

## 人的資源管理にグローバル・スタンダードは存在するか？

——日本の人事システムの先進性（完）——

### 日本企業に足りない戦略的発想法

これまで述べてきたように、アメリカ企業が日本企業の人々のマネジメントに関する叡智を集約して創り上げた「人的資源管理」パラダイムですが、実をいうと完全には日本企業のマネジメント慣行と合致するものではありません。

以前に触れた人事労務管理と人的資源管理の相違として挙げた5点のうち、第1と第2の点、即ち「戦略」に関わる点（戦略と人事のリンク、能動的・主体的な活動）は、これまでの日本企業の人々のマネジメントにはほとんどみられなかった発想法で、その意味では、アメリカの「人的資源管理」は、日本の人的資源管理を参考にしつつも、独自にアメリカン・スパイスをきかせ、アメリカのコンテクストに合うようアメリカナイズしているともみることができるでしょう。

### 戦略的人的資源管理

このように、人的資源管理パラダイムの中でもとりわけ「戦略」を強調する場合には、人的資源管理の前に“戦略”という冠を付して「戦略的人的資源管理（SHRM: Strategic Human Resource Management）」と呼ぶことがあります。…ただ、人的資源管理と戦略的人的資源管理の間の概念上の線引きは曖昧で、学界でも明確な区分はありません。

### ミドルとボトムが引っ張る日本企業

日本企業のトップは、明確な長期ビジョンを有した経営者が少なく、強いリーダーシップを発揮した、アメリカで通常使われる「戦略」(strategy)はこれまで苦手としてきました。したがって「日本企業には戦略ができない経営者が多い」と揶揄されることもよくあります。

その代わりに、日本企業では、トップが中間層（ミドル）や現場（ボトム）の声をうまく吸い上げながら経営活動に従事してきたという事実はよく知られています。裏返していえば、長期の戦略や展望を描くことのできる経営者を育成することが今後の日本企業にとって重要な課題といえるでしょう。

### ベンチャーや外資系企業では

付言しておきますと、これまでの説明は、単純化のために日本企業を一括したうえで議論してきました。但し、いうまでもなく、一概に日本企業の人的資源管理といっても、業種や組織規模、企業文化によってかなりバラツキがあることは事実です。

伝統的な製造企業の場合には上記の説明が比較的良好に当てはまるケースが多いですが、

例えば技術革新やグローバル化、金融化（financialization）が進展する中、とりわけベンチャー企業や外資系企業においては、上記とはかなり様相を異にしていたり、アメリカ企業の方にむしろ近いマネジメント・スタイルをとっていたりする企業もあるはずです。

その意味では、従前のように「日本的経営」というひとくくりにできた時代とは違い、人的資源管理の時代には、個々の状況に応じて多種多様な日本型モデルが出現しているとまとめることができるかも知れません。

### 日本版ダイバーシティ・マネジメント

人事労務管理の時代の日本的経営のもとで暗黙のうちに了解されていた人間モデルは、その是非はさておくとして、「長期間、同一企業で働き続け、組織忠誠心の高い男性正社員、とりわけブルーカラー作業員」でした。かつて「日本的経営」という用語が使われていたのは、殆どの場合、ホワイトカラーではなく工場で働くブルーカラーの有能性を指す言葉でした。

今後、人的資源管理の時代の日本的経営は、この人間モデルにそぐわない従業員が多数出現しています。女性社員やホワイトカラーはもちろんのこと、パートタイマー、派遣・契約社員、短時間労働者、組織忠誠心が低い若年勤労者、等々の勤労者です。これらの多種多様な人材をいかにうまく個別にマネジメントし、組織全体として整合性をとっていくかという点、いわば“日本版ダイバーシティ・マネジメント”が、今後の日本企業における人的資源管理上の喫緊の課題となっています。

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