



*岸和田商工会議所「きしわだ所報」2016.10月号～2017.3月号掲載

人材マネジメントのジレンマが会社を変える

第1回 ジレンマが人材マネジメントの要諦？

厨子 直之

はじめまして。和歌山大学経済学部で厨子です。私は経営学の中でも人材マネジメントという学問分野を専門とし、民間企業の人事担当者や現場のマネジャー、病院の医療専門職を対象に研究を進めています。部活やサークル、アルバイトでリーダーを経験している学生には人材マネジメントに関心を持ってもらえることが多いのですが、その他の学生はピンと来ない状況の中で試行錯誤しながら講義を行っています。

一方で、私は飲み会が大好きで、ビジネス・パーソンの方々と飲みにご一緒させていただく機会が頻繁にあり、そうしたお酒の場で繰り広げられる多くが人にまつわる話題です。いわく「部下を社外の研修に行かせたが、業務に活かされていない」、「うちの会社では、数年前から業績評価が導入されているけど、自分のパフォーマンスを正当に評価されたと感じたことは1度もない」など、2時間の飲み会での会話データだけで1冊の本が書けるくらい人材マネジメントのネタは尽きることはありません。

こうしたビジネス・パーソンのやり取りを聞いてい

ると、人材マネジメントの本質は「ジレンマへの対処」にあることが分かります。ジレンマとは、「ある2つの相反する選択肢が存在する時に、どちらを選んでも良い面も悪い面もあるが、いずれかを選択せざるをえない板挟みの状態」のことを意味します。先ほどの「研修が実践に役立っていない」という不満は「OJT（職場での実務を通じた教育訓練）か Off-JT（職場を離れた場での教育訓練）か？」という人材育成上のジレンマ問題、「業績評価が機能していない」という不満は「情意評価か業績評価か？」という人事評価上のジレンマ問題に、それぞれ帰着させることができます。

経営（学）の中核はジレンマのマネジメントにあると喝破する学者もいるように、人材マネジメントにおける競争優位の源泉はジレンマ解消にあると言っても過言でもないかもしれません。次回以降の連載では、人材マネジメントの最近のトピックスを横糸に、その中でジレンマ問題を縦糸にして、私が実際に行った調査研究の分析結果をもとに、人のマネジメントの要諦について解き明かしていきたいと思います。

第2回 白い布か染まった布か？

厨子 直之

今回は入口段階における人材マネジメントのジレンマについて見ていきましょう。一昔前、「〇〇大学を卒業し、体育会系の学生であればなお良い」という言説が採用のフィールドで流布していたと思います。ところが、最近では「社会で通用する能力を大学生の間に身につけてきて欲しい」という、大学教員にとって耳の痛い話を聞く機会が多くなりました。

一昔前の言説の背後には、「新卒は入社してから育てれば良い」という論理があります。こうした論理を人材マネジメントの世界では、「白い布仮説」と呼んでいます。白色の布は何色にも染められるように、実務経験のない真っ白な新卒を会社色に染めていくということを比喩的に表現したものです。

この仮説が通用するのは、ビジネス環境が安定的で時間を掛けて新卒に教育ができる場合です。しかし、迅速なビジネス展開が求められる今日、人材育成にも速さが求められています。その結果、企業が新卒者に描く人材像と学生が就職活動で必要だと思える能力・スキルとの間にミスマッチが顕在化しています。私が2011年に実施した就業力ワークショップでも、例え

ば「継続力」に関して、人事担当者は「ビジネスで瀬戸際で追い込まれても成功に導く力」、就職活動を控えた2回生は「続けてみないと何も分からないからやってみる力」といったように、同一の能力でも両者で異なった内容を挙げていました。

こうした状況下で人材像のギャップを埋めることが必要なのは確かですが、だからと言って、大学時代の経験が豊富で多様な能力やスキルを保有した“染まった布”としての学生が自社で活躍するとは一概には言えません。ここにきて、企業は「白い布か染まった布か？」というジレンマに苛まれます。

このジレンマ状態から抜け出すための手がかりが、経営戦略に基づく採用管理です。企業の戦略に応じて応募者に求める大学時代の経験の評価が変わってくるはずですし、その内容や質に多様性があるに違いないでしょう。戦略をベースに人材要件を抽出し、その要件から逆算して応募者の大学時代の経験の必要性や内容について真剣に議論することが、「白い布か染まった布か？」という二項対立的な発想から脱却することにつながるはずです。

人材マネジメントのジレンマが会社を変える

第3回 仕事か生活か？

厨子 直之

近年、仕事と仕事外生活（以下、生活）にバランスを図って働きたいビジネス・パーソンは増えてきています。いわゆる「ワーク・ライフ・バランス」（以下、WLB）のことでありますが、このテーマにもジレンマが潜んでいます。ワーク（仕事）かライフ（生活）かの選択です。

というのも、「バランス」という言葉は、天秤の重りの重い方を軽くすることで均衡を図るというニュアンスを含むように、WLB も一方（例えば、生活）を選択すれば他方（例えば、仕事）を犠牲にせざるを得ないという、トレードオフの関係が想定されることが一般的であるからです。そのため、WLB の重要性は認識しながらも、「うちの会社ではギリギリのマンパワーで回しているのだから、従業員に早く帰られたら困るな・・・」と WLB を推し進めることを手放しで喜べない経営者の方も少なくないはずですよ。

最近では、このような WLB のトレードオフを前提とした発想から、仕事と生活の両方を充実させるという「ワーク・ライフ・インテグレーション」（以下、

WLI）という考え方が提唱されています（『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年7月号）。

WLI の正当性は、厨子研究室が2012年9月に沖縄県の美ら海水族館の観光客195名に対して実施した質問紙調査からも支持されています。統計分析の結果、第1に仕事の満足感と生活の満足感の間にはプラスの相関があることが確認されました。すなわち、仕事での満足感が高い人は生活での満足感も高く、その逆も当てはまるということです。第2に、仕事の具体的な進め方や時間配分を自分で管理できる職場で働いているビジネス・パーソンほど、仕事満足が高く生活満足も向上しているという結果です。

これらの結果から、WLB を一過性のブームに終焉させないためにも、①ワークとライフをまるで水と油かのような相容れないという発想からの脱却、②仕事満足度を向上させ最終的に生活満足に結びつけるうえで、仕事における従業員の自律的な意思決定を認めた職務設計に着眼することの重要性が示唆されます。

第4回 単純か複雑か？

厨子 直之

皆さんの多くがお持ちのスマートフォン。通話やインターネット検索だけでなく、ナビや IC 決済機能など、年々、便利な機能が追加されています。ところが、逆に機能が多すぎて使いこなせず、ストレスを感じている方も少なくないのではないのでしょうか。

実は、人材マネジメントの世界でも同じような現象が起きています。ここ数十年の間で国内外を問わず働く人の価値観の多様化とともに、個人個人のニーズを考慮したきめ細かい人事管理が展開されてきました。実際、第3回のコラムで取り上げたワーク・ライフ・バランスが世の中のホットトピックスになるにつれ、多くの企業で仕事と生活のバランスを重視する働く人の価値観の変化に対応して、短時間勤務制度や勤務地限定制度など時間と場所の柔軟な働き方を認める人事制度が導入されてきたことが典型例です。

私たちが2010年9月～2011年3月に156人の人事担当者に行った調査によれば、こうした人事制度の複雑化は社外評価を向上させる一方で、人事担当者のストレスも増加させるという結果が見出されています（厨子直之・井川浩輔・山崎賢司『JMA マネジメントレビュー』2011年）。

ここには、単純な人事制度か複雑な人事制度かのジ

レンマが存在しています。年齢や勤続年数という極めて客観的な基準で人事管理が行われる年功主義人事制度が最もシンプルです。ところが、年功主義人事制度では働く人の多様な価値観を充足できないため、新しい人事制度を次々に導入すれば良いのかということ、今度は人事制度の設計・運用主体である人事担当者が疲弊するという問題に直面してしまいます。

このようなジレンマの解決の糸口になるのが、複雑系研究の第1人者であるアシュビーが提唱した「最小有効多様性」というコンセプトです。人材の多様性には、人事制度のバラエティで対応する必要があるが、その構造には同時に簡素さも求められるという命題です。私たちが携わった病院の人事制度改革では、評価項目の多様性を確保すると同時に、運用上の簡素化を実現する制度設計を行うことで、人事評価の質向上と時間削減の同時追求が可能になりました（井川浩輔・厨子直之『琉球大学経済研究』2008年）。

現場からの負担軽減のプレッシャーに苛まれている経営者や人事担当者の方にとって、「最小有効多様性」に基づく議論からのスタートが単純－複雑のジレンマ問題に溜飲下がるきっかけになるものと思います。

人材マネジメントのジレンマが会社を変える

第5回 目の前の仕事か戦略立案か？

前回のコラムを読みながら、「人事だけでなく、現場の管理職も辛いよ・・・」と思わず突っ込みを入れたくなった読者の方もいらっしゃるのではないかと思います。

現場の管理職は多忙で、仕事で様々な板挟みに直面していることを明らかにした研究者がいます。カナダのマギル大学教授のミンツバーグです。ミンツバーグは管理職と行動を1日ともにして、彼（彼女）らの仕事について観察したり話を聞いたりしてデータを収集し、分析をしています（『マネジャーの実像』2011年）。ミンツバーグの成果は、マネジャー研究に一石を投じましたが、少人数の管理職を対象にしているため、研究結果の一般化に課題を残しています。

ここから、私が2012年に実施した関西に所在する企業の管理職219名を対象とした質問紙調査から得られた定量データの統計解析結果の一部をご紹介します（井川浩輔・厨子直之『琉球大学経済研究』2015年）。紙幅の都合上、管理職が抱えるジレンマのうち、最も基本的な「上っ面症候群」とその解消のための人事管理との関係のみを取り上げたいと思います。

上っ面症候群とは、目の前の仕事を片付けなければならないプレッシャーの中で、ものごとの理解を深めないと

最終回 経営か人事か？

これまでご紹介してきた人材マネジメントの世界におけるジレンマ現象が顕著に現場で確認されるようになったのは、ここ十数年で国境を越えたビジネス展開が進み、個人の多様な価値観を考慮に入れた人材マネジメントが求められ、人事制度の複雑化が追求されてきたことが背景にあります。

人事制度の複雑化には外部環境からの要請という側面もありますが、第4回のコラムで取り上げた病院における定性調査から、経営陣と人事担当者という組織内部にも人事制度の複雑さを突き進めようとするプレイヤーがいることが判明しました。この発見事実は医療組織に限定されており、他の組織でも同様の現象が起こっているかを確かめるために、質問票調査（2010年9月～2011年3月に156人の人事担当者を対象）を実施しました。

統計分析の結果、①経営陣の人事制度への影響（経営陣による人事管理への影響力）、②経営陣による人事理解（経営陣の人事部に対する配慮の程度）、③人事部の人事制度への影響（人事部による人事管理への影響力）、④人事部による他部門理解（人事部の他部門に対する配慮の程度）のうち、自社の人事制度の複雑化の程度に影響を与えていたのが、③人事部の人事制度への影響のみでした。すなわち、人事部が制度設計に対する影響度を強くするほど、人事制度の複雑性が増

厨子 直之

いけないという葛藤状態を意味します。管理職ともなれば日常業務に加え、戦略立案のような俯瞰的な視点で職務を遂行しないといけないという板挟みに苛まれます。

統計分析の結果、非金銭的な報酬管理が適用されている管理職ほど、上っ面症候群に陥っていないという結果が確認されました。達成感や賞賛など仕事を通じて得られる内面上のインセンティブを提供することで、管理職は仕事に対して深くコミットするようになるため、日々の仕事において熟考するようになる可能性が示唆されます。

逆に、管理職の人事管理に数値評価が行き過ぎると、上っ面症候群を感じやすくなるという結果も見出されています。すなわち、数字で管理しやすく短期で達成可能な業務に傾注しやすくなるため、短期計画を強く意識し、数値情報だけに頼って表面的な理解のままですら仕事を進めてしまうことが考えられます。

得てして管理職になれば業績管理が厳しくなりますが、管理職に戦略業務にも目を向けてもらうには、行き過ぎた成果主義を避け、非金銭的な人事管理とのバランスを図ることが肝要だといえます。

厨子 直之

加するということです（厨子直之『Working Paper Series』2016年）。

この結果から実践的にポイントとなることは、人材マネジメントのジレンマの源泉となる人事制度の複雑性を低減するうえで、人事担当者が戦略的で大局的な視点を持つことです。今回の調査結果では、一見すると現場のニーズを汲み取る意味で人事制度の複雑化に影響すると考えられる人事部による他部門理解は、人事制度を複雑化する原因となっていません。さらに、経営陣の影響力も人事制度の複雑化と関連が見られませんでした。

その一方で、人事部が局所的に集権した状態に陥っている場合が問題です。人事制度の複雑化を回避するためには、人事だけの視点だけでなく、人事部は経営陣のように全社的な視点で人事制度設計に取り組む必要があります。このことは、「人事は、経営者の戦略パートナーであれ」という近年の人事プロフェッショナル研究の論調にも合致します。

「よい理論ほど実践的なものはない」—この格言は、私が研究で最も大事にしているものです。これからも、現場の声に謙虚に耳を傾け、実践と理論の架け橋となる研究を心がけたいと思います。このコラムをきっかけに、読者の実践家の皆さんと議論させていただく機会があれば存外の喜びです。