

3 訂版への序

新型コロナウイルス感染症の蔓延やロシアのウクライナ侵攻の影響から、各国でインフレーションとなり、今後の経済状況はますます厳しくなっていくことが予想されています。

また、生産人口が減少する少子高齢化への対応だけでなく、デジタル化や脱炭素化、コロナ禍における人々の意識の変化など、経営戦略と人材戦略の連動を難しくする経営環境の変化が顕在化する中で、労働生産性向上のための重要な要因である「人的資本」が、実際の経営でも課題としての重みを増してきています。そして、政府の新たな総合経済対策にもこれが盛り込まれることになりました。

しかし、日本の経済衰退はバブル経済崩壊に始まりもう30年近くになるろうとしています。この間、企業によっては試行錯誤しながら、人事管理においては職務等級制度や管理職層を中心に職務基準の賃金（役割給・職務給）、それ以外には職能給というハイブリッド型人事制度の導入等をしてきています。しかし、その結果はあまりに明白で、働き方改革で掲げている一人当たり、時間当たりの労働生産性はいっこうに向上していません。

このことからわかるのは、これらの制度が問題なのではなく、人事管理をする上での基本的な考え方そのものが根本的に間違っており、これを改めなければ労働生産性が向上できないことに未だに気づいていないということです。

私は2004年に本書の初版を上梓しましたが、それ以降も多くの企業で職能資格、ハイブリッド型、そして職務基準の人事制度など、さまざまな制度を顧客のニーズに合わせて構築・導入し、運用を支援してきました。そして、どのような制度であっても、職務分析を実施し、職務を基準とした制度を構築し、企業の労働生産性を向上させてきたつもりです。当然、従業員の抵抗、時に役員たちの抵抗にあいましたが、常に職務分析を行

い、各企業の経営戦略に合わせて職務編成・設計を実施し、これに連動した評価制度の導入事例を積み重ねてきました。その実践と結果は、企業の成熟度との相関において、本書に記した経営理論に裏付けられた制度理論についての確証が得られるものでした。その上で、この職務を基準とする制度理論が、経営戦略と人事戦略を同期化させる方法として役立つことを確信しています。それは、持続的な企業価値創造のために、そして今後さらに進む経済・社会的な多様化への対応や多様な働き方に向けた改革のためにも必要となるものです。

職務を基準とする制度への誤解や批判は収まることはないものの、DX、GX、SXなど大きな環境変化が起きていく時代において、日本企業が抱える諸問題を人事面から解決するためには、客観的合理性がありシンプルで社会的相当性が高い役割・職務を基準とする人事制度が最善の方法であり、むしろこれによって日本企業がこれまで大切にしてきた能力主義管理を蘇らせることができると私は信じています。

なお、本書は、職務基準の人事制度を構築するために必要な基礎理論を整理したものです。特に、今回の改訂では、第6章から10章について制度構築の流れに沿い、実践的観点から構築・導入に最低限必要な設計理論を大幅に追加いたしました。

最後になりましたが、初版の企画からご尽力いただき、またいつも日本の人事労務管理について論じ合い、厳しくも温かいご指導をいただいている(株)日本法令の岩倉春光氏と三浦眞澄氏(NPO法人企業年金・賃金研究センター理事長)に対して心より御礼申し上げます。

2023年3月

西村 聡

改訂版への序

人事管理は営業、開発、生産などの基幹プロセスではなく、これらの機能を支援するプロセスにあたります。支援するプロセスとしての人事管理は、基幹プロセスで活動する人材の行動を計画や基準に基づいて評価し、見直しをさせるという管理の観点で非常に重要な役割を担っています。

しかし、いかようにも解釈できる能力主義の名の下に、職務調査を行わず、等級基準書ですらまともに作成もせず、一般的な基準書や要件書、人事考課表で評価をするという、あまりにも目的意識の希薄な人事管理制度が、いつの時代からか氾濫していました。

何のために人事管理をしなければならないのか？ それは、会社の経営方針に従い、経営資源をフルに活用し、利益を出すためです。そこで一番大きな潜在能力を秘めているのが人的資源となるわけですが、この資源があるだけでは結果を出すことは不可能です。

人事管理においては、この人的資源のもつ能力を最大限に引き出し、経営方針に向かって行動を起こさせなければなりません。しかも、好き勝手な方法ではなく、標準化された流れと方法を基本に、状況に応じた行動をし、結果を出すことが求められます。そのためには各部門に属する従業員が、それぞれの部門において果たさなければならない機能を最大限発揮できるように、行動で示さなければなりません。

このような従業員の行動は、経営トップから有機的・複合的に展開された機能を果たすことであり、これを「役割」といいます。

しかし、「役割」とは単に現在の仕事を洗い出したり、現時点で必要な能力を整理すれば出てくるわけではありません。もちろん職務調査や職務分析は必要ですが、これを実施し、整理したところで、明日への行動や結果が何ら出てこないのは、単に現状を分析したに過ぎないからです。

経営目的を実現するために組織に必要な機能とは何か、それを果たすために必要な業務、権限、責任とは何なのかをよく理解した上で、仕事と能

力を整理する必要があるのです。

特に、役割等級人事制度の構築には、ありたい姿（中・長期ビジョン）を目指して取り組んでいく業務と行動を明らかにし、仮説を立てこれを検証し、見直しを行いながら、行動をチェックしていかなければならないことから、経営全般の理論的理解と業務オペレーションについての知識が必要となります。また、人事管理制度などの仕組みや組織構造の設計など、ハードだけでは会社の目的は実現できず、その目的の実現のためには経営者および管理者のリーダーシップなど、ソフト面についての理論的理解も同時に必要となってきます。

改訂版では新たな章として「人事制度構築に必要な経営管理の基礎理論」を追加し、人間関係論、行動科学的管理論、経営戦略論など経営管理論に大きなウェイトをおき、会社組織を総合的に理解した上で、正しい役割等級人事制度構築および導入ができるようにしました。すなわち、人事管理制度を単なる人の管理方法としてのみ捉えるのではなく、経営学の歴史から捉えることで、経営革新のツールとしてより効果的・機能的に活かすことができると考えています。

また、本書の改訂を快よくお引き受け下さいました(株)日本法令の岩倉春光課長ならびに構成をお手伝いいただいた三浦眞澄氏（NPO 法人企業年金・賃金研究センター理事長）に心より感謝申し上げます。

2010年9月

西村 聡

はしがき

先行きが不透明な時代に突入し、リストラの嵐が吹き止まぬ中、大きく変化する環境に適応しなければいけない企業は構造改革を迫られ、これに合わせ人事制度も大きな変革期を迎えています。このような中で企業は、より迅速な意思決定を行えるよう組織をフラット化し、この過程において等級制度を職能ベースから職務（役割）ベースに見直し、なおかつ等級の数を圧縮するなど、企業の活性化を図るための経営戦略を展開できる実力主義人事制度の構築を目指しています（ここであえて「実力主義」としたのは、これまでの職能主義からの脱却を目指しているからです）。

本書は、実力主義の人事制度である役割等級制度を構築するための手順を、テキスト形式で解き明かしたものです。役割等級制度については多くの著作物があり、そのほとんどが人事的側面からのみ書かれています。中には「役割」の定義を明確にしないまま、職能資格制度の延長線上で述べられているものもあります。このため本書では、「役割」を明確にした上で役割等級制度構築の全体像から、トータルな人事制度の作り方と運用上の留意点を明らかにしています。

本書は、私が主任講師を務めている株式会社日本マンパワー大阪校および名古屋校の人事コンサルタント養成講座で使用しているテキストおよび資料をベースにし、役割等級制度の設計手順を図表と解説で構成しています。独自の手法も含め、筆者のこれまでのノウハウを示したもので、読者諸賢者の会社における制度の構築と運用の道しるべとなれば幸いです。

最後になりましたが、慶応義塾大学商学部今口忠政先生には「戦略と組織」そして、「組織の成長と衰退」という面から組織論をご指導いただき、本書において先生の多くの著書を参考にさせていただきましたことに関しまして、心より御礼申し上げます。また、本書の出版をお引き受け下さいました(株)日本法令の岩倉春光氏、日本マンパワー人事コンサルタント養成講座の講義内容を文章に起こしていただいた、山川英夫氏（山川労務管理

センター所長)、富田高子氏(あかつき社労士事務所所長)、清水敦子氏(しみず社労士事務所所長)、石塚利之氏(石塚経営労務研究所所長)、坂下昌朗氏(NPO 法人企業年金・賃金研究センター理事長)、小西伸也氏の社会保険労務士の皆様に対して心より御礼申し上げます。

2004年6月

西村 聡(財団法人関西生産性本部)

「成果主義人事制度の導入の目的は、新しい賃金制度を設計することではなく、会社を、その経営を、変えることにある」という西村先生の想いをより多くの方に伝えたく、現在は講座のアシスタントを務める三浦が、出版にあたりガイド役を務めさせていただきました。平易な表現や比喻での「ほっとタイム」や「談話室」を挿入することにより、専任スタッフを抱えていない中堅・中小企業における制度導入や、専門的に人事・賃金制度を学んでいない公認会計士・税理士・社会保険労務士の方々が、顧問先等に導入を図ることが容易なように、できるだけ分かりやすく使いやすいものとするべく、お手伝いさせていただきました。

本書を手に取り、そして実践して下さった皆様に何より「これは使える!」「導入成果が目に見える!」と言っていただきたく、専門書としての格調の高さより実用性を重んじました。しかし、内容的には上場企業クラスの経営者・人事担当者にも必ずや目を輝かせていただけるものと信じてやみません。

濃厚かつ難解な論文調の内容を、わかりやすく実用的にという両方の注文を上手に汲んで校正して下さった(株)日本法令の大澤有里さんには大変お世話になりました。ありがとうございます。

2004年6月

社会保険労務士 三浦 眞澄

役割等級人事制度とは

～本書の特長と位置づけについて～

「役割等級人事制度」とは、一言でいえば「経営戦略と人事制度を直結させる」経営革新ツールです。具体的には、役割を安定した職務とは捉えない（役割を構築する職務の内容が経営戦略の変更に伴い変動する）ことや、職務の価値とそのなされた結果だけでなく、結果を出すまでのプロセスとしての職務成果を内包する点などに主な特長があります（これは2004年の初版以来変わっていません）。

そして、当制度は職務給制度の一類型ではありますが、ミッション・ビジョンから単に職務記述書に落とし込むような職務等級制度や、汎用化された職務記述書を自社に合わせてアレンジするだけの制度、期待される職務遂行能力をコンピテンシーに入れ換え「役割」に置き換えただけの制度等とは明確に一線を画しています。

3訂版では、職務基準の制度構築に欠かせない「職務分析・職務設計」に関するページを充実させました。そして、「プロセス展開表」（職務分析・職務評価ツール）により現状の課題を洗い出し、経営戦略実現のための業務および役割（職務）行動に基づいた職務（再）設計を行い、納得性の高い評価基準を策定する方法も紹介しています。

経済同友会では、職務・役割の明確化による納得性の高い評価制度を整えること、多様な働き方および複層的なキャリアを持つ人材の積極登用などが提言としてまとめられました。

「日本型職務給」という言葉に関心が集まってはいますが、めまぐるしく変化する経営環境において、人的資本たる社員の持つ能力を最大限に引き出し、常にビジョンに向かって行動を起こさせることのできる「役割等級人事制度」が「究極の職務給」としてご活用いただけるものと信じています。

目次

役割等級人事制度とは ～本書の特長と位置づけについて～	7
本書における人事用語の定義	12

第1章

経営学における人事管理の位置づけと人事制度をとりまく環境

人事管理の目的	16
経営学における人事管理の位置づけ	18
アメリカの人事管理史	20
ティード=メトカーフの人事管理論	23
D・ヨルダーの人事管理論	24
日本の人事管理史	26
これから始まる人事制度改革の背景と方向性	28
これまでと今後の人事管理の比較	30
【談話室】「労働時間は1日17時間!」	32

第2章

人事制度構築に必要な経営管理の基礎理論

経営学生成の軌跡	36
科学的管理法の社会的背景	40
人間関係論 ～人間性の追求～	62
人間関係論から行動科学へ	73
近代組織論への展開	90
組織の状況適合理論へ	107
経営戦略論へ	120
経営学史略年表	132
【談話室】「役割・職務等級人事制度のルーツ」	134

第3章

経営戦略と組織構造

戦略経営とは ～経営戦略と組織の相互作用～	138
戦略の実行（組織の7S）	140
企業風土（組織文化）を調査する	141
組織の基本的構成要素	144
組織形態と特徴	146
【談話室】「組織を変えるか人を替えるか」	148

第4章

役割等級人事制度導入に必要な 経営戦略を理解する

役割等級人事制度の全体像	152
役割等級人事制度で重視する4つの行動	156
役割等級人事制度構築の流れ	158
役割等級人事制度構築・導入までの詳細ステップ	160
職務調査から役割基準書作成までの流れ	166
経営戦略とは	168
戦略の基本パターン	170
戦略シナリオを策定する	173
戦略の落とし込みとコントロール	175
経営管理の機能	177
ISO 9001の活用	179
BSC（バランス・スコアカード）とは	181
環境スキャンングの方法	183
コア・コンピタンスを見つけ出す	186
業界特性を理解する	188
事業ドメインを（再）定義する	190
5つの力を分析する	192
他社との差別化を明らかにする（ポジショニング）	195
バリューチェーン（価値連鎖）と成功要因	197
談話室 「顧客に選ばれる戦略を練る！」	200

第5章

プロセス・アプローチで職務を編成・設計する

プロセスとは	204
プロセス指向とは	206
ビジネスプロセス改革の考え方	207
プロセスと職務活動を明確にする	211
顧客満足とプロセス・アプローチ	212
プロセス・アプローチを組織的に明らかにする	214
ベンチマーキングをしてみる	215
ビジネスモデルを描いてみる	216
談話室 「ビジネスプロセス改革の目的は？」	220

第6章

役割等級制度の設計方法

役割等級制度と職能資格制度の相違点	224
能力基準と職務基準の人事制度の違い	228
職務分析の実務	230

職務記述書に対する誤解と問題	243
職務分析 ～プロセス展開表作成と新たな職務設計～	245
職務設計と労働生産性の関係	254
プロセス展開表を活用した職務設計方法	255
ジョブ・クラフティングとプロセス展開表	258
リスクリングと職務再設計	260
職務評価の実務	261
職務評価の方法	264
序列法の手順	266
分類法の手順	267
点数法の手順	270
役割等級制度と労務管理	276
多様な働き方の実現に向けて	278
「人的資本経営」の見える化と指標管理	280
談話室 「“役割”って何？」	284

第7章

賃金制度の設計方法

基本給構成要素の動向	288
賃金の種類と定義を整理する	289
職務給の成立ち	292
賃金制度の設計手順とその全体像	304
賃金の設計準備	305
諸手当の設計	311
役割給の設計方法 1	313
役割給の設計方法 2	315
年俸制について	318
総額人件費管理の方法	319
要員管理	323
談話室 「儲かる企業にするための人事制度？」	328

第8章

賞与・退職金制度の設計方法

賞与の性格と役割	332
成果・業績の捉え方	333
賞与支給形態の類型	335
個人賞与額の算式の種類	336
ポイント式賞与（業績変動部分）の設計手順	337
部門業績配分の留意点	339
賞与に関する法的留意点	341
退職金の性格と役割	342

退職金制度をとりまく環境の変化	343
ポイント式退職金制度のメリット・デメリット	345
ポイント式退職金制度の導入の手順	346
退職給付制度の選択肢	348
DC（確定拠出年金）の動向と問題点	350
退職金に関する法的留意点	352
談話室 「納得性のある業績連動賞与とは」	354

第9章

経営管理を支援する人事考課 目標管理制度の構築方法

人事考課制度の歴史	358
人事考課制度と目標管理制度の意義	360
人事考課の限界と科学的なアプローチ	361
目標管理制度の歴史	362
目標管理の理論	365
人事考課制度・目標管理制度の目的と機能	368
職能資格制度における人事考課・目標管理制度の問題点	370
「あるべき姿のプロセス展開表」と人事考課・目標管理制度	372
プロセス展開表と業績管理の関連性	375
談話室 「人事考課とISO」	380

第10章

人事考課・目標管理制度の運用 ～実践編～

役割等級制度における人事考課	384
人事考課要素の構造と考課要素の選定	386
人事考課制度の運用上の留意点	393
目標設定のプロセス	395
談話室 「目標管理は部下育成ツール」	404

第11章

組織の再生と改革手順

企業再生と組織人事	408
組織の進化段階と革命段階	410
組織変革を起こすための条件と手順	414
企業再生のための組織文化の形成方法	417
企業再生のための組織文化の変革手順	420
組織変革とリーダーシップ	422
談話室 「組織変革は危機感の共有から」	424

語句索引	426
参考図書	432

本書における人事用語の定義

- **職位**：1人分の労働力を必要とする仕事（課業）の集まり。従業員そのものを示すのではなく、あくまで、従業員に分業分担する仕事が1人分になる単位をいう。一般に用いられる「仕事上の地位」という意味では用いていない点に注意。
- **職務**：職位は1人分の労働量の仕事の単位だが、この職位を単位として人事・賃金決定に結びつける場合、職位の数が多く、1つずつの職位を単位として賃金などを決定するのでは、能率的な管理ができない。そこで類似の職位をひとまとめにして「職務」を編成し、人事管理の単位として設定したもの。職務の編成にあたっては、①課業内容がほぼ同じであり、②課業遂行上必要な知識・技能の種類がほぼ類似していること、③課業遂行上必要とされる知識、技能の程度に大差がないことが必要で、それがグルーピングの条件となる。
- **職種**：職務より広い概念で、仕事の種類に着目して、タテ割りに区分したもので、営業職、生産職、開発職などがこれにあたる。
- **職群**：同じような程度の能力や責任を必要とする職務をヨコに大括りにしたもので一般職、監督職、執務職などがこれにあたる。
- **職掌**：職種をより大きく捉えた概念で、会社全体の仕事を、その種類や系統によって大括りに区分したもの。「管理職掌」「専門職掌」「事務職掌」「販売職掌」「技術職掌」「技能職掌」など、職務や職種をその種類に着目して括ったものをいう。

- **職務分析**：組織・人事管理のさまざまな分野で、制度の設計・運用上必要な基礎資料を提供するもの。仕事の情報を収集して、これを記録する作業。主に、職務評価に活用する。

- **職務調査**：職務を洗い出し、その職務レベル（職能資格の高さ）を見極めたのち、その職務遂行のために必要とされる職務遂行能力をリストアップするための作業。

- **職務評価**：職務の本質的な内容を職務調査および職務分析によって明らかにし、それによって得た資料を基礎として、各職務の経営内における相対的価値を評価する手続き。
評価方法には、非量的方法（概括法）、量的方法がある。
非量的方法（概括法）：①序列法、②分類法
量的方法：③点数法、④要素比較法（条件比較法）

- **職務基準**：職能資格制度では、「格付基準」の内容を形成する各等級ごとの主たる仕事の内容とレベルを明示したもの。その等級の従業員に要求し、期待する職務内容のレベルのこと。

- **職務要件**：職能資格制度では、「格付基準」の内容を形成する各等級にふさわしい能力の内容とレベルを明示したもの。その等級の従業員に要求し、期待する職務遂行能力（具体的にはその主たる職務を遂行するのに必要な能力の内容とレベル）のこと。役割等級制度では、上記に役割（職務）行動を含める。

第1章

経営学における 人事管理の位置づけと 人事制度をとりまく環境

- 人事管理の目的
- 経営学における人事管理の位置づけ
- アメリカの人事管理史
- ティード=メトカーフの人事管理論
- D・ヨーダーの人事管理論
- 日本の人事管理史
- これから始まる人事制度改革の背景と方向性
- これまでと今後の人事管理の比較

人事管理の目的

人事管理が担うべき機能は、支払い可能な予算で、事業活動に必要なとされる質と量の労働サービスを、必要な時に合理的に確保し、生産性向上に資することであり、また、経営管理の一翼を担う人事管理とは、会社の経営資源（ヒト・モノ・カネ）のうち、ヒト（労働力）を対象とする管理活動であるとされています。

🔗 会社とは

人を中心としたさまざまな経営資源の集合体であり、商品やサービスをつかって市場（社会）に提供し、それによって利潤を獲得する活動を行います。また、その存在を維持・発展するために理念やビジョン（目標）があり、これを効果的に達成するために組織を編成しています。組織とは、事業活動を効率的に行い、仕事の生産性を高めるために、人やモノを配置した全体的な仕組みのことをいいます。

組織は、よく人間の身体にたとえられます。ある機能や役割を担うそれぞれの部門が臓器だとすれば、社員は身体を構成する細胞の一つひとつであり、組織の生命線である情報伝達経路は、身体中に張り巡らされた血管のようなものです。組織も私達の身体と同様「生きもの」であり、日々活動を続けながら変化し、成長していくのです。

第2章で学ぶ経営管理論では、まさに健康な身体を維持、向上させるために必要な、それぞれの臓器、つまり会社で必要な機能をマネジメントするための幅広い知識を紹介しています。

🔗 経営管理の目的

経営管理とは、経営者や管理者の活動のことをいい、経営目的を効率的に実現するため経営資源を有効活用することをねらいとします。

そのため、経営者はいかに能率よく労働者を働かせ利益を出し、財を成すかに偏り、労働者はいかに豊かな生活を勝ち取るかの対立が生じてくるのも事実です。

これは「管理」という言葉の語源からも読み取ることができます。英語で管理をマネジメント“management”といますが、その語源は「マネジ」というイタリア語です。「マヌ」というのは手を意味し、最初は「手で馬を操る」という意味でした。馬を叩いたりしてうまく走らせようというのがマネジという言葉の語源です。当時は王様・貴族を頂点とする階層社会で、身分が低い下層の人々は馬のようなものだったことも表しています。

なお、管理とは、よく「PDCAのマネジメントサイクルを回すことである」と言われます。学者によって多少異ってはいますが、一般的には「計画－組織化－指揮・指令－統制－調整」などの管理機能を遂行することをいい、管理によって実現を目指す経営目的は、基本的には「生産性を向上させる」ことにあります。

経営学における人事管理の位置づけ

⑧ 経営過程学派における労務管理の位置づけ

経営過程学とは、テイラーの「科学的管理」以来の伝統的経営学で、「管理学」と呼ばれる場合もあります。経営過程学派の特徴は基本思考として、計画－組織－指揮－統制－調整という一連の「過程」を、経営の全面に取り入れているところにあります。したがって、労務管理の捉え方も、概して経営の主要な構成要素である人の管理として、部門管理ないし要素管理として位置づけているといえます。

⑧ 人間関係論学派における人事管理の位置づけ

人間関係論学派における人事管理は、経営体を人の組織体として捉えていることに特徴があります。組織体の均衡が維持され、望ましい活動を行うためには、経営体を組織している全メンバーの間に、上・下・横のいわゆる三路意思疎通（three ways communication）が確保され、全メンバー間の共通目的の樹立、良いモラルの形成が必要であると考えました。労務管理の中心職能は、このような組織の均衡維持と良いモラルの形成にあるとされ、従来の生産要素管理的な位置づけは副次的なものとされています。

人間関係論は、メイヨー、レスリスパーガーが行ったウェスタンエレクトロニック社でのホーソン実験（64ページ参照）から始まりました。当初、この実験は工場での温度、環境、騒音などの作業環境によって、作業する職人たちの能率がどう変わるかを調査するために行ったのですが、どんなに劣悪な環境で働かせても、素晴らしい環境で働かせても、あまり能率に変化がないという思いがけない結果となったのです。工場の職人たちは「自分たちは世界的な実験、ホーソン実験に参加している」と感じていたため、その思いが能率を高めたと考えられました。

この実験の成果は、作業環境よりも人間の意欲や人間関係が、能率に大きく影響することを発見したことにあります。このことにより経営管理の前提が「人間とは経済合理性に基づく行動、意思決定を行うものだ」というテイラーらから始まった経済人モデルの考え方から、「感情によって行動、意思決定を行うものだ」との前提に立った感情人モデルへ移行し、労務管理においても作業能率を高めるためには感情へのアプローチが重要であると考えられるようになりました。

⑧ 組織行動論学派（行動科学）における人事管理の位置づけ

人間関係論における人事管理の基本概念が職場での協力関係の形成・維持であり、仕事や職務そのものではないとされたのに対し、行動科学における人事管理の基本概念は仕事そのもの、職務そのものの改善により労働者の能力を開発し、欲求を満たすこととしています。

「労働の人間化（Humanization of Work）」という観点から労働生産性の維持・向上を目指し、職務の改善・再設計だけでなく、労働者に対して経営に関する意思決定への参加を促す「従業員参加（Employee Involvement：EI）」により企業の業績が改善しうると考えました。

アメリカの人事管理史

⑧ 経済的發展と移民労働者問題

近代的人事管理の成立は、第一次大戦後の1920年頃とされるのが一般的です。

19世紀後半になると、アメリカ企業の巨大化傾向は大規模な近代的生産設備の導入によって一層進行しました。中でも製造業においては急激な設備投資により、自動車会社フォードのいわゆるフォード型生産様式のベルトコンベアに象徴されるような、大量生産体制を確立しました。そしてそれは、生産の機械化をもたらし、従来までの労働を細分化・単純化・標準化することにより、未熟練労働者による労働を可能にしました。生産現場は熟練ではない彼らによって支えられていたわけです。

しかし、このような大量の未熟練労働力は、農村から都市への移動あるいは外国からの移民が大半を占めており、以下のような問題が企業を悩ませることとなります。その解決策の実施とともに、19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカの各企業で福祉運動が展開され、企業内に専門スタッフとしての福祉係の出現をみることになります。

- ① 大量の移民労働者の住宅不足と居住環境の劣悪化
→ 家賃負担、食堂の設置
- ② 移民労働者への技術教育
→ 職長と移民労働者との間に通訳を配置
- ③ 職場での移民労働者との文化的衝突
→ 英語教育、特別なクラス・学校の設置、アメリカ市民としての教育の実施
- ④ 低賃金・長時間労働・劣悪な作業環境と労働災害の多発による労働争議の増大や激化
→ 作業環境の改善、安全対策、生活向上の援助

福利厚生は、照明・換気などの工場改善、ロッカーや休憩室、食堂施設、遊戯室、野外レクリエーション、休憩時間、有給休暇、貯蓄・融資、利潤分配制、身体検査など広範な内容を包含するようになり、これらの管理運営について、福祉係を發展させ福利厚生部門を設置するようになりました。

⑧ 労働組合誕生と産業心理学の発展

生産の機械化と単純労働者の需要増加は、熟練労働者に失業の危機をもたらしました。このため、AFL（American Federation of Labor：アメリカ労働総同盟、1886年結成）として、職種別に熟練労働者を中心とした労働組合が組織化され、大変な勢力となりました。一方、飛躍的に伸びてきた未熟練労働者の中でも、職種や熟練度の違いにかかわりのない労働組合を結成する動きが活発化するようになりました。これに対し、経営者は裁判所による争議差止命令を濫用し、シャーマン法（不当な取引制限・独占を禁止する法律）の制定と適用により、労働組合抑制策を断行していくこととなります。

しかし、第一次大戦への突入は産業に労働力不足をもたらし、これによって労働組合の交渉力は強まり、労働組合の組織率も増大しました。このような中、第一次大戦を契機とする産業民主主義（産業の運営に労働者の参加を、ある程度認めようという思想。アメリカでは労使協調主義という意味合いを持つ）の普及を背景に、労働者を「人間的存在」と捉える新たな労働者観と、これを裏づける産業心理学に基づき、人事労務の諸施策が統合されていきました。

この産業心理学は19世紀末頃から発展したといわれ、労働者に潜在する精神的・肉体的諸能力とその個人差に注目し、労働者の能力と職務を適合させることによって、労働者から最高の作業能率を引き出そうとしたものです。

とりわけ、第一次大戦中に兵力増強とその効果的利用という観点から陸軍に「人事分類委員会」が設置された際、産業心理学は各部隊に必要とさ

れる人員の質と量の決定・各人員の能力測定・人員配置など、人員適性に関する各種の測定方法の開発において重要な役割を果たしました。

また当時の産業界は、労働移動の増大という現実的かつ重大な問題に直面しており、労働者の人間的取り扱いを理念とする産業心理学を重視し、それに立脚した職務分析・職務記述書・選抜テスト・適性検査・雇用面接など、新たな管理技法が問題解決のために開発・応用されていきました。

🔗 人間モデルの変遷と HRM の誕生

これまでの学説における人間観は「経済人」から「社会人」へ、そして「自己実現人」へと変化しているといわれています。これら人事管理の発展の背景として、1930年代の大恐慌を契機とした当時のアメリカ資本主義経済の直面する労働者階級の生活状態、戦後の構造的失業および労働組合や政府による自由な企業活動の制限などの諸問題の解決を、企業の人事管理活動に求めることになったことがあります。

1940年代には人間関係論的人事管理として、それまでの「労働力」の側面を重視する捉え方から「社会的存在」としての人的側面を重視する捉え方へ大きく転換しました。

その後、1960年代に入り HRM = 人的資源管理 (Human Resource Management) が、人事管理 (Personnel Management) に代わる用語として浸透し、1989年にはアメリカ人事管理協会が、その名称を人的資源管理協会へ変更しています。

アメリカではマイノリティ (少数民族) や女性の進出による労働力の多様性や雇用関連法制を通じた政府の規制強化などを受け、人的資本理論と行動科学の影響から HRM へと発展してきました。

なお、人的資本理論は、第二次大戦後のアメリカの対外政策、とりわけ発展途上国に対する経済援助政策の結果、教育投資による人間の知識・技能の質的向上 (能力開発) が注目され、人間の生産能力を人的資本とし、その経済的価値に焦点を当てた経済学研究領域の一つとして生まれたとされています。

ティード=メトカーフの人事管理論

コロンビア大学で教鞭をとるかたわら、女性解放運動の先導者としても活躍したティードと、心理学者でありファヨールの論文の編者でもあるメトカーフは、「人事管理とは、最小限の努力・対立と労働者の真の福祉への適切な考慮によって、必要最大限の生産を確保するために、その組織の人間の諸関係を指揮・調整することである」と定義づけました。

彼らは科学的管理への批判から、産業心理学の成果を取り入れながら生成してきたとされる人事管理研究において、初めて体系的に人事管理論を著したとされています。また彼らは、「人事管理者は、人間の本性や人間福祉の本質的内容を知らなければならないし、可能な限り労働者の人間的性質と人間の諸関係の科学者であることが求められる」と主張し、人事管理を、パーソナリティ概念を強く反映した次のような機能に区分しています。

人事管理の機能

雇 用	能動的・効果的な労働力を確保するために必要なすべての業務活動
健康と安全	労働者の健康と肉体的安全とを維持・改善する一切の業務活動
教 育	工場内におけるすべての教育訓練活動
調 査	雇用条件の決定に必要な基礎的事実を得るための職務分析、職務明細書、労務監査、賃率の研究などを含む諸活動
サービス	レクリエーション・共同購入などの多種多様な業務活動
調 整 と 共同関係	労働協約の決定に際して生じるさまざまな問題を調整するための苦情処理、工場委員会、会社組合、団体交渉などを含むすべての諸活動

D・ヨーダの人事管理論

ヨーダー（1901～1990）は、従業員を「人的資源」として把握する合理主義的管理を唱えました。彼の理論は、ヨーロッパにおける大企業とその人事部や、第二次大戦中の戦時労務管理委員会等、政府諸機関の指導的役割に注目したものであり、温情主義的色彩を持つティード＝メトカーフとは一線を画すものでした。

その人事管理論の背景としては、1930年代の大恐慌を契機とした当時のアメリカ資本主義経済の直面する労働者階級の生活状態、戦後の構造的失業および労働組合や政府による自由な企業活動の制限などの諸問題等がありました。

⑧ ヨーダーの人事管理論の特徴

ヨーダーは、「人事管理は、作業または雇用関係にある人々にリーダーシップや指揮を提供することである」としました。その理論は、企業内部における管理者の機能よりも、企業外部における、すなわち社会と企業との関係における管理者の役割に焦点を当てたところに特徴があります。

管理者の主要な責任は、企業の利潤追求目的を達成するように努力しながら、各々の個別目的を達成することであるとしており、「管理は、組織の共通の目的に向かって働く人々を発見し、この目的を達成するように人々を指導し、共通の作業への興味と熱意を引き起こし、雇用によって個人的な目的と目標を達成する機会を提供することである」としています。

ヨーダーは、人的資源の浪費の排除が現代労働力管理（manpower management）の主要目標であり、管理者は社会の人的資源の有効利用を所有者、従業員および公衆の代理人として委託され、雇用目標達成の責任を負うものと位置づけました。

§ 人事管理の主要機能

ヨルダーは人事管理の本質を雇用関係下の労働力管理とし、まずその労働力管理を、管理問題と労働力マーケティングに分けました。そして、労働力マーケティングは労働力の地域的配置・教育・訓練・職業指導等労働力市場に関する問題と定義しました。

他方、労働力管理を人事管理と労使関係に分けています。この労使関係は、雇用者と労働組合の関係や団体協約の管理を指しています。

そして、改めて、この狭義の人事管理を「管理者が従業員を個人として取り扱う諸問題への管理的接近」と規定し、その主要機能として次のような項目を挙げています。

- ① 雇用関係に関する一般のおよび特殊な管理政策の立案、およびリーダーシップと協働のための適切な組織の設立と維持
- ② 団体交渉
- ③ スタッフィング、一定の型および数の労働者の発見・獲得・維持
- ④ 各水準の労働者の自己啓発の援助
- ⑤ 作業におけるモチベーションの向上と維持
- ⑥ 組織における労働力管理の監査
- ⑦ 労使関係調査

これらの機能は、今日でも企業の人事管理で実施されています。

日本の人事管理史

わが国でも明治末期から大正年間において、一部の先進的・革新的な企業では科学的管理法が導入され、着々と成果をあげていました。しかし、大半の企業ではテイラーの唱える労務管理の「科学化」たる民主化・人間化（人的資源・人間性尊重）は順調には進展しませんでした。

なぜならば、戦前の日本において労働組合は、資本の側からは資本主義秩序の攪乱者として排除されるべき集団とみなされ、他方、労働組合活動家からは、労働組合は体制変革を目指す運動の一翼を担うものであるため、資本家との妥協を認めるようなことは許されないと考えられていたからです。また、政府は労働組合の存在や労働者の権利をまともに認知しようとはせず、もっぱらこれを抑圧する態勢をとっていたため、前近代的な封建的価値観を根本にすえた経営家族主義的な管理理念・体制と相まって、管理の目的を「経営者の最大繁栄とあわせて、労働者の最大繁栄にある」とするテイラーの科学的管理法の普及など、望むべくもなかったのです。

戦前におけるわが国の労務管理論は、労務管理の目的を労働力管理におき、労働組合関係にはまったく触れることなく、また、その労働力管理も職務分析などには言及せず、同時代の欧米のような近代的労働力管理論といえるものではありませんでした。さらに、戦前には社員・工具（職員と作業員）の身分上の差別があり、社員を対象とする採用・賃金・処遇などを取り扱うのが「人事管理」、工具の採用・賃金・処遇・労働紛争（戦前には労働紛争は工具にしかなかった）などを取り扱うのが「労務管理」と呼ばれていました。

第二次大戦中のわが国では、労務管理を「勤労管理」と呼んでいました。これは産業報国（労働者を戦争協力に動員する）思想に基づく勤労奉

仕の精神から、従来の「人事管理」と「労務管理」の双方を合わせて名づけたものであるとされています。

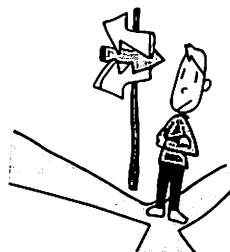
戦後、労働基準法の制定・施行（1947年）によって、事業所または事務所に使用されて賃金を支払われるものはすべて「労働者」と呼ばれることになり、社工員身分の撤廃とともに、「人事」「労務」の用語上の区分はなくなりました。また、戦後の経営民主化運動の下で身分制度が崩れ、労働組合の組織率が急速に高まってきたことなどから、人事管理と労務管理を一本化して「人事管理」もしくは「労務管理」と呼ぶようになったのですが、双方を包括して呼ぶ用語が一定していないことから、「労務管理」を包括用語として用いる場合が多いようです。

藻利重隆一橋大学教授は、「人事管理は、労働者を機械や装置と同じように最高能率利用の対象として取り扱い、人間工学的原理によりそれを促進しようとするものである。その限りでは人事管理は、機械化に伴う人間性疎外や非人間化を推し進めるものであり、決してそれらを排除することにはならない。それに対し、雇用の安全化、労働条件の適正化、あるいは福利厚生施設などにより、労働者の主体的人格化をはかりながら、彼らの中の職場共同体、経営共同体の理念を培養しようとする『経営社会政策』こそ、本来の労務管理である」（『労務管理の経営学』千倉書房）としています。

これから始まる 人事制度改革の背景と方向性

組織・人事改革で経営革新を実現

- プロセスアプローチによる経営革新
- 職務分析・職務設計による労働生産性の向上
- 人的資本経営による持続可能な経営の確立



企業は変化に適応

- ・ 顧客ニーズが変わった
- ・ 社会経済の変化へのキャッチアップ

顧客・市場の変化

- ・ 多様性の進展
- ・ 個の消費、物よりサービス
- ・ 豊富な消費者選択の機会
- ・ 速い競争のスピード

社会・経済環境の変化

- ・ 成熟・縮小経済
- ・ 少子高齢化（人手不足）
- ・ 健康経営
- ・ DX革命
- ・ パンデミック対応
- ・ SDGs&ESG
- ・ DE&I

🌀 組織・人事改革で経営革新を実現する

バブル経済崩壊、リーマンショックを乗り越えたかに見えた社会経済の状況は、新型コロナウイルスのパンデミックとウクライナ戦争によって一気に様変わりました。IT技術の発達によって時間や場所を選ばず働けるようになった反面、そのIT技術の進化によって職が失われるという皮肉な結果にも出始めています。また、国内では、皮肉にも戦争やサプライチェーンの分断による多少の物価上昇はしてはいますが、デフレからの脱却を掲げ異次元の金融政策をとってきたものの、市場の成熟化、少子高齢化などの先行きへの不安から、景気が回復するまでには至っておらず、世界的に見ても非常に厳しい経営環境が続くことが予想されます。このような中で、企業が経営環境の変化に適應しながら、いかに労働生産性を向上させていくかが、これまで以上に問われています。

これを解決する方法として、役割等級人事制度があります。この制度は、顧客満足の獲得を目指したビジネスプロセスを全社最適の視点で構築する（これをプロセス・アプローチといい第5章で解説）と同時に、その中で従業員が果たさなければならない役割をこれまでの部門、職責を越えて設計するため動機づけに結び付けられ、職務満足が得られることから（第2章81ページ）、顧客価値創造につながる好循環を生むシステムの構築ができ、その結果、持続可能な経営基盤の強化につながるようになります。

企業は、自社の中長期的な企業価値やビジネスモデル（第5章216ページ）の持続性・成長性に影響を与える、あるいは事業の存続そのものに対する脅威および機会要因として、持続可能要素を特定し、その影響を明確にし、実行計画とこれを実現するために取り組むべき職務内容を主体的に示すことが最重要となります。この意味において、役割等級人事制度は、これからの厳しい時代を乗り切っていくための、経営戦略を実現する人事制度といえます。

これまでと今後の人事管理の比較

これまでの人事管理		今後の人事管理
終身雇用、年功序列	基本要件	個人の尊重市場で必要なときに必要な人材
新卒定期採用 一律定年退職	採用	通年採用、職種別採用 選択定年退職
一方的人事権による異動	配置	原則として異動なし
会社の責任による生涯教育	育成	コア人材の選抜教育および一定 レベル習熟以後は自己責任
ゼネラリスト育成	コア人材	企業家型人材およびプロフェッ ショナル人材の育成
年功序列・単線型資格制度	資格制度	複線型資格制度 (職務別、職種別、役割別)
年次管理	昇進	実力、および実績によるポスト任用
年齢軸による生活給と職能給	賃金	職務とその成果による賃金
減点主義、一方的評価でブラック ボックス	人事考課	加点主義、多面的評価（オープン）
固定的勤務	勤務管理	フレックスタイム制など変動勤務
長期勤続者に有利	退職金	放物線型、前払いまたは退職金なし などを選択
定年までの雇用	雇用管理	企業間移動の高まり



ストック型雇用



フロー型雇用

◆ 著者紹介

● 著者 ●

西村 聡 (にしむら さとし)

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディンを設立、代表経営コンサルタント。経済学修士。近畿大学非常勤講師、株式会社日本マンパワーマネジメントコンサルタント、一般社団法人日本職務分析・評価研究センター代表理事。NPO 法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員、日本労働ベンクラブ会員。

主として、ビジネスプロセスの構築及び変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革の指導をする。現場を重視した実践的な指導で製造業、小売業から学校、病院まで数多くの業種の現場に立つ。

平成21年日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」で優秀賞を受賞。

著書・論文：『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』『役割等級人事制度のための賃金設計実務講義』『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課制度』『「多様な働き方」を実現する役割等級人事制度』『職種ごとの事例でわかる役割等級人事制度による病院の経営改革』『職務給の法的論点』『(以上、日本法令)、『職務分析・職務評価の基礎講座』(労働新聞社)、『賃金の本質と人事革新』(三修社)、『生産革新が組織活性化につながる条件を考える』(日本IE協会)、『経営戦略を実現するための人事制度とは』(日本医療企画『医療経営フェイズ3』)、雑誌「労働と経済」(労働開発研究会)、「ビジネスガイド」(日本法令)にて連載執筆など多数。

● 構成 ●

三浦 眞澄 (みうら ますみ)

特定社会保険労務士・特定行政書士・CFP®・CDA・DCアドバイザー

1994年 社会保険労務士事務所を設立し独立開業。以来、会社顧問としての労務管理相談業務、年金相談業務等を中心に活動。西村聡氏の指導の下に人事コンサルタント業務も行う。(株)日本マンパワー年金コンサルタント養成講座主任講師、私立大学非常勤講師などのほか、「個人の自立と企業の活性化の架け橋」を目指すNPO法人企業年金・賃金研究センターの理事としても活動。

著書等 『賃金の本質と人事革新』(三修社)、『年金相談の実務』(労働調査会)、三菱UFJ個人財務アドバイザーズ(株)機関紙への連載執筆ほか。