

現れつつある人事管理の新モデル

「改革の波」の中にある人事管理

ここに来て人事管理の新しい「改革の波」が現れているように思える。それは、次のような変化が見えてきたからである。

ここ数年間に、いろいろな機会を通して多くの先進的な人事改革の事例を見てきた。それらは、それぞれの企業がそれぞれの課題を解決するために行った改革ではあるが、基本的な考え方や制度・施策の枠組みには共通する部分が多い。そのため、それらを通して人事管理の新モデルの姿が徐々に見えてきているし、わが国企業は全体として、この新モデルに向かつて動きつつあるように思えるからである。

そこで、今回はこの新モデルについて考えてみたい。なお、「改革の波」はそれぞれの企業が経営環境の変化に対応するために、それぞれの社内事情を踏まえて工夫して進めてきた改革の集積である。そのため新モデルは突然現れたモデルではなく、これまでの、特

に「失われた30年」の間に積み重ねられてきた改革の延長線上にあることを忘れないでほしい。

変化する「社員と企業の関係」

変化はまず、人事管理の基盤となる「社員と企業の関係」に現れる。伝統型の人事管理のもとでは、企業は社員に対して生活(雇用と所得)の安定を保障するので、経営ニーズに合わせて社員の働き方、仕事、キャリアを決めるといって関係が形成されていた。

しかし、ここに来て社員は、生活の事情などに合わせて働き方を選択できること、自分の望む方向で自律的にキャリアを形成できることを求めている。他方、企業は不確実性の大きい市場環境の中で経営の高付加価値化を目指し、社員には自ら考えて行動し、新しい価値を創る人材であることを求めている。こうしたことを背景にして「社員と企業の関係」は、企業は社員の求める働き方とキャリア形成を支援するので、社員には会社に貢献

学習院大学名誉教授

今野浩一郎

いまのこういちろう



する働きを自ら考え、行動し、成果を出すことを求めている。

これからの人事管理は、この新しい「社員と企業の関係」に基づいて構築される。まずは、働き方にしてもキャリア形成にしても、社員が「選べる」人事管理である必要がある。しかし、社員の「選べる」が必ずしも経営成果に結び付くわけではないので、社員の「選ぶ」を経営成果に結び付ける「つなげる」人事管理が必要になる。このように新モデルは「選べる」人事管理と「つなげる」人事管理から構成されるので、以降はそれぞれの詳細について見ていきたい。

社員が「選べる」人事管理

社員の「選べる」を支援する施策は、図表1に示したように、人事管理の広い分野で整備される。働き方では、働く場所と働く時間を「選べる」施策が対応し、リモートワーク、勤務地限定社員制度、社員の希望を配慮した転勤政策、フレックスタイム制などが代表的

図表1 社員の「選べる」を支援する施策体系

分野	「選べる」の内容	代表的施策
(1)働き方	働く場所を「選べる」	働く場所を「選べる」リモートワーク、勤務地を「選べる」勤務地限定社員
	働く時間を「選べる」	労働時間限定社員、柔軟な労働時間制度(フレックスタイム)
(2)配置	仕事を「選べる」	社内公募制
(3)能力開発	能力を主体的に開発する	自己選択型研修、自己啓発支援策
	初期キャリアを「選べる」	職種別採用
(4)キャリア形成	自律的にキャリアを形成する	キャリア相談、個人別のキャリア開発計画作成の支援
	仕事経験を「選べる」	上記「配置」施策、越境型の仕事機会提供施策(兼業・副業)

な施策である。配置では、社内公募制や地方勤務社員が転居することなく本社へ異動できる施策などの社員が仕事を「選べる」施策が対応する。能力開発では、自己選択型研修や自己啓発支援策などの自律的な能力開発を支援する施策が対応する。キャリア形成では、新規卒卒者の職種別採用は社員が初期キャリアを選択できる施策である。その後のキャリアについてはキャリア相談が代表的な施策である。さらに社員が主体的に仕事経験を選べることも重要であり、前述の配置にかかわる施策が中心になるが、それに加えて兼業・副業などの越境型の仕事経験機会を提供する施策も重視されている。

「選べる」を経営成果に「つなげる」人事管理

「つなげる」人事管理でまず求められることは、図表2に示してあるように、「気持ち」を通して社員を経営目標に向かつて統合することであり、そのためには、企業理念を社員に浸透させる必要がある。企業理念の浸透を図るための研修の開催、企業理念に共感する人材を採用する共感採用が代表的な施策である。それとともに労使コミュニケーションの充実を図ることも重要である。

「配置で」統合する施策は、仕事に合わせた社員を配置する「適所適材」が基本である。

図表2 「選べる」を経営成果に「つなげる」施策体系

統合軸	ねらい	代表的施策
(1)気持ちで	企業理念の社員への浸透を図る	企業理念の浸透の研修、企業理念共感採用
	個人ニーズと経営ニーズを擦り合わせる	労使コミュニケーションの整備
(2)配置で	人材需要(仕事)に適材を配置(「適所適材」)	配置決定の「社内市場化」(社内公募制等) 社員に人材ニーズを知らせる仕事やスキルの「見える化」
	経営戦略に基づく人材ニーズと現有戦力を踏まえた能力開発	現有戦力を知るための人材データベースの整備 社員に人材ニーズを知らせる人材育成方針の明確化
(3)評価・処遇で	役割・成果型の評価・処遇	役割ベースの等級制度と賃金制度、成果重視の評価制度
(4)キャリア形成で	人材戦略に沿ったキャリアパスの構築	複線型のキャリアパス(マネジメント、専門職、高度専門職系)

さらに、それを支える施策として、社員が社内求人に応募することを通して配置を決定する社内公募制などの「社内市場化」施策があり、そのためには、社員が社内の人材ニーズを「知る」ことが重要になるので、仕事内容や仕事に求められるスキルの「見える化」が求められる。「能力開発で」では、現有戦力を「知る」ことが必要であり、人材データベースの整備が代表的な施策である。それとともに、社員が経営成果につながる学習行動を取ることを促すために、ここでも、社員に社内の人材需要を知らせるための仕事とスキルの「見える化」が求められる。「評価・処遇で」では、役割と成果を重視することが基本であり、等級制度は役割ベースの役割等級制度など、給与は役割ベースの役割給など、評価制度は成果重視になる。「キャリア形成で」では、人材戦略に適合する社員タイプの構成を実現することが重要であるので、求められる社員タイプに合わせてマネジメント系、専門職系などの複線型のキャリアパスを整備することが求められる。

これまで人事管理の新モデルについて説明してきたが、それは前述したように先進的な事例に基づいているので、わが国企業の平均的な姿を示しているわけではない。しかし企業と労働者を取り巻く環境の変化を見ると、わが国企業は、変化の程度は企業によって様々であると思うが、新モデルの方向に確実に変化していくと考えられる。ここで示した新モデルが、読者が人事管理の改革に取り組みにあたって参考になればと思う。