

個を生かす 1

1997/10/28/火

職場が大きく変わろうとしている。能力主義の導入で終身雇用を前提とした日本型経営に風穴を開けた人事改革は昇進や賃金から採用、退職金のあり方まで広がり始めた。男女雇用機会均等法の九九年改正をにらみ、女性労働力の活用を見直す動きも活発化。学歴、年功、性の垣根を超えていかに社員一人ひとりの「個」の能力を評価し、活(い)かすか。企業と社員の新たな挑戦が始まっている。

総合職・一般職なし

東京・芝にある総合商社のニチメン東京本社。十四階にある人事部では、社内の全ポストを対象とした格付け作業が終盤を迎えている。職務に期待される成果や権限、それに伴う責任を基準に「会社にとっての価値」を十段階程度に等級づけするのが狙いだ。新たな職務等級は全社員を対象に九八年春から導入される予定。たとえば五等級なら二十九万円、六等級なら二十四万円といった具合に職務に見合った給与表が設定される。月給は個人の能力に対する格付けである資格給を加算して決まる。「給与は資格が同じなら職務に伴う責任の大小に関係なく同じだった。しかし、仕事の対価という考え方を突き詰めれば職務給を導入せざるを得ない」(芦村八郎取締役人事・総務本部長)。

新制度は全社員の評価軸が一本化することを意味する。基幹業務に携わる「総合職」と、その仕事を補佐する「一般職」といった職種の区別も消え、コース別の新卒採用や給与体系は消滅する。

力ギ握る女性の活用

雇用における性差別を規制した男女雇用機会均等法が施行された八六年以降、多くの大企業で「女性総合職」が誕生したが、ニチメンでは「花のOL」の代名詞だった一般職さえも総合職と同じ土俵で評価される。実力さえあれば一般職の女性も総合職並みの 給与に手が届く可能性もある。総合商社ではオフィスのOA化などで補助的な仕事量が急減しているため、一般職のあり方を見直す動きが相次いでいる。パソコンが全社員に配置された三菱商事は来春採用分を含めて四年連続して一般職の採用を見送っている。約三千人いた一般職は九九年三月時点で二千二百人以下へと減少する見込み。

定型的な補助業務は関係会社のエム・シー・メイツ(東京・文京)が派遣す

る契約社員を増やし処理している。補助業務はアウトソーシングに切り替え、一般職に基幹業務に近い仕事と責任を与える流れは金融界にも広がっている。第一生命保険では今年、一般職の女性課長が二人誕生した。同社では一般職のポストは最高で課長補佐までと上限が決められていたが、『社内観制』を緩和したのだ。「総合職であろうと一般職であろうと社員が出した結果は区別なく評価することが士気を高めるために必要」(近藤総一・人事企画課長)と明快だ。二つの職種の違いは一般職に転勤がない程度。

上智大学の八代尚宏教授は「労働力人口が減少に向かう中で九八年度の経済成長率が二・三%台に回復しただけでも、労働力不足が顕在化するだろう」と指摘。「女性を活用できる企業とできない企業の優劣が鮮明になる」と予測する。

職務と責任を明確化

アメリカン・エキス。フレス・インターナショナル(東京・杉並)の本社には職務の内容や求められる能力を明示した「ジョブ・ディスクリプション(職務記述書)」の概要が張り出される掲示板がある。社内で新設したり、転勤などに伴って空席となったポストを社内公募するためのものだ。「女性だからという理由で応募できないポストは皆無」(唐沢一彦・人事部チームリーダー)。

社内ポストの職務と責任範囲の明確化--。社員の能力を最大限に引き出すため、年功や肩書に縛られた職場の構図は崩れ始めている。「低成長時代は年功などにとらわれず優れた人材に高い報酬を支払うことが企業にとってもプラス」(八代教授)。「個」を活かす制度が企業の競争力を左右する時代が間もなくやってこようとしている。

個を生かす 2

1997/10/29/水

あなたの『強み』を評価します---。富士銀行が就職雑誌最新号に掲載した秋採用開始の広告が反響を呼んでいる。

新卒にこだわらず

同行は今年、初めて来春の新卒者を対象にした一括採用とは別枠の採用方式を導入した。対象は九八年に国内外の大学・大学院を卒業する見込みの学生。「卒業時期の関係もあり、入社時期は問わない」(人事部)。応募資料の請求件数は一千件を突破。「都銀好みのいわゆるバランスがとれた学生は狙っていな

い」と採用担当者は話す。

凸版印刷はすでに新卒へのこだわりを持っていない。十月一日、来春入社予定の七百二十人へ内定通知書を渡す一方、秋採用枠で十四人の新人が入社した。秋採用は九六年に導入。対象は新卒のほか、大学、大学院を卒業後、三年程度までの男女。今年度の既卒者は七人だった。

秋採用は各部署の要望を集めて、見合う人材を採用する。「中国ビジネスを手がける部署へ配属するため、中国語が堪能な日本人留学生を採用する」と田上静乏人事部長は説明する。だから、配属は早い。一括採用の場合、入社して五ヶ月の研修を経て配属を決めるが、秋採用組は入社三週間後に実務に就く。

「採用」が変わり始めている。日本企業は新卒者を一括採用し、研修などを通じて中核社員を育てる生え抜き主義を信奉していた。しかし、自分の能力を信じ、会社を転職する「個」に目覚めた人材が増えている。時間とカネをかけた逸材もある日突然、転職する例はもう珍しくない。しかも、ホワイトカラーの生産性向上を理由に人員構成は抑制せざるを得ない。当然、人材は少数精鋭が求められる。

「中途採用は割安」

「短期間で即戦力になる人材が欲しい」1---。こうした企業の思いが採用を変え、賃金など人事体系を変える原動力になり始めた。秋採用など時期にしばられず優秀な人材を自由に確保できる中途採用を使えば、十年かけて社内で人材を育てるより費用を節約できる。日本能率協会コンサルティングの小杉一夫コンサルタントも、「目的を絞り込んで中途採用すれば人材育成は割安になる」と話す。

しかし、中途入社組の増加は昇進や賃金など人事体系の変更も迫っている。中途入社組は能力に自信があるだけに、高水準の給与を求める。だが、給与は生え抜き重視で体系化されている。ある大手化学メーカーの場合、中途入社社員から「入社一年目に限り、生え抜き社員との年齢見合いで我慢してもらう」という暗黙の了解を得ている。「一年間働けば、周囲も本人の実力を理解する。周囲の評価が定着した翌年から給与を上げる」(人事部)

年功的な要素を除去

ミスミは今年度、退職金の算出基準の中から年功的な要素を取り除き、生え抜き組と中途組の間の待遇差が全くない仕組みを作り上げた。九五年に全社員を対象に年俸制を導入しており「能力、成果で待遇が決まる。新卒、中途の区

別はない」(組織・広報担当マネージャーの小笠和子氏)。退職金だけは勤続年数など年功で決まる仕組みを引きずっていたが、「能力と年功という考え方ではなく、そもそも合わない」(小笠氏)と判断、退職金額も各人の能力や成果を直接反映する仕組みに切り替えた。

今回の制度改革でミスミの給与体系から新卒や中途などの採用形態、年齢、勤続年数で左右される要素が消滅した。社員の意識も会社への忠誠心より自分個人の能力と成果に向かう。

イトーヨーカ堂など新卒にこだわらず中途採用する企業は今年、急速に増えている。しかし、「個」に目覚めた人材の急増は会社への所属意識を薄めるとともに、給与や退職金、福利厚生制度まで含めた人事制度全体の改革を呼ぶ連鎖反応を起こそうとしている。

個を生かす 3

1997/10/30/木

菊地直人さん、三十歳。旭硝子が今年、導入した契約研究員制度の第一号だ。菊地さんは東京工業大学大学院博士課程修了後、四月から旭硝子中央研究所(横浜市)に勤務。専攻は材料科学で、六人のグループで新機能ガラスの開発に取り組んでいる。「企業の研究部門は束縛されるというイメージを抱いていたが、かなり自由に取り組める。金銭的な契約条件も悪くない」と契約社員で入社した理由を話す。

正社員より高い年俸

同制度の契約期間は原則一年間。必要に応じて期間を更新する。退職金は支払わないが、同年齢の正社員に払う給与に比べ二割程度多い年俸を設定する。年俸は業務の成果に基づいて、次の契約時に増減する。

旭硝子の田村浩雄取締役は新制度の狙いを説明する。「特殊任務を短期間で遂行するために、どうしても必要な技術がある。ただ、長期に必要か。どうか分からぬ。こうした状況を契約社員の活用で切り抜けたい」。同社は技術的な知識が必要な営業やシステム開発などで契約社員制度を導入できるかどうかも検討する。

三菱電機は管理部門で嘱託(契約)社員を活用している。その一人が人事部人材開発グループの金沢愛さんだ。金沢さんは海外生活が長く英語が堪能。得意の語学力を生かして英語の書類作成や通訳を務めるほか、本社で実施する海外現地法人のマネージャーの研修などを担当している。

契約期間は二月から八月までだったが、半年間延長した。

「私は帰国子女だから、日本の会社に慣れるかどうか不安があった。嘱託社員なら、柔軟に働くことができる」と金沢さん。

地曳克二採用課長は「(嘱託社員の採用基準として)現在は語学力が第一だが、今後は法務や財務、経理など専門能力を評価し、一定期間契約する例が増える」と意欲を見せる。

必要なときだけ肩用

適材適所は人事の基本だが、最近は「適時」を加え、人員配置する動きが広がっている。必要な時に必要な人材を雇用し、特定の案件を遂行する--。あたかもジグソーパズルの一片をはめ込むように人材を集め、任務終了後は再びパズルをバラバラに戻す。

一片に相当する人材は退職金など正社員が受ける恩典とは無縁だが、自分の優れた能力を売り物に高給をめざす。人材派遣会社のスタッフを中核社員として登用する企業も増えている。東京都のある中堅ソフト開発会社は経理部門に派遣スタッフを起用した。業務はSE(システムエンジニア)の人事費、交通費、雑費など一つのプロジェクトに関するコストを管理する。「原価管理はメーカーにとって一番の機密事項」(同社)だが、信頼し切っている。

補助業務が大半だった人材派遣会社のスタッフが経営の一翼を担い始めた。「派遣スタッフに能力が無ければ代えるだけ。正社員に対して、そこまで思い切った措置を取るのは難しい」と人事担当者は打ち明ける。正社員を育成するための競争相手として派遣スタッフを引き合いに出すこともある。

専門知識と能力重視

コンサルタント会社のワトソンワイヤットの井田修氏は契約社員などを活用する背景として「世界中の企業がスピードを重視した経営を進めており、五年前に採用した人に教えた技術が現在使えなくなっている。企業は、将来はともかく今使える社員が欲しいと考え始めた」と分析する。

企業は中核社員である総合職で重要業務をこなしてきたが、「業務内容の多様化もあって正社員では扱えない業務も出てきた」(旭硝子の田村取締役)。正社員にこだわらず、契約社員や派遣スタッフなど専門知識を持つ人材を自由に雇用、解雇しながら、特定業務をこなす人事。同じ職場で勤務する正社員にとっても個人の能力の重要性を思い知らされる出来事だ。「個」に目覚める意識改革の起爆剤になるのは間違いない。

個を生かす 4

1997/10/31/金

「その価格では折り合えない。もう少し下げられないか」----。丸紅油糧部で大豆や菜種の売買を担当する藤田君枝さんが米国の取引先と値引き交渉を始めるころ、オフィスの外にはタやみが迫ってくる。

深夜業務の規制撤廃

時差の関係上、交渉が本格化するころはどうしても夜になる。「つい時計を見ながら仕事をしてしまう」と苦笑する。現行の労働基準法では特に定められた職種を除き午後十時以降、女性の就労を禁じているからだ。

藤田さんは九一年の入社以来、為替のディーリングなど常に国際的な業務に携わってきた。「おもしろい仕事を任せられているのに、規制のために力を発揮しきれないのは歯がゆい」と打ち明ける。

九九年四月、労基法の改正で女性の深夜業や時間外・休日労働に対する規制が撤廃される。藤田さんのように性別を意識せず、個人としてのやりがいを追求する女性社員にとって「参入障壁」が一部崩れる。

トヨタ自動車の最新鋭の生産拠点であるトヨタ自動車九州（福岡県宮田町）徹底的な自動化で女性、高齢者の働きやすいライン構築を目指したというが、生産に携わる千六百人のうち、女性は3%強にあたる50人程度。二交代制の遅番の勤務は午後11時55分までだが、現状では女性が先に帰り、男性管理職がそのカバーに駆り出される。3%は穴埋め可能な限界値を示している。「法改正でようやく女性比率を上げられる」（同社）と歓迎する。

制裁は企業名公表

今年六月に成立した労基法の改正案は、男女雇用機会均等法などの改正とセットになっている。九九年に施行される改正均等法では、募集・採用、配置・昇進について女性を差別することを禁止する。

八六年の施行時、差別解消は企業に対し「努力義務」という形で課していたが、より厳しい内容に改める。是正勧告に従わない場合には企業名を公表するという。

なぜ、施行以来11年が過ぎた均等法を改正するのか。バブル経済の崩壊以来、女子学生の就職難などが続き、均等法の実効性に疑問が出てきたからだ。例え

ば大手金融機関のある女性総合職は自らの実力を十分に発揮できないと不満をぶちまける。男女平等に処遇される総合職として入社したものの、午後十時過ぎは残業できない。「仕事に忙殺されている男性総合職を横目に見ながら、それじゃさようならと言えますか」

月間の時間外も規制を上回ることはたびたび。しかし、企業は規制超過を公に認める訳にいかない。女性総合職は時間外手当を受け取らない「サービス残業」をやらざるを得ない。出産・育児で休業することもある。「どうしても引け目を感じる」と話す。

労働省の太田芳枝女性局長は強調する。「労基法と均等法の改正で、女性は使いにくいという企業の言い訳はもう通らない」

しかし、雇用のインフラストラクチャーともいえる労基法と均等法の改正で男女が横一線で能力を競う舞台が整うわけではない。労働組合の一部や女性団体は「働き過ぎの男性に合わせるのはおかしい」と反発しており、労相の諮問機関である中央労働基準審議会は時間外労働の抑制策について検討している。

均等法一期生のオリックス総務部人事課の斎藤宰代課長代理は、企業側の対応策も必要とみる。「バリバリ働くだけが生きがいではないという男性も増えている。多様な働き方を認める人事制度や評価方法があつていい」

透明性で投資先選択

丸紅の野村豊人事企画課長は「性別、年齢や国籍などによらない平等な採用・評価がグローバル企業としての条件になった」と感じている。米国の機関投資家などは人事の透明性や公正さまで評価して、投資先を選び始めたからだ。

しかし、セクシュアル・ハラスメントに象徴される男女差別の問題は簡単に解決はしない。能力主義を掲げて人事改革を進めても、「平等」の視点を忘れては個人の能力は十分に発揮できない。

個を生かす 5

1997/11/1/土

東京・新宿の伊勢丹本店。紳士服売り場で働く山坂彰英係長（52）は「マスター」の”称号”を持つ。オーダー服部門での経験が長く、顧客の体形やし好みにぴったり合った服を即座に選び出して的確に補整する技術には定評がある。「山坂さんに服を見立ててもらいたい」という固定客を二百人近く抱える。

「売っていくら」勝負

マスター職は極めて高い能力を持つ第一線のプロを処遇するために新設した人事コースで、十月一日付で四士二人が誕生した。山坂氏は「専門知識や技能には自信がある。適正に認めてほしかった」と手を挙げた理由を語る。

マスター職はそれぞれが個人番号を割り振られ、売り上げを上げるたびにレジに打ち込む。販売実績は瞬時に集計でき、半期ごとの目標の達成度合いが年二回の賞与に大きく反映する。山坂氏は「評価基準が明確だから、やりがいが違ってきた」と意気込む。

これまでの人事制度では、職場のまとめ役の仕事をこなさないと昇進は難しかった。しかし、百貨店業界の激しい競争に生き残るには「売っていくら」の発想を現場に根付かせるしかない。峰岸敏雄人事企画担当部長は「マスター職は係長までだが、将来は部長クラスにも広げたい」と説明する。

日本賃金研究センターの楠田丘代表幹事は「これから的人事評価は徹底した成果主義にならざるを得ない」と強調する。社員をゼネラリストとして育成し、管理職昇格に価値を置く「単線型」の制度の下では個人の多様な能力を適正に評価することは難しい。成果主義の実現には、個々の社員にどんな役割を求めているかをはっきりさせることが前提条件になる。適性や職種で多様な道を歩むことができる「複線型」への転換は避けられない。

日産自動車デジタルコミュニケーション事業室の永山辰巳氏（39）は今春、上司から課長への昇格を打診されたが、「それなら会社を辞めます」と回答した。永山氏はインターネットを使った販促などを手掛けるが、「もっと第一線でやりたいことがある」と考えたからだ。

永山氏はデザイナー二人とともに、単年度で雇用契約を更新する契約社員の第一号になった。十月一日付で会社と交わした契約書には、システムやソフトの外販実績など具体的な評価項目が三十も並ぶ。百点満点で何点とれるかで翌年の報酬が決まる。永山氏は副事業室長の肩書を持つが、管理能力は問われない。小枝至取締役人事部長は「評価の基準は目に見える成果だけ」と言い切る。

15 の専門コースに

東京ガスは来年上月、入社四年目以降の全社員を「都市エネルギー」「生産」「経理・資材」など十五の専門コースに分ける複線型人事制度を導入する。異動を各コース内にとどめ、社員の専門性を高めるとともに、人事評価システムを見直すのが目的だ。同社は新制度発足までにコース別の専門性をどう評価するのかの着眼点を明確に設定する。内田高史人事部副部長は「同じ仕事をしている社員の中で評価することが適正な処遇につながる」と指摘する。各コースには課長クラスの社員五、六人による「育成支援スタッフ」を配置、評価基準

作りを支援する。もはや全社共通の尺度だけでそれぞれの社員の専門的な能力を評価することはできない。

自動車、電機などの産業別労働組合で構成する金属労協（IMF-JC）は九月二日、都内で開いた定期大会で複線型人事制度を提言した。「個々の業務遂行能力を的確に賃金・待遇に結びつける」ことを経営側に求め、職種によっては成果主義賃金の導入を容認している。

納得ずくは難しく

企業は年俸制など能力主義型の賃金体系を競って導入している。しかし、「成果だけで判断する手法が正しいのか」という声もあり、企業も本人も納得する完全な人事考課を確立することは難しい。これからも試行錯誤は避けられない。だが、個人の働きを客観的に評価するシステムを構築しなければ企業は生き残ることができない時代が始まっている。

= おわり