

名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度^{ひと}織り込んでみたい。今回は人的資源管理・産業社会学を研究する東京大学の佐藤博樹教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『人材を生かす企業』

企業の競争力を支える7つの条件 人材の価値に改めて注目し、実行すべき

著者のジェフリー・フェファアは、スタンフォード大学ビジネススクール教授。専門は組織行動学。ハーバード大学ビジネススクールの客員教授の他、世界27カ国のエグゼクティブ・セミナーでの講師も務める。『人材を生かす企業』では、広範なデータと企業事例を研究することで、人材管理と企業利益の相関関係を明らかにする。



著者/ジェフリー・フェファア
トッパン 2400円(税別)
1998年11月刊行

※現在、『人材を生かす企業』は、絶版状態となっておりますが、翔泳社より2010年9月に復刊予定です。

本書の原著と日本語訳が刊行されたのは同じ1998年。80年代頃までの米国企業では長期的な雇用関係が維持されていた。だが、90年代頃から悪化した業績を短期間に回復させることを目的に、ホワイトカラーの解雇や不採算部門の切り離しなどリストラ策を実施しはじめた。これらにより、短期的な雇用関係が主流になっていった。

こうした雇用関係の変化に対して、「人材重視の経営」への転換の必要性を訴えたのが本書だ。企業の競争力や収益を高めるためには、人材が高いスキルを持ち、意欲的に働ける組織づくりが不可欠で、そのためにも長期雇用と良好な労使関係が重要と主張した。

一方、本書が出版された時期には日本でも、不況に伴った雇用関係の見直しが始まっており、多くの企業は、短期的な雇用関係に移行しつつあった米国を目指すべ



●語り手

佐藤博樹氏

東京大学社会科学研究所 教授

Hiroki Sato_1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。81年雇用職業総合研究所(現労働政策研究・研修機構)研究員、91年法政大学経営学部教授などを経て、96年より現職。著書に『人事管理入門』(共著、日本経済新聞出版社)など多数。

きモデルとして追従してしまった。当時、日本でもっと本書が読まれていれば、と私は思う。

あらゆる企業に共通する ベストプラクティス

本書は、多数の実証研究と、豊富な企業の事例研究に基づいて、人材管理と企業収益の関係を実証的に提示する点に特徴がある。

ところで人事管理論には2つのアプローチがある。1つは、経営戦略と企業環境によって望ましい人事戦略や人事制度は異なるとする「ベストフィット・アプローチ」で、もう1つは、あらゆる企業に共通する、競争力を高めるような人事戦略や人事制度があるとする「ベストプラクティス・アプローチ」だ。フェファアは、このうちの後者に位置づけられる。たとえば3章では、実証研究から人材管理が企業収益を生み出すための7

つの条件として、①雇用の保障、②徹底した採用、③自己管理チームと権限の委譲、④高い成功報酬、⑤幅広い社員教育、⑥待遇の平等化、⑦業績情報の共有、を挙げる。これらがフェアによる人材管理のベストプラクティスだ。

ベストプラクティスを 実行できるかが重要

しかし、ベストプラクティスを理解しても、それを実行することは容易なことではない。この人材重視の経営は、成果が出るまでコストも時間もかかる。だからこそ、それが実行できた企業は成功することになる。人事管理論を2つのアプローチに分けたが、人事戦略と人事制度が企業の競争力を支えると考える点では両者は共通している。業種などによって各企業が選択する人事戦略は異なるが、それに共通した特徴として上記の7つの条件があると理解することもできる。

今の日本企業は、90年代後半からの短期的な成果主義への転換や非正規社員の場合当たりの活用拡大などに関して、反省期にある。ただ、私は「過去に戻れ」と主張するつもりはない。今後は、正規社員のあり方や、外部人材や非正規社員の位置づけの見直しに真剣に取り組まなければいけない。本書を読んで、今後の人事管理のあり方を是非考えていただきたい。

研究員の書棚から

フレキシブルワークのテーマから
当研究所主任研究員の村田弘美が紹介します。

『最強集団 ホットグループ 奇跡の法則』

著者／ジーン・リップマンブルーメン、
ハロルド・J・レヴィット
1600円（税別） 2007年3月刊行



寝食を忘れて仕事に没頭する、 発熱の塊をいかに生み出すか

1996年に、本書の原型となったスタンフォード大学ビジネススクール教授ハロルド・J・レヴィット氏の論文『ホットグループが生み出す創意と組織活力』を読んだとき、「腑に落ちた」ことが1つあります。それは、長い職業人生のうちに、誰もが「寝食を忘れて仕事に没頭する」経験を持つということ。本書では、あの経験とは何なのか、また化学変化のようなあの熱い経験がどのようにして起こるのかを明らかにしてくれます。

比喩的表現になりますが、熱を感知する「サーモグラフィ」で会社を撮影すると、そこには熱を発しているチームやグループの「塊」が映るかもしれません。かつてのNHK番組「プロジェクトX」ではないですが、そのような発熱の塊、ホットグループこそが今日までの歴史を創り出してきたと思います。彼らは、知的に難しい仕事で、挑戦的で難問、さらに社会的に価値があるミッションに深くコミットします。ミッション至上主義で、企業の就業規則にとられない、究極のフレキシブルワーカーと言えるでしょう。

自由に行動し、子供のように発想し合う、まさにしたい放題ですが、ミッションを達成するためには、食事中も、睡眠中も、生活すべてを仕事に投入します。新たな価値を生み出すために、企業は今後ますますホットグループの存在と成果の質の高さを認めざるを得ないでしょう。人事担当者は、熱を発生させ、発熱した塊を冷やささないような組織づくりを進めるためにも、本書を参考にしてほしいです。

Hiroimi Murata_リクルートにて、求人審査、事業開発などを経て、1999年当研究所に入所。雇用政策プロジェクトを担当。専門は、国内外の外部労働市場、非典型雇用。主要国のフレキシブルワークを調査・研究。