

人材経営の戦略的視点

—雇用ミックス（コア人材）マネジメント—

三木佳光

Strategic View Points of Human Resource Management:

Portfolio-Planning

In

Employment Mixing(Business-Core)Management

Yoshimitsu MIKI

Abstract

The new trend that affects all that we do in Human Resource Management(HRM) is an important impetus for a reform of reassignment and manpower planning. One new trend, without any regard for social appearance, is : more use should be made of flexible manpower outside the company, for example outsourcing many activities to vendors, consultants, temporary staffing, or to other third parties.

Even if Japanese companies remain in life-time employment, they cannot avoid the worldwide changing nature of HRM. To companies and employees alike in Japan, radical reforms must be accomplished in the next agenda for competitiveness.

This paper implies an active search of and entrance into the new Portfolio-Planning in "Employment-Mixing," or so called "Business-Core Employee's Management that consists of Professionals." As for the world-wide excellent company, many of the best and competent core-employees are playing more important roles and being given higher and more responsible positions than they have been in recent years.

1 はじめに

人材経営の戦略的視点は、ビジネス・コア人材をプロフェッショナルに求め、雇用ミックスマネジメントとして、業務の多くを外部の企業、コンサルタント、人材派遣、その他の第三機関にアウトソーシングする「コア人材マネジメント」を21世紀に向けた競争力を築くための経営戦略の中核に据えることにある。

米国においては、IBMのワークフォース・ソリューションは人材経営に含まれる数多くの業務をアウトソーシングした典型的な事例であるし、人材派遣企業のレノルは企業からアウトソースされる大部分の業務を請負うことで急成長した企業である⁽¹⁾。これらの事例は長期雇用慣行という日本の終身雇用制度のもとでは日本企業は競争力を強化できないという時代潮流の一片を示している。

「労働白書」が雇用安定のための長期雇用慣行の有用性を強調したのが1998年度であったが、今年度（1999年度）は大きく趣旨を変え、“日本的雇用慣行は経済全体の安定をもたらすが、産業構造の転換を阻害する恐れがある”とした。今後の雇用政策として、白書は“転職を容易にする環境整備と社外に通用する職業能力の開発”を謳っている。

本稿は、労働白書の論旨を大きく変更するに至った日本企業の人事システムの変革を迫る環境変化を明らかにすることで、現在、日本企業は競争力強化のために「人のリストラ」に手をつけざるを得ない状況のもとで新しい人材育成のあり方を模索していることを指摘、日本経営者連盟が提言・建議した「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」報告の中に“21世紀の雇用ミックス・マネジメントのあり方”を見出す、と共にその中核となるビジネス・コア人材の能力開発は「日常業務の管理能力」と「環境変容（異質）に適応するリーダーシップ」にあることを強調したものである。

（追記）コア人材を中核とする人材経営の戦略的視点は、経営戦略としてコンピテンシ・マネジメントを中核においた新しい競争力を築くことにあり、さらに、これを行動計画にまで昇華させることにある。こうした戦略的視点の導入は時代潮流となって、既に先達企業において成果が期待されているので、次号において、「人材経営の戦略的視点—コンピテンシ・マネジメント—」と題した“1成果・能力主義の評価システム、2選抜型幹部研修、選択型自己啓発制度、3人材経営コンピテンシーCan, Abilityから Capability, Competencyへ、4戦略的人材経営—新人事システム—”を論稿する予定

2 人事システムの変革を迫る環境変化

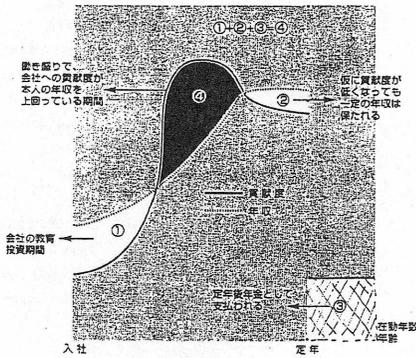
日本の少子化・高齢化の進展は著しく、高齢化と同時に進むトレンドとしては高度情報化、高度技術化、グローバル化、サービス化等があり、職場では若手社員不足、労働多様化、価値観の多様化⁽²⁾、女性進出などが無視できない。これまでの日本企業の成功のビジネスモデルや日本経済・産業トレンドベースのアウトルックはもはや過去のものになろうとしている。とくにIT（情報技術）の進歩とその企業への適用のスピードは著しく、技術のシーズも市場のニーズも、数年でなく数ヶ月のサイクルで変わっていく状況にあり、これに連動して、従来からの産業・業種といった区分は崩れつつあり、新たな業態の産業が生まれている。企業はこれらの業態変化の波に乗り遅れれば生き残ることは難しくなってきた。これはまた、これまででない新たな企業群と競合していくことをも意味する。企業はグローバルな視点からの新たな価値観と行動が求められており、この環境変化にすばやく対応できる経営のスピードが必要とされている。

このような企業環境を考えると、日本企業は従来から維持してきた雇用政策のパラダイム（終身雇用・年功序列・集団温情主義等）のもとでは、現在、知的創造型の人材の確保ができないという大きな課題に直面している。

その第一は、総人件費増による経営の破綻である。高度経済成長期に大量新卒採用して企業規

図表A

“長期帳尻合わせ”のシステムの構図



出所：DIAMONDハーバードビジネスレビュー
「未来創造型人材マネジメント」(96年8月P39)

企業では雇用の維持を断念し、早期退職優遇による希望退職や採用抑制による自然減に頼るとか、該当部門や事業を子会社や分社化して従業員を期限付きで出向させる（但し、賃金水準は今までと同じとする企業が大半で、期限がくると自社に復職か売却先に移籍）とか、従業員も含めた部門全体や事業そのものを売却する⁽⁶⁾などをやむなしとしている。

その第二は、雇用確保のありかたのひとつとして、中高年層の処遇・評価と過剰賃金に経営者と若年層が納得しなくなってきたことである。仕事上での能力と成果が若年社員と中高年社員で仮に同じであっても、生涯賃金カーブは長期帳尻合わせのモデル⁽⁷⁾（図表A）のもとで現実の処遇が年功で決められるので、日本企業の平均賃金は定年（60歳）近くまでベースアップもあって毎年上昇続ける。欧米では賃金は仕事面での実績評価（成果）にリンクし、年齢とはリンクしていないので、40歳くらいが最高でそれ以降は下がっていくのが一般的である。日本も若年層の労働価値観の変化も強く作用して年功職務等級制度の改革が加速される状況になった⁽⁸⁾。これに加えて国を中心とした現金給付による社会的安全ネットが機能不全になるのが必至の状況の中で、企業は優勝劣敗の競争原理に晒されるので、退職金や企業年金制度を見直す企業が続出するであろう⁽⁹⁾。

その第三は日本型雇用システムのもとでは職種別賃金基準が社会的に形成されていないので、低成長・成熟経済のもとでは中高年齢者のホワイトカラー管理職の過剰とエンプロイアビリティ（労働市場就業能力）不足が顕著になる。また、新卒男子社員が終身年功のラダーで処遇されることを前提としているので、女性、高齢者、外国人の雇用については雇用慣行面から狭き門となっているし、企業リストラによる中高年層失業者の再雇用の機会ほとんどないのが現状であるといっても過言でない⁽¹⁰⁾。新卒採用中心のリクルート制度の中で実効性のあまりなかったキャリア採用もここ数年活発になってきたとはいっても、その採用条件にはほとんど若年層専門職中心の年齢制限が暗黙の了解事項であり、中高年層には門戸が開かれていないのが実態である。今までの雇用慣行では“加齢に伴い経験を通じて能力は高まるが、その伸び率は下がり、一定の年齢で固まる”とされていたが、これからは“加齢とともに能力の完成度が高まるが、能力レベルの個人差が拡大するので、中高年になっても自己革新できる”とする人事制度の構築が課題である^(注11)（図表B）。

模を急膨張させてきた多くの大企業はそのツケで現在40歳以上の社員構成が50%を超えている⁽³⁾。若年層の多い、従業員平均年齢の低い優良企業であるといわれている企業であっても、社員構成では5-10年先をシミュレーションすると40歳以上が50%を超える⁽⁴⁾ことになってしまう。雇用の維持を社会的責任として経営の中核に据えている企業は依然として多い⁽⁵⁾。しかし、従来のままの職能等級制度の年功的賃金制度を適用し続けると、成熟経済のゼロ成長のもとでは、総人件費の高騰ということで、企業経営が破綻することは必至であるといわざるをえない。業績の低迷が将来展望しても続くとして予測される業種や

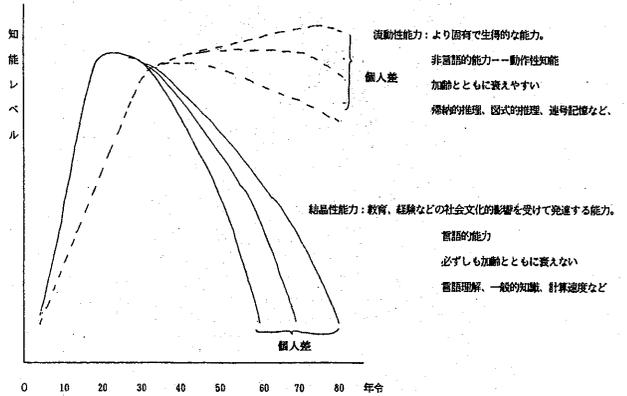
第四としては、日本の雇用慣行が多様な人材を活かせない仕組みになっていることへの是正を迫るものとして、労働関係法規も急速に修正、改善が加えられ、それへの企業の対応が課題である。

その(1)は、働く女性の雇用環境条件を整備する目的のもので、まず、男女雇用機会均等法が、これまで事業主の努力義務であった募集・採用、配置、昇進について女性に対する差別の禁止、企業名の公表制度の創設や調停の一方的申請を認めるなど法の実効性を確保するための措置を強化、さらにポジティブ・アクションの促進、セクシャル・ハラスメントの防止といった新しい課題への対応等を改

正の主たるポイントとしている。また、労働基準法の改正は女性の職域の拡大を図り、男女の均等取扱いを促進する観点から、女性労働者に対する時間外・休日労働・深夜業の規制の解消等を内容としている。これに呼応して育児・介護休業法も、育児・介護を行なう一定範囲の男女労働者について、深夜業の制限を設けることになっている。少子・高齢化が一層進展する中で、こうした法制面での変化を踏まえた女性の活用、戦力化が今後各企業にとって重要なテーマである。

その(2)は、労働者の価値観の多様化、及び人材の流動化に対応した労働者派遣業法の改正である。1996年12月まではソフトウェア開発、事務機器操作、通訳、秘書など16業種であったが、新たに研究開発、書籍の制作、編集、セールスエンジニアなど10業務が追加、現在、労働大臣の諮問機関である中央職業安定審議会の改正要綱案によれば、人材派遣の対象職種がさらに大幅に拡大、原則自由化(ネガティブリスト化)される一方で、同一業務について派遣先が派遣労働者を受け入れることができる期間が1年に限定されるのに加えて、その後も双方が継続雇用を希望する場合には派遣先に対して直接雇用の努力義務が課せられる等の内容となっている。この法改正

図表B 流動性能力と結晶性能力



図表C 人材ポートフォリオによる雇用ミックス

		タイムスケール			
コア 人材	有期契約社員		長期雇用社員 (コア人材)		
	メーカー	サービス業	メーカー	サービス業	
	・短期プロジェクト要員 ・高度研究者 ・コンサルタント	・新規事業リーダー	・企画、マネジメント ・研究開発技術者 ・各種スペシャリスト	・事業プロデューサー、スタッフ、マネジャー	
非 コア 人材	派遣・パート		アウトソーシング アライアンス		
	・各種補助業務担当者	・各種補助業務担当者	・製造、検査等 各種オペレーター	・顧客サービス ・各種オペレーター	

出所: 日本能率協会マネジメント・インスティテュート報告書

により人材派遣市場が急速に拡大することは確実の情勢であり、企業側としても固定的人件費の変動費化や労働力流動化の受皿等による柔軟かつ機動的な経営を実現するために、派遣労働者を含めた人材ポートフォリオにおける雇用ミックス戦略⁽¹²⁾ (図表C) がますます重要になってきた。

3 人材育成のあり方の役割変化

企業内教育は、「経営の目標や使命、政策を創り出す能力及びそれを実現していくために必要な全構成員の能力の開発を行なうものである。したがって、企業の内外の環境変化につれて目標や使命が変れば、経営政策も変り、それに従って能力の開発のありかたも当然に変わってくるものである。ある企業内教育が効果をあげていると言われるのは、現在有効と思われる経営政策を実現するために必要とされる能力を開発しているからであり、また、その政策が有効といわれるのは現状の企業環境状況の中で、現在の目標や使命を達成するために最適であるからである」⁽¹³⁾といわれている。言い換えれば、企業内教育による能力開発が効果的かどうかは、企業目的を達成するためにどのような能力が必要であるかによって大きく異なる。そこで、企業の目標や使命が企業内教育のありかたを規定することになり、企業の目標や使命が個々の企業によって異なっているのを当然とすると、他社が導入し実施している能力開発プログラムをそのまま自社に適用しても成功するとは限らない。また、これまでの自社の実施してきた能力開発プログラムも環境変化への適応において企業の目標や使命が変わるので、これからも有効であるとは必ずしも言えない、といえる。

企業は生産・販売活動等ビジネス活動をすすめる場合、それを担当する従業員に対して新しい技術やより高い能力を付与するためにビジネス・スキル養成向上訓練を中長期的・計画的に施すことになる。それらは「コンセプチュアルスキル」「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」に大別される(図表D)が、それらスキルの獲得のための投資は企業にとっては人的資本投資である。投資である限り投資以上の回収がないまま社外にその人材が流失(従業員がすぐに辞職)されては企業にとっては甚大の損失となる。なんのための投資であったのかということになるので、企業は従業員に対して定着化、長期勤続を促すために、長く勤めれば有利になるような長期雇用支援の賃金制度(既載の図表A・注07)あるいは福利

厚生施策⁽¹⁴⁾・企業年金制度が整備され、企業に長く忠勤を尽せば将来必ず報われる、という諸制度や企業文化をつくりあげていった。一方、従業員にとっては運命共同体として企業の存続と発展がある限り、終身雇用が保証され、生活の向上と安定が確実に予測されたので、それだけに勤勉性、忠誠心が高揚し、モチベーションも高くなったのである。年功序列型人事は若年層には貢献よりも誘引(賃金)が少ないが、ここで苦勞しておけば“将来は安泰の手形”を手に入れることができたというメリットがあったのである。日本の企業は大学には基礎能力の付与と市民と

図表D ビジネス・スキルの3要件階層別ウエイト (A商社の例)

	テクニカル スキル	ヒューマン スキル	コンセプチュアル スキル
部長	事業経営 先見性	人間的厚み 統率力	経営マインド(連結・グループ) 主要事業領域の決定 戦略策定
課長	人事管理実務 調整力 利益管理	信頼性 包容力 リーダーシップ	組織の役割と責任 新規ニーズの開拓 事業化
10年目	国際化対応能力 専門知識、企画/創造力 事業投資	外部人脈 視野の広さ 柔軟な思考	課題の把握と展開 パターン化・一般化 ・マニュアル化
5年目	マーケティング 経営管理基礎知識 職能基礎知識	内部人脈 機動力 情報収集力	後輩指導
3年目	プレゼンテーション能力、交渉力		
2年目	契約法務、財務会計		
新人	英語力、OA機器 取引実務		

出所：総合労働研究所「ファイナル・リーダーシップ・コース」テキスト

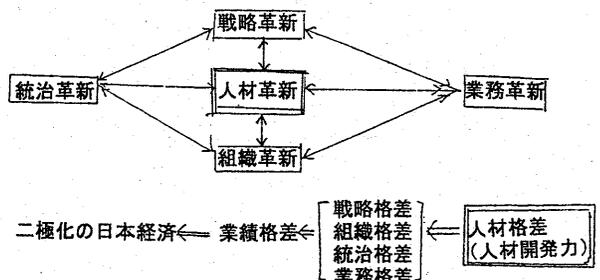
しての教養の養成を期待し、新規採用してから当該企業の要求するビジネススキルと能力を付与していくので、従業員の能力開発の投資を福利厚生費と同じ性格のものとして処理することが多く、全従業員に対して平等・義務教育的社内教育が施されることになった。このことが大きく寄与して、教育訓練体系における日本企業独特の特徴である「階層別教育プログラム」⁽¹⁵⁾が整備されているのである。

日本経済が戦後の荒廃から短期間でここまで拡大・繁栄を可能にしたのは、日本型経済・経営システム⁽¹⁶⁾があったからである。これまでの企業内教育は、日本経済の発展を支えてきた日本型経済・経営システムを人的能力向上・拡充の面から推進することに寄与してしてきた。そして現在、日本型終身雇用形態が崩壊しつつあるといわれながらも、多くの企業の企業内教育は、過去からこのシステムを推進するように組み立てられ、実施されてきた教育体系を抜本的に改められずにいるのである。

しかし、今年（1999年）に入って情況は明らかに変わってきている。それは「コスト構造のリストラ」⁽¹⁷⁾、「事業ポートフォリオのリストラ」⁽¹⁸⁾、「マーケット戦略のリストラ」⁽¹⁹⁾の段階ではこの長引く経済低迷を脱することができないという切羽詰まった認識の浸透である⁽²⁰⁾。さらにグローバル化・収益構造の悪化等、大競争時代のなかでエクセレント企業といえども「人のリストラ」⁽²¹⁾に手をつけざるを得なくなったということである。日経連では「人間の顔をした市場経済」⁽²²⁾を説いて安易な首切りを諫めているが、「雇用に手をつけるのは万策尽きての最後の施策であるべきで、年功制度の改革は中高年層の切り捨てということではなく、35歳以下の層がこれからの大競争時代に耐えうる資格・能力を身につけることでなければならぬ」⁽²³⁾との見解を日経連は述べるに至り、自殺者も昨年（1998年）は過去最多⁽²⁴⁾の状況で、これからの経営や能力開発のあり方は大きな変更を迫られる状況になった。

“人のリストラ”の意味するところは「人材革新（図表E）を経営革新の中核に据えて行なう」ということにはかならない。人材格差（人材開発力）が戦略格差・組織格差・統治格差・業務格差となって業績格差を生み出している。それが日本経済を二極化に導びくことになっているといわざるをえない。業種別には、製造業においては、強い産業である自動車、エレクトロニクス、精密機器等は高い国際競争力をもつが、弱い産業の代表としては長年の規制と保護に守られてきた農業や建設、金融、小売・流通等である。しかも、同じ業種の中でも業績の格差が開き出している。1999年3月期決算では総合建設業は無配が全体の2割強の40社、過剰設備を抱える鉄鋼業は無配が50社のうち22社である。自動車では株式時価総額でみても業績でみてもホンダ・トヨタが堅調であるが、日産は厳しい状況にある⁽²⁵⁾。エレクトロニクスではソニーが時価総額倍増への経営改革課題を設定⁽²⁶⁾したが、三菱電機、東芝、日立製作所の経営戦略はいまひとつ不透明である。ヤマト運輸と日本通運、富士通と日立製作所、ニコンとオリンパス光学工業、山之内製薬と三共、三井金属と三菱マテリアル、日本航空と全日本空輸を株式時価総額で比較すると前者が後者を引き離している逆転の事例である⁽²⁷⁾。横並びの曖昧な戦略でも業績をあげられた時代は過ぎ去り、個々の業

図表E 業績格差の中核：人材格差



種内の企業間、商品間で戦略策定とそれの実行面での真価が問われることになった。

1999年度の年次経済報告（経済白書）は山一証券や北海道拓殖銀行が連続破綻した余震の続く閉塞の恐怖の1998年経済を分析して、企業成長が将来にわたっても続くかどうかかわからず、中年になったとき見返りが多くなるという保証がなくなってきたのが現在であると警告、「経済再生の挑戦」という副題をつける。現在の景気の明るさの兆しは、多分に株値上昇傾向に支えられたもので、需要サイドの消費と設備投資が本格的に始動しているわけではない。7月末の円高や株安は白書が指摘する日本経済の失政の教訓が投影されたものといわざるをえない。白書は、より多くの人減らしの計画を公表した企業（既掲注21）を確固たる経営戦略を持つ優良企業であるかのごとく株価が対応する最近のリストラに対する風潮に一本釘をさすように、雇用・設備・債務の3つの過剰を処理すれば不況が深刻化するので、リストラの最終段階としては中高年従業員の切り捨てでなく、現在の経営資源を活かす前向きなリストラが必要であると説いている。

米国企業は以前は人材を原材料と同じ性質の経営資源とみなしていたので従業員の採用は購買部門によって行われていた。企業業績が悪化すると、コスト削減の重要な要素として人材をレイオフしてきたのである。90年代の米国企業経営の特徴は効率化の飽くなき追求で、資本効率が進む中で人のリストラが盛んに実施された。これに対する批判として、ウルリッチは「かつての米国企業の人事部門(Personnel Department)は成すべきこと(Doables)を重視してきたのに対して、新しい人的資源部門(Human Resources Function)は達成すべき成果(Deliverables)に視点を移していると指摘している⁽²⁸⁾。米国の先端企業ではLabor(労働力)、Employee(被雇用者)、Personnel(要員)という言葉も、現在ではHuman Resources(人的資源)、Human Assets(人的資産)と言い換え、人材を企業目的達成の重要な戦略的人材経営のマネジメントに位置づけ、輝かしい成果をあげている⁽²⁹⁾。

4 21世紀企業に求められるコア人材

右肩上がりの経済成長の終焉、少子・高齢化の進展や転職希望者増加等の人材の流動化、男女雇用機会均等法・労働基準法・労働者派遣法・育児介護休業法の改正等労働関係法規の変化などを背景に、ここ4-5年、日本型終身雇用・年功賃金に関する弊害と改訂の必要性の提言がいくつか既に提示されていた⁽³⁰⁾。これらはいずれも雇用というこれまで聖域とされてきた「人のリストラの領域」に抜本的な改革の断行がないならば、これからの日本経済の将来はありえず、日本企業の経営戦略や事業展開は大競争時代から取り残されるとの認識によるものである。

日経連は1995年5月に「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」と題した提言書（提言）を纏めた⁽³¹⁾。ここで注目したいのは以下の指摘である。それは「今後の労働市場をめぐる構造変化は需要・供給両面（図表F）から多面的な関係になる。これらを包

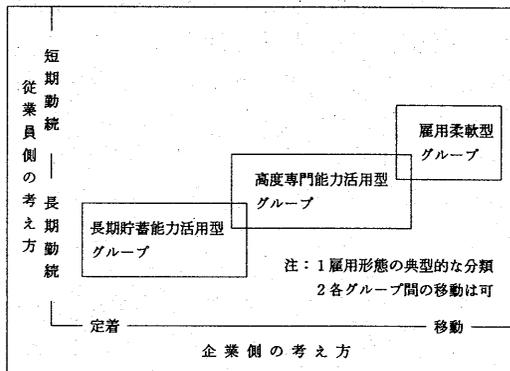
図表F 労働市場をめぐる構造変化の諸事項

供給側	需要側
<ul style="list-style-type: none"> ・新規卒者の減少 ・高学歴者の増大 ・高齢者の増大 ・女子労働者の増大 ・転職希望者の増大 ・パートタイム労働者の増大 ・派遣社員の増大 ・ホワイトカラー職種の希望者の増大 ・外国人労働者の増大 ・職業選択、職業意識の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員構成の高齢化、高学歴化の加速化 ・事業拡大、組織拡大の制約 ・新規事業要員の内部調達制約 ・ブルーカラー職種要員確保の困難性 ・ホワイトカラーの増大と生産性向上との乖離 ・時短推進による要員増 ・限界事業の整理と海外事業所移転 ・企業内余剰人員の顕在化 ・リストラと総合的雇用調整の必要性 ・各種雇用形態従業員の混在職場化 ・高度情報企業への転換と要員のアンバランス

出所：日経連報告書（1995.5）

含して雇用管理をしていくためには、従来の包括・一元的な管理感覚と制度では対応できない」との結論に達し、最近の雇用形態の動きから今後のあり方を想像して新しいタイプの雇用システムは次の3つのタイプ（図表G）に対応する処遇のあり方（図表H）が好ましいと提言した。具体的に「(a)従来の長期継続雇用という考え方に立って、“企業としても働いてほしい、従業員としても働きたい”という長期蓄積能力活用型グループ。能力開発はOJTを中心とし、Off・JT、自己啓発を包括して積極的に行う。処遇は職務、階層に応じて考える。(b)企業の抱える課題解決に専門的熟練・能力をもって応える、必ずしも長期雇用を前提としない高度専門能力活用型グループ。日本全体の人材の質的レベルを高めるとの観点に立って、Off・JTを中心に能力開発を図るとともに自己啓発の支援を行う。処遇は年俸制に見られるように成果と処遇を一致させる。(c)企業の求める人材は職務に応じて定型的業務から専門的業務を遂行できる人

図表G 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



出所：日経連報告書（1995.5）

図表H グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職年金	昇進格	福祉制度
長期貯蓄能力活用型グループ	期間の定めのない雇用契約	管理職、総合職、技能部門基幹職	月給制か年俸制、職能給、昇給	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進、職能資格、昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	企画、営業、研究開発部門	年俸制、業績給、昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活支援施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職、技能部門、販売部門	時間給制、職務給、昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活支援施策

出所：日経連報告書（1995.5）

で様々で、従業員側も余暇活動型から専門的能力の活用型までいる雇用柔軟型のグループ。必要に応じた能力開発を行う必要があり、処遇は職務給等が考えられる」というものである。そして、日本経済の構造変化の中で人間中心(尊重)の経営を堅持するためには少数精鋭の徹底と多様な人材を戦略的に配置していく要員・採用管理が必要となるとし、次のような注目すべき視点を提示している。それは「(a)必要な時点で必要な人数と能力を確保し、充足することを原則とし、人材は従来以上に弾力的に活用していくとの基本方針を確立していくこと。必要に応じ、即戦力・即能力発揮のために外部労働市場への積極的な参加、そのための人事労務管理諸制度を含めた社内体制の整備が必要となる。(b)採用管理のあり方としては、新規学卒者の一括採用が今後も中心となるであろうが、一方で人材のスキルや適性を求め、職種別採用、企業グループ一括採用、いわゆる第2新卒、中途採用などの通年の募集・採用等が試みられるべきである。(c)必要な時点で必要な人数と能力の確保・充足のために、例えば雇用期間、労働時間、労働日、職種、プロジェクト、勤務地等々による柔軟な採用も検討されるべきである。(d)高齢者の一層の活用といった観点から、選択的再雇用制や賃金・労働時間を組み合わせた個別契約更改制の導入等、従業員の心身や健康状態を考慮して企業と従業員のニーズがマッチするような制度を導入しつつ有効活用することが望まれる」という個所である。

日経連の報告書は、社内の人材を「能力サポート買い型人材」「労働時間スポット買い型人材」「企業のコアとなる事業や業務を担うコア人材」の3種類に層別⁽³²⁾することを要求していることにほかならない。コア人材のみを雇用期間の定めのない雇用契約で終身雇用するように日本の

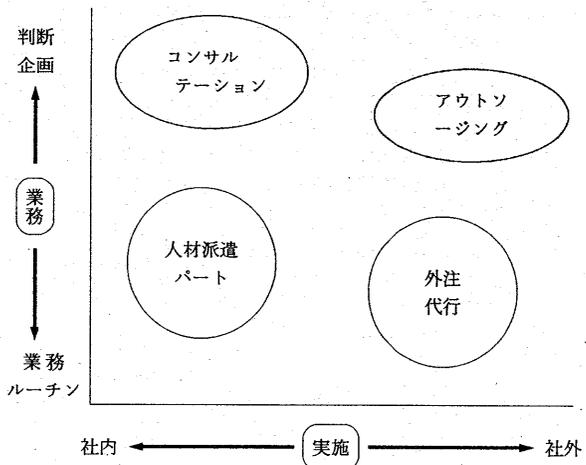
雇用制度は変わっていくとの予見である。

米国は80年代後半から90年代にかけて経済回復の兆しが見えないまま、組織形態として柔軟性と機動性にとんだスリムな組織への改革を進め、90年代前半には自動車・半導体分野などで競争力を回復、企業外部の諸機関や人材の能力を活用する外部ネットワークをより積極的に活用した組織が工夫されてきた。80年代後半、日本企業はバブル経済を謳歌していた。この時期、米国で組織のフラット化が重視され、市場ニーズに機動的、柔軟に対応するプロジェクトチームを編成することが推奨された。専門知識を持った人材がプロジェクトメンバーになり、それを調整するコーディネータが“コア人材”であるとされたのである。社内のいろいろな専門知識を活用する社内ネットワークとしてのプロジェクトチームが外部（市場）との結びつきをより緊密にする活動を展開した。

日本企業がバブル後遺症に悩む90年代の前半の時期に、米国企業は激変する企業環境の変化への対応に高いコストや社内能力育成に時間がかかりすぎることから、外部への依存を高める。企業にとって単なるサポート業務やコストのかかる間接業務はアウトソーシングされることになったのである。そして、外部知識を効果的に組み合わせることにより、新たな付加価値を産み出す組織活動としてバーチャル・コーポレーションといった外部ネットワーク活用の組織が目されるようになった。ここでのコア人材は付加価値を産み出すプロデューサーである。

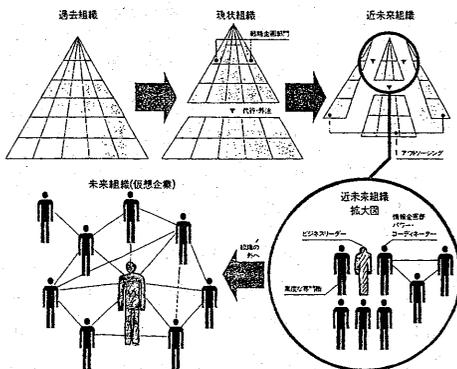
企業が外部の人材を活用する仕方は大きくは4形態（図表1）で、それは一人あたり人件費コストによる。これが低い

図表1 外部人材活用の4形態



場合、その業務を組織内部の従業員で行ない、外部に発注されることはない。あるとすれば、それはパートの従業員が社内で行なう補助業務のみである。人件費が高まるにつれて、組織内部の従業員が業務の企画・判断・スペックづくりを行い、その運営だけという定型業務（ルーチン業務）が外部に委託（外注・代行）されて組織外部（社外）で遂行される、あるいは人材派遣社員⁽³³⁾が組織内部で勤務して実施する。さらに、人件費コストが増加すると企画・判断・スペックづくりを外部機関（人）が社内で行い、コンサルテーションの運営・実施を社内従業員が行う。さらに企画・判断・スペックづくりと運営実施の両方とも外部機関に委託してしまうアウトソーシング⁽³⁴⁾が一般

図表J 未来組織（仮想企業）イメージ



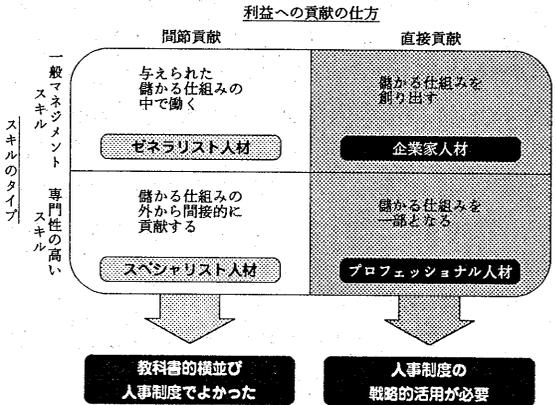
出所：DHB Apr. May 1995

化することになる。

コア人材を核とした企業のスリム化（人のリストラ）のために、事業部門や本社組織を分社化し、従来業務をそこへアウトソーシングすることが行なわれている⁽³⁵⁾。単なるコスト削減だけに目を向けた安易なアウトソーシングでなく、“選択と集中”という経営の根本改革にまで踏み込んだものである。21世紀の企業組織は精鋭少数のコア人材のみを中核に据えた人材構成で、組織外部能力を活用したネットワークのバーチャル企業のイメージ（図表J）である。

高橋俊介は企業における人材ポートフォリオ概念図（図表K）を提示し、「新たに儲か

図表K 新しい人材ポートフォリオ



出所：高橋俊介『自由と自己責任のマネジメント』ダイヤモンド社1995 P45

図表L 企業の競争力の源泉となる5つの人材タイプ

人材タイプ	内容
ビジネスリーダー型人材	利益を生み出す仕組みをつくり、プロフェッショナルやクリエイター等をコーディネートして事業を起こしたり、事業構造を変革する人材 例) 次世代の経営リーダー、企業内起業家、グループ会社・海外現法の経営責任者など
戦略スタッフ型人材	全社的な視点に立って、経営トップやビジネスリーダーなどの補佐的な役割を担い戦略立案・制度立案等を行うことによって企業全体を動かす仕組みづくりを行う人材 例) 経営企画など戦略スタッフ、人事企画スタッフなど
ビジネスプロフェッショナル型人材	所与の事業の仕組みの中で、情報、ノウハウ、人のネットワーク、ビジネス一般の問題解決能力を活用して、付加価値を提供する人材 例) コンサルタント、アナリスト/エコノミストなど
技術プロフェッショナル型人材	先端的な技術・ノウハウに基づき製品を開発したり、技術上の付加価値を生み出す人材 例) ハード・ソフト開発設計者、基礎研究者など
クリエイター型人材	感性的な創造力に基づいて、製品やソフト・サービスを開発し、付加価値を生み出す人材 例) 広告制作者、ファッションデザイナーなど

出所：JMA「企業競争力の源泉となる人材マネジメントに関する調査」1998・8

る仕組みを産み出し、事業化していくことのできる“企業化人材”と「高度な専門性を持ちながら、その専門性を使って具体的な成果を直接企業にもたらし、貢献度が測れる“プロフェッショナル人材”がコア人材であると説いている。日本能率協会は1998年8月に有力企業500社の経営企画担当部門・人事担当部門の責任者を対象に、企業競争力の源泉となる人材を5つのタイプ（図表L）に区別して調査した結果、実に“8割弱（77.3%）の企業において、ビジネスリーダー型の人材が最も重要である”と回答、さらに“現在のビジネスリーダーの現状能力は十分な水準にある”と回答した企業は9.4%でしかなかった⁽³⁶⁾。このことは、現在のビジネスリーダーの質的評価は極めて低く、利益を生み出すように事業構造を変革できるビジネスリーダーを企業内で育成することが急務であるのが大半の企業である、と言わざるを得ない。21世紀の企業を支えるコア人材は「雇用ミックス戦略（既掲図表C：既掲注12）」の“長期雇用社員”であるが、企業の差別化の源泉であるコアコンピタンスを身をもって実践できるコア人材が育成されていないという現状では、既に存在する儲かる仕組みの中で業務を行なうコア人材と非コア人材との区別すら現在ではできていないのが実態である。

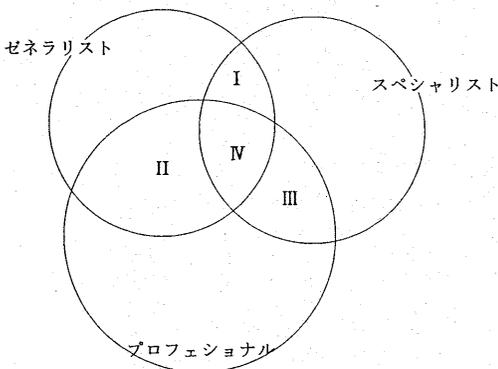
日本経営協会が行なった調査⁽³⁷⁾によると、“コア人材は現社員の20%とするのが調査企業の34.9%と最も多く、コア人材をゼネラリスト（ライン管理者）とエキスパート（専門職）に分けた場合のコア人材の割合はゼネラリスト主体型48.2%、エキスパート主体型31.2%、バランス型

20%”であるが、“企業の61%においてエキスパートが不足しており、さらに、500人以上1000人未満の企業はエキスパート主体型の比率が高い”のが特徴である。コア人材は深い専門能力に広範囲な知識を備え、ビジョンと課題選定能力で企業をリードし、組織づくりと統率力に優れてなければならないからである。コア人材にとっての重要要件は深耕能力が最優先であるが、“1000人以上の企業では長期展望能力、サービス産業ではネットワーキング能力、減収企業の増益のためには挑戦能力が重要である”という調査結果であった。日本企業ではゼネラリストになれない人材は年功序列のラダーを登ることがかなり難しい状況にこれまでであったことを考えると、この調査結果は現状を反映しており、現在、コア人材として比率の高いゼネラリスト（ライン管理者）が「深耕能力（エキスパートの特性）」に欠けているのが問題とされていることが浮き彫りにされている。

この調査が示すことはゼネラリストは将来のビジネスコア人材にはなり得ないということで、ビジネスコアとしてプロフェッショナルを重視する見解を寺本義也が提示されている（図表M）。これからのコア人材像を展望すると、ビジネス・コアとして

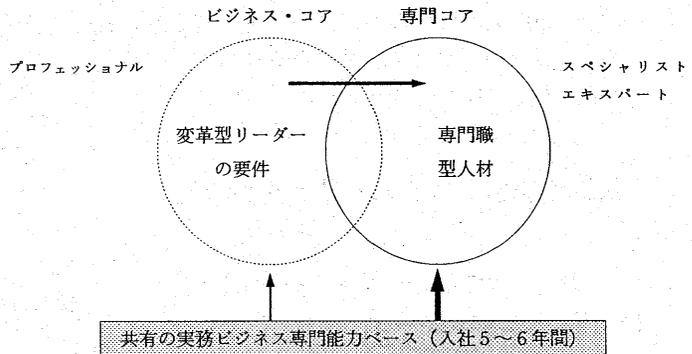
のプロフェッショナルを重視した次の4タイプを提示したい⁽³⁸⁾（図表N）。プロフェッショナルとは、①給料の3倍稼ぐ⁽³⁹⁾ ②仕事を芸事とする⁽⁴⁰⁾ ③3カ月以内に自己革新⁽⁴¹⁾ ④スペシャリストでなくて顧客への付加価値の提供者⁽⁴²⁾ ⑤“どのように”でなく“どのような”に関心⁽⁴³⁾ ⑥無自覚・有能な行動習慣⁽⁴⁴⁾、の6つが要件であると考えたい。タイプIはゼネラリストとエキスパート（スペシャリスト）の両要件を併せ持つ「管理型マネージャー」で日常管理担当のコア人材、タイプIIはゼネラリストとプロフェッショナルの両要件を併せ持つ「プロジェクト型マネージャー」で方針管理担当のコア人材、タイプIIIはプロフェッショナルとエキスパートの両要件を併せ持つ「変革型リーダー」で異質な環境変化に対応する変革推進者（チェンジ・エイジェント）のコア人材、そしてタイプIVは三者のコア人材を統合する「プロデューサー型リーダー」で経営意思決定機能を発揮するコア人材、であると類型化したい。

図表N 4種類のリーダー



- I 管理型マネージャー
- II プロジェクト型マネージャー
- III 変革型リーダー
- IV プロデューサー型リーダー

図表M コア人材：長期能力蓄積活用型人材（作成：寺本義也）



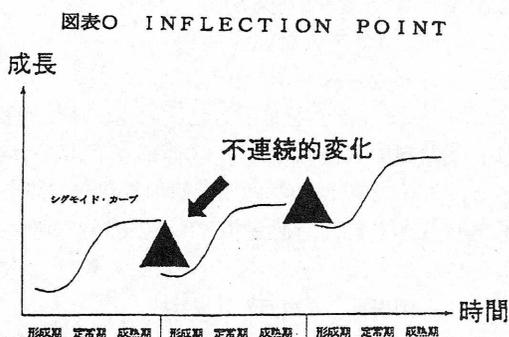
タイプIはゼネラリストとエキスパート（スペシャリスト）の両要件を併せ持つ「管理型マネージャー」で日常管理担当のコア人材、タイプIIはゼネラリストとプロフェッショナルの両要件を併せ持つ「プロジェクト型マネージャー」で方針管理担当のコア人材、タイプIIIはプロフェッショナルとエキスパートの両要件を併せ持つ「変革型リーダー」で異質な環境変化に対応する変革推進者（チェンジ・エイジェント）のコア人材、そしてタイプIVは三者のコア人材を統合する「プロデューサー型リーダー」で経営意思決定機能を発揮するコア人材、であると類型化したい。

日本企業はこれまで海外から生産・経営の新しい技術を導入、あるいは保有技術を高度改良して、それを活用して儲かる事業にしてきた第IIのタイプのコア人材の養成には成功してきたが、現在、多くの企業がコア人材として大きな従業員構成比

となっているゼネラリストに、新技術開発によるビジネスチャンスを開ききるスペシャリストの専門性を業務に活かす能力を教育訓練することが出来なかったことが第Ⅰのタイプの課題である。しかも、これまで多くの企業は新しい技術変革時代に対応できるスペシャリストを出来るだけ多くコア人材として雇用できるかが企業の将来発展の潜在能力の決め手として研究開発投資を増大させてきたが、第Ⅲのタイプの課題として、その潜在能力を顕在化するためのプロフェッショナルの要件をそれらスペシャリストが修得できるかどうかが問われているといえる。そして、第Ⅳのタイプの課題としては三者のタイプのコア人材の役割行動を統合して経営意思決定すべき取締役が機能不全に陥っているのが深刻になっていることである。言いかえれば、企業規模が大きいほど取締役機能に経営と執行の峻別が必要であるのに、その混在があり、担当分野を超えた迅速な経営意思決定ができないという事態である。取締役層の中を、経営全般の適切な意思決定のできる取締役と商法上の取締役とは別の日常業務の執行責任を持つ執行役員とに区別する制度を導入してコーポレート・ガバナンス（企業統治）を回復する取締役改革に日本企業も革新先達企業がやっとここ2-3年前から着手するに至った⁽⁴⁵⁾。

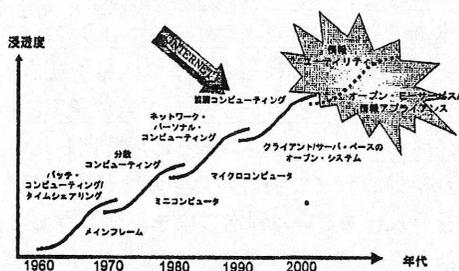
5 日本型経営システム改革と能力開発

日本の経済的発展をもたらしてきたこれまでの日本型経営システムは、21世紀に向けた新しい時代に適合するよう改革していくことが必要となるが、その改革の方向は、シグモイド・カーブ⁽⁴⁶⁾の第2のカーブを生み出す人材育成（能力開発）にあり、企業の成長段階⁽⁴⁷⁾の閾値といわれる“インフレクション・ポイント⁽⁴⁸⁾（図表O）”の局面を重視することである。日本ヒューレット・パッカードは情報ユーティリティを支えるオープン・Eサービス、情報アライアンスで21世紀にむけた第2のカーブ



出所：カジマ・マネジメントセミナーテキスト（1998年版）

図表P 情報技術の進化



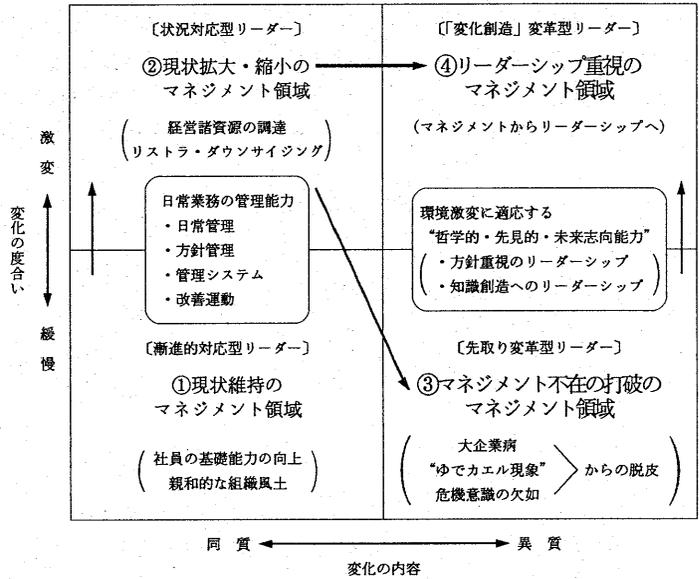
出所：カジマ・マネジメントセミナーテキスト（1998年版）

（図表P）を創り出そうと試みている。助走から成長に至る局面で有効に働く“集団を動かすシステム（集団主義的経営の良さ）”を維持しながら、併せて成長から成熟に至る局面での“個人の資質（過去の成功体験から決別した個性・創造性を活かす能力）”に頼って国際市場競争力を高めていくことを先達企業は率先優先していくこととなる。これにともなって、能力開発の方向も明確になってくる。

1) 日常業務の管理能力と能力開発

集団主義を維持しながら創造性の育成・発展の工夫をするとか、責任と権限を相互理解できる程度に明確にするといったことが大切となるのが日常業務の管理能力である。環境変化とマネジメントの関連(図表Q)では環境変化の内容が同質の領域が日常業務のマネジメントであり、どちらかといえば変化の度合いが緩慢である場合が日常管理、変化の度合いが速い場合が方針管理に該当する。ここでの能力要件は「日常業務での基本の徹底」であり、「当たり前」の事を当り前に(基本的に忠実に)行なうことに従業員の意識と関心を集中させ、それを「単なる目標でなく、使命(ミッション)にまで昇華させる」ことにおかれる。

図表Q マネジメント領域とリーダーのタイプ

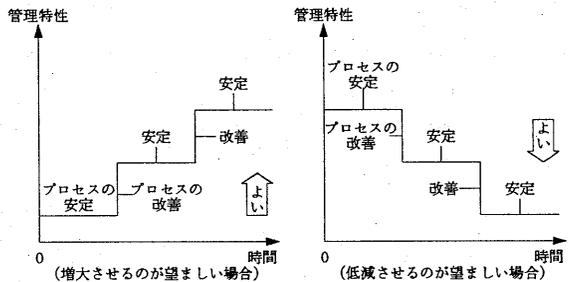


日常業務の管理はプロセスの改善(方針管理)とプロセスの安定(日常管理)がその内容である。プロセスの改善は、現状の状態が不満足なとき、それを変更することで、「仕事のやり方を変える」ことを意味する。一方、プロセスの安定は現在の状態が満足できるとき、それを守るということで、「仕事のやり方を変えない」ということである(49)。

プロセスの改善が行なわれたあとは、その効果を維持しなければならないので、仕事の新しいやり方を標準化し、それを遵守するようにするプロセスの安定が必要となる。プロセスの安定は、異常の原因を取り除く(異常処理)だけで、この段階では標準を変えることはない。日常業務の管理はプロセスの安定そのものではないからである。また、“その仕事を日常的にやっているかどうかということ”ならびに“その仕事のプロセスの改善であるか、プロセスの安定であるか”ということとは関係をもたない。それはプロセスの改善を仕事の中に組み込んで日常的に仕事を行なうこともできるからである(図表R)。要するに、プロセスの改善であろうが、プロセスの安定であろうが、日常的にやっていたらそれが日常業務の管理である。

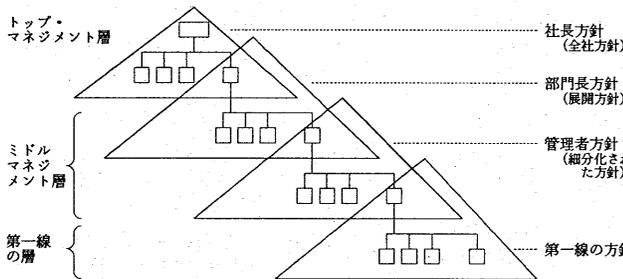
日常管理は「管理項目」と「標準」の二つで行なうが、分業によって職務の内容が明確になっている欧米では、担当者

図表R プロセスの安定とプロセスの改善



の責任と権限、そして報酬が明記されているので、働く人はその職務だけに専念し、その職務に必要な能力の開発が課題である。従業員はその職務を遂行するための部分情報しか持ってなく、全体情報をもって個々の職務を計画的・長期的に管理していくのが管理者である。これは、変動が少なく計画的に仕事をすすめていく場合に適している。人材育成のために、人材配置、訓練、業績評価、褒賞、昇進、その他人材フローのために、効果的なプロセス(インフラストラクチャー)を設計し、運用することで、「管理型マネージャー(図表NのタイプI、図表Qの斬新的対応型リーダー)」を獲得することが日常管理における能力開発の課題である⁽⁵⁰⁾。

図表S 方針の展開



方針管理は、管理であるという以上、PDCAのサイクルを回すことを重視する。方針管理で取り上げるテーマは、①長期的な観点から今期はここまで実現したい、②経営上今期はこれだけは確保しなければならない、③現在得られている結果(状態)が来月(期)も継続して実現しにくい、④現在のまま放置すると将来重要な問題を引

き起こす可能性がある、⑤現在得られる結果では不満足でもっと好ましい状態(より良い状態)を得たい、という性質の業務が多い。そのために現在の「仕事のやり方」「管理の仕方」を改善していくことが主要テーマである。方針管理の直接的な狙いは「目標」の達成で、分業の観点からみると業務の分割はゆるやかであり職務権限があいまいで、仕事は自分の持分だけ遂行すれば目標が達成できるのでなく、方針の連鎖展開(図表S)が可能になるよう、上位職位から下位職位まで、お互いの方針のすりあわせを行ない、協力・意思伝達しながら目標の達成を図っていくのが、日本的経営の一つとなっている方針管理活動である。方針達成のために、まず協調性が求められる。会社全体、所属部門・職場集団全体の動き、状況を知らなくては方針展開のための協調行動がとれないので内部情報の交換の場面(すり合わせ)がより多くなる。さらに、上位職の方針を的確に把握・理解し、共通の方向に一丸となって事業を進めていくためには、思考・活動の傾向の同質性が要求され、集団討議によってお互にアイデアを出し合い課題解決を図っていくという集団主義経営も必要になっている。方針管理活動においては上位職位と下位職位との個人間の意思疎通の幅が広く、会社全体の目標に関心をもちながら自主的に活動する傾向になりやすいので仕事に関して変動要因が多く、弾力的にすすめていかなくてはいけない現状打破的な課題解決の場合に有益である。従業員のコミットメント(貢献意欲)とコンピテンス(職務遂行能力)の向上をはかり⁽⁵¹⁾、従業員からの貢献のマネジメントを引き出すことなどで、方針管理における能力開発は「プロジェクト型マネージャー(図表NのタイプII、図表Qの状況対応型リーダー)」を獲得することが課題である。

企業の成長段階^(既掲注47)での「助走から成長への時期が日常管理」「成長から成熟への時期が方針管理」ということができ、能力開発の方向を規定する組織運営の原理は両者で大きく異なっている。日常管理と方針管理とを対比してみると組織目的が「雇用の増大に対して利益追求」、組織管理が「動機づけに対して目標管理」、組織構造が「中層に対して重層」、意思決定が「根回しに対してリスク回避」、人事評価が「年功に対して年功に実力を加味」、インセンティブが「報

酬先送りに対してPLインセンテップ」、企業存続ベースが「ニッチ性（隙間独創性・改善）に対して有効性（改革）」、企業の求心力が「個人の忠誠に対して集団の協調性（勤勉）」、経営幹部の権限の源泉が「カリスマ性に対してマネジメント力」といった違いがある。

2) 環境変容（異質）に適應するリーダーシップと能力開発

今日の状況は、日常管理も方針管理も日常業務のマネジメント基本の徹底を図る（改善・改革）と同時に「ハイスピードで広範囲に、劇的に、そして静かに起きている歴史的な変化の質と量が高い感性で確実に読み取り、基本的な方針変更を伴う変化に創造的に、的確に対処する」という新たな重大使命が加わってくるので、リーダーシップ重視のマネジメントが求められている。

これまでは社内の情報通になり、社内人脈を豊富にすれば、企業内で個人的に出世することになっていた。したがって、社内以外の情報や人脈に関心を示さなくなり、能力の同質・平均・凡人性が進み、それにともなって、改善・改革には熱心であるが、革新からはだんだん遠ざかっていざざるをえなくなっていた。能力的にも、その企業の中でしか通用しない人間を創り出していたことになる。これまでの日常業務のマネジメントでは所与の目標の達成と効率の追求が目的であり、従業員をいかに動機づけたり、目標管理をいかにうまくやっていくかであった⁽⁵²⁾。

ところが、今日では企業価値の創造にまで従業員の役割領域が拡大し、それに適應した能力開発が要請されている。マネジメントの方向はこれまでは目標が所与であったので内部志向のみでよかったが、環境変化の内容が異質となると、目的の選択や企業環境への働きかけが極めて大事になるので、会社（社内）ではなく社会（社外）に対して常に目を向ける外部志向の視点がなくてはならなくなる。また、この段階では、企業は改善・改革に加えて革新機能を通じて新たな利潤を獲得することになる⁽⁵³⁾。そして仕事のマネジメントは、これまでは行動・成果が目に見える形で出てくる定型性の高い業務を知識と技能の研鑽で管理限界水準以内に維持することに注力していたが、今日では目に見えない情報や付加価値を重視する非定型性の高いプロジェクト的な業務の管理が重視されるようになった。人間関係の維持管理の領域の拡大としては、経験や勘

（過去の成功体験）が有効性をもつ固定性の高い均質なメンバーに、新たな人材、たとえば流動的に価値観の多元化・多様化したメンバーをいかに多く経営に参画させるかが大切になってくる。環境変化の内容が異質の領域では「マネジメントよりもリーダーシップ」がより重要であり、企業組織を革新型に位置づけて運営し、革新型のイノベーションを可能にするリーダーシップが“環境激変を常態とする時代”をどう生き抜いていくかを決定する最大の要となってきたといわざるをえない。人材育成においては、変革推進者（チェンジ・エイジェント）として、従業員が古い方法を捨て、新しい方法、新しい文化に適應するプロセスを支援することで、「変革型リーダー（図表NのタイプⅢ・Ⅳ、図表Q）の“先取り”と“変化創造”変革型リーダー」を獲得することが課題である⁽⁵⁴⁾。

社会は「工業生産（マス）の時代から知識社会（個人）の時代」（図表T）に変わり、成長・発展する産業・業種・業態が大きく変貌するとともに、市場開放・規制緩和・情報通信の進展などは同業者間や国内だけの競争ではなく、もっと

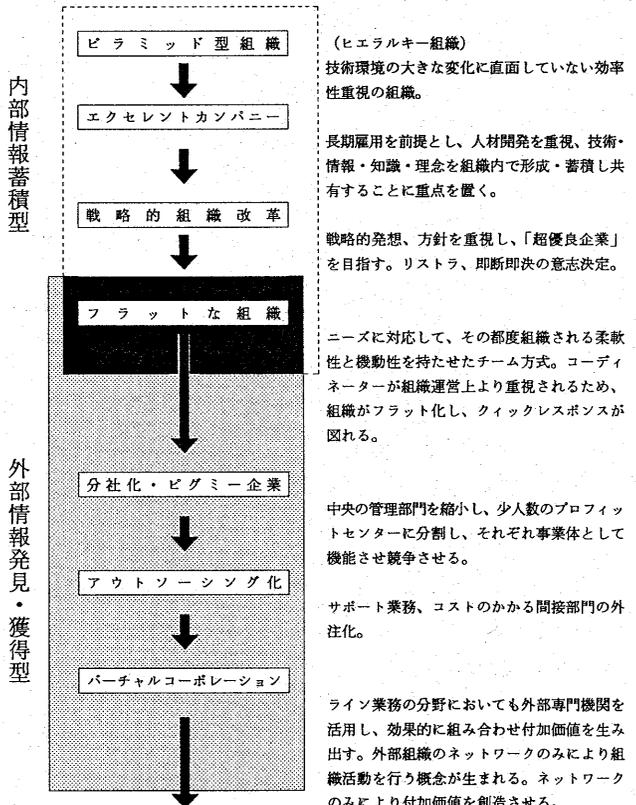
図表T 変化する社会

	工業生産の時代 (マスの時代)	知識社会の時代 (個人の時代)
	工業化社会 Ⅱ 機械の生産力	脱工業化社会 Ⅱ 人間の生産力
戦略資源	資本	知識
主要生産物	ハード	ソフト・サービス
技術	機械技術	知的技術
コア人材	技師・技術者 半熟練労働者	科学者・技術開発者 専門職
組織	ピラミット型	ネットワーク型
権限	命令主義 官僚主義	受容主義 民主主義
経済原則	規模の経済 範囲の経済 収獲通減	スピード 連結 収獲通増
統治範囲	国家	地域社会 地球社会

グローバル化、多様化した競争世界の中で企業は生存をかけた戦いを余儀なくされている。現在は今までにないスピードで情報が瞬時に世界を駆け巡り、顧客のニーズも時々刻々と変化し、また資金がグローバルに移動する。したがって、企業は絶えず市場、顧客、競合企業の動向・戦略・戦術をキャッチして、自企業に対する“脅威”あるいは“チャンス”をまごどく発見して、それに対して素早い対応をしていかななくては生き残れない、変化へのスピーディな対応（意思決定）の時代となってきた。時々刻々の世界経済環境を把握し、世の中のうねりを的確につかみ、自企業の進むべき方向をビジョン形成力・先見性・リーダーシップで指し示すスピーディでアジリティな判断力・決断力が必要である。まさに、企業は不連続的変化の局面（インフレクション・ポイント：前掲図表〇）を迎えているので、組織目的は「成長機会の創出」、組織管理は「事業のコンセプト」、組織構造は「フラット」、意思決定は「リスクテイク」、人事評価は「実力」、企業存続ベースは「革新性」、企業の求心力は「個人の創造性」、経営幹部は「リーダーシップ（変革型リーダー）」でなければならず、そのための能力開発が課題である。

組織変革のあり方としては、組織の分業や権限関係の安定的なパターン、公式的な意思決定機関(部署など)と情報系人的なネットワークの関係として、その流れを捉えることができる(図表U)。情報化・創造化の時代においては、迅速に対応でき、良好なコミュニケーションを有し、企業風土、知識・戦略が共有された構造が前提条件である。これまでに「効率性重視のピラミッド型組織」「長期雇用のもとで技術・情報・理念を組織内に形成・蓄積するエクセレントカンパニー」「戦略的発想・方針を重視する超優良企業一戦略的組織改革」を経て、今日、「フラットな組織」がクイックレスポンスのために採用されているが、この段階ではまだまだ内部情報蓄積型である。もちろん、フラット組織には外部情報発見・獲得型の要素も加わってきているが、「中央の管理部門を縮小し、それぞれを事業主体とする分社化・ピグミー企業」「コストのかかる間接部門を外注化するアウトソーシング」において組織原理が外部情報発見・獲得型となり、「バーチャルコーポレーション」に達してはじめてネットワークのみによる付加価値の創造が可能となるといえよう。こうした組織変革の時代の流れに対応できる変革型リーダーになるためにも、外部へ人脈を広げ、異業種研修会などに参加して外部の情報を吸収、蓄積したり、他業界の

図表U 外部情報発見・獲得型組織の時代



(ヒエラルキー組織)
技術環境の大きな変化に直面していない効率性重視の組織。

長期雇用を前提とし、人材開発を重視、技術・情報・知識・理念を組織内で形成・蓄積し共有することに重点を置く。

戦略的発想、方針を重視し、「超優良企業」を目指す。リストラ、即断即決の意志決定。

ニーズに対応して、その都度組織される柔軟性と機動性を持たせたチーム方式。コーディネーターが組織運営上より重視されるため、組織がフラット化し、クイックレスポンスが図れる。

中央の管理部門を縮小し、少数数のプロフィットセンターに分割し、それぞれ事業体として機能させ競争させる。

サポート業務、コストのかかる間接部門の外注化。

ライン業務の分野においても外部専門機関を活用し、効果的に組み合わせ付加価値を生み出す。外部組織のネットワークのみにより組織活動を行う概念が生まれる。ネットワークのみにより付加価値を創造させる。

専門家・一流講師を招いて、その人を講師として幹部研修会を企画するなど、外部とのネットワークを広げていくことが重要となってきたのである。ここ数年、先達企業で実施されるようになった選抜型幹部研修の目指すものはまさにこのような要請に応えようとするものである⁽⁵⁵⁾。
「1999・8・30 起稿」

(注)

- 01: Ulrich, D., Human Resource Champions: Harvard Business Scholl Press, 1997, P100
- 02: 総務庁「労働力特別調査」における転職希望率は年々上昇傾向を示している。1977年の4.3%に比べ1997年ではその3倍の12.6%にまで高まっている。社会経済生産性本部がここ数年、新入社員に対して実施している調査では転職容認派の割合が年々高まり、1998年男子71.2%、女子80.6%である。
- 03: 鹿島建設は1998年3月末の社員構成が40歳代27.7%、50歳代36.4%と40歳以上が3分の2近くにまでなっている
- 04: 富士ゼロックスは現状のまま推移すると1996年の40歳以上40%程度が10年先の2005年では67%になると危機意識を募らせている<富士ゼロックス教育研究所 部長 山崎郁一郎氏談話 (98・10・11)>
- 05: 米国IBMは従業員を40万人解雇したが、日本IBMは1993年に50歳以上の従業員3000人を対象に希望退職の募集を発表、退職者には大幅な退職割増金や、人材受皿のサービス会社への転籍、週休3日制の嘱託社員制度など多様な選択肢を提示して1割弱を解雇した。日本の社会慣行や労働法規のもとでは米国のような解雇(レイオフ)は出来ないということで、日本の大企業の人のリストラのモデルが日本IBMであった。
- 06: 日産自動車横浜工場の食堂部門を全従業員900名も含めてグリーンハウスが買収、鐘紡の医薬品新事業部門の研究・開発・営業担当者600名が日本オルガノンに移籍、住友銀行のダイレクト事業担当40名全員がトッパン・フォームズに移籍など。
- 07: 長期帳尻あわせのシステムは図表に示したように、①「貢献度が年取よりも低い会社の教育投資期間」、②50歳以上の仮に貢献度が低くなくても一定の年取が維持される期間、③“定年後年金として払われる期間”と④働き盛りで会社への貢献度が年取を上回っている期間“の支払い総額が一致(①+②+③=④)するように設計されたものである。
- 08: 「松下電器産業は来年までに戦後初という賃金体系の変更をする。松下グループで同じ賃金体系を分社別、職種別、地域別に切り替える。賃金カーブも40歳から寝る形になる。60歳定年を延長するアメモ用意しているが、中高年は大幅な賃下げになる。」(日本経済新聞 1999・08・03)
- 09: 1998年4月に松下電器産業が退職金前払いの全額給与支払い型社員制度を導入しているし、労働省の1999年のアンケートでは3割以上の企業が将来の給付削減を検討している。「ソフトメーカーのコナミは今年の退職金前払い制度の対象を管理職に拡大、将来は一般職員まで広げる方針。惣菜大手のロック・フィールドはこれを一步すすめて退職金制度を全廃、7月30日までに引き当てた退職金を全額、社員に返還して、給与を4-5%増やす」(日本経済新聞 1999・07・27)
- 10: 1999年5月の完全失業率は300万人を超える4.6%、同4月の有効求人倍率は0.46である。企業のリストラなどによる非自発的失業者は同5月106万人で、その約7割が35歳以上、男子の完全失業者数は207万人と過去最高である。
- 11: 中高齢層に欠けている能力は「斬新なアイデア・構想を生み出す能力」「進取の精神・好奇心」「環境変化を理解し、認識できる能力」「パソコン・コンピュータなどIT技術を活用する能力」といった“新しい仕事に対応する能力”“何でも出来る能力”である、というようにどの書物でも説かれている。しかし、“何かが出来る能力”“完成度の高い仕事をやる能力”は年齢とともに高まる、とみなすことが出来る。また、非言語的能力(動作性知能)といった流動性能力は加齢に伴って衰えていくが、言語的能力といった結晶性能力はかならずしもそうではない<日本組織研究所長 中島亮昌氏講演(カジマ・マネジメントセミナー:1997・10・15)>
- 12: 長期継続雇用人材を前提に社内でのキャリア形成、人材育成を図る一律的な方法から、企業の経営戦略から導かれる新しい人材リソースを活用した人材リソースポートフォリオに基づいた多様な雇用ミックス戦略が必要になる。人材リソースポートフォリオの代表例としては、企業が保有すべきコンピタンス(コアと非コア)と保有または獲得するまでのタイムスケール(長期か短期か)の2次元で構想されるものである。それは①長期にわたり自社が育て、保有すべきコンピタンスを担う長期雇用社員、②プロジェクト契約などのように、限定された期間でフルに専門能力を発揮し、特定の成果を上げることが期待される有期契約社員、③企業内では周辺の業務であるが、効率的な事業運営上、短期的に必要となるスキルを有している人材を使用する場合の、派遣、パートタイマー、アルバイト等の形態、④自社のコアコンピタンスに経営資源を集中させるために、あえて自社内には保有せず、他社の経営資源を活用するアウトソーシング、アライアンスの4つの形態である。人事システムの目的は自社の強みを維持、強化するためにあるので、コンピタンスを何におくか、企業における中核となるものは何か、周辺となるものは何かを定めることは企業の人材戦略の出発点である。

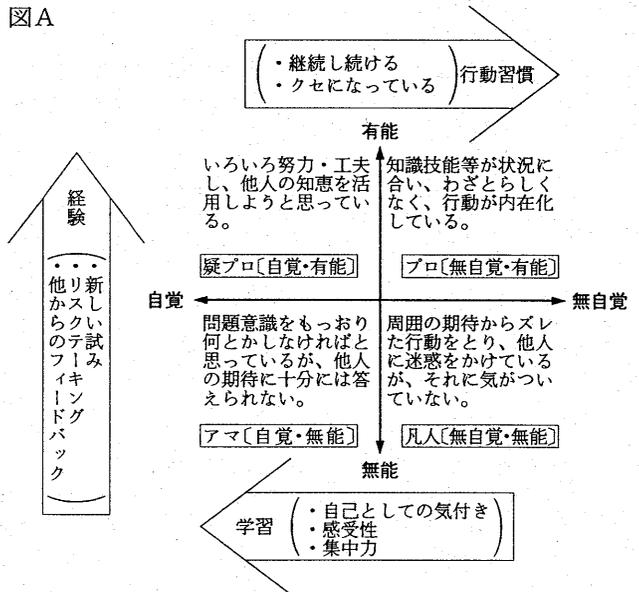
- また、タイムスケールの長期、短期は、コンピタンスと同様、業種によっても、企業によっても異なるが、変動が激しい時代においては、企業の戦略変化は当然のことであるし、長い時間をかけて育成、維持してきた人材が一挙に陳腐化し、コンピタンスたり得なくなることも想定される。そこで、長期雇用の人材リソースのみに頼ることで個人の適性、能力が環境変化に追いつけない場合が常態となってくるので、雇用ミックス戦略はこのほか重要なものとなってきた。
- 13: 牧野建治「研究論文：企業内教育の戦略的視点」『生涯学習フォーラム』、第1巻創刊号（1997）、P01
- 14: これまでの福利厚生メニューは長期雇用（employment）支援のもので、保養所使用、社宅使用、社員食堂・昼食補助、住宅ローン補助、家族旅行補助、人間ドック、定期健康診断補助などであったが、これらは徐々にその重要性を失い、能力・成果を重視した新しいタイプの福利厚生メニューに取り替えられていく。それは労働市場個人就業能力（employability）支援のもので、例えば資格取得支援、自己啓発・キャリア開発支援、介護補助、ベビーシッター費用補助、契約託児所使用などである。
- 15: 企業内で実施される集合教育は「経営課題対応研修」「職能別研修」「階層別研修」の3つに大別されている。営業、技術、技能、経理、人事労務、総務等部門毎に違いはあるもののキャリア段階に応じて整備・体系づけられている「職能別研修プログラム」に対して、終身雇用制度を補強するように整備・体系づけられているのが、新入社員、一般職、主任（主務）層、課長（主査）層、部長（主管）層別に必須の履修を義務づけた「階層別研修プログラム」である。終身雇用制度の崩壊ないしは是正をむなしとする経営環境のなかで、階層別研修は「義務教育的な必修型から選抜型研修」に、その運営形態を変えて実施することが時代潮流となってきた。
- 16: 日本型経済・経営システムの特徴として、終身雇用制・年功序列制・企業内組合、輸出主導型経済産業政策による誘導、メインバンク制株式持合い・系列化といったことが指摘でき、これらを背景にして日本経済は経済成長の好循環を生み出してきた。それは設備や人材育成への積極投資が生産能力の増強を可能にして、各企業はシェア拡大・量の拡大を企業目的にした競争を行った。これは規模の経済性の追求であり、規格化・標準化による大量生産・大量販売の達成で大幅なコストダウンを達成、稼働率の維持のために集中的輸出攻勢を国際市場で行ない増収増益をあげた。そして、これが積極投資の元本となるという好循環のサイクルを産みだした。言い換えれば、海外技術の導入と活発な投資、金融・企業系列と株式の持合い、長期継続取引をはじめとする日本的商慣行、年功序列型賃金をはじめとする日本的雇用慣行、集団主義の経営などが、第二次大戦後の冷戦状況の中で日本経済に効果的に機能し、その結果として、高成長、高所得、低失業率、技術革新の進展と品質向上、海外での製品のシェアの向上、労使関係の安定、などがもたらされた。
- このような日本の経済・経営の好循環システムが、崩れ始めているのが今日である。所得は世界上位クラスになり、それともなって個人の価値観が多様化したり、少子化・高齢化が進展、さらに東西冷戦構造の崩壊、情報化技術の高度な活用・展開により、経済競争がいつそうグローバル化してきたこと等で、これまでの好循環に働いた諸要因が今度はマイナスに働くようになってきたのである。終身雇用を優先するあまり、わが国企業が抱える過剰人員数（企業内失業者）はその時々々の経済状況や雇用政策にもよるが、現在の長期不況化では500万人にも達するといわれている。1999年の経済白書は3月時点で民間の研究機関より少ない228万人と想定しているが、これを企業がそのまま労働市場に排出すると失業率は8%台半ばになる。不況が長引けば経営革新や収益性の改善を目的にした人事のリストラはより広範に行われる。終身雇用のメリットは、1) モラルの向上 2) 帰属意識・忠誠心 3) 計画的な人材育成 4) 労使契約の安定 5) ノウハウの蓄積 6) 従業員の能力向上 7) 雇用不安の軽減 8) 従業員間のコミュニケーション、の順位であるといわれている。終身雇用の維持のための主な条件は、1) 企業の成長・規模拡大と同義語のピラミット型組織、2) 社会全体がピラミット型の人口構成、であるが、今日、この条件を充たすことができない経済社会状況である。低成長・少子化・高齢化のなかで、企業は年功というだけでより高い賃金を受けとっている中高年の比率を高め、人件費の負担が大きく企業活動を制約するに至っている。終身雇用制のもとでこの人件費の固定化を軽減する施策としては、1) 売上・仕入れの固定化（系列化） 2) 株の相互持合（第2次大戦後30%、60—70年代50%、最近45—50%）などによる取引高の安定（増収増益）、3) 終身雇用社員の残業・24時間勤務意識の会社人間等があるが、こうした日本的商慣行が日本企業の高コスト体質を形成して国際競争力を低くしている。集団主義による協調的な働き方は会社人間からの脱皮を阻みグローバルな視点が見失われたままですとすると、日本の市場でベンチャー企業が悪戦苦闘するのは改良型製品が創造型の参入をいまだに阻止していることが大きな要因である。
- 17: コスト構造のリストラの施策は、設備の廃棄・集約化、部品の共通化・内製化、生産の海外シフト、部品の現地調達率のアップ、部品資材の輸入調達等である。
- 18: 事業ポートフォリオのリストラの施策は、不採算事業からの撤退、得意・不得意分野への特化、系列・業種を超えた戦略的提携（部品・新製品の相互供給、技術・商品の共同開発、流通を軸にした垂直統合など）等である。
- 19: マーケット戦略のリストラの施策は、徹底した顧客思考に基づいた商品開発・サービス、製品の過剰機能排除、マーケットについての世界の地域別特化等である。
- 20: 景気低迷による業績不振やリストラ費用の発生で配当負担の耐えられない企業や巨額の特別損失を計上して、配当原資が底をついた企業が出ている。1999年3月期の株主配当を見送った上場企業が過去最多402社にもなっている。
- 21: 1999年になって公表された人のリストラは、NTT21000人（3年間 東西地域会社の全従業員の16%）、ソニー：17000人（4年間）、NEC：15000人（3年間）、三菱電気：14000人（3年間）、日立14000人（3年間）、日産10000人（3年間、

国内全従業員(の25%)三洋電気:6000人(3年間)、武田薬品工業:4,000人(5年間、本社従業員の4割強)ダイエー:3000人(3年間)、そごう:2000人(2年間)、日産デゼール:3000人(2年間)、丸紅:900人(2年間)、コスモ石油:1200人(全従業員の40%)、トーマン:800人(全従業員の30%)、日本興業・第一勧業・富士銀行の三行事業統合後6000-10000人等、拾いあげてみるときりが無い。

- 22: 日経連会長 奥田碩氏講演(日経連夏季セミナー: 1999・08・05)
- 23: 日経連副会長 鈴木忠雄氏談(NHK日曜討論:1999・07・25)
- 24: 警察庁の集計では1998年の全国の自殺者は前年より8472人多い32863人(前年比35%増)で、過去最多、しかも“経済・生活問題の自殺が70%増の6058人”である。(日本経済新聞 1999・07・02)
- 25: 1989年3月末と99年3月末の時価総額は、トヨタは7兆1569億円に対して12兆9112億円、本田は1兆7985億円に対して5兆2131億円と急増しているが、日産は3兆7469億円から1兆1560億円に急減している。
- 26: 日本経済新聞 1999・03・17
- 27: 1999年2月末の時価総額と株価は、ヤマト運輸6847億円・1597円に対して日本通運6381億円・594円、富士通277767億円・1480円に対して日立250334億円・750円、ニコン6141億円・1660円に対してオリンパス3412億円・1290円、山之内製薬12453億円・3620円に対して三共11700億円・2550円、三井金属2567億円・544円に対して三菱マテリアル2326億円・208円、日本航空5390億円・303円に対して全日本空4977億円・345円である。東証一部上場企業の1999年9月末時点上位1割の時価総額約289兆円、下位1割が約9,600億円、その格差は300倍であるが、バブル期の1989年時点では69倍にすぎなかった。
- 28: “Management of Transformation and Change” “Management of Employee and Contribution” “Management of Strategic Human Resource” “Management of firm Infrastructure”の4つの役割を提示して説明。
(Ulrich, D., Human Resource Champion: Harvard Business Scholl Press, 1977, P24-25)
- 29: 「シアーズ社では、企業全体でコスト削減に取り組んだが、この際、人材経営部門は各店舗の従業員ひとり当たりの人件費を下げるために、有効な給与管理、ジョブローテーション、ダウンサイジングのプロジェクトを実践した。ウルプール社は、家電製品で世界規模のマーケットシェアの拡大を目指したので、人材経営部門は、その採用と人材開発の方法を充実させて、世界に通用する高能力の人材を育てた。コルゲート・パルモリブ社はその売上げを伸ばす戦略を展開したので、人材経営部門はこれに応じて、売上げ向上を支援する給与、報賞システムを生みだし、実践した。モトローラ社はロシアの市場に参入した際にはロシアの顧客に対し、訓練と開発の機会を提供した。これらのいずれにおいても、人材経営の諸方法を活用して、企業のビジネス戦略の実現を促している。」
(梅津祐良「アメリカ企業における最先端人材経営」『HRメッセージ』、1998-Winter, P32)
- 30: 連合総研「新しい働き方をめざして」報告、電機連定期大会(95・97年)での提言、三和総研「未来型人事システム」報告等
- 31: 報告書は「環境変化にともなう経営理念の確立と経営のあり方」「雇用・就業形態の多様化と今後の雇用システムの方向」「賃金決定システムの見直しと職能・業績にもとづく人事・賃金管理の方向」「動的組織編成のあり方」「個性重視の能力開発」「福利厚生の方々の基本的方向」「これからの労使関係と企業の対応」の総論と「効果的な雇用ポートフォリオの導入」「企業活性化のための人事諸施策の検討」「職能・業績重視の賃金制度の導入と実施上の留意点」「裁量労働制の活用と適用範囲の拡充」「中途採用者の活用と民間有料職業紹介事業の積極的推進」の各論から構成されている。人事システム、特に、雇用システムの方向性について注目すべき提言は総論部分の「雇用・就業形態の多様化と今後の雇用システムの方向」である。それは「長期継続雇用は人材の育成・活用、労使関係・雇用の安定によるモラルアップの維持などを通じて、企業の発展に大いに寄与し、今後も基本的に大切にすべき雇用慣行であるとしつつも、(a)年功的人事労務管理の下では、ポスト不足や人件費の増加により企業活力がなくなる、(b)同質性の強い組織風土が、従業員の自主性、自立性、独創性の欠如や責任の希薄化を生む土壌となっている、(c)企業偏重型生活スタイルからの脱却の困難が社会や家庭のバランスを崩している、(d)国際的には理解されにくい雇用慣行とみなされている」といった課題を指摘した。そして「日本の雇用慣行は長期雇用をベースに硬直的であると見られることが多いが、現実の企業経営は柔軟性に富んでいる。最近の雇用調整等の動きにより長期継続雇用が崩壊する方向にあると見る向きもあるが、それは正しい理解の仕方ではない。むしろ、雇用調整のシステムの存在が長期継続雇用の慣行を支えてきたと理解すべきで、その考え方は今後激変が予想される経済環境の下でも堅持していくべきで、なお、今後の課題として生産性の維持・向上との調整を図りつつ、賃金分割をともなうワークシェアリングの導入も検討に値する」と述べ、「日本の雇用慣行は、時代の諸環境の変化に柔軟に対応し今日に至っているが、長期的視点に立って、人間中心(尊重)の下、従業員を大切にしていこうという基本的考え方は変わっていない。新しい雇用慣行はこの理念を持ちながら、産業の構造的転換、労働市場の構造的変化、従業員の就労・生活意欲の変化に柔軟に対応できるようにその内容を整えることが大切である。それは長期継続雇用の重視を含んだ柔軟かつ多様な雇用管理制度を枠組とし、企業と従業員双方の意思の確認の上に立って運営されていくもので、雇用関係においては企業と従業員個々人の意思が明確にされることが基本になり、個別管理の方向が明らかになる。またこれらの実施によって、個人の働きがいや自己実現を達成することになる」と主張している。

- 32: 佐野洋子『企業内労働市場』有斐閣、1989、P61
- 33: 「伊藤忠商事は事務職を子会社の人材派遣会社“キャリアプラザ(東京・港)”が一括採用し、伊藤忠のほか国内グループ会社約330社に業務内容に応じて派遣する。採用者には貿易や秘書業務等、専門教育を施し、グループ各社は実務能力の高い人材を確保する」(日本経済新聞 1999・05・14)
- 34: 「通産省の試算によると、アウトソーシングの市場は現在17兆円、今後10年間で33兆円の規模に拡大する」(日本経済新聞 1999・01・23)。「通産省が調査したアウトソーシングを活用している業務は給与計算など管理業務にまで定着してきた」(日本経済新聞 1999・07・08)。「総務や経理など事務部門のアウトソーシング市場で、従来の単純な事務請負より専門的な高付加価値サービスを提供するベンチャー企業が相次いでいる。例えば、インターネットを活用して煩雑な総務関連事務を伝票なしで処理する企業：“アウトソーシングセンター(東京・豊島)”。月次決算など細かな経理作業を請け負う企業：“和陽インターナショナル・コンサルティング(東京・港)”。専門家向け高画質印刷を行う企業：“東京リスマチック(東京・板橋)”。印刷請負の24時間営業店舗を開設した企業：“ミュー(東京・新宿)”等である」(日本経済新聞 1999・03・01)。
- 35: 「三菱商事は人事、総務など管理部門と情報、金融、物流といった営業部隊の分社化を推進中で、既に501社を上回る。伊藤忠商事は社内分社制度で独立採算化した本社の各営業部を持ち株会社の傘下の子会社化する方針で、実績を上げられない営業組織や子会社は切り捨てられる運命にある」(読売新聞 1999・02・09)。
- 36: JMA『戦略組織・人事コース：共同テーマ研究報告書』JMAマネジメントインステテュト、1999、P27-28
- 37: 日本経営協会『21世紀に対応したコア人材とアウトソーシングに関する調査』日本経営協会、1999
- 38: ビジネス・コアをプロフェッショナルと定義する寺本義也氏(北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科教授)の見解に触発されて類型化した。
- 39: プロとは、素人よりも「一段と高い知識をもち、また、一段と高いファイト(熱意)で、一段と多額の稼ぎをする人」である。プロのビジネスマンは単に額を多く稼ぐとか給与分の利益を上げればよいというのではなく、給与以外の人件費、教育訓練費、福利厚生費、設備費、土地代、光熱費、電話代など、給与の3~5倍の利益でやっと企業としてやっていける状態なので、これ以上の稼ぎをしなければならない。
- 40: プロは、“他者をしのいで抜群の能力を発揮する人”で、その内容は「自分自身に打ち勝つことのできる」「将来または実際に行動する段階で、いろいろなことに備えての精神的リハーサル(イメージング、シナリオづくり)をしている」「自信をもってリスクテイクする」「居心地のよさを感じるような場や状況をなくし、絶えず挑戦する課題(問題)を創り出し、課題解決に努力する」ことにあり、これらを総括してまとめると、“芸事のように仕事をしている人”である。プロは何よりも、その仕事が大好きである。しかし、好きなが故に、苦しみも倍加する。プロはその苦しみを乗り越え、向上し続けることに限らない生き甲斐を感じている。
- 41: プロの条件としては、①不可能を可能とする「新しい価値創造の精神」、②逆境を能力発揮のチャンスと捉える「積極的態度」、③達成できなかった原因を他責にせず、自責として「新たな成長への踏み台とする責任感」④自分の仕事に限りない誇りと良心と愛着心をもっている「現状肯定・感謝の主体性」、⑤自分の財産として人的ネットワークを構築している「人間の魅力」、などである。プロの条件を総括すると、プロとは“常に現状における自己否定を繰り返し、自己革新を続ける人”である。したがって、3ヵ月経って何の変化もなければ、すでにプロではない。
- 42: 日本ではプロフェッショナルとスペシャリスト(専門家)を混同しているのが一般的である。本来の意味ではスペシャリストはある分野における専門的な知識と経験を豊富にもっている人であり、プロフェッショナルは専門性を云々するのではなく、その人の出したアウトプット(成果)が顧客のニーズをどの程度満たしているか、付加価値をどの程度顧客に与えることができたか、で評価される。
- 43: プロとは“決断力が早く、チャンスを決して逃さない人”であるが、どのように仕事をしたかではなく、どのような仕事

図A

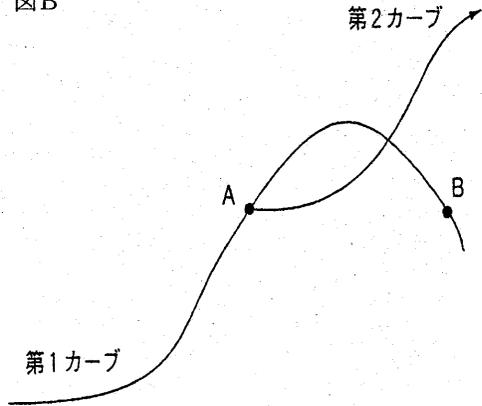


をしたかによって評価される。プロは最終的に数字で評価され、経済的報酬で差がつく。

- 44: プロとしての最大の必要不可欠な条件は、「学習したことを自らの自覚のもとに経験として積み上げて、無自覚のもとでもそれがスキルとして実行できるようにすることであり、さらにそのスキルを高めるための絶えざる能力開発の訓練を行動習慣にまでもっていきける心構え」である。人間は誰でも無自覚・無能なところと無自覚・有能なところまで、いろいろなものを潜在させているが、他者をしのいで抜群の能力を発揮する人は行動習慣として無自覚・有能の段階の比率が高い(図A)。
- 45: 日本経済新聞社の集計(1999年6月)では、上場企業7%の179社が商法上の取締役とは別に日常業務に専任する「執行役員制度」を導入もしくは導入をきめた。ソニーが1997年に初めて採用してからわずかの2年で急速に浸透した制度で、採用企業の取締役はほぼ半減、取締役の経営革新は一步前進した。この制度を活用する企業がさらに増えることは必至である。

- 46: 「シグモイド・カーブ(図B)は人生や生命そのもの話を要約するものでもある。われわれは、ゆっくりと、実験しながら、またよろめきためらいつつ、生活をはじめ。満ちると思えば欠ける。それは大英帝国の一そしてロシア帝国の、昔からのあらゆる帝国の興亡物語でもある。それは製品のライフサイクルの、そして多くの企業の栄枯盛衰の話でもある。それは恋愛や人間関係の経過まで描写するものである。もしそれがすべてだということになるならば、人の気持ちをえらく減入させるようなイメージであって、正確にカーブ上のどこに人がいるのか、実際にはどのような時間単位を底流にあるヨコ軸の目盛りの上で使うべきか決める以外に、論じるべきものはなにもない。しかもこの時間単位の目盛りもこれまたなおさら気が減入のように次第に小さくなりつつある。前には10年間、あるいはひと世代ということさえあった。今ではそれが年単位、時には月単位にもなる。加速する変化の速度はどのようなシグモイド・カーブをも取縮させてしまう。…: 略……しかし、

図B

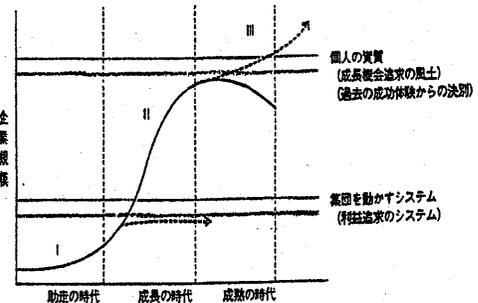


辛いにも、カーブを超えて生きられるのだ。不断の成長の秘訣は、最初のシグモイド・カーブがだんだんと消えていく前に、新しいカーブをスタートさせることにある。その2番目のカーブをスタートさせる正しい場所は図のA点の位置である。つまり、最初のカーブが沈下しはじめないうちに、しかも新しいカーブ上で当初の探りやもがきやへまをくぐり抜けさせるだけの力とエネルギーはもとよりのこと、時間が十分にある位置においてである。こうしたことは自然の理と思われよう。すなわち、A点においては個人も組織や機関に届いてくるすべてのメッセージは万事がうまくいっているということであり、したがってその時点での処方が大変うまくいっているのに、これを変更するのは全く愚かしいことだという、まさにその時点においてなのである。しかるがゆえに、実際上は、個人的な変化にせよ、組織上の変化にせよ、変化についてわれわれは知っているすべてが教えてくれるように、変化のための真のエネルギーは、最初のカーブのB点上において、思いもかけない大変事や大災厄とともに直面する時にしか来ないのである。しかし、この時点では、それまで本来ならば2番目のカーブ上にいるべきところまで、自らを引き上げるには大変な努力を必要とする。」

(Handy, C. (小林薫訳)『パラドックスの時代』ジャパンタイムス社、1995、P98-99)

- 47: 三木佳光『変革型リーダーのパラダイム』総合労働研究所、1998、P28 (図C)

図C



- 48: インフレクション・ポイント(閾値)とは環境が変われば現在のパラダイムの延長線上には生き残りの解を見出せないという非連続のエネルギーの壁である。例えば、100点を合格点とすると100点の人と99点の人とは天国と地獄の差となる、あるいはボートで川くだりをしていて前途に滝があった時、見事なピッチの一生懸命の漕ぎ手が逆に不要になり、翼とエンジンをつけなければ滝を乗り越えられないといった局面である。
- 49: 日常管理は業務改善を意味して“問題解決的、斬新的、ムダの排除によるコスト削減、局部対象、小集団活動型創意工夫依存”の内容に対して、方針管理は業務改革を意味して“課題解決的、即時急速的、情報技術活用による非付加価値業務の排除、全体システム対象、組織活動型創意工夫

依存”の内容になる

- 50: 「ホテルチェーンのマリオット社は、人材のスタッフィング、開発、評価のプロセスをつねに見直し、向上させることによって効果的なインフラストラクチャーを築いている。つまり、さまざまなホテルで行われているベスト・プラクティスを他のホテル施設に伝播させるために、一時的にあるホテルのベストの人材を他のホテルに移動させたり、あるいは各ホテルの人材経営専門職にベスト・プラクティスを学ばせることによって、全社的にベスト・プラクティスを広めていくことに努めている。また各ホテルに権限委譲(エンパワーメント)をはかることによって、各所で新しい人材経営のすぐれた方法が生みだされることを促している。さらに、全社的に統合的なサービスを提供するために(たとえば、福祉、退職、給与の管理)、サービスセンターを設置することによって、規模の経済性を実現している。」
(梅津祐良「アメリカ企業における最先端人材経営」『HR Rメッセージ』、1998-Winter, P32-33)
- 51: 「マイクロソフト社は従業員が自らの意見、懸念を表明できる社員ミーティングを継続的に開いている。アップル社は従業員が企業の諸制度、管理方法に関して抱く疑問をいつでも受けつける“従業員サービスセンター”を開設している。マリオット社は高業績ワークチームを生みだし、各チームに属する従業員の問題、関心、ニーズに応えている。ヒューレット・パッカード社は定期的に従業員のオピニオンサーベーターを実施して、従業員のニーズをつかみ、適切に対応することに努めている。」(梅津祐良「アメリカ企業における最先端人材経営」『HR Rメッセージ』、1998-Winter, P33)
- 52: 「日本の雇用慣行の下で育った人材特性は、①社内だけで通用し、社会的には通用しない人材 ②単なる年功者が増え、格付け資格等級や賃金に見合った生産性をあげられない人材 ③過保護のなかで育ったことから、競争に弱く、激変する時代に対応し得ない人材 ④会社の看板・役職の肩書ははずすと対外的には通用しない人材 ⑤真の意味でのスペシャリストが育たず、単なる熟練・経験だけの人材 ⑥独創性や創意工夫、戦略形成能力に欠けた人材 ⑦国際社会での経験が浅く、ビッグバンや国際的市場競争の中では通用しない人材 ⑧自分の能力を過信し、会社の看板・のれんが自分の実力と錯覚している人材 ⑨プロとしての自覚に欠け、かつマネジメント能力に欠けた人材 ⑩個性・特性がなく、考え方・視点が類似した同質的な人材、である」(池川勝「高齢化時代の人材の開発と戦力化の実際」『企業と人材』、1998・05・20号, P60)
- 53: 改善は現状の維持・向上のために、安定性・予測可能性・熟知性・確実性を基本とする。改革は現状を変化させるために、変化性・予測可能性・非熟知性・不確実性が付きまとう。革新(変革)については、V. A. トンプソンの定義では“革新とは新しいアイデア、新工程、新製品や新サービスの発生の受容と実現化である”としているので、革新機能(Innovation)は新しいアイデアの発生を意味する発明(invention)とは異なり、受容と実現を意味する企業化(commercialization)が条件となる。マーチ=サイモンは“変化が新しい行動プログラム(performance program)の作成と評価を要求するとき、創造と革新があらわれる”とのべているので、企業行動のすべてが革新を意味しているのでなく、アイデアが一定の行動プログラムに具体化され、それが受容されることが革新の内容で、これに合致する企業行動のみが企業化に該当する。
- 54: 「ヒューレット・パッカード社は1990年代にはいり、人材経営プロセスのリエン지니어リングに取り組んでいる。人材経営専門職は、次の四つの課題に取り組んだ。第一にマネジメントとチームワークのクオリティを促し、評価し、向上させる。第二に、ヒューレット・パッカード社の基本的な価値観に合致する形で変革を進め、ビジネス戦略に貢献するために人材経営の諸プロセスを見直す。第三に、ヒューレットパッカード社全体で、従業員個人および組織全体としての学習能力を向上させる。第四に、人材経営部門内の人材に関わる諸プロセスを見直し、効果的にマネージする。」
(梅津祐良「アメリカ企業における最先端人材経営」『HR Rメッセージ』、1998-Winter, P33-34)
- 55: 三木佳光『変革型リーダーのパラダイム』総合労働研究所, 1998、P137-221