

《論文》

日本企業の人事管理の変遷と 今後のあり方に関する考察

— 人ベースと仕事ベースの統合に向けた人事管理方針の模索 —

磯崎 彦次郎

1. はじめに

本論稿の目的は2つある。日本の大企業のコア人材に関する人事管理の経緯を、これまで展開されてきた議論を踏まえて記述すること、並びに、今後の日本企業の人事管理に対する提案や主張を整理し、日本企業が取るべき方向性を探ることである。

これまでの日本の人事管理の変遷を見れば、まず大企業が新しい人事管理の考え方や手法に先鞭をつけ、次に中小企業へ広まり、日本全体での制度・慣行として普及してきた。このため、新たな人事管理を論じる際には大企業を対象とすることが適当であると考え。他方、コア人材を対象とするのは、日本企業の人事管理において、コア人材への関心が最も高いからである。多くの大企業はグローバルな競争環境に置かれており、戦略策定や意思決定、価値創造を担う人材が重点的な課題とされている。また、その重要性も今後ますます高まるとされている⁽¹⁾。

現在、日本企業の人事管理は機能不全を起していると指摘される。八代は、従来の日本企業の人事管理は環境変化に適合できなくなっていると述べた上で、現在の労働市場と成果主義のズレや裁量制と拘束性に関するズレなどを指摘している⁽²⁾。また、高橋伸夫は、いわゆる成果主義を指して、「日本企業の実態や従業員の意識、現場の感覚からあまりに乖離した誤った認識に基づいて、

百害あって一利なしの人事制度が多くの企業に導入され、機能不全を起している」と述べている⁽³⁾。

このように人事管理の機能不全を指摘する主張は多い。しかし、解決策について学術的に十分な議論がされ、有効な方策が示されているとは言い難く、次なる日本の人事管理のあり方を巡り検討が続いている。なお、本稿で「人事管理」という言葉は、近年良く使われる「人的資源管理」と同義で使用し、両者の意味合いの違いについて細かい議論は避けることとする。この点、今野は「人的資源管理の考え方は日本企業が元々得意としてきたことである。…日本の場合には、人事管理をわざわざ人的資源管理と呼び変える必要はないのかもしれない」と述べており⁽⁴⁾、筆者もこれを受け入れるものとする。

なお、人事管理の経緯を記述する際は、できるだけ多くの意見や主張を参照・引用すること、定量データは膨大・煩雑にならないよう関係する箇所を簡潔に掲載するよう心がけた。日本企業の取るべき方向性を探る際は、人事・労務以外の分野の研究も広くリサーチした上で、人事部門が方針を検討する場面で示唆与えるものとなるよう心がけた。

2. 日本企業における人事管理の変遷

日本企業の人事管理が陥っている機能不全の背景や現状を理解するために、米国企業と比較をし

ながら、日本企業の人事管理の歴史や特徴を整理する。

1) 日本における人事管理の歴史の概観

(1) 日本企業の人事管理の変遷

1980年代まで

戦後の日本企業の人事管理は、労働の対価として従業員に最低限の生活を保障する、といった考えからスタートした。やがて経済成長するに伴って、終身雇用、年功序列、企業内組合などが日本の経営の特徴として定着してきた。アベグレンによれば、日本企業にとって、従業員が最も重要な利害関係者であり、日本企業は単純な経済組織ではなく、複雑な社会経済組織とされる⁽⁵⁾。日本企業における従業員は経営資源である以上に、人が仕事を創り、仕事により人の能力は伸びるという人間中心の思想（「人ベース」）があったと言われる。日本企業は長期かつ正社員中心に雇用し、企業内で育成し、職能給で処遇しており、米国企業とは全く異なる人事管理を行っていたことが分かる。

図表1 1980年代の典型的な日本企業と米国企業の相違

	日本企業	米国企業
雇用	長期雇用・正社員が中心	短期雇用・非正規社員も多い
育成	企業特殊的企业内教育（特にOJT）が中心	汎用的企業外機関による教育訓練
配置	緩い分業	厳格な分業
評価	能力を重視	職務・業績を重視
処遇	職能資格制度に基づく職務給	職務等級制度に基づく職務給

（出所） 上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2010）『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブックス、20頁。

1980年代に日本企業が世界経済を席卷する中で、日本型経営が世界で注目され、多くの日本の大企業は、「人ベース」と称される方針に自信を持つこととなった。1990年時点で、約8割の大企業は、人事の基本システム⁽⁶⁾は職能資格制度⁽⁷⁾を採用し運用していた。職能資格制度は、「職務遂行」という仕事に不可欠なものが、「能力」という従業員が保持するものを起点に達成されるという考え方に特徴があり、人ベースの思想が人事管理の基本システムとして現れたと考えることができる。

(2) 日本企業の人事管理の変遷

1990年代から2000年代初頭

バブル経済崩壊後の90年代に入ると、高い経済成長が難しくなり、多くの日本企業では、財務的な事情から業績に応じて、人件費を機動的に管理しにくい職能資格制度を見直す動きが出てきた。高橋伸夫は「日本経済に対する国際社会での評価によって、日本的経営に対する国内の評価は浮沈を繰り返し、右往左往してきた」と批判し、この時期を振り返り、1990年代は日本型経営に関して自信喪失と自己否定が起きたと述べている⁽⁸⁾。

実際に、当時の社会生産性本部が行った調査によれば、職能資格制度の問題点の上位3つが、①運用が年功的になっている（72.2%）、②発揮能力に応じた昇降格が柔軟にできない（52.1%）、③高資格化が進み人件費が高騰している（39.7%）となっており、人件費の抑制・管理に大きく悩んでいたことが伺える⁽⁹⁾。

特に90年代後半から2000年代初頭は、大企業でも過去に例を見ない規模のリストラ（人員削減）が行われ、コスト削減により不況を乗り切る必要にかられた時期であった。人事管理においても、

図表2 1990年時点での職能資格制度の普及率

	5000人以上	1000~4999人	300~999人	100~299人	30~99人	合計
導入済	77%	65%	50%	24%	12%	18%
3年以内の導入予定あり	5%	14%	14%	16%	10%	12%

（出所） 厚生労働省「雇用管理調査」1990年を元に筆者作成。

「仕事ベース」と称される方針への意向が検討され、多くの企業で成果主義、及び職務等級制度⁽¹⁰⁾に変更する動きが見られた。この時期に社会生産性本部が行った調査によれば、職務給のメリット（上位3つ）は、①年功的処遇が避けられる（77.3%）、②担当する仕事に見合った賃金となる（65.6%）、③キャリアに対して意識が高まる（40.1%）、であった。上述の職能資格制度の問題点と比較すると、職能資格制度の問題を解決するために、職務等級制度が期待されていたことが伺える⁽¹¹⁾。

職務等級制度は、あくまで「職務」を起点に合理的に設計される考え方であり、下表で比較すると分かるように、それまでの職能資格制度とは大きく異なる。1990年代から2000年代初頭にかけて、職務等級制度への転換を検討、或は実行した日本企業は少なくなかった。問題は、これほど大きな転換が、中には必ずしも十分に検討されずに断行されたケースが存在していることではないだろうか。「仕事ベース」への転換がうまくいかないだけでなく、以前の「人ベース」の強みを大きく毀損してしまい、後々まで及ぶ深手を負ったケースもあると思われる。

図表3 職能資格制度と職務等級制度の比較

	職能資格制度	職務等級制度
等級の決定基準	人（能力ベース）	仕事（職務・役割ベース）
賃金の対価	過去から蓄積されてきた職務遂行能力	現在の職務価値（ジョブ・サイズ）
評価する能力	顕在能力+潜在能力	顕在能力
処遇と配置	分離	連動
運用のポイント	能力要件の見直し	職務価値（ジョブ・サイズ）の見直し

（出所）平野光俊（2006）『日本型人事管理 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社、42頁を元に筆者作成。

(3) 日本企業の人事管理の変遷 2000年代半ば以降

成果主義への転換、及び人事の基本システムにおける職務等級制度への転換の成否については諸説ある。都留は、成果主義が批判される中で成果主義の導入に踏み切る企業も後を絶たないという現状を踏まえて、成果主義が有効に機能する条件として、個人の業績指標が比較的容易かつ低コストで入手でき、加えて従業員がそれほどリスク回避的ではないか、又は企業がリスク分担を行う用意があることを挙げている⁽¹²⁾。また、石田は、成果主義は、市場での成果にリンクした業務遂行をどう引き出すのかという切迫した経営課題を組織内のルールの体系にどのように翻訳するのかといった緊張関係にその動力源を持っている、として成果主義が導入された妥当性を指摘している⁽¹³⁾。成果主義への取組みを年俸制の導入という点から捉えると、2006年に一時的に広く導入されるものの、2007年以降も大企業を中心に一定の企業が継続していることが分かる。

一方で、成果主義に強く反対する意見は多い。大きな動きは、高橋伸夫が2004年に著した『虚妄の成果主義』（日経BP）がベストセラーになるなど、成果主義の見直しが一気に話題となった。高橋伸夫は、2010年の同著の文庫版刊行に際して、成果主義の看板は残したままでも運用は以前の職能資格制度に代表される人事管理に戻しているケースも多いと指摘している⁽¹⁴⁾。他にも、佐

図表4 年俸制を導入している企業の割合

	1000人以上	300～999人	100～299人	30～99人	合計
2002年	28.8%	19.9%	17.0%	8.9%	11.7%
2005年	28.9%	24.9%	18.2%	11.0%	13.9%
2006年	37.1%	31.0%	20.5%	14.4%	17.3%
2007年	30.8%	26.0%	17.8%	10.6%	13.7%
2010年	27.2%	22.5%	18.3%	10.8%	13.4%
2012年	32.6%	24.5%	18.4%	10.4%	13.3%

（出所）厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」を元に筆者作成。

図表5 成果主義のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● 高い報酬を得るために頑張ろうと考え、一層の努力を引き出せる ● 成果主義を導入していない企業よりも、優秀な従業員を獲得しやすい ● 仕事上の目標が明らかになり、従業員が目標に集中できる ● 業績の多寡に応じて報酬を変化できるので、経営としては人件費を変動しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の企業への忠誠心が減り、企業特殊技能を身につけようとしなくなる ● ジョブ・ローテーションなどの柔軟な人事管理が難しくなる ● 成果につながる目標ばかりに集中し、質や他の目標を軽視するようになる ● 安定して目標を達成するために、目標値を下げたり、目標以上の業績は自粛したりしてしまう

(出所) 都留康・阿部正浩・久保克行(2005)『日本企業の人事改革 人事データによる成果主義の検証』, 16-19頁を元に筆者作成。

藤は「大きな期待と共に導入された成果主義であるが…成果主義の最大の問題点は、職場の実態に配慮せず、論理的に正しいと思われる仕組みを実施しようとしたこと」であると指摘している⁽¹⁵⁾。

実際に、実業界では、2006年4月に、三井物産が、成果主義型から定性的評価を重視する人事評価制度に切り替えると発表したり⁽¹⁶⁾、資生堂が、2008年に、営業担当の部長以下1000人の社員に対して、売上高による評価に代えて、顧客満足度で評価するように人事考課を改めると発表したように⁽¹⁷⁾、成果主義や職務等級制度を見直す動きも出てきた。

図表6 各人事制度の導入率の推移

	1998年	2001年	2004年	2007年	2010年
職能資格制度	73.4%	74.5%	70.5%	72.3%	68.9%
職務等級制度	51.7%	47.5%	55.1%	61.0%	47.1%
役割等級制度	—	—			50.3%

(出所) 産労総合研究所『人事実務』2011年1月1・15合併号, 17頁。

3. 役割等級制度の登場

このようにバブル経済崩壊以降、日本企業の人事管理の方針は、総じて見れば「人ベース」と「仕事ベース」の間で揺れ動いた。近年は以前の人ベースの人事管理が再評価されるとともに、職能資格制度(人ベース)と職務等級制度(仕事ベース)の特徴を踏まえて、両者のメリットを取り込み、同時にデメリットを抑えながら新たな人事管理を模索する取組みが始まっている。

1) 役割等級制度の概要と普及状況

新たな人事管理の動きとして、「役割等級制度」⁽¹⁸⁾が普及してきている。役割等級制度は、人事管理の基本システムのうち社員格付制度に位置付くため、サブシステムに相当する個別管理分野の各種施策を大きく変えていく可能性がある⁽¹⁹⁾。実際に2010年時点では、約半数の企業が役割等級制度を導入している。

一方で、役割等級制度への取組みや理解は一樣ではなく、合意されたスタンダードがあるわけではない。例えば、管理職のみ導入するケースと全社員に導入するケース、従来の職能資格等級を大きく作り化するだけのケースと新たに職務やグレードを設定しているケースなどがある。

2) 役割等級制度の評価

役割等級制度のメリットを整理すると以下を挙げることができる。第一に、役割の設定に応じて賃金体系を見直すことができ、また職能給に比べて年功的な賃金増額を抑制できる。第二に、職務等級制度ほど細かい分析・評価作業は不要であり、

図表7 役割等級制度を導入した事例⁽²⁰⁾

従来の職能資格等級を「大きくくり化」した事例	日商岩井（職群制）、丸紅（グレード制）、三井物産（職群制度）、YKK（実力バンド制）、JTB（職群体系）など
職務分析結果を踏まえて職務や役割のグレードを設定する事例	沖電気（職務グレード制）、ニチレイ（職務グレード制）、富士写真フィルム（役割区分）横河電機（ミッションスタンダード制）、富士ゼロックス（役割グレード制）など

（出所） 石田光男（2003）『仕事の社会科学 労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房、184-187頁を元に筆者作成。

導入・推進に手間とコストが比較的少ない。第三に、役割は戦略や組織と整合させるため、異動や組織変更の柔軟性を主張しやすい。一方で、デメリットは、メリットの裏返しであるが、第一に、役割の設定根拠に不明瞭さや恣意性を感じた場合、従業員の不満につながる懸念がある。第二に、役割の範囲を超えた広い範囲に渡る協業や、先を見越した能力開発へのインセンティブにはなりにくい。

役割等級制度は、人事部が大きく関わり格付を決定したり監視したりする点で、格付の決定を事業部門に委ねる米国型の職務等級制度と大きく異なる。また、平野は、「役割等級制度は、厳密な職務主義ではなく、既存の職務記述を超えるレベルの仕事も自らの役割として膨らますことを奨励し、社員の能力を高めることを制度的に後押しする」とし、「人が仕事を作り、仕事により人の能力は伸びる」という人間中心の人事管理の思想を放棄していない⁽²¹⁾点が重要であると指摘している。

以上から、役割等級制度は、日本企業の旧来の人ベースでの考え方と、役割等級制度や成果主義で取り入れた仕事ベースでの考え方を統合させた考え方を取っており、上述の導入率から実務的にも評価されていると考える。

4. 日本企業における人事管理へのあり方

役割等級制度が社員格付制度とした場合、社員区分制度や人事管理のサブシステム（評価・雇用・報酬等の各種制度）はどのように整合させていくべきだろうか。この点を直接取り上げる研究は多くないが、中でも示唆に富む主張を展開している研究者（平野、高橋、伊丹）を取り上げ、彼らの主張を整理し、人ベースと仕事ベースの統合に向けた人事管理の方針を提示していく。

1) 平野が提唱する日本型人事管理の進化的（平野モデル）⁽²²⁾

(1) 提唱の背景

1人目は、平野光俊氏である。平野は、社員区分制度の新たな展開として「群別管理の進展」を挙げている。平野は、著書『日本型人事管理』の中で、「日本型人事管理の進化的は、社員格付制度と人材群別管理の変化から把握すべき」と考え、役割等級制度と「人材アーキテクチャー」⁽²³⁾を整理した上で、独自に日本型人事管理の進化的（以下、「平野モデル」）を提唱している。

(2) 平野モデルの内容と評価

平野は、人事管理のあり方を論じる上で、集中化と分権化のどちらに進展するかという分析モデルを活用している。その際に、人事情報の非対称性費用（事業部門の管理職が保有する人事情報を本社人事部に提示してもらうために発生する費用）と粘着性費用（本社人事部が人事情報を異動に利用できる状態にするための費用）への対応を考慮する。平野は、日本企業において群別管理のインセンティブが生じるのを「マネジメント人材」「エキスパート人材」と特定し、以下の人事管理方針を提唱している。

人事施策に関しては、マネジメント人材には、主に人事情報の粘着性の問題を減じるために、サクセッション・プラン（後継者育成計画）等を採用し、本社人事部が個別管理を強化することを提

図表8 平野が提唱する日本型人事管理の進化型（平野モデル）

	マネジメント人材	エキスパート人材
発展させる技能タイプ	企業特殊総合技能	エキスパート技能を基礎にしつつ企業特殊総合技能も必要に応じて発展させる
トレーニング (キャリア開発)	幅広いジョブ・ローテーションによるOJT	幅狭いジョブ・ローテーションによるOJT
キャリア開発	クロス・ファンクショナル・キャリア	ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム	役割等級制度	
人事権と人材配置	人事権は人事部とし、内部労働市場における育成配置を行う	

(出所) 平野光俊(2006)『日本型人事管理 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社, 236頁。

唱している。エキスパート人材には、主に人事情報の非対称性の問題を減じるために、キャリア自立支援を提唱している。具体的には社内公募制度、社内FA制度、キャリアカウンセリングにより、人員配置の全体最適と個人のキャリア開発の最適化を高めるべきであると述べている。

平野が提唱する上述の各施策は整合しており、役割等級制度と併せて推進する方針として評価できる。しかし、人ベースと仕事ベースの統合という大きな問題を扱う場合、人事管理の基本システム・サブシステムだけでなく、広い分野からの示唆が必要となる。この点は、平野自身も「人事管理の進化型を検討するのであれば、人事管理のみに関心を向けるのではなく、組織構造や社会システム・制度等組織内外の補完関係まで視点を拡張していかななくてはならない」と指摘している。筆者は、平野の提示した「日本型人事管理の進化型」に加えて、「組織環境の構築」や「経営戦略と人事方針の整合」を併せて構築することが不可欠であると考えている。また、それらを「経営層の立場」、及び「現場マネジャーの立場」でどのようにアプローチするかに関する示唆も必要になると考える。

人事管理以外の分野でまず注目したのが組織行動論の分野である。組織行動論では、個人の目的達成と組織の目的達成をどう実現するかというテーマは盛んである。しかし、多くの研究は個人、或は組織のどちらかに軸足を置くものとなっており、両立を直接扱う研究は稀であり、更に日本企業のそれとなるとほとんど存在しない。そのような中

で高木晴夫氏は、組織能力を経営戦略の実行のためと位置付けるとともに、意思を持った個人の価値観・目的意識・興味に合致する職務を与えることを主張しており、筆者の問題意識に酷似する。更に、特に経営層との意見交換や経営目線での実地調査によって、組織能力のハイブリッドを論じており、人ベースと仕事ベースの統合に向けて、「経営戦略と人事方針の整合」を「経営層の立場」から整理するのに最適であると考えている。

更に、経営戦略と人事方針の整合に関しては、経営戦略論からのアプローチも考える必要がある。経営戦略論の分野で人事方針等を注力して扱っているのは、「リソースベース」の考え方であり、その思想に一役買ったのが、伊丹敬之氏である。伊丹は、競争力の根幹には組織能力や人材情報の蓄積があると主張し、戦略を実行する人の心理的側面を配慮した。コミュニケーションやそれを促進する環境の実現が人ベースと仕事ベースの前提になるという「場のマネジメント」を主張している。特に「組織環境の構築」を「現場マネジャーの立場」からアプローチする示唆を与えると考える。

2) 高木が提唱する組織能力のハイブリッド戦略⁽²⁴⁾

(1) 組織能力のハイブリッド戦略——位置づけと仕事ベースを維持・強化の視点——

高木は、『組織能力のハイブリッド戦略』の中で、経営トップの関与や組織のコミュニケーション

ンのあり方も考慮して、日本企業の取組みを調査している。高木は、大企業がグローバル競争の時代にあることを念頭に、どの企業も3つの組織能力として、「環境変化を認識すること」「意思決定を迅速に行うこと」「その実行をスピード感を持って行うこと」を満たす必要があると指摘した。更に、日本企業の中に、「仕事ベース的な成果主義によって減じた人ベースの強みを再強化する形でのハイブリッド化」が起きている企業と「懐古主義に陥っているだけ」の企業もあることを指摘し、前者を目指すべく仕事ベースと人ベースをハイブリッドする方法を提唱している。

高木は、組織能力のハイブリッド化のために、「戦略トップダウン」「組織 OS」「人のスペックと仕事の標準化とオープン化」の3つを提唱しており、日本企業が米国企業等から取り入れた仕事ベースを維持・強化していく取組みと言えらる。戦略トップダウンは、全社戦略は経営トップが策定し、トップダウンで現場に下ろす形で合理性と整合性を維持すべきという考え方であり、組織 OS は、戦略をトップダウンしたとき、組織には明確な分業と業務遂行の仕組みが必要で、標準化された業務遂行の仕組みを共通化すべきという考え方である。更に、高木は、社員に関する人事情報の測定方法が科学的でないこと、仕事のスペックが社内では明確に整理・開示されていないことを問題として指摘し、組織 OS が機能する上で、人のスペックと仕事の標準化とオープン化が必要と主張する。

(2) 組織能力のハイブリッド戦略 — 人ベースを調整する方法 —

高木は、日本企業が残すべき人ベースの強みは、優秀者が形成するネットワークであると主張する。ネットワークは、長期雇用、ジョブ・ローテーションを通して優秀者たちが部門を超えてつながることで、ヨコ展開やミドルアップアンドダウンといった組織の強みの形成につながる。一方で、高木は、ネットワークを有効に保つ上で人事のしがらみ⁽²⁵⁾を問題として指摘し、解決策を2つ提示している。第一に、昇進や昇格の基準、評価の基準、

人材登用の基準を明確化・明示化するべきと主張する。これは、上述の「人のスペックと仕事の標準化とオープン化」と併せて、人事情報管理の必要性を指摘できる。第二に、コア人材（或はコア人材の中でも特に優秀者）の早期の見極めが重要と主張する。ネットワークは諸刃の剣であり、優秀者以外のネットワークは、しがらみに通ずるためである。

3) 伊丹が提唱する場のマネジメント⁽²⁶⁾

(1) 人ベースを競争力に結び付ける場のマネジメント

伊丹は、多くの企業が、成果主義や職務等級制度を修正し、人ベースの人事管理に戻しているにもかかわらず、個人を活かすことに失敗しているケースが多いことを指摘する。伊丹は、経営戦略を論じる中で、持続的な競争力の強化・維持において人材が最大の経営資源であると主張し、「人本主義」という言葉を提示するが、ここには、個人の活用という側面とネットワークという側面の両面が含まれている。更に、伊丹は、日本企業に必要な人材はリーダー人材であり、選抜プロセスを通過した将来の組織のリーダー候補として育成する必要性を指摘する。

伊丹は、人ベースの考え方を企業の競争力につながるマネジメントとして、あえて「人材」そのものではなく「場」⁽²⁷⁾のマネジメントに注力することを提唱する。

伊丹はそれまでのパラダイムを「ヒエラルキーパラダイム」と名付け、自身の提唱する「場のパラダイム」との比較を以下のように行っている。

伊丹によれば、場のパラダイムでは、組織を情報の相互作用の束と見る。個人は背景に退いており、情報の相互作用の集まりを、場によってマネジメントする。この「場で起きていること」を適切に持っていくのがマネジメントであり、経営層もそうであるが、現場マネジャーもこのマネジメントに関わることができる。伊丹は、ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイムは、両立しないものではないと述べる。しかし、これまで、ヒエラルキーパラダイムが過ぎたため、場のパラダイムに

図表9 ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイム

	ヒエラルキー パラダイム	場のパラダイム
組織とは	意思決定する個人の 集合体	情動的相互作用の 束
マネジメントとは	マネジャーは決定し、命令し、動機づける。メンバーは、上司と相談しながら与えられた仕事を遂行する。	マネジャーは、方向を示し土壌を整える。メンバーは周囲と相談しながら仕事の細部は自分で作る。
経営の焦点	システム設計とリーダーシップ	場の生成とかじ取り

(出所) 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、319頁を元に筆者作成。

視座を移すべきと主張する。

(2) 場のマネジメントの評価

場のマネジメントは、情動的相互作用を起こしているのが「どの個人か」を直接問題にせず背景におくことにより、かえって個人の自律性を認めていることになる。場のマネジメントは伊丹自身の「人本主義」を実現する手段と位置付けられる⁽²⁸⁾。

経営戦略の観点は、そもそも戦略立案・実行が主眼であり、人材活用はそのための手段と位置付けられる。しかし、どのように戦略を実行するかというマネジメントにおいて、場のマネジメントを通して、個人の活用とネットワークを実現する方法が提示されている。この方法は、経営トップというより現場マネジャーが、ミドルアップダウンで組織を活性化していく場合の方針として示唆のあるものと言える。

5. 日本企業における人事管理の方針

1) 人事管理方針に対する3つの提案

役割等級制度という社員格付制度を前提として、日本企業の人事部門が、コア人材の人事管理の方針を模索する上で、取組むべき方針は「社員区分の細分化と選抜の早期化」「人事情報管理の高度

化」「適切なネットワーキングの促進」であると考える。

まず、前節で提示した3人(平野、高木、伊丹)に完全に共通するキーワードとして「ネットワーク」が抽出できる。特に高木によれば、有益なネットワークも有害なネットワークもあり、これを適切に管理することが人ベースを機能させる上で重要であった。大企業である以上、事業部制組織や機能別組織など組織が専門分化することはある程度避けられないが、役割等級制度を導入して、職務や(短期的な)成果に縛られない活動を模索するためには、仕事ベースで設計した組織構造に対して、人ベースで横串を通す活動が不可欠になると考える。そのために「ネットワーク」⁽²⁹⁾、もっと言えば「適切なネットワーキングの促進」が重要と考える。

さて、ネットワークは、本源的には従業員個人が業務を通じて、或は業務外の活動の中で、時間をかけて構築していくものである。人事部門は、2つのアプローチで戦略的に適切なネットワーキングを促進できると考える。第一に、ネットワーキングには時間がかかるからこそ、ネットワーキングを促進すべきコア人材、或はコア人材の中でもマネジメント人材やエキスパート人材などを早めに選び出し、交流する場や協業の機会を設けたり推奨したりする。場や機会は、将来会社に必要とされる仕事をベースに設計し、そこでの交流の深さは基本的には個人に任せるのが現実的である。第二に、上記の場や機会を獲得したネットワークや、それ以外でコア人材が保有するネットワークを、可能な範囲で人事部門としても把握する。社内でのコア人材同士の相互評価や社外での活動状況の把握等、本人同意の下で把握することが考えられる。前者は「選抜の早期化」を併せて行うことが必要になり、後者は、管理すべき情報としてネットワーク情報も含めるべきであるという意味で「人事情報管理の高度化」が必要になる。

ネットワーキングは、仕事ベースで専門分化した組織に横串を通すための方針になると指摘した。一方で、日本企業が有する人ベースの強みをいかに仕事ベースの組織や戦略実行に活用するかも論

ずるべきである。「人が仕事を創り」「仕事により人の能力は伸びる」というのが人ベースの考えであったが、そもそも人ベースを活用する前に、「人」がどのような資質・価値観・キャリア観・働き方の希望・趣味趣向などを持っているかを把握することが重要である。この点は3人（平野、高木、伊丹）も主張からも読み取れる。

特にコア人材に対して、本人自身が競争力の源泉であり、個々に能力を有する存在として細分化して把握すべきである。旧来の年次管理といったグループでの把握では、開発し発揮してもらうべき能力を見落とす部分が多くなる。以前であれば、膨大な情報処理ができないために、やむを得ずグループで把握するしかなかったが、現在及び今後は、発達した人事関連の情報システムが細分化した人材の管理を可能にすると考える。つまり、「社員区分の細分化」が必要であり、これは情報システムの活用という意味での「人事情報管理の高度化」によって可能になる。

以下では、これまで取り上げた研究者以外で、「社員区分の細分化と選抜の早期化」「人事情報管理の高度化」「適切なネットワークキングの促進」を補強する他の研究者・実務家の主張を整理するとともに、これらの方針をいま一度深めた上で、本稿の結論としてまとめる。

2) 人事管理方針に関する追加考察

(1) 社員区分の細分化と選抜の早期化

社員区分の細分化の取組みとしてデュアルリーダー型の人事管理などが取り上げられるが、望まれているのは、それ以上の細分化であると筆者は考える。より細かい社員区分を主張する声は、多くの研究者・実務家からも伺える。

カーネギー・メロン大学のルソーは、人材マネジメントの理想や将来像として「tailorism（テイラリズム）」を提唱している。「組織に働く人の処遇を十把一絡げに扱わずに、個々の才能と要望が活かされるように、仕事のやり方そのものをテイラー・メイドにする」人事管理のあり方を示している。ルソーの考えを受けて、森永は、日本企業にこれを適用する際に、「従業員側に特殊な知

識やスキルが求められる」「組織側が、才能ある従業員に対してその組織に止まらせるだけの仕事や報酬といった魅力を提供すること」などを提示している⁽³⁰⁾。実務的にも、高橋俊介が設立した「キャリアラボ」は、人事管理に関して「制度による管理から個の支援へ」を掲げており、目指す方向は、ルソーや森永と同様である⁽³¹⁾。

他方、「選抜の早期化」については、実はかなり以前から指摘されていた。海外に比べて、日本の経営層は高齢であるとか、リーダーシップが不足していると指摘されており、成果主義導入以前から選抜の早期化は課題とされていた⁽³²⁾。しかし、単に選抜の早期化を行うだけでなく、上述の「社員区分の細分化」と合わせて選抜の早期化を行っていくことが重要である。八代は、コア人材の特に「マネジメント人材」を対象として、日本企業でも早い段階で「経営のプロフェッショナル」を育成することが必要であり、確保・定着と、明確な意識付けを行うために、(従来の)「隠微」なファスト・トラックではなく、「明示的」なファスト・トラックを導入すべきであると述べている⁽³³⁾。

実現に向けて道のりは遠くまだ時間を要するが、社員区分の細分化は、究極的には、コア人材の中の優秀者を中心に（群別管理という集合ではなく）個人単位で個別に中長期のキャリア管理を行うという人事管理に発展することが考えられる。またその際に、その対象となる従業員を早期に選抜する必要も併せて生じるのではないかと考える。

(2) 人事情報管理の高度化

人事管理において事業部門と人事部門がどのように対応・分担するのか、は各社の経営や組織の戦略によるが、日本企業で人事部門不要論はほとんど成立しない。程度の差はあれ、全社目線で人事部門が人事情報を把握・管理する必要がある、管理の高度化が重要になる。八代は、従業員の選択の自由を拡大していくために情報公開が必要であると述べている。具体的には、「考課者である上司が、部下の考課結果について面接の際に説明すること」などを挙げている⁽³⁴⁾。実務的にも、

例えば、クラレは「人材の見える化を図る人材データベースの構築」を掲げている。また、ブラザー工業は「データベースに登録された人事情報等を基に、計画的な育成を進めていく」と語っている⁽³⁵⁾。ヘイコンサルティンググループのプリンシパルである本寺は、2010年ベストリーダーシップ企業調査の世界のトップ20社と、日本企業を比較して、世界トップ20社は、経営管理・等級体系・人事評価制度・人事情報データベースなどを通して、事業部門と人事部門の情報共有が進むが、日本企業はその点で遅れていると指摘している⁽³⁶⁾。

人事情報は広範に及ぶものを考える。具体的には、ポジションに関する情報と人材の情報の両方を指すことはもちろん、人材情報の中にも、評価・処遇・配置といった人事施策につながる項目（スキルや経験に関する情報）と従業員の基本情報・個人情報といった項目、事実をベースにした項目だけでなく、希望する部署やキャリアゴールなどの意識・意向といったサイコグラフィックな項目も含めるべきである。そして、情報の内容や基準、問合せの可否、情報のインプット主体や閲覧範囲といった様々な管理ルールを定め、高度化することが望まれる。

どの項目をどのようなルールで管理するかといった人事情報管理において、これまでではどちらかと言えば秘密主義に寄っていた。今後は、情報システムも活用して、広範な情報をできるだけ透明に運用していくことが重要であると考えられる。

(3) 適切なネットワーキングの促進

ネットワーキングは、社会心理学の術語では「社会関係資本」と言われ、企業のバランスシートに表れない「見えざる資産」の代表（人的資本と社会関係資本）の1つとして、注目されている。実際、今日コア人材に求められる役割は、戦略策定や意思決定、価値創造であり、過去の踏襲や、個人の知見の中だけでは、価値が出しにくくなっている。レナードが、「ディープスマート」という考え方を示し、「当人の直接の経験に立脚し、暗黙の知識に基づく洞察を生み出す強力な専門知

識」が組織を動かすエンジンであると指摘しているように、従業員が「Know What（何を知っているか）」以上に「Know Who（誰をしっているか）」が重要になっている⁽³⁷⁾。また、高橋俊介が、「開放的なネットワークを社内外に構築するには、そのために必要なインフラや教育の整備を会社が意識して引き受けないと、なかなか前に進まない」と指摘している⁽³⁸⁾ように、企業は、誰のどのようなネットワークを構築していくのかについて目的意識を持って支援することが必要になる。

一方で、ネットワークの構築は各個人が主体となるので、会社が完全に掌握し管理することは不可能であることにも注意すべきである。つまりネットワークを構築する時、当人は仕事にどう活用するかを常に意識しているわけではない。例えば、趣味のつながりのなかからネットワークが構築され、偶然仕事につながることも少なくない。高橋俊介は、ネットワーキングがどれだけの利益を得るかは、ネットワークで結ばれた人材同士の信頼性と互酬性の強さにかかっている⁽³⁹⁾と述べているように、仕事の意識が強すぎると信頼性や互酬性が損なわれる逆効果にもなりかねない。

従って、企業は、ネットワーク構築を支援すべき対象者について、コア人材（特に優秀者）を選定することと、必要なインフラや環境を整備すること、ネットワークの構築状況のある程度モニタリングすることまで対応し、それ以外は、一定の自由裁量を与えることが必要であると考えられる。

6. おわりに

本稿では、まず、日本企業の人事管理の変遷を記述し、人ベースと仕事ベースの双方の強みを活かすために、役割等級制度が社員格付制度として普及していることを確認した。次に、役割等級制度と整合させる形で「社員区分の細分化と選抜の早期化」「人事情報管理の高度化」「適切なネットワーキングの促進」という方針を提案した。「適切なネットワーキングの促進」は「選抜の早期化」と併せて実施することで、仕事ベースで専門分化した組織に横串を通すことができる。一方で、競

争優位につながるような人ベースの強みを発揮するためには、そもそも人材の理解が不可欠である。「社員区分の細分化」により、きめ細かく人材を理解することが出発点となる。そのような、社員の理解やネットワークの把握において「人事情報管理の高度化」が必要になると考える。

ただし、本稿では、役割等級制度に様々なケース（管理職のみ導入／全社員に導入、職能資格等級を大ぐくり化／新たに職務やグレードを設定）があることを述べたものの、それぞれに有効な人事管理方針まで提案できていない。また、3つの人事管理方針に対して追加考察を行ったものの、人事管理方針の進化形を示すまでには至っていない。これらの論点については別の機会に検討したい。

《注》

- (1) Morishima (1995) 617-640 頁, 金井・他 (2003) 66-83 頁, 三品 (2004) を参照して作成。なお、人材マネジメント用語集によれば、コア人材について普遍的な定義があるわけではなく、企業によって捉え方は様々であり、「企業の事業を中核となって支える人材」をコア人材と称することが多い。本論稿でもコア人材の定義は本文の通りとし、コア人材の定義を巡る細かい議論は避けることとする。
- (2) 八代 (2009) 199 頁。
- (3) 高橋伸夫 (2010) 12 頁。
- (4) 今野 (2009) 17 頁。
- (5) James C. Abegglen (2004) 19, 118 頁。
- (6) 今野は、人事管理の全体像をとらえる際に「基本システム」と「サブシステム」に分ける方法を提唱している。基本システムは、社員格付制度と社員区分制度から成り立ち、この基本システムを基礎として、個別管理分野として人事のサブシステムが存在する。個別管理分野は、人事評価、雇用管理、就業条件管理、報酬管理から成り立つとしている。本稿では、このスタンスで人事管理を捉えていくこととする。
- (7) 人材マネジメント用語集では、職能資格制度を「対象者に求められる職務遂行能力を明確にして、その能力に応じて資格等級を定める制度」と説明している。
- (8) 高橋伸夫 (2010) 72, 114 頁。
- (9) 社会生産性本部 (2000) 45 頁より、同調査は

日本企業を対象にしたアンケート調査で $N = 317$ 、当該設問は 3 つまで選択させる複数回答方式である。

- (10) 人材マネジメント用語集では、職務等級制度を「職務の内容を明確にし、その内容により等級を区分する制度」であり、それまで多くの米国企業で採用されていた制度である、と説明している。
- (11) 社会生産性本部 (2000) 50-52 頁。
- (12) 都留・他 (2005) 60 頁。
- (13) 石田 (2003) 186, 187 頁。
- (14) 高橋伸夫 (2010) 265-266 頁。
- (15) 佐藤・他 (2011) 282 頁。
- (16) 「三井物産 成果主義「撤回」」『日本経済新聞』2008 年 5 月 26 日朝刊。
- (17) 「資生堂 ノルマ撤廃」『日本経済新聞』2008 年 6 月 6 日朝刊。
- (18) 人材マネジメント用語集では、役割等級制度を「資格等級の区分を役割で行う」「対象者が果たすべき役割を定義し、区分する制度」とし、役割はその影響の大きさ等に応じて定義されることが多いと説明している。
- (19) 今野・他 (2009) 9 頁。
- (20) 堀田・他 (2002) 52 頁, 堀田 (2001) 45-46 頁, 石田 (2003) 184, 185 頁を参照して作成した。なお事例は石田 (2003) を参照しており、2003 年当時の社名・制度名である。
- (21) 平野 (2006) 50 頁。
- (22) 本節は、平野 (2006) 34, 50-58, 80, 217, 235-237 頁を参照して作成した。
- (23) 「人材アーキテクチャー」はレパックとスネルが提唱した考え方である。レパックとスネルは、「企業のコア・コンピタンスへの貢献度合い」「人材の特殊性」から人材分類を設定し、このうち第 1 象限に位置付く人材をコア人材としている。これに対し平野は、日本企業ではコア人材といえども、新入社員から成長するに伴って各象限を異動すると指摘し、レパックとスネルの人材アーキテクチャー論が、日本にそのまま応答できるかどうかは慎重に検討する必要がある、と述べている。
- (24) 本節は、高木 (2012) 160-178 頁を参照して作成した。
- (25) 高木は、「しがらみ」は、意思決定（特に大きな実行を要求する経営判断）を凡庸化させたり、ネットワークを目詰まりさせたりする弊害を引き起こす、と述べている。
- (26) 本節は、伊丹 (2005) 42-53, 302-357 頁, 及び伊丹 (2009) 5-15, 302-303 頁を参照して作成した。

- (27) 伊丹によれば、「場」とは、「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組み」である。伊丹は、「場の論理」の中核をなすものを「ヨコの相互作用の論理」「情報と感情の相互影響の論理」「自己組織化の論理」としてまとめている。また、その場に属する人間の本源的欲求として「自由への欲求」「他者との信頼への欲求」「他者との情報共有の欲求」を前提とすると述べている。
- (28) 伊丹によれば、その際に、従業員それぞれは、あくまで自律的・内発的に行動することが前提とされている。また、場のマネジメントの下で、従業員は「自律感を感じる」「場の中に共通理解が生まれ、各人は全体の中の自分の位置づけが明確になる」「場の中に個人の情報と組織の情報の両方が蓄積される」という3つの効用がある。
- (29) ここでの「ネットワーク」は、「従業員個人の社内外の人的つながり」であり、情報の伝達手段として機能するものとする。
- (30) 森永 (2013) 109, 118 頁, Rousseau, D. M. (2005)。
- (31) 高橋俊介 (2012) 196 頁。
- (32) 例えば、橋木は、1997 年の著書『昇進のしくみ』において、「今後は競争のオープン化を図り、昇進や昇給格差を付け始める時期をもう少し早めることだろう」と述べている。
- (33) 八代は、ファスト・トラックに乗る層の見極めについて、入社後 10 年以内を目処に納得性の高い人に厳選すべきであると提唱している。
- (34) 八代 (2002) 231, 232 頁。
- (35) 労務行政研究所 (2012) 19 頁。
- (36) 本寺 (2012) 373 頁。
- (37) Dorothy Leonard・他 (2005) 15, 16, 117, 312 頁。
- (38) 高橋俊介 (2006) 120, 126 頁。
- (39) 高橋俊介 (2006) 120, 126 頁。

参考文献

- Dorothy Leonard and Walter Swap (2005) “Deep Smart,” *Harvard Business School Press*. (池村千秋訳 (2005) 『「経験知」を伝える技術 ディープスマートの本質』ランダムハウス講談社)。
- James C. Abegglen (2004) “21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values,” *Nihon Keizai Shinbun, Inc.* (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞出版社)。
- Lepak, D. P. and S. A. Snell (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development,” *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- Morishima, M. (1995) “Embedding HRM in a Social Context,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, No. 4, pp. 617-640.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, ME Sparger.
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学 労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 (2009) 『デジタル人本主義への道 経営の未来を見誤るな』日経ビジネス人文庫。
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2010) 『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブックス。
- 太田隆次 (1998) 「アメリカのコンピテンシーと日本の職能資格制度に見る日米の組織と人の新しい関係」『BUSINESS INSIGHT』第6巻, 第4号, 60-71 頁。
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 (2003) 「リーダーシップ開発とキャリア発達」『一橋ビジネスレビュー』第51巻, 第1号, 66-83 頁。
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011) 『新しい人事労務管理 第4版』有斐閣アルマ。
- 社会生産性本部 (2000) 『日本の人事制度の現状と課題 (2000年版)』。
- 高木晴夫 (2012) 『組織能力のハイブリッド戦略』ダイヤモンド社。
- 高橋俊介 (2006) 『新版 人材マネジメント論』東洋経済新報社。
- 高橋俊介 (2012) 『21世紀のキャリア論』東洋経済新報社。
- 高橋伸夫 (2010) 『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』ちくま文庫。
- 橋木俊昭 (1997) 『昇進のしくみ』東洋経済新報社。
- 都留 康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革 人事データによる成果主義の検証』。
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理 進化したの発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 堀田達也・船引英子 (2002) 『戦略達成型・人材マネジメント — 自立する人材が会社を変える!』か

- んき出版。
- 堀田達也（2001）「人事制度における“役割”の位置づけとその活用」『労政時報』第3495号，労務行政研究所。
- 三品和宏（2004）『戦略不全の論理——慢性的な低収益の病からどう抜け出すか——』東洋経済新報社。
- 元井 弘（2011）『コア人材の人事システム』生産性出版。
- 本寺大志（2012）「新製品・新事業をグローバルに展開する新しいリーダー人材の育成を処遇に，制度と運用の工夫を」『勝ち抜く経営 強い企業の人事戦略』労政時報選書。
- 森永雄太・金井壽宏（2013）「アイデンティティを活かすキャリア形成 ジョブ・クラフティングを通じた i-deals」『日本のキャリア研究 専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房，107-139頁。
- 八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理 労働市場論的アプローチ』有斐閣。
- 八代充史（2009）『人的資源管理論 理論と制度』中央経済社。
- 八代充史（2011）「管理職への選抜・育成から見た日本の雇用制度」『日本労働研究雑誌 2011年1月号（No. 606）』労働政策研究・研修機構。
- 労務行政研究所（2012）『勝ち抜く経営 強い企業の人事戦略』労政時報選書。