



オピニオン  
雇用と人事システムの資本主義改革  
(2) 人材の育成と配属・配置  
松村 眞

O-33

発行日  
2025年9月19日

## 1. 人材育成

多くの日本企業は主に新卒の若年者を採用し、長期間をかけてその企業に適した人材に育成してきた。理由の一つは、専門学校を除く大半の学校が職能育成の場ではなかったからである。二番目の理由は終身雇用が前提だから、実務と並行した年単位の長期育成期間が許容されたからである。三番目の理由も終身雇用を前提にしているが、人材の流動性がないので職能を市場価値で評価する必要がなかったからである。しかし今後は職能を市場価値で評価しないと、必要な人材を確保できなくなるであろう。したがって人材育成には下記の動向が強くなると思われる。

### 1.1. 職能育成（教育）機関の拡充

終身雇用が有期雇用に代わると、企業内での長期的な人材育成が困難になる。加えて高度化した専門的な職能の育成は、個々の企業の自前育成能力を大きく越えてしまうだろう。したがって必要になるのは長期でもなく、企業内でもなく、それでいて普遍性の高い実務能力の育成（付与）機関である。したがって、今後は専門的な職能の育成を目的とする多様な教育機関が生まれ、多くの求職者が参加するようになるであろう。求職者には既に就業中の従業員も含まれるから、教育方法には通学・通信・オンラインなど多様な方法が採用されるに違いない。すでに大学のような高等教育機関の一部が、社会人を対象とした職能教育部門を開設しているが、今後は対象とする職種の範囲が大きく広がるであろう。たとえば、これまで事務系と呼ばれていた法務や財務、それにマーケティングなど一般管理部門の職能も対象になると思われる。職種の範囲が広がるにつれて、従業員の大半が何らかの専門性を保有するようになるに違いない。また、職能教育機関は過去には専門能力とは言われなかった一般的なビジネス能力、たとえば文書作成能力、プレゼン能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力などもメニューに加わるであろう。大学のような高等教育機関とは別に、同じ業界の企業が協力して職能育成機関を開設するのも専門的な人材需要への対応と、受講者の確保の点で大いに意義がある。企業内に蓄積された教材やカリキュラムを利用することも、講師を派遣することも困難ではないからで、すでに一部の業界が小規模ながら試行を始めている。

### 1.2 企業内教育

企業から独立した職能育成（教育）機関が発達しても、企業内教育が不要になるわけではない。ただし、その範囲が従業員の基幹職能ではなく、その企業で仕事をする上で必要な知識の分野に限定される。たとえば所属企業の組織構成、各部門の役割と機能、情報通信基盤の使用法、情報伝達のルールなどである。このため職能育成とは別に企業内知識教育のメニューとカリキュラムを整備し、従業員を非選択的に参加させる必要がある。当然のことだが、この費用は全額が採用企業の負担である。

### 1.3 キャリアパス

人材育成には企業外部での職能教育と企業内知識教育のほかに、実務を通じた経験の蓄

積が必要である。実務経験を通じた教育は OJT（オンザ・ジョブ・トレーニング）と称されることが多いが、現状の多くの OJT は配属された部門の仕事を「こなす」能力の短期習熟が中心になっている。しかし期待される OJT の成果には、配属部門だけでなく関連部門の業務を理解することで幅の広い視野を持ち、自ら課題を発見して改善策を創出する能力の獲得も期待されている。そのためには配属先に教育内容を一任する短期的な OJT では不十分で、もっと長期的で系統的な計画の配慮が欠かせない。具体的には本人が希望するキャリアパス（職歴）を設定して配属先に伝え、配属先は企業目的との両立を前提に支援する体制が望ましい。この目的を実現するために、長期的な能力開発計画の立案とキャリアパスの設計、関連部門の協力と実施、OJT の検証と是正のサイクルを制度として確立する必要がある。また本人が自分のキャリアパスを設計する際に、必要な情報と適切な助言を与えるアドバイス機能を企業内に整備するのが望ましい。

## 2. 部門の配属調整と業務管理

### 2.1 部門の配属調整

企業は職務を中心に組織を編成し、必要な職能を有する従業員を配属して職務を遂行させる。したがって業務量が増えれば配属する従業員を増やすが、必要な職能を有する従業員を確保できない場合は異なる職能の従業員でも配属させざるを得ない。このため技術系の従業員が営業部門に配属されることもあるし、法務部門で豊富な経験を蓄積した従業員が財務部門に移動することも日常茶飯事だった。各部門の業務量は市場の変化に応じて変わるが、従業員は流動性の乏しい終身雇用だったから、このような対応しかできなかったのである。しかし終身雇用から有期雇用に代わると、必要な職能を有する人材を新たに募集できるようになる。一方、余剰になれば雇用契約の満了、あるいは本人が了承すればその前に退社して貰うことができるから、職種需要の変動に柔軟な対応が可能になる。このような雇用の柔軟性の確保は、企業の市場変化への対応能力の向上に必要である。従業員にとっても希望に反して職種を変える必要がなくなるから喜ばしい。他方、従業員は何らかの専門性がある職能を獲得して自立性を高める努力が求められる。職能開発の目標には市場価値を重視する必要があり、従業員は市場価値の獲得なしには企業と対等な立場に立ち得ないことを自覚する必要がある。

### 2.2 業務管理（プロセスコントロールからプロダクトコントロールへ）

日本のオフィス業務の管理は長い間プロセスコントロールが中心で、現在も広く採用されている。プロセスコントロールというのは、業務の結果だけでなく結果を導く手段や方法も管理する形態である。オフィス業務を製造業務と比べると、種類は多いが一つ一つの作業量は少ない。このためマニュアルなど作れないし、作ったとしてもマニュアルを読んで理解するのに多くの時間を取られてしまうだろう。学校の勉強や家庭の料理にマニュアルが使われないのに似ている。それでも能力の個人差が大きいから、新人は近場の経験者や管理職者に作業方法を教えて貰い、各段階で適切かどうか確認しながら業務を遂行する。

しかし新人も経験を重ねて要領を覚えると職能が向上し、指示や確認が少なくなり、従来よりも多くの、難度の高い業務を担当できるようになる。たとえば定型的な帳票の作成だけではなく、説明書や報告書の作成まで任せられることができるようになる。そうすると管理職者による確認は、作業手順や方法から、作成された文書資料に重点を置くプロダクトコントロールに移行する。プロセスコントロールからプロダクトコントロールへの移行は、管理職者の役割がコマンド・コントロールから、コーチング・コンサルティングに変わることを意味する。プロダクトコントロールになれば確認や承認事項が大幅に減るから、管理職者の負担が

軽減して従来よりも多くの従業員をマネージできるようになる。また、担当者は権限と責任が大きくなるから業績寄与のインセンティブが強くなり、より高い目標を追求する意欲が増す。

課題は担当者の能力評価である。同じ部門に配属される従業員には職能水準が高くて業務を全面的に委ねられる者と、職能水準が低くて全面的には任せられない人材が混在している。したがって誰にどの程度の範囲まで委ねられるかどうかの判断が、管理職者にとっても本人にとっても重要になる。それでもグローバル化を目指す企業は、従業員にプロダクトコントロール重視の方針を示してなるべく権限を下位にシフトするのが望ましい。

なお、一般論としては実務担当者の職能レベルが2000年を境に大幅に向上している。理由の一つは情報処理機器の発達と普及である。慣れない新人の計算にもミスがなくなり、文書の誤字・脱字も少なくなった。もう一つの理由は在宅勤務の環境が整い、従来よりも経験者や管理職者との接触機会が減ったからである。管理職者は頻度の多い細かい指示ができなくなって担当者に任せざるを得なくなり、担当者は自己責任で求められる文書資料を完成させなければならなくなったからである。在宅勤務を支援する情報伝達や、面談に代るコミュニケーションシステムの整備も進歩した。自宅の一室を情報機器の備わった小さなオフィスにする人も増え、駅の近くには小規模なレンタルオフィスが増えた。このためプロダクトコントロールへの移行は、2000年以前よりも容易になったと言ってよいだろう。

本節の最後に、プロダクトコントロールの利点の補足し、改善が望ましい阻害要因を付記しておく。プロダクトコントロールでは指示や確認が少なくなると同時に、コミュニケーションが会話や電話から主にメールに移行する。このためオフィスが従来よりも静かになる。筆者はプロセスコントロールが中心だった頃、しばしば自席周辺の騒音に苛立っていた。日常的な定型業務は問題ないのだが、困ったのは原稿の執筆である。文章の作製は頭の中でストーリーを考え、適切な言葉と表現方法を探し、句読点の位置と文章の長さ調整する。このため集中力が必要で、電話の呼び出し音や近場の会話の音が耳に入ると思考が中断されてしまう。そこで原稿を執筆する時は、デスクの引き出しから粘土状の耳栓を出して耳に押し込んでいた。騒音を遮断するのではなく小さくできる程度だが、それでも苛つくことが大幅に減った。

プロダクトコントロールの阻害要因については、自分がマネジメント職になって初めて気がついたことがある。それは職制上の管理職者だけに多くの権限が委ねられているので、決済処理が非常に多いことにある。たとえば部下にある業務を命じたとしよう。部下はその業務遂行に出張が必要と判断しても、出張にともなう経費支出の権限は与えられていない。だから出張申請書を提出し、管理職者の裁可を得なければならない。この場合、部下に出張の可否についての的確な判断力があるかないかは問題ではなく、職制上の管理職者か否かだけが問題なのである。出張だけではない。書籍や参考資料の購入から小額な事務用品の購入まで、多くの企業が職制上の管理職者にしか経費支出の権限を与えていない。このため管理職者は、些末な申請書類や決裁書類の確認と承認に多くの時間を取られてしまう。筆者が約20人の直属部下をマネージしていたとき、就業時間の約7割がこれらの定形裁可業務に奪われていた。内訳は申請書や提出資料の確認、交通費の清算書確認、修正指示や承認、上部管理職層への報告書作成、社内外への通知や連絡、定例会議などである。20名が毎日2件の資料や申請書を提出してくるだけで、40件の書類を確認しなければならなかったのである。おそらく、どこの企業も管理職者を中心とする権限規定があるであろう。このために十分な判断力のある部下にも権限を委譲できないし、不公平な権限委譲は組織運営の障害にもなる。そんなわけで日本の企業では管理職者になると雑用が増加し、生産性が低下する可能性が高いと思う。

また権限が職制の管理職者だけに限定されると、部下にしてみれば経験を蓄積して判断力に自信があっても任せてもらえない。このため、大きな責任のある業務に自ら挑戦しようとする意欲が阻害される側面がある。部下には経験豊富なベテランから未経験な新人もいるから、全面的な権限の委譲には問題がある。それでも職制上の管理職者にしか経費支出の権限を与えない権限規定は改善の余地が大きいと思う。少し乱暴かもしれないが、一定金額以下の経費支出は部門管理職者の承認を不要にし、経理部門の形式的な確認に代えられないだろうか。管理職者が些末な書類の確認と承認に多くの時間を取られるようでは、プロダクトコントロールの成果が阻害される可能性があると思う。

### 2.3 オフィスのデスク配置（島型からブース型へ）

日本のオフィスにおけるデスクのレイアウトは、同一部門のグループ単位での島型が圧倒的に多い。筆者が20代で仕事を始めてから50年以上もこの基本レイアウトは変わっていない。パーティションが導入されたオフィスが増えてはいるが、デスクの仕切りに使われているだけで島型の配置自体はほとんど変わっていない。島型のレイアウトの長所の一つは、なんといってもコミュニケーションが容易な点にある。少し大きな声を出すだけで近場の誰とでも連絡ができるし、前席や隣席の同僚とは席を立たずに相談できる。書類の回覧も簡単だから情報を共有するのめたやすい。このため、協力して一つの仕事を遂行するチームワークに適している。二つ目の長所は労務管理が容易な点にある。島型レイアウトでは、管理職者が部下に対して直角方向に座っているから部下の出退状況を目視で容易に確認できるし、誰の残業が多いか少ないか、誰の集中力が高いか低いかが容易にわかる。三つ目の長所は所要スペースが少ない点で、狭いオフィスで大勢が執務するのに向いている。

一方、短所の一つは騒音である。コミュニケーションが容易ということは、近場の話し声が聞こえることにもなるし、電話の着信音や会話も耳に入ってしまう。この騒音が集中力を阻害するので「考える」仕事には向いていない。短所の二つ目は情報の漏洩である。電話や会話の音声による漏洩もあれば、机上の書類を見られる漏洩もある。一つの島のメンバーでも、管理職者は人事情報を本人以外には見せられないし、重要な戦略情報は決して外部に漏れないように注意しなければならない。同じ島のメンバーには常駐社員だけでなく、明日は他社で仕事をする派遣社員もいるのである。短所の三つ目はプライバシーを守れない点である。オフィスでの執務時間は長いから、勤務時間中でも私的な情報交換を皆無にすることはできない。家族に病気でもあれば緊急電話もあるだろうし、他人に知られたくない私的な情報や、見られたくない私物だってあるのだ。島型のレイアウトでは、こうした私的な情報までオープンになりやすい。発達した電子メールは、こうしたプライバシー保護にも大きな恩恵をもたらしている。欧米のオフィスにおけるデスクレイアウトは、ブース型が圧倒的に多いが、プライバシー保護の意識が強いからでもある。

では今後はどのようなデスクレイアウトになるのだろうか。非定形業務の増大はチームワークより個人中心の仕事を増やしている。だから同じ部門内での情報の共有化やコミュニケーションの必要性が低下している。業務管理はプロセスコントロールからプロダクトコントロールに移行すれば管理職者の労務管理負担が軽減され、島型のデスク配置で部下に対して直角に席を取る必要性もなくなる。オフィスのスペースについては、情報の電子化が所要スペースの削減に大きく寄与している。このように、デスクの島型配置によるコミュニケーションの容易性、労務管理の容易性、省スペースの利点はどれも重要性が希薄になっている。したがって、今後はほとんどの企業オフィスがブース型に移行するであろう。管理職者もパーティションで区分されたブースで仕事をするようになるから、見ただけでは誰が管理職者かわからなくなるに違いない。 （第2稿おわり）