

キャリア・アスピレーションの規定要因

ー日本企業に望ましい人事制度ー

前川 英司

1. 問題設定

組織としての企業の目的は利潤最大化であり、利潤を上げるためには従業員のやる気を引き出し、効率的に仕事をさせることが必要である。やる気を引き出させる要因は賃金など考えられるが、重要な要素としてキャリア・アスピレーションつまり昇進への願望を利用して競争させることが考えられる。キャリア・アスピレーションとは、どのようなキャリアを希望するかという意識であり、その規定要因のひとつとして人事制度がある。企業で働く多くの従業員は昇進を望んでおり、従業員のモチベーションをあげるような査定のみならず、昇進システムを考える。

2. 得られた知見

2.1 代表的な人事制度の比較

日本の人事制度は大きく分けて、戦後から使われている年功的制度、バブル崩壊後から多くの企業が導入し始めた成果主義がある。

年功的制度とは

- ・ 勤続年数にしたがって給与が上がり、賞与の差はほとんどない。
- ・ 昇進は査定によって決定され、課長あたりから昇進できる従業員とできない従業員に別れる。
- ・ 評価や処遇決定の仕組み、過程が非公開で不透明である。

したがって

- ・ 不透明な部分を明確にし、面接を通して従業員にある程度公開したほうが良い。
- ・ 評価者の教育が必要。

成果主義とは

- ・ 導入しても従業員の納得感は低く、うまく機能していない企業が多い。
- ・ 年功的制度をひきずったまま評価してしまう評価者が多い。
- ・ 目標設定に無理がある。

したがって

- ・ 無理に従業員個人に目標をたてさせるのではなく、大まかな方向性を示すほうが無難である。
- ・ 従業員と評価者のフィードバックが大切である。

2.2 成功している人事制度の例

成果主義を導入している企業で、誰がどのような成果をだしたか判別するのが難しい企業の評価方法はプロセス評価であり、無理に順位付けをせず、抜きんでて成果をだしている従業員に対してだけ加点する。従業員に納得感をあたえて生産性を伸ばしている。また、変化の激しい営業主体の企業では、仕事にレベルを決め、その成果で処遇を決めている。

3. 考察と今後の課題

年功的制度と成果主義は、真逆の制度なので両立することはむずかしい。したがって、それぞれの人事制度をよりよい制度にした。従業員のモチベーションをあげるのは昇進だけでなく仕事のやりがい、人事制度の納得感がある。

今後の課題としては、細かく制度を知り、どのような制度がどのような企業に合うかをさまざまな視点から分析し、よりよい人事制度を検証すること等が考えられる。