

J.フェファー『人材を生かす企業』

本書第六章の冒頭にあるように、米国においても「最近まで、人々はある組織に就職すると、特に問題がなければ、その組織にずっと留まるのが普通であった。伝統的な「雇用契約」は、真面目で組織に忠実な人たちに、一生の仕事と長期に渡る将来を約束してくれた」。しかし、1990年代の深刻な不況下において、多くの企業がこうした雇用関係の見直しを迫られた。退職者年金基金などの機関投資家の発言力が強まり、短期的な業績や株価を追求せざるを得なくなった結果、人員削減によるダウンサイジングに踏み切ったのだ。本書が「はじめに」で述べているように、当時の「あらゆる調査から、企業に高い収益をもたらすのは、従業員の労働意欲、高い組織力に着目した経営手法であることが分かっ」ていたにもかかわらず、である。当然ながら従業員の企業に対する信頼は低下し、雇用は流動化の度を高め、優秀な人材は高額のおファーでどんどん引き抜かれるようになった。実際、米国の企業経営者や高級管理職の高給ぶりは、日本と比較すると驚くばかりだ。

キャリアという面ではどうか。もちろん、雇用保障・内部昇進といった企業内でのキャリア形成は後退したが、教育訓練が縮小したかという点必ずしもそうではないらしい。こうした企業の中には、雇用は保証しないが、解雇されてもすぐに転職できるように「エンployアビリティ」の向上を支援するというものも現れ、新たにキャリア支援などに力を入れはじめたからだ。企業のこうした動きが従業員の帰属意識を低下させ、転職をともなうキャリア形成が拡大したことは自然な成り行きだったと思われる。

この本は、経営学の見地からこうした米国企業における人事管理のトレンドに異を唱え、人材重視の経営への転換を訴えた本である。

第一部では、人材重視型の経営が企業に成功をもたらすことが述べられる。前半の第一章、第二章では、人材重視経営で実際に大きな成功を収めている企業の実例が紹介され、その重要性が示される。後半の第三章、第四章では、そのための具体的な人事管理の手法が示される。ここで示される雇用の保証、徹底した採用（それは「のちに習得できる専門技術よりも、基本的な能力や姿勢を身につけているかどうかのポイントである」という）、自己管理チームと権限の委譲、高い成功報酬（従業員への分配）、社員教育、待遇の平等化、情報の共有といった各項目は、日本企業の人事管理とまことに相似している。

第二部では、人材重視経営を実現する際の障害について述べられる。それは「一般通念の誤り」である。

第五章では、一見簡単そうに見える人材重視経営が、なぜ現実には難しいのかについて述べられる。たとえば、誤った一般通念に従ってしまうとか、人材重視経営から利益を得るのには時間がかかるにもかかわらず短期的な業績を重視してしまうとか、本来人材価値は数字では表せないにもかかわらず具体的な数字ばかりが重視されてしまうとかいった問題である。これはすなわち「方法を知っていることと、それを実行することとの間には大きな隔りがある」ということを示している。

第六章では、90年代の米国で広がった「新しい雇用関係」について述べられる。アウトソーシングの拡大と雇用保証の放棄によって進められたダウンサイジングが結局企業に利益をもたらさ

なかったことが、多くの事例によって示される。米国の企業は、雇用の安定を損なってまで、臨時の労働力に頼りすぎているという。重い責任を伴う仕事は雇用の安定を必要とするし、雇用の安定は仕事の高い能率を生む様々なほかの要素と関係しているからだ。それには経営者が雇用の結果を長い目で見る第一に必要だという。

第七章では、給与の問題が取り上げられる。賃金は多くの経営者が思うほど重要ではなく、能力給や出来高給は実際には問題が多く、査定制度は生産性の問題を解決しないというのが著者の主張である。これは 90 年代後半の日本における成果主義賃金の流行を想起させよう。

第八章では、組合との協調が論じられる。組合が教育投資、品質改善、組織変革などにプラスの役割を果たした事例が多数紹介されている。

第九章では、製品市場も金融市場も、最適な社員管理を生み出す要因とはならないことが示されている。米国の任意解雇原則は人材活用型経営を阻害するという。公共政策の役割としては、失業者に対する社会保障の整備や社員の経営参加の促進などがあげられている。

そして最後の第十章では、人材重視経営を実行するために「人材を最優先に考える」ことが訴えられる。それは模倣の困難性と実行力の向上を通じて高収益の維持をもたらすという。こうした経営は様々の一般通念とは異なるが、それを実践する勇気を持つことが重要であることが最後に述べられる。

たしかにこの本の内容は一般的に考えられている米国企業の人事管理の実態とはかなり異なり、むしろ日本企業のそれを想起させるものではあるが、しかしこれが米国で異端の説かというところでもないようだ。実際、著者はスタンフォード大学ビジネススクールの教授であり、ハーヴァードの客員でもあって、米国のビジネススクールの人的資源管理論では著者の説も有力であるという。この本は研究書というよりはもう少し一般向けの経営書という趣があるが、それでも著者自身の調査にもとづく詳細な事例紹介に加え、数多くの文献が援用されて、非常に説得力に富むものとなっている。

職業キャリアの形成に企業が果たす役割は大きい。とりわけ、著者がこの本で述べている「人材重視型経営」を行うということは、すなわち企業内キャリア形成を重視する人事管理を行うということであろう。これは採用、配置、昇進、教育といった狭義の人事管理にとどまらず、労使関係や雇用形態、賃金制度、あるいは福利厚生まで含めた広義の人事管理まで広がりをもつものであるに違いない。企業内キャリア形成の促進に適した人事管理とはどのようなものか、人事管理がどのようにキャリア形成を通じて企業業績に結びついていくかといった課題は、詳細な事例研究を積み上げることによって明らかにされるものであろう。その基礎文献として有意義な本である。