

SHRM訪問記



明治大学経営学部教授 遠藤 公嗣
日本労務管理研究センター委員

2001年1月11～12日、日本労務管理研究センターによって機会を与えられ、米国の人事管理専門家団体である人的資源管理協会（Society for Human Resource Management, 略してSHRM, シャムと発音）の本部（ワシントンDCに隣接するヴァージニア州アレキサンドリア市）を訪問した。そして、センターとの交流と友好関係を形成する可能性を話し合うとともに、雇用関連訴訟にSHRMや個々のSHRM会員はどのようにかかわっているのかについて、話をうかがった。以下はその訪問記である。

現在のSHRMは、企業で働く人事管理専門家や経営コンサルタントなどを主な会員とし、会員約15万人の大組織である。本部は1997年に新築された現代的ビルであり、地下鉄メトロライン（ワシントンDCの地下鉄は美しく機能的な設計で有名）の郊外地上駅に近く、オフィスビル用に再開発された地域にある。常勤職員は250人に近い。主な業務は、独自の調査研究活動をおこなって、それをもとに研修会や研究会・印刷物・インターネットなどを通じて、会員に様々な人事管理関連情報を提供するとともに、会員から直接寄せられる様々な質問に答えることである。会員の支払う基本会費は年間160ドルで、様々な特別プログラムに参加するには追加会費が必要となる。

1990年代後半におけるSHRMの躍進は「爆発的」であったように思う。というのは、

私は94年9月にSHRM本部を訪問したことがあったが、その時のSHRMは、現在のSHRMよりはるかに小規模であったからである。94年9月の本部は、大きい古いレンガ造り住宅を改造した建物であって、現在の本部ビルから約1キロ離れた、住宅街に近い地域にあった。当時、会員は5～6万人程度で、常勤職員は70人程度であったと思うと、後述のグレイド氏は推測した。その後わずか6年間で、現在の規模となったのである。しかも現在、本部ビル隣に本部第2ビルを新築中で、2001年5月完成予定という勢いである。

SHRM躍進の要因と私が思うのは、第1に、経済の好景気を背景に、企業経営における人材の重要性が高まり、それによって人事管理の重要性が再認識されたことであろう。そして第2に、インターネット上のホームページ（95年に開設したとのこと）をうまく活用したため、本部と会員間および会員相互間のコミュニケーションを促進し、広大な国土に散らばる会員に利益が大きいと感じられたことであろう。

SHRMの国際活動

SHRMの国際活動はおおよそ2つに分かれる。1つは、SHRMの特別プログラムとしてのグローバルフォーラムの運営である。米国以外の国に居住するSHRM会員も多い（80ヶ国以上に散らばるとのこと）し、米国居住であっても国際ビジネスに従事するSH

RM会員も多い。こうした国際派の会員向けに、米国以外の国の人事管理情報や国際的な人事管理情報を調査研究し、会員に提供する特別プログラムの運営である。追加会費は年間95ドルである。

もう1つは、SHRM自体が、米国以外の国の人事管理専門家団体と交流し、友好関係を形成することである。SHRMが中心となって、50ヶ国以上の国にある人事管理専門家団体との間で、人事管理団体世界連盟(WFPMA)が結成されている。SHRMの会長がWFPMAの会長をつとめている。

さて、今回のSHRM本部訪問の準備として、インターネット上のホームページに公開されているSHRMの諸文献に私は目を通した。12月中旬のことである。その国際活動を紹介する文献中の1行に「SHRMは、1999年に、Japan Society for Human Resource Managementの設立に協力した」との記述があった。この組織は何なのか。日本には、日本労務学会という学会(私も学会員)があり、学会名の正式英語名は1999年にJapan Society for Personnel and Labor ResearchからJapan Society of Human Resource Managementに変更された。ofとforは違う単語だが、間違いやすくもある。この変更のことかと思い、SHRMとの関係を日本労務学会事務局に確認したが、事務局も代表理事もとくに知らない。やや疑問も残ったが、同時に進めていたSHRM事務担当者との連絡がうまくとれず、そちらが気になって、そのままになっていた。

ところで、SHRM事務担当者からの最初の返事メールは、謝罪文つきで1月3日にやってきました。出張とクリスマス休暇を取った人のところで、私のメールは止まっていたらしい。

米国にはよくあることである。私は4日に日本を出発したので、後のやりとりは米国に持参したノートパソコンで行い、訪問と面談の予定をつめることができた。ITの進歩で便利になったことをあらためて感じた。

ブライアン・グレイド副会長

ブライアン・グレイド氏(写真1参照)は国際担当のSHRM副会長である。本部を訪問して最初に面談したのは同氏であり、センターとの交流と友好関係を形成する可能性を話し合った。

私から、日本労務管理研究センターの設立事情を説明し、その構成員である社会保険労務士の資格と業務について、とくに説明した。社労士に匹敵する資格は米国に存在しないから、これを説明しないと話は通じない。そして将来、センターが日本を代表する人事管理専門家団体となるはず(!)なので、現在から少しずつでもSHRMとの交流をはかりたいと申し入れた。

グレイド氏の話は、意外でもあり、考えさせられるものであった。要約すると、つぎのとおりである。グレイド氏とSHRM会長(すなわちWFPMA会長)は1998年に日本に出張し、SHRMと同様な団体を日本で設立する協力を得るため、様々な関連団体に働きかけた。理由は、先進工業国の中で日本だけが、人事管理が独立した専門職となっていないし、専門家団体も存在しないからである。当初に協力を得られると思った某団体は動きが遅く、結局、社会経済生産性本部の協力を得ることになった。1999年を準備期間として、2000年4月にJapan Society for Human Resource Management(J-SHRM, ジェーシャムと発音)を設立した。J-SH

RMは、SHRMになった活動を行う予定であり、WFPMAに加盟した。グレイド氏は12月上旬に来日し、J-SHRMでの講演を東京で行った。

J-SHRMとは何か。日本名は「日本人材マネジメント協会」である。会員は現在400人近いという。会員の所属企業は、グレイド氏12月講演参加者の名刺および会員名簿をちらりと私が拝見したかぎりによると、日本IBMなどいわゆる外資系企業と、本田技研工業、キャノン、ソニーなど国際派の日本大企業が多かった。

グレイド氏は、日本労務学会の英語名の件をまったく知らなかった。英語名の一致は偶然であろう、とのことであった。私もそう思ったが、日本労務学会も日本人材マネジメント協会も、ともに対外関係で混乱するかもしれない。

グレイド氏はまた、日本労務管理研究センターに多大な関心をもった。日本人材マネジメント協会とセンターの関係をどう考えるか、という問題にかかわるからであろう。センターが民間組織であることが重要で、政府機関でないことを確認するかのよう質問もあった。追加の説明として、連合会とセンターの関係とか、センターの会員規模、会報の内容や地方セミナーについて私は述べた。連合会に登録した社労士は日本全体で2万7千人くらいであり、そのうち、センター会員が3千人くらいと私が述べると(すこし多く述べすぎたか……)、グレイド氏は驚きの声を挙げた。日本人材マネジメント協会の会員数よりずっと多いからであろう。もっとも結局のところ、日本人材マネジメント協会とセンターの会員層がほとんど重複しないであろうと予想されることは、グレイド氏も私も確認できたよう



(写真1 左からブライアン・グレイド氏、筆者)

に思う。

グレイド氏は、SHRMとセンターの友好関係の形成に好意的であった。どんな交流を望むかと質問したので、私は、たとえば定期刊行物の交換ができると述べた。センターとしては、連合会の『月刊 社会保険労務士』とセンターの『日本労務管理研究センター会報』を送ることができる、それらでSHRMは我々の活動のある程度知ることができる、もっとも全文が日本語だが……、と述べると、SHRMには多種類の定期刊行物があり、基本機関誌である月刊『HRマガジン』は全文が英文だ、との冗談の答えが返ってきた。そして、SHRMが提供した文献を日本人材マネジメント協会が日本語翻訳しているので、利用できるかもしれないとグレイド氏は述べた。

しかし、交流については、それ以上の話をするを私はやめた。面談の予定時間も終了しようとしていたし、日本人材マネジメント協会とセンターの関係をどうするか、センターとして考える必要もあるかもしれないと感じたので、あいまいなままにしておいた方がよいと思ったからである。

日本人材マネジメント協会事務局の中心者とか、協会の設立に当初から深くかかわっていて、現在も運営の中心にいる慶應義塾大学教授の名前も知ることができた。逆に、私のSHRM訪問はグレイド氏から協会事務局に

伝わったであろう。センターとして、協会との関係をどうするか考える必要があるかもしれない。

政事部の活動

雇用関連訴訟にSHRMはどうかかわっているのか。それを担当するSHRMの部署の1つが政事部であった。原英語Government Affairsを「政事」と訳したが、活動内容からは「法規」部が適当かもしれない。部長はデロン・ツェペリン氏である。ツェペリン氏は弁護士資格をもち、SHRMに採用された常勤職員であって、SHRM会員ではない。

ツェペリン氏によれば、政事部の主要な活動の1つは、アミカス・ブリーフ（Amicus Brief）の作成と提出である。米国の訴訟手続きによると、裁判所の許可を得て、訴訟当事者でない第三者が意見書を作成し提出することができる。この意見書がアミカス・ブリーフと呼ばれ、厳格な書式要件（指定された緑色の表紙、サイズ、ページ数など）がある。ツェペリン氏によれば、合衆国最高裁判所と控訴裁判所（日本でいえば高等裁判所か）にかぎって、裁判所に係属した労使紛争にかかわる事件のうち、判決内容の影響が大きいと判断できる重要な事件について、SHRMは、使用者としての企業側の主張をもっぱら支持する内容のアミカス・ブリーフを作成し提出する。1年あたり数件のアミカス・ブリーフを作成する。

2000年に提出された2つのアミカス・ブリーフを実例として頂いた。2つとも控訴裁判所へ提出されたもので、1つは、全国労働関係委員会（日本でいえば中労委）が上訴した集团的労使紛争事件にかかわるものであり、もう1つは、米国で急増中の雇用差別を主張する個別的労

使紛争事件にかかわるものであった。帰国後、アミカス・ブリーフについて米国労働法の気鋭研究者に尋ねたところ、日本ではそれほど知られたものでないことがわかった。

政事部の主要な活動は他にもあり、いわゆるロビー活動はその1つであろう。人事管理に関連する連邦法とか諸官庁の諸規則を、使用者としての企業側に有利に制定し、また改廃するよう連邦議員や諸官庁に働きかける活動である。また、制定され改廃された連邦法とか諸規則をつねに調査してSHRM会員に知らせたり、会員が容易に検索できるようにすることも、政事部の活動の1つである。首都圏にSHRM本部があるのは、こうした活動に便利であろう。また米国の法体系は、連邦法と州法が異なり、州法間でも異なることがある（たとえば、相当に基本的な労働基準についてさえも、A州における州法の規定が連邦法の規定と異なり、A州とB州における州法の規定も一致しない、という例は少なくない。米国に弁護士が多い理由の1つ）から、州法の情報も知らせている。もっとも、これらの政事部の活動については、詳しくは聞けなかった。

SHRM会員と雇用関連訴訟

企業内で人事管理専門家として働く個々のSHRM会員は、雇用関連訴訟事件にどのようにかかわるのか。これを調査部部長のデブラ・コーエン氏にうかがった。彼女は、実は、ジョージワシントン大学の助教授でもある。大学を2000年5月から1年間休職し、その間、常勤の調査部部長としてSHRMで働いている。こういう形態の調査部部長はコーエン氏が最初であるが、コーエン氏が次期部長候補をどこかの大学教員から推薦して、SHRMはこの形態を継続させる予定とのことであっ

た。

私の質問は微妙な状況の回答を求めるところがあり、コーエン氏は、SHRM会員を対象とした雇用関連訴訟実態調査（1997年）の調査報告書を取り寄せ、それを私への回答とした。報告書によると、調査対象会員の57%が、その働く組織が従業員から訴えられたことがあると回答した。この数値は米国における雇用関連訴訟の多さを示しているであろう。さらに調査対象会員の23%は、組織内の個人が従業員から訴えられたことがあると回答したが、そのうちの16%（すなわち調査対象会員全体の3～4%）は、人事部管理職が訴えられたと回答した。人事部管理職はSHRM会員ないしはその潜在的候補と考えられよう。おそらく、こうした事態に対処するために、調査対象会員の15%は責任保険（訴えられたときに必要な訴訟費用を給付される保険）に個人的に加入している。人事管理専門家の個人が訴えられる可能性というのは、いかにも米国的である。

ADRも調査されていた。調査対象会員の21%が、その働く組織が何らかのADRを活用すると回答した。ADRの種類は、Open Door（苦情相談と理解すべきか）、仲裁、あっせんなど多様である。もっとも、用語それぞれの含意は幅広いはずなのに用語の定義なしで調査されたため、詳細はわからない。調査対象会員の個々がADRにどうかかわっているかも、あいにくと調査されていなかった。コーエン氏の説明によると、こうしたADRに関係するSHRM会員は少数と思う、もっとも少しずつ増加していると思うが、とのことであった。

私の推測であるが、SHRM会員が関係する可能性の高いADRは、Open Doorであ

ろう。そして、その1つは「社内オンブズマン」制度である。社内オンブズマンは、従業員ではあるが社長や人事担当重役へ直属し、雇用関連の苦情や相談を従業員から受け付け、解決に努力するのが仕事である。名称から想像できるように、スウェーデンの制度を手本とする。こうした仕事がOpen Doorと考え、人事管理専門家すなわちSHRM会員が昇進して就任する可能性があるだろう。しかし、仲裁など他の多くのADRに第三者として関係するには中立性が重要になる。ところが、人事管理専門家は企業側に立つと米国では一般的に理解されるため、その中立性が疑問視されやすく、したがって、関係するSHRM会員は少ないであろう。ADRに関係するSHRM会員は少数と思う、とコーエン氏が述べる理由は、この辺であろうか。

社労士の将来業務への示唆

人事管理専門家ないし専門家団体として活動することと、中立性が重要なADRに関係することとは、業務分野に重ならない部分がある、というのが、今回のSHRM訪問と関連読書で私が感じたことの1つであった。これに対応するのが、米国では、一方で、人事管理専門家団体としてSHRMが存在し、他方で、ADRに関係する者の団体は、新旧とりまぜて様々に存在する（旧来からの団体では「アメリカ仲裁人協会」新しいところでは「オンブズマン協会」など）ことであろう。

ところで、社労士は国家資格であり、労働社会保険という公共性・中立性のきわめて高い制度の先端業務を担っている。これは社労士の重要な特徴である。この特徴を重視したうえで、社労士の将来における業務の在り方を考える必要があると私は思う。今回のSH

RM訪問で得られた情報が何らかの役に立てば幸いである。

④ 現在の米国では、Personnel Management（人事管理）の語はほとんど使われず、代わって、Human Resource Management（人的資源管理）の語が使われる。その1つのターニングポイントは1989年であり、この年に、SHRMが現行名に改名したことであった。英語の語感として、Personnel よりHuman Resourceが優るのが一因であろうか。日本語の語感とは逆かもしれない。

社会保険労務士労務管理実態調査

集計データ詳細版

昨年度、会員の皆様の協力を得て行ないました「社会保険労務士労務管理実態調査」の集計結果概要につきましては、昨年8月にセンター会員の皆様にお送りしました「社会保険労務士労務管理実態調査調査報告書（概要）」及び会報第5号（6～9ページ）においてご紹介いたしました。センターでは、さきに集計・公開した全国集計とは別に、県別、業種別、従業員規模別など、いくつかのレベルでデータを集計してまいりました。この度、集計業者の協力によりデータの集計処理が終了し、皆様に公表できる形になりました。そこで、次号より継続的に、センター会報の紙上にて、詳細データを掲載していくことにいたしました。（データの集計処理は（株）産業経済協会に協力をお願いしました。）

今回は第1回にあたり、集計データの中で比較的、先生方の関心の高いと思われる＜設問15「人事労務管理の基本方針について」＞の集計データをご紹介します。データは総括表に始まり、地域・県別データ、従業員規模別データ、業種別データへと続いており、グラフも添付してあります。なお、円グラフ等のグラフにつきましては、データ処理会社のデータを加工し、センターで作成いたしました。

今後、注目すべき設問項目についてピックアップし、今回のような詳細データを会報上で紹介していきますが、各先生方でぜひ紹介してほしいという質問項目がございましたらセンター事務局までご連絡下さい。

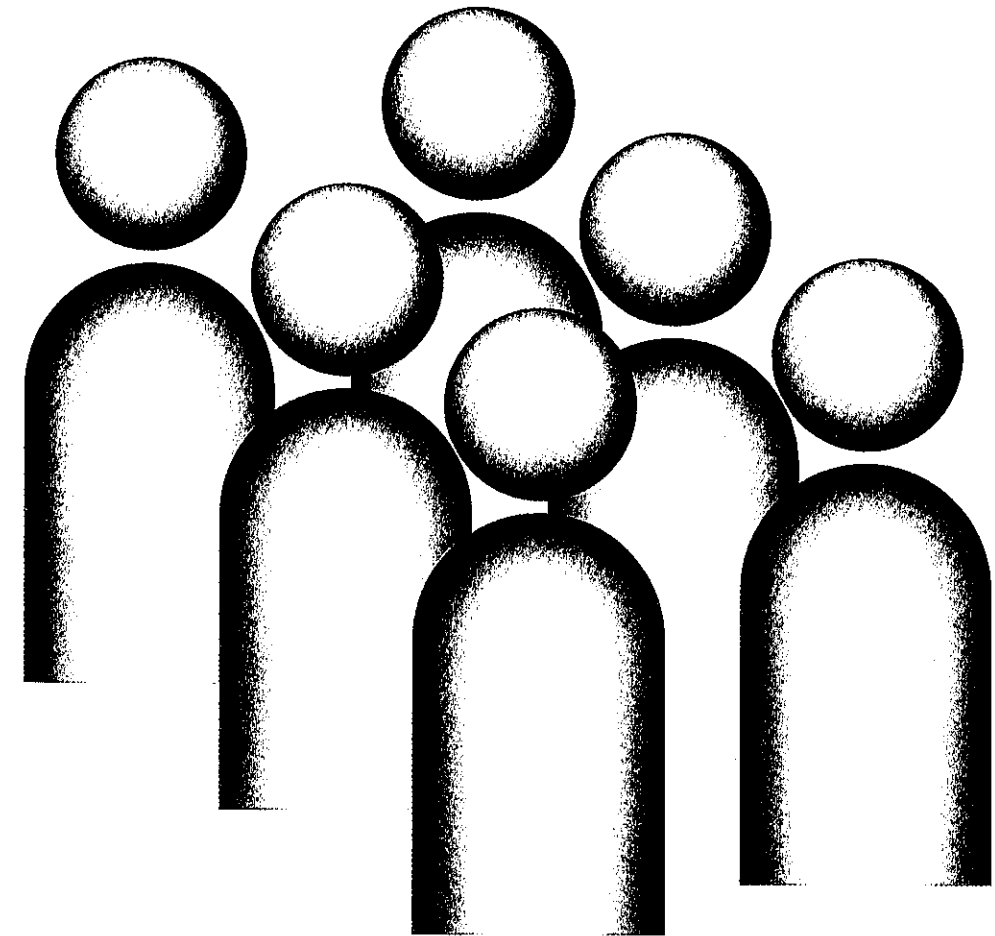
設問15 人事労務管理の基本方針をお聞かせください。

表1 総括表

		地域別			業種別		従業員規模別			企業形態別			
		全国	三大都市圏	その他の地域	製造業	非製造業	1～29人	30～99人	100人以上	個人経営	有限会社	株式会社	その他
1. 年功序列を重視する	(件数)	131	36	95	63	62	94	23	9	13	29	73	6
	(構成比)	5.3%	5.2%	5.3%	4.7%	6.0%	6.0%	3.8%	4.4%	9.2%	4.4%	4.8%	20.7%
2. 能力主義を重視する	(件数)	1101	290	811	583	476	701	271	93	61	322	666	9
	(構成比)	44.4%	42.0%	45.4%	43.7%	45.9%	44.6%	44.9%	45.4%	43.0%	48.9%	43.8%	31.0%
3. 年功序列と能力主義の折衷	(件数)	1236	362	874	686	495	774	309	103	66	306	782	14
	(構成比)	49.9%	52.5%	48.9%	51.5%	47.8%	49.2%	51.2%	50.2%	46.5%	46.4%	51.4%	48.3%
4. 無記入	(件数)	9	2	7	1	3	4	0	0	2	2	0	0
	(構成比)	0.4%	0.3%	0.4%	0.1%	0.3%	0.3%	0%	0%	1.4%	0.3%	0%	0%
合計	(件数)	2477	690	1787	1333	1036	1573	603	205	142	659	1521	29
	(構成比)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
グラフ1 グラフ2 グラフ3 グラフ4 グラフ5 グラフ6 グラフ7 グラフ8

日本労務管理研究センター 会 報

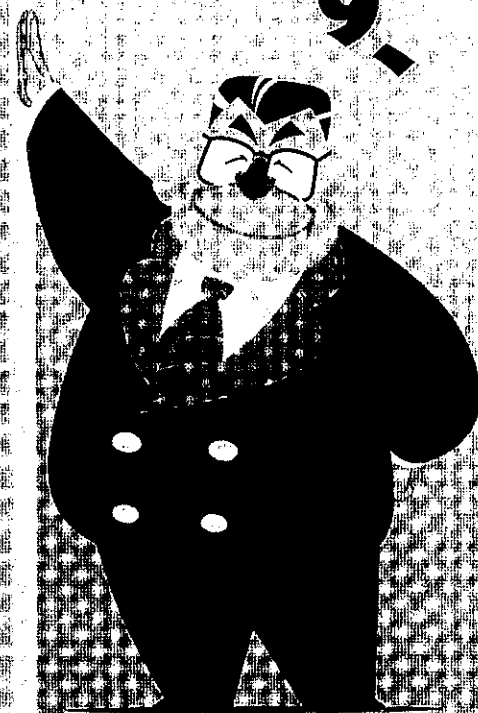


全国社会保険労務士会連合会付属
日本労務管理研究センター

平成十三年五月三十一日発行

発行所
日本労務管理研究センター（全国社会保険労務士会連合会付属）
東京都文京区小石川二丁目二二番（和順ビル九階）
〒112-1850 電話 03-3813-4864

任せられます、



社会保険労務士

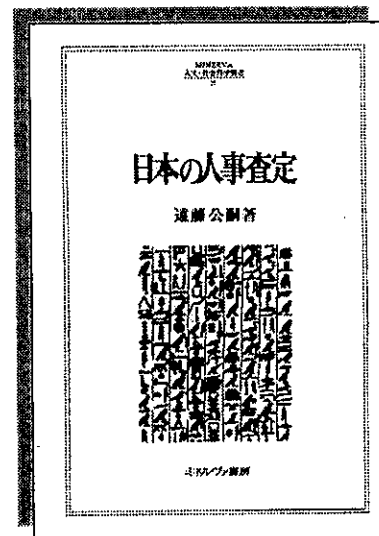
頼れます！



■社会保険労務士とは
健康保険・厚生年金保険・労災保険・雇用保険等の諸手続き及び社会保険・労務管理全般のアドバイスを行う専門家です。

厚生労働省／全国社会保険労務士会連合会／都道府県社会保険労務士会

日本の人事査定



本体3800円 (税別)
ISBN 4-623-03075-X
C3333

368頁・A5判・上製カバー
1999年5月発行

分野：経済／人事労務管理
対象者：専門／研究者・実務家・学生

— [著者紹介] —

遠藤公嗣 (えんどう こうし)

1950年 岡山県出身。

1974年 東京大学経済学部卒業。

1980-83年 東京大学社会科学研究所助手。

1984-94年 山形大学人文学部助教授、教授。

1994-96年 神奈川大学短期大学部教授。

1996年 明治大学経営学部助教授をへて、

現在 明治大学経営学部教授、経済学博

士 (1990年、東京大学)。

単著 『日本占領と労資関係政策の成立』

東京大学出版会、1989年。

共著 Innovative Arbeitspolitik?: Zur quali-

fizierten Produktionsarbeit in Japan,

Campus Verlag, 1998.

日本の特徴を 日米比較から考察——

人事査定制度の日本の特徴を日米比較とともに研究史を跡づけることによって解明する。

人事査定制度は、日本大企業の中核的人事管理制度の一つである。本書は、人事査定制度の日本の特徴について、日米比較を通して実証的に解明する。とくに、従来の研究史を詳細に跡づけることによって、査定制度に関する日本の「常識」を検証しなおす、きわめてユニークでボレミックな研究書。

●目次——

序章 問題の予備的考察

第1章 制度の実際

——大企業ZOFD社の事例

第2章 制度の日米比較

——質問紙調査からみた9つの違い

第3章 制度の「日本化」

——日米で異なった発展の歴史

補論1 小池和男著『アメリカのホワイトカラー』批判(1)

——アメリカの大卒ホワイトカラーに残業手当はつかないのか

補論2 小池和男著『アメリカのホワイトカラー』批判(2)

——米国における大卒のNon-exemptの被用者

第4章 労働者の受容

——電産賃金体系における能力給と人事査定

第5章 雇用差別の道具

——査定制度による性と信条の差別

終章 今後の課題

あとがき

参考文献

人名・事項索引

目

次

S HRM訪問記	明治大学経営学部教授 遠藤 公嗣 … 1
社会保険労務士労務管理実態調査 集計データ詳細版	7
ホワイトカラー“職務給”の今日的意義	——アメリカ生命保険産業での形成過程を踏まえて——
	明治大学経営学部非常勤講師 服部 哲郎 … 19
人間重視の経営を考える	——ボルボ社における作業再編の事例から——
	東邦学園大学助教授 田村 豊 … 35
お知らせ	62