

西村 孝史

東京理科大学准教授

前回、人事制度の柔軟性とは、日々変化する企業環境に対応できる人事制度の適応力であると述べました。経営学では、柔軟性は必ずしも新しい概念ではありません。また、柔軟性の対をなす形で議論されているのが、適合性です。適合性と柔軟性は相容れないものなのでしょうか。今回はこの点について考えます。

経営戦略論において、適合性と柔軟性は、どちらも企業が競争優位を確立するうえで重要な要素です。企業が置かれている経営環境と適切なな戦略や組織構造を選択しているとき、企業は、優れた成果を出すときとされています。変化の激しい業界において、素早く資源を再配分することができたり、組織や制度を柔軟に変えることのできる企業もまた、優れた成果を出すことができるかとされています。

適合性と柔軟性は相容れないのか

この時、適合性と柔軟性の両者は、一つの軸の両極に存在し、トレードオフと考えられています。つまり、特定の環境への適合度を高めてしまつと、次に適応しなければならぬ環境が出現した際に、現状の環境への適合度が高いが故に、柔軟に動くことができなない。だからといって、いつでも変化に対応できるように敢えて現在の環境に適合性を高めたい企業は、環境への適合度が低いために、成果の果実を十分に得ることができないとされています。

実は、経営戦略論でいわれていることが、人材マネジメントでも議論されています。日本だけでなく、世界の人材マネジメント研究を約20年あまりみると、主に「適合性」を追求してきた時代でした。人材マネジメントにおける適合性とは、大きく「垂直適合」と「水平適合」の二つがあります。垂直適合とは、戦

略や組織構造と人材マネジメントが合致している状況を指します。この主張は、競争戦略で有名なPorter（1980）の『競争の戦略』でもなされています。水平適合は、人事施策間のシナジー効果を意識して人事施策間に一貫性があるかを検討するものです。特に日本では、成果に応じて賃金格差をつける制度（いわゆる成果主義）単独では、従業員の意欲や生産性の向上に影響を与えないため（場合によっては負の効果を与える）、補完的な施策として目標管理制度や教育訓練制度などがセットで導入されていることが望ましいと指摘されています。

では、人材マネジメントにおける適合性と柔軟性は、相容れないのでしょうか。実は、必ずしもトレードオフにはならないというのが今回の主張です。なぜなら適合性も柔軟性も、企業の違う側面に焦点を当てているからです。つまり、適合性は、ある時点における戦略と人材マネジメントの結びつきを考慮しているのに対して、柔軟性は、一時点ではなく、企業が環境に適応する能力を指す概念だからです。したがって、両者はむしろ補完的な関係にあります。戦略と人材マネジメントの適合性を維持しながらも、柔軟性を発揮することは可能です。しかも、柔軟性を確保する方法はいくつかあります。次回からそれぞれの柔軟性について詳しくみていきます。