

エドワード・P. ラジャー著（樋口美雄・清家篤訳）
『人事と組織の経済学』日本経済新聞出版社（1998年）

“温故知新”とは言うものの、諸先輩方からは、またまた昔の本を引っ張り出して情報収集能力が不足しているのではないかとお叱りを受けるかもしれない。数年前から読み返していながらなかなか読み終えることができず、気がつけば昨年には本書の『実践編』なるものが出版されていた。本来であれば、その『実践編』を取り上げるべきではあるが、その点はお許しいただきつつ、本書を紹介することにしたい。

筆者が本書に目を通したのは20代後半の頃であるが、当時はいわゆる就職氷河期のまっただ中で、金融不況後で完全失業率が上昇を続けるなど、雇用環境が悪化し、それまで賞賛されてきた日本の雇用システムに大きな揺らぎをもたらした時期といえる。学卒者など若年層の採用抑制、中高年層の志向・転籍、希望退職などによる雇用調整、正社員から非正社員への転換…などの企業による雇用対策は、現在の労働力構成にも様々な歪みと構造的な問題をもたらしている。

本書は「採用基準の設定」、「適任者の採用」、「労働者の生産性を知る」、「変動給与それとも固定給与?」、「人的資本理論」、「離職、解雇および希望退職」、「情報、シグナルおよび引き抜き」、「動機づけとしての昇進」、「社内における利害行動」、「年功型インセンティブ制度」、「チーム」、「雇用関係についての再考」、「非金銭的報酬」、「付加給付」、「職務：課題と権限」、「評価」、「労働者の権限強化」などからなる全18章で構成される。また、各章の出だしは、一般的な企業であればどこにでもあり得るような人事処遇に関する諸問題を取り上げた架空の社内会議から始まっており、それを経済学的見地からアプローチが加えられている点にユニークさがある。

訳者は本書の魅力として、以下の2点をあげている。1つは、「人事に関わるさまざまな制度や慣行の存在意義について、基本に立ち返り、経済合理性の視点から批判的に再検討し、企業の置かれた立場に応じてそれぞれどのような変更が求められているかを、具体的事例に基づき、わかりやすく説明している」ところ。2つは、「アメリカ企業の抱える人事制度の問題点を知ることができる」ところである。

これまでも、年功主義型賃金から成果主義型賃金への転換や、現在ではだいぶ下火になってきたが解雇規制の緩和の議論など、日本の雇用システムの向かうべき先には必ずと言っていいほどアメリカの諸制度があった。アメリカに倣えば、日本で目下生じている様々な課題が解決できるかのごとく捉えられている（といっても過言ではない）。訳者が、議論されている制度の中にも「誤解が含まれる場合も多い」と言うように、経営環境や雇用環境を踏まえ、何が適して何が適さないのか冷静に判断していく姿勢も不可欠といえる。

数多くある章の中で、「第11章 年功型インセンティブ制度」に若干触れておきたい。著者は、いわゆる年功型賃金は、労働者が怠けることを防止できるモデルと指摘する。年齢が若い時にはその人の価値よりも少ない賃金を払い、年を取った時にはその人の価値よりも多い賃金を支払うことで、賃金カーブを右肩上がりにし、サボりを防ぐというものだ。確かに、怠けていてクビにでもされたら、将来受け取れるはずの賃金をもらうことができないため、そのリスクを回避するためにも働こうというインセンティブが生じるはずである。これまでも、中高年層の賃金水準の見直しや定年年齢の延長などといった議論が進められているが、企業に対する貢献、モチベーションの維持といった点からしても、労働者の仕事に対するやりがいや意欲、働き方全般をフォローできるようなツールをいかに整備していくかが、課題を解決していく上での1つの糸口となろう。

「日本語版への序文」には「…変化を理解し、将来に備えるためには、人的資源にかかわる慣行を理解するためのフレームワークを持っていることが必要である」とある。かなり分厚い本書であるが、漠然と捉えていた事象や考え方を、再度整理し直したり、理解し直したりする際には、有効な示唆を与えてくるだろう。（小倉 義和）