

現代日本企業の人材マネジメントの課題

Current Issues in Human Resource Management of Japanese Companies

中村学園大学 流通科学部 流通科学科

石 田 英 夫

〈キーワード〉

人材流動化 フレキシビリティ 非典型労働者 中核人材 プロフェッショナル
イノベーション 評価の透明性 情報交流

はじめに

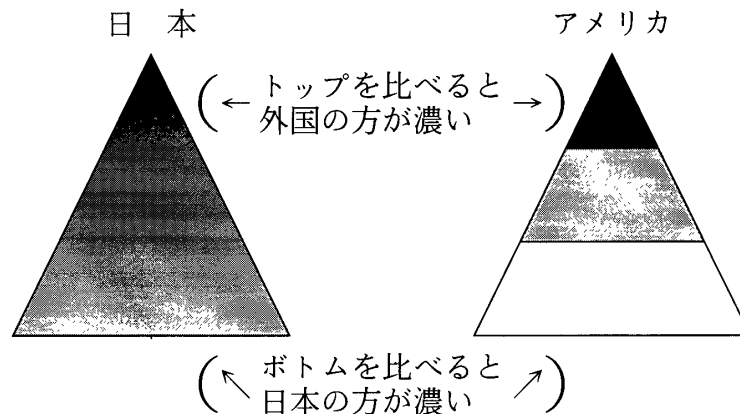
日本企業は今大きな変化の波に洗われており、人材マネジメントの面でも、終身雇用や年功序列制度の崩壊が当然視され、今ふたたびアメリカ流の人事システムがグローバル・スタンダードの名の下に変革の方向と目されている。しかしながら、そのような議論も現実のデータや地道な研究にもとづく議論というよりは、ジャーナリスティックな議論に終始することが多い。たとえば、少し前に新聞や出版物をにぎわせた「ワークシェアリング」の論議だが、“オランダ・モデル”が日本経済の活性化や雇用問題解決の特効薬のように言われたことは記憶に新しい。議論は華々しく行われても、現実の問題解決にほとんど影響することもなく、流行は去ってしまう。この論文でわれわれは、(1) かつて日本企業の強みといわれた人的資源の特色が、現在の経営環境においてどのような問題を提起しているか、(2) そのような問題を分析するさ

いに雇用システムの柔軟性（フレキシビリティ）という概念をどのように活用できるかを明らかにし、(3) これまで10年近く従事してきた研究開発技術者の国際比較調査から、組織内にイノベーションを起こすような人材マネジメントはいかなるものかについての示唆を引き出し、そして(4) これからの日本企業の人材マネジメント¹⁾改革のために何をすべきかを提案したいと思う。

1. 現下の人材問題

人材の流動化とリストラ、成果主義の人事評価と賃金・昇進制度、社員の創造性発揮とイノベーションの実現、これらは現在の日本企業が直面している人材面の主要な課題としてしばしば取り上げられるものである。筆者は長い間海外における日本企業を調査してきたが、その過程で国際的にみた日本企業の特徴をより明確に把握することができた。そのなかの重要な側面として、組織のトップ・ミ

図1 組織的・人的諸資源の階層間配分



ドル・ボトム間の人材と組織的資源の配分構造の特徴がある。図1は日本と外国（その代表格としてのアメリカ）との相違を図示したものである。

この図における上中下各層の色の濃さは人的・組織的資源の配分が日本とアメリカではどのように違うかを示している。人的資源の諸要素としてはヒトの能力、動機づけ、組織への一体感（コミットメント）、組織の諸要素としては各層に付与される権限、職責、情報、および報酬があり、色の濃淡はこれらの配分密度の高低を表している。アメリカの組織における各階層への諸要素の配分格差は大きく、日本企業の格差はもっと小さい。

アメリカのトップは強大な権限を有し、複雑困難な職責を一身に担い、重要な情報を独占し、報酬も極めて大きい。トップの能力は高く、動機づけは強烈で、組織への一体感も非常に強い。それゆえ、トップの色は真黒になっている。ミドルはいずれも中位の配分なのでグレイになっているが、ボトムが真白なのは次のことを示している。末端の労働者の権限はほとんどなく上司の指示で働き、職責

は単純で手足を動かせばよいような仕事である。組織の重要情報は知らされず、報酬格差はきわめて大きい。彼らの能力は開発されず、組織への一体感も仕事の動機づけも非常に低い。それに対して、日本企業はトップからミドル、ボトムへとだんだん色が薄くなるという様相で、上・中・下の諸要素の配分格差はアメリカより小さい。日本のトップの権限は制約され、職責も同僚や部下にシェアされている。重要情報を独占しておらず、報酬格差も小さい。トップの能力、意欲、組織コミットメントは他のメンバーより隔絶して大きいということはない。

そして、トップ同士を比べるとアメリカの方が濃く、ボトム同士を比べると日本の方が濃くなっている。それは日米企業のこれまでの競争優位が、アメリカはトップにあり、日本のそれはボトムにあったことを示している。アメリカのトップはキャリア初期に選別され、エリートとして育成され、若く強力なトップは大胆な改革に挑み、競争力の向上をはかる。それに対して、日本の工場労働者は長い目で育成され、頭で考える仕事を分担しており、

権限も比較的大きく、企業の重要情報も共有しており、組織への一体感も動機づけも強い。労働者の貢献度が比較的大きいことに対応して彼らの報酬も比較的高く、上中下の報酬格差はアメリカのように大きくはなく、平等配分の色彩が強い。日本製造業の製品の低コスト・高品質という競争優位は労働者の高い労働意欲、組織への一体感、品質管理や改善活動への参加などに起因するところが大きかったといえよう。

しかしながら、強い労働者と弱いマネジメントの組み合わせが国際競争上の強みをフルに発揮できたのは、追いつき追い越せというキャッチアップの時代であり、その幸せな時代は既に過ぎ去ったといえよう。日本は既に世界のトップ・グループの一員となり、現在のように長期にわたる停滞を打破し、大きな変革を導入することこそが競争力を回復し、グローバルな競争に勝ち残るために必要とされている。このような時代には、高い技能と意欲をもつ強いミドルや労働者だけでは動きがとれず、変革の担い手として強力なトップが不可欠の要素として求められる。とはいえ人材構造や組織文化は簡単に変えられるものではない。コーポレート・ガバナンス（企業統治システム）、経営者の育成方式としての早期選抜や成果主義への報酬システムの改革など、アメリカ化が進行しているように見えるのは、世界的な競争に対処するため経営陣強化の必要に迫られ、新たな方策を模索する日本企業の姿を示しているといえるだろう。

2. フレキシブルな企業と競争力

柔軟性—フレキシビリティは時代のキーワードのひとつである。筆者は1970年代に始めた海外で操業する日本企業の現地調査のなかで、日本式経営の中核には柔軟な仕事の仕方・考え方があることを見出した（石田1985第1章）。1980年代の西ヨーロッパは不況と失業に悩まされ、国際競争力の強化と雇用の創出が最大の経済的課題とされた。つまり今の日本と同じような状況にあったのである。イギリスの研究者アトキンソンは労働力の柔軟性には3つの側面があることを明らかにし、次のように説明している（Atkinson 1985）。

数量的柔軟性（Numerical Flexibility）

金銭的柔軟性（Financial Flexibility）

機能的柔軟性（Functional Flexibility）

数量的柔軟性とは雇用労働量（雇用人数および労働時間数）を必要に応じて柔軟に調整できるかどうかということである。解雇が容易であり、残業を自由に伸縮できる場合には数量的柔軟性は高いということになる。逆に解雇が容易にできない雇用制度のもとでは数量的柔軟性は低いのである。現代の雇用労働力は中核（コア）グループと周辺グループに分けられ、「周辺労働力」は多様化し、そのウエイトは増加傾向にある。パートタイマー、派遣労働者、有期雇用社員などの周辺労働力は雇用労働全体のなかで次第に大きな存在となってきている。それらの労働者は、フルタイムの正規雇用労働者（典型労働者）に対して、非典型労働者、あるいは、必要に対応し

て雇われる労働力として「コンティンジェント・ワーカー」とも呼ばれる。周辺労働力の増加により雇用の流動性は高まる。そして周辺労働力の存在によって、中核労働力の雇用は安定し、組織内に企業特有の技能を蓄積し、創造的な仕事に励むことができる。

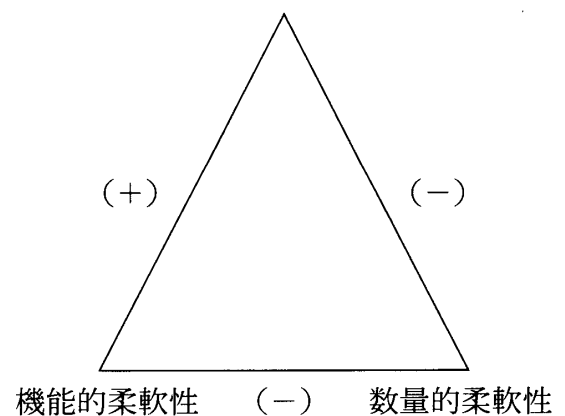
金銭的柔軟性とは、報酬システムが企業や個人の業績を反映して変動する柔軟性をもっているかどうかということである。単純な職務給も年功賃金も、賃金が職務や勤続によりストレートに決定され、業績により決まるところが少ないとすれば、金銭的柔軟性の低い賃金制度ということになる。利潤分配制度、年俸制など業績を反映した賃金は金銭的柔軟性が高い。職能給や技能給などは職務遂行能力や技能と賃金がリンクしているので、金銭的柔軟性の比較的高い賃金制度である。周辺労働力は金銭的柔軟性の低い賃金、中核労働力は金銭的柔軟性が高い賃金制度が適用される傾向がある。

機能的柔軟性とは、ある仕事から別の仕事にスムーズに配置換えできるかどうかということであるが、関連する仕事もできるようにして自分の仕事の幅を広げることも機能的柔軟性の向上を意味する。日本の労働者は狭い技能にとらわれることなく、関連する仕事も習得することに意欲をもっており、幅広い技能を修得した労働者を「多能工」と呼ぶ。多能化した労働者は機能的柔軟性が高く、市場や技術の変化に対してより柔軟に対応できるようになるので、機能的柔軟性の高い労働者の雇用は安定化するようになる。機能的柔軟性を高めるためには、技能を深めたり技能の

幅をひろげたりすることに対してインセンティブをつける、つまり金銭的柔軟性の高い賃金制度が必要になるろう。

以上において柔軟性の3つの側面を説明してきたが、柔軟性の各側面は相互に助長したり、または制約したりという関係にあることがわかる。すなわち、機能的柔軟性の高い労働者は金銭的柔軟性が高くなり、数量的柔軟性は低くなる傾向にある。多能化した労働者の賃金は金銭的柔軟性の高い（業績重視の）賃金となり、彼らの雇用は安定的である。それに対して、数量的柔軟性の高い労働者（コンティンジェント・ワーカー）の賃金は金銭的柔軟性の低い固定給（時間給など）となり、彼らの仕事内容は定型的な仕事になる傾向があり、機能的柔軟性は低くなる。フレキシビリティの3側面の相互関係を示すと図2のようになる。金銭的柔軟性と機能的柔軟性は互いに促進的（プラス）であり、数量的柔軟性と機能的柔軟性、および数量的柔軟性と金銭的柔軟性はいずれも相反する関係（マイナス）にある。

図2 柔軟性の相互関係
金銭的柔軟性



今の時代の人材問題を労働力の柔軟性の観点から説明してみよう。アトキンソンは3つの側面のフレキシビリティがすべて高い企業を「フレキシブルな企業」と呼び、フレキシブルな企業こそ競争力のある企業だと主張をしているが、そのようにすべての面で柔軟な企業は実現可能であろうか？人材の流動化が日本経済を救うために不可欠であり、いわゆる終身雇用や年功制は廃棄しなければならないという主張が強まっている。確かに、現在の経営環境の変動は激しく、変化のスピードは速い。非典型労働者またはコンティンジェント・ワーカーの増加は世界的な趨勢であり、わが国ではその比率が全体の4分の1を超えるまでになっている。パートタイマー・アルバイト・有期契約社員・派遣社員などの増加は労働力の流動化の進行を象徴している。1999年現在、産業全体でその比率は27.5%、製造業で18.7%、商業・飲食業では43.0%、サービス業28.6%などとなっている（厚生労働省2001）。国際比較的に見ると、オランダ（非典型労働者の大多数を占めるパートタイマーの比率をみると32.1%）が最も高いが、日本はそれに次ぐ高いパート比率（23.1%）となっており、イギリスは23.0%、アメリカは12.8%である（小倉 2002）。

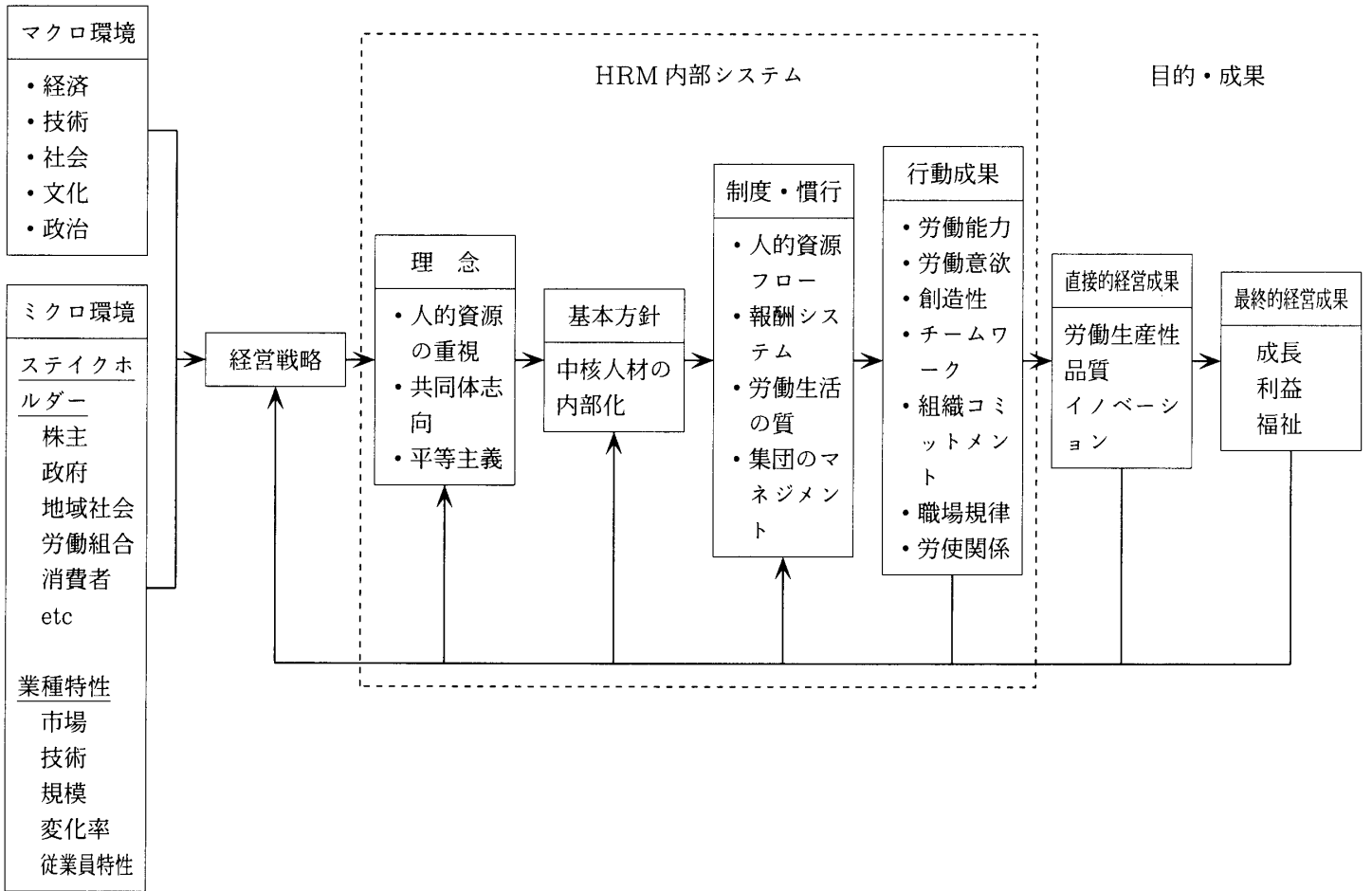
しかし、多くの産業で雇用を流動化し、コンティンジェント・ワーカーを増加することが競争力を向上させる王道であるかのような主張には疑問がある。すべての産業で流動的労働力が中心になり、雇用労働力を「マクドナルド化」することが本当に望ましいのであろうか？中核人材は全体労働力の中でほんの

少数になることが企業競争上、理想的なことなのであろうか？それにより、たしかにコストは低くなるかもしれないが、人材の長期的な育成・活用面でも問題はないのであろうか？中核人材は企業に固有のスキルや価値を体得し、それを全体労働力に浸透させる役割を担っている。そして中核人材こそが組織内の創造性を喚起し、イノベーションを起動する役割を担っているのである。イノベーションとは新しい製品、新しい生産方法、新しいビジネスシステムをつくり出すことである。²⁾ 産業により求められる中核労働力のウエイトは異なるであろう。しかし中核人材が担う創造力やイノベーションの重要性を考慮するならば、企業の競争力の向上には優れた中核人材の存在が不可欠であることを理解できよう。人材の流動化のやみくもな促進、または産業の「マクドナルド化」は日本産業の競争力回復のための良き処方箋とは必ずしもいえないのである。

3. 人材の内部化とプロフェッショナル人材

人材マネジメント（HRMと略称する）をひとつのシステムとして描いてみると図3のようになる（石田他 2002、第1章）。HRM内部システムは産業・企業環境と経営戦略の影響の下で、理念→方針→制度・慣行→行動成果というフローとしてとらえられ、人材を通じて経営成果に影響を及ぼす。日本企業のHRMの理念としては、他の経営資源よりも人的資源を最重要視する「人的資源の重視」、企業を単なる労働と賃金の交換の場と

図3 日本企業の人的資源管理システム



みなさず、経済的欲求以外の高次の欲求をも満たす場とするのが望ましいとする「共同体志向」、階層による地位・報酬の格差や能力・業績による昇進・報酬格差もあまり大きくしない方がよいとする「平等主義」があげられる。

HRMの基本方針としては「中核人材の内部化」をあげることができよう。コアをなす人材は、若くして採用され、企業内部で育成され、昇進して行くのが基本であるという方針を意味する。その上にたった制度慣行としては、採用・配置・育成・退職までの「人的資源フロー」、人事評価・昇進・給与・ボーナスをきめる「報酬システム」、労働時間・

休日休暇・労働環境・福祉などの「労働生活の質」、労使関係・経営参加など「集団のマネジメント」があげられる。それらのマネジメントが適切に行われれば、従業員の労働能力、労働意欲、創造性、チームワーク、組織コミットメント、職場規律、労使関係の良好な状態といった「行動成果」が生まれる。そこまでがHRM内部システムであるが、行動成果から労働生産性、製品・サービスの品質、イノベーションという「直接的経営成果」、ひいては成長、利益、福祉という「最終的経営成果」がもたらされる。そして成果のいかんによってHRM内部システムの変化へとフィードバックされ、さらには経営戦略の軌

道修正にまでフィードバックが及ぶこともある。以前は経営成果として労働生産性、成長、利益がもっぱら重視されてきたが、現在では製品やサービスの品質とイノベーション、また社会の福祉への影響が重要視されるようになってきている。

イノベーションを軽視した効率や生産性の一方的追求では、長期的な競争力の維持向上は達成できないし、また社会の福祉にマイナスの影響を及ぼす利益追求（たとえば、高齢化社会にお構いなしの早期退職促進や急激な人口減少が見込まれる社会での女性の雇用差別）はそのような企業に対する社会的批判を招き、優秀な人材が寄りつかなくなるなど、長期的には企業の競争力をよわめてしまう恐れがある。最近頻発している「一流企業」の不祥事が企業に与える大きなダメージを見ると、人材面でも社会的視点を無視すると、やがてその「つけ」が企業に回ってくるのが理解できよう。

中核人材の内部化は日本企業の HRM の基本方針であると述べた。近年の変化は内部化する人材の範囲がある程度縮小していることにある。企業において創造性を発揮し、イノベーションを起こす人材はいかなるタイプの人材であろうか。イノベーションは組織内外のいろいろなところで発生する（小川 2000）。組織内ではトップマネジメントは、シュンペーター以来「創造的破壊」あるいは「新結合」によりイノベーションを起こす主役とされてきた。日本企業ではミドルがイノベーションの仲介役として重要な役割をはたしているという「ミドル・アップダウン・マネジメン

ト」（野中 1990、第3章）の主張や工場現場における技術者と労働者の相互作用によって起こるイノベーションに注目する「現場主義」（石田 1999、第3章）の議論もある。しかし、イノベーションを生み出す主役として重視されるのはトップマネジメントと研究開発技術者をはじめとするプロフェッショナルであろう。この論文ではトップによる組織的イノベーション（伊丹他 1998年）には立ち入らず、プロフェッショナル³⁾によるイノベーションに焦点をあわせる。ここではプロフェッショナルと人材内部化の関連について検討を加えよう。

大田（1999）は現代の組織においてプロフェッショナルの役割はますます重要になっているが、日本企業は組織への直接統合を何よりも重視する「組織人モデル」に依拠しているので、プロフェッショナルを十分に活用することができないという。プロフェッショナル人材のマネジメントは「仕事人モデル」に立脚して行う必要がある。「仕事人」は組織人とは異なり、組織よりも仕事に強い一体感を持ち、彼らの組織コミットメントは「手段的」かつ「限定的」である。経営者にとってたとえそれが遺憾なことであっても、プロフェッショナルの能力をフルに発揮させるためには、組織への全人格的なコミットメントを求めるべきではないと太田は主張する。蔡（1999）はプロフェッショナルの典型としての研究者を取り上げ、彼らが所属組織よりも自分の仕事やプロフェッション（専門的職業）により強くコミットしており、組織の要求と専門的なニーズの間の葛藤を経験していることを明

らかにした。プロフェッショナルが組織の競争力を左右する人材としてより重要になるこれからの時代、組織コミットメント最重視の日本的人材マネジメントは変革を迫られており、個人の尊重、仕事の自律性重視、専門職を管理職と同等に扱う二重キャリア制度などプロフェッショナルのニーズに適合した施策を打ち出すべきだと主張している。

先に人材マネジメントの基本方針として「中核人材の内部化」は依然として必要だと述べた。中核人材とは組織の競争力を左右する人材であり、組織内のプロフェッショナルは疑いなく中核人材である。しかし、彼らは人材の内部化に適合的であろうか？大田や蔡の考察ではプロフェッショナルは内部化に適合的とはいえそうにない。経営者やライン・マネジャーは組織的コミットメントが強く、「組織人モデル」を適用できるが、プロフェッショナル中核人材は、組織コミットメントが全人格的ではなく「限定的」で、かつ手段的（たとえば、自分の興味があるプロジェクトを任されるなら、組織のためにやる気になって仕事する）であるから、プロフェッショナルについては組織への「間接統合」で我慢せざるを得ないだろう。デザイナーや金融のディーラーなど市場志向の強いプロフェッショナルの場合には「内部化」しようとしてもおのずと限界があり、報酬や処遇も市場を反映したものにせざるを得ない。経営側が人材の内部化を志向し、組織へのコミットメントを要求しても、それぞれの持ち味を生かし能力・貢献を十分に引き出すには、マネジャーとプロフェッショナルの組織コミットメントの違い

を認識すべきであろう。組織人モデルに立脚して締め付けると、やる気をなくしたり、辞めてしまったりする、「こわれやすく」(fragile)、扱いにくい存在が組織内プロフェッショナルなのである。

4. 研究開発エンジニアの国際比較調査結果の意味するもの

われわれは1994年以来8年間、日本の研究開発エンジニアの調査を手始めとして、インド、韓国、台湾、イギリス、フランス、ドイツ、アメリカ（ただし、アメリカは比較データが限られているので、以下の叙述ではとりあげないが、イギリスのデータに最も近いと見てよい）の6カ国と1地域の研究開発エンジニアの国際比較調査を行った。⁴⁾ 以下にその調査結果から、典型的なプロフェッショナルである日本の研究開発エンジニア（以下ではたんに研究者とよぶ）はどのような特徴をもっているか、そして研究者の創造的研究成果、すなわちイノベーションを生み出すような職場環境と人材マネジメントはどうあるべきかについての示唆を得たいと思う。

研究者の国際比較調査結果から日本の研究者の特色としてつぎのようなことがわかった。

- (1) 人材の流動性は日本が最も低い。転職経験者の比率が最も低いのは日本で7%、最も高いのは台湾の52%であった。将来の「移動性向」も日本は低く、最も高いのは韓国であり（政府機関など他の研究所への移動や独立自営志向）、日本以外のアジアの研究者は日本より移動性向が高く、西欧諸国の研究者のそれはアジア

より低かった。

- (2) 研究者としての年齢意識については、日本の研究者の年齢限界意識は際だってつよいことがわかった。研究者として活躍できる年齢限界があると答えた者の比率は日本が最も高く（54%）、最低はイギリス（23%）であった。特定の限界年齢（40代前半など）をあげた者の比率も日本は高かったが、年齢限界は「個人差の問題」だとする研究者がイギリス・インド・フランスなどで多かった。また研究者として活躍できる年齢限界が来る理由として、管理業務や雑用による多忙など「制度的・組織文化的要因」をあげる者が「能力要因」（創造性やチャレンジ精神の低下、技術革新についてゆけないなど）をあげる者より概して多かったが、制度的・組織文化的要因はドイツ、韓国、日本において他の国・地域より重視されている。
- (3) 研究者としての専門職志向性を「管理者よりも高度専門職になりたい」かどうかでとらえようとしたが、日本の専門職志向性は国際的に見て中位であり、西欧諸国よりも専門職志向がつよかった。
- (4) 研究者のニーズはどの程度満たされているかを見ると次のようになる。研究環境のいろいろな要因（26項目）の重要度・満足度の双方を考慮して「充足度」をはかった結果、研究者の総合的充足度が最も高かったのは台湾で、ついでドイツ、イギリス、インドとつづき、研究者の充足度が最も低いのは韓国と日本であった。

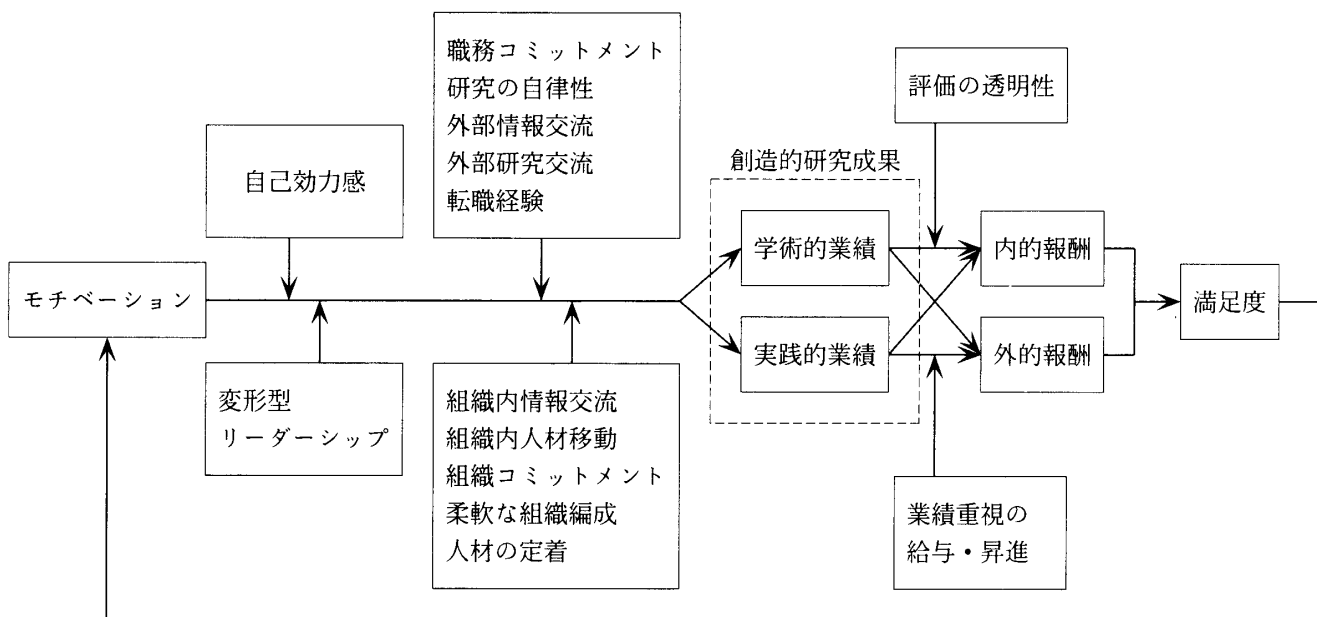
充足度が概して高いのは研究テーマ、職場の人間関係、雇用安定などであり、逆に充足度が概して低いのは昇進機会、研究支援体制、給与・ボーナスなどで、日本はそれに加えて能力開発機会の不足があげられた。

- (5) かつて日本企業の組織内（部門間）情報交流は他国より良好だといわれたが、われわれの調査結果では組織内情報交流は外国より活発だとはいえないことがわかった。そして、外部との情報交流は外国よりかなり低調であることが確認された。
- (6) 多くの国際比較結果から、日本の働く人の満足度やコミットメントは外国に比べるとおしなべて低いといわれるが、われわれの調査結果でも研究者の満足度や仕事コミットメントは各国平均より低く、組織コミットメントと職業的コミットメントでは最も低かった。

国際比較の結果から、日本の研究者の特徴をあげると以上のようになるが、次に、基礎・応用研究と開発研究の比較、民間と国立研究所との比較結果もふまえて、われわれの調査研究の結論的部分を示すと図4のようになる（未来工学研究所 2002）。この図はどのような研究環境と研究マネジメントのもとで創造的研究成果が生み出されるかを示している。図4の説明を通して、イノベーションを生み出す人材マネジメントとはいかなるものかについて、一般的な意味合いを引き出すことができよう。

この図の中の「自己効力感」と「変革型リー

図4 創造的研究成果の決定要因



「変革型リーダーシップ」についてはこれまで説明していないが、われわれの調査項目に含まれていたものである。自己効力感 (self-efficacy) とは研究者が自己の創造的能力をいかに評価しているかを示すもので、その自己評価と本人の研究業績との間に有意な関係が認められた。変革型リーダーシップ (transformational leadership) とは、「自己のチームの役割を組織の方針や戦略に結びつけ、組織内外の情報ネットワークをつくりだし、リーダー自ら新しい試みや提案をおこなう」タイプのリーダーシップ・スタイルである。伝統的な「人間配慮型」および「仕事中心型」リーダーシップは高度プロフェッショナルである研究者の業績や態度にマイナスの影響を及ぼす場合すらあることがわかったが、変革型リーダーシップは部下の態度に概してプラスの影響があり、研究所長クラスでも、またプロジェクト・リーダー・クラスでも効果的なリーダーシップであることが判明した。

創造的研究成果は学術的研究業績 (基礎・応用研究で重視される雑誌論文や学会発表など) と実践的研究業績 (開発研究で重視される特許申請、研究成果の製品化など) にわけられるが、それぞれに対して強い影響を与えている要因は相異なる。図の上方にあるボックス内の諸要因、つまり職務コミットメント、研究の自律性、外部情報交流、外部研究交流、転職経験はとくに学術的研究業績の向上にプラスの影響を与える要因である。それに対して、下方のボックスに入っている諸要因、すなわち組織内情報交流 (部門間、部門内)、組織内人材移動 (たとえば、研究から開発への移動)、組織コミットメント、柔軟な組織編成、人材の定着はとくに実践的研究業績の向上に役立つことが認められた要因である。このように、学術的業績の促進要因は「外向き」であり、実践的業績の促進要因は「内向き」の傾きがある。目的とする成果が何であるかによって、求められる職場環境や人材マ

マネジメントの力点は異なるわけである。

わが国の人事評価は、評価基準のあいまいさや評価結果のフィードバックが不十分なことなど問題が多い。そして評価結果をもっと強く昇進や賃金に反映させるべきだという主張が強くなっている。われわれの調査結果でも、研究業績を報酬にもっと強くリンクしてほしいという希望があらわれており、とくに業績の高い研究者にその要望がつよい。⁵⁾ 評価結果への不満もさることながら、評価プロセスが不透明で、フィードバックがきちんと行われないうことへの不満はもっと強いのである。評価のプロセスが透明で、納得のゆくものであるならば、より大きな報酬格差も受け入れられる。成果・業績重視の給与・昇進も評価プロセスが透明で公正であると認められてはじめて納得性が得られる。⁶⁾ 研究業績の高い者がフェアに評価され、優遇されると、彼らの満足度は高まり、モチベーションは向上し、さらなる研究業績に結びつくであろう。研究者にとっても給与・ボーナスといった「外的報酬」（経済的報酬）はやはり重要であるが、仕事の面白さ、研究上の自由裁量、職場や学会での評判や表彰なども彼らの満足とモチベーションに結びつく「内的報酬」（非経済的報酬）なのである。

以上のように、モチベーションの高い研究者が、変革型リーダーシップのもとで、自己効力感を抱き、学術的および実践的な研究業績を高めるようにドライブがかかる環境のなかで、公正かつオープンな評価と報酬決定を期待できるならば、創造的研究成果が生まれ、イノベーションに結びつく可能性が高まるの

である。

5. 結び — これからの人材マネジメントへの提言

これまで人材マネジメント・システムの観点にたって、流動化論の問題点を検討し、プロフェッショナル人材マネジメントを見直す必要があることを説明し、その代表格といえる研究開発エンジニアの国際比較調査結果にもとづいて変革の方向を示してきた。最後に、これからの人材マネジメントの変革に向けてより一般化し、具体的な提言を示してこの論文の結びとしたいと思う。

(1) トップマネジメントの強化（エンパワーメント）

筆者が行った海外子会社トップの要件に関する調査では、1位は決断力、2位は異文化コミュニケーション能力、3位はリーダーシップであった（石田 1999 第5章）。これは現代日本のトップマネジメントに求められることにも通ずると考える。強力なトップによる組織変革とイノベーションの実行、一筋縄では扱えないプロフェッショナルや外国人との効果的コミュニケーション、そして「変革型リーダーシップ」は国内でも海外でもひとしく求められるトップの要件であろう。パワーの強化（エンパワーメント）はアメリカでは組織の下層の人たちに対して求められたのだが、日本では逆に、トップのパワーの強化と、それに応じた明確な職務責任の追求が必要であろう。

(2) 人材流動化の方向

やみくもな人材流動化の推進は可能なことでも、適切なことでもないと説明してきたが、周辺労働力の妥当な比率は業界の特性により大方決められ、その上で企業の人材ポリシーによってコンティンジェント・ワーカー（C. W. と略称）の比率の差がでてくる。C. W. のウェイトが大きくなれば、彼らを競争力に重要な影響を及ぼす戦力として位置付けなければならないだろう。東京ディズニーランドの社員の過半はパート・アルバイトだといわれるが、教育訓練（経営理念の徹底と技能訓練）によって組織への一体感と誇りをもたせるとともに、現場での問題解決能力を身につけさせ、C. W. の「戦力化」に成功を収めている（大久保 2002年）。現状では周辺労働力の増加は専ら人件費の削減のために推進されているが、公正の観点からすると問題が多い。フルタイムと同じような仕事を担当し、同程度の時間働きながら、パートタイムとフルタイムとの報酬格差は大きい場合が多い。パートタイムなど C. W. が企業競争上の主戦力となれば「周辺労働力」という言葉と矛盾することになるが、その処遇や位置付けも変えて行かざるを得ない。労働時間が短いだけで時間当たり報酬は（FRINGE BENEFIT も含めて）同等の「非典型労働者」として扱って行く必要がつかまるだろう。

(3) 組織内外情報交流の再設計

かつて、日本企業は人材が内部化し定

着しているので組織内コミュニケーションが良いだけではなく、研究・開発・生産・営業などの部門間コミュニケーションも良好であり、部門間調整が容易なために製品開発のスピードが早く、製品の品質も良いといわれた（Clark & Fujimoto 1991）。しかし、われわれの国際比較調査の結果では、日本は内部情報交流（部門内・部門間）は外国より良好とはいえないし、組織外との情報交流では明らかに外国より劣っていることがわかった。そして組織内外の情報交流の活発さは研究業績に大きな影響があることが判明している。ここで想起されるのは、日産自動車再建計画のプロセスの中心には、課題別の「クロス・ファンクショナル・チーム」（CFT）、すなわちいろいろな部門から選抜されたミドルマネジャーのタスクフォースの形成とその場での解決策の徹底的な検討があったのである。CFTの強力な推進者であるゴーン氏は「そもそも顧客の要求はクロス・ファンクショナルなものである。……どんな会社でも、最大の能力は部門と部門の相互作用の中に秘められている」（ゴーン 2001、p.172）と述べている。クラークと藤本は日米欧の自動車企業の比較研究により上述のような日本の強みを指摘をしたが、それ以来10年後のこのような「逆転」現象にはおどろきを禁じえない。日本企業は、外部情報交流についてはもちろんだが、内部情報交流についても基本的な再検討を求められてきている。内外コミュニケーション

ン・システムの再設計と活性化は日本企業のイノベーション能力向上のために不可欠の課題であるといえよう。

(4) 人材マーケティングによる人材確保

失業率が5%超とかつてない高さとなつて、人手が余っているかのようだが、優秀な中核人材の確保は企業の競争力を左右する生命線として緊要性が高まっている。日本の大企業は長い間「買い手独占」的状况に安住して「指定校制度」など差別的採用方式をとって、リスクを避け、採用コストを削減してきたのである。他方、中堅・中小企業は「どうせわが社にはピカピカの人材は来ない」とあきらめ顔で、真剣な人材発掘の努力を怠ってきたといえよう。自社に適合的な良い人材は積極的な採用政策によって見出し、獲得することができる。人材にもマーケティングが必要なのである。中高年のリストラが大企業社員を襲い、名門企業が相次いで「不祥事」を起こしている昨今、これまで根強かった「大企業信仰」もゆるんでいる。大組織にまつわる安定性が危うくなり、その威信が地に落ちた現在、規模の大小を問わず、良い人材を獲得する好機にあるといえよう。とくに競争力の鍵を握るプロフェッショナルに対しては、わが社は面白い仕事、風通しの良い社風、仕事の成果を反映した給与・昇進など、彼らにとって魅力豊かな企業であることを、人材市場に積極的に訴え、人材を惹きつける決め手にすることが肝心だ。人材を獲得するだけでなく、確保す

る(リテンション)ことに意を用いないと、やっと採用したのに逃げられてしまう恐れがある。プロフェッショナルは組織へのコミットメントが比較的よわいから、伝統型の忠誠心による定着にはあまり期待しないほうがよい。⁷⁾ とくに労働市場で需要が強い優秀なプロフェッショナルの確保には、オープンな評価システムにもとづいて業績に対応した「特別扱い」も必要になる(中村 2001年)。彼らの創造的な仕事の成果や組織への貢献が社内の多くの人の認めるところであれば、市場相場を反映した特別扱的な報酬も容認されるだろう。

(5) 偏見・差別から自由な人材マネジメント

採用における指定校制度、横行している年齢差別的慣行、女性や外国人を中核人材として受け入れない傾向など、わが国産業社会における偏見や差別は根強いものがある。アメリカでは定年制は年齢差別であるとして法律で禁止されているが、わが国では「パート採用35歳以下」といった年齢差別慣行は問題ともされない(森戸 2001年)。わが社の記録によると、女性は勤続が短いから幹部候補として不適であるとか、これこれの大学出身者は優秀で昇進確率が高いので採用をそれらの大学に限るといった人事慣行(いわゆる指定校制度はフォーマルには過去のことだと言っても慣行として依然存続している)は企業側からすると「合理的」だが、応募者側からみると「不当な差別」であって、「統計的差別」と呼ばれる。

昔から日本企業は均質な従業員集団を管理のしやすさから好み、異質な人材を拒絶する傾向があった。組織貢献度の高い人材、競争優位をもたらす人材を採用し、確保するためには、国籍や性別（ジェンダー）や年齢などによる差別はやめて、虚心にその人の能力を見極めることが肝心である（佐野 2001年）。ジェンダー・フリー、エイジレス、国籍にこだわらない採用により優秀人材を確保できれば、企業の競争力は確実に高まるに違いない。年齢については、プロフェッショナルの能力の個人差は大きいので画一的な年齢管理をやめて、いつまでも第一線のプロ研究者にとどまる人がいる一方で、早々と管理者になる人や他の職種に転ずる人がいてもよい。経営者の選抜や昇進も、まだ若造にすぎないといった年齢優先の判断基準ではなく、年齢にかかわりない能力・業績基準にたって決めるべきだ。カルロス・ゴーン氏は40代半ばのフランス人だが、日本の大企業の改革に成功裡に取り組んでいる。均質ではなく、異質な人材から成る集団は異才同士の相互作用によって個人と組織の創造性を高める。異質性・多様性（diversity）のマネジメントは日本企業があまり経験していない新たなチャレンジであるが、国内でも海外でもその成否が競争力に及ぼすところは大きい。

(6) 組織内アントルプルナーシップの覚醒

日本には、起業して失敗した人間を冷ややかに見る風潮があるという。⁸⁾ 組織

の外でも内でも、起業家型人材を育て、活躍させることが日本経済の再生のために不可欠となっている。個人が創造性を発揮し、組織的イノベーションを活発化するためには、変なやつや生意気なやつ、奇才や異才の存在を許容し、彼らのペースでの活動を大目に見ることのできる上役の包容力、それに伴うリスク・テキングを許す職場風土が求められよう。階層的・硬直的な組織では抑圧され排除されてしまうような奇才や異才に活躍の場を与える上司の変革志向のリーダーシップも求められる。潜在的には多数存在している組織内アントルプルナーシップを目覚めさせることは経営者やマネジャーの重要な仕事である。日産自動車の再生を担うカルロス・ゴーン氏は、決断力、リーダーシップ、そして異文化コミュニケーション能力をフルに発揮して、競争の「負け犬」意識に陥っていた日産社内に眠れる多数のアントルプルナーを覚醒させたのである。

(注)

- 1) かつて人事・労務管理と呼ばれた分野は、近年では人的資源管理（Human Resource Management の邦訳）または人材マネジメントと呼ばれている。そのような用語の変化には意味内容の変化が含まれている。簡単にいうと、ヒトを単なる管理の対象としてではなく、扱い方によって新たな価値を生み、競争優位の源泉となる「資源」として見るようになったのである。石田（1985）第1章、石田他（2002）第3章参照。この論文では人材マネジメントという言葉を用いる。
- 2) イノベーション研究の始祖は経済学者シュンペーターであり、彼の定義が今なお通用している。シュンペーターによると、イノベーションの本質は物や力を従

来とは異なるかたちで結合すること、すなわち「新結合」である。新結合には、新商品の開発、新生産方法の開発、新市場の開拓、原材料の新供給源の獲得、新組織の実現の5つが挙げられている (Schumpeter 1934)。近年では、アバナシーらはイノベーションを画期的なプロダクト・イノベーションと漸進的なプロセス・イノベーションにわけ、競争力の源泉として後者の重要性を強調した。1980年代に日本製造業の競争力がアメリカに迫り、優位にたったのは、既存技術体系の改良の積み重ねと洗練を意味するプロセス・イノベーションの成功によるものだと指摘している (Abernathy, Clark and Kantrow 1983)。

- 3) 医師、聖職者、法律家など「伝統的プロフェッショナル」の要件として、長期的な教育訓練による体系的知識・技能、職業的な倫理規範、能力的・倫理的基準を維持するための職業団体とそれを保証する内的規制の存在があげられている (太田 1993)。現代のプロフェッショナルは専門組織および非専門組織に雇われて働くプロフェッショナルが多くなっている。例えば、専門組織におけるプロフェッショナルとしては病院勤務の医師、会計事務所の公認会計士、法律事務所の弁護士、大学の研究者など、非専門組織におけるプロフェッショナルとしては自動車企業のデザイナー、製薬企業の研究者、エレクトロニクス企業のゲームクリエイターや法務担当者などがあげられる。現代のプロフェッショナルの研究対象としてよく取り上げられるのは後者、すなわち企業など「非専門組織」における「組織内プロフェッショナル」である (宮下 2001)。
- 4) 日本では、製薬、化学、情報・エレクトロニクスなど民間産業の基礎・応用研究者と開発研究者、外国ではIT産業を主とする開発研究者がアンケート調査の対象であるが、イギリス、フランス、アメリカでは国立研究所のインタビュー調査も行われた。インドや台湾のアンケート調査では公的研究所の研究者が半数を占め、日本でも最終段階で民間と国立研究所の比較調査が行われた。質問紙調査のサンプル数は日本で約3500、外国では合計2800にのぼる。これらの調査結果は慶應義塾大学産業研究所 (1996～2000)、未来工学研究所 (2001)、石田 (2002) に収録されている。アメリカの調査は最終段階で実施されたが、調査結果は未来工学研究所 (2001) および石田 (2002) に収められている。
- 5) 稲上 (1999) によると、業績による給与格差は40代前半の民間従業員の現状では平均から上下それぞれ15%の開きがあるが、「望ましい格差」は、高業績者に15%上積みしてプラス30%、低業績者は現状より5%引き下げてマイナス20%という比較的「控え

目」な格差拡大である。

- 6) 最近伝えられる「成果主義」人事評価・賃金制度への不満や失敗は、評価結果を反映した賃金・ボーナスの格差が大きすぎることよりは、むしろ評価基準の不明確さや評価プロセスの不透明性からくる不公平・不公正感に起因するところが大きいと考えられる。
- 7) 関本・花田 (1985) はわが国の大企業社員の企業帰属意識データを解析して、帰属意識にもいろいろなタイプがあることを見出し、モーレッツ会社人間の「伝統型」、組織の要求は何でも受け入れる「企業従属型」、自己の権利や価値観を打ち出す「自己実現型」、功利のみを追求する「功利型」の5タイプに企業帰属意識を分類している。
- 8) 矢作・磯辺 (1999) は、起業家活動の国際比較調査をみると、日本は調査対象国のなかで起業家活動が最も低調な国となっているが、その理由として、社会文化的要因 (たとえば起業家を尊敬する風土の欠如) や教育制度といった国民の価値観や信念に根ざす要因が重要であると指摘している。

〈参考文献〉

- Abernathy, W.J., Clark, K. and Kantrow, A.M., *Industrial Renaissance*, Basic Books, 1983、アバナシー・クラーク・カントロウ『インダストリアル・ルネサンス』TBSブリタニカ、1984年
- Atkinson, John, *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report 89, Institute of Manpower Studies, 1985
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構 1985年
- 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社 1999年
- 石田英夫「21世紀日本社会の構造変化と雇用システム：ホワイトカラー・プロフェッショナルの観点から」『日本労務学会誌』第4巻第1号 2001年
- 石田英夫編『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会 2002年
- 石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡インソク・石川淳『MBA人材マネジメント』中央経済社 2002年
- 伊丹敬之他編『ケースブック・日本の企業行動4・企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣1998年
- 稲上毅「創造的労働と日本の雇用慣行」『日本労働研究雑誌』1998年8月号
- 大久保亜紀「東京ディズニーランドの成功要因」東京理科大学経営学部学位論文 2002年
- 太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館 1993年

- 大田肇『仕事人と組織』有斐閣 1999年
- 小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房 2000年
- 小倉一哉「非典型雇用の国際比較 — 日本・アメリカ・欧州諸国の概念と現状」『日本労働研究雑誌』2002年8月号
- 金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣 2002年
- Clark, K.B. & Fujimoto, T., *Product Development Process*, Harvard Business School Press 1991
藤本隆宏・K.B. クラーク『製品開発力：実証研究・日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社 1993年
- 慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』No.26～No.30 (1996年—2000年)
- 厚生労働省「平成11年就業形態の多様化に関する総合実態調査」財務省印刷局 2001年
- ゴーン、カルロス『ルネッサンス — 再生への挑戦』ダイヤモンド社 2001年
- 佐野陽子編『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社 2001年
- 関本昌秀・花田光世「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究」(上)(下)『DIAMONDハーバード・ビジネス』Oct.—Nov. 1985, Dec.—Jan. 1986
- Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press 1934, シュンペーター『経済発展の理論』岩波書店 1977年
- 蔡インソク『プロフェッショナルの研究成果の決定要因』慶應義塾大学産業研究所 1999年
- 中村修二『怒りのブレイクスルー』集英社 2001年
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社 1990年
- 宮下清『組織内プロフェッショナル』同友館 2001年
- 森戸英幸「雇用における年齢差別禁止法」『日本労働研究雑誌』2001年1月号
- 未来工学研究所「創造的研究成果を促す研究者の人材マネジメントのあり方に関する調査」未来工学研究所 2001年
- 矢作恒雄・磯辺剛彦「起業家活動の国際比較 — グローバル・アントルプレナーシップ・モニターの研究報告 —」『ベンチャー・フォーラム』No.169 1999年9—10月号