

# 書 評

BOOK REVIEW

佐野 嘉秀 著

## 『英国の人事管理・日本の人事管理』

——日英百貨店の仕事と雇用システム

平野 光俊

### 1 組織志向と市場志向

労使関係や人事管理の研究者であれば、本書のタイトルを見て、ロナルド・ドーアの名著『イギリスの工場・日本の工場』(Dore 1973)を連想する人は少なくないだろう。ドーアは、日立の工場およびイングリッシュ・エレクトリック社(EE)の工場の比較研究を通して、両社の雇用システムの違いを見出し、それぞれ「組織志向」(organization-oriented)と「市場志向」(market-oriented)と呼んだ。前者(日立)の雇用システムは、終身雇用、実績を加味した年功制賃金システム、企業内でのキャリア、企業による研修、企業内組合、企業福祉の充実、企業意識の涵養に特徴づけられる。それと対照的に後者(EE)は、転職がかなり多いこと、市場を基盤とした賃金・棒給システム、他律的でなく自律的・流動的なキャリアコース、公共機関による職業訓練、産業別あるいは職能別組合、社会保障の拡充、専門家的・職能的・地域別的ないし階級的意識がより強固である(邦訳、292頁)。

そのうえでドーアは、先進産業社会の雇用システムは、一国の伝統的文化に直接由来する部分を別とすれば、巨大企業の出現および地位の平等という民主主義的理想によって組織志向が主流となると予見した。その点に関して言えば、西欧に比べて産業化の後発国であった日本が、戦後復興期から高度経済成長期に至る間に市場志向の英国に一步先んじたとと言える。その理



●さの・よしひで  
教授。  
法政大学経営学部

●東京大学出版会  
2021年3月刊  
A5判・352頁  
定価6820円(本体6200円)

由は、第1に日本は初期の段階から大企業がベースメーカーであったからであり、第2に戦後の平等主義の大洪水が(占領軍の全面的バックアップのもとに)日本を襲ったからである(邦訳、374頁)。そしてドーアは、英国の人事管理や労使関係は、日本に「追いつく」形で市場志向から組織志向のシステムに変化し、日英の雇用システムはやがて収斂すると主張した。ただし、この移行の過程は、一国の歴史的・文化的諸条件に規定された多様性を帯びることとなる。雇用システムの合理性はその国固有の制度的環境との補完性や歴史的経路にも条件づけられるからである。

さて、それから半世紀を経て、現代の日英の雇用システムの距離はどこまで縮んだのだろうか。この間多くの優れた国際比較の事例研究が生まれたが、本書のレビューによれば、例えば賃金制度一つとっても、フラットレートからレンジレートに変わったとはいえ「職務給」の領域に留まる英国と、能力を中心とする属人的要素に基礎を置く日本の「能力給」との間には依然として大きな隔りがある。これに対応して、人事管理の体系も、日英間で互いに異なる個性を維持している可能性がある。その際見逃してはならないのが、日英ともにパート等の非典型雇用の利用が著しく進展したことである。常用雇用が主体であった時代と異なり、現代の人事管理の全体像を捉えるうえでは、非典型雇用も対象とした人事管理の国際比較が欠かせない。正規のみならず非正規の雇用区分もカバーし

て、現在の日英の人事管理はどのような異なる体系として捕捉できるか。本書の問題意識はこの点にある。

こうした問いに答えるには、人事管理の各領域に見られる違いを明らかにするとともに、各領域をつなぐ論理を解明することが不可欠である。そこで、本書は、日英の小売業（百貨店）の事例を対象とし、統一的な分析枠組みのもと共通の概念と論理を用いて人事管理の違いに接近する。そして本書が小売業を分析対象とした理由は、第1に、小売業は非典型雇用の利用が特に進んでいるからである。第2に、これまで蓄積されてきた一連の国際比較研究は製造業に偏り、小売業やサービス業など非製造業については手薄だからである。さらに様々な小売業態の中から百貨店が選択された理由は、百貨店が要員規模の大きな事業であり、それゆえ内部労働市場で展開される配置転換や昇進、長期的な人材育成の相違を比較しやすいことにある。また食品スーパー等に比べて売場運営の標準化が進んでいないので、百貨店の販売員はより分権的に幅広い仕事をこなす傾向にある。そのぶん仕事の割り振り、人材育成、要員管理等の難度が高く、人事管理のバリエーションが生じる可能性が高い。

## 2 本書の分析枠組み

雇用システムは「分業と調整」とそれと両立可能な「インセンティブ制度」の組み合わせの如何によって多様化する。そこで、本書の分析枠組みは、「仕事の配分ルール」と「賃金の配分ルール」の組み合わせが、どういった類いの補完性を発揮しているかという観点から設計される。この組み合わせの合理性を捉える論理がMarsden (1999) の「取引ルール」である。マースデンは、雇用関係において従業員は「ある範囲 (limits) 内」で引き受けるべき仕事 (tasks) を特定する権利を持つと仮定し、仕事配分ルール (取引ルール) のバリエーションとして、「効率性の制約」と「履行可能性の制約」の2軸によって識別される4つのタイプを構想した。そのうえで先進諸国 (仏、米、英、独、日) の人事管理の特徴を仕事配分に関わる「取引ルール」と関連づけて体系的に説明する。本書では基本的にはこれに依拠するものの、事例研究の長所を一層活かすべく、「取引ルール」の論理の基盤となっている合理的選択理論 (限定合理性や機会主義的

行動等) による演繹的な説明を省いている。すなわち、本書が仮定する仕事配分ルールのバリエーションは、英国の「職務ルール」(職務に人を配置、職務に応じた仕事配分) に対する日本の「職能・職域ルール」(雇用区分と能力の格付けに応じた仕事配分) である。そして両国における仕事配分ルールは人事管理の各領域に見られる特徴と対応関係を持つ。第1に、英国における「職務給」(職務の序列・職階制度に連動) に対する日本における「能力給」(能力の序列・資格制度に連動) である。第2に、採用や解雇、配置転換といった人材確保・要員調整の方法の相違である。第3に、人材育成ないし人材確保における内部労働市場と外部労働市場への依存度の違いである。

第2と第3の点は「柔軟な企業モデル」(Atkinson 1985) によって吟味される。アトキンソンは人事管理の機能として重要なのは柔軟な環境変動への適応であると考え、その適応の質的な違いから、3つのタイプの柔軟性を識別した。すなわち、金銭的柔軟性 (人事評価をともなう賃金制度により個別的な賃金管理を行えること)。機能的柔軟性 (職務の境界を越えて従業員を迅速かつ円滑に配置できること)。数量的柔軟性 (雇用・配置する人数や労働時間を迅速かつ円滑に変更できること) である。そのうえで、本書は、日英の人事管理が柔軟性の確保において異なるメカニズムを持つと見立てた。

## 3 本書の結論

本書は全部で4つの章で構成されている。第1章では人事管理の国際比較の先行研究がレビューされたうえで分析枠組みが導出される。第2章は英国の百貨店の事例分析であり、第3章は日本の百貨店の事例分析である。第4章では、本研究での発見事実が要約され、日英の事例にみられる人事管理の体系的な違いが整理される。言うまでもなく本書のハイライトは第2章及び第3章の丹念なフィールド調査の記述である。調査の方法は旗艦店の人事マネジャーと売場マネジャーをインフォーマントとする聴き取りである。日本の百貨店では労組の組合役員に対するインタビュー調査も行われている。聴き取りで得られた内容は様々な社内資料にあたることで裏付けが取られる。

本書の人事管理の国際比較研究に対するオリジナル

な貢献は、人事管理の一つひとつの活動を丹念に分析しつつ、それと同時に諸活動の組み合わせが補完的となりうる論理（取引ルールと柔軟な企業モデル）を通して、人事管理の体系の2つの異なるタイプを見出したことにある。すなわち英国の人事管理が「職務ルール・範囲職務給型」であるのに対し、日本の人事管理は「職域・職能ルール・能力給型」である。しかも、日英の事例の人事管理は収斂する途上にあるようにも見えないのである。

#### 4 本書の貢献と課題

人事管理が機能的となりうるかどうかは、人事の規則（施策の設計）やそれに基づいた人事のプロセス（施策の運用）が内部的に整合しているかどうかにかかっている。すなわち職務設計（仕事の配分ルール）、インセンティブ制度（賃金の配分ルール）、配置や人材育成（キャリア開発）、労使コミュニケーションといった人事管理の諸活動の補完性の如何によって業績が左右される。こうした考え方は戦略的人的資源管理論の分野ではコンフィギュレーション・アプローチと呼ばれる。これまでの人事管理研究は、方法において定量的にせよ定性的分析にせよ、賃金制度やキャリア開発など人事管理の個別の活動の相違を分析するものが多かった。しかし本書はそこに留まることなく、人事管理の諸活動をひとつの体系と見立て、その組み合わせの補完性を比較分析している。本書のオリジナルな貢献として高く評価される点である。

一方で、評者が考える本書の課題は、著者も課題として認識しているが（322-323頁）、人事管理と日英固有の制度的環境（解雇制限等の法制度、労働市場、金融政策、政労使の関係等）との補完的關係に対する分析ないし考察が少ないことである。このことは本書で展開される主張や考察はエビデンスベースが貫かれていることにも関係している。本書を通読して評者が感じたことは、エビデンスのない主張や考察は厳に慎むという著者の姿勢である。それゆえと言えるのだが、エビデンスの示されない制度的環境と人事管理の補完性に言及することは抑制されている。しかし本書のタイトルは「英国の人事管理・日本の人事管理」である。一企業で行われている人事管理の仕方を一国のなかで普及している人事管理であると主張するのであ

れば、やはり制度的環境との補完性に対する分析や考察が欲しいというのが評者の率直な感想である。ただしこうした指摘はいわば「望蜀の嘆」の類いかもれない。

この書評を書いている途中、手元の新聞に目をやると「大丸松坂屋「売らない店」という見出しの記事があった。大手百貨店で初めてネット販売を手掛ける新興ブランドのショールームに特化した売場を大丸東京店に設けるとのことである（2021年9月27日、日本経済新聞朝刊）。この売場の従業員は商品の説明をするが店頭販売はしない。百貨店は各ブランドから出店料を得ることで稼ぐ。英国に比べてインバウンド需要の少ない日本の百貨店はリアルとデジタルを融合したビジネスモデルへの変革を急いでいる。自社のマーチャンダイジング能力に限界を感じ、直営売場を縮小しテナント誘致で稼ごうとする百貨店もある。その業態は百貨店というより専門店が集積したファッションビルである。今後、日英の百貨店のビジネスモデルが分岐していく可能性は大いにある。人事管理は事業戦略ないしビジネスモデルとの補完性も要求されるというスタンスに立てば、これから百貨店の人事管理がどのように進化していくか興味は尽きない。ただし事例分析において個性記述をするには、先行研究における「様式化された事実」を拠り所にする必要がある。その際、本書が見出した日英の人事管理の体系は重要な参照枠となるだろう。今後の人事管理研究に欠かせない文献が世に出たことを祝いたい。

#### 参考文献

- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report No. 89, Institute of Manpower Studies.
- Dore, R. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industry Relations*, Berkley and Los Angeles: University of California Press. (=1987, 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房.)
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundation of Societal Diversity*, Oxford: Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT出版.)

ひらの・みつとし 大手前大学副学長・教授。人的資源管理論専攻。