

書評

# 守屋貴司・中村艶子・橋場俊展編著『価値創発（EVP）時代の 人的資源管理～Industry 4.0の新しい働き方・働かせ方～』 （ミネルヴァ書房）

足立辰雄

## 1 はじめに

人的資源管理論の専門家でもない筆者が、なぜこの書物の書評を承諾したのか、その理由を最初に述べておきたい。当方は、元々、CSR（企業の社会的責任）という持続可能な社会づくりのマネジメントの理論と手法を専門に研究してきました。CSRは、経済的、環境的、社会的な負荷（自然環境と社会環境への否定的影響）を削減し改善しステークホルダーと協力して持続可能な成長を図るマネジメントの理論と手法です。

営利組織と非営利組織も含む組織の社会的責任の原則を体系化したISO26000という国際規格にはCSRの枠組みとなる7つの中核主題が示されている。そこには、「環境」や「ガバナンス」とともに、「人権」「労働慣行」という項目があり、不当な差別の禁止、社会的弱者への配慮、労働組合などの結社の自由、労働時間等の適正な運営、従業員の能力開発など労働環境を改善して、働きがいのある持続可能な職場をつくること明記されています。労働に関わるCSR（労働CSRともいう）の観点から、この書物で取り上げられている新しい働き方、働かせ方に関わる最新の理論や知識を摂取し本書から学ぶべきことは何か、学術的意義、残された課題や展望を述べることにしたい。

2017年度の主要7ヶ国（米国、フランス、ドイツ、イタリア、カナダ、英国、日本）の時間当たり労働生産性（就業者1人当たりの平均

年間労働時間で付加価値を除いた値）をみると、日本は、47.5ドル（4,733円）、7ヶ国中最下位である。この傾向は、1970年以來、ほぼ一貫している。

一方、OECDの統計によれば、1997年～2017年までの20年間の時給（時間給）の増加率を見ると、韓国は+150%で世界1位、英国は+87%、米国は+76%、仏は+66%、独は+55%で、右上がりには上昇しているが、主要先進国では日本のみ-9%に低下した。

企業が事業で獲得した利益のうち、配当や設備投資に回さずに手元に残した貯蓄の累計を「内部留保」という。金融・保険業を加えたベースで見ると、507兆4,454億円となり、初めて500兆円を突破した。500兆円という数値は、日本の1年分のGDP（国内総生産）に匹敵する。労働者の家計に直結する時給が減少し、企業の内部留保は空前の規模に達している。

なぜ日本の会社（大企業）は儲けているのに、労働者の所得が減少するのか。労働生産性を改善して時間あたりの賃金をひきあげる知的なマネジメントへなぜ転換しないのか。労働者を働かせながら労働者に富が公正に分配されない歪な成長は、国連と世界経済がめざす持続可能な発展（Sustainable Development）に逆行していることを日本の経済界はなぜ認識しないのか。

この「貧者のサイクル」（日本経済新聞、2019年3月19日電子版）の仕組みを作り上げている一つの重要なファクターに、企業の人的資源管理（過去に人事労務管理と呼んでいた）

があるだろう。本書の執筆者13名の研究動機は、次の点にある。1990年代以降の「失われた30年」が、景気の低迷と賃金が上昇しないという「若者の希望が失われる」社会であったとして、「働く人々」の側から「失われた30年」の責任の所在を明確にするとともに、グローバル化や未知の技術革新による合理化への対抗策も準備しこの閉塞感を打開しようとするものである。

本書のタイトルは「価値創発（EVP）時代の人的資源管理」とされている。あまり耳慣れないEVP(Employee Value Proposition)とは、2001年に出版された『The War for Talent』（邦訳はウォー・フォー・タレント、エド・マイケルズら3名による共著）の中で使用されている人的資源管理の用語である。企業が従業員に提供する金銭的報酬、非金銭的報酬、刺激的な仕事、能力開発、余裕のあるライフスタイル、一流の会社というステータスなど、優秀な労働者をひきつけるすべての要因をさす。企業が従業員に価値を提案するという意味で、「従業員価値（訴求）提案」と通常訳されてきた。それに対して、筆者らは、企業だけでなく従業員も協力して新しい制度や環境を創造し提供することから、「従業員価値創発的提案」（価値創発と略称）と改訳して使用している。

急激な技術革新と先進国の急速な人口減少、新興市場の拡大という経済の進展が、日本企業のEVP型企業への転換を求めているなかで、このEVPが閉塞的な日本経済を打開するキーワードになると評価しているところに本書の特徴がある。副題のIndustry 4.0とは、ドイツ政府が推進するIoTとAIを駆使した製造業の革新プロジェクトのことであり、第4次産業革命とも言われる用語である。

本書を貫く精神は「人間主義」である。それは、「貧富の格差による機会の不平等の是正、男女間・民族間の不平等の是正、組織に縛られ

自由に発言・行動できない不自由の是正、自らの生活を自由に豊かなものになりたいと願いながら実現できない社会的矛盾の解消、恒久的平和の実現などである」（はしがき、v頁）というものである。

この人間主義の立場から、価値創発的な人的資源管理（EVP）の意義に注目し、共同研究の構想化がなされた。本書は、日本学術振興会の基盤研究C『グローバルタレントマネジメントの国際比較による類型化とその新理論の構築』（研究代表者 守屋貴司）の成果の一部と『グローバル時代の女性労働：女性活躍と企業支援』（研究代表者 中村艶子）の研究成果の一部を基底に編成されている。

本書の構成は、「はしがき」「序章」、第I部進化する理論、第II部働かせ方を展望する、第III部働き方の未来、結章の15章構成になっている。そこで、序章、I部、II部、III部、結論を要約・説明し、最後に、いくつかの論点を析出し、本書の学術的価値と有効性、課題という順に論じていきたい。

本書を評価する上で、はじめにの冒頭で紹介した日本企業に働く労働者の劣悪な環境を前向きに打開するマネジメントとしてEVPが有効性をもつのかという学術的・実務的観点と、「人間主義」ないしCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)という倫理的観点から考察していく。

## 2 序章 日本企業にこれから期待される変化

これまでの人的資源管理では、企業サイドによる「働かせる側」の視点が通常のアプローチだったが、本書は「働かせる側」だけでなく、「働く側」の視点を大切にしている点を特徴とする。両視点をもつことによって、人的資源管理の全体像を構造的かつ立体的に理解を深める

ことができる。「働く側」の視点に立つことによって、現在働いている者もこれから働く者も「社会の公共性に立脚しつつ、それぞれの個人の人的成長や社会的成長欲求に基づくキャリアデザインやライフデザインを図っていく」ことができるとしており、このアプローチは的確と思われる。

急速な技術革新(第4次産業革命)と生産年齢人口の減少、発展途上国の追い上げなどにあって徐々に競争力を失いつつある日本企業は、優秀な労働力の確保と従業員のモチベーション維持のために、日本の属人主義中心の曖昧な人事制度を変えるべきである、とする。そのうえで、価値創発(EVP)を従業員に提供することが重要であり、「高い業績を上げる優秀な人材を定着させ、才能ある人材を企業に惹きつけ、同時に、従業員が企業の創発的価値に共鳴して、新たな価値ある製品やサービスを生み出す原動力となるものである」(5頁)。そしてこのEVPを戦略的人的資源管理の枠組みの中で織り込んでゆくことが重要である、と本書の仮説を導き出している。

本書のキーワードであるEVPがこれまでの人的資源管理のなかでマネジメントの最善の手法かどうか、企業の経営戦略のなかで運用されるEVPのもつメリットとデメリットの確認の作業が十分なされないままに、論理が進められている感がある。EVPの評価に関しては当書評の後段で論じたい。

### 3 第I部 進化する理論

第I部は、アメリカを中心とする「人の管理」がどのように進化してきたか、また、日本企業への影響について、歴史的に検討している。

第1章人事管理論・人的資源管理論の史的変遷では、テーラーによる科学的管理(SM)の成立と普及を契機に、初期人事管理論、伝統的

人事管理論が誕生した。その後、非公式組織を主体とする人間関係論や公式組織を主体とする行動科学の影響を受けた人事管理論が生成した。1970～1980年代に入ると、人的資源管理(HRM; Human Resource Management)、戦略的人的資源管理(SHRM; Strategic Human Resource Management)がそれまでの人事管理(PM; Personnel Management)に取って代わられる。

HRMは、従業員を利益の流れを生み出してくれる財、「投資価値のある経済的資源」とみなし、日本企業の終身雇用システムの優位性を評価した。SHRMは、報酬を業績と連結させることで、従業員を動機づけし、HRMを企業戦略と統合することで、企業にとって戦略目的を遂行しうる人材の確保に主眼がある。企業の戦略が変われば、人的資源価値も変化し重視されなくなった人的資源が雇用調整や解雇の対象になりうること、PM本来の目的であった「労働者の真の福祉」から脱落する傾向があること、労働組合や労使関係にまつわる事項が管理の対象から軽視・捨象される傾向がある、との指摘は慧眼である。(20～21頁)

第2章戦略的人的資源管理の変化では、労働者を集団として扱う人事労務管理から労働者個人に働きかける人的資源管理へと移行したアメリカ企業の歴史的な雇用管理の変化の推移をカツらのアメリカやオーストラリア、など7ヶ国調査結果『収斂する多様性—雇用システムの世界的変化—』をもとに分析している。その調査結果によると、雇用管理には、労働組合の有無から「伝統的ニューディール型」「対決型」「ジョイントチーム型」「官僚型」「低賃金型」「人的資源管理型」「進出日系企業型」の7種類に大別されている。それとは別に、企業内外の組織における管理のパターンを8種類に分け、企業の戦略にとって中核的な人材管理と非中核的な人材の短期雇用化や外部化のモデルが整理さ

れ現代の人的資源管理が一目瞭然にされている。(表2-2, 30頁)

第3章人的資源管理論からタレントマネジメントへの「進化」では、現在、経営実務の世界で注目されているタレントマネジメント(TM; Talent Management)の学術的位置を明らかにし、日本への導入・展開の現状と問題点を取りあげている。このTM論もEVP論と同様に、『ウォー・フォー・タレント』の著作で初めて提唱されたものでいまだに明確な定義づけはなされていないとされる。HRMは、その前提に平等主義があったが、TMは、平等主義を打破し人材の選別化、細分化を強調するもので、労使関係や労資関係についての考察はあまりなされていない。その背景に、経営のグローバル化によって、世界的規模で人材のデータベース化を行い、統一基準の元に合理的に採用・配置・能力開発を行う人事政策がある。TM論は、HRM論と主要機能と重なるものの、人に関する全管理機能をもたないので、HRM論を補完する機能を果たしている。HRMが対象とする全従業員の中から厳選された人材は、「企業に高い競争優位性をもたらすタレント(才能)のある人材となり、HRMが対象とした人的資本をさらに絞り込んだ層となっている」(49頁)との指摘は、重要である。

第4章人的資源管理の新たな展開—タレント人材定着の試み—では、アメリカのタレント人材をめぐる競争の新しい動向を紹介し、日本企業への導入の問題点を探っている。アメリカでは、労働者が転職することは労使ともに能力の証と考える風潮が強く、アメリカの平均転職回数(1957~64年生まれの世代を対象にした2014-2015年調査)は11.9回である。一方、日本の厚生労働省調査によると、平均1~3回とする労働者は転職経験者全体の67.9%を占め、日本人の転職回数は少ない。アメリカのように転職が当たり前とされる社会では、優秀な人材

を獲得する競争が激化する反面、随意雇用原則からいつでも従業員が解雇されるリスクもある。解雇を免れた労働者も次は自分かもしれないというサバイバー・シンドロームも生まれ、モチベーションや組織の一体感、生産性に影響を及ぼしている。HRMを補足するため、有能な従業員の定着化をはかるリテンション・マネジメント(Retention Management)や効果的な報酬の組み合わせによるモチベーション向上をはかるトータル・リワード(TR: Total Reward)や従業員の貢献意欲や自発的な姿勢を喚起する従業員エンゲージメント(EE: Employee Engagement)という新しい手法が紹介されている。HRMが労働者との集団的取引から個別取引への移行を特徴としている中で、TRはHRMに組み込まれ、非タレント人材には魅力的な報酬は無用であるとの「極めて選別的な思想がTR言説について回ることを見落としてはならない」(61頁)と結論づけている。日本におけるEE度数の高い従業員の割合は6%に過ぎず、米国が32%、世界平均15%に比べても日本は大幅に低く、調査対象国139ヶ国中、132位であった。EE構築に向けて日本企業は強い工場と強い本社への脱皮が待たれると提言する。

第5章人的資源管理とジェンダー・ダイバーシティマネジメントでは、ジェンダー・ダイバーシティマネジメントの価値創発のあり方とその体制や視点について述べている。人種や性別、出身、年齢、障害など多様な人材面に配慮した人事雇用管理をダイバーシティ・マネジメントといい、中でも女性の高学歴化と社会進出などジェンダーに特化した経営管理を「ジェンダー・ダイバーシティマネジメント」と呼んでいる。男性優位の職場を象徴し、女性の社会進出を阻む言葉として「ガラスの天井」(glass ceiling)が有名だが、組織のあまり重要でない限定的な役割を与えられるサブグループはトー

クン(token)と呼ばれる。このジェンダー差別の実態を克服するために、法的、実践的、意識的なアプローチがおこなわれてきた。アメリカでは、公民権法第7編(1965年)と年齢差別禁止法(1967年)、雇用機会均等法の改定、教育改革法第9編も成立している。2015年時点で、アメリカ女性の管理職数は全管理職の51.5%、経営・金融部門の管理職では全体の43.6%を占めている。いわゆるLGBT(Lesbian, Gay, Bisexual, Transgenderの略)では、オバマ大統領は歴史上初となる同性婚支持を表明した(2012年)。アメリカのIT・ICT業界では、DMの普及が顕著で、白人優位社会から多様な社会へと変貌を遂げているという。ここにもアメリカの競争力や高い生産性の理由があるとの指摘は重要である。(73～74頁)しかし、LGBTの普及状況を日米で比較すると、日本は8%、アメリカでは4.1%である。日本経団連の調査でも何らかの取り組みを実施している日本企業は42.1%で、34.3%が検討中という。経団連加盟企業のLGBTに取り組む最多理由として、「多様性に基づくイノベーション創出・生産性向上」(81.1%)であり、アンケート結果で見るとダイバーシティに取り組む日本企業の意識は比較的高いという。大学生を対象に行った意識調査では、若い日本女性は共働きではたらくライフスタイルを希望していることや就職セミナーや合同説明会などで、わざわざ「女性の管理職は…」と断った説明を聞くと男女が同等に活躍できていない現実を感じさせられる、出産後に同等に働けない現実があると聞いて不安になったという切実な感想と意見を寄せている。女性の活躍拠点として「京都ウイメンズベースアカデミー」の開設や東洋経済新報社の「ダイバーシティ経営大賞」の創設の動きも紹介している。本章でEVMという用語が初めて用いられ(81頁)、序章のEVPと同じ趣旨のものと推察して読んだが、用語索引にも紹介

されていないのは不親切である。

#### 4 第Ⅱ部 働かせ方を展望する

人的資源管理の個別的・具体的な管理形態の実態を通じて、少子高齢化や技術革新、グローバル化による外部環境の変化から日本の人的資源管理も徐々にEVP型へ「変容」しつつあるが、EVPとは相容れない慣行や「改革」もなおも根強く残されている。それが「働き方改革関連法案」の成立である。EVPにふさわしい「働かせ方」を阻害する動きも含め、その有様を考察している。

第6章雇用管理の機能とその変容では、採用管理、配置管理、離退職管理、などの雇用管理の目的が説明され、雇用管理が雇用調整の役割をも果たしていることが図解されている(図6-1)。「これまでの日本型雇用管理は、毎年一定程度の新卒者一括採用を行うというやや硬直的な採用管理を出発点としながらも、……「日本型」における「柔軟な働かせ方」を徹底させることによって、組織全体の柔軟性を確保してきた。しかし、1990年代以降は、雇用の入り口と出口である採用管理と離退職管理においても柔軟性を推し進めることによって、経済環境や社会環境の激変に耐えうる構造を手に入れようとし始めた」(92頁)と1990年代以降の雇用管理の特徴を説明している。日本企業は新卒一括採用に伴うゼネラリスト養成のための職務を遂行しながら能力開発を図るOJT(On the Job Training)、職場を離れた研修などのOFF-JT(Off the Job Training)、従業員の自発的な学びを奨励する自己啓発が行われてきた。この取り組みは正社員採用を中核とする長期雇用が前提にあったが、1990年代以降になると、雇用の入り口と出口の多様化が進み、エンプロイアビリティ(雇用される能力)強化の名目で、「従業員自律・企業支援型」への転換が図られ

ようとしている(94頁)。ところが、各種調査では、企業主導型能力開発からの顕著な変化がみられないとする調査結果を示し、その原因を「一般的能力」よりも「企業特殊能力」への信望が厚いこと、将来の中核人材としての正規雇用者への期待が依然として根強いためであると分析している(94頁)。だが、この調査結果と分析は「従業員自律・企業支援型」への転換が図られようとしているとする先の前提と矛盾するのではないか。

第7章賃金管理の大改革では、職務給、職能給、成果主義など賃金制度のいくつかの改革を経て、日本企業が賃金制度のありかたを考えるべき視点を述べている。労働者が賃金として支払われる仕組みには、会社の儲けから退職金の積立やボーナス支払いなどに充当される「総額賃金管理」(広義の賃金)と原資(元資金)をどのように個別従業員に配分するかを管理する「個別賃金管理」がある。戦後の窮乏状況を打開するために、労働組合を中心に年齢、勤続年数、家族数を基に決定される生活保障型の賃金(電産型賃金体系)が1950年代半ばまで続いた。その後、日経連は多種多様な職務内容を分析・分類し勤続年数に関係なく職務の相対的価値(貢献度)に応じて賃金を支払う職務給を導入したが、日本企業の終身雇用などの雇用制度と矛盾するので、一部にしか普及しなかった。それに変わって、職能給(職務遂行能力に基づく賃金体系)が注目された。職能資格基準で社内の序列を決め、従業員の定年までの長期にわたるモチベーションを確保でき、一定の職能資格を持つ若者を抜擢「昇進」させることも可能で、配置転換があっても賃金額が変わらないことから、職能給は、「年の功」から「年と功」への転換であり、日本企業にかなり普及した。(105～106頁)バブル崩壊後の1990年代前半から、世界的な生き残りをかけた日本企業は、職能給の維持が困難になり、成果主義賃金という企業

業績に顕在的な貢献を果たした実績を重視するようになった。その後、成果主義賃金のデメリットも指摘され、様々な改革も行われている。コンピュータ開発企業であるSCSKは、「社員の健康なくして企業の発展はありえない」と称して、業務改革による生産性の向上や長時間労働の削減、残業が減っても給料は減らない賃金体系、有給休暇取得日数の取得率向上を掲げている(表7-3)。同社の健康経営は、今後の「働き方改革」のモデルになるであろう。

第8章人事考課制度とコンピテンシーでは、日本企業が主に採用している職能給制度を基準に、労働者の働きぶりから従業員を評価する人事考課制度がどのような役割を果たしているかを概観し、コンピテンシー(行動特性あるいは顕在能力)など新しい人事考課制度の課題を考察している。1990年代以降、人事考課制度にコンピテンシーが導入され、従業員の潜在的な能力と行動実績との関係性を評価基準に追加した。しかし、コンピテンシーの趣旨の曖昧さと人事考課に具体化する際の高コスト化、目標設定の水準が高すぎるなどの課題も指摘されている。今後は、人事考課と教育訓練、能力開発を融合させて、失敗の経験から学習させる余裕を与えること、従業員とのコミュニケーション強化を図ることなどが提起されている。

第9章労働時間管理の変貌では、「働き方改革関連法案」成立に至る流れと労働時間管理の変貌を考察している。労働時間は、労働基準法で、原則「1日8時間、週40時間」を超えて働かせてはならない(第32条)とされているが、この原則を遵守しない規制緩和が進められている。総務省「労働力調査」では、男性一般労働者の一人当たり平均年間総労働時間を集計すると、2017年は2340時間で1996年の2370時間と比べて高止まりしている。安倍内閣は、2016年に、「ニッポン1億総活躍プラン」を閣議決定し「同一労働同一賃金」「長時間労働の是正」

を提唱して、2018年には「働き方改革法案」が成立した。残業時間は原則月45時間かつ年360時間以内で、繁忙期でも月に100時間未満、年720時間以内という上限が設定されている。労働側の専門家委員である森岡孝二教授は、「100時間未満というのは、むしろ過労死多発時間外労働であって、……36協定の協定時間の上限がその線まで引き上げられる危険性が否めない」と指摘している(133頁)。この時間外労働時間を超えると刑事罰の対象になること、年10日以上の有給休暇を保有する従業員は必ず5日以上の有給取得が義務化されたこと、年収が1,075万円以上(平均給与額の3倍を上回る水準)で一定の専門分野を扱った職種の労働者(高度プロフェッショナル)は、労働者の同意があれば労働時間の規制や割増賃金支払いの対象外になる。この高度プロフェッショナルは、「使用者の労働時間管理責任を緩和するとともに、「残業代ゼロ」のホワイトカラー・エグゼンプションに他ならない。労働時間の歯止めが実質的になくなるため長時間労働、場合によっては健康や生命にも危険が及ぶことが懸念される」(139頁)。

第10章ライフデザインと自律的キャリア開発では、若い世代こそ自分の職業選択と専門能力の開発、生涯を通じての生き方などの人生設計(ライフデザイン)の重要性や新入社員に求められるコミュニケーション能力や主体性について考察している。日本人のキャリア教育が遅れている最大の原因の一つに、有名大学、有名企業への就職のための受験教育が優先され、個々の生徒の進路について考える時間や制度が担保されていない実態に言及されていないのは残念である。日本経団連が新入社員に求める最大の関心は、「コミュニケーション能力」(87%)、第2位は「主体性」(63.8%)にあるという。転職大国アメリカでは、自由契約者という意味で一定の会社や団体に所属せず仕事に

応じて契約するフリーランサー(freelancer)は労働者の約3分の1で、2027年には、労働人口の半数を超えるという。フリーランサーの一種で、期限付きで業務単位の請負契約を行い、場合によっては複数の企業と契約を行うインディペンダント・コントラクター(Independent Contractor; 独立業務請負人)が1930万人で、フリーランサーの36%を占めている。雇われ人よりも高い報酬が見込め、就労時間のコントロールが効く働き方であり、今後の日本のキャリア選択として注目される動きである。

第11章職場環境の転換期では、女性活躍と意識面の転換、福利厚生としての保育所の導入に注目して、女性活躍の視点から職場環境の大転換を考察する。ここでは、企業による保育支援の実態と女性活躍につなげる企業側の戦略をとりあげている。メディア業界大手のX社は、男性優位の職場であるが、新社屋のスペースの活用策として、保育所を設置した。その目的は、保育所不足で児童待機問題に悩む女性のキャリア支援にあり、「救われた」という声が多い。

育児休業取得率女性100%を達成し、同社は、2014年度ワークライフバランス大賞を受賞している。この企業内保育所のサービスを受けるための保育料負担の程度や通常の保育所とのサービスの比較一覧などがあれば、企業内保育所のもつ意義と普及可能性への理解が深まったであろう。

## 5 第Ⅲ部 働き方の未来 結章

第Ⅲ部では、キャリア形成や働き方を考えながら価値創発(EVP)を推進し「再チャレンジする」日本のプラットフォームとは何かを検討して日本の働き方の未来を展望する。

第12章若年者の働き方の多様化では、高度経済成長期に定着した長期雇用慣行(終身雇用)

制度がバブル経済の破綻（1990年代）以降に見直され、新規学卒者の採用抑制、従業員の非正規化・外部化など雇用の調整が強められた。日本経営者団体連盟が1995年に示した『新時代の「日本的経営」～その方向と具体策～』により、「長期蓄積能力活用型グループ」を減らし、「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」を増やすという方向性が示された。ここに、ITの高度化やAIなど第4次産業革命の進展が加わって、新しい仕事が創造される反面、約49%の労働人口が就いている職業が人工知能やロボットに置き換わるとの推計もある。若年者とは、厚生労働省の定義をふまえて、15～34歳の男女とする。日本の労働力人口は1712万人、非労働力人口は853万人だが、完全失業率は若年層ほど高い傾向が顕著である。非正規雇用の比率も高く、15～19歳で31.8%、20～24歳で26.5%、25～29歳で25.9%、30～34歳で25.9%である。正規雇用と非正規雇用労働者の時給でみた賃金カーブでは、年齢が上がっても非正規雇用の時給はほとんど上昇せず低迷している。社会保険でも非正規社員の適用率は極端に低い(図12-2、表12-1)。このデータから若年者を中心に雇用形態の差別化が進んでいることがわかる。近年の若者の就労意識をみると、1971年時点では、「自分の能力を試す」「楽しい生活をしたい」が上位を占めていたが、2017年時点では「楽しい生活をしたい」(42.6%)が過去最高になっている。その次に「経済的に豊かになる」(26.7%)、「自分の能力を試す」(10.9%)、「社会に役立つ」(9.2%)と続いている。若者の働く目的のトップである「楽しい生活」とはどのようなものか、その目的と若者が会社を選択する理由のトップである「能力・個性が生かせる」(31.2%)との関連性を分析すると若者の就業意識のトレンドが明らかになったと思う(図12-3、図12-4)若年層の終身雇用や年功制に対する支持は高まっており、全年

齢層で終身雇用を支持する割合が88%、年功賃金を支持する割合も76.3%で、終身雇用と年功賃金を支持する割合の年代間の差は急速に縮まっている。

第13章女性の働き方改革では、政府の進める「女性活躍促進法」や「男女共同参画社会基本法」「男女雇用機会均等法」「育児・介護休業法」などを背景に、女性労働者の現状と女性のキャリア形成、進化する女性労働者について考察している。1989年の人口動態統計によって、合計特殊出生率が過去最低の1.57となり(1.57ショック)、少子化対策や育児支援が本格化した。厚生労働省は、「ファミリーフレンドリー企業」や「均等推進企業」を表彰することで、労働者にワーク・ライフ・バランス(WLB)を促進するための啓蒙活動を行っている。女性が職場に望む制度について問うと、「在宅勤務」58.5%「時短勤務」52.2%「フレックス制」47.6%「社内保育園」45.6%「週休3日制」42.6%と続いている。また、専業主婦の割合が減少し結婚後も家事・育児と仕事の両立を求める割合が増加している。役職に占める女性管理職の割合は年々増加してきているが、女性の正規雇用率は、1984年の71%から2017年の44.5%へ低下している中では大きな改善は見込めないであろう。女性の活躍に関する意識調査では、「本当は専業主婦になりたい」の項目に約4割近い希望があり、女性の仕事に対する意識のレベルも問われる一因となっている(表13-1)

第14章公務改革と公務員の働き方の変化では、公務労働の性格、公務改革と公務員人事管理の変化、今後の公務労働の方向性について論じている。公務労働は、「全体の奉仕者性」が理念とされ、労働基本権の制約を課された上で、賃金労働条件は議会のコントロールの下に置かれる。公務労働は、民間の労働とは違い、創造性などを発揮して利益を上げることより定

型的業務を法令にもとづいていかにこなすかに主眼があり、人事評価もそうした観点から行われてきた。民間部門とは異なり、公務員は主にペーパーテスト中心の競争試験で選抜され、エリート層は管理部門中心の狭めのキャリアを歩み、その中で管理的能力を形成するが、それ以外の者は民間以上にゼネラリスト的色彩が強く、専門性はさほど重視されない。だが、近年の公務と民間の業務の境界の曖昧化が進めば、頭でっかちの硬直的公務員のコンピテンシー(行動特性)の限界もでてくる。2012年、自民党政権が再交代したのちに、中央省庁の幹部人事を一元管理する「内閣人事局」が新設され、公務員制度改革が強められた。市場主義的な公務サービスの改革、いわゆる行政サービスにおける民営的手法の導入である。行政改革推進法、職員配置や行政機関設置規制の緩和が推進され、人員削減と業務のアウトソーシングをすすめることになった。「周回遅れの能力主義」(209頁)によって公務員の「実務の第1線の担い手」という性格を希薄化させ、専門性の低下とともに、管理者性を強めることになった。公務労働の公共性を守る観点からも、庁内労使間での「自律的労使関係」の最低限の確立が求められ、労働組合による規制の必要性を論じている。

第15章外国人人材の「働き方」・「働かせ方」の未来と課題では、日本における外国人労働者の増加(2017年時点で127万人)に伴う外国人労働者の「働き方」「働かせ方」の実状と課題を検討している。大企業では、72.7%、中小企業では36.7%の企業が外国人人材を雇用しており、「現在雇用していないが、今後雇用することを検討したい」とする企業は、大企業が10.3%に対し、中小企業は22.6%であった。現在、日本への受け入れ技能実習生の最も多い国は中国を抜いてベトナムである。技能実習生を送り出す機関同士の競争や「斡旋詐欺問題」も

表面化しており、就労中の逃亡や不法就労事件や受け入れ側企業の残業未払いなどの法令違反も起こっている。日本でのビジネス経営知識の診断テストを受け資格認定の枠組み制度をつくったうえで、それらの認定された元研修生や技能実習生を彼らの母国に進出しようとするあるいは進出している企業が雇用する制度を提案しているが、これは有効な措置と思われる。

結章日本と世界の人的資源管理を展望するでは、全15章のまとめとEVP型企業への転換が求められているとともに、「働かせ方」と「働き方」の未来は、「市場原理主義」か「公共・福祉主義」の選択にかかっていると結んでいる。

## 6 本書の学術的価値と課題

本書が達成した学術的価値と課題について、以下に述べる。

### (1) 現代人的資源管理論を鳥瞰できる著作

論理構成力も実証力も兼ね備えた優れた共同研究の著作といえる。理論やデータのいずれにも偏らず、序章を先に読めば、どこからでも興味ある章を読み始めることができる。各章は先端的情報を踏まえたうえでほぼ論理完結しているので、経営者、ビジネスマン、学生にとって読みやすい。現代人的資源管理の最新の鳥瞰図がわかる。

### (2) 問題提起と政策提起について

この共同研究の目的は、アメリカで誕生したEVPという人材育成管理策を積極的に導入して、日本企業の成長に役立たせることにあるが、I部～III部を通じて、一部の章を除いて、問題提起はしても政策提言レベルに至っていないのは惜しまれる。経営学は行動科学という特徴を持つので、疑問を呈するだけでなく、問題解決の方向性や手段を示すことも重要な研究課題である。

### (3) キーワードのEVPの学術的意義について

本書の全体を通じて、EVPという新しい人的資源管理をもとに日本企業での活用を提言しようとしている点は首尾一貫している。だが、このEVPは反倫理的な要素を内包している。原書『ウォー・フォー・タレント』によると、1997年と2001年の2回、有力な協力企業数十社を対象にアンケート調査して得られた結論から、EVPが導き出されている。その調査対象企業には、2001年に経営者の巨大な詐欺行為(有価証券報告書の粉飾決算)が発覚し経営破綻したエンロンや第8代会長ウェルチによる史上最悪のリストラクチャリングや企業不祥事(最高経営者による会社財産の私物化)を起こしたGEも含まれている。エンロン事件当時のニュー・エコノミー全盛期に書かれた書物である。ワンマンな会社経営者が、市場や株主、従業員、顧客らに対する信用や社会的責任よりも自己の権益(巨額のストックオプション報酬やインサイダー取引)を優先する拝金思想が濃厚だった時代の人材育成論といえる。この研究プロジェクトの発案者は、マッキンゼー&カンパニーという経営コンサルタント会社である。同社は1980年代はじめのGEの既存事業を戦略的基準から9つに分類し重点投資する部門と撤退や売却部門に仕分けする「ビジネススクリーン」(交通信号のように事業部門を青、黄、赤に分類される)を開発している。この手法は1980～1990年代のリストラクチャリングのモデルとされた。GEのリストラクチャリング戦略に対する考察は次の文献に詳しい。足立辰雄「多角的世界企業の経営戦略～GE組織改革の本質～」『現代経営戦略論～環境と共生から見直す～』(足立辰雄著、八千代出版、第7章、2002年)。

マッキンゼー&カンパニー社は、リストラで複数の事業を差別化し取捨選択して株価を引き上げた実績をもとに、EVPで優秀な労働者の

み高報酬で引き付け選択し個別労働者向けのリストラ人事管理モデルの研究を推進したのである。(『ウォー・フォー・タレント』193～224頁)。同書で理想とされる優秀な労働者は次のような人材である。「(エンロンの)スキニング前会長はハーバード・ビジネス・スクールを卒業してMBA(経営学修士号)を取得し、コンサルティング会社のマッキンゼーを経て1990年にエンロンに入社、やがてレイ会長に気に入られて後任の会長になったという人物だが、エンロンでは彼の指揮のもとにMBA取得者を大量に採用し、ウォール街の投資銀行からも優秀な人材を引き抜いた。このような人材が集まったエンロンの経営陣は、「神を信じる」よりも「ドルを信じる」人種たちの集まりとなった」(奥村宏『エンロン事件の衝撃』NTT出版、2003年、80～81頁)。『ウォー・フォー・タレント』では、最高経営者が証券取引法違反で有罪判決を受けたエンロン事件やGE第8代会長ウェルチの冷酷なリストラクチャリングやスキャンダル(会社財産の半永久私物化)に対する批判も反省もない。この研究成果にはリーダーシップ論に関わる重要な指摘も一部にあるとはいえ、個々の人間を差別化し取捨選択して利益誘導するEVPが本書の「序章」の視点である「人間主義」に沿う人事制度とみなされるのか、疑問である。人間主義の観点を踏まえたEVPの批判的摂取と再構築を今後に期待したい。

### (4) 労働者の働く環境と人権を守る労働組合の役割について

EVPはクラス分けされた優秀な労働者(Aクラス)への人的投資を主な対象にしており、Cクラスの労働者や労働組合をほとんど無視している。労働組合の組織力の低下という事情もあるが、経営者と合法的かつ対等に交渉しうる労働組合の影響力とその役割に対する社会的期待は依然として大きい。人的資源管理の正式な研究対象として労働組合や労働運動をとりあげ

た章がないのは不可解である。今日的な労働組合のありかたや新しい運動論に対する共同研究の側からの提言があれば、「働く側」の要請にも応えることができ、本書の体系的性、客観性をさらに深めることができたであろう。

#### (5) あるべき人的資源管理とビジネス倫理について

日本企業が考えるべき問題は、「働かせる側」も「働く側」も自分の利益だけでなく、自分以外の働く者の労働環境の改善や他社との節度あ

る競争、顧客との共同、地域社会との共生・共益、環境生態系の持続性に配慮しそれぞれのステークホルダーの生存権、生活権を尊重した経営哲学ではないか。利己的な戦略論に導かれたアメリカ経営学は倫理に基づく経営哲学の研究で後塵を拝した。先行する経営学研究が本格的に論じなかったビジネスの倫理あるいはCSRの視角や手法が「働きがい」のある職場作りに生かされるなら、人間主義的な人的資源管理論として歓迎されるだろう。