

Some aspects of the diversification of the employment style (3)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/9868

雇用形態多様化の諸相(3)

——「人材マネジメント」論との関わり——

澤 田 幹

- I はじめに
- II 「新・日本的経営」と非正規雇用
- III 「人材マネジメント」論の展開と問題点
- IV 考察とまとめ

I はじめに

筆者は先に、非正規雇用の拡大による雇用形態の多様化が、専ら短期的視点によってすすめられていること、したがって、それは1995年日経連報告で提唱された「自社型雇用ポートフォリオ」に端を発してはいるものの、現状ではそこで示された理念とは若干異なる方向で展開しており、労務管理機能の円滑な遂行や企業経営そのものの安定性、継続性に大きな障害をもたらしつつあることを指摘した。^{*1}

「正社員の減らしすぎ」に対する企業側の危機感は、最近の日本経済新聞社発行雑誌からいくつかの記事を拾ってみても、明らかである。例えば「製造現場の安全を築いてきたのは、主に経験豊かな作業員だ。経営合理化のための人員削減や、定年退職などにより、熟練者は現場から姿を消し始めている。その代わりとして現場に入ったのは若年労働者や派遣・請負労働者、外国人労働者などだが、彼、彼女らには現場の事情やノウハウが十分に継承されていないため、安全の観点からいって非常にリスクの高い状態になっている。」^{*2}、あるいは「経営が苦しい時に業績の足を引っ張るのが人件費である半面、次の成長の原動力となるのも、また人である。外部依存に走った後、

様々なトラブルに見舞われ、成長の限界に突き当たった企業は今、人材戦略を再構築し始めている。』*³といった文面からは、正規雇用従業員が担ってきた職務を人件費削減目的によって急速に非正規雇用へと代替してきたことの結果に対する焦燥感の高まりを読み取ることができる。また、佐藤博樹らの調査*⁴からは、派遣労働者、請負労働者の活発な利用が、正規従業員の負担をかえって増やし、結果的には企業全体の競争力基盤を浸蝕する可能性があることが示されている。全般として、景気後退期に非正規雇用拡大がすすんだが故に、それが人件費削減を主目的として展開されてきた*⁵こと、そしてそのために、彼等の「扱い方」に様々な問題、矛盾が生じていること、そしてさらには、このことが正規従業員と非正規従業員間の賃金・処遇格差の拡大につながっており、いわゆる「格差社会」助長の大きな要因となっていることも、既に多くの論者から指摘されているところである。

このような労務管理上の混乱は、果たして「行き過ぎた非正規雇用」の結果なのであろうか。それとも、非正規雇用従業員の活用、管理方策そのものに方向性のズレが生じていることによるものであろうか。この問題を考えるには、労務管理において非正規雇用がどのように扱われているのかについての理論的整理が必要となる。

以上の認識に基づき、本稿では、日経連報告（1995）以降の議論から非正規雇用従業員に対する管理に焦点をあて、その論点を整理していく。とくに、近年では「人材マネジメント」論の名の下にこの問題を扱う動きが盛んとなっているため、この用語の学問的意味についても若干の考察を加えていきたい。

*¹ 澤田（2006）を参照されたい。

*² 前田・関野・岡田（2007）p. 154.

*³ 大西・安倍・熊野（2007）p. 43.

*⁴ 佐藤・佐野（2005）.

*⁵ このことに関するデータは前稿においても紹介したが、最新の厚生労働省調査（2007a）でも、パート労働者雇用の理由として「人件費が割安なため」をあげている企業は5年前と比べて5.7ポイントも増加し70.1%に達している。また、パート労働者の賃金決定に際して同じ職種の正社員賃金を考慮に入れる企業は14.4%（5年前は10.2%）にすぎず、格差解消への取り組みが遅れていることは明らかである。

II 「新・日本的経営」と非正規雇用

今日の非正規雇用拡大の端緒となったとされる日経連報告(1995)において、こうした従業員は労務管理上どのように扱われるべきとされていたであろうか。概念的には必ずしも非正規雇用従業員とイコールではないかもしれないが、その賃金制度、昇進・昇格制度の点から見て、今日もっとも一般的な非正規雇用と考えられるのが、同報告書で提示される3つの雇用グループのうち、「雇用柔軟型グループ」である。そこで、まずはこのグループの賃金・処遇のあり方についてのすべての指摘を抜き出してみよう。

「雇用柔軟型従業員の仕事はさまざまに業務内容が高低にわたる場合には、同一の基準で処遇することは納得性や勤労意欲上問題があるため、そのような従業員については、職務内容や能力発揮に応じて処遇する職務等級制度を考えていく必要がある。」(p. 80)

「雇用柔軟型従業員の処遇は、地域労働市場の状態や業種・職種によって大きく違ってくる。雇用柔軟型従業員が全従業員の中で最も高い比率を占め、その中から部・課長、店長などの責任あるポストに就いている企業もあれば、比較的定型業務をさせる企業あるいは専門能力者を活用するために職能給で処遇している企業などさまざまであり、各企業の業務実態をみて対応すべきであろう。」(p. 90)

「(能力開発については)雇用柔軟型従業員に対してもOJTが中心であるが、職種別あるいは職能に応じた能力開発を積極的に行ない、全体のレベルアップを図る必要がある。こうした型の労働力にも積極的な教育訓練をすることが人間尊重の経営の重要な要素でもある。」(p. 104)

以上のように、彼等に対する扱いに関しては、長期雇用を前提とする「長期蓄積能力活用型グループ」に関する記述と比べて、きわめて簡素かつ概括的な表現にとどまっており、その効果的な活用方策を正面から提示しようとはしていない。すなわち、彼等の職務内容が多岐にわたり、場合によっては正規雇用従業員のそれと明確に区別できない場合があること、そして、正規雇用従業員担当職務の非正規雇用従業員への代替が促進されるであろうことを十分に想定しながらも、その対応策について具体的にはまったく記述され

ていないのである。このような偏りのある内容そのものが、「新時代」における雇用のあり方に関する提言としての総合性を欠くとともに、その後の人件費削減型非正規雇用増加を招く一因となったことは否定できないだろう。

その後日経連労使関係特別委員会による報告（2002）では、従業員を「定型的職務従事群」、「課業柔軟型・非定型的職務従事群」、「役割設定型・非定型的職務従事群」に分類し、^{*1}それぞれに対する賃金・賞与・退職金等の体系をイメージとして示し、雇用形態ではなく、職務内容そのものに応じた処遇システムを提示することによって、現実に相当のスピードで進みつつある正規雇用から非正規雇用への代替に伴う、雇用形態とそれぞれが従事する職務内容についての錯綜状況を整理しようとしている。しかし、「同一価値労働同一賃金」の考え方に対しては、「雇用形態が異なれば、就業継続時間の長短とそれに伴う期待度の相違、就業時間帯の違いと労働力の需給状況、長期の育成・配置方針の有無などによって、その価値も違ってくる。また、時間あたりの成果が同じだとしても、フルタイムとパートタイムでは成果にかかる企業のコストは異なってくる。」^{*2}というように均等待遇の考え方を完全に否定している。そしてこのことが、非正規雇用従業員の賃金等を抑制するための理由づけとなっており、結局のところ、その安易な利用を容認、助長するものとなってしまっている。

また、日経連の役割を引き継いだ日本経団連（2004）は、「経済のグローバル化に伴う内外の企業間競争の激化、労働者の働き方に対するニーズの多様化などから、いわゆる非正規従業員が増加している」ことを念頭に、「非正規従業員を含めた全従業員の人材活性化策と人事・賃金管理のあり方を検討」している。その中身は、「雇用形態、就業形態・仕事・役割などが多様化していく中では、従来の正規従業員と非正規従業員といった単純な区分管理は適さなくなる。」とした上で、「雇用形態の違いを切り口として」「長期雇用従業員（期間の定めのない雇用契約者）」と「有期雇用従業員（期間の定めのある雇用契約者）」という新たな区分を行い、さらにそれぞれの区分の中でも、各従業員の職務内容を「定型的職務」「非定型的職務」に分類することにより、それぞれに適した賃金、処遇管理を行うべきことを指摘したものとなっている。^{*3}本報告は、従来の提言よりは企業全体の労務管理シス

テムの統合、整合の必要性の認識の上にたった内容となっていることが注目される。すなわち、有期雇用従業員について、第一に、定型・非定型といった職務内容別に賃金体系の基本方針をある程度明確に示している点、第二に、パートタイム労働法や同指針の内容を念頭に、長期雇用従業員との処遇均衡を理念としてうたっている点、第三に、彼等のコミュニケーション向上や貢献感、達成感、自己成長感等に言及しつつ、具体的な方策として提案制度や表彰制度、評価制度などの導入を提言している点、第四に、「長期雇用従業員に対しても、有期雇用従業員の位置づけ、働き方、仕事・役割などを説明し、両者の違いは、個々人の能力ではなく雇用期間や働き方、仕事・役割とその変化などであることを認識しておくことが大切」との表現に見られるように、従業員全体の意識改革について企業側が一定の責任をもつべきであると言及している点などである。

しかし他方で、その管理理念はいくつかの根本的な問題を有したままであることも否定できない。

第一に、雇用期間の定めの有無による区分別の是非についてである。これまで正規雇用従業員が担当してきた職務を非正規雇用従業員に担わせる場面が多くなることによって生じる「非正規雇用従業員の基幹労働力化」が進む中で、いわゆる有期雇用契約であっても、更新を繰り返すことによって、実質的には特定の企業で長期勤続の状態となっている労働者は数多い。彼等にとって常に「雇止め」、「契約更新の拒否」への不安感は拭い去ることはできないものの、精神的な意味での企業や職場との一体感は正規雇用従業員のそれとまったく同等とまではいかなくとも、比較的強いであろうと想像される。また逆に、あらかじめ数ヶ月間の短期勤続が絶対的な前提となっている労働者のそれとは大きく異なるであろう。このように個別の事情が大きく異なる有期雇用契約従業員を単一のカテゴリーにおさめることには相当の無理がある。とくに、非自発的な非正規雇用が増大する中で、かなり長期的に特定の企業で勤務し続ける者がいるという現実を考えた場合、こうした区分がどの程度の意味をもつのかは疑問である。

第二に、雇用形態の相違による処遇格差の是正を提言してはいるものの、それはあくまで「均衡処遇」であって、「均等処遇」の方向をめざしている

ものではない、という点では、それまでの日経連報告と同一路線にある。言うまでもなく、「均衡処遇」は格差の存在を是認したものであり、なおかつ、労働条件等の決定における労使自治原則を盾に、法的強制力をもつ「均等処遇」原則が第三者である政府機関等によって持ち込まれることに強い拒否反応を示すものである。ILOはパートタイム労働者とフルタイム労働者の権利・労働条件の均等化を定めた175号条約・勧告を1994年に採択しているが、再三指摘してきたように、多くの企業が「安価な労働力」としての非正規雇用従業員に魅力を感じている以上、こうした勧告をもとにした「均等待遇」に向けての法制化が進まなければ、短期的コスト削減効果だけに注目した非正規雇用増加、正規雇用従業員の非正規雇用従業員への代替（置き換え）が続くことは不可避なのである。^{*4}この点において、日経連あるいは日本経団連の報告や提言は、経営者団体としての特質、立場を反映したものにならざるをえないという事情を割り引いたとしても、現実を是認、個別企業の「自治」優先志向から脱却することができず、非正規雇用増大の問題を社会問題として捉えようとする姿勢に欠如していると言わざるを得ない。

第三に、派遣労働者、請負労働者等の外部人材については、おそらく直接雇用ではないという観点から、分析、提言の対象とされていないという問題である。現実には、ひとつの職場にほぼ同一の職務を担当する従業員の中に様々な雇用タイプが混在していることから明らかなように、多くの企業において、職務遂行上、直接雇用、間接雇用の区別をさほど意識することなく人員配置を行っているのが実態である。そしてそういった職場では、外部人材に対する雇用責任、管理責任もきわめて曖昧なままであることが多い。^{*5}またさらに、近年では労働法の下では保護されず、労務管理の対象とはならないことの多いインディペンデント・コントラクターの存在^{*6}も看過できない。現代労務管理の全体像を見据えるには、こうした外部人材を視野に入れなければならないのであるが、本提言にはそのような姿勢はまったく見られない。

第四に、長期雇用型、有期雇用型のいずれにも定型職務担当従業員と非定型職務担当従業員を想定しているが、実際に雇用のスタイルの異なる従業員が同じ職場でほぼ同じ内容の職務に就く場合の管理上の困難さについて、「処遇の均衡」および「相互尊重」をうたうのみで、円滑な職務遂行ならび

に組織としての知識や経験等の蓄積、共有へ向けての示唆が見られない。言い換えれば、戦略を具現化するための組織づくりに必要な要素が何であるのかという認識が不足したままのモデル提示となっている。このため、本報告が「経営戦略としての人材戦略」としての実効性をもつのかは不明確と言わざるを得ない。

総じて、日経連、日本経団連が示してきた「新たなモデル」は、無軌道な非正規雇用の拡大がもたらす職場における管理上の諸問題ならびに格差問題に代表される社会問題にある程度言及しつつも、結局専ら個別の従業員に対する賃金・処遇システムのあり方のひとつを示すものにとどまっている。換言すれば、組織としての労働力の有効活用という労務管理本来の目的に即したものと必ずしも言えない。すなわち、労務管理の総合的体系的見直しを見据えた議論とはなっていないのである。

それでは、理論的には非正規雇用の拡大を労務管理のなかでどのように位置づけ、それを含めた管理体系が整理されてきたのであろうか、そして、その「活かし方」は本来の労務管理目的に即したものとして考えられてきたのであろうか。次節では近年の「人材マネジメント」論の所説の考察を中心に、この点を検討していきたい。

*1 日経連 (2002) pp. 21-25.

*2 日経連 (2002) p. 52.

*3 日本経団連 (2004).

*4 2000年の「パートタイム労働に係る雇用管理研究会」(労働省) 報告、2002年の「パートタイム労働研究会」(厚生労働省) 報告では、「日本型均衡処遇ルール」が提示されている。しかしその内容は、「働きに応じた処遇」を推奨する一方で「画一的な規制はなじまない」、「同一労働同一賃金原則が公序となっている」と言い難い」というように、労働組合側の求める均等処遇を真っ向から否定するものとなっている。これについては例えば日弁連(日本弁護士連合会)が2002年6月に厳しい批判声明を出しているが、結局のところ、行政等による規制を回避しようとする傾向が企業側にも強いることが、格差問題を棚晒しにすることにつながっていると断言することができよう。

*5 例えば大谷(2007)では、間接雇用である派遣労働者から直接雇用である契約社員へと転換が行われたにもかかわらず、職務内容や現場での作業指示者や担当者は変わらず、企業側の説明もほとんどない、という事例が紹介されている。

*6 アメリカにおいては既に900万人にも達すると言われるインディペンデント・コントラクターであるが、日本におけるその人口についての信頼できる調査等は今のところ見当たらない。ただ、2003年にその支援を目的とした「インディペンデント・コントラクター協会」が設立されるなど、徐々に増加しはじめているものと考えられる。

Ⅲ 「人材マネジメント」論の展開と問題点

森・岩出（1995）によれば、すべての管理活動は企業の経済的目的（最大限の利潤獲得）達成に貢献するのであり、その中で、労務管理は企業組織の「『経営労働秩序を安定・維持』し、労働者の『労働意欲を向上』して、彼のもつ『労働力を効率的に利用すること』をその固有の目的ないし役割」*¹としている。他方、長谷川（1989）は、それを「企業ができるだけ大きな剰余価値を生産し、より多くの利潤を獲得するために、商品としての労働力を購買し、それをもっとも能率的に消費するための管理」*²であると規定している。両者の現代企業の労務管理に関する主張や視点、研究方法に大きな相違があることは周知のとおりであるが、それでもなお、第一義的には「労働力を調達、育成、配置する際に、彼等の労働意欲を少しでも多く引き出すことによってその効率性を高め、これを生産性増大と企業利潤の確保につなげる」ことこそが労務管理の主目的であると見なしている点では、ほぼ共通していると言って差し支えなからう。その意味では、本来労務管理において労働者（従業員）はコストとしてではなく、新たなる付加価値を生むための資源として認識されるべきものであったはずである。

ところが、あらゆる先進国において、景気後退期にはコスト圧力の回避のみを目的とした人員削減や雇用調整が行われてきたことは周知の事実であるし、とくに1990年代以降の日本においては、景気後退からの脱却と旧来の「日本的経営スタイル」見直しがいわばセットで議論されたため、ますますこの傾向が強くなった。いわゆる「戦略なきリストラ」の展開である。*³

2003年頃より人員削減、雇用調整が一段落し、景気回復基調が安定路線に入ったとされてからは、それまでの極端な動向は収まり、より将来へ向けての戦略を見据えた企業経営の重要性が認識されつつあるかのように見える。例えば、日本能率協会調査（2007）によると、日本企業の重要な経営課題として、「収益性向上」（53.7%）が2006年に続いてトップにあげられているが、第2位は前年度3位の「人材強化」（40.0%）となっている。さらに、将来（2010年頃）の課題認識では、「人材強化」（41.5%）が「収益性向上」（41.2%）を上回り最重要課題となるであろうと予測されている。また労働

政策研究・研修機構調査(2007b)では、「3年前と比べて重視されるようになった経営課題」として「人材育成の強化」が67.9%となり、「収益性の向上」(58.9%)、顧客満足度の向上」(55.3%)、「コストの削減」(55.0%)よりも上位に位置づけられている。これらは、企業の競争力向上と安定的成長の条件としての人材確保・育成に大きな注目が集まっていることの現れと見えよう。こうした傾向を反映してか、近年の日本文献では、労務管理ないしは人事管理という用語に代わって「人材マネジメント」という用語を目にすることが多い。^{*4}これは労務管理領域の中で、とくに人材そのものの確保、育成、活用といった諸側面に重点が置かれようとしている傾向、すなわち人材をコストではなく資源として見なす経営モデルが支配的になりつつあることを示しているとの見方もあるかもしれない。

しかし、実際に「人材マネジメント」論において、現在も進行中の非正規雇用拡大はどのように扱われてきたのだろうか。それは理論的にどのように位置づけられているのだろうか。そしてまた、非正規雇用という不安定な立場、生活を強いられている人間たる労働者(従業員)は企業ないし職場においてどのように意識された存在なのだろうか。

これらの点は、従来の労務管理論においてあまり重視されなかった課題である。言い換えれば、それらはいくまで正規雇用労働者の管理を中心に整理、構築されてきたと言っても過言ではない。^{*5}しかし、もはや多かれ少なかれ非正規雇用の存在そのものを前提とした職務割り当て、職場づくりを必然的なものと捉えることが労務管理における理論、実践両面で求められている以上、その労働力(あるいは人的資源)がいかなる特質をもち、それが労働力の保有者たる労働者自身の特質とどのようにかかわっているのか、そしてそれが職場ないし企業という組織全体の管理にどのような影響をもたらしているのかを検証しなければ、「人材マネジメント」論が戦略的、非アドホック的な観点に立つ「新たな」議論展開をなしえていると言うことはできないのである。

以上の点を踏まえて、ここではその代表的なものをいくつか挙げ、①そこでは「人材をマネジメントする」ということがどのように規定されているのか、そして②その中で非正規雇用はどのように位置づけられているのか、という点を中心に見ていくこととする。

① 守島基博『人材マネジメント入門』（2004年）

本書は「日経文庫」の企画として著された入門書であるが、人材活用についての「基礎的な枠組み」や「背後にある考え方」を示したものであり、その後行政の主導する各種委員会の座長等を務めることになる守島の理念、理論枠組みを端的に表している。また「戦略達成に貢献し、さらに短期的な戦略達成だけではなく、長期的な今日の競争力を維持・強化していく経営資源」としての人材と「人は人材である前に人であるという事実」という両面を強調することによって、そのモデル上での均衡を図ろうとする姿勢を最初に示している点^{*6}でも注目される。

守島理論の根幹をなすのは、「デリバラブル」すなわち「何をするのか、できるのか（doable）ではなく、どういう結果や価値がもたらされるのか（deliverable）」を基準にした「バランスの取れた人材マネジメント」である。それは、具体的には、図表1のように2つの軸、4つの目的（象限）のバランスを考慮したマネジメントを指している。^{*7}

次に人材確保についてであるが、ここでは人材スペックと人材ポートフォリオという2つの概念が示される。すなわち、「求める人材についての必要なスキルや能力・資質などを言語化し、募集や採用のための基準として」示される「人材スペック」（図表2）の明記によって、あらゆる人材についての獲得、育成、配置転換、評価等に役立てるとともに、経営戦略やビジョンと連動した人材の組み合わせ、すなわち適切な「人材ポートフォリオ」を構築していく必要がある、としているのである。ここで、「人材ポートフォリオ」の根本にある理念は、日経連が示した「雇用ポートフォリオ」のそれと大きく異なるものではない。^{*8}ただ、雇用・処遇形態ではなく戦略達成への

図表1 人材マネジメントにとって重要な4つのデリバラブル

	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し、その能力を向上させる
人の視点	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材としての成長を支援する

出典) 守島 (2004) p. 21.

貢献や期待される役割によって人材を区分している点、「人材マネジメント」全体に適用可能な「組み合わせ」を構築しようとしている点で、日経連モデルよりも視野を広げ、戦略との連動性を高め、あるいは具現化しようとしたものといえる。しかしそれだけに、日経連モデルではたとえ形式的にはであっても「企業側の考え方」(定着 \leftrightarrow 移動)と「従業員側の考え方」(短期勤続 \leftrightarrow 長期勤続)という2つの軸によって雇用タイプを分類していたのに対して、守島モデルでは専ら職務遂行にかかわる期待、要求がクローズアップされることになる。⁹それ故、「人材を尊重する」ことを強調しながらも、従業員の人権や労働生活上の権利よりも企業から見た「資源としての資質」にウエイトの置かれた展開となってしまっている。このことは、「人材を尊重する」理由として、①個人を尊重し、その自律的な貢献を戦略達成に結びつけ

図表2 人材スペックの内容

1. 戦略から導かれる役割を遂行する能力 (コンピテンシー)
2. 組織との関係のあり方 (雇用形態のあり方)
3. 組織文化と価値観の共有度
4. 変革する能力 (メタコンピテンシー)
5. 異端児性: 予想しないことを仕掛ける能力

出典) 守島 (2004) p. 37.

図表3 人材ポートフォリオ

組織志向 ↑	Cタイプの人材 組織内の経営資源を統合して、既存の仕組みを効果的に運用し、組織の目標達成に向けてマネジメントを実行する人材	Aタイプの人材 新しい戦略を考えたり、ビジネスモデルを構築するなど、会社や事業部が成長するための仕組みづくりをする人材
	Dタイプの人材 既存のシステムのなかで、典型的な業務を正確かつ効率的に実行し、組織に貢献する人材	Bタイプの人材 高度な技術や専門的知識を活用し、組織に新しい価値を生み出す新製品やビジネスモデルを創造することで創造的に組織に貢献する人材
個人志向 ↓	運用	創造 →

出典) 守島 (2004) p. 188.

る（人材を、心と意思をもったユニークな資源と捉える）、②人材が快く企業に貢献できるような環境を整える、③人材は貴重な経営資源を（人的資源）を企業に提供してくれる重要なステークホルダーであるため、その利害を考慮したマネジメントが必要となる、というように職務の遂行と戦略の達成を見すえた3点を挙げている*¹⁰ことから明らかであろう。

次に、こうして獲得された人材の「組み合わせ」についてはどうだろうか。守島は、正規雇用従業員の長期的なキャリア展開を前提にした「人材マネジメント」からの脱却の必要性を唱えながら、非正規雇用従業員の積極的戦略的な活用を推奨する。すなわち、コスト削減要因としてではなく、競争力維持要因としての注目である。そしてその結果、正規雇用従業員の付加価値とは何なのかを強く意識した、組織の意図的なリデザイン（再検討）が要求されるとする。^{*11}こうした指摘は、非正規雇用従業員の「戦力化」傾向を強く意識したものであり、非正規雇用の維持ないし推進を前提とする限りにおいては、的確な示唆であろう。しかし、新たにデザインされ、区分された従業員をどのように組み合わせしていくのかという具体的なイメージやその基準はまったく示されていない。また、パート等直接雇用主体から外部人材（派遣・請負等）やインディペンデント・コントラクター利用へと広がりを見せる非正規雇用そのものの多様化をどのように考えるべきなのかという点についての示唆も残念ながら見られない。そればかりか、「正規雇用従業員の付加価値」を強く意識することが、現在行政・政治レベルで検討中の労働契約制やホワイトカラー・エグゼンプション等と結びついたとき、彼等に過重労働を強いることに帰結するのではないかという危惧を抱かせる内容となっていることもまた否定できないのである。

② 高橋俊介『新版 人材マネジメント論』（2006）

実際に企業の人材マネジメント・ビジョンの策定経験を数多く積んでいる高橋は、「優位性の構築こそが戦略の本質」であり、また「差別化がなければ優位性はない」^{*12}と経営戦略の意義を強調した上で、「人材マネジメントの基本は戦略性であって、文化論や一般論で語るべきではない」というように、その「人間を扱う」という側面を意識的に後退させる。そして、そうした戦略の実現のための人材確保手段としては、かつては「コア人材といえばその

ビジネス・リーダーのことであった」が現在では、競争優位性を獲得できるような「高い価値を自律的に提供するの、必ずしもビジネス・リーダーとは限らなくなった。さらにいえば正社員である必要もない」、また、「今注目されているのが、顧客接点、開発やクリエイティブといった分野で四点ないし五点の顧客価値を継続的に創造できる『顧客接点型』や『創造開発型』のプロフェッショナル人材である。そういう人材を発掘し育成するという課題を掲げて、正社員以外の多様な雇用形態や、そうした形態での人材の戦略的活用に、多くの企業が取り組み始めている。」^{*13}というように、人材の戦略的活用の一環としての非正規雇用の積極的活用を提唱している。

しかし、「人材マネジメント」の具体的内容としては、「組織マネジメント」「人材フローマネジメント」「報酬マネジメント」の三分野を挙げてはいる^{*14}ものの、その内容はきわめて一般的で、なおかつ組織ないし職務への相当程度のコミットメントを想定した従業員モデルとなっている。人材採用のスタイルとして「ポテンシャル同化採用」「思考力採用」「オープン・ポジション・ドリブン採用」「ハイパフォーマー・モデルによるコンピタンス採用」「企業価値や提供価値とリンクしたパーソナリティ採用」の5つをあげている^{*15}ことから、こうした高橋の視点をみることができる。すなわち、基本的には戦略への直接的結びつきのない人材採用は、考慮されていない。

また、「ハイヤー・アンド・ファイヤー」型の雇用モデル（状況に応じて頻繁に採用と解雇を繰り返すJIT型モデル）について、「現業向けモデル」と断定し、「中長期の会社発展に向けて、高いコミットメントを求められるコアの職種では…業績も上昇しない」と指摘していることから、コア業務＝正規雇用、周辺業務＝非正規雇用というかなり明快かつ伝統的な区分を想定しているようにも見えるが、他方で、そのすぐ後にある「現業であっても、第一線の自律性を重視するマネジメントの場合は、一方的短期的な会社都合による単純なハイヤー・アンド・ファイヤーはなじまない」という指摘からは、高橋自身にさほど明確な区分基準があるわけではないことが読み取れる。^{*16}すなわち、従来型の日本型雇用モデルとの大きな相違は見られず、非正規雇用を「積極的に活かす」というレベルの「人材マネジメント」論には至っていない。その結果、全般として非正規雇用従業員に対する配慮あるいは彼等

が増大することによって組織マネジメントが直面する諸問題についての記述はほとんどないままである。また、非正規雇用そのものが多様化している現状をどう捉えるのか、という点についてもとくに注意は払われていない。

③ 経済産業省『「人材マネジメントに関する研究会」報告書』（2006年）

経産省産業人材担当参事官室の委託調査研究としてまとめられた本報告書は、座長を前述の守島が務めているため、その基本路線は守島自身の主張と大きく変わるところはない。しかし、最初に「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、それまで培ってきた人材マネジメントの仕組みが、その合理性と正当性を失いはじめ、新しい仕組みが模索されている」^{*17}と述べていることからわかるように、これからの「人材マネジメント」のあるべき姿をこれまでのものと対比する形で論じているため、その主張はよりわかりやすく明快なものとなっている。

本書では、今後の「人材マネジメント」の基本的方向性として、①コスト競争力強化の要請と人件費コントロール力を強化した人材マネジメントーより具体的には、評価・報酬制度における職務・役割概念の導入検討、非正規雇用の戦略的活用、適切な退出のマネジメントの導入が大きなテーマとなるー、②価値創造型企業への脱皮と価値創造を支える人材マネジメントー企業価値創造の主役を「人材」と位置づけた上で、有能な人材を引きつけ、インセンティブを与えるような報酬制度の設計、求められる人材が効率的に育成される能力開発システムの構築、外部専門人材の活用を目指した人材ポートフォリオ戦略、ワークライフバランス支援策が有用ー、③働き手の意識の変化を踏まえた上でモチベーションを喚起できる人材マネジメントー雇用保障そのものよりもキャリア形成の可能性に重点を置き、また人材の多様性にも着眼して、職務の明確化と仕事基準の評価制度の確立、主体的キャリア形成を意識した企業内人材育成システムの再構築、フレックス・ワークの推進、ダイバーシティー・マネジメントの確立に取り組む必要が生まれるー、という3つを示している。^{*18}

本書が、1990年代以降の企業間競争が「組織能力構築競争」の時代に入っていると規定し、コアコンピタンスや組織能力を「現場」の人材が支えてきた日本企業にとって、近年におけるこうした「現場力」衰退現象からの脱却

を大きな課題として認識している点^{*19}は、きわめて示唆に富んでいる。また、旧来型の「正社員－非正社員の二重構造」が「残存するもと非正規雇用の量的拡大・質的基幹化が進展した帰結として、“仕事内容と人材タイプのズレ”が見逃せないほど大きくなってきた。しかも、正社員・非正社員の間には“高い壁”が存在し、両者の間の移動は難しい状況が続いてきた。その結果…非正社員のモチベーション低下が見られ、チームワークの低下やノウハウ伝承の困難化など各種の業務遂行上の障害が発生することになった。」^{*20}との指摘も、澤田のこれまでの論考とほぼ合致する。したがって今後の課題のひとつとして「コミットメントの仕掛けづくり」^{*21}があげられていることにもまったく違和感はない。確かに、職務遂行上必要なコミュニケーションやコーディネーションに関わるコスト低減のためだけではなく、独自のコア・コンピタンスの確立、維持のためにも、雇用・職階区分を越えた職務ないし職場へのコミットメントはますます重要となるだろう。ただし、ここで具体的に挙げられている方策－就業形態の違いを超えたモチベーションの向上・チームワークの向上、人材タイプ別のキャリアパスの明示、退職マネジメントの確立の3点－は、経営理念・経営ビジョンの明示、従業員個々の職業やキャリア形成への意識の向上にはつながっても、必ずしも、具体的な職務遂行や職場形成への従業員意思の反映という形でのコミットメント醸成に道を開くものということとはできない。事例としてあげられているような諸施策の効果を高めるためには、職務遂行そのものを通じたコミュニケーションの促進とチームワークの向上が図られる必要があるものと考えられる。

本書におけるもうひとつの明示的な主張が、雇用形態と職務内容の関係の見直し、すなわち「正社員・非正社員の単純な二分法を超え、それぞれのモデルの多元化を進めることで、企業サイド・働き手サイド双方にとって選択肢を増やしていく」^{*22}という点である。しかし、一見すると非正規雇用従業員の「基幹労働力化」傾向に配慮した、新たな職務区分モデルのように見えるこの指摘は、実際にはそれほどの新機軸を見いだそうとしているわけではない。つまり、実際には「正社員の行うべき『コアの職務』とは、“企業内部に蓄積すべき知識・ノウハウ（企業特殊能力）に関わり”，かつ“業務の習熟に相当程度の期間を要する（ハイレベル）”ものとする」とし、「それ以

外の職務は、基本的には非正社員に任せる」*²³という従来型にかなり近い区分を行っているのである。本書がとくに強調する「『正社員』を再定義すること」は正規雇用から非正規雇用への安易な代替傾向に対する否定的見解を示すものとなっていることは事実だが、両者の区分は結局のところ「コアの職務」と「それ以外」という単純な二分法に陥ってしまっており、その意味ではやや旧態依然とした雇用区分にとどまっている感は否めない。ここで注目すべき点は、むしろ、社内プロフェッショナル、職務・勤務地限定社員、短時間正社員等の「多様な正社員モデル」*²⁴の提示である。そして、その意図するところは、従業員タイプをさらに細かく区分することによって、正規雇用においても数量的柔軟性を追求しようとするところにあると見るべきであろう。

④ 労働政策研究・研修機構研究プロジェクト「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合分析に関する研究」（2003年～2007年）

同機構では、現代日本企業の「人材マネジメント」またはそれに関連する事項についての研究プロジェクトがいくつも同時並行的に進行しているが、中でも注目すべき研究成果をいくつか出しているのが「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合分析に関する研究」である。まず、その2005年報告*²⁵をみると、「人材マネジメント」のあり方に大きな影響をもたらすものとして、企業の経営戦略の変化に加えて「メインバンク支配型の経営から株主重視の経営へのガバナンス構造の変化」に触れている。そして、具体的な「人材マネジメント」の分析用具として「組織の元気」「職場の元気」という概念を用い、それと労使コミュニケーションや成果主義、人材育成、キャリア施策等との関係性を検討することによって、企業や職場の状態を判断しようとしている点でも特徴的である。また、派遣労働者、アウトソーシング等外部人材の受け入れ、活用について、アンケート調査等の結果から、これを積極的に行おうとする企業においては人件費抑制やその柔軟化志向の強いこと、自社の事業分野における技術革新や製品開発のスピードがより速く、その分事業推進上での不確定要素が多いこと、また全体として収益性・効率性重視の傾向が強く見られること等を指摘している。

同報告は、この他、人件費抑制・柔軟化志向と正社員に対する成果主義質

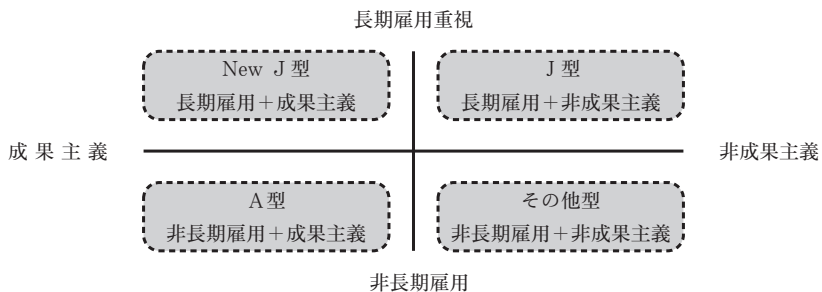
金体系導入の傾向の相関関係についても言及しており、全体として、現代における「人材マネジメント」の方向性が短期的利益志向を明確にする株主によるガバナンスの影響を大きく受けていることを示唆している。

また、企業内、職場内のコミュニケーションに関しては「外部人材の活用を考えている企業では、従業員とのコミュニケーションを重視し、人材マネジメントに生かしていこうとしている企業が、外部人材の活用を考えていない企業に比べると多い。」と述べながらも、「もっともこうした人材マネジメントの状況には、外部人材の活用を考えている企業に組合のある企業が多いことが反映されている可能性もある。」*²⁶というように、非正規雇用を積極的に行っている企業が労働力の有効利用と生産性向上に向けての体系的なマネジメントを自らの意志で積極的に展開しているかどうかについては、判断を一部留保している。

さらに、アンケート調査では、外部人材を積極的に活用しようとしているか否かにかかわらず、長期安定雇用について「できるだけ多くの従業員を対象に維持」と回答した企業が70%近くを占め、「対象者を限定した上で維持」を合わせると90%を超えていることから、今後の雇用慣行として「成果主義＋長期雇用」の“New J型”ないし“L＋P型”（図表4）が多数派になると指摘し、これがその後の報告書*²⁷における主張の中核をなしている。

本プロジェクトでは「日本の代表的企業の多くはL＋P型であり、今後も支配的なタイプになるであろうと想定しながらも、L＋P型（長期雇用維持・成果主義導入）、NL＋P型（長期雇用放棄・成果主義導入）、L＋NP型（長

図表4 日本企業の雇用システムの理念型 長期雇用と成果主義による分類



出典) 労働政策研究・研修機構(2006) pp. 129-132.

期雇用維持・年功主義維持), NL+NP型(長期雇用放棄・年功主義維持)のいずれの雇用タイプがふさわしいのか, 当面は「試行錯誤が続く」と述べ, 安易な将来像を描くことは避けている。^{*28}そしてその中で, 長期雇用の維持を「非正規雇用の拡大を伴ってのこと」と捉え, これが非正規雇用の賃金・処遇問題, ひいては格差社会問題へと結びついていることを認識している点は注目される。^{*29}ただ, 非正規雇用にかかる諸問題—賃金・処遇差別問題, 技能訓練・人材育成システム問題, 労働市場取引におけるルールの欠如問題等—の解決には, いずれのタイプにも制約があるとも指摘しており, あくまで直線的な結論誘導は行っていないのである。

また, 非正規雇用労働者の位置づけについては, これをビジネスモデルの中核のひとつとする「基幹化・戦力型活用」と, 正社員の代替要員としての「数量的活用」とに分類し, 前者は, 企業業績の向上等競争力向上に寄与していること, これに対して後者は, 職場の協働意欲の低下といったマイナスの作用を及ぼしていることを同機構の行った統計分析結果から明らかにしている。その上で, 彼等の有効活用には, 成果主義の処遇導入やキャリア形成機会の提供などが必要であるとしている。これらはいずれも非正規雇用労働者のキャリアアップ, スキルアップをはかることによって, 正規雇用労働者との様々な格差是正につなげていくことを念頭に置いたものと思われる。ただそれが最終的に「均等処遇」をめざすものなのか, それとも「均衡処遇」にとどまるものなのかははっきりと示されていない。

また, 派遣・請負といった外部人材の育成についてはその担い手として人材ビジネス企業を念頭に置き, 「市場の拡大とともに競争が激化する中, 事業の高付加価値化を意図して, 雇用する請負・派遣労働者の教育訓練に力を入れる人材ビジネス企業が現れている」としながらも, 「人材ビジネス企業のなかには, 迅速かつ確実な人材確保に力を入れ, 特に外部人材のキャリアを考慮した人事労務管理を行っているわけではない企業も数多いため, 人材ビジネス企業の人事労務管理を通じるのみでは, 課題への対応としては不十分であろう。」^{*30}というように, 労働市場における人材マッチング機能の強化による活性化を通じてこうした企業の適切かつ適正な管理・人材育成システムの構築が進むことに対してはやや悲観的な見方にとどまっている。非正規

雇用そのものの多様化が進行する現在、こうした指摘は、人材育成という課題を行政主導による取り組みとして、すなわち社会政策的課題として扱うべき、との意味を内包しているようにも読み取れるが、ここで示されている結論が果たしてそこまで踏み込んだ意図をもったものであるのかどうか、少なくとも報告書の文面には明示されていない。

以上のように、同研究プロジェクトは、「人材マネジメント」の変容を株主重視型のコーポレート・ガバナンス体制の影響から掘り起こし、非正規雇用の扱い方に関してもかなり多方面からの分析を進めた点での意義が認められる一方で、これからのガバナンス戦略や雇用戦略、人材マネジメントについての方向性提示に関してはやや曖昧な部分も目立ち、ともすれば、現状追認型の報告に終始している感も残る。

⑤ リクルート・ワークス研究所の動向

リクルート・ワークス研究所は、比較的早い段階から「人材マネジメント」という用語を積極的に使用してきた。2000年頃から同研究所の発行する『Works』誌において「人材マネジメント」あるいは「人材ポートフォリオ」関連特集が随時組まれているほか、2001年度から毎年「人材マネジメント調査」が実施されている。ただ、これらの筆者は様々でありその論点も多岐にわたっていることから、必ずしも全体を貫く統一の見解が示されているわけではない。しかし例えば「人材マネジメントとは、本来、戦略を達成するための人材をどう獲得・育成していくのかを問題にする。そのためには、まず企業戦略から考えて、必要な人材が何かを描き出さなくてはならない。戦略の必要に対応して、必要な人材が決定され、その後ではじめて、彼等をどう獲得・育成し、また彼等が戦略的シナリオに沿った行動を取るようにし向ける仕掛けが必要である。」^{*31}という表現に代表されるように、基本的には経営基盤としての経営戦略との整合性に重点を置いた研究、提言がその中核をなしている。最近の研究としては、アンケート調査をもとに「人材マネジメント思想」の変化と今後の展開を表そうとした特集記事^{*32}、「人材マネジメント」の方向性をその思想別に10タイプに分類した「i-MAP」の提示^{*33}などが目を引く。これらに共通しているのは、上述の労働政策研究・研修機構プロジェクト研

究と同様、雇用や人材育成のあり方がますます多様化しつつある現在、それらをどのように整理すべきなのかという問題意識である。ただ、ここでよりどころにしようとしている「思想」なるものがどのようにして生まれてくるのか、経営者自身の理念や思想、策定された経営戦略、株主をはじめとするステークホルダーの言動の影響等、その決定要因と考えられるものとの関係について、十分な検討は進んでいない。そのため、これらの整理は試論のレベルにとどまっていると言わざるを得ない。

^{*1} 森・岩出 (1995) p. 15.

^{*2} 長谷川 (1989) p. 15.

^{*3} 2002年5月3日付け『毎日新聞』「経済観測」欄では、「これまで発表されたリストラ計画の多くは、いわゆる『横並び』発想で、他社がやるからうちもやる、リストラを発表すれば株価が上がるから計画する—といったもので、リストラは人件費というコストを削減する受け身の考え方でしかない。売り上げを伸ばすという攻めの経営に変えるためには社員の戦力化をもっと考えるべきなのではないか。」と述べている。また、下川 (2006) は、「70年代、80年代の日本の成功体験がそのまま通用しなくなり、その結果として日本的経営の機械的否定を是とする風潮が広がったことである。そしてこのような風潮は戦略なきリストラと結びついている。」と指摘している。

^{*4} 『平成19年版労働経済白書』にも「企業の人材マネジメントの動向」と題する節が設けられるなど、この用語はかなり市民権を得てきているものと思われる。

^{*5} 例えば、長谷川 (1989) は、今後の非正規雇用 (不安定就労) の増加を予見しながらも、それは基本的に「雇用の調節弁」ないしは人件費の固定化と膨張を防ぐ役割を果たすものと位置づけているだけで、その「基幹労働力化」への視点は限定的である。(ただし、その増加が企業内労使関係を多大な影響をもたらすと指摘は、今日の視点にたってもなお重要な意味をもつ。) また、森・岩出 (1995) では、既に非正規雇用拡大が進行していた時代背景もあり、「現代労務管理の再編」の一環として「非正社員を正規労働力としてとらえ、年次要員計画に公式に組み込み、正社員と非正社員を区別して管理する2本立ての人事制度の工夫。いわゆる『ストック型人材』と『フロー型人材』の総合的採用・活用への志向」(同書 p. 62) が高まっていることを指摘しているが、その具体的方策や全体としての労務管理像の再構築に関する記述はほとんどない。

^{*6} 守島 (2004) p. 3.

^{*7} 守島 (2004) pp. 19-22.

なお、これらの象限のうちどこに重点が置かれるのかは、時代によって変化していくものとされている。

^{*8} 「人材ポートフォリオ」という用語そのものは本書ではじめて使用されたものではない。守島は2000年頃より、この言葉を用いている。例えばリクルート雇用政策プロジェクト (2004) では、それを「知識の種類や業務の内容によって多様な雇用形態を戦略的に使い分ける」雇用政策として定義している。また、アメリカにおける SHRM 論においても同様の人材タイプ別「使い分け」の議論が数多く見られるが、これらの論考は別の機会に譲るものとする。

^{*9} 図表3は人材ポートフォリオに関する守島の例示である。ここで、縦軸は「組織志向—個人志向」となっており、一見すると従業員側の意思を強く反映する軸のようにも見えるが、これはあくまで、組織への貢献に向けた行動規範が個人目標に置かれているか組織目標に置かれているかの相違に過ぎず、いずれにせよ組織への強い貢献が求められていることには変わりない。すなわち、従業員の生活そのもののパターン、価値観の相違、多様性を反映したものとはなっていない。

- *10 守島 (2004) pp. 156-157.
- *11 守島 (2004) p. 181および p. 196.
- *12 高橋 (2006) p. 15.
- *13 高橋 (2006) pp. 54-55.
- *14 高橋 (2006) pp. 64-66.
- *15 高橋 (2006) pp. 152-158.
- *16 高橋 (2006) pp. 145-146.
- *17 経済産業省 (2006) p. 1.
- *18 経済産業省 (2006) pp. 19-20.
- *19 経済産業省 (2006) p. 58.
- *20 経済産業省 (2006) p. 92.
- *21 経済産業省 (2006) pp. 101-105.
- *22 経済産業省 (2006) p. 94.
- *23 経済産業省 (2006) p. 96.
- *24 経済産業省 (2006) p. 98.
- *25 労働政策研究・研修機構 (2005)
- *26 労働政策研究・研修機構 (2005) p. 196.
- *27 労働政策研究・研修機構 (2006) ならびに (2007a).
- *28 労働政策研究・研修機構 (2007a) pp. 90-95.
- *29 労働政策研究・研修機構 (2007a) p. 90.
- *30 労働政策研究・研修機構 (2007a) p. 260.
- *31 リクルート・ワークス研究所 (2000) p. 1.
- *32 リクルート・ワークス研究所 (2005).
- *33 リクルート・ワークス研究所 (2006).

IV 考察とまとめ

以上、主要な研究をいくつか見てきたが、この他にも「人材マネジメント」という用語は用いていないものの同様のスタンスに立つ研究が多数見られる。^{*1}もとより「人材マネジメント」なる用語に明確な定義が行われているわけではなく、それぞれの強調点もさまざまである。ただ、2000年4月に企業の人事部門担当者等を中心として「日本人材マネジメント協会」^{*2}が発足するなど、それは人事ないし労務管理という用語を代替する形で次第に普及しているようである。そして、総じてそれらが志向するところは、経営戦略を基軸に据えた人材確保・育成・配置・処遇制度等の組み直しであり、その意味では日経連(1995)の主張の流れを引き継ぎつつ、アメリカにおけるSHRM(戦略的人的資源管理論)の潮流と同一線上で論理展開されているものということができる。そしてその中で非正規雇用については、その拡大傾向をほ

は既成事実として捉え、その存在を前提としたマネジメントの枠組みづくりの必要性を説いている。^{*3}

そこには、人件費抑制志向に対する危惧は一定示されているものの、それを根底から否定する論調はほとんど見られない。「株主重視のガバナンス」を出発点と考える場合、労働市場圧力よりも株式市場圧力のほうが企業にとってはるかに大きな圧力となることが避けられないとの認識が働いているものと考えられるが、それでは株式市場における圧力のかかり方は適正なものと言えるのか、そして労働市場をどのように活性化、機能化させていくのかという視点に立つ議論は決して多くないのである。

また、非正規雇用そのものの多様化をどのように整理し、それらの特性に配慮した「使い分け方」と「融合のさせ方」について理念や方向性の提示もほとんどなされていない。インディペンデント・コントラクターやPEOの利用といった新たな動向についても、それぞれについての細かな理論づけは立ち遅れている。そして、このことが労働者保護を目的とした法制度に対する企業経営者の理解欠如と無軌道・無限定な非正規雇用利用を助長しているのではないだろうか。

非正規雇用増大の結果生じるであろう問題については、日経連（1995）より以前に、既にかなり明確に提示されている。木元ら（1992）によれば、それは総じて言えば、それまでの日本的労務管理の典型的スタイルであった「丸抱え型」あるいは「企業囲い込み型」管理の終焉としての意味をもつものの、それにかわる動機づけ、企業への忠誠心獲得手段として台頭したのが、「解雇規制の緩和」や成果主義の徹底＝賃金・処遇の格差拡大による、恐怖心、不安感をテコにした従業員刺激策であり、また、個別管理の推進による従業員間競争意識の植え付けであり、エンプロイヤビリティ論に現れるような「自己責任」「自己決定」の可能な「強い労働者」感の教唆である。このように捉えれば、これに伴うきわめて大きな社会問題の発生はむしろ必然的な結果とも言える。

浪江（2007）は、「資本主義経済下で経営者が企業を経営し事業を行ううえで基本的に欠かすことのできない本源的な活動」として「労働者の作業を指揮命令、監督する」、「労働者に賃金を支払う」、「労働者と雇用契約（労働契約）を結ぶ」、「労働者を雇用する（解雇する）」という4点を挙げている。その上で、今日すすんでいる非正規雇用、とくに外部人材活用の推進という

事態は、労働者を使用する（指揮命令する）当該使用者（企業）がそのために欠かせないはずの雇用活動自体を行わず、外部の業者に委託し、「みずからは雇わずに使う」、すなわち管理機能の一部代行という矛盾を内包したものと指摘しているが、そうであるとするならば、現在進んでいるのは労務管理の新たな展開ではなく、個別企業における労務管理機能の融解とも言えるのではなからうか。こうしたことによって使用者側（企業）が放棄しようとするのは雇用保障や雇用責任、さらには労働時間管理、安全衛生管理といった従業員の間としての生活を支えるための諸側面、言い換えれば労務管理が社会的に果たすべき諸機能、責任、負担なのである。また、逆に、放棄せずを守ろうとするのは質的ならびに量的なフレキシビリティ追求のための裁量権と作業の効率化に必要な職務遂行上の実質的な指揮命令・指示権限である。こうして、労務管理機能のうち従業員の経営資源あるいは労働力としての側面のみがクローズアップされることになり、その結果必然的に、労務管理部門は経営戦略遂行の実行部門のひとつとしての性格のみを担い、「人間としての労働者を扱う」というその特質は捨象されることになるのである。

岩出（2002）は雇用ポートフォリオ、人材ポートフォリオといった区分による「使い分け」について、「こうした動きは、現下の日本における正社員と非正社員の身分・処遇格差といった問題をさらに発展させ、新たな従業員身分差別の固定化につながる可能性を否定できない。…心情的な人事の焦点が、優秀人材の定着促進といったことを含め、コア人材の管理に傾いていくのはごく自然の流れになるだろう。」⁴と述べているが、こうした傾向は、最初に指摘した日経連（1995）における雇用柔軟型グループに関する記述の少なさや上記の労務管理負担軽減志向にはっきりと現れている。言い換えれば、経営戦略遂行にとって「価値ある資源」と見なされる人材のみを管理対象とすることにより、管理領域・負担のスリム化が図られようとしている。⁵そして本稿で紹介した「人材マネジメント」論はそうした側面を無意識に一場合によっては意識的に一看過しているのである。「戦略志向」をビルトインし、それを中核にすえて推し進められる人事・雇用管理は、労働者あるいは労働市場から企業への圧力、働きかけを二義的、副次的なものへと後退させ、弱める機能を果たすのである。

従来の組織論や管理論は、組織と環境の境界線を比較的自明のものとして扱い、議論を展開してきた。しかし、緩やかな企業間ネットワークの構築や「バーチャル企業」等の出現、そして本稿で取り上げた非正規雇用の拡大や人材ビジネスの利用促進は、その境界線を徐々に曖昧なものにしていく。言い換えれば、企業の遂行する経営戦略にとって都合の良い方向へと誘導されることによって、管理責任を負うべき領域を外部に「丸投げ」する形でアウトソーシングしたり、逆に、法的には指示命令・管理権限のない従業員にまで管理統制の網をかぶせようとする現象が助長され、企業組織にとっての管理機能の必要性、必然性が希釈化される。このような状況は、組織そのものの存在・存続意義を考える上でもきわめて注視されねばならないであろう。

*1 宮本(1999)、今野(2004)、都留ほか(2005)、大久保(2006)などがあげられる。

*2 同協会には幹事として守島基博(一橋大)、今野浩一郎(学習院大)、樋口美雄(慶應義塾大)ら研究者も顔を連ねている。

*3 もちろん、久本(2003)のように、非正規雇用を「人的資源の浪費」と批判し、むしろ正社員のスタイルを多様化させ、非正規雇用そのものは縮小すべきであるとの考え方もないわけではない。雇用問題を生活の安定、ワークライフバランスの問題とも関わらせながら論じる久本の主張は、経営戦略適合性の呪縛にかかった感のある他の論調とは一線を画している。また、企業が問題視する正規雇用のもたらす高コスト・コスト硬直化体質の主要因は彼等に対する画一的な管理であると主張し、これに代わる「多様な正社員」モデルを提示しているが、ここにも労働者側の生活意識や目的を反映したモデル構築を行うとする意図を読み取ることができる。理念的にも、すべての労働者が安心して働くことのできる「正社員」としての基本的な処遇を保障されることはひとつの理想的な姿なのかもしれない。さらに、組織論的立場から見ても、その方が組織の内と外の境界線を明確にすることができ、議論を進めやすいことは事実である。ただ、現実問題として人件費抑制志向に走る企業をいかにして軌道修正させるのかという点について久本のモデルがどの程度の説得力をもつのか不明な部分も多い。すなわち、「多様な正社員」モデルが現在進行中の非正規雇用の拡大と多様化に比べてどの程度の優位性をもつのか、とくに「正社員」を久本のように定年までの雇用継続を前提とする存在と規定した場合、企業側にとって人件費の硬直化・固定費化、数量的フレキシビリティの欠如につながることは必至であるが、この点を、労働者側の生活不安の増大と日本企業全体としての長期的能力開発水準の低下に求めるだけでは、やや説得力に欠ける。企業側が非正規雇用を行う要因として第一に挙げられるのがコスト削減であることは周知の通りであるが、それ以外にもかなり多くの理由が見られ、彼等が従事する職種、業務内容もかなり多様なものになっていることを勘案すると、全体としてどの程度の実現可能性をもつモデルであるのか、という疑問が生じるのである。

*4 岩出(2002) p. 191.

*5 この点について、「近年の経営学における資源の扱いは、『価値ある資源』の問題に特化される。しかし、注意すべきは、このような資源問題の扱いにおいても、人間と自然の関係としての資源のより一般的な問題はなくなるわけではなく、視野からはずしてはならない。」と述べ、人的資源概念そのものに注目した山下(2007)の論考は注目される。

【参考文献一覧】

- 今野浩一郎 (2004) 「雇用形態の多様化とこれからの人事管理」『都市問題研究』56巻5号, pp. 3-13.
- 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相ーアメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 大久保幸夫編 (2006) 『正社員時代の終焉ー多様な働き手のマネジメント手法を求めてー』日経 BP 社。
- 大谷拓朗他 (2007) 『偽装雇用』旬報社。
- 大西康之・安倍敏廣・熊野信一郎 (2007) 「“抜け殻”正社員ー派遣・請負依存経営のツケ」『日経ビジネス』1385号 (2007年4月2日号), pp. 30-45.
- 木元進一郎編 (1991) 『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部。
- 厚生労働省 (2007a) 「平成18年パートタイム労働者総合実態調査結果」。
- 厚生労働省 (2007b) 『平成19年版 労働経済白書』国立印刷局。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀 (2005) 「増える外部人材・変わる人材活用」『日経ものづくり』605号, pp. 99-108.
- 澤田 幹 (2007) 「雇用形態多様化の諸相(2)ー『自社型雇用ポートフォリオ』との関係をめぐってー」『金沢大学経済学部論集』27巻2号, pp. 81-118.
- 下川浩一 (2006) 『「失われた十年」は乗り越えられたかー日本的経営の再検証』中央公論新社。
- 高橋俊介 (2006) 『新版 人材マネジメント論ー儲かる仕組みの崩壊で変わる人材マネジメントー』東洋経済新報社。
- 都留 康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革』東洋経済新報社。
- 浪江 巖 (2007) 「『雇用』活動とその展開形態ー人的資源管理の構造把握に向けて」『立命館経営学』45巻6号, pp. 1-25.
- 日経連新・日本の経営システム等研究プロジェクト報告 (1995) 『新時代の「日本の経営」ー挑戦すべき方向とその具体策ー』日経連。
- 日経連労使関係特別委員会 (2002) 『成果主義時代の賃金システムのあり方ー多立型賃金体系に向けてー』日経連。
- 日本経団連 (2007) 「多様化する雇用・就労形態における人材活用化と人事・賃金管理」。
- 日本能率協会 (2007) 「当面する企業経営課題に関する調査結果」。
- 長谷川廣 (1989) 『現代の労務管理』中央経済社。
- 久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンスー多様な雇用から多様な正社員へー』中公新書。
- 降旗淳平・大豆生田崇志・大屋奈緒子 (2003) 「派遣を活かす職場は強い」『日経ビジネス』1176号 (2003年3月31日号), pp. 30-43.
- 前田育男・関野芳雄・岡田和也 (2007) 「グローバル工場安全 第1回 日本の工場安全の問題点と展望」『日経ものづくり』631号, pp. 153-157.

- 宮本光晴 (1999) 『日本の雇用をどう守るかー日本型職能システムの行方ー』 PHP 新書。
- 宮本光晴 (2004) 「雇用の継続は否定されるのか」『都市問題研究』56巻5号, pp. 62-76.
- 森五郎 (監修) ・岩出 博 (1995) 『LECTURE 労務管理』泉文堂。
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
- リクルート雇用政策プロジェクト (2004) 『正社員時代の終焉ー社会に新しい人材ポートフォリオを構築するための10の提言』。
- リクルート・ワークス研究所 (2000) 『Works』40号 (特集 戦略的 HRM を生み出す「人材ポートフォリオ」)。
- リクルート・ワークス研究所 (2005) 『Works』70号 (特集 人材マネジメントーこれまでの10年, これからの10年)。
- リクルート・ワークス研究所 (2006) 『Works』76号 (特集 人材マネジメントを視覚化する)。
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』(労働政策研究報告書No.33)。
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『現代日本企業の人材マネジメント』(労働政策研究報告書No.61)。
- 労働政策研究・研修機構 (2007a) 『日本の企業と雇用ー長期雇用と成果主義のゆくえー』。
- 労働政策研究・研修機構 (2007b) 「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査 (企業調査)」。
- 山下 剛 (2007) 「HRM と人的資源概念の変容ーその<組織目的と個人目的の統合>に対する含意ー」『日本経営学会誌』20号, pp. 75-88.