

企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化

——「個人尊重」の視点から——

太 田 肇

I 序

自立した個人の人間性尊重は，近代市民社会の基本的なテーゼである。西欧諸国に遅れて近代化の道を歩んだわが国も，戦後民主主義のもとでは自由と平等を基本理念に掲げ，企業社会においても個人の尊重を標榜した。雇用制度から人事制度，福利厚生制度までを含む人的資源管理（human resource management）の「近代化」¹⁾は，こうした理念や目標に沿ったものである。

いっぽう，企業組織における仕事の内容とそこで求められる能力や資質は，技術や市場をはじめとする環境の性質に依存する。したがって，人的資源管理もそうした環境の性質に適合したものでなければならない。

ところが，適合の度合いを生産性や従業員の満足度といった間接的な指標でみるかぎり，日本企業の人的資源管理は必ずしも十分な成果をあげていないことがうかがえる。

たとえば，2004年における日本の労働生産性は OECD 加盟30か国中19位であり，主要先進7か国の中では最下位である²⁾。そして，内閣府が2003年に18

1) 「近代化」について間はずぎのように述べている。「昭和二四年以降，経営が立直りをみせはじめるとともに，個別企業内部の再編整備が，ようやく話題にのぼってきた。そして，その具体的な施策は，アメリカの管理方式の導入という形で展開された。これを労務面についてみれば，職務分析，職階給制，人事考課，TWI・MTPなどの教育訓練計画，ヒューマン・リレーションズの諸制度などがそれである。これらは，一般に経営の「民主化」としてよりも，経営の「近代化」として宣伝されていた」（間宏『日本の経営の系譜』文眞堂，1989年，247-248ページ）。本稿では，さらに現在まで続くプロセスとして「近代化」をとらえている。

2) 社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」2004年。

歳～24歳の青少年を対象に行った意識調査によると、職場生活に「満足」または「やや満足」と答えた者の比率は調査対象5か国の中で最も低く、逆に「不満」または「やや不満」と答えた者の比率は最も高い³⁾。また米国のコンサルタント会社タワーズペリンが2005年に世界16か国の人を対象に行った調査でも、仕事に対して「非常に意欲的である」と答えた者はわずか2%と16か国中最低であり、逆に「意欲的でない」と答えた者は41%でインドについて2番目に多い⁴⁾。

ところで、1990年代に入ると、日本の産業界には成果主義的な人事制度がまるで燎原の火のように広がった。成果主義の目的は、たとえ表向きのものであるにせよ、個々人に能力発揮の機会を広げ、成果に対して正当に報いるという意味で「自立した個人の人間性尊重」という近代市民社会のテーゼと調和するはずであった。にもかかわらず、各種の調査結果をみるかぎり、その目的は十分に達成できているとはいえない。

労働政策研究・研修機構は、2004年に行った調査結果をもとに成果主義の導入の有無と売上高および経常利益の変化率との関係を分析しているが、両者の間に統計的に意味のある関係は見出されなかった⁵⁾。また日本能率協会が2004年に主要企業を対象に行った調査でも、「成果主義の導入が、ビジネスの競争力や業務効率などに役立っている」か、「成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっている」かどうかという質問に対して、いずれも肯定的な回答より否定的な回答をする従業員のほうが多かった⁶⁾。

それでは、日本企業が行ってきた人事制度の「近代化」のどこに問題が隠れているのか。以下では、人的資源管理の「近代化」について、とりわけ人事評価と処遇の面に注目しながら、それが何ゆえ期待どおりの成果をあげられな

3) 内閣府「第7回 世界青少年意識調査」2003年。

4) 日経BP社「日経情報ストラテジー」2006年8月1日。

5) 労働政策研究・研修機構「成果主義と働くことの満足度——2004年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析」2005年。

6) 日本能率協会「成果主義に関する調査」2004年。

かったかを考察する。

II 人的資源管理の近代化

1 近代的人事制度の導入とそのねらい

人的資源管理の面における日本的経営の特徴として真っ先にあげられるのが、終身雇用制（長期雇用）、年功序列制、企業別組合であることはいまでもない。これらが形成された時期については江戸時代から第二次大戦後、そして高度成長期にいたるまで諸説あるが、いずれにしても戦後、とくに高度成長期以後の人事制度改革においてもこれらの制度が骨格の役割を担い続けてきたことは否定できない。

戦後の人事制度改革は、まず平等を理念に掲げた。その象徴が職工差別の撤廃であるが、年功序列制も年齢（あるいは勤続）という客観的基準でのみ差をつける点で、かぎりなく平等色の濃い制度である。もちろん年功が同じでも昇進や昇給に差がつかないわけではないが、その差はわずかである。さらに経営者と一般従業員の給与格差も、欧米に比べるとはるかに小さい。

同一企業内の正規従業員の間では平等主義が徹底されたといっばうで、下請け、それに臨時工、アルバイト、パートタイマーなど非正規従業員との間には大きな処遇の格差が存在する。また、企業規模による給与格差も顕著である。このような二重構造の存在は、年功制や福利厚生制度の退出抑制効果や終身雇用制とあいまって、企業が労働者を実利的にも精神的にも囲い込み、組織への忠誠心と勤労意欲の向上を図るのに寄与した。

人事管理の面では、人事考課制度や職能資格制度が大企業から中堅企業、そして中小企業へと徐々に導入されていった。しかも評価による査定範囲は、欧米企業と違って日本企業の場合、生産現場の労働者にまで及んだ⁷⁾。これらの制度は、一面において、個人の能力を発揮する自由と、能力に応じて公平に報いられる権利を尊重するものである。同時にそれは、従業員間の競争を促進

7) 石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房、2003年、103ページ。

し企業への貢献を引き出すという経営的な意図を合わせもつ。日本企業の人事考課制度は、個人の意欲や態度を評価する情意考課の比重が大きく、しかも評価基準があいまいなため評価者の裁量が入りやすいところに特徴がある。また職能資格制度において処遇の基礎となる職務遂行能力の評価も、上司や管理職の主観や判断に左右されやすい。そのため従業員は、客観的な能力・業績だけでなく、組織や仕事に対する全人的なコミットメントが求められる。

これらの諸制度は一体として運用された。それは後述するように、ある条件のもとでは一定の合理性、妥当性を備えており、組織への一体化と組織内での競争によって従業員を動機づけるシステムとして機能した。

2 成果主義のめざしたもの

しかし、正規従業員を組織のコアメンバーとして囲い込み、機会の平等ばかりでなく結果の平等も重視するマネジメントにはマイナス面もある。経済の低成長が続く中では賃金原資や役職ポストを増やすことができないばかりか、効率化のためにむしろ削減への圧力が高まる。さらにグローバル化、ボーダレス化で企業間競争が激化すると、従業員の囲い込みと平等主義は企業にとって大きな負担になる。企業としては、生き残りのために従業員の選別が避けられなくなったのである。

1990年代にバブル崩壊をきっかけとした不況に突入すると、一足早く景気回復を遂げた米国企業にならって、わが国でも成果主義的な人事制度を取り入れる企業が現れはじめた。そして95年に日本経営者団体連盟（現日本経済団体連合会）が、能力・成果重視の人事処遇や複線型人事制度の導入を謳った『新時代の「日本的経営」』を発表すると、多くの企業が目標管理制度、年俸制、役割給、業績連動型賞与、裁量労働制といった制度を導入するようになった。さらに、21世紀を迎えると日本を代表する大企業が成果主義の徹底を表明し、日本経済団体連合会もベースアップ、定期昇給の廃止・見直しを掲げるなど成果主義化の潮流がいつそう鮮明になった。

しかし、他方では従業員の不満や不公平感が予想以上に大きく、いったん導入した制度を短期間のうちに事実上撤回したり、大幅に見直したりする企業も続出した。また前述したように従業員の動機づけや業績向上についても、期待したほどの効果はあがらなかった。けれども産業界全体としてみれば成果主義は着実に浸透しており、日本能率協会の調査によると2004年時点でわが国の主要企業の83.3%が「成果主義的な人事制度を導入している」と回答している⁸⁾。

ここで注目しておくべきなのは、一連の成果主義改革においても終身雇用制、年功序列制の骨格は基本的に維持されていることである。たとえば男性の平均勤続年数は長期的にむしろ伸びる傾向にあり、1981年には11.0年だったのが2006年には14.2年と3年以上長くなっている⁹⁾。また賃金についても、20代前半から50歳前後までほぼ直線的に上昇しており、50～55歳の賃金を20～24歳と比較すると、高卒でほぼ2倍、大卒ではほぼ3倍に達する¹⁰⁾。そして、成果を厳しく問ういっぽうで、仕事のプロセスも重視する傾向はむしろ強まっている。しかも日本企業では、成果に直結するプロセスではなく、意欲や態度といった情意的側面を重視する傾向がある。

こうしてみると、日本企業で採用されている成果主義は、日本的な枠組みの中に欧米的な要素を取り入れた特殊な制度だということがわかる。従業員の立場からすると組織による選別が強まり、意欲や態度に加えて成果も厳しく求められるようになったことを意味する。したがって、そこから生じるモチベーションもまた特殊な性質を帯びたものになる。

III 組織と個人を取り巻く環境の変化

1 仕事内容の変化

つぎに、組織と個人を取り巻く環境がどのように変化しつつあるかをみてい

8) 日本能率協会、前掲調査。

9) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」。

10) 同上。

くことにしたい。

第一は仕事内容の変化であり、それはまず「工業化社会からポスト工業化社会へ」という切り口でとらえることができる。ポスト工業化は、その大部分を「情報化」「ソフト化」で表すことができる。IT（情報通信技術）化や生産現場における自動化によって、定型的な仕事や単純作業は機械に取って代われ、非定型的で複雑な仕事が大きなウェイトを占めるようになった。

それと並行するかのようになり、グローバル化、ボーダレス化、そしてキャッチアップ型経済からの脱却も進んだ。その結果、製造業では労働集約型の生産拠点を賃金コストの低い海外に移し、国内では付加価値の高い研究開発や知識集約型の業務に特化する企業が増えた。また欧米へのキャッチアップを終え、グローバルな市場で主要国が横一線の競争を繰り広げるようになった。

こうした環境の変化を受け、生産現場ではベルトコンベアによる流れ作業に代えて、セル生産方式、一人生産方式を採用するところが目立つようになった。また生産ラインの自動化にともなって、異常や例外への対処が作業者の重要な役割になってきた。いっぽう、オフィスでは事務や計算といった単純な仕事が減少し、かわって企画や、顧客へのサービス、相談などの仕事が増加した。

マクロの数値もこれを裏付けており、雇用労働者の中では「製造・制作・機械運転及び建設作業員」「労務作業員」の比率が低下するいっぽう、「専門的・技術的職業従事者」は実数、比率ともに著しく増大している¹¹⁾。

2 新しい「能力」観

第二に、上述したような仕事内容の変化を受けて、能力の価値（観）が変化していることがあげられる。

工業化社会、とりわけ少品種大量生産の時代には、テーラー・システムやフォード・システムに象徴されるように、定型的な仕事を正確かつ迅速にこなすことが主な課題だった。事務やサービスの業務も同じで、均質な仕事をミス

11) 総務省「労働力調査」。

なく効率的に処理することに重点がおかれた。そのため、手先の器用さや記憶力、理解力などがとくに求められた。また、キャッチアップの時代には、関連業務に関する知識の量や正解のある問題を効率的に解く能力が重視された。そこでは、一人ひとりの個性は必ずしも尊重されないばかりか、攪乱要因として排除の対象になることも少なくなかった。

そして情意面では、勤勉性、協調性、忠誠心といった要素が重視された。

ところがポスト工業化の時代に入って、自動化やIT化で定型的な仕事が減少し、デジタルな能力が機械に取って代わられるようになると、人間には自動化、IT化できないような能力が求められる。さらにキャッチアップの時代と違って、新しい知識や情報を創りだしていくが必要になる。そこで重視されるのは、広い意味での創造性や革新性、勘やひらめき、想像力、それに対人交渉力や感性といった能力や資質である。これらはデジタルよりもアナログ、形式知よりも暗黙知としての性格が強い。また、それらと深く関係するのが個性である。工業化社会では排除の対象になることさえあった個性が、ポスト工業化社会では価値の源泉として不可欠になるのである。

そして、個人の能力格差が増幅した形で成果に反映されるのがソフトや情報の世界の特徴である。したがって、ここにあげたような能力や資質に比べると、勤勉性、協調性、忠誠心といった情意面の要素は相対的に重要度が低下する。

3 従業員像の変化

第三に、従業員像の変化があげられる。

まず、組織や仕事に対する関わり方が変化していることを指摘したい。

かつてグルドナー (A. W. Gouldner) は、大学教師を対象にした調査の結果から、組織へのロイヤルティ、専門的技術・価値へのコミットメント、準拠集団への指向の違いによって、「ローカル」(locals) と「コスモポリタン」(cosmopolitans) という2つの典型的なタイプを析出した。前者は、所属組織へのロイヤルティは強いが専門的技術へのコミットメントは弱い。そして準拠

集団は所属組織の内部にある。それに対して後者は、専門的技術へのコミットメントが強い反面、所属組織へのロイヤルティは弱い。また、準拠集団は所属組織の外部に存在する¹²⁾。

太田は、グールドナーの分類をより一般化し、「組織人モデル」と「プロフェッショナル・モデル」という2つのモデルを提示した。前者は、所属組織に一体化し、組織に対して最大限の貢献を行うのと引き替えに、組織から獲得する誘因によって高次および低次の欲求を充足する。それに対して後者は、仕事と組織を別個のものとして認識する。まず、一体化の対象は自分が専門とする仕事であり、仕事に対して最大限の努力を注入することによって、高次の欲求を充足しようとする。いっぽう組織へのコミットメントは限定的であり、組織の一員として必要な範囲で貢献し、高次欲求を充足するための条件の獲得、ならびに低次欲求の充足をめざす。

全国の主要企業で働く非管理職のホワイトカラーを対象として、1994年に実施した調査によると、研究職、情報処理技術者という技術系の専門職のほか、事務系でも財務・経理、営業・マーケティングという比較的専門性が高い職種では、組織人モデルよりプロフェッショナル・モデルに近い意識や行動様式がみられた¹³⁾。前述したように、雇用労働者の中で専門的・技術的職業従事者の比率がその後も増加傾向にあることや、統計上は事務、販売、サービスなどに分類される職種でも仕事の専門化が進んでいることなどを考え合わせると、わが国のホワイトカラーにもプロフェッショナル・モデルに近い意識がその後いっそう広がっていると推測される。

プロフェッショナル・モデルの浸透とならんで「組織人離れ」を示すのが、日本人の間に私生活を重視する傾向が強まっていることである。NHK 放送文化研究所が5年ごとに実施している日本人の意識調査には、「仕事と余暇のど

12) Gouldner, A. W. "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, pp. 281-306, Vol. 3, pp. 444-480, 1957-1958.

13) 太田肇『日本企業と個人』白桃書房、1994年。

ちらに生きがいを求めるか」という質問項目がある。それをみると「仕事志向」は1973年当初44%を占めていたの、93年以降は26%にまで減少している。逆に「仕事・余暇両立」は、73年の21%から2003年には38%にまで増加している¹⁴⁾。また内閣府が2006年に全国の25～44歳男女を対象に行った調査の中から、既婚有業男性のワーク・ライフ・バランスの理想と現実についてみると、現実には仕事優先が51.2%、プライベート優先が9.6%であるのに対し、理想は仕事優先が2.3%、プライベート優先が47.6%となっている¹⁵⁾。

このように、意識の面では私生活を重視する傾向が着実に強まっていることがわかる。

もう一つは、アルバイト、パートタイマー、派遣社員など、いわゆる非正規従業員の増加である。総務省の「労働力調査」により非正規従業員の比率を1986と2006年で比較すると、16.6%から33.0%へと20年間でほぼ倍増している¹⁶⁾。一般に非正規従業員の場合、組織から獲得できる誘因は限定されており、組織の中で高次の欲求を充足できる機会に恵まれているとはいいがたい。したがって、組織モデルのような意識をもつ者は少ないと想像される。

現在の企業は、組織の枠内に収まりきらない人間、すなわち日本企業がこれまで想定してきた人材像とは明らかに異なるタイプの従業員を多数抱えるようになったといえることができる。

IV 「近代化」の限界

1 評価、選別の難しさ

第I節で述べたように、労働生産性や労働者の満足度といった成果指標でみた場合、日本企業の人的資源管理は環境に十分適応できているとはいいがたい。

14) NHK 放送文化研究所「日本人の意識調査」。

15) 内閣府「男女の働き方と仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する調査」2006年。なお、「プライベート優先」の値は「家事優先」「プライベートな時間優先」「家事とプライベート優先」の各値を合計したものである。

16) 総務省「労働力調査」。ただし1986年は2月、2006年は年平均の値。

それは、人的資源管理の技術に問題があるというよりも、むしろ背後にあるパラダイムそのものが現実の変化をとらえられていないためではなかろうか。

それは、まず仕事の変化にともなう「能力」内容の変化がもたらしたと考えられる。前述したように、仕事のアウトプットとしてハード面よりソフト面が重視されるようになると、個々人の能力格差が増幅された形で成果に反映される。その結果、処遇に大差をつけない人事制度はかえって不公平だという不満が表れるようになった。けれども、そうした新しい公平観に基づく成果主義は、評価・選別の徹底という点で「近代化」の延長線上にある。

ところが、ポスト工業化、グローバル化にともない急速にウエイトが高まった創造性、革新性をはじめとする新しい能力・資質は、それ以前に重視された能力・資質と比べると評価が難しい。また、学歴や資格のような能力の代理指標も有効性が低い。にもかかわらず、大多数の企業は従業員の採用、処遇に際して従来の制度を基本的に踏襲しており、学歴によるスクリーニングも行われている。

もっとも、近年は行動評価（コンピテンシー）、多面評価（360度評価）といった新しい評価手法を取り入れる企業も増えてきたが、「人が人を評価する」ことに付随する根本的な問題は解決されていない。たとえば行動評価は、高業績者に共通する行動特性を抽出して一般化し、評価基準に用いるが、知的な仕事、創造的な仕事になるほど表面的な行動を模倣することの意味は小さい。また多面評価も、結局は数値化された尺度を用いるのが通例であるため、数値化できない複雑な情報が評価の網にかからないといった限界がある。

要するに、現在その重要性が増している新しい能力や資質は、従来型のシステムでは評価することが難しく、誤った選別を行うリスクが大きくなっているのである。

にもかかわらず近年は、キャリアの早い段階で選別が行われる傾向にあり、成果主義によって処遇の格差も広がっているだけに、問題はいっそう大きい。ちなみに社会経済生産性本部が2007年に実施した調査では、選抜人材教育を実

施している企業の46.6%が「選抜方法に納得できる基準がない」と回答し、また70.0%が程度の差はあれ見直しの必要性を自覚している¹⁷⁾。

2 問われる、動機づけの質

評価システムの問題は、従業員のモチベーションにも関係してくる。

第Ⅱ節で述べたように、日本企業では終身雇用制、年功序列制という枠組みの中に人事考課制度、職能資格制度などの制度を導入した。近年における成果主義の導入も、その枠組み自体を取り払うものではなかった。また成果を強く求めるようになったいっぽうで情意的側面からプロセスを評価するなど、意欲・態度を重視する姿勢も受け継がれている。

このようなシステムは、かつて岩田が「高压釜」¹⁸⁾の比喩を用いたように、組織的な圧力によって従業員のモチベーションを引き出す独特の構造を備えている。個人の立場からすると、「同期生の中で脱落してはいけない」「頑張っていることを認めてもらわなければならない」「ノルマをこなさなければならない」というような意識が強く働く。その意味では、内向きで受け身の性質が強いモチベーションである。少なくとも、仕事そのものによる内発的な動機づけや使命感、あるいは個人的な志や野心にかきたてられた自発的なモチベーションとは性質が異なる。

それは、パターン化された仕事を遂行するうえでは問題が少なかった。内向き、受け身のモチベーションであっても、一定の成果をあげさせることができただからである。規格化された製品やサービスを安定的に供給するうえでは、むしろ組織主導の動機づけが有効であったともいえる。

しかし、仕事のプロセスがパターン化できず、創造性・革新性や感性、個性が求められるようになると、組織主導の動機づけは通用しにくくなる。内向き、受け身のモチベーションは、たとえ発揮されたとしても優れた仕事の成果には

17) 社会経済生産性本部「将来の経営幹部育成に向けた選抜人材教育に関する調査」2007年。

18) 岩田龍子『日本の経営組織』講談社、1985年、23ページ。

結びつかないことが多い。研究開発やデザインなどの仕事に象徴されるように、基本的には本人の自発的なモチベーションに依存しなければならないのである。そうなると、組織としていかにそれをサポートするかにマネジメントの焦点を移すことが必要になる。

さらに、従業員像の変化も関係してくる。

かつて多数を占めた「組織人」には、従来型のマネジメントが有効だった。彼らにとって組織の中での地位や序列は自分の能力や業績、さらには人格までも表すシンボル（またはシグナル）としての意味があった。そのため、組織による評価と選別は、彼らの意欲を引き出すのに有効だったのである。

ところが前述したように、組織と仕事に対してプロフェッショナル・モデルのような関わり方をする従業員が増加し、私生活を重視する者や非正規従業員の比率も著しく高まっている。彼らは一般に、組織に対して限定的にしかコミットしていないため、組織内での地位や序列にもそれほど関心をもたない傾向がある。したがって、彼らを動機づけ、能力を発揮させるうえで、組織による評価と選別、ならびにそれに基づいた処遇を軸とするマネジメントには限界がある。

V 結

以上、「自立した個人の人間性尊重」という理念に基づき、とくに公平性と能力発揮に焦点を当てながら、日本企業における人的資源管理の近代化と、その有効性について考察した。

結論的にいえば、人的資源管理の近代化は、従業員の公平性確保やモチベーションの向上による能力発揮を目標に掲げたにもかかわらず、必ずしも期待どおりの効果をあげられなかった。その大きな原因は、「近代化」が長年続いた工業化社会、キャッチアップ型経済に適合しすぎたことにあると考えられる。過度の適応が、ポスト工業化、グローバル化にともなう新しい環境への適応を妨げたといっても過言ではない。90年代以降の成果主義がきわだった成功を収

めていないことをみても、組織主導の評価・選別という従来型システムの延長線上に解は存在しないことがわかる。

「自立した個人の人間性尊重」という近代社会の理念は、わが国でも今後、企業組織の内部にまで浸透していくであろう。また経済のソフト化や知識労働化によって、企業が個人の自発的モチベーションに依存する度合いもいっそう高くなる。したがって、人的資源管理の「近代化」はその方向を根本から見直すことが迫られている。

「近代化」が、日本企業で行われてきた伝統的なマネジメントを部分的に否定するプロセスであったことを考えるなら、それ以前のマネジメントにまで遡って新しいシステムを構築することが必要かもしれない。