

これまでの人事管理の思想

これまでの日本型人事管理の特徴を簡単に整理します。

重要な点は「社員の生活はできる限り保障する」という経営理念を重視し、それを設計思想に置いて人事管理を形成してきたということです。

そのような世界では、仕事内容や働き方の違いより家庭の大黒柱(世帯主・家庭責任の大きさ)か否かによって社員を分けることになりました。世帯主型の男性を雇用の安定性を保障する(つまり終身雇用型の)基幹的社員、そうでない女性を補助的社員とする社員区分制度がとられることになりました。さらに基幹的社員に対しては、設計思想に沿って生計費に見合った給与を保障するために、年齢や勤続年数を重視する社員格付け制度(つまり年功制度)が採られてきたのです。

このような設計思想と基本システムを基盤とした中で、人事管理と労使関係の骨格が作られてきたのです。

まず労使関係についてみると、基幹的社員は、雇用が保障され長く会社に勤める事になるので、彼らの仕事と生活が会社の命運に大きく影響します。そうすると、共に協力して会社の維持・発展に努力するという、経営者と社員の関係が形成され、さらに社員の中に、経営に参画するという意識が強まります。このことは、労働組合のありかたにも影響を及ぼすこととなります。組合員の仕事と生活を守ることが労働組合の最も重要な役割であるので、社員(組合員)と会社の利害に共通する部分が多いという状況の下では、労働組合は会社の範囲で組織される企業別組合が合理的な形態となりますし、企業の発展のためには経営に協力するという労使協調が、労働組合運動の基本的な路線になるのです。

ここで、注意したい点は、「雇用と生活を守る」ことを人事管理の設計思想にするということは「長期的な視野にたった経営」を前提にしているということであり、資本市場の日本的特質の中にそれを支える基盤があったということです。

日本企業の株主は金融機関、親会社、グループ会社、取引先が多く、そのため短期の収益や株価の上昇より、安定的な成長を重視するという特徴があり、だからこそ日本企業は長期的な視野から経営ができたわけです。

しかし、80年代から変革の胎動は動き始め(実は最もそのころに旧来型の果実を謳歌していたのですが)、90年代から20年間の低迷が続いています。

それは、資本市場の条件は確実に変わりつつあり、それが人事管理のありかたを変える必要を訴えたということでしょう。

「意欲と能力」に比重を置いていた時代から、「仕事ぶり、働きぶり」に比重を移し、今は、「成果」を最重視する時代に移ってきています。

極論すれば、どんなに素晴らしい保有能力を有していても、どんなに忠誠心のある意欲を持っていたとしても、どんなに仕事に食らいつき毎晩遅くまで働いたとしても、それが、成果に結びつかなければ評価に十分値しない、という時代に入ったのです。

*最近の厚生労働省が展開する、企業に対する「65歳までの雇用確保の義務化」施策の中心的な考え方は、「意欲や能力」のある人は全員雇われるべきというものですが、企業側からすれば時代がずれていると感じる要因がここにあります。「意欲と能力」で企業側は運営していないのです。

2013.7.1 黒川 賢一