

第1章 人の管理とはどんなことか

演習問題

- ① 人的資源管理の特徴を他の諸資源の管理と比較し、それらの特徴は何ゆえに生じるのかに留意しながらまとめてみましょう。
- ② 日本企業のウェブサイトアクセスし、人的資本の開示がどのように行われているか、調べてみましょう。ユニークな項目を開示している企業はないか調べてみてください。その項目を開示することで、どういった経営上のメリットに繋がるか考えてみましょう。
- ③ 将来、日本企業とアメリカ企業の人事制度は類似のものへと収斂していくのでしょうか。それとも国ごとの多様性が残るのでしょうか。この変化を規定しているのはどういった要因が考えられるのでしょうか。いくつかのシナリオを考え、なぜそうなるといえるのか、あなたなりに未来を展望してみましょう。

さらに進んだ学習のために

- [1] ブラットン, J.・ゴールド, J. 著, 上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也訳 [2009] 『人的資源管理——理論と実践』文真堂。

英国の学部レベルの授業で最もよく使われている人的資源管理のテキストの邦訳版です。初学者にはややハードで取っ付きにくい記述もありますが、概念規定の厳密さと批判的な視点を学ぶのに最適なテキストです。

- [2] 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 [2019] 『新しい人事労務管理 (第6版)』有斐閣。

労働経済学の視点から、現代日本企業の人材マネジメントに関してわかりやすく解説されたテキストです。日本の企業や労働経済の制度・実態が踏まえられ、豊富な最新データとともに解説されています。本書(『経験から学ぶ人的資源管理』)との視点の違いも楽しめます。

- [3] 梅崎修・江夏幾多郎 編 [2023] 『日本の人事労務研究』中央経済社。

日本における人的資源管理の研究で、これまで何が明らかにされ、今後はどのような研究がされるべきかがわかりやすくまとめられています。欧米との違い、歴史的な変遷についても理解しやすく要約されており、学術書ながら初学者にも読みやすく工夫されています。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 企業を経営する上で必要となる経営諸資源のマネジメントにおいて、ヒト資源のマネジメントだけが有している特徴を精確に理解することがポイントになります。

第4節、14～17ページに書かれている内容（具体的には、ヒトが他の資源を動かす原動力であること、ヒトは思考し、学習し、成長する存在であること、したがって管理者の好き勝手には使えないこと、ヒトの管理に関するイノベーションは簡単にはできないこと）について、まとめてください。最も重要なポイントは、人的資源管理では、他資源のマネジメントとは違って、管理されるべき対象が生身の人間であり、そのため管理者が管理されるべき対象に対して気を遣わなければならないという点です。

- ② 22ページのコーヒープレイクで人的資本経営の考え方について学修しましたが、その人的資本経営に必須となるのが人的資本情報の開示です。政府・金融庁が情報開示を要請する分野は、「人材育成」「従業員エンゲージメント」「流動性」「ダイバーシティ」「コンプライアンス」「労働慣行」「健康・安全」の7分野になっています。

このうち、例えば「人材育成」分野については、研修の時間や費用、参加率、人材確保・定着の取り組みの説明などの項目が開示すべき項目として規定されています。

ただ、人的資本開示の取り組みは緒に就いたばかりであり、未だ各社横並びで様子伺いの状況であることも否めません。多くの企業は、女性活躍推進法の影響を受ける形で、女性役員比率や女性社員数、新卒女性社員数などのダイバーシティ関連の項目のみを開示しています。

経済産業省による「人的資本経営コンソーシアム」のウェブサイトには、各企業の好事例集（2023年10月刊行）が掲載されており、各社の事業内容に応じユニークな項目を開示している企業もいくつかみることができるので、そちらのウェブサイトも参照してください。

- ③ シナリオとしては、「収斂 [しゅうれん] 説」「拡散説」「部分的収斂説」などの類型を考えることが可能です（「収斂」とは、互いに異なる何らかの事象が1つの類似の形態にまとまっていくこと、「拡散」とはその逆で、1つの形態が異なる多様な方向へ変化していくことを指します）。変化を推し進める要因としては、経済のグローバル化の進展、技術革新などを挙げることができ、変化に抗う要因としては、地域特性や文化風土などの歴史的・社会的要因を挙げることができるでしょう。これらの諸要因のうちのどういった具体的要因が、なぜ、いつ、どのように作用し、結果として将来的にどのようなようになっていくのか、自分なりの理屈を立てて緻密に記述することがポイントとなります。いずれの説に依拠しても構いませんが、解答に論理的一貫性をもたせることが肝要です。現下のグローバル化しつつある世界情勢や人事施策の「同型化」の議論に鑑みれば、完全な「収斂説」や「拡散説」に依拠して解答するのは理屈を立てるのが難しく、「部分的収斂説」に依拠するのが解答しやすいでしょう。