

2020年の人事制度

Human Resource Management in 2020

人事制度は、企業を取り巻く数多くの要因により形作られている。それらの要因の中でも特に重要なのは「人件費支払い能力」「仕事の分け合い方」「コーポレートガバナンス」の三つである。本稿ではこれらが2020年にどのようなになっているかを見通すことで、その時点における人事制度の姿を考察した。

まず、2020年にはバブル入社世代および団塊ジュニア世代が管理職層の上級に差し掛かるという社内人口構成の問題から、管理職層の賃金負担が課題となり、職務型の等級制度が検討されている可能性があると分析した。次に、仕事の分け合い方においては企画的作業と単純作業への分化が更に進み、細かなグループ別の人事管理が進展していることが予想された。そして、コーポレートガバナンスの変化の分析からは、M&A等の進展により会社の主権者が不安定な状態が続くことで、社員の伝統的忠誠心が低下し、企業と個人の関係がよりドライに市場化したものとなり、人事制度は賃金面では短期精算志向、評価面では厳密・丁寧な評価が要求されるようになることが予想された。

このように見てくると、2020年の人事制度は、90年代後半から日本企業の人事制度に起こっている方向の変化が更に進んだものとして定着していると言って差し支えないだろう。

こうした環境下における主要な課題としては、「職務型人事制度」に社員が心理的に耐えられるか、伝統的忠誠心が低下しがちな中で上級管理職・経営者をどう育成するか、人事制度や雇用形態の異なる多様な従業員のコミットメントを引き出せるか、そのコミットメントの基盤となる公正さをどのように提供するか、などになる。



Human resource management has been formed by many different factors surrounding companies. The most important components among them are "ability to pay labor costs," "a means of classifying individual jobs," and "corporate governance." This article provides insights into the reality of the human resource management by projecting the courses these three elements may take by 2020.

In the first analysis, we found that there is a possibility of reviewing the grading system based on the work types. This review will be forced by the problem of the composition of firm's internal population in which those hired during Japan's bubble economy and the second baby boomers will arrive at fairly senior age by 2020, occupying higher management positions in the companies. Thus, the companies will encounter a new challenge for salary increases with seniority. Secondly, we have anticipated that work would further be divided into planning and mindless jobs, making human resource management more sensible for independent groups. And finally for corporate governance, we have analyzed changes and predicted the following: M&A will be prominent and so the company owners will face unstable conditions; the morale or workers' loyalty to their companies will thus be degraded; the relationship between the company and workers will be dried up; the personnel system would prefer a short-term based payment for wages; and the system would be urged to introduce a careful and sensitive assessment for personnel evaluation.

In light of this outlook, it can be safely said that the human resource management for 2020 will be settled as an advancement of the change of direction that occurred in the system of Japanese companies in the late 1990s.

Therefore, major challenges for the companies under the environment would be: whether workers are able to psychologically tolerate the "system based on work types," whether senior management and officials can be trained when the morale and workers' loyalty to their companies is low, whether commitments can be extracted from diversified workers with different personnel management and employment systems, and how integrity, or a basis for the commitment, can be offered.

1 はじめに

「2020年の人事制度」というテーマを頂戴した。筆者にとっては荷の重すぎる大きな問いではあるが、自分なりに正面からの予測を試みたい。

予測にあたっては以下のステップを取る。まず、日本企業の人事制度をかたち作っている要因を整理し、それらの中で相対的に重要な要因に着目する。次に、それらの要因が2020年にどのようなになっているかを見通す。その結果として2020年の人事制度がどのような姿になっているかを考察する。

2 企業の人事制度を形作る要因

(1) 多元連立方程式の解の結果としての人事制度

これまで筆者はコンサルティング活動を通じて様々な業種業態にわたる40社以上の人事制度を分析させて頂いた。また、幸運にも「人材マネジメント論」について大学院で研究する機会を得て、過去の優れた研究業績にも触れることができた。こうした経験を通じ、筆者は企業の人事制度を「幾つかの要因が複合的に絡み合って決定される、いわば“多元連立方程式”の産物」として捉え

るようになった。「幾つかの要因」と述べたが具体的な要因の内容を図表1に挙げた。人事制度は他の経営活動と同様に、非常に複雑な要因が絡み合い、また過去からの歴史を引き継ぎながら成立しているのである。

それぞれの要因は、一見して人事制度との関連が想起できるものと、そうでないものがあるだろう。よって、本論の前半では、各要因がどのように人事制度と関係しているのかについての解説を行う。少々長くなるが、2020年を見通すための前提理解としてお付き合い頂きたい。

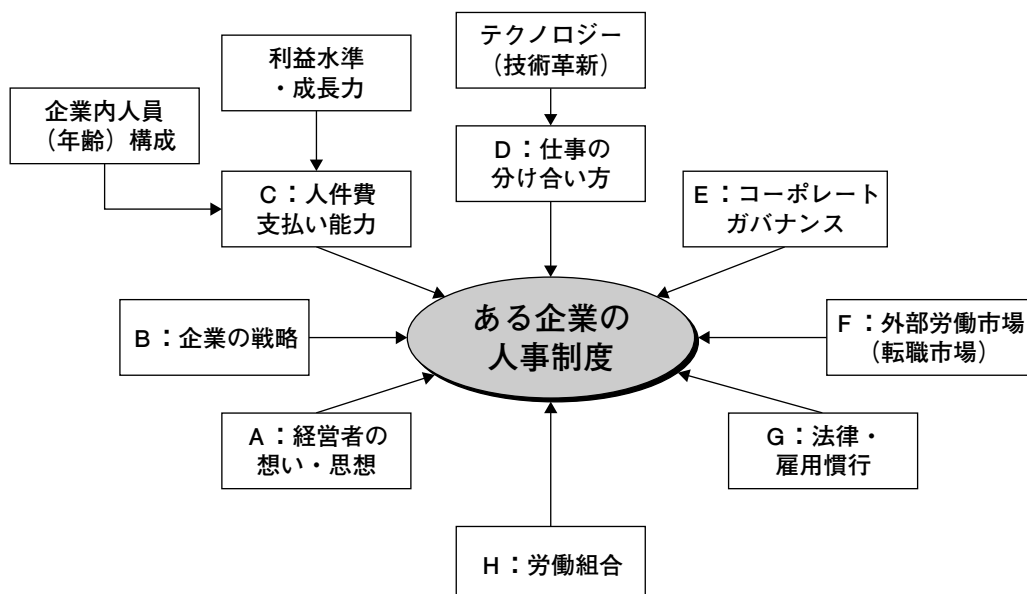
(2) 【解説】各要因と人事制度の関係

ここでは、図表1に挙げた項目を一つずつ解説していく。

A：経営者の想い・思想

これが人事制度に影響を与えていることは、実務家の皆様にはすんなりと想起して頂けると思う。「強い平等志向を持つ」経営者、「ある種独裁的な権限を求める」経営者など、経営者の個性は様々でありそうした個性によって人事制度も大なり小なり影響を受けているケースがほとんどである。特に、経営者が全てを掌握しやすい中小企業、会社を成長させた創業経営者等がいらっしゃる企業では相対的にこの要因の重みが大きくなる傾向にある。

図表1 企業の人事制度を形作る要因¹⁾



人事制度は決してクールで合理的な判断だけで出来上がるものではない。

B：企業の戦略

「組織は戦略に従う²」という有名な命題が示すように、企業は採る戦略に応じて組織形態あるいは各職能をデザインすべきという考え方は古典的にポピュラーなものである。これを踏襲すれば「人事制度は戦略に従う」と言えるだろう。すなわち、企業の人事制度はその企業が採用する戦略に従ってデザインされるべきというわけである。ただし、現実には「明確な戦略が反映された、独自の人事制度」を持つ企業を探すのは案外難しい、というのが多くの企業の人事制度を見てきた中での実感である。

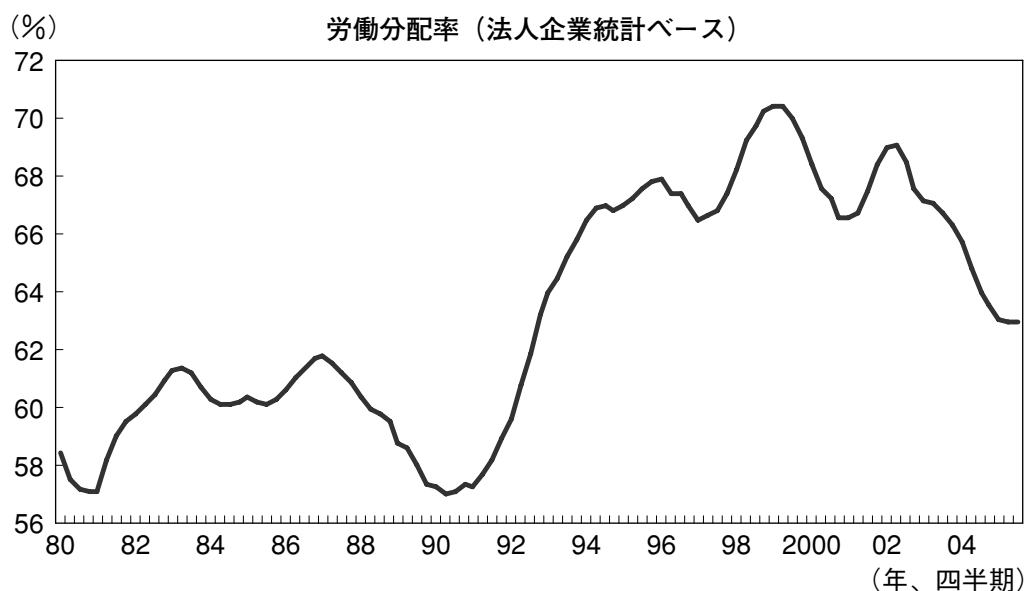
C：人件費支払い能力

図表1に示したように、人件費支払い能力は「企業内人員構成」と「利益水準」の合成要因である。この人件費支払い能力は人事制度にかなり大きな影響を与えると筆者は考えている。人件費支払い能力が企業の人事制度に大きな影響を与えていると考えるに至ったのは、90年代後半からの成果主義人事制度ムーブメントの分析を行

った経験による。90年代後半、日本企業は利益創出能力が低下したにも関わらず、人件費が高止まりした結果、労働分配率（＝人件費／付加価値）が上昇してしまった。図表2は労働分配率のグラフだが、90年代に急上昇していることが読み取れる。成果主義人事制度改革が急激に注目を集めたのは、1997年頃からである。この労働分配率の上昇が一つの引き金になっていたことは想像するに難くない。

それでは、なぜ労働分配率は上昇してしまったのか。分母である付加価値（利益）創出能力の低下はバブル経済の後遺症による負債処理の影響が大きい。対して、分子である人件費高止まりの原因は「年齢別人員構成の高齢化と年功賃金がいまってしまったこと」と推察する。年齢別人員構成の高齢化が人件費の高騰に強く結びついてしまうのは、社員の年齢と賃金の間に正の関係（いわゆる「年功賃金」）が存在するからである。加えて、特にこの90年代後半は、団塊の世代といわれる40年代生まれの社員が急速に部長ポスト程度に差し掛かる時期にあった。企業が獲得する付加価値が伸びない中でこの世代

図表2 労働分配率の推移
労働分配率（法人企業統計ベース）



（注1）いずれも4四半期移動平均

（注2）労働分配率＝人件費÷（人件費＋経常利益＋支払い利息・割引料＋減価償却費）

資料：財務省「法人企業統計」

をそのまま昇給させては経営上大きな問題となる。この事から、経営者は賃金体系を改める必要性を強く認識したと思われる。以上のように、この「年齢別人員構成と賃金体系」に影響される人件費支払い余力については、過去の成果主義導入ムーブメントに深く関わっていたと考えられる。同時に、2020年の人事制度を考える上でも主要な着眼点となるであろう。後半で詳しく論じたい。

また、この人件費要因は正社員の人事制度を成果主義に変えた、という以上に、非正規社員の増加現象の要因にもなっている事を指摘しておく。実際、経済産業省の調査³（2005年発表）によれば、2003～2004年に実施した総人件費を適正な水準にするための対応策として「非正規雇用を増やす」が49.9%と半数くらいの企業で挙げられている。（図表3）

図表3 適正な人件費水準への対策
（2003～2004年に実施したこと）
（複数回答） n=46社

給与賞与を引き下げる	13.9%
非正規雇用を増やす	49.9%
早期退職を実施する	9.5%
その他	34.9%
無回答	3.5%

資料：経済産業省「デフレの進行と企業行動に関する調査」

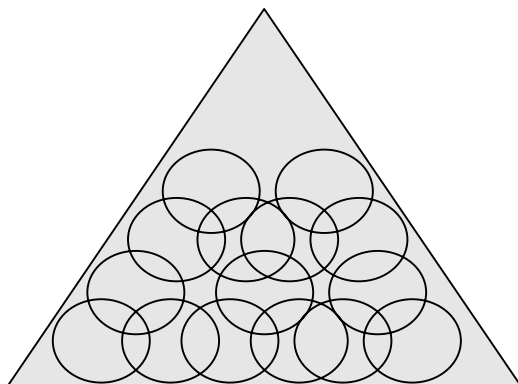
人件費問題への対応から、企業は非正規社員を増加させつつ、残った正社員については成果主義を導入していると考えられる。

D：仕事の分け合い方

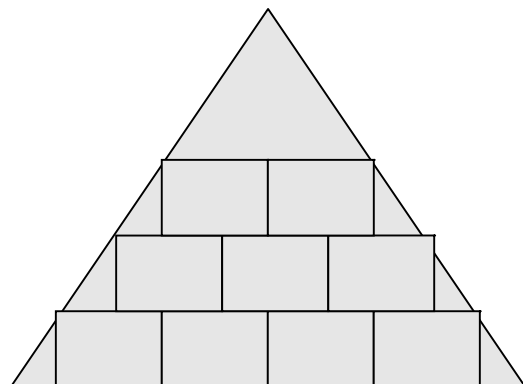
平たく言えば、企業内で人々がどのように仕事を分担しているか、という事である。このあり方が人事制度に影響している、という考え方は少し分かりにくいかもしれない。一般に、日本企業の中における仕事の分担の仕方は「あいまい」「融通無碍」であり、一方、アメリカ企業は「厳密で杓子定規」とであると言われる。これをイメージで示せば図表4のようになる。同図で示したように、日本企業では「横」の職務分担も「縦」の職務分担も柔軟である。部門間の職務分担が曖昧であったり、優秀な若手が事実上課長の判断業務を代行していたりするようなケースは日本では珍しくない。こうした状況を指して「日本の組織は属人主義」と表現されることもある。一方、アメリカは「まず職務ありき」であり職務を設計・定義した上で、そこに人を当てはめるという考え方が主流である。少しでも担当外の仕事を頼めば「これは私の仕事ではありません」と断られる、というような逸話が紹介されることが多い。何故、このような違いが産まれたのかを詳細に論ずる紙幅は今回は無い。しかし、こうした特徴と結びついて、日本企業は基礎的な職業能力を包括的に評価し処遇に反映させる「職能型人事制度」を採用

図表4 職務分担の日米比較

日本型の職務分担



米国型の職務分担



し、米国企業は、短期的な仕事の結果に焦点を当てて評価し、ポストに対して給与を支払う「職務型人事制度」を採用してきた。この事を見れば、仕事の分け合い方と人事制度が密接に関係していることがお分かり頂けると思う。以上は、正社員の中での仕事の分け合い方に関する議論が中心であったが、90年代以降の見逃せない事象として、前にも述べた仕事の非正規社員への移管、社外へのアウトソーシングという動きがある。仕事の進め方におけるテクノロジー（技術）の変化が社員間の仕事の分け合い方を変えるケースが多数起こっているのである。この点については後述したい。

E：コーポレートガバナンス

この言葉が指すものの定義は容易ではないのだが、ここでは「実質的な意味で企業の主権を誰が持っているか⁴？」という意味で使いたい。これも人事制度に影響を与えている。マクロ的に見れば、日本の大手主要企業においては、コア従業員の集団が実質的な主権を持っており、その事が日本企業の社員に活力と経営者への牽制をもたらしたということは広く知られている⁵。従業員集団が実質的な主権を持つことができたのは、戦後長い間、株式の持ち合いやメインバンクシステムにより株主の存在感や権利が相対的に低い状態に抑えられていたからである。しかし、この構造に変化が訪れていることは確実なようである。マクロからミクロに目を転じて、個別企業を眺めた場合においても、コーポレートガバナンスが人事制度に影響を与えている事例は無数に見ることができる。コンサルティングの事例の中でも、M&A等による企業のオーナーチェンジにより、人事制度も大きく変わるというケースを多数目にしてきた。オーナーが主権を持っている場合、親会社が主権を持っている子会社の場合、あるいは投資ファンドが主権を持っている場合、など主権者の状況により人事制度のあり方は変わるというのが実感である。

F：外部労働市場

外部とは「個々の企業（組織）から見て」外部、ということの意味する。すなわち外部労働市場とは、ある企

業（組織）の外部に存在する労働力取引市場の事を指す。これに対して、ある企業や組織の内部においても労働力の取引（価格づけと配分）が行われていることを指してこれを内部労働市場という。日本においては、外部労働市場の存在感が日に日に高まっており、これが企業の人事制度に影響を与えている。各企業が事実上「鎖国状態」で人事制度を運営できていた時代は終わり、「外」を意識した人事制度運営を強く迫られているのである。かつて、社員は就職した企業の賃金水準に不満があっても、外部労働市場が無いために転職する術（すべ）が無かった（あるいは転職そのものが大きく不利になる状況にあった）。しかし、外部労働市場の台頭により、特に若年層においては、転職に対する抵抗感は薄れている。同じ程度の仕事で、社外に高い賃金のポストが提示されていれば、社員がそちらへ転職するのは自然なことである。よって、自社の賃金も外部の水準に合わせて行かざるを得ない。実際、転職機会が整備されるにつれて、社員の企業に対する忠誠心が低下するという調査結果もある。こうした意味で、ある企業の人事制度を考える上で外部労働市場の存在と台頭は無視できないのである。

G：法律・雇用環境

日本企業を取り巻く雇用・労働関係の法律・判例なども企業の人事制度に大きな影響を与えている。一例を挙げれば「解雇権濫用法理」と言われる法理がある。この考え方は日本企業の雇用管理・人事制度に大きな影響を与えてきた。これは「使用者には解雇権があるが合理的な理由がなければ権利の濫用として無効になるという説」である。この考え方は、60～70年代を通じて司法の場で判例が積み重ねられることにより、整理解雇の4要件、すなわち①人員削減の必要性、②解雇回避の努力義務、③被解雇者選定の妥当性、④解雇手続、として確立された。この4原則の解釈方法については、90年代以降変化を見せているが、この法理は企業の人事制度ひいては経営に大きな影響を与えてきた。すなわち一度正社員として採用した者を（少なくとも表向きには）安易に指名解雇できない⁶という事が日本における企業経営についての

所与の条件となっているのである。この事が理解できない外資系企業の本国マネジメントが日本子会社に乱暴な解雇命令を出してトラブルになる例は後を絶たない。なお、こうした考え方が成立したのは、60年代以降の話であり、終戦後から50年代にかけては、経営側が解雇を含む経営権の確立を目指して組合側と激しく争った過去もある。やや協道にそれるが、こうした争議の歴史を見ると、日本人がその性質として本来的に平等主義的であるということには疑問が大きい。なお、解雇権濫用法理以外にも、各種の労働時間管理に関する法制や税法に至るまで、法律的な部分から人事制度が影響を受けているものは多い。2007年、国会では数多くの労働関連法案が審議されており、今後も労働関連法規の改正が企業の人事制度に影響を及ぼしていくであろう。ただし、労働関連法規はどちらかというと、企業の実態を追認して変わっていくような側面を持っているように思われる。

H：労働組合

ある企業において労働組合が存在するかどうか、存在する場合、その労働組合が経営層に協調的か敵対的ななど、労働組合の存在も人事制度に影響を及ぼすであろう。一例をあげれば、筆者がかつて担当したコンサルティング先の一社に、極めて強固な平等思想を持つ組合が存在する企業があった。同社はいわゆる知識産業に該当する企業であったにもかかわらず、組合の主張に影響されてか、ほとんどが年齢給により構成された賃金制度を持っていた。なお、一概に、労働組合が存在することが、洗練された人事制度構築・運用の阻害要因になるわけではない。労働組合に対して説明責任を果たすための努力が人事制度の運用の高度化に資するケースも少なくない。なお、従来の日本的経営三種の神器と言われたのは「企業別労働組合」であり、外国に見られるような「産業別（職種別）労働組合」ではなかったが、近年、産業別の労働組合運動を模索する動きがある点は注意を要するだろう。

（3）2020年の人事制度を考える上で、特に重要な要因

以上、人事制度に影響を与えると考えられる要因を解説してきた。これらの各要因が2020年にどうなってい

るかを見通すことができれば、その時点における人事制度そのものの姿も描くことができるであろう。ただし、全ての要因について等しいバランスで予想をするのは効率的ではない。少なくとも、日本企業全体の傾向を見通す際に、「戦略」や「経営者の想い」など各社によって異なる要因を考慮するのは妥当ではない。よって、特にこの先多くの日本企業にとって重要になると考えられる要因に絞って検討を加えていく。この観点から、重要な要因を選べば、それは「人件費支払い能力」と「仕事の分け合い方」、そして「コーポレートガバナンス」である。

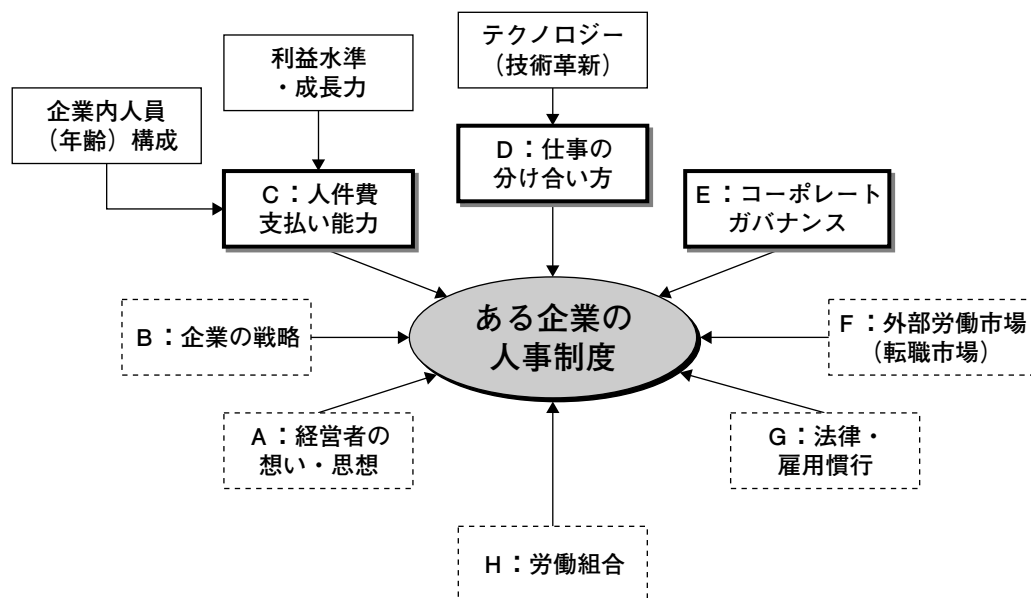
「人件費支払い能力」に焦点を当てる理由は、前述のように、過去15年間の日本企業の人事制度変化を振り返る中で、この要因が90年代後半以降の成果主義ムーブメント最大の原因ではないか、と考えたからである。将来を見通す上で、戦略も業態も異なる多くの企業を同じムーブメントに走らせるこの強力な要因を第一に取り上げたい。

二点目に「仕事の分け合い方」に焦点を当てる理由は、企業経営を含む経済社会の面で日本の先を走っている⁷アメリカの動向分析、および日本国内での雇用の多様化という現象から、この要因が極めて大きな影響を持つようになる、という筆者なりの仮説からである。

三点目として「コーポレートガバナンス」に焦点を当てる大きな理由も米国の経験から学ぶことによる。米国の学者ピーター・キャペリは著書「雇用の未来」の中で、「第二次大戦後の一時期、米国大企業にも終身雇用慣行を確立した時期があったが、80年代以降の業績不振に機関投資家の存在によるプレッシャーやLBO⁸といった金融技術の進展により、事業再構築（リストラクチャリング）が多発し、終身雇用慣行を終焉させた」と指摘している。今、日本においても、株主の発言権の増大、M&Aなどコーポレートガバナンスが大きな話題となっている。こうした変化が人事制度に与える影響は見逃せないだろう。

次章では、この「人件費支払い能力（社内人口構成・利益水準）」「仕事の分け合い方（企業内の仕事分担）」「コーポレートガバナンス」という三つの要因について、

図表5 人事制度のあり方に特に影響が大きい要因



それぞれ2020年に向けた変化の予測を述べていきたい。

3 | 人事制度規定要因別の将来見通し

(1) 要因①人件費支払い余力～人口構成を中心に～

経営学者P.ドラッカーがその著書「すでに起こった未来」で喝破したように、将来の社会変化を予測する上で着目すべき最重要の要因は人口の動態である。企業の人事制度を考える際にもこれは例外ではないだろう。ここでは人口の動態に着目する。

冒頭に、基礎データとして大まかな労働力人口の推移を示しておきたい。図表6から分かるように改めて述べるまでもなく、日本の労働力人口は今後減少の一途を辿る。定年延長や外国人労働者の活用等が進む可能性もあるが、いわゆる企業内での中核人材の供給状況はタイトな傾向が現れてくるものと思われる。

続いて、年代別の動向を細かく見ていく。将来を見る前に、過去の状況を確認しておこう。図表7は成果主義改革が高まろうとする1998年の年齢別総人口のグラフである。50歳前後にいわゆる団塊の世代の大きな山が読み取れる。この50歳という年齢は、企業内で概ね部長級となる年齢であり賃金も高くなる段階である。図表8は職階別平均年齢の推移を見たものだが、このデータは10

年単位で見ても大きな変化が見られないのが特徴だ。1998年頃、「企業内で最も賃金が高くなるランクに年齢別人口の山が差し掛かった」ということが成果主義人事制度改革の一要因となったのではないかと、という仮説は既に述べたとおりである。

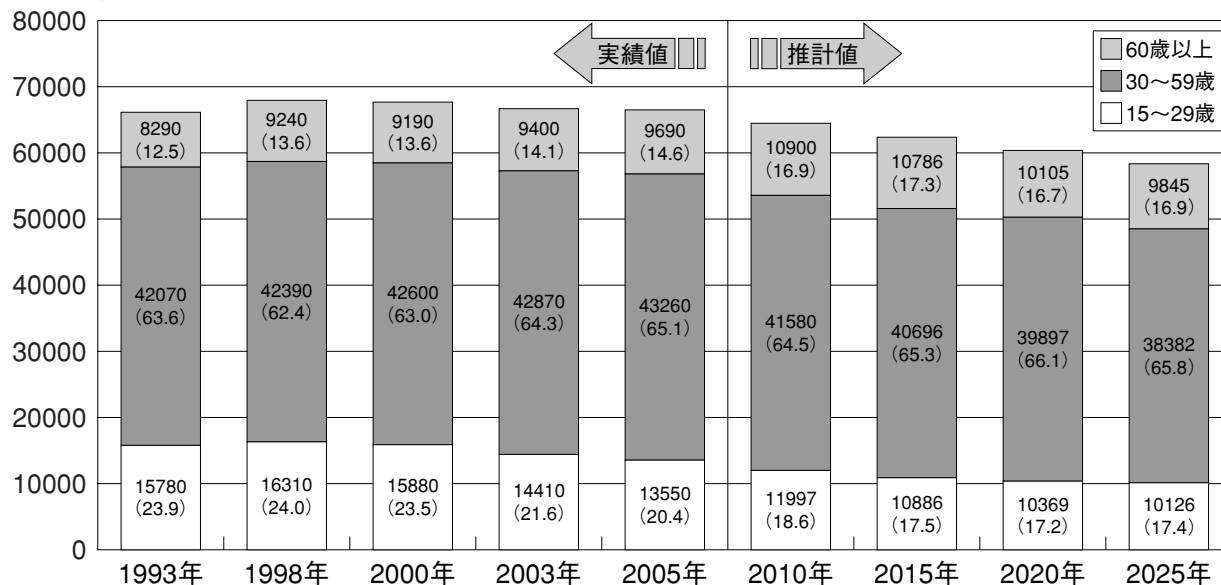
対して、2020年の年齢別総人口のグラフが図表9である。1998年ほどの極端さは無いが、40代後半に団塊ジュニアの山が来ている。40歳以上も広範に賃金上昇が続く年功型賃金では経営としては厳しい状況となってしまうことは想像に難くない。

次に、単純な人口でなくもう少し細かい世代別の特徴を見る。現在多くの企業に存在するのが、1990年前後のバブル経済爛熟期に各社が新卒大量採用を繰り返した結果である「バブル入社世代」である。2020年はいわゆるバブル入社世代が、部長層に差し掛かる年でもある。こうした事を分かりやすく整理するために作成したのが図表10である。ここからは、2020年にはバブル入社世代が部長層の中核を担っており、団塊ジュニアが課長層を担う状況にあることが読み取れる。

以上を考えていくと、2020年の企業内の人口構成を見通した場合、いわゆる手厚い定期昇給による年功賃金が管理職層にまで維持されているとは考えにくいと言え

図表6 労働力人口の推移と推計

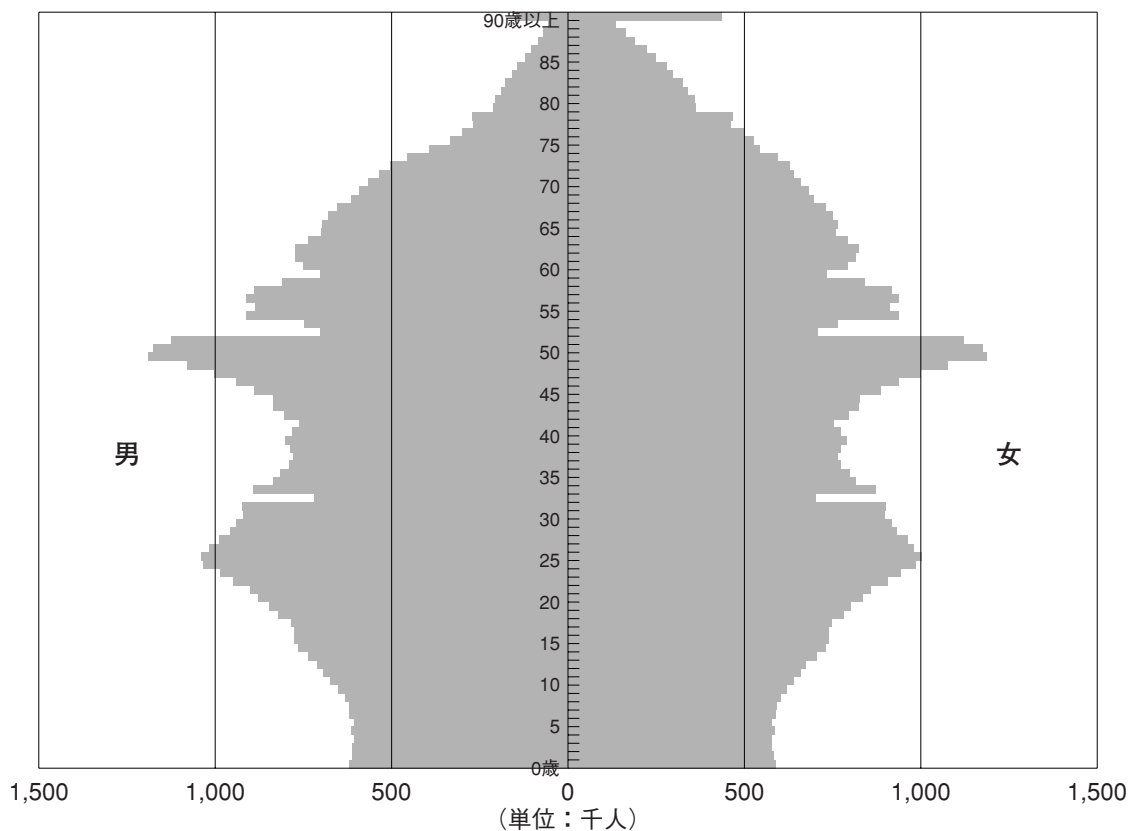
(単位：千人)



資料：2005年までの実績値は総務省統計局「労働力調査」より作成。

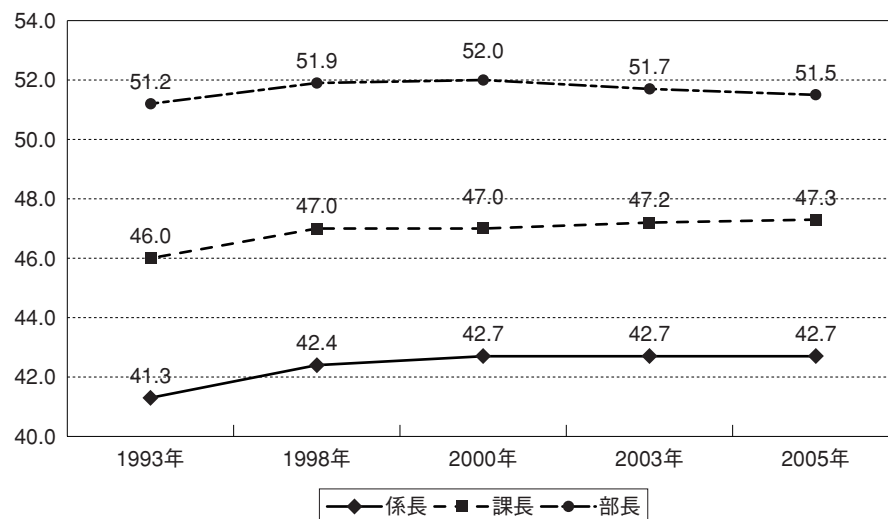
2010年以降は、独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」より作成。なお本グラフでは、労働市場への参加が進まず、経済成長率が1%であることを仮定した推計値を使用。

図表7 1998年の年齢別総人口グラフ



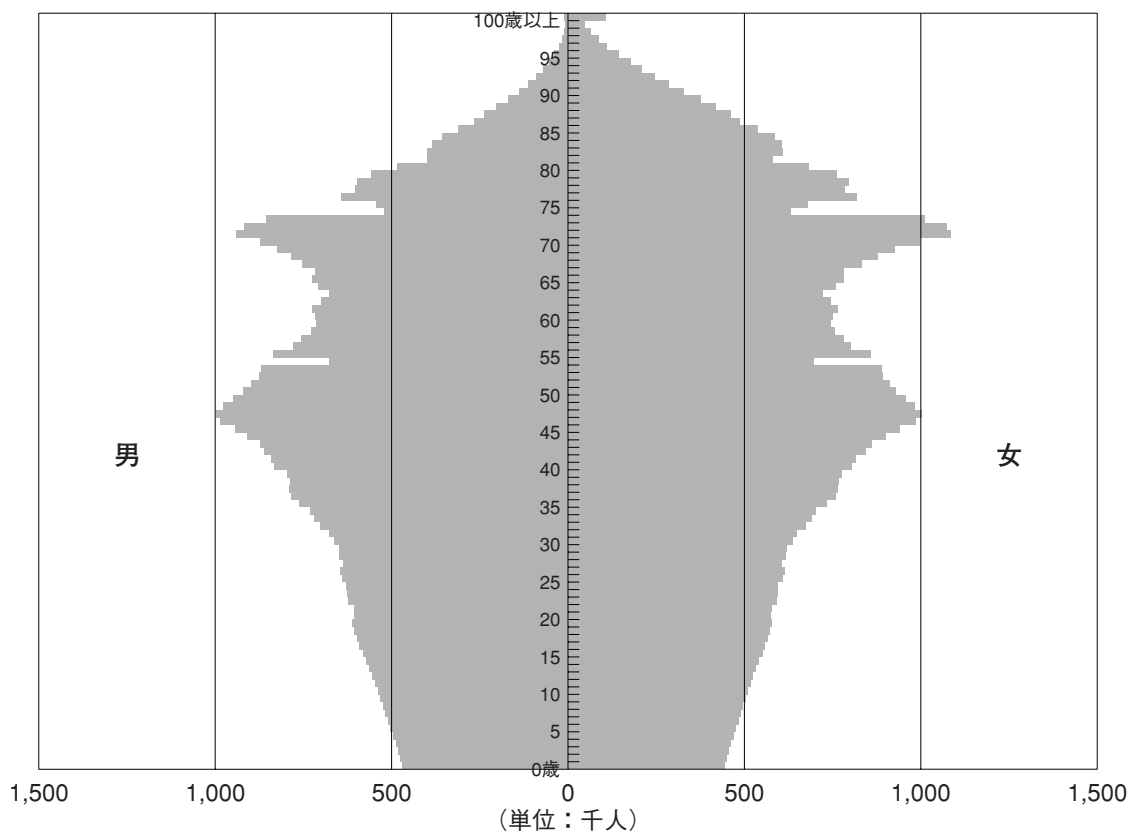
図表8 職階別平均年齢の推移

(単位：歳)



出所：厚生労働省統計情報部「賃金センサス 第3巻」平成5年版～18年版より作成

図表9 2020年の年齢別総人口グラフ

出所：国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口データベース (<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Mainmenu.asp>)」より作成。なお本グラフには中位推計結果を用いている

図表10 世代別の年齢と年代の対応表

	団塊の世代	バブル入社世代	団塊ジュニア	就職氷河期世代	
1990	43歳～41歳	24歳～20歳	19歳～16歳	13歳～10歳	係長平均年齢前後 課長平均年齢前後 部長平均年齢前後
1991	44歳～42歳	25歳～21歳	20歳～17歳	14歳～11歳	
1992	45歳～43歳	26歳～22歳	21歳～18歳	15歳～12歳	
1993	46歳～44歳	27歳～23歳	22歳～19歳	16歳～13歳	
1994	47歳～45歳	28歳～24歳	23歳～20歳	17歳～14歳	
1995	48歳～46歳	29歳～25歳	24歳～21歳	18歳～15歳	
1996	49歳～47歳	30歳～26歳	25歳～22歳	19歳～16歳	
1997	50歳～48歳	31歳～27歳	26歳～23歳	20歳～17歳	
1998	51歳～49歳	32歳～28歳	27歳～24歳	21歳～18歳	
1999	52歳～50歳	33歳～29歳	28歳～25歳	22歳～19歳	
2000	53歳～51歳	34歳～30歳	29歳～26歳	23歳～20歳	
2001	54歳～52歳	35歳～31歳	30歳～27歳	24歳～21歳	
2002	55歳～53歳	36歳～32歳	31歳～28歳	25歳～22歳	
2003	56歳～54歳	37歳～33歳	32歳～29歳	26歳～23歳	
2004	57歳～55歳	38歳～34歳	33歳～30歳	27歳～24歳	
2005	58歳～56歳	39歳～35歳	34歳～31歳	28歳～25歳	
2006	59歳～57歳	40歳～36歳	35歳～32歳	29歳～26歳	
2007	60歳～58歳	41歳～37歳	36歳～33歳	30歳～27歳	
2008	61歳～59歳	42歳～38歳	37歳～34歳	31歳～28歳	
2009	62歳～60歳	43歳～39歳	38歳～35歳	32歳～29歳	
2010	63歳～61歳	44歳～40歳	39歳～36歳	33歳～30歳	
2011	64歳～62歳	45歳～41歳	40歳～37歳	34歳～31歳	
2012	65歳～63歳	46歳～42歳	41歳～38歳	35歳～32歳	
2013	66歳～64歳	47歳～43歳	42歳～39歳	36歳～33歳	
2014	67歳～65歳	48歳～44歳	43歳～40歳	37歳～34歳	
2015	68歳～66歳	49歳～45歳	44歳～41歳	38歳～35歳	
2016	69歳～67歳	50歳～46歳	45歳～42歳	39歳～36歳	
2017	70歳～68歳	51歳～47歳	46歳～43歳	40歳～37歳	
2018	71歳～69歳	52歳～48歳	47歳～44歳	41歳～38歳	
2019	72歳～70歳	53歳～49歳	48歳～45歳	42歳～39歳	
2020	73歳～71歳	54歳～50歳	49歳～46歳	43歳～40歳	
2021	74歳～72歳	55歳～51歳	50歳～47歳	44歳～41歳	
2022	75歳～73歳	56歳～52歳	51歳～48歳	45歳～42歳	
2023	76歳～74歳	57歳～53歳	52歳～49歳	46歳～43歳	
2024	77歳～75歳	58歳～54歳	53歳～50歳	47歳～44歳	
2025	78歳～76歳	59歳～55歳	54歳～51歳	48歳～45歳	

(注1) 団塊の世代は1947～1949年に生まれた人々と定義している。

(注2) バブル入社世代は1988～1992年に就職した人々と定義している。

(注3) 就職氷河期世代は、就職超氷河期と言われた1999～2002年に就職活動を行った人々と定義している

出所：各種資料よりMURC作成

る。一方で、労働力自体は減少していくことから、社員そのものが余剰になる可能性が高いとは言えない。よって、同じ社内でもポストについてライン長になる者と、そうでない者の賃金格差が大きく開くような仕組みが検討されることが予想される。いわゆる職務型の等級制度が管理職層を中心に導入されるのではないだろうか。

職務型の等級制度とは「職務・仕事」を基準に人事制度の根幹となる等級制度を設計・運用する仕組みである。職務型等級制度の特徴を職能資格制度、役割等級制度と

の比較により示したのが図表11である。言うまでも無く、従来の日本は職能資格制度が最も浸透した制度であり、成果主義改革を経ても未だにこの等級制度を採用している企業は多い。しかし、職能資格制度は年功賃金に陥りやすいというデメリットを持っている。2020年の企業環境がこれを許すかどうかが論点となる。

もちろん、社内に高年齢の人員が多くなり人件費が高騰したとしても、それを上回るだけの付加価値を企業が獲得できていればかなりの程度の年功賃金を維持するこ

図表11 職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度

区分	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
機軸	能力 (能力基準)	職務 (職務基準・仕事基準)	役割 (役割基準)
主なメリット	・人事異動・職務変化に適しており組織の柔軟性が保てる。 ・資格重視でポスト不足に対応しやすい ・ゼネラリスト育成に適する ・職務評価なしでも運用可能 ・社員にとって安心感あり	・仕事・給与がマッチし合理的 ・専門家育成に効果的 ・職務内容が明確になる ・不要職務は抑制される ・総人件費が低めになる	・役割・給与がマッチし合理的 ・自らの役割設定・拡大で変化に対応 ・役割が明確になる ・役割評価が比較的容易 ・役割重視でポスト不足に対応可能 ・総人件費は低めになる
主なデメリット	・資格等級と職務内容にずれが生じやすい ・年功的運用に陥りやすい ・中高齢者が多いと適さない ・賃金と成果を比較し、若年層の過払い、中堅層の過少払いという貸借が発生する。 ・総人件費は高めになる	・組織・職務が硬直化しやすい ・ポスト不足の対応が困難 ・職務評価にノウハウが必要 ・高い運用力が要求される ・職務が変わらないと給与が上がらず、モラルを維持しにくい	・制度導入当初から役割等級の信頼性を確保するには、ノウハウが必要 ・役割評価表のメンテナンス等運用力がある程度要求される ・役割の設定・拡大を好まない社員には不利になる

出所：堀田達也「再点検・自社に適した等級制度を考える」労務行政研究所『労政時報』、2005年7月8日号

とは、理屈の上では不可能ではない。しかしながら、2020年に日本企業が獲得できている付加価値がどうであるかを予想することは流石に困難である。よって、ここでは人口の側面から考えるに留めておく。

(2) 要因②仕事の分け合い方

組織の中における仕事の分け合い方は、ここ数年で急速に変化している。前章では「日本的属人型組織」「米国的職務型組織」といった面から人事制度との関係を論じた。しかし、今後はそれとはやや違った角度から、仕事の分け合い方に変化が出てくる事を述べてみたい。むしろ、この変化は既に表出しており、それが色濃くなるという方が正しいかもしれない。この背景にあるのは、言うまでもなくIT化の進展である。ホワイトカラーの職場、あるいは生産現場などあらゆる場面で、IT化の進展により、業務の流れ・企業内で処理する情報の流れが変わることにより仕事の分け合い方が変わるという現象が起きている。

IT化の本質とは、「情報の伝達・処理・保存・検索」の容易性である。IT化の進展により、「創造性」「企画力」「コミュニケーション力」といった側面の重要性が下がることはない。むしろ単純作業は限りなく判断力を要さな

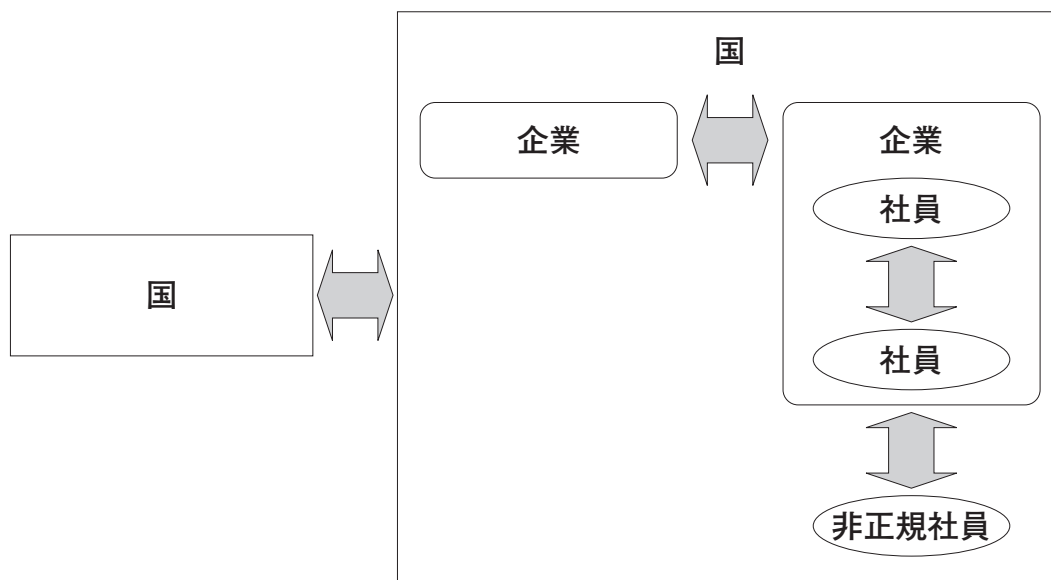
いように自動化できるからこそ、そうした側面の重みは逆に大きくなるという指摘⁹が多い。ただしITの活用により、一旦創造されたものの拡大は低コストで行うことができるため、企画力・創造力を発揮する人間は少数で良い。

この環境変化は、一企業の人事制度以上に大きなレベルから変化をもたらしている。その変化は入れ子構造(図表12)としてみると分かりやすい。

最も大きなレベルで言えば、国家間での分業進展である。IT化により例えば、アメリカのホワイトカラーが処理していた仕事のうち定型的なものはインドをはじめとする海外に移転してしまった。こうして、定型作業などを中心とした業務の一部分を海外に委託することをオフショアリングといい、先進国のホワイトカラーの仕事奪い、賃金水準の下方圧力となっている。

次のレベルとして、企業間での分業進展である。従来から存在している「企画・判断部分を中心に行う企業」「実行部分を行う企業」という形での分業がますます進展する傾向となるだろう。もちろん、こうした「垂直分業¹⁰」は企業の競争力形成という点からは、良い事ばかりではない。しかしIT化、あるいはIT技術に裏打ちされた

図表12 企画力・創造力と定型作業の分離における入れ子構造



生産技術の高度化は、垂直分業を可能にし、推進していく。90年代以降、製造業の分野に請負業者が多く参入し「偽装請負」問題が騒がれているが、この背景には生産技術の高度な自動化がある。ラインの自動化が進むからこそ、より工夫の余地の少ない定型業務が増加し、結果として業務委託を活用できるという構図ができるのである。

その次のレベルとして本稿のテーマである一つの企業内における仕事の分け合い方の変化がある。ここでも、「企画・判断・創造・調整」を行う人と「定型作業を実行」する人にますます分化していく事が予想される。この流れは特に大きな資本を要する装置産業に顕著である。ここで装置産業と言うもののイメージはかなり幅が広い。伝統的に想起される重工業に留まらず、流通業・リテール金融業などサービス業の多くも、業務を高額かつ大規模なシステムに依存しているという点で、今や装置産業という事ができるであろう。

こうした変化により、人事制度はどのような影響を受けるであろうか？ 第一に、人事制度そのものが企画者用のものと定型作業者用のものに別れ、その差が大きくなっていくことが考えられる。これまでも正社員の中で総合職と一般職といった区分は存在したが、総合職の中でも更にグループ化が進む可能性がある。人事制度の用

語で言えばいわゆる「コース別人事管理」が進展していくイメージである。コース別人事管理は運用上の手間が増大するため、コース別人事管理をするくらいなら、別会社分社するという考え方もあるだろう。社員がその職種・付加価値等によりどんどん小さな単位に分けられ、人事管理を受けることになる。

いずれにしても、「ブルーカラーもホワイトカラーもほぼ同様の人事制度で処遇される」という戦後日本企業における人事制度の最大の特徴は大きな変化を迫られるものと思われる。既に武田薬品工業や花王など一部の大手企業では、職種別賃金の導入が進んでいるが、これはこうした流れを先取りしたと言えるだろう。

（3）要因③コーポレートガバナンス

「実質的な意味で企業の主権を誰が持っているか」という意味でのコーポレートガバナンスは、2000年代中盤以降、日本企業にとって大きなテーマとして急速に台頭してきた感がある。大型の企業譲渡、買収合戦、M&Aを駆使したグループ再編などが日本を代表する大手企業でも珍しくなく行われるようになってきている。世界的に見ても多くの業種で合併による企業の巨大化、寡占化が進む状況にある。本節冒頭の問いを抽象的に考えるのは学者や専門家であろうが、「事実として自分の企業の主権者が

変わってしまった」という状況に陥った日本企業の社員が増えているのである。

2020年を見通す際に、こうした買収・統合ブームがいつまで続くか？あるいは買収・統合はその後経営上の効果を挙げるのか？という疑問を検討しなければならない。前者について言えば、現在の買収ブームの一因には日本円の低金利を震源とする過剰流動性が背景にあると言われており、金利動向によっては流動性が縮小し買収・統合ブームが縮小する可能性もある。後者の、買収事後の成否問題についても多くの論者が指摘しているように、M&Aに失敗し再分社が話題になる例も少なくない。このように、一本調子でM&Aブームが続くかどうかには疑問も多いが、2020年時点、あるいはそこに向かう過程を考えると、人口の減少により縮小する日本国内市場、グローバルな企業間競争へ対応の観点などから、今（2007年）よりも企業の売買・統合が落ち着いているとは考えにくい。

このように企業がいつ買収・統合されるかわからない状態が、「常態」となったとき、企業の人事制度にはどのような影響があるだろうか？シンプルに考えて、社員は今働いている企業へのロイヤリティ、心理的帰属意識を単純には醸成しにくくなるだろう。企業と社員の関係は短期的でシビアな「市場的」なものになり、社員は企業に対して人事制度についての説明責任を強く求めるようになる。就職・転職の際の事前情報開示はもとより、雇用関係にある間には詳細で具体的な評価制度が必要とされるようになるだろう。それらに対して社員が不満を持った場合には、労働基準監督署や社外の労働組合への相談といった企業外へ助けを求める行動をとる事への抵抗も少なくなる。企業と個人の緊張関係は、社外も巻き込みつつ、高まる方向へ向かうと予想される。

コーポレートガバナンスの変化による、企業と個人の関係の短期化は、賃金面においても従来のような「長期間を掛けて帳尻を合わせるモデル」から、「貢献と報酬をなるべく単年度で精算するモデル」を求めてくるものと思われる。これを示したのが図表13である。

日本企業で戦後成立した長期雇用を前提とした年功賃金モデルは、若手・中堅期には貢献よりも少ない見合いの賃金で働き、管理職になってから回収する事でトータルでの辻褄を合わせるものだった。しかし、長期的な雇用関係に対する見通しが低下してくれば「実態の貢献とその報酬としての賃金をなるべくその時々で一致させたい」という社員側の気持ちは高まるであろう。

従来的な企業の忠誠心に代わって、社員を仕事に駆り立てるものの一つの楽観的な解としては、仕事そのものの「FUN（楽しみ）」や「VALUE（価値観・使命感）」を想定することができる。例えば「アニメの仕事が好き、介護の仕事が好き」という事でやりがいを感じて仕事にコミットメントするという姿は確かに一形態として広まるであろう（こうした流れをManagement by Fun、あるいはManagement by Valueと言うことができる）。しかし、全産業の中でこうした動機で働いていく人が大勢を占めることができるかどうかには分らない。日本に欠かす事のできない製造業やインフラ産業では、厳しい職場環境を内包しており、こうした流れに一概に乗ることはできないと思われる。よって、人事制度がより堅固な契約的な内容を含んでいくという流れは大きなものになるだろう。いわば“Management by Rules”の趣きで新しさがないようにも感じるが、それが現実ではないかと思う。

4 | 2020年の人事制度

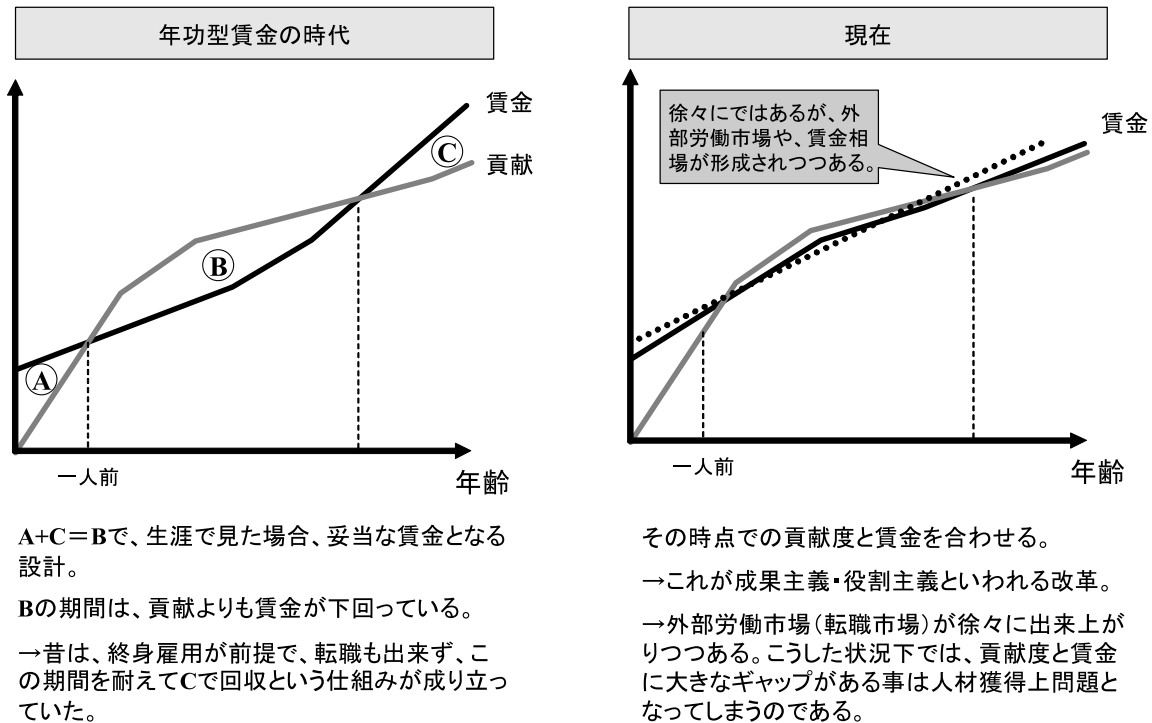
（1）要因の分析からの帰結

前の章での議論を総括し、2020年の人事制度の予想を改めて整理すると以下ようになる。

人件費支払い余力、特に社内の人口構成に着目した分析からは、2020年にはバブル入社世代・団塊ジュニアが管理職の中核層になる年代であり、管理職層の賃金が企業にとって大きな負担になる可能性が大である。特に管理職層・上級経営幹部層では「役割と成果がシビアに問われる職務型」になると予想される。

また、仕事の分け合い方については、国家間・企業間

図表13 年功賃金モデル



でそれらを分け合う動きは更に進み、企業内でもこれを分け合う動きが進む。一部の創造力・コミュニケーション力を要請される企画作業と単純作業の分化は更に進む。この動きにより、正社員の中におけるコース別人事管理、あるいは多様な非正規雇用の活用といったグループ化が進んでいることが予想され、細かなサブグループ別の人事管理が進展していることが予想される。

そしてコーポレートガバナンスの変化の分析からは、2020年に向けて、会社の主権者がいつ変わるかわからない不安定期が続くこと、従来的な社員の忠誠心が低下し、企業と個人の関係がよりドライに、市場化したものとなり、人事制度は賃金面では短期精算指向、評価面では厳密・丁寧な評価が要求されるようになることが予想される。

このように見てくると、2020年の人事制度は、90年代後半から起こっている方向の変化が更に進んだものとして定着しているものと言って良い。

以上のような将来予測の上で、一つのカギを握るのは企業収益の状況である。仮に日本企業の収益が右肩上

りに安定・拡大を続けるのであれば、評価・報酬の面での成果主義的色彩は弱まると思われる。一方で、収益的に厳しい局面が訪れた場合には、再度90年代後半のような業績重視主義、社員の雇用区分化が急激に進む可能性は高い。

なお、「新卒の一括定期採用」、「非正規社員の活用を進めつつも、基本的には長期雇用重視」といった日本企業の雇用管理の慣習は、いわゆる失われた10年を経ても残存した非常に根強い習慣であり、2020年の段階でもかなり色濃く残っていると考ええる。

(2) 課題①職務型の人事制度を日本企業は受け入れられるか？

管理職層・上級経営幹部層の人事制度は職務型になるのではないかと予想するが、その際にボトルネックとなりそうなのは「職務型だと異動の柔軟性が失われる」という問題である。弊社のコンサルティング事例でも、日本企業に職務型の人事制度を導入する場合最も大きな問題とされるのがこの点である。職務型でポストと賃金を強く連動させてしまうと、たとえば部長ポストを降りて

もらう際には、賃金が大幅にダウンする事となる。「賃金がダウンすると当人のモチベーションが下がるから、職務型は避けたい」という論理をしばしば聞く事がある。この論理を「日本人的な共同体感覚から致し方ないことだ」と捉えるのか、「経済組織である企業なのだからそれではいけない」と捉えるか、今後の日本企業はどちらに向かうかは分からない。これまでの企業社会では前者の考えが相当に強いものであったように感じるが、この先は後者に向かっていく可能性も少なくないものと思う。

図表10に掲載したように、2020年には、高度成長やバブルに突入していく時代のビジネスを体験していない層がマネジメントを担うことになる。2020年に部長層を担うバブル入社世代は、入社後訪れた厳しい時代を最前線で経験し、成果主義の洗礼を30歳代で受けてきている。加えて大量採用ゆえの宿命として厳しい同期内競争での絞り込みも相当に受けているものと思われる。この世代は、今（2007年）の時点のマネジメント層とは大いに異なる発想で人事制度に立ち向かう可能性は十分にある。

また、こうした将来を展望した際には、これから数年間を企業がどう過すかという事の重要性を考えさせられる。かつて職能資格制度では、昇格運用が甘くなり本来の能力に比較して高い等級へ格付けてしまった社員の処遇改革が大きな課題となった。職能資格制度においては能力が基準のため、一度上げてしまった社員を降格する事には大きな問題が伴うのである。去年・今年と大手企業を中心に最高益を記録する企業も多い。ここで再び、人事処遇の基準をあいまいにし、平等的な観点から昇格運用をしてしまったら、再び将来に禍根を残す事となる。長期的視野で先を見通し、厳正な昇格運用をしていくことが将来の企業経営に資するのではないだろうか。

（３）課題②管理職層・上級経営幹部の育成

仕事の分け合い方でも論じたように、企画力・創造力の重要性は高まるばかりである。人事管理の焦点はどうやって管理職層・上級経営幹部層を育て、選抜していくかという点と、その選抜に載れない中高年コア社員のモ

チベーション対策となると予想する。

企業と社員の間に信頼関係が低下していく中で、長期的な目線で管理職層を育成していく事は困難な課題となるであろう。ある企業が良い経営幹部を持つには、新卒採用時の社員の中から一定の層に絞って相当程度特別扱いをして（この層には長期的に報いることを特別にコミットしつつ）育てていくか、あるいは外部市場で定評のある経営者をスカウトしてくるのだが、いずれを採るにしても厳しい課題である。

一方、選抜に載れない層への対策であるが、筆者はそれほど心配していない。過去の「高度成長時代」と違い、今の若手世代は既に「素朴な会社への信頼感、依存心」には捉われていない。むしろ、過去の不況期などを見て本能的にリスクヘッジをする事を覚えたのか、20～30代から家庭や地域と企業のバランスを考えている社員も多い。よって、長いキャリアの中で段階的に企業内で果たす期待・役割に折り合いをつけていくであろうし、選抜されなかったからと言って「裏切られた」と単純に落ち込むことも少なからう。むしろ、企業としては、20～30代の社員を100%企業に縛り付けるような働かせ方をしないようにしておくだけで十分だと考える。

（４）課題③各集団へのきめ細かな対応とフェアネスの確保

2020年の人事制度の課題としてもう一つ「フェアネス（公正さ）」の確保を挙げておきたい。これまで述べてきたように、将来的には、社員や労働者は細分化され、企業と個人の関係はドライなものへと移っていかざるを得ないようである。だからと言って、社員や労働者を不当に酷使していいという事ではない。企業には、労働関係法令の遵守、および、一層の説明責任の充実と、トップから襟を正す姿勢が求められる。これがないところでの人事制度は意味をなさない。法令の遵守や最低賃金の問題などにおいては国や行政の役割も大きいだろう。

特に、多様な労働者のグループに対してそれぞれにきめ細かな人事管理を提供し、社員や労働者のやる気と能力を引き出すことは重要である。特に、企業の中心部に

位置する正社員だけでなく、周辺部への対応も必要である。2000年代中盤から、偽装請負問題や非正規社員の過酷な労働環境、ワーキングプアといった問題が世の中を大きく騒がせている。日本企業は非正規雇用の活用に踏み切ったものの、その層には従来の正社員に対して実施してきた巧みな人事管理を導入せず、単なる機能として割り切っているように見える。これでは、日本企業の強みである「現場の人の真面目な頑張り」が維持されることはないだろう。

5 | おわりに

本稿では、あくまでマクロの環境動向から見た大きな

予測を実施した。マクロの予測よりも重要なのは各社の経営陣・マネジメントが持つ「自社はどうしたいのか？ どうありたいか？」という「意志」である。長期雇用を背景とした社員のロイヤリティの高さに代表される「日本の独自性」を大事にして活かしていくことには賛成だが「日本人はこうだから」という前提に過度に縛られる必要もない。本稿前半で人事制度に影響する要因を解説した際、「戦略と人事制度が結びついている例は案外少ない」と述べた。起こり来る環境変化に対して受身になる必要はない。自ら変化を先取りし、事業展開に必要な人材を引きつけることのできるオリジナリティのある人事制度を構築していくことが各企業に求められるだろう。

【注】

- ¹ なお、図表1に掲載した要因の中に特集の座談会で大いに話題になっていた「日本人固有の文化的・情緒的特徴」は含まれていない。この点について補足説明しておきたい。筆者も日本には大事にすべき文化的・情緒的特質が存在すると考えている。図表1に掲載した各要因の一段裏側に、そうした文化的・情緒的要因がある可能性を否定するものではない。しかし、経営を扱う際にそれらを前面に出して思考することは避けたいと考えたからである。あくまで目に見えるものの範囲で検討することで実務への示唆を探りたい。
- ² アルフレッド D.チャンドラー「組織は戦略に従う」ダイヤモンド社
- ³ 経済産業省「デフレの進行と企業行動に関する調査」2005年
- ⁴ 「主権を持つ」という事は、誰かが100%全てを持っているといったナイチカゼロかの認識ではない。複数の主体によるせめぎあいの中で誰が比較優位に立っているかという理解である。
- ⁵ 伊丹敬之「人本主義企業」日本経済新聞社など
- ⁶ だからこそ、企業側が熱心に有形無形の教育投資を行うという事も考えられる。
- ⁷ 「目指すべき（お手本にすべき）先頭ランナー」とは思わないが、アメリカ社会で起こったことが後に日本で起こる、という事例は枚挙に暇が無い。
- ⁸ LBO：レバレッジドバイアウト。買収する企業の資産や将来のキャッシュフローを担保にして、金融機関から借入れを行い、その資金を使って買収すること。
- ⁹ ダニエル・ピンク「ハイ・コンセプト」など
- ¹⁰ ビジネスにおいて、開発から販売までの工程を複数の会社による分業によって構成すること。

【参考文献】

- ・小池和男「仕事の経済学 第2版」東洋経済新報社（1999）
- ・伊丹敬之「日本型コーポレートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革」（2000）
- ・ピーター・キャベリ「雇用の未来」日本経済新聞社（2001）
- ・伊丹敬之「人本主義企業」日本経済新聞社（2002）
- ・ロバート・B・ライシュ「勝者の代償」東洋経済新報社（2002）
- ・今野浩一郎・佐藤博樹「人事管理入門」日本経済新聞社（2002）
- ・守島基博「人材マネジメント入門」日本経済新聞社（2002）
- ・佐藤博樹・佐藤厚「仕事の社会学 変貌する働き方」有斐閣（2004）
- ・堀田達也「再点検・自社に適した等級制度を考える」労務行政研究所『労政時報』、2005年7月8日号
- ・林浩二「コース別人事制度の設計・運用実務」労務行政研究所『労政時報』、2005年9月9日号
- ・本田由紀「多元化する「能力」と日本社会—ハイパー・メリトクラシー化のなかで」NTT出版（2005）
- ・サンフォード・M・ジャコービ「日本の人事部・アメリカの人事部」東洋経済新報社（2005）
- ・ダニエル・ピンク「ハイ・コンセプト」三笠書房（2006）
- ・伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上編『リーディングス 日本の企業システム第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣（2006）
- ・風間直樹「雇用融解」東洋経済新報社（2007）