

雇用関係と人材のマネジメントにおける現在地

『日本労働研究雑誌』編集委員会

雇用関係とは労働者を雇用する組織（以下、組織）と雇用される労働者（以下、従業員）の間での交換の総体であるが、そのキーとなるのが人材（人的資源）である。人材とは、組織活動を支える従業員の貢献要素を指すが、具体的には仕事に臨む従業員の態度や能力、さらには行動を指す。組織は、人材の質を高め、有効活用するため、能力開発や報酬、あるいは配属といったさまざまな投資を行う。雇用関係のマネジメントは、従業員の生活環境や個人的価値観、組織を取り巻く法的規制や社会慣習を尊重できるような形で、人材マネジメントのあり方を調整することだと言える。

近現代の日本の雇用関係や人材のマネジメントは、およそ四半世紀のスパンでその特徴を変化させてきた。1900年前後には、従業員の離職率の高さと労使対立を緩和するため、直接雇用に加え、寄宿舎や教育機会の提供など、組織による温情主義的な措置がとられるようになった。1920年代になると、そうした「経営家族主義」は、いわゆる「科学的管理」の他、長期雇用、内部昇進、査定付き定期昇給といった管理機構を伴い出した。第2次世界大戦後の経済民主化に伴う労働運動のうねりは、そうした管理機構の適用範囲を大きく広げた。1970年代になると、能力主義という発想が、伝統的な管理機構における年功主義的側面に修正をかけた。2000年前後には、成果主義が「脱-年功」の新たな旗印となると同時に、雇用形態の多様化、雇用関係の流動化（不安定化）が組織により積極的に進められるようになった。そして、2020年前後になると、「ジョブ型雇用」の流行に顕著に見られるように、雇用関係における「人基準」から「仕事基準」への移行が多く取りざたされるようになった。

こうした変化の流れをどう捉えたらよいのだろうか。特に、昨今の雇用関係と人材のマネジメントをめぐる動きは、意図的あるいは無意識的に、過去をどう更新しつつ、継承しようとしているのだろうか。本特集では、さまざまな概念のおよび実証的な論考を通じ

て、現代の日本の雇用関係と人材のマネジメントの実態についての新たな見方を紹介したい。

特集の冒頭、宮本論文は、昨今のジョブ型雇用への転換に警鐘を鳴らす。警鐘の要点は、第一に、多くの企業が同じ趣旨の改革を「それと知らずに」繰り返した歴史を今日も引きずっていること、第二に、多くの企業が参照点に置く欧米企業が近年「脱ジョブ型」を進めていること、にある。日本を含む世界各国の雇用関係や人材のマネジメントの歴史からは、従業員の職務遂行能力や職務モチベーションを高めるための種々のメンバーシップ型の施策は、業務の複雑化や知識労働化の中で進んできたことが理解される。宮本氏によると、今日の日本の組織に求められるのは、「メンバーシップ型からジョブ型へ」といった移行ではなく、年功主義からの脱却や従業員のキャリア形成の自律化の中でも組織と従業員、従業員間の共働を可能にする、「メンバーシップ型とジョブ型の両立」である。ただしその具体像の描写は、今後の課題として残されている。

日本の組織における雇用関係の基本方針の変化の複雑性を示すのが、西村論文である。西村氏が行った事例研究によると、20世紀後半の日本社会で広く普及していた職務遂行能力を基準とした（メンバーシップ型の）社員格付け制度は、21世紀に入り、多くの企業によって保持されつつ、やはり多くの企業によって職務価値を基準とした（ジョブ型の）社員格付け制度に置き換えられた。しかし、そうした拡散の後、近年は収斂の動きも見られる。すなわち、元々「人基準」だった組織は「仕事基準」に、元々「仕事基準」だった組織は「人基準」に、それぞれ取り込みだしたのである。各組織固有の戦略の帰結としての拡散と、組織間での共通性が高い従業員の能力開発やモチベーション管理の帰結としての収斂が、いわば綱引きをしており、そのことが「人基準」という日本の伝統がしばらくは保持されるであろうことを予測させる。

欧米の組織の「脱ジョブ型」の事例を精緻に描くのが篠原論文である。GM（ゼネラル・モーターズ社）では、1990年代以降、工場労働者の雇用保障という観点から、工場内全体での配置転換を積極的に行うようになった。経営破綻した2009年以降は、配置転換の範囲が一工場から近隣工場、遠距離工場へと広げられた。こういった雇用確保措置はメンバーシップ型雇用の典型的なものだが、当時のGMの場合、内部昇進や能力開発の仕組みは存在していなかった。労使協議制も十分に活用されていない。篠原論文、そして先述の西村論文からは、現実の雇用関係や人材のマネジメントにおいては、理念型的なジョブ型雇用やメンバーシップ型雇用からある程度自由になり、組織の生産システムや従業員の特性やニーズと適切な管理機構を模索する必要があることが示唆される。

伊藤論文は、日本の組織の雇用関係や人材のマネジメントの特徴を、実際の人事慣行（マネジメント・プラクティス）に着目し、国際比較を通じて描き出している。分析結果によると、日本の組織においては、「業績の低い従業員の処遇（解雇・配置転換等）を通じて別の人材に機会を与える」という特徴が相対的に弱く、また、採用の分権化の度合いが最も低い水準にあった。近年の組織の経済学においては、部門間のコーディネーションの必要性が高い場合には人事権は集権化するという主要命題を反証する研究もある。日本の組織の人事管理は依然として集権的ではあるが、伊藤氏によると、部門の局所情報の価値が上昇する、本社と部門の間の情報の非対称性が大きくなる、部門間のコーディネーションの必要性が小さくなるなど、分権化が効果を発揮する条件が揃っている可能性がある。

組織の人材ニーズは多様であり、それに応じて雇用関係や人材のマネジメントは一組織内で多元化する。西岡論文は、雇用区分の多元化に伴う問題とそれへの対処について、実証的に示している。雇用区分が多元化するほど、正規社員と非正規社員の間での仕事の重複度や基本給要素の一致度は高まる。しかし、それらの帰結は、組織の成果（モチベーション、効率性、定着率）を部分的に押し下げる。その反面、非正規社員の質的基幹化は雇用区分の多元化に応じて進むわけではないが、質的基幹化は組織の成果を高める。つまり、雇用区分の多元化は、人事管理の複雑化と公正性

の低下を同時に進めうるため、公正制の側面から見て許容可能な雇用区分の多元性、人事管理の複雑性の水準を、各組織が模索しなければならない。

ジョブ型雇用への関心が近年の日本で高まりつつある背景の一つがテレワークの普及である。従来のような上司部下関係が築きにくくなったことから、職務内容の明確化に立脚した業績管理を多くの組織が模索している。職務内容の明確化は不確実性の縮減に通じるが、伊達・能渡論文が行った経験的調査の分析によると、従業員の不確実性知覚は評価への納得感を下げる。そしてその傾向は、テレワーカーにおいて特に顕著である。従業員の不確実性知覚は、テレワーカーの場合にはタスク志向の対上司コミュニケーションによって、非テレワーカーの場合には対上司コミュニケーションの量によって解消される。対上司コミュニケーションの質は、不確実性を媒介せず、評価への納得感を直接的に高める。

労働力が多様化する中、非年功主義的で同一労働同一賃金原則に即した処遇を行うという組織側のニーズが、ジョブ型雇用への関心の背景にある。そこで改めて着目すべきなのが、職場の多様性を高めることの効果の有無である。小泉論文では、従来着目されることの少なかった職場の年齢の多様性のもたらす効果を、職場の一体感へのメンバーの満足度という観点から確認している。やや逆説的ではあるが、年齢の多様性が増すほどに、世代対立は起こりにくくなり、協力やシナジーが起こりやすくなる可能性が指摘されている。

本特集で紹介された実証分析は、いずれも極めて現代的なトピックに着目したものであり、分析の枠組みも、分析結果から得られる洞察も、萌芽的なものである。しかし、これからの雇用関係や人材のマネジメントのあり方を模索するに当たっては、そうした「エビデンス」を積み重ねつつ、より厳密で、各組織、各従業員の実情に合ったものを選別してゆかなければならない。本特集をご覧になった研究者や実務家が、それぞれの立場での新たな問題意識を着想し、着想を実行に移し、その成果を広く社会に投げかけられることを念じてやまない。

責任編集 江夏幾多郎・坂爪洋美・西村純
（解題執筆 江夏幾多郎）