

# 成長を促す人事施策とやる気・不安

西村 孝史

(首都大学東京社会科学部研究科准教授)

## 1. 多様化する働く人の不安

今、多くのビジネス雑誌で「働きたい会社」「働きがいのある会社」「働きやすい会社」など働く人の視点に立った調査が多くなされている。なかでも働く人の視点に立った調査として有名なものがGPTW (Great Place To Work®) の「働きがいのある会社ランキング」である。「働きがいのある会社」の調査は、世界44カ国(2010年時)で信頼(下位項目として信用・尊敬・公正)、連帯感、誇りという世界共通の3基準に基づいて調査分析が実施され、国ごとに結果が発表されている(和田編, 2010)。日本でも毎年結果が公表されており、特徴的な人事制度を持ったIT企業から伝統的な企業までさまざまな企業がランキングされている。日本経済研究センターによる「働きたい会社」研究会が提示した従業員価値も達成、尊重、選択、成長、所属、安心・納得の6項目とGPTWと類似している。

どのランキングにせよ、なぜ今これほどまでに働く人の視点に立ったランキングが取り沙汰されているのであろうか。そこには、人材マネジメントが経営側の視点に傾いたことへの反動を見ることができる。失われた20年の間、学術的にも人材マネジメント研究は、働く人の視点よりも経営側の視点に立った研究が数多くなされてきた。とくに1980年代以降、欧米では戦略人材マネジメント(strategic human resource management, SHRM)の登場と共に、人材マネジメントは企業の戦略と

連動して運用されなければならない、という主張がなされてきた。その結果、特定の人材マネジメントが企業業績に影響を与えることがさまざまな人事施策、産業、国で検討され、今なお議論されている(Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, & Bear, 2012)。

主張の賛否はともかく、人材マネジメントが企業の財務的な業績に影響を与えるという主張は、これまでコストセンターや「制度の番人」として企業の中で肩身の狭い扱いを受けていた人事部門にとっては追い風であった。反面、日本企業が永らく培っていた働く人の視点に立っていた人事管理(労務管理)が、相対的に軽視され、働く人にとっては逆風となった20年であった。

より具体的に人材マネジメントを振り返ると、3つの点で働く人に適用されてきた人材マネジメントのルールが大きく変化している。1つは、処遇の変化である。日本企業では、長期雇用・育成と年功主義や職能資格制度という処遇機能の組み合わせが、経済の拡大期には機能していた。それがさまざまな理由から多くの企業が成果に応じた賃金、いわゆる成果主義を導入したことで年取の振れ幅が大きくなり、個人にとって長期的なライフプランが見えづらくなっている(守島, 2006)。2つ目は、キャリアの主体の変化である。約10年間に緩やかではあるが、能力開発の責任主体は、企業から従業員個人にシフトしている。厚生労働省平成13年度「能力開発基本調査」

では能力開発の責任主体を従業員もしくは従業員に近いと答えた割合は20.1%であるのに対して、平成24年度と同調査では、この割合が33.7%と10%以上上昇している。このことはかつて八代（1995）が指摘していたように、企業が雇用を保証する代わりに従業員が企業主体のキャリア形成に身を委ねるという形態から、自らの雇用される能力（エンプロイヤビリティ）を高めることが求められることを示唆している。3つ目は、非正規労働の拡大である。総務省平成24年度「労働力調査年報」では、すでに非正社員の割合は35.2%である。非正社員の増加は、賃金格差を中心とした処遇格差に目が行きがちであるが、本質的な問題は、企業内における正社員と非正社員の境界設定の問題である（島貫，2010）。正社員との均衡処遇や非正社員の質的基幹化は、企業側から見れば、非正社員の戦力化を意味する一方で、境界の設定（仕事や役割の定義の仕方）によっては、正社員のやる気や安心感が低下する可能性があるからである（江夏，2008）。現在議論されている職務限定正社員も実は正社員間の雇用の境界問題と捉えることができる。

上記の3つの人材マネジメントの変化の結果、いま、働く人は多くの不安を抱えている。一口に不安と言っても、処遇に関する不安、職場の同僚と争うことへのストレスや職場の人間関係への不安、自らが今後身につけるべきスキルや能力がわからないことに対する不安、雇用の安定性に対する不安など、多様な不安が存在する。実際に、労働政策研修・研究機構が2006年に実施した調査では、成果主義が導入されたことで「精神的なストレスを訴える社員が増加した」（59.6%）、「仕事のできる人に仕事が集まるようになった」（55.6%）と報告されている。

こうした働く人の不安を鑑み、本稿では、働く人のやる気や不安について、企業が何をすれば働く人のやる気を高め、不安を軽減することができるのかを考える。そのために本稿では、調査データを用いて平均勤続年数と若年層の離職率を働きやすい会社の代理指標

として捉え、人事施策との関係性を検討する。平均勤続年数と若年層の離職率を用いたのは、働く人にとって当該企業で働く目的が功利的にせよ、情緒的にせよ、少なくとも自分にとって現在勤めている企業が働く価値があると考えているからこそ、従業員は転職をせずに同じ企業に留まると考えられるからである。

## 2. 成長を促す人事施策と離職率・平均勤続年数

本稿で使用するのは、日本経済新聞社が実施した「2011年度働きやすい会社アンケート調査」の企業調査の回答データである。同調査は、2011年7～8月に全上場企業の中で①連結従業員数が2,000名以上、②日経株価指数300採用銘柄300社、③有力未上場企業、の要件のいずれかに該当する企業1,575社を対象として配布され、最終的に465社からの回答が得られた（有効回答率29.5%）。

回答企業の属性は、生活サービス（15.1%）、素材・エネルギー（13.8%）、情報・通信（12.0%）、機械（11.0%）等である。また、社員数は5,000人以上が31.0%、3,000～4,999人が21.9%、1,000～2,999人が37.0%、1,000人未満が9.5%である。以上のことから、業種は多様であるものの、社員数から調査の回答企業はいわゆる大企業であることがわかる。

今回注目するのは、成長を促す施策群であり、大きくやる気を引き出す施策群と能力開発に関わる施策群に分けられる。人が生き活きと働くためには、自らの評価が納得感を持って働く人に受け入れられ、かつ公平に扱われなければならない。また、自らが自社の中で価値を高めるだけでなく、人間として成長をしていくためにも能力開発の機会が必要だからである。

表1からやる気を高める施策群を見ると、フィードバックの面談や評価基準の公開などはすでに多くの企業で導入されており、非管理職層への成果給や役割給も44.5%と半数弱まで導入されている。また、能力開発に関する施策群では、上位3施策の導入比率は高いが、計画的なローテーションの導入割合は約半数である。

表1 働く人の成長を促す施策の導入状況

カテゴリ	人事施策	n(社)	割合 (%)
やる気を高める施策	評価結果や目標達成度のフィードバックに関する上司と部下の面談	435	94.0
	人事考課の評価基準の公開	432	93.3
	人事考課の結果の開示	412	88.8
	社員に対する目標設定など、会社目標・部門評価・部門目標に対する貢献度を評価する仕組み	368	79.1
	正社員（非管理職）の基本給の主な決定基準：仕事に対する成果・役割	205	44.5
能力開発に関する施策	専門技能に関する教育訓練	417	89.7
	社員のキャリア開発を支援する仕組み	404	87.3
	OJTの体系化（部門ごとの育成計画の策定やOJTのプログラム化等）	362	78.9
	若手を対象とした計画的なローテーション	256	55.3
	中堅を対象とした計画的なローテーション	214	46.2

注1 それぞれの施策の導入状況は「あり」と回答した企業の合計。

注2 正社員（非管理職）の基本給の主な決定基準は、「成果」と回答した企業と「役割」と回答した企業の合計を用いている。

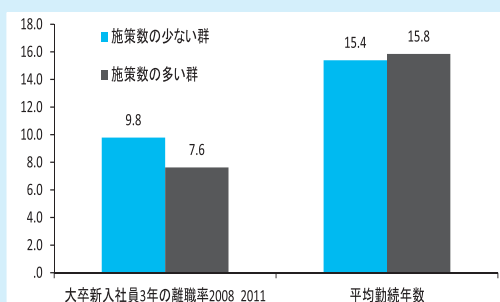
次に、成長を促す人事施策群について、やる気を高める人事施策と能力開発に関する人事施策数について施策数別の組み合わせを見てみる（表2）。やる気を高める施策群で最も多いのが4施策の45.2%であり、次いで5施策の33.5%である。また、能力開発に関する施策で最も多いのは5施策全てを導入している企業（34.4%）であり、次いで3施策の26.9%である。調査対象の企業の多くでやる気を高める人事施策も、能力開発に関する人事施策もかなり充実していることがうかがえる。

では、これらの施策の充実度合いは、働く人にどのような影響を与えているのであろうか。施策の充実度合いに応じて企業を2分割し、大卒新入社員3年の離職率と平均勤続年数の平均値を比較した（図1）。大卒新入社員の3年の離職率は、施策数の多い群と少ない群とで5%水準で統計的に有意であったが、平均勤続年数は、平均値で見た場合、わずかな差が見られたものの、統計的には差が見られなかった。施策群の充実は、若手の従業員に成長機会を通じて安心を提供しているのかもしれない。また、勤続年数に差が見られないのは、やる気を高める施策群や能力開発に施策群以外にもさまざまな要因が勤続年数に影響を与えているからであり、これらの施策群の効果は限定的である可能性がある。

表2 やる気を高める施策数と能力開発に関する施策数のクロス表

やる気を高める施策数	施策数	能力開発に関する施策数					合計
		0	1	2	3	4	
0 n(社)					1		1
	割合 (%)				0.2%		0.2%
1 n(社)			1		3	6	13
	割合 (%)		0.2%		0.7%	1.3%	0.7%
2 n(社)			4	9	2	3	4
	割合 (%)		0.9%	2.0%	0.4%	0.7%	0.9%
3 n(社)		1	3	14	20	11	12
	割合 (%)	0.2%	0.7%	3.1%	4.4%	2.4%	2.6%
4 n(社)		1	14	21	57	32	80
	割合 (%)	0.2%	3.1%	4.6%	12.6%	7.0%	17.6%
5 n(社)			8	18	39	30	57
	割合 (%)		1.8%	4.0%	8.6%	6.6%	12.6%
合計	n(社)	2	29	63	122	82	156
	割合 (%)	0.4%	6.4%	13.9%	26.9%	18.1%	34.4%

図1 施策の充実度で分けた場合の大卒新入社員の離職率と平均勤続年数



注1 やる気を高める施策群と能力開発に関する施策群のそれぞれ中央値を取り、中央値よりも高い企業を施策数の多い群とし、中央値よりも低い群を施策数の少ない群として分けている。表2でアマカケの企業が施策数の多い企業群である。

### 3. 「仏作って魂入れず」：施策を導入することが目的ではない

成長を促す人事施策としてやる気を高める人事施策群と能力開発に関する人事施策群について概観したが、単にこうした施策を導入すればよいというものではない。人事施策の本質は、戦略遂行のツールとしての側面だけでなく、働く人が職場で不安のない状態で働くことであり、かつ会社で働くことに自らの成長を見出せる環境を整えることである。近年、人事部の役割が議論される際に「組織開発」という単語が用いられるのは職場環境の整備の側面を重視しているからである。したがって、上記の結果を表面的に受け取り、人事施策を導入さえすれば、従業員の成長につながると考えるのは早計である。

もちろん、人事施策の充実、古典的なモチベーション論の中でもハーズバーグが唱えたいわば衛生要因であり、人事施策が整っていないと働く人は不満足・不安を感じるのだら



う。しかし、人事施策を充実させたからといって、それがそのまま働く人々の満足・安心に結びつくわけではない。人事施策によって人々の不安が軽減し、安心を得るためには、人事施策を充実させるだけでなく、人事施策を現場がどのように活用するかにかかっているからである。

真に人事施策が機能するためには、労働組合を含めた従業員、人事部、現場の管理職の3者の相互作用が欠かせない。第1に、労働組合を含め従業員は、自らの成長できる機会やキャリアを見つめ直す機会が与えられ、処遇について公平で安心して働くことができる環境にあるかを確認することである。もし自分の会社が本稿で取りあげたやる気を促す人事施策や能力開発に関する人事施策についてほとんど導入がなされていないとしたら、これらの人事施策の導入を主張すべきであろう。また、働き方も多様化し、働くニーズや不満も多様化する中で、職場単位では少数であるゆえに捨象されがちな意見を職場横断ですくい上げることのできる労働組合の存在は、働く人の成長を確保するためにとくに重要となる。

第2に、人事部は、単に人事施策を導入し、それらを機械的に運用するでもなく、かといって経営側に立って戦略を駆動するためだけに人事施策を立案するわけでもなく、第三の道として組織開発に注力する方法がある。とくに近年では人材マネジメントの持つ「強さ」が企業の強さの根源であることが主張されつつある(Bowen & Ostroff, 2004)。人事部が直接職場に手を入れるのではなく、成長を促す人事施策や職場の関係性構築(=ソーシャル・キャピタル、社会関係資本)(西村, 2009)を促すことでこれまでとは異なる人事部の存在意義を見出すことができる。

第3に、管理職は、人事施策の運用の担い手であることを意識することである。人事施策は、運用が伴って初めて働く人に適用される。料理に例えるのなら、人事施策が素材であり、その素材に味付けをして調理をするのが現場の管理職である。したがって、管理職

の味付け次第によっては従業員の自由度や成長に対する自らの可能性の捉え方も変わってくる。

「働きたい会社」「働きがいのある会社」「働きやすい会社」などに登場する企業は、従業員とその代表者である労働組合、人事部、現場の管理職といった様々なプレイヤーの相互作用によって初めて成立しているのである。

---

<参考文献>

Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2 pp.203-221.

江夏 幾多郎 (2008) 「非正規従業員への人事諸施策の充実と正規従業員の就労意識—『労働者の働く意欲と雇用管理の在り方に関する調査』の再分析—」『日本労働研究雑誌』 No.570, pp.68-81.

Huselid, M. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, Vol.3 pp.635-672.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Bear, J. C. (2012) "How Dose Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No.6 pp.1264-1294.

厚生労働省「平成24年度能力開発基本調査」  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002y7sy.html>

厚生労働省「平成13年度能力開発基本調査」  
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/06/h0611-3.html>

守島 基博 (2006c) 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化 はたして、成果主義は長期雇用と適格的なシステムなのか」伊丹 敬之・藤本 隆宏・岡崎 哲二・伊藤 秀史・沼上 幹編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣, pp.269-303.

西村 孝史 (2009) 『企業内の社会資本形成に関する実証研究』一橋大学博士学位取得論文.

労働政策研修・研究機構 (2006) 「変革期の勤労者意識—「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書」.

高貫 智行 (2010) 「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』 Vol.44, No.2 pp.16-29.

八代 充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構.

和田 彰編 (2010) 『日本でいちばん働きがいのある会社』中経出版.