

人事マネジメントのパラダイム転換（２）

「法律上の契約」から「心の契約」へ

「人材から人財へ」のお話の続きです。

人事労務管理の時代と違って、人的資源管理モデルでは、経済的な側面での契約のみならずいわゆる「心理的契約」の重要性が強調されています。人事労務管理の時代には、従業員は規定上定められた給与水準に応じて労働するという発想法だったのですが、人的資源管理パラダイムの下では、契約を締結する当事者間の相互期待や相互コミットメントが高まるのが前提とされ、組織全体として経営者と従業員との一体感が高められることが目指されているのです。

人的資源管理モデルでも、法律上の契約は当然に交わされます。でも、それだけではなく、心の側面で“好きにさせる”というように変容しつつあるという点がここでのポイントです。法的側面だけの契約関係では、契約を結ぶ主体どうしの経済的利害が対立しますので敵対関係にならざるを得ませんが、心理面で相手に好きと思わせることができたらしめたものです。好きなら、多少の利害の対立など我慢できます。好きな会社のためなら、多少しんどくても、少しばかり給料が安くても一生懸命働こうとするものです。

職場学習の重視

また、人的資源管理パラダイムにおいては、従業員の職場学習（learning）の重要性が認識されている点が、従前のモデルと大きく異なります。人事労務管理の時代にあつては、企業にとって従業員は、単に与えられた仕事をこなすだけの存在であり、企業がその仕事をこなしたという事実に対し賃金を支払わなければならないことからもっぱらコスト（人件費）として捉えられていました。

人的資源管理のパラダイムでは、もちろん賃金支払いとしての人件費がかかることには変わりはないわけですが、むしろ従業員は、教育訓練投資を十分にかけて学習させ成長させることを通じて、企業にとって莫大な富をももたらしうる存在であると認識されるようになってきたのです。いわば、従業員を企業にとってのコスト要因としてではなく「競争優位の源泉」として捉えられるようになったということで、人をみる視点が人事労務管理パラダイムからは180度転換したともいえます。

集団よりも個々人の動機づけを考慮

さらに、人的資源管理のモデルでは、組織成員を集団的に取り扱うのではなく、従業員個々人に対しフォーカスを当て、個々人の動機づけを考慮しながら組織目的の達成が目指されています。したがって、人事労務管理の時代にあつては重要であった労使関係的側面、つまり職場における労働組合代表者の役割や従業員全員と経営者との対立関係といった集

团的側面は影が薄くなっています。世界的視野でも、人的資源管理という考え方が勃興してきた時期と労働組合員数が減少してきた時期とはほぼ合致しています。

集団のやる気、個人のやる気

ちょっと話は横道にそれるかもしれませんが、いわゆる「やる気」を表す用語として、「モチベーション」という言葉を、最近では日常用語としても、よく使いますね。…ただ、このモチベーションという用語は、皆さんあまり気づかずに用いていますが、実は“個人”を前提とした場合の用語なのです。アメリカで発展した行動科学という学問領域の影響を受け、それが日本にも“輸入”され、日本の企業経営の現場にも普及して使われている用語です。

では、集団の「やる気」のことは何と呼ばれるかご存じでしょうか？ …実は、それは「士気」(モラル, morale) と呼びます。戦闘部隊のような集団が任務を遂行するにあたって重要となる、兵士の心理的積極性や根性を指して、この士気という用語が使われることが多かったのですが、この語は日常用語としてほとんど聞かなくなったことから窺えるように、集団単位ではなく個々人の動機付けの方が、人のマネジメントの世界でも重要視されるようになってきたのです。

今回は、こうした人事システムのパラダイムの変化と日本企業の経営システムとの関係について触れてみたいと思います。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075