたらされる付加価値を同時に追求していくことである。人材マネジメントの観点から言えば、企業の中に分散する知識を結合して新たな付加価値を創出する「マネジメント人材」と、特定分野の専門家として新しい付加価値を創出する「プロフェッショナル人材」という異なる2つのタイプの人材の獲得・育成が喫緊の課題となってきたのである。

本調査では、90 年代以降に導入・拡充された2つの新しい人事施策として、「個人へのキャリア・サポート強化」と「マネジメント人材の育成強化」を挙げた。前者は、個人の働く意欲・ニーズに応じて個人別に専門的な教育プログラムを準備したり、管理職と個人間でどのようなキャリア形成のもとで専門性を身に付けていくのかに関する密接なコミュニケーションを実施し、自己啓発を促進したりすることである。このような取り組みは、個人による自律的な付加価値を創出する専門能力を発展させるように作用する。同時に、プロフェッショナル人材のイニシアチブから生まれた知識をうまく結合して新たな付加価値を生み出す人材、すなわちマネジメント人材の選抜・育成体系を整備することも同時に要請されている。要するに「個人へのキャリア・サポート強化」と「マネジメント人材の育成強化」といった新しい人事施策は、モジュール化した分

業体制をデジタル化した情報共有の仕組みで繋ぐという情報システム改革に補完的に機能しているのである。

3. 人事部の役割

(1) ドゥアブルからデリバラブルへ

それでは組織デザインの設計者として人事部はどのような役割を果たしていけばよいのであろうか。この問題を考えるとき、ミシガン大学（米国）のディビッド・ウルリック（David Ulrich）教授が主張したドゥアブル（doable）とデリバラブル（deliverable）という考え方が参考になる（Ulrich, 1997）。

ドゥアブルとは「することのできる」という意味である。実際に「行為としてできることをする」あるいは「こういうこともできる」という発想で人事部の役割を組み立てることである。ウルリックは人事部がドゥアブルで仕事をすることを戒める。アクティビティの豊かな補完性を無視した人事アクティビティは、人事部の自己満足であり、良好な経営パフォーマンスを得ることも組織のメンバーの満足を得ることもできない。たとえば、自社の情報システムと人材マネジメントの間にある補完性を無視して、いたずらに新しい技法や流行を取り入れたりすれば、現場はそのような改革を疎んじるであろう。流行の人事施策の表層のみを観察して自社に導入しても期待する成果は得られない。

他方、デバラブルとは、deliver（届ける、もたらす）+able（できる）を組み合わせた造語である。ここでの含意は、人事部は組織を構成するメンバー（経営者、ゼネラルマネジャー、社員）、場合によっては株主や取引先といったステークホルダーも含めた、組織内外の人々に対してどのような価値をもたらすことができるかという発想から人事部の役割を定義するということである。たとえば、現場が何を望んでいるのかを聞いて、それをかなえるサービスを提供することである。デリバラブルという考え方は、人事部が、戦略、情報システム、企業文化、人事アクティビティの補完的な組織デザインを担う一員としてとしての役割を担うことに通じる。

(2) 人事部の4つの役割と2つの軸

ウルリックはデリバブル発想から見た人事部の役割を、1) 戦略パートナー（strategic partner）2) 管理のエキスパート（administrative expert）3) 従業員のチャンピオン（employee champion）4) 変革のエージェント（change agent）の4つに整理した。

「戦略パートナー」とは、人材と事業戦略を整合させる「組織診断」という活動を通じて戦略を実現する役割である。

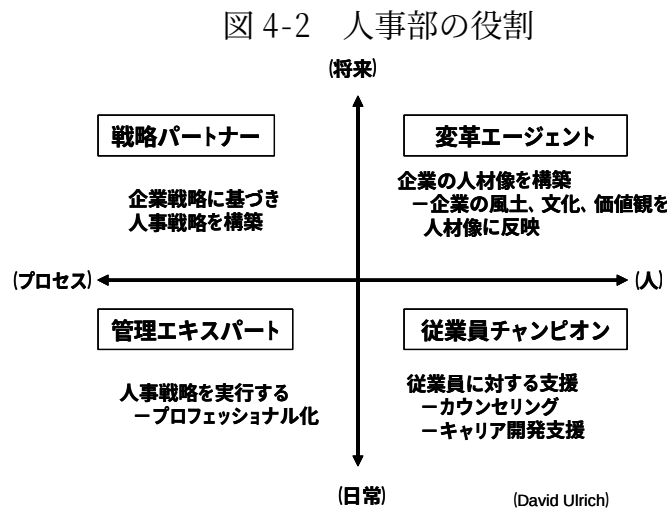
「管理のエキスパート」とは、組織プロセスをリエンジニアリングする「(インフラ的) 共有サービス」を提供し能率を高めることである。

「従業員のチャンピオン」とは、従業員の声に耳を傾けて対応する「従業員に

リソースを提供」し、従業員のコミットメントと能力を向上させることである。

「変革のエージェント」とは、トランスフォーメーションと変革を推進する「変革推進能力を構築」し、変革された組織を生み出すことである。

ウルリックはさらにこの4つの役割を、2つの軸で描かれる空間に配置した。1つめの軸は人事部の役割の焦点に関わる次元で、将来（戦略）－日常（業務）である。2つめの軸は人事部が行う管理の対象に関わる次元で、プロセス（手順、過程）－人の管理である。これまで本書で議論してきた人材マネジメントの変化も盛り込んでウルリックの考え方を示せば図4-2のようになる。



これまでの日本企業の人事部は「管理のエキスパート」に偏ったアクティビティを行っていたといえる。つまり、給与、評価、就業条件管理など処遇のあり方と働き方の秩序を定める就業規則をはじめとしたルール設計に重点を置いていた。そして、人事部は組織のメンバーがそれを遵守しているかどうかを監視した。また、人事部はルールの例外事項の判断を人事部の専任業務にすることでパワーを保持した。しかし、ウルリックが唱えた「管理のエキスパート」の本質は、ビジネスのリエンジニアリングの成功に人材マネジメントの立場から貢献することである。「管理のエキスパート」の本質的な意義は、リエンジニアリングという業務プロセスの変化に補完的な人材マネジメントを設計することなのである。

(3) 人事部の改革の方向性

イ) 戦略パートナー、変革のエージェント、従業員チャンピオン

他方で、これまで日本企業の人事部は、他の3つの役割、すなわち、「戦略パートナー」「変革のエージェント」「従業員チャンピオン」といったアク

ティビティへの注力が不十分であった。

第1に、これからの人事部は「戦略パートナー」として、ビジョンと戦略策定への関与を高め、それに連動した人事ビジョンと人事戦略を創出・推進していかなければならない。同時に、戦略の実現に必要な人員配置、スキル評価、後継者育成、多様な人材の活用、社員の再訓練といったプログラムをマネジメントしていく必要がある。

第2に、「変革のエージェント」として、経営理念の浸透と共有化を促し、組織にくまなく理念を浸透させることが重要である。さらには、先に議論したような情報システムと人材マネジメントの新しい補完関係を実現するために、企業の文化的規範そのものを変えていくことも必要である。そのために人事部は、必要な新しい人材像を構築しなければならない。そして、それによく合致する人材を顕彰し、組織メンバーにシンボリックな新しいロールモデルを示すべきである。また、企業の共有価値をラインに馴染む肌感覚で表現した共通言語を制定して組織学習を活性化することにも取り組む必要がある。

第3に、「従業員チャンピオン」としてのアクティビティである。日本企業は、これまで労使協議などを通じて組合員の声を収集するとともに、それを経営に反映しようと努力してきた。しかし、その情報は最大公約的に抽象化されていた。先に見たようにマネジメント人材とプロフェッショナル人材の群別管理が進むなど、組織メンバーの技能形成戦略やインセンティブの提供の仕方は多様化している。「従業員チャンピオン」として人事部が取り組むべきは、ライン管理職と連携して、社員個別の適性やニーズにきめ細かく対応していくことなのである。その意味で、キャリア・カウンセリングやキャリア開発支援は重要な施策となってきたといえる。

ロ) 人事プロフェッショナルの育成

人事部が先に挙げた4つの機能を担うのだとすれば、人事部スタッフにはプロフェッショナルな能力が要請されることになる。これまで日本企業の人事スタッフは組織内の事情に精通するとともに社員個別の人事情報を収集することに多くの時間を割いてきた。そして、このことによって管轄を越える人員の機動的な全体最適配置が可能となった。日本企業では、このような人事部の役割は引き続き重要である。しかし、先に見たようにプロフェッショナル人材の育成が課題となっている現代において、その育成責任はライン管理職が多く負うようになってくるであろう。そして、人事部はコンサルタントのようにライン管理職を側面からサポートするようになる。

その際、人事スタッフ求められる能力は、組織開発、行動科学、産業組織

心理学といった汎用的かつ高度な専門的知識である。人事スタッフもプロフェッショナル化の例外ではないということである。その意味で、日本においても人事プロという一つの職業が確立していく可能性も展望できる。

そのためには、人事プロとしての技術的能力と倫理性を高めることを支援する専門職業団体が組織化されていく必要がある。この点において、昨今は、キャリア・カウンセリングの領域で専門団体が専門的知識の学習の機会を提供するようになってきた。また、社会人大学院のMBA教育において人材マネジメントの授業が開講されるなど、高度専門職人材としての人事プロの育成を支援する機関が増えてきた。その際の問題は、これら専門職団体や大学における学習が、表層的な知識の付与に留まってはならないということである。これまで企業特殊技能の領域にあるとされてきた暗黙的な行動特性などの要素も、うまく共通点を見出して、能力標準に加味していく必要がある。そのためには、企業、専門団体、大学などの教育機関が連携をとって人事プロ養成の基盤づくりを行う必要がある。

ハ) 日本型人事マネジメントの制度的叡智

これまで検討してきたように、日本企業の人材マネジメントには、変化と不変の要素が内在している。本質的な問題は、人事スタッフが、組織デザインの補完性、言い換えれば「わが社らしい」人材マネジメントをいかに再構築していくかである。

その意味で、アメリカで実践されている人材マネジメントの無批判の信奉と無条件の模倣は避けるべきである。とはいえ、かつての日本型人材マネジメントに留まることもベストではない。同時に、国内においても財務パフォーマンスが良好な特定企業の人材マネジメントの上面を漫然と観察しても、その本質的な要素を抽出することは難しい。

本田宗一郎とともに世界のホンダを築いた藤沢武夫のかくのごとく至言はその本質をついている。

【本田技研株式会社】

「会社が大きくなると人事や総務は、大会社はこうやっています、有名な会社はこうやっていますと言って、従業員が喜ばないことを平気でやる。これが会社をダメにする始まりである。ホンダの人事は、こうした人事屋になるな。ホンダの人事は経営理念のつながりを考え、現場の視点に立って考える人事になれ」

人材マネジメントは企業の個性（経営理念）とリンクした「わが社らしさ」を突き詰めて、現場の知恵を盛り込んでいかないと予期せぬ適応不全を引き起こす。そもそも企業の競争優位は、その経営手法（リソース）が他社にとって模倣困難であるからこそ持続するという「経営資源に基づく企業観」（resource-based view of the firm）の命題を自覚しておくべきであろう。ホンダに限らず日本企業の人材マネジメントの制度的叡智は、「経営理念」と「現場」を重視して、役割をまじめに果たす「普通の人」たちに報いていくことにあった。このような日本企業の強みは維持発展させていかなければならない。現代の人材マネジメントの課題は、これに加え、個人の自律的イニシアチブをいかに促進していくかである。その取組みのあり方と目標は各社各様であってしかるべきであり、人事部が果たす役割はますます大きなものになっていくというのが本節の結論である。

参考文献（アルファベット順）

- 青木昌彦（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- 青木昌彦（1995）『経済システムの進化と多元性―比較制度分析序説―』東洋経済新報社。
- 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 平野光俊（2006）『日本型人事管理―進化型の発生プロセスと機能性―』中央経済社。
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation : Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部―日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係―』東洋経済新報社, 2005年)。
- 金井壽宏・守島基博編著（2004）『CHO 最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社。
- 奥野正寛・池田信夫編著（2001）『情報化と経済システムの転換』東洋経済新報社。
- Roberts, J. (2004) *The Modern Firm : Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン―戦略経営の経済学―』NTT出版, 2005年)。
- Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc. (金井壽宏監訳 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化―生き残りの指針―』白桃書房, 2004年)。
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, President and Fellows of Harvard College. (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年)。

第4章 第Ⅱ節 労働市場を巡る制度整備

前章で見てきたように、企業のニーズと個人の能力・意欲に応じ、双方にとって最適な形での雇用や働き方を実現することが、企業の生産性向上と個人の満足と働き甲斐を両立する上で重要となる。こうした人材マネジメントを実現するためには、経営戦略の達成という企業目標の下、業務の多様性や専門性の高まり、コスト制約の要請の拡大、多様な働き方を求める社員の増加、個人の価値観の多様化といった背景を踏まえながら、最適な人材の確保と活用とこれを実現する雇用形態の選択を行うことが必要となる。

他方、労働市場を巡る諸制度については、従来の正規社員を中心とした画一的な取り扱いがベースとなっており、企業・個人双方のニーズに適応した形での雇用形態、働き方の選択が阻害されている可能性がある。こうした雇用・労働の実態的なニーズに関する制度面での適応の遅れは、企業の人材マネジメントを円滑効果的に進めることを妨げ、企業の発展、個人の満足双方に悪影響を生ぜしめる可能性がある。

本節では、現状の諸制度の在り方と見直しの方向性について検討していく。

1. 労働契約に関する制度

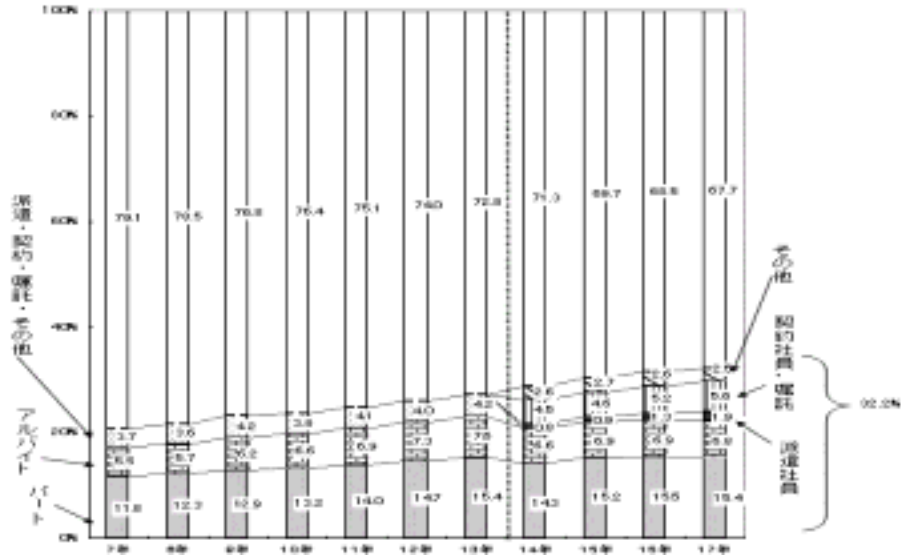
(1) 現状の課題

近年、業務の個別性・多様性の進展や個人の働き方や価値観の変化に伴い、就業形態や就業意識にも多様性が広がってきており（図 4-1-1）、このような状況変化の下、労働条件の決定は、従来型の就業規則による画一的なルール設定に限らず、個別の事情に応じた条件設定が行われるようになってきている。

企業の成果主義の導入、中途採用・非正規社員の活用拡大など、多様な働き方を前提とした人材マネジメントが進む中、企業と個々人の間で安定的な雇用労働関係が構築されることは、人材マネジメントの基盤を整備する観点から、極めて重要である。

しかしながら、こうした労働条件決定方法の個別化の進展は、集团的労働条件決定システムの機能縮小（労働組合のない企業の増加、労働組合の組織率の低下）（図 4-2-2 参照）と相俟って、企業と働く個人との間での雇用労働関係を乱し、迅速かつ適切な紛争解決を難しくしている面が指摘されている。（図 4-2-3 参照）

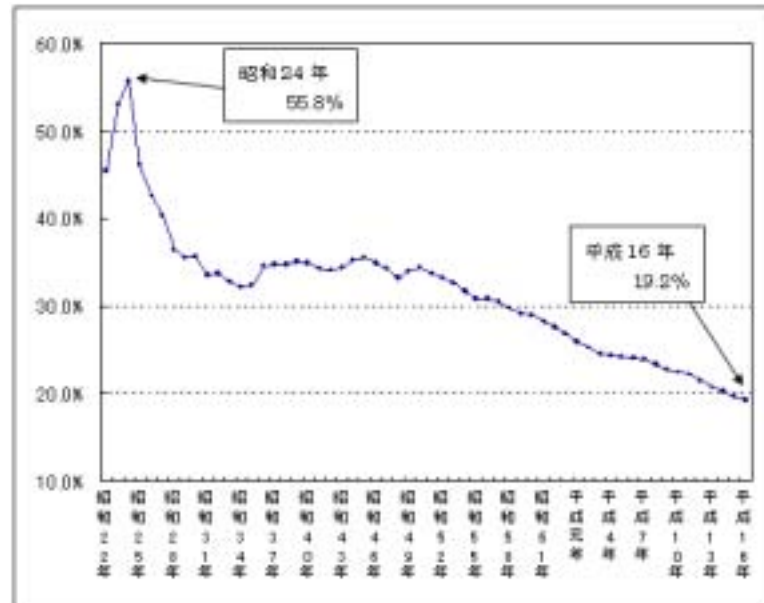
(図 4-2-1 就業形態の多様化)



(出所) 総務省統計局「労働調査特別調査」(平成13年まで)
総務省統計局「労働力調査詳細集計」(平成14年から平成17年まで)

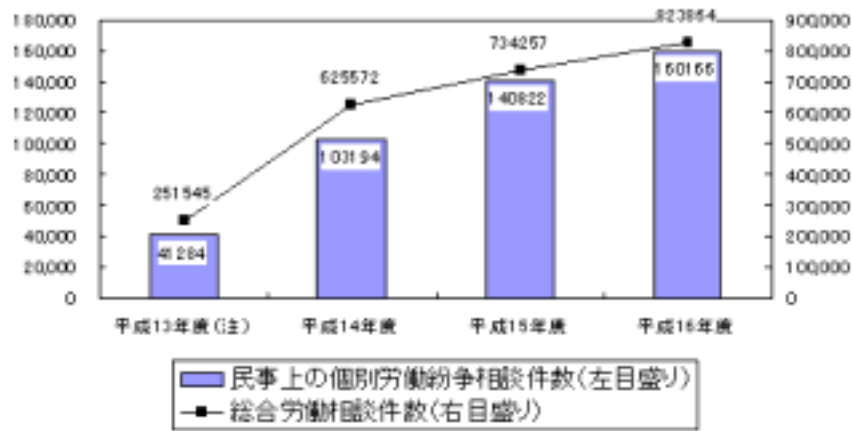
- (注) 1. 平成13年までは各年2月。平成14年から平成17年までは1～3月期平均。
2. 役員を除く雇用者を100としたときの比率。
3. 平成14年1月から労働力調査と労働力調査特別調査が統合され、新たに労働力調査(詳細集計)として実施されており、それ以前の調査とは調査方法、調査月が相違するため、時系列比較には注意を要する。
4. 平成13年までは、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣職員」、「その他(嘱託)」で分類され、平成14年からは、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」で分類されている。

(図 4-2-2 労働組合の推定組織率の推移)

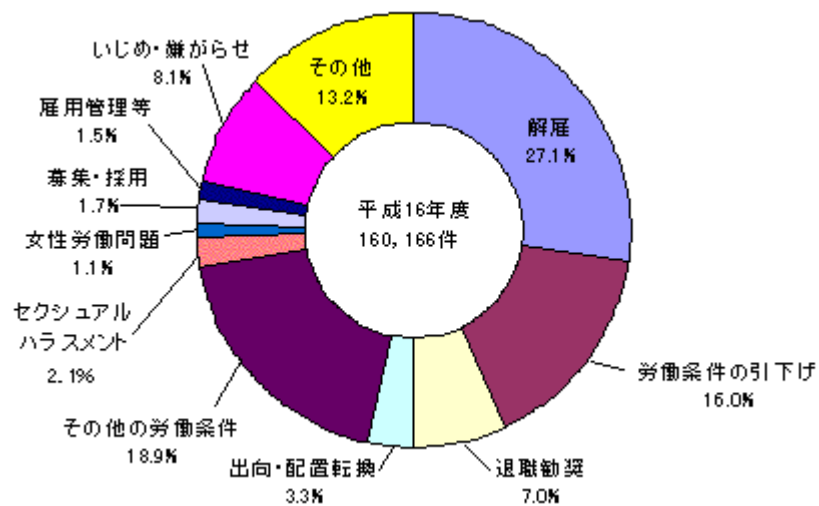


(出所) 「労使関係総合調査 労働組合基礎調査報告」(厚生労働省)
推定組織率は、労働組合員数を雇用者数(総務省「労働力調査」による)で除して算出したもの。
昭和48年以前は沖縄県を含まない。

(図 4-2-3 個別労働紛争相談件数の推移)



(注) 「平成13年度」は平成13年10月から平成14年3月までの数値である。



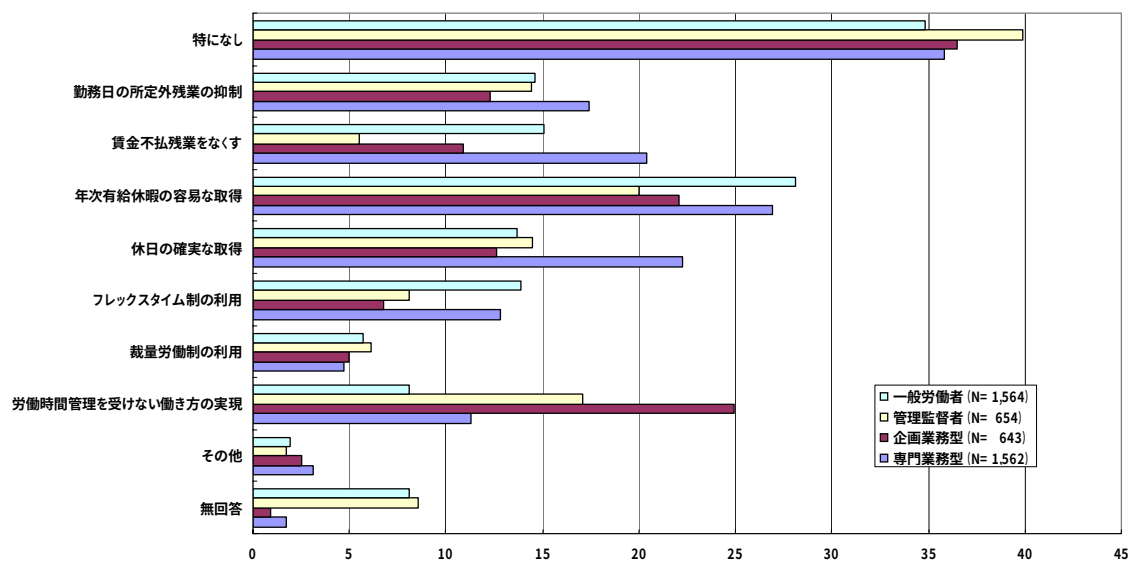
※厚生労働省大臣官房地方課労働紛争処理業務室調べ

(2) 検討の方向性

企業の人材マネジメントを円滑効果的に促進するため、柔軟な労働条件決定を支える制度面での整備が必要であると考えられる。既に、2001年に個別労働関係紛争解決促進法、2004年に労働審判法が制定整備され、個別紛争解決のための仕組みが導入されたところである。今後、これに加えて、企業と働く個人との間での個別の労働条件ルール設定を円滑に促すための判断基準となるものを整備することが重要であると考えられる。その際、実質的に対等な立場となるルール設定が重要であるとともに、現行の雇用労働実態や業務・労働の多様性等を踏まえた制度整備を行うことが重要である。

また、創造的・専門的能力を発揮する業務や働き方が求められる中、自律的に働き、成果や能力などにより評価されることが相応しい働く人が増加傾向にあり、自由で弾力的に働くことができ、自らの能力をより発揮できるような労働時間法制も必要であると考えられる。（図4-2-4 参照）

（図4-2-4 裁量労働制導入事業場の労働者）



（出所）厚生労働省「裁量労働制の施行状況等に関する調査」（平成17年）

2. 雇用形態・働き方に中立的な税・社会保障制度

(1) 現状の課題

従業員の雇用に際し賦課される税や社会保障費負担は、企業の雇用を巡る決定に大きな影響を与える。現行制度では、所得税は年収103万円、住民税は年収100万円の所得を上限として非課税とされているとともに、医療保険・年金については、1日又は1週間の所定労働時間若しくは1月の所定労働日数が通常の就労者の概ね4分の3未満であり、かつ、年収が130万円以下の者は適用対象外となっている。また、雇用保険については、所定労働時間が週20時間未満の場合には適用対象外となっている。(表4-2-5参照)

こうした年収や所定労働時間を基準とした適用対象の設定は、これらの税・社会保障負担の軽減の観点から、雇用主としての企業と個人双方にとって、当該基準以下での年収や労働時間に雇用・働き方を制限しようとするインセンティブを与えることが考えられる。厚生労働省及び21世紀職業財団の調査によると、2005年時点で、パートタイム労働者の32.5%が、年収及び労働時間を調整しており、その割合は、2001年の22.6%より大幅に拡大している。特に、所得税に関する非課税年収限度である103万円(約54.9%)及び厚生年金第3号被保険者制度の適用基準である130万円(約46.4%)を調整の際に意識していることが多く、特に、第三号被保険者適用基準の130万円については、2001年(34.5%)に比較して、大幅に意識が高まっていることが伺える。(図4-2-6参照)

一方、企業側としても、戦後、終身雇用制度や職能資格主義とともに企業において導入された、正規社員に対する手厚い福利厚生制度については、80年代以降、法定外福利費を抑制する流れが生じてきている。こうした中で、制度上固定されている法定福利費の負担は、従業員構成の高齢化に伴い、相対的に重くコスト負担としてのしかかってきており、負担の生じない形での短時間・低所得労働者の雇用を拡大させる要因になっているとも考えられる。

(2) 検討の方向性

人の意欲・能力の向上と企業の活力の向上の好循環を形成していくため、正規社員と非正規社員との区別にとらわれず、企業のニーズと本人の能力・意欲に応じた形で、多様な雇用と働き方が選択されることが、新たな人材マネジメントとして求められている。こうした中、各種の税制や社会保障費の負担が、最適な形での雇用・働き方を実現することを阻害していることが懸念され、企業における人的競争力強化のため、雇用形態・働き方に中立的な税・社会保障制度の整備が必要と考えられる。

(表 4-2-5 個人の働き方によって異なる税・社会保障制度)

1. 厚生年金、医療保険

所定労働時間・日数が通常の労働者の四分の三未満		所定労働時間・日数が通常の労働者の四分の三以上
年収130万円未満	年収130万円以上	
適用対象外 (注1、2)	適用対象外(国民年金、 国民健康保険に加入)	適用対象となる

(注1) 扶養配偶者が厚生年金に加入している場合は、その支払い対象となる。扶養されていない場合は、国民年金に加入。
(注2) 扶養者が健康保険に加入している場合は、その支払い対象となる。扶養されていない場合は、国民健康保険に加入。

2. 雇用保険

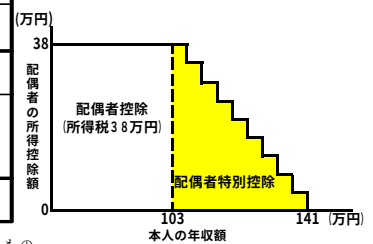
所定労働時間が週20時間未満	所定労働時間が週20時間以上
適用対象外	適用対象となる(注3)

(注3) 雇用保険の受給資格は、上記に加えて、最低通算6か月以上の勤務期間の要件がある。

3. 税制

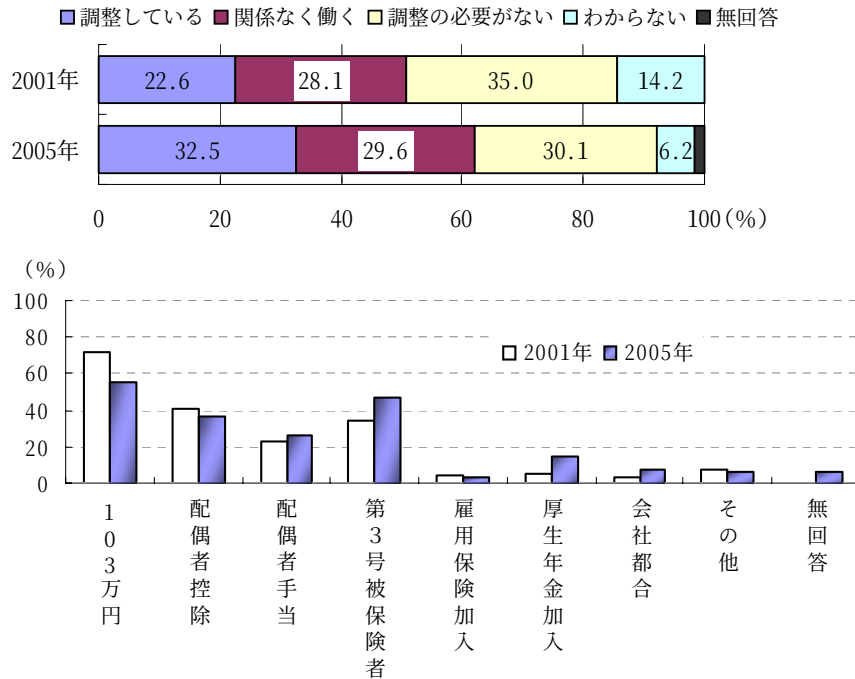
	本人の年収			
	100万円以下	100万円を超え 103万円以下	103万円を超え 141万円未満	141万円以上
本人の所得税	非課税		課税対象 (103万円を超えた部分)	
配偶者の年収についての 配偶者控除・ 配偶者特別控除	控除あり		控除あり (本人の年収に応じて段階的に縮小)	控除なし
本人の住民税(所得割)	非課税	課税対象 (100万円を超えた部分)		

(参考) 配偶者控除・配偶者特別控除の内容



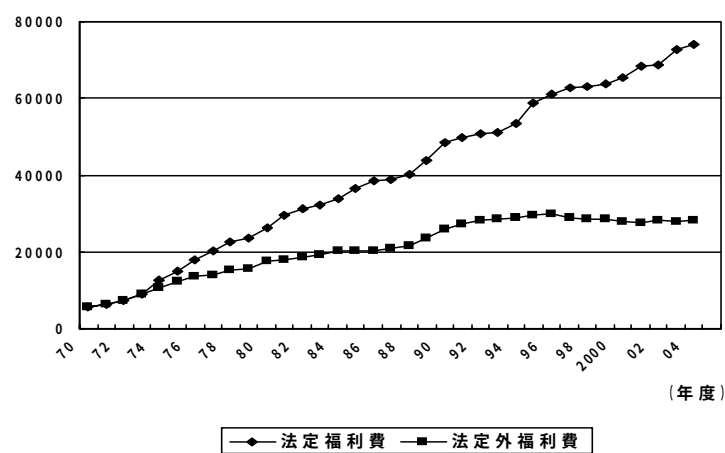
(注4) 所得税の非課税については、給与所得控除6.5万円+基礎控除3.8万円の合計10.3万円によるもの。
(注5) 住民税(所得割)の非課税については、給与所得控除6.5万円+所得割非課税範囲3.5万円の合計10.0万円によるもの。

(図 4-2-6 パートタイム労働者の就業調整の有無と調整理由)



(出所) 厚生労働省(2001年)、21世紀職業財団(2005年)

(図 4-2-7 従業員 1 人 1 か月あたりの法定福利費、法定外福利費の推移)



(出所) (社) 日本経済団体連合会「2004年度福利厚生費調査」(回答企業661社)
 (注) 法定福利費: 厚生年金、医療保険、雇用保険、労災保険、児童手当の社会保険料等のうち、企業が負担した費用。
 (従業員負担分は除く。)
 法定外福利費: 企業が任意に行う福祉費用に要した費用。(従業員の負担分を除く。また、退職一時金・退職年金は含まれない。)

第4章 第III節 個人・社会の価値観

人材マネジメントにおける「人材」の位置づけは、企業が育成し活用する「客体」としての側面もあれば、働き手の価値観・人生観が人材マネジメントのあり方にインパクトを及ぼすという意味で、「主体」としての側面もある。「人材」の実体とは言うまでもなく自由意思を持つ生身の人間であり、寝食を忘れて働くこともあれば、やる気を失うこともある存在である。したがって、優れた人材マネジメントとは、こうした「主体」としての人材の側面が十分に考慮されているものであり、企業の持続的な業績向上に貢献すると同時に、自ずと働き手の幸福にもつながるものといえる。

そこで、本節では、改めて人材の「主体」としての側面にフォーカスをあて、「働き手のものの見方・考え方の変化を踏まえた人材マネジメントのあるべき姿はどういったものか」という観点から、90年代以降に生じた個人・社会の価値観の変化を整理する。さらに、そうした価値観の変化を踏まえたうえで企業の成長と競争力強化が可能となる、人材マネジメントのあり方や制度・政策上の課題について考えてみたい。

1. 個人・社会の価値観の変化とその背景

(1) 「働くこと」をめぐる価値観の変化とその背景

今後の人材マネジメントのあり方に関係するであろう個人・社会の価値観の変化について、主に90年代に入って以降に生じたものを列挙すれば、以下の5点であろう。

①若手層を中心とした自発的離職の増加

総務省『労働力調査』によれば、失業者のうち「自発的な離職による者」が増加傾向をたどっている²¹。とりわけ、「7・5・3問題」²²に象徴されるように、若い世代での離職者が増えている。こうした背景には、戦後経済成長の成果としての「豊かさ」の実現により、いわゆる“パラサイト・シングル化”²³が進展したとの面が指摘できよう。しかし、その主因は、働き手が

²¹ 1990年時点で52万人であったものが、2005年には110万人に上っている。

²² 新規学卒就職者の在職期間3年以内の離職率が、中学卒で7割強、高校卒で5割弱、大学卒で3割強に上っている現象を言う。とりわけ、大学卒は90年代中ごろまでは30%弱の水準であったものが、最近では30%半ば程度に上昇している。

²³ 「パラサイト・シングル」とは東京学芸大学教授の山田昌弘氏の命名によるもので、「学卒後もなお、親と同居し、基礎的生活条件を親に依存している未婚者」のことを指している。基本的な生活コストは親が負担しているがゆえに、労働の「趣味化」が起こっている。そのため、自分にあった職やプライドを保てる職にこだわるためになかなか定職につかず、パートやアルバイトの一時雇用の形態を選んだり、いった

自らの職業人生について「将来展望の視界不良」といった状況に陥っている点に求められるべきではないか。バブル崩壊以降、新卒採用が大きく削減されるなか、パートタイマーや契約社員、派遣社員、請負労働者として働く若者が増えたが、そうした非正規労働には単純労働が多く技能蓄積が容易でないケースが多いのも事実であり、そうした若者が10年後の自分の姿を展望することは難しい。また、正社員でも、いわゆる「日本的雇用慣行」の揺らぎによって、かつては自明であった会社人としてのキャリア・コースが見えにくくなったとことのみならず、人員削減のあおりで何年経ってもいわゆる下積み仕事から解放されず、成長実感が得られない若手のみならず中堅社員が増えているといった事情を指摘できる。こうして将来に向けての自分の成長や生活水準の向上に対して明るい展望が開けないことが、若手層の離職率の高まりに象徴的に反映されている。

②若手・中堅層のキャリア意識の強まり

「日本的雇用慣行」の揺らぎ等を背景に、働き手の企業の雇用保障に対する信頼感が低下している。このため、企業に頼るのではなく、いわゆる「エンプロイアビリティ」の高いキャリアを形成していきたいという意識が若手・中堅層を中心に広がっている。さらには、「自分らしさ」へのこだわりも、若手層でのキャリア意識の強まりを助長しており、当初から企業を自らの「キャリア・アップ」の場として割り切る若者もみられる。

③中高年の「定年後人生」の模索

平均寿命の長期化²⁴により、物理的時間が伸びた「定年後人生」をどう暮らすかが、会社定年を控えた中高年サラリーマン層にとっての大きな関心事になっている。とりわけ、生活費面では、核家族化により子供世帯との家計の分離が一般化するなか、公的年金の支給開始年齢が漸次後ずれることにより、必ずしも十分な蓄えの無い世帯にとっては「定年後」の生活資金を得るために、いかにして仕事に就くかが切実な問題になっている。さらに、生活費の獲得といった理由以外で、生き甲斐や健康維持の観点から就業を希望する高齢者が少なからず存在する²⁵。

ん就職しても自分に向かないと感じた仕事はやめてしまうのではないかという解釈を行っている（山田昌弘『パラサイト・シングルの時代』ちくま新書、1999年）。

²⁴ 男性のケースで、1970年には71.31年であったものが、2003年には78.36年と、30年あまりで10歳近く伸びた。

²⁵ 内閣府『高齢者の生活と意識』（調査時点2001年）によれば、現在収入を伴う仕事をしている高齢者が今後も仕事を続けたい理由としては、「収入がほしいから」は40.8%、「仕事そのものが面白いから、自分の活力になるから」が19.8%、「働くのは体によいから、老化を防ぐから」は28.9%となっている。

④女性のキャリア意識の広がり

大学進学率が倍増する等、教育水準の高まり等を背景に、90年代に入って女性の社会進出意欲は一段と高まる傾向にある²⁶。さらに、妻や母の役割をめぐる家族観の変化、さらには離婚率の上昇、晩婚化・非婚化の影響も加わって、経済的のみならず精神的な自立の条件として、結婚や出産を経ても働き続けることで、キャリアを積み上げていくことを求める意識が一般化してきている。

⑤外国人労働者に対する相矛盾した意識の並存

企業活動のグローバル化が本格化するなか、海外勤務経験者が増える一方、国内の職場でも外国人が働くことが例外ではなくなってきたことで、外国人を職場の仲間として受け入れる意識が徐々に浸透してきている。その一方で、外国の文化や習慣に対する理解が十分でないことなどを背景に、「外国人の増加は犯罪の増加等日本社会の不安定化につながる」といった排他的意識も一部で強まるという、相矛盾した意識の並存がみられる。

(2) 日本的雇用慣行に対する「保守的な見方」

以上は個人・社会の価値観の「変化」をみてきた。しかし、同時に「変化していないもの」も存在する。そのうち、重要なものとして指摘しておくべきは、いわゆる「日本的雇用慣行」に対する根強い支持があるという点である。例えば、労働政策研究・研修機構の「勤労生活に関する調査」によれば、2004年時点で終身雇用を支持する割合は8割近くに上っており、年功賃金を指示する割合も7割弱存在する。こうした日本的雇用慣行に対する「保守的な見方」は、先に指摘したような①若手層を中心とした自発的離職の増加、②若手・中堅層のキャリア意識の強まり、③中高年の「定年後人生」の模索、といった価値観の変化とは一見矛盾した印象を受ける。一方で企業に対して終身雇用を期待しながら、他方で企業を信用し切れないという、アンビバレンスがそこに窺われるのである。こうした複雑な意識の背景には、経済社会構造が激しく変わる中で、企業の雇用維持能力が低下したにもかかわらず、その「厳しい現実」を受け入れた上で、そのもとでのキャリア形成のあり方を再定義していくという作業が、依然として十分になされていない点があると思われる。

かつての日本的雇用慣行のもとでは個々人のキャリアは企業が決めたといえるが、それを多くの従業員が当然のこととしたのは、企業を信用し切れたから

²⁶ 総理府の調べでは、「子供ができてもずっと職業を続ける方がよい」と回答する女性は、1984年では20.1%であったものが、1995年には32.5%に上昇している（データは『厚生白書（平成8年版）』で紹介されているものを引用）。

でもあった。ところが、バブル崩壊後は雇用責任を軽減したい企業の思惑もあって、キャリアは個人の責任だとする見方が広がった。それは、「会社人間から解放され、自己実現を追求できる」というポジティブな文脈でも語られた。しかし、本物のキャリアとは、いくら資格を取ってもそれだけでは形成されず、泥臭い実務の積み重ねやいくつかの修羅場を越えていくことが必要である。そうした実務能力に加えて、専門的知識の習得や人的ネットワークの形成など、総合的な能力の開発に向けての主体的・意識的な働きかけがあってはじめて、真に高い職業能力は形成されていく。

こうして考えれば、キャリア形成とは「企業と個人の共同作業」と捉えるべきであろう。したがって、企業は個人に対して将来展望が描きやすい長期雇用・継続雇用を可能な限り用意すべきである。その一方で、企業が雇用責任を負う能力が低下してきているのも厳しい現実であり、その意味では、個人は地に足のついたキャリア形成に意識的・主体的に取り組むことが求められているし、企業にはそれを積極的に支援していく責任がある。

2. 対応策

(1) 求められる2つの面での対応

以上でみてきた個人・社会の価値観の変化への対応という観点からすれば、人材マネジメントのあり方や制度・政策上求められる課題としては、①主体的キャリア形成への支援、および、②多様な人材が活躍できる環境の整備、の2点に整理できる。

すなわち、a) 若手層を中心とした自発的離職の増加の背景にある「将来展望の視界不良」や、b) 若手・中堅層のキャリア意識の強まり、さらにはc) 中高年の「定年後人生」において雇用や起業の可能性を高める、といった観点からは、そもそもキャリアについての正確な考え方の習得からはじまって、将来展望を持ちながら、職業人生を通じて主体的にキャリアを形成していくことが支援されることが重要である。

また、今後、人口減少＝労働力供給の減少への本格的対応が求められるなか、a) 定年後高齢者の就労を促進し、b) 女性のキャリア形成を支援し、c) 意欲と能力のある外国人雇用を積極化するなど、女性・高齢者・外国人という貴重な人的資源をどう活用するかという観点から、こうした多様な人材の活躍を阻んでいる様々な障害を取り除いていくことが求められることになる。

(2) 具体的な施策

具体的な施策について述べれば以下の通りである。

イ) 主体的なキャリア形成への支援

個々人が主体的なキャリア形成に取り組んでいくことが可能になるためには、義務教育、高等教育、企業における人材教育など、ほぼ人の生涯にわたって様々な側面でこれを支援する仕組みを整備する必要がある。

① 中学・高校段階でのキャリア教育のカリキュラム化

従来の社会人教育は企業が入社後に行うのが一般的であり、学校教育では「教育の職業的意義²⁷」が十分に意識されてこなかった。しかし、企業には必ずしも社会人教育をじっくり行う余裕が無くなり、正社員になれずそもそも十分な社会人教育の機会が得られない若者も増えている。そうしたなか、学校教育の段階で、キャリア形成についての基本的な考え方を習得することが重要になっている。

② 主体的キャリア形成を意識した企業内人材育成システムの再構築

「キャリアは個人と企業の共同作業」との基礎認識に基づいて、人材配

²⁷ 教育の「仕事という社会的領域が期待する有効性」。より具体的には「学習者の労働力としての質を向上させること、すなわち職業に関連した知識やスキル、態度などを学習者に伝えること」。(本田由紀『若者と仕事』東京大学出版会、2005年、150頁)

置（ジョブ・ローテーション、F A制度等）のあり方、個人の意思を尊重した計画的なO J T、効果的なOff-J T等を含め、企業内の育成システムをトータルに再構築することが求められる。

③職業能力評価基準の整備

非正規雇用者も含めた若手の能力開発の「海図」として、すでに着手しつつある職業能力の評価基準の対象範囲を広げていくことが望ましい。将来的にはイギリスのNVQに模した官民共同で運営する職業能力認定資格へ発展させることが期待される。

④高等教育システムの改革

大学進学率の上昇を背景とする大学卒人材の多様化を前提に、大学・大学院・短期大学の役割を再編・再構築する必要が出てきている。具体的には、専門職大学院の充実（日本版プロフェッショナル・スクール）によりプロフェッショナル人材の育成を支援する教育インフラを強化するほか、職業教育短期大学制度（日本版コミュニティー・カレッジ）を創設することなどにより、社会人がリカレント教育を受けたり、キャリア転換の支援を受けるなど、職業人生のあらゆるフェーズで教育サービスを提供することのできる高等教育システムを構築することが求められる。

⑤企業による勤務時間管理上の配慮

企業は従業員が夜間大学院に通う際に勤務時間上の配慮を行ったり、「サバティカル休暇制度」を導入するなどにより、主体的なキャリア形成を支援する労働時間上の工夫が行われることが望ましい。

⑥財政的支援策

人材投資促進税制の拡充など企業の教育投資に対するインセンティブを高めるほか、「自己啓発バウチャー」を配布するなどして、非正規雇用者であっても十分な能力開発が行われるような財政的支援を行うべきである。

ロ) 多様な人材が活躍できる環境の整備

多様な人材が活躍できる環境を作り出すには、労働時間の主体的な選択が可能となり、「家族機能が社会化される仕組み」が様々な面で整備されることが必要である。また、多様性の価値が十分に理解され、性別・年齢・国籍といった人の属性によって差別されない職場作りが目指されることが求められる。

①職務の明確化と仕事基準の評価制度の確立

労働時間の柔軟な編成、属性によって差別されない職場作りの大前提として、職務の明確化と仕事基準の評価制度を確立させることが不可欠。

②フレックス・ワークの推進

企業は、従業員が保育・介護、通学、ボランティア活動などの個人生活と仕事の両立ができるように、「ジョブ・シェアリング」、「コンプレスト・ワーク・ウィーク」の導入²⁸など、柔軟な労働時間の設定が可能な環境整備に努める必要がある。

③育児・介護支援インフラの整備

保育施設の充実を政策的に支援するほか、企業内託児所の設置に対する助成を行うべきである。また、介護保険制度の定期的な見直しを通じて、効率的かつ出来る限り多くの要介護者を受け入れることのできる環境を整備していく必要がある。2005年4月から改正された「育児・介護休業法」の周知徹底と活用促進も課題といえる。

④ダイバーシティー・マネジメントの確立

多様な人材がその持つ能力を十分に発揮できるためには、企業内で「ダイバーシティー・マネジメント」の考え方が確立されていることが出発点となる。推進役となる企業内組織・タスクフォースを立ち上げるなどにより、その日常的な実践・浸透が図られる必要がある。

²⁸ 「ジョブ・シェアリング」は一つの仕事を2人で担当する制度。「コンプレスト・ワーク・ウィーク」は、平日4日は9時間労働、金曜日は半日勤務にするといった働き手の事情に応じた労働時間の変則的なシフトのこと。パク・ジョアン・スクッチャ『会社人間が会社をつぶす』（朝日新聞社、2002年）に詳しい。

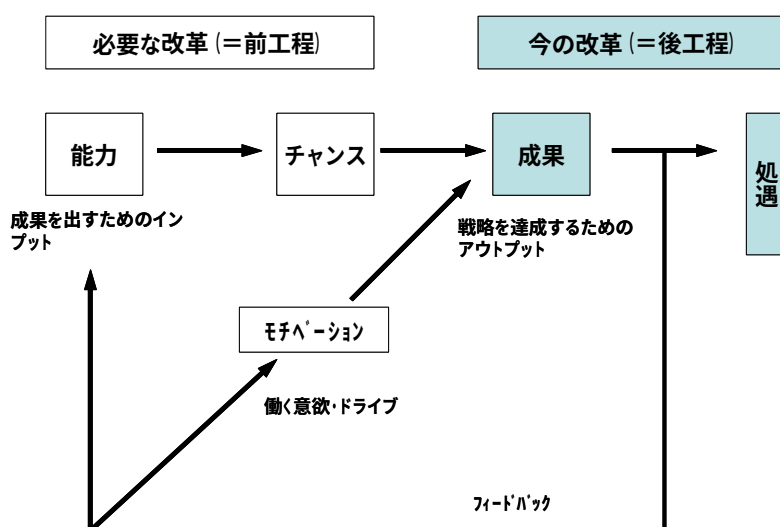
（コラム 従業員からみた人事の変化と職場の元気）

働く人の意欲を高め、職場を活性化するうえでの、成果主義と人材育成の重要性である、ということであることは、既に指摘してきたところだ。そこで次に、今度は、このテーマについて、従業員側からの分析を試みてみよう。先にも述べたように、これまでの分析は、従業員の反応に関して、人事部門が企業アンケートに回答したデータを用いており、その意味で本来であれば、働く人の側からのデータを用いて、分析を補わなくてはならないからである。

用いるのは、企業調査と従業員調査のデータを組み合わせたものである。企業調査は、2004年10月に、全国200人以上の企業を母集団として、従業員数の多い順に11,865社に調査票を送り、1,280票（回収率10.8%）の有効回答を得ている。従業員調査は企業調査に回答した各企業に調査票30票を送付し、一定の配布原則の依頼をしたうえで、郵便による直接回収を行った。従業員調査では、合計2,823票が回収された。

過去10～15年を見た場合、働く人にとってもっとも大きな人事上の変化は、ひとつは、この報告書でも強調してきたように、成果主義の導入である。だが、これまで多くの企業で導入されてきた成果主義は、あくまでも評価・処遇制度に関する改革であり、人事制度全体の改革ではない。このことを第1-7-1図に示した人材マネジメントモデルで考えてみると、これまでの成果主義改革は、後工程の改革であり、前工程の改革ではないのである。その意味で、本来、人材を活用し、職場を活性化するためには、前工程にも投資をしなければならないという仮説がなりたつ。ここでは、この点をデータによって確かめてみよう。

図 「成果主義」の前工程と後工程



具体的には、以下のような手順を踏んだ。まず、人材マネジメントの“前工程”に投資しているかの指標としては、単純に企業調査の、「従業員全体の能力の向上を目的とした教育訓練の実施」に対する回答を用いる。暫定的に、この項目に○をつけた企業と人材育成重視企業（N=1,586）と分類し、回答しない企業をそうでない企業（N=1,237）とした。

次に、職場の活性化の指標としては、従業員票より、以下の5つを利用した。回答は、「5=そう思う」から、「1=そう思わない」までの5段階評価である。

- ① 新しい課題に取り組む意欲が高まった。
- ② 仕事に必要な知識の習得に励むようになった。
- ③ 若年層の育成に手が回らなくなった。
- ④ 職場で協力しあう雰囲気が無くなった。
- ⑤ 精神的ストレスが増加した。

また、成果主義導入の指標としては、企業調査票より、以下の6つを用いた。

- 1) 基本給における成果・業績給の導入
- 2) 年齢給の縮小・廃止
- 3) 賞与などにおける個人業績と連動する部分の拡大
- 4) 課長レベルでの制度上の賃金格差（100を平均とした指数）
- 5) 課長レベルでの実際の賃金格差（100を平均とした指数）
- 6) 市場の賃金水準や相場との連動を強化

である。なお、6) 賃金の市場連動は、直接、成果主義的な評価・処遇制度ではないが、多くの企業が90年代以降、こうした変更を人件費柔軟化のために導入しており、そうした仕組みの働く人への影響はあまり観察されていない。

分析には、順序ロジットを用い、コントロール変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴（大学卒か）、職位（部長以上、課長、係長、その他）、年収、労働時間の長さ（2004年6月頃の週平均実労働時間）、産業（11個のダミー変数）、企業規模（正社員の数）、企業の業績傾向（上昇傾向、下降気味、その他）、労働組合ダミー、上場企業ダミーを用いた。（詳しい結果を知りたい場合は、筆者に連絡を取ってほしい。）

結果は、**第1-7-2表～第1-7-4表**に示されている。**第1-7-2表**が全体の分析であり、ここでは特に言及しない。**第1-7-3表**（能力育成重視企業）と**第1-7-4表**（能力育成非重視企業）が分割サンプルによる分析の結果である。企業データと個人データのマッチングであるため、あまり明確なパターンが観察されるわけではないが、結果からは、成果主義的な評価・処遇制度と、人材育成の微妙な補完関係が読み取れる。

(成果主義的評価・処遇制度の職場への影響)

全体サンプル (N=2,823)

変数	新しい課題 に取り組む 意欲が高 まった。	仕事に必 要な知識 の習得に 励むよう になった。	若年層の 育成に手 が回らな くなった。	職場で協 力しあう 雰囲気が 無くなった。	精神的スト レスが増 加した。
基本給の成果連動	-.292 *** (.108)	-.124 (.109)	.270 ** (.107)	.225 ** (.106)	.125 (.107)
年齢給の縮小・廃止	-.212 * (.109)	-.124 (.110)	.058 (.108)	.033 (.107)	.131 (.108)
賞与の個人業績の連動強化	-.006 (.108)	.090 (.109)	-.104 (.107)	-.255 ** (.106)	-.112 (.107)
課長レベルの年収格差:制度	-.004 (.003)	.004 (.003)	-.002 (.003)	.000 (.003)	-.001 (.003)
課長レベルの年収格差:実際	.004 (.004)	-.003 (.004)	.003 (.004)	.000 (.004)	.006 (.004)
賃金の市場水準相場との連動強化	-.026 (.197)	-.143 (.198)	-.310 (.194)	.132 (.193)	.224 (.196)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	4354.06 .050	4148.163 .029	4646.277 .051	4683.149 .033	4442.583 .084

注: コントロール変数については、本文を参照。

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10

(成果主義的評価・処遇制度の職場への影響)

能力育成重視企業の従業員のみのみ (N=1,586)

変数	新しい課題 に取り組む 意欲が高 まった	仕事に必 要な知識 の習得に 励むよう になった	若年層の 育成に手 が回らな くなった	職場で協 力しあう 雰囲気が 無くなった	精神的スト レスが増 加した
基本給の成果連動	-.028 (.168)	.089 (.171)	.129 (.165)	-.071 (.164)	.101 (.166)
年齢給の縮小・廃止	-.273 (.170)	-.308 * (.173)	-.160 (.168)	-.156 (.167)	.332 * (.169)
賞与の個人業績の連動強化	-.009 (.159)	-.148 (.161)	.191 (.156)	-.137 (.155)	.021 (.157)
課長レベルの年収格差:制度	-2.45E- (.004)	.007 * (.004)	-.004 (.004)	.002 (.004)	-.008 (.004)
課長レベルの年収格差:実際	-.006 (.006)	-.010 * (.006)	.008 (.006)	.002 (.006)	.016 * (.006)
賃金の市場水準相場との連動強化	.276 (.272)	-.311 (.276)	-.212 (.268)	.435 (.269)	.412 (.271)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	2407.105 .059	2268.875 .056	2583.164 .077	2583.811 .058	2436.23 .101

注: コントロール変数については、本文を参照。

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10

(成果主義的評価・処遇制度の職場への影響)
能力育成非重視企業の従業員のみ (N=1,237)

変数	新しい課題に取り組む意欲が高まった	仕事に必要な知識の習得に励むようになった	若年層の育成に手が回らなくなった	職場で協力しあう雰囲気が無くなった	精神的ストレスが増加した
基本給の成果連動	-.432 * (.190)	-.169 (.190)	.409 ** (.187)	.410 ** (.185)	.143 (.187)
年齢給の縮小・廃止	-.036 (.194)	.080 (.195)	.254 (.192)	.277 (.190)	-.006 (.192)
賞与の個人業績の連動強化	-.155 (.176)	.118 (.177)	-.162 (.174)	-.195 (.173)	-.149 (.174)
課長レベルの年収格差:制度	-.013 ** (.005)	.001 (.005)	.005 (.005)	.006 (.005)	.007 (.005)
課長レベルの年収格差:実際	-.020 *** (.007)	-.003 (.007)	.000 (.006)	.001 (.006)	-.004 (.006)
賃金の市場水準相場との連動強化	-.807 (.424)	-.454 (.426)	-.443 (.419)	.338 (.417)	-.050 (.418)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	1891.369 .106	1825.079 .056	2015.631 .075	2045.057 .063	1965.612 .105

注: コントロール変数については、本文を参照。

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10

まず、従業員の働く意欲を考える最初の 2 項目のなかで、純粋な意欲により近いと思われる「新しい課題に取り組む意欲」については、企業が従業員全体に対する育成を重視していない場合、成果主義がマイナスの効果を生む可能性が観察された。基本給における成果・業績給の導入と、賃金格差の制度、実態ともに、この項目とマイナスの関係を示した。それに対して、育成を重視する企業では、特にそうした影響は見られない。

次に、「新しい知識の習得」に対しての意欲については、育成を重視しない企業では、成果主義の効果は全くみられない。だが、従業員全体の能力育成を重視していると分類された企業では、制度上の賃金格差がプラスの影響、そして、実際の賃金格差がマイナスの影響を示している。制度はメッセージとして、能力向上による賃金上昇の可能性を示唆するが、逆に、実際の格差は、そうした意欲を減退させるのかもしれない。²⁹また、能力育成を重視している企業では、賃金決定における年功部分の縮小・廃止がマイナスの影響を示しており、どんなに能力育成をしても、経験の積み重ねが報いられない賃金制度になっている場合、働く人は能力向上意欲を失うことが示唆される。

²⁹ ただし、制度上の賃金格差と実際の格差の、相関が高いこと（つまり、多重共線性）による結果かもしれないので、注意が必要である。

次に、「若年層の育成が難しくなる」と「職場での協働の減少」については、両方とも、同様の結果を示しており、能力開発を重視していない企業において、基本給の成果連動が、育成を難しくし、職場の協働を減少させる方向で影響を与えている。逆に、能力開発を重視している企業ではこうした効果は見られない。成果主義の職場への負の影響は、能力開発の重視度にある程度依存するようだ。

次に、働く人のストレスについては、興味深い結果がでている。すなわち、能力開発を重視していない企業では、成果主義的な評価・処遇制度とストレスは関係がみられないが、能力開発を重視する企業では、基本給の成果連動、および実際の賃金格差がストレスを高める方向での影響を与えることである。人材の能力を開発し、成果主義により積極的に活用しようとする企業では、逆に働く人にプレッシャーを与える結果になっているのかもしれない。また、制度上の格差が、ストレスを少なくしている点も指摘される。原因はよくわからないが、制度上の格差は賃金上昇の可能性を示唆するシグナルであり、その意味で能力開発が重視される企業では、逆に安心感を提供するのかもしれない。

ここから描かれる成果主義的な評価・処遇制度と人材育成に関連するイメージは、以下のように4点で纏められるだろう。まず、①従業員全体の能力開発を重視する企業が成果主義的な賃金・評価制度を導入し、制度上の賃金格差を大きくすると、働く人の意欲を高め、新しい能力の学習の後押しをする。だが、②能力開発を重視しても、同時に賃金決定における年功部分の縮小・廃止や、大きな格差が実態として生ずるような仕組みは、意欲を減退させる可能性がある。さらに、③能力開発＋成果主義の組み合わせによる積極的な人材活用は、働く人のストレスを高める可能性もあり、やはりある程度のゆとりを持たせた人材活用が必要だということだろう。

また、④従業員全体の能力開発を重視しない企業では、成果主義の大きな効果は期待できないどころか、職場での若手育成や、職場での協働を阻害する傾向がある。

極めて常識的な結論だが、ここから読み取れるのは、従業員は、単に賃金や評価の成果連動だけに対してなんらかの反応を示すのではなく、企業の人材育成に対する態度、賃金決定における年功部分のウェイト、制度上の賃金格差から伝わるメッセージと、実際の格差との違いなどに注目して、複雑な判断の結果、働く意欲や職場の元気の数値などの反応を示している可能性がある。成果主義の導入だけが、単純に影響するのではなく、総合的な人材マネジメントの仕組みや、そのなかで企業から働く人に出されるメッセージが大切なのである。