

はじめに

少子高齢化社会となり、人口が減少していくなかで一層の人材開発は不可避です。

昨今では、成果主義の見直し等が進むなかで、人材をじっくりと育てるためには成果主義とは対極の長期雇用の考え方が再認識されるとともに、組織・チームのあり方も大切であるという考えに変化しています。

人材活用の前に、仕事を通じて能力を高められるような支援を強化して、組織としての活力をつけねばなりません。また賃金を労働力活用のための費用としてだけでなく、人材育成のための投資と捉えることも必要です。人材は短期間では育たないし、人間性もしかりです。人材を育てるという明確な理念があれば雇用は長期化します。時価主義もいいですが、崇高な人間観は長い付き合いの間で出来上がります。

雇用システムは未曾有の大転換期にあります。雇用環境が厳しくなるなかで、企業が社会的責任を自覚し、公正な雇用に努めるよう自主的かつ積極的に取り組むことが求められます。日本型雇用システムも見直しが必要だからと言って、これを直ちに辞めることもありません。日本型雇用の本質を踏まえながら、我が国の組織風土に合った人材政策は何か、そのための人事・賃金システムを充実することが必要です。状況が変化している時、マニュアル通りだけとか前例では困ります。だからこそ『人がすべての時代』です。

人が育てば企業は変わります。そこでは人間性の尊重を理念に、政策としては能力主義で、そのための基本システムを考察

せねばなりません。人材育成は企業変革の根本であり、雇用の安定と人材育成の観点から人材評価システムも十把一絡げではなく一人ひとりを適正に評価できるようにすることが改めて深く認識されています。またグローバルの時代、成果主義の導入は避けて通れません。そこには我が国の組織風土を考えながらのシステム構築が要件となります。その視点からも人材育成と活用は再考すべきです。日本企業が育ててきた能力主義つまり職能制の良さを基本に、時代にあった形を取り入れて新しい日本型雇用システムを構築することが目指すべき方向です。

人事・賃金制度の構築は企業の存続・発展に関わる企業戦略です。企業のこれからを見据えた人事・賃金の問題を労使が知恵を出し合って協調して取り組んでいかねばなりません。

経営活動のシステムは時代と技術の変化に対応しなければなりません。人の問題については継続性を原則と考えねばなりません。

持続的な成長を企業が達成するための施策は人材の質の向上です。資源は人材にしかないといわれる我が国にとって、有能な人材を育成することが最も重要となります。

一人ひとりが将来に希望を持って仕事に取り組めるような仕組みづくりと、世界に通用する専門性を持った人材の育成がこれまで以上に求められます。これまでは能力主義だけでしたが、これからは人材の活用を狙いとする実力主義の導入も避けられません。

職務の概念が乏しい能力主義の“職能制”などあってはなりません。況んや成果主義に職務は不可欠です。雇用の本質にも関わる職務を構成する課業の整備は重要です。

日本型成果主義、つまり人間基準の成果主義は“人をみて法

を説け”の教訓に習い、能力主義の人材育成が一人ひとりの成長レベルをみて行うように、成果主義の人材活用もその者の実力に合う職責を与え、それにチャレンジする役割意識の高揚から成果を期待するものです。

言わずもがな人事・賃金システムは企業独自のロマンを実現する道具です。特に能力・実力主義では目標面接と評価が肝要となります。

その道具は都度、最適な形で活かしてこそ有効となりますが、その運用の鍵を握るのは管理職者です。また今日ワークライフバランスにも関連する、人の「生きがい」、「働きがい」といった問題を多面的に検討する重要性がますます高まっています。

本書は恩師、楠田 丘先生から学んだものをもとに著者の考えをまとめたものです。前著の「上司のための人を活かす人事考課ハンドブック」や「部下のやる気を高める目標の決め方」の完結編としてとりまとめたもので、前著との併読によって、人間基準の能力主義の更なる前進、そしてこれからの成果主義の定着に役立てられるものと確信いたします。前著同様、各企業の人事管理に携わる方、部下を持つ方々のお役に少しでもたてれば、こんな喜ばしいことはありません。

なお本書のなるにあたってお力添えを頂いた経営書院の編集部へ心から御礼申し上げます。

2014年. 端陽 野原 茂

第1章

人材戦略

● 1. 課題と対応

(1) 人材開発（能力）なくして成果（実力）なし

「花が咲かないと実はない。そこで開花しないとき、どうすれば咲くかを考えてみる。根本的なことから言えばまず根っこを調べる、さらに幹に触れ、そして枝葉を見ることになるだろう。」だが基本となる根っこを見ることが重要と判っていても、簡単な枝葉を見ることから手に付ける。これでは枝葉末節である。

ところで成果主義の言葉は以前からあったが、これが一般化し始めて、かれこれ20年近くなる。

企業は生き残りをかけ、総額人件費抑制の姿勢を前面に、固定費の変動費化等の政策を押し進めてきた。また採用の抑制や非正規雇用への転換なども進んだ。このように企業の人材マネジメントは、成果主義や非正規労働力の増加などで人材の育成より活用の方へ舵を切るビジネスモデルを追求してきた。これから我が国は少子高齢化社会となり人口も減少し構造的に人材不足の時代に入る。我が国の人口は20世紀中には約3倍近くま

で増加したが、21世紀は逆に約半分になるとの予想もある。

人口減少時代における企業経営の最大の課題は労働力不足への対応であり、質の高い働く場を創り上げて多様な労働力を如何にマネジメントしていくかである。人を重視する経営への転換で組織は活性化して経営力は高まる。

よく言われることだが、資源の乏しい我が国にあって人材こそが最大の資源であることに変わりはない。人材を育てることは以前にも増して重要となってくる。そこでは全員が精鋭でなければならない。社員の成長なくして企業の成長はない。人の成長を通じて企業も社会も発展するという考えである。

不確実で先が読めない変化の時代のキーワードとして、スピード（速さ）とニュー（創造）が謳われるが、それは今までの過去の延長線上にはないことを意味する。そこでは一層フレキシビリティでクリエイティビティな経営を醸成していかなければならない。急速に変化する経済環境に適応できるよう、人材を育成していく必要性に迫られている。

成熟化が進む中で能力の向上、特に一人ひとりの智恵が一層求められる。また多様化が進む中で、自主・自立を重んじる個性主義も台頭してくる。今、未曾有の大転換期にあり構造改革は待ったなしである。未来を創るには『知識・技術』と『心』が要る。真に個が育つ（自己充足）、そして個が活かされる（自己主張）企業こそ『ゴーイング・コンサーン』が約束される。

変化の時代だからこそ新たな質の高い社会のパラダイムが求められる。昨今、成果主義だけの原因ではないだろうが生き残りとかサバイバルといった格差と競争ばかりの言葉が目立つが、そこには働きがいとか生きがいを志す言葉もなくてはなら