

第237回(5月)

## 「これからの人材活用システムと人材バンク機能」

日本鋼管株式会社 人事企画部長 村田保貞氏

人事・労務の分野でも政治・経済のキシミの影響を受けるようになり、終身雇用の崩壊、春闘の再構築などさまざまな変化が顕在化してきた。また、円高の影響により賃金は世界で最も高くなり、国内での生産性の向上が至上目標となる。更に、若年労働者の減少が生産人口の減少につながり、高年齢者か外国人の雇用を考えざるをえなくなった。

一方、人員を究極まで少なくしなければならず、電子メールなどの情報装備を高めた。組織の中での情報の流れの変化は、中間管理職の仕事の進め方に変化をもたらすとともに、労働時間の管理も変わってきた。この情報の流れの変化は、国際展開の中で、実質24時間稼動を可能にした。

今後、人材をどう活用すべきか。すべてのシステムを、入口から出口まで見直す必要がある。経験の積み上げがないとできないもの、高度な専門家を活用しないとできないもの、誰でもよいもの、というように分け、仕事に合った雇用を進めるべきだ。雇用をフローとストックに分けて、フローとして外部人材を活用する。

これからは、新入社員を最初から色分けして採用することを考えている。秋の定期採用や通年採用へと拡大させていく。採用が不定期になると同期意識は薄れる。だが、仲間意識は必要だ。将来は職種カテゴリー別の採用になるだろう。採用基準を全面的に変えなければならない。例えば、本人に自分の個性をレポートさせて、それをもとに面接する。複数の方式が必要だ。

グループ全体の育成強化のための出向政策が人配政策で必要になる。職場が変わることが従業員自身をプロとして外部で通用させるのに役立つためのものであることが重要視される。ただ、日本の場合、個人にプロ意識が少ない。人事考課は減点主義よりも加点主義の方がよいといわれているが、ある職務については減点主義の方がよい場合もある。そうなるとグループに応じて評価の色分けを変えなければならない。ここをきちんとしてないと、どんなによりよい制度を作っても意味がない。業務目標をプロジェクトものと、日常定例業務に分け、それぞれに対しどこまでやったかの評価をしなければならないが、上司と部下との面接で絶対評価や相対評価が納得いくようにできるか問題だ。