

日本型人事システムの新展開 ー成長戦略推進インフラとしての機能発揮へー

憐現代経営技術研究所 所長 大槻裕志

今回は、講師がロンドン駐在時代から研究してきた米独の経営・人事システムについて語ることとで、日本との違いを浮かび上がらせたい。

米国企業の人事システムの特徴の一つが職務給制度である。Job Descriptionにより、担当する職務内容が詳細に決められ、その職務に対して給与が支払われる。したがってJob Descriptionに示された職務が完了または無くなったことを論拠にして解雇も行われる(Economic Termination)。この論理を理解せず、「米国のほうが解雇の自由度が高いので日本でも同様に解雇を自由化しよう」という主張は筋が通っていない。解雇の自由度ということだけをとって米国と同じ論理を日本企業に適用しようとするのには無理がある。

ドイツの社会ではあらゆる職業が資格によって定められており、資格によってだれが上位者であるかも明確になる。資格要件は、従業員代表からなる事業所委員会や労組が会社と協議のうえ決めている。2000人以上の企業では、従業員代表が監査役会(Supervisory Board)の半数を占めるなど、企業的意思決定に従業員側が関与する割合も強い。

欧米の企業ではマネジメントに携わるのは、マネジャーとしての専門性を磨いた人材である。日本のように、現場で特定の業務に習熟し成果を上げた従業員が、マネジャーになるのとは異なる。マネジャーは、特定業務について習熟していることがマネジャーの条件ではない。部下からの報告を徹底させ、その報告内容に基づき意思決定することがマネジャーの仕事である。

今日、日本の人事制度設計者は、すでに長年運用を続けてきたこれまでの職能資格制度にのっかり、その上での制度改善に取り組んできた。その意味で、職務設計そのものに十分に取り組んでこなかったといえる。今、人事に求められるのは全面的な制度変更を行って、むやみな混乱を招くことでは決してない。現行の目標管理制度の機能向上をしっかりと計って、それを通じて部分から全体を変えることは十分に出来る。人事はそれをやるのが急務である。特に、たとえば評価面談を処遇のためでなく、人を育てるための育成方針を伝える場、会社と個人の接点の場として、しっかり活用することである。それを確実にやっていくための、『目標設定、面談を通じて人を育てる力』を育てる教育・・・これが重要な突破口となる。