

読書ノート

守島 基博 著

『人材マネジメント入門』

中島 豊

(ギャップジャパン人事部長)

しばらく前から、日本の独自の慣行とも言える新卒採用が変化しているようである。「ようである」と書いたのは、外資系である自分の会社では新卒採用の弊害のほうがメリットを上回ると考えて数年前から止めてしまっているためなのであるが、それでも大学の就職課の方々にお話を伺うことで、今、何が就職戦線でおきているかを知ることができる。その変化のなかでも、外資系企業から見て興味をひかれるのが、日本企業においても職種別採用が広まってきたことである。

もともと大卒をゼネラリストとして育成してきた日本の企業において、「職種」という概念は相当曖昧になっており、学生の皆さんには、どの職種がどのような仕事をしているのかよくわかっていないまま職種を選んでいるのではないかと危惧する。そのような状況の中で、「人事」の仕事を希望する学生がどの程度存在するのか、そして彼らは、人事の仕事のどのような点に魅力を感じ、何故自らのキャリアとして選ぶのか、是非聞いてみたいところである。

学生だけではなく。実際に人事に携わっている方々も、人事の仕事とは何か、ありきたり人事部の姿は何かという問いに対して、自分なりの答えが持っているのだろうか。私自身も、大学を卒業して、日本の某大手メーカーに「就社」したばかりの頃は、会社が配置した仕事であるという程度の意識しか持っておらず、仕事の本質までは考え及ばなかった。そのため、人事の仕事といっても先輩から言われたとおりに書類の作成や手続きの遂行などの事務をこなすだけであり、またそれが「仕事」というものであると考えていた。上司からは「人事の仕事とは、先輩の築いたものを忠実に継続しなければならない」と



●日本経済新聞社
2004年2月刊
新書判・202頁・872円
(税込)

●もりしま・もとひろ 一橋大学大学院
商学研究科教授。人的資源管理専攻。

さえ言われていた。それは、単に惰性によって仕事をしているにすぎず、会社を越えて通用するコア・スキルを習得するなどは望むべくもなかった。入社間もなく、夜遅くまで残業を続けていたある夜のこと、仕事の合間に遅い夕食をとろうとしていたときに、同期入社の子の一人が、吐き捨てるようにいった言葉が、今でも耳に残っている。「こんな仕事をしていても、会社の外部で通用するものは何もないよな！」

1990年代になって、私が米国のビジネススクールで学び、やがて米国系の大手企業において、人事の仕事に就いた時にまず実感したのが、米国企業の人事では経営の一部として、理論的な体系がきちんと存在し、人事担当者が、会社の垣根を越えて議論ができるような、共通の思考フレームと言語が確立されていたことである。

以来、私も日本における人事の体系化を行う必要性を痛感しつづけてきた。人事のフレームが確立することで初めてこの分野において、これまでの経験や勘による暗黙知のレベルの知識が、形式知に変換される。それを産学一体となって研究することで、企業の競争力の向上が期待できるはずだと思う。

本書を初めて見た時、日本における人事のフレームがとうとう提示されたことに感動を覚えた。これまでは、主として労務管理の観点から、採用、配置、評価、報酬、育成といった人事の制度解説と法制度との整合性の解説を加えた本ばかりであった中で、

本書は、経営を遂行する人材のマネジメントを主題にして、「人材を獲得する」「人を育てる」「人材を評価する」「人材を処遇する」そして「人材を動かす」という経営としての人事の基本機能を対象にして解説を加えている。これらの項目は、私が勤務しているような欧米企業の多くの人事部門において、日々使われている言葉でもある。

本書は、初学者にとって非常にわかりやすい解説を行っているため、特に学生の皆さんは、これを読んで、将来人事を自らのキャリア・アンカーとして

考えるきっかけとなるのではないかと思います。ただし、ここで書かれている人事は、いわば理想形である。実際、各企業の人事担当者には、ここで書かれているコンセプトを話しても、議論が噛み合うことはまずないといってよい。今回は新書版という制約のため割愛されたのであろうと推察するが、守島先生には、次回是非、この基本コンセプトを日本企業においてどのように現場で実践していくかということについて、卓見をまとめていただければと思う。