

“個別化”に対応する人事管理・労使関係のあり方

(株)NTTドコモ関西	飛石圭史
三洋電機(株)	塚田和洋
松下電器産業(株)	弓場良平
レンゴー(株)	玉置克己

はじめに

これまで日本企業は、いわゆる日本型雇用システム（企業内労働組合、終身雇用、年功型処遇）を基軸に、「集団」的な人事管理・労使関係を重視したマネジメントを行ってきた。近年、グローバル化をはじめ社会・経済環境が激変する中、雇用をめぐる情勢や企業の人事政策は大きく変化し、人事管理・労使関係のあり方もこれまでの「集団」「画一」を前提としたしくみや手法では対処しきれなくなってきた。例えば、かつて春闘は会社と労働組合が団体交渉を行い、賃上げを集団的に決定する場であったが、成果主義的な賃金制度が導入された今となっては、賃上げは各人の成果に従って個別に決定され、賞与は業績に連動して自動算定される等、処遇条件の個別化が急速に進んでいる。

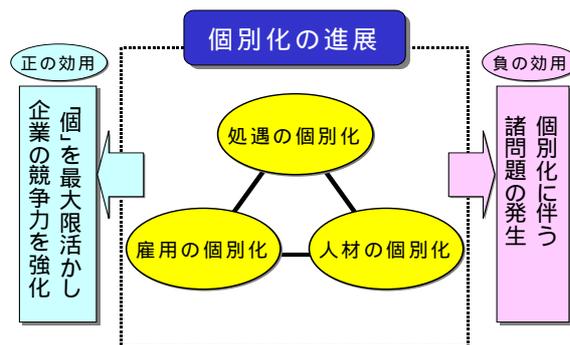
こうした「個別化」の流れに対して、日本企業の既存の人事システムは十分に機能しているとは言えず、現場では個別化に伴う様々な問題が発生し、経営にマイナスの影響を与えている。我々は、個別化に対応して企業競争力を高めるべく、今後の人事管理・労使関係のあり方をテーマとした。

個別化の実態と企業に与える影響

1. 個別化の実態

「処遇」「雇用」「人材」の3つの観点から、企業における個別化がどのように進展し、どのような問題が発生しているのかについて、次のとおり検証した。

< 図 - 1 >



(1) 処遇の個別化

近年、「成果主義」が脚光を浴びている。賃金の決定方法が業界相場に基づく集団決定方式から業績連動賞与や年俸制等による個別決定方式に変わり、処遇のシステムも長期的なインセンティブを重視したものからより短期の成果に基づくシステムに変わりつつある。管理職はもちろん新入社員の査定までも強化され、部門業績連動や個人毎の査定幅・配分幅の拡大が顕著となっている。こうした「処遇の個別化」は、評価や処遇に関する不平・不満、職場での個人に対する緊張感や

プレッシャーの増大、組織間・個人間の利害対立等の問題をもたらしている。

(2) 雇用の個別化

経営環境の変化とともに人件費負担が経営の重荷となる中で、企業は採用抑制や早期退職等による人員削減を進め、外部人員（派遣・請負）や有期雇用（パート・契約社員）を積極的に活用し、人件費と人員のコントロールを強化した。労働市場の活性化により「雇用の流動化」も進み、終身雇用制度は崩壊したかのような様相を呈している。「雇用の個別化」は、労働組合が関与できない非正社員に関わる問題の増加、出向や転籍、解雇・退職勧奨等に関するトラブルの増加、退職後の紛争化等の問題を引き起こしている。

(3) 人材の個別化

「多様化」(ダイバーシティ)とほぼ同義。企業は従来の「日本人・男性・新卒」中心主義から脱却し、「女性・外国人・中途採用」の活用を積極的に進めている。多様性の尊重は会社従属型から自主自立型への転換を促すとともに、人材育成もキャリアやエンプロイアビリティ重視に変わりつつある。「人材の個別化」は、多様な労働者間の利害対立（性別・人種・年齢・雇用形態等）や自立を迫られるストレス、セクシュアルハラスメント等の問題を招いている。

2. 個別化が企業に与える影響

以上の3つの個別化が企業に与える影響は、次のようにまとめることができる。

(1) 人材・モチベーション面

- ・成果主義の運用において評価や処遇に対する本人の納得が得られなければ、不平・不満が増加し、モチベーションに重大な影響を与える。
- ・仕事の配分や与えられた業務目標等に関する不平・不満が増加する。
- ・職場でのストレスや仕事のプレッシャーに耐えられない場合はメンタルヘルス等の問題に陥り、戦力外社員になりかねない。

(2) 組織・マネジメント面

- ・様々な雇用形態や多様な価値観をもつ人材が集まることで、組織の統一的行動がとりにくくなり、意思決定に時間がかかる。
- ・組織・個人間の利害対立が強まることで組織運営や企業風土に悪影響を与える。

(3) コスト面

- ・各種制度（評価・処遇等）を運営するためのコストが増大する。
- ・各種相談・苦情・紛争処理のコストが増大する。
- ・個別紛争がマスコミで報道された場合、企業イメージにダメージを与える。

・個別化に伴う課題解決に向けた視点

1. 企業ビジョンや組織目標の共有化

個を尊重し、多様な価値観を認める一方で、ベースとなる会社のビジョンや目標の共有化、組織としてのベクトル合わせがより重要になる。そのためにはコミュニケーションを今まで以上に活性化していく必要がある。

2. 人事制度や運用の公平性・納得性の確保

人事制度やその運用については、評価や処遇に関する個人格差が拡大する中で、面談やフィードバック等の従業員との対話を重視し、制度の設計・運用の公平性や従業員の納得性を高めていかなければならない。

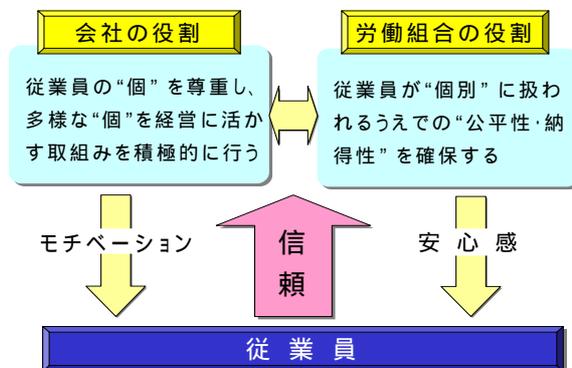
3. 補完システムの構築

個別化に伴い職場で発生する問題が多様化し、職場内では解決できないケースも増加する中で、労使間の苦情処理委員会や相談窓口等が十分に機能しているとは言えない。個別化された問題を企業内で解決できる実効性あるしくみを構築する必要がある。

・個別化に対応する労使の役割

日本の労使関係はこれまで集団的人事管理を前提とし、個別化に伴って発生する諸問題についてはほとんど対応してきていない。個別化時代においては、今まで目を向けてこなかった就業全般にわたる個人的問題や利害関係をいかに解決するかが企業の人事管理にとって極めて重要であり、労使ともに個別化の実態を直視し、それぞれの役割を果たしていく必要がある。会社は従業員の“個”を尊重し、多様な“個”を経営に活かす取り組みを積極的に行う一方、労働組合は従業員が“個別”に扱われる上での“公平性・納得性”を確保する、という役割分担が必要である。

< 図 - 2 >



この役割分担の根底には、会社は従業員が高いモチベーションやロイヤリティを示すことを期待し、従業員は安心して働くことができる環境を会社が提供してくれることを期待するという大原則がある。その相互作用こそが会社と従業員の信頼関係につながる。

・具体策の提言

1. 企業ビジョンや組織目標の共有化のためのコミュニケーションのあり方

企業ビジョンや組織目標を共有化するためには、もちろん、経営トップが従業員にダイレクトに伝達するコミュニケーションが重要であるが、それに加えて部門・職場におけるコミュニケーションや職制のラインを離れたインフォーマルなコミュニケーションによる相乗効果が不可欠と考える。

提言 『職場単位の労使協議会』

個別化した問題は常に現場で発生する。中央や支部の労使協議会では解決が困難なケースが多い。職場単位の労使協議会を実施し、管理職層・組合員層の代表者がフラクに話し合い、現場で解決することが一番である。人事担当者と組合支部代表者も参画することでスムーズな運営を図る。

提言 『つながるネット』

会社が社内の「出会い系サイト」を提供する。イントラネット上に社員が自由にアクセスできるスペースを設け、例えば、職種、入社年次、趣味等、自らの属性と同じ社員を募集して勉強会やレクリエーションを開催する等、インフォーマル・コミ

コミュニケーションの活性化を図る。

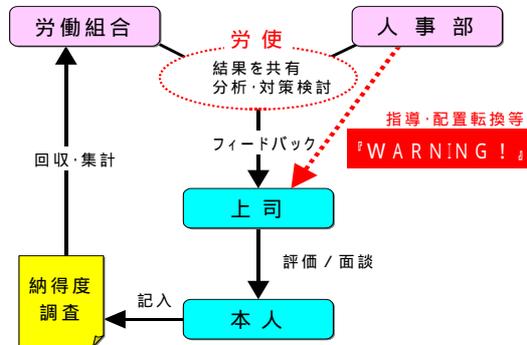
2. 人事制度や運用における公平性・納得性の確保

評価の「配分の公平性」は人事マンのほかない夢である。360度評価、コンピテンシー、目標管理といった屋上屋を重ねて評価制度の純度を高めても、実際に評価を行うのは現場の上司である。全員が優れた評価者にはなりえない。従って、「過程（プロセス）の公平性」を追及し、従業員の納得性を高めることに活路を見出すしかないと考える。

提言 『評価者に対する「WARNING」システム』

評価（評価記号や上司の説明）に対する従業員の納得度を労使で調査（個人別・無記名）し、それを数値化して部門長や上司にフィードバックする。調査は労働組合が担当、結果の分析・対策検討を人事と共同で行う。問題が多い上司に対しては特別な評価者訓練を実施し、改善されない場合は評価者の役割から外すことも検討。

< 図 - 3 >



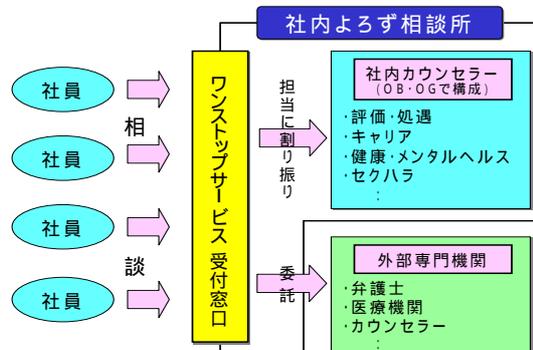
3. 補完システムの構築

苦情処理委員会や相談窓口等が十分に活用されていない最大の原因は「相談のしにくさ」にあり、「オープン」「中立性」「実効性」の視点が必要である。

提言 『社内よろず相談所』

個別相談等に対応するワンストップサービスを構築する。評価・処遇、セクハラ、メンタルヘルス、キャリア等々、あらゆる相談を受け付け、専門的なコンサルティングを実施。相談員は人事や労働組合のOB・OG等、各分野でのプロフェッショナルを活用。守秘義務を遵守するとともに、外部機関（法律事務所・医療機関等）とも連携。

< 図 - 4 >



以上