



## 人材マネジメントのジレンマが会社を変える

第4回 単純か複雑か？

厨子 直之

皆さんの多くがお持ちのスマートフォン。通話やインターネット検索だけでなく、ナビや IC 決済機能など、年々、便利な機能が追加されています。ところが、逆に機能が多すぎて使いこなせず、ストレスを感じている方も少なくないのではないのでしょうか。

実は、人材マネジメントの世界でも同じような現象が起きています。ここ数十年の間で国内外を問わず働く人の価値観の多様化とともに、個々人のニーズを考慮したきめ細かい人事管理が展開されてきました。実際、第3回のコラムで取り上げたワーク・ライフ・バランスが世の中のホットトピックスになるにつれ、多くの企業で仕事と生活のバランスを重視する働く人の価値観の変化に対応して、短時間勤務制度や勤務地限定制度など時間と場所の柔軟な働き方を認める人事制度が導入されてきたことが典型例です。

私たちが2010年9月～2011年3月に156人の人事担当者に行った調査によれば、こうした人事制度の複雑化は社外評価を向上させる一方で、人事担当者のストレスも増加させるという結果が見出されています(厨子直之・井川浩輔・山崎賢司『JMA マネジメントレビュー』2011年)。

ここでは、単純な人事制度か複雑な人事制度かのジ

レンマが存在しています。年齢や勤続年数という極めて客観的な基準で人事管理が行われる年功主義人事制度が最もシンプルです。ところが、年功主義人事制度では働く人の多様な価値観を充足できないため、新しい人事制度を次々に導入すれば良いのかというと、今度は人事制度の設計・運用主体である人事担当者が疲弊するという問題に直面してしまいます。

このようなジレンマの解決の糸口になるのが、複雑系研究の第1人者であるアシュビーが提唱した「最小有効多様性」というコンセプトです。人材の多様性には、人事制度のバリエーションで対応する必要があるが、その構造には同時に簡素さも求められるという命題です。私たちが携わった病院の人事制度改革では、評価項目の多様性を確保すると同時に、運用上の簡素化を実現する制度設計を行うことで、人事評価の質向上と時間削減の同時追求が可能になりました(井川浩輔・厨子直之『琉球大学経済研究』2008年)。

現場からの負担軽減のプレッシャーに苛まれている経営者や人事担当者の方にとって、「最小有効多様性」に基づく議論からのスタートが単純-複雑のジレンマ問題に溜飲下がるきっかけになるものと思います。

(ずし・なおゆき / 和歌山大学経済学部准教授)

第89回 わだい浪切サロン

和歌山大学・岸和田市地域連携事業

### デジタルカメラのしくみ

話題提供者 野村 孝徳 (和歌山大学 システム工学部 教授)

日時

2017年1月18日 水 19:00～20:30

場所

岸和田市立浪切ホール 1階 多目的ホール

知っているようで知らないデジカメの仕組みや歴史を紹介します。仕組みを知るとこれまでよりもいい写真が撮れるようになるかも!?

わだい浪切サロンとは？

毎月第3水曜日(2月と8月を除く)の夜7時、岸和田市立浪切ホールで開催する mini 和歌山大学です。申込み不要、参加費無料。

お問合せ先：和歌山大学岸和田サテライトオフィス 〒596-0014 岸和田市港緑町1-1 浪切ホール2F

TEL & FAX：072-433-0875

岸和田サテライト 検索