

## ワークス 2017 に寄せて



松尾 睦  
Works Review 編集委員  
北海道大学大学院経済学研究科  
教授

ワークス研究所の強みは、日本企業が抱える人事的な問題を鋭く嗅ぎ分け、それらを研究テーマに取り込む力にあると言えるでしょう。今回掲載された論文も、多くの企業が取り組んでいる課題について深く考えるきっかけを与えてくれています。以下では、主要なテーマ別に、全体を概観したいと思います。

### 戦略的な人事部の構築

戦略的人的資源管理(SHRM)という言葉をよく聞きますが、具体的には何をすべきでしょうか。その一手段が、事業部の戦略的な課題を解決する人事ビジネスパートナー (HR-BP) 制です。清瀬論文は、外資系企業と日本企業の HR-BP を比較し、その違いを明らかにしています。この制度は一定の成果を上げているようですが、外資系・日系企業ともに、HR-BP のプロフェッショナル化に課題がありそうです。

SHRM を採用の観点から検討している碓・中村・田中論文は、戦略的採用を実行するための条件として、経営陣、採用部門、現場が協力しながら、事業戦略や他の人事施策と採用活動を整合さ

せることを指摘しています。つまり、人事部だけでなく、組織全体で採用に取り組むことが求められているのです。

これに加え、採用と人事施策の整合性の問題を扱っているのが、中村・田中論文です。この論文では、新卒・中途・有期といった違いがあっても、採用活動を教育訓練や配置と連動させることにより離職率が下がり、人材育成が促されることが報告されています。

### 長時間労働と働き方改革

日本企業が取り組まなければならない喫緊の課題の一つが、長時間労働の是正と働き方改革でしょう。城倉論文は、労働時間を減らすための要因として、メタ認知能力、つまりセルフマネジメント力を取り上げています。分析によれば、労働時間が短い管理職は、仕事のプランニングを工夫し、自身の仕事内容を定期的に振り返る傾向がありました。いわゆる「仕事の段取り力」と「振り返り力」を鍛えることで、労働時間を減らすことができるかもしれません。

荻原・久米論文は、自宅で仕事をするテレワー

ク制度が、働く人にどのような影響を与えているかを検討しています。分析の結果、テレワーク制度を利用したとしても、労働時間は長くなるわけではなく、男性社員の 경우에는、家事育児時間が増える傾向にありました。テレワークの可能性を感じさせる研究です。

長時間労働が招く自死の問題を扱っているのが豊田論文です。5つのケースを通して、過労自殺が、労働時間、職場サポート、本人の性格、期待ギャップといった複合的要因によって生じることが示されています。自死防止対策について重要な示唆を与えてくれる論文だといえるでしょう。

### 人の成長と育成

時代が変化すると、人材の成長と育成の問題構造も変化します。経営者育成に関して後手に回っていた我が国においても、欧米流のサクセッションプランを導入する企業が出始めています。中尾論文は、日系 IT 企業がどのようにサクセッションプランを整備・運用しているかを分析しているという意味で、日本企業に対し、具体的なガイドラインを提供しています。

就労観・職業観は仕事経験を通じた成長に影響を与えますが、「大学生がなぜ働くイメージを持っていないか」を分析しているのが辰巳論文です。大学のキャリアカウンセラーへのインタビュー調査を通じて、親の教育姿勢の変化、リストラ等が持つ負のイメージ、アルバイト先の長時間労働といった社会的要因が、大学生の働くイメージに影響していることが明らかにされています。

### 最低賃金と家事労働

経営学的な研究だけでなく、経済学的な研究に取り組んでいる点も、ワークス研究所の強みの一つでしょう。戸田論文は、最低賃金の引上げがどのような影響を与えるかについて実証分析しています。これまでの研究では、最低賃金の引上げによる負の影響が指摘されていたのに対し、本論文では、最低賃金を引き上げても求人件数が減少するわけではないことが報告されています。政策的

にも示唆のある発見であるといえるでしょう。

一方、不当に評価される傾向のある「家事労働」に焦点を当てているのが孫論文です。具体的には、文献研究を通して、家事労働が、賃金、同居家族との関係性、生活満足度、出生率に与える影響が整理されています。今後は、家事労働のコスト面の分析だけでなく、「家事労働の価値を分析する必要がある」という主張は注目すべきです。

### まとめ

以上紹介したテーマは、日本企業が直面している重要な課題ばかりです。企業の人事部は、戦略的に動きながら、長時間労働を是正しつつ、よりクオリティが高い働き方ができるように環境を整備するとともに、優れた経営者を選抜し、健全な若手社員を採用・育成する必要があります。さらに、われわれは、最低賃金や家事負担といった政策的・社会的な問題にも目を向けなければなりません。最後になりましたが、本号の論文が刺激となって、読者の方々の実践や研究が進展することをお祈りしています。