

第1章 提 言

1 優先すべき終身雇用の維持

終身雇用関係は、従業員の高いモラルや安定した労使関係の基盤としてばかりではなく、なによりもまず長期にわたりすぐれた人材を育成するための基盤である。したがって、終身雇用の維持には高い優先順位があたえられ、そのために労使が努力をかたむけるべきであろう。しかし、成長から「成熟」へ市場の基調がかわるなど、経営環境がますます厳しさを加えるなかで、これまでどおり終身雇用を維持することはむずかしい。そのためには終身雇用をささえる制度の中・長期的な改革がさけられないであろう。

2 適正な「能力」評価による分配の公正化

経営環境の変化のなかでこれまでのように終身雇用を維持するためには、賃金や昇進・昇格機会の配分のしくみを変えざるをえない。

- 1) ワークシェアリング：全体としての雇用量を守るため、仕事総量の減少に応じて一人ひとりの仕事量=賃金を減らして、賃金支払い総額を抑制する方法である。ワークシェアリングは一時帰休の形で部分的には実施されているとはいえ、その本格的な実施のためには、労使の広範な合意を前提とする。そうした合意形成の制度的基盤の弱いわが国の労使関係の下でこれがはたして可能だろうか。わが国の場合、ワークシェアリングはむしろ、従業員のモラルを阻害することが案じられる。
- 2) 年功賃金カーブのフラット化：とくに余剰を指摘されている中高年層の雇用をまもるために、中高年層での賃金カーブの上昇を抑制する方法である。しかし、雇用を守るために年功的な賃金カーブの上昇を抑制することは、終身雇用のいま一つの重要な要素である、安定的な雇用関係の下で長期にわたる競争をつうじての人材育成、個々の従業員にとっては勤続を重ねながら能力を高めていくための動機づけをいちじるしく弱め、終身雇用それ自体を目的化することにもつながりかねない。
- 3) 能力評価に基づく賃金配分の公正化：上記の方法は勤続と賃金のつながりに目をつぶって、雇用を守ろうとするものである。これにたいして、勤続と賃金のつながりではなく、能力と賃金のつながりを重視し、生産性の向上によって人件費負担を吸収・軽減することで終身雇用を維持しようとするのが、能力評価に基づく賃金配分の公正化である。若年労働力供給の減少と高齢化社会の到来を目前にして、わが国雇用制度・慣行の中・長期的な変化の方向は、

ここにあるように思われる。

3 「選択」としての終身雇用

経営環境の変化に対応して、組織のスリム化や人事の新陳代謝の必要性を考えれば、採用政策の多様化・雇用関係の流動化はさけられないように思われる。終身雇用の適用対象はこれまでより限られたものにならざるをえない。「所与」としての終身雇用にかわって、「選択」としての終身雇用という考え方がしだいに広まるであろう。「選択」は適正な能力評価にもとづいてはじめておこなわれる。詳細は後述のとおりであるが、能力評価によって経営と従業員の間の期待のミス・マッチが明らかになろう。経営、従業員それぞれが適切な対応を迫られることになる。期待の不一致を解消するような努力が、多くの場合、従業員によって払われるであろう。そうした努力をうながすような人事管理制度をぜひ用意したい。しかし、どうしても不一致を埋めることができないケース、転身を図った方が双方にとってのぞましいケースも少なくないであろう。そうした場合、すでにかかなりの企業で採用されている早期退職優遇制度あるいは選択定年制度等を拡充することによって、雇用関係の流動化をすすめることが考えられてもよいのではあるまいか。そのための条件についてはつぎにのべるが、そのメリットは、

- 1) 今次の不況下でみられたように、とりわけ中高年層を対象に「突然」希望退職を募集するような急激な雇用調整の必要が少なくなる。
- 2) 適正な能力評価にもとづいて期待のミス・マッチが示されることで、従業員のやる気を高めることができる。
- 3) 従業員にとっては、「追いつき・追いこし」や「キャリア再構築」の機会をふくめて、自らの職業的生涯について選択の余地が拡大する。

4 「選択」のための条件

「選択」としての終身雇用制度を採用するためには、次のような条件整備が前提となる。

◆「選択」動機づけのための条件

- 1) 能力開発プログラムの一層の充実：個人の能力は、経営の提供する能力育成システムのあり方に大きく左右されることは周知のところといえよう。その意味で、経営が従業員にどのような能力を、どのレベルで期待するのかを明らかにするために、能力開発プログラムが一層充実されねばならない。それは後述の能力評価の基礎でもある。
- 2) 能力評価に基づく処遇の強化：賃金や昇進が従来以上に能力評価に基づいて決定されなければならない。それによって双方の期待のミス・マッチはより明瞭に示され、「選択」への動機づけとして作用することになる。

◆雇用関係流動化のための条件

- 1) 仕事経験の「客観化」：企業内における仕事の経験が、転職後まったく評価されないのでは雇用関係の「選択」が成り立たない。企業内の仕事経験がどこでも正当に評価されるよう客観化する工夫が不可欠である。
- 2) 離・転職が個人の不利とならないような仕組み作り：現行の退職金・年金制度は長期雇用を前提として形成されており、それが双方の仕事上での期待のミス・マッチにもかかわらず、離・転職しにくい大きな要因となっている。それを改革して、どうしても解消できない仕事上での期待のミス・マッチが、離・転職によって解消できるようにしなければならない。

◆外部労働市場の機能強化の進め方

- 1) 外部労働市場の機能強化：「選択」としての終身雇用制度は、経営環境が激しく変化するなかで、労働力配分機構としての内部労働市場の機能低下を、外部労働市場の活性化によりおぎなおうとする側面をもっている。とはいえ外部労働市場の機能強化は容易ではない。なによりもまず企業にとっても個人にとっても正確な情報の蓄積が必要であろう。また、大企業と中小企業の労働条件・福利厚生面の格差も外部労働市場の機能を妨げている大きな要因である。その点では、企業グループを中心とする広域人事圏を足がかりに、順次同一業種、産業というように外部労働市場の機能強化・拡充を図っていくのが現実的な方策であろう。そのために労働組合の連合組織のはたすべき役割は今後ますます大きくなるものと考えられる。

5 非常用労働力の人事管理を

市場の成熟にともない、雇用の柔軟性の保持は終身雇用をささえるためにますます必要になる。そのために現業ばかりでなく、定型的な事務処理や情報処理業務を中心に、非常用労働力の利用が拡大するであろう。非常用労働力の増加にともない、その能力とモラルの向上のために、労働条件のミニマムの確保と人事・労務管理の必要が今後重要な経営課題の一つとなるであろう。

6 「能力主義」人事管理への転換

- 1) 勤続年数をおもな指標とした人事管理制度としての年功制度にかわって、能力評価を指標とした人事管理制度への転換がすすむであろう。現在すでに広く普及している職能資格制度においても、等級があがるほど、処遇決定における非定型的な仕事の処理能力にかんする評価の比重は著しく高まるのが一般であるが、今後より等級の低い、勤続年数の短い従業員層についても、処遇決定におけるそうした能力評価の重要性は高まるであろう。その結果、入

社後より早い段階で、賃金や昇進に格差が生ずることになろう。この年功的人事管理から「能力主義」管理への振れは、「選択」としての終身雇用の前提でもある。

2) しかし、「能力主義」へ極端に振れた場合、平均的従業員のモラルへの悪影響が懸念される。それを避け、制度の移行を段階的に進めるためには、処遇における「生活ミニマム」への配慮と昇進・昇格における「追いつき・追いこし」機会の提供によって、年功的人事管理と能力主義管理の間のバランスに配慮することが肝要となろう。

3) 「能力主義」管理への転換にあたって、次の諸点に配慮することがその硬直化の弊害を避けるために必要となろう。

(1) 説得性：仕事の実態に即した適正な能力の把握。後述するように、経営環境の変化とともに、事務・技術・管理職については非定型的な仕事遂行能力の育成・向上がますます求められよう。しかし、それと比較して、現業職については定型的な仕事のしめる比重は相対的に大きく、また、仕事遂行能力がチームに依存するところも大きい。こうした仕事の実態をふまえて「能力主義」への振り幅が決められるべきであろう。

(2) 公正さ：能力評価のバイアスを極小化する工夫。

(3) 中堅層のモラルへの配慮：キャリア・パスにおける「追いつき・追いこし」の機会の設定

4) 「能力」評価を厳正に行うためには、能力育成が行われる現場での評価基準の設定、評価の実践が欠かせない。その結果、人事部権限の現場への委譲がすすむことになろう。人事部権限は部門間の調整やモニター業務に移行する傾向が強まるだろう。

7 意義深い「職際型キャリア」の導入

とくにホワイトカラー層のキャリア形成にあたって、従来のライン管理職キャリアとならんで、「職際型キャリア」を設定する。従来のキャリアは、各機能（ライン）部門の管理能力の習得を目標にデザインされてきた。そうしたライン管理組織やライン管理職キャリアは、経営活動を支える足腰として、その重要性は決して失われるものではない。しかし、経営環境の激しい変化にともない、部門の枠を超えた広い視野から、それにすみやかにかつ柔軟に対処できる能力の育成が求められている。そのために事務・技術・管理職のキャリア・パスをおもな対象として、「職際型キャリア」の育成を意識的に図ることがのぞましい。具体的に説明する。

1) 従来のキャリア育成方式は、あえていえば各機能部門における管理能力の育成を目標にしてきた。その枠組みの中で、定型業務から判断業務そして管理業務へと、従業員は仕事能力の積み上げを図るよう求められてきた。経済が右肩上がりに成長する間は、このようなキャリア育成方式によって必要な人材を効率的に供給することができた。部門ごとの人材育

成の最適化は、経営全体の人材育成効率の最適化にむずびついていた。

- 2) 経営環境の変化に伴い、こんにち経営はたえず新たな課題への取り組みを求められている。例えば、地球環境への配慮は新たな開発課題への取り組みを必要とする。また、国際化の展開は戦略的な思考をもった人材を必要とするであろう。また、産業の成熟化にともない量の拡大が見込めないという厳しい条件の中で、部品・設備メーカーのなかには、完成車メーカーの系列を超えたあらたな経営戦略を模索する動きがみられる。あらたな経営課題を発見し、それに対処できる人材の育成が強く求められている。
- 3) そうした人材育成のためには、ライン管理職の育成を目的とする従来の人材育成方式はかならずしも有効とはいえない側面をもっている。というのは、ライン管理型キャリアの育成には、部門内の権限関係や「代理関係」から派生する視野の狭さが往々にしてつきまとうからである。そうした制約を克服するために、機能部門の仕事と利害の枠組みをはずれ、経営的な観点から課題に取り組む経験を、キャリア育成の過程に導入することがのぞまれよう。「職際型キャリア」は、そうした職務経験を比較的早い段階から従業員にさせることを目的とする。
- 4) 「職際型キャリア」をライン管理職キャリアと別個のキャリア・パスとすべきか、それともライン管理職キャリアの育成プログラムに入れ込むべきかは、それぞれの経営の直面する状況によってさまざまであろう。だが、これまでのわが国のキャリア育成が、長期にわたり従業員に広く仕事を経験させながら行われてきたことを考慮するならば、キャリア入替えの機会を広く提供することが、「選別」意識を払拭するためにもものぞましいだろう。

8 組織のフラット化

ライン管理型組織は管理権限に基づく階層制（ヒエラーキー）を組織の基本的な属性とし、情報の独占によって支えられる。このようなライン管理型組織では、組織改廃を含む職際的な課題への取り組みを期待することはむずかしい。課題をより広い経営の見地から考究するためには、権限の影響力を弱め、機能部門を超えて情報が自由に利用できなければならない。そのためにライン管理型組織のヒエラーキーをフラット化し、柔構造の組織に改編しなければならない。こうした組織改革は「職際型キャリア」導入の前提条件である。

9 管理職の意識改革を

「職際型キャリア」は、端的に言えば、課題の発見であり、その解決のための経営資源の組織化である。それは異常事態をつかみだし、それをマネジメントすることに外ならない。そうした経験をキャリアの早い段階から機会を与えて訓練させようとするのである。そのためには、

なによりもまず、管理職が意識変革を成し遂げなければならない。問題発見のための環境作り、問題解決のための組織としての協力、そして「職際型キャリア」の能力評価など、従来の機能部門の枠にとらわれない経営的な視点に立った対応が求められよう。

10 専門職制度の充実を

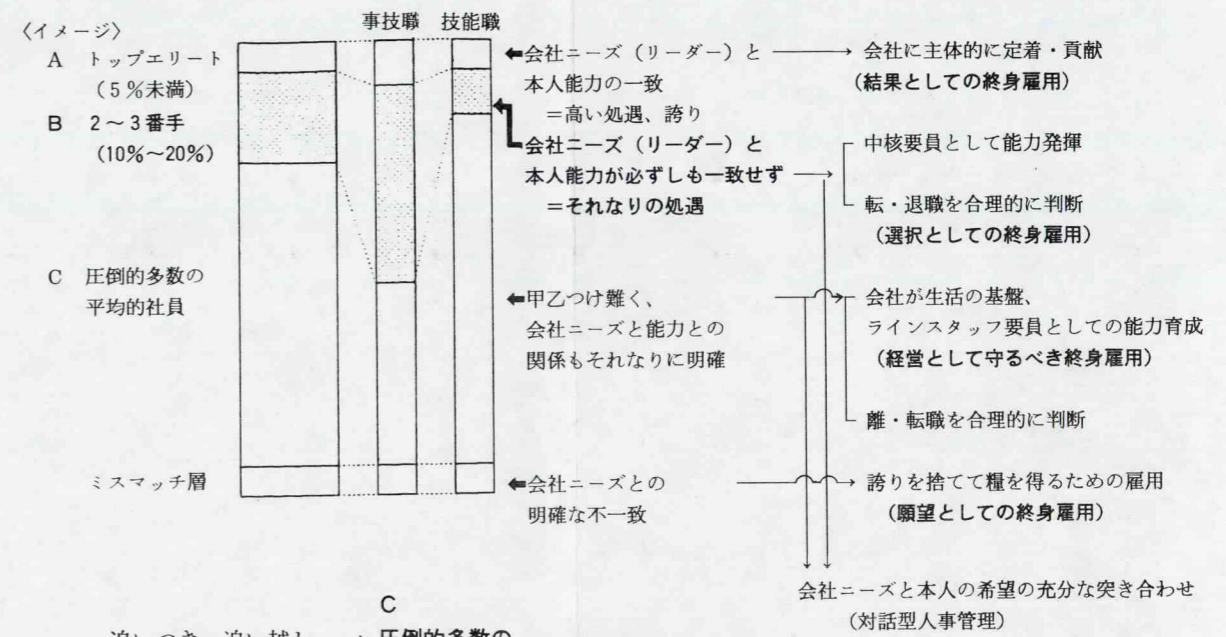
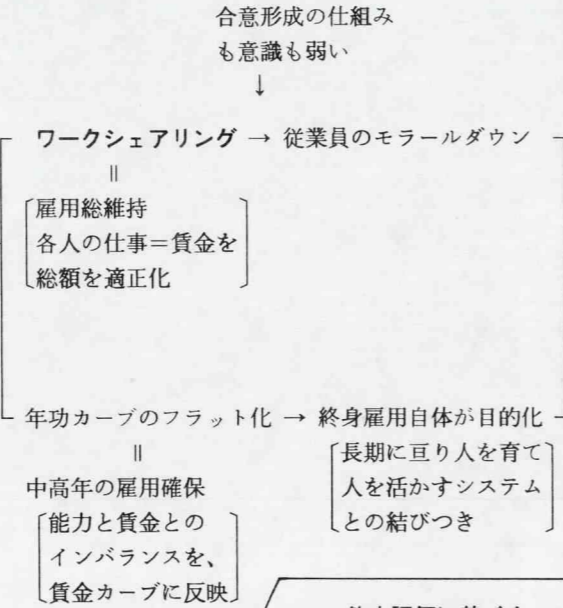
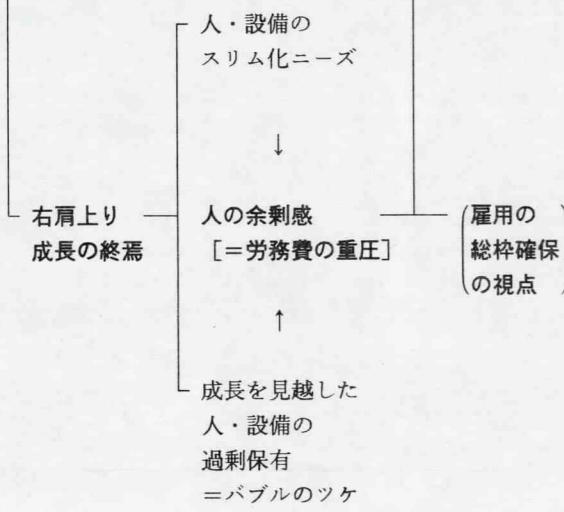
専門職制度の必要性はかなりひろく感じられており、大企業を中心にすでに導入されているところも少なくない。専門職として特定の機能業務・部門業務に精通したエキスパートも存在する。しかし、総じてライン管理職キャリアが支配的であるかぎりには、専門職はどうみても、ライン管理職になれなかった従業員のための処遇上の必要から設けられたものという性格を拭い去ることができない。「職際型キャリア」の設定によって専門職は、機能部門とは異なる経営的な視点に立った、スタッフ的な職能をもつ独自のキャリアとして実質を与えられるであろう。

11 到達度管理から付加価値管理へ

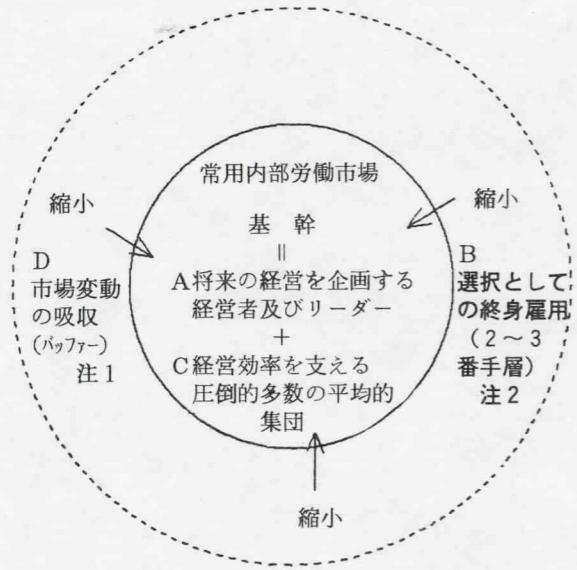
人事管理方式も従来の「到達度管理」から目標管理に基づく「付加価値管理」へと転換されなければならない。管理権限に基づく仕事の細分化を基盤として、これまでは定型—判断—管理の大枠の下で設定される安定的な能力評価基準が存在した。しかし、「職際型キャリア」では、そうしたできあいの基準が働く余地は小さく、仕事の「非定型的」な部分の評価こそ重要になる。できあいの職務基準への「到達度」によって能力は測りきれない。従業員が上司との対話を通じて設定する目標が、経営活動にいかなる価値を加えることができるか、その目標の達成度が能力評価のための尺度となろう。したがって、人事考課も「目標」設定、目標達成度の評価、そのためのコスト評価など、評価者と被評価者の対話を通してのみ可能となる。こうした人事考課を適正に行う能力も、先に述べた「職際型キャリア」育成のための管理能力に加えなければならない。

選択としての終身雇用イメージ

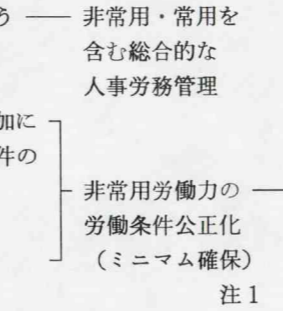
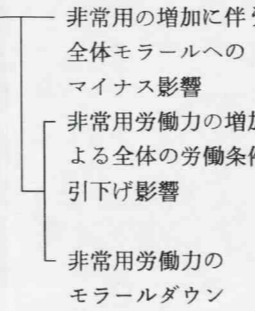
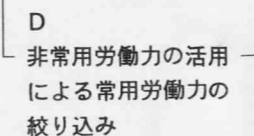
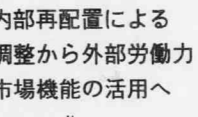
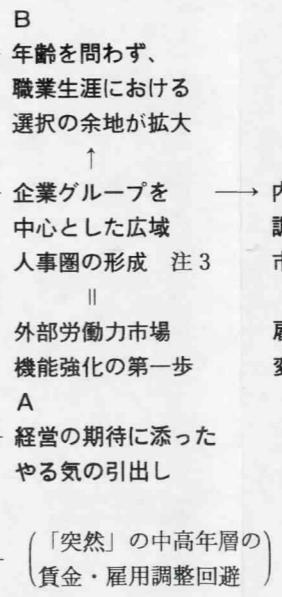
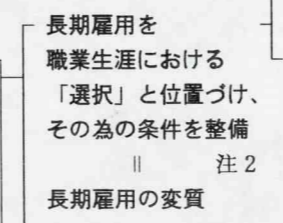
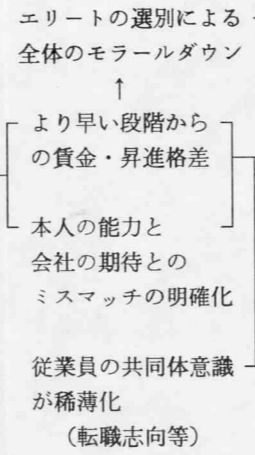
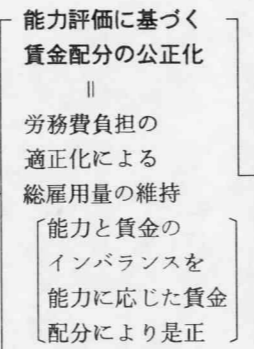
中長期的な若年労働力の不足 → 若年労働力の安定的確保 → 安定した新規採用の維持と人の新陳代謝



非常用外部労働力市場



終身雇用
総枠ウェイト
縮小の視点



- (充すべき条件は)
- 注1・公正な労働条件の確保と常用労働力を含む総合的人事労務管理
 - 注2・能力評価に基づく処遇の強化とその基礎としての能力開発プログラムの充実
 - ・仕事経験(キャリア・能力)の企業の枠を超えた客観評価
 - ・長期勤続奨励型人事・福利厚生制度の見直し
 - 注3・企業グループ内でのオープンな労働力市場形成を試行
 - …労働条件・福利厚生格差の調整や、人事情報の共有化等条件整備も必要

