

# 労働供給制約時代の人事管理

今野浩一郎

(学習院大学教授)

人事管理がとることのできる労働供給制約への対応策は多様であるが、そのなかでも重要なのは、これまで十分に活用してこなかった労働者群の有効活用をはかる「人材調達範囲の拡大」策であり、それを推進するには、コア人材の早期選抜を進めつつ多様化する社員の戦力化をはかる人事管理を構想することが必要である。その特徴を社員区分との関連でみると、制約社員であっても基幹業務を担う総合職とする。総合職は一定のキャリアを積んだ後に総合職に残る準総合職と経営職等のコア業務に進む純総合職に分化する。さらに、その結果、多様な社員による基幹業務をめぐる競争が激化するので、多様性を超えて公正に評価し賃金を決める人事管理を整備することが必要になる。そのさいには、社員の多様化が進むと賃金を公正に決めることが難しくなることを踏まえて、仕事の重要度に基づいて決定するという「仕事原則」、人材活用策と整合をとるために働くうえでの制約度の違いを反映させるという「制約配慮原則」、長期雇用を前提に若年労働者を社内で育てる人材育成策との関連に配慮すべきという「育成配慮原則」からなる内部均衡に関わる3原則に、社員タイプによって賃金の市場相場が異なることに配慮するという「市場原則」を組み合わせることによって、多様な社員の多様な活用状況に適合する賃金制度が設計できる。これからの人事管理は以上の考え方に基づいて検討されるべきと考えている。

## 目次

- I はじめに——人事管理にとっての「労働供給制約」の意味
- II 「人材調達範囲の拡大」の人事管理にとっての帰結
- III コア人材の早期選抜、社員の多様化と社員区分制度の再編
- IV 社員の多様化と賃金

## I はじめに——人事管理にとっての「労働供給制約」の意味

### 1 人事管理にとっての多様な労働供給制約

労働力人口が構造的に減少することを背景に、わが国の労働市場は深刻な労働供給制約の時代を迎える。この点に異論をはさむ余地はなく、個々の企業はそのことを前提にこれからの人事管理を

考えていかざるをえない。そこで、今回は労働供給制約という環境条件の変化と人事管理との関係をどう捉えるか整理したうえで、労働供給制約のもとで起こる人事管理の変化を具体的に描いてみたい。

「欲しいときに、欲しい人材を確保できない（あるいは、確保することが困難である）」この状況が継続することが企業にとっての労働供給制約ということになるので、まずは「欲しいとき」「欲しい人材」の需要面と、人材をどこから調達するのかの供給面から人事管理にとって労働供給制約とは何かを確認しておく必要がある。

需要面の「欲しいとき」には、特定の業務につく人材がいま確保できないという「欲しいとき」が「いま」の場合と、将来高度な業務につく人材がいま確保できないという「将来」の場合がある。現場の定型業務につく社員が採用できないと

いうのは「いま」の制約に、将来の基幹社員として成長することが期待されている新規卒者の採用が難しいというのは「将来」の制約にあたる。「欲しい人材」については、仕事の困難度からみて定型的な業務、基幹的な業務、管理職の業務あるいは経営職の業務につく人材なのか、あるいは職種別にみて技術、営業、管理スタッフなのか等々多様なケースが考えられる。

さらに供給面についてみると、「欲しい人材」を外部労働市場から確保することを想定している場合（そのさいの労働供給制約を「外部労働市場型制約」と呼ぶ）と、「欲しい人材」を社内で確保することを想定している場合（同じく「内部労働市場型制約」と呼ぶ）の二つがある<sup>1)</sup>。内部労働市場型制約であっても、教育等の内部努力によって「欲しい人材」を確保できなければ、企業は最終的には外部労働市場から人材を確保しようとするにもかかわらず、外部労働市場型制約と内部労働市場型制約を分けるのは、後述するように、それらの人事管理に及ぼす影響が異なるからである。

このようにみえてくると企業にとって労働供給制約の形態は多様である。最初に強調しておきたいことは、企業がどのような労働供給制約に直面しているのかを明らかにしないと、人事管理として何をすべきかが決まらないことである。

## 2 労働供給制約への多様な対応策と人事管理

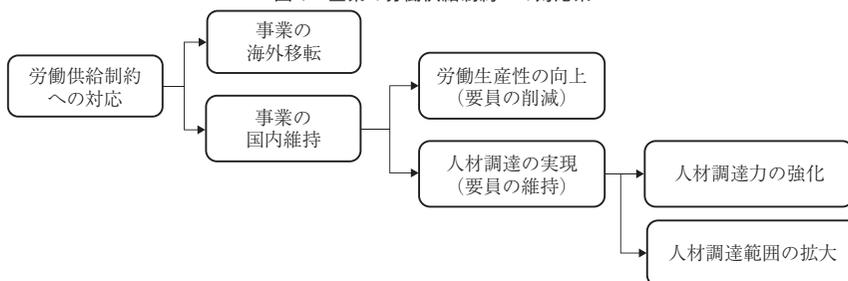
このような労働供給制約に対応するために、企業は図1に示すように多様な選択肢をもっている。企業のとりうる第一段階の施策は、既存事業を人材確保のできる地域に移転する方法であり、図1では「事業の海外移転」か「事業の国内維持」かの選択として示してある。「事業の国内維

持」の場合には、「労働生産性の向上」によって要員を削減する方法と、何らかの方法で人材を調達する「人材調達の実現」の方法がある。さらに後者の場合には、採用方法を工夫する等して、これまでと同じ対象層のなかから人材を確保できるようにする「人材調達力の強化」と、人材確保の対象層をこれまでの対象層を越えて拡大する「人材調達範囲の拡大」がある。

企業が以上の選択肢のなかから何をとるかによって、人事管理が対応すべきことは異なる。「事業の海外移転」であれば、人事管理はまずは海外派遣者への対応が求められるが、海外事業が拡大し、国境を越えて異動する社員が増えると、国際的に人材を確保し、育成し、活用し、処遇するための施策を整備することが求められる。「労働生産性の向上」の場合には、短期的には技術や組織・業務プロセスの見直しによって要員数を削減することで対応することが主流になるので、人事管理はそれに伴って人材の再配置、再教育等の対応が求められる。さらに長期的には、個々の社員の能力を高め、生産性の向上をはかることが必要になるため、人事管理は人材育成や能力開発の施策の変革が求められる。「人材調達力の強化」の場合には、外部労働市場型制約であれば採用力を、内部労働市場型制約であれば社内から適材を探し配置するマネジメント力を強化することが必要になる。最後の「人材調達範囲の拡大」では、活用できていなかった労働者群（「未活用層」と呼ぶ）の有効活用をはかる施策であるので、人事管理は後述する社員の多様化に対応できる方向で改革することが求められる。

このようにみえてくると、企業が図1のなかのどの対応をとるかによって、人事管理の労働供給制

図1 企業の労働供給制約への対応策



約への対応は異なることになる。そこで今回は、女性活躍推進、WLB、定年後の高齢者の戦力化、非正社員の均衡処遇等の人事管理の分野で注目されている諸課題の全てが未活用層の有効活用に関わる課題であることから、「人材調達範囲の拡大」に注目して、労働供給制約と人事管理の関係を検討したい。

## II 「人材調達範囲の拡大」の人事管理 についての帰結

### 1 外部労働市場型制約の帰結

まず検討すべきことは、企業が直面する（あるいは、直面することになる）労働供給制約の特徴と、それに対応するために注目すべき未活用層とは何かである。企業によって事情が多様であるので一般化することは難しいが、生産や販売等の現業職に代表される「いま」の制約、新規学卒者に代表される「将来」の制約にかかわらず外部労働市場型制約は間違いなく厳しくなる。それに対応するために企業は、すでに多くの場で指摘されているように、たとえば男性、若年者を重視してきた採用対象層を女性、高齢者、外国人に拡大せざるを得ない。

その人事管理についての帰結はつぎのようになる。第一には、異なる働き方を求める社員が混在化するという意味で社員の多様化が進むことになるので、それに合わせた人事管理の構築が求められる。しかし第二には、社員の多様化が人事管理にどのような影響を及ぼすかは、どのような社員群で多様化が進むのかに依存する。多様化がもっぱら定型業務に従事するキャリアの浅い社員群で起こるのであれば、異なる働き方に合わせて労働時間を柔軟化する等の対応が必要になるが、人事管理の根幹を変えることにはならない。それに対して、社員の多様化が新規学卒者のように、長期的な視点にたって育成し、活用し、処遇する深いキャリアの社員に起こると、後述の内部労働市場型制約に対応するための「人材調達範囲の拡大」策につながることになり、それに合わせて雇用ポートフォリオ、配置、賃金など人事管理の骨

格を再編する圧力が大きくなる。

### 2 人材育成の機能不全が起こす供給制約

以上の外部労働市場型制約に比べて内部労働市場型制約の現象形態は複雑である。事業構造や技術体系が大きく変化し、それに伴って新たに生まれた業務を担う人材が社内にはいないため中途採用せざるを得ないという状況を除けば、また、前述の「いま」の外部労働市場型制約の対象になる業務を除けば、特定の業務につく人材は社内から充足できるように人材育成が進められているはずである。こうした通常の状態を想定すると、人材を社内から調達できない状況が継続するという労働供給制約が起こる背景には二つのことが考えられる。つまり、人材育成策が機能不全を起こしているために供給制約になっているか、競争力を高めるために企業の求める人材の質が向上したために相対的に供給制約になっているかのどちらかである。

前者については、ここにきてコア人材の供給制約がとくに注目されており、重要な経営課題として「コア人材の早期選抜・育成」をあげる企業は多い<sup>2)</sup>。ここで想定されているコア人材<sup>3)</sup>とは上級の管理職や経営職につくことが期待される社員群のことであるが、これまでは、総合職型社員を対象とする研修、ローテーション等の人材育成策や年功的な昇進政策がコア人材を養成し供給するための仕組みとして構築されてきた。それにもかかわらず、ここにきて「コア人材の早期選抜・育成」が重要な経営課題になるのは、企業が従来型の人材育成策ではコア人材を十分に養成し供給できないと考えているからである。コア人材を養成し供給する仕組みは人事管理の根幹をなす部分であるので、この供給制約が人事管理に及ぼす影響は大きい。

### 3 人材需要の高度化が起こす供給制約

つぎに企業の求める人材の質の向上による供給制約については、当該業務に配置することが想定されてきた既存の対象層（つまり、人材供給源）の社員を育成する方法も考えられるが、それとともに有力な方法は、当該業務につける人材を既存

の人材供給源を超えた広い範囲から調達する「人材調達範囲の拡大」策である。そこでは、当該業務に配置する人材をこれまで以上に広い範囲から選ぶことで、配置される人材の質が高まり競争力が向上するということが想定されている。多様な人材を活用することで競争力が高まることを強調するダイバーシティー・マネジメントは、ここでの観点からみると「人材調達範囲の拡大」策に当たる。

この施策をとると、社内のどの未活用層に注目するかが問題になる。現状をみると、ダイバーシティー・マネジメントがそうであるように、女性、高齢者、パート等非正社員が注目され、これらの未活用層を活用する動きはすでに大きな流れになっている。女性活躍を推進し、女性管理職を増やす。女性が中心の一般職型社員については、総合職型社員への転換を促進する、あるいは総合職型社員が担当する業務まで職域を拡大する。パート等非正社員についても、正社員への転換を促進するとともに、正社員が担当する業務にまで職域を拡大する。十分に活用できていなかった定年後の高齢社員についても、定年までに蓄積した能力を生かして、定年前と同様に基幹業務で活躍してもらう。これらはいずれも、担当する職域が定型的な業務に限定されていたために十分に能力を発揮できていなかった未活用層を、男性、総合職型社員あるいは正社員が独占してきた基幹業務に配置することによって有効活用をはかろうとする施策である。

これまでの人事管理のもとでは、基幹業務は働く場所、時間等に制約のない社員（「無制約社員」と呼ぶ）が担ってきた。しかし「人材調達範囲の拡大」策は、異なる働き方を求める多様な社員を基幹業務に配置し活用することになるので、また多様な社員の多くが働く場所、時間等に制約のある社員（「制約社員」と呼ぶ）であるので、無制約社員を前提にしてきた配置、評価、処遇等の人事管理の骨格を制約社員前提に作り変えることが必要になる。

以上の多様な社員に加えて、あまり注目されていないが、重要なもう一つの未活用層がある。それは、管理職として活躍することを想定して採用

され、育成されてきたにもかかわらず管理職に昇進しない総合職型社員（「余剰化する総合職型社員」と呼ぶ）である。総合職の肥大化<sup>4)</sup>とも呼べる状況のなかで、大量の「余剰化する総合職型社員」が登場していることは周知のことであり、それに対して企業はすでに強力な手を打ちつつある。たとえば、総合職が肥大化したために、そのなかから少数のコア人材候補者を選抜し集中的に育成することが必要になり、企業は前述した「コア人材の早期選抜・育成」を重要な経営課題としている。また、多くの企業がキャリア支援策の取り組みを強化しつつあるが、これも管理職へのキャリアを目指してきた総合職型社員がそれ以外の道で活躍することを支援するという意味で「余剰化する総合職型社員」に対する施策である。

「余剰化する総合職型社員」は管理職へのキャリアから特定分野の基幹業務を専門的に担う等のキャリアに転換することになるが、その基幹業務には前述した女性、高齢者、非正社員からも人材が供給される。そのため基幹業務をめぐる競争は激化し、それを支える人事管理のあり方が問われることになる。

このようにみえてくると、コア人材の早期選抜が進むなかで、「余剰化した総合職型社員」を含めた多様化する社員の戦力化をはかる人事管理を構想することが検討すべき課題になろう。しかし、人事管理全体を網羅的に構想することは難しい。そこでここでは人事管理の根幹をなす社員区分と賃金に関わる政策に焦点をあてて検討したい。

### Ⅲ コア人材の早期選抜、社員の多様化と社員区分制度の再編

#### 1 「コア人材の早期選抜・育成」の帰結は

社員区分との関連でまず問題になるのは「コア人材の早期選抜・育成」であり、ここで考えられる将来のシナリオは二つである。第一は、総合職は同じタイプの社員として育成され活用されるが、ある段階で（それも早期に）、コア人材に昇進することが期待される少数（「純総合職」と呼ぶ）が選抜され、昇進が予定されない他の多くの総合

職（同じく「準総合職」）と区別されて育成されるというシナリオである。第二は、純総合職と準総合職を採用の段階から異なる社員タイプとして明確に区分するシナリオであり、そこでは両総合職は異なるキャリアパスをとる社員として扱われる。

この二つのうちのどちらを選択するかによって社員区分制度は全く異なる形態をとり、企業が今後どちらを選択することになるかを明確にすることは難しい。「コア人材の早期選抜・育成」を経営課題としてあげる企業が想定していることからすると、前者のシナリオの可能性が大きいと思うが、後者のシナリオがとられる可能性も否定できない。それは、その兆候とみられる実態があるからである。無制約社員としての総合職と制約社員としての地域限定総合職を分ける社員区分制度をとる企業は多いが、そこでは地域限定総合職は総合職と同じように基幹業務を担当するが、昇進の上限が総合職と異なり一定レベルに設定されている<sup>5)</sup>。このことは総合職を純総合職と準総合職に区分することに等しい。もし、こうした社員区分制度をとる企業が地域限定総合職を主流とし、総合職を少数にするといった対応をとれば後者のシナリオの社員区分をとることと同じになる。

そこでここでは、「人材調達範囲の拡大」策つまり多様な社員（制約社員）を活用すること、制約社員として特性をもつことの多い女性社員等にもコア人材に昇進する道を開くことが重要であることを踏まえて前者のシナリオを前提に議論を進めたい。なお、その場合には、同じ社員区分に位置づけられた総合職を純総合職と準総合職に「いつ」「どのように」分けるのが重要な課題になる。とくに「どのように」については、コア人材としてのポテンシャルを評価し、その結果を社員のキャリアに反映させることになるので、ポテンシャルを評価するための強力な装置を開発することが必要になる<sup>6)</sup>。

## 2 「多様な人材の活用」の帰結は

もう一つは社員の多様化との関連である。すでに説明したように、これまでの人事管理は基幹業務には無制約社員が、定型業務には制約社員が配

置されるという職域分離を前提に形成されてきた。しかし、「人材調達範囲の拡大」によって社員の多様化が進むと職域分離は崩壊すると考えられ、しかも、その崩壊はすでに現実になりつつある。総合職と同等の仕事に従事する女性一般職、正社員と同等の仕事に従事する非正社員、定年前の仕事継続する定年後の高齢社員が増加しつつあるが、これらは基幹業務を担う制約社員が増え、職域分離が崩れてきていることを示している。

それでは、こうした状況に人事管理はどうか対応するのか。その基本は「優秀な人材には高度な仕事を配分する」という人事管理の基本原則を属性、雇用形態等の社員の外形的特性にかかわらず、つまり社員の多様性を超えて適用することであり、それは二つの面で人事管理の骨格に影響を及ぼす。第一には、男性と女性、総合職と一般職、正社員と非正社員の間で配分する仕事、期待されるキャリアが異なることを想定して作られた社員区分制度に変革を迫ることになる。一般職を廃止して勤務地限定総合職に切り替える、非正社員の正社員転換を促進する、非正社員の無期雇用化を進める等、その動きはすでに始まっている。

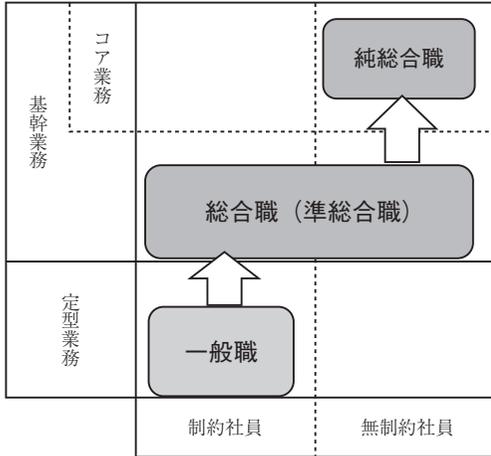
さらに、社員間の競争条件が変化することも重要である。伝統的な人事管理のもとでは、基幹業務には男性、総合職等といった特定の社員グループが配置されてきたが、すでに説明したように基幹業務に配置される社員の範囲は拡大し、基幹業務をめぐる社員間の競争は厳しくなる。そうなること評価、昇進、処遇、配置等を定める制度はこれまで以上に説明力のある制度として作られる必要がある。

## 3 これからの社員区分制度の方向

これまでコア人材の早期選抜と社員の多様化の二つの観点から人事管理の課題と、それを乗り越えていく方向について考えてきた。それでは、それらを総合するとこれからの全体像はどうなるのか。

図2は全体像を社員区分制度の観点から示しており、その特徴は以下の点にある。第一には、多様な社員の活用を積極的に進めるために、制約社員であっても基幹業務を担う総合職とするとも

図2 人事管理の骨格



に、定型業務を担う一般職（パート等の非正社員もここに入る）には総合職に転換する道を広く用意する。ここで問題になることは、同じ総合職として同居する制約社員と無制約社員を配置、昇進、処遇等の面で全く同じに扱うのかである。無制約社員と制約社員は配置等について異なる扱いをするという現行のやり方を踏襲する、総合職を全員制約社員（とくに問題になるのが転勤なので、転勤なしの制約社員）とし転勤が必要な場合には個別に同意を得る、総合職を全員無制約社員とし育児・介護等の事情が発生したときに一時的に制約社員に転換する等の幾つかの人事管理が考えられる。どの方式が望ましいのかは今後の課題である。

第二には、こうした総合職は一定のキャリアを積んだ後に、そのまま総合職に残る準総合職と経営職等のコア業務に進む純総合職に明確に分かれ、後者は経営上の要請にしたがって機動的に働くことが求められるので無制約社員とする。こうした社員区分をとると、すでにふれたことではあるが、つぎの二つのことが大きな課題になる。まずは、総合職から純総合職を選抜するための仕組み、とくに総合職を純総合職、準総合職に振り分けるための評価の仕組みを整備することが重要な課題になる。もう一つは、多くの総合職が準総合職として長く働き、現業のプロとしてキャリアを積むことになるので、準総合職を有効活用することが、企業にとって経営力を強化するうえで重要な課題になる。

第三に、多様な社員による基幹業務をめぐる競争が激化するので、多様性を超えて公正に評価し処遇するための人事管理の整備が必要になる。これまでは、勤続年数等の年功的要素によって社員の能力を間接的に評価することによりかなりの程度依存する「みなし人事管理」<sup>7)</sup> がとられてきた。しかし、「みなし人事管理」では多様化する社員を公正に評価し処遇することはできない。それでは、どうするのか。これが次節で検討する課題である。

#### IV 社員の多様化と賃金<sup>8)</sup>

##### 1 人材価値を決める視点

これまで説明してきた方向で人事管理の再編を進めると、二つの面で賃金を公正に決定することが難しくなる。第一に、社員の多様化が進むと相互に比較する社員タイプの組み合わせが多くなるため、異なる社員タイプを超えて公正に賃金を決めることが難しくなる。第二に、これまでは異なるタイプの社員に異なる賃金決定の仕組みを適用すること、たとえば同じ正社員でも無制約社員としての総合職と制約社員としての一般職に異なる仕組みを適用することで、社員タイプを超えて公正に賃金を決める複雑さを回避してきた。しかし、ここで想定している人事管理では、制約社員と無制約社員が混在するなど多様なタイプの社員が同じ社員区分として扱われるので公正に賃金を決めることが難しくなる。

それでは、どうするのか。まずは賃金決定の基本に戻って考えてみたい。「企業にとって同じ価値をもつ社員には同じ賃金を払う」。内部公平性と呼ばれる賃金決定の基本原則であるが、それを現実の賃金決定に適用することは難しい。社員の価値は会社に対する貢献の大きさと定義できるが、価値を測ることが難しいうえに、価値を測る尺度が多様であるからである。そのため企業は、社員の価値を評価し、社員の序列を決める幾つものタイプの社員格付け制度を開発してきた。よく知られている例を紹介すると、仕事の重要度によって社員の価値を評価する、アメリカで広く活用されている社員格付け制度が職務分類制度であ

り、それに基づいて決まる賃金が職務給である。わが国企業で広く活用されてきた職能資格制度は社員の価値を能力によって評価する社員格付け制度であり、それに基づいて決まる賃金が職能給である。また欧州企業も欧州ならではの社員格付け制度を構築している。このような多様な社員格付け制度（つまり価値を決める制度）のなかで唯一最善はなく、何を選択するかは人材の育成・活用に関わる企業の考え方に依存する。

それでは、なぜ価値を測る尺度は多様なのか。ここで、図3をみてほしい。「労働能力」を業務上のニーズに従って「(労働能力の)投入」をし、「仕事の遂行」を行い「成果」をあげるという、社員が担う貢献へとつながる仕事のプロセスを表している。高い「能力レベル」であるほど、業務ニーズに合わせて労働能力を投入できる（つまり「労働給付能力レベル」が高い）ほど、「仕事の重要度」が大きいほど、「成果の大きさ」が大きいほど、社員の会社に対する貢献が大きくなる、あるいは大きくなると期待できるので、「能力レベル」「労働給付能力レベル」「仕事の重要度」「成果の大きさ」が価値を決める基準になる。ここで貢献に直結する「成果の大きさ」を結果価値、それ以外の要素をそれが大きいほど大きな成果に結びつくことが期待できるという意味で期待価値と呼ぶことにする。さらに期待価値は、短期に成果に結びつく「仕事の重要度」を現在価値、長期的に（あるいは間接的に）結びつく「能力レベル」と「労働給付能力レベル」を将来価値と呼ぶことにする。ここで重要なことがある。どの価値を重視して評価するかは会社が社員に期待することによって異なり、たとえば、短期的な貢献を求めるのであれば結果価値や現在価値が重視されること

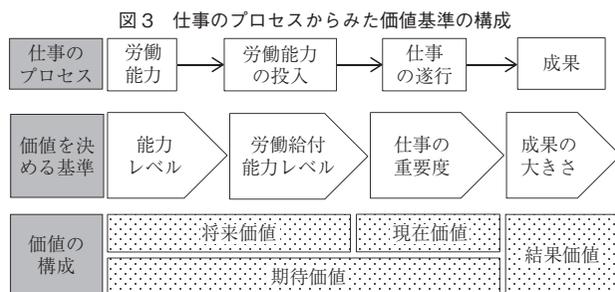
になろう。

## 2 賃金決定の原則と仕組み

これまでみてきた価値と賃金との関係は前述した内部公平性に規定され、結果価値で決めれば成果給、現在価値で決めれば職務給や役割給、将来価値のなかの「能力レベル」で決めれば職能給になる。また「労働給付能力レベル」に対応する賃金については、会社の要請によって労働サービスを機動的に提供できる無制約社員と提供できない制約社員の間には差を設けるが必要になる。前者に多めに支払われる賃金をここでは、会社の要請に応えなければならないリスクに対応する賃金であることからリスク・プレミアム手当と呼ぶことにする。

それでは、これまで説明してきた人事管理のもとでは、どのような賃金決定が望ましいのか。女性、非正社員、高齢社員等の制約社員の現状をみると、制約社員の戦力化が進むほど賃金は仕事を重視して決定されている。この事実を踏まえると、社員の多様化が進むと、賃金は「仕事の重要度」に基づいて決定することが望ましいということになる。これを「仕事原則」と呼ぶことにする。

このように「仕事原則」を基本とするにしても、賃金はわが国企業がとる人材育成・活用策と統合的に決定される必要がある。第一に、仕事配分や人材配置が業務ニーズや社員の能力に合わせて柔軟に行われるので、まずは「仕事原則」といっても、そこで想定されるべき仕事の範囲は大括りになる。さらに、無制約社員は制約社員と異なり会社の指示にしたがって広域的に異動することが求められるので、賃金はこの制約度（つまり「労働給付能力」）の違いを反映しなければならない



い。これを「制約配慮原則」と呼び、制約度の違いを反映した賃金部分が前述のリスク・プレミアム手当になる。

第二には、正社員とくに総合職型正社員については、長期雇用を前提に、仕事経験のない若年労働者を採用して社内ですべてという人材育成策との整合性を考えなければならない。非正社員のように短期雇用を前提にするのであれば「仕事原則」で賃金を決めても問題はないが、短期的に何の仕事に従事しているのかより、どのような能力をどの程度身につけたかが問題になる育成期の若手社員には仕事より能力に基づいて賃金を決めることが望ましい。このように賃金決定に当たって人材育成策との関連に配慮すべきことを「育成配慮原則」と呼ぶことにする。

以上の三つの原則は、社内における社員間の均衡を実現するための内部均衡に関わる原則であるが、それに加えて市場との関係についても配慮する必要がある。それをここでは「市場原則」と呼ぶことにする。総合職として採用する新規学卒者とパート等非正社員の初任賃金が異なることから分かるように、人材を社外から採用するときの賃金の市場相場が社員タイプによって異なるからである。以上の賃金決定の諸原則の構成は図4のようになり、それらを用いれば多様な社員の多様な活用状況に適合する賃金制度を設計できる<sup>9)</sup>。

以上のことから分かるように公正な賃金（つま

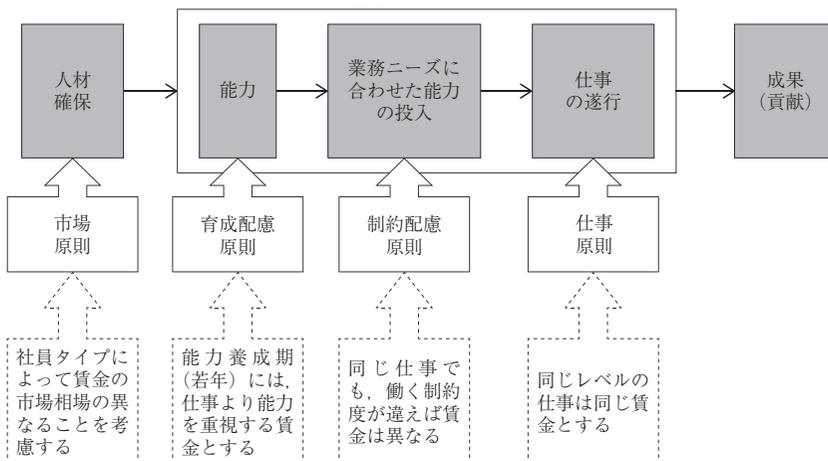
り、価値にみあった賃金）を実現する仕組みは、社員タイプによって人材を調達する労働市場が異なり、重視する価値が異なることを念頭に入れて検討される必要がある。現状の人事管理を前提にすると、社員タイプと価値との関係は表1になろう。

社員タイプは図2の総合職が対応する「長期的な視点から育て、活用し、払う」長期雇用型社員と、非正社員や定年後シニア社員、あるいは同じく図2の一般職等が対応する「いまの能力をいま活用して、いま払う」短期雇用型社員に分かれる。短期雇用型社員の場合には、短期的な貢献を期待する社員であることから現在価値（「仕事の重要度」）で社員の価値を評価する方法が合理的になろう。

表1 社員タイプと価値基準

社員タイプ		価値基準	
		仕事の重要度 (現在価値)	能力 (将来価値)
長期雇用型社員	管理職レベル	○	
	中堅レベル	○	
	若手レベル		○
短期雇用型社員		○	

図4 賃金決定の諸原則  
仕事のプロセス



複雑なのは長期雇用型社員である。育成期にある若手社員は、能力向上が重要なので将来価値としての「能力レベル」で評価し、それ以降の中堅レベルと管理職は成果をあげることが期待されるので現在価値としての「仕事の重要度」で評価するということになる<sup>10)</sup>。もう一つの重要な社員タイプの分け方は制約社員と無制約社員に分ける方法である。この場合には「労働給付能力レベル」の違いを考慮して社員の価値を評価する必要がある。以上のことを踏まえると、これからの賃金の決め方はつぎのようになろう。長期雇用型社員の場合には、若手社員は職能給、それ以降の中堅レベル、管理職は役割給というハイブリッド型とし、短期雇用型社員は役割給とする。また、主に長期雇用型社員における制約社員と無制約社員の間には、「労働給付能力レベル」の違いに対応した賃金格差（リスク・プレミアム手当）を設定する。

今回は、コア人材の早期選抜が進むなかで多様化する社員の戦力化をはかる人事管理を構想するという課題を主に社員区分制度と賃金の観点から検討し、人事管理が進むべき一つの方向を示してきた。わが国の人事管理の進むべき方向を考えるにあたって参考になればと思う。

- 1) 以上のように外部労働市場型制約と内部労働市場型制約を理論的に区分したが、それらの現状を明確に分けて把握することは難しい。外部労働市場における労働供給制約の現状については有効求人倍率、企業の採用困難度に関わる統計で概況を把握することが可能であり、厚生労働省「職業安定業務統計」によると有効求人倍率が1.36（2016年1～3月平均）であるので、現状の労働供給制約は厳しい状況にある。しかし、それが外部労働市場型制約と内部労働市場型制約のどちらを反映しているかを分離することは難しい。たとえば労働政策研究・研修機構（2016）によると、非正社員では製造・生産工程職とサービス職で企業の不足感が強く、これは外部労働市場型制約を反映していると考えられる。しかし、正社員で不足感の強い専門・技術者（情報・通信関係以外）、販売職（営業含む）が外部労働市場型制約と内部労働市場型制約のどちらをどの程度反映しているかを明確にすることはできない。
- 2) 「コア人材の早期選抜・育成」については、人事管理関連の経営雑誌等で多くの企業事例が紹介されているが、企業を対象にしたアンケート調査でも「コア人材の早期選抜・育成」を重視する企業が増えていることが明らかにされている。たとえば日本生産性本部（2015）によると、経営幹部育成のための選抜教育を「実施している」企業（53.7%）と「実施の方向で検討している」企業（23.9%）を合わせると約8割に達している。

- 3) コア人材は、一般的には「社外から簡単に調達することはできず、そのため内部開発すべき人材で、長期的に持続する競争優位性を組織にもたらすのに大きく貢献できる高度専門人材と経営人材」（金井 2010：62-65）と定義されるが、ここでは経営人材に対応する社員を想定している。なお、コア人材については多様なとらえ方があり、この点については平野（2004）を参照してほしい。
- 4) 総合職の肥大化とは、コア人材になることが期待されている総合職が、必要とされるコア人材に比べて余りに多すぎる状態のことを指している。このことは管理職に昇進しない総合職が増加してきている事実から明らかであり、その背景には、企業が戦後、総合職は大卒という学歴別人事管理を維持しつつ大卒者つまり総合職を一貫して増やしてきたことがある。
- 5) 地域限定総合職は、働く場所、時間、職務内容に何らかの限定のある正社員のなかの転動がない、総合職と同等の基幹業務に従事する正社員であり、総合職に比べ昇進が遅く、昇進の上限が低く設定されていることが多い。みずほ情報総研（2015）によると、限定のない正社員を雇用している企業が回答した限定正社員の総社員区分数のうち、限定正社員の昇進・昇格スピードが限定のない正社員と「同等」とする社員区分は44.5%にとどまり、限定正社員が「遅い」あるいは「昇進・昇格はない」とするのが53.1%にのぼる。また限定正社員に昇進上限がないとする社員区分は38.3%にとどまり、それ以外の多数は何らかの形で昇進上限を設定している。このような昇進管理上の扱いの違いの背景として、企業は、転動がないことにより職務経験が限定されること、昇進できる職位に制約があること、管理職は転動を伴う異動が業務上必要であることを理由としてあげることが多い。
- 6) このポテンシャルを評価する手法として米国で開発されたのがコンピテンシー評価である。ある大手米国系金融会社の事例をみると、短期のパフォーマンス評価と将来性をみるコンピテンシー評価の二つを組み合わせることによって社員を複数のタイプに区分し、それに合わせて配置とキャリア管理を長期的な観点から展開している。たとえば両評価とも高い「非常に将来性のある社員」は、将来の幹部人材に育成するために、全社的な観点にたつて計画的に配置し、キャリア形成を支援する人材として扱われる。こうしたことの背景には、経営活動の変化に合わせてグローバルな視点にたつた配置、昇進、処遇決定が必要になったことがあり、コンピテンシーはそのための人材評価方法として導入されたのである。この点の詳細については、日本生産性本部（2013）を参照してほしい。
- 7) この「みなし人事管理」は日本生産性本部（2013）のなかで、能力を勤続年数等によって間接的に評価するという日本の人事管理の特徴を表すために用いられている用語であり、コストのかからない評価方法ではあるが、社員の多様化が進むなかでは問題の多い人事管理であることが指摘されている。
- 8) この節は主に今野（2016）によっている。
- 9) この点の非正社員の賃金については今野（2012）の第8章を、定年後の高齢社員については今野（2014）の第6章を参照してほしい。
- 10) 現状を踏まえると、若手は能力で、管理職は仕事の重要度で、両者の間にある中堅レベルは能力と仕事の重要度の組み合わせで評価するというのが可能性の高い価値基準の体系である。しかし、中堅レベルには多様な社員が同居することになることを踏まえると、これからは、中堅レベルも仕事の重要度を重視する評価に移行せざるをえないと考えられることから表1のように表現してある。

参考文献

- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』 日本経済新聞出版社.
- (2014) 『高齢社員の人事管理』 中央経済社.
- (2016) 「人事管理から『同一価値労働同一賃金』について考える」『労働調査』2016年3月号.
- 金井壽宏 (2010) 「日本企業のコア人材のキャリア形成」『日本労働研究雑誌』No.597.
- 日本生産性本部 (2013) 『社員の多様化をいかに人事管理の3つの戦略』.
- (2015) 『将来の経営幹部育成に向けた選抜人材教育に関する調査』.
- 平野光俊 (2004) 「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」

- 神戸大学ディスカッションペーパー, 2004・8.
- みずほ情報総研 (2015) 『多様な働き方に関する取組の事例集・雇用管理上の留意点に関する周知啓発等事業報告書』.
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 「人材（人手）不足の現状等に関する調査（企業調査）及び働き方のあり方等に関する調査（労働者調査）結果」.

いまの・こういちろう 学習院大学経済学部教授。主な著作に『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社，2012年）。人事管理論専攻。