

# 特殊講義

## (人材マネジメント)

# 日本的雇用慣行の特徴

# J. C. アベグレンによる指摘

- 終身雇用関係(ライフタイム・コミットメント)
- 新卒重視(新卒一括採用)
- 年功的賃金
- 集団的意思決定
- 家父長型人事管理

# 石田英夫の枠組み

- 理念(人材の重視、共同体志向、集団・平等主義)
- 戦略(労働市場の内部化)
- 制度・慣行
  - 新卒採用、男女区別、継続的訓練、幅広い内部異動、開放的内部昇進
  - 全人格的評価、年功的昇給・昇進、雇用の安定化、早期定年、組織的残業、低水準の休暇、企業内福祉、情報共有、経営参加、企業内組合
- 目的・成果
  - 労働能力向上、労働意欲向上、チームワーク向上、労働生産性の向上
  - 組織への一体感、柔軟な職務行動、定着化、職場規律遵守、協調的労使関係

# 日本的雇用慣行の形成

- 日本的雇用慣行の形成とライフスタイルの55年体制
  - 戦後復興期から高度成長期にかけて
- 働く目的の変化
  - 戦後混乱期・復興期（生きるために働く）
  - 高度成長期・安定成長期（より物質的に豊かになるために働く）
  - バブル崩壊以降（自分探し？をしながら働く）

# 経営環境とその変化

# 人的資源としての従業員

# おさらい

- 1章: 日本的な人事慣行とは何か。どうしてそれが日本に根付いたのか
- 2章: 人的資源管理を含む企業経営全体を取り囲む環境はどう変化してきたのか。これからどうなっていくのか。
- 3章: 人的資源そのものをめぐる(日本の)環境はどのように変化してきたのか。これからどうなっていくのか。



# 人的資源の調達

人材調達の必要性



マーケット・リサーチ



募集



選考



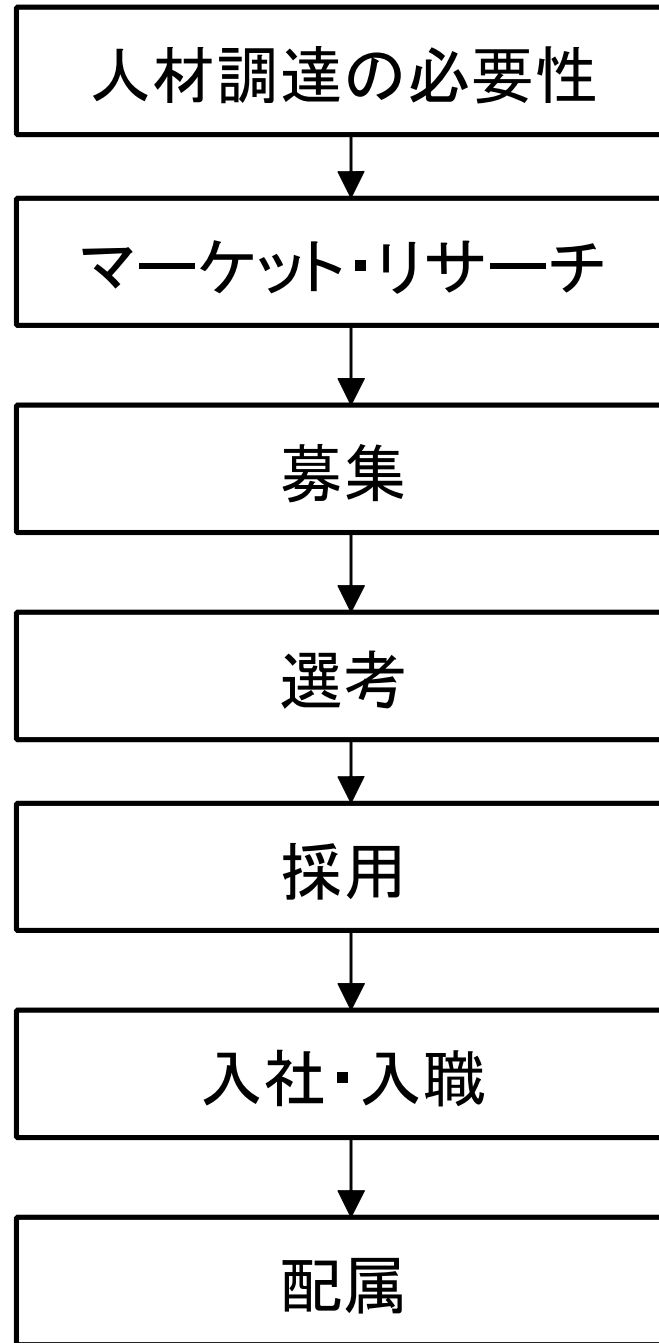
採用



入社・入職



配属



# 労働市場のマーケットリサーチ

- 求職者特性と賃金水準
- 即戦力か企業内養成か
  - 企業に人か、職務に人か
- 企業内労働市場
- 求職者、企業が知りたい情報

# 募集

- 情報チャンネル
- 新卒者の募集チャンネル
- インターネットの利用

# 採用基準と選考

- 企業の採用基準
- 採用基準のランキング
- 学校選考別採用基準の比較

# 雇用機会均等など

- 定年制と求人
- 男女差別と求人広告
- 雇用機会均等未だし

# 企業内人員配置

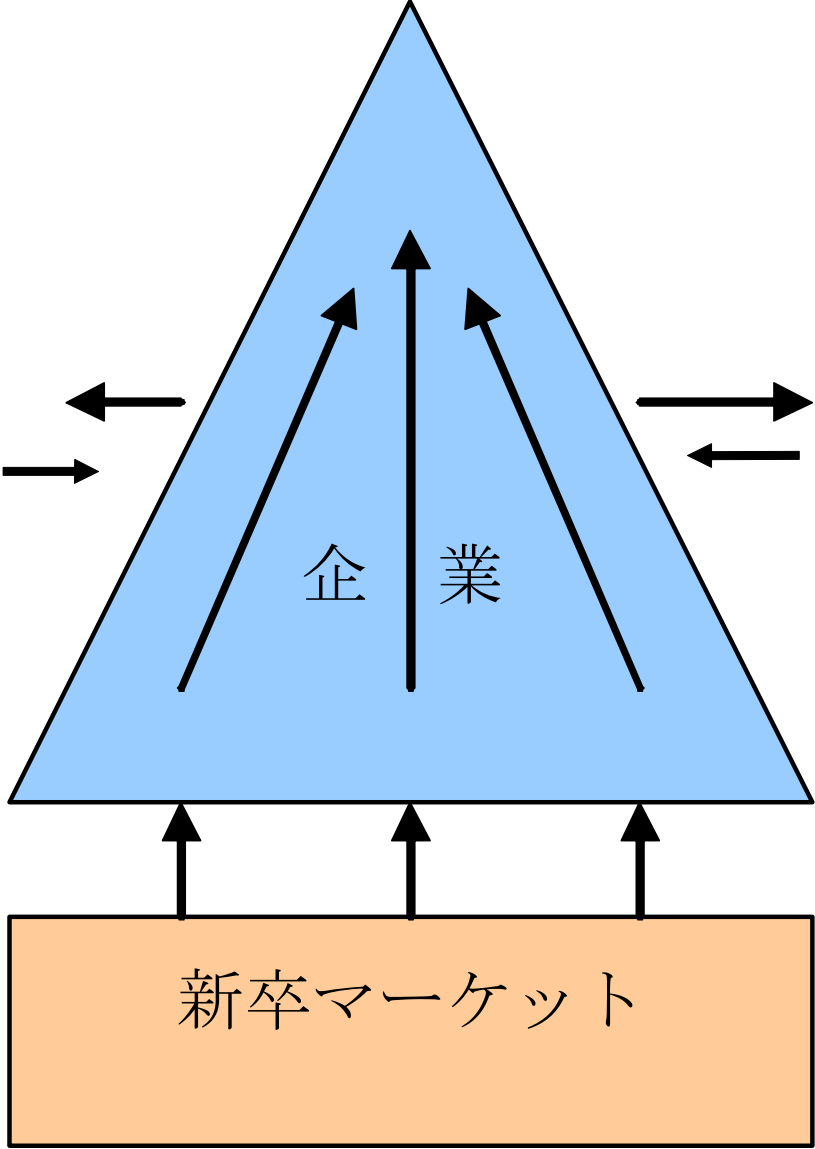
# 企業内人材のフロー

- 適材適所や育成のために人を動かす
- 大企業の人事部は司令塔
- タテの移動(昇進・昇格)
- ヨコの移動(ジョブ・ローテーション)



# 日本の人員配置の理念

- 現場主義
- ジョブ・ローテーション
- ゼネラリスト育成



# 職階別平均年齢と給与

- 昇進のパターン
- 昇進の基準
- 職能資格制度
- 昇進と昇格の違い
- 専門職制度

# 配置転換・出向

- 配置換え
  - ジョブローテーションとリストラクチャリング
- 転勤
- FA(フリーエージェント制度)
- 出向・転籍政策

# 定年制、早期離職

- 区切りとしての定年制
- 勤務延長、再雇用
- 早期退職
- フレキシブルな対策
- 高年齢者雇用安定法

# 人材育成と キャリアデザイン

# 企業内教育の目的

- 基本的な能力(技能的スキル、对人的スキル、概念的スキル)
- ベッカーの人的資本理論
  - 一般的人的資本、企業特殊的人的資本
- 個人の生産性対組織の生産性

# 教育訓練のコストと収益

- 教育は投資か消費か
- 教育訓練の費用
- 教育訓練の収益
- 一般的訓練と企業特殊的訓練
- 教育訓練の評価



# キャリアデザイン

- キャリア
- 新入社員教育
- 能力主義の台頭
- 能力開発
- キャリアデベロップメント
- 自己申告制
- 人事データシステム

# キャリア理論の展開

- 企業の枠を超えて
  - バンダリーレス(境界のない)キャリア
  - プロティアン(変幻自在の)キャリア
  - 計画された偶発性(偶キャリアの法則)

# 生産性・業績・ 人事評価

# 生産性

- 労働生産性
- 集計量の生産性
- 価値生産性と付加価値生産性
- 労働生産性向上の方策
- 生産性上昇の留意点
- ホワイトカラーの生産性

# 人事評価・人事考課

- 個人の生産性
- 人事考課の目的
- 何を評価するのか
- 成果、態度、能力
- 成果主義

# 人事評価の方法

- 業績をいかに測るか
- 犯しやすい誤り
- 評価を誰が行うか
- 多面的評価
- 従業員へのフィードバック
- 成果主義・年功主義と人事評価

# 人事評価の実例

- 考課者訓練
- アメリカにおける評価の基準と日米差違

# 給与システム



# 給与制度

- 男女別・年齢別年間給与
- 報酬の内訳
  1. 現金給与
  2. 年間賞与
  3. 退職給与
  4. 福利厚生

# 基本給

- 基本給の構成
- 基本給に対する外圧と内圧
  - 外部労働市場
  - 在職者の公平感
- 給与体系を変えるには

# 年功賃金

- 基本給の決定要素
- 基本給の設計、モデル賃金、賃金表
- 職能資格制度
- 定期昇給とベースアップ
- 標準労働者と中途採用者

# 賞与

- アジアに特有の賞与制度
- 賞与は報奨か賃金か利益配分か
- 大企業の賞与
- 賞与の固定性

# 給与の改定

- 賃金改定基準
  - 企業業績、雇用の維持、世間相場、労働力の確保・定着、物価の動向、労使関係の安定
- 曲がり角にきた「春闘」
- 年功主義から成果主義へ

# 企業福祉と退職給与

# 福利厚生

- 現金給与以外の労働費用
- 法定福利費とその他（法定外福利費、退職金積み立て費用など）
- 海外との比較
- 福利費の構成比
- 福利厚生費を払う理由

# 福利厚生

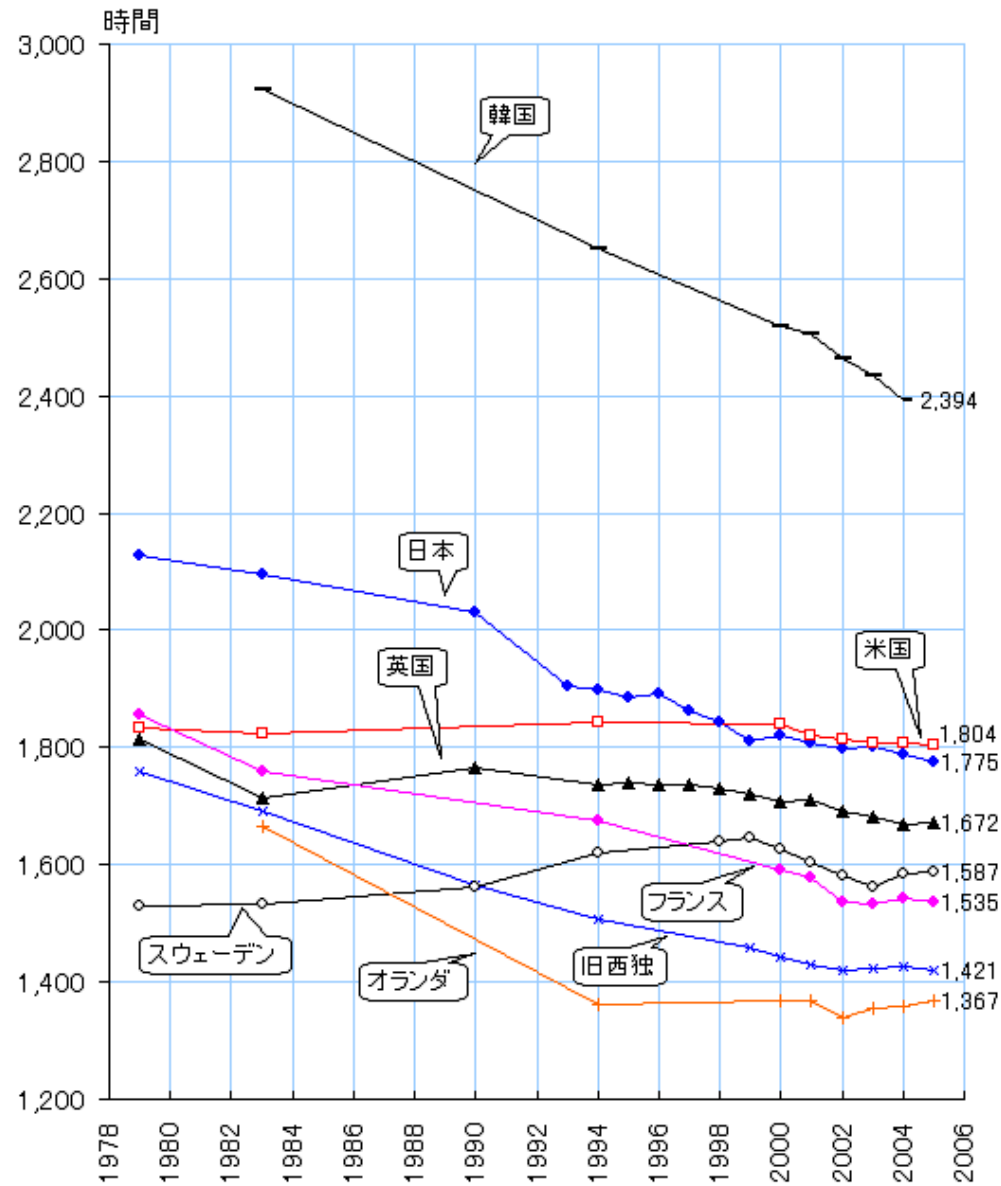
- 福利厚生制度の見直し
- 企業の見直しプラン
- 長期的推移



# 労働時間・休暇制度

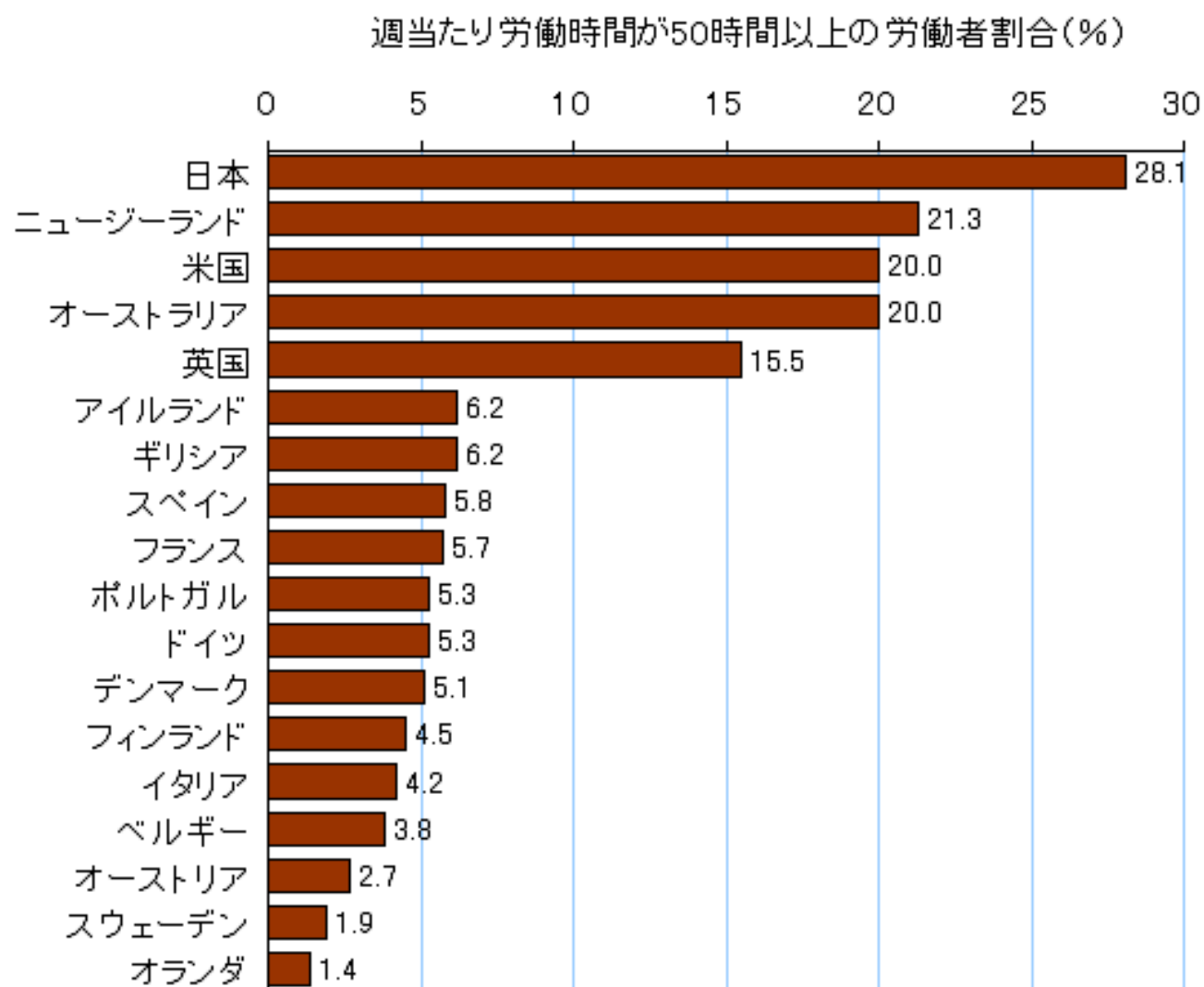
- 労働時間か、賃金か
- 日本の労働者と欠勤、有給休暇
- ホワイトカラーと残業
- 工場労働時代からのコンセプト

## 年間実労働時間の国際比較



(注)データは、各国の時系列把握のために作成されており、厳密には資料の違いから特定時点の国際比較には適さない。パートタイマーもフルタイム同様含まれている。  
 (資料) OECD, Employment Outlook 2006他

## 長時間労働者比率(2000年)



(注) 米国データは1998年。米国と日本は49時間以上働いた比率。

原資料はILO, "Working Time and Workers' Preferences in Industrialized Countries: Finding the Balance" (2004)

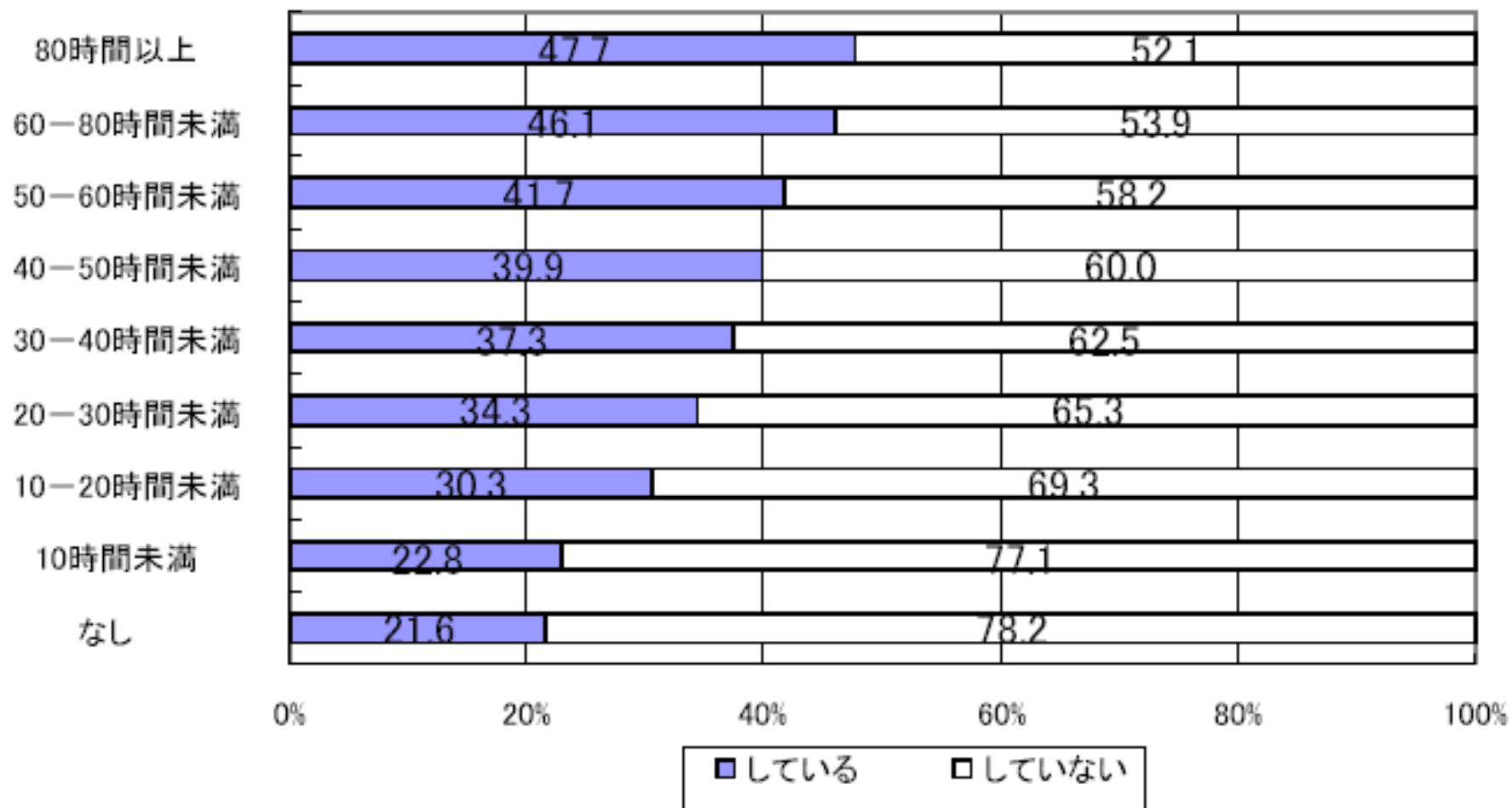
(資料) 内閣府「平成18年版国民生活白書」

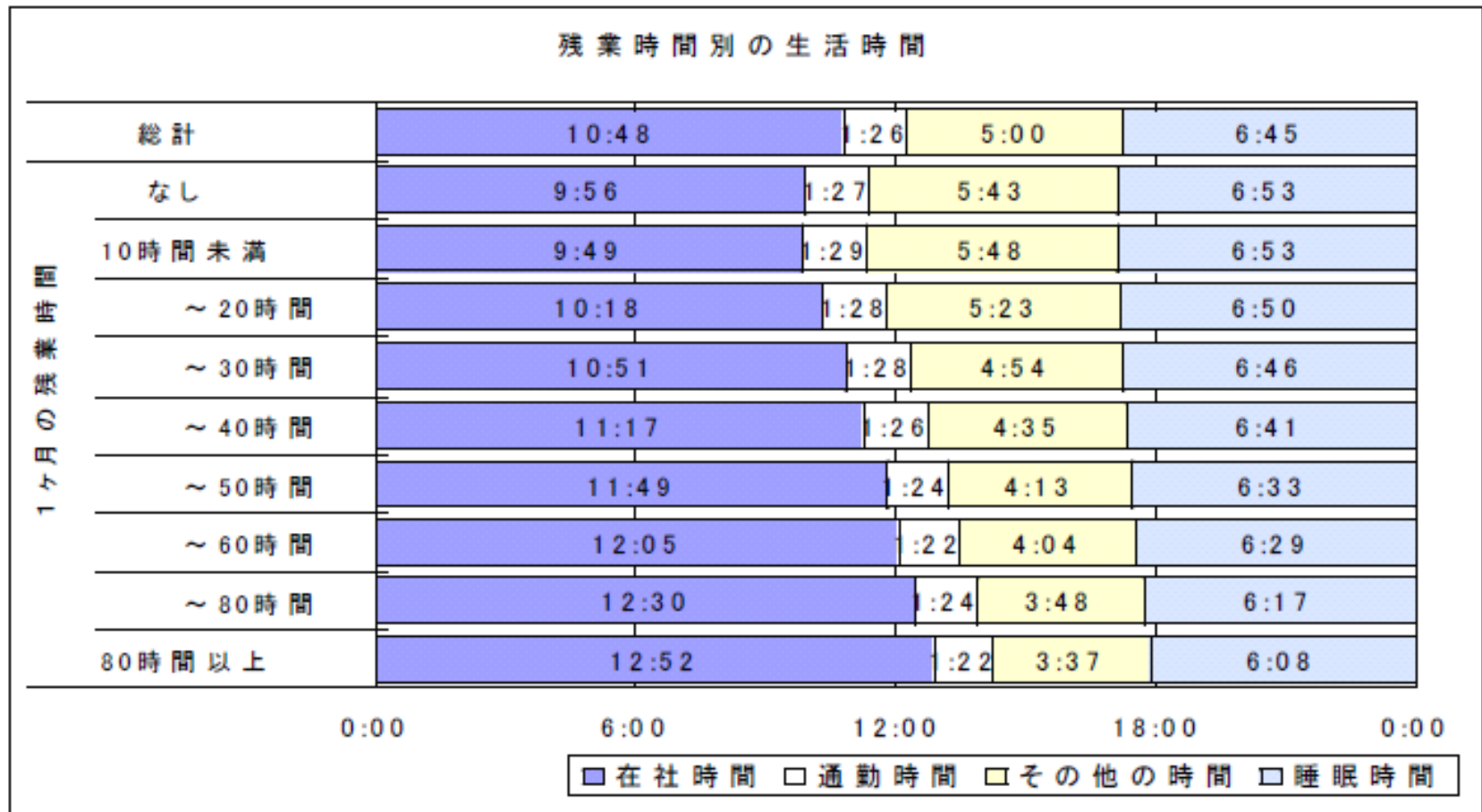
第5表 不払い残業時間（平均値：時間）

		a	b	a - b	「なし」を 除く04年
		04年	02年	増減	
総計		7.6	8.7	-1.1	28.0
民間計		7.3	9.0	-1.7	28.4
規模別	299人以下	6.6	5.9	0.7	28.8
	300人以上	9.0	8.9	0.1	28.4
	1000人以上	7.1	10.1	-3.0	28.3
公務・公営計		9.5	7.3	2.2	26.9
男性計		7.7	9.0	-1.3	28.6
男性職種別	生産職	3.4	4.7	-1.3	23.8
	事務職	7.6	10.3	-2.7	24.6
	専門・技術職	10.6	11.8	-1.2	33.1
	運輸職	2.8	2.3	0.5	20.6
	営業・販売・サービス職	14.5	16.8	-2.3	34.1
	その他	4.8	6.2	-1.4	23.3
女性計		6.7	5.4	1.3	23.3
女性職種別	生産職	1.4	1.8	-0.4	14.3
	事務職	3.8	4.3	-0.5	17.8
	専門・技術職	16.4	10.4	6.0	31.1
	営業・販売・サービス職	9.1	7.6	1.5	23.7
	その他	11.7	1.8	9.9	22.7

### 時間労働時間と持ち帰り仕事

1ヶ月の残業時間





○6月の残業時間の分布と平均値

単位：％      単位：時間

調査年	残業なし	10時間未満	～20時間	～30時間	～40時間	～50時間	～60時間	～80時間	～100時間	100時間以上	残業なし含めた平均	残業ありの人の平均
2002	22.1	15.2	18.4	14.8	9.7	7.2	4.3	4.5	2.0	1.7	21.0	27.0
2004	21.5	13.6	17.9	15.3	11.2	7.9	4.5	4.5	1.8	1.6	21.7	27.6
2006	17.3	14.0	18.3	16.9	12.0	8.9	4.1	4.9	1.9	1.7	23.3	28.1

# 退職金・年金

- 定年年齢の上昇
- 定年制はなぜ必要か
- 退職金給与は定年後の生活費？
- 退職給与額の散らばり
- 長期勤続優遇は時代遅れ
- 公的年金制度の問題点

# 従業員関係マネジメント



# 企業内コミュニケーション

- 就業規則、社内報など
- 従業員の不平不満

# 従業員の保護と処分

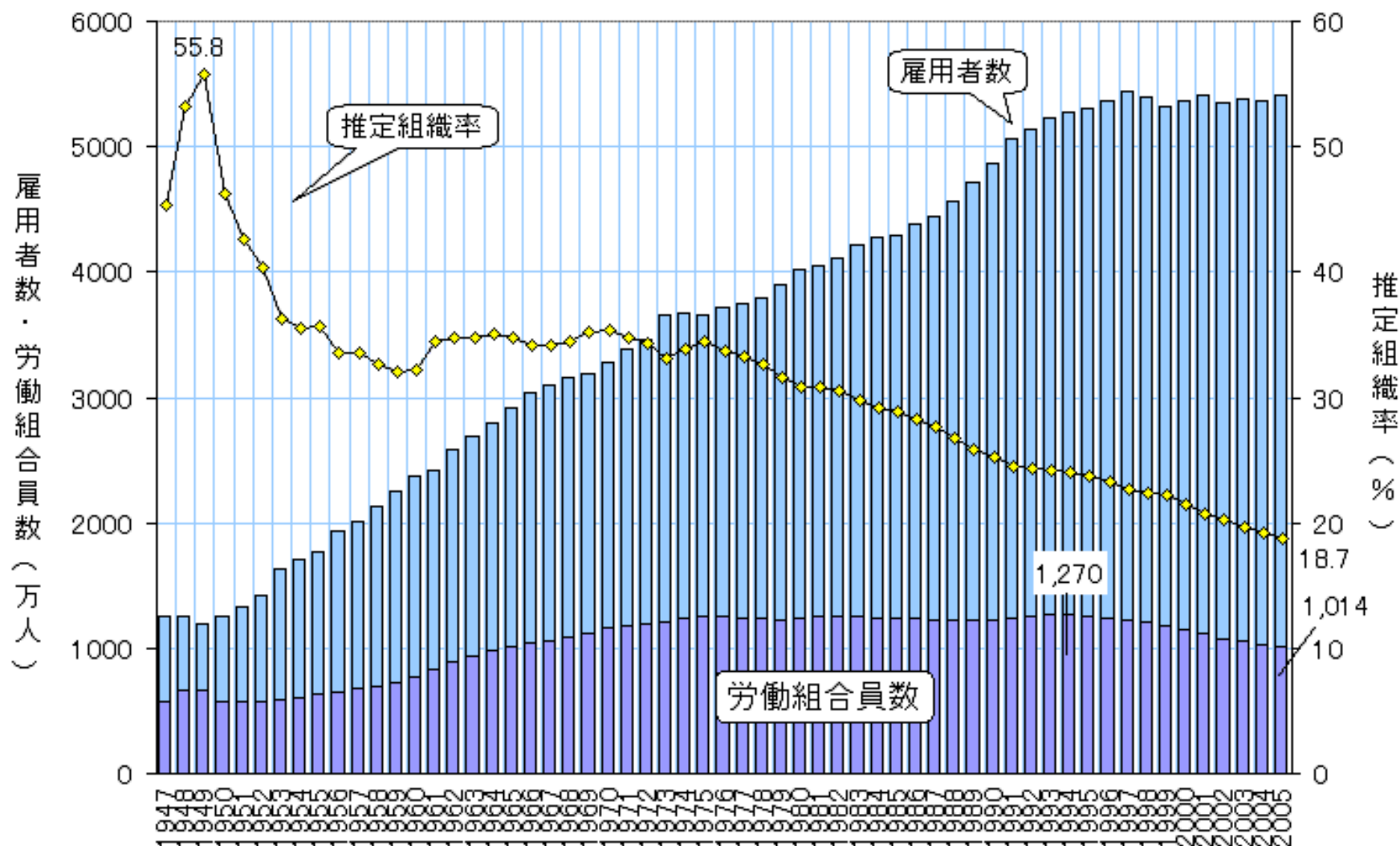
- 労働災害
- 職業病
- 暴力、殺人、エイズ、喫煙、セクハラ、Eメール・・・
- 懲戒処分

# 労使関係

- 労働争議と労使関係
- 労働組合組織率の低下傾向
- 経営参加の発展
- 不当労働行為

# 労働運動（労働組合・労働争議）の推移

## 労働組合員数・雇用者数・推定組織率の推移

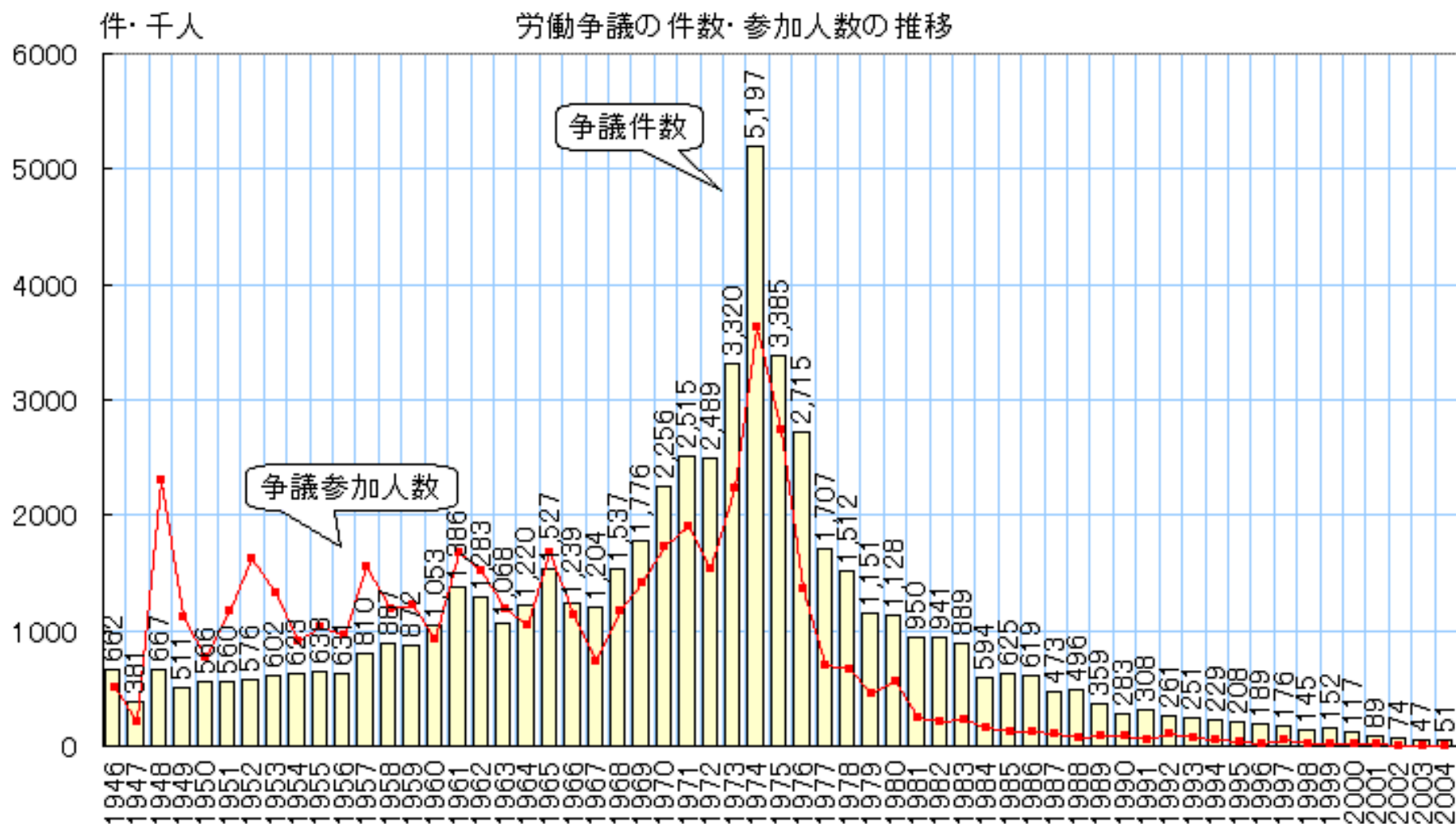


(注) 単一労働組合(下部組織のない単位組織組合と下部組織を持つ単一組織組合の本部を含めた組合員数)の数値。

1947年～52年は単位労働組合(単位組織組合と単一組織組合の最下部組織)の組合員数。

推定組織率は労働組合員数を労働力調査の雇用者数で除したもの(各年6月30日現在-40年代を除く)。

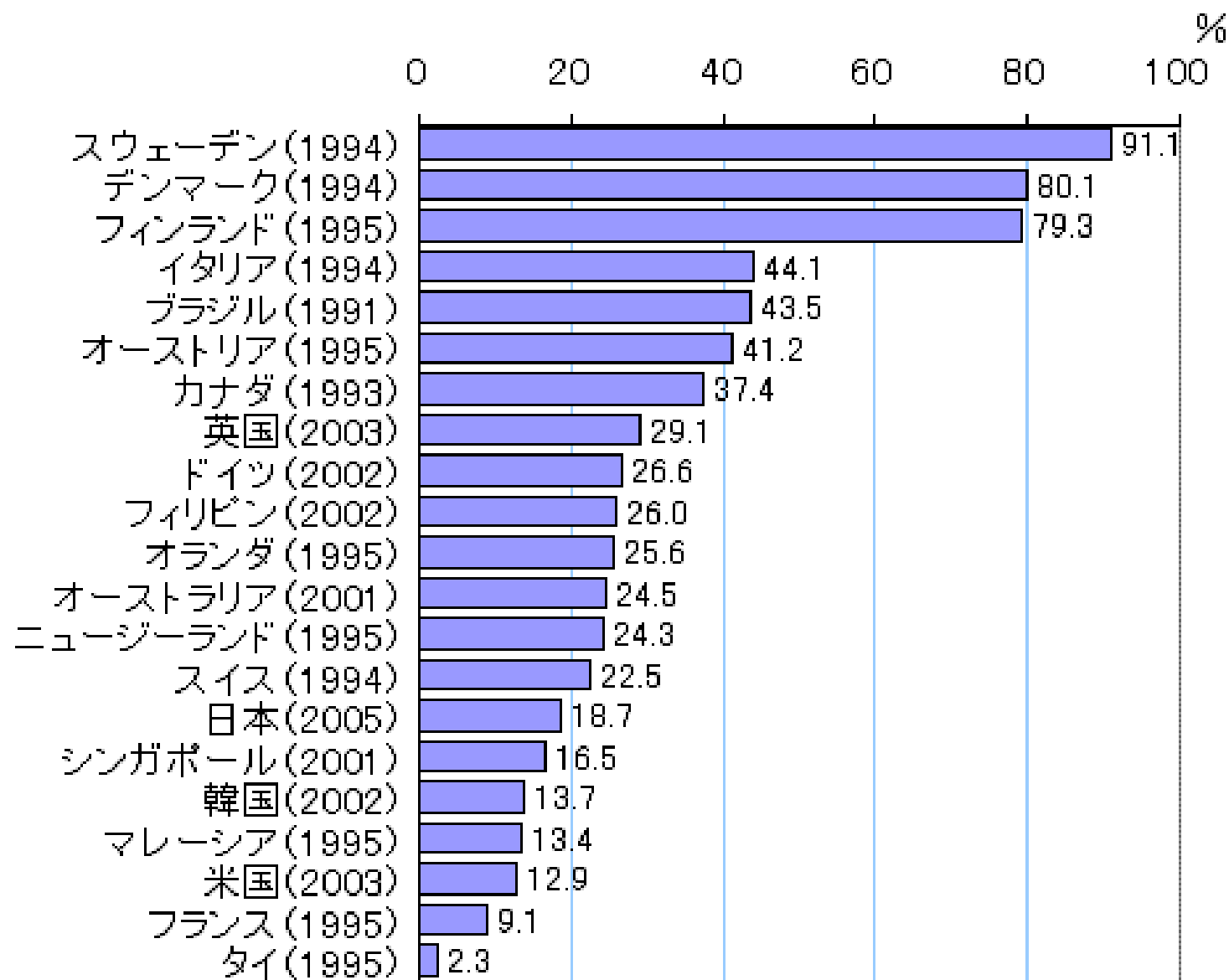
(資料) 厚生労働省「労働組合基礎調査」



(注)ここでの労働争議は半日以上の同盟罷業(ストライキ)を指す。

(資料)厚生労働省「労働争議統計調査」

## 労働組合組織率の国際比較



(注)カッコ内は年次

# 仕事と生活の調和 ワークライフバランス

- 職務満足
- 仕事のやりがい、面白さ、モチベーション
- 職務再設計(ジョブ・デザイン)
- ワーク・ライフ・バランス



# 国際化と人的資源

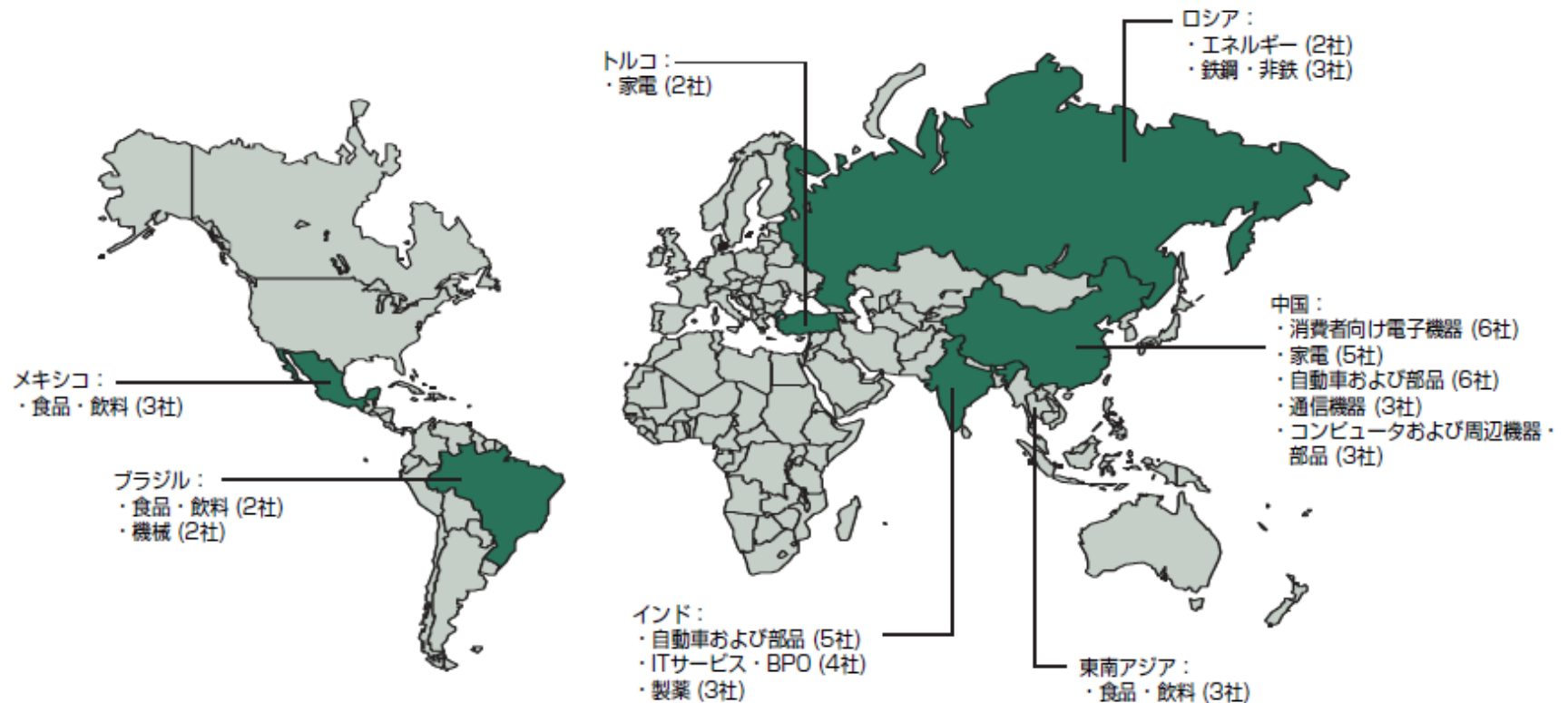
- <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%99%82%E4%BE%A1%E7%B7%8F%E9%A1%8D>
- [http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9B%BD%E3%81%AE%E5%9B%BD%E5%86%85%E7%B7%8F%E7%94%9F%E7%94%A3%E9%A0%86%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88\\_%28%E8%B3%BC%E8%B2%B7%E5%8A%9B%E5%B9%B3%E4%BE%A1%29](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9B%BD%E3%81%AE%E5%9B%BD%E5%86%85%E7%B7%8F%E7%94%9F%E7%94%A3%E9%A0%86%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88_%28%E8%B3%BC%E8%B2%B7%E5%8A%9B%E5%B9%B3%E4%BE%A1%29)
- [http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9B%BD%E3%81%AE%E5%9B%BD%E5%86%85%E7%B7%8F%E7%94%9F%E7%94%A3%E9%A0%86%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88\\_%28%E4%B8%80%E4%BA%BA%E5%BD%93%E3%82%8A%E7%82%BA%E6%9B%BF%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%29](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9B%BD%E3%81%AE%E5%9B%BD%E5%86%85%E7%B7%8F%E7%94%9F%E7%94%A3%E9%A0%86%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88_%28%E4%B8%80%E4%BA%BA%E5%BD%93%E3%82%8A%E7%82%BA%E6%9B%BF%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%29)

- BRICs (Brazil, Russia, India & China)
- ネクストビリオン
- BOP(ボトム・オブ・ザ・ピラミッド)マーケット

## 新興国発グローバル・チャレンジャーの一例

- ◇ エンブラエル（ブラジル）：座席数120以下の近距離用ジェット機で世界一位の航空機メーカー
- ◇ ガスプロム（ロシア）：天然ガス生産世界一
- ◇ グッドベビー（中国）：世界最大級のベビー用品メーカー。ベビーカー生産世界一
- ◇ CSAV（チリ）：南米最大の海運会社
- ◇ セメックス（メキシコ）：世界の大手セメントメーカーの一つ
- ◇ タタグループ（インド）：世界のさまざまな業界で活躍するコングロマリット
- ◇ ナチュラ（ブラジル）：急成長中のパーソナルケア製品メーカー
- ◇ バジャジ・オート（インド）：インドの二輪車・三輪車メーカー。インド国内自動二輪市場2位、輸出台数1位
- ◇ 比亞迪（BYD）（中国）：世界最大のニッケルカドミウム電池メーカー

図表3 BRICsプラス発グローバル・チャレンジャー100社の分布には、  
地域ごとに強い産業の集積が見られる



出所：BCG BRICsプラス発グローバル・チャレンジャー 100社データベース、BCG分析

# グローバル化とローカル化

- グローバル化するマーケット
- 国際分業
- 移動しにくい人的資源
- 現地の日本企業で働く従業員の評判

# グローバル化とローカル化

- 外資系労働市場
- 日米人事のトレンド
- 人事政策のアジア版
- Think globally. Act locally.

# 人的資源マネジメントの国際化

- 職場における文化的背景の違い
- 文化的距離
- 人的資源マネジメントの国別特徴

# 経営の国際化への道

- 日産リバイバルプラン
- 日本発経営慣行