



これからの日本がめざすべきは 大陸ヨーロッパ型人事マネジメント

須田敏子氏 | 青山学院大学 大学院 国際マネジメント研究科 教授

政府が主導する「働き方改革」は、人事マネジメントの重要性をあらためて認識させるきっかけの1つとなった。海外に比べて生産性が低くイノベーションが起りにくい指摘される日本の産業界で、人事マネジメントの変革をいかに進めるべきかを、青山学院大学大学院の須田敏子教授に聞く。



雇用流動化の停滞が 日本企業の構造転換を遅らせた

2016年9月に「働き方改革」が政策として掲げられて以降、企業の人事制度に関するニュースが報じられる機会が増えました。経営課題のなかで、人事制度改革の優先順位は確実に高まっています。

私は20年以上にわたって人事マネジメントの世界にかかわってきましたが、現在ほど社会の注目が企業の人事制度に集まったことはないのではないのでしょうか。

1990年代から2000年代にかけて、日本の経営環境は急速に変わりました。ところが、戦後、日本に定着した長期雇用慣行がもたらす解雇への社会的反発や次第に強化されてきた法的規制などにより、雇用の流動化は阻まれ、経営環境への対応が遅れる要因となりました。

雇用の流動化は80年代からその必要性が指摘されてきました。特に、バブル崩壊後は産業界には従来型の長期雇用中心の日本型雇用慣行から抜け出したとの認識はあったものの、長期雇用維持に対する社会的圧力や従業員の反発などさまざまな要因から、少なくとも公式には雇用施策の大幅な見直しは行われませんでした。それから20年以上が過ぎた現在も、日本企業がかつての国際競争力を取り戻せずにいるのは、旧来の長期雇用を中心とした人事マネジメント

が足かせとなっていることが原因の1つです。

日本の産業界はこれまで、アメリカ型の自由競争社会への転換を強く志向してきました。しかし私は、海外の人事マネジメントを研究してきた経験から、日本は充実した社会保障と転職を通じた雇用確保という積極的雇用施策をとるジャーマン・ノルディックタイプと分類される、ドイツ以北の大陸ヨーロッパ諸国の人事マネジメントを取り入れたほうがうまくいくのではないかと考えています。



雇用の流動化を阻んできた さまざまな要因

90年代はじめにバブル景気が終わり経営環境が急速に変わるなかで、多くの日本企業が事業構造の転換を図ろうとしました。事業構造の転換には、新しい事業領域で活躍する人材の確保が必要です。会社都合による整理解雇が法律などで規制されているなか、多くの企業は非正規社員を増やすなど、さまざまな形で雇用の流動化を進めました。資金面で余力があった企業は、早期退職や希望退職など退職金増額制度を設けました。また、多くの関連会社や取引先企業をもつ大企業は転籍という形で、グループ内外の企業で雇用を守りながら人材の流動化に取り組みました。

しかし、90年代の日本社会は整理解雇に対する抵抗感が強く、規制緩和に対して社会的コンセンサスができていたとはいえません。現在の経営環境は2~3年のスパンで変化しますが、社会に定着した価値観が大きく変わるのには20~30年はかかります。グローバル化が進むなかで経営環境の変化はスピードを増し、社会の価値観はその変化に追いつけないのです。

90年代半ばに「リストラ」は一種の流行語になりましたが、事業構造が変われば、個々人の能力とは無

関係に解雇されることがあります。事業ごと整理され、担当していた業務がなくなるというケースです。一方で、専業主婦の奥さんや子ども、あるいは長期雇用制度に守られたまま定年を迎えた親世代には、そのような事情がなかなか理解できません。このように、人材の流動化が求められる一方で、社会の価値観が追いついていかなかったのです。

企業の内部にも、人事制度の改革を遅らせた要因はあります。要因の1つとして、人事部門に強い権限が与えられていたことがあげられるでしょう。日本にいると気づかないのですが、欧米・新興国を含めて諸外国に比べて、人事の意思決定に関して人事部門の権限が強いというのが、日本の特色です。これが採用、賃金、昇進をはじめとする人事制度の改革を阻んできた要因の1つと考えられるのです。たとえば、日本では人事部が主体となって学卒の新入社員の一括採用を行います。配属に関しては、事前に事業部との相談がある場合もありますが、人事部が決めた配属を事業部が受け入れるという企業も多いようです。こういった中央集権的な人事が現場の変化に対応できない理由となってしまうのではないのでしょうか。変化はビジネスの現場で起こっているのですから、ビジネスの現場である事業部が採用や昇進・報酬など人事マネジメントにもっと力を発揮すべきでしょう。

人事制度自体もさまざまな問題があります。たとえば人材育成方針です。日本企業の育成方針はジェネラリストとスペシャリストの中間型となっています。一般的にはジェネラリスト育成が日本型といわれていますが、早期選抜によって将来の幹部候補者に若いうちから事業部・地域を超えて幅広い仕事を経験させる欧米型の人材育成に比べると、日本企業で行われている人事ローテーションの幅は狭くなります。

実際にイギリスと日本の上級管理者で人事ローテーションの幅を比較した調査では、イギリスの上級管理者のほうが幅広いローテーションを経験していました。このように、欧米では一部の選抜された社員がジェネラリストとして育成され、それ以外の社員は特定分野のスペシャリストとなります。

転職可能性が高いのは、経営者として転職できるジェネラリストか、あるいは特定分野のスペシャリストです。日本のようにジェネラリストとスペシャリストの中間的人材は転職しにくい人材です。従業員のほうも、長く働いていれば自分は転職困難な人材と自覚するでしょうから、所属する企業に勤めつづけたいと感じ、会社に対するロイヤリティを向上させるでしょう。

このように、日本企業では転職の機会がない従業員を育成していったことも、雇用の流動化を阻んだ原因です。かつては、多くの大企業で長期雇用と年功序列に基づいて、40代半ば頃まで入社年次によってほとんど自動的に昇進できました。つまり、幹部候補の選抜結果が明らかとなるのが40代中盤以降と遅く、長期間にわたり多くの従業員が脱落することなく出世競争をつづけました。これが遅い選抜システムで、従業員間の競争促進メカニズムとなり、日本の人事マネジメントにおける競争戦略といわれていました。遅い選抜システム下では、経営幹部になれないとわかる時には年齢的にもスキルのにも転職が難しく、そのまま会社に残るのです。かつていわれた窓際族です。このように新入社員から中高年に至るまで、転職へのモチベーションが低く抑えられる仕組みが機能してきたのです。

もちろん、日本の遅い選抜システムが、経営者育成に問題があることはいうまでもありません。経営トップの判断力の弱さが日本企業の弱さとして指摘されていますが、日本の人材育成システムにその原因があるといえます。

大陸ヨーロッパ諸国の雇用流動化を支える仕組み

欧米の企業は、日本では進まなかった雇用の流動化を実現しています。流動化の実現方法は、大別するとアメリカやイギリスなどのアングロサクソン型と、ドイツや北欧などジャーマン・ノルディックタイプを代表とする大陸ヨーロッパ型の2種類があります。私は社会保障と企業補償が一体となって機能している大陸ヨーロッパ型の制度が、日本のモデルとして適していると考えています。

株主資本主義に基づき、人材に関しても自由競争という考え方が社会に受け入れられているアメリカやイギリスでは、人員解雇が比較的やりやすいといえます。企業は環境変化に合わせて柔軟に人事戦略を立て直すことが可能なのです。ところで、解雇に関してはアメリカとイギリスは、同じ括りで語れますが、社会保障に関しては、イギリスのほうがレベルは高い。今回は、イギリスの社会保障に関して触れませんが、少なくとも日本よりはずっと高いといえるでしょう。

これに対して、大陸ヨーロッパの国々は、従業員の解雇に対して企業が金銭面などで補償を義務づけられている国が多く、その背景には、アメリカ、イギリスのような株主資本主義ではなく、従業員もステークホルダーであるという社会の認識があります。メリ

か、イギリスに比べれば人事戦略の転換が容易ではありませんが、補償の充実が解雇への不安を抑えている点は重要です。

しかし、日本とジャーマン・ノルディックタイプの国は、解雇に関する規制が公的に決められている点では同じでも、その内容が違います。

日本では、整理解雇については、「人員整理の必要性」「解雇回避努力義務の履行」「被解雇者選定の合理性」「手続きの妥当性」という4つの要件を満たさなければ認められないことが、1970年代に最高裁判所の判例で示され、解雇権濫用法理が定着してきました。2000年以降は、2003年の労働基準法改正、2008年の労働契約法施行などを通じて、法律的に解雇権濫用法理が明文化されて、法律面での解雇規制が強められています。もっとも、下級審では、整理解雇の4要件すべてを満たす必要はなく、4つのうちいくつかを満たせばよいという整理解雇の4要素という動きもでており、複雑な状況になっています。

これに対して、ジャーマン・ノルディックタイプに分類される各国では、解雇そのものは認められます。同時に、企業には対象者への金銭的補償や職業教育、アウトプレースメントサービスなどが義務づけられています。同時に、労働組合など従業員に強い権限が与えられ、解雇対象者や解雇に関する補償条件の決定などは、労使による話し合いで行われます。

また、企業が負担する補償のほかに、再就職の支援策として公的な職業教育や技術認定制度が整備されているのも、ジャーマン・ノルディックタイプに分類される各国の特色です。たとえばドイツでは、デュアル・システム (dual system) という、企業で働きながら、地域別・産業別で企画・運営された職業訓練を受けられる職業教育が普及しています。企業でのOJTと外部機関でのOff-JTを組み合わせた職業教育制度で、学卒者が正式採用される前に2~3年デュアル・システムで学ぶことが普及しています。この間、もちろん賃金は支給されます。企業にとっては、2~3年にわたって試用期間で働いてもらい、じっくり選んで正式採用者を決めることができますから、採用の精度はかなり高くなります。

技術認定制度に関しては、職業訓練と連動していますから、デュアル・システムとも連動していますし、正式採用されてからも業務の必要性和本人の希望に応じて各種の技術訓練を受けることができ、試験に合格などすれば技術認定を受けることができます。よく知られる「マイスター制度」は、技術認定のなかでも

高レベルの認定を意味します。また、職業技術認定制度に関しては、イギリスも古くから広く普及した国であり、イギリスも含めてヨーロッパ諸国では技術認定制度が普及した国が多くなっています。

職業に関する技術認定は労働者各人の知識・スキルに見える化につながりますので、認定制度が普及するほど雇用流動化は促進されます。これに対して、日本は職業に関する技術認定が普及しておらず、この面でも雇用流動化を阻んでいます。

日本と同じ名称でありながら、欧米では内容が大きく異なる制度に「同一労働同一賃金」があります。日本でも2015年に法案が可決されましたが、欧米とは論点が違います。

日本では「同じ仕事をしている正社員と非正規雇用者との賃金格差をなくす」という雇用形態の問題となっていて、勤務先の組織間では賃金が違っていいという組織間の格差が残ります。大企業と中小企業といった組織の規模間格差、公務員と民間企業という公的・私的セクター間、あるいは産業セクター間の格差などです。たとえば、秘書として同じような仕事をする従業員の間で、国・地方自治体など公的セクターと民間企業の間、あるいは産業セクター間や個別企業間で賃金格差がある、ということです。

欧米では勤務先によって多少の賃金格差はありますが、仕事に対するマーケットペイ (市場賃金) が確立しているために、大きな格差にはならないのです。マーケットペイが確立すると、政府機関でも一般企業でも、大企業でも中小企業でも、同じ職務であれば賃金の差は一定の幅に収まり、転職による収入減が起こりにくい状況が実現するというわけです。

雇用流動化を促す 転職と女性の社会進出

日本では2016年に女性活躍推進法が施行されましたが、欧米で1980年代以降に共働き世帯が増えたのは、働き手が男性だけでは、整理解雇などで職を失ったときに一家の収入が断たれるリスクが高いためです。女性の社会進出は、雇用の流動化を支える条件の1つとなります。

欧米では、複数の転職を経験すると、どの組織でも通用する一般スキルをもった人材として高い評価を受けます。転職が増えたとはいえ、いまだに転職を繰り返した人が敬遠される日本とは逆の傾向です。また、前述のとおり、日本では幹部候補の遅い選抜が人材の固定化を招きましたが、欧米では早期選抜が若年

層の転職を促しています。

幹部候補者の選抜は、入社段階から選抜トラックで採用されて、入社時から選抜トラック採用の従業員間での競争がはじまる場合もあるし、採用後に選抜がスタートする場合があります。いずれにしても20代後半までに選抜トラックに入っていないと、幹部候補としての育成トラックの対象とはまづなりません。選考から外れた人は、専門職として残るか、転職するかを選ぶことになります。欧米でMBAを取得した人の年齢層を見ると、20代の半ばから後半が多く、早期選抜の時期と重なりますが、転職を選んだ人が自分の価値を高めるためにMBAを取得する傾向があるためです。欧米と比べて日本人のMBA取得者が増えないのは、転職が少ないことが、大きな理由と思われる。



事業部への権限委譲が 人事部門を変えていく

政府の「働き方改革」は生産性の向上を目的としています。経営環境の変化がめまぐるしく、対応スピードを高めなくては行けないという認識は広がっています。20年前に達成できなかった戦略転換が、今後は進む可能性はあります。

戦略転換のスピードを速めるためには、人事部門と事業部門の関係を改めなければならないでしょう。人事にかかわる権限は、事業部門に移ることになります。そのとき人事部門の役割と人事スタッフに求められる能力は大きく変わります。これまでのように人事部門の決定を事業部がそのまま受け入れるわけではないからです。たとえば人事制度を変えたいといっても、事業部が反対して導入できないかもしれません。あるいは、賛成した事業部のみで人事制度の改定が行われるといったことが発生するかもしれません。

そういったなかでは、人事スタッフにはより高い戦略性や専門能力が必要となります。事業部を説得しなくてはならないからです。人事スタッフには企業の戦略に精通していなければなりませんし、人事分野に関する詳しい知識や経験が必要となります。日本でも人事スタッフに対する能力要件に関する議論がようやく本格化してきているようですが、海外ではずっと以前からされてきた議論です。人事スタッフは、組織のなかで自分自身の力で生きる場所を見つけていかななくてはならないのです。

人事制度の変化も人事部門と人事スタッフの役割を変えていきます。従来型の年次管理・年功序列においては、職務評価や人事評価、人材選抜、報酬



須田敏子氏／経営学博士。月刊『人材教育』（日本能率協会マネジメントセンター）編集長を経てイギリス留学。リーズ大学で修士号(MA)、パース大学で博士号(Ph.D)を取得。専門は、人材マネジメント、組織行動、国際経営学。近著として、『組織行動：理論と実践』（2018年、NTT出版）がある。

管理などに関する専門の知識やスキルは特に必要ありませんでした。年次管理のもとでは、今年度の管理職への昇格は入社〇〇年度の従業員から選ぶ、といったことができたから、人事部は来年度の昇格候補者リストを事業部に送って、事業部長に推薦してもらい、推薦された人のなかから試験や種々のアセスメントをして管理職昇格者を決めることができました。

ところが、年次管理・年功序列がなくなれば、従業員各人の職務内容の評価、成果や仕事ぶりの評価に基づいて、昇進や選抜、報酬レベルの決定をしなくてはなりません。専門知識・スキルなしには人事制度の設計などはできないのです。そして、日本以外の国では、人事部門はずっとこのような状況に置かれてきたのです。今後は、人事面で日本も普通の国になるということです。人事制度自体にも、新卒一括採用からはじまって、職能資格制度、年次管理、遅い選抜、春闘、定期昇給など日本で独自に発達し、日本以外には存在しない制度がたくさんあります。そして、これら日本独自の人事制度が日本企業の変化を阻害してきたといえるでしょう。人事制度面でも日本は普通の国になっていかななくてはなりません。

日本にいたらく普通の人事にかかわる事柄は、実は日本だけで存在するもので、変化の激しいグローバル競争に打ち勝っていくためには、私たち日本人の人事に対する常識を変える必要があるでしょう。しかし、慣れ親しんだ制度で、これが当たり前と思っている制度を変えるのは非常に難しいことです。これが、90年代以降の失われた20年あるいは30年を生んでしまったのかもしれませんが、いまこそ、変化が必要なきときだと思います。

