

# 書評

BOOK REVIEW

## 上林 憲雄・平野 光俊 編著 『日本の人事システム』 ——その伝統と革新

島貫 知行

### 本書の概要

日本企業の人事システムの何が変わり、何が変わらないのかという論点は、人事管理研究の最も中核的な研究テーマのひとつである。本書は、上林氏と平野氏を中心とする神戸大学の研究グループが、グローバル市場主義の進展に伴う日本型人事システムの変化について、人事部の新たな役割、人事の基本方針である人事ポリシー、人事ポリシーの背後にある組織文化、意思決定のメカニズム、働き方改革の施策、グローバルリーダーの要件という6つの観点から分析したものである。本書の分析に用いられたデータは、2017年5～8月に日本国内の日系企業2500社および外資系企業500社の計3000社の人事部長を対象に実施した質問票調査のデータであり、サンプルサイズは134である。

本書は、プロローグとエピローグを含めて全8章から構成される。プロローグ（上林氏）では、日本型人事システムの特徴が組織的な共同体性にあることを論じたうえで、1990年代以降にグローバリゼーションの進展やITの発達、市場主義的発想に特徴付けられる「グローバル市場主義」が浸透するに伴い、従業員相互の社会的関係を基盤とした従来の日本型人事システムは、市場原理に基づく経済的關係へと変容しつつあることが指摘されている。

第1章（平野氏）は、人事部門の役割と人事等級制度の補完関係を検討している。日本企業は、能力主義と職務主義の双方の特徴を備えた役割等級制度に移行している傾向があり、役割等級制度と人事権のライン



● 同文館出版  
2019年7月刊  
A5判・256頁  
本体2800円＋税

● かんばやし・のりお  
神戸大学大学院経営学研究科教授。  
● ひらの・みつとし  
神戸大学大学院経営学研究科教授。

分権の組合せが効果的であるとする。また、その場合に人事部は、社員のスキルやキャリア志向などの人事情報を収集・蓄積し、適材適所のキャリア開発支援や社員のキャリア意識の醸成を図ることが肝要であるとしている。

第2章（江夏氏）は、企業の人事ポリシーが従業員の働きがいに与える影響を検討している。人事ポリシーとは、個々の人事施策の基礎となる人事管理の考え方や方針のことである。因子分析から「エンプロイヤビリティ重視」「個別化された能力開発」「実力・貢献主義的処遇」という3つの人事ポリシーを導出し、これらのポリシーのうち「実力・貢献主義的処遇」を強く志向する企業ほど、従業員の働きがいが高いことを見出している。

第3章（庭本氏）は、組織文化と人事ポリシーの関係を検討している。組織文化とは組織構成員に共有された価値であり、人事システムと相互依存関係にある。日本企業は、家族主義的なクラン文化を基礎としながらマーケット文化やビューロクラシー文化、イノベーション文化を包含しており、全ての文化の均衡した企業が「エンプロイヤビリティ重視」「個別化された能力開発」「実力・貢献主義的処遇」のいずれのポリシーも最も志向していることを発見している。

第4章（浅井氏）は、意思決定プロセスと人事システムの関係を検討している。日本企業は伝統的にボトムアップ型意思決定であると言われており、決裁は上

級管理職が行うものの、起案には比較的下位層の管理職も参加している。より下位層の従業員が起案に参加可能な企業ほど管理職人材の充足度が高いことから、日本企業のボトムアップ型意思決定には、従業員の動機付け効果だけではなく、管理職育成の効果があることを示している。

第5章（余合氏）は、「働き方改革」に関する人事施策と人事・財務的組織成果との関係を検討している。日本企業が実践している多様な働き方改革施策を、女性活躍推進、労働時間削減、働き方の柔軟化、労働時間の柔軟化、限定正社員制度、既存制度の改革の6つの施策群に類型化し、働き方の柔軟化や限定正社員制度は女性管理職比率に正の影響を与える一方で、労働時間削減は逆に女性管理職比率に負の影響を与えることなどを発見している。

第6章（島田氏）は、グローバルリーダーの要件と組織編成原理との関係を検討している。日本企業のグローバルリーダーの共通要件を、不確実性対応能力と多方面の一般知識の2点としたうえで、組織編成原理をM型組織（職務をベースに設計する組織形態）とO型組織（職務や責任範囲は曖昧にして、ヒトをベースに設計する組織形態）の2類型で捉え、日本の事業所がM型組織の場合に日本人のグローバルリーダー人材の充足度が向上することなどを見出している。

最後のエピローグ（平野氏・上林氏）では、本書の結論として、従来は市場志向の米国と対比して組織志向に位置づけられていた日本型人事システムが、現在は組織志向と市場志向を併せ持つハイブリッド型に進化していると述べている。そして、日本型人事システムは、グローバル市場主義などの環境変化に適応しつつ、組織志向と市場志向の矛盾を止揚する試行錯誤をしながら今後も進化していくと論じている。

#### 本書へのコメント

本書の貢献は、今日の日本型人事システムを複眼的に検討している点に集約できる。具体的には第一に、日本型人事システムの進化を、米国の人事システムとの対比を念頭に、市場志向と組織志向という視点から検討していることである。プロローグの日本型人事システムの整理や、第1章の人事部門と人事等級制度の関係、第6章のグローバルリーダーに関する論考は、

グローバル市場主義の進展に伴い、日本型人事システムが市場志向と組織志向という相反する志向性をハイブリッド型として成立させているという重要な発見事実を提示している。また、こうした日本企業の人事システムのハイブリッド化が、米国企業のような更なる市場志向化とは異なる進化過程を歩んでいるという点も興味深い。

第二に、いわゆる人事管理論にとどまらず、組織論に範囲を拡張して日本型人事システムを検討していることである。例えば、第3章は組織文化を、第4章は意思決定プロセスを取り上げている。集団主義的な組織文化やボトムアップ型の意思決定プロセスは、日本的経営の特徴として指摘されることが多いものの、採用や育成、評価、処遇といった人事管理論の範疇で論じられることは意外に少ない。組織文化に様々な相反する価値観をバランスよく包含している企業が従業員のエンプロイヤビリティや個別の人材育成、実力主義的処遇をより志向している点や、下位層従業員の起案への参加が管理職人材の育成に貢献している点は、日本型人事システムが組織的な変化や変革を伴いながら進化していることを再認識させるものである。

第三に、昨今の経営課題と結びつけて日本型人事システムを検討している点である。例えば、第2章は働きがい、第5章は働き方改革という今日的なトピックから日本型人事システムを検討している。人事ポリシーは「内部育成－外部調達」「能力主義－職務主義」などの側面で把握されることが多いが、今日の日本企業の人事システムは、エンプロイヤビリティ重視度や能力開発の個別化の程度観点からより適切に把握でき、これらが従業員の働きがいを左右している。また、働き方改革も一括りにするのではなく、その人事施策の内容を分類してみると、働き方の柔軟化と労働時間削減策は女性管理職比率に異なる影響を与えることや、女性活躍推進策は意外にも影響を与えていないことが示されており、実務的・政策的にも意義がある。

評者自身の研究関心に寄せて、本書に幾つかの要望をあげておきたい。まず、日本型人事システムのハイブリッド化の内容に関する考察である。本書の主たる結論は、日本型人事システムが組織志向と市場志向のハイブリッド型になっていることであるが、人事システムのハイブリッド化は、中国をはじめ他の東アジア

ア諸国でも観察される現象である (e.g., Zhu, Warner, and Rowley 2007; Su and Wright 2012)。日本型人事システムのハイブリッド化には他国と比較してどのような異同があるのか、どのような点が日本特有の現象なのかなど、国際比較の視点も取り入れつつ検討する必要があるだろう。

つぎに、日本型人事システムのハイブリッド化の要因や有効性に関する理論的な考察である。例えば、中国企業の人事システムのハイブリッド化に関する研究では、制度理論や文化理論がその理論的基盤になっていることが指摘されている (Xiao and Cooke 2020)。一般に人事管理論では人事システムの一貫性が必要であるとされるが、組織志向と市場志向という相反する原理をもつ人事システムがなぜ成立するのか、なぜ効果的であるのかについての検討が求められる。

さらに、日本型人事システムのハイブリッド化のプロセスに関する検討である。本書の議論は、1990年代以降にグローバル市場主義が浸透する以前の日本型人事システムの特徴と2017年時点の調査結果を比較することにより展開されているが、その30年間に日本型人事システムのハイブリッド化はいつからどのように進展してきたのだろうか。人事システムの内実に関する時系列変化を把握することは、方法論上も極めて難しいことであるが、過去30年間に生じた人事システムの変化の過程が明らかになると、本書のタイト

ルにある伝統と革新の内容がよりよく理解できるように思われる。

もっとも、これらの要望は、評者を含めた今後の研究者が取り組むべき課題であろう。本書は大規模な質問票調査に基づいて、日本企業の人事システムの今日の特徴を描写している貴重な研究書である。日本の人事管理研究を牽引する神戸大学の先生方や研究グループに敬意を表したい。巻末には調査票も掲載されており、調査設計をする際の参考になるだろう。

#### 参考文献

- Su, Z.-X., and Wright, P. M. (2012) "The Effective Human Resource Management System in Transitional China: A Hybrid of Commitment and Control Practices." *International Journal of Human Resource Management*, 23, 2065-2086.
- Xiao, Q., and Cooke, F. L. (2020) "Towards a Hybrid Model? A Systematic Review of Human Resource Management Research on Chinese State-owned Enterprises (1993-2017)." *International Journal of Human Resource Management*, 31, 47-89.
- Zhu, Y., Warner, M., and Rowley, C. (2007) "Human Resource Management with 'Asian' Characteristics: A Hybrid People-management System in East Asia." *International Journal of Human Resource Management*, 18, 745-768.

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院経営管理研究科教授。人的資源管理論専攻。