

キャリアコンサルタント

泉田 洋一

前回は、日本型人事が人材開発、経営への参与、いずれの面からみても厳しい視線を向けられている現状を踏まえて、JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトが展開してきた、研究の枠組みについて紹介した。

今回からは、プロジェクトでの研究内容を説明するが、まずは日

を前提に、社員間・部門間の公平性、横並びを重視するため、現場で個別に意思決定することを嫌うという特徴を持つ。そのため個別的な例外を嫌うが、ひとたび例外を認める

と、それと将来起こる事例との「公平性」を担保するため、非公式

粗い公式ルールと大量の内規の組み合わせによって社内を統制するというのが日本型人事なのである。

これに対し、アメリカ型人事は、経営が承認した公式ルールの下で、責任と権限が委譲された現場が「合理的」に意思決定をする、つ

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

「企業文化」を重視し、個人の将来価値に注目する点に特徴がある。

日本型人事の特徴と限界

(日米仏比較等を交えて)

ルールとしての内規が詳細に定められる。その結果、後述のアメリカ型等と異なり、就業規則等では概括的な公式ルールしか定めていないにもかかわらず、膨大な量の内規ができていく。つまり、あ

まり人事部門の権限が限定された「弱い人事」である。また価値観の「多様性」が前提とな

そのための公式ルールは粗く、公式ルールに

「多様性」が前提とな

「多様性」が前提とな

「多様性」が前提とな

「社内統制型」の「強い人事」である。これは、価値観の「同一性」

「社内統制型」の「強い人事」である。これは、価値観の「同一性」

「社内統制型」の「強い人事」である。これは、価値観の「同一性」

「社内統制型」の「強い人事」である。これは、価値観の「同一性」

「社内統制型」の「強い人事」である。これは、価値観の「同一性」

「社内統制型」の「強い人事」である。これは、価値観の「同一性」

日本型、アメリカ型、フランス型 人事の特徴の比較

	日本型	アメリカ型	フランス型
人事管理スタイルの内容	詳細な非公式ルール型人事管理	現場決定型人事管理	企業文化共有型人事管理
人事の権限	社内統制型、強い人事	社内事務処理型・コンサル型、弱い人事	人事部と現場はパートナー、権限の大小関係はない
背景	価値観の同一性が前提、社員・部門間横並び重視	価値観の多様性が前提、横並びを考慮せず	企業文化を重視、「個人」の将来価値に注目
仕事の型	「前例」と「調整」に基づく	経験とデータに基づき、「合理性」を重視	「企業文化」に基づく
ルール化	粗い公式ルール、膨大な量の内規	公式ルールに書かれていないことが決定	粗い公式ルール、企業文化を重視

「という性格が強く、人事部門と現場の間には権限の大小関係はない。

このようにみえてくるのは、伝統的な日本型人事は、「基幹的な社員は新卒男性の日本人」という同一性を前提に機能してきた人事であった。

しかし、グローバル化や多様な働き方の増加という、環境変化が起こり、「同一性」が崩れつつある。また、前例と調整に基づいた仕事の型では、イノベーションを起こしにくい。つまり、日本型人事の特徴である「社内

統制型」では、これらに対応できなくなっていくのは明白である。これらを解決していくために、本プロジェクトでは、「経営・事業のイノベーション(innovation)への貢献」、「多様(Diversity)な人材の活用」という二つの経営ミッションに応じて人事管理や人事部門のあり方を検討する、戦略的人的資源管理モデル「Dモデル」を構築した。

次回は、この「Dモデル」を紹介する。

(JSHRM「人事の役割」リサーチプロジェクトメンバー)