

# コース別雇用管理制度の 企業における実態

廣石 忠司

## はじめに

昨今、人事施策をめぐる環境は急激に変化している。男女雇用機会均等法施行を契機に促進された女性の戦力化、若年層の「第二新卒」に象徴される人材の流動化、働く者の価値観の多様化と個性化など、日本企業において従来みられた一律の人事制度では対応できない問題が山積している。この中で、企業は特に女性の戦力化、社員の個性化に対応するため、コース別雇用管理制度をはじめとする対策を講じてきている。しかし類似の制度を設けたとしても、制度趣旨の社内への浸透度合いとその実効性の度合いは企業によって異なるように思われる。一体何がそのような相違をうみだしているのだろうか。

この観点から本稿では、比較的最近コース別雇用管理制度を導入した(株)資生堂と(株)伊勢丹の事例を比較分析しながら、両事例における相違点ならびに問題点を分析し、今後のコース別雇用管理制度導入にあたっての留意点を明らかにしてみたい。

## 1. 資生堂と伊勢丹のコース別雇用管理制度の現状<sup>(1)</sup>

### (1) 資生堂の場合

#### ① 制度の概要

資生堂は1872年に東京に開業した洋風調剤薬局に端を発し、1952年には業界でついにトップにたち、一時は国内シェアの4割を占めるに至り業界トップと目される化学品メーカーである。その結果1991年度には資生堂本体で売上高3,886億円、経常利益322億円、従業員数3,605名を数えるに至った。

ここに至る間、1987年7月、資生堂では前社長が急逝し、当時の副社長であった福原氏が社長に就任した。福原社長は就任とともに市場在庫が膨張し

ていることに注目し、これは経営全体に対する警鐘だととらえ、抜本的な改革を進めることを決意した。この時点で社員の覚醒を促して全社的体質改善の推進を進めなければ、当社の経営自体が危うくなるとの危機意識を福原社長は有していたのであった。

福原社長が感じた危機意識には二種あった。一つは対外的なもので、外国資本が日本市場に本格的に参入するということであった。国内ではトップシェアを誇っているものの、ブランドイメージなどで外国資本は強敵になるものと資生堂社内では考えられていた。

一方、対内的な危機意識とは、いわゆる大企業病の影が資生堂にも忍び寄っていることであった。つまり、①製品が必ずしも顧客のニーズをとりいれたものではなくなっているなど、社員に消費者や販売店の観点が希薄になっていること、②悪い情報がトップにまで上がってきにくくなっているというコミュニケーションの問題、③肩書き重視の形式主義の台頭といった点を問題視したのである。

このような停滞した風潮を一掃し、新たな展開を図ることを意図し、福原社長はまず在庫縮減からの大幅利益削減によって社員の危機意識を醸成させた。それとともに次々と一連の「経営改革運動」と称される施策を講じてきたのであった。その集大成として、1987年から新3年計画をスタートさせた。これがニュー Shiseido 計画であり、人事制度の改定はこの計画の一つの柱となっていた。

## イ. 選択型人材育成制度の施行

### (イ) 制度の概要

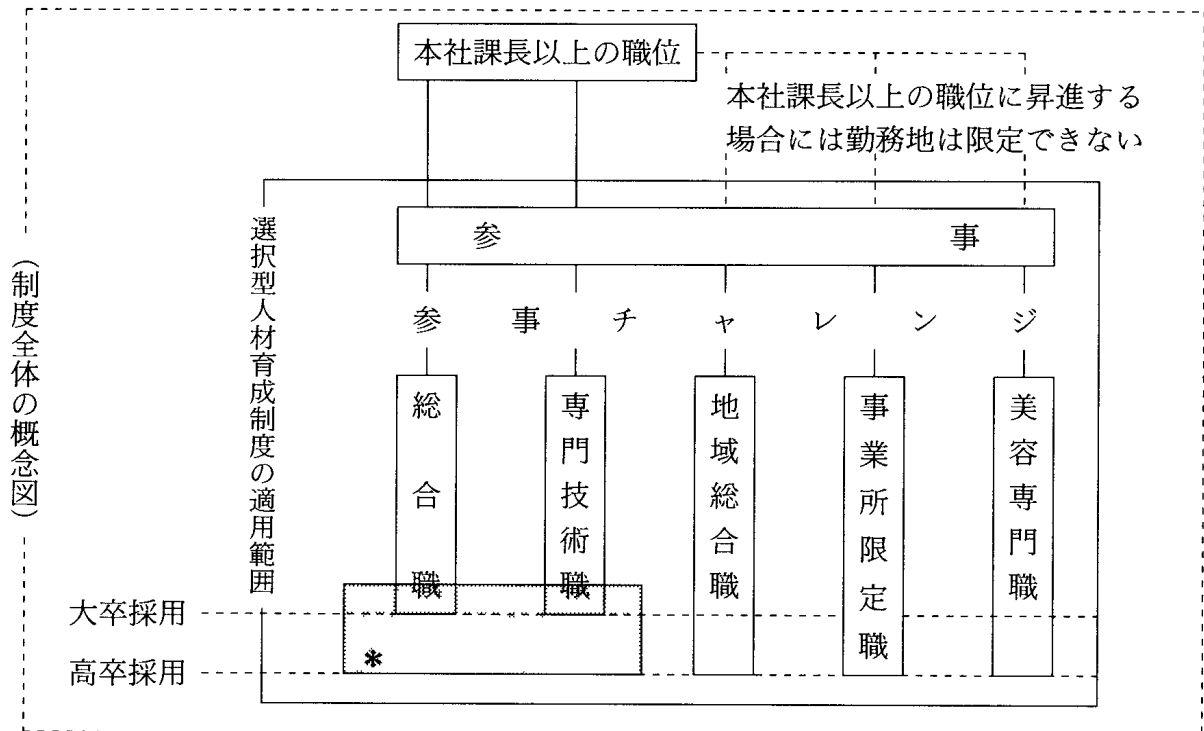
「さん付け運動」「服装の自由化」など種々の変革を進める一方で、資生堂は人事制度の根本的な見直しを実施した。1990年に施行された選択型人材育成制度がそれであった。

資生堂では従来は全社員一律の制度としていながら、暗黙のうちに「美容部員は販売のプロ」「高卒・短大卒女性の事務社員は短期勤続で転勤はない」「大卒女子は大卒男子と同じ扱いで職種の転換や転勤もある」という取扱いをしていた。しかし、これは制度化されたものではなく、社員にとっても明確なものではなかった。

こうした従来のもろろさを取り除き、会社が転勤や職務の変更など社員のライフスタイルや志向にあわせた処遇を提供する、というのがこの新制度の趣旨であった。

また、ニュー Shiseido 計画に即していえば、この選択型人材育成制度は「意

図 1 「選択型人材制度」概念図



※入社後 10 年程度は CDP の考え方を適用して、計画的な人材育式を推進(3 年を目処にローテーション)

項目		総合職	専門技術職	地域総合職	事業所限定職	美容専門職
人材育成の基本的な目標		①全社的なゼネラリスト ②主に事務系の分野での高度なスペシャリスト	研究、生産、システム、宣伝制作などの技術系分野での高度なスペシャリスト	それぞれの地域における販売会社業務のスペシャリスト	それぞれの事業所業務のスペシャリスト ※一般職的者から専門職的な者までありうる	美容技術やファッションに精通した美容の分野でのスペシャリスト
勤務する事業所		国内、海外を問わず資生堂企業グループのいずれの事業所にも勤務できることが前提		特定の販売会社管内でいずれの支店にも勤務できることが前提	原則として採用された事業所に勤務する。ただし、転居をせずに通勤できる範囲内で他の事業所に勤務する場合もある。	
転勤		転居を伴う転勤がある			転居を伴わない転勤はある	
採用	主体	(株)資生堂本社で一括採用		各販社別採用	それぞれの事業所別に採用	
	対象	原則として大学卒以上		原則として高卒以上		
人事処遇制度		基本的には共通の職能資格制度を適用(コースによる処遇差はつけない)				
特別に適用する人事制度	特別帰省手当(両親等の不幸時の交通費支給)				-----	
	転任時の職務号の特別昇号			-----		

(注) 地域総合職の勤務地域については次の 6 地域を設定。

①北海道 ②東北 ③北信越 ④中国 ⑤四国 ⑥九州

欲を生かす新たな経営風土の醸成」の具体的展開の一つと位置付けられていた。具体的にいえば、総合職コース，専門技術職コース，地域総合職コース，事業所限定職コース，美容専門職コースと5コース制のコース別雇用管理制度とし，転勤を中心としたコース編成の中で，自分のライフスタイルや意欲に合わせたコース選択ができるようにしたのであった。

図1はこの制度の概要である。この「総合職」「地域総合職」などの「コース」は入社時に決定され，その後転換審査を経て，転換を行うことも可能な制度になっていた。制度導入にあたり，当初2年間は経過措置として本人の意思を尊重し，上司が面談の上意思を確認すれば転換を認めるとし，転換審査を行わなかった。そのこともあり，制度導入当初は「事業所限定職」とされていた女性社員が総合職へ転換をしたという例は少なからず存在していた。

#### (ロ) 各コースの内容

総合職は，勤務地，職種の限定がなく，ゼネラリストを志向する者。技術専門職は研究職など技術者としての専門職を志向する者。地域総合職は一定

表1 「コース」ごとの男女別人数（1992年3月現在）  
（販売会社なども含めた資生堂グループ全社の数字である）

		男 性	女 性	合 計
本社課長格以上		909	25	934
総合職		3,343	150	3,493
専 門 技 術 職	研究技術職	354	114	468
	生産技術職	109	2	111
	システム技術職	31	5	36
	宣伝製作職	45	15	60
	パーラー専門職	47	0	47
地域総合職		68	6	74
事業所限定職		591	3,606	4,197
美容専門職		46	10,848	10,894
その他		640	4,578	5,218
合計		6,183	19,349	25,532

1992年度大卒採用実績    総合職            210（男 181 女 29）  
    専門技術職        76（男 58 女 18）  
    事業所限定職     44（女 44）

の地域内での転勤はある，とする者。事業所限定職は特定の事業所で勤務する者。美容専門職は勤務地を限定した上で小売店に派遣され，直接消費者に接し，あるいは小売店に対する営業活動を行う者とされていた。1992年3月現在の各コースにおける男女別の人数は表1のとおりとなっていた。なお，このコースの区分けは転勤の有無が基本となっており，「限定職は単純定型業務，総合職は企画判断業務」などという職務の内容による違いや昇進の限度の差は制度上存在しなかった。

#### (ハ) 選択型人材育成制度と関係する他の人事制度

会社の人事担当者は選択型人材育成制度に関係した他の人事制度について以下のように説明していた。

##### ○職能資格制度

資生堂では非管理職が担当する職務はその難易度・重要度によって1級から7級までの7段階に区分されていた。この各職務段階に対応する職務遂行能力により資格が区分されており，全社，全コースとも同一に社員I，II，III，副主事，主事，上席主事，参事と設定されていた。なお参事より上位は管理職と位置付けられていた。

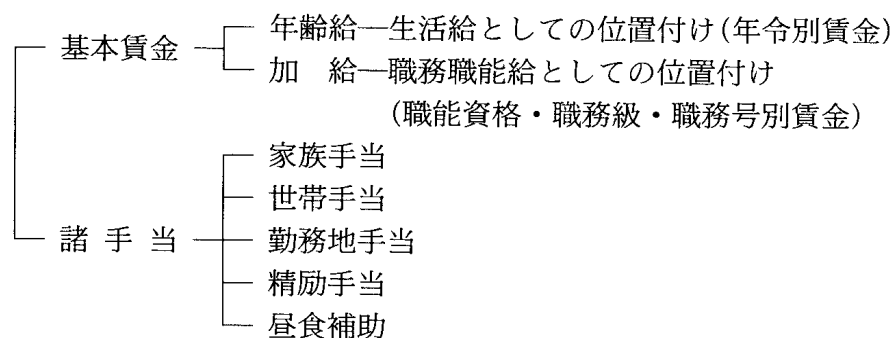
##### ○賃金制度

体系は図2の通りであるが，これらのコースにおける資格制度はすべて同一であり，従って資格に即して支払われる加給も同一水準であった（現実には各職掌別の賃金表となっているが，職掌による水準の上下はないと説明されていた）。そのため，コース転換後もほぼ同一水準の賃金を保っていると人事担当者は説明していた。なお，管理職については本給のみで手当ではなく，賞与の考課差が大きくつく設計となっており，実質的に業績を重視した形で運用されていた。

##### ○人事考課制度

考課内容は部門別・職掌別・職務級別に項目が設けられていた。考課項目

図2 賃金体系



の要素を大別すると、①業績の達成度合い ②課題達成に関する職能の発揮度 ③対人関係に関する職能の発揮度 ④知識・技術・技能の発揮度 ⑤意欲・勤務態度に区分されていた。この考課により職務級の中に設けられた「職務号」が昇号し、賃金と連動することになっていた。

#### ○昇進・昇格の限度

特に総合職だから昇進・昇格のスピードが早いというわけではなく、どの職掌からも試験を経た上で参事に昇格することはできる制度となっていた。ただし、資格上の課長格以上への昇格にあたっては勤務地の限定をすることはできないとされていた。

#### ○キャリア・パス

総合職の場合、当初は全員第一線事業所（販売会社、工場など）配属が義務付けられていた。ここで3年ほど仕事の基本を身に付けた上で本社に異動したり、他の事業所へ異動するなどの次のステップが講じられ、転居を伴う昇進のルートにのっていくこととなっていた。業務の内容は男女の区分なく、また総合職とそれ以外の職掌との間には業務の区別も存在しなかった。専門技術職も基本的には総合職と同様にジョブローテーションの対象となるが、その職務は技術系およびデザイナーなどに限定されていた。一方、地域総合職は限定された区域内での異動に限られ、事業所限定職、美容専門職は原則として転居を伴う異動はないとされていた。なお、女性総合職の場合、将来の業務のために極力第一線事業所において美容専門職の業務を経験することとされていた。

#### ロ． 資生堂における女性雇用管理

コース別雇用管理は女性の雇用管理を意識して設定されている企業が多いが、資生堂における女性雇用管理は次のような状況であった。

資生堂では「資生堂は女性の戦力がなければ成り立たない会社」であるとの大前提を掲げているが、4年制大卒女子を採用しはじめたのは1982年であった。しかしこれは試験的な採用であり、その位置付けも事務補助的なものと暗黙のうちに認識され、女性を幹部候補として育成しようという気運は社内には希薄であった。

こうした状況の中、将来の幹部候補社員として「総合職」と称される大卒女性を採用し始めたのは、他社でコース別雇用管理が広まってきた1988年であった。この年には同時に総合職以外の女性も採用し、現在の制度の原型というべきものが形づくられた。もっとも1988年の採用活動を展開していた時点ではまだ「総合職」という言葉自体資生堂には存在せず、1988年入社組は

いわば「総合職ゼロ期生」であり、正式に「総合職採用」と銘うったのは翌1989年からの入社者であった。この段階では、まだ総合職の位置付けが必ずしも明らかではなかったが、1990年になってこの選択型人材育成制度の中で総合職が制度的に明確に位置づけられた。

この間の事情について人事担当常務は次のように語っていた。

「長い間、事務系として採用してきた大卒女性には事務補助的な業務に従事してもらい、幹部候補として育成してこなかったのは事実です。当社は女性が使用する商品を扱っていることは確かですし、その意味からも女性を大切にしているのはなぜか、との批判があるのかもしれませんが。しかし、男女雇用機会均等法制定以前は日本企業の多くは女性を幹部候補とは扱ってこなかったように思われますし、当社もその風潮の例外ではなかったといえることができるでしょう。ただ、強調したいのは、当社において女性の取締役や管理職がまれではないことです。みなさん美容専門職出身ですが、その点では、女性雇用の先進的な事例なのではないでしょうか。」

女性はオフィスワークや補助にすぎない、というかつての社会風潮の中で、資生堂においては美容専門職や営業の主力としての社内での位置付けがなされていた。そのため、資生堂は従来から美容専門職に対する非常に力を注いでいた。その中で、優秀な美容専門職はインストラクターや、本社のマーケティング担当者に積極的に登用していくキャリア・パスを設けていた。実際の業務としては、主として商品開発や広報、セールス施策、教育などの業務に従事するものが多く、1992年6月現在では女性の取締役が1名、部長級が5名おり、いずれも美容専門職出身者であった。

こうした観点から、選択型人材育成制度はあえて性別をおもてに出すことはないが、そのことにより女性を総合職に登用し、あるいは管理職への道を広げて女性の活用を図っていこうとするものと認識されていた。

## ② 社員の人事制度改定に対する受け止め方

以上のような諸施策により、「社員の個性にあわせた人事管理を行うことにより、会社の個性尊重の姿勢を示す」という会社の意図は、社内では一般的に浸透しているように見受けられた。特に中堅以上の社員はコース別雇用管理制度を含め、一連の社内改革に肯定的な評価を下しており、人事制度の改定もその一環であることが理解されていた。彼らには従来の轍をふんではいけないという思いがあり、福原社長の路線に沿って進もうという意向が強くみられた。そのため人事制度のとらえかたも前向きであり、反発、あるいは無視といった状況は見いだすことができなかった。

このような背景があるため、コース別雇用管理制度についても、導入への違和感は感じられなかった。女性活用についても、従来から女性の取締役が選任されているなど、女性が昇進することへの抵抗感もみられなかった。

## (2) 伊勢丹の場合

### ① 制度の概要

伊勢丹は 1886 年創業以来昭和 30 年代 (1955 年～1965 年) には単一店舗での売り上げ日本一や売場面積日本一になったこともあり、百貨店業界の中で確固たる地位を確保している企業であった。そして 1992 年 3 月期決算では資本金 346 億円、売上高 4,682 億円、経常利益 140.9 億円という営業成績となっていた。

1992 年 3 月における男女の社員数は男性 1,954 名、女性 3,729 名となっていた。女性の平均勤続数は 10 年 8 か月、平均年令 31 歳 8 か月と、他の百貨店に比べて女性の占める役割は極めて大きく、また長期勤続の女性が多いことが特色であった。表 2 は 1991 年度における百貨店業界の男女従業員に関する比較である。

このように社員の女性比率は同業他社よりはるかに高いこともあり、伊勢丹の人事施策では女性の活性化が一つの大きな問題意識としてとらえられていた。1989 年には従来の施策を一新し「管理職・専門職」を軸とした人事制度を構築した。

### イ. 新人事制度の内容

#### (イ) 職群制度の導入

こうした中で伊勢丹は管理職の能力低下を問題視し、いわゆる専門職と管理職双方に「企業家」たることを求める新人事制度をさらに 1992 年に導入し

表 2 百貨店業界の社員構成の比較 (各社 1991 年度有価証券報告書より)

	女 性			男 性		
	人数	平均年齢	勤続年数	人数	平均年齢	勤続年数
MI 社	4,985	30.3	8.6	6,882	43.6	22.2
TO 社	2,674	26.8	7.5	2,271	38.5	16.9
TA 社	4,420	28.0	7.4	5,362	42.2	20.9
DA 社	3,561	31.0	9.6	3,751	40.8	20.1
MA 社	3,987	25.8	6.5	3,259	41.2	20.2
SO 社	1,740	28.7	6.1	1,911	37.4	11.7
伊勢丹	3,729	31.8	10.8	1,954	40.5	17.1

(各社とも本体のみの数字であり、別法人にしている店舗は含まない)



た。それは従来の管理職群と専門職群を中心に「総合職群」と、それ以外の社員を「一般職群」とに再編し、社員を総合職群、一般職群の二種に分けるものであった。

会社資料によれば、一般職と総合職との区分は以下のようにされていた。

「総合職群：・会社の中核を担う職務であり、基幹的業務または企画立案、対外折衝等総合的な判断を擁する業務に従事させ、当社が必要とする人材を早期に育成してゆきます。指導階層は会社業務の各レベルにおいてマネジメントを行い、業務遂行にあたっては、企画開発力、指導力、高度な専門知識等をもって自ら考え、実行し、その権限と責任を持ち業務を行います。

またこれを目指す係員階層（2級、3級）を含みます。

- ・総合職群は出向を含め全社のあらゆる勤務地へ異動を行うものとします。
- ・担当職務については在任期間を設定し、適正かつ計画的な異動配置を行い人材育成を図ります。

一般職群：・日常の定型業務、時には非定型業務を遂行するのに必要な知識と技能を持ち、上司・上級者の指示・指導のもとに特定業務を行います。

- ・限定された業務や専門領域の専任の職務であり、その特定の業務について熟練者を目指します。
- ・原則として転居を伴う異動はないものとします（但し、本人の同意がある場合は除きます）。
- ・転居を伴わない出向は可能です。
- ・指導階層以上への昇格は行いません。」

ただし通常コース別雇用管理を採用している他社で行われているように、入社時に総合職、一般職とわけて採用するのではなく、採用時は全員一般職、その後社員2級昇格2年目以降に総合職への転換を行うこととされていた。これは制度上男女とも同一であり、性別による区別は存在していなかった。その意味で、意欲と能力があれば女性も総合職、そしてさらに上位の役職を目指すことができる制度となっており、女性活性化に効果があるものと考えられていた。賃金制度も資格によって定められており、たとえば資格が同じ3級であれば、一般職から総合職に転換したとしても昇給はなく、賃金上のメリットは特に存在しないと説明されていた。

昇格については、総合職は7級まで昇格可能であるが、一般職は3級まで

とされていた。そのため 4 級以上に昇格を希望するのであれば総合職に転換せざるをえなかった。

(ロ) 総合職群と一般職群の運用状況

総合職・一般職別、男女別の人数は 1992 年 6 月現在以下のようになっていた。

			学 歴					
			大 卒	短大卒	専門学校	高専	高卒	中卒
管理系	総合職	男性	371	1	1	7	138	0
		女性	24	6	5	0	37	0
	一般職	男性	39	6	0	3	16	16
		女性	50	82	43	1	128	3
営業系	総合職	男性	654	9	9	9	442	2
		女性	49	56	17	0	193	3
	一般職	男性	264	6	2	7	21	14
		女性	174	1,087	344	0	1,707	10

(ハ) 総合職への転換

総合職への転換は二つの要件を満たす必要があった。一つは資格との関係であり、2 級昇格 1 年後から転換を行うことができることとなっていた。この点、大卒は入社後 1 年（つまり 2 年目）で 2 級になることができた。この点、モデル者の場合高卒は 2 級に昇格するのに 4 年、短大は 3 年かかるとされ、22～23 歳で昇格しており、大部分のものはモデル通り昇格していた。そして制度的には性別による格差は設けられていなかった。

もう一つの要件は能力・適性の側面であり、次のうちの一つを満たせばよいとされていた。

- ① 「日商販売士 2 級取得」プラス「適性判定」
- ② 「日商販売士 3 級取得」プラス「その他の資格 A」プラス「適性判定」
- ③ 「その他の資格 B」プラス「適性判定」
- ④ 「効果測定（日商販売士 2～3 級の範囲）」プラス「適性判定」

「その他の資格 A」とは宅地建物取引主任者、TOEFL 501 点以上など、「その他の資格 B」には税理士、弁理士などの比較的高度な資格が定められていた。「効果測定」はいわゆる筆記試験の形式をとっていた。「適性判定」の内容については人事考課の活用などが考えられており、1992 年 6 月時点ではいまだ詳細については決定をみていなかった。

転換の難易度としては、「決して困難ではない」（人事部担当者）程度と考えられていたが、以前の制度における「専門職群」への転換結果からみて、男性の大卒者でも転換を希望しない者も出てくるであろうと予測されていた。

## （二）働く女性への環境整備

また、女性を戦力化する際の大きな問題は定着を高めるために、結婚、出産、あるいは両親の看護という人生の節目にあたっていかに退職せず乗り越えることができるか、という点であった。この問題を支援するため、伊勢丹では育児休業制度をはじめとする育児関連の諸制度と看護関連諸制度を充実させることにより対応を図っていた。以下、制度名のみを列挙する。

育児休職制度

育児勤務制度

ファミリーケアダイアル

出産休暇制度

育児時間制度

看護休職制度

看護勤務制度

女子再雇用制度

サムタイマー制度

## ロ．社員の高齢化

伊勢丹では以上の制度を設けていたが、その結果女性の平均年齢が高くなり、女性の高齢化も大きな問題とされていた。特に総合職に転換しない限り4級に昇格できないため、3級に滞留する女性社員は多くなるものと考えられていた。そのため、3級に「販売マスター」職を設け、他の社員と賞与の計算方式を違え、業績に対応する高い賞与を支給できるようにした。これにより4級の者と年収ベースで同等以上の収入を得られることが期待されていた。もっとも、この販売マスターと認められた者は1993年2月現在で10名であり、以上述べた人事施策で女性高齢者のモラールアップが十分期待できるか、

	年齢階層								
	～20	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～55	55～
男性	0	205	267	311	233	339	318	239	141
女性	304	1,360	846	389	275	339	240	180	116
計	304	1,565	1,113	700	508	678	558	419	257

女性の活性化を考える中で人事担当者は頭を悩ましていた。

## ② 社員の人事制度改定に対する受け止め方

以上のとおり、伊勢丹では単なる管理職ではない「企業家」を育成し、そのためのキャリア・パスとして「総合職」を設けていた。そこには社員に「企業家」となってほしいという希望が込められていたのである。しかし社員の声としては、この1992年の制度改定に対して後ろ向きの発言、あるいは無関心といったマイナスの方向が目についた。「以前と変わったといっても、どこが変わったのかよくわからない」「何か変えてもどうせ同じ」という声が多く、ヒアリングした社員から、今回の制度改定の趣旨の一つである「企業家の育成」というコメントは全く聞くことができなかった。今回設定されたコースについても、従来の専門職制度とどう違うのか理解がされておらず、社員の資格も旧制度からの横滑りであり、社員は「変わった」という実感を持っていないように思われた。女性活用においても同様であり、従来の方針が変化したとは考えられていなかった。ただし、総合職という名称を用いたことから、他社におけるイメージを類推し、「男性と同じように働くのが総合職なのか」というコメントが聞かれた。

もっとも、このように制度趣旨が徹底していないのは1992年4月の制度改定直後の同年5月から7月にかけてのヒアリングであったため、社員への浸透度合いがまだ低かったという点も考慮する余地はあった。

## 2. 両社における社員の受け止め方の差異の原因

以上のように、同様のコース別雇用管理制度を導入しても、社員の受け取り方や制度の運用については両社に差が見られる。これは制度自体の問題というより、その背景にある諸事情が介在しているためと考えられる。そこで両社において差異を生じている要因を①両社の背景要因の違い、②両社の制度の内容と運用の違い、という二つの観点から分析する。

### (1) 両社の背景要因の差

#### ① 人事制度の位置付け

まず両社において異なるのは人事制度の位置付けである。資生堂では将来のビジョンを含めた経営戦略から末端の人事制度までが一体となって社員に理解され、「組織風土の改革」という人事制度改定の趣旨が社員に浸透したとみられる。

他方、伊勢丹ではこの点「総合生活産業」という全社的スローガンと人事制度改定との関係が希薄であり、経営戦略と人事施策が切り離されている感

がある。むしろ経営戦略から導かれた人事制度改定という意味合いよりも、現在の課題に対する対症療法的な対応としての人事制度改定という色彩が濃いように思われる。様々な人事上の問題に対してそれぞれ対症療法的対応を行うと人事諸制度相互の論理的整合性が失われ、会社の意図を貫徹することができなくなることもあろう。伊勢丹の場合、この傾向が若干認められるようにも思われる。

以下具体的に述べる。

#### イ. 資生堂—経営戦略との一体化—

資生堂では人事施策の目的を経営戦略上の課題である組織風土の転換という点にもとめ、従来の官僚的風土からの脱却を図っている。この点を詳述する前提として、組織風土とは何か、そしてその転換とは何を意味するのか、検討を加えよう。

組織風土とは定義がされないまま、多様な意味で用いられているが、ここでは森田による「組織の成員に共有されている社会的態度や規範の体系」<sup>(2)</sup>としておきたい。具体的には社員の価値観、行動様式を含むものである。

この点、資生堂における社員が共有していた規範としては、「販売店より会社の売り上げ優先」「改革への抵抗」「保身主義」がみられた。その結果、数字上は売り上げが上がっているとして正確な情報が上部に伝わらず、また仮に伝わったとしても、当時の前社長自身すら従来の増収増益路線を転換させる決断ができなかったとも考えられる。福原社長は、こうした組織風土を改革する必要を痛感したと推測できる。

組織風土を変化させる試みとして議論されるのが組織開発 (Organization Development) である。レヴィンによると<sup>(3)</sup>、組織開発においては解凍 (Unfreeze) - 変化 (Change) - 再凍結 (Refreeze) というメカニズムをたどるといふ。資生堂においては、従来の社員の意識を改革するために肩書き重視という風土を改めるための「さん付け運動」、個性を発揮させ、社員の自由な意思を尊重したという「服装の自由化」という施策をうっているが、人事制度の改定もこの組織開発における「変化」の一環と考えることができる。今回の制度改定は社員のライフスタイルに合わせた個性発揮を目的とし、五つあるそれぞれの「コース」ごとに社員に会社は何を期待しているかを明確化することにより、「自分は資生堂でどのような生き方をするのか」を考えさせるのが趣旨である。つまり上層部から言われたことだけを行うのではなく、自分の頭で考えることができ、それぞれの考え方や個性を発揮する社員を資生堂は求めている、というメッセージになっている。そしてそこには男女の区別

はなく、意欲と能力が制度の基本となっている。

それでは組織風土改革を組織開発ととらえた場合、「解凍」は資生堂ではどのようなものと考えることができるだろうか。解凍とは、結局のところ、「なぜ風土（≡社員の思想）を変えなければならないのか」を社員に理解させるプロセスということができる。資生堂では、これを危機意識という形で表現した。具体的には従来の増収増益路線を否定し、あえて減益決算を行ったことにより会社の姿勢を示し、従来のやり方では会社自体が成り立ち得なくなることをアピールして、社員に意識の変革を促したのである。高度成長路線における成功体験からの一種の学習棄却ともいえよう。

問題は再凍結である。制度をいくら変えて、変化を社員に与えてみても、その変化を持続させ新しい組織風土を構築しなければ何にもならない。この点は「今後の問題点」の項で議論を行う。

資生堂では、このように経営戦略の大きな柱として組織風土の転換を視野に入れ、転換のための「道具」として人事制度をとらえているのである。

#### ロ。伊勢丹—経営戦略より対症療法的な人事施策—

伊勢丹では昨今の人事制度改定と経営戦略との位置付けは明確ではない。総合職群・一般職群という制度改定の趣旨は「企業家」を目指してもらうことだとしているが、この「企業家」と伊勢丹の目指す経営戦略上の関連が必ずしも明らかでないのである。

経営戦略上企業家が必要な理由、企業家のイメージは具体的にどのようなものか、具体的に企業家をどう運用していくのかが見えないと社員に意識や行動の変革を促すことはできない。そして社員の身分・処遇には制度の変更であっても、資格の横滑りなど原則的に変化がなく、社員に訴えかけるものとなりにくい。このように今回の制度改定は経営戦略上の必要性よりも、従来の制度が「失敗」したことを認め、3年後に急遽彌縫策をとったもの、と理解する方が容易なのである。

このような対症療法的対応をしているために、従来は「全員専門職」を標榜していたのに、今回は「企業家」を目指す資格制度を志向するなど、人事戦略の目的が変化したようにもうけとることができる。その半面、賃金制度の手直しは行われていないなど、人事制度全体を見た場合には必ずしも一貫性を持ったものになっているとはいえない面もある。人事考課制度も改定されてはいるが、従来の制度との連動性を考慮しているため、現状では経過措置として折衷的な色彩のものとなっていることも、そのことを助長している。この点は数年後に諸制度の関連性が明確になってから議論されるべき点でも

ある。

## ② 社長のリーダーシップ

資生堂では社長自らが諸制度改定にリーダーシップを発揮していた。しかし伊勢丹では人事制度改定のイニシアチブは人事部であるようにうけとられ、社員から聞きとる限りでは、社長の意見は鮮明ではない。資生堂は創業者の孫、伊勢丹ではオーナー経営者と同族的な立場は共通であるが、なぜこのように違いが生じ、制度運用に影響を与えたのであろうか。

### イ. 資生堂—トップダウン型—

福原社長は創業者の孫にあたり、かねてから将来の「プリンス」と目されていた。本人は資生堂が同族企業と見られることを嫌い、トップダウンといった点をあえて前面に押し出してはいない。たとえば、様々な社内改革を社長権限で実行しているという形態は極力とらず、あくまで部下の自発的な行動であると社外にアピールしている。しかし、現実的な影響力は大きく、他の人物であれば、これだけ思い切ったことができたかという問題がある。また、社長に就任直後の減益決算の発表はいくつかの点で従来の方針を否定するものであった。第一に「増収増益路線の否定」である。それまで12期引き続いた増収増益路線は半ば既定のものとして社内にとらえられていたが、それを転換させたのである。第二に不良在庫を販売店から引き上げて処分することによって、販売店の経営に対する配慮を示したことである。従来は販売会社の利益（すなわち資生堂の利益）が重視され、販売店へ「押し込み販売」などと評されていたほど、ある意味では販売店軽視ととられるような行動がみられたが、これを明確に否定したのであった。第三にこの決断が福原以外にはなしえないものであったとみられることである。福原社長は創業者の子孫であるが故に伝統性、カリスマ性を有しており、さらに資生堂のアメリカ進出において苦労を経験するなど海外部門を軌道にのせるという実力を示していた。従来の方針を否定することは福原社長しかなしえなかったといっても過言ではない。

このようなリーダーシップにより、福原社長は社員に対して決断力と行動力をアピールすることができた。特に減益決算発表後、業績が回復したことにより福原社長への信頼感が確立することになった。これはその後の人事制度改定を含む諸施策に対する社員の信頼感の醸成にもつながっている。社長のいう通りについていけば間違いのないという感覚が浸透しているのである。

もともと、福原氏が副社長時代には目立った動きは見られなかった。社長になって初めて行動に移すことができたことも目を向ける必要がある。個人

的なリーダーシップも、公的な権威がなければ十分に発揮することができなかったのである。

#### ロ。伊勢丹—権限委譲型—

伊勢丹では小菅社長の存在感は人事施策上あまり感じられない。資生堂の場合、様々な媒体を用いてトップ自身が自らの考え方を述べているのに対し、伊勢丹においては、人事制度改定のPRパンフレットなどで経営トップの人材に対する考え方を明らかにすると、といった施策がなされていないように見える。そのため、外部からは人事施策の立案、決定などは人事部がイニシアチブをとって担当し実施していたようにもうかがえる。そのため、経営者の「思い」が社員に直接には伝わってきておらず、意識改革への動機付けとなっていないのではなかろうか。また伊勢丹では伝統的に労働組合が強い発言力をもつのも、それに対抗するようなトップの強力なリーダーシップが見られないことと無関係ではないと思われる。

### ③ 人事制度改定の頻度と方法

#### イ。伊勢丹の場合

伊勢丹は人事制度の大きな変更を近年では1976年、1979年、1989年、1992年と実施している。1979年から1989年にかけては10年の間隔があり、環境変化への対応という見方も十分成り立つが、1989年から1992年の改定は3年しかたっておらず、あわただしいという感覚はぬぐえない。

頻繁な制度変更は、朝令暮改という言葉通り、会社の方針に対する信頼感を失わせるものでもある。一回変更すると、従来の制度は一体何だったのか、という疑念を社員に与えかねない。もっとも経営戦略の観点からは、環境の変化に対応して人事制度を変更することに躊躇してはならないともいえる。制度変更について社員の疑念を解き、新たな方向に社員を動機付けるためには、制度変更の趣旨を社員に徹底させねばならない。

しかしながら伊勢丹の場合、制度変更の背景として、際立った環境変化があったとは必ずしもいえず、社員にとっては制度変更の趣旨をとらえにくくなっている。そのために制度を変えても社員は「白け」てしまい、後ろ向きの姿勢になっている。1992年の制度改定においても、コース別雇用管理制度の内容を理解するより先に、「また制度の改定か」という思いの方が先にたっているようにとらえられる。また制度導入の際、資格の変更など社員の身分に関する変動はなされなかった。そのため、従来の専門職制度と新制度の違いは社員に意識されず、コース別雇用管理制度に込められた会社のメッセージが伝わっていない一因になっているのである。



## ロ. 資生堂の場合

資生堂では人事制度の改定は福原社長になってから初めてであり、また人事制度の改定は経営改革運動の一環と位置付けられていたため、福原社長の意図や制度改定の趣旨を社員の側から受け取ることは容易であった。社員にとっても、「なぜ人事制度改定を行うか」という必要性の認識は浸透していたのである。そのため、制度改定はスムーズであり、社員の納得性も高く、伊勢丹のような問題は生じていなかった。

### (2) 制度の内容および運用の差

#### ① 内容の差異

両社が採用した制度の内容に入る前に、コース別雇用管理制度の現状をみてみたい。

#### イ. コース別雇用管理制度の現状

コース別雇用管理制度は、従来から流通業をはじめ、多くの企業で導入されていた。その趣旨としては、「経営環境の変化への対応」が多く、ついで「社員の意識の多様化への対応」が多くなっている<sup>(4)</sup>。しかし、その運用の実態をみた場合、従来の人事管理における男女差別を「コース」という形で固定化したと評価されうる事例もみられ、多くの労働法関係の弁護士からはコース別雇用管理制度について否定的な見解がよせられているところである<sup>(5)</sup>。女性を一般職に追い込み、実質的な女性差別を継続しているとの批判である。

それらの批判を取りまとめると、具体的には以下の点を指摘できる。

#### ○コース間の男女構成比が均衡を失っている

まず、コース別雇用管理で問題として指摘できるのは、各コースにおける男女の採用数の差である。雇用機会均等法では「女子のみ」を採用するコースは法違反とはされない。そのため、一般職では男性を採用しないのが通常であり、仮に「男性一般職」が存在してもごく少数である。その反対が総合職であって、男性がほとんど占めているのが多くの例であった。また、総合職において女性を採用する比率は平均約4%ときわめて低い<sup>(6)</sup>。これでは男性＝総合職、女性＝一般職という状況が通例ということができ、賃金、昇進などの処遇における男女格差をコース間の格差に置き換えただけ、という非難も妥当する面がある。

#### ○職務の区分の不明確さ

こうした非難の裏付けとして、職種を中心としたコース別雇用管理において、実際の配置、業務では一般職と総合職との職務の区別が明らかにされていないケースが多いことも問題点としてあげられる。これは労働省婦人局か

ら出された「コース別雇用管理の望ましいあり方」でも指摘されているところである。従来から日本企業では個人別の職務の境界が明確でないことは指摘されていた。その中で総合職と一般職とで職務が変わらないとすれば、賃金が違い、昇進限度も異なるという処遇格差の理由はどこに求められるのか、という問題が生じる。

#### ○コースと賃金格差

処遇格差の一つは賃金格差である。コース別雇用管理ではコースごとに賃金差がつくことが多いが、その理由は会社から必ずしも明らかにされていない。コースにより担当する職務が違うという説明がなされることもあるが、そもそもその会社は職務給体系となっていない例も見られ、納得性に欠ける側面は否定できない。その結果として、総合職の大部分を占める男性と、一般職の大部分を占める女性との間に賃金格差が生じてしまい、「女性差別」との批判もされている。

#### ○コースとキャリア開発―特に昇進―

コース別雇用管理は一般職コースにおいて昇進の限度が示され、一般職のまま管理職に昇進することが難しいことが多い。この理由としては通常、一般職は転勤がないため、管理職は転勤の経験が必要だとされることがある。しかし、この点も転勤と管理職に期待する能力との関係は論理上必ずしも明らかにされていない。そのため、この昇進限度の問題も、従来の「女性は補助、男性は幹部候補」という固定化した観念の名のもとに制度化したものという批判もなされるところである。

#### ロ. 資生堂の実態

こうしたコース別雇用管理に関する問題点について、資生堂は次のように対応している。

#### ○総合職の女性比率

まず女性総合職の採用数は表1のとおり、総合職に占める女性の割合が16%と比較的高い割合を示している。朝日新聞の調査（最近5年間における平均）では総合職における女性の割合は平均4.0%であったところからすると、同社は女性総合職採用に意欲的とみることができる。女性総合職を多数採用した場合には、彼女等の配置をどうするか、将来のキャリアパスの想定など、中期的に経営上の見通しをつける必要があるからである。逆に、コース別雇用管理を採用していながら、女性総合職ゼロという企業も存在しており、企業の姿勢の違いは採用数に明らかにあらわれているように考えられる。なお、資生堂では転勤することをいとわない応募者が増加すれば、女性総合

職も採用を増加することもありうる、とのことであった。そして資生堂では限定職に男性が入っていることも象徴的である。この多くは工場勤務者とのことであるが、他社では総合職の多くは男性、一般職はすべて女性、という例が多いだけに資生堂の男女機会均等への姿勢がうかがわれる。

#### ○コースによる職務区分

職務によるコースの区分については、専門職を除いて資生堂は設けていない。社内の業務を企画判断業務と単純定型業務などと分けるのは困難だから、という理由による。そのため同一の職務を限定職と総合職が分担することも珍しくない。資生堂ではコースの区分は職務の専門性と転居を伴う転勤の有無を基本にしており、女性総合職も入社直後に自宅から通勤することができない地方への勤務を命じることも通常のように行われている。

#### ○コースによる賃金格差

賃金については資生堂では原則としてコース間の格差をつけていない。同一資格では同一賃金水準である。

#### ○コースによる昇格格差

昇格限度の問題については、資生堂では、事業所限定職から、美容専門職から、総合職からとすべてのコースから管理職への登龍門である参事試験を受験することができるので、特に昇格格差は制度上存在しない。ただし、参事の中から管理職に登用される場合、管理職には転勤がある、とされている。

以上のように、資生堂においてはコース間の上下意識が生まれるような制度は極力避け、専門性と転勤を軸としたライフサイクルに従って社員がコースを選択できることを意図している。

### ハ．伊勢丹の実態

#### ○総合職の女性比率

伊勢丹の制度の最大の特色は、入社時ではなく、入社後にコースを選択する点である。そのため、入社時のコースにおける男女構成比は明確に算出できないが、全社における総合職と一般職の男女比は前掲したとおりである。この表では女性総合職もかなりの数にのぼるが、男性は総合職、女性は一般職という方向は否めないところである。もっとも、学歴別にみると大卒では男女の採用数の違いもあり、男女差はあまりみられない。伊勢丹では性別というより学歴別コースと考えたほうが実情に合っているように思われる。そのため、男女格差を「コース」で固定化するという批判は伊勢丹の場合あてはまらないであろう。

なお、資生堂との対比という面からすると、入社時には企業内部について

理解されていないことから、入社後にコースを選択させるのは一つの見識と思われる。

#### ○コースによる職務区分

コースによる職務内容の差は、伊勢丹では総合職は「基幹業務」、一般職は「特定業務」などと区分されている。この点、現場では総合職の業務、一般職の業務と区分するのは難しいという意見が聞かれた。特に現場におけるアシスタント・セールスマネージャーは総合職の業務と一般には認識されていたが、売場によっては一般職をアシスタント・セールスマネージャーに任命しているところもあった。これにより、新しいコース別雇用管理制度についても、職務の明確な区分はなく「仕事の分担はともあれ、要するに昇進できる幹部コースと昇進できない非幹部コースとに分けただけ」という認識が強くみられたところである。

また、伊勢丹の現状として、転居を伴う転勤の可能性はあまりないことを付言しておきたい。たしかに制度上「総合職は転居を伴う転勤がある」とされているものの、伊勢丹は支店は首都圏に集中し、他の地方に転勤する可能性は低い。そのため、転勤を念頭に置かずに総合職（あるいはかつての制度における専門職）を選択するケースもみられたようである。

#### ○コースによる処遇格差—賃金と昇格—

伊勢丹では総合職と一般職とでは2級、3級の間は賃金などの処遇に差がない。これは処遇に差があると総合職が上、一般職が下、というイメージができてしまうからだと説明されている。半面一般職には3級までしか昇格できないという限度がある。4級には総合職からしか昇格できないのである。賃金は資格に対応する資格給として設計されているため、総合職に転換しない限り、社員3級の給与で頭打ちになってしまうケースも十分想定できる。社員3級のベテラン女性社員を主たる対象とした「販売マスター」職の新設はこうした層のモラル・アップを図るため、個人業績に対応した賞与を支給できるように配慮し、年収ベースで4級と同等以上のものを得られるようにしたものである。

なお、その他の制度上の特色としては、コース転換審査に際して、3回失敗した場合には「一休み」という内規があることである。一回コースを転換したら、しばらくはコース転換ができない、という事例はよく目にするが、挑戦回数の限度はあまり見られない。

## ② 運用上の差異

### イ. 一般的なコース別雇用管理制度運用上の問題点

コース別雇用管理制度の実際の運用にあたっては、別の機会<sup>(7)</sup>において指摘したが以下の点がポイントと考えられる。

#### ○中間管理職の意識改革

女性総合職を採用しても、具体的にどのような職務を与え、それをいかに評価するか、そして将来の育成の方向をどこに求めるか、という点は彼女等の直属上司たる中間管理職に多くを負っている。しかし中間管理職によっては従来のおり「女性は単純業務でよい」と女性総合職の育成に配慮しない者がまだ見られるところである。これでは意欲ある女性も活力をなくしてしまう。中間管理職への啓蒙活動が必要な所以である。

#### ○女性総合職の配置

総合職を採用している企業においても、その配置については専門職的な部署が多いというケースもある。法規部門、調査部門など、その部門のエキスパートとして育成しようという趣旨であるが、逆に女性総合職をゼネラリストとしての幹部候補として真剣にとらえているかどうかのメルクマールたりうると考えられる。幹部候補のキャリア・パスを女性も歩んでいるかどうかを見極める必要がある。また、女性総合職の CDP が明確でなく、「将来像がみえないため不安である」という指摘がなされるところである。

#### ○総合職・一般職の格差の意識

コース別雇用管理制度を導入した企業では、上述したようなコース内、とりわけ総合職における男女の性別格差の意識もさることながら、女性のコース間格差の意識にも配慮している例が多い。特に一般職が「なぜあの人が総合職で、自分が一般職なのか」という被差別意識を抱くケースも多いからである。このコース間意識が強く出ると女性総合職は職務遂行よりもまず職場内の人間関係に疲れることもあるという。

以上三点につき、両社の対応は次の通りであった。

### ロ. 資生堂の場合

#### ○中間管理職の教育

中間管理職の教育については、實際上オフ JT だけでは困難であるとの認識から、「理解のある」上司のもとに総合職をつけるようにし、実績をあげるにより、意識を覚醒させることを意図している。また、人事制度改革を含む一連の意識改革は本社部門では一定の成果をおさめたが、末端組織ではまだまだミドル層の意識は遅れているとも見られている。そのため、末端の

販売会社に配属された女性総合職の中には無理解な上司のもとでとまどっている者もいるのではないか、という推測もなされていた。この点の経営トップの問題意識としては、「中間管理職も30年経てば社内からいなくなる」と人事部に話していたと伝えられているが、意識改革は長期的に進めねばならないと考えているようである。

#### ○女性総合職の配置

女性総合職の配置にあたっては、特に「女性をつけない」職場はないとされていた。人事部の女性総合職は新入社員研修の企画立案を担当するなど、特に性別の格差は見受けられなかったが、人事異動や昇進・昇格の起案などの業務を主体的に担当した女性総合職はまだ登場していなかった。

なお、女性の役員は誕生しており、部長クラスも女性が5名見られるが、いずれも美容部員（現在の美容専門職）出身であり、女性総合職のCDPに基づくキャリアパスは明確にされていなかった

#### ○総合職・一般職の意識

資生堂では一般職にコース間の差が社員間に意識されておらず、これは特に本社において顕著であった。本社においては主な職務や賃金について総合職と事業所限定職とでは同一とされ、誰が総合職であるか限定職であるか意識されていなかった。総合職社員の行っていた業務を事業所限定職社員の後任が担当することもあり、男性女性の区別も特に感じられていなかった。一方、販売会社の現場では、女性総合職が美容専門職を統括する立場におかれる場合があるため、総合職と美容専門職の間の感情的なもつれを心配する声や、管理職からは総合職の配置・指導について気を使っているとする意見もあったが、特に具体的なトラブルや制度への問題提起はなされていなかった。かえって一般の状況とは異なり、女性総合職から転居を伴う転勤の経験があること、あるいは年上の美容専門職を管理する苦勞をしていることを指摘した上で、転勤がなく、職務経験の幅も狭い事業所限定職の女性と同一賃金であることに対する不満も聞かれた。

#### ハ．伊勢丹の場合

##### ○中間管理職の教育

以前より女性社員の比率が高い伊勢丹ではあったが、女性総合職に対する中間管理職の意識には戸惑いがあったようである。従来の女性社員は販売担当など、実務の中心ではあったが、幹部候補とはされなかったのに対し、女性総合職は将来の幹部候補と明確に位置付けられていたからである。

そのために中間管理職は女性総合職に対する扱いに当惑するケースも少な

くなかった。この点、伊勢丹の人事担当者は女性社員の人事管理について研修などの機会ごとに制度趣旨を徹底するよう努めていたが、基本的には資生堂と同じく、実績をもって上司の意識を変える方向で施策を講じていきたいとしていた。

#### ○女性総合職の配置

売場における一般職の女性が総合職に転換した際には、販売の実務から離し、売場の管理的な業務をさせるような配慮が全般的にみられた。将来の幹部候補にたいしては、それなりの職務を歩ませるべきだという、キャリア・パスの発想からこのような措置をとっているという。しかし CDP は明確にされていない。その他、女性総合職を就けることがない職場、地位というものは、という説明がなされたが、現場では女性の多い職場には女性総合職を配置しないという事例も見られた。この点は次項で詳述する。

なお、現在のところ本店部長クラスには女性が就任しているが、管理部門では「担当付部長」、販売部門でも販売担当部長であり、当該部門の最終権限を有する部長には就任していない。

#### ○総合職・一般職の意識

伊勢丹では、総合職になると売場の管理業務を担当させるなど職務が一部変わり、将来の昇格が半ば約束されることも手伝って、誰が総合職で誰が一般職か明確に意識されていた。また、総合職に対してはキャリアパスを一般職とは明確に区分し、総合職のみに限定した教育も実施されている。人事としても総合職は少数に限定し、厳しく鍛えていきたいとの姿勢がうかがわれる。

このような運用によって、一般職の女性社員などからは、「売場における販売の喜びを味わうことなく総合職になることがあってもよいのか」など、総合職、中でも早く転換することが多い四年制大卒の女性総合職に対する疑問の声も聞かれた。そして、総合職に対する被差別意識というべきものも一般職の中に見られた。そのため、女性が多い職場に女性総合職を配置するとトラブルのもとになる、という認識も一部の管理職からきかれたところである。

#### (3) 総括的比較

以上の両社の差異をまとめると、次の通りとなる。

		資生堂	伊勢丹
A 総論	1. 社員の反応	概ね好意的	冷ややかな感触
	2. 性別への意識	特段存しない	「女性に有利な企業」のイメージ
B 背景要因	1. 人事制度の位置付け	経営戦略と連動(一体化) ・風土改革のツール	経営戦略と分離 ・労働組合の強力な介入
	2. 社長のリーダーシップ	社長の率先垂範	制度改定は人事のリーダーシップ
	3. 人事制度の改定頻度と趣旨の徹底	多くない。趣旨も社員に浸透	3年間に2回。趣旨は社員に浸透していない。
C 制度の内容および運用の差異	4. 制度の内容の差異		
	女性総合職の採用数	1992年入社総合職に占める女性の割合16.3%	新卒採用なし。ただし全総合職に占める女性の割合19.2%
		(両社とも他社に比べ女性総合職は多い)	
	コースと賃金格差	なし	なし
	コースと昇進格差	「参事」まではなし	あり
	職務の区分の不明確さ	専門性の有無と転居を伴う転勤で区分。	「基幹業務」「特定業務」などと区分。ただし現場では明確でないと認識されている
	5. 制度運用上の差異		
	中間管理職の意識改革	部長クラスから研修実施 全社的に遅れている者が多いとの認識あり	研修の中に取り入れ。ただし個人差あり
	女性総合職の配置	各部門に配置。ただし職務内容は「一般職」と共通の面あり 女性取締役がいる	配置しない職場はない
	総合職・一般職の意識の差	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コースの差が意識されていない</li> <li>・コース間の職務は同じ</li> <li>・総合職は「転勤可能者」という意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コースの差は強く意識されている。</li> <li>・転換後職務は変えるように配慮</li> <li>・総合職は「幹部候補」という意識</li> </ul>



### 3. 今後予想される両社の問題点

#### (1) 資生堂の場合

資生堂においては福原社長の強力なリーダーシップにより、組織風土の転換を企てているが、様々な課題もまた山積している。

##### ① 選択型人材育成制度の問題点

まず人事制度面であるが、第一に課長職など役職としての管理職には転居を伴う転勤を前提としていることが問題点として指摘できる。転居を伴う転勤が何故管理職の要件とされるのか、必ずしも明らかでないからである。この点、キャリア開発に関する文献においては、「多様性への対応」という観点から、同一の分野において、様々な環境への適応力をつけるためとして、転勤の果たす役割にふれているものがある。筆者のヒアリングにおいても「管理職になるためにはいろいろな経験を積み重ねることが必要だ」という意見が聞かれたが、これも様々な環境への適応力を身につけさせるものとしてとらえることができる。仮にこの見解を是とするのであれば、資生堂としては昇進限度と管理職に期待する能力との関係を明らかにする必要がある。管理職になるためにはなぜ転勤が必要なのかを社員に浸透させる努力が企業にないと、資生堂においても「転勤を伴う総合職以外のコースからは努力しても資格上の参事までしかねらず、管理職ポストにつくことができない」というマイナスの感覚を醸成するだけになってしまうおそれがある。

第二に、総合職の位置付けである。コースごとの上下格差をつけないようにする、という意図は理解できるものの、転勤をし、様々な職種を経験してきている総合職とそれ以外のコースのもので賃金が同一であることは社員にとって感情的に納得できない部分があるかもしれない。女性総合職からの不満の声や、管理職から「限定職に対し総合職への転換を勧誘する場合にメリットを説明するのに困る」というコメントがあるなど、転勤者への優遇措置を求める声が聞かれたところである。賃金制度も現在のように職能資格制度に一本化するのではなく、総合職の賃金カーブ、限定職の賃金カーブなど、もっときめこまかく設定することが考えられる。

第三に、運用の問題である。特にいわゆる中枢部門の枢要なポストに女性を配置するのか否かは注目される。性別にこだわらず、意欲と能力によって処遇し、社員の個性を十分発揮させる、という資生堂のコース別雇用管理制度が真に戦略上の理由から導入されたか否かの重要なメルクマールがこの配置の問題と思われる。これは男性のCDPと女性のCDPが同じなのか、違うのかを問うことといっても差し支えない。現在取締役役に選任され、また部長

クラスに登用されている女性は全員美容部員からの昇進者である。将来的にその他のコースからの女性役職者がどれだけ誕生するか見守っていきたい。

## ② 組織風土改革の持続

人事制度改定の背景となっている組織風土改革は一朝一夕になるものではない。女性社員に対する中間管理職の意識も簡単には変わらないように、社員の内面を変化させるには時間と熱意が必要である。特に減収減益という危機感を有していた頃とは異なり、現在ではまた増収増益基調となっている。このような状態では、変化せねばならないという緊張感をいかに持続させていくか、がポイントとなる。また、福原氏が社長に就任してから入社した新入社員も多い。彼らに人事制度の趣旨である「組織風土の改革」を唱えても、実感としてわかないであろう。この若手層があらたな組織風土を生み出していけばともかく、自発的に組織風土創造に向かわないとすれば、組織風土改革も不十分なまま終わる危険性も高い。結局人事制度の改定も意味をなさないことになる。

また、前述した「再凍結」も制度化すればそれですむものではない。制度はその運用によっていかようにでも変化しうる。人事制度はじめ諸制度の運用において「初心」をわすれないでいられるだろうか。環境変化に柔軟に対応できる体質となっているかが資生堂の根本的な課題といえよう。

## ③ 組織風土改革の後継者育成

資生堂の経営トップの強力なリーダーシップは永遠に続くわけではない。他方、人事制度の効果が表れるには時間がかかってしまう。その間、組織風土改革運動を継続させるためには後継者作りが肝要である。現状では福原社長の存在が大きく、個人のパワーによる組織風土運動という印象が強い。様々な情報の発信源は福原社長に集中しており、他の役員がどのような考え方を有しているのかは現在のところ、あまり明確でない。個人のパワーに依拠するのではなく、システムに基づく組織風土改革運動を志向することも大きな課題といえよう。

### (2) 伊勢丹の場合

#### ① 管理職のマネジメント能力不足

人事制度を実効あるものとするためには、経営戦略の確立と、制度の現場における適切な運用が必要である。そしてこれら二点はまさに管理職クラスのマネジメント能力にかかっている。従来の伊勢丹の管理職に対しては社内からも能力不足という声上がる例もみられたようである。「企業家」という文言の強調など処遇制度の改定だけではマネジメント能力の育成は難しい。

ジョブローテーション等、中長期的観点からの効率的な能力開発制度の併用が不可欠であろう。

また、伊勢丹は代々オーナー企業であり、その上にメインバンクからの会長が座るという構図がここしばらく続いていた。そのため、トップからの指示待ち管理職が多くなってしまった傾向もあるように推測できる。こうした中で、中期経営計画の策定など労働組合を排して会社独自に実行しているのは、会社が労働組合と適度な距離を置き、幹部社員が自立するための試みととらえられるが、短期間に「企業家」が育成できるわけではない。会社が期待する「企業家」が生まれるまでの「つなぎ」をどのように行うかは大きな問題であろう。

## ② コース別雇用管理の運用

コース別雇用管理制度については、他社と同様、今後の総合職の配置に注目するとともに、さらに柔軟化することが考えられる。

まず、総合職の配置としては伊勢丹において財務部門、人事部門、経営企画部門といったセクションに今後配置され、性別の差なく登用されるか否かが一つのポイントであろう。また、その前提である総合職への転換において男性と女性（あるいは学歴間）との間に基準の差が設けられるか否かも注目していきたい。CDPの明確化も大きなテーマであろう。

また、「柔軟化」とは、総合職と一般職だけで、今後一層多様化するであろう社員の価値観に対応できるか、という疑問である。たとえば専門職にふさわしい人材を入社させる場合、「総合職」ということで処遇できるのだろうか。そしてヒアリングで聞かれた「結局総合職は男性と同じように働け、ということだ」という見解に対応できるのだろうか。従来の男性の働き方、女性の働き方というステレオタイプだけではなく、様々なワークスタイルが存在してもよいと思われる。

## ③ 専門職の位置付け

専門職と管理職の区分を伊勢丹でいかにとらえるかは大きくゆれている。コース別雇用管理制度上、現在は総合職ということで専門職と管理職は一体となっており、処遇は同一とされているが、管理職ポストについている者からは責任の重さを斟酌してほしいという要望が予想される。将来何らかの優遇措置（賞与の支給月数など）が議論されるであろう。

一方管理職以外の者については現在「専門職」という言葉をつかっておらず、肩書きとしても〇〇担当付部長（課長）として「付」という呼称が与えられているだけである。これらの者の中には、将来ラインの長に据えられる

可能性のある者と、一生ラインにはつくことのできない者が混在しているものと思われる。問題は後者の人々のモラルアップ策である。ポストが増加することは考えにくく、また、伊勢丹の過去の経験から、「専門職」は必ずしも良いイメージとはとらえられていない。こうした状況で、真に「専門」的な能力を有している者がいた場合、どのように処遇を行うかも同時に検討される必要がある。

#### ④ 人事政策の確立

伊勢丹では人事制度改定が続き、社員が一種「白けた」状態になっている。人事制度改定に対する反応が鈍いのである。4月に改定し、6月にヒアリングを行ったため、ヒアリング時点ではまだ制度改定趣旨が浸透していなかったととらえることもできるが、制度改定に対する関心自体低いように思われる。

このような人事制度の変更はつまるところ、人事政策が確立していないことに理由が求められる。伊勢丹の将来ビジョンは何か、そしてどのような人材が必要か。その中で伊勢丹における専門職の機能とは何か、管理職の機能とは何か、専門職、管理職を育成するためにどのようなプログラムを用意するか。その際の賃金、人事考課はいかにあるべきか、といった経営戦略から具体的な制度・運用にいたるまで統一した思想に基づいた施策の展開が必要である。伊勢丹のコース別雇用管理制度においても、このような観点からの位置付けがなされねばならない。

伊勢丹においてもかつて「能力主義」を標榜し、人事のトータルシステムを展開しようとしたが時期があった。しかしその際「能力とは何か」について真の意味でのコンセンサスが得られていなかったのではないかという思いが強い。労働組合とも適正な距離を保ちつつ、新たな人事施策を具体的に打ち出すことがのぞまれよう

#### ⑤ その他

女性の雇用管理全体をとらえると、中高年の3級職がもっとも問題となろう。4級以上の指導職には昇格せず、長年3級に滞留している者である。現在、この層のモラルアップのため、販売マスター職を導入しているが、93年2月現在、マスター職についているのは10人である。この10人の行方が販売マスター職制度自体の有効性を問うものとなる。仮に成功したとしても、販売マスターと認定されるだけの実力がないものが多いとすれば、この試みも全体のモラルアップには結び付かない可能性も高い。また、販売マスターのベースとなる業績評価につき、個人評価が果たして可能か、あるいは部門間の差異の考慮など超えなければならない問題も多い。

#### 4. まとめ：コース別雇用管理制度を定着させるための要件

このような両社の姿勢からは、次の示唆が得られる。

##### (1) 経営トップのリーダーシップ

第一に、人事制度によって組織風土の改革（社員の意識改革）を意図するのであれば、トップの強力なリーダーシップが必要である。社員は常に会社や経営トップの言動に注目している。経営トップの本心が見えて初めて社員は行動をおこすといっても過言ではない。資生堂では福原社長は社内にメッセージを送り続け、また対外的にもメセナをはじめマスコミに極力情報を発信しようと努めている。外部からの反応が社内に影響することを見越しているともいえ、また社長一人が目立って他の役員の考え方が必ずしも明らかでない恨みはあるが、これも一つのリーダーシップスタイルといえよう。

もっとも、経営戦略は逆にサブシステムから影響されることもあり、また各システム相互間の関係もあるため、人事制度は経営トップのリーダーシップによって構築されねばならないとは言い切れない。ただ、トップが何を考え、何を目指しているかは明らかにされる必要があるのではないだろうか。

##### (2) 経営戦略との連動性

トップのリーダーシップも明確な経営戦略があって初めて実効を伴う。人事制度を改定してもその趣旨や目的が明確でないと社員は改革の必要性を認識することができない。もっとも、対症療法的な人事施策が不要なわけではない。即効性を期待するのであればそのような措置も十分意味がある。ただし社員の行動変容などは経営戦略と結び付かないと難しいであろう<sup>(9)</sup>。

##### (3) 女性社員に対する制度の運用

第三に、女性の活性化等の制度（改定）趣旨を運用面でも明確に示すことである。制度自体もさることながら、会社の本音は運用面に現れる。制度に込められた会社からのメッセージが社員に伝わらなければ、どのような制度を設けても意味がない。特に運用の指針となるべき女性のCDPの確立は緊急な課題の一つである。

そのCDPを構築する際によりどころは、経営戦略であり、人事方針である。もっとも経営環境の変化に対応できるよう、人事部門も柔軟に対応せねばならないが、そこにおいて「変えるべき部分と変えてはいけない部分」があるはずである。その峻別は最終的には経営トップの仕事である。

また、この両社のように、賃金格差がないコース別雇用管理の場合には、コース間に身分差が生じる余地が少なく、差別意識も生じにくい。しかしそれだけに、「なぜコースが違うのか」を明確にせねばならない。資生堂では転

勤の有無というメルクマールがあるが伊勢丹の場合は転居を伴う転勤が多くなく、転勤をコース区分の基準にすることができないため、その必要性はさらに大きい。そして伊勢丹に限らず、一般職に昇進・昇格限度を設けている企業は、一般職の活性化策を同時にサブシステムとして合わせ有する必要があると考えられる。伊勢丹の「販売マスター制度」はその一つの試みである。

#### (4) 浸透のための社内コミュニケーション施策

両社とも制度趣旨の浸透のため、パンフレットなど様々なツールを用いて社員に啓蒙活動を行っていたが、そのツールの表現なども考慮されねばならない。「良く読めば人事の意図は分かってくれるはずだ」という人事の独り善がりな社員に通じない。一読して納得できるものでなければならない。その意味ではパンフレット等を見栄えの良いものとし、経費をかけることによって会社の姿勢を示すことにもなろうし、また人事部員が組織の末端まで足を運ぶ、あるいはトップが肉声で社員に直接話しかけるなど、会社からのメッセージの伝達方法の工夫は色々とできるだろう。

この意味では資生堂の福原社長のマスコミ利用はコミュニケーション施策としても、注目に値する。社内の伝達よりも、外部からの評価が社員に影響を与える可能性は高い。

#### (5) 中間管理職の意識改革

コース別雇用管理制度は個性を生かすことを趣旨としている。するとその延長線上にあるのは社員一人一人の意向と適性を把握にキャリアパスを構築するといった、社員の個別管理である。現在の多くの日本企業は人事部が集権的に人事管理を行っているように思われるが、この体制では個別管理は繁雑にすぎる。そのため、今後は人事管理の主体を人事部からラインの管理職に移す必要がでてよう。この段階では制度運用の要は中間管理職となる。現段階においても、女性の活用施策の多くは中間管理職の裁量に委ねられているし、個人を適切に把握できるのは中間管理職しかいないのが現状である。

女性活用を含めた人事管理スキルを中間管理職にいかに身に付けさせ、そして実行させるか。事例研究で取り上げた両社とも、この点は問題意識としては有しているものの、具体的な成果があがるような取組みは見受けられない。現在、多くの会社が個性尊重を謳っているが、この中間管理職に対する意識改革プログラムの成否が今後の人事施策の成否を左右するといっても過言ではない。

## 注

- (1) これら両社の詳細は慶應義塾大学ビジネススクールケース「(株)資生堂-選択型人材育成制度-」ならびに同じく「(株)伊勢丹」を参照のこと。
- (2) 森田一寿「環境変化と組織変革」(若林=松原編「組織心理学」所収, 1988 年)
- (3) Kurt Lewin, “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change” *Human Relations*, I, No. 1 (June 1947), 5-41
- (4) コース別雇用管理制度を採用した企業の趣旨(少なくとも対外的な)としても「労働者のニーズを尊重する」ところに求めたものが多いように思われる。統計資料によると, 「経営環境の変化への対応」67.5%, 「社員の意識の多様化への対応」57.5%, 「人材育成の手段として」52.5%, 「均等法志向への対応」50.0% とした結果がある(複数回答, 女性職業財団, コース別雇用管理に関する研究会報告書, 1990 より)。また具体例として近畿銀行のもの(○変化に的確に対応し, 競争に打ち勝つためには, 業務の多様化, 高度化に応じた人材の育成・活用と能力・貢献度に見合った公正な処遇を従来以上にキメ細かく行う。○個々人の職業意識が多様化し, 価値観も変化してきている中で, 個人のニーズを重視しつつ, 能力・適性に合った能力開発を可能とする)を掲げておく(賃金実務, 1990 年 9 月 1 日号 11 頁)。なお, 宮本安美=神尾真知子=廣石忠司, 男女雇用平等の展開, ぎょうせい, 1988 も参照のこと
- (5) 廣石忠司「雇用機会均等法への企業の対応に関する一考察」, 日本労務学会第 22 回大会年報において概略をまとめた。労働法の観点からの見解として, 以下のものをあげておく。  
坂本福子「均等法見直しに関する意見書」, ジュリスト, 988 号, 20~27 頁, 1991  
秋田一恵「募集・採用における努力義務の法的意義」, ジュリスト, 988 号, 28~36 頁, 1991  
大脇雅子「コース別人事制度と均等法」, 季刊労働法, 144 号, 23 頁, 1987
- (6) 朝日新聞 1991 年 6 月 24 日, 1992 年 6 月 8 日, 1993 年 6 月 7 日, 1994 年 6 月 6 日, 1995 年 6 月 5 日付け掲載の「主要 300 社の採用計画」調査より集計
- (7) Quinn は“Strategic Change: ‘Logical Incrementalism’” *Sloan Management Review* no. 20 Fall 1978, pp. 7-21 で戦略意思決定においてはストーリーをトップが描くのではなく, そのプロセスは“evolutionary”であり, “fragmented”であるとしている。

以上