
桐村晋次著

『人事マン入門』

(日経新聞社, 2002年, 本体830円)

JALアカデミー株式会社・神奈川大学非常勤講師 古屋紀人

著者の桐村先生は大企業の人事部門の役員、関連会社の社長等を歴任されて、アカデミック部門に転進された方のため、本書は実務的な内容を、歴史的かつ学問的な側面も含めて分かりやすく解説された書籍である。特に企業の人事部門に携わるスタッフのみならず、管理職にとっても必読書である。更に今回の改訂に際して、最近の時代の変化を十分に内容に反映しており時代にマッチした内容になっている。

第一章『人事労務部門の役割』人事労務管理の仕事の内容を産業革命時代のイギリス、十九世紀から二十世紀のアメリカのテーラーイズムなどを歴史的に考察しながら、説明している。更に日本的経営の立場からの人事労務面の特徴（終身雇用、年功序列、企業別労働組合）に触れている。最近のグローバル化による時代の変化により、日本企業における人事労務のあり方も変化を求められてきている事を強調している。著者は別書『人材育成の進め方』でも強調しているように、人事諸施策も企業の経営戦略とマッチしたものでなければならぬと説いている。グローバル化、情報化、技術革新、高学歴化、高齢化などが急ピッチで展開して、企業環境の変化が起こるとき、企業の人事部門は経営戦略を推進するためにその重点施策を明確にして、採用、教育、異動配置、労働条件などの一連のプロセスを総合的にかつ効率的に体系化することを説明している。更に人事部門のスタ

ッフは従来の管理型から、個々の人的資源を企業戦略に合わせて如何に企業内で活用するかを考える方向へと転換を求めている。従来の職務を遂行する中でも、人事労務スタッフの意識改革をして、時代にあったものに変えていく必要性を強調している。

第二章『教育と研修』の中では別書『人材教育の進め方』の中でも言及されているように、生きたビジネスの中で企業内の問題発見能力の向上のために、企業教育が存在するのであり、そのために社員は何をやらなければいけないのかを考える『課題設定能力』が大切であるとしている。更に最近の時代の変化に対応するために、従業員はエンプロイヤビリティ（被雇用能力）を確保する事の必要性を説いている。筆者も社員は就社から就職へ転換を迫られ自らが社内のみならず、社外にも通用する付加価値をつけないと真のエンプロイヤビリティは存在しないと考える。エンプロイヤビリティと関連して、著者はマクレランド教授のコンピテンシーの概念に触れている。コンピテンシー開発は筆者の研究テーマでもあるが、この概念は従来の受身の人材開発ではなくて、社員自ら積極的に自己の能力開発を図り、その能力を企業業績に結び付けていく考え方である。そのプロセスのメカニズムを解明する研究は、日本では未だ十分に実施されていないのが現状である。著者は更に戦後の日本企業教育の

変遷をたどり、OJTと集合教育のあり方を説いている。最後に社員のモチベーションを維持向上させるための考え方として、マズローの欲求階層説とその他の動機付け理論を解説している。

第三章『採用と評価』では採用から人事異動、人材配置、人事考課、キャリアー形成と資格制度など雇用管理全般にわたりその留意点を解説している。特に論点は時代の変化とともに社内に多様な形態の人材（長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型一日経連『新時代の日本経営』など）をその目的を明確にして雇用ミックスの形で活用する事を説いている。又人事異動配置もこれらの人材カテゴリーに合わせた形で実施する原則を述べている。人事考課に関してはその目的として、社員を評価して適正な処理を行う事、更に本人を励まし動機付けて計画的に能力開発を図る事を上げている。昇格、配置、異動、能力開発等における公平性、納得性の大切さと考課者が陥りやすいミスを取り上げて留意している。論点として米国で開発された目標管理制度（Management by Objectives-MBO）についての問題点を論じている。最近の傾向として、長期間評価の日本型人事評価制度と短期間評価の米国型人事評価制度が日米企業の双方で取り入れられ、その距離が狭まったと言われている。著者が指摘のとおり、MBOを導入にあたってはその目的を明確に理解して運用しなければ、失敗するケースが多い。その点、筆者も元々因果応報的思考性の日本人に合目的型のMBO制度が100%フィットするかどうか疑問を感じている。最後にグループ経営における人事制度を取り上げている。著者述べているように、これからの関連会社経営の人材配置は一考の余地がある。定年前の慰労ポス特的存在から、経営実践の

場、高度の専門性習熟の場として捉えて行かないと、グループ経営の繁栄は不可能と考える。

第四章『賃金と福利厚生』では年功給から職務給、職能給、年俸制などの成果反映型給与へ転換が図られてきた経緯、更に定年制、退職金制度にも触れている。又日本企業の労働時間の長さの問題点を指摘して、今後は裁量労働制度、ワークシェアリング、福利厚生なども自己責任によるカフェテリアプランなどを導入して、仕事のみならず、心のゆとりのある生活設計の必要性を示唆している。筆者も全く同感である。

第五章『経営と組織』では伝統的な人間関係論（メイヨー、レスリスバーガー、リカート、アージリス等）、組織経営理論（バーナード、サイモン等）の理論に触れて、更に日本企業組織の戦後の変遷、カンパニー制など、戦略的意思決定の出来る組織構造の研究開発の必要性を説いている。第六章『労使関係と労働問題』では労働問題の歴史、労働法との関連、今後の労働問題等に言及している。第七章『経営環境の変化と新しい課題』ではトップとコミュニケーションを円滑に図り、その経営理念実現のための人事部門の役割を説明している。又米国と日本における人事問題対処法の違いを述べて、人材という大切に複雑な経営資源を取り扱う人事部門のスタッフに対して自己啓発を促している。

所感としては人事マン入門と題しているが、経営的側面、学問的側面、実務的側面と極めて多岐にわたり示唆される内容が多い。日本企業の人事組織は従来の管理権威主義的コストセンターから、人材を経営資産として捉えて、それを積極的に育成活用して企業業績に結び付けさせるプロフィットセンターとしての変換を求められてお

り、その意味からも、本書はその指南書として非常に参考になる点が多い。