

「次代の人事労務提言プロジェクト」 報告書

沖縄大学法経学部 准教授
東京都社会保険労務士会
東京都社会保険労務士会

石川 公彦
神谷 篤史
後藤 信二



「次代の人事労務提言プロジェクト」 報告書

沖縄大学法経学部 准教授 石 川 公 彦
東京都社会保険労務士会 神 谷 篤 史
東京都社会保険労務士会 後 藤 信 二

 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

研究者一覧

□執筆者（資格、学位等。執筆担当箇所）

主任研究員

石川 公彦 沖縄大学法経学部准教授 博士（経営学）
〔本編〕序章、第2章、終章 〔資料編〕第2章

研究員

神谷 篤史 東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）
〔本編〕第1章 〔資料編〕第1章
後藤 信二 東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）、修士（法学）
〔本編〕第3章 〔資料編〕第3章

□プラットフォーム・メンバー（資格、学位等。※印は執筆者兼任の本部メンバー）

石川 公彦 ※
葛宮 周一 東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）
神谷 篤史 ※
後藤 信二 ※
佐藤 敦子 神奈川県社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）（プラットフォーム参加時は大学院在学）
重本 桂 東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）
伏島 康男 千葉県社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）（プラットフォーム参加時は東京都社会保険労務士会所属）
丸山 美幸 東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）
森田 賢二 東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 修士（経営学）、修士（国際経営学）

「次代の人事労務提言プロジェクト」報告書

はしがき

人事労務の課題は時代とともに常に変化の過程にあり、望ましい課題解決のあり方も状況に応じて常に変化している。近年、その変化は特に大きく、これまでの日本的な雇用慣行とそれに基づく人事労務制度を抜本的に見直そうとしている企業も多くみられる。加えて、日本政府がここ数年にわたって推し進めてきた「一億総活躍社会」の実現に向けた試みが、日本企業の人事労務制度にも大きな影響を与えつつある。

しかし、その一方で、実質的にはそれほど変化が認められないケースや、変革の波に抗するかのよう伝統的な制度への回帰を試みているケースもみられる。すなわち、今日の多くの日本企業は人事労務制度の最適解を模索している過程にあり、いまだ明確な「答え」を見出していないように思われる。

そこで本研究プロジェクトは、次の3つの研究目的を設定して立ち上げた。

1つは、主にバブル経済崩壊から今日まで、日本企業が人事労務の何を課題として認識し、それをどのように解決しようと試みてきたのかを明らかにすることである。2つには、人事労務のこれまでの変遷をふまえて、社会保険労務士の立場から「理想」を議論し、次代の人事労務制度を考察することである。3つには、上記2つの研究目的に係る活動によって確認されたことを社会に広く発信し、実践することである。

これらの研究目的にしたがって、2016年4月から10月にかけて企業調査を実施した。次に、社会保険労務士によるプラットフォームを結成し、2017年1月から3月にかけて人事労務制度の「理想」に関する議論を行った。その上で、これらの研究成果をまとめる準備を整えている局面において、「働き方改革実行計画」の公表や「働き方改革関連法」の順次施行が始まった。そのため、直近の変革要因をふまえた内容としてまとめるべく、私たちはしばらく静観することに決めた。

そして、「働き方改革」等の影響の大きさや方向性を見定めながら、2018年から19年にかけて本報告書をまとめた。したがって、本報告書の内容は2016年時点における企業事例と2017年時点における議論を中心とするものであるが、拙速にまとめる愚を避け、次代の人事労務を見通す成果としてより正確にまとめることができたと考えている。

なお、本報告書は3つ目の研究目的の一環として公刊されるものである。

主任研究員 沖縄大学法経学部准教授 石川 公彦

—目 次—

□本 編	1
序 章 次代の人事労務制度研究にあたって	2
第1章 賃金と評価システム	8
第2章 社内教育制度・キャリアパス	12
第3章 雇用ポートフォリオ	23
終 章 個別化する次代の人事労務制度	32
□資料編	41
第1章 各社の賃金と評価システム	42
第2章 各社の社内教育制度・キャリアパス	52
第3章 各社の雇用ポートフォリオ	63
インタビュー調査一覧	72

本 編

序 章 次代の人事労務制度研究にあたって

1. はじめに

日本企業はこれまで、正規雇用労働者を中心とした強固な内部労働市場を確立し、日本的雇用慣行、日本的雇用システム、日本的経営などと称される「日本的」な雇用慣行と人事労務制度を作り上げてきた。この日本的な雇用慣行や人事労務制度は、概ね1960年代後半から70年代前半にかけて完成の域に達したとみられている。その後は、時代の経過とともにマイナーチェンジを繰り返して今日に至っている。

しかし、この日本的な雇用慣行や人事労務制度は、近年の様々な分野における環境変化と、2015年を起点とする政府の「一億総活躍社会」に向けた様々な試みによって、これまでとはレベルの異なる幅と深さをもった変化を強いられるようになってきた¹。

そこで、日本企業がバブル経済の崩壊からこれまで人事労務制度の何を課題として認識し、それをどのように解決しようと試みてきたのかを明らかにしつつ、今後の方向性を見定め、次代の人事労務の提言につなげることを主眼として本研究プロジェクトを立ち上げた。

2. 研究目的

本研究プロジェクトの具体的な目的は、後述の研究方法と対応して3つある。

第一の目的は、バブル経済崩壊後から今日までのおよそ20年間における人事労務制度の変革の軌跡を追い、その間の課題と取り組みを明らかにすることである。

ここで確認しておきたいことは、本研究が明らかにするのは、人事労務制度そのものの変遷ではない。後掲の表1「日本企業の人事労務制度の変遷（戦後以降）」の内容に則して確認すれば、「年功主義→能力主義→成果主義→役割主義(?)→ ? 」という変遷の裏側で、企業の人事部門が、その都度、職場の何を問題視し、どのように解決しようとしてきたのかを明らかにすることが第一の目的である。

したがって、企業調査を行うにあたっては、企業の個別事情を重視しながら、人事部門がこれまで認識してきた課題とその解決の取り組みを、企業ごとに明らかにすることを目指した。また、その過程でなされた人事部門における議論の内容も可能な限り聞き取ることを試みた。

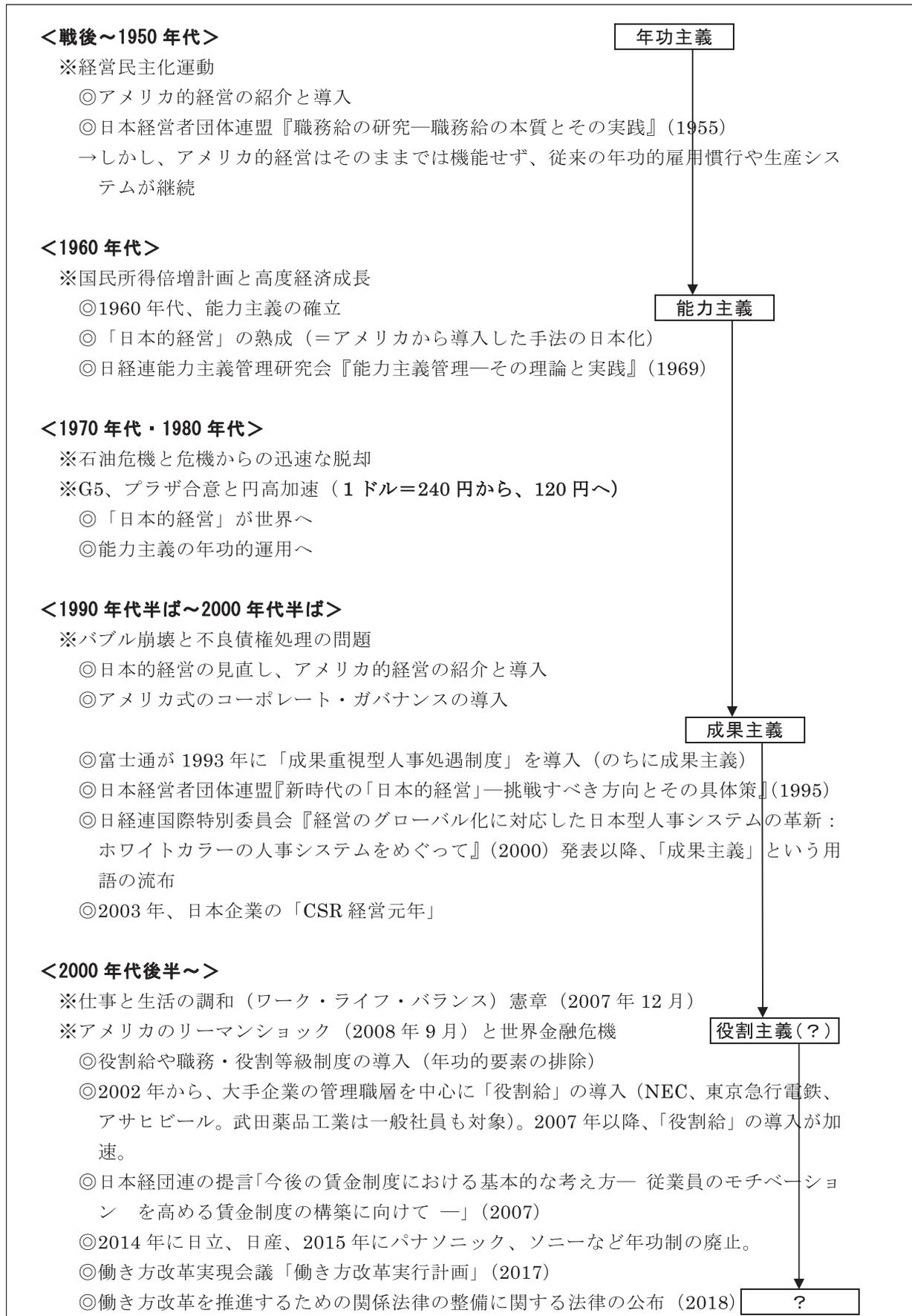
第二の目的は、前段で明らかにした課題と取り組みの変遷をふまえて、次代の人事労務制度を社労士の立場から考察することである。ここにいう「社労士の立場から」考察するとは、端的に言えば、社会保険労務士法第1条（目的）と第1条の2（社会保険労務士の職責）をふまえて考察するということである。

すなわち、「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資することを目的」（第1条）として、「公正な立場で、誠実にその業務を行わなければならない」（第1条の2）ことを前提とする社労士固有の法理念に基づいて、次代の人事労務の理想を考察することが第二の目的である。このとき、「事業の健全な発達」とは何なのか、「公正な立場」とはどのような立場なのかが問われよう。

ここでもう一度、表1「日本企業の人事労務制度の変遷（戦後以降）」を用いて確認すれば、「年

1 ここでの文章は、社会政策学会2019年度春季大会における共通論題の趣意文と類似する表現箇所があるが、それは筆者が当該趣意文の該当箇所を作成したためである。今日的な状況を簡潔に説明し得ているため、ここに再度用いることとした。

【表 1】日本企業の人事労務制度の変遷（戦後以降）



補足：※印は労務管理に影響を及ぼした経済社会のできごと等を、◎印は日本企業の労務管理の変化や変化を促した提言等を記している。

出所：石川作成。初出は『月刊社労士』2017年7月号、78頁。一部を加筆修正。

功主義→能力主義→成果主義→役割主義(?)→「?」の流れの「?」で示した内容(=変革の方向性)を見通し、社労士の立場から(=社労士固有の法理念から)、これがどのようなものであるべきかを模索することが第二の目的である。

第三の目的は、本研究プロジェクトで確認されたことを社会に広く発信し、実践につなげることである。この発信と実践の役割を社労士が担うことで、企業経営だけでなく社会全体における社労士のインパクトとプレゼンスを高めるであろう。さしあたり、本報告書はこの第三の目的実現の一端を担うこととなる。

3. 研究方法

本研究プロジェクトは、上述した3つの目的に対応して、「①受信(資料収集、課題抽出)→②議論(プラットフォーム開催)→③発信(報告書作成、実践)」という3つの段階で構成し、それぞれに異なる研究方法を用いることとした。

3-1. 第一段階——受信(資料収集、課題抽出)

第一の目的は、先に確認したように、バブル経済崩壊後から今日までの人事労務制度の変革の軌跡を追い、その間の課題と取り組みを明らかにすることであった。そこで、この第一の目的に対応して、3名の調査チームを組んで、調査対象企業の人事労務に関する資料や論稿を収集するとともに、各企業の人事部門に対して約2時間にわたる半構造化インタビューを実施した。

インタビュー調査では、調査の趣旨を文書や電子メール等で説明して協力を仰ぐとともに、人事労務の課題と取り組みについて、次の3項目を中心に明らかにしたい旨を要請した。すなわち、「①賃金と評価システム」「②社内教育制度、キャリアパス」「③雇用ポートフォリオ」の3項目である。これらを質問の柱として、各企業の人事労務制度の移り変わりがどのような理由で発生したのか、職場の何を問題視し、どのような狙いで変革したのか。また、制度変革後はどのように展開したのかを尋ねることとした。

なお、「②社内教育制度、キャリアパス」については、OJT、Off-JT、自己啓発の対象者とカリキュラム、達成度の評価と処遇の関係などについて質問することを事前に伝えた。また、「③雇用ポートフォリオ」については、正規・非正規の比率、職種区分(総合職、専門職、一般職等)、限定正社員(有期雇用社員、地域限定社員、職種限定社員等)の活用、派遣・請負要員の活用、男女比率、女性リーダーの割合、本社採用とローカル採用の比率、外国籍社員の比率、高齢者雇用などについて質問することを事前に伝えた。

収集した文書資料およびインタビュー資料は、調査チームのメンバー3名(以下、この3名を本部メンバーとする)が整理し、各企業の人事労務制度の変遷とその裏にある問題意識や変革の狙いなどについてまとめることとした。また、ここでまとめた資料は、次に述べる第二段階において、プラットフォーム・メンバーの議論のテキストとして使用し、第三段階で作成する報告書(本書)の資料編に収録することとした。

第一段階の研究調査は、本部メンバー3名によって2015年から準備を進め、後述する8社へのインタビュー調査とまとめ作業は2016年に行った。なお、各企業への調査時点は本報告書末尾の「インタビュー調査一覧」に記載する。

3-2. 第二段階——議論（プラットフォーム開催）

第二の目的は、前段で明らかにした課題と取り組みの変遷をふまえて、次代の人事労務制度を「社労士の立場から」考察することであった。この第二の目的のために、プラットフォームを組織し、テーマごとに議論を重ねることとした。設定したテーマは、インタビュー調査における3つの質問項目と同じく、「①賃金と評価システム」「②社内教育制度、キャリアパス」「③雇用ポートフォリオ」であり、第一段階でまとめた資料を用いて議論を行った。そして、ここでの議論の内容をふまえて、次の第三段階において報告書（本書）の本編を作成することとした。

プラットフォームは、前述の本部メンバー3名に、経営学の修士号を有する勤務社労士9名（うち1名は当時修士号取得予定者）を加えて、総勢12名で結成した。しかし、後に3名が本研究プロジェクトとは別の事情によって参加が困難となり、9名で進めることとなった²。

名称を「プラットフォーム」としたのは、議論をするにあたってフラットな自由空間を演出するためであった。また、自由に議論した中で気づいたことやアイデアを各職場に持ち帰り、「実践」していただきたいと考えたからでもあった。つまり、メンバーが各所から集まり、フラットな立場で自由に話し合い、その内容を携えてまた各所へ戻っていくイメージを「プラットフォーム」という言葉に託した。

プラットフォームは、2017年に4回にわたって開催した³。プラットフォームのメンバーを勤務社労士（社労士事務所の専任職員を除く）としたのは、勤務社労士として日々接している会社組織の内側からみた「職場力学」に照らしつつ、社労士として提言すべき人事労務の「理想」を現実的に議論するという主旨に基づく。加えて、プラットフォームでの議論を通じて気づいたことや知り得たことを日々の実践に生かすことも期待した。

3-3. 第三段階——発信（報告書作成、実践）

第三の目的は、本研究プロジェクトで確認されたことを社会に広く発信し、実践につなげることであった。そこで、この第三の目的に対応して、まずは本部メンバーで本報告書を作成することとした。

報告書の作成にあたっては、テーマごとに担当を分け、1テーマにつき1名がまとめることとした。各テーマは、インタビュー調査の質問項目とプラットフォームでの議論のテーマに合わせて、「①賃金と評価システム」「②社内教育制度、キャリアパス」「③雇用ポートフォリオ」の3つとし、それぞれを1つの章として独立させた。

本編は、プラットフォームにおいてテーマごとに議論された内容を、各章の執筆担当者がそれぞれの視点でまとめ直している。また、本編の後に、個別企業の課題と取り組みをまとめた文章を資料編として収録した。この資料編は、プラットフォームを開催するにあたってメンバーに配布したものを再編集したものである。

4. 調査対象

調査対象とした企業は、次の3つの視点から選択した。

第一に、これまで日本的雇用慣行、日本的雇用システム、日本的人事労務制度、日本的経営など

2 本報告書冒頭の「研究者一覧」を参照されたい。

3 プラットフォームは4回にわたって開催した。開催日は2017年1月14日、1月28日、2月11日、3月4日である。

と表現されてきた、「日本的」な慣行や制度を実践してきた伝統的日本企業の中から選択することとした。なぜなら、本研究プロジェクトでは、日本企業に広く採用されてきた人事労務制度を調査研究の対象とすることで、射程範囲の広い議論をしたいと考えたためである。また、今日、人事労務上の問題が顕在化し、変革を迫られているのは、まさにこの日本的な人事労務制度を採用してきた伝統的日本企業だからでもある。

ところで、ここで「日本的な人事労務制度」とは、基幹労働者を「①新卒採用、②継続勤務、③内部昇進」を前提としてマネジメントする制度のこととしたい⁴。この定義に関して、いまだ少し補足すれば、「①新卒採用、②継続勤務、③内部昇進」を前提とする人事労務制度を構築して維持するためには、ジョブ基準ではなくヒト基準に基づく採用と処遇、手厚い企業内教育、無限定的な労働時間と就労場所、さらにはバッファーとしての非正規労働者や下請けの協力企業の存在などが必要となる。したがって、筆者らはこれらを含めて「日本的な人事労務制度」と定義することとしたい。

またそれゆえに、インタビュー調査における質問項目は、日本的な人事労務制度の根幹をなしてきた「①賃金と評価システム」「②社内教育制度、キャリアパス」「③雇用ポートフォリオ」とした。

第二に、高度経済成長期以前あるいはその期間に創業し、現在も事業を継続している企業から選択することとした。なぜなら、日本的な人事労務制度が確立したのは高度経済成長の終盤である1960年代後半から70年代前半にかけてと言われており、この時期にすでに事業を展開していた企業を対象とすることで、日本的な人事労務制度がより深いレベルにまで浸透しているケースの変革を追うことができると考えたからである。

第三に、比較可能性の視点から、過去に人事労務系の業界誌や各種メディアに取り上げられたことがあり、現行の制度と比較可能な企業を中心に選択することとした。また、今回の研究プロジェクトではすべて製造業から選択したが、その理由は、製造業は他の産業と比較して、長期間の変遷を分析対象とした先行研究が相対的に多く蓄積されているためである。また、特定の分野に偏らず、建材、家電、食品、精密機器など幅広い分野の製造業者を選択し、製造業全体の人事労務の趨勢を得ようと試みた。

以上、3つの視点に照らしたうえで、技術的にアプローチが可能な企業の中から8社の協力を得て調査を進めた。調査順に企業名をあげると、YKK AP株式会社、株式会社日立製作所、株式会社中村屋、コニカミノルタ株式会社、オムロン株式会社、オムロン京都太陽株式会社、日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社、テスコム電機株式会社である。なお、オムロン京都太陽株式会社と日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社の調査は、両企業の母体であったオムロン株式会社および日立製作所の経営理念や人事労務のあり方を相対化して把握するために、補完的な調査として実施した。したがって、本報告書には両社の事例は収録せず、6社の事例を収めている。

また、テスコム電機株式会社は1965年創業の東京電販（後に東京電販株式会社に改組）を継ぐ歴史ある中堅電気機器メーカーであり、当社の人事労務制度は過去に業界誌に紹介されたことがあ

4 ここでの定義は、政府機関が標準視している労働者の定義に基づいている。すなわち、「標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務している労働者をいう」（厚生労働省『賃金構造基本統計調査』）、ならびに、「学校を卒業後、直ちに（大学卒は22歳、短大・高専卒は20歳、高校卒は18歳）入社して同一企業に継続勤務し、標準的に昇進した者」（中央労働委員会「賃金事情等総合調査」における「モデル所定内賃金」の説明文より）という定義文に基づく。

り、前述の3つの視点を満たしている。テスコム電機株式会社の事例は、他の大手グローバル企業における人事労務との相似と相違を検討するために、中堅企業を代表する企業として調査対象とした。

なお、本報告書に収めるにあたって、企業名は匿名化している。これは企業名のイメージから生じる読者の予断を避けるためである。

(石川 公彦)

謝辞

研究者一同より、本プロジェクトにご協力を頂いた8社の皆様に厚く御礼を申し上げたい。皆様のお名前をインタビュー調査一覧に記し、感謝の意を表したい。

また、調査依頼やプラットフォームの運営に全国社会保険労務士会連合会のスタッフの皆様、ならびに、社会保険労務士の江村かおり氏、大槻智之氏にご助力をいただいた。その旨をここに記して感謝の意を表したい。

第1章 賃金・評価システム

1. 問題提起

本プログラムの一番目の論題として「賃金・報酬制度」についての議論が行われた。歴史的には、景気変動と賃金・報酬制度の変更は、概ねリンクしている傾向にあるが、言い換えれば、景気変動に対する影響をどう最小限にとどめるかを目的に賃金・評価制度を転換してきたということである。これまで、各企業で導入してきた賃金・評価制度を概観すると、特に大企業においては、2000年以前は職能資格制度、2000年以降2010年位までは成果主義、2010年以降は役割主義という変遷を経てきている企業が多いのではないだろうか。かなり乱暴なくくり方をするとそのようになるが、当然、賃金・評価制度には各社の経営理念や人事理念が反映されている。そういうリンクがない中では、賃金・評価制度をいかに変更しても、その果実は得られないということになる。

一方、賃金・報酬制度はあくまで企業側が主導で導入されることが一般的である。経営理念や人事理念に基づく制度であるため、それはある種当然なのかもしれない。しかし、実際に適用を受けるのは、その企業の従業員である。従業員の成長や幸福感、達成感など企業で働くことによって得られる満足を見失って賃金・評価システムを構築することは、いわゆる「仏作って魂入れず」である。しかし、実は「仏作って魂入れず」の状態が多く企業で発生しているのではないかというのが、本プログラムで提起された1つ目の論点である。

次に、これまでは職能に基づく賃金・評価制度が中心であり、現在でもその傾向は各企業で強く残っている。一方で職務に基づく賃金・評価制度の導入が2010年以降を中心に進められてきている。今後の日本企業において、このいずれの制度を採用していくことになるのかというのが2つ目の論点である。

次に、日本では職務無限定での採用システムを今でも継続させている企業が多数あるが、これが賃金・評価システムにも影響を及ぼしている。特に日本企業においては職務や能力に関係ない「情意考課」が根強く存在する。これは例えば自分の仕事が終わっていても、他者の仕事を手伝うことが当たり前になり、逆に他者の仕事を手伝うという行動自体が評価対象になってしまうというものである。仕事以外の評価軸を持つ日本の賃金・評価システムは維持されるべきなのかというのが3つ目の論点である。

これら3つの論点に対し、プラットフォーム・メンバーによって議論を行った。

2. 賃金・評価システムは誰のためにあるべきか

賃金・評価システムの目的は、従業員がその能力を極大化し、会社に対する成果を最大限提供する。また労働の成果に応じて、賃金を適正に支払うことで、従業員の意欲向上、能力開発につなげていくというスパイラルアップを意図したものである。もちろん賃金・評価システムのベースとして、企業の経営理念や人事理念が強く影響を及ぼしている。

まず、賃金は何に対して支払われるのかという指摘が、プラットフォーム・メンバーより提起された。

賃金は、①生活保障（その賃金で生活が出来なければその仕事はできない）、②労働の対価（働いた分に見合った額を支払う。拘束時間が違えば賃金も変わる。労働負荷に応じて賃金額が変わる）

る。技能の有無によっても給与が変わるなど)、③仕事の対価(仕事の価値によって賃金が変わる)、④貢献度の反映(会社への貢献度合いで賃金に差を設ける。貢献度の高い人を処遇することで会社の業績が向上する。会社の考え方や、仕事の在り方によって、何が貢献度が高いかは企業ごとに異なる)という視点で決められている。これらはいずれも重要であり、特に4番目の要素が、賃金・評価制度の構築に大きく影響しているという指摘があった。

また、賃金・評価制度は経営目標を達成するための手段であり、個人と会社組織の目標ベクトルが一致していなければ、成果が出ることはない。すなわち、賃金・評価システムは、従業員と会社の目指すべき方向性を合致させるための手段であるべきだという指摘があった。

一方、労働CSRの視点で考察すべき部分もあり、顧客、会社、従業員の3者が良好な関係構築を実現できなければならないのではないかと指摘があった。

ただ、業績と賃金・評価システムの関連を説明することは非常に難しい。業績が好転したことに、どれだけ賃金・評価システムが影響を及ぼしているのかを説明することはかなり困難である。また、短期的に賃金・評価システムの影響が出るとも考えにくく、業績は間接的な影響としてはあるかもしれないが、賃金・評価システムの改定の影響は、従業員の満足度向上、納得性の向上の側面が強いと思われる。

賃金・評価システムについては、とかく賃金の絶対額の調整のために導入がなされることが多く、それは本来の目的の趣旨からは外れており、あくまで主眼は経営目標の達成におかれるべきであり、賃金額の決定にあるのではないとの指摘があった。

成果主義が普及する中で、短期間で成果が出せない職場、数字に表れる実績と無縁の職場が存在することが、成果主義では考慮されていることは少ないという指摘もあった。

また、年次を経ることによって得られる、経験や効率性、協調性等の観点から年功が評価として加味されることは必ずしも不合理ではないのではないかと指摘もあった。

企業の調査結果からすると、年功はほとんどの企業が廃止傾向にある。年功と能力向上の相関関係を否定し、有能な人材を早期登用しようとする流れが作られている。これも各企業が労働生産性向上をかなり意識している、また有能な人材に対するリテンションを意識しているものと思われる。

調査対象となった各企業においても、総額人件費の絶対額をコントロールするという視点で賃金・評価システムを構築している企業も無くはないが、どちらかといえばあまり関心なく、能力開発が主体となっているケースが多かった。潜在的な部分においては、総額人件費のコントロールという側面は、企業経営においては無視できない問題であるため、必ず存在すると思われるが、それが第一義的な目的である企業は皆無であった。一方、同業他社の給与水準を同社の賃金決定要素として組み入れている企業もあり、適正な職務に対して、適正な賃金を支払っていこうという考え方を持っている企業が多かったのが特徴的であった。

制度の内容は、各企業の特徴があろうが、一時、成果主義として企業業績と個人成果の連動を強化する流れが強かったが、今回調査対象となった企業の最近の傾向としては、企業が人材活用の極大化をどのように達成していくのか、そのための仕組みづくりと、企業理念をどのように従業員に浸透させていくのかという部分にかなり重点を置いて、賃金・評価システムを構築、改定している企業が多かった。賃金・評価システムが人に近づいてきているということが言えるのではないだろうか。

3. 職務給は普及するか

働き方改革でも議論されている「同一労働同一賃金」について、このような議論が国会等で論じられる前から、各企業では対応が進められてきていた感がある。調査対象企業においては、当然すべての従業員に対して、「同一労働同一賃金」が導入されているわけではないが、管理職を中心に「同一労働同一賃金」の考え方を賃金・評価システムに組み入れているケースが多かった。ただ、導入企業については、完全な「同一労働同一賃金」ではなく、役割に基づく「役割給」として導入されているケースが多かった。

役割給導入の理由としては2つ挙げられる。1つは賃金の整合性である。管理職はポストに応じて役割定義がしやすく、職務と賃金の結びつけが比較的容易である。一方、そこに給与差があると、従業員相互のモチベーションに大きく影響する。従って、役割を定義し、そこに賃金を関連付けることによって、職務と対価の関係性を明確にし、シンプルで分かりやすい賃金・評価システムにしている。2つ目の理由はグローバル化対応である。

今回調査対象の企業でも、グローバル化対応を課題としている企業が複数あった。日本企業以外では、職務給が一般的であり、企業がグローバル化することによって、海外の有能な人材を登用することも、今後起こる可能性がある。そこで、日本の賃金制度のように、職務と賃金の関連性が不明確だと、海外の有能な人材を確保できない。したがって、職務給的要素を取り入れているという。ただ、日本企業においては、まだ明確な職務と賃金の関係性を明示することは難しい。属人的要素が完全に排除できていないためである。したがって、職務給ではないが役割給として、その外縁を意図的にぼやけさせて適用しているのが一般的である。

ただ、職務給であれ、役割給であれ、職務と職位が変われば、給与が変わる仕組みであることには変わりがない。したがって、職務レベルと職位が向上する異動であればよいが、そうでない異動は積極的には行うことができない。行うことができないというのは、異動者に対する説明責任が生じるからである。明らかな職務遂行能力が見られる場合はよいが、そうでないケースであれば、説明理由がない。また異動者のモチベーションに大きく影響するため、どうしても異動が硬直化する。

今回の調査対象企業にも、同様の影響を懸念している企業があった。一方で、それが当たり前のように受け入れられている企業もあった。ここ数年で職務給が一般化することは考えにくいだが、管理職を中心とした「役割給」適用の流れは今後も進んでいきそうである。

4. 「情意考課」の功罪

日本企業においては、古くから「情意考課」を取り入れてきた。これも職務と賃金の結びつきが緩かったという証左であろう。職場での共助精神として大事にされてきたところではあるが、調査対象企業の傾向からすると、排除の方向に向かっているようである。その理由としては、職務と成果に基づく賃金・評価制度であることがあべき姿である以上、人格や考え方を評価の対象にすることは、制度の目的に矛盾するということである。

一方、家族主義的な考えを大事にしてきた企業では、今なお「情意考課」は健在である。成果・実力主義に振り子を振りすぎると、企業のカラーが失われてしまうという懸念があるのではないかと推察される。

他方、「情意考課」が労働時間を長時間化させているという指摘もある。職場内で自分の仕事が

終わって、早く帰ろうとすると、「和を乱す」と捉えられ、結果自分の仕事以外のことをやったり、やることがないにもかかわらず会社内に残ったりする風土を助長してしまうことが指摘されている。

賃金・評価システムを構築していくうえで、能力の把握と仕事量の調整の精度を高めていく必要があると考えられる。また制度だけで解決するのは難しい。職場での仕事のマネジメントは職場マネージャーの仕事であり、その依存度は高めざるを得ない。職場マネジメント教育を進めている企業も、調査対象企業には多くあり、今後もその流れが継続していくであろうと考えられる。

5. まとめ

賃金・評価システムについては、経営理念や人事理念が大きく影響することから、画一的な賃金・評価システムにはならず、各社の組織風土を反映し、各社が目指すべき方向性や理想像を加味して形成されていく。しかも短期的な視野ではなく、長期的な視野に基づいて構築されていくということが傾向として明らかになった。そこで働く従業員、企業、顧客の三者がそれぞれメリットを享受するためのシステムでなければ、そのシステムの存在意義がない。

社労士が賃金・評価制度について企業経営者に対してアドバイスすることは多々あろう。その際には、企業特性、経営理念、人事理念を理解し、短期的な視野でそれを行ってはならないことは言うまでもない。社労士法の目的条文にもある「事業の健全な発達、労働者等の福祉の向上」を第一義的に考えなければ、企業発展を意図した賃金・評価制度の構築はできない。

一方で、企業がグローバル化していることを受けて、社労士もその対応に迫られているだろうし、その流れは今後も加速していくことが予想される。まだ一部の大企業でしか、対応はされていないが、中小企業にもその流れは押し寄せる。そういう意味においても、社労士の使命はさらに拡大しつつあるし、能力担保において継続していく必要があるだろう。

(神谷 篤史)

第2章 社内教育・キャリアパス

1. 問題提起

本プログラムの二番目の論題として、「社内教育」と「キャリアパス」について議論が行われた。ここで最初に用語の確認をしておけば、「社内教育」とは「企業内教育」と同義とし、自社の従業員に対して施す教育訓練を意味することとする。一般に、新入社員に対して行われる新人研修から始まり、その後は経験年数や職位に応じて、目的に応じたプログラムが用意されている。多くの場合、OJT、Off-JT、自己啓発支援の3つの組み合わせで構成されている。

また、「キャリアパス」(career path)とは、ある職位や職務に就くために必要な中長期的な職務経路を意味する。通常、必要となる業務経験の年数や配置異動、能力、知識、資格などによって示される。企業としては、人材育成や従業員のモチベーション向上の観点から制度として構築することが多い。

日本企業では、これら社内教育とキャリアパスを長期的かつ相互に密接に関連付けて制度設計してきた。なぜなら、日本企業（特に伝統的な日本の大企業）は、基幹労働者の多くを社内で教育訓練しつつ、教育に投じた費用を回収するべく長期的な雇用を前提としたキャリアパスを描いてきたからであった。なお、社内教育とキャリアパスの長期的に密接な相互関係は、基幹労働者に対して手厚い福利厚生を提供し、あたかも共同体のメンバーであるかのように遇することで外部の労働市場と切り離し、強固な内部労働市場を形成してきたことでさらに強化されてきた。

このあたりの事情について、例えば、尾高（1993）は「企業内教育には、従業員が企業に長期的に定着する傾向によって促進される一面がある。逆に企業内教育は、企業固有の技能を伝達することによって、被訓練者の企業定着率を高めるだろう」と述べ、社内教育と長期的雇用の関係を説いている⁵。

また、多くの日本の大企業では、基幹労働者を新規学卒者の中から「正社員」というカテゴリーで定期採用し、主に社内教育を施しながら職務の習熟を図りつつ、数年ごとにこれまでとは異なる職場や職務に定期的に異動（ジョブ・ローテーション）させてきた。さらに勤続年数に応じて管理者育成の社内教育も行ってきた。すなわち、長期的な雇用を前提としながら、社内教育を施すことで管理職層へ取り立てていくこと（内部昇進）が、日本企業におけるキャリアパスのモデルとされてきた。

これは中央労働委員会「賃金事情等総合調査」における「モデル所定内賃金」の説明に端的に示されている。すなわち、「学校を卒業後、直ちに（大学卒は22歳、短大・高専卒は20歳、高校卒は18歳）入社して同一企業に継続勤務し、標準的に昇進した者（モデル）」と述べている。

したがって、典型的な日本企業では新卒定期採用を前提として、社内教育、キャリアパス、長期的雇用が全社的に密接不可分のセットになっている⁶。あるいは、実際にはセットとして制度運用で

5 尾高焯之助（1993）『企業内教育の時代』岩波書店、「はしがき」v頁より。以下、尾高（1993）の引用は同じ箇所より。
6 独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下、JILPT）の2014年の調査によれば、今日でもこの状況に大きな変化は見られない。同調査によれば、「正社員については引き続き『長期雇用は維持する』企業が9割弱（88.8%）を占め、『柔軟に雇用調整していく』（2.0%）を大きく上回った」。また、「『従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である』と考える企業が8割超（80.8%）で、『教育訓練に責任を持つのは従業員個人である』とする企業（4.3%）を大きく上回っている。以上、JILPT（2015）『「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果—就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか—』（JILPT 調査シリーズ No.128）の12頁と16頁より引用。

きていなくとも、モデルとして認識されている。

なお、雇用慣行が日本と異なる諸外国の企業では、新卒定期採用は一部のエリート層を除いて一般的ではなく、社内教育、キャリアパス、長期的雇用も全社的に密接不可分のセットにはなっていない。

ここから1つの問題が提起される。日本企業がグローバル化を深化させ、人事労務制度をグローバルスタンダードに合わせていくなら、これまでの日本企業における社内教育、キャリアパスなどのモデルを見直す必要があるのではないかという問題である。

また、上で引用した尾高（1993）は、さらに続けて次のようにいう。「しかし、従業員が歳をとるにつれて、人的投資の効率は物理的に低下するだけでなく投資費用を回収する期間も短縮するから、企業の職業訓練に対する意欲は次第に殺がれてくる。さらに、職業訓練によって付与された技能は、生産物の転換はもちろんのこと、技術革新や職場の変更によって、たちまちのうちに無用化するという危険もある」。

ここでの尾高の指摘が正しいのであれば、上述の「日本企業における社内教育、キャリアパスなどのモデルを見直す必要がある」という問題は、グローバル化だけでなく、従業員の高齢化と年齢構成のゆがみ、生産物の転換、技術革新、職場の変更によっても提起されることとなる。

尾高の指摘にある「従業員の歳」については、景気変動の予測を見誤った過去の採用実績の影響によって、加えて、整理解雇を容易には行えない日本の雇用慣行によって、従業員の年齢構成がゆがみ、中高年齢層が過剰に厚く、若年層が薄くなっているケースが生じてきた。高齢者の再雇用や雇用延長により、この傾向はさらに強まりつつある。また、加速度的に進行している日本の少子高齢化の影響によって、新規学卒者の採用競争が激化し、計画通りに若年層を補充できないケースも生じつつある。

さらに尾高が危惧した生産物の転換、技術革新、職場の変更による「技能の無用化」も、今日、ビッグデータ、人工知能、IoTなどで表現される「第四次産業革命」によって、一気に現実化する可能性を帯びてきた。

このような時代背景に加えて、近年、政府は雇用の流動化に向けた政策を打ち出しているが⁷、流動化が進んで長期雇用の前提が崩れれば、先に確認したように、企業が社内教育に投資するインセンティブは減じる。また、雇用の流動化を前提にするならば、企業がキャリアパスを設定すること自体、ナンセンスになるかもしれない。

本プログラムでは、最初に、以上に述べてきた社内教育とキャリアパスを支える日本の雇用慣行をプラットフォーム・メンバーとともに確認した。そのうえで、調査によって明らかになった諸企業のそれぞれの現状と背景を分析し、両者がいかにあるべきかについて議論を行った。主な論点として、ジョブ・ローテーション、内部昇進と外部人材の登用、選抜システムが取り上げられた。以下、それぞれ順番に議論の内容を確認する。

2. ジョブ・ローテーション

社内教育とキャリアパスの議論を進めるにあたり、プラットフォーム・メンバーからジョブ・ロ

7 日本経済再生本部「『日本再興戦略』改定2014—未来への挑戦—」（2014年6月24日閣議決定）の「iii）外部労働市場の活性化による失業なき労働移動の実現」の項（38～39頁）に、「企業外でも能力を高め、適職に移動できる社会」を構築するため、国、地方、民間を含めたオールジャパンで円滑な労働移動を実現するための取組を抜本的に強化する」として、具体的な政策が掲げられている。

ローテーションについての意見が多数寄せられた。そこで、最初の論点としてジョブ・ローテーションを取り上げることとした。

ジョブ・ローテーションの議論を進めるにあたっては、マネジメント職への昇進をキャリアパスとして前提とするのか、それとも専門職の上級職への昇進を前提とするのかによって、ジョブ・ローテーションの捉え方が変わることが指摘された。そこで、議論の最初に、ジョブ・ローテーションの機能と形式について整理を行った。

2-1. ジョブ・ローテーションの諸機能と形式

まず、ジョブ・ローテーションの機能には、社内教育とキャリアパスに関連して、「育成用のジョブ・ローテーション」と「選抜用のジョブ・ローテーション」があることを確認した。

前者の「育成用のジョブ・ローテーション」には、①トップマネジメントを担う人材を育成する目的で、全社的視野を涵養させるためのものと、②専門職としてのスキルを深める目的で、関連する部門や職務へ異動させるものがあることを確認した。

後者の「選抜用のジョブ・ローテーション」として、トップマネジメントにつながるキャリアパス（上記①）とそれ以外のキャリアパス（上記②）のいずれに乗せるのが適切か、能力測定や適材適所を見極めるために用いるジョブ・ローテーションがあることを確認した。

また、これらの機能の他に、業務のマンネリ化やセクショナリズムを回避させるためのもの、人間関係を調整するためのもの、雇用保障のためのもの（過剰人員を解雇せず、人手が不足している部署や関連会社へ回すローテーション）などもあることが確認された。

ジョブ・ローテーションの形式としては大別3つあり、第一に、ジョブ（以下、「ジョブ」を仕事、職務、職能、職業の総称として用いる）は同一のまま、勤務地（地域、エリア）や職場を変えるローテーション、第二に、勤務地や職場は同一のまま、ジョブを変えるローテーション、第三に、ジョブと勤務地・職場の両方を変えるローテーションがあることを確認した。

2-2. 社内教育とキャリアパスの組み合わせ方

次に、これらの諸機能や形式を、社内教育とキャリアパスにどのように組み合わせていくべきかについて議論が行われた。ジョブ・ローテーションとキャリアパスは結びついている必要があり、ジョブ・ローテーションと人材育成についても、やはり連動しているべきであるとの意見が共通にみられた。

それぞれの連動に関しては、次のような意見が出された。

入社時点、あるいは入社後1～2年でトップマネジメントを担う人材とそれ以外の人材を身分制的に分けてしまうことは合理的ではない。入社後の業務遂行のなかで優劣が出てくるが、それは入社時点の能力判断とは必ずしも一致していない。そこで、その人の能力や適性を見極めるためのツールが必要となるが、その1つにジョブ・ローテーションの「選抜」機能がある。

入社後10～20年かけて展開していくジョブ・ローテーションは、「選抜」機能をもたせて運用する。そのなかで、トップマネジメントを担うに値すると評価された人材には全社的視野を涵養させるための育成用ジョブ・ローテーション（上記①）を適用し、専門職を極めることが適すると判断した人材には、専門職スキルを向上させるための育成用ジョブ・ローテーション（上記②）を適用することが合理的という意見が出された。

また、会社として早期選抜を推進するのであれば、逆算しながら、選抜用のジョブ・ローテーションと育成用のジョブ・ローテーションを組み込んでいく必要がある。例えば、50歳で執行役員に就かせるのであれば、40代前半で選抜用のジョブ・ローテーションを適用し、40代半ば以降は育成用のジョブ・ローテーションを組み込む。また、そのためには30代前半で選抜用のジョブ・ローテーションと30代半ば以降に育成用のジョブ・ローテーションを組み込むというような、全体として前倒しする処置が必要との意見が出された。

2-3. 運用面における諸問題と解決策など

社内教育やキャリアパスと連動させたジョブ・ローテーションには、運用面でいくつかの問題が生じることを指摘された。

第一に、そもそもジョブ・ローテーションには、先述のように、セクショナリズムを回避するための機能があるが、実際には部門ごとに組織上のしがらみから「垣根」のようなものができてしまい、「垣根」を超えたローテーションがうまく回らないという問題が指摘された。能力の高い部下をソトの部門へ回したがるケースや、その逆に、能力の低い部下を現在の部門に押しとどめて、自分がソトの部門へ回る機会を窺うケースなどもある。

また、中小零細企業であれば、特定の部門だけに従事していても、仕事を進めるうえで他の部門と協働する機会がある。そのため、あえてジョブ・ローテーションをせずとも全体を見渡す力を育むことが可能である。しかし、1つの部門で1万人などというような大企業の場合には、1つの部門に囲われてしまうと、全社的な視野を育てることが困難となる。にもかかわらず、1部門に囲われてしまうことがある。

すなわち、社内教育とキャリアパス、あるいはこれらと連動したジョブ・ローテーションの運用面において、現場マネジャーの判断で部分最適に陥りがちであるという問題を抱えていると指摘された。そこで、人事部門が全体からみた最適解をコーディネートしていく必要があるとの意見で一致をみた。

第二に、評価と昇進のタイミングの問題が指摘された。

ジョブ・ローテーションで新しい職場に移ると、異動先の上司は新しく入ってきた人のことを詳しく把握していないため、昇進の審査にあたって、なかなか推薦されにくくなる。そこで、昇進のタイミングとしては、現在の職場にいる間に、上位の職位が空いたタイミングで登用されることとなる。ジョブ・ローテーションで新しい職場に移るタイミングで登用されることは稀である。

パフォーマンスの悪い組織の長を降格させて、そこに能力のある人をあてがうことが望ましいともいえるが、実際にはなかなかそこまで踏み込むことはできない。上位の職位は詰まっていて、「順番待ち」のような状況になっているとの報告があった。このような現状をふまえると、社内教育によって能力の向上がなされても、あるいはキャリアパスが設定されていても、実際には設計当初の狙いどおりには機能し得ない。

第三に、社内教育とキャリアパス、あるいはそれと連動したジョブ・ローテーションが理解されず、異動の辞令を受けたタイミングで離職してしまうケースが指摘された。これまでと異なる部門や職務に異動させられたとき、あるいは、海外勤務を命じられた場合など、キャリア上の意味づけができずに会社を辞めてしまう人がいる。会社にとって、それは人材流出であるため、手厚く社内教育を施してきた場合には、とりわけ考えなければいけない問題であると指摘された。

プラットフォーム・メンバーの実感として、今日の若年層は転職に対する抵抗感がないため、嫌だと思えば辞めてしまう。かつては説明しなくても栄転として受け取られた異動が、左遷と捉えられてしまうこともあるとの報告があった。

そのため、Aという職場でXという仕事を覚えたら、次は、Bという職場でYという仕事を覚えてもらうという明確なキャリア制度が必要との意見が出された。ジョブ・ローテーションによって職務内容や勤務地・職場が変わるが、それがその人と会社にとってどのような意味があるのかをしっかりと定め、説明する必要がある。やみくもに経験を積ませるだけの玉突きジョブ・ローテーションは意味がなく、従業員に不満が出るとの指摘があった。

3. 内部昇進モデルと外部人材登用モデルのキャリアパス

日本企業は、新規学卒者を定期採用することによって基幹労働者を確保し、社内で経験を積みながら内部で昇進を重ねさせることが一般的である。ただし、企業経営が危機的状況に陥ったときには、外部から専門経営者を雇い入れて、大改革を実行することもあるが、それは臨時的であるか例外的である。ここではさしあたり、日本企業の昇進パターンを内部昇進モデルと呼ぶこととする。

一方、欧米を典型とする諸外国では、大学院で経営学の修士課程や博士課程を修了した人や他企業でマネジメント職に就いていた人が、他の会社に入社する際に現場経験を積むことなく、いきなりマネジメント職に就くことが一般的といわれる。このような諸外国の企業にみられる昇進パターンを、ここでは外部人材登用モデルと呼ぶこととする。

このような2つの異なるモデルがあることをふまえて、どのようなキャリアパスが「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資する」（社労士法第1条）制度として望ましいか議論を行った。

日本の雇用慣行は、年功序列で昇進するといわれることがあるが、実際はそうではないという意見が出された。同期入社したメンバーでも、ある人は平社員のままであり、ある人は社長にまで昇進する。下限の部分では年功序列的だが、キャリアをトータルで見ると両者には十分な格差がついており、年功序列とはいえないのではないかという指摘である。

そして、両者の格差に関して、従業員の納得を得るためには、社長になる人物はすべての部署で成果を上げたという実績ではなくとも、社内のどこかの部署で実績をあげ、実力を認められた人であることが求められるという意見で一致をみた。日本の雇用慣行を前提とするなら、外部人材登用モデルよりも、社内で実績をあげながら昇進する内部昇進モデルの方が、従業員間の格差に対する納得感が高まり、望ましいとされた。

また、ジョブ・ローテーションとの兼ね合いでは、様々な部署を経験したうえで社長になったマルチプレイヤーのほうが、無理なことをされないという安心感が高い。あるいは、実務まで経験せずとも、その人の職務経験のなかで様々な部署との付き合いがあって、それぞれの仕事の内容を理解する機会があった人の方が、社内の安心感と納得感が高まり、人事のあり方としては望ましいとの共通認識に至った。

したがって、内部昇進モデルと外部人材登用モデルのいずれかでいえば、ジョブ・ローテーションによって複数のジョブや勤務地・職場を経験しながら内部昇進していくキャリアパスが望ましいという結論が出された。そして、その望ましさの根拠は、登用される本人の満足感ではなく、彼此の格差に対する納得感や、ジョブ・ローテーションをしながら内部昇進した社長や上司からは無理

な仕事を現場に押し付けられることがないであろうという安心感であった。

4. 選抜システム

調査対象とした企業のほとんどで、年功的要素の撤廃が掲げられ実行に移されていた。その一方で、中堅企業の一社を除き、ジョブに欠員が生じる都度人員を補充するのではなく、新規学卒者の定期採用を中心としていた。また、マネジメント職のほとんどを外部労働市場から調達するのではなく、内部で昇進させることが想定されていた。すなわち、「同期入社」という日本企業に特徴的な雇用慣行と、同期間の出世競争の可能性を色濃く内包したまま、年功的要素を排除することが試みられていた。年功的要素を除く具体的な方法としては、早期選抜の制度や降格制度が採用されていた。このような現状をふまえて、選抜システムのあり方について議論を行った。

「早期」という場合、どの程度の年齢が早期になるのかについて意見が出された。産業によって異なるが、30代前半で課長職に就くのは、相当早いという印象を持つが、銀行などでは入社3年程度で実質的な選抜が行われているケースが報告された。また、公務員の場合には、採用試験の時点でコースが分かれるため、入り口ですでに選抜が行われているとの指摘もされた。

新規学卒者として定期採用された基幹労働者が、同期間の競争を経ながら出世競争をしていく内部昇進モデルでは、早期の選抜に敗れた人、昇進が遅れた人に対する挽回システムが設定されているとの報告がある⁸。しかし、このことに関して、それは挽回や敗者復活ではなく、おそらく順番待ちということであろうとの指摘があった。

プラットフォーム・メンバーが自身の勤務先のケースを例にあげながら説明するところによれば、概略、次のようになっているという。すなわち、一定のところまで順番待ちして、定員が埋まった時点で敗者が決まる。昇進の候補者群がある程度いて、それ以外の昇進できないことがすでに決まっている人たちも当然いる。候補者群はまだ勝ち負けがついておらず、順番待ちしている。前任者の席が空き、自分まで順番が回ってきた人までは勝者となるが、順番が回ってこなかった人たちは敗者になる。その勝ち負けの最終ラインは45歳ぐらいであり、それ以降は順番を待っていてもポストが売り切れてしまい、それ以上の昇進はない。あとはより若い候補者群からの選抜にシフトしてしまうとの説明があった。

また、選抜システムに関して、評価制度に問題があり、能力の高い人物が正当に評価されないことや、逆に能力の低い人物が高く評価されるということが、現実にはたくさんあり、その点からも、挽回制度や敗者復活制度は、制度としてあるのではなく、結果論であろうとの指摘がなされた。

すなわち、ある程度の年数が経つと、ジョブ・ローテーションによって他の部署へ異動し、上長が変わる。すると、今までいたAという部署ではまったく評価されなかったのが、新しく移ったBの部署ではこれまでと同じ業績にもかかわらず、突然評価がよくなるということが実際にはよくある。逆に、ABC評価でずっとA評価だった人が、ある支店に異動した途端にC評価になってしまうこともある。入社から、3カ所も4カ所も異動していずれもA評価だった人は本当の実力があるはずなのにもかかわらず、4つ目のところでいきなりCになるということが現実にはたくさんある。それはその人が業績をあげていないわけではなくて、おそらく上司との絡みで評価が変動して

8 野村正實(2007)『日本の雇用慣行』ミネルヴァ書房、192～7頁。今田幸子・平田周一 著、奥田健二監修(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構、第3章「年功昇進の謎—重層型キャリア構造」など。

いる。そのような現実をみると、挽回制度や敗者復活が制度としてあるのか疑問であるという。

ジョブ・ローテーションしていく中で、実際の能力や成果の高低とは関係ないところで評価が付けられるため、いままで低く評価されていた人が、あるとき突然高く評価されることがあり、そのとき結果的に挽回や敗者復活のようにみえるだけではないかとの指摘があった。

この指摘に対して、複数のプラットフォーム・メンバーが肯定し、自身の経験からこの説明に納得感があるとの意見も出された。一方、この指摘を否定する意見は出されなかった。

このような評価と選抜の矛盾は、基幹労働者を新規学卒者の定期採用によって雇い入れ、内部で昇進させていく、日本企業の強固な内部労働市場を前提とする場合、容易には解決し得ない問題と思われるが、その現状をふまえたうえで、次のような意見が出された。すなわち、「敗け」が明確になったときに、本人がどのように思うかということが重要であり、昇進以外の目的に自分を動機付けることができるかどうか問われる。あるいは、会社が、その人を動機付けさせることができるかどうか問われる。

内部昇進モデルを採用している場合に、昇進によって同僚間に序列が生じることはやむを得ないことだが、その事業に本人がどのような形で貢献できているのかを理解させる仕組みがあれば、「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資する」（社労士法第1条）ことが可能ではないかとの意見が出された。

要するに、上記「3 内部昇進モデルと外部人材登用モデルのキャリアパス」の末尾に述べたように、ジョブ・ローテーションは内部昇進に対して従業員間の納得感や安心感を高めるというポジティブな評価がある一方で、ここでみたように、内部昇進の選抜にあたって評価基準を歪めるといふネガティブな側面も指摘もされたことになる。しかし、ネガティブな側面があるからという理由で、ジョブ・ローテーションや内部昇進モデルが否定されることはなかった。

5. まとめ

本プログラムの二番目の論題は、「社内教育」と「キャリアパス」であった。そして、その議論はジョブ・ローテーションを最初の論点として始められた。また、最も厚みをもって議論されたのもジョブ・ローテーションに関してであった。つまり、社内教育とキャリアパスを論じるにあたって、最も重視された論点はジョブ・ローテーションであったといっていよい。そこで、まずはジョブ・ローテーションを論点として取り上げる意義を確認し、そのうえでジョブ・ローテーションと抱き合わせの社内教育およびキャリアパスについて考察し、最後に、プラットフォームでの議論が示していることを確認する。

5-1. 論点としてのジョブ・ローテーション

ジョブ・ローテーションには、大きく3つのケースがある。1つは、ジョブは同一のまま勤務地や職場をローテーションする場合、2つには、勤務地や職場は同一のままジョブをローテーションする場合、3つには、ジョブも勤務地・職場もローテーションする場合である。しかし、ジョブ・ローテーションという用語を文字どおりに捉えるならば、「ジョブ」を「ローテーション」する意味を含んでいなければ不自然であるから、1つ目のケースは脇へ置き、2つ目と3つ目のケースを中心に確認するべきであろう。

まず、ジョブのローテーションが抵抗なく行われるためには、少なくとも次の2つの条件を満た

している必要がある。第一に、職場にジョブのテリトリー意識が存在しないか、無視できるほどに弱いという条件である。ジョブ・テリトリー意識が強ければ、ローテーションされる者とローテーションされてくる職場のメンバーの間で軋轢が生じかねない。この場合、新参者に対する OJT などの社内教育はテリトリー意識によって阻害されるであろう。

第二に、賃金がジョブ基準ではなく、ヒト基準で決まっているという条件である。すなわち、職務給ではなく属人給であること、レトリカルな表現をすれば、「同一労働同一賃金」ではなく、「同一人物同一賃金」であることが条件となる。なぜなら、ジョブごとに賃金が決まっている場合には、ジョブ・ローテーションによって、次々に賃金が変わることとなってしまう、安定した生活ができなくなるからである。一方、賃金がヒト基準で決まるのであれば、ジョブをどのように変更されようとも賃金は変動せず、ジョブ・ローテーションを受容しやすくなるからである。

そして、これら2つの条件は、いわゆる「ジョブ型」の企業では成立し難く、「メンバーシップ型」の企業においてのみ成立し得るといえる。では、ジョブ型とメンバーシップ型とは何を意味するのか、以下で両者を簡単に確認しながら、2つの条件が従来の日本的な人事労務制度や雇用慣行を採用する企業においてこそ成立する理由を明らかにする。

ジョブ型とメンバーシップ型という言葉は、濱口桂一郎によって広く用いられるようになった用語である。前者の「ジョブ型」とは、あるジョブの担い手が不足した際に、随時、そのジョブに係る外部労働市場からヒトを採用する雇用慣行を意味する。このジョブ型の雇用慣行は欧米諸国の企業を典型として、日本以外の諸外国で広くみられると濱口はいう。

ジョブ型の企業は、「まず、ジョブ（の空き）ありき」で、「ジョブにヒトをあてがう」という形でヒトを採用している。したがって、管理職の採用は、管理職のジョブに空きが生じたときに、随時、管理職に係る外部労働市場から管理職の人材を雇うこととなる。そのため、内部昇進は基本的に想定されていない。

一方、後者の「メンバーシップ型」とは、新規学卒者を定期的に一括採用し、ヒトを雇ったうえで後からジョブをあてがう雇用慣行を意味する。この雇用慣行は諸外国ではみられず、日本企業にみられると濱口はいう。

メンバーシップ型の雇用慣行では、「まず、ヒト（の空き）ありき」で、「ヒトにジョブをあてがう」という形でヒトを採用している。求人情報には大まかな仕事内容が提示されるが、実際にはまったく別の仕事に配置されることも少なくない。また、基幹労働者は新規学卒者によって補充され、長期的な継続雇用を前提として社内教育を行いつつ、一般社員から管理職へ内部昇進することが想定されている。したがって、メンバーシップ型の日本企業は、雇う側として、まずは翌年度の人員数の確保を重視し、一方、雇われる側としては、どのジョブに就くか（就職）よりも、どの企業に入るか（就社）を重視し、入社後にどのジョブに配置されるかは、二次的な問題とみなす者が多くなる。

以上のことから、日本の企業はメンバーシップ型が多く、「職場にジョブのテリトリー意識が存在しないか、無視できるほどに弱いという条件」という、ジョブ・ローテーションの第一の条件を備えている。（なお、ジョブ・テリトリー意識の強弱に関しては、詳しくは、前近代の徒弟制と入職規制の歴史も紐解く必要があるかもしれない。しかし、ここでは論点としてジョブ・ローテーションを取り上げる意義を、必要な範囲で明らかにできればよいと考え、さしあたり簡略に述べるとどめる。）

次に、「賃金がジョブ基準ではなく、ヒト基準で決まっている」という第二の条件について確認する。日本ではメンバーシップ型の雇用慣行が広く採用されているため、一部のジョブを除いて、一つひとつのジョブが外部労働市場での取引単位としてリジッドに確立していない。ジョブの幅、深さ、高さが企業ごと（あるいは職場ごと）にまちまちなため、企業横断的にジョブの相場を形成することが困難である。新卒採用者に対して最初に支払われる「初任給」だけは、企業横断的な市場価格が形成されているが、それ以降は、企業内部でヒトごとに賃金額が計算されている。したがって、中高年が他所へ転職する際には、ジョブの市場価格ではなく、そのヒトの賃金を一人ひとり見積もる必要がある。このような日本の労働市場の特徴を背景として、一般的に日本企業はジョブ・ローテーションの第二の条件も備えている。

以上を要約して確認すれば、日本ではメンバーシップ型という雇用慣行や企業横断的なジョブの相場が形成されていないことなどを理由として、ジョブ・ローテーションが抵抗なく行われるための2つの条件を一般に備えていることがわかった。そして、実際、企業規模の大きな日本企業では、定期的なジョブ・ローテーションを制度化し、社内教育やキャリアパスと結びつけて実施してきた。

他方、ジョブ型の諸外国の企業では、通常、2つの条件を備えることは困難なことから、定期的なジョブ・ローテーションを制度化すること事態が（リーダーシップ・プログラムやカードルなどのエリート層の一部を除いて）一般に困難であり、（特にノンエリート層において）社内教育やキャリアパスをジョブ・ローテーションと抱き合わせで実施することは論外といって大過ない。

したがって、今回、二番目の論題として社内教育とキャリアパスを論じるにあたり、ジョブ・ローテーションという制度に着目したことは、日本におけるジョブのあり方や雇用慣行を全般的に問いつつ直すことにつながる重要な論点を中心に据えて議論したことを意味する。

5-2. 日本的雇用慣行と社内教育およびキャリアパス

日本のメンバーシップ型の雇用慣行は、これまで、新規学卒者の定期採用を前提とし、同一企業における継続雇用と年功的な要素を加味した処遇によって説明されてきた。ここに現れているキーワードは、①新卒定期採用、②継続雇用（長期的雇用）、③年功的処遇の3つである。

このような日本的雇用慣行の理解は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」における「標準労働者」の定義や、中央労働委員会「賃金事情等総合調査」における「モデル所定内賃金」の説明文に端的に示されている。すなわち、前者においては「学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務しているとみなされる労働者」と定義され、後者はすでに本章の冒頭で引用したが、ここで繰り返して確認すれば、「学校を卒業後、直ちに（大学卒は22歳、短大・高専卒は20歳、高校卒は18歳）入社して同一企業に継続勤務し、標準的に昇進した者（モデル）」と説明されている。

そして、日本企業の社内教育とキャリアパスは、本章の冒頭で尾高（1993）に依りながら確認したように、これら「3つのキーワード」（①新卒定期採用、②継続雇用、③年功的処遇）と密接な関係にあると同時に、日本企業の特に大企業においては、社内教育とキャリアパスにジョブ・ローテーションが組み込まれて制度化されてきた。

また、ジョブ・ローテーションをスムーズに実施するには、先に確認したように、①職場にジョブのテリトリー意識が存在しないか、無視できるほどに弱いという条件、および、②賃金がジョブ基準ではなく、ヒト基準で決まっているという「2つの条件」が整っている必要があった。そして、

それは従来の日本のメンバーシップ型の企業でこそ整う条件であった。

したがって、これまで日本企業が採用してきたジョブ・ローテーションと抱き合わせの社内教育とキャリアパスは、日本の雇用慣行の「3つのキーワード」とメンバーシップ型を前提とする「2つの条件」が整っているからこそ運用が可能であり、その意味できわめて日本的な人事労務制度といえる。

5-3. 次代の社内教育とキャリアパス

現在、日本では、グローバル化に加えて、過去に類をみない少子高齢化と「第四次産業革命」が進行しており、3つのキーワードで示される日本的雇用慣行の継続は困難であるとの見解がある。特に年功的処遇の継続には否定的であり、今回の企業調査でも年功的要素の徹底排除を目指している企業が多くみられた。これらの変化によって、3つのキーワードと2つの条件が整わなくなった場合、日本企業がこれまで実施してきたジョブ・ローテーションと抱き合わせの社内教育とキャリアパスは不適合を起こすであろう。

近年、政府が打ち出している雇用の流動化（『日本再興戦略』改定2014 - 未来への挑戦-）や同一労働同一賃金の実現（「働き方改革」）などは、少子高齢化と「第四次産業革命」への対応だけでなく、労働者の健康維持・増進や雇用格差の是正といった問題への対応という側面も含むが、いずれにしても、その全体的な方向性は、日本のこれまでのメンバーシップ型ではなく、諸外国に広くみられるジョブ型のシステムに最適解を求めようとしているように見える。

これら政府が示す解は、労働者の健康維持・増進や雇用格差の是正策としては有効であるかもしれない。しかし、グローバル化、少子高齢化、「第四次産業革命」といった事実の変化に対して、これまでの日本の雇用慣行を否定し、メンバーシップ型からジョブ型に切り替えることで対応できると単純に考えるのは安易であり、危険でもある。事実関係の変化に対応する方法はさまざまであり、その最適解も状況に応じてさまざまである。少子高齢化と「第四次産業革命」等の変化に対して、日本企業の伝統的な人事労務やその改良型であってこそ対応可能なケース、ジョブ型やその改良型でこそ対応可能なケース、あるいは、これらのどちらでもない、まったく新しい第3の型でこそ対応可能なケースもあるだろう。

現在、グローバル化、少子高齢化、「第四次産業革命」等の変化は進行形であり、その変化への対応の最適解は時代を経て明らかになっていくものであるから、ここで企業全般に通用する具体的な提言をすることはきわめて困難である。今回の企業調査とプラットフォームにおける議論でも、次代の人事労務として最適解を具体的に提示するまでには至っていない。しかし、それは提言がなされなかったことを意味しない。消極的な形ではあるが、次代の人事労務について重要な指摘がなされている。

すなわち、今回のプラットフォームでは、社内教育とキャリアパスについて、ジョブ・ローテーションと合わせて、様々な意見や考え方が出されたが、ジョブ・ローテーションと切り離れた社内教育あるいはキャリアパスの提言はなされなかった。また、選抜システムの評価過程にジョブ・ローテーションがある種の歪みをもたらす問題が指摘されたが、それでもなお、ジョブ・ローテーションの廃止案は示されなかった。

先に確認したように、ジョブ・ローテーションは、日本におけるジョブのあり方や雇用慣行を一般的に問い直すことにつながる重要な論点であるが、これを廃止する意見は出されなかったの

る。このことは、日本のメンバーシップ型を前提として次代の社内教育とキャリアパスを考えることが現実的であるということを、消極的な形でではあるが示している。

(石川 公彦)

第3章 雇用ポートフォリオ

1. 問題提起

本プログラムのプラットフォームにおける第3番目の論題として、「雇用ポートフォリオ」についての議論が行われた。ここでいう「雇用ポートフォリオ」とは、多様な雇用・契約形態の人員を労働力としてどのような割合で組み合わせるか、という問題である。

企業における労働力の調達方法は、もとより単一ではなく、どの時代においても企業は、正社員、パート、アルバイト、臨時工、外部委託等、様々なさまざまな形態の労働力を（意図的かそうでないかにかかわらず）組み合わせる活用してきた。しかし、戦後の日本企業の人事労務制度の変遷の中では、業態ごとの違いは少なくないものの、多くの企業においては、労働力の主要な構成はいわゆる「正社員」であることを黙示の前提としていた。そのため、複数の雇用契約形態の労働力の組み合わせ（雇用ポートフォリオ）が労務管理の主題として論じられることはほとんどなかったように見られる。

もっとも、このことは、「正社員」という雇用形態が、中小企業や女性も含めた戦後日本の雇用慣行全体における中心的存在であったということの意味するわけではない。一般に、戦後日本の雇用慣行は、第一次世界大戦後に形成された雇用慣行を原型としつつ、第二次世界大戦下の戦時動員体制及び戦後の「民主化」を経てその基礎的形態が形成され、1950年代後半以降、日本経済の高度成長の過程で、長期雇用、年功制、企業別組合を中心とした、いわゆる「日本的」雇用慣行として定着していったものと考えられている。しかし、この「日本的」雇用慣行は、基本的に男性・大企業・正社員に限られたものであり、女性、中小企業、臨時工をはじめとする非正規労働者は、多くの場合その埒外に置かれていた⁹。その観点から見れば、正社員と非正規労働者の分断と格差は、従来は主として性別、企業規模、熟練などの相違において現れていたと言えるだろう。ところが、近年においてそのような格差の表象が、「雇用ポートフォリオ」という概念のもとで、従来とは異なる次元で現れるようになったのではないかということが、本章の論題の基本的な問題意識である。

ホワイトカラーを含む企業の人事労務管理のあり方が「雇用ポートフォリオ」という概念のもとで意識的に論じられようになったのは、比較的最近のことである。1995年に日本経営者団体連盟が公表した『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』と題する報告書（以下「日経連報告書」という）において、「雇用・就業形態の多様化と今後の雇用システムの方向」が提示されたことは、そのひとつの大きな契機であった。

日経連報告書では、雇用形態を①「長期継続雇用をする考え方に立って企業としても働いてほしい、従業員も働きたいという長期蓄積能力活用グループ」、②「必ずしも長期雇用を前提としない高度専門能力活用型グループ」、③「働く意識が多様化している雇用柔軟型グループ」の3つに分類し、「大競争時代を迎え、常に仕事、人、コストを最も効果的に組み合わせる経営が求められている。これからは、経営環境の変化に応じてどの仕事にどのような人が何人必要かといった“自社型雇用ポートフォリオ”を検討し、対応していく必要がある」として、企業に「雇用ポートフォリ

⁹ この点については多くの論考があるが、代表的なものとして、野村正實『日本的雇用慣行－全体像構築の試み』ミネルヴァ書房、2007年、参照。

オ」の検討を促した¹⁰。この日経連報告書では、①の「長期蓄積能力活用型グループ」だけが期間の定めのない雇用契約の区分で、いわゆる「正社員」または「正規雇用」を指し、②「高度専門能力活用型グループ」及び③「雇用柔軟型グループ」は、有期雇用契約の「非正規」雇用である。

なお、現在「非正規」といわれる労働者には、派遣労働者や構内委託労働者など、勤務場所の企業と直接雇用関係を有さない労働者や、無期雇用であっても短時間勤務の労働者も含まれることから、このプラットフォームでは、「非正規」労働者の定義を、①直接雇用ではない、②フルタイムではない、③雇用期間の定めがある、のいずれかに該当するものと整理して議論した。

2. 論点整理

プラットフォームでの議論に先立ち、「雇用ポートフォリオ」を考える上で論点となり得るポイントとして、プロジェクト本部から次のような点を提示した。

第一に、雇用ポートフォリオの変化による社会的インパクトである。日経連報告書から20年余りを経て、当時2割程度に過ぎなかった非正規労働者が約4割に達し¹¹、ワーキングプア、貧困の再生産、格差の拡大などの問題が顕在化している。

第二に、日本企業における不本意非正規労働者の拡大に伴う問題である。日経連報告書では、働く意識の多様化に伴い自ら望んで非正規労働者となる者の拡大を想定していたが、現在は非正規労働者に占める不本意非正規労働者の割合は男性23%、女性11%となっている¹²。こうした不本意非正規労働者は、雇用不安、企業内階層（身分的差別）、同一労働同一賃金原則との齟齬などの問題に直面している。

第三に、日本企業における正社員の置かれた環境の厳しさである。人員削減、非正規労働者の削減に伴い、正社員の業務負荷が増大し、長時間労働が常態化するとともに、長期雇用と引き換えの職務の無限定、業務量（労働時間）の無限定、勤務場所の無限定を内実とするいわゆる「男性稼ぎ主型モデル」を前提とした働き方（いつでも、どこでも、どんな仕事でも、限りなくこなしていく働き方）¹³が、少子高齢化による労働力の減少、家族形態の多様化などを背景として、限界を呈するようになってきている。

さらに第四番目に、従来の「職務・時間・場所」の無限定を前提とした正社員制度を見直した「限定正社員」の出現である。例えば、転勤を希望しない労働者に対しては「地域限定」社員としたり、短時間勤務を希望する労働者に対しては「時間限定」社員としたりしつつ、処遇や昇進を従来の「正社員」と差別化する企業が現れてきており、こうした動きをどう捉えるかという問題が

10 日経連報告書3～4頁。

11 2016年の雇用労働者人数は、正規労働者3,367万人、非正規労働者2,023万人である。厚生労働省『平成29年版労働経済の分析』（労働経済白書）、2017年9月29日閣議配布、28頁。

12 2016年の非正規労働者人数は、男性651万人、うち不本意非正規労働者147万人、女性1,373万人、うち不本意非正規労働者149万人である。厚生労働省、同上書、28頁。

13 従来の「日本的」雇用慣行における「正社員」の働き方が職務・時間・場所の無限定を前提としていることは、第2章において述べられているように、職務を基準とした「ジョブ型」労務管理と人を基準とした「メンバーシップ型」労務管理の対比において、多くの日本企業が後者に属していることに由来している。「ジョブ型」と「メンバーシップ型」との対比は、近年、濱口桂一郎らの論考（代表的なものとして、濱口桂一郎『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店、2009年）によってあらためて注目されるようになったが、かねてから日本企業の労務管理の特徴として指摘されてきたところでもある。例えば、田中博秀は、「家族も巻き込む日本的労務管理」として、家計を支える主たる働き手である夫（父）の仕事に家族ぐるみで協力し、転勤・転居も厭わないという姿があったことを述べた上で、「日本の企業は・・・従業員自身が身も心も「会社」にささげることを求めるだけでなく、その家族までが「会社のために努める」ことを期待し、要求するのである。そこに日本の企業の「人」の管理と、労務管理全体の最大の特徴が潜んでいるといえよう」と指摘している。田中博秀『日本的経営の労務管理』同文館出版、1988年、205頁。

ある。

これらの問題点を念頭において、プラットフォームにおいては、理想的な雇用ポートフォリオとは何か、次代のモデルはこのままで良いのか、という問題について議論した。特に、非正規労働者の拡大傾向と、それに伴う諸問題が顕在化していることから、企業が非正規労働者を活用する目的は何か、その問題点は何か、そして今後企業はどのような対応をとるべきかということを中心に論じた。

3. 非正規労働者増大の要因

3-1. 調整弁としての非正規労働者

まず、非正規労働者の拡大傾向について、プラットフォーム・メンバーからは、その主要な要因のひとつとして、景気動向、企業の業績動向に応じた労務費用、労働力の調整弁として、人員調整の容易な有期雇用の非正規労働者を活用していることが指摘された。無期雇用の正社員については、業績悪化によって業務量が減少しても、容易に解雇することができないため、正社員の人件費が固定費として負担となり、正社員の数を増やすと経営を圧迫するため、できるだけ正社員を非正規労働者に代替するという考え方である。この場合、業績の動向に応じた増減が特に必要となる労働力は、現業部門や事務管理部門などでの定型的業務に従事する労働者が中心となっている。そのため、こうした部門の比重が大きい企業においては、特に非正規労働者の拡大が進んでいる一方、研究開発などを中心とした業態や、分社化等により現業部門を切り離している企業においては、非正規労働者の拡大傾向が顕著には見られないことも指摘された。

また、高齢化の進展に伴い、従来は50歳前後で子会社等へ転籍していた年齢層の労働者が辞めずに元の企業で勤務を継続するようになり、定年前の年齢層では正社員が相対的に増加している一方、定年後の再雇用制度により再雇用された労働者の多くが「嘱託」等の非正規の形態で勤務し、他方で若年層の正社員としての採用を抑制しているため、企業全体としては非正規労働者の増大傾向が生じているとの指摘もあった。

他方、現業部門の定型的業務に従事する労働者がもともと多くを占める業態（ビルメンテナンス業等）では、現業労働者の離職率が高く雇用が極めて流動的であるため、労働力確保のために全従業員を無期雇用にしているが、それでも退職者が多いという状況があることから、業績の動向に応じた労働力の柔軟化のために非正規化が進んでいるわけではないという指摘もあった。そうした業態では、現業労働者の技能育成の必要がほとんどなく（現場業務に要する技能の多くは数日間の見習いで習得可能といわれている）、企業間の受注競争が厳しい中で人件費は単純な業務コストでしかないため、無期雇用という点では「正社員」であっても、賃金形態は月給、日給又は時給であり、賃金水準は最低賃金に近い。そのような状況では雇用形態を問わずに労働力を確保することが課題ではあっても、そもそも「雇用ポートフォリオ」を考える余地がないという指摘もあった。

また、現業部門を全く持たない別の業態（年金基金）でも、数十年前からもともと全従業員が「正社員」であってその構成は現在まで変わらず、グローバル化、IT化の影響による業務手法の変更はあるとしても、業務内容自体の変化は比較的小さく、従来の人員構成を維持して経営努力を続けているとの指摘もあった。

3-2. 業務プロセスの変化の影響

次に、業務プロセスの変化が雇用ポートフォリオの変化を促す大きな要因であるということが議論された。技術革新、産業構造の変化等による業務プロセスの変化は戦前からどの時代にも共通しているといえる。しかし、特に1990年代後半以降は、IT技術の急速な発展、経済のグローバル化の進展等により、産業構造の変化がかつてないほどに著しく、日経連報告書でも指摘されているような「大競争時代」を迎えることとなった。その中で、企業はグローバルなレベルでの技術革新、業務の高度化への対応が求められるようになった。従来、企業は新卒一括採用した正社員を社内教育訓練してきたが、内部育成した人材だけでは急速な技術・業務の高度化に対応できない状況に直面することとなった。そこで、内部人材では対応できない分野に対応するため、高度な技能を有する労働者を外部労働市場から調達する必要性が生じた。その際、雇用期間の定めのない正社員として採用することもあるが、日経連報告書で想定されたような「高度専門能力活用型グループ」の労働者は、必ずしも常用する必要がなく、また高い賃金水準で確保する必要があることから、有期雇用の非正規労働者として採用される傾向が生じた。また、特定の技術開発プロジェクト業務（一定期間で終了する業務）への対応においても、高度技能者が当該プロジェクト期間中のみ雇用されるという形態も増加してきているという議論である。

他方、その裏返しとして、定型的業務はIT技術の発展により自動化され、そもそも業務自体が機械に代替されて消滅し、そうした企業においてはかえってコア業務を担う正社員比率が高まるものの、その一方で機械化されない業務は専門業者にアウトソースされ、請負業者は大量の定型業務労働者を業績動向に連動して柔軟に対応するために非正規労働者として採用するという二極化の傾向が生じているということも指摘された。

こうした議論を通じて、非正規の拡大要因や雇用ポートフォリオの多様化の状況については、全体として、業種、業態による相違や特殊性による影響が大きく、すべての業種に一律に当てはまる一般化は困難であり、無理に一般化しようとするにより実態が正しく把握されなくなるというリスクが再認識された¹⁴。

4. 「非正規」の問題点

非正規労働者の増大に伴う問題点については、まず、正社員を減らしても、非正規労働者が代替できる業務は減らず、結局は正社員の業務負荷が拡大しているという点が指摘された。このため、正社員の過重労働、長時間労働が常態化するようになった。「働き方改革」の掛け声の中で、労働時間短縮が呼びかけられているが、正社員の業務量が減少しない中で労働時間を減らそうとすれば人員を増やす必要があるが、コスト増になるため、それも容易ではない中で企業の悩みが深まり、試行錯誤が模索されている状況がある。

また、ある企業（製造業）では、2008年のリーマンショックの際に全社員をいったん解雇し、非正規として再雇用した事例が紹介された。非正規への転換に伴い労務コストの減少にはなった

14 こうした多様性については、雇用ポートフォリオに関する最近の実証的論考（西岡由美『多様化する雇用形態の人事管理－人材ポートフォリオの実証分析』中央経済社、2018年）においても指摘されている。西岡によれば、「人材ポートフォリオ」には、企業の業種、規模、職場の仕事内容に応じて多様なパターンがあり、日本の職場の雇用構成の多様化が進んでいること、各社員グループが担当する業務内容の構成比が異なること、非正規労働者が従事する仕事レベルに差があること、特定の職場では非正規労働者の質的基幹化が進んでいることなどが示されている（同書15～42頁）。同書は本プロジェクトでの4回のプラットフォーム開催時には未刊行であったためプラットフォームでの議論において直接参照しなかったが、今後、こうした実証的データも踏まえつつ、議論を深めていく必要がある。

が、実際の業務内容は変わらず、処遇の悪化が生じただけであったという。この事例では、経営者の経営能力の問題により、労働者がしわ寄せを受けて負担を強いられているに過ぎず、正規か非正規かという問題は、結局は、経営者の力量・能力の問題であるという厳しい批判があった。

他方、リーマンショック以前からすでに、企業のアウトソーシングが拡大しており、アウトソーシング業務を請け負う企業では、請け負った業務の多くを占める定型作業に大量の非正規労働者を利用するために、非正規労働者の拡大傾向が続いているという指摘もあった。特に給与計算請負業などの業態では、そうした傾向が著しい。リーマンショックは、そうした傾向を加速化し、顕在化させたに過ぎず、非正規労働者の拡大という大きな方向性はリーマンショック以前から続いているという。その一方で、アウトソーシングが進んでも、アウトソーシングできないコア業務については、非正規化は進んでおらず、正社員がコア業務を担っている。そのため、前述したような正社員の業務負荷の増大という問題が生じているが、今後は、IT化、システム化の一層の進展により、コア業務についても非正規化が進む可能性があることも指摘された。

アウトソーシング業務請負企業においては、もしも定型業務に従事する勤続年数の短い派遣社員を正社員化して、勤続年数の長い従前の正社員と業務がほぼ同一だからという理由で両者の賃金を同一にしたとすれば、長年勤続してきた正社員の納得が得られないのではないかという指摘もあった。この点は、勤続期間の長い正社員と、派遣社員との間では、業務内容が同一のように見えても、実際には正社員の方が高度な業務を行っている部分があるのか、あるいは単なる既得権益意識によるものなのかという問題にもつながる。労働者の納得感や公平感は、業務へのインセンティブと生産性の向上において重要なポイントであり、さらに議論を深める必要があると思われる。

また、有期雇用労働者の拡大に伴う頻繁な人の交替により生じる問題として、上述したような正社員の業務負荷の拡大に加えて、従来は長期勤続を通じて蓄積されていた様々なノウハウの蓄積が困難となり、業務プロセスに十分習熟していない有期雇用労働者が基幹的業務の一端を担わざるを得ないことによる業務品質の低下、顧客対応や事務ミス等のリスクの増大、有期雇用労働者の新規採用の都度ゼロからの教育指導が必要になるための人材育成コストの増加、随時の新規採用に係る業務コストの増大、などの問題も顕著になっていることが指摘された。そうした問題への対応が、企業の労働現場ではますます重要になっており、労務施策上の重要課題となっているものの、必ずしも有効な解決策が見出されていない。その中で、これらの問題に対する解決の方向性も、各企業の置かれた状況に応じて多様であることが議論された。

企業が正社員を非正規労働者に置き換えることでコスト減を図り、正社員との格差、非正規労働者の貧困が進むという問題については、同一労働同一賃金原則の実現により解消できるという議論がある¹⁵。この点に関しては、特に管理的業務や経営企画関連等のホワイトカラーの業務においては、正確な職務記述書を作成して職務と賃金の結びつきを明示することは困難であるため、同一労働同一賃金の導入により正社員と非正規労働者との格差を解消するという考え方は現実的でないという指摘があった。この問題は、職務記述書の作成の難しさという点に加えて、第1章で論じられている賃金評価システムにおける職務給の問題、第2章で論じられているキャリアパスやジョブロ

15 この点は、2018年7月に公布された「働き方改革法」の審議の過程でも主要な論点のひとつとなっていた。同法案が審議された第196回国会冒頭の施政方針演説において、安倍総理は「長年議論だけが繰り返されてきた「同一労働同一賃金」。いよいよ実現の時が来ました。雇用形態による不合理な待遇差を禁止し、「非正規」という言葉を、この国から一掃してまいります」と述べた。同法は、労働時間の上制限制など一定の労働者保護の強化や非正規労働者の待遇改善などを図っているが、「高度プロフェッショナル制度」などとの抱き合わせであることなどから多くの批判もある。同法案の意義については、水町勇一郎『「同一労働同一賃金」のすべて』有斐閣、2018年、に詳しい。

ーションを巡る問題とも密接な関連を有している。

多くの企業現場においては、労務管理における属人的要素を容易には排除できないために職務給ではなく役割給として「その外縁を意図的にぼやけさせて適用しているのが一般的である」（第1章第3節）という事情や、正社員を中心とする属人的労務管理の中でこそ、多様な職務遂行に必要な技能形成が可能であり、それゆえに職務記述書の作成が困難にならざるを得ないという事情がある。職務中心の労務管理に転換したとしても、人とポストを完全に分離した処遇が現実的に可能であるのか（例えば、人ではなくポストに賃金額を設定した場合、人事異動による賃金の低下があり得ることが納得感をもって労働者に受け入れられるのか、あるいはそれを避けるために賃金グレードが下位のポストへの異動は行わないという配置転換の硬直化を容認するのか）、従来は企業内教育訓練によって賄われてきたキャリア形成、技能育成のコストを誰がどのように負担するのかといった問題が残される。

「日本的」雇用慣行の中で、過労死に至るほどの無限定、無定量な正社員の働き方を見直し、非正規労働者との格差の拡大、貧困の再生産といった問題に向き合うに当たり、その基底にある従来の属人的労務管理から、職務中心の労務管理への転換を図ることが大きな方向性としては望ましいとしても、多くの企業においては実際にはそのような転換自体が容易ではない現実がある。また、仮にそれが実現したとしても、上に述べたような点も含めて多くの問題が残る。本プラットフォームで交わされた議論は、同一労働同一賃金原則や、属人的労務管理から職務中心の労務管理への転換が実現しさえすれば、非正規雇用が抱える問題がクリアに解決されるというほどには、個別企業が抱える問題状況は一律でも単純でないということを示している。

5. 企業がとるべき対応

上記のような状況において、企業がどのように対応するべきかという点については、まず、労務費用の調整弁として非正規労働者を安易に利用するべきではなく、性別やライフステージに応じた働き方、高齢化、障がい者の社会参加等のダイバーシティ雇用の観点から、多様な雇用形態のメニューを企業が用意して、労働者のニーズに応じた働き方の選択肢を提供するべきであるという考え方が示された。

最近提唱されるようになってきた考え方として、すでに雇用している労働者の処遇や雇用維持について企業が社会的責任を果たすべきという「労働 CSR」という考え方がある¹⁶。これに対して、本プラットフォームで今回提示された考え方は、そこからさらに一歩進んで、多様な境遇で多様なニーズを持つ求職者や労働者に対して、企業がそうしたニーズに対応できる多様な選択肢を提供することによって、社会的責任を果たすべきというものである。企業が雇用の入り口の段階で社会的責任を果たすべきという点で、いわば「雇用 CSR」ともいうべき理念であり、新しいコンセプトであるといえる。

この観点から、経営者が責任をもって企業業績を維持、向上させれば、非正規労働者を雇用する必要はなく、全労働者を正社員として雇用するためのコストを固定費としてあらかじめ費用に組み入れておくことが可能であり、正社員だけで経営できるはずであるとの指摘があった。健全な業績

16 労働 CSR は、もともとは主として企業活動のグローバル化を背景とした広義の国際労働法の範疇においてその意義と問題点が様々な論じられていた（例えば、吾郷真一『労働 CSR 入門』講談社現代新書、2007年、参照）。近年では、国際法の範疇に限らない幅広い観点も含めて見直され、社会保険労務士総合研究機構のプロジェクトにおいても研究テーマとされている。

を維持し、安定した雇用を維持することは経営者の責務であり、その観点からは、雇用ポートフォリオは、もっぱら労働者のニーズ、ダイバーシティ雇用への対応としてのみ設定されるべきものであり、コスト調整弁などの経済的合理性追求の手段として用いるべきものではないという議論である。

こうした考え方は、育児、教育、障がい者や高齢者福祉等に係るコストを、社会全体で誰がどのように負担すべきかという点とも関連する。少子高齢化が進み、従来型の「男性稼ぎ主モデル」が通用しなくなりつつあるなかで、人にまつわる社会的コストについて、政府、企業、家族、個人あるいは労働者などの各ステークホルダーがどのように責任分担すべきかということが、改めて問われている¹⁷。「雇用 CSR」という理念は、もっぱら営利獲得を目的とする企業にはそのままではなかなか受け入れ難いであろうが、公器としての企業の存在意義を考えた場合に、いわゆる個人の「自己責任」の問題との関係も視野に含めつつ、社会全体のありように関わる問題として、さらに掘り下げて検討すべき価値のある問題であると考えられる。

これに対して、企業が労働者の「働くニーズ」にどのように応えるべきかという観点がある一方で、労働者側のニーズの多様化（少子高齢化、女性、障がい者の就労等）と、企業側のニーズの変化（事業ドメインの遷移に応じた必要な経営資源としての人材の能力・スキルの高度化、多様化）とをどのようにマッチングさせるかが問題であるとの指摘があった。企業の立場からは、雇用ポートフォリオは、企業の経営戦略と整合させて経営資源としての人材の確保と活用をどのように行うべきかという観点から戦略的に構成することが重要であり、労働者のニーズとは相いれない場面も十分にあり得ることから、両者の調和をどのように図るべきか、あるいはそもそもそれが可能であるのかという問題である。

その点に関連して、ワークシェアリングによる働き方の多様化、柔軟化の可能性が指摘された。例えば、アメリカの医師の例では、出産、育児等のライフイベントに応じて職場内で業務量を調整しワークシェアすることがごく普通に行われているという例も紹介された。企業が選択肢を用意し、労働者が自ら選択した働き方に応じた処遇格差を含めて、納得して自らの働き方を選択できる仕組みを構築することが重要であるといえる。他方、例えば公務員の場合は、採用区分に応じた職務、処遇の区別が固定化しており、そのような環境ではワークシェアリングは容易ではないとの指摘もあった。

次に、労務費用の調整は必ずしも雇用ポートフォリオという雇用形態の組み合わせや、非正規労働者の増減によって行うばかりでなく、賞与や各種手当等の支給割合を調整することで可能であるという考え方が示された。ある企業（製薬メーカー）では、非正規労働者の割合は10%未満で最近数十年間変化がない一方、年間給与の3分の1程度が賞与（固定給12か月分に対して、賞与が8～6か月分）であり、業績の好・不況に応じた労務費用の調整は、賞与の金額を増減することで対応してきたという。いわば「賃金ポートフォリオ」ともいうべき考え方であって、この業界では共通した方式であるとされる。

こうした方式には、当該業界内で高度な専門性を有する人材の流動性が比較的高く、業界内での

17 もっとも、従来型の「男性稼ぎ主モデル」において、日本企業の福利厚生が必ずしも充実していたというわけではない。1980年代の福利厚生費の国際比較において、現金給与総額に占める福利厚生費の割合は、欧米企業においては全体で2割から4割程度であるのに対して、日本企業においては全体平均で1割後半、5千人以上の大企業においてようやく2割に達する程度であり、「こうした日本の福利厚生費の性格は、先進国的というよりもむしろ後進国に共通するものである」という指摘がある。田中博秀、前掲書、184頁。

有資格高度技能者における比較的高い賃金水準での労働市場が形成されていることも背景にある。その点では、同一労働同一賃金の考え方に親和的な労働市場が形成されていることが、「賃金ポートフォリオ」が成り立つ要件となっている可能性がある。その観点から、定型的業務中心の非正規労働者においては、低水準での賃金相場による労働市場が形成されており、定型業務を大量の非正規労働者（派遣、請負）で賄っている場合は、非正規労働者を減少させることは現実的ではないとの指摘もあった。賞与等の各種手当により労務費用を調整する「賃金ポートフォリオ」は、一定の賃金水準が確保されていない場合には難しいのではないかと考えられる。

また、もともと労働者確保が難しく常態的に人材不足に悩んでいる業種では、すでに多様な勤務形態（柔軟な勤務時間等）を提供しているけれども、それでも人材確保が難しく、他方で他社との競争の中で労務コスト、賃金水準を引き上げるわけにもいかないため、正規か非正規かという問題とは異なる次元での問題への対応を強いられている場合があるとの指摘があった。

最後に、労働契約法の改正に伴う有期雇用から無期雇用への転換に関しては、企業の立場からは、労務コストである賃金を上げられないことを理由として低賃金の非正規労働者を利用せざるを得ないのであって、そうした環境においては、有期雇用を無期雇用に転換したとしても、単に雇用期間が変更されるだけで、処遇、賃金は変わらないのではないかと指摘があった。特に、中小企業においてはその傾向が強く、理想論だけでは事態の改善は図られないという問題である。

中小企業においては、即戦力人材を、既存の正社員と同等あるいはそれ以上の賃金水準で戦略的に雇い入れて積極的に活用している場合もあるが、その一方で、適正な労務管理にまでは手が回らず、就業規則が労働者に周知されていなかったり、労働契約書すらなかったりする状態で、社長の独断で経営がなされているようなケースさえあるとの事例も紹介された。そういう場面では、社士が果たすべき役割が特に大きいことが指摘された。

6. まとめ

近年の非正規雇用に関する統計的傾向としては、次のような点が指摘されている。①もともと非正規労働者の割合が高かった卸売、サービス業ではその活用が一層進み、非正規の割合が低かった製造業、金融・保険業でも非正規労働者への依存度が高まっていること、②産業全体を通じて非正規労働者の活用理由は人件費の節約が最も重要とされていること、③非正規労働者の割合は1984年の15.3%から2016年の37.6%へと大きく上昇していること、④非正規労働者の選択理由として、専門的資格・技能を活かせるという積極的理由と、正社員として働ける会社になかったからという消極的がともに高まっていること、⑤高年齢男性が企業の即戦力人材へのニーズに応えている可能性が高いこと、⑥製造業で特に非正規労働者が雇用のバッファーであることが顕在化していることである¹⁸。

こうした傾向は、振り返り見るに、日経連報告書が提示した雇用ポートフォリオの方向性がまさに現実のものとなっているかのようである。しかし、今日の現実には、それを策定した日経連の当事者の予想をすら超えた程度にまで進み、「問題提起」で指摘したような諸問題が顕在化している。

日経連報告書において中心的役割を担った成瀬健生日経連常務理事（当時）は、今日の正社員と非正規労働者との格差の問題を問われて、いみじくも「ちょっと甘かったといえば甘かったんですが、非正規雇用が全体の二割だったならば、その人たちはもし不況になって首を切られても帰ると

18 労働政策研究・研修機構編『日本的雇用システムのゆくえ』労働政策研究・研修機構、2017年、71～72頁。

ころがあるんですよ。今のようになると、帰るところがない人が15%になっちゃうでしょ。これはやっぱり予想外だったですね。残念ですけど、われわれの見通しの甘さ。」と述べている¹⁹。

多少なりとも良心のある経営者はそう言って職を辞するようなことにでもすれば責任をとったことになるとしても、労働者の生活がそれで回復されるわけではない。このような「見通しの甘さ」をどのように回避し、公器たる企業としての責任をどのように引き受けていくのか、あるいはもっぱら市場経済における合理性の観点から「経済の面での競争力に寄与する機能」²⁰を志向するのかということが、企業の個別事情に応じた経営判断の問題として問われる。その経営判断の基準となるものが、企業の経営理念にほかならないであろう。換言すれば、こうした想定を超えるほどの現実をもたらした日経連報告書の「理念」を検証し²¹、それに代わるべき経営理念を描くことが、次代の人事労務の在り方（序章の「表」に示されている「？」）を目指す企業に求められている。

個別企業の活動の社会的意義、役割は、営利獲得だけではなく、社会全体のステイクホルダーの一員としての責任を果たすことである。そのような責任を果たすことにより、企業はゴーイングコンサーンとして経営を維持し、雇用への責任も果たすことができるはずである。

従来の社労士は、多くの場合に企業経営者の立場から企業利益の最大化を目的として、経営者を支援することを業としてきた。場合によっては、「悪徳社労士」とさえ言われるほど、近視眼的な企業利益の最大化ばかりに注力してきたケースがあることも残念ながら否定できない。他方、誠実な社労士が中小企業のコンプライアンス確保に尽力し、健全な経営に貢献しているケースも多い。しかし、コンプライアンスを法令遵守として捉えた場合には、それはあって当然の最低限の責務であり、これを遵守することだけで、事足りるわけではない。

今後、企業が社会全体のステイクホルダーの一員としての責任を果たすために、そのような最低限のコンプライアンス遵守や短期的な利益の最大化にとどまらず、社会的に意義のある経営理念を確立し、実行することがますます重要になる。

今回のプラットフォームでは、単純に一般化できない個別企業の実情のなかで、「雇用CSR」などの新機軸となり得る考え方も手がかりとして、あるべき経営理念の方向性や、そこでの社労士の実践し得る役割などが論じられた。こうした議論をさらに深め、企業の経営理念の確立と実行に貢献することが、これからの社労士の責務であろう。

(後藤 信二)

19 八代充史ほか編『新時代の「日本的経営」 オーラルヒストリー—雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会、2015年、95頁。

20 小池和男『「非正規労働」を考える—戦後労働史の視角から』名古屋大学出版会、2016年、3頁。小池によれば、「非正規労働には弊害もある」（同書iii頁）ものの、「非正規労働者の存在、あるいは正規労働者との併存は、市場経済を前提するかぎり、存外な合理的理由がある。ここで合理的とはふつう当然のことと強調される低コスト機能あるいは低賃金利用機能ではない。それよりもはるかに経済の面での競争力に積極的に寄与する機能」すなわち「人材形成の素材を見分ける機能…人材選別機能」（同書3～5頁）として有効に機能し、「仕事表」の活用等によって熟練を獲得した人材を正社員へ統合していく競争過程における合理的な存在であったとされている（同書188～203頁）。

21 日経連報告書の人事労務管理の「理念」を今日の現実から捉えた場合、その意義について、第1に、「能力発揮」ではなく「成果と業績を基準とした相互競争に従業員を「動員」し組織しようとするものであったこと、第2に、自らの企業に抱え込む者とその周辺に放逐して利用していくシステムに変化させ、「能力主義管理」のもとで隠蔽されていた「差別」を、雇用の多様化（雇用ポートフォリオ）により社会的批判を免れつつ雇用のフレキシブル化を進めたこと、第3に多くの労働者にとって正規従業員から落ちこぼれないための競争が職場を支配することになった、との指摘（黒田兼一『戦後日本の人事労務管理—終身雇用・年功制から自己責任とフレキシブル化へ—』ミネルヴァ書房、2018年、198～199頁）は、ひとつの手がかりとなる。

終章 個別化する次代の人事労務制度

本章では、序章で掲げた本研究プロジェクトの3つの研究目的に即して考察を加えていくこととする。ここで3つの研究目的を確認すれば、第一の研究目的は、バブル経済崩壊後から今日までのおよそ20年間における人事労務制度の変革の軌跡を追い、その間の課題と取り組みを明らかにすることであった。第二の目的は、第一の目的で明らかにした課題と取り組みの変遷をふまえて、次代の人事労務制度を社労士の立場から考察することであった。第三の目的として、本研究プロジェクトで確認されたことを社会に広く発信し、実践につなげることを掲げていた。以下、順に見ていくこととしたい。

1. 第一の研究目的に関する考察

1-1. 日本企業における人事労務制度の変遷

上述したように、第一の研究目的は、バブル経済崩壊後から今日までのおよそ20年間における人事労務制度の変革の軌跡を追い、その間の課題と取り組みを明らかにすることであった。ここでは、およそ20年を遡ることを想定しているが、実際の私たちの問題意識は、より長いスパンで考察のフレームを設定してきた。序章では詳述しなかったが、筆者らは、戦後から今日までの日本企業の人事労務制度を俯瞰したとき、ここ20年間の変化はそれ以前の幾度かの変化のブームと比較して、異質の要素を含んでいるのではないかと考えてきた。そして、ここ20年間における変革の異質さを明らかにすることを通じて、次代の人事労務制度の提言につなげることを意図した。

したがって、今回の調査研究の照準はバブル経済崩壊後から調査時点までの約20年間に定めているが、私たちの問題意識としては、それ以前の人事労務制度の変遷をも含んでいる。序章で表1「日本企業の人事労務制度の変遷（戦後以降）」を掲載し、戦後から今日までの変化の大枠を記したのは、このような問題意識が背景にあったためである。

ところで、筆者はこの表の中で、変化の大枠を「年功主義→能力主義→成果主義→役割主義(?)→?」と記しておいた。しかし、これらの変化は実のところ表層的な変化にとどまっており、底流ではさほどの変化が起きていなかったのではないかとの見方も可能である。

かつて三戸公は企業組織を2つに分類し、日本企業を所属型、欧米企業を契約型と位置付けた。日本企業の所属型では、個人が組織に全面的・無限定的に参加し、全人格的に従属しているとした。これは日本企業の正社員が、雇用の相対的な安定と引き換えに、仕事の中身（職務範囲）、就労場所、就労時間を経営側によって無限定的に決められることを意味してきた。また、日本企業が所属型となるのは「家の論理」を保持しているためであり、それぞれ1つの共同体（≒イエ）をなしていると主張した²²。一方、欧米企業は契約型であり、個人が組織に部分的・限定的に参加し、人格的には非従属であると主張した。

三戸のこれらの主張は、津田真澄の生活共同体論（後に共同生活体論）や、間宏の集団主義論（経営家族主義、経営福祉主義）とも通じており、その主張の大筋は日本企業の共同体性をキーワードとして共通していた²³。三戸、津田、間の三氏が提示した、いわゆる「共同体モデル」は、強

22 三戸公（1991a）『家の論理1』文真堂、19～36頁。三戸公（1994）『「家」としての日本社会』有斐閣、12～22頁を参照。

23 津田真澄（1976）『日本的経営の擁護』東洋経済新報社。津田真澄（1977）『日本的経営の論理』中央経済社。間宏

固な内部労働市場を確立させ、強力な内部結束力をもった「会社人間」を育てるシステムとして描き出された。

近年では、濱口桂一郎が、三戸と同じく、企業の雇用慣行（システム）を2つに分類し、日本企業の特徴を新規学卒者の定期採用を基礎としたメンバーシップ型と呼び、日本以外の先進産業社会の企業（主に欧米企業）の特徴を欠員補充採用方式のジョブ型と表現している²⁴。

これらの特徴描写は、濱口（2013）が述べるように、1970年代の調査に基づいて執筆された田中博秀の議論に多くを負っているが、メンバーシップ型とジョブ型の内容は、三戸の所属型、契約型とほぼ同じである²⁵。内容の同一性は、三戸が所属型企業の特徴を表すものとして作成した図と²⁶、濱口が示した図²⁷が極似していることからわかる。また、田中、三戸、濱口の三氏が、新規学卒者の一括採用の慣行を最も重視していることから、内容の同一性を伺うことができる。したがって、これら三者が述べる通時的な同質性に鑑みると、少なくとも田中が調査した1970年代から、三戸の1980年代²⁸、1990年代を経て、濱口が論じる2000年代、2010年代まで、同質の特徴が日本企業の主流として今も頑なに存続している可能性を否定できない。

さらに、その同質の特徴を共同体性として捉えることが正しいのであれば、津田、間らの議論も射程範囲となり、2010年代における日本企業の（人事労務制度を含む）雇用慣行の起点は、戦前をさらに遡って連続していることとなる。この点については、他の論者によっても補完できる。例えば、A. ゴードンは、1853年にまで遡る長期のタイムスパンで日本の労使関係や雇用慣行等に関する分析を試みた後、2010年に再調査を行ってA. ゴードン（2012）を公刊した²⁹。その著書において、A. ゴードンは1990年代から2000年代にかけて、大きく変化した面があることを認めつつも³⁰、「いずれもかねてから用いられてきた慣行や経路を通じての変化であった」³¹としている。また、正社員の世界と非正規雇用の世界の現在を分析したうえで、「こうした新たな動きにも、歴史に深く根差した日本人の行動様式が顕著に反映している」と述べ、日本人の「雇用に関するモラル・エコノミー」ともいべき態度の継続性を強調している³²。

同じく、菅山（2011）は、日清・日露戦争前後から高度経済成長期までの長期のタイムスパンで、新規学卒者の「就社」に焦点を合わせながら日本の雇用慣行を分析し、時代ごとの変遷を明らかにしつつも、継続している部分に対してまなざしを向ける³³。菅山は、長期間を対象とする分析

(1963)『日本の経営の系譜』日本能率協会（再刊[1989]文真堂）、間宏（1964）『日本労務管理史研究：経営家族主義の形成と展開』ダイヤモンド社（再刊、1978、御茶の水書房）。

24 濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波書店。濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社、濱口桂一郎（2013）『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社。濱口桂一郎（2014）『日本の雇用と中高年』筑摩書房。濱口桂一郎（2015）『働く女子の運命』文藝春秋、を参照。

なお、濱口の主要概念である「メンバーシップ型」は、著者自身がいうように、A. ゴードンの著書における「メンバーシップ」という用語を援用したものである。A. ゴードンの著書については、注8を参照されたい。

25 田中博秀（1980）『現代雇用論』日本労働協会。

26 三戸（1991b）238頁。

27 濱口（2013）44頁。

28 日本企業の特徴を論じた三戸の代表的な著書は90年代に公刊されているが、80年代初頭の濱口恵俊・公文俊平編（1982）『日本的集団主義：その真価を問う』有斐閣においてすでに発表している。

29 Andrew Gordon（1985）The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955, the Council on East Asian Studies, Harvard university。ゴードン（2012）二村一夫訳『日本労使関係史1953 - 2010』岩波書店。ゴードン（2012）は、A. Gordon（1985）に第V部第11章と第12章を新たに加筆した改訂増補版である。

30 ゴードン（2012）、465頁。

31 同書、468頁。

32 同書、479頁。

33 菅山真次（2011）『「就社」社会の誕生 - ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会。

を経たうえで、最後に、歴史的経路依存性の大きさを強調し³⁴、連綿と受け継がれてきたものの影響力に考察の比重を置く³⁵。

私たちは、これらの論者が明らかにしてきた諸点について、変化の底流に注目すれば、日本企業の人事労務制度を連続したものと捉えることもできるが、その一方で、変化の表層に注目すれば断絶的に捉えることも可能であろう。したがって、「年功主義→能力主義→成果主義→役割主義(?) → ?」の変遷については、表層面と底流面とを分けて論じるべき問題ともいえるが、ここではその作業をさしあたり保留する。現在、実際に大きな変化が生じていることにのみ、焦点を合わせて議論を先に進めたい。

私たちはここで、ここ10年以上、成果主義が主流として語られなくなったにもかかわらず、この間、人事労務制度の特徴を表す「〇〇主義」というラベルが新たに現れていない点に注目したい。

2000年代から、役割給や役割等級制度の導入が試みられるようになり、2000年代の半ば以降、「役割主義」というラベルが一部で用いられることもあった。しかし、それ以前の「年功主義」「能力主義」「成果主義」といったラベルと比較して、「役割主義」というラベルの浸透度は限定的であり、市民権を得ているとは言い難い。

また、役割給や役割等級制度に含まれる「役割」という言葉は、特定の賃金評価システムの特徴を表現するために用いられているに過ぎず、「主義(イズム)」を表現し得ていない。なぜなら、「役割」という言葉によって、どのような理念や理想を目指そうとしているのか、何を合理性の判断基準に据えようとしているのかについて、社会的に共通認識が形成されておらず判然としないからである。そのため、表1に記載した「役割主義」という言葉には、括弧書きのクエスチョンマークを付している。

したがって、「年功主義→能力主義→成果主義→役割主義(?) → ?」という変遷において、「役割主義(?)」と「 ?」の2つの時代区分は、「主義(イズム)」として表現し得ていない点において同質であり、両者とも主義のラベルとして「 ?」である。

この考察をふまえて、以前であれば、各時代の人事労務を特徴づけるために「〇〇主義」というラベルで表現し得ていたが、ここ10年以上、「〇〇主義」という言葉で人事労務制度が語られなくなったのはなぜであろうか。現在および次代の人事労務は、共通の新しいラベルを貼り付けて表現できない点に、年功主義から成果主義までの時代とは次元の異なる変化が示されているように思われる。

1-2. 人事労務制度の外見上の類似と原因の相違

繰り返して確認すれば、第一の研究目的は、バブル経済崩壊後から今日までのおよそ20年間における人事労務制度の変革の軌跡を追い、その間の課題と取り組みを明らかにすることであった。明らかにする内容は人事労務制度そのものの変遷ではなく、「年功主義→能力主義→成果主義→役割主義(?) → ?」という変遷の裏側で、人事部門がその都度、職場の何を問題視し、どのように解決しようとしてきたのかを明らかにすることであった。

この研究目的に関して、各社へのインタビュー調査でみてきたことは、課題の内容が各社に共

34 同書、469頁。

35 同書、470頁。

通してみられたとしても、課題が生じた原因はケースによって異なるということであった。

例えば、複数の企業で年功的要素の徹底排除を課題とした変革がみられたが、それを解決すべき課題として認識した理由は企業によって異なっていた。ある企業ではグローバル化を押し進めるために生じた課題であったが、他の企業では社員の年齢構成がゆがみ、アンバランスに分厚くなってしまった中高年層の件費を圧縮するために生じた課題であった。つまり、両社で新しく構築された人事労務制度はどちらも年功的要素を評価対象から排除するために設計されており、その点に関して外見上は似て見えるが、変革に至った理由は異なっていた。変革の目的が異なれば、制度の運用面で企業ごとに違いが生じてくることは見やすい道理である。また、変革の理由や目的が異なるのであれば、その課題が解決された後に認識される新しい人事労務制度の理想、すなわち、次代の人事労務制度のあり方は、企業ごとに異なってくるであろう。

ある企業で採用してきた人事労務制度を他の制度に改変する場合、あるいは、ある企業の人事労務制度を他の企業へ「移植」する場合には、制度変革の必要性がそれぞれの企業の核心部分で共通していなければならない。と同時に、改変後の職場や「移植」先の職場で働く人びとの気質や風土になじむ制度であることも必要である。樹木を他に移植しようとしても、移植先の土壌が移植前と同質でなければ地中に根付かず、やがて根腐れを起こして枯れてしまうことと同じである。

これらは当然のことと思われるかもしれない。しかし、人事労務制度の設計に関して紹介されている事例は、その効果や狙いについて説明されていることはあっても、そもそもその職場でどのようなことが課題として認識されていたのか、どのような経緯を経てそのような課題が生じるに至ったのかについて説明されているとは限らない。実際、筆者らが調査に訪れた8社のうち7社の人事労務制度はこれまで各誌で紹介されてきたが、それらの内容は新たな人事労務制度そのものの説明や変革の狙いに関する解説であり、変革するに至った職場での議論については十分に紹介されてこなかった。今回の調査のように、人事部門の担当者から直接に、個別具体的な内容を聞かなければ知り得ないことであった。

1-3. 調査方法と研究成果に関する考察

上述の理由から、本研究プロジェクトにおける企業調査では、企業の個別事情を重視しながら、人事労務制度のこれまでの課題とその解決への取り組みを明らかにすることを目指した。そのために、「課題」を課題として認識するに至った経緯や、課題を解決する取り組みの過程でなされた人事部門における議論の内容も、可能な限り聞き取ることを試みた。そして、企業の個別性や特殊性をふまえたうえで、企業横断的なエッセンスを抽出できるかを問うこととした。しかし、本研究プロジェクトでは、個別企業の「土壌」を踏まえたうえで、企業横断的な共通課題や解決策を抽出することは十分に為し得たとは言えず、課題として残されている。

では、なぜ課題として残されてしまったのであろうか。その理由の1つは、筆者らが採用した「半構造化インタビュー」という調査方法に求めることができるだろう。この調査方法は、必要最低限度の質問項目を提示するにとどめ、相手の回答内容に応じて、さらに問いを重ねていくという特徴を持っている。そのため、ある課題について、ある企業では非常に細かい枝葉の部分にまでインタビューの聞き取り内容が及び、課題の全体像が霧散して見えなくなってしまうことがあった。また、同じ用語を用いていても、その意味することが他の企業と異なっていることがあり、企業横断的に同一の課題としてまとめることが困難な事態も生じた。さらに、企業によっては特定の論点

に関するデータが存在しない場合もあり、比較分析が叶わないこともあった。これらは技術的な限界であるとともに、筆者らの反省点でもある。

しかし、筆者らが半構造化インタビューという調査方法を選択したことは誤りだったのかといえ、そうとは言い切れないだろう。むしろ、半構造化インタビューを実施したからこそ明らかになったことがあり、その点を強調したい。

例えば、アンケート調査を実施した場合、質問項目ごとにまとまったデータを収集することが可能である。しかし、その質問項目で用いた用語が意味する内容は、質問者と回答者とで一致している保証はない。また、複数の回答者間で同一に理解されている保証もない。特に人事労務に関しては、質問者と回答者の間で意味する内容や意図する内容にズレが生じることが少なくない。具体的にいえば、アンケートの質問票で「年功的要素の排除」という表現を用いた場合に、「年功」という言葉が意味する内容は、企業によっても、担当者によっても異なる。「年功」という言葉そのものに、あいまいな意味が含まれているため³⁶、ある企業では年功を構成する要素として位置付けている項目が、他の企業では年功要素に位置付けていないこともある。したがって、概念のすり合わせを丁寧に行うことなく一律に「年功的要素の排除」としてカウントし、数量データ化してしまっただけでは、実際と乖離した内容が共通の課題として抽出されてしまうリスクがある。

「成果主義」という用語が、厳密に定義されないまま広く使用されてきたように、人事労務に関する用語は、企業ごと、発言者ごとに、その内容がズレていることが少なくない。そして、決定的に重要なことは、同一の用語が意味する内容が違うということの中に、その企業に固有の課題が潜んでいる可能性があるという点である。ある企業における「年功」や「成果主義」の意味内容が、他の企業と異なるのであれば、ある企業がこれらを変革するとき、他の企業が課題と認識しているものとは異なるものが変革の対象となっている。これらのことは、今回、半構造化インタビューという調査方法を採用したために明らかにすることができた。インタビューの話の流れを止めず、話者が強調するポイントに重点を置きながら聞き取っていったがゆえに、明らかになったことであった。

要するに、これまでの人事労務制度の課題と解決への取り組み、あるいは人事部門における折々の議論の内容を、半構造化インタビューによって質的に明らかにすることで、インタビューが口にする言葉は共通であっても、実際に認識している課題や取り組みは各社の個別事情によって異なっていることがわかった。また、このことが改めて明らかになったこと自体が、本調査研究の成果といえる。

2. 第二の研究目的に関する考察

2-1. ポスト成果主義の人事労務制度

プロジェクトの第二の目的は、第一の目的で明らかにした課題と取り組みの変遷をふまえて、次代の人事労務制度を社労士の立場から考察することであった。ここにいう「社労士の立場から」考察するとは、序章で述べたように、「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資することを目

36 例えば、坂本藤良は「単純な年功給与、年功昇進だけでなく、それとはなれがたく結合した終身雇用制や温情主義思想を含めて、その全体像をさしている」と述べ、年功制という概念に含まれる曖昧さを指摘している（坂本藤良（1977）『日本雇用史（下）：年功制への長い道程』中央経済社、205頁。また、野村正實も同じように、「『年功』は、積みかさなる年数（年齢、勤続年数、経験年数）が中心となりつつも、技能、知識、会社への貢献という要因も包含した概念である」と述べ、様々な要素を含む曖昧な複合的概念として定義している（野村正實（2007）『日本的雇用慣行—全体像構築の試み』ミネルヴァ書房、178頁）。

的」(社労士法第1条)として、「公正な立場で、誠実にその業務を行わなければならない」(同法第1条の2)とする法理念に基づいて、人事労務のありようを考察することであった。

それでは、ポスト成果主義として、何を次代に向けて提言するべきであろうか。この点については、先に本章の第一の研究目的の考察で述べたように、変革の課題も、課題の解決に向けた議論も、各社の個別事情に応じて異なっていたことに注目したい。変革の課題と解決への議論が各社で異なるのであれば、新たに生成されるべき次代の人事労務制度も、企業ごとに異なってくる。また、そうであれば、次代の人事労務の理想を企業横断的なマスの形で語ることは適切ではなく、個別企業の事情に徹底的にこだわって、企業ごとにカスタマイズした人事労務制度を提言することが現時点での解となろう。

この解は、先述した内容からも補足できる。成果主義への反省や修正は、すでに2000年代後半あたりから表面化してきていた³⁷。しかし、本章第1部の第1項で詳説したように、そこからすでに10年近くの時が経過しているが、新しく生まれつつあるはずの人事労務の型に企業横断的な統一のラベルが貼られて語られていない。未だに統一的な型として語られることがないのは、現在の変化の波がこれまでとは次元が異なる可能性を示唆している。すなわち、企業横断的で統一的な人事労務制度を提案する時代は、もはや終了したのではないか。それが言い過ぎであれば、今後、人事労務制度が企業横断的に「〇〇主義」として語られることは、当分ないであろう。少なくともこの先しばらくは、統一的な型として像を結ぶ兆候は認められない。ポスト成果主義の今日、特定の人事労務制度の型を個別企業に演繹的に導入しても、有効に機能し得ない時代が来ているのではないか。

ここでの考察が正しければ、やはり、個別企業の事情に徹底的にこだわって、企業ごとにカスタマイズした人事労務制度を提言することが現時点での解となるであろう。それが単なる予感ではないことは、例えば、本稿の第1章第2節における次の分析の中にも示されている。やや長くなるが、ここに引用して確認してみたい。

「制度の内容は、各企業の特徴があろうが、一時、成果主義として企業業績と個人成果の連動を強化する流れが強かったが、今回調査対象となった企業の最近の傾向としては、企業が人材活用の極大化をどのように達成していくのか、そのための仕組みづくりと、企業理念をどのように従業員に浸透させていくのかという部分にかなり重点を置いて、賃金・評価システムを構築、改定している企業が多かった。賃金・評価システムが人に近づいてきているということが言えるのではないだろうか。」

2-2. 「個別主義」の人事労務制度

序章の「調査対象」の項で述べたように、本研究プロジェクトにおける対象事例は、日本の人事労務制度の現状と今後を理解するうえで大変重要であるが、対象事例の数の限界を補うために、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」(以下、「働き方改革関連法」とする)の関連資料によりながら、今後の傾向を確認したい。

「働き方改革関連法案」の関連資料³⁸で強調されているポイントは、大きく3つある。第一にグ

37 本稿「はじめに」に掲載の表1「日本企業の人事労務制度の変遷(戦後以降)」を参照されたい。

38 「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の条文。平成30年7月6日基発0706第1号・職発0706第2号・雇均発0706第1号の通達。厚生労働省のパンフレット「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」(2019年1月、厚生労働省HP掲載)。

ローバル化であり、第二に多様化（ダイバーシティ）であり、第三に仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）である。これら3点は、私たちの調査対象企業においても濃淡はあれ指摘されていた。

第一のポイントであるグローバル化に関しては、企業の国際化と人材の国際化がさらに進めば、処遇制度の世界標準化を進めざるを得ない。このとき「世界標準化」とは、（日本以外の諸国で標準的な）同一労働同一賃金を基調とするジョブ型の処遇制度になっていくことを意味する。もし、現行のメンバーシップ型に即した処遇制度を適用し続けるのであれば、ジョブ型を公正なものと認識する従業員に対して、現行の処遇制度の公正さを説明し、受容してもらう必要がある。

また、働き方改革関連法の条文末尾には、当該法律案の提出理由として、「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者と通常の労働者との間の不合理な待遇の相違の禁止」があげられている。通達においても、働き方改革関連法に関して「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置を講ずるもの」と述べている³⁹。これらが意味することは、ジョブ型の処遇制度への転換であり、その意味で人事労務制度のグローバル化を指向しているともいえる。

第二のポイントである多様化に関しては、経営学の領域では「ダイバーシティ・マネジメント」として論じられてきたものであり、①職場で働く人の属性の多様性と②働き方の多様性の両方の意味を含んでいる。①働く人の属性の多様性については、これまでの日本では、主に、働く人の年齢の多様性、性別の多様性、心身の障がいや病の有無等の多様性を意味してきた。今後はこれらに加えて、第一のポイントであげたグローバル化の影響により、働く人びとの国籍、人種、民族等の多様化が進む可能性も高い。

また、②働き方の多様性については、働く時間の多様性、働く場所の多様性、雇用形態の多様性等を意味している。今後の日本では、「労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を推進するため」⁴⁰、また、「労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため」⁴¹に政府が各種の措置を講ずるとしており、働く人びとの属性および働き方に関して多様性の拡大が指向されている。この点に関しては、第三のポイントである仕事と生活の調和と密接である。つまり、出産育児による非自発的離職や介護離職の防止、罹患離職の防止、あるいは働き過ぎによる過労死の防止のためにも、柔軟で多様な働き方が要請されている⁴²。

これらの社会全体の変化の流れをふまえると、働く人の属性（年齢、性別、国籍、民族、障がいの有無など）が職場ごとに多様化し、それぞれが抱える事情（出産育児、介護、持病、生活スタイルなど）も多様化が進みつつある。その結果、働く人たちが求める働き方も多様化が進むこととなる。今日の少子高齢化が加速する中では、企業は労働力の維持と確保に努めなければならないだけでなく、働く人たちの多様化に柔軟に対応しなければならない状況が進んでいる。これらの状況に鑑みると、次代の人事労務制度は、特定の理想型を企業横断的かつ演繹的に適用するのではなく、これまで以上に企業ごとにカスタマイズした提言をしていく必要が強まるであろう⁴³。その意味で、次代の人事

39 注16に記載の通達。

40 前出の法律案提出理由より引用。

41 前出の通達より引用。

42 厚生労働省のパンフレット「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」(2019年1月、厚生労働省HP掲載)などを参照されたい。このパンフレットには「『働き過ぎ』を防ぎながら、『ワーク・ライフ・バランス』と『多様で柔軟な働き方』を実現します」などの文章が掲載されている。

43 今後、日本企業の人事労務制度において多様性を前提とした「個別主義」が広く認められ、それぞれの企業に応じてカスタマイズされた人事労務制度が一般的になったとしても、それでもなお、特定の傾向が企業横断的に日本企業の人事

労務制度に「個別主義」というラベルを付すことができるだろう。

3. 第三の研究目的に関する考察

第三の目的として、本研究プロジェクトで確認されたことを社会に広く発信し、実践につなげることを掲げた。また、序章において、その発信と実践の役割を社労士が担うことの重要性について指摘しておいた。そこで本稿の最後に、次代の人事労務制度に関して、要点を繰り返しながらまとめ、社労士の役割について付言しておきたい。

ここまで確認してきたように、次代の人事労務制度が多様性を前提とした「個別主義」となっていくのであれば、法令遵守を徹底している限りにおいて、「働き方・働かせ方」は個別企業ごとに判断し、構築していくことが、これまで以上に求められていくこととなるであろう。その判断にあたっては、個別企業の経営理念を柱として、経営理念と個別企業で働く人びととの間に成立している公平感や公正感との調整を図りながら、人事労務の諸制度を組み上げていくことが求められるであろう。この点に関して、プラットフォームでの議論をふまえた各章の分析と考察の内容をふり返りながら、確認することとしたい。

第1章では、賃金・評価システムについて論じた。そこでは、景気変動と賃金・報酬制度の変更は、概ねリンクしている傾向にあるとし、景気変動の影響を最小限にとどめることを目的に賃金・評価制度を転換してきたと指摘している。しかし、その一方で、賃金・評価制度には各社の経営理念や人事理念が反映されており、両者がリンクしていない中で賃金・評価制度をいかに変更しようとも、その果実は得られないことが指摘された。

この点について、第1章の第5節において、「賃金・評価システムについては、経営理念や人事理念が大きく影響することから、画一的な賃金・評価システムにはならず、各社の組織風土を反映し、各社が目指すべき方向性や理想像を加味して形成されていく。しかも短期的な視野ではなく、長期的な視野に基づいて構築されていくということが傾向として明らかになった」と述べている。

すなわち、次代の人事労務における望ましい賃金・評価システムは、個別企業ごとに長期的視野で構築するという方向が示された。

第2章では、社内教育・キャリアパスについて論じた。そこでは社内教育とキャリアパスの要をなす制度としてジョブ・ローテーションが取り上げられるとともに、日本的人事労務制度の密接な関係にあることが指摘された。その上で、第4節の末尾において、「ジョブ・ローテーションは内部昇進に対して従業員間の納得感や安心感を高めるというポジティブな評価がある一方で、ここでみたように、内部昇進の選抜にあたって評価基準を歪めるというネガティブな側面も指摘もされたことになる。しかし、ネガティブな側面があるからという理由で、ジョブ・ローテーションや内部昇進モデルが否定されることはなかった」と述べている。

すなわち、次代の人事労務における望ましい社内教育とキャリアパスのあり方も一律に述べることはできないのであって、個別企業の状況に応じてポジティブな評価になることも、その逆になることもあり得ることが示された。

第3章においては、雇用ポートフォリオを論じた。同章の第1節において、「正社員と非正規労働者の分断と格差は、従来は主として性別、企業規模、熟練などの相違において現れていたと言え

労務制度の深部に現れてくると筆者個人は考えている。しかし、この議論は本研究プロジェクトの範囲を超えており、本稿での考察はそこまで踏み込まずに結ぶこととしたい。

るだろう。ところが、近年においてそのような格差の表象が、『雇用ポートフォリオ』という概念のもとで、従来とは異なる次元で現れるようになったのではないかということが、本章の論題の基本的な問題意識である」と述べて、議論を進めた。

そして、同章第3節の末尾で「非正規の拡大要因や雇用ポートフォリオの多様化の状況については、全体として、業種、業態による相違や特殊性による影響が大きく、すべての業種に一律に当てはまる一般化は困難であり、無理に一般化しようとすることにより実態が正しく把握されなくなるというリスクが再認識された」と指摘する。

また、プラットフォームで議論された内容として同章第5節で、「労務費用の調整弁として非正規労働者を安易に利用するべきではなく、性別やライフステージに応じた働き方、高齢化、障がい者の社会参加等のダイバーシティ雇用の観点から、多様な雇用形態のメニューを企業が用意して、労働者のニーズに応じた働き方の選択肢を提供するべきであるという考え方が示された」ことをあげる。

すなわち、次代の人事労務における望ましい雇用ポートフォリオも、企業横断的に一律に提言することは困難であり、個別企業ごとに見定めるべきであることが示された。

以上、各章の内容を繰り返して確認したように、現時点において見通せる、次代の人事労務制度は、企業横断的に一律に提言し得るものではなかった。それは個別企業ごとに判断して構築すべきものであり、多様性を前提とする「個別主義」的な人事労務制度であった。次代の人事労務制度は、これまでの次元を超えて、個別化の度合を増していくであろう。

本章の第2節で述べたように、本報告書では、「個別企業の事情に徹底的にこだわって、企業ごとにカスタマイズした人事労務制度を提言することが現時点での解」とした。今後、ジョブ型の人事労務制度が最適解となる企業もあれば、メンバーシップ型のままで最適解となる企業もあるだろう。また、成果主義が望ましい企業もあれば、対極的な年功主義が望ましい企業も出てくるであろう。まったく新しい制度が望ましい企業も出てくるかもしれない。

では、人事労務制度のカスタマイズにあたって、企業のどの要素に着目して判断するべきだろうか。この点に関しては、特定の要素に絞ることができない、あるいは、絞るべきではない状況が生じているというのが本報告書の考察である。従来のように、同時代の人事労務制度を1つの型に類型化し、一律に「〇〇主義」というラベルで表現できていないことに、今日の状況が示されている。そもそも、「主義（イズム）」として、企業のどの要素に着目するべきかを特定できていたのであれば、その要素を冠して「〇〇主義」と表現できていただろう。

要するに、現在はこれまでの次元を超えて最適解の個別化が進行しており、どの要素に着目するべきか、そのこと自体、企業ごとに異なり、個別企業の事情に応じて判断するべき時代が来ている。それゆえに、次代の人事労務制度を「個別主義」的な人事労務制度として見直し、「個別企業の事情に徹底的にこだわって、企業ごとにカスタマイズした人事労務制度を提言すること」を現時点での解とする。

また、人事労務の諸制度を組み上げていく際の規準は、「個別主義」の必然的な帰結として）もっぱら個別企業の経営理念となるであろう。したがって次代は、経営理念の確立と実行、ならびに、経営理念に対する同感や同意形成の局面で、社労士の重要な役割が期待される。

(石川 公彦)

資料編

第1章 各社の賃金・評価システム

【A社】

〈キーワード〉

働き方変革 働き方の多様化及び選択 役割主義への転換

A社の賃金・評価制度は、ここ20年来の動きとしては、1990年以前は年功能力主義、1990年より職能資格制度、2000年より成果実力主義、2007年より役割給制度を導入してきた。多くの大規模企業の賃金評価システムの変遷と概ね同じ時期に同じような制度を採用してきていると言える。本稿のテーマは、ここ20年来の賃金・評価制度の変遷なので、ここでは1990年以降の職能資格制度からの説明とする。

A社が職能資格制度を導入したのは1990年4月である。導入の契機は、担当者は「よくわからない」と回答しているが、1980年代後半からのバブル経済によって、各社では賃金の上昇が見られたが、同社は積極的に給与改定を行ってこなかったことから、賃金額が相対的に低下し、退職者が多くなった。そのために、人事制度の改革が必要との意識があったかもしれない。ただ、その効果は確認できなかった。営業の現場では、人事制度についての理解が進まず、何が変わるのか理解されていなかったのではないかという。

A社では、2000年4月に「成果・実力主義」を導入した。コンサルタントにワトソン社（現ウィリス・タワーズワトソン社）を使った。評価期間は単年度である。

成果主義とは言いながらも、実際の運用は、年功序列に基づく昇格のタイミングに至った社員が昇格できるように評価を決めていた。成果ではなく人に紐づいた運用が行われ、年功序列が残った。ジョブグレード制を導入し、職務の概念を入れたが、評価指標ではなく、主に動機づけに使われた。

成果主義導入までは降格がなかった。目標未達でも降格されなかった。2002年から降格制度が導入された。ただし、降格の実績は数名で、病気等によるものが多い。降格は、成果達成に対する意識付けが主目的であり、評価の指標にはなっていない。

A社では、受注、生産、販売までの一貫した流れで仕事が行われるため、成果の指標設定が難しく、成果主義は当てはまらなかった。社風として家族主義的要素が残っており、「善の巡環」という会社の理念もあり、成果主義が意図した目的が達成されなかった。目標の個別化により、当社の良き慣習が失われるとの危機感があった。成果主義により、弱者救済の理念が失われるとの懸念もあった。2007年の見直しでは、その揺り戻しがあったと思われるとのこと。

特に、開発部門では短期間で成果をを図る評価に対する反発が強かった。研究開発は、短期間で成果が出るものではなく、成果主義は開発現場の実情に合わない。同社は、良いものを作ることを追求した結果として、一貫生産体制になった。単年度では測れない成果が重要であり、単年度評価である同社の成果主義では対応できない事態が発生していた。

A社においても他社同様、成果主義の評価の根幹である「成果」についての明確な定義づけができず、評価自体に主観が入り込む余地が大きくなり、評価制度に対する不信感が大きくなっていったのではないだろうか。

A社では、2007年に「役割を軸にした成果・実力主義」を導入した。これが現行制度につながっている。会長（吉田忠裕氏）の指示により、当初の予定より1年前倒しで導入された。それだけ制度の歪みを早期に解決しなければならないという意志が働いていたのかもしれないという。

また、それ以前は、A社に「役割」の概念が全くなかった。「役割」については、人材育成の手法として意識している。職務遂行能力は長い時間をかけて蓄積し保有するものであるが、役割は、一時的なものである。実際の運用では、例えばR3のポスト（ボックス）にR4ポストからの人事異動があると、その人がR3になるのではなく、ポストがR4になる。ポストの資格が固定されているのではなく、人の資格が固定されている。ポストではなく、人に紐づいた運用となっている。

2015年から新コース制度が導入された。現行資格制度では、Rが役割等級を示し、コースとして、マネジメント（M）、Pプロフェッショナル（P）、スペシャリスト（S）、テクニカル（T）、エグゼクティブ（E）があり、コースごとに等級が定められている。例えばE職はE1からE6までである。コースごとに採用を行うので、コース分けは採用時に決まる。採用時のコースは大学新卒がP、高校新卒がE、総合職でない大卒がSである。Sは地域限定正社員であり、専門職と専任職が混在している。E職は管理職登用がない。

人事査定では、情意考課はなく、①「成果評価」、②成果を創出するための行動を評価する「役割行動評価」、③企業理念の体現を評価する「価値行動評価」がある。査定は5段階評価（S、A、B、C、D）により行う。役割行動評価は9項目、成果評価は5項目、価値行動評価は5項目。その合計スコアで査定が決まる。査定結果は、給与、昇進、ボーナスに反映される。人事評価の本人へのフィードバックは、職能資格制度導入時に始まったが、制度設計どおりの運用はほとんどされていなかった。それ以前は、管理者が勝手に評価し、本人には伝えられていなかった。

A社において、年功序列により昇格させたい社員の評価を意図的に上げる結果、絶対評価では高く評価されているにもかかわらず相対評価が下がる社員が出ることがある。どのような制度を導入しても年功的な運用がなくなる。制度の根幹は公正、公平をいかに担保するかにあるが、実運用レベルでは、まだそのようになっていないという悩みがある。

制度の運用精度を上げるためには、制度の趣旨説明と運用に対する教育を実施していく必要があるが、A社では人事担当者のマンパワー不足により、そこまでできていないのが現状である。次の人事制度の構築は今のところ考えていない。逆に言えば、制度に瑕疵はないと考えている。むしろ運用精度に問題があるという理解である。まずは、現行制度の運用精度の向上と、インプルーブメントによって、制度の理想に近づけたいという考え方が強い。

【B社】

〈キーワード〉

企業のグローバル化 海外人材の確保 巨額赤字

B社は、リーマンショックの中で、7800億円もの赤字を計上。これをきっかけに、社会イノベーション事業に注力するようになる。B社の得意分野は何か、グローバルで勝ち抜くために何が必要かを考え始めたという。

2000年までは、年次管理を行っており、年功序列的な志向が強かったが、2000年以降は、実力成果主義に人事制度を変更している。以降、「実力成果主義の強化」や「個の尊重・自立」という

考え方のもと、制度改定を実施してきている。さらに2011年以降、グローバル視点での人材マネジメントを追求していくという流れになっているという。

B社では、2014年10月に、大きく管理職の処遇制度を改定した。同社ではグローバル人材マネジメントの加速が大きな課題となっており、海外人材の登用を前提としたグローバル運用に耐え得る人事制度を模索してきた。経営方針としては、海外と国内の売上費が50:50になるようにしていくという。2017年現在では、まだ国内売上のほうが高額であるが、徐々に理想比率に近づいている。

B社の経営方針は、物を売るビジネスモデルではなく、保守やサービス事業を強化していく、イノベーションを実現していく、社会インフラ事業とIT関係事業との掛け合わせにおいて付加価値を生むことに転換していく。これにより、グローバルメジャープレイヤーを目指すことになるが、GEやシーメンスが競合相手ともなる。

したがって、多種多様な人が集うオープンな組織にして年功ではなく仕事によるポジションと処遇を実現する必要があると、2011年からグループグローバル共通マネジメントを進めている。その一環として、グループ25万人の人材情報をデータバンク化し、また管理職以上5万ポジションを職務において格付けを行った。これは、配置や教育、処遇などと連携させ、人と組織の競争優位を作るために役立てられるという。

同社では、「グローバルグレーディング」として、「B社グループグローバル」で共通の尺度で役割等級を決定している。国内外全マネジャー級以上の職務について格付け、グレードによって賃金を支払っている。一方で、人件費の適正化についても使用するという。コンサルティング企業のデータバンクを使って、自社の報酬水準の競争力を検証している。これもグローバル人材を登用しようとする証左であろう。

B社の評価制度の具体的な運用については、従業員が年初に個人目標とコンピテンシー、何をどのように達成するのかという目標を上司と決定し、目標に向かって、上司からのフィードバックやコーチングを日々行ってパフォーマンスを上げていく。中間評価と最終評価を行って、それを人事考課、育成に使用する。組織目標を個人に展開することを徹底して行っている（同社ではこれを「カスケードする」と表現している）。いずれは、世界中で、同じ仕組みにて評価を行っていく予定であるという。

B社では、人と組織を預かる「マネジャー」の役割が非常に重要であると位置付け、人事制度は、単純に評価するツールではなく、ビジネスプロセスとして考えている。マネジャーの役割を強化することによって、個人と組織のパフォーマンスを引き上げていく。世界どこでも同じ基準で人材のパフォーマンスを把握し、組織パフォーマンスを向上させていくことにつなげていく。成果目標だけではなく、行動目標、コンピテンシーについても、設定を個人ごとに実施する。グループ共通のコンピテンシーを個人にも展開させている。これを活用して2014年に国内管理職の処遇制度を改定しているという。

2011年に職位や職責をベースとした実力成果主義を実施し、さらに2014年に制度改定した。2014年度の改定ポイントとして、従来の職能資格制度から脱却し、人機軸から仕事機軸で賃金を支払うこと、事業と処遇のアライメントを強化すること、個人の役割や責任、目標と処遇の関係を「見える化」することの3点が挙げられる。

グローバルに競争して、グローバルメジャープレイヤーになるための戦略を起点に考えたとき、

どういう仕事が必要なのか、どういうポジションが必要なのかを定めた上で、その仕事やポジションにふさわしい人を配置する。

改定後はグループグローバル共通の「B社グローバルグレード」を適用した。管理職層をグレーディングで格付けている。一方で、一般社員は、10年は育成期間という位置付けがあるため、職能資格制度を現在も続けている。

B社の報酬制度は、役割に応じた個人成績の期待値によって、昇降給をするという設定・仕組みとなっている。標準賞与として、年初に予算や個人目標に対応した期待年収というものを管理職に提示する。その上でパフォーマンス・マネジメントを通じた達成成果に応じて、実年収を確定させるという形を採用している。すなわち、グレードに基づく月俸と標準賞与である。当年度の成果・貢献に対して、自ら報酬を獲得していく仕組みである。4月に予算を立てた段階で、当年度の月俸と標準賞与を提示し、その合計値が期待年収となる。1年間仕事を通じ成果を上げることで翌年の月俸を改定する。前年度との比較で当年度の成果・貢献の期待値の伸びに対応して報酬を決定する。目標が達成された場合、すべての項目が達成されたいくらになるのかを本人に通知し、それを獲得していくというイメージで仕事を進めている。

賃金考課は前年度からの成果・貢献の期待値の伸びを評価し、それが月俸改定につながり、賞与は当年度の成果・貢献度の実績を評価して、それを反映させる。考課結果は人材配置や能力開発やキャリア開発支援にも活かしている。

B社は、特に管理職以上においては、グローバルな人材登用を行うことに舵を切った。これは、「B社グループはグローバルで戦うのだ」というメッセージを会社が発したことが発端となっている。

以下、調査者の所感として、従業員にメッセージを発した以上は、徹底したグローバルな運用を行うために、そのための仕組みづくりも徹底して行われている印象を受ける。企業のベクトルと、従業員の個人単位におけるベクトルを一致させるために、人事部門がかなりの労力を使ってそれを進めている。また、これからさらにスピードを上げて徹底していくという姿勢が感じられる。

職位や職責を基準とした人事制度は、他社における役割給制度の導入に類似している。他社が2000年後半から役割給制度の導入に踏み切っているケースが多いことと較べると、同社の賃金・評価システム改定は、比較的遅い部類に入るのかもしれない。一方で他社が苦労した、組織における職位の格付けと報酬との連動については、かなりのスピード感を持って取り組んでこられた印象を強く受ける。それだけ、グローバル展開をもってしか、今後同社が生き残っていけないという強い危機感を持って臨んだ結果とも言えるのではないか。話によれば、制度改定は道半ばだという。今後どのような形で展開されていくのか。また、その先にある企業の未来はどのような姿になっているのか、非常に興味深い。

【C社】

〈キーワード〉

家族主義 チームプレー

C社では、1969年に、それまでの年功制を改め職能資格制度を導入した。2005年に人事制度改革を実施し、職能資格制度から成果主義を志向した役割等級制度に変更した。現在も2005年の枠

組みを継続しているが、今後見直しをすべきか、どのように改定すべきか模索している。

2005年度の制度改定の目的は、「成果実力主義」「強いC社の人材を作る」というものであった。10年経って、思うように成果主義賃金制度に効果があったのか、その効果検証はこれから行っていくという。具体的には、年齢給の廃止と年功的運用の廃止、各種手当の見直し（住宅手当など）、属人的要素の排除などを視野に検証するという。

背景として、C社では40歳台のリーダーを育成していく必要性があった。また、職能資格制度のもとでは、人件費が定年まで給与が上がり続ける青天井状態であった。これらの問題を改善するために、管理職登用年齢を40歳から32歳程度まで大幅に引き下げ（ここで管理職とは課長以上を指す）、職能資格制度から成果実力主義の賃金制度へ、賃金体系の見直しを断行したという。

C社は賃金制度改革を、同業他社と比して少し遅れて実施してきた。そのため、成果主義の弊害が見えていたこともあり、これまで大胆な賃金制度改定には至らなかった。成果主義的な制度も、周囲の反省をみながら導入することとなった。そのため、例えば、自分の部署の数値のみでは評価しない仕組みを導入している。これは、C社の価値観である「チームプレー」の崩壊を避けるという側面もあった。個で競うよりはチームプレーを重視し、成果主義の導入時に必ずしも個人プレーにベクトルが向かなかつた。したがって、同社は家族主義的な会社であるという。

現在は、その社風を維持することによるメリットがあるため、そのままにしているが、弊害として認識している部分もないわけではない。賃金については、人件費のコントロールに課題意識を持っており、何らかの制度改定に着手すべきであるという意識を人事担当者が持っている。

C社の根底には、家族主義的な考え方が強く残っており、賃金・評価制度のみならず、その他あらゆる面で影響している。同社としてもその考え方を存続させるのか、また大きく舵を切って、家族主義的の次のフェーズへの移行をすべきかどうか検討を重ねているところである。

【D社】

〈キーワード〉

企業統合 グローバル化 人材登用及び育成 労働組合との共生

D社では、1998年から人事制度を大きく変えた。代表的なところは成果主義の徹底と年齢給の廃止である。同社はX社とY社が経営統合して現在に至るが、経営統合を契機として新しい制度を作った。他社と異なる特徴は、労働組合を巻き込んで労使で賃金制度を構築したことという。

1990年の制度改定においては、年齢給と職能給が合わさった形であった。同制度においては、年齢給のウエイトが高かった。2002年に年齢給を廃止した。2003年以降（経営統合以降）も年齢給はない。

また、D社は裁量労働制をいち早く取り入れた。1994年に「KICK」（D社の裁量労働制）を試行導入し、1997年から本格的に展開した。さらに、2000年の企画業務型裁量労働の法制化に合わせてKICKの拡大適用を行った。2003年にD社の前身であるX社とY社が経営統合し、2005年に人事制度も統合した。その際、一般職は1.5年をかけて、労使双方が話し合いながら制度を統合したという。一方、管理職は1年で制度を統合した。

D社の人事賃金制度のコンセプトとしては、入社間もない場合でも働き方にチャレンジできるようにしている。また、労使関係を非常に重視していることも特徴である。労使と制度を「共創（と

もに創る)」という考えの下、制度統合・改定を推進してきた。

2009年からは、人事制度に大きくグローバル視点を加え、異文化経験が必要であるという方針にした。語学については、試行錯誤をした結果、TOEICを共通の基準として採用することとした。2014年から、TOEIC600点以上を管理職任用条件としている。新入社員では600点を入社から3年以内を取得するという目標を立てさせている（採用エントリー時のガイドラインとして、ビジネス系730点、技術系600点を掲示）。また、3年以内のTOEICの受験がないと、海外出張に行くことができない。

最近の人事賃金制度の改定としては、2015年に管理職の評価制度を改定し、2016年に一般職の評価制度を改定した。

前者の管理職の評価については「6バリュー・コンピテンシー」という評価を導入した。グローバルで勝てる人材、変革にチャレンジしてグループ全体を牽引するような、変革の推進者を管理職の定義にしているという。「6バリュー」とは、D社が全世界共通で定義したフィロソフィーである。6つの価値行動でどのような成果を上げているのかが問われる。コンピテンシーは16項目設定されている。今までと異なり、業績成果だけではなく、部下育成も評価に入れている。

評価の期間については、それまでは1年間の評価であったが、管理職自体も幹部層に育っていく必要があり、管理職自体の育成のスピードを上げるために、半年単位の評価に変えた。また、管理職の仕事について、「変革推進職務、人材育成職務は管理職の仕事である」と位置付けている。

また、上述した「6バリュー・コンピテンシー」の導入については、D社のグローバルなM&Aの展開が背景にある。同社は2003年にX社とY社が経営統合して以来、グローバルなM&Aを積極的に進めてきた。この2年間で海外企業14社についてM&Aを実施したが、M&A先から「D社は何を大事にするのか」という質問を受けたことがあった。そこで、これを機に企業DNAの検証を行い、英語で6つのバリューをつくり、それをフィロソフィーにした。このフィロソフィーを基にして行動することを奨励するよう評価制度に反映したものが、現行の管理職制度であるという。

コンピテンシーについては、グローバル幹部用につくったコンピテンシーを、一般管理職にまで適用している。同社はグローバル規模の競争を展開しているため、グローバルにリーダーシップを発揮できる人材をつくっていきたいという思いが強くある。また、日本がリーダーシップを発揮することが求められているという認識に立ち、管理職の評価制度を変えるに至った。

後者の一般職の評価制度については、(2003年に経営統合した後)2005年に潜在的に保有する能力ではなく、すべて発揮された能力で一般職を評価するようにした。この改定に合わせ、2005年に統合前のそれぞれの一般職の職級をすべて見直し、再度、新しい要件に合わせてグレーディングし直した。

評価制度としては、年功に関係なく高い能力を発揮すれば早期に管理職に登用されることとしていたが、現実には年々、管理職登用年齢が高くなりつつあった。2014年には、管理職の登用平均年齢が45歳まで上昇しており、このままでは昇格が鈍化していくことが懸念された。そこで、個人が自発的に成長していく風土醸成と成長の機会を与える仕組みを導入することとした。まず、グレードを大きくりにし、これまでの4グレード制から3グレード制とした。また、能力伸長が著しく管理職を満たす行動成果が認められれば、積極的に管理職に登用することとした。2015年度の30代の登用を30%と数値目標化した。2016年度は40%を達成し、2017年度は50%を目標としている。

管理職に早期に登用しなければ、年齢の問題で、(管理職として)活躍できる年数が短くなってしまふ。そのため、リーダーを育成する際には若手を登用する。ただし、登用の基準は下げていない。優秀な人材が潤沢に入ってくると、飛び抜けて目立つ人がいなくなる。そのため、若い人にどんどん仕事をやらせている。女性の登用についても若手を育てている。その結果、管理職への登用平均年齢は42歳まで下がってきた。

D社では、管理職登用において、有望な社員を固有名詞で管理している。ファースト・トラック的に登用管理しないと物事が進まない。一方で、年齢の高い非管理職については、金額は少しではあるが、給与が上昇する仕組みを入れながらモチベーション維持をしている。

D社では、「基本コース」と「イノベーションコース(裁量労働制)」があり、従業員が選択できるようになっている(経営統合時にKICKコースが、イノベーションコースに改称された)。ただし、選択にあたっては、グレードが2以上の従業員である必要がある。イノベーションコースで良い評価を取ると賞与の加算がある。マイナス評価の場合には賞与がマイナスになる。イノベーションコースを選択できる層のうち、7割の従業員がイノベーションコースを選択している。イノベーションコースを選択することが、今や当たり前の風土となっている。また、女性が使いやすいという声もある。

同社では、労働時間は評価の対象にしないことを徹底している。一方、経験が必要なものは、その部分をしっかり評価する姿勢を貫いている。

D社では、「職務」という細かいところではなく、「役割」という大きくくりのもので評価を行っている。今のところは職務給の適用は考えていない。それは、ジョブ・ディスクリプションが明確にできないためである。また、ポジションが同じでも、そこに就く人によって仕事内容は異なるため(さらに仕事が付加されることもある)、それが育成に繋がることもあると考えているという。

評価の力点としては、成果で評価していくことは大事だが、成果に基づいてどう行動してきたか、プロセスと成果の両方を見ている。たまたま結果を出したからといって高い評価にはしない。単なる結果主義ではない。一方、プロセスの評価で気をつけているのは、単に、長く一生懸命仕事をしているからといって高い評価を出すこともしない。

年功については、職務に応じて経験が必要とされる部分はしっかり評価する。経験がアウトプットを出すために必要とされるならば、そこはしっかり評価する。したがって、「年功」ではなく、「経験」と表現する。1年経ったら給料が上がるという「年功」は、完全に廃止している。

以下、調査者の所感として、D社は、前述のB社のように、かなりグローバル化に対する意識が強い企業である。しかし、B社とは異なり、外国人登用を積極的に考えているわけではなく、日本人のグローバル化対応を優先している。活躍の主体は、あくまで日本人であるが、グローバルで活躍できる日本人人材の育成が企業の意図するところまで進んでおらず、そのための人事賃金制度改革に力を入れて行われているという印象を受けた。

【E社】

〈キーワード〉

組織年齢構成の歪曲化 役割主義 次代の管理職育成

E社では「人材育成主義」をベースにおいて制度設計している。

経営基幹職とは、管理職、マネジャーを指す。その他専門職も経営基幹職に位置付けられている。(専門職、特定領域、スペシャリスト、法務、経理等) この等級は、ポテンシャルでは評価はしない。すべて役割と成果のみで評価を行っている。

役割等級を付与し、ポジション、もしくは役割に対して市場価値的にどういった位置にあるのかということを経験でプロットし、その等級に応じた市場での賃金水準と比較しながら役割給を設定している。役割給はシングルレートである。どれだけ能力があるかは関係がない。賞与に関しては、成果に応じて支払う制度である。ベースは役割給で支払い、賞与は成果に応じて支払うといった処遇体系にしている。

期中において、職務の変更や人事異動などがあつた場合も、リアルタイムで反映させるようにしている(役割が異なれば3等級程度の上下は発生することもある)。ただし、管理職は、住宅ローンを抱えている人も多く、生活の安定をより求められる人も多いため、例外的にいわゆる「激変緩和措置」を一定期間行うこともある。しかし、基本的な考え方は、役割と処遇は即反映させるようにしている。役割給の導入は1999年だが、その当時は、半分「能力」、半分「役割」で運用していた。2012年より、完全に「役割」だけに一本化した。なお、変革はマネジャー層から実施している。

経営基幹職の次の等級は主査である。一般的には係長クラスに該当し、いわゆる実務を回している人たちのことを指す。2016年までは、主事と主査とに分かれていたが一本化した。処遇に関して年功的要素はない。ただし、習熟によって一定のレベルまで育成していくという考え方もあり、30%ほどは習熟に沿うように評価しており、その部分は「イコール年齢」(年功的)と近いところがある。また、主査クラスにも経営基幹職の評価要素を組み入れた。2016年度からは、「役割」で50%、残りの50%は「能力」で等級を位置付けている。なお、主査までは組合員資格を有する。

社員1級以下は、基本的には職能資格制度を継続している。職能資格制度自体は1988年に導入されている。導入当初から、「能力：年功＝7：3」を踏襲している。能力を評価する70%のところは、能力が充足しないと次のステージには行けない。その意味においては、1998年からは、全員が、年功で一時的に資格が上がっていくということは無くなった。それまではほとんど全員がある程度のところまで上がっていた。

なお、E社が職能資格制度を導入したのは1988年であった。呼称も職能資格制度と呼んでいた。それ以前は職務等級制度と称していたが、その段階では職務等級があいまいであった。また、当時は職務等級が上がるためには、在級年数が必要だったことから、年功的な運用になっていた。

2000年から手当関係を段階的に廃止した。生活手当的なものは本給に組み込んだ。

前述したように、現在一本化されている「主査」は、2016年まで主事と主査とに分かれていた。主事は現場を支える役割であり、大卒であれば主事にはなれた。一方、主査は管理職候補であり、大卒でも10%程度しかなれなかった。管理職比率は15%程度であり、部下は6～7人程度が理想と考えている。数値管理をしているわけではないが、結果的にそうなっている。

E社における社員の年齢構成はいびつな形になっている。バブル当時、大量に採用した一方で、バブル崩壊以降は採用抑制を行ったためである。そのため、年功的な運用に限界が生じ、年齢軸で見ることがやめた。また、能力基準はあいまいであり、能力は蓄積されて落ちないという前提に立つと結局年功的になってしまう。市場競争力のある制度にするために、役割、ポジションに成果を加えた制度にした。なお、このような危機感は90年代からあつた。

職務等級のプロットには、コンサルティング会社の役割評価システムを使用している。海外でも同じ評価をしている。ただし、海外と報酬程度は異なる。組織構造に特殊性があるため、国ごとにカスタマイズしている。

年度ごとの評価結果は、賞与に反映する形に一本化している。年収に占める賞与比率は非常に高く、標準で年間7か月、最高で9か月、最低で5か月の賞与原資としている。賞与原資を実際に配分するとき、賞与額はもっと開くこととなる。

昇格スピードはアップしている。経営基幹職は40歳以降でなければならなかったが、今は35歳で経営基幹職になる人がいる。経営基幹職は課長からスタートする。

次代の管理職が不足している。早期育成の観点から制度導入している部分もある。経営基幹職から一般職に下がることはないが、経営基幹職内で役割が上下することは日常茶飯事である。5年前の上司がいまは部下になっていることもある。それが普通になっている。また、経営基幹職と主査の給与額が逆転することもある。経営基幹職になったからといって、決して安泰ではない。

一般職は目標管理を年2回実施している。賞与は相対評価で額を決定している。評価基準は成果と能力発揮度であり、成果部分は結果のみで評価している。能力発揮度は、知識、技能、対人関係、問題解決力、折衝力等を見ている。能力発揮度の部分は成長給と位置付けて、昇号していく。一方、基幹職は年1回評価の年俸制であり、目標管理で評価している。

以下、調査者の所感として、同社の特徴としては、管理職である経営基幹職については、かなり職務給に近い制度になっている。通常は同制度を適用すると、賃金の変動が発生するため、異動が硬直化するが、同社ではそれがあまりないという。職務給という日本以外の概念と、異動という日本特有の概念をうまく結びつけているという印象を受けた。だが、導入時の従業員への理解浸透には、かなり労力を要したと思われる。これも同社のグローバル対応の一環かと思われるが、どちらかといえばB社に近い形で、制度導入が進められた経緯がある。一方で、外国人の積極活用という意識は、B社ほど強くはなく、B社とD社の中間的な制度導入及び運用であると思われる。

【F社】

〈キーワード〉

中途採用が主流 小規模 運用マンパワー不足 浅い入社歴

F社では、2004年まで年齢給、職能給、勤続給によって基本給を構成していた。

2004年からはコンサルの提案により行動給を基本給に組み換え、さらに目標管理制度を導入した。これにより、評価項目、着眼点に基づいて自己評価をする仕組みとなった。係長以上は、部下から評価を受ける仕組みとなったが、実際にそのとおりに運用されていたかは不明である。また、このときに役割等級制度も導入した。今もその考え方はある。職種別評価は給与評価、目標管理制度は賞与評価として使用している。

管理職以上は評価軸が異なる。役割評価制度の対象者は全員1から8等級の中のいずれかに位置付けられる。職種別に着眼点があり、また等級によって採用項目が異なる。2009年に現行制度となった。2008年度から人事制度を改定するプロジェクトが進んだが、旧制度であれば、能力が低くても昇給、昇格していく仕組みであった。そのため変更の必要性があった。

人事評価の最終評価は、全社員について役員会で実施している。一般社員に対するより、役職者

に対する評価に時間をかけて行っている。役員会で評価する際に、制度運用と異なる部分があったため、役員会での評価に近い形となるよう制度を改定した。

若い人の昇給スピードを上げるために2009年度制度に変えた。2009年の制度改定の際のコンセプトは、若手社員を早く一定レベルにまで引き上げ、一定レベルになってからは競争になるように設計した。なお、F社では長らく新卒採用を行っておらず、採用はほぼ中途採用であった。2010年から新卒採用を始めた。かつて新卒採用を行っていた時代に採用した社員は現在「25年選手」になっており、4～5名いる。

成果主義の人事制度ではなかった。能力主義と成果主義のハイブリッドなトレンドに乗っていたのかもしれないが、年功要素のほうが強かったかもしれない。

2004年の制度でも降格制度があったが、実際の降格者はいなかった。現在は、降格者がいる。しかし、制度に基づく降格は行っていない。降格の理由は、役職としての役割に満たない行動による降格であった。

新入社員で採用した場合、早く昇格する者は存在する。4年間その等級であれば、標準評価以上であれば自動的に昇格する。

係長は4等級以上とし、主任は3等級から6等級までいる。最短では20歳台半ばで主任になれるが、実際はいない。30歳前後で主任。3等級になったからと言って主任になれるわけではない。課長は40歳から45歳程度。30歳台で課長になった人もいる。部長はポストが決まっているので、ポストが埋まっていればなれない。部長は6等級以上でないとなれない。標準年齢はあるが、5等級以上になると、自動昇格がなくなるため、なかなかない。上に行けば行くほど「等級=ポスト」となる。

4等級から5等級への昇格が、一番厳しい。3等級から4等級への昇格も推薦がなければ昇格しない。3等級で止まっている人もいる。係長は4等級以上、課長は5等級以上、副部長は5等級以上、部長は6等級以上であり、全部で8等級となっている。なお、8等級は1名しかいない。昇格審査は、面接、論文、適性検査（SPI）を実施している。賞与評価は目標管理によって決まる。

教育、人事制度の運用に課題があると認識しているが、制度に欠陥があるのではない。制度の厳格運用ができておらず、評価の逆転現象が起こることが課題である。

以下、調査者の所感として、F社では人事担当者の在職期間が短いため、同社の人事・賃金制度の歴史的な経緯は明確にすることができなかった。ただ、これまでは年功的な制度であり運用であったが、成果・実力主義的な制度の導入及び運用に舵を切っていることは明らかであった。会社規模は大きくないため、C社のような家族主義的な考えが根底にあるかと思われたが、決してそうではなく、どちらかといえば大企業のように制度を適切に運用していこうという感覚が強いようである。

(神谷 篤史)

第2章 各社の社内教育制度・キャリアパス

【A社】

〈キーワード〉

OJTの限界、キャリアモデルと実際の乖離、ジョブ・ローテーションの機能不全

1. 社内教育制度

A社では、人材のレベル低下を指摘する人も多くなってきているが、教育制度に否定的な上司が多く、役員クラスでも費用対効果を前面に出す人がいる。一般職の社員は研修を欲している。研修が昇格要件になっていれば、もう少し研修受講に対して積極的になるのかもしれない。人材育成の基本はOJTだが、現場が人を育てられなくなってきている。管理職がプレイング・マネジャー化し、現場にマネジャーがいなくなっていることも原因であろう。

入社後3年目までは、毎年進捗確認の一環として研修制度がある（2年目社員研修など）。3年目以降は体系だった教育制度はない。外部研修は希望者のみが受ける。

2012年からキャリア研修、健康教室を実施している。また、2015年度は支店長研修を実施した。キャリア開発支援プログラムとしては、女性限定の管理職向けプログラムとプレ管理職向けのプログラムを用意している。座学、自己啓発支援、メンター制度も備えている。通信教育メニューもあるが、テーマとしてまとまっていない。

2. キャリアパス

A社にモデル図はあるが、そのキャリアを歩んだケースがほとんど無い。ポジションと獲得能力の関連性が薄いため、何を目標にしているのかわからないという声もある。獲得能力があれば昇格できるかといえばそうではないため、十分条件にしかなりえない。獲得能力についても、組織形態によって内容が変わるため、例示することが難しい。世間一般的なポジションと獲得能力の相場を見ながら、判断せざるを得ない。

上司による人材の囲いこみが行われることから、ジョブ・ローテーションが難しい。現に飼いきられている従業員もいる。ジョブ・ローテーションに関していえば、地域無限定の社員も、地域ブロックを越える異動は稀である。

A社の人事部、人事関連部門に実質的に人事権がなく、調整役にしかなりえていないという。早期に人材を発掘し、育成ラインに乗せたほうが良いかもしれないという問題意識がある。降格制度が整備されたが、適用される人はほとんどいない。

【B社】

〈キーワード〉

共通教育と階層別教育、入社後2年間の研修期間、企業内学校、女性リーダーの育成、グローバルな配置転換、長期雇用

1. 社内教育制度

B社ではグループの25万人のグローバルな人材情報をデータベース化している。B社グループ

では、マネジャー以上、管理職以上のポジションが約5万ポジションある。それをグローバル・グレードと呼ぶ同じ物差しで格付けを行っている。これを配置や教育、処遇などに結び付けている。

グローバルの研修を全社の研修として持っている。また、事業所別に研修を持っており、キャリア開発の支援として自己啓発を支援するような仕組みもある。

新人教育は、入社後2年間は研修員期間という位置付けにして、2年間で基礎を習得させる。「人材育成の基本はOJTだ」という位置付けのもとに、各職場での実践型の教育が非常に重要な要素だと思っている。入社1年目は全体の集合研修があり、創業の地や工場を訪問している。

2年目からは職種ごとの研修や、個人で選択した研修を行っている。2年目の締めくくりとして、研修員論文を発表することになっている。2年間の仕事の中で得たことなどをもう一度まとめ直して、これからどのような仕事をしていくのか、何を学んでこれからどうしていきたいのかを確認する。研修員論文をまとめて事業所で発表することで、研修員期間を終える。これは職種にかかわらず全員共通で、技能系も事務系もやっている。

「共通基盤教育」(B社ベイス)について、職位や職種にかかわらずB社人として持つておくべき理解認識、持つておくべき能力を付けるための教育を行っている。グループ・グローバルの従業員が価値観や行動の基準を共有し、グループとしての一体感を醸成する目的で実施している。

「共通基盤教育」をベースにして、企画員、主任、課長、部長、事業所長と職位ごとに、経営マネジメント教育や、技術教育(SE、総合技術研修、基礎工学など)、技能教育(現場のモノ作りの技能を高めるための教育)、さらには職能教育、営業、財務、調達、人事勤労分野など、職能ごとの教育を実施している。

eラーニングについては、B社発見プログラムを設置し、B社が受け継いできているB社精神、「和」「誠」「開拓者精神」を歴史や業容の理解を通じて確認できるような内容で行っている。

グローバル化に関連して、B社には「若手海外派遣プログラム」がある。グローバル化にあたり、国籍にかかわらず人を活用するとき、諸外国から人を採用することも重要な手段であるが、日本人の若手社員のグローバル化も進める必要がある。そのため、「若手海外派遣プログラム」がある。入社後3～8年目ほどの主任や係長クラス以下で、将来グローバル人材として活躍が期待される者や、意思・意欲を持っている者を対象者にして、11年度以降、B社グループから毎年約1,000人を各国に派遣している。

プログラムの多くは、1カ月から3カ月程度となっているが、グループ会社のそれぞれが任意でもう少し長い期間を設定している場合もある。派遣先は、語学学校、ホームステイ、ビジネススクール、現地法人、NPOなど様々である。

「B社グループMBA派遣制度」については、将来のグループ会社の主要ポジションを担うリーダー候補に対して適用する仕組みであり、海外のビジネススクールに派遣する仕組みとなっている。これは2015年度に始まった仕組みで、まだ数人しか派遣している実績がない。

OFF-JTについては、コーポレート・ユニバーシティ(社内大学)に位置付けられる「B社総合経営研修所」という研修機関を有している。ここではビジネスで持続的競争優位を実現する人材育成を目的として、トップ層の経営研修、ビジネススキルの研修、職能教育の研修、グローバル研修、語学研修などを行っている。

技能系の人材育成については、「B社総合技術研修所」という研修機関がある。また、技術系の人材育成については、社内短大として位置付けられる「B社工業専門学院」と社内工業高校に位置

付けられる「B社工業専修学校」を有している。

女性リーダーの育成については、人材統括本部にダイバーシティ推進センターがあり、そこを中心に女性リーダーの確保や育成、トップコミットメントの強化などを重点項目として取り組んでいる。また、B社グループ女性リーダーミーティングを開き、B社グループ国内の部長相当職の女性社員を全員集めて、社長講演、女性活躍に関するグループ討議、社外リーダーによる講演などを行っている。このような活動を通じて女性の経営リーダーの確保育成につながるような意識付けを行っている。会社として女性の活用を重要視していることをトップから直接説明する機会も設けている。

2. キャリアパス

グループ・グローバルの共通人材マネジメントを行っている。国別や事業体別に異なっていた人材マネジメントを共通化し、さらに高度化させる。主要事業体の本社は、日本で日本人の男性が中心に経営している状況から、事業ごとに最適な場所で多様な人材が新たな価値を創造していくことが、グローバルメジャープレイヤーとしてのあるべき姿としている。そのため、国籍を問わず最適な人材を配置していく。国をまたがってバリューチェーンを構築していく。

先輩・後輩という人間関係の中で、あうんの呼吸や言わなくてもわかるという人間関係ではなく、多種多様な人が集うオープンな組織にする。年功制などの組織慣習ではなく、仕事によるポジションと処遇を実現しようとしている。さらに、集団でのミッション遂行というより、個人のミッションを明確化して事業を進めることを目指していく。

制度としては法に則った長期雇用がベースである。ただし、管理職層のところについては、グレード給になっており、グレードが上がらないと賃金は上がらない。そのグレードに見合う成果が出せなければ、グレードが下がって行く。例えば、2度評価が悪かったため解雇するという事は全くないが、成果と処遇の関わりはより強くなっている。

企業グループの中でハローワークのような、人と仕事をマッチングさせる機能を持たせている。現在のポジションと成果がミスマッチしている人については、企業グループ内あるいは場合によっては社外の職をあっせんする仕組みもある。

モデルとしては、1つのグレードで留まっているのではなく、徐々にキャリアを高めていくことが基本的なイメージである。ポジションが上がらないと、賃金は基本的には大きく上がらないため、上のポジションを目指して、日々の仕事を通じて成果を上げてもらう。その結果、組織としても最大の成果が上がると考えている。

管理職層における「入れ替え戦」については、まだ仕組みが入って間もないため、具体的に1つのポジションをめぐる争いが起きるような状況にはなっていない。ポジションを下げたらデジタルに給与を下げられるのではなく、調整給に該当するものを払っている。

どこまでジョブ型に転換していくのかという点については、現在、議論の最中である。B社は伝統的な日本企業のため、メンバーシップ型を前提としている。今はどこまでジョブ型を進めていくか検討している段階である。日本独特のやり方や組織文化を合わせて変えていかなければ、おそらく制度運用がうまくいかないと考えている。先輩・後輩の人間関係やあうんの呼吸のところを変えていく取り組みをしなければいけない。日本の組織文化改革として、いろいろな取り組みをやろうとしているところである。アプローチの方法をヒト基軸から仕事基軸に変えていく。

新卒で入った人は、職域は入社後ほぼ変わらない。B社の場合、職種ごとに採用しているわけで

はないが、職種間のローテーションはあまり活発ではない。職種ごとにプロフェッショナルを育成するという意図から、人事なら人事、財務なら財務という職種の中でローテーションして育成していくケースが主流である。

2014年10月の制度改定にあたって、B社は年功制を廃止したという報道がなされたが、2004年に制度改定したときからすでに制度としての年功制はない。ただし、職能資格制度を運用している以上、年齢が高まっていけば能力も高まっていくことはマクロの方向としてはあるため、結果として年功的な運用に近い形になっているということはある。なお、上司と部下の年齢が逆転している具体的なケースは、まだ起きていない。

【C社】

〈キーワード〉

OJT 偏重の見直し、人材の自前主義、若手の昇進スピードの上昇、家族主義と成果主義の調整と統合

1. 社内教育制度

C社では、大きな目標に向かっていけるような教育制度を、もう一度見直す必要があるという。専門的なところはOJTで、あるいは事業部ごとに研修を行ってきたが、うまく人が育たないケースもある。そこで、数年前から人事が関与して、一部の営業部隊に研修を実施してきた。すると研修を受けた人は一定のレベルアップが見られた。しかし、今度は、「課長レベルはどうか」「研修を実施しなかった他の事業部はどうか」という話が出てくる。そのため、体系立った研修制度が十分な枠組みとしてできていないという反省がある。

これまでC社では、入社後は、ほぼOJTで現場に任せ、入社後3年目に集合的に研修を行ってきた。しかし、2016年からは新入社員に3カ月のフォローアップ研修を始めることにした。

社内でアンケートを取ったところ、「外部人材のニーズはありますか」という問いに対して、「ニーズはあまりない」「人材は自前で育てたい」という回答であった。合っているか、間違っているかは別として、自前で育てないと分からないという社風になっている。

女性社員の育成に関しては、2017年度以降の課題として、女性向けの研修制度を検討している。現在、基礎調査から始めている。

まだ部内レベルの話だが、C社が求める人材像や人事理念を、外に向けて発信するために、これらをリニューアルしようとしている。その際に、C社的な愛や誠など、どちらかというと、経営家族主義的で合理的ではない部分も残しつつという思いを、人事部としては持っている。

2. キャリアパス

C社では今後10年間で団塊の世代も含めて、ベテランが大量に辞める。多いときで、C社の社員約1,000人の中から年間80名ほどが定年退職することとなる。4年前には入社20に対し、退職80のときがあった。社内報に掲載される写真も、新入社員より退職者の方が多い時代が来ている。

団塊世代の大量退職に備えて人事制度改革を進めて来た。従来の職能資格制度は青天井の給与体系で、60歳まで賃金が増え続けるような制度だったため見直した。キャリアパスに関しては、管理職になるモデル年齢を、10年前は39歳、40歳あたりに設定していたが、現在は最短で32歳あたりに設定している。この制度改革によって、実際に数名が若くして管理職に登用されている。そ

の一方で、さしあたりの「穴埋め要員」としてシニア層の活用も行っている。

C社は家族主義的な社風を反映して、それほど個々で競い合う職場とはなっていない。今後の制度改革において、この部分を見直す可能性はある。しかし、なかなか再構築が難しい事案であり、現在、議論を重ねているところである。

ジョブ・ローテーションや複線的なキャリアパスはない。ゼロではないが、計画的に行っているわけではない。菓子、食品製造、飲食、FF（コンビニエンスストア）の4事業部がそれぞれ独立しており、事業部を飛び越えての人事異動および地域間の人事異動は、一部の管理職を除いて行われていない。制度としては、スペシャリストからゼネラルにもいける制度となっている。例えば、パンや中華まんの生地製造にたずさわっていた人が、人事の課長になれないという制度上の決まりはない。しかし、スペシャリストという位置付けが、そもそも明確にはない。

考え方としては、最短で30歳前半で管理職にいくまでの期間に、いろいろなことを勉強して管理職になっている。その時点でゼネラリストとしての一定の素養は身につけており、そこからはどこにいてもよいというロジックを採用している。ただし、実際にそのようになっているかは、別問題としてあるという。

【D社】

〈キーワード〉

グローバル化（日本人社員のグローバル化）、管理職登用における年功要素の排除、ジョブ・ローテーション制度の新設

1. 社内教育制度

D社の人事制度は1998年から成果主義へ大幅な変革に取り組んできた。現在は裁量労働制の導入に注力している。また、2009年から人事面のグローバル化を重視するようになり、人材のグローバル化、異文化に対応できる人材をつくるのが課題となっている。

人材のグローバル化については、共通基準としてTOEICを用いることとなり、2014年からTOEIC600点以上を管理職任用条件としている。新入社員では600点を入社から3年以内に取得するという目標を立てさせている。また、3年以内のTOEIC受験がないと、海外出張に行くことができない制度とした。このような制度設計に合わせて、人事は英語力を上げるための支援も行っている。管理職に近い層でTOEICの点数が満たない人に対しては、短期でTOEICを上げるプログラムを実施している。

グローバル人材の育成に関して、幹部育成には2010年から「グローバル・エグゼクティブ・プログラム」(GEP)を実施している。GEPでは、海外のグループ会社のエグゼクティブを全世界から集めてD社としての一体感を醸成したり、D社が目指しているところをトップと話し合う機会を設けている。

また、グローバル人材の育成に関して、若手育成には、2012年から6か月間の「短期海外トレーニー制度」を設けている。この制度では、若手層に実際に海外経験を積ませている。D社内には、海外と全く関係のない部署も相当数あるが、そのような部署のメンバーにも海外で経験を積ませ、生活や考え方などを学んでもらう場としている。具体的には、海外の関係会社で午前中は英語の勉強、午後は現地の研究系開発会社で実際のテーマに取り組んだり、休日はボランティアなどで

現地の人と触れ合うという内容となっている。

D社では、管理職の仕事について「変革推進職務、人材育成職務は管理職の仕事である」と位置付けている。これまでも人材育成を重視し、その部分を評価してきたが、評価基準として制度に組み込んでいなかった。しかし、2015年に管理職の評価制度を改定する際、人材育成を評価項目の中に入れた。また、管理職の評価期間を1年間から半年単位に変えた。

D社の社内教育制度は、94年頃に年齢型から能力型に制度を変えていく中で、選抜型の研修が増えた。人材開発能力新制度として、ビデオライブラリー、チャレンジセミナーを導入した。チャレンジセミナーとは若手の技術者向けの選抜研修である。ある年齢層を対象とした10カ月程度の集中プログラムで、新しい技術開発をテーマとしてチームで検討させ、最後に発表する内容となっている。また、将来の幹部層を強化するための選抜型研修として、ビジネスリーダープログラム(BLP)を開始し、部長層の強化を図るようになった。

選抜型研修としては、これらの他にX社の時代から、BBT経営塾というものを行っている。また、チャレンジ技術者フォーラムという若手技術者向けのフォーラムも実施している。さらに、現在はMOTプログラムも導入し、技術者も単なる技術だけではなく、経営的な目線をもって事業を興していく、考えていくような目線を育てる取り組みを行っている。

階層別研修としては、新入社員を対象にメンター制、キャリア入社者研修、新任管理職研修を実施している。また、年代別研修として、30歳、40歳、50歳、55歳と、各年代に達した人を対象にキャリアデザイン研修を行っている。それぞれ目的が異なり、30歳には中堅社員として活躍するためのキャリアの意識を高めるための研修、40歳には今までの振り返り、今後どのように会社に貢献していくか、自己の強みを再認識し、さらなる活躍にどうつなげるかを考える研修、50歳、55歳には、セカンドライフも考えながら、今までの振り返りと今後会社で自分をどのように生かせるか、あるいはそれ以外の道も考える研修となっている。なお、これらの研修は管理職と非管理職は分けて実施している。

知識・スキルアップの研修については、運営員会をつくって、ビジネスカレッジや技術系の専門技術カレッジを社内で企画運営をしている。これらのカレッジでは、いま必要とされるものを話し合い、毎年中身を修正しながら取り組んでいる。

2. キャリアパス

D社では一般職の制度を2005年に見直し、年功を排除して、能力発揮に応じて評価し、早期の登用が可能になるようにした。グレードごとに設けた職能要件を満たせばどんどん上がっていく制度にした。しかし、年功的な部分がどうしても残ってしまった。その結果、グレードが上がり、管理職に近づくにつれて昇進スピードが落ちる、管理職任用の年齢が年々上がっていくという現象が起きていた。もともとの期待ラインは39～40歳くらいで管理職に昇進するラインを引いていたが、このラインが上がってしまい、平均で45歳くらいにまで上がってしまった。この事態を会社として非常に問題視した。

そこで2015年から育成のスピードを上げ、能力のある若手を管理職に任用する制度へ変えた。G1からG4まであった一般職のグレードを、1つ削減してG1からG3までとし、比較的早いタイミングで管理職の任用申請を受けられる制度とした。

また、実効性のある制度運用とするため、2015年の任用から30代の任用目標を30%と設定し、2016年は40%、2017年は50%にすると部門に宣言した。この数値目標に合わせて、人材をみな

らチャンスを与えて、その結果で管理職任用のスピードアップを図ることとした。その結果、一時、管理職への任用ラインの平均年齢がほぼ45歳まで上がっていたのが、2015年には43歳台となり、2016年はこれから任用審査をするところだが、おそらく42歳台になると見込んでいる。

D社では管理職比率を従業員の20%以下に設定している。したがって管理職になれるのは80名前後となり、絶対数でキャパを占めている。つまり、管理職だけは数の制約があるため、任用にあたって候補者の序列を決めている。ここは「固有名詞管理」もしている。

結果的に、管理職の任用は順番待ちをすることとなるが、一度決まった順番のとおり年功で上げるわけではない。管理職任用の対象者には隔てなく役割を与え、チャンスを与えているため、成果は年齢ではなく本人の能力次第となっている。したがって、年功の順番待ちではなく、能力に応じた順番となっており、対象者にとって妥当な順番となっている。また、若手活躍に加えて、女性活躍も課題となっている。ただし、モラルハザードの観点からも、若いから上げるとか、女性だからとにかく上げるといふことはしない。能力があることが前提となる。

ブルーカラーとホワイトカラーで、同一の人事制度を適用してきた。採用にあたって、かつては事業部採用と本社採用という形があった。前者の事業部採用は、工場を保有していた時代に高校卒の人を多く採用し、後者の本社採用は大学卒の人を主に採用していたが、制度は両者とも同一であった。

キャリアパスについては、2003年以前、Y社と合併してD社となる前のX社では、キャリアパスを明確にするという戦略的な仕掛けができていなかった。事業ごとに育成プランがあるため、事業間異動の形で人材育成する場合には人事が管理していた。

2003年に経営統合してD社となって以降も、キャリアパスの戦略的な仕掛けはなかった。しかし、経営統合して分社化が進められるようになると、分社化した会社間の異動が停滞し、人材成長に偏りが発生してきた。グローバルに展開している大きな会社と小さい事業で細かいものだけを製造している会社との間で、成長に大変な偏りが出てしまい、その格差解消が課題として認識された。

その対策として、2012年に管理職5年ローテーションルールを定めた。管理職は少なくとも5年に1度は異動しなければいけないというルールである。今度の2017年4月で5年となるのを機に、管理職の異動実態や部門の考えなどを確認し、人事で仕掛けていくところである。

それ以前はローテーションをしなければいけないというルールがなかった。「幹部層になるためにはグローバルの経験をしなければいけない」などの内々のチェックポイントはあったが、人事のほうから明確に基準を打ち出して、ルールを明文化することはなかった。

したがって、これまでは同じ部署でずっと働き続けている者が多かった。そこでジョブ・ローテーションを導入することになったが、ローテーション期間を3年に設定すると少し短すぎるため5年に設定している。管理職からより上位の幹部層になるまでの期間を、40歳から60歳と想定すると、その間の20年をいくつで割ればポストをどのぐらい経験できるかという判断で、5年を導き出した。

現在、(人材育成とキャリアパスに関して)グローバル経験、多事業、多機能経験が必要ということは意識している。D社の現在の経営トップが、自身、海外で苦勞した経験が大変生きているという認識にあり、グローバル経験の重視などにつながっている。

また、幹部人材と部長層の若返りもテーマになっている。そのために若手優秀者に経験を積みませ

る仕掛けを検討しており、どんどん打ち出そうとしているところである。人事で経験を準備する、戦略的に打ち出していくことも重要と考えている。今のところはまだ制度はできていないが、大きな課題と考えている。

【E社】

〈キーワード〉

年齢構成の不均衡、選抜の人材育成、年功的要素の廃止、昇進スピードの上昇、若手リーダーの育成、女性リーダーの育成、柔軟な昇進と降格、上司と部下の逆転現象

1. 社内教育制度

年齢構成に不均衡が生じている。バブル期採用以降の層が極端に薄い。その年齢層の経営基幹職不足を補うために制度設計し、人材育成を行っている。

Off-JTについては、全社的なテクニカルスキルの育成に活用している。具体的には、コンセンチュアル・スキル、ヒューマン・スキル、マネジメント・スキルなどの育成である。なお、各事業部門で必要となる事業固有のテクニカルスキルは、事業部それぞれが能力開発プログラムを策定して、実行している。

節目ごとに実施する Off-JT には大別 2 つの研修がある。1 つは、新入社員を戦略化するべく行っているもので、毎年フォローアップをしながら、3 年目の研修までを 1 つの柱として実施している。もう 1 つは、主査クラスとマネジャークラスを対象としたマネジメント研修がある。これらの特徴は、座学ではなく、すべて実践型となっている。MBA 的なものを机上で学ぶのではなく、マネジメント能力を実践で鍛えるというコンセプトでプログラム設計している。

選抜の人材育成もかなり行っている。将来の管理職候補や経営者候補、あるいは女性に対して、意図的な人選をして研修を行っている。人を個別に見て判断し、他社交流、大学派遣、OJT を組み合わせ実践している。(選抜の人材育成における) OJT については、選んだ人ごとに育成目的をはっきりさせて、「試練の場」を設けてチャレンジさせている。これは経営トップになるための経験を積むというイメージで実施しており、海外、多文化、他社、他事業との交流が前提となる場で収益責任を負わせる。このときのお膳立ては一切行っておらず、選ばれた人にとって、いわば「試練の場」となるが、圧倒的な経験値を身につけることとなる。

(選抜ではなく) 全体の OJT について、一般職クラスの OJT は、実務レベルの作業について、指導者をつけて行っている。特に新入社員の OJT にあたっては、指導役に対して指導者研修をしっかりと行ってから指導をさせている。これらの OJT での目標は指導者から与えている。

一方、主査クラス以上には Off-JT の研修もセットで行っており、OJT の目標は自分で立てる。特にマネジャーは自分で目標を立てて、どのように成果を出すかという点に力点が置かれる。したがって、主査以上を対象とする OJT は、指導より機会提供という意味合いが強い。

自己啓発支援は重視していない。通信教育やネット教育などについて、所属長が認めたものを受講修了したら半額補助をするという仕組みはある。

グローバル人材の育成について、一部、必要に応じて個別に実施しているが、体系的なプログラムは基本的に行っていない。かつては語学習得を目的として体系的にかなり行っていたが、今日は TOEIC800 点、900 点が普通で、英語ができて当たり前の状況となっている。そのため、現在は

マネジメント教育などに重点を置いており、語学や異文化交流といったグローバルスキルは個人で体得するものと位置付けている。

OJTにおけるジョブ・ローテーションには特にルールはない。選抜の人材育成については一人ずつ配置のオーダーメイドをしている。しかし、全体の人材育成については1万人いる社員に対して一律ルールを適用することは難しいため、事業部門ごとに考えてもらうようにしている。本社はコントロールしていない。ただし、ずっと同じところに置いておくことは良くないという共通認識はある。

したがって、一律のルールとはなっていないが、営業職などは3年から5年で異動するのが最も多いパターンである。技術職、研究職はもう少し長い期間、同一のところに留まる傾向がある。生産部門はずっと同じところという人もかなりいる。

法務、財務、会計などの専門職部門について、専門のスキルに加えて、経営スキルも高めるプログラムを設定することはしていない。

女性リーダーの育成については、2010年頃から女性管理職が明確に増加しており、4～5年前からは育成をかなり意識的に行うようになってきた。将来、可能性が非常に高い人、能力がある人を対象に毎年30人程度をバイネームで「ウィル研修」を行っている。

女性管理職はまだ少数派であるということを理由に、対象者が不安を抱かないよう、人事主導で女性のネットワークや上司を関与させて周囲の理解を高めるような複合的な取り組みをここ数年間行っている。

2. キャリアパス

一般的には係長クラスに該当する主査は、2016年までは「主事」と「主査」と2つに分かれていた。「主事」は現場を支える役割であり、大卒であれば主事にはなれた。一方、「主査」は管理職候補であり、大卒でも10%程度しかなれなかった。管理職比率は15%程度であり、部下は6～7人程度が理想と考えている。数値管理をしているわけではないが、結果的にそうなっている。

E社は、終身雇用、年功序列、企業内組合であり、終身雇用に関しては考え方を大きく見直しているわけではない。ただし、年功序列については、E社の年齢構成がいびつとなっており、今後は維持できない。バブル世代の入社人数が非常に多く、その次の世代は採用抑制したためほとんど人がいない。

いままでは年齢軸をみてきたが、もはや年齢を基準にできない。特に一定の職位より上の層では基準にできない。年齢の代わりに能力も基準にできない。能力の内容があいまいであることに加え、これまでは能力は蓄積して落ちることがないものという前提であったが、今日は昨日までの能力が明日には使えないような変化の激しい時代が来ている。そのため、その時々市場競争力の有無を定義していく必要があり、それをポジションや役割という形で処遇する必要がある。さらに、そこでどのような成果を出したのかについても加味する。

仕事ができる人の昇進スピードを速めている。かつては「主事」で一定年数を経験しないと「主査」に上がれなかったが、現在は「主事」と「主査」を主査に一本化し、次のステップに上げれる時間を短縮した。

また、かつては経営基幹職の資格も、主幹、参事、参与と3つに分けていた。レベルを上げていくためには、標準在職年数があり一定年数の経過が必要だった。同一資格で2年以上の経験が必要であり、かつ、査定の数値も求めていた。その上で試験を受けて昇進させていた。そのため、3つ

の資格を最短2年ずつで上がったとしても、一番上に行くまで6年かかっていた。それを現在は能力があれば2年目から行ける制度へ変えた。

意図的に管理職を若返らせるための制度にした。E社の年齢構成が不均衡になっているため、バブル入社組の後の管理職を早急に育てる必要がある。30代の人たちを早めに上げていかないと組織が持たない。

降格制度に関しては、経営基幹職から一般職への降格はない。経営基幹職の中で役割等級を下げることは頻繁にあり、普通のことである。当然、また上がることもある。例えば、課長から部長、部長から課長ということもある。5年前の上司がいまの部下という話もたくさんある。その一方で、早期退職優遇制度を充てたりすることは一切ない。

キャリアモデルとして、専門職であれば専門職のプロになるモデルを想定し、マネジャーになるかどうかはペンディングとする。特定の職域で処遇は上がっていくが、ポストは別枠という捉え方をしている。専門職の人はその分野を極めてもらう。一方、専門職の上にマネジャーがいるわけではない。専門職も高いグレードの人は、マネジャーのグレードを抜いている場合もある。例えば、プレイヤーが監督を抜くということもある。専門領域もマネジメントも両方の適正を持っている人は本人の意向にもよって、専門職からマネジメントに転換することもある。しかし、逆のルートはない。

【F社】

〈キーワード〉

年齢構成の不均衡、欠員補充型の採用、中途採用から新卒採用への転換、女性リーダーの育成

1. 社内教育制度

F社では、コンサルタントの指導のもと2009年に階層別の研修を始めたが、後にコンサルタントの契約を解約してからは体系的に行ってこなかった。しかし、人材育成の重要性に鑑みて、ここ数年で、再度、階層別研修に取り組み始めている。

技術部門などでテーマ別に行っている部分もあるが十分ではない。その背景には、F社では中途採用が通例のため、技術の保有を前提で採用してきたという事情がある。これからは個人に研修費を割り当てるような制度を整えたい。また、ここ5～6年、新卒採用を行っており、未経験者を自社で一人前の技術者などに育てられる制度も目指したいと考えている。

OJTは実践している。F社の工場では、改善提案活動を行っており、教育の場となっている。改善提案活動では、1人が年間1件以上の提案というノルマを出し、効果に応じた表彰を行っている。また、工場の技術部門では、昔からいる嘱託社員が指導役となって部署のメンバーに、「電機の基礎」を勉強する塾を開いている。

工場では他に職場懇談会を各部署で開いている。1カ月に1回、部署内でミーティングを開き、会社の福利厚生費でお茶菓子を買って、お茶を飲みながら、自由な意見を言える場を設けている。この職場懇談会を、はんだ付けの講習会、電気ドライバーの使い方の講習会などの時間に充てている部署もある。職場懇談会は、言いたいことを言い合い、契約社員と正社員の壁を取り払う場としても機能している。なお、このような制度はホワイトカラーには設置されていない。

今後は、新卒採用者を増やしていき、計画的なジョブ・ローテーションと社内教育を行いなが

ら、人材を育てていく仕組みを作ろうとしている。また、女性リーダー研修講座や自己研鑽の支援制度も計画している。

2. キャリアパス

F社では、新卒採用を2010年から始め、現在で6年目となっている。それまでは、ほぼ中途採用で実践力のある人を採用してきた。採用計画というべきものはなく、ある部署で1人減った場合や、1人増員したい場合などに、随時補充する形で採用してきた。かつて新卒で採用した人たちは「25年選手」になっており、現在も残っているのは4～5人程度となっている。

現在30代後半から40代前半の社員がほとんどいない。定年間近の社員と管理職が多く、その下の層が少ないため、急きょ新卒を採用している状況である。中長期の業績を見越して、人事戦略を立てて、人を採用していくように変えていきたい。

若手社員は、入社当初にどんどん能力が伸びるため、一定のところまでは早く上げる。しかし、それ以降は伸びる人と伸びない人がいるため、一律的に上げることは想定していない。新卒採用の場合、最も早く昇進するケースとして、制度上は20代半ばで主任になれる可能性がある。しかし、実績としてはおそらくない。現実的には4年で3等級上がり、そこから2～3年経験を積んで3等級上がり、30歳前後で主任になるかどうかである。その層には中途で入ってくる社員も30歳前後でいるため、内部昇進者と競争させていくような形となる。

35歳から40歳くらいまでに係長に昇進するチャンスが出てくる。課長は40歳から45歳くらいで就任するイメージである。速いケースでは30代後半で課長になることもあり得る。部長への昇進は、年齢的な問題よりも、ポストの数が限られているため、先任がいたら上がれないという事情がある。

F社では、全国区で異動することは減多にない。本社機能の強化を重視しているため、地方拠点のメンバーを本社に動かすことはある。しかし、家庭の事情などで転勤を拒否する人もいる。基本的に転勤があることを前提として採用しているが、個人の意思を尊重することのほうが多い。

4年で1回部署を変えるジョブ・ローテーション制度を、今まさに社内で提案をしようとしているところである。現在、勤務地を変えるジョブ・ローテーションはなかなか実施できない。F社の決算は9月20日のため、翌21日以降の今期から（本調査時点は2016年10月26日）、ジョブ・ローテーションの一環として、A工場で製造ラインのライン管理をしていた若手社員を海外事業部の技術系の部署に異動した。制度としてのジョブ・ローテーションはこれが初めてのケースである。

若手を中心に人事戦略を立てたいが、現在は採用時点で部署の内示まで行い、職種を絞り込んで採用しているため、採用後の配置転換が困難となっている。採用する学生も、商品企画や技術に関する特殊な学校から採用しており、突然、技術職で雇った人を営業職に回すということが難しい。現在の社員は、入社時点からずっと同じ部署で働いている人がほとんどである。しかし、今後は新卒を一定数確保したら、新人研修が修了するまで配属先が分からない形にして、ゼネラリストを養成したい。そのために、F社内に人事機能をつくりたいと考えている。

(石川 公彦)

第3章 各社の雇用ポートフォリオ

【A社】

〈キーワード〉

成果主義と年功序列、家族主義的要素、職務による管理の強化、海外駐在員の増加、地域を限定しない転勤を伴うナショナル社員、地域限定のエリア社員、高齢社員の活用、定年の段階的延長、ダイバーシティ、女性活躍

A社は、大手住宅建材メーカーで、グループ全体の従業員1万6千人のうち、正社員（常用社員）1万3千人、非正規労働者（非常用社員）は約3千人であり、2割を非正規が占めている。非正規労働者の多くは、製造現業部門での臨時工、派遣労働者であり、本社営業本部においては、正社員4千人に対して非正規労働者は400人であり、非正規の比率は1割に満たない。非正規労働者は、主として製造現業部門における業績動向の調整弁として位置付けられており、非正規労働者の採用は景気の好不況により変化している。正社員は、地域を限定せずに転勤のあるナショナル社員と、地域限定のエリア社員に区分されている。

1990年代以降のA社の人事制度は、大別して4段階を経ている。第一段階として、1990年4月に、職能資格制度（ROSEプラン）が導入された。導入の契機は、当時は住宅の素材が木材からアルミに移行する時期で、アルミ建材の生産が急増し、1980年代後半からのバブルで同社の給与が相対的に低下し、退職者が多くなったため、給与に差をつけるなどの人事制度改革が必要との認識が生じたことによるものとされる。

第二段階として、2000年4月に「成果・実力主義」を、外部コンサルタントを活用して導入した。成果主義とは言いながらも、実際には、年功序列に基づいて評価が決められ、成果ではなく人に紐づいた運用が行われていた。ジョブグレード制を導入し、「職務」の概念を入れたものの、評価指標ではなく、主に動機づけのツールとして使われた。当初は目標未達でも降格されることはなく、2002年から降格制度が導入されたが、これまでの降格の実績は病気等による数名に過ぎない。この当時に、製造部門会社と販売会社を統合し、合理化を図った結果、現場での人材育成の機能が弱まったと言われている。成果主義が当てはまらなかった理由は、受注、生産、販売までの一貫した流れで仕事が行われるため、成果の指標設定が難しいこと、社風として「家族主義的要素」があり、目標の個別化により「良き慣習」が失われることへの危機感、弱者救済の理念が失われる懸念、特に開発部門では長期的取組みが必要であり、単年度での成果を評価することへの反発が強かったことなどが指摘されている。

これらの反省により成果主義を見直して、第三段階として、2007年に「役割を軸にした成果・実力主義」を導入し、成果評価のほかに役割行動、価値行動を加えた評価制度に改めた。このとき、「役割」の概念が初めて導入され、人を基準とした管理から職務による管理の強化が図られた。海外展開を推進するために必要な人材を選抜する必要が生じたことが、その背景の1つとされている。ただし、「役割」は主に人材育成の手法として意識され、多様な職務、役割を経験させることにより能力を蓄積させ、例えば上位の資格等級を持つ者が下位のポストに異動した場合でも当人の資格は維持されるというように、実際には職務としての「役割」ではなく、「人」を基準として運

用された。

第四段階として、2011年に「新しい働き方挑戦プロジェクト」が開始された。年金支給開始年齢引き上げに伴う定年制度の引き上げを契機として、増加する高齢社員を積極的に活用する必要が生じ、そこから派生的にダイバーシティや女性活躍のための託児所設置や育児休業促進なども進んだ。他方、総額人件費の増額はできないため、給与が下がる部分もあった。

以下、調査者の所感として、A社の4段階の人事政策は、主として無期雇用の「正社員」の処遇、賃金、人材育成、高齢者活用等の視点からの検討が重ねられてきたものと理解される。そのいずれの段階においても、1995年の日経連報告書『新時代の「日本的経営」―挑戦すべき方向とその具対策―』で示されたような「雇用ポートフォリオ」の視点から、基幹労働者と専門職労働者、長期勤続（無期雇用）と短期勤続（有期雇用）、あるいは直接雇用と非直接雇用（派遣、請負等）との関係や配分を軸とした議論や検討を行った証跡はなく、雇用ポートフォリオを意識した政策展開は見られない。

A社グループ全体で2割を占める現行の非正規雇用は、製造現場における単純業務を中心として業績調整弁として活用されているものと見られ、その点では、日経連報告書で示された「雇用柔軟型」が活用されているものと考えられる。しかし、雇用ポートフォリオに関する論点は少なくとも上記の4段階の人事政策を巡る議論には見られず、人事政策的意図の結果というよりも、製造現場での雇用調整の結果として現状の割合に至っているものと考えられる。

【B社】

〈キーワード〉

非正規比率10パーセント前半（派遣社員含む）、企業のグローバル化、ダイバーシティ、女性支援から男性を含めた働きかた支援へ、「人」基準から「仕事」基準への転換、メンバーシップからジョブ型への転換、流動性を高める方向、運用上の難しさ

B社は、大手総合メーカーであり、グループ全体の従業員数33万人にのぼる。B社本体では、従業員数3.1万人、そのうち臨時雇用者数は約2千人に過ぎないが、派遣労働者を含めると10%前半が非正規になる。非正規雇用には、派遣労働者のほかに、嘱託（特定テーマ研究者、病院医師など特定業務に特定期間従事する社員）、シニア社員（定年後再雇用者、1年契約）、パート、アルバイトがある。グループ会社では、現業部門を中心に非正規労働者の比率が高いところがある。例えば、物流の子会社ではドライバーとして有期雇用労働者が多い。現業部門子会社では、人件費を抑制するために期間雇用労働者を多く活用するという考え方がある。A社本体では、現業要員が1割程度であり、製造現場はほとんどグループ会社に移管しているため、非正規労働者の比率は小さくなっている。2010年度～14年度末までのデータでは、ほぼ横ばいである。

B社の1990年台以降の主な人事制度上の変更として、①1998年にホワイトカラー層の新資格制度（職能定義書）・新賃金制度（職能給設定、年功部分を6割から4割へ縮小）を導入、②2000年に、管理職（約1万人）対象に月俸を資格給と職位加算給に再編、定期昇給廃止（年功制から実力主義への転換）、③2004年に非管理職を含めて基本給（年齢給）を廃止、職務等級による「本給」に一本化、定期昇給廃止、④2014年に管理職対象に職能資格制度を廃止、「資格給プラス職位可算給」から「グレード給」に一本化、世界共通の共通人材マネジメント制度（GPM）を導入した。

こうした人事制度変更の全体的な方向性としては、「人」基準から「仕事」基準への移行、成果実力主義への移行、グローバル化への対応に重点を置いた人事制度への移行が目指されている。

現在の正社員の区分は「社員」の1本だけであり、限定社員という雇用区分はない。ただし、将来的には労働契約法改正に伴うの無期転換への対応や、グローバルメジャープレイヤーにふさわしい人材を社外から獲得してくるための枠組みとして、高度専門職のような限定社員の枠組みを作る必要性について社内で議論している。また、「嘱託」は、特定の仕事を期間限定で委嘱するために活用している雇用区分であり、特定研究などの特定の仕事を委嘱するケース、社内の病院で医師を有期で雇用するケース、各事業体で特定有期の仕事が発生したときに対応するための有期雇用労働者として活用するケースなどがある。

外国人雇用者数は、2014年度B社本体で446人。2010年度は230人であり、4年で2倍弱に増加し、今後も増える見込みである。海外大学を卒業した日本人、日本の大学を卒業した外国人を採用しているケースも増えている。

ダイバーシティについては、最近の経営戦略の一環として取り組んでおり、単なる法令対応としての女性の労働環境整備にとどまらず、男性を含めた働き方の見直しに変わってきている。女性活用を含めたダイバーシティを競争優位のための経営戦略と位置付け、社長トップが推進する体制の下で、2015年までに女性役員の登用目標を達成した。2015年度末の女性管理職は474人、今後2020年までに女性管理職を1,000人、2012年の2.5倍にする目標としている。

社員採用人数は毎年600～650人程度である。職種ごとの採用ではないが、職種間のローテーションは活発ではなく、職種ごとのプロフェッショナル育成を基本としている。

2009年3月期に7,800億円という最悪の赤字に陥ったことをターニングポイントとしてグローバル化対応を強化し、2011年度に現地法人を含めたグローバル共通の人材マネジメント制度整備に着手してきた。これから実際の運用に入る段階である。現在の人事上の課題としては、グローバル化への対応として、いわゆるメンバーシップ型からジョブ型に変えていく必要があるとの問題意識があり、人基準から仕事基準への移行を図っている。特に管理職層については、明確な仕事基準を設定し、グループ会社全体で適材適所の人材配置を行うための社内ハローワーク機関と位置付けるものを作り、社内の人材の流動化を進めている。

他方、B社は日本の伝統的な企業の1つとしてメンバーシップを前提に諸制度が形成されてきた歴史があり、ジョブ型への転換をどの程度進めるのか議論を重ねている。2004年に年齢給を廃止したが、職能資格制度の中で、年齢が高まっていけば能力も高まっていくという一般的傾向があるため、結果として年功に近い運用になっている。実力成果主義という大きい方向の中で、伝統的考え方を踏まえた試行錯誤が行われている。

以下、調査者の所感として、B社においては、グローバル人材として高度な専門能力を有した人材を「限定社員」として獲得する枠組みや、「嘱託」として特定の仕事を特定期間で委嘱する方法などは、「高度専門能力活用型」の拡大と見ることができる。また、現業部門においては、非正規雇用が積極的に利用され、「雇用柔軟型」の活用が進められている。他方、特に2009年の業績の大幅な落ち込みとその回復の中での人事政策の論点は、事業の海外展開に必要なグローバル人材の育成、年功制から実力主義への移行、人基軸から仕事基軸への移行等が中心となっている。この中で、現業部門子会社ではコスト削減のための非正規雇用の活用が進んでいったものと見られるが、B社全体において雇用ポートフォリオに関する明示的な人事政策上の意図が働いた形跡は見られない。

【C社】

〈キーワード〉

正社員比率削減、総額人件費削減、家族主義、チームプレー、業態の特殊性（食品製造販売とレストラン）、ベテラン層の大量離職、「労使の絆日本一」、女性活用、準社員（契約社員）、実質的地域限定、正社員⇔準社員（契約社員）⇔パート間の異動、国内回帰

C社は大手食品メーカーであり、食品製造のほかにレストラン経営も行っている。2015年の従業員数約2,000人、うち正社員825人、臨時雇用者数1,187人（派遣238人、アルバイト・パート317人、期限付188人、契約444人）であり、正社員比率は41%である。1985年には正規雇用が臨時雇用を上回っていた（正社員1,558人、臨時雇用者1,468人）が、1986年に逆転し（正社員1,572人、臨時雇用者1,645人）、以後、正社員比率が減少し続けている。

2008年以降、非正規を含めた従業員数を減らしてきているが、事業縮小はしていない。正社員採用は、2015年度で大卒20名程度とし、高卒採用も復活したが、季節的な繁忙に応じた部門間の人員シフトを行う余裕がなく、正社員の採用を抑制している。

2000年に成果給制度を導入し、2005年に成果実力主義賃金制度に移行した。現在、定年によるベテラン層の大量離職、若手リーダー育成、人員合理化などを踏まえて、人事制度の全面的見直しに着手したところであるが、具体的方向性は定まっていない。成果主義を進めると、チームプレーが崩壊するとの懸念が持たれている。伝統的に「家族主義的」会社であり、成果主義制度の導入は他社よりも遅く、運用においても個人プレーにベクトルが向かなかつたとされる。

非正規労働者は組合員ではなく、非正規が増えると、現在の労組が過半数組合でなくなり、従業員代表として機能しなくなるとの懸念がある。

男女比率は、正社員で男性8に対して女性2、準社員を含めると6:4、アルバイトまで含めると5:5程度である。女性管理職率は10%弱である。職制として、総合職、一般職の区分はなく、男女の賃金は同一とされている。

正社員、準社員（契約社員）、パート間の職制の転換がある。長期アルバイトは、いったん準社員に登用してから正社員登用することがある。アルバイトでも勤続20年、労働時間が長く社保にも加入しているケースがあり、正社員や準社員と同様の仕事をしていても賃金差があるという問題がある。新規採用の場合は、最初から、社員、契約社員として採用しないと、特に筑波工場では他に競合する就職先が多く、定着率が悪くなるという問題もある。アルバイトにも賞与を払うなど、創業者の「家族主義」の精神を重視している一方、賃金水準は他社と比較して良いとは言えず、労働力確保に苦勞している。

地域限定社員制度はないが、4つある工場勤務者については、本人が望まない異動をさせることはないのので、実質地域限定社員になっている。営業職も同様に、異動がある社員とない社員の待遇が同じでよいのかとの議論があり、実態に合わせて限定社員制度導入の必要性を感じている。地域の営業職は、当該地域から採用している。全国にまたがる異動はほぼない。実質的に地域限定となっている社員は各地域に4~5人、大阪は50人程度いる。

グローバル展開は、国内生産でないと品質が維持できないとの考えにより、現在は考えておらず、中国に1名の駐在員を置いているのみとなっている。国内の製造ラインでは、外国人比率は少しずつ増えてきている。特に埼玉の事業所には外国人が20名程度いるが、直接雇用ではない。

以下、調査者の所感として、C社では、1995年の日経連報告書の発表におよそ10年先立つ1986年に正規雇用の比率と非正規雇用の比率が逆転しており、現在では非正規雇用比率は6割に達し、さらにその傾向が継続していることが注目される。これは、製造、飲食部門を中心とした業務形態の特徴により、比較手に定型化しやすい業務が多く、「雇用柔軟型」であるアルバイト、パート等の活用が進んでいるためと見られる。その中で、C社が掲げる「家族主義的」経営という理念の中で、アルバイトにも賞与を支給するなどのインセンティブ付与の工夫も見られる。

他方、コア的な業務については「高度専門人材」を社外から積極的に採用して、従前の正社員との差別化、人材の流動化を図るといような方向は見られず、C社の人事政策として雇用ポートフォリオの積極の見直しという明示的意図があるようには見受けられない。しかし、他業界に先立って1980年台からすでに非正規雇用化が確実に進んでおり、日経連報告書が示したような政策を意識的に推進した結果ではないとしても、結果的に、同報告書で示された方向に雇用ポートフォリオが移行し、人事管理が行われている点が注目される。

【D社】

〈キーワード〉

企業統合、グローバル化、裁量労働制、女性活躍推進、生産拠点海外移転に伴う派遣・請負の減少、非正規従業員の増加、全社統一基準による採用、職務より人による評価（職務給は考えていない）、即戦力採用

D社は大手情報機器メーカーであり、2003年に光学メーカー2社が統合し、現在のD社となった。統合前の2社から、それぞれ3,800人程度がD社に移籍し、2005年に統合した両社の人事制度を統一した。

現在の従業員数はグループ会社連結で43,332人（2016年3月）、うち3分の2を外国人が占める。D社単体（関係会社出向含む）では7,614人（2016年3月）、うち正社員7,261人、非正規労働者588人（再雇用143人、嘱託82人、関係会社受入出向363人）、外国人70人である。2006年当時は、単体で8,947人（2006年3月）、うち正社員8,819人、非正規128人（嘱託100人、関係会社受入出向28人）、外国人7人であった。この10年間で従業員数は1割減少している。8割が海外売上げであり、経営層の関心はグループ全体での外国人を含む4万2千人の人材活用であるが、国内での人事政策とグローバル展開とのギャップが課題となっている。

上記の従業員のほか、派遣社員約650人を主に特定技術の開発分野で活用している。派遣社員数は、2008年くらいがピークであり、一事業の中で1,000人～2,000人という時もあったが、リーマンショック以降、生産現場の海外シフトが進み減少してきている。また、ソフトウェア開発等の分野では業務委託するケースも増えている。

新卒採用は毎年約100名、うち7割が修士であり、2015年採用者では博士が4人いた。新卒の80パーセントは技術系である。かつてD社本体に工場があった時代は高校卒の現業労働者、短大卒の事務職なども相当数採用していた。

女性の管理職登用に関しては、2003年は女性管理職が14人、比率は0.8%であった。2017年までに5%とする目標を立て、2016年には3.5%（39人）になった。従業員の女性比率は16%台であるが、現在、新卒採用の女性比率の目標を3割とし、女性が活躍できる企業を目指している。な

お、1980年に男女給与の同一化を図った。

外国籍社員は、統合当初は7人、以後意識的に増加させて、2015年は77人になった。外国人の新卒採用比率は2割を目標としている。

新しい技術分野への対応のため、キャリア採用（社会人採用）を積極的に行っている。2015年は150名採用する計画で、実績としては80名採用した。部門のニーズが環境変化に対応するために即戦力となる人材が不足している。報酬が社内の給与水準では対応できない高度な専門人材についても、正社員とは異なる条件の契約で採用することがある。

統合前の1社では、1990年代は年齢給と職能給の組合せで年齢給のウエイトが高かった。1998年から成果主義を導入して、2002年に年齢給を廃止した。裁量労働制（KICK）を1994年に試行、1997年から本格化した。2000年企画業務型裁量労働に合わせてKICKの対象を拡大した。対象者5,000名のうち7割が裁量労働制を適用している。仕事の時間配分を従業員に委ねることが、最も生産性が高いとの考えに基づくが、時間という概念が希薄化し、長時間労働化していることが懸念されている。女性活躍推進のうえでも、時間概念が重要と認識している。

管理職の報酬のうち業績連動部分が年収の4割を占める。行動評価（役割遂行度から変更）と成果評価（個人業績評価から変更）を行っている。細かい職務ではなく、役割という大きくりのもので評価する（職務給は考えていない）。ポジションが同じでも、そこに就く人によって仕事内容は異なるため、ジョブ・ディスクリプションが明確にできない状況がある。

以下、調査者の所感として、D社では、非正規雇用（再雇用・嘱託等）は本社単体では全体の1割に満たないが、過去10年間で従業員が1割減少している一方で、非正規雇用が増加している。再雇用制度導入により高齢者雇用が増大したことが一因であるが、再雇用者の増加は100人程度であるのに対し、嘱託は300人以上増加していることから見ると、全体の社員数の減少傾向の中で、嘱託の人数増が顕著であり、「雇用柔軟型」へのシフトが図られているものと見られる。

他方、派遣、請負は技術者が中心であり、雇用調整ではなく、新規事業分野での技術開発に対応するために外部リソースを積極的に活用する方向がみられる。また、新規事業分野対応にはキャリア採用による即戦力の導入も行われており、特に高度専門技術者を有期契約により既存の給与規程の枠外の報酬で活用している。高度技術、新規事業等への対応に当たり、内部人材を中長期的に育成するよりも、即戦力となる外部人材を短期的に活用するという点で、いわゆる「高度専門能力活用型グループ」を積極的に採用している例と言える。

【E社】

〈キーワード〉

工場での派遣労働者による人員調整、パート活用、職分廃止、エリア勤務制度、高齢者雇用、専門職制度

E社は、大手電子機器メーカーである。海外子会社を含めた全従業員は約3万8千人、海外を含めた全グループ社員の3分の2は海外人材である。

国内では、グループ全体の社員数は12,500人、うち1,000人が嘱託（定年後再雇用者）、パート、アルバイト等の有期雇用者であり、有期雇用率は8%である。非正規労働者は各会社の事業のニーズに応じて配置している。定年後の再雇用率は約70%であり、定年延長はなく、定年後に職務提

示して、本人が希望すれば嘱託として再雇用になる。役職定年は、かつては部長 58 歳で、課長 55 歳としていたが、2007 年問題以降、管理職の質量が不足し、役職定年制度を廃止した。

このほかに、派遣社員が日本国内で約 3,000 人おり、特に工場では繁閑に応じて増減するので変動が大きい。また、構内請負を生産工場内で委託業務として活用しており、その規模はビジネスニーズに応じて変動が激しい。

工場ではパート労働者が多く、非正規労働者のなかで人数規模が一番大きい。パート契約にするか派遣社員契約にするかは、働く側のニーズに応じている。シフトの仕方等によってパート中心の工場もあれば、派遣中心の工場もある。生産現場のパート、派遣社員は人員調整による変動性が高い。他方、派遣社員でも、雇用調整目的ではなく、社内の技術で対応できない部分についての、事務職や研究開発などの高度技術者派遣もあり、コア業務にも一部活用している。

人事制度に関しては、2015 年に総合職と担任職（一般職）を廃止し、職務を一元化した。総合職は海外も含めて転勤があり、担任職は基本的に勤務地限定で転勤がなかった。そこで、職務一元化後に、元の担任職で転勤を希望しない者は、エリア勤務職員とした。かつての担任職は女性が多かったため、エリア限定の選択肢を設けて女性活用を促進する狙いがある。エリア勤務職員は総合職だが、限定された中での仕事になるので、賃金格差は若干設けている。約 700 人が地域限定となった。育児・介護というような事由がある場合には、本人希望で期間を限定してエリア勤務に移る制度を補完的に設けている。人事異動は、一部署 3 年から 5 年が平均的であり、技術職、研究職はもう少し長い。生産部門では労働者の土着性もあり、長期間異動しない例も相当数ある。専門職は研究職中心で、一部に法務、税務、会計などがある。専門職とマネジャーは並列であり、専門職でもマネジャーのグレードより高い場合もある。主要な子会社は基本的に処遇、昇格条件等の人事制度を全て共通化しており、グループ内での異動も、多様なキャリア形成のため意識的に行っている。

全社員の男女比率はおおよそ男性 80%、女性 20%だが、近年の新卒入社では 25%から 30%程度が女性である。電子・機械の技術者に新卒の女性が少なく、増やしたいと考えている。女性管理職はこれまで増やす努力をしてきてようやく 2.1%（35 名程度）となり、今後 5%程度を目標としている。

採用の方針は、年次ごとの人数増減により全社での年齢構成が不均衡にならないように景気にかかわらず 300 人程度を採用し、うち 200 人が新卒、100 人がキャリア（社会人採用）を基本としている。採用者のうち約 6 割は本社採用、残りは各子会社で採用している。日本で採用している外国籍の社員は全体で 80 人程度である。5 年ほど前からダイバーシティを意識して、近年は新卒採用で年間 10 人くらいの外国人を採用している。

以下、調査者の所感として、E 社における有期雇用の主要部分は工場のパート労働者であり、派遣労働者とともに、生産現場の雇用調整として活用されていることが注目される。ただし、定年退職を含めた有期雇用率は 8%（1,000 人）と比較的小さい一方で、派遣労働者がその 3 倍の 3,000 人活用されていることから見ると、主として生産現場における定型的業務について派遣労働者による「雇用柔軟型」へのシフトが進んでいるものと見られる。他方、一部の事務職や研究開発等の高度技術者派遣も活用されており、長期的に育成する正社員に依存せずに、社外から「高度専門能力活用型グループ」を積極的に活用する姿勢も見られる。

【F社】

〈キーワード〉

中途採用から新卒採用へ（2010年開始）、少ない異動、女性中心の商品開発、女性契約社員の多用、育児・介護休業、時短社員、年齢構成のアンバランス、本社での人材派遣活用

F社は、1965年創業の中堅家電メーカーである。創業当初は従業員7名で家電製品の販売を行う小規模企業であり、翌年から製造を開始した。F社本体は製造部門を担い、販売部門、システム部門をそれぞれ別個の子会社としているが、3社ほぼ一体の人事管理を行っている。従業員数は本体で約200人、グループ全体で約260人、うち正社員（男性嘱託社員含む）約160名、非正規労働者（契約社員）約100名である。男性は1名を除いて全員が正社員である。

契約社員の大多数は、製造現場（A工場）の現地採用の労働者である。契約社員の出入りは頻繁だが、正社員の勤続年数が平均約10年であるのに対して、契約社員で勤続20年以上の者もいる。かつては育児等の都合によるパートタイム労働者が多かったが、最近は育児が終わってフルタイムで就業するようになった者も多い。工場では、責任のない業務しか行わない者については低賃金の契約社員でよいとの考えがあり、正社員にすると人件費が上がるというイメージが社内にあるが、無期転換して、月給ではなく時給でそのままの賃金水準で雇用継続すれば良いという議論も行っている。

非正規労働者としては、契約社員の他に、本社での補助的業務に派遣社員を活用しており、現在は営業の業務課に3人、商品企画に1名、特許関連の事務アシスタント1名がいる。

正社員については、従来ほぼ社会人の中途採用で、採用計画というのもなく、特定部署で1名減ったら即戦力になる人材を1名採用するという方法が中心だった。新卒採用は2010年から実施するようになった。採用は、本社とA工場で行い、大阪等の営業所での採用はない。かつては営業所が直接営業要員を採用することがあった。営業所での人員補充をするときは現地採用する。

男女比は、正社員では、グループ全体でおおよそ男性120名、女性40人程度である。女性が多い部門もあり、例えば女性向け商品を企画するチームは10名強のうち男性は2人。販売促進の営業企画のチームは8名全員が女性である。現在の女性の一番上位職者は課長で、係長が4人であり、今後も部長、役員への登用を図りたいと考えている。長期勤続で戦力として活躍してもらえるように、育児休業、介護休業を奨励してきており、女性比率は最近2～3年で増加傾向にある。

就業時間は、通常は7時間45分であるが、就業6時間の時短社員制度がある。一度時短社員になっても、時短を必要とする事情が解消された後に、フルタイム勤務に戻るケースが多い。

社員の年齢構成比は、契約社員を入れずに平均が41歳くらいである。相対的に見ると、40～50代が多い。最近は新卒を採用してきたので、20代の人も入りつつある。かつては明確な採用方針、計画はなく、随時必要に応じた採用を行っており、現在もそれに近いが、今後は人事戦略を立てて、将来の業績を見越して必要な人材を採用するような方針を整えることを検討している。現状では、社員の年齢構成が、逆ピラミッド型、壺型になっている。30代後半から40代前半がほとんどいないために、あわてて新卒を採用している状況である。契約社員を入れると、育児が終わった年代の女性のパートが多いため、平均年齢は43～44に上がる。定年は60歳である。本人の希望があれば65歳まで継続雇用するが、正社員から嘱託社員という形に変わる。

人事制度に関しては、2004年にコンサルタントに委託して「能力成果主義型人事制度」を導入

し、目標管理制度等を実施（コンサルタントからは多面評価導入も提言されたが、それは除外した）、2009年にそれを改訂した。現在、職系制度はないが、賃金体系を整えるために、総合職と専門職を作る方向で見直したいと考えている。

以下、調査者の所感として、F社では、本社、営業所では正社員主体であり、工場では契約社員を主体としていることが注目される。その理由は人件費抑制とされ、長期勤続者も少なくないことから、雇用調整弁としての機能はあまり有していないように見受けられる。

正社員については、各ポストに欠員が生じることによって当該ポストに必要な技能、経験を有した社会人を中途採用する方式が中心であり、その点では職務中心の人事管理であるように見られる。ただし、それらの中途採用者は、正社員として採用され、有期の高度専門能力活用型として外部人材を一時的に活用するという方向は見られない。

逆に、中途採用者を主体してきたことによる社員の年齢構成の偏りを是正するため、2010年から新卒の正社員採用を行っているという点で、正社員主体の長期的な内部人材育成をこれから進めていこうという姿勢が見られる。こうしたことから、高度成長期の創業後に企業規模の拡大を進める中で、即戦力中心の、場当たりのともいえるような人事政策から、最近になってようやく中長期的展望をもった人事政策に転換している状況にある。

そうした点から見れば、1995年の日経連報告書で示されたような雇用ポートフォリオを意識した人事政策は考えられていなかったものと見受けられる。しかし、今後、契約社員を「雇用柔軟型グループ」として雇用調整に活用したり、あるいは欠員ポストに「高度専門能力型グループ」を有期雇用で短期的に補充したりするという方向が意識的に検討される可能性もあり得ると考えられる。

(後藤 信二)

インタビュー調査一覧（調査順に掲載。組織名・所属・職位等は調査時点）

※印の企業調査は補完的調査のため、[資料編]に掲載していない。

- YKK AP 株式会社（調査日：2016年4月26日）
経営企画室 担当部長 佐名 龍一 氏
住宅東京支社 管理部 総務人事課 課長 神谷 篤史 氏
経営企画室 関口 ジュン 氏

- 株式会社 日立製作所（調査日：2016年5月31日）
人財統括本部 人事勤労本部 エンployerリレーション部
労務・雇用企画グループ 森林 真基 氏

- 株式会社 中村屋（調査日：2016年6月21日）
執行役員 総務・人事部門統括部長 大野 正美 氏
人事部 部長 今井 浩 氏
人事部 課長 伊藤 泰介 氏
人事部 課長 佐野 直之 氏

- コニカミノルタ株式会社（調査日：2016年8月31日）
常務執行役 人事部長 若島 司 氏
人事部 企画労政グループ 課長 佐川 顕栄 氏

- オムロン株式会社（調査日：2016年10月5日）
グローバル人財総務本部 人事部長 谷村 仁志 氏

- オムロン京都太陽株式会社（調査日：2016年10月5日）※
代表取締役社長 宮地 功 氏
企画部経営企画グループ 荒井 裕晃 氏

- 日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社（調査日：2016年10月8日）※
国内事業部 国内営業本部 西部営業部 中国営業所 係長 桐原 武 氏

- テスコム電機株式会社（調査日：2016年10月26日）
取締役 経営企画室長 小田島 一弘 氏
取締役 総務部長 柴田 利二郎 氏
総務部 本社総務課 課長 狩野 啓輔 氏
総務部 本社総務課 係長 伊東 和香子 氏

社労士総研 研究プロジェクト報告書

「次代の人事労務提言プロジェクト」報告書

発行年月日 令和元年 12 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 : 03-6225-4864 FAX : 03-6225-4865