

環境の変化と企業の組織・人事制度改革

—— 中堅企業経営者とのヒアリングによる検証と考察 ——

川 勝 恒 郎

倉敷芸術科学大学教養学部

(1995年9月30日 受理)

I. 問題提起と概要

日本の企業は戦後、「縦割り型政治・行政の枠の中で系列・メインバンク・労使協調を三本の柱として発展してきた」¹⁾といわれている。しかしこの日本企業を支えていた従来のシステムや環境が大きく変化し、崩れ始めた。

この変化の要因としては、以下の3点が考えられる。

1はこのシステムの閉鎖的・排他的性格がグローバルな普遍的市場の発展を阻害する、という強い海外からの批判である。2は日本国内において、このシステムが持っていた、国民生活水準の向上というただ一点における、社会との結びつきの希薄化である。変化し多様化した社会の価値観とこのシステムのギャップは、ますます拡大する傾向にある。3はバブル崩壊による不況が、このシステムの維持を内部的にも困難化し始めたことである。

個々の企業もこのようなシステム・環境の変化に対応して、従来の経営理念や、内部制度の見直し、変革を迫られることになる。日本の企業が、いまなすべき変革は経営理念の二つの改革であるといわれている。一つは社会の中の企業の存在意義の確立である。そのために企業は社会貢献のアクションプランを明示すべきであるという意見も強くなりつつある²⁾。いま一つはより普遍的・効率的な外部市場へのアクセスの強化である。

企業の社会貢献活動に関しては、社会科学、自然科学、その他多くの分野から種々の提言や問題提起が数多くなされているが、実践的には、ようやく一部の企業で緒についたばかりであるように思われる。一方経営効率の向上に関しては、各企業は厳しい経済環境を反映して真摯に取り組み始めている。

なかでも昨今のこれら経営効率改善のための諸施策で最も注目すべきは、企業の組織・人事制度改革である。これまでも企業は、組織的・人的効率を高めるために、しばしば組織改革や、人事改革を行ってきたが、その大半は業況の多様化や拡大に対応するための、組織の組替えや社内人材の開発・育成に関するものであり、制度の抜本的改革というよりは、改善・改訂というべきものであった。年功序列を基本にした昇給・昇格制度、終身雇用制度や重層的組織は、依然として福利厚生制度や社内組合との交渉・協議制度と共に、人事制度の根幹をなすものであった。

しかし昨今各企業で検討され、あるいは実行されている組織・人事制度改革は、従来の組織や人事に対する企業の基本政策を大きく変えるものであり、そこには企業の経営理念の変化が窺える。

ある大企業の人事担当役員は、『採用については、学歴やヤル気より、本人が何ができるか、を基準とする。社員の評価は組織への順応性よりも、個々の業績・能力を重視する。組織をフラット化する以上その管理職には、責任遂行能力を強く求め、期待能力を発揮しない者は降格させる。』といている。またある中堅企業の経営者は、『人事も完全に費用対効果の時代に入った。従業員に対し、意味のない忠誠心の強要はしない。』といい切っている。

現在企業が計画し、実行しつつある組織・人事制度改革の内容は、組織の水平化・流動化、雇用形態の多様化、賃金・処遇に対する能力・業績評価部分のアップと、それに伴う年功部分評価のダウン、固定的評価より、流動的評価へのシフト、早期退職制度の導入、福利厚生制度の見直し、などである。

企業は対従業員との関係においても、合理主義・市場主義の理念の導入を始めたといえる。これらの改革は、一方において、国際的経済環境や、日本社会の価値観の変化に対応した合理的なものであるかも知れない。しかし他方において、従来の安定的終身雇用制度のもとで成り立っている従業員、労働者の個々の生活環境に、大きな影響を与える可能性がある。組織・人事こそは、企業活動における市場的なものと、非市場的なものの接点である。

本論では最初に日本経営者団体（以下「日経連」）の報告提言書³⁾などを基に企業の組織・人事制度改革の方向を検証・考察する。

次に一般的に大企業より遙かに、環境変化の影響を受け、厳しい対応を迫られている中堅企業の経営理念や、その組織・人事制度の検証例を報告し、若干のコメント・考察を行う。この検証は、主として中堅企業の経営者に個別面談をし、ヒアリング形式によって行った。

最後に企業の組織・人事制度改革の今後の課題について考察する。

II. 組織・人事制度改革の方向

1 改革の位置づけ

企業活動とは、本来組織的に片方でリスクをクリアーしながら、一方では常に新しいリスク・テイキング行為を繰り返す利益遂求行動である。企業をとりまく環境や、企業の経営戦略が変れば、当然企業のリスク対象は変り、そのマネジメント（クリアーとテイキング）方法も変らざるを得ない。企業の組織・人事制度改革も、リスク・マネジメントの一環として位置づけられる。

2 改革の概要

1995年に発表された日経連の報告書（前掲）は、各企業に対し、新しい経営理念の確立、今後の雇用形態、賃金システム、組織編成、社員教育、福利厚生、労使関係等について、木目細かな提言を行っている。

この報告書は、現在の社会・経済の環境変化が、労働の市場化・流動化をもたらせるものであり、各企業も労働の市場化・流動化に対応した柔軟な組織・人事制度の再構築が必要であるという強い認識に立って、企業は労働の横断的市場化を可能な限り促進し、労働の市場化のなかで、組織・人事の効率を計るべきことを強調している。またこれら改革の基本方針として、従来の日本的考え方、慣行でも、普遍性のあるものは保存し、グローバル経済に有効に機能しないものは、積極的に見直す必要がある（同報告書P 7）と述べている。見直すべきものとしては、従来の重層的組織、終身雇用制を前提とした定時昇給、定時昇格制などをあげている。一方雇用形態や賃金体系の差別化を、企業と従業員のニーズをマッチさせるものととらえ、組織の動態的編成、複合的職能組織化を提唱している。各企業の組織・人事制度改革方針も、だいたいこの提言の主旨と一致しているようである。

3 改革の効果

上記報告書の提言や、現在多くの企業が始めている組織・人事制度改革は、今後の日本の労使関係・雇用関係について、二三重要なことを示唆している。

(イ)雇用条件の多様化、職能別雇用制、職位の上下変動制の採用等は、結果的に従来の終身雇用制度を変質させる⁴⁾。

(ロ)実績給、能力給の大巾導入により、賃金の固定部分や年功部分の比率は低下する。そのため特に管理職の年間所得には大きくバラツキが生ずる。人によっては定年時の何年か前に所得がピークを打つケースがでてくる。また資格格差と所得格差も必ずしもマッチしない。これらのことは企業内にあっても、労働は流動化を早めていることを示している⁵⁾。

(ハ)必然的に従業員、労働者の選択肢も増え、彼等の企業への画一的忠誠心・帰属意識も変化したり、希薄化することも考えられる。

4 改革の評価

このような組織や人事制度改革は、企業の側には、人材の自由な調達と配備、合理的処遇により、組織運営と労働に効率化をもたらすものと期待されている。労働の側からも自己の能力に見合った職を選び、それに見合った賃金を得ること、個性を発揮でき、無理に組織にしばられたり、企業への忠誠心を強要されることがなくなることは、歓迎されるかも知れない。

しかし現実的には、経営の側にも、労働の側（特に中高年のホワイトカラー）にも、これら改革の成果に、一抹の不安と、とまどいが残っているようである。それは戦後幾多の試行錯誤を経て築き上げてきた、こん日の日本型労使慣行や諸制度と欧米的合理化とのギ

ャップに基づくものである。

日経連の前記報告書にも、あるいは制度改革を行なったいくつかの企業のコメントにも、繰り返し「人間中心・長期的視野に立った経営」「評価の公平性と透明性」「能力開発」「自主性の尊重」等を経営の理念としてうたっている。これらは企業としては、労働者がその企業の従業員として働いている限りにあっては、やはり当該企業に対する忠誠心を持ち続けて欲しいし、また労使のグッドリレーションシップは持続したいという願望がその裏に込められている。

従業員の側にあっては、環境変化による生活設計変更の不安や、職位変更に対する面子の問題もある。また外部労働市場で自分にどのような評価価値がつけられるか、という期待と不安が交差する。即ち経営者側も労働者側も、組織・人事制度を、市場原理に応じた、より合理的なものへ改革することの必要性・必然性は認識しつつも、その成果に関しては未だ確定的評価を下すまでに至っていないように考えられる。

Ⅲ．中堅企業の組織・人事制度実査の報告

1 中 堅 企 業

一般的に中堅企業概念は、商法上の中企業（資本金1億円以上5億円未満・借入金200億円未満）より、特に資本の額に関してはもう少し大きいものまで含める傾向にある。本稿では、株式の店頭登録企業を中堅企業の代表的なものとして位置づけた。

店頭登録企業は、バブル崩壊にもかかわらず、この数年間、毎年数十社づつ増加し、89年に262社であった店頭登録企業数は、94年には568社と倍以上に増加している。一応大企業の日安とされる取引所上場企業数が89年の2,019社から94年の2,206社へと、わずか187社の増加に止まっているのと対照的である。また上場企業の株式時価総額が、同期間に約半減しているのに対し、店頭登録企業のそれは約15%増加している。（表1参照）

昨今のように厳しい経済・社会環境のもとでも、業績を伸ばしている中堅企業はかなり在る。現在のような環境が、新しいタイプの中堅企業の成長を育んでいるのかも知れない。

2 調査の動機と対象

厳しい環境下において、中堅企業は何らかの特性を持たなければ、その経営は困難である。現在活躍している中堅企業が、どのような経営理念のもとで、どのような組織・人事制度を持って経営されているのかは、大変興味深い。一般的に中堅企業は大企業に比べ、

表 1

	会 社 数		時価総額 (10億円)	
	上場企業	店頭企業	上場企業	店頭企業
1989	2,019	262	630.121	12.231
90	2,071	341	393.594	11.824
91	2,107	429	391.985	12.880
92	2,118	435	199.275	7.943
93	2,155	476	335.522	11.228
94	2,205	568	371.024	14.558

○証券統計要覧 1995年版 pp88～89 野村総研編より

企業も従業員も地域社会に密着しているケースが多い。従って人事制度なども、大企業とは異なった特色を持っている可能性がある。更にその規模や株式の保有形態から類推して、経営者の目が組織や従業員個々の末端にまでいき渡っていると思われる。それだけに中堅企業の組織・人事制度には、大企業以上に日本的・情緒的なものと、合理的なものが極立っているかも知れない。

このような中堅企業のなかでも店頭登録企業は、株式公開会社であるだけに、経営資料や社内の諸制度も登録基準や会計基準に合わせて整っている。

以上のようなことを勘案して、中堅企業の中でも店頭登録企業を中心に対象を選び、その経営理念（方針）と組織・人事制度を調べることにした。ただ次節に述べるように、期間が短かったことと、面接による調査方法をとったため、今回は東京周辺に本社のある企業しか対象とし得なかった。

3 調査方法と成果

経営者の考え方をできるだけ詳しく正確に把握するために、調査は全て経営者または、経営者に最も近い人々に対し、直接面接によるヒアリング形式をとった。資料の提供も直接これらの人々から受けた。会社の概要や経営数値・業況の変化は主として資料をもとに整理し、経営理念や組織・人事制度についての考え方、具体的方策はヒアリング内容を中心にまとめた。

全てをヒアリング方式により行ったために、調査企業数は極めて限られている。対象数は10社程度であり、業種は、コンピュータシステムサービス、通信関連、ユニットハウスメーカー、ベンチャーキャピタル、住宅販売等である。また調査期間は95年8月を中心とする約1ヶ月間である。

調査対象社数や業種が少くないため、調査結果を統計的に分類し、類型化して分析することは不可能である。ただ面接法のため、経営者の理念や経営方針については、かなり具体的に聞きだすことができた。またこれらヒアリング及び提供資料により、個々の特性の他、中堅企業としての共通点や傾向をも若干推察することができた。

4 個別の事例報告

調査対象企業のうち、特色があり、且つ会社が社名や面接ヒアリング者名の公表を認めた企業について、個別に報告する。その他の企業に関しては、必要に応じ、抽象的に触れる。各事例報告のあとに簡単なコメントを付す。

○株式会社 アイ・ジー・エス

本 社 東京都新宿区矢来町114 高橋ビル

設 立 1971年 店頭登録 1991年

面 談・資料提供 専務取締役 畑秀夫氏

<会社の概況 ― 1994年度>

資本金：16億3千579万円、年間売上：29億円、従業員数：270名、主たる事業：情報処

理サービス及びシステム機器の開発と販売。

<業況の推移>

90年、91年が業績のピークであった。在籍従業員数も700名に達し、1人当りの月間売り上げも約170万円であった。

その後情報産業の不況により、業績は悪化し94年春（93年度末）には1人当月間売上げは約80万円にまで低下した。会社は92年からリストラを始め、ほとんど従業員の補充をしなかった。しかしその後家庭や事業所の電話器をホストコンピュータの端末化し情報サービスを行う VPS（ボイス・プロセッシング・システム）事業が、徐々に規道に乗り始めた。またシステム事業部門も、得意先がダウンサイジングによるシステムの再構築を始めたため、各種コンピュータや、その周辺機器の販売、サービス業務も最近多忙化し始めている。そのため95年に入って、ようやく業況に底打ち感が出てきた。とはいえ一般的に付加価値が低下しているの、いかに収益増を計るかが今後の課題である。

<経営理念・経営戦略>

95年に入って経営戦略の大転換を行った。それは縮小均衡から戦略的均衡への転換であり、ダウンサイジングとネットワークのオープン化に対応したものである。具体的には、ネットワーク運用事業による収益の拡大、および情報システム部門と VPS を融合化、商品化することによる受注物件の拡大である。

この経営戦略を達成するためには、何より各事業部門の活性化と協力体制の確立が必要である。当社では事業別の戦略を明確にし、これの徹底を計っている。（図1参照）

<組織>（図2参照）

プロジェクトチーム制の導入と関連事業部の融合、補完に注力。不採算部門の切り捨てを実行。

- ・情報システム事業部や VPS 事業部は拡充しているが、アミューズメント事業部は休眠状態。
- ・管理部門はスリム化を徹底。

<人事制度>

- ・雇 用 — 新卒者については、技術・営業部門の最少限に止め、即戦力の強化は中途採用による。事務は派遣社員（女子）が中心である。
- ・給 与 — 能力給の比重を高め、定額部分の増加を抑える。特に即戦力として採用した社員には、能力の発揮と処遇を強く連動させる。
- ・教 育 — 今後、長期雇用型社員・新卒者に対する教育をもう少し充実させる必要があると考えている。

<コメント>

収益構造を再構築し、それに合せた組織改革・組織運営が緒についたといえる。反面従業員の処遇の体系化、教育訓練の充実はこれからのようである。経営者の人件費に対する

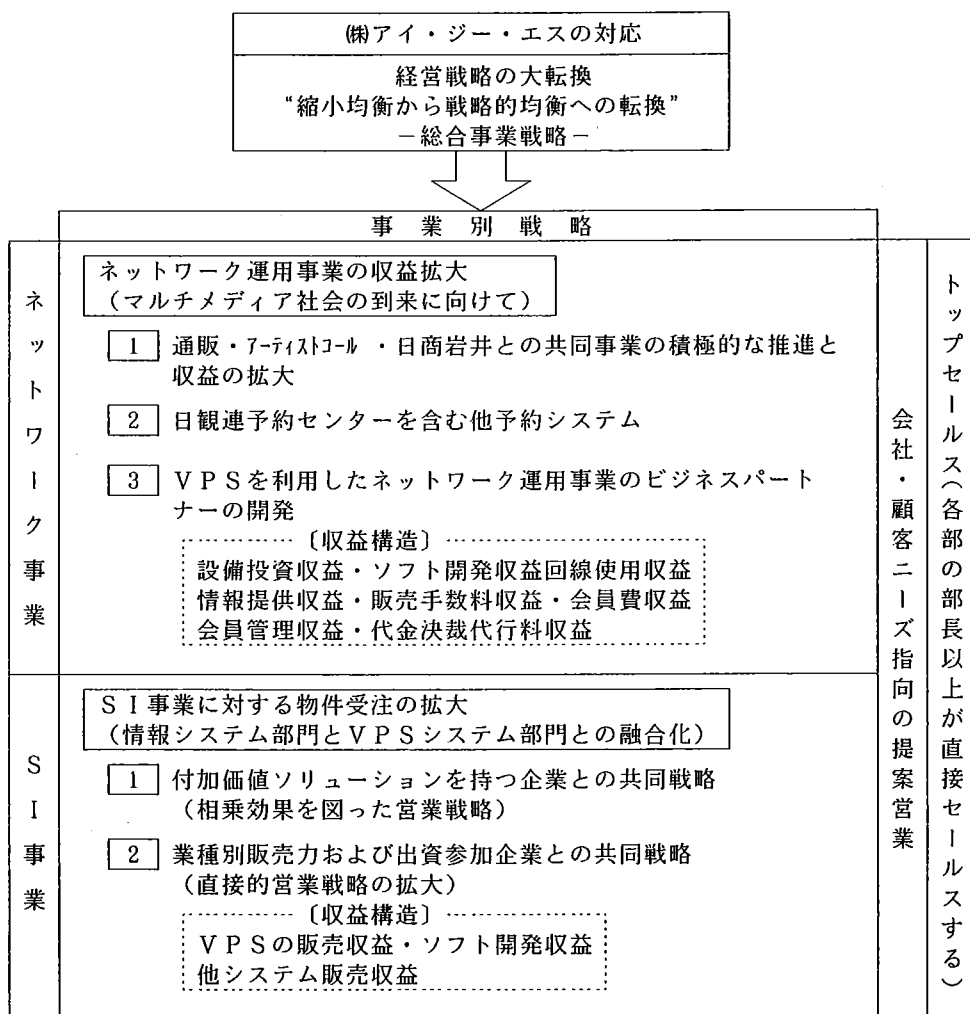


図1

コスト意識は高い。社名のアイ・ジー・エスはインフォメーション・グローバル・サービスの略である。

○株式会社 ナガワ

本 社 埼玉県大宮市吉敷町1-41

設 立 1966年 店頭登録 1991年

面 談・資料提供 代表取締役社長 田中俊英氏

<会社の概況―1994年度>

資本金：27億702万円，年間売上：169億円，純資産：158億円，経常利益：25億円，従業員数：312名（95.8.1現在），主たる事業：ユニットハウスの製造・販売・レンタルおよび土木建設機械器具のレンタル・販売。

<業況の推移>

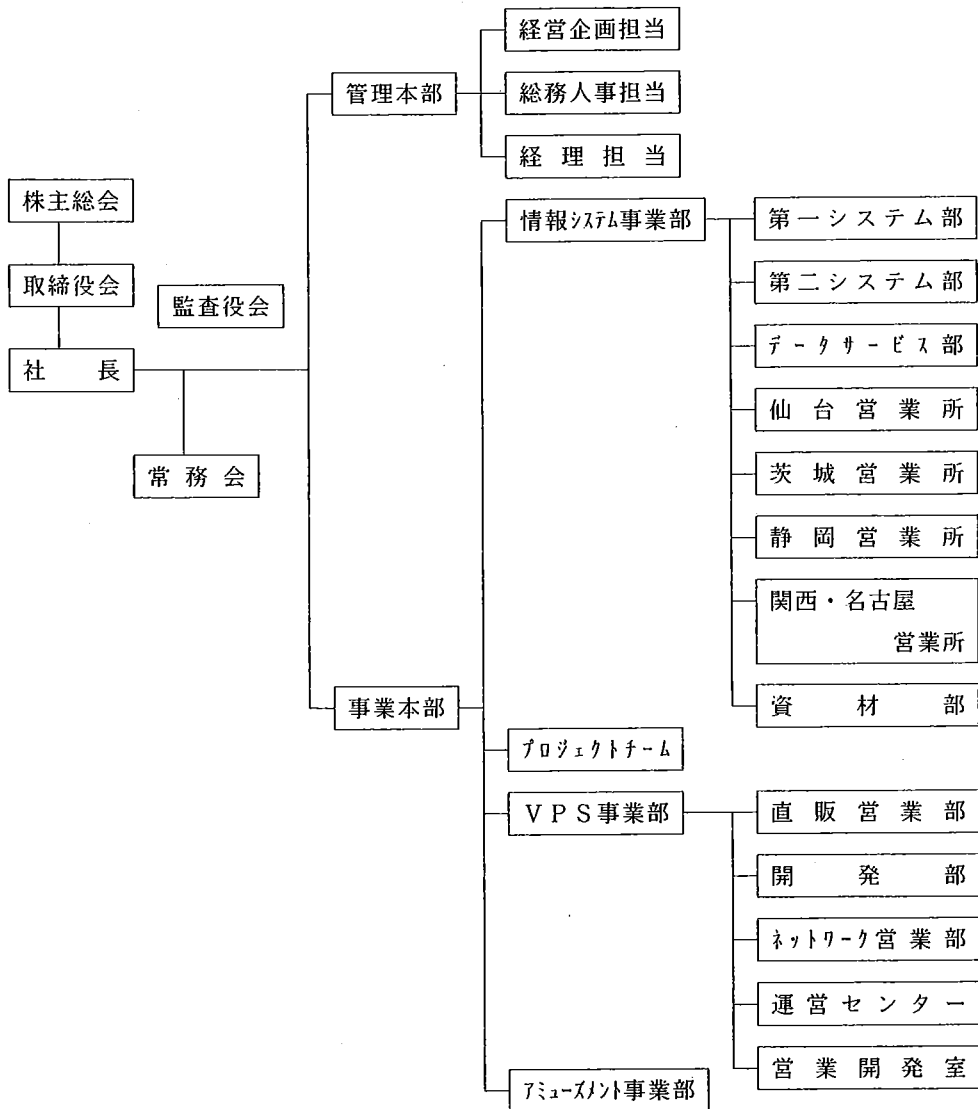


図 2

売り上げは91年度の168億円から93年度にかけて約10億円減少した。しかし94年度は169億円に伸び、95年度の予想は売り上げ185億円、経常利益28億である。当社は、東北・上越新幹線、瀬戸大橋、幕張メッセ、新宿東京都庁、新千歳空港、関西国際空港等の建設など、常に大工事の現場に関与してきた。技術開発・工場建設・営業所拡充には積極的投資を行ってきた。一方財務運用的投資は行なわなかった。また蓄積ノウハウの延長上の業務拡大は行ってきたが、他分野への進出・多角化は行わず、単一市場シフト型の業務展開を計っている。業界でのシェアは約25%である。

<経営理念・経営戦略>

- ・冒険的経営は行わない。
- ・新規事業の展開には慎重を期す。ただし業務を互に補完する意味での資本参加や、業務提携は、検討し実行する。そのためには自社の経営基盤の確立が先決である。
- ・今後は個人需要の拡大を計るが、ショールームや製品の見本展示を通じて、個人からのニーズの吸い上げ方式をとる。企業主導の需要創造は行わない。
- ・当面は販売力強化・仕入れ、生品の在庫管理・生産工程の短縮化・工場の稼働率アップに全力を傾注する。そのためにコンピュータの高度利用にも注力している。

<組織> (図3 参照)

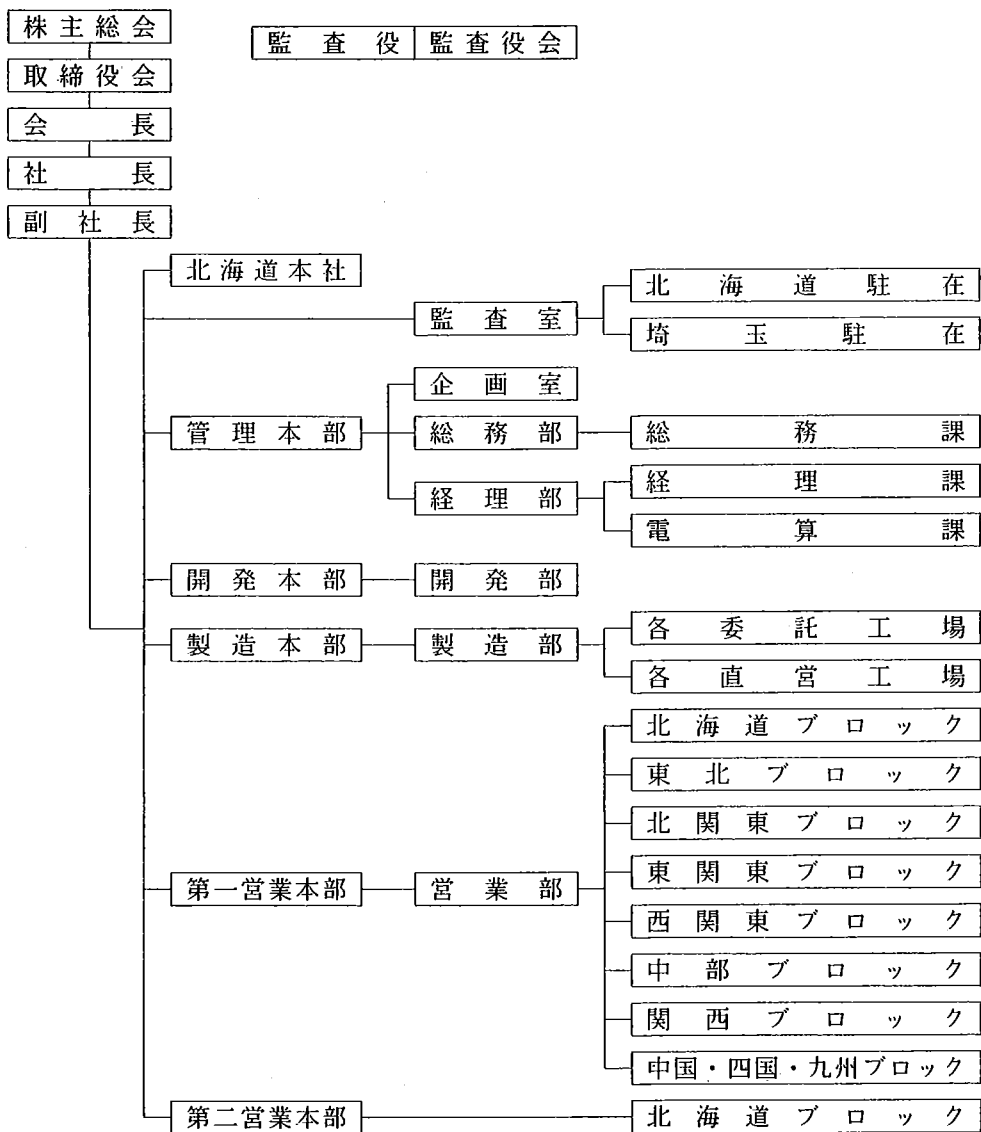


図3

組織の横のつながりを重視している。オーナー経営企業(当社は会長の高橋勲氏の設立)では従業員が、なんでもトップに頼り勝ちである。今後は一本柱から、一本柱を中心とする支柱の形成に取り組む。このような意味で当社では、組織の効率化のためには、まず人材の育成を主眼とせざるを得ない。

<人事制度>

- ・雇 用 — 採用は新卒者を中心に行う。最近は業務経験者の途中採用も行なっているが、給与や処遇は、年令・経歴等を考慮して、本来の当社の体系にあてはめる。基本的に人材は他から求めるよりも、自社での育成を第一に考えている。
- ・給 与 — 能力給の色彩を強めることも研究しているが、以下の2点に配慮しなければならない。(イ)中堅企業の給与は生活給部分が多い(ロ)従業員のモラルの向上、生産性の向上のためには、効率化を求めると共に、業況拡大による処遇向上の夢を与えなければならない。
- ・教 育 — 30代後半の課長・所長クラスの教育を最重視し、彼等の判断力の向上函養に務めると共に、組織責任者への権限の移譲をすすめてつづめる。

<コメント>

当社はこれまで、利益金や資本市場から調達したほとんど無コスト資金で業務を展開してきた。しかしリテイル・マーケットへの参入は、間接金融市場からの資金調達も必要とし、工場機能・営業機構も、より充実しなければならないと思われる。これらに対応する人材の育成が最重要課題である。なお国際分業時代は一方において、企業のボーグレス化や業務提携の時代であるという認識にたつての、資本参加・業務提携構想は、閉鎖的内部市場型経営からの脱皮が求められている現在、注目に価する発想であると思う。

○日本合同ファインンス株式会社

本 社 東京都港区芝浦一丁目1番1号

設 立 1973年 店頭登録 1987年

面 談・資料提供 専務取締役 田村敏和氏

<会社の概況 — 1994年度>

資本金：327億9千万円、総資産：2972億円、純資産：890億円、経常利益：92億円、従業員数：385名、主たる事業：中小企業への投資・育成・海外市場情報提供、株式公開の支援など。更に投資業務・投資事業組合の管理業務・コンサルティング業務なども行っている。

<業況の推移>

73年に民間の投資育成会社として設立されたが、82年にアメリカのリミテッド・パートナー・シップの日本的導入を計り、民法に基く投資事業組合の結成に成功。以降投資家資金を組合を通じて中小企業に投融資するという、ベンチャーキャピタルのポートフォリオ投融資で業務を拡大してきた。

86年の円高不況時に多くのベンチャー企業が倒産した。当社はリスクに組織的に対応する一方、投融資先の企業に対し、監査法人をつけることを要請し、またワラント債を早期回収するなどしてこの危機を乗り越えた。また株式の公開後は、経営の安定性維持を最大のポイントに組織改革・社内管理規定の見直しを計った。財務諸表の審査・分析能力の向上や、そのノウ・ハウの蓄積にも努めた。このため今回のバブル崩壊の被害はほとんど受けなかった。ちなみに89年度の経常利益は63億円であったが、94年度の経常利益は94億円である。

<経営理念・経営戦略>

当社の収益の源泉は、リスク・テイキングとリスク・クリアーという、いわゆるリスク・マネジメントの巧拙にかかっている、と認識している。いま一つ重要なことは財務基盤の強化であり、当社は公開以降約600億円を、資本市場から調達した。約2000億円の借入金については、低金利のいま、固定化を検討している。しかしデリバティブスには一切手を出していない。

<組織> (図4 参照)

従来の審査部の他に、これまで各セクションに分散していた投資調査機能を一本化し、93年に投資調査部を新設した。両者の有機的ワークにより、リスク・テイキングとリスク・クリアーの整合性を計った。

<人事制度>

- ・雇 用 ― 男女全く同一処遇であり、新卒者中心の終身雇用を基本にしている。即戦力の途中採用は行っているが、処遇・給与等は別立てにせず年令・経歴を考慮して本来のテーブルに吸収している。受付等に数名の派遣社員がいる。
- ・給 与 ― 現在の給与体系は年功序列が基本で、これに職務給・能力業績評価によるものをプラスしている。昇格の年次逆転はある。
- ・教 育 ― 階層別教育と OJT が中心。

<コメント>

ベンチャービジネスは内外を問わずますます活況を呈することが、予想される。しかし無担保投融資を行うベンチャー・キャピタルは、投融資先きの企業のキャッシュフローや、その企業をとりまく諸環境の分析が最重要である。

海外企業や海外への進出企業への投融資の拡大を考えると、調査・審査・営業部門における人材の育成・確保が当社にとって、ますます重要性を帯びるものと思われる。

○エース交易株式会社

本 社 東京都港区六本木一丁目9番9号

設 立 1971年 店頭登録 1995年

面 談・資料提供 秘書室長 植野幸和氏

人事部長 吉永隆之氏

営業収益は134億円に落ち込み、経常利益も半減した。その後経常利益は未だ伸び悩んでいるが、営業収益は底を打ちやや回復に向っている。これは現物輸入業者の先物市場でのヘッジ売りの増加や、商品ファンド、金の定額購入、ホーム・トレード等自社開発商品が、若干業績に寄与し始めたためである。

<経営理念・経営戦略>

各セクションの社員参加による、2005年を目指す長期ビジョンの作成を行っている。このビジョンの毎年のローリング・見直しのなかで、当社と顧客、更に当社と社会との位置づけを更に明確にしていきたい。ノルマ化するような経営計画は意味がないと考えている。

資産運用の多様化時代を迎え、単に商品の売買・仲介・受託だけでなく、商品ファンドや買戻しオプション付先物販売など、自社開発商品に注力する。そのためリテイル・マーケットの開拓に全力を挙げる。

更に企業の成長プランと、価値感の多様化している社員のライフ・プランをいかにマッチさせるかが最重要課題であり、そのための研究・検討を行っている。

<組織> (図5 参照)

組織の効率化には注力しているが、なにをおいてもまずリストラという考え方はとらない。営業の拡大を志向する当社では、社員のモラルと、活力の向上が第一で、組織は必要に応じて変更すべきものは変更すればよいと考えている。ただ社内のチェック体制は厳しくしている。

<人事制度>

- ・雇 用 ― 臨時補助社員を除き全て新卒者から採用している。人材は社内育成主義である。全社員60才までの終身雇用制である。
- ・給 与 ― 年功固定型であるが、管理職には能力主義を導入している。昇格の遅速はある。
- ・教 育 ― 一定期間新入社員に、北海道の契約農場で農作業をさせ、その間先方から労働の対価を支払ってもらう。これにより労働と報酬の関係を実感させる。OJTはその後定期的に行う。別途管理職については、階層別研修を行なっている。

社員の資産形成とモラルやロイヤリティ向上のため、従業員持株制度に注力し、株式公開までは、職階に応じた株式分与を行い、公開直前には、持株会の保有株数が発行株数の27%に達していた。

<コメント>

相場商品・変動商品を取り扱い、またそれを媒体として顧客に結びついている証券会社や商品会社は、社内のチェック機構が有効に機能することが重要である。その意味で組織上検査部門を社長の直轄としていることは、意義のあることである。

収益の源泉を顧客マーケットの開拓に求める当社が、そのために、まず社員のモラルとロイヤリティの向上を掲げ、純血主義・社内育成主義にこだわっているのが特徴的である。

○そ の 他

うに思えた。なおこの会社の男子の大半は、通信・コンピュータの初歩技術を身につけた自衛隊の若年（隊員歴3年～5年）退職者からの採用者である。また女子は派遣社員に依存している。

5 ヒアリングのまとめ

○人の配置 ― 管理部門は、コンピュータの導入や合理化により大巾に人員が削減されている。特に男子社員の減少が目立つ。女子も外部からの派遣社員や臨時社員が多い。極端なケースでは従業員200名程度の会社で管理部門専従者は3名（男子1名、女子2名）という企業があった。

○組織 ― 組織改革に関しては、企業により対応が異なる。①組織そのものを見直す。②組織の運営を柔軟化し、組織間の融合を計る。③組織を構成する従業員の意識改革をする。以上の3つに別けられる。ほとんどの企業が②に注力している。組織数は減少傾向にあるが、上部組織と下部組織というような重層的構造をフラット化するのは、人事政策や人的資源とも関連して、各社苦慮している。ただ単位組織内の意思決定機能は、かなり合理化され簡素化されつつある。

○人事制度 ― 各社何らかの型で制度改革に取り組んでいる。

(イ)補助社員、一般事務社員（特に女子）は急速に外部化している。

(ロ)採用時に、幹部候補生社員（本社採用・社内教育・育成・転勤異動条件）と一般職社員（原則として各事業部門、各営業所採用・転勤異動なし）との区分採用は定着。一般職は女子が圧倒的に多い。日本合同ファインランスのように、全て同一条件のもとでの採用を行っている企業は例外的である。

(ハ)即戦力社員の途中採用は各社かなり進んでいる。対象は中級程度の技能修得者が多い。希れに為替・商品ディーラーのような特殊な分野での専門家もみられる。ただ彼等用に特別の処遇や給与体系を用意している企業は少ない。

(ニ)昇格・昇給の遅速のバラツキは拡大する傾向にある。資格はあっても、ポストにつけない管理職もでている。

(ホ)職能給や業績成果配分の比重は高くなりつつある。ただし中堅企業は、大企業と比べやや慎重な姿勢がうかがえる。その理由としては、①給与が相対的に大企業より低く、生活給的色彩が強いこと、②従業員数が少ないため、極端な給与の開きは、全員のモラルにマイナス効果をもたらすと考えられること、③末端や現場の従業員の流動化・市場化が進んでいること、④大企業に比べホワイトカラーの管理職が少ないこと、営業部門にはある程度肩書きを与えることが、顧客の信用や本人のインセンティブに連がることなどが、考えられる。

○経営者 ― ヒアリングの限りにおいて、人事制度の改革の方向づけ、目標はほぼ一致している。ただその進め方の速度に関しては、若干の差がある。これは労働の大半を市場からの調達により賄い得、かつ労働の流動化にも適応し易い業種と、固有の能力を、よ

り必要とする業種との違いによっても、もたらされるが、反面経営者の心情や社風によるところも大きい。

オーナー経営者が情緒的で、サラリーマン経営者がより合理的であるとは必ずしもいえないようである。しかし大企業の経営者と比べ、中堅企業の経営者は、従業員の末端に至るまで、一人一人の顔と名前を知っており、特に管理職は、ある意味で創業以来の同志である。ここに彼等の人事政策遂行上の悩みがある。最近創業者経営者や古い経営者は、自らは会長や相談役に退き、他から社長や専務を迎え、彼等に社内の組織・人事制度改革や合理化の推進を委嘱するケースも散見される。

Ⅳ．組織・人事制度改革の今後の課題

企業と従業員の関係は、従来の画一的・固定的終身雇用制を基にしたものから、流動的職能的雇用制へと変化しつつある。しかし個別・実践的にみると、企業と労働の側に若干のギャップが浮上している。

補助的業務の従事者や一部の技能労働者に関しては、かなり労働者の流動化現象がみられる。その限りにおいては、企業の側も労働者の側も市場を通じた選択肢を持っているといえる。

他方女子が男子と同じ職種を希望しても、かなえられる率は低く、いきおい一般職や補助職は女子中心の職種となる。管理職については、これを市場に求める企業は少くなく、むしろ余剰管理職を市場に放出したいと、考えている企業の方が多い。

また一般的に、若年層こそ、能力評価を強く求めていると考えられがちであるが、必ずしもそうとはいえない面もある。ある企業で新入社員に、企業への期待感を尋ねたところ、ほとんど全員が「生活の安定と自己の能力に見合った処遇」を同時に求めたそうである。

社会の慣習や価値観は変化する一方で安定にもこだわる。企業は長期ビジョンに立った諸制度の改革プランを作定する一方、その実現にはバランス感覚や公正・公平を期することが必要である。労働者も特定の組織への依存・安住に甘んじず、自己の能力に汎用性を持たせると共に、冷静な自己評価を行うことが求められる。

雇用の相対的契約型から、外部市場型への移行は、雇用の流動化を促進すると共に、社会の慣習や諸制度（保険・年金制度等）に与える影響も大きい。雇用に関する情報の透明性を社会に担保することも、企業の重要な責務である。

今回のヒアリングを通して、経営者が従業員の職場環境、社内福祉制度、生活の安定について、非常に関心が高いことが理解できた。これは評価されるべきことであろう。

しかし企業の社会貢献活動に関しては、一部にとまどいや困惑がある。

確かに社会貢献活動という理念は定着しつつあるが、具体的に活動内容や範囲についての概念は必ずしも明確ではない。また企業の社会貢献活動を促進するような環境や諸制度

も整備されているとはいいい難いし、一般的に企業のこれら活動には費用がかかることも、否定できない。

企業の外部からの、これら社会貢献活動に関する意見や提言は活発になされているのに対し、企業側からの意見や活動の報告は、極めて公式的であり、具体性を帯びたものが少くない。企業は諸制度の改革や、社員研修を通じて、社会貢献活動に関する企業や従業員のアクションプランを明確にすると共に、これら活動を行うについての、法制度の矛盾点・改善案などについても積極的に意見表明すべきである。

企業の社会的存在意義は、市場主義に適合したシステムを作り上げると共に、民主主義のもつ公共性を、その組織の内に取り込むことによって、より一層高められる。

注 釈

- 1) 本間正明 著『新日本型経済システム』p11 TBS プリタニカ
- 2) 廣井孝氏は企業の社会貢献活動の3つのタイプ、利益誘導型(cause-related marketing)、事業環境の改善型(public relations)、啓発された自己利益型(enlightend self-interest)に関し、それぞれの特色を明らかにすると共に、企業の社会貢献活動にも免疫活動にみられる自省作用(self reflection)があることを明らかにしている。(廣井孝「生活体理論の生成と組織の再編成」日本大学経済集志第64巻第4号 PP95~104)
- 3) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」― 挑戦すべき方向とその具体策 ― : 「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」の報告の概要より
- 4) 95年8月16日に産労総合研究所のまとめた人事制度調査によれば役職定年制の導入企業は上場企業等、調査対象企業数221社中51%に達し、これは前回調査の93年比、8ポイントの上昇となった。(95.8.17朝日新聞)
- 5) 野村証券: 94年10月に人事制度改革(古賀取締役人事部長)
 - ①基本的に能力は月給と昇給・昇格に反映させる。短期業績成果は賞与に反映させる。― 能力と業績成果の区分評価 ―
 - ②管理職として基幹職(1級・2級)、経営職(1級~3級)を設け、能力に応じて基幹職から次・課長を経営職から部・次長を選任する。部長職からはずれた経営職は次長とする。部付部長はおかない。基本給の逆転はないが考果による総年間所得の逆転は常にある。

Reform of Economic Structure and Inspection and Consideration on Reform of Organization and Personnel System of Enterprises

— From the Hearing with Company Executives of Medium Standing —

Tsuneo, KAWAKATSU

Faculty of College of Liberal Arts and Science,

Kurashiki University of Science and the Arts,

2640 Nishinoura, Tsurajima-cho, Kurashiki-shi, Okayama 712, Japan

(Received September 30, 1995)

Japan's economic structure has begun carrying out its innovation in an effort to better adjust itself to the global market principles. In the Japanese business organizations are we also be able to observe some conversions from multi-layered organizations to more flexible horizontal ones, from life-time employment system based on seniority rule to the wage system based on job evaluation in the arena of personnel system as well.

This theory had inspected concrete reform plans of organization and personnel system of enterprises through a hearing method for company executives of medium standing. Furthermore, a consideration has been made to the relevance of reform of organization and personnel of enterprises as well as activities of companies contributing to society.