

企業経営とこれからのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム【基調講演】

日時 平成22年10月19日(火) 13:30~15:00

場所 女性と仕事の未来館(港区芝5-35-3)ホール

○司会 それでは、「企業経営とこれからのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」の第1部基調講演を始めます。「雇用システムのこれからの展望する～鍵は『見える化』とポジティブ・アクション～」と題しまして、学習院大学経済学部経営学科教授の今野浩一郎先生にご講演いただきます。

先生は、企業の人的資源管理から、マクロの雇用問題まで、人材に関わる分野を広く研究されており、各種シンポジウムでのご講演のほか、中央労働委員会公益委員や「変化する賃金・雇用制度の下における男女間の賃金格差研究会」での座長など、数多くの公職を歴任されています。それでは、今野先生どうぞよろしくお願いいたします。

ただいま紹介を受けました今野です。よろしくお願いいたします。本日は、雇用システムのこれからの展望しろというタイトルをいただきました。雇用システムのこれからの展望するにはいろいろなアプローチがあると思うのですが、私は、専門が人事管理ですので、人事管理から見たらどういう将来像が描けるのかを話させていただければと思います。

本日は、2つほど気にかけてこのテーマの話をさせていただきます。1つは、本日のこの会議のテーマが女性活躍推進ですので、そういう点を視野に入れながらこの問題も考えてみたいと思います。2つ目は、お手元に「男女間の賃金格差解消のためのガイドライン」という資料があると思います。このガイドラインを作るための研究会があり、私はその研究会のメンバーとして入っていたので、これも宣伝しなければというのがもう一つの気にしている点です。そのようなことを踏まえながら、本日は話をさせていただきます。

1 雇用システム(人事管理)の捉え方

順番にいきます。大学の授業みたいで申し訳ないのですが、「雇用システム」というのは企業内の雇用システムのことですから、人事管理の仕組みと言っていいと思います。これが将来どうなるかを考える視点として重要なことは、当然のことですけれども、人事管理の将来は人事管理の都合では決まらないということです。人事管理の専門家が、一生懸命人事管理のなかの事情を考えて将来の人事管理システムを構想しても意味がないのです。

経営活動を前提に企業がこういう人材にこうやって働いてほしいというニーズをもち、働く人たちが、

2010.10.19
「企業経営とこれからのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」

『雇用システムのこれからの展望する』

今野浩一郎(学習院大学)

こうやって働きたいというニーズをもち、それらのニーズを上手にマッチングさせて、意欲をもって働いてもらって、経営パフォーマンスを上げるのが人事管理の役割です。そうすると、会社がこうやって社員に働いてほしいというニーズが変われば当然人事管理は変わりますし、あるいは働く人がこうやって働きたいというニーズが変われば人事管理は変わります。

スライド2の一番上の行に書いてありますけれども、時代を越えて唯一最善の仕組みなどない。そういう意味で環境条件によって、いつもベストは変化すると考えなければいけない。つまり人事管理の将来を考えると、労働力の買手側である会社側はどうしたいのかということと、働く側がどうしたいのかということで、将来の人事管理の方向、枠組みが決まります。

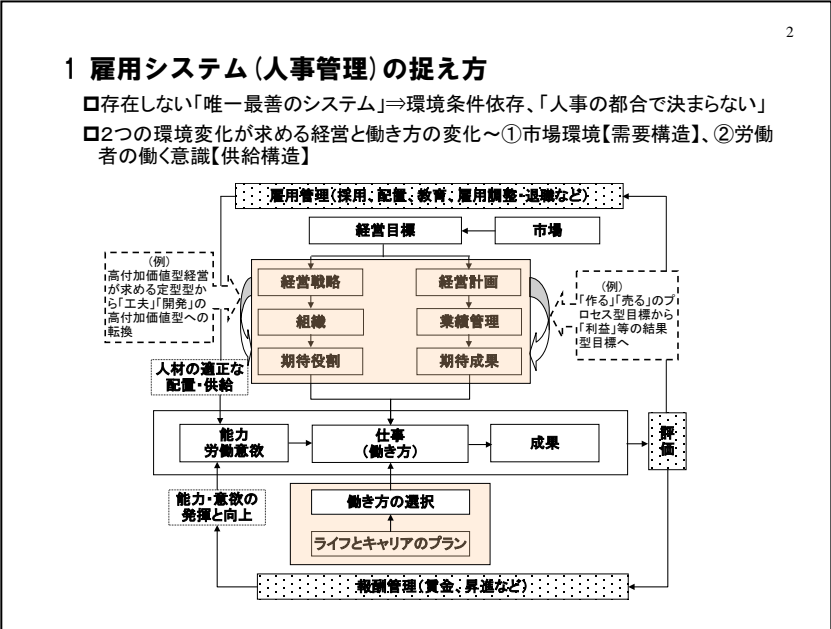
スライド2はそれを絵にしたものです。上側に市場があり、市場を受けて企業は経営目標を設定する。経営目標を実現するために、企業は経営戦略を設定して組織をつくる。組織というのは、個人レベルに落ちてくると、個人にどういう仕事をしてほしいかを定める仕組みのことです。つまり組織が決まると、個々の社員にこうやってほしいという内容が決まる。それが「期待役割」です。

その下で、企業は毎年経営計画、つまり今年ほどの程度の利益をあげるのか等の計画を作る。それがブレイクダウンされて、個人には「これをして、こういう成果を出してね」という要請がくる。それが、ここに書いてある「期待成果」です。企業は、こういう流れの中で、社員には「こういう仕事」で「こういう成果」を出してね、という働きに対するニーズを作っています。

下側に「ライフとキャリアのプラン」「働き方の選択」とありますが、これは社員側のニーズです。以上の二つのニーズを踏まえて「仕事」が決まって、それに個々の社員は能力と労働意欲を投入して成果を出すというのが仕事のプロセスです。人事管理の役割というのは、これをサポートすることです。この仕事のプロセスに、適切な能力、労働意欲を持った人材を供給するというのが、いちばん左側の「人材の適正な配置・供給」になります。それを支える人事管理が上側に網掛けで書いてあります「採用、配置、教育」という雇用管理の分野になります。片方で、この仕事のプロセスを全体として評価して、評価結果を報酬につなげて、一生懸命働いてもらいたい。そのための人事管理が「報酬管理」です。

人事管理のなかの「雇用管理」でも、「報酬管理」でも、「評価」でもいいですけども、それらは、この横長の仕事のプロセスをサポートする。そして、この仕事のプロセスは何で決まっているかということと、先ほど言ったように、上から来る「期待役割」と「期待成果」、つまりこうやって働いてほしいという企業側のニーズと、下側から来ている「こうやって働きたい」という社員側のニーズで決まります。したがって、どちらかが変われば、あるいは両方が変われば人事管理は変わらざるを得ないことになります。

人事管理のなかの「雇用管理」でも、「報酬管理」でも、「評価」でもいいですけども、それらは、この横長の仕事のプロセスをサポートする。そして、この仕事のプロセスは何で決まっているかということと、先ほど言ったように、上から来る「期待役割」と「期待成果」、つまりこうやって働いてほしいという企業側のニーズと、下側から来ている「こうやって働きたい」という社員側のニーズで決まります。したがって、どちらかが変われば、あるいは両方が変われば人事管理は変わらざるを得ないことになります。



このように考えると、会社側の「どうやって働いてほしいのか」が将来どう変わるのかということと、社員側の「こう働きたい」ということがどう変わるのかということが、将来の人事管理の構造を決めることとなります。ですから順番でいきます。ただ、会社側からの要請が人事管理にどうの変革を求めるとかという点については簡単に触れることにします。というのは、本日は女性活躍推進がテーマだからです。女性活躍というのは専ら労働力の供給側に関わる問題、スライド 2 の下側の「ライフ・キャリア・プラン」「働き方の選択」側の問題ですので、本日はこちら側にウエイトを置くという構成で話をさせていただきます。

2 企業経営の変化と人事管理

軽いほうからいきます。会社側の要請は、スライド 3 の「企業経営の変化と人事管理」と書いてあるところです。会社側の要求はいろいろありますけれども、結局はいちばん上を書いてあるように、今の日本企業の状況からいえば当然のことですが、製品やサービスの付加価値を上げるのが経営の基本的な戦略です。経営戦略の背景には市場がグローバル化しているとか、技術の変化が早いとかいろいろな要素があるわけですが、端的に言ってしまえば、いまの件費の水準を考えたら、日本の企業にとって高付加価値型経営以外に選択肢はないといえると思います。

もし日本の企業、あるいは日本の社会、あるいは我々が賃金を半分まで下げてもいいという合意をすれば、高付加価値型経営などやらなくてもいいかもしれません。昔のように標準品で勝負をすることがあってもいいかもしれませんが、そういう選択はあり得ないでしょうから、現在の状況を見ると、先進国の一員としての我が国は、国際競争を考えると相対的に賃金は高いわけですから、高付加価値型経営に行かざるを得ないこととなります。その結果どうなるかというと、「第一の方向」のところ書いてありますが、高付加価値型経営を追求するのであれば、会社は社員に、付加価値の高い働き方をしろと言わざるを得ないのです。付加価値が高い働き方とは何かというと、マニュアルどおりにするような仕事はしないということです。そんな仕事は付加価値が低いので、それだったら中国へ持っていきましょう、最近だったらベトナムへ持っていきましょうという話になります。付加価値が高いということかということ、仕事のなかに「工夫をする」、「開発する」という要素が入っていなければいけないことです。

開発するとか、工夫するということは、事前に仕事の手順が決まらないということの意味します。会社が社員に仕事を頼むときに、こういう手順でしろと指示する。例えば営業で言えば、お客様の所へ 1 日 1 回は必ず回れと指示する。お客のところを回るというのは手順ですので、それで売上げが上がると思われてきた。しかし、もう、そういう決められた手順を踏んでも売れない時代になってきている。

そのため、いまでは極端なことを言うと、会社は個々の営業マンに「売ってこい。どう売るかはお前

2 企業経営の変化と人事管理

- ◆ 企業の経営の方向は高付加価値型経営。それが求める人事管理の再編の二つの方向(人事管理の「成果主義化」)
- ◆ <<第一の方向>>高付加価値型経営は社員に「高付加価値型の働き方」求める。それを支えるのが人事管理の方向。
 - 「任せるから責任をとれ」(組織内自営業主)型の働き方
 - 仕事配分は「交渉化」(目標管理、社内公募制)、評価・処遇は「結果重視型(仕事と成果の重視)」
- ◆ <<第二の方向>>高付加価値競争は人材競争なので人材活用力と人材開発力の強化が求められる。
 - 人材活用の社内グローバル化への転換。伝統的な「1馬力体制」型は限界である。
 - 人材開発は「仕事から自然にヒトを育てる」仕組みから「選んで育てる」仕組みへの転換。

に任せる。それは工夫しろ、方法を開発しろ」ということになります。そうすると、これは極端に言っているわけですが、任せることにならざるを得ないのです。付加価値が高い働き方というのは、仕事を与えるほうからすると、プロセスは任せるということです。任せた以上は責任を取れ、というふうに行かざるを得ないのです。そうすると、働くほうからすると、任されて責任を取るというのは、言ってみると自営業主みたいなもので、社内で自営業主的な働き方になる。これがスライドの「組織内自営業主型の働き方」なのです。

考えてみれば、「売ってこい、あとは任せるぞ。結果だけ見るからね」と言われると仕事の仕方としては大変きついです。「俺はもういやだ、手順を全部決めてくれ。手順どおりするのが私はいいんだ」と思う人には、申し訳ないですが賃金を下げざるを得ない。社員が全員そういう行動をとったとすると、日本企業は賃金を全体的に下げることになります。下げることを合意できればそれでもいいのですが、できなければこれで行かざるを得ないのです。

それでは「任せるから責任取れよ」という組織内自営業主型の働き方とはどういうことなのか。まず仕事の配分についてみると、仕事を受ける側が自営業主だったら、「いや、そこはもう少しこうしたい」とか、極端な場合には「その仕事は受けたくない」ということが起こります。スライド 3 に「仕事配分は『交渉化』」と書いてあるのはそういうことです。

今では一般化している「目標管理」は一種の交渉化のツールであるし、社内公募制も交渉化の 1 つのツールなのです。さらに「任せるから責任を取れよ」ですから、評価とか処遇は全て結果とは言いませんが、「結果重視型」になります。具体的にどうやって制度設計するかということについてはいろいろな選択肢があると思いますが、方向としてはそういうことになります。これを一般的に「成果主義」と言っています。

もう 1 つ重要な点があります。それが「第二の方向」です。高付加価値型経営をめぐる競争することとは、一種の人材競争です。そうすると、「人材活用力を上げる」ということと、「人材開発力を上げる」ということが問われます。「人材活用力を上げる」ための方法にはいろいろなことがあると思いますが、いちばんの基本は、社内を見回して優秀であれば誰でも使うことです。それを「社内グローバル化への転換」と書いておきました。後で詳しくやりますけれども、日本の伝統的な人事管理の場合は、基幹的な業務は、単純な言い方をすると、正社員の男性が担当すると決めていたのです。その周辺には女性の社員もいるし、パートもいるし、いろいろな社員がいるわけですが、基幹的な業務は男性の正社員だけでいくという人材活用戦略をとってきました。それを、ここでは「1 馬力体制」と書いておきました。

先ほど言った人材活用力を上げる基本とは、社内を見回して優秀な人だったら誰でも使えでしたが、1 馬力型では、この社内グローバル化に対応できなくなります。そうすると、1 馬力ではなくて、2 馬力、3 馬力、4 馬力の多馬力型に持っていかなければということになる。

「人材開発」も細かいことを言うといろいろあるのですが、ここでは 1 つだけ書いてあります。日本企業は、伝統的に社内教育に熱心で、現場で OJT をたくさんやって、人材を育ててきたというのが一般的な評価ですが、私は、それは間違いであると思っています。どういう意味かというと、たまたまそうなったということです。もう少し言うと、経営規模がどんどん大きくなる時には、新しい仕事は自然に発生します。それを追いかけるようにして、社員にはより高度な仕事が配分されるようになる。それが、結果的に OJT になります。言ってみれば、仕事が人材をつくっていた時代です。それが伝統的な終

身雇用、年功賃金をベースにした人材育成に熱心だった日本企業の人材育成のやり方の特徴でした。仕事が自然に人を育てていたということです。

ちょっと考えてもそうですよね。製造現場の技能者が技術・技能を上げる最大のチャンスは、新しい工場、新しいラインができたときです。立ち上がりの時にはトラブルがたくさん発生し、それを解決しながら能力が向上する、というのは最高の OJT の機会です。昔だったら、日本の製造業はどんどん新工場をつくり、そこにどんどん新しい仕事が発生して、そこに豊かな OJT 機会が発生した。そこに人が配置されるので、自然に OJT で人材育成が可能だったのです。しかし、もうそんな時代ではないです。

新しい仕事が新たに発生する、あるいは OJT 機会が新たに発生することはないわけですから、勢いで育てる人を選んでいかなるを得ないのです。たとえば昔だったら、課長ポストについてみると、企業規模が大きくなり課長ポストがどんどん増えますから、自然に課長の仕事を配分できていた。でも、もう課長ポストは増えない時代です。そのなかで課長ポストが空いたときに、このポストを経験できる人を選ばざるを得なくなってきました。したがって、人材育成の基本的な仕組みというのは、どうしても選んで育てるといった仕組みの傾向を強めざるを得ないと思います。これが、企業経営から見たときの人事管理の方向です。

3 労働市場の変化と人事管理

本日のメインは社員のほうから見たらどうなるかです。次からは時間をかけて社員のほうから見たときの人事管理の変化の方向を考えてみます。それが、スライド 4 になります。

社員が変化するという事は労働力の供給構造が変化することですし、こういうふうに働きたいという労働者のニーズが変わることです。そこで、ここでは表題として「変化する『労働者の求める働き方』と人事管理」としました。労働力の供給構造、労働者が求める働き方の変化の方向はいろいろあると思います。ここで注目したい 1 番の点は、(1)の(a)にあるように、働く時間、働く場所、従事する仕事について、ある種の制約を持っている社員が増加していることです。これが、最大の供給構造の変化だと思っています。

これには本日のテーマの女性社員の問題もありますし、パートもそうですし、高齢者もそうですし、障害者もそうですし、あるいは外国人社員がいる場合は外国人もそうかもしれません。そういう人たちがすごく増えてきました。そういう人たちを、ここでは総称して「制約社員」と言っています。ここには「制約社員の増加」と書いてあります。そう考えてみると、これまでの基幹的な業務をやっていた典型的な男性正社員は、会社に言われればどんな時間でも働きます、どんな場所でも働きます、どんな仕事でもしますという意味で「無制約社員」であったわけですが、この人たちがマイノリティ化してきて

4

3 労働市場の変化と人事管理

I 変化する「労働者の求める働き方」と人事管理

(1)「社員の求める働き方」の変化の背景

- (a) 時間、場所、仕事内容の「制約社員の増加」(女性、パート等、高齢者、障害者、外国人等)と「無制約社員のマイノリティ化」
- (b) 増大する社会的圧力(政府の政策等)
- (c) 「多様で」「柔軟な」働き方は世界の潮流
 - ◆ ダイバーシティー、WLB、「働き方の柔軟化」
 - ◆ 特に女性活用による「2馬力体制」の実現へ/「1馬力体制」で世界に挑む日本企業は競争に勝てるのか

(2)人事管理の方向～人事管理の「多元化」～

- (a) 求められる「社員の制約社員化」への総合的な対応
 - ◆ 個別的な対応の積み上げは人事管理の体系を歪める
- (b) 社員の求める「制約」と調和する働き方⇒人によって異なる「制約」⇒「多様な制約社員」を前提にした人事管理(「多元的な人事管理」)の構築
- (c) 「制約社員化と人事管理」の発展モデル～「制約社員」としての女性の場合～
 - ◆ 「好意の対応」では低下する組織生産性

いる。

制約社員がマジョリティになり、無制約社員がマイノリティ化してきたということは、先ほど言った労働力の供給構造が基本的に大きく変わってきたことを示しています。そうしたら、人事管理はどうにかしなければという話になります。さらに企業経営からすると気にしなければいけないということとして、「増大する社会的圧力（政府の政策等）」があります。そういう政府の政策は強化されてきています。例えば、本日のテーマである女性活用もそうですし、最近ではパートの均衡処遇もそうです。さらに60歳以降の高齢者雇用もそうです。それほど人数は多くないのですけれども、障害者雇用率を守りなさいというのもそうかもしれません。つまり制約社員について、もう少しどうにかしなさいという社会的な圧力が強くなっている。このことも、供給構造の変化を促進する1つの要因になっています。

ついでにもう1つ言うと、(c)「『多様で』『柔軟な』働き方は世界の潮流」と書いてありますが、制約社員を前提にして人事管理を組み直すというのは世界の潮流だということです。この点では、たぶん、日本が世界の先進国の中ではいちばん後ろを走っていると思います。特に女性の問題でいうと、ヨーロッパなどを見ていると1980年代以降急速に変わったと思います。1980年代というのは、日本の経済パフォーマンスが世界の中で高く賞賛された時代です。世界でいちばん競争力のある国、いちばん競争力のある企業と言われ、日本的経営は素晴らしいという話が巷にあふれた時代です。

そのころのアメリカやヨーロッパは厳しい時代でした。失業率は上がるし、賃金は下がる。そのときにマクロの政策はいろいろあったと思いますが、人事管理の面からみると企業はかなり構造変化を進めた。それには、いろいろな側面であるのですけれども、1つには女性の活躍、企業からすると「女性の活用」が進んだことがあります。スライド4では「特に女性活用による『2馬力体制』の実現へ」と書きましたが、この「2馬力体制」というのは、男性も女性も関係なく活用するぞという意味での2馬力体制に移行していくということを意味しています。

もともとは日本と同じで、基幹的労働者は男性、正社員、世帯主がやるという世界だったのですがそれが変わりました。世界の先進国は2馬力体制で来ました。国際競争の中で今の日本がどういうポジションにあるかという、2馬力でやってきている世界の先進国に対して日本は1馬力で挑むという構図になっています。1馬力体制で世界に挑む日本企業は競争に勝てますか。

単純な例で考えてみます。我が社の命運を決める重要なプロジェクトを作るので、全社から優秀な社員を10人集める。日本の従来の方では、男性のなかから優秀な人を10人引っ張ってくる。片方の2馬力体制では、男性の中から優秀な人を5人として、女性から優秀な人を5人として10人を構成する。どちらの人材レベルが高いのかということになります。

いま言ったような方向で労働力の供給構造、つまり社員の希望する働き方の構造が変わってきたと思います。そうすると、人事管理はこれを受けなければいけません。しかし、それは端的に言うと面倒くさい、本当に面倒な作業になります。なぜ面倒かという、(2)の(b)に書いてあるように、制約の内容が人によって違うからです。

例えば、同じ育児をしている女性だって、それぞれの置かれている生活環境が違いますから、何時間働きたい、どの時間帯で働きたいというニーズはどうしても違ってくることになります。したがって「社員の求める『制約』と調和する働き方」をとろうとすると、人によって制約が違うので、そういう意味で社員が多様な希望を言うてくるので、つまり「多様な制約社員」なので、それを前提にした人事管理を作らなければいけないということになります。

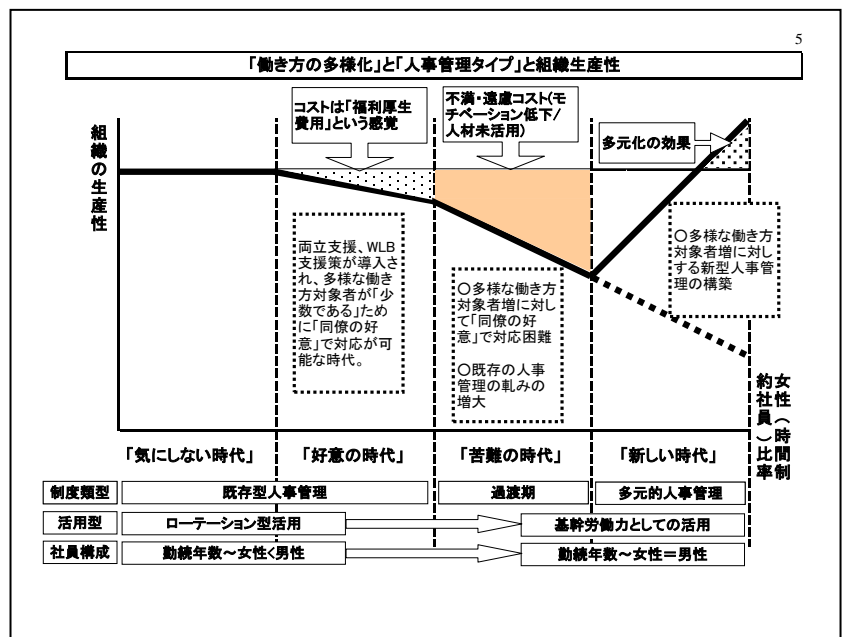
従来は楽だったのです。これも後で言いますけれども、従来の日本の人事管理の終身雇用・年功賃金と言われている本丸の仕組みは無制約社員が前提です。無制約であるから、社員は全員同じに扱えたのです。どうしてもかという、同じにしてもみんながそれに合わせられるからなのです。ところが、制約があるとどうしても多様になってしまい、人事管理は手間のかかる人事管理になります。Aさんの言っていることと、Bさんの言っていることと、Cさんの言っていることはみんな違うので、それを前提に人事管理をしなければいけない。その人事管理にとりあえず名前を付けたほうがいいだろうということで、スライド4では「多元的人事管理」と書きましたけれども、これを作らなければいけないということです。手間のかかる人事管理です。社員はみんな同じということを前提に人事管理をやったほうが楽です。それを、社員はそれぞれであることを前提に作り変えることは大変なことだし、大変面倒なことです。

この点に関連して強調したいことは、「『社員の制約社員化』への総合的な対応」が求められるということです。いま制約社員を巡って、こんな感じのことが起きている。女性については、育児・介護を背景にして短時間正社員はどうでしょうか、パートについては正社員との均衡処遇をどうでしょうか、雇用確保措置を求められている定年以降の高齢者については柔軟な働き方を認めつつ、どのように処遇しようか等の人事管理上の問題がそれぞれ考えられている。

それぞれに対応する人事管理の仕組みを作ったときに、全体の人事管理はどうなるのかということが非常に気になっていて、それが(a)の下に行にある「個別的な対応の積み上げは人事管理を歪める」です。つまりパートについてはパート向けの対応、女性については女性向けの対応、高齢者については高齢者向けの対応というような積上型の対応をすると、全体で人事管理が歪む可能性があるのです。この人たちが全体として制約社員ととらえて、制約社員に対してどういう人事管理を作るのかという対応の仕方が必要ですというのが(a)です。

いまの(a)(b)では、ここでいう人事管理の「多元化」、あるいは「多元的人事管理」の基本的な方向、つまり労働力の供給構造の変化、もう少し言うと社員の制約社員化が進むことを前提にしたときに考えねばならない重要なポイントを整理させていただきました。

そういう整理をしたときに、いま日本の企業の人事管理はどんなポジションにあるのだろうか、女性社員を事例に考えてみようというのがスライド5の絵です。作った本人としては、大変美しいと思っています。これは女性社員を念頭に置いているのですが、もう少し言うと女性社員は時間制約が強い社員の典型であると考えて、右側の横軸を「女性（時間制約社員）比率」と書きました。こういう社員が増えたときに、人事管理のフェーズはどう変わるだろうかということ、何とかの時代と書



いてある4つのフェーズを書いてみました。

女性社員あるいは時間制約社員が増えるというのはどういうことかということ、社員構成で見ると、女性と男性の勤続年数が変わらないという状況が生まれてくるということです。この絵のいちばん下の欄のような状況が生まれてきます。この背景には女性の活用型の変化があります。これが下から2段目の欄になります。昔の一般職のように女性を多く採用しても短期間で辞めていく「ローテーション型」の時代には、女性が多いことは人事管理の構造を変えるプレッシャーにはならないです。それで、左側に「ローテーション型活用」と書いてあります。しかし「基幹労働力としての活用」になり、先ほど言ったように勤続年数が男女変わらないような状況になる、つまり左側から右側へ順次移ってきたとすると、人事管理に何が起こるのかというのを上の図に書いておきました。

いちばん最初は、時間制約社員がいたって別に気にしない。これがいちばん左側の「気にしない時代」です。現在はそうはいきませんで、両立支援をしっかりとるか、ワーク・ライフ・バランスの支援をしるとかいろいろ言われています。それでは対応しようかということなのですが、その箱にも書いておきましたが、そういう働き方の対象者はまだ少数なので、例えば「育児のために休みます」と言ったときに、職場の人はその人に「頑張ってるね、また待っているから。いない間は、みんなでカバーしておくから」という対応をする。それを「好意の時代」と書きました。

つまり制約社員が増え、その制約に従って働き方を変えたときに、周りがカバーしなければいけないときに、専ら周りは好意で対応する。そのときに企業は、そういう働き方を認めるのも時代の流れだからしょうがないかと考える。この時代の組織生産性は下がるように書いてあります。この低下部分にあたる三角形の網掛けの部分は「気にしない時代」から比べると生産性が落ちていきますからコストになるのですが、企業にとってみると、福利厚生的な費用だからやむを得ないということになります。

ところが、そういう制約社員がもっと増えるとどうなるかということ、「苦難の時代」になります。周りがカバーするなどと言っても対応しきれない。周りも「また休むの！また対応するの！」と言って、周りはくたびれてきます。女性社員も育児休業等で仕事を離れるとしても、職場の状況を知っていますから気をつけて、「悪いなあ」と思う。そうすると全体として「不満と遠慮のコスト」が大きくなって、モチベーションが低下していきます。しかも、それに対応するように人事管理の仕組みを変えていけませんので、どうしてもコンフリクトというか歪みが大きくなってくる。そうすると組織生産性が大きく落ちてきます。それを、ここでは「苦難の時代」と書きました。

これではよくないので、人事管理を作り変えようということ「新しい時代」になります。新しい時代の人事管理はどうするかというのは大きな問題なのですけれども、何か良い人事管理が生まれたとすると、組織生産性は上がることになります。

いま女性社員の現状を見ると、日本の企業の多くは好意の時代でしょうか。しかし、そうした企業でも、基幹的な仕事につく女性が多くなり、この図の右側に移動して来ている。また女性活用の先端的な企業はいま苦難の時代にあるのではないかと思います。今の日本は好意の時代の企業が多くて、苦難の時代の企業がいちばん先端を走っているかと思っています。そうすると、新しい時代に合った人事管理を作らなければいけないということになります。

私は商売人ではないからこれ以上はあまり考えないのですけれども、こういう企業の「気にしない時代」「好意の時代」「苦難の時代」「新しい時代」というフェーズがもし合っているとすると、「あなたの会社はどのフェーズにあります、したがって、このような対応が必要です」という診断ツールが作って

商売ができる。もし興味のある人は是非とも使っていただきたいと思います。

4 社員の「制約社員化」と伝統的人事管理の現状

次へ行きます。それではどうするかです。正解が分かれば苦労はないのですが、ここでは考えたこととお話しいたします。スライド6以降です。現在だって、あるいは過去だって、会社には制約社員はいたわけです。そういう制約社員を前提に、伝統的な人事管理は何をしてきたのか、どういうマネジメントをしてきたのかを簡単に整理してみます。

それを端的に言うと「1国2制度型」人事管理です。1国2制度というのは、社員には「基幹」的

社員と「周辺」的な社員がいて、基幹的社員は無制約社員を前提に、周辺の社員は制約社員を前提にしています。基幹的社員については無制約を前提にしているのです、先ほど言ったように働き方やキャリアの作り方は似せることができるので、その類似性を前提に年功基準のキャリア形成と処遇決定をしてきました。要するに、終身雇用・年功賃金というのはこの人たちに対してやってきたことになり

ます。そうすると周辺社員には、それとは別の人事管理をやってきたことになり。したがって、ここでは「1国2制度型」と書いてあります。スライド6にはその例を示しておきました。「非キャリア採用型」と「キャリア採用型」と書いてありますが、それは、昔の言葉でいうと「一般職」と「総合職」です。あとは「パート」対「年功重視」。年功重視とありますのは正社員です。パートの賃金は市場重視で決定されているのに、正社員は年功重視でやっているということは、1国2制度だということになります。これから増える高齢者についても、現役と高齢者は違う人事管理でやっているわけですから1国2制度ということ

です。今後これでいけるかどうかです。この1国2制度が前提にしていることは幾つかあります。1つは基幹的社員は、働き方とかキャリアを類似型にできるということを前提にしてきました。しかし、そうは言っても、今は基幹的社員でもライフスタイルは多様化してきましたし、働き方も多様化してきているので、そんな前提条件はなかなか難しいのではないかと。さらに重要なことは、基幹的な仕事は無制約社員、周辺の仕事は制約社員という前提です。先ほどから何度も言っているように、制約社員が非常に多くなってきたうに、制約社員が基幹的な業務に入ってきている企業が非常に多くなっている。そうすると「同じ仕事なのに」と思う制約社員が非常に増えてくる。このことが1国2制度の基盤を崩す大きな動きになってきています。そうすると(b)にあるように、「基幹」と「周辺」の別扱いがなかなか難しくなっているの

だろうと思います。パートと正社員を考えたときに、パートにあれだけ基幹的な業務をさせておいて、パートの賃金を安

6

4 社員の「制約社員化」と伝統的人事管理の現状

(1) 伝統的人事管理における「制約社員」管理の特徴
～「1国2制度型」人事管理～

- ◆「基幹」社員～「無制約社員」。無制約を前提としたライフスタイル、働き方、キャリア形成の類似性⇒「年功基準」の内部均衡
- ◆「周辺」社員～「制約社員」。異なる人事管理の適用。以下例示。
 - 非キャリア採用型 VS キャリア採用型(長期育成、キャリア形成)
 - 市場重視型(パート等) VS 年功重視型
 - 高齢者の福祉的雇用

(2) 伝統的な人事管理が直面する基盤の崩壊と困難

(a) 崩壊する「単一化」の基盤

- ◆基幹的労働者(非制約社員)のライフスタイル・働き方の多様化
- ◆制約社員の多数派化と基幹化⇒「同じ仕事なのに」の制約社員の増加

(b) 「基幹」と「周辺」の別扱いの限界

- ◆男女の賃金格差問題
- ◆パートの均衡処遇問題(内部均衡重視型と外部準拠型のジレンマ)
- ◆求められる定年後高齢者の活用力強化
 - ⇒増大する(基幹化する)「周辺」社員の労働意欲と活用への悪影響
 - ⇒人材活用力の低下

くしておくというのは、長期的には、パートを戦力化する気がないということの表明なのです。あるいは、これからは増える定年後の高齢者は、60歳になったということで賃金が大幅に下がる。在職老齢年金等との関係で賃金を下げても問題ない等の配慮があるにしても、賃金が低いということはどういうメッセージかという「君たちには多くを期待しない」というメッセージなのです。60歳以降の高齢者に対して期待しないメッセージを出してもいいですが、これからはその高齢者が急速に増えます。その増えた人を、期待しませんよという形で雇用して、企業の人材活用力は低下しないのか。いろいろなことを言いましたけれども、以上が(2)の表題にある「伝統的な人事管理が直面する基盤の崩壊と困難」の内容になります。

既存の人事管理の問題点を言いましたので、それを男女の賃金格差の面から確認してみましようというのがスライド7以降です。ここでは、私がいちばん最初に言った「男女間の賃金格差解消のためのガイドライン」にそって話をしていきます。本当は正社員と非正社員とか、正社員とパートとか、現役と高齢者とかいろいろあるわけですが、男女だけに限ってみてマクロ的な状況を考えてこういう状況になっています、ということをご簡単に整理しております。

(a)「現状の特徴」ですが、全体的に男女格差は解消しつつあるのですが、まだまだ国際的に見て格差が大きいのが日本の現状です。後でゆっくり見ていただきたいのですが、簡単に統計を紹介します。スライド8が男女間の賃金格差の長期推移です。全体的に改善してきている。つぎにスライド9は、世界の国では男女間の賃金格差がどの程度かが比率で書いてあります。やはり、日本は男女間の格差が大きいことがわかります。

労働者の個々の特性との関係から見ると、「年齢」別では女性の賃金は年齢が高くなっても上がらないのです。ですから、これをスライドでは「女性の扁平型賃金」と書いてあります。したがって、年齢とともに男女間の格差は拡大します。2番目に「学歴」との関係で見ると、高学歴ほど格差は小さいのですが、大卒とか大学院卒の高学歴者の長期的な動向で見ると改善傾向が見られないというのが2番目です。3番目に「企業規模」との関係では、大企

(3) <<事例>>男女賃金格差の現状を確認する

(a) 現状の特徴

- ◆全体的な特徴
 - 改善しつつも
 - 国際的にみて格差の大きい日本
- ◆労働者特性との関連からみた特徴
 - 年齢～女性の扁平型賃金プロファイル⇒年齢とともに格差拡大
 - 学歴～高学歴ほど格差小/しかし大学卒・大学院卒は長期的にみて改善傾向なし
 - 企業規模～大企業ほど格差大のうえに縮小傾向弱い

(b) 格差の背景にある主要な要因～マクロ的に把握する～

- ◆賃金上昇に対する年齢効果が異なる(年齢効果 男>女)
 - 長期養成・年功処遇の対象者であるかの面
- ◆勤続年数は異なる(長期勤続傾向 男>女)
 - 定着性(長期養成)の面
- ◆管理職の割合が異なる(管理職比率 男>女)
 - 「誰に高度な仕事をまかせるのか」の配置・昇進の面

(c) 以上の背景にある伝統的な人事管理の現実

- ◆長期間かけて養成し、段階的に高度な業務に配置し、それに合わせて処遇が向上する「基幹」社員は男性中心の無制約社員
- ◆女性中心の制約社員は「周辺」社員

一般労働者の男女間所定内給与格差の推移



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値

2 一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者をいう。

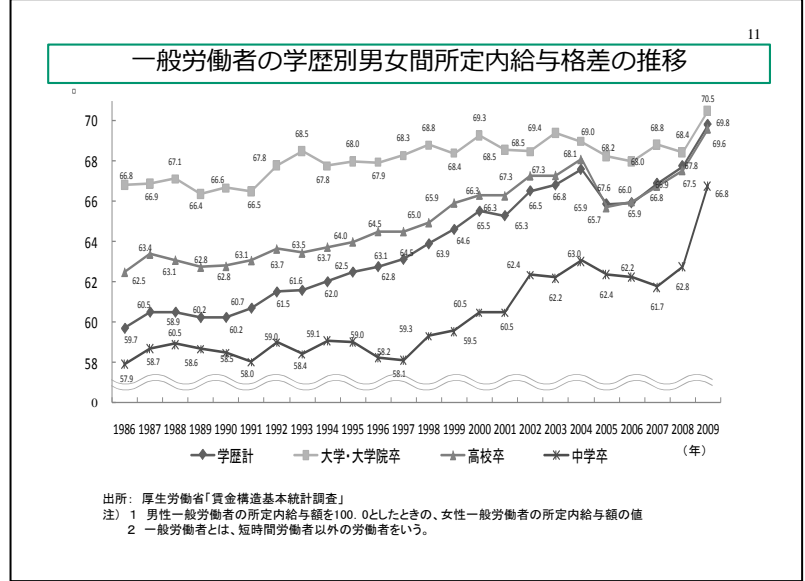
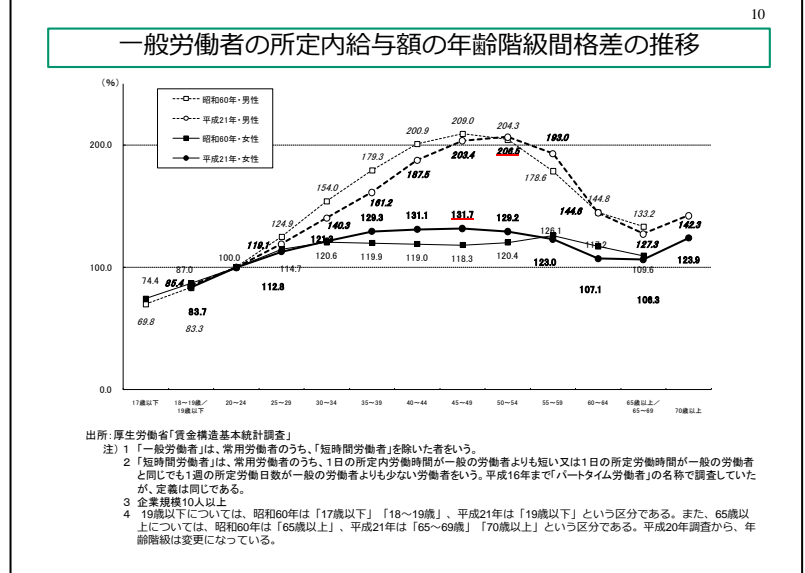
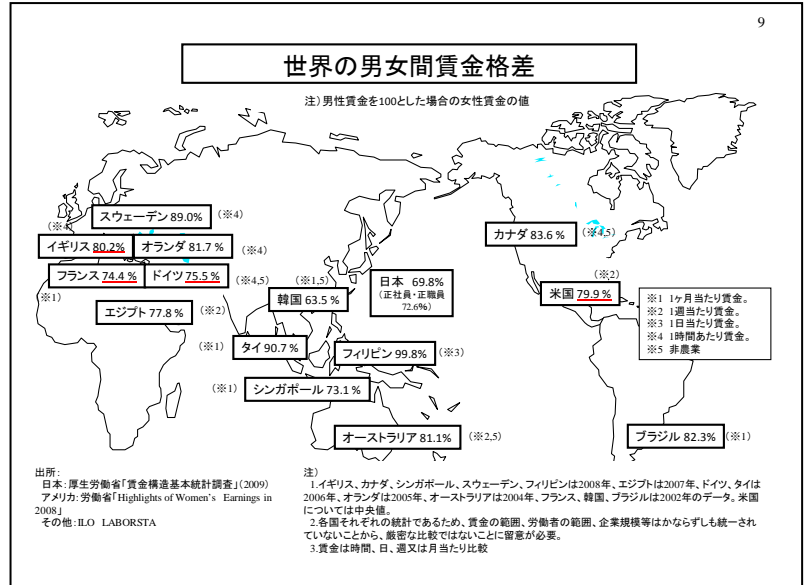
3 正社員・正職員とは、事業所において正社員・正職員とする者をいう。

業ほど格差が大きいし、縮小の傾向が見られない。

スライド10の図は、男女の年齢別賃金です。点線が男性で実線が女性ですから、年齢が右へ行くほど格差が大きくなっているのは一目瞭然です。次にスライド11が学歴別です。いちばん上が大卒・大学院卒です。格差は小さいのですけれども、長期的に見るとあまり改善していません。スライド12の企業規模別では、いちばん下のラインが大企業で、大企業は格差が大きいし縮小傾向も弱いという結果です。

以上が全体的な特徴なのですが、そういう差がどうして生まれるのかを統計的に分析をして、原因を整理したのがスライド7の(b)です。このことの詳細について興味のある方は、先ほどから言っています男女間の賃金格差の研究会の報告書がネットで取れますので、それを読んでいただきたいと思います。3つの大きな原因があって、1つは先ほどの賃金カーブを見てもわかると思いますが、賃金上昇に対する年齢効果が全く違います。男性は大きいけれども女性は小さい。長期養成して年功的に処遇する対象者である男性と、そうでない女性ということの結果として年齢効果が出ている。もう1つは勤続年数の効果が大きくて、男性は長期勤続で、女性は短期勤続なので、これによって賃金格差が発生している。これは、男女で定着性の面で違いがあることの結果だということです。

もう1つは、管理職の割合が異なることによって、男女間の賃金格差が大きくなっています。具体的には管理職比率が圧倒的に男性が大きくて、女性



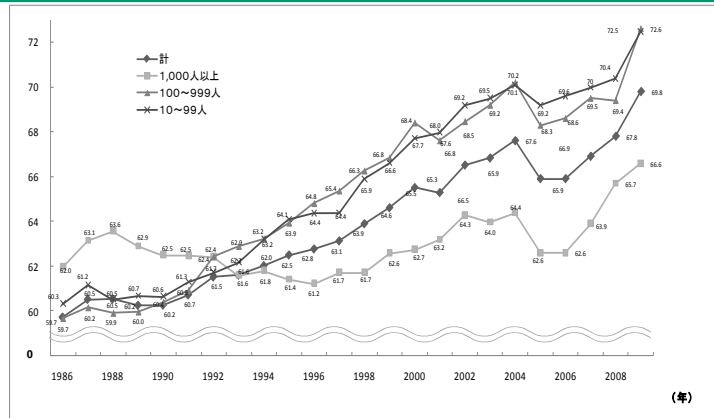
が小さい。これをもう少し一般的に言う
と「誰に高度な仕事をまかせるのか」という、配置とか昇進の面で男女間で違いがあります。この3つが、現在の男女間の賃金格差を説明する大きな要因になっているというのが、統計的な分析の結果です。

これは、高度な統計手法を使ったのですが、人事管理の観点から見ると予測できる範囲内の結果です。結局これは何を言っているかというのが(c)で、伝統的な人事管理が反映されているだけだということです。下2行に書いておきましたが、長期間かけて養成して、段階的に高度な業務に配置して、それに合わせて処遇をする「基幹」的な社員は男性中心の無制約社員、女性中心の制約社員は「周辺」社員。この人事管理の結果が、これまで説明した統計分析の結果になったと言えます。

5 多元型人事管理を実現するための視点

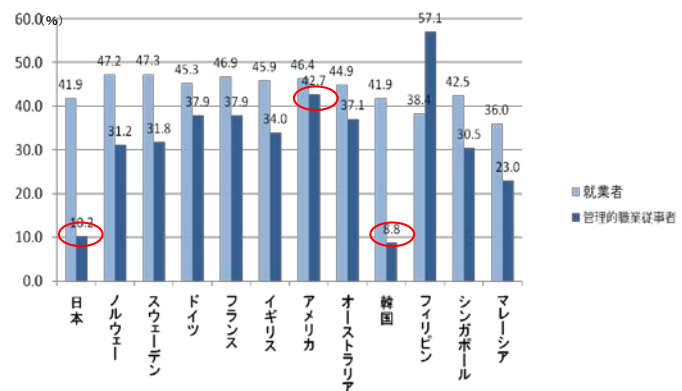
これまで、現状分析の話をしてきたので、今度はスライド14ですが、実際にどうするのかです。どうするのかを考える際に、最初に人事管理の基本原則を確認しておきたいというのが(1)です。人事管理の基本原則は「優秀な人材に高度な仕事を配分し、それに見合った報酬を与える」ということしかない。人事管理は簡単だということです。人材の能力と仕事と報酬の3つの関係のバランスをとる。しかも、より高いレベルで均衡させるとというのが

一般労働者の企業規模別男女間所定内給与格差の推移



出所: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注) 1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値
2 一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者をいう。

就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



出所: 日本は総務省「労働力調査」(平成21年)、その他の国はILO「LABORSTA」
注) 1. 日本は2009年、その他の国は2007年のデータ。
2. 管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

5 多元型人事管理を実現するための視点

(1) 人事管理の基本原則

- ①原則は「優秀な人材に高度な仕事を配分し、それに見合った報酬を提供する」
- ②原則を社員に「広く」適用する(社内の人材競争のグローバル化)⇒人材の有効活用

(2) 問われる基本選択～「伝統型」か「多元型」か～

－「無制約社員」前提型人事管理と「制約社員」前提型人事管理の選択問題

◆「無制約社員」前提型人事管理

- 人材活用範囲を狭めても(つまり「1馬力体制」でも)
- 基幹社員の機動的活用力を維持する(「必要な時に必要なだけ活用できる」無制限供給型人材を確保する)ために伝統型「1国2制度」体制を選択

◆「制約社員」前提型人事管理

- 基幹社員の機動的活用力(労働力無制限供給型人材の活用力)を落としても
- 人材活用範囲を拡大する(「2馬力体制」実現)ために「1国1制度」型を選択



《働くニーズや働き方の多様化のなかで人材の活用力を強化する。そこでは伝統型は人材活用力の低下を生む》

基本原則です。

それを前提に人材を有効活用しようとする、この原則を社員になるべく広く適用することが必要です。それを、先ほど言った言葉で言うと「社内グローバル化」、つまり社内の人材競争のグローバル化、あるいは社内における人材配置とか調達のグローバル化です。

こういうことを前提にしたときに、いま日本の企業が問われているのは、(2)の「基本選択」です。つまり「伝統型」でいきますか、私がここで言った「多元型」でいきますか、どちらの選択でいきますかという選択問題です。伝統型でいくというのが「無制約社員」前提の従来型人事管理です。これだって、良いところはいっぱいあるわけです。しかし、もしこれでいくと1馬力でいきますから人材活用範囲は狭まることになります。つまり人材活用範囲は狭めても、基幹的な社員は無制約社員ですから、基幹的な社員を機動的に活用できる力は維持できます。つまり、必要なときに必要なだけ活用できる無制約社員、つまり労働力の無制限供給型人材を確保するメリットがあります。会社が「右へ行きたいぞ」と言ったら、社員が機動的に右へ行くというメリットがあります。従来の1国2制度型を選択するということは、言ってみると、人材活用範囲を狭めても、コア人材の機動的活用力を重視することになります。

もう1つの選択の「制約社員」前提型人事管理をとると逆になります。無制約社員を前提にしていませんので、制約社員を基幹的な社員に置く人事管理をとろうとすると、機動的活用力は当然落ちます。「君、明日からあっちへ行ってくれ、こっちへ行ってくれ」ということを簡単には言えません。でも、活用範囲は広がります。ですから、いまはどちらのメリットをとるかなのです。これが、今の日本の人事管理の基本選択問題です。

どちらがプラスが多いかマイナスが多いかを定量的に計算することは出ませんので、あとは勘です。私の勘では、「制約社員」前提型人事管理のほうがネットのプラスが大きいと思います。したがって、先ほどから言っていますように制約社員を前提にした人事管理に組みかえていかなければいけません。ここで同意をできないと先へは行けないのです。

しつこいようですが、制約社員を前提にしたら、会社が好きな時間、場所、仕事を自由に社員に求めることは我慢しなければいけなくなります。それとの関係で、どちらのほうがメリットが大きいのです。この2つが基本選択です。先ほど言ったように制約社員前提型人事管理のほうがメリットがあると思っていますので、それを前提に、つまり1馬力体制の人材活用から2馬力体制、3馬力体制へ移行するには何をすべきであるのかを考えようということになります。それがスライド15以降になります。

そのときにどうするかです。いろいろな面があるかと思いますが、ここでは「仕事配分」つまり人材配置の問題と、「教育」と、「評価」の問題と、最後は「人事管理体制」の問題の4つに分けて考

(3)多元型人事管理の構築

15

(a)仕事配分(人材配置)～「企業内市場化」の勧め～

①「制約」、したがって働き方・仕事経験・キャリア形成が個別的事であることの帰結

- ◆「上からの配慮」に基づく仕事配分・キャリア形成は機能しない
- ◆個々の社員が、ライフプランを踏まえて「働き方、仕事、キャリア」を自己決定し、自己表現し、会社(上司)と相談して決めることの必要性が高まる
- ◆つまり仕事配分(人材配置)の「企業内市場化」(交渉化)が求められる

②「企業内市場化」を支える条件作り

- ◆「誰もがいつかは『制約社員』」⇒「お互い様」文化作りとそれを基盤にした仕事配分と人材配置
- ◆取引対象の「仕事化」と「役割期待」(仕事配分)の明確化
- ◆「企業内市場化」を支える制度整備(社内公募制度/目標管理制度)

(b)教育訓練～「賢い交渉人」形成の支援～

- ◆対社員～有能な「仕事の請け手(組織内自営業主)」の養成
 - 「働き方」「キャリア」の自己責任化を支援する教育体制の強化
 - 社員を対象にしたキャリア教育の強化
- ◆対管理者～有能な「仕事の出し手」の養成
 - 人材活用力(仕事の計画能力等)と人材育成力(キャリア相談力等)の強化

えています。

まず「仕事配分」については、先ほど言った制約を前提すると、人によっていろいろだということですから。働き方、仕事経験、キャリア形成が個別的になってしまうことを前提に考えなければいけません。そうすると、従来のようにみんな一緒であると考えて、上から、つまり会社側が配慮して「君、将来成長するにはこういう仕事をやっていったほうがいいよ」とか、「こういうキャリアを積んでいったほうがいいよ」と言うことは難しくなります。したがって、上からの配慮に基づく仕事配分、キャリア形成は機能しないということになります。つまり、個々の社員が「働き方、仕事、キャリア」を自己決定して、自己表現して、会社と相談して「仕事配分」を決めることが必要になってくると思います。ここで相談するというのが、会社と交渉しながら仕事配分や人材配置を決めるということの意味するので、スライドに書いてあるように「仕事配分（人材配置）の「企業内市場化」（交渉化）が求められる」こととなります。

実は人事管理の成果主義化を進めても、仕事配分については同じところに行き着きます。ここで市場化と言うと外部市場と同じように考える方がいるのですが、そうではなくて、社員と会社が相談しながら仕事配分を決めていくというのが、ここでいう市場化です。

企業内市場化が生きるための条件づくりが必要です。いちばんのポイントは、上記のような形で仕事を決めるということは会社と社員の間の取引は仕事を介して行うということになるので、取引対象の「仕事化」、つまり何の役割をしてほしいのか、何の役割をはたすのかを明確することが必要になります。さらに市場化を進めるための制度の整備として、先ほどの成果主義との関係でも言いましたが、社内公募とか目標管理が重要になります。

さらに「教育訓練」についてはつぎのことが重要になります。仕事配分が交渉を介して決まる傾向が強まりますから、労働力の売り手(社員)と買い手(上司や会社)が賢い交渉人になってもらわないと混乱します。たとえば、社員個人は自分の都合は言いますが、無理を言って会社の業務が進まなければ困るわけですから、会社の業務を考えながら、自分の都合との関係で仕事を決めることをしなければいけないこととなります。したがって、「賢い交渉人」形成の支援が教育訓練では重要になってくることとなります。

社員を、有能な「仕事の受け手」として養成するような教育訓練が必要となります。そのときの内容は何かというと、「働き方」「キャリア」の自己責任化を支援する教育体制の強化が重要で、結局はキャリア教育をきちんとしていくことが重要になるということです。

管理者については、「仕事の出し手」として有能な交渉人になってもらわなければ困ります。いろいろあると思いますが、重要なことの1つは仕事の計画能力です。スライドでは「仕事の活用力」と書いておきましたが、計画能力が非常に重要になってきます。仕事が終わる5時の直前ぐらいに、思いついたように上司が「おい、この資料明日までに作っておいて」というようなことをやったら駄目だということになります。

つぎは「評価と処遇」についてです。スライド16では「第一段階」と「第二段階」と書いてありますが、いちばん悩ましいのは第一段階です。制約は人によって多様だということは、働き方が多様であるということです。しかし、働き方が多様であっても、最後は賃金を払わなければいけない。異なる働き方に同じ賃金を払うということは、働き方は違っても会社にとっては同じ価値であるということを経済的に表現することになります。そうすると、働き方の違いを超えて、この同じというのをどうや

って決めるのか。1馬力型の伝統的な体制では、乱暴な言い方をすると、年功要素が同じだったら同じとするという単純な方法でやってきました。例えば、営業の人がいて、技術の人がいたときに仕事は違います。仕事は違うけれども、「彼らは同期だよな。じゃあ、大体同じ賃金にするか」というのが年功制度です。そのうなると年功制度の仕掛けは、仕事等が異なる社員を年功という尺度で同じとする仕組みなのです。

人事管理のあり方を考えるときには、どの時代でも、どの国でも、この「違うものを同じとする」仕組みがいちばん難しいのです。いま日本の企業で多い職能資格制度は、職務遂行能力という、なんとなく曖昧な尺度で、営業と技術という付加価値の出し方が異なる社員の価値を同じと測っています。

このように1馬力体制でも苦勞して工夫をしているのに、そこに制約社員という多様な働き方の人が入ってきたときに問題はさらに複雑になる。そのときにはAさんとBさんでは制約が違う。制約が違うAさんとBさんは何をもって同じとするのか、という仕掛けづくりが非常に重要です。さらに言うと、スライドに「均衡実現の仕組みの再編・強化が必要」と書いてあるように、いままで以上に強力な仕掛けを作らないと、多様化しているので全体の均衡がとれなくなります。もちろん言うまでもないことですが、制約社員が増えたときに、年功尺度で均衡をとるのは無理です。

例えば同期で入った育児休業で1年間仕事から離れた人と継続して働いていた

人がいるとき、この2人を従来のように勤続年数は同じとして扱うのか。あるいは正社員とパートも同じ勤続年数で測るのかということになるので、年功では無理だということです。職能資格制度という曖昧な能力でも難しそうだと思っていますので、「仕事要素が重要な均衡基準」となるだろうと考えています。私もいろいろ考えてみたのですが、結局は「仕事要素が重要」ということになりました。こうした方向で均衡問題を解いたときには、これを前提に評価と処遇の仕組みが決まることになります。したがって、仕事要素が重要な均衡基準ですので、当然評価・処遇は仕事に基づく要素にシフトしていかざるを得ないだろうということになります。

さらに「人事管理体制」はどうなるかです。当然論理的な帰結として、働き方、仕事の経験、キャリアが多様化するのですから、企業の人事部門が一括して管理するのは難しくなり、個別管理を徹底しなければいけないことになります。個別管理を徹底すると、人事管理機能をラインに下ろすということになるのは不可避です。したがって、スライドでは「人事管理のライン化」と書いてあります。しかも、そうすると人事管理部門はラインに対する支援機能を強化するという方向で構造改革をしていくことになります。

構造改革のもう1つ重要な点は、人事管理の機能をラインに下ろすということは、「人事管理をラインに任せただけだから、結果に対して責任を取れよ」という仕掛けが必ずセットになるということです。ライン化したら、結果はラインが責任を取らなければいけません。そうすると、人事部門としては責任を

16

(c)評価と処遇

①第一段階～「普遍的な公平性尺度」の構築・強化

- ◆「均衡問題」はつねに人事管理の中心的課題
 - 社員格付け制度(年功制度、職能資格制度、職務分類制度)はそのための「違いの均衡をはかる」装置
- ◆制約社員化(働き方、キャリアの多様化)が進むほど均衡実現は困難
 - 均衡実現の仕組み(社員格付け制度)の再編・強化が必要
 - 短時間社員(パートタイマー)、高齢者と現役正社員との均衡問題は改革のフロンティア
 - 仕事要素が重要な均衡基準

②第二段階～評価と処遇の仕組み～

- ◆仕事に基づく評価と処遇
- ◆「組織内自営業主型」賃金、決済期間「短縮型」の賃金プロファイル

(d)人事管理体制

- ◆働き方、仕事の経験、キャリアの多様化に対応するための基盤形成
 - 個別管理の徹底
 - 人事管理のライン化と人事管理部門の支援機能強化
 - 人事監査機能の強化

問う仕掛けを強化しなければいけません。つまりラインに任せるけれども、それに合わせて人事監査機能の強化が当然必要になってきます。

アメリカ企業では人事管理機能がライン化されているので、人事管理部門の力は弱いとよく言われています。確かにそうなのですが、私が知っている事例からは次のような感想をもっています。つまり人事機能がライン化しているのに、人事部門の人事監査機能は日本よりもずっと強い。

私の知っている、日本にあるアメリカ系の金融系の企業の人事部門は、ライン部門を対象に毎年調査をします。日本流に言うと、社員モチベーション調査、モラル調査みたいなものです。日本と違うのは、それがライン部門の人事パフォーマンス評価なのです。そうすると、ある部門の社員のモチベーションが下がると、その長には「何でモチベーションが下がったのか。それを上げるための改善計画を出せ」と人事部門はやります。これは、任せた以上は監査するということです。

6 女性活用の「みえる化」ツールの提案

いまから紹介するツールは、この監査機能を充実するうえで皆さんのお役に立つのではないかと思います。最後に宣伝させていただきます。このツールは女性活用のためのもので、先ほどから紹介しているガイドラインにも載っていますので、詳細は見ただけであればと思います。その概要だけをお話ししていきます。

本日のテーマはポジティブ・アクションです。そのための管理サイクルを回すには、施策の結果をチェックしなければいけません。それは一種の人事監査です。そうすると人事監査はポジティブ・アクションの基盤だということになります。

人事監査にはいろいろな面があると思いますが、いちばんベースになるのは人事管理の「みえる化」です。何が起きているかを見えるようにしてあげることが重要です。そこでスライド 17 の(2)の女性活用の「みえる化」ツールを作ってみました。どういう考え方で作ったかだけお話しさせていただきます。これは男女間の賃金格差解消のためのガイドラインについているツールなのですが、その最も基本となる考え方は賃金は多くの人事管理活動の結果であるということです。賃金とは、採用とか、配置とか、仕事配分ということが行

われた結果にすぎません。したがって、結果としての賃金を見ても、女性活用の現状を把握したり、活用の遅れの原因を発見することにはならないのです。ですから人事管理の全領域にわたって「みえる化」ができるように指標を作ります、というのが1番目の基本的な考え方です。

以上の人事管理上の管理指標を使って「みえる化」をするわけですが、それだけでは現状把握と原因

6 多元型人事管理を実現するための推進方法～例示 女性活用～

(1)多元型人事管理の実現のために必要なこと

- ◆人事監査はポジティブ・アクションの基盤/人事管理の「みえる化」は人事監査の基盤

(2)女性活用の「みえる化」ツールの提案

(厚生労働省「男女間の賃金格差解消のためのガイドライン」を参照)

◆ツール作成の基本的な考え方

- 結果としての処遇(賃金、昇進)をみても女性活用の現状把握と原因発見にならない
⇒人事管理の全領域の体系的に捉える「みえる化」指標が必要である。
- 人事管理上の管理指標だけでは女性活用の現状把握と原因発見にならない
⇒職場(社員)の声による「みえる化」が必要である。

◆ツールの構成

- 社員対象のアンケート調査からの評価
- 「女性活用」に関わる人事管理指標からの評価

◆人事管理指標の構成

- 採用～新規採用、中途採用(指標数 2)
- 配置～初任配置、転換、移動・転勤(3)
- 育成、評価、昇進・昇格、賃金(それぞれ1)
- 退職～定着、妊娠出産契機退職、定年退職(3) 等

◆ツール活用方法について

- 基礎データからの指標の自動作成システム/ベンチマークとの比較

発見にはなりません。それは、実際に人事管理の適用を受けている現場の社員がどのような状況にあるのかについても「みえる化」が必要だからです。これがもう一つの基本的な考え方です。この二つの考え方にもとづいてツールはできています。

したがってツールは、アンケート調査に基づく社員からの評価、「女性活用」に関わる人事管理指標からの評価の二つの部分から構成されています。さらに人事管理指標については、先ほど言いましたように人事管理全体から見るということですから、採用から始まり配置、育成、評価、昇進・昇格などを経て退職までの人事管理の全ての領域について女性活用の現状を把握できるように作ってあります。

これで評価をしていただく際には、ベンチマークデータがあるともっと便利なのですが、まだベンチマークデータはありません。そのうちに厚労省がベンチマークデータを用意してくれるのではないかと期待しています。そういうのがあると、ツールはもっと使えるようになるだろうと思います。

時間をオーバーしてしまいました。本日は私が考える、これからの雇用管理の方向についてお話をさせていただきました。これで私の話は終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。