

CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

キャリア・マネジメントの技術 第5回

逝ける職能資格制度を 偲んで

田中 滋

株式会社 ハイ コンサルティング グループ 代表取締役社長

失われた一〇年だったのか

一〇数年前くらいまではどの会社でも職能資格制度というのが、人事制度の柱だった。ところがいま、周りを見回してみると、そういう会社はほとんどない。成果主義とか実力主義を標榜する別の制度に変えた会社ばかりである。

「失われた一〇年」なんていう言い方がはやたらがまさにその一〇年の間に、日本企業の人事の考え方が様変わりしたのである。様変わりしたこの一〇年は、いったい失われた一〇年だったのか、変革の一〇年だったのか。

「虚妄の成果主義」なんてことを言う学者先生が現れたりしたが、こういう人はたぶん失われた一〇年だ、と信じているんだろうと思う。

しかし、ほとんどの経営者からみれば、変革の一〇年「だったのはまちがいない。なぜならば、明らかに昔とはぜんぜん違う方向に一歩踏み出したからである。どっという方向かといえば、年功序列賃金・終身雇用という世界から、それとは正反対の方向に、である。」

この考え方の大きな変化を、慶応の清家篤教授は、長期収支パランスから短期収支パランス型賃金への移行と要約しておられる。短期収支パランス型賃金とは、何かと言えば、いまの仕事に見合う賃金をいま払う、先のことは約束できない、といった考え方である。

それに対して、昔の長期収支パランス型賃金では、入社からの年数、つまり年功によつて給料が

右肩上がりに増えていく。同期の間で出世に差がつき始めると、給料に差がつくが、それでも全員の給料はゆくりと定年まで右肩上がりに増えていくことが約束されている。つまり、給料はいま自分がやっている仕事とは関係がなく、会社生活四〇年の間で、どっというキャリアを歩んだか、出世したか、しなかつたかで、それに見合う生涯賃金が決まる。あとで振り返ってみると、四〇年間全体で収支尻が合うてるといふ、気の長い仕組みだったのである。そして、この仕組みを支えていたのが職能資格制度だった。

そして、職能資格制度は賃金を決めることが目的というよりは、会社人生四〇年間の長期的キャリアマネジメントが、本当の目的だった。会社の幹部になる人と、そうでない人の差はつくが、そうでない人もそれなりに安定的なキャリアが約束される、という仕組みで、全員を会社に「ミット」させる、というところに力点があった。

キャリアアップが忘れられている

外資系の会社などでは、以前からこれとは違う光景が、よく見られた。

三〇代半ばで若くして実力を買われて、部長になる。部下の課長も若く三〇そこそこだ。実力も馬力もあるいいチームだ。スタートしたときは、まさにそうだった。ところが五年もたつと、部下の課長は不安を感じる。いつまでこの状態が続くんだろう。あの部長がどんどん昇進し、二、三年で役員になり、そのうち社長になってくれる

のならともかく、そうなるわけがない。そうすると、あの人は定年まで二五年も部長をやり続けるのか。私もその部下で、二五年課長をやり続けるのか。そつだとすると、私が部長になれる頃には、もう定年が目の前だ。というところになってしまえば、これは日本ではとても困った話なのである。欧米だったら、この課長のような人は、早々に見限って転職するか、下克上を起して取って代わる。しかし、日本ではそうはいかない。

かつての日本企業は、その点賢明だった。四〇年の会社人生を、いかに全員にとってスムーズに過ごさせるか、上下逆転や期待外れを起さず、ゆつくり秩序正しくキャリアアップするか、という点に腐心していたのである。不安を起さず、数年に一回は昇格したという満足感を全員に与える、という人心懐柔をていねいにやっていたのである。これは、すごいことだと感心せざるをえない。そして、長期的に社員のキャリアを整然とコントロールする、その役割を担っていたプラットフォームが、職能資格制度だった。

ところが、バブル崩壊とともに終身雇用・年功序列賃金の崩壊が進み、この職能資格制度が見捨てられ、短期収支バランス型賃金の移行という変革の一〇年が始まったのである。この移行は不可避だった。もう四〇年も先まで昇給を約束することなどできない。その上、いま会社が生き残っていくには、いまの仕事情形に即応するといった方法で人件費を効率化し、業績を確保する以外はない。これは、それまで日本企業がまったくやっていたなかつたというところもあって、導入は不可避で、当

然のことだった。

つまり、変革の一〇年で得たものは、この短期収支バランス型賃金の実現である。一方、失ったものは何かといえば、長期的なキャリアのコントロールだった。職能資格制度でコントロールしていた全社員の長期的キャリアの秩序である。みんなのメンタリティーはそんなに簡単に変わるはずがないので、この秩序の喪失感は深い。

古きよき時代には戻れない

いま、日本企業が直面している課題は、社員の長期的なキャリアに責任を持つのかどうなのか、ということだと思ふ。キャリアづくりは、社員個人の人生設計の問題だと突き放すのか、会社がキャリアづくりの場を提供するのだと、思い定めるのかという選択である。

これに対する会社の態度は、二分されるのではない。その人の、いちばん旬の時期だけを使えばよい、という態度と、白紙から育てて、コミットの高い社員に仕立て上げ、生涯大事にする、という態度である。実は、このどちらの方法もコストがかかる。

しかし、コストを下げようとして、この中間で、こうとかがいけばいい、大卒新人の安いときに採用し、自分が使いやすいように育て上げ、働き盛りには安い給料でこき使い、旬が終わったらやめてもらおう、と、いつやり方である。会社が、こういふ考え方だ、というのが分かってしまつた、これがまた社員にはすべ分かつてしまつた、優秀な

人が早くやめていき、そつでない人は会社にしがみついてやめようとしな、という最悪の結果になる。なにとも、そんなに自分に都合よくはいかない。

つまり、会社はどちらの方針をとるのかを決めなければいけない。

職能資格制度の時代は、うまくやれていたから、そこに戻れば、いいや、ないか、という人がときどきいる。しかし、いくつらい時代だったとしても、あの仕組み、つまり年功順送りで皆がいい目をするという、高コスト・悪平等の仕組みに戻るわけにはいかない。年功順送りとは異なる原則にのつた、長期的な人材育成・キャリア開発のプラットフォームをつくる必要がある。

欧米企業は、将来の経営幹部と目される一部エリートに長期的なキャリアマネジメントは手がけているが、ふつうの社員については手がけていない。むしろ、ふつうの社員は切り捨てる対象だ。

日本企業は、ふつうの社員について手を打たなければならず、新しい道を自分で見つけなければならぬ。キャリアバンドとか、プロマシヨナルラダーというような方法の導入事例が出てきているが、これは、こうした模索の一端である。日本企業にとっては、いまはこうした難しい時期なので、成果主義はもうだめだとか、年功がいちばんだ、というような衝動的な行動に出ないほうがいい。

職能資格制度でゆつたりと秩序正しく社内のキャリアアップが行われていたよき時代を偲びつつ、それに代わるまったく新たなアプローチを考へる、というふうでありたい。