

2-2 経営環境の変化と雇用管理制度の「転換」(要旨)

1) 終身雇用制度の定義

短期的には収益体質の改善のためにすすめられている組織のスリム化やリストラクチャリング(事業再構築)、また、中・長期的には市場の成熟化、労働力の高齢化や若年労働力不足、さらには従業員の価値観の変化などにともない、終身雇用と年功的人事管理制度をおもな柱とする日本型雇用制度・慣行は変質を余儀なくされているように思われる。日本型雇用制度・慣行のどの側面が、いかなる方向へむけて変化を遂げようとしているのかを明らかにすることが本調査・研究の課題である。限られた能力と調査期間でこの課題に接近するために、本章ではあらかじめ日本の雇用制度・慣行について以下のように定義を行い、それを構成するそれぞれの要素について、企業アンケート調査ならびに聞き取り調査にもとづいて、その変化と方向の検討をこころみた。

- (1) 新規学(高)卒を採用し、
- (2) 原則的に定年まで雇用する安定的な雇用関係の下で、
- (3) 長期にわたりキャリアを育成するしくみであり、
- (4) 技能(能力)が勤続年数とともに高まることを前提にして、もっともマギレの少ない能力の代理変数として、勤続年数をおもな指標とする昇進・昇格ならびに賃金管理制度・慣行をいう。

2) 終身雇用支持と「能力主義」指向

全体的に見て、終身雇用すなわち長期・安定的な雇用関係に対する企業の支持は根強いものがある。だが、人員余剰感をたずねた結果では、大・中企業の管理職や大企業・事務職について、余剰を感じる企業がかなり高い割合にのぼり、とくにこれらホワイト・カラー層でこれまでのような終身雇用の維持が難しくなっている実態が明らかになった。他方、勤続年数をおもな指標とする人事管理制度である年功制度については、賃金配分や昇進・昇格において「能力主義」を重視する方向へ変化するという見方が広範にみられ、終身雇用と対照的な結果がえられた。終身雇用に対する根強い支持と人事管理における「能力主義」の強化、日本型雇用制度・慣行を支える二つの柱をめぐるこの対照的な評価が、いかなる論理によって結びつけられているのだろうか。

3) 採用制度と雇用関係に見る流動化の動き

終身雇用制度について、その要ともいべき採用政策(要素1)についてみると、採用政策

では、「新規学（高）卒採用重視」が企業規模に関係なく大きな割合をしめている。わずかに大企業で「新規採用重視」が7割を割り込んでいるのが注目される。しかし、「定年退職者の採用」や「中途採用重視」あるいは「パート活用」や「女子労働力の活用」なども、3分の1強から4分の1強という大きな割合をしめ、採用政策の多様化がすすむことがうかがわれる。とくに「中途採用重視」については、中・小企業では「新規採用難」などをその理由に挙げる企業が多いが、大企業では「専門職不足」など、経営環境の変化に柔軟に対応するための要員として中途採用を重視する企業が多いことが注目される。

つぎに、長期にわたる安定的な雇用関係（要素2）についてみると、上述のとおり、全体的にはこれまでのようにその存続を図りたいという企業が多いが、とくに大企業・管理職についてはすでに「選択定年制」を採用する企業が4分の1強をしめるだけでなく、今後、大企業・管理職、事務職を中心に、「選択定年制」をとる企業が大幅に増加するとみられる。また、出向・転籍の今後の動向をみても、大企業で「増加」が6割近い割合をしめる。以上の観察結果から、大企業ホワイトカラー層を中心に、雇用関係流動化の動きが今後しだいに強まることが予想される。こうした採用政策の多様化、雇用関係の流動化の動きが、短期的には大企業のホワイトカラーを中心とした人員余剰感に、また、中・長期的には市場の成熟をはじめ、経営環境の変化にたいする柔軟な対応の必要性に規定されていることは明らかであろう。

4) 「選択」としての終身雇用

その根幹において終身雇用を維持したいとする企業は多い。しかし、経営環境の変化の中で、従来どおりこれを維持することはむずかしく、採用政策の多様化や雇用関係の流動化をつうじて、終身雇用の対象を絞り込むことが避けられない。とすれば、終身雇用を自明であるかのように考え、ある程度勤続年数を重ねたのち、十分な準備もないままに、雇用関係が打ち切られることになって、企業も従業員もそして労働組合も対応に苦慮するよりも、終身雇用をはじめから「選択」されたものにとらえ、「選択」がより適切に、より小さなコストで行うことができるよう関連する制度の整備をすすめるべきではないだろうか。雇用関係を継続するか、転身するか、その判断をもっとも強く左右するのは、企業と従業員のあいだの期待の不一致の程度であろう。その意味で「選択」の基準としてはやはり「能力」評価が中心にすえられるべきであろう。そうした施策は一見すると唐突に思われるけれども、従業員意識に照らしてみても、受け入れ基盤はしだいに整いつつあるように思われる。「選択」としての終身雇用の条件として、(1)外部労働市場の活性化、(2)企業をこえたキャリア評価の基礎としての「能力」評価の客観化、そして(3)長期勤続をうながすような退職金・年金制度の改革

などがあげられる。

5) 「能力主義化」への動き

年功制度の下で、勤続年数はもっともマギレの少ない、その意味で「公正な」人事管理の指標として機能してきた(要素4)。だが、調査結果にしたがえば、こんにち勤続年数に基づく「横並びの平等主義的」処遇は「公正さ」「納得性」を欠くものと、企業側も多くの従業員もみている。その基底にある意識は個人主義といってよいだろう。個人の能力を適正に評価し、それに基づく処遇が強く求められている。こうした動向を「年功制度から能力主義へ」とあらわすことができる。それは実際にはいかなる形で進められているだろうか。

能力主義にもとづく賃金体系として多くの企業が職能資格制度を採用している。だが、多くの事例で資格等級間の賃金がオーバーラップしていたり、あるいは等級間の年齢分布が重視されるなど、運用の実態は年功原理にもとづく場合が少なくない。そうした事例の中で、運用上の年功原理の介在を極力排し、賃金体系の「能力主義化」をすすめたケースを検討してみた。その結果、(1)役職以前の従業員の職能給の比重は40%程度で、残る部分は事実上「年功」を強く反映した賃金部分からなる。「能力主義化」といいながら、企業が従業員の「生活ミニマム」の保障を重視している。これは企業が「平均的従業員のモラル」の維持・向上に強く配慮していることを示す。(2)だが、それだけでは賃金の「公正さ」を保持し、従業員のモラル・アップを図ることはできず、ひいては経営環境の変化に対処できる人材を育成することはむずかしい。職能資格給制度のおもな目的はこうした要請にこたえることにある。端的にいえば、賃金体系の「能力主義化」は「生活ミニマム」と能力評価のバランス、いかえれば平均的な従業員と優秀な従業員双方のモラル・アップのバランスをとりながらすすめられているといえよう。勤続年数を重ねるにつれて、とりわけ役職につくあたりになると、「生活ミニマム」への配慮に比べて、能力評価の比重が高まり、企業によっては能力評価に基づく年俸制をとり入れるなど、「能力主義化」が徹底されるのは、こうした人事管理政策の意図を反映するものといえよう。

6) 「能力主義化」の中身

年功制度は勤続とともに能力が高まることを前提とする、長期にわたるキャリア育成システムである(要素3)。したがって、「年功制度から能力主義へ」という動きは、キャリア育成システム自体に何らかの変化が生じていることを暗示する。職能給制度を相対的に純粋に追求した先駆的な事例を検討した結果、つぎのことが明らかになった。能力評価項目のなかに、あらかじめ定められうる定型業務遂行能力の到達度ばかりでなく、知的活動能力や管理

能力など非定型業務の遂行にかかわる評価項目を導入することで、従業員の多面的な仕事能力を評価することが可能となった。しかし、このうち非定型業務にかかわる評価項目のしめる比重は、勤続の短い若い従業員では低く設定され、定型業務の遂行能力とモラルのしめる比重が高い。勤続を重ね、資格等級があがるにつれて非定型業務遂行能力の評価の比重がしだいに高くなる。こうしたことから、(1)非定型業務の遂行能力を明示的に評価項目の中を含めたことで、標準化された職務遂行能力の「到達度」という形だけで、能力評価を行うのではなく、それぞれの従業員がもっている個性的・多面的な能力を評価することが原理的に可能になった。職能資格給制度本来の目的はここにおかれるべきであるように思われる。(2)だが、非定型業務の遂行能力にかかわる項目の比重は、若い・勤続年数の短い従業員については小さく、既定の職務基準への「到達度」評価の比重が高いため、実質的に昇進・昇格格差は勤続年数の短いあいだはさほどめだつてはあらわれないであろう。むしろ、評価項目の設定をつうじて、処遇上の格差があまりにはやく生じてしまうことをコントロールしたいという姿勢すら、そこにはうかがわれるのである。したがって、「長期にわたるキャリア形成」という年功制度の特徴は、「能力主義化」によっても大きく損なわれるわけではない。昇進・昇格格差が生ずる時期はこれまでより早まるとする企業は多数をしめる。また、実際にも、早まるであろう。しかし、それは例えば、国家公務員のいわゆるキャリア組のような「特急グループ」を設けるといったことではない。せいぜい比重は小さいながら、非定型業務遂行能力を評価項目の中に導入したことで、従来よりも若干は能力格差が入社後比較的早い時期に明らかになるだろうということであって、仕事遂行能力がかなり長期にわたる企業内の職務経験を通じて習得されるという認識は、年功制度の場合とさほど変化しているわけではないように思われる。

「能力主義化」の実態がこのようであるとすれば、職務類型により「能力主義化」のあり方には違いがあるのが当然であろう。ことに現業職の場合には、ホワイトカラーと比べて、定型業務のしめる割合ははるかに高く、くわえて集団で従事する仕事が多く、個性的・多面的な能力が求められる余地は小さいであろう。その点で現業職の「能力主義化」がホワイトカラーと異なるのは当然のことであろう。

7) 「ライン管理型キャリア」と「職際型キャリア」

現に進行している「組織のスリム化」や「リストラ」の動きをみると、これまで想定されてきた各部門での人材育成効率の最適化が、はたして経営全体の人材育成効率の最適化につながるのか、という疑問が生ずる。従来から技能育成は基本的に各部門において行われてきた。だが、部門内の権限=代理関係を基盤とした育成方式の下では、いわゆる「型にはまっ

た」人材の育成は可能でも、経営環境の変化に柔軟に対応できる、リーダーシップを備えた人材の育成はむずかしいのではあるまいか。こうした観点から、聞き取りを行った企業の多くでこころみられている「組織のフラット化」に注目した。なかでも完成車メーカーはもっともすすんだ事例を提供している。そこでの仕事の特徴は、(1)ライン管理組織の権限=代理関係から離れ、横断的なプロジェクト・チームを核として、経営的な観点から課題に取り組むこと、(2)したがって、課題に取り組む視点、方法から「段取り」をしなければならないこと、(3)プロジェクト・メンバーとは原理的に権限関係はなく、したがって知的活動能力をあげて自らのリーダーシップを発揮するよう求められること、(4)最後に、権限の大きさによって定められた仕事をこなすことによってではなく、課題の解決にいかなる貢献をしたかによって仕事能力が評価されることである。このような仕事の経験を「職際型キャリア」とよび、各機能部門の管理職育成を目的とした「ライン管理型キャリア」と範疇的に区別したい。

「職際型キャリア」が従来のライン管理型キャリアを排除するわけではない。事例においても、「職際型キャリア」に従事する従業員の割合はせいぜい2割程度である。ライン管理型キャリアは経営活動にとり今後とも不可欠の役割をはたしつづけることはいうまでもない。また、「職際型キャリア」をライン管理型キャリアから独立したキャリア・パスとして設定するのがのぞましいかどうか、なお検討の余地がある。いずれにせよ、「職際型キャリア」が経営環境の変化に対応する、柔軟で視野の広い管理職の形成に貢献することを期待する企業は、大企業を中心にかなり大きな割合をしめるのである。他方、重要なキャリア類型として増大が予想されながら、ライン管理組織の下では管理職より一段低くみられた「専門職」のひとつのあり方として、「職際型キャリア」を位置づけることも可能であろう。「職際型キャリア」についてはなお今後の調査に待たねばならない点が多い。しかし、その必要と可能性については十分考慮に値するといえよう。

8) 「付加価値」管理と「対話型人事管理」

能力主義への転換、「職際型キャリア」の育成にともない人事管理方式もまた変わることになる。ライン管理型キャリアの場合には、権限=代理関係に基づいて階層的に細分化された仕事をこなすことができるかどうか、その「到達度」で仕事能力が評価された。「職際型キャリア」ではどのような貢献をしたかが評価のポイントとなる。「能力主義」という場合も、本来は非定型業務の遂行能力こそ評価の中心となろう。その意味で人事管理方式も「到達度」管理から「付加価値」管理へと移るであろう。それを測る出来合いの尺度は原理的にはない。度のような貢献をしたいか、してほしいか、経営と従業員の間でその点を確認することが、能力評価の出発点となる。したがって、経営の一方的な評価ではなく、「対話型人事

管理」が求められることになるだろう。しかし、この点では現状は大きく遅れているといわざるをえない。