

日本企業における人材戦略マネジメントの構図

A Design of Human Strategy Management in Japanese Firms

*

藤本 雅彦

There is extensive research about Human Resource Management including Strategic Human Resource Management. Yet, most deal with US firms, and few studies have investigated Strategic Human Resource Management in Japanese firms, especially since the 1990's.

The framework of Strategic Human Resource Management in current Japanese firms, which is called "Human Strategy Management" in this paper, consists of "Vertical Integration" and "Horizontal Integration." The former refers to the relation between corporate or business strategies and human resource management, and the latter concerns how each function of human resource management is related to one another through the medium of Human Resource Information Management. To implement such integrated and organic management, it is essential to review the relationship between managers and those who work under them and reconstruct the trust between these employees within a company. In this paper, I propose "Employee Relation Management," which is derived from "Customer Relation Management," as a way to effectively improve the relationships among employees.

1. はじめに

今日、1990年代半ば頃から性急に進められてきた成果主義人事制度改革の是非が問われはじめている。成果主義人事制度を導入した結果、人件費総額が抑制され賃金配分のあり方も変革したが、従業員のモチベーションや人材育成機能が低下し組織の活力が失われてきたという話題を耳にすることが少なくない。人事制度はその組織独自の人材マネジメント^①の方向性を示す象徴的な制度規定であるだけに、企業組織における様々な価値基準を組織内外の関係者に表明するものとなる。それゆえに成果主義人事制度改革が意味することは、企業組織が求める人材像や期待する行動および成果が制度改革の前と後では何かしら異なることを意味する。一般的な成果主義人事制度の特徴は、人件費の抑制を背景として具体的かつ短期的な成

果や行動結果を重点的に評価し、より直接的に報酬などの待遇に結びつけようとすることがある。長期的な視点から潜在的な能力や態度などのプロセスを尊重する従来の日本の経営を特徴づけてきた人事制度とは少なからず異なる。

こうした人事制度上の評価基軸の変更は、必然的に人材マネジメント全体の機能構造やプロセスの再構築に帰結することになるはずである。経営戦略に従って求められる人材像や期待される行動プロセスおよび成果の定義が変われば、そのマネジメントのあり様も変わらざるを得ないからである。しかし、今日多くの日本企業においてこうした人材マネジメント全体の仕組みがどのように変わらなければいけないかという議論は十分になされているとは言い難い。

このような議論が希薄なままに報酬と評価を中心とする人事制度の一部分だけを変更しても、人

論文受理日：2004年11月5日

* FUJIMOTO, Masahiko : 東北大学大学院経済学研究科

(Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

材マネジメント全体の仕組みとの整合性が担保されない限り、新人事制度だけが有効に機能する保障はどこにもない。それどころか予見されざる結果を招くことになりかねない。たとえば、希少な能力を保有する人材に対する長期的な評価が希薄になり中長期的な人材の評価や育成がおろそかになった結果、優秀な人材が退職し長期的な企業競争力の弱体化を引き起こした話は枚挙にいとまがない。性急な成果主義人事制度改革が人件費の抑制を中心に短期的な効果をあげたとしても、企業組織全体の長期的なパフォーマンスの向上に結びつくとは限らない。

ところで、日本における人材マネジメントに関する用語は、1990年代頃から人事労務管理に替わる新たな呼称として「人的資源管理」(HRM : Human Resource Management)が普及してきた。また、最近、多くの日本企業の人事担当者の間では人的資源管理に戦略的という形容詞をつけて「戦略的的人的資源管理」もしくは「戦略的HRM」(SHRM : Strategic Human Resource Management)という用語を用いることが少なくない。今日の成果主義人事制度はこのような用語が意味する概念と密接な関係をもっていることは容易に推察されるが、その概念定義はいまだに確立しているわけではない²⁾。さらに、日本ではこうした新たな人材マネジメント概念の定義だけでなく、その構造や実践プロセスについても十分に議論されてはいない。

そこで、本稿では日本企業における従来からの人事労務管理と最近の人的資源管理との概念的相違を整理し、それを踏まえた上で今日の日本企業における新たな人材マネジメントの構図を素描し、その実践プロセスのモデルと今後の課題を明らかにしたい。

2. 日本企業における人的資源管理概念

2.1 日本型人事労務管理から「人材戦略マネジメント」へ

周知のように日本における近代的な人事労務管理は、終戦直後の民主化イデオロギーのもとで事務系・技術系ホワイトカラー（職員）と技能系ブルーカラー（工員）とを合体させた職工同一を前

提として、いわゆる「三種の神器」（終身雇用、年功序列、企業別労働組合）によって形づくられてきた。ここでの終身雇用という概念定義を日本において普及させたのはアベグレン（1958）であると言われている。1950年代後半の日本企業の工場を調査した結果、彼が最も驚いたことは、大半の従業員が（当時の平均寿命からすると）生涯を通して一つの会社で働き続けることが共通の価値観や行動規範となっていたことである。また、会社が従業員の経営外の諸活動にまで入り込んで従業員とその家族の永続的な福祉にまで責任をもっていると指摘した。そして、日米の相違について、米国では労働が最も重要なコストであるから、生産性を向上するためには、生産に必要な労働量を節減することが最も重要な課題となるが、日本では労務費は固定費を意味しており、状況変化に応じて容易に調節を行うことができないものである。したがって、日本では生産性を向上させるためには、むしろ全体の労働力を積極的に有効利用することが最大の課題になるという³⁾。

また、1970年代のオイルショックを乗り越えた日本の経営を調査分析したオーウチ（1981）は、典型的な日本企業モデルと米国企業モデルをそれぞれ「Jタイプ」と「Aタイプ」に分類した。Aタイプにおいては、短期雇用、早い人事考課と昇進、専門化された昇進コース、明示的な管理機構、個人による意思決定、個人責任、人に対する部分的な関わりなどの特徴が見られた。一方、Jタイプでは、終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的な昇進コース、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な関わりなどが特徴的であると指摘し、米国の経営者は技術だけが生産性を高めるという過信を捨て去り、組織内部の人間の尊厳と人間関係を尊重することを再認識する必要があると主張した⁴⁾。

こうした日本における人材マネジメントは、必要な労働力をその都度調達して活用するという米国型の職能合理主義とはしばしば矛盾する。企業活動に伴う外部との労働需給の調整を半ば否定して長期的な雇用保障を尊重するということは、企業組織と従業員とが運命共同体のごとく結びつくことになる。戦災で廃墟となった工場の跡地を見

ながら「工場はなくなったが社員は残った」という逸話や「たとえ会社が潰れても社員は残る」という経営者の発言は、コーポレートガバナンスの常識を根底から覆すことにもなりうる。つまり、欧米企業が準拠する伝統的な資本主義との対立概念として「人本主義」⁵⁾を前提とする日本型人事労務管理こそが、1980年代までの日本の経営の本質だったとも言える。多くの日本企業では単なる変動コストとしてだけでなく半ば固定的かつ重要な資源として従業員を位置づけてきたのである。

このように戦後形成された日本の経営を支える人材マネジメントとは、従業員をコスト還元的な労働力としてだけでなく長期的に教育投資すべき貴重な資源であるという認識に依拠してきたと考えられる。したがって、米国で1960年代後半に人的資本論や行動科学の影響を受けて誕生した人的資源管理概念⁶⁾に先立って、既に日本では戦後の日本型人事労務管理の中に米国的人的資源管理の理念が部分的に包含されており、少なくとも1980年代まで日本企業で「人事労務管理」という呼称を、従業員の資源的な側面を強調する「人的資源管理」という呼称に改めて置換する必要はなかったと言える⁷⁾。

では何故、長期的なデフレ不況経済となった1990年代以降、日本でも人的資源管理（H R M）という用語が普及することになったのであろうか。日本における最近の人的資源管理概念は、米国の1980年代以降の戦略的人的資源管理（S H R M）概念⁸⁾に近似している。なぜならば、1990年代以降の日本でも競争戦略が注目される中で、事業戦略もしくは全社戦略と密接に関係した直接的で具体的なハイ・パフォーマンスが人材マネジメントに要求されるようになってきたからである。最近の成果主義人事制度改革はこうした動向を如実に反映した現象の一つではないかとも考えられる。

今日、多くの日本企業は品質を中心とする現場での「カイゼン」の積み重ねだけでは十分な競争力を確保することが困難となり、高い付加価値を産み出すための独自の差別戦略がより鮮明に要求されるようになった⁹⁾。そして新たな競争戦略を実践する段階になると組織の構造やプロセスの変革を伴い、その際に独自の事業戦略もしくは全社

戦略に従って人材マネジメント体系の再構築が要求される。これまでの終身雇用や年功序列というような日本企業に共通する一般的な雇用慣行を一部否定し、経営戦略を実現するための人材政策（人材マネジメントに関するあらゆる意思決定が準拠する一貫した指針や方針）に基づく新たな人材マネジメント体系を再構築せざるを得なくなる。たとえば、ある総合電機メーカーでは事業部制からカンパニー制に移行することによってカンパニー独自の事業戦略に基づく人材マネジメントを再構築した。異なる市場に位置する事業部門がそれぞれ独自の市場競争戦略を実現するためには、事業部門独自の人材政策とそのための人材マネジメントが要求されたからである。

これまでの日本においては企業独自の人材政策が存在していたか否かは疑問である。たとえば雇用政策について、多くの日本企業に特徴的な長期雇用政策は社会的な慣習や長期的資源として受け入れられてきたもので、個々の日本企業が戦略的な視点から積極的に導出したものであるとは限らない。つまり、これまでの多くの日本企業には、日本の経営というどこの企業にも共通した社会的規範に従うマネジメントモデルはあったものの、独自の人材政策に基づく人材マネジメントなどほとんど存在しなかったのではなかろうか。

最近の日本における人的資源管理（H R M）概念の普及は、従来からの延長線上にある社会的な共通規範としての日本型人事労務管理から脱却し、企業独自の経営戦略や成果を意識した新たな人材マネジメントへの転換を意味しており、米国における1980年代以降の戦略的人的資源管理（S H R M）と同床にあると言える。ただし、今日の日本の人的資源管理（H R M）が米国の戦略的資源管理（S H R M）と完全に一致するとは限らない。日米の人材マネジメントの前提となる社会的規範や経営文化は少なからず異なる。たとえば従業員のキャリア形成が個人主義に根ざして自己責任的な側面が強調される米国社会構造や規範と日本のそれとでは少なからず相違がある（Hofstede, 1980）。その結果、企業組織とその従業員との関係性の特質は日米間で一致するとは限らない。また、日米の人事制度もお互いに影響を与えながら表面的には収斂

するように見えても、準拠する価値観や社会的規範が違えばそれぞれの人事制度の本質も異なる。つまり、米国型の戦略的人的資源管理（SHRM）は米国特有の社会構造や規範を暗黙的に前提しており、そのまま今日の日本企業の人材マネジメント概念として措定することには一定の注意が必要である。そこで、本稿では今日の日本企業に求められる戦略的な人材マネジメントを独自に「人材戦略マネジメント」（Human Strategy Management）と呼ぶことにする。

2.2 日本における人材戦略マネジメントの目的

これまで述べてきたように従来からの日本型人事労務管理は、米国で1960年代後半に誕生した人的資源管理概念に共通する特徴がある。従業員をコスト還元的な要素としてだけでなくモノやカネなどの伝統的な経営資源に勝るとも劣らない貴重な資源として位置づけてきた。岩出（2002）によれば、そもそも人的資源管理概念とは従業員のモチベーションやモラールの高揚を通して労働生産性を向上させ、究極的には企業業績への間接的な貢献を目的とし、従業員の高いモチベーションやモラールが企業業績に深く相関するという暗黙的な仮説が含まれているという¹⁰⁾。つまり、従来からの日本型人事労務管理とは、従業員を半ば固定費としての資源とみなし、モラールやモチベーションの高揚を通して間接的に企業業績に貢献することを目的としてきた「コスト＆資源オリエンティッド」な人材マネジメントであると考えられる。

一方、今日の日本企業における人材マネジメント、すなわち人材戦略マネジメントにおいては、事業戦略もしくは全社戦略に従ってより直接的な貢献が要求される。また、最近の企業経営における「見える資産」¹¹⁾や「知的資本」¹²⁾などが注目される中で、人材（人的資源）に関する資産価値という側面がより強調されているように見える。企業独自のブランドや特許などと同様に事業戦略上の重要な企業会計上の資産に匹敵し、財務諸表では表記することが困難な価値ある資産という意味である。そもそも公式的な特許やドキュメント化されたノウハウやマニュアルなどを除けば、企業組織が保有する知的資産の大半は人材に蓄積されることによって間接的

に保有されている¹³⁾。そういう意味では、今日注目されている知的資産マネジメントの本質とは人材マネジメントに他ならないとも言える。

要するに、今日の人材戦略マネジメントとは、一方で事業戦略もしくは全社戦略への直接的な貢献が要求され、他方でその事業戦略や全社戦略に必要不可欠な資産価値としての人材を尊重するという二重の意味をもつ。したがって、従来からの日本型人事労務管理が「コスト＆資源オリエンティッド」であるとすれば、今日の日本企業における人材戦略マネジメントとは、「戦略＆資産オリエンティッド」な視座に基づいていると考えられる。

ところで、米国の戦略的人的資源管理（SHRM）では頻繁なレイオフに象徴されるように、人材の資産価値や従業員ニーズの充足よりも事業戦略との整合性や成果が過大に強調されるくらいがある¹⁴⁾。これは先にも述べたように、従業員のキャリアに関して自己責任の原則が前提となる米国の個人主義的な社会構造や規範に深く関係しているように思える。

これに対して日本では米国企業と同様に事業戦略上の成果にばかり偏重することは受け入れ難いことではないかと思われる。多くの日本企業では比較的安定した職業生活を暗黙的に保障することを前提にして、企業組織に対する従業員からの長期的なコミットメントやロイヤルティを引き出していることは周知の事実であり、極端で短期的な業績偏向はこうした長期的なコミットメントに支えられた競争優位性を弱体化することになりかねない。そもそも企業組織にとってかけがえのない優秀な人材を獲得して継続的に育成し、同時に彼らのニーズを充足し企業組織に対するコミットメントを獲得せずして企業の長期的な発展を期待することができるだろうか。これまで同様に企業組織と従業員との長期的な信頼関係は必要不可欠なものであり、従業員ニーズの充足を看過すべきではなかろう。

したがって、今日の日本企業の人材戦略マネジメントにおける直接的な目的は、事業戦略もしくは全社戦略に関わる直接的な成果に關係する経営者ニーズの充足と従業員ニーズの充足である。究極的には経営者の側からすると戦略を実現することによってハイ・パフォーマンスを獲得すること

であり、従業員の側からすると満足した職業生活を実現するためのハイ・キャリアを成就することでもある。つまり、日本企業における人材戦略マネジメントの究極的な目的は、事業戦略もしくは全社戦略の実現（ハイ・パフォーマンス・マネジメント）と従業員の職務キャリアの充実（ハイ・キャリア・マネジメント）とを相即的に達成することであるといつても過言ではあるまい。

2.3 人材戦略マネジメントの定義と基本的な機能構造

今日の日本企業における人材戦略マネジメントにおいては、事業戦略もしくは全社戦略との「垂直的整合性」と職能サブシステム間の「水平的整合性」の重要性が強調される¹⁵⁾。垂直的整合性とは、事業戦略もしくは全社戦略と人材マネジメントとの整合性の問題である。米国の戦略的人的資源管理においては一貫して戦略と人材マネジメントの関係性が強調されている。たとえばウルリッヂ（1997）は、人材経営とは「何をなすべきか」ではなく「いかに付加価値を生み成果を上げ得るのか」を追求すべきであると主張している¹⁶⁾。また、デバナラ（1984）は、戦略的人的資源管理の基本的な機能を「採用・選抜」、「評価」、「報酬（賃金・フリンジベネフィット）」、「人材開発」に大別し、それぞれについて「戦略的意思決定（Strategy）」と「執行的意思決定（Management）」および「業務運用（Operation）」に区分し、戦略的意思決定を頂点とする人材マネジメントの階層性に言及している¹⁷⁾。つまり、事業戦略もしくは全社戦略と人材マネジメントの結びつきが強く要求され、それらを連結させる媒介要素として「戦略的意思決定（Strategy）」の次元で人材政策が位置づけられ、それに基づいて具体的な人材マネジメントが執行され運用されると考えられる。

産業能率大学総合研究所（2000）の実証研究によれば、こうした垂直的整合性が良好な日本企業ほど企業業績が安定して伸びているという。1999年2～3月に実施された日本の上場企業および店頭公開企業に対するアンケート調査の結果（有効回答数：432件）、37.2%の企業で経営戦略策定時に戦略策定部門と人事部門との間で緊密な情報交換がなされて

おり、こうした企業群はそうでないものよりも経常利益の伸び率が有意に高いという¹⁸⁾。今日の日本企業においても垂直的整合性の問題は重要な課題の一つであると考えられる。

実際に、最近急速に業績回復を遂げた横河電機の「ミッションスタンダード（MS）制度」に象徴される人材政策は注目に値する。従来までの事業環境の前提は「より良いものをより安く」、「低コスト追求」、「標準化による高品質」であった。これに対して今後の事業環境は「より新しいものをより速く」、「知恵だしの勝負」、「スピードアップによる競争優位」という環境認識に変容した。こうした環境認識の変化に従って、組織構造はピラミッド型から柔軟でフラットなものへ、仕事の構造は業務割り付け型・分業からミッション付与型・協働へ、求める人材像は同質・勤勉・普通から異質・専門・多様・自立へ、価値観は効率・生産性重視から創造性・変革度重視へ転換した。そして待遇は「仕事の量（時間）ベース」、「集団管理の相対評価」、「年功を重視した給与」から「仕事の質（成果）ベース」、「個人の絶対評価」、「役割の価値を重視した給与」に移行したのである¹⁹⁾。事業環境の認識の変化から従業員の待遇に至るまで一貫した人材政策を垣間見ることができる。

一方、水平的整合性とは職能サブシステム間の整合性の問題である。これまでの日本型人事労務管理では職能サブシステムに関する個別的な議論が大半を占めていたが、それらの結合についてはほとんど議論されてこなかった。米国の戦略的人的資源管理に関して、ビアーラ（1984）は、従業員からのコミットメントを引き出すことを基軸に据えて職能サブシステムや制度間の一貫性や調和が保たれることの重要性を指摘している²⁰⁾。今日の日本企業における人材戦略マネジメントに関しても、従業員との信頼関係に依拠するコミットメントモデルを前提として個別の職能サブシステムが有機的に機能し相乗的なシナジー効果を導出することが効果的な人材マネジメントには必要不可欠な課題の一つであると考えられる。

米国の戦略的人的資源管理において職能サブシステムの基本的な構成要素は、先のデバナラの議論のように人材の計画、調達、活用、育成、評価、

報酬などの、経営戦略に直接的に関係するような機能だけが主に取り上げられている²¹⁾。また、産能大学総合研究所（1995）は、今日の日本企業の戦略的な人的資源管理に関して職能サブシステムを3つのカテゴリーに区分している。「H R P（人的資源計画）」(Human Resource Planning)経営戦略に従う人材の調達から組織設計まで人事政策全般に関する機能、「H R U（人的資源活用）」(Human Resource Utilization)人材の配置や待遇などの人材活用や人事制度の運用に関する機能、「H R D（人的資源開発）」(Human Resource Development)教育研修やキャリア・マネジメント支援などの人材開発に関する機能である²²⁾。

しかしながら、これらの議論にはこれまでの日本型人事労務管理論と同様に職能サブシステム間を潤滑に結びつけ、積極的にシナジー効果を導出するためのプロセスにおける媒介機能についての議論はほとんど存在しなかった。また、垂直的整合性に関しても、妥当な人材政策を立案するためのプロセスに必要不可欠な媒介機能の議論は希薄であった。

こうした垂直的整合性と水平的整合性に関するプロセスにおける重要な媒介機能が「HRIM（人材情報マネジメント）」(Human Resource Information Management)である。これまでの日本型人事労務管理の議論においても人事情報の重要性について補足的に触れられることもあったが、技術的な次元での議論にとどまり本格的な議論はほとんど存在しない²³⁾。今日の日本企業の人材戦略マネジメントにおけるHRIMとは、人材計画や人材配置および人材開発を推進するための必要不可欠な課題である²⁴⁾。

激しい環境変化に呼応するために現場では人と組織に関する情報量が膨大になってきた。こうした現場での人と組織に関する情報を事業戦略や全社戦略に有機的に結び付けることによって人材政策が形づくられ人事管理制度が効果的に執行される。また、各職能サブシステムがそれぞれ依拠する人と組織に関する情報が非対称であったならば、相互の脈絡がなくなり全体としての整合性が欠如することによってマイナスのシナジー効果を生むかもしれない。このようにHRIMとは人材戦略マ

ネジメントを実現するための実践プロセスにおいて極めて重要な役割を担っているのである。

本稿では、人材戦略マネジメントを「経営戦略に連動した人材政策に基づいて人材マネジメント編成（人材の計画、調達、活用、評価、報酬、開発など）が有機的に機能する人と組織のマネジメントである」と定義し、その基本的なフレームワークを図1のように概括しよう²⁵⁾。

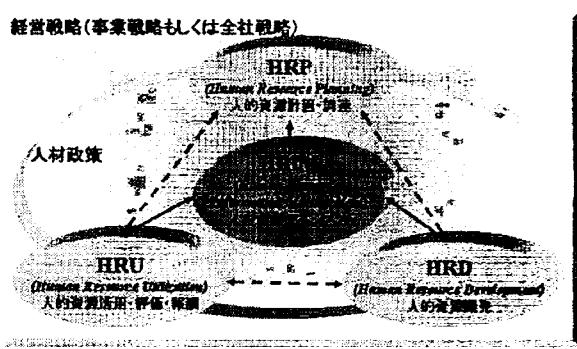


図1 人材戦略マネジメントのフレームワーク

3. 上司と部下の信頼関係と人材情報マネジメント

3.1 日本企業における「包括的一元管理」の崩壊

従業員は所属する組織に対して安定した給与などの雇用条件のほかに雇用保障や成長の機会を提供してくれることを暗黙的に期待している。逆に、組織は従業員に対してときには自己を犠牲にしてでも組織のために最善を尽くしてくれることをやはり暗黙的に期待している。シャイン（1980）はこうした組織と従業員との不文律の相互期待である「心理的契約」(psychological contract)を、従業員の組織行動における強力な決定因であると主張した²⁶⁾。1980年代までの多くの日本企業においては、長期雇用慣行の下でこうした心理的契約が強く機能していたと考えられている。また、1980年代の企业文化論や組織文化論が脚光を浴びた際、とりわけ日本企業には心理的契約を背景として共通の価値観や行動規範である組織文化が強固に存在することが注目された。長期的な雇用関係を尊重することが組織文化の浸透を促進させてきたこ

とは当然の帰結であろう。

津田（1995）によれば、従来からの日本企業の人材マネジメントに特徴的なスタイルは、「包括的一元管理」が支配的だった。本社人事部は各事業部門や工場などに担当者を派遣して本社人事部が強い経営人事権を保有する包括的一元管理が当然のこととして考えられてきたという²⁷⁾。こうした包括的一元管理は、心理的契約を背景とする組織文化と深く関係していると考えられる。つまり、従来からの日本型人事労務管理とは、暗黙的心理的契約や強い組織文化を前提として、本社人事部を頂点とした包括的一元管理が一般的な人材マネジメントスタイルであったと考えられる。

しかしながら、1990年代からの大手企業をはじめとする大規模なリストラクチャリングによる人員削減や成果主義人事制度改革などを契機に、従来からの心理的契約を前提とする雇用関係が部分的に崩壊しはじめたように見える。正規従業員の他に多くの有期雇用のパートタイマー・アルバイトおよび派遣社員を活用することが一般的になり、雇用形態も複雑で多様な組み合わせで構成されることが少なくない。厚生労働省大臣官房統計情報部が発表した2003年9月の雇用統計調査によれば、パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員などの非正社員（非正規従業員）の割合は34.6%に達している²⁸⁾。

こうした雇用関係の変化は、従来の日本型人事労務管理を支えてきた強い組織文化と包括的一元管理を弱体化もしくは形骸化させつつある。今日の企業組織には組織に対する高いロイヤルティやコミットメントを期待される人材もいれば、短期的で即時的な成果を主に期待される人材もいる。また、現場で要求される知識やスキルは専門化され多様化する傾向にあるため、個々の従業員の配置や育成は複雑な要件を組み合わせざるを得なくなつた。その結果、組織の中の価値観も多様化し、一律的もしくは包括的な人材マネジメントは有効に機能するとは限らなくなり、人材配置や人材育成は現場を中心とする個別的なマネジメントが要求されるようになった。つまり、一人一人の顔の見える現場主導の個別的な人材マネジメントが求められるようになってきたのである。

今日の人材戦略マネジメントにおいては、一方でトップマネジメントが深く関与する事業戦略や全社戦略の実現に向けた組織貢献は統合化指向の圧力を高め、他方で個々人の能力や適性および志向を尊重した現場主導の個別的なマネジメントを中心とする個別化指向が要求される。こうしたアンビバレンツな2つの指向を相即的に成就するためには、従来からの「包括的一元管理」に代替される新たな人材マネジメント手法が求められているのである。

3.2 エンプロイー・リレーション・マネジメント

これからの現場での個別的な人材マネジメント手法に関して、クリスティ（2002）は、マス・マーケティングから個客マーケティングへの転換に多大な貢献を果たしたマネジメント手法である「カスタマー・リレーション・マネジメント（CRM）」（Customer Relation Management）を援用し、「エンプロイー・リレーション・マネジメント（ERM）」（Employee Relation Management）の重要性を主張している²⁹⁾。

マスメディアによる宣伝広告や無差別的なダイレクトメールや訪問販売などを中心とするマス・マーケティングは、1990年代頃から顧客との一対一の関係性を重視する個別的なマーケティングへと変貌した³⁰⁾。こうしたマーケティング手法を実現可能にしたのがIT(Information Technology)を活用したCRMである。巨大な顧客データベースシステムを構築しデータマイニングなどの分析手法を駆使することによって、顧客との取引（購買）履歴やニーズに関する特性などを様々な角度から詳細に解析することが可能になった。その結果、顧客ニーズや取引実績に応じて顧客を選別し、最も収益に貢献するロイヤルカスタマーを発掘したり、特定のニーズをもつ顧客にだけダイレクトメールを送り反応率を飛躍的に向上させたりすることが一般的になつた。このようにCRMとはITを活用して顧客との関係性を重視したマネジメント手法であり、一人一人の顧客の特性やニーズに相応しいサービスを提供することを可能にし、顧客満足度を高めると同時にマーケティングの効率性を飛躍的に向上させたのである³¹⁾。

こうしたCRMによるマーケティング手法は、今日の人材戦略マネジメントにおける企業組織と従業員との関係性のマネジメントにも有効であろう。これまでの企業組織と従業員との包括的な関係から一対一の個別的な関係性を尊重するリレーションシップ型人材マネジメントである。こうしたマネジメント手法が有効に機能するためには、企業組織と従業員との信頼関係、とりわけ現場の上司と部下との信頼関係が前提となる。

これまで多くの日本企業では、人事労務管理は人事部門の仕事であるという認識が一般的だった。欧米企業に比べると日本企業では人事部門に公式的な人事権が集中し、昇進や配置転換などの人事異動だけでなく昇給・賞与の支給額決定や全社横断的な階層別集合研修などの教育研修も人事部門が形式的な主導権を握っていた³²⁾。その結果、欧米企業に比較すると、これまで現場での人事考課やOJTなどの日常的なマネジメントを除いて現場の直属上司の人材マネジメントに対する関心は決して高かったとは言えない。

最近の成果主義人事制度改革により、現場の上司は短期的な成果を追求することに偏重し、部下に対する配慮や長期的な育成がなおざりにされるきらいがあるという。たとえば社会経済生産性本部（1999）が実施した日本企業の上場企業の従業員に対する「職場の人間関係」に関するアンケート調査結果によれば、最近の上司に感じられなくなったことは、「部下の悩みや不満の理解」が27%で最も多く、次いで「部下の指導・育成」が24%であった³³⁾。また、上司と部下の信頼関係に関して、中央大学政策文化総合研究所（2004）が実施した部下に対する無記名のアンケート調査結果によれば、上司への信頼に関する認識値の平均値は日本の一般企業を100とした場合、米国の東部企業は72、日本の優良企業（過去3年間経常利益プラスの企業）は115という結果であったという。そして上司と部下の認識差を調査したところ、日本の一般企業と優良企業では前者の方は有意に認識差が大きく、後者では上司と部下の間に「高い信頼関係」があり、とりわけ上司の優れた「人間関係力」が注目されるという³⁴⁾。

今日の人材戦略マネジメントが組織と従業員と

の信頼関係を暗黙の前提にしているとすれば、現場での上司と部下の信頼回復は喫緊の課題となるはずである。マーケティングにおけるCRMによって最終的に顧客満足を左右するのは、優れた商品力やサービスの仕組みだけでなく顧客と直接的に接触する営業担当者や窓口担当者などの直接的接觸者である。同様にERMに関しても、一人一人の従業員と直接的に接觸し彼らをマネジメントする立場にある現場の上司の役割は極めて重要なものであることを再認識する必要がある。

3.3 人材情報のマネジメント

従来からの日本型人事労務管理においては本社人事部が集中的に人事情報を管理することが一般的だった。その目的は主に従業員の基本的属性（年齢、学歴、住所など）や履歴（所属発令歴、昇進・昇格歴、人事考課歴など）などの人事データ³⁵⁾の蓄積と検索および人事発令処理や給与計算業務などであった。こうした人事情報システムは、人事部内の業務運営に必要な機能要件に従って構築されたものである。ところが、現場を中心とするERMに必要な人材情報は、これまで人事部で集中管理してきた人事データとは異なることが多い。たとえば、現場では人事発令上の所属歴や昇進・昇格歴データよりもさらに詳細なキャリア・インベントリー（職務経歴）やスキルズインベントリー（スキル情報）などの、現場での日常的な人材マネジメントに必要な定性的情報が要求される。また長期的な人材育成のマネジメントに関して、詳細な評価や人材開発に関する定性的なコメント歴情報や自己申告やCDP（Career Development Program）などの本人のキャリア志向やキャリア開発に関する様々な有機的な定性情報が要求される。こうした現場での部下の人材マネジメントに必要な情報が定常的に上司に公開され、部下との間で共有化されている日本企業は希少である。従来からの人事情報システムの構造も人事部内で活用することを前提に設計されていることが一般的だからである。

実際に、大半の日本企業の人事部には現場に密接に関係する定性的な人材情報などはほとんどデータベース化されてはいない。これまで現場での定性的な人材情報は、人事スタッフが直接的に見

聞きしたもので補足されてきたからである。そのために人事スタッフは工場や事業部などの現場に配置ローテーションされることが一般的で、こうした社内経験を通して現場の実情を把握するよう企図してきたのである。しかし、最近の人員削減は人事部門と例外ではなく、大半の日本企業でも人事スタッフの数は減少し、多くの人事スタッフは異口同音に現場との距離は物理的にも精神的にも遠くなってきたという。

ERMを実現するためには、こうした人材情報を人事スタッフだけでなくトップマネジメントや現場の上司と本人にも公開し共有化するための情報システム基盤を再構築せざるを得ないと思われる。いずれにしても現場での上司と部下の関係を中心とする企業組織と従業員との個別的な関係性を重視する人材戦略マネジメントは、従業員の職務キャリアの充実に深く関係するだけでなく、企業組織に対するコミットメントを引き出し、全社戦略や事業戦略の実現に向けて個々人のエネルギーを収斂させるためのプロセスには必要不可欠なものである。人材情報マネジメントを支援するための新たな情報システムの構築と活用は喫緊の課題となろう。

4. 人材戦略マネジメントの実践プロセスの構図

これまで述べてきたように日本企業における人材戦略マネジメントとは、人材政策を介した垂直的整合性と職能サブシステム間の水平的整合性によって関係づけられる。そして、これらの整合性に関するプロセスにおける媒介機能として人材情報マネジメント（HRIM）が位置づけられる。では、その実践プロセスとはどのようなものであろうか。具体的には誰が、どこで、何をすることなのかを明らかにしよう。

従来からの日本型人事労務管理に関して、岩出（2000）はトップマネジメント、人事労務部門、ライン管理者のそれぞれの管理機能体系を次のようにまとめている。トップマネジメントの機能には人事労務方針・戦略、人事労務計画、人事労務組織、人事労務統制、人事労務評価。人事労務部門

の機能には人事労務調査、雇用管理、教育訓練管理、作業条件管理、賃金管理、福利厚生管理、労使関係管理。ライン管理者の機能には人事評価、OJT、労働意欲、職場モラールである³⁶⁾。こうした伝統的な機能体系においては、従業員はあくまでも「マネジメントされる側」であり、「マネジメントする側」に位置づけられてはいない。今日の人材戦略マネジメントにおいては、従業員をどのように位置づけるべきであろうか。

かつて従業員本人は、長期雇用慣行による暗黙的な雇用保障を前提として、大半は企業組織の論理に従って昇進や配置が決定されてきたため、主体的なキャリア・マネジメントへの関心が比較的薄かったと考えられる。少なくとも多くの大手企業では従業員のキャリア・マネジメントに関する責任は職業生活全般を通して会社が全面的に負うことが当然であると信じられてきた。こうした状況においては、転職せざるを得なくならない限り、従業員本人が主体的に自分のキャリア・デザインを描いて自律的なキャリア形成活動をする余地は限られていた。

ところが最近は「エンプロイアビリティ」（雇用される価値）が話題になってきたように、特定の企業組織の内部労働市場だけに囚われない主体的なキャリア・マネジメントが注目されている。1990年代以降、日本の大手企業の人員削減や破綻が相次ぎ、ある日突然一方的に心理的契約が破棄されるという不安が蔓延してきた。また、様々な働き方や職業生活に関する価値観が多様化し、特定の企業組織の価値観だけにとらわれない生き方を探求しようとする若者も増えてきた。こうした労働環境の変化は、特定の企業組織に依存する他律的なキャリア形成からの束縛に囚われずに自らのキャリア・ビジョンに基づく自律的なキャリア・マネジメントを模索しようとする動きを活発化させている。そういう意味では、従業員は特定の企業組織によって「マネジメントされる側」だけでなく、自分自身を「マネジメントする側」でもあると言える。つまり、従業員本人も自分自身に対する人材マネジメント（「自己人事」）の主体として位置づけ直さざるを得ないのである。したがって、日本企業の戦略的な人的資源管理の主体

とは、従業員本人、その上司であるマネジャー、本社および事業部門や工場などの人事スタッフ、そしてトップマネジメントであると考えられる。

従業員本人によるキャリア・マネジメントは、中長期的には自分自身のキャリア・ビジョンを描くことからはじまり、短期的には所属する企業組織や職場での役割期待に応えながらも、そのためには必要な知識やスキルを習得していくことになる。本人がキャリア・ビジョンを描く際に必要なことは、自分自身の「キャリア・アンカー」(Career Anchor) を自己認識することである。シャイン(1978)によれば、キャリア・アンカーとは「自覚された才能と能力」、「自覚された動機と欲求」、「自覚された態度と価値」によって構成され、それらは本人が様々な仕事や職場での人生経験を通してじわじわと自己認識されるものであり、個々人の成長と変化に深く関係するものであるという³⁷⁾。

しかしながら、実際には一般的な従業員が日常的にこうしたキャリア・アンカーを毎日意識して仕事をしているとは想像できない。むしろ、金井(2002)が主張するように職業生活や人生経験における様々な岐路や節目に立たされたときにこそ、自分のキャリア・アンカーを自覚しキャリア・ビジョンを形成し更新していくのではないだろうか³⁸⁾。そして、人生の岐路や節目で描いたキャリア・ビジョンに従って、場合によっては転職や独立したり、現在の組織で昇進したり配置転換を希望したりして、将来的に必要な知識やスキルを蓄積していくのではないだろうか。こうした岐路や節目には個人差があり、その時期をあらかじめ特定することなどできないものである。したがって、恒常に従業員本人が自らのキャリア・アンカーに関する自己洞察の機会が提供されていることが必要であろう。具体的には本人の仕事の実績(職務経歴や目標管理歴)、評価の実績(人事考課歴)、職務遂行知識やスキルの実績(スキルズ・インベントリー)、学習の実績(教育研修歴)、資格免許、自己申告、CDP(Career Development Program)などの自己人事情報とでもいうべき人材情報を定期的に更新していくつでも参照してセルフチェックできるようにすることである。

部下のこうした人材情報を把握した上で本人のキャリア・マネジメントを支援することが、上司

であるマネジャーが担うべき人材マネジメント上の大きな課題である。一般に彼らの責務とは、部下を評価して育成し、仕事への動機づけを促し、所属部署の目標を達成することである。しかし、現実的には先にも触れたように上司と部下の信頼関係が崩壊している職場も多く、部下の詳細な人材情報が上司に公開されていることも稀である。現場での信頼関係が崩壊し、的確な情報もなくして適切な人材マネジメントなど期待できようか。そのためには部下に対するマネジメント責任を明確にし、部下の人材情報を定常的に上司にも提供し、部下との信頼関係を維持することが今日の人材マネジメントにおける喫緊の課題の一つである。

本社および事業部門や工場などの人事スタッフの人材マネジメントは、トップマネジメントと連携しながら長期的かつ大局的な視点から垂直的整合性と水平的整合性を検証しながら人材政策を策定し、人事管理諸制度を構築・施行し、全社もしくは事業部門の人材計画・調達、人材配置調整、人材教育、および労使関係管理や給与・厚生管理などの執行的な実務運用である。現場での個別的な人材マネジメントが個々の木を育てて活用するミクロな立場からのものであるとすれば、人事スタッフはそれらが有機的に結びついた森林の様子に関してマクロな立場から仮説検証することになる。その際に従来の基本的な人事データだけでなく現場と人事部門との間で人材情報を的確に共有化することが必要不可欠となる。現場での詳細な人材情報を効率的に集約することなくして有効な人材政策など立案できないからである。

ところで、誰でも簡単に満足のいくキャリア・ビジョンを描き、上司が適切に部下のキャリア・マネジメントを支援できるとは限らない。今日のように環境変化が激しい世の中で、本人がキャリア・アンカーを自己認識したり、上司が部下の人材育成ビジョンを描いて十分な人材マネジメントを遂行したりできるとは限らない。それゆえに社内外の労働市場環境やキャリア・マネジメントの問題に精通した専門家のアドバイスは少なからず必要になる。こうした専門的なアドバイスはこれから的人事スタッフに課せられた今日的な役割になるであろう。具体的にはこれから的人事部には

従業員に対するキャリア・コンサルティングのような新たな専門的な機能が要求されるということである³⁹⁾。

実際に、大手電機メーカーの中でも先駆けて成果主義人事制度改革を断行してきた富士通がキャリア・マネジメントに関する支援策を幅広く実施している⁴⁰⁾。また、NECの人事部門には従業員を対象にしたキャリア・カウンセリングに関する専門スタッフを常駐させている⁴¹⁾。いずれにしても従業員のニーズを充足する上で、こうしたキャリア・マネジメントに対する支援機能はますます重要になってきていると考えられる。

これから的人事部の本質的な役割は、トップマネジメントの戦略的意意思決定を支援し、経営戦略と人材マネジメントとの垂直的整合性および水平的整合性を検証し、実際の人材マネジメント施策を制度化して執行し、従業員一人一人の特性やニーズに即した現場での個別的な人材マネジメントを支援することである。しかしながら、現実にはこれまでの人事部門の仕事の大半は煩雑なオペレーションに費やされてきた。毎月の給与計算や勤怠処理、新卒・中途採用から入退社手続、人事考課、昇進・昇格・異動などの人事発令、労使交渉やその協議など年間を通して様々なイベントに伴う運用業務がなどである。たとえば1996年7月、三菱商事はヒューマン・リンクという子会社を設立してこうした運営業務をアウトソーシングした。その結果、本体に残った仕事は人事政策や制度の企画などの戦略的な次元での意思決定と執行的なマネジメント業務に限定され、運営業務を担う約7割の人事スタッフがこの小会社に出向した⁴²⁾。今後はますますこうした日常的な人事管理運営業務がアウトソーシングされたり、効率化されたりすることになるであろう。これからの人材戦略マネジメントにおいては人事部門の機能再編が求められている。

最後に、トップマネジメントは、これまで以上に人材政策の策定やコア人材の選抜や育成などの長期的な意思決定に深くコミットメントすることが要求されるであろう。優れた経営理念や経営戦略には必ずと言っていいほど優れた人材理念や人材に関する価値規範が含まれている。多くの従業員にとって企業組織が自らの主体的なキャリア形

成の場であると再認識される今日、企業組織が長期的な経営戦略に従って具体的にどのような人材を要求しているのかという「求める人材像」を明らかにし、人材に関する評価基準や待遇およびキャリア・パスなどの人材育成計画などを明示しておくことが要求される。従業員本人の価値観やキャリア志向が、所属する企業組織のそれらと適合するか否かは極めて重要な問題の一つになるからである。とりわけ企業組織に入社するか否かを判断する際にはこれまで以上に重要なファクターとなることは間違いないであろう。

最近、企業組織の競争優位に密接に関係する中核的な専門家やプロフェッショナルおよび強力なリーダーシップを發揮するエグゼクティブマネジャーらをコア人材として早期から選抜し育成することに関心が高まっている。リクルート・ワーカス研究所によれば、経営幹部候補者の早期選抜と育成を計画的に実施するケースが急増し、大手企業を中心にして企業内大学が設立される傾向にあるという⁴³⁾。激しい変化を伴う今日の経営環境において企業組織を継続的に発展させるためには豊富な知識や経験に裏付けられた強力なリーダーシップが要求される。こうしたリーダーを育成するためには早期から素質ある人材を発掘し計画的に育成せざるを得ないという認識が一般的になつたからである。このようなコア人材に対する人材マネジメントは、日常的には現場や事業部門の人事スタッフが主に関与するものの、長期的な視点から他部門や関連会社のマネジメントを経験させるなどの幅広い育成計画とそのマネジメントは本社人事スタッフとトップマネジメントに課せられた責務である。要するに、従来の中途半端な「包括的一元管理」から脱却し、本社人事部門が直接的にモニターして注視しなければいけないコア人材を峻別する必要があるということである。

新たに従業員本人を人材マネジメントの主体として位置づけ、企業組織と従業員との信頼関係構築を支援するERMを前提とした人材戦略マネジメントの実践プロセスの概要は図2のように示される。このモデルは人材情報および人材政策の共有化を前提とした人材マネジメントの情報プロセスモデルと呼ぶこともできる。こうした情報プロセ

スを通して人材戦略マネジメントに関するコラボレーティブな意思決定が可能になるのではないだろうか。

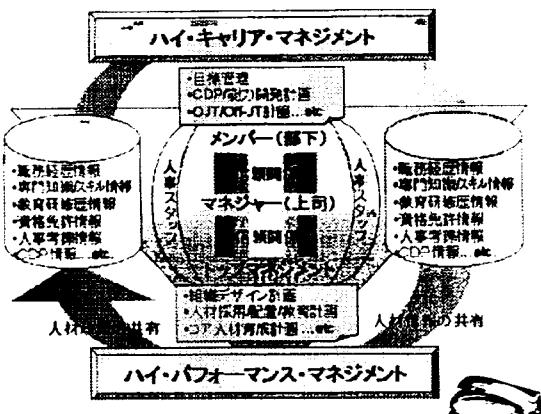


図2 人材戦略マネジメントの実践プロセス

実際に、外資系大手製薬企業N社における人材開発を中心とする人材マネジメントモデルを見てみよう。N社は1997年に某企業の医薬部門と某製薬企業が統合して誕生し、順調に業績を伸ばし2003年度の売上は約2,100億円、従業員数は約3,000名である。企業文化も全く異なる2社が統合して誕生したことから、設立当初のスタート時点から本社人事部には全従業員に関する詳細な人材情報など存在せず、いきなりそれらを十分に把握することも困難であった。そこで人材マネジメントは現場を中心とした個別管理の仕組みにせざるを得なかつたが、実際には現場の上司から大きな反発を招くことになった。現場の上司は自分の部下に関する詳細な人材情報が不十分なままに部下の人材育成責任を押し付けられることに異議が噴出したからである。とりわけMR（Medical Representative）が大半を占めることから、彼らは離れた地域に点在する各病院に通うために営業所や支店での滞在時間は非常に短く、現場の上司が彼らの能力や人柄を熟知してマネジメントすること自体容易なことではない。そこで、本社人事部は新しい人材情報システムを導入し、現場での人材マネジメントに必要不可欠な人材情報を本人とその上司に提供してそれらの情報を全社的に共有化する仕組みを構築した。その結果、現場の上司は部下の人材マネジメントに対する関心がそれま

で以上に高まり、現場での人材マネジメントと本社人事部のそれとが有機的にコラボレーションはじめたという。

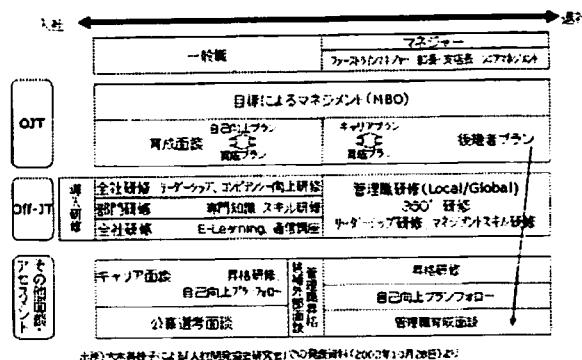


図3 N社の人材育成を中心とする人材マネジメントの構図

現在のN社の人材マネジメントの概念は図3のように示される。対象者が大きく一般職の一般社員とマネジャーである管理職に分けられ、また現場でのOJTと人事部主導のOff-JTおよびその他面談・アセスメントに区分される。現場でのOJTに関して、毎年度ごとに全員共通して目標管理制度が施行され、同時に一般職には「自己向上プラン」、マネジャーには「キャリア・プラン」に従って人材育成プランが計画・実施・確認される仕組みになっている。このような仕組みは組織目的の達成と個々人の成長やキャリア開発という個人目的の達成を相即的に実現しようとする施策の一つでもある。また、こうした現場でのOJTを間接的にサポートする機能が人事部主導によるOff-JTやその他面談・アセスメントなどの諸施策である。そして、現場での上司と部下の間で人材情報の共有化を通してOJTに関するマネジメント・サイクル（計画・実施・確認）が機能する仕組みになっている。そして、現場での上司と部下の面談情報は全てデータベースに登録され、たとえ人事異動で上司が変わっても個々人の目標管理や人材育成に関する情報はいつでも新しい上司と部下の間で共有され、過去からの実績や履歴を踏まえてお互いにコミットメントできるような仕組みになっているのである。このようにN社では人材マネジメントに関するそれぞれの主体間の役割が整理され、そ

これらを有機的に結びつけるための人材情報マネジメントが有効に機能しているのである。

5. おわりに

1990年代からの大手企業を中心とする人員削減による組織の縮小均衡化は、労働生産性の調整には少なからず貢献し一定の成果をあげたように思われる。しかしながら、その多くは既存の商品やサービスの生産や販売における余剰な人員を削減しただけで、必ずしも新たに付加価値の高い商品やサービスを創造して労働生産性を向上させたわけではない。

金融を中心とする経済全体の構造改革が終焉しつつある今日、これまでのような人員調整や賃金抑制などの効率化志向の人材マネジメントだけではグローバル経済の中で長期的な企業競争力を確保することは極めて困難であろう。いかにして付加価値の高い商品やサービスを創造して新たなビジネスを切り開くかということが最大の課題である。そして、新たな事業戦略と人材戦略マネジメントとは表裏一体の関係が要求される。無限の創造性を秘めているのはあくまでも一人ひとりの人材であり、彼らの主体的な創造性の發揮なくして飛躍的な事業発展はないとも言えるからである。

IBMや日産自動車のように官僚的で硬直化したかつての名門企業を復活させた成功要因の一つは、多くの従業員の主体性を尊重し彼らにエンパワーメントさせたことである。従来の日本企業に特徴的だった本社人事部を中心とする「包括的一元管理」から明確な経営戦略に従って現場にエンパワーメントされた人材マネジメントへと、大きなパラダイム転換が必要なのである。これから時代に労働生産性を向上させ続けるためには一人ひとりの従業員の付加価値を高めていかざるを得ず、そのためには現場での人材マネジメントの巧拙が大きく影響する。そして、現場へのエンパワーメントに必要な要素は、形式的な権限規定の改訂などではなく、むしろ事業戦略と表裏一体となる人材政策を明示して現場での人材情報を共有化し、人材マネジメントに関して現場のマネジャーの再教育を実施することである。

これまでの日本型人事労務管理の延長線における

人事データとは、人事部門が人事管理業務を効率的に処理するための定量的なものが少なくなかった。しかし、これからの人材政策の策定と現場にエンパワーメントされた人材マネジメントに必要な情報とは、定量的なものから定性的なものまで幅広く多様な情報が要求されることになる。必要な人間が必要な場所と時間に必要な情報を活用できるような情報インフラを再構築することが必要不可欠であろう。もちろんこうした情報を十分にセキュリティ管理することは当然のことであるが。

経営的な視点からのハイ・パフォーマンス・マネジメントと従業員の視点からのハイ・キャリア・マネジメントを相即的に実現させる人材戦略マネジメントとは、一朝一夕に成就できるものではあるまい。そのためには現場の従業員や上司とトップマネジメントがお互いにコミットメントし合える信頼関係を構築することが必要不可欠となる。最近の大幅な人員削減や性急な成果主義人事制度改革は、経営側のニーズを従業員に一方的に押し付けるという隠れた意図を感じざるを得ない。日本企業における人材戦略マネジメントとは、企業組織と従業員との信頼関係を暗黙の前提としていることを忘れてはなるまい。

参考文献

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory*, The Massachusetts Institute of Technology (古部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958)。
- Beer, M. et al. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. (梅津祐良、水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版、1990)。
- Christie, M. (2002) "HR to the power of e: Internet-Powered Transformation of Human Resource." , Sleezer, C. M. et al., eds., *Human Resource Development and Information Technology*, Kluwer Academic Publishers.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M. (1984) "A Framework for Strategic Human Resource Management" . Fombrun, C.J., Tichy, N. M., Devanna, M. eds., *Strategic Human Resource*

- Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- ・古林宏 (2003) 『CRMの実際』日本経済新聞社。
 - ・藤本雅彦 (1999) 『人事管理の戦略的再構築』税務経理協会。
 - ・藤本雅彦 (2005) 「戦略的な人材マネジメントに向けて、人材情報システムをどう活用するか」『人材教育 2005年2月号』通巻194号 第17巻第2号、JMAM人材教育。
 - ・Hofstede, Greet (1980) *Culture's Consequences*, SAGE publications (萬成博、安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部、1984)
 - ・今野浩一郎、佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社。
 - ・伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
 - ・伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』筑摩書房。
 - ・岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
 - ・岩出博 (2000) 『LECTURE 人事労務管理』泉文堂。
 - ・岩出博 (2001) 「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第3巻第2号。
 - ・岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂。
 - ・岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
 - ・金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
 - ・マイケル・E.ポーター、竹内弘高 (2000) 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。
 - ・Edvinsson, L., Malone, M.S., (1997) *Intellectual Capital*, HarperCollins Publishers, inc. (高橋透訳『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター、1999)。
 - ・守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
 - ・野呂一郎 (1998) 『HRMとは何か』多賀出版。
 - ・Ouchi, William G. (1981) *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS・ソニー出版、1981)。
 - ・Peppers, D., Rogers, M. (1993) *The One to One Future*, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. (井関利明監訳『ONE to ONEマーケティング』ダイヤモンド社、1995)。
 - ・リクルート・ワークス研究所編 (2002) 「グローバルCU現象」『Works』(No.53) リクルート。
 - ・リクルート・ワークス研究所編 (2003) 「非正社員の拡大と産業・職種別の活用実態」『Works』(No.59) リクルート。
 - ・労務行政研究所編 (1996) 『労政時報』(第3285号)。
 - ・労務行政研究所編 (2003) 『労政時報』(第3601号)。
 - ・佐久間賢 (2004) 「上司・部下関係の再構築を」『日本経済新聞』2004年6月10日。
 - ・産能大学総合研究所編 (1995) 『人的資源管理の将来展望』産業能率大学総合研究所。
 - ・産能大学総合研究所編 (2000) 『近未来の人材戦略』産業能率大学総合研究所。
 - ・Shein, E.H. (1978) *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (二村敏子、三善勝代訳『キャリア・ダイナミックス』白桃書房、1991)。
 - ・Schein, E.H. (1980) *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall, Inc. (松井賛夫訳『組織心理学 原書第3版』岩波書店、1981)。
 - ・社会経済生産性本部編 (1999) 『職場と企業の労使関係の再構築』社会経済生産性本部。
 - ・下崎千代子 (1993) 『人事情報システム』日本科学技術連盟出版社。
 - ・高橋俊介 (2003) 『キャリア論』東洋経済新報社。
 - ・津田真徵 (1993) 『人事労務管理』ミネルヴァ書房。
 - ・津田真徵 (1995) 『新・人事労務管理』有斐閣。
 - ・Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、1997)。
 - ・八代尚宏 (1998) 『人事部はもういらない』講談社。



- 1) 「人材マネジメント」という用語は概括的なものである。守島 (2004) によれば「人材マネジメント」という用語は比較的最近の用語として実務家の間で定着してきたもので、彼は米国の Human Resource Management の “硬い” 訳としての「人的資源管理」に対して “軟らかい”

- 訳として用いている（守島基博（2004）『人材マネジメント入門』日本経済新聞社、15頁）。本稿では「人事労務管理」（personnel Management）や「人的資源管理」（Human Resource Management）などの従業員に関するマネジメント諸概念を包括した“軟らかい”表現として「人材マネジメント」という用語を用いることにする。
- 2) 今日の日本における「人事労務管理」（Personnel Management）と「人的資源管理」（Human Resource Management）との相違に関する議論は、実務家でもさることながら研究者の間でも様々な見解が存在しており、米国での概念定義ほど明確なものはない。ただし、日本の研究者の間でもこうした議論が全く存在していないわけではない。たとえば人的資源管理（HRM）の概念定義について直接的に取り上げた研究としては、野呂一郎（1998）『HRMとは何か』多賀出版などがある。また、米国の「戦略的資源管理」については岩出博（2002）『戦略的資源管理の実相』泉文堂などがあげられる。ただし、こうした研究は大半が米国の「HRM」もしくは「SHRM」に関する議論であり、日本企業に関するものではない。
 - 3) Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory*, The Massachusetts Institute of Technology (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958)。
 - 4) Ouchi, William G. (1981) *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS・ソニー出版、1981)。
 - 5) 「人本主義」とは伊丹（1987）が欧米型の資本主義に対峙する概念として提唱した概念である（伊丹敬之（1987）『人本主義企業』筑摩書房）。
 - 6) 米国において人的資源管理概念が誕生したのは1960年代後半であると言われており、ここでは従業員をコスト還元的な単なる生産要素の一つという視点だけでなく、経済的な投資対象の一つとしての資源と人間としての尊厳を尊重すべきかけがえのない資源としての存在が強調されている（岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房などを参照）。
 - 7) こうした見解に関して、今野と佐藤（2002）は、日本企業においては「人事管理をわざわざ人的資源管理と呼びかえる必要はないかもしけな

- い」（今野浩一郎、佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社、12頁）と言及している。
- 8) 岩出（2002）によれば、1980年代以降の米国での人的資源管理概念は、マイケルE.ポーターらの競争戦略論が注目される中で次第に事業戦略もしくは全社戦略との緊密な関係性が強調され、企業活動のパフォーマンスを向上させるための戦略的な次元に位置づけられた「戦略的資源管理（SHRM）」（Strategic Human Resource Management）と呼ばれるようになり、より具体的で直接的な成果が要求されるようになったという。
 - 9) ポーターと竹内（2000）によれば、一部の日本企業を除いてこれまでの多くの日本企業は漸進的な改善の積み重ねが大半で独自の競争戦略はほとんど存在しなかったと言明している（マイケル・E.ポーター、竹内弘高（2000）『日本の競争戦略』ダイヤモンド社）。
 - 10) 岩出博、前掲書（2002）、57頁～58頁。
 - 11) 「見える資産」とは伊丹（1984）が提唱した概念である。「カネを出しても買えないことが多く（したがって、自分でつくるしかない）、またつくるのに時間がかかることが多いタイプの経営資源」（伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、50頁）であり、それをいかにして蓄積するかが戦略上の重要な課題になると定義されている。
 - 12) 「知的資本」に関する議論は1990年代以降活況を呈してきたが、実務家の間で注目されはじめたのは、スカンディア生命保険が1995年に世界初の知的資本アニュアル・レポートを発行したことが契機であろう。彼らは、従来の貸借対照表には表記されない「知的資本」を構造的資本と人的資本に区分し、とりわけ人的資本の重要性を指摘した（Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital*, HarperCollins Publishers, inc. (高橋透訳『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター、1999))。
 - 13) 岩井（2003）は、企業組織が人材を直接的に所有することはできないにもかかわらず、「おカネで買える機械設備から、おカネでは買えない人間の知識や能力へと、利潤の源泉が移行してしまった」（岩井克人（2003）『会社はこれからどうなるのか』平凡社、303頁）と述べている。

- 14) 岩出（2002）は、米国での「SHRMは企業側の論理に傾斜しており、正面だって従業員側の目標を論ずる動きが見えなくなってしまう」（岩出博、前掲書（2002）、12頁）と指摘している。
- 15) 岩出（2002）は米国のSHRM論を3タイプに分類している。経営戦略との「垂直的整合性」を強調する「コンティンジェンシー・アプローチ」、従業員からのコミットメントを規範的なベスト・プラクティスとして措定する「ベストプラクティス・アプローチ」、そしてこれらを組み合わせてHR施策の編成による相乗的なシナジーを重視した「水平的整合性」を強調する「コンフィギュレーション・アプローチ」である（岩出博、前掲書（2002）、65～69頁）。本稿では従業員からのコミットメントを暗黙の前提として、経営戦略との垂直的整合性と職能サブシステム間のシナジー効果を重視した水平的整合性を強調するアプローチをとることにする。
- 16) Ulrich, D.(1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、1997)。
- 17) Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M. (1984) "A Framework for Strategic Human Resource Management", Fombrun, C.J., Tichy, N. M., Devanna, M. eds., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- 18) 産能大学総合研究所編（2000）『近未来の人材戦略』産業能率大学総合研究所、29頁。
- 19) 『日本経済新聞』2003年12月22日。
- 20) Beer, M. et al. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press, A Division of Macmillian, Inc. (梅津祐良、水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版、1990)。
- 21) このように「限定された職能」に限られたSHRM論について、岩出（2001）は、「戦略的人的資源管理とはこれまでの『人事労務管理論のすべてを代替するものではなく、競争優位の確保をめざす特殊な研究領域と認識することが必要になるだろう』（岩出博（2001）「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第3巻第2号、11頁）という注意を促している。
- 22) 産能大学総合研究所編（1995）『人的資源管理の将来展望』産業能率大学総合研究所、II-3頁。
- 23) 実際に今日に至るまで人事情報に関する本格的な研究はほとんど存在しない。実務家の間では大半が人事情報システム設計に関するものである。尚、下崎（1993）の『人事情報システムに関する研究』があるが、どちらかといえば情報システムの設計などのエンジニアリング的なものである（下崎千代子（1993）『人事情報システム』日本科学技術連盟出版社）。
- 24) たとえば、藤本（1999）は、日本企業における人材配置のメカニズムの事例研究を通して、現場と人事部との人事情報の非対称性の問題が企業組織の人材マネジメントの機能を鈍化させ環境適応を阻害することを指摘している（藤本雅彦（1999）『人事管理の戦略的再構築』税務経理協会）。
- 25) ここでH.R.P (Human Resource Planning)について、産能大学総合研究所の定義とは一部異なる。彼らの定義は「経営戦略に従う人材の調達から組織設計まで人事政策全般に関する機能」とあるが、本稿では人材政策そのものは経営戦略と人材戦略マネジメントを結合させる媒介要素として独立して位置づけており、ここでのH.R.Pとはその下位概念に相当する人的資源の採用や退職などを中心とする人員計画全般の機能を意味する。
- 26) Schein, E.H. (1980) *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall, Inc. (松井賛夫訳『組織心理学 原書第3版』岩波書店、1981)。
- 27) 津田真激（1995）『新・人事労務管理』有斐閣、28頁。
- 28) 調査時期：2003年9月、調査対象：日本標準産業分類に基づく14大産業に属し、常用雇用者5人以上を雇用する民間事業所から抽出した1万6232事業所、有効回答率：71.6%。
- 29) Christie, M. (2002) "HR to the power of e: Internet-Powered Transformation of Human Resource." , Sleezer, C. M. et al., eds., *Human Resource Development and Information Technology*, Kluwer Academic Publishers。
- 30) マス・マーケティングから個別マーケティングへの転換については、Peppers, D., Rogers, M. (1993) *The One to One Future*, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. (井関利明監訳『ONE to ONEマーケティング』ダイヤモンド社、1995)などを参照のこと。

- 31) CRMに関する詳細は、古林宏（2003）『CRMの実際』日本経済新聞社などを参照のこと。
- 32) ただし、藤本（1999）の事例研究によれば、人事権に象徴される人事部門の主導権は徐々に形骸化しつつあり、人材配置や人材育成についても実際には現場が実権を掌握している場合が少なくなく、実質的には全社的な人材マネジメントに関する統合機能が希薄になりつつあるという（藤本雅彦、前掲書）。
- 33) 社会経済生産性本部編（1999）『職場と企業の労使関係の再構築』社会経済生産性本部、124頁。
- 34) 佐久間賢（2004）「上司・部下関係の再構築を」『日本経済新聞』2004年6月10日。
- 35) ここでの人事データとは、年齢や給与データなどの断片的な情報のかけらを意味しており、その大半は人事給与情報システムで処理されるものである。
- 36) 岩出博（2000）『LECTURE 人事労務管理』泉文堂、32頁。
- 37) Shein, E.H. (1978) *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., (二村敏子、三善勝代訳『キャリア・ダイナミックス』白桃書房、1991)。
- 38) 金井壽宏（2002）『働くひとためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- 39) 八代（1998）もこれからの日本企業の人事部の役割について「自立できないひ弱い労働者の人生を導く守護神としての人事部の役割は終わった。今後は、自分の職業上のキャリアは、その能力に応じて自分自身で決めることを原則とし、それに対して情報提供とアドバイザーとしての役割を果たすことが、新しい人事機能と言える」（八代尚宏（1998）『人事部はもういらない』講談社、48頁）と指摘している。
- 40) 高橋俊介（2003）『キャリア論』東洋経済新報社、205頁。
- 41) 労務行政研究所編（2003）『労政時報』（第3601号）、29頁。
- 42) 労務行政研究所編（1996）『労政時報』（第3285号）、4頁。
- 43) リクルート・ワークス研究所（2002）によれば、米国の「モトローラ大学」やGEの「クロトンビル研修所」などは世界的に知られていたが、最近は日本でもこうした動きが活発になっているという（リクルート・ワークス研究所編（2002）「グローバルCU現象」「Works」（No.53）リクルート）。

