

# ガイダンス

## (経営労務, 第1回)

江夏 幾多郎 (Ikutaro Enatsu)

# 本日の講義内容

1. 人事管理とは何か
2. スケジュール
3. 参考資料



# 1. 「経営労務」とは？

- 企業による労働者（企業から見たら従業員）の管理，ケア
- 最近では「人事管理」「人的資源管理」「人材（人財）マネジメント」という呼び方が一般的
  - 本講義では，原則として「人事管理」と称する
- 人事管理の定義（佐藤ほか，2011，p.3を翻案）
  1. 企業のニーズに即して労働者を効率的に活用する活動
  2. 労働者のニーズに応え彼らの自発的貢献を引き出す活動
  3. 利害関係者の多様なニーズの対立を調整する活動
- 意識の強さや制度の整備の面での精粗の差こそあれ，活動自体はどの企業でも展開されている

# 1. 実は皆さんの隣にある人事管理

- 以下のような出来事の背景にある，企業の収益のために労働者を活用する仕組み
  1. 「来年から就職活動だし，自分のキャリアくらいは自分で考えなきゃいけない」らしい。なぜそのようなことが改めて語られているのだろうか
  2. 外資系企業に転職した先輩は，当初は「給料が倍になった」と喜んでいた。しかし今は，「評価が気になって仕事に身が入らない」と愚痴っている
  3. 父親の会社の都合で子供の時から転校ばかりだったが，彼は着実に出世しているようだ。家では実に冴えないが・・・
  4. 母は10年間ある大手スーパーでパートをしており，仮配属された大卒の新人正社員に「売れる秘訣」を教えるくらいの技能を持っている。しかし両者の給料を時給換算した場合，母は新人正社員の半分くらいしかもらっていない

# 1. 人事管理の目的

- 複眼的思考(守島, 2004, pp.17-30)

	短期的目標	長期的目標
企業の視点	戦略達成への従業員の 貢献を高める	将来の戦略を構築する 従業員の能力を高める
従業員の視点	公平で透明性の高い処 遇を行う	キャリアを通じた成長を 支援する

- 企業と労働者のニーズを調停する活動ではあるものの、最終的には企業経営に資することが求められる  
→「管理」の主体, 「管理」の対象は何(誰)か？
- 端的に言えば, 「労務比率(売上高に占める労働費用の割合)」の低下が, 常に念頭に置かれる

# 1. 人事管理の目的

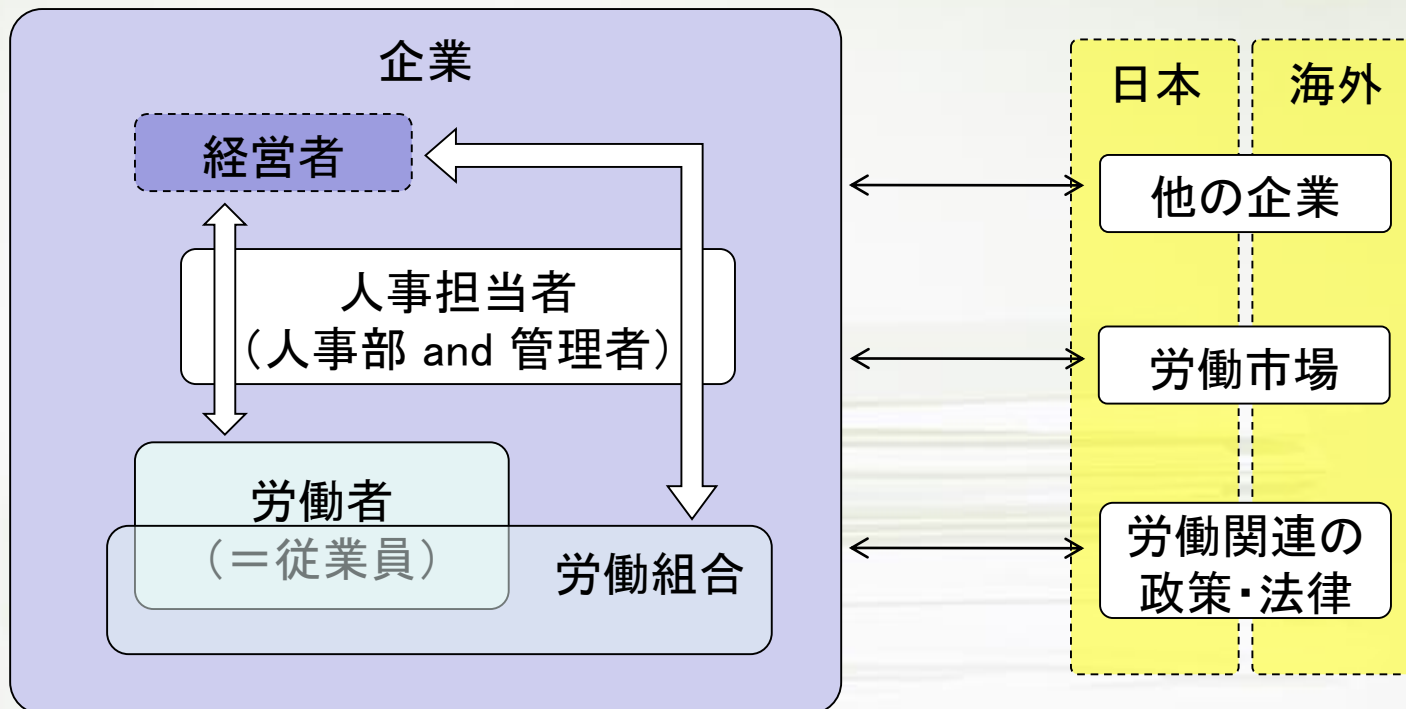
- 「人事管理＝人件費の節約」ではない(八代, 2009, p.16)
  - Type 1:  $3000(\text{労働費用}) / 10000(\text{売上高}) = 30\%$
  - Type 2:  $6000(\text{労働費用}) / 30000(\text{売上高}) = 20\%$
- 労使関係についての2つの見方
  - Type 1: 限られたパイの奪い合い
  - Type 2: Win-Win
- (1)物的(e.g. 金銭), (2)非物的(e.g. 称賛), という報酬における2つの側面を踏まえると, 労働費用の増大を伴わない労務比率の低下も, 従業員に支持されうる
- しかし, 労働比率の低下の王道は分母(売上高)の拡大であり, 人事管理は経営戦略の効果的な策定・遂行に貢献しなければならない

# 1. 企業の競争力の根底にある「人材」

- 主な経営資源:ヒト, モノ, カネ, 情報(見えざる資産)  
→その中でもヒト, さらにはそれを形作る様々な要素のうちの, 特定の知識, 感情, 身体性に着目
- 「組織は人なり」の論理的背景
  1. 人的資源があってこそ, 他の経営資源が活きる
  2. 人的資源の固有性・異質性の高さ
  3. 投入場所によって発揮する価値が大きく変わる
  4. 固有の価値観や利害を持つ主体
  5. 実態把握の難しさ
- 人の管理(「任せて任さず」)は難しいが, 組織の長期的な成功の秘訣はそこに行きつく

# 1. 利害調整としての人事管理

- もっとも、企業の思うように従業員の活用ができるとは限らない  
(今野・佐藤, 2009, p.7を加筆修正)  
→従業員同士での利害対立も





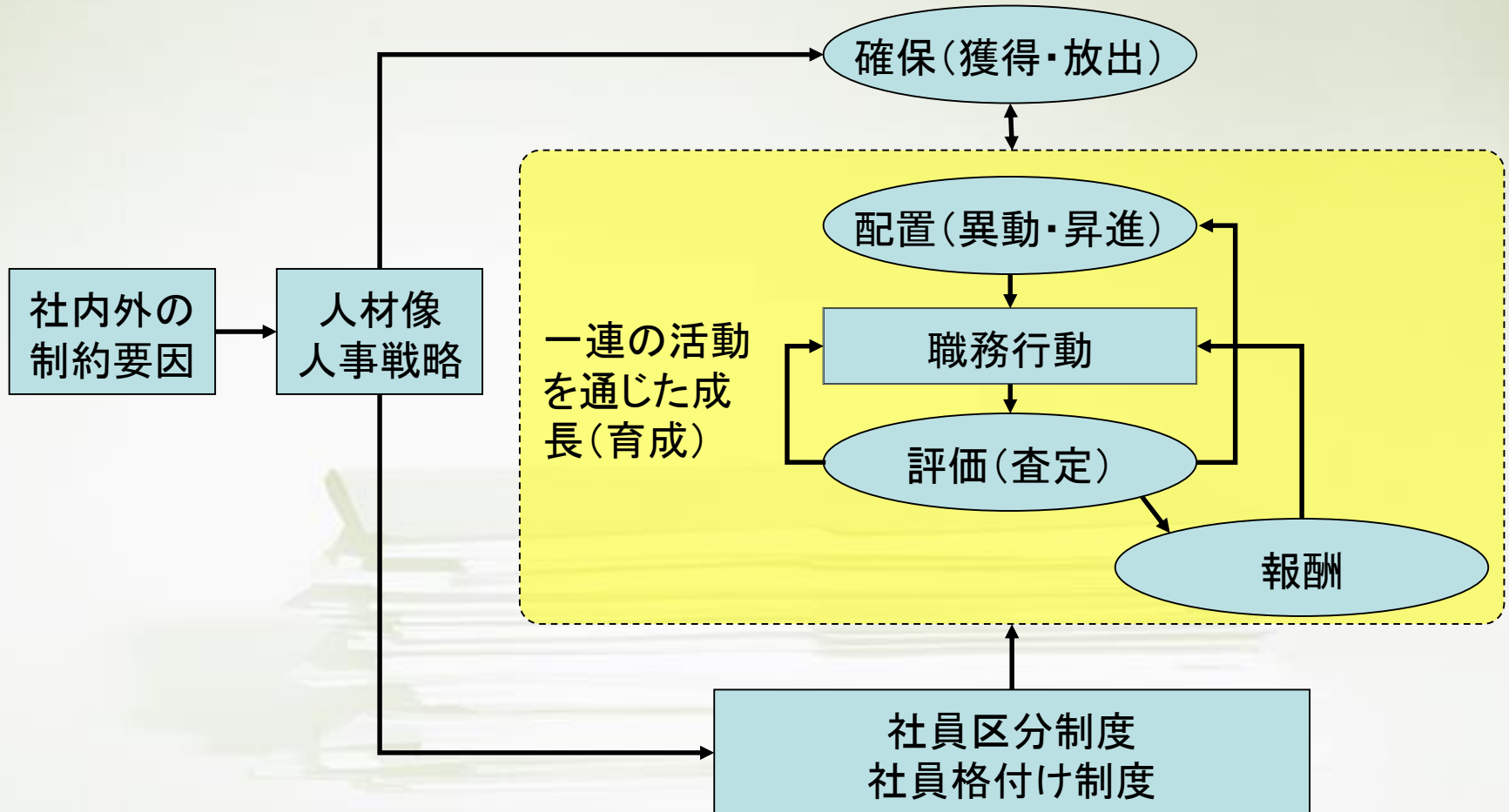
# 1. 人事管理の活動内容

- Doable: 実際に何をしているか (佐藤ほか, 2011, pp.9-10)

1. 雇用管理	採用, 人材開発 (= 育成), 配置と異動, 労働時間, 雇用調整, 退職
2. 報酬管理	人事考課 (= 評価), 昇進, 賃金, 福利厚生
3. 労使関係管理	個別的労使関係と集团的労使関係

- こうした活動を根底で支えるのが, 「社員区分制度」「社員格付け制度」という秩序原理
  - 多様な雇用形態の使い分け (≠ 身分制度)
  - 誰が, どの基準に照らし, より偉いか (≠ 身分制度)
- 本講義では, これらの活動の成り立ち, 意義, 近年の動向について, 企業, 個人, 社会の観点から紹介したい

# 1. 人事管理のバリューチェーン



# 1. 実際にどんな価値を提供しているか (Deliverable; Ulrich and Brockbank, 2005)

人事の役割	その内容
1. 従業員の擁護者	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 従業員の生活やニーズを知る</li> <li>▶ 多様性を尊重し, たがいに敬意を払う風土を作る</li> <li>▶ フェアな扱いをする</li> </ul>
2. 人的資本の開発者	▶ 組織プロセスのみならず, 従業員の能力に関心を注ぐ
3. 職務エキスパート	▶ 他部門と連携しながら, 専門的業務を遂行, 改善させる
4. 戦略パートナー	▶ 経営者やライン管理者の変革行動の触媒となる
5. 人事リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人事の活動を社内的に正当化する</li> <li>▶ 企業倫理の代弁者となる</li> </ul>



人事担当者に求められるもの	達成度(1~5)	業績への影響
戦略遂行, 文化管理, 変革支援といった戦略的支援を行う	3.65	43%
個人として信頼されること	4.13	23%
使いやすい人事サービスの提供	3.69	18%
事業知識を備える	3.44	11%
人事業務に関するテクノロジーの刷新	3.02	5%

## 2. スケジュール

### 【第1部】概念的な考察

2. 「人事システム」という考え方：人事管理という活動の成り立ちと求められる理由
3. 組織と人事管理：組織の境界管理手段としての人事管理
4. 個人と人事管理：労働者の働く動機とキャリア

## 2. スケジュール

### 【第2部】人事管理についての各論

5. 組織の秩序づくり: 企業と従業員の間に見える契約, 見えない契約
6. 確保する: 労働力の獲得と放出のための種々の手法とその合理性, 展望
7. 仕事を割り振る: 異動のマネジメントの実態, 原理
8. 育てる: 企業内の人材育成の仕組み, 職場内外での学習
9. 報いる: 報酬の内容, それを決定する評価という作業, およびその困難さ
10. 尊重する: 福利厚生, 労使関係, 従業員にとっての働きやすさの確保

## 2. スケジュール

### 【第3部】近年のホット・トピック

11. 多様性の経営と女性活躍推進：労働力の多様性を高めることのメリットと障害，打開策
12. 雇用形態の多様化：「雇用の二極化」に至る経緯と，「多極化」への道筋
13. 多国籍企業の人事管理：日本人人材への育成と外国人人材の調達のコスト比較，併用可能性
14. ワーク・ライフ・バランス：仕事と生活の関係における，「調和」から「両立」への考え方の転換

### 3. 参考文献

#### 【教科書指定はしないが役に立つ文献】

- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009)『人的資源管理入門(第2版)』日本経済新聞社.
- 守島基博 (2004)『人材マネジメント入門』日経文庫.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011)『新しい人事労務管理(第4版)』有斐閣アルマ.
- 八代充史 (2009)『人的資源管理論』中央経済社.

#### 【その他, 受講生にとって有益と思われる情報源】

- 『日本経済新聞』
- 『日経ビジネス』『東洋経済』『ダイヤモンド』などの主要ビジネス誌
- 2つの『HBR(ハーバード, 一橋)』
- 『日本労働研究雑誌』