



人材マネジメントのジレンマが会社を変える

最終回 経営か人事か？

厨子 直之

これまでご紹介してきた人材マネジメントの世界におけるジレンマ現象が顕著に現場で確認されるようになったのは、ここ十数年で国境を越えたビジネス展開が進み、個人の多様な価値観を考慮に入れた人材マネジメントが求められ、人事制度の複雑化が追求されてきたことが背景にあります。

人事制度の複雑化には外部環境からの要請という側面もありますが、第4回のコラムで取り上げた病院における定性調査から、経営陣と人事担当者という組織内部にも人事制度の複雑さを突き進めようとするプレイヤーがいることが判明しました。この発見事実は医療組織に限定されており、他の組織でも同様の現象が起こっているかを確かめるために、質問票調査（2010年9月～2011年3月に156人の人事担当者を対象）を実施しました。

統計分析の結果、①経営陣の人事制度への影響（経営陣による人事管理への影響力）、②経営陣による人事理解（経営陣の人事部に対する配慮の程度）、③人事部の人事制度への影響（人事部による人事管理への影響力）、④人事部による他部門理解（人事部の他部門に対する配慮の程度）のうち、自社の人事制度の複雑化の程度に影響を与えていたのが、③人事部の人事制度への影響のみでした。すなわち、人事部が制度設計に対する影響度を強くするほど、人事制度の複雑性が増

加するということです（厨子直之『Working Paper Series』2016年）。

この結果から実践的にポイントとなることは、人材マネジメントのジレンマの源泉となる人事制度の複雑性を低減するうえで、人事担当者が戦略的で大局的な視点を持つことです。今回の調査結果では、一見すると現場のニーズを汲み取る意味で人事制度の複雑化に影響すると考えられる人事部による他部門理解は、人事制度を複雑化する原因となっていません。さらに、経営陣の影響力も人事制度の複雑化と関連が見られませんでした。

その一方で、人事部が局所的に集権した状態に陥っている場合が問題です。人事制度の複雑化を回避するためには、人事だけの視点だけでなく、人事部は経営陣のように全社的な視点で人事制度設計に取り組む必要があります。このことは、「人事は、経営者の戦略パートナーであれ」という近年の人事プロフェッショナル研究の論調にも合致します。

「よい理論ほど実践的なものはない」—この格言は、私が研究で最も大事にしているものです。これからも、現場の声に謙虚に耳を傾け、実践と理論の架け橋となる研究を心がけたいと思います。このコラムをきっかけに、読者の実践家の皆さんと議論させていただく機会があれば存外の喜びです。

（ずし・なおゆき / 和歌山大学経済学部准教授）

第90回 わだい浪切サロン

和歌山大学・岸和田市地域連携事業

稼げる中小企業のための「管理会計」

話題提供者 妹尾 剛好 (和歌山大学 経済学部 准教授)

日時

2017年3月15日 水 19:00～20:30

場所

岸和田市立浪切ホール 1階 多目的ホール

稼げる中小企業になるためには何が重要なのでしょう？ひとつのカギが「会計」の活用です。具体的にどのような管理会計が必要か？一緒に考えてみませんか。

わだい浪切サロンとは？

毎月第3水曜日（2月と8月を除く）の夜7時、岸和田市立浪切ホールで開催する mini 和歌山大学です。申込み不要、参加費無料。

お問合せ先：和歌山大学岸和田サテライトオフィス 〒596-0014 岸和田市港緑町1-1 浪切ホール2F

TEL & FAX : 072-433-0875

岸和田サテライト 検索