

## 仮説「21世紀の人事労務」

いま時代は構造的に変革している。労働についても、提供する側、求める側はもちろん、一般社会での捉え方が大分変わって来ている。現在の人事労務制度や人事労務管理は、色々と改良・修正されてきたとはいえ、旧時代の概念のもとで構築されたものであり、基本形は作られた時代のままであると言って良いのではないかと思う。かといって、今まで我々が培ってきた日本的経営がすべて否定されるものではないと思う。要は、現代の社会の特性を捉え、それにマッチした理論や概念を再構築する事であるとBSOは考えている。

以下、21世紀に求められる人材と育成を中心に、これからの日本企業の人事労務はどのようなべきかについて、BSOの仮説の概要を述べ議論する話題を提供してみたい。

### ・BSOの人事労務の定義

BSOでは人事労務を、社会と共存共栄する企業が、社員（個人）と経済的に精神的に共存共栄する活動の総称と定義している。またこれには社員として社会生活することを支援する事も含んでいる。

### ・共存共栄せざるを得ない企業と社員

#### 1．会社は自己実現の場

現代人の欲求構造をマズローの欲求階層説を借りて捉えるなら、日本社会は、社会的欲求から自我の欲求へ、そしていま自己実現の欲求の強い人種になってきている。

このタイプの人種を型にはめて経営することは大変である。好むと好まざるとに関わらず、企業は自己実現の場としての位置づけにならざるを得ない。企業の事業目的や想いなどに沿う自己実現テーマを持つ人間を採用するか、事業目的や想いに沿うように社員を誘導しないと企業力にロスが生じることになる。いずれにしても、事業目的や企業の想いと社員の自己実現のテーマとを共存共栄させざるを得なくなる。この種の共存共栄を積極的にめざし取り組むことがこれからの時代の企業経営の成功要因の重要なものとなるであろう。

#### 2．経済的に共存共栄する賃金制度

日本企業の人件費は、まだ一般的には固定的費用として捉えられている。そして、賃金も若干の増減は加味されるが基本的には固定的である。これは、稼げるときに他社員を扶養し、稼げない期間は扶養され、定年までの長期間のなかで帳尻を合わせるといった基本的な構図を基にしていると言える。我々は、このような関係の賃金制度を「集団互助扶養方式」と言っている。扶養期間は被扶養社員と制度に対して不平を持ち、被扶養期間は被扶養賃金を当然の権利として考えるとといった矛盾を

持ちながらも、日本社会の特殊事情と右肩上がりの経済成長に支えられて、この「集団互助扶養方式」なる賃金制度は今日まで続いてきた。

しかし、人材の流動化が進む現代、定年までの間に帳尻を合わせる事は難しくなってきた。また、激動する環境の中で人件費を長期に安定して固定費として捻出できる経営を行うことは現実的には難しく、人員を増減して人件費を調整し、経営責任という名の下に経営陣が報酬をカットするなどが行われることとなる。

結果論的な業績比例型の人件費や賃金ではなく、基本的には全社員が業績に貢献し業績貢献量に比例する賃金にする事が、社員のためにも企業のためにも重要なことになりつつあるとBSOでは考えている。

## ・社会と共存共栄する経営

### 1．政治・行政とともに社会を運営する責任

社会の運営は、政治・行政に任せておけば良いという時代は終わった。経済の動く規模は、力と影響力の面で政治や行政でコントロールする限界を超している。良く耳にするような、政治・行政の打つ手が後手後手と言うことではない。経済の運営に従事する者、特に企業経営にたずさわる者は事業を通して社会運営の責任を分担することがこれからますます必要になってくる。企業が収益をあげたから、その一部で社会的義務を果たすという姿勢ではもはや済まなくなっている。

### 2．社会運営への経済的責任

企業収益の配分の一部となる「社会への責任と貢献」は、事業を通しての社会へのお役立ちと、事業を通しての社会の健全なる発展への責任と貢献を行う以上、基本的には税の負担ということで大半は出来ていると思う。とはいえ、企業も一市民としての存在性が増している。それぞれの企業力の範囲内で、事業には直接関係のないことも含め、我々は積極的に社会に貢献するよう努めていく事を考えていかなければならない時代になりつつある。

## ・社員が社会と共存共栄するための支援

社会と社員が共存共栄するための企業づくりとしては、企業と社会が共存共栄することでの社員の存在感や充実感が一つのテーマであり、また個人と社会が共存共栄することでの企業の役割なりあり方なりがもう一つのテーマとなる。前者は、社員が社会から誇りと賞賛の得られる企業づくり、特に企業理念を社会に認知してもらうための努力が主となる。後者は、個人の社会的活動たとえばボランティア活動などでの社員を支援するしくみの整備などになる。

## 2 1世紀の人材

### 1．就社・就職・就給の3つに分類される社員

企業にいる人材は、大きく3つに分けて考えて良いだろう。すなわち、就社社員と就職社員、それにそれ以外、敢えて言うなら就給社員である。就社とは、その会社の理念や事業の独自性、さらには風土などが好きで、その会社に就業することである。就職とは、自分のやりたい仕事がさせて貰えるからその会社にいる者の事を言う。就給とは、とにかく給料を貰うために就業している状態を言う。これからの企業はこの3つのタイプの人材と共存共栄することを考えていくことになる。

#### イ．就社社員

このうち、我々が積極的に共存共栄し企業づくりを協働するのは、就社社員である。また、この就社社員については、根本的に意味は違うのだが、過去「終身雇用」社員などと言われてきたイメージの社員である。長期にロマンと夢を共有し仲間としてともに納得がいくまで企業づくりに従事することとなる。

#### ロ．就職社員

就職社員は、自分のしたい仕事が提供されている期間、その企業に勤めることとなり、企業づくりに協力する形となる。勤めている期間は、やはり企業と共存共栄する関係を大切にすることをお互いに求めたい。

#### ハ．就給社員

就給社員は、基本的には経済的にドライな関係をベースにすることになる。企業は、経済的に共存共栄する事を提供する見返りに、企業が求める社員としての役割を一方的に求める。企業づくりについて考働して貰うことは基本的には求めない。

## 2．付加価値労働に従事する人材の育成急務

### イ．時間比例型労働の減少

現代の労働は、「時間比例型労働」の考え方が強烈である。確かに製造活動など時間に比例する価値増殖（買う人が居るという前提で）活動もあるが、人に依存した、このような製造活動は今後賃金の低い地域で行われたり、機械化される方向にあり、日本社会では少なくなっていく。

また、真面目に黙々と働く社員だけではもはや日本の企業は、中小企業といえどもやっていけなくなりつつある。ましてや追従型の（問題が捉えられない）人材をベースにした企業経営では、急激に工業化が進む中国・東アジアなどの地域との競争に負け、存在できなくなる危険性が強い。

### ロ．構造的変化に応えられる人材が求められる

時代は大きく変わっていく。それも、いままで人類が経験したことの無い変わり様である。現在進んでいる変化は、何10年単位で続くものと捉えておくことが大

切である。

付加価値労働（知識集約型労働）に従事する人材は、経営構造変化の要請が求められ続ける現代の日本企業にとって不可欠な経営資源となってくる。反面、職種変更に対応できない時間比例型労働に従事する人材は大変な時代になると言えよう。

### 3．事業再構築・企業再構築に従事出来る人材の育成

#### イ．未知に対して果敢に考働する人材を活かせ

環境の激変する中で、事業のあり方をスピーディに対応させていかなければ現代の企業は成り立ちにくい。構造的な環境変化を察知し、適応する行動の具体案をデザインし、体質を変革し、組織を動かす人材が中心になる企業こそ、これからも持続発展する企業の重要な要件となるであろう。未知に対して果敢に考働するこのような人材も、残念ながらいままでの日本の社会制度や風土では育ちにくく、希少価値的存在のように思う。

これらの要件を全部兼ね備えた人材は殆ど居ないとみるべきであろう。一つでも持てる可能性のある素材的人材を発掘し、それぞれのレベルで活かしながらかつ育てる事が重要であると言える。

#### ロ．まず挑戦者を使える管理職の育成を

そのためにまず乗り越えなければならない大きなハードルとして、このようなタイプの人材の直接的な上司となる管理職が「使えるか」「育てられるか」である。いままでの管理職タイプでは無理といわざるを得ないであろう。良さを引き出し、欠点が極力出ないようにし、かつ組織的に役割分担になるような活かし方の出来る管理職の育成は緊急を要する課題である。

### 4．社会との共存共栄が考えられる人材の育成

これからの企業は、社会との共存共栄が前提であることは再三述べてきた。この企業が行う共存共栄をもう少し突き詰めて言えば、社長の行動、社員の行動と言うこととなる。人の行動の源泉というものは、考え方や人間性などがベースとなる。社会との共存共栄をトップは勿論、より多くの社員が考えられるような風土化は短時間には出来ない。

#### ・人事労務管理の担者は上司

我々は、人事労務管理の遂行者・機関として、大きく上司、会社、国家の3つを捉えている。また、フェイスツーフェイスが主になるが、考働する事で対処する場面と、しくみで対処することとがあるように思う。このうち、考働の主役はなんとと言っても「上司」であり、しくみの主役は「会社」である。それをサポートしてい

る「国家」もまた軽視できない。むしろ最近では、「国家」の施策が「人をやる気にさせ活かす」ことに大いに貢献していることはいささか面白い現象である。

人事労務管理の遂行者・機関

	上 司	会 社	国 家
考 働			×
し く み			

## ・最後に

ここに提供した「仮説：21世紀の人事労務」は、BSOが考えている「これからの人事労務」ダイジェスト版の極一部を紹介したにすぎない。別に、ダイジェスト版・理論編・技術編の3部構成から成り立っており、主な内容は以下の通りである。

### BSO出版図書「仮説：21世紀の人事労務」の主な内容

#### BSOの人事労務の定義

##### はじめに

- 第 1 章 21世紀の生活観・労働観
- 第 2 章 21世紀の企業を仮説する
- 第 3 章 経営メカニズムの中の人事労務制度
- 第 4 章 賃金制度
- 第 5 章 処遇・昇格
- 第 6 章 教育・訓練
- 第 7 章 採用・雇用
- 第 8 章 ダイナミック組織編成と配置・異動
- 第 9 章 考課・評価
- 第10章 福利厚生・休暇
- 第11章 退職もまた前向きに考える経営活動の一つ
- 第12章 リスクマネジメントと人事労務

興味のある方は、(株)BSO出版部(TEL.06-6351-5836)までお問い合わせください。