

日中の人事管理の現状と戦略的コア人材活用 —— 企業組織の激変と人事部の崩壊 ——

清 家 彰 敏
張 一 弛
馬 淑 萍

1. 序論

中国では、日本があと1,2年の調整期間を経て、2002年の前後までに2%以上の中速で成長期に入ると予測する人が多い(2000年9月現在)。欧米に比べて、知識産業への転換、国際資本のグローバルな移動への対応で日本は遅れたが、ようやく対応でき始めたと考えられている。日本型金融ビッグバンと企業再編は高く評価されている。日本企業は欧米のような厳しいリストラができないとよく言われるが、下記のような日本的であるが厳しい事例も登場してきた。^(注1)

昭和シェル石油は人員の削減計画を見直す。98年3月から2001年3月までの3年間で当初900人としていた人員削減の目標数を1.5倍にまで拡大、1300人とする。特別早期退職優遇制度に基づく退職希望者を当初計画の約2倍の530人に拡大、関係会社への転職も加速し、自然減などと合わせて削減目標の達成を目指す。原油高騰による収益環境の悪化に加え、販売競争の激化が続いているため一段の合理化を進めた。早期退職制度では通常の退職金に加え、最大で年収の3年分に相当する付加金を支給する。

さて、日本企業は欧米に比べて目標が決まるまでは動きが遅いが、目標が決まってからの集中力と動きの速さには驚愕するものがあると中国では思われている。その理由の一つは、日本経済におけるリーダー企業グループ

の存在である。すべての日本企業はこのリーダーの転換にすばやく追随する。

日本企業のうち4%の足らずの企業グループが全国の80%以上の製品を生産している。日本経済の60%以上をコントロールしているのは6つの巨大な独占企業グループ^(注2)であり、この企業グループの中核企業である銀行の不良債権処理と企業再編は効果を上げはじめたと中国では考えられている。銀行は急速に正常な運営ができるようになりつつある。再編によって、日本興業銀行、第一勧業銀行、富士銀行の持ち株会社の設立は世界最大の総資産141兆円を持つ銀行になる。また、住友銀行とさくら銀行の合併は世界二位の総資産99兆円の銀行が誕生する。強者と強者の結合が従来の財閥の枠を超えて次々おこり、世界レベルのスーパー企業グループが次々日本に誕生すると受け取られている。欧米より数年遅れたが、欧米の企業再編成を上回る規模で日本の企業再編が行なわれており、世界経済のグローバル化と一体化への対応が日本はできつつある。

日本の円の国際化はここ1、2年歩みを速め、アジア、太平洋地域は「新宮沢構想」等でアジア危機以来総額800億ドルを超える。特にここ1年有余で300億ドルを上回る資金が投じられた。この額はアジア各国の国家予算の策定に大きな影響を与える巨大なものである。

中国はWTO加盟を契機に世界の経済グローバル化、一体化に対応するスーパー企業グループとそれを率いるリーダーを作り上げる必要性に迫られている。欧米、日本と共に世界経済に飛躍しうる企業という高い視点で、現在の中国の経済、企業の変化を特に人材という視点で、日本企業と比較して捉えてみたい。

次に日本企業は90年代の空白の10年間に大きな試練を受け、従来の企業主導のジョブローテーションによる人材活用から株主価値を企業内にとり込むコア人材主導の経営へと変わりつつあることについて分析する。

2. 中国におけるリストラと人材への要請の変化

中国における「下崗」とは国有企業労働者の一時帰休のことである。国有企業は市場経済に対応した企業制度を導入した結果、「下崗」労働者を急増させた。「下崗」という言葉が最初に現れたのは1994年頃であったが、この「下崗」労働者が1996年に892万人、1997年に1200万人になった。そして、1998年年末には1600万人に上り、1999年末頃にはさらに2700万人程度になった。

このような国有企業のリストラを前にして、国民に痛みを求める前提として、中国政府は自ら率先垂範して、政府機関のリストラに着手した。それは国家等のポストの競争的決定である。競争によってポストが決められる。このような競争的ポスト決定は「公開、平等、競争、択優（優秀者を選んで採用する）」を主な特徴とし、中央政府機関と全国31の省市区の地方政府、党及び団体組織機関で推進され、現在も進行している^(注3)。

中国政府において、中央組織部は大臣、省庁トップの人事を行い、人事部はトップ以外の人事を行う。両部門の発表によると、2000年の4月まで、全国29の省市区で5万あまりの機関単位（政府事業部門）で「競争上崗」（競争によってポストを決める）が行なわれた。ポストは35万が対象となり80万人が競争しポストが決定された。中央組織部、人事部、教育部、国家計画委員会、全国婦連等部門では、一部の司（局）、処長クラス（日本では部長に相当する）に対して「競争上崗」が行なわれた。そして国家開発銀行と公安部はそれぞれ262、105の処長クラスのポストで「競争上崗」を実行した。

地方政府は「競争上崗」に特に積極的である。広東省において2000年度上半期で競争によって中層管理職を決めたのは25部門1235ポストで、全中層管理職数の94.3%を占めた。

「競争上崗」は、県の処長クラス2400人が降格（「下崗」という）させられ、課長以下の63000人は非管理職または公務員以外に異動させられた。

このような政府機関のリストラに対する姿勢を受けて、中国は国有企業のリストラが急速に進展している。この中で求められる人材に対する要請も大きく

変化しつつある。ところが、このような人材は企業のリストラで逆に積極的に
国有企業外に人生の成功の場を求めて飛び出してしまう。大事なコア人材はリ
ストラを利用して雄飛し、後には役に立たない過去の人材が残ってしまう。国
を上げてリストラが行なわれている現在こそ、やみくもなりストラではなく、
戦略に立ったリストラ＝戦略的人材管理が必要なのである。

3. リストラ＝戦略的人材管理

中国では、やみくもにリストラが行なわれているが、人材と世界レベルへの
発展を考えるならば、以下の配慮がトップには必要である。

リストラに伴う解雇と退職金は企業の大問題である。ところで、退職金と呼
ばれるものは2つある。一つは退職一時金である。これは日本に特徴的な制度
で、1722年に三井家憲に登場する。日本人は退職金というこの退職一時金を
連想するがこれは世界の常識ではない。あと一つは退職後の年金でこれは世界
的に存在する。ただし、企業が払うか、国等が払うかで違いがある。中国はこ
の退職年金を退職した人に対して企業が直接払いつづけることを社会責任とす
る国であった。欧米では様々な形で、国等が税金、積立金等により退職年金、
失業保険等を支払う。

さて、企業において、解雇は人件費等のコストダウンをもたらす。しかし、
気をつけなければならない点は、解雇は大きな経費負担を伴う。それには、直
接費用と間接費用がある。そのうち、直接費用は事前通告をしないことにより、
解雇費用を別途支払わなければならないといった経費である。解雇費と解雇ま
で支払う必要があった給与と保険等の傷病手当を支払うケースである。また、
社員の失業救済金と次の職にその人が就くまでの給与の相当額を支払わなけれ
ばならない。退職金と退職後の福祉のため、一時金を支払う必要が会社と組合
には生じる。解雇に係る事務費用がそれらに加わる。中原油田では解雇後も一
人当たり年間9000元（12万円）新たな職が見つかるまで支払っている。

次に、間接経費である。新たな社員を雇用するとしたら、その際の採用コス

トが発生する。その社員の採用後の教育費用も考慮しなければならない。また、残った社員のやる気が低下し、そのための損失も考慮されなければならない。

このような問題を解決するために企業は以下の方策を行っている。

- 1) 退社した人の仕事を分割し、残った社員に振り分ける。新たな採用はしない。これによって、新たなコストの発生を最低限に押さえることができる。
- 2) 社員を解雇しないが、仕事の時間を短縮し、結果として給与を下げる。欧米で言うワークシェアリングである。
- 3) 社員を早期退職させるが、数年間給与一部支給、会社の福利厚生施設の利用等を認めることにより、失業救済金等の直接解雇費用の支払いから免れることができる。

現在、中国企業は「減員増効」という運動を行っている。人は減らすが、効率は増加しようというスローガンである。その目的は国有企業の社員数の減少させ、コスト競争力を大きくし、企業を存続させようとの考えである。国有企業の調査をすると、国有企業においては、どのような人がやめさせられるか、どのような人をやめさせるべきかといった話題が出る。この問題は、実は国有企業ではいかにして必要な人材を選び、その人材を企業に留めることができるかという問いでもある。このように視点を変えると、非常に困難でできそうもない問題でも、心理的効果も加わって、「減員増効」といった一見矛盾した問題も解く糸口が見つかることがある。

また、この問題に対して、2つの基本的原則がある。1つは、資格、経歴の原則である。2つは業績、能力の原則である。いわゆる資格、経歴の原則は社員を年齢別に順位付け、最も若い社員が最初に解雇される。また、業績、能力の原則は公平さを強調すると考えられる。業績、能力の原則は社員を業績別に順位付け、業績の低い社員が最初に解雇される。社員数は売上目標から逆算される。当然、給与対業績であり、給与の高い社員は、ふさわしい高い業績を上げていなければ、減給を申し出ない限り解雇の対象となる。

実際に、ある国有企業は社員を年齢別に順位付け、若い側と高齢側の両端を解雇し、中間の年齢を企業内にとどめ成功した。つまり50歳以上を退職させ、30歳以下のこれからの人材も退職させ、30歳、40歳代の社員を残したのである。50歳以上を退職させたのは、退職年齢に近づくと社員の業績は一般に下っていくと考えられたからである。また、20歳代は資格、経歴の原則で退社させた。

このように、早期退職の計画作成における意思決定は資格、経歴の原則と業績、能力の原則が互いに統合されて行なわれる場合が多いと考えられる。つまり、公平原則と効率原則を同時に配慮する必要があるのである。

国有企業は短期的になりがちな「減員増効」という運動の中で、企業における長期的な発展に悪影響がでる傾向に気をつけなければならない。すなわち、社員に対して下崗（一時帰休）等を進めた結果、企業に価値がある多くのコア人材も自発的に企業を辞めてしまった。このような問題を避けるためには、国有企業がトータルな人材管理を行う際に、人材の市場価値の評価と市場と組織との人材交流といった視点をいれなければならない。基本的には、「減員増効」は数的効果を重視するだけでなく、人材の質的価値を勘案した評価を行うべきである。

米国のある企業は予定より早く退職した社員に対しては、会社の利潤の分け前として、医療保険待遇、生命保険等を退職後も一定期間継続することで報いる。しかし、ここで確認する必要がある。早期退職の計画を成功させるキーは、単に物質的刺激を提供しようとする前に、まず早期退職する社員たちがなにを要望するかを明確に知ることである。米国企業はコストを下げるため、社員を早期退職させる方法として4つあげている。

- 1) 社員に支払う退職後年金の支払い時期を早める。5年間程度早める。
- 2) 退職一時金を支払う。
- 3) 社会保険を継続して使えるように、例えば退職後の年金等を受給できる年齢まで企業による支払いを保障し、早期退職させる。

4) 早期退職の社員に、退職後 65 歳まであるいは 65 歳以後まで健康保険を提供することを約束する。

欧州では社員を早期退職させるコストは一般に高い。例えば、原則としてイタリアでは社員を解雇するとき、法律上では退職後の福祉費用として支払う費用として 13 万ドルを支払う。

中国では企業は退職後継続的に年金を払うという条件で社員を退職させることが多い。早期退職は、一時金としての退職金より、年金といった退職後の給付金の比重が大きく、社会的にその責任を企業が果たすかどうかが社会の関心となる。特に国有企業といった公的存在ほど、監視は厳しくなる。しかし、このような誘因によって退職させることは別なりリスクが高まることに留意する必要がある。すなわち企業にとって重要なコア人材がその誘因で早期退職してしまうかもしれない。なぜなら、退職金は退職時の給料に一定の比率を掛けて支払われる。これは日本でも同様である。しかし、中国では日本と異なり給与は能力で大きく差がついている。したがって、給料が高い優秀な人材ほど退職金が高くなる。その上、誘因が加われば、なおさらエリートは退職してしまうことになる。残るのは企業が望まない人ばかりになるかもしれない。

中国ではリストラを超えて企業のコア人材を活用する経営が今後求められる。さて、次に、世界に通用するコア人材をリストラの嵐の中で守り育て、世界に通用する企業グループへと成長しつつある。知識経済化、市場経済化、グローバル化の経済変化の中で、欧米日と連携しうる中国型世界企業グループへの道を模索してみよう。

4. 国有企業の課題と教育体制の改革

現在、出口が見えない国有企業改革の目標は、世界企業、米国企業と考えることが出来る。特に、中国においては、男性の関心が新規産業へ異常に向かっており、彼らの関心を既存産業であり、すでに工業生産の 30% を占めるに過

ぎなくなった中国の国有企業に向けるのは無理がある。その改革は収穫逡増であり、中心はグループ経営である。

中国においては、国有企業の改革が、現在行なわれている。この改革は生産における欧米日並みの効率化は不可欠であり、外国企業、市場経済になれてきている消費者の欲求品質に答えうる改革が重要である。この効率化と品質向上の要請に答えることは重要である。しかし、それだけではない。本業のサービス事業への展開も、計画経済に慣れた国有企業の変革の重要なポイントである。ただ単に、サービス化を志向するのではなく、インターネット等の知識経済に立って、米国企業のサービス化の過程、グループ戦略について、国有企業はその成功の学習をすることは意味があると思われる。

さて、中国企業は都市部を中心に大きく変化し、米欧日とインターネットを中心とする知識経済で一体化される可能性を持っている。中国政府もようやく知識を産業の機軸にしていくための体制づくりにのりだした。リストラは知恵が必要であり、残る人材には知識が必要というわけである。

1999年の全国の教育費は3,349億元で、1995年の1,878億元に比べると1.8倍となった。九五期間中、教育費は毎年約15.56ポイントの成長を続け、国民経済の成長速度を上回った。そのうち1999年の全国の教育財政費用は2,287億元で、1995年の1,412億元に比べて1.6倍、平均すると毎年12.87ポイントの増加となった。一方、財政予算の教育費支出は1,816億元で、1995年の1,028億元に比べて1.8倍、毎年平均15.29ポイントの増加となった。九五期間中、GDPに占める全国教育財政費用の割合は、1995年の増加率2.41ポイントから1999年の2.79ポイントと4年連続で、緩やかな増加を維持している^(註4)。

その国家的対応が知識経済化、そのための大学改革である。現在、中国は大学の卒業者のうち、中国で研究を続ける人材は10%にも満たない。留学生の大多数は国外で研究を行い、中国に帰ってこない。インターネットで世界中どこにいても研究環境は創造できる。後は、受け皿としての中国の研究機関、大学の整備である^(註5)。

1999年11月から、清華大学は全国の大学に先駆けて、教員の待遇を大幅に引き上げることにした。この分配制度改革案によると、教職員全員は今の給与以外に、それぞれの受持によって9つの等級に分かれた手当がもらえるようになる。最高9級の教員の年俸は5万元増え、最低の1級教員でも毎年3千元ことになる。この変化は以前の年平均給与が2万元足らずの教員たちにとって、驚くべきものである。

現在、北京大学、復旦大学、上海交通大学なども「賃上げ」に似た改革の準備に拍車をかけている。この「給与革命」は実は最近始まった大学人事分配制度の改革に端を発するものである。この改革の目的は「21世紀の始めに、大学教員の給与水準を、国民経済の16業種中の中以上に引き上げる」と教育部が出した文書は述べている。

また、教育部のこの改革案は、よく働くものにそれなりの優遇する給与を与え、給与をポスト職責、事績、貢献度と結びつけ、優れた人材、学術面のリーダー、青壮年中堅教員に対し、措置を講じてその待遇を大幅に引き上げるよう要求すると同時に、学校がワンセットになった保障システムを確立し、人員の合理的な移動を導くよう要求している。

受け皿の一番はお金であるのは万国共通である。世界で活躍する中国のエリートを、中国に帰国させる受け皿「研究機関と大学の国内整備」が現在の中国政府に期待されている。

5. 日本の組織改革の課題

日本の大多数の大企業および官公庁には、「定期異動」制度があり、1年に1回から2回、定期的に一斉に人が移動する^(註6)。この異動はまったく異なる職種へ移動することもある。20名程度の部門であれば、毎年の定期異動で1名から2名は他の部門に移動し、他の部門から同数の人が移動してくるのが一般的である。この定期異動の異動原則がジョブローテーションである。ジョブローテーションとは、企業に入社して2、3年に1回、定期異動の際に職場を

異動していく人事制度である。この連続的異動は、本社人事部の長期人事計画に基づき、各人の意見を超えて、社員は2、3年に1回の間隔で連続的に異動し、その連続的な異動で各人のキャリアが形成されていく。従わない社員は競争から脱落する。これがジョブローテーションである。

このジョブローテーションを実施したのが日本特有の強大な権限を持った本社人事部である。日本の高度成長期において技術導入、現場改善等で、急速に進展した情報共有化に伴い、現場は管理者に対して強くなっていた。この結果管理者がリーダーシップを取りずらくなった現状を補填したのが、このジョブローテーションとすることができる。この説明原理が青木昌彦(1989)の双対原理であった。

スタンフォード大学教授でマイクロ経済学者の青木は、日本の経営の成功は、双対原理にあると述べている。すべての成功しているシステムは分散システムと集中システムを併存させているという考え方である。分散システムと集中システムはしばしば「アメとムチ」に例えられる。分散システム(アメ)は技術導入等の情報の共有により、知識化、自立化し、管理を嫌い、独立、暴走しがちな現場をあらわしている。現在のインターネットに夢中になっている若手社員もこの傾向を持っている。管理者がインターネットビジネスを評価できないと信じている。このような分散システムは創造的ではあるが管理しがたい。そこで集中システムが必要となる。集中システム(ムチ)はこのような暴走しがちな現場を強権で押え込むことができる人事の強大な権限をあらわしている。管理者に従わなければ、次のジョブローテーションのとき、人事と課長が協議して、その社員は左遷される。日本の成功は、この「アメとムチ」にあったのである。

また、このジョブローテーションは80年代、POSシステム(販売時点でのコンピュータ管理)と連動し、シナジー効果を起した。しかし90年代、このジョブローテーションはその機能が低下し、役割が減少した。ここでは、ジョブローテーションの機能と、その機能が崩れていく理由、そして今後の見通しについて述べていく。

本研究は史的アプローチにたち、その日本企業の組織と人事の変化を以下で概観，整理した。

	組織	人事
1960年代	米国企業の模倣 事業部制の導入 景気サイクル対応型組織	米国型職務記述書の導入 ジョブローテーション
1970年代	日本型経営組織 マトリックス組織	終身雇用・年功序列 ジョブローテーション
1980年代	トヨタ生産方式の普及 POSの普及 景気サイクル対応型組織の終焉	ジョブローテーションの変質
1990年代	カンパニー制の登場 確率事業型組織の登場	ジョブローテーションの崩解 社内公募制度の拡大 人事の弱体化

6. 日本の組織・人事史

米国企業の模倣と景気サイクル対応型組織 1960年代～70年代

1960年代，70年代，日本企業の組織は米国を模倣し，それに加えて，不況に柔軟に対応できる景気サイクル対応型の組織をとってきた。これは基本的に社内の事業部門を好況に強い大衆商品と不況に強い公共事業・商品に分けるケインズ型の公共投資が行なわれるものである。電機業界は典型的な事例であり，現在もこの組織をとる企業が多い。好況時は家電，AVを量産し，不況時は公共事業である発電装置，通信インフラに注力し，リスクを分散する。日立製作所，東芝，三菱電機が典型である。自動車業界においても60年代までこの傾向が強かった。好況時は乗用車に依存し，不況時は公共投資に対応した商用車

であった。トヨタ自動車、日産自動車の成長期も不況時は商用車に特に依存することが多かった。

このように景気の変動サイクルに対応できる組織にするために、組織構成員を柔軟に配置できるようにしたのがジョブローテーションである。組織構成員を多能化させ、好況時は大衆商品、不況時は公共事業に従事できる柔軟性を持たせる。また、社内を2、3年ごとに異動するため、企業全体の情報に敏感になり、企業忠誠心が高まる。また、この忠誠心は、好況時に儲かっている大衆商品の利益を、不況対応用の公共事業に従事する構成員へ分配することについての社内合意を可能にする。原則としていつ全社のどこに配属されるか分からない。不況の時は逆に公共事業の構成員から分配を受ける。この組織を本研究で「景気サイクル対応型組織」と規定する。本社に集中した強力な人事部とジョブローテーションはこの組織を機能させるための工夫であった。

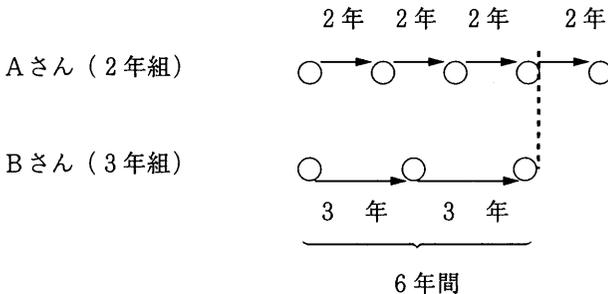
このジョブローテーションは人事異動の日本型モデルである。日本型人事異動・ジョブローテーションでは、縦または横方向の職務、職種、職場、勤務地などの変更を2、3年後とに行い、その連続的な異動をとおして、キャリアを形成していく。縦方向の異動には、昇進や昇格がある、横方向の異動には、企業外異動である出向、企業内異動、勤務地、部門間変更などある。留学や海外赴任もジョブローテーションによる異動の一つである。通常は昇格や昇進を除いて、横方向の異動のみを異動と呼ぶことが多い。期限のない横方向の異動のことは「配置転換」ともいう。

異動には定期と不定期異動があり、不定期異動には企業主導と自己主導がある。米国などでは自己主導の不定期異動が多く、転職や社内異動を通じて、自分の意思で職種や職場、ポジションの異動を行うのが基本である。日本では社内公募や転職はまだ少なく、異動のほとんどが企業主導の定期異動、不定期異動である。企業主導で一年に1～2回行う大規模な定期異動が行なわれ、ジョブローテーションされる。横の人事異動には定期移動・ジョブローテーション以外に、社内公募による異動、直談判などで自ら働きかけて動く異動、定期で

はなく突発的な事情により企業主導で異動をさせる不定期異動がある。現在、社内公募といった自己主導の不定期異動が増加している。

さて、ジョブローテーションにおいて、異動のサイクルに、2年で1回異動する「2年組」と、3年で1回異動する「3年組」があると捉え方をしてみよう。(図1を参照) 異動することは「その仕事の習得と達成による卒業」である。したがって、卒業機関が短い2年組の方が出世は早く、一般にエリートと言える。2年組の人は、2年で一勢に異動するのでイス(異動先)はその人数に合わせて、本社人事部がイスを用意する。3年組には3年組用にイスを用意する。したがって、3年組に一度入ってしまうと2年組のイスに行きたくても、イスが空いていない。つまり、異動サイクルの差によって、3年組が2年組に戻るのには、6年間待たなければならないのである。終身雇用であっても、6年待つことは非常に苦痛である。このことはジョブローテーションを前提とした人事評価が一度決まると変更しがたく、硬直的にならざるえないことを示している。

図1



異動サイクルが2年組の人が、ある時突然3年組になってしまった時に嘆くのは、こういった理由からなのである。ジョブローテーションは、「イス取りゲーム」に例えられることがある。2年組の数と、3年組の数でイス取りゲームをするのである。入社して、20代はあまり差がつかない。しかし40代からはイスの数が急激に減少する。競争は次第に激しくなっていく、特に2年組

(エリート)の中で、2年ごとに次々とイスが減少する。最終的には1つ(社長)となる。ジョブローテーションを考えると、鍵となるのは、イスの数という事が分かるであろう。

ジョブローテーションの効果とは、どんなものであろう。

- (1) 社員の能力の汎用化が進む。つまり複数の仕事をこなせるようになる。
- (2) 役割意識・集団思考が強まり、職場の柔軟性が増す。つまり自分の職務から少し外れていても、積極的に対応しようとする。
- (3) 専門性が失われているので、企業外へ転出しにくい。つまり会社を変わる事ができない(終身雇用の裏付け)。
- (4) 競争が激化する。

これは(1)、(2)の裏返しでもあるが、専門性の低下により、仕事に関する競争が増す。なぜ日本企業の競争が厳しいかというのは、実はこういったジョブローテーションの競争効果が一つの要因だと考えられる。誰もが同じ仕事をする事ができれば、競争は激化する。逆に、自分しかできない仕事をすれば、競争する必要がなくなり、競争は減少する。野球で例えると、すべてのポジションを誰もがこなす事ができたならば、ポジション争いが激化してしまう。つまり、汎用化を進める=競争を強化する、専門化を進める=競争を低下させるとなる。部下を持った際に、部下たちを競争させたければ専門性をなくす。競争させたくなければ専門性を持たせればよいのである。日本の大企業(総合電機)の競争が激烈なのは、専門性を持っていなかったからである。

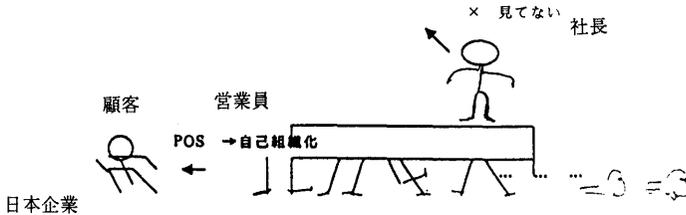
トヨタ生産方式とPOSとジョブローテーションの融合 1980年代

1970年代において、米国企業モデルとして提案された「マトリックス組織」は、市場の声をどのように内部組織に入れるかの工夫の一つであった。それに対し、日本企業は、市場と構成員を直結させることで解決しようとした。これがトヨタ生産方式に代表される日本型経営である。

市場を取り込むことの意味

市場を見るためには、顧客の動向を把握しなくてはならない。顧客の動向を把握するためにはコンピュータを使つての情報処理が欠かせない。その端的な形がPOS（販売時点のコンピュータ管理）である。つまり、市場＝顧客情報＝コンピュータ＝POSという形になる。POSデータが顧客を反映しているとの考えである。（図2を参照）この事例がセブンイレブンジャパンと花王である。

図2



このいちばん先頭にいる人物、一般に営業員が、顧客に最も長い時間かかわっている。この人間が真のリーダーなのである。社長は上にいるが、欧米ほどトップの仕事が期待されていない。過去にいちばん顧客を見てきた人間が、褒美として上に乗せてもらっているとあったところがある。顧客に合わせて、職務が変わっていくソリューションビジネスを先頭の人は行い、それに順番に後の人は続く職務を変化させて、組織は自己組織化していく。自己組織化を進行させていくとズレが生じて脱落者がでてくる。その脱落者は、リストラの対象となる。ズレが生じないようにあまり組織の職務を動かさないようにすると、組織が機能しなくなる。いちばんいい方法は、なにも考えずに「かき混ぜればいい、かき混ぜないと下が腐ってしまう」。その最適な方法がジョブローテーションである。ジョブローテーションにより2、3年に一回異動する。そうすると人材の汎用性が増し、いろいろなことができる人材が増える。結果として、多様な注文、ソリューションに応えられるようになる。また、ジョブローテーションにはリセット効果もある。10年くらい同じ部署にいる人材を他の部署に移すと

謙虚になり、一から勉強をし直す。また、即応体制も整えられる。「どうせ自分は2、3年しかやっていないからこの程度だろう」と、専門にこだわらず問題解決を行う。よって即応性が増す。また、次の異動を考えるといまやっている仕事は2、3年しか行わない程度のものでなければならない。したがって、単純な仕事でないと覚えられないので標準化せざるえなくなる。

この自己組織化を進めていく上で、先頭を歩く人間は速く歩きすぎたはいけないとよくいわれる。シャープの副事業部長の名井哲夫氏は「シャープは必ず、1歩前を、背中を見せて歩く」と言う。「2歩前」ではだめなのである。「1歩前」であれば追従しやすい。また、背中を向けていることは自主性を生むというのがその意味である。

このジョブローテーションによってキャリアパスが形成される。キャリアパスとは、各自が長期にわたってどのような職務についていくか、その経路のことをいう。

CDP（キャリア開発プログラム）とは、自分の職業について考える機会をもち、長期的にどのような仕事につきたいか目標を決め、そのために必要な能力や経験を明らかにし、それらを身につけるための教育と配属を計画するプログラムである。企業のニーズにあった人材を育てるためにも、CDPは重要である。ジョブローテーションを前提としたCOPには企画等の総合的人材を育成するためのCDPと多能な人材を育成するためのCDPがある。

前者は特に、人材育成には単発的なトレーニングだけでなく、実際の仕事を通じて教育していくことが必要である。長期的に配属計画をたて計画的な異動を行い、適切なタイミングで適切な仕事経験を与えることが重要である。例えば、企画担当者に営業経験を積ませたり、幹部候補社員には早めに子会社で経営経験をもたせるように配属を考える。全社は欧米、中国といった国にも一般的に見られるエリート養成のCDPであり、ジョブローテーションに含まないほうがよいのかもしれない。後者の多能な人材を育成することがジョブローテ

ションでは容易となり、これがいわゆるジョブローテーションの最大の目的である。2, 3年に1回異動すれば数回の異動により10年程度で多能な人材が育成される。しかし、複雑な意思決定を伴う職務が多い企業では、2, 3年しか一つの職務を担当しないことは職務遂行が低水準に留まる危険性と表裏である。

目標がはっきりしていて政官産の連携に頼れた時代ならば、企業は同質の人材で固めた方が効率的であった。社内を単一文化で染め上げ、力を一点に結集することが成功への早道だったからである。そうした企業が横並びの同質競争を繰り広げ、業界全体も拡大した^(註7)。ジョブローテーションは同質組織の強みを最大限に発揮した。

同質化した経営陣、中間管理職は、あうんの呼吸で仕事をする、いわゆる暗黙知の経営になれている。このため異質な人材が飛び込んできた場合、適切に意思疎通をはかれないかもしれないからである。2, 3年1回の異動による同質化は効果が高かったのである。

さて、ジョブローテーションにより、CDPを実現するためには、効果的な研修や配属の提供と、それを受け入れられる組織形態が必要条件である。企業としてキャリアが一つしかない場合、キャリアがいくつあっても異動する仕組みがない場合は、有効なCDPを考えることが困難である。このような場合は、現在のビジネス方針の中で、どのようなキャリアパスが可能を考えて、選択肢を増やす。例えば、一般職から総合職への職群変更制度や専門職から管理職へのパスを設けたり、出向を戦略的なキャリアパスの一つとして考えることも可能である。

7. 日本における人事管理制度の特徴の再検討

日本の人事管理制度は以下で述べる3つの系譜を統合したものである。一つは三井、住友といった江戸時代から続いた商家、また国家の富国強兵政策を支

えた三菱などの、財閥の人事管理制度、2つは1940年代の第二次世界大戦中に戦時統制経済の制度であり、年功序列等の日本型経営の中核となる。3つは1950年代に米国から導入された米国企業の職務記述書を中心とする制度の導入である。例えば、三菱電機が米国のウエスティングハウス社の人事評価制度を導入して、これらは日本企業の評価制度の元となった。

第二次世界大戦前の財閥は社員という正規従業員は一部で、大部分は日給で親方が雇用の責任を持つ非正規従業員で構成された。正規従業員を指す社員はエリートであり、彼らは高給と高福祉を享受し、昇進は彼らだけのものであった。ところが、戦後、戦時統制経済を受けてすべての従業員は社員となり、年功序列の日本型が始まった。ところが、これは米国の職務給制度と大きく異なり、当時の日本では後進的なものとして受け取られていた。このため、日本企業は相次いで米国に視察団を送り、その職務給を導入しようと試みた。しかし、高度成長化の日本ではこの日本型が適応的であったのか、導入は一部での成功しかもたらさなかった。しかし、日本は後進的制度改革をうたい文句に1960年代、70年代と導入を試みる。しかし、1970年代末に日本企業の米国企業に対する優位が話題になり、80年代の日本企業の世界的成功が確信されると、この後進的と日本人が思っていた日本型は逆に競争力のあるものとして、先進的なものと見なされるようになった。昨日の劣等感に優越感に変わったのである。この代表的な企業として登場したのがトヨタ自動車である。

しかし、90年代、米国の復権、日本の空白の10年が訪れると、この自信は再度、米国からの学習、導入へと変わろうとしている。また、90年代、新たな日本型として登場したのがソニーである。従来の年功型の人事管理と異なり、社内公募制、カンパニー制、厳しいブランド管理といった個人の自由、個性、創造を尊重するが、義務と責任を果たすことを厳しく要求する新しい人事である。社内公募制、カンパニー制は青木昌彦の言う双対原理の分散に対応し、集中は厳しいブランド管理に対応する（青木昌彦は日本型経営における分散を情報の共有化、集中をジョブローテーションに対応させた）。グローバル化、IT

化への人事部門の対応として以下の5点が課題となっている。

- 1) 株主主権に合せた人事制度・ストックオプション等の動機付け
- 2) 企業統治（コーポレート・ガバナンス）と企業倫理・社会責任の社内徹底
- 3) 連結決算に合せたグループ企業全体での人事構想
- 4) 世界標準，環境規制，ビジネスモデル特許等の外部環境対応の人事政策
- 5) インターネットビジネス創造の人材育成とそのための組織設計

伝統的な日本型人事制度の特徴

伝統的な日本型人事制度・労務管理の特徴を表す言葉として、「企業内組合」，「年功序列制」，「終身雇用」という3つの言葉がよく用いられる。雇用スタイルなどの特徴までを考えると，6つの特徴を挙げることができる。

- ① 終身雇用 企業が労働者を予め決められた年齢まで（定年）に達すまで，継続して雇用する制度。日本では，明治時代から大正時代にかけて成立したといわれる。日本経済が，重化学工業を発展させる段階で，熟練工の育成を社内で行う必要から一般化したようである。終身雇用制度により，企業側は優秀な社員（例えば，製造業発展時の技術者）の確保が保障され，社員は雇用の安定が保障される。
- ② 一律的な雇用スタイル 企業の基幹部分が男性正社員という，一律的な雇用・就業スタイルで占められていることをさす。妻が家事・育児などすべての面倒をみることを前提に，社員は休日労働や残業を厭わずに，減私奉公することができる。
- ③ 企業別組合 特定の企業またはその事業所ごとに成立する労働組合をいう。日本では終身雇用制が一般的であるため，管理職も若いときには同じ組合の組合員であったというのが普通である。また，職種別組合ではなく，工場労働者も同じ組合の組合員であることがほとんどである。このために，職種ごとの対立や，管理職と組合員の対立は少なく，企業の成長のための労使協調路線で労使間系は円満に運営されていると評価されている。

- ④ 企業家族主義 日本伝統的な人事・労務管理の根底にある哲学である。企業と労働者、また労働者同士が家族のように精神的につながっている。企業は親のように労働者の育成や生活の面倒をみる義務を感じ、労働者はその恩義に応えるべく企業の期待に沿って頑張る。強い協力体制を生み出すが、企業内にのみ目がいき、社外と情報交換が減り、柔軟な発想が抑制される傾向がある。
- ⑤ 年功序列型昇給、昇格制度 年齢や勤務年数とともに自動的に賃金が上がり（定昇）、同時に等級、組織上のポスト（役職）も上がっていく制度。この制度では、能力や実力によって昇給や昇格の差をほとんどつけないため、同じ年齢や勤務年数では賃金の差が生じない。
- ⑥ 新卒中心採用 日本企業における組織と個人との関係は、よく言われるように運命共同体あるいは生活共同体という言葉に象徴されるように、社員は個人としても組織の中に組み込まれ、雇用保障されてきた。人事制度もその目的に合わせて設計運営されてきた。

ところが、社員の労働価値観の多様化、労働者の自意識の高揚、リストラなどの雇用調整による社員と企業との共同意識と一体感の喪失、労働市場の流動化などより、終身雇用を前提としている人事制度の総見直しが始まっている。

人事制度の変化の要因

人事制度は、最近のビジネス、人口構造、経済の変化を受けて大きく変わってきている。伝統的な人事制度に生じていた矛盾が平成の好況期（バブル期、1986年12月～91年4月）に揺らぎはじめ、不況期（91年～）に一気に顕在化したと考えられる。その後景気は回復し、求人倍数も上昇してきたが、一回起こった人事制度の変化は後戻りせず、ますます加速しているようである。

平成好況期の人事制度変化の変革

平成好況期には、次のような環境の変化が起きている。

- ① 人手不足 人手不足が深刻となった。有効求人倍率は90年、91年には1.4倍にも達している。
- ② 私生活重視のライフスタイル 豊かになった経済を反映し、仕事より私生活を重視する価値観が若者を中心に広がってきた。
- ③ マーケットの変化・競争の激化 市場構造やビジネスのルールが変化し、今までと異なった人材が必要とされるようになった。

平成好況期には終身雇用制や一律的な雇用スタイルが揺らぎはじめ、柔軟で許容度の高い制度が生まれた。ただし、会社に余裕のある時期であったために厳しさのある制度はみられない。この時期の人事制度変化の特徴は、次のようにまとめられる。

- ① 一律的雇用・就業スタイルの柔軟化・多様化
- ② 私生活重視・企業の私生活サポート：人手不足のため、豪華な社員寮を造るなどの社員機嫌をとる制度も目立つ。
- ③ 加点主義実力主義：差のつかない制度から優秀な社員にプラス α がつく制度へ。

平成不況期の人事制度の変革

平成不況期には、次のような環境の変化が起きている。

- ① マーケットや競争のルールの変化
- ② 私生活重視のライフスタイル定着
- ③ 経営を圧迫する人件費 好況期から顕在化している中高年、特にホワイトカラー中高年の余剰、それともなうポスト不足が深刻化し、中高年社員の人件費が経営を圧迫しはじめた。大量採用した団塊の世代が、退職金は必要な年齢に近づいていることも問題を一層大きくしている。また、不況期になって仕事が減ったため、バブル期に大量採用されたものの使い道のなくなった若年労働者の人件費負担も大きな問題である。この対策として、人件費を削減するために年功序列を見直したり、早期退職制度の導入を考える企業が増

えてきた。

- ④ 求職難 不況期には企業が採用を控え、深刻な求職難になった。有効求人倍率は93年以降1を割り込んでいる。求人難を背景に、企業は強い立場で厳しい人事制度の導入に踏み切った。

1991年以降、景気は急速に悪化し、バブル期のビジネスになれきっていた企業経営は苦しい状態に陥った。財務的、経営戦略的に行き詰まった企業は、ようやく根本的な雇用スタイル、人事制度の改革に着手しはじめた。

最終的には、①終身雇用制の崩壊、②年功序列制の崩壊、③一律的な雇用・就業スタイルの多様化・柔軟化、④企業家族といった社員スタイルの崩壊、の4つ人事制度変化が起きている。

外部環境の変化によってもたらす影響

- ① 日本の人口構造 日本企業における社員の人口構造は、日本の人口構造の変化を反映し、中高年層の比率が高くなっている。年功序列制では、組織の階層と年齢が大体対応しているため、高年齢社員が増加すると、ピラミッド型の組織が保たず矛盾が生じる。終身雇用や年功序列制が維持するには、企業規模が拡大し、新入社員が増加続けていたり、系列企業に中高年社員をたす仕組みがあり、企業内で年齢と組織内のポジションを一致させることができたためである。企業の拡大スピードが鈍くなったり、出向で解決できる規模を超えて中高年が増えたとき、組織構造の観点からも年功序列制の見直しが必要となる。

- ② 日本の経済成長 日本経済は長い間一貫して成長を続けてきた。不景気があっても、その後には必ず好景気が訪れ、物価も賃金も全体として上がり続けた。しかし、平成不況以降、景気循環理論では当然くるはずの景気回復も遅く、物価もデフレ気味である。景気循環のサイクルが崩れた今、成長を前提とした人事制度は、見直す必要がある。一つは、賃金制度上では、定昇、ベアの考え方を変更し、賃金が自動的上がる仕組みから、下げることもできる

制度に変える必要がある。もう一つは、経済が停滞し企業規模が拡大しない場合には、中高年社員のためのポストが不足する。年齢と組織上のポストと一致させる仕組みを変更することと、早期退職プログラムを含む中高年者処遇の見直しを早急に行う必要がある。

- ③ ビジネスルール ビジネスルールは常に変り続ける。70年代は蓄積された技術、組織力、スケールメリットが鍵となる製造業の時代であった。組織を効率よく動かせる人材、技術の蓄積を支援する長期雇用、教育、評価制度が要であった。80年代からバブルの時代になって、大組織だけでなく、活性化のための組織分割や事業部制なども増加する。新しい技術やアイデア伸びる企業も登場するが、組織力でも成功が継続できる時代であった。バブル後の不景気時代は、サービス分野、特にIT産業において、まったく新しい技術や発想をもつビジネスが成長した。組織力ではなく、小人数のキーとなる人材のアイデアをもつ企業が目立つ。

ビジネスの鍵は、スケール、組織力、技術の蓄積から、アイデア、個人力、新技術やトレンドに対するキャッチアップ（アンテナ）力へと変わった。この変化にともない、人事制度も次のように変えていく必要がある。

- I. チャレンジ機会の創出 社内ベンチャー企業など、チャレンジできる機会を提供し、創造的な人材を発見、育成することが必要である。
- II. 自由な勤務体系 フレックスタイム制や裁量労働制など、個人が発揮しやすい勤務体系が必要である。
- III. 評価基準・報酬制度の見直し 新しいことにチャレンジする態度や独創性を評価する仕組みが重要である。実績主義の評価や報酬制度が重要視されるのは、ビジネスルールの変化に対応している。

新しい動き

社会経済生産性本部の第3回「日本の人事制度の変容に関する調査」によると^(注8)、年俸制の導入企業は上場企業全体の22.7%。前回の14.6%を上回った。

導入の「具体的な計画・予定がある」企業も 8.2%あり、「将来的に導入を考えている」企業は 43.2%。「今後とも導入の予定はない」は 24.3%であった。すでに導入している企業は社員千人以上企業では 28.0%、5千人以上企業では 30.8%に達している。

年俸制導入で重要度の増す評価制度については、年俸制導入企業の 44.4%が「改善の必要が多いにある」、5.6%が「早急に改善の必要がある」と答えた。

苦情処理システムの導入状況は全体の 65.3%の企業が未導入である。

また、裁量労働性の導入率も高まってきており、今回は 17.7%（前回 11.4%）の企業で導入された。

日本年俸制の種類と特徴

「年俸制」という言葉は「実力によって賃金の額が決められる厳しい賃金制度」という意味で用いられている。次のように分類できる。

- ① プロ野球型 1年ごとの契約で、実力次第で大幅に賃金が増減する完全な実力主義年俸制である。成果の出ない人は、契約更新されず解雇される。
- ② 外資系年俸制 手当などは少なく、賃金構造は単純である。1年ごとの人事考課に基づいて、翌年の年収が決まり、その12の1、または賞与相当分を除いて16~18分の1が毎月支給される。ただし、等級や評価ごとに昇給額や率、賃金レベルの枠がきまっているので、極端な増減はない。
- ③ 日本式妥協型 家族構成で変わる手当や年齢によって自動的に決まる賃金項目などが残り、実力によって変動する割合は全体の一部である。
- ④ 固定年収+変動賞与型 最近導入が増えている成果重視のタイプである。固定給と成果によって決まる変動賞与から構成される。固定給部分は等級や役職ごとに固定金額が設定され、毎年の定昇はない。毎年の成果によって賞与金額が減増し、年俸額が変わる設計である。

8. 景気サイクル対応型組織の終焉と戦略的コア人材活用

ところが、景気サイクル対応型組織と長期的人材活用方針に立った上記の日本型人事制度は80年代から90年代の成熟期に入り、変革を求められることになった。企業に対する忠誠心の低下、グローバルスタンダードへの対応等で、新たな工夫が各企業で試みられた。

企業内において、多能で同質な人材を形成するジョブローテーションへの疑問が投げられた。身内で固めることにこだわるのは時代錯誤であり、特に会社を変える時には、あえて違う文化を目に見える形で移植した方が効果的であるとの考えである。

一般に経営トップが強力な人事権を握る日本の企業は、異端を排除しがちである。廃業に追い込まれた山一証券の植谷久山、横田良男、行平次雄、三木淳夫の生き抜き社長たちは、先輩後輩の強い同質的なつながりとキャリアをもち、軌道修正を不可能にした。この同質化された組織へ異質な原理を導入することが求められた。その打開策は、明快な経営理念に基づく合理的な組織と業務運営によって分かりやすい経営を心がけ、普段から内と外を分ける恒根を低くしておくことである。これが中途採用の増加、転職、社内の自己主導での異動へと繋がった

そのような試みの結果、現在では、社内の自由なキャリア選択が可能になってきている。職群間の横や斜め方向の異動が用意されているパターンである。上級職位として管理職ばかりではなく、専門職の道も用意されている。社外のキャリア社員の可能性を伸ばすために、キャリアパスの選択肢を増やすことは重要である。社内だけでなく、海外支店、関連会社出向や社外ベンチャーなど、社外キャリアも創設されている。

また、最近のキャリアパスには、次のような傾向がある。画一的キャリアパスから柔軟で多彩なキャリアの用意、管理者（ライン）偏重から専門職も大事にするキャリアパス設計（複線型人事制度）、会社が各自のキャリアを決めるのだけではなく、自分で選ぶことのできる制度の導入が図られている。

しかし、1990年代末になって、特に既存事業が成長しない。新規事業が生まれないことが大企業の経営にとって大問題になってきた。1990年代、事業を新しく興した企業は成長し、既存事業のみに安住する企業の成長は止まったのである。ここで、上記のキャリアの多様化による修正的な人事制度は抜本的な改革を求められようとしている。

90年代に入り、米国の企業は、市場とインターネットといった情報通信で直接情報を取り込み、積極的なリストラを行った。1980年代まで終身雇用を米国の優良企業は守ってきた。しかし、90年代のリストラの進展はそれを許さなくなっている。代表的な雇用を守ってきた企業であるIBMは、91年に41万人の従業員を21万人まで削減する大リストを開始した。GEは80年代にすでに終身的雇用維持を放棄した。米ヒューレット・パッカード（HP）は終身雇用をできるだけ守ってきた会社だが、95年、最高経営責任者（CEO）のルイス・フラット氏が『雇用は守っていきたいが、これからはどうなるかわからない』と社内で発言した。社員の自立のために自分で自分のキャリアをつくるように呼びかけた。具体的には社員がまず自己の能力や業界環境などを分析し、自らのキャリアを描く。さらにネットで社内公募をどんどんやり、必要なスキル（技能）を磨くための研修なども手厚く用意した。社員が社内で頻繁に新しい仕事に挑戦することで、人材が陳腐化することが避けられると考えたのである。

一方、日本企業でもPOSとジョブローテーションで述べたような、POS情報が本当にお客の好みを反映しているのか、また、POS情報の意味は一体何か、市場でトヨタの車を買ったPOSデータ=我々の好みという等式は正しいのか、が問われる時代になってきた。現在、我々の生活を変える商品やサービスは減少の一途をたどっている。ソニーのウォークマンのような商品は稀である。ウォークマンを出したソニー等の革新的な企業は、消費者の生活を変えた

対価としてお金をもらっているのである。新しい時代は、ソニーやホンダといった新しい生活を変える提案型の企業へと移ろうとしている。これらの企業は、お客の好みに迎合しない。自分の好きなものを売り、市場を創造し買わせるという企業である。企業は個人の自主性を重んじるか、企業が社員を主導するかを選択を求められる。かつての日本型経営は企業主導の同質な人材組織で成立していた。図3はこのような企業主導、同質性が崩れ新しい個人主導異質性を求めはじめていることを示すものである。

新しい商品、事業を創造することが求められ、そのための組織、人事が要請される時代の到来である。この頂点がソニーである。ソニーは「確率事業型組織」である。1000に3つの事業が成功するなら、ソニーが成長するためには毎年一つの事業が必要ならば、ソニーは3分の1、 $1000=333$ の事業を常に行っていなければならない。人事担当者は常に事業の成功確率に立って、人事計画を立てねばならない。成熟期に生き残る道である。確率の逆数の事業を常に新規事業として創造するのが確率事業型組織であり、組織はそのため大きく変化した。企業内擬似分社、それが、ソニーが最初に考え出し、日立、東芝など多数の企業が採用したカンパニー制である。

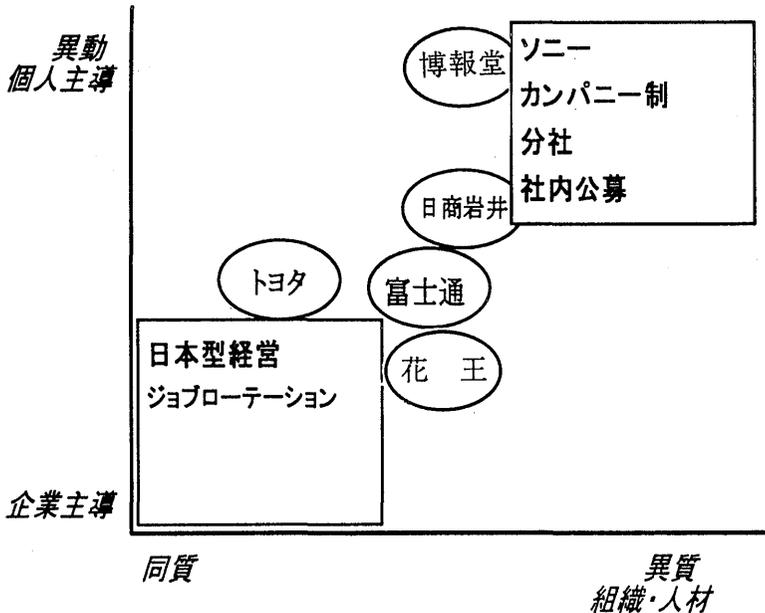
前述したように日本では事業部制とはいっても人事は本社が握っていた。したがって、ジョブローテーションは事業部の意向を超えて本社が行う制度という企業が多かった。しかし、カンパニーはより独立性が高く一般にカンパニー間の人事異動を行わないことが多い。大企業は多くの擬似企業（カンパニー）の集合体となったのである。カンパニー制の導入により、人事がカンパニーごとになり、カンパニー間の調整はトップの権限で、人事は出番がない。全社人事といった考えは急速に薄れて、本社人事は急激に弱まった。

またグループ経営の発展により完全な分社も次々行なわれ、ソニーは1000社、松下は3000社の分社経営である。本来社内全体にしか力が及ばない人事の権力が当然のごとく弱まってしまった。つまり社外へ人事の力は及びにくい。

グループ企業間の問題は人事を超えたグループ経営のトップ権限である。事例をみてみよう。

分社化とは異質な人材が増加した結果、企業内のコンフリクトが増大することを避ける工夫でもある。米国ではコア人材は同質な人材で構成し、ノンコアの人は別組織に移動させ、その組織のコア人材とすることで同質性と異質性の両方のメリットを組織に並存させようとしている。

図 3



富士通は分社化を積極的に進めており、Fsas（富士通サポートアンドサービス）はその1社である。富士通が56%を出資する。オープン情報システム構築を主力とする会社である。もともとは富士通の汎用機保守会社として89年に分社され、94年からオープン化の流れに対応しサービス部門を強化、株価は富士通の3倍以上をつけている。しかし、この大成功の裏には「汎用機保守だけでは成長できない」（社長・桑原晟）という危機意識があった。

「コア事業は本体に集中する方針で、分社に熱心なわけではない」（富士通専

務・高谷卓)にもかわらず、汎用機の保守というコア事業を分社化したのには理由があった。80年代後半は汎用機・オフコン全盛で、保守も人材不足である。ところが、富士通社内の汎用機ビジネス関連部門の序列では、保守は開発、営業、SEの下の最下位である。富士通として採用した人間は保守まで回ってこない。さらに、保守は顧客先に密着することが求められるが、富士通としてやるにはコスト高くなる。そこで、コア人材以外は分社するという方針で「分社化」の結論に至った。

しかし、富士通は汎用機の保守で傘下ディーラー依存度が高かったため、彼らが猛反発。ディーラーへの配慮、分離社員の士気低下で分社時約300億円の保守売上は5年経っても400億円にしかない。しかも、世の中は徐々に汎用機からオープン化へと流れを変えていく。

「富士通社内にいればまだに保守のみやっていたかもしれない」(桑原)。分社時に富士通側の責任者を務めた桑原に舵を切らせたのは、独立会社としての危機感である。オープン化対応のシステム構築やネットワーク構築等のサービス事業に着手。汎用機保守エンジニアにソフトやネットワークの教育を開始した。サービス事業は、顧客密着という強みを生かし、急激に拡大していった。「分社したからこそマルチベンダー対応を求められるサービス事業を拡大できた」(桑原)。

このように、分社はコア事業以外は分社させるという、トップの方針で行なわれ、トップの戦略の一環である。その結果、同質な人材と異質な人材は並存できることになる。人事部門は出番がない。コア人材以外は分社されるの方針は社員のモチベーションを最も発揮させる人事制度かもしれない。

次にこのコア人材と株主価値とを結びつけようとするのがEVAによる人事制度である。顧客価値に株主価値が加わることになった。

日本では、花王がEVAによってコア人材を活用しようとしている。花王のEVAによる人事管理は以下である^(註9)。

花王は2005年をメドにEVA（経済付加価値）による人事管理制度を全グループ会社に導入する。このほど連結ベースのEVAの増減率を本社の全社員の賞与に反映させる「EVA連動型賞与制度」をスタートさせたが、対象を順次、子会社や海外の現地法人に広げる。国内外のグループ企業に業績向上への責任感と株主重視の考えを浸透させる。

EVAは税引き後営業利益から資本コストを差し引いた利益で、株主価値を重視した指標。

新しい賞与制度は、EVAが前年実績よりも上回れば増益率に応じて賞与を増やし、逆に下回れば賞与も減る仕組み。花王本社の社員6000人を対象に今夏の賞与同制度を取り入れた。

海外のグループ会社では家庭用品メーカー、米ジャーゲンズが本社よりも早くEVAを導入したが、2000年度中にシンガポールとドイツの現地法人にもEVAによる報酬制度を取り入れる。日本本社と同様にEVAがマイナスになった場合には賞与も下がる仕組みとする。各国ごとに人事制度に対する考え方や慣習が異なるため、職務に応じた評価基準の国際標準化にも取り組み、EVAに連動した報酬の公平性を維持する。

さて、顧客価値に加えて、株主価値を重視する経営へ転換するなかで、人材はどのように生かされるのだろうか。社内擬似分社のカンパニー制、グループ経営の分社化を支える人事制度として社内公募が注目されている。90年代のカンパニー制、分社経営と一体化した制度として多くの企業で採用されつつある。自己主導型の不定期異動である。これにも人事部門は出番がない。この結果人事は弱体化し、ジョブローテーションは崩壊しつつある。

人事の力が弱まっている今日、青木のいう双対原理が働かなくなっている。人事部、上司に逆らえば、何処に異動させられるか分からないといったような、人事の強大な権限が、ジョブローテーションを支えていたのである。ジョブローテーションと人事の両方が今、急速に弱まっている。

社内公募とは、日本ではソニーが最初に始めたのだが、「どうせ人事は評価できないのだから、本人と上司の判断で異動を行う」という考え方で、例えば、行きたい所の上司と週末にこっそりと相談して、翌週からでもすぐに移れるといった具合である。今の所を変わりたい場合は、今の上司に相談する必要なく、移られた課長も文句は言えない。社内公募は、自分が事業提案し、メールなどを利用して社内ですべてを集め、実行できるといったシステムである。このようなシステムの基では、人事は弱まる一方である。

日本の社内公募制の現状は以下である。「まだ、ほとんどの企業の社員は会社命令で異動し、個人のキャリア形成は会社都合が優先されている。そんな状況の下で、能力開発や自己啓発が必要だなどいっても無理がある。経営側は個人のキャリアを支配する力を弱め、個人が自立して道を決めることを支援すべきだ。」「雇用流動化が進む中で、それは会社のためにもなる。社員が自分のキャリアを冷静に分析できる力がつくため、無駄な転職が減る。公募制などで同じ会社でやりたい仕事が見つかるのであれば、今までの人脈も生かせるし、個人にとっては楽なはずだ。」^(註10)

日商岩井は、8月1日から、新しい仕事にチャレンジする場を社員に提供することを目的とした「人材公募制度」を総合商社の中では初めて導入した。同制度は、戦略要員の公募に限定されていた従来の「社内公募制度」を抜本的に改正したもので、「いつでも、だれでも公募に参加できるオープンな制度」となっている。また、転出側カンパニーには人事異動の拒否権がないなどの特徴がある。同制度策定の趣旨は次のとおりである。

- ① 社員が総合商社の多種多様な業務の中から、自分のキャリアプランに適合した仕事にチャレンジする機会を設けることで、モチベーションを高める。
- ② 社員の自律的なキャリア形成を促し、市場価値の高い人材を育成する。
- ③ 常に変化する総合商社の事業内容に対応した柔軟な人員配置を実現する。
- ④ 社内の人材の異動にも市場原理を導入し、魅力ある事業や業務を提供しつ

づける組織のみが人材を確保できるようにする。

また同制度は、社員が個々の異動希望やキャリアプランを実現させる「場」を提供することを最大の目的としており、こうした活動を積極的展開することで、同社の企業理念である個の尊重を実践するための施策の一つなものと期待している。

一方、同社では社内カンパニー制を導入しているが、今後、連結納税制度などの法体系の整備にあわせて、各カンパニーを事業持ち株式会社として分社、独立させていく予定で、同制度は、こうした構想により分社化したグループ企業間の人材の最適配置と人材交流の活性化を推進する役割を果たすものと位置付けている。

同制度の運用の流れは次にとおりとなる。各カンパニーが、人材ニーズを人事部に登録する。人事部は、イントラネットを通じて求人内容を公示し、人材を広く社内から募る。求人側カンパニーと人事部が連携して、応募者の選考を行い「採用者」を決定する。「採用者」は、決定後3ヶ月以内に属している転出側カンパニーから求人側カンパニーへ異動することになる。

人事部が弱まった理由には中途採用の増加も挙げられる。多くの企業で中途採用が全体の20%に達している。ジョブローテーションの際に、中途採用者と彼の異動先＝イスがうまく評価、準備できないという現象が起こってきている。ジョブローテーションの異動の条件は同じランクどおしの交換であることが前提であった。「Aさんを出すからBさんをくれ」（交換）といった表現がされる。どの課長も、明らかに評価差のある交換はしない。この際の評価差は能力というより、入社年数、学歴で行なわれることが多い。中途採用の増加は、人事評価が一元的でなくなり、交換が困難になるといった問題を起す。

博報堂の新人事制度

(株)博報堂の概要

国内第2位の広告代理店。傘下に博報堂生活総合研究所を持つ。「人の、そ

ばへ。」をキャッチフレーズに生活者重視の事業を展開。

資本金 1億800万円

労働構成	合計	男性	女性
①従業員数	3311人	2738	573
②平均年齢	40.0歳	41.0	35.4
③平均勤続	16.2年	16.8	13.2
④平均賃金	37万5800円		

博報堂は2000年4月に処遇制度全体を抜本から見直した新人事制度を導入した。資格制度では、従来のコース別区分を廃止し、役割を基準とした5つのバンドに再編するとともに、賃金制度においては、これまで一部の管理職層にのみ適用していた年俸制を全社員に拡大した。さらに、社内FA制に代表されるジョブ・チャレンジ制度や企画業務型及び専門業務型裁量労働制を導入するなど改革は多岐に及ぶ。新人事制度導入の背景は次である。

「世界規模で生き残れる広告代理店は10社程度の大規模グループ」ともいわれるほど。広告業界では世界規模での提携が進み、企業間競争が熾烈を極めている。そのような中、国内第2位の広告代理店である同社も、「グローバル10を目指す」旨の中期経営目標を発表するなど生き残りをかけた事業戦略を展開している。広告業界の「合従・連衡」の主な動きとしては、世界最大の広告代理店である米オムニコムグループにおける国内第7位のI&Sへの資本参加や国内最大手電通と米レオグループ、マクマナスとの共同持ち株会社の設立などがある。

このような状況下で、同社に最も求められているのが「勝ち続けられる経営体質」の整備である。具体的な指標としては、5年後をめどに、現在60%を超える労働分配率を海外のメガエージェンシー並みの50%台後半とする方針を立てている。その意味から、新人事制度導入は、付加価値に見合った人件費管理を実現するための具体策として位置付けられる。

処遇体系の見直し（役割によるバンド制導入）

同社は、これまで総合職、一般職、特定職の3コースからなるコース別人事制度を導入していた。各コースは、総合職コースは管理、総合専門、専門の3職掌、一般職コースでは一般職掌、特定職コースでは特定職掌に分かれ、計5つの職掌を人事制度のベースとしていた。

新人事制度ではコース区分自体を廃止するとともに、総合専門、一般職掌の2つを専門職掌に吸収し、管理、専門、特定の3つの職掌に集約し簡素化を図った。そのうえで全社で役割を基準とした5つのバンドへと再編した。各バンドは上からEP、PR、BL、PL、ASの5つからなる（ただし、厳密にはASの下に新入社員が格付けられるENがある）。PRバンド以上が管理職層、BLバンド以下が組合員層という位置付けである。

さらに、それぞれのバンド内には、各人の1年間の目標サイズを基に格付けを行う「グループ」を設けている。各バンドは、EPで3つ、PR4つ、BL3つ、PL2つ、AS2つのグループに分けている。管理職層でグループ数が多いのは、目標の達成度を厳密にみようとす意図からである。

従来は標準的には34歳（大学卒13年目）でディレクター職（管理職層）に昇格することを1つの目安として運用していたが、新制度からは（あくまで役割を基準とし、年次・年齢を考慮しないが、目安として）、それを30歳（大学卒9年目）に短縮し、昇進スピードを早めていることも特徴である。

全社員年俸制

年俸の構成は、「基準年俸＋業績賞与（全社業績にリンク）＋個人査定」からなる。さらに、BLとPLのバンド該当者に限っては、後述する裁量労働制の対象者となることから裁量労働に対する手当として、上記に加えBL/PL手当を支給する（なお、AS、ENバンドには別途超過勤務手当が付くことになっている）。ちなみに、旧総合職コースにおける専門職掌（組合員）の旧賃金構

成は、本人給、査定給、家族手当、住宅手当などからなっていたが、これらの原資は、新たな年俸制（BLとPLのバンド該当者の場合）ではすべて基準年俸に組み込んでいる。

それぞれの金額水準のウェートは、例えばBLバンド・2グループ（目標の大きさが2ランク目）・標準的な査定の場合では、基準年俸、裁量労働手当、業績賞与、個人査定で、おおよそ3：1：0.5（基本年俸3×12分の2）：1となる。ただし、同社では各項目のウェートをどの程度にするかというより、総額で管理することを主眼としているため、ウェート自体にはあまり関心は払っていない。

ジョブ・チャレンジ制度

1) 社内FA制

対象はBL、PRバンドの社員で、同一主要担当職務を連続4年以上務め、かつ、人事考課で一定水準以上（3年間の平均が+A以上）の人材である。この要件を満たす社員に、FA（フリーエージェント）の権利が発生する。運用は、以下のような流れで行なわれる。

毎年12月1日付けで人事・人材開発局から対象者およびその上司にFAの権利があるが通知される。そこで、本人は希望があれば3ヶ月以内に所定の帳票（今年の12月から実施。現在作中）に、これまでの実績並びに今後の仕事の希望などを記入して人事・人材開発局に提出する。これがいわばFA宣言となる。人事・人材開発局は、提出された帳票から、随時、イントラネット上のデータベースに記入内容を入力していく。このデータベースを閲覧できるには部門グループ長と部門長に限られており、本人の希望する部署の部門グループ長、部門長から「この人材がほしい」との声が挙げれば異動が成立する。かりに、複数から声が掛かった場合は本人に選択権がある。

本人が異動先を決定すれば異動元は拒否できないルールとしている。その代わりに、人事・人材開発局が何らかの方法で異動元に対し補充策を講じること

で対応する。ただし、3月末までに異動先が見つからない場合や一度FA権を行使すれば権利は失効する。しかし、翌年にまた前述の要件を満たせば権利が発生する。

2) 社内公募制

カンパニー長の了解を得たうえで部門長が、いつでも自由に「こういう人材がほしい」と全社に人材を募集し、それに対してPR、BL、PLバンドの該当者が応募する仕組み。応募者の要件は同じ組織に4年以上を在籍していることのみで、社内FA制のような一定水準以上の考課結果を求められることはない。ただし、できるだけ広く、チャンスを与えることを意図しているため、複数の社内公募への応募やFA権を行使している人の応募は認めていない。

3) 第2配属性

第2配属性とは、ASからPLに上がった社員（大学卒で入社5年目ごろ）を対象に、部門長と面談のうえ配属を見直す制度。同社では、業務に関する知識を習得する時期と位置付けられる若年層では「いろいろな経験をして、“手持ちのカード”を増やせば増やすほど、成果を上げいい仕事をする」と考えている。そのため、第2配属性ではよほどのことがない限り配置転換を認める運用を考えている。その結果、人事・人材開発局が調整し、最低でも部門を超える配属を実現することで対応する。

制度改定を受けた労働協約の再締結の可否について組合員全員の投票が行なわれるが、成立の要件である在籍者の55%以上の賛成を大きく上回る数の賛成票が投じられ、社員の賛成を得たという。

9. 結語

中国においてはリストラの中で知識経済に対応した人材を活用する企業が成功しつつある。また日本ではジョブローテーションとは、企業に入社して2、3年に1回、職場を異動していく制度が崩壊しつつある。日本企業は情報の共

有化をその強みとしてきた。急速に進展する情報共有化に伴い、リーダーシップを取りずらくなった現状を補填したのが、このジョブローテーションと言うことができる。しかし90年代、このジョブローテーションが急激に機能しなくなっていく。ここでは、ジョブローテーションの機能と、その機能が崩れていく理由、そして今後の新しい企業はコア人材と顧客価値、株主価値を結びつける試みを行っていることについて分析した。なお、名古屋大学大学院西野修二、富山大学研究生玄明哲、富山大学秋田剛の3君の助力を受けた。

注

- 1) 「昭和シェル削減人員 1.5 倍に」『日本経済新聞』日本経済新聞社、2000年8月16日朝刊 11 面
- 2) 中国でもこの点については研究者により考え方が分かれる。
- 3) 『人民日報海外版』 2000年8月9日より
- 4) 『人民日報日文版』 人民日報網絡中心2000年10月6日より
- 5) 『北京週報』 2000年第3号
- 6) また、一部の企業では、人が移動する代わりにその部門が取り扱う商品が他部門へ定期的に移動する制度もあり、トヨタ自動車で1980年代盛んに行われたボディ（車体）ローテーションが知られている。
- 7) 「『身内で固める』時代錯誤」『日本経済新聞』 2000年9月10日
- 8) 『社会経済生産性新聞』2000年3月25日
- 9) 「花王のEVAによる人事管理全グループへの導入」『日本経済新聞』日本経済新聞社、2000年8月16日朝刊 15 面
- 10) 『日経産業新聞』 平成12年1月31日より

参考文献

- 青木昌彦（1989）『日本企業の情報と組織』東洋経済新報社
鈴木敦子（1999）『人事・労務がわかる事典』日本実業出版社
清家彰敏（1995）『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房
清家彰敏（1999）『進化した組織』同友館
清家彰敏・馬淑萍（2000）「知識経済と相互進化戦略—グローバル化と女性の視点」『情報系』
オフィス・オートメーション学会 Vol.20, NO.3
清家彰敏、馬淑萍（2000）「トヨタ思想の世界化と政策の変革」研究技術計画学会（東京大学報告）
（2000）「成果主義人事制度の最新事例」『労政時報』第3447号
張一弛（1999）『人力資源管理教程』北京大学出版社