

雇用システム・人材マネジメントをめぐる環境条件

佐口 和郎

雇用システムや人材マネジメントの分析について考えるとき、しばしば突き当たる問題がある。このような基本的にはミクロレベルの事柄について、それをめぐるマクロレベルの環境条件をどこまで取り込んで分析すべきなのかという問題である。むしろ、テクノロジーの変容やダイバーシティ問題などは重視されてきているし、環境条件について言及しない研究などほとんどないだろう。だが、ここでは敢えて、雇用システムや人材マネジメントの機能や変容が何をドライブとして突き動かされているのか、そしてその奥にはどのような問題が孕まれているのかについて改めて考えてみたい。

長い歴史の中で見ると、テクノロジーの進化が経済成長に結びつき、所得格差の拡大に結果しない、それゆえに人々の抵抗が多く見られない時代はまれであるともいわれている（C.フレイ）。アメリカを見ると、1980年代までの約100年がその例外的な時期となる。ICTやAIの展開も、現在のところ新しい経済成長や所得格差の克服に結びついているとはいいがたい。だからこそ、こうした不可逆的に見えたテクノロジーの展開にも、それに伴う働き方の変容についても公的な規制が強まりつつある。欧米におけるライドシェアの運転手の処遇をめぐる問題の展開は後者の一例であり、新型コロナ問題もこの趨勢に影響を及ぼしている。事態はさまざまな方向からの力のせめぎあいの只中にある。

また、企業活動の社会的責任がこれまでにないほど強く問われ始めていることにも留意すべきである。今や企業経営は、SDGsやESGなどの問題をやり過ごすことはできない局面にある。対処すべき領域は、エネルギー・気候変動問題に限定されず、差別・不当な格差問題等々も含まれる。また、深刻な社会問題という点では、少子高齢化問

題も挙げられる。企業側がこれらの問題を軽視できない背景には、「社会からの要請」という一種の潮流のようなものがあるが、それが消費者、投資家、取引先、現在と将来の従業員などのステークホルダーの意向に反映される形でより強い力となって企業の行動を制約していると考えられる。対応すべき問題自体が複雑多様であるだけでなく、その解決へのステークホルダーの意向も多様となる。

企業側がこれらを制約ととらえず諸課題の解決策（社会的貢献の価値）を積極的に経済的価値・企業価値につなげるという発想のあることもよく知られている。さらには、こうした施策を通して、多様な利害を持つステークホルダーとの議論を意識的に喚起していくこともありうるだろう。解決策による効果だけでなく、このような行動をとることによって「良い企業」として社会的に承認されることを追求する道である。いずれにせよ、企業はこうした問題への積極性が問われているのである。

雇用システムや人材マネジメントの分析に話を戻そう。以上をふまえると、観察者としては、複雑で錯綜する環境条件とそれへの企業の立ち向かい方の変化が雇用システムや人材マネジメントの諸制度にどう反映しているのかについてセンシティブになる必要があると考えられる。この反映の仕方が日本の企業組織にとって不可逆性を帯びた変容をもたらすかもしれないからである。私としては、企業の社会的責任の明確化への要請が、戦略や組織にどのようにつながっていくのか、そのことと「経営側の意にかなう労働供給のリテンションの実現」といかに調整されるのかを見極めてみたいのである。

（さぐち・かずろう 東京女子大学特任教授）