

# 会社の魅力を高めるための提言

1991. 9. 19

# 会社の魅力を高めるための提言

## 〈内 容〉

I	労働構造の変革から予想されること	2
II	人不足からの脱却のために	4
	1 大量採用の自粛とプロセス・ミックスの転換	4
	2 「短縮・簡素化」による人の生み出し	5
	3 採用方式の社会に与える影響の重視	6
III	会社の魅力を高める	7
	1 魅力ある会社とはなにか	7
	2 事業の要求と個々人の欲求の合致の実現	10
	3 管理者に求められる3つの能力	11
	4 魅力低下要因の重点的排除	12
	5 率先によるゆとりの創出	13

人不足、若手の転職意識の変化、大企業の中途採用の拡大などにより、人の流動性が高まっている。こうした労働構造の変革は、これからの経営活動に大きな変化をもたらすと考えられる。

終身雇用などと呼ばれたわが国企業でも、転職退職が逐次拡大して定着率が低下する時代を迎え、いかにして優秀な人を多く惹きつける魅力ある職場、ないし企業を創るかということが、きわめて重要になってきつつある。

人に関する問題のため、事態の改善には時間を要し、それだけ早期に着手すべき課題である。ここでは、主として大企業につき、今後の10年位を展望し、長期の施策として何をなすべきかについて、若干の提案をしたい。

## I 労働構造の変革から予想されること

人不足は最近始まったばかりで、その入り口にさしかかったのにすぎず、これから本格的に激化していくと考えられる。

15～64歳の、労働力率を考慮した就業人口の予測を労働省資料によって見ると、

(単位万人)

	1985年	1990年	1995年	2000年
男性	3410	3570	3660	3680
女性	2254	2435	2485	2450
計	5664	6005	6145	6130
5年比増減		+341	+140	-15
指数		100	41	-4

戦後増加してきた就業人口が、今後10年間にほとんど増加を停止する。こうした状況のなかで各社が今のような企業行動をとり続ければ、つぎのような現象が起こる可能性が大きいであろう。

1) サービス産業の拡大や、製造業における新製品開発関連要員・生産販売要員の増大などがつづき、需給ギャップは大きく開く。人不足は、今すでに深刻化している中小企業から、さらに大企業へと影響が本格化していく。

2) 新卒は大企業ばかりに集まり、中小企業の存立の困難性が、大企業自身の活動の障害となることが多くなる。

3) 大企業でも新卒者の素質は逐年落ち、素質低下が新たな問題となる。中途採用の範囲は広がり、採用活動は新卒と中途の2本建となり、常時中途採用が行われる。

4) 女性の雇用は、働くハンディを克服する法律が逐次整備され、社会の意識もつれて変化し、10年後には女性の働く障害はほとんど姿を消す。

5) 定年は逐次伸び、60歳を越える定年が増加する。また定年後の再雇用を制度化する会社が増える。

6) 若年層の転職意識はさらに広がり、転職は30歳代以上に拡大して定着率が問題となる企業が増加する。

7) 外国人ホワイトカラーの雇用は逐次増え、同ブルーカラーも「秩序ある導入」が徐々に進み、これらに伴って人事制度も国際的に通用する方式が求められる時代に近づく、など。

こうした状況により、つぎのような意識の変化が予想される。

1) 企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ時代に

企業に、本当の意味で人を惹きつける魅力があるか否かが本質的な課題となる。一方的な人事のやり方ではなく、個々人の発意や意思をより尊重した活動が求められる。

2) 職種別の人的需給関係が、賃金・給与を決定する

従来の職種のイメージにかかわらず、その職種の人が足りなければ賃金は上昇し、足りていれば変化しにくい。こうした職種別の傾向が需給との関係により明確となり、職種という概念が徐々にはっきりしていく。

3) ライン幹部志向より、専門職志向が有利となる傾向

専門能力を持った人は、事実上定年に関係なく働けるが、特定の専門能力を持たない(その会社に長くただけで市場価値の稀薄な)中途半端な管理職・事務職は、定年後働くことが不利となる。在職中に何らかの専門能力を身につけることが重要に。

4) 管理者の部下把握力の客観化

部下の動機づけ・育成についての管理者の能力は、かならずしも経営者などから評価することが容易ではなかったが、定着率の低下程度などによって、この能力を推測することができるようになる。

## II 人不足からの脱却のために

労働構造の変化する時代にあつて、企業がまず考えねばならぬことは、どのようにして人不足の程度を軽減し、そのマイナスを少なくするかということである。人不足は企業にとって、決して他動的に与えられた条件ではなく、企業が自らの行動でつくり出している面が大きいことを認識したい。

### 1 大量採用の自粛とプロセス・ミックスの転換

いま日本経済には、重要な歪みがきている。大企業ばかりに人が集まり、それを支える土台となっている中小企業に、人が集まらないという現象である。

大企業が毎年行っている大量採用は、これからの人不足の進行のなかで大きな社会問題となり、大企業に対する社会の信頼を揺るがし、企業市民としてのあり方を問われる危険が大きい。

また今の程度の人不足でも、すでに中小企業には深刻な痛手となっている。大企業がその大量採用によって、輸送や下請けあるいは販売店などの人不足を促進することは、みずから自社の困難をつくり出す行為といわなくてはならない。

大企業と中小企業との従来に分業関係をも崩壊させかねない人不足進行の状況は、すでに国内での生産が限界に近づいていることを意味している可能性が強い。経営構造を知識集約型に変えるべきことは周知の方向にもかかわらず、近年の好況の連続によってこの構造改革が遅れてしまい、いまだに大量採用をせざるをえないのではないか。

大企業はむしろ、新卒採用数を意識的に圧縮し、少数精鋭主義の採用方式に変えていかななくてはなるまい。国内では、研究開発、設計、生産技術と、ノウハウ開発のための生産ラインだけに絞ることを重点とし、他の生産ラインは海外に移転させ、内需をその輸入によって賄い、国内は知識集約型の構造中心に、より早く変えていくことが重要となる。

依然として、企業の成長拡大主義が止まないのは極めて大きな問題である。今後の経営の最大課題は生産性にあり、決して規模ではないと考えられる。企業は現時点で、自社のプロセス・ミックスと採用政策を見直し、新たな発想に転換することが必要であろう。

## 2 「短縮・簡素化」による人の生み出し

今後は人不足の激化によって従来の方式での生産販売は徐々に困難となり、これに対応して外注の内作化、直販化など生産・販売チャンネルの短縮、物流・商流の簡素化に取り組んでいく必要がある。設備開発、CIM化、内外作を一体とした大幅なプロセス革新は、今後戦略的な重要性を持つといえよう。

流通経路の短縮、よりダイレクトな取引の増加は、今後どの業界にも必須のものと考えられる。帳合など、商流における日本的慣習による複雑な取引形態は、より簡素な、経由点の少ないかたちに変わらなくてはなるまい。

わが国では、ほとんどの企業は互いに巨額の売掛と買掛を抱え、手形を多用し、何日締め何日払いといった複雑な方式が、いまだに行われている。仕入・販売ともに現金主義の多い海外の習慣からすると、日本はこれらに多大の人員を要しており、売掛を持つために貸し倒れや信用調査などの負担を発生している。これらも、現金主義への回帰と、情報システムによる即時ダイレクト決済により、あらたな要員を社内から生み出す方法として検討を要しよう。

こうした観点からすると、今の企業の活動には、まだまだ人余り時代の遺物を多数内在させているといえることができる。また、ここ数年続いた好況により、製造現場などの一部を除き、人の配置には一種の緩みが見られる。内部の構造改革によって意識的に余力を生み出し、人員増加需要を適切に圧縮することが必要である。とくに人事部門は、各部門からの増員要求に対し、よりシビアな態度をとらなくてはならないであろう。

### 3 採用方式の社会に与える影響の重視

日本における社会的な諸問題は、企業の人事制度の影響を大きく受けている傾向がある。受験戦争が起す諸弊害は問題とされて久しいが、一流会社に入るには一流大学、さらに高校、中学、小学校から幼稚園まで、入学をめぐる激しく競争する風潮が日本に定着している。こうした傾向はもともと、企業がそのように人を採用することに起因した点が大きく、企業は受験戦争社会をつくり出したことに対し、責任があるといわれても仕方のない一面がある。

また大学入試をめざしてこのように頑張っても、入学してからは必ずしも学業に専心するとはいえない学生の実情は、大学に一半の責任があるにしても、これまた企業の採用の仕方にも大いに関係がある。

学生時代は最も感受性に富み、人間形成と専門学力を身につける重要な時期であるが、大学において真剣に勉強しないのは、企業が採用にあたり大学における専門や学業を重んじず、みな同質の人材として扱う傾向に起因する点が大いと考えられる。どのような勉強を大学で行い、何を得てきたのか。専門の学業についていかに深く研究をしたか。それが独創的なものか焼き直し集成型のものかを問う姿勢が、企業側になければなるまい。

勉強や創意の程度を推定できる出問、あるいは面接を行うようにし、また卒論は必ず企業にも提出させるようにすれば、大学生の学業に対する態度は著しく変わることになるだろうし、また企業も、より創意に満ちた有為の人を採用することができるようになるだろう。採用には量を絞り、質の低下を防ぐためにも、人の選択方式を変えることが必要である。

企業は、採用者決定以前から、在学中の「将来の企業人」教育につき、学校と共同の責任をとる姿勢が望まれる。

### III 会社の魅力を高める

#### 1 魅力ある会社とはなにか

##### 1) 「魅力ある会社」とは

人々を惹きつける力を持ち、

社員がそこで働くことを喜び、それに満足し、辞めない会社。また学生、中途入職希望者など求職者が、入りたくなる会社。

これには当然、社会的に十分に信頼されている会社であることが前提となる。

##### 2) 「魅力」というものの性質

###### a. 「魅力」の動的性質

人を惹きつける力—魅力—は、ある固定した状態のままでは、人はそれに慣れ、間もなくそれを当然と考えるようになり、魅力は失われる。

つまり会社の魅力というものは、絶えず新しく創り続けなくてはならないし、変化し前進していることが必要である。人は、その変化に対し魅力を感じる。

###### b. プラス魅力とマイナス魅力

プラス魅力とは、積極的に「惹きつける力」を増やす要素。

例：自分がやりたい仕事に移れる制度 達成感ある仕事など

マイナス魅力とは、もともと人を「惹きつける」ことにはマイナスになる要素。

例：劣悪な作業環境、長時間労働など

会社は、プラス魅力をさらに高め続け、マイナス魅力を絶えず減らし続けることによって、より魅力ある会社となる。

###### c. 接触圏

会社というものは、複雑膨大でたくさんの断面を持つが、人が会社の魅力を知覚するのは、その人の、会社と接触する範囲によって決まる。中小企業では



従業員と経営者の距離が近く、経営者自身の理想や斬新な発想が魅力を生むが、大企業ではむしろ、身近な管理者や職場の仲間の影響のほうが大きい。

また学生などの場合は、活字情報や特定少数の接触者など限定された接触圏からの情報しかないため、錯誤することも少なくない。この意味で会社の魅力は、その人の「接触圏」からの情報に基づく、主観的なものといえる。

### 3) 会社の魅力の要素

会社の魅力は、仕事の魅力、職場の魅力、労働条件の魅力、組織・人事の魅力、および会社全体の魅力などに分けて考えられる。

#### a. 仕事の魅力

- \* 仕事が面白い…問題を工夫克服するプロセス、やり遂げた達成感、賞讃され、満足し自信を得る
- \* 成長に役立つ…仕事が自分の勉強になり、将来の可能性を広げ、ためになる
- \* 将来性…仕事そのものに発展性があり、社会的にも重要性を増す、など

#### b. 職場の魅力

- \* 魅力的な管理者…管理者が信頼できる。個々人の理解、行き届いたバックアップ、温かさ、包容力、魅力的人柄
- \* 親しい仲間…よい同僚・先輩・後輩。相談相手がある。互いに助け合える
- \* 楽しい雰囲気…明るさ、自由さ、活発さ、共鳴性、など

#### c. 労働条件の魅力

- \* 労働時間が適切で、個人生活の自由が確保されている
- \* 高い給与
- \* 優れた職場環境・福利厚生施設、など

#### d. 組織・人事の魅力

- \* やりたい仕事に就くことができる
- \* 個人の能力向上と個人の生活をよく考えた人事配置、異動、昇進

- \* 自由に活動でき、働きやすい組織。フレキシブルな組織、など

e. 会社全体の魅力

- \* 人を感動させる経営理念、理想、方針
- \* 事業・組織風土の革新性…ダイナミックな事業展開、人を惹きつける社風・活性・魅力的価値観・行動習慣
- \* 魅力的な業種
- \* 魅力的な企業イメージ、など

これらの各要素の魅力のウエイトは、人により、また企業の規模などによって異なる。

4) 魅力を高める施策例

a. 事業の要求と個々人の欲求の合致を追求する

- \* 社内公募による異動
- \* 複線型人事制度
- \* 専門職を大成させる人事システム

b. 働きたい人を働きやすくする

- \* 希望に応じ、高年でも長く働ける制度
- \* 女性などの能力発揮を容易にする制度

c. 変化と刺激を創り出し、人心を倦ませない

- \* 活発な新事業開発、既存事業改革
- \* 価値観・行動習慣の改革、風土改革

d. 管理者を変化させ、助ける

- \* 魅力ある職場をつくる管理者の育成
- \* 事業部門別人事部制度(個人別に人を見る度合いを高める)

e. マイナス魅力をなくし、あるいは最小限化する

## 2 事業の要求と個々人の欲求の合致の実現

企業経営の1つの理想は、事業上の要求と、個々人の欲求の2つを、最大限に合致させることにありと考えられる。

時代は、企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ傾向が強くなる方向に動きつつあり、可能な限り個々人の欲求や意欲を尊重した人の異動、人の配置が必要である。新設部門や既設部門の新たな人の需要は、可能な限り社内に公開募集を行ってその中の適格者で充足する。応募者の中から適格者を得られぬときは、説得によって人事を決める。あるいは中途採用による充員を考えると方法が必要である。

社内公募については、応募者本人の気構えと、その上司である管理者の心構えが問題となる。本人の希望が安易な動機に基づくときはこれを採るべきではない。管理者側の抵抗は当然存在しようが、これは排除を要する。これは、異動する本人が新任務にチャレンジし完全に燃焼することと、その能力の新展開を期するためであり、管理者へは部下個々人への目配りと動機づけの反省を促し、新たな後任育成の努力を求めるものだからである。

また昇進の経路としては、マネジャーとなるための単一路線だけでなく、複数種類の専門職種路線を併置し、より多様な社員の生き方を確保する必要がある。若い世代の意識は専門職志向を強めつつあり、かつこれは各部門第一線の戦力を高度化する意味で、今後の企業の要求に合致したものであるが、これに対応した職種の設定や評価・育成・給与などの仕組みは、いまだに未成熟である。より多様な社員の生き方を確保することは、事業と個々人の欲求を合致させるために必要なものといえる。

専門職として望ましい人物像が必ずしも明確にされてはいないことが問題である。この意味では、社内の各種分野において専門能力の面で模範となり得る特定少数の人々の給与を高め、その処遇を工夫するなどの方法によって、本格的な専門職を求める企業の姿勢を明確にすることが必要であろう。

### 3 管理者に求められる3つの能力

人が不足し、その流動量が毎年増加する状況の中では結局、定着率は低下せざるを得ない。仕事に慣れた人が減って不慣れな人に代わる。定着率低下とは、長年培った組織の質を劣化させることにほかならない。

しかし若年層の転職意識は、潜在的には昔からあり、不満があっても我慢していたのが、中途採用の一般化にともなって離職が始まったと考えるのが妥当である。すべての管理者はこの意味で、今までの自分と部下各人との関係について真剣に反省しなくてはなるまい。

日本能率協会が91年7月に行った『人材不足とその対応策に関する調査』（1部上場企業対象）において、これからの管理者に求められる資質能力を10要素挙げ、重要と思われる順位を質問したところ、その上位3要素は、次のようになった。

- |   |   |
|---|---|
| 1 | <u>指導推進力</u> ……………人を惹きつけ、ぐいぐいと引っ張っていく力が強い       |
| 2 | <u>個人別対応力</u> ……………個々の部下とよく接触し、個々人の事情に応じた指導ができる |
| 3 | <u>包容力</u> ……………懐が深く、人をきめつけず、人に対する偏見がない         |

1の指導推進力は、なによりもまず管理者自身の仕事の能力、部下への接し方、個人的な人柄などについて、部下から十分な信頼を得ていることが前提であり、そうでなければ人を惹きつけ、引っ張っていく力は生まれない。その上で、全体目標と個々人の役割が明確で、エネルギーがあり、部下のバックアップも行き届いていることが条件である。

部課長・係長・作業長などは、人々を等質の集団として十把ひとからげに見るのではなく、まず、事情・欲求の異なる個人々々と見ること。個人別接触の「深度」を深め、個別の事情や悩み、希望、助力を期待していることなどを正しく把握し、先手々々と解決していく力が求められる。

とくに数字や業績の議論ばかりに偏せず、個々人の仕事に完全燃焼しているか否かに対し注意深い目を持ち、真の意味で相手の人生にとってプラスとなる管理者となれるかどうかの問題である。

管理者の、人に対する包容力―温かさ―を重視する必要がある、人を一面的に見て自分に合わぬ人を包みこめない性向は、管理者として望ましくない。冷静で人に対する好悪の情が少なく、いろいろなタイプの人存在をそれなりに認め、個別に相手に役立つ対応ができること。また部下に対しては指示命令よりも誘導を重視し、部下の仕事の応援、共働を重んじるソフトな指導力が求められよう。

いずれにせよ管理者層に対しては、新たな立場に立った再教育が必要である。

#### 4 魅力低下要因の重点的排除

企業における単身赴任問題は、夫婦別居の単身生活、妻に依存する子女教育・老人介護、経済的負担など、社員の正常な家庭生活の維持という立場からすると、1つの大きな問題を形成している。

こうした不自然なことが常識となっていたのは、社員の能力開発と、交替による内部の気風刷新などが背景にあった。しかしながら今後は、個人の意にそわない単身赴任を意識的に減らしていく努力が、改めて行われなくてはならないであろう。

単身赴任を誘発しそうな異動を最小限に押さえ、家族揃っての赴任となるよう、企業は力を惜しまない方針が必要である。これは雇用者の権利として、従業員に企業の論理に従ってもらうべきことではなく、その本質は異動する人の人権に関わることだからである。

地域要員には、可能な限り地元出身の人を充てる。まず地元で勤務し、途中で中央に移して教育し、再び地元に戻すなど、海外法人の外国人幹部などの養成と同じ考え方が必要である。また、積極的に各地域に関連会社を設立して地域出身者をその要員に充て、最終的にその関連会社の経営者への道を開くことも望ましい。

単身赴任をなくすることは困難でも、これを削減し、最小限におさえる意識的努力が必要である。そしてたとえ単身生活を余儀なくすることがあっても、可能な限り年限は短く、また特定の人が各任地を単身で転々とするのは、避けるべきであろう。

こうした「マイナス魅力要素」のもう1つの問題として、サービス残業がある。これも、本格的に考え直さなくてはならない時期にあると考えられる。

少なくとも育児休業制度などにおいて、ノーワーク・ノーペイの原則を貫くならば、時間外割増し賃金は、実質超過勤務時間分をフルに支払うのが筋であり、現状をフェアとはいえない企業が相当数存在する。数字として上がってこなければ、それを発生していないものとするような便宜的な発想は適当ではない。

時短が問題であるが、そのためにはまず現状の実質労働時間を明確に把握できることが優先条件である。労務に関することは一般に、働く人々の苦情がなければ筋が通らなくとも現状を肯定する傾向があるが、これは今後の日本企業のあり方として、採るべき道ではあるまい。

## 5 率先によるゆとりの創出

社員には、企業人としての生活と、一個の人間としての生活とがある。現代の企業人の重要な問題は、会社のためであれば、反社会的なことでも、また人間としての私生活が犠牲になっても止むを得ないといった、バランスを失した価値観にあるといえよう。

サービス残業の廃止は、企業の行動をフェアにするために最低限必要なことであるが、問題は残業そのものであり、社員が人間としての生活を、いかに正常に営めるようにするかということである。

恒常的残業、長時間労働の問題の第一は、それが職場の習慣となっていることにある。例えば週休を増やした企業では、一時は残業が増えても間もなく元のレベルに戻る現象が知られている。残業は仕事量に関係なく、職場における1つの習慣として行われている傾向が強い。

また職場において、管理者の部下を見る目が問題である。仕事の尺度が不明確なまま、長時間働くことをもって「よく働くと見なす」管理者の習慣は誤りで、仕事は、そのアウトプットをもって測らなくてはならない。

長時間労働は結局、風土と習慣に帰するところが多く、したがってこれを解決する主体となるべき人は、経営者と管理者である。とくに管理者は自ら模範を示し、定時に帰ることを確実に実行し、また有給休暇をフルに取得する。その前提で仕事の成果は従来と同等、あるいはそれ以上となることを、率先垂範して示すことが必要である。

仕事を定量的に測り、個別の仕事をそのアウトプットからみる習慣を確立し、アウトプットの単位で仕事を部下に任す習慣が必要である。それをどれくらい手早く、高い質で短時間に終わらせる能力があるかを評価する必要がある。現状では、部下の仕事の中身を個人別によく見ていない点があるのではないか。

管理者は、部下の公私の時間のバランスをよく見、その両方が対等のウエイトとなるよう配慮を要する。個人的にやりたいことが仕事によって妨げられるような事態を放置することがあれば、それは経営者・管理者の責任といえよう。

以上



10390S

---

## 会社の魅力を高めるための提言

---

社団法人日本能率協会 経営革新研究所  
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

1991.9.13