

「新日本経営の構築」一次の人事管理

株式会社現代経営技術研究所 主任研究員 大槻裕志

日本の次の人事管理を考える時の比較軸として米国の人事管理についても触れておきたい。米国における平等は、雇用機会平等、昇進の機会平等などあくまでも機会の平等である。日本とは少し感覚が違う。例えばハーバードやエールのような大学の卒業生と、全国的に無名の州立大学の卒業生が、同じ大卒資格ながら初任給の段階で給与に差がついてしまう。これは米国では自然なこととして扱われる。大学のランクは本人の選択と努力で上げられるからである。その代わり、出身国、人種、男女等、本人が努力しても変らないことで差がついたという印象を与えるとこれは大変なことになる。

米国で社員に辞めてもらう時のロジックは、「エコノミック・ターミネーション」という考え方である。直訳すると、「経済的な消滅」であるが、ある職が、我が社では経済的に見て採算が取れなくなり、その職が消滅することになる場合は、辞めてもらうことは仕方ないということである。

ある事業から撤退すると、その事業に関連する職はなくなる。人員整理はやむを得ない。2つの企業が合併し、同じ地域にあった支店が一つになると、支店長は二人いない。そこで支店長の職は、消滅するから、一方の支店長には辞めてもらってよい。これがエコノミック・ターミネーションによる解雇である。

余談だが、企業が合併する時に、例えば人員削減で早期退職等を募ると、会社が残って欲しい人材が辞めていってしまうということが起こる。これを防ぐために、辞めてほしくない人材には予め「リテンション・プログラム」を準備しておく。そして、あなたには年収1年分のボーナスを差し上げるので残って仕事を続けて欲しいと会社の方から先に申し出るのである。これもごく当たり前の慣行である。

米国企業の人事部は、人事のしくみづくり、エンプロイヤーリレーション、社員教育等を行う。が、実際の「人事」そのものはラインに全権がある。人事部は、人事・人材に関する制度・システムの管理とオペレーションを担当するスペシャリスト部門である。日本では、人事部は経営の中枢部門として位置付けられることが多いが、米国ではそういうケースはあまり多くない。

米国流の人事部を志向する企業が出始めているし、またそういう狙いもなく、なし崩し的に人事部門の存在感が希薄になってきている会社も増えてきているが、次の日本企業の人事管理を考える時、人事部は経営を担う本来の意味での中枢部門であるべきであろう。