

Works

特集
日本的雇用
システムの
未来デザイン

33
1999.4-5
定価 700円
(本体価格 667円)
ワークス研究所
RECRUIT



モビリティ・モデルへの視界 大久保幸夫（ワークス研究所所長）

人事・評価システム 雇用のサブシステム化がすみ複雑性が生じることは避けられない 小笹芳央（ワークス研究所主幹研究員兼組織人
コンサルティング室室長） 宮本光晴（専修大学経済学部教授） 浜脇洋二（外資系企業経営者協会会長） 森一夫（日本経済新聞社論説委員）
喜多喬（法政大学経営学部教授） 守島基博（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授） 福田隆郎（人事測定研究所測定技術部部长）
田隆次（国際人事研究所所長） 柳下公一（武田薬品工業専務取締役）

キャリア形成 個人の自律は前提だが、人材育成は国家レベルの問題でありコミットメントは当然 古野庸一（ワークス研究所主任研究員）
谷剛彦（東京大学大学院教育学研究科助教授） 渡辺三枝子（筑波大学心理学系教授） リー・J・リッチモンド（メリーランド州ロヨラカレッ
教育学教授） ハーベイ・シュメルターディビス（キャリア・ディベロップメント・コンサルタント） 藤田真也（リクルートHRD研究所主幹研究員）

労働市場 既存の労働市場システムでは人的資本価値は目減りし、経済は疲弊する 鈴木敦雄（ワークス研究所主任研究員） 樋口美雄（慶
義塾大学商学部教授） 高梨昌（日本労働研究機構会長） 西山浩次（リクルートエイブリック経営企画部マネジャー） 橘・フクシマ・咲江（日
：コーン・フェリー・インターナショナルヴァイスプレジデント／パートナー） 小鳥典明（大阪大学大学院法学研究科教授） 藤川恵子（関西外
語大学短期大学部講師） 山川隆一（筑波大学社会科学系助教授）

雇用政策 雇用保障からキャリア保障へ発想の転換を 角方正幸（リクルートリサーチ取締役） 与謝野馨（通商産業大臣） 熊谷弘（衆議
議員） 山田宗範（通商産業省産業政策局参事官） 三宅純一（経済戦略会議事務局長） 堺屋太一（経済企画庁長官）

ワークスフォーラム：人材流動化社会における人事部の役割

野 徹（旭化成工業常務取締役人事部長） 武智浩隆（伊藤忠商事常務取締役人事部長） 本多 稔（メリルリンチ証券東京支店人事部長）
本雅史（富士ゼロックスコーポレートリソース部人事長） 八代尚宏（上智大学国際関係研究所教授）

差点：新しい時代の“尺度”について考える

井壽宏（神戸大学経営学部教授） VS 古野庸一（ワークス研究所主任研究員）

日本的雇用システムの未来デザイン

日本的雇用システムの疲弊が叫ばれて久しい。しかし、あるべき姿・シナリオは、いまだ明確には示されていない。今回の特集では、その向かうべき方向とプロセスをデザインする第一歩として、様々な分野の研究者、経営者、あるいは政治・行政といった多方面の方々に登場していただき、「人事・評価システム」「キャリア形成」「労働市場」「雇用政策」の4テーマに関して、誌上シンポジウムのかたちをとり、持論を発表していただく「場」の設定を試みた。ここでは、各専門分野における調査研究・経験に基づく、示唆に富んだ課題・予測、あるいは具体的な施策等が展開されている。なお、各セッション冒頭の「基調講演」はワークス研究所の研究員が担当。私たちの問題意識・視座についても併せてご一読いただきたい。

イントロダクション	モビリティ・モデルへの視界	6
セッション1	人事・評価システム	8
セッション2	キャリア形成	26
セッション3	労働市場	36
セッション4	雇用政策	52

Works forum		64
-------------	--	----

人材流動化社会における人事部の役割

岡野 徹 (旭化成工業 常務取締役 人事部長)
 武智浩隆 (伊藤忠商事 常務取締役 人事部長)
 本多 稔 (メリルリンチ証券 東京支店 人事部長)
 松本雅史 (富士ゼロックス コーポレートリソース部 人事長)
 八代尚宏 (上智大学 国際関係研究所 教授)

交差点		68
-----	--	----

新しい時代の“尺度”について考える

金井壽宏 (神戸大学 経営学部 教授) VS 古野庸一 (ワークス研究所主任研究員)

著者からのメッセージ		72
------------	--	----

『場のマネジメント』伊丹敬之 (一橋大学 商学部 教授)
 『ラーニング・シフト』根本孝 (明治大学 経営学部 教授)
 『日本的経営の論点』飯田史彦 (福島大学 経済学部 経営学科 助教授)

人材マーケットの「論点」		74
--------------	--	----

田中達也 (就職ジャーナル 編集長)
 河野純子 (とらばーゆ 編集長)
 水谷智之 (テックビーイング 編集長)

インフォメーション		76
-----------	--	----

ワークス研究所の今後取り組む研究テーマについて

日本はどこへいくのか。日本の雇用はどこへ向かうのか。シナリオが見えない。
そして、日本の雇用システムは、シナリオが見えないままに、ついに崩壊を始めてしまった。
いったい雇用はどこへいってしまうのか。

もはや日本的雇用システムの是非を問う議論は手遅れである。
好むと好まざるとにかかわらず、終身雇用も年功序列も企業内組合も、さらに新卒一括採用も
職能資格制度も企業内技能形成も、がらがらと音をたてて、目の前で崩れ始めている。
日本的雇用システムの「何」を残すのか？ に焦点は移らなければならない。

流動化社会の是非を問う議論も同様だ。これだけ人員削減が進み、失業率が高まれば、
転職が不利にならずにできる社会、ジョブマッチング機能がきちんと働く社会をつくるより、致し方ない。

しかし、ずいぶんと後手を踏んでしまったものだ。
今や雇用問題は最も重要な課題であり、そして、最も難解な課題となってしまった。

そもそも雇用の問題とは、人間が「働く」ということに関する根源的なテーマだが、残念ながら、
経済学、心理学、法学、経営学などの学際的研究が進んでいる分野とはいえなし、
政労使の議論が十分に機能しているとも思えない。
特にホワイトカラーの視点から語られた研究は皆無に近く、大きな落とし穴となっているように思える。

変革期には必ず出てくる「アメリカのルール」を取り入れようという考え方も注意が必要だ。
確かに「今」はアメリカ経済の方が好況であり、隣の芝生は青く見える。
いいものはどんどん取り入れる姿勢も大事だ。しかし、日本の独自の戦略なしに、
ルールの輸出国であるアメリカの真似をするだけに終わってしまったら、
その土俵で日本が国際競争に勝てるとは思えない。
モノや金とは異なり、人の問題はグローバルスタンダードをめざせばいいというほど
単純な問題ではないだろう。ローカルシステムである日本的雇用システムを環境変化に対応させて、
どう進化させ、どう構造改革するかという視点で考えなければならない。

日本は何を競争の源泉として国際競争を戦うのか？
経済戦略会議が最終答申のなかで「人的資源大国」という言葉を使ったが、
結局日本には「人」しかないのではないか。人の能力・技術を最大限に活かせるシステムを
構築することこそ日本の進むべき唯一の道ではないか。
ならば、個人を活かす評価、報酬、技能形成、労働移動のシステムをつくらなければならないだろう。

日本人は何をもって働く喜びとするのか？
仕事を通じて、喜びが得られる、モチベーションされる社会でありたい。
教育や税制などの仕組みが、重要となってくる。

これまで日本は高齢者の就業率がきわめて高い国であった。
その背景には、商店や農業に代表される自営業の仕組みがあった。
ある種のセーフティネットと呼んでもいい。
高齢社会を迎える日本。急速な少子化で労働力が減少する日本。
そこにあるべき労働市場の姿とはどのようなものなのか？

競争社会のストレスを人はどのように乗り越えるのか。個人は本当に自立できるのか。
キャリアを育てるために、社会は何を用意すべきなのか。
個人が技能を高めようとするインセンティブは何か。

どれもあまりにも難しい問題であり、簡単に答えが見つかるものではない。
しかし、それほど時間に余裕のある問題でもない。
ワークス研究所は、このようなテーマについて、
各分野の、多くの方々に議論をいただける「場」を提供したいと思う。
そして、向かうべき方向とプロセスについて、できうる限りメッセージを発信していきたいと思う。

ワークス研究所 大久保幸夫

日本的雇用 システムの 未来デザイン

イントロダクション

モビリティ・モデルへの視界

大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

セッション1

人事・評価システム

雇用のサブシステム化がすすみ 複雑性が生じることは避けられない

小笹芳央 (ワークス研究所主幹研究員 兼 組織人事コンサルティング室室長)

日本の雇用システムは employability を実現できるか

● 宮本光晴 (専修大学 経済学部 教授)

アメリカ一辺倒の改革は疑問 日本はドイツにも学ぶのがよい

● 浜脇洋二 (外資系企業経営者協会 会長)

トップマネジメントの改革なしに企業の再生はできない

● 森 一夫 (日本経済新聞社 論説委員)

寄稿: 「欧米型」人事管理は、それほど違うか? それほど立派か?

● 川喜多 喬 (法政大学 経営学部 教授)

能力を評価できるのは同じ分野のプロフェッショナル同士

● 守島基博 (慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授)

寄稿: 能力評価は企業発展の源泉である

● 福田隆郎 (人事測定研究所 測定技術部 部長)

コンピテンシーと職能資格制度の接近から生まれるもの

● 太田隆次 (国際人事研究所所長)

評価項目・評価基準の明確化が人事制度改革のポイント

● 柳下公一 (武田薬品工業 専務取締役)

セッション2 キャリア形成

個人の自立は前提だが、人材育成は 国家レベルの問題でありコミットメントは当然

古野庸一 (ワークス研究所主任研究員)

危機的状況にある日本の教育システム

● 菊谷剛彦 (東京大学大学院 教育学研究科 助教授)

日本ではカウンセリングの専門性が軽視されている——アメリカの実情に学ぶ

● 渡辺三枝子 (筑波大学 心理学系 教授)

モビリティ社会におけるキャリア・カウンセリングの意義

● ハーベイ・シュメルター・ディビス (キャリア・ディベロップメント・コンサルタント)

● リー・J・リッチモンド (メリーランド州ロヨラカレッジ 教育学 教授)

寄稿: 企業内におけるキャリア支援施策の展望——「したいこと」をコアにしたキャリア選択

● 藤田真也 (リクルートHRD研究所主幹研究員)

セッション3 労働市場

既存の労働市場システムでは 人的資本価値は目減りし、経済は疲弊する

鈴木敦雄 (ワークス研究所主任研究員)

寄稿: 転職コスト引き下げのための諸施策

● 樋口美雄 (慶應義塾 大学商学部 教授)

重要なのは「流動化」ではなく「ミスマッチの抑制」

● 高梨 昌 (日本労働研究機構 会長)

寄稿: エンジニアの流動化に必要なもの——職業紹介事業のフィールドから

● 西山浩次 (リクルートエイブリック 経営企画部 マネジャー)

人材が流動する日本には新しい機会が生まれる

● 橘・フクシマ・咲江 (日本コーン・フェリー・インターナショナル ヴァイス・プレジデント/パートナー・米国本社取締役)

寄稿: 人材流動化を妨げるもの——法律編

● 小嶋典明 (大阪大学大学院 法学研究科 教授)

寄稿: アメリカにおける派遣の多様化・高度化

● 藤川恵子 (関西外国語大学 短期大学部 講師)

変わり始めた日本の解雇法

● 山川隆一 (筑波大学 社会科学系 助教授)

セッション4 雇用政策

雇用保障からキャリア保障へ発想の転換を

角方正幸 (リクルートリサーチ 取締役)

必要な場所への人材移動のためには問題点も多い「終身雇用」

● 与謝野 馨 (通商産業大臣)

雇用を生むインベストメント機能が、政府の重要な役割に

● 熊谷 弘 (衆議院 議員)

個人と企業の選択肢は同時に広げていけるか

● 山田宗範 (通商産業省産業政策局 参事官)

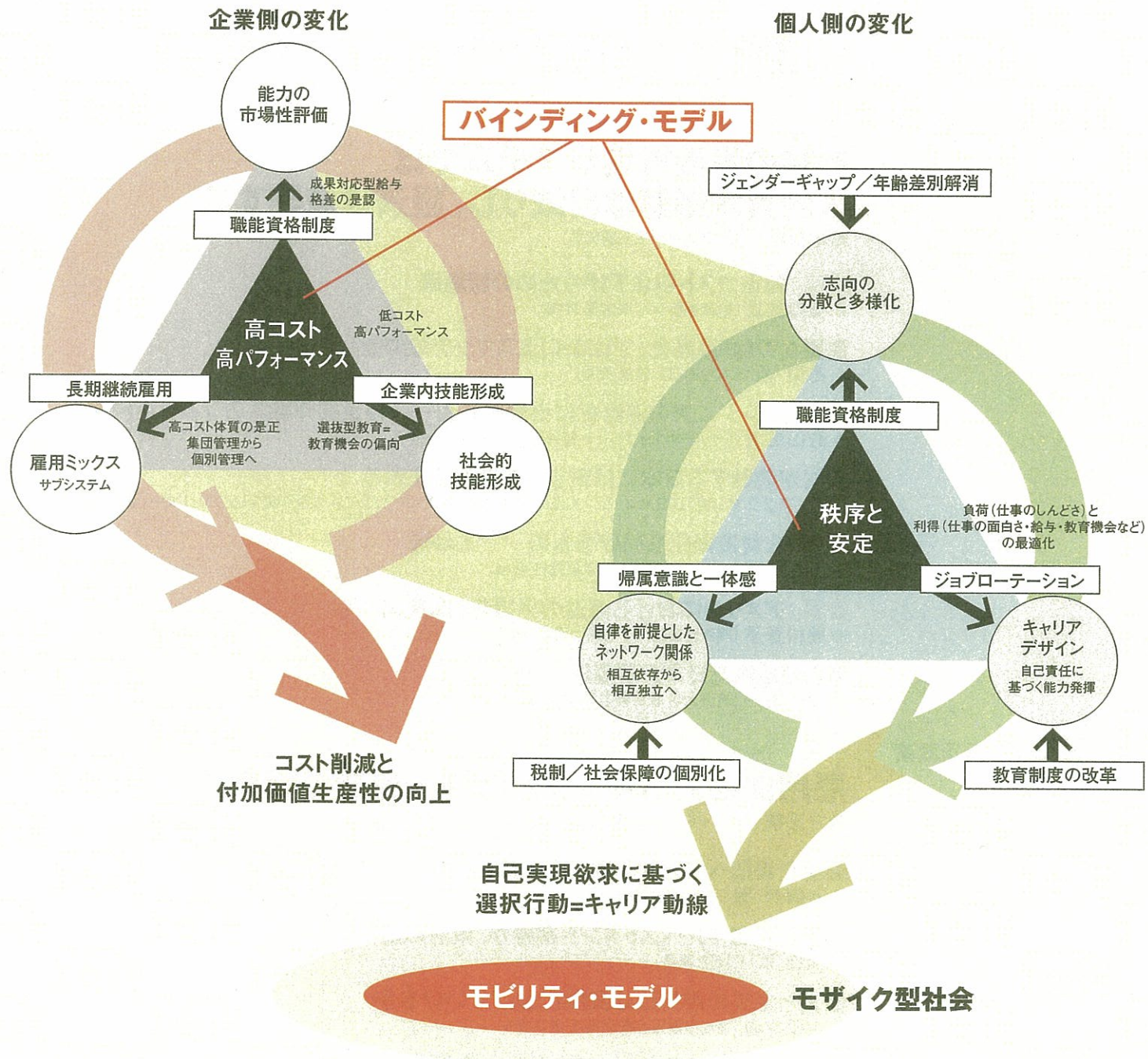
人材資源大国を目指し、個人の自由を優先した施策を

● 三宅純一 (経済戦略会議 事務局長)

「無名人の大きな事業」が実現してきた国、日本

● 堺屋太一 (経済企画庁 長官)

モビリティ・モデルへの視界



労働市場に今起きている変化は、企業の経営環境の変化に起因している。長期不況とグローバル競争の激化と国際会計基準の導入が、日本型資本主義がすでに破綻しているという事実を明らかにした。

企業内技能形成や職能資格制度といった機能は、その前提となる長期継続雇用との間で高い水準の高機能連関を示していたが、このシステムは高コスト構造であることから、成長を前提としない社会では、維持することができなくなってしまった。

経営者は何を置いても、まず、コストを削減すること、つまり、総額人件費を抑えるか、固定費としてのそれを変動費化することに着手した。人員削減を中心としたリストラがそれである。この、生き残りを賭けたリストラや構造改革は、多くの正社員の仕事を奪ったが、他方で派遣労働者や契約社員、業務委託などの多様な雇用形態を生み出し、ワークスタイルが広がってきた。

また、企業内の職能資格制度に基づく評価システムは、より客観的でポータブルな評価システムである日本型コンピテンシーによって変わっていきこうしている。個人の能力評価に客観性が与えられれば、労働市場において、能力をベースとした賃金相場が形成されるとともに、ミスマッチのない転職が促進されることになるだろう。

雇用そのものを保障することが困難になった企業は、終身雇用の代わりに、どこでも通用する能力(=エンプロイアビリティ)を従業員が身に付けられるよう手助けすることが企業の責任であると考えられるようになるだろう。

もちろん、長期継続雇用や企業内技能形成が、すべて崩壊するというわけではない。それぞれの産業、企業規模、戦略によっては、従来のシステムを踏襲することもあるだろうし、いくつかのシステムを組み合わせることもあるだろう。

こうした企業側の変化は、働く個人や集団の意識にも投影される。雇用が必ずしも保障されなくなることで、帰属意識は薄れ、個人の自立を前提とした個人と企業の契約関係、ネットワーク関係へと変化する。また社会競争の激化と選別の強化によって格差が生じ、昇進や昇格などの待遇に向かってきた会社人間的志向から、仕事と生活をバランスさせる志向に多様化させることにもつながる。個人のキャリアデザインに対する意識は鋭敏になり、能力開発の機会が企業内だけでなく広く社会に求められることになるだろう。

企業側の変化や個人の意識・行動の変化は、やがては社会システムや社会規範そのものを変貌させることになる。現在の相互拘束性の高いシステムは、より流動性の高い「モビリティモデル」となって、能力の育成と生産性の向上という新たな機能連関を模索する。

そこには、年齢や性別で差別されず、個人の志向・能力によって働き方が選べる「モザイク型社会」という社会規範が生まれることになるだろう。

雇用のサブシステム化がすすみ 複雑性が生じることは避けられない

バイディングモデルの限界

終身雇用・年功序列に代表される旧来の日本型雇用システムをここでは「バイディングモデル」と名づける。「バイディング」とは、「縛りつける」という意味で、企業と個人の関係という視点から見れば、双方が相互拘束的な関係を長期にわたって継続することを志向してきたことを示している。欧米追随型の工業化社会実現の一翼を担い、右肩上がり成長を前提とすることができた企業、生活面での欠乏感を充足し、より豊かな消費生活を目指してきた個人、その双方が互いに補完しあう形で、「バイディングモデル」を確立させてきたのである。

しかしこのモデルも、企業を取り巻く経済環境の急変と、個人の価値観の多様化を起因として、崩壊しつつある。企業と個人の双方が新しい事態、つまり「バイディングモデル」から享受できるメリットよりも、その維持継続に要するコストの方が相対的に大きくなるという事態に直面しているのである。

複雑で高度、そして変化スピードの激しい市場環境にさらされている企業にとってみれば、「終身雇用」「年功序列」「企業内教育」を前提とした従来の雇用システムに固執することで、市場での競争力の低下を招きかねない。そのために、市場での成果(利益)の状況に合わせて要員数を伸縮自在に変化させることや、市場での競争力を発揮すること等を狙いとして、従来の画一的な雇用システムにメスを入れ始める企業が増えている。

一方で個人の就業意識も多様化し、欠乏感を充足させるために働くというより、自らの能力や個性を発揮できる仕事を求める傾向が強くなっている。一つの会社に忠誠を尽くし、定年まで勤めつづけることによる機会損失(より自分に合った仕事に出会う可能性の放棄によって被る損失)の大きさに気づき始めた人たちも多い。

このように、企業側にも個人側にも雇用システムの分化を促す動機がすでに芽生え始めているのである。

雇用システムの分化

さて、「期間の定めのない正社員としての雇用契約」中心の雇用システムから脱却し、サブシステムへの分化を志向するとき、企業はどのような軸でシステム分化を行うのであろうか。

「人件費の変動費化」という観点からは、契約期間の軸で分化が進展する。

〈長期契約(レギュラー)群 — 期間限定契約(フェロー)群〉
「相互の拘束関係をより強めたい相手」と「拘束関係を結ばずにいつでもその関係を解消できる相手」の区別を明確にする。

「適材適所の実現」という観点からは、組織への貢献方法の軸で分化が進展する。

〈組織成果追求(ゼネラル)群 — 個人成果追求(スペシャル)群〉
「経営資源を統合し、組織成果の最大化を目指す人材」と「専門能力によって個人成果を最大化する人材」の区別を明確にし、評価や報酬の形態を分けていく。

「企業成果のバランス」という観点からは、現在利益と未来利益という軸で分化が進展する。

〈維持運用(オペレーション)群 — 価値創造(イノベーション)群〉
「既存の仕組みを維持運用することで、現在利益に貢献する人材」と「新しい仕組みや価値を創造し、将来利益を探索する人材」の区別を明確にし、評価や報酬の形態を分けていく。

企業は、事業戦略・商品・技術特性などを考慮に入れつつ、市場での生き残りをかけて、これらの雇用サブシステムから最適なポートフォリオを採択する。サブシステムの多様化は、個人のキャリア意識を鋭敏にし、志向やキャリアプランに沿って自主的に職業選択行動を起こす自立型個人を多数生み出す。

ポスト職能資格制度

職能資格制度は、これまで「バイディングモデル」の中核として有効に機能してきたが、現在は環境の変化を受けて、その変革を余儀なくされている。

その主な要因は以下の3点である。

第1に、制度の運用が年功的に行われてきたこと。結果として、高い等級に位置づけられている勤続年数の長い人材が、必ずしも現在の環境に適した能力を身につけているとはいえない、という状態を引き起こし、このことが、企業のコスト体質を悪化させる一要因となっている。

第2に、資格要件が市場と連動していないこと。つまり、人材を流動化させたい企業にとっても、キャリアデザインを促進したい個人にとっても、職能要件が有効な指標になり得ていない。

第3に、組織内の機能分化が進展したこと。もはや、職能資格制度という名の能力番付上に全員を一様に位置づけることが難しくなっていること。

第1の問題に対しては、従来の枠組みを前提として、年功的要素を極力排除しようとする動きがある。飛び級や降格などの措置がこれにあたる。また、新しい枠組みとして職務というステータスシステムを付加する動きがある。資格を職務遂行能力による「縦のステータスシステム」だとすると、職務の難易度や重要度の違いによる「横のステータスシステム」を導入し、制度疲労を緩和させようとするもの。そして、もう一つの動きは、継続的に成果を生み出すために必要な職務行動や志向の要件を抽出し、評価や育成に関連させようとするもの。

コンピテンシーと呼ばれる概念がこれにあたり、導入を試みる企業が増加しているが、職能資格制度との接続やコンピテンシーの抽出及びその測定方法を巡って、模索中というのが実情である。

コンピテンシーモデルの導入が諸々の問題解決の救世主になるかどうか、その判断には少し時間を要するだろう。いずれにせよ、各社様々な工夫で職能資格制度の問題点をクリアすべく手当てを施しているのが現状の姿である。

第2の問題に関しては、コンピテンシーモデルを個別企業内での完結型ではなく、人材の流動化を促進するエンジン役として、社会的なモデルに育て上げる道が考えられる。ただし、この場合は、社会的な囚人のジレンマ状態を克服する仕掛けが必要であり、これからの研究所のテーマとして仮説作りに時間をかけたい。

しかし、最も重要なのは、第3の問題への対応である。企業が、複雑化・高度化した環境に適応しようとするれば、個人との関係の結び方を多様化させ、雇用システムの分化、つまりサブシステム化を進展させることになる。そうなれば、そもそも職能資格制度やそれを代替するような包括的な制度が有効であるかどうか疑問が生じる。なぜなら、各モデルごとに最適な評価や報酬の形態が模索されるからである。職務ベースで報酬を支払う方がよいモデルもあれば、技能レベルやその開発状態をベースに報酬を支払う方が適したモデルもあるだろう。

いずれにせよ、今以上の複雑性が人事管理面において生じることは避けられないが、人的資源による競争優位性を確立しようとするならば、精緻で包括的な制度を模索するよりも、雇用のサブシステム化に対応する多様な仕組みを取り入れていく動きが求められているのではないだろうか。

日本の雇用システムは employability を実現できるか

宮本光晴 専修大学経済学部 教授

日本でも機能してきた外部労働市場

日本の雇用システムは、一般にモビリティ(流動性)が低く、外部労働市場が機能してこなかったといわれますが、私はそうではないと思います。日本にも外部労働市場は存在してきたし、いまも機能しています。ただ問題は、内部労働市場から外部労働市場に移る場合に、労働条件や仕事内容などの低下が避けられず、それが非常に大きな転職のコストであった。つまり外部労働市場でのうまいマッチングの機会、媒介のメカニズムが働いていなかったことが問題なんですね。

ですから、雇用の流動化を進めなくてはならないといった議論は、あまり意味がない。どのような質の流動化を進めるのが問題です。現在のさしせまった問題は、外部労働市場での雇用機会が極度に不足しているということですが、これは日本の雇用システムそのものとは一応別の問題です。

日本の場合、職業に必要な技能形成をこれまでずっと企業がやってきたという経緯があります。ですから日本で雇用の流動化を議論しようとするれば、社会的な制度として企業が職業教育機関になっていることを出発点にせざるを得ません。企業内で形成された技能労働を、いかに社会にうまく拡散させるかが重要になるわけです。

ただ、ここでいう「社会に拡散した技能労働」が職業別労働市場に近づいていくのかというと、私はそうはならないと考えています。職業別労働市場とは、企業の外部で技能形成を行うことをその制度的条件とするのであって、日本の状況とは出発点がまるで違うからです。

たとえば、ビジネススクールやロースクールを出てウォール街で働く、そして頻りに職場を変わることを通じてキャリアアップを図るといったプロフェッショナルの世界は、内部労働市場とは分断されたところで形成されています。そこでは、社会的な職業訓練機関を通ることによって人は初めてその職業

につく、というルートが確立している。アメリカの場合はそのやり方が極めてエリート的な一部の職業だけにとどまっていますが、たとえばドイツでは、一般の銀行員まで(内部技能形成でなく)社会で養成していく仕組みになっています。このようなシステムとの比較の上で、日本のシステムの可能性を考えてゆく必要があります。

中小企業の需要に応えた人材のマッチングを

日本の大企業はこれまで長い間、新入社員のときから内部での技術形成をやってきて、いま40～50歳代の技能労働者が明らかに過剰になっているわけです。大企業は内部に技能形成力を持っていて、そういう社会的機能をいまも果たしている。しかしいつまでもそれを中に抱えていることはできなくなって、外に出したい。一方の中小企業では——業種や職種にもよりますが——相対的には人材の不足感がまだまだ強い。

であれば、まず中小企業はどんな人材、どんな技能レベルを求めているのかを積極的に発信していく必要があります。もちろん中小企業に限定する必要はなく、大企業の側は今後一層業務の外部委託を進めることは間違いないのですから、大企業の内部の仕事と外部との連続性はより強まると考えることができます。このような形で雇用の流動化を進めるためにも、大企業のほうも自分たちが形成している技能をもう一度評価し直して、中小企業の要求に応えられるようなキャリアを組まなくてはなりません。このような方向で両者をマッチングしていくことができないでしょうか。

大企業が終身雇用を維持できないというのであれば、人材を手放すにあたって、ある種の責任というか、外部に出すための準備という面まで考慮したうえで内部のキャリア形成を考えていべきだと思います。ここで重要となるのは、employability という概念です。これまで日本企業は employment の保障を

第一義としてきたのですが、employment そのものの保障は困難となっていることは明らかです。Employability すなわち雇われることの可能性ということですが、それはいうまでもなく、その人の仕事能力に依存しています。一般的にはそれは個人の自己責任ということですが、しかし現在問題になっている中高年従業員に対して、個人の自己責任をいうのは非現実的です。そもそも問題は、中高年に至るまでの能力形成が employability を保障しない、むしろ損なうということにあるのであって、このような観点から日本企業の技能形成システムを考え直していく必要があるということです。

別の観点からいえば、確かに日本企業はその内部で手厚い能力形成を図ってきたのですが、それは組織能力の形成というものであった。そして能力形成と昇進を結び付けることによって、従業員の意欲を掻き立ててきた。しかし、組織能力の形成と評価の階梯に沿って管理職に昇進した従業員ほど、転職市場では絶望的な状況に直面しているわけです。この意味で、employability を保障する能力形成という観点が必要になる。もしそれが仕事能力であれば、このことは従業員の側においても意識の変革を必要とします。つまり、従業員もまた能力＝昇進を前提としてきたのですが、仕事能力の形成は管理職への昇進とつながらないことを自覚する必要があります。

たとえば日本企業の内部労働市場の強みのひとつにチームの存在があります。チームが機能することが日本企業の競争優位の源泉でもあった。そこで、マネジャーとプレーヤー両方の役割を果たしていた人材であれば、中小企業でも能力を発揮できる可能性が高い。事実、そういう能力を培った人材は転職市場でもうまくいっている。この能力を仕事能力として意識的に形成する方向が考えられるのではないのでしょうか。

もちろんすべての従業員がこのような仕事能力型となるわけではなく、おそらく組織能力型と仕事能力型の従業員が並立するのだと思います。一般には職能資格の多様化といわれていることですが、これを能力形成と employability の観点から

考えていく必要があります。ちなみにドイツ型の職業労働市場は、employability を確保するために社会的な職業教育機関を制度化するというものであり、内部昇進という概念と無縁であるのがドイツの雇用システムであるといえます。これに対して日本の課題は、内部労働市場型のシステムにおいて、employability をどのように実現するのかにあります。

人間は一元的な価値観では動かない

日本型システムにどんな課題があつて、どう変化していくのかについて、日本では、「ビル・ゲイツみたいな人間が出ないからダメなんだ」といった論議が目立ちますが、それは違うと思います。すべてのシステムは内発的な問題をどのように乗り越えるのかという観点から考えるべきで、そうであるからこそ日本の雇用システムは今後、大きく変化していくのだと思います。

個人の行動に焦点を合わせたとき、「帰属・一体感」と「自立・独立」という2つの価値観において、どちらか一方だけということはありません。一元的な価値観のみでその人間が動いているというのは非常に不安定なわけで、人間は異なる価値観の上でバランスを取っているものではないでしょうか。

ですから日本型モデルがあつて、アメリカ型モデルがあつて、そのどっちにするかというものではないはずで、双方とも実は多彩な要素で構成されており、それが変化することは構成要素の「組み合わせ」が変わることであるはずで、まずそのへんを概念整理をきちんとし、どのようなモデルを組み立てていくかを考えることが大切で、二者択一の議論は意味がない。ですから実際には、さまざまな業界のなかで、たとえば金融業界は国際的な標準化が進んでおり競争も激しいので、そこに関してはアメリカ的な要素をより多めに投入してグローバルなモデルをつくるといった、現実的な変化の仕方になっていくのだらうと考えています。

浜脇洋二
 (はまわき・ようじ)
 1953年東京大学法学部卒、川崎重工業入社。米国川崎重工業社長などを経て、BMWジャパン社長、日本デジタル・イクイップメント社長・会長・相談役を歴任。現在は、コンパック・コンピュータの顧問を務める。



アメリカ一辺倒の改革は疑問 日本はドイツにも学ぶがよい

浜脇洋二 外資系企業経営者協会会長

株主の「使用人」だけが構成する日本のボード

私はこれまで川崎重工業、BMW ジャパン、日本DEC という日米欧の会社に勤め、経営者としてキャリアを積んできました。3つの文化を経験して疑問に思うのは、今の日本企業はなぜアメリカばかりを見るのだろうか、ということです。アメリカの場合は、選択の自由が基本です。その代わり、失敗も成功も自己に帰属します。そういう社会では企業もまた、投資家に選択の自由があります。そこには雇用の保障はないのです。一方、日本のように選択の自由が確立されていない国では、集団依存・政府依存・会社依存の体質になっているので、アメリカ型にはなりようもないはず。歴史の浅い多民族国家のアメリカならできることでも、日本ではすぐには取り入れにくいのです。

たとえばアメリカでは株主が方針を決定し、経営者は実行役にすぎません。日本で株主が尊重されないのは対照的です。ところが、ヨーロッパ、たとえばドイツではボードにはスーパーバイザーとして労組、株主、第三者が参加しており、彼らが共同で決定したことを経営者が実行するわけです。

日本は株主がボードにいませんから、仲間どうしで物事を決め、実行する。この体制は一種の生活共同体ですから、変革を自分から言い出すことは難しいでしょう。以前はメインバンクが強く、彼らが了承しないことは実行に移せませんでした。メインバンクが株主の仕事を代行していたわけです。しかも銀行は大蔵省のコントロール下にありました。今は金融機関の経営状態が悪いため、メインバンクの役割を果たせないまま、ますます株主不在の体制になっています。いわば株主の「使用人」だけで経営しているのですから、思い切った改革ができないでしょう。その結果が、今の長期的不況です。

日本の官民が今取り組むべきこと

私は日本が参考にすべきなのは、アメリカよりもむしろドイツだと考えています。ヨーロッパは古い伝統があり、労使関係も厳しいため、アメリカのようにすぐにレイオフをすることができません。また、アメリカは基本的に人が足りない国ですが、ヨーロッパは逆に人が多すぎます。人の需給が違うので、雇用を守るため労働側が激しく経営側と対立しやすい構造も残っているのです。ドイツの業種別労組は大変強く、経営側と対立することが多い代わりに、一方では協調する側面も持っています。これは、伝統的にドイツの経営ボードに、労組が参加してきた歴史から来るのかもしれませんが。

ドイツでは現業労働者は組合に守られ、ほとんど流動しませんが、ホワイトカラーはアメリカほどではないにしても流動性を持っています。いわば、アメリカと日本の中間的な雇用形態です。私は、日本でもホワイトカラーはドイツ並みに生涯のうち1~2回は流動したほうがよいと思うのです。そうでなければ年功型の人事体系も変わらないでしょう。日本はまだ人材マーケットが熟していないため、ビジネスマンが思い切った決断をしにくい環境にあります。しかしマーケットが生まれ、マーケットが人材の価値を評価することこそ好ましいのです。そうすれば、優秀なのに今の会社で評価されていない人たちが流動しやすくなるでしょう。

そのために官民が今取り組むべきことは、

- ①年金を今話題の401kのように、確定拠出型にする。
- ②自己都合退職の場合でも退職金を減らさない。
- ③評価制度を変える。特に年俸制を取り入れる場合には、正しい評価制度が大前提である。
- ④中途採用を増やす。

①②は転職によるハンディをなくすという効用がありますし、③は積極的に中途採用をしている企業、たとえばホンダ

やソニーなどを見ても、多大なメリットがあると思われます。日本の伝統的企業の経営者は、人を抜かれる心配ばかりしているように思われますが、外からよい人を採用すればいいのです。今、「リストラ」という言葉は悪いイメージばかりでとらえられがちですが、本来の意味は事業の再構築ですから、有能な人を入れることまで含めて再構築すべきだと思います。

個人の問題で考えると、今のように会社が停滞している時期には、個人が強くなければ会社と一緒に停滞せざるをえません。東京のベッドタウンでは、そこに住んでいるビジネスマンはコミュニティに無関心です。そうなれば政治にも無関心になるでしょう。忠誠心が向かうのは会社だけということになります。しかし今のように会社が頼りにならなくなったとき、地域にも無関心で自立もしていないようでは社会が停滞するばかりです。日本社会の活性化のためにも、個人は会社依存をやめキャリアを自分で鍛えていく必要があります。同時にコミュニティと政治に対する関心を高めてほしいのです。

他と違うことをやるフィロソフィーが必要

人材マーケットの形成以外にもうひとつ、日本が早急に取り組むべきことは企業フィロソフィーの確立でしょう。ドイツの会社にはそれがあります。どの企業もよその真似はしないのです。違うことをやらなければ企業の価値がないという信念を持っているからです。

しかし日本企業は、必ずよそと同じことをやろうとします。それをつきつめていくと即納体制でシェア合戦となり、それが設備過剰を招き、値引き合戦の挙げ句利益が確保できなくなってしまいます。同じものを作れば値段で戦うしかなくなります。日本の貿易黒字は世界一なのに、企業が低利益体質に苦しんでいるのは本末転倒です。ドイツの企業は、価値のあることしかやりません。それが彼らのミッションなのです。他社と違う

ことをやるために必要な条件は、3つ考えられます。

- ①客が個性化していること。
- ②経営者がミッションを持ち、それを追求していること。
- ③他社と違うものを作るだけの技術力があること。

①については、日本でも相当進んできました。客の変化に企業がついていけないだけ。②は言うまでもないことですが、③は技術者が一生ひとつの会社には不可能なことではないでしょうか。他社を知っているからこそ、それとは違うものを作れる。ドイツでは、たとえばベンツの技術者がボルシェに転職することはよくあります。

また、ドイツのメーカーは売れるからといって生産設備を増強したりしません。車であれば、納車まで待ってもらいます。ドイツは第一次大戦後、激しいインフレに苦しんだことがあります。その経験から、景気をオーバーシュートせずにコントロールしていく重要性を身に沁みて感じているのです。それが長期的に雇用を守る道だと知っているのでしょう。

そんなドイツ企業も、EU統合、ユーロ導入とともに、アメリカ型への変化の時代を迎えています。自動車業界ではダイムラー・クライスラー連合が話題を呼びましたが、アメリカとヨーロッパの連合でさえぎくしゃくしています。ダイムラーの経営陣がまとまって退社したとも聞きました。日本企業が欧米企業と連携するなら、なおさら摩擦は避け難いでしょう。

とはいえ、日本企業も外国人の社員や経営者を入れれば、変革スピードがより速くなると考えられます。外国人が入れば隠し事はできませんし、ロジックが通らないと理解されない。日本的な「以心伝心」が通用しない世界でのビジネスは、日本を変える起爆剤となるかもしれません。外国人に限らず、ミドルだけでなく役員クラスも中途採用して、違う視点を取り入れることは効果的です。今の不況は、日本にとって大きなチャンス。アメリカやドイツを参考にしながら日本にとって最適な選択肢を見出して、一刻も早く変革に取り組み、新しい日本を生み出してほしいと思います。

トップマネジメントの改革なしに企業の再生はできない

森 一夫 日本経済新聞社 論説委員

「人事が企業戦略に従う時代」に

これまで日本企業の人事や雇用に関するテーマは、大雑把にいて人事部の内部で完結してきた問題でした。最近はその取締役会、つまりトップマネジメントの議論する問題になってきた。要するに日本でもやっと「人事は戦略に従う時代」が来たということです。

その背景には、当然ながら経済のグローバル化があります。グローバル化とは何かといえば、たとえ日本の国内価格であっても国際市場で値付けがされる時代だということです。つまり企業が値段を管理できない。そこではかつてのような横並び経営では生きていきません。

そうした観点から日本型人事を見ると、従来のシステムはとて市場型とはいえません。共同体への帰属意識をバネにしたピラミッド構造の官僚組織が機能してこられたのは、護送船団方式に象徴される供給者優位の時代だったからであることは言うまでもないでしょう。

その前提が崩壊してしまった今日、企業の人事はどうすべきなのか。その明確な将来像が描けているとはいえません。当然ながら企業のシステムは社会から切り離されて存在しているわけではなく、ひとつ変えようと思えば玉突き的にすべてを変えなくてはならなくなる。結局は変える変えると言いつつ、なかなか変わらないというのが現実ということでしょう。

役員室の中は市場原理が働かない

たとえば、成果主義の賃金体系にしても、総論では誰にも異論はないのですが、では実際にやろうとなると、すでに官僚型の旧ルールで昇進してしまった人が上にたくさんいるわけです。実際、ほとんど見るべき成果もなく、「この人はなんで社長になったんだろう」というような人が少なくありません。

そういう人が上にいる状況のまま、成果主義的な評価システムとか成果対応型の賃金体系が本当に機能できるのか、非常に疑問です。これまで幾度も書いてきたことですが、企業のトップマネジメントの部分は「暗黒大陸」で、そこだけブラックボックス化していて、評価もあいまい、報酬もあいまい。この部分の人事は極論すれば何もわからない。誰が次期社長になるかは現社長の胸先三寸で、定量化されているものが何もありません。

このような企業の根幹部分で透明性や合理性とはほど遠いやり方をしている限り、昨今の人事制度改革は中途半端にならざるを得ないのではないかと私は考えています。なかにはこの一線を突き破るような企業も出てくるかもしれませんが、大半の企業はそこを乗り越えるのに相当時間がかかるのではないのでしょうか。

たとえば、企業トップの年頭訓話を聞いていると、必ずといっていいほど「これからはプロフェッショナルを目指せ」という話が出てきます。それはその通りなのですが、現実にはそういうトップ自身が全然プロフェッショナルとはいえない。本当のプロなら会社から自立して、どこへ出ても通用するはずですが、日本企業の経営者にはほとんど流動性がありません。つまり役員室の中は市場原理では動いていないということです。市場原理が機能していれば一人一人の役員にマーケットプライスがつくので流動性が出るはずなんです。

遠くを見ながら一歩を踏み出す

最近グローバルスタンダードということがよく言われますが、そこで気をつけなくてはいけないのは、米国型と日本型というものを比較対照して、どっちが優位かと考えてしまいがちなことです。そうではなくて、両者には共通のモノサシがあると私は思っています。その最もわかりやすいものは市場価格、つまりお金の、これはアメリカ人でも日本人でも高いのか安いのか、自分にとって得なのか損なのかハッキリわかる。お金というのは世界共通のモノサシです。

いま企業は、国際的な市場経済に投げ込まれて、製品やサービスはみな国際的なプライシング(値付け)になってしまったのですから、そうすると人事も市場原理に基づく形に変えていかなければなりません。そうすれば人も外から採れるし、出てもいける。その中で企業も製品市場に対応した最適な体制を構築できるわけです。

実際、そうした動きはかなり出てきています。たとえばソニーが先鞭をつけた取締役会の改革、つまり執行役員制度の導入は、模範的というにはまだまだ疑問は多いにせよ、役員についても市場と連動させようとする試みです。他社の取り組みを見ても、各論では疑問点はたくさんありますが、なんとかやっているうちに格好がついてくるものだろうと考えています。

企業経営は政治と同じで現実が相手ですから、コンサルタントが言うように完璧なモデルを最初から実現できるものではありません。常に遠くを見ながら、それに向かって現実的な手を打っていくのが経営者というもので、足元だけを見ていると判断を誤ります。

求められる長期的視野の成果主義

そう遠くない将来、商法上の取締役よりも多額の報酬をもらう執行役員が日本でもたくさん出てくることになるでしょう。成果さえてくれれば、そのぶん高い報酬を出しても問題はないわけで、これからは社員の中にも執行役員を目指す人が増えてくるはずですよ。

とはいえ、そこでも最終的なカギを握るのは、企業のトップに人を見いだす力があるか、「こいつ面白いな」という人材をウオッチして引っ張り上げる価値判断の軸を持っているかどうかです。経営者が「こいつにやらせよう」と思ったら、思い切ってやらせて、失敗したら「しょうがない。もう一度やらせてみよう」と考える。そうやって初めて人は育つし、成功の可能性が出てくる。最初から短期的な視野で厳密な成果主義を適用していたら、いま活躍している著名な経営者のほとんどは失格になっていたでしょう。

その意味で経営にはある程度、長い目でみた時間軸が必要なのですが、最近の成果主義の流れをみていると、半年や1年単位でものごとを判断する例が目立ちます。2〜3年経たないと成果が出ない仕事のほうが実は大事な仕事なのに、短期間で成果を出せと言われると、みんなが小さな仕事、やりやすい仕事に専念して、気がついたら大事な仕事は誰もやっていない、ということになりかねない。それでは成果主義の成果は上がっても、会社の成果は上がらないということになります。

そうならないためには、論理だけではなく経営者のセンスというか、メンター(助言者)としての精神が非常に大事になってきます。論理だけで走り出してしまうと、みんなただの組織人になってしまって、所期の方向と違った路地に入り込むおそれがあると思うんです。

《寄稿》

「欧米型」人事管理は、それほど違うか？ それほど立派か？

川喜多 喬 法政大学経営学部 教授(在ロンドン)

何も知らずに「欧米では」と言っていないか

日本を離れて久しいが、漏れ聞くところによると、日本企業の経営状況がいっこうに改善しないのは、「日本型」人事管理にこだわっているからで、「欧米型」人事管理を早急に導入しないからだと言う者がいるとか。日本企業の経営状況が改善しないのは、政治家と役人のせいだと思っていたが、私の思い違いかもしれぬ。しかし、それほど「欧米型」って、違うものだろうか。そして「欧米型」だと、経営業績は向上するものだろうか。

アメリカならこの金物雑貨工具屋にもある、大工道具トップメーカーのブラック・アンド・デッカーという会社がある。ここでは全社員がほぼ同じ昇給率である。昇給格差を猛烈につけないと会社が減ぶというなら、B&Dなどはとくに減びてなければならない。デルタ航空では、不況で賃金カットが必要なときは、トップマネジャーがまず自分の給与をカットする。不況になると社員をカットして経営者ばかり賃上げする「欧米型管理」は、この「欧米」企業には存在するのだろうか。

「欧米型」人事制度だと利益率は高いか

「欧米型」のROI（投資収益率）重視経営をやらなければならぬと、机上の数字に強い外国帰りのMBAを採用せよと、言う者がいる。しかし1980年代末、GMに対抗するだけの強い会社に、フォードを復帰させたのは、ピーターセン会長の貢献によるところが大きいと言われるが、彼の言葉に、「利益だけを気にして経営を行うことは、テニスをするにスコアボードだけを見てボールを見ないに匹敵する」というものがある。ピーターセンは「欧米人」ではないのだろうか。「欧米の企業は目標管理で、毎年社員を厳しく管理しているから、業績が上がる」と、制度を売り込む者がいる。しかし「目標管理は、

目標が何か、上司に理解できる場合は、うまくいく。しかし90%のケースでは、上司にも、さっぱりわかっていない」と法政大学の川喜多先生が言っている……となると大企業の人事課長など、軽蔑して誰も引用などしないし、気にもとめない。しかし、これはかの大ドラッカー先生が言っているのである。

日本の経営学部の先生の本は出す気ないが、欧米ビジネススクールの先生の本だと争って翻訳する外国崇拝の出版社のために付け加えておくと、ピッツバーグ大学ビジネススクールのスリーバン教授の本を読めば、「目標管理が唱道され30年たち、ほとんどの主要企業が導入しているが、しばしば、失敗に終わっている」。それでも株価だけは上がっている。してみれば「株価だけ高い強い経営」を作る重要な人事管理手法がMBOにある」なんて、私など恥ずかしくて言えない。株式オプションなどで経営者層を刺激すれば、経営者は勇気凛々、経営をちゃんと行うなどと言う者がいる。たしかにアメリカを真似れば経営者の所得は急増するかもしれない。『フォーチュン』誌(94年6月25日)の伝えるところによると、1980～93年の間に、アメリカの経営層のペイは10倍になった。ストックオプションやボーナスプランで、報酬を得る工夫をしたのである。その結果、これほど株高になる前の1993年ですら、経営職のストックオプションの価値は、基本サラリーの23倍である。結果、生じるのは格差拡大である。「フォーブス500」企業の社長サラリーは、平均的な労働者のペイの157倍となった。現在、格差はさらに拡大している。重要な発見は、主要100社の社長の総収入と投資収益率(ROI)は無関係で(相関係数0.07)、関係あるのは解雇量だということである(相関係数は0.31)。

一握りのエリートの強欲を満たし、大量に「労働力流動化」という名の解雇をして、しかも投資収益率を上げぬ制度の導入をもって、日本の人事制度の未来像とするなんぞ、私にはどうていできない。しかし社長の報酬を上げるような人事制度改革を人事部が提案すれば、経営トップから人事部課長が評価されることだけは間違いなさそうだ。

欧米では人材定着策など放棄しているか

従業員の定着対策を重視する「日本型」人事はもう古いだって？ そうかな。アメリカの大企業の社員たちには、しばしば「黄金の手枷」がはめられると言われる。つまり、福利厚生があまりに手厚いので、会社を辞められなくなることである。こういう手枷をはめようとしているニューヨークのトップ企業は、どうも「欧米型」人事をやっていないと見える。いや、アメリカの人事管理者向けの最大の雑誌『HR Magazine』を見ても、イギリスの同等の『People Management』を読んでも、みな必死で日本の主要企業お得意の定着対策、福利厚生策を導入しようとしている。

日本では減量経営を推奨する「国際的人事コンサルタント」は、いまニューヨークやロンドンでは「定着対策コンサルタント」として大活躍し、ボロ儲けしていることをば、ご存じだろうか。彼らは所と事情が変われば違うことを言う。まことに、したたかである。振り回されているのは、近視眼的な人事の連中ばかりである。「欧米型」では不要になった社員はさっさと退職させると言う者がいる。しかし私の尊敬する数少ない企業の一つ、フェデラル・エクスプレスのザップメール事業が1986年に廃止されたとき、部門の1300人の従業員には社内のポストへの優先公募権が与えられた。同じ給与水準の仕事が見つからない場合、15カ月間、同等以上の給与水準の仕事が見つかるまでは従前の給与が保障された。

アメリカのGeneral Millsでは、勤続15年以上の者が解雇される場合には、社長個人の承諾が必ずいる。General Millsが子会社を売るときには、買収側の企業には、同じ人事政策を少なくとも5年間は維持することが契約で要求される。Hallmarkでは、役員が2人、同意しなければ、誰もクビにはできない。かように社員の雇用に配慮する会社の経営は、悪化しているのだろうか。むろん日本でも経営状況が悪くなれば解

川喜多 喬

(かわきた・たかし)

1948年生まれ。76年、東京大学大学院博士課程修了。茨城大学助教授、東京外国語大学助教授を経て、90年より現職。主な著作・共著に『産業変動と労務管理』(日本労働研究機構)、『ホワイトカラーのキャリア管理』(中央経済社)、『(連載)こだわり人事のすすめ』(『労政時報』労務行政研究所)。企業訪問、現場調査、従業員インタビューが専門。現在、欧州に遊学中。

雇があった。欧米でもそうである。時に悪のりして経営状況がいいのに解雇をする企業も日本にある。欧米にもむろん、ある。

しかし、できる限り社員をその意思に反して解雇することはしないようにしよう、と考えること自体が、捨て去るべき発想だと説くのは主義・主張であるから、別にそれに反論するのは学者の仕事ではないが、そういう経営が欧米では主流であるとする根拠をば学者としては見いだしたことはないし、ましてや社員の出入りが激しいほど経営状況がよいとか、社内の賃金格差が大きいほど経営状況がよいという証拠をば学者としては知らぬ。

「日本型」も「欧米型」も粗雑な概念

世間になお知られぬ私の言うことを信じぬ人のために、スタンフォード大学のペファー教授の議論を紹介しておく。彼によると、成功している企業の特性は、①雇用保障がある、②採用に時間をかけ、注意深く行い、むやみと人を入れ替えない、③総合的な訓練を行い即戦力に頼らない、④職位による格差を少なくする、⑤経営情報を分有する……。

なんだ「日本型」人事管理ではないか、と私は実は言わない。最初から「」つきで使っているように「日本型」はこうだ、「欧米型」はこうだなどと生半可な知識を振り回すものをば私は軽蔑しているからである。欧米ってどこだろう？ あれほど多様な国々の多様な企業に「典型的な人事制度」などあるのだろうか。日本のごとき小国についてもしかりである。

よくよく考えて、必要があれば自社の人事労務管理制度を改善したまえ。むろん規範提言は学者の仕事ではないので、実務家にはどうぞと言うしかない。しかし、科学の目でもってすれば、どこにもない「欧米型」などをばモデルだと騒いでいるのは、人事における知性の衰退ではないかと思うのである。

能力を評価できるのは同じ分野のプロフェッショナル同士

守島基博 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授

パフォーマンス・マネジメントの視点

人材のモビリティの議論には、何のためにそれをやるのかという視点が不可欠だと思います。コスト管理のために、必要ときに人を採って不要なお引き取り願う柔軟な雇用体系を実現することが大切なのか、それとも貢献度の高い人間を引き止め、そうでない人間を遠ざけるための仕組みが必要なのか。おそらく後者だと思いますが、その判断は個々の場面ごとにどのような雇用形態や評価基準をとるかで違って来るはずですよ。

人間の能力には3形態あると私は考えています。ひとつは、職能資格などで測っているような、ポテンシャルというスキルとしての能力。形式知化している場合も暗黙知化している場合もあるでしょうが、ベースになるセオリーの部分です。2番目は、それを実際の場面に応用していく能力。そして3つ目は、ラーニング・アビリティ、つまり学習する能力です。

この3つのコンポーネントを組み合わせるのが、「パフォーマンス・マネジメント」の考え方です。いま企業に求められているのは、職能資格の是非を論じるのではなく、個人の能力と貢献度をどう測るか、その貢献度を高めていくために何をすべきか、その組み合わせを考えるパフォーマンス・マネジメントの発想です。

そう考えてくると、人材の市場メカニズムが企業の外部にあるか中にあるかは、さほど重要な議論ではありません。大切なのは市場での評価より、その仕事に対する貢献度評価であって、貢献度の高い人が外にしようが内にしようが関係はない。それより、市場が問題となるとすれば、内外の市場メカニズムを統合したリソース・アロケーション(人的資源の組み合わせ)がカギであるといえます。

「ミッドレベルのネットワーク」が重要

そこで焦点になってくるのが、エンプロイ(雇用)という概念です。米国の場合、企業と個人の契約のうち労災とか法定福利を提供する契約が「エンプロイ」であると、法律で決まっています。そうでない人々は、「コマーシャル・コントラクト」になります。現在は、エンプロイからコマーシャル・コントラクトに人がどんどん移動している状況といえます。

では、エンプロイとコマーシャル・コントラクトはどこが違うのかといえば、先に触れた事務的事項を除けばほとんど違いはありません。仕事へのコミットメント(参加意欲)やモチベーションについても特に変わらないし、エンプロイだと長期的な保障があるわけでもありません。ですからエンプロイという概念は、今後急速に希薄化していかざるを得ないと思います。

では逆に今度は、いきなりすべての人間が独立したコマーシャル・コントラクトで、完全なオープンマーケットで勝負していくのかといえばそうではないでしょう。企業にとって人材の獲得には、その個人についての情報量がカギになります。まったくオープンマーケットで、常に人材を求めつつ業務を進めるのは、情報のサーチコストがかかりすぎて現実的ではありません。

また働く側にしても、すべての人が毎日毎日自分を市場で売っているというのは非効率的です。やはり最終的には、一定の固定客があって、ある程度まとまった期間の取引関係を継続しつつ、両者の情報コストの低減が行われる形に収斂していくことになるでしょう。

つまり、従来の企業内労働市場と完全なオープンマーケットとの間に、ミッドレベルのネットワークというマーケットのようなものができて、その中で雇用の流動化が起きる方向に行くと考えられるわけです。

守島基博

(もりしま・もとひろ)

人的資源管理・組織行動論・労使関係論が専門。現在の研究テーマは、「企業形態の柔軟化と労働市場の流動化を前提とした、知識創造を行っていくための人材確保・育成」。最近の主な論文は、「Strategic Diversification of Japanese HRM。」 In Press, P. Wright, L.Dyer, J. Boudreau, and G. Milkovich, eds., Research in Personnel and Human Resource Management, Greenwich, CT, JAI Press.

ネットワーク内での評価が重要に

だとすると、次に考えるべきことは評価の問題で、従来のような社内の職能資格制度からオープンな市場での評価へと一足飛びに変わるのには難しい。市場での評価とは、最終的にはプライスでしかないわけで、個々の業界や市場をよく知らないで人の値段をあれこれ言うのは無理なことです。そこには人材の価値を評価するなんらかのデバイス(仕掛け)が必要になってきます。

そのデバイスにはいろいろ考えられますが、違う世界から来た人間を適切に評価するには、詰まるところその人間と同じネットワーク内にいる人——米国でいうピア(peer=同僚、仲間)によるしかありません。トレーダーの評価はトレーダーにしかできないし、研究者の評価は同じ分野の研究者にしかできません。そしてその評価のための具体的なデバイスが、キャリア・ポートフォリオとかレジメと呼ばれるものです。

要するに、クローズドな企業内市場とオープンマーケットの間に、プロフェッショナル・レイバー・マーケットのようなものが存在し、そのネットワーク内で評価された人々が企業内部に入れ込むような形で仕事をする。そういう形に変化していくと考えられます。

ある意味では、会社は多様なプロフェッショナル・ネットワークの集合体のようなものになるといえるかもしれません。

マネジメントのプロは生まれるか

こういう変化の過程で最も注目しているのは、日本にもマネジメントのプロフェッショナルというレイバー・マーケットができるかという問題です。

結論的には、難しいができるだろうと私は考えています。その理由は最近では日本でも、M&Aなどかつては考えられなかった動きが頻繁になり、日本企業のマネジャーでもいきなり違う組織のマネジメントを迫られるケースが急増しているからです。遠からず「ゼネラリストだが、会社スペシャリストではない」という人々が育ってくると私は予想しています。

こうしたプロフェッショナル・レイバーの人々は、個人として独立したコントラクターではあるのですが、常にマーケットで自分を売りに出しているわけではなく、一定の年限と仕事内容、それに対する反対給付が明確な雇用契約が一生のうちにいくつも繰り返されていく。そういうスキームになるでしょう。

そこで初めて年金のポータビリティや、「401k」に代表される確定拠出型の年金などの仕組みが議論の俎上に上がってくるわけです。全員が完全に独立したコントラクターとして生きるという社会は、実現可能かどうかはともかく、社会的なセキュリティネットの構築などの面で、かなり危ういモデルだと思います。やはりその中間形態として、一定の期間雇用契約で会社とつながっているプロフェッショナルが社会の中核を担っていくことになるでしょう。

《寄稿》

能力評価は企業発展の源泉である

福田隆郎 人事測定研究所 測定技術部部长

能力評価の意義

経済成長の鈍化、労働力人口の高齢化、個人の価値観の多様化など、さまざまな環境変化の中で職能資格制度の行き詰まりが指摘されて久しい。代わって成果主義的な考え方や人事制度に注目が集まり、客観的に能力を測定することの難しさとあいまって、一部では能力評価不要論も取り上げられるようになってきている。しかしながら、こうした風潮は多くの長期的な問題をはらんでいるといわざるを得ない。まず、業績・成果が生み出される過程という視点から、「成果の源泉は能力である」と定義することができる（業績は職務行動の結果としてもたらされるものであり、職務行動は能力が転化されたものである）が、この意味で、企業の継続的な発展のためには従業員一人ひとりの能力の向上とそのための現状把握が不可欠である。結果変数である業績・成果の評価のみでは、能力開発や配置のための十分な情報を得ることはできない。また、業績・成果には環境要因が影響するため、そのみをもって処遇を決定することは、納得性が高いとはいえない。さらに、結果至上主義の組織文化が醸成される危惧もあり、これらのことから、業績評価と能力評価は将来にわたって人事評価の両輪として機能する必要がある、と結論づけることができる。

従来の能力評価の問題点

では、職能資格制度と一体的に運用されてきた従来型の能力評価には、どのような問題があったのであろうか。これからの能力評価のあり方を考えるにあたって、簡単に整理しておきたい。

まず、抽象的な職能資格基準を基にしていたために、職務内容や期待される成果との結びつきが不明確であることが挙げられる。

また、同じ理由から評価基準が曖昧であるため、評価者の心象が介入する余地が大きく、公平性や透明性を欠く評価になりかねないという問題もある。さらに、上位評価者が調整を行ったり相対評価がなされる場合が多いなど、運用上の問題点もあり、これらの結果として、被評価者に対して納得感のあるフィードバックを行うことができず、能力の開発につながらない評価であったということが出来る。

これからの能力評価のあり方

これからの能力評価に求められる主な要素は、期待される成果に結びついた能力を評価対象とすること、具体的な職務行動や職場行動のチェックを通じて納得感の高い評価を行うこと、などであろう。人事測定研究所では、企業人が成果を生み出していく過程と構造を、右図のようなモデルとして捉えている。概略を説明すると、相互に関係を持つ知識やスキル、志向・価値観や態度、性格や知的能力などの「人材特性（広義の能力）」が、種々の環境とその認知の仕方によって大きさが変動する「モチベーション」を介して「職務行動」として顕在化し、その結果「成果」が創出される、ということになる。従って、能力評価においては、期待される成果を生み出す職務行動の基となる能力を対象とすることが重要になるが、これはコンピテンシーという概念とほぼ同じものであろう。

期待される成果を生み出すための職務行動とは、各人がその役割を果たすための行動であると言い換えることができる。分析的に考えていけば、役割は個人ごとに異なるため、評価の対象となる能力・行動は、一人ひとり個別に設定されることになるが、評価制度として実際に運用する上では、各人が位置する階層（例：管理職層、シニア層、ジュニア層）と職掌（例：営業職掌、企画職掌、生産職掌、事務職掌など職種を大別したもの）の組み合わせによって規定される「職群（基本的

な性格を共通にする職務のグループ）」を単位としてまとめることが現実的であろう。この「職群」ごとに評価対象とする能力を設定することで、期待される成果に結びついた能力評価の枠組みを作ることができる。

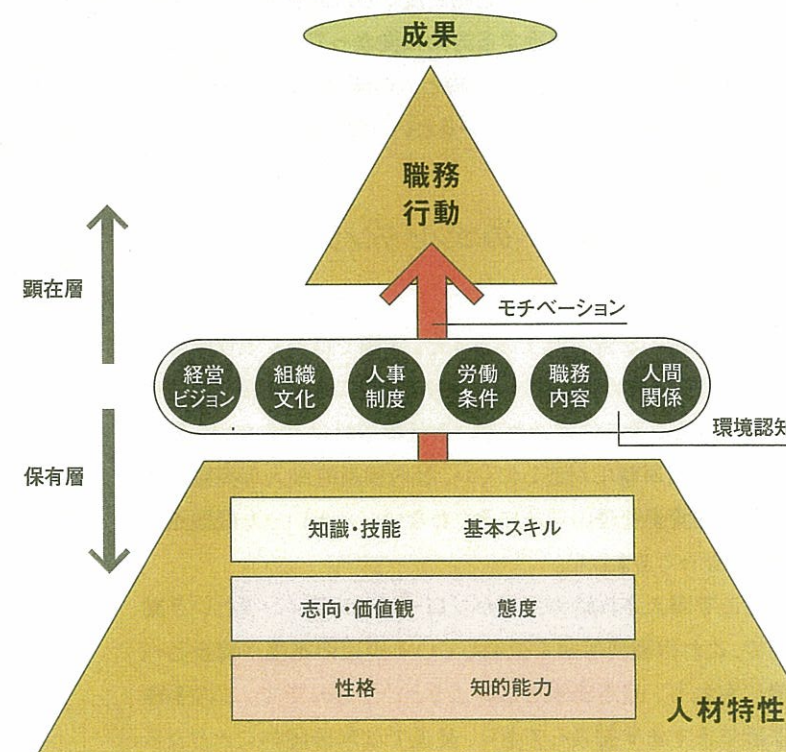
評価の手法については、できる限り個別的・具体的な職務行動を評価項目として用いることが望ましい。評価基準が明確化されることにより評価の透明性が高まり、同時にフィードバック効果の向上も期待できることがその理由である。「能力」自体は目に見えるものではなく、観察できるのは、能力が発揮された結果としての職務行動のみである。従来型の能力評価では、「企画力」や「実行力」を5段階で評定する、といった手法がとられることが多かったが、この場合、評価者により能力項目の解釈に相違が生じる可能性があり、評価の対象が保有している能力なのか、発揮している能力なのかも判断しにくい。さらに、評価結果をフィードバックする際にも、その根拠や改善すべきポイントを明示することが困難で、被評価者の能力開発にはつながりにくい。これらのことから、今後の能力評価においては、役割を果たすために期待されている具体的な職務行動を、各人がどの程度とることができているか、という視点が重要であろう。

評価制度の運用にあたっては、いくつかの留意すべき点を挙げる事ができる。まず、一次評価者の評定結果を上位評価者が調整するのではなく、複数の評価者が同時に評定を行い、その結果を基にした議論を通じて最終的な評価を決定する、という手続きをとることである。評価の視点を広げ、より客観的なものとするためには、360度評価とすることも極めて有効である。第二に、処遇への反映などの事情で相対評価を行わざるを得ない場合でも、絶対評価を行った結果を相対区分する、という考え方をとることである。そして第三に、自己評価を導入す

ることである。上司など他者が行う評価と同一の項目を用いて自身を振り返ることにより、経営者が期待している具体的な行動をメッセージとして伝えることができ、自他の認識の相違に基づいて能力開発のポイントを明確化することも容易になる。

最後に、下掲のモデルで取り上げている「モチベーション」について触れておきたい。個人の職務行動のレベルは、保有している能力とモチベーションによって規定される。このモチベーションは、各人の資質と置かれている環境への認知の相互作用により大きさが変動するものと考えられるため、今後の能力評価の中では、個人の満足度など環境認知に関するデータも収集していくことが、従業員個々の能力を最大限に発揮させていく上で重要となる。

図 企業人の成果創出モデル



コンピテンシーと職能資格制度の接近から生まれるもの

太田隆次 国際人事研究所 所長

接近する日米の人事管理

昨今、日本の人事制度は大きな転換点を迎えているといわれていますが、これは日本だけの話ではなく、米国でも同じく大きな変化が起こっています。

日本ではこれまでの職能資格制度を見直し、年功と切り離して職務的な要素を加味した能力・業績反映型の新しい制度が模索されています。一方の米国では、過去1世紀近くわたって米国型人事管理の代名詞だった職務給の制度に代わり、コンピテンシーという新しい能力概念を指標にした人事制度が構築されつつあります。

この動きを組織と人の関係という視点から見れば、日本では人間重視の職能資格制度から組織重視の能力・成果主義へ、米国では組織重視の職務給制度から人間重視のコンピテンシーへと、互いに接近する方向に向かっていくといえるでしょう。つまり日本と米国の組織と人の関係は、いま双方ともに新しい段階に入ろうとしているというのが私の考え方です。

「動機から成果まで」のコンピテンシー

まず米国の状況を見てみますと、米国では長く職務給の制度が定着してきたわけですが、1970年代に入ると職務記述書が硬直化し、そこに書かれている仕事以外はやらない、日進月歩の技術革新に対応しにくい、社内横断的な人事異動が困難で人的資源管理の理念にそぐわない——といった問題点が大きくなってきました。

そこで導入され始めたのがブロードバンディングという動きで、これは職務等級を近似している周辺の職務や賃金と一緒に束ねて、適用範囲を広げようというものです。この手法は近年ますます普及しており、最近では米国国内にとどまら

ず、「グローバルバンディング」という呼び方で世界的にも拡大しています。

またこれに続いて、主に技能労働者を対象に、過去に習得したスキルを認め、職務給に代えて、あるいはそれに加える形で賃金を支給する「スキル給」という制度も定着しつつあります。

コンピテンシーという概念はこの「スキル給」の延長線上に登場してきたものです。コンピテンシーとは一般的に定義すると、「ある成果に向かって優れた業績をあげる動機、特性、価値観、知識、スキルを総合し行動する能力で、測定可能なもの」ということとなります。

つまりスキルは対象とする能力が目に見える知識や技能であるのに対し、コンピテンシーは心の奥底にある動機から成果を達成するまでの一連の行動能力すべてを指します。また該当する対象者も、スキルは技能者・作業員向けの能力であるのに対し、コンピテンシーは管理者・専門職が対象の能力であること、スキルが短期的な能力であるのに対し、コンピテンシーは長期的に考える傾向が強い——といった点が特徴といえます。

米国でこうしたコンピテンシーの概念が広まりつつある背景には、社員ひとりひとりの付加価値がそのまま企業の価値となる方向に市場環境が変化していることがあります。企業のコアコンピテンスに、組織の内部で対応するのが個人のコンピテンシーということです。

また人々の働く動機も、「仕事の対価として見合った賃金を得られればよい」という考え方から、「働くことを通じて自己実現したい」「仕事に自分を当てはめるより、自分の能力を開発して好きなことをしたい」という方向に変わりつつあります。このことも個人のコンピテンシーの考え方が定着する素地になっています。

年功色を排し、組織目的に合った職能資格を

一方、日本の職能資格制度は1960年代、従来の年功的な役職・資格制度の行き詰まりを受けて、能力主義への移行を目指して作られたものです。その基本思想は「人間中心」にあり、日本企業の人事制度の中心的役割を果たしてきたことはご承知の通りです。

しかし、本来は能力志向であったはずが、最長滞留年数の設定などで運用が年功的に流れ、高資格者が増えて人件費増加の原因になっていることをはじめ、基本となる課業分類や職能要件書の整備に手間がかかり、有名無実化している例が多い、社内では通用しない資格制度が人材の流動化や国際化を妨げている——などの問題点が大きくなってきているわけです。

こうした現状に対して、日本では今後の人事制度についてさまざまな議論がなされています。しかし米国のように、極端に言えば1割の勝者が全部を取って、残りはみな敗者といった構造の社会と、9割が勝者で敗者は1割、国民のほとんどがなんらかの資産階級という構造の日本社会では、同じ前提で考えることはできません。

さらに冒頭で触れたように、日本と米国の人事制度は近年、互いに接近する方向に向かっていくと私は考えています。ですから日本企業がこれまでやってきた制度をバツサリと捨てて米国的な制度にすべきだといった考え方には賛成できない。日本型の能力主義のいいところは保持しながら、職能資格制度のバージョンアップという方向性で対応すべきだと考えています。

その改革の方向性は、職能資格制度は残しつつも「人寄り」の年功色を排し、組織の目的に即した能力・業績を重視する点にあります。具体的には、抜擢や飛び級を増やして能力・業績の処遇とのリンクを強くするとか、資格試験を強化する、一

定の条件が満たされれば自動的に昇格する「卒業方式」を改め、能力による「入学方式」とする、評価基準や職能要件、昇格基準を見直し、より能力や業績・成果に直結した基準を設ける——といったことが求められます。

こうした対策を講じることで、等級と役職とのリンクはますます弱まり、組織のフラット化や情報革命の進行とあいまって、管理職重視から専門職重視への移行が進むことになるでしょう。また21世紀の本格的な雇用ミックスの時代を目前に、メガコンペティション時代の組織戦略の方向性をどう構築するのか、業種や社員の構成、人事の複線化、人材の適性などをにらんで、どのように多様化した対応をとっていくべきなのか。これまでの「人寄り」の人事制度から、「組織と人のバランス」を重視した新しい職能資格制度、あるいは全く別の人事制度の構築が課題になってきます。

こうした人事制度の改革は、日本企業でも終身雇用という名の丸抱え的な雇用保障、そして「人間本位」の年功的人事制度の時代が本格的に終わることを意味します。それに代わる新たな人事制度の構築にあたって、米国のコンピテンシーという考え方が日本でも非常に参考になるのではないかと。そして日米の人事管理に対する考え方はますます接近する。私はそう思っています。

柳下公一
(やなした・こういち)
武田薬品工業
専務取締役



評価項目・評価基準の明確化が人事制度改革のポイント

柳下公一 武田薬品工業 専務取締役

— 貴社では、1997年4月に、思いきった給与・昇進・退職金制度の改定を行って話題となりました。他社に先駆けて改革に取り組まれた背景についてお聞かせください。

柳下: まず、制度改革の背景にある、1995年4月に策定した「95-00中期計画」からお話したいと思います。日本の国家財政が危機に瀕している中で医療費だけが伸び続けるという形は非常に異常なことで、いずれ医療費の抑制が政策の中心になってくると考えられます。そうなれば、当社の事業にも厳しい時代がやって来るでしょう。日本だけを市場にしているのは将来の成長は期待できません。そこで、研究開発型国際企業を目指すことをスローガンとしています。

当社は日本でこそ売上高第1位の医薬品メーカーですが、世界では15位にすぎません。また、他の業種と同じく今後は製薬業界でも国をこえた合従連衡が盛んになるものと思われまます。国外のメーカーと戦いつつ21世紀にも生き残れる会社にするには、思いきった施策が必要でした。そこで策定されたのが「95-00中期計画」です。この計画では、①事業の高付加価値化、②人員の適正化、③経営資源の重点的配分、の3点についてそれぞれ指標を作りました。

なかでも、経営改革の大きな柱となるのが人事制度改革でした。当社は歴史あるメーカーのひとつの側面として、従業員の高齢化が進んでおります。特にこれからの10年間で定年を迎える層が厚く、彼らが退職した後は急速に若返るという特徴を持っています。このアンバランスを少しでも修正し、将来にむけて準備をしておく必要がありました。そもそも、人事制度改革とは、会社の改革そのものだと私は考えています。会社を根底から変えようと思えば、まず「人」の部分に手をつけざるをえないのではないのでしょうか。

— 貴社の場合、人事制度改革にトップの意思はどのような形で反映されたのでしょうか。

柳下: 武田國男社長からは「全力投球し成果を上げた社員に対して、はっきり報いることができるような人事制度を作ってほしい」と要望が出されました。そこで、人事制度改革の基本方針は、透明度の高い評価制度と成果重視型の報酬体系を確立するために、以下の5点を目標に定めたのです。

- ①会社業績・部門業績にリンクした徹底した成果主義
- ②個の確立(サラリーマンからプロフェッショナルへの意識改革)
- ③優秀な人材の確保と育成(ハイパフォーマーの途中採用)
- ④海外関係会社との円滑な人材交流
- ⑤給与の男女間格差の解消

ときどき、業績が順調なのに、なぜ急いで人事制度改革に取り組んだのかと尋ねられることがあります。私は、改革は会社にゆとりのあるうちに取り組まなければ、社員に対して思いやりのある制度が作れなくなると考えました。ですからできるだけ早く改革の内容を詰めることに力を注ぎました。

— たしかに、原資がなくなってから給与や退職金制度に手をつけると、社員に一層厳しい制度になりがちだと思います。

柳下: そうですね。それ以外には経営のブラックボックスをなくすこと、先例主義・横並び意識から脱却すること、社員に評価だけを突然突きつけるのではなく、最初に基準を示しそれに挑戦する風土を創造すること、社外に対しても目標を示して、それに挑戦することを人事制度改革のポイントと考えています。これまでの「平等」へのこだわりは、逆に悪平等につながってきた部分もあると思います。しかし、成果主義を突然取り入れて、結果が出るまでの過程がブラックボックスでは、社員は納得しがたいでしょう。私は評価に100%の客観性を求めるのは無理だと思っていますが、少なくとも評価制度の納得性を高める努力は欠かしてはいけません。それに成果重視の報酬体系があるということです。

— 評価制度や報酬体系の変更は、社員の生活に直結する問題です。大幅な変更について、社員の意見を聞く機会はお持ちになったのでしょうか。

柳下: 事前にアンケートを行いました。それによると、「もっと成果主義を貫いてほしい」とか「今の評価制度はどのようにして評価されているのかわからない」という意見が出たのです。もっと成果主義を貫いてほしいという答えが8割もありましたし、どうすれば高い評価をもらえるのかわからないという声も数多く出されました。総合評価のあいまいな部分に不満が集まっていたのだと思います。

— 評価基準がわからないと、評価者の気持ちひとつで自分の給与が左右されるのではという不安があるのでしょうか。

柳下: 結局は年功序列の部分が強いのではないかと思っていた人も多かったと思います。そこで、評価制度から、あいまいさや不透明な部分をできるだけ取り除きたいと考えました。評価項目や評価基準を公開し、どうしたら良い評価が得られるのかみんなに理解してもらうこと、また評価を本人にきちんとフィードバックすることに力を入れました。基準となる目標を事前に上司と部下が話し合っ設定し、期末に部下がまず自己評価、それについて上司が評価するというしくみです。評価については、納得の行くまで話し合うことを奨励しています。ただし、評定権はあくまでも上司にあります。

また給与制度については、年功の要素をできるだけ減らし、職務レベルを反映した報酬体系に移行しました。それぞれの職務のレベルがどれほどむずかしいものか、また職務をどのように遂行したかだけに着目しなければなりません。

— 評価項目や評価基準の設定はどのように行うのでしょうか。

柳下: まず、その仕事を通じて生み出してほしいと期待する成果、これを「アカンタビリティ」ととらえます。このアカンタビリティを明確化することが、評価制度の核の部分ですね。その仕事を分析して、どこまでやったら責任を全うした、あるいは非常によくできたといえるのかという職務分析を行いました。また、コンピテンシーの概念を取り入れることも重視しました。コンピテンシーは「ハイパフォーマーの行動・思考特性」のことを指しますが、当社では各職種のハイパフォーマーにインタビューを行い、どのようなコンピテンシーを持っているか検証しました。現在、当社のコンピテンシー・モデルは200種類にも及びます。アカンタビリティとコンピテンシーを組み合わせた結果、社員に評価項目や評価基準を明確に示せたと思います。

— この制度の運用において、特に注意されていることは。

柳下: どんなによくできた制度でも、社員が誰一人不満を持たないということはありません。そこで当社では、組合に苦情処理委員会を設けて、そこに出された苦情には誠意を持って応えることにしています。制度改革の間ずっと、組合はパートナーとして検討を重ねてきましたので、運営でもパートナーであってほしいと思っています。

— いくら評価制度を新しくしても、マネジャーが旧態依然の価値観を持っているのでは意味がない、という声をしばしば耳にしますが、この点はいかがですか。

柳下: そのとおりです。当社でも評定者訓練を繰り返し徹底して行っていますし、マネジャーの能力向上が新・人事制度成功の鍵になるのではないかと考えています。

個人の自律は前提だが、 人材育成は国家レベルの問題であり コミットメントは当然

雇用システムが変化すれば、個人のキャリア形成のあり方も変化せざるをえない。個人が自由に転職をする状況では、企業側が個人に対するスキル教育・教育研修を行うインセンティブは小さくなる。そのような状況において、「誰がキャリア形成の責任を担うのか」「そのコストは誰が支払うのか」という問題が出てくる。

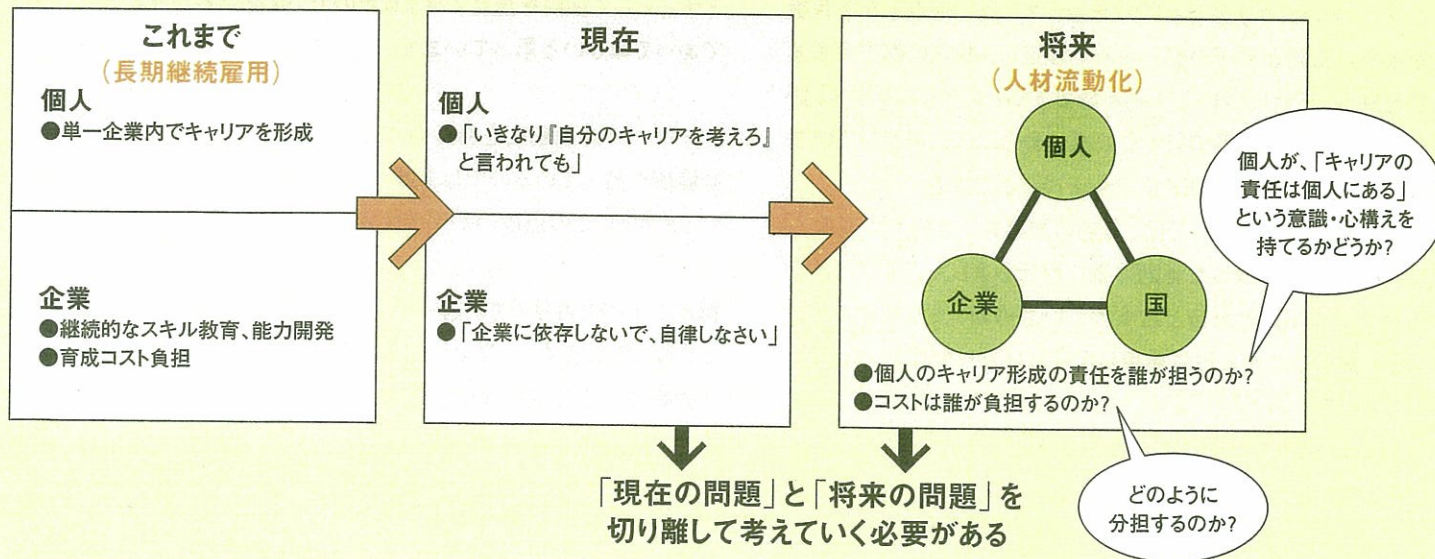
受益者負担という観点に立てば、個人がコスト負担していくことが理にかなっている。一方、人材育成は国家レベルの問題であり、国のコミットメントも当然視野に入ってくる。国、企業、個人がどの程度コストを分担していけばいいのかという問題も出てくる。しかしながら、根本的な問題として、個人側に、「キャリアの責任は個人にある」という意識があるのかどうか、その心構えがあるのかどうかということが問われる。現在、多くの企業で、「企業に依存するのではなく、自律しなさい」というメッセージを従業員に送っている。自律するための研修プログラムを実施している企業も多数ある。しかし、多くの個人は、「今まで減私奉公して働いてきたのに、いきなり

自分のキャリアを考えなさいと言われても」という思いもあり、戦々恐々としているのが現実である。

このような状況において、過渡期である現在の問題と将来の問題を切り離して考えていく必要がある。現在の問題は、主に中高年の問題である。国際競争の中、終身雇用が保証できない人たちに対する保障の問題である。暗黙とはいえ、企業側は終身雇用をちらつかせ、その企業特有の技能を身につけるようなシステムで育った個人に対しては、何らかの形で、企業あるいは国のレベルでの保障が必要と思われる。

一方、それ以下の世代に対しては、将来の問題として、個人の意識改革とキャリア形成を行う機会の提供を社会レベルで考えていく必要がある。ここでいうキャリア形成は、大きく分けて2つの要素がある。1つ目は、具体的なスキル・知識教育であり、2つ目は、キャリア観・職業観の醸成などのキャリア教育である。双方の教育の対象も大きく分けて2つ考えられる。すでに社会人になっている個人に対するものと、就業していない個人に対するものである。

キャリア形成に関する問題整理



今後のキャリア形成に関する課題

	スキル・知識教育	キャリア教育
就学者	<ul style="list-style-type: none"> ●企業が望む人材を輩出させるための高等教育のあり方 	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい時代に対応した職業観・キャリア観の醸成 ●多様な働き方、多様な職種の理解 (豊富なキャリアモデルの提示) ●自己分析、キャリアデザインの充実 ●子を持つ親のためのキャリア教育 ●インターンシップ(実経験)によるキャリア観の醸成 ●キャリアカウンセラー/アセスメントの充実
社会人	<ul style="list-style-type: none"> ●社会人教育機関の充実 (ビジネススクール/コミュニティカレッジ) ●転職に伴う再教育の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ●初期キャリア期のトライアル期間化 ●キャリア教育の充実 ●キャリアカウンセラー/アセスメントの充実

表は、キャリア形成に関する課題をマトリックスにしてリスト化している。

就学者に対する教育として、「自分のキャリアは、自分で責任を持つ」というキャリア観・職業観の醸成は、小学校の頃から必要になってくる。また、スキル・知識教育という観点で、今後、ますます大学教育のあり方が問われると考えられる。社会人に対しては、流動化が日常的になれば、再教育のためのスキル・知識教育の充実とともに、キャリアに関するアドバイス、支援を行うキャリアカウンセラーの役割がクローズアップされてくる。

社会人教育に関連して、「初期キャリアのトライアル期間化」という概念は一考に値するものである。つまり、実際に働くことによって、向いている職種、仕事、職場、ワークスタイルというものがわかっていくことが多い。そのため、20代の初期キャリア期間を適性を見極める期間と位置づけ、企業組織への出入りを緩やかにした方が、個人が自主的にキャリア形成ができると考えられる。また、その組織に合う人材を見極めるとい

う観点で、企業側のエコノミクスにも合致すると考えられる。

表にあるような課題は、人材流動化に伴い、顕著になると思われるが、前提となる「仕事」「キャリア」そのものの定義づけが大きく変わる可能性がある。

企業によるフルタイム正社員採用が減少し、派遣、フリーランス、ダブルワーカー、SOHO、ローンレンジャーのような新しい働き方が増大してくれば、新しい時代に即したキャリアモデル・キャリアパスの提示が必要となる。

また、企業外での社会的仕事の増加という問題も21世紀という時代を考えれば視野に入ってくる。つまり、企業による就業者が減る一方、環境問題に代表されるような人類存亡のために必要な仕事は山積み状態になってきている。そのような仕事に対するキャリアモデルの提示とともに、そのような仕事に個人を誘導させるためのインセンティブシステムが社会的に必要なようになってくる。

危機的状況にある日本の教育システム

荻谷剛彦 東京大学大学院教育学研究科 助教授

基礎学力低下を招く「教育改革」

学校完全5日制の導入をはじめとして、教育カリキュラムのスリム化が進められています。その根底にあるのは、「日本の教育の最大の問題点は受験競争にある」との認識です。マスコミも含め、社会の大勢はそういう捉え方をしているのではないのでしょうか。

しかし現実には、日本の「受験競争」はすでに非常に局地的な現象になっています。ゼロとはいませんが、すべての子供が受験競争にあえいでいるという見方は幻想にすぎません。むしろ大学や短大は事実上、全入(全員入学)が可能になっているとさえいえます。大学は徐々に選抜ができなくなりつつあるのが実情なのです。

日本では従来、「最低ここまでの学力は持っていてほしい」という線を政府が設定し、個人の努力をそこに向けていく仕組みが機能していました。このシステムで一定の基礎学力の保障ができていたわけです。ところがカリキュラムの「個性化」「弾力化」が進み、その保障が難しくなってきました。加えてモチベーションシステムのひとつとして機能してきた大学入試まで、全入により形だけのものになるとすれば、高校までの基礎学力は相当に低下するでしょう。実際、その兆候を示唆するデータも出てきています。

仮に基礎学力は落ちて、代わりに創造性とか問題解決能力のような、いわゆる「生きる力」といったものが伸びればいいのですが、「生きる力の教育」を実現するノウハウが不明確なうえに、「生きる力」が伸びたかどうかを把握する術もありません。1989年の学習指導要領の改訂以来、すでに10年が経過していますが、なんらかの成果が出たという証拠がほとんどないのが実情です。にもかかわらず、この「教育改革」の方向性は今後、最低でも10年は確実に日本の教育を「縛る」こととなります。

日本の産業を支える人材育成はどうなるのか？

「日本を取り巻く環境が変化したから、受験教育一辺倒でない個性豊かな人間を育てるんだ」という狙いはわかります。ただ実際に「日本の雇用システムの中で、そういう創造性や個性に富んだ人材がどのくらい必要で、その育成にはどんなシステムが必要なのか」という問題と、「従来の日本の産業社会を支えてきた、そして今も支えている大多数の勤労者の能力を、どう育成・保障していくのか」という問題は、本来まったく別の話です。ところが、それが区別されていない点に大きな問題がある。極論すれば、後者の「従来型」の人々についての議論は、現在の日本の教育政策からスッポリと抜け落ちていきます。それでいいのでしょうか。出生率の低下が続き、遠くない将来、18歳人口120万人時代を迎えたとき、その6～7割は大卒者になるでしょう。そのうち受験競争をくぐり抜けてきた2割程度の層は別として、それ以外の大学および短大、専門学校卒の学生たちは、これまで企業が新入社員に期待してきたレベルの基礎学力を持てるのでしょうか。では、今のように企業が、「大学は教育しないでいいですよ。うちでやりますから」という仕組みで、今後もやっていけるのか。私は非常に疑わしいと思います。

これまで日本の社会を支えてきたのは、ピラミッドの真ん中かやや下ぐらいに位置する「大多数の人々のモチベーションと基礎学力」だったと私は考えています。それが失われたときに社会がどうなるのか、非常に心配です。

米国・コミュニティカレッジにおける職業教育システム

米国を例にとれば、高等教育の制度自体、機能分担がハッキリしています。職業人の育成という観点からみると、ピラミッドの一番上にビジネススクールのような大学院における専門教育があります。ここでは、どの大学院に入ればどの企業、というぐらい画然としたランク付けがあります。そして次に数多くの4年制大学があり、これは大学院のある研究重視の大学と、一般的な教育を重視する大学とに分かれます。そして2年制のコミュニティカレッジが存在するという構造です。

注目したいのは、この2年制のコミュニティカレッジの部分です。たとえばコミュニティカレッジは、「ユニバーサル・アクセス」、つまり入学前の選抜は行わず誰でも入れるのが前提です。高校卒業のレベルに達しない学生は入学後に授業をやって、いわばそこで高校の「出口管理」をしているわけです。また、学力がつけば4年制大学への転入も可能で、高校時代に勉強しなくてもリカバーできる道があります。

コミュニティカレッジのもうひとつの機能が、職業教育です。米国では80年代の不況に対応する構造転換の過程で、当然ながら失業問題が出てきました。そこで政府が雇用を保障するのではなく、一種のセーフティネットとして人々の再訓練の機会を社会的に用意するという考え方をとりました。その主な担い手のひとつがコミュニティカレッジだったのです。

これらの背景には、そうせざるを得ないほど米国の初等・中等教育が荒廃している現状があります。つまり高校までの教育では基礎学力の保証は無理だから、大学でやろうということで、大学教育の各層の機能分担が明確なのはそういう事情もあってのことです。「高校までの教育の限界が明らかになったとき、大学での教育や雇用とリンクした職業訓練のシステムは、どんな解決策を講じることができるのか」、米国はそれを現在進行形で実践しているところであるといえます。

荻谷剛彦

(かりや・たけひこ)

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科修士課程修了、ノースウエスタン大学大学院博士課程修了、Ph.D.(社会学)取得。ノースウエスタン大学大学院客員講師等を経て、現職。主な著書に「大衆教育社会のゆくえ」(中央公論新社)、「変わるニッポンの大学」(玉川大学出版部)など。

日本の教育は、米国型に近づくか？

私が申し上げたいのは、日本でも将来、中等教育まではこうした米国型の教育状況に近づく可能性があるということだと思います。冒頭で指摘したように、日本でも高校生の基礎学力の低下傾向が表れてきています。にもかかわらず、日本では初等・中等教育が深刻な危機にあるという認識すらないまま、「改革」がさらに進みつつあります。ご承知のように、日本の大学には実務訓練型のカリキュラムというのは非常に少ないですし、職業教育を実施する公的機関といえば職業訓練所くらいしかありません。高等教育機関の間の機能分担もアメリカのように明確ではありません。こういう状況のまま、基礎学力の低い人材が高校から大量に輩出される事態になったら、いったいどのように対応できるのでしょうか。

教育制度は10年、20年の単位で動いていくもので、一度決めた方向を変えようと思えば、再び同じだけの年月が必要になります。日本の教育の現状に対する社会の認識を、180度とはいませんが、少なくとも90度ぐらいは方向転換しないと取り返しのつかないことになるのではないかと強い危機感を感じます。

日本ではカウンセリングの専門性が軽視されている —— アメリカの実情に学ぶ

渡辺三枝子 筑波大学心理学系 教授

混乱する日本のカウンセリング

カウンセリングという言葉は、日本でも流行語のひとつといわれるほどポピュラーになりつつあります。なかでも職業問題に関わるキャリアカウンセリングは、最近特に関心が高まっている分野といえます。その背景には、慣れ親しんできた日本特有の雇用慣行が崩れ始め、職業に関するテーマが社会問題化してきたことがあります。その意味では、社会の変化がカウンセリングに対する注目を高めているともいえるでしょう。

しかし、カウンセリングに対する期待の高まりとともに、ある種の混乱が現れていることも事実です。キャリアカウンセリングという言葉からして、使う人や場所によってその意味するところはさまざまです。明確な定義づけがないまま問題解決の「特効薬」としての期待ばかり先行している傾向すら感じられます。

キャリアカウンセリングという概念が米国で生まれ、日本に入ってきたものであることは言うまでもありません。米国でもこの領域はまだ発展途上の段階といえますが、日本と米国のキャリアカウンセリングに対する認識の違いを比較してみると、これからの日本のキャリアカウンセリングのあるべき方向について考える糸口になるのではないかと考えています。

「職業問題を持つ個人」に焦点

日本と米国のキャリアカウンセリングの違いは、主に4つぐらいあると思います。

まず第1に挙げられるのは、心理治療や治療的カウンセリングとの関係です。日本でキャリアカウンセリングと言うときは意識して治療的なカウンセリングでないことを強調し、両者を区別する傾向が強いのですが、米国ではむしろ両者は融合さ

せるべきだという考え方が主流です。発達心理学的な視点に立った介入行動という点では同じなのですが、米国ではその介入は治療的な援助と対立しないという認識が一般的です。

第2の違いは、「キャリアガイダンス」という概念との関係です。日本ではこの両者の区別は極めてあいまいで、その使い分けに特別な意味を見いだすことは難しいのが普通です。しかし米国では、この両者は同じ目的、同じ理論的枠組みに立った活動ではありますが、そのまま入れ替え可能な言葉ではありません。

米国のキャリアガイダンスは、職業生活への適応を促進するさまざまな介入行動からなるトータルなプログラム全体を指しており、カウンセリングはその中の不可欠な一部という位置づけになります。日本でこの両者が明確に区別されないのは、もともとカウンセリングという行為が何であるのか、という概念が不明確なことに原因があると思われる。

3番目の違いは、「キャリア」の概念に対する認識の違いです。米国のカウンセリングも、かつては単なる「職業選択の援助」から始まりました。しかしその後、「人の持つ職業問題」ではなく、「職業問題を持つ個人」に焦点を合わせるべきだという考え方が広まり、もっと広い、生活スタイルの選択を視野に入れる方向に変化しました。つまりかつての「職業中心」から「個人中心」へというパラダイムシフトが起こったのです。

しかしこの方向転換について、日本では専門家の間でもあまり強調されているようには見えません。キャリア問題を「生涯にわたるもの」と認識する部分は取り入れられているのですが、それが常に職業選択との対比で解釈される傾向が強いようです。そのことがキャリアカウンセリングにおいても、心理学を基礎としたカウンセリング能力の重要性をあまり強く意識しないという傾向を生んでいるように思います。

100年前に後退する日本のカウンセリング

4つ目の違いは、担当者の専門性です。

米国の場合、カウンセリングとは専門的な教育を受けたカウンセラーがやるのが当たり前です。ところが日本では、カウンセリングには専門教育が不可欠だと認識がもともと薄い。うえに、キャリアカウンセリングの領域は、職業問題と関係が深く情報提供や助言の重要性が高いため、一定の職業経験さえあればなんとかなると思われがちです。最近ではコンピュータによるガイダンスがカウンセラーの役割を果たし得るのかのようなイメージすら出てきています。

しかし、現在のカウンセリングとは、心理学を土台とした専門領域です。アメリカではカウンセリング心理学という領域が存在し、カウンセリングの基礎となっています。人間を理解するためには、経済学も社会学も医学もみな必要ですが、それぞれその捉え方が違います。カウンセリングは「職業行動をする人」の側から人間、社会現象、社会の変化などを観察し、その影響と相互作用を重視する。この変動する社会・経済を直視し、推察しながら人間の行動に接していくのであって、高度な専門性が不可欠です。日本の産業カウンセリングは、こうした意識が特に希薄であるように思えてなりません。

もし仮にキャリアカウンセリングが、強い診断力と指導力を持ったエキスパートが主導して進める活動というイメージが日本に定着するとしたら、それは諸外国と概念を共有できる「カウンセリング」とは呼べないものになってしまいます。

社会構造が大きく変動する中、日本でいま求められているキャリアカウンセリングは、決して「職業指導」ではなく、あくまで「個人の自己選択と自己決定を援助し得るプロセス」であることを再度、直視する必要があります。さもないと「人と仕事のマッチング」に専念していた100年前の米国の状況に逆戻りしてしまいます。

渡辺三枝子

(わたなべ・みえこ)

上智大学大学院博士課程(心理学専攻)単位満了。米国ペンシルバニア州立大学大学院博士課程(カウンセリング心理学、カウンセラー教育専攻)修了。哲学博士号(Ph.D.)取得。主な著書に『最新カウンセリング入門』(共編・ナカニシヤ出版)、『さがそう相性のいい仕事』(共著・晶文社出版)など。

カウンセリングの概念の明確化を

ではそういう事態を避けるために、日本のキャリアカウンセリングはどうしたらいいのでしょうか。

まず最も重要なのは概念の明確化です。日本でキャリアカウンセリングに対するイメージのばらつきが大きいのは、別に確たる理論的な相違があるわけではなく、単にその概念が明確になっていないだけだと私は考えています。心理治療との関係、助言・情報提供との違い、ガイダンスとの相違、面接(インタビュー)との区別など、極めて基本的な概念の明確化がこの分野が適切に発展するための基礎条件だと思います。

次に必要なことは、キャリアカウンセリングに必要なカウンセラーの態度と能力を明確にし、それを習得できる教育体制を整備することです。日本の経済状況や産業構造は、個人の自己責任能力がますます問われる方向に急速に動いています。そこでは個々人のキャリアモデルの構築が非常に重要になります。

人々が(自分で自分の生き方を)「選べる人」になるための基礎として、キャリア設計能力、キャリア情報探索・活用能力、意思決定力、人間関係能力——という4つの能力育成(competency-based)をキャリアカウンセリングの目的に掲げるべきだと、かねてから私は提唱しています。もちろんその実現には優れたカウンセラーの養成が欠かせません。さらに付け加えれば、キャリアカウンセリングと治療的・心理的カウンセリングとの融合を図ることも日本の大きな課題でしょう。

今後、キャリアカウンセリングが社会的に重要な存在になってくることは間違いありません。カウンセリングの専門家自身がみずからの現状を客観的に把握し、個人への貢献を通して社会にも役立つカウンセリングとは何か、それを実行するには何が必要なのかを、絶えず自己点検していくことが求められていると思います。

モビリティ社会におけるキャリア・カウンセリングの意義

ハーベイ・シュメルターディビス キャリア・ディベロップメント・コンサルタント

リー・J・リッチモンド メリーランド州ヨロカレッジ 教育学教授 大学院教育カウンセリング学科ディレクター

— IBMやAT&Tなど米国企業でもかつては長期雇用の習慣が一般的だったと聞いています。ところが1980年代以降、ダウンサイジングやライトサイジング、リエンジニアリングなどによって人材流動化が進んだわけですが、その背景はどんなことでしょうか。

リッチモンド(以下R): いくつか理由があると思いますが、まずは技術が人に置き換わったことがあります。たとえば郵便番号読み取り機の導入で、それまで手作業で仕分けをしていた人が不要になるといったようなことです。代わって必要になるのは機械の修理ができる人でした。

シュメルターディビス(以下S): もうひとつは経済的側面です。70~80年代、米国の多くの企業が競争力強化を怠り、余剰人員を抱えて、ビジネスを失い始めました。自動車産業はその典型です。その結果、リエンジニアリングやダウンサイズが求められ、組織がスリムになり、幹部たちは2倍もの仕事をしなければならなくなりました。

これは多くの大企業で現実起きたことで、そのために長期勤続者の忠誠心が薄れたのは事実です。レイオフされるかもしれないのに、なぜロイヤリティを持たねばならないのかと。また最近では企業の合併や買収が増えていることも人の流動化を促進しています。

— ダウンサイジングやリエンジニアリングなどで職を失うと、大多数の人は何をしたらいいのかわからず不安になり、社会に不満を抱くようになると思います。米国では人々はこのあたりをどう感じており、どのようなシステムで機会を得て再就職するのでしょうか。

S: 私たちは個人によるキャリア・マネジメントや個人のキャリア開発を重視していますが、政府には政府の公共政策として、人々が機会を模索し、見出す努力を支援する責任があり

ます。過去数十年間にわたり、政府は人々が教育開発プランや雇用開発プランを立てることができるよう、プログラムを提供してきました。

これには自己啓発のためのトレーニングや自分に合った仕事を探す機会の創出、就職情報の提供などがあります。さらに多くの4年制大学でもキャリア・カウンセリングが行われています。これらのプログラムは無料かわずかな費用で利用することができます。

R: 加えて、米国では多数のキャリア・カウンセラーが個人で開業しており、数多くの企業がこうしたキャリア・カウンセラーを使って解雇対象者の再就職を支援しています。大企業の中には新たな人材の雇用と長期勤続者のアウトプレースメントを円滑に進めるための大規模なプログラムを持っているところもあります。

— 企業はこのプロセスを重視しているのですか。

S: その通りです。従業員を解雇、またはレイオフするプロセスは、その企業で働いている人々に非常に大きな心理的影響を与えます。ですから多くの企業は、いわゆるアウトプレースメント・サービスと呼ばれる支援業務を重視し、それを確実に行うよう努力しています。その企業で働き続ける従業員に対して、人員削減が行われているのは事実だが、人道的かつ思いやりのある手法で進められていると理解してもらうことが大切なのです。

かつて私は米国屈指の大企業、3M(スリーエム)のアウトプレースメントに携わったことがあります。そこでは地域のコミュニティ・カレッジが提供しているサービスを活用し、キャリア・カウンセリングやキャリア・テストを提供して従業員を支援しました。さらに州政府の雇用サービスを取り入れて臨時キャリアセンターを設置し、従業員の再就職をバックアップしました。これらは中間レベルの管理職までを対象にした、企業

リー・J・リッチモンド

世界最大のカウンセラー団体であるアメリカカウンセリング協会(ACA)並びに全米キャリアカウンセリング協会(NCDA)の元会長。現在、NOICC(全米職業情報調整委員会)のキャリアディベロップメント・トレーニング研究所のトップ、その他要職を兼任。



ハーベイ・シュメルターディビス

NOICC(全米職業情報調整委員会)のキャリアディベロップメント・トレーニング研究所のマネジャー兼キャリア・ディベロップメント・スペシャリスト。その他、NJOICC(ニュージャージー州職業情報調整委員会)主任トレーナーなどを兼務。



によるアウトプレースメント・サービスの一例です。

R: そこには外国企業も関係しています。たとえばフォードはレイオフをしていますが、トヨタやホンダは米国内に進出しており、そこでは多数の米国人が働いています。米国はモビリティの国ですから、まず自分自身に忠誠心があり、キャリア開発はすべてに優先します。企業へのロイヤリティは二次的なものです。このあたりが日本とは大きく違うところかもしれません。

S: そのため私たちのキャリア・カウンセリングは、対象者の教育レベルが高ければ高いほど「自分にとって何がよいのか」という意思決定を自分自身で行えるよう支援しています。家族や自分のライフスタイルとのバランスも大切ですが、中心となるのはあくまで自分です。自分のキャリアをマネジメントすることは、自分の責任は自分で負うという個人主義的な発想の表れなのです。

— 私たちが関心を持っているのは、どうしたら人々がより多様なライフスタイルを持ち、満足できる生活を実現するための支援ができるかということです。この点について、どのようなキャリア・カウンセリングが考えられるでしょうか。どのようにしたら、より多様性に富んだ社会を実現できると思われませんか。

R: 人々が以前より広い視野を持ち、より適切な選択ができるよう支援することだと思います。その人の生き方全体を幅広い視点からとらえて、仕事をじっくりと見つめ、生活と仕事を統合させようと真剣に考えて取り組んでいけば、よりよい結果につながるでしょう。

S: 私もそう思います。まずは自分を一個人として見るができるよう積極的に支援することです。(日本においては)自分を一個人として見るだけでも、それは人々にとって大きな変化だと思いますし、ある意味で文化に逆らうことになるのかもしれない。

— キャリア・カウンセリングは人々の選択肢を広げ、行動を促すことで生活をより向上させ、モビリティ社会の形成に貢献するということですね。

R: その通りです。適切なカウンセリングを受けることで、誰でも自分の変化について考え、それが自分の人生において何を意味するのかを考えることができます。変化とは誰にとっても不安なもので、時には脅威を感じることもあるでしょうが、変化の速度は自分でコントロールが可能なのです。その結果、人々はより豊富な選択肢を手中にできるようになるはずですよ。

S: 私たちは「自由な自分になれ」(free to be me)を合言葉にしています。また米国には、「可能なものすべてになれ」(be all that you can be)という言い方もあります。私はそうして自分のやりたいことを見出してきましたし、キャリア・カウンセリングの仕事でも、このテーマを追求していきたいと考えています。

《寄稿》

企業内におけるキャリア支援施策の展望——「したいこと」をコアにしたキャリア選択

藤田真也 リクルート HRD 研究所主幹研究員

企業が成員のキャリアを支援するということ

企業はなぜ成員のキャリアを支援するのかと問えば、それは企業のパフォーマンスを極大化するためである。人材が、企業の成長にとって不可欠なスキルを身につけ、発揮するという意味においても、もはやその任に堪えないと判断された人材が、別のルートを選択して人件費削減に寄与するという意味においても、企業がキャリア支援を行うときの視座は一定である。

昨今のキャリア支援施策を見ると、大きく異なるのは成員の「選択」という視点がクローズアップされていることである。複線化されたキャリアルートのどれを選択するのか、多様な雇用形態のどれを選択するのか、どの専門領域でプロになることを選択するのか、選択の次元は様々だが、成員が自己責任のもとに選択したものを自己投資によって磨いていくことを企業は求めつつある。

ところが、自己責任でキャリアを選択できるのは、自立した人材だけである。自立した人材とは、「すべきこと」「したいこと」「できること」の接点に自らの業務テーマやキャリアテーマを創造でき、これを着実に遂行・実行できる人である。

もし自社の成員が自立しているのであれば、支援策の中で提供するものは「すべきこと」であり、すべきことに照らして、「できること」の現状水準はどの程度であるかを知らせればよい。「すべきこと」を成員が自己責任で選択したならば、当然「すべきこと」と「できること」のギャップは、成員が自己投資によって埋めていくテーマということになる。

しかしながら成員が自立していなければ、成員が「自分で選択すること＝自立」自体を支援していく必要がある。そのためにはすべきこと、できることに加えて、「自分がしたいことは何か」を明確にさせることが不可欠になる。もちろん、「したいこと」とは単なるワガママのことではない。「したいこと」とは、突き詰めれば「自分らしさ」であり、「自分はこれがあるから頑

張れる」というエネルギーの源泉である。こうした根源を深く見つめた上で、改めて「したいこと」と、「すべきこと」「できること」の接点を探ることが有効である。

「したいこと」が見出し難い理由

そうはいっても多くの成員にとって、「したいこと」を明確にすること、たい・べき・できるの接点を自然に見出すことはますます難しくなりつつある。その理由を企業内の現象に照らして6つあげてみた。

- ① 環境がどんどん複雑になる
 役職を問わず、仕事を取り巻く環境は複雑さと多様性を増している。そうなれば目の前のトラブル、短期的な業績・目標にパワーが割かれ、振り回されるのが当然である。
 →短期の「すべきこと」に振り回される
- ② 過去の成功体験が否定される
 学習棄却という言葉が流行し、過去の成功体験にしがみついているからダメなんだといわれる。それは一面の真実ではある。しかし成功体験そのものや、それに至った方法論こそどんなに陳腐化しても、そこまで頑張っただけでやり遂げたエネルギーの源泉まで全否定されるのでは、自分が新しいことにチャレンジするのに依って立つ基盤まで揺らいでしまうことになる。
 →「したいこと」の根源が否定される
- ③ 自立の名のもとに協働関係が崩壊する
 企業はハイパフォーマーを求め、成果主義賃金により個人のスペシャリティを際立たせようとする。この側面だけが強調されると協働関係が崩壊する。その結果、他者とともに喜怒哀楽を分かち合って成果を出すことにモチベーションの源泉＝「したいこと」があるタイプの人材は、自分の居場所を見失う。加えて協働関係がなくなれば、先輩の多様な企業人としての生き方を目の当たりにしてモデリングする機会も減少する。
 →「したいこと」の選択モデルが減少する
- ④ ラインマネジメントの機能が高度化する
 かつては今もキャリアルートの代表的なモデルが、昇進して部下を持つ管理職になることだという企業は多い。しかし環境が複雑化する中で、流れを読み、ポイントを掴み、仕組みを作って、高度なスペシャリストや各論においては自分より精通している部下、また正社員ではない部下を使い

こなしていくことは並大抵なことではない。加えて、これまでの日本企業において重視された人望や対人リーダーシップだけではなく、周囲の反対や無理解を超えて、決断をしなければならぬ局面が増える。このようにラインマネジメントを待ち構えている困難な状況は、もはや誰の目にも明らかである。

→マネジメントは大変、単純に魅力的ではない

⑤ 名目だけのスペシャリスト
 残念ながら、企業内でスペシャリストとして処遇されている人材は、ラインからはずれたために人事上処遇されていることが多いため、一般社員より高い賃金を支給されているにもかかわらず、役割責任や評価の違いが明確ではない。本人も専門領域が定まらず、セルフマネジメントができない。このような状況が魅力的なキャリアルートであるはずはない。
 →スペシャリストといっても何のプロになっていいかわからない

⑥ 上司が部下のキャリア支援をできない
 上司が自分のキャリアが見えないのに、部下を支援することなんかできない。かくて上司も部下も、複雑多様な環境変化に振り回されて短期的な業績と当面の課題遂行に奔走し、やがて疲弊し、エネルギーを消耗していく。
 →上司も部下も「したいこと」が見つからない

今後に向けて

「したいこと」が見出し難い理由は、裏を返せば、そのまま日本企業が直面する状況がそれだけ切羽詰まっていることの証左でもある。そのような目から見れば、「したいこと」をコアに据えたキャリア支援施策は一見ひどく迂遠で悠長なものに映るかもしれない。しかし、多くの企業にとって、最初からプロフェッショナルだけを採用し、しかも常にそれが新陳代謝できるという状況は現実的ではない。多様な人材を活用する人材ミックス戦略が求められている。そうであるならば、多様な人材一人一人の「したいこと」を明確化することによって個人のエネルギーを引き出し、そのエネルギーを企業・組織の目指す方向や目標(＝すべきこと)に集中させ、「できること」を拡大拡充しながら実現させていく経営・マネジメントのあり方が問われることになろう。現場のエネルギーを引き出し、これを戦略に向けて結集させていく経営——その原点は、成員個々

の「したいこと」の明確化によるエネルギーであり、そして「したいこと」と「すべきこと」「できること」の接点に課題・目標を設定し、実行を支援していくマネジメントである。

キャリア支援とは、成員個々の「将来のありたい姿」の実現に向けて企業が何らかの支援をすることである。そのために必要なことは、成員に長期的なキャリアプランを描かせることではない。激しい環境変化の中、長期的な「将来のありたい姿」など変わるのが普通だからである。「将来のありたい姿」とは、「したいこと」の時間的な延長線上の一点に焦点を結んだ像である。それが今は曖昧なイメージに過ぎなくても、今ある現実の中で、「したいこと」を確実にクリアしていく積み重ねがあれば、必ずいつか明確になるものである。従って本当に必要なことは、成員個々に自分が置かれた現実の状況をしっかり見据えさせた上で、「たい・べき・できる」の接点に、今まさに突破しなければならない現実的な課題・目標を設定し、これを一步一步確実にクリアすることを支援していくことである。無論、キャリア支援の直接の任を担うのは上司、すなわちラインマネージャーである。

成員のキャリア段階別課題	ラインマネジメントの課題
<ul style="list-style-type: none"> ●キャリア前期(～30歳前後) 日常業務を通じて成功体験を積み、自分の勝ちパターンをつくる。上司のサポートが重要。 ●キャリア前期の節目(30歳前後) 「したいこと」をメインに可能性を広げる。その上で「すべきこと」「できること」の接点で現実的な課題を選択し、プロへの第一歩を踏み出す。 ●キャリア中期の節目(40歳前後) 「すべきこと」をしっかり認識した上で、「したいこと」「できること」の接点で自分の選択した領域でのプロ性を磨く。自分の「生き場所」を定める。 ●キャリア後期の節目(50歳前後) 「できること」を見定めて「死に場所」を決める。「死に場所」が定まれば、別の場所でまた「生きる」ことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●機能 部下・メンバーのキャリアを支援し、育てることが役割責任であることを自覚する。 ●目標設定場面 組織の方針・目標(＝すべきこと)と部下・メンバーのしたいことの接点に個人目標を設定する。 ●日常場面 部下・メンバーが成長するポイントを探るがさず支援する。ほめる・叱るのポイントを部下が成長ポイントをはずしていないかどうかフォーカスする。 ●評価場面 部下は心から成長したいと思っていることを信じて、正当に評価する。

既存の労働市場システムでは 人的資本価値は目減りし、経済は疲弊する

大規模な人員削減が労働移動を加速する

業種や企業規模の大小を問わず、人員削減の勢いが加速している。削減計画は都銀上位行で1万5000人、大手電機メーカーでは3万人を超え、その他鉄鋼、建設、流通、運輸・通信などの業界でも、今後数年間にわたって数千人から数万人単位の減員が予定されている。東京商工リサーチの調査によると、東証上場企業1719社の98年度上半期の従業員数は、4年前の約1割にあたる49万人も減っている。さらに特徴的なのは、これまで受け皿となってきた中規模企業の従業員数も減少していることだ。労働力調査によれば、30～499人規模の企業の年平均雇用者数は、97年に比べて30万人余り減少した。

種・同職種間でもっとも多いのだが、子細に見ていくと少し違った観点に気づく。

たとえば前職が1000人以上規模の製造業従事者(男性)の現職を見ると、総数ではやはり製造業が多いものの、年齢層別では、20～24歳層と55～59歳層で製造業よりもサービス業が多くなる。また、現職の製造業を規模で3つに分類して他産業と比較すると、25～29歳層ではむしろ卸売・小売業、飲食店やサービス業への移動が前職と同規模の製造業よりも上位にくるし、45～54歳層でも同様にサービス業への移動が多い。逆に30～44歳層では1000人以上規模の製造業への移動、つまり平行移動がトップである。

この調査は日本標準産業分類による主要9大産業を集計単位としているために、これ以上細分化された業種間移動の実態は不明だが、規模や年齢層によって、移動のパターンはかなり異なっているように見える。

雇用動向調査によると、常用労働者の移動状況は、同業

未成熟な労働市場機能

経営環境の悪化を背景とする企業側の態度の変容は、そこで働く個人にも変化を強いる。これまでは、雇用の安定と引き換えに、社内やグループ企業内の流動性を高いレベルで維持してきたため、ともすると個人々のキャリアパスよりも組織の都合が優先されがちだった。ところが今や、仕事も職場も突然消滅しかねない状況にあるといっている。能力開発もキャリア設計も、もしもの場合には新たな勤務先の開拓までが、自己責任の名のもとにそれぞれに課されることになったのである。

しかし、労働移動を支える仕組みは必ずしも十分とはいえない。これは労働市場が未成熟であることに起因する。たとえば、ある企業での仕事経験や業務スキル、職務適性、価値観や行動特性が、よその企業の異なる仕事に対してどう適合するのかを測定・評価する技術が確立されていない。あるいは、このような指標に基づいて仕事情報を流通させる仕組みが整っていない。派遣や職業紹介などのサービスは厳しい規制に縛られて、その機能の高度化が遅れている。個人にとっても、自分が志向する仕事や環境を適切に判断する基準値・相場観がない。さらには、年齢や性による差別、パートタイマーなど非典型的労働者と典型的労働者との間に格差が存在する。市場といえるためには、それをつかさどる共通の指標やデータが存在し、誰もがそれらの情報を入手し利用できる状態が必要であろう。

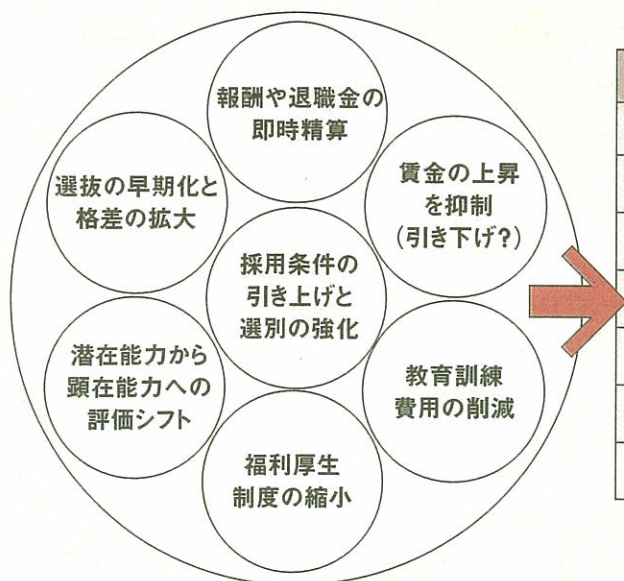
労働移動を支える機能の整備を

これまでの社会システムは、少なくとも大企業を中心として、労働移動を前提とする制度設計をしておかなかったといっている。企業の雇用慣行も、年金などの社会保障制度も、法制度や司法の判断も、長期雇用を当然なものとしてとらえ、労働移動が活発な状態を想定しておかなかったのである。その方が効率的だったし、コストも安かったのは間違いない。

しかし、競争構造の変化による優勝劣敗と企業の態度の変容に起因する個人の意識の変化、長期的な高齢化・少子化の進展は、従来の仕組みでは適応できなくなる可能性を示唆している。ジョブサーチのコストやトレーニングのコスト、機会の利益の喪失や失業が増えることによる社会的なコストの増加は、確かに懸念される問題点である。そして、これらの課題に対して適切な処方箋を書けないとなれば、人的資本はその価値を目減りさせ、経済は疲弊し、さらに悪い環境が現出しかねない。

長期的で安定した就業機会がすべての人に提供される保証がないとなれば、問題は個人の選択行動を支援する仕組みをいかにして整備していくかにある。自らの意思で働き方を選択していくためには、たとえば派遣や職業紹介サービスが果たしている機能、つまりトレーニングの機会を提供したり、技能や適性を評価したり、適切な価格(賃金)で仕事を紹介したりといった側面に、もっとスポットが当たってもいいように思う。これらの機能がさらに高度化して、キャリアパスについての相談に応じてくれたり、適当な教育機関を紹介してくれたら、希望の条件を登録しておけば随時メールで仕事の空き情報を知らせてくれるなどという、いわば個人のエージェントのような機能があれば便利なことこの上ない。いざとなれば別の仕事を選べるという環境にあることは、個人にとって大きな安心材料であり、武器にもなるはずである。

企業側の態度の変化
=長期雇用へのディスインセンティブ



個人の選択行動を支援する機能	機能整備の状況
キャリアデザイン教育	×
企業の実態に即した職業訓練・能力開発プログラム	▲
能力や技能を客観的に評価し言語化する技術	▲
求人の際に企業が明示する職能条件の具体化	▲
未上場企業の企業概要を開示し流通させる仕組み	×
職業紹介機関のサービスの多様化	▲
求人情報にリーチできる環境	●

《寄稿》

転職コスト引き下げのための諸施策

樋口美雄 慶應義塾大学商学部 教授

流動化を求める声

わが国の労働市場はもっと流動化すべきだという声が、各方面から聞こえてくる。もはや日本経済はかつての高い成長を期待できない。好むと好まざるにかかわらず、企業の雇用保障にも陰りが出てざるをえない。企業の寿命は30年、個人の就業寿命は40年だとすれば、多くの人が転職せざるをえない局面も出てこよう。こうした状況に備えて、企業を変わっても損にならない社会に変えていくべきだといわれる。

経営者からは、労働市場が流動化すれば **(1)雇用調整がやりやすくなり、人件費の硬直化を回避できる** **(2)優秀な即戦力を外部から採用できる**——という声上がる。労働者からは **(3)企業が倒産しても、不安を感じることなく次の仕事を容易に見つけられる** **(4)今の仕事が自分に合っていないと思えば、いつからでもやり直せる** **(5)他の企業に転職できるといふ選択肢を持つことによって、今の企業にしがみつく必要がなくなるから無理難題を言われても断れる**——と。

もちろん、これらの利点はときにはデメリットに変わることも予想される。たとえば(2)の優秀な即戦力を企業外部から採用できる企業が存在する反面、このことは逆にせっかく費用をかけ人材を育成しても、他の企業に逃げられてしまう企業が生まれてくることになる。日本では第1次大戦前から労働者の企業定着率が高かったわけではない。当時はまさにここに掲げた、「人材を育成しても、他の企業に逃げられてしまう」ことが問題視されていた。その結果、高い成長率を背景に、雇用保障が重視され、長期勤続者が有利になる雇用慣行が意図的に作り上げられてきた。その雇用慣行が、いまや企業や個人を取り巻く環境の変化により、社会に適さなくなったと意識する人が多くなったのである。

流動化を求める声が聞こえてくるのは、経営者、労働者といった個人の立場からばかりではない。マクロ経済の視点か

らも、こうした声が上がってくる。労働市場が流動的になれば、**(6)人手の余っている企業から、不足している企業に人材が移ることによってミス・マッチが解消され、人材の有効活用が可能になる** **(7)人件費が固定費化することを恐れ、採用を手控えている企業も雇用を増やすようになり失業率が下がる** **(8)企業がリストラを実行しても、労働者は転職コストを払うことなしに他の企業に移れるから、雇用不安が和らぎ、将来のために貯蓄する必要性が低下して消費支出が拡大し、内需が拡大する** **(9)企業が迅速にリストラを実行することにより企業収益が回復し、設備投資が増え、内需の拡大、景気の回復につながる**——と。

流動化の実態

それだけプラスの効果が期待できる「労働市場の流動化」ならば、即刻実現してよさそうなものだが、実態はそうなっているのだろうか。

確かに労働者の企業への出入りを示す入職率・離職率の統計を見ると、労働市場全体の数字はここ数年来わずかながら上昇している。それだけ転職のしやすい社会になりつつあるようにも思えるが、ただし中身を詳細に見ていくと、こうした見方を疑問視せざるをえない動きがある。

まず全体の入職率・離職率を押し上げているのは、パートタイマーや嘱託労働者、派遣労働者といった人たちが増加していることである。最近、パートタイマーとの雇用契約においても、期限を限定した契約を結ぶケースが増えてきた。短期の契約を結び、期間終了後も人手が必要であれば再契約し、余ってくれば雇い止めを行うといった動きが見られる。パートタイマーの平均勤続年数自体は延びているが、一般労働者に比べれば短い分だけ、こうした人々が増えることによって労働市場全体の流動性は増しているように見える。

さらに、一部の専門職や若年層においては転職率は高いが、一般の中高年労働者が転職しやすくなったという統計を見出すことはできない。たとえば、常用労働者を対象として、入職率・離職率を調査した労働省『雇用動向調査』を見ると、バブル崩壊後、転職者は減少している。確かに80年代後半のバブル期には一時、労働市場は流動化したように見えたが、それでも高度成長期に比べれば、はるかに転職率は低い。それだけ流動化には、雇用機会の拡大が不可欠であるといえよう。

常用労働者の平均勤続年数を見ても、中高年を中心に近年、短期化するどころか、逆に勤続の長期化傾向が見られる。また転職した人の給与を見ても、転職前の企業に比べて給与の下がる人が増えている。日本の労働市場は流動的になり、転職のやりやすい方向にあるとは決していえない状況にある。

流動化を推し進める諸施策

それでは、どのようにすれば労働市場は流動化するのか。そしてどのようにすれば転職コストを下げられるのか。転職コストは大きく分けて2つの部分からなる。ひとつは次の仕事を見つけるまでに要する直接、あるいは間接的にかかる求職コストである。もうひとつは前の仕事を継続したときに比べ、雇用条件が悪化するという形で支払われるコストである。失業期間が短くなれば、求職によって失われる機会費用は小さくてすむから、前者のコストは低下したことになる。転職しても給与が下がらなかつたり、退職金が減らなくなれば、後者のコストは縮小したということになる。

労働者や企業は様々な努力を重ね、制度を変えることによって、これら2つのコストを下げるのが期待されている。まず労働者は **①自己啓発により現在の企業だけでなく、ほかでも必要となる能力を身につけておく** **②いつも環境やニーズの変化、技術の進歩に柔軟に対応できるよう心がけること**

によって、その人を採用したいと考える対象企業を増やし、求職期間を短縮して有利な雇用条件を引き出せるようにする。

その一方、企業は **③年功賃金や多額の退職金支払いといった賃金の後払い方式を見直し、その分を上乗せする** **④他企業に移っても不利にならないよう年金制度を確定拠出型に変え、ポータビリティ化を図る** **⑤労働者が自分の仕事内容や進め方、働き方について自己選択できるよう選択の幅を広げ、業績給のウエートを高めるなど自己責任をとれる体制に変えていく** **⑥企業福祉も、労働者が自立した個人として生活できるよう見直しを進める**——ことによって転職コストの引き下げが可能になることが期待されている。

こうした個人や企業の努力に加え、政府の行うべき課題も多い。たとえば **⑦原則的にすべての職種において有料職業紹介ができるようにし、求職者からもサービスや相談の内容に応じて適正な料金をとれるように改革する** **⑧派遣労働の職種を拡大するとともに、派遣から一般労働者へ採用される道を拡大する** **⑨能力開発自身は民間の教育機関に任せ、政府は資金援助や教育機関の格付けなど情報提供を行う** **⑩失業保険制度を再就職を促進する制度に改正する** **⑪長期勤続者を優遇する退職金税制を中立的なものに見直す**——などの考えが指摘されている。

しかしこうした諸制度の変更は、労働市場が流動化するための必要条件にすぎない。高度成長期やバブル景気に転職率が上がったという現実を見ると、雇用機会がどれだけ用意されているかが重要な課題になる。良好な雇用機会が豊富に用意されることこそが労働者にとっては最大のセーフティネットであり、転職コストを引き下げるための十分条件となる。

政府は何よりも **⑫短期的にも長期的にも雇用を創出できる社会基盤を整備していくべきである**。このためには短期的な有効需要の拡大とともに、それが基礎技術の発展や人的能力の開発、環境改善や福祉の向上につながり、長期的にも雇用創出をもたらすような施策を講じていくべきであろう。

樋口美雄

(ひぐち・よしお)

1952年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。商学博士。現在、慶應義塾大学商学部教授。著書に、「日本経済と就業行動」「労働経済学」(ともに東洋経済新報社)、「日本の雇用システムと労働市場」(共編、日本経済新聞社)など。

《寄稿》

エンジニアの流動化に必要なもの——職業紹介事業のフィールドから

西山浩次 リクルートエイブリック 経営企画部マネジャー

ここ1~2年、開発技術者の中でもデジタル技術や機器組み込みのソフトウェア技術といった分野では、その分野の技術者確保が将来的な製品開発力の優劣を左右することもあり、数多くの企業が同様な採用基準で人材確保にしのぎを削ってきた。最近では景気低迷による製造業の採用ペースダウンにより、全体的な不足感は抑制されているが、引き続き特定の技術分野は逼迫している状況である。今回、職業紹介の現場から見た開発技術者の流動化にあたって重要なポイントの整理を行ってみたい。

「環境の認知の狭さ」の克服が流動化を促進させる

技術革新のスピードが速くなり、新しい技術領域への対応を迫られる場合、必然的に社内リソースでは対応が困難になり、中途採用のニーズが発生する。昨今の開発技術者の中途採用の背景は、大部分が新しいデジタル技術・ソフトウェア技術への対応にあたっての採用である。エレクトロニクスメーカーでの技術者の中途採用の中核となっているのが、移動体通信技術、ITS(次世代交通システム)関連技術、デジタル画像処理技術、各種デジタル機器に搭載される半導体技術や各機器に組み込まれるソフトウェア技術といった技術フィールドである。これらのフィールドでの開発技術者の採用のお手伝いを通じて痛感したのが、思った以上に、技術者は自分の携わってきた製品以外のフィールドに自分の技術が活か

ことを知らないケースが多いことだ。
例えば、デジタルコピー機の開発に携わったデジタル画像の技術者が転職を考えた場合、すぐに転職先の候補として考えるのが、同業の同様な製品を開発しているメーカーである。しかし、その本人の持つデジタル画像技術は、同業だけでなく、家電メーカーのカーナビゲーションシステムの開発分野、

また、一般消費者向け製品以外にも、FA(ファクトリーオートメーション)の検査機器等の産業用機器分野でも求められている。本人にとっての選択肢は、当初本人が思っている以上に広がるのである。制御系のソフトウェア技術者ならさらに現在求められているフィールドは広い。移動体通信分野、デジタル機器分野から産業機器分野まで、どのような製品にも現在ソフトウェアが組み込まれているので選択肢は多様だ。この環境認知を変革させることが流動化を促進させる上では非常に重要な要素となる。

「処遇の一律性」が流動化を抑制させる場合もある

しかし、デジタル技術やソフトウェア技術といった需要の高い技術者だからといって、現在の日本企業のほとんどでは給与ベースでは差があまりつかないのが実情だ。この処遇の差があまりつかないことを、改めて転職活動を通じて知ることにより、転職活動を取りやめる技術者もいる。実際に転職する技術者はもちろん、処遇もある程度のレベルは望むものの、転職先の「安定性」(規模や明確な企業方針、安定した業績等)や「開発製品」(自分が携わりたい製品かどうか)を大きな選択基準としている。これは、保有スキルの市場価値が高かろうと低かろうと、処遇には反映されないのが現状だと考えている技術者が大半を占めることによるものと思われる。最近、外資系企業の採用が活発となり、処遇に差を設けるケースも見られてきている。しかし、システムコンサルタントといったようなすでに流動化が進んでいるIT系技術者と違い、開発技術者にはまだ語学の面で自信が持てなかったり、実力主義といった風土には馴染みづらいついて躊躇するケースも見られるので、開発技術者に関して処遇格差が明確になるのはまだ先のことと思われる。

配属先や取扱製品により選択肢が制限されてしまう

デジタル技術やソフトウェア技術といったように、業種・製品横断的に選択肢がある技術に比べ、機械や化学といった技術開発領域は、いったん自分が担当した会社の商品に携わると、その後の選択の幅が限定される傾向が強い領域である。例えば、機械設計でも大きなプラント設計から一般消費者向け製品の機構設計と様々なフィールドがあるが、消費者向け製品の機構設計の中途採用の場合、大きなプラント設計や自動車の設計を経験した技術者が採用に至るケースは非常に少ない。特に年齢が高くなればなるほど、その傾向は強まる。大学時代に同じ研究室で学んだ人でも、就職段階でどの製品を取り扱うメーカーなのかにより、転職の際の選択肢が変わってくることも起こり得るのである。

また実際の転職相談場面で多いのが、開発を志望していたが製造部門に配属されてしまい、改めて開発職を希望したいといった相談である。このような場合、年齢が高くなってから動こうとしても遅くなってしまふケースがほとんどである。若い場合は、まだ取り戻しができるケースもあるが、年齢が高くなってしまった場合は、今後も製造分野の技術者としてキャリアを形成していく方がベターだとアドバイスすることも多い。

時機を逸しないことが重要

最後に、技術者の流動化を阻害している要因として、「乗り遅れ」、即ち時機を逸してしまふ機会が大幅に減少したり、転職できなくなるケースが挙げられる。最新のハイテク技術は技術革新のスピードも速く、求人もそれに応じて大きく変動する。例えば、一時期ディスプレイ市場で新しい技術がい

よいよ実用段階に入る前に、我々には複数の企業からディスプレイ関連の求人、具体的には画像処理回路の開発や機構設計から物性・材料技術者まで幅広く求人のオーダーを頂いた。しかしその商品が具体化し、市場に出る段になると求人は急速に減速し、その後、ディスプレイ開発そのものずばりの経験者が相談に来たとしても紹介先がわずかしかなく、限られた選択肢の中で動かざるを得なくなってしまったケースもあった。景気が回復したとしても、技術革新のスピードは速まりこそすれ、ペースダウンすることはまずないといえるので、技術者は自分の保有する技術に関するマーケットトレンドの情報収集を行い、適切な時期にアクションを起こすかどうかを判断できるようにしておくことが今後重要となってくるだろう。

今回は特にハイテク分野の技術者を中心に、流動化の促進要因・抑制要因を分類したが、現実の場面では流動化を促進するにあたって、個人個人のキャリア及び志向性の問題もあり、複数の要因が絡み合ってくる。その一つ一つの要因を情報提供やコンサルテーションによりときほぐし、個人の流動化を実現する機能として我々の紹介機関の存在意義があると思っている。しかし、処遇をはじめ環境を整えるには、企業側の変革が必要である。また、本人がキャリアをどのようにデザインしていきたいと考えるかという意識変革も、流動化を促進するにあたっては重要な要素である。我々はその企業と個人をつなぐ機関として、「現在の市場価値の高い領域・技術分野」の情報やその「評価基準」といった、より精度の高い市場情報の発信を実現することが今後さらに必要となってくると考えている。

人材が流動する日本には新しい機会が生まれる

橋・フクシマ・咲江 日本コーン・フェリー・インターナショナル ヴァイス・プレジデント/パートナー・米国本社取締役

あなたまかせが 体に染みついてしまった日本のビジネスマン

私は現在、日本コーン・フェリー・インターナショナルで、消費財・流通業・エンタテインメント業界を中心にしたリクルーティングを担当するグループのリーダーをしています。成功報酬のフィーではなく、企業と契約し、前払いのコンサルティング・フィーをもらってのハンティングですから、私のほうからご本人の転職の意志の有無にかかわらず、声をおかけしますので、どんな理由でビジネスマン(主に日本人)が転職を逡巡するのか、よく見える仕事でもあります。以前は、声をかけられること自体が心外という人も多かったのですが、最近では日本の雇用状況や将来の不安を反映して、私の話に関心を持って下さる方の数は増えてきました。しかし、御本人がその気でもご家族が反対されることもあります。私どものクライアントは9割が外資系企業で、世界では有名でも日本での知名度が低く、また外資系はすぐ解雇するとの印象もあり、「なんでいまさら有名企業を捨てて、リスクの高い外資なんかに行くのか」という反対にあってしまうのです。

もちろん、家族だけが転職の阻害要因になるわけではありません。日本の大手企業のビジネスマンは、入社時にはきわめて優秀だった方たちです。しかし、入社して20年、30年とたつうちに、会社が保証してくれる雇用や、会社まかせのキャリアパスに乗ることになれてしまい、御自分でキャリアを創るという発想があまりありません。

たとえば私が「何をなさりたいですか?」とお聞きしたとします。そうすると、たいいていビジネスマンが、「ゼネラル・マネジメントならできます」といわれます。「具体的には何がおできになりますか?」とうかがうと、はっきりした答えは返ってきません。日本企業では個人のアカンタビリティ(仕事における役割・責任)が明確になっていないので自分のスキルの何

が売れ、何が売れないか考える必要がなく、その結果、自分で何がやりたいのかということも、自問されたことがないでしょう。

こうした方々はせっかく優秀な素質を持ち、高度成長期は一丸となって会社のために尽くしてきたのに、今ではそれが弱みとなり、会社の看板なくしては戦えなくなっています。違う環境の中で鍛えられていたなら個人としての市場価値は高くなっていくかもしれないし、いつ会社から離れるかわからないという意識があれば、また違った自分のキャリアパスの構築ができたはずだと思うと残念な気がします。

ある早期退職を控えた方が、「これから何をなさりたいですか?」という問いにし、「会社が用意してくれると思うんですけど」と答えられたのを聞いて、ますますその必要性を感じました。

仕事と人格の評価は別 早期に評価をFBし次の機会を与えたい

結局日本企業は「人を大切にする」といわれながら、本当に大事にしていたのは「歯車」であって「個人」ではなかったとの見方もできると思います。外資系企業はすぐに人を解雇するといわれますが、その一方で入社してくる社員に対し、一般的にできるかぎりそれぞれのニーズに合わせ個人のキャリア構築を援助しようと努力してくれます。私にはそのほうが人を大切にしているし、フェアだと思われるのですが、いかがでしょうか。

日本では長い間「平等」という名のもとに、優秀な人の頭を押さえて下の人を引きあげるしくみを取り入れてきました。しかしそれでは、悪平等を生み、良い芽を積むことにもなりません。平等と「公平」は違うというのが、私の考えです。

日本でもたくさんのビジネスマンが海外駐在や留学経験を

持つ時代になってきました。しかし海外オフィスのヘッドを経験して帰国した人が、日本の本社で再び中間管理職に戻ってしまうという矛盾に悩んでいます。以前のほうが権限は大きいし、給料も良かったという場合、私どものアプローチに前向きに対応して下さり、転職する方が少なくありません。組織の中でよくできる人とそうでない人がいれば、一律に給与を決めるのではなく、それぞれに目標を与え、その達成度によって評価する方が、やる気を引き出せると思います。

また、社員に対してきちんと早くから評価を伝えることも重要です。外資系コンサルティング企業では、1年目から社員に対し細かいフィードバックを行います。たとえば「君はコンサルタントに向いていない」ということもはっきりと伝えます。これを残酷だとは、私は考えません。適性がないのであれば、早く軌道修正したほうが本人のためなのですから、ごく公平なシステムだと思います。評価しているのは唯一、その仕事に向いているかどうかということだけ。日本では、とかく、仕事に対する評価を人格評価と混同するケースが見られますが、そこは明確に区分けすべきだと思います。

同様に、私は社員の方も35歳、40歳、45歳と節目ごとに自分のキャリアを見直すことをおすすめしています。たとえ転職しなかったとしても、その都度外の機会を検討し、自分が市場でどう評価されるのかを見ることで、不足しているスキルもわかり市場価値を確認することができるからです。そして自立したキャリアパスの構築も可能になると思います。

いずれ日本にも 経営トップのオープン・マーケットが生まれる

私がこのサーチの仕事を選んだのは、ペインでの経営コンサルティングの仕事がきっかけになっています。それは、どれほどコンサルタントが見事な提案を行ったとしても、クライア

橋・フクシマ・咲江

(たちばな・ふくしま・さきえ)

1972年清泉女子大学英文科卒。ICU、ハーバード大学、スタンフォード大学のそれぞれ大学院を修了。ブラックストーン・インターナショナル、ペイン&カンパニーを経て現職。夫君はグレン・S・フクシマ氏。



ントの社内でそれを実行するリーダーシップのある人がいなければ何も変わらないということを実感したからです。そして実際にこの仕事で、けれど、優秀なリーダーが一人入社すれば会社が変わるのを見てきました。この点に気づいた日本企業が、徐々に増えていると思います。しかし、やはりまだ経営の上層部に外からの人材を採用することには積極的ではありません。良く日本企業を合併のパートナーとする外資系の社長のリクルーティングをお手伝いしますが、日本企業の合意を得るのは容易ではありません。結局はトップの意識が問題になってくるといえます。

その点ソニーや本田のように、早くからグローバル展開してきた企業は先に進んでいます。グローバルに動くならグローバルな人材が必要だということを実感されているからでしょう。また、外部の人材のトップへの採用はトップダウンが強い、オーナー系企業が多いといえます。それはオーナーの次の世代が育ちにくいという宿命から来るのかもしれませんが。

私は、これからは日本でも経営トップのオープン・マーケットができるのではないかと考えています。それにもいくつか種類があって、そのひとつはリストラクチャリングの専門家です。アメリカにはよくいるのですが、会社の建て直しをミッションとして、成果を出した後は、また別の会社で手腕を発揮する人たちです。

もうひとつは、コンサルティングの経験がある若い世代の人たちです。そういう人材は、会社を分析する力は十分持っていますが、現場の体験が足りない点を現状では問題視されています。しかし、実務の経験を積むことによって、問題を明確に見据え、戦略を立案かつ実行できる経営者として十分活躍できるようになると思います。

自立した人にとって、これからの日本はチャンスが増えることになるでしょう。ビジネスマンたちがいたずらに環境の変化を恐れず、むしろ前向きにチャンスをつかめるようになってほしいと思います。

《寄稿》

人材流動化を妨げるもの——法律編

小島典明 大阪大学大学院法学研究科 教授

身近な例から考える

—— 国立大学の教師は
なぜ私学に移らないのか？

乞食と大学の教師は、3日やればやめられないという。まして国立大学の教師といえば、「親方日の丸」の国家公務員。私学と違って勤め先もつづけることはない。なってしまうと定年まで勤めるのが当たり前。こんな問い自体がナンセンスといえなくもないが、コトはそう単純ではない。

例えば、給料にはかなり大きな官民格差がある。この場合、通常は民間のほうが高い。私学から国立に移ると、300万円以上年収がダウンする例も珍しくないと聞く。だとすると、逆に国立から私学にはもっと移っていいはずなのに、実際にはそうならない。

確かに、若いうちの転出は結構多い。公務員の場合、30代までの給料は相当低いからそれも無理はない。しかし、小生のように40代も半ばを過ぎると、もう移らない。還暦が近くなるまではそうした状態が続く。おそらく、その最大の理由は退職手当制度にある。

国家公務員退職手当法。国立大学の教師も国家公務員として、当然その適用を受ける。同じく私学に転出する場合でも、勤続10年で移ると計算式がガラッと変わる25年で移るとでは次のような違いが生じる。

【ケース1】(勤続10年で転出)

$$A = 0.75B \times 10 = 7.5B$$

……自己都合退職扱い(3条2項)

【ケース2】(勤続25年で転出)

$$A = 1.25B \times 10 + 1.375B \times 10 + 1.5B \times 5 = 33.75B$$

……長期勤続退職扱い(4条1項)

A:退職手当 B:退職時の俸給月額

つまり、勤続年数が15年増えると退職手当は月給の約26カ月分(年収の2年分強)高くなる勘定になる。勤続25年ともなれば月給もかなり高くなっているのだから、実際に手にすることのできる金額の差はさらに拡大する(ただし、勤続が31年以上になると掛け率がグンと低くなり、定年前の早期退職者には若干のプレミアもつく)。数字に弱い法律の教師でも、その程度の計算はできるのである。

同じような事情は、こうした法律を持たない私学の側にもあるらしい。私学の場合、20年くらいは勤めないと「企業年金」がもらえないという話もある。それゆえ、国立と私学の間で人事交流が進まなかったとしても、そのこと自体は不思議でもなんでもない。

退職手当制度を今すぐ廃止することはできそうにないし、われら中年族もそれを望まないが、M社が採用したような全額給与支払型のシステムは公務員にも選択肢としてあってよい。国家公務員の場合、懲戒免職になると退職手当が支給されないことが法定されており(8条)、この支給制限規定との調整をどう図るかという厄介な問題もあるが、そこは割り切る(全額給与支払型を選択した公務員については支払済みの退職手当を取り戻せないことを納税者の皆さんに納得していただく)しかない。小の虫を殺しても大の虫を生かす。そうした決断が21世紀には必要になろう。

働き方の選択肢をせばめる法律

—— その1
改正労働基準法

近頃の学生は一升酒など飲まない。小生の学生時代はアルコールといえば二級酒。それを酔いつぶれるまで飲むのが相場と決まっていたが、最近の学生は数多くのメニューのなかから、各人がその好みにしたがって飲む。しかも同じ種類のアルコールを続けて飲むというようなことはしない。次々とオーダーを変えていく。

そんな彼ら(彼女ら)に終身雇用は似合わない。大学を出て、まず就職する会社が30年後や40年後にも残っていると、彼ら自身考えていないし、企業もそこまで保証できない。一升酒と同様、一社懸命の時代はわれわれの世代で終わったのである。とはいえ、法律の世界では、今なお終身雇用神話が生き続けている。本年4月から施行された改正労働基準法をみても、そう思わざるをえない。

例えば、改正法(14条)が新たに認めた3年契約にしても、その適用範囲となると驚くほど狭い。60歳以上の高齢者とは自由にこれを締結できるものの、それ以外の者との間では、次のような要件をすべて満足することが必要になる。

小島典明

(こじま・のりあき)

1952年大阪市生まれ。神戸大学法学部卒業、神戸大学大学院法学研究科博士後期課程中退、富山大学助教授などを経て、95年大阪大学法学部教授。99年4月より現職。専攻は労働法。労働省労使問題研究会、経済審議会行動計画委員会などの委員も歴任。主な著書に「労働市場・雇用関係の変化と法」(編著、日本労働研究機構)など。

- ① 対象となる労働者が博士の学位もしくは公認会計士や弁護士等の資格を有すること、または修士の学位を有するか特許の発明者等であり、3年ないし5年の経験年数を満たしていること。
- ② ①の条件を充足する高度の専門的知識労働者が不足している事業場において、こうした高度の専門的知識を必要とする業務に新たに就かせるための契約であること。
- ③ その業務が新製品・新技術等の開発や研究、または新規事業への展開を図るための一定期間内に完了することが予定されているプロジェクトに必要であること。

だが、これでは60歳以上の高齢者を除き、3年契約は事実上認めないといっているに等しい。社内にいる営業のスペシャリストと、高額な年俸で新しく3年契約を結んだり、対象が誰であれ3年契約を更新することは、当の本人がそれを望んだとしても、法律がこれを許さないのである(なお、3年更新は高齢者のみ可)。流行の複数年契約もプロ野球選手かぎり。こうした現実を法律が強制しているとすれば、その罪は重いといえよう。

《寄稿》

アメリカにおける派遣の多様化・高度化

藤川恵子 関西外国語大学 短期大学部講師

日本では、ようやく派遣についてその対象業務をネガティブリストにするかどうかを議論するような段階にあり、派遣が今後あらゆる業務に広がったり、さらに高度化していくことは可能性としては考えられるが、まだ現実的ではないように思う。それには、まず派遣法の大胆な規制緩和が不可欠だからだ。

派遣の老家アメリカでは、日本人には想像できないような分野にまで派遣が進出し、その多様化・高度化が進んでいる。その一例が、最近派遣を超える成長を記録している従業員リース事業である。従業員リース事業とは、他の企業のために給与の支払いや諸給付、その他使用者としての法律上および管理上の責任を継続的に引き受ける事業のことをいうのだが、企業はすべて(または大部分)の従業員を解雇して、それらの従業員を従業員リース会社に移籍させた上で、同じ職場で就業させるという形をとる。その場合、労働者の受け取る賃金は変わらない。しかし、普通、解雇されて、他の会社に移籍されるとなると、労働条件等の悪化が予想されるので、従業員や組合が反対するのではないかと考えられる。ところが、従業員リースの場合、労働条件はむしろ向上する場合が多く、従業員の抵抗も小さい。というのも、従業員リースを利用する企業には中小企業が多く、そうした規模の小さな企業では401kといった付加給付プランを充実させることが難しいため、労働者はより優れた付加給付プランを求めて転職していくのである。その点、従業員リース会社は比較的規模が大きいため、充実した付加給付プランを備えていることが多い。つまり、労働者は移籍することで、よりよい付加給付プランに加入することが可能となる。企業としても、雇用管理一切を従業員リース会社に任せることで、時間や労力を含めた人事コストを削減できる。このように企業にも労働者にもメリットがあることが、従業員リース事業の急成長につながったのだろう。リース労働者の数は1995年時点で250万人。この数字は今後も伸び続けると予測されている。

一方、本来の派遣においても、その可能性は際限なく広が

っている。例えば、ウィスコンシン州では、元受刑者に就職先を提供する手段として派遣会社を利用することを検討している。元受刑者は、職業訓練を受けたあとで、特定の派遣会社に登録することになる。企業にとっても、直接正社員として雇うよりも、派遣社員として期限を定めて働いてもらうほうがリスクは小さいため、元受刑者の就業機会拡大が期待できる。また、エグゼクティブやエンジニアなどの高度専門職派遣も珍しくなくなってきており、約260万人の派遣労働者のうち11%以上がそうしたプロフェッショナル派遣で占められているという(数字は1996年度のものの)。

アメリカにおける派遣の多様化・高度化については賛否両論あるだろうが、派遣の発達により本来ならば失業していたであろう者が職を得ることができたというケースは多い。そして、最初は派遣労働者であった者が、正社員として雇用されることも少なくない。いわゆる、“temp to perm”である。よけいな規制があってはこれも実現不可能である。規制によるコントロールを廃し、市場原理に委ねようとするアメリカの柔軟な姿勢が派遣の高度化に拍車をかけているのだろう。

各国における派遣市場の規模(1996年)

	1日当たりの派遣労働者数(千人)	就業者数(千人)	構成比(%)	売上高(100万ドル)
日本	320	64,860	0.5	9,529
フランス	350	21,951	1.6	10,473
ドイツ	177	35,360	0.5	4,516
オランダ	225	6,983	3.2	4,897
イギリス	880	26,088	3.4	16,360
アメリカ	2,310	126,708	1.8	43,600

資料/1日当たりの派遣労働者数および売上高はCIETTの統計資料による。また就業者数はOECD in Figures(EMPLOYMENT Table 1)による。

働き方の選択肢をせばめる法律

—— その2

労働者派遣事業法改正案

近頃の学生には常勤の社員もいれば、派遣スタッフもいる。大学も遅蒔きながら社会人に門戸を開くようになったからであり、次頁でアメリカ労働市場の現状についてコンパクトな解説を行っている藤川恵子さんも、そうした派遣スタッフとしての経験を持つ学生の一人である。

そんな彼女が自己の経験に照らして、派遣期間の制限はおかしいと言う。スタッフのなかには派遣という働き方を続けたいと考えている者も多く、派遣期間に制限があることは、このような多数のスタッフにとって迷惑以外のなにものでもないという(詳しくは、藤川「労働者派遣の現状と展望——アメリカにおける労働者派遣と共同使用者概念を中心に」『季刊労働法』186号[1998年9月]149頁以下、特に191頁注(18)を参照)。

小生も同感というほかないが、現在国会に提出されている労働者派遣事業法の改正案は派遣期間の上限を現行の3年からさらに短縮し、これを1年とするものとなっている。確かに、現行適用対象業務(26業務)やベンチャー・ビジネス、産休・育児休業などの代替要員については今までどおり3年の派遣が認められるものの、それはあくまでも例外にすぎない。

また、同じく期間制限とはいっても、その性格は大きく異なる。すなわち、これまでは文字どおり派遣期間(派遣会社がスタッフを派遣することのできる期間)の制限であったものが、今後は派遣利用期間(派遣先が派遣サービスの提供を受けることのできる期間)の制限に変わる。そうした大きな改正が予定されているのである。

改正案には対象業務のネガティブリスト化等、評価すべき点も数多く含まれているが、以上にみたように問題点もない。人材流動化の促進という視点に立った場合、派遣から常用への転換(temp to perm)とともに、将来は常用から派遣への転換(perm to temp)についてもこれを視野に入れる必要がある。自由度の高い働き方という点では派遣が常用に勝るからである。

これから始まる改正法案の審議において、こうした流動化の視点をどこまで取り入れることができるのか。そこに国会審議における最大のポイントがあるといっても、おそらく言いすぎではないであろう。

変わり始めた日本の解雇法

山川隆一 筑波大学社会科学系 助教授

「契約型」社員の 解雇判例の出現

世間で流動化と言われているほどには解雇法制が激変しているという実感はありません。もともと解雇法制といっても、日本の場合、法律自体で解雇を制限しているのではなく、社会の動きに合わせて作られる判例で規定されてきているわけです。そのためどうしても動きが遅く、「判例が社会を変えていく」というケースは極めて稀なことです。

とはいえ、一部では変化も出始めています。それはたとえば、本来の意味での契約概念に基づいて転職市場で採用された人たち——ヘッドハントされた外資系上級管理職など——のケースで、こうした人たちの場合、想定した能力が発揮できなければ、降格や左遷などのプロセスを経なくても、解雇が正当化されるという判例が出てきています。

つまりこれまでの日本の労働契約は、職務の内容を特定せず、「雇用を維持するためには職務の内容を変える」というやり方をしてきました。ところがヘッドハントされるような人たちは、いわば「契約型」の雇用になっているわけで、契約内容を簡単には変えられません。本人の同意がない限り異なる職務には移せないわけで、そのぶん成果が出なければ逆に解雇されやすいこととなります。

解雇法制が激変するかどうかは、企業としてどれだけ職種を特定した契約が必要かに左右されます。新卒採用の分野ではこうした判例はまだありませんが、最近職種を特定した新卒採用も増えているようなので、そうした場合には若干解雇の扱いが変わってくる可能性はあるでしょう。

「競争激化」「コーポレートガバナンスの変容」が 変化の背景に

解雇法制に変化をもたらさる背景には、中・長期的にみると2つの問題があると私は考えています。

まず第1には規制緩和および国際競争の影響です。これまで日本経済は全体的に敗者をあまり出さない仕組みを取ってきて、雇用保障はそれを補完するシステムだと思っただけで、規制緩和や国際競争が進むと、企業のなかにも勝者と敗者が出てきます。企業が潰れてしまうと当然雇用は維持できないので、整理解雇につながっていきます。

第2のポイントは、コーポレートガバナンスです。米国流のコーポレートガバナンスとは、株主の利益の極大化を目指し、そのために経営陣を拘束するというものです。この動きが日本にも及んでくれば、経営者は従業員のほうばかりを向いてはいられなくなるでしょう。場合によっては、経営実態はさほど苦しくないのに、株価を上げるために人員削減をするケースも出てくることとなります。

このように企業の行動原理が変わってくれば、当然ながら解雇の様相も変わってきます。こういう変化が望ましいことなのか、正直いってよくわかりませんが、「株主の権利を強化するな」と叫んでも、それは市場の問題なのでいかんともしがたいことです。判例がそのような企業の行動原理の変化を受けてどう動いていくのか予測はできませんが、もし動くとするなら、労働法上、あらためて何か別の対策を考えねばいけないだろうという感じはします。

解雇法での対応だけでなく 労働市場の整備を

これまでに比べて解雇が増えることを防ぎようがないとするならば、なんらかのシステムでそれに対応していく必要があります。この点について、私は労働市場を整備して転職しやすい社会にすることが一番だろうと考えています。なぜ判例で解雇が制限されているかといえば、その根底には日本は転職がしにくく、転職したら労働条件が低下しがちな社会であるとの基本的な認識があります。転職や再就職がそれほど不利にならないように外部労働市場が整備されれば、解雇が増えざるをえないような状況にもある程度は対処できるといえます。解雇されてもアツケラカンとしているのは無理にしても、少なくとも解雇が「この世の終わりではない」と思える程度のショック緩和のシステムが必要です。

また、労働市場の整備には、別の意味も指摘できます。ひとつは現実的な紛争処理の側面です。たとえば従業員個人の立場からすると、不当に評価されたと感じても現実に紛争処理システムを使えるかとなると、なかなか難しい。労働基準監督署に駆け込むなり、裁判所に行くなりしても、時間やコストがかかり、自分の地位を改善できるかどうかはわかりません。

そうすると、不当な評価に対する個人の手段で最も現実的かつ効果的なのは転職です。解雇にまでは至らないケースでも、不当な扱いを受けた場合、労働市場が整備されていることは従業員にとって非常に重要なカードになると思うんです。

他方で、「契約型」の雇用が増えると、個人のキャリア形成の視点をもっと重視して、それを支援する方策を講じるべきだと思います。人はある程度将来の見通しのようなものが持てないと、一生懸命働くことはできません。それには個人が自分の将来を長期的に設計することは当然ですが、会社も教育訓練などでそれを支援する仕組みが不可欠でしょう。

妥当範囲を変えながら 今後も解雇制限は生き残る

このような労働市場の整備のための施策を抜きにして解雇からの保護だけを撤廃するのは危険です。現状の解雇法制が雇用の流動化を阻害している面があるという指摘については、確かにそういう傾向はあると私も思います。

米国のように労働市場が機能する段階まで想定すれば、「解雇自由」という方向もあり得るかもしれません。しかし米国でも現実には差別禁止の規定がありますから解雇はそう簡単ではありませんし、先進国で解雇制限の規定を持っていないのは米国ぐらいのものです。解雇制限は形を変えたり、妥当範囲を変えたりしながら当分は生き残っていくだろうと思います。

この問題は詰まるところ、従来のような「正規雇用を中心に構築された労働法制」を作り直すのかという課題に行き着きます。どこの国でも労働法制は「継続的な正規雇用」を前提に作られてきた歴史があります。それをやめるとすれば、どんな労働法制にしたいのか、よくわからないというのが現実なんでしょうね。

日本でも内部労働市場を活用しつつ解雇を制限するスタンスをとってきましたが、今後、徐々に制限の内容は変化してゆく可能性があります。その過程で、労働市場法制や処遇システムの変化が進めば、最終的に外部市場での転職がスムーズにできるようになるでしょう。解雇についての判例はそうした過渡期に対応して少しずつ変化するでしょうし、そのようであるべきだと私は思います。

雇用保障からキャリア保障へ 発想の転換を

短期・長期の視点

雇用政策を考えるうえで大切なことは、それが短期的な成果を求めるものなのか長期的なものであるかの視点である。雇用政策はそもそも社会政策の一環であることから、総合的かつ複合的側面が大きく、他の政策と複雑にからんでいる。その結果として、短期的には長期的目的に相反する施策が必要なケースも生じてくる。したがって、雇用政策の検討にあたっては、各施策の手順や達成期限などを明確にする必要があ

る。さらに労働力需給の逼迫状況、つまり景気の動向に政策が左右される面が強い。これは労働需要が、あくまでも生産活動から生じる派生需要の面をもっているからである。長期的には急激な少子・高齢化に伴う人口の減少が労働力不足を招くのではと考えられるが、現状では労働力の過剰が社会問題化している。

以上を理解したうえで、21世紀の雇用政策のあり方を考えてみよう。まず、長期的には旧来型雇用システムを「モザイク型社会(モビリティモデル)」へいかにスムーズに転換させるか、そのために必要な施策・制度の見直しや新たな整備を検

討することが本研究のメインテーマとなろう。しかしながら、21世紀の入り口に直面して、戦後最悪の失業率など、経済活動の機能不全に伴う雇用環境の悪化が懸念される現状では、労働需要の拡大が最も重要な政策課題となってきた。つまり雇用創出をいかに行うかである。この点については最優先の研究テーマの一つと考えたい。

③はモザイク型社会が機能するための必要条件で、個人の多彩な能力やスキルを正確に評価し、マネジメントしていく手法が開発されていることである。この部分については、特に民間分野での試行錯誤や研究開発が望まれる。

発想の転換を—雇用保障からキャリア保障へ—

以上を念頭において今後の研究テーマを考えていきたいが、雇用政策の基本的なスタンスは雇用の維持よりは個人のキャリアを保障する社会の仕組み作りと言えよう。具体的には、以下のテーマが挙げられる。

「モザイク型社会」実現への3つの条件

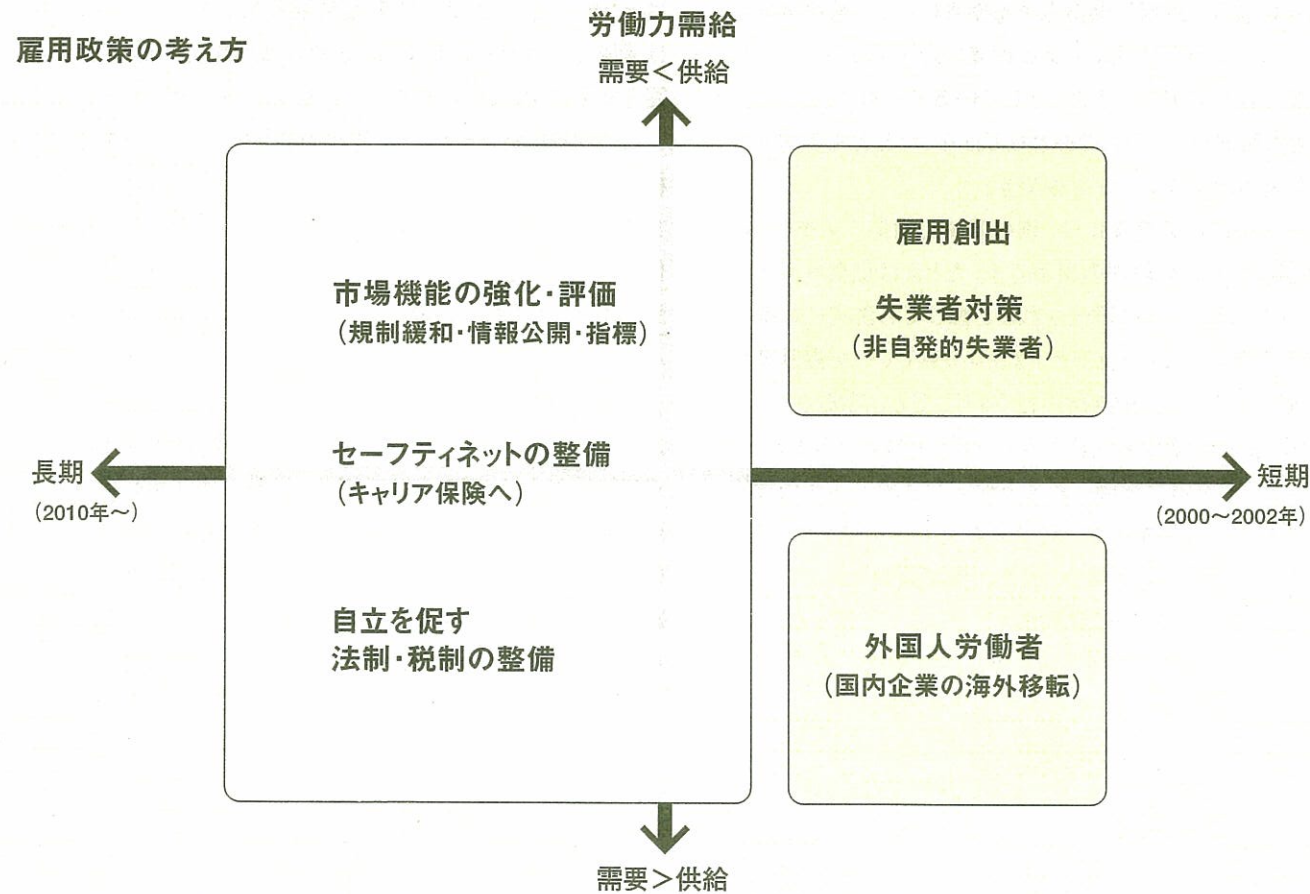
「モザイク型社会」の実現にあたっては、①真の労働市場の形成、②一元的価値観の是正、③明確な評価手法の確立——が不可欠であることを述べた(『works report '97』P68~71)。この3つの条件をもとに、雇用政策の基本的な視点を確認してみたい。

①については、まず官の果たす役割を見直す必要がある。労働・雇用問題は本来政府の専管事項であるという価値観が根強く、市場メカニズムや民間セクターを活用していく考えは受け入れにくかった。しかし、これからの政府の役割は、プレイヤーになることではなく、競争メカニズムを機能させるインフラ整備に特化すべきである。別の見方をすれば、失業を出さないことを目的にした「事前対応型雇用政策」から、市場原理にゆだねたあとの事後チェック政策、「監視機能」にシフトすることでもある。

また、新たな市場メカニズムの導入にあたっては、市場における失敗を担保する仕組み(セーフティネット)も同時に整備されなければならない。

②は多様な働き方を肯定する社会風土の醸成である。独創的であることが肯定され、称賛される社会を構築することが、モザイク型社会実現のカギといえる。これは学校教育のみならず、家庭や職場、地域での日常的な活動から形成されてくるものであろう。

- 『雇用創出のための具体的方法論』
 - ・独立支援、税制優遇といった観点から雇用創出の仕組みを検討(起業、インディペンデントコントラクター、NPOなどへのサポート機能の研究)。
 - ・政府による海外企業の国内誘致も視野に入れた新産業育成による雇用創出のための方法論を検討。
- 『雇用保険に代わる新たな「キャリア保険」制度』(モザイク型社会におけるセーフティネットのあり方を研究)
 - ・個人のキャリア形成を保障する社会の仕組み、必要な機能の研究。設計に当たっては単なる福祉政策ではなく、民間の保険サービス、教育サービスなど市場機能を最大限活用する施策の検討。
- 『個人の自立と自己責任を前提とした法制・税制』
 - ・サラリーマンの源泉徴収制度の見直し、退職金税制、副業禁止規定の見直し、企業年金法の再設計等個人の自立に関連する各種制度の見直しと再設計。
- 『21世紀の労働環境や社会生活に関する長期展望』
 - ・長期的な視野から、ライフステージによって変わる働き方や価値観と調和がとれる社会全体のしくみについて研究。





必要な場所への人材移動のためには問題点も多い「終身雇用」

与謝野 馨 通商産業大臣

—— 小淵内閣は「日本再生」をテーマに誕生した内閣といえるかと思いますが、その閣僚の一人として、どのような取り組みをしていかれるのか、基本的な考えをお聞かせください。

与謝野：図式的に申し上げますと、過去の清算と新たな出発の2つに分かれると私は考えています。

まず過去の清算ですが、ひとつはバブルの後遺症の排除です。当時、企業の資金調達が可能になったことで生産性の低い分野への投資が膨らみ、過剰生産、過剰雇用が生み出されました。この是正が急務です。第2には国際的に競争力のない産業からの撤退です。従来型の技術を基礎にした産業では日本企業は東南アジア諸国などとの競争に勝てません。生産性の観点から整理すべきものはする必要があります。

—— 新たな出発とは何を意味するのでしょうか？

与謝野：新しい産業分野の創出、これに尽きます。通産省はこれまでも経済構造改革に取り組んできましたが、今年1月には「産業再生計画」を閣議決定し、新規開業・成長支援、人材移動の円滑化などの施策を進めています。

また日本が得意とする分野を見つけ、その成長を促進するため、「新規・成長15分野プログラム」の実施を加速しています。医療・福祉や環境、バイオ、住宅関連など15分野における雇用規模を、1995年の1060万人から2010年には1800万人に、市場規模を1995年の200兆円から2010年には550兆円に拡大するべく、各種の施策の実行に力を入れています。

—— 具体的にはどのような政策になりますか？

与謝野：まずは新規開業・成長支援です。「おれが会社を作るんだ」という元気な人を応援しなくてはなりません。日本の開業率は米国の3分の1以下で、しかもこの数年は低下傾向に

あり、廃業率を下回っているというのが実態なんです。

この状況を改善するために、まず資金面では小企業等経営改善資金融資による無担保・無保証人融資制度の貸付対象の拡充を行いました。

また人材の面では、改正中小企業労働力確保法が先の臨時国会で成立しました。これに基づき、創業にともなって労働者を雇い入れた中小企業に対して賃金の助成のほか、ソフト面の雇用管理改善・能力開発に対する助成などを行っています。また雇用保険の受給資格者が創業し、労働者を雇用した場合は特別の助成を行うなど、創業を通じた雇用機会の創出に力を入れています。

—— 「人材移動の円滑化」も産業再生計画の大きなテーマのひとつになっていますね。

与謝野：その通りです。私は基本的には日本の終身雇用制度は仕事に対するロイヤリティを高め、「お金のためだけに働くのではないんだ」という意識を生む意味において、非常に素晴らしい仕組みだと思うんです。人は会社を信用し、会社は人を信用するという日本の風土のもたらしてきたメリットは計り知れないものがあります。

しかしグローバルな規模で市場メカニズムが機能し、個人の自己責任原則が求められるようになってくると、いろいろと摩擦が起き始めました。ご承知のように資本や労働力は不要な場所から必要な場所におのずと移動するというのが資本主義の原理です。日本のようにベタッと張りついて動かず、必要などころに供給されないという仕組みは問題点のほうが目立つようになっているわけです。

あまり頻繁に会社をグルグルと動き回るとどうかと思いますが、会社を移ったというだけでネガティブに受け取るような感覚は明らかに時代に合いません。人は重要な経営資源ですから、その質の向上を図りつつ、適切な資源配分が行わ

れるような措置を講じることが経済再生には不可欠です。

—— とはいえ長い間の雇用慣行を変えるのはなかなか難しいのが現実です。

与謝野：確かにそうです。雇用とは生身の人間に関わるものだから、経済学の教科書のように右から左へというわけにはいきません。直面する問題は常に具体的であって、個人のレベルまで降りていって初めて解決できるかどうかが決まります。既存の産業分野から新たな分野へ人的資源をシフトしようとするれば、個人には一時的に雇用を失うリスクが付きまといま。政府や経済界が協力して、そこをうまくつなぐ仕組みをどう作るかがカギだと考えています。

—— いわゆるエンプロイアビリティの向上といったようなことですね。

与謝野：それにはまず労働市場のマーケットとしての機能強化が必要です。そのための前提として、働く個人がみずから職業能力の向上を図る機会とインセンティブを提供し、エンプロイアビリティ(雇用可能性)を高める機能を強化することが不可欠です。具体的には個人主導の能力開発への支援措置として、98年12月から雇用保険制度の下に教育訓練給付が開始されています。全体的には、従来の官主導によるブルーカラーの能力開発から、民主導によるホワイトカラーの能

力開発へと重点を移すべきだといえるでしょう。

日本人は最近ひどく自信を失っていますが、もともと教育水準は高いし、知的財産、あるいは生産設備としての財産も技術もノウハウも世界に誇れるものがたくさんあります。少しでも従来の発想を入れ替えて個々人が努力を続ければ、何も不安に思う必要はないと思いますね。

産業再生計画～雇用創出への対策概要～

新規開業・成長支援	
①資金面での支援 ②技術面での支援 ③経営ノウハウ・サービスの提供等による支援 ④人材面での支援 ⑤地域における新事業創出支援体制の整備に対する支援	日本の開業率が低いのは、「開業を支援する資金・情報の提供主体が不十分なこと」「創業時の人材確保が困難なこと」「起業家意識が一般的に低いこと」「敗者復活が困難な社会制度」などが構造的要因と見て、起業家および成長が期待される企業に対する施策が出されている。
既存企業を核とした産業活性化・企業内起業支援	
①法人課税の税率引き下げ ②企業内起業・分社化による新事業創出の支援 ③異業種革新に対する支援 ④経営革新に対する支援 ⑤個別産業における経営改善に向けた取り組みに対する支援 ⑥年金制度の見直し	「資金」「人材」「技術」「情報」の経営資源の既存企業への集中を、分社化・共同子会社設立といった形態で有効活用することを目的とした施策。
「新規・成長15分野プログラム」の加速化	
【医療・福祉関連分野】 【生活文化関連分野】 【新製造技術関連分野】 【環境関連分野】 【ビジネス支援関連分野】 【海洋関連分野】 【バイオテクノロジー関連分野】 【都市環境整備関連分野】 【航空・宇宙(民需)関連分野】 【新エネルギー・省エネルギー関連分野】 【国際化関連分野】 【住宅関連分野】	ここで主要な分野として掲げられる分野は、雇用規模で1995年時点の約1060万人が2010年には約1800万人に増大すると予想されており、新事業・雇用創出が課題となる今、取り組みを加速化する必要性がうたわれている。
人材移動の円滑化	
①需給のミスマッチ解消 ②人材の質的向上(エンプロイアビリティの向上) ③雇用不安の解消(セーフティネットの強化)	既存分野にある豊富な人材が新規産業分野に円滑に移動できる環境整備と、セーフティネットなどによる労働市場全体での雇用確保という考え方の重要性がうたわれている。

雇用を生むインベストメント機能が、政府の重要な役割に

熊谷 弘 衆議院議員

グローバルルールの浸透で雇用は崩壊

終身雇用や年功序列は日本型資本主義の三本柱のひとつだと私は考えていますが、この独特な資本主義は明らかに崩壊過程に入っていると認識しています。

1989年のベルリンの壁崩壊で世界が市場経済に覆い尽くされ、その後10年はレーガンとサッチャーによるいわば原理資本主義ともいべき革命が完成される過程でした。さらに大陸ヨーロッパは経済統合、通貨統合という形で、こちらは経済的な革命を実現しました。

それは強者のルールが弱者を飲み込み、世界を同じ原理の資本主義にしていくグローバル化の誕生を意味しています。日本でも、これまで本格的な競争をまねがれてきた国内型の非製造業が、グローバルなルールに引きずりこまれました。これが金融ビッグバンです。

では、日本型資本主義とは何だったのでしょうか。私は3つの特徴があったと考えています。ひとつは「株式の持ち合い」。企業同士が財界活動などを通じて互いの傷をなめ合っているわけで、事業内容や業績に対する株主の評価をほとんど受けません。それが典型的に表れてきたのが、あの異様な株主総会でした。

2番目は「含み益依存の経営」。企業が土地や株を常に保有して、簿価と時価の差を潜在的に確保しておく。何か事業に失敗しても、その含み益で補填することができました。これも右肩上がりの経済成長あればこそできたことです。そして3番目の特徴が終身雇用、年功序列などに代表される日本型の人事制度ですね。

グローバルルールの浸透で、この3つが支えきれなくなりました。本業で儲かっていない企業には、ファイナンスがつきません。さあ、どうするかといえば、売上高を伸ばすのは難しいですから、残された道はコストダウンです。日本企業はコス

トに占める人件費の割合が高いので、これからは自然と「失業」と「倒産」がキーワードになってくるというわけです。

カネを撒くより事業の創出を

つまり、現在の日本が直面している問題は構造的なもので、単なる需要不足による不景気などではありません。ところが、政府は「循環的な不況」という認識で、この10年に100兆円、98年度だけで数十兆円を投入しましたが、ピクリとも成長しませんね。それどころか、ついに国債の暴落という形で市場の反撃が始まりました。

つまり結局は、サプライサイドから構造的な問題をキチッとやるしかないんです。デマンドサイドの対策は痛み止めのモルヒネにはなりますが、薬が切れてくればもっと多量の薬が欲しくなる。いまや日本は苦痛にのたうち回る患者のような状況になりつつあります。

ですから、たとえば失業や賃金カットという状況に対して従来と同じような形で資金を投入しても、カネが切れればまた欲しくなるだけです。そうではなくて、まったく新しいビジネスを創り出す、新たな職場を生み出す努力をする以外に道はないのです。

たとえば米国は、レーガン政権が猛烈な規制撤廃をやって、直後3年ほどは失業者が増えましたが、結果的には新しいビジネスが続々と誕生し、ついに日本より失業率が低くなりました。このようにアントレプレヌールシップ(起業家精神)を尊重し刺激して、新しい職場を創出していくことが日本でも非常に重要です。

これは政府が、「これは成長性があるからやれ」という昔のようなターゲット設定型の世界ではありません。たとえば米国では情報関係や医療分野など、ドイツでも環境関連などのビジネスが急成長していますが、もし日本でそれをやろうとした

熊谷 弘

(くまがいひろし)

1940年生まれ。64年一橋大学社会学部卒業。通商産業省に入省。74年ハーバード大学留学。76年同省退官。77年参議院議員に当選。85年経済企画庁政務次官。93年通商産業大臣に就任。94年国務大臣内閣官房長官に就任。新進党結党に参加。95年新進党労政局長。96年太陽党結党に参加。98年民政党結党に参加。新民主党結党に参加。選挙対策事務総長。



ら、上から下までいろんな役人が寄ってたかって痛めつけ、あつという間に芽を摘んでしまう。事業によっては認可の取得に、「近隣の同業他社の了解が必要」というのですから呆れてしまいます。

こんな状況で、新規の雇用など生み出せるはずがないのは当然です。この構造をなんとか直して、あらゆる分野の人々が新たな事業を起こし、新しい職場を生み出せるようにするのが政治の役割だと決意しています。

起業家にチャンスとファイナンスを

しかしそれだけでは足りません。日本ではこれまでひとつの会社で一生働くことが半ば前提でしたから、企業内を泳ぎ渡るノウハウはあっても、他の企業や新しい職場で力を発揮するのが難しいという例が多いのです。

そこはやはり、クリントン大統領も英国のブレア首相も言っているように、人材の教育が決定的に重要です。なんらかの事情で職場を離れた人たちが、失業給付を受けている間などに職業訓練を受けられる機会をつくり、新しい仕事に就けるよう支援する。日本はこの部分の手だてが非常に不足しています。

また日本の制度は、もともと会社を移ることを前提にしているないので、年金ひとつにしても別の会社に移る際に持ち運びができるシステムが整っていません。これも早急に解決しなくてはならない問題です。

高度成長期には、「所得倍増計画」がありました。その後「資産倍増計画」という大失敗に終わった政策もありましたが、私はいま「起業家倍増計画」を唱えたい。起業家にはチャンスを提供すると同時に、ファイナンスの道を創り出す。起業にはどうしてもリスクがありますから、欧米の「エンゼル基金」的な発想で、まあカネを捨てたと思うぐらいの覚悟を決めて投

資して、そのかわり儲かったらキッチリ税金で返していただくという制度を供給サイドからつくるべきです。

欧州の例を見ても、いわゆるウェルフェア・ステート(福祉国家)論は崩壊しましたが、「ウェルフェア」には2種類あると私は思っています。ひとつは年金や医療などソーシャル・セキュリティ(社会保障)といわれるもの。そしてもうひとつは雇用です。これからの政治の主戦場はここにあります。

将来に対する投資こそがチャンスを生む

ばらまきが無理なことはもうハッキリしました。それをインベストメントに変えなければなりません。ソーシャル・インベストメント、つまり社会的なものに投資して社会そのものを変えていくことです。特に雇用の分野は、将来に対して投資してチャンスを生み出し、人々がその機会を利用できる能力の開発に政府が積極的に役割を果たしていく必要があります。

私は単純な公共事業否定論者ではありませんが、日本の公共事業はGNP比7%で、先進諸国の2倍ぐらいの水準にあります。せめてそのお金の一部をソーシャル・インベストメントに活用する政策に変えていきたい。そうすることで、いまよりはるかにいい社会が実現できると確信しています。

個人と企業の選択肢は同時に広げていけるか

山田宗範 通商産業省産業政策局 大臣官房参事官

— 今後、企業の内部労働市場が縮小し、多様な働き方が広がるといわれますが、通産省としての基本的な取り組みについて、まずうかがいたいと思います。

山田 この問題を考える基本的なスタンスは、そこで働く人の価値観なり、行動なりを尊重しなくてはならないということです。もちろん企業の論理も当然あるわけですが、それだけでなく個人と企業の双方向的な意思の合致がなければなりません。つまり経済政策と社会政策の接点のようなところで、個人と企業の選択肢を同時に広げていくことが、あるべき態度だと考えています。

— そのための最大の課題点はどんなことだとお考えになりますか。

山田 従来、日本の特徴とされてきた長期雇用関係や企業内技能形成などは、実はそう古くから存在したわけではなく、本格的に定着したのは高度成長期以降のことだと言われています。この仕組みも、当時にしてみれば時代背景に即した、よいシステムだったわけで、いまそれが高コストで維持できなくなっているのも不可逆的なことでしょう。その意味で何らかのシステム変更を迫られることは間違いないと考えています。

しかし新たなシステムが広がっていく中で、足りないものは何だろうかと考えてみると、これまでの企業内技能形成のシステムを代替できる仕組みが社会に存在しないという問題があります。社会的に技能を測る共通の尺度が見つからないわけです。

— 社会的な尺度で測れないということは、市場価格が存在できないことになりませんか。

山田 その通りです。価格というのは市場の指標、シグナル

ですから、いまのシステムでは自分ほどの技能を身につけたら高く売れるのか、それはいくらで買ってもらえるのかが個人にはわからない。そこをどういうふうに政策的に支援し、社会的に解決していくのが重要なことだと考えています。

— どのような政策が考えられるのでしょうか。

山田 率直なところ、私たちもまだ手さぐりの状況です。社会的な技能形成というからには職業訓練であって、たとえばドイツ語を習ってドイツ語の小説を読めるようになって、それが仕事に結びつかなくては技能の習得になりません。つまり技能と雇用が制度的にどう結合するかということです。

仮にですが、国なり公的機関なりがコストを負担して誰かに一定の技能を習得してもらい、そこで認定を受ければ確実に雇用される先を紹介する——というのなら、それはそれでひとつのやり方ですが、それが果たして日本の社会状況に向いているのかどうか。

また米国では、どこかの大学でMBAを取得したとなると、そこには中立的な評価基準が確立していて、この学校のMBAはこの程度の能力だから給料はいくら——という尺度ができています。それは完全に民間レベルの仕組みですが、制度として技能形成と雇用が結合しています。こういう方向もひとつの形でしょう。

いくら市場原理が大事だといっても、市場に任せればキチツとした制度やシステムが日本にできあがるという保証はないわけです。最近資格取得のブームですが、それが本当に仕事を生む技能であるのかは疑問ですよ。

— 人に価格をつけることに抵抗感もあるのでは？

山田 なにも全人格的に人に値段をつけようというわけではなく、自分で形成したスキルや過去の職歴に仕事上の値段

をつけただけと割り切れればいいのです。それがないと価格を通じた調整機能が働きません。政府(労働省)も社会人の技能習得に給付金を出すなど、個人がいざ勉強しようというときの公的な支援ツールは整備されてきたものの、現状では「じゃあ何を勉強したら得なんでしょう」というところが誰にも教えられない。仮に弁護士の資格を取ったって将来の仕事は保証されないわけですから。

— 一方で、失業給付に代表される雇用政策が手厚すぎるとい声もあるようです。

山田 職を失った人に職業訓練の機会を与え、最適な場所に配分していく機能は非常に重要です。しかし単に失業給付期間を延ばすとか、金額を手厚くするというのはどうでしょうか。ヨーロッパでは800日間ぐらいが主流のようですが、その結果、そこから抜け出せない長期失業者の割合が非常に高いわけです。日本はそういう社会を目指すべきではない。一定の教育訓練を受けると給付期間が延びるなど、技能習得と連携したやり方が必要です。その点で、労働省が教育期間中の失業給付の延長措置に力を入れていることは素晴らしいと思います。

— 人材の移動には新たな雇用の創出も欠かせません。

山田 雇用創出には2つの道があって、ひとつは新たに誕生する企業は必ず人を雇うので、どんどん創業してもらえよう支援する。ベンチャー企業というピカピカの技術力がなければとのイメージもあるようですが、そんなことはありません。子育てが終わった女性が大学時代に学んだフランス語を生かして翻訳業を始めるとか、家事は得意だから出張サービスを始めるとか、なんでも支援をいたしましょうというのがスタンスです。

そして、もうひとつは既存企業の活性化です。分社化とかM&Aとか、いろんな要素がありますが、基本的には法人税率の引き下げが大きい。通産省の唱えてきた構造改革経済はエネルギーなどの高コスト構造の是正、非貿易財・サービス産業の生産性向上など国際的に見劣りしない事業環境の実現が大きなテーマでしたから、課税面で国際水準になったことの意味は大きいですね。

— 海外企業の誘致も重要です。

山田 もともと企業に国籍をつけること自体がおかしいと思います。日本で雇用を生み出し、利益をあげて税金を払ってくれる企業はすなわち日本企業であって、もともとが外国の企業かどうかは関係ありません。日本は対外直接投資に比べて海外からの投資が極端に少なく、これはなんとかしないとイケない。国際比較で日本の賃金が高いのは事実ですが、そのぶん労働力の質も非常に高い。所得の高いマーケットもあるし、要は投資に見合うリターンがあればいいわけです。海外からの投資は即、雇用を生み出しますから、今後も事業環境としての日本の魅力を高める努力を続けたいですね。

人材資源大国を目指し、個人の自由を優先した施策を

三宅純一 経済戦略会議 事務局長

雇用の流動化は必然

経済戦略会議は小淵総理の諮問を受けた、国家行政組織法の八条機関として、昨年8月24日、発足しました。その後14回にわたる全体会合および4つのワーキンググループに分かれての個別の討議を経て、今年2月26日「日本経済再生への戦略」を答申しました。今後もこの組織は存続して提言の実行を促していくことになっています。

この答申では第2章「健全で創造的な競争社会の構築とセーフティ・ネットの整備」——において、努力した人が報われる公正な税制改革、創造的な人材を育成する教育改革などと並び、個人の転職能力を高め雇用の安心を確保する政策が重要なテーマとなっています。

そこには規制や保護、護送船団方式といった過去の日本的なやり方を排し、個人の自由と自己責任、自助努力に裏付けられた社会を構築していくという委員の共通認識が反映されています。日本的なシステムを支えてきた右肩上がりの経済成長が終わり、一方では急速に少子高齢化が進んでいます。日本的システムがいかに優れていても、好むと好まざるとにかかわらず従来の仕組みは変わっていかざるをえません。つまり雇用の流動化は政策的に推進すべきものというより必然の流れであるという認識が委員の大勢だったといえます。

失業率5～6%のシナリオも

当然のことですが、日本経済が本当によくなることには雇用の問題は解決しません。

過去の流れを振り返ってみると、高度成長期は年率10%もの成長が続き、働く場所はいくらでもありました。それが70年代初頭のオイルショックで年率4%程度まで減速し、加えて経

済のグローバル化が進んで、お金やモノの出入りが自由になりました。当時から一部では終身雇用制の揺らぎはあったものの、大半の経営者はなんとか切り抜けられると考え、リストラも子会社限りで本体には手をつけられないという状態が続いてきました。

それがいよいよおかしくなったのがバブル崩壊以降、この10年です。過去に何度も人材流動化のチャンスはあったと思いますが、終身雇用を守ろうという経営者の意識は非常に強く、「まだ大丈夫、まだ大丈夫」と先送りしているうちに、どうにも抜き差しならないところまで来てしまったようです。

今回も従来型の手法を踏襲すれば当座はしのげるかもしれませんが。しかし経済がこのままスナリ回復するとは思えません。よほど財政資金を有効に活用し、この答申にあるような政策を迅速に実行していかないと日本経済は立て直せないのではないか。場合によっては失業率が5～6%台に達するシナリオもあり得ると私は考えています。

その意味で、長く続いた雇用慣行を見直すタイミングとしては今がラストチャンスで、もう安易な道を選ぶことは許されません。

安心をもたらすのは自分の能力だけ

これまでの雇用政策は、失業率の上昇は好ましくないから、なんとかくい止めようというもので、企業が社内に人員を抱え込み、それを雇用調整助成金などの手段で支えようというやり方をとってきたわけです。

しかし現在、最大の問題はヒトという経営資源が最適に配分されていないところにあります。モノやカネは自在に動くのに、ヒトが自由に動かないことが今の日本の不況の大きな原因になっているのです。

確かにあまり人材の流動化を強調すると、雇用不安に直結

するとの意見もあります。しかしこれから個人に最大の安心をもたらすものは、みずからの能力であるというのが戦略会議の基本的な考え方です。有能な人材を最適に配置して、その能力を最大限に生かすために政策面でとれることは何か。そういう考え方をしなければならないと思います。

このまま放っておけば人材の流動化は加速度的に進むでしょうが、それでは失業率の増大という結果になって跳ね返ることが、マクロ経済的には避けられません。それを最小限に抑えながら人的資源の最適配置を実現していくという考え方が答申の根底に流れています。

答申のなかには雇用保険の延長や給付の拡大といった従来型の内容も盛り込まれています。これは一時的に失業を抑え込むというよりは、仮に職を失っても早く再就職した人にはボーナス支給を行うとか、労働省がすでに始めていることです。職業訓練期間中の支給については延長を認めるといったインセンティブをつけ、個人が自らのエンプロイアビリティを高められる支援を積極的に進めていくことが大事だろうと考えています。

「能力開発バウチャー」の実施を

その意味で、最優先課題としてやっていかななくてはならないのが「能力開発バウチャー」です。これは現に職を失っている人のうち、失業前に10年以上連続してフルタイムで就業していた人を対象に、大学や大学院、専門学校などの授業料を100万円を上限に半額を国が負担しようというものです。バウチャー支給者数を100万人とすれば、総額1兆円で、公共事業予算の一部を教育・訓練を通じた人的資本の蓄積に活用する狙いです。

そもそも「能力開発バウチャー」を含むセーフティ・ネットの考え方自体が従来とは異なります。人を同じ場所につなぎ止

三宅純一

(みやけ・じゅんいち)

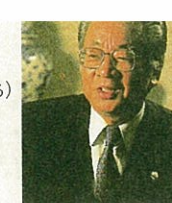
1935年生まれ。東京大学経済学部卒業後、60年日本銀行入行。84年総務局次長、85年調査統計局次長、87年検査局長、88年金融研究所長を経て、89年日本銀行退行。同年、日本総合研究所副理事長に就任。98年小淵首相の諮問機関、「経済戦略会議」発足と同時に同会議の事務局長に就任。

めておくために資金を使うのではなく、仮に失業してもスムーズに次の職業が見つかることが、本当の意味での安心であって、そういうセーフティ・ネットの構築が必要です。

つまりこれからは企業単位のミクロの雇用維持ではなく、マクロの雇用確保が重要になってきます。雇用を確保する責任が企業から国に移っていかざるをえないともいえるでしょう。

これからの職業訓練は、明確な専門性に乏しいホワイトカラーが短期間に自分のやりたい仕事を見つけるよう支援することが必要です。そのためには国がやるよりも民間の発想に任せ、教育を受ける方もバウチャーという切符によって自分で選択できるという形式が最もふさわしいと思います。ですから雇用保険という相互扶助の仕組みの枠内でやっていくよりも、国の最重要施策のひとつとして一般会計予算で実行していく方向へ頭を切り換えるべきだと思います。

雇用の問題は総理以下、政府も完全に共通認識を持っています。経済戦略会議の出した提言は21世紀のあるべき社会の姿を見据えたくて実行をお願いしているわけで、これさえキチッとやれば、数年間程度の時間はかかるかもしれませんが、必ず今の不況からは脱していけるはずだという自信を持っています。



「無名な人の大きな事業」が実現してきた国、日本

堺屋太一 経済企画庁長官

「閉鎖的雇用慣行」で朽ち果てた個性

私は戦後の日本型経営には3つの特徴があったと考えています。

第1の特徴は閉鎖的雇用慣行です。人はいったん会社に入ったら原則として生涯そこで働き、途中で出入りは不利になる。この仕組みは最初の就職で会社の選択を間違えると、それを一生背負っていかなくてはなりません。適切な職場と人間関係を得れば大いに伸びたであろう何百万という個性が、終身雇用、年功賃金という天国の維持のために朽ち果てていったことは疑いありません。

第2の特徴は先行投資型の財務体質です。配当金や若年層への労働分配率を低くする一方、土地や株式の値上がりを利用して内部留保を厚くしていく。結果的に累積した資本は投資効率の悪い部分にも回されて日本企業のROE(株主資本利益率)は急低下しました。おまけに年功賃金制度で、それにふさわしい働きをしない社員にも高給を払う。

中高年の天下り先の子会社がたくさん生まれる背景にもなりました。

第3の特徴は集団的意思決定機構です。日本ではいつの頃からか、「ワンマン経営はよくない」という空気ができあがりました。社内のあらゆる人が経営判断に参加するので意思決定に時間がかかりすぎる。おまけに意見交換のために大勢が集まって飲み食いするので、日本の交際費は5兆4000億円、株式総配当の1.5倍に達しています。GDPあたり米国の6倍、ドイツの8倍です。

いま、日本は失業の急増に脅えています。雇用問題は単に雇用だけでなく、こうした日本的なやり方を全面的に改革しない限り解決できません。この点について日本の経営者はまだ認識が甘いと思います。

“楽しい競争”の時代

このように日本の雇用システムは変革を迫られているわけですが、逆にいうと人々が自分に合った職場や仕事を探せるチャンスが生まれてきたこととなります。エンプロイアビリティ(雇用可能性)の高い人にとっては自分の力で好きな仕事、働きやすい場所に移れる、ありがたい世の中になってきたということです。

マスメディアは“厳しい競争”の時代だと言いますが、私は“楽しい競争”だと思います。人が日々の生活に最も充実感を感じるの、高い給料をもらったときではなく、仕事のやりがいを実感できたときでしょう。快適な人間関係の中で心地よい仕事ができることは非常に重要な要素です。特に自分の能力に自信のある人ほどその傾向が強いのです。

給料の額にこだわる人は一見多いように見えますが、それは実は金銭が欲しいのではなく、そこに表れる「給料が低い」というプライドが欲しいのです。そのさらに根底には戦後日本を貫いてきた成長神話というか、「大きいことはいいことだ」という価値観の流れがあります。これを断ち切らねばなりません。

たとえば、日本では経営者も会社の売上高を大きくした人が称賛されます。経団連の役員は大企業からしか選ばれません。日本の経団連にあたるドイツ工業連盟のローデンストック前会長は、売上高1000億円程度の眼鏡のフレーム会社の経営者です。こういうことは日本では考えにくいことです。企業規模が幸せや安心の基準ではまったくないわけで、この点についての意識改革が日本人は恐ろしいほど遅れていると思いますね。

新たな企業が誕生し続ける米国

意識の差は現実の差となって現れます。たとえば米国は小売や卸売、運輸、金融といった伝統的なサービス業以外の「その他サービス」の分野での雇用が多く、日本の25%に対して35%に達しています。その典型的なものが家事のアウトソーシングなんですね。ベビーシッターは立派な職業として成立していますし、料理のケータリング、ハウス・クリーニングなど、この分野には限りなく大きなマーケットがあります。

米国ではこの20年間にこれらの分野で新たな企業が続々と誕生してきました。だいたい世界の常識では若者も中高年も自分の企業を持つことが人生の最大の目的といってもいい。ハーバードやエール大学の最も優秀な層は自分の企業を持つとします。それができない人は弁護士や医者など自己資格のある仕事に就こうとする。その次ぐらしいのクラスが大企業とか金融機関、NPO(非営利組織)などに入って仕事をします。

日本は「無名の人の夢」が実現する国

最も成績優秀な人が会社をつくるという情熱が、日本でも燃え上って欲しいものです。幸い日本でもバブル崩壊以降、土地が暴落してオフィスや商店街には空き家がたくさんあります。そういう環境を利用して、どんどん自分の企業を起こす人が増えてほしいと思います。

ところが残念なことに、日本では新たに事業を始める人が増えるどころか減っているのが現状です。世界の統計制度が整っている国の中で、この20年間に自営業の数が減少した国は日本だけです。それどころか、自分の能力に賭けて生きていこうというあらゆる職業の志望者が、ここ数年、顕著に減少しています。

たとえば相撲部屋の新弟子はバブルの頃には1場所に200人もいたのに、最近は何人も珍しくありません。将棋の奨励会員や歌手の志望者、プロレスラーの志願者まで減っているのが現実です。とにかくリスクのあることはやめておいて、自分の実力に関係なくどこかの会社で定年まで勤めようという人ばかりになる。これが現在の不況の最大の原因だと私は考えています。

あまり言われていないことですが、実は日本は「偉くない人が言いたした大きな事業」が実現できる国なんです。これは欧米諸国や開発途上国に比べても際立った日本の特徴です。たとえば新幹線の建設や万国博覧会の開催、八郎潟の干拓など、みなまったく無名の青年たちが言いたしたことが実現したものです。

歴史的にみても、石田三成は今なら会社の企画部長クラスですが、実力副社長の徳川家康を相手に天下分け目の関ヶ原合戦を挑みました。最終的には敗れはしたものの、大いなる企てを実現させたのです。

明治維新をなし遂げたのは將軍でも大名でもなく、下級武士の青年たちです。実は日本は地位もお金もない人の夢が実現する国なんです。いまの社会に充滿している安定志向など日本の伝統でもなんでもなく、ここ10年ほどのことにすぎません。日本の社会には夢があるのだということをよく知って、みずから夢を掲げて突進してほしいと思いますね。

ワークスフォーラム 人材流動化社会における人事部の役割



出席者氏名 (50音順)
 旭化成工業 常務取締役 人事部長
岡野 徹氏
 伊藤忠商事 常務取締役 人事部長
武智浩隆氏
 メリルリンチ証券 東京支店 人事部長
本多 稔氏
 富士ゼロックス コーポレートリソース部 人事長
松本雅史氏
 コーディネーター
 上智大学 国際関係研究所教授
八代尚宏氏

八代 これまでの日本型の人事管理というのは右肩上がりの経済成長のもと、企業組織が不断に拡大していくことを前提に成立していた面も大きいのではないかと考えます。

しかし今後の低成長、グローバル競争の激化が予想されるなかでは、経済が成長しなくても利益があがるような経営にシフトせざるをえません。そこで、人件費をどう使うか、与えられた人材をどう効率的に使うかといったこれまでにない苦勞をしなければなりません。若年層や女性を中心に、働く個人の職業意識も急速に変化し、また少子高齢化のなかで従業員の高

齢化も進行、低成長のなかで倒産のリスクも高まっています。人材の流動化が企業の需要面からも求められている時代ではないかと思えます。

こうした時代にふさわしい新しい雇用人事システムの確立が求められているわけですが、そのときに人事管理を具体的にどのように行っていけばよいのでしょうか。

たとえば、これまでの正社員主体の単一雇用システムだけでは、企業は高いコスト負担を続けなくてはならない。労働者を資産にたとえるのは失礼だという人もいますが、正社員はいわばハイリスク・ハイリターン的人的資産であり、これをローリ

スク・ローリターンの正社員以外の多様な労働者を組み合わせて活用するというのも求められているのではないのでしょうか。

まず、どのようにしたら多様な人材の活用ができるのか、現状におけるその比率や処遇、また今後について、みなさんのお話をうかがいたいと思います。

多様な雇用形態の人材を どのように処遇していくのか

本多 当社では約1000人の従業員のうち75%が正社員、25%が契約社員あるいはパートタイマー、人材派遣の方です。

あらゆる施策を実行する上で一番のポイントは、「顧客重視、個人の尊重、チームワーク、責任ある企業市民、誠実さ」の5つの企業理念に適合するかどうかにあります。企業理念とは仕事上の個人に求められる行動規範であり、働く個人は同じ目的・ゴールを目指すために集まったメンバーという前提ですから、雇用形態による処遇差を設けないというのが基本方針です。

個人をどう尊重し、個人のキャリア形成や市場価値をどう高めていくかを基本にメンバー構成を考えています。仕事のレスポンスビリティ、仕事の価値が何であるかで、各人の給与を決定します。正社員かそうでないかの違いは退職金があるかないかくらいでしょうか。

岡野 当社の正社員は2万人、うち関連・系列会社に5000人くらいおります。人員コスト的には難しい面がありますが、あくまでキーマンは正社員で、それ以外とのバランスをうまくとっていかないといけないと考えています。バブル崩壊後はオペレータ的な職種は社員採用していませんし、新大卒を3分の1に減らしているの、92年から比較すると正社員は4000人くらい減っています。

そして、さらに社員のパフォーマンスをあげていくためにはまず、部課長クラスの意識改革と、それを促進する人事制度の改革が必要だと思えます。また、ホワイトカラーと違い、ブルーカラーは契約社員や人材派遣と代替することが難しいのですが、組合との関係で、工夫して短時間でできる労働や、アウトソーシングなどを増やしています。

武智 当社は本社で6000人、うち5000人が総合職で、1000人が事務職という構成です。

貿易立国だった時代から商社の役割も変わって、今後はどうシステムやネットワークをインテグレートしていくかなど、各商社の得意分野に特化していく必要があり、総合職について従来のような一律的な採用だけでは難しくなっています。それに伴い、外国人採用や通年採用への切り替え、中途採用も増えているので、それぞれに合わせた処遇が必要となっています。

また、各部門ごとに、いろいろな業界とつき合っているの、それぞれのセクションで採算性も異なり、専門性の異なる社員をひとつの処遇でくるのは難しいのです。そこで2年前からカンパニー制を導入し、採用もそのカンパニーに合うように目的採用をはじめています。むしろ学生の方が日本の、いまだに大企業だとか、海外に行けるなどの理由で志望してくる学生が多いので、本当に各カンパニーに合う人材を採用できるよう広報もしていきたいと考えています。

また、事務職の正社員は一時は2000人ほどいましたが、約半数は派遣などに替わっています。

松本 当社では1万5000人の正社員と——東南アジアを含めたグループ全体として3万人いますが、将来的にはこのグループ会社間の有効な人材交流とその活用をすすめるべきではないかと考えます。

人を動かす仕組みやルールを単体のなかではなく、グループのなかでつくらなければならないと考えています。

市場価値を重視して 評価の公平性の実現へ

八代 多様な人材を活用するということに、雇用契約形態によって退職金や賃金報酬が違う、またはカンパニーごとに処遇が異なるということがおきてくるわけです。



旭化成工業 ● 常務取締役 人事部長
岡野 徹氏



伊藤忠商事 ● 常務取締役 人事部長
武智浩隆氏



メリルリンチ証券 東京支店 ● 人事部長
本多 稔氏



富士ゼロックス コーポレートリソース部 ● 人事部長
松本雅史氏



コーディネーター
上智大学 ● 国際関係研究所教授
八代尚宏氏

が、そのときの公平性というのはどうなるのでしょうか。

岡野 さまざまな事業分野があり、採用はカルチャーごとに各部門別の採用になっており、処遇も社内での公平性というより、社外の競合との公平性が問題になっていくと思います。

事業間の格差で人気・不人気が出たときの選抜や人事配置処遇に関しては、類似分野のなかでできるだけ不公平性をカバーしているというのが現状です。

本多 給与・賞与の決定には年功・男女などのファクターはいっさいありません。どういふ処遇をすれば、市場価値と生産性のある人をリテンできるかにかかっています。優秀な社員の引き抜きについての対処も、各ラインが必要とするいくつかの対応のなかから生産性にみあう適切な決定をしてもらうようになります。

松本 新人事制度では、仕事にリンクした役割に処遇がついており、その役割に個人を任用します。コンピテンシー辞書という共通言語をもとに、個人ごとのアセスメントと役割要件のマッチングを行います。任用要件はオープンにしています。

事業部ごとに人事機能やそれに伴う判断は分権しており、各事業部の人事課長がいわばカンパニーの人事部長として事業部長をサポート。評価も、それに対する処遇も、原資の配分だけを本社が行い、あとは各事業部にまかせていきますが、成果に応じた処遇という観点で考え

れば、公平感はあると思います。

武智 人事部の役割として、適材適所を実現して従業員に、能力を最大限に発揮してもらうことが重要だと考えています。適材適所というときにも、ポストをつくり競争させる市場をつくりだすのに力をそそぐか、市場を飛び越し直接適材を見つけ配置させるかで人事部の役割もずいぶん異なりますが、前者についていえば、個人の多面評価も含めアップツーデートのデータを持ち、魅力あるポストをつくり社員を応募させるという仕組みをいかに機能させるかということであり、専門性や社内の市場機能に基づいて評価の公平性を実現できると思います。

人事部に求められる 戦略立案機能と サービス機能

八代 日本のこれまでの人事部は、人員の配置という形で戦略的な役割を果たしてきたといえます。しかし、会社全体の整合性からいえば、それは経営者が一括して意思決定するために、人事部はアドバイザーに徹した方がいいのかもしれませんが。今後の人事部の機能は、戦略立案機能とサービス機能に分化していくだろうという話もありますが、この点について、どのようにお考えでしょうか。

本多 私たちは、人事部の第一の機能というのはサービス機能であると考えていま

す。いいかえれば、組織・採用・処遇・福利厚生プランといったプロダクトをつくる部分と、人事権、予算権をもって動く各ラインをカバーするゼネラリスト的な部分が使命だと思っています。

人事部と各ラインの役割は、後者が人事権・予算権をもち、人事部は各ラインが生産性をあげやすいようなガイドライン、ルールをつくらたり、コンサルテーションをするなどのサービスラインに徹しようとしています。

本来の戦略は、会社のトップを中心にエグゼクティブコミティが決定し、あくまで、そこで「こういう事業戦略を展開するにあたってこういう人事の仕組みが欲しい」という要望と連係することを、志向しています。

岡野 現在は過渡期にありますが、人事部の機能は、経営ボードに対する企画機能と、サービスを提供するサポート機能に分かれていくだろうと考えています。その機能に各事業部門に専任の人事が加わるという形です。

ですから、人事部がライン内の人事配置をするというケースは減っていくとは思いますが。しかし現実的には、部長クラスのポストで400以上、それ以上で100はありますので、それをだれがやるかをきめるためのサポートの仕事は必要でしょう。

松本 当社でも、本社の人事部の機能は大きく2つに分けています。ひとつはリーディング機能で、戦略を実際の計画におと

し込んだり、各ラインの人事機能に新しい制度や考え方を展開し、正しく運用されているかをみていきます。

それと、全社支援といっているサービス機能ですが、人事機能センターとして給与や人事相談に対応する支援機能を果たしています。

武智 多くの日本企業はこれまで自己完結的にすべての業務を社内で行ってききましたが、今後はその業務の専門性という意味でもそれぞれを専門家にアウトソーシングしていくことになるでしょう。

当社でもサービス機能は外にだし、人事部は適材適所、信賞必罰、人材育成の仕組みづくりなどをもっと徹底してやるようにしたいと考えています。バランス・シートの経営感覚で、人事部がヒューマンリソースというアセットをもって、経営に貢献していくようになるでしょう。

これからむけて 何を強化していく 必要があるのか

八代 最後に、人事部が、今後どのような分野でさらに強化あるいは主体的に取り組んでいかなければならないとお考えの点についてお聞かせください。

岡野 コーポレートスタッフを現在の10分の1に減らせといわれていますので、人事部という名称で残るかどうかかわかりませんが、そうなったときにも「人をどうみるか」

という視点から、経営にアドバイスをする機能は重要であり、さらに強化していかなくてはならないと考えています。

具体的には、社長に人事制度・システム設計のアドバイスを、教育に関する意思決定をする、労政的な部分の3つです。

本多 日本的な労働慣行のなかで、成果主義をどう取り入れるかという観点では、グローバル企業の人事部の役割として、ラインではどうしても解消できない問題や苦情処理を行ういい意味でのかけ込み寺でありアドバイザー的な役割を強化していきたいと思っています。

武智 日本で遅れているところのひとつに人事関連法規・ルールがあり、労基法や年金などに関しても今後もしばらくはいろいろ変わったり、なかなか決まらなかったりということがあると思います。そこでその先を見越して、大きな間違いのないように経営に具申し、現場へのおとし込みをしていくのが、これからの人事部のひとつの大きな役目だと思います。

八代 今日みなさんのお話のなかには新しい情報もたくさんあふれていたかと思いますが、これからもお互いの経験を共有し外資系のような点と、日本型企業のような点をミックスしていく必要があるのではないかと思います。本日はありがとうございました。

ワークスフォーラムを終えて●八代尚宏氏

ワークスフォーラムで交わされた議論を参考に、今後へ向けて人事部の取り組みとして考慮すべきポイントを挙げてみたいと思います。

これからの人事管理の難しさは、正社員以外の多様な雇用形態の「社員」の活用という点にあります。伝統的な日本企業では、これまで生え抜き社員の「忠誠心」を重視してきましたが、「雇用形態の差にかかわらず同一賃金」(本多氏)は、これを否定することになります。それでは、どこまでその同一賃金を進めていくことが可能なのだろうか、ということが第一のポイントになります。

次に、正社員の処遇に限っても、「社内での公平性よりも、社外の競合する職種との平等性を重視」(岡野氏)は、まさに雇用流動化時代の発想です。しかしこれは、会社の利益を労使で配分するという別の観点が無視されることにならないだろうか、という点がふたつ目のポイントです。

最後に、これからの主要な人事部の役割として、経営面での企画機能と現場の人事機能へのサポートのいずれに重点を置くかがカギとなりますが、いずれの場合でも、人事部が、これまでのように個別人事を決める方式から、社内労働市場の効率性を高めるという観点で、その枠組みを補強するという視点が重要になってくるでしょう。

交差点 新しい時代の“尺度”について考える



金井壽宏 VS **古野庸一**
神戸大学経営学部教授 ワークス研究所主任研究員

人を選別するための “テスト”ではない 新・尺度が欲しい

金井 今年、僕は「なんでも測定してみよう」という目標を立てたんです。なんだって尺度が作れる。学生にも話しているんです。別に尺度は偉い人だけが作るものではないから、自分なりの尺度を作ってみたらいい、と。たとえば「ナイスガイ尺度」なんてどうでしょう(笑)。

古野 それはどうやって作るんでしょうか(笑)。

金井 もてる男性に話を聞いて分析してみたら、しょっちゅう電話をしなければいけないことがわかる。そうすると「こまめ」という次元が出てくる。あるいは「やさしい」という次元とかね。もてるってこ

とが自分にとって大事で、イキイキ過ごせる要因ならば、それはスキルじゃなくてコンピテンシーだと思うんです。だから先にコンピテンシー・モデルを作っておく。

古野 ナイスガイという観点から考えたコンピテンシー・モデルですね。ビジネスの世界では、仕事ができる人の行動特性、思考特性をコンピテンシーと定義していますが、先生のコンピテンシーはより広い意味で使われていますね。人生をよりよく、豊かに生きるためのコンピテンシー。いいですね。しかし企業でもコンピテンシーをきちんと取り入れているところはまだ少ないですね。

金井 富士ゼロックスさんのコンピテンシー・モデルがきわめつけでしょう。ものすごい数の評価項目を作られたそうです。全般的なスキルと職種ごとのコンピテン

シーを分けて。あれは、一種の哲学の域にまで達しているように思います。でも運用の仕方は常に大きな課題です。優れた尺度があっても、本当は尺度って、人を鑄型にはめるものではないはずなんです。でも、以前採用場で盛んに行われていたテストは人を鑄型にはめる側面があったから、倫理的な問題も残されていたでしょう。

古野 確かに、テストはセレクションの手段という側面があります。採用場面だけではなく、大学の入試もテストでやるわけだし、日本だけでなく、欧米でも使われています。100人のうち、10人を選ばなければならぬとすれば、公正と思われる手段を使わざるをえない。そういう場合に、ペーパーテストは経済的にも使われていますね。

金井 そうというのは、僕は嫌なんです。たとえばクロニンジャーの作った四次元の尺度では、一次元に知的好奇心がきていますね。しかも彼の尺度は生理学的基礎に基づいているそうです。そこが魅力であり、同時に悩ましい。

古野 知的好奇心は脳内ホルモンのドーパミンが左右するといわれていますね。私自身が工学部出身ということもあって、パーソナリティの研究をしても、言葉遊びではなく科学的根拠を求めてしまう傾向があります。よく、歳をとると人間丸くなるといわれていますが、感情を自制するセロトニンの分量が年とともに増加することと関係していますよね。

金井 テストしてみると、入社後に不適應を起こしそうな人だって見つかる可能性がありますよね。だからといって排除してはいけないと思うのです。この尺度の日本版を作成した木島さんという方は、その辺まで考えておられるので感動しました。入社してから不適應を起こさないように会社がケアしていかなければ、年齢差別や男女差別のように、パーソナリティ差別が起こりかねなくなる。最終的には、きちんとした尺度を作ることが大事ですが、受ける人たちが「こんなテストだったら自分も測定してもらいたい」と思うようなテストを作れるといいですね。コンピテンシーを取り入れた尺度なんて、まさにそういうものでなければ。

古野 テストは使い次第なんです。セレクションでアセスメントをするよ、ということになると、どうしてもディスクリミネーションという問題が出てきますよね。少々手前味噌になりますが、R-CAP (リクルートの学生向け適職診断プログラム)のように、受けた人が受けて自分が見え

てくるようなもの、自分のどこをアピールすればよいのか、今後どこを育てていけばよいのかわかるものがないと思います。また、そういうものじゃないと、これからは支持されないのではないのでしょうか。

金井 そういえば、昨年ロンドン・ビジネス・スクールのコンファレンスで、ナイジェル・ニコルソンが、「いい尺度がどうして作られないのか」という実務家の問いに対して、「どんな尺度でも作れる」ときっぱりいきました。ただし「人間の心の機能の仕方とか、パーソナリティについては相当のことがわかっている。それよりも、実務担当者たちが、どんな場でどんなタイプの人間を求めているのかスペックも書けないのに、やれコンピテンシー・モデルを作れとかハイ・ポテンシャルな社員にする方法を教えろなどという。つまりは発注先の問題だ」と、発言していたのが印象的でした。われわれはどんな尺度でも作れる可能性があるけれども、そのためには尺度のユーザーがどのような目的で、誰に対して、何を測定したいのか、スペックが言い表せないためです。私たちがスペックの見本を提案していくべきでしょう。

古野 それさえはっきりしていればもっと新しい尺度が作れますよ、ということですか。

金井 そういことです。だから、この際日本から世界に発信する新尺度があってもいいですね。

古野 初めの発想のところが、日本の場合新しさを欠きそうかもしれない。

金井 何とか作り上げても、「その尺度のどこに権威がありますか」なんて聞かれそうですけど(笑)。そこで生き残るものでないと。たくさんいろいろな尺度

が開発されて、その中から進化論的に優れた尺度が生き残ったらしい。楽しい競争になりますよ。その点では確かにアメリカは、発想が新しくいいですね。

もっと日本でも 人間感情の研究を 進めるべき

古野 アメリカでは、暴力の問題が社会的に大きなテーマとして取り上げられていて、その分野の研究は進んでいます。その場合も、単なる心理学的なパーソナリティの研究だけでなく、医学的な見地、大脳生理学の見地から研究されているのがおもしろいですよね。暴力的な人の脳内ホルモンの分泌量は、そうじゃない人と比べるとかなり違う。事前に脳内ホルモンを調べることによって、暴力をふるう可能性のある人を隔離することは、科学的には可能なんです。しかし、倫理的には、やはり差別の問題で実現できない。倫理と科学の問題ですね。

金井 もちろん経営学の組織行動論は生理学的基礎にまで遡りません。でもひとつ、今の日本の発想から抜け落ちているのは、感情の研究の重要性ですね。みんな組織の中で生活していて、そこでは腹を立てたり喜んだり、上司に嫌悪感を持ったりいろいろな感情が蠢いているのに、感情は無視されたまま。そりゃあ人間関係論はありますよ。でも、人間関係論を作ったF. J. レスリスパーガーさえ、感情の問題を云々するのは従業員だけで、経営者はロジックやコストの論理でモノをいっているでしょう。

古野 おっしゃるとおりですね。

金井 きちんと感情の研究をしていると

思われるのは、アメリカのデルタ航空の調査をしたA. ホクシールドです。ここではキャビン・アテンダントの教育の時に、ただマニュアルどおりに笑うのではなく、本当に乗客に共感して微笑むことの重要性を教えています。スタニスラフスキーの演劇論の応用ですね。乗客の心理状態やその背景まで想像し、たとえばこの不機嫌な乗客は初めて飛行機に乗って不安なのかかもしれないとか、昨日母親を亡くしたばかりかもしれないなどと想像することによって、形だけではない、心からのサービスを提供することを目指しているわけです。

古野 そもそもキャビン・アテンダントは大変な仕事ですからね。自分の真のエモーションを抑制して、望まれるエモーションをムリしてでも演出しながら質の高いサービスを提供しなければならない。

金井 アメリカの研究者の中には、実際にさまざまな職種を体験してみて、仕事における感情の動きを研究している人たちがいます。不良債権の取り立てをやったり、レジでチェッカーをやってみたり。感情は自己表現とか個性にかかわる問題でしょう？ それに今では、IQだけでなくEQを重視すべきだなんて話も出ています。

古野 実は今私のところで、それに近いことを開発しようとしているんです。ケースを使って、被験者の感情レベルを測るというものです。被験者にさまざまなケースを与えて、それに対する反応を見ながら、どういう感情の持ち主か実験を繰り返しているところです。私が師事している南カリフォルニア大学のマイケル・ドライバー教授は、90年代前半、マグダネル・ダグラス社がリストラを実施したとき

に、リストラの各フェーズで従業員がどんな感情を示したかという研究をしていました。その研究結果を応用して、リーダーシップのあり方を考えていった。今従業員がこういう感情にあるから、このようなりーダーシップが必要であると。

金井 それはおもしろいですね。どんどん工夫が必要ですよ。だって今ほど日本のサラリーマンの心理的契約が揺れ動いている時代はないんだから。そりゃ、みんな法律的な契約はしていないでしょう。その代わりこれまでは終身雇用などの心理的契約があった。ずっと会社が面倒を見てくれますよ、という約束です。しかしそれがなくなろうとしている。そんな時代にふさわしい尺度があってもいい。

古野 個人と組織のかかわり方を見直した上での尺度が必要ですね。

“成功”よりも“幸福”の 価値基準を持つことが キャリアデザインの鍵

金井 「個人と組織のかかわりあい方」の内容について尋ねる心理的契約尺度が日本発で作られたとしましょう。ある会社の新入社員が70名いるとしますね。彼らに行ったこの尺度の平均スコアと、一人一人のデータにどんな差があるのか。それは選抜ではなく、自分を知るためのフィードバックをするのに有意義でしょう。たとえば、あなたは同期入社した他の新人の全体平均像と比べて組織依存の度合いが高いですよ、とアドバイスすることができます。あるいは役員・部長・課長の違いがわかたりするのもいい。そういうことがわかれば、本人だって考えることができるでしょう。鋳型にはめたり、選抜

するためでなく、本人に考えてもらうための診断ツールです。

古野 それに近い話ですが、私どもは新しい時代に応じた日本型キャリア・モデルを提唱しようと考えています。日本ではキャリアという概念がそもそもここ最近の話で、アメリカで使われているキャリア・モデルをそのまま使ったりしていますが、なかなかそれが使いにくかったりする。無理して使っているんですね。日本のビジネスマンの思考、価値観を評価したところ、3つの軸が浮かび上がったのです。組織依存と自律の軸、コスモポリタンとローカルの軸、上昇思考とのんびりマイペースの軸。それぞれの軸のかけ合わせで8つのキャリア・モデルが考えられます。個人は、それぞれのモデルに応じたキャリア・パスを考えればいいわけです。みんなコア人材になる、スペシャリストにならなければいけないみたいな話って失礼ですよ。個人はそれぞれの思考、価値観を持っているわけですから、それに応じた生き方、キャリアの踏み方がある。仕事は個人の幸せを追求する道具であり、個人の幸せを犠牲にして道具に仕えるのは、主従が逆転していますよ。

金井 最近の議論では、やれ「生き残る」だの「勝ち組」だのとiroんなことがいわれている。そりゃ生き残らないことには話にならないのかもしれないけれど、僕は学生を見ていて、それじゃあ彼らは生き残るために生きてるのか？と、疑問に思うときがありますね。そんなことは人生の目標じゃない。自分らしく生きるとか、もっといきいき暮らしたい、自己実現したいという夢を持っているはずなんです。どんな尺度も使われ方や評価

の仕方によって、生き残るために使われるのか、それともよりよく生きるために使われるのか、違いが大きくなると思えてならない。

古野 日本ではどうも、テスト=選抜になりがちですね。

金井 子供のころからテストテストで追いまわられてきて、社会に出ても試される。そういう流れを変えていかなければならない。ほかの国の若者はみんな夢を語るのに、日本だけそうになっていないというのはおかしいですよ。何だかあまり人生に楽しみがないみたい(笑)。

古野 先ほどのキャリア・モデルに関連して、日本のビジネスマンが欠いているのは、自分にふさわしいロール・モデルのような気がします。「こんな人間になりたい」というモデルがあればいいのだけれども、果たして今の日本にいるのかどうか。

金井 そのとおりですね。僕の場合は経営学の世界で野中郁次郎先生たちのようなモデルがいらっしゃった。そういう方が僕を励ましてくださることで元気になれるということが確かにあるんです。グローバル・ロール・モデルもいるしね。

古野 特に大企業にモデルがいないというのが、今の日本の不幸かもしれない。会社には憧れても、社長に憧れる人なんて今やいないでしょう。それを思えば、金井先生は、めちゃめちゃ恵まれていますよ(笑)。一般のビジネスマンはモデルどころか、メンターさえ見つけられずにいるほうが多いと思いますよ。特に今は旧パラダイムの人にはモデルになりにくい。私のアメリカのビジネススクール時代、アントレプレナー・シップがメジャーだったのですが、毎回、実際の起業家が

授業に来るわけです。こんなふうな仕事ができたらいいなと思える起業家がいる、そのような機会が日本のビジネスマンにも必要だと感じたものです。

金井 日本の女性がなかなかよいキャリアを積めないのは、ロール・モデルの不在も背景にありそうですね。メンターも見つけにくい。

古野 ですから、ロール・モデルがいたり、ロール・モデルまでいかにしろ、超えようと思う人がいることは幸せですよ。先生のように(笑)。

金井 いても気づかないってこともありますね。ところで、僕の学生時代の知的ヒーローはヴェートーベン、ニーチェ、ウェーバーだったけれども、考えてみると彼らの中年期もしくは晩年はあんまり幸せじゃない(笑)。それを思えば、グレイトじゃなくてもハッピーであればいいんです。日本はこれまで子供に対して「偉くなってね」と教育してきた。でもこれからは「幸せになってね」といえるようにしたいですね。

古野 そのためにも、自分でキャリアについて考えることが大事ですね。自分にとって仕事って何かということをしっかり考えていけば、幸せの価値基準もできるはずですよ。その尺度、ものさしは、給料たくさんもらって、偉くなるというようなひとつのものさしではなく、百人百様のものさしが必要です。また、欧米のものさしではない日本独自のものさし、尺度も必要です。私もがんばりますが、先生もがんばってくださいね(笑)。



金井 壽宏
(かないとしひろ)
神戸大学経営学部教授。1954年生まれ。京都大学教育学部卒。マサチューセッツ工科大学ph.D(経営学)、神戸大学博士課程(経営学)を経て現職。「企業者ネットワークの世界」(白桃書房)、「経営組織」(日経文庫)など、著書・訳書多数。



古野 庸一
(ふるのよういち)
ワークス研究所主任研究員。1962年生まれ。1986年に東京大学工学部(船舶工学)卒業後、リクルートに入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBA取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行い、R-CAPの開発も担当した。

『場のマネジメント』

経営の新パラダイム
著者/伊丹敬之
(NTT出版、1800円+税)

組織における「場」の存在

「場」とでもよぶべき「容れもの」のなかで、人々の間で何かが起きている。日本のみならず、多くの国の経営組織を見ていて、前からそう思っていた。人々がお互いの動きを観察し、お互いの思いを押し量りながら、しかし自分としては自律的に自分の考えや行動を決めていく。そこにはたしかに相互作用があるが、個人は自律的でもある。その自律的な行動から、全体として無秩序になるのではなく、誰かが明示的な指示や命令を出さないのにけっこうとまじり生まれてくる。さらに、多くの人々が共同して何かをすることによって、相互に刺激し合う心理的共振のようなものも生まれる。

そんなプロセスがたしかにあるという実感がある。それを理論的に考える枠組みをもっていないために、大切なプロセスでありながら経営の理論的議論の対象になることもないし、経営のあるべき姿の議論にも明示的には登場しにくい。しかし、多くのすぐれたマネージャーたちが、洋の東西を問わず、直感的に多くの注意を払っている現象。それを、理論的な枠組みの世界で考えてみたかった。そして、そうした理論的な枠組みを明確にしてみると、マネジメントとして何が大切か新しく見えてくるものがあるような気がした。

それが、この本を書いた理由である。それ



伊丹敬之

いたみ・ひろゆき。1945年生まれ。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了、カーネギー・メロン大学経営大学院博士課程修了Ph.D.取得。スタンフォード大学経営大学院客員准教授などを経て、現在、一橋大学商学部教授。専門分野は経営学(企業戦略論、企業経済論)。近著に『日本産業 三つの波』『日本の鉄鋼業:なぜいま世界一なのか』『日本のコンピュータ産業:なぜ伸び悩んでいるのか』(いずれもNTT出版)などがある。

が、場のマネジメントの枠組みである。書いてみて、たしかに考えるべき何ものかがあるという感覚は、ますます強くなっている。できれば、多くの若い人々がこの枠組みをどんどん発展させてほしい。私が書いたのは、ほんの序章にすぎないのだから。

その意味では、まだ完成度の低い枠組みにとどまっていることは著者自身が真っ先に認めたい。しかし、「抽象的ではあるが、しかしその底に深い実感がある」と何人かのマネージャーが読後感として言ってくれたのがうれしかった。第一歩は踏み出せたようだ。

自律的かつ連携した在り方

場のプロセスは、誰かがつねに明確な指示を出すわけではないので、その場の決めごとをよく知った人間でないといかにも曖昧なプロセスのように見える。あるいは、組織はヒエラルキーだという観念に凝り固まって見ていると、いい加減なプロセスにも見える。しかし、実はそうではない。人間の集団の中に秩序を生み出し、心理的エネルギーを生み出す、面白いプロセスが機能しているのである。それが、生命体の中での細胞の動き方、細胞たちの連携の仕方と共通していると気がついたとき、私には「場」という概念が普遍的でしかも深みにありうる考え方だと思えた。人間の体には同一のDNAをもった60兆個の細胞があるという。その細胞の一つ一つに指示を出している存在などありはしないのに、個々の細胞の動きやDNAの発現の仕方、自分のおかれた場所と周りの細胞の動きに応じて適切に決まっていく。その相互作用の結果、細胞たちの動き全体に秩序が生まれ、われわれの体の機能が保たれている。

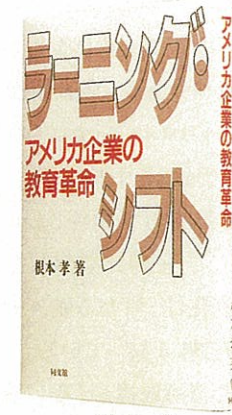
場のマネジメントは、それと同じように、個人の自律性から組織のまとまりとエネルギーが生まれてくるようなマネジメントである。

『ラーニング・シフト』

アメリカ企業の教育革命
著者/根本 孝
(同文館、2800円+税)

日本の教育革命はいつ起こるか

「この10数年ASTD(米国訓練開発協会)の国際会議に参加して感じるのは、日本で理解されているアメリカの企業内教育の実態と、実際に日本で理解されているそれとは、どうもギャップがあるという点です。日本で『これがアメリカの実態だ』と思われていることが、実は5年も10年も遅れていたり、わずか数%にしか受け入れられていないケースであったりすることが、多々あります。もっ



根本 孝

ねもと・たかし。1944年東京都生まれ。明治大学大学院経営学研究科博士課程修了。日本能率協会、中央商科短期大学を経て明治大学経営学部教授。専攻は国際経営論、経営管理論、人事管理論。主な著書に『グローバル経営と調整メカニズム』(編著・文真堂)、『国際経営と企業文化』(共著・学文社)など。

と正しくアメリカの企業内教育の実態を理解すべきではないか。そう感じたことが、本書をまとめた一つの要因でした。

もう一つの要因は、日本における企業内教育は本来相当に厚みのある誇れるものだったにもかかわらず、ここ数年、職場の教育力や個人の学習力が落ちてきていることへの危機感です。アメリカでは教育革命ともいえるべき劇的な変化が起こっているのに、一方の日本では再構築などによって教育研修部門の独立が進み、また個人化も進んで、結果として、企業内における学習のメカニズムが崩れつつあるように感じられてなりません。

今後、日本の企業は、そして企業内教育はどうあるべきなのか。アメリカの教育革命と最新の企業内教育の内容を探り、日本の現状と比較することで、その答えが見えてくればと思います(談)

『日本の経営の論点』

名著から探る成功原則
著者/飯田史彦
(PHP新書、857円+税)

「働く目的」が変化し始めている

「本書を執筆するきっかけは、ロンドンのビジネススクールに研究員として在籍した折、英国人に『日本企業』や『日本の経営』についてインタビューを試み、ほとんどの人が日本という国への興味すら抱いていないという現実にはぶつかったことでした。はからずも、『日本の経営とは何であるか』という原点へ立ち返ることになったわけです。

改めて過去の研究書を読み返してみ、そ



飯田史彦

いいだ・ふみこ。1962年広島県生まれ。学習院大学大学院経営学研究科博士課程を経て、1990年より福島大学経済学部経営学科助教授。専攻は人事管理論。主な著書に『生きがいの創造』『生きがいのマネジメント』『生きがいの本質』(いずれもPHP研究所)などがある。

れぞれがあまりにもバラバラに自らの主張ばかりしていることに驚かされました。学者が学問や人間関係などにがんじがらめで、他研究者の論の引用や比較をしなかったせいでしょう。そこで、どこの学問にも属していない私としては、あえて批判をせずに淡々と引用し、研究の歴史をまとめてみたのです。

新旧取り交えて150冊にのぼる研究書を片っ端から読んで感じたのは、『技術がどんなに進歩しても、日本人のものの考え方というのは案外変わっていない』ということです。『効率的経営』などは20年も前に日本で生まれ、今では外国企業にも定着した、最たる例です。しかし今後、価値観は多様化し、企業側はその選択肢を多く用意する必要に迫られることでしょう。経営者の方の長年の経験を整理し、今後に生かすという意味で、本書が役立てば光栄です(談)

人材マーケットの「論点」

「働く個人」は今、何を考えているのか？

数々の就職情報誌から。様々な人材サービスから。あるいはインターネットから。新しい働き方を求め、多面的な情報の中を泳ぎながら変質を繰り返す個人の意識。その背景にあるメカニズムを読み解く。

インターネットの普及が 企業と学生に突きつける 「変化」の方向性。

就職ジャーナル編集長
田中達也

インターネットが、新卒採用の基本メディアになりつつある。各社情報を集めた就職サイト「リクルートナビ」の会員数は26万人を突破(2月末現在)。民間企業就職希望者38万人の約3分の2にあたる学生が、自主的に登録している状況だ。この変化は、単なる紙メディアの台頭以上の意味を持っている。

① 学生の情報取得が「受け身」一辺倒から、自律型へ。

送られてくる就職情報誌、学校の求人票といった「受け身」の情報に慣れてきた学生もインターネットでは、多少なりとも自主的に行動し、自ら選んだ軸で企業を検索しなければ情報を取得できない時代になった。

② 学生個人がマスに対して、情報発信できる時代へ。

ネット上なら、学生も簡単にマスに対して情報発信できる。説明会・試験の内

働く価値観は男女差よりも 個人差が大きい。 均等法改正は企業が 個人の価値観に対応した 人材活用を進める好機会。

とらば一ゆ編集長
河野純子

改正男女雇用機会均等法が施行された。これまで努力義務だった募集・採用・配置・昇進における男女差別が原則禁止になったわけだが、社会通念を先取りした改正でその実効性は疑問だという声も聞かれる。しかし一方で働く個人の意識は今、大きく変化してきており、その側面からみると法改正の機は熟していたといえる。

働く個人の意識について『とらば一ゆ』

が昨年実施した興味深い調査がある。首都圏在住の20～35歳の男女400人を対象にした調査だが、その結果、個人の働く価値観は「仕事重視-生活重視」「個人志向-組織帰属志向」「条件・待遇重視-やりがい重視」「現在重視-将来重視」の4つを軸に8つのクラスターに分類でき、それぞれのクラスターの男女比率に有意な差は認められなかったのだ。つまり働く価値観に男女差はなく、ある

最後の聖域「技術者」に 突然押し寄せたリストラの大波。 広がる危機意識は 転職先企業選択の条件にも 新たな視点を生んだ。

テックビーイング編集長
水谷智之

新日本製鐵の半導体事業撤退。東芝と三菱電機が大型モーターで生産統合。自動車各社の大規模リストラ。金融機関のみならず大手製造業にもいよいよ大きなリストラの波が押し寄せた。

このような中、働く技術者の意識はどのように変化してきているのだろうか。『テックビーイング』の調査では、「2～3年以内に自分自身にもリストラの及ぶ可能性を感じる」にYesと答えた技術者は

実に75%。これは半年前の時点と比べ約倍増。「自分の今後のキャリアやスキルに不安がある」には85%がYesと答えた。「大手メーカーに就職すれば生涯面倒を見てくれる」という技術者に根拠があった意識が急激に崩れつつあることを感じさせる。

彼らの多くは「潜在的転職希望者」として転職市場に出現してくる。彼らのキャリアに対する危機感、転職先として

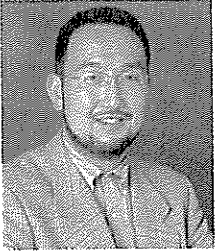
容から特定企業の大学差別情報まで、その日のうちにネット上で情報が共有される「学生網」の時代に。企業の動きは、すぐ丸裸にされてしまう。

③ アセスメントの重要性拡大

学校・男女を問わない大量の応募者に対する、クリアで効率のよい選考が必要。真の採用条件を見定め、それを実現するアセスメントを明確にすべき時代に。

新卒向け広報の多くが、インターネッ

ト・市販誌といったオープンなもので行われた結果、学生に提供される情報量は、以前の氷河期では考えられないほど豊富になった。反面、自分の軸を持っていない学生は、あふれる情報の中で沈没し、旧時代の採用軸しか持てない企業は、ネット上で採用差別会社として攻撃される。時代は、本当の意味でのマッチングを、両者に問いかけているのだ。



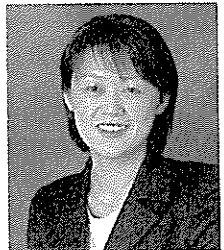
たなか・たつや
1989年(株)リクルート入社以来、一貫して採用関連のコンサルティング・広報制作に従事。百数十社の採用に関わる。96年より同社クリエイティブディレクター。企業と学生間のコミュニケーションギャップをテーマに活動。98年より現職。

のは個人差だという結果である。

1980年に女性のための求人誌として創刊した『とらば一ゆ』の読者層も変化し、ここ数年で男性が1割を占めるようになった。これも男性の働く価値観が変化してきたためだ。例えば、ライフステージが変化しても仕事を続けたい女性たちに向けて発信してきた「会社に縛られずに働けるだけの強いスキルを身につけよう」というメッセージは、終身雇用

代表される日本型雇用システムの崩壊の中で、男性の共感も得られるようになっていく。先の調査でも、「組織やルールに拘束されずに自由に働きたいか」という質問に対し、YESと答えた割合は男性57.2%女性50.3%という結果であった。

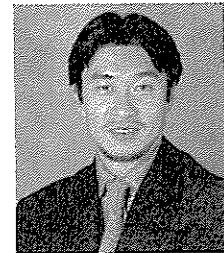
企業はこうした個人の価値観の変化に対応した人材活用を進める時期にきている。均等法改正はそのよい契機といえるだろう。



かわの・じゅんこ
個人・企業へのマーケティングをベースにメディアをプロデュース。手がけたメディアに『週刊住宅情報』『女性のための住宅情報』などがある。『とらば一ゆ』は97年1月から担当。個人の働く価値観の多様化に注目し、99年2月より『男女問わず自分らしく働く人』を応援する求人情報誌にリニューアルした。

の企業選択の条件にも新たな変化をもたらしている。昨今、技術系求人広告の中で多くの応募者を集めているものを見ると、以下の観点に対して明確に表現しているものが多いのに気づく。それは、「その企業・仕事に転職すると何が自分に身につくのか」という転職希望者の視点である。言い換えれば、「その企業に転職することはその後の自分のキャリアにどのようにプラスになるのか」というこ

と。従来技術者の企業選択のベースは、「自分の技術が生かされる仕事か否か」であった。しかし、急激に広がりつつある技術者のキャリアに対する危機感、新しい企業選択の視点を生んだともいうことができる。



みずたに・ともゆき
入社以来一貫して採用関連事業に従事。『週刊ピーニング』のリニューアル、『テックビーイング』の創刊などを担当後、営業職を経てテックビーイング編集長へ。97年より編集長。技術系インターネット商品の開発にも携わり、求人企業と転職希望者の匿名コミュニケーションサイト『Sim-Career(シムキャリア)』を開発。

ワークス研究所・研究テーマのご案内

ワークス研究所は、かねてより提唱している「モザイク型社会」の実現に向け、新しい人材流動化システム「モビリティ・モデル」を描き、社会へと発信していくことを目的として発足いたしました。その研究活動についてご案内いたします。

研究領域 現在の雇用システムとそれをとりまく環境＝「バインディングモデル」(企業が個人を拘束する形態)がいかに変化するか、そしてどのような将来モデル＝「モビリティモデル」(個人と企業とが対等な立場で自由に雇用形態を選択できる流動化システム)へと収束していくのかについて調査・研究に取り組む。

研究スタンス ■ リクルートグループがもつ多様な個人との接点を活かし、企業と個人と社会のバランスの取れた研究を目指す。
■ 経済学、社会学、経営学、法学、心理学、政策科学など、多面的なアプローチによる「学際的研究」のもと、机上の空論に終わらない実現可能な提言を目指す。

4つの主要研究テーマ

各研究活動を通し、オピニオン・オリジナル調査・研究成果など、今後のWorksなどにて発信してまいります。

研究プロジェクト	概要	担当研究員
雇用ミックス(ワークモデル)	正社員主体の単一な雇用システムだけでは、もはや人的資源の有効活用は困難となってきています。企業・個人・社会の現状・今後のニーズを調査等を通じて明らかにし、その3者における運用可能性を実証研究しつつ、多様な雇用システムの複合体(雇用ミックス)から成る新たな日本型雇用モデルを提唱していきます。	波田野匡章 小笹芳央
能力の市場性評価と個人主導型キャリア開発	モビリティを前提とした社会に向け、企業内外をまたぎ、マッチングの言語としても機能する「能力評価手法＝新コンピテンシー」を具現化します。キャリアデザイン・キャリアカウンセリング・レジュメサービスなどの個人キャリア支援機能、民間を主体とした教育訓練機能のあり方を研究します。	小野晶子 古野庸一
モビリティ機能	ジョブサーチやマッチングの仕組みについて、職業紹介・派遣事業の役割、仕事や処遇に関する情報流通・相場形成のあり方といった観点から、その機能の高度化・多様化の可能性を探ります。さらに法制面からも、労働移動に適応した社会システムのあり方を検討し、企業と個人との関係、労働市場のあるべき姿を提示します。	鈴木敦雄
21世紀の雇用政策	ダイバーシティ(多様性)・モビリティを前提に、21世紀に向けた社会基盤について、民間の視点での研究及び政策提言を行います。また、ソーシャルビジネス支援、新しい自営業の領域など雇用機会の拡大、ソーシャルセキュリティの個人化移行、流動化におけるリスクシェアリングなど、複雑化した問題について多角的な視点で研究します。	村田弘美 角方正幸

人材MIX型“バーチャルプロジェクト”体制を目指します。共同研究者としてご参加、ご協力ください。

研究を進めるにあたっては、社内研究員に限らず、社外の多様な方々とリンケージした人材MIX型“バーチャルプロジェクト”体制を目指します。研究の趣旨にご賛同いただける企業経営者、研究者など、さまざまなフィールドでご活躍される方々を客員研究員、研究協力者としてひろく募っています。みなさまのご参加、ご協力をお待ちしています。また、ワークス研究所、研究テーマ、Worksに対するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封アンケートにて、あるいは電子メールにてお寄せください。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works

No.33 1999 4-5

発行人 大久保幸夫

編集長 豊田義博

ワークス研究所研究員 大久保幸夫

小笹芳央

豊田義博

鈴木敦雄

古野庸一

村田弘美

土肥正和

波田野匡章

笠井恵美

小野晶子

編集制作 石井恵美

アートディレクター 若田友康

表紙アートディレクター 柏本郷司

デザイン WKT

表紙デザイン 永井雄二

編集協力 田中信彦

千葉望

阪本淳子

石黒淳子

カメラマン 海原修平

栗原克己

校正 デイクション

DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング

印刷 (株)北斗社

© 株式会社リクルート 本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)

年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購入いただけます。

(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

電話 0120-022-844 月～金(祝休)9:00～17:30

ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

①名前・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④誌名([Works])

⑤定期購読開始号および回数またはバックナンバー号数および冊数

⑥お支払い方法(郵便振替 またはクレジットカード)

*以下クレジットカード支払いの場合

⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

宛先 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5

リクルート東新橋ビル (株)リクルート 予約購読係

お支払い方法

郵便振替 商品発送後、2週間後に振込案内を別送いたします。

代金は一括払い、振込手数料はお客様負担となります。

クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。

手数料はかかりません。

*宅配便にてお届けします。

まれに発売日以降のお届けになる場合がありますのでご了承ください。

[Works]最新号の内容およびバックナンバーについて、インターネットでご覧いただけます。

<http://www.recruit.co.jp/mplaza/>

『Works』次号(34号)の発行は6月10日(木)です。