

2004年5月20日初校、2010年9月改訂

人事システムの構造改革

(会社と個人の新しいパートナーシップを目指して)

本稿は、2000年4月から2004年3月まで開催していたBP研究会の成果を整理し、2010年9月に加筆修正したものである。BP（ビジネスパラダイム）研究会の参加者は、大手企業の人事部門や経営管理部門の管理職者で、定例の研究会では各社や各業界の人事システムと人材育成プログラムが討議された。

本資料は各社に配布され、人事システム変革の参考にされた。

環境企画：主宰 松村 眞

[目次]

はじめに	3
1. 人事システムのローカルスタンダードとグローバルスタンダード	3
2. 知識集約産業の人事システムグランドデザイン	6
2.1 採用・退社	6
2.1.1 採用	6
2.1.2 退社	7
2.2 人材育成・経営者育成	8
2.2.1 人材育成	8
2.2.1.1 職能教育専門学校（機関）	9
2.2.1.2 企業内知識教育	10
2.2.1.3 キャリアパス	10
2.2.2 経営者育成	11
2.3 職場配置・業務管理	12
2.3.1 職場配置（業務中心から職務中心へ）	12
2.3.2 業務管理（プロセスコントロールからプロダクトコントロールへ）	13
2.3.3 オフィスレイアウト（島型からブース型へ）	16
2.4 処遇（給与・手当・賞与・退職金）	18
2.4.1 給与	18
2.4.2 手当	20
2.4.3 賞与	21
2.4.4 退職金	22
2.5 人事考課	24
2.5.1 市場価値と社内価値	24
2.5.2 目標管理制度	25
2.5.2.1 職能目標管理	25
2.5.2.2 業績目標管理	26
2.5.3 人事考課の項目構成	28
2.5.4 人事考課の透明性と開示	28
2.6 人事管理部門	30
2.6.1 人事部門の役割	31
2.6.2 社内公募	31
2.6.3 モラールアップ	32
2.7 雇用形態	32
2.7.1 正社員・派遣社員・在宅社員	32
2.7.2 給与水準	34
3. 人事システムの構造改革	34
3.1 構造改革の基本要因	34
3.2 構造改革後の企業	36
3.3 構造改革の段階計画	39

はじめに

経済成長が停滞した 1990 年代を、失われた 10 年と評する意見がある。原因は景気の周期的変動ではなく、経済を含む伝統的な日本固有の社会構造と、グローバルスタンダードとの乖離にあるとの見解が多かった。このため金融機関は護送船団といわれた保護産業から、自由競争産業への移行に迫られた。多様な分野で規制緩和による新規参入が期待され、多くの官業が今もなお民営化や独立採算への移行を求められている。経済活動の主役である企業も、将来の具体的な姿が見えないままに、現実と妥協しながら求められるグローバルスタンダードに対応しようとしてきた。年功序列や終身雇用体制から成果主義や年俸制への移行も、グローバルスタンダードが求める人事システムの一部と考えるのが妥当であろう。

では今から 10 年後、日本の企業はどのような人事システムになっているのであろうか。あるいはどのような人事システムにしなければならないのであろうか。この問題ではこれまで有識者による断片的な指摘はあるが、総合的で具体的な姿は明示されていない。そこで多少の独断と偏見を覚悟の上で、将来の人事システムの私案を提示することにした。今後の企業の人事施策に資すれば幸いである。なお、本稿では「コア技術の伝承」、「チームビルディング」、「従業員の市場価値評価方法」について言及していない。この 3 項目については、後日の調査をもとに追記することを考えている。本稿をまとめるにあたり、BP 研究会（ビジネスパラダイム研究会）の参加者と、事務局を担当した倉金明氏に感謝する。

1. 人事システムのローカルスタンダードとグローバルスタンダード

周知のように日本では、終身雇用と年功序列に代表される伝統的な労使関係が確立していた。この日本型労使関係は合理性に欠ける側面もあったが、それなりに数十年の運用実績に裏付けられて、コンセプトと基本設計だけでなく詳細設計まで完成していた。しかしこの日本型労使関係は、他国に例のないあまりにも日本独特のシステムであった。日本では通用しても、国際的には受入れられないローカルスタンダードだったのである。それでも事業の管理が日本国内で完結している間は、原料と製品が輸出入されても大きな支障は生じなかった。ところが 1980 年代に入ると、事業の管理がグローバル化し、海外生産や国際分業が進展した。その結果、グローバルスタンダードとの乖離に起因するマネジメント上の諸問題が顕在化するようになった。それだけではない。国際競争が激化すると、日本の伝統的なローカルスタンダードが生産性向上の阻害要因との認識が広まるようになった。このため日本企業も、人事システムをグローバルスタンダードに近づけようとしているのが現状であろう。

人事システムのグローバルスタンダード化といっても、現実には容易な変革ではない。伝統的なローカルスタンダードが、詳細な運用規定のレベルまで確立していただけでなく、この変革がこれまで認められていた慣習と既得権を大きく侵害する側面があるからである。このために多くの企業がグローバルスタンダードの一部を断片的に採用し、当面の問題に対処しようとしてきた。この状況を住宅にたとえるなら、生活の洋風化のために最初は和室の畳の上にカーペットを敷くようなものである。でもその結果ダニが発生する。ダニが発生した家は次に畳をフローリングに代えるだろう。フローリングに代えると和室のふすまや照明器具が場違いになる。そこで押入れをクロセットに代え、照明器具を洋式にするだろう。暖房は小型のファンヒーターから、壁面設置のエアコンに代える。すると6畳間では狭過ぎるので、続く4畳半との間仕切り取り去る改装が必要になる。部屋が大きくなると暖房が不均一になるので、今度は床暖房に代えたい。温水床暖房を採用すれば給湯器が必要になり、太陽熱温水器を利用しようとするれば、屋根の強度が不十分なことがわかる。すると木造ではなく鉄骨構造がよいことになり、結局は全面建て替えになるのである。この成り行きを木に例えると、最初は「葉っぱ」の問題のように見えても、直そうとすると「枝」の問題に直面し、枝をまっすぐにしようとする「幹」の問題に、そして結局は「根っこ」の問題になるのである。

このような逐次改善は、パラダイムの変化をとまなう歴史の変革期には避けて通れない。だが最終的な姿のコンセプトと基本設計が先行しないと、2種類の好ましくない問題が発生する。第1の問題は先に述べた住宅のように、ひどく効率の悪い投資が発生させる。壁面エアコンを採用した段階でファンヒーターが不要になり、壁面エアコンも床暖房を採用した段階で不要になる。最終的に鉄骨構造へ建て替えることになれば、それまでのほとんどの逐次投資が無駄になってしまうのである。第2の問題は気密性の低い和室に壁掛けエアコンを設置するように、新旧システムの整合性のないアンバランスが発生し、組織に対する信頼感とモラルの低下を招く。本研究の動機となった危惧もこの点にあった。多くの企業でグローバルスタンダードの断片的な採用が人材の育成を阻害し、モラルを低下させ、組織への信頼感が損なわれる状況が散見された。基本システムやスタンダードは断片的なものではなく、コンセプト、基本設計、詳細設計、運用規定まで含めた整合性のある一貫したパッケージにして始めて有効に機能するのである。そこで本節では論点を明確にするために、人事システムに関する伝統的な日本のローカルスタンダードと、グローバルスタンダードを次表に対比した。多様な企業が存在するので、このような画一的な類型化には問題があるのだが、ここでは厳密性よりも問題をわかりやすく整理するのが目的なので了解願いたい。そして次節で日本企業がローカルスタンダードとグローバルスタンダードの乖離を解消し、将来の発展に向かう人事システムのコンセプトと基本設計に迫ってみる。将来のランドデザインには不十分だが、要点と指標は明確に示せるであろう。

人事システムの日本的ローカルスタンダードとグローバルスタンダード対比

	分野	ローカルスタンダード (日本)	グローバルスタンダード
採用 退社	採用	若年新規卒業者中心 年度始め一斉採用	中途採用中心 通年採用
	退社	定年退社	契約期間満了退社
育成	人材育成	組織内ローテーション育成 数十年の長期育成 OJT中心 育成主体は組織 (内部育成)	組織外を含むキャリアパス育成 数年単位の目標育成 キャリア中心 育成主体は個人 (外部資源利用)
	経営者育成	特定育成プログラムなし 人格・業務実績・人脈で人選	経営者育成プログラム キャリア・経営実績で人選
業務	職場配置	業務ニーズ中心の人材配置 年令重視	職種と職能中心の人材配置 キャリア重視
	業務管理	プロセスコントロール (仕事の遂行方法を管理) コマンド・コントロール	プロダクトコントロール (仕事の成果を管理) コーチ・コンサル
	デスクレイアウト	グループ単位・島型	パーティション区分・ブース型
処遇	給与	年功序列基準 (終身総報酬の年令別配分) 業務給	年俸契約基準 (現在価値の反映) 職種・職能・期待成果給
	手当	生活給手当 (家族・住宅) あり	生活給手当なし
	賞与	生活給中心+収益配分	収益配分のみ
	退職金	過去賃金の後払い (数年分)	ほとんどなし
考課	従業員評価	社内価値中心の相対評価	市場価値 (絶対評価) +社内価値 (相対評価)
	目標管理制度	多目的、目標設定区分が不明確	業績目標は組織、職能目標は個人
	人事考課基準	期待業務遂行能力本位	期待成果達成行動本位
	人事考課透明性	不透明、客観性小、非開示	透明、客観性大、開示、複数評価
人事	人事部門の役割	採用・配置・厚生・庶務が中心 総務部門の一部	HRM (ヒューマンリソースマネジメント) 中心、 経営直結
	人材社内募集	年令・人脈・業績基準で推薦	期待職能基準で公募
	モラルアップ	管理職付与によるペイアップ 社内・社外向けステイタス供与	ペイアップ・自己実現機会提供 キャリアアップ機会提供
雇用	雇用形態	フルタイム一般職多 フルタイム専門職少 フルタイム派遣一般職/専門職少 SOHO (在宅勤務) 専門職少 パートタイム (定型業務) あり	フルタイム一般職少 フルタイム専門職多 フルタイム派遣一般職/専門職多 SOHO (在宅勤務) 専門職多 パートタイム (定型業務) あり
	雇用期間	フルタイム一般職/専門職は終身	フルタイム一般職/専門職も有期
	採用・訓練・考課・ 処遇・退社業務	社内のコア業務。 アウトソース利用少。	欧米ではアウトソース利用多
組織	組織構造	多重階層構造 (ピラミッド型)	水平フラット構造
	転職/移動の影響	一般的に不利	不利にならないか有利
	組合	企業別組合	職種別組合
社会	社会的ステイタス	仕事のステイタスと一致	仕事のステイタスと無関係

2. 知識集約産業の人事システムグランドデザイン

本節では、人事システムのローカルスタンダードとグローバルスタンダードの乖離を解消し、近い将来に期待される企業と従業員の新しい対等な関係を描いて見る。従来は企業と従業員が対等ではなく、企業が上位、従業員が下位の従属的な力関係があった。しかし企業と従業員がともに発展するためには、新しい対等な関係の確立が必要である。そこで筆者の独断や偏見を避けられないかもしれないが、多少大胆でも今後の展望を示してみよう。

2.1 採用・退社

2.1.1 採用

日本企業の大部分は、新人の採用というと学校を卒業したばかりの若年新卒者を考える。新卒者はまだ職能を身につけていないから、すぐには役に立たない。だが若いから年配者の指示をよく聞き、柔軟性があるので職能の習得が早いと考えている。この考えには一理あるが、その職種が本人の希望と合致しないと職能習熟の途上でスピアウトされ、適性が合わないと職能の習熟に失敗する。最近是新卒就職者の3割が3年以内に転社するが、主な理由は職種が本人の希望と合致しないか適性が合わないことにある。就職段階での本人の認識不足と適性判断の不足が主な原因だが、職種が多様化していて適性判断やアセスメントが困難だから、今後も大幅な改善は期待できない。長期雇用を前提に採用した新入社員の3年以内の3割の転職は、工業製品にたとえると大幅な歩留まりの低下にはほかならない。一方、中途採用の歩留りは新卒よりはるかに高いし、以前と比べると給与の年令格差が縮まっている。したがって今は新卒採用のメリットが、中途採用と比べて小さくなっている。

一方、グローバルスタンダードでは、必要な職種と職能を明確にした上での中途採用が一般的である。多少は賃金が高くても、必要な人材を必要なときに採用する方が、リスクの大きい新卒者採用より合理的だと考えているのである。また、職能のある人材を必要なときに必要なだけ採用するのだから、通年採用が一般的である。外資系製薬会社であるP社は、ほとんどのメディカル営業が中途採用である。外資系金融機関も、新卒採用より中途採用が圧倒的に多い。これらの企業は採用に際して行うインタビューまで標準化しており、応募者の人材評価能力を組織的に高めている。外資系企業は、伝統的な日系企業のように新卒者を採用してゆっくり育成する余裕がないから、やむを得ず中途採用に依存しているという見解があるかもしれない。しかし日本企業も、将来はこれまでのような悠長な人材育成が困難になり、中途採用の方が新卒採用より効率の点で勝るようになるであろう。

したがって近い将来、採用は年度始めの新卒一斉採用から通年の中途採用に移行するのが望ましい。求める職種だけを採用するのだから、応募者の職能確認が前提になる。職能確認方法は過去の実績と前職場管理者の推薦状、およびインタビューが重要で、職種別インタビュー項目の整備と回答評価方法の確立が望ましい。新規の学卒者採用は中途採用と言わないが、職能確認の方法が職務実績ではなく専攻分野や論文になるだけで、採用の方法に中途採用と本質的な違いはない。

2.1.2 退社

終身雇用を基本的なコンセプトとしてきた日本では、定年退社が一般的で中途退社は非常に少なかった。定年退社は勤めていた特定の会社を辞めるという意味で、職業を止める退職とは意味が違う。にもかかわらず定年退社が定年退職と同義のように扱われてきたのは、過去に中途退社がそれだけ少なかったからである。一方で、定年前の中途退社は、忠誠心や協調性に問題がある人物と受け取られていた。このため、中途採用者は同じ職種と職能でも、新卒採用者より処遇の面で不利益をこうむって当然とされていた。

伝統的な終身雇用と年功序列のコンセプトをよく考えると、三つの前提条件が成立するとき始めて合理的な根拠になる。第1の前提条件は、雇用の確保が企業の重要な役割とされる社会的な合意がある場合である。言い換えれば企業の役割が事業収益の確保よりも、雇用の確保による社会の安定にあるとするコンセンサスである。この考え方は、明らかに市場主義よりも社会主義を基本とする見解だから、現時点でも近い将来も受け入れられる状況にはない。

第2の前提条件は従業員の生産性が年令に比例して向上するか、処遇水準を従業員の生産性に比例して決められる場合である。従業員の生産性は、ある程度は年令や勤続年数に応じて向上する。しかし個人差が大きく、実態として必ずしも比例してはいない。生産性の向上が、年令に比例するとする普遍的な根拠も存在しない。処遇水準を従業員の生産性に直接比例させるのも現実的ではない。もし生産性に比例させるなら、格差が非常に大きくなり、実質的に雇用関係が成立しない状況が多発するであろう。求められる職種と職能が変化するので、従業員の既存の職能が適合しなくなったり、従業員の職能再開が市場の要求より遅くなったりするからである。したがって第2の前提条件も受け入れられない。

第3の前提条件は、終身雇用の保証による組織帰属意識が、終身雇用の費用負担以上に組織の収益貢献に結びつく場合である。この前提条件は個人能力よりも、チームワークが収益貢献に大きく寄与する業種では正当な根拠になる。スポーツに例えるなら、マラソンや水泳よりもバレーボールやサッカーのような業種に向いている。しかし知識集約型産業では定形業務よりも非定形業務の比率が高く、収益貢献能力の個人差が大きい。このため産業の主体が、定形業

務を中心とする労働集約型や資本集約型産業から、非定形業務を中心とする知識集約型産業に移行するにつれて、組織帰属意識の収益貢献度が低下する。

1950年代の日本の就業人口は、農業が約50%で製造業が約25%だった。労働集約型と資本集約型産業の就業者が約75%だったのである。だが徐々に農業と製造業の就業者比率が低下し、現在では合わせても35%に満たない。低減した40%の多くは知識労働を要するサービス業にシフトしたのであり、それだけ知識集約型産業が発達したのである。貿易分野、医療分野、教育分野、金融保険分野、情報処理分野、アパレル分野などは、典型的な知識集約型のサービス業である。製造業の就業人口はまだ25%ぐらいあるが、業務の内訳をみると定形業務が多い生産現場よりも、開発や企画など実質的には知識集約型の非定形業務が多くなっている。知識集約型産業の拡大にともなって、実社会に参画するまでの就学期間が長期化し、1950年代は20パーセント台だった大学卒業者が現在は約50パーセントを超えている。知識集約産業の従事者は、労働集約や資本集約産業の従事者よりも、多くの基礎知識と適応能力が求められるからである。今後も労働集約型産業と資本集約型産業は発展途上国にシフトし、日本では知識集約型産業の就業者比率がさらに増加するだろう。このため組織帰属意識の収益貢献度はもっと低下し、個人能力の収益貢献度が高まるに違いない。産業の分野では、チームワーク中心のバレーボールやサッカーで勝利を収めるのではなく、個人能力依存度の高いゴルフや水泳の選手を擁するチームが収益に貢献するようになるのである。そうでなければ現在の経済水準を維持できないし、将来の発展も期待できない。このような理由から第3の条件も、もはや受け入れられる展望がない。

以上のような知識集約産業の特性から、今後は業務の必要性にもとづく有期雇用契約に移行するのが望ましい。なお、有期雇用形態が直ちに短期間の早期退社を意味するのではない。同一組織でのキャリアの蓄積が本人の職能を高める側面があるので、再契約による雇用の継続が一般的な姿になるであろう。有期雇用形態の普及で、定年退社とか定年退職という言葉は、今後10年を待たずに死語になる可能性が大きい。すでに多くの企業が早期退職優遇制度を採用し、定年前の退職を促進している。若年者も定年まで同じ企業に勤続すると思っている者は少ない。実質的に終身雇用制度は崩壊しかけているのである。この点では、就業者の約8%を占める国家公務員と地方公務員も、年功序列と終身雇用制度を廃止して有期雇用契約に移行するのが望ましい。この移行が遅れれば人材の流動性と経済活動の活性化を妨げ、公務サービスの生産性向上を阻害するだろう。

2.2 人材育成・経営者育成

2.2.1 人材育成

多くの日本企業は、これまで新卒の若年者を採用し、長期間かけてその企業に適した人材に育成してきた。これには主に三つの理由があるものと推察している。その一つは専門学校を除く大半の学校が職能育成の場ではなかったからである。2番目の理由は、企業にとって必要な人材はレディーメイドの既製品ではなく、自前で育てなければならないとする考え方が強かったからである。自前育成主義の理由は、普遍性よりも企業独自の個別性を強く求めたからにはほかならない。基本的な理由は企業収益の源泉を普遍性の高い職能に依存するのではなく、特定企業と業界に関する知識や人脈など、非専門スキルとチームワークに依存していたからではないだろうか。この点で労働集約型と資本集約型産業なら、今後も企業内育成が正しい選択になるかもしれないが、専門的な職能への依存度が大きい知識集約型産業には適合しない。3番目の理由は、定年までの終身雇用が前提だったから人材の流動性がなく、職能を市場価値で評価する必要がなかったからである。だからこそ数年から十数年にもわたる企業内人材育成が可能だったのである。しかし職能を市場価値で評価しない風土では、職能を高めようとする動機が働かないから、先進国の知識集約型産業では生き残れない。

2.2.1.1 職能教育専門学校（機関）

これまで企業内の人材育成を支えてきた環境は、もう過去のものになりつつある。一方、大学を含む一般的な学校には、まだ当分は職能育成教育を期待できない。だからといって終身雇用を維持できない以上、企業内の長期人材育成に期待するわけにはいかない。それに高度化した専門能力教育は、個々の企業の自前教育能力を大きく越えてしまうだろう。したがって企業内人材育成に代わる新たな職能育成の方法が必要である。それは長期でもなく、企業内でもなく、それでいて普遍性の高い専門能力の育成方法でなければならない。その方法は、まだ具体例が乏しいけれど、知識集約型産業の職能育成専門学校（機関）しか考えられない。

おそらく今後は職能育成を目的とする多様な専門学校が生まれ、新たな成長産業になるであろう。大学のような高等教育機関が、社会人を対象とした職能育成機関を創設する可能性もある。ここで学ぶ者は、定期的に自分の職能を確認して向上を図る現役の企業人と、現役を一旦中断して学ぶ転職希望者が中心になる。企業が費用を負担する派遣研修は考えにくい。なぜなら知識集約型産業の従事者は、自分の専門領域こそがアイデンティティーであり、所属企業のためではなく自分のために職能を向上させるのが目的だからである。したがって、彼らに特定企業への強い帰属意識や忠誠心を期待することはできない。なお、費用負担は基本的に本人だが、企業が人材確保のインセンティブとして一部を負担するケースも考えられる。今後の明らかな傾向として、普遍的な職能の向上は基本的に個人の責任であり、企業の責任ではないとする考え方が一般化するであろう。その結果、知識集約型産業の従事者は、収入の一部を自らの職能の開発と向上に投資することになるだろう。各企業は従業員に職能の向上は基本的に個人の責任であることを明示し、専門性職能の市場価値とリンクする客観的な人事考課方法を整備

するのが望ましい。

知識集約型産業に適した職能育成専門学校（機関）は今後大いに発展すると思われるが、新規事業者が教材を開発し講師を確保するのは容易ではない。したがって同じ業界に所属する企業が協力し、保有している既存のカリキュラムと教材を提供して、職能育成専門学校を設立するのもニーズへの対応とシーズの確保の点で大いに意義がある。すでに一部の業界団体が小規模ながら試行を始めている。知識集約型産業の職能育成専門学校は技術分野だけでなく、これまで事務系と呼ばれていた法務や財務、それにマーケティングなど一般管理部門の職能も対象になるであろう。定形業務を中心とする単純労働従事者を除いて、知識集約型業務の従事者は誰もが何らかの専門性を保有するようになるのである。職能育成専門学校は、必ずしも専門能力とは言えない一般的なビジネス能力、たとえば文書作成能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力、発表能力などもメニューに加えるだろう。

2.2.1.2 企業内知識教育

企業から独立した職能育成専門学校（機関）が発達しても、企業内教育が全くなくなるわけではない。ただその範囲が職能育成ではなく、その企業で仕事をする上で必要な企業固有の知識、たとえば企業内ルールや業務の理解などに限定される。企業の収益活動には、市場価値のある職能だけではなく、その企業での社内価値も必要である。このため職能育成と区別した企業内知識教育のメニューとカリキュラムを整備し、従業員に非選択的に参加させる必要がある。当然のことだが、この費用は全額がその企業の負担である。

2.2.1.3 キャリアパス

人材育成には外部機関による職能育成教育と企業内知識教育のほかに、実務を通じた経験の蓄積が有益である。この実務経験学習を俗にOJTと称する企業が多いが、現状の多くのOJTは現場の仕事を「こなす」能力の短期習熟が目的になっている。しかし今後の知識集約産業では、複数の専門職能を理解することで幅の広い視野を持ち、自ら問題を発見し解決策を創出する人材が期待される。そのためには、配属先に教育内容を一任する短期的なOJTでは不十分で、もっと長期的で系統的な計画の配慮が欠かせない。具体的には本人が自分の希望するキャリアパスを設計し、配属先にはその希望を伝え、組織は企業目的との両立を前提に協力する体制が望ましい。この目的を実現するために、本人を中心とする長期的な能力開発計画の立案とキャリアパスの設計、組織の協力と実施、検証と是正のサイクルを制度として確立する必要がある。また本人が自分のキャリアパスを設計する際に、適切な情報と助言を与えるコンサルティング機能を企業内に整備するのが望ましい。

2.2.2 経営者育成

企業の経営者つまり役員構成を見ると、日本ではほとんどの役員が社内から選抜されている。社内選抜役員は業務と人事を熟知しているし、長年のチームワークを通じて価値観も巾広く共有しているから、コミュニケーションが容易である。身内だから安心感もあるし、トップマネジメントにとってはやりやすいだろう。しかし身内だからこそ、いくつかの好ましくない側面がある。一つは社内価値を偏重した判断が優先されやすく、市場と外部の価値観に対する感度が鈍くなる点である。これまでに、多くの企業が外部から見たら意外と思われるほどの判断ミスが原因で市場から追放された。食品の産地ラベルを偽装したり賞味期限を偽ったりする行為は、1種の犯罪行為にもかかわらず社内の経営陣は抑止できなかった。自動車会社では、技術者が設計上の欠陥による事故の発生を予言していたのに、経営陣が隠蔽して企業存続の危機に見舞われた。企業の内部価値観と短期的な利益を重視し、市場と外部の価値観を軽視する結果として、大企業でさえこのような行為を犯す事例に事欠かない。身内偏重の自己中心的な価値観は、排他的な「やくざ」の価値観に通じるものであり、グローバル企業の経営理念からほど遠い。グローバル化した企業の経営陣は、従来の伝統的な日本企業よりも市場や消費者を含む外部の価値観に敏感でなければならない。外部からみて客観性のある冷静な判断ができなければならない。長期的で高い次元からの判断を優先させなければならない。身内や特定の大株主よりも、顧客や市場を重視しなければならないのである。

社内選抜役員第2の問題は、これからの経営者としての能力よりも、過去の業績への貢献度が反映されやすい点にある。然るべきポストを与えられない本社の役員を関連会社の経営陣に送り込むのも、行政機関が外郭団体の経営陣にシニア官僚を天下りさせるのも同じ発想である。過去に業績がある人材が新たな経営責任を与えられ、業績を大いに向上させる可能性がないわけではない。しかし営業の業績が優れていたからといって、企業の経営能力が優れていることにはならない。財務能力が優れていても、経営者に向いていることにはならないのである。

この問題でN自動車のG社長は、関連会社の経営陣の人選方法を全面的に改め、若手で経営能力のある人材を抜擢した。重要なことは経営者には経営能力の高い人材を当てるのであり、年功序列や過去の業績は関係ないことを、事実を通じて明確に示すことにある。これまで日本では、企業経営者の経営能力評価が重視されてこなかった傾向がある。多くの大企業が株式を出資企業間で持ち合いにし、「仲良しクラブ」を形成して身内経営を展開してきた。しかも主な資金調達に銀行中心の間接金融だったから、市場株主の評価が反映されにくかったのである。だが株式の持合が解消し、今後の資金調達が株式中心の直接金融に移行すると、経営者の評価はもっと厳しくなり経営陣の人選も厳格になるだろう。

役員の内選抜がもたらす第3の問題は、経営のプロ化に対応できない点にある。過去の経

済成長期なら需要が拡大基調だから、特別な戦略がなくても量的な拡大だけで収益を増加できた。寡占化された国内産業は、過去に蓄積した業務経験の延長だけで問題なく経営できた。だから経営者は指導力が乏しくても、経営者としての訓練を受けなくても、多くの場合に問題は発生しなかった。重要なことは社内調整能力であり、市場戦略能力ではなかったのである。

だが現在と将来における企業活動のグローバル化は、世界中が市場になると同時に、世界中のサプライヤーと競争しなければならないことを意味する。だからこれまでよりも、はるかに広い視野と優れた国際感覚、それに市場に鋭敏な感性が求められる。また単純な拡大成長は期待できないから、経営資源の選択と集中が必須で、そのためには強い戦略指向が欠かせない。従業員の問題では、文化的な背景と価値観の異なる外国人をマネージし、企業目的に結集させる能力が求められる。日本人従業員でさえ、これからは組織への忠誠心が乏しい多様な専門職を、在宅勤務など多様な雇用形態でマネージしなければならない。企業にとって重要な、職能水準の高い人材ほど自分がどこにでも売れる専門家だと思っているから、彼らを命令だけで服従させることはできない。彼らは収入にも不自由しないから、報酬インセンティブだけでも働かせることができない。おそらくNPOのボランティアのように、自己実現の機会と場所を提供する観点で働いてもらわなければならないであろう。企業と従業員であっても命令と服従の関係ではなく、上下関係でもなく、対等の立場でのギブアンドテイクが基本的なスタンスになるのである。

経営理念の明示、目的の明確化と目標の具体化、戦略指向、経営資源の選択と集中、多様な人材の効率的なマネジメント、直接金融の有効活用、国際感覚、市場感覚、臨機応変な対応能力といった今後の経営者に必要な能力は、簡単に身につくものではない。今後の経営者は先天的に素養のある人材を選抜し、さらにかなり長期にわたる専門的な訓練によって始めて育成できるのである。もし経営者を社内から選抜するなら、比較的早い段階で適材を経営者候補に選び、数年は社外も含めて計画的なキャリアパスを経験させ、経営者としての専門教育も受けさせるのが望ましい。グローバル化した企業の経営者に必須の能力を考慮すると、常に社内から選抜する必然性は乏しく、むしろ弊害の方が大きいかもしれない。このことは歴代の社内選抜経営者ができなかったN自動車の改革を、外部からきたG社長が短期間に実践している例からも明らかであろう。グローバル企業の経営者は、既得権や過去の慣習、それに人情にとらわれない客観的な判断力と、強い信念にもとづく指導力が必要なのである。1種の天性が必要かもしれない。

2.3 職場配置・業務管理

2.3.1 職場配置（業務中心から職務中心へ）

これまでの日本企業における従業員の職場配置は、基本的に求められる職能や職種よりも、業務の量を重視した配員だった。だから技術系の従業員が営業職に従事することも日常茶飯事だったし、法務部門で長年のキャリアを蓄積した従業員が、財務の担当に移動することにも大きな違和感がなかった。部門別の業務量は市場の変化に応じて変るのだが、従業員は流動性のない固定的な終身雇用だったから、このような対応しかできなかつたのである。別の理由としては、従業員の職能を重視せず、必要な職能水準もそれほど高くもなかつたから、移動にともなう損失も大きくなかつたのである。このため従業員の職種や職能よりも、企業の業務量変動への対応が優先するのが当然とされていた。同じ理由で転勤や出向も本人には拒否権がなかつた。基本的にゼネラリストを基準とする配員の考え方だったのである。

しかし人材の流動性が当然とされる欧米諸国では、従業員が職種と職能を無視した配属に盲目的に従うことはない。同意できずに退社しても、多くの場合に同種の仕事を他に見つけることができるからである。日本もこれからは、終身雇用制度を維持できず、人材の流動性が高まる。したがって企業は、従業員数をこれまでよりも柔軟に調整できるようになるだろう。一方、知識集約型産業へのシフトから、多くの人になんらかの専門性がある職能をアイデンティティとして働くようになる。だから企業は人数ばかりではなく、職種需要にも柔軟な対応が可能になり、以前よりも職能やキャリアを重視した職種別の採用が一般化する。このような柔軟性の確保は、企業の市場変化への対応能力と生産性の向上に非常に有益である。従業員にとっても本人の希望に反した職種変換や、転勤の要請に従う必要性がなくなるから喜ばしい。企業は生活圏の移動をともなう転勤を従業員に求めるよりも、現地採用を優先するようになるから、10年後は転勤も今よりはるかに少なくなっているだろう。

企業は市場の変化に応じて従業員の職種構成を変更する必要があると、適合しない職種の人材を退社させ、必要な職種の人材を新たに採用するようになるだろう。専門的な職能については、すでに企業は技術系を対象に職種別採用を始めており、近い将来はもっと拡大するに違いない。一方、職種を規定しない一般職や総合職の採用は、今後減少の一途をたどるであろう。企業は人材の流動性を前提とする職種中心の職場配置を採用する方針を明示し、具体的な制度を整備するのが望ましい。他方、従業員は企業と対等な立場に立つために、専門的な職能を獲得して自立性を高める努力が求められる。そのために能力開発の目標設定は、社内価値よりも市場価値を重視するのが望ましい。従業員は市場価値の獲得なしには企業と対等な立場に立ち得ないのであり、そのためには自律的な努力が必要なことを自覚する必要がある。

2.3.2 業務管理（プロセスコントロールからプロダクトコントロールへ）

日本のオフィスワークを中心とする業務の管理は、長い間プロセスコントロールが中心で、現在も多くの企業がプロセスコントロールを続けている。プロセスコントロールというのは、

たとえ部下に十分な判断力がある場合でも職制上の管理職者だけが業務遂行に必要なすべての権限を保持し、業務の結果だけでなく手段や方法も管理する方法である。たとえば管理職者が部下にある業務を命じたとしよう。部下はその業務遂行に出張が必要と判断したとしても、出張の承認権は与えられていない。だから部下は出張申請書を提出し、上司である管理職者の許可を求めなければならない。この場合に部下が出張の要否について、十分な判断力があるかないかは問題ではなく、職制上の管理職者かどうかだけが問題なのである。

出張だけではない。書籍の購入から小額の事務用品の購入まで、多くの企業が職制上の管理職者にしか経費支出の権限を与えていない。このため管理職者は、些末な申請書類の確認と承認に多くの時間を取られてしまう。それに管理職者の外出や出張が、業務遅延の原因になりやすい。筆者が過去に20人の直属部下を管理していたとき、約70%の時間が申請書類や提出資料の確認、修正指示、承認、業務報告書の作成、伝達、定例会議といった定形業務に奪われていた。20名が毎日2件の資料や申請書を提出してくるだけで、40件の書類をチェックしなければならなかったのである。おそらく、どこの企業も管理職者を中心とする権限規定があるであろう。このために十分な判断力のある部下にも権限を委譲できないし、不用意で不公平な権限委譲は組織運営の障害にもなる。そんなわけで日本の企業では、管理職者になると雑用が増加して、付加価値生産性が低下する傾向が強い。なお、英語の「マネジャー」と「スタッフ」という言葉は、職種の違いを示すだけで身分上の上下関係が感じられない。一方、「上司」と「部下」という言葉には、役割の違いだけでなく身分上の上下関係を示す感じがある。このため、なるべく使いたくない言葉だが、これに代わる便利な短い表現がないので、本稿でも不本意ながら使用する。この表現一つをとっても、縦社会の日本の特長を表しているのではないだろうか？

権限が職制の管理職者だけに限定されると、部下にしてみれば十分なキャリアを蓄積し、判断力に自信があっても任せてもらえない。このため、大きな責任のある業務に自ら挑戦しようとする意欲が阻害される。言いかえれば「将校」の実力があっても、「兵隊」の働きしかなくなるのである。部下にはキャリアの豊富な「将校」から新卒の「新兵」までいるから、機械的で全面的な権限の委譲には問題がある。それでも職制上の管理職者にしか経費支出の権限を認めない画一的な「権限規定」は改善の余地が大きい。このようなプロセスコントロールが正当化されてきたのは、長い間オフィスワークも定形的な労働集約的業務が多く、業務の多様性が少なく、個人差が小さかったからであろう。だからこそ職制上の管理職者だけが権限をもち、軍隊のように「部下」に命令して組織目標を達成させることが求められたのである。いわゆる「部下の面倒を見る」とか「親分肌」の上司が求められ、私生活まで関与するのが当然とされたのは、そのような環境と背景があったからではなからうか。上司と部下は命令と服従の上下関係で、対等な水平協力の関係ではなかったのである。

だが時代はこのような社会環境から大きく変貌している。労働集約型と資本集約型産業の就業者が減少し、知識集約型産業の就業者が大幅に増加している。オフィスワークも定型業務が少なくなり、個人の判断と裁量に委ねられる非定型業務が多くなった。その結果、成果と就業時間の比例関係が希薄になり、個人差が拡大している。だからこそ時間外手当の意味が薄れ、勤務時間ではなく業績にリンクする年俸制の導入が必要になったのである。このような状況変化から、定型的な業務の管理に適していたプロセスコントロールは、急速に合理性を失いつつある。知識集約的な業務のプロセスコントロールは、管理職者の定型業務を増やして生産性の向上を阻害し、専門的な職能で勝負するプロフェッショナル従業員のモラルを低下させるのである。しばしば専門的な職能に優れた従業員を職制上の管理職者に任命し、結果的に優秀なエンジニアを生産性の低い管理職者に変えてしまう例が見られた。このような「昇進？」は、企業にとっても従業員にとっても損失でしかない。この問題は職制上の管理職者の方が、部下を持たない専門職よりも社会的地位が高いと考える社会風土にも一因がある。職制上の管理職者と部下は役割が違うだけで、身分上も社会的ステータスも序列を意味するものではないという社会通念の普及を期待したい。欧米では仕事上のポジションと、社会的なステータスは全く関係がない。日本も最近では若年層を中心に、そのような意識変化が急速に進んでいるように思われる。

では知識集約型業務に適した管理方式はなにかというと、プロセスコントロールに代わるプロダクトコントロールである。プロダクトコントロールでは、管理職者は判断力と責任能力のあるプロフェッショナル従業員に結果を求めるだけで、結果を導くための手段や方法は管理しない。もちろん経費支出をとまなう出張や物品購入の必要性も、プロフェッショナル従業員の判断に委ねる代わりに、費用対効果の責任も負ってもらうのである。プロダクトコントロールでは、管理職者の定型的な確認や承認事項が大幅に少なくなるから、管理職者自身の生産性が向上し、より多くの部下をマネージできるようになる。プロフェッショナル従業員は権限と責任が大きくなるから、業績貢献のインセンティブが強くなり、より高い目標を追求する意欲が増す。問題はプロフェッショナル従業員の能力評価にある。対象業務を全面的に委ねられる能力が、担当予定のプロフェッショナル従業員にあるかどうかの判断が、管理職者にとっても本人にとっても重要になる。

プロダクトコントロールでは、業績がプロダクトの品質と速度、および費用対効果で評価され、その評価によって年俸や賞与を決めることになる。したがって、プロダクトコントロールは業績給との強いリンクによって始めて有効性を発揮する。プロセスコントロールからプロダクトコントロールへの移行は、管理職者の役割がコマンド・コントロールからコーチ・コンサルに転換することを意味する。グローバル化を目指す企業は、従業員にプロダクトコントロールの方針を明示して権限を下位にシフトし、業績評価の客観性を高め、透明性と説得力のある処遇リンクのルールを確立するのが望ましい。

アメリカでは1人のマネジャーが10人以上、ときには20名ものプロフェッショナル従業員を管理するのに、日本の管理職者は平均して5人の部下しかいない。もちろん5人程度の部下しかいない管理職者は、自分も実務の一部を担当するからプレイングマネジャーと呼ばれる。しかし「プレイ」と「マネージ」の時間配分が全面的に本人の裁量に委ねられるので、非効率な運用が起きやすく生産性の阻害要因になる。基本的に5人の部下なら、「マネージ」のための許容時間は2割以下であろう。なお、プレイングマネジャーという職種は存在しないし、英語としては意味が不明である。日本の企業は、「管理」と称する業務の内容をもっと細かく分類し、全項目について費用対効果の観点から必要性和許容時間を見直す必要があるだろう。「管理」と称する業務の明確化と生産性の向上が必要なのである。

2.3.3 オフィスレイアウト（島型からブース型へ）

日本のオフィスにおけるデスクのレイアウトは、グループ単位の島型が圧倒的に多い。筆者が20代で仕事を始めてから、40年以上もこの基本レイアウトは変わっていない。パーティションが導入されたオフィスが増えてはいるが、デスクの仕切りに使われているだけで島型の配置自体はほとんど変わっていない。

島型のレイアウトには三つの長所と三つの短所がある。長所の一つは、なんといってもコミュニケーションが容易な点にある。電話をかけなくても大声を出すだけでグループの誰にでも連絡ができるし、隣や前の人とは席を立たずに相談できる。書類の回覧も簡単だから、情報を共有するのめたやすい。このため、協力して一つの仕事を遂行するチームワーク業務に適している。二つ目の長所は労務管理が容易な点にある。島型レイアウトでは、管理職者が島型レイアウトの端にいて部下に対して直角方向に座っている。だから部下の出退状況を目視で確認できるし、誰の残業が多いか少ないか、誰がよく働き、誰が雑談ばかりしているかがわかる。よく考えると島型のレイアウトは、労働集約型工場のレイアウトに似ている。そうした工場では工員がベルトコンベアに向かって作業し、監督が端にいてコンベアと直角方向に座って、工員がサボらないように見張っていたのではないか。三つ目の長所は所要スペースが少ない点にあり、狭いオフィスで大勢が事務仕事をするのに向いている。

一方、短所の一つは騒音である。コミュニケーションが容易ということは、近場の話し声が聞こえることにもなるし、電話の声も聞こえてしまう。この騒音が集中力を阻害するので、「考える」仕事には向いていない。たとえばレポートの執筆や、個人依存性の強い創作的な仕事には適さない。誰でもこうした仕事を臨席の電話で妨げられ、電話が終わってもすぐには元に戻れなかった経験があるであろう。この点で電子メールは情報交換のタイミングを自分の都合で選べるから、集中力を阻害しない長所があり、大いに利用する価値がある。よく「隣席なのにわ

ざわざ電子メールで連絡しなくても」という声を聞く。しかし、発信者は集中的にコミュニケーション業務を遂行できるので、自分の集中力を高められるだけでなく、相手の集中力も阻害しないメリットがある。

短所の二つ目は情報漏洩である。電話や会話の声による情報洩れもあれば、机上の書類を見られる情報洩れもある。一つの島のメンバーでも、すべての情報を全員で共有するわけにはいかない。管理職者は人事情報を本人以外には見せられないし、重要な価格情報や戦略情報は、決して外部に漏れないようにしなければならない。島のメンバーにはコア業務を担う正社員だけでなく、流動的な従業員や明日は他社で仕事をする派遣社員もいるのである。

短所の三つ目はプライバシーが守れない点である。オフィスでの執務時間は長いから、勤務時間中でも私的な情報交換を皆無にすることはできない。家族に病気でもあれば緊急電話もあるだろうし、友人との楽しい会合のアポもあるだろう。誰でも人に知られたくない私的なことや、見られたくない私物だってあるのだ。島型のレイアウトでは、こうした私的なことまでオープンになってしまう。発達した電子メールは、こうしたプライバシー保護にも大きな恩恵をもたらしている。欧米のオフィスにおけるデスクレイアウトは、数十年も前から島型でなくパーティション区分型とブース型が多いが、プライバシー保護の意識が強いからでもある。

では今後はどのようなオフィスレイアウトになるだろうか。知識集約産業の増大は、明らかにチームワークより個人中心の仕事を増やしている。情報は物理的に近接している人間よりも、外部からコンピューターを介して入手する情報が多い。だから同じセクションでも保有情報の共有化は重要性が低下している。今は同じ課に属していても、隣席でさえ同じ仕事をしていないことが多くなっているではないか。業務管理ではプロセスコントロールよりもプロダクトコントロールが増え、物理的な仕事の仕方や仕事振りよりも、結果が重視されるようになる。勤務形態はフレックスタイムだけでなく在宅勤務も増えるから、労務管理も工場の現場監督のような目視管理が通用しなくなる。管理職者は、島型デスク配置に座る部下に対して、直角に席を取る必要性がなくなるのである。スペースはまだ大きくは改善されていないが、それでも1970年代の1人当たり8.6平方メートルに比べれば今は10平方メートルを超えている。まだ1人20平方メートルの欧米より狭いが、それでもゆったりしたオフィスが増えている。このように島型レイアウトのコミュニケーション容易性、労務管理容易性、省スペース性は3点とも重要性が薄れているのである。

したがって、今後はほとんどの企業が、パーティション区分型かブース型レイアウトに移行するであろう。管理職者もパーティションで区分されたブースで仕事をするようになるから、見ただけでは誰が管理職者かわからなくなるに違いない。管理職者のブースは部下より多少広いだろうが、部下や外部から来る人とのコミュニケーションが必要だからで、デスクや椅子な

どは全く変わらない。知識集約型業務は個人依存性が強いから、管理職者と部下は役割が違うだけで、永続性がないイコールパートナーの関係に過ぎなくなるのである。だからデスクや椅子で立場の違いを示す必要性も必然性もない。これまで管理職になるとデスクや椅子を大きいのに変えたり、グレードアップさせたりする企業があった。そうした習慣はチームワーク主体の労働集約型業務における身分制の名残であり、知識集約型業務では存続する必然性がない。職制のポジションは単なる役割に過ぎず、社会的なステータスでもないのである。この点では従業員の中にも、過去の習慣から上司と部下の関係を身分の上下のように勘違いする者もいるが、早急に改めたいものである。

2.4 処遇（給与・手当・賞与・退職金）

2.4.1 給与

大部分の日本企業は、長年にわたって年功序列を基準に給与水準を決めてきた。この方法は終身雇用を前提とし、従業員に終身にわたって支払われるべき総報酬を、時系列的に分散させて配分する方法である。時系列的な配分を年令基準にしたのは、生計費が年令に応じて高くなるからであり、能力や業績を反映させるものではない。年令基準配分は生計費をカバーしやすい点の一つの長所である。また長年勤続すれば、いずれは高水準の報酬が得られるという期待で退社を思い止まらせ、組織帰属意識と忠誠心を高められる点も長所である。しかし企業収益が従業員の収益貢献の結果にもかかわらず、給与水準がその時期の収益貢献度を反映しないのは合理性に欠ける。このために若年従業員の収益貢献意欲を阻害しやすいし、退社すれば過去の未払い報酬が不払いになる点が大きな問題である。また若年者に不利で中高年者に有利だから、1種の世代間搾取構造と言えなくもない。それと過去の役務提供報酬にもかかわらず支払時期の決定権を企業側だけが保有し、それを利用して退社を抑制するのは従業員の不当な束縛であり、自由度を制約する側面がある。

年令基準配分の最大の問題は、約40年にもわたる同一企業での役務提供でやっと完結できる点にある。このため終身雇用の前提がなければ成立しないし、この間に企業が倒産したら従業員は過去の未払い報酬を回収できなくなる。したがって企業経営の絶対安定性が大前提になるのだが、環境変化の激しい現在の状況では数十年にわたる安定経営は保証できない。また、人材の流動性を考慮すると、年令基準配分は社会全体が同じ配分方式を採用しないと公平性を保てない。いわば同一のルールが地域全体で長期的かつ継続的に採用されるという、特定の閉鎖的な社会でしか通用しないのであり、現在のような国際的にグローバル化した社会環境とは相容れない。

この点では現在のように国際化が進展する以前から、大きな不公平が存在していた。年令基

準配分は、転社した場合には採用されなかったからである。従業員が転社して再就職した企業は、市場原理にもとづいて基本的に年齢ではなく、職種と職能基準の評価で給与水準を決めていた。このため若年者の転社はそれほど不利益にならなかったが、中高年の転社は大幅な収入の低下を余儀なくされていた。企業への収益貢献を反映しない年齢基準の配分が、いつ頃から採用されてきたのか定かではない。しかしその背景を考えると、社会全体が貧しく、子供が多く、家族の衣食住を中心とする生計費に、収入の大部分を費やさざるを得なかった社会環境に原点があると思われる。子供が多く食費の負担が大きければ、生計費を社会全体で負担する制度が必要なのであり、その必要性の方が収益貢献の給与水準への反映要求より強かったのではないだろうか。レーニンの主張した「能力に応じて働き、必要に応じて分配する」という言葉を思い出す。社会主義の性格が強かったのではないだろうか。食費の生計費に占める割合をエンゲル係数と呼ぶが、1950年代のエンゲル係数は50%を越えていた。一方、現在のエンゲル計数は20%にも満たない。

これまでの年齢基準配分に代わる給与水準決定方法の要件は明確である。第1に給与水準は従業員の収益貢献度を反映していなければならない。この要件は、企業収益が従業員の収益貢献の累積だから当然の要求である。第2に人材の流動性の観点から、役務提供の報酬は単年度か、せいぜい数年単位の決済でなければならない。「若い時は給料が安かったのだから、中高年になったら高い給与を貰って当然」という考え方はもう通用しない。終身総報酬の年齢基準配分ではなく、現在価値基準でなければ人材の流動性に対応できない。第3に需給関係によって決まる人材の市場価格に準じていなければならない。コンピューター利用が急激に増大した1980年頃、簡単なプログラムを書けるだけのプログラマーが、システムエンジニアと称して高給を獲得していた。不当に高いと思っていたが、コンピューター要員の確保が急務だったから、やむを得ず支払っていた。建設ブームになると溶接工やトビ職の person 費が高騰するように、給与水準もその職種の需要が強ければ高くなり、供給過剰になれば値下がりする。野菜の値段の決まり方と同じと考えてよいだろう。以上の3要件を考慮すると、近い将来の給与水準は、市場価格を基準に収益貢献度を加味して決められることになるであろう。このため、雇用形態は年俸制を標準とする有期契約以外に考えられない。

U銀行は社内の給与規定を廃止し、代わりに職種と職能ランクごとの市場価格基準で決めるようにした。市場価格は変動するから、毎年、専門のコンサルティング会社に依頼して市況を調査し、従業員をその職種とランクに当てはめて評価するようになったのである。このような大胆な試みはまだ特定の職種にしか採用されないかもしれないが、基本的な考え方はどの企業のどの職種にも適用できるものである。なお、有期雇用契約だからといって誰もが数年単位で企業や職場を変えるわけではない。企業側も業務に慣れて、市場価値に加えて社内価値も高めた従業員を簡単に手放したいとは思わないし、従業員も多くは慣れた職場での仕事の継続を望むであろう。したがって転社は仕事を始めてからリタイアするまでに、平均数回という程度にな

るだろう。要点は制度設計の前提が終身雇用ではなく、有期雇用という点にあるのである。

なお、市場価値基準になると給与水準の個人差は避けられないが、給与水準は人間の価値や人格とは関係がない。日本では過去の貧しかった時代の反動で、これまで給与水準に異常に強い関心を寄せ、必要性を超えてまで全員がひたすら高所得を追い求めてきたのではないだろうか。もう「食べるに困る」時代ではないのだから、今後は給与水準も仕事を選ぶ際の多様な評価項目の一つに過ぎなくなるのである。個人生活を犠牲にしてまで多く働けば、それだけ他人より高給が得られだろうが、ほどほどに働けばほどほどの給与が得られるのであり、その選択は個人に委ねられるのである。アメリカでは年俸 10 万ドルの多忙なビジネスマンが、私生活を充実させるために業務量が少ない年俸 5 万ドルの企業に転社する例も珍しくない。

2.4.2 手当

すでに多くの企業が生活給に属する手当を廃止し始めている。勤続年数に比例する勤続手当はもうほとんど見かけなくなった。勤続手当は永年勤続のインセンティブとして導入されたのだろうが、今では企業が永年勤続を必ずしも望んでいないとも受け取れるし、金額的に小さく意味が薄くなったとも考えられる。家族手当も給与水準の低い時は生活給として重要だったが、給与水準の上昇時に据え置かれていた企業が多く、年収に占める比率は 3% 以下が多い。この程度ではあまり意味がないし、基本的にこうした生活給は従業員の収益貢献度とは無関係なので廃止するのが当然である。

まだ多くの企業に残っている生活給は住宅手当と通勤手当だが、この二つともいずれ廃止されるだろう。社会主義体制でなければ、私企業が従業員の生計費のために補助金を支出する義務や責任はない。それに従業員の個人的な生活状況に応じて補助の程度に差をつければ、明らかに収益貢献対価とは関係のない不公平が生じる。居住場所や住宅仕様の選定は従業員の私的な選択であり、企業が関与する問題ではないからである。ただし市街地から遠く離れた場所に工場を建てた場合などは社宅が必要な状況も発生する。その場合は社宅であっても、地域の市況に準じた家賃を徴収するのが合理的である。そうしないと社宅に住む従業員と、住まない従業員の間で不公平が発生する。よく市街地にありながら、市況より著しく安い家賃で社宅を提供している企業がある。こうした社宅は、社宅に住まない従業員からみれば不公平な現物給与に等しいから、早急に解消するのが望ましい。この点では公務員住宅の方が企業の社宅より問題が多いので、早期の是正が望まれる。

通勤手当についてもすでに廃止した企業があるし、派遣労働者には通勤手当が支払われない例が多い。企業は従業員に役務提供報酬以外の手当てを支給する必要はないのであり、その方が事務的にも簡素化できて経費の節減になる。大企業の一部には通勤費を負担するだけでなく、

通勤定期券の現物を購入して支給している例がある。しかしその手間と人件費を考えると、本人が駅の自販機で購入する方がはるかに効率がよい。なお、通勤費用は課税対象ではないから、企業が支給して経理処理する方がよいという見解があるかもしれない。しかしそれなら本人が他の収入や控除と同時に年度末に確定申告すればよいことで、企業が従業員固有の事務を代行する必要はない。出張前渡金の支給や海外出張の支度金も今では必要と思えない。年収が数百万円に達しているのに、この程度の金額で個人の立替や負担が問題になるとは思えない。企業はこうした些末な事務を極力減らして、間接費を徹底的に削減すべきである。日本企業は欧米企業と比べて間接費の割合が大きいのが特長で、競争力低下の一因になっているのである。

2.4.3 賞与

従業員の役務提供に対する基本的な報酬は、提供役務時間に比例する給与である。その時間単価は、市場価格と収益貢献度を反映するように決めるのが原則である。一方、賞与は計画以上に大きな利益を得た場合に、その利益を株主と経営者だけが専有するのではなく、貢献した従業員にも配分するものである。昔の「大福袋」が起源だということを考えれば、定期的に必ず支給したり、損失を出している企業までもが支給する合理的な根拠は存在しない。また、一回の賞与の水準が月収の数ヶ月分というのも、本来の意味を考えると異常な高さである。このような水準は正規の収益配分というよりも、「生活給」と考えるのが自然であろう。そうでなければ「ばくちの儲けの山分け」に近い水準ではないだろうか。まともな収益配分なら、せいぜい1ヶ月分程度というのが本来の姿であろう。だからこそ日本で定期的に賞与を支給している企業も、海外では現地の従業員に定期的に賞与を支給したりしない。この点で日本の賞与支給は、頻度と支給水準がグローバルスタンダードとかけ離れている。

いつ頃からどう言う理由で、賞与の定期支給という日本固有の習慣ができたのかわからない。年末にたまった支払を済ませて、正月を気持ちよく迎えるための越年資金として支給したのが始まりではないだろうか。もしそうなら収益配分の「賞与」ではなく、給与に含まれる生計費であって、定期的な支給や損失企業の支給も「ある意味」で正当な根拠になる。「ある意味」というのは、企業の役割が収益活動を行動基準とする社会貢献ではなく、従業員の生活保障にあるとする社会的な「合意」がある場合に、という意味である。このような社会的「合意」は社会主義体制の考え方で、過去には正当化されていた時期があったとしても、現在や近い将来は受け入れられない。現在も賞与を生活給と主張する一部の労働団体があるが、この主張は論理的な正当性に欠け説得力を失っている。おそらく5年もたたないうちに、賞与を生活給と主張する見解は消滅するだろう。

日本は資本主義や市場主義社会を標榜しながら、長年にわたって年功序列賃金に加えて家族手当などの生活給を支給してきた。加えて生活給を含む賞与も支給してきた。その意味では収

益貢献度に応じて処遇する市場主義体制ではなく、「能力に応じて働き、必要に応じて配分する」社会主義体制で運営してきたのである。だからこそ国際的に経済活動を展開する上で、グローバルスタンダードとの乖離が無視できない障害になってきたのである。したがってこれからの企業は、生活給の部分を給与からも手当からも賞与からも排除することを明示し、賞与は本来の姿である収益配分に徹すべきである。その結果、賞与は定期的に必ず支給するものではなくなる可能性が高い。またその水準は1回がせいぜい1ヶ月分程度になるだろう。定期的に支給する場合も、収益配分という観点から企業収益と直結する配分方程式を確立すべきである。

なお、賞与について付言すると、数ヶ月分以上の定期的な支給は三つの問題がある。一つは企業収益に貢献しても、賞与支給時期に在籍していないと支給対象から除外され、公平の原則が守られない点である。小額ならまだしも、給与の数ヶ月分を超える水準の不払いは看過できない。二番目の問題は、賞与支給額が時間外手当の算定根拠に反映されないので、賞与支給の割合が大きいと時間外手当が不当に低い水準になる点である。極端な場合、年俸の5割が給与で5割が賞与だとすると、給与だけを基準に設定する時間外手当の単価が、本来の半分になってしまうのではないか。3番目の問題は、従業員と企業が負担する厚生年金と失業保険金、および健康保険金の算定にも不公平な影響を与える点にある。これらの支払い基準は安定収入である給与を基準としているので、賞与の比率が高い人ほど有利になってしまう。この問題については法改正も進行しているが、この3点からも賞与水準が定常的に年間2ヶ月分以上というのは好ましくない。もし賞与に本来の給与相当分が含まれているなら、給与に移行させるのが当然である。

2.4.4 退職金

公務員の定年退職金は、行政機関の職員や教員/警察官などの地方公務員が平均3千2百万円程度で、退職時年収の約3倍である。民間企業の定年退職金は業界や企業によってばらつきが大きい。大企業の場合は退職時年収の2倍から最大が4倍ぐらいで、中小企業の場合は一般的に大企業よりかなり低い。それでも欧米企業の退職金に比べれば、かなり高い水準である。日本の退職金の意味もグローバルスタンダードとの乖離が大きい。日本の退職金は、一定年令（たとえば50才）に達するまでは勤続年数が長くなるほど累進的に高くなる。また一定年令以下の自己都合退社は、会社都合や定年退社より大幅に低くなっている。以上の状況から退職金の意味を考えてみよう。

日本はこれまで終身雇用制度を採用してきたが、その目的は雇用の確保を通じた社会の安定にあったと考えるのが妥当であろう。社会の安定の方が、収益の確保や生産性の維持向上より重要だったのであり、その発想は明らかに社会主義に通じるものである。少なくとも筆者の知る限り、欧米の企業は結果として社会の安定に寄与したとしても、企業活動の主目的や役割を

そのようには設定していない。日本の企業も 1945 年の第 2 次大戦終了以前には、そのような性格が見られない。だから企業の社会主義的な役割設定は、第 2 次大戦終了後に大量の過剰労働力を吸収し、広く職場を与える必要性から生まれたのではないだろうか。言い換えればワークシェアリングの必要性が強かったのであり、そうしなければ大量の失業者が大きな社会不安の原因になりかねなかったのではないだろうか。もしそうなら国家的な見地から企業に終身雇用を求め、雇用の安定化を図ることが重要な政策目標だったとしても不思議ではない。このような考え方は、今でも中国の国営工場や旧社会主義国の国営企業に色濃く残されている。退職金の考えも、雇用の確保と同様に社会保障の配慮から生まれ、今もその残像を残しているように思われる。

欧米企業に比べた場合に、日本の定年退職金の水準は非常に高く、勤続年数に応じて累進的になっている。その理由の一つとして、終身同一企業勤務という社会目標に協力する者への報償金という側面があったのではないか。だとすると、この目標に協力しなかった早期自己都合退職者に不利な制度になっているのも理解できる。定年退職金の水準が高くなった別の理由としては、退職金制度の発足時には退職金以外に退職後の生計費を確保する手段がなかった背景もあるだろう。日本で退職金制度が整備され始めた時代には、まだ厚生年金も国民年金も整備されていなかったのである。また退職金を上記の理由ではなく、過去の未払い賃金の後払いという解釈も根強く、そのような解釈も部分的にできなくはない。実態としても、多くの企業の退職金計算方法に、過去の給与水準を反映させるロジックが含まれている。しかし、それよりも累進性や勤続年数のように、過去賃金の後払いとは無関係な要素の方が大きな影響を及ぼしている。

ではこのような退職金は、近い将来はどんな姿になるのだろうか。まず給付水準だが、すでに全国民を対象とする年金制度が確立しており、定年後の生計費の維持は退職一時金ではなく、年金依存に代わっている。したがって、退職時年収の数分もの退職金は必要性が乏しい。寿命が延びたので、定年を 60 才とすると今や定年退職後の期間が男性で約 20 年、女性は 26 年もある。これでは退職一時金に定年後の生計費を全面的に依存するには無理があるし、物価水準の変動を考えると危険すぎる。だからこそ物価水準連動型の年金制度が整備されたのであり、その分だけ退職金依存の必要性が低下したのである。今後の財政状況を考えると、国が運営する年金は給付水準が低下するだろうし、支給開始年齢は 70 才になるかもしれない。それでも終業後の残余期間を考えると、生計費は退職一時金ではなく、公的と私的を含めた年金に依存するしかないであろう。

すでに述べたように、社会の安定を目的とする終身雇用制度は、もう維持できないし維持されない。したがって、国家政策に協力する意味での、終身同一企業勤務に対する報奨金の意味はなくなる。そうすると退職金を一定年齢に達するまで累進的に高くする必然性も、自己都合

退社を不利にする理由もなくなる。過去の未払い賃金の後払いという側面は、人材の流動性を阻害する要因以外のなにもものでもないから、短期決済型の給与に移行すべきである。すでに退職金相当分を短期決済型の給与で支払う企業が現れており、これからもこの傾向が続くだろう。残る退職金の意味は、長年の勤務に対する報奨金の意味だけだから、せいぜい数ヶ月分から1年分が上限ではないだろうか。

企業は近い将来の退職金の意味を長年の勤務に対する報奨金に限定し、勤続年数に応じて月収の数ヶ月分から多くても1年分程度とする方針に移行すべきであろう。そして過去の未払い給与相当分は、短期決済型の正式な給与に反映させるのが望ましい。退職金の給付水準がこの程度なら、勤続年数に応じた累進制度や、自己都合退社が不利益をこうむる制度は意味がなくなる。したがって退職一時金は勤続年数に単純比例する方式でよいし、自己都合の減額条項は廃止すべきである。もっとも重要なことは、退職金を誰にでも理解できて説得力のある、そして国際的にも通用する形と水準に是正することにある。なお公務員についても同様の改革が必要である。

2.5 人事考課

2.5.1 市場価値と社内価値

これまで日本企業の人事考課は、主として社内価値を基準とする保有能力の相対評価だった。社内価値にもかかわらず、近年は絶対評価を考慮しようとする傾向もみられる。従業員のランキングでは、各階層ランクの人材が保有すべき能力を客観的・具体的に定義する試みがなされるようになった。このような努力は大いに喜ばしいのだが、職種別・ランク別の絶対評価基準を整備するのは容易ではない。このため現状では評価の参考にする程度で、実際の考課はやはり相対評価が主流である。相対評価が中心だったのは人材の流動性がなかったからで、絶対評価の必要性が希薄だったからでもある。このため評価結果の給与水準への反映幅も、企業側の裁量の余地が大きかった。相対評価の平均給与水準をどの程度にするか、最上位と最下位にどのくらいの差をつけるかは、企業独自の裁量で決定できた。このため同期・同学歴の給与格差は、企業と業種によるバラツキが大きい。公務員の格差は非常に小さく、40代以下は数パーセントしかない。金融と流通も格差が小さい。製造業も格差が小さい方で、商社や証券は大きい。

一方、これからは人材の流動性が前提になるから、社内価値基準の相対評価だけでは対応できない。必要な人材は仮に社内価値が低くても、どうしても確保しなければならないからである。このため市場価値評価が、絶対評価として社内価値評価に優先することになる。評価結果の給与水準への反映幅も、企業の自由裁量というわけにはいかない。市場の水準があるからである。したがって従業員の評価は第1段階が市場価値評価になるが、同一ランクの格差にも市

市場価格の許容幅がある。第2段階では社内価値基準の相対評価が加わり、市場価値基準の給与水準許容幅の範囲で決定されるようになる。社内価値がもっとも高い人材の給与水準は市場価値評価の上限に決まり、社内価値のもっとも低い人材は市場価値評価の下限に決まるのである。

市場価値評価が優先するから、人間性に問題があっても一芸に秀でた若造の方が、人望が高く実績が豊富な人材より給与水準が高くなる場合もあり得る。このような給与水準に納得できないとする意見もでるだろうが、給与水準はそういうものなのであり人格とは無関係なのである。この状況はマスコミを賑わすタレントや、スポーツ選手の例を見れば理解できよう。一時的に人気が高まれば高給を獲得できるが、人気が落ちれば市場価値が急落して給与水準も低下している。企業の場合も先に述べたシステムエンジニアのように、ある職種の需要が急増すれば市場価値が上昇して給与水準が高くなり、供給量が増えれば低下する。新卒入社の場合も需要が強い分野を専攻した学生の初任給は高く、職能と無関係な分野を専攻した学生は初任給が低くなる。アメリカの新卒初任給格差は、専攻分野だけでなく大学のランクによっても異なるのが当然とされている。

2.5.2 目標管理制度

現在、多くの企業が目標管理制度を導入している。そこで目標管理制度自体の目標を大別し、その特性を背景に存在意義と今後の展望を述べてみよう。目標管理といっても誰の目標なのかによって管理する人が違ふし、業績評価の対象とすべきか否かも違ってくる。実際に使われている状況は多様だが、整理すると下表のようになる。

目標管理制度の類型と、目標設定者・管理者・業績評価反映

目標の種類		目標の設定者	目標の管理者	業績評価反映
本来	職能開発目標	本人	本人	なし
	業績向上目標	企業・管理職	企業・管理職	反映
現状	職能開発と業績向上の混在	合議	本人と管理職	1部反映

2.5.2.1 職能目標管理

職能開発の目標は、たとえば「～が設計できるようになる」、「10億円のプロジェクトがまとめられるようになる」、「TOEICのスコアが650点に達する」というような目標である。こうした職能の向上は企業の業績向上と収益増大に有益で、本人にとってはプロの職業人としての市場価値を高めることになる。しかし前に述べたように、知識集約型産業における職能の向上は個人の責任である。したがって職能開発の目標設定者は本人であり、所属企業の管理職者ではない。職能開発目標を追求する活動の進捗管理も本人で、会社に届けたり定期的に管理職者が面談して調整するような事項ではない。ましてや目標達成に関して処遇で報いる問題ではない。

強いていえば本人が作成する職能開発の目標設定に、管理職者が助言し、企業の収益向上と矛盾しない範囲で協力するのは望ましいだろう。

主体があくまでも本人である以上、本人が求めなければ管理職者が助言する必要はない。どんな職能開発が有益か判断するのは本人であり、求められない助言は過干渉になるだろう。その意味で職能開発の目標管理は、「ゴルフのスコアを何ポイント上げる」とか、「年内に結婚する」というような私的事項に属する。それに職能開発は、所属企業への収益貢献が目的とは限らない。有利な転職のための資格取得もあれば、趣味を兼ねた語学能力の向上もあるだろう。こうした個人の目標管理が、企業が処遇で報いる問題でないのは明白である。もちろん目標管理を、所属企業の収益向上に資する職能の開発に限定する方法がなくはない。しかし能力開発の目的が、所属企業の海外進出に寄与するための語学能力向上なのか、それとも有利な転職目的の語学能力向上なのか見分ける方法がない。内容だけでは本人の目的を間違いなく判断する方法がないのである。それに能力開発が必ず業績貢献に結びつく保証もない。

それと人によっては職能開発や向上を欲しない人もいる。現在の自分の市場価値や処遇に満足する人もいれば、その時間があれば趣味に当てたい人もいる。自分の余暇を何に使うかは、本人の私的な選択の問題で企業の管理対象ではない。職能開発の努力をしなければ本人の市場価値が低下し、収益貢献も低下して処遇が低下するかもしれない。でもそれも本人の自由な「選択」の一つである。以上の理由で、企業は職能開発や向上を目的とする目標管理には関与せず、その代わりに職能開発は個人の責任であることを明示し、求められたら助言を与えるようにするのが望ましい。

2.5.2.2 業績目標管理

企業は業績、もっと具体的には収益目標を立てて、その実現に努力する。たとえば売上と利益率の目標があったとしよう。この目標を達成するために、各部門の目標、さらにはそれを個人レベルに分解した個人目標が必要になる。企業目標を達成するには、全体目標、部門目標、個人目標に整合性がなければならない。もしも整合性が欠落すると、経営資源の浪費が発生する。たとえば自転車メーカーのハンドル部門が1000個の生産を目標にし、サドル部門が1200個の生産目標を立てれば、両部門ともが目標を達成した段階で在庫過剰による損失が発生する。これまでの目標管理では、全従業員が期初の目標を達成したのに、企業としての利益目標を達成できなかった事例が珍しくない。企業目標と部門目標、それに個人目標に整合性がなければ、当然のこととしてこのような事態が発生するだろう。したがって部門や個人の業績達成目標は、整合性と一貫性を前提にトップダウンで決定しなければならないのであり、ボトムアップで立案するのは合理的でなく、損失を生む危険性がある。ただし目標設定の段階で、部門や個人に目標達成の可能性と手段について参考意見を求めるのはよい。だが決定するのは、あくまでも

トップダウンの方針を具現化する管理職側でなければならない。

現在、多くの企業が目標管理制度の成果を収穫できないでいる。その一つの理由は自主性の尊重を理由に、トップから末端まで含む整合性のある目標が設定されていない点にある。他の理由としては、そうしようにも企業収益と部門や個人の業績寄与の関係が単純でないため、容易に定式化できない点にもある。理由はともかく企業の業績目標である以上、目標設定を部門や個人の自主的な判断だけに委ねるわけにはいかない。また目標設定が企業と管理職側にある以上、その目標を管理するのも管理職側である。目標達成度は企業のミッションに対する個人の充足度だから、業績評価の対象とするのが当然であり、賞与の支給水準に反映させなければならない。

なお、業績目標管理は業種と部門によって難易度に大きな違いがある。容易なのは職種構成が単純で、企業の収益と部門や個人の業績寄与が直結している場合である。たとえば自動車のディーラーは、各セールスマンの売上と収益の累積が、そのまま企業収益になる。だから個人レベルの業績目標を立てやすく管理もしやすい。商社も部門単位の売上と収益の累積が企業収益に直結しているから、目標を立てやすく管理もしやすい。困難なのは同一業務が水平分散している業種ではなく、多様な専門業務が異なった機能を分担している業種である。たとえば病院では、医師とレントゲン技師と薬剤師と看護師が異なった機能を分担している。このような場合は異なった専門領域の総合力が重要なのであり、収益と各専門部門の業績寄与の関係を定量化できないだろう。看護師の皮下注射が巧くなってクレームが減ったり、医師の診断能力が向上すれば病院の評判がよくなり患者が増えるだろう。だから各専門分野の業務水準向上が間接的に病院の収益向上に貢献するのだが、各専門分野の業務水準向上と収益増加の関係は容易に定量化できるものではない。したがって収益目標からでは、部門や個人レベルの業績向上目標を設定できないのである。収益と業務水準向上が直結しないのだから、皮下注射が巧くなった看護師の賞与に収益向上の成果を機械的に反映させることもできない。

このような業種と業務の特性から、業績目標管理制度の採用に際して自社の業務特性を十分に考慮し、採用分野、採用方法、賞与への反映方法を慎重に配慮するのが望ましい。適合しやすいのは同一業務水平分散型の企業で、流通、販売などの現業部門であろう。適合し難いのは、異なった専門家集団の総合力で企業収益が決まる製造業とサービス業、たとえば自動車、コンピューター、家電、精密、機械、建設、医療、などである。電力、製鉄、石油、化学などの資本集約型装置産業も、部門や個人の業績と企業収益の関連性が希薄である。これら素材生産の装置産業では、収益が市場の変動や競合企業の動向など、部門や個人の業績と無関係な外部要因で大きな影響を受ける。したがってこのような業種で、業績目標管理を賞与に反映させるのは適切ではないだろう。目標管理制度の業績評価への反映は、原則として定期的な業績評価に含めればよいのであり、目標管理制度という独立した制度にする必要性は認められない。業績

評価方法の補足に過ぎないのではないか。

結論として目標管理制度は職能開発分野では必要性がない。業績目標分野では同一業務水平分散業種に適している。しかし独立した制度として運営する必然性がなく、定期的な業績評価の補足にすればよい。現状の目標管理制度は思いきった再検討が必要ではないだろうか。

2.5.3 人事考課の項目構成

職務遂行に必要な能力を区分すると、ヒューマンスキルや目標追求意欲のような基本能力、専門的な知識や技能・技術のような保有能力、基本能力と保有能力を実務に活用できる発揮能力に分けられる。従来の日本企業の定期的な人事考課は、このうちの保有能力だけを対象にしてきた。管理職者に人事部門から配布される考課票には、いくつかの保有能力項目と評価基準、それに配点などが記されている。管理職者は、考課票を前に配下の従業員の顔を思い浮かべながら悩ましい思いで評価し、誰かを上位に、そして誰かを下位に査定する。相対評価だから全員をランキングしなければならないし、多くの場合にその比率が厳格に決められている。評価項目は保有能力だから、たとえば専門知識なら豊富か乏しいか、調整能力なら高いか低い、実務能力ならできるかできないかを評価するようになっている。

しかし筆者にも経験があるのだが、新しく配属されてきた能力評価の高い部下に仕事を頼んだのに、いつまで経っても成果が出ないので、途中で担当を代えたことがある。やればできるのに、迅速かつ積極的にその仕事を遂行しなかったのだ。アメリカの事例でも、能力評価の高いメンバーで構成されるプロジェクトが成功せずに、もっと能力評価の低いメンバーのプロジェクトが成功する報告があった。問題は保有能力があるかないかだけではなく、その能力を活用する発揮能力があるかないかも重要だったのである。専門知識が豊富でも、実務能力が高くても、調整能力が優れていても、目標遂行の集中力や使命感と行動力が低ければ成果は得られない。この点で伝統的な能力考課は、「～ができる」とか「～が豊富」という表現になっていて、「～をする」という発揮能力が評価の対象になっていない。これからは集中力や責任感のような業務の遂行に求められる基本能力、知識や技能のような保有能力、その能力を活用する発揮能力を区別して、細目評価するのが望ましい。目的に向って仕事をする行動力、保有している道具の能力、その道具を使いこなす技能と技術が必要なのである。道具の能力評価だけでは十分ではない。冷蔵庫に豊富な食材が入っていても、厨房設備が整っていても、それだけでは美味しい料理はできないのである。

2.5.4 人事考課の透明性と開示

筆者はこれまでの数十年間に、おそらく 50 回以上は人事考課を受け、自分も人事考課をし

てきた。だが残念なことに人事考課票は見せてもらえなかったし、自分が人事考課をした場合も見せてこなかった。だから結果を伝えられても根拠が理解できずに不満が残っていた。優れた業績を出したと思っていたのに低い評価だったり、目立つ業績がないのに高い評価を得たこともある。もちろん口頭での説明はあったが、十分納得できるものではなかった。だからいつしか「人事考課なんてそんなものさ」と諦観するようになった。自分が人事考課をする番になると、今度は考課方法があまりに曖昧で客観性に乏しいことに気がつき、考課票を部下に見せる自信がもてなかった。そして「完全な人事考課なんてあり得ない」という理由で、自分も周囲も納得させてきた。

だが、人材の流動性を考えるとこれからはこうはいかない。人事考課に完全はないが、もっと客観性を高めて恣意的な判断の入る余地を小さくし、説得力を向上させる方法は十分にある。これまでの日本企業の人事考課は、人材の流動性がないことをよいことに、アカウントビリテーターを高める努力をしてこなかっただけなのである。だが行政機関にも情報公開が求められるようになった今日、本人の収入に直結する人事考課票が非開示という状況はもう通用しない。人事考課に説得力がなければ、欧米なら不当な差別として訴えられかねない。人事考課の改善は以下に述べる3点である。

第1の改善は、人事考課の項目をなるべく具体化することで主観の入り込む余地を小さくすることにある。たとえば協調性の評価は単に協調性が高いか低いかではなく、チーム活動に積極的に協力したかどうかという具体的な表現が好ましい。リーダーシップの評価も優れているとか普通と言うのではなく、会議で積極的に異なる意見を調整し見解をまとめたかどうかという具体的な表現の方が、恣意的な評価を避けやすい。このような努力は多くの企業に見られるが、どうやっても主観が入るのは避けられないという理由で、具体化と記述の改善を低い水準のまま放置している企業も見られる。考課項目を多くするのも、人材の全面的な評価に有益である。従来は5項目程度の評価が多いが、考課項目の記述が具体的で客観性が高ければ、項目数が多くても評価作業は容易である。定期的な人事考課の項目は少なくとも10項目以上あった方がよいだろう。学校の成績だって中学以上は8科目ぐらいあるではないか。

第2の改善は、評価者を増やすことで判断の公正さを高めることにある。B社はこのためにプロバイダー制度というのを採用しており、大いに参考になる。この方法は、まず被考課者が自分より上位階層から2名、同位階層から2名、下位階層から2名のプロバイダーと称する人事考課アドバイザーを指名する。被考課者の職制上の管理職者は、定期的にこの6名からイントラネットを通じて本人の考課に関するコメントを提出してもらい、評価の参考にするのである。従来から直属の上司だけでなく、関連部門の管理職者の見解も参考にする「斜め評価」が有益とする意見があった。B社のプロバイダー制度は、この「斜め評価」を組織的に展開する方法として非常に有効である。直属管理職者の上司もプロバイダーのコメントをイントラネッ

トで見られるから、直属の管理職者がコメントを軽視して恣意的な評価をする事態を防ぐこともできる。

第3の改善点は人事考課票の本人への開示である。人事考課の最終目的は、従業員の査定ではなく能力の向上にある。だから考課票の本人への開示は必要不可欠で、考課票の開示によって始めて本人は自分の評価と改善点を知り、具体的な改善目標を設定できるのである。だが本人に開示するには、考課票と考課方法に本人を納得させるだけの客観性と理論武装が必要になる。具体的で明快な考課項目とウエイトづけ、それと解釈に主観が入り難い考課基準は、企業や組織が従業員に何を求めているかを明確に伝える貴重なメッセージなのである。さらに複数評価者の見解にも裏付けられた客観性の高い考課は、ともすれば灰色の世界を大きく改善するものになるだろう。人事考課に完全はないし、価値観の違いも避けられない。だがこれまでより大きく改善できる余地と、建設的に活用できる道が大きく残されているのである。

2.6 人事管理部門

2.6.1 人事部門の役割

従来の人事部門の役割は、採用、配員、訓練、労務、考課、給与と賞与、格付け、退社に関する事務業務で、もう数十年も変わっていない。業務の内容は定型的な事務作業が多いことから、主に一般職の職場と見られており総務部門に属することが多い。人事部門の業務で変わったとすれば、主に情報技術の利用による変化ぐらいだろう。給与計算の電算化や自動振込とか、インターネット求人などである。人事部門の役割が数十年も変わってこなかったのは、日本企業の人事管理体制そのものに変化がなかったからである。終身雇用と年功序列に代表される日本独特の人事管理体制は、企業の問題というよりも日本社会の基本理念として定着していた。それだけに関連する他の施策も含めて、コンセプトから詳細設計まで整合性のあるシステムとして完成されていたのである。ではこれかも同じ役割と同じシステムが続くのだろうか。多くの人事部門関係者が感じているように、今後の人事部門の役割は大きく変らざるを得ないだろう。基本的な要因は終身雇用の崩壊による人材の流動化、知識集約型産業の発達による専門職の増加、価値観とライフスタイルの多様化、情報技術の発達による雇用形態の変化である。本題の人事システムの構造改革も、まさにこの基本的な要因の認識が基盤になっている。

近い将来の人事部門の役割は、多様な価値観や職業意識の従業員を企業目的に結集し、人材効率を最大化する HRM（ヒューマンリソースマネジメント）の追求にある。製造業は原料を必要な時に必要なだけ世界中から集める。そしてその材料を有効な使い方で製品に生かし、ロスを少なく歩留りを高めて原料効率を最大化する。将来の人事部門の役割は、この製造業と同じことを人材について展開し、人材効率を最大化することにある。多様な人材が効率よく働ける

ようなルール、環境、インセンティブ、処遇方法を立案し、設計し、経営に提案し、実務部門のコンセンサスを得て実行することこそ、将来のもっとも重要な役割になるだろう。この役割には当分終わりが見えない。計画、実行、確認、是正を通じて、人材効率を極限にまで高める継続的な活動が求められるからである。知識集約型産業では人材がもっとも重要な経営資源だから、人材効率の最大化はトップマネジメント事項になるだろう。したがって人事部門は総務部門に「所属」するような位置付けではなく、トップマネジメントに直結するプロのスタッフでなければならないし、そうなったときは人事部という名称も消滅しているだろう。

一方、従来の人事部門が担っていた業務は大幅に縮小するだろう。採用は要件とガイドラインを示すだけで、後は実務部門が求人活動を展開するか、でなければ外部の人材斡旋会社が代行する。採用が人事部門から離れば、配員も人事部門の手から離れるのが当然である。教育訓練は最小化したメニューを紹介するだけでよい。必要性の判断も費用負担も、実務部門が従業員本人に委ねられる。労務管理は、採用や基礎的な訓練も請け負う人事業務請負会社に委託されるだろう。考課と給与や賞与の査定は、インフラとガイドラインを整備すればよい。あとは実務部門の仕事である。退社に関する事務業務も人事業務請負会社に委託される。要するに、これまで人事部門が担っていた大部分の日常的な定形業務は、人事業務請負会社が担うのである。その方が人事業務の効率が高まるのであり、人事業務請負会社も生産性を高められる。将来の姿として、1000人以下の会社にはHRM機能以外に人事部はなくなるのではないか。

2.6.2 社内公募

日本企業の社内人材募集は基本的に推薦が中心である。新しい業務が発生した場合は、人材の条件を示して関係部門に人選を依頼するのが一般的である。協力を求められた部門は適材を推薦するのだが、有能な人材は手放したくないから、せいぜい3番手ぐらいの人材を適材と称して推薦する。3番手ぐらいならよい方で、依頼側の影響力が弱ければ、よい機会とばかりに年齢が高くて扱い難く、ランクの低い厄介者を出そうとすることもある。とくに新しい組織を作るときには注意を要する。ただでさえ新規の仕事は困難がつきまとうのに、推薦方式では有能な人材を確保するのが困難だから、責任者は成果をだすのに苦勞する。推薦方式は、組織の管理職者に推薦を依頼する点に根本的な限界がある。推薦を求められた管理職者が誰だろうが、求められる人材が企業にとってどれほど重要だろうが、有能な人材を失いたくない部門の管理職者の意識が優先するからである。

したがって有能な人材が必要なら、推薦方式でなく公募方式を採用すべきであろう。とくに有能ということだけでなく、新たに所属スタッフを募集する場合も公募が好ましい。従業員は現在の部門より新規募集部門の方が自分に向いているなら、積極的に応募するだろう。これからは業績評価の給与や賞与への反映幅が大きくなるから、自分の適性に合った職場を選ぶのは

従業員の当然の権利である。企業も社内の流動性を保証することで、人材効率を高めることができる。社内公募の方法については、すでに多くの事例が紹介されている。好ましい方法はイントラネットによる公募で、応募者は直属の管理職者に応募の承認を得る必要はない。公募した方は採用が確定するまで、守備義務を厳格に遵守しなければならない。守備義務はとくに重要なので、トップマネジメントが応募の機密保持を保証するのが望ましい。

2.6.3 モラールアップ

従業員のモラールアップにはいくつかの方法があるのだが、日本の企業が長年重視してきたのは権限の付与、具体的には管理職待遇である。確かに権限を付与することで社会的なステータスが上がり、モラールが向上する側面を否定はしない。だがこの方法は、従来に比べて効果が急速に低下している。今や名ばかりの管理職者が多いことが周知の事実になっているからであり、社会的なステータスとしても価値が低下している。石を投げれば課長に当たると言われたり、部長は窓際族の代名詞のように言われることがあるのではないか。権限の付与がモラールの向上に結びつきにくくなった別の理由は、知識集約型業務が増加して収益貢献の個人依存度が高くなったからである。権限の付与はチームワーク依存度の高い業務分野でモラールの向上に効果があるが、個人の専門的な職能に依存する業務分野だと影響が小さい。知識集約型業務の従事者は、権限や命令でよい仕事をするのではなく、自分の納得や評価でよい仕事をするからである。したがってモラールアップの方法は権限の付与よりも、高い評価とペイアップに移行する必要がある。専門職者は職種と称号などを利用した高い評価と、ペイアップという具体的な形で自分の評価を確認できることがモラールアップにつながるのである。

2.7 雇用形態

2.7.1 正社員・派遣社員・在宅社員

現在の日本企業の雇用形態は、フルタイムの正社員、フルタイムの派遣社員、パート/アルバイトである。一般的にはフルタイムの正社員がもっとも多く、ほとんどの基幹業務を担っている。フルタイム正社員の職種としては、一般管理部門では事務職と営業職、技術部門では設計部門/製造部門/研究部門の技術職が多い。フルタイム正社員の中には勤務時間が固定されている固定時間社員と、フレックスタイム社員がいる。正社員の次に多いのは専門的な職能を必要としないパート/アルバイトで、一般的にフルタイムではない。一番少ないのはフルタイム派遣社員で、一定水準の事務処理スキルがある女性が多く専門的な職能のある技術職は少ない。

給与水準はフルタイム正社員が一番高く、次がフルタイム派遣社員で、パート/アルバイトが一番低く経済的な自立に必要な生計費をカバーできない。最近では正社員を減らして、派遣社

員とパート/アルバイトを増やそうとする傾向が強い。理由は簡単で、給与水準が低い派遣社員やパート/アルバイトが、かなり広い分野で正社員と同等の能力を発揮できるからである。つまり正社員と派遣社員やパートの間に、同一能力同一賃金も、同一労働同一賃金も成り立っていないから、費用対効果に差異があるからである。ここで注意しなければならないのは、正社員と派遣社員やパートの給与水準の決め方が、全く異なっている点である。正社員は社会主義的な年功序列賃金が基本だから、給与水準は能力や業績とあまり関係なく、勤続年数と年令で決まる。一方、派遣社員やパートは市場主義基準だから、時間単価は年令に関係なく労働力の需給関係で決まる。同じ職場にこのように基本原則の全く異なるルールが混在するから、このような差異が生じるのである。では近い将来はどうなるのだろうか。

近い将来の日本企業の雇用形態は、従来型のフルタイム正社員、パート/アルバイト、フルタイム派遣社員の他に、在宅勤務の SOHO 社員が加わる。フルタイム正社員の役割は現在と同じで基幹業務を担っている。しかし割合は現在よりずっと少なく、たとえば半分以下になる可能性がある。フルタイム正社員の業務は、アウトソースできないコア業務だけである。具体的には継続的に収益を維持・拡大する機能に集中し、業務の計画と管理、それに戦略商品や技術の開発が主務になるだろう。営業は外部依頼が増えるだろうし、製造も委託生産が増える。HRM（ヒューマンリソースマネジメント）機能や研究開発機能はコア業務として重要な役割を担うが、人事・総務・財務部門の定形業務は外部委託になる。パート/アルバイトの役割は現在と変わらない。一方、フルタイム派遣社員は、現在より圧倒的に増える可能性が高い。現在のフルタイム派遣社員は事務職が多いが、将来は多くの技術職も派遣社員になるからである。すでに情報処理分野は派遣社員が多いが、今後は金融分野、証券分野、教育分野、医療分野、エンジニアリング分野などあらゆる知識集約型産業で派遣社員が増えるだろう。

現在は少ないが将来もっとも増えるのは、在宅勤務の SOHO 社員である。現在もオフィス業務の半分ぐらいは在宅勤務が可能であろう。現実にオフィスで仕事をしている人も、限られたミーティング以外は、ほとんど1日中コンピューターの前に座って仕事をしているのではない。コンピューターと通信機器の普及が働く場所の自由度を増大させたのであり、今後はその恩恵を十分に享受できるようになるのである。すでにB社はSOHO社員を制度として整備しており、正社員も希望すればSOHO社員になれるし、再びフルタイム正社員に戻ることもできる。SOHO社員は仕事場所の自由度を手に入れるが、自分の責任で執務環境を確保しなければならない。一方、企業は固定的なオフィス経費を削減できるから、SOHO社員に在宅勤務手当を支給する。SOHO社員は、知識集約型産業の発展と情報処理技術の進歩によって始めて可能になった新しい雇用形態である。農業中心の社会では土地集約、工業社会は資本集約だったから、働く人は農場や工場という場所に拘束されていたし、多くの場合に働く時間も拘束されていた。ところが情報技術と知識集約産業の発展が、働く場所と時間の自由度を大幅に増大させたのであり、まさに革命的な恩恵をもたらすのである。

2.7.2 給与水準

フルタイム正社員の給与水準は年功序列ではなく、本人の収益貢献度、具体的には市場価値と社内価値で決まる。ほとんどの場合に年俸制になるだろう。一方、フルタイム派遣社員の給与水準はその職種と能力ランクの市場性、つまり需給関係で決まり、これも多くの場合に年俸制か、時間給を基準とする月給制になる。フルタイム正社員の方が派遣社員より給与水準が高いなどという一般論は成立しない。困難な手術をこなせる有能な医師が、雇用主の病院の院長より給与水準が高くてもおかしくない。職人の世界では、昔から腕のある「渡り職人」が固定的な店で働く職人より高い給与を稼いでいたのではないかと推察される。なお、フルタイム正社員より派遣社員の方が雇用が不安定と思われるかもしれない。しかし「就職」という意味では専門的な職能がある派遣社員の方が安定しているのであり、「就社」という意味では正社員の方が安定しているのである。つまり「安定」の意味が異なるのであり、どちらを選ぶかは本人次第である。パート/アルバイトの給与水準決定方法は現状と変わらない。フルタイム正社員の給与水準も主に市場価値で決まるから、基本的に同一労働同一賃金になる。ただしパート/アルバイトは、フルタイム正社員より勤務時間の自由度が大きいから、その分だけ時間単価が低い水準になる。

3. 人事システムの構造改革

3.1 構造改革の基本要因

日本的な人事システムのローカルスタンダードは、国際化の進展の前に崩壊寸前にあることが明白だろう。変革の本質的な要因は四つある。

第1の要因は、社会主義体制から市場主義体制への移行である。日本は「能力に応じて働き、必要に応じて配分する」という社会主義的な基本原則から、国際的に通用する「能力に応じて働き、業績に応じて配分する」という市場主義の基本原則へ急いで移行しなければならない。先に述べたように、日本は資本主義や市場主義を標榜しながら社会主義を実践してきた。終身雇用は失業のない社会の実現に必要なものであり、社会主義の目標と同じだった。しかし市場主義体制では一定の失業率が避けられない。なぜなら産業構造そのものが変化するからである。産業編成が変れば新たに市場に参画する企業が生まれる一方で、市場から去る企業も発生する。また生産性の向上を追及すれば求められる職能も変化するから、適合性に差異が生じた人材に転職の必要性が生じ、職能再開発期間も含めて一時的な失業状態が発生する。生産性の向上や進歩は、完全雇用や終身雇用と相容れない側面があるのである。社会主義体制と市場主義体制は根本原理そのものが違うので、基本的なコンセプトそのものの変革が必要であり、設計レベルの部分修正では対応しきれない。

第2の要因は、先進国における知識集約型産業従事者の増大である。資本集約型産業が経済発展の牽引役だったこれまでの日本では、従業員の大半がゼネラリストだった。だが知識集約型産業では従業員の大半がスペシャリストになり、所属企業ではなく自分の専門的な職能をアイデンティティーにするようになる。人事システムも均一的なゼネラリストが対象ではなく、多様なスペシャリストを対象とするように変革しなければならない。彼らは自分の職能を發揮するために企業を必要とするが、企業も収益向上のために従来以上に彼らに依存しなければならない。知識集約型産業の従事者は企業と対等の立場にたち、所属企業よりも自分の専門的な職能にアイデンティティーを求める。言いかえればプロの「職人」なのであり、所属企業への忠誠心はあまり期待できないし、流動性を認めなければならないのである。

第3の要因は、従業員の価値観の多様化である。社会全体が貧しく衣食住が大きな経済負担だった時代は、経済的なインセンティブだけで従業員を結集できた。だが日本ではそういう時代が過ぎ去ったのである。将来は多様な価値観をもち、多様なライフスタイルを求める従業員を企業目的に結集しなければならない。インセンティブは経済的なものだけではなく、自己実現の機会提供とか専門分野を中心とする自己啓発機会の提供など、多様なものになるだろう。雇用形態もフルタイムの正社員、フルタイムやパートタイムの派遣社員、在宅勤務者、請負契約者など多様な姿が混在するだろう。もちろん外国人社員も増える。

第4の要因は、情報技術の発達である。知識集約型産業が発展した状況での情報技術の発達は、付加価値の生産手段を企業から個人に移転する。産業の歴史を振り返ると、長い間、生産手段が仕事をする本人のものではなかった。農業社会では地主が土地という生産手段を占有していたから、農民は小作人になって地主の畑を耕さざるを得なかった。工業化社会では工場という生産手段が資本家のものだったから、労働者は工員になって設備のある工場に通わなければならない。だが今日では価格の低下したパソコンを使って、自宅でオフィス業務を遂行できるようになった。情報を収集するのも、加工するのも、製品である「資料」を作るのも在宅でできるようになった。生産手段が土地でも資本集約型の設備でもなく、誰でも買えるパソコンという小さな箱と通信回線になったのである。このインフラ整備のおかげで、人々は仕事の場所と時間の制約から大きく解放され、私生活の自由度を大幅に高められるようになったのである。今後の人事システムは、この物理的な低拘束性を前提に再設計しなければならない。このような情報技術の発達は二つの変革をもたらすだろう。

一つの変革は在宅勤務者の増大である。在宅勤務が可能になれば満員電車でオフィスに通う必要がないから、通勤時間と労力の消耗を防げる。勤務時間とプライベートタイムの融通性の拡大は、過去の歴史にない大きな恩恵である。小さな子供がいる家では、子供の目の届くところで安心して仕事ができる。午前中は早くから仕事を始め、午後のひとときはスポーツを楽しむ

み、夜は家族との食事を楽しめるのである。

もう一つの変革は、中間管理職が担っていた企業内の情報流通業務を不要にする点にある。いわば社内情報流通の、「中抜き」を可能にするのである。これまで命令系統の末端にいる従業員は、トップマネジメントに直接情報を流したり意見を述べたりできなかった。トップマネジメントも末端の従業員に、経営の意思や方針を直接伝えることができなかった。末端従業員とトップマネジメントの間には、いくつもの管理階層があったから、よい意味でも悪い意味でも流通経路の途中にフィルターが入っていたのである。だが、今では簡単に直訴や下命が可能になったから、中間管理職の役割が小さくなったのである。物流であれば、産地直送で中間卸しが中抜きされるのと同じである。しかし、中間管理職は情報の流通とフィルターだけを担っていたわけではなく、的確な判断力を活用して選別や修正も担っていた。このため情報伝達の「中抜き」は、中間管理職による付加価値の向上も抑制してしまうので、運用には慎重な配慮が必要である。具体的には末端担当者の誤解や偏見の混入、客観性や網羅性の欠如、不十分で不的確な表現、視野の不足、関連部門との調整不足などが、未修正・未調整のまま伝えられる危険性もある。

3.2 構造改革後の企業

社会主義的な人事システムから市場主義的な人事システムへの移行は、厳しい社会と考える人がいる。多くの従業員は収入が低下し、絶えず倒産とリストラの影におびえ、街には失業者があふれると予想する人もいる。専門的な職能を身につけた勝者はよいが、企業で働く大部分の人は敗者となって、低い給与水準に甘んじなければならぬと考える人もいる。だがそうした漠然とした不安は、未知の世界を前にした情緒的な危惧にすぎない。市場主義社会を具現化しているアメリカやヨーロッパ諸国は、決して前近代的な搾取社会ではない。人々はそれぞれ自分の職業に誇りをもち自信をもって働いているのではないか。

それに現在と同じ経済規模なら総収入が減ることもない。これまでと同じ人間が日本の経済を支え、同じ付加価値を生み出し続ければ総収入が減ることはない。だが総収入が減らなくても、現在より給与水準が高くなる人と低くなる人が発生する。年齢に関係なく、付加価値生産性が高く収益貢献度の高い人は給与水準が上がり、そうでない人は下がる。自ら有益なプロダクトを生産し続ける人は収入が増え、管理職と称して単純な情報流通しか担っていなかった人は収入が減る。専門的な職能が高く市場価値の高い人は給与水準が上昇し、社内価値があっても市場価値が低い人は収入が減るだろう。社会主義と市場主義の不透明であいまいな混同がなくなり、従業員は職能向上の目標が明快になるから自己啓発の効率が向上する。そうなれば企業としての生産性が向上して収益が増大し、総収入は減らないどころか逆に増大するのである。

あらゆる分野で生産性の低い業務が減り、管理階層は必要最少限度にフラット化する。権限と責任は大幅に下位に委譲され、名目管理職と実質管理職のような矛盾は消滅する。専門的な職能という技術職を指しているように思われかもしれないが、これまでの事務職も大部分は専門的な職能になる。財務や法務の業務は、定型的な事務処理以外は専門的な職能が必要である。人事部門の業務も、企業にとってもっとも重要な、人材の活用効率を最大化するプロの仕事であり、専門的な職能が求められる。海外も含めてこの分野の状況と動向を常に把握し、自社にもっとも適した人材活用の仕組みを立案して運用するのが本業である。一方、人事部門の庶務的な業務だけならプロの仕事とは言えないのであり、近い将来は人事業務請負会社に委託されることになるだろう。

どこの部門も、これからは付加価値が高く創造的な仕事を、生産性が低く易しい仕事より優先させることになるだろう。付加価値の高い仕事は苦しい仕事と思うかもしれないが、それは間違っている。付加価値の高い仕事は多くの場合に創造的だから、独自のアイデアを考えたり工夫する楽しさと充実感に満ちている。だから決して飽きることがない。また社会主義体制から市場主義体制への転換は、個人の自己実現の機会を増大させ、その結果が活力を生み出し企業の生産性を高める。社会主義体制は閉鎖的な社会だから、「和」を重視して「個」を軽視する。だから誰もが横並びを意識し出る杭は打たれる。たとえ優れたアイデアを考え付いても、提案したり行動したりしない。「将校」の潜在能力があっても「兵隊」に甘んじて、高い目標に挑戦せずに容易な定形業務に埋没する。その方がリスクは小さいが、能力を精一杯発揮する機会が乏しいから充実感も小さい。しかし誰でも自分の能力を最大限に発揮したときに大きな充実感が得られるのであり、能力の半分も使わない易しい仕事より楽しいのである。人材流動性の高い市場主義体制なら、個人は企業に従属するのではなく対等な立場に立てる。自己実現のアイデアがあれば提案し、企業はそれを受け入れ評価することで収益が向上する。もしその企業で受入れられなければ、他の企業に移ることもできる。閉鎖的でなく開放的な社会だから、誰でも企業固有の人間関係や上下関係に煩わされずに、自由に自分の価値観とライフスタイルを追及できる。そうした自由度の拡大は確実に企業社会を活性化し、結果的に付加価値の増大と生産性の向上をもたらすだろう。

筆者は企業に就職してから、いくつもの不合理と不公平、それと非生産性を見てきた。窓際の管理職者だけが総ての権限をもち、出張だけでなく外出からボールペンの購入まで承認印が必要だった。だから管理職者が不在だと仕事が遅れた。優秀な技術者だった先輩が管理職になると、些末な承認事項と雑用と情報流通業に埋没し、専門能力の必要なすべての仕事を部下に回して自分では実務をしなくなった。尊敬していた先輩には管理業務と称する定型的な事務処理ではなく、もっと付加価値生産性の高い仕事を続けて欲しかった。時間外勤務手当の割増率で会社と交渉したことがあった。割増率は正規の勤務時間を基準とする時間単価の25%増しだったが、年間賞与が6ヶ月分ぐらいあった。だから時間外手当の割増率は、時間単価をまず1.5

倍にし、それから 25%増しにすべきだと思った。そうしないと会社は人を増やそうとせず、残業時間を増やそうと思つた。

仕事量が多くなり事務処理が追いつかなくなったので、パートさんに来てもらった。パートさんといってもフルタイムで、3 か月も経つと正社員の一般職と変わらない仕事をし、残業もいとわなかった。だが賞与の支給日にパートさんは目を赤くしてトイレからデスクに戻ってきた。正社員の一般職と同じ仕事をしているのに、僅かな「金一封」しか支給されなかったからである。口惜しくて泣かずにはいられなかったのだ。同一労働でありながら2倍以上も違う給与や賞与は、許容範囲をはるかに超えていると思つた。でも個人的には何もできなかった。当時、就業規則にはなかったが、女性社員は結婚と同時に退社するのが一般的な習慣だった。だがどうしても辞表を出さない女性社員が現れた。所属部門の管理職と人事部門は、懸命に退社させようと説得したが成功しなかった。この事件を契機に、女性社員の結婚退社という不合理な暗黙のルールが崩壊した。女性社員の退職金にも問題があった。結婚退社は「寿退社」といって退職金が満額支給されていた。一方、転職退社は自己都合ということで退職金が半分になった。だから女性社員の退社は、事実とはもかく全員が「寿退社」で「お幸せに」などと空虚なあいさつを受けていた。家業を継ぐために退社した先輩社員がいたが、自己都合退社という理由で退職金が半分にカットされ、この会社が嫌いになったと言って辞めていった。筆者は私的な退社理由で、退職金が満額だったり半分になる理由が全く理解できず不思議な気がした。

住宅事情が厳しかったから、家賃の安い社宅の人气が高かった。でも数が少なかったから、抽選で入居者を決めざるを得なかった。その結果、社宅に入れた社員は毎月数千円の安い家賃で済んだが、入れない社員は毎月数万円のアパート代がかかっていた。抽選で住居費に大きな差異が生じるのは不公平だと思つた。出張すると、同じ列車に乗り同じホテルに泊まっても、ランクの高い社員には高い宿泊日当とグリーン料金が支給された。日当って何だろうと思つたが、旅費規定には金額が書いてあっても意味が書いてなかった。旅費規定だけでなく給与規定も退職金規定も、いろいろな項目と金額は書いてあるのに意味が書いてないから、勝手に憶測するしかなかった。

業績評価では賞与の査定に納得できなかった。日本で初めての技術開発に成功したのに査定が低く、「ごますり」社員の方が査定が高かったからである。上司に査定の根拠を求めたが、納得できる説明は得られなかった。しかし次の評価期間は、ほとんど業績がなかったのに高い査定になっていた。きっと前回にクレームをつけたからだと思つた。自分が査定する番になると、あまりにも恣意的な査定が可能なのに気がついた。それと相対評価でランキングの比率が決められているから、今期はA君に泣いてもらい、次期はB君に泣いてもらうしかない状況が理解できた。それにしても収入に直結する業績評価票や人事考課票を、本人にも開示しないのは不当だと思つた。でも客観性に乏しく開示できるような内容ではないことがわかったので、

自分が査定するようになっても本人には開示しなかった。40代になって住宅ローンを組んだ。会社が利子補給をし、金融機関への保障人になった。保障の裏付けは退職金だったから、これで定年まで会社に縛られると思った。自由を売り渡してしまった気がして少し荒れた。自分が借金のかたに身売りした芸者のような気がした。定年退社でないと著しく不利になる退職金は、年季が明けるまで芸者を拘束する前借金のように自由を束縛するものだと思った。

このような不自由、不合理、差別、矛盾、低生産性は、人事システムの構造改革によってすべて解消できることが明らかだろう。自立した個人は企業に従属するのではなく、対等なイコールパートナーになって、ともに発展するようになるのである。明快な原理と一貫性のある判断基準の確立は、個人を憶測と不安と不公平から開放するから、安心して自己実現の機会を増やすに違いない。

3.3 構造改革の段階計画

これまで述べてきたように、日本の伝統的な人事システムは大きな変革に迫られている。この変革は人事システムの抜本的な改革であり、基本的なコンセプト、基本設計、詳細設計、運用規定を全面的に作り直す作業をとまなう。それだけに人事部門にとって、この改革は今後の発展性を秘めた、めったにない、たぶん数十年に一度のビッグチャンスであろう。この改革に成功すれば、真のグローバル化を実現する経営のブレーンになれるだろう。人事部門の管理職者は、偶然にもこのビッグチャンスに恵まれたのであり、身震いするほど興奮しても不思議ではないのである。一方、このチャンスにリーダーシップを取れず、まわりを見ながら後から少しずつ「真似していく」だけだったなら、近いうちに第3者が主役の座を奪うだろう。そして人事部門は人事庶務だけの下請けになり、アウトソースの対象になるだろう。人事システムの将来の方向性はもう明白なのであり、あとは実行あるのみなのだ。「臆せず」「ひるまず」「ためらわず」率先実行すべき時期にきているのではないだろうか。安易な「無作為の誘惑」に負けないように、また日常の定常業務に埋没する「勤勉な怠慢」に陥らないことを期待したい。

以下に人事システムの構造改革を推進するための段階計画を提案する。もちろん企業によって状況が違い、もう第1段階を終了している会社もあるかもしれないが、これからという会社もあるだろう。だが許された期間は今後の数年間で、どんなに長くても5年程度しかないと思って欲しい。それ以上かかるようでは、他社の後塵を拝する企業になるのではないだろうか。なお、人事システムの改革に専門のコンサルティング会社を使うのはよいが、使い方に留意すべきである。助言を求めたり、文書化を依頼するのはよいが、コンセプトや基本設計を「丸投げ」してはならない。彼らは多くの場合に表現力と外部の調査能力に優れている。しかし個別企業の実情を知る立場にはないし、「この会社をよくする」という思い入れに多くを期待できないからである。このため発注側が主体的に自ら考え、自ら立案することがもっとも重要な

であり、人事部門がそのキーポジションにいるのである。関係者の活躍を大いに期待したい。

人事システム構造改革の段階計画（参考用）

年次	主要課題	内容
第1段階	グランドデザインのマネジメントレベル合意形成	<ul style="list-style-type: none"> ① 将来の人事システムのコンセプトを明確にし、その結果の姿を具体化する。 (本稿が参考になれば幸いである) ② そのコンセプトと、コンセプトにもとづく基本設計の展開についてトップマネジメントの合意を得る。 ③ 主要部門の責任者を集める委員会を設置し、合意形成を図る。同時に全社員への周知の手段を整える。
第2段階	グランドデザインの社員レベル合意形成と基本設計	<ul style="list-style-type: none"> ① 全社員に方針を知らせて広く意見を求める。具体的で建設的な意見は採用し、単なる批判には代案を求めて原案を修正する。 ② 新しいコンセプトにもとづく基本設計を推進し、給与規定を含む就業規則を作成する。 ③ 就業規則以外の関連資料を整備する。
第3段階	詳細設計と運用	<ul style="list-style-type: none"> ① 実際の運用に際して生じる問題を予測し、対処の方法を具体化する。実施に必要な関連文書を整備する。 ② 施策の重要性、波及効果、実行の難易性を考慮し、時系列的な実行計画を作成して実行に移す。 ③ モニタリング体制を準備し、問題が発生したら迅速に対処する。

以上