

## 日本の人事システムの先進性（2）

### 「三種の神器」が日本的経営の神髄ではない！

日本的経営という、いわゆる「三種の神器」（終身雇用、年功序列、企業別労働組合）が注目される嫌いがありますが、実はアメリカ企業は、こうした雇用管理の側面のみならず、現場オペレーションのレベルでの日本人従業員の有能性に着眼していたのでした。分業をすればするほど、個々人が作業に慣れ、本来であれば作業効率が高くなっていくはずのところ、分業体制の曖昧な日本企業の方が効率は高く、しかも従業員のモチベーションも高い、これは神秘だ、とアメリカ企業の経営者は感じたのです。

そこで、よくよく日本企業の現場組織を精査してみると、終身雇用や年功序列といった雇用の側面以外に、個々の従業員の動機づけをきっちり考えたマネジメントをし、教育訓練に十分に投資し、結果的に従業員は経済的契約分を超えてまで、まさに企業に骨を埋めるように働いてくれる、このような状況であることがわかってきたのです。1980年代当時、「日本的経営のアメリカへの移植は可能かどうか」あるいは「日本的経営の普遍性と特殊性」等といったテーマが学界を席卷していたのには、こうした背景があります。

### 移り気なアメリカ企業

移り気なアメリカ企業は、90年代に入りバブルが崩壊し日本企業の業績が下降気味になったとたん、日本的経営という用語は表だって使おうとしなくなり、したがってこの「日本的経営ブーム」も、一般的には一時的な流行に終わってしまった感が強いようです。

しかし、90年代に入って人事労務管理に代わる形で新たに出現してきたこの「人的資源管理パラダイム」には、日本企業がこれまで長らく培ってきた、人のマネジメントに関する叡智が織り込まれているのは明白です。例えば、既に触れた経済的契約分を超えて働かせようとする仕組みは、明らかにアメリカ企業が日本企業から学び取ったものです。

つまり、80年代における日本的経営の成功を、とりわけ人のマネジメントの仕組みに注目してそのエッセンスを抽出し、「日本的経営」という用語を使わずに別の角度から表現しようとしたのが、この「人的資源管理」というパラダイムなのです。

### 「パラダイム・シフト」論は偽物！？

その意味で、人事労務管理から人的資源管理へという「パラダイム・シフト」はアメリカン・スタンダードから経営を眺めた場合の話であって、日本企業はもともと「人的資源管理」的な側面をきっちり有していた、少なくとも、アメリカで人的資源管理パラダイムが勃興してきた背後には日本企業の成功とそれへの関心があった、とみる方がはるかに自然なのです。

もっとも、アメリカ企業の人的資源管理システムは日本的経営の完全なコピーではなく、

うまく「アメリカナイズ」しています。日本企業が弱い「戦略」の側面と人のマネジメント・システムとをうまく融合させている点です。（…この点はまた別の機会に触れます。）

### 経営の仕組みは1つに収斂するか？

経営学の他の領域，例えばカネのマネジメントである財務管理や会計学，あるいはモノのマネジメントである生産管理やマーケティング・流通，情報のマネジメントを扱う情報管理などの領域は，日本とアメリカのマネジメントの制度的枠組みや仕組みは，将来的にはほぼ同一の類似の形態へと進化していくであろうと予測されており，このことを，学術用語では「収斂」ないし「同型化」と呼びます。

実際，例えば財務管理の領域では，我が国でもここ十数年間，アメリカ発祥のファイナンス理論をいかに理解し，実務的にうまく導入するかが志向されてきました。生産や品質管理，マーケティングの領域でも傾向はほぼ同じで，アメリカ発の理論の何が「ベスト・ソリューション」であり，どうすれば日本企業はアメリカの「合理的な経営」に追いつけるかが探求されてきました。

では，人事システムではどうなのでしょう。他の領域と同様，1つのパターンへと収斂していくのでしょうか。次回はこの点について説明します。

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