人事施策にまつわるコンフリクトの一面

企業の赤字体質改善のひとつの手段として，部門ごとの独立採算制の措置がとられることがある．その大きな狙いのひとつは，部門ごとの利益管理を通じて，各部門内の生産性の悪い要因を，自己淘汰的に排除することにあると考えられる．

不況にあえぐある社でも，この主旨にそい各部門ごとの独立採算制の措置がとられた．各部門とも積極的に利益体質への脱皮の努力を傾注した．その結果クローズアップしてきた難問は，各部門で非生産的と判断され，そこからはき出されてきた人々の措置である．当然のことながら，これらの人々の転職斡旋を精力的に推し進めるとともに，一方では人的資源の有効活用の面から，社内での活用の可能性について個別的に見直しも行なわれた．

ところで，世はまさに不況の渦中にある．他への転職もなかなか思うにまかせない．人事担当部門としては，できることなら社内の再配置でことをすませたい．労少なくてすむのだから．そこで，各人のすぐれた面をあげて，各部門にその活用を迫る．一方各部門にしてみれば，そもそも部にとってみれば生産性の悪いお荷物の人たちである．その人のすぐれた部分は認めるとしても，給与を含めてその人を抱えることによる増分費用と，その人を抱えることによって得られる増分利益を考えるとき，部門にとって何とも割に合わない話である．その人も家族があり大変だろうと，下手して人情論に負けた部門の長は，あとあと大きなお荷物を背負い込んで苦労すること必定．したがって，各部門は非生産性を楯にあくまでも抵抗する．また「その人が会社に属している間は，会社はその人の経費を支出しているのだから，遊ばしておくのはもったいない．その人の在職間は少しでも利用したほうが，会社としては得なはずだ」と，その人を使う仕事をつくろうかと仏心を出すと，人事担当部門は渡りに船と，その人を当該部門に吸収することを強要してくる．そこでつい在職間の利用も手控えることになる．このようにいつ果てるともしれない虚々実々の掛け引きがつづく．いわば人が生産機械であるソフト関連の企業であってみれば，この掛け引きはいっそう深刻である．

ところで会社としては，これらの人々がいずれに落ち着くかにかかわりなく，その人が会社に在職するかぎり経費の支出を余儀なくされる．赤字は累積する一方ということになる．独立採算制の採用により，確かに生産性の悪い要因がクリヤーになったのは事実である．しかし，この生産性の悪い要因の排除が伴なわないかぎり，会社としては利益体質に改善されたとはいえない．そこで，会社の台所をあずかる経理部門は，やむにやまれず各部門からはじき出された人々の措置の実行を督促することになる．

未解決のままでおくことがよくないということについては，誰も異議があろうはずがない．そこで，停年前後の高齢者も含めて，誰を他に転職させ誰を引きつづきどのような形で社内で活用するかについて小田原評定がはじまる．人事担当は，「各部門の長も会社の上級管理者として経営責任の一端を背負っているはずである．今回の措置の方法について積極的に協力すべきである」といわぬばかりの高圧的姿勢を，ときおりちらつかせる．各部門の長は，「転職先の情報の提供や取り継ぎの労はとってもよい．しかし，いまや自らの部門の黒字経営の確立に寧日ない．積極的に転職斡旋を推進する余力がない．本来それは人事担当の仕事ではないのか」といった姿勢で身構える．また，ある者は情実をはさんで(？)特定の人の利点を強調して，その人を社内で活用することを主張する．結局は，何もきまらずまた次回となる．

このようなコンフリクトの諸相は，世情至るところに散見される．はてさて，明快な解決策はないものか．思案ばかりで時間のみたつ．まてよ，会社は赤字赤字といいながら，まだまだ余裕があるのではなかろうか．もしせっぱつまっていたら，こんなに悠長に構えておられるはずがないのだから，という考えが一瞬頭をよぎる．

(マグマ)

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．