

「人材ポートフォリオ」と経営労務監査の新たな展開 —企業経営の展開とHRMの戦略化を図るために—

愛知東邦大学経営学部教授 田村 豊
東京都社会保険労務士会 山崎 憲昭



全国社会保険労務士会連合会
社会保険労務士総合研究機構

「人材ポートフォリオ」と経営労務監査の新たな展開

—企業経営の展開と HRM の戦略化を図るために—

愛知東邦大学経営学部教授 田 村 豊
東京都社会保険労務士会 山 崎 憲 昭

 全国社会保険労務士会連合会
社会保険労務士総合研究機構

「人材ポートフォリオ」と経営労務監査の新たな展開

—企業経営の展開とHRMの戦略化を図るために—

愛知東邦大学経営学部教授 田 村 豊
東京都社会保険労務士会 山 崎 憲 昭

はじめに—本論の課題と目的—

本論の課題は、「経営労務監査」がこれからの企業経営にどのように関わり、どのように企業経営に寄与できるのかを検討することにある。そのために経営労務監査が備えている監査上での優位性、さらに経営学的視点に立った場合、経営労務監査が示す理論的な位置づけについても検討してみたい。そこで本論では経営労務監査が重視する“人材ポートフォリオ”に注目し、検討をおこなう。

なぜ、経営労務監査では労務管理、人材領域に“ポートフォリオ”の考え方を採用したのか。その着想の理論的意味と経営的にみた実践的な意味の両面から検討を進め、今日の実況において人材ポートフォリオの視点とその議論がどのような点で有効性をもつのか明らかにしてみたい。

現在、日本企業がおかれてきた状況は、大きな変化を迎えている。とくに人事政策の領域である人材活用の領域においては「働き方改革」、さらに“インダストリー 4.0”と呼ばれる新たな技術環境の変化（第4次産業革命）が進んでいる。今後、企業活動はどのような視点から評価されるべきなのか。本論ではESG（環境・社会・統治 E:Environment、S:Social、G:Govern）の視点を盛り込みながら検討をおこなっていく。そうすることで「働き方改革」についてもその提案の背景や、今後の企業における労働力の活用の課題などについても、問題点も含め検討を行うことができると考えられる。

また本論のもう一つの課題として、経営労務監査の備えている評価体系を統合報告書との関係で理論的に整理・補足している。これは人事労務情報の企業情報としての位置づけをより正確に行うための基礎を築くためである。前回の総研のレポート田村 [2014]（田村豊 [2014]「人的資源管理の新しい視点をどう築くか？—経営労務監査の解説と拡充—」社会保険労務士研究機構 研究プロジェクト報告書）では、ブラック企業の問題を主要には念頭に置いて、統合報告書の備えている評価手法の重要性について触れた。本論は前回レポートでは十分に触れることができなかった統合報告書との関係性も念頭におき、議論を補足し具体的事例についても触れている。

本報告では、人材を「対応性の高い、機動性のある資産」として理解する方向を強く打ち出している。こうした視点は、人材の活かし方に対する期待をこめている。本来、ヒトが備えている、状況への対応力と機動力を、企業はどのように引出し積極的肯定的に活かしているのか。企業活動を活発にしていくためには、然るべき社会的妥当性を持った人材の活かし方が求められるべきであるし、それは法的にも妥当なものでなくてはならない。巷広く指摘されるようなブラック企業とは全く性格を異にする人材の利用方法と評価方法を想定している。

今日、企業経営をめぐる経営環境は、変化に富んでいる。そのため人材を活かし、経営的成果につなげるためには、労使にとって納得のいく人事政策と見通しが必要になってきている。ブラック

企業の登場により、企業経営が厳しく社会的な評価に晒されている今日、本報告が示すように、企業評価については数値では簡単に評価できない、人材を含めて企業の備えている無形資産としての評価が重要性を増している。企業が人材をどのように位置づけ、利用しているのか、厳しく問われているようになっている。企業がどのような考えに基づき人材を育て、企業人材が活躍できる環境を築こうとしているのか。少子高齢化が急速に進んでいく日本においては、求人問題、人材育成問題、さらに女性の活躍は、企業活動の将来の重要なキーとなってくる。日本のこれからの企業経営を考えた場合、企業労働力の活用手法や組織的環境は、企業経営の備えている無形の資産として、今後きわめて重要な問題領域を形成していくと考えられよう。

本論でもふれるが、アベノミクスの登場とともに議論が進んできた「働き方改革」については、さまざまな議論と評価が存在する。「働き方改革」が取り組まなければならない課題は、2つの主要な課題が本来提起されなければならないだろう。まず、日本の労働市場のグローバル化と変化する技術構造への対応という側面である。そして他面では、これまで国際的に批判があった「長時間労働」への対応を超えて、少子高齢化という厳しい競争条件への積極的対応である。両者を結びつけながら最適解を求められている状況である。

本報告では2017年に公表された「伊藤レポート2.0」について取り上げている。それと合わせ、経営労務監査が持っている潜在的な評価機能の優位性を、今日状況の中でどのように展開したらよいのか、この点について言及してみたい。

（なお、本論は田村が執筆と内容とりまとめを行い、山崎には基本的観点についての意見と討論をお願いした。したがって本報告書の内容については田村が責任を負っている）。

研究担当者

主任研究員

愛知東邦大学経営学部教授

田 村 豊

研究員

東京都社会保険労務士会

山 崎 憲 昭

— 目 次 —

はじめに—本論の課題—

I	人事労務管理を取り巻く新たな状況—改革を迫られる日本……………	1
1	経済産業省「新産業構造ビジョン」が提起する課題	
2	人的資源への影響	
3	戦略の全体像と仕事の変化	
4	「インダストリー 4.0」の提唱と日本への影響	
4—1	「インダストリー 4.0」が生み出す生活と仕事の変化	
4—2	インダストリー 4.0 でドイツが打ち出す新しい労働像	
5	グローバル化への対応	
II	「働き方改革」の提唱とその内容 ……………	11
1	「働き方改革」のねらい：生産性向上・人材育成・労働力移動	
2	「働き方改革」の主要課題	
3	「働き方改革」の「実行計画」	
4	インダストリー 4.0 と「働き方改革」	
III	人事・労務における人材ポートフォリオの利用……………	16
1	人材ポートフォリオから企業労働を把握する「経営労務監査」	
1—1	労働分野におけるポートフォリオ理論の利用	
1—2	働く場としての雇用と働くための職務遂行能力	
1—3	非正規労働力＝外部労働力との統合的活用	
2	企業の競争力をどのように構築するか	
3	雇用ポートフォリオから企業労働力のポートフォリオへ	
4	労働力ポートフォリオの理論的背景—労務管理論から人的資源管理論へ	
4—1	労務管理から人的資源管理へ 労働力の再編成	
4—2	1980 年代以降進んできた人的資源管理への切り替え	
4—3	アメリカにおける人事・労務理論の展開と人的資源管理論	
4—4	1960 年以降の理論的模索と人間行動論	
4—5	1980 年代—アメリカ：HRM の登場	
5	人事部から見た歴史的展開	
5—1	1980 年代の諸相：人事部の変化	
5—2	日本の人事部	
6	HRM の特質とメリット—ひとつのまとめ	
IV	「新時代の『日本的経営』」：日本での雇用ポートフォリオ論 ……………	28
1	フレキシビリティ登場の歴史的背景	
1—1	イギリスでの試み	

1-2	アトキンソンモデル	
1-3	イギリスの教訓	
2	「新時代の『日本的経営』」の提唱とそのインパクト	
2-1	「新時代の『日本的経営』」の骨格とねらい	
2-2	ポートフォリオは定着するのか	
3	年功制賃金から“業績主義”“成果主義”へ	
3-1	1980年代のフレキシビリティ論	
3-2	企業内労働の組み合わせと雇用ポートフォリオへの着目	
3-3	日本的雇用と「新時代の『日本的経営』」	
3-4	伝統的雇用の変化要因	
4	職務給の“難しさ”	
4-1	戦後の日本の経験から	
4-2	『労務監査ハンドブック』の日本への紹介とその問題点	
5	年功的雇用慣行からの脱却における課題	
5-1	投資としてのポートフォリオ論	
5-2	経営労務監査では「人材ポートフォリオ」の考え方を利用する	
V	「経営労務監査」と「人材ポートフォリオ」……………	42
1	人材の位置と企業組織	
2	ポートフォリオの役割と特徴	
2-1	ポートフォリオの作成	
2-2	ポートフォリオによる分析・評価	
3	人材ポートフォリオ」	
3-1	「人材ポートフォリオ」の作成とその評価	
3-2	人材情報と「人材ポートフォリオ」	
3-3	「人材ポートフォリオ」の評価	
3-4	重視される人材への投資と配置状況の評価	
3-5	企業戦略と「人材ポートフォリオ」	
3-6	「働き方改革」と「人材ポートフォリオ」	
4	「人材ポートフォリオ」の経営的位置づけとその意義	
4-1	目的は企業成長への人材配置	
4-2	「人材ポートフォリオ監査」による「従業員意識調査」を利用した新領域への評価拡張	
4-3	「ストレスチェック制度」の導入のねらい	
5	比重を高める人材確保と育成と「人材ポートフォリオ」の活用	
6	「人材ポートフォリオ」を積極的に活用することで、新たな人材活用を探る	
VI	「CSR 報告書」の位置—企業情報の非財務情報の取り込み……………	60
1	企業コンプライアンスの重視へ	
2	CSR の登場：変化を遂げる経営環境と新たな評価視点の導入	

2-1	企業評価の新たな基準としての CSR の広がり	
2-2	CSR 活動の広がり と 経営効果	
3	「経営労務監査」の提起の背景	
3-1	「経営労務監査」の特徴	
3-2	「経営労務監査」に関する論点	
4	新たな展開要因—“ブラック企業”の登場とその影響	
4-1	ブラック企業問題が提起する検討課題	
5	見直される経営者の発信力：経営者のメッセージは発信されているか？	
VII	「統合報告書」の登場と企業情報の新たな価値形成	68
1	IIRC の目的	
2	「統合報告」の定義と構成内容	
2-1	「フレームワーク」：8つの要素から構成	
2-2	求められる企業情報の統合化とコミュニケーション	
2-3	統合報告の中核的課題：価値創造を描く	
3	統合報告書の事例—2つの領域	
4	事業ポートフォリオの事例—ローソンの統合報告書を参考にして	
4-1	ローソンの「ビジネスモデル」	
4-2	小商圏と成長戦略を導く経済的背景	
4-3	人材の位置	
5	統合報告のもう一つのメリットは何か？ —サイモンが指摘する「知識」と「企業行動」	
5-1	情報の束としての統合報告	
5-2	組織が統合的活動を行うためのメカニズム	
5-3	サイモンからの示唆	
VIII	伊藤レポートの公表とその示唆	85
1	2つの「伊藤レポート」	
2	企業と投資家の共通言語領域	
3	無形資産への着目と評価枠への取り込み	
	まとめにかえて	91
	参考文献・参考資料	93

I 人事労務管理を取り巻く新たな状況—改革を迫られる日本

「経営労務監査」の今日における課題を論じる場合、現在の企業経営と企業人事、人材をめぐる状況の特徴を把握することが欠かせない。それは今日の企業経営をめぐる環境が、きわめて大きな転換点を迎えており、これまでにない条件のもとで、現在、企業経営と企業人事が問題とされているからである。

経営環境の変化はつぎの3つの点に集約されていく。①“第4次産業革命”と呼ばれる日本の産業構造の転換と再構築、②“第4次産業革命”の転換の背景となっている“インダストリー4.0”と呼ばれる新たな情報・通信におけるネットワーク体系の転換、③グローバル化の新たな展開。以上3つの要因は、それぞれが原因と結果の関係を形成し、相互関係をもちながら事態は進展している。以下、3つの要因の内容を明らかにしながら、本論が課題とする企業経営、仕事環境、労働市場などとの関係を考察していこう。

1 経済産業省「新産業構造ビジョン」が提起する課題

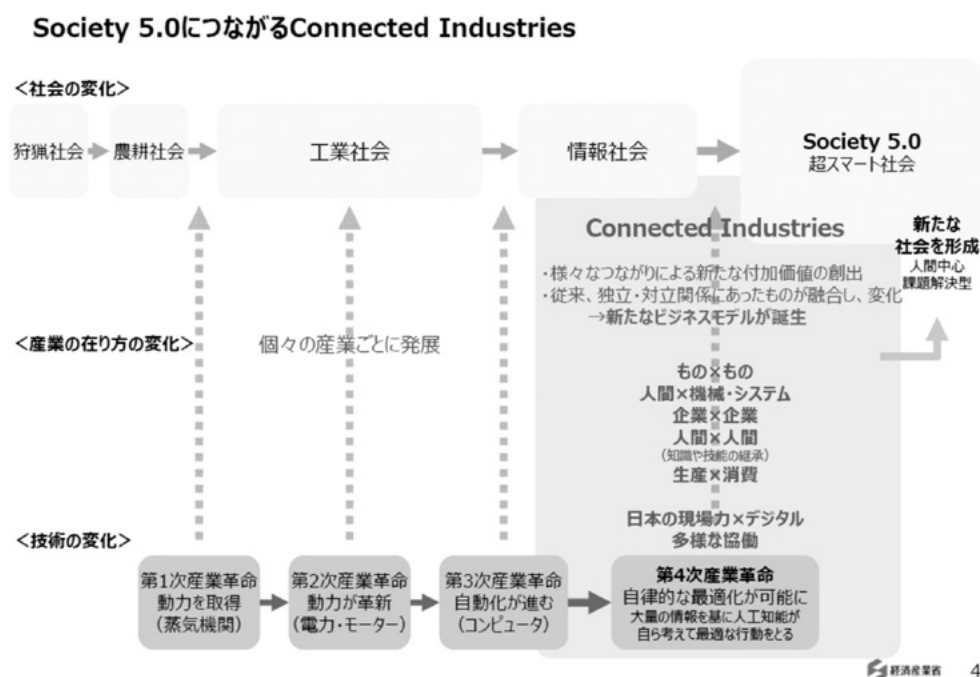
日本が置かれている経済的社会的環境の変化とそれに対応する産業構造の変換については、経済産業省が2017年5月に公表した「新産業構造ビジョン」がもっとも明確な方向を示している。同ビジョンの最大の特徴は、今後の日本経済の長期的な傾向をつかむための、いくつかのキーワードを明確にしていることである。ではそのキーワードとは何なのか。一言で言えばそれはインダストリー4.0＝“第4次産業革命”の到来である。

ここで言われている“第4次産業革命”とは、もちろんこれまでの歴史上現れた産業革命の新たな形態、新たな段階を意味する（図表1参照）。経済産業省が述べる第4次産業革命とは、経済のもしくは社会は、これまでの20世紀初頭に形成された大量生産と大量消費の産業構造から1970年代の情報化社会の到来など、今日の社会が歴史的積み重ねの上で転換を迎えていることを、自覚している。そうした認識に立って、「新産業構造ビジョン」は、現在進行している第4次産業革命の社会・ビジネスの特徴を、デジタル化の進行により「自律的最適化」が可能になる社会であると指摘している。

経営的にいえば、例えばPOSシステムの導入により、コンビニエンスストアでの販売は、今日ではすべてデータとして処理されており、コンビニエンスストアの本社は全国のコンビニエンスストアでの個々の商品の売り上げアイテムの把握を行える。こうした日々の販売商品の売り上げ状況は、POSシステムの導入以前であつたら、個々の店舗での記録を本社へと手作業で送られていた。どの商品が、どれだけ、どのような時間に、誰によって購買されるのか。こうしたビジネス、サービスの基本情報が、現在ではコンピュータとインターネットを基礎技術とするPOSシステムにより瞬時に伝達され、つぎの商品開発や販売戦略の構築に随時、利用されている。第4次産業革命では、POSシステムは基礎的技術、基本的技術条件へと代わり、ITのいっそうの利用が進むとともに、つぎにはAI（Artificial Intelligence：人工知能）の開発が進み、生活、ビジネスの各場面での利用が進むと想定されている。

ビジネスの領域だけではない。「新産業構造ビジョン」では、少子高齢化社会の到来、国際競争の環境変化、などによって特徴づけられる一連の変化を想定している。そうした産業革命を支える政策の成長政策については、アベノミクスの成長戦略を重視したものとなっており、新産業政策はアベノ

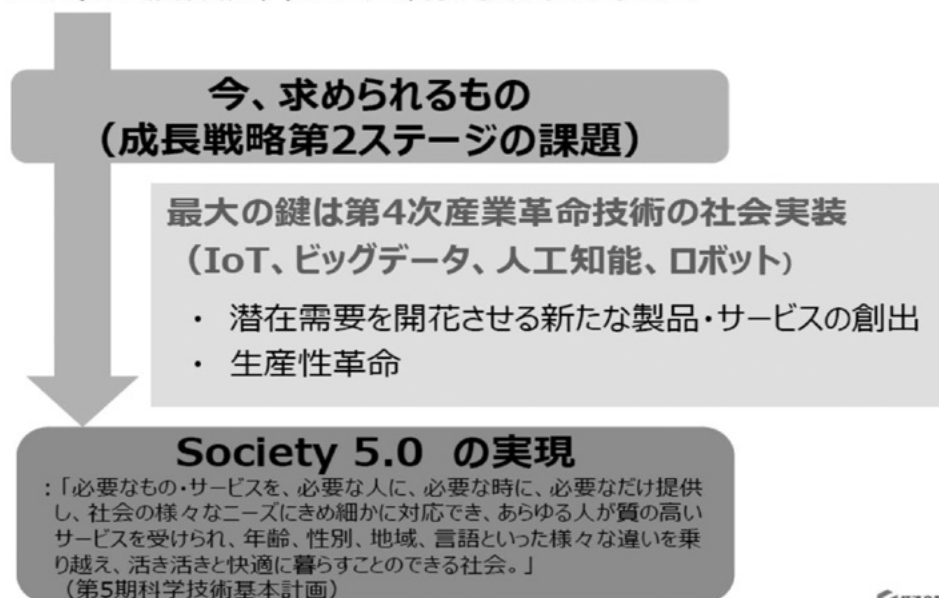
図表1 “第4次産業革命”の位置づけ



資料 経済産業省 [2017]「新産業構造ビジョン」

図表2 第4次産業革命から Society5.0へ

アベノミクス成長戦略は、今どこにいて、何が求められているのか？



資料 経済産業省 [2017]「新産業構造ビジョン」

ミクスの展開背景を説明しているとも考えられる。具体的には「新産業構造ビジョン」では、現在求められるものとしてアベノミクスの「成長戦略第2ステージの課題」を設定し、そこでは飛躍の最大の鍵として第4次産業革命技術の社会実装、例えばIoT(Internet on Things:モノのインターネット化)、ビッグデータ、人工知能、ロボットが指摘され、それに付随する潜在需要の掘り起こしと、新たな製品・サービスの創出、さらには生産革命がうたわれている。

このような成長戦略の展開のその先には何があるのか。「新産業構造ビジョン」では、「Society5.0」の実現が謳われており、そこでは「必要なもの、サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細やかに対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、活き活きと快適に暮らすことのできる社会」が目指されている。このような技術的な環境の変化を踏まえるとするならば、もちろんそれに対して社会や生活、企業も変化することになるであろうことは、当然となってくる(図表2)。

2 人的資源への影響

このような新たなビジネス環境の到来は、いうまでもなくそこで利用されるであろう人材の性格にも影響を及ぼさざるをえない。

「就業構造転換のポイント」が示されているが、そこでは「AIやロボットなどの出現により、定型労働に加えて非定型労働においても省人化が進展」する。「人手不足の解消につながる反面、バックオフィス業務等、我が国の雇用のボリュームゾーンである従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い」と指摘されている。

これに対して、産業全体の構造変化を前提として、様々な分野での、生産、サービス、消費市場、全般にわたる変化が予測されている。そのため「第4次産業革命におけるビジネスプロセスの変化は、ミドルスキルも含めて新たな雇用率を生み出していくため、こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要」だとしている。第4次産業革命の構造転換をどのように予測するか、予測の妥当性や是非はともかく、「新産業構造ビジョン」の見通しの基礎には、今後日本社会全体が大きな変化が仕事の分野にも必ず訪れることを強調している。

インダストリー4.0によって引き起こされようとしている変化の中で、労働領域、仕事領域における人間の能力利用は、今日、きわめて関心の高い分野となっている。すなわち、これまで人間が行ってきた判断機能が必要だった仕事で定形化されることで、判断機能や、判断プロセスが省略されるようになる。労働、仕事の内容が、インターネットやデジタル化によって急速に変化してきている。人間の仕事がAIやロボットの導入により負担が減り、以前よりも仕事がやりやすくなるということは、決してマイナスのこととは言えない。

だが、インダストリー4.0が推し進めているIoTの促進や、その下で進むさまざまな仕事情報のデジタル化によって、人間労働の内容が機械によって置き換えられる、という状況が大量に発生するとしたならば、社会的に見てそうした変化は多くの摩擦を生み出すに違いない。例えば、これまでも、人間労働によって行われていた組み付け労働、手組み労働などが、ベルトコンベアの導入によって、労働が細く分けられ単純化されたことで労働内容が陳腐化したことは、フォードの生産ラインの登場を見れば、容易に理解できる。

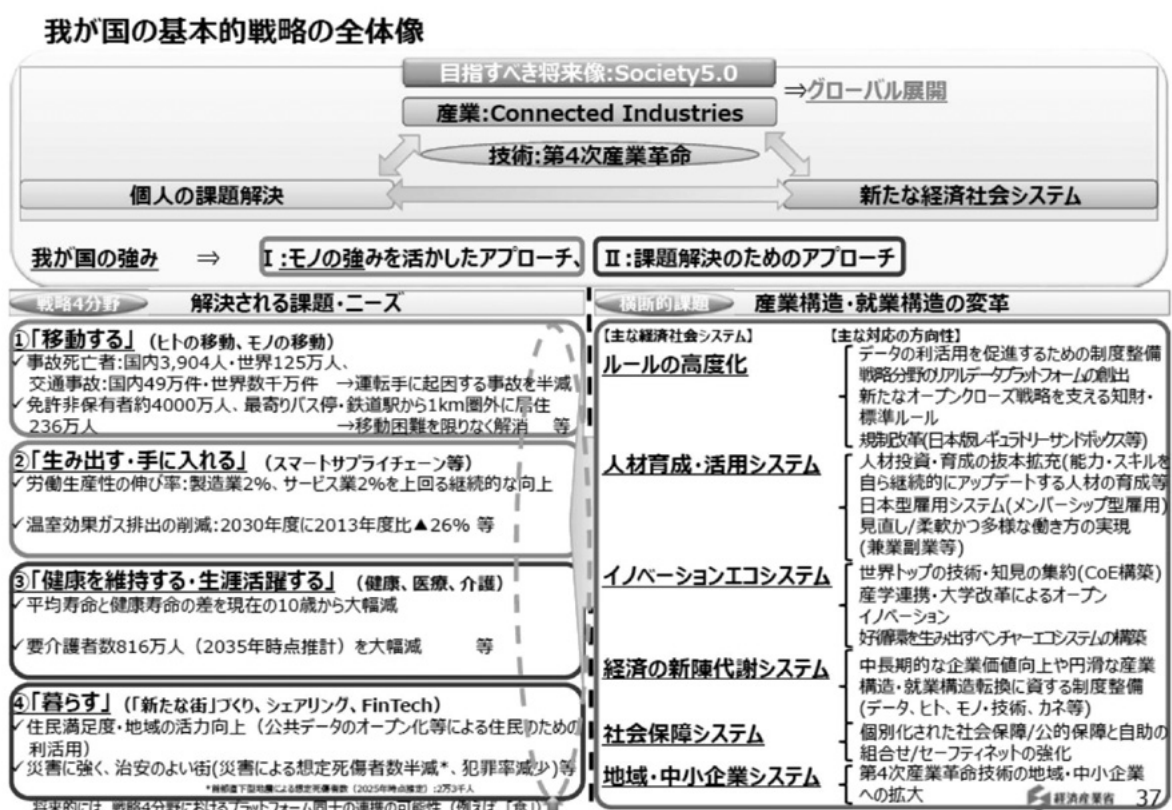
今日に進んで来ている、インダストリー4.0などの動きはコンピュータやインターネットを使った

仕事に対する影響が強いと考えられる。入力業務をバーコードに変えることで簡素化し、書式を定式化することで、コンピュータの読み取りにより入力を済ませることなども、すでに多くの職場で試みられている。もちろんその影響はこうしたホワイトカラーの業務には限られない。例えば工場のライン設計や作業設計においても、今日では仕事の設計はほとんど経験値がコンピュータに蓄積されており、若干の変更ならば、これまでの知見を、コンピュータを利用して計測し、基礎となる一定水準の基本設計が行われるようになっている。製造現場におけるセンサーの利用も急速に進んでいる。例えば製品の品質管理などの分野においては、人間の視覚では把握できない細かな傷や損傷などについての解析、発見にはセンサーを利用することで、速やかに不良品を発見することができるようになっていく。

3 戦略の全体像と仕事の変化

では、日本のインダストリー 4.0 が示す方向性が情報技術領域を中心とした改革だとして、それに対応する日本とはどのようなようになっていくのだろうか。図表3「我が国の基本戦略の全体像」を見てみよう。

図表3 基本的戦略の全体像



図では、「戦略4分野」を設定し、「移動する」「生み出す・手に入れる」「健康を維持する・生涯活躍する」「暮らす」を設定している。また、これら分野での変化を支える条件として「横断的課題」が設定され、「人材育成・活用システム」の内容を見てみよう。ここでは「人材投資・育成の抜本充

実」が打ち出され、「能力スキルを自ら継続的にアップデートする人材」を求めている。また、これまでの日本の雇用制度についても改革を求め、「日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）の見直し／柔軟かつ多様な働き方の実現」が定昇されている。「経済の新陳代謝システム」では「中長期的な企業価値の向上」、「就業転換」が項目に盛り込まれているこうした変化の全体は、「目指すべき将来像」である「Society 5.0」と「産業＝ Connected Industries」への対応であり、基本的動因は「グローバル展開」である。

4 「インダストリー 4.0」の提唱と日本への影響

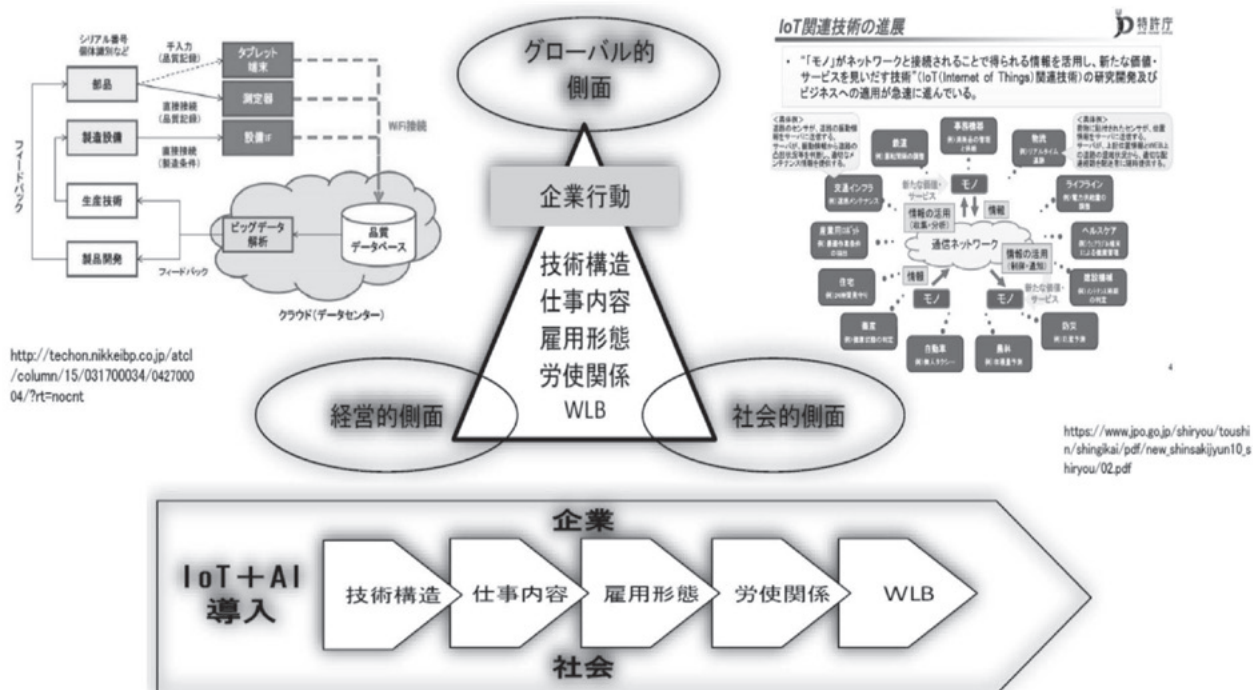
「新産業構造ビジョン」が提案されている背景として、最も強い影響を与えている事柄が、「インダストリー 4.0」と呼ばれる新たな生産コンセプトの提案と、その下で進むさまざまなイノベーションの追求の動きである。「インダストリー 4.0」の起こりをふりかえれば、政策はドイツを起点とする新しい産業モデルの提唱であり、今日、政府を含めて日本の財界を巻き込みながら、新しい産業モデルの到来として、日本でも高い関心を呼んでいる。周知のように「インダストリー 4.0」の下では「IoT」と呼ばれる用語が急速に浸透してきている。これはインターネットを使って事柄を進めるという意味であり、インターネットによるモノづくりとして理解され、今日多くの企業が IoT の導入を進めている。だが、インダストリー 4.0、それはたんなる技術変化の一形態として理解することは不十分だと考えられ、現在進んできた、また「新産業構造ビジョン」が捉えているインダストリー 4.0 は、社会的経済的な意味での広いイノベーションの大きな波であると、考えた方が現実には近いのではなかろうか。

なぜ、ここまでインダストリー 4.0 が高い関心を呼ぶのだろうか。その背景には、インダストリー 4.0 が与える労働への影響が、きわめて甚大であると想定されることが一つの理由になっている。インダストリー 4.0 によって導入される IoT や AI が、人間の労働を駆逐すると考えられているからである。例えば 一般に 10 年～ 20 年後には 65% の職種が失われると予想され、なくなる仕事としては、定型業務、繰り返しの多い業務が指摘されている。こうした様々な報道を受けて今後の日本の労働についても、どのような仕事とどのような業務が生き残り、また生き残ったにせよ、仕事はどのように変わっていくのか、社会の関心は高い。

4-1 「インダストリー 4.0」が生み出す生活と仕事の変化

さらに「インダストリー 4.0」が与える影響は、インターネットを介在させているため、その影響力は労働の分野だけでなく、社会生活にも広く影響が及ぶと想定されている（図表 4「インパクトは連鎖的」参照）。図でも明らかなように、技術構造の変化が及ぶ範囲はきわめて広く、企業行動の経営的側面、社会的側面、グローバル的側面と広範囲であり、さらに仕事内容→雇用形態→労使関係→ワーク・ライフ・バランスの変化を連鎖的に引き起こすと考えられている。こうした仕事領域での変化は、インターネットの活用が進むことによって大きく変化することが予測されているし、また期待も大きい。なかでも、もっとも影響を受けるのがテレワーク（在宅勤務）の領域である。テレワークは、会社、職場にいなくても仕事の遂行が可能になるため、テレワークの拡大により、仕事内容と仕事時間の両側面で分散が高まると考えられる。

表4 インダストリー 4.0 のインパクト



資料 環境省などのホームページ掲載の資料から筆者作成

現在、女性労働力の労働市場への参加率が低い日本にとって、テレワークの存在は家庭に眠っている労働力活用の切り札でもあり、仕事をしたい女性にとっては、積極的な意味をもっていよう。インダストリー 4.0 が推し進めようとしている変化の内容は、仕事をめぐる諸要因の関係を複雑化させるとともに、変化の及ぶ領域もきわめて広くなるに違いない。今後、企業労働と家庭生活は相互に影響し合いながら、両領域で新たな仕事の在り方を生み出していく。インダストリー 4.0 の影響は、今後の日本の労働・仕事にとって大きな変化要因となることは予想に難くない。

今後想定されている AI の利用に示されているように、「インダストリー 4.0」のねらいを、人的資源を利用せずにできるだけ機械システムを利用して生産を行い、経済効率経営効率を上げようという戦略であると理解することも可能である。このインダストリー 4.0 の考え方には、たしかに機械的な合理化政策という側面はあるものの、この政策のもう一つのねらいはデジタル化であり、機械化とデジタル化を結合させながら、経済的及び経営的な観点から戦略的に経営的に活用していくという点にこそ、この政策の最も重要なポイントがあるとも考えられる。

したがって、今回の改革は、AI、IoT だけでなくインターネットを介在させて、新たな機械化の進展をより総合的に推し進め、雇用にも大きな影響を与えてくると想定するべきであろう。そのため、必要となる改革内容も、技術内容、情報内容での改革などさまざまなイノベーションを含んでおり、仕事や生活の質にも影響を与えると想定される。問題は、経済的効率性と社会生活の質的向上というパラレルな関係が生み出されるのかについては、とくに今後とも注意が必要となるということである。技術改革を積極的に進めるとしたとしても、経済効率の向上と労働の内容変化の関係をどのように築いていったらよいのか。こうした問題意識は「働き方改革」にも引き継がれていると考えられる。

「働き方改革」の提唱は、今後の日本経済のさまざまな可能性とも深く結びつき展開せざるをえない。

「働き方改革」を日本経済の変革的動き、イノベーションの政策の展開の一環として位置づけ、さらには、現在世界的に進んできているグローバル競争の一環としても捉えながら、事態を理解する必要があるのではないだろうか。「働き方改革」については、中央レベルで審議が進むと同時に、各地方自治体のレベルでも様々な取り組みが図られてきている。現在進んでいる日本での「働き方改革」の方向は、一体どのような日本の将来像を描いているのか、注目する必要があるだろう。

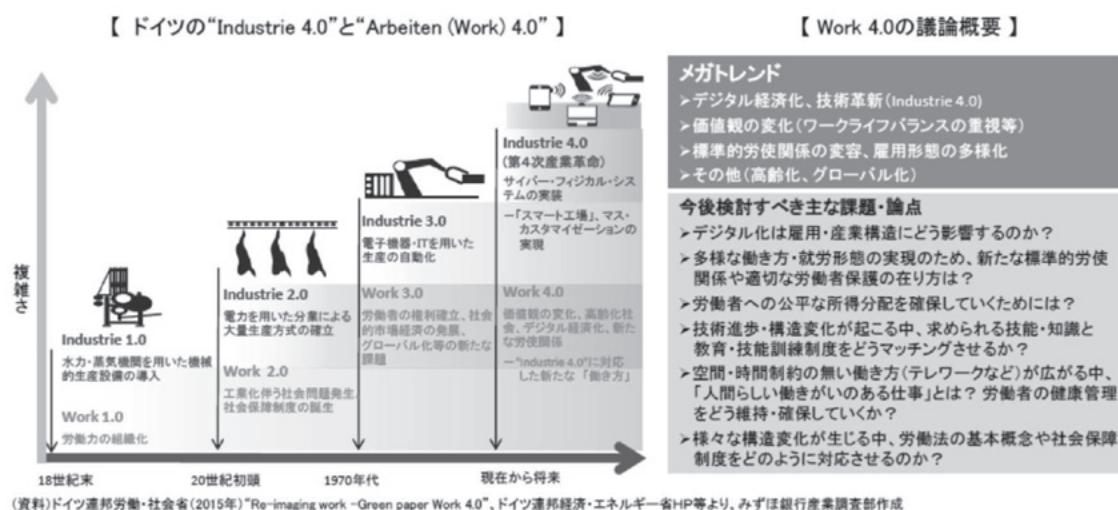
問題は、現在求められているイノベーションが、経済的効率性と社会生活の質的向上というパラレルな関係を生み出すのか、ということであろう。技術改革を積極的に進めるとしたとしても、経済効率の向上と労働の内容変化の関係をどのように築いていったらよいのか。「働き方改革」で議論されている同一労働・同一賃金の議論などは、正規労働者と非正規労働者の格差是正が念頭に置かれていると考えられるが、「働き方改革」が、これまでにない労働の在り方を模索しているのであれば、改革が大胆なイノベーションの可能性を日本に求めていることとして、積極的に受け止めるべきであろう。

4-2 インダストリー 4.0 でドイツが打ち出す新しい労働像

現在進んでいる「働き方改革」と「インダストリー 4.0」は、両者とも「生産性向上」というテーマでは志向性が一致している。「働き方改革」の準備段階の資料では、ヨーロッパ各国が進めている労働政策と産業政策の概観が示され、そこではスウェーデン、フランス、ドイツが取り上げられている。

その中でドイツは“Work4.0”と呼ばれる同国の労働政策が紹介されている（図表 5）。こうした新しい労働の導入の背景には、「価値観の変化や高齢化、グローバル化」があり、さらにその動機として「ドイツの労働市場・労使関係は変容しつつある」と指摘されている。また、ドイツの労働市場における「格差拡大や既存法規制が想定していない雇用形態の出現」が指摘されており、労働市場での格差などを含めて、これまでとは異なった状況が生まれているといわれている。

図表 5 インダストリー 4.0 と Work4.0



資料 みずほフィナンシャルグループ [2017] 「『持続的成長に向けた「働き方改革」の必要性」

もちろん、名称が示すとおり、こうした労働市場全体の変化だけではなく、各企業レベルで進んでいる「デジタル化」「Industrie 4.0」の実現」があり、そのため「ドイツ政府は新たな「働き方」に

に向けた議論（Arbeiten 4.0/Work 4.0）を提起）」したと指摘されている。問題の背景として、確認すべきは産業レベルで進められている「デジタル化」がはたしてどのような影響を労働に与えるのか。雇用機会と働き方自体への影響は、労働の法制的次元においても、どのような規制や緩和が必要なのか、議論が残されている。

ここで指摘しておく必要があるのは、この数年で日本にインダストリー 4.0 の名で知られているドイツの改革は、実は日本とドイツ政府の政策的合意によって進められていることである。ドイツの経験について実際には不明な点は多いが、日本はけっしてインダストリー 4.0 については否定的な姿勢ではなく、反対に明確に“積極的にドイツから学ぶ”、という立場に立っている。

具体的にいえば、日本の経済産業省とドイツエネルギー省は、2016 年 4 月 28 日、“IoT/ インダストリー 4.0 協力に係る共同声明”に署名した。これは 2015 年 3 月の日独首脳会談において、両国間の製造業における IoT/ インダストリー 4.0 への協力を推進していくことに合意したことを受けたものである。合意内容は、① 産業サイバーセキュリティ、② 国際標準化、③ 規制改革、④ 中小企業、⑤ 人材育成、⑥ 研究開発の 6 分野が対象となっている。民間企業レベルでの協力も視野に入れ、ロボット開発などが想定されてた（<http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160428011/20160428011.html>）。さらに 2017 年 3 月には「第四次産業革命に関する日独共同声明」（ハノーバー宣言）が結ばれ、「デジタル社会」の到来を前提にした両国の協力を強調している。

このように、ドイツの経験を日本は積極的に産業発展の機会と捉えようとしている。問題は、日本の場合、民間企業での機械化の進展を想定した場合、日本に今後の産業、企業戦略へのインパクトがどのように広がるか注目する必要がある。とくに industrie4.0 が進めている IoT への展開は機械導入を前提として産業、企業レベルで必要となる雇用の量と質、そして雇用の形態にも影響を与えていくことは明らかである。注意すべきは、ドイツでの民間企業での経験は日本にとって参考になるとは言え、ドイツとは産業構造、労働市場など、社会的経済的土台の点では状況が異なり、異なった土台の上で生じる事象は、異なった結果を生むということである。

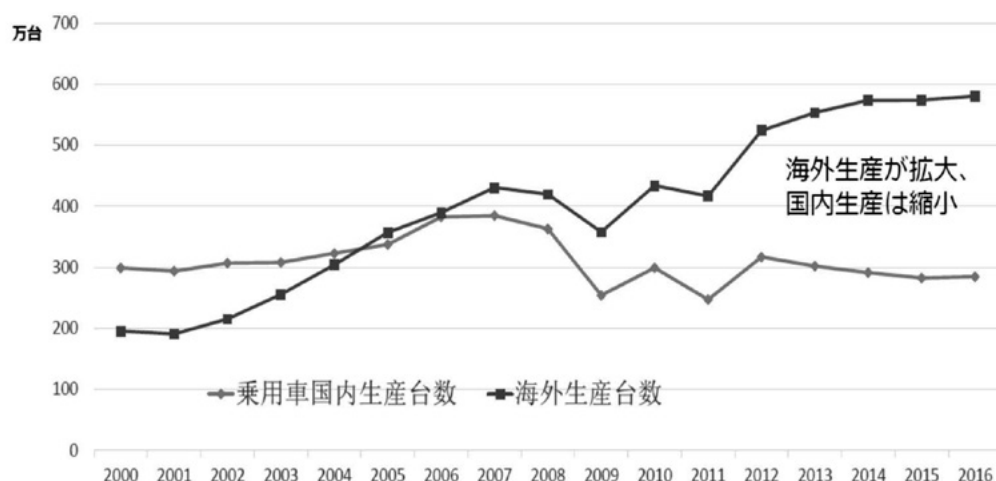
「働き方改革」が日本で展開するインダストリー 4.0 に対して、どのような対応をとるのか、政策的次元だけではその影響はとどまらず、具体的仕事、雇用へとその影響は広がっていくことになろう。「働き方改革」と現在のインダストリー 4.0 に代表される新たな産業政策や技術改革は、今後きわめて現実的諸問題とぶつかってこざるをえないと考えられる。

5 グローバル化への対応

さて、最後に今日の日本の変化を促す要因として、グローバル化の進展をあげる必要がある。ここでのグローバル化とは 2 つの方向性で考えていくことが必要である。まず、一つは 1980 年代から進んできた日本企業の海外進出の流れである。もう一つはそれとは対照的に国内への国際的要因の影響である。

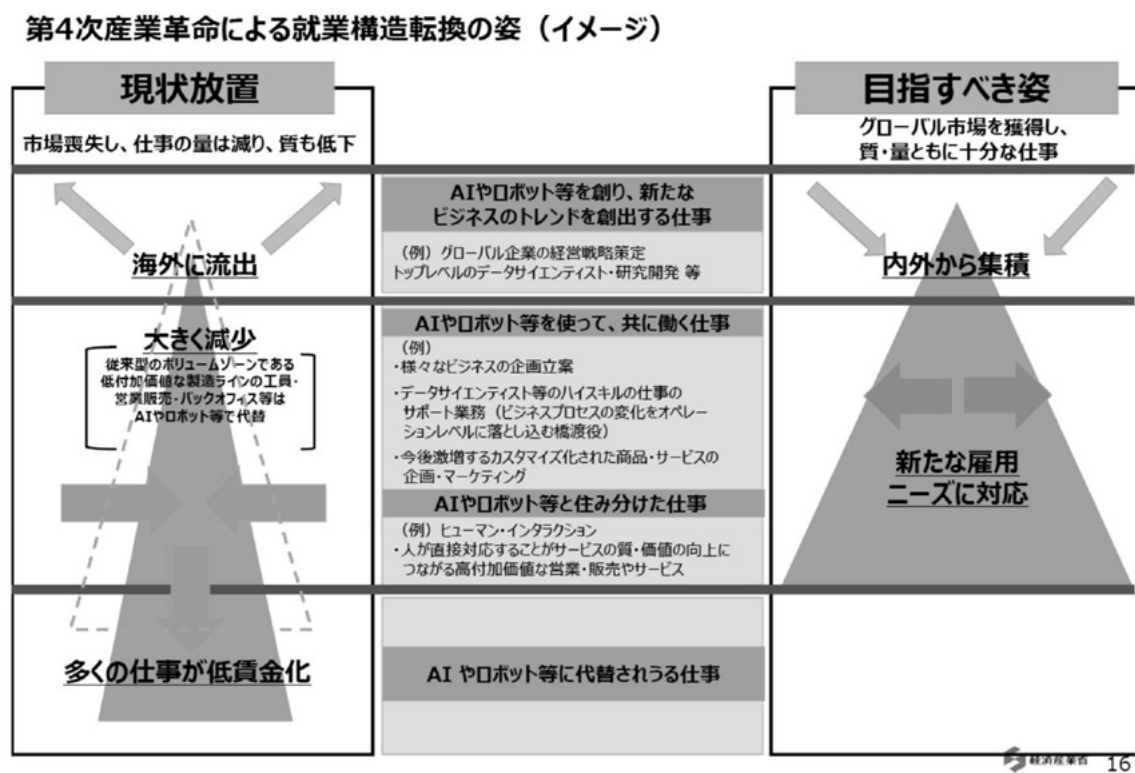
第一の日本企業を中心とした海外進出は継続的に進んでおり、おそらく今後とも続いていくと考えられる。事実、今後の日本の国際化を示して産業別の海外進出の状況を見ると、加工型製造業、製造業ともに、今後とも海外進出をとげることが明瞭であり、日本企業の海外進出＝国際化の流れの概要が見てとれる。

図表6 トヨタの国内生産台数と海外生産台数の比較



グラフはトヨタのホームページから筆者作成

図表7 グローバル化と我が国の目指すべき姿



資料 経済産業省 [2017]「新産業構造ビジョン」

いうまでもなく、これら産業はこれまでの日本産業を支えてきた“リーディング産業”であり、こうした産業が海外へと拠点を移すことは、雇用確保にとって大きな課題を残さざるをえないだろう。

例えば、今日日本の外貨獲得にとって中心的存在である自動車産業で中心を占めるトヨタ自動車の海外展開を見てみると、状況はいっそう明確である。図表6はトヨタの2000年代以降の乗用車生産

の国内・海外生産の推移を示している。

同グラフで注目すべき点は、2000年代に入り、トヨタの生産活動は、明確に海外生産にシフトしたことである。そのシフトは2008年に生じたリーマンショックの4年前、2004年である。リーマンショック以前の2007年にトヨタは北米での利益率が30%を超えており、北米依存が進んでいた。こうした海外、とりわけ北米へのシフトは、広くは2004年に海外へと主力であった乗用車生産が国内生産を超え始めた時期から生じていたと考えるべきであろう。日本の国内市場がリーマンショック以降、小型車へと移行してきた状況を考えれば、おそらく海外生産への傾斜、シフトは、今後けっして後戻りはしない、と考えられる。

では第二の日本へのグローバル化の影響はどうだろうか。自動車産業の動きを例にとれば、今後の自動車の国内生産は1000万台を前後すると考えられ、残念ながら大きな成長は見込めない。「新産業構造ビジョン」でも、課題はこれまでの輸出産業、代表的な自動車産業に代わる産業の育成にあるとしている。そのためEVなどの電気自動車だけでなく航空、宇宙への展開、社会的基盤を強化する諸産業の育成などに期待が持たれている。そして日本自体が創造性を高め、グローバル経済での地歩を固めることが今後必要な課題だとしている。

こうした状況を踏まえるならば、いずれにせよこれからの日本の経済、経営、そして仕事は、いっそう海外の経済的社会的状況との相互関係を高める。海外への展開と同時に、グローバル化が及ぼす様々な競争に晒されざるをえない。どのように日本での仕事を形作るのか。課題は日本企業と日本経済、日本社会とグローバル化との軋轢と対応、適応をどう進めるのかによって大きく変わっていきこう。

最後に、グローバル化と日本経済との今後のあり方を、ビジョンはどのように考えているのか。図表7のインダストリー4.0後の姿（「我が国の就業転換後の姿」）を見てみよう。ここには今後の日本経済と社会の変化を想定し、日本がどのような方向へと進んでいくのか、転換の姿を描いている。「目指すべき姿」としては、「AIやロボット等を創り、新たなビジネスのトレンドを創出する仕事」を日本社会自体が国際競争の中で、作り出せるかにかかっていると、指摘がある。日本国内での産業構造を含めた改革が必要だという認識がここには強く示されている。

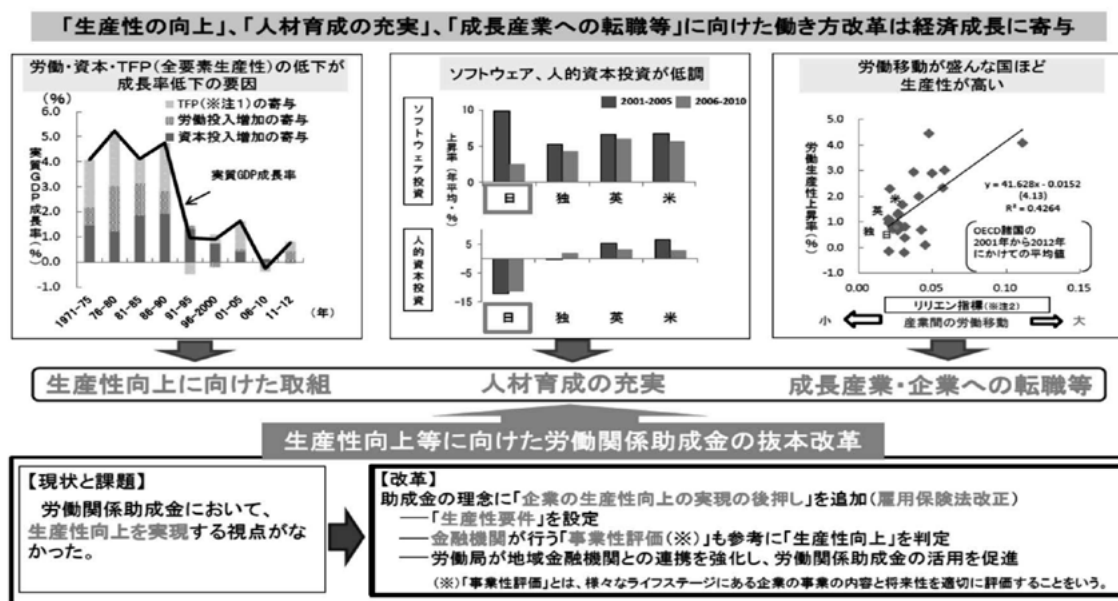
II 「働き方改革」の提唱とその内容

現在、日本企業が求められている改革は、上述のインダストリー 4.0 が示すように、技術的にも大きな変化がその背景にある。そのため日本の企業、社会にも影響が大きい。技術進化の方向が、インターネットなどの情報技術の領域を中心に進んでいるため、変化を支え変化に対応するため、人材の確保と育成が重要な課題となっている。現実には、現在日本社会が抱えている少子高齢化の進行への対応策が必要となっており、政府は 2016 年「働き方改革」を提唱し、政策的な対応を進めている状況である。今後の日本社会にとって「働き方改革」はどのような影響を及ぼすのか、その成果も合わせ検討が必要である。

1 「働き方改革」のねらい：生産性向上・人材育成・労働力移動

「働き方改革」のねらいはどこにあり、どのような課題を投げかけているのだろうか。「第3回働き方改革実現会議」に提案された図表 8 がここでは参考になろう。この図から明らかなように、「働き方改革」の重要な課題として、「生産性向上」「人材育成」「労働力移動」、これらが中心に置かれていることがわかってくる。なかでも生産性向上は重要な課題として位置づけられ、これらの政策的背景としてアベノミクス「第2ステージ」があるとされている。

図表 8 「働き方改革」のねらい



資料 第3回 働き方改革実現会議資料より

また、働き方改革実現会議などでの検討では「成長と分配の好循環」を念頭に「成長ステージ」が設定され、それぞれ「金融」「財政」「産業」の各分野での対策が打たれることになっている。「第2ステージ」が取り組むべき3つの課題として、①新たな「有望成長市場」の戦略的創出、②供給制約・人手不足を克服する「生産性革命」、③新たな産業構造を支える「人材強化」が置かれ、さらに各分

野に共通する「横断的課題」として「働き方改革」が位置づけられている。内容としては、非正社員の待遇改善、同一労働同一賃金、最低賃金引き上げ、サービス業の生産性向上等があり、具体的には、長時間労働の是正：時間外労働規制の在り方の再検討、テレワーク推進等、高齢者の就労促進：生涯現役社会の実現、などがあがっている。

つぎの図表9は、みずほフィナンシャルグループによる「働き方改革」の政策全体を概観したものであるが、政策の原点的問題として「労働力減少」「最適でない労働時間」「労働生産性の低迷」をおいている。これら3つの課題に対する「政策的取り組みの方向性」＝解決策として、「労働力減少」に対しては「働き方の多様化・柔軟化」、「最適でない労働時間」には「労働時間規制」「男性のワーク・ライフ・バランス」などがあがり、「労働生産性の低迷」に対しては、「非正社員の能力開発推進」「労働移動の促進」「人材再活躍支援」などがうたわれている。これら施策には、生産性改革のために支援される助成金の配分見直しなども想定されている。

図表9 「働き方改革」の課題と政策

【 問題 】		【 背景となる働き方 】	【 政策的取り組みの方向性 】
労働力減少	- 人口減少と人手不足 - 働く意欲の未活用 - 介護離職増加のリスク	- 多様性・柔軟性に乏しい働き方 - 残業・休まないことを前提とした働き方	働き方の多様化・柔軟化
最適ではない労働時間	- 正社員の過重労働 - 女性の労働時間抑制	- 過重労働の多様な要因 - 夫の長時間労働による妻の家事・育児負担 3つの女性就業阻害要因	- 過重労働に対する規制 - 男性のワーク・ライフ・バランス - 就業調整を招かない税・社会保険制度
労働生産性低迷	バブル崩壊後の労働生産性上昇率の鈍化	- 能力開発機会が乏しい非正社員の働き方 - 硬直的な労働市場 - 人的資本投資の未活用	- 非正社員の能力開発推進 - 労働移動の促進 - 人材の再活躍支援

(資料)みずほ総合研究所作成

資料 みずほフィナンシャルグループ [2017] 「持続的成長に向けた『働き方改革』の必要性」

2 「働き方改革」の主要課題

「働き方改革」は2016年9月、「働き方改革実現会議」が安倍内閣の下に組織されたことで始まった。「働き方改革実現会議」の取り扱った主要な議題は図表10「働き方改革の主要項目」の通りである。これらの項目からも、議論の関心は、これまでも批判のあった日本の長時間労働、サービス残業についての対策、また安倍内閣が提唱する女性活力の活用などであったことがわかる。これに対して図表11「『働き方改革』をめぐる見解」は、残業時間規制、長時間労働への労働組合側の意見などを整理して伝えている。対策案として「働き方改革」では、残業時間が延びているホワイト職種の下位層を「高度プロフェッショナル人材」として独立させ、従来の残業時間規制のルールから外す対策が提案された。また「裁量労働」の枠組みを導入し、該当職種を設定しながら「裁量労働」を積極的に活用しようとしていることも、「働き方改革」の特徴と言えよう。

図表 10 「働き方改革」の主要項目

1	同一労働同一賃金など非正社員の処遇改善
2	賃金引き上げと労働生産性の向上
3	時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正
4	雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育
5	テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方
6	働き方に中立的な税・社会保険制度など女性・若者が活躍しやすい環境整備
7	高齢者の就業促進
8	病気の治療や子育て・介護と仕事の両立
9	外国人材の受け入れ

(資料)「働き方改革実現会議」資料より、みずほ総合研究所作成

図表 11 「働き方改革」をめぐる見解

主な内容		労働側の意見
「働き方改革」関連法案の概要と労働側の主な意見	労働基準法改正案 残業代ゼロ制度 (高度プロフェッショナル制度)の創設	年収1075万円以上の金融ディーラーや研究開発などの一部専門職を労働時間規制から外す。残業代、深夜休日の追加賃金は払われない 時間ではなく成果で報酬を決める制度と言われているが、そうではない。働き過ぎにどう歯止めをかけるのかが問われている
	対象拡大 裁量労働制	「みなし労働時間」に基づく定額賃金が払われる対象を企画や立案、調査を担う営業職などにも拡大 対象者は長時間労働になりがちで、仕事の進め方に裁量がないなどの実態がある
	上限規制 残業時間の	年間の上限を720時間とし、その枠内で「1カ月100時間未満」「2～6カ月の月平均80時間以内」の残業を特例で認める。違反すれば罰則 大変意義のあることだ。建設、運輸、医師は適用猶予となるが、同じルールを基本にすべきだ
改正案	同労働同賃金 労働契約法など3つの法律の	給与や賞与などで、正社員と非正社員で不合理と認められる相違をなくす 改正法の施行は2019年4月だが、中小企業への適用は20年4月。大企業も中小企業も同じにすべきだ

資料 <http://www.tokyonp.co.jp/article/politics/list/201709/CK2017091602000143.html>

また「働き方改革」の政策課題として、正規労働と非正規労働の格差是正がある。この問題領域は、様々な問題が絡まざるをえない。派遣労働を中心として、今や非正規労働者の比率は全労働力中30%台後半にまで達しており、非正規労働の存在は企業のみならず、社会的にもきわめて大きな存在になっている。大きな賃金格差の存在などもあり、非正規労働力の正規雇用への転換についてはこれまでも、非正規期間の年限上限を定め、定められた年限を超える非正規労働者にはついては、正規労働者への転換をするよう法的なルールを定めてきた。しかし、実際には非正規労働者の正規への転換は進んでいないのが現状と推測されよう。そのため「働き方改革」では、欧米で一般的に運用されている「同一労働・同一賃金」(実際には「同一価値労働・同一賃金」)のルールを日本でも本格的に導入したいという方向が打ち出されている。

このように「働き方改革」は日本の労働のさまざまな領域に「改革」を迫る政策であり、今後大企業ばかりでなく、中小規模の企業にとっても大きな変化要因となつてこよう。本論が注目している「労働力ポートフォリオ」の観点から見ても、正規・非正規の区分が不当に利用されている現状は、労働力の利用者側、労働力の提供側にとっても好ましいとはいえない。それは労働力の利用を歪めてしまうからである。「同一価値労働・同一賃金」の問題とも関わって、重要な論点を含んでいる。

具体的に見れば、平成29年6月16日付けの労働政策審議会建議(労働条件分科会・職業安定分科会・雇用均等分科会同一労働同一賃金部会報告として、以下の認識を示している。

「我が国の非正規雇用労働者は、現在、全雇用者の4割を占めるに至っている。昨今の雇用情勢の回復等により、いわゆる『不本意非正規』である労働者の割合は低下傾向にあるが、一方で、30歳代半ば以降を中心に、子育て・介護等を背景とした時間や勤務地の制約等により、非正規雇用を選択する層が多いことも事実である」と、非正規労働者が複雑な仕事環境にあり、非正規の主力である女性労働については、子育て、介護などが大きな問題となっていることを認めている。

正規労働者と非正規労働者との「格差」については「正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間には賃金、福利厚生、教育訓練などの面で待遇格差がある」と認め、「こうした格差は、若い世代の結婚・出産への影響により少子化の一要因となる」と、非正規雇用労働者の状況が、「将来にわたり社会全体へ影響を及ぼすに至っている」とし、「労働力人口が減少する中、能力開発機会の乏しい非正規雇用労働者が増加することは、労働生産性向上の隘路ともなりかねない」と、わが国の労働政策自体にとっても大きな課題となっていることを明確にしている。

では、こうした問題意識の上で、どのような打開策が出されているのだろうか。建議は、つぎのように述べている。

「賃金等の待遇は、労使によって決定されることが基本である。しかしながら同時に、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の是正を進めなければならない。」このためには、「(1) 正規雇用労働者・非正規雇用労働者両方の賃金決定基準・ルールを明確化、(2) 職務内容・能力等と賃金等の待遇の水準の関係性の明確化を図るとともに、(3) 教育訓練機会の均等・均衡を促進することにより、一人ひとりの生産性向上を図る」という観点が重要である。また、これを受けて、以下の考え方を法へ明記していくことが適当である。」として「雇用形態にかかわらず公正な評価に基づいて待遇が決定されるべきであること」「それにより、多様な働き方の選択が可能となるとともに、非正規雇用労働者の意欲・能力が向上し、労働生産性の向上につながり、ひいては企業や経済・社会の発展に寄与するものであること」と、雇用形態には関わらず、積極的に均等・均衡待遇を促進することで、生産性の向上を図ることが強調されている。このように「働き方改革」の現実的課題は、きわめて焦眉の課題を背景にもっている。

3 「働き方改革」の「実行計画」

「働き方改革」の政策的の幅、緊急性については、「働き方改革」の実施に当たっての具体的内容を示している「働き方改革実行計画」でも「日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革である。「働き方」は「暮らし方」そのものであり、働き方改革は、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革である」。そして「これまでトータルな形で本格的改革に着手することができてこなかった。その変革には、社会を変えるエネルギーが必要である」と冒頭で強調されている。

そして「計画」は“改革”の中で計画実行に当たっての内容を、「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」としてまとめ、つぎの点を実施内容として提示する。すなわち、①基本給の均等・均衡待遇の確保、②各種手当の均等・均衡待遇の確保、③福利厚生や教育訓練の均等・均衡待遇の確保、④派遣労働者の取扱（すなわち「派遣元事業者は派遣労働者に対しては、派遣先の労働者と職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情が同一であれば同一の、違いがあれば違いに応じた賃金の支給、福利厚生、教育訓練の実施が求められる」）、である。

さらに、「計画」は、政策実施のために必要となる関係領域として、①労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備、②労働者に対する待遇に関する説明の義務化、③行政による裁判外紛争解決手続の整備（不合理な待遇差の是正を求める労働者にとって裁判外紛争解決手段（行政ADR）を整備し、均等・均衡待遇を求める当事者が身近に、無料で利用できるようにする）、④派遣労働者に

関する法整備、を挙げている。

このように見てくると、「働き方改革」が求めている課題は、政策課題を達成するために実際に着手される法的整備、施策実行上での準備上での手続きなど、変更を求めている領域は決して狭くはなく、影響範囲が広い。

4 インダストリー 4.0 と「働き方改革」

では、「働き方改革」とインダストリー 4.0 との関係はどうだろうか。経済産業省がまとめた「第 4 次産業革命への対応の方向性」（2016 年 1 月発表）をみると、日本での対応策として“働き方”の在り方がさまざまな問題を含んでいるとして、『仕事・労働形態』の変化 ～『企業』と『個人』が相互に自立的なパートナーシップへ～ というタイトルをうたい、仕事の改革を強調している。すなわち第 4 次産業革命によって、①「ビジネス」も「会社」も「産業構造」の変化が加速化し ②グローバル化がさらに深化する。③第 4 次産業革命によって、スキルや実績等のデータ分析に基づいた人材管理や、グローバルな外部労働市場とのシームレスな接続を具現化するスキル等の見える化・標準化が促進され、将来的には自動翻訳機による日本語の壁の破壊が技術的に可能となる。そのため「グローバルな産業競争力を維持・強化していくためには、企業と個人の関係は、従来の垂直型の『独占的雇用』から、相互に自立的な『パートナーシップ』へと転換していくことが必要」だとして、「個人のスキルや実績に基づいた人材管理が進化させ、ビジネス系の SNS である LinkedIn や人材データベース構築に特化したビズリーチのシステムを活用せよ。ビッグデータ等を活用した人事管理ソフトによって、グローバルに人材管理し、適材適所を実現していく人材戦略の動きを加速化」することが必要であると、人材の育成の重要性を指摘している。

「働き方改革」の提起する問題とその対処は、企業内外に及び、今後の経営環境の変化によって、「働き方改革」の進展も影響を受ける。だが、一定の紆余曲折はあったとしても、日本社会と日本企業に双方にとって、労働力の格差を生み出す仕事と雇用は、すみやかに改善が求められる課題である。インダストリー 4.0 が示している技術環境の急速な変化とグローバル競争の激化の中で、長期的な企業と社会の成長を生み出すためには、はたしてどのような改革が必要なのか、検討が求められている。

「働き方改革」の視点と合わせながら、以下では労働、労働力の利用に、ポートフォリオという視点を当てることで、経営環境の変化と労働について考察を進めていくことにしよう。

Ⅲ 人事・労務における人材ポートフォリオの利用

1 人材ポートフォリオから企業労働を把握する「経営労務監査」

Ⅱで明らかにしたように、インダストリー 4.0 に示されている情報技術のデジタル化への転換とさまざまな形で影響を及ぼしているグローバル化は、現在の社会変化の主たる要因となっている。こうした変化に対応すべく経済産業省からは「新産業構造ビジョン」が打ち出された。ビジョンでは生産性の向上を重要な課題として、さまざまな施策が模索されている。こうした環境変化の中で、労働や仕事をめぐる領域での改革として「働き方改革」が打ち出され、現在も改革は進行中である。

このように技術的環境と経営環境が大きく変化していく下で、少子高齢化の進行が進み求人難は不可避である。企業の人材についての戦略的構築は、以前に増して重要な課題となっている。どのようにしてこの先の経営環境の変化に対応していくのか。与えられた課題を大過なく、怠りなく実行する、それだけでは現在の企業経営が置かれている状況には十分対応しているとはいえない。求められる課題の解決を進め、同時に新たなビジネスチャンスの芽を見つけ、将来の展開を見据えた戦略の立案と実行が求められている。経営環境の変化への対応と生産性の向上の同時達成をはかるには、これまでの経営活動を踏襲しながらも、それを作り替える人材が不可欠となる。だが企業人材は 18 歳人口の縮小により、若年労働力の供給は限定的とならざるをえない。企業としては限られた限定的な人的資源をどう利用していくか、いっそう人材の活用の如何が問われることになってこざるをえない。

「経営労務監査」では、「人材ポートフォリオ」というコンセプトを打ち出して、この考え方を軸にして、人材の活用、配置、賃金、満足度などを把握する。ポートフォリオの視点を導入することによって、企業の事業展開との人材戦略の関係性を明らかにし、戦略的に人材の活用と企業成長の適合性を引き出していくことが可能になる。

以下では、経営労務監査の活用を念頭に置き、各企業での人材ポートフォリオ導入の基礎となる“ポートフォリオ”についての基本的考え方、特徴などについて議論していく。そこでまず、人材ポートフォリオの基本的説明を行い、つぎにわが国におけるポートフォリオ導入の代表的事例としての「新時代の『日本的経営』」の提言内容について振り返ってみたい。さらにポートフォリオの考え方の理論的背景ともなっている人的資源管理についてもできるかぎり言及し、従来の労務管理論との関係も明らかにし、人材ポートフォリオについての議論を進めていく。

1-1 労働分野におけるポートフォリオ理論の利用

「人材ポートフォリオ」の考え方については、2つの考え方、とらえ方が可能である。一つは、“雇用”のポートフォリオであり、もう一つは“労働力”のポートフォリオである。これまでの日本の議論では、この二つは、労働力を利用するという側面においては、両者は重なった形で利用されている。

前者、雇用ポートフォリオは「どのような働く条件」で利用するか、つまり雇用形態の違いによって労働力の使い方や雇用期間を区別する考え方である。例えば、正規雇用と非正規雇用、有期労働と無期労働という区分、非正規雇用の中には派遣、パート、アルバイトのような区別がある。こうした区分は、雇用上での雇用条件や賃金の額の違いを生み出す。

後者、労働力ポートフォリオは「どのような労働力」なのか、労働力の質的側面に注目する。労働力が労働力それ自体の内容によって区分をする。例えば、何らかの資格を持っている、さらにその資

格に難易での違いがある。資格の種類、資格の級数の違いなど、また営業職、開発職などの職種での専門的職種に対応する労働力での違いであり、給与など雇用条件が変わってくる例などである。

1-2 働く場としての雇用と能力発揮

では、日本企業で“働く”といった場合、雇用と能力のどちらが重視されているのだろうか。雇用と能力の2つの要因を比べてみると、どちらが主たる要素なのだろうか。答えは雇用である。

なぜ、雇用と言えるのか。その理由は日本企業の働くしくみが、雇用に軸をおいて形成されていると考えられるからである。雇用を働く場として理解すれば、場の確保が重視されている。このことは、企業の人材の投入方法に、欧米や中国など、ほとんど日本以外の国では見られない投入方法＝採用方法を用いていることから明らかである。

日本企業の採用方法をふりかえろう。周知のように、日本企業の採用は、定期一括の採用方式、また昇給方式をとっている。この採用方式では、新たな労働力が、一年の定時に（4月が主流であろう）ほぼ一斉に採用され、新入社員が投入される場所に特徴がある。この採用のしくみをとっていることで、企業では、定期的に、配属される職場での欠員が補充される。または補充を想定した移動が行われるなど、定期一括の採用方式は、企業内人材の移動に一定のパターンを生み出している。重要なのは、こうした定期一括採用方式では、そのほとんどの場合、採用は正社員採用が多数を占めており、雇用でいえば、正規雇用ということになっていることである。中途採用はあくまで、定期採用を補完する機能として多くの企業は考えている。

採用方式に対して、労働の能力、働く上で発揮される能力的側面、一般に職務遂行能力と呼ばれるが、これはどうだろうか。実は日本企業にとって、能力の利用という点から見た場合の“働く”形態は複雑である。その複雑さを生み出す背景としては、日本企業における能力形成と発揮の条件が強く影響していると考えられる。

説明すれば、日本企業での人材能力の発揮と形成は、基本的には企業内部各部署での人の活用を通じて徐々に行われる。まず、入社早々の若手社員が基本的な業務を習得することを求められる。例えばスーパーなどではレジやバックヤードの業務を研修として数ヶ月学び、その後企業は本人の希望する部署へと配属されている。ものづくり企業では例えば半年工場の組み付け作業などに回され、「現場」の経験をへて、実際に本人達が希望する部署へと配属されることになる。

各部署に配属された人材の能力発揮と育成は、配属先の部署で、その部署の固有の条件を理解させながら時間をかけて行われていくようになる。担当を任される広さと内容も、段階的に徐々に拡張され、一定の問題解決を含む課題などを与えられ、配属先の現場が育成の場となる。同時に、一定の年限を設け、昇進、昇格については、試験制度を導入し選抜方式を考慮しながらも、配属先の所属長、上司などによって昇進・昇格の評価がなされる。

以上のような能力の発揮と能力育成は、雇用期間の定めのない労働力である、正規従業員を想定した説明である。正規従業員の場合、雇用期間が定められていないという条件によって、その人物の能力構築は、時間的な制限を明確には置かれていない。滞留年数などを設定しているケースもあるが、その場合も滞留年数を超えて昇進・昇格しないという理由で、雇用条件を変更されることは基本的にはない。また、その能力の発揮も、どの時期にどのように求められるかは、明確に定められているとは言えない。能力評価にしても、例えば目標管理制度などが入れられたとしても、能力の達成がなされないことが問題となるよりも、業績や成果として問題とされてくる。

1－3 非正規労働力＝外部労働力の統合的活用

だが、こうした能力発揮の条件が、労働者が非正規従業員であった場合、状況は異なる。非正規労働力の場合、非正規労働力のそれぞれによって雇用条件と期間が定められているため、それぞれの期間内での働きぶりが評価されることになる。また、非正規労働力の投入時期も、正規労働者のように一定のパターンを示す、循環的な投入が行われるわけではない。投入は随時、必要に応じて、というのが一般的である。そして、非正規は一定の雇用期間を前提とした雇用のため、その期間に応じた能力の発揮が求められる。また雇用条件に対応した能力の発揮の結果や成果が評価されることになる。

この非正規労働力の存在を、企業内労働力＝正規従業員中心の企業人事の構造から見れば、企業外部の労働力と位置づけられる。今日、非正規労働力の領域は大きく拡がり、労働市場での比率も40%に及ぼうとしている。非正規労働力の利用を前提としなくては、企業活動は維持できない状況が進んできている。こうした状況を踏まえれば、「正規」と「非正規」という雇用の形式の違い、雇用されているそれぞれの労働力の能力の点から、企業内労働がどのような状況にあるのか検討が必要となる。雇用の形態が労働力の能力利用との関係において、雇用形態上での様々な条件があることから、使用者側と労働者側双方にとって満足がいく仕事を提供することが、大切な課題となる。企業側は、こうした異なった労働力の存在を前提にして、企業組織のなかで統合的に利用することが求められている。

ある企業の構成メンバーとしての「正規労働力」に属さない「非正規労働力」である“外部”の労働力は、あくまで企業内労働力の補完部分として利用される。それは必要に応じて使われ必要に応じて切り替えられ、必要に応じてまた再利用される。そのため外部労働力は、労働力移動の点ではポータビリティの高い存在であることが求められる。そのポータビリティの良さ自体が、労働力の価値を上げて行くことにもなる。“使い勝手の良い労働力”が、日本の正規従業員中心の企業にとって重要な存在となっている。

以上の「正規」と「非正規労働力」の関係から理解できるように、一般に日本企業は「正規」労働力を主たる労働力として位置づけ、「非正規」労働力は基本的には短期的な雇用、または雇用期間の定めのある雇用を前提としている。雇用の時間的側面から見れば、雇用期間が事実上定年までの正規従業員と雇用期限が一定期間定められている労働力が企業内に存在して、企業経営がなされている。

このように、企業の職場では、雇用される労働力の雇用条件上での区分と利用される労働力の能力的観点の2つの側面、2つの視点から労働力が区分できる。この2つの区分に沿って雇用の形態と労働能力の区分による労働力のポートフォリオ＝組み合わせを設定できる。

2 企業の競争力をどのように構築するか

企業の競争力の構築という視点から見ると、企業は固有の能力を組織として形成していくことが必要であり、そのためにはさまざまな活動が求められる。中長期の経営計画の設定を定め、それに沿って各部署の活動を進める。もちろん各部署での日常的ルーチンでの業務を遂行しながら、その部署でも短期、長期の視点から部署機能の整備、強化が求められよう。もちろん本論が課題としている人材の領域でいえば、企業の能力構築と人材の活用・育成は、もっとも重要な課題と考えられる。

中長期計画を考えた場合、その計画の性格から、中長期的な視点に立って誰がその部署を評価し、必要となる課題をまとめ、長期的な視点からの対策を打てるのだろうか。また、日常生じるトラブル

などの解決においても、実際にはトラブルの経過、背景を評価し、今後の課題を設定できる役割を負うのは誰なのか。人材との関係でいえば、課題の設定にとって長期的視点が必要であり、かつ過去の経緯などを考え判断を下す必要がある業務は、長期的に企業にとどまることを前提とした正規労働力に該当する人材が、こうした長期的課題を解決することが妥当である。

育成の面から見ても、長期的な視点からその人材に経験する機会を与え、さまざまな問題解決をさせていくことが望ましく、こうした問題解決力を企業内で内包していくことは、企業競争力を形成する重要な核となる。企業競争力の構築にとって、正規労働力＝雇用期間に定めのない労働力の存在は、組織の長期的視点からの活動を支える点で必要な存在であり、正規従業員が定期的に採用される日本企業では、長期的視点から組織がヒトを育てていくしくみを内包しているともいうことが可能であろう。現状として日本企業では、雇用期間の長いことを前提とした正規従業員が能力形成の中核を占めるような能力構築フォーマットが実際には主流である。

企業の現実には、企業内労働のキャリア移動によって形成される企業内能力が、企業の外部によって形成されたさまざまな労働力を使用し、また協力企業、取引先企業との協力も得て、外部リソースを一体化して利用する。そのため現実の企業が必要とする組織能力は企業内部の能力と、外部の能力によって合成的に形成され、そこでは企業内能力が外部能力によって補填されている。

企業が置かれている競争条件は、つねに変化していく。例えば日本企業の多くは、この数年をかけて年功的な賃金体系を成果給、業績給と呼ばれる方式へと変更させてきている。従来時間をかけて行ってきた正規従業員の能力構築モデルも状況に合わなくなってきたとも考えられる。これまでの人材育成モデルと企業の外部環境とのズレが大きくなり、適用不可能の状況が生じているということである。企業競争力と企業内での人材育成による人材能力の形成をどのように進め、さらに外部労働力を取り込みながら、どのように企業が必要とする競争能力を構築するのか、これが問題となってきた。

企業にとって必要となる労働力を企業内部でどのように担保し、また必要な労働を外部から取り入れ最適化を図っていくのか。企業戦略の進化と労働力の最適化を再考する時期が来ている。この諸要素のマッチングを達成する方法として、ポートフォリオの考え方はきわめて有効な理論的装置である。現実にも、雇用ポートフォリオが日本で実際に進んできた背景には、企業内労働力と企業外労働力の利用に対する費用対効果におけるズレが強く認識されてきているのだとも考えられる。社会的な視点から見ても、雇用と企業が必要とする機能を取り込むための労働力の内部化の仕組みは、大きな社会問題にならざるをえない。社会的視点から見ても、前章で紹介した「新産業構造ビジョン」などは、日本社会全体の再編について議論しており、政策的にも最適解への模索が進んでいるということである。

3 雇用ポートフォリオから企業労働力のポートフォリオへ

本論の検討対象である「労働力ポートフォリオ」という考え方は、現在進行している、企業内労働力の育成、多様化している企業外労働力の存在を踏まえ、どのように企業内部の労働力を組み合わせながら、競争力の向上へと結びつく、あるべき企業労働力の配置と構成を導くか、そのための基本的なフレームワークを提供している。企業労働力をポートフォリオとして利用しようとすることは、労働力の雇用と労働力の能力的内容と労働力の保持者側の意識が多様化するのと並行して、労働力ポ-

トフォリオの重要性はいつそう戦略上の位置を高めていく。日本の正規従業員中心の企業人事の基本構造を、どのように外部労働力の利用という観点から見直しをかけていくのか。こうした問題が少子高齢化する状況の下で、労働力供給の限界を迎えることで、現実的にも解決を迫られる課題となっているからである。

企業間の厳しい競争条件の下では、労働力の適正な利用という議論においても、コスト的な評価、また業務における労働力の適切、最適な活用を進めることが重要となる。実際には当該部門の生産性、収益性を踏まえ、労働力の使用とその妥当性という点では、対象となっている部門や部署や生産工程のある部門に、どのような労働力を投入する必要があるのか、当該部門の経営上における重要性の評価を行い、実際に必要となる人材の量と質を確定することになる。

だが、こうしたコスト問題以外にも、労働力の適正利用という点では、労働力を企業活動へと積極的に参加させ、利用していく必要が企業には課せられている。なぜなら、従業員の活動を経営的な視点からある一定の方向へとまとめ、経営成果を出すことが、経営活動をより活発化させるためにも大切な課題だからである。経営活動の実践的な視点からも、企業内労働力の全体的なまとめ、全体としてのモチベーションの維持と向上は、経営成果の達成という目的にとって、不可欠な視点となる。そのため、経営者がどのような経営理念を打ち立て、どのように企業内に理念の浸透を図るか、こうした労働力利用に付随する領域も重要な評価領域となってくる。従業員のモチベーションと経営理念などについては、昨今「CSR 報告書」や「統合報告書」で評価されるべき対象となっている。

4 労働力ポートフォリオの理論的背景—労務管理論から人的資源管理論へ

4-1 労務管理から人的資源管理へ

日本ではこれまで企業労働を扱う場合、もっとも中心的な理論的領域は労務管理論であった。しかし、このほぼ数十年の間で、例えば大学における労務管理論の名称は徐々に“人的資源管理論”へと変わってきている。こうした変化の背景には人的資源管理論の理論的枠組みや内容が、日本企業においても認知されるようになり、従来の労務管理論に変わる存在として位置づけられてきたということがある。

人的資源管理論のテキストを見ると、人的資源管理論がヒトの管理をするという点では、労務管理論と同様の問題領域としていることがわかる。しかし、従来いわれていた人事管理論や労務管理論、もしくは人事・労務管理論とは異なって、人的資源管理論では、ヒトを資源として扱うという意味を強く持っている、と解説されている。また人的資源管理論の「管理領域」については、「人的資源管理」という固有の学問領域は持っていない代わりに、様々な方法論からのアプローチが可能になっている。例えば、小集団管理やインフォーマルな組織の側面、労働者側のモチベーションについての管理など、それらが社会学や心理学とも領域を重ねながら展開し、さらに労働経済学と関わりながら、この分野の体系が徐々に形成されてきたと説明されている（八代〔2009〕 pp.3-5）。

こうした理論的变化に歩調を合わせるように、これまでの日本企業で中心的な役割を担っていた年功的賃金に換わって、様々な賃金や人事についての考え方が、実際の企業人事の中で展開を見てきたことも、人的資源管理論の広がり背景として無視できない。例えば、年功制賃金に代わって注目を集めるようになった業績主義や成果主義の考え方に沿って、賃金体系を年俸制へと徐々に切り替えているケースが多い。現状としては、日本企業の年俸制は、その額については実際には年功制の影響は

否めないものの、企業での切り替えは、制度的には年功的要素を縮小させてきている。

4-2 1980年代以降進んできた人的資源管理への切り替え

労務管理という視点は、1980年代以降、急速に変化してきた。すなわちそれまでの、企業が労働力と労働者を管理するという視点は後退し、それにかわって企業が備えている諸資源（Resource = リソース）の中の一つの資源として、「人的資源」＝労働力を捉えるようになった。こうした労働または労働力についての認識の変化は、企業経営における人材の位置づけや活用方法にも大きな変化を与えるようになったように思われる。労働を企業のリソースとして捉え、さらに労働力を企業労働力が使用する一つのリソースとして捉える視点の広がり、労働者－使用者側の諸関係、社会的な労働市場の次元においても、変化を生む要因として実際に大きな影響をもった。

とくに、労働力を使用者、企業が利用できるリソースとして捉えれば、リソースの売買、使用者側と提供者側との交換は、労働力商品として売買と交換が可能になる。労働力について、労働者－使用者側の諸関係、さらには社会的な労働市場の次元においても、こうした労働力はリソースの売買・交換という意識が広がれば、実際に大きな影響をもつようになる。実際に80年代以降になると労務管理という名称はHRM = Human Resource Managementという名称に置き換えが進んでいったと評されている（森五郎監修・岩出博著 [2002] p.5）。同時に、こうした企業労働についての管理やその理論的理解の変化、捉え直しの動きと一定の関係を持つ事態として、遠藤公嗣は従来型労働組合への影響を議論した。（2013年の労務理論学会「労務理論の到達点から考える労使関係」）（労務理論学会第23回全国大会統一論題発表論文2013年6月2日、日本大学商学部）。こうした昨今の労務管理、人事管理領域での変化は、実際にはどのような理論的背景をもって現在につづいているのか。

「新時代の『日本的経営』」の登場に示された、1980年代から1990年代における日本社会への雇用ポートフォリオの導入の背景には、企業労働を労務管理の対象として捉え、仕事を管理する考え方から、企業で働く労働力をリソースとして活用する考え方への切り替えが背景にあったと考えられる。労務管理から労働力の資源への転換である。以下では、労働力ポートフォリオの考え方の背景にある人的資源管理論について、人事と企業労働の視点から振り返り、その切り替えの背景として展開されるようになった、人的資源管理の理論について見ておこう。

4-3 アメリカにおける人事・労務理論の展開と人的資源管理論

企業労働をどのように捉えるかについては、これまでも様々な理論的な展開があったことは、すでに周知のことに属している。例えば、古典的管理論のテイラーの科学的管理法にはじまり、人間関係論、行動科学論など、現在まで多くの議論がなされ、実際の企業活動にも取り入れられてきた。企業経営と人事・労務管理の関係を考える場合、アメリカを中心にした労務管理（Personnel Management）から人的資源管理（Humana Resource Management、以下HRM）への転換は重要な論点をなしている。この転換にはどのような課題や意図があるのだろうか。

アメリカの人事・労務の歴史について、人事部の歴史について研究を行ったジャコビー [2005] は、アメリカで大企業社会が成り立ったといわれている1920年代は、現在の企業活動の組織的骨格が出来上がった時代でもあった。現代の企業活動の組織的骨格とはテイラーの科学的管理法などが導入されたことによる、管理組織の形成ということである。

さて1920年代には、今日の大量生産指向の企業体制が成立したわけだが、この時期、各企業での

従業員を管理する方法は、まだ明確には確定していなかった。従業員管理については福利厚生についての担当者が置かれ、彼らがその任に当たっていた。しかし第一次世界大戦が始まって以降、労働市場が逼迫するにつれて、企業は多くの問題に直面した。例えば、人手不足またストライキの頻発であり、生産性下落への対応を、人的管理の側面からも求められるようになったということである。

この第一次世界大戦前後の 1915 年から 20 年代を経て、1930 年代にはアメリカの労使関係が、今日のような集団的な形態を帯びるようになった。この時期、労働組合の活動が活発化し 1936 年から 39 年の間に 500 万人に近い労働者が組合に加入したといわれている。それまで労働組合が組織されていなかった大量生産指向の産業でも労働組合の活動が広がり、企業側もそれに抵抗しながら、人事部を確立していくということが求められるようになった、という。

人事部の活動が「最盛期」を迎えるのは、第二次世界大戦後の 1960 年代に入ってからと、ジャコビーは指摘している。すなわちベトナム戦争が終結したこの時期、アメリカ大企業は急速に成長を遂げるが、この時期に「経営権」が成立し、それまでの労使関係に対する人事部の役割は、徐々にその役割を縮小させたという。それに代わって、人事部は従業員関係を管理する専門性の高い部署としてその地位を強めていった。この時期、企業経営者は、専門的経営者として大企業を支配し、彼らが最適と見なした方法で企業を経営できる大幅な裁量権を掌握する時代となった、と企業経営における人事部の役割を概観している。

ジャコビーの見解からわかってくることは、アメリカでの労務の対象は、経営側と労働組合との交渉が重要な位置を占めていたこと。しかし、企業成長が顕著になった 1960 年代、アメリカ企業での人事部の役割が変化し、それまでの労働組合との関係よりも、企業経営の従業員管理の部署へとその役割を変化させたことである。

4-4 1960 年以降の理論的模索

こうしたジャコビーの経営史的な指摘を理論的な観点から眺めてみよう。アメリカでの人事・労務理論の研究を振り返ると、1960 年から 70 年代まで、そして 1980 年代以降の区分で研究が大きく変化してきた。HRM は 1980 年代以降広がりを見せた。その背景として、企業活動のリソースとしてのモノ、ヒト、カネ、情報の要素をいっそう整合的に活用し、各要素の最大限の効率的利用を意図していこうとする考え方が背景にあった。それは、アメリカ企業における内外の経営環境の変化が大きく影響している。ここでは 1960 年から 70 年代までの動き、それと HRM が登場する 80 年代以降の動きに分けて整理してみよう。

まず、HRM が生まれる契機をなした 1960 年代、アメリカ企業では、それまでの大量生産を志向する技術と組織体系のひずみが顕著となり、経営、社会環境の両面で大きな変化が生じ企業は急速な対応を迫られた。いわゆる“労働疎外”の広がりは労働への意欲を低下させ生産性の低下を招いた。また黒人を中心とした公民権運動の高揚を背景に、雇用機会の平等を推進する政府のマンパワー政策が施行され、さらには若年層における価値観の変化も顕著であった（岩出 [1989] p.97）

経営環境の変化に対応すべくアメリカの人事・労務管理での見直しが開始された。例えば、経済学の側から経済成長の実現を進めるために、ヒト要素を資源として理論化する“人的資本論”、“人的資源開発論”などが提唱された。後者は“人的資源アプローチ”と呼ばれ、家庭、教育、政府の役割なども政策の対象とするマクロ的視点からの提起であった。

これらと同時に、企業組織を対象とするミクロ的次元でも仕事の見直しが進んだ。それらは“行動

科学論”として日本にも広く紹介された。マグレガーのY理論、アージリスの参加的組織、リカートのシステムIV、マズローの欲求5段階説などが代表的なものである。これらの議論に特徴的な点は、人間行動を再評価し、行動の主体である人間の内面性にも注意を向け、人間の欲求と組織の目的、課題との同時達成をめざした点にあると評価されている（奥林他 [1992] p.191）。

1960年代が人的行動の“人的資質”への検討が重視されたのに対して、1970年代に入ると、企業の組織機能についても検討が広がった。それは1970年代、コンピュータの導入による技術革新が急速に進んだために、新しい仕事が生まれたからである。そのため労務管理における管理者の役割が重視され“リーダーシップ論”が台頭した。

また、職務満足論をいっそう政策的に追求したQWL（Quality of Working Life＝労働生活の質）への着目もあり、職務遂行過程における従業員側の満足度の向上、心理的な衛生環境の向上なども人事・労務管理の領域で重視されることになった。QWLを含め、1970年代には人事・労務の諸施策を多様に展開することで従業員側の仕事への意欲、モチベーションを引き上げ、長期的に停滞傾向を示すアメリカ企業での生産性向上の回復が目指された。

4-5 1980年代－アメリカ：HRMの萌芽

1980年代に入ると、企業環境をめぐる状況は複雑化の様相を強め、厳しい経営環境を迫られた。この背景には、国際競争の高まりがある。すなわち、1973年の第一次石油ショック後、日本企業が輸出攻勢にいっそう拍車をかけた。そのためアメリカでも雇用効果の大きい自動車、電気といった産業は厳しい国際競争の波にさらされることになった。

こうした状況を受け、アメリカ企業での企業構造の硬直化や不十分な人材育成、その結果としての労働生産性の低さが指摘された。例えば、1989年に出された『Made in America』と呼ばれる調査報告書では「アメリカ企業が人的資源を軽視している」ことを厳しく批判するとともに、教育制度の不備、企業の組織と管理が硬直化していることを指摘した（ダートゥゾス他 [1990] 第6章）。

このようなアメリカ産業全体での反省も含め、1990年代は、アメリカ企業での組織、人事領域で多くの“改革”が進められ、エンパワーメント、コーチングはじめ多様な人事メソッドが導入された。日本にも広く紹介されたものに“リエンジニアリング”や“コンピテンシー論”などがある。これらの議論は人的資源管理論にも取り入れられている。

“リエンジニアリング”とは従来のアメリカでの分権的・分断化されすぎた仕事のやり方を見直し、「仕事のプロセス」を構築することを指す（ハマー、チャンピー [1993]）。“コンピテンシー論”では、それまでの職務を基礎に評価されていた人事評価を、知識、スキル、姿勢なども入れて評価する、ヒト評価の幅を広げる評価体系である（太田 [1999]）。これらの改革は、1960年代までの細分化された職務区分と職務給を基礎とした人事労務管理のあり方を再編することをねらったと考えられる。

5 人事部から見た歴史的展開

ジャコビーは、1970年代の企業人事について、組織行動論行動科学などの理論が徐々に注目を浴びようになり、本社の人事部には産業心理学や組織心理学などの知識を持った新たな専門スタッフが投入されるようになった。こうした新しい専門スタッフが加わったことにより、人事部では職場での様々な改革が試みられるようになった、と指摘する。そしてさらに、本社人事部は従業員に関する

様々な記録を蓄積し記録保持、各事業所における法令遵守のシステム設計にも責任を持つようになったと、人事部が各従業員の行動の内容に直接管理に当たるのではなく、労務管理のしくみづくりを支える活動を重視するようになったとする。さらに、こうした動きが70年代半ばには、人事部は企業が従業員を採用・解雇・懲戒をする場合訴訟に企業が巻き込まれ、世間からの批判を浴びないように、企業経営が社会的リスクに直面しないよう経営者とより密接な関係を持ちながら活動することになった。

ジャコビーが先に指摘したように、1970年代、人事部の活動領域は、それまでの従業員の働きを直接左右する領域から、徐々に従業員の記録を保持し、従業員の活動の条件づくりへと人事部機能を広げてきた。こうした人事の展開は、通常の人事部のイメージを決して超えたものとは言えない。

5-1 アメリカにおける1980年代の諸相：人事部の変化

人事部の動きに変化が生じるのが1980年代である。すなわち1980年代になると、企業の活動は当時の「規制緩和」の流れの中で一面では縮小し、また労働組合活動も後退したため、人事部の活動は下火となった。

だが重要な変化としてこの時期、コーポレートガバナンスの展開が、ステークホルダー、とくに株主等の立場が強まるにつれて、投資対象としての企業の全体的評価が重要となっていった。そのため、コーポレートガバナンスと雇用関係と同時に、企業業績と雇用関係の状況についても重視されるようになった。ところがこのような動きに対し企業活動の効率化が求められていく中で、経営コストの削減が重視されるようになり、人事部の機能をアウトソースしていく動きが見られるようになった。また人的資源管理の機能をラインへと移し、様々な意思決定が従業員も含めてより多面的に、しかし効果的に行われる必要が生じた。そのため人的資源を扱う人事部は企業管理全体から見て、自らの部門をどのように機能させることができるのか、検討を求められるようになった、と言われている。

「こうした状況が2000年に入ると、人事部についての理解も企業資源の活用という観点から、新たな内容が加わった。それは個別企業の競争戦略の強化とそれに向けた経営展開を図ることが重視されるようになっていったことによる。こうした企業戦略との整合性や連携の重要性の高まりは『資源ベースアプローチ』の提唱となっていった」（ジャコビー [2005] p.163）。

つまり、企業は企業内に蓄積されている様々な資源の内容、そしてそれら資源の利用に着目し、企業収益の源泉としての知的資本の担う重要性が重視されるようになった。人事部についても、資源活用という観点からの活動を求めた。これは一方では財務的資本の持つ重要性の後退である。例えば市場経済でますます重視されるようになったインターネットを利用したビジネスの拡大を想定するとわかりやすい。すなわち、ソフト開発やインターネット開発に携わるSEなどの電子・通信関連分野で活躍するエンジニアの重用と増加は、知的資本こそが企業競争力にとってその優位性を生むことをよく示しており、人的資本が企業活動の成否にとって重要な源泉であるという認識を高まらせる要因となった。

資源ベース戦略の考えは、今後の企業活動においていっそう強まると思われる。そうした想定に立てば、人事部の従来の役割としての採用方法・機会づくり、従業員の満足度向上と人材の定着向上、組織文化と企業価値の形成などと経営戦略との整合性がいっそう求められ、人的資源管理部が果たす

役割を再評価し強化する必要がある。人事部の役割は企業経営の展開に以前にまして深く関わり、影響を与え・与えられる関係になっていくということである。

5-2 日本の人事部

では、日本の人事部は、どのような特徴を備えているのだろうか。ジャコビーによれば、日本の企業では本社人事部の力がきわめて強く、彼らが雇用と労働関係の両方を管理している、という点である。ジャコビーは人事部を日本的システムの核となる要素と位置付けている。

日本においても、人事部の役割は1980年代以降、変化過程にある。変化をもたらしたその要因の一つは企業活動における市場指向性の強まりと株式又は株価重視の戦略への転換である。ジャコビーはアメリカの企業がもともと持っていた市場志向は1980年から90年に強まったと指摘している。日本もちろん、市場志向が強まりその変化によって影響を受けたが、市場性との関係を弱めながら展開を遂げてきた日本にとっては、市場志向の拡大はインパクトとしては大きかった、としている。それは言い換えれば、日本企業が、株価をはじめとする企業外部のファクターによっては、経営へのコントロールがされにくい傾向をもっているにもかかわらず、1990年代以降の経済成長が減速した中で、日本企業も徐々に株価などの影響を強く受けるようになったということである。

日本企業の経営行動および組織的な特性をコーポレートガバナンスの観点から考えてみると、日本の経営陣は会社全体の利益を優先的に考えるということが挙げられる（ジャコビー [2005] p.52）。この傾向は企業組織のリストラクチャリングにおいても、どのような観点から企業再編するかと言う点において、日米で大きな差を生み出す要因となったと、ジャコビーは指摘する。すなわち、日本アメリカと違うのは、日本企業が本業専念型の企業になっているため、本社を再編しようとする意識が弱く、アメリカ企業と比較してコングロマリット化や本業以外の領域への進出によって対応しようとする。この違いは、日本企業が企業行動における重要な観点として、財務的な要因をアメリカ企業ほどには重視していない（ジャコビー [2005] pp.36-37）。

こうした企業組織と戦略選択の相関関係を人事部の視点からたどると、日本企業の人事部では、彼らが戦略的意思決定において正社員すなわち中核的従業員の代弁者として機能する。これに対して、アメリカ企業の中で力のある職能部門といえば、製造、マーケティング、財務部門であると指摘している（ジャコビー [2005] p.42）。日本では人事部がきわめて組織的志向性を強く内包しており、日本の組織特性から人事部機能も組織傾向に対応するように機能していることをジャコビーは示唆している。

6 HRMの特質とメリット—ひとつのまとめ

では、行動科学からHRMへと展開を見せたアメリカの人事・労務管理論には論者によって違いはあるものの、共通する4つの特質が存在する。

①人事・労務の機能性を拡大 第一は、HRMでは企業活動での人事・労務管理の領域を確定し、各領域を組み合わせることで人的資源の政策を立案していく。すなわち人的資源の配置、能力開発、動機付け、組織構造などがその領域である。もちろんこれらの領域の名称はそれぞれ立案者の意図によって変化はあるが、企業における人事・労務の役割を明確に機能的に区分けして、各領域での施策を立案する。各企業でのHRMの色合いの違いは、人的資源管理で扱う領域をどこに設定し、

どのように各領域を組み合わせるのか、つまり制度設計によって差異が生じる。

②契約主体としての個人・従業員 第二に、HRM では、人事機能を個人的な要素へと還元し捉えようとする傾向が強い。この個人的要素の意味は、以前の間人行動論が主要な内容として重視した個人の欲求、内面的モチベーション分析など心理要素重視の傾向とは異なっている。HRM が対象とする従業員の属性とは、男女の性別、人種、民族などであり、それは経営者と契約を結び活動するそれぞれのヒト個人としての契約主体としての個人である。こうした個人をある企業に従業員として雇用し活用するという考え方である。個々の人間の内面性を主たる対象とはしていない。したがって、経済的自然人が念頭に置かれているとも理解できる。人的資源の保有者、売り手としての人間である。

③組織における役割の重視 第三に、上記の2つの内容の基底に流れる考え方として、組織と人間の関係を重視し、組織における人間の行動と役割を新たにデザインすることである。組織と人間の関係とは、現実にはそれは企業において人間がどのように企業のミッションを果たすか、求められる職務を遂行するのか、こうした企業ミッションとその成果との関係を重視し理論化しているということである。企業の組織階レベルと結ばれることで、企業における個人の行動と役割が明確にされている。

④経営行動上での役割 最後に、個人の経営行動上での役割がある。実際の経営遂行においては、企業は各企業の経営戦略の考えを踏まえ行動している。企業管理での、人材は企業経営を推し進め経営ミッションの実現を担う経営遂行としての人間のことである。従業員は、企業を含めてそれぞれの場面で、社会的関係を結んでいる。具体的には人間の個としての「個人」、企業のミッションを達成する課題を担う「従業員」であり、＜「個人」＝生活レベル＞・＜「従業員」＝組織レベル＞というように、社会的視点からみればそれぞれの関係性と役割に分かれている。人的資源管理の特徴は、これら個人を起点とする人間行動が、企業組織において、経営ミッションの実現のために活用されることである。従来の人事・労務管理でも、もちろん企業で働く従業員の活動は企業経営の課題を果たすために利用されていたが、HRM では経営戦略の優位性が高い。

以上の特徴をもつ人的資源管理を企業経営と経営実践の視点から見た場合、その導入のメリットはどこにあるのだろうか。3つが考えられる。

①組織機能の高度化

企業活動を支える組織機動性の高度化への期待である。すなわち、人的資源管理では企業経営の視点から幅広く労務・人事の機能を総合的に再編する。それは図1で見たように、HRM では個人を起点にした人事体系が想定し、個人の行動を企業経営のミッション達成に結びつけ評価することを課題にしているからである。

その結びつきは、先の個人－従業員－企業人の立場によって異なるが、それぞれの立場で、経営ミッションの課題を達成するための課題が提起される。いわばこの3層がタテ軸となり組織的階層を形成し、それにそれぞれの階層ごとに賃金、処遇、能力開発、モチベーション形成などの施策が設定され

る。これが政策のヨコ軸となる。HRMのメリットは、人間個人と企業組織の関係の見直しを通じて、経営組織内部の人的資源が経営ミッションの課題の達成に向けて新たな方向性をもつことに置かれていることである。

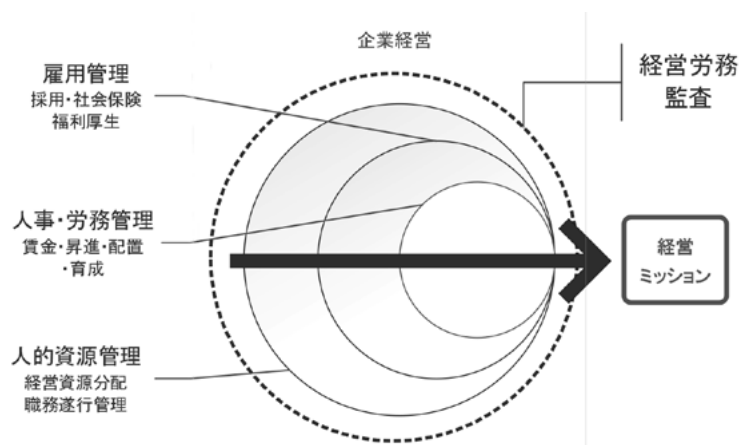
②外部環境への対応

つぎに外部要因への対応である。企業経営は、つねに様々な外部的変化要因とぶつかりながら経営が進められる。企業経営の重要な組織的能力としてリスク管理は大きな課題である。人的資源管理では、外部要因として、環境、文化／地理、政治、社会、法、経済、技術、グローバルなどの項目をあげ、企業行動が直面する外部要因への対応を促す（マティス・ジャクソン [2008] p.2）。また外部環境の変化については戦略と組織の2つの領域で対処することを想定している（ブラットン・ゴールド [2006] pp.28～29）。

③施策立案上での多様性の広がり

人的資源管理論を採用することで、人事施策を立案する上で多様な展開の可能性が与えられることになる（図12参照）。図は人事・労務管理領域との関係性を描いている。図に示されるように、HRMは人事・労務管理の領域をいっそう拡張し、経営的視点から資源を配分するという考え方を打ち出している。したがって、収益性の観点、人的資源の活用を資源活用という視点から把握することになる。そのため、人事・労務管理の領域を経営ミッションの課題との関係から再評価し、どのような課題があるのか、新たな課題と位置づけがなされることになる。現在では、企業の時間と個人の時間を分けて、両者の“調和”を目的としたワークライフバランス（WLB）の展開、また、労働力内での様々な多様化を戦略的に活かすダイバーシティマネジメントへの展開も可能となる。

図12 人事・労務管理機能の階層区分



筆者作成

このように、組織とヒト要素を組織構造により多様に結びつけ、人事論として理論構築を図っている点は、HRMでは導入のメリットと認識されるだろう。以上をまとめると、HRMでは人材活用における、企業活動上での戦略性を重視する。また、人的資源への投資とその効果を多様な政策展開によって実行できる政策要素をもっていると考えられる。

IV 「新時代の『日本的経営』」：日本での雇用ポートフォリオ論

1 フレキシビリティ登場の歴史的背景

1-1 イギリスでの試み

1980年代半ばをへて日本経済と日本企業は、バブル経済による経済拡大と経済成長期に生じていた日本経済の高コスト構造への対応を迫られた。当時の議論を振り返れば、フレキシビリティの議論とその実践の必要性を産んだその発端は、1973年に始まった第一次石油ショックそして1980年代に生じた第二次石油ショック、それらへの対応としての日本経済の構造改革の要請という文脈で議論されていた。とくに1980年代に強まったマイクロエレクトロニクスなどの技術的な改革、他方では技術イノベーションを通じて、より高度な品質の確保及び開発の時間的短縮化などが国際競争力の強化の重要な課題として議論されていた（坂本・桜井編著[1997]第10章）。だがこうした技術イノベーションの議論の重要性を認めるとしても、今日の観点から見ると忘れてならないのは当時同時に生じていた需要構造の縮小などの側面である。つまりフレキシビリティの議論のその重要な改革方向は、経済活動の成長と成長が伴うリストラクチャリングが生み出す、改革への対応という視点から認識されるべきであると考えられる。

フレキシビリティの議論は決して日本だけのものではなく、時間的な経過を見ればヨーロッパがその議論の発端を成していた。日本にとってはヨーロッパにおけるとりわけ当時世界の資本主義の立て直しの事例として関心を高めていたイギリスのサッチャー政権における労働市場改革は、日本にとっても重要な参考事例として大きな影響を与えたと考えられている。

1-2 アトキンソンモデル

こうしたヨーロッパにおける、とりわけイギリスでの議論の中心となったのは“アトキンソンモデル”（「柔軟な企業モデル」）と呼ばれるものであった。アトキンソンモデルでは、利用される労働・仕事の内容が利用領域によって分けられ、全体の労働市場を織りなすとされている。すなわち、それぞれ必要とされる労働・仕事には中核労働力集団が置かれ、それらは機能的弾力性を持つとされている。こうした労働力集団の周辺にはいくつかの労働力集団が階層的に配置されている。すなわち第1次周辺労働力集団、第2次周辺労働力集団であり、前者後者とも雇用調整上での量的弾力性を担うとされ、さらには公費補助金による企業訓練生などが配置されている。興味深いのは第2次周辺労働力には短期契約パートタイマー職務分割などが盛り込まれており、それらは短期的な労働力、または第1次周辺労働力に対する補助的な役割を果たすことが想定されている（図表13参照）。

アトキンソンモデルが想定した労働力の社会的分割が現実においてどれほど有効であったのか。この点については、あまりはっきりとした結論なり実質上の評価がなされているとは言い難い。そうしたなかでダニエルが提供した調査の結果で見ると、職務分割の区分変換または緩和を出した企業また労働力の利用において、マルチスキル化させた企業、新しいクラフトの喪失に創出に取り組んだ企業などが、一定数ほぼ30%があるとされている。したがって、アトキンソンモデルの 実質的な影響については、その成果としては制限的であったというのが現在の評価であろう。

しかしこうした議論が、当時のサッチャー政権における労働組合との対立的姿勢を含め、イギリス労働市場改革との関係においては、例えば労働組合の交渉における変更また経営者側における労働力

利用の多様化に対する要請に対して、一定程度の対応を示し、理論的な裏付けを出したことは決してこのモデルの評価を低めるものではない（アトキンソンモデルについては坂本・桜井編著 [1997] p.238 以下も参照）。現在の日本の仕事を取り巻く状況に照らしてみるならば、こうしたヨーロッパ、イギリスでの労働市場におけるフレキシビリティ化の議論は、現在の状況を整理する上で参考になってこよう。

図表 13 アトキンソンモデル



資料 坂本・桜井編著 [1997] p.239

1-3 イギリスの教訓

なぜイギリスではフレキシビリティに関する議論が展開されるようになったのか。また 1980 年代に日産、ホンダなど日本の自動車産業などがイギリスへと進出したが、日本企業との関係では、どのような点がフレキシビリティ論と関係を示しているのか。

この点で興味深いのは岩出 [1991] の指摘である。岩出はイギリスにおけるフレキシビリティ論の登場の前提として、日本的経営の導入・拡がり、と、アメリカの人事手法としての人的資源管理の導入の二つを取り上げている。ヨーロッパに典型的に存在していた人事のあり方、それはおそらく職務給制度によって特徴づけられる制度、人事システムということができようであろう。その硬直性によって生み出された負の遺産も含め、日本企業のイギリス進出と日本的な人事政策、同時にアメリカの人的資源管理の影響により、変更を余儀なくされたということであろう。

イギリスのフレキシビリティの議論を踏まえても、現在の時点からみると、ヨーロッパやアメリカで定着している職務給の構造という人事制度を、簡単に变化させるということは容易ではなかったように見える。イギリスの教訓を引き出すとしても、当時の状況として何が問題となり、日本的経営の導入がその問題に対してどのような効果を生んだのか、アメリカの人的資源管理がどのような点で有効だったのか、しっかりと見きわめておく必要がある。

とくに国際的視点からの地域比較は、日本のフレキシビリティを求める議論の検討をより深めるためにも有効である。それは、日本の人事制度のメリットとデメリットを明らかにする点でも必要な検討作業となる。日本的な制度がイギリスで生じた制度変更を進める上で、どのように有効であったのか

か。整理を求められるに違いない。

問題を日本の観点からみれば、職務給をベースとして展開してきたさまざまな人事制度が、日本ではどのような点でメリットとなるのか。とくに人種、民族など多様な異質性を含んだ異文化の社会において、展開してきた欧米の人事制度のプラスとマイナスを見極めることがグローバル化の進む現在、現実的な課題としても検討が求められている。

日本的人材の活かし方である職能資格制度を踏まえながらも、これを職務給的方向へと変換させていくためには、どのような理論とどのような具体的な準備が必要なのか。職能資格制度を分解し、職能としての問題を一つの軸とさせ、他方では、職務としての範疇を導入し、それを一体のものとして位置づけられるのか、検討が残されている。

2 日経連「新時代の『日本的経営』」の提唱とそのインパクト

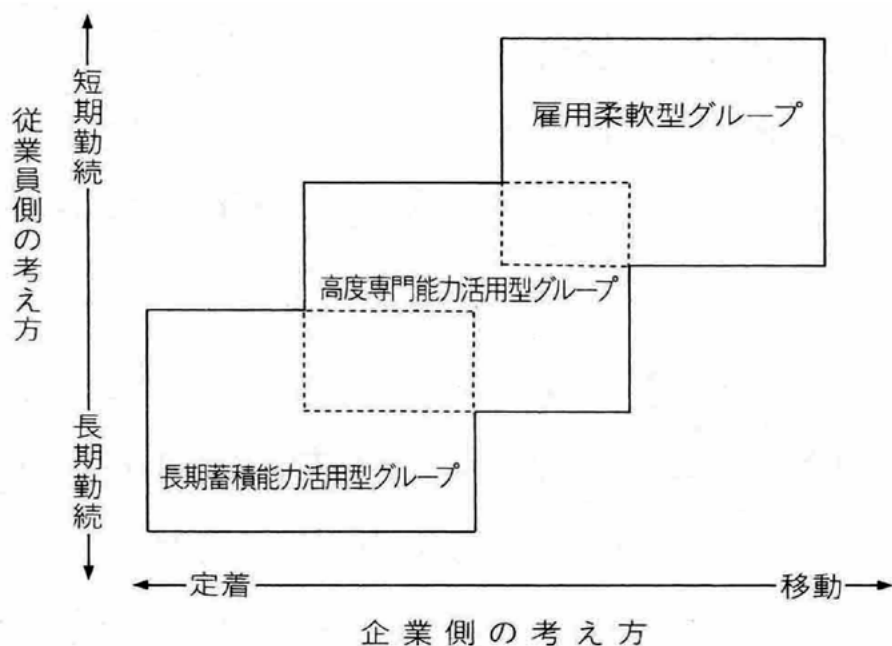
アトキンソンモデルが打ち出した労働力活用は、「雇用ポートフォリオ」を設定して労働市場を「分割」し、労働力をそれぞれの属性に合わせて利用しようというものであった。こうした労働力ポートフォリオの考え方が、日本にも類似したかたちで1995年に登場した。日経連の「新時代の『日本的経営』」である。「新時代の『日本的経営』」の提起は、日本のこれまでの労働市場論においても、またこれからの企業経営を考えた場合にも、雇用、企業労働力の活用という点で、大きなインパクトを与えたと考えられる。今日でいえばWLB（Work Life Balance＝仕事と生活の調和）という点からみても、さまざまな検討課題をなげかけている。

2-1 「新時代の『日本的経営』」の骨格とねらい

「新時代の『日本的経営』」論の考え方の“骨格”は、労働力の3分割論であろう（図表14、図表15参照）。労働力の分割に「雇用ポートフォリオ」の考え方を導入し、日本企業が従来その中心に置いてきた長期継続雇用と言う考え方を踏襲しつつも、その部分的修正に踏み出した点であった。提言で労働力は3つに分けられる。まず一つは、期間の定めのないグループとして「長期蓄積能力活用型グループ」を設定した。次は「高度専門能力活用型グループ」であり、このグループは様々な専門的能力を持ったグループであるが、しかし彼らは長期雇用を前提とはしない。最後に「雇用柔軟型グループ」が設定されている。このグループは必要な仕事に応じて様々に利用されることを前提としたグループである。その特徴は雇用の定めがないという点であり、多様な労働力の供給と活用が前提にされていると考えられる。

先に指摘したように、この提言が画期的なのは、従来の日本的企業が中核としてきた長期継続的雇用という考え方に対して、修正を図った点であると考えられる。すなわち、日本企業が雇用期間の定めのない従業員にのみ依存する必要はなく、有期雇用というものを活用すると言う方向性を政策的に明確にした。企業側にとって最適となる労働力の組み合わせを可能とさせる道を開いたということであろう。提案の示した労働力のグループ別利用という点は、もちろん大きな政策的な飛躍であったし、それぞれの立場から提言に対しての賛否が存在する。労働市場に格差を持ち込んだとも考えられるし、企業労働力を3のグループに分けていくことで、企業内労働市場においても格差が生じたということも、批判としては受け入れざるを得まい。

図表 14 「新時代の『日本的経営』」の雇用ポートフォリオモデル



- 注：1. 雇用形態の典型的な分類
2. 各グループ間の移動は可

資料 「新時代の『日本的経営』」[1995] p.32

図表 15 雇用ポートフォリオの内容

(参考)

グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対 象	賃 金	賞 与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合 施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門(企画、営業、研究開発等)	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活支援 施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務 への転換	生活支援 施策

資料 「新時代の『日本的経営』」[1995] p.32

こうした提言への批判的な観点を持ちながらも、濱口(濱口[2013])はこの提案が、例えば長期蓄積能力活用型というのは、それまでの正社員モデルを改めて形式化したようなものとどとして、この提言は、実は従来の「雇用ポートフォリオの組み換えであったというべき」と指摘している(濱口[2013] p.145)。そして濱口は、日経連のこの報告書が1969年の『能力主義管理』と並んで日本企業の人事管理の在り方について理論的かつ包括的にその方向性を提示したものと位置づけており、今日においてもその重要性はきわめて高いものがあるとしている(濱口[2013] p.142)。

だが、他方では、労働力の3分割について濱口は、「結局、長期蓄積能力活用型を縮小して雇用柔軟型を増やすというだけでは批判を浴びると考えたため、その間に実態の不明確な高度専門能力活用型というカテゴリーをこしらえてみただけだったといわれても仕方がないようにも見えます。」（濱口 [2013] p.149）と述べ、提言の労働力分割論の不明さを指摘する。

「新時代の『日本的経営』」の経営が提案されたのは1995年、労働組合の連合では、「『新時代の「日本的経営」』から20年」と題して、特集を組んでいる。その中で日本生産性本部の北浦 [2014] は、「新時代の『日本的経営』」の提案の背景について次のように述べている。

「短期的な成果追求の重視が企業経営の大きな旗印となる中では、最適な人件費コストで人材活用を図るという視点が重要になる。…すなわち、業務の特質に応じて、それに相応しい人材のタイプを見出していくことであり、それによって経営の効率性も高めることである。」そして「高コストの正社員でないとできない領域と、それ以外の比較的低コストの非正社員で対応する領域とに分けることで人件費上昇の抑制を図る。雇用人員についても、有期雇用や短時間の人材を活用することで必要最小限にとどめコストを縮小する。また、専門性の必要な人材を外部調達することで、育成のための費用が節減される。」（北浦 [2014] p.14）

（そのため）「日経連は、1995年に「新時代の『日本的経営』」において、今後は、多様な雇用形態を最適に組み合わせることで、経営効率の向上と雇用コストの軽減、年功的な人事・賃金制度からの脱却、従業員の能力発揮と活用を図ることが重要な経営課題だとした。」（北浦 [2014] p.18）

また、人事管理の視点から、今後の課題を次のように指摘している。

「人事管理には、「企業経営」と「従業員（あるいは人）」という二つの視点があることを忘れてはいけない。前者の立場からは、いかに適正なコストで効率的に働いてもらえるかということが重要になる。これに対して、従業員は、他の経営資源と異なり主体的な意思を持った人間である。だから、働きがいと働きやすさに注目して行動環境を整えれば、力を大いに発揮させることができるし、将来への目標や進路（キャリア・パス）を示せばそれに向けて能力を向上させていく意欲も持つ。これまでの日本的な人事管理はそこに主眼を置いていた。その流れと今日的な時代認識との調和をどう図るかが重要ではないか。」（北浦 [2014] p.16）

提言の意図は、以上の通りであり、雇用コストの軽減、年功要素の縮小であった。この提案については立場の違いからも多様な観点が存在している。現在の時点から見ると、提言がもたらした負の側面については修正が求められていることも事実であろう。議論を要する重要な点は、これまでの日本的な雇用システム、働き方の仕組み、社会的諸制度が、どのような点で問題を抱えており、なぜ労働力分割論が有効に展開したのか。その現実性の根拠を明確に把握することであろう。すなわち労働力分割論の持つ合理性と非合理性が一つのもものとなって存在する現在の状況を捉え、出来る限り労働力分割の負の側面を是正し、他方では合理的な側面を有効に活用するということであろう。

2-2 ポートフォリオは定着するのか

雇用ポートフォリオの利用については、興味深いことに2010年ごろから再び注目され、ポートフォ

リオについての提案や議論が広がってきた。こうした動きには歴史的な背景が強く影響している。重要な点として、日経連の「新時代の『日本的経営』」が理論的かつ実践的に提起した労働力分割論が導入した雇用ポートフォリオが、思考方法と実際の方策の両面で、実態として、この十数年の間に日本の労働市場における重要なファクターとして位置づけられ定着をみたことである。

ポートフォリオの位置づけと定着については、より精度の高い論証が必要である。また、労働力を分割的に利用することは多くの問題を生み出してきた。いうまでもなく、正規労働と非正規労働との登場と両者における格差の広がり、格差が不可避免的に生み出している格差の経済的社会的影響をみれば、労働力分割の否定はきわめて簡単である。しかしそうした分割利用の負の側面をかかえながらも、日本経済それ自体、日本企業そのものが、労働力の分割利用なしでは、現在の競争力環境に対して抗しえなくなっている。そうした追い込まれた局面に日本経済と日本企業は立たされているのではない、という印象を持たざるをえない。

3 年功制賃金から“業績主義”“成果主義”へ

前節において明らかにしたように、日本において HRM が広がった状況として、1980 年代半ばの、派遣労働の規制緩和による非正規労働者の拡大があった。また、1990 年代以降には、労働市場、企業労働、労働法制における改革が進んだ。すなわち、バブル崩壊後、年功制賃金からの離脱が徐々に開始され、終身雇用、年功的賃金体系、企業別組合のいわゆる日本的労使慣行の三種の神器の見直しがこの時期開始された。こうした日本の企業労働についての見直しにあたって、2000 年代に入っては“実力主義”、“成果主義”、“業績主義”という名で呼ばれる、さまざまな人事管理手法が導入された。こうした動きの焦点は、年功制の縮小であり、改革の現実には、欧米企業が基本とする職務給を志向する賃金体系への接近という側面も含んでいると考えられる。

年功制からの離脱の動きに合わせ、人事管理、労務管理の名も徐々に「人的資源管理論」の名称へと変わってきた、と考えることもできよう。だが、今日でも日本の転換の方向は、けっして定まっているわけではない。

3-1 1980 年代のフレキシビリティ論

1980 年代、イギリスが求めた新たな労働市場改革の中心には、労働力フレキシビリティの拡大があり、その議論を振り返ると、フレキシビリティ論は日本の労働政策に影響を与え、議論は労働市場における労働力活用と雇用の在り方で変化を与え、フレキシビリティの具体的方策として、雇用期間、雇用方法での規制緩和を進める結果を生み出した。具体的な例は有期雇用労働力、非正規労働力領域の形成と投入であり、雇用期間と雇用方法でのフレキシビリティ化の影響は、労働政策的にもわれわれの想定を超えたものとして今日に至っているとすら考えられる。

こうした労働力のフレキシビリティ化への変化を生み出すきっかけとなり、もっとも影響力のあった政策として、1995 年に出された日本経営者連盟（日経連）の「新時代における『日本的経営』」の報告書である。同政策に示された労働力フレキシビリティの考え方は、今日の日本における労働力活用、労働市場論の現実的原点となっていたといえよう。

現在、注目を浴びている「働き方改革」では、インダストリー 4.0 への対応を含め、積極的な労働力活用を進めることが重視されている。女性労働力、退職者を含め高齢者などの活用も必要としてい

る。だが現実には、非正規労働力の拡大が進み正規労働力との格差がさまざま問題を投げかけている状況の下で、「働き方改革」はどのようなプラスの効果をもたらすのか。果たして労働力活用政策を社会的な視点からも十全に展開できるだけの条件が、果たして現在の状況において整っているのだろうか。その答えはきわめて厳しい、といわざるをえないのではない。指摘したように労働市場における正規・非正規の格差をはじめ、現実には多くの課題が残っている。

3-2 企業内労働の組み合わせと雇用ポートフォリオへの着目

「新時代の『日本的経営』」で提起された「ポートフォリオ」の考え方を企業労働力との関係で整理を行う場合、今野浩一郎の所論（今野 [2012]『正社員消滅時代の人事改革』）が参考になる。今野はこの間の年功制賃金体系の縮小を、「正社員」の縮小・解体と捉えて議論をしている。今野は、先に触れた「新時代の『日本的経営』」を現在進んでいる状況の起点におき、ポートフォリオ視点を取り入れ議論している。今野はポートフォリオのコンセプトをどのように位置づけているのだろうか。

今野は、日本型の雇用制度の全体を中核部分と周辺装置に分けて説明を行っている。今野は日本型の雇用制度が維持され運用するためには周辺装置が必要なのだと主張する。その周辺装置とは「雇用ポートフォリオ」、「雇用管理」、「報酬管理」であり、これら三つが一体となって日本型の雇用制度を維持してきたのだ、としている。

例えば、大手の自動車メーカーを例にとり、生産労働者は本工と臨時工からなる雇用ポートフォリオがとられており、伝統型人事管理の適用は本工に限られていた。また事務職系で働く正社員を見ても、将来の幹部候補生として期待されている男性社員と補助的業務を担うことが期待されている女性社員は異なる社員区分のもとにおかれ、伝統的人事管理は男性社員にのみ典型的に適用されていたのだ、とみている。さらにこうした正社員内では、大卒、高卒などの学歴によって昇進、昇給に違いが生じており、さまざまな特徴の異なったポートフォリオが存在し、正社員型といっても、その中のポートフォリオの運用の違いを生み出してきたこと、または雇用上での区分＝ポートフォリオの運用の違いとして、今野は説明をおこなっている。

今野はつぎのように指摘している。

「伝統的人事管理は、元々企業にとって経営リスクの大きいハイリスク型の人事管理という特性を持っている。市場環境はよい時もあれば悪い時もあるというのが経営の常であり、企業は一定の利益を維持するには、それに合わせて雇用量と労働コストを弾力的に調整する必要がある。しかし伝統的人事管理をとると、終身雇用制度のもとで雇用の安定を約束しているために雇用量を弾力的に調整することが難しい」（今野 [2012] p.75）。

「企業は伝統型人事管理の適用度合が異なる社員を重層的に雇用し、伝統型人事管理を典型的に利用する社員を少数にとどめる…という人事政策を取っていた」と「伝統的」日本型雇用を特徴づけている（今野 [2012] pp.76-77）。

つまり日本の雇用システムは雇用の継続を前提としており、弾力性を欠いている。それだけでなく、少数者の長期雇用の存在を前提とした、重層的雇用関係が構築されている。欧州先進国の企業はアメリカほど容易には社員数を調整できないものの、賃金が職務で決まる仕組みになっている。そのため

日本企業のように、賃金が長期にわたって上がり続けるという経営上のリスクは大きくない、と今野は指摘する（今野 [2012] p.75）。

3-3 日本的雇用と「新時代の『日本的経営』」

では、今野が「伝統型」と呼ぶ、日本雇用はどのような点で合理性を失ったのか。今野は、伝統的日本型人事管理制度の運用は「社員として雇用した以上は生活を保障する」という理念に基づく賃金制度であったとしても、それは企業から見ても合理的な賃金制度であったはずである、と指摘する。ではその合理性とは何か。

今野は、日本の年功的賃金を、企業は勤続等を積む間に、社員が懸命に能力開発を行い能力の向上を図る。これによって向上した能力が活用できることにより、より高度な仕事に社員を配置してより高い成果を上げてもらうという「シナリオ」が存在していた、と指摘する。つまり勤続を重ねるに伴って一方では賃金が上昇し、他方では成果が高まる。そうした均衡が短期的には難しいとしても、長期的に見れば賃金と成果は均衡するというシナリオ＝想定があったとする。

だが今野は、こうしたシナリオが大きな欠陥を伴っていたと考える。それは成果と賃金の間の距離があまりにも広く、相関関係を示さないという事態が生じる可能性が大きい、という点である。たとえ能力開発によって能力が向上することが前提されていたとしても、それは可能性に止まらざるを得ない。想定されたシナリオとその現実性との乖離、社員の能力向上とその成果の獲得との間にある距離の存在は、不確実性を常に伴わざるを得ない。だからこそ、そのため伝統的日本型の賃金制度を維持しながらも、多くの企業が年功給の能力主義化への必要性を唱えてきた。それは、いわゆる年功制賃金が持っていた生活給型から職能給型への転換を目指した改革だった、と今野は指摘する（今野 [2012] p.80）。

では、実際にこれまでに日本企業が想定してきた「シナリオ」がどのように崩れ、修正を余儀なくされたのだろうか。今野は「単一化」と「多元化」という用語を用いて説明する（今野 [2012] p.88）。

「バブル崩壊以降の『失われた二〇年』のなかで市場環境が大きく変化し、最適点が『多元化』の方向に移動するとし、伝統的人事管理は相対的に③（単一化：注田村）の位置に移動することになった。そこで企業は新しい最適点である②へ移動するために人事管理の再構築に取り組もうとしたのであり、先に紹介した日経連の「新時代の『日本的経営』」はそのための提言なのである」（今野 [2012] p.89）。

筆者なりにまとめると、今野の主張は次のようになるだろう。すなわち、日本企業における雇用制度は、高度成長期の1960年代から1980年代にかけて「単一化」の方向へと進んだ。しかし、バブル崩壊以降の「失われた二〇年」では「多元化」の方向へと転換した。日本型雇用は経営環境の変化のなかで、「相対的」に「単一化」した存在となり、そのため、バブル崩壊後のコスト圧縮を求められる厳しい経営環境の下で、現実に対応するために「多元化」を志向する②へと方向を切り替えざるを得なくなった。「日経連の「新時代の『日本的経営』」はそのための提言」としている、ということであろう。いずれにせよ、単一化と多様化の軸で労働市場の特性を説明する今野の理解は、日経連の示した「新時代の『日本的経営』」の主張とも同様の認識である。

3-4 伝統的雇用の変化要因

では、今野が「伝統的」と呼ぶ日本型人事管理の方向転換に対しては、どのような要因が変化を引き起こしていると考えなのか。先に今野が示した「シナリオ」の存在とも重なるが、以下のようにいうことができるであろう。すなわち、日本の企業は第二次世界大戦後、世界にも稀に見る高度経済成長を遂げた。この過程において日本企業には「経済は無限に成長するのだ」という成長神話が定着し、この成長神話を企業と社会が事実上承認し、雇用を長期的に維持し、賃金も勤続年数に合わせて徐々に上昇させると言う賃金モデルを形成した。これがバブル崩壊とともに崩れさり、新たな雇用での日本企業全体のシステム転換が求められた。

今野は、日本の雇用形態と賃金決定の仕組みについて、第1世代、すなわち生活給型と第2世代としての職能給型に分けて歴史的変化と賃金決定の違いを指摘する。だが両者共通に、賃金の支払い方が能力とリンクして支払われている。そのため両者とも年功賃金の性格を帯びている。そこから「市場から最も遠い位置にある能力等という賃金決定要素を重視する賃金であること…将来、成果が出ることを期待して能力等という人材力に対して支払う賃金」であり、年功賃金は人材力という労働の供給サイドを重視する「投資型賃金」であるという点に特徴を見出している（今野 [2012] p.93）。

こうした「投資型賃金」は、しかしバブルの崩壊以降、それまでの右肩上がりの成長、「作れば売れる」と言う高度経済成長期のような市場環境は崩れ去ったことで変更を余儀なくされた。バブル崩壊以降は、市場は成長を示さず不確実性が拡大した。そのため企業における戦略の立案も、仮に長期的な視点に立ったとしても、現実には以前のように安定的な状況にはなり得ず、常に成長と停滞が繰り返される不安定な状況を示した。そのため賃金制度においてもまた雇用制度においても、継続的成長を前提とした長期的な視点に立った制度的設計は実現不可能となった。

その結果、「年齢・勤続等→能力開発→能力→配置と仕事→成果」の「連鎖が機能不全」に陥った（今野 [2012] p.95）。「長期決済型」で時間をかけてコストを回収する賃金決定方式を基礎とする日本の伝統的雇用制度は、企業にとって長期的決済という不安定性を抱えることとなり、かえってリスクを高める存在に転換したと今野は指摘している（今野 [2012] p.99）。日本の雇用制度や賃金決定の仕組みの背景にある年功的運用のメリットが、企業の求める生産性の維持と向上に対して、ズレを生じるようになった。つまり投資に対しての伸びが、伸びそのものを生み出す企業の経営環境と企業自体の組織的しくみが、経営環境の変動の流れに適合せず、不確実になる可能性が拡大した、ということであろう。

4 職務給の“難しさ”

職務給の特徴を考えるために野村 [2003]（野村 [2003] p.255 以降）の記述を参考にしながら、日本の賃金についての歴史的な経過を振り返ってこう。

野村は次のように述べている。「日経連（日本経営者団体連盟）の昭和20年代後半の賃金体系政策は、職務給と能率給の推進であった。しかし昭和35年以降、日経連の賃金体系政策から能率給が消え、職務給の導入に一本化された」。日経連が日本の企業に職務給を導入しようとしたことは、日経連が「およそリアリティを欠いた欧米追従的近代主義」を信じていたことを物語っている。

野村は職務給について「職務給はアメリカやヨーロッパで発達した賃金形態であり、同一労働同一賃金の原則を取っている。それぞれの職務について職務分析、職務評価を行い、その結果を賃金に反

映させる。例えば「工具検査工」という職務があるとする、その職務についている労働者の個人的属性（年齢、勤続年数、経験年数、知識など）に関係なく、「工具検査工」として同一である」（野村 [2003] p.281）。それは職務給の場合、職務内容を基礎にして賃金やヒトの配置が決められるため、職務内容を示す、職務記述書が必要になったからである。職務の内容が決められ、それに合わせて賃金が決める。例えば、ある民間企業での職務記述書作成については、その「一般的心得」として次のように述べられていた。「ありのままを書くこと。現在あなたが行っている仕事を正確に忠実に書いてください。もし人手不足や 未経験者が加わったりしたため、一部分あなたの本来の仕事とちがった仕事は臨時的にやっている場合でも、やはり、実際やっているままを書きその部分を（臨時……のため）と（ ）書きをしてください。応援者のように本来の仕事と別の仕事をしている場合も実際にやっている応援先の仕事を書いてください」。こうした仕事内容の記述が必要であった。このように、職務を記録している「職務記述書」は職務分析のスタートであり、仕事内容を忠実に記述する必要があった（小島 [1966] p.30）。

この職務記述書をもとにして職務明細書が作られる。職務明細書では対象となるその仕事とは別に、本来の作業に付随する作業内容についても確定することが目的であり、ある職務に任されている仕事内容の確定が主たる課題となった。

現在の日本企業での仕事管理の状況を踏まえるならば、仕事の領域が何であれ、仕事を「職務」として位置づけるためには、「職務」の内容を確定する必要がある。その場合、職務の確定が長い歴史を備えている欧米を参考にすれば、確定には、職務分析、職務記述書などの作成を要することがわかる。そして職務給の導入には職務管理のための管理手段がそろっても、果たして職場で行われているさまざまな業務、仕事を、「職務」として明確にくることは可能なのだろうか。職務給の導入には、職務評価の側面と職務として仕事的位置づいているかどうか、という仕事の設計の側面の2つの点から難しさが存在すると考えられる。

4-1 戦後の日本の経験から

アメリカにおける職務給の構造とその仕組みは、必要とする仕事の内容を明確にして、ヒトに遂行する仕事を与えていく方法である。ヒトに合わせて仕事をさせていく日本の仕事の進め方・作り方は大きく異なっている。

だが、日本においても職務給と呼ばれる考え方が、第二次大戦後、当時の最先端技術であったアメリカからの技術導入とともに1950年代から始まった。だが、職務給の導入は60年代の初頭で終了してしまったといわれている。いったんアメリカの近代的な労務管理の方法として紹介された職務給の導入が、なぜ短期において日本では十分な導入を見ずに、終わってしまったのか。その大きな理由は、2つの点から説明が可能である。一つは、技術的な条件、第二にはその技術的な条件に対応する日本の人事についての考え方であった。

技術的要因について説明すると、1950年当時、アメリカの近代的な技術の先端産業であった鉄鋼産業では、アメリカの鉄鋼生産の設備が導入され、合わせて職務給も導入されることになったと言われている。50年代当時、朝鮮戦争をへて戦後の立ち直りの時期にあつて、鉄鋼産業は急速な技術投資をおこなっていた。当時アメリカ鉄鋼産業で利用されていた様々な技術が日本にも紹介され、日本はアメリカの鉄鋼産業を見本としながら成長を開始しようとしていた。アメリカの技術の導入それと合わせてアメリカにおける仕事の進め方として、または仕事の確定の仕方として職務給が紹介され

た。この 1950 年代以降から 1970 年代半ばまでの新日鉄の成立までの日本の鉄鋼産業は、日本における主要な輸出産業として重視され、鉄鋼産業における技術的な改革は不可欠でかつスピードが求められた。

では、職務給導入によって障害となったとされる人事面での対応はどうであろうか。鉄鋼産業で進められていた技術改革、技術革新の連続的な展開は、それに対応する仕事の内容の変化を伴って行かざるを得ない。新技術が導入され、担当職場の役割、職場内業務の内容が変わることは決して稀なことではなく、反対に常に仕事の内容を構成する技術的な考え方は変化の過程にあった。技術環境の変化とそれに対応する仕事内容の変化は急速であった。

そのため職務給の構造の基本である職務分析を通じて仕事を確定し、その上で賃金の確定を行うという、職務給の特徴である仕事と賃金の明確な対応関係を前提とする管理方式は、十分に運用する条件が整わなかったと言われている。技術的变化の速い条件下で、それに合わせて職務内容の変更と修正を求められる職場では、職務給はけっして扱いやすいとはいえなかった。とくに職務を確定するために必要である、職務評価については、多くの問題をかかえていた。

例えば 1962 年には八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管の大手 3 社にアメリカ型の本格的な職務給が導入された。これ以降賃金体系の合理化が進められたが、職務給の導入によって、では賃金制度が職務給へと一本化したのかといえそうではなく、職能資格制度と併存する形となっていた。職務給はその後 1965 年には、神戸製鋼などにも導入され影響を広げた。

当時の職務給は職務の確定という観点だけでなく、その運用には企業への貢献度を重視した「査定」の導入が行なわれており、職務給の運用を支えている。こうした職務給を支える制度として 1965 年、鉄鋼産業では職務給の拡大に力を入れる一方で、他方では職務遂行能力による資格区分という考え方を打ち出し、人事考課と試験制度、選抜による管理を行う新たな人事制度が導入されている。八幡製鉄の職掌制度、富士製鉄の職能制度、神戸製鋼の資格制度がその代表的な存在である。これらの制度のもとでは、経営側が定めた「能力」と、その能力に対する達成度などと同時に、勤務状況が重視されていた、と言われている市川 [1974] pp.322-324)。

4-2 『労務監査ハンドブック』の日本への紹介とその問題点

職務給の導入が進められていた時期、本研究の課題となっている「労務監査」の“原型”が日本にも紹介され導入されている。淡路圓二郎監修による『労務監査ハンドブック』であった。

労務監査自体は Labor Audit としてアメリカのミネソタ研究所で開発されたものが、淡路の手で日本へと導入された。そして 1950 年代前半、労務監査は日本の大手企業を中心に導入された。しかし、この労務監査はアメリカで人事管理、職務管理の基礎をなしていた“職務給”を前提として監査を提案していた。そのため『労務監査ハンドブック』の監査方法を見ると、そこでは詳細に、職務の時間、職務内容を記述するために多くの帳票を作成し、厳密な時間的計測と詳細な計算方法などが盛り込まれており、職務時間、仕事の流れを詳細に記録することに多くのページが費やされている。つまり当該職務に必要な時間の把握、実際の仕事にかかる時間的コスト、それに投入されるべき労働力を計測することを重視していたことが見て取れる。

淡路の編集した『労務監査ハンドブック』の内容からも確認すべき点は、同書では職務給を前提として労務監査をおこなうこととされ、そのため監査の役割を仕事の必要時間の確定、仕事内容の区分とその確定、賃金コストと業務コストの総体的把握が重視されていた点である。そのため仕事の内容

上で生じてくる、人材の配置についての様々な問題、例えば仕事の遂行内容などの質的側面、職務満足や職場のコミュニケーションの状況などについては、触れられない。それはあくまで経営上の判断によって行われるものであって、『労務監査ハンドブック』では扱わない対象とされている。別の見方をすれば、職務給を基本とした事業所での人事・労務的な方策を基礎においた『労務監査ハンドブック』では、そうした職務給構造の職場や事業所では、労務管理がどのような役割を負うべきであるのか、明確ではなかったのではないかと推測できる。

そのため、1960年代には、生産職場などでは、生産と品質管理体系の導入を基礎にして、生産体制が近代化へと歩み出す一方で、人事・労務管理は、実際には既存の年功制を基礎においた人事・労務体制を取るようになる。いわゆる能力主義管理を導入し、生産・品質管理の進展を補足する位置づけを与えられていく。デミングなどの生産管理手法を利用した品質管理手法の導入、全員参加での小集団活動などの推進である。『労務監査ハンドブック』の前提とした管理原則が、実際の日本の年功的人事制度の下における管理手法との関係では限界にぶつかったと考えられる。そのため淡路編の『労務監査ハンドブック』はその影響力を十分に発揮することなく、徐々に忘れられていったのではないだろうか。

5 年功的雇用慣行からの脱却における課題

1950年代から60年代にかけての大企業での経験をへて、日本では年功的賃金体系を基本とする日本的な働き方の骨格が定着し展開を遂げた。しかし1990年代から2000年に入ると、今度はそれまでの年功的な要素が経営環境との適合性が失われはじめ、年功制から脱却し徐々に非年功的な形態へと移行せざるを得なくなってきた。ただ移行の方向は決して明確なものではない。2000年代に入って以降、実力主義、業績主義、成果主義の賃金体系を経験した上で、部分的には年功的な体系を維持しつつも、現在は変化の過程にあるということである。

欧米企業との比較において、顕著な日本的な競争要因として考えられる点は、技術的な点、例えば高度な自動化、または高度な機械技術の導入利用という点に限られるわけではない。より注目すべき事柄は、長期に渡りながらも粘り強く競争力を構築し、成果を生み出していくその組織的な内容にこそある。これまで日本企業が高く評価されてきた品質面での管理、また技術的な高さについても、なぜそうしたことが可能であったのか、技術の高さをただ論じるのではなく、そうした技術の高さがどのような理由と条件によって可能となっているのか問われるべきであろう。とくに、人材の活かし方、育成の方法などと管理名用の連携性など、人的資源と日本企業の構築してきたQCD（Q = Quality：品質管理、Cost = コスト管理、D = Delivery：納期管理）の高さの関係は今後とも注目すべき戦略的領域である。

今後、同一労働同一賃金を理念とした職務給的傾向を強める雇用が日本においても大きく広がっていくことは、現在の日本社会にとってはけっしてマイナスではない。ヨーロッパのような社会的にも承認され妥当な雇用方法として職務給的賃金が位置づけられるのなら、それはきわめて重要な社会的前進と言うべきであろう。

今日の「正規労働力」と「非正規労働力」の格差、ブラック企業の存在、長時間労働に対しても規制の弱さなど、こうした社会的に批判を浴びている多くの問題については、現実には十分な解決手段は打たれていない。そうした中で「働き方改革」が提案されてきており、「働き方改革」はその中心

に生産性向上を据えて、新たな働き方を模索している。「働き方改革」では、部分的な方策として同一労働同一賃金が盛り込まれ、その実現に向けて政策的な対策が打たれるということになってはいるが、実際にはその対策は十分とは言えない。

その理由は日本には企業の仕事を調節していけるような、職種、職の社会的承認による職の社会的確立が見られていないためである。そのため仕事の内容や仕事の評価については、企業内の評価が主軸とならざるを得ない。職務評価制度が確立しているヨーロッパ、アメリカでは、職に対する社会的評価がほぼ定まっている。

同一労働同一賃金を導入しようとするのならば、導入に向けての対処が必要となる。詳細の部分は置いておくとしても、大まかな評価区分が存在し、それが企業における職の評価や採用において企業間で共通に通用させていく仕組みが準備されるべきであろう。現状としては、こうした欧米型とも負うべき、企業横断型の職務給を指向する賃金モデルの導入は部分的であり、若干の導入の試みがなされているに過ぎない（こうした試みについては遠藤公嗣〔2014〕を参照。地方公務員への導入が紹介されている）。

「働き方改革」の問われる課題、また「働き方改革」の「実行計画」が示す課題にあるとおり、「働き方改革」は、年功制からの脱却の方向を進むとするのならば、人材を出来る限り公平に公正に活用される方法の提示を、あらためて問われることにもなる。

5-1 投資としてのポートフォリオ論

今野の提起がこれまでの議論と異なる点は、企業内労働力の利用にあったとしても、そこには一定の流動化を生む余地がある。そうした企業での労働力利用が進んだという事実を、ポートフォリオの組み合わせ、もしくはポートフォリオという言葉でもって説明しようとした点は、傾聴に値するのではないだろうか。なぜなら、これまでの企業内労働力の流動性についての議論は、説明されるコンセプトが十分に準備されておらず、労働力フレキシビリティとしてまとめられていた。そのため、企業内労働力の流動化問題についての議論は、コンピタンスの諸形態として理解されてしまい、本来問われるべきであった企業活動の展開方向、経営戦略、事業戦略との関係では、光が当てられてこなかったことだと考えられる。

今野の主張が重要なのは、高度経済成長を通じて日本企業の企業内労働力の流動化の動きを、単なる一体的な存在として見ることはなく、ポートフォリオのコンセプトを使用することで、雇用形態としては一体的でありながら、その中に労働力の利用における可動性が存在していたことを強調してみたことだと考えられる。

今野が“伝統的”と呼ぶ雇用形態の下で、日本企業の労働力利用は、賃金が長期的視点に立った“投資型”であったという点である。今野の人材に対する長期投資型であったモデルが雇用ポートフォリオ理論を使って“再編”を議論する方向は、「正規・非正規」の枠組みとは違った仕事形態のコンセプト導入によって下地を形成していると考えられる。ポートフォリオの考え方を、労働力利用と人材活用のための、新たな理論的実践的な枠組みとして提供している。ポートフォリオとして位置付けられる労働力を、雇用形態と雇用期間、従業員での成長と投資期待などの側面を付与し、企業活動と人材活用との関係に新たな評価軸を見いだそうとしている。

これまで議論してきたことから明らかなように、「新時代の『日本的経営』」が打ち出した「雇用ポートフォリオ」の具体的な諸結果は、けっして満足する状況ではない。企業の内部の労働力流動性

を高めるためには、企業外部との関係性においても、企業内の仕事の公平性を制約するような社会的な制約手段の形成されることが求められる。“伝統的”と今野が指摘する日本の年功的雇用から脱却する条件を、政策的に整えることがなければ、脱却は、けっして労使にとって望ましいものとなることはないであろう。

同時に考える必要のある点として、ある企業固有の経験、固有性の高い人材を、企業は年功的な賃金制度を利用し、事実上の企業ごとの年功制度の運用の違いを生み出すことで、外部からの参入を阻止しながら、自組織にとって独自の人材育成と能力構築を進めてきた。年功制の運用方法が企業ごとに異なることで、その企業に特有の労働力の利用と人材育成の環境が形成され、その下で独自の人材が育ってくる。年功的雇用方法は、企業ごとでの競争力の構築にとってプラスにも作用してきた側面がある。この時間をかけた人材育成は、ある個人に帰属する人的能力の利用と消化の過程でもあり、雇用方法は企業競争力の形成とも深く結びついている。賃金や仕事の制度変更については、考察は企業競争力形成の視点からもしっかりとなされる必要がある。

5-2 経営労務監査では「人材ポートフォリオ」の考え方を利用する

以上、HRM の視点から説き起こし、企業における人材を個人－従業員－企業人の連関性を重視しながら、ポートフォリオの様々な展開をみてきた。HRM では、組織的には経営ミッションとの関係を軸にして、人事・労務政策を構築することになる。こうした人材資源の考え方を日本企業への導入を前提にした場合、どのような課題が生まれるのだろうか。そして、日本企業での人事・労務管理の状況を前提にして、「経営労務監査」を使って企業人事にコンサルタント業務を行おうとした場合、欧米での HRM の議論はどのような示唆を与えるのか。

これまで指摘したように、HRM では企業内外の状況変化と企業戦略の関係性を重視して人事の運用を行うことが大切な課題とする。「経営労務監査」では、給与、人材の配置、処遇、育成を企業の成長と競争力の向上とに結びつけ評価する。人事機能と企業組織を経営戦略の視点とリンクさせ、企業人事の多様な評価をめざしている。

今後、HRM の議論によって、企業内外の諸資源をより効率的に活用する視点は重視されていく。企業価値評価においても、人材評価と企業成長の関係は大切な評価軸になっていくことが想定される。コンプライアンスの評価を踏まえ、企業成長と人材の関係はいっそう親密となっていくに違いない。さらに人材ポートフォリオの利用を企業競争力の点から見れば、企業内という条件のもとで人材ポートフォリオはきわめて有効な人材の活用方法として有効性を発揮すると期待される。とりわけこれまで十分に認識されてこなかった「業務ポートフォリオ」との関係を十分に認識することで、個々の企業における企業戦略、中長期計画に対する人材の配置において、大きな役割を果たすと期待されよう。人材への監査は企業経営との関係を深めると考えられ、企業人事をしっかりと評価するためにも「経営労務監査」の理論的実践的展開が必要となろう。

V 「経営労務監査」と「人材ポートフォリオ」

経営労務監査では、企業での人事管理の領域に“ポートフォリオ”という視点を取り入れ、企業での仕事を監査していく。以下では、経営労務監査の基本的考え方、とくに経営労務監査におけるポートフォリオと人材ポートフォリオの位置付けとそのそれぞれの内容について、議論を進めていきたい。これまでの議論との関係でいえば、経営労務監査へのポートフォリオ導入によって、どのようなメリットや新しい管理視点が導入できるのだろうか、注目していきたい。

1 人材の位置と企業組織

まず、正確な理解が必要なのは、「経営労務監査」がベースとする企業組織についての基本的考え方の特徴である。すなわち経営労務監査では、経営組織一つのシステムとして捉えているという点が指摘できる。

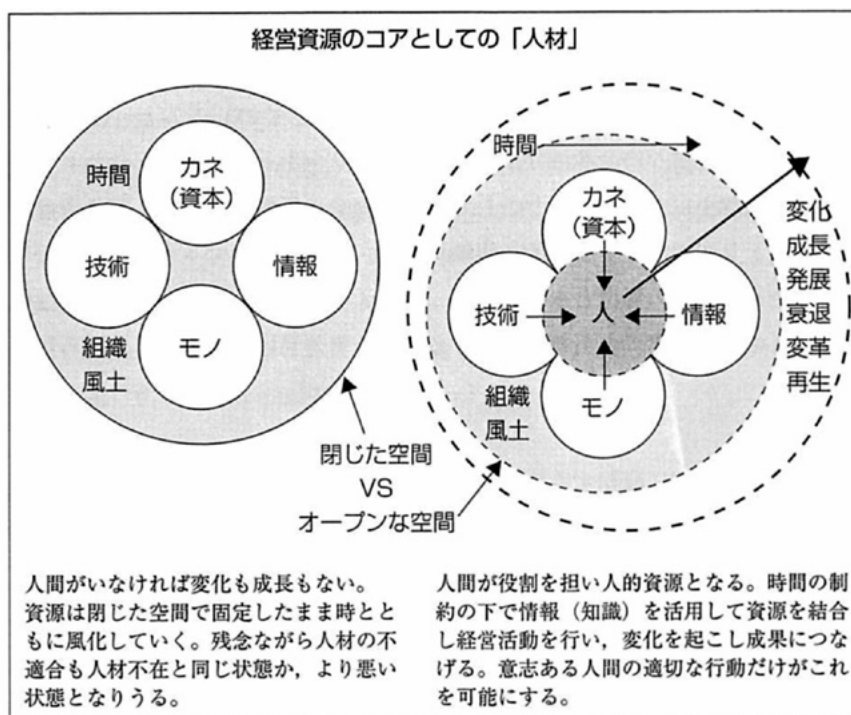
具体的には、人材ポートフォリオ分析を解説した部分（『経営労務監査の実務』[2009] 第3章の2を参照。なお以下では『経営労務監査の実務』[2009]の表記は『実務』とする）では、タイトルは「人材ポートフォリオ分析—経営組織と人材配置マトリックス—」となっている。このことは、経営労務監査では、経営組織が人材配置の行列（マトリックス）ということを示している。人材が企業組織との関係において、位置づけを与えられ評価されるということである（『実務』[2009] p.167）。

つぎに「経営労務監査」の企業組織についての理解である。経営労務監査が想定する「経営システム」では、企業の組織的構成として「営業・販売」「製造・調達」「研究・開発・企画」「情報」「管理（その他）」に分けられている。企業をこうした5つの主要機能に分けられることで、組織の機能が明確になり、それぞれの組織的特性に沿って人材ポートフォリオが設計できるということになる。もちろん、企業が属する業界、事業の違いによって、組織編成は異なるから、個々の企業の特性と個々の企業の経営課題によって、上記5つの部門の編成も役割もそれぞれ企業異なってくる。経営論監査で示されるのは一つの仮説的モデルであり、経営労務間の利用者側でそれぞれの企業に適合させることが必要となる。

「人材ポートフォリオ」について、その位置づけについて見てみると、経営労務監査の人材のとらえ方は図表16「経営資源のコアとしての人材」（『実務』[2009]）に示されている。図はヒト・モノ・カネ・情報の4つの経営要素の中で、ヒト＝人材の活用が企業活動においては中心的要素として位置付け、人材の活用によって企業は活力を生み出す。人材が企業の諸資源を利用し企業の利益を生み出す原動力である、このことを図は示している。

そして、人材ポートフォリオを利用することによって明らかにすることとは、企業戦略の中で人材がどのような役割と成果を生み出しているのか明らかにする、これが重要な課題となる。従来の人事管理者労務管理では、その議論の中心にはもちろん人事的な手法や管理の問題が議論されていた。しかし、前章でも述べたように、人的資源管理の視点に立った場合、その視点はより企業経営と人的資源の関係を密接に、かつ効率的に扱うことが求められる。人材ポートフォリオでは、各企業の事業戦略を踏まえて、人的資源の活動の状況を客観的に捉えようとするのが課題であり、事業ポートフォリオとの接合性を重視している。

図表 16 経営労務監査の人材のとらえ方



資料『実務』[2009] p.28

また、経営労務監査では監査結果を「統合報告書」に盛り込むことを想定している。その意図は、財務情報と非財務情報の両者を盛り込むという「統合報告書」の特徴と課題を踏まえている。すなわち統合報告では、非財務情報である人事管理の状況の関係と全体を示すことはもちろん、当該企業が進めている事業の状況、事業展開の将来性についても検討を加えることが可能であり、事業の展開と人材の役割をどのように定め、どのように人材を活用しているのかなど、企業活動を企業全体の戦略的視点から企業の将来設計と関わらせて議論することが必要となると考えるからである。

以下では、ポートフォリオ自体についての解説から議論をはじめ、人材ポートフォリオの内容、役割などについて検討を進めていこう。

2 ポートフォリオの役割と特徴

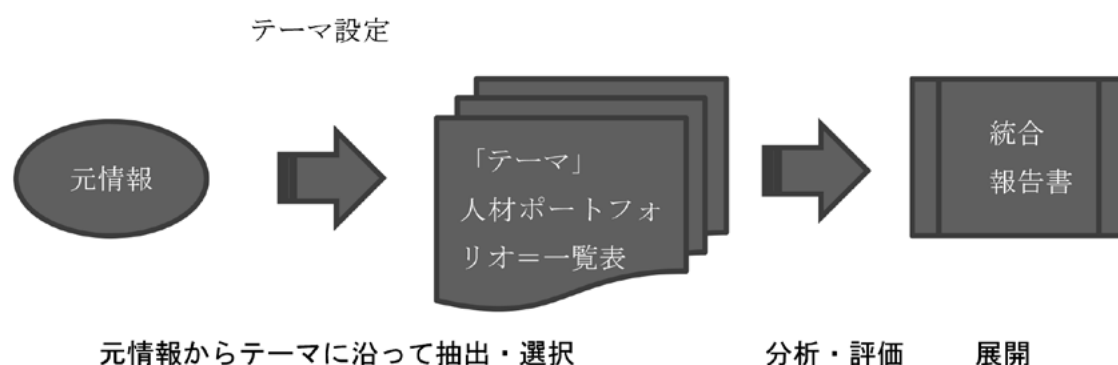
ポートフォリオは情報を整理する1つとして用いられてきた。例えば、一般的には、株式項目の一覧表やデザイナーが自分の作品の一覧表（ファイル）が“ポートフォリオ”と呼ばれている。もちろんこうした利用法は代表的なものであるが、この利用法はポートフォリオの活用の一面を示しているにすぎない。

経営労務監査が提案する「人材ポートフォリオ」では、企業人材の状況と人材情報をポートフォリオという視点から評価する方法である。以下では、ポートフォリオの作成プロセスを見ながら、ポートフォリオの特徴を考えていく。

2-1 ポートフォリオの作成

まず、ポートフォリオの作成プロセスについて見てみよう（図表 17）。ポートフォリオを作成する場合、ポートフォリオの情報を構成する、ポートフォリオの基礎となる情報＝「元情報」と、ポートフォリオ作成のための「テーマ」が必要である。ポートフォリオの作成者は「元情報」を基礎にして、そこから作成したいポートフォリオの「テーマ」に沿って、ポートフォリオに利用できる情報を抽出・選択し、ポートフォリオを作成する。つまり、ポートフォリオはあるテーマに沿って形成された情報の束であり、テーマに沿った情報が集約されて、情報が一元化されるので俯瞰し、評価することが可能になる。

図表 17 ポートフォリオ情報の作成プロセス



『実務』では、テーマを「人材」に置き、「人材ポートフォリオ」の作成を行う。そのため、あらかじめ、仕事や人事に関する諸情報を集めて「労務諸表」が作成されている。これら「労務諸表」は人材ポートフォリオを作成するための諸項目となっている。『実務』では、これら「労務諸表」の諸項目と一覧表を利用することで人材の利用状況を評価する。

2-2 ポートフォリオによる分析・評価

つぎに、ポートフォリオを利用した分析・評価・展開について見てみよう。先に述べたように、ポートフォリオの作成によって、あるテーマに沿った情報の束が形成される。それらの情報の束を分析・評価し、さらに必要に応じて内容を加工して展開していくことが可能である。ポートフォリオのデータを分析・評価することで、現在のそして将来の行動の指針となるような提言を行う有効なツールにもなっていくと考えられる。「経営労務監査」で提案されている「人材ポートフォリオ」では、企業活動に対する人材の役立ちなどを評価できる。それだけでなく、「人材ポートフォリオ」を基礎において、「統合報告書」や株式上場のための「労務管理報告書」に盛り込まれることも可能である。

「人材ポートフォリオ」には、2つの活用領域が想定できよう。まず1つは、ポートフォリオを、直面する解決を迫られている課題への対処という点から設定する。企業が直面している諸問題を解決するためにテーマと軸の設定を行う課題をもつポートフォリオである。この場合、例えば、「残業時間の規制」をテーマに設定した場合、図表 18 のようなポートフォリオを作成し、状況を確認できる。そして作成したポートフォリオを利用して必要な対策を立てることになる。その場合、ポートフォリオのセグメントごとに対応策を立案し、実施することができる。このように、課題となっている事柄を「テーマ」に取り上げ、テーマに沿った情報を収集しポートフォリオを設定する。そして作成したポー

トフォリオを踏まえて対策を立案する。情報の収集と概観、これはポートフォリオ作成の基本領域である。

図表 18 ポートフォリオの作成

テーマ:「残業時間の状況」ポートフォリオ

	主要業務	労働時間	残業時間	残業理由
従業員 A				
従業員 B				
従業員 C				
従業員 D				

『実務』が示す「人材ポートフォリオ」は“人材”をテーマとして設定したポートフォリオであり、そこには様々な企業における人事と仕事に関する情報が設定されており、「労務諸表」という形式でポートフォリオの素材が掲載されている。これらの情報を、個人と組織、家庭と企業、企業と社会、企業と環境、潜在と顕在、過去と未来など、様々なテーマと軸を用いてポートフォリオを作成し、問題の評価と解決に向けた対処が可能になる。

ポートフォリオのもう一つの活用領域は、企業の企業戦略に沿って構築される人材ポートフォリオの活用であり、企業活動との関係性を基礎におき人材採用、人材活用の立案を意図したポートフォリオの活用領域である。この活用領域では、ポートフォリオの内容は企業の戦略によって変わっていく。個々の企業戦略に沿って内容を変えるポートフォリオを構築することが課題となる。

こうした企業戦略に沿った人材ポートフォリオを描く上で重要となるのが“テーマ”と“軸”である。どのようなテーマを設定し、どのような軸により、データを整理していくのか。企業戦略上で最も重要なものが、当該企業が進めている現状の事業内容と将来設計である。どの軸が状況に適しているのか、検討する必要がある。

「人材ポートフォリオ」の分析・評価についても、企業戦略はポートフォリオの評価起点として位置づく。各企業が基礎に据えている経営理念や経営計画、中長期の計画、製品戦略、販売戦略など、企業での事業の展開戦略にある。「人材ポートフォリオ」も、企業の展開に沿って、その内容、評価も変化していかざるを得ない。なぜなら、各企業にとって必要となる人材は、それぞれ異なり、それも時間を追うごとに変わっていく。そのため、人材ポートフォリオの構成、内容も企業における資金状況や、事業の展開状況、経営環境の変化の中で、変化していくことになるからである。

「人材ポートフォリオ」が盛り込まれることを想定している「統合報告書」では、企業情報は財務情報と非財務情報から構成されている。「人材ポートフォリオ」は非財務情報の一部として記載され、企業が打ち出す将来の展開軸を踏まえて、企業全体の視点から位置づけを与えられる。

「人材ポートフォリオ」の以上2つの活用領域は、ポートフォリオの作成という点では基本的に共通である。ポートフォリオはそれぞれの課題に沿ってテーマ設定がなされ、問題となっているテーマとそれに関係する要素を項目にして設定される。ポートフォリオに描かれる各要素の位置づけは項目によって変化する。こうした各要素と他の要素との関係性を検討し、各要素情報の位置づけを再確認しながら、状況を理解することが可能になる。

「テーマ」を変更することでポートフォリオを構成する要素が変わり、テーマが抱える状況の諸相を新しい角度から示すことができる。テーマの分析のためには、様々な評価軸を立ててみる必要がある。軸の設定を少しずつ変えながら、状況を把握していくことが必要である。分析装置自体としても有効な装置、ツールとして利用可能である。

3 人材ポートフォリオ

企業が人材ポートフォリオを作成し、問題解決や人材の活用を進めようとする場合、ポートフォリオ設計の出発点は「事業ポートフォリオ」にある。「事業ポートフォリオ」は、各企業の事業全体を網羅的に示したものであり、事業の現況、見通し、当該企業のビジネスモデルなども含めて、事業の全体像を示す。「事業ポートフォリオ」は企業の将来設計を示すものであり、事業ポートフォリオには製品開発、市場動向をはじめとして、事業環境、競争環境を踏まえた企業経営の現状と課題などが含まれている。

今日、「統合報告書」が登場したことにより、事業活動の概要は、財務情報と非財務情報を合わせて、「統合報告書」に盛り込まれ公表されることが多く、統合報告書にとって事業ポートフォリオは説明すべき企業情報の中核となる（事業ポートフォリオについてはⅦで扱う）。

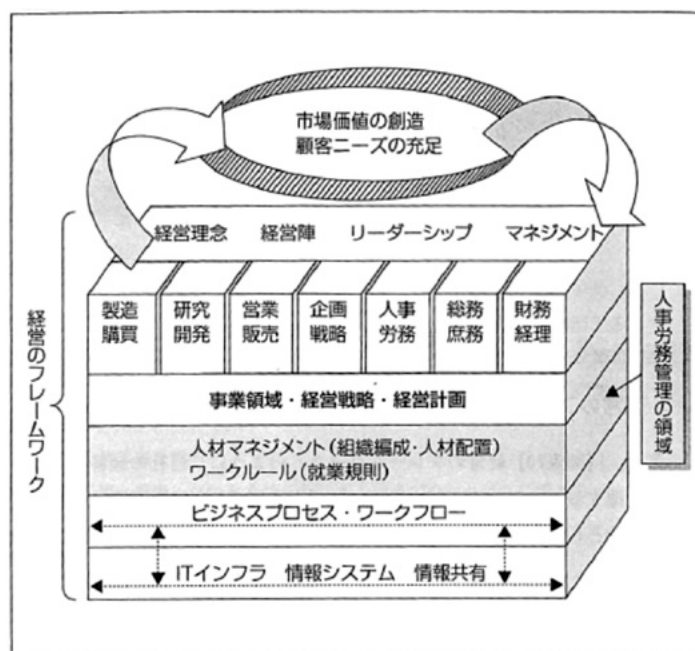
そこで以下では、「経営労務監査」での「人材ポートフォリオ」の役割を掘り下げるために、まず「人材ポートフォリオ」と経営行動の関わりに議論を進め、経営労務監査と「人材ポートフォリオ」の展開について考えてみたい。

3-1 「人材ポートフォリオ」の作成とその評価

『実務』を元にして人材ポートフォリオを作成することを考えてみよう。『実務』では、まず、人材マネジメントの課題として、「実質的には個々の社員の職務遂行が円滑に行われるようにすることと、企業が経営目標を達成するための人員配置・組織編成・運営などを中心とする人材のマネジメント」を挙げている。そのためには、仕事を行わせる「仕組みの最適性について、組織への人材配置の観点から検討を加え監査」を必要とする。さらに、「より本質的には、投下した資本を効果的に運用して付加価値の獲得を目的とするものであり、その他はこの目的との関係では、手段に過ぎないということです。複雑化した企業経営の監査にあたっては、この目的と手段の関係を見失わないようにすることが大切になります。」と指摘している（『実務』 pp.164-165）。

そこで経営労務監査では、人材の活用と経営目標との関係を、具体的な企業組織の上で検討することとして、図表 19 の「経営のフレームワーク」を示している。図は、事業領域、経営戦略、経営計画の3つを企業経営の立案から遂行過程への機能としてまとめている。これらのすぐ下に「人事マネジメント（組織編成・人事配置）」と「ワークルール（就業規則）」が置かれる。そしてビジネスプロセス、ワークフロー、さらには、これらを支える技術的な構造として IT インフラ、情報システムが置かれ、情報の共有がなされていく仕組みを想定している。こうした経営のフレームワークは具体的な各事業部門での経営活動をマネジメントする役割を担っている。

図表 19 「経営のフレームワーク」(『実務』 p.164)



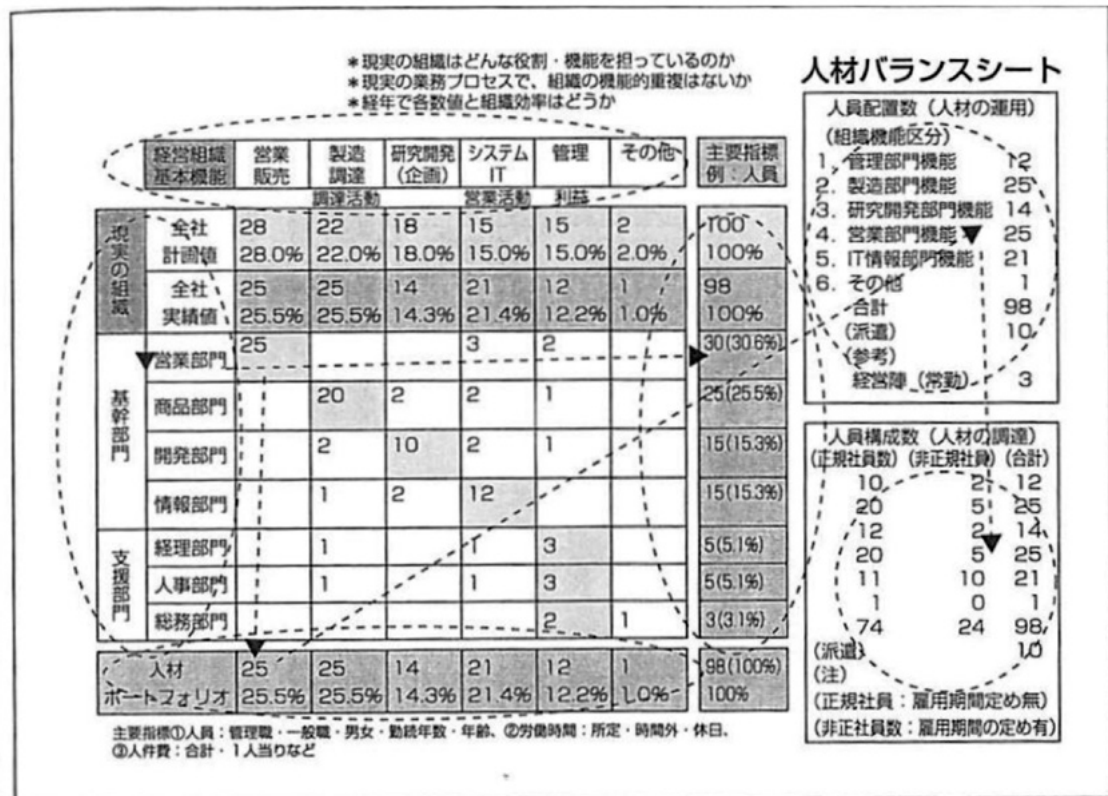
資料 『実務』 [2009] p.164

人事労務管理の主たる領域は人材マネジメントとワークルールの領域になる。経営労務監査が行う労務コンプライアンス監査と人材ポートフォリオの監査対象も、人材マネジメントとワークルールの領域ということになる。したがって最も単純で簡単な人材ポートフォリオを描こうとするならば、これら人材マネジメントとワークルールの領域における労働時間、労働条件を洗い出しているポートフォリオということになる。こうしたコンプライアンス監査に絞った人材ポートフォリオの作成は、『実務』が目指す人材ポートフォリオ監査で言えば、最も基本的なポートフォリオということになる。

3-2 人材情報と「人材ポートフォリオ」

では「人材ポートフォリオ」はどのように示されるのだろうか。図表 20「経営組織と人材配置(例:人材)」は当該企業における人材ポートフォリオの状況を示している。同図表では、縦軸に経営機能上での区分が与えられ、横軸に実際の部門が置かれている。そして表には実際の各部門に配置されている人材数が表記され、各部門の人員数と平均値及び計画値、実績値が記入されることによって、各部門の数値の比較が行うようになっている。図表上段「現実組織」の項目では、「全社計画値」と「全社実績値」の2つの欄が設置され、経営計画から事前に想定されていた数値と実際値の比較が分かるようになっている。また図表右側には「人材バランスシート」が記載されており、人員構成が正規と非正規に分かれて実数で示されている。そして図表の最下段には「人材ポートフォリオ」が記載されており、ここには各部門に全従業員総数を分母とした各部門の人員配分比率が記されている。

図表 20 「経営組織と人材配置（例：人材）」



資料 『実務』[2009] p.171

3-3 「人材ポートフォリオ」の評価

以上のように作成された「人材ポートフォリオ」はどのような役割を持つのだろうか。図表 20 最下段に「実績値」とは別に置かれている「人材ポートフォリオ」の数値は、どのように評価することが、経営的に意味があるかと言い換えることできるだろうか

『実務』[2009] の p.173 に掲載されている図表 77「経営全体の見取り図」では図表 20 に加えて、組織全体が概観され、各部門における組織階層と経営プロセスの下で、人材ポートフォリオがどのような状況にあるのか位置付けられるようになっている。同表では、職位ごとの人員数、部門別での人員数と雇用形態の区分、さらに人件費、労働時間、監査実施期間の期末ことでの期首期中期末での各数値の変化とその比較が示されるように作表されている。さらに『実務』では、各部門の人員状況を把握するために、図表 78 から図表 81（『実務』[2009] pp.174-176）が掲げられている。さらに「人材ポートフォリオ」の理解にとって、重要となる主要指標については、指標の管理として図表 82「労務管理指標の差異把握用」（『実務』[2009] pp.181-182）によって、時間的経過のなかで「計画値」と「実績値」の比較を行うよう表のモデルが示されている。

なお、以上に加えて、人材の基本情報を管理するための「保有人材データ表の例」が掲げられている（『実務』[2009] p.188 参照）。同表により、部門別での男女比、年齢、勤続年数、賃金額、在籍者数、入退社数、労働時間、時間外労働、休暇取得率、スキル、と合わせ「どのような人材が必要か」として、「なぜ何の目的で」、「何人」、「いつまでに」、「どこで」などの設問設定のモデルが示されている。これによって、各部門での従業員の人材の数量的把握、勤務状況、今後の人材補充の目安が概観できるようになっ

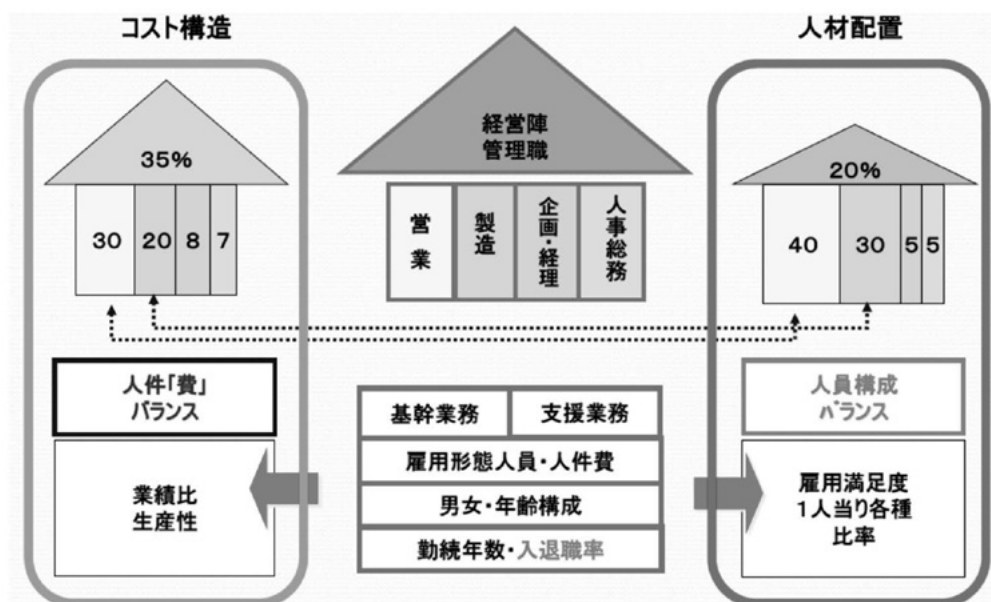
ている。これら図表は従業員の具体的な状況把握にとってもっとも重要なデータとなりうると考えられる。

3-4 重視される人材への投資と配置状況の評価

経営労務監査の基本的視点は、人材への投資とその実際のパフォーマンスとの比較にある。そのため各部門の人員の雇用形態上での区分などを含め、これまで示した各帳票を利用して、人材の配置状況を書き込んでいくことが必要である。資源の配置という点で見れば、人材、同時にそれは賃金としての資金の人材への投資の分布が重視される必要がある。そのため賃金の支払という点から、企業全体での資金配分という点で考察することも可能である（『実務』[2009] p.168 では図表 72 によって損益の視点から概観できる）。

さて、こうした企業内での資源配分を、各部門の人材配置との関係で簡便にコンセプト化したものが、図表 21 である。ここではコスト構造と人材配置の2つの側面から企業活動を捉えることとなっており、それぞれは「人件費バランス」と「人員構成バランス」として比較が可能となる。人材ポートフォリオ分析の基本は、この図左のコスト構造と図右の人材配置との比較にあり、両者を比較することで、業績に対するパフォーマンスの状況が全体として明らかにすることができる。同時に、こうしたコストと人材のバランスを念頭において、人件費と人材数の実際の配置と両者の動きの時間推移も検討する必要がある。時間的な考察を加えることで、企業経営全体の業績動向との関係で人件費と人員構成の変化が評価されることになる。

図表 21 「人材ポートフォリオ分析」



資料 『実務』[2009] p.172 を加工

まとめると、人材を「ポートフォリオ」として捉えることは、第一は、人材を企業収益性の点で適切かどうか、評価するという視点であり、第二は、企業内人材の適材適所を評価するという視点である。第三は、人材配置を企業の成長段階との関係で把握することである。第一と第二の観点は言わば労働

力、人件費の量と質という表裏の関係で捉えたものである。『手法』の視点は当該部署の収益性と人件費との比率、また、部署、部門間の比率把握などが算出されるようになっている。

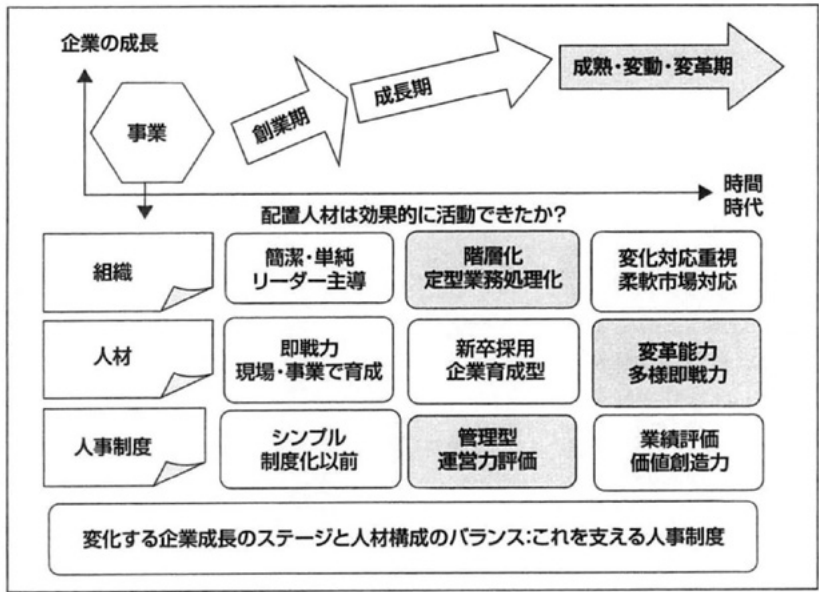
従来の企業監査でも、人件費についてはもちろん注目されてきた。しかし、人件費をどのような費目と関係させればその適性さが説明できるのか、この点での議論は明快だとは必ずしも言えなかった。そのため労働分配率、総人件費の総額と経常利益などを勘案して一定の人件費水準を求めるのが一般的であった。また、人件費の内容である職務の内容の如何についての評価は、これまでの会計監査的手法では評価し得なかった点である。

これに対して経営労務監査における人材ポートフォリオ監査では、経営資源の状況を基本に置きながら、企業収益の動きと労働投入量との関係を基本的には考察する視点を持っている。もちろんコンプライアンスの点で問題を抱えているとしたならば、その是正は行われなければならない。しかし、そうしたコンプライアンス状況の指摘のみならず、経営資源という点での労働コストに対する評価視点を導入したという点に、経営労務監査の画期的な意義があると考えられる（「人事制度と人材配置のバランス（賃金制度の位置づけ）」を示す図表 83 を参照）。

3-5 企業戦略と「人材ポートフォリオ」

経営労務監査が提唱する人材ポートフォリオの役割を経営戦略の観点、または先に述べた事業ポートフォリオとの観点からまとめてみよう。

図表 22 「企業成長のステージと人材マネジメントの関係」



資料 『実務』[2009] p.210

企業戦略という点で注目すべきは図表 22「企業成長のステージと人材マネジメントの関係」である。図表は企業の成長段階と各機能の状況の相関関係を描いている。ここでは企業の成長を「創業期」「成長期」「成熟・変動・変革期」に分けて、それぞれの成長局面にはどのような人材が必要なのか、モデルを示している。例えば、成長期には「新卒採用の企業育成型」人材が必要となる、成熟期には企業及び活性化させるために「変革能力、多様即戦力」が必要となることを示している。企業戦略とい

う観点から見た場合、時間的展開を踏まえての各要素の位置づけの変化と修正は重要な戦略課題となる。

こうした時間的な視点からの考察を念頭において、企業が成長するために、有効な資金の集中と選択を進め、戦略的な部門展開を図ることが求められる。例えば新製品の開発を行う場合にはもちろん設計部門や調査部門への投資が優先的に必要となる。また、今日進んでいる IT 化に対応するためには、従来の部門では対応が不十分な場合があり、部門間の統合や新部門の立ち上げも視野に入れる必要がある。

人材ポートフォリオの観点から見ると、こうした企業における新たな展開に、どのような人材で対応していくのか。企業内の人材で果たして対応が十分可能であるのか。それとも新たな人材を獲得し、新部門へと投入するのか。投入するとしても経験が一定あることが想定される中途採用者を投入するか、またはリスクを考えて正規従業員ではなく派遣などの非正規の労働力で賄うかどうか、様々な検討が必要でありかつ可能である。

4 「人材ポートフォリオ」の経営的位置づけとその意義

「経営労務監査」の開発過程においては、監査の多くの方向性が検討された。具体的には、労務管理(第三号業務)をいっそう強化する上で、何らかの方策となり得ないか。実際に中小企業などの経営アドバイザーとして活動する上で、具体的に手助けとなり、また社会保険労務士の士業の職域拡大へと繋がる、そうしたビジネスツールへの期待であったと考えられる。

従来、社会保険労務士が手がけてきたコンプライアンス分野(法令遵守)での活動は、もちろん現在においても手堅い固有の職域として存在している。だが当時の労務管理における変化は、それまでの日本における雇用慣行を急速に塗り替えていく状況にあり、そうした環境においては、従来のコンプライアンス分野での活動を踏まえながらも、より企業経営に踏み込んだ監査コンセプトを打ち出すことが重要だという認識が強かった。そのために研究会では企業経営の発展と人材配置、収益性の関係が検討され、今回の監査スキームの構造が定められた。

以下では、本章のまとめとして、「経営労務監査」の革新性とその意義を明らかにし、今後の「経営労務監査」の発展方向を検討してみたい。

4-1 目的は企業成長への人材配置

歴史的に見ると、前章でも述べたように、日本の労務監査の歴史は 1950 年代、アメリカのミネソタ研究所での Labor Audit の経験を踏まえ、淡路圓二郎の手により導入された『労務監査ハンドブック』がはじまりであった。淡路らの手による旧来の労務監査については、日本に紹介・導入された 1950 年代から 60 年代がアメリカの職務給の導入と技術革新が同時に進行した時期であった。『労務監査ハンドブック』の監査体系は、アメリカ企業での職務を中心として仕事を管理する企業モデルを念頭にしており、給与などの職務給を対象としていた。そのためヒト要素である年功を中心において賃金を定めていた、いわゆる属人給をベースとした日本企業の人事・労務管理とでは、監査上での考え方、手順上でもさまざまな違いがあった。また、当時の急速な技術条件の変化のなかで、人事機能の改革がそれに合わせた改革を求められたため、その結果、職務給構造を前提として構想された『労務監査ハンドブック』の監査手法は、十分な導入を図ることができなかったと推測される。

こうした事情を踏まえれば、監査それ自体も、時代の流れとともに変化し、発展を遂げる存在であるということは言うまでもない。そうであるならば、現在の日本企業の置かれている状況と動向を念頭におき、今後の展開方向を踏まえておくことが、監査を議論する上でも重要な課題となる。日経連の提示した「新時代の『日本的経営』」の登場の経過を論じた際に明らかにしてきたように、経営労務監査は、1990年代に日本に登場した「雇用ポートフォリオ」に示された、労働力の雇用条件に応じて、労働力の利用を分業的に利用することを理論的にも実践的にも可能としている。

監査領域において、「労働力ポートフォリオ」の考え方を導入している経営労務監査は、淡路らの旧監査とは大きく異なった特徴を示している。「経営労務監査」による監査における「人材ポートフォリオ」の導入は、「監査」のイメージを大きく塗り替え、企業労働力の資産的要素を認め、企業労働力を評価対象に据えている。人材の資産性という側面とその運用性と収益性については、企業収益との関係で把握されることになる。こうした企業経営にとっての根幹となる収益性との関連で、労働力のコスト的側面とその使用結果としてのパフォーマンスを監査に取り込んだことで、監査の名称も労務監査ではなく、「経営労務監査」となった。

この新たな領域追加によって、従来の社会保険労務士が主要な職域としていた、労働関連諸法例に関するコンプライアンス監査に加えて、人的資源の経営的運用の領域が監査対象として追加されたことになる。それに加えて、社員のモチベーションや企業組織内の士気を計る「社員意識調査」を組み込んで、企業活動を労働関連諸法令、人材・組織、社員意識の3側面から評価する構成となっている。こうした監査体系の導入は、これまではそれぞれの分野で行われてきたものの、けっして一つにまとめられるものとは考えられなかった。そこで「経営労務監査」では、企業成長への視点を監査の基本線＝コンテキストとして設定し、監査全体を企業成長への契機として活用することを重視している。その意味で従来の法的な視点から行われる財務領域などの監査とは異なる、新たな監査コンセプトを打ち出している。

「人材ポートフォリオ」の評価を行うに際しても、経営労務監査の目的である企業成長の課題が中心に置かれている。企業の置かれている経営状況、競争環境、成長局面などから、総合的に判断して企業人材の状況を把握し、評価することが求められる。

4-2 「人材ポートフォリオ監査」による「従業員意識調査」を利用した新領域への評価拡張

これまで述べてきたように、「経営労務監査」では企業成長を達成するために「ポートフォリオ」の考え方を新たに導入し、企業組織の現状を評価し、ついで企業成長を生み出す企業競争力の源泉をどのように構築するのか、評価することをねらっている。

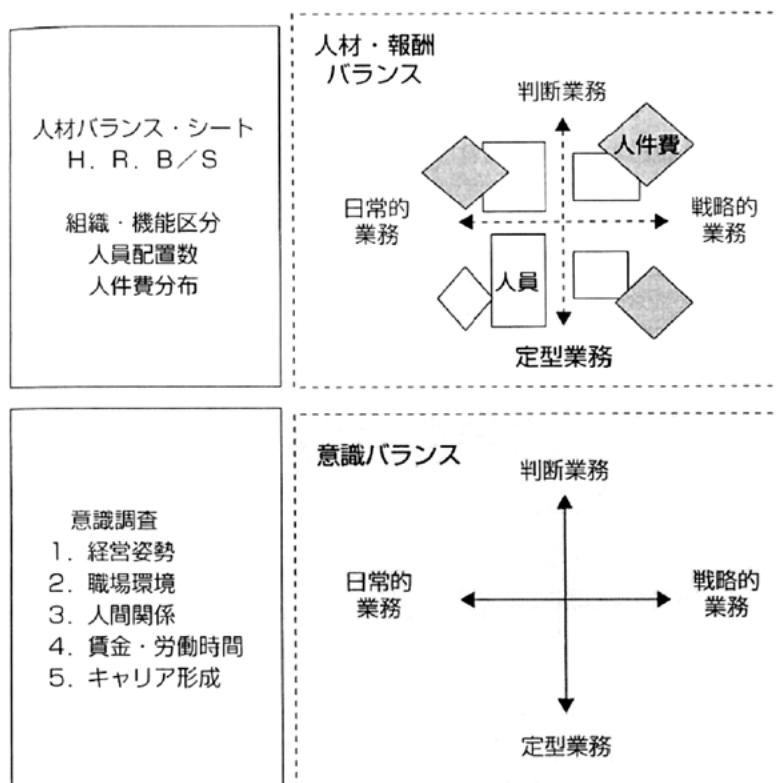
「人材ポートフォリオ」監査では、従業員のモチベーション、従業員満足度の評価についても、監査対象として「従業員満足度調査」の領域を監査対象として設定している。従業員意識調査を監査対象とするという考え方は、「経営労務監査」の出版された当時においては、現実には高い関心を集めるという領域ではなかった。だが、現在「ストレスチェック制度」が注目を集めるようになり、経営労務監査における従業員意識調査の役割と位置づけは、「人材ポートフォリオ」が人材に対する経営的側面を明らかにするということと合わせて、重要な位置付けを与えられるようになったと考えられる。従業員の意識面を客観的に認識・評価し、経営側により包括的な人事情報を提供するということは、経営的効率性を引き出すためにも、相乗的に人事情報を構築するねらいを持って提案されている。

「従業員意識調査」では、「従業員アンケート」を実施し、従業員満足度の把握を行う。アンケート

の結果から「意識ダイアグラム」を作成し、従業員の経営に対する意識状況を表示する。意識調査の詳細は「結果報告書」の項目に示されているが、経営姿勢、職場環境、人間関係、労働条件、将来ビジョンなどを尋ねている。そこには各従業員の働く意識、意欲が反映されることになる。さらに「人材ポートフォリオ分析と従業員意識調査による結果から」「人材バランス（人員分布：全社、部門、雇用形態、男女、年齢等）と意識バランス（従業員意識調査結果の分布）との2つのバランスを把握し、これらを解析することによって組織・仕事への満足度の評価」を行うというものである（『実務』[2009]p.229）。

「経営労務監査」では、こうした「従業員アンケート」を監査に導入することで、会社の諸規程などでは明文化されない、従業員の意識の領域をも監査の対象に取り込んで評価しようとする構成になっている。このような従業員意識の状況の評価しようという試みは、一般に「監査」行為が陥りがちな「静態的要素」をあらかじめ排除し、出来る限り、実際の企業運営に迫るために、監査の「動態的要素」を確保するために取り入れられたものである。具体的には、図表 23「人材バランスと雇用満足度」に示されるように、「従業員意識調査」の結果は、人材バランスシート」を基礎とした「人材・報酬バランス」（表上）と「意識調査」（表下）にもとづく「意識バランス」の2つのグラフによって表示される。

図表 23 「人材バランスと雇用満足度」



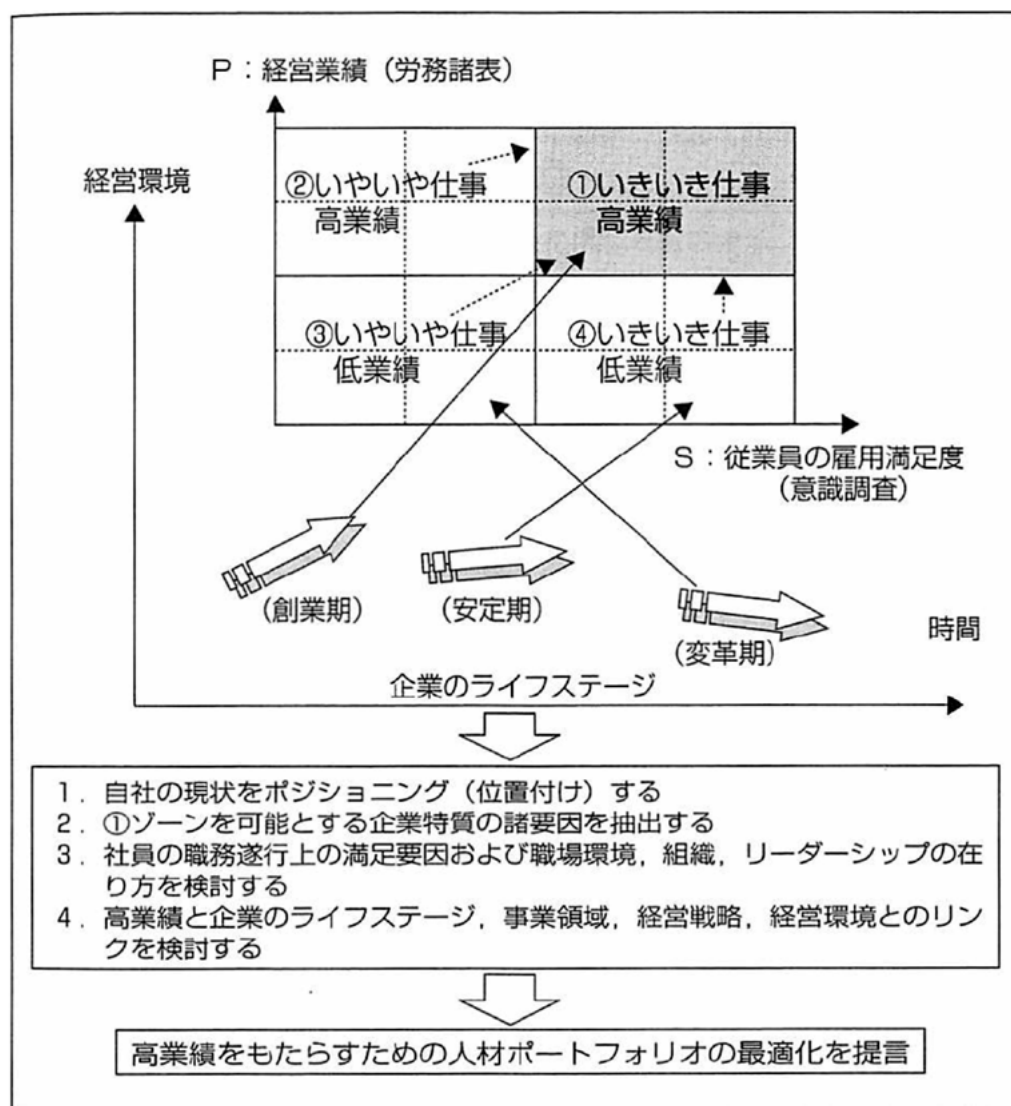
資料 『実務』[2009] p.233

このように経営労務監査が提案している人材把握の方向性は、きわめて統合的な色彩が強い。“統合”の意味は、これまで人事管理論では十分に踏み込むことができなかった経営行動と従業員意識のすり合わされた状況を、客観的に示そうという試みである。組織運用の実態を、従業員「意識の面」からも把握し、従業員の働く意欲を経営的にもつかんでいく。個々の従業員の意欲を評価することで、企

業成長へ意欲形成を企業が組織的にも図ろうとすることは、今日、重要な領域となっていることを再確認する必要がある。

こうした人材バランスの概要は、意識調査の評価は、経営労務監査では、図表 24 の「従業員満足度（P/S）評価」が示すように、P/S 評価（P：Performance、S:Satisfaction）としてまとめられて、経営活動の活動局面（ライフステージ）との関係全体からも把握されることになっている。こうした各データを企業活動の局面という活動局面と時間的環境との関係で捉えることは、先に示した図表 22「企業成長のステージと人材マネジメントの関係」を、リンクさせながら理解することができる。こうした作業を経ることで、企業活動の状況を企業経営の展開局面を念頭に位置付けながら、状況を評価することがデータの的にも可能となる。

図表 24 従業員満足度（P/S）評価



資料 『実務』[2009] p.21

4-3 「ストレスチェック制度」の導入のねらい

実際に、このような従業員意識の状況把握については、経営労務監査の発表後新たな動きが見られ

た。従業員の意識、モチベーション等は、今日、社会的にも高い関心事となり、法的にも新たな動きが登場した。もっとも象徴的な動きとして、2014年に公布された「労働安全衛生法」の法改正に伴った「ストレスチェック制度」の導入である。

ストレスチェック制度の導入の目的は、メンタルヘルス不調を未然に防止する一次予防と職場の改善をはかるためでもある。ストレスチェックを行うことによって、高ストレス者の存在を認知し、メンタルヘルス不調を未然に防止する。そのための一次予防を講じることで、メンタル不調者の発生を防ぐこととされている。最終的には、より働きやすく健康的な職場へと改善することを目指すということである。

法の具体的な内容についてみると、労働者が「常時50名以上」の全事業場がストレスチェックの対象となっている（「常時50名以上」の全事業場で実施義務が生じる）。この場合「常時50名以上」とは、勤務時間や日数の縛りなく、継続して雇用し、使用している労働者をカウントとするとされている。また派遣社員についても、原則「派遣元」が実施義務を負うとされ、「派遣元」及び「派遣先」の2ヶ所での実施が望ましいとしている。また、労働者が50名未満の比較的小規模事業場については、「努力義務」とされている。

ストレスチェック制度導入に際して公表されたガイドラインによれば、ストレスチェック制度は次のように位置づけられている。

「新たに創設されたストレスチェック制度は、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止する一次予防を目的としたものであり、事業者は、各事業場の実態に即して実施される二次予防及び三次予防も含めた労働者のメンタルヘルスケアの総合的な取組の中に本制度を位置付け、取組を継続的かつ計画的に進めることが望ましい」（厚生労働省労働基準局安全衛生部 労働衛生課産業保健支援室「改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度について」）。

以上の指摘を踏まえるならば、個々の従業員の不調を経営側は未然にチェックし予防的措置を施すこと、またその位置づけも総合的な取り組みの下行うことが今日、重視されるようになったということである。

こうした施策の登場の背景には、今日、仕事を取り巻く環境の変化は急速かつ複雑化し、従業員のモチベーションの維持・向上が、企業組織の安定的運営にとって欠かせない事項になってきているという事情がある。長時間労働に起因する仕事のストレスの増加、過労死など、一般には「ブラック企業」、「ブラック職場」と呼ばれる仕事環境が存在し、社会的に見ても看過できない状況が生じてしまっている現実が、これら施策に強く反映しているといえることができるであろう。

5 比重を高める人材確保と育成と「人材ポートフォリオ」の活用

日本企業の人材確保の環境は、今後いっそう厳しくなることが予測されている。求人の困難についてはこの数年だけでなく、長期的に継続的な課題とならざるを得ない。企業は一方で人件費の圧縮を図りながらも、他方では、成長達成のためにも有為な人材を採用、投入する必要がある。企業は成長を遂げるためには、どうしても安定的な人的資源の確保と育成が必要である。「中小企業白書」などの数値などを含めて、中小企業経営者が悩む課題として「能力のある人材の確保」を挙げている割合は

3割に上っている。こうした状況を念頭におけば、限りある企業資源の有効な活用をめざして、人材の視点から企業活動の現状を監査として示すことは、大切な課題となる。人事管理領域の中でも、人材の確保と育成が現実の企業成長にとって重要性が高いことはわかりきったことではあるが、とりわけ、人材の確保が困難な中小企業にとっては、求人や人材育成は企業成長のための重要な課題として、しっかりとした位置づけが必要となっている。

今後、不可避となる求人難と人材育成という課題に対して、「人材ポートフォリオ」はどのように役立つのか。また、「人材ポートフォリオ」をどのように利用したら、それまでの人材配置、人材開発など、企業での人的資源の活用に積極的な情報を提供できるのだろうか。

それを考えるに当たっては、従来、日本企業の仕事の基礎となっていた雇用慣行の、どこを修正し、どこを維持するのかについて、慎重な判断が必要であると考えられる。

各企業はその企業固有の競争力の形成・維持を図ることが重要な課題である。企業はそれぞれの経験と戦略に基づき、人材採用、配置、育成を進める。例えば、人材採用についていえば、担当者は直接に、新たな人材を必要としている「現場」からの意見を聞く。それだけではなく、一定の時間的見通しや経営課題とも合わせ、中長期の視点を盛り込んで採用方策を立案することも見受けられる。

個々の企業の成長をサポートするために「人材ポートフォリオ」は、企業固有の人材活用にとって、どのような活用が期待できるのか、経営労務監査ではそうした個々の企業との接点から、「人材ポートフォリオ」を活かすことが求められる。

6 「人材ポートフォリオ」を積極的に活用することで、新たな人材活用を探る

今日、厳しい競争条件にさらされている企業にとって、人材に求めるものは多様なものにならざるを得ない。一般に長期雇用を保証されている正規労働者には、判断性の高い業務、臨機応変の対応を必要とする業務の遂行が期待されている。一方、非正規の労働力に対しては、判断力を必要としない、いわばルーチン型の業務の遂行が任されることが一般的である。問題は、こうした正規と非正規の労働力の区分は雇用形態の区分であり、そこで用いられる労働力提供者側の能力とは直接には関係がない。

図表 25 は、企業での職務と職能の関係を図示している。図からわかるように、今日の企業では、職能と職務が区分されているだけでなく、さまざまな労働力の活用が雇用形態と重なっている。図では「正社員」、「インディペンデントコントラクター」、「非正規社員」に分けられている。これら3つの雇用形態を利用して、各労働力の能力に応じて、それぞれ企業内の仕事が分担されている。

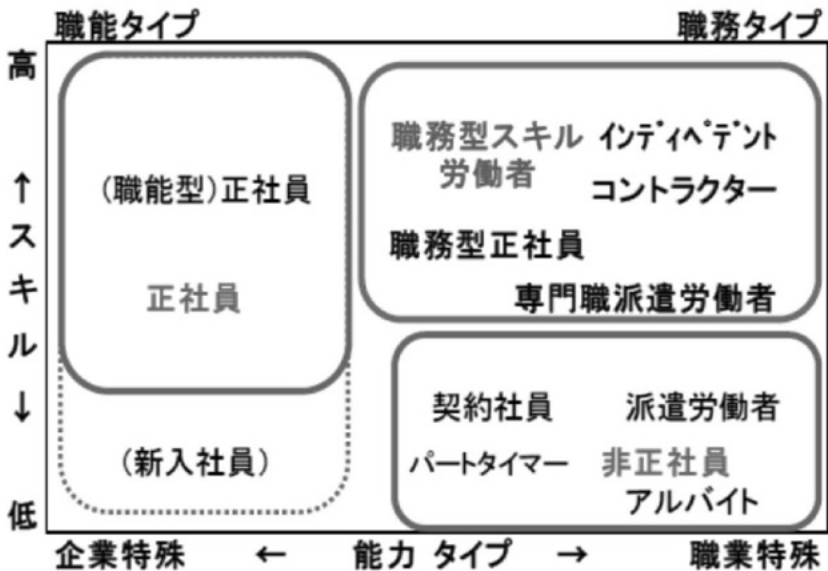
そのため、正規労働者と非正規労働者間での役割分担は、個々の労働力が備えている能力というよりも、雇用形態によっても決まってしまうことになる。というよりも実際には正規と非正規の区分を元にして、つまり、雇用形態によって、仕事分担の比重を決めているのが実体であろう。そのため、仕事における役割分担と雇用形態との関係は両者の側から納得する状況を生んでおらず、職場では非正規労働者のモチベーションの低下や、待遇面での不満が高まる状況を生みがちである。しかし問題はそれだけにとどまらず、非正規労働力の職場内での増加によって、正規労働力側でも仕事の管理が必要となり、職場での仕事内容が複雑化する状況すら想定しなければならない。

では、こうした複雑化する職場内での雇用環境において、どのような人材を戦略的に投入したらよいのか、求められる能力や資質、人材タイプの割り出しが必要となる。そのため、つぎのようなポー

トフォリオの作成が求められよう。すなわち、求められる人材への要求項目の必要条件と十分条件の客観化と雇用条件との摺り合わせした考え方である。つまり、雇用ポートフォリオと必要とされる労働力の役割を踏まえた役割ポートフォリオとの結合が今日、もっとも必要な労働力の採用と配置への鍵となると考えられる。

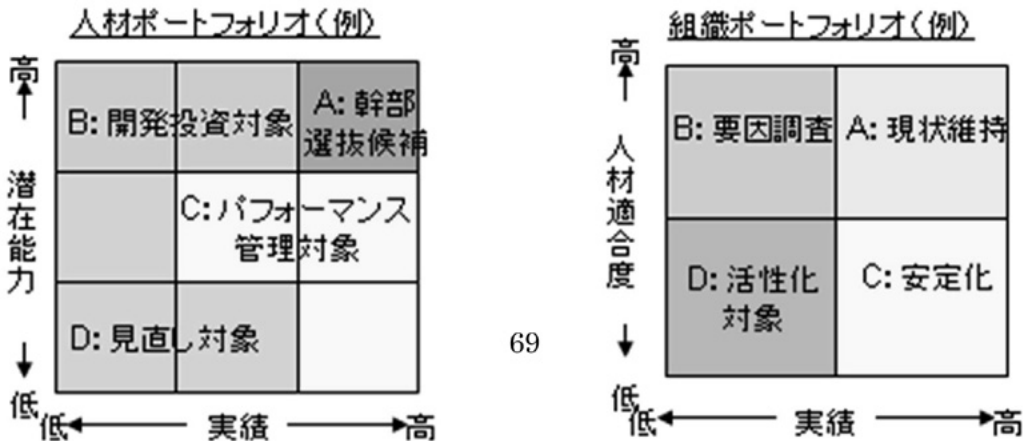
具体的に述べれば、経営戦略を踏まえて、その部署・部門が掲げているミッションを明確にする。その上でミッション達成にとってどのような人材が必要か検討を行う。例えば専門的知識が必要か否か、業務全体を見た場合の難易度や経験の程度などである。そして具体的には職場での具体的な役割の洗い出しと役割分担の整理が不可欠である。その上で、必要となる能力を持った労働力を、どのような雇用条件によって採用するのか。正規労働力かそれとも非正規労働力か。派遣労働力によってかどうかなど、さまざまな視点から雇用に関連する要素の組み合わせの検討である。

図表 25 企業内労働力の区別の例



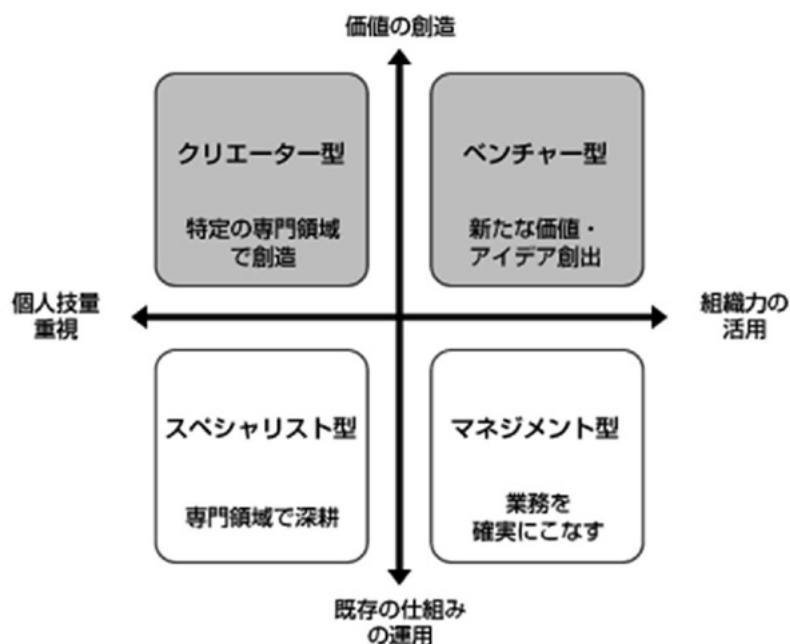
資料 山田 久 (㈱日本総合研究所調査部)「労働力減少時代への 雇用システム改革 ～多様な人材の能力発揮のために～」(2015 年 3 月 12 日)。

図表 26 人材ポートフォリオの2つの事例



資料 <https://jpn.nec.chhttps://jpn.nec>

図表 27 日東電工の人材ポートフォリオの事例



資料 <https://www.recruit-mis.co.jp/issue/interview/0000000100/>

こうした企業内労働力の検討には、先の図表 25 のような雇用形態や雇用の条件を下にして企業内での従業員の役割を念頭において、従業員の構成、労働力編成を考察することもできる。また図表 26 に示した NEC の人材ポートフォリオの事例のように、企業における必要な人材を部門ごとで割り出しながら、労働力の能力側面と企業組織の管理側面とを掛け合わせ、必要な人材をポートフォリオとして設定することもできよう。

次に図表 27 は日東電工の人材ポートフォリオの事例である。ポートフォリオの作成に当たっては、「新たな価値の創出」を重要し、「持続的価値提供を実現するために、人材能力と組織力の最大化」を狙ったと紹介されている。重要なのは組織展開と必要となる人材の質的要素、役割設定を表示できる点にポートフォリオ作成の経営的意味があることがわかってこよう。

昨今では、業務を全てプロジェクト型で区分し、それぞれのプロジェクト予算を利用しながら業務ミッションを進めていく方法も見受けられる。業務自体がプロジェクトになっているため、少数の中核となる正規労働者と多様な役割を担う非正規労働力との結合によって業務が進んでいく。

こうしたプロジェクト型の人材利用は、短期的に見ればミッション遂行にとってはきわめて効率的である。なぜなら必要に応じて必要な人材を集め、ある目的の達成のために利用する。そして与えられたミッションを達成すれば、ミッションは終了となりプロジェクトは解散となる。そして次にはまた新しいミッションを掲げたプロジェクトを立ち上げ、随時プロジェクトを遂行していく。しかし、こうしたプロジェクト型での仕事の進め方は、果たして企業にとってどのようなメリットを生むのか、検討すべき点も残されている。

企業にとって、どのような業務が長期的視点から必要であるのか、非正規労働力の活用が広がっている今日においてこそ、検討を要する。例えば、経済同友会 2008 年「新・日本流経営」で掲げた「終身雇用を残すべき職種」の一覧に掲載された職種（例えば、技術や技能の蓄積と伝承を必要とする職種、経験を必要とする職種、長期的視野から判断を必要とする職種、品質を競争の源泉とする職種、

企業の独自性を保持するための職種、サービスを重視する職種）は、この10年間に、どれほど標準化され、終身雇用型の雇用を必要としなくなったのか、検討が必要である。同様に森永〔2016〕は今後のインダストリー4.0後の展開も踏まえながら、企業にとってロボットなどAIによって「代替される可能性が高い職種」と「代替される可能性が低い職種」を示し、「代替される可能性の低い職種」の重要性を強調している（森永〔2016〕p.144）。こうした代替される可能性の低い職種の特徴は、「創造的であるか、他社との柔軟なコミュニケーションが不可欠な仕事」である、とまとめている。

どの仕事や役割を正規労働力に与え、どの仕事や役割・業務をアウトソーシングなど、外部の労働力へと任せるのか。企業の仕事の設計は、企業競争力の中心的な人材の確保・育成とも結びつき、戦略的な位置づけを必要としている。今日の人材活用にとっては、さまざまな視点からの人材ポートフォリオの作成と評価が必要となっていると言えるであろう。

現在進んでいる「働き方改革」との関係から人材ポートフォリオを眺めてみよう。「働き方改革」では、正規労働・非正規労働の枠を越えて、多様な働き方、ダイバーシティという観点からの労働市場の再編を進めている。なぜダイバーシティなのか。それは現在の労働力不足を補う主要な対象が女性労働であることに由来する。女性労働が男性正規労働力の補足的な立場にあることから、家事労働を始め育児などで多くの困難を抱えている。女性労働力の投入は、企業への安定した労働力の供給、女性の活力を企業に活かし、様々な新しいビジネス分野を開くためにも、高い期待が集まっている、いわば労働市場における成長部門である。もちろんこうした労働力における成長部門としては、退職後の再雇用労働力や高齢者、外国人の労働力活用なども忘れてはならない。

だが、各企業における人事対策を見るならば、これらの新しい労働力の活用領域に対して、どのような採用と活用方法で望むのか。変化する労働市場の状況に対して、企業側が準備すべき人材活用のビジョンは、必ずしも明確になっているとはいえない。今後の労働市場の変化は、いっそう多様化・ダイバーシティの傾向を強めていこう。「人材ポートフォリオ」という評価手法は、様々な要素から労働力の活用の評価が有効な評価ツールであり、評価手法のとして、いっそうの展開が期待できよう。

VI 「CSR 報告書」の位置—企業情報の非財務情報の取り込み

本章では、「経営労務監査論」の理解を促進し、今日の経営環境に合わせて経営労務監査の成果を示すためには、どのような展開が必要なのかを検討する。そのため、これまでに行われてきた経営労務監査についての解説なども整理しつつ、現在の状況に対応した経営労務監査の特徴を明らかにする。

1 企業コンプライアンスの重視へ

今日、ガバナンス（＝企業統治）の重要性は東芝や神戸製鋼などの事例が示すように、社会的にもまた経済的にも大きな注目を引き、社会に影響を及ぼしている。「ガバナンス」の重要性への認識の高まりは、2000年代にアメリカでのエンロン事件をきっかけとした会計監査基準の体系的変更に合わせ日本企業での企業監査が大きく変更されたことがある。この監査体系整備に関わる領域では、企業行動、企業活動の法的遵守度（コンプライアンス、以下コンプライアンス）を評価することが課題となってきた。

従来「労務監査」と言えば、労働法規がどのように守られ、法規制の観点からどのような問題点があるかを指摘することであった。法令と企業行動との関係をチェックし、必要に応じて是正や修正を求めることが想定されていた。もちろん今日でも、コンプライアンスのチェックは「労務監査」の基本的骨格をなす領域である。

だが、こうしたコンプライアンスの体系化に加えて、2010年ごろより、企業経営にとって見過ごすことのできない課題が提起されることとなった。それは今日“ブラック企業”と呼ばれようになった、いわゆる仕事環境の悪化の問題である。ブラック企業は社会的に知名度の高い企業においてさえその広がり指摘されていることもあって、かつてなく人の働き方と働かせ方が社会の関心を集める状況が生まれている。注意すべきは、ブラックな状況がひとたび指摘されたならば、当該企業のCSR（Corporate Social Responsibility；企業の社会的責任）上の評価を大きく傷つけ、ひいては求人活動など企業経営にも影響を及ぼすとさえ言われており、企業経営にとってブラック企業問題はけっして軽視できない問題となっていることである。

もちろん、既存の「経営労務監査」のチェックリストを利用した場合、労働時間、労働時間超過時間をはじめ有給消化日数など、ブラック企業問題の原因として指摘される該当項目についてはチェック可能である。法的に定められた労働基準の観点から、また就業規則の観点からも当該企業の労働時間および労働の状況は従来のチェック項目を変更することなく、対処は可能であろう。

ブラック企業問題からくみ出すべき教訓は、次の課題である。すなわち、これからの企業評価価値においては「企業の社会的責任」と呼ばれるCSRが重視されるようになったということである。そればかりか、企業活動の価値評価を示す点でもCSRは今後重要な視点として育てる必要があるということである。その理由は、企業や組織行動とその下での仕事をめぐる関係が、今日においてはCSRの評価領域に組み込まれ、今日CSRとして仕事の評価がなされ、企業活動におけるCSRの状況が社会的にも重視されるべき評価項目となってきたからである。CSRは2010年よりISO26000が発効したことから今後いっそう社会的な重要度が高め、これからの日本企業の企業評価価値にとって欠かせない基準とならざるを得ない。

以下では、ブラック企業問題の広がり背景などにもふれながら、CSR 登場の背景と、今日、統合報告書へと企業情報の形態、内容が進化していることを検討し、今後の経営労務監査を活用した企業報告について議論を進めていくことにしよう。

2 CSR の登場：変化を遂げる経営環境と新たな評価視点の導入

2000 年代に入り、急速にブラック企業が社会的に高い関心を呼び、経営的な点からも問題視されるに至っている。「経営労務監査」の評価対象領域、評価体系とともにその社会的にもその使命は高まっているといえるだろう。「経営労務監査」がブラック企業評価という狭い監査ではなく、そもそもその目的とする企業活動の健全な展開と成長を導く監査であることが社会的にも求められている。

2-1 企業評価の新たな基準としての CSR の広がり

監査という点で、これまでもっとも広く企業経営に利用され、社会的な評価と認知を受けている領域は「会計監査」である。これは企業の株式の価値を高めることや、資産構成、資産運営の健全性を示す重要な指標となっている。会計監査の内容については、内部監査、外部監査などを含め会計監査基準に基づき監査と公表が行われる。

1990 年代になると、企業価値について、従来の株式などの資産評価をするだけでなく、より社会性をもった企業活動と企業の責任が問われるようになった。これは一般にフィランソロピー（社会貢献）や企業の責任ある投資という視点へとつながり SRI（Social Responsibility Investment：企業の社会的責任のある投資）という動きを生み出した。つまり、ここでは企業活動のもつ投資行動主体としての責任を、株式はじめ資産を維持管理する上での健全性について責任を持たせる側面と、投資行動についての責任という 2 つの側面から、企業行動が問題とされるようになったといえることができる。そしてこうした企業の社会的責任を問う動きを強く促進したのが、一つにはアメリカでのエンロン事件をきっかけに急速な展開をとげ、現在ではさまざま行われるようになった内部統制の動きであった。同時期に地球環境問題などへの社会的関心が高まったことも、企業の環境対策を促し、企業の社会的責任を促す社会的要因となったと考えられる。

つまり、90 年代から 2000 年代にかけての動きの背景を見れば、そこには企業の社会環境の変化、または企業の社会的責任を新たに問う、企業価値についての価値尺度、価値評価についての一定の社会的進展、または変化があったとみるべきであろう。そこで注目されるようになってきた新たな企業評価基準と企業価値評価の領域が CSR と呼ばれるカテゴリーであった。現在の時点で見ると、CSR の評価体系は、2010 年に“企業の社会的貢献”＝CSR の国際基準として「ISO26000」が提起されたことによっていっそう社会的位置を高めた。日本企業でも CSR についての関心は高まりを示した。日本企業における CSR 関連の報告書発行率は 60% と過半数に達している。

2-2 CSR 活動の広がり監査体系の整備

経営者の行動を経営プロセスの展開と重ねると、その起点とは経営理念、経営目的などが重要な位置と役割を占める。実際にはこうした理念、経営の目的などを設定せずに経営を行っている経営者、企業体は存在しているし、その数も決して少なくはない。

しかし企業が社会的な存在であり、経営者が経営実践を促すために経営理念、経営方針、指針など

を策定する going concern として存在し、長期にわたって企業の存続を意図するならば、経営者にとっても、またそこで働く従業員、社員にとっても、何らかの共通の目的、その企業が存続している理由などが必要になってくる。それは企業が、社会的存在であり、企業活動の本来の目的自体である利益の獲得が、社会的な行為として認識され、またその利益の獲得の方法も社会的な妥当性を求められると考えられているからである。こうした企業のもつ社会的意味については、近年、CSR や企業倫理などの領域で研究が進んできている。

2000 年代に入り、1980 年代以降進めてきた雇用流動化への流れは、規制緩和の名の下に社会的に拡大し、非正規率は 30% を超え、2010 年には 40% に達する状況である。こうした非正規労働力の拡大は、男女雇用均等法の制定とその実施、個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律の制定などによって、いっそう流動化を強めてきた。こうした労働力の流動化を受けて、少なくない日本企業がそれまでの年功的賃金体系から業績給、成果給へと賃金と雇用に関して軸足を移した。派遣、パート労働など、非正規労働力の利用を広げ、今日、非正規労働力の存在が企業経営と密接に関わっている。

このような非正規労働力の利用だけでなく、今日、労働をめぐる社会環境を大きく変化してきている。例えばワーク・ライフ・バランス（WLB）と呼ばれる考え方は、企業、社会での労働をよりいっそう充実させ、企業労働の生産性を期待する考え方である。こうした企業、社会レベルでの労働をあり方の模索は以下で述べる「経営労務監査」の発展方向と深く関わっている。

3 「経営労務監査」の提起の背景

周知のように、会計分野では歴史的に「監査」という用語はすでに定着しており、会計監査は企業監査の内容として不可欠な役割となっている（会社法による会計監査の実施義務と株主への会計報告の必要など）。だが労務管理や人事分野に関する監査は、日本の労働関係の分野ではあまり聞かない。ここで用いている「経営労務監査」という考えやコンセプトはほとんどこれまで用いられることはなかった。または忘れられてしまった。

だが、1990 年代状況が変化した。この時期から労働分野についても監査を行うべきであるという認識が、アメリカで生じたエンロン事件（1992 年）をきっかけに日本企業にも強まった。理由はエンロン事件によって会計監査法人と経営者の不正が明らかになり、そのためアメリカでは SOX 法の制定によって、より強固で透明性の高い企業がバナンスが求められるようになった。ガバナンス強化の動きは日本企業にもおよび、金融特別取引法に「業務監査」の項目が盛り込まれたこともあり、経営全体に関する監査と同じく業務領域への監査もおこなわれるようになり、監査への現実的対応を日本企業は迫られている。

3-1 「経営労務監査」の特徴

このような企業活動への監査強化の流れは、企業経営の活動状況の内容を示す何らかの評価システムの構築を求めるようになってきている。これは企業経営の管理領域の一環にある労務・人事分野でも同様である。今回提起された経営労務監査では、企業の会計活動側面を監査する会計監査とは明確に区分し、企業の行う人材管理プロセスにもとづき監査対象を設定している。すなわち、採用から退職までの一連の過程を前提にして、労働力の利用に関する諸条件、人事制度と運用の内容をも監査の対象において、監査の体系が築かれている。

具体的に監査内容を示せば、法令遵守＝コンプライアンスの視点がまず重視されている。すなわち、企業内での労働力利用を律する就業規則の各項目の内容が、法令との関係でその適合性をチェックされる。しかしそれだけでなく、経営管理上の視点も同様に盛り込まれており、経営者から発信される経営意思の起点としての経営理念の設定、そして経営計画の策定、実施の流れを明確化することを求め、経営計画が求める成果について実施結果がどうであったのか、その差異を引き出すことで経営活動の評価をも行うとしている。

したがって、社会保険労務士の職務領域である労務管理に関する活動の評価を、今回の経営労務監査ではいっそう幅広くかつ体系的に整備したと言えるだろう。

3-2 「経営労務監査」に関する論点

「労務監査」という名称や用語それ自体、おそらくこれまで日本では、あまりなじみがなかったものではなかろうか。では経営側の個別企業での労務管理、人事管理を「監査」しようとする今回の試みは、どのような成果であり、どのような課題を含んでいるのだろうか。以下、述べてみたい。

①これまでの労務監査との違い

まず、日本での労務監査の歴史との関係から考えてみよう。歴史的に振り返ると1950年代から1960年代にかけて、日本でも「労務監査」が導入され理論化された。その中心は淡路圓治郎と日本労務研究会であり、今日われわれはその成果の一部を『経営労務監査ハンドブック』（1960年刊、ダイヤモンド刊）にみることができる。淡路らの企図、また彼らが提示した「労務監査」の基本コンセプトと監査体系は、そのほとんどはデイル・ヨダー（Dale Yoder）らが中心となったアメリカでのLabour Auditの翻訳であった。そのため職務給と職務管理をベースに企業組織を掌握する意図が強く、企業の組織的側面、人事制度の設計などについての関心は低かった。また、淡路監修の『経営労務ハンドブック』は労働力の企業内での利用を数値的に示そうとする意図が強く、企業における人事・労務管理の状況がかえってわかりにくくなっている印象が強い。

これに対して、「経営労務監査」では、企業組織を評価するための基本骨格を、賃金、職務分掌、人材配置など、企業の人材活用面にも関心を広げることで企業組織と人材の関係を比較しながら評価できるようになっている。これはアメリカ企業と日本企業の管理の違いを示すとともに、今回の監査の理論的・実践的な発展側面であろう。

②企業活動と労務監査の関係、または評価基準

経営労務監査では、監査対象を各企業体での人事・労務管理に置き、経営活動と有効的に連動しているかどうか評価を行う。評価軸の中心にはあくまで個別企業ごとの経営状況が置かれており、経営管理の視点から企業労働の状況を理解する観点を強く打ち出している。こうした経営管理と労務管理の接近は、労務監査に“経営”と言う名称を付け加えた点にも示され、今回の監査の独自の展開軸である。

経営資源として労働力を理解する方向は、経営組織内における労使双方の法的対等性や労働側の権利を侵害するものではない。労働側の諸権利の状況は労働法体系上のコンプライアンスを評価することによって確認できる。さらに、企業から見た労務管理施策についても経営労務監査はチェックを行う対象となっている。

このように労務監査は、一般的なコンプライアンスと、他方、個別企業から見た資源要素としての労働力のコストおよび管理状況の2つの点から企業内労働力の状況を評価する構成をとっている。

だが、果たして労働法一般についてのコンプライアンス性のみで、企業での労働力利用をめぐるさまざまな問題や課題を解決できないことも明らかである。必要に応じて企業労働力の活用などについても企業成長の観点から評価が必要となることは明らかであるからである。それは今後、企業の経営環境はさまざま変化することが考えられ、どのように労務上の諸課題を経営的な視点から評価し、経営的実践課題として提起するのか、評価基準のいっそうの整備や、理論的にも従来の労働分野での労務管理と人材資源的理解とのすりあわせと経営展開に合わせた人事側面への経営的評価が必要になるからである。

③監査のもつ社会性、誰のために監査するのか

監査とは誰のために行われるものなのか。経営労務監査では、監査の依頼主体については明確にしている。想定されるのは経営管理者（側）であるが、経営者を監査依頼の唯一の前提にしているわけではない。「労務監査」と言う名称が示すように、「監査」は一般にコンプライアンスのチェックというねらいを持っているため、社会に対する企業側の法的遵守性を示す証明ともなることを想定している。そうであるならば、労務監査の監査が例えば、使用者側、また雇用者側双方から依頼が可能であることになる。また、経営活動のプロセスからその不十分性を見出し指摘することで、経営活動に寄与する労務監査のあり方もまた模索されよう。したがって、労務監査のもつ監査としての法的中立性またはコンプライアンスチェック機能は、労務監査の重要なポイントであり、労務監査の可能性は、労使双方の利益へと還元できよう。

会計監査の領域では「監査期待」と呼ばれる考え方があり、会計監査が監査としてもつべき「期待」、例えば専門家としての会計上の処理上での不備や、資金運用上での不正の発見と指摘と助言などが求められる。監査行動はこうした「期待」に応えるものとされている。

「労務監査」の領域を確立していくためにも、労働法上だけでなく、広くコンプライアンスやCSRの意味と意義を、企業経営者と社会全体へと問い返すことで、「労務監査」への「監査期待」のすそを広げていくことが可能だと考えられる。

さらに企業の持続的成長への寄与、貢献の点から見れば、経営者が意図する経営方向をふまえ、労使双方が納得する企業活動の行動環境を生み出すことが必要となろう。コンプライアンスがどのような状況にあるのか評価するとともに、同時に各企業における「働く状況」を分析し、よりよい状況を生み出すために経営労務監査を用いられることが望まれる。労務監査の意義は、企業紛争・労使間のトラブル、精神疾患による休職を未然に防ぐ機能の役割も大きいのであり、監査へのニーズも、やはり企業の良好な労使関係と働きやすい職場の実現にあると考えられる。

今後、いっそう法的にも労働分野への規制と緩和の双方向の波が押し寄せてくることが想定される。これからの日本社会と経済の動向、さらに企業経営者の考え方などにも耳を傾け、「労務監査」の望まれるべき発展方向を検討することが重要になるだろう。それは日本でのあるべき経営と労働のあり方を問うことともなる。企業経営者と労働者の関係を法的、社会福祉、企業経営の視点から検討し、いっそう充実した「経営労務監査」を構築することは社会保険労務士の固有の課題であり、社会的にも期待されている領域であろう。

4 新たな展開要因―“ブラック企業”の登場とその影響

4-1 ブラック企業問題が提起する検討課題

「ブラック企業」という用語が世間に広がったのは1999年前後であり、とりわけ、就職環境が厳しさを増した2008年のリーマンショック以降広がりを見せたという。多くはネットの中で、労務管理上で問題ある企業はもちろん、厳しい教育訓練、猛烈な営業促進などの実態が正社員内部で問題視され、それら正社員側の不満の声や、就職活動を行っている当事者から「ブラック」と認識されていったという。したがって、その企業が“ブラック”かどうかは、その伝達経路で見ると、まずは正社員の側から企業内での労働環境の情報が発信され、それが主にはネットを通じて就職活動を行う大学生へと伝達されていった、ということであろう。

つまり“ブラック企業”の像とは、企業での実際の経営行動や人事行動などが、従業員の意識に反映したものという経路によって成立する。そして、さらにはインターネットによって様々に評価がつけ加えられ評価がなされる。

以上のように考えるならば、ブラック対策としても重要なのが、企業の日常的活動に従事して働いている従業員による、経営についての個人的評価である。また、ブラックの評価を生まない上でも一つのポイントとなるのもまた、従業員側の経営活動に関する評価ということになる。また、“ブラック企業”像の広がりやの経路が社会に直結し、企業情報がいつのまにか流出されかねないインターネットを背景として広がっていったという点も重視すべきである。“ブラック”のイメージはすぐに社会へと広がり、その情報は消えにくいということである。こうして“ブラック企業”の問題は、まず企業経営が実態としてブラックな状況を生み出さないこと、これが何より大切な点であることはもちろんである。だが“ブラック企業”と誤解されないためにも“ブラック企業問題”の背景から以下の5点を指摘したい。

①求められる企業活動と人事管理の点検・評価

まず、自社の基本的な人事管理、労務管理を全体として点検・評価することである。その場合、客観的な指標を準備することが必要である。例えば、ブラック企業かどうかを問題とする場合、指摘されやすいのは労働時間の状況の評価である。とくにサービス残業が過度に起こりやすい現場管理者の労働状況の把握が必要である。また、退職などの大きな要因として広く指摘されている職場の人間関係の状況、モチベーションなどについても職場ごとに点検・評価する必要があるだろう。さらに、ブラック問題発生要因として頻繁に指摘されているハラスメント状況が生じていないかどうか、業務遂行における上司側の指示の在り方なども検証してみることも大切になる（職場のリーダーの役割については金井、楠見〔2012〕参照）。さらに雇用形態が複雑化していることを念頭において、派遣、パートなどの視点も入れて、経営サイド、管理者サイドからの仕事や経営についての認識と働く側の認識とを合わせてみるなど、自社への客観的評価が必要となてこよう。

また評価の視点としても、まずはコンプライアンスの十分条件としての法令の遵守がなされているかどうか。つぎにコンプライアンスを満たした上での職場環境に対する管理者側の配慮の意識が育っているかどうかなど、いわば必要条件も念頭において、検討を要しよう。

②従業員の意識状況への理解をはかる

なかでも従業員の経営行動に関する理解度、職場への不満の状況など、従業員の働く意識に注意を払う必要がある。これは従来の人事管理では十分に注意の向かなかった領域である。その理由には意識状況を把握することの経営的効果が不明であったことが挙げられよう。しかし、経営側が従業員の働く意欲、会社への要求などを把握しようとする姿勢を示すことは、管理者側と従業員側との意思疎通の努力の証左として示され、管理側と従業員両者のコミュニケーションの形成にとって積極的な意義を持つことになろう。

③人が育つ経営組織であることを示す

ブラック企業の評価は今日、企業の求人活動に大きな影響を及ぼしている。就職を希望する側はまずインターネットで「ブラック企業かどうか」の評価を探り、「問題ない」と確認できれば次のステップへと進んでいくことが一般的な就職活動の現実である。こうした事前のブラックか否かのチェックにおいては、社員内部の企業評価、新入社員の定着の状況、セクハラ、パワハラなどの情報が広く集められる。

大手企業ならば、仮にネガティブな情報があっても他の要素で埋め合わせられればよいだろう。しかし、一般に中小企業であったならば、ネガティブな評価が存在した場合、就職希望者は別の選択をする可能性も否めない。中小企業の対応としては、HPなどに人材の育成状況、その手立てや社員の声、経営者のメッセージなどを盛り込み、人材育成に誠意をもって取り組んでいる姿勢を示すことが大切だろう。また、入社対象者が集まる企業展などに、自社の人材面での積極性をアピールする冊子などを準備することも有益だろう。経営者の人材育成についての熱意を伝えるルートを増やすことは、人材育成についての事前情報を開示することになり、客観的な資料でなくともけっしてマイナスの情報とはならない。問題となるのは、情報が経営情報に偏り過ぎ、人材関連についての情報が少なすぎることである。

④職場単位で問題をながめる

“ブラック問題”の環境分析と対策において注目すべきは、各従業員の行動の単位となっている組織の範囲の見極めである。おそらくもっとも妥当な検討単位が、業務を遂行する場である「職場」の状況であろう（伊丹 [2005]）。また、今野晴貴は『ブラック企業』（今野 [2012K]）のなかで、ブラック企業のような社会的に問題とされる経営状況が「どうして発生し、どうして抑制されないのか」に注目すべきだと指摘している。ブラック企業問題の起こりは、企業全体との関係よりも、各従業員の日常業務が送られる職場で生じ、職場での基本的な仕事の管理、人間関係などに問題がないのかどうか、であり、職場状況を管理する直上の上司との関係でブラックと言われる状況が生じていないかどうか検討が求められよう。

⑤人材を利用することと、育成を結び付ける

つぎに、職場単位での分析において、人材の利用と人材の育成という2つの要素がどのように重ねられているか、正確に見極める必要がある。この人材の利用と育成という2つの要素は、これまでの人事論や人的資源管理論の論点としては別個の存在として理解されてしまっていた。そのため、仕事の過程が一方では利益を生み、一方では働く行動を通じて人材が育成されていく過程であることは事

実としては認められても、経営行動の理解されるポイントとしては重視されていない。だが、従業員の満足欲求を満たし、また不満を訴えるその背景には、仕事が繰り広げられる過程での上司、同僚とのタテ・ヨコの関係があり、また対価としての給与とのバランスがある。

仕事の作り方や割り当て方によっても仕事への意欲は変化する。職場が各成員に割り当てる仕事の遂行過程とそこでの実際の仕事の進む過程で、仕事への理解が図られ、わかりやすく仕事が進むように段取りができているか。一定程度の判断性を付与させているのか、など、ブラック企業とは言わせないためにも“仕事のつくり方”への検討が求められている（中原 [2012]）。

付言すれば、以上の「職場」の役割と「仕事のつくり方」については、従来の人的資源管理論では、企業経営全体から見た戦略設定と資源配分、また雇用環境などの領域を重視するため、重なりが小さい。だが、ブラック問題の対策では、企業全体として取り組まれる労働時間管理と各職場での仕事の遂行環境の管理の2つの側面は切り離せず、①の職場環境と②の仕事の中での人材の利用と育成の課題を重ねあわせた課題とすることが必要となる。

5 見直される経営者の発信力：経営者のメッセージは発信されているか？

「ブラック企業」の評価や定義は、単純ではなく、実際に定義がしっかりしているわけではない。これについてはあらためて議論が必要である。だが「ブラック企業」への批判が若者を中心に浸透し、政府側が調査に乗り出すなど、社会的に批判を受けていることを経営者側は決して軽視はできない。今日、いわゆる非正規労働者が約4割を占め、かつ経営環境も安定した状況にないことを踏まえれば、企業が企業内外の人材をできる限り効率的に利用するというのも一方的に批判はできない。

先に指摘したように“ブラック問題”は、まずは社員の側の情報が企業の外へと伝えられ、社会的に広がっていくという経路をたどる。つまり問題の所在は、社員の企業組織内での不満がある。そうであるならば、各従業員の不満を起こす環境を是正することが求められている。

そこで重要性を増すのが、経営者の役割である。それは、ブラック企業問題からの回避を行う上で重要度を増しているのは、経営者または企業への社会的評価であるという点である。もちろん、上述してきたように、ブラック問題への直接的な対策としては、労働時間管理と職場での仕事の遂行環境の整備と必要な見直しである。だが、ブラック企業という評価を未然に防ぐためには、そうして管理行動をとっているだけでは残念ながら不十分な状況になりかねないと推測される。その理由は、ブラック企業問題がすでに生じている現在の状況の中では、企業経営者自身がブラック企業のもつ不法性への認識を示し、誠実に企業経営者の責任としてブラック問題に対処している姿勢を示すことまで期待されているからである。

とりわけ未然の対処というリスク管理の視点に立てば、ブラック企業への批判は行わなくとも、自社の仕事の環境がどういう理念や方針のもとで構成されているか、基本的な視点や方向性をできる範囲で示すことは、今日の状況のもとでは大切な差別化戦略となつてこよう。実際の状況としては、多くの中小規模企業のHPの内容、構成を見る限り、情報のほとんどは営業情報に偏っている。

今日では、企業情報については、より広範で合理性が高い企業情報の情報開示が形式的にも求められるようになってきている。そのひとつが次章で扱う「統合報告書」と呼ばれる報告書であり、今日、大手企業を中心として急速に開発が進んできている。

VII 「統合報告書」の登場と企業情報の新たな価値形成

今後の企業評価の在り方やその展開の方向性について、以下では「統合報告書」の検討を通じて考察していく。「統合報告書」とは、“Integrated Report”と一般に呼ばれるものであり、IR（Investor Relations）とも簡略的に呼ばれてもいる領域である。昨今、日本でも投資行動、顧客理解、自社理解などさまざまな理由と背景から、大手企業を中心に、統合報告書の作成が広がってきている（図表 28）。一般に IR を管理する独自のセクションが企業ホームページに置かれるようになり、統合報告書も財務報告書、事業報告書とともに、開示されるようになってきている。

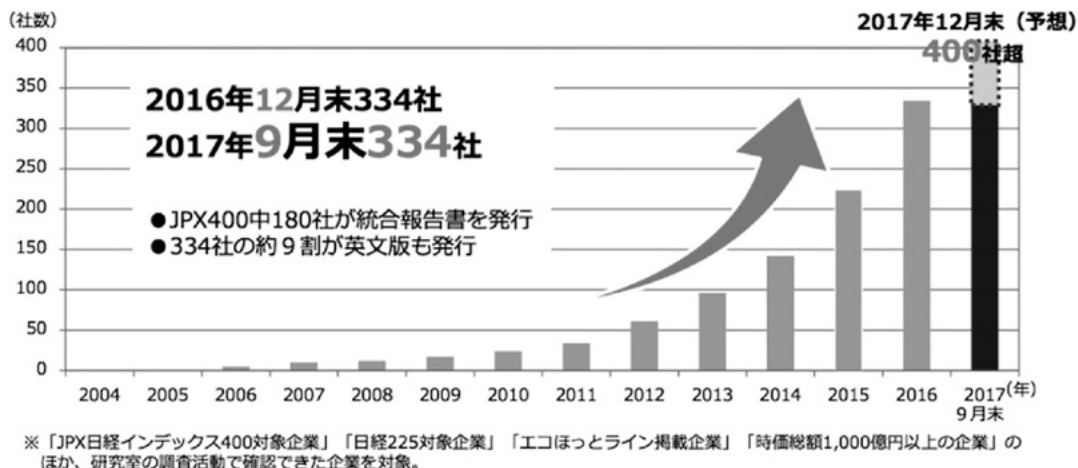
IR の登場はヨーロッパが中心となり、統合報告書の作成を促進したのは、イギリスを中心に組織されている国際統合報告評議会（IIRC：International Integrated Reporting Council）であった。同評議会は、これまでとは異なった情報の開示を企業に勧め、企業情報の積極的開示を通じて、より信頼性の高い企業情報の形成を求めている。IIRC は規制者、投資家、基準設定主体、会計専門家及び NGO により構成される国際的な連合組織である、とされている。

IIRC の活動及び統合報告、さらに統合報告書については 2014 年に「国際統合報告フレームワーク」と呼ばれる文書が出版され、日本にも紹介された。「統合報告書」の登場で何が期待され、なぜ「統合」というコンセプトや考え方自体が必要になってきたのだろうか。以下では、この「フレームワーク」の検討からはじめ、議論を進めていく。

1 IIRC の目的

IIRC の活動のねらいは「より効率的で生産的な資本の配分を可能とする」ことであり、そのために、①財務資本の提供者が利用可能な情報の質を改善する。②組織の長期にわたる価値創造能力に強く影響するあらゆる要因を企業報告として、よりまとまりのある効率的なアプローチにまとめる。③広範な資本（財務、製造、知的、人的、社会関係及び自然資本）に関する説明責任及びスチュワードシップ（管理責任）を向上させる。同時に、資本間の相互関係について理解を深める。④短、中、長期の価値創造に焦点を当てた統合思考、意思決定及び行動に資する、である。

図表 28 「統合報告書」の出版企業数



資料 <https://business.bengo4.com/category1/article272>

そのため、統合報告書では、以下の点を重視している。

①組織がどのように長期にわたり価値を創造するかについて説明すること。価値は組織単独で、組織の中だけで創造されるものではなく、②外部環境の影響を受け、③ステークホルダーとの関係性を通じて創造され、④多様な資源に支えられている、以上を簡潔に説明すること、である。

さらに上記の報告課題を達成するために、統合報告書は次についての洞察を求める。

①組織に影響を与える外部環境、②財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然に分類される、組織が利用し、影響を与える資源及び関係。③これらを扱うフレームワークであり、④短、中、長期に価値を創造するために、組織がどのように外部環境及び資本と相互作用するか、である。

ここで注目したいのは、それぞれの項目が連動しており、財務情報の質的改善、「長期にわたる価値創造能力に強く影響するあらゆる要因」を「効率的なアプローチにまとめ」、「広範な資本」活用についての説明責任とステュワードシップの向上を重視し、さらに長短の視野から価値創造について統合的に思考していくことを求めている。したがって、統合報告は経営者側のビジネス上での思考方向をさまざまな観点から統合的に情報を開示することが求められており、それらをまとめることを通じて、企業行動と経営者のメッセージを社会的に発信することが媒体となることが可能である。

2 「統合報告」の定義と構成内容

統合報告では、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーションの状況を示すことを求めている。この目的を達成するために、統合報告書では、上記の定義に沿いさらに「フレームワークに準拠して作成」し、それに沿った報告をまとめるようになっている。統合報告に掲載される「フレームワーク」は、「統合報告書の全般的な内容を統括する指導原則及び内容要素を規定し、それらの基礎となる概念を説明することである」とされている。

2-1 「フレームワーク」：8つの要素から構成

そこで、「国際統合報告フレームワーク」の構成を見よう。ここでは、統合報告の「基礎概念」、統合報告書を構成する「指導原則」（重点）と「内容要素」の説明がなされている（図表 29「国際統合報告フレームワーク」を参照）。つぎに統合報告書の構造をなす「フレームワーク」の内容要素を見よう。統合報告書は以下に示す8つの内容要素を含むとされている。「各内容要素は、本来的に相互に関連しており、相互排他的なものではない」という文言が示されている。

図表 29 「国際統合報告フレームワーク」の目次

目次

要旨	
パート1- イントロダクション	
1. フレームワークの利用	
A 統合報告書の定義	
B フレームワークの目的	
C 統合報告書の目的と利用者	
D 原則主義アプローチ	
E 報告書の形式及び他の情報との関係性	
F フレームワークの適用	
G 統合報告書に対する責任	
2. 基礎概念	
A イントロダクション	
B 組織に対する価値創造と他者に対する価値創造	
C 資本	
D 価値創造プロセス	

パート2 - 統合報告書	
3. 指導原則	
A 戦略的焦点と将来志向	
B 情報の結合性	
C ステークホルダーとの関係	
D 重要性	
E 簡潔性	
F 信頼性と完全性	
G 首尾一貫性と比較可能性	
4. 内容要素	
A 組織概要と外部環境	
B ガバナンス	
C ビジネスモデル	
D リスクと機会	
E 戦略と資源配分	
F 実績	
G 見通し	
H 作成と表示の基礎	
I 一般報告ガイダンス	
用語一覧	
附属資料-要求事項の要約	

資料 IIRC [2014] p.3

①組織概要と外部環境

：組織が何を行うか、組織はどのような環境において事業を営むのか。

②ガバナンス

：組織のガバナンス構造は、どのように組織の短、中、長期の価値創造能力を支えるのか。

③ビジネスモデル

：組織のビジネスモデルは何か。

④リスクと機会

：組織の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、また、組織はそれらに対しどのような取組を行っているか。

⑤戦略と資源配分

：組織はどこを目指すのか、また、どのようにそこに辿り着くのか。

⑥実績

：組織は当該期間における戦略目標をどの程度達成したか、また、資本への影響に関するアウトカムは何か。

⑦見通し

：組織がその戦略を遂行するに当たり、どのような課題及び不確実性に直面する可能性が高いか、そして、結果として生ずるビジネスモデル及び将来の実績への潜在的な影響はどのようなものか。

⑧作成と表示の基礎

：組織はどのように統合報告書に含む事象を決定するか、また、それらの事象はどのように定量化又は評価されるか。

2-2 求められる企業情報の統合化とコミュニケーション

統合報告書が含意する「統合」とは、価値創造に影響を与える諸要素の結合性と関連性を考慮することと考えることができる。そして「統合思考」が組織活動に浸透することで、マネジメントの展開過程における報告と分析及び意思決定での統合性と、与えられる情報の結合性が高まることが期待される、と評議会は指摘し、企業経営のより合理的な姿を求め、期待している。そして、統合報告を作成する側(経営側)のガバナンス責任をもつことの表明も含まれている。統合報告書の作成自体によって、組織内部及び外部に対する報告やコミュニケーションが、より高い質の情報に変化する。また統合報告書のビジョンは、公・民セクターの違いを超えて、組織がより長期的に価値を創造することを説明することにあるとされる。

また組織行動について、「組織自身に対する価値を創造する能力」は、「組織が他者に対して創造する価値とつながる」。組織と組織の両者のつながりは、広範な活動、相互関係、及び関係性を通じて生じるものであり、顧客への販売といった財務資本の変化に直接関連する場合に限られない、としている(図表 30「価値創造の理解」参照)。

図表 30 価値創造の理解

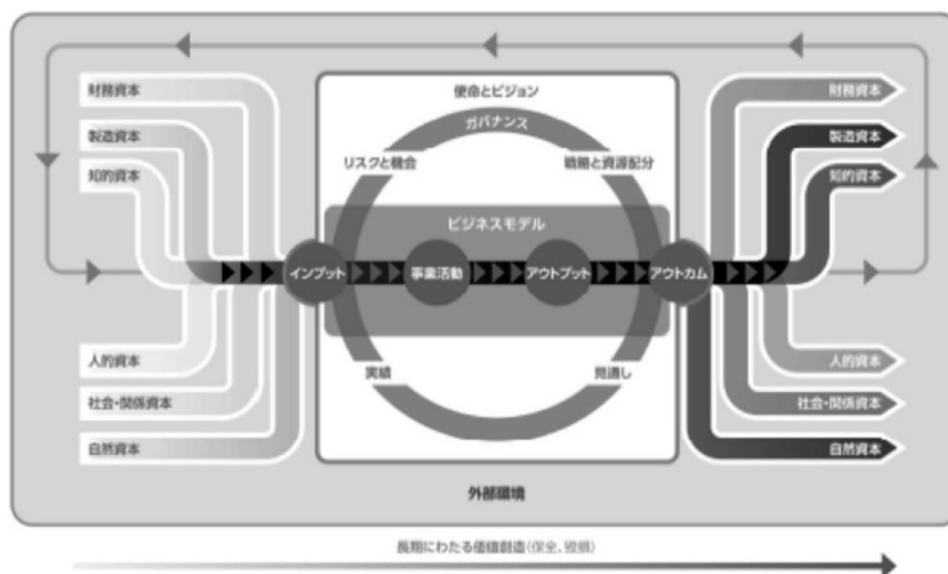


資料 IIRC [2014] p.12

2-3 統合報告の中核的課題：価値創造を描く

このように見てくると統合報告のねらいは、これまでバラバラに存在していた企業情報の様々な要素を、企業価値の創造という点で再統合することにある。図表 31 が示すように、価値創造のプロセスとして、企業はどのような経営統治(ガバナンス)を図っているのか、このことにあると考えられる。また利用される情報が企業価値の創造にとってどのような関係を持つのか、諸情報の関係性をより深く見据えた上で、それぞれの情報の複合された形を必要とし、バラバラな情報が統合されたことにより、新たな情報としての意味をもつことになる。またそればかりか、さらに諸情報を統合の観点、情報のコミュニケーションという観点から整理していくということを想定しているように考えられる。

図表 31 価値創造のプロセス



資料 IIRC [2014] p.15

したがって、問題は経営側もしくは企業の価値創造というものに対する、対応理念や想定、状況対応なども含めて、価値創造に対して、いかにその企業が積極的に、かつ慎重に取り組んでいるかを示しえるか、という点が重要になってくる。例えば価値創造でのポジショニングやストーリーの形成など、市場創造に対する考え方やアプローチ、潜在的な市場展開の見通しなどの提示が今日求められるようになっている。企業がどのような思考によって、企業展開を図っていこうとしているのか、企業の製品、組織戦略、企業の社会的責任におよぶ総体的な姿を示すことが、経営者側に求められるようになっているということである。

3 統合報告書の事例—2つの領域

では、以下では、日本企業が実際に出版している統合報告書の事例を見ながら、統合報告書の特徴である企業価値創造について、それぞれ見ていこう。統合報告書の中核的課題と位置づけられている価値創造の点について焦点を当て、まとめている。

ローソン

ローソンでは「適切な経営戦略の実行と連動し、持続的に企業価値を向上」するとして、顧客を起点にした「生活全般ニーズへの対応」「高度な店舗生産性」「小商圈型製造小売業」の3つからなるローソン独自のビジネスモデルを提示する。このビジネスモデルにモノやカネなどの財務諸表上の「見える資本」と、人財、情報などの「見えない資本」を適切に投下することにより、それぞれの資本の増大を目指す、としている。継続した「企業価値創造サイクル」を展開させることで、顧客にとって身近な社会であるマチに必要な不可欠な企業として貢献する、として、マチを舞台としたビジネスモデルと価値創造の道筋を示している（ローソン [2017] p.24）。

セブン&アイ

報告書冒頭に「編集方針」が示され「株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝える」ために2016年2月期の報告から「統合レポート」として発行することにしたことが示され、レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が2013年の「国際統合報告フレームワーク」を参照した（セブン&アイ統合報告書〔2017〕p.2）と述べられている。同社の価値創造の総合的な姿は、「少子高齢化、女性の社会進出など、社会や生活のあらゆる場面で進行している変化を捉え、事業を通じ、社会の要請に応えた価値を創造」（セブン&アイ統合報告書〔2017〕p.4）することに置かれている。

ユニー・ファミリーマート

「新しい価値を提供し続けるために」と題して「2016年9月、2社の経営統合によりユニー・ファミリーマートホールディングスが誕生」（ユニー・ファミリーマート Annual Report〔2016〕p.2）した。「小売業を取り巻く事業環境が激しく変化する中、各事業会社の経営資源を結集し、グループ丸となって、新しい価値を提供し続ける小売グループとして前進する」。「価値創造モデル」としては、企業理念「くらし、たのしく、あたらしく」のもと、コンビニエンスストア（CVS）事業と総合小売（GMS）事業を主軸としたビジネスを展開する。お客様に常に新しい価値を提供し続け、「社会・生活インフラ」として生活に欠かすことのできない存在を目指し、グループの経営資源を最大限に活かしながら、日々の強化と改革を進める、としている（ユニー・ファミリーマート〔2016〕p.7）。

オムロン

統合報告書の冒頭で「価値創造の歩み」（オムロン〔2017〕p.2）と題して、企業活動を企業の価値創造として理解することを明確にしている。統合報告書全体において、「企業価値」が強調され「オムロンの持続的成長と企業価値の向上のため、コーポレートガバナンスを強化し続けていきます」と述べられている。さらに「オムロングループは創業以来、社会のニーズを先取りした技術革新と幾多の挑戦により、様々な社会的課題を解決してきました。これからも私たちは、技術の進化を起点にイノベーションを起こし、事業を通じてよりよい社会の実現に貢献します」（オムロン〔2017〕p.57）と、企業価値と企業成長の関係を技術によって高める姿勢を強調している。

資生堂

資生堂では、資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を定め、存在意義、価値観、行動基準を明文化している。企業使命として「美しい生活文化の創造の実現」をめざし、持続的な企業価値向上をめざすとしている（資生堂〔2016〕統合報告書p.6）。美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現を課題として、戦略実行のための基盤を強化し、すべての活動の基本軸に「お客さま起点」を据え、各プロセスが連携する一気通貫のマーケティングとイノベーションを実践し、力強い成長と価値創出を果たす、としている（資生堂〔2016〕p.7）。

DENSO

「企業価値創造プロセス」では、デンソーの企業価値創造プロセス、長期方針、中期方針、デンソー

スピリット、などによって価値創造ストーリーが示される。報告書は、事業環境が大きく変化し「第2の創業期」を迎えている。社会の人々から共感される企業であり続けるために、「事業活動によって社会課題を解決し、目指す姿を実現していきます。デンソーが創業以来培ってきた「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」という強み」により、変化を先取りし、スピード感ある事業活動をすべての事業ドメインで推進する。そうすることで、デンソースピリットを持つ全社員が、社会に価値を提供し、未来を創っていく、と述べている（DENSO 2017 統合報告書 p.22）。

以上の事例からも明らかなように、統合報告書の中心的な展開軸は、企業の価値創造である。報告書は企業自らが見だし、位置づけているその企業独自の価値観に基づく価値創造力を企業が培い、ビジネスへと展開するための内容を記述することが中心的な内容となっている。

「統合報告書」の登場をどのように捉えたらよいのだろうか。なぜ「統合」というコンセプトや考え方自体が必要になってきたのだろうか。こうした疑問については 統合報告書を立案した組織である IIRC は以下のように説明している。

統合報告書は企業の「価値創造性」の重要性を強調するが、この価値には2つの側面がある。すなわち、「組織に対する価値創造と他者に対する価値創造、組織が長期にわたり創造する価値は、組織の事業活動とアウトプットによって資本が増加、減少、又は変換された形で現れる。この価値には、次のとおり、相互に関係し合う2つの側面がある」。

A：組織自身に対して創造される価値であり、財務資本提供者への財務リターンにつながるもの。

財務資本提供者は、組織自身に対して創造される価値への関心に対応するものである。

それに対して、

B：他者に対して創造される価値（すなわち、ステークホルダー及び社会全体に対する価値）。

があり、組織自身に対する価値を創造する能力は、組織が他者に対して創造する価値とつながっている。

AとBの両者のつながりは、広範な活動、相互関係、及び関係性を通じて生じるもの」である。以上のように、財務資本の価値創造と他者に対して創造される価値が中心をなす（IIRC [2014] p.11の内容を筆者が追加要約）。

これら2つの価値創造は、統合報告の固有の報告領域である、財務情報と非財務情報へと分かれ、それぞれの領域が統合報告書の記載領域とされる。報告書の歴史的経過から見れば、前章で明らかにしたように、CSR 報告書の形成は、Bの流れを受けた報告領域であり、統合報告書は、AとBを合わせて、さらに企業価値の創造というテーマを軸に据えたもの、と位置づけることができる。

4 事業ポートフォリオの事例—ローソンの統合報告書を参考にして

事業ポートフォリオの有効性を具体的に展開する場合、ローソンなどの事例はきわめて有益であ

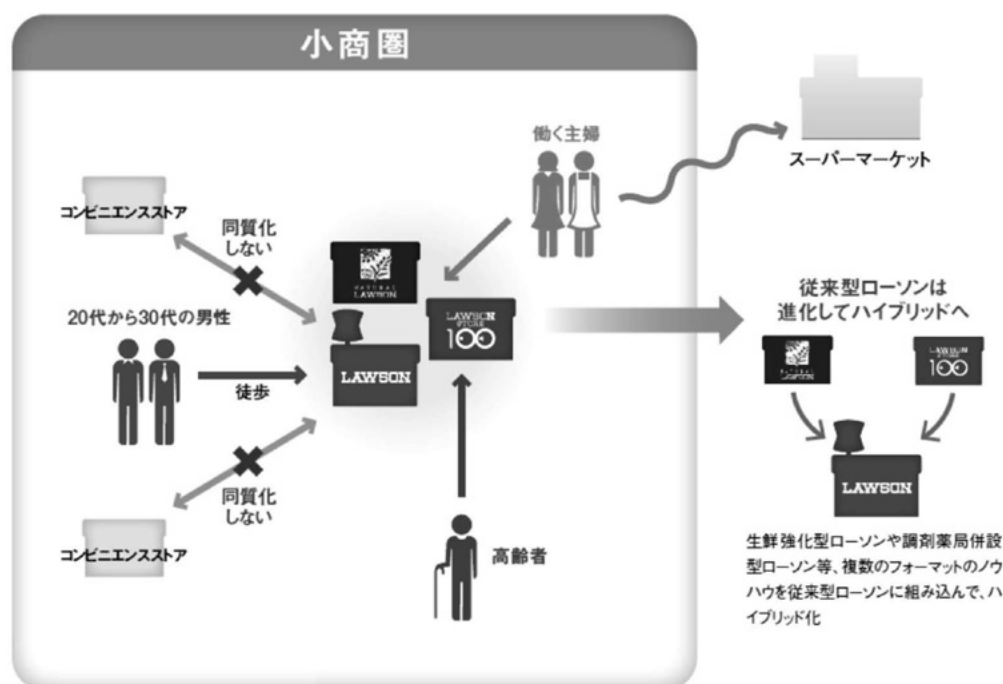
る。ローソンは、周知のように、コンビニエンスストア業界を代表する企業であり、これまでコンビニエンスストア業界にさまざまな業態を投入してきた。こうしたローソンのビジネス展開を概観する場合、「統合報告書」は有益な情報を与えてくれる。ローソンの2013年の統合報告書を元にして、人材と企業戦略との関係について議論を進めよう。

4-1 ローソンの「ビジネスモデル」

まず、ローソンが想定するビジネスモデルとは、どのようなものなのか。「小商圈」がビジネスモデルに当たるだろう（図表32）。

「小商圈」モデルとは、その言葉のとおり、小さな商圈をベースにしてビジネスを展開するというものである。このビジネスモデルの特徴は、コンビニエンスストアの歴史をふりかえると、その意義がいつそう明確になるだろう。すなわち、コンビニエンスストアは1970年代のはじめ、当時主流であったダイエーなどの、大量生産大量消費を利用した価格競争力を武器にしてしたビジネスモデルに対抗しながら成長した業態であった。その特徴は「消費の即時化」と呼ばれる消費行動の時間的障壁、地理的障壁の撤廃を進めることで実現したものである。1 km 四方の消費者を対象として商圈が設定され、最終的には24時間営業、年中無休というという営業活動を行うことで、徹底して消費活動を促進した。

図表 32 ビジネスモデル=小商圈ビジネス



資料 ローソン [2013] p.2

ローソンが想定する小商圈モデルとは、これまでの商圈の構成を前提にしながらも、より細かく、かつ長期的な視点を持って、小商圈に潜む需要を深掘りし、ビジネス展開の中へと取り込むと言うものである。

こうした小商圈ビジネスモデルの「成長戦略」としては図表33が示すように「顧客・品揃え」「小

商圏小売業」「イノベーション推進」の3つの柱が示されている。こうした小商圏ビジネスモデルの「成長戦略」としては図表 33 が示すように、小商圏ビジネスモデルの骨格を形成させるものである。すなわち消費を頻繁に行うためには「品揃え」は不可欠であり、小さな商圏の小売、さらに小商圏を確保するためには様々なイノベーションは欠かせない、ということである。

図表 33 ローソンの成長戦略



資料 ローソン [2013] p.17

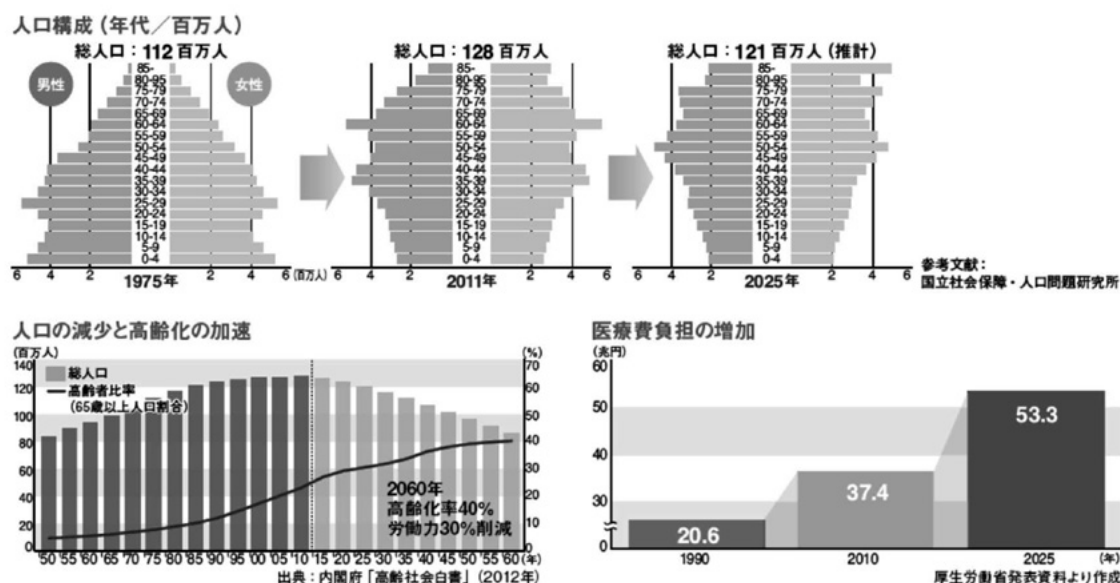
4-2 小商圏と成長戦略を導く経済的背景

こうした戦略の柱は、マチ、地域社会の課題を起点にして経営課題を設定されている。すなわち、報告書は次のように指摘している。

「1970年代にピラミッド型を描いていた日本の人口構成は、2000年代に入ると釣鐘型となり、少子高齢化の傾向が見られるようになってきました。2011年から人口は減少期に入り、このまま少子高齢化が進行すれば2020年代には人口減少の本格化が見込まれます。労働人口が減少していく一方で、育児のために仕事を控える女性が多く、女性が育児をしながら働きやすい社会をつくることが急務となっています。また、高齢者の割合が増えることで医療費が増大し、日本の社会保障が破綻する恐れもあります。このような少子高齢化をはじめとした社会環境の変化は、ローソンの経営にも大きなインパクトを与えます。ローソンはこれら社会のさまざまな動向を綿密に分析しながら経営を行い、マチ（地域社会）の課題をイノベーションによって解決することで、持続的成長を目指しています」（ローソン [2013] p.17）。

つまりローソンでは、人口減少→少子化→労働人口の縮小→女性の社会進出への期待拡大、高齢化の進行、以上の社会的変化を人口動態から想定し、ローソンの経営方向が検討されている。基本的企業経営の方向が、人口動態の変化を基礎にして描かれているが、こうした人口動態からの経営環境の予測は、経営戦略構築の方法としては各業界に共通するものとして、参考になろう（人口動態については図表 34 を示している）。

図表 34 人口動態



資料 ローソン [2013] p.17

そして、人口動態の変化を前提に、事業展開を領域的に示しているのが図表 35 である。同図では先に示した人口動態の動向を元にして、変化の内容を、さらに細かく分析していく。

図表 35 事業展開図

「お客さま起点」を実現する取り組み



資料 ローソン [2013] p.17

すなわち、図は人口を構成する男女の性別、若年層と高齢者、以上の組み合わせとして人口動態を捉えている。そして右に進むに従って、現在の顧客が徐々に高齢者と女性へと重心をシフトしていく

ことを示している。少子高齢化という社会的な前提の下に、動態変化が生み出す顧客階層の構成変化とそれに伴い生じてくる、健康や衣料品、同時に高品質なデザートやコーヒーへと嗜好が移ることなど、商品構成上にも現れてくる変化を予測している。少子高齢化と従来の客層の主たる層を占める男性の比重が、女性へと移っていくことが、戦略の基本線となっている。

事業戦略としては、「お客さま起点」のお店づくりが重視され、「社会的課題に対応した取り組み」として、「社会環境の変化に伴うニーズの多様化に合わせ、新たな価値をもつ商品・サービスを開発女性やシニアのお客さまが家の近くで欲しいものが購入できるお店に」がキャッチフレーズとして示されている。人口動態分析から事業戦略、店舗戦略までを事業戦略化している。

報告書は、「今後、進行する少子高齢化社会の課題を解決するためにも、「お客さま起点」の考え方で多様なニーズに合った商品・サービスの開発のスピードを速めていきます。特に、女性やシニアのお客さまが、家の近くで欲しいものを購入できるお店づくりによって客層を拡大するとともに、女性が安心して子どもを育てながら働ける社会の実現や、シニアの健康不安の解消等につなげていきたいと考えています」と述べ、コンビニビジネスの経営環境の変化を「お客様起点」からの商品・サービス開発を重視することによって、環境適応が可能であり、また不可欠であることを指摘している（ローソン [2013] p.17）。

注意を要するのは、これまで述べてきた人口動態とその内容構成は客観的ではあるが、決して事業展開の骨格を示すものではない。あくまでそれは人口動態変化を軸にして、経営環境を概括的に分析したに過ぎない。そこで報告書は、上記の人口動態分析を踏まえて、実際にローソンが何を課題として事業を展開していくのか、そしてどのような事業展開の支えを構築するのか、仕組みについて明らかにしていく。

まず、図表 36「マチ（地域社会）の課題に対するローソンの取り組み」を示し、マチの「課題」を「社会の変化から生じた課題」と「地球環境の変化に伴う課題」の2つに分類し、それぞれの課題を提示している。例えば、若年層の雇用機会の減少、コミュニティ活力の低下、買い物弱者の出現などの社

図表 36 マチの課題へのローソンの取り組み



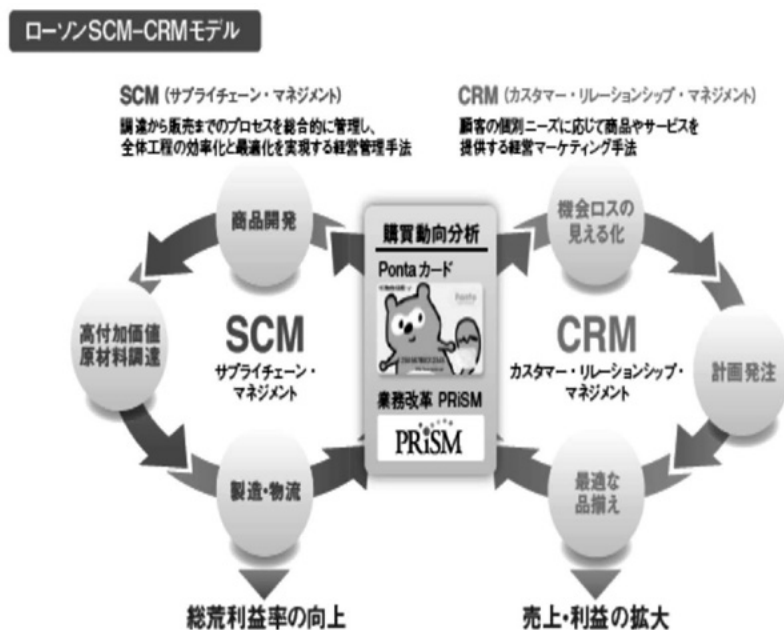
資料 ローソン [2013] p.2

会問題が生じ、他方、地球環境の問題として、電力不足、地球温暖化の進行、廃棄物の増大が生じていると指摘する。

では上記のような経営ミッションの課題を、収益体としての経営行動としては、どのように成功裏に利益を生み出すシステムを構築しているのだろうか。ローソンが進める小商圈戦略は、上述したようにコンビニエンス業界の歴史から見ると、これまでのコンビニとしての経営システムの歴史を十分に踏まえたものになっている。

図表37はローソンのビジネスのシステム的内容を説明している。それは、SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)とCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)の2つのビジネス領域の融合として示されている。すなわち、SCMとCRMは、物流と物流情報の基礎となる情報経路であり、ローソンは両者を統合して、ビジネスモデル＝ローソン SCM－CRMモデルの構築を目指している。こうしたビジネスのシステム構築により、「個店がマチのお客様のニーズを把握」すること、「原料調達から販売までを統合的に管理」すること、商品の流れを各店舗のデータ回線を活用しつつ、把握し、同時にそれらのデータから「高品質な原材料調達でお客様起点のオリジナル商品を開発」し、「マチの健康ステーション」の提供へとつなげ、「毎日の健康な生活を支援」、さらに「持続的な成長を支える体制」として、「街と共に生きる企業として社会・環境に対して思いやりのある行動を目指」すなど、コンビニの将来構想に対する見通しを、自らのミッションとして強調している。

図表 37 ローソンの「ビジネスシステム」



資料 ローソン [2013] p.17

興味深いのは、マチに存在する「課題」を解決することが、企業理念の「持続的成長の実現」である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」というミッションへと集約され描かれることである。言い換えれば、ローソンの事業展開は、人口動態の変化の中でのマチの課題解決に向けて取り組むことで、その取り組みが自社の企業理念である「持続的成長の実現」へとリンクして描かれるという点である。つまり、環境変化を取り込みながら、その取り込み過程をサポートしていく役割に、企業成長の方向性を見いだそうとする経営戦略が浮かんでくる。

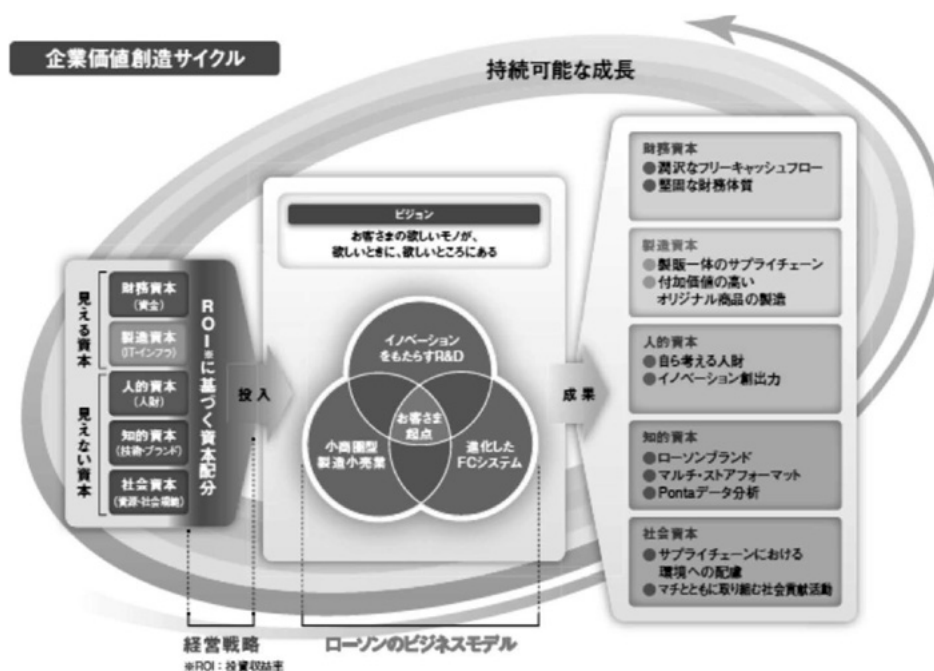
4-3 人材の位置

人材の扱いについては、冒頭で述べたように「自ら考える」従業員像を打ち出し、「イノベーションの源泉は人材」としている。なぜイノベーションと人材が関わるのか。報告書は「従来のチェーンストア運営にあたっては、全国で均質な店舗づくりが求められていました。しかし、今後は多様化するマチのお客さまに合わせて、マチをより深く理解する FC 加盟店オーナーが求められています。FC 加盟店を支える本部社員においても、FC 加盟店オーナーに対し、創造的な支援・助言のできる人財が不可欠となっています」述べ（ローソン [2013] p.23）、マチ起点の地域展開を図るビジネスを支える人材の育成が必要であることを指摘する。

こうした地域展開を図るローソンでは、そうしたビジネス展開を指させるためにも、権限移譲とダイバーシティという方向性が据えられている。こうした方向性自体がローソンの「イノベーション」であり、そのためにこそ「自ら考える人材を育成する」とする考えが、小商圏を基礎にするコンビニエンスストアの進化を求める、ローソンの基本戦略と結び着いている（図表 38 ローソン [2013] p.3）。「人材ポートフォリオ」の視点から見ても、ローソンの「統合報告書」が多くのヒントを与えてくれる。その理由は、ローソンの統合報告書が、人材の活躍を、企業が持っている社会的使命や具体的な地域の分析を踏まえて、将来的な企業変化の可能性を探り、そうした可能性を事業戦略として引き出そうとしているからである。

ローソンの「統合報告書」が述べているように、経営活動においては「見える資本」と「見えていない資本」が共存しており、企業経営はこれら二つをうまく組み合わせて高い資本効率と資本配分を行うことが、経営戦略上重視されることとなる。そのためビジョンを示しつつ、同時にビジネスモデルとしての提示を行い、企業の持っている持続的可能な成長の可能性を示す必要が経営側に求められる。人的資源の活用も、経営ビジョンとビジネスモデルとの兼ね合いの中でその役割が設定され、評価が行われるということである。

図表 38 戦略全体の概観と人材の位置づけ



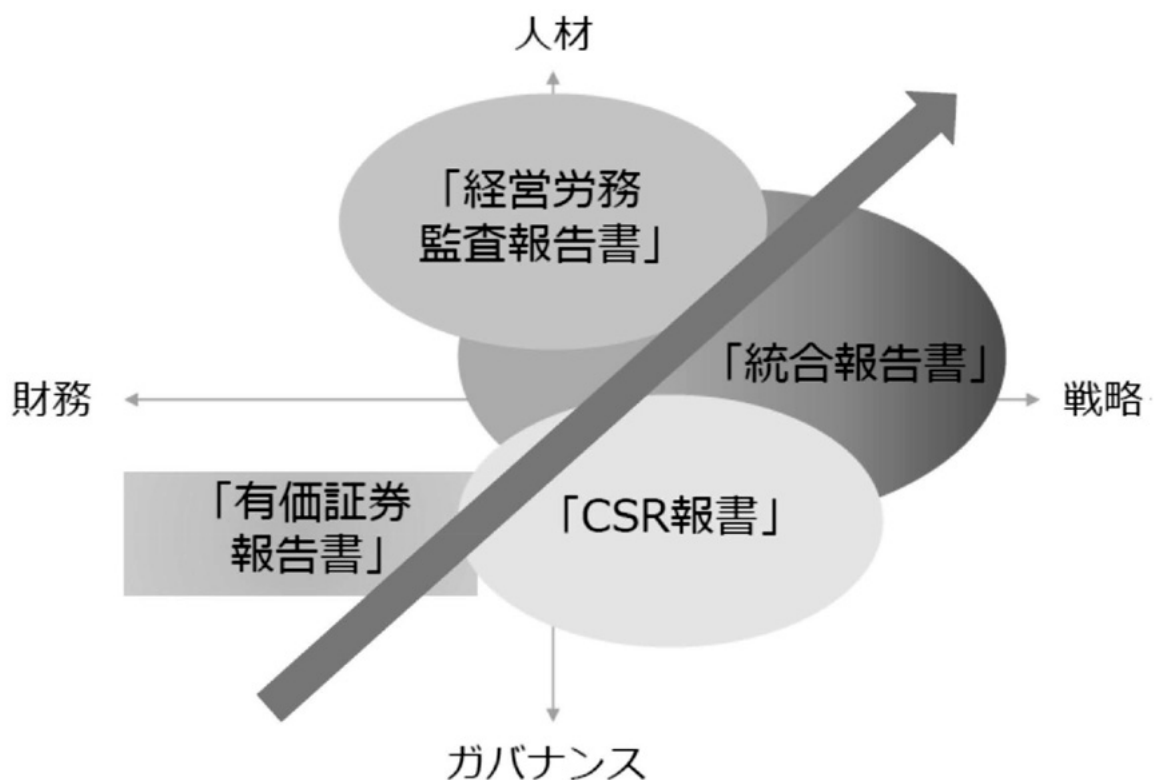
資料 ローソン [2013] p.3

また、ローソンの統合報告書の記述において特徴的なのは、企業の主体的な役割を経営サイドのみの視点からではなく、企業に参加する従業員の視点を意識しながら、いわば使用者側と従業員側との両者の立場に立ちながら複眼的に示している点である。こうした記述に現れている経営側の視点も、人材を評価する上で示唆に富んでいる。

以上のように、ローソンの統合報告書の内容を見ると事業報告を中心として様々な分野が扱われ、ローソンの経営的なシステム、ローソンの人事政策などが幅広く論じられている。企業の持っている、経営的な将来性を、読む側に伝えようという意図が明確に感じられる。そして、統合報告書の内容をこれまでの CSR や財務報告と比べてみても、統合報告書として打ち出されるその方向性はきわめて興味深い領域を占めることになっていると考えられる。

図表 39 に示したように、統合報告書は人材と戦略、ガバナンスという問題をそれぞれ包摂するような位置づけを与えられ、報告書としてそれらをまとめて提案している。そのため従来の CSR 報告書が特徴していた企業の社会的活動、社会貢献などに終わらず、経営戦略や事業戦略の観点から、CSR の領域を再定義すると言う役割を負うことになった。

図表 39 監査領域と「経営労務監査」の位置



筆者作成

これに対し経営労務監査は、統合報告書が持っている事業報告と CSR の関係をより明確に打ち出すことによって、新たな進化を遂げることが可能となろう。すなわち、統合報告書の人材領域を切り取り、展開することが可能だと考えられる。そのためにも、今後とも統合報告書の展開方向を注視し、企業の展開との関係で人材領域の評価・役割がどのように変わっていくのか今後の展開ともあわせ検討が求められよう。

5 統合報告のもう一つのメリットは何か？—サイモンが指摘する「知識」と「企業行動」

「統合報告書」の登場をどのように捉えたらよいのだろうか。なぜ「統合」というコンセプトや考え方自体が必要になってきたのだろうか。

現代企業の行動特性について理論的な検討を行なったアメリカの著名な経営学者にバーナード・A・サイモンがいる。サイモンは彼の代表的な著書である『経営行動 経営組織における意思決定過程の研究』において、企業の行動決定における合理性の重要性や、情報の統合化について様々説明を行なっている。サイモンの議論は企業経営が、なぜ様々な情報を必要とし、そうした情報はどのように企業経営にとって役立つのかを説明してくれる。そこで、以下ではサイモンの議論を参照しながら、統合報告書の役割について検討を試み、本章のまとめとしよう。

5-1 情報の束としての統合報告

サイモンは「企業組織」について、企業は行動している主体であり、個人に、または個人が集まった集団によって構成される組織を前提とする。その場合、企業はある個人、または個人の集まりとしての集団の総合的な行動が必要となる。サイモンは経営組織を「協働的行為のシステム」として位置づける。そのため組織の内部では、組織を構成するメンバーに、組織の目標に向けて、構成員自身の行動を方向づけることが期待されている（サイモン [2006] p.125）。組織ではそれぞれ、その時の行動のための戦略が立案され、戦略に対しても代替的選択肢が準備されるが、その時の戦略の下で組織行動が展開される。経営者は、常にある複数の個人を前提としながら、組織行動へと個々人を促すための条件を形成することを求められる。

このように、複数の人間が活動する企業にあっては、組織内部でのそれぞれのメンバーが、他のメンバーの行動について、相互に認知していくことが必要となる。そのためそれぞれのメンバーの知識を、各人に提供するということが必要となり、同時に全ての参加者が達成すべき目標について合意している必要がある。しかし、メンバー間で合意された目的であっても、設定した目的に達するための手段としての戦略選択については、それぞれのメンバーに行動の選択が委ねられざるを得ない。そのため、正しい戦略選択を行うためには、「他の人によって選択される戦略について、各人が知識を持っていることが必要」となるとサイモンは指摘している（サイモン [2006] p.125）。

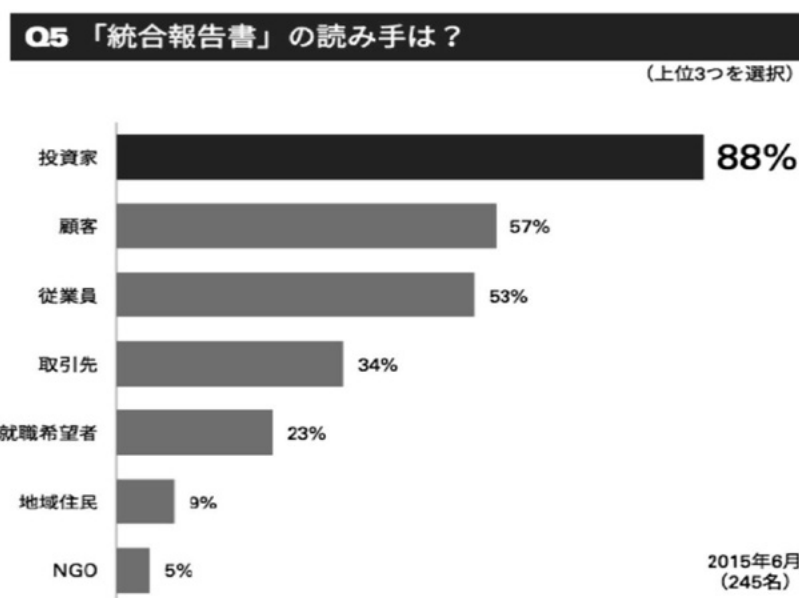
サイモンは経営戦略について「ある期間にわたる行動を決める、そうした決定の一連の系列を、戦略と呼ぶ」。そして戦略の実行のためには「可能な戦略の一つが選択され、それに従って行動が取られなければ」ならず、その結果「何らかの結果が生ずるだろう」。経営者は戦略決定において「合理的決定というタスクは、好ましい一連の結果が生ずるような戦略の一つを選択すること」を迫られる。その戦略選択の「正しさの評価には何に予想された結果のみでなく、その選択された戦略から生ずる結果の全てが関係してくることは強調されなければならない」と指摘している（サイモン [2006] p.118）。

サイモンの指摘で重要なのは、戦略が選択される際には、複数の「可能な戦略」の設定がなされなければならない、経営者はそれら複数の選択の中から、最適な戦略を選択しなければならない。この戦略選択を行う上で重要な役割を果たすのが「合理性」という考え方であり、選択の合理性を見出すことで重要な役割を果たすのが「知識」としてしている点である。

「知識は、ある行動をとることによって起こりうる全ての結果のうち、実際にはどの結果が生ずるのかを発見するための手段である。知識が選択の過程の一部である限りにおいて、知識の究極の目的は、各々の代替的行動の結果として生じる唯一単独の可能性を発見することである。もちろん、実際には、この目的は不完全にしか達成されない」（サイモン [2006] p.125）。

企業が組織的に見て共通の課題を見出し、その共通の課題を達成するために行動をとるとしても、そこには他者を理解する知識の存在が欠かせない。統合報告書の意義として、重要な点は、つまり企業内部、企業構成員＝メンバーにとって、自社を理解する重要な手段になるのではないかという点である。「統合報告書」の読み手が誰かを示した 40 図表を見ると、統合報告書の利用者として、従業員は、投資家、顧客に次いで第 3 位の位置にある。従業員が自社のビジネス状況を知るためにも「統合報告書」が有効な情報ルートとなりうることがうかがえる。CSR 報告書の利用方法を尋ねたアンケートでも CSR 報告書の利用として「従業員教育」が重視されており、統合報告の意義は、組織内の共通課題や企業行動の促進のために、優位性の高い情報として位置づけられよう。サイモンが強調する企業行動を推進するための「知識」としての位置づけである。

図表 40 統合報告情報の利用者



資料 <http://andomitsunobu.net/?p=12495>

では次に経営行動と意思決定という問題に移ろう。サイモンは“経営行動”という視点を取り入れ、意思決定の過程について検討を加えている。

すなわち、企業経営者が決定においては合理的な選択を行おうとする。だが戦略選択の「正しさの評価には何か予想された結果のみでなく、その選択された戦略から生ずる結果の全てが関係してくることは強調されなければならない」として、戦略設定の現実の結果がその結果をこえて、次の行動選択にも影響を及ぼしていくことを指摘する。

では、どのように経営者は意思決定を行うべきなのか。何が必要なのか。サイモンは意思決定における知識と行動の重要性を指摘する。意思決定における知識の機能は、戦略の複数選択を意味する「代

替的戦略」の、どれをとれば、どのような結果が生じるのかを特定することだとして、企業経営の行動結果を評価するために「知識が必要となる」、と述べている。

「主体が、この図式において完全な合理性をもって行動するためには、各代替的戦略から生ずる結果の完全な記述を持っていなければならないし、また、これらの諸結果を比較しなければならないことになるだろう」（サイモン [2006] p.120）。

つまり、サイモンの主張は、徹底して企業組織内の知識の蓄積と、その知識を利用した結果によって、企業行動の内容も変わってくると考えている点で特徴的である。特に経営的に重視される「戦略の設定」においては、事前に、選択される戦略がもたらす諸結果について見通しが必要であり、選択された戦略が生み出した、それぞれの戦略遂行結果については、客観的な比較を必要とするということである。

5-2 組織が統合的活動を行うためのメカニズム

サイモンは企業の行動にとって欠かせない個人のレベルの意思決定に焦点を移していく。そして、以下の3つのステップに分けて議論を展開する。

- (1) 個人（または組織）は、次のことに関する広範な意思決定を行う。彼が自分の活動を方向づけようとする諸価値、これらの諸価値を達成するため彼が用いようとしている一般的な方法、および、設定された政策の限界的で特定の決定を行い、その決定を実行するために彼が必要とする知識・技能・情報、についてである。
- (2) 彼は、その実体的計画と適合するような日々の具体的な決定が生じるように自らの注意を向けさせ、情報や知識などが伝達されるようなメカニズムをデザインし、確立する。この決定活動を、手続き的計画案と呼ぶことができるだろう。
- (3) 彼は、(1) と (2) のステップによって提供された枠組みに適合した日々の決定や活動を通じて、その計画を遂行する（サイモン [2006] p.163）。

この個人的なレベルにおける行動を考察する際にも、サイモンが重視するのは企業の備えている価値、その価値を評価する企業メンバーの決定に際して用いられる知識・技術・情報の存在である。つまり、サイモンは企業の意思決定がなされたとしても、決定された事項を実際に遂行する企業メンバーが、意思決定された内容を十分に理解する、または計画遂行に至る過程で用いられる知識や技術、情報がなければ、意思決定が十分には実行へとは至らないのだ、と考えている点である。

このようにサイモンにあっては、個人と組織における情報の共有化、これが企業行動、また意思決定においても、きわめて重要な位置を占めている。組織が戦略選択をしたとしても、その選択が果たして十分な成果を上げるか否かについては、組織構成員の知的な蓄積の結果としての判断が、決定的である。組織が十分に成功をおさめるには、構成員が十分な知的な集積を行う必要がある、そして構成員相互がそれぞれで意思決定された内容について十分な理解を行う必要があり、組織はその準備を怠ってはならないのだということである。

5-3 サイモンからの示唆

統合報告書を企業の歴史的な歩みや経験の記録として役立てることについてもサイモンの「問題」の捉え方、問題の発見の仕方についての見解は、示唆的である。すなわち、

「問題の表現は、問題それ自体がおのずからわれわれに提示がされているわけではない。それらは、われわれがある状況をよく知っている種類のものであると再認した時に記憶からすくい上げられるか、または選択的な探索を通じて発見される。問題を定式化することそれ自体が問題解決タスクである」サイモン [2006] p.195。

解説すると、個人、組織を越えて、現場において引き起こされている諸問題、諸課題をどのように把握し、解決するかについては、それまでの経験を踏まえながら、模索を必要としている。その模索を通じて得られた解決の仕組みを、何らかの形で形式化することは意味のあることである。統合報告の中で必要なのは、現在、企業の置かれている状況を記述し、現在どのような問題が生じているのか、そしてどのような解決を図ろうとしているのか。そして問題を解決しながら、企業はどこへ進もうとしているのか、これらを自ら示していくことではなかろうか。その点でサイモンの「問題を形式化せよ」という認識は、重要な指摘だと考えられる。

「統合報告書」との関係で言えば、統合報告書の利用方法として、サイモンの指摘はきわめて有効である。さきに、「統合報告書」の利用者を示した図表 38 からも明らかなように、統合報告書の利用者には投資家のみならず、顧客、従業員さらには取引先なども多く含まれている。

したがって、次の点が指摘できるであろう。統合報告書作成のもう一つのメリットとしては、企業が自社のメッセージを社会に向かって送ることができること、もちろんそれが主たる課題ではある。しかし、それにとどまらず、実はその企業に勤める従業員らにとっても、自らの従事する業務が社会的な意味でどのような価値を持ち、どのような見通しの中で自らの業務が進んでいくのか、そうした自己認識の材料として十分に役立つことが期待されるということである。

サイモンが指摘するように、組織の構成員は意思決定についての情報を得たとしても、その情報を自らが理解し、組織の目的に対して自らで意思決定の内容を位置づけることができない限り、それだけに、組織の行動を促すことはできない。統合報告書を企業行動への起点に位置付け直し、企業行動を促進するための情報として作成することが可能であり、統合報告書にとって重要な課題となろう。

Ⅷ 伊藤レポートの公表とその示唆

1 2つの「伊藤レポート」

今日の企業への社会評価がどのような方向にあるのか考えた場合、経済産業省によって2016年8月から開始された「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」とその研究結果である「伊藤レポート2.0」が検討される必要がある。このレポートは一橋大学の伊藤邦夫氏を座長として組織されたものであり、第一期と第二期に分かれ、今回2017年が第二期に当たる。そこで、第一期との関係にも触れながら経緯を説明しておこう。

まず、「伊藤レポート2.0」は、その冒頭で、現在の経営環境が大きく変わろうとしていることを強調する。すなわち「第四次産業革命と呼ばれる、IoT、ビッグデータ解析、AI等の技術革新を背景としたイノベーション、すなわち新たな価値を生み出す動きが加速している。あらゆる分野で「情報」をいかに取得し、活用するかということが競争軸となり、従来の企業や産業の壁を超えた競争や統合、再編が起こっている。／企業経営者は、このような変化を的確にとらえ、イノベーションを継続的に生み出す仕組みをつくることで、競争環境を生き抜き、企業価値を高めようとしている。」（「伊藤レポート2.0」[2017] p.9）。

なお座長を務める伊藤邦夫氏は『新・企業価値評価』（2014）の著者でもあり、日本における企業価値評価の第一人者である。今回の伊藤レポートはこうした、企業価値における新しい評価軸を提示すべく、提案を行ったと考えて間違いはない。注目すべき点は、今回の企業評価の方向は、これまでの企業価値評価のベースにあった、財務領域における企業の資産価値、財務価値、株価に象徴される資産の時価総額の評価に終わっていない点である。

レポートの提案は、より株式市場における企業価値のひとつの評価である株価と時価総額に注目し、実際の企業活動の評価としての株価の動向に影響する諸要因を非財務領域にも評価軸を広げ、企業価値評価を行おうというものである。そのため今回の伊藤レポートは、伊藤氏が今まで展開してきた企業評価価値それ自体についても一定の見直しを図っているとも考えられる。とりわけ非財務領域についてレポートが言及しており、それを競争力の源泉として位置づけたということからも、これまでの企業価値評価とは異なって、新しい領域に踏み込んだ評価方向を打ち出している、と考えていいだろう。

もちろん、レポートの主たる問題関心は、株式市場における企業評価の問題である。レポートは、世界中の企業評価と企業活動、投資行動との関係について「今我が国では、喫緊の課題としてコーポレートガバナンス改革が進められている。なぜガバナンス改革なのか。その背景には、四半世紀にわたって我が国企業の事業収益性や資本生産性が低迷し（「持続的低収益性」、将来の企業価値を表す株価水準も低迷を続けてきたことがある。」と指摘し、ガバナンス改革の背景に企業が間接金融方式に依存した経営を推し進めてきたこと、そのため企業収益の動向が株価の動向と明確にリンクせず、長期においての株価低迷を招いたと指摘する。この株式市場での日本企業の評価の低迷を、どのように立て直すか、株式市場の低迷の打破が研究会の主たる課題である。

企業収益の動向と、同じく企業行動と投資行動の結果である株価との離反する動きが生じたことから、「企業側には、投資家は企業が大事にする理念や価値観に目を向けず、短期的な財務数値ばかり追いかけ、自らの要求のみを主張しているとの声があった。投資家は企業を選べるが企業は投資家を

選ぶことができないといった不満も存在した。/一方投資家側は、企業経営者は投資家が関心を持つ指標にこだわった経営を実践しない、あるいは経営者は投資家との面談で指標・数値を約束しても自社の中でそれは一貫性を持って展開しない（「ダブルスタンダード経営」）といった印象を長く持ち続けた」として、企業家と投資家間でのディスコミュニケーションの存在を指摘している。

そのため、2013年7月から経済産業省によって「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトが開始され、2014年8月に最終報告、すなわち「伊藤レポート1.0」が公表された。ここでは、「稼ぐ力」や資本生産性の向上の必要性、企業と投資家の「協創的な関係」を促進する「建設的な対話・エンゲージメント」の重要性、そしてそれらを通じた中長期的な成長と企業価値の持続的向上に向けた方策を提言した。また制度・環境面についても、「会社法改正や「二つのコード（スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード）」の制定、ガバナンス関連の税制改正等が次々に実施された」。なおスチュワードシップとは、投資家の投資行動についてのガイドラインを指し、コーポレートガバナンス・スコードは企業が公正で透明性の高い意思決定を行うための組織的しくみを一般的には指している。

さて、「伊藤レポート1.0」の公開を経て、いっそう企業と投資家の相互関係の「共創性」を重視する方向を引き出していくことが目指された。これが2017年に「伊藤レポート2.0」の登場の背景である。では今回の「伊藤レポート2.0」では何が検討されたのだろうか。

「伊藤レポート2.0」を特徴づけるのは、③ ESG 評価の評価体系への取り込み、②企業と投資家の共通言語と言語領域の設定、③企業における無形資産への着目、の3つである。「伊藤レポート2.0」には報告書の一部として「ガイドライン」が合わせて公表されており、レポートの概要とレポートの趣旨が解説を加えて示されている。そこで以下では研究報告書本文とガイドラインの双方から見ていく。

① ESG の企業評価体系への取り込み

では、まず、「伊藤レポート2.0」のキーワードとしてあげられている ESG について「ガイダンス」をもとにみてみたい。レポートは以下のように述べている。

「ESG は、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) を組み合わせた用語であり、近年、これらの要素を投資判断や株主としての行動に組み込む動きが活発化している」。(「伊藤レポート2.0」[2017] p.26)。また、投資家にとっては、「機関投資家が自らの投資判断、あるいはスチュワードシップ活動の中に ESG 要素を組み入れた評価 (ESG インテグレーション等) を行うことの重要性が増している (「伊藤レポート2.0」[2017] p.57)。つまり、企業行動、企業評価の両面から ESG の位置を与えている。

②企業と投資家の共通言語と言語領域の設定

「伊藤レポート2.0」では、先に述べたように「伊藤レポート1.0」で努力されてきた企業家と投資家との相互理解の促進の目的をめざし、企業と投資家のコーポレートガバナンス責任やスチュワードシップ責任の必要を提示した。しかし、両者の関係構築にとっては、その前提としての「情報開示のあり方の拠り所となるような枠組み、言わば「共通言語」が必要となる」と述べて、いっそう経営者と投資家側での相互理解を深める必要を説いている。

また、前節冒頭に引用したように、今日における国際競争の流れが急速に強まるだけでなく、その

流れの内容が、インダストリー 4.0 に象徴されるような、あらたな内容、それも技術的変更を伴う、新しい特徴を示していることを、レポートはかなり明確に自覚している。そのためレポートの「第二章では、企業の競争力を支える戦略投資の現状と課題に関する議論をまとめている。本研究会では、研究開発や人材投資等に関する調査報告が示され、それぞれの課題が議論された」と指摘している（「伊藤レポート 2.0」〔2017〕 p.7）。

さて、このように経営環境の変化を自覚した伊藤レポートで、もっとも重要な課題としてあげるものは企業価値を引き上げるための背景としての企業側と投資家との対話である。「ガイダンス」は報告書が「企業の情報開示や投資家との対話の質を高めるための「共通言語」として機能する必要」があり、「開示や対話といった手段が目的化することなく、企業の持続的な価値創造、それに向けた企業と投資家の協創がいかに達成されるかということに常に焦点が当てられることが必要である」。また今回のガイダンス策定に当たっては、「国際的な議論や関連する枠組み等も考慮している。レポートは、企業と投資家の開示・対話のためのフレームワーク（ガイダンス）のあるべき姿が議論され、その要素として、企業理念やビジョン等の価値観、ビジネスモデル、ESG を含む持続可能性、人材・技術等への投資や組織に関する戦略、成果や KPI、ガバナンス、などが指摘され、これら項目は今日の新たな競争条件の下で、企業価値を評価する上での不可欠な要因となっている、ということである。さらに、日本企業の活動や株主構成がグローバル化する中、今後、本ガイダンスを有効活用するにあたって、内外のステークホルダーからのフィードバックを得ていくことも重要である」として、これまでの日本での企業活動を踏まえながらも、今後展開がいつそう現実化していく海外との接点拡大＝グローバル化の進展を見込んで、海外投資家、海外企業との関係性構築の上からも検討を行ったと、今回の「ガイドライン」が国際的視点からも検討された点も強調している。

2 企業と投資家の共通言語領域

では、企業と投資家の共通言語の領域について 41 図<本ガイダンスの全体像>をもとに、共通言語の領域とその構成内容をみてみよう。

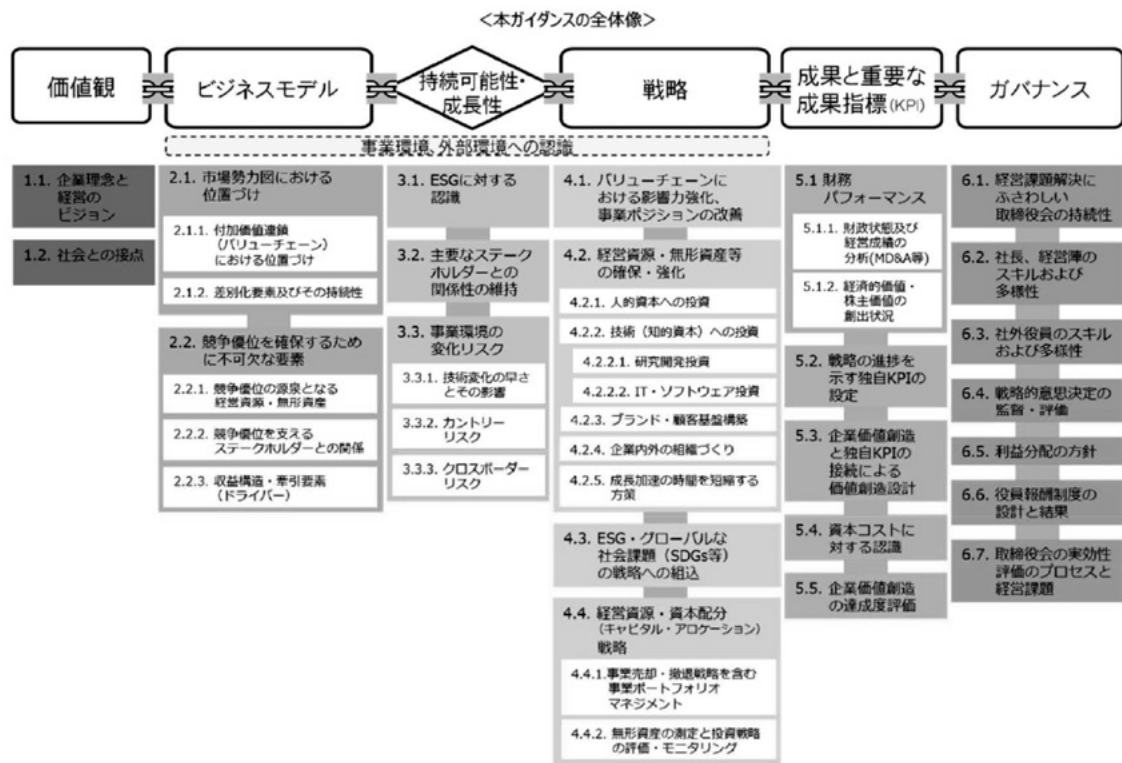
「伊藤レポート 2.0」レポートの新しさは、先にも指摘したように企業価値における非財務要素の重視であり、もう一つは、「持続可能性・成長性」を企業評価に組み込んだことが指摘できる。具体的には図中最上位に記載されている「価値観」→「ビジネスモデル」→<持続可能性・成長性>→「戦略」→「成果と重要な成果指標」→「ガバナンス」である。これまでであったら<持続可能性・成長性>は入らず、「ビジネスモデル」はつぎの「戦略」へと直結するはずである。それはビジネスモデルの具体的展開は「戦略」によって具体化されるのであるとされるからである。しかし、今回は「ビジネスモデル」と「戦略」に<持続可能性・成長性>を挟み込み、ビジネスモデルを<持続可能性・成長性>の考えでいったん押さえ込んで、「戦略」を立てるプロセスを示している。

この<持続可能性・成長性>は、ではどのような内容となっているかを見ると、この欄に ESG と、「主要なステークホルダーとの関係維持」が置かれている。「伊藤レポート 2.0」に付随されている「ガイダンス」の 04. では、成長の継続の重要性がビジネスモデルと合わせ次のように指摘されている。

「長期的な視野に立つ投資家が、ESG（Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス））といった要素を重視するのも、…投資家にとって、企業がこれら要素を個別に捉えるのではなく、自

社のビジネスモデルの持続可能性にとっての重要性（Materiality）、ひいては中長期的な企業価値向上の中でどのように位置づけているかを理解することが重要である（「ガイダンス」 p.12）。

図表 41 <本ガイダンスの全体像>



資料 「ガイダンス」 [2117] p.15

ESG について言えば、中長期の視点から企業価値の向上と合わせて、位置づけを行ためにもビジネスモデルの設定が重視されている。すなわち、

「企業が持続的に価値を高めていくためには、明確なビジネスモデルが存在することに加え、それが持続可能であること（サステナビリティ）、さらには持続するだけでなく成長性を持つものであることが求められる。そのためにはまず自社のビジネスモデルを持続・成長させる上で脅威となり得る要素は何かを把握する必要がある。」（「ガイダンス」 p.13）。

“持続的な価値の向上” がビジネスモデルによって裏打ちされる必要があり、同時にビジネスモデルの裏付けによってリスクも回避されるという関係を示している。図中最上位に示された“鎖”のイラストは強固な結びつきを示している、ということであろうか。

3 無形資産への着目と評価枠への取り込み

「伊藤レポート 2.0」の新しさとして「無形資産」への着目を指摘できる。同レポートでは「無形資産」の定義について、「無形資産については様々な定義がある。貸借対照表（バランスシート）に計上さ

れるものもあるが、多くの無形資産は財務会計上「資産」として認識されず、「見えない資産」や「知的資産」といった様々な概念や枠組みの中で議論されている。また、IIRC（International Integrated Reporting Council、国際統合報告評議会）のフレームワークのように、これを「資本（Capital）」として捉えるものもある。同フレームワークでは、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つの「資本（Capitals）」を概念として示している。本研究会においては、財務会計上認識されるか否かに関わらず、これら無形資産を幅広く捉えた議論が行われた。」と指摘している（「伊藤レポート 2.0」[2017] p.10）。

では、なぜ「伊藤レポート 2.0」は無形資産を重視するようになったのか。レポートでは次のように指摘している。「企業がイノベーションを生み出し、企業価値を高めるために、施設や設備等の「有形資産」の量を増やすことよりも、経営人材も含む「人的資本」や技術や知的財産等の「知的資本」、ブランドといった無形資産を確保し、それらに投資を行うことが重要になってきている」（「伊藤レポート 2.0」[2017] p.10）。そして、無形資産は有形資産に対して、企業評価上表面化させて把握することが難しい存在であり、とくにこれまで企業評価の骨格ともなってきた「財務諸表」には表れにくい。しかし今日の企業競争では、「無形資産への投資が競争力の源泉となる中、企業がそれらの投資をどのように評価し意思決定するのか、また、それを投資家にどのように伝え理解を得るのかということが重要になってくる」（「伊藤レポート 2.0」[2017] p.17）として、無形資産の伝えにくさをどのように投資家へと伝えるべきか、課題を投げかけている。

そこで「1.3.2. 企業情報開示を巡る課題」の部分では、非財務情報の開示方法、開示手段について言及している。レポートは「非財務情報の重要性が増す中で、情報が有用な形で開示されていない、あるいは企業が開示している情報と投資家やアナリストが必要とする情報にギャップがあるといった課題が存在する」として、無形資産に対する企業側の情報公開への姿勢や準備が必要であることが強調されている。

さらに無形資産の開示ルート、開示方法については「本研究会においては、企業の開示内容が、投資家の投資判断に有効に活用されていないのではないかと問題提起がなされた。日本の上場企業に対しては、金融商品取引法に基づく有価証券報告書、会社法に基づく事業報告・計算書類、証券取引所における決算短信やコーポレートガバナンス報告書等、複数の開示要請が存在する。これらに加え、企業は任意にアニュアルレポートやCSR 報告書、統合報告書等も作成している。こうした開示情報が、多岐に渡っており量が多くなっていることから、一部の投資家における企業分析や企業と投資家との対話において有効に活用されていない面もあるのではないかと問題提起もなされた」と指摘し、無形資産の評価を含め、開示内容や手段と投資行動への促進プロセスにまだ課題があるとしている。

だが、こうした無形資産の重要性を指摘する一方で、レポートは今日、無形資産が有形資産を圧迫する状況も生まれてきていることも同時に指摘されている（「伊藤レポート 2.0」[2017] p.18）。現在の日本企業にとって成長のキーとなる無形資産への投資は、簡単には好転しない状況があることをレポートは認識している。

まとめにかえて

本論の課題は、経営労務監査報告の意義や展開方向を、人材ポートフォリオの視点から整理することをであった。そのために、これまでの日本の人事労務の流れの中でもう一度経営労務監査の考え方を整理し、経営労務監査の備えている潜在的な意味を明らかにしようとすることを念頭に置いた。具体的には、1980年代以降生じた、ポートフォリオ理論の日本への導入がどのような背景とどのような経過によってなされてきたのかを記述し、それがどのように人的資源管理論という点から位置づけられるのか、検討を行った。

こうした検討から明らかになってきたことは「人材ポートフォリオ」、またはポートフォリオという考え方自体が、これまでの日本の雇用理論にとってのベースになってきた年功制を支える様々な要素や理論とぶつかりながら、展開してきたということである。ポートフォリオの発端は1995年の「新時代の『日本的経営』」の登場をきっかけとした「雇用ポートフォリオ」の考え方にある。そして雇用ポートフォリオの考えは、非正規雇用の拡大とともに、正規労働者との対抗関係の中で、正規労働力の再編のために利用されてきている。そして今日では、「人材ポートフォリオ」という形へと進化した。この進化によって、「人材ポートフォリオ」は企業労働力の機能や効率性、そして最も重要な事業展開における人材活用の方向性を示す、重要なコンセプトとして位置づけられるようになったと本報告では考えた、理論的位置づけをおこなった。

「経営労務監査」の先進的な中身は、監査領域に「人材ポートフォリオ」という考え方導入し、企業における人材活用の評価の中心に据えているという点である。「労務監査」と呼ばれる監査領域自体は、本文でも述べたようにけっして新しいものではない。だが「経営労務監査」は旧来の労務監査の領域をはるかに超え展開領域を形成している。

すなわち「経営労務監査」は、企業の将来的なビジョンや経営戦略の中に人材を位置づけ、収益的な観点からも人材を評価するなど、企業の総合的な評価を行う上でも、有効な手立てを与える内容となっている。現在の極めて厳しい競争環境を生き抜く企業にとって、企業の持続的な発展、サステイナブルディベロップメントを実現するためにも、人材活用というテーマは今後いっそう重要性を増す領域になっていくことはまちがいない。

人材資源は、無限には存在しない。それは有限な資源であり、再生を念頭に活用をすべき資源である。けっして使い切って終わるようなものではないし、またそうした消費的消滅的な視点からの利用は倫理的にも再考をもとめられる。今日のワーク・ライフ・バランスの登場、リカレント教育、生涯教育の考え方の導入などは、労働力再利用、労働力再生の考え方を強く打ち出しており、今後、いっそう重視されることは予想に難くない。なぜこうした労働力の再生へと関心が向くのか。その背景には少子高齢化という日本社会、日本経済が直面している厳しい現実がある。有限な資源としての人材をどのようにより積極的に活用すべきなのか。これからの少子化から生じる求人難の到来を考えれば、企業にとって人材活用は経営的にもその重要性を高めざるをえない。

企業は自らが当面する経営展開の中で、従業員を組織的に活かし、経営側、従業員側双方にとって満足の高い状況を生み出すことが求められるということである。そのためには従業員を企業の人的資源としても、また社会にとっても有意な資源として活用していく視点が、企業経営にとって今後重要な課題となってくるであろう。

「経営労務監査」の大きな特徴は、企業の成長と人材の役割を総体的に把握する、画期的な評価体

系を提案している点にある。経営労務監査のもっている潜在的な役割を明らかにすることは、今後の社会保険労務士業務の職域確保と、いっそうの社会的活動の拡大にとって魅力ある領域となろう。人事労務分野での社会保険労務士の役割を広げ、その認知をいっそう高めるためにも、今後とも経営労務監査に関する継続的検討が必要である。

参考文献・参考資料

著作

- 淡路圓二郎監修 [1960]『労務監査ハンドブック』ダイヤモンド社
- 市川弘勝 [1974]『日本鉄鋼業の再編成』新評論
- 今野浩一郎 [2012]『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞社
- 伊丹敬之 [2005]『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 岩出 博 [1989]『アメリカ労務管理史』三嶺書房
- 岩出 博 [1991]『英国労務管理 その歴史と現代の課題』有斐閣
- 遠藤公嗣 [2014]『これからの賃金』旬報社
- 太田隆次 [1999]『アメリカを救った人事革命 コンピテンシー』経営書院
- 奥林 康司、菊野 一雄、石井 修二、平尾 武久、岩出 博 [1992]『労務管理入門』（増補版）有斐閣
- 金井壽宏、楠見 孝編著 [2012]『実践知－エキスパートの知性』有斐閣
- 北浦正行 [2014]「新時代の『日本的経営』をめぐって」DIO、2014年7、8月合併号、No.295)
- 小島健司 [1966]『日本の職務給』大月書店
- 今野晴貴 [2012 K]『ブラック企業 日本を食い潰す妖怪』文藝春秋
- サイモン、バーナード・A [2006]『経営行動 経営組織における意思決定過程の研究』（新版）ダイヤモンド社
- 坂本清・桜井幸男編著 [1997]『現代企業経営とフレキシビリティ』八千代出版
- ジャコビー『日本の人事部・アメリカの人事部東洋経済 [2005]）
- ダートゥゾス [1990]『Made in America』思草社
- 田村 豊 [2007]「『人材ポートフォリオ』の新しさと『経営労務監査』『月刊社労士』2007年
- 田村 豊 [2011]「記号経営の変化と人的資源管理の接点」『月刊社労士』2011年
- 田村 豊 [2013]「人的資源管理の視点をどう築くか？－ブラック企業問題の広がり」と経営労務監査のねらい」『月刊社労士』2007年
- 田村 豊 [2014]「人的資源管理の新しい視点をどう築くか？－経営労務監査の解説と拡充－」社労士総研 研究プロジェクト報告
- 田村 豊、島袋隆志 [2013]「『労務監査』の基本的性格とその可能性－労務監査と企業経営－」『労務理論学会誌』第20号、晃洋書房
- 中原 淳 [2012]『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版
- 野村正實 [2003]『日本の労働研究－その負の遺産－』ミネルヴァ書房
- ハマー、チャンピー [1993]『リエンジニアリング革命－企業を根本的に変える業務革新』日本経済社
- 濱口桂一郎 [2013]『若者と労働－「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論社
- ブラットン・ゴールド [2006]『人的資源管理－理論と実践』文眞堂
- マティス・ジャクソン [2008]『HRMのエッセンス』中央経済社
- 森五郎監修・岩出 博著 [2002]『LECTURE 人事労務管理』（3訂版）泉文堂
- 森永卓郎 [2016]『雇用破壊 三本の毒矢は放たれた』角川新書、KADOKAWA
- 八代充史 [2009]『人的資源管理論－理論と制度』中央経済社

経営労務監査関連文献

全国社会保険労務士会連合会附属管理研究センター・労務監査開発研究会編 [2006]『経営労務監査の手法 これからの新人事労務システム』中央経済社
社会保険労務士総合研究機構監修、石山隼人、大野実、山崎憲昭著 [2009]『経営労務監査の実務』中央経済社

インターネットからの資料ほか

経済産業省「第4次産業革命への対応の方向性」[2016]
(http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shin_sangyoukouzou/pdf/005_04_02.pdf)
経済産業省 [2017]「「新産業構造ビジョン一人ひとりの、世界の課題を解決する日本の未来」
(<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530007/20170530007-2.pdf>)
経済同友会 [2008]「日本流経営」経済同友会
働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」[2017]
(<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/01.pdf>)
『日経ビジネス』2013/4/5号
みずほフィナンシャルグループ [2017]「「持続的成長に向けた「働き方改革」の必要性」
(<http://www.mizuho-fg.co.jp/company/activity/onethinktank/pdf/vol009.pdf>)
IIRC [2014]「国際統合報告フレームワーク」(日本語訳)
(http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf)
伊藤レポート [2017] 持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会報告書
(<http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001-1.pdf>)

統合報告書関連

オムロン [2017] 統合報告書
資生堂 [2016] 統合報告書
セブン・アイ [2017] 統合報告書
DENSO [2017] 統合報告書
ユニー・ファミリーマート [2006] Annual Report
ローソン [2013] 統合報告書

社労士総研 研究プロジェクト報告書

「人材ポートフォリオ」と経営労務監査の新たな展開
—企業経営の展開と HRM の戦略化を図るために—

発行年月日 平成 30 年 9 月 1 日発行

編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町 3-2-12

社会保険労務士会館

TEL : 03-6225-4870 FAX : 03-6225-4871