

人事の漢方

—多様な人材を確保する構造改革—

福田 修斗

1 はじめに

昨今の少子高齢化が日に日に加速して行く現状において、労働者の背景はより多彩なものとなりつつある。そのため、様々な労働者の背景を考慮しながら、企業側は多様な働き方を労働者に提案していかなければならない。しかし、現行の日本の採用活動や評価制度・労働環境などは2020年現在でも大幅な変化はない。正規雇用の社員として一人一社務めるのが当たり前であり、最も「王道」なキャリアである、という考え方は根強く残っている。学生が卒業する際に持っている能力は、必ずしも全員同列ではないにもかかわらず、新卒一括採用という制度が今でも残っているのもその好例の一つと言えよう。

多様な働き方を認めるということは、それに耐えうるだけの選択肢と基盤がその企業に揃っていないと認めなければならない。よってこのような多様な働き方を尊重した経営は、企業側にとっては大きなコストとなる。では、日本の企業の組織作りにおいて、今なぜコストのかかる経営を行わなければならないのか。その際、どのような人材の背景の対立軸が存在しているのか。そしてそのためには、どのような課題を解決していけば良いのか。本論文ではこの三つの視点から、企業がいかに人材を確保し運用していくかを考察する。

2 日本の「company」の概念の誤解

浅川（2007）は、「株式会社というものは、一六〇二年にオランダで設立された東インド会社に始まるといわれ、それまでの一航海に誰がいくら投資し、そのリスクと利益を出資比率で共有し、その航海が終わったら解散、という方式から、恒常的にビジネスをする方式を生み出しました。」（p. 39）と説明している。このような背景から浅川（2007）は続け

* 社会科学総合学術院 花光里香教授の指導の下に作成された。

て、「欧米企業の根底には、いつも『継続するのか、いったんここで清算するのか』という選択肢が、潜在的に存在する。」(p.39)と述べている。

これらの事実から、本来が「そのプロジェクトチームはプロジェクトが終われば解散する」という前提であったため、中世近世ヨーロッパで生まれた company という概念の中には「プロジェクト単位で清算する」という選択肢が常にあったのである。

しかし、日本に株式会社という概念が導入されたのは19世紀後期である。その頃には産業革命もあり、「単一プロジェクトで切り上げる」という当初の company 像はもはやなく、「いかに利益を最大化し続けるか」に変貌していったと考えられる。故に日本人は株式会社の至上命題を「いかに長く存続させるか」と捉えてしまったのである。

その捉え方の違いは、企業の人事制度から見て取れる。欧米の企業では職務分析をベースにした「職務給制度（職務の“難易度”に比例した給料設定）」を採用し、日本の企業では人事考課をベースにした「属人給制度（労働者そのものの能力や価値に比例した給料設定）」を採用している、と山下（2016）は述べている。そのため、人材採用の仕方も日本と欧米では大きく異なる。欧米では「職種」ベースで採用し、もしその職種がいらなくなればすぐに解雇するという仕組みである。しかし日本では、わざわざ職種ごとに採用するのではなく、新規学卒者を「一括」で採用するという方式をとり、ジョブローテーションを通じて採用した人に様々な職種に就かせる前提で採用する。最初は「営業職」「技術職」など職種毎に採用しても、最終的にその人の適性を見極めつつ様々な職種に就かせる準備をしている企業も多いのではないだろうか。日本での企業の至上命題が「企業の長期存続」にあるとするならば、従業員の長期勤続は必須である。よって従業員に少しでも長く自分の企業にいてもらうために、長期勤続のインセンティブを企業は従業員に与える必要がある。加えて、職種毎に採用と解雇を繰り返せば、毎回採用コストがかかるが、ジョブローテーションなどを利用し自社内で必要な職種に就ける人材を作る方が、安定的かつ低いコストで必要な人材を供給することができるという強みもある。これらの利点が、日本におけるジョブローテーションと属人給制度に根ざした合理的な「年功序列制度」が生まれた所以である。

3 人材獲得難解決の糸口

日本では少子高齢化が進み、総務省統計局によると2008年を境に人口減少が始まっている。しかし厚生労働省の「学歴別卒業後3年以内離職率推移」によれば、ここ20年間新卒採用の場合、変わらず大卒から3年以内に3割強が辞めていき、高卒では4割、中卒では6割が辞めていく。母数は減っているにもかかわらず、辞めていく人材の割合は変わらないため、社内に必要な労働力を担保できない。そのため、日本の企業は率先して労働

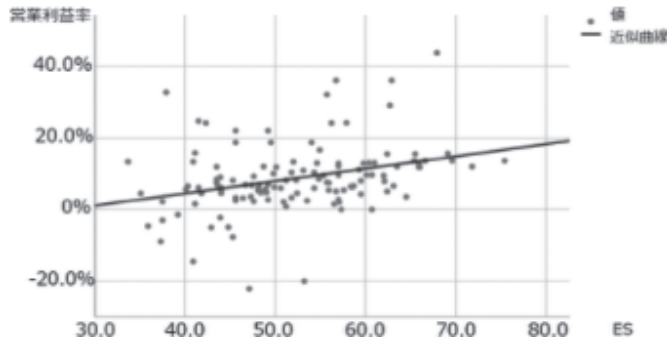


図1 リンクアンドモチベーションホームページ
『ES と当期の営業利益率の相関性』

出典：<https://www.lmi.ne.jp/news/2018/2018091811011184.html>

力不足を補う必要がある。

ここで、日本の労働力不足を補うための戦略は二つある。一つは稼働人数を増やすこと、もう一つは一人当たりの生産性を上げることである。前者であれば外国人労働者の雇用、育児中の人の時短勤務での雇用、定年の引き上げによる高齢者の雇用などがあり、後者であれば業務フローのIT化推進による効率化、企業ビジョンの共有などによる従業員の仕事の意義づけ動機付けなどがあげられるが、後者は業種職種などの特殊性に多分に依存するため、本論文では前者の問題意識を取り扱う。

日本企業の労働者不足を補うためには、上記のように様々な人材を投入していくことが必要となる。しかし、これにより職場には様々な背景の人材が混在することとなる。働き方や従業員の背景が異なれば、必ずそこには「異文化摩擦」は生じる。では、現在の日本では、人材の多様な背景にはどのような対立軸が存在しうるのか。前川(2015)によると、(1)性別間(男性社員 VS 女性社員)、(2)世代間(若手社員 VS ベテラン社員)、(3)雇用形態間(正社員 VS 派遣社員)、(4)国籍間(日本人社員 VS 外国人社員)のような対立軸が含まれる。

これらの対立軸で疲弊した社員のエンゲージメントは下がり、生産性が落ち、最悪の場合離職に繋がる。この異文化対立をどう解消して行くかが、従業員のモチベーション管理、および企業の業績向上に繋がると考えられる。図1にあるESとはエンゲージメントスコア、すなわち社員全体の仕事へのモチベーションの高さを数値として指標化したものである。図1に見られるように、リンクアンドモチベーション社による調査でも、エンゲージメントと売り上げ及び利益との相関関係が見られる。

3-1 性別間異文化

厚生労働省によると、女性が専業主婦の世帯と共働きの世帯の数が1997年の段階で逆

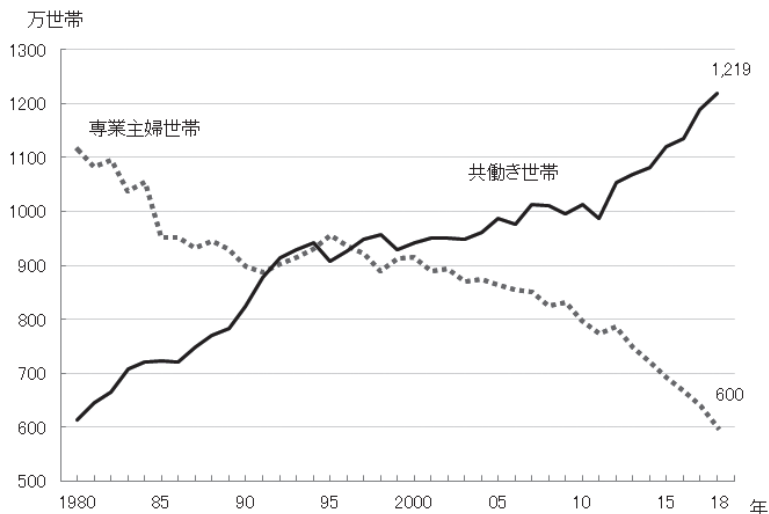


図2 労働政策研究 研究機構

出典： <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/pdf/g0212.pdf>

転していることがわかる（図2参照）。この40年での女性の劇的な社会進出を見ても、女性と男性の背景の違いによる働き方の多様性は決して無視できない。

男女の背景の一番の違いは「出産」というライフイベントを挟むかどうかである。子供を産むことは「女性」以外には不可能であるため、必然的に出産の際には必ず「女性」が産休を取る必要がある。しかし、プロジェクトの途中などで産休を取得され、業務の生産性が落ちる可能性が高いことを考えれば、採用の段階で躊躇する企業も一定数存在するだろう。

昨今では「ブラック企業」という言葉が急速に広まり、福利厚生の実質度を求める声が多くなっている。その際には「女性にとって働きやすい環境か」という指標が用いられることがあり、企業側は人材の獲得に際して「いかに女性社員が活躍していることをアピールするか」が重要視されつつある。

そしてその指標として、「役員の中の女性比率」「女性管理職割合」などがあげられることが多いが、前川（2015）によると、そのことを意識しすぎて多くの企業が「何のための女性社員活躍なのか」「何を以て女性社員が活躍しているとするのか」を見失っているという。同じ女性であっても、求めるキャリアは当然異なるからである。そのため、男女で異なる理想のキャリア像を踏まえた上で、企業側が一人一人にあった選択肢を提供しなければ、女性社員がその企業に残る動機は起きにくい。だが一人一人に対して選択肢を提供するのは、企業としては制度上コストがかかりすぎる。

加えて女性は、家事育児との両立をはかりやすいようにすべく「管理職につきたがらない」というデータがあることに着目したい。日本生産性本部「2014年度新入社員 秋の

意識調査」によると、男性新入社員は管理職になりたくないと考えている人が34.5%、女性新入社員は72.8%と大きく差が出ている。国立女性教育会館の「平成27年度男女の初期キャリア形成と活動推進に関する調査」によれば、その理由の2/3は「仕事と家庭の両立が困難になるから」である。男性社員と女性社員の目指す活躍が異なることを、最も明確に示すデータではないだろうか。

この現状を無視していかに女性の役員比率を公開したところで、大局的にはあまり意味がないと言える。勿論子供の有無や家事育児の代行者の有無の差はあるため、女性の役員比率を重視する人も中にはいるであろうが、その割合は比較的少数であると考えられる。

しかし女性社員を非管理職にすることで、今度は男性管理職から「扱いづらい」という意見が出てくる。日本総合研究所の「女性の活躍推進に関する男性管理職の意識調査結果(報告)」によると、その原因として過半数を占めているのが「セクハラやパワハラに必要以上に配慮しなければならない」というものである。この理由の背景には、それまでがあまりにセクハラやパワハラが横行しており、かつそれがセクハラやパワハラだと認識されていなかったということが考えられる。しかしそれも、上記の専業主婦と共働きの世帯数の逆転前の時代であると考えた場合、そもそも女性の労働者人口が絶対的に少なかったため、そのような問題が認知されにくかっただけではないだろうか。

これらの調査から、男性にとって女性は現状上司に置いても部下に置いても仕事がしにくい、という結果が出ている。しかし女性を採用しないのは、人材が足りない現状あまりにも合理的ではない。業績を評価すべき数多くの女性社員のことを考えると、業績に対して管理職にする以外の形での報い方が必要となる。現在の価値観では、

「業績アップに対する評価」＝「出世」＝「拘束時間の増加」

この三つが全て連結していることが問題である。これを改善するには、管理職の業務が家庭の時間の妨げにならない仕組みと、業績の向上を「管理職にする」という方法以外で報いる仕組みをどう作るか、の二つの方法がある。例えば、前者ではフレックスタイムや時短勤務などの仕組みを上手く使い、育児の際に空いている時間だけを上手く仕事に活用してもらったり、保育施設を作ることによって子供の送迎時間コストを削減し、その人に少しでも長く働いてもらったりするなどの対処法があるであろう。後者は例えば、給与をいくつもの並列関係の評価項目変数で決定することができる。大きく分ければ「基本給であり個人そのものの価値としての属人給」、「管理職としての職務給」、「個人の業績によって変動する業績給」の三つで、特に管理職給と業績給の二つはどちらかが優位になりすぎないように設計するなどの解決策があるだろう。

男女にかかわらず、ジェネラリスト志向の人とスペシャリスト志向の人は存在する。前者はマネジメントする人数を増やし出世していく人、後者は部下をマネジメントするよりも自分自身の業績を伸ばしていく人である。このような制度を構築することは、これらの

2種類の人材をどちらも活躍でき、理想的であると言えるのではないだろうか。

もっとも、女性が家事育児を担当するという前提そのものが、現代社会にあった考え方なのか、というところから議論がなされてもおかしくはないと考えられる。

3-2 世代間異文化

この問題の主題は、定年引き上げに伴い必要となる「シニア社員」に関する課題である。上記のような若手社員がやがて出世し、シニア社員の上司になる（年上部下を抱える）ことも今後一層増えていく中で、この課題にどう対処するかを考えなければならない。

猪俣（2015, p. 79）は、年上部下を「左遷・降格タイプ」、「定年後再就職タイプ」、「万年非管理職タイプ」の三つに分類している。これまでの年功制から、「年上＝上司」という考え方が刷り込まれているシニア社員達からすると、頭では理解していても感情的には納得いかないというケースも多数あるだろう。そのために、年下上司側が共通して認識しておくべきことがあると猪俣（2015）は述べている。やってはいけないこととしては、(1) 上司というポジションを過度に意識した上から目線のコミュニケーション、(2) 年下というポジションを過度に意識した遠慮気味のコミュニケーションがあげられる。すべきこととしては、(1) 年上で人格やノウハウ的にも優秀であるということに対する尊敬、(2) 上司として必要なことは必ず言えるだけの尊厳の維持、(3) 年上部下側がやりにくく感じていることへの理解などをあげている。加えて猪俣（2015）は、それぞれのタイプが以下のような異なるパーソナリティを持つことを指摘している。

「左遷・降格タイプ」の場合、そもそも上司の経験などがあり、視野は広くノウハウもあるのだが、プライドが高く、年下上司の下で働くということに対してストレスが溜まりやすいという特性がある。そのため、年下上司側は特にその年上部下のことを「あてにしている」というメッセージを伝えなければならない。

「定年後再就職タイプ」の場合、専門職としての技量こそ高いものの、既に定年退職していることから仕事へのモチベーション自体が低い場合がある。モチベーションが高い場合は「左遷・降格タイプ」と同様の対処を、そうでない場合は仕事全体の中での役割を説明した上でその人の強みが生かせる仕事を任せるべきであるとされる。

「万年非管理職タイプ」の場合、今まであまり評価されずに完全に自信をなくしている場合が多いことから、一方的に指摘するのではなく、一緒にその人のキャリアを考えていくというスタンスで接することが大事であると考えられる。

上記の現状を踏まえると、経営者側は各々の強みが不必要な干渉をしないような配置を考え、各々の企業内での働く「意味」、「役割」、「会社へのコミットの仕方」を明確化することが必要である。しかし、このような手法ではどうしても上司の個人的な裁量次第とな

ってしまい、安定的に世代間の摩擦を解消する解決策にはならない。

仕組み上の解決の糸口は、前項でも述べた「スペシャリストとジェネラリスト」の双方の評価バランスの見直しである。年齢が上の層が後から業務に参画する場合は「スペシャリスト」としての参画が多いのではないだろうか。もちろんジェネラリストとして後から参画することもあるだろうが、後発でジェネラリストとしてチームをマネジメントするというのは難易度が高い。そのため、評価の仕方を「マネジメントスキル」に関するものと「個人の業績」に関するもので分け、その比重を同じくらいにすることで解決ができると考えられる。

これに加えてもう一つ必要な仕組みは、「呼称の統一」であると考えられる。現在では、年下は～くん、～ちゃん、と呼ばれるか呼び捨てにされ、年上には～さん、～先輩、～部長、などの呼称が多い。しかし、上下関係が逆転した瞬間呼び方が変わるため、そこで日常的に関係がギクシャクしやすいと考えられる。故に、最初から社内での呼称を全員例外なく「～さん」で統一することで、「管理職だから目上」という空気をなくすことにつながるのではないだろうか。

3-3 雇用形態間異文化

日本では非正規雇用の社員を正規雇用に移行する際、「登用する」という言い方をする程、非正規雇用社員と正規雇用社員の間には強い線引きがなされている。だが今後、上記のような原因で全員をフルタイムの正規雇用社員として雇うのが困難になる中、非正規雇用の社員も動員する必要があるのは明らかである。

しかし、自社で雇用関係を結んでいない人であるからといって、その人への対応を疎かにすべきではない。企業は、派遣社員の契約延長の機会が少なく、安定して人材を確保できない企業もある。「自社で雇い、今後の成長を期待している自社社員」と「雇用関係のない派遣社員」という背景の差は厳然として存在するため、その中で企業はどのように派遣社員を運用していくべきなのかを考える必要がある。

もう一つ重要な点は、派遣社員は他の自社雇用の社員と比べてその企業にいる時間に差があることから、どうしても疎外感や孤独感を感じがちであるということである。そのため、自社雇用の社員と完全に同様ではないにしても、人事担当者はメンタルケアのためにも派遣社員を放置しないようなマネジメントが必要である。だがそのような方法は、上司の特殊性に依存することから、再現的にその問題を解決できるとは言えない。

このような問題を構造的に解決する方法は、派遣社員を外注する必要があるのか、なぜ派遣社員を雇うのか、という「派遣社員に求める役割の明確化」であると大手(2015)は指摘している。期間と職務を明確化し、その必要十分なだけ派遣社員を雇う方が採用コストも低く抑えられる。そして派遣社員にどれだけ業務を割り振るか考えるためには、「自

社内の業務フローを見直す」という取り組みが必要であることも述べている。この観点から見ると、派遣社員はじめ人材を新たに「採用する」というフェーズは業務内容を見直す契機になる。

また業務フローを見直し、社員への仕事の分配を再編することで、社員一人一人のキャリアアップの仕方も変化するだろう。これにより派遣社員のみならず、自社雇用の社員のエンゲージメントも高まることが期待できるのではないだろうか。

3-4 国籍間異文化

人口の母数を増やす方法に、外国人を日本に受け入れるという方法がある。しかし、これには様々な文化障壁が存在する。

まず、言語の壁である。日本に来た外国人労働者はほぼ確実に就労前に日本語学習が必要であるため、日本で働けるようになるまでの時間的投資期間が長くなる。研修の段階でも、問題が発生する。日本とは異なる文化的価値観があれば、日本の業務に対する姿勢を学ぶ必要がある。さらに、外国人労働者の仕事はレジ打ちや工場勤務などをはじめとする単純労働作業が多く、日本の文化圏外で育った特性を活かした仕事に就いているわけではない。そして、外国人労働者たちは、日本での滞在に危険を感じると、すぐに日本国外に退避してしまう可能性があるという問題がある。

一方日本の企業では、エンジニアが不足している。経済産業省によれば、2020年にはIoTやAIをはじめとする先端ITを手がける人材の不足人数は47810人であると計上されている。もし外国人労働者が、例えば地震が起こった後にやめる可能性が高いとすれば、最初から自社に長期間勤務する前提の採用をしなければよいということになる。特にエンジニアはフリーランスも一定数存在し、案件ごとの参画が他の業種と比べて容易であることから、外国人労働者の「エンジニア」を雇うことはさほど難しくない。つまり、定年まで勤務する前提の採用制度が、外国人労働者採用の障壁である可能性が高い。

企業はこの場合、3-3で述べたように、まず業務フローの見直し及び可視化から取り組むのがよいと考えられる。本当に必要な業務を厳選し、それに必要な方法と人員を正確に算出した上で、どのような外国人の優秀な社員をどのように参画させるかを考え直すべきである。そうすることで、異国籍間での協働の仕組み上の障壁を最小限に抑えられるのではないだろうか。

4 結論

本論文では四つの異文化対立軸から、人材不足によって必要不可欠となる多様な人材の扱い方を考察してきた。上記の四つの視点はそれぞれ理解しておかなければならない違い

は異なるものの、そのいずれも共通して「制度面での改革」が必要である、という帰結に行き着いた。加えて、そのような制度設計をするためには自社にどのような異文化対立の構造があるのか、またその異文化対立の構造を作っているのはどこかを正確に把握しなければならない。これらを俯瞰して分析することができる立場は、他でもない人材の採用責任者である「経営層」の人材であり、それを評価する「人事」の人材である。よって、企業の人材不足を補うために最も大切なことは、「経営層」と「人事」の緻密な連携による多様な働き方を提供できる制度設計にあると結論づけることができる。

そして、日本の人事の制度設計において最も重要な課題は、前者二つの観点では「管理職偏重の評価制度」であると考えられる。管理職のマネジメントで生産性が上がることと個々の能力によって生産性が上がることを等しく評価できなければ、「マネジメント能力及びマネジメントにどれだけ時間をかけられるか」だけが突出して評価比重が上がってしまい、本当に今必要な社員を獲得し企業内保持し続けることにつながりにくい。

後者二つの観点では「業務フローの見直し」と「各人を採用する理由の明文化」などが課題であろう。本来その人材は採用すべきだったのか、なぜ採用したのかを考え、この事業の中のどのような位置付けなのかをきちんと経営側及び労働者側ですり合わせる必要が必須であると考えられる。昨今はAIなどを用いて、人の能力や価値観を指標化する動きが盛んである。それらを活用してより効率的な業務の分担や採用が出来れば、問題の解決の糸口に繋がると予想される。全てヒューマンスキルだけで解決するのはあまりにも再現性に欠けるため、多くの企業は構造改革による問題の抜本的な解決が必要なのである。

参考文献

- 浅川港編著 (2007) 『世界で最も賞賛される人事 グローバル優良企業に学ぶ人材マネジメント』 日本実業出版社
- 黒田兼一 (2018) 『戦後日本の人事労務管理 終身雇用・年功制から自己責任とフレキシブル化へ』 ミネルヴァ書房
- 経済産業省 『IT人材の最新動向と将来設計に関する調査結果』 https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/27FY/ITjinzai_report_summary.pdf (アクセス 2019/11/30)
- 公益財団法人日本生産性本部 『2014年新入社員秋の意識調査』 <https://activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity001430/attached.pdf> (アクセス 2019/11/17)
- 厚生労働省 『学歴別卒業後3年以内離職率推移』 <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11652000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu-Jakunenshakoyoutaisakushitsu/0000140535.pdf> (アクセス 2019/11/17)
- 国立女性教育会館 『平成27年度男女の初期キャリア形成と活動推進に関する調査』 https://nwec.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=18743&item_no=1&page_id=4&block_id=58 (アクセス 2019/12/1)
- 近藤秀将 (2018) 『外国人雇用の実務』 中央経済社
- 佐藤政人 (2008) 『若い人材をやめさせない』 ダイアモンド社
- 総務省統計局 『人口推計』 <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html> (アクセス 2019/11/11)
- 西岡由美 (2018) 『多様化する雇用形態の人事管理 人材ポートフォリオの実証分析』 中央経済社

- 日本総合研究所『女性の活躍推進に関する男性管理職の意識調査結果（報告）』https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/column/opinion/pdf/151118_joseikatsuyaku.pdf（アクセス 2019/11/29）
- 前川孝雄・猪俣直紀・大手正志・田岡英明（2015）『この1冊でポイントがわかるダイバーシティの教科書』総合法令出版
- 山下洋史（2016）『人的資源管理と日本の組織』同文館出版
- リンク & モチベーションホームページ <https://www.lmi.ne.jp/news/2018/2018091811011184.html>（アクセス 2019/11/17）
- 労働政策研究・研修機構 <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/pdf/g0212.pdf>（アクセス 2019/11/29）