



2013年7月11日 森本紀行はこう見る

貢献と処遇、あるいは債務人材と資本人材

企業が人を処遇するについては、貢献に応じた報酬を適合させるべきです。このこと自体に反対する人はいないでしょう。ただし、時間軸は問題で、単年度ごとに一致させるということではなく、勤続期間全体を通じた累積値としての貢献と報酬を一致させるとすれば、そこには高度な工夫がいるわけです。今回は、人的資本投資論(HCA)のうち、勤続期間と報酬との関係についてですね。

貢献に応じた報酬というとき、難問は貢献の測定です。しかし、今は、この難問を一先ずはおいておきます。つまり、何らかの方法で貢献が合理的に測定されるとしておきましょう。そのうえで、論点を、貢献と報酬が均衡するのは予定された勤続期間の全体のなかにおいてであることに、絞ろうと思いません。

予定された勤続期間が有期の場合は、貢献と報酬の一致は明らかです。一か月間の臨時雇いについて、その期間の貢献と報酬が一致しなければならないことは、論をまたないでしょう。しかし、より正確に言えば、貢献と報酬が一致しているのではなくて、貢献の期待と報酬が一致しているのです。報酬は事前に決めるしかなく、貢献は事後にしか判明しないからです。

僅か一か月の定期採用でも、初日と最終日とでは、生産性の進歩があるはずですから、日当基準では、貢献と報酬が一致しないのは自明です。では、一か月間で貢献と報酬が一致するかというと、個体格差があるから、個々人基準では不一致でしょう。要は、貢献と報酬との一致は、一か月間の期間全体を通じて、また被採用者の全体を通じて、現実化するということなのです。

つまり、問題は三つあるわけです。第一が、勤続期間が長くなれば、期間中のどの時点をとっても常に貢献と報酬が一致していることなどあり得なくて、あくまでも、両者の均衡は、勤続期間の全体を通じて実現されることが意図されるものであることです。

第二が、貢献と報酬の一致というとき、最初に意図されていることは、貢献への期待と処遇との一致であり、当然のこととして、現実には、実際の貢献は期待通りでない場合が多いのですから、貢献と処遇の一致が問題であるよりも、期待貢献と実際貢献との一致のほうが本質的な問題であるということです。

第三が、貢献と処遇の一致は、最終的には組織全体としての均衡であることです。そのなかで各個人の次元では貢献と報酬の不一致があるわけで、この不一致を処遇設計のなかでどう解くかが人事制度の鍵であることです。

つまり、逆に言えば、個々の期間、個々の人間については、貢献と処遇は一致していないの



が当然だということですね。

処遇は事前に取り決めなければならない以上、貢献の結果によって決めるのではなく、貢献への期待によって決めるほかありません。その場合、貢献期待は、個々人ごとに設定されるのではなくて、同様な客観的な属性(学歴や職歴など)をもつ人には、同様な期待をもつのが自然であるわけです。故に、大学新卒者の処遇は一律に決められるのですが、他の採用の場合も、原理的には、人事制度の客観性や公平性を考えれば、同様の画一的な決め方以外に方法はないでしょう。

当然のこととして、実際の貢献は、個々人によって異なるだろうということが予測されるのですが、さて、そこに難問があります。第一が、期待と実績の差を個人の次元に帰属せしめることが、どの程度まで可能かという組織論的な問題、第二が、平均的な評価期間の長さを適切に定めることで、いかにして、個々人の生産性の成長についての速度や特性の差を公平に調整できるかという社会心理学的な問題、第三が、期待と実績との差を、各人の処遇にいかに反映させるかという技術的な問題、この三つです。

古典的な日本企業の人事制度に当てはめると、どうなるでしょうか。

おそらく、古典日本的というのは、高度経済成長を経て、安定期に入った昭和の 50 年頃の日本企業に確立していたあり方をいうのではないかと思うのですが、そこでは、定年までの勤続を前提とした制度設計になっていたと思われます。

もっとも、これを、日本型の終身雇用制度として、特殊なものとするのは適当ではないと思います。結果として定年まで勤めるかどうかは、雇われている側の人間の態度の問題であって、人事制度の問題ではないからです。制度としては、定年前に退職する人のある可能性を考慮しつつ、原則として定年まで勤続することを前提にして、設計されるのが当然です。このことに、日本の特殊性があるはずもありません。日本的な特殊性は、事実として、離職が少なかったこと、特に大企業における離職が少なかったことにあったのでしょう。

日本的な特色というのは、終身雇用ということにあったのではなくて、むしろ、個人よりも組織の一体性を重視する組織論にあったと思われます。日本的ということは、少しも否定的な意味ではありません。組織全体としての成果のなかに個々人の貢献をみるのか、個々人の成果の積み上げとして組織全体の成果をみるかは、日本的かどうかということではなくて、世界共通の組織に関する哲学的な問題だからです。いうまでもなく、歴史的な事実として、当時の日本においては、組織重視の考え方が強かったというだけのことです。

さて、組織全体の成果が先にあって、そのなかに個々人の貢献を分析的に検討する限り、一種の分業の理論が働くでしょうから、各人が、それぞれの役割において、応分に貢献しているとの判断に傾くであろうことは、当然であるといわざるを得ません。そうなれば、相対的に、個人間の貢献評価の格



差はつきにくくなります。

ところが、本当に個人間の処遇の格差が小さかったかというと、定年退職までの勤続期間全体における報酬の格差は、それなりに大きかったのも事実です。しかも、一定以上の職位に到達した人には、退職後の就職先も用意される場合が多く、生涯所得では、さらに格差が大きくなっていました。つまり、短期的な貢献と処遇との一致ではなくて、勤務期間全体、あるいは生涯を通じた均衡が図られていたのです。

では、そのような処遇格差は、どのような方法でなされたかというと、いうまでもなく、昇格の仕組みによってです。昇格に伴う昇給によって貢献と処遇との一致が図られるように工夫されていたのです。昇格は、例えば、主任級から課長級、課長級から次長級、次長級から部長級、次は役員というように、5年から10年くらいの大きな節目をもっていました。その節目の期間が、人事評価の基本的な期間だったのです。

ところで、日本的な年功序列といいますが、実際に年功序列であったかどうかは、大いに疑問です。当然ですが、上位の資格ほど定員は少なく、上にいけばいくほど、定員は急激に少なくなる。順調に昇格の階段を上がる人は、ほんの一握りです。ほとんどの人が、途中の資格で滞留します。大半が、課長級以下で終わったのでしょう。ということは、最低限の年限で昇格を続けて出世街道を歩む幹部候補生の下には、大量の年長者がいたということです。

年功によっては、決して序列はつけられていなかった。年功が大きな意味があったのは、資格昇格の時期が、勤続年数に大きく依存していたというだけのことです。

平成になると、いわゆる成果主義というか、組織から個人への重点の移動が起きるわけですね。

上にみたように、古典的な日本型の制度にも、それなりの合理性はあったのです。それでも、もちろん、多くの改善の余地はあったでしょう。しかし、それが、制度の運用でも十分に吸収できたものか、制度の哲学的な変更にも及ぶべきものであったかは、よくわかりません。事実としては、企業の意図はともかくも、成果主義という新しい哲学へ移行したというよりも、制度の根幹自体は大きく変えずに、多くの成果主義的な修正が施されたということではないでしょうか。

例えば、硬直的な勤続年数を基準とした昇格制度の弾力化とか、処遇への反映手段として、昇格に伴う昇給のほか、賞与を重視するとか、貢献評価の仕組みを改善するとか、中途採用の増加に伴って、人材の市場価値や職歴等を重視した処遇を導入するとか、組織内分業の理論を精緻化して、一連の業務過程を「仕事」の連鎖として再構成し、各「仕事」の全体成果への貢献を解析的に測定することで、「仕事」に応じた処遇を定義するとか、人間の行動特性の差に応じた評価や人材配置の仕組みを導入するとか、そのような多数の工夫が、企業ごとに様々な方法や手段で行われたのでしょう。

結果として、日本的というような一般名称をもって呼ばれる制度はなくなり、企業ごとの特色ある制



度が普及していったのです。いまとなれば、日本的人事制度ということもいわれなくなったようであり、同時に、成果主義などということもいわれなくなっているようです。

そのような時代的背景のなかで、HCA(ヒューマンキャピタルアカウンティング)と称する人的資本投資の理論を考えたのですね。

私は、企業が必要に迫られた人事制度の修正を繰り返すうちに、理念が揺らいでいくのではないかと懸念したのです。古き日本型として批判の対象になったものにも、当然のこととして、経済成長期の現実に即した合理性があったし、そこには、社会全体として成長していた時代の理想があったのです。成果主義的要素の導入による修正が、制度の哲学的根幹を曖昧にしてしまうのではないのか、人事制度の哲学を明確にするためには、技術的要素を貫く理論的背景を再確認する必要があるのではないのか、そのような問題意識のもとで、私は HCA の理論を構想したのです。

そのなかで、表題にある債務人材と資本人材という奇妙な概念も生まれたのですね。

当時の大きな問題は、突如として始まった人材の流動化です。人材の流動化を積極的価値としてとらえるべきかどうかは難しい問題です。しかし、組織の一員としての道を歩む志向が強いときには、組織内人材としての自己を意識するはずで、それが組織重視の人事制度を支えていた背景だと思われるのですから、人材の流動化の背景に、個人を中心にして社会における個人の自己実現を目指す方向への働き方の転換があったことは、間違いのないでしょう。

こうした人材流動化が人事制度の組織重視から個人重視への成果主義的転換を必要にしたのであり、あるいは、逆に、人事制度の転換が人材流動化を容易にしたのであって、この二つは同時決定的な関係にあったと思われるのです。

さて、ここに難問が生じます。第一が、処遇が期待への処遇である限り、実績が期待に追いついていないところで退職されると、企業としては、転職先の他社のために人材育成したのと同様な不合理な立場になることです。

このような実績が期待に追いついていない人材を、私は、債務人材と名付けました。期待に対して支払われた処遇は一種の前払い報酬であって、その前払い報酬の弁済を実際貢献でできていない人材という意味です。企業の立場からみれば、投資額を回収できていない人材であって、そのまま退職されれば、投資損失が確定してしまうわけです。

一方、完全に前払い報酬を弁済した人材、即ち、先行する一定期間内の実際貢献が期待貢献を下回った部分の累積を、その後の一定期間内の期待貢献を上回る実際貢献の累積によって、完済した人材のことを、資本人材と名付けたのです。

この資本人材の考え方は、日本の人事担当者には、古くから理解されていたものです。いわゆる貢



献と処遇の S 字カーブの問題です。例えば、大学卒業の新人の場合は、最初の数年は、期待ほどの貢献はないので、処遇が貢献を上回る。その後、S 字カーブ的に貢献が伸びてきて、処遇に一致する均衡点がくる。その後も貢献は伸びるが、処遇のほうは S 字カーブで上がるようにはしていないので、貢献が処遇を上回る時期が続く。そして、ある時点で、均衡点の左右の処遇カーブと貢献カーブの差の面積が一致する。ここからは処遇カーブを S 字に伸ばしていくように設計しておく。このようなことは、昔から日本の人事制度に織り込まれていたのです。

この資本人材については、処遇の仕方に余程の工夫をしないと、企業としては、非常に困ったことになるのです。なぜなら、企業の成長を支える創意工夫は、このような資本人材からのみ生まれるわけですから、退職されると痛手になる一方、本人の立場からすれば、より高い報酬で他社に移籍することも難しくはないからです。また、資本人材の働きが企業成長につながったときに、その貢献をいかに処遇するかは、技術的に高度な問題でもあります。

つまり、HCA は、報酬における期待要素が、前払い報酬として、企業の立場からみたときの投資になるという当たり前のことを根幹に据えたものなのですね。ゆえに、中核が投資回収におかれて、そこを境にして、債務人材と資本人材を区分するわけですね。

そのうえで、債務人材における投資損失(表現は悪いですが、人材の不良債権化ですね)をいかに小さくするか、資本人材をいかに引き止め、その資本人材をいかにして企業の成長資本へと転換させるか、この二つのことに企業の人事戦略は帰着すること明らかにしようとしたのが、HCA です。

特に、HCA では、資本人材の処遇に工夫を凝らしました。実は、当時は、日本にも初めてストックオプションによる処遇が導入され始めたときだったのです。ストックオプションは、いうまでもなく、米国型の資本人材処遇の代表例です。HCA では、ストックオプションに批判的検討を加えたうえで、むしろ退職所得の設計に力点をおき、そこに独自性を打ち出したのでした。

以上

次回更新は 7 月 18 日(木)になります。