

第1部

総論

コーポレート・ガバナンスの変化と 人材マネジメントの変革：展望

バブル経済の崩壊後、日本企業は二つの制度改革に迫られてきた。コーポレート・ガバナンスの改革と人材マネジメント（Human Resource Management）の改革である。前者は株主重視の経営を主張し、後者は成果主義の人事制度を主張する。ではこの結果、日本企業はどのような方向に進んでゆくのか。しばしば指摘されるように、日本型からアメリカ型への転換や収斂が生まれるのか。そうではなく、日本企業は新たな、しかしそれ自体として独自のシステムを形成するのか。このように問題を設定するとしても、まずはコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の実態を知る必要がある。改革や変革がテーマとなると、議論はしばしば理念先行的となるのであるが、その一面性を避けるためにも日本企業の現実の選択を知る必要がある。さらにその下での従業員の選択を知る必要がある。その上で、バブル崩壊後の10年あるいは15年の変化の行方を考察することも可能となる。その具体的な記述と分析は第2部の各章に回すとして、ここではコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントに関して日本企業の何が問われているのかを提示しよう。

第1節 制度的補完性

1 人材マネジメントの制度的補完性

すでに多くの議論があるように、企業を構成する二つのサブシステム、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの間には制度的補完性の関係が成立することが指摘できる（Hall and Soskice, 2001）。つまり企業を構成する資本と労働、カネとヒトの作用の間には、互いにフィットし合う組み合わせが存在するということであり、その対照的なパターンとして、一方ではアメリカ企業を対象とした、流動的な資本市場と流動的な労働市場の間の制度的補完性が、

他方では日本企業を対象とした、組織化された資本市場と長期雇用や年功賃金との制度的補完性が述べられてきた。前者はいわゆる市場型のシステムとして理解できるのに対して、後者をどのように理解するのかがこれまでの日本企業研究の中心的課題の一つであった。

その要点は、長期雇用と企業内訓練と能力ベースの年功賃金から構成された日本の人材マネジメントを、ファイナンスとガバナンスの両面で支えるのがメインバンクシステムであるということに集約されてきた。するとメインバンクシステムが衰退し、流動的な資本市場が前面に現れるなら、既存のコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントは根本的な変化を余儀なくされるということになる。これが最初に設定した問題であるが、しかしどのようなガバナンスと人材マネジメントが成立するかはあくまでも個々の企業の選択にかかっている。その行動を理解するためには、既存の日本型と呼ばれるシステムの理解を正確にする必要がある。一面的な理解からは一面的な結論しか導かれない。これがこの10年あるいは15年来の改革の議論であったかもしれない。

長期雇用と企業内訓練と能力ベースの年功賃金に対して、もしステレオタイプ的に長期雇用と年功賃金だけを取り出すなら、日本の人材マネジメントは賃金と雇用の調整の遅れや硬直性を意味するだけとなる。これだけであると、アメリカ企業に代表される柔軟性のシステムに日本企業は太刀打ちできない。確かにバブル崩壊後の日本企業の業績低迷に伴い、このような見解が一気に広がった¹。するとここから賃金と雇用の柔軟性、すなわち毎期ごとに調整される賃金と雇用のシステムの導入が主張されることも不可避となる。

しかしこれがあまりに一面的な理解であることは明白であり、たとえバブル崩壊後の日本企業の業績低迷を見てのことであるとしても、これによっては日本企業の競争力自体が説明できない。これに対して、つとに小池（2005）の指摘にあるように、日本企業の人材マネジメントの本質は企業内部の長期の能力形成と長期の能力評価にあるということができ、この結果として一方では能力ベースの年功賃金が成立し、他方では長期の継続的雇用が成立すると考えることができた。あるいはシステムの自己組織化の観点からは、能力ベースの年功

1 象徴的な出来事は、日本企業の多くが危機的状況に瀕した1998年、長期雇用を堅持するとしてトヨタに対して社債の格付けの引き下げがなされたことであった。ただし現在は、その競争力を前にして、最高レベルに引き上げられている。

賃金と長期雇用を制度化することにより、長期の能力形成が促進されると考えることができた。そして日本企業の競争力は市場と技術の変化に対する組織的対応の柔軟性にあるということができ、これを可能とするのが長期の能力形成であると理解することができた。

このように、まずは人材マネジメントのレベルにおいて、一方での長期雇用と能力ベースの年功賃金、そして他方での長期の能力形成の間に制度的補完性が成立する。問題は、このような人材マネジメントにおける制度的補完性が、コーポレート・ガバナンスの変化によってどのような影響を受けるのかということにある。

2 忍耐強い資本

雇用の継続がなければ能力ベースの年功賃金も長期の能力形成もないという意味で、日本の人材マネジメントにとって長期雇用が核となる。と同時にこのことが、日本の雇用システムの硬直性の象徴とみなされてきた。しかし現になされているのは、かつてない規模での雇用調整であり、70年代のオイルショック、80年代のプラザ合意後の円高、そしてバブル崩壊後の長期不況というように、突然に襲う景気の変動とともに雇用調整が不可避であることは幾度となく経験済みのことである。

確かに調整のスピードは遅い。アメリカ企業に見られるように、四半期を単位とした調整を柔軟性のシステムとすれば、日本の雇用システムは硬直的ということになる。それは不思議なことではない。雇用リストラとして発表される人員削減のうち、約半数はいわゆる自然減によるものであり、ゆえに調整自体は2年から3年をかけたものとなる。あるいは業績の悪化が現実のものとなり、具体的には2期連続赤字となる、あるいはそのことが確実視されることから雇用リストラに踏み切ることになる²。そして業績の悪化に伴い、経営者報酬のカットや配当のカットが雇用リストラに先行する。

このように労働の側の犠牲に先行して、少なくともそれと同時に資本の側も

2 小牧(1998)による雇用調整係数の推計によれば、二期連続赤字企業の調整速度はそれ以外と比べて、0.37から0.61へと上昇する。この数値から90%のレベルで調整が完了する年数を求めると、5.0年から2.4年に短縮する。つまり短縮されたとしても、2~3年の「時間をかけた調整」であることは間違いない。

犠牲を受け入れる、というのが日本企業の雇用調整のパターンであり、雇用関係のルールであるといえることができる。あるいは資本と労働の関係が企業の「統治」であるなら、日本企業は資本と労働の相互の犠牲を「統治」のルールとしてきた。いわゆる解雇の4原則はこのようなルールを判例としたものに他ならない。判例によって雇用調整のパターンやルールが形成されたわけではなく、現に成立している労使のルールを「正常」とみなし、それから逸脱した解雇を裁判所は不当と判断するに過ぎない（宮本, 2002）。

一般化して言えば、雇用関係はこのようなルールや慣行から成り立っている（Marsden, 1999）。それが長期雇用のルールであるとしても、その下でむしろ日本企業は雇用を柔軟に調整してきた。確かにアメリカ企業と比べると、調整のスピードは遅くなるとしても、それと引き換えに、少なくとも激しい対立を引き起こすことなく調整を可能としてきた。同じく賃金に関しては、能力評価に基づく賃金のランクと定期の昇給をルールとすることにより、いわゆる右上がりの賃金カーブを制度化した。と同時にその下で毎期の賃上げと賞与は柔軟に調整された。事実、98年以降2003年まで、毎年の賃上げと賞与は前年比マイナスとするのが労使交渉の結果であり、これによって現金給与総額は2000年を100として2005年は94.7ポイントにまで低下している（毎月勤労統計調査）。要するにルールに従うことにより、安定的な雇用関係とその下での柔軟な調整が可能となる。それは要するに、「時間をかけた調整」であることによって可能となった。

ただし、株主の観点からは、このようなルールは株主利益を損なうもの、ということになる。株式市場の流動性を前提とする限り、株主にとって資本の側の犠牲を受け入れる理由はない。優先すべきは今期の株主利益であり、ゆえに今期の損失を避けるためには、賃金のカットか雇用の削減、あるいはその二つが株主からの要求となる。同じく収益悪化の事業に対しては、即座の撤退や売却が株主からの要求となる。でなければ株式を売却すればよい。株価は下落し、資金調達は困難となり、何よりも敵対的企業買収の脅威が生まれる。ゆえに経営者は賃金と雇用の短期的調整を急ぐことになる。でなければ買収によって、あるいは解任によって新たな経営に取り替えられるだけであり、そして新たに登場した経営者は、株主支配の圧力の下、既存の雇用関係とそのルールの破棄

を急ぐことになる。

ここには雇用関係の継続というルールは存在しない。ゆえに従業員にとっては、解雇されたとしても別の企業で雇用される能力、すなわち就業能力（エンプロイアビリティ）を高めることが必要となる。そのためには特定企業で評価される能力でなく、転職市場で評価される能力、つまりは市場性のある能力を高めることが不可欠となる。要するに流動的労働市場の成立であり、かくしてアメリカ企業を典型とした、流動的な資本市場と流動的な労働市場、株主支配型のコーポレート・ガバナンスと賃金・雇用の短期的調整の間の制度的補完性のモデルが成立する。

すると、日本型の人材マネジメントとして長期雇用と企業内訓練と能力ベースの年功賃金が維持されるためには、変動する企業収益に対して、株主利益の圧力を抑える必要がある。この役割を担ったのがメインバンクであるとみなされた。つまり、メインバンクを軸とした安定株主や株式の相互持合いの組織化であり、これによって日本企業には、少なくとも短期の株主利益の追求を抑制するという意味での「忍耐強い資本（patient capital）」が与えられた（ヴォーゲル, 2006）。あるいは敵対的企業買収によって仕掛けられる高値の公開買い付けに対しても、直ちには応じることはないという意味での「忍耐強い資本」が与えられた。そして何よりもメインバンクによる長期資金の融資によって「忍耐強い資本」が与えられた。これらによって要するに「時間をかけた調整」が可能となった。

もちろん、安定的株主や友好的株主はどこまでも忍耐強いわけではない。「状態依存型ガバナンス」（青木, 1996）と呼ばれるように、個々の企業に対してはメインバンクによる継続的な監視が前提とされ、経営危機に陥った企業に対しては直接の介入が前提とされた。ただしその場合にも、融資の引き揚げと破綻処理が直ちに実行されるのではなく、再建と救済が前提とされ、この意味でもまた「忍耐強い資本」が与えられた。これによって再建のための厳しい雇用削減は不可避であるとしても、少なくとも倒産を免れることからの雇用関係の継続が可能となった。そして以上のような日本企業のあり方は、株主利益の

3 もう一つの「忍耐強い資本」はベンチャー・キャピタルである。つまり起業家に対して成功のための時間が与えられる。

優先を抑制することから成り立っているという意味で、「従業員重視」の経営やステークホルダー型ガバナンスと呼ばれてきた。

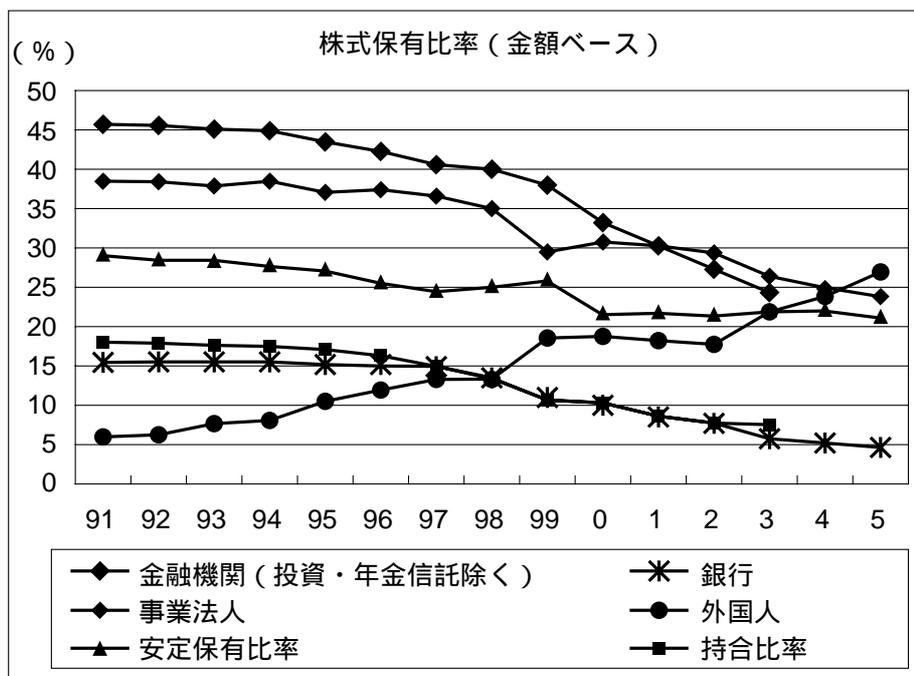
しかし、メインバンクシステムは急速に変化し、「忍耐強い資本」の中心ではありえなくなっている。バブル崩壊後の日本の経済システムにおいて、最も激しい変化と変容を迫られたのは金融の分野であり、メインバンクシステムであることは間違いない。では「忍耐強い資本」が消滅することにより、従業員重視の経営は株主重視の経営に転換するのか。もしそうだとするとどのような人材マネジメントが展開されるのか。

第2節 二つのガバナンス改革

1 相互持合いの解消と収益性の危機

日本のコーポレート・ガバナンスが急激な変化に晒されていることは間違いない。それを象徴する二つのグラフを示すことができる。まず図表1-1に示さ

図表 1-1 安定株主・持合いの解消

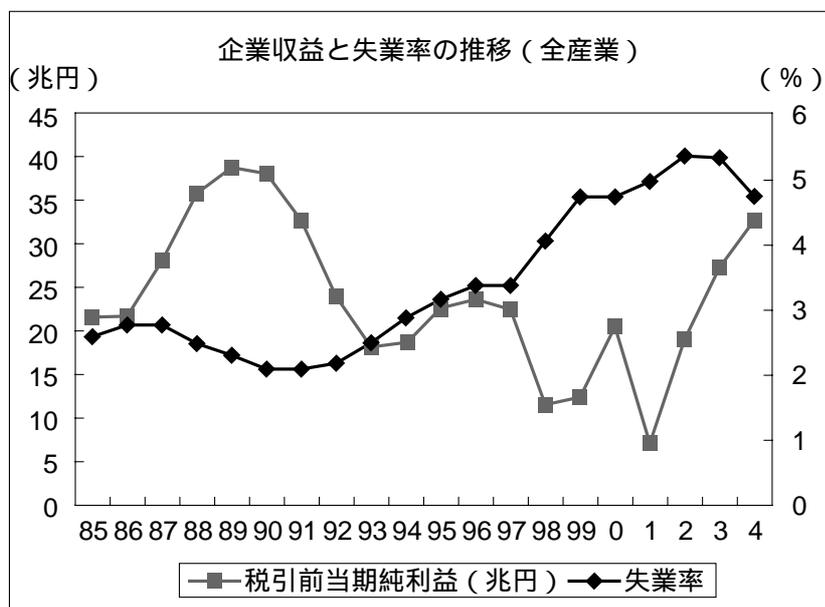


出所：全国証券取引所「平成17年度株式分布調査」
ニッセイ基礎研究所「2003年度版株式持合い状況調査」

れるように、バブル崩壊後、とりわけ97年の金融危機後、金融機関（投資・年金信託を除く）と銀行の持株比率は急落し、これに応じて安定株主比率と相互持合い比率は急激に低下した。これに代わって急騰するのは外国人持株比率であり、いうまでもなく外国人投資家や各種の機関投資家が「忍耐強い資本」として行動する理由はない⁴。市場の評価を突きつけ、企業経営に発言する「行動主義」の株主から、四半期利益に応じて大量の売買を繰り返す各種のファンドの株主まで、その行動は株価を大きく左右するものとなっている。そして何よりも敵対的企業買収の脅威が現実のものとなっている。つまり日本の企業システムは、ある意味で初めて市場の評価や投資家の評価に晒され、株主支配や敵対的企業買収の脅威を意識することになった。

次に、図表1-2に示されるように、バブル崩壊後の日本企業の低迷は、「収益

図表1-2 収益性の危機



出所：財務省「法人企業統計調査」より作成

4 金融機関(投資・年金信託を除く)と事業法人の持ち株を長期株主、外国人投資家と個人と投資信託・年金信託の持ち株を短期株主とすると、1991年には金額ベースで、長期株主の比率は64.7%、短期株主の比率は30.7%であったのに対して、2005年の比率は44.7%、53.8%と逆転する。要するにいまや短期株主が市場において支配的となっている。ただし事業法人の持ち株比率は下げ止まっている。ここから事業会社間をベースとして安定株主関係が再構成されることも想定できる。

性の危機」と呼ぶのが相応しいものであった。89～90年をピークに税引前純利益は急激な低下を繰り返し、とりわけ97年の金融危機から2001年のITバブルの崩壊に至る企業収益の急落は、巨額の赤字だけではなく、銀行や大企業の倒産を現実のものとし、まさしく経営の危機と呼ぶべきものであった。失業率の急騰も金融危機後のことであり、要するに日本の企業システムの変革は金融危機後に本格化した。と同時に、「勝ち組」「負け組」という表現に見られるように、同一業種での企業間の顕著な業績格差を前にして、競争力の優劣が露わとされ、経営の失敗や経営者の無能といった意識が噴出することも不可避であった。そして突きつけられたのは、メインバンクの衰退とともに、もはや救済は期待できないということであり、市場による淘汰の圧力を前にして、経営の建て直しと競争力の構築が喫緊の課題とされた。つまり日本の企業システムは、ある意味で初めて経営の競争や経営者の競争、そして「能力構築競争」(藤本, 2003)を意識することになった。

2 株主価値のためのガバナンスと企業価値のためのガバナンス

このように、日本企業において二つのガバナンスの変化が進行している。一つは安定株主や株式の相互持合いが解消することの結果、短期株主や流動的株主による市場の評価を通じたガバナンスの変化であり、もう一つは経営の危機に直面することの結果、経営の建て直しや競争力の構築のためのガバナンスの変化である。二つあるいはいずれかのガバナンスの変化によって企業経営は変化し、人材マネジメントの変化も不可避となる。この結果であるのかどうかは確定できないとしても、先の図表1-2に示されるように、企業収益自体は急速なV字回復を見せている。この回復が日本企業の新たな経路となるのかどうかは、コーポレート・ガバナンスの変化と同時に、人材マネジメントの変化にかかっている。果たしてそれは何であるのか。

前者のガバナンスの変化が、株主価値重視のガバナンスと呼ばれる。それが変動する企業収益に対して今期の株主利益を優先させることであるなら、賃金や雇用の短期的調整がより一層強まることが予想される。賃金に関しては、毎期の業績に連動した成果主義賃金の導入であり、あるいは非正規雇用の拡大を通じた労働コストの柔軟化であり、雇用に関しては、頻繁な雇用リストラや非

正規雇用の拡大を通じた雇用調整の柔軟化であり、あるいは解雇ルールの柔軟化であり、さらには長期雇用自体の否定である。

もちろんこれらが一気に拡大しているわけではない。というよりも、株主重視のガバナンスが主張される下での現実の賃金と雇用のあり方を検討することが以下での課題である。その上で、株主重視のガバナンスの方向を検討すると、株主価値を明示するためには、企業経営の評価の基準は、経常利益や営業利益などの伝統的な指標から、EVA（経済的付加価値）やROA（総資産収益率）やROE（株主資本収益率）など、資本効率を表す指標に変化することが予想される。つまり、企業収益そのものではなく、収益から使用資本コストを差し引いた資本効率が市場の評価や投資家の評価の尺度となる。これによって低収益の企業に対しては、資本コストの削減、すなわち企業資産の売却、それに伴う人員削減、さらには長期投資の抑制が迫られることが予想される。

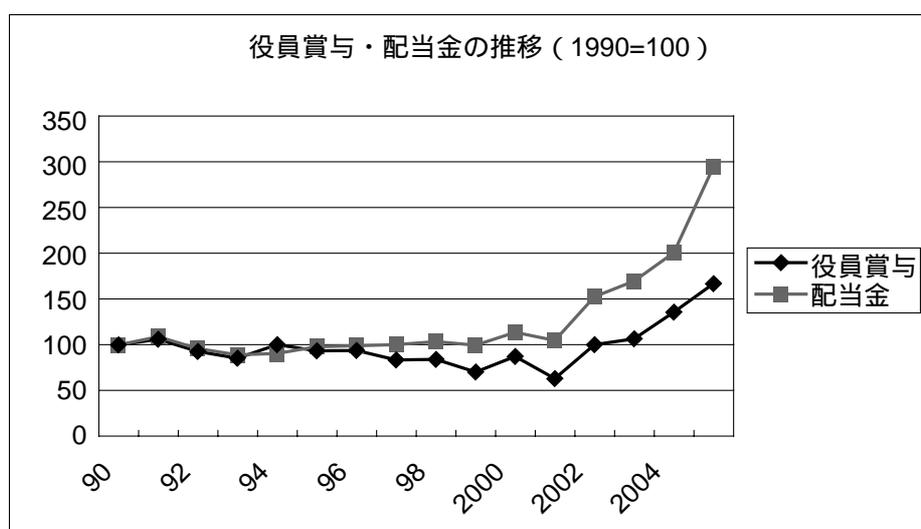
もちろん、株主価値や資本効率を高めるためには、資本コストを上回る企業収益の実現を目指し、そのために競争力の構築を図ることが不可欠となる。これを長期の視点からの企業価値の向上とすると、そのために日本企業の多くは自らの経営に対するガバナンスの強化を図ろうとしている。つまり、後者の観点からの経営の建て直しや競争力の構築のためのガバナンスであり、とりわけ日本企業の多くは執行役員制を導入し、取締役と執行役を分離することにより、経営の意思決定力の強化を図ろうとしている。

ちなみに、株主支配や株主重視のガバナンスの観点からは、取締役と執行役の分離は、取締役会による経営の監視を意味している。ゆえに社外取締役が多数を占めるとというのがアメリカ型の株主重視のガバナンスであるのに対して、執行役員制を導入する日本企業において、社外取締役はせいぜい一人か二人である。あるいは社外取締役が過半を占め、指名委員会や報酬委員会や監査委員会を組織する、いわゆる「委員会等設置会社」の形態を採用する日本企業はごく少数に限られる。それは当然のことであり、なぜなら取締役会は経営の意思決定の機関として考えられているからであり、これまでの取締役と執行役が一体化した経営組織に対して、二つを分離することにより、取締役会における戦略的意思決定の強化が目的とされている。ゆえに取締役会の中心はあくまでも現行の経営者となり、この意味でアメリカ型の取締役会とは性格を異にする。

あるいは経営の建て直しのためには、何よりもまず経営の規律を高める必要がある。そのためには経営の刷新を図り、経営の責任を明示することが必要となる。経営の責任は、かつてはメインバンクに向けられたといえる。しかし今日、経営の責任は株主に向けられるべきものとされる。確かにメインバンクに向けた経営の責任は、メインバンクによる救済を前提とすることにより、結果として経営の規律の低下を招くことになったのかもしれない。あるいは経営の責任のためには経営の評価の基準を明示する必要がある。しかし長期的視野の経営という名の下に、基準は曖昧とされ、そのために経営の無責任を生み出したのかもしれない。この意味で経営の規律や経営の責任を強化するためには明示できる基準が必要とされる。これが株価や株主価値だということになる。

ただし、達成すべき基準を明示し、基準に基づいて規律と責任を高めることと、それを株価に集約される短期の指標とすることは別の問題である。ここにあるのは従業員に対する成果主義と同種の問題であるが、次に見るように、成果主義の弊害として短期主義と結果主義が指摘されるなら、それは経営に対する成果主義についても当てはまる。株価を基準としたガバナンスだけが経営の規律を高めるガバナンスではない。長期の競争力を基準として内部的に経営の規律を高めるガバナンスは可能であり、「日本の優秀企業」はいわば自律的

図表1-3 配当総額と経営者賞与の推移



出所：財務省「法人企業統計調査」より作成

なガバナンスを確立することに成功した企業であるということもまた、説得的に指摘されている（新原, 2003）。

以上のように二つのガバナンスの変化や改革が進行している。前者を株価や市場の評価を高めるという意味で、株主価値のためのガバナンスであるとする、後者は経営の規律を高め競争力の構築を図るという意味で、企業価値のためのガバナンスといえることができる。バブル崩壊後の日本企業は株主価値と企業価値の双方の低下に落ち込んだ。ゆえに二つの回復そして向上が、経営の最重要の課題となるのは必然であった。

実は、先に企業収益の急速な回復を見たのであるが、同時に急上昇するのは配当金総額であり、経営者報酬である（図表1-3）。この限りにおいて、何よりも株主価値のためのガバナンスが進行している。しかし株主価値のためのガバナンスが、必ずしも企業価値の実現につながる保証はない。

一般化して言えば、企業の長期の成長や将来の収益に基づく企業価値と、株価に表れる株主価値は必ずしも一致しない。前者が企業の長期の競争力に帰着するものであるなら、後者は株主価値を高めるために、つまりは市場の評価を高めるために、財務上の指標の改善に傾きがちとなるかもしれない。そのために研究開発投資や教育訓練投資を抑制する、あるいは配当維持のために大規模かつ急速な雇用調整を行うとすると、そのことがアナリストの評価を高め、市場の評価を高め、株主価値を高めるかもしれない。そして株主価値の上昇をもって、経営者報酬もまた引き上げられるかもしれない。しかしこの結果、従業員の意欲と技術の両面で競争力の低下となり、企業価値は低下し、結局は株主価値の低下となることを予想するのは困難ではない。

第3節 二つの人材マネジメント改革

1 コストの削減とパフォーマンスの向上

問題は、競争力の構築をもたらすコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントは何かということにある。一般にガバナンスを巡っては、多くの議論はファイナンスの観点からなされてきた。これまでのメインバンクを中心とした間

接金融から直接金融への変化、安定株主や相互持合いの解消、そして外国人投資家の急増など、確かにファイナンスの面での変化は急速に進み、これに応じて株主価値重視の方向にガバナンスの変化が生まれることが述べられてきた（大村・増子，2003）。しかし、株主価値重視のガバナンスの圧力によって現実に企業業績の向上が実現されるかといえ、必ずしも明確な証拠は得られていない（宮島，2003）。企業業績あるいは企業の競争力を左右するのは労働の働きである以上、必要とされるのはレーバーの視点であり、そしてレーバーのあり方は人材マネジメントのあり方に依存する。この意味でファイナンスの観点からのガバナンスの議論に対して、レーバーの視点からの議論を対置させる必要がある。

では日本企業はどのような人材マネジメントを選択しようとしているのか。上記の二つのガバナンスに対応させるなら、二つの人材マネジメントが指摘できる。一つは株主価値のためのガバナンスに対応した人材マネジメントであり、もう一つは企業価値のためのガバナンスに対応した人材マネジメントということになる。これまでに述べてきたように、前者にとっては賃金と雇用の短期的調整をより一層強化することが必要となる。もしこのことが、非正規雇用のさらなる拡大となり、成果主義賃金のさらなる強化となり、そして長期雇用の否定となるのであれば、問題は、果たしてこのことが競争力の構築につながるのかということにある。

企業の競争力が最終的に人的資源に依存する以上、問題は競争力を担う人材の形成と活用に帰着する。それが企業価値のための人材マネジメントであるなら、そのために成果主義の導入が図られている、と理解することはできる。その理由は、業績連動型の賃金や昇進によって従業員の業績達成の意欲を高めるためというだけではない。上記のようにガバナンスの観点から経営の規律を高めることが、さらに従業員の規律を高めることに向けられている。そのためには従業員のレベルにおいて達成すべき成果の基準を明示する必要があるということになる。

しかし、現実の成果主義がその意図通りに作用するのかに関しては、確かな証拠があるわけではない。むしろ現実の成果主義をめぐっては、短期主義と結果主義の弊害が指摘され、あるいは金銭的刺激という「外発的動機付け」そのも

のが批判の対象とされている（高橋, 2004）。確かに短期の結果がすべてであれば、目標の未達成を恐れて挑戦的な目標設定は回避する、目立った業績達成につながる事のない日常業務は疎かにする、そして互いがライバル関係にある以上、相互の協力はありえない、といった傾向が強まることが予想される。もちろんこれらが実際にそうであるというわけではない。最初に指摘したように、現実の成果主義の下で職場に何が起っているのかを検討することが以下での課題となる。

ただしこれまでの人材マネジメントが変革を課題としていることもまた間違いない。その根本が長期の能力形成と長期の能力評価にあるとしても、それが形骸化し、硬直化に陥っていることは否定できない。既存の人材マネジメントが能力主義を基本にするとしても、能力を定義し評価することは現実には困難であり、そのために経験の評価に傾き、結果として年功主義の性格を強めてきたことは間違いない。そして現実に目の当たりとするのは、「収益性の危機」であり、それはコストの増大とパフォーマンスの低下の意識を必然的に高めることになる。ゆえに、コストの引き下げとパフォーマンスの引き上げが人材マネジメントの喫緊の課題となるのも必然であった。

コストの削減自体は困難ではない。雇用調整であり、現にそれはかつてない規模に達している。そして非正規雇用の拡大であり、これもまたかつてない規模に達している。しかし、コストの削減だけではパフォーマンスの向上は生まれない。そこで成果主義が持ち出された。これによって業績達成のインセンティブを高め、達成すべき目標に向けて規律の強化が図られる。このように、一方では雇用の柔軟化に基づいてコストの削減を図る、そして他方では成果主義に基づいてパフォーマンスの向上を図る、というのがこの間の日本企業の人材マネジメントの方向であった。問題は、果たしてこれが競争力を担う人材の形成と活用のための人材マネジメントになりえるのか、あるいは長期の企業価値のための人材マネジメントになりえるのかという点にある。

2 新たな従業員重視のガバナンス

人材に高いコストをかけて高いパフォーマンスを達成する、というのが理想であるに違いない。もちろんこれがすべての人材に適用できるわけではないと

しても、高パフォーマンスのための人材マネジメントは、高技能形成と高賃金の雇用システムであることは間違いない⁵。しかし日本企業の業績低迷は何よりもまずコストの削減を課題とした。しかしコストの削減は短期的に可能であるとしても、パフォーマンスの向上は長期の課題となる。

ただし、ここでもまた株主価値にとってのパフォーマンスと企業価値にとってのパフォーマンスの違いが現れる。前者においてパフォーマンスは、株価や株主資本収益率など財務上の短期の指標となるのに対して、後者においてパフォーマンスは、競争力の次元において長期の指標となって現れる。とりわけ人材マネジメントにとってのパフォーマンスが、人材の開発と活用を通じた高業績職場の実現であるとする、それは長期の課題となる以外にない。しかしここに株主価値の観点から、財務上の短期のパフォーマンスの指標が持ち出されるなら、人材マネジメントにおいてもまた、短期主義と結果主義の圧力がかかることは不可避となる。とりわけ経営者に対する成果主義が、一方での株価を基準としたストックオプションと、他方での業績不振に対する解任の圧力の二つによって短期主義と結果主義の性格を強めるなら、従業員に対する成果主義もまた短期主義と結果主義の性格を強めることは不可避となる。

別の観点から言えば、株式会社をめぐって論じられてきたガバナンスの問題は二つある。一つは所有と経営が分離することの結果、株主が企業経営をどのようにガバナンスするのかという問題であり、そしてもう一つは短期の株主利益の圧力に対して長期的視野の経営をどのように守るのかという問題である。一般には前者がガバナンスに固有の問題であるとされる。そしてこれを解決したのがアメリカ型の株主支配のガバナンスであり、ファイナンス主導のガバナンスであるといった論調が支配的となる。しかしこの主張を裏切ったのがエンロン事件であるというだけではない。アメリカ企業においてもまた最後に問われるのは後者の意味でのガバナンスの問題である。

これはアメリカ企業だけの問題ではない。コーポレート・ガバナンスの変化の下での日本企業の課題でもある。長期的視野の経営、あるいは時間をかけた調整のシステムを可能としたのが「忍耐強い資本」の存在であったといえるな

5 かつてStreeck (1992) は、ドイツ企業は高コストの雇用システムのゆえに、高技能形成に基づく高品質の製品開発を選択したことを論じた。

ら、その基盤は確実に失われつつある。そして「忍耐強い資本」が失われ、株主重視のガバナンスへの急速な変化の下で、成果主義の導入が図られた。ゆえに、導入された成果主義はある意味で過剰な短期主義と過剰な結果主義に陥ったのかもしれない。

この弊害を目の当たりにして、プロセスを考慮し、プロセスを評価することの重要性が改めて認識されているということもできる。プロセスの評価とは要するに、長期の評価を行うことに他ならない。それが長期の能力の評価であるのか、長期の業績の評価であるのか、いずれにせよ長期の評価は長期の雇用を必然とする。この意味で成果主義と長期雇用は両立する。

もちろん、短期主義と結果主義だけで成り立つ世界、つまりは不断に流動した世界もまた存在する。これを「フリーエージェントの社会」や「企業の境界を超えたキャリア (boundaryless career) の世界」と呼ぶことは可能である (ピנק, 2002 ; Arthur and Rousseau, 1996)。このような流動性を非正規雇用の世界に閉じ込めるのではなく、新しい職業生活の姿とすべき、といった主張も一理はある。あるいは情報技術の進展とともに、ヒトと技術を組み合わせることから成り立つモジュール型のシステムが支配的となり、これに応じて長期のプロセス重視の人材マネジメントはその領域を限定せざるを得なくなる、といった予想も可能であろう。

確かにフリーエージェント型やモジュール型の人材マネジメントと長期のプロセス重視の人材マネジメントの違いは大きい。アメリカ型と日本型との対比を含めて、このような制度の違いを前にして、制度的補完性あるいは歴史的経路依存性の観点からは、既存の制度の変化や変動は、「全面的変化」か「周辺的变化」のいずれかとして想定されがちとなる。つまり、既存の経路に縛られてシステムは変化を排除するか、あっても周辺的なものにおしとどめるというのが一方の見方となり、ある臨界点を超えるなら、既存のシステムは崩壊し、全面的な変化に向かうというのが他方の見方となる。変化を排除する前者の見方と、全面的変化に突き進む後者の見方は、二者択一的であると同時に、実は裏表一体の関係にある。

しかし、日本型と呼ばれるシステムは、全面的に変化するわけでも、周辺的な変化にとどまるわけでもない。むしろ既存のシステムに対して、それと接合

可能な形で新たな要素を導入するというのが、これまでの日本企業の変化の方法であったといえる。これは「漸進的変化」のプロセスと言うことも、新旧の異質な要素から構成されたという意味で、ハイブリッド型のシステム形成と言うこともできる。もちろんハイブリッド型のシステムが安定的に維持されるかどうかは不確定である。しかし長期のプロセスを通じてハイブリッドが定着するならば、そこに新たな制度的補完性が形成されることになる。これは過去の変革においてもそうであり、ハイブリッド型のシステムを長期のプロセスを通じて定着させるということが、日本企業の変革のプロセスであった。

しかし、ハイブリッドとしての試行錯誤を許さないのが、株主重視のガバナンスかもしれない。それは長期のプロセスや「時間をかけた調整」を許さないということだけではない。むしろこの間、収益性の危機や短期株主の圧力を意識して、日本企業は激しい内部変革をなしてきた。それが競争力の構築あるいは再構築を目指したものであるとしても、しかしこの結果、従業員において想像以上の疲弊が進行しているかもしれない。ガバナンスの強化として、経営の規律を高めると同時に、競争力に向けての従業員の規律を高めることの要求は、長時間労働はもとより、業績達成のストレスを想像以上に高めているのかもしれない。この結果、長期のプロセスを担う人材そのものが枯渇の状態に陥るかもしれない。あるいは長期のプロセス重視のマネジメントは、短期の人材を非正規雇用に関じ込めてきたことは否定できない。ここから長期のプロセス重視そのものを否定することは短絡であるとしても、日本の雇用システムがいわゆる非正規問題の解決に迫られていることは間違いない。

この意味で企業価値のための人材マネジメント、あるいは競争力構築のための人材マネジメントと、従業員の職業生活の関係が問われている。さらにその従業員をいわゆる内部メンバーだけに限定するのではなく、非正規雇用問題に集約されるように、日本の雇用システム全体を持続可能とするための視点を共有することが必要とされている。それはおそらく、企業の社会的責任というコーポレート・ガバナンスの変化のもう一つの側面とつながることになるだろう。いわゆる日本的経営が個々の企業の「従業員重視」の下で競争力の問題を解決したのであるならば、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の下で、日本企業は競争力の構築のためにも、新たなそしてより広範囲な「従業

員重視」を課題としている。この方向を展望するためにも、日本企業の現実の選択を知り、従業員の現実の選択を知る必要がある。そのための貴重なデータを提供するのがこのプロジェクト研究に他ならない。

企業と労働者をともに繁栄させる 人材マネジメントへ向けて

過去15年ほど、わが国の人材マネジメントに幾つかの変化が起こってきた。いわゆるバブル経済の崩壊に端を発し、そのなかで長期雇用や職能の伸張に基づく評価や処遇が、高コスト状況になり、そうしたHRM負債状況を脱却するために、わが国のHRMは大きく変化していると言われる。

こうした動きの背景にあり、企業経営や企業内雇用システムのあり方にもっとも大きなインパクトを与えているのは、企業経営におけるHRMについての考え方の変化であることは事実である。これまでのように経営とは一線を画した、ある意味では、治外法権的な人材マネジメントのあり方に対して、経営者や株主は、経営や戦略にとって、人材が効果的なパフォーマンスをあげることが期待してきたし、またそのためのHRMを志向してきた。また、必ずしも明確に、経営戦略と人事（HRMの仕組み）や人材を連動させるのではなくても、人材が経営資源として効率的に活用されることを求めている。

このような変化のなかで、企業は極めて経営よりに人材マネジメントの変化を導入してきた。平たく言えば、人件費の柔軟化とコストダウンである。もちろん、こうした変化の多くは、業績が低迷する中、これまでの長期雇用や職能の伸張に基づく評価や処遇が、高コスト状況になり、そうしたHRM負債状況を脱却するために導入されたのであり、極めて合理的な人材マネジメントの変化である。

そして、そのロジックとして、よく主張されるのが、「戦略とHRMを連動させなくてはならない」という議論である。企業のHRMは経営上の目的のために行われる（べき）なのだから、戦略と連動した人材マネジメントを実施していくのが、本来の姿であり、また、この連動に成功した企業の業績が高いといわれる。過去15年間、多くの企業で人材マネジメントは極めて「戦略的」（経営志向）になってきた。

だが本来、人材マネジメントは、単に企業経営のための機能としてではなく、

「企業と人の活性化および成長」という目的（deliverable）のために行われる総合的な活動として、人材マネジメントを捉えるべき性格の経営機能である。いふならば、人材をどう確保し、活用し、成長させていくために行われる全ての活動を人材マネジメントと呼び、そこでは、「人を育て、人を活かす」ために、人と企業の両方の視点をバランスさせた思考が大切である。そのために人材は、成長し発揮する価値を変化させていく存在であるという視点、さらに、人材は、単にそのときの戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって、企業と人が共同で投資していくべき存在であるという視点が必要となる。

もちろん、正直に言えば、こうした点が充分理解されていても、多くの企業にとって、こうした志向を実現するだけの余力が無かったというのが現実なのであろう。

だが、現在わが国では、企業の業績が回復基調にある。従業員は数多くの厳しい施策を、我慢して受け入れ、そのなかで会社の建て直しをしっかりと行ってきたのである。何年たっても上がりそうにない賃金を受け入れる、ひとりふたりと正社員が減り、派遣社員に置き換わっていく職場を見つめる。そして、多くは、自らが「リストラ」されることを受け入れ、新しい職場に希望をつないだ。

こうした我慢の結果もあって、わが国経済はようやく復活の道を歩み始めた。企業業績が上昇傾向にあるし、株価も持ち直し始めている。なんとといっても、多くの企業で利益が出てきたのである。

働く人たちは、多くの企業の利益アップ、配当増加などの報道を聞きながら、ある意味ではもう我慢の限界に来ているという感覚をもったのではないかと、私は思う。企業業績の回復が、我慢の限界をもたらしたのである。我慢というのは特殊な経営資源で、もともと嫌なものを受け入れているのだから、いったんトンネルの先に明かりがみえると、すぐに萎える。多くの人が、そろそろ我慢をやめて、少しでもいいから楽をしたい。賃金が上がってほしい。そう考えているのではないだろうか。

今、もう一度、人の視点を強く取り入れる必要がある時期に来ている。そのため、もう一回、人材マネジメントの根源に戻って、企業のなかで行われる人材マネジメントを考えなおす意義は大きい。

第1節 もうひとつの補完性

第1章を含め、多くの研究者が指摘してきたように、わが国の人材マネジメントモデルの特徴は、中核従業員に関する「人的資源の内部化」戦略による競争力の維持であった。企業が自らの人材マネジメントのための制度や施策を、外部労働市場の圧力からできるだけ隔離し、企業内部で人材を自律的に育成、評価、活用するとき、そこには内部労働市場が成立すると考えられる。わが国の企業の競争戦略は、堅固な内部労働市場の形成による人材マネジメントと極めて適合的であったと考えられる。

内部化戦略を進める上で、具体的には、これまでのわが国の企業内労働市場における人材マネジメントモデルは、以下の3要素の相互依存的なバランスの上になりたっていたと考えられよう。詳細にみれば多くのバリエーションがあるが、こうした傾向は主に大企業に見られ、中堅中小企業でも、こうしたモデルを目指していたと考えられる¹。

コア人材の長期雇用と、長期雇用に支持された内部での人材育成投資
スキルの伸張を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争
人材の長期的囲い込みによる労働者と企業の目標同一化

第1点は、競争力として企業がより質の高いスキルや能力をもった人材を安定的に確保することを可能にする。特にそのなかでも、企業の競争力といった観点から見た場合、こうした内部での人材育成は、「企業特殊的なスキル」を安定的に育成・確保することを可能にする。企業特殊的なスキルとは、主に経済学から発生した用語だが、人材マネジメント論の観点から言いなおせば、企業のもつ技術、戦略、市場、顧客、歴史的経緯などのコンテキストの中に置かれてはじめて付加価値を産むタイプのスキルや能力である。したがって、労働者の側にたてば、他の企業では技術や戦略などとの適合が起こらないために、付加価値をうまない。そのため企業にとっては育成にかかわる投資をした労働者が他の企業に逃げられる心配が少ないために、企業の人材育成投資を活発に

1 本節は、Morishima (1996a) に基づいている。

するタイプの技能やスキルでもある。これまで多くの研究者が述べてきたように、こうした企業特種的なスキルを形成するには内部労働市場に基づいた人材マネジメントシステムが適合的であり、わが国大企業での内部労働市場の形成と、それに伴う外部労働市場の未成熟は、こうした観点から考えると合理的な発展であるとされる。

第2点は、個人がこうした企業側の投資を受けて、自らの技能やスキルを高めていくためのインセンティブを提供するためのメカニズムである。多くの研究者が既に指摘しているように、これまでわが国大企業での人材マネジメントの特徴は、欧米の人事制度などと比較して、職務ではなく、能力やスキルによる評価が人材の評価・処遇の大きな基礎となってきたことである。また、たとえ勤続年数や年齢を基礎とした所謂年功的な制度になっていたとしても、それは欧米の先任権的な位置づけよりは、時間の流れや経験の多さを、能力伸張の代替指標として用いるという理解が一般化していた。

つまり、わが国評価体系のこれまでの特徴は、能力やスキルの形で職務遂行能力やその伸長を評価して、それに基づいて処遇を行おうとするものであり、制度的には、1960年代から急速に普及した「職能資格制度」などを中心とした人事施策がそうした評価を可能にしてきたといえよう。その意味でわが国の評価・処遇システムは極めて「能力主義」的な色彩をもっていた。

だが、一般的に言って、人材のスキルや能力は、成果やアウトプット、職務行動などに比べて、評価に曖昧性がともなう。いいかえれば、より高いスキルや能力をもつ人材を高く評価し、それにともなった処遇を行っていかうとする場合に、その評価には曖昧性が伴うのである。そして、組織内部で、多くの質的で曖昧な情報で評価する場合、働く人の納得性や公正性を確保するための工夫が必要になる。言い方をかえれば、評価に関してより多くの、それも形式知化されにくい情報が必要なタイプの評価対象が能力、特に潜在能力である。さらに理想的には外部労働市場との接点が階層の底を除いて遮断されているので、企業外への退出（exit）が難しく、評価の納得性が確保されないと内部的に不満が鬱積し、大きな問題を生む可能性も高いのである。

そのため、わが国の企業では、さまざまな形で評価の納得性を確保するための仕組みを工夫してきた。例えば、猪木（2001）によれば、キャリアを通じて、

関連する複数職能と分野を経験しつつ、時間を経るごとに複数の上司の目でみた評価結果を蓄積することで、評価の公正性と正確性を同時に確保していたという。これなどは極めて内部労働市場的なメカニズムであり、こうした仕組みと工夫のおかげで、能力伸張という曖昧な対象で評価されたとしても、システムのなかで働く人材は、みずからの能力やスキルを長期的に高めるインセンティブをもつと考えられる。

さらに第3の要因は、人材の長期的な囲い込みにより、企業がこうしたスキルを活用する際のエイジェンシーコストが低くなることを指している。人材マネジメントにおいては、人的資源があくまでも個人に属するために、企業はスキルなどの活用において、個人の目標とか利害の認識に影響を与えて、企業目標の達成へむけてスキルや能力の活用を促す必要がある。一般的な枠組みで言えば、これはエイジェンシーの問題である。既に述べたようにわが国の人材マネジメントが能力とスキルの伸張を長期的に評価することを重視してきた場合、エイジェンシーの問題は大きくなる。なぜならば、人材が、みずからの能力やスキルを、企業の目標達成に使うことをなんらかのメカニズムで確保しなければならないからである。

もちろん、エイジェンシー問題の解決法の定番は、個人の貢献と、それを評価した結果に基づく処遇をリンクすることだが、この方式は、個人の貢献度を長期でしか評価しない場合、そのインセンティブ効果が、従業員の側の機会主義的な行動により影響をうける可能性がある。いいかえれば、わが国でこれまで一般的にみられた制度は、短期的に働く人がどういうインセンティブをもつかを考えた評価・処遇方法ではないのである。

こうした問題に対して、わが国の長期雇用と人材の囲い込みは、働く人と企業の目標を同一化（goal alignment）することで、短期的なエイジェンシーコストを削減することに寄与してきたといえよう。言いかえれば、長期的な雇用と、企業特長的スキルの育成による人材の囲い込みにより、企業のもつ目標を同一化するように努力してきたのである。

これは、部分的には経済学的に説明可能な長期的なインセンティブシステムの提供だが、同時にこれは心理学的な同一化（identification）のメカニズムによるエイジェンシー問題への対策といえよう。こうした同一化が成立すると、

個人は対象の便益（ここでは例えば、企業目的の達成）を目指した行動をとるように自ら動機付けられることが発見されている（Pfeffer, 1998）。別の言い方をすれば、これまでの研究者がのべてきたわが国における人材マネジメントのあり方が、より関係的なお互いの信頼にもとづく心理的關係を形成してきたという議論も、こうした文脈で解釈が可能だろう（Morishima, 1996bなどを参照）。関係的な心理的關係とは、短期的な取引ではなく、契約關係がより長期的にバランスされる取引の期待に基づく場合をさす。そうした場合、個人は短期的な交換のプラスマイナスにはあまり多くの関心を払わず、關係の継続や、そのためのお互いの貢獻に関心を払うことが見出されている。

具体的には、わが国の人材マネジメントは、単に長期雇用による運命共同体作りを目指すだけでなく、積極的に労使のコミュニケーションを密にすることで、目標同一化を図り、目標の不一致によるコンフリクトが顕在化するのを防いできた。企業別労働組合や、労使協議制の普及、または企業内昇進施策による労使の立場の相互理解の促進などである。例えば、労使協議制度などは、労使の自律的交渉メカニズムとして長い間機能してきた経緯がある。日本経団連が2005年5月に実施したアンケート調査でも、回答企業440社（経団連会員企業より抽出）中、約95%が、労使協議制度は「労使間の情報共有化」や「労使間の意思疎通の円滑化」のために効果があると答えている（日本経団連, 2006）。

したがって、わが国大企業で典型的にみられた、内部労働市場に基礎をおいた人材マネジメントモデルは、「企業特殊的なスキルの育成・維持」、「能力・スキル評価における曖昧性への対処」、「目標同一化によるエイジェンシーコストの削減」という3つの特徴により、効果的な人材マネジメントモデルでありえた、ということだろう。

このいわば「三種の神器」は、ある意味では、第1部第1章が指摘する外部的な内的一貫性を補完する形で、企業内部の内的な一貫性をもってきた「もう1つの補完性」なのである。戦略的人材マネジメント研究において、人的資源施策を個別ではなく、束（bundle）として考える枠組みが一般的になりつつある²が、その意味では、この3つの特徴は、纏まって束を形成していたといえる。

2 束（bundle）については、MacDuffie（1995）が詳しい。

さらにこうした人材マネジメントシステムの効果性を、企業の競争力の観点から考えると、企業戦略論の分野で形成されてきた、資源ベースの考え方（resource-based view）からの議論（Barney, 1991など）が応用できる。この考え方に従えば、価値のある人材は、企業の戦略達成に必要な（valuable）、市場から容易に調達できず（rare）、模倣が難しく（inimitable）、さらに他の資源で代替しにくい（non-substitutable）人材であるとされる³。企業特長的スキル自体、それを形成するために用いられる長期にわたって収集・蓄積された情報、さらに長期的な雇用関係を通じて形成された関係的な心理的契約なども、すべて上記の3条件を満たす資源であるからである。日本型人材マネジメントモデルは、それが資源ベース論の言う3つの条件に適合し、わが国企業の競争力を高めてきたと言えよう。

第2節 内部労働市場の変質

現在の人材マネジメントの変化は、よく言われるように、これまでの「人的資源の内部化」に重きを置いた人材戦略がみなおされ始めたということが出来るのだろうか。この変化を1960年代に起こった、年功主義から能力主義への移行と比較してみるとわかりやすい。なぜならば、1960年代における変化は、堅固な内部労働市場を維持しつつ、そのなかで人材評価要素を精緻化したのが主な内容であり、「人的資源の内部化」という基本戦略には大きな変化は無かったといえる。

もちろん、後述するように、また第1部第1章が強調するように、今回の変化でも、こうした「人的資源の内部化」戦略は、基本的に崩れていないという理解もなりたつ。そして、こうした判断は、質的な判断であり、明確に白黒つけられる性格のものではない。

だが、逆にもし上記のような仕組みが部分的にでも変化していたら、これまでの内部化戦略の下で、内的な相互依存性を維持してきた施策の束が、その制度的な一貫性を失い始めているという主張も成り立つだろう。特に、大き

3 資源ベースの考え方を人材マネジメントと関連させることの詳しい議論はWright, McMahan and Williams (1994)などを参照。

く、統一的、意図的に変化させるのではなく、バブル経済崩壊からの復興過程で、ややいびつな形で、部分ごとに変化の仕方とスピードが異なることによって、全体として、整合性のないシステムを生んでいるのが今の状況ではないのだろうか。

そこで、もう少し詳しく、前述した3つの特徴（「三種の神器」）にそって、変化の様子を見てみよう。

1 長期雇用と内部人材育成に関するルールの変化

まず、長期雇用と内部人材育成に関するルールである。上記にも述べたように一般的にわが国企業の多くは、中核的な人材⁴を長期に雇用し、内部の人材育成を行ってきた。例えば、『厚生労働省賃金構造基本統計調査』を再集計した李（2002）によれば、パートタイマーを含まない一般労働者の平均勤続年数は、1980年～2000年まで一貫して増加している。さらに、労働者の高齢化の影響を除去するために、労働者の年齢構成を1980年の構成比に固定した結果をみても、傾きは減少するが、上昇傾向は同じである。この傾向は、他の統計をみても同じように観察され（李,2002を参照）中核従業員についての、わが国の長期雇用慣行が過去20年間大きく崩れてきたという評価は、データによっては支持されない。

また、JILPTの2002年調査によれば、正社員については、原則として定年まで雇用すると答える企業は、未だ85%程度存在する。また、JILPTの2004年調査によれば、70%程度の企業が、「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員に提供したいと考えており、対象者を限定した上で、という制限をつける企業を含めると、90%程度の企業が、できることならば、長期安定雇用の原則を維持したいと考えている。多くの企業が、「終身雇用」という言葉には否定的な反応を示すが、正社員の長期雇用については、維持したいと思っているようである。

だが、問題はその次なのである。中核従業員（大まかに正規従業員）につい

4 中核人材とは、企業のビジネスや戦略の達成にとって必要不可欠な人材という意味だが、本論では、正社員のホワイトカラー人材のうち、潜在的または顕在的に、企業の重要な意思決定をおこなうことが期待されている人材を指す。

て、強い雇用維持を表明する企業が、人材育成については、同じような意思表示をしているのか⁵。

例えば、JILPTの調査によれば（労働政策研究・研修機構, 2005a）人材の内部育成については、全体の約53%の企業が、過去5年間「従業員全体の能力向上を目指した教育訓練」を重視してきたと答えており、その傾向は、長期雇用の方針を維持すると答える企業で僅かに高い（約55%）。さらに、過去5年間で企業業績が上昇傾向にあったと答えた企業でも、約58%なのである。

では、従業員全体ではなくても、「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施」が行われてきたかということ、こうした選抜型の人材育成を重視してきた企業は、全体の3分の1（約33%）しかおらず、長期雇用の維持・非維持にはほとんど依存しないのである。さらに、どちらの育成方針（従業員全体、選抜）も重視してこなかったと答える企業が、全体の3分の1（約33%）あり、企業業績が上昇傾向にあったと答える企業でも、あまり大きな違いは無い（約31%）。

さらに、人事部が行う育成だけではなく、企業内能力開発の根幹であるOJT（現場での能力開発）にも変化の兆しがみえている。厚生労働省の『能力開発基本調査』によれば、職場での計画的なOJTの実施率は1993年の74%から2002年には41%へと減少傾向にある。もちろん、これは単純に、OJTに割けるだけの人員の余裕がないという理由からの結果である可能性もある。どの部署も適正人員の限界、または不足している状況下で業務をこなしているからである。だが、いずれにしても、正社員の能力開発機会が失われているという点では同じである。

いずれにしても、これまでの調査や既存研究によれば、正規従業員で代表される中核従業員について、わが国の企業が、過去20年間ほどで、長期雇用を維持する点では大きく後退してない。もちろん、第2部第1章で議論されるように、労働力の外部化や非正規化のなかで非正規雇用の増加は、顕著な傾向として指摘できるが、中核従業員について、外部化や柔軟化が進んでいる傾向はあまり

5 さらにもうひとつの問題として、正規従業員に関する長期雇用維持と、非正規従業員の増加の観点がある。

6 逆に、正規従業員について長期雇用を維持しないと考える企業では、約49%である。

強くはない。だが、より質的な側面で、内部の人材育成については、重視の度合いがそれほどでもないという点が指摘されるのである。

2 評価と処遇制度に関するルール

長期雇用と内部人材育成と比較をして、わが国の評価・処遇制度については、いくつかの変化が見られるようである⁷。その動きは、いわゆる「成果主義」とよばれる評価・処遇（特に、賃金）施策の導入という形で行われることが多い。ちなみに、成果主義の定まった定義は無いが、最大公約数的な内容を挙げるとすれば、奥西（2001）が挙げる³要素である。彼によると成果主義とは、賃金決定要因として、成果を左右する諸変数（技能、知識、努力など）よりも、結果としての成果を重視すること、長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、実際の賃金により大きな格差をつけること、だとされる。

成果主義の導入が進んでいる傾向は多くのアンケート調査によって裏付けられている。例えば、UFJ総研が、2004年に行った調査によれば（UFJ総研，2004）いわゆる成果主義を導入しているのは、全体で約6割程度の企業であり、従業員1000人以上の大企業で割合が高い（約8割）が、300人未満の中小規模の企業でも50%程度に上る。労働政策研究・研修機構（2005a）をはじめ、多くの調査で同様の傾向が報告されている。

なお、労働政策研究・研修機構（2005a）によれば、賃金と成果の連動は、賞与だけではなく、基本給にまで及びはじめていることがうかがえる。過去5年間に基本給について、成果・業績給を導入したと答える企業は、41%であり、さらに25%が今後導入していくと答えている。さらに、今後、同一部門・同一レベルの課長層の賃金格差を拡大していきたいと答える企業は、全体の58%程度あった。また、厚生労働省の『就業条件総合調査』の平成13年度と11年度を比較すると、基本給の決定要素として、「業績給」があると回答する割合が、僅か2年間で7ポイント上昇している。

さらに評価の部分でも、成果評価が進んでおり、労働政策研究・研修機構（2005a）によれば、61%弱の企業が、人事考課の手法として、目標管理を取り

7 評価・処遇制度について、詳しくは、第2部第2章の分析を参照。

入れている。平成14年度の『雇用管理調査』で、人事考課を行っている企業のうち、約半数が目標管理を行っているのと比べると、これも増加している。また能力評価の基本的システムである、「職能資格制度」を廃止した企業は7%、変更した企業は39%と、合計約46%の企業が職能資格制度に修正を加えている。成果主義の流れは、現在、企業の内部労働市場のルールになりつつあるのである。

だが、こうしたなかで、成果主義的な評価・処遇制度が納得感を低下させているという可能性が示唆される。ほとんど社会現象になった成果主義批判本⁸の売れ行きもさることながら、今回のアンケート調査からも、導入による納得感の低下が示唆される。図表2-1によれば、多様な納得感や公平感が低下したと答える従業員の割合は、成果主義を導入した企業で一貫して高いのである。さらに、第2部第2章で報告する分析結果によれば、企業が働く人の納得性の確保を目指した仕組みを導入している場合、こうした傾向は顕著ではないことが示されている。

いいかえると、これまで丁寧に積み上げられてきた働く人の公正感・納得感

図表2-1 過去3年間の処遇や評価に関する納得感の低下
2000年以降に成果主義を導入した企業と、成果主義
を導入していない企業の比較（従業員回答）

	「低下した」の割合（%）		
	全体 (N=1,871)	成果主義導入 企業(N=855)	それ以外 (N=1,016)
3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感は変化しましたか。			
1) 設定された目標への納得感	14.9	17.1	13.1
2) 仕事の成果や能力の評価に関する納得感	22.6	24.2	21.2
3) 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	32.0	35.0	29.6
4) 目標達成へ向けた努力の評価に対する納得感	21.4	23.6	19.4
5) 周りのひとの評価や処遇と比べた場合の、自分の評価や処遇に関する納得感	23.3	26.2	20.8

出所：JILPT 総合データ

8 例えば、高橋（2004）など。

を維持する仕組みが崩れている可能性が示唆されるのである。もちろん、評価・処遇制度の変化期にはいつも起こる現象なのかもしれないが、それでも新たな公平感・納得感確保の仕組みが求められている。

3 労使の目標同一化(労使コミュニケーション)に関するルール

また、労使の目標同一化については、2つの変化が起こっているように思われる。ひとつは、長期雇用慣行の継続と非正規従業員の増加が同時におこるなかで、正規従業員については、これまでのように、またはこれまでよりも緻密な労使コミュニケーションと、目標同一化が図られるなかで、増加する非正規従業員については、こうした労使の情報共有の蚊帳の外に置かれる状況の進展である。

例えば、日本経団連(2006)によれば、有期雇用の従業員を労使協議制の対象に含めている企業は、全体の約2%であり、最も高い実施率を示した企業内コミュニケーション施策である、「社内報・社内HP」でも、約24%であった(図表2-2)。また、労働政策研究・研修機構(2005a)データの再分析では、過去5年間「非正規・外部人材の活用」を重視してきたと答える企業のうち、「労働組合や従業員代表と経営トップのコミュニケーション」を重視してきたと答える企業は、約43%であるのに対して、非正規・外部人材の活用を重視してこなかったと答えた企業では、約29%であることを明らかにしている。非正規や

図表2-2 有期雇用従業員を対象としている制度

社内報・社内HP	24.3%
苦情・相談窓口	20.5%
表彰制度	13.4%
管理職との個人面接	13.1%
提案制度	12.7%
職場懇談会	6.1%
従業員への意識調査	4.7%
経営トップとの社員の直接対話	3.2%
労使協議制度	2.1%

出所：日本経済団体連合会(2006)、「新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて」

外部人材の活用と、労使コミュニケーションとの間に正の相関がみられるのである。このデータからだけでは、重視される労使コミュニケーションにおいて、非正規・外部人材が対象人材に含まれていないことは確認できないが、その可能性は高い。より少数になる正社員とのより堅固な運命共同体意識の確立を目指す経営側の動きなのかもしれない。逆に、増加する非正規労働者層との目標同一化は、現時点では想定外のようなものである。

もうひとつの重要な変化が、経営側からのコミュニケーションが、これまでのような労働組合や労使関係を基礎として情報共有から、より直接的な従業員との理念や経営方針の伝達にとって代わられる傾向があることである。目標同一化の重要性は認識しつつ、方法を変更しようとしているということだろうか。例えば、労働政策研究・研修機構（2005a）によれば、過去5年間に「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」を重視してきたと答える企業が全体の約37%であるのに対して、「経営目標や経営理念の社員への伝達」を重視してきたと答えた割合は、約66%に上っている。さらに、こうした傾向は、非正規・外部人材の活用を重視してきた企業や、成果主義を2000年以降導入した企業でより顕著であり、各々割合は約69%、70%である。人材マネジメントにおいて、その他の2つの要素で変化を導入している企業は、労使目標同一化のために従業員との直接的なコミュニケーションを志向している可能性が示唆される⁹。

第3節 企業と労働者をともに繁栄させる 人材マネジメント

図表2-3に見られるようにわが国の人材マネジメントの仕組みは、再構築というよりは、部分的な修正が進んでいる段階である。だが、起こっている変化は、見た目より複雑である。言い換えると、単純に成果主義の導入とか、非正規雇用の増加などの個別の変化を捉えていては理解できない、システムの整合性に影響を与える可能性のある変化が導入されているのである。

9 ただし、第2部第1章の分析によると、具体的な人事制度の変更についてのコミュニケーションはあまり効果が上がらず、労使の認識ギャップを起こしている可能性が指摘されている。

そして、導入された変化とシステムの均衡の破壊は、主に働く人に大きな影響を与えているように思われる。本来、人材マネジメントは、特定の戦略や企業の経営目標を達成するのみではなく、より広く組織の競争力や能力を高めることを目的として、企業経営に資する経営活動なのである（守島, 2004）。そして、そのためには、企業だけではなく、働く人も同時に成長し、自らのコンピテンスを確保、向上させていくことが必要なのである。本節の冒頭に示したような内的整合性をもった人材マネジメントの仕組みは、ある一定の環境条件の下で、こうした共存と共栄を可能にしてきた仕組みなのである。

既にのべたように、1990年代に始まった多くの企業の人材マネジメント改革は、企業の経営悪化を背景として、やや緊急避難的に導入された経緯がある。そのためある意味ではどうしようもなかったのかもしれないが、本書で展開される本プロジェクトの分析結果は、このような背景で、いわば経営戦略との連動のなかで導入された人材マネジメントの変革が、短期的な経営目的の達成には効果的だったが、働く人にとって好ましく無い幾つかの結果を生み、そのために働く側の納得感や会社への信頼感、意欲が低下しており、企業業績が好転してきた今、働く人の視点から人材マネジメントを再構築することが必要な段階にきていることを示唆している。

1 人材マネジメントのデリバラブル

では、こうした状況認識の立ったうえで、今後、HRMの向かう方向をどう考えればよいのだろうか。やや一般的な議論になるが、結論から言えば、私は、人材マネジメントが提供するデリバラブル（付加価値）として、今後4つのタイプの価値を、同時に提供していく仕組みになっていかななくてはならないと考える。

デリバラブルという発想の発端は、おそらく、ウルリッチ（David Ulrich）のHuman Resource Champions（1997）に遡るだろう。ウルリッチは、何をするのか、できるか（doable）でなく、どういう価値や結果がもたらされるのかで、人材マネジメントの活動は考えなくてはならないと主張した。日本語で言えば、人材マネジメントの提供する価値とでもいうのだろうか。制度論ではない、提供する価値からの視点である。

ここで想定する4つのデリバラブルは、2つの軸を交差させる形で考えることができる（図表2-3）。2つの軸とは、「ヒト視点 企業視点」と「長期的 短期的」であり、人材マネジメントの提供する価値を定義するのである。

図表2-3 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する
個人の視点 (ヒト視点)	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達を支援する

詳しく言うと、第1の軸は、すでに述べた「経営（企業）の視点 働くもの（個人）の視点」軸である。人材マネジメントは、この軸を考えなくてはならないこと、つまり、経営の視点と働くものの視点を両方考えないとならないことで、他の経営機能と比較して、ユニークである。理由は単純で、人は、人材として戦略達成のために活用されるにせよ、その人がやる気にならなければ人材とならないという事実であり、人は採用し、配置すれば、ただちに、人材なるわけではない。育成し、やる気にさせないとならない。

また、働くものの視点とは、個人の尊厳を考えるということであり、短期的には、公平な評価や処遇、選択をする場合の情報開示、職務上の配置や職務目標の設定における自分の意思の反映などがある。また、そうした人間としての尊厳の裏側には、働く人の責任がある。その点も忘れてはいけない。

そして、長期的な側面として、個人が自分の価値観に応じて、キャリアを選択し、エンプロイアビリティを高めていくための資源を獲得する機会が、公平かつ情報開示に基づいて提供されていることがある。いずれにしても職業に就くことで、自己実現をしていきたいと考える大多数の人間の支援をするのも人材マネジメントの役割であろう。

さらに、人材マネジメントが何かを考えるうえでは、もうひとつの軸として、すでに言及したように、短期的な視点と、長期的な視点がある。短期的な視点から見た人材マネジメントの存在理由は、今の企業目的を達成するための人材

を供給することである。これは今の戦略や企業目的という意味で、短期的な戦略である。

だが、それだけでは、不十分だ。なぜならば、企業は、今の戦略だけを達成すればよいわけではないからだ。企業が今強くなっても、持続的な競争力を持たなければ、意味は無い。次の戦略、さらに次の次の戦略を作っていくための、組織の能力を高めていくことも必要である。別の言い方をすれば、企業というのは、そのときの戦略を達成して、それだけで終わるのではない。長期的に戦っていけるだけの、強さを企業は維持しないとしない。そのために人材マネジメントがどう貢献できるのかを考えることが大切なのである。

つまり、組織の能力には、短期的な能力、つまり戦略を実行・達成する能力と、長期的な能力、つまり戦略を構築する能力がある。短期的な目標を達成しつつ、環境の変化や、ビジネスの変化にともない、戦略を変化させ、競争力を維持していかななくてはならないのである。それが長期的な企業の強みである。

また、個人の視点から見た場合も、同様に長期的な視点と短期的な視点がある。長期的には、キャリアの発達や雇用能力（エンプロイアビリティ）の向上があり、短期的には、企業の目標に向かって成果をだし、貢献をしていくことがある。言い換えれば、能力やキャリアの発達は、個人としての価値を高め、成果による貢献は、そうした能力によるそのときの組織ニーズの充足である。

もちろん、こうした短期と長期の2方向は、いつでも、調和するわけではない。今までの日本企業では、長期の能力育成やキャリア開発をすすめることが、組織のニーズに、今も、将来も適合的であるかのように前提を置いてきたが、そうした前提は崩れている。個人の長期能力向上やキャリアを通じての学習が、短期的な組織のニーズに適合しない場合もある。

そこで、この2つの軸をクロスさせると、人材マネジメントが、今後考えるべき4つのデリバラブル（目的・提供価値）が出てくる。図表2-3に示される4つである。

この4つのなかで現在、一般的には、短期的目標と、経営の視点が重視されており、結果として、成果を重視して、戦略を達成するという目標が、大きく取り上げられている。さらに、戦略的なリーダーの育成といった観点から、経営の視点での長期的な目標も、少しずつ考えられているようだ。

だが、こうした経営的な視点の高まりは、同時に個人の尊厳や、人材マネジメントが働く側に提供する価値を強く意識しないと、バランスが崩れてしまう。個人に長期的に提供する価値とは、人材が成長できる場としての企業である。そうでないと、米国で、過去10年間に起こったように、組織が個人に見放される現象が、日本にも起こり、人材マネジメントは、人材のリテンションを中核とした人材獲得競争となる可能性がある。自律的な個人は、自分にとって価値が提供されない人材マネジメントが行われている企業を見放すからである。忠誠心やコミットメントが話題に上る1つの背景はこうしたところにもある。

こう捉えた場合の、人材マネジメントは、単に戦略を達成するためだけに行われるのではない。人材に働きがいを提供し、人の成長や、新しい価値の獲得を支援するための人材マネジメントも人材マネジメントの重要なアウトカムだと考えるのである。同時に必要なのである。

重要なのは、ヒト視点と企業視点の両方から、人事部のデリバラブルを定義することである。人材マネジメントという経営機能は、ヒト視点をもつことが運命づけられているために、そうした一見対立、矛盾する価値の交差点で、自分の仕事をしていかなければならない。つまり、ヒト視点は、大元では、企業の視点と独立して設定され、経営視点とのバランスが求められるのである。また、そうしたヒト視点が長期的に企業業績に反映される可能性もある。

そうした一見対立、矛盾する価値の交差点で、人材マネジメントは複数のステークホルダーに、多種類の付加価値を提供していかないとはいかないのである。だが、多くの企業で、過去15年ほど、企業主導で行われた、短期的成果を求めた人事改革の嵐のなかで、働く人の視点や、長期的な視点が失われ始めた。重ねて強調するが、ヒト視点は、企業の視点とは、独立して設定され、経営視点とのバランスが求められるのである。また、長期的な付加価値と、短期的な付加価値をバランスをとって考えていかないとはいかない。結果として、4つの価値や目的の間で、バランスをとることが人材マネジメントにとっては必要になる。

2 今、何が必要なのか

冒頭に述べたように、わが国では、1990年代初頭からのバブル経済の崩壊、

およびより大きな環境の変化によって、働く人へのしわ寄せが大きかった。こうした従業員の協力と我慢もあって、わが国経済はようやく復活の道を歩み始めたのである。

だからこそ、人材マネジメントは、極めて難しい時期に来ているとも言える。厳しさは、ここで人の心の舵取りを間違えると、働く人は、会社に対して信頼を失い、意欲を大きく減退させてしまうことである。

経営や会社への信頼や我慢は、経営の視点から見た場合、貴重な資源として位置づけられる。事業構造を変革するとき、新しい戦略に移っていくときなど、企業の変革にあたっては、働く人が経営者にどれだけ信頼をおいているか、その結果としてどれだけ我慢する気があるかが、重要な経営資源なのである。こうした貴重な資源を使ってわが国の企業の多くは業績を回復させてきた。

もちろん、これまでの経営よりの人材マネジメント変革は、ある意味では景気回復のためにやむをえなかった面もあるだろう。また、経済のグローバル化や競争の激化のなかで、日本の雇用システムが変わるために必要な過程だったともいえる。

だが、企業業績が向上してきた今、再び、企業と働く人、両方の視点からの人材マネジメントを考える好機なのである。なぜならば、ようやく人的資源を大切にするという経営本来の考え方に戻るための余裕が生まれ、もともと人材マネジメントが得意とする労働意欲とか、能力向上だとか、職場の活気だとか、そうした結果を追うことができるようになったからである。さらに、新しい課題である知識社会化などへの対応も可能となった。逆に、人件費削減や人員カットなどの、得意としない成果は、しばし遠くに置いてよい。

今、本当の人材マネジメントの時代が始まったといえよう。