

ビジネス環境の変化と人事管理・期待される人材とは

株式会社 富士通
ゼネラルキャリアプロモート
常務取締役 渡邊輝男

1. はじめに

昨年12月19日に政府は、2003年度の経済見通しを名目成長マイナス0.2%、実質を0.6%と発表した。名目は、3年連続のマイナス成長となる。

しかも名目ベースの国内総生産（GDP）は、前年度5百兆円を割り込む見込みで、デフレ進行にも歯止めがかからず、景気回復は期待はずれ、さらに完全失業率は5.6%と過去最悪を更新することが確実視されている状況にある。

政府経済見通しの概要

	2003年度		2002年度	
	名目	実質	名目	実質
経済成長率	▲0.2	0.6	▲0.6	0.9
個人消費	▲0.4	0.4	0.2	1.5
住宅投資	▲2.6	▲2.0	▲3.8	▲2.6
設備投資	0.2	1.8	▲6.0	▲4.0
輸出	1.3	1.8	4.8	7.9
輸入	2.1	1.6	1.5	3.7
完全失業率	5.6		5.4	
鉱工業生産指数	2.0		3.1	
企業物価指数	▲0.9		▲1.7	
消費物価指数	▲0.4		▲0.8	
経常収支(兆)	13.3		13.3	

本「論説」では、このような経済状況に至った要因及びこれに伴う産業社会の変動、なかならずビジネス環境の変化によって、企業

における賃金・雇用・労働のあり様やメカニズムが、どのような内容に変わりつつあるかを解き、さらに、一企業人として日頃感じている教育の課題について若干述べることにしたい。

2. 変動の遠因・ポイント

日本の経済社会は、今日、国際化をベースに

- (1) 多国籍化
- (2) グローバル化
- (3) Information Technology (IT) 革命による情報化

等の構造的な環境変化に対応すべく、大きく変化しつつある。

その過渡的な姿が、今日の日本経済の不況に反映されていると言ってもよい。

その遠因は、オイルショックや土地資本をベースとしたバブルの崩壊など指摘する識者もいるが、決定的な転換点となったのは、やはり1985年のプラザ合意による円高の容認と日米貿易戦争の激化等にあると言ってもいいであろう。

かつて日本経済は、低コストと品質の高い製品を国内で生産し、集中的に海外に輸出することによって莫大な利益をあげ、成長を遂げてきた。

このことは、端的にいうと日本の海外への輸出競争力がそれだけ強かったと言うことを

物語っている。

しかしながら、その後のアジアの急速な進展とソ連・東欧の崩壊、中国・ベトナムの社会主義国の市場経済への移行、途上国の経済発展など、経済のグローバル化は、加速度的に進展し、これまで成長を維持してきた経済社会のさまざまな仕組みも変えざるを得ない状況に陥った。

ここに至った経済や労働の多様化を促す要因について、もう少し分析すると、

一つは多国籍化。

今では日本企業の多くが海外に進出。工場の建設、外国企業との提携・合併と盛んだが、かつて国内では、大企業中心とした下請系列の下で、高い生産性によって競争力を維持していた。やがてこの構造も、円高や世界の多国籍企業との競争激化の狭間で、日本企業も、遅ればせながら海外への進出を迫られた。

最も顕著な例が、ローコストオペレーションに見るアジアへの集中的な製造業の進出、一方で国内の製造業の空洞化の姿。

ちなみに、世界の製造業の賃金水準は、日本を100とすると米国93、独76、韓国44、中国3のレベル。この趨勢は、当分続くと思われるべきだ。

二つは経済のグローバル化。

ともすると、これまで欧米企業との競争のみに目を奪われがちであったが、新たに競争すべき国が、グローバルマーケットに登場してきたことである。

最大のポイントは、13億人の巨大マーケットを要する社会主義市場経済の中国であろう。他に、アジア・中南米・アフリカといった国々の目ざましい経済発展やソ連・東欧圏の市場経済も視野に入れると、一挙に地球規模でのメガ・コンペティション時代到来の観

がある。

中国のWTO（世界貿易機関）への参加は、ますますグローバル経済における競争激化を増幅させ、あらためて日本企業の国際競争力の再構築を迫られる所以が、ここにある。

三つはIT革命による情報化。

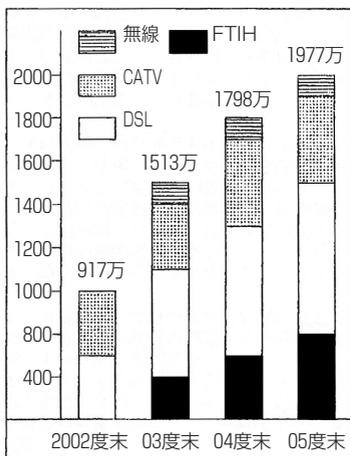
Information Technology (IT) に代表される情報通信革命は、ブロードバンド（広帯域通信網）とくに、ISDN（デジタル通信網）、DSL（デジタル加入者線）、CATV（ケーブルテレビ網）さらに、FTIH（光ファイバー）のインフラ整備・普及によって、経済・産業社会、生活・文化のあらゆる分野に、かつて経験したことのない、新しい世界の創造とイノベーションが具現しつつある。

情報技術の進化は、製品設計・機械加工等の技術の高度化や、ハード・ソフト、サービス・ネットワークの融合技術による新しい商品や、多くのビジネスモデルを誕生させた。

インターネットに代表される情報のボーダレス化は、物流・商取引の革新、経営組織や労働の多様化を顕著にするばかりか、家庭や

eビジネス(電子商取引)普及予測

B TO B市場 Business To Business 2003年予測		B TO C市場 Business To Consumer 2003年予測	
情報関連製品	31%	旅行	29%
自動車同部品	26%	自動車	15%
建設	15%	パソコン	12%
食品	7%	サービス	9%
運輸・物流	5%	衣類、アクセサリ	6%
繊維・家電	5%	食品	5%
鉄・非鉄金属	4%	金融	5%
化学製品	3%	エンターテイメント	4%
紙・事務用品	2%	趣味、雑貨、家具	4%
産業用機械	1%	書籍、CD	3%
電力・ガス	1%	ギフト商品	3%



ブロードバンド(高速広帯域通信網)普及予測
(加入世帯数)

生活文化の広い範囲まで、これまでの様式を一変させる様相を呈してきた。

今後、ブロードバンドの普及による情報量の飛躍的アップと高速化は、情報の多様な加工処理にとどまらず、電気通信・コンピュータあるいはその周辺機器にも波及し、日本経済再生の基幹産業の要となるばかりでなく、さらに新しい文化を創造していくに違いない。

3. 雇用・賃金・労働の多様化

日本の産業経済の姿を今日的視点で概括すると、失われた10年という長期の景気不況と相まって、マクロ面の経済のグローバル化と情報化とが複雑に絡み合い、ミクロ面からは企業が生き延びるために、経営全般の改革・革新を断行し、両面から産業構造の転換こそが日本経済再生の道を切り札に、貿易立国・日本の国際競争力をいかに取り戻し、産業全体として世界との競争に優位なポジションを再び構築するかを、必死で模索している状況にある。

企業は、このような環境変化に適応しながら諸活動を行うのは当然で、単なるコスト面ばかりではなく、ヒト、モノ、カネ、技術、情報といったあらゆる経営資源を集中・選択し、ワールド・ワイドに再配分を行い、組織全体としての最適化や効率化を急ピッチで見直しを行っている。

その一つが、経営の根幹をなす人事管理。この人事管理もこれまでの社員を管理するために採用管理から賃金管理、業績評価など人事にまつわる各制度を集めた独立した機能とする考えから、人材を経営戦略の重要な資源として位置づけ、活用・育成していく資源管理の側面から、能力開発、雇用や勤務形態、処遇・組織のあり方、働き方そのものまでも問い直しが始まっている。

まず雇用面の見直し。これまでの入社から定年までの終身雇用制度に、大きな揺らぎが生じてきた。

景気の長期低迷や企業の経営悪化、経済のグローバル化にみる高コスト体質是正の動きは、勤続とともに賃金が上昇する賃金の仕組みの見直しと同時進行で行われている。

雇用は、期間の定めのない正社員型から、有期雇用という有期間による雇用契約社員型への急速なシフト化。

かつて、日経連は1995年に「新時代の日本的経営」を発表。雇用の類型、あり方として三つの型を提言。

一つは、将来のマネジメントを担う長期の継続雇用を予定する「長期蓄積能力活用型」、二つは、専門能力を活用していく「高度専門能力活用型」、三つは、雇用を柔軟に調整できるパート・アルバイトといった有期型の類型である「雇用柔軟型」である。

少なくとも、この提言は、雇用柔軟型では、「一般職(一般事務職)」や「技能職(製造職)」といった職群は、かつての正社員から有期型

の社員へ入れ替わってきた。

一方で、「高度専門能力活用型」はどうかと言うと、営業・SE（システムエンジニア）、各種専門技術者の職群でも人材派遣会社からの有期間の派遣で対応するスタイルも加速しつつある。

昨年12月26日、厚生労働省は「パート・派遣1500万人時代」を発表。

パート・派遣1500万人時代

	1992年	2002年
全雇用者数	4,664万人	4,977万人
うち正社員数	3,705万人	3,495万人
※正社員以外	959万人	1,482万人
※内訳		
パート	—	739万人
アルバイト	—	338万人
派遣	—	175万人
その他	—	230万人

(2002年は7～9月平均)

派遣は、業種等の規制緩和の追い風を受け、2002年度中には、200万人の大台を突破するのも確実。

経営コスト削減を背景とした正社員の抑制・削減と事業の繁閑に柔軟に対応できる有期型社員の積極的活用、シフト化への政策転換と雇用流動化の潮流を、はからずも立証した。

まさに雇用は、「必要な時・必要な期間・必要な人材」を確保するマン・オン・ディマンドの考えが定着しつつある。

つぎに勤務の形態面でもインターネットの普及と絡み、仕事の仕方と時間の生産性・効率化から、大きな変化が顕著になってきた。

一日8時間所定勤務の通常型に、仕事量に対応した短時間・交替型、月間所定時間の範囲内で仕事の繁閑等を勘案して、一日の始業・終業時刻を自主的に決定するフレックスタイム型。

1年あるいは1か月の業務の繁閑に合わせて時間配分し、期間内の週間法定時間を超え

て勤務する変形労働時間型。

さらに、一定業務（研究開発など11業務の他、企画・立案・調査分析業務）に適用される自らの裁量で勤務時間を決めていく裁量労働型。

最近では、インターネット活用の在宅勤務型も普及（SoHo;スモールオフィス・ホームオフィス）。

雇用確保を前提としたオランダモデルと言われる一人ひとりの一定時間を削減、再配分するワークシェアリング型も導入されるなど、まさに勤務の形態も、経済社会の変化に対応した、主体的な働き方、職業と家庭との調和、勤務時間の有効活用といったルールや環境が成果の期待を担いながら多様化してきた。

もう一つ、賃金・処遇面は、どう変化し、再構築しつつあるのか。

俯瞰すると、日本の専売特許であった勤続・年齢・学歴等の属人要素を軸とした年功主義型処遇から、業務を遂行する能力を軸とした能力主義型処遇、あるいは近年、一歩進めたコンセプトとして導入されてきた、高い成果を生み出すために安定的に発揮している思考・行動特性(コンピテンシー,Competency)を基準にした成果主義型処遇と合わせ合める方向で、人材戦略の再構築が始まっていると言っているであろう。

一般的に能力主義型は、職務（仕事の内容）を調査・分析した上で、いくつかの等級に分類し、到達すべき職能の条件を具体的に示して、期待する能力を明確にしながら（職能資格制）人材を育成し、評価・処遇していく体系である。

職能要件のベースになるのは、その仕事をやり遂げるために必要な知識を修得しているかどうか。

さらに、その仕事を遂行するために必要な習熟度が、どの程度か。の二つの要件で形成され、今のところ日本の企業では、この体系が主流を占めている。

一方で、日本の能力主義型の根幹になっている職能資格制度と結びつけて、アメリカ型のコンピテンシー評価を導入する成果主義型の処遇体系に再設計する企業が増えつつある。

コンピテンシー（行動特性）とは、高い成果を実現できる行動のあり方、日本語訳で言うと実力・行動力・競争力と言ったほうがわかりやすいかもしれない。

この体系は、企業の中で高い成果をあげている者の行動を分析し、行動特性の基準を設定した上で、成果に基づき評価・処遇し、目標管理（Management by Objectives）や能力開発を行う仕組みである。

行動特性は大きく分けて三つ。一つは、知識・スキル。対人関係との構築力や情報の収集力などが、これにあたる。

二つは、性格・性質。柔軟性や持続性、計画性など。

三つは、意識。リーダーシップ等、業務を遂行する上で個人が重視する意識など。この考えは、社員に共通に求められる価値観や行動の特性を明確にしていくことで、実力を身に付けさせていく内容であると解釈しても差しつかえない。

この動きから察すると、企業の処遇制度は、今後、いかに人材を育成するか（能力）その人材をどのように配置し、活用するか（実力）またその人材をどのように処遇するか（成果）を柱にして、制度全体が大きく変容していくに違いない。

4. 期待される人材とは

労働市場で「望ましい人材とは」「期待さ

れる人材とは」と言うことが、よく論じられる。

企業は、ある一定の目的や目標を持って活動する人間の集合体であって、その活動を通じて適正な利潤を追求し、社会に貢献する役割を担っている。

そのため、社員全員に、何らかの仕事とその果たすべき役割・任務を付与し、組織の中で、単独あるいはグループで、その仕事をこなすための分析・戦略を考えてもらい、行動・実践し、結果・成果を期待している。

役割とは、事業活動で、さまざまに発生・想起する問題を解決することである。

多くの企業で、人材の教育・研修に多くの費用と時間を割り振っているのは、そのためである。

企業の本音は、社員にできる限りの高い役割・目標（アカンタビリティ）を与え、できる限り高い結果（パフォーマンス）をだしてくれる、できる人材。広い意味では、内外の多様な文化、グローバル経済社会に通用する能力（エンプロイアビリティ）を有する人材になって欲しいと願っている。

厳しい就職戦線の昨今、教育現場では、履歴書の書き方、エントリーシートの書き方・表現方法、自己分析の仕方、志望動機、業界研究の仕方、面接の仕方等々、内定確保のための指導・教育が盛んに行われてはいるものの、受入側の反応は、そのマニュアル的な傾向の対応に戸惑いを感じている。

この戸惑いの根底には、良く考えてみると、自ずと教育や研修の果たすべき狙いや原点が透けて見えてくる。

企業が期待する人材の原点は、専門性等の能力保有もさることながら、その土台とも言えるベースには、日々の事業活動での課題・目標に対し、個人の役割任務を自覚し、自分

で考え、自分の意見を持ち、自ら行動・実行してくれる資質かが問われる。

戸惑い感も案外、教育・研修の普遍性とも言われる「自律(Autonomy), 自立(Independence)」性の欠落にあるように思えてならない。

米国サンディエゴ州立大のステイブン・P・ロビンス教授は、近著「マネジメントの正体」の中で、長年の調査研究の結果、多くの企業で最も実績をあげている人のパーソナリティに「誠実」(Sincerity)を取りあげている。なぜなら、誠実さを持った人の特徴には、信頼でき、注意深く、用意周到、計画的、

几帳面、勤勉、達成志向を合わせ持っているからと。

『自分で考え・判断し・行動する』精神がタフで・ワールドワイドに活躍できる人材の育成を期待したい。

「マネジメントの正体」著者 ステイブン・P・ロビンス 発行・ソフトバンク 2002, 10, 15
「新時代の日本の経営」 新日本の経営システム等研究プロジェクト編 発行 日本経営者団体連盟 1995, 5, 15

新課程用

じっきょうの工業科用補助教材

022 生産システム技術演習ノート	定価700円	027 測量演習ノート	定価840円
031 工業数理基礎演習ノート	定価630円	017・018 工業化学1・2演習ノート	定価840円
機械工作演習ノート	定価750円	基礎製図練習ノート	定価620円
機械設計演習ノート	定価840円	機械製図練習ノート	定価600円
001 精選電気基礎演習ノート	定価720円	電気・電子製図練習ノート	定価620円
002・003 電気基礎1・2演習ノート	定価750円	基本式の理解と活用 電気基礎 三訂版	定価800円
007 建築構造演習ノート	定価650円	建築製図練習ノート	定価600円

新版 情報技術基礎実習	定価1800円	新版 テキスタイル製品	定価2680円
電子機械実習	定価2200円	新版 テキスタイル技術	定価2680円
		新版 カラーリング技術	定価2780円

☆定価(5%税込)は平成14年12月現在で表示しました。
☆定価は変更になることがありますので、あらかじめご了承ください。