

人材育成・活用方針が決める 人事管理の構造

——日仏比較を通して

関家ちさと

(学習院大学大学院)

1990年代以降、わが国では伝統的な人事管理の再編がさげばれ、戦略的人的資源管理論や資本主義の多様性等の観点から、新たな「あるべき人事管理」が模索されてきた。しかし、これらの研究は、「人事管理の基本構造は人材育成・活用の方針に規定される」(佐藤・藤村・八代 2011) という人事管理の諸制度を設計するための基本原則に対する配慮が少なく、具体的に人事制度を構想するという点では十分ではない。関家(2015)は、日仏の人事スタッフのキャリア比較から、日本は多能工型の人材育成・活用方針を、フランスは専門職型の人材育成・活用方針をとることを指摘している。そこで本研究では、それら方針に基づき両国の人事諸制度がどのように設計されているかを明らかにするため、両国の大企業(日本7社、フランス7社)

を対象に調査を行った。調査によって明らかにされた主要な点は以下の二つである。日本は、専攻を加味せず職種を限定しない新卒採用を行い、彼らを職能等級によって最下位に格付け、長期の研修や先輩・上司によるOJTで教育する。フランスは、専攻と結びついた職種別採用で、新入社員を役割等級により学歴別に初任格付けし、教育は個人の課題に応じて提供されるが非管理職層では限定的である。このように、日仏間の人事制度の違いは人材育成・活用方針の違いに大きく規定されているため、今後の日本型人事管理の方向性を検討するにあたっては、人事制度そのものを見ても分からず、人材育成・活用方針までさかのぼって考える必要がある。

せきや・ちさと 学習院大学大学院経営学研究科経営学専攻博士後期課程。主な著作に「企業内教育の日仏比較——人事スタッフの企業内養成訓練から見る」『日仏経営学会誌』第32号、47-59頁(2015年)。経営学(人事管理)専攻。