人的資源管理

採用（さいよう）

企業が、自社で雇用して働く人を募集・選考し、雇用契約を結ぶことをいう。日本における採用の主な形態としては、大学・高校等の新規学卒者（「当該年に最終の学校を卒業した者」）を採用する**新卒採用**と、学校を卒業後、一定の期間をへた人を採用する中途採用とがある。

学生時のアルバイト経験等を除いては職業経験のない新規学卒者を正社員として採用する慣行があることは、日本の特徴でもある。新卒採用者は、基本的に、職業経験をつうじて得られる職業能力をもたない。したがって、自社として教育訓練をほどこし、一から育成していく対象として採用される。そのため、採用時の選抜の評価基準としては、教育訓練をつうじて伸びる人材かどうかという訓練可能性が重視される。

他方、中途採用の場合、企業は、一定の職業経験をもつ人材の採用を目指すのが一般的である。したがって、採用時の評価においては、職業経験や職業能力が重視される傾向にある。中途採用では、新卒採用の場合と比べて、採用する人材を配置する職場や仕事が、事前に具体的に想定されていることも多い。そのため、採用の評価基準としては、担当させようとする仕事に対応した技能をもつかどうかが重視されることになる。もちろん、中途採用者の場合でも、ある程度、長期の雇用関係を予定し、教育訓練をつうじて育成していく必要があるかぎり、訓練可能性の評価も重要である。

採用の一般的なプロセスは、①求人情報誌や新聞広告・チラシ、自社ホームページなどの媒体や縁故などをつうじて求職者をつのる募集活動を行う、②筆記試験や面接をつうじて選考を行う、③採用する人と雇用契約を結ぶというものである。①および②のプロセスの一部に、政府が運営する公共職業安定所（ハローワーク）や民間の職業紹介サービスなどが利用されることもある。また、③に関して、新卒採用者の場合には、実際の採用前に、学校卒業後の採用を約束する**採用内定**をだすことが一般的である。

配置転換（はいちてんかん）

広い意味では、企業が、職務への人の配置を変更することをいう。したがって、**役職昇進**に伴い職務がかわることも含む。ただし、一般に使われる狭い意味では、事業所の変更や職場の変更、職場内での担当する職務の変更など、役職昇進を伴わない配置の変更のことをさす。事業所間の配置転換のうち、転居を伴うものを**転勤**という。職場内での配置転換をローテーションと呼ぶこともある。

企業が配置転換を行う主な目的についてみると、第１に、業務上の都合によるものがある。業務量に対して要員数が過剰となる職務や職場、事業所から、業務量に対して要員数が不足する職務や職場、事業所へと配置転換を行うことによ

って、業務量に合わせるかたちへの要員数の調整を行う。配置転換を行うことで、解雇によらず要員数を調整することは、自社が雇用する人材の雇用を保障することにもつながる。

第２に、人材の育成を目的とするものがある。配置転換をつうじて、幅広い仕事を経験させることで、本人の適性を見極めたり、技能の幅を広げたり高めたりすることができる。また、様々な職場や事業所での仕事経験は、人材の交流を促し、社内での人脈を広げることにも貢献する。

日本企業においては、企業側が、配置転換に関して強い権限をもっている。誰をどこに配置転換するかについて、人事担当者や管理者が、大きな裁量をもつのが一般的である。ただし、配置転換の範囲は、雇用契約により決められた条件にも依存する。勤務地限定社員など、原則として転居を伴う配置転換がない雇用区分を設ける企業もある。また、近年においては、働く人が自分の仕事やキャリアについての希望を上司への申告をつうじて会社に伝える**自己申告制度**や、人を配置したい仕事の情報を社内に広く示し、その仕事を担当したい人を社内から募集する**社内公募制度**など、配置転換において、働く側の希望をより反映させることができる仕組みを用意する企業も増えてきている。

昇進（しょうしん）

役職や社内資格などが、下位の等級から上位の等級へと移行することをいう。組織内の役職がより上位のものへと移行することを、**役職昇進**と呼ぶ。狭義の昇進は、この役職昇進のことをさす。他方、社内で格付けされている資格がより上位のものとなることを昇格と呼ぶ。広義の昇進は、役職昇進のほか、昇格を含む。日本の資格制度としては、職務遂行能力を基準に格付けを行う**職能資格制度**が一般的である。ただし、近年では、従事する職務の価値で社員を格付ける、職務等級制度を取り入れる企業も増えている。

昇進に伴い、社員は、組織内において、より高い権限をもち、より高い威信をもち、より高い給与を支払われるようになる。その意味で、昇進は、社員にとって魅力のある報酬としての役割を果たす。したがって、社員に昇進の機会を与えることは、働くインセンティブをあたえることにつながる。

昇進には、**選抜**が不可欠である。すなわち、多くの候補者のなかから、少数の者を選抜し、昇進させる必要がある。とりわけ役職昇進において、そうといえる。というのも、組織は、ピラミット型の構造をもち、上位の役職ほど数が少ないからである。他方、昇格においては、上位の資格におけるポストの制限はよりゆるやかではある。とはいえ、通常、上位の資格ほど対応する給与の水準は高いため、上位の資格者を無限定に増やすことは、過剰な人件費をかかえることにつながる。それゆえ、昇格においても、選抜が必要とされる。

日本における役職昇進の特徴としては、英米と比べて、非管理職にとどまるか、課長などの中間管理職にとどまるか、あるいは、部長以上の経営幹部層に昇進するかといったキャリアを分ける決

定的な選抜が、入社後のかなり遅い時期に行われることがあげられる。このような昇進のあり方は、より多くの社員に長い間、昇進をめざして働くインセンティブを与えるのに効果的であり、長期雇用の慣行を重視する日本企業に適した仕組みとされる。

人事評価（じんじひょうか）

働く人について、各人の能力や意欲、仕事や成果などを評価し、その結果を賃金や昇進、配置転換、能力開発などにかかわる様々な決定に役立てるための手続きのこと。**人事考課**や**査定**とも呼ばれる。人事評価の重要な担い手は、職場の管理者である。通常、課長以上の役職の管理者は、フォーマルに部下の人事評価を行う役割を担う。このように、人事評価を行う役割をフォーマルに担当する人は、考課者とも呼ばれる。

日本企業において、人事評価の結果は、各人の昇進や昇格に大きな影響を与える。また、人事評価の結果を賃金に大きく反映させる処遇制度をもつ企業も少なくない。そのため、働く人の多くは、自分についての人事評価の結果に大きな関心をもっている。それゆえ、人事評価があることで、働く人に、よりよい評価結果を目指して仕事にむかうインセンティブを与えることが可能となる。

しかし、反面、人事評価の結果が、働く人にとって納得のいかないものであると、かえって働く人の不満を高めたり、仕事への意欲を失わせたりする結果にもなりかねない。そのため、人事評価を行なううえでは、人事評価の仕組みや運用のあり方、評価結果に対する働く人にとっての納得性を高めるような取り組みが重要となる。考課者に対して適切な人事考課の実施の仕方を教える**考課者訓練**は、そうした取り組みのひとつといえる。

人事評価において用いられる評価のための基準は様々である。評価基準に着目して、人事評価のあり方を大きく分けると、働く人の仕事に関わる能力を評価する能力評価、仕事への取り組み姿勢や意欲を評価する情意評価、仕事の価値を評価する職務評価、業績を評価する業績評価などがある。多くの企業は、これらの評価基準のいくつかを組み合わせて、人事評価を行っている。また、同じ企業のなかでも、働く人の社内でのポジションや仕事内容などのちがいに応じて、異なる評価基準が用いられることも多い。

賃金管理（ちんぎんかんり）

働く人は、労働の対価として、金銭的な報酬を得ている。働く人の側からすれば、それらは生活を支える経済的なもとでとなる。他方で、企業の側からすると、それらは**労働費用**という金銭的なコストとなる。労働費用には、定期的に現金で支払われる現金給与と、退職金や福利厚生費などが含まれる。このうち、現金給与はさらに、毎月きまって支払われる給与と、賞与・期末手当とに分けられる。毎月きまって支払われる給与はさらに、会社が定めた通常の勤務時間にあたる**所定労働時間**に対応して支払われる**所定内給与**と、それを超えた労働時間に対応して支払われる**所定外給与**（残業手当）に分けることができる。所定内給与はさらに、**基本給**と諸手当から構成され

る。

賃金管理は、労働費用を構成するこれらの要素のうち、とくに現金給与に関わる管理のことをさす。通常、現金給与は、労働費用のうち最も大きな比重を占めている。

賃金は、働く人にとって重要な報酬であり、賃金のあり方は、働く人の仕事への意欲に影響を与える。また、働く人の会社への定着状況にも影響を与える。さらに、入社や転職を考える人にとって、会社の賃金水準や仕組みがどのようであるかは、企業を選択するうえで大事な判断基準となろう。したがって、賃金のあり方は、企業の採用状況にも影響を与える。他方で、賃金は、労働費用の多くを占めるコストでもあるから、会社として利益が確保できるように、適正な水準に維持する必要がある。したがって、企業にとっては、働く人の仕事意欲や定着、採用などに関わる人事管理上の効果と、賃金支払いに伴うコストとのバランスを考えながら賃金管理を行うことが課題となる。

賃金管理は、さらに、企業における賃金の総額をどのように決めるかに関わる**総額賃金管理**と、社員各人の賃金にあたる個別賃金をどのようにするかに関わる**個別賃金管理**とに分けられる。このうち、個別賃金は、賃金総額をどのように各社員に配分するかに関するルールである**賃金制度**によって決まる。したがって、個別賃金管理においては、賃金制度の設計や運用が重要な位置を占める。

福利厚生（ふくりこうせい）

福利厚生は、企業が、自社の雇用者やその家族の福祉の向上のために、現金給与以外のかたちで給付する報酬の総称である。福利厚生には、法律によって義務づけられた健康保険や厚生年金保険、雇用保険などの社会保険の企業負担分にあたる**法定福利厚生**と、それ以外で、企業が自社の裁量にもとづいて給付する法定外福利厚生とがある。**法定外福利厚生**には、住宅関連（社宅・寮、持家援助など）、医療・保険関連（医療施設など）、生活援助関連（託児施設、社員食堂など）、慶弔見舞金・共済金保険、文化・体育活動（文化・体育・レクリエーション施設・活動など）などが含まれる。

企業は、法定福利厚生の負担をつうじて、国の社会保障の仕組みを支える役割を果たしている。他方、企業が、法定外福利厚生を設けるのは、自社で働く人の生活の安定を保障することによって、人材の採用を容易にしたり、人材の定着化をはかったり、労使関係の安定を促したりすることにあると考えられる。

企業が負担する福利厚生の費用である福利厚生費のうち、法定福利厚生費が多くを占め、その比重は高まる傾向にある。また、現金給与以外の費用として、退職金の負担も増える傾向にある。そのため、多くの企業で、法定外福利厚生については、費用の抑制のための内容の見直しが求められてきている。さらに、一般的な生活水準が高まるなかで、福利厚生のサービスに対する働く人のニーズも多様になってきており、多様化するニーズへの対応も求められている。そうしたなか、個人別に点数を与え、各人が、それをもとに多様なメニューのなかから利

用する福利厚生のサービスを選択できるカフェテリアプランとよばれる仕組みを導入する企業もみられる。また、福利厚生関連の施設の運営やサービスの提供を社外に委託する動きもみられる。

雇用区分（こようくぶん）

企業が活用する人材としては、自社が雇用関係を結ぶ直接雇用の人材のほか、派遣労働者や請負労働者など、自社とは雇用関係のない**外部人材**がある。日本企業においては、このうち直接雇用の人材について、呼称の異なるいくつかの区分に分けて、それぞれに異なる労働条件を適用する慣行がみられる。その際、期間の定めのない雇用関係を結び、長期雇用を前提とした活用をはかる区分を**正社員**として位置づける。他方、有期の雇用関係を結ぶなどして、必ずしも長期の活用を想定しない区分を**非正社員**として位置づける場合が多い。また、正社員の区分のなかでも、「総合職」と「一般職」とを分けたり、非正社員についても、「パート」や「アルバイト」、「契約社員」などとして、さらに細かい区分を設けたりすることもある。このように、自社が雇用する人材についての呼称の異なる区分が、雇用区分である。また、とくに正社員についての雇用区分のことを**社員区分**ということもある。

企業が、複数の雇用区分を設ける目的としては、第１に、仕事内容やキャリアが異なる人材を複数の区分に分けて管理することがあげられる。例えば、「総合職」の正社員については、長期的に幅広い仕事を経験させつつ、やがて管理職層として活躍してもらうようなキャリアをあゆませる。他方、契約社員には、専門的な狭い範囲の仕事を担当させるなどのちがいを設けるなどが、その例といえる。第２に、雇用区分を分けることで、それぞれの仕事内容やキャリアに即した教育訓練の体系を用意したり、昇進や昇格や処遇の仕組みを適用したりすることがあげられる。例えば、正社員の区分の人材については、技能向上を促すため、技能を基準とした社内資格の体系や賃金制度を設け、非正社員の区分には、仕事内容に応じた賃金制度を適用することなどがあげられる。第３に、その他、労働時間の長短など、異なる労働条件の適用を可能にするために、雇用区分が分けられることもある。短時間勤務が可能な働き方として、パートやアルバイトの区分を設けるなどがその例にあたる。

労働時間（ろうどうじかん）

労働時間は、「就業規則等で定めた労働時間」にあたる**所定労働時間**と、それを超えた分のいわゆる残業時間にあたる**所定外労働時間**とから構成される。したがって、１日あたりの労働時間は、所定労働時間と所定外労働時間との合計からなる。１年間に実際に働いた労働時間にあたる**年間総労働時間**は、この１日あたりの労働時間に、年間労働日数をかけた労働時間にあたる。なお、**年間労働日数**は、１年間の日数から、週休日、有給休暇、それ以外の休日、欠勤日の日数を引いた、実際に働いた日数のことである。**休日**と**休暇**のちがいは、休日が労働義務のない休みの日であるのに対して、休暇は労働義務があるものの義務が会社から免除されている休みの日をさすことにあ

る。休暇のうち、賃金支払いの対象となる休暇が**有給休暇**である。

企業の労働時間に関する決定は、労働基準法による規制のもとにある。例えば、労働基準法は、原則として、１週の**法定労働時間**を40時間とし、各日の法定労働時間の上限を８時間と定めている。したがって、企業がこれを超えた労働を行わせるには、労使が協定（労働基準法三六条に基づくため「三六協定」と呼ばれる）を締結し労働基準監督署に届けることが義務づけられている。

企業は、労働時間の管理をつうじて、労働サービスの提供が行われるタイミングや量をコントロールすることができる。それにより、業務量の変化に合わせた労働サービスの調達を可能にしたり、働く人の生活時間の配分に関するニーズに対応したりすることが可能となる。

労働時間に関する制度は、業務量の変化への柔軟な対応を可能にしたり、働く人の労働時間の自己決定を可能にしたりする方向へと、弾力化がすすめられている。弾力化された労働時間制度としては、フレックスタイム制や裁量労働制などがあげられる。このうち、**フレックスタイム制**は、始業時間と就業時間とを働く人が選択できる仕組みである。また、**裁量労働制**は、業務の遂行方法や労働時間の配分を働く人にゆだねる仕組みといえる。

雇用調整（こようちょうせい）

雇用者の数や労働時間数を調整することをつうじて、適正な雇用量（労働投入量）を維持することをさす。業務量の減少などに対応するため、雇用量を減らす方向に調整をおこなうことをいうのが一般的である。業務量に対して人員が過剰になるときに、企業がとりうる対応策としては、雇用調整のほか、それまで外注していた仕事を内部に取り込む（内製化）などして人員の余剰を減らす**業務量調整**や、過剰人員分の人件費の負担を減らすため、賃金額を減らすなどして人件費の削減を行う**賃金調整**などがある。いずれも、業務量に応じた人件費の水準を保つことで、過剰な人件費の負担を避けて利益を確保するための施策といえる。

雇用調整の方法としては、労働時間数（とりわけ残業時間数）の削減のほか、新規採用の抑制、退職者の不補充、配置転換、出向・転籍、非正社員の雇用契約更新の停止（「雇い止め」）、一時帰休、希望退職募集、**解雇**などがある。

このうち残業時間の削減は、働く人への影響が比較的小さい方法であるため、他の雇用調整の方法よりも重視されることが多い。とはいえ、残業時間の削減による雇用調整の規模には限界もある。そのため、より大きな規模での雇用調整が必要とされる場合には、要員数の調整に関わる他の方法が取られることになる。その場合でも、正社員に対する雇用保障を重視する立場から、正社員を対象とする希望退職募集や解雇は、できるだけ避けるかたちで雇用調整が行われることが多い。**希望退職募集**は、退職金の割り増しなどの優遇策を設けることで、自発的な退職者を募る施策である。解雇を避けるため、解雇に先行して実施されることが多い。

法的な規制も、企業による解雇の実施を厳しく規制している。すなわち、経営

不振など経営上やむを得ない理由による解雇である**整理解雇**に関しては、裁判所の判例をつうじて、①人員削減の必要性、②解雇回避義務、③人選の合理性、④手続きの相当性からなる「四要件」を満たすことが、「正当な理由のない解雇」と判断されないために求められている。

労使関係（ろうしかんけい）

労使関係（industrial relations）は、広くは、政府や使用者団体、労働組合、個別企業の使用者や労働者といった、産業社会における当事者がとりむすぶ諸関係をさすが、企業経営にとっては、そのなかでもとくに、使用者と労働者との関係が基本となる。使用者と労働者のあいだでの交渉や協議等をつうじて、仕事に関わるルールが形成されたり、労働条件その他の幅広い事項についての取り決めが行われたりしている。

使用者と労働者の関係においては、使用者と、集団としての労働者の利害を代表する組織とのあいだの関係である**集団的労使関係**と、使用者と労働者各人とのあいだの関係である**個別的労使関係**とを区別することができる。このうち、集団的労使関係の労働者側の担い手の代表は、**労働組合**である。労働組合の組織形態としては、同一職種に属する労働者を組織する**職種別労働組合**や、同一産業に属する労働者を組織する**産業別労働組合**、特定の地域の労働者を組織する**合同労働組合**などがある。日本の労働組合の特徴は、その多くが、事業所ないし企業を単位として組織された**企業別労働組合**であることにある。すなわち、日本においては、使用者に対する交渉や組合費の管理などの権限をもつ基本的な組合組織である**単位組合**（「単組」）にあたるのが、企業別組合であることが一般的である。

使用者と労働組合のあいだの労使交渉の基本的な制度は、**団体交渉**である。日本において、労働者が、雇用・労働条件に関して、労働組合をつうじて経営者と交渉する団体交渉の権利は、「**団体交渉権**」として憲法二八条によっても認められている。団体交渉の結果を明文化した協定は**労働協約**としてまとめられ、労働条件その他の待遇に関する基準を定める労使間の最も基本的なルールとなる。団体交渉のほか、労使が協議を行う常設的な仕組みとして、**労使協議制**を設ける企業も多い。労使協議制のもとでは、雇用・労働条件に直接かかわる事項だけでなく、経営方針や生産・販売計画など、団体交渉の対象とはなりにくい事項についても、幅広く協議の対象とされることが多い。