

〈論 説〉

21 世紀初頭における人的資源管理

西 川 忠

はじめに

日本経済新聞は今年の1月1日、「次の世代へ・2020年からの警鐘」という連載を始めた。第一部は「日本が消える」、第二部「たそがれの民族国家」と続き、現在は「疾走する資本主義」（3月3日現在）を連載中である。

ねらいは一つ、問題先送りの今のままだと21世紀中に日本は消える。この破局をどうすれば回避出来るのかを探るにあるという。

たまたま日本労務学会では、今年の統一論題を「21世紀初頭における労務問題」と決定した。統一論題の趣旨は「転換期といわれ、また閉塞状態ともいわれる今日、日本の企業は多くの経営課題をかかえ、その対応には従来の経営のパラダイム、コンセプトの転換が必要であるといわれています。今こそ表層的变化への対応のみでなく、構造的変化を見きわめ、企業の在り方、経営の考え方、仕組みについて十分な議論を重ね、新しい企業像、経営理念、経営システムを創出するのが当学会の使命であると考えます。これまでもそういう課題に取り組んで参りましたが、いまや新しい世紀を目前に控え、労務理念と労務制度の創造と革新を目指して、統一論題は『21世紀初頭の労務問題と決定されました』とある。

確かに現在の問題の先送りに終るなら、「日本が消える」事はないにしても、明るい未来はないだろう。明治維新、敗戦に継ぐ構造変化の時代にどう対処すべきか。オイルショックを見事に切りぬけた当時、21世紀は日本の世紀といわれ、「ジャパン アズ ナンバーワン」といわれた栄光はどこに消えたのか。

学会への報告をかねて、21世紀初頭における人事管理はいかにあるべきかを

本論において検討したい。なお検討にあたっては、二つの前提をおいた。

(1) 21世紀初頭という時代を、私は団塊の世代が現行の定年60歳に達し、年金の支給を受ける65歳までの5年間(2007年~2015年)。代表して2010年頃に設定した。

この世代の人口は、その前の4年間に生れた人より32%、その後の4年間に生れた人よりも28%も多い第一次ベビーブームの世代である。この世代が小・中学校に入る頃は校舎建築で建設業界が潤い、次に学園紛争の主演となり、結婚適齢期には、ニューファミリーを形成し、80年代から90年代にかけては、過剰中年問題を引き起こした。定年から年金を貰うまで、団塊の世代は何かマスコミをにぎわしそうな気がする。2010年は本格的な超高齢社会になるとば口である。その時期におけるわが国の人事労務管理制度が適切でないと、それこそ日本の21世紀に未来はない。

(2) 人事・労務管理は、人的資源管理の立場にたつ。本学では、他の大学で、「労務管理」或いは「経営労務」と呼ばれる講座を、本年度より「人的資源管理」と改めた。

米国では(Personnel administration)と呼ばれた人事管理を、現在(human resource management)人的資源管理と呼ぶようになっている。

本学における人的資源管理も米国の例に倣ったものと思われるが、私は人的資源管理という呼称が、企業のいわゆる人事・労務管理という呼称よりも今後の従業員に対する管理の在り方を示すものとしてふさわしいと考える。

その理由は、わが国の企業における組織で人事部といえ、ホワイトカラーの管理、労働(務)部は、ブルーカラーの管理と、労使関係管理のセクションというのが通念である。事実、歴史的にみて、労働或いは労務というセクションが設置されたのは、大正年間、工場間を渡り歩く職人(熟練工)を足留めすると共に、基幹技能者を各企業で養成する養成工政策を始めたときと軌を一にする。勿論、そこには社会的連帯をもつ横断的労働運動を断ち切って、忠実な従業員へと再編成する労務政策も含まれていたが、終身雇用や戦後の企業別労働組合の萌芽となるものであった。

現在、全従業員の管理と労使関係管理まで含む管理を人事・労務管理、或いは広義の労務管理と一般に言っている。

人的資源管理という呼称に対して、口の悪いのが、「アメリカは遂に人間を原料や機械と同じ次元に落したか」といったという話があるが、アメリカが、P・A (Personnel Administration) からH・R・Mへとレッテルを貼りかえた裏には、二つの前提、物の考え方の転換を反映しているといわれている。

一つは、生産設備や原材料・機器以上に人こそが会社にとってより重要な資産である。

すなわち人間は働く機械ではなく、動機づけ如何で能力をいかようにも発揮する柔軟な資産であるという行動科学の反映である。

もう一つは、そういった人財ともいうべき資産ならば、その管理こそは戦略的に重要な課題でなければならないという考えである。企業戦略や企業文化を実現するものこそ人的資源という考え方が、その裏にはある。organization = structurer + man という訳だ。

人的資源管理を、人財管理と呼ぶには範囲が狭すぎる。人的資源管理は、組織行動論、経営戦略論、従来の労使関係論を含む人事管理論にまたがる総合的領域をもつのが、人的資源管理であり、この観点に立って、21世紀初頭のそれを検討したい。

1 21世紀初頭の環境

(1) 少子高齢社会の進展

国立社会保障・人口問題研究所は97年1月、日本の将来推計人口を発表した。21世紀人口の中位推計は表1、低位推計は表2であるが、推計の前提は表3の通りである。合計特殊出生率の(1人の女性が一生の間に生む子供の数の平均値)中位と、低位の前提による人口推計だけを取り上げ、高位の前提による人口推計を外したのは、図1で見ると、先進諸国の特殊出生率はスウェーデン・アイルランドを除き1.5前後に集中している。高位の前提1.85というのは先ず無いと判断したからである。

表1 総人口、年齢3区分（0～14歳、15～64歳、65歳以上）別人口および年齢構造
係数：中位推計

年次	人口(1,000人)			割合(%)			
	総数	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上
平成 7(1995)	125,570	20,033	87,260	18,277			
8(1996)	125,869	19,707	87,158	19,004	16.0	69.5	14.6
9(1997)	126,156	19,400	87,014	19,743	15.7	69.2	15.1
10(1998)	126,420	19,099	86,848	20,473	15.4	69.0	15.6
11(1999)	126,665	18,821	86,688	21,156	15.1	68.7	16.2
					14.9	68.4	16.7
12(2000)	126,892	18,602	86,419	21,870			
13(2001)	127,100	18,452	86,039	22,609	14.7	68.1	17.2
14(2002)	127,286	18,335	85,652	23,299	14.5	67.7	17.8
15(2003)	127,447	18,262	85,281	23,905	14.4	67.3	18.3
16(2004)	127,581	18,230	84,977	24,373	14.3	66.9	18.8
					14.3	66.6	19.1
17(2005)	127,684	18,235	84,443	25,006	14.3	66.1	19.6
18(2006)	127,752	18,257	83,747	25,748	14.3	65.6	20.2
19(2007)	127,782	18,273	83,017	26,492	14.3	65.0	20.7
20(2008)	127,772	18,303	82,323	27,145	14.3	64.4	21.2
21(2009)	127,719	18,306	81,603	27,810	14.3	63.9	21.8
22(2010)	127,623	18,310	81,187	28,126	14.3	63.6	22.0
23(2011)	127,481	18,277	80,893	28,311	14.3	63.5	22.2
24(2012)	127,292	18,227	79,834	29,232	14.3	62.7	23.0
25(2013)	127,056	18,156	78,691	30,209	14.3	61.9	23.8
26(2014)	126,773	18,060	77,547	31,166	14.2	61.2	24.6
27(2015)	126,444	17,939	76,622	31,883	14.2	60.6	25.2
28(2016)	126,068	17,791	75,856	32,421	14.1	60.2	25.7
29(2017)	125,648	17,620	75,211	32,817	14.0	59.9	26.1
30(2018)	125,184	17,427	74,670	33,087	13.9	59.6	25.4
31(2019)	124,679	17,217	74,236	33,226	13.8	59.5	26.6
32(2020)	124,133	16,993	73,805	33,335	13.7	59.5	26.9
33(2021)	123,551	16,760	73,426	33,365	13.6	59.4	27.0
34(2022)	122,934	16,522	73,115	33,297	13.4	59.5	27.1
35(2023)	122,287	16,284	72,762	33,242	13.3	59.5	27.2
36(2024)	121,612	16,049	72,362	33,202	13.2	59.5	27.3
37(2025)	120,913	15,821	71,976	33,116	13.1	59.5	27.4
38(2026)	120,193	15,604	71,590	32,999	13.0	59.6	27.5
39(2027)	119,454	15,400	71,169	32,886	12.9	59.6	27.5
40(2028)	118,699	15,210	70,686	32,803	12.8	59.6	27.6
41(2029)	117,930	15,038	70,152	32,740	12.8	59.5	27.8
42(2030)	117,149	14,882	69,500	32,768	12.7	59.3	28.0
43(2031)	116,357	14,743	69,134	32,480	12.7	58.4	27.9
44(2032)	115,557	14,622	68,393	32,542	12.7	59.2	28.2
45(2033)	114,748	14,516	67,635	32,597	12.7	58.9	28.4
46(2034)	113,934	14,425	66,829	32,680	12.7	58.7	28.7
47(2035)	113,114	14,347	65,981	32,787	12.7	58.3	29.0
48(2036)	112,290	14,280	65,068	32,942	12.7	57.9	29.3
49(2037)	111,462	14,221	64,102	33,139	12.8	57.5	29.7
50(2038)	110,632	14,166	63,086	33,379	12.8	57.0	30.2
51(2039)	109,800	14,115	62,090	33,595	12.9	56.5	30.6
52(2040)	108,964	14,062	61,176	33,726	12.9	56.1	31.0
53(2041)	108,125	14,006	60,323	33,796	13.0	55.8	31.3
54(2042)	107,285	13,945	59,557	33,782	13.0	55.5	31.5
55(2043)	106,443	13,876	58,834	33,733	13.0	55.3	31.7
56(2044)	105,601	13,799	58,171	33,631	13.1	55.1	31.8
57(2045)	104,758	13,712	57,549	33,497	13.1	54.9	32.0
58(2046)	103,915	13,616	56,990	33,310	13.1	54.8	32.1
59(2047)	103,065	13,510	56,447	33,109	13.1	54.8	32.1
60(2048)	102,211	13,394	55,908	32,909	13.1	54.7	32.2
61(2049)	101,354	13,270	55,383	32,701	13.1	54.6	32.3
62(2050)	100,496	13,139	54,904	32,454	13.1	54.6	32.3

表2 総人口、年齢3区分（0～14歳、15～64歳、65歳以上）別人口および年齢構造
係数：低位推計

年次	人口(1,000人)				割合(%)		
	総数	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上
平成 7(1995)	125,570	20,033	87,260	18,277	16.0	69.5	14.6
8(1996)	125,869	19,707	87,158	19,004	15.7	69.2	15.1
9(1997)	126,143	19,387	87,014	19,743	15.4	69.0	15.7
10(1998)	126,378	19,057	86,848	20,473	15.1	68.7	16.2
11(1999)	126,577	18,733	86,688	21,156	14.8	68.5	16.7
12(2000)	126,742	18,453	86,419	21,870	14.6	68.2	17.3
13(2001)	126,873	18,225	86,039	22,609	14.4	67.8	17.8
14(2002)	126,969	18,019	85,652	23,299	14.2	67.5	18.3
15(2003)	127,029	17,843	85,281	23,905	14.0	67.1	18.8
16(2004)	127,050	17,699	84,977	24,373	13.9	66.9	19.2
17(2005)	127,031	17,582	84,443	25,006	13.8	66.5	19.7
18(2006)	126,970	17,475	83,747	25,748	13.8	66.0	20.3
19(2007)	126,865	17,356	83,017	26,492	13.7	65.4	20.9
20(2008)	126,716	17,247	82,323	27,145	13.6	65.0	21.4
21(2009)	126,521	17,108	81,603	27,810	13.5	64.5	22.0
22(2010)	126,281	16,968	81,187	28,126	13.4	64.3	22.3
23(2011)	125,994	16,790	80,893	28,311	13.3	64.2	22.5
24(2012)	125,660	16,607	79,821	29,232	13.2	63.5	23.3
25(2013)	125,280	16,422	78,649	30,209	13.1	62.8	24.1
26(2014)	124,855	16,229	77,459	31,166	13.0	62.0	25.0
27(2015)	124,384	16,028	76,473	31,883	12.9	61.5	25.6
28(2016)	123,869	15,818	75,631	32,421	12.8	61.1	26.2
29(2017)	123,311	15,599	74,896	32,817	12.6	60.7	26.6
30(2018)	122,712	15,372	74,253	33,087	12.5	60.5	27.0
31(2019)	122,071	15,139	73,706	33,226	12.4	60.4	27.2
32(2020)	121,391	14,902	73,154	33,335	12.3	60.3	27.5
33(2021)	120,675	14,663	72,647	33,365	12.2	60.2	27.6
34(2022)	119,923	14,424	72,201	33,297	12.0	60.2	27.8
35(2023)	119,139	14,188	71,709	33,242	11.9	60.2	27.9
36(2024)	118,325	13,956	71,167	33,202	11.8	60.1	28.1
37(2025)	117,484	13,730	70,638	33,116	11.7	60.1	28.2
38(2026)	116,618	13,511	70,107	32,999	11.6	60.1	28.3
39(2027)	115,728	13,301	69,542	32,886	11.5	60.1	28.4
40(2028)	114,817	13,099	68,915	32,803	11.4	60.0	28.6
41(2029)	113,887	12,907	68,239	32,740	11.3	59.9	28.7
42(2030)	112,938	12,725	67,446	32,768	11.3	59.7	29.0
43(2031)	111,974	12,552	66,942	32,480	11.2	59.8	29.0
44(2032)	110,994	12,388	66,064	32,542	11.2	59.5	29.3
45(2033)	110,002	12,234	65,170	32,597	11.1	59.2	29.6
46(2034)	108,998	12,089	64,229	32,680	11.1	58.9	30.0
47(2035)	107,985	11,951	63,247	32,787	11.1	58.6	30.4
48(2036)	106,962	11,820	62,200	32,942	11.1	58.2	30.8
49(2037)	105,934	11,695	61,099	33,139	11.0	57.7	31.3
50(2038)	104,900	11,574	59,947	33,379	11.0	57.1	31.8
51(2039)	103,862	11,455	58,813	33,595	11.0	56.6	32.3
52(2040)	102,820	11,337	57,757	33,726	11.0	56.2	32.8
53(2041)	101,773	11,219	56,758	33,796	11.0	55.8	33.2
54(2042)	100,725	11,101	55,842	33,782	11.0	55.4	33.5
55(2043)	99,676	10,980	54,963	33,733	11.0	55.1	33.8
56(2044)	98,627	10,857	54,140	33,631	11.0	54.9	34.1
57(2045)	97,579	10,731	53,351	33,497	11.0	54.7	34.3
58(2046)	96,532	10,602	52,620	33,310	11.0	54.5	34.5
59(2047)	95,479	10,470	51,900	33,109	11.0	54.4	34.7
60(2048)	94,423	10,335	51,179	32,909	10.9	54.2	34.9
61(2049)	93,366	10,198	50,467	32,701	10.9	54.1	35.0
62(2050)	92,309	10,059	49,796	32,454	10.9	53.9	35.2

表3 推計の前提

(1) 出生率（合計特殊出生率）の仮定

1980年出生コーホートの結婚や出生行動に仮定を置き、1980年以前の各出生コーホートの実績値から徐々に1980年出生コーホートの仮定値になるものと想定

仮定の種類	前提			合計特殊出生率			平成4年 9月推計
	現在の実績 1995年時点で 出産を終えている 世代の実績		将来見込み 1980年生まれ 以降の世代	平成7年 (1995)	最低の年	平成62年 (2050)	
中位の仮定 (1)平均初婚年齢 (2)夫婦の完結出生児(子ども)数 (3)生涯未婚率	24.2歳 (1945年生) 2.18人 (1943~47年生) 4.6% (1941~45年生)	→ 上昇 → 減少 → 上昇	27.4歳で一定 1.96人で一定 13.8%で一定	1.42	1.38 (平成12年)	1.61	1.80
高位の仮定 (1)平均初婚年齢 (2)夫婦の完結出生児(子ども)数 (3)生涯未婚率	同上	→ 上昇 → 減少 → 上昇	25.7歳で一定 2.12人で一定 8.3%で一定	1.42	1.42 (平成8年)	1.85	2.09
低位の仮定 (1)平均初婚年齢 (2)夫婦の完結出生児(子ども)数 (3)生涯未婚率	同上	→ 上昇 → 減少 → 上昇	28.9歳で一定 1.76人で一定 17.9%で一定	1.42	1.28 (平成17年)	1.38	1.45

注：離死別の影響は0.954と仮定

(2) 平均寿命の仮定

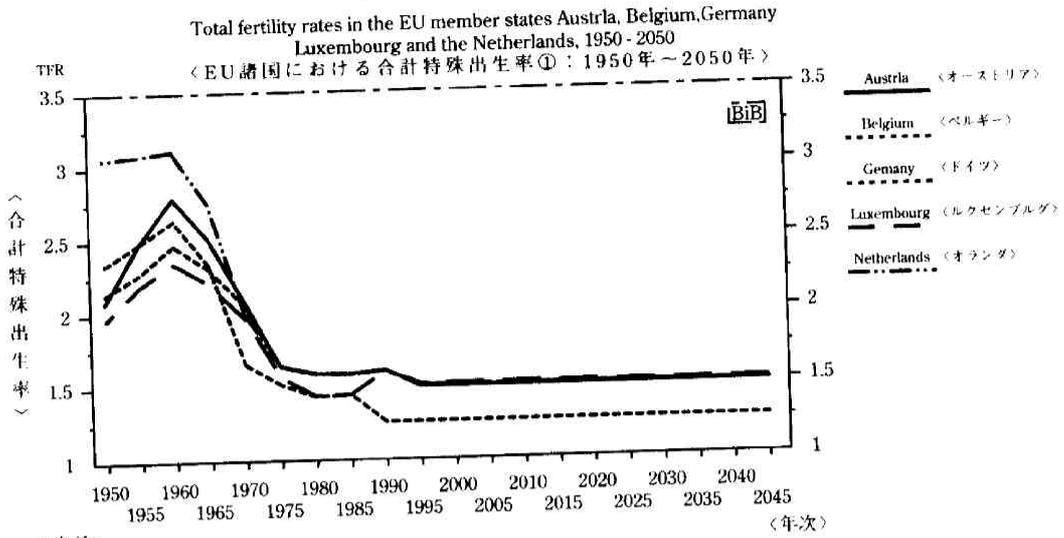
平成8年10月までの実績に基づき推計

	平成7(1995)年	平成62(2050)年	平成4年9月推計	
			平成37(2025)年	
男子	76.36年	→79.43年	78.27年	
女子	82.84年	→86.47年	85.06年	

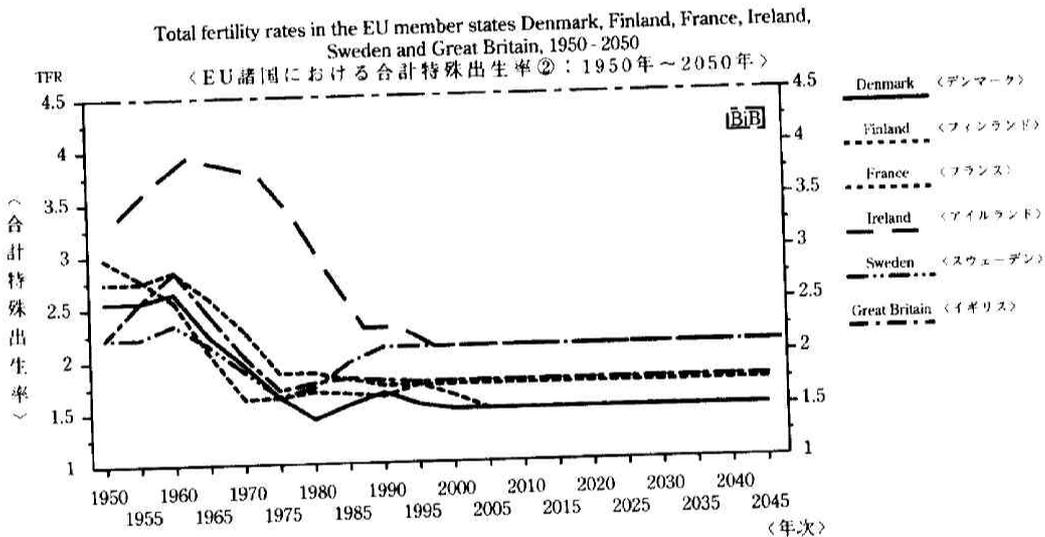
(3) 出生性比 1991年~1995年の出生性比(105.6)を一定とする。

(4) 国際人口移動 1990年10月1日~1995年9月30日の男女年齢各歳別入国超過率の平均値を一定とする。

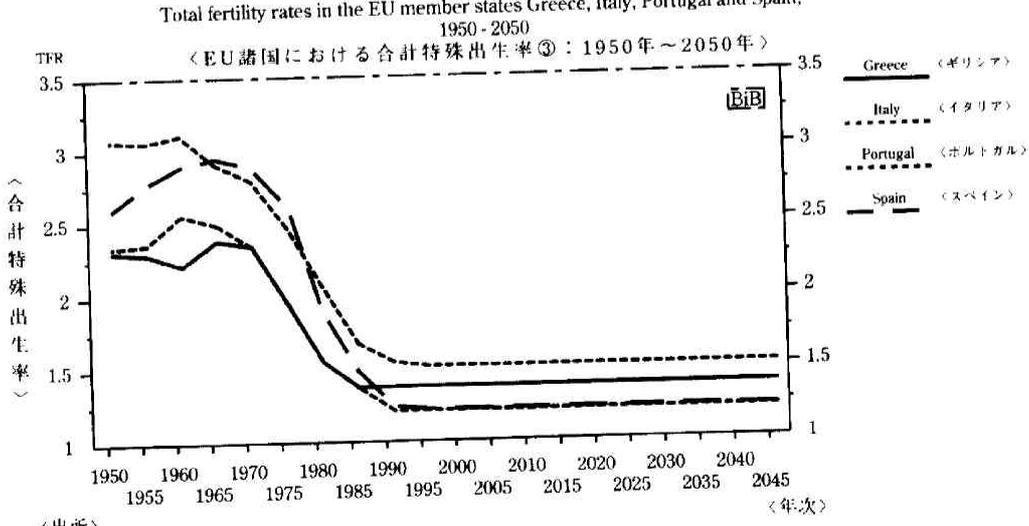
図1



〈出所〉
 Quelle : UN Population Prospects, 1994 Revision
 BiB-H060 197A



〈出所〉
 Quelle : UN Population Prospects, 1994 Revision
 BiB-H060 197B



〈出所〉
 Quelle : UN Population Prospects, 1994 Revision
 BiB-H060 197C

先進諸国がこのように少子社会へと進展したのは、男女同権の圧力による性差の縮小と高学歴化、女性の社会進出による経済的地位の向上に基づく晩婚化、生涯未婚率の上昇、更に医学の発達によって生れた子供は先ず成人するという安心感から投資が必要となる子供の数と、自分達夫婦の生活水準を天秤にかけた上での出産の抑制。結局、先進国においては昔に戻って産めよ殖やせよと鐘をたたき、余程社会的圧力をかけない限り、先ず少子の傾向は続くものとあきらめざるを得ない。

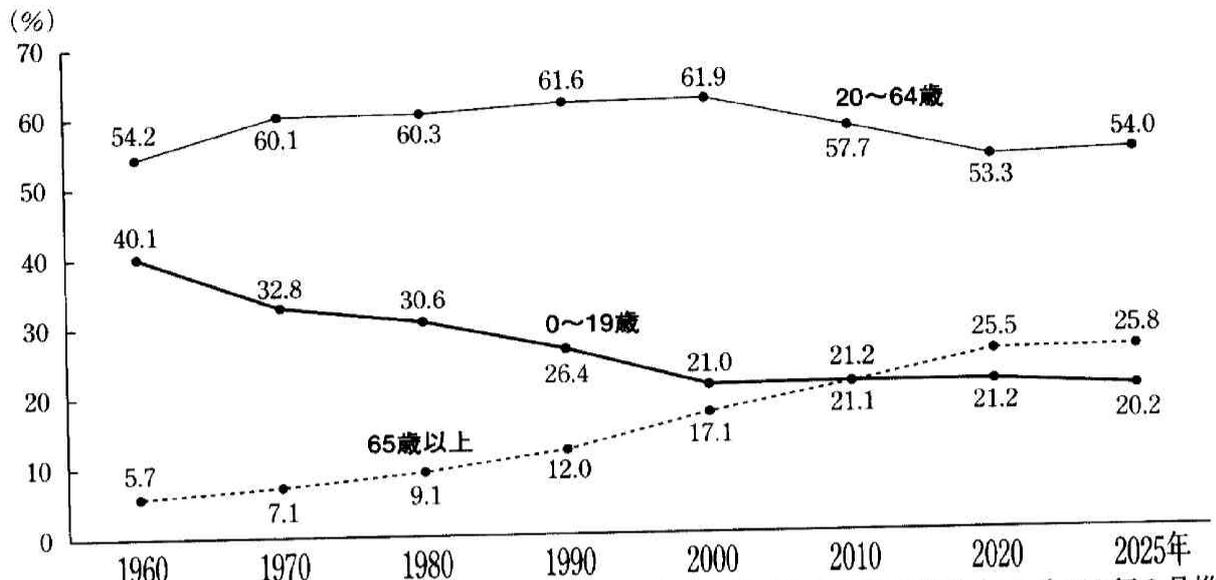
表3による合計特殊出生率中位の仮定は、平均初婚年令27.4歳、夫婦の子供数1.96人、生涯未婚率13.8%。その場合、総人口は2007年に1億2778万人でピークに達し、別の資料によれば2095年には日本の人口は6000万人へと半減するという。また、1997年には65歳以上の高齢者が、15歳未満の年少者の人口を上廻る。団塊の世代が初めて60歳に達する2007年はわが国の総人口がピークに達する年であるが、15歳から64歳までの生産年齢人口は総人口の65%、14歳未満の年少人口は14.3%。65歳以上の高齢人口は20.7%。とすると生産年齢人口100人に対し、年少者は22人、高齢者は32人。

団塊の最後の世代が高齢者の仲間入りをする2015年には生産年齢人口は60.6%、年少人口は14.2%、高齢人口は25.2%、生産年齢人口100人に対し、年少者は23人、高齢者は42人となる。

ところで、国連の定義に従う以上、生産年齢人口は15歳からとするのは致し方ないとして、わが国の場合、高校は義務教育化し、大学への進学率が40%をこえる事実から、生産年齢人口を18歳、若しくは成人の20歳とする方が、より実態に即していると考えられる。こうした観点で、とり上げた資料が、図2である。この資料は1992年の推計のため、今回の推計より高齢少子化の進展は小となっているが、それでも2010年に、未成年者と高齢者の数が逆転しており、20歳以上の労働力人口100人で、37人の高齢者を扶養しなければならないこととなっている。

(2) 少子高齢社会の問題点

図2 総人口に占める各年齢層の割合



(資料) 総務庁統計局「国勢調査」, 厚生省人口問題研究所「日本の将来推計人口 (1992年9月推計)」

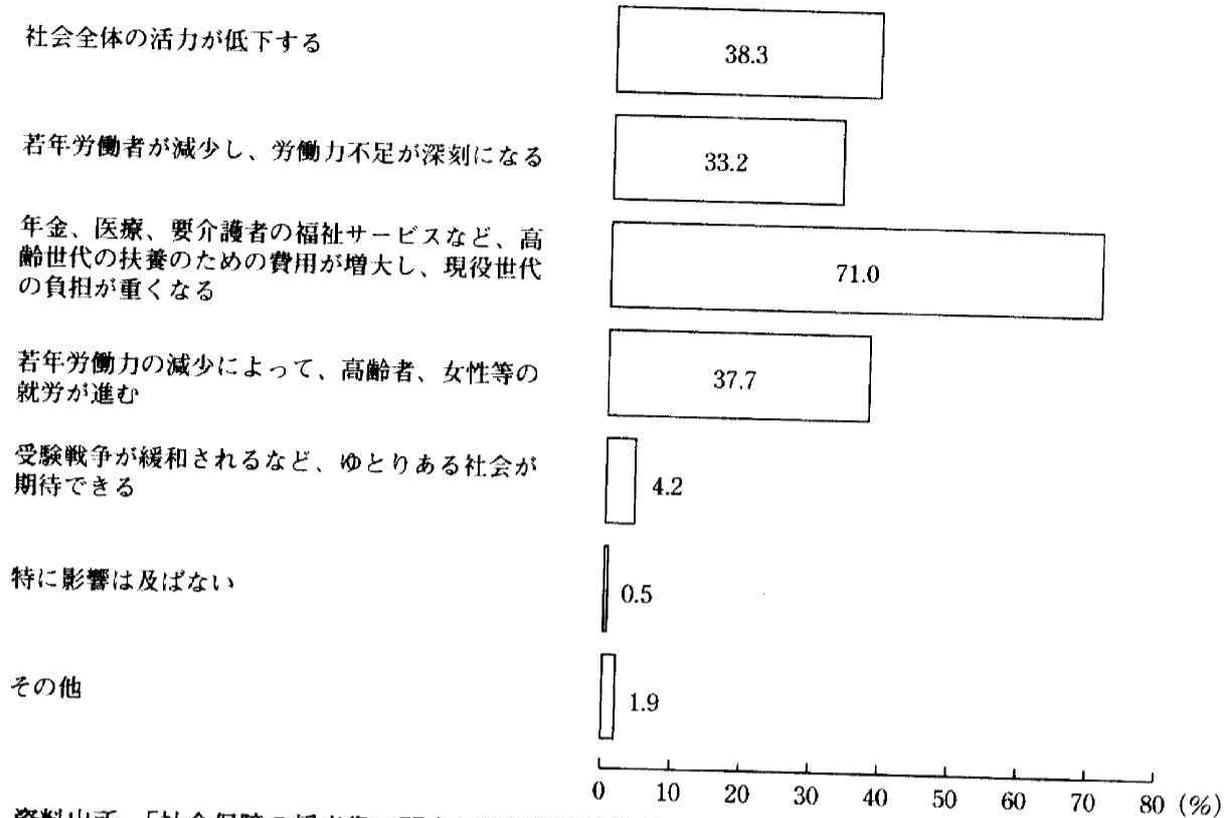
長命は人間誰しも願うところ。平均寿命が世界一というわが国はまことにおめでたい限りであるが、少子高齢社会は、既にみたように、高齢者の数が増える一方、少子化によって、生産年齢人口を傾向的に減少させ、労働力が傾向的に減少する社会である。

少子化が社会に及ぼす影響を調査したものが図3である。これによれば「高齢世代の費用が増大し、現役世代の負担が重くなる」が71.0%と最も多く、以下、「社会全体の活力が低下する」(38.3%)「若年労働力の減少によって、高齢者、女性等の就労が進む」(37.7%)「若年労働者が減少し、労働力不足が深刻になる」(33.2%)の順となっている。

一方高齢者比率の増大は、わが国の医療保険制度、公的年金制度等の社会保障制度全般に深刻な影響を与えている。

1983年に始まった70歳以上の高齢者を対象とする老人保健制度は、待ったなしの改革を迫られている。老人医療は僅かな自己負担金を除けば、3割が公費、7割が各医療保険よりの拠出金によって賄われているが、保険料の半分を拠出せざるを得ない保険者もあり、毎年急増する拠出金のため、各医療保険の財政は大赤字、このまま推移すれば、早晚医療保険制度は崩壊するに至る。

図3 出生率の低下が社会に及ぼす影響（複数回答）



資料出所 「社会保障の将来像に関する意識調査」平成4年12月、社会保障制度審議会事務局

また公的年金は、世代と世代の支え合い、いわゆる世代間扶養の仕組みをとっている。高齢者比率の増大は、減少する現役世代の税や、社会保険の負担に重くのしかかる。政府はあくまで国民負担率を50%以内に抑制するといっているが、その場合は社会保障の給付を切下げざるを得ない。世代間負担の適正化と財源の調達が大きな課題となる。

以上に加えて、少子高齢社会を迎える21世紀の問題は、出生率の低下が傾向的な労働力の減少を招来し、労働力の絶対数が減れば直接的に経済の成長力を低下させる要因となる。更に高齢者1人を現役世代2人で扶養しなければならない事態は、税・社会保険の負担によって可処分所得の減る結果、間接的に消費市場を通じて経済に影響を及ぼす。

これを要するに21世紀初頭は良くて低成長、悪くすれば停滞経済のとば口になるおそれがある。

(3) 外人労働者の流入

日本を始めとして、先進諸国が少子高齢化社会に突入し、人口の停滞、減少が予測される中で、世界の人口は爆発的に増えていく。

国連人口部の長期予測（1992年、中位推計）では、92年の58億人から2000年の62億人、2025年の85億人、2050年の約100億人を経て、2100年に112億人を超えたあたりでようやくピークに達し、以後は停滞していくという。

この人口増加は、主として発展途上国でおこり、先進諸国は現在の12億人前後でほぼ推移していく。その結果、世界人口に占める先進国の比重は、現在の20%から2050年には約15%へ落ちていく。

発展途上国の国民が先進国並みとはいえないまでも、現在より豊かな生活を望むとすれば、食糧は4倍、資源・エネルギーは20~30倍必要になるといわれている。そればかりでない。二酸化炭素の排出による地球温暖化、これに加え酸性雨や、海水汚染、オゾン層破壊など、を考えると、21世紀は人口容量の限界をこえる恐れがある。

こうした推論に対し、世界人口の長期推移は増加と減少の波動があり、日本には石器時代から工業時代に至るまで5つの波動があったという説がある。この5つの波動の生れた背景には人口容量の変化があるという。それは地球という自然環境を、新たに創造した文明によって、いかに利用してきたか、による変化だという。

仮に今後の文明が2050年の100億の人口を養うに足るだけの食糧を作れるようになってくれるならば問題ないが、そうでないときは、片方に15%そこそこの豊かに富める国があり、片方に85%の国が飢餓に苦しむという状態は只事ではない。

ボーダレスは経済ばかりでなく、国境においてもそうである。わが国は四辺が海に囲まれているとはいえ、現在でも日本円で300万円、中国元では24万円の金を支払ってでも不法入国が後をたたない。2010年の生産年齢人口の減少による労働力不足は、3K職場に不法外国人の流入を避ける事は出来ないだろう。特に高齢化社会で一番不足するのは介護。「キツイ」「汚イ」「気ヲ使フ」仕事で

ある丈に、ここでの主力は外国人になるのではないか。いわんや他の3K職場は、外国人に頼らざるを得ない。不法流入外国人が起す社会不安、果してそれを防ぐことができるであろうか。

(4) 情報化社会

今世紀を工業文明社会とすれば、21世紀は情報文明による情報化社会。情報化社会の特色は、ボーダーレス社会だという事である。

その特色は、デジタルによる大容量の情報が、瞬時に世界を駆け廻る、そこには国境も地域の壁もないし、時間の壁もない。

工業社会ならば9時より17時という時間が働く時間であった。今は24時間、世界の何処かから情報が発信されている。マルチメディアとは「パソコンとテレビと電話の融合体」であり、情報化社会参画の必須要件はパソコン文盲でないという事、ネットワーク社会に参画する事である。

① インターネットの社会

1996年の就職戦線には、インターネットでしか就職を受けない企業があらわれたし、ソニーは電子メール面接を行った。96年5月末では、インターネットを利用して就職活動を行った企業は23%。8月末には内定者の30%がインターネットを利用した(ダイヤモンド社調査)。97年の今年には、インターネットを利用する学生は70~90%にのぼるものと予想されている。

ソフトバンクは現在でも社員1人当たり2.8台のパソコンを持たしているとの事だが、21世紀初頭には、社員1人にパソコン1台というのは常識になるだろう。

② サイバースペース革命によって何が変るか。

企業と消費者、企業と企業との間の取引活動の手法が変る。例えば北海道の六花亭は無店舗販売で、1年間で3,000件、1千万円の売上があった。また建設省は2007年には入札をインターネットで行うべく準備を進めている。

企業内部では、所謂ホーレンソウといわれる報告・連絡・相談は凡て電子メールにおき変る。部長・課長・係長のピラミッド型組織は、中間層省略の文

鎮型組織に変わるといわれている。

フェイス・トゥ・フェイスの関係が必要でなければ在宅勤務も可能となる。但し忘れてならないことは、マルチ・メディアは空間と時間差を克服するまさにサイバースペース革命ともいえるものであるが、あくまでどう活用するかという道具である。経済の基本は、物づくりと付加価値の創造である事は21世紀においても変ることのない真理である。

(5) 21世紀における資本主義

1989年11月9日、ベルリンの壁は崩壊した。90年(平成2年)10月3日、東西ドイツは統一し、翌91年12月26日、ソ連が崩壊。米ソを当事者とした政治・経済・軍事・イデオロギーなど様々な面での対決である冷戦は、社会主義体制の敗北に終わった。

これは、資本主義の勝利というより、一党独裁の共産党の支配体制に崩壊の原因があったというべきであろう。日本共産党もそうであるが、党首は絶対誤りを犯さない教祖的存在である。教祖が宗教の本来の目的である霊魂の救済の棹をこえて、俗世の権力獲保、維持を志向するとき、オームの例をみるまでもなく宗教は救いようもなく墮落を始める。欣求浄土、厭離穢土、教祖様の御命令なら喜んで死地に赴く。イデオロギー集団はそういった意味で、政党であっても宗教集団と同じで、党員はいざ知らず、党員外の大多数の国民は出口のない閉塞状態に落ち入るのである。

米ソの冷戦の当事者たる米国が、ソ連崩壊により資本主義のチャンピオンとして、善意をもって世界をリードする事は結構だが、資本主義のアンチテーゼとして、何故社会主義が興隆し、今日、昔日の力はないといっても、EUにも日本にも社会主義政党は存在し、中国始め社会主義国家が今なお存在するという事実は重く受けとめる必要があるであろう。

市場経済は、一共产国家たる中国においても進めているところだが、一その国の文化経済基盤によってその発現形態は異なるのである。

米国はヨーロッパからの宗教的・政治的・経済的亡命者を中心に、多数の人

種、民族の移民によって成立つ多民族国家であり、東洋、西洋と異って、独得の歴史的・宗教的・文化的基盤を持たない。そこで米国が多民族統合のイデオロギーとしてかかげたのが、独立宣言の「自由と平等」である。それは政治においては民主主義、経済においては自由競争、社会においては、個人を最高の存在とする人権の尊重が国是となった。

自由競争は、経済学においてアダムスミス以来の市場経済の基本原則であるが、それが文字通り実行されているのは、アメリカにおいてである。自由競争の前提は、誰にでも公平にチャンスが与えられていること、誰にでも参加できるよう開放されていること、そして競争はフェアであること。が、重要な条件となる。

規制で固められた日本経済に、米国が強く規制撤廃を迫る理由もそこにあるが、古典的資本主義で凡ての人が幸福になるかということそうではない、優勝劣敗の法則が凡ゆる階層に働くから同じ階層でも緊張を緩めると所得は低下する。現在の米国は、中産階級が没落し、底辺にいる人が益々窮乏化しているといわれる。企業の都合によって簡単にレイ・オフする米国のやり方が必しもいいとは思われない。日本的経営システムの崩壊が叫ばれる今日、民族の伝統と文化に根ざした人的資源管理のシステムを市場経済の中にどう再構築していくか。負けてはおられない。

(6) 日本経済の成熟化と大競争時代

バブルはじけて落ち込んだ平成不況は、従来の景気循環と日本経済の構造変化とが重なった複合要因に基づくものといえる。

95年に瞬間風速とはいえ一時、1\$90円を突破した円高は、97年現在120円となって基幹産業の収益はようやく恢復した。しかし、4月より消費税が3%より5%にアップすることによって5兆円、2年続いた特別減税の廃止によって2兆円、計7兆円が家計を圧迫する。それに公共投資の減も加わって景気の先行きに不透明感がぬぐえない。

急激な円高は我が国の輸出産業の競争力をなくし、産業の空洞化や、今まで

手つかずであったホワイトカラー、特に中高年に深刻なリストラを余儀なくした。一方消費財については円高によって安価な商品が海外より流入した結果、価格破壊の嵐が吹きあれた。

ただ非貿易産業や金融については手厚い保護や規制のもと、高コスト体質がそのまま残っている。

平成不況が意味するところは、明治この方欧米に追いつくことを目標に走ってきた日本が、今や完全に追いつき成熟化段階に入ったという事である。という事は発展途上国からみれば、キャッチアップの対象となってきたともいえる。

「日本の国内市場の成長率は、1990年代の前半期に、実質ベースでわずか1.3%（年平均）であったが、この間の円高でドルベースで見れば、10.5%の高成長を遂げた巨大な成長市場であり、かつての米国のように、諸外国の輸出のターゲットとなっている。」（注、「日本的雇用慣行の経済学」p. 5. 八城尚広著）

ソ連の崩壊以来、世界は市場経済化が進行し、ボーダーレスの大競争時代に突入した。企業は経営の最適条件を求めて国境をこえて移動し、我が国にも空洞化現象を起している。

また商品の価格はグローバル規模で、要素均等化の道を歩みつつある。インターネットによって、自室にいながら世界の商品が手に入る。大競争時代とは常に商品が、価格において、品質において国際競争にさらされている時代なのである。日本が世界一の高賃金国という事は、生産性をあげて人件費コストを下げることは勿論、関連する資材、物流、エネルギー凡てのコストを下げねばならない。

規制で守られている金融や非貿易産業の規制撤廃を図らねば、国際競争において生き残ることは出来ない。

2 人的資源管理の修正とその方向

(1) 経営理念の修正の方向

従来の日本の企業行動は、企業の継持発展、すなわち、それを示す売上げ、業界内シェアの上昇にあり、大きな利潤を上げることは、左翼より搾取してい

ると非難的になるし、またベースアップや労使の交渉で、労働組合より「従業員に報いよ」と迫られる事になる。

それに対してアメリカの場合、企業活動の目標は利潤最大化であり、株主にそれを還元することである。事実、平均的な利潤は日米間で3~4倍の開きがある。こういった観点で企業も簡単に売買の対象となる。

アメリカの場合、人間もまさに原料・機器類と並ぶ資源の一種であって景気の変動に応じレイ・オフされる。オープンな労働市場と相まって、流動的な雇用関係にある。

個人がその職務にあるのは、その職務遂行能力が、職責にマッチしていると自他共に認めているからであって、自己の能力が職務の必要とする能力とアンマッチである場合、それに釣合う職務を求めて、昇進或いは他社の良い職務に移動する。反対の場合は降格、レイ・オフという事になる。職場生活がこのように緊張関係にあるという事が、個人の生産性を高める事につながる訳で競争社会のメリットといえる訳だが、一方完全競争を仮定した場合、同僚は皆コンペチターとなる事も事実である。

ここでは、企業と従業員の関係は全く契約で結ばれた関係となる。

これに対し、日本の場合は、学校を出た新卒が定年迄働くことを前提として就職というより就社し、企業側もそれを期待して、一生涯その能力を発揮出来るようO・J・TやOFF・JTを通して能力を開発する。日本的経営の柱の一つである終身雇用はこれである。

企業内の従業員は、企業の経営理念を実現する集団の一員として、会社と共存共栄をはかる。

こういった経営理念も、最近あやしくなってきた。超円高で、決算は大赤字、このままでは企業は潰れるかも知れないと背筋が少なくなったとき、会社は先づ儲けねばならぬと思い知った。企業が生き延びる為には儲けねばならぬ。儲けるためには国境はない。産業の空洞化はこうして起った。

だが市場経済はフェアでありさえすればそれでいいのか、米国なら株主、日本ならば従業員との共存共栄を考える丈でいいのかというのが私の反省であ

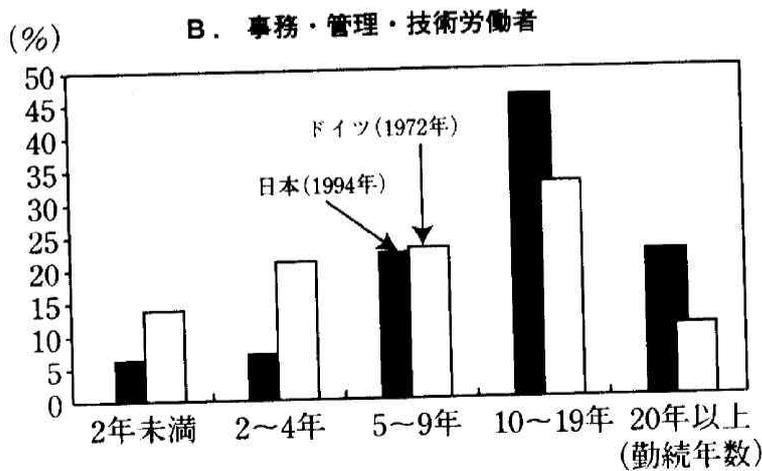
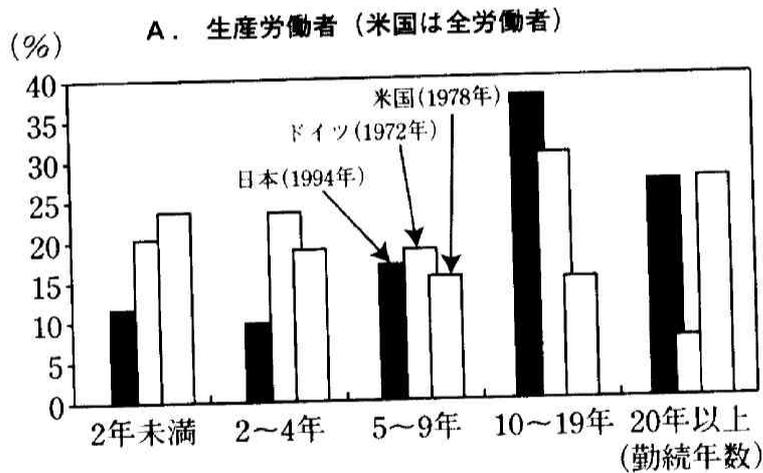
る。

企業には従業員との関係ばかりでなく、顧客との関係、地域との関係、国家との関係、更に地球まで及ぶ環境との関係がある。21世紀の企業はそれにふさわしい理念をこそ先づ打ち出すべきであろう。

経営理念は人的資源管理の基本なのである。

公害問題で世間に迷惑をかけた反省からも企業中心から脱却して経営理念は、①国家・地域を含めた社会に対する貢献、②良き企業市民として地域との共存、③顧客の創造と奉仕、④人間尊重の経営（人間の基本的欲求の充足を目指す経営）、⑤省資源、省エネルギー、環境に優しい経営、を理念とすべきであろう。こうした理念を実現するために、厳しい経営倫理を確立し費用と効率の原則によって適正な利潤を上げ、株主と従業員に報ゆる必要があるのである。

図4 勤続年数別にみた雇用者構成比



(出所)「経済白書」(1996年度版)

(2) 日本の雇用慣行の修正とその方向

終身雇用と称せられる日本の長期雇用慣行の実態を米国やドイツと比較したものが図4である。日本では長期勤続者の比率は高いものの、あくまで相対的な差にとどまっている。

いわゆる終身雇用制度とは、入社後定年で退職する迄、従業員を雇用する制度で、基準法にいう雇用期間の定めのない従業員を対象とするが、別段雇用契約を結んだ訳ではない。

終身雇用については、年功序列、企業別労働組合と共に日本的経営の三種の神器と呼ばれているが、その起源については、明治になって会社が出来たとき「社員」の身分をもった会社と唇齒輔車の関係にある層に始まり、それが準社員に及び、現場の職工に及んだのは、大正時代に入ってであった。第一次世界大戦による重化学工業の勃興期に、各社を渡り歩いていた職工の足留めと養成工の定着対策として始めた定期昇給、退職金等の勤続奨励策がブルーカラーに対する終身雇用の始まりである。それはまた頻発する労働争議の防衛として当時の横断的労働組合を分断して、企業内従業員の組織へと再編成する政策でもあった。

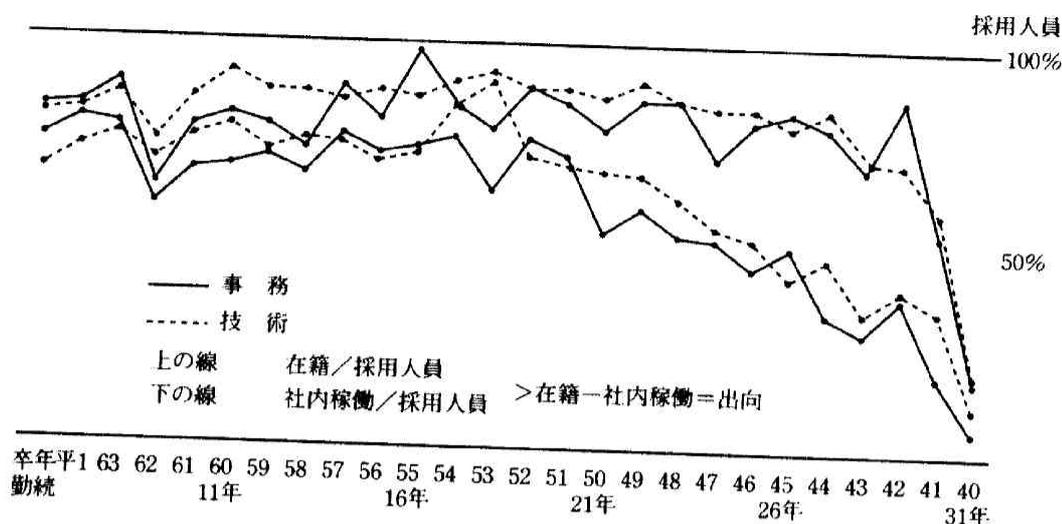
この経営システムが完成するのは戦後である。

戦前の長期勤続政策は経営家族主義の家父長的恩情（温情では無い）政策であったが、恩情の裏返しとしての家父長的専制政策としての解雇の発動を妨げなかった。

戦後労働組合が企業内（もっとも最初は工場毎）組合として誕生したとき、組合は、企業の解雇権を制限し、終身雇用制度はここに完成したのである。戦後の東芝、日産、三井炭鉱等の大争議はすべて解雇を廻っておきている。これは、当時左傾していた労働組合が資本との決戦と張切った事情もあるけれど、膨大な産業予備軍が農村に控えていたから、組合員にとって、解雇は再就職出来たとしても、生活水準の切下げにつながったからでもあった。

当時、大企業は本工とほぼ同数の臨時工や下請工を抱えていたが、労働組合は景気変動時の安全弁に、こうした非正規雇用者を組合に加入させなかった

図5 大卒定期採用在籍人員比率



し、また連帯する事も稀であった。

このような臨時工が、本工に転換し、ほぼ全雇用者が正規の従業員となるのは、高度成長期、雇用対策部を各企業が設置する程の売手市場になったときであった。

表4に見るように1986年の調査において非正規従業員たるパートタイマー、派遣労働者、アルバイトを使う見通しのない企業は夫々、24%、56.4%、50%となっており、数はとも角、大半の企業が、何らの非正規従業員を現在抱えている事は間違いない。それでは正規従業員の雇用について企業はどう考えているだろうか。1996年の人員30人以上の4,866社の調査(熊沢誠著、岩波新書「能力主義と企業社会」p.3)では、「終身雇用を重視する」企業が僅かに18.9%、「終身雇用にこだわらない」企業が50.5%、「どちらともいえない」企業が29%。80%の企業が終身雇用について政策の変更を考えていることを物語る。

推測するにこの回答は終身雇用政策を全面的に変更し欧米的な雇用政策を企図するものではなく、採用、配置、移動昇進といった雇用管理については従来通り内部労働市場によるが、退職については弾力的に措置したい。という事であろう。図5は、N社の大卒定期採用者の勤続別の在籍状況図である。100%の線と上の線との間が退職者の比率、上の線と下の線との間が出向者の比率、下の線が社内に残っている者の比率をあらわしている。

これによると出向は割合早い時機から始まっているが、この出向は転籍につながる出向でなく、系列会社を含めた普通の移動と考えられるが、同期のトップが次長に昇進する勤続20年をすぎたあたりから戻り切符の無い出向が始まり、選択定年の始まる50歳頃退職が始まる。という実体を示しているもののようだ。

終身雇用制が、永年勤続奨励の年功序列と結びついて発生した事から、中高年層の賃金と能力との間に乖離がある。もともと不況による人員整理は欧米と違って中高年と決まっていたのもそこに原因があった。それが円高になって、わが国の賃金が米国より高くなったからたまらない。人件費コストの切下げは中高年外しが標的となったのである。これが終身雇用制変革の主因と考えられる。

現在は失業率が3%台と我国としては労働力過剰状が続いているが、21世紀に入って後述するように中高年はおろか、高齢者も労働力として活用しなければならぬ時に、先づ年功賃金を修正する事が前提となるであろう。

(3) 年功賃金の修正とその方向

年功賃金の修正は、60歳以上は年金併用型が主流であるが、60歳未満は現在までのところ雇用管理制度の改正によって修正する方向と、賃金制度自体を修正する方向、と大きく二つの方向による修正がある。

(3)-1 雇用管理制度の修正

雇用管理制度の修正による方法は簡単にいえば出向と定年前の退職制度である。

出向は出向先給与との差額を負担すればすむから、終身雇用の建前は失わず、コストの負担は2~3割ですむ。

定年前の退職制度として一般的なものは

- ①役職定年制…役職別に定年に齢を設ける。
- ②選択定年制…企業によって自由定年制、転職援助制度等。内容は表5参照。
- ③早期退職制度…例：53歳とか、55歳とかの一定年齢になったら原則として

表5 選択定年制を導入している主な企業

企業名	制度名	導入時	主な適用条件
花王 コマツ	◦自由定年制 ◦転職援助制度	◦96年1月 ◦88年10月	◦全社員とも45歳以上 ◦組合員は50歳以上59歳未満, 非組合員は45歳以上
資生堂 東京電力	◦自由定年制 ◦定年選択制	◦88年2月 ◦82年10月	◦全社員とも45歳以上 ◦全社員とも50歳以上勤続20年以上
日産自動車 〃	◦選択定年制	◦94年4月 ◦95年5月～ 96年4月	◦組合員は50歳以上非組合員は45歳以上 ◦30歳以上かつ勤続10年以上
日本製紙 富士ゼロックス	◦進路選択制度 ◦フレックスリ タイアメント 制度	◦81年12月 ◦89年7月～ 96年9月	◦55歳以上 ◦全社員とも40歳以上59歳まで
本田技研工業	◦ニューライフ サポートプラ ン	◦94年4月	◦組合員は45歳以上58歳未満, 非組合員は45歳以上57歳未満
森永製菓	◦早期転身支援 制度	◦95年4月	◦45歳, 51歳, 56歳の各ポイント年齢

退職する制度。その場合再就職の世話並びに定年まで勤務したものとしての退職金の割増し, 再就職先との賃金の差額を退職金に付加する等, 企業によって色々の優遇措置を講じている例が多い。

この制度の対象は役職定年制のない企業の管理職が殆どで, 一般職, 現場のブルーカラーの適用例は少ない。

(3)一2 賃金制度の改正

賃金制度の改正には基本給自体の運用に能力・業績を加味していく方法。基本給自体を改訂する方法, 賃金体系の年功給部分を減らし, 投下した労働の質と量に見合う分を多くするとか, 賞与の支払方を変える法, などがあげられる。

①基本給自体の運用で修正する方法

これはベースアップの配分を率ではなく一定額にするとか, 定期昇給の成績

(能力や業績)分を拡大する方法で、毎年のベースアップや定期昇給の積み重ねでも相当効果があることは図6によって確認することができる。

② 基本給自体を改訂する法

基本給自体の改訂で目下急速に増えているのは年俸制である。調査の時点や、調査を実施した機関に

よって差はあるが、平成7年では約15%の企業が年俸制を導入している。年俸制は、プロ野球選手でお馴染のように、年単位で決定する年額表示の賃金制度でその特色は定昇がなく、業績評価によって年収がアップダウンする。年俸制であっても支払は労働基準法の適用を受けるから、月毎に支払われるので、その点をみれば殆ど月給制と変りがないし、また年収を14等分、或いは16等分して、月数をこえる分を、それぞれ賞与の支給日に支給することにすれば全く月給+賞与の形態と変りがない。

年俸制のポイントはいうまでもなく年俸を決める基準は何かという事である。スポーツのように業績が数字で客観的に示されるものでも、年俸には昨年の業績に今年の期待度が加味される。となるとセールスの場合は契約率とか売上げとか、数値で示されるからいいが、管理部門、研究開発部門は難しい。そこを多くの企業は目標管理制度によって、本人が上司とで決めた目標=契約内容の達成度によって測る方法をとっている。勿論目標は一つでなくて幾つもある訳だから、その目標一つ一つに対しウエイトをつけ、それに達成度を掛け合わせると点数が出る。それを合計して平均値が分かる仕組み。もっとも評定を下す人によって個々に差は出る。数値化されたものをダイレクトに評価につな

図6 年齢間賃金格差の変化
(大卒男子標準労働者, 産業計, 規模計)

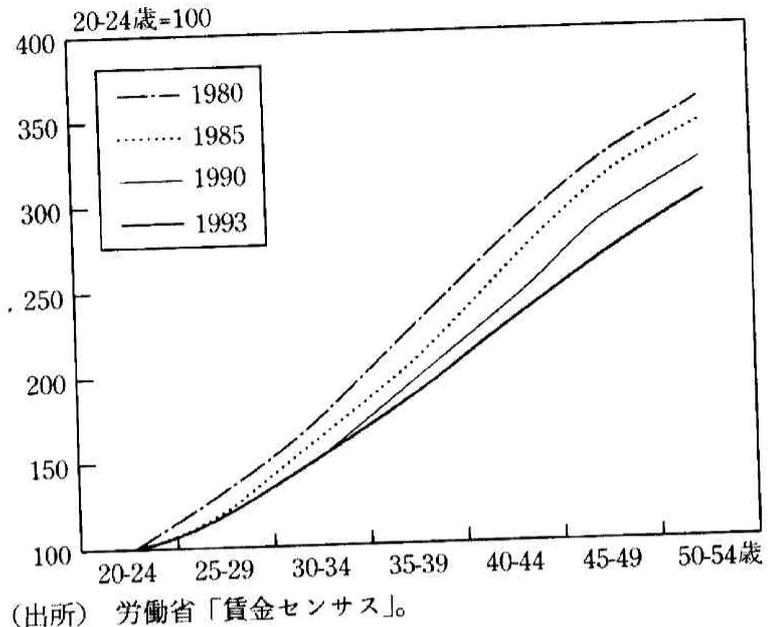
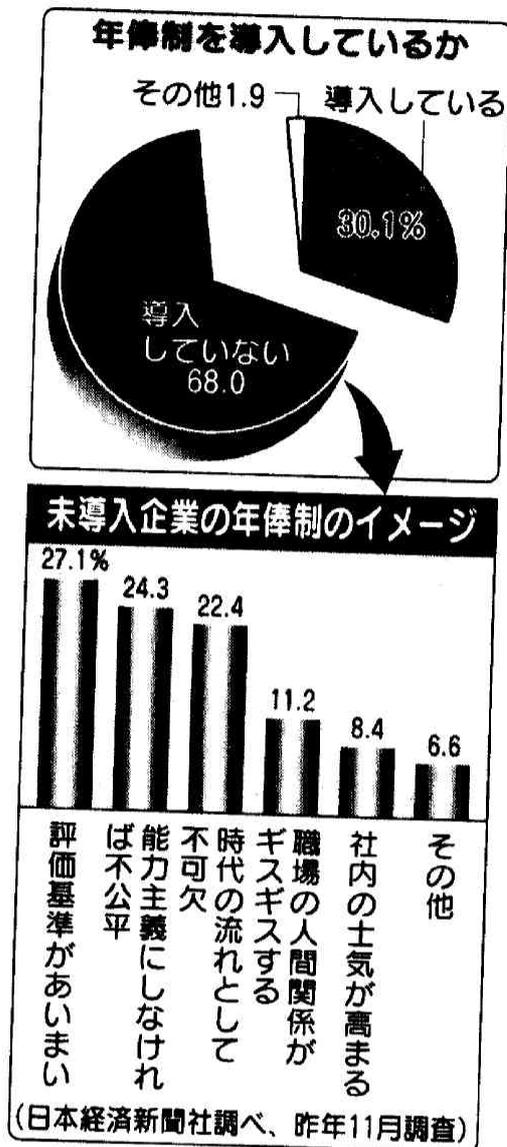


図7



げるか、もう一段階上の上司で調整するか、人事で調整するか、何れにしても結果を本人が納得するかが問題で、苦情処理機関が必要である。

意識調査の結果では制度自体の必要性は肯定していても、結果には必しも満足していない。「基準が不明確」(79.5%)、「成果よりも理屈のうまい、声の大きい人の方が考課が良くなる」など問題点を指摘する声が多かった。(日本能率協会マネジメントセンター)

事実、三菱レーヨンでは、事業部長級を対象に実施している年俸制を、平成9年7月から部長級まで拡大する予定であったがその導入を延期した。理由は「果して公平な評価基準ができるかどうか」の不安が残っていたからである。事業部長級の場合、社長をはじめとする役員陣が本人をよく知っているため、多面的に実績を評価、把握できる。しかし部長級になると直属上司の役員

以外詳細な実績を把握するのは困難で、所属部署間で評価にばらつきが生まれる公算がある。年俸制導入は社員の意識改革を徹底するのが狙いだが、公平感を欠く評価が多発すれば、活性化を狙った年俸制が逆に社員の士気を弱める要因になりかねない、「部長の業績評価システムを構築するには時間が必要。拙速は禁物」(田口栄一社長)と判断した。同社は平成8年7月、管理職の三分の一にあたる事業部長と工場長、役職定年(55歳以上)を迎えたシニア社員の合計約300人を対象に年俸制を導入。平成9年7月には部長級300人も対象に加える計画だった。同社は部長級を対象にした年俸制を平成10年7月までに導入す

る方針を堅持しており、新たな評価システムを作成するが、公平で客観的な人事考課基準が設定できなければ「年俸制そのものの見直しもあり得る」(田口社長)という。(日経新聞, 平成9年2月6日)

図7は、日本経済新聞社が平成7年11月に実施した「課長百人アンケート」に基づく年俸制未導入企業の年俸制のイメージである。

どういう基準で、誰が評価するのか、年俸制は、本人が納得できなければ逆効果になるだろう。評価基準の公開と、客観性、これが年俸制の鍵を握る。

③ 年功部分をへらす法

賃金の年功部分をへらす法としては、賃金体系に、職務給・職能給や、業績給(能率給)を加えていく方法である。勿論基本給自体を、職能給や業績給に変えることも考えられるが、我が国の場合、職能給は年功給に変質するおそれがある。また業績給は年俸制でのべたと同じことがあてはまる。

職務給や職能給をとり入れる場合、基本給との割合をどのようにするかの問題があるが、基本給自体のもつ年功のウェイトとの関係で決めるべきであろう。職務給は職務の困難度、責任の重さ、必要とする知識、経験を評価し、各職級(職階)に格付ける給与。職能給は各人の職務遂行能力を各職階の必要とする職務遂行能力によって評価格付けした給与。この職能段階は、職能資格制度として制度化されていることが多いが、その場合は資格給とも呼ばれる。職能給、資格給は、職務給が縦事している職務に対して支払われる仕事給であるのに対し、属人給である。

わが国では、職務給より職能給(資格給)を採用する企業が多いが、その理由は、配置転換でその都度職務給が上ったり下がったりする可能性があるが、職能給では昇格や、定期昇給以外固定されている事による。従ってわが国では職務給は役付給(役職手当)以外、余り採用されていない。

次に業績給は、個人毎の査定となると年俸制でのべた通り、実施には色々課題をかかえている。

わが国における職場の仕事は、多くの場合、チーム単位で、従業員のフレキシブルな職務割当と配置によって行なわれている。

カラオケと並んで世界語となった「カイゼン」すなわち自主管理活動による生産性の向上に報いるには団体業績給（集団能率給）がふさわしい。

業績給の支給方式を賞与の配分に使おうというのが、次にのべる賞与から年功部分をへらす方向である。

賞与はもともと藪入りや歳暮の小遣から発生したといわれるが、盆・正月の物入りに一時金を恩恵的に支給したものが、いつしか年2回、団体交渉によって協定した金額を支給する事となった。金額の水準は、企業の業績によって左右され、事実赤字を出した企業の役員賞与は零であるが、従業員には赤字の場合でもそここの金額が出るのは、生活費の一部に組み込まれているからであろう。従って年功部分が零という訳には参らぬが、賞与の配分は、業績部分を大きくすべきである。最近の傾向として、部長クラスでは、百万円単位の格差のあるケースも出ているが、年俸制のところでのべたと同様、評価の納得性が課題になる。一旦プラスの評価をつけるとそれが実績となり、仲々元に戻せない、結局全体として支給額が高くなる傾向が出ている。

3 21世紀初頭における人的資源管理

(1) 組織

① 小さな本社と分権化した事業部

本社は、経営理念のもと、経営戦略、総務、財務、人事、技術、監査のセクションをもつ。財務は資金・財務戦略。人事は組織・人事戦略、本社採用者の人事管理、労使関係。技術は技術戦略、中央技術研究所。

技術研究所を除いて、大部分の権限は事業部に移管し小さな本社を目指す。事業部は、分社出来る場合は、分社化する。

分社化しない場合でも出来る限り、分社化に準ずる権限を附与する。

なお、事業部の業務と関連のある系列会社、協力会社については、同一業務に競争原理の働くよう、2社を起用する。

② 組織のフラット化と中間管理職

組織の縦割りは、仕事を出来る丈大ぐくりにして部とし、部長をおく。部の

中にどうしても恒常的に仕事があり、そこに恒常的に人を配置しなければならない場合、課を設置し、課長をおく。

企画、調査、開発等の恒常的でない業務が発生した場合、その都度、適任者を集めてチームを作り、その中でリーダーシップのある者を選んで、主査とする。例えば新商品の販路を開拓する場合、その商品を開発した技術者、セールスのベテラン、将来その商品の販売担当者などでチームを作り販路の開拓に当たり、成功したらチームを解散する。

「電子メールやインターネットなどが普及している 21 世紀には中間管理職はいらない。」といわれる。その理由は組織内の事務連絡は組織のトップと現場が直接電子メールで行う方がスピーディだし間違いもないから中間管理職は不要になるというのである。

確かに情報化社会の通信手段が、組織内情報の流れや、ネットワークに大きな変革をもたらしつつあることは否定出来ない。しかしトップが中間管理職を廃止したばかりに現場からの情報の洪水に対処できず、結局中間管理職を復活せざるを得なかったという実例がある。

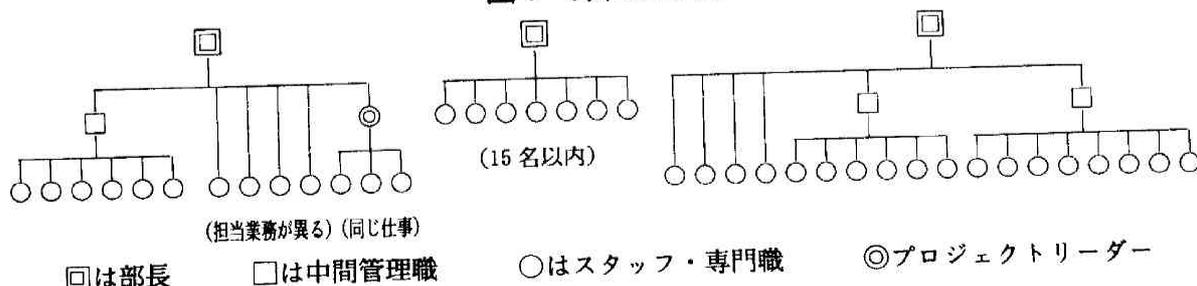
問題は、部の受持つ仕事の広さと、部下の数、もう一つはアウトソーシング出来る仕事があるかどうかだろう。

外部に委託出来る業務は、社内で行う場合とのコスト比較を行った上で、有利であればどんどん社外に下ろし、その知恵を借りるべきである。

その上で部下の数が自分でコントロール出来る範囲なら中間管理職は必要ないかも知れない。特に一部一課の串刺し組織の中間管理職は不要である。

ネットワークを使って、部下から情報を吸い上げ、一人一人に直接指示を出

図 8 部組織の例



す事の出来る限界は何人か、部長クラスともなれば、社外との連絡接衝を電子メールだけという訳には参らないだろう。私は一人で管理出来る限界はせいぜい15人止りだと考えている。大ぐくりの部で、仕事の範囲が多岐にわたる場合恐らく図8のような組織が考えられるだろう。この場合スクリーニングを行なう中間管理職の役割は大きく変化するものと思われる。

(2) 考課

中間管理職、並びにプロジェクトリーダーの中から将来の部長が出るという事を考えると、その考課は、①情報ツールを駆使出来る能力。②あふれる情報の中から適格に仕事に活用する能力。③リーダーシップ。④人格。となろう。「情報を適格に活用する能力」とは、謙虚に情報を受けとめてそれを仕事に活かす事をいっている。というのは、この前の戦争の苦い経験があるからだ。

日本が大東亜戦争に突入するのは、ハルノート以降の経過を見れば、独立国として、まことに己むを得ないと思うけれど、それに至る前の陸軍参謀本部のミスリードは許し難い。海外の駐在武官（これは公式的スパイである。）特に英国・米国の駐在武官は正確な情報を参謀本部に送っていたのである。それを参謀本部のお偉ら方は、自分の考えに役立つ情報—それは主にドイツから送られてきたらしいが—のみをとりあげ、自分の考えに合わない情報は弊履のように捨ててしまったというのである。情報を謙虚に受けとめ、情報をして語らしめば、あの無謀な戦争は起きなかったであろう。得てして有能な人程、情報の活用ではなく、情報を操作する危険がある。これは国についても、会社についても進路を誤まる基であるだけに厳しく評価しなければならない。

評価の中に「人格」を入れた理由は何か。戦後の教育は日教組だけが悪いのではないのだろうけれど、知育だけで徳育は忘れたのではなく、封建的としてあえて排除した。例えば親孝行、これは「親に孝行を盡すのは、人間の本来の性だから、あえて教える事ではない」そして「子供も一個の人格だから尊重なさい。たたいたりしてはいけません」と言ってPTA等で親に説教した。親は先生様の云うことだから間違いなからうという訳で、個室を与え、甘かして育

てた。その結果はどうか。

子供が親に孝行を盡すというのは、人間本来の性ではない。人間も動物だから、動物を見れば分かる。人間はそれを何千年もかけて、「親に孝に、兄弟に友に、夫婦相和し」と躰けてきたのである。だからこういう道徳律がなくなった途端、動物に戻って、親を殺すなどという事も平気でやるようになる。

また一番躰なければいけない幼児の時代に甘やかし放題育てたつければ、「人の物は盗らない」「人に迷惑をかけない」「挨拶をする」という人間としての基本的な躰も、高校生に出来ていないことに表われている。個人主義ではなくて利己主義。

分からなければ何をしても構わない、という風潮は、詐欺師も国会議員になり、役所のトップというエリートも地位を利用して、金を儲けるということになる。「李下に冠を正さず、桃里に履を入れず」人格は部長になる者にとって、必要不可欠の評定項目である。

(3) 雇用管理

日本的雇用慣行は前述の通り、中高年の賃金問題から重大な変革を迫られている。雇用の安定という長所を残しつつどう変えていくべきか。

① ホワイトカラー（大卒社員）

終身雇用の対象は、総合職に限定する。総合職は大卒以上の定期採用者とするが、中途採用者、或いは一般職採用であっても、能力があれば総合職とする。

一般職業務は、なしうる限り外部に委託し派遣社員で賄うものとするが、部署によっては一般職採用を定期を含め随時行ない、職場のベテランを少数養成する。（例えば営業マンを内で支える補助者とか、資材調達におけるヴェンダーの活き辞引など）それ以外は、欠員の都度契約社員を採用する。

従来、大学卒定期採用者の採用基準は将来の管理職候補という事であった。高度成長期に大量にとった大学卒を終身雇用を前提として企業の限られた役職ポストへの年功的昇進させる事になると必然的に役職ポストが不足する。勿論、この要請に応えるためには、企業の右肩上りの成長拡大がなければならな

い。事実企業の成長を彼らが支えてきたのは否めないとしても、係長、課長ポストまではとも角、その上の次長、部長になると、これはもうお手上げである。その結果は組織の細分化、役職階層の重層化で動脈硬化に落入らざるをえない。稟議の判を貰うのに縦系列丈で、係長、課長代理、課長、次長、部長代理、部長、担当取締役常務、専務、副社長、社長と判が11ついていたという話もある。これに関係のある協議部署の判を貰うと30位の判がついていたという笑話もある位。

前述したように組織はスリムでフラットを目指さなければならない。となると、総合職の目標は広く深い専門職であり、マネージャーは其中で特にリーダーシップのある者を少数つけていくという事になる。

総合職の能力開発について、小池和男教授の説を中心にのべたい。

小池教授の説は、日経の「やさしい経済学」欄に「大卒社員の人材開発」として6回にわたり連載されたものである。

教授は、大卒社員の能力開発を、「広く深い専門能力」におかれる。従来の大卒社員は、将来の管理職、それも課長以上に能力開発の目標をおいていた。しかし大卒が、ホワイトカラー男子の過半数を超える大企業にあっては、学歴年功昇進によって、管理職の肥大化傾向をもたらし、それがリストラの対象となったのであった。

大卒社員の目標を「広く深い専門能力をもった専門職」におかざるを得ないのが、現在の実情である。またそのことが、ホワイトカラーの生産性を国際水準にまであげる方策である。

小池教授の考えは次の通りである。

広く深い専門能力は、「仕事のキャリアという形をとって形成される。遅い昇進という重要な特徴をふまえれば、現代のキャリアは二つの段階に分かれる。最初15年ほどの昇進の個人差があまりつかない時期と、それ以降急速に絞られていく時期である。

第一段階の技能は二つのレベルに分けてみる事が大切である。基礎専門レベルと高度専門レベルである。

基礎専門レベルとは、専門領域のなかの一つの小分野をこなせる水準をいう。入社して3~4年程度で、例えば建築施工なら、あるマンションの施工を担当できるということである。それは容易なことではない。土工事、仮枠から、防水、左官など仕上げまで一通り経験し、小さな現場を担当するということなのだ。

高度専門レベルとは、専門領域内のすべての小分野を広く、そして深く経験し、それをこなせる水準をいう」

私なりにこれを解釈すると、入社して15年というのは、係長を経て課長に昇進するまでの時期と考えて良い。一般に大卒は係長昇進まで10年、課長昇進まで15年といわれる。

40歳になって課長にならない人の将来は一般に余り明るくないと思われている。

少く共、入社して10年では基礎専門レベルを卒業して高度専門レベルの能力レベルに到達するようにもっていかねばならないということであろう。

こうした二つの水準を通じた主なキャリア形成方法について、小池教授は、次のようにのべられる。

それは「OJTである。専門領域内で数年毎に小分野を移動し、技能を身につけていく。

なぜOJTであって、OFF・JTでないのか。現代の最先端の職業の一つ、システムエンジニアをとってみよう。多くの専門学校があり、OFF・JTでかなり技能が形成されそうに見えるからである。

ソフトウェアハウスの話では、システムエンジニアの技能で最も重要なのは、顧客の業態を分析する能力だという。単にプログラムをかけるようシステムを設計するのは、どのシステムエンジニアでもできる。差が生じるのは、対象となる業務の流れの分析にある。分析が下手だとコストがかさむ。分析に教科書はなく、似た業種のさまざまな事例を多く手掛けて経験を積み、工夫を重ねる以外にない。

OFF・JT=教室訓練は補足的だが、欠かせない。とりわけ、基礎専門レベル

ではかなり重要となる。各専門領域ごとに、必要な知識をOFF・JTで勉強しなければならない。実際には、一級建築士の受験準備のコースがそれにあたる。それはあたかも建築技術習得の仕上げのように思われるが、実は、建築施工技術の、いわば土台であり、出発点なのだ。

ただし、こうした資格試験をもつ職業はまだ少なく、これから短いOFF・JTコースを用意しなければなるまい。残念な誤解は資格こそ真の技術習得のすべてとみる見方である。資格はその上に高度な専門技能を積み上げるべき土台にすぎない。」

まことに適切な提言であり、恐らく現在の企業の多くは21世紀に向けて、こうした広く深い専門能力を持つ専門職のキャリア形成につとめつつある段階であろう。

ただ小池教授の専門職養成のキャリア形成方法、すなわち専門領域内で数年毎に小分野を移動し、技能を身につけていく方法は、同じ専門領域で、ホワイトカラーが多数いる組織では、極めて適切である。しかし、もっと効率的と思われる方法を紹介したい。

私自身のことで恐縮であるが、私は入社3年目に、従業員約2千人の工場の人事係に配慮された。人事係は所長直轄、係長のもとに企画担当が私、他は高校卒事務員男子1、女子3、計5人、人事は組織及び職員の人事、給与全般の管理運営、本社から組織、人事、考課、資格、給与の制度関係、昇進、昇格、昇給、ベースアップ等、色々な会議の招集が、本社や、労働基準局等の関係団体から来るが、係長が出なければいつも出るのは私一人。それに対して、同じ会社の各事業所からはその都度違った人が出てくる。

ところがこちらは一人だから、制度相互の関係や労使の関係が分かるから、給与だけ、人事だけといった人達の視野の狭さに驚くし、また小なりと雖も事業所を背負って発言する訳だからいやでも勉強せざるを得ない。当時の係長に今日まで頭が上らない所以である。

中小企業にあれば、いやでも広い専門職になることは出来るが、広くて深いとなれば、リーダーにその人を得る事、OFF・JTで自ら勉強する事が必要と

なる。私には大企業よりも中小企業特にアウトソーシング企業、分社化した企業が却って専門家を21世紀初頭に養成していると思われる。

なお、入社後15年たった広く深い能力をもった専門職の第2段階について、小池教授は次のようにのべておられる。

「第2段階では、ごく一部がゼネラルマネージャーとして昇進していくが、大多数は主な専門のまわりに副専攻をつくり、更に専門を広げていく。

深く広い専門能力は高年齢化、国際化にも十分に対応出来る。こうした専門能力の強調こそ、日本の大卒の人材形成の根幹と考える。」

全く同感であり、高学歴化の今日、大卒社員の生きる途はこれ以外にない。

今これをブレイクダウンすれば、第2段階とは、今の課長就任、将来は課長相当専門職就任がその始まりとなるであろう。年齢的には、ほぼ40歳頃と考えれば、まだまだ能力は開発期にあり、高級専門職として国際的に通用する専門職となるであろう。

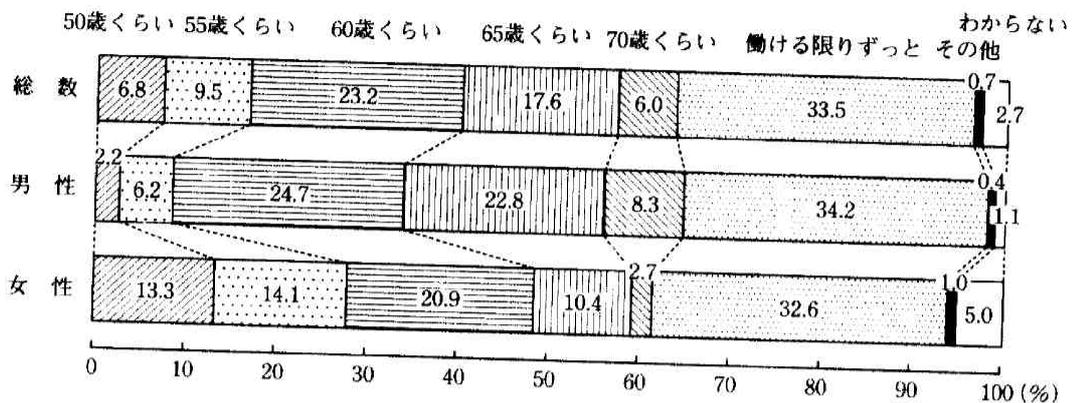
ただ人間には「老ゆれば驚馬」の譬えもあり、老眼鏡を必要とする45歳前後が能力の開花期となる。能力開花期以降は如何にしてその花を枯らさないようにするかが鍵となるが、また雇用上はそれ以降が終身雇用の一つの屈折点となる。ここで高度の専門能力をもったゼネラルマネージャーとして歩む者と、高度の専門家として残る者は終身雇用の軌道に乗る。それ以外の者は、大体50歳位の間グループ会社に出向する者以外、選択定年制により自らの途を歩む事となる。何れにしても高度専門レベルの能力の持主丈に再就職は容易であろう。

なお賃金は、45歳で昇給頭打ち、その後は、専門技能に応じた職種別賃金としたい。

② ブルーカラー

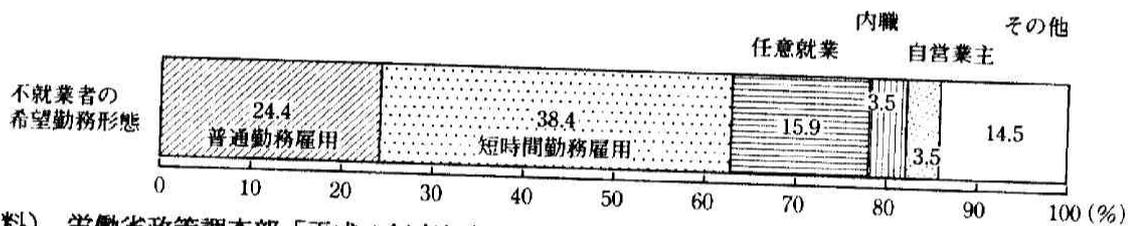
ブルーカラーは高卒定期採用者を、現場技能の後継者として育成する。その工場の核となる職場は、定期採用者を始め、欠員採用の正規従業員を以て、充当するが、周辺業務始め、社外に委託出来る仕事は、系列会社、協力会社に委託する。なお、同一業務については、競争原理を働かせるため、2社を起用す

図9 高齢者の就業意欲（何歳ぐらいまで働きたいか）



(資料) 総理府広報室「勤労意欲に関する世論調査」(平成4年7月)
(全国20歳以上の有識者3,722人が対象)

就業ニーズの多様化 (60~64歳男子)



(資料) 労働省政策調査部「平成4年高齢者就業実態調査」

る。更に契約社員、パートですむ職場は極力こうした労働力を活用する。

なお、正規従業員の定年はホワイトカラーを含めて65歳とする。定年後も本人が希望すれば、健康診断の上、働く能力のある期間は再雇用する。図9で見ると高齢者の就業意欲は旺盛である。労働力不足の時代、是非高齢者を活用したい。

賃金は、45歳以降、職種別技能別に頭打ちとし、60歳以降毎年能率診断の上賃金を決めるものとするが、70%を下廻ることのないようにする。なお、65歳以降については年金併用型とする。

③ 女子労働力

女子労働力の活用に聖域を設けず、凡ゆる職域で活用する。ただ少しでも子供を産み、育て易くするため次の措置をとる。

一つは、保育所を職場の近くに設置することを義務づける。

一つは、子供の脳神経細胞の形成に当っては3歳迄が勝負なので、3歳まで

の期間は、産前・産後の休暇に加えて2年間の保育休暇を与えるか、在宅テレワーク勤務とする。

企業もその間、保育手当を支給する。

なお、退職した場合、子育てが終わったら元の職場に復帰出来る制度を作る。

④ 国に対する汗の奉仕

マレーシアでは若者の非行を防ぐために徴兵制に似た強制的な国家奉仕制度が導入されるそうだが、日本でも20歳前後の1年間、そういった制度を作ってはどうか、と提案したい。ドイツも良心的徴兵忌者には、国土建設等を義務づけている。日本も1年間、自衛隊、介護人、国土建設、海外ボランティアなど国に対する汗の奉仕制度を提案したい。

(4) 就業形態の自由化・弾力化

定められた場所、建物の中で、定められた始業時間から終業時間迄というのが、つい最近迄の就業管理であった。しかし現在では労働時間の短縮と並んで、雇用形態の多様化に対応した労働時間の多様化、人的資源活用の効率化を求め労働時間の弾力化・自由化と共にテレワーク等の柔軟な就業形態が逐次企業に認知されつつある。恐らく21世紀初頭には、労働時間管理の自由化・弾力化と共にテレワークがホワイトカラーの就業形態の一分野として相当の比率をもって普及しているものと予想する。

① 労働時間の短縮と弾力化

平成9年4月より今迄経過措置のあった物流業界等を含め、週40時間制に完全移行することとなった。目標は年間実労働時間1800時間である。21世紀初頭にはこの目標を達成しているかどうかであるが、建前としての終身雇用制は存続していると予測するから恐らく達成していないと考える。雇用安定の安全弁は、まづ第一に残業で操作されると考えるからである。

その代り、労働時間管理の自由化・弾力化は更に進んでいると見る。具体的にフレックスタイム、変形労働時間制、みなし労働時間制の活用が一般化しているであろう。

② 就業形態の柔軟化

産業革命以来の工業化社会においては、工場・事務所に通勤して仕事をし、その報酬として賃金を受け取る、という働き方が一般的である。戦前は自宅で商売を営んでいた商店主も、最近は少し規模が大きくなると店と自宅を切り離し通勤するようになってきている。

しかし、最近、職場に通勤という働き方に対し、テレワークという就業形態が注目を集めつつある。

テレワークそのものの誕生は70年代のエネルギー危機の時代、ロスアンゼルスでマイカー通勤を見直す動きがきっかけになって誕生したとされている。

現在テレワークが実施されている代表的な国・地域として米国、カナダ、英国、オランダ、北欧、フランス、ニュージーランド、豪州等などがあるが、国によってテレワークの推進母体や狙いはそれぞれ異っている。

米国では深刻な交通混雑、大気汚染に対する州政府や連邦政府の公的サポート、英国では失業対策、地方活性化が目的で、現在機能しているテレコテージは150を超える。フランスは失業対策、自国企業の国際競争力の向上、国土の均衡のとれた開発などを目標にかかげ、日本の国土庁に当たるDATAR機構がテレワーク推進に手厚い補助金を提供している（以上の資料は日経新聞平成9年3月連載中の「経済基礎コース・テレワーク」より）。

日本においては民間企業の手によるサテライトオフィスの実験という形で80年代に始まったが、その狙いは長時間の通勤ならぬ痛勤の緩和、当時バブルの影響で暴騰していたオフィスコストの圧縮、創造性豊かな作業にふさわしい職場作りへの期待もあったとされている。結果的には企業の情報システムの遅れや、経営者の認識不足等もあって、バブル崩壊と共にこの実験は消え去った。

ところが90年代に入り、東京への一極集中の弊害に対する反省として92年6月の地方都市拠点法を手始めに地方分散を推進する複数の政策が、郵政省のテレットピア構想とか、地方におけるテレワークセンターの設立として推進されている。

最近ではパソコンの普及、インターネットやイントラネットや電子メール等、

企業の情報システム構築の進展と共に、テレワークに関する関心が高まりつつあり、日本サテライトオフィス協会の「日本のテレワーク人口調査研究報告書」(96年度版)によればホワイトカラー正社員の4%強が週一回以上テレワークを行っているという(以上前掲日経新聞「基礎コース・テレワーク」)。企業におけるテレワークが注目されているのは、生産性の向上、人材の活用(身体障害者や、子育てにある婦人従業員)、通勤時間、通勤疲労、通勤費用の削減等である。テレワークも既存施設の有効利用、例えば英国のテレコテージでは地元図書館の空きスペース、学校の空き教室が多いし、自社施設の遊休スペースの利用等一施設に金をかけない事を原則として、「在宅型」、「オフィス型」、みなし労働時間対象者である営業マンの「移動型」と三つに分類出来る。

NKKが平成9年4月から在宅型テレワークの実験に入るなど、未だ実験段階にある企業が多いが、問題はテレワークに利用される通信技術は何か(昔からの郵便・電話・FAXによる旧来型テレワークか、パソコンなどを使う新技術型テレワークか、ネットワークを使ったネットワーク型テレワークか)、コストはどうか、生産性はどうか、によって決定されることになるだろう。

特にコストで引き合うならば、少子高齢社会に入る21世紀初頭においては、出産・子育ての女性従業員、パソコンに習熟している高級専門者である高齢者の活用のためにもテレワークが普及している事を期待したい。

おわりに

21世紀初頭を2010年前後に設定したが、遠い未来の事ではなく、13年後の事にすぎない。組織のスリム化は出来るとしても、人のスリム化は、役職定年制・選択定年制によって実質的に定年を前倒しする以外にないだろう。

本稿でのべた総合職を高度専門レベルに養成するのは、今から実施すれば、何とか間に合うと考える。とも角管理職のポストは高嶺の花となれば、従業員の方も必死になって専門能力開発に務めるに違いない。

総合職の採用は、縦来通りの新卒採用方式が13年後も残っているだろう。ただ現在一部で行われている通年採用が各企業で恒常化しているものと思われ

る。特に優秀な新卒を採り難い中小企業はこの傾向が強いだらう。

大学の新卒といえば、男子新卒は同年代の約40%でほぼ固定化しているのに対し、女子の4年制大学の新卒は20%から通年増える傾向にある。一方、企業の総合職採用傾向は、サービス業を除いて女子新卒には極めて冷たい。その結果、女子の新卒は人材派遣会社に流れるか一般職の就職で俄慢している。

通年採用の一般化と並んで女子の派遣会社への就職傾向、また中高年の選定年制による雇用の流動化現象は、我国の封鎖的な労働市場に風穴をあけ、オープンな労働市場が生まれることを意味する。現在、管理職、専門職経験者に主として限られていた人材紹介業は、大卒の若年層にまで及ぶこととなる。その結果、官の職業安定所は、主としてブルーカラーやホワイトカラーの一般職といった棲み分けとなるのではないか。

雇用の流動化によるこうした現象は、賃金にも影響を与える。企業毎の学歴別、年功別個別賃金から、職種別技能別の賃金が、パートや、人材派遣を通して、地域別に形成されることとなる。一方、長期雇用の対象となる総合職は、能力開発期までは、恐らく従来の昇進体系、賃金体系に能力主義を一段と加味した職能資格制、職能給が中心となるものと考えられる。45歳～50歳の間に恐らく設定されるであろう職能給の上限は、グローバルな時代を反映し、先進諸国の特に米国の高度専門レベルとの賃金とバラヲスを持つものになるに違いない。既に武田薬品の部長の賃金は、米国における同レベルの職務とバランスをとっているといわれている。

このようにして一般職に加えて、専門職も大凡の横断賃金ができているのではなかろうか。

とすれば、50歳以上の高年者は、仕事の内容に応じ、横断賃率×業績に応ずる給与を貰うことになり、先にのべた頭打ち賃率の70%ということは不用となる。また65歳以上の年金併用型も、その就業状態に応じ（例えば完全出勤型、週3日出勤型、半日出勤型）に応じ、横断賃率×就業率×業績とすれば良い。

ホワイトカラー特に大卒を中心としてのべてきたが、ブルーカラーについて一言のべたい。日本の経済が世界一となったのは、製造業、特にその中におけ

るブルーカラーが世界一優秀だったからだとは私は考えている。特に職長とか作業長といった現場の監督者は、能力においても、日本のお宝だと心の底から考えている。昔、進学率の低かった時代（それはそんな昔ではない）、現場にはそれこそ優秀な人間がごろごろいた。私の知っている人は、高校を出てさる大企業の現場に入ったが、会社の中での自分の将来に思いを至し、翌年東大の法学部に入り、卒業後、一流企業に入って、現在は常務である。

又、N社の何代か前の労組委員長は、旧制専門学校出であるが、臨時工出身であった。

このような例はそれこそ掃いて捨てる程ある。

問題は今後の現場である。少子社会の労働力不足が、現場に優秀な労働力が集まらないのではないかと、いうことを恐れる。

最近、新日鉄等、ホワイトとブルーの垣根をとり払うところが出てきた。これはブルーカラーに昇進の頭打ちがないという意味で、歓迎すべきことであるが、大学卒が適性によって現場で働くという事があって然るべしと思う。アメリカではフォアマンに大学出が沢山いると聞く。日本でもNKKの三好社長（昭和26年入社）は3年間現場で三交替勤務をした経験を持っている。上組は今でも事務系を含めて大学出は一定期間、現場で働くそうである。これを「人的資源の無駄使い」と私は絶対思わない。

最後になるが、2010年前後というのは、団魂の世代が、役員として経営の第一線で活躍している時代である。小さい時から話題の多かった世代が、最後の花道で活躍している時代、下手をすれば少子高齢社会で沈滞化しかねない日本の進路を彼らが立派に切り拓いてくれることを期待して終る。

参考資料

- 八代尚宏 「日本的雇用慣行の経済学」〔1997〕 日本経済新聞社
吉田和男 「日本型経営システムの功罪」〔1993〕
〃 「解明 日本型経営システム」〔1996〕 東洋経済新報社
小池和男 「日本の雇用システム」〔1994〕 東洋経済新報社
津田真澄 「経営戦略と基盤人事」〔1987〕 日本経営者団体連盟弘報部

- “ 「新・人事労務管理」〔1995〕 有斐閣
熊沢 誠 「能力主義と企業社会」〔1997〕 岩波新書
関口 功 「終身雇用制」〔1996〕 文眞堂
総理府社会保障制度審議会事務局監修「安心して暮せる21世紀の社会を目指して」
（付）社会保障体制の再構築に関する報告／関係資料〔1995〕 法研