

イギリス留学で  
欧米と日本の人事の違いを実感

人材マネジメントの研究において、国際比較は興味深い問題解決へのアプローチです。1990年代から人事と社会制度の補完性が研究者の注目を集めています。私はそのデータと理論を使って、国際比較による日本の人事の分析・研究を進めてきました。私がこの分野に興味を持ったのは、人事の専門家を目指すとして、日本に人事に関する専門修士課程があったためイギリスに渡ったことに端を発します。そこで、日本と欧米の人事研究に顕著な違いがあることを知りました。

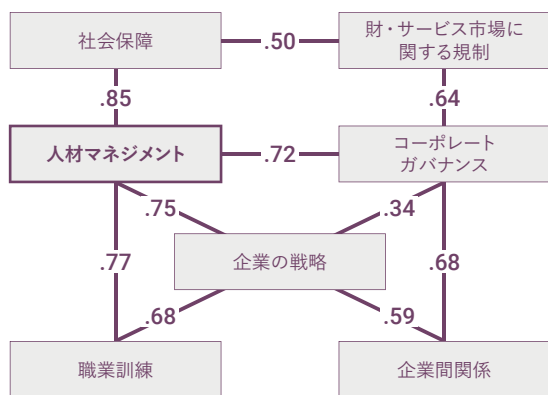
欧米の人事研究は、心理学、社会学、経済学、組織論、戦略論など多岐にわたる理論群に基づいて理論的枠組みを構築した上で、研究を行うのですが、日本の人事研究は理論面からの分析がやや弱く、現象面を追う傾向があることに気づきました。私の場合は、社会学や政治経済学分野などの制度理論が理論的背景の中心のひとつになっています。制度理論の分析方法のひとつに補完性からの分析があり、私はこれを日本の人事研究に応用しています。

日本の人事は世界的に見てかなり特殊なものです。例えば、人事に対する意思決定権については、日本の人事部門は海外に比べ権限が強く、集権的人事管理の特徴が見られます。採用・選抜や賃金の決定権などにおいても、国際的に見て日本だけが例外的に集権的人事管理が行われています。また、人事の戦略性においては、経営戦略立案の初期段階から人事が関わる割合が、日本は海外に比べ高いといえず、人事に関する意思決定権は強いものの、戦略性は高いとはいえないのが、日本の人事といえます。

なぜ国によって  
人事の特色が異なるのか

こうした国による人事の特色の違いを説明する理論領域は数多くありますが、そのひとつが補完性からの説明となります。ここでは「制度的補完性」と「戦略的補完性」を紹介いたします。まず「制度的補完性」(がある状態とは、2つの制度間にシナジー効果があり、個別に用いるよりも高い効果が得られる状態のことです。人事分野に制度補完性の概念を応用すると、人事の中の補完性と、社会制度間の補完性があります。人事の中の補完性で

▼社会制度間の補完性(数値は相関係数)



Hall & Gingerich (2004) Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy, MpiG Discussion Paperを基に一部修正

例えば、伝統的な日本型人材マネジメントにおける年功制や長期雇用、また前述の集権的人事管理の特色などは、お互いに制度補完性が成り立っているために有効に機能してきたのです。しかし、年功制や長期雇用などに変化が起こっている現在、補完性に問題が出てきています。1990年代以降の人事変化の中でさまざまな問題が生じているのは、制度補完性が崩れていることにひとつの要因があります。

もうひとつの「戦略的補完性」とは、個別の国が持つ諸制度の国際比較において、絶対的にどの国の制度が有効とはいえないものの、個別企業にとっては、その企業が活動する国で普及している制度に

適応すること  
が有効性を高めることをいいます。  
例えば、ある企業が、長期雇用を中心とする国で効果的な採用方法を検討する場合、そのような国では中途採用市場に良い人

材がないため、新卒採用を選択することが有効になるという具合です。その結果、国が違えば企業の戦略や施策が異なってくるのです。

社会制度間の補完性に見る  
人材マネジメントの違い

制度補完性のうち社会制度間の補完性に注目すると、「人材マネジメント」は、「社会保障」「職業訓練(人材育成)」「コーポレートガバナンス」「企業の戦略」などと影響し合っており、この違いが国による社会制度や経営・人事の特色などに表れています(上図)。

例えばコーポレートガバナンスは、日本や大陸ヨーロッパの多くの国で、少数の安定大株主と間接金融で成り立つ「インサイダー型」から、多数小株主と直接金融で成り立つ「アウトサイダー型」へとシフトしています。人材マネジメントの特色は、インサイダー型は長期雇用、アウトサイダー型は外部からの人材調達です。コーポレートガバナンスは、日本でも近年変化の大きなところですが、それに対し、「職業訓練」や「社会保障」といった他の社会制度の変化が追い付いていない状況です。このように社会制度間でも変化している側面と、変化して

#02 須田 敏子氏

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

ガラパゴス化した  
日本の人事制度を  
国際比較の観点で研究・分析

人事に関する国際比較研究の第一人者である須田敏子氏。研究を進めてこられた「補完性」からの国際比較分析を中心に、日本の人事の特色や課題を解説いただきました。

(PROFILE) 青山学院大学経営学部経営学科卒業。日本能率協会グループで月刊誌『人材教育』編集長などを歴任した後、イギリスに留学し、リーズ大学で修士号(MA in Human Resource Management)を、パース大学で博士号(Ph.D.)を取得。専門は人材マネジメント、組織行動、国際経営比較など。『持続的成長をもたらす戦略人事—人的資本の構築とサステナビリティ経営の実現』など著書多数。



賃金停滞脱出のカギは  
資本主義の多様性を知ること

よく人事の基本目的は、採用・定着・モチベーションの3つといわれます。多くの産業・職種でいまだ転職が難しい日本では、賃金を上げなくても定着に問題はありません。すでに採用はしているのに、これも問題なしです。組織内の激しい競争の中で、社員は勤勉に働くでしょうから、ある意味でモチベーション問題も解決しています。このような状況では、企業には賃金を上げる必要は特にはないのです。

「企業が利益を上げれば、賃金が上がる」がアベノミクスの基本的仮定でした。これは人材が流動化した労働市場で、賃金によって採用や定着に問題が生じる国の場合です。資本主義のタイプはひとつではないのです。日本のように人材流動化が進んでいない国では、世界各国の市場メカニズムは基本的に同じだとの仮定に立つ主流派経済学の主張どおりにはならないのです。ぜひ、資本主義は多様なものであり、他国で有効に機能した施策が別の国でうまくいくとは考えないでいただきたいのです。その社会、あるいは特定の労働市場にあった施策が必要だと思います。