

特集 | 人事の役割 3.0

人材マネジメントの変遷にみる
「人事の役割」の変化

人材マネジメントの一端を担うのが人事の役割だとすると、人材マネジメントのベースに流れている考え方、基本的思想が変われば自ずと人事の役割も変わってくる。編集部では、1970年頃からこれまで、人事領域には基本的思想の転換点が大きく2つあると考えている。それに伴って役割1.0、2.0が存在し、今その在り方が問われているのが役割3.0だと提議したい。この特集の本題である「人事の役割3.0」を考えるにあたり、ここでは、これまでの役割1.0、2.0について、企業を取り巻く環境と人事制度の変遷を追う中でみていくことにする。

役割 1.0 の時代

「終身雇用」「年功序列」からなる日本型人事・賃金の始まりには諸説あるが、戦後、定期昇給制度を採用する民間企業が増え、企業に年功の概念が浸透していったといえる。右肩上がりの経済成長の下、真面目に努力すれば伴う結果に年功的な昇進・昇給で応える組織に対して、従業員は忠誠心をもって仕える。このようにして組織と従業員の間には強い信頼関係が成立していた。

しかし、順調な経済成長を前提とする「年功制」の神話は、1973年のオイルショックに端を発する経済成長の鈍化により崩れ始める。そこで年功的に昇給（賃金）・昇進（ポスト）を実現できない状況を打破し社内の公平性を保つべく、編み出された処遇の制度が「職能資格制度」であった。ポストがなくても、職務遂行能力が向上していけば資格が上がり、賃金が上昇するこの制度により、従業員の不満や不安を解消できるのではないかと考えられていた。

「年功制」「職能資格制」を通して、人材マネジメントにおける従業員の動機づけがシンプルだったこの時期、人事は規則・ルールの整備や社内利害の調整の役割を担うことが多かった。つまり役割1.0の時代における人事は主に、社内基準合理の思想に基づき、社内の公平性を保つための番

人的な役割を果たしていたといえる。当時は、従業員を“人”基準でとらえてその年齢・能力を年功により画一的に管理し、全員をできるだけ平等にマネージすることを目指す色合いが強かった。

だが、9割弱の企業に普及した「職能資格制」にも1980年代後半、機能の限界が訪れる。団塊の世代のポスト不足が深刻化し、従業員は再び不満を募らせ始めることになる。人事は専門職制度や、役職ポスト増幅（部長代理、課長補佐など）といった苦肉の策ともいべきさまざまな施策を試みるが、結果としてそれらは対処策的にしか機能しなかった。

役割 2.0 の時代

そうした努力の甲斐も虚しく、90年初頭のバブル崩壊により経済成長を前提とした「終身雇用」「年功序列」はその足元を大きく揺るがされた。そして、“人は年齢を経るごとに経験を積み能力が上がる”という思想のもと、実情は「年功制」をベースに運用されていた「職能資格制度」もまた大幅な修正を強いられることになる。

97年には、山一証券と北海道拓殖銀行が相次いで経営破綻した。当時の常識を覆す金融機関の廃業は、企業体質の抜本的な改善が急務であることを示唆する出来事であった。実際多くの企

業は、従業員の高齢化により膨張した人件費や、人員構成の歪みといった深刻な問題に直面していた。足元のコストコントロールを余儀なくされる中、人事の思想は経済合理へと転換することになり、役割もまた変容することとなる。

人事の役割2.0は、社外競争力強化のためコスト生産性を管理して経営の効率性を高めることにあった。その実現のため、従業員が組織だけでなく仕事に対してコミットする意欲を高め、課題の達成を動機づけ、企業業績の向上につなげる「成果主義」が採用されることになる。これまでの人材マネジメントの思想、「能力・年功主義」が「職務・成果主義」に移行する中で、経験や潜在的なものも含め人の持てる能力（人）においていた処遇の基準は組織の貢献（成果）へとシフトすることになった。それに伴い、選抜した従業員に研修や意図的なジョブローテーションのような機会を与え戦略的に育成するといった、人材マネジメントの新しい潮流がみられるようになる。

「成果主義」は企業活動への貢献度に比例して処遇する考え方だが、何を評価しどう処遇に反映させるかに唯一無二の解はなく、各社各様、試行錯誤してきたのが実情である。例えば、多くの企業で導入されている、貢献度を仕事の価値や難易度で決める職務評価に基づく等級制度は、適切に運用されないと、従業員の不満を招くことになる。「自分でなくても出来る仕事」は従業員の自尊心を傷つけることに繋がる可能性があるからだ。また、評価の納得感を向上させるため、MBO（目標管理）制度を併用している企業も多い。だが、成果を精緻に測定すること自体が非常に困難なために、うまく機能せず、評価者の負荷が高まる一方で被評価者の納得感向上にはうまく結びついていない、といった問題もみられるようだ。

従業員の不満や不安を募らせる原因となったのは「成果主義」の運用の問題だけではない。「成

果主義」導入の背景には、膨張傾向にある人件費を変動化し環境変化に耐えうる筋肉質な組織を作るというねらいもあり、並行して早期退職制度の導入やリストラ、非正規社員の雇用の施策が実施されていた。これらの施策がもたらす雇用不安や、競争の激化により短期スパンで求められるようになった業績へのプレッシャーなど、従業員を取り巻く不満・不安の原因は枚挙にいとまがない。このようなさまざまな問題が重なり、それらはやがて経営への不信感・将来不安へと繋がっていった。職場では連帯感が薄れ、人々は疲弊し生き生きと働くことが困難になってきている。競争優位性を高めるために導入した「成果主義」は、必ずしも思ったおりの成果につながっていない事態が少なからず存在しているようだ。そして、経済合理に振り過ぎた思想は、今また新たな転換期に直面している。

役割 3.0 とは何か

では、日々激変する環境の中で、どういった思想が人材マネジメントのよりどころになるのであろうか。そして、企業が絶えず競争優位性を発揮していくために、今人事が担わなくてはならない役割は何であろうか。

企業は、前段で述べたような多様な問題を抱え、単純にこれまでの延長線上に成長を描くことができなくなっている。そして、国内市場の飽和・縮小で急速に進むグローバル化の中、国内に残る仕事はこれまで以上に創造性を要するものとなろう。求められる絶え間ないイノベーションの源泉はやはり人にあるのではないだろうか。編集部ではこのような漠然とした一つの仮説を持ちながら識者や実務家にお話をうかがうことにした。次頁から始まる視点、事例を通して、人材マネジメントのあり方を考えることで人事の役割3.0の輪郭を明らかにしていきたい。

龍本麗子（本誌編集部）