



# 人事管理研究における今後の重要課題

佐藤 博樹

(東京大学社会科学研究所教授)

## I 人事管理が担うべき機能とは

編集委員会からの原稿依頼には、「50年間の人事管理に関する研究を振り返り、かつ自分の研究を位置づけながら、今後重要と考える研究テーマや課題に関して提言する」とあるが、紙幅の制約から、主として今後重要と考える課題を中心に書かせていただくことにしたい<sup>1)</sup>。

人事管理にかかわる今後の研究課題を考える上では、企業<sup>2)</sup>において人事管理が担うべき経営機能を整理しておくことが有益である。企業において人事管理が担うべき機能は、企業の事業活動が必要とする労働サービス需要を、需要が生じた時に、量と質の両面において合理的に充足することにある。人事管理がこの機能を実現するためには、労働サービスの提供者である労働者の就業ニーズを充足することが必要条件となる。こうしたことから人事管理には、企業の事業活動が必要とする労働サービス需要の充足だけでなく、同時に労働者の就業ニーズの充足を考慮することが求められ、そのために労働サービス需要と就業ニーズの調整すなわち広義の労使関係管理（集团的、個別的）が人事管理の機能に含まれることになる。労働サービス需要と就業ニーズのいずれか片方だけの充足に偏る場合には、人事管理が最終的に実現すべき労働サービス需要の充足が安定的かつ持続的に行われないことになる。つまり、企業の事業活動が必要とする労働サービス需要と労働者の就業ニーズの調整を経て、最終的に労働サービス需要を充足することが人事管理として担うべき経営機能となる<sup>3)</sup>。

以上のように企業において人事管理が担うべき機能を整理すると、その機能を実現するために選択される

人事戦略や人事管理制度（雇用管理、報酬管理、労使関係管理）は、労働サービス需要や就業ニーズのあり方に規定されることが理解できよう。言い換えれば、労働サービス需要や就業ニーズのいずれかが変化すると、その充足が課題となる人事戦略や人事管理制度にも変革が求められることになる。こうした人事管理が直面する課題や変革が、人事管理に関する研究である人事管理論に対して新しい研究課題を提起することになる。例えば、人材活用ポートフォリオ論やワーク・ライフ・バランス（WLB）支援が、人事管理論の研究課題となったのは、企業の事業活動が必要とする労働サービス需要や労働者の就業ニーズのあり方に変化が生じたことによる。人事管理に関する研究者には、経営環境の変化や経営戦略の選択によって引き起こされた労働サービス需要の変化や、労働市場構造や労働者の就業意識の変化などに起因する就業ニーズの変化に敏感であることが求められることになる。

## II 経営戦略と人事戦略そして人事管理制度

経営戦略と人事戦略や人事管理制度の関係に関する考え方として、人事管理論には大きく2つのアプローチがあることが知られている。一つはベストプラクティス・アプローチ<sup>4)</sup>で、もう一つはベストフィット・アプローチ（あるいはコンティンジェンシー・アプローチ<sup>5)</sup>である。前者は、企業が選択する経営戦略にかかわらず企業の競争力向上に貢献できる人事戦略や人事管理制度には共通したもの、つまり良好な企業業績の実現に貢献することができる普遍的な人事戦略や人事管理制度があるとする。他方後者は、企業が選択する経営戦略に応じて企業の競争力に貢献できる人事戦略や人事管理制度のあり方は多様で異なるもの

になるとして、経営戦略・人事戦略・人事管理制度の間の一貫性や整合性を重視する。両者は異なるアプローチであるが、企業の競争力基盤を人的資源に求める点では共通している。

この2つのアプローチは対立するものでなく、両者は補完的なものとも考えることもできる。ベストフィット・アプローチが主張するように、具体的な人事戦略や人事管理制度のあり方は、市場環境や技術構造などに応じて選択される経営戦略によって異なるものとなるが、企業の競争力向上に貢献することができる人事戦略や人事管理制度の基底には、ベストプラクティス・アプローチが主張するように、共通する基本原則があると解するものである。また、ベストフィット・アプローチによれば、具体的な人事戦略や人事管理制度のあり方は、企業の労働サービス需要を規定する経営戦略や労働者の就業ニーズの変化によって変革を迫られることが理解できる。言い換えれば、経営戦略・人事戦略・人事管理制度の一貫性や整合性の維持に失敗すると、企業経営において人事管理が担うべき機能が実現できないことになる。

以上を踏まえると人事管理の研究課題として、①企業の競争力基盤を支えることに貢献する人事戦略や人事管理制度にベスト・プラクティスが存在するのか、存在するとすればどのようなものなのか、また②経営戦略・人事戦略・人事管理制度の間の一貫性や整合性の程度と企業経営のパフォーマンスの関係はどのようなものか、などを明らかにすることをあげることができる。後者は、異なる経営戦略に対応する人事戦略や人事管理制度のあり方を明らかにする研究となる<sup>6)</sup>。

### Ⅲ 不確実性の増大と人事管理の課題

人事管理が担うべき機能は、企業の労働サービス需要の充足にあることから、その内容を事前に把握できることが人事管理の前提となる。しかし、市場環境や技術構造の不確実性が高まった結果、人事管理として企業の事業活動が必要とする労働サービス需要の量や質を事前に的確に予測することがきわめて難しくなっている。この結果、人事管理としては、企業が必要とする労働サービスの量や質——後者は労働サービスの担い手である労働者に求められる職業能力を規定する——を事前に正確に予測することができず、採用管理や要員管理さらに人材育成などの雇用管理がきわめて

難しくなっている。このことはとりわけ中長期の雇用関係を前提として人材を社内で育成し活用する雇用管理を難しいものとしている。前述した人事管理論におけるベストプラクティス・アプローチによる先行研究によれば、企業の競争力基盤を支える人材は、社内で育成した人材によるものであるが、そうした人材育成策の維持が難しい状況に人事管理は直面している。

こうした不確実性に直面する中で、人事管理が担うべき機能を実現するために提案された人材活用の考え方が、「柔軟な企業モデル」(Atkinson 1985)や「雇用ポートフォリオ論」(新・日本的経営システム等研究プロジェクト編 1995)<sup>7)</sup>であった。いわゆる人材活用ポートフォリオ論(佐藤編 2009)もこうした人事戦略や人材活用策を踏まえたものである。人材活用ポートフォリオ論に基づく人材活用として、中長期の人材活用を前提に人材育成を行う人材層(コア人材)を縮小し、即戦力や短期間の人材育成で活用する人材層(有期契約社員や外部社員など)を拡大することなどは、不確実性が増大した企業環境下における人事管理として選択した人事戦略である。コア社員の比重が従来よりも縮小されるだけでなく、コア社員には、よりフレキシブルな職業能力(機能的柔軟性)や高い学習能力が求められる。こうした企業の人事戦略や人事管理制度、とりわけ雇用管理における変化の原因を低成長や景気後退に求める議論も少なくないが、その変化の主たる要因は、企業環境の不確実性の増大にある。したがって、経済環境が好転したとしても企業環境の不確実性が高まる状況下では、こうした人事戦略や雇用管理が持続することにならう。

企業環境の不確実性の増大と人事戦略や人事管理制度の関係に関する研究テーマとしては、つぎのようなものが考えられる。第1は、企業の人事管理制度は、企業環境の不確実性の増大に対処するために一定の人事戦略に基づいて選択されたものなのか、あるいはその都度直面する人事管理上の課題に対処するために、ある意味では場当たりに選択された結果なのか、この点を明らかにする研究である。「柔軟な企業モデル」に即して人材活用策が選択されているかどうかを調査したイギリスの研究によると、企業の人材活用策は、人事戦略に基づく選択でなく、場当たりに選択されたものであることが明らかにされている(Penn 1992)。日本ではいずれが当てはまるのか、この点を明らかにする研究である。第2に、企業が直面してい

る企業環境の不確実性の程度に応じて、人事管理制度のあり方が異なるものとなるのかを実証的に明らかにする研究である。この研究は、日本企業における人材活用ポートフォリオの現状とその規定要因を明らかにするものとなる。ところで人材活用ポートフォリオ論に基づく人材活用策では、コア人材の多元化や、直用人材だけでなく人材ビジネスを通じた外部人材の活用が含まれることになる。この点は後に説明する。

#### IV 人事管理の担い手としての管理職

人事管理の担い手は、人事セクションのみではない。この点が、人事管理と他の経営管理の違いでもある。人事管理の担い手は、人事セクションだけでなく部下を持ったラインマネジャーである。具体的なデータがあるわけではないが、企業において人事管理が担う機能の総量を100とすれば、ラインマネジャーはその7割程度を担うと推察される。このようにラインマネジャーが、人事管理の機能の主要な担い手であるにもかかわらず、人事管理に関する研究の多くは、人事管理制度やその運用に関するものとなっている。人事管理制度の運用に関する研究では、ラインマネジャーが登場するものの、それは人事管理制度が職場でどのように運用されているかを調べることに限定され、ラインマネジャーが担う人事管理機能に関する調査はきわめて少ない。

また、OJTに関する研究などでは職場における人材育成に着目するが、ラインマネジャーの仕事管理とOJTなどの人材育成との関係に焦点をあてるものではない。ラインマネジャーの仕事管理、例えば部下への仕事の配分のあり方が、部下の能力開発機会を規定するなど、ラインマネジャーの人事管理機能の向上が、企業全体としての人事管理機能の充実には不可欠となる。ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究としては、①OJTを通じた人材育成の円滑化、②女性の活躍の場の拡大、③公正な人事評価の実現、④WLBを実現できる働き方の構築、⑤有期契約社員や外部人材の適切な活用、⑥部下の個別的な苦情・不満への対応<sup>8)</sup>などにおいて、ラインマネジャーの関与の現状と課題を明らかにすることなどがテーマとなろう。⑤を取り上げると、後にも述べるが、直用人材の中でも有期契約社員や外部人材の活用に関しては、ラインマネジャーに権限があることが少なくないことに

よる。また、最近の人事管理が直面する課題の多くは、人事セクションによる人事管理制度の改革のみで解決できるものではなく、ラインマネジャーの人事管理機能の改善や強化が不可欠なものが多い。この背景には、人事管理機能のうちラインマネジャーに依存する部分が拡大していることがある。例えば、女性の活躍の場の拡大を取り上げると、女性の採用や初任配属は、人事セクションが担うことができるが、OJTによる人材育成の円滑化や子育てなどのライフイベントと仕事の両立を支援するWLB支援制度の円滑な活用などは、ラインマネジャーの人事管理機能に依存するものとなる(佐藤2007, 2008)。また、管理職がWLBを実現できる働き方を構築するためには、管理職自身がWLBを大事にする必要性を理解し、WLBを実現するための時間的ゆとりがあることが必要となることが明らかにされている。こうしたことから人事セクションとしては、ラインマネジャーが人事管理機能を十分に担えるように支援することが求められ、この支援に関する研究も研究課題となる<sup>9)</sup>。

ラインマネジャーの人事管理機能の強化と併せて、労働法制に関する知識の浸透も大きな課題である。ラインマネジャーの多くが、人事管理機能の担い手であることを自覚していないことから、労働法制に関しても無理解な者が少なくないことによる。このことは人事セクションにとって、コンプライアンス上、大きな問題となる可能性がある<sup>10)</sup>。

#### V 人材活用における人材ビジネスとの連携

人材活用ポートフォリオに基づく人事管理では、直用人材だけでなく、人材ビジネスを通じた外部人材の活用が重要なものとなっている。従来の人事管理は、直用人材を想定したものであり、人材ビジネスを介した雇用関係と使用関係が分離した関係における人材活用を想定したものはなっていない。例えば、外部人材との間に直接的な雇用関係がないために、自社の報酬管理の対象とならない外部人材にも意欲的に仕事に取り組んでもらうための新しい人事管理が求められることになる。その前提として、外部人材の活用方針、活用業務内容、さらには人材ビジネスの選定方法や選定基準、外部人材活用における人材ビジネスとの連携などの現状、課題、方向性を明らかにする人事管理論の研究蓄積が求められる(佐藤編2009; 佐藤・佐野・

堀田 2010 など)。外部人材活用に関しては、これまではラインマネジャーに権限が委譲されている企業も少なくなかったが、今後は外部人材活用に関して、人事セクションとラインマネジャーの間の役割分担の整理が必要となろう。これも人事管理論の新しい研究テーマとなる。

## VI コア社員の多元化——多様な正社員あるいは正社員の終焉

人材活用ポートフォリオ論による人材活用は、中長期的な活用を前提として人的資源投資を行うコア人材、即戦力や短期的な人的資源投資で活用する有期契約の直用材、さらには外部人材など企業が活用する人材の多様化をもたらすだけでなく、同時に、コア人材の多元化をもたらしている。コア人材の多元化は、具体的にはいわゆる正社員の多元化であり、勤務地限定社員、業務限定社員、短時間正社員（厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 2002）、正社員の多様化（久本 2003, 2010）、正社員時代の終焉（大久保編 2006）、特約付きの新しい正社員モデル（雇用のあり方に関する研究会 2009）、ジョブ型正社員（濱口 2009, 2010）、准社員（玄田 2010）といった議論において提起されている論点と重なる新しい類型の正社員の創出につながるものである。

コア人材の多元化としての正社員の多元化は、キャリア展開の範囲を多元化するものと定義することができる。もちろん、これまでも企業が雇用する正社員の実際のキャリア展開の範囲が同一だったわけではない。例えば、正社員であっても事業所採用のブルーカラーと本社採用のホワイトカラーでは、キャリアの展開範囲は異なるものであった。しかし、契約上あるいは規範上、キャリアの転換範囲が異なるものとして制度化されていたわけではなかった。したがって、ブルーカラーであっても大規模な雇用調整が必要となる場合には、事業所間移動やキャリア展開の範囲が異なる職種間（技能工から営業職へ）の移動などが実施されたのである。他方、議論されるべき正社員の多元化は、契約上あるいは規範上も、キャリアの展開範囲の多元化を明確なものとするものである。しかし、現状の正社員の多元化の事例として無期の雇用契約の勤務地限定社員を取り上げると、事業所閉鎖に際して、勤務地限定社員の雇用契約を解除することを企業が選択し、かつ勤務地限定社員にそれが受け入れられるかど

うかに関しては不明確であり、現状の正社員の多元化が契約上あるいは規範上の多元化として社会的に定着しているわけではない。

人事管理において進展しつつあるコア人材の多元化あるいは正社員の多元化は、企業の労働サービス需要の変化と労働者の就業ニーズの変化の両者に対応するために選択されたものである。前者は従来のコア人材のキャリア展開の範囲をコア人材のすべてに提供することが出来なくなったこと、人材育成面でも異なるキャリア展開が必要となったことなどが、後者としては就業意識の変化を背景にキャリア展開に含まれる転勤などを希望しないコア人材の増加などがある。人事管理制度におけるコア人材の多元化の取り組みは、①従来、キャリア展開の範囲が同一であった人材グループ（雇用区分）に関してもそのキャリアを多元化する、②キャリア展開の範囲が実態として異なる人材グループに関して契約上あるいは規範上、異なるものとして位置づけて区分する、③コア人材以外の人材のキャリアの範囲を含めて、コア人材のキャリアの展開範囲を再編する、などからなる。人事管理に関する研究としては、コア人材の多元化の実態と課題を把握するとともに、その定着化のための条件や、法制面での課題を明らかにすることが重要なテーマとなろう（佐藤 2001；佐藤・佐野・原 2003 など参照）。

- 1) 戦後の人事管理の変遷や研究動向は、佐藤（1999）を参照されたい。佐藤（2004）は、日経連能力主義管理研究会編（1969）の再評価を行っている。
- 2) 人事管理は、非営利団体など多様な経営体に存在するが、ここでは簡略化のため企業と記す。
- 3) 詳しくは、佐藤・藤村・八代（2007）の第1章を参照。
- 4) ベストプラクティス・アプローチによる研究として Pfeffer（1998）をあげることができる。好業績を上げている企業の人事戦略や人事管理制度に見られる共通した特徴を明らかにし、それを①高い雇用保障、②慎重な選抜に基づく採用、③組織設計における自立的管理チームと権限の委譲、④組織のパフォーマンスに連動した報酬制度、⑤幅広い教育訓練、⑥組織内の様々な処遇格差の縮小、⑦企業内における情報共有の7つに整理している。これらは企業による人材育成を重視する日本の雇用管理や報酬管理の特徴として指摘されるものと対応する点が少なくない。
- 5) ベストフィット・アプローチに基づくものとして、Porterの競争戦略に基づいて3つの競争戦略（イノベーション戦略、高品質戦略、コスト削減戦略）を想定し、それぞれの適的な人事戦略や人事管理制度を明らかにした研究（Schuler and Jackson 1987）をあげることができる。異なる競争戦略には従業員に求められるそれぞれに適的な役割行動が存在するとして、その役割行動の実現に貢献する人事戦略と人事管理制度を整理しており、企業の置かれた環境によって競争優位

を獲得できる競争戦略が異なり、それぞれの競争戦略に適合的な人事戦略や人事管理制度を選択することの必要性を主張するものである。

- 6) 佐藤 (2009) を参照。この研究は、後述する「雇用ポートフォリオ論」のいわゆる「自社型雇用ポートフォリオ」を明らかにする研究となる。
- 7) 「雇用ポートフォリオ論」は、派遣社員など外部人材の活用を想定していなかった。また、長期継続雇用を「今後とも基本的に大切にすべき雇用慣行」と述べていたことが重要である。
- 8) ラインマネジャーによる部下の個別的な不満や苦情に対する処理機能の低下が指摘されており、この点も重要な研究課題となる (佐藤 2000)。
- 9) ラインマネジャーの人事管理機能を高めるためには、プレイングマネジャー化した管理職の位置づけの見直しが必要となる。
- 10) 労働者派遣事業における雇用管理改善に関する調査研究会 (2009) は、派遣スタッフを受け入れている職場の管理職に対して労働者派遣法の認知度を調査し、その理解度が低い点を明らかにしている。

#### 参考文献

- 大久保幸夫編 (2006) 『正社員時代の終焉——多様な働き手のマネジメント手法を求めて』日経 BP 社。
- 玄田有史 (2010) 「経済教室——広がる常用雇用・非正規の『准社員』」『日本経済新聞』2月18日。
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 (座長・佐藤博樹) (2002) 『パート労働の課題と対応の方向性——パートタイム労働研究会最終報告』財団法人 21 世紀職業財団。
- 雇用のあり方に関する研究会 (座長・佐藤博樹) (2009) 『正規・非正規の二元論を越えて——雇用問題の残された課題』リクルートワークス研究所。
- 佐藤博樹 (1999) 「総論雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス 日本の労働⑤雇用管理』日本労働研究機構。
- (2000) 「個別的苦情と労働組合の対応——職場の上司と労働組合」『日本労働研究雑誌』No.485。
- (2001) 「外部労働市場依存型の人材活用と人事管理上の課題」『ジュリスト』No.1211。
- (2004) 「1960年代、日経連はすでに今日的な人事制度を提案していた」『エコノミスト臨時増刊——戦後日本企業史——経済大国を築いた人々』82巻8号、2月9日号。
- (2007) 「女性の活躍の場の拡大とワークライフバランス」日本経団連出版編『女性社員活躍支援事例集——ダイバーシティを推進する11社の取り組み』日本経団連出版。
- (2008) 「総論 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹編『ワーク・ライフ・バランス——仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい。
- (2009) 「企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編

- 『人事マネジメント』ミネルヴァ書房。
- 編 (2009) 『パート・契約・派遣・請負の人材活用 (第2版)』日本経済新聞社。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003) 「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聰子 (2010) 『実証研究 日本の人材ビジネス——新しい人事マネジメントと働き方』日本経済新聞出版社。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2007) 『新しい人事労務管理 (第3版)』有斐閣。
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編 (1995) 『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟。
- 日経連能力主義管理研究会編 (1969) 『能力主義管理——その理論と実践』日本経営者団体連盟弘報部。
- 労働者派遣事業における雇用管理改善に関する調査研究会 (座長・佐藤博樹) (2009) 『労働者派遣事業における派遣スタッフの雇用管理改善に向けて——厚生労働省委託 平成20年度労働者派遣事業における雇用管理改善推進事業』三菱UFJリサーチ&コンサルティング。
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築』岩波書店。
- (2010) 「ジョブ型正社員に関するメモ」<http://eulabourlaw.cocolog-nifty.com/blog/2010/05/post-b628.html>
- 久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員』中公新書。
- (2010) 「正社員の意味と起源」『季刊 政策・経営研究』Vol.12。
- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management*, IMS, No. 89.
- Penn, R. (1992) "Flexibility in Britain during the 1980s: Recent Empirical Evidence," Gilbert, N., Burrows, R., and Pollert, A., *Fordism and Flexibility: Divisions and Change*, Macmillan.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press. 佐藤洋一訳「人材を生かす企業——経営者はなぜ社員を大事にしないのか?」トッパン、1998年。
- Schuler, R. S., and S. E. Jackson (1987) "Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1, 3, pp.207-219.

さとう・ひろき 東京大学社会科学研究所教授。最近の主な著作に『実証研究 日本の人材ビジネス——新しい人事マネジメントと働き方』(佐野嘉秀・堀田聰子氏と共編、日本経済新聞出版社、2010年)。