

第235回(3月)

「新しい人材能力評価基準を何に求めるか」

富士電機株式会社 専務取締役 加藤丈夫氏

人材問題を論じるとき、①情報化②国際化③多様化の3つのキーワードがある。日本の企業の職場構造は、基本的には正社員主義であったが、バブル期にこの原則が崩れ、働く人々の労働価値観に大きな変化が起こった。また、ピラミッド型の職場構造が変わったにもかかわらず指揮・命令構造はピラミッド型のままであり、現実との不整合が生じている。入社時点で定年まで勤務しようという人は、全体の30%に過ぎない。これを健全な反応として捉えた人事管理が必要である。仕事の進め方・勤務形態も変わってきた。それを覚悟のうえで仕事をしなければならなくなる。

公的な負担が何の相談もなく突然上がるので、将来は年金が人件費の中で大きなウエイトを占めるようになる。更に、福利の恩恵を受ける人と受けない人が出てきて、誰に対しても公平な使い方を求める要望が出てくる。今脚光を浴びつつあるのが、“カフェテリア・プラン”と呼ばれる制度である。福利厚生費の総額を固定し、一人一人に持ち点を与え、住宅費、健康費、教育費等のメニューの中から、自分が希望する福利厚生に重点的に使用する。

職務分担をはっきりと決め、プロをあるセクションのコアに置くということは、新卒指向から離れることになる。通年採用が定着すると、労働の流動性が進まざるを得ず、処遇も年功序列から大きくはずれる。そして、将来は一人一人との契約管理という、仕事と成果の個別契約がベースになる。企業レベル、部門レベル、個人レベルの目標を確認したうえで、個人ごとの課題の確認、課題の遂行、成果の確認、処遇への反映が基本的な一つのサイクルで動く。そこでは上司の能力が問われる。この確認がキチンとやれない限り正しく公正な評価制度はできない。

年俸制はまさに個の管理であり、マネジャーに本当の強いマネジメント能力がつけば年俸制を採り入れてもよいが、年俸制は減俸制として使われる危険を多く含んでいる。

組織のフラット化の推進には、大量の情報に対し、即時に適切なレスポンスを行ない、判断し、指示するマネジャーが求められる。会社が終わってさあ一杯などというスタイルはなくなり、新しい職場文化ができ上がるであろう。