

## 読書ノート

若林 直樹・松山 一紀 編

## 『企業変革の人材マネジメント』

嶋木 利哉

(税理士法人プライスウォーターハウスクーパース人事部)

「成果主義は挫折したのか？」本書の帯に書かれたコピーである。バブル崩壊後に多くの企業がこぞって導入した「成果主義」であるが、その後、『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』に代表されるように成果主義に対する批判が挙げられるようになり、成果主義そのものについてあり方が問われている。本書では「成果主義的人事制度改革」に対して5人の学識経験者が議論を展開している。太田（第5章）は、昨今の成果主義の批判についての議論を整理し、ポスト成果主義の必要性について指摘している。若林（第6章）は成果主義を心理的契約の変化の観点から論じ、長期的に無限的な社会的なものから、短期的で限定的な経済的交換への変化ととらえている。藤田（第7章）は、動機付け理論の観点から論じ、成果主義の導入により内発的動機付けが失われたとし、金銭的格差による動機付けの限界を指摘している。奥野（第8章）は、成果主義において中心となる目標管理制度にフォーカスし、業績評価ではなく、業務をマネジメントするツールとしての有効性を提案している。山口（第9章）は、人事評価の納得性（認知）についてフォーカスし、公正理論を用いて、他社との比較、手続き（プロセス）、対人相互作用などの観点での公平の必要性を指摘している。

成果主義的人事制度がうまく機能していないことは、アカデミックな分野だけでなく、実務の世界においても少なからず指摘されている。しかし、実務の分野ではその批判に対して具体的にどのような対処をすべきかが明らかになっていないため、依然として成果主義的人事制度を継続している企業が多く見られる（制度改革を図っても効果が上がっている例は数少ない）。例えば、成果主義的人事制度の間



●ナカニシヤ出版  
2008年4月刊  
A5判・302頁・3675円  
(税込)

●わかばやし・なおき 京都大学大学院経済学研究科教授。  
●まつやま・かずき 近畿大学経営学部准教授。

題点が、目標管理のプロセスなど運用面に問題があるのだとすれば公正理論を参考にして制度改善を図ることになるが、そもそもモチベーションの観点から金銭格差をもたらす成果主義制度自体に問題があれば、成果主義に代わる新たな制度を導入する必要がある。本書はこの問題に対して明確な回答をもたらしてはいないが、暗中模索な実務の現場において、いくつかの解決の手がかりを提示してくれるという観点で有効なツールである。

本書は、「成果主義的人事制度改革の検証」という観点以外に、「企業経営と戦略的人事推進の観点」「組織と個人の関係という観点から組織コミットメントとそのマネジメントについて」「社会と企業経営の観点からダイバーシティなどキャリアマネジメントについて」などマクロからミクロの人材マネジメントの観点において15人の学識経験者がそれぞれ検討や理論を展開している。例えば、組織コミットメントについて、多くの企業（経営者）が従業員に対して「組織コミットメント」を要求し、その重要性を認識しているが、松山（第11章）のように組織コミットメントを「愛着的コミットメント」「存続的コミットメント」「規範的コミットメント」に整理・分類し、今後必要なコミットメントは「愛着的コミットメント」であるという指摘は、十把一絡げに「組織コミットメント」を上げようとする実務の現場に対して有効な示唆を与えてくれる。

---

---

すべての実務の現場で……とは言わないが、実務の現場においてアカデミックな取組みを軽視する人事マン（実務家）も少なくない。確かに、自身の経験からみてもアカデミックな分野における分析や理論が必ずしも実務の現場を的確に反映しているとは言い難く、現場を知らない研究者の自己満足化している学術研究も少なくないと思われる。しかし、実務の現場において人事を取り巻く様々な問題が複雑化しているなか、その対策を検討するうえで、アカ

デミックな観点での分析・理論はそれを打破する何らかの示唆を与えてくれる。

本書は、近年の人事マネジメントの取組みをマクロからミクロまでの観点から論じ、それぞれの観点において様々な論点を提供している。実務の現場で暗中模索をしながらがんばっている人事マン（実務家）に対して、有効な分析の視点を提示してくれる入門書としてお薦めの書である。