

## 日本の人事システムの先進性（1）

### デジャヴ？

前回紹介したような、人事労務管理から人的資源管理パラダイムへの展開をご覧になり、読者諸氏はどういった感想をもたれたのでしょうか。あるいはどのような点に気づかれたのでしょうか。多くの読者の皆さん、特に経営の実践に携わっておられる実務家の皆さんにとっては、これらの展開のどこがいったい新しいのだろうか、当たり前のことではないか、と漠然と感じられたのではないのでしょうか。

そうです。多くの読者の皆さんが感じておられるように、人的資源管理パラダイムの特徴の多くは、新しい展開というよりも、むしろ日本企業が高度成長期から「失われた10年」と言われる時代の幕開けまでにかけて長らく行なってきた人事慣行と多くの部分で共通しています。時代的には1960年代から80年代までの、いわゆる「日本的経営」論が華やかだった頃の日本企業でごく当たり前に行われてきた人事システムと「新パラダイム」とは大差がなく、まるでデジャヴを見ているかのようです。

### 先進的な人事システムをもった日本企業

具体的に見てみましょう。多くの日本企業では、企業と従業員との間の関係は長期にわたる、経済学的な「労働の対価としての支払い」という契約関係を超越した心理的契約にあたる部分があったことは周知の事実です。（このことそれ自体は功罪両側面があり、評価は論者によってさまざまですが。）

あるいは、OJTを重視する典型的な日本企業では、職場学習というまでもなく至極当然のように行なわれてきていた慣行でした。多くの伝統的な日本企業では、数年ですぐ従業員が転職を繰り返す昨今の状況とは異なり、長期雇用を暗黙の前提にして、個々の従業員に莫大な教育訓練投資を投じていました。

また、分業が徹底しており従業員個々人の責任範囲が極めて明確な欧米の作業組織に比べ、日本企業では、分業関係が組織の横方向レベル・縦方向レベルの双方において相対的に緩慢で、いわゆる職務異動やローテーション、職務拡大や権限委譲などは、チーム作業方式のもとで常軌的に行われてきた慣行だったはずです。

### パラダイムは本当に「変化」したのか？

とすれば、次なる問題は、なぜ声高に「人事労務管理から人的資源管理へ」というような、あたかもパラダイム転換が生じたか、ないしはパラダイム転換がなされなければならないような論調でこうしたキャッチフレーズが叫ばれ、またそのようなパラダイム転換がなされつつあるという認識が定着しているのか、という点です。この問いに対し、わたしは「人的資源管理パラダイムは、アメリカが日本的経営の成功から密かに学び取ったもの

である」という仮説をもっています。

### 経営学の“先進国”としてのアメリカ

日本企業の経営実践は、グローバル化の進展する中、経営の「先進国」であるとされるアメリカの方向を以前にもまして向く傾向が強くなっています。したがって、経営を研究対象とする経営学の世界でも、大概のテーマはアメリカの方が最先端を行っていて、日本は理論の側面でも実践の側面でもその“後追い”である傾向が、これまでは少なからず存在していました。多くの経営学研究者たちはアメリカに留学し、「最先端」のアメリカン・システムを日本に紹介、導入しようと腐心してきました。

### 1980年代以前のアメリカ企業

そして、この「人事労務管理から人的資源管理へ」というキャッチフレーズも、実はアメリカの企業経営を念頭に置いて作られたものであるという一面があるのです。従来、アメリカの企業経営は、周知の通り、社長が圧倒的な権力を掌握し、トップダウンで経営プロセスが進められていくケースがほとんどでした。業務の権限や賃金水準に関して、トップとボトムの格差が大きいことが顕著な特徴でもありました。実際の作業の進め方にしても、権限関係が明確に定められ、与えられた職務の遂行に関しては徹底した個人責任が厳格に追及されます。したがってアメリカ企業の多くの従業員は、やる気を喪失し、工場の作業現場などでは作業員のミスが散見される状況が多々見られたわけです。

### 人的資源管理パラダイムは「新・日本的経営」！？

1980年頃までのアメリカ企業が概ねこのような状況であった際、こうした状況を解決しうる有効な経営システムとして注目したのが「日本的経営」なのです。次回は「人的資源管理パラダイムは日本的経営そのものである」という、一見無茶に見えるこの仮説が具体的に意味するところについて、述べることにしましょう。

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