

雇用形態の多様化と変化する人材マネジメント

——ストック型人材を中心に——

谷 内 篤 博

1. はじめに
2. 雇用形態の多様化と社員区分
3. 現行の人材マネジメントの特徴とその問題点
4. 現行の人事制度の効用と限界
5. 雇用形態の多様化に呼応した人材マネジメント
6. おわりに

1. はじめに

これまでのわが国の人材マネジメントは、新卒定期採用を中心に、全従業員を包摂し同質的に管理し、広範な視点から経営判断できるゼネラリスト育成に向けた一元的管理から成る人材マネジメントが中心であった。こうした包括的な一元的人材マネジメントは、わが国の伝統的な雇用慣行である終身雇用、年功賃金・年功昇進、企業別組合と親和性が高く、相互補完し合いながらシステムとしての盤石性を強めていった。日本的雇用慣行に対する三種の神器といった欧米からの称賛もこうしたシステムの盤石性にその理由があるものと思われる。

また、わが国の人材マネジメントの卓越性は、このようなシステムとしての盤石性のみならず、その根底における思想にも大きく依拠しているものと思われる。これまでのわが国の人材マネジメントの根底には、集団主義と平等主義といった2つの思想が横たわっており、こうした2つの思想が同質的、一元的人材マネジメントの展開を可能ならしめたものと考えられる。

しかし、こうした包括的な一元的人材マネジメントとは裏腹に、一方では若年層を中心に従業員の勤労観や会社観、キャリア志向が大きく変化するとともに、他方では産業構造の高度化、経営のグローバル化などにより企業に求められる人材像も大きく変化しつつある。従業員、企業の両面におけるこうした変化に対応していくためには、人材マネジメントにおける根底思想を見直すとともに、従来の一元的な人材マネジメントのあり方そのものを変革していかなければならない。

そこで、本論文ではまず、従業員における変化と企業に求められる人材ニーズの変化から雇用形態が多様化している様子を概観し、次にこれまでの人材マネジメントの特徴とその問題点、さらには現行の人事制度の効用と限界を明らかにし、最後に雇用形態の多様化に呼応した人材マネジメントのあり方について考察していきたい。

2. 雇用形態の多様化と社員区分

企業における人材は、働く人の価値観やキャリア志向の多様化、企業サイドにおける経営効率の追求、さらには経営の高度化・複雑化に伴う求められる人材像の変化などにより、図表1にみられるように、多様化しつつある。ゼネラリストは、帰属意識に裏打ちされた典型的な会社人間で、定年までの安定雇用を強く望んでいる。こうしたゼネラリストは、幅広い職務経験を経て育成され、将来の経営幹部候補となるべき人材群である。スペシャリストは会社に対する帰属意識はあるものの、コミットメントの対象としては組織よりも仕事や市場における自分の評価の方を重視する。こうしたスペシャリストは、研究開発、技術、法務、財務・経理などの専門分野でコア・コンピタンス（核となる能力）を有しており、企業の競争優位を左右する専門職として育てていくべき人材群である。ゼネラリスト、スペシャリストは、それぞれの準拠集団やコミットメントの対象に違いはあるものの、会社に対する忠誠心や帰属意識があり、ストック型人材、すなわち正規従業員としての色彩が強い点に両者の共通点はある。

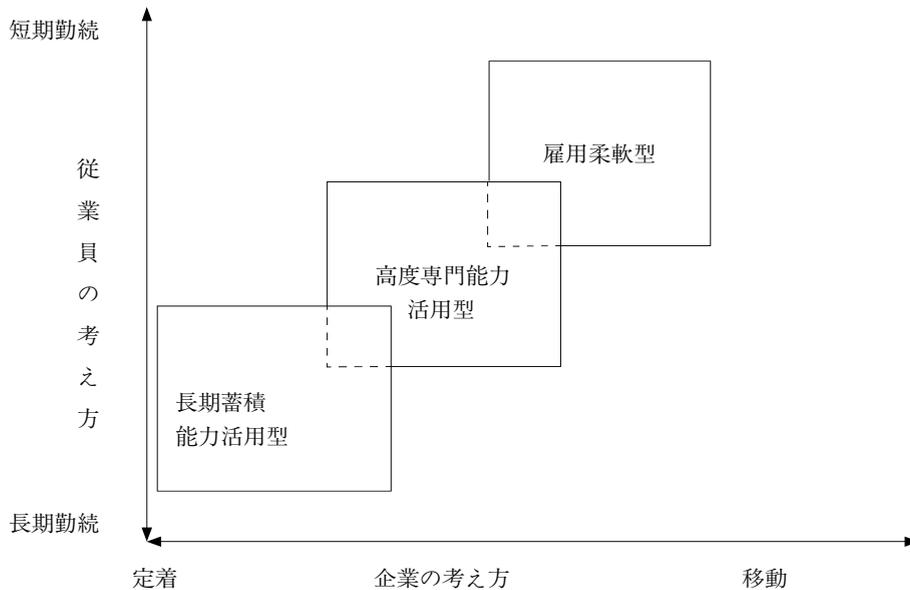
図表1 多様化する人材像

		帰属意識（終身雇用）			
		ゼネラリスト	スペシャリスト		
準拠集団 は組織				準拠集団 は仕事	
		テンポラリーワーカー	プロフェッショナル		
		所属意識（短期雇用）			

それに対して、パートタイマー、派遣労働者を中心とするテンポラリーワーカーと市場価値のある高度な専門性を有したプロフェッショナル⁽¹⁾は会社に対する忠誠心や帰属意識が低く、状況次第で会社を変える可能性がある、フロー型人材である。こうしたフロー型人材は企業からみれば非正規従業員とも言うべき存在であるが、若年層の仕事志向の高まりやキャリア志向の多様化、さらには企業における経営効率の追求、新たな競争優位の創出などから、今後ますます増加するものと予想される。なかでも、プロフェッショナルは外部にも通用する高度な専門性を有しており、彼らに対する企業のニーズはかなり高くなるものと思われる。日経連も『新時代の「日本的経営」』（1995年）のなかで、図表2のような雇用ポートフォリオを発表し、今後数年間のうちに、長期蓄積能力活用型人材は減少する一方で、高度専門能力活用型および雇用柔軟型人材はそれに反し相当増加するものと予想している⁽²⁾。

ところで、こうした多様化する人材を有効活用していくためには、人材マネジメントのあり方も大きく変革していかなければならない。これまでのような全従業員を包摂し、ゼネラリス

図表2 日経連が提唱する雇用ポートフォリオ



出所：日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』1995年，32頁

ト・管理職育成に向け、一元的な管理を行う画一的な人材マネジメントでは、こうした多様な人材を有効活用することができない。次節以降では多様化する人材像のなかのストック型人材、すなわち正規従業員に焦点をあて、望ましい人材マネジメントのあり方を論じていきたい。ただし、本節では人材マネジメントの対象としてこれまであまり重視されてこなかったフロー型人材、なかでも特に高度な専門性を有したプロフェッショナルに対する人材マネジメントについて一定の方向性を示しておきたい。プロフェッショナルは、組織よりも仕事に対するコミットメントが高く、外部労働市場における社会的認知、つまり高い評価に大きな関心を寄せている。従って、自分の専門性や能力に見合った処遇や責任・権限、あるいは専門性向上の機会が仮に得られないとすれば、転職行動を引き起こす可能性が極めて高い。そのため、雇用形態は契約型の短期雇用にならざるを得ないばかりでなく、採用も専門性の高さや市場価値を的確に測定・評価できる人材紹介機関（ヘッドハンティング会社）を活用したものが中心となる。また、評価も業績・成果中心となり、報酬体系も年俸制や成果対応型賃金に代表されるようなゼロベース型賃金となる。こうしたプロフェッショナルに対する人材マネジメントの特徴をまとめ、整理すると図表3のようになる。最近の企業経営においては、こうしたプロフェッショナルを調達・確保することができるかどうかは今後の企業成長や競争優位を左右すると言っても決して過言ではない。こうした点から、ストック人材に対する人事制度の設計と同様に、プロフェッショナル人材に対する人材マネジメントもその重要性がますます高まってくるものと思われる。

なお、フロー型人材におけるもう一つの人材タイプであるテンポラリーワーカーに関しては、

図表 3 ストック型人材とプロフェッショナルの人材マネジメントの比較

	ストック型人材	プロフェッショナル
雇用形態	長期安定雇用（終身型）	短期雇用（契約型）
採用	定期採用中心	通年採用，ヘッドハンティング
配置・異動	ジョブ・ローテーションによる人材育成	原則として異動なし
評価	能力・役割・成果中心	成果・職務中心
賃金	（年功＋能力）型賃金	成果，職務対応型賃金，年俸制

企業における戦略的な人材としてその重要性は年々増加しつつあるものの、能力や専門性の深さと拡がり、さらには企業に対する帰属意識やコミットメントなどの観点においてストック型人材と大きな隔たりがあるため、本論文における考察対象から除外することとする。

3. 現行の人材マネジメントの特徴とその問題点

前述したように、現行の人材マネジメントの特徴は、新卒定期採用を中心に、全従業員を包摂し、同質的に管理する一元的な人材マネジメントである点にある。以下ではこうした人材マネジメントの特徴を大きく思想・理念とマネジメントのプロセスの2つの側面から考察するとともに、その問題点を明らかにしていきたい。

（1） 現行の人材マネジメントの思想・理念

現行の人材マネジメントの根底には、2つの思想・理念があると思われる。一つは「集団主義」である。集団主義とは、個人の利益よりも集団の利益や和を尊重する考え方で、従業員に対し“ウチ”と“ソト”の区別を明確にするものである。従って、こうした集団主義は、従業員の会社や組織に対する帰属意識やコミットメントを醸成し、かつての国鉄の大家族主義に代表されるように、ゲマインシャフト的な、一種の運命共同体的な企業文化を生み出していった。このように生み出された企業文化といったものが従業員の企業に対する定着性を促し、わが国雇用慣行の最大の特徴とも言うべき終身雇用につながっていったものと考えられる。このように見ると、集団主義と終身雇用制とは親和性が高く、相互補完の関係にあったと言えよう。

ところで、こうした集団主義は高度経済成長期に見られるような、製造業を中心とする欧米へのキャッチアップ型経済を展開している時代においては、作業の標準化やチームワークを主体とした作業方法などの観点から、極めて有効に機能していた。また、挙国一致の経済復興を図ろうとしていた当時においては、集団主義は国民のエネルギーを凝集させる求心力を有しており、極めて有効に機能していたものと思われる。むしろ、わが国の高度経済成長や戦後の経済復興は集団主義なくしてはその達成・実現が困難であったと言っても決して過言ではない。

しかし、産業構造の高度化・複雑化に伴う知識社会の本格化や経営のグローバル化などにより、わが国の企業経営には高付加価値の製品開発や新たな競争優位となる開発・製造技術が必

要となりつつある。こうしたグローバルなマーケットで新たな競争優位となる製品や技術、サービスなどを生み出していくためには、従業員一人ひとりの個性や創造性、さらには自律性といったものを尊重していかなければならない。しかし、これまでの人材マネジメントの思想・理念である集団主義は従業員の個性を極小化し、集団として同質性や均一性を高めるもので、むしろ新たな成長に向けての足かせや阻害要因になる危険性すらある。

わが国の人材マネジメントのもう一つの思想・理念は「平等主義」である。平等主義には、階層的平等主義と能力平等主義の2面がある。⁽³⁾階層的平等主義とは、階層間、等級間の権限や報酬などの身分的・経済的格差をなるべく小さくしようとする考え方である。こうした階層的平等主義は組織内の人材流動性を高め、ジョブ・ローテーションを可能にするだけでなく、ボトムアップ的経営をも可能とし、組織としての共同体志向を強める効果をもたらした。一方、能力平等主義は個人の能力や業績による処遇格差をあまり大きくしないといった考え方で、わが国の雇用慣行の特徴の一つである年功賃金・年功昇進と大きな関わりをもっている。能力平等主義によってもたらされる処遇におけるわずかな格差が一方では組織内における競争を回避し、人の和をもたらすとともに、他方ではわずかな格差の累積があらたな競争を生み出し、組織としての生産性を上げることにつながっていた。こうした点から、能力平等主義は一面において「意図なき能力主義」ないしは「意図なきインセンティブシステム」⁽⁴⁾としての機能を有すると評価できよう。わが国の雇用慣行の特徴である協調的労使関係は、こうした階層的平等主義や能力平等主義を媒介として醸成されたものと考えられる。

しかし、成果主義や年俸制の導入が進むなか、さらには若年層を中心とした仕事志向の高まりや自己本位の功利主義が強まるなか、平等主義はその存続基盤を大きく失いつつある。なかでも特に、能力平等主義は妥当性、納得性、思想性のいずれの面においても公平性の原理と符合せず、その見直しが必要となっている。

(2) マネジメント・プロセスから見た現行の人材マネジメントの特徴と問題点

現行の人材マネジメントの特徴を以下のようなマネジメント・プロセスから見て明らかにするとともに、雇用形態の多様化の視点から見た問題点も合わせて考察していきたい。

①人材の確保・活用面における特徴と問題点

現行の人材マネジメントにおける採用は、学歴・性格・資質などの個人的属性を重視した全人格的な採用が中心となっており、しかも新卒者の定期採用が主なものとなっている。こうした全人格的な採用方法では個人の職種適性が分からず、適性発見に向けたジョブ・ローテーションが必要となってくる。しかも、前述したようにわが国の人材マネジメントの特徴は全社的な幅広い見地から部門間の利害調整ができるゼネラリストを育成する点にあり、こうした点からもゼネラリスト育成に向けたジョブ・ローテーションが支持されることとなる。つまり、言い換えるならばわが国の人材の確保・活用面における特徴は、新卒者を対象とした全人格的な採用を中心に、適性発見とゼネラリスト育成に向けた人材育成の両面からジョブ・ローテーシ

ョンが展開される点にあると言えよう。

こうしたジョブ・ローテーションは人材マネジメントの根底思想と言うべき集団主義や平等主義に支えられ、幅広い職域を横断する形で展開され、ゼネラリストや多能工（multiple skill worker）の育成・輩出に大きく貢献した。

しかし、このような全人格的な採用やジョブ・ローテーションを中心とした人材の確保・活用策は一方で集団としての凝集性や従業員の会社に対する帰属意識やコミットメントを高める効果はあるものの、他方においては人材育成に多くの時間を要する点、さらには高度な専門性を有したスペシャリスト、プロフェSSIONALなどが育ちにくいなどの欠点を有している。また、同様に4月における定期採用では、サービス業などに見られる多店舗展開や出店計画に人材供給面で戦略上の制約をもたらしてしまう。経済のサービス化・ソフト化や人件費の変動費化の観点から説明されているテンポラリーワーカーの増加現象は、実はこうした定期採用を中心とした人材供給面での戦略的課題に対する代替効果の探求が少なからずあるものと思われる。

②人材の育成面における特徴と問題点

現行の人材マネジメントにおける人材育成は、OJTを中心にその企業特有な技能（firm specific skill）の習得に焦点をあてる形で展開されてきた。しかし、こうしたOJTを中心とした人材育成は、指導者の能力や意欲に大きく制約されるとともに、日常の業務遂行に焦点があてられているため、体系的な知識や技能の習得が困難である、などの制度的、運用的欠点がある。⁽⁵⁾

さらに、OJTを中心に習得した知識や技能は、上記で述べたように企業固有の特殊技能としての色彩が強く、スペシャリストやプロフェSSIONALに見られるような市場性に富んだ高度な専門性の獲得・形成にはつながりにくい。

こうしたOJTを中心とする人材育成の欠点を補完するものとしてOff-JT（集合教育）があるが、現行のマネジメントでは階層別教育がその中心となっている。階層別教育は、人材マネジメントの平等主義を背景に、各階層全体の底上げを目指すもので、組織運営の要ともいべき中間管理職の育成においては、大いにその効果を発揮し、極めて有効に機能していた。しかし、雇用形態が多様化するなかで、今求められているのは混沌とした経営環境のなかでビジョンを掲げ、事業展開をナビゲートできる経営者や戦略ミドル⁽⁶⁾であり、新たな競争優位を創出できる、市場価値の高い高度な専門性を有した人材、すなわちスペシャリストやプロフェSSIONALである。従来の集団主義や平等主義に裏打ちされた階層別教育では、こうしたコア人材や高度な専門性を有した人材を育成することは、実質上困難と言わざるを得ない。

③評価・処遇面における特徴と問題点

わが国におけるこれまでの評価・処遇は、次節で述べる職能資格制度が導入されるまでは勤続、学歴、性別などの個人的属性を重視した年功昇進や年功賃金が主流となっていた。なかでも勤続年数は、技能の拡がりや深まり、すなわち技能の伸長度を表すものとして高く評価されており、評価・処遇の決定基準として最も重視されていた。

しかし、こうした年功昇進や年功賃金も1975年前後の職能資格制度の導入を契機に、人材マネジメントの大幅な刷新がはかられた。職能資格制度とは、職務遂行能力（job ability）の程度によって序列づけ（ランキングづけ）をはかるもので、いわば日本版能力主義人事システムとも言うべきものである。職能資格制度は次節で詳しく言及するが、導入当初は能力主義的人事システムとして有効に機能していたが、能力の概念定義の曖昧さ、その結果としての人事評価の形骸化などから、多くの識者によってその問題点が指摘されている（図表4参照）。さらに、職能資格制度は下位職能から上位職能への内部昇進制を土台としているため、質的連続性が強く、単一的管理としての色彩を強く帯びることとなる。こうした制度的特徴が、若年層を中心とする仕事志向の高まりやキャリア志向の多様化とコンフリクトを起し始めている。

図表4 能力マップ

		顕在的（発揮能力）			
組 織 的	第I象限		第II象限	個 人 的	
	core competence		competency		
	第III象限		第IV象限		
	capability		ability		
		潜在的（保有能力）			

出所：根本孝『ラーニング・シフト』同文館，1998年，78頁に加筆修正

④労使関係における特徴と問題点

わが国における労働組合は、企業特殊技能の獲得を目指して形成された閉鎖的な内部労働市場（internal labor market）を中心に企業別組合（enterprise-based union）といった形態をとっている点に大きな特徴がある。こうした企業別組合は、基本的な利害が一致した労働者を前提に、雇用と処遇の安定を求め、企業サイドと長期的な利益共有関係を維持するのに大きく⁽⁷⁾貢献をしてきた。

しかし、その一方でパート雇用者の増加や若年労働者の仕事志向の高まりなどから、雇用形態が多様化するとともに、雇用の流動化が本格化しつつある。利害が一致した労働者を前提に企業別に組織された労働組合である企業別組合は、その内部に多様な人材を抱えることにより、実質的にこれまでの機能や役割を果たしていくことが困難となっている。つまり、多様な組合員間の利害調整と、常用雇用者と非常用雇用者間の雇用条件や労働条件をめぐる格差といった⁽⁸⁾問題に十分対処することはできなくなっている。

4. 現行の人事制度の効用と限界—職能資格制度の分析を中心に—

次に、現行の人材マネジメントの特徴を人事制度面から分析・考察するとともに、雇用形態の多様化の視点から見た問題点を明らかにしていきたい。

職能資格制度とは従業員の職務遂行能力の発展段階に応じてランキング（序列）づけをし、それをベースに能力の開発、能力の活用、さらには賃金を決定していく人事処遇システムである。具体的には、①職務調査により必要とされる職務遂行能力を抽出する、②こうして抽出された職務遂行能力を複数の等級（資格）に分け、必要とされる能力要件を定義する、③従業員をこうした能力要件の定義に照らし、評価し、該当する等級に格付けする、といった形で展開される。

（１） 職能資格制度の機能と今日的意義

ところで、こうした職能資格制度は人事制度上、次のような機能を有しており、そのシステムとしての存在意義が高く評価されている。⁽⁹⁾

①人事運用や処遇に対する従業員の納得性を高める

職能資格制度においては、従業員に期待される能力要件や等級基準が明らかにされているばかりでなく、それをベースに評価や格付け、さらには賃金決定が公正に実施されるため、従業員の人事運用や処遇に対する理解と納得性を高めることとなる。人的資源管理において重要なことは、人事の基準が明確で、客観的であることであり、職能資格制度はこうした人事における基準の明確性や客観性が担保されている。

②資格と職位の分離により、組織の柔軟性と処遇安定の調和をはかる

職能資格制度では、能力の上昇による昇格と定員の枠をもった昇進とは分離されて運用されている。別の表現をするならば、能力、賃金の高さを表す資格（等級）と職位（仕事）とが分離されている。つまり、職能資格制度においては、従業員は職位上の偉さと能力をベースにした偉さといった２つの偉さで表されることとなる。これによって、賃金の変動を伴うことなく、配置転換や職種転換が可能となり、組織の柔軟性と処遇の安定性を同時に追求することが可能となる。このように、職能資格制度は一方では、仕事と賃金を分離することにより、処遇の安定化を追求しつつ、他方では配置転換や組織の改廃を柔軟かつ機動的に展開することが可能となる。まさに、職能資格制度がジョブ・ローテーションにより人材育成をはかっていくわが国の伝統的な雇用慣行とフィットした制度であると言われる所以である。

③従業員のインセンティブを高める

職能資格制度においては、従業員に期待される能力要件や昇格基準が明らかにされており、自分の能力の到達度や社内における位置づけ、さらには育成すべき能力の方向性などが分かるようになっている。また、職能資格制度では能力が向上し、昇格すれば賃金が上昇する仕組みとなっており、能力開発→能力（資格）向上→賃金上昇という連鎖が組み込まれている。⁽¹⁰⁾ こうした育成すべき能力の方向性の明示や能力開発→能力（資格）上昇→賃金上昇といった連鎖が従業員の勤労意欲やインセンティブを高め、人事制度としての価値を高いものにしている。そうした意味において、職能資格制度はインセンティブに富んだシステムと高い評価を与えることができよう。

④人事制度としてのトータル性を追求している

今日の能力主義的人事制度は職能資格制度を軸に、人事評価、能力開発、能力活用、さらには賃金制度の4つのサブ・システムが相互作用するような形で設計されている。つまり、職能資格制度は能力主義的人事制度の核となっており、これを中心に4つのサブ・システムが連動するような形で、人事システムのトータル性が追求されている。

⑤集団化の利益を享受できる⁽¹¹⁾

職能資格制度においては、知識・技能、理解・判断力、立案・企画力、表現・折衝力、指導・育成力といった5つから成る統一的な能力項目を用いて、能力の明細書とも言うべき職能要件書が仕事別に作成される。従業員個人は、こうして作成された職能要件書および職種横断的な能力の発展段階を表した等級定義により、ランキングされ、処遇（賃金＝職能給）が決定されることとなる。このように、職能資格制度は仕事内容の異なる従業員を統一的な能力項目や職種横割的な等級定義を用いて評価し、ランキングする人事制度となっているため、人事管理における公平性が担保されるとともに、職務分析・職務評価には見られないような作業の効率性や簡素化が可能となり、まさに集団化の利益を享受できるものとなっている。

以上のように、職能資格制度は人事制度の中核として位置づけられているばかりでなく、仕事と賃金を分離することにより、日本の伝統的な雇用慣行との調和を保ちつつ、従業員にインセンティブと納得性を与えている。まさに、こうした点にこそ職能資格制度の積極的な存在意義があるものと考えられる。

（2） 職能資格制度の矛盾と限界

しかし、1975年以降、大企業を中心に導入されてきた職能資格制度も時間の経過とともに以下のような様々な矛盾や問題点を生み始めている。

①潜在的能力を基準としているため、運用が年功的になりやすい

職能資格制度における能力とは、職務調査により抽出されたもので、仕事を遂行する上で必要とされる職務遂行能力を指している。こうした職務遂行能力は、他の従業員と比較して決まる能力（相対能力）ではなく、あらかじめ定められた能力要件に照らして評価される能力（絶対能力）となる。しかも、こうした絶対能力を基準としているため、職能資格制度における能力は仕事で発揮された顕在能力と言うよりはむしろ潜在能力としての色彩を強く帯びることとなる（図表4参照）。その結果、人事評価の対象となる能力も抽象性の高いものとなり、職能資格制度の運用がややもすると年功的なものに陥りやすくなる。能力主義的人事制度を推進していくためには、こうした職能資格制度における能力を潜在能力から顕在能力へと転換し、年功的色彩を払拭していく必要があるものと思われる。

②賃金と職務、生産性とのギャップが拡大しつつある

前述したように、職能資格制度では“能力開発→能力向上→賃金上昇”といった連鎖が組み込まれており、こうした連鎖が従業員の能力向上に対するモチベーションを高めていた。し

図表 5 産業社会構造の変化と求められる人事パラダイム

	従 来	今 後
産業社会構造	工業化社会	知識・情報社会
経営効率	労働生産性の向上	付加価値労働生産性の向上, 知的資本の増強
マネジメントの視点	効率性の追求	創造性の追求, ナレッジマネジメントの追求
人事のパラダイム	集団主義 単一的管理 ゼネラリスト, 管理職の育成	個性尊重主義 複線型人事管理 スペシャリスト, プロフェッショナルの育成

かし最近では、職能資格制度の年功的運用や急速な技術革新の影響などから、こうした連鎖がうまく機能せず、賃金と能力や生産性の均衡が崩れつつあることが指摘されている。⁽¹²⁾つまり、職能資格制度においては能力向上（資格の上昇）→賃金上昇の連鎖は現在でも安定的な連鎖となっているが、賃金上昇→担当職務ないしは生産性の向上には至っておらず、不安定な連鎖となっている。職能資格制度の経済的合理性を回復し、効率的な運用をはかっていくためには、こうした不安定な連鎖を安定した連鎖に戻していく必要があると思われる。

③従業員の多様な価値観や求められる人材像の変化に対応できない

職能資格制度は下位職能から上位職能への内部昇進制を土台としているため、全員をゼネラリスト育成に向けて包摂した、極めて質的連続性が強いものとなっている。こうした特徴を有した職能資格制度は、人的資源管理における画一性や同質性を強め、単一管理的な人事制度に陥りやすくなる。ところが、職能資格制度のこうした単一管理的な特質とは裏腹に、すでに雇用形態の多様化のところでも述べたように、最近では従業員の価値観やキャリア志向が多様化するとともに、産業社会構造の転換に伴い、企業に求められる人材像も大きく変化しつつある（図表 1 参照）。職能資格制度がこのような従業員の価値観やキャリア志向の多様化や企業に求められる人材像の変化に応じていくためには、その特質とも言うべき単一管理から脱却し、人的資源管理の複線化、つまり複線型人事制度の導入をはかっていく必要があるものと思われる（図表 5 参照）。

5. 雇用形態の多様化に呼応した人材マネジメント

以上の考察・分析をベースに、雇用形態の多様化に呼応した新しい人材マネジメントのあり方を、その思想・理念、マネジメント・プロセス、人事制度の3つの側面に分けて考察していきたい。

(1) 新しい人材マネジメントに求められる思想・理念

すでに第3節で述べたように、現行の人材マネジメントは集団主義と平等主義の2つの思想・理念の支えによって展開されてきたが、キャリア志向の多様化やそれに伴う雇用形態の多様化などにより、こうした2つの思想・理念も変えていかざるを得ない。まず集団主義であるが、若年層を中心とした仕事志向の高まりやキャリアの自律性の高まりなどから、「個性尊重主義」に転換していくことが望ましい。こうした個性尊重主義は、従業員個々人の個性や主体性を尊重するセルフ・マネジメントを重視するもので、個性を極小化し、集団の同一性を高める集団主義とは正反対の思想・理念である。集団主義がコントロール的発想に基づいているのに対し、個性尊重主義は個を活かすディベロップメント的発想に基づいていると言えよう。企業の新たな競争優位につながるような高付加価値な製品やサービスを開発・設計していくためには、こうした個の主体性や創造性を重視する個性尊重主義が必要不可欠となってくる。

一方、平等主義は集団主義と同様に、仕事志向の高まりや自己本位の功利主義の高まり、さらには成果主義の導入などから見直しが必要と思われる。特に、図表1におけるスペシャリストは仕事や自分の専門性に対するコミットメントが高く、こうした自分の専門性や仕事の価値に相応した賃金や報酬を強く望んでいる。従って、能力や業績による処遇格差を少なくする能力平等主義は彼らとのコンフリクト要因となるため、成果主義やコンピテンシー重視へとパラダイムを変えていかなければならない。しかし、階層平等主義は成果主義のもとで展開される従業員間の過当競争や過度の報酬主義、さらには個人主義といったものを緩和させる機能があるため、むしろ維持していくことが望ましい。

ところで、上記で述べた個性尊重主義に基づく人材マネジメントを展開・実施していくためには、経営者およびミドルのリーダーシップ・スタイルも転換させていく必要がある。個性尊重主義に基づく人材マネジメントにおいては、セルフ・コントロールが中心となるため、個人の目標と組織の目標が乖離したり、組織エネルギーとしては遠心力が強まり、結果として集団の凝集性が弱まる危険性がある。そこで、こうした個人目標と組織目標の不整合や集団の凝集性低下を抑制したり、その発生を阻止するために、経営者に変革型リーダーシップが必要となってくる。経営者に求められる変革型リーダーシップとは、会社の将来の経営ビジョンを提示し、それに従業員をコミットさせていく、いわばビジョナリー・リーダーシップとも言うべきものである。こうした経営トップが発揮するビジョナリー・リーダーシップは、集団の凝集性を高める求心力として働き、個性尊重主義によってもたらされる遠心力との調和を可能ならしめる。つまり、個性尊重主義に基づく人材マネジメントにおいては、従業員個々人の個性や創造性を尊重するセルフ・マネジメントを中心とするものの、個々人の目標と組織の目標とを統合させる経営者の変革型リーダーシップにより、遠心力と求心力のバランスが取られることとなる。

同様に、ミドルのリーダーシップも転換していかなければならない。従来の中層に求められていたリーダーシップは、依然として課題達成機能と人間に対する配慮を中心とする集団維

持機能の二次元軸に基づきフォロアー、つまり部下のやる気を喚起することに力点が置かれていた。しかし、個性尊重主義に基づく人材マネジメントにおいては、こうした伝統的な二次元軸に新たなリーダーシップの次元が必要と思われる。ここで言う新しいリーダーシップの次元とは、フォロアーの個性や創造性が発揮されやすい環境を醸し出せるようなリーダーシップの次元を指しており、日本生産性本部が1980年代初頭に提唱した「面白さを職場に醸し出す」E型リーダーシップがこの概念に当てはまる。⁽¹³⁾ E型リーダーシップは、従来の課題達成機能（P機能）と支持・支援機能（S機能）に、活力形成機能（E機能）を加えた三次元モデルで、職場に面白さを醸し出して部下をエキサイトさせることにより、組織全体を質的に高い次元へと転化させるリーダーシップである。新しい価値観や労働観をもった職場集団を取りまとめ、個性尊重主義による人材マネジメントを展開していくためには、職場に面白さを醸し出せるようなE型リーダーシップは必要不可欠である。

（2）新しい人材マネジメントに向けたマネジメント・プロセスの革新

①人材の確保・活用面における革新

現行の人材マネジメントにおける採用は、個人的属性を重視した新卒者の一括定期採用が中心であったが、雇用形態の多様化や雇用の流動化が進んだ時代においてはこうした採用方法も大幅に見直していく必要がある。もちろん、新卒採用を中心に企業のコア・コンピタンスを習得させていく必要性は依然高いものの、その一方で企業の生き残りを左右する新たな競争優位を構築していくためには、即戦力の観点からの人材調達も必要となる。特に、新素材やハイテク分野、新規事業開発、国際部門などにおいては即戦力の人材が必要とされており、キャリア採用やヘッドハンティングによる採用を導入せざるを得ない状況にある。今後は新卒者を中心とする生え抜きとキャリア採用による外部調達型人材とを組み合わせたハイブリッド型人材構成がこれまで以上に本格化してくるものと思われる。

また、若年層を中心とした価値観やキャリア志向の多様化にともない、採用方法も従来の全人格的な採用から職種別採用に大きく切り換えていく必要がある。近年、ソニー、資生堂、富士ゼロックス、オリンパスなどの大企業を中心に、職種別採用が導入されているが、そこには若年層の仕事志向の高まりに比べると、高度専門職業人を育成しようとする企業の二重の目的が見て取れる。

さらに採用面では、従来の面接を中心とした静態的な採用方法では本人の性格的側面の情報は得ることができても、行動面の特徴やプレゼンテーションなどのビジネスに必要な能力などは捉えることができない。そこで、今後はコンピテンシー・モデルを採用場面に導入し、動態的な視点から人材の評価を行っていく必要があるものと思われる。

一方、人材の活用面では一部ではゼネラリスト育成に向けたジョブ・ローテーションを中心とした人材育成は残るものの、職種別採用の導入や外部調達された人材の流入などにより、スペシャリストや社内プロフェッショナル育成に向けた人材活用が中心となるものと思われる。

そのためには、従来のゼネラリストや管理職育成に向けた単一のキャリア・コースのみではなく、スペシャリストやプロフェッショナルの育成が可能となるよう人事管理の複線化を図っていく必要がある（詳細は次節参照）。

②人材の育成面における革新

現行の人材育成は、OJTを核にそれを補完するものとしてOff-JT（集合教育）が実施されてきた。しかもOff-JTは集団主義や平等主義を背景に階層別教育に重点が置かれていた。しかし、雇用形態が多様化し、仕事志向やスペシャリスト志向が高まることにより、従来のOJTや階層別教育を中心とする教育システムとの間に教育ニーズのミスマッチが生じつつある。今後は特定分野で高度な専門性を発揮し、新たなモノや価値、さらにはビジネスモデルなどを生み出していける人材を育成すべく、コア人材育成型の教育システムが必要となってくる。

こうしたコア人材育成型教育システムは、従来の画一的な階層別教育とは異なり、従業員のキャリアの自律性をベースに、自律型・選択型の教育研修を展開する点に大きな特徴がある。自律型・選択型研修のタイプとしては、受講が本人の意志に任されている「自律型研修」、資格や職位などに応じて受講が義務づけられているが、どの研修を受講するかは本人が選択する「必修型選択研修」、潜在能力の高い人材を早期に見いだし、コア人材として戦略的に育成する「選択型研修」に大きく分類することができる。アサヒビールの自律型研修、オリンパスのビジネスリーダー育成コースなどはこうした自律型・選択型研修の代表的事例と言えよう⁽¹⁴⁾。

ところで、こうした自律型・選択型研修を効果的に導入していくためには、2つのサブ・システムが必要となる。一つは個人のキャリア・プランを支援するCDP（Career Development Program）とキャリア・カウンセリング・システムである。キャリアの自律性をベースにした自律型・選択型研修は、こうした企業の個人のキャリア形成に対する積極的な支援なくしてはその実施が危ぶまれる。もう一つはe-learningをベースにしたオンライン学習システムである。従業員のキャリアの自律性をベースにした研修は、各自が自分の能力やキャリア・プランに合わせて好きな時間に学習できるオンデマンドなオンライン学習に向けた教育環境の整備が必要不可欠となってこよう。

③評価・処遇面における革新

雇用形態の多様化やキャリアの多様化は、前述したように人事制度の複線化や人材育成の多様化をもたらすとともに、評価・処遇面においても多様化をもたらすものと思われる。特定分野における高度な専門性を有したスペシャリストは、社内における専門性や技能の習熟のみならず、市場価値（market value）や外部通用性などの視点からも評価されなければならない。さらに、こうした能力や専門性のみならず、担当している仕事の価値や職責（責任の程度）といったものも的確かつ公正に評価されなければならない。こうした評価の多様化にともない、賃金は職種や専門性、さらには役割などにより異なることとなり、処遇の複線化・多様化がもたらされることとなる。と同時に、専門性に対する市場価値や外部通用性の視点にたった評価が実施されることにより、結果として賃金は外部競争性（external competitiveness）を有す

ることとなる。こうした処遇の多様化は、市場における労働力の需給バランスで賃金が決定される外部労働市場のメカニズムを企業内に持ち込むことにより、いわば疑似外部労働市場における賃金決定システムとして機能することを可能とする。

また、高度な専門性を有した人材は企業に対し業績面や技術開発面などで大きく貢献する可能性が極めて高いものと予想される。こうした高度専門性を有した人材の貢献に対して、賃金や賞与などに代表される短期的なインセンティブでは、彼らのニーズに応えられないばかりでなく、優秀な人材の社外流出につながる危険性がある。高度専門性を有した人材の貢献に応え、彼らの会社に対するコミットメントを高めるためには、ストックオプションなどの長期的インセンティブやプロフィット・シェアリング型のインセンティブ・プラン、さらには貢献に応じた報奨制度（award system）などが必要となってこよう。

④ 労使関係面における革新

雇用形態の多様化や評価・処遇の多様化によって、従来の労働組合のあり方も根本的に見直されなければならない。従来の労働組合の活動目標は、組合員の労働条件の標準化と向上に置かれており、処遇の複線化・多様化と真っ向からぶつかり合うこととなる。従って、今後は労働組合も疑似外部労働市場の考え方を持ち込んだ処遇の複線化・多様化との親和性を高め、会社側と人材間・職群間における納得のある格差の交渉を図っていくことが強く求められる。

また、疑似外部労働市場を持ち込んだ処遇の複線化・多様化により、組合員もおのずと多様化することになり、企業内に複数の組合員グループが誕生する可能性がある。全組合員を包括した企業別組合では、こうした多様化した組合員グループのニーズに的確に応えていくことはできない。今後は、さながら欧米に見られるような職種別組合（craft union）や産業別組合（industrial union）に対するニーズがこれまで以上に高まってくるものと思われる。なぜならば、若年層の仕事志向の高まりやキャリア志向の多様化にともない、雇用の流動化が本格化しつつあり、労働条件を横断的に話し合う場や機関、さらには産業別組合に対する必要性がかなり現実味を帯びつつあるからである。

さらに、現行の労働組合における組合員の範囲は正規従業員に限定されており、戦力化されつつあるパート労働者などのフロー型人材などは含まれていない。しかも、こうしたフロー型人材の働き方の実態は正規従業員とあまり変わることはないにも拘わらず、依然として賃金を含めた労働諸条件は正規従業員のそれを大きく下回っている。今後は、労働組合もこうしたフロー型人材の戦略的位置づけを企業側と確認するとともに、組合員として巻き込んでいくかどうかを真正面から検討していくことが強く求められている。

（3） 人事制度面における変革—複線型人事制度と専門職制度の導入・展開—

① 複線型人事制度のタイプとそのフレーム

雇用形態の多様化に呼応した人材マネジメントを展開していくためには、現行の人事制度である職能資格制度の限界を克服し、従業員個々人の主体的なキャリア・メイキングが可能とな

る複線型人事制度を導入していく必要がある。複線型人事制度のタイプとしては次のような2つのタイプが考えられる。

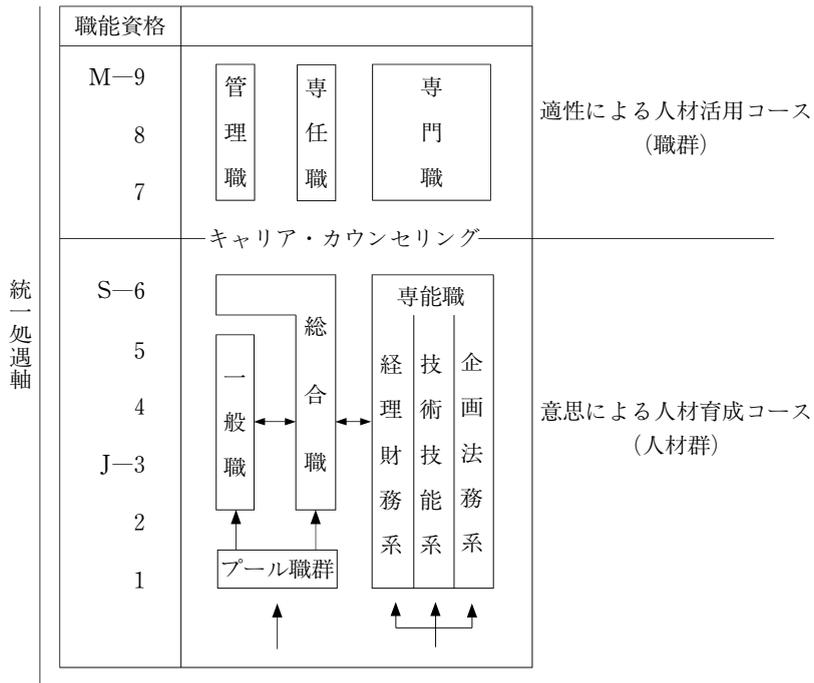
a. 人材群をベースとした複線型人事制度

人材群をベースとした複線型人事制度とは、従業員個々人の意思と適性に応じて人材を育成・活用していくための複線型のキャリア形成プログラムで、「意思に応じた人材育成コース」(人材群)と「適性に応じた人材活用コース」(職群)といった2つのコースから成り立っている(図表6参照⁽¹⁵⁾)。意思に応じた人材育成コースは、職務や勤務地を限定せず、将来の経営幹部を目指す総合職、職務や勤務地を限定する一般職、専門職を強く志向する専能職という3つの人材群から成り立っている。

それに対し、適性に応じた人材活用コースはゼネラル・マネジャーとしての管理職、スペシャリスト・マネジャーとしての専門職、エキスパート・マネジャーとしての専任職から成り立っている。

ところで、人材群をベースとした複線型人事制度の運用で大切なことは、人材が固定化し、組織が硬直化しないよう、運用上一定の条件を設定するということである。その主な条件としては、a) 人材群の定義、担当職務・能力の明確化、b) 最低労働条件の共通化、c) 人材群間の相互乗り入れ(転換)、d) コース選択における本人の意思の尊重、などが考えられる。

図表6 人材群をベースとした複線型人事制度のフレーム



多元的人材の育成・活用軸 (人材群・職群管理)

出所：これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』1991年、16頁

b. 職群をベースとした複線型人事制度

職群をベースとした複線型人事制度は、図表7にあるように、仕事グループ別に人的資源管理を展開することを意味しているが、そのポイントは職種間の相互乗り入れをどの程度認めていくのかということである。

仮に、ある職種の独自性が強く、人材育成も内部昇進制ではなく、外部労働市場からの調達に大きく依存する場合は、人事制度の設計もその職種独自のものとした方がよいものと思われる。それに対し、内部育成型で人材育成が可能な職種の場合は図表7にあるように職種間の壁をあまり高くせず、資格等級や基本給などは職種共通とし、職種の差異は一定の加給や手当などの支給で対応していくことが望ましいと思われる。

図表7 職群をベースにした複線型人事制度のフレーム

M-9級						
8						
7	管理	専門	指導	判断	技術	上級
S-6級			監督	企画		技能
5						
4					技能	
J-3級						
2	現場	一般				
1						

出所：楠田丘，平井征雄『職能資格制度』中央経済社，1986年，109頁

②専門職制度のタイプ分類とその導入事例

ところで、こうした人的資源管理の複線化の具体的施策として、大企業を中心に専門職制度の導入が進んでいる。導入されている専門職をタイプ別に分類すると、a) 企画，調査，法務，マーケティングなどの特定スタッフ職としての専門職，b) 研究系技術職としての専門職，c) 純化した高度な専門職（例えば，保険アクチャーリー，弁護士，会計士など），d) 全員専門職，e) 管理職になれない人材の処遇対策としての専門職，f) 管理職降職後の処遇職，といった6つのタイプに分けることができる。

しかし、その実態は管理職に昇進できない中高年層の受け皿であったり、職務との対応関係

が稀薄な専門職制度である場合が多くなっている。こうした専門職制度を従業員の多様なキャリア形成や求められる人材像の変化に対応できる機能的な制度にしていくためには、少なくとも以下のような対策が必要となってくる。

- a) 専門職の役割、責任、権限、組織上の位置づけの明確化
- b) 専門職の担当職務の明確化
- c) 専門職の審査・登用方法の明確化
- d) 専門職としての定員、任期の明確化
- e) 専門職としての評価・処遇の明確化

参考までに、こうした対策を取り入れた先進的な専門職制度の事例を紹介しておこう。東レの専門職制度は、専門職系と専任職系の2種類から成りたっており、専門職の認定にあたっては、1~4次のアセスメント・システムが導入されている。また、専門職の評価に関しても、専門職掌独自の人事評価制度が導入されている（詳しくは産業労働調査所『賃金実務』1990.4.15号参照）。

また、千代田化工建設では専門職として会社が必要とする技術、分野、領域を設定するとともに、専門職の任期を2年とし、2年毎に見直しを図っていくものとなっている（詳しくは産業労働調査所『賃金実務』1990.7.15号参照）。

ところで、専門職制度をより一層効果的に機能させていくためには、一企業だけの対応では限界があり、企業の枠を超えて専門職を評価していく仕組みが必要となってくる。本来、専門職とはその専門性の高さや価値がマーケット・バリュー（市場価値）の視点から評価されるべきもので、専門職制度はこうした社会的認知（social recognition）をうけて初めて魅力のある活きた制度となると言えよう。

6. おわりに

以上見てきたように、本論文では従業員の価値観やキャリア志向の多様化により雇用形態が多様化しつつあり、現行の全従業員を包摂する一元的な人材マネジメントではこうした変化に対応できないことを、思想・理念、マネジメント・プロセス、さらには制度的視点から分析的に考察し、明らかにした。さらに、こうした分析を踏まえ、雇用形態の多様化に呼応した新しい人材マネジメントのあり方を、現状分析同様に、思想・理念、マネジメント・プロセス、人事制度の3つの視点から明らかにした。その内容を要約すると次のようになる。まず思想・理念面においては個性尊重主義へのパラダイム・チェンジと能力平等主義からの脱却の必要性を強調し、次いで人材の確保・活用面においては新卒者を中心とする生え抜きとキャリア採用による外部調達型人材とを組み合わせたハイブリッド型人材構成や職種別採用の必要性を、人材の育成面においてはコア人材の育成に向けた自律型・選択型研修の必要性を、評価・処遇面においては外部競争性を有した賃金の導入、専門性の市場価値や役割などに基づいた処遇の実現、短期的インセンティブと長期的インセンティブの調和の必要性を、労使関係面においては企業

内における多様な組合員グループの誕生の可能性や横断的な産業別組合の必要性を強調し、最後は人事制度面においては複線型人事制度や専門職制度の必要性を明らかにした。

しかし、本論文では多様化する雇用形態のなかで、ストック型人材、つまりゼネラリストとスペシャリストを対象を限定して考察を展開しており、テンポラリーワーカーやプロフェッショナルに対する考察は行っていない（ただし、プロフェッショナルについては望ましい人材マネジメントのあり方の概要を提示している）。企業における人材マネジメントを効果的に展開していくためには、ストック型人材とフロー型人材とを融合した新しい人材マネジメントが必要となってこよう。こうしたストック型人材とフロー型人材とを融合した新しい人材マネジメントの探究が今後の研究課題となろう。

（注）

- (1) 本論文におけるプロフェッショナルは、特定分野における高度な専門性を有し、会計士、弁護士、デザイナーなど外部専門家として認知されるものを指している。こうしたプロフェッショナルは企業や組織に対するコミットメントは低く、雇用契約も有期の雇用契約を締結する点に大きな特徴がある。経理や人事、法務部門などの組織内プロフェッショナルは本論文ではスペシャリストとして位置づけされている。
- (2) 詳しくは日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』日経連広報部、1995年参照。
- (3) 石田英夫編『新版国際経営の人間問題』慶應通信、1992年、45頁。
- (4) 岩田龍子氏は、年功序列制をインセンティブ機能の観点から一種の能力主義であるとの主張を展開している（詳しくは岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年、234-239頁参照）。
- (5) 詳しくは谷内篤博稿「企業内教育の新たな展開」石井脩二編『知識創造型の人材育成』中央経済社、2003年参照。
- (6) 戦略ミドルとは、経営トップの方針や戦略をフォロアーに伝達するといった従来のミドルマネジャーとは大きく異なっており、経営トップの理念やビジョンを翻訳し、フォロアーに伝播させていく「ミドル・アップ・ダウン」型のリーダーシップを発揮できる新しいタイプのマネジャー像を指している（詳しくは野中郁次郎『知識創造型企業』東洋経済新報社、1996年参照）。
- (7) 八代尚宏『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社、1997年、57頁。
- (8) 八代、同上書、83-88頁。
- (9) 楠田氏は、職能資格制度の機能として、a) 能力主義人事処遇システムに明確な基準を与えている、b) 処遇に対する従業員の納得性を高める、c) 可能性の最大限を拡張する、d) 人事制度の動態的機能化に役立つ、e) 量的拡大の鈍化と日本的労働慣行のバランスをはかる、f) 処遇と組織の調和をはかる、g) 中途採用者の公正処遇を可能とする、の7つをあげている。
- (10) 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年、78-79頁。
- (11) 今野、同上書、76-77頁。
- (12) 今野、同上書、87-89頁。
- (13) 日本生産性本部経営アカデミー「“E”課長を求めて一触媒型リーダーシップのすすめー」『近代労研』1983年6月号。
- (14) 谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」『文京学院大学経営論集』第12巻第1号、2002年、70頁。
- (15) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』財団法人雇用情報センター、1991年、14頁。

参考文献

- Hersey, P. and Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior, 6th. ed.*, Prentice Hall, 1993.
- 服部治, 谷内篤博編『人的資源管理要論』晃洋書房, 2000年。
- 今野浩一郎『人事管理入門』日経文庫, 1996年。
- 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社, 1998年。
- 石井脩二編『知識創造型の人材育成』中央経済社, 2003年。
- 石田英夫編『新版国際経営の人間問題』慶應通信, 1992年。
- 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂, 1977年。
- 楠田丘, 平井征雄『職能資格制度』中央経済社, 1986年。
- 楠田丘『職能資格制度』産業労働調査所, 1986年。
- これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』財団法人雇用情報センター, 1991年。
- Milkovich, G.T. and Newman, J.M., *Compensation, 5th, ed.*, Irwin, 1996.
- 宮下清「職務の専門性を担う組織内プロフェッショナル」『日本労務学会誌』第4巻第2号, 2002年7月号。
- 長尾周也『プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部, 1995年。
- 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』日経連広報部, 1995年。
- 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理』日経連出版, 2001年。
- 日本生産性本部経営アカデミー「“E”課長を求めて—触媒型リーダーシップのすすめ—」『近代労研』1983年6月号。
- 根本孝『ラーニング・シフト』同文館, 1998年。
- 野中郁次郎『知識創造型企業』東洋経済新報社, 1996年。
- 太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館, 1993年。
- 八代尚宏『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社, 1997年。
- 谷内篤博「価値観の多様化と人事管理」『文京女子大学経営論集』第4巻第1号, 1994年。
- 谷内篤博「日本的労務管理制度の移転可能性」『文京女子大学経営論集』第5巻第1号, 1995年。
- 谷内篤博「若年層における価値観の多様化とそれに対応した雇用システム」『岐阜を考える』(特集:雇用) 2000, No.106, 財団法人岐阜県産業経済振興センター。
- 谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」『文京学院大学経営論集』第12巻第1号, 2002年。