

人事・労務制度とその未来

95C3145036D 熊谷 史郎

第1章 人事制度の概要と人事制度改革

[1] 人事制度とは

労働省が企業で働く場合の労働条件や福利厚生などのルールを、企業全体として体系だてて定めたものである。人事制度という言葉をもっと限定的に用いる場合は、評価制度、賃金制度、等級制度の3つの制度を指す。この3つの制度は、コアとなる人事制度である。広く人材管理制度という意味で用いる場合は、次のような社員に関する制度も含む。(1) 入社・退社の人材の流れの管理、人員計画(2) 福利厚生制度の運営(3) 就業規則やその他の規律の管理(4) 安全対策に関する制度(5) 活性化の為に特別のプログラムの運用(6) 社会保険料・安全衛生等の管理。

[2] 人事制度整備の目的

人事制度を整備する主な目的には、次の様なものがある。

(1) 管理の効率化

人を採用するたびに労働条件を個別に交渉したり、問題が起きるたびに対応策を決定していると手間がかかり、また人によっては不公平が起きる場合もある。企業と社員の間での労働条件や福利厚生等のルール(人事制度)を、あらかじめ体系だてて整備しておくことにより両者間の混乱を防ぎ効率的に人事管理を行うことが出来る。

(2) 労働者の保障と福祉の向上

労働者が受け取ることが出来る福利厚生や賃金等の労働条件、教育内容を予め明らかにして、労働者の権利を保障する。企業のサービスや労働条件を全体的に見直すことにより、不公平な点や法律にあっていない点を是正し、福祉を向上することが出来る。

(3) 社員の活性化

人事制度を整備し、どうすれば昇格できるのか、どのような教育やキャリアのチャンスがあるのかを社員が理解すれば、やる気を出して労働することが出来る。また、福利厚生制度の整備により、休息やリフレッシュを十分にとることができれば活力も出る。

(4) 人材開発と配置の効率化・戦略化

評価、教育、報酬、キャリアプラン等の制度を全体として体系だてて考えることにより 育成や配置を効果的かつ戦略的に実施することが出来る。 個々人のキャリアプランや適正にあった配置、教育が可能となる。

[3] 人事制度改革

(1) 企業の価値観

人事制度は「どのような価値観や人材を重視し、どのような人材を育成していくか」という企業の価値観を現している。

(2) 人事制度改革の必要性

適切な人事・労務制度とは、企業の規模や組織、ビジネスの特質、カルチャー時代などによって千差万別ある。ある時点で適切であった制度も、時間がたてば改善の必要が出てくる。その時々時代の時代や企業の状況に合わせて、常に人事制度の改善を繰り返す必要がある。

(3) 制度改革と社員の行動改革

人事制度改革には、賃金レベルを全体に上げたり、新たな福利厚生制度を付加するような全員が歓迎するものもある。しかし、画期的な制度改革は「年功重視から実力重視」のように、全員が満足するとは限らない企業の価値観の変更をともなう。この変更は、社員に動揺を引き起こすが、その動揺が社員の行動変革にもつながる。

[4] 人事制度改革の基準

(1) 人事制度の見直しの基準

人事制度を見直す為には、{ 1 } 法廷基準；法律で定められた最低基準で必ず満たされなければならないもの。{ 2 } 慣習や業界等の必須基準；慣行として通常整備しておくもの、また、その業界では整備しておかなければ人材を採用しにくいもの。{ 3 } 企業ごとの価値観；企業の状況や今後の方向に合わせて自由に設計できるもの。の3つの基準を考える必要がある。

{ 1 } 法定基準

労働時間や時間外労働賃金の支給額算定の式などは、最低基準が法律で定められている。法廷条件以下の制度があれば即刻修正する必要がある。法定基準は頻繁に見直しが進められている。例えば、週の法定労働時間は44時間から原則40時間に平成6年4月から短縮された。法定基準については常に情報を集め対応する必要がある。

{ 2 } 慣習・業界等の必須基準

例えば、日本の習慣通常行っているものに、慶弔休暇等の制度がある。無理に慣習に合わせる必要もないが、社員の満足度を高める為に導入が有効である制度も多い、また市場や業界の特性から、自然に労働条件が定められるものがある。例えば店舗販売員は日曜日を出勤日にして、他の日を休日にするような場合である。

{ 3 } 個別の企業事情

法律で定められている条件や業界等の特性で考慮すべき事項を除けば他の制度企業の文化、価値観、ビジネス戦略、規模等の条件)は、すべて企業独自に考えることが出来る。企業は、その置かれている社外環境、及び企業内の条件を考慮して制度を設計する。

[5] コア人事制度改革

(1) コア制度改革とサブ制度改革

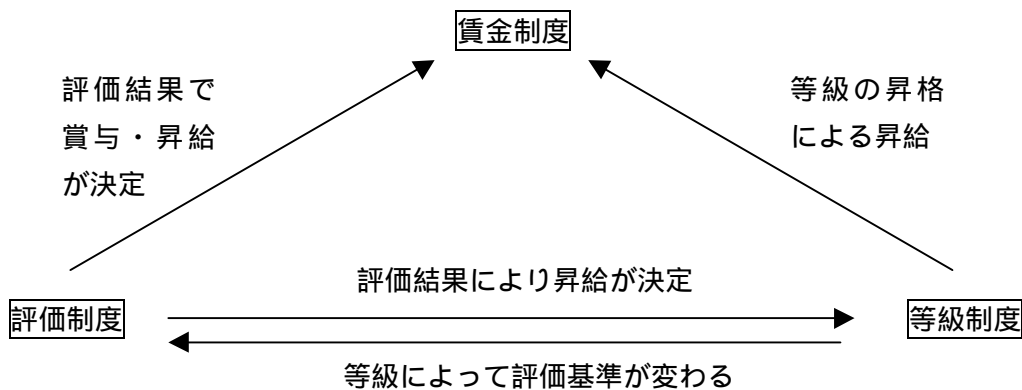
人事制度改革には、賃金・評価・等級制度という3つのコアとなる制度の改革と、それ以外の教育や配属決定の方法等を変えるサブ制度改革がある。通常人事制度改革というと、前者の賃金・評価・等級制度の3制度を指す。「年功制度から実力主義制度への変更」、「職能資格制度の導入」というような人事制度の変更は、このコアとなる3制度の変更をさしている。

(2) コア3制度

結びつくように賃金制度や等級制度も改革しなければ実力主義にならないのである。また、逆に賃金や昇格のスピードにコアの3制度は、それぞれ密接に関係している。ひとつだけ取り出しても根本的な改革をすることは出来ない。例えば、評価に差が出るように評価制度の設計をしても、評価の結果が昇給額や昇給スピードに大きな

差がつく賃金・等級制度に変更しても、評価制度が正しい加減で公正な評価が出来ない場合には、かえって不公平な賃金差がつく事になってしまうのである。このようなことのないように、制度を改革する場合には、3制度すべてを検討する必要がある。

(コア3制度の関係)



[6] コア人事制度改革のポイント

(1) 制度設計のポイント

1、目的の明確化「どのようなタイプの人材を育成したいのか」「今の制度の何が問題で、何を解決する必要があるのか」を良く考えて、新制度の設計を行う改革の優先順位も重要である。

2、実行可能のプラン 企業文化、集まっている人材、掛けられる予算等を考えて、実行可能なプランを立てることが必要である。具体的には、次のような点に注意する必要がある。

* 管理の手間がかかり過ぎる制度は、長期的に運用していくことは出来ない。

* 担当者、評価者、管理者の能力に見合った制度であることも重要である。各部長に賞与配分を任せるといった制度は、部長が公正に評価できる能力がある場合のみ有効である。

* 賃金制度の変更は制度移行に予算がかかるので、企業の支払能力と改革に伴うコストを比べて検討することが必要である。

(2) 導入準備、運用のポイント

導入にあたってのインパクトの予想：：制度改革によってどのような効果や反応が起きるのかを事前に予想して、起こりうる問題への対応方法を立てておく必要がある。

トップのリーダーシップ：：制度改革の成功の秘訣は、本気になって改革を行おうというトップのリーダーシップである。

キーとなる担当者：：制度の改革には時間がかかり、トップの示す改革の優先順位や外的状況が変わることもあるので、トップと社員の間で調整をとりながら、改革のプロジェクトのイニシアチブ（主導権）をとることのできる担当者の任命が重要である。

コミュニケーション：：制度導入の目的を社員が良く理解出来るように十分な説明を行う必要がある。例え

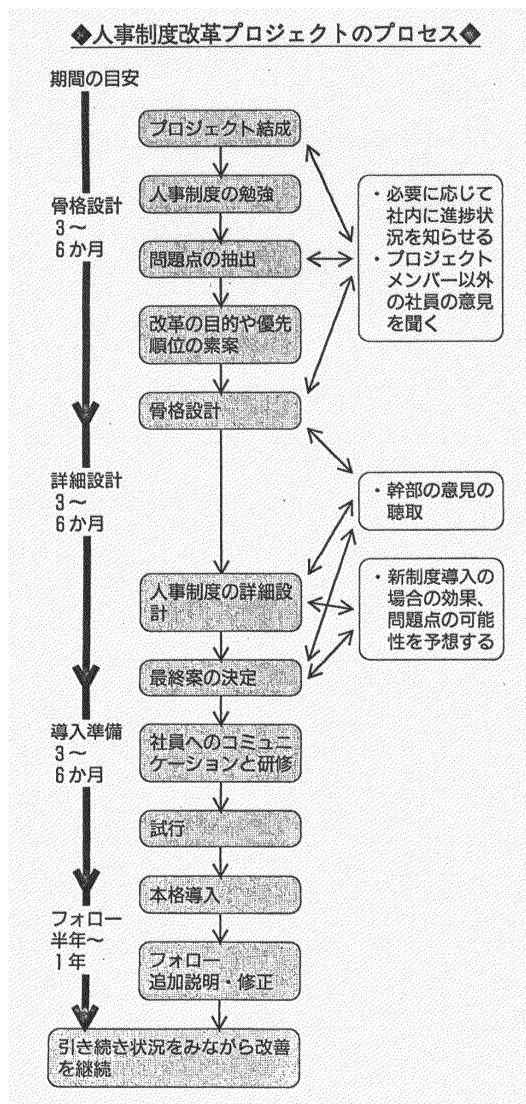
ば、年俸制の導入を社員が「実力主義を実現するため」と考えるか「人件費削減の為」と考えるかによって、導入の効果が変わってくる。

社員の巻き込み：：制度を設計するにあたって、社員をうまく巻き込むことも重要である。人事部だけで改革を行うのではなく、いろいろな部門から意見を聞きながら改革を行うと社員全体の協力を得られて制度改革をスムーズに進めることが出来る。専属の横断的なプロジェクトを結成したり社員委員会を随時開くなどの方法がとられている

試行、フォロー、修正：：初めから完璧な新制度を設計することは出来ないので、一部の部門や等級で導入を始めてみたり、制度の一部だけを試行するなどして問題点をチェック、修正するプロセスが必要である。本格導入の後も導入状況について意見を聞き、修正を繰り返すことが重要である。

[7] 人事制度改革のプロセス

本格的な人事制度改革を実施するには、十分な準備と施行期間が必要である。大企業の場合、導入準備から本格施行まで2年前後かかる場合もある。企業規模や体質によってかかる時間は異なってくるが、おおむね下の図のようなプロセスになる。ただし、時間を掛け過ぎるとやる気を削ぐため、社員の雰意気を盛り上げながら適切なタイミングで導入することが重要である。



(1) 人事制度改革プロジェクトではプロセスごとに次のような点が重要である。

人事の勉強 人事制度改革プロジェクトに、人事部以外のメンバーがいる場合には、人事制度とは何か、今の制度はどうなっているか、といった勉強会が必要である。最近注目されている人事制度や他社の例を研究することも参考になる。

問題点の抽出 社内で現制度の問題点について意見を聞き、更にメンバー内の意見交換、自由討論など行い問題点が何かを話し合う。

目的の検討 明らかになった課題をもとに、改革の目的や改革の優先順位を検討する

コミュニケーション 原則として、人事制度改革の目的や途中経過は随時社員に知らせる。ただし決定する前に情報が広がると混乱が起きるケースもあるので、伝える内容の選別が必要である。

改革の骨格設計 大まかな設計を行う。幹部社員や部門のキーとなる社員の意見を聞き必要があれば修正する。

詳細設計 修正された骨格をもとに、更に細かな制度設計をする。賃金制度の改革では、実際の予算へのインパクト、個人別のシュミレーション等まで行う。制度導入によるインパクト（効果や問題点）を具体的に予想し、実行が可能な制度になるように修正を加える。

最終案の決定 幹部やキーとなる社員の意見を聞いた上で、詳細設計を決定する。

コミュニケーション 制度を導入する前に、制度の主旨制度内容、導入のプロセス等を社員に伝える。必要な時は、特別に研修会を設け説明する。評価制度が変わった時は、評価者を対象とした研修も必要である。

試行・導入・フォロー 試行、修正を経て本格的に導入する。導入後も引き続き改善を重ねていく。

以上が人事制度改革の一連の流れである。

第2章 現代人事労務管理の基礎理論

(1) 企業目的と専門職能

資本主義経済社会における企業とは、一般的に「経済活動の直接的な主体として営利目的により設立された経済単位であり、企業家が資金を調達し、生産要素を結合させて生産を行い、新しい価値を付加された製品を販売して最初の投下資本よりも多額の資金を回収することで営利を獲得し、それを継続的に行っていく事業体である。」と定義することが出来る。

この定義から明らかなことは、企業の目的は営利追求、すなわち利潤獲得にあり、現代企業では利益計画に基づく一応の利益目標があるとは言え、実際には可能な限り多くの利潤獲得をめざす「最大限利潤の獲得」その真意があるといえる。そこで、現代の企業では、企業目的である最大限利潤の獲得の為に、製品開発を行う研究開発部門、生産要素(ヒト・モノ・カネ)の調達を行う人事労務、購買、財務部門、製品の生産、販売を行う生産・販売部門といった基幹的な職能組織を編成し、それぞれの部門に企業目的達成の為に職能的責任を課しているのである。

企業が最大限利潤を獲得する方法は、大きく2つに分けることが出来る。1つは、製品の生産や販売といった局面で、出来る限り大きな産出を実現していくこと。もう1つは、あらゆる経営活動の局面で、出来る限りコストを削減していくことである。実際に企業では、これら2つの方法が基幹的な職能組織の諸活動を突き動かす原理として働いているといえる。

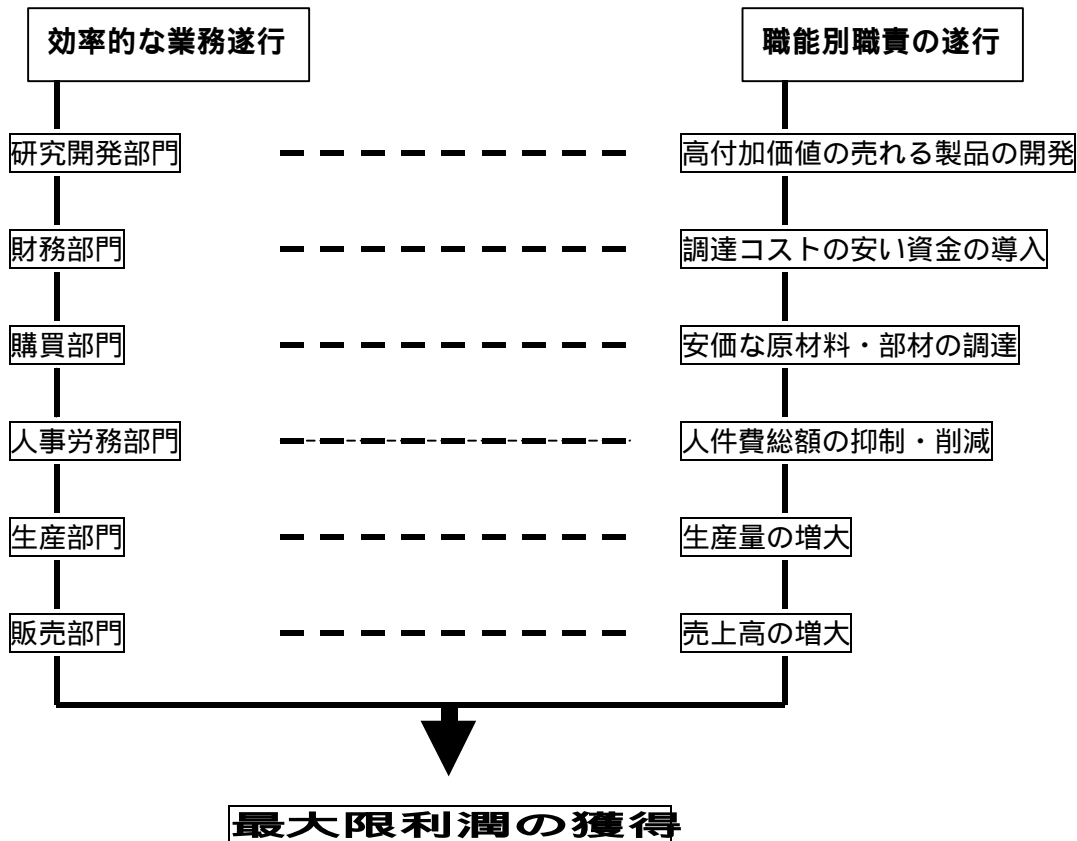
職能専門的な各部門の最大限利潤の獲得に直接貢献する職能責任を指摘すると以下のような内容になる。

- ， 高付加価値の売れる製品の開発（研究開発部門）
- ， よりコストの安い資金の調達（財務部門）
- ， より安価な原材料・部材の調達（購買部門）
- ， より少ない人件費による従業員の維持（人事労務部門）
- ， 出来る限り大きな生産量の達成（生産部門）
- ， 出来る限り大きな売上高の達成（販売部門）

これらの職能責任は、各職能部門が専門的に分担する独自の内容であるが、同時にそれぞれの職能部門は、その固有の職能責任を「より少ないコストで効率的に実現する」といった職能普遍的な責任を共有しているのである。例えば、「より短い時間で新製品を開発する」「労働の能率を上げて生産量を増大する」「より少ない販売諸経費で売上高を増大する」といったことがその一部である。即ち、あらゆる部面での「効率的な業務遂行」が仕事の時間当たりのコストを削減するために、企業の利潤増大に直接貢献していく結果となっていくのである。

各職能部門に課せられる専門的な職責の達成は当然として、その職責を効率的に、しかも少ない経費でいかに実現するかが経営課題として浮かび上がり、ここに他の専門的職能部門には見られない人事労務部門独自の職能的役割が注目されてくるのである。下の図は最大限利潤獲得のメカニズムを現した図である。

最大限利潤獲得のメカニズム



(2) 人事労務部門の職能的役割

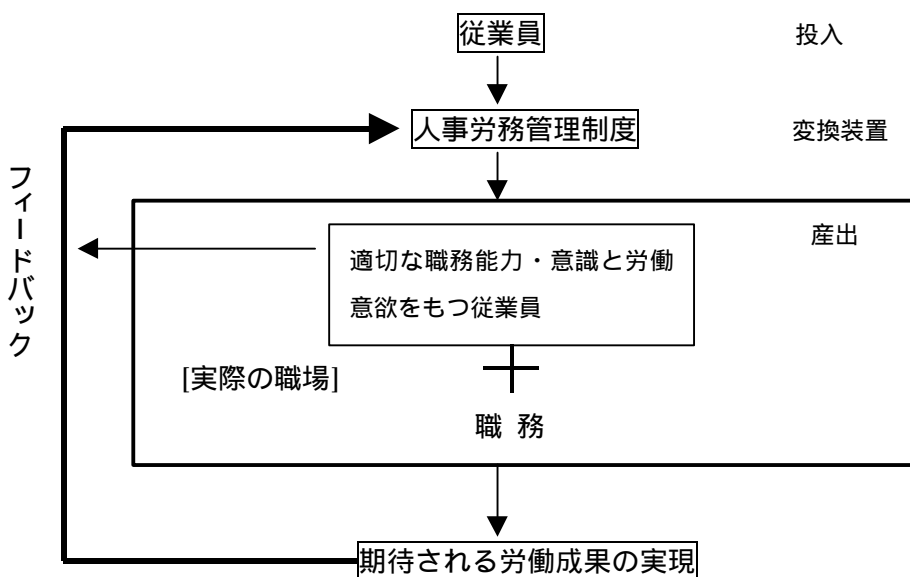
人事労務部門は企業組織全体を対象にして、間接的に企業の最大限利潤獲得に貢献する他の専門的職能部門にはみられない職能的な役割をもっている。

その独特の役割は、企業組織のすべての業務が従業員によって遂行されるという現実から理解することが出来る。実際に従業員が担う具体的な仕事内容は、配置される部門の違いから当然異なるが、しかし企業がすべての従業員に対して共通に期待していることは従業員各自が自分の仕事をいかに「少ないコストで」「効率的に」行ってくれるかということである。従業員のこうした業務遂行の積み重ねが組織全体の経費削減と生産性向上につながり、結果として企業の最大限利潤獲得に大きく貢献することにつながるのである。

そのために整えなければならない2つの要件がある。第1の要件は、課せられた業務遂行に必要な知識や技能といった職務遂行能力を従業員が十分に身につけていること。第2の要件は、業務遂行に際し、高いコスト意識や業務改善意欲を身につけさせ、積極的な労務意欲を従業員に喚起すること。つまり、業務遂行に際して、「十分な職務能力」「高いコスト意識」「高度の業務改善意欲」「高度の労働意欲」をもつ従業員であるならば、企業が期待する申し分のない働き方をしてくれると期待できるのである。例えば、十分な専門的技術知識やマーケティング知識、創造力や発想力を身につけ、しかも製品開発に強い関心を示す技術者であるならば、高付価値をもつ売れる商品を「短期間に」「効率的に」開発してくれるといえるのである。

企業の最大限利潤獲得のために、「採用(投入: input)された従業員を、人事労務管理制度・手続という「変換装置」(processor)を通じて適切な職務能力・職務意識・労働意欲をもつ従業員に変換・産出(output)することが人事労務管理の職能的役割であるということが出来る。職能別教育訓練・QC教育・改善提案制度・小集団活動・各種インセンティブ制度などは、人事労務管理システムを構成するサブシステムの一部であるが、こうした制度や手続を通じて、企業にとって望ましい従業員に変換する「加工作業」(processing)が行われているのである。下の図2は人事労務管理役割の「投入-産出」モデルである。

人事労務管理役割の「投入-産出」モデル



(3) 人事労務管理の組織

現代の企業における人事労務管理は、企業の最高意思を決定する「トップ・マネジメント」実際に職場で部下となる従業員の管理を行う「ライン管理者」そして専門的スタッフ職能部門としての人事労務部門の3者がそれぞれの役割を分担しながら一体となって行われている。

トップ・マネジメントの人事労務管理責任は、その企業の人事労務管理の姿勢や性格を方向づける「人事の基本方針」と、企業環境の変化に即応した経営戦略の一環となる「人事労務の戦略方針」の決定にある。こうした責任の存在は、生産、販売などの諸活動がトップ・マネジメントの決定する経営方針に沿って行われている事からも明らかである。

人事労務管理の基本方針や戦略方針が決定されると、人事労務スタッフ部門は人事労務方針の実現を意図した人事労務管理制度、手続きの設計や修正を行っていく。今日の日本では、経済成長の終焉、人口高齢化、急激な円高の進行と国際競争の激化、情報技術革新の進展といった環境変化の中に、終身雇用や年功序列の慣行を基礎にもつ「年功主義的人事労務管理」から従業員の能力や業績を処遇基準とする「能力主義的人事労務管理」への脱皮が進められている。それは、年功主義から能力主義へと人事労務基本方針の変更をトップ・マネジメントが決定し、その意を呈した人事労務部門がその制度的修正を行っている現れなのである。

一方、様々な職場の第一線では、部門管理者となるライン管理者が指揮・指導・監督を通じて部下の業績達成を管理している。企業全体としての業績は、こうした従業員一人一人の業績の積み重ねの結果に依存することを考えると、ライン管理者による部下管理の重要性が浮かび上がってくる。こうした職場の第一線における部下管理がライン管理者の人事労務管理責任であり、

部下の処遇決定や能力開発の為の人事評価の実施
 部下の実務能力の育成をはかるOJT(職場内訓練)の実施、
 部下の仕事への積極的な取り組み姿勢となる
 労務意識の向上、
 職場の人間関係を良好な状態に保つ職場モラルの向上、
 の4つを具体的な内容としている。

現代企業の人事労務管理の組織はこれら3者の連携の上にあるが、その実務的な要は人事労務部門にある。トップ・マネジメントやライン管理者は人事労務の専門家ではない。人事労務部門は、彼らが自らの人事労務管理責任を円滑に執行するために、人事労務の専門家としての立場から有効な助言、援助を行っていく必要がある。これが人事労務管理の成功を左右する人事労務部門の「助言スタッフ」としての役割である。

(4) 人事労務管理の制度内容

人事労務管理の役割とは、端的に言えば組織上のあらゆる部署に配置された従業員を「適切な職務能力」と「高度の労働意欲」のある状態に維持することであり、最終的にこれらの従業員の「効率的な業務遂行」を通じて企業目的となる最大限利潤の獲得に貢献させることにあるといえる。そして、この人事労務管理の役割を具体的に執行するために、現代の人事労務管理は数多く制度や手続きで構成される総合的な管理制度となって現れている。

現代の人事労務管理の制度内容を理解するためには、人事労務管理の対象となる従業員の分析を必要とする。その対象としては、以下3つの側面をもつ統合体と見ることが出来る。

、生産要素の1つとしての「労働力」

企業は生産活動を行っていく上で、原材料、部材や機械設備とともに、労働力という生産要素を必要とする。その際、労働力の質は何でもよいということはなく、企業が必要とする要件(職務知識や技能など)を充たす

労働力を確保し、その要件に見合う適切な職務に配置することが重要である。また、場合によってはその要件を育成する必要がある。

、労働力の発揮を左右する心理的存在となる「人間人格」

企業が従業員に期待するのは、彼らのもつ労働力を十分に発揮させ労働成果を達成してもらうことである。そのためには、職場内の人間関係を円滑にし、更に仕事に対して積極的に取り組む心理的な態勢（モラルや労働意欲）を確保する必要がある。

、労働条件を巡って経済的に対立関係にある「賃労働者」

資本主義経済における雇用労働では、従業員は労働力ないし労働の対価として賃金を受け取る賃金労働者としてある。このため、短期的、直接的には労働条件を巡って労使の利害は正反対の方向にあり、現代社会ではこうした利害の対立を調整する労働者側代表が労働組合である。企業としては、この労働組合との関係を良好な状態に維持して従業員との反目的な状態を払拭し、安定した生産体制を確保する必要がある。

以上のような従業員のもつ3つの側面から生じる労務課題を解決するために、人事労務管理は具体的に次のような7つの職能を基幹的な制度としてもちながら、その技術的な構造を作り上げている。

、企業活動に必要な労働力の質と量の2つの面からの調達（雇用管理職能）

、労働力の質に応じた適切な職務への従業員の配置と異動（雇用管理職能）

、企業活動に必要な労働力の質の内部養成（教育訓練管理職能）

、調達した労働力の磨耗や疲弊の防止（作業条件管理職能）

、賃金報酬を通じての高い労働意欲の保持（賃金管理職能）

、企業に対する好意や帰属意識の高揚（福利厚生管理職能）

、労使間の利害調整による労使関係の安定（労使関係管理職能）

これに加えて現代では、人間人格への対応を強化する「労働意欲やモラル向上の施策」が産業心理学や行動科学の発達を背景に急速な進歩を示し人事労務管理の制度内容をより精巧なものにしているのである。

（5）人事労務管理の現代的理念

基幹的な7つの職能をもつ人事労務管理の技術構造が1つのモデルとして形成されたのは、1920年頃のアメリカのことである。しかし、歴史的に見ると、決してこれらの7つの職能がバランスよく運用されていたわけではなかった。当初、アメリカでは、「職能が必要とする人的資格要件を最もよく充たす従業員をその職務に配置し、その職務の記述書やマニュアルに従って仕事をさせれば、必ず期待通りの成果を上げる」というテラー流の管理の考え方が優勢であったために、いわゆる「適材適所」(適性配置)の考え方に基づく雇用管理中心の労働力

管理に片寄った運営が一般的であった。また、労働意志管理の面では、賃金刺激による労働意欲の向上と、労働組合運動の抑圧を裏の意図とした労働条件補完的な福利厚生施設の提供による従業員関係の安定が主な内容であった。

しかし、第2次世界大戦の持続的な経済成長の結果、豊かな経済的基盤が確保された現代の成熟社会における人事労務管理運用上の最も重要な前提は、人々の価値観の多様化や欲求レベルの高度化を背景にして「人々は、自分の欲求や期待が実現されなければ、真に高い労働意欲をもつことはできない」ということである。企業が従業員の期待を無視した一方的な働かせ方を強ければ、彼らは、遅刻・欠勤・怠業・離職などの消極的・

積極的な意志行為を示し、その結果、企業の円滑な生産活動が阻害され、長期的には企業自体の存続が脅かされることになる。このため、従業員が「企業の一員として帰属意識を持つことができ、仕事に対する積極的な取り組み姿勢が持てる」ように、人事労務管理制度のトータルな修正が必要となったのである。

こうした取り組みの理念型が「従業員満足指向の人事労務管理」である。これは、現代企業の販売戦略の基本となる「マーケット・イン」思考、即ち消費者の嗜好を製品に反映させる「消費者満足」(consumer satisfaction)の概念を人事労務管理の運用に適用したものと見える。つまり、従業員の広い意味での労働生活に対する要求や期待の総体を「従業員満足」(employee satisfaction)と理解し、その内容を人事労務管理の諸制度に反映させることで従業員のモラルや労働意欲を向上させ、最終的に彼らの労働生産性の向上を実現するという人事労務管理のあり方である。

歴史的に見ると、こうした人事労務管理の考え方は1960年代後半から関心がもたれ始め、1970年代以降に急速な高まりを見せたヨーロッパ諸国における「労働の人間化」(humanization of work)アメリカにおける「労働生活の質」(Quality of working life)といった労働過程における人間性回復(職務満足の実現)の運動にその源を求めることが出来る。そしてその後、従業員の人間的期待としての「労働生活の質」はたんに職務満足にとどまらず、その概念内容が拡大されてきたのであった。その結果、今日では「生活満足」「職務満足」「職場満足」「企業満足」といった4つの内容をもつ「従業員満足」という言葉で説明されるようになったといえる。

ここで、これら4つの従業員満足の内容を説明する。

- 、生活満足・・失業の不安のない雇用の安定感と適正な生活ができる収入の持続的な確保が期待でき、また、ゆとりのある生活時間が持てること。
- 、職務満足・・仕事内容そのものやその直接的な結果に関わるもので、具体的には単純・反復・促迫的な労働や身体的・精神的に過度の負担を課す労働から解放されるだけでなく、能力的な自己成長が確認でき、自主性が発揮出来る人間らしい仕事ができること。また、仕事の成果に対して正当な評価と処遇を受ける事
- 、職場満足・・上司・同僚・部下との間の職場内人間関係が円滑に保たれ、また、労働災害を引き起こしたり健康を害する就業・作業環境から解放され、人間らしい快適な労働環境で仕事出来ること。
- 、企業満足・・自分が属する企業自体に対する信頼感と生活・職務・職場満足実現からの総合的な帰結を内容としたもので、「この会社の一員として誇りを持つ」といった従業員感情に関わるもの。

以上のような4つの内容をもつ従業員満足を出来る限り実現する方向で人事労務管理の諸制度を再編していくことが、人々の欲求が多様化、高度化した成熟社会における人事労務管理の将来的なあり方として考えていくことが必要になると思われる。

第3章 日本の人事制度の特徴と新しい動き

(1) 伝統的な日本の人事制度の特徴

、終身雇用慣行・・終身雇用慣行は、従業員の失業の不安をなくすことを通じて安定した生活設計の基盤を与えることで、企業忠誠的なモラル向上に役立つが、企業的の本来的なねらいは従業員の定着を促し長期継続雇用の枠組みの中でさまざまな経営的メリットを追求することにある。終身雇用を制度的に補完し従業員の長期勤続を促すインセンティブ施策となる人事労務の制度としては、(1)勤続年数が昇給や昇進に直結する

年功賃金・年功人事の制度（２）定年まで勤め上げる事で手にする高額な退職一時金制度（３）勤続年数にリンクした有給休暇付与日数の増加やよりグレードの高い福利厚生施設、などを指摘することが出来る。

一方、従業員の雇用継続という点から見た終身雇用慣行の現実には、景気後退期における雇用調整の局面に現れる。日本の企業の雇用調整の方法は、まず残業規制に始まり、その後新規採用の停止等いくつかの段階を踏み、最終手段として正規従業員の解雇に至るといった特徴がある。終身雇用の実際は、この雇用調整過程自体に見ることができる。つまり終身雇用慣行とは、企業が苦境に陥ったときに、「従業員を解雇することだけは極力避けようと努力する慣行」だということである。しかし、同時に、この雇用調整の過程では、パートや嘱託など臨時従業員の解雇という犠牲の上に正規従業員の雇用が維持されているという厳しい現実がある。このため、終身雇用慣行は正規従業員のみが享受できる慣行に過ぎないといった批判もある。

、年功序列慣行・年功序列とは従業員本人の年齢や勤続年数を基準にした処遇秩序の慣行であり、具体的には「年功賃金」と「年功昇進」という２つの人事労務管理となって現れる。そしてその際、年齢や勤続年数が最も重要な基準となる正当性は、以下の２つの前提にある。

１）生活の維持

賃金は「従業員の生活を維持する生活賃金であるべきだ」という考え方。これは、独身者は低額な単身賃金で生活できるにしても、結婚して扶養家族数が増加するなど、年齢が増すにつれて高まる生活費を充足するものでなければならないとする考え方である。

２）年の功

経験則として「従業員の仕事上の能力は職場経験の積み上げによって高まる」という考え方。これは、従業員は職務配転や職場配転を通じて多様なキャリアを積み上げることで、多能的でより高度な職務能力を獲得していく。従って勤続年数が長い者がより高い賃金支払いを受け、より高いポストに就くのはごく当然の処遇だとする考え方である。

１）の考え方は、雇用労働の本質から「賃金は生活する為の手段である」という点で従業員の立場から当然の主張であり、一方、２）の考え方は、経験年数が大きくものをいう熟練・年季を重視する考え方で、「年の功」という従業員本人の職務能力の高まりを評価する経済合理的な処遇の実践と理解できる。

年功序列が平等主義的な慣行とされる重要な局面は、昇進年次の年数の遅れはあってもかなりの人間がある程度の地位までは昇進できること、また、一時点における個人間の昇給・賞与支給額の格差がそれほど大きくないことに現れている。こうした処遇は、抜擢人事や大幅な給与格差は早々に敗者を社内競争から脱落させてしまうけれども、小差ならばその後の努力で挽回可能という期待感を従業員全員に抱かせることが出来る。それゆえ、年功序列の平等主義は、出来るだけ多くの人数を出来るだけ長期間にわたって競争に参加させること、いわば、全従業員の活力をとことん吸収し活用しようとする点に経営的な含意があるともいわれている。

、企業別労使関係 労使関係とは、雇い主となる企業と被雇用者となる労働者との関係であるが、現代社会では一般的に、労働者は労働組合を結成し企業側と労働条件の取り決めなどの交渉を行う。この為現代の労使関係とは、企業と労働組合の関係をさすことが普通でありこれをとくに「集团的労使関係」と説明する場合もある。

日本における労使関係の一方の当事者となる労働組合は、一般的に企業縦断的に１つの企業の従業員だけで構成される「企業別労働組合」が単位組織になっている。このため、労働者の最も重要な賃金や労働時間とい

った労働条件を取り決める「団体交渉」は、特定の企業とその企業内で組織された労働組合との間で行われることになる。このように、労働組合が企業内に組織され、労使関係の最も中心的な関係が企業レベルにある「企業別労使関係」の大きな特徴になっている。

労使関係のタイプには、労使のパワー、バランスを基礎にして労使の利害が直接的にぶつかりあう対立的な関係を前面に出したアメリカやイギリスを代表とする欧米型が一方にあるが、日本の場合は、労使の双方ができる限り紛争を避け、お互いに相互の立場を理解して妥協するというきわめて現実的な考え方に立つ「協調に基礎を置く労使関係」(労使協調主義)が一般的である。しかしこの労使関係のあり方は「企業に取り込まれた労使関係」であり、真に対等な関係にあるとは言えないといった批判もある。

(2) 日本的雇用慣行の再編の方向

、企業環境の変化 1973年の石油ショックを契機として、高度経済成長から低成長経済に経済基調が大きく変化し、その後の構造的不況克服の為の大規模な合理化(減量経営)の推進、更には1980年代以降の経済のサービス化の進展、人口高齢化、女性の職場進出、情報技術革新、NIE S攻勢、円高等がこれに加わり終身雇用、年功序列慣行は大きな制度疲労を見せ始めた。

終身雇用、年功序列慣行の経営合理化上の弊害は、1980年代から大きく意識されるようになり、特に1990年代の「バブル経済」の崩壊以降、円高の急速な進行、NISE 攻勢の激化、情報技術革新の進展によって、産業界全般に不採算部門の統廃合、管理組織のスリム化、必要人員の見直し、事業の海外移転など、基本的には減量経営と労働資源の効率利用化を狙った根本的な「事業の再構築」(restructuring)が進められていく。そして、終身雇用、年功序列慣行は、この過程で大きな「修正」を受けることになったのである。

、複線の人事制度；選択のシステム

日本的雇用慣行を「修正」する動きは、終身雇用・年功序列慣行が生み出す企業忠誠的な従業員モラルを犠牲にしても、企業存続をかけた経済合理性を追求する方向性を明確に示したものと見える。それはまた、従業員に対しては、これまでの会社に人生を託す依存した生き方を放棄し、自分の実力で人生を切り開いていく自立的な生き方を求めるメッセージでもある。

終身雇用慣行を事実上放棄する決定的な契機は、日本の高齢社会化への対応として企業に要請された「60歳定年の法制化」(1986年、高齢者雇用安定法、60歳定年の努力義務化)である。というのは、定年延長は従業員の勤続長期化を意味しており、直接的に人件費負担の増大を導き、減量経営のコスト削減要請と決定的な矛盾を生じてしまうからである。この為企業では、人件費抑制と中高年者の雇用流動化による組織の活性化をねらいとして、定年年齢の延長と引き換えに45~50歳に達した従業員を一律的に対象とした「進路選択制度」というようになったのである。

この「進路選択制度」とは、定年前に退職することで退職金の割り増しを行う(早期退職優遇制度)、60歳の定年年齢をこえて雇用を保証される関連会社への(片道出向、転籍)、独立して事業を始める場合に資金やノウハウを支援する(独立援助制度)など、キャリア選択に関する複数のコースを設け、従業員の「自発的な選択」による転出を促す制度である。従業員の定年までの一律的な雇用保障という単線型人事制度を修正し従業員の個人的なさまざまなキャリア期待を充足するという意味で「個人尊重の人事制度」と評価される側面もある。

しかし一方では、こうした制度導入は、従業員の定年までの雇用継続に対する積極的な努力の放棄を意味しており、定年延長は雇用継続に対する従業員の期待を半減し、終身雇用は45~50歳までの「半身雇用」に転化したといわれるようになった。これまでの伝統的な終身雇用慣行の実質的な終焉である。

実力主義的処遇；選抜のシステム

従業員全員が長期継続雇用を享受できる時代が去り、これからは実力主義の人事評価に基づく優秀な人材を長期雇用の対象とし、その他の者は多様なキャリア選択の受け皿を用意してその退路を確保する実力主義的な選抜システムが幅を利かす時代になっていくであろう。一般的に、このような人事労務管理制度上の変化は「能力主義人事労務管理」への変化と説明されている。

ここで留意すべき点は、従業員を能力主義的に処遇するという場合、そこには以下のような大きく異なる2つの内容があることである。

(1)狭義の能力主義(日本型) 従業員が身につけている「職務遂行能力」に着目し、その能力の程度や高まりに応じて昇給や昇進を決定するあり方

(2)成果主義(欧米型) 従業員が課せられた仕事上の目標や責任を達成したか否かという点に着目し、その業績(成果)の程度に応じて昇給や昇進を決定するあり方。

(1)の従業員の職務遂行能力を基準とした評価手続きは、年功主義の「勤続年数の積み上げ=職無能力の向上」という前提を科学的・合理的に洗練した基準に置き換えて能力評価するという意味で、考え方として年功主義的評価と合い通じる部分を持っている為に、日本人には馴染みやすいものである。そのため、日本企業における最もオーソドックスな能力主義的な人事労務管理とは、職務調査によって「職能資格制度(職能資格基準)」を設定し、その基準に照らして能力評価を行い、その結果、職務遂行能力の向上が確認されれば、職能上「昇格」し、それに伴って昇格と昇進が決定されるという仕組みである。つまり、職能資格制度を軸とする能力主義人事労務管理では、同期・同学歴・同年齢の従業員でも、各人の職務能力に差がでてくれば、それが職能資格上の格差となって処遇に反映されていく。そしてこの処遇格差は、職務能力基準によったものとして、その正当性が与えられるのである。

一方、(2)の能力主義人事労務管理は、いわば欧米型というべきもので、従業員本人の仕事上の実績そのものが基準とされ、要するに「実績なければ能力なし」「成果を上げればできる人間」と見なされ、それに直結した処遇が行われる。この成果主義賃金の典型が業績給であるが、今日、管理職者や研究開発技術者等を対象にして導入が進んでいる「年俸制」はその一つの形態である。課せられた業務目標を達成したか否かが業績評価によって決定され、その評価結果が翌年の年収額決定の大きな要素になる。当然、目標未達成の場合には、年収の減額もありえる。

こうした能力主義処遇は、従業員の利害に直接影響するだけに、この制度運用の基本は「いかに公正で納得性のある人事評価を行うか」ということにある。現在のところ、1)評価基準の公開、2)評価過程への参加、3)評価結果のフィードバック、といった内容を持つ「目標管理による人事評価」が最も適切な方式とされている。

(3)日米の人事制度の比較と変化

日本とアメリカの人事制度の性格はかなり異なっている。日本の人事制度の特徴は年功序列、終身雇用と形容されるのに対し、アメリカの人事制度は実力主義、中途採用中心、といわれている。

確かに米国系の投資銀行やハイテク企業では中途採用がほとんどで実力主義も徹底され、日本の伝統的な制度とは明らかに異なる制度を運用している。また、日本とアメリカではコミュニケーションスタイルや組合の組織にも違いが見られる。しかし、日本とアメリカの制度を全く異なったものとするのは間違いである。最近の不景気が訪れるまでは、アメリカの大企業は安定雇用方針を堅持し、年功序列的な賃金管理を行っていたのであった。下の表は、大まかに日米の人事制度を比較したものである。

◆日米人事制度の比較◆

	伝統的な日本の人事・労務管理	典型的な米国の人事・労務管理
労働組合	企業別組合で、労使協調が基本	職業別・産業別組合で、日本より対立的な関係
昇給・昇格管理	能力を重視しながらも基本的には年功序列	職務給を基本とする実力主義
採用	新卒採用・終身雇用中心	中途採用、転職がさかん
育成・キャリア開発	無垢な社員を一人前に育て上げるために企業が全面的に教育を担当	企業トレーニングもあるが、個人が自分の責任で学習することが基本
責任体制・勤務態度	仕事のスタイルは協調性重視。個人の責任分担がはっきりしない集団責任体制	仕事のスタイルは個人プレー中心。個人ごとの責任が明確にわかれている
雇用スタイル	一律的（男性正社員中心）	より多種類の雇用スタイルが認められている。ただし、大企業では日本のスタイルと類似
企業と私生活	企業家族主義で、企業全体が一つの家族のように私生活まで干渉しあう	日本より私生活が重視されている
コミュニケーションスタイル	稟議、話し合いが重視され、下から上へのコミュニケーションも多くとられる	大きな組織の企業では上から下へのトップダウンのコミュニケーションが基本

次に日米の人事制度の変化についてだが、最近の日米の人事制度は、以前より類似点が増加している。互いに環境に適応しようと思案して改革した結果、似たような制度に行き着いたように思われる。

昇給・昇格管理については、日米とも実績重視の傾向が強まっている。アメリカでは職務給一辺倒から日本のように能力に目を向ける傾向がでてきている。

責任体制・勤務態度については、日本では集団無責任体制の反省から個人の責任が、アメリカでは協調性欠如の反省からチームプレイが重視され始めている。

育成・キャリア開発については、日本でも企業責任ではなく、自己責任による教育が協調され始めた。一方、日米ともリーダー開発のための体系的・長期的な教育システムが注目されるようになってきている。

雇用スタイルは、日米とも多様化が進んでいる。

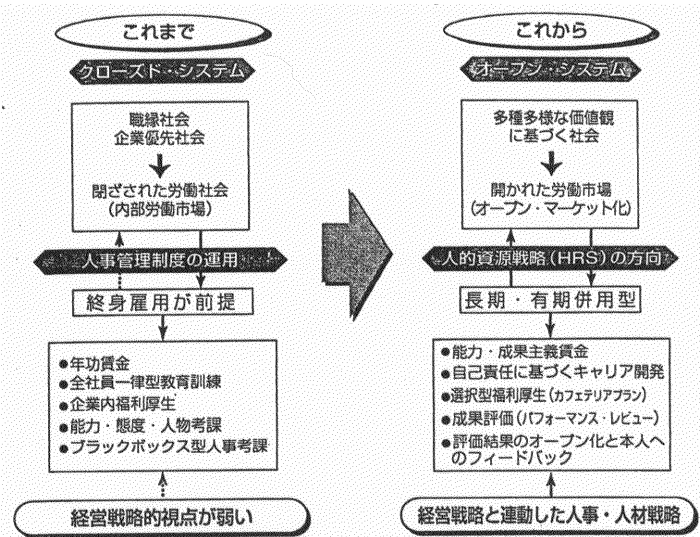
企業と私生活については、日本でも企業と私生活の癒着が弱くなった。一方、日米ともに介護・育児などの福祉分野における企業の役割が増大している。

コミュニケーションスタイルについては、アメリカではトップダウンのコミュニケーションの弊害が目立ち、部下の意見を聞く姿勢が強まってきている。日米ともに今後の経営の鍵は、社員とのコミュニケーションにあるとされている。

第4章 人事システムの未来

(1) 人事システムの未来予想図

ここではまず、これまで述べてきた人事制度の概要、改革等のトレンドを踏まえて、21世紀への人事革新の方向性をまとめてみると、およそ以下の図表のようになる。



これに基づいて、現在起こっている現実的事象の確からしさから、有りうべき近未来を想定すると、おそらく次のようになるだろう。

人事制度の「これまで」と「これから」を比較して明らかに言えることは、全てにおいてこれまでの内に閉ざされた閉鎖系としての人事システムが、開かれたオープンなシステムへと変わらざるを得ないところに来ていることである。

近年、顕著に見られる労働者の価値観の多様化・多元化や人材流動化の進展は、徐々にこれまでの職を縁として形成された職縁社会や企業優先社会を崩壊させ、内部労働市場や内部昇進制といった言葉に代表されるような企業内部に閉ざされていたクローズド・システムとしての労働市場をよりオープンな市場へと変えていく。

人は、特定の企業の中でのみ通用する知識やスキルで評価されるのではなく、オープン・マーケットにおける市場価値(マーケット・バリュー)が問われる時代となっていくだろう。

終身雇用の前提も崩れていくだろう。終身雇用制の否定は、既に光学ガラス大手のHOYAなどに前例があり、一時期センセーショナルに報道されたりもした。これからは、企業の事業展開に応じて求められる人材の質やレベル、選択する労働形態によって長期、有期併用型の雇用へと変化していくだろう。これまでの単なる人事管理制度の一般的な運用イメージは大きく変わり、人を当該企業における重要な人的資源と見なすことによって採用から退職に至る人材フローをマネージし、より戦略的に人材を処遇する「人的資源戦略」へとシフトする。

また、能力、成果対応型賃金が主流となり、個人と企業との関係は、契約の概念を媒介としたよりクールなものとなっていくだろう。人事評価のプロセスも、従来のブラックボックス型からよりオープンな透明度の高いものになっていくだろう。また、評価結果をきちんと本人にフィードバックする仕組み作りも重要となる。一方、人材育成の観点からは、長期的なスタンスに立ったキャリア開発やスキル形成の概念が、短期型キャリア/スキル開発へとシフトする。これに対応して人事評価の仕組みも短期型ポイント評価方式へと変わり、人

は一定期間で掲げた目標に対し、上げた成果(達成度)で評価される厳しい時代となっていくだろう。

これら従来型雇用・人事管理制度を巡る環境変化の中で、未来型人事システムは、より経営戦略と密接にリンクするものへと脱皮していくことが要請されてきた。これまでは、企業の人事制度は、どちらかと言えば制度としてのみ独立に単体で存在し、経営戦略的視点からは遥かに距離を置くものであった。これを経営戦略と連動した人事・人材戦略に変えていく必要性が出てきている。むしろこれからの人事システムは、経営計画に基づく目標を達成し、経営戦略を実現させるための「戦略実行支援システム」としての役割が期待されてくることだろう。当然のことながら、最終的には企業業績に貢献するものでなければならない。

最近の傾向として、個人目標をできるだけ明確化し、個人の上げた成果を定量的に評価する仕組みとして「目標管理制度」の導入が活発となってきた。こうした“成果主義目標管理”への流れは、個人業績と企業業績を直結させ、全社戦略を達成するマネジメント・システムとして、今後とも進展していくものと思われる。

(2)方向性としての「成果主義」

未来型人事システムは、一体どういう方向へ進んでいこうとしているのかを考えてみると、少なくともこれから数年間は、各企業は年功主義に訣別し能力主義への転換のための努力を続けていくのではないかと思われる。様々な状況から判断すると、もはやこの流れを止めることは不可能であろう。しかしその最終的に待つものは、おそらく「成果主義」であろう。

しかし実際に成果主義導入を実現するまでには、かなりの道のりが要求される。人事制度改革は、制度そのものの変更に止まらず、働く側の社員の意識変革、行動変革を通じて、真の意味での企業変革をもたらすものだからである。もちろん、各企業の成長のステージによって、人事制度の進化のスピードも自ずと違ってくる。従って現実には、ゆっくりと、だが確実に成果主義への胎動が始まっていると言うべきであろう。

実際に成果主義が導入される為には、個人の自立性の有無や職務遂行能力のレベル、当該本人自身の意思に基づいた人事異動が適正に行われていること、また、個人の組織におけるミッションが明確化され、責任と権限の範囲が明らかにされていること等が、その前提として挙げられる。これらの条件が整備されて、初めて成果主義への移行が可能となるのである。

成果主義人事への移行が実現されれば、個人の努力した結果がこれまでよりも正当に納得性をもって評価されるようになるものと思われる。そうなれば、自分がいかに頑張っているかといったことを、途中で上司にことさらアピールする必要性はなくなってくる。頑張っている素振りを“演技”する必要もない。ましてや上司に媚びてまで自分の評価を良くしてもらおうといった、姑息な手段は通用しなくなるのである。あくまでも上げた成果での評価であるから、結果についての責任はシビアに問われるものの、結果さえ出せば、仕事のやり方は本人の自由裁量に任されることとなる。

このように、成果主義人事の世界は、厳しいながらもやりがいの持てる世界であり、高次の欲求レベルに動機づけられた成熟した個人が活躍できる世界なのである。こういう世界のなかで生き残っていける人材を今、企業は求めているのではなからうか。

岩出 博（著）	「これからの人事労務管理」	泉文堂
吉田 寿（著）	「未来型人事システム」	同友館
鈴木 敦子（著）	「人事・労務がわかる事典」	日本実業出版社