

人事賃金管理の運用を
サポートする情報誌

賃金事情

No.2601

2011
February

2/5

産労総合
研究所
調査

2011年 春季労使交渉にのぞむスタンスと 人事賃金管理の方向

—04

賃上げは「定昇のみ」が7割弱、賃上げ相場は5割が「昨年と同程度」と予測

賃金改定	2010年 賃金引上げ等の実態に関する調査 労働分配率・賃上げ等の推移	厚生労働省…26 厚生労働省/日本経団連 ほか…34
労働組合	2010年 労働組合基礎調査	厚生労働省…36
企業福祉	2009年度 福利厚生費調査	日本経団連…38

シリーズ わたしの「人事賃金管理」論 第2回 中嶋 哲夫 ● MBO実践支援センター 代表
「職場資本の形成」をめざす人事管理

—42

Serialization	新連載 MUG CUP Essay インドのビジネスマンは何をしているのか?	安部 義彦…40
連載	「専門・プロ人材」のマネジメント 第5回 「専門・プロ人材」の配置と活用 これからの時代の「トライアングル人事システム」 第5回 「役割目標によるマネジメント」の考え方(その2)	谷田部 光一…50 河合 克彦…55
	職場のあるある相談室 第10回 傷病手当金と退職後の健康保険 労働政策を考える 第23回 多様な正社員	中田 朱美…58 荻野 勝彦…48
	今号の誌面から/話のポケット 24. 「北北西に道路を取れ」は誤訳 賃金・人事関連ニューストレンド 【12月】	太田 隆次…03 —64

ズームアップ2011	年末年始の過ごし方	—02
	統計資料の公表スケジュール(2月)/次号予告	—66

主要賃金データ・インデックス

産労総合研究所



賃金事情誌者のためのデータサービスのご案内
<http://www.e-sanro.net>

● 詳細は弊社のホームページをご覧ください。



第2回

中嶋 哲夫 TETSUO NAKASHIMA

MBO実践支援センター 代表

情報化時代のcommons(共有資源)、 「職場資本の形成」をめざす人事管理

職場資本は“お互い様”の精神に支えられた無形資産、
職場自治を高めるために管理者の役割の再構築を

本シリーズの目的は、現下の人事・賃金管理の課題を
考えること。それを連載で明らかにしたい。これが編集
部からの依頼である。

これを受け、筆者は、課題を議論する種を提供したい
と考えた。少々荒削りであるが、職場づくりのための人
事という視点を提供し、筆者の務めを果たしたい。

本稿のキーワードは「職場資本」である。職場で共有
され、競争力を生み出す無形の資本。その形成を従業員
にうながす環境整備が人事の課題。それが本稿の主張で
ある。

1. 年功主義から成果主義へ ——人事部門がかかった4つの罠

最初に、人事部門が引っかけた罠を指摘する。4つ
ある(図表1)。

第1は、企業競争力を頭に置かないまま人事制度を構

築したこと。「年功主義から成果主義へ」という旗印は、
残念ながら企業競争力との関係が不明確である。

戦略論の世界では、資源ベースの考え方が主張されて
いる。そこでは、企業ごとに競争力が異なることが立証
されている。製品開発力、製造技術力、マーケティング
力、非正規社員の活用力、資源の支配力等々、さまざま
な競争力の源泉が指摘される。だとすれば、人事制度は
その競争力形成に向けられる必要がある。ところが、そ
のような観点から行われた人事制度改革は、非正規社員
の活用によるコスト競争力強化にとどまったようである。
競争に勝つための、あるいは逆境を耐え忍ぶための
競争力の源泉を追求しないまま成果主義を追求したことは、
罠に引っかけたと言わざるを得ない。

第2は、現状否定型の課題設定が何も生み出さないとい
うこと。「年功主義から成果主義へ」は、きわめて抽象
的なことばである。「年功的人事の打破」では、具体的な
問題が抽象されている。現状を否定するだけにすぎない。
それに変わる新たな何かを指し示すものではない。

実際、洋の東西を問わず、ホワイトカラーの賃金につ
いては年功的な賃金カーブとなることが知られており、
その経済的合理性も理論づけられている。つまり、自社
の年功的人事のどこがどの程度問題であって、それをど
う改めるのかを明確にしなければ、課題とはならない。
目標をもたない課題は、新たな制度を作る原動力をもた
ない。

第3は、個人と組織を直接対置する考え方に人事部門
が陥ったこと。個人は、組織と直接向き合うわけではな
い。労働契約こそ、組織と個人の間で締結するが、その
内容は職場での日常の仕事のなかで具体化される。職場

●筆者のプロフィール



中嶋 哲夫
(なかしま・てつお)
MBO実践支援センター 代表

1948年生まれ。20年間の企業人生活の後、人事教育コンサル
tant。目標管理を軸に学習の場づくりに注力する。2009年、
MBO実践支援センター設立。代表。「良い人事マンが社員を教
う」ことを信じている。人事データを統計解析する研究者でも
ある。主な著書に「目標管理活用学」「面接対話活用マニュアル」
(以上経営書院)、「人事の経済分析—人事制度改革と人材マネ
ジメント」(共編著、ミネルヴァ書房)など多数。
URL:<http://mbo.mcp.co.jp/index.html>

での仕事の有姿にこそ、個人と組織の関係が現れる。そこには上司と部下というフォーマルな関係だけでなく、上司と部下のインフォーマルな関係や部下相互の関係が存在する。メンバーの能力を相対比較して職務配分が決まり、相互に仕事の教え合いが行われる。職場には、複雑な相互関係が作られている。それを見落として、管理者と部下の個別の関係だけをとらえて制度構築を行うと、制度が逆機能することが起こる。

第4は、仕事の実態を見ずに制度構築を行ったこと。職能要件書を作らない職能資格制度や、求める成果を定義しない成果主義人事などがその例である。成果主義人事では、組織があげるべき成果を決定し、それを順次ブレイクダウンして個人があげるべき成果をとらえる必要がある。そして、その成果を価値づけておく必要がある。その作業を抜きにすれば、職場があげるべき成果は管理者の能力次第で任意に決定されてしまう。その場合、人事評価の公正さを担保することは困難である(バランス・スコア・カードによって部門別業績評価に取り組んだ企業はあるが、それが担当者レベルの成果主義人事の環境を整えるところまで進んだかといえば、疑問符を打たざるを得ない)。

以上のような尻に陥らないためには、職場の仕事の実態把握から出発すべきであろう。

2. 裁量度を増す労働内容 ——知識労働化・感情労働化・責任労働化

では、この20年ほどの間に労働実態はどう変わったのか。それを考えてみよう。

この20年は、インターネットと情報技術の発達の影響がさまざまな場面に及んだ時期といえるだろう。労働内容は、3つの変化を遂げている(図表2)。

図表1 人事部門がかかった面

- ① 企業競争力を意識しない制度構築
- ② 現状否定型課題設定の弱さ
- ③ 職場の機能の見落とし
- ④ 仕事の実態を見ないままの制度構築

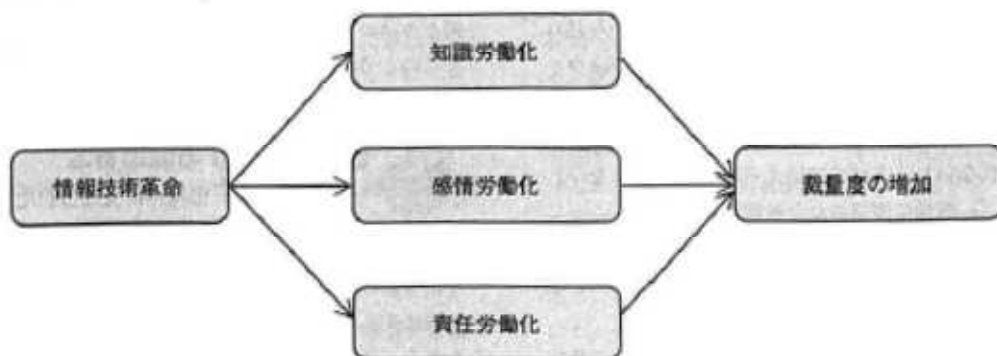
第1の変化は、知識労働化である。企業競争力の源泉が知識であることは、今や定説となっている。知識の創造と蓄積が競争力の源である。一人ひとりの労働をみれば、学校教育で得た専門的な知識を基盤に、職場で蓄積された知識を素早く学習し、それを組み合わせたり、自らのアイデアを組み合わせ、新たな知識を生み出す、そんな内容に労働が変化している。そこでは、個人のアイデアをやりとりし、相乗効果を生み出す能力が必須であり、共有された情報処理方法や知識の内容が生産活動の重要な要素となっている。

知識労働化は研究技術の職場で典型的にみられる。その他の仕事でも、企画業務のウエイトが高まる形で知識労働化が進んでいる。

第2は、感情労働化である。サービス産業の従事者が増加し、対人接触場面で直接サービスを提供する労働が増加している。介護や看護、対面販売、などである。また、折衝や調整の多い管理者の労働も感情労働の側面をもつ。そこでは、労働者が自分の生の感情を制御し操作して、顧客満足を生み出す感情表現を行うことが求められる。

感情労働では、仕事の意味の理解によって、同じ仕事

図表2 労働内容の変化



でも感情操作のレベルが異なる。無理に作った感情表現となる場合も、役割を意識した自然な感情表現ができる場合もある。どちらの場合にも自分の自然な感情を抑え込んでいるため、心理的なストレスが大きい。メンタルヘルスへの注意が必要な労働でもある。

第3は、責任労働化である。2つの角度から責任労働化が進む。第1は、仕事が体系的にシステム化され、小さなミスがシステム全体の故障につながる危険性が増加している。担当作業をミスなく実施することへの責任が大きく感じられるわけである。第2は、知識労働化に伴い、企画から実施までを1人で完結する労働が増加している。結果に対して責任をもち、仕事の遂行方法には裁量度があるという仕事である。

責任労働においては、自らに課せられた責任を広く深く理解するという学習によって、働く楽しみを見つけ出すこともできる。逆に、仕事が個人内で完結するため、職場でのメンバー相互のかかわり合いが小さくなりながらもである。

以上のような労働内容の変化は、仕事遂行方法に関する労働者の裁量度を高める。成果主義人事において「自己統制と結果責任」が主張された背景に、このような労働内容の変化があったことを改めて意識しておきたい。

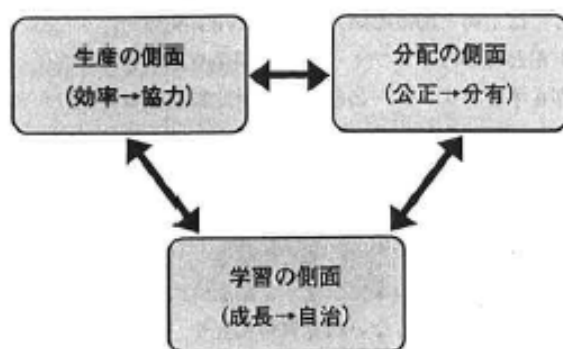
3. 裁量を支える職場 ——生産・配分・学習の3つの視点

個人の裁量度が高まる労働では、学習が不可欠である。仕事を理解するレベルによって考え得る具体策が変化してくるからである。そのような学習は、仕事に即して具体的に行われる必要がある。それが可能な場所は、個人が所属する職場以外にはあり得ない。そのことを次に述べたい。3つの視点から考える(図表3)。

第1の視点は、生産のための職場という視点である。ここでは、効率を高めることが目標とされる。協力や調整は、そのための必須の活動である。個人の観点から見れば、生産活動のために、職場に蓄積された設備やノウハウ、すでにできあがっている顧客関係などを資産として活用することになる。ノウハウはマニュアル化されているかもしれないし、人づてで伝えられるかもしれない。必要なつど、職場に蓄積された知識や助力を得ることになる。また、感情制御の方法や仕事に伴う責任などを職場から学習することによって、個人の裁量のレベルが高まる。

第2の視点は、配分に関する従業員の認識の準拠集団

図表3 職場の3つの側面



としての職場である。つまり、従業員が公正な扱いを受けていることを職場を基軸にして認識するという点である。職務の配分や評価での位置づけ、賃金の配分、それらの公正さを従業員は、職場内部での相対比較によって把握する。なぜなら、努力と報酬の関係を細かく従業員が認識できるのは、日常的に仕事をともにする職場のメンバーの範囲に限られるからである。したがって、職場目標の決定や、職務配分の決定、無理難題や誰もがいやがる仕事の担当の決定などに関する暗黙のルールを学習することによって、従業員は公正さを認知することになる。有限の資源を配分する制約があるかぎり、不満を分からあっていることが理解できる仕組みを準備することが必要であろう。

第3の視点は、自治的な学習の場としての職場という観点である。知識を活かし、蓄積するためには、個人の自己統制が必要であることは間違いない。同時に、知識を交換するメンバーの間での信頼感や文脈の共有が必要である。それがなければ、微細なニュアンスを伴う知識の交換はできない。しかも、一人ひとりが異なる好みや価値観をもつと考えれば、その文脈は常に形成し続けられる必要がある。そのようなコミュニケーション空間は人為的なルールで作ることはできない。メンバー相互の働きかけから自生的に秩序が生まれてくる。

このような職場の姿を個人にとっての資本と見なして、考えを進めてみよう。

4. 職場に存在する職場資本 ——“お互い様”の精神に支えられた無形資産

職場資本は無形の資産である。生産のための資本であるとともに、学習のための資本でもある。「お互い様」の精神に支えられ、持続的に積み上げられた文化的資本でもある。具体的には、お客様や他部門からの信頼、管理

者やメンバー間での信頼、情報の内容を理解するための共有された文脈、共有された情報交換方法、専門知識などから構成される(図表4)。

職場資本の存在により、お互いの発言内容を短時間で理解できる。また、やりとりされた情報の信頼度も上がる。もし、職場資本がなければ、情報の信頼度をつとチェックする必要があり、コミュニケーションのための手間が大幅に増加する。

職場資本は、担当者がスムーズに仕事を進めるための基盤となる。職場目標やお互いの関係が共有されていることにより、相互の働きかけが効果的になる。他部門や顧客に対して組織を代表して発言することも可能になる。不足する情報や情報処理方法を仲間教え合うことも可能になる。これらの活動が個人の生産活動を支える。

一方、職場資本は分配に関しても学習資源となる。努力と報酬の比率が均等であることによって、個人が公正さを認知するとすれば、比較対象を得られる範囲が重要になる。そのような比較対象が得られるのは、一緒に仕事をする職場の範囲に限られるだろう。つまり、人事評価への納得性を高めるための学習資源としても職場が存在する。

職場資本は、それを個人が引き出し、活用をする。同時に個人の出力を職場資本として蓄積するというサイクルをたどる。資本の引き出し方や蓄積方法(つまり、共有化された情報処理方法)がその重要な要素ともなる(図表5)。

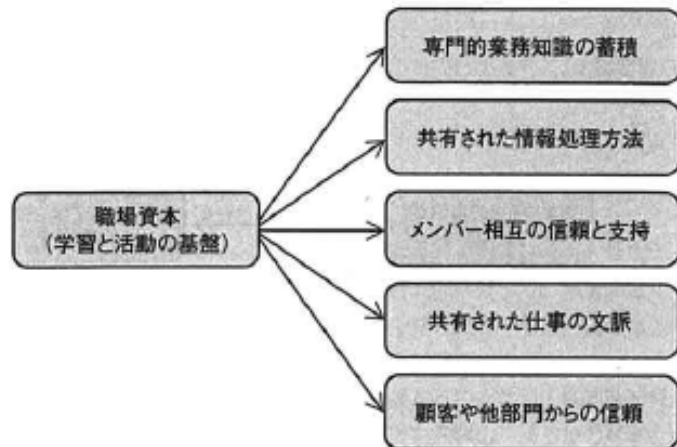
5. 共有された職場資本 ——情報化時代のcommonsとして

職場資本は、日々の活動の積み重ねによって蓄積される。それは、職場で生活する個人間の関係のなかに存在する。お互いの仕事を観察し、相互に配慮する日々の活動が、相互の信頼感の基となるからである。

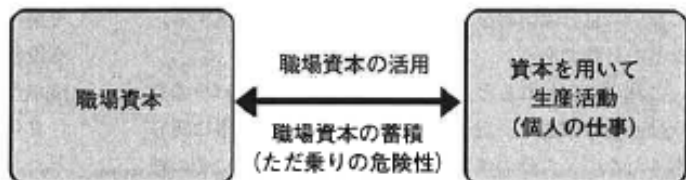
職場資本は、個人が自由に必要に応じて活用できることが望ましい。いつでも自由に活用できることによって、個人のもつアイデアと他者のアイデアの組み合わせがスムーズに進む。

また、学習が必要なタイミングに、即座に学習することもできる。水や空気のように自然に活用できることが

図表4 職場資本の内容



図表5 職場資本の活用と蓄積



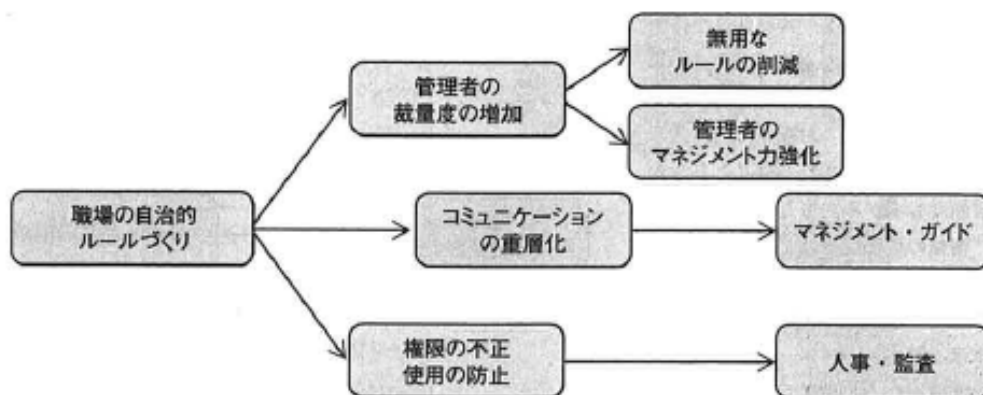
望ましいわけである。たとえてみれば、昔の村人の生活を支えた里山のようなものかもしれない。とくに意識することもなく、緑肥や薪炭材料や山の恵みを手に入れる。それをcommons(共有資源)といえ、職場資本は情報化時代のcommonsと考えることもできる。資源を枯渇させないよう、利用者が一定の規律を守りつつ、自由に資源を用いることができるものである。それだけに、共有資産を維持しフェアに活用する努力が求められる。

6. フリー・ライダーの防止策 ——「人目にさらす」仕組みの工夫

職場資本はフェアに用いられることが必要である。特定の人物が活用できなかつたりすると生産効率を下がる。誰もが自由に用いることができる必要がある。また、職場資本は持続的な努力でその資産を維持する必要もある。

しかしながら、共有資産については、フリー・ライダーの問題が発生しやすい。天然資源であれば誰かが過剰にそれを使用し、他の人が使用できなくなるという問題である。職場資本は天然資源のように枯渇するわけではないが、それを形成する努力を怠りながら、その活用だけは行うというフリー・ライダー問題が発生しやすい。職

図表6 職場資本形成のための人事施策



場メンバーのアイデアや成果を横取りしたりする行動。あるいは、人の手助けを得ながらも、自分は人を手助けしない。自分は情報をもらいながら、それを隠匿する、などの行動である。

これらが行われると、職場資本形成へのメンバーの意欲は大幅に減退し、自己防衛に走る。他人の仕事に関心をもちない。自分の情報やアイデアを隠匿する。その結果、「言われたことだけやっておく作業員集団」という職場に陥る。本来職場がもつ学習機会の提供、精神的な支援、蓄積された情報の活用といった機能が果たされなくなる。

このため、人の努力にただ乗りできないようにする工夫が必要である。昔の村であれば「ムラハチブ」にしたであろうが、その現代版を工夫する必要がある。その方法としては、職場資本の活用状況を職場メンバーが相互に監視できる状態を保つこと、職場資本の活用状況を第三者が監視できること、といった職場運営を可視化する努力が必要であろう。村の寄り合いに変わる「人目にさらす」仕組みである。

7. 人事部門の課題は環境整備 ——管理者の役割の再構築を

冒頭で、人事部門が陥った4つの罠を考えた。また、それを克服するために職場資本に着目すべきことを示してきた。本節では、新たな人事の着眼点をもう一歩具体化して考えてみたい。

職場資本に着目したとき、大切になるのは、職場内での自治的ルールが貫徹できる条件を整えることであろう。このためには、管理者の役割を再構築する必要がある。次のような役割である（図表6）。

管理者は職場と全社組織の連結ビンの役割を果たす必要がある。一方では、経営者の代理者として末端の統制を請け負う。もう一方では、自治的な職場の代表者という役割をもつ。その二重の役割をうまく果たせるような環境整備を行うことが人事部門の課題である。

具体的には、まず第1は、管理者の裁量度を高めることである。組織管理を充実させるための管理・統制手続きの増加は、管理者の業務を煩雑なものにする。職場の自治的な動きの範囲も狭くなる。それを削減することが管理者が職場に目配りするために必須である。

もう一歩具体化すると、的確な裁量ができるだけの管理能力を育成することである。説得力のある職場目標を設定する能力、部下が納得する職務配分を行える能力、部下に対するアドバイス能力、職場の規律を保つ能力などを徹底して強化する必要がある。

このためには、管理者が守るべき最低限の手続きと考え方を文章化した「マネジメントガイド」を作成することが必要であろう。そこには、組織統制に関する考え方、職場の自治に関する基本原則などが含まれ、管理者が行うべき手続きが明確にされる必要がある。それをナショナル・ルールとしたうえで、各管理者と職場メンバーが共同でローカル・ルールを作り、それを日常的に見直すことによって、管理者の能力を高めていくことができる。

第2には、管理者のマネジメントのやり方を明るみに出すモニタリングの仕組みを構築する必要がある。管理者の裁量が適切であるかどうかをチェックする仕組みである。従業員意見調査や人事担当者のぶらぶら歩き、労働組合の苦情窓口などを充実させることなどが具体策になろう。

加えて、日本企業ではあまり実施されていないパーソ



人事賃金スタッフへの
ワンポイントアドバイス!

職場の実態を把握する5つの方法

人事担当者が職場の実態を把握するためには、さまざまな方法があります。すべての方法に通じる必要はありませんが、自分の得意技を身につけるとよいと思います。

第1は「理論学習」です。理論を学ぶと事実を見るためのフレームワークができます。特定の仮説をもって事実を見ることが出来ます。それが事実を鋭く見ることに繋がります。ただし、理論にとらわれすぎると、事実の見落としが発生しますから、いくつかの理論を同時に使えるようにするのがよいでしょう。

第2は「ぶらぶら歩き」です。事業所のなかをぶらぶら歩き、雑談を積み重ねます。また、ぶらぶら歩いていくなかで、職場の規律の乱れなどに気づくこともできます。定点観測を意識しておく、ぶらぶら歩きで職場の傾向を把握することができます。

第3は「ヒアリング」です。何らかの仮説をもって意図的な聞き取りを行います。研修時の懇親会などは聞き

取りの絶好の機会です。ぶらぶら歩きも「プチ聞き取り」につながります。

第4は「職場参加」です。職場の仕事に一定時間参加させてもらいます。そうすれば、職場における人のやりとりの細かい点などに気づくことができます。

第5は「統計的手法」です。従業員意見調査や賃金データ、査定データなどを統計的に解析して、事実の全体を丸ごと把握します。査定の寛大化や中心化、賃金格差の大きさなどは、統計指標で把握するのがよいでしょう。

自社の人事の実態を把握することは、人事制度を考える出発点の作業です。事実を把握し、何らかの基準と比較をすることによって問題をつかむ。問題を具体的に把握すればするほど適切な企画を考えることができる。机の上で企画をするのではなく、事実を見て企画する姿勢が大切だと思います。

ネル・オーディット(人事監査)を行うことも有効である(ちなみに、パーソネル・オーディットは、労働CSRの観点からも重要であろう。パワハラ、セクハラなどを早期に発見するためにも必要である)。定められた最低限の手続きを行っているのかどうか。アンフェアな権限行使がないかなどを明るみに出す工夫である。

第3は、コミュニケーションの重層化のための施策である。職場にはライフサイクルがあり、時間とともにコミュニケーションは平板化しやすい。放置しておけば、形式的な情報のやりとりに陥り、職場資本が疲弊する。

それを防止するためには、職場に新鮮な情報を注ぎ込む仕組みが必要である。職場メンバーが、新しい職場に出会える機会を準備すること、新しい情報を職場で消化する機会があること、この2つを可能にする仕組みづくりである。具体的には、職場横断的な活動の場を提供することが有効であろう。研修での懇親会、運動会、社員旅行といった福利厚生イベントをコミュニケーション促進(学習)イベントと位置づけ直せば、職場横断的な活動の場を作ることは難しくはない。

加えて、さまざまな職場横断型委員会やプロジェクト活動を組織することによって、職場に異質の情報を持ち

込むルートを開いていくこともできる。



最後にもう一点指摘をしておきたい。本稿の冒頭で競争力強化について述べたが、その内容に2つの競争力があることを忘れないことも必要である。第1の競争力は競争に勝つための競争力。第2の競争力は競争に負けないための競争力である。後者の競争力は金銭的インセンティブで作ることができない。

企業がピンチになったときに、「別に合わないと思いつつも苦しい状況を打破する努力をする」人材の存在は、競争に負けない企業能力を作り出す。職場資本が蓄積され、それに努力をした人々であれば、それを失うことは個人にとって大きな損失となる。したがって、逆風を受けたときにも安易に組織から離脱しない、しっかりとコミットメントをする人材を確保することにもつながる。ピンチをしのぎきる経営を行うためにも、職場資本を充実させる努力が必要であることを最後に指摘しておきたい。

(毎月5日号に掲載)