

求められる「型」を超える視点

今野浩一郎

わが国の人事管理はジョブを重視する方向に変わりつつあると思うが、それは人事管理を「メンバーシップ型」から「ジョブ型」に変えることではない。最近の「ジョブ型」をめぐる議論を理解するうえでも、また、これからの人事管理を考えるうえでも忘れてならない視点であるように思う。

人事管理を「ジョブ型」に再編するとの主張を聞いた際に、「失われた30年」の間に起きた人事管理の変化をどう考えているのかと思う。たとえば、この間に多くの企業がとるようになった目標管理では、上司と部下が「担当する業務」と「業務における成果目標」を事前に約束し、賃金はその成果に応じて決まる。また管理職を中心に広がりつつある役割等級制度と役割給では、社員は役割の大きさで格付けされ、賃金はそれに合わせて決定される。さらに配置については、企業が決めるという基本ルールは変わらないものの、社員の意向を配慮して決める動きは強まっている。

つまり、ここにきて強調される「ジョブ型」への転換を待つまでもなく、人事管理はすでにジョブを重視する等の意味で「ジョブ型」の方向に動いている。しかし忘れてならないもう一つの重要なことは、職業経験のない若者を採用し、社内で育成して一人前の職業人に育てる、それに合わせて、この育成期には職能給を適用するなど能力開発を重視する「メンバーシップ型」的要素も強く残していることである。

このようにみえてくると、いま問われていることは「メンバーシップ型」と「ジョブ型」のどちらの「型」を選択するのかという二分法的な見方をとることではなく、ジョブを基軸にした部品と能

力開発を基軸にした部品をどう組み合わせで最適な人事管理をどう構築するかを考えることであり、それによってできあがる人事管理は「メンバーシップ型」でも「ジョブ型」でもない新しいタイプの人事管理になろう。

考えてみれば、こうしたことは長い歴史のなかで人事管理がいつも考え苦勞してきたことである。人事管理は「ジョブの遂行に能力を投入して成果を得る」という仕事のプロセスを支援することが役割である。そのため、ジョブを遂行できる人材をどう確保し配置するのかという人材の需要サイドを重視するジョブ先行型の視点と、人材を育成しその人材をジョブに就けるという供給サイドを重視する能力開発先行型の視点のせめぎあいのなかで、あるいは、2つの視点を補完的に組み合わせながら、ときどきの環境条件に適応した人事管理あり方が模索されてきた。

このように考えてくると、いまずべきことは、わが国の人事管理はどのような課題を抱えているのかを明確にしたうえで、一つ一つの課題について、その背景にある「なぜ」を突き詰め、2つの視点を意識しながら「解決策」を考えることである。そうした「解決策」を積み重ねることに向かうべき人事管理の形が見えてくるように思える。人事管理はあることを実現する、あるいは、ある問題を解決するための道具であるので、特定の理念「型」からいまの立ち位置を確認することは大切であっても、それからいまの状態の良し悪しを評価することには慎重でありたい。

(いまの・こういちろう 学習院大学名誉教授)