

慶應義塾大学学術情報リポジトリ

Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	イノベーション・マネジメントからみる人的資源管理の問題
Sub Title	
Author	河野, 健士(Kawano, Takeshi) 大藪, 毅(Oyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2014
Jtitle	
Abstract	
Notes	
Genre	Thesis or Dissertation
URL	http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002014-2936

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2014 年度）

論文題名

イノベーション・マネジメントからみる人的資源管理の問題

主 査	大藪毅先生
副 査	大林厚臣先生
副 査	坂爪裕先生
副 査	

2015年1月6日 提出

学籍番号	81330444	氏 名	河野健士
------	----------	-----	------

論文要旨

所属ゼミ	大藪研究会	学籍番号	81330444	氏名	河野健士
(論文題名)					
イノベーション・マネジメントからみる人的資源管理の問題					
(内容の要旨)					
<p>現在の日本企業で強く求められているのは、組織変革とイノベーションだと言えると思う。しかしながら、求められるほどには実行できていないというのが実情である。私はその原因を人的資源管理に求めたい。</p> <p>現在の経営における人的資源管理の目標は、事業の成果とその配分の最大化であると解釈できる。成果とその配分の最大化は大切だが、組織変革とイノベーションを軸として考察した場合は問題が大きい。なぜなら、イノベーションの推進とは成功が不確実な活動に取り組むことだからである。即ち試行錯誤である。したがって成果をとその配分の最大化を前提に経営資源を配分すると、イノベーションを起こせない。イノベーションを起こせなければ、社会の変化に立ち遅れて組織変革が必要になる。</p> <p>事業の成果とその配分の最大化の考え方は、大企業化に伴う効率化の追求の所産である。効率化の追求のために組織マネジメント、なかでも人的資源管理を変化させ、試行錯誤という非効率を否定し、逆にイノベーション起こしにくくしているのである。</p> <p>今後の人的資源管理の基軸は効率化の追求ではなく、価値創造に置くべきである。そして価値創造を推進できる人材を管理職、ひいては経営職に登用すべきである。</p>					

■1	問題意識	4
■2	イノベーションに関する考察	9
●2-1	考察の方針	9
●2-2	イノベーションの定義	9
●2-3	イノベーションの持つ意味	13
■3	イノベーションの組織化	16
●3-1	イノベーションの組織化の必要	16
●3-2	イノベーションを生む多様性	16
●3-3	価値創造人材の必要性	20
●3-4	マネジメントとしての組織学習	24
■4	日本企業の人的資源管理の問題点	29
●4-1	議論の目的と範囲	29
●4-2	長期安定雇用期の人的資源管理	31
●4-3	近年の日本の人的資源管理	46
■5	提言	71
●5-1	齟齬の確認	71
●5-2	試行錯誤を行うための改善	71
●5-3	能力の多様性の発揮のための改善	73
●5-4	マネジメントの能力開発と登用	80
●5-5	新たな人的資源管理	84
■6	結び	87
■7	リファレンス	89

■1 問題意識

私は教育・人材開発ビジネスでキャリアを構築しており、特にこの10年間は一部上場企業を中心とした事業所の人材開発の支援に携わってきた。仕事柄、人事部トップや経営層の方から言葉をいただくこともあるが、しばしば提示された組織の問題点として、自社は組織変革とイノベーションができないということ取り上げられる。

実は私自身も組織変革に幾度も従事してきており、失敗も何度となく体験し、変革がたいへん困難であることを実感している。企画提案もうるさがられるほど行ってきたが、提案を承認されることの方が稀である。私は転職経験者でもあるが、転職のきっかけは現状維持の枠組みから抜け出せない組織への失望である。

従来から組織変革とイノベーションに関する研究は数多く存在し、その成果は世界中で山積されている。学術的論文のみならず、コンサルティング会社を含む一般企業からも様々な提案や報告がなされている。

日本でも組織変革やイノベーションを希求する声は止まない。実際、国際競争力の回復ができず、内需も縮小傾向にある現在、組織変革とイノベーションの必要は誰もが認めるところである。であるにも関わらず、実際に成果を上げている組織は少数だと思われる。

一体何が組織変革とイノベーションを拒んでいるのであろうか。

次のデータは、上場企業の管理職にアンケートを行った結果で、大規模変革が成功しないと考える人に対して、阻害要因について質問を行ったものである。

1. 改革の「本気度」が組織に伝わらないから	31%
2. 改革を推進するための司令塔の機能が弱いから	25%
3. 組織の中に抵抗感があるから	20%

野村総合研究所(2014), n=530, 複数選択回答式

上位3項目となったのは上の3つであるが、1と2は推進機能が不十分であることを示している。3についてその理由の内訳をみると、①現場従業員の抵抗感 46%、②中間管理層の抵抗感 39%、③経営層の抵抗感 23%となっている。つまり組織内すべてに抵抗感が存在することを示している。

このデータからは、組織変革ができない理由について、推進機能も不十分、かつ組織全体に抵抗感も強いことが窺える。変革を掲げながら、実際は変革に対する意欲が不足しているのである。

別のデータから同じことを検討したい。次のデータは、変革に取り組んだ経験のある上場

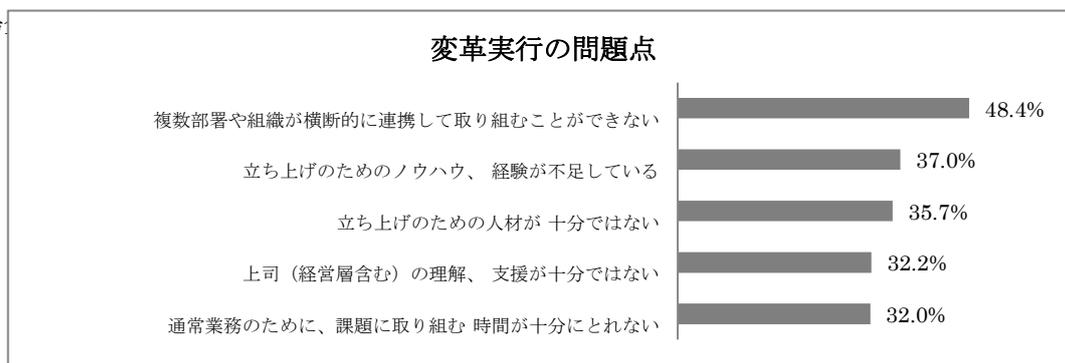


figure 1 日経BPコンサルティング（2013），n=543，複数選択回答式

問題点として指摘された上位項目は上の5つであるが、上位にあるのは社員や組織の問題である。データから言えることは、人材も支援体制も組織になく、連携もできていないということである。要約すれば組織変革に対する意識の低さだと解釈できる。

二つのデータから、組織変革が進まない理由は組織内に幅広く存在していることが読み取れる。その中でも、推進する人材の不足と組織変革に対する意識の低さに注目したい。

では、なぜ企業が組織変革を志すのだろうか。調査すればするほど様々な理由が挙がるだろうが、山岡(2006)のように、環境変化への適合という理由を第一に考えられる。環境変化への適合が必要となるのは、社会が無数の要因から常に変化を続ける一方で、企業の方は提供する財やサービスの価値を変えないからだと考えられる。社会の変化と企業の事業の変化のスピードの差が立ち遅れという意味でギャップを生じ、そのギャップを埋めるために組織変革が求められるのである。

これに対して、企業が社会に先んじて起こす変化がある。イノベーションである。イノベーションには数多くの解釈が存在するが、肝心な点は企業が新たな製品やサービス、業務プロセスの提供を行うことで、変化の先取りをすることである。

したがって、社会の変化と企業の事業の変化のどちらが先行するのかわというだけの相違だと考えられるので、組織変革の必要とイノベーションは同根の問題であるという解釈が可能である。企業の事業の変化が先行すればイノベーションであり、社会の変化が先行すれば企業の立ち遅れと組織変革の必要性の発生である。変化の速度が同等であれば企業が巧みに現状適合しているという状況だと説明できる。次の figure 2 はこの関係をモデルとして図示したものである。以下、この稿では組織変革とイノベーションを同質の問題として扱うようにする。

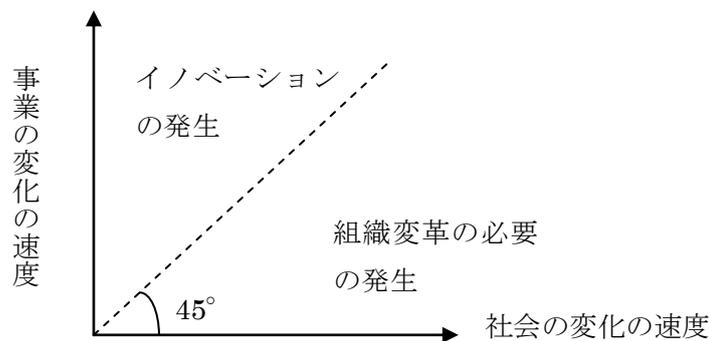


figure 2 組織変革とイノベーションの関係

なお、Kline(1992) は、衰退産業における、マネジメントの主要課題は新しい市場や高度に革新的なテーマを見つけ出すことであり、また人材を再教育すること、考え方や組織を作りかえることである、と指摘している。誠にもって同感である。

ところで、私は疑問に感じることもある。それは、従業員であれ、管理職や経営職であれ、高く評価された上で採用され、昇進しているはずなのに、イノベーションの実行に意識が低いのは何故かということである。企業内にイノベーション人材が存在しないというのは、日常的には能力開発もなされておらず、組織的にイノベーションが推奨されていないのではないかと疑問が生じる。むしろ私の経験上から言えば排除されているきらいもある。当たり前だが、能力を発揮できる人材は一朝一夕には育たないので、日常的に能力開発と動機付けが重要である。必要になったからと言って急に求めても得られるものではない。人材が存在しないというのは経営方針と人的資源管理の問題である。

ならば、現在日本企業の人的資源管理にどのような構造的な問題が存在するのか。それをこの稿で検討したいのである。研究の目的は、企業がイノベーションを起こしやすくなるように、人的資源管理の改革の方向を見出すことである。

そのために、次の根本的な仮説を立て、検討を進めたい。

仮説： 今後の人的資源管理として望ましい方針は、短期的な業績の最大化を求めず、価値創造を基軸として仕組みを構築することである。

さらに、根本の仮説を分解するものとして、三つの仮説を立てる。

最初の仮説は経営行動である。イノベーションを求める企業は、取り組んでいるが結果を出せないのではなく、そもそもイノベーションにつながるような取り組みをしていない可能性が大である。そこでイノベーションを創出する基となる経営行動を考える。

仮説 1： イノベーションを起こしやすくする経営行動とは、価値創造への継続的投資である。

経営行動が定まったならば、次いで人材と組織について考える必要がある。経営の意思を実行するためには多数の人材が必要であり、人材を活動させる場として整備された仕組みを考えねばならない。人材と仕組みがひとつの方針のもとに揃い、機能したならば狙った成果を獲得できる。そこで人材と組織に求められる要件を考える。

仮説 2： イノベーションを起こしやすい組織とは、専門性において多様性のある人材と価値創造人材の組み合わせである。

仮説 1 と 2 は理想を示したものだが、現実の企業はイノベーションを起こせなくて悩んでいる。私は人的資源管理にその問題点を求めている。ビジョンや戦略を変更しても組織が思うように動かないのは、何らかの慣性が働いているからであり、理想と実際との間に齟齬があるはずである。慣性を形成するものとしては、人的資源管理の方針は影響力の大きいものである。そこで、近年の人的資源管理の重要な方針である業績連動の成果主義に問題点を見出せるはずである。

仮説 3： 近年の日本企業の短期業績の重視の方針は、イノベーションの創出を阻害するものとなっている。

研究のアプローチとして、理論研究を選択し、先行研究に基づいて考察を進める。実証研究を選択しないのは、私の入手し得るデータは、先行研究のデータに遠く及ばないからである。また、企業は個々に内外の環境に独自性を持ち、独立変数に対する説明変数が大幅に異なっていると予想するからである。例えば、成熟産業と成長産業では環境が異なるし、創業からの年数も環境の相違を生むと思われる。平均値をとっても実態を表すものとは言えず、企業特殊性を排除できない。さらに、私が重要視したいのは、人的資源管理の基本となっている考え方である。イノベーション・マネジメントと結び付けることによって、人的資源管理論にひとつの視点を加えたいのである。したがって先行研究を紐解きながら、検討を加え、概念としてのモデルを検討したい。

議論の順番として、まずイノベーションを経営行動としてどのように実行するかを明確にしたい。次にイノベーションを担う人材と組織がいかなるものであるかを検討し、その要件を明らかにする。最後に、日本企業の人的資源管理の基盤となっている考え方を検討し、その問題点を抽出して、対策の提示を行いたい。

組織変革の失敗という個人的経験を出発点とした研究だが、将来に向けた組織の構築に悩む現在の日本企業に何らかの貢献ができれば幸甚である。

■2 イノベーションに関する考察

●2-1 考察の方針

先に述べた通り、組織変革とイノベーションについては問題が同根だと考える。この前提をもとに、イノベーション・マネジメントを議論することにより、組織変革やイノベーションが企業にとってどのような取り組みであるのかを明らかにする。

企業はイノベーションの重要性を希求するが、経営行動として何をする事なのかを明確化している企業は少ないように思う。単に、従業員にイノベーションを起こすように指示することだと考えている企業も少なくないようである。方針としてイノベーションを示しながら、イノベーション実行のための施策を行っていないからだ。しかし、突然指示を出したところでイノベーションが生まれるわけもない。既に確認したように、イノベーションとは事業の変化を社会の変化に先行させることだからである。イノベーションを生むためには、何らかの投資が必要である。先行する以上、明確な結果を予め描くこともできない。結果の不確実な取り組みをする必要がある。そこで、先に示した最初の仮説を立てて検討する。

仮説 1： イノベーションを起こしやすくする経営行動とは、価値創造への継続的投資である。

議論を進める上では、①イノベーションの定義、②イノベーションの持つ意味と二つの手順を踏む。

●2-2 イノベーションの定義

イノベーションという言葉の使用は巷間にあふれ、その定義が曖昧になっているように思われる。各種のメディアでの安直な用例も多く、イノベーションがヒット商品をつくることと同義になっている場合もある。議論を明確にするために、この論文における定義をしっかりと定めておく必要を感じる。

錯綜した議論を整理する方法として、古来有力なものは原点に立ち返ることである。本居宣長然り、孔子然りである。そこで最初にシュンペーター(Schumpeter, J. A.)の議論に立ち返りたい。シュンペーターがイノベーションという概念をもっとも初期に打ち出したひとりであることが、ほぼ通説となっているからである。

シュンペーター(1926)はイノベーションに先だって経済の発展について議論している。

…したがって「発展」とは、経済が自分のなかから生み出す経済生活の循環の変化のことであり、外部からの衝撃によって動かされた経済の変化ではなく、「自分自身に委ねられた」経済に起こる変化とのみ理解すべきである(塩野谷 他 翻訳, 1977, p. 174)。

この議論は、経済の発展が経済自身の内的要因と外的要因のどちらによって引き起こされるのかを検討している。シュンペーターの答えは内的要因である。既存の経済循環の中から起こる変化を発展として説明しているのである。例えばシュンペーターは人口増による経済成長を発展とはみなしていない(塩野谷 他 翻訳, 1977, p. 175)。それは質的に新しい現象ではなく、与件として存在している前提の変化と、変化による結果にすぎないと考えているのである。同じように、富の増加も発展とはみなしていない(塩野谷 他 翻訳, 1977, p. 175)。経済循環がもたらした結果として、単に数値が上昇するような経済成長は発展とは考えていないのである。シュンペーターが着目しているのは質的な変化であり、質的な変化こそがイノベーションだとしている。イノベーションに関する議論は次の通りである。

…生産をするということは、われわれの利用するいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである。…新結合が非連続的にのみ表れることができ、また事実そのように現れる限り、発展に特有な現象が成立するのである。(塩野谷 他 翻訳, 1977, p. 182)

シュンペーターの言わんとするところは、何かの前提からもたらされる線形的な変化が発展なのではなく、財や方法などの何らかの新結合 New Combination が発展に特有な現象をもたらすとしているのである。即ち、質的な変化をもたらす新結合こそがイノベーションの源だということである。既存のものであるか、新しいものあるかは問わないが、新しい結び付けかたをすることによってイノベーションが生じるのである。シュンペーターは新結合の遂行という概念を打ち出し、次の5つの場合を想定している。

- 1 新しい財貨
- 2 新しい生産方法
- 3 新しい販路の開拓
- 4 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- 5 新しい組織の実現

(塩野谷 他 翻訳, 1977, p. 182)

5つの場合からわかることは、シュンペーターは技術的な新結合だけを想定しているのではなく、かなり幅広くとらえていることである。シュンペーターが唱えているのは経済

に質的变化をもたらすことであって、換言すれば新たな財（価値）を発生させ、社会に普及させることである。このことから、新しい製品を開発することだけがイノベーションだと考えるのは短絡的に過ぎるとわかる。

シュンペーターが念頭に置いているのは経済の総体だが、発展と新結合の概念を経済主体の一つに過ぎない企業に対して敢えて当てはめてみる。

シュンペーターの発展という概念からは、単に企業の収益が増大することは発展でないと言っている。それだけでは質的な変化を伴っておらず、経済の変化をもたらさないからである。よって既存製品の販売量の拡大や、ほぼ同質の価値の製品ラインナップの拡充は発展ではないと言っている。したがって、一般論として多くの企業が経営資源を投入している取り組みの大半は発展と言っていることはできない。取り組みの方向性が異なるのである。イノベーションを起こせないと自ら評価する企業が多いのは、逆説的ではあるが納得のいくことである。

それでは、新結合とは何を表しているのだろうか。

新結合が単純な組み合わせを意味していないことは自明である。シュンペーターは経済の質的な変化を議論しているからである。例えば想像上の動物のキメラや鶴は複数の動物の集合体であるが、経済に質的变化をもたらさない。集合体が新奇であっても、それだけでは質的变化をもたらす新結合とは呼べないであろう。質的变化をもたらすのは、知識（知恵）どうしが組み合わされて、新たな価値提供を生んだ場合だと考えられる。ここで知識（知恵）としているのは knowledge という単語を想定しており、情報 information を咀嚼した知恵 intelligence を内包するものとしてとらえている。

イノベーションには連鎖モデルという考え方がある (Kline 1990)。科学研究の成果とイノベーションの進行の関係は、どこが出発点とも限らず、時間経過とともに互いに刺激とフィード・バックを行って、連鎖的に発生していくというものである。科学研究の成果や事業の価値提供に盛り込まれているのは知識（知恵）である。言葉を変えれば、様々な分野の成果である知識（知恵）が他の分野に成果をもたらす、知識（知恵）の連鎖によってイノベーションが進行するというのである。技術的な成果や販売的な成果ではなく、知識（知恵）の連鎖がイノベーションの進行に関わっているというのは、イノベーションが非連続に発生するものでなく、突然変異的に発生するものでもないことを意味している。シュンペーター自身は、イノベーションを意味する発展に非連続という語句を用いているが、ここでは区別する必要がある。シュンペーターは経済に視点を置いて非連続と言っているのであって、発展をもたらす新結合の発生が非連続だと言っているのではないからである。

新結合が経済に質的变化をもたらす知識（知恵）どうしの結び付きという意味ならば、

アイデアさえあればよいというものではない。社会に送り出されねば変化をもたらすことができないからである。そのために社会に送り出し広める手段が必要であるし、具体化された財も必要である。即ち、事業化される必要がある。

シュンペーター(1926)は企業を重要視し、企業は新結合を推進するものとして位置付けている。

…われわれが企業と呼ぶものは、新結合の遂行およびそれを経営体などに具現化したものことであり、企業者と呼ぶものは、新結合をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体のことである(塩野谷 他 翻訳, 197, p.198)。

シュンペーターの企業者の説明において、該当する人材は起業家もしくは経営者に限定されていない。

…われわれが企業者と呼ぶものは、単に通常そう呼ばれている交換経済の「独立の」経済主体を指すばかりでなく、この概念を構成する機能を果たしているすべての人を指すのであって、彼らが現在しばしば見られるように株式会社や個人会社における「非独立的」使用人、たとえば支配人、重役などであってもさしつかえないし、また彼らの事実上の力や法律上の地位が企業者機能と概念的に無関係な基礎に基づいていてもさしつかえない…また多くの「金融業主」、「発起人」、金融法律顧問、技術者のように、単に新規設立のためのみ働き、一つの経営体のためのみ働き、一つの経営体との間に持続的な関係をもたないものであってもさしつかえない。

…われわれは、企業者が特殊な社会現象として存在するような特定の歴史時代における企業者のみを問題するのではなく、この概念と名称をその機能に結びつけ、またどのような形態の社会においてであろうと、事実上この機能を果たしているあらゆる個人にこれを結び付けるのである(塩野谷 他 翻訳, 1977, p.199-200)。

シュンペーターがいわゆるアントレプレナーのみならず、現在の言葉にするならば事業活動に関わる個人や発起人までも含めていることに注目したい。シュンペーターが新結合の担い手としてとらえているのは、事業活動のステークホルダーすべてなのである。ただし、「事実上この機能を果たしている」ことが条件であり、同じ事業活動のステークホルダーの中でも、新結合の担い手と、担い手でない人々が存在し得ることを指摘しておきたい。

シュンペーターが新結合の遂行を企業という概念に求めていることから、イノベーションに事業化が含まれていることが結論できる。

以上、シュンペーターの議論から、イノベーションの定義が経済の質的变化を起こすも

のであり、イノベーションの発生源は幅広い意味で新結合が起こること、新結合は知識（知恵）どうしが結び付くことだという前提を確認した。また、知識（知恵）が事業化によって社会に送り出されることが、イノベーションが持つ概念に内包されていることも確認した。

●2-3 イノベーションの持つ意味

なぜ企業がイノベーションを起こす必要があるのだろうか。社会的な意味とは別に、企業にとっての意味を検討しておく必要があるように思う。意味のないことを企業は事業活動に組み入れることはできないからだ。

一橋大学イノベーション研究センター(2001)は、イノベーションは経済効果を生み出す革新と説明している(p. 69)。企業が社会の変化よりも先行して事業の変化を起こすことにより、経済効果を得ることができるのだ。

企業にとってのイノベーションの経済効果について、一橋大学イノベーションセンター(2001)は先行者優位の獲得と説明する(p. 102)。さらに先行者優位の源は①技術的先行、②資源の専売、③買い手のスイッチング・コストの発生、④ネットワーク外部性の四点とする。四点のうち①と②は資源の掌握による優位、③と④は顧客または市場の掌握による優位の構築だと言えらると思う。企業にとってのバリュー・チェーンの上流と下流の掌握に相当する。これらの先行者優位の源のいくつかを手中に収めることで、バリュー・チェーンを先手をとって掌握し、自社にとっての競争優位の環境を確かにつくることのできる。先行者優位は事業の先行者が最大に得られる利得であって、二番手以降は利得が小さくなる。イノベーションが先行者優位の獲得を目指すものであるならば、一橋大学イノベーションセンターの説明は納得できるものである。

しかし、別の利得も存在すると私は考える。それは事業の継続を目的とした現状の刷新である。

言うまでもなく、通常の場合、企業は事業の継続を目指すものであり、時間経過による社会と市場の変化への対応を最初から織り込むものである。例えばゲルマニウム・ラジオの製造・販売のために設立した企業があったとして、その企業が21世紀において収益を維持できるかという点極めて怪しい。むしろ淘汰されるのが当たり前だと考えられる。企業はいずれ何らかの形で事業を刷新させ、新たな価値を発生させなければ事業の継続を成しえない。イノベーションは一度で完了するものではなく、継続的に起こさなければならぬのである。最初のイノベーションは確かに先行者優位の獲得を目指すだろうが、2回目以降のイノベーションは企業組織の存続を目指すためのものだと解釈できる。

先に検討した事柄の繰り返しになるが、イノベーションの定義を経済に質的变化をもたらすものとしている。イノベーションとは結果として社会の変化が生じることであり、イノベーションの進行を傍観視すれば変化に取り残されることとなる。イノベーションの担い手は一社とは限らず、他社のイノベーションの模倣もまたイノベーションの促進であり、十分に経済に質的变化をもたらしている。他社のアイデアの模倣であったとしても、経済の質的な変化に取り残されないように事業の刷新をはかることが継続につながるのである。

現在の日本企業においてイノベーションが求められるのは、おそらく社会の変化を見逃し、取り残されたことが原因であろう。変化を見逃した理由はいくつも考えられるが、要するに立ち遅れたのである。先に事業に社会の変化への対応は織り込み済みのはずだと記したが、取り残されている企業は、現在の線形的な延長に社会の未来があると無自覚に考えていたのではないだろうか。

この点から考えれば、社会の変化に先だってイノベーションを起こしていくことが重要な理由が明白である。他の企業がイノベーションを起こすなどして、社会の変化が先行するならば、追従を強要されて不利な立場に陥るのである。

社会の変化に先行して事業活動を組み立てるというのは、どういう意味になるだろうか。簡潔に表現すれば、不確実性への投資である。社会が無数のプレイヤーによって動かされているならば、社会の将来の姿は予測困難である。考慮に入れるべき変数が多すぎるからである。したがって将来は不確実性そのものだと言わざるを得ない。当然、イノベーションを目指す取り組みは不確実な将来のなかに活路を見出す行為であり、結果のわからない模索となる。探索活動 *exploration* (March, 1991) と表現される所以である。実際の企業活動としては不確実性の高い取り組みに投資することになる。

不確実性への投資とはどういう行為だろうか。数多くの失敗に直面することを覚悟で、投資行動を続けざるを得ないということである。何が功を奏するのかわからないので、失敗の可能性を前提として織り込むのである。当然、投資と回収の効率という視点から見れば効率が悪い企業行動で、短期的な成果を目指す視点からは無意味にも映る。

短期的な成果を求めるのは *exploitation* (March, 1991) であり、入山 (2013) は知の深化と翻訳している。活動領域を広げずに、現状で成功している事業をさらに深掘りするのである。明らかに *exploration* よりも *exploitation* の方が成功の確率が高い。そもそも *exploitation* は成功している事業に立脚するからである。短期的な成果を追求すること自体はもちろん企業の目指す方向性として誤りではなく、問題となるのは *exploration* と *exploitation* をいかに両立させるかということになる (*maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in system*

survival and prosperity. March, 1991)。両立という行為において焦点となるのは非効率な exploration をどのように実行するかになるのではないだろうか。すると、継続的なイノベーションを目指す上で重要なのは、探索活動にどのように経営資源を割り当てるかということになる。別の言い方をすればどのように経営資源のゆとり slack を設けるかということである。これは非常に難しい問題である。

いかにゆとりを設けるかという議論は、再度後段で行いたい。

以上、イノベーションが企業の事業の継続に重要であること、イノベーションは不確実性への投資であることを確認した。仮説 1 を立証できたものとして、次の議論に進む。

仮説 1： イノベーションを起こしやすくする経営行動とは、価値創造への継続的投資である。

■3 イノベーションの組織化

●3-1 イノベーションの組織化の必要

ここまで議論を進めると、企業にとってイノベーションを起こすということは特別な取り組みでなく、日常的な取り組みでなければならないことが明瞭である。社会の変化に立ち遅れないように、あるいは先行できるように企業が新しい価値提供を創出し続けることが必要だからである。そうであるならば、企業がイノベーションを日常の事業活動に組み込むには組織化が必要である。そこで組織化の考え方を議論したい。

イノベーションの源がシュンペーターの言う通りに新結合ならば、今までと異なる方法でものごとを結び付ける工夫が組織に必要である。その結び付けられるものが知識（知恵）ならば、異なる知識（知恵）を持った人材を集めることが方法論として考えられる。

ただし異なる知識（知恵）を持つ人材だけが集まっているだけでは、新結合に至るまで大きな調整コストを要する。そのため、統合の役割を果たす人材が必要である。そこで二つめの仮説を立てる。

仮説 2： イノベーションを起こしやすい組織とは、専門性において多様性のある人材と価値創造人材の組み合わせである。

議論は、イノベーションを生む多様性、価値創造人材の必要性、マネジメントとしての組織学習の手順で進める。

●3-2 イノベーションを生む多様性

イノベーションが人と組織の営みであることを先に言及した。イノベーションの取り組みも、当然ながら組織構築や人材活用の観点求められる。近年のチーム・ビルドの研究の中では、チームの成果を向上させる手法について議論が進んでいる。鍵となる言葉は多様性である。

最初に Harrison 他（1998）の議論を振り返りたい。Harrison 他の議論はチーム・メンバーの多様性についての考察であり、どのような多様性がチームの成果の向上に必要なかを議論している。議論の前提となっているのはチーム・メンバーに何らかの多様性が必要だということで、当然ながら画一的な考え方からは新たなアイデアや取り組みは生まれにくいので、成果が向上しにくいということである。何らかの多様性がチームに存在し、意見の健全な衝突が生じ、新たなアイデアが出ないと成果の向上は困難である。したがってチーム・ビルドは多様性の確立の必要が通説となっているが、Harrison 他の議論の

画期的なところは人種や性別などの表面的な分類(属性 demography)では多様性は生まれず、言行や価値観などの内面に目指すもの(認知的深さ deep-level)が真の多様性の構築に不可欠と考えたところである。

Harrison 他は、病院と食品チェーン店の従業員を対象に、人種の違いや学歴の違いなどで構成された属性による多様性のあるチームと、職務等の違いで構成された認知的深さの多様性のあるチームとの従業員満足度と組織へのコミットメントを比較し、認知的深さの多様性のあるチームが優位にあることを実証した(surface level differences were less important and deep level differences were more important for groups that had interacted more often. p.103-104.)。そして得意分野や考え方、価値観、経験などの多様性が重要だと結論しているのである。ただし意思疎通を頻繁に行うことが条件である。

当たり前のように思われるが、社会の実情は違っている。雇用における人種や信仰の取り扱いは、アメリカでは深刻な問題である。現在の日本でも、組織への多様性の導入は声高に議論されている。ただし、正規・非正規の区分や性別の雇用問題であるとか、障害者雇用などの属性の問題が主流であり、認知的な深さについてはほとんど議論されていないのではないだろうか。評価制度についてもかなり画一的になってきている。評価制度については後の段で議論するが、成果の向上をはかるために認知的深さの必要性を検討しているとは考えられない。

Harrison 他の議論でもう一つ注目すべき点は、認知的な深さの多様性の理解には意思疎通に時間をかけるべきだとしていることである。認知的な深さは一見ただけではわからないものであり、意思疎通にある程度の時間をかけないとメンバーが互いをよく理解できないというのはもったいである。Harrison 他は、その理解の媒介の鍵となるのが情報 information だとしている(Although time is the variable we examined, the fundamental medium is *information*. p.104)。引用した文の information は、原文もイタリックになっている。人の意思疎通は、意見や感情などを含めて情報の交換だと考えることができる。協働とはある側面においては人が持つ情報の交換と融合である。先に知識(知恵)の新結合ということを議論したが、Harrison 他によってもそれが重要なことがわかる。

知識(知恵)の交換という点では、伊丹(2005)も重要な考え方を示している。伊丹はリーダーを含むチーム・メンバー間の相互作用に注目し、情動的相互作用と心理的相互作用の2種類があることを指摘している(p.25)。チーム・メンバー間で情報の交換と感情の交換の両方が同時に行われていると言うのである。そして情報の交換と感情の交換の関係は双方向だと説明する(p.28.)。情報に加えて感情のやり取りも行うことで、相互作用による活性化が行われているということが重要だと考えられる。また、相互作用を通じたチームの自己組織化についても言及している(p.31.)。そしてこの視点をもとに、伊丹は相互

作用を通じたマネジメントとして場の論理を提唱しているのである。伊丹によれば、組織の中で人々は、情報を受け取り、処理し、あるいは、情報処理のプロセスの中から情報の意味を発見し、新しい情報の創造を行う。しかもそれは、個人として独立的に行われるだけでなく、人々は情報を交換し合い、相互に影響を与えながら、集団として行っていく (p. 43)。伊丹の説明にも、個々人の性向や能力に留まらず、チームの中での相互作用が創造性につながるという考え方が見られるのである。そして、その核となるのが情報の交換なのである。情報は、知識（知恵）と言い換えてよいと考える。

Taylor と Greve (2006) も知識（知恵）の交換の重要性について議論している。Taylor と Greve の研究は、コミックの制作においてどのようなチームが世評の高い作品を送り出したかを、長期間に渡る出版物からデータを抽出した。その研究の結果として、様々な経験を有するメンバーが集まったチームの方が、そして長期間に渡って協働しているチームの方が、送り出したコミックの世評の高低の振幅が大きいことが判明した (We found higher variance of performance in teams with multiple members, experience from multiple genres, and a history of working together. p. 735.)。つまり良くも悪くも認知的深さの多様なメンバーのチームの方が規格外の結果が出やすい。ただし長期間に渡って一緒に働くという条件付きである。

このことから、Taylor と Greve は知識（知恵）の結合にはその深い理解が求められると結論している (The results substantiate our argument that combining knowledge requires a deep understanding of knowledge, rather than information scanning or exposure. p. 735.)。情報の表面的な理解は知識（知恵）の結合に益が少ないのである。手持ちの情報を寄せ合うだけでは知識（知恵）の結合は行われにくく、情報を咀嚼できるメンバーの存在が重要なことが暗示されている。チーム・メンバーには認知的深さの多様性が必要であるが、それは知識（知恵）を結合する確かな専門性に基づくことが重要だと言える。

Taylor と Greve の議論でもう一つ興味深いのは、大きな組織と仕事の多大な負荷は成果水準を低下させるということである (We also found that large organizations and high workloads reduced the level of performance. p. 735.)。その理由について Taylor と Greve は明らかにしていないが、知識（知恵）の結合のための意思疎通には適度な人数の範囲とゆとり slack が必要であることが暗示されているように思う。

さらに、Taylor と Greve は個人の作品とチームの作品のコミックの世評を比較し、チームの作品が世評の振幅が大きいことを結論している。個人の作品の方がいわゆる「外れ」は少ないものの、想定外の良さも出にくいと言うのである。これはひとりの天才の創造性よりも、チームの創造性の方が勝るということの意味している。ひとりで多様な知識（知恵）を結合させることはできるが、結合させる範囲に限度があるのだ。この点は企業にとって見落としてはいけないことだと考える。

チーム・ビルドにおける多様性を議論したものとして、他に Choi と Thompson (2005) を取り上げたい。Choi と Thompson は、メンバーの入れ替えを行ったグループと行わなかったグループを比較して、どちらがより新しいアイデアを創出したかを比較した。実験の対象はMBA学生で、メンバーの入れ替えを実施したグループと、実施していないグループの二つを比較し、どちらがより創造的な議論を行ったかを測定した。その結果として得られた結論は、メンバーを入れ替えた方がアイデアの数量と柔軟さで上回ったというものである (open groups generated more unique ideas (greater fluency) and more different kinds of ideas (greater flexibility) than did closed groups. p.126.)。その理由はチームへの新しい参加者と旧来からの参加者の意思疎通から生じている (higher levels of creativity for open groups than closed groups may have resulted from the interaction with a newcomer after membership change. p.126.)。よって、チーム・メンバーの構成などの条件はつくものの、メンバーの入れ替えも知識 (知恵) の結合を育む方法として有効であることが言える。この議論は、ジョブ・ローテーションの意義を改めて考えさせる。また、一時的に企業外から識者をチーム・メンバーとして迎えること、いわゆる Open Sourcing も方法論として有効であることを説明できる。

このほか、absorptive capacity (ACAP) 論の中には、Shaker と Gerard (2002) のようにナレッジ・マネジメントの文脈で研究するものもある。ACAP 論はダイナミック・ケイパビリティの文脈、つまり外的環境変化への適応の議論が主流だが、適応ということを知識 (知恵) の吸収と活用という文脈に置き換えたのである。Shaker と Gerard は ACAP を潜在的なもの potential absorptive capacity (PACAP) と顕在的なもの realized absorptive capacity (RACAP) に分類し、組織が発展・変化して競争優位を獲得する仕組みを説明した。その発展の出発点となるのが知識と経験を組織が受容することで、PACAP が大きく関わっていると説明している。そして、組織内外の情報の関わりが多様性と密度が PCAP を拡大させると考えた (the diversity of exposure and the degree of overlap between the knowledge bases of the external source and the firm can enhance the firm's PACAP. p.193)。深い多様性は必ずしも組織内の人材が有する者とは限らず、外部の研究機関やコンサルタントをチームに取り込み、その知見を吸収し、活用するということも選択肢として考え得るのである。

Harrison 他の議論、Taylor と Greve の議論、そして Choi と Thompson の議論から次のことが確認できる。即ち、第一に、チームが高い創造性を発揮するためには、メンバーの認知的深さの多様性を持つことが重要である。その認知的深さは確かな専門性に基づくことが求められる。第二に、一定期間の意思疎通を行わなければ多様性のあるチームは真

価を發揮しない。とはいえ、定期的なメンバーの入れ替えによって停滞と硬直化を防ぎ、創造性を高めることが可能である。また、組織外部の知見も多様性を形成する要因となり得る。以上のことを確認した。

●3-3 価値創造人材の必要性

先のTaylor と Greve (2006)の議論のように、創造性を高めるためにチーム・メンバーは多様性を持つことが必要であるが、チーム活動の結果は振幅が大きくなる。そもそも多様性を求めるのは成果の画一性を排除するためなので、振幅が大きくなるのは十分に想定できることである。

同時に、Levin 他(2003)のように、チーム内の多様性は統一見解が打ち出しにくいという指摘もある。Harrison 他(1998)のように、メンバーが意思疎通に一定の時間をかけて互いの理解を深める必要があるというのもっともな指摘である。したがって、何らかの形で議論をまとめ、方向性を打ち出す役割を果たすチーム・リーダーとしての人材が重要となる。

チーム・リーダーの役割とはどんなものであろうか。最初にチームの前提を確認し、次いで果たすべき役割を検討したい。

前提となる事柄の第一は、協働するチーム・メンバーが多様性を持ち、かつ専門性を持っていることである。先に議論した通りであり、チームが高い創造性を發揮するためには確かな専門性を持ったメンバーで構成されていることが重要である。

前提の第二は、想定しているチームは企業組織の一部であり、事業活動上の成果を出さねばならないことである。単純に高い創造性を發揮すればよいというものではなく、事業の成果に結び付かなければ知的遊戯に陥ってしまう。それ故、アイディアの提示に留めずに、事業化まで実行することが求められる。

この二つの前提に対比して役割を検討する。

第一の前提に対して、チーム・リーダーとして実行すべき点が3点ある。一つめは、メンバーから活発に意見が出るように、議論しやすい雰囲気をつくることである。多様性をメンバーに求めたのは知識（知恵）を交換し、結合するためなので、十分な意見交換が行われなければ多様性の価値が減ってしまう。場合によっては自分から質問して意見を聞き出すことも求められるだろう。二つめは、メンバーは専門的見地から意見を提示するので、メンバーの言わんとしている意味合いを受け止める力量が必要である。それは単純に受け止めるだけではなく、意見の価値をはかることができなければならない。したがってチーム・リーダーもメンバーの意見を理解する専門性を持っているべきだろう。メンバーに多様性が存在している以上、チーム・リーダーは、メンバーほど深くなくてもよいが、多岐

にわたる専門性の素養を獲得している必要がある。三つめは、メンバーの意見を統合して結論を出すことである。この結論が知識（知恵）の結合となるが、結論が重要であるだけに安易な折衷案をつくることは許されない。意味のある結論となるように、メンバーから提示された意見の何と何を結び付けるかを考えることが重要である。多くの場合は、チーム・リーダー自身の意見を付加することが求められるであろう。

以上、第一の前提から、チームのファシリテーションを行うとともに、結論を出すために知識（知恵）の価値ある統合をすることが役割となる。では、その役割を figure 3 で図示する。

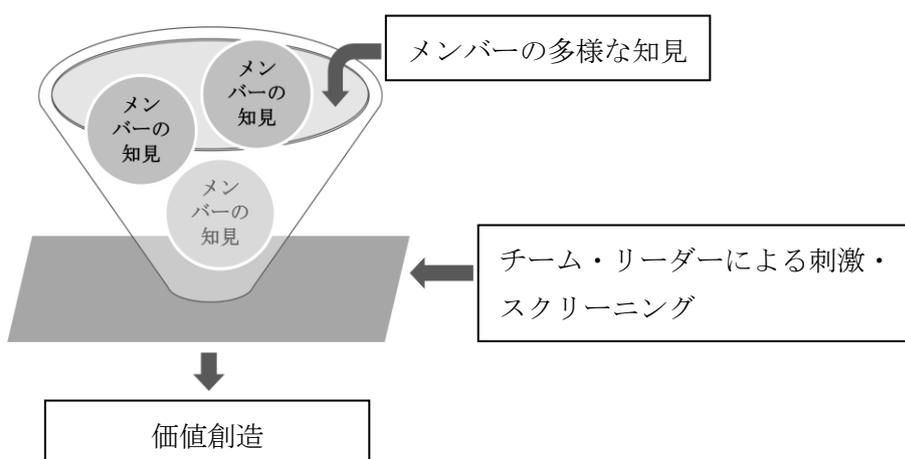


figure 3 メンバーの多様性とリーダーの関係

第二の前提に対して、チーム・リーダーは実行すべき役割が4つあると考える。一つめは活動の方向性を提示することである。事業活動を行う以上は目的があり、考え方や専門分野は異なるメンバーにどのような成果を出したいのかを説明することが必要である。このことは自由に意見を言っていることと相反するようにも見える。チーム・リーダーはメンバーに自由に発言できるように配慮しなければならないが、同時にメンバーの意見を参考に意思決定も行う必要がある。予め意思決定の方針を明示しておかなければ、チーム・リーダーが気ままに結論してよいと受け止められかねない。協働によって成果を上げる以上、最初にある程度の方向性を示すことが期待される。二つめは、チームを組み立て機能させることである。意見を提示しあうときには立場の上下なく発言できる方がよいが、業務を遂行する際には役割分担がないとチームが機能しない。一方で役割分担はメンバーの上下関係や守備範囲をつくり、発言の自由に阻害をもたらすかもしれない。メンバーがどのように役割分担をするのか、メンバーの性質を見ながら適切にチームを組み立てなければならない。三つめはビジネスモデルの策定である。創造性を発揮するだけでは活動の半ばで、自社を含む社会に製品やサービスとして価値提供を行ってこそ本来の目的を果たせる。チームの活動の成果が新製品とは限らないが、どのような価値提供を実現するのかを

明確化することが責務である。四つめはチーム外の関係者への働きかけである。よほど小規模の企業でなければ、チームは他の関係部門に働きかけ、バリュー・チェーンの中に組み込まれねばならない。ときには支援を仰ぎ、ときには損得を顧みずに協力し、関係を維持していかなねばならない。特にチームの成果がすぐに自社の収益につながらない段階では細心の配慮を怠らないように慎重な行動が求められる。

以上、第二の前提から、チームを機能させ、関係部門と成果を上げる役割があることを確認した。

伊丹(2005)は、相互作用としての場をつくるだけでなく、プロセスのマネジメントが必要なことを強調している。そして相互作用のプロセスのマネジメントの役割はかじ取りだと説明している(p. 238)。かじ取りの役割をさらに分解して、ヒトに対する刺激、方向づけ、束ねだとする(p. 240-241)。刺激とは、チームに行動を起こさせるためのアクションをとることである。方向づけとは、本来自律的で多様性を持つ個人に対し、チームとしての共通の目標や戦略を設定することである。束ねとは、負の影響が発生しないように協働のための緊密な関係をつくることである。加えて、活動に区切りをつくることも束ねに含まれるとする。さらに、組織構造と同等以上に、場のプロセスの運営の重要性が高いことを説明している(p. 267-268)。今までの議論と重ね合わせるならば、多様なメンバーでチームを構成し、協働するだけでは不十分で、チームを機能させるための役割が不可欠なのである。その役割とはチームを活性化させるとともに、方向性を示し、意思決定に導くことだと言える。伊丹は、この場のマネジメントを特別なものとしておらず、日常的な活動の中に存在すべきものとして考えている。マネジメントの狙いを計画の実行に対するチームの管理ではなく、組織をいかに機能させるかに置いているのである。伊丹が最終的な場のマネジメントの目標として考えているのは、かじ取りに留まらずに、場を熟成させて自律的な秩序形成を作り上げることである。

役割の議論を総合すると、チーム・リーダーはチームの創造性を発揮させる一方で、チームを機能させ、自社に対して成果を上げる役割があることを確認した。

それでは、以上のようなチーム・リーダーの役割を果たす人材とはどのようなものだろうか。チームの知見の統合のためにかなり高い水準の知的素養を求められ、同時に成果を上げる手腕が求められるので、かなり高い能力が要件として必要になるはずである。具体的にはどのような経験や能力を持つ人材であろうか。

ビジネス・プロデュースの実践を掲げるコンサルティング会社にインタビューしたところ(株式会社ドリームインキュベータ, 2014)、次のような考えが得られた。

- ビジネス・プロデューサーは、ビジネス創造意識が強いことまず条件である。
- 企業組織の枠組みを越えて、様々な専門家の知見を統合することができることも条件である。そのためにはいわゆるπ型人才であることが求められる。
- 具体的には、最低一つの職務や技能・技術に専門家として深い造詣を持っている。そして、他の職務や技能・技術を経験している。他の分野については、造詣の深さは専門分野ほどでなくてよい。
- 大事なことは、専門分野の知識の深さから、他の分野の考え方を理解できることである。そして専門分野のビジネスのロジックを理解していることである。組織と事業がどのように価値を創造しているかを知っていなければならない。
- そのためには、業務や事業をゼロから構築するような修羅場体験を持っていることが必須である。既存の方針と手順に沿って職務を遂行した経験では不足である。
- 関係者や関係部門に働きかけて、事業に巻き込む対人関係能力も重要である。
- 海外の先端的な企業では、ビジネス・プロデューサー人材を意識的に能力開発し、登用している。

これらの言葉は統計的に実証されたものではないが、ビジネスを創造する職業としての実体験が裏付けとなっている。ビジネス・プロデューサーを価値創造人材として、この考えを整理し、人材要件をまとめると次のようになると思われる。

- 価値創造の意識ないしは意欲が強く、自ら業務や事業の構築をしたことがある。
- ある分野での職務を通じて専門知識と事業における役割に深い造詣を持っている。同時に、他分野の職務経験を持ち、異なる専門知識や事業における役割を理解できる。
- 様々な職務を横断した企業内外のバリュー・チェーンを理解できる。

さらに換言すれば、事業を通じてどのように価値創造がなされるかを理解しており、自らの専門分野を通じて他の分野の考えを受け止められる人材、ということになる。インタビュー中ではπ型人才として表現されているが、T型人才として表現されることもある（慶應義塾大学大学院経営管理研究科，2014.，町田，2008.）。呼び方の相違はあるけれども、共通するのは専門性を表す縦の線と、視野の広さを表す横の線である。横の線はゼネラリストであることを示している。ゼネラリストについては、山本(2002)などのように多分野への精通、あるいは多技能だという解釈が多く見られるが、価値創造という視点からとらえる場合、上のようにバリュー・チェーンの価値創造の仕組みの理解といった方が

適切だと思われる。町田のT型人材も「予見力」「構想力」といった説明がなされており (p. 103)、多技能というよりも事業化の能力が強調されている。専門性を表す縦の線は、専門的であることを必要条件としているのではなく、他分野の専門知識を受け止める素地としての意味合いが強いと思われる。それがπ型人材の2本目の縦の線に表れていると解釈できる。

以上の議論から多様性を持つチームをまとめるリーダーの人材要件は次の figure 4 のように描けると思う。このπ型ないしはT型人材を以後は価値創造人材と呼称したい。ビジネスに限らず、様々な価値創造の核となる人材だと考えるからである。

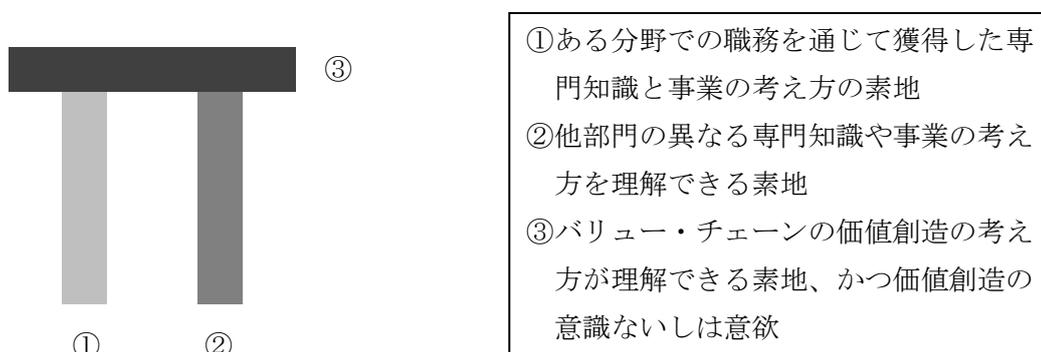


figure 4 価値創造プロデューサー人材像

以上のように、メンバーの多様性をまとめる価値創造人材を検討し、その人材要件をまとめた。

●3-4 マネジメントとしての組織学習

チームが創造性を発揮するための多様性のあるチームと、チームを活用し価値創造を行う価値創造人材の必要を検討してきた。それでは、価値創造するチームをどうマネジメントするかを検討したい。

価値創造のプロセスに適用する方法論について、従来から議論されてきたのは組織学習の手法をとることである。価値創造のプロセスと結果が不確実性を有する以上、チームが事前に環境の多くを把握し、計画化することが非常に困難だからである。基本的な方向性をまず設定し、様々な試行を行いながら有効な手段を探索することが実際問題として適切である。組織学習とは能力開発の手法に留まらず、戦略論としても説明されるものである。Mintzberg (1998) もラーニング・スクールと呼び、組織学習を戦略論の学派の一つとしてとらえている。table 1 は4種の戦略のアプローチを分類したものである。

		注目する点	
		要因	プロセス
利益の源泉	外	ポジショニング アプローチ	ゲーム アプローチ
	内	資源 アプローチ	学習 アプローチ

table 1 戦略論の4つのアプローチ 青島と加藤(2012) p.18 より再作成

右下の学習アプローチが組織学習の方法論があてはまる場所である。青島と加藤(2012, p.25-26)によると、学習アプローチは経営資源、とりわけ知識や情報といった「見えざる資産」が蓄積されるプロセスそのものに注目するものである。さらに、戦略の基礎となる情報は必ずしも事前にわかっているわけではなく、とりわけ外部環境が激しく変動している場合には、先の状況はなかなか見通せない、そこで、事前に獲得した情報に基づく先験的な意図だけに頼るのではなく、その場その場で徐々に知識を獲得していくことも必要だと説明される。したがって不確実性な社会の変化に対して知識（知恵）を集めて結合し、価値提供の創出を試みるという文脈に適合するものである。

学習アプローチにおいて重要なものは、青島と加藤によると次の2点である。

- ① 事業を展開する「場」の選択
- ② 選択した「場」において学習した内容を反省すること

「場」の選択が重要である理由は、何を学ぶことができるかは事前に判明しないため、いつどのような場で学ぶかが大きな意味を持つと説明される。また、学習内容の反省が重要である理由は、学習の内容が事前に判明しない以上、結果として何を学び、それを振り返りつつ、今後にどのように活かすべきかを十分に検討すべきだからだと説明される。組織学習というアプローチを実践する際には、何に取り組むことかということと、学習したこととその活用を考えることが基本となるのである。

Senge (1990) は、組織学習が効果を上げるための5つのディシプリンについて言及している。その中でもっとも重要な項目はシステム思考だとする。システム思考は、ある問題の因果関係を説明するときに、枝葉末節を切り捨てて全体の枠組みの構造を説明する手法だと言える。Senge は、組織学習がシステム思考を取り入れることで、直面している問題や環境の把握において動的な複雑さを理解することができるとする。

Senge の説明は、青島と加藤の取り組む事柄の明確化という指摘に答えているように見える。ただし、留意すべきは、問題を特定している状況において、ということだと考える。解決すべき問題を特定できるときには、構造を明らかにするシステム思考は有効だと思う

れる。しかし、不確実な社会の将来に対して有効な事業を探索するという文脈では、逆に事業の選択肢を絞り込む活動となるのではないか。将来の社会に対して有効な事業は複数考えられ、一つの枠組みで包括するのは危険なように思われる。また、事業の探索に取り組む最中にも社会は変化するものであるから、常に新しい情報と知見を摂取し、新しい事業の選択肢を増やすことが望ましい。システム思考を活用して因果関係の枠組みを明らかにするプロセスは重要だが、青島と加藤が説明するように、組織学習によって徐々に知識（知恵）を獲得していくことを失念してはならないのである。

March (1991) の議論も組織学習の立場に立っている。March は探索活動 *exploration* と深化 *exploitation* の両立 *ambidexterity* をどのように考えるかを議論している。特に組織学習の観点から、学習がどのような効果をもたらすのかをモデルを用いて検証している。March の結論は興味深い。速い学習が知識（知恵）の多様性を拡大するという見解も過去に存在したのだが、導いた結論の一つはむしろ逆で、ゆっくりと学習した方が多様性の確保に貢献するという結論に達している。速いペースの組織学習は外的環境への短期的適合と同じ効果をもたらし、組織内の知識（知恵）の均質化につながるというのである。つまり、組織学習とは既存の考え方の強化にも活用でき、かつ多様性の確保にも活用できるのであり、その鍵となるのは学習の速度だということになる。

March の研究から、組織学習の運用には細心の注意が必要なが理解できる。組織学習を推奨するのは必要なことであるが、結論を出すのを急かせると短期最適に陥り、逆に組織の知識（知恵）の規範の強化、組織の多様性の喪失になるということである。もちろん、多様性の喪失は組織に硬直性をもたらし、長期的には環境適応の阻害を引き起こして組織の自己崩壊へとつながる。したがって組織学習とは特定の結論を導き出す目的ではなく、組織の知識（知恵）の多様性を拡大する目的で活用されるべきだと言える。

とはいえ、企業は収益の拡大も目指すものであり、知識（知恵）の多様性の拡大ばかりに経営資源を割くわけにはいかない。探索活動と深化のバランスの問題はどこまでいっても残るのである。するとマネジメントで探索活動と深化をどのように配分するかを定めることが求められる。企業の全体方針としては探索活動に重きを置くものの、すべての職務を探索活動に振り向けるわけにはいかない。しかし事業と職務の各々について特殊事情が存在するために、一律な基準の設定が困難なことは明らかである。

Gibson と Birkinshaw (2004) は、外的な環境変化に速やかに適応できる組織は、将来への道が開かれるとテーマで、探索活動と深化の両立について検討している。なお、二人の議論では探索活動と深化について環境への適合 *adaptability* と方針の整合 *alignment* という語句が用いられている。この場合の組織とはビジネス・ユニットで、企業全体のことではなく、任務を持った部分的組織を指している。Gibson と Birkinshaw は、両立の

しかたも構造的な両立 structural ambidexterity と文脈的な両立 contextual ambidexterity の二つがあるとする。構造的な両立は、探索活動と深化の両立のために組織を分割し、両立による組織のアンバランスないしは不整合を解消しようとするものである。これに対して文脈的な両立は、目標達成に向けた効率性を実現する行動と、需要の変化に対して速やかに方針変更をする行動の両方の受容だとする。

Gibson と Birkinshaw の議論の背景には、探索活動と深化の二つを同時に一つの組織が実践する難しさが指摘されており、組織分割が有効とされている論調がある。しかしながら組織分割は二つの組織文化を生み出し、融合しにくくなるのは容易に推測できる。そこで文脈的な両立の方を Gibson と Birkinshaw は採る。文脈的な両立のために考えられる組織運営の方法は、探索活動と深化について時間配分をビジネス・ユニットの個人の判断に委ねることとしている (by building a business unit context that encourages individuals to make their own judgments as to how best divide their time between the conflicting demands for alignment and adaptability. p.211)。この方法は成果目標に対する管理をマネジャーから個人へと委譲することを意味するが、一定水準を超えた能力を持つメンバーには有効な方法だと考えられる。

Gibson と Birkinshaw が行った検証は、文脈的な両立によってビジネス・ユニットの成果がどれくらい向上するかである。手法としては個人へのインタビューで、41のビジネス・ユニットにまたがる4,195人のサンプルを獲得した大がかりなものである。結果として得られたことは、文脈的な両立を個人に委ねた結果、成果の向上が起りやすいということである。したがって Gibson と Birkinshaw は方針の整合と環境への適合の間にトレード・オフは生じないように見るとしている (there does not seem to be a trade-off between alignment and adaptability, whereby one is sacrificed for the other. p.221)。さらに文脈的な両立の経路は幾種類も存在していると指摘している (there are different paths to ambidexterity. p.223)。

議論の結論としては、文脈的な両立のためには各責任者が複雑な組織環境をマネジメントする必要があるということである (In conclusion, we view the concept of contextual ambidexterity as highly promising for understanding the tensions, balances, and equilibrium that leaders must manage in complex organizational environments. p.225)。この結論には言うまでもないという一面があるものの、結局チームが成果を向上できるかどうかはリーダーの手腕と能力にかかっており、それだけにリーダーの能力開発の問題が最重要であることが浮かび上がる。

以上、組織学習が価値創造の知識（知恵）の結合の手法として定説になっていること、実際に成果を生み出しやすいことを確認した。また、組織学習は奨励すればよいというものではなく、知識（知恵）の多様性を確保するように運用すべきこと、そして成果の向上はチームを運営するリーダーの力量に関わっていることも確認した。よって、先のチーム

には深い多様性が重要であるという議論と併せて、仮説2が立証できたものとして次の議論に進む。

仮説2： イノベーションを起こしやすい組織とは、専門性において多様性のある人材と価値創造人材の組み合わせである。

■4 日本企業の人的資源管理の問題点

●4-1 議論の目的と範囲

この論文中で、イノベーションを起こす経営行動、その組織像と人材像を検討してきた。ならば、人的資源管理がいったいどうなっているかを検討する必要があると思う。人的資源管理の考え方がどうなっているかを検討し、イノベーションを起こす組織像と人材像とのギャップを見出すのが議論の目的である。もし人的資源管理がイノベーションを推進する考え方と施策になっているならば、担い手たる人材がないということにはならない。そこで仮説3を立てる。

仮説3： 近年の日本企業の短期業績の重視の方針は、イノベーションの創出を阻害するものとなっている。

なお、議論の範囲を日本の大企業、ないしは大企業に準じるような規模の企業として、ホワイトカラーに分類される人材に焦点を置く。大企業を中心に扱うのは、中小企業だと人材評価・育成の仕組みは意外に柔軟性が高く、整然としていない場合も多いからである。ホワイトカラーを扱うのは、新たな価値提供のために組織の資源を活用し得る人材を想定しているからである。

議論の進め方として、まず長期雇用安定期の人的資源管理の特徴を確認し、次いで近年の人的資源管理の特徴を確認する。その後イノベーション推進という視点から理想と現状のギャップを検討する。

長期安定雇用期とは高度経済成長期からいわゆるバブル経済の崩壊の影響が広まるまで、即ち1990年代初頭までの時期と考える。終身雇用と表現されるほど、雇用期間が長くなっていた時期のことである。実際にはこの時期でも人材の企業間移動や従業員解雇は存在しており（小池 2005）、長期安定雇用とは労働者と企業との心理的契約であった可能性もある。とはいえ、労働者と企業の間で長期的な労働契約が望まれていたのは確かだろう。特に非正規社員が著しく増加した1990年代以降の雇用の変化から見れば、確かに長期安定雇用という実態があったものと言える。そのメリットとデメリットは様々に研究されている。

1990年代以降の人的資源管理の大きな変化には、非正規社員の増大とともに、成果主義の考え方の導入と普及がある。これらが長期安定雇用期の施策と一部置換されている。その置換が何を狙いとしていたかはともかく、結果として人的資源管理に多大な変化をもたらしている。その変化は、当然のことながらメリットとデメリットの双方をもたらしている。

予め述べておきたいのは、長期安定雇用期の人的資源管理の施策が妥当で1990年代以降は失敗であるとか、その逆であるということではない。イノベーション・マネジメントという視点から見て、連続的・非連続的な施策にどのようなメリット・デメリットがあり、どのような問題点があるかを検討したいのである。なかには望ましい施策が経年変化によって機能しなくなったものもある。二つの人的資源管理の潮流の比較をし、甲乙をつけたいのではないことについて念を押しておきたい。

人的資源管理には様々な側面が存在するものの、この論文では三つの領域を柱にして議論したい。それは①採用、②能力開発、③昇進である。この稿の目的を、事業の変化を起こしにくい理由を人材の育成と登用にあると議論することに置いているからである。ただ、その前に、マネジメントについて議論しておく必要を感じる。マネジメントを議論している論文や書籍は多いが、抜け落ちやすい論点があると考えからである。それはマネジメントの階層によるミッションの相違である。

Thompson (1967.) はマネジメントの各階層のミッションについて議論をしている。

前提となっているのは Simon = Cyert = March の一連の研究における限定された合理性 Bounded Rationality である。Thompson は情報の収集と処理、代替案の結果の予測について組織の能力は極めて限られたものであり、組織は意思決定プロセスと同様に探索と学習のプロセスを発展させなければならないとする (p. 10)。つまり必要な情報を完全に持った状態で活動することは考えにくく、組織は不確実性に常に向き合っていることを前提としている (p. 12)。

基本的に大企業の組織は、機能の異なる複数の組織からなる複合組織である。Thompson は、複合組織は連合的 coalitional であることを指摘し (p. 169)、管理 administration については全体的整合 co-alignment (p. 189) を求めるものとする。そして管理の基本的機能が全体的整合を達成することを含んでいるならば、管理プロセスの探求は柔軟性の探求だと考えられるとしている (p. 191)。複合組織を構成する個々の組織は各々の目標や置かれた環境に適合しようとするのであり、その全体的整合が管理の基本的機能となるのである。組織（複合組織）は管理にそもそも不確定要因を内包しているのだと言える。一方、組織外にはコンティンジェンシー要因があり、不確実性に対応する必要がある。組織内外の両方に多量の不確定要因を抱えるから、管理には柔軟性が必要なのである。管理は目標を達成するために確実性を追求する一面も持ち、確実性と柔軟性の追求のパラドックスに陥る (p. 191)。

このパラドックスを解決するものとして、Thompson は、管理階層は二重の目的を持ったメカニズムだととらえる (p. 191.)。管理階層の上位レベルから下位レベルにいくに従い、次第に不確実性が取り除かれて確実性を高めようとする。逆に下位レベルから上位レベルにいくにしたがって、しだいに柔軟性を持つ。確実性と柔軟性は時間という次元を中心に

生起するものであり (p. 193)、短期的には合理性に根差した行為で成果を上げようとする。そして長期的には不確実な将来に対する備えをしようとする。組織が直面する環境に対して、短期的には一定の予測が可能であり、短期的に適合しようとするが、長期的には予測は困難であり、不確実性に対応する心構えが不可欠である。

Thompson の管理階層に対する見解を図式化するならば、figure 5 のようになる。

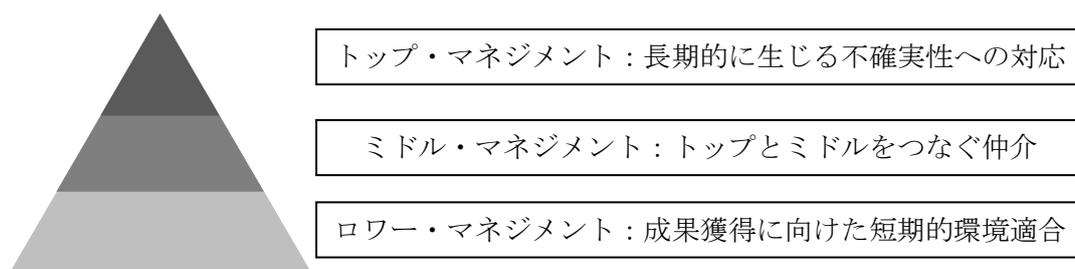


figure 5 管理階層による役割の相違 Thompson(1967) より作成

Thompson の管理階層に対する見解に追加して、トップ・マネジメントの役割に、不確実性のなかで組織の価値提供の方向性を設定する機能を私は求めたい。これは先に価値創造プロデューサーの役割として取り上げた事柄である。Thompson の言う通りに、複合組織の管理が全体的整合を必要とするならば、それができるのはトップ・マネジメントだけである。トップ・マネジメントが全体的整合の基準とするのは長期的な成果の最大化である。短期的に大きな成果を上げたとしても、中長期的には縮小するのであればほとんど意味が無い。それは無意味な短期的適応である。イノベーションによる継続的な価値提供を前提として考えると、不確実な社会の変化に対して先行して事業を刷新していくことが必要である。したがってトップ・マネジメントの機能に価値提供の方向性の設定を加えた方がよいと考えるのである。

この価値提供の方向性の設定は、日本の能力開発で伝統的に見過ごされていることをここで強調しておきたい。詳しくは後の段で確認するが、市場の短期的な動向に向き合う創発的な活動にはマネジメントは対応する能力が高いのだが、長期的な視点による価値創造は能力開発の方法論が不十分なのである。

それでは、日本の人的資源管理の考え方がどうなっているか、二つの時代から検討することにした。

●4-2 長期安定雇用期の人的資源管理

日本の長期安定雇用期の人的資源管理の特徴は、①新卒者一括採用、②企業内能力開発、

③定年退職までの継続的雇用とされ、④年功型賃金・昇進も加えられる(労働省 1995)。これらを順番に点検していきたい。

まず、新卒者一括採用についてだが、絶対値としてどれくらいの人数が採用されているのかを検証したい。figure 6 は厚生労働省の雇用動向調査で示されているデータである。1970年から1995年までのデータを取り、新卒者採用者数と中途採用者数の推移をグラフ化した。新卒者には中学卒から大学卒までを含む。ただし、高等専門学校率は1984年以前のデータがない。

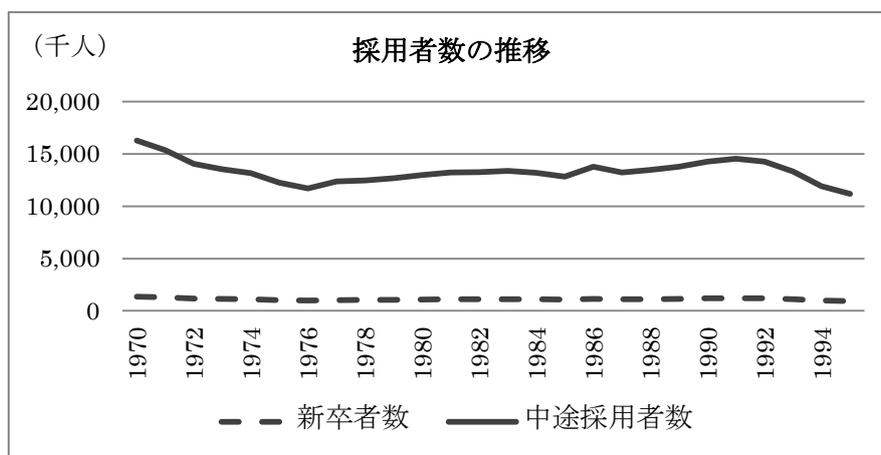


figure 6 採用者数の推移 (厚生労働省雇用動向調査より作成)

このグラフからわかることは、新卒者一括採用の慣行があるといっても、中途採用者数の方が圧倒的に多いということである。ただし、新卒者は十代後半から二十代はじめに限られた世代であること、中途採用者は期間工などの短期雇用を含むこと、厚生労働省の統計は企業規模の大小が区別されていないことを考慮する必要がある。figure 6 ではグラフの小さな増減が判別しづらいが、新卒者数はおおよそ右下がりの横ばいで、ある程度の人数の採用が確保されている。これに対して、中途採用者数は年による増減が大きい。採用者数の状況から、人口動態に応じて企業が新卒者を就労希望人口のなかで可能な限り採用し、要員計画の残りについては組織環境に応じて中途採用者で補完していたのではないかと推測される。この推測が成り立つのならば、確かに企業の採用の主眼は新卒者採用だったと考えることができる。

次の figure 7 は新卒採用者のうち、学校別に採用人数の推移を示すものである。

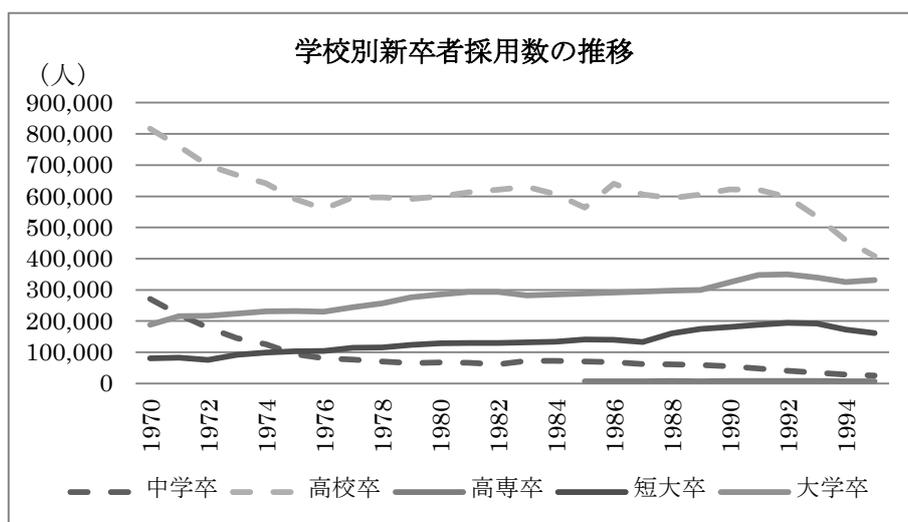


figure 7 学校別新卒者採用者数の推移 (厚生労働省雇用動向調査より作成)

figure 7 から言えることは、中学卒・高校卒の人数が大きく減少しているのに対し、短大卒・大学卒の人数が増加していることである。グラフの時期は日本の人口動態が全体に増加傾向であった頃で、若年人口が減少に転じるのは2000年代に入ってからである。したがって、中学卒・高校卒の採用数の減少は進学希望者の増加によるもので、それが短大卒・大学卒の人数の増加に表れているのだと解釈できる。なお、1980年代は日本史上もっとも大学受験の倍率が高い時期で、高校卒の人口を大学卒に吸収しきれていない。余談になるが、1980年代の大学受験の倍率の高さが1990年代の大学の乱増設につながり、さらに2000年代の大学の学生定員割れの伏線となっていると思われる。

こうしてみると、新卒者一括採用とは言っても、その内容には徐々に変化が生じていたことが窺える。即ち、定型的業務に従事することの多かった中学卒・高校卒の割合が減り、非定形的業務に就くことの多かった大卒の割合が高まっていたのである。定型業務の従事者の減少は、製造業のFA化推進などと軌を一にしているように思われる。非定形業務の従事者の増加は、管理職の比率の増加と深い関係があるのではないだろうか。

ところで、新卒者採用のメリットは何であろうか。労働経験の少ない新卒者は、成果を期待できるようになるまで様々なコストを伴うはずであり、採用の優先順位が低くても不思議ではない。中途採用者数も決して少なくないことを考えると、新卒者を採用の中心に置く必然性を検討する必要がある。

新卒者が重要視される理由として八代(2009, p. 79)は二つの理由を示している。一つは労働市場の特性である。職業能力は基本的に企業内で形成され、企業特殊性も高いという性質がある。新卒者は投資に対して回収期間が長く、可塑性も高いので合理性を持つとする。もう一つの理由は、企業外からの人材の採用の難しさである。企業は職務経験を積ん

だ有能な人材を社内に留めておきたいので、中途採用で獲得するのは困難だと言える。したがって新卒者で補充するというものである。

この説明のうち一つめは納得できるものだが、二つめについては若干の疑問もある。figure 6 からもわかる通り、中途採用者数は絶対値としては多い。私の知っている範囲でも、長期安定雇用時に、大企業から中小企業への転職だけでなく、中小企業から大企業に転職した人が何人もいた。そもそも社会人になって最初の私の上司が中小企業からの転職者であった。必ずしも中途採用が困難なわけではなかった。

新たに新卒者採用のメリットの説明を加えるとすれば、一つは帰属意識や忠誠心を高めやすいことだと思う。専門性で雇用された人材は自らの専門性に拠って立ち、必ずしも雇用している企業への忠誠心が働くわけではない。新卒者は人材として可塑性がいちばん高いというのは、先の通り八代(2009)も指摘している。企業の風土や文化に馴染みやすく、他社を知らないのが帰属意識と忠誠心が高まりやすいため、企業としては好ましい人材となる。加えて新卒者は専門性の低さも自覚しているから学習意欲も高く、企業の望む人材像に近づけやすいと考えられる。

もう一つ付け加えるならば、帰属意識と類似することだが、組織の凝集性を高めることが考えられる。凝集性を高めることの最大のメリットは、意識の差を減じて組織内での協働を円滑にして、組織内の取引コストを低減させることである。日本企業には協力のインセンティブとプレッシャーが存在したため、凝集性が高い方が好ましかったのである。ただし、凝集性の強化が画一性の強化に転じると多様性を減じる可能性も大きいので、イノベーション・マネジメントの議論からみると問題点を生じやすい。凝集性を高めること自体はよいとして、どのような点で凝集性を高めるか、どのような点で多様性を担保するか、その考慮が重要だと言える。

なお、新卒者の職業訓練にかかるコストについては、中堅社員に比較して報酬を低く設定することで、一定のヘッジが可能であった。若年層の報酬を低く設定するのは、日本企業で広く行われていた(八代, 2009)。企業内訓練を前提に新卒者を採用していたことが明らかである。

今までの議論を振り返って、雇用動向のデータから、長期雇用安定期は新卒者一括採用に主軸が置かれていたと推測できること、新卒者一括採用とは言っても、その構成は次第に変化していたことが確認できた。また、新卒者の採用のメリットについても様々に存在することを確認した。

要員計画上で新卒者一括採用に主軸があるとすると、次に問題となるのが能力開発の考え方である。社会人経験のない新卒者を一定数組織に取り込むのであるから、その職業訓練は必然的に各企業に委ねられざるを得ない。すると先の八代(2009)の通り、能力開発は企業特殊的能力の開発に特化しやすい環境となる。企業特殊的能力の開発とは、ある企業

の中でしか通用しない業務の手順やルールの修得、あるいは企業の持つ技術や思想に対する馴化である。

なお、新卒者採用に軸足を置くことは、長期的な視点で能力開発を行わざるを得ないことに他ならない。若年層の従業員には短期的に成果を求めず、経験を培うことを第一とする方針をとることになるのである。

能力開発については評価制度と対にして考える必要がある。この関係を説明しているものが、小池(1986)が説明した知的熟練という考え方である。知的熟練の根底にあるのは生産労働者の非定形的作業と異常への対処能力である。生産ラインは固定して同じ製品を製造しているわけではなく、多種多様なものを扱うことも少なくない。その切り替えの能力が熟練のひとつである。さらに、製造過程で見出される問題点、即ち異常への対処能力も熟練である。小池はこの熟練の背景に原因推理の能力や処置能力といった知的作業を想定し、知的熟練と呼称したのである(1986, p. 2)。そこでOJTによる生産現場での教育と人材形成を重視している。そしてOJTを分析する指標として(イ)経験の広がり(ロ)経験の深さをという二つの指標を用意した(1986, p. 4)。経験の広がりとは関連のあるどのような仕事まで経験するかを表し、経験の深さとはどのような役職まで昇進するかである。先に議論したT字型人材と近似する考え方である。

小池の知的熟練は生産労働者から始まったものであるが、ホワイトカラー層の人材形成にも適用している。それは、現代の職場の過半は、もはや生産職場ではない(p. 5)とみたからである。この説明は先ほどの学歴別の新卒者採用の状況と相通じる。さらに小池は、人材開発とは技量の形成であるとし、その技量形成の内容に対して不確実性をこなす技量と仮定している(2002, p. 17)。

知的熟練の議論からは、一つの分野の熟練だけでは非定形的業務や異常などの様々な変動要因に対して対応しきれないので、前後工程や関連部門の業務に対する経験を持ち、業務をフローとして理解することを求めている。すると、組織のピラミッド構造の中で、知的熟練の視点から求められるキャリア・パスは次の figure 8 のようになる。

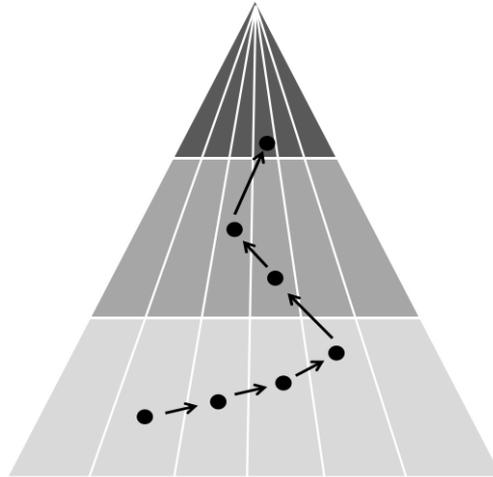


figure 8 知的熟練に基づくキャリア・パス 大藪(2009)に基づき作成

この図で三角形は組織のピラミッド構造を示し、●と→は経験する職務と移動経路を示す。組織の比較的低い階層で関連するような職務をいくつか経験し、業務の多職種に渡るフローを理解した上で管理職に就く。管理職もいくつかの職種を経験するが、やがてもっとも適した職種で上位の管理職になる。

こういったキャリア・パスを経て昇進していくと、確かに関連する職種を理解し、非定形的業務や異常が波及する範囲を考慮した問題解決を進めるようになりやすいと考えられる。このように、知的熟練の考え方は、経験を積み上げることによって知識の束を拡大していき、より対処困難な問題への対応能力を磨いていくという、経験主義が柱になっていると考えられる。

小池(2005, p. 42)によると長期安定雇用期にはジョブ・ローテーションが広く行われていた。それは大企業ほど普及していたというデータも示されている。ジョブ・ローテーションとは詰まるところ、多種類の職種の経験による関連知識の蓄積である。しかも最初に経験した職種が専門になるとも限らず、ローテーションの中でもっとも適合した職種を探索する狙いもあった(大藪, 2009)。ジョブ・ローテーションは知的熟練の考え方も関連し、能力開発にとって極めて有用な方法であったと考えられる。

ただし、知的熟練には見落とされている点があると考えられる。

一つは組織の成長に関わる問題である。高度経済成長期のような組織の成長の拡大局面では、ジョブ・ローテーションによって経験を蓄積する方法、特に職位の上昇についても機能した。しかしながら、組織の成長が停滞・縮小局面に入るとポストがなくなり、職位の上昇が難しくなる。それは上位の職位の経験が得にくくなることを意味する。管理職の人数は1990年代をピークとして減少に移行している(大井 2005)。一度管理職に就いた人材を解任するのは降格扱いとなり、人事上の問題を生む。したがって管理職を経験できない人

材の急増を意味する。組織の成長の停滞・縮小局面では職位の上昇という点で知的熟練という考え方は綻びを生じる。

もう一つは、異常と不確実性への対応という視点にある。この視点は業務の中での柔軟な対応力を強調しているものだが、事業と社会の変化のスピードの差異の発生という点からは受動的な対応を考えていると言わざるを得ない。つまり社会の変化の不確実性に対してビジョンや戦略を策定し、事業の方向性を定める能動的な活動について説明しきれないのである。変化は受動的に対応するよりも、能動的に起こした方が望ましいのは先に見た通りである。事業を創造し、刷新するという変化を生む仕事は、そもそも組織内の経験が生きるとは限らないものである。組織の下層の職位から蓄積した経験が必須であるならば、アントレプレナーは起業できないことになる。

このように、知的熟練という考え方と、知的熟練を具現化するジョブ・ローテーションは、適用は限定的なものと考えた方がよいと思われる。

ここで評価の仕組みも確認しておきたい。評価の基本となるのは資格制度である。

日本企業の特徴としてもはや信仰的な通説になっているのが年功序列で、年功的資格制度とは年齢や学歴などによって人材の処遇を定めるものである。新卒者採用を重視し、企業内で職業訓練をする以上、持っている知識と経験年数が評価の説明変数として納得度が高かったのだろう。年功的資格制度は長期の能力開発を伴うことを暗黙の前提とした制度であり、小池の知的熟練と整合する制度と言える。ただし、年功的資格制度は実際には高度経済成長の労働力不足のなかで機能しなくなった(八代, 2002)。

八代によると、年功的資格制度に代わり、職能資格制度が1970年代後半に日本企業に普及した。既に1960年代から職能資格制度は提唱されていたが、普及は1970年代後半とされる。その理由のひとつとして、八代は高度経済成長の終焉による管理職ポストの不足の発生を指摘し、役職と資格を分離することで、役職には就かないが管理職待遇となる人材をつくったとする。結果として役職と資格の関係が薄れ、その一方で資格と賃金との結び付きが強くなった。年功的資格制度ならばポストが空かない限りは昇進を見送られるが、職能資格制度ならば管理職待遇ということで、昇進を欲する人材のモチベーションを保つ抜け道ができるのである。その代わり、一定度の経験を認められた人材は報酬が上昇し、組織の成長の停滞の際にはコスト増を招く要因となる。職能資格制度の背景には年功的資格制度の考え方が残っており、経験を処遇の説明変数とする以上、勤続年数が長い人材は相応の報酬を受け取るという暗黙の了解があると考えられる。

職能資格制度とは、例えば次のtable 2 のようなモデルである。

職能資格			職能資格の 等級定義	対応職位	初任格付	昇格基準年数		
層	等級	呼称				基準	最短	最長
管理 専門 機能	9	参与	管理統率業務・ 高度専門業務	部長		-	-	-
	8	副参与	上級管理指導・ 高度企画立案業務 及び上級専門業務	副部長		5	-	-
	7	参事	管理指導・企画立案 業務及び専門業務	課長		5	3	-
指導 監督 専任 機能	6	副参事	上級監督指導業務・ 高度専任業務・ 高度判断業務	課長補佐		4	3	-
	5	主事	指導監督業務・ 専任業務・判断業務	係長		4	2	-
	4	副主事	初級指導監督業務・ 判定業務	主任		3	2	-
一般 機能	3	社員1級	複雑定型 及び熟練業務	一般職	大学院卒	3	2	6
	2	社員2級	一般定型業務	一般職	大学卒	2	1	6
	1	社員3級	補佐及び単純定型業務	一般職	高校卒	4	4	6

table 2 職能資格制度のモデル 清水(1991)をもとに一部改め再作成

職能資格制度とは、table 2 の職能資格の等級定義の通りに、果たすべき職務内容から能力を分類し、能力を満たした人材が資格を付与される制度である。別の側面から説明すると、組織の中での縦の役割を職階に分類し、それぞれの職階について職務内容を定義したものである。その本質はゼネラリスト養成である。実際に役職に就くかどうかは組織の状況次第だが、昇格基準年数から見ると、大学卒の場合は26年で参与まで昇進するキャリア・パスを示している。勤続年数26年で参与相当の報酬を受け取る可能性を示しているのである。このような基準の場合、知的熟練を獲得しようとするインセンティブ、そして長期間に渡り勤続しようとするインセンティブが働くだろう。八代(2009)によると、管理職の範囲を役職でなく資格でとらえる企業が1991年で26.2%もあるという調査結果がある。たとえ役職につけなくても、能力開発が進めば相応の処遇をするというのである。職能資格制度とは、まさしく一つの企業内で長期間の能力開発を促す仕組みである。

もちろん、全員が能力開発を進め、昇格するわけではない。一般に管理職の手前までは

資格の上昇が可能だが、管理職となるためにはかなりの能力開発を求められる。管理職相当の資格のところでは昇格の壁が存在するのだ。同様に、管理職の資格も初級から中級、上級に進むに従って能力開発の要件が厳しい。厳しくすることによって、報酬の総和を抑制したとも言える。また、入社時までの学歴から、採用時に管理職相当になることのできない条件を付与される場合もあり、実際には全員が管理職相当になることはなかった。

ただし、知的熟練について議論したように、長期の能力開発とは経験によって能力開発を行う考え方であるため、table 2 でいう参与や副参与になるためにはポストに空きがなくてはならない。組織の成長が停滞ないしは縮小に陥った場合は、人材の能力開発も停滞する宿命となる制度である。あるいは、組織の活動年数が長くなるとともに管理職相当の人材が増え、退職者が多数出なければ管理職相当になれない候補者ばかりが増大することになる。

ポストの空きが無い状態で、管理職相当の職能を有する人材の活用に用いられているのが専門職制度である。専門職とは、管理職ではないが、培った経験と専門知識により組織に貢献を求められる立場である。組織構造での位置付けを描くと次のfigure 9 のようになる。

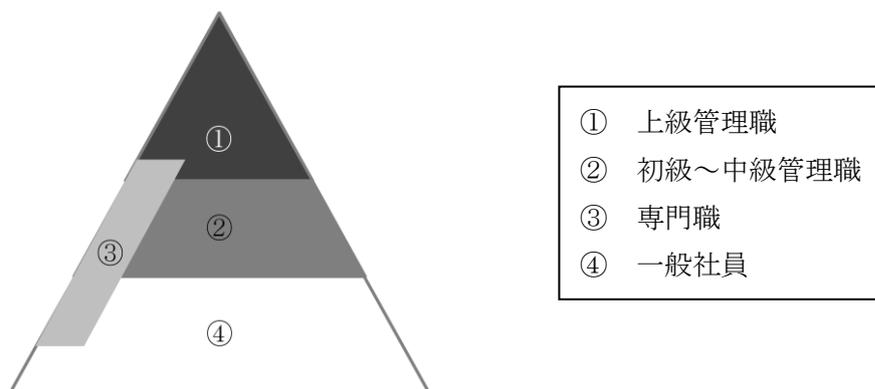


figure 9 専門職の組織上の位置付け

専門職が職位の上下でどの範囲を占めるかは企業によって相違するが、管理職とほぼ対等の立場が付与されている例が多いように思われる。なかには役員クラス相当まで専門職が存在する企業もあり、キャリア・パスとしてひとつの道を確認しているように思われる。いわゆる複線型人事制度だが、なかには管理職に選抜されなかった人材への補償的な制度として活用している例もあり、長期の能力開発によって培った知識（知恵）を活用するという本来の意義から逸脱している面もある。

専門職制度を活用するならば、価値創造を行うチームに配属し、コメンテーターないしはアドバイザーとして活躍の場をつくるのが本来の姿に近いと思われる。

それでは、職能資格制度のもとで個人はどのようなプロセスで評価を受けるのであろう

か。

まず評価項目を確認したい。八代(2009, p.157)は評価の対象は3項目で、能力、成果、姿勢だとする。換言して、企業は能力(能力評価)、姿勢(情意評価)によって仕事に取り組む過程を、成果(業績評価)によって仕事に取り組んだ結果を評価しているのだとする。仕事に取り組んだ結果だけでなく、取り組んだ過程までを評価対象としていることに注目したい。繰り返しになるが、職能資格制度は長期の能力開発を前提とした制度であり、仕事に取り組んだ結果だけを評価するのでは無意味となる。仕事に取り組む過程を評価することで、能力開発の程度を確認するのである。さらに、能力そのものだけでなく、取り組む姿勢までを評価に入れることで、能力開発の可能性までを評価するので、非常に行き届いた評価項目だと言うことができる。新卒者採用に比重を置く結果として、若年層が能力に開発に取り組むため、試行錯誤の失敗までを情意評価によって評価に組み込もうとしているのである。明らかに企業側が能力開発の支援を行うというスタンスだと考えることができる。

評価項目は、さらに具体的なものにブレーク・ダウンされるのが普通である。その内容は企業によって様相は異なるものの、私が経験した150社程度の企業では、おおよそ能力評価、情意評価、業績評価のバランスをとって評価する方針が見られた。ただし、若年層では情意評価の占める比重が高く、上位職に進むにしたがって業績評価の比重を高めるという運用が多いようである。能力開発の進行が認められると同時に、業績に対する責任が増加するということであろう。

なお、情意評価に対しては主観が入りやすいと言える。「頑張っている」「積極的である」という姿勢に対し、客観的評価を行うのは極めて難しいものである。例えば10回顧客訪問をしたと言っても、時間を費やしたのは確かだが、1回当たりの訪問にどれだけの工夫をしたのか、さらに言えば前回の訪問から何を努力として付加したのかを測定するのは困難である。必然的に意を汲んだ評価をとらざるを得ない。結局のところ、情意評価とは能力開発を進める人材に対する期待ということだろう。

評価項目について、大藪(2009)は評判という要素を指摘する。ジョブ・ローテーションが存在するという事は、長期的には多数の評価者からの評価を受けるということの意味する。すると多数の評価者による多面的な評価の蓄積が生じるのであり、かなりの客観性が担保されるということになる。同時に、多数の評価者による評価の蓄積は、人材に対する評判として形成されていく。評判は人材が獲得した能力への総合的評価であり、配置・転換や昇進に大きく関わってくる。ジョブ・ローテーションは人材にとって経験の広がりをもたらし、評価の客観性と確定性をもたらすというのは興味深いことである。情意評価も、確かにこの仕組みによって担保される部分がある。

評判には、組織内の協働に関する評価が内包される。日本企業的な協働のモデルを大藪

(2009)は柔軟貸借モデルと呼ぶが、従業員どうし、あるいはメンバーとマネジメントの間で責任範囲に対して職務範囲を状況に応じて伸縮させ、組織活動が円滑に進むように取り計らうモデルである。このモデルで暗黙の前提となっていることは、個人の責任範囲を超えて状況に応じて協力することが必要だという理解である。この暗黙的理解に従わない個人に対して評判は著しく下がり、将来に渡って様々な報酬の上昇を見込みにくくなる。組織内の協働を促すことで、組織内部の取引コストを低減させる慣行である。

一方、柔軟貸借モデルの前提である暗黙の理解は、組織内の同調圧力を生む。2000年代に日本ではKY（空気を読まない）という言葉が流行したが、個人の振る舞いを抑制して集団の和に同調するものだという理解が背景にある。同調しない個人に対して、集団は罰則を伴った対応をとることもある。その結果、個人は自己を抑圧してまで同調を強要される場合もある。それが社会的な良識に従うという範囲であればよいのだが、集団の実態が革新を拒む既得権益である場合には、新たな発見や学習の提起を阻害する要因となる。私は150社ほどの人材開発に関わってきたが、評価項目のなかで創造性の発揮が組織内協力よりも優先順位が高い例を見たことが無い。つまるところ、異を立てる人材に対して排除を行う慣行がないとは言えないのである。

この慣行は、イノベーション・マネジメントの多様性の確保という点からみると危うさがある。多様性の存在とは本質的に異質が存在することであり、異質の衝突によって知識（知恵）の新結合がもたらされるからである。それでも、長期安定雇用期には、年功資格制度的な要素を多分に残すことにより、異質な人材を長く組織内に留め置くことも可能であった。

それでは評価のプロセスを確認したい。評価は語句としては人事考課として表現されるが、八代(2009)は、人事考課は直属上司によって行われるとする。情意評価まで行うのならば、日頃から接している直属上司でないと評価することが難しいからである。ただし、直属上司による評価だけでは客観性を欠くおそれがあるので、他の評価者による多面的な評価も加える必要がある。そこで一般的に直属上司とその上司が二段階に渡って評価にあたると説明している。table 3 はその仕組みを示した表である。

考課者 被考課者	一次考課者	二次評価者	調整	承認
被役職者 専任係長	課長職 ※監督職が意見 具申	部長職 ※副部長職が意 見具申	一次考課者 二次考課者 により調整	人事部長
係長職 専任課長補佐	課長職 ※課長補佐職が 意見具申	部長職 ※副部長職が意 見具申		人事部長
課長補佐職 専任課長	課長職	部長職 ※副部長職が意 見具申		人事部長
課長職 専任副部長	部長職 ※副部長職が意 見具申			考課役員会
副部長職 専任部長	部長職			考課役員会
部長職	本部長			考課役員会

table 3 人事考課の段階 八代(2009)より再作成

table 3 から二層の上司による考課を受けていることがわかるが、さらに考課のために情報を提供する意見具申も取り入れられていることがわかる。実際のところ、部長職は被役職者を一人一人把握するのは難しく、情報提供を必要とするのが当然だろう。さらに人事部門による全考課への調整が入っていることもわかる。これは部門によるバイアスを取り除き、全社レベルで考課のバランスをとっているということである。私の経験から言えば人事部門の担当者は数百人レベルで人材を把握しており、その把握をもとに調整を行うのである。できる限り微に入り細に入り人材を評価しようとしており、評価にかかるコストが莫大であることもわかる。

しかしながら、重要であるのは人事考課の目的の実態である。人事考課の目的として意識されていることは、八代(2009.)によると、昇給・賞与といった成果配分の比重が高く、能力開発への比重は比較の上では軽いようである。データソースは1995年なので、1990年前後の人事考課者や人事の考え方が反映されたデータだと考えられる。職能資格制度は本来的には能力開発を促進することが目的なのだが、実際の運営では本来の目的が薄れていることがわかる。従業員にしてみれば人事考課は生涯年収の多寡につながる極めて重大な

ものであり、その客観性と公平性には多大な関心がある。したがって能力開発の進行にも関心は持つものの、現時点での成果配分に対して神経を尖らせている。人事考課に莫大なコストをかけるのも、客観性と公平性に対する権威付けの意味も大きいのだろう。後段で扱うが、成果主義の導入はこの成果配分についての強い関心に対策を講じたものにとらえることができる。成果祝儀は、あるいは別のとらえかたも可能である。職能資格制度の持つ意味と目的を、制度に責任がある当の人事部門が喪失して目前の成果配分に傾注している可能性である。

評価に続いて、昇格・昇進の仕組みについて確認したい。職能資格制度の仕組みから明らかだが、基本的な枠組みは一定の能力開発に達した人材を昇格させることである。ポストがあれば、昇格済みの人材を昇進させることになる。既に組織内部で働く人材が昇格・昇進して管理職等のポストに就く生え抜き主義であることから、内部昇進が日本企業の特徴だと説明される場合もある。ただし、全員が能力開発次第で昇格・昇進するわけではなく、実際には限度があることは既に述べた。

日本企業の採用が新卒者重視であることから、必然的に資格制度の最下層から能力開発を行い、一定の能力開発に達した人材を徐々に昇格させる内部昇進の仕組みを持つ。能力要件を満たすと昇格するこの仕組みは、卒業方式と呼ばれている(八代, 2009., 大藪, 2009.)。卒業方式の肝心な点は、上位の資格の能力要件を満たすと昇格するのではなく、現在の資格の能力要件を満たすと昇格する点である。この方式の考え方は、目標となる能力開発を満たすことが主眼となっており、そのために昇格させるのである。基本的に企業が能力開発の支援の立場にあることが明瞭である。現在の職務の遂行に励み、様々な技量を習得していけば昇格の可能性が広がっていくのである。ただし一つの問題点は、いわゆる伸び代がなくなってしまった人材でも上位の資格に昇格しまう可能性があり、人材が昇格できずに滞留することがある点である。この現象はピーターの法則と呼ばれるものの一つの表れ方で、大勢の人材が能力の限界まで昇格すると、その組織は活動が停滞に陥ることになる。

職能資格制度において、各職能に求められる能力はある程度明文化されているのが一般的だが、厳密な定義になっていることは稀である。定性的な表現で説明されることが多いので、定義には解釈の余地が残されていることがむしろ普通である。定量的に定義することが困難であるというのも理由の一つである。一つの資格の中で経理や営業、製造などの職種による相違を明確に表すことが難しいのも別の理由である。厳密でないことは必ずしも機能不全と同等ではない。というのも、日本企業における職務には明示的な職務と暗黙的な職務があり(大藪, 2009)、明示的な能力だけでは職務を十分には遂行しきれないからである。暗黙的な職務を明示的に定義することはできないので、当然のように職能の能力要件も暗黙的な部分が少なくない。しかも実際には、ある資格・職位と上位の資格・職位の間は明確には区別されていない。次のfigure 10 はその不明確さを模式化したものであ

る。

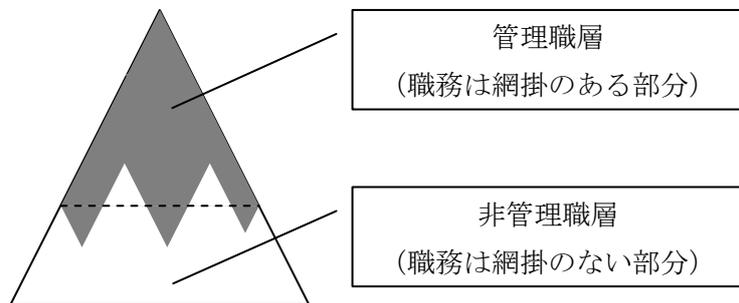


figure 10 職能の境界の曖昧さ 大藪(2009)より一部変更し再作成

つまり、満たすべき一定の能力開発というのは横一線で描くような明瞭なものではなく、一部はより上位の職能と共通であったり、あるいはより下位の職能と共通であったりするものである。柔軟貸借モデルが上司と部下の間にも存在するということであり、上司の機能を部分的に部下が果たしたり、逆に部下の仕事を上司が遂行したりすることがあるのだ。したがって、実際問題としては、能力要件を満たしたから昇格するというよりも、組織のメンバー構成の事情から必要が生じ、昇格する人材も存在し得るということである。このことは、昇格にあたって求められているのはある程度の能力開発であり、真に昇格の要因として大きいのは組織内からの信頼や信用の蓄積である可能性を示唆している。それが中途採用に不利に働くとされた人的資源管理の実態に近いのではないか。新卒者採用の重視というのも、中途採用に不利に働く仕組みを持っていることが理由として追加できる。もちろん能力開発は必要だが、協力姿勢や誠実さ、職場を活性化するなどの定量化しにくいような要素も大きいのである。むしろこの実態は、協力を求める組織文化に対して決して誤ったものではない。あくまで必要な要素を非明示的に盛り込んでいるだけに過ぎない。

ただし、問題となるのは、能力要件の基準の曖昧さがもとで昇格・昇進に不明瞭さが残り、不満を発生・増大させる恐れがあることである。同じような仕事ぶりだと感じられるのに、ある人材は昇格が認められ、ある人材は昇格が認められないというのは公平性という点で労働意欲の減退につながりかねない重大な問題である。

さらに、先の議論の繰り返しになるが、異質の存在を認めにくいということが問題である。能力要件が現在の職務を遂行できることにあるので、職務に目標の達成が盛り込まれる中で、目標の達成に直結しないような創意工夫をしている人材は高く評価されない。その創意工夫が組織の将来にとって価値ある試行錯誤であっても、職務遂行として責任範囲外ならば却下される可能性が大である。八代(2009)の指摘する通りである。その一方で、誰もが管理職相当に近い資格までは昇格できる仕組みはある程度の発言や振る舞いの自由を許し、組織行動としては異質でも創造的な取り組みをするのを許容することもできた。

そういった創造性の発揮の許容については、評価する上司の匙加減によるところが大きかったであろう。明示的な評価の基準を設けにくい理由の一つが、この匙加減であろう。

日本のキャリア・システムについて、小林(2004)は平等主義とトーナメントのハイブリッドだと説明する。管理職に至るくらいまでは一律に近い年功主義的な昇格が行って、昇格・昇進に表立った差はほとんどつけない。その後管理職となり、さらに上位マネジメントに昇っていく人材を次第にふるいにかける「遅い選抜」を行う。しかし実際には早いうちから評価の蓄積が行われており、同じ世代での勝ち抜き戦が行われている。勝ち抜き戦の顕在化する初期の段階が管理職登用だという解釈ができると思う。この説明は、多量の人事データを見た経験から、かなり納得感のあるものだと私は考える。

もしも小林の議論のように二つの仕組みを並行して活用しているのなら、日本企業有能力開発の方針は一体どういうことになるだろうか。ある程度までは昇格・昇進で差をつけないことから、能力開発そのものに価値を置き、企業が支援する姿勢を保つ。その一方では早くから全人的なものも含めて評価の蓄積を行っており、将来の管理職層を抽出している。能力開発の本線はおそらく経営人材の選抜なのだろう。そうでないとコストをかけて評価を蓄積する理由がないように思う。経営人材の見極めには慎重であり、即座に振り分けるようにはしない。ジョブ・ローテーションを行うなどして様々な機会を設け、よりよい選抜ができるように配慮するというのではないだろうか。つまり日本のキャリア・システムは猶予期間のある選抜システムだと解釈できる。若年層であるうちの試行錯誤は許容される面もあるが、管理職相当くらいになると失敗はあまり許容されず、結果が最重要になっていくのである。すると管理職相当にある中高年がリスク回避選好になることに説明が可能であるし、現状否定と受け取られるような行動を起こさなくなるのも説明できるように思われる。

ここまで、長期安定雇用期の人的資源管理について、採用・評価・昇格を中心に議論を進めてきた。もちろん人的資源管理には退職や労務など他にも多くの重要な要素があるが、ひとまず根幹をなす部分について議論できたと思う。

日本企業は組織構築に細心の注意を払ってきた。そのために多くの施策が一つのシステムとして機能している。例えば忠誠心や帰属意識が高まるようにして、協働しやすい体質をつくってきた。そのための新卒者採用の重視だと考えられる。新卒者採用重視と同時に能力開発を企業の支援のもとで実行することを基本理念とし、年功的資格制度の導入から始まり、職能資格制度の導入へと変化させてきた。

一方、年功的資格制度も、職能資格制度も運営の途中で問題点に直面し、部分的には破綻している。問題が生じている最大の争点は成果の配分である。職能資格制度の目的が能力開発であるならば、報酬は従業員が配置されている仕事でなく、従業員の能力に対して

支払われなければならない(八代, 2002)。奨励されているものの、能力開発を進めても比例して収入が増加するとは限らない。肩書が上昇するとも限らない。ならば、現在の収入の増加を求めるのは自然な心情である。経営視点においても、能力開発が進む従業員が増えるにしたがって、給与総額の上昇によりコストが増大する。かといって能力開発用件を厳しくすると、従業員の間で不満が拡大するのは明らかである。

長期安定雇用期の人的資源管理については、理念や制度として納得できる部分が多い。決して簡単に退けるべきものではないと思われる。能力開発や選抜に不明瞭な部分は残るものの、決して破綻に直結するようなものではない。理念や目的を果たすために、敢えて不明瞭にしておいたとも言えるようなものである。

それでは何が制度に問題をもたらしたのか。簡単に言えば理念と運営のギャップだと考える。この点は、近年の人的資源管理においてますます拡大しているように思う。そこで、次に近年の人的資源管理について確認したあと、問題点を掘り下げて検討したい。

●4-3 近年の日本の人的資源管理

ここでは、1990年代半ば以降に生じた変化を中心として、近年の人的資源管理の様相を確認していきたい。この時期の変化としてもっとも注目されることは成果主義の導入と普及である。

成果主義という用語は人口に膾炙しているが、その内容については人によって様々な解釈があると言える。明瞭な定義を持たずに議論をすると危険なので、この論文における定義をまず定めておきたい。

新しい考え方が導入される背景には、それまでの考え方と異なる部分があることが前提である。成果主義以前の日本の一般的な仕組みは、先に見たように職能資格制度であり、その考え方は能力開発主義だと言える。卒業方式などのように、人材が能力開発を進めることを支援するように仕組みがつくられているからである。そのために長期的な雇用と安定した報酬を提示することが企業の立場であった。これに対して、成果主義とは業績評価と報酬の連動を強くする考え方であり、職能資格制度よりも短期的に成果の配分を行う考え方だと言える(中野, 2006., 立道と守島, 2006)。言わば業績連動の成果主義である。ただし、注意しなければいけないのは、日本企業でも賞与などで業績連動に近い成果の配分を行う例があった(立道と守島, 2006)。したがって変化の内容は配分の比重の問題である。また、成果主義による成果の配分の度合いについては企業によってかなり相違が存在しているようであり、定量的に基準を設けるわけにはいかない。そこで、この論文における成果主義の定義は、業績に連動して、能力開発よりも成果配分に比重を置く考え方と制度としておく。

それでは、データや先行研究に基づいて近年の人的資源管理について検討したい。まずは成果主義の導入の状況である。次の figure 11 は、様々な規模の企業に対して成果主義の導入の状況をたずねたものである。

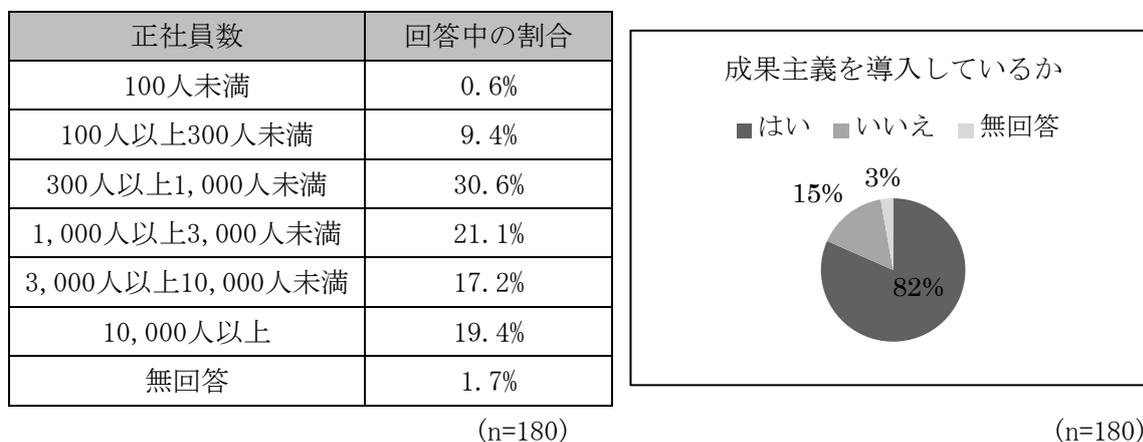


figure 11 成果主義の導入度合い 日本能率協会(2005)より再作成

回答した企業の規模の分布は日本における企業の規模の分布と合致はしていない。実際には小規模・零細企業の数が圧倒的に多いが、小規模・零細企業の場合は明確な人事制度を設けることが難しいという事情もあるので、おおよそ実態を示すものと考えてよいと思われる。2000年代半ばのデータであるが、80%ほどの企業が成果主義を導入したと回答している。2010年代半ばの現在、日本企業は既に能力開発主義から成果主義へと移行したと言ってよさそうである。

成果主義が導入された背景として、中村(2006)は職能資格制度が宿命的に抱えている報酬総額の増大を指摘する。この考えは経営の視点からだが、職能資格制度は能力開発の度合いに対して資格を付与し、報酬を連動させるので、勤続年数が長い社員の割合が増大すると報酬総額が上昇せざるを得ないという事情が確かに存在する。報酬総額の上昇率が収益の上昇率を上回ると、コスト構造が悪化する。能力開発のために長期安定雇用を実行すると、必然的にコスト構造が悪化しやすいのである。

一方、立道と守島(2006)は従業員立場からも成果主義導入の背景を説明する。労働政策研究・研修機構のアンケート調査結果から、年功的に賃金が決まる仕組みよりも、成果主義の方を歓迎している成果だけではなく、職務経験や能力なども評価して欲しいという期待も大きいと説明する。結論として、きちんとした仕事の実績を残していて、しかも能力の高い人が報われるような賃金システムを望んでいると考えられるとする。逆に言うならば、従来の制度のもとでは正当に評価されていなかったという意識が存在することを示していると私は考える。

能力開発主義で考えておきたいことは、職務を遂行するための技量は組織内外の環境で

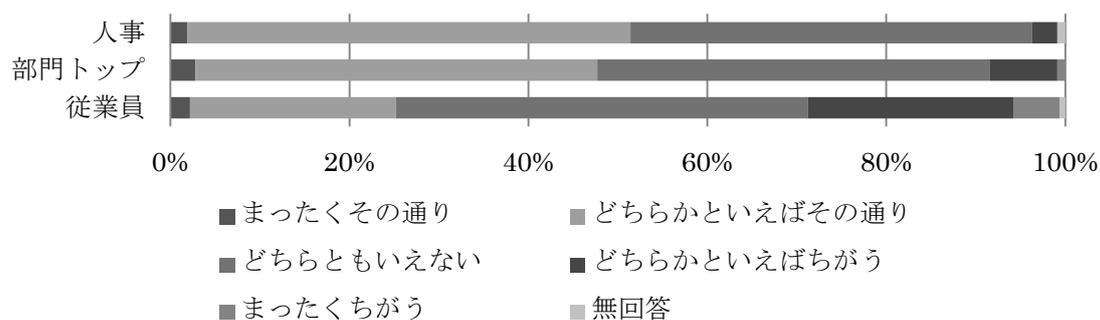
変化するということである。例えば1990年代に起こったパーソナル・コンピュータの普及による仕事の内容の変化である。当時、デジタル・ディバイドという言葉がメディアでしばしば用いられた。導入が進むパーソナル・コンピュータとそのアプリケーションを使えないと、新しい仕事の進め方に対応できなかったのである。いわゆるパソコン雑誌やパソコン教室が大盛況であったのは、こうした仕事の内容の変化を背景にしていたと考えられる。最近では、英語を社内公用語として導入する企業も見られ、英会話教室が活性化している。このような仕事の変化が生じたとき、勤続年数は必ずしも能力開発の進行と相関関係にない。職務遂行能力が自分よりも劣ると思われる人が高い報酬を得ているならば、従業員に不満が生じるのは当然のことと考えてよい。そこで職能資格よりも業績連動で評価と報酬を定めたいという考え方には汲むべきところがある。

つまり、経営のコスト削減の視点からも、従業員の報酬の公平感やからも、成果主義への転換は望まれていたのである。

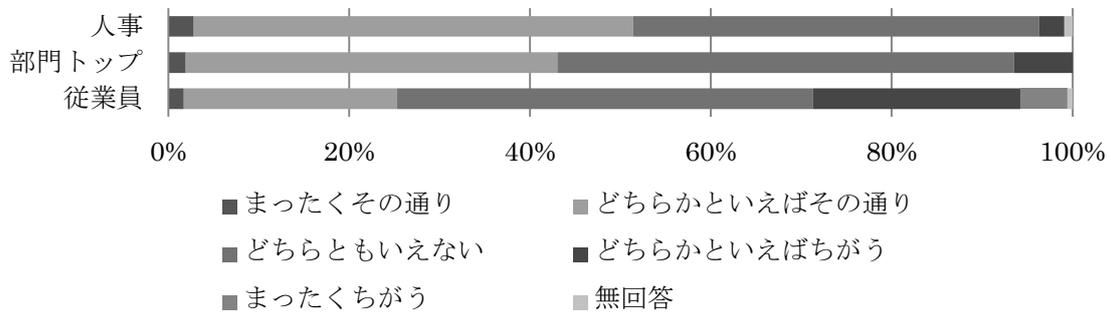
成果主義への転換は望まれていたが、ではどのように迎え入れられたのだろうか。

中野(2006)は、厚生労働省の就労条件総合調査から、成果主義導入は試行錯誤の途中であるという実感だと結論を出している。肯定的評価か否定的評価かを問わず、改善すべき点がある、一部手直しする必要があると答えた従業員が75%に達していたからである。中野は先述の日本能率協会のアンケート結果も参照している。アンケートは成果主義の導入に対して、四つの項目で効果をたずねている。

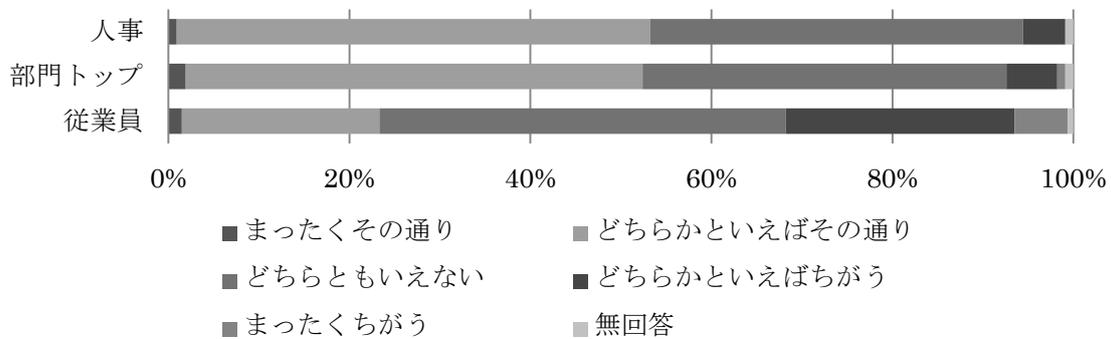
ビジネス競争力や業務効率に役立っている



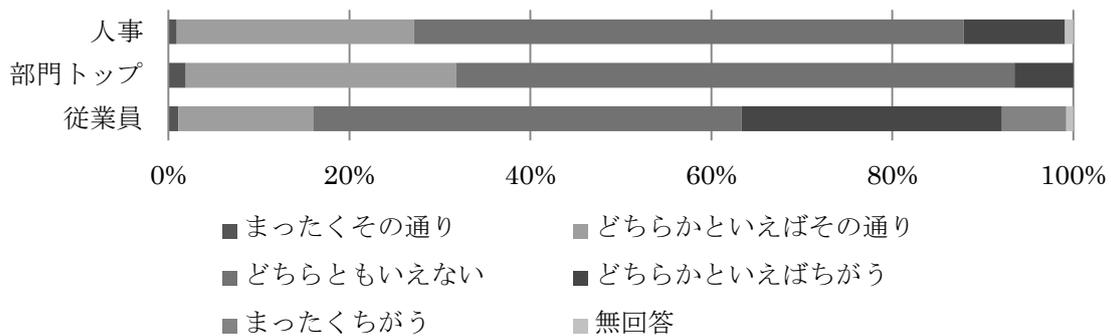
社員個々人の能力アップにつながっている



社員の意欲向上につながっている



組織力やチーム力の向上につながっている



(いずれのグラフも人事:n=107, 部門トップ:n=107, 従業員:n=4,269)

figure 12 成果主義導入に対する効果 日本能率協会(2005)より作成

日本能率協会の調査の結果である figure 12 から、中野は成果主義が効果を生んでいるとみなす人は半数以下だと読み取った。一方、否定的な評価(どちらかといえばちがう、まったくちがう)も少ないことを指摘している。また、否定的な評価と肯定的な評価(まったくその通り、どちらかといえばその通り)の比較から、肯定的評価の方が多くも指

摘している。ここから、中野はそれなりの効果があるとしながらも、運用面の支援が必要だろう、簡単ではないと結論している (p. 19-20)。

私も中野の説明に基本的に賛成だが、アンケートの調査項目に注意すべきだと考える。調査項目は比較的経営視点に近いものであり、制度導入の推進役に立つ人事と部門トップの回答は傾向がよく似通っている。一方、従業員の回答は人事・部門トップと比較すれば否定的な傾向である。私は立道と守島(2006)の議論のように、従業員は業績と能力の評価を適正にしてほしいという考えから成果主義の導入を支持したのだろうと考える。日本能率協会の調査結果は、むしろ経営的な視点と従業員の視点の相違を浮き彫りにしたものだと思われる。人事と部門トップの回答も、【組織力やチーム力の向上につながっている】という項目だけは肯定的な回答の割合が低い。従業員の消極的な反応をまのあたりにしての結果ではないだろうか。

私の結論としては、成果主義導入に対して、経営的な視点からは一定の効果を得たが、従業員の視点からは期待した効果が得られなかった、と考える。成果主義が導入された社会的背景は、いわゆるバブル経済崩壊後の激しい景気後退期であり、企業は業績を悪化させていることが普通であった。高名な大企業でも経営破綻した例がいくつもある。従業員は雇用の継続の不安を抱えると同時に、収入まで減少する場合も多くみられた。それなのに収入を維持・拡大する層も社会には存在し、格差社会という言葉が流行した。従業員の本音を代弁するならば、職位と報酬の高い人ほど業績連動評価にしてほしい、ではなかったか。

ただし、従業員が求める成果の適性配分の考え方には難があるかもしれない。難の内訳は二点あると考えるが、一つは業績というものをどう把握するか、もう一つは能力をどう把握するかである。

成果については限界生産性を考慮すべきであるが、従業員は売上や業務量などの単純な指標で考える傾向にある。限界生産性は次の式で表される。

$$\frac{W}{Q} \quad (\text{ただし、} W : \text{総費用} \quad Q : \text{生産性})$$

ここで総費用とは賃金等の報酬を表す労働費用と、機械や道具等の設備費用に関連他部門の費用や研究開発費等を加えた費用の総和である。生産性とは、売上や業務量などの業績を労働時間で除したものである。したがってどんなに個人として業績を誇っても、労働時間が長ければ限界生産性が低くなる。そして、報酬が高過ぎては意味が無いし、他部門の間接的な費用が大きければ意味が無い。そう考えると、大企業ほど費用の絶対値は大きく、様々な費用を個人に按分した時に、限界生産性からみた個人の成果の差などそれほど

大きなものではない。組織内では人はひとつの役割を果たしているのに過ぎない。

成果主義をいち早く導入した企業群に対して、後から導入した企業は個人間の成果の配分の格差を小さくしたようである(中野, 2009)。修正の方向は、部署や組織単位での評価である。個人間の格差が大きくなったことに色々と問題意識が発生したためで、その中では他者の協力があってこそ上がる成果もあるという議論がなされた。当然のことである。自分ひとりで完結する業務は、大組織ほど存在し得ない。なぜなら、組織は活動を職務に分割した上に成り立っているからである。同じ役割を果たす人だけで構成される集団は組織ではない。組織とは二人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系である(Bernard, 1938)。

一方、もう一つの難点の能力の評価だが、こちらは根深い問題である。ここで簡単に私の考えを説明するならば、日々の業務を遂行する能力が、能力開発のすべてではないということである。能力開発にはまだ広げるべき領域があり、日々の業務の遂行の範囲では評価に大差をつけにくい状況がある。

こうしてみると、個人の業績の適正評価を行うには、まだ具体的な方法論が準備不足であったと言わざるを得ない。コスト削減を中心とした経営的な視点を優先し、成果主義を付け焼刃のように導入したため、経営の視点と従業員の視点の相違が増幅されて溝が生まれたのではないか。その意味で、中野(2009)の成果主義の仕組みは発展途上という見解は説得力がある。

ここまで成果主義の導入に対する反応を確認してきたが、経営と従業員の立場の違いからとらえかたが異なることを確認した。方法論としての成果主義が未成熟だったこともあるが、景気と業績の大幅な後退という社会変化のなかで新たな人事政策が求められ、経営視点が優先されたのが実態だと考えられる。

成果主義の導入に対する反応と影響を確認したので、次に人的資源管理に起こった変化が何かを中心に議論したい。

最初に、評価と報酬の変化を確認する。先に成果主義を能力開発よりも成果配分に比重を置く考え方と制度と定義した。成果配分とは、業績に対する報酬である。能力開発主義の基本は技量と知識の水準に対する報酬であるから、考え方として評価対象が大きく転換したことがわかる。しかも、能力開発が入社からの蓄積、ストックであるのに対して、業績は単位期間毎に変動する要素、フローである。したがって、能力開発主義からの最大の変化は、評価と成果の配分のスパンが短期的になったことだと考えられる。

能力開発主義のころにも、職能給と職務給という仕組みがあった。職能給は職能資格に対する報酬で、具体的には職務を遂行する能力開発の度合いに対して支払われる報酬である。一方、職務給は就いている職務に対する報酬で、具体的には仕事の難易度や責任の度

合いを予め定めておき、その仕事の対価として支払われる報酬である。職能給と職務給の組み合わせをすることにより、人材が持っている能力と就いている仕事を勘案して評価と報酬を定める考えが存在したのである。この仕組みの長所は、職能給という安定的な報酬と、職務給という変動的な報酬の組み合わせが、割合柔軟に運用できる点にあると考えられる。職能給というセーフティ・ネットがあるので、職務給の上下はある程度許容される面があった。短所は、高い役職に就くかどうかで報酬の差が出やすいことである。職能資格制度のもとでは、高い能力資格を持ちながら管理職に就けない人材も多かったので、先に役職に就いた者が有利という不公平感を煽る面もあった。

成果主義は、業績連動で評価と報酬を考えるということであるから、職能給が持っていたストックとしての要素、セーフティ・ネットとしての要素が薄れたことになる。ストックとしての要素が薄れたということは、長期的な視点で能力開発を目指すよりも、現在の業務に適した技量を習得に専念する方が有利になるということである。将来的に役立つという技量を地道に涵養するよりも、すぐに発揮できる技量の習得の方が優先となりやすい。例えば、ジョブ・ローテーションにより関係部門の業務を把握するよりも、現在の職務で成績を上げるテクニックの習得を選択するインセンティブが働くことになる。現在の業務という点では能力開発が促進されるように見えるが、実は将来的に開発したい能力の方は軽視されやすい。また、セーフティ・ネットとしての要素が薄れたということは、現在の評価が悪化させないためにも、非効率な仕事を回避するという選好を促す。また、職務を移動するモチベーションが弱くなるとも言える。新しい職務に就いて技量を習得するより、現在の職務の技量を維持した方が効率的だからである。つまり、日本企業が持っていた、柔軟な貸借モデルが崩壊する方向に働き、現時点で効率よく評価を獲得する個人主義に陥りやすくなるのである。figure 12 で組織力やチーム力の向上につながっている、が否定的な傾向であったのは偶然ではない。関係部門との調整によって自らの職務の最大効率が削がれるのならば、強引に自分の利得を広げることが成果主義には適しているのである。自分に対する評価と成果の配分を最大限にしてほしい、という意識に、関係者の評価と成果配分も併せて最大化するという意識が付随しているだろうか。私には非常に疑問に思われる。

一方、従業員が持つ、評価と成果配分の不遇感が存在していることには注目しなければならない。全員の評価と成果配分を均等にすることもできないし、均等にしてもインセンティブが機能しないので、必ず偏りを生じさせることになる。いかなる方法を以てしても不満の根絶はできないとも思えるが、考慮しなければ組織が自壊する。人的資源管理の永遠の課題だが、おそらく、人が回避する仕事をもっとも評価することが不満の解消に近づける方法論なのだろう。その意味では、リスクを担う職務をいちばん評価することが解決策として考えられる。例えば、価値創造である。

近年の人的資源管理のトピックとして、第二に取り上げたいのはコンピテンシーの導入

である。コンピテンシーの導入は成果主義の導入とともに広がったようである。大企業のコンピテンシーとは、ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性、と定義される (Spencer, L. と Spencer, S., 1993)。あるいは、コンピテンシーとは、決して能力そのものではなく、あくまで従業員がおかれた職務や戦略から導かれる期待を前提とした仕事の仕方だと考えられる (守島, 2004)。特性、あるいは仕事の仕方という表現が重要であり、能力そのものを表すものではない。次のfigure 13 はコンピテンシーの位置付けを示したものである。

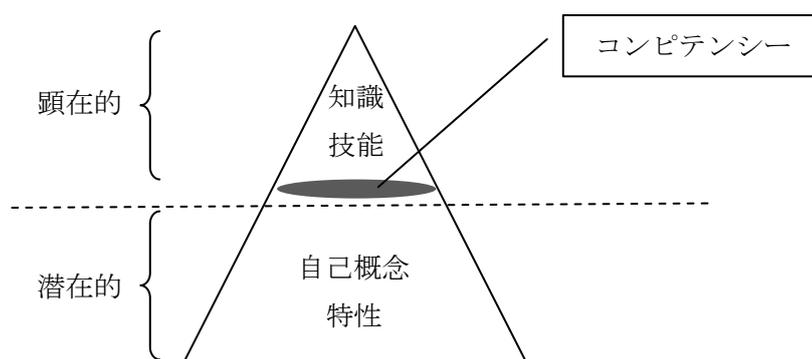


figure 13 Spencer, L. と Spencer, S. によるコンピテンシーの位置付け

figure 13 のように、コンピテンシーは顕在的なものであるが、知識や技能ほど可塑性のあるものではなく、仕事における人の持つ行動傾向という表現を用いてもよいと思う。ただし、実際に用いられる場合には、傾向という曖昧な言葉で説明できないため、モデルとなる行動を示すことがほとんどである。それ故、コンピテンシーとは技能のことだと誤解されることが非常に多い。コンピテンシーは、元々はアメリカで外交情報部員の選抜に開発されたものだが、次第に企業内の人材選抜と能力開発等に用いられるようになった。コンピテンシーは理論を掘り下げると非常に複雑で、いくつもの解釈と説明があるが、実際の用いられ方は人材の登用と配転、能力開発における評価基準である。それも高業績を打ち出すための行動の測定基準である。

コンピテンシーの設定方法は様々であるが、基本的には社内では高業績を上げている人材の言行を分析し、高業績に結びつく要素を抽出する。高業績の人材が発揮すべき行動を持っていると考えるからである。抽出された要素は、例えば積極性を表すコンピテンシーや、対人的な説得力を表すコンピテンシーなどに定義される。人材選抜や能力開発の際には、抽出された要素のコンピテンシーを用いて、積極性は非常に高いレベルにある、対人的な説得力は平均より若干低いなどと測定する。人材の能力は測定が非常に難しいものであるが、能力を明確化させる上では、かなり有効なツールだと言える。

コンピテンシーが持つ性質上、人材が就いている職務とコンピテンシーは不可分である。それも職種単位である。営業には営業のコンピテンシーであり、製造には製造のコンピテ

ンシーがある。また、同じ営業でも顧客開拓とルート・セールスではコンピテンシーが異なることも多い。それほど職務と密接な関係にあるため、職能資格制度における等級定義よりもはるかに詳細な定義が行われる。また、コンピテンシーには基本的には度合いの概念がなく、測定の結果は有無の二者択一しかない。高業績者の持つ行動傾向から抽出しているのだから、持たない人材は習得に努めるという論理になる。加えて、コンピテンシーは職務における業績の向上を前提としているため、効率性を追求する考え方と同等の志向を持つ。例えば、コンピテンシーの測定による人材の最適配置、コンピテンシーの測定による最適な人材開発、である。コンピテンシーは顕在的な行動傾向を扱うため、現状における最適化を追求するのである。もしもコンピテンシーによって最適な人材配置や人材開発ができるのなら、極めて強力なツールだと言える。

ただし、コンピテンシーによる最適化、ないしは効率化、は日本企業が持っていた能力開発の考え方と大幅に異なることに注意したい。日本企業が持っていた能力開発の手段、例えばジョブ・ローテーションは、複数の職務や職種を経験することで広範囲の技量を獲得することだった。ジョブ・ローテーションは多大なコストがかかるにも関わらず行うもので、効率の追求という点からは無意味なものとされてしかたがない。コンピテンシーの発想から配転を行うなら、人材の顕在化された行動傾向に沿った職務に配置する、ということになる。同様に、能力開発も経験と知識（知恵）の獲得によってゼネラリストとして職階を少しずつ昇っていくのではなく、ある職種のマネジメントのコンピテンシーを有しているのなら、すぐにマネジメントに就くのが望ましい。コンピテンシーの持つ特性から言うならば、コンピテンシーの導入は職能資格制度における能力開発は否定されるのである。本来、コンピテンシーは卒業方式とは相容れないのである。

コンピテンシーは有効に用いられるならば、換言すればコンピテンシーが持つシステムごと導入するならば、非常に強力なツールである。しかしながら、日本企業の人的資源管理の中で限定的に活用されているのではないかと思われる。限定的というのは、評価と能力開発の測定での活用である。しかも、本来は職務毎に詳細に定義しなければコンピテンシーは機能しないのだが、全体で一セット、あるいは事務系と技術系で一セットなど、大枠での定義となっている例が私の経験上は多いと思われる。コンピテンシーはジョブ・ディスクリプションと相性がよいのである。日本企業でも職務定義はあるが、ジョブ・ディスクリプションに比較すれば概論的である。コンピテンシーが真価を発揮するための仕組みが、まだ日本企業の多くに備わっていないと考える。

コンピテンシーの最大の欠点は、現状最適を目指すことである。コンピテンシーは職務の変化に対応しているという考え方も存在するが、この考え方はコンピテンシーとそぐわないと私は考える。なぜならば、コンピテンシーは現存の職務と密接な関係があり、顕在的な行動傾向を扱うからだ。現存のものから変化した職務では、どのように高業績を上げたらよいか、要素の抽出が不可能である。仮に変化に対応するコンピテンシーというものが存在するとして、現在の職務に対する最適となるだろうか。現在の職務から見て例外

の追加的要素になるのは間違いない。結局、コンピテンシーが対応できるのは、知的熟練が説明する異常への対処の範囲だと言える。非定形的なできごとに対する対処能力は測定できるが、不確実な変化への対応は要素として一元化できるものではない。

コンピテンシーのもう一つの弱点として、本来コンピテンシーは特性や傾向という抽象的なものであるにも関わらず、導入と運営に際して職務中の行動で説明せざるを得ないことが挙げられる。例えば顧客指向というコンピテンシーがあったとして、顧客指向がどういふ行動なのかを説明しなければ企業内で共有できない。すると顧客行動を観察して満足度を推し測るとか、常に連絡をとってアフター・ケアをするといった説明になる。結果としてコンピテンシーは測定に関わる管理職や従業員に To Do List として理解されやすいのである。この致し方ない誤解は画一的評価を生む土壌となり、実際、従業員の能力発揮の画一化が進んでいるのが人材アセスメントに関わった私の実感である。人事担当から能力の分散が小さいと苦情をしばしば受けるのだが、実際に分散が小さいのである。コンピテンシーとして体現された期待される行動に従業員が倣い、画一化が生じるのである。コンピテンシーによる行動の画一化はないとする説明もあるが、事例を掲げて行動を示し評価する以上、画一化は進む。コンピテンシーの持つ最適化の発想は、多様な能力発揮とそぐわないものである。

イノベーション・マネジメントの観点からは、メンバーの深い多様性、言い換えれば異なる能力の発揮こそが肝心である。コンピテンシーの活用は、よほど注意を払わないと、不確実な取り組みの回避と行動の画一化を促進する面がある。

三番目に取り上げたいのは目標管理制度 Management by Objectives (MBO) である。目標管理制度を簡潔に説明するならば、業務における目標を個人と共有し、目標達成に向けたインセンティブを設けると共に、目標の達成度合いによる人事考課を行うということだと言える。目標管理制度は Drucker が提唱したものとされ、日本でも高度成長期に導入の試みがなされたという説もある(jin-jour 2012)。しかしながら、本格的に導入が進んだのは1990年代半ばからだと言える。1990年代半ばからならば、成果主義の導入と同時並行である。同時並行になったのは理由があり、従業員個々人と業務における目標を共有し、目標達成をはかるとともに、目標の達成度合いで事考課を行うことが業績連動の成果主義の求める考え方と適合するからだと考えられる。業績を測定するためには基準が必要で、基準の指標となるのは業務目標だというのは妥当な考え方である。それでは、企業がどのように目標管理制度を導入したのかデータを確認したい。次の figure 14 は目標管理制度の導入度合いについて、企業規模を無作為に労政時報がアンケート調査を行った結果である。

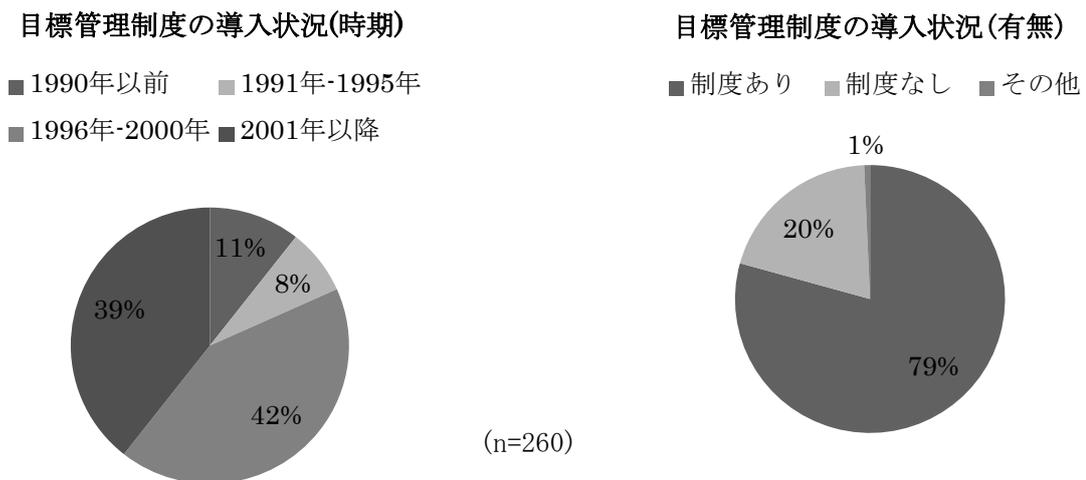


figure 14 目標管理制度の導入状況 労政時報(2004)より作成

figure 14 から、1990年代後半以降を中心に目標管理制度が大半の企業に導入されていることがわかる。目標管理制度の考え方が成果主義の導入の流れの中で有効だと判断されたと考えるのが適切である。目標管理制度の反映については、賞与を筆頭に、賃金改定、昇進・昇格という項目が目立った(労政時報 2004)。反映されたものは一括して評価と報酬としてまとめることができる。目標管理制度は人的資源管理の要のところに適用されたのだ。しかし目標管理制度を導入した多くの企業が制度運用の見直しに入る。その理由はいくつかあるが、目標の設定について方法がわからない、相談窓口となる部署がわからないなど、導入時にありがちな初歩的なものも多い。だが、これらは研修等の訓練や実践で解決されていく問題である。本当に問題となるのは、組織目標の共有と個人へのブレーク・ダウンといった項目ではないだろうか。目標管理制度が業績評価に適用されるのならば、一般の従業員の目標設定は考課者である管理職が中心的な役割を果たす。しかし、私個人の経験から、組織目標を部署としてどうとらえるべきかを説明できる管理職は少数派で、組織目標を個人目標にブレーク・ダウンできる中間管理職はさらに限られていた。よく見られたのが、部署のメンバーが担当している業務の範囲で、個々に目標設定を行うというものである。ひどい場合には数値目標の達成のためにノルマを割り振る事例もあった。このやり方は管理職と従業員の双方にとってわかりやすいものではあるが、部署で統合して見た場合、組織目標の達成に必要な取り組みが欠けていたり、逆に無用な取り組みも多かったりと方向性が分散したものになりやすい。これでは業績連動の評価に適用するのは危ういという結論になる。

目標管理制度は理念としては素晴らしいと言える。組織活動の方向性をまとめると同時に、目標達成というインセンティブを個人にもたらすからである。ただし、個人の目標設定が組織目標の達成に連動していなければならず、部署で個人目標の総体が組織目標の達成にとってMECEでなければ意味が無い。目標管理制度とは、組織目標の達成に向けた

行動計画を個人の取り組みに振り分けるプランニングを管理職に求めるのである。換言すれば、マネジメント・サイクルにおいて計画の詳細化・明確化を管理職に要求するのである。これが実は多くの管理職には乗り越え難い壁となっている。マネジメント・サイクルを本格的に組み立てる訓練を、多くの管理者は受けていないのだ。

加えてもう一つ問題と考えるのは、目標管理制度は、運営の方法によっては従業員の取り組みに铸型をはめるものとなるからである。配置も評価も処遇も目標設定もすべて個人への人材マネジメント上の投資である(守島, 2004)。生涯発達論の観点からは、個人の目標設定は、個人が能力開発を進める上での配慮がなされていることが望ましい。しかしながら業績連動の成果主義の文脈で導入されている以上、目標達成が従業員の行動を束縛するのである。強調しておきたいのは、目標達成に向けた努力は確かに個人の能力開発に貢献するが、上司である管理職も業績に連動する目標を抱える以上、部下である従業員に自由な能力開発を許容するゆとりが持ちにくいのである。そこで目標という束縛で従業員の能力開発に制限をかける可能性が高いのである。そうした束縛が、業績連動の成果主義への反発に表れていると考えられる。

目標管理制度を有効に機能させるならば、当期目標のような短期的な目標でなく、部署のビジョンや戦略に基づいた目標設定をする必要があるだろう。それは、現状でさえ目標管理が負担となっている管理職に、さらに加重をもたらすことになる。コンピテンシーと同様に考えるべきことの多い仕組みである。

最後のトピックとして360度評価を確認したい。360度評価とは、職場の上司、同僚、部下や他部門の関係者に質問を行い、ある人材の職務遂行について多面的に明らかにしようとするものである。場合によっては取引先まで質問を行うこともある。質問内容は多岐に渡り、能力はもちろん、言行や姿勢、対人関係の振る舞い等を含み、数十の項目に及ぶことがある。できる限り多くの関係者の声を抽出することで、業績に表れない人材の様々な側面を明らかにしようとする。360度評価は、その質問の内容と対象から、明らかに日本企業が持っていた評判を考慮する人事考課と似た性質のものである。

360度評価は様々に運用されている。人事考課に反映される場合もあるし、人事考課とは切り離して本人の能力開発や振り返りの材料に用いる場合もある。職場では他者の声はなかなか耳に入らないため、周囲からどのように評価されているのか、人材にとって言行を考えるよい材料となる。私も360度評価のフィード・バックを担当したことがあるが、職務遂行やジョブ・トレーニングでわからない自分自身に気付くことが多いようである。

360度評価が人材にもたらすメリットも大きいのが、問題点もないわけではない。大藪(2009)は評価の妥当性に言及し、評価者が被評価者の現在の職務遂行や言行に限られている点を指摘する。また、被評価者の職務をよく理解していない関係者が評価にあたる可能性、そして評価によって評価者と被評価者の間に貸し借りが発生することも指摘している。フィード・バックにあたった経験から、私自身は大藪の指摘の二つめが特に問題だと考え

ている。360度評価で何をどのように評価するのか、狙いや評価基準がそれほど浸透していない場合も少なくない。被評価者にとって、評価者の日常を細かに観察しておらず、実際には評価不能の場合もある。すると評価は個人的感想のような内容に置換されて、評価として適切なのかどうか曖昧になる。また、評価者はどうしても現在の自らの置かれた利害関係で評価を行う傾向がある。組織方針や戦略、部門目標や社会的影響などを考慮する評価者は極めて少ない。360度評価の実態は、基準と度合いの曖昧な評価の混在した情報なのである。結果は定量的に提示されるものの、その内容は危うい。

日本企業が考慮していた人材の評判も、360度評価と似た側面を持つ。ただし、考課者が被評価者に対する新たな情報を入手することや、自らの評価の妥当性を確認する意味合いもあったと考えられる。回答内容に対して必ずしも責任を負わない360度評価とは異なる部分があるのだ。評判による評価は、情報を統合するのは考課者に帰属しており、その意味において振幅が小さい。

360度評価は意義深いものだが、どの程度考課に反映させるべきか、今後さらに検討を要するものである。

近年の人的資源管理について、大きなトピックのひとつが非正規社員の増加である。非正規社員の増加は人的資源管理に大きな変化をもたらしているが、この稿ではあまり取り上げない。非正規社員は、イノベーションの推進という点で正規社員よりも関与に制限がかかるからである。

ここまで、近年の人的資源管理として象徴的な業績連動の成果主義と、成果主義の導入とともに普及したコンピテンシー、目標管理制度、360度評価を確認した。いずれの仕組みも、個人に焦点を当て、人材に比較的短期間で結果を求めるものである。日本企業が開発してきた人的資源管理の仕組みは、短期間の結果を求めずに、長期間の労働の成果を最大化するものであった。そしてその仕組みはまだ多分に存続している。近年に導入された仕組みは、既存の仕組みと適合しない部分もあり、不整合を起こしている。不整合を起こしているが故に、十分に効力を発揮していない。

どんな点で不整合を起こしているのか、今一度確認しておきたい。

不整合を起こしている第一は、昇進の仕組みと業績連動の成果配分の仕組みである。日本企業の場合、昇進の仕組みは能力開発主義を背景とする職能資格制度によって運営されており、職能資格制度はまだ多くの企業に残っている。職能資格制度を廃止した場合に採られる可能性が高いのは職務給を柱にすることである。職務給を再確認すると、組織内の個々の職務の持つ価値を定め、価値に基づいて報酬を定めるというものである。報酬の単位が職能給では人だが、職務給では仕事になる。日本企業では、職務給は導入しているところもあるが、単独で用いられる事例は少なく、職能給との併用で用いられていることの

方が多い(日本生産性本部, 2010)。役割給という手当てに近いものが職務給の代わりをしていることもある。したがって日本企業にはまだ職能資格制度が生きており、従来の昇進の仕組みも依然として存続している。職能資格制度は卒業方式の昇格を採っており、現在の資格の職務遂行能力を認められれば、上位の資格に昇格する。この仕組みが業績連動の成果主義と不整合を起こす理由は、上位職と下位職の連続性の問題である。次のfigure 15 は上位・下位の職務の連続性と就任の関係を図式化したものである。

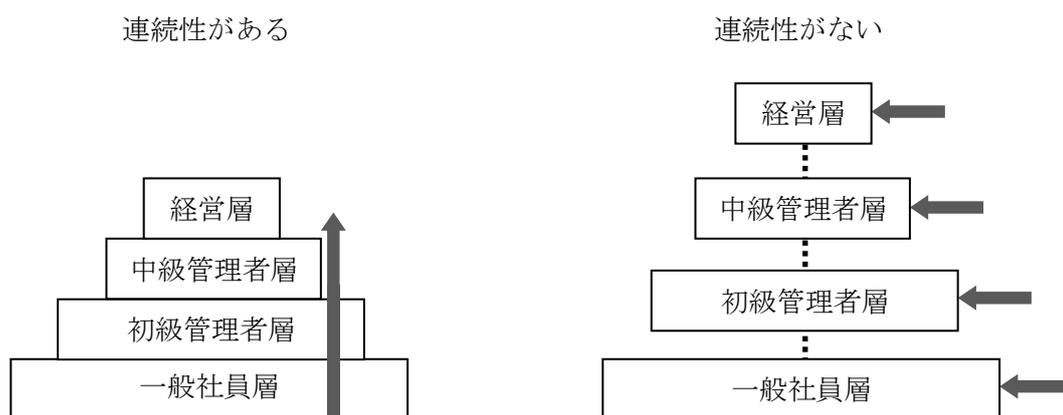


figure 15 上位・下位の職務の連続性と就任

figure 15 の左は上位・下位の職務に連続性がある卒業方式、右は連続性がない入学方式である。連続性があるというのは、上位・下位の職務が分離しておらず、混在している状態である。例えば、主として課長職を遂行するが、場合によっては部長補佐も係長の仕事もするということである。一方、連続性がないというのは職務が厳格に分かれており、責任範囲以外の職務への介入は越権行為となるようなものである。業績連動の成果主義を採った場合、原則として現在の職務における業績を評価する。職能資格制度の根幹である能力開発主義での職務の評価は、上位・下位の職階への対応も併せ、能力開発の進行を評価する。評価内容が異なるのである。前提としている昇格方式が異なるため、不整合を起こすのである。昇格方式と評価方式の適合を表にすると table 4 のようになる。

	成果主義	能力開発主義
入学方式	○	×
卒業方式	×	○

table 4 昇格方式と評価方式の適合性

不整合についての第二点めは、協力の仕組みと個人の業績評価の仕組みの問題である。

元々、日本企業は協力を奨励する組織風土であり、仕組みを持っていた。大藪(2009)の柔軟貸借モデルや評判による評価で説明されている。新卒者採用に比重を置くのも凝集性を高めて協働しやすくする意図だと考えることができ、ジョブ・ローテーションも社内人脈の構築に有用であった。職能資格制度における昇格もある段階までは大きな差をつけない考え方だったので、昇格を巡る個人間のコンフリクトが起きにくいようになっていた。幾年もの信用と信頼の蓄積がマネジメント登用に有利であったことも従業員は認識していたと思われる。

にも関わらず、業績連動の成果主義の導入にあたって、従業員にとっての焦点は個人の業績の評価をいかに適正にするかであった。成果を上げていないように見える他の人材よりも評価を望むのはもっともなことである。1990年代の企業のダウン・サイジングの風潮の中で、収入を維持するためには個人の業績を主張しなければならなかったという事情もあったと思われる。適正な評価は業績を向上させるインセンティブにつながるのだから、この問題は経営の問題でもあった。そして経営には人件費低減の狙いもあった。経営と従業員の双方に要望があつての成果主義の導入だった。

しかしながら、導入してみると個人間の報酬の格差に対する拒否反応が出た。結局、評価の単位を部署や部門とする企業が増加した。何重にも渡る横並びの仕組みが、個人に対するインセンティブとして不明瞭であったのは確かだろう。しかし、個人の業績を強調することは、別の個人の業績を軽んじることにつながりかねない。報酬として配分できる経営資源は有限であり、ある個人が多額の報酬を得るのなら、別の個人の報酬が減額されるというトレード・オフが発生する。しかも、組織内で個人は互いに協力して成果を上げているので、特定の個人の業績だけを突出させるわけにはいかない。先に議論したように、製品開発や関係部門のコストを考慮すると、個人の業務における生産性は大差がつかないと言える。部署や部門毎に僅かな範囲で報酬の差を設けるのなら、日本企業がかつて行っていたことと変わらない。組織内に協力を求める仕組みと、個人の業績を強調して評価する仕組みは本来的に適合しにくい。

協働の仕組みとして問題になるのがフリー・ライドである。フリー・ライドとはなるべく自分の仕事の負荷を減らし、同僚に肩代わりさせることだと説明される(大藪, 2009)。フリー・ライドを減らすためには、基本的には個人の責務の範囲、職務の範囲を明確化せざるを得ない。フリー・ライドとは責務や職務の範囲の不明瞭な仕事で発生しやすいからである。しかし、責務と職務の範囲の明確化は、逆に範囲でなければ担当しないという逆のインセンティブも発生する。その逆のインセンティブを解消するのが責務と職務の範囲を曖昧にする柔軟貸借モデルであり、評判による評価であった。さらに、逆の逆もまた可能で、責務と職務の範囲が曖昧だからフリー・ライドもできる。フリー・ライドの解消を目指して個人の業績を強調すると、今度は協力の関係を損ねる可能性が強い。非常に厄介

な問題である。

ともあれ、協力の仕組みと個人の業績評価の仕組みとは簡単に整合しない。

第三番めの不整合は、人事考課における業績評価と昇格評価の問題である。人事考課は、ある単位期間の業務遂行状況だけでなく、昇格の可否についても評価を行う。業績を評価する際には、どうしても昇格の評価にも影響を及ぼす。それは一人の上司が中心になって評価を行うからである。一方、業績連動で評価を求められるようになったのは、報酬を定める基準の客観性が望まれていることが一つの理由である。能力開発主義では何が基準なのか曖昧なため、成果の配分と昇格という点で不透明さがあつたことは否めない。そこで業績の評価をできる限り客観的かつ公平に行おうとすると、定量的な指標を用いるのが妥当である。

しかし、業績を客観的かつ公平に行おうとするほど、上司は自分の目の届く範囲で評価せざるを得ない。それは一つの部署の中での評価に限定されやすいということである。能力開発主義ならば他部署の評判を評価に組み込める。人材の総合的な能力を検討するからである。その代わりに不透明感が生じる。評判をできるだけ客観的な情報に落とし込むには360度評価を用いることが妥当だが、先述の通り360度評価も人事考課において信頼がおける情報とは言い難い。

よって、業績連動での評価は特定の職務に限った評価となりやすい。この評価の仕方は大きな問題をはらんでおり、短期の人事考課としてはよいが、マネジメント候補を選抜するような長期的な評価には向いていない。なぜなら、業績が高いということは、その職務が最適の配置という可能性があるからだ。上位職に昇進するよりも、現在の職務に留まった方がよいという解釈ができるのである。他の職務に異動するよりも、現職に留まった方がよいという考え方もできる。もし配転・昇格について客観的な指標を入れるならば、コンピテンシーを用いてコンサルタントなどの第三者機関にモニタリングを求めるのが妥当である。いわゆる人材アセスメントということになるが、1990年からの人材アセスメントの隆盛には、業績連動の評価が背景にあると私には思われる。

このように、業績評価と昇格評価には微妙な不整合があり、必ずしも連動しないことを指摘しておきたい。

以上、成果主義導入と従来の能力開発主義の混在による不整合を確認した。繰り返し強調したいのは、成果主義導入が問題の根源であるという単純な議論ではない。人的資源管理の制度が持っている考え方を十分に検討しないまま、接ぎ木のように部分的に制度を加えたために、何を目的とした制度なのか、基軸が喪失されて迷走していることが問題だと私は考える。業績ならば業績で、能力開発なら能力開発で、基本的な仕組みを首尾一貫させなければ問題が生じるのである。万能な制度などあり得ないので、制度の首尾一貫によって取捨選択する部分を明らかにすべきなのである。

それでは、迷走気味な日本の人的資源管理に対して、何を基軸として制度の首尾一貫をはかるか。私はイノベーション・マネジメントだと考える。そこで、次の段ではイノベーション・マネジメントと現在の人的資源管理のギャップを議論したい。

●4-4 イノベーション推進と人的資源管理のギャップ

こうして日本企業の人的資源管理の変遷を確認すると、イノベーション推進にとって極めて有用な考え方が盛り込まれているにも関わらず、運用面での逸脱や、有用な面を打ち壊すような施策の導入が見られる。

冒頭でイノベーションが難しいという問題提起を行い、その問題をイノベーション・マネジメントと人的資源管理の不整合に求めた。原因を結論するならば、そもそも人的資源管理に関する戦略が迷走し、イノベーション推進が困難になっていると言える。

この論文で最初に議論した、イノベーション・マネジメントについて振り返りたい。

- ・ イノベーションは、社会の変化に先駆けて事業の変化を起こすことである。
 - ・ イノベーションを起こすためには、不確実性への継続的な投資が必要である。
 - ・ イノベーションのための知識創造として、メンバーの深い多様性が重要である。
 - ・ 多様性のあるメンバーを活かすために、核となる価値創造プロデューサー人材が必要である。
 - ・ イノベーションを起こすための組織マネジメントは、組織学習が効果的である。
- これらの点から、日本企業の現状の人的資源管理の問題について検討を進める。

まず、日本企業が根底に持っている能力開発主義だが、イノベーション・マネジメントにとって有効に機能する部分がある。有効に機能する部分は主として三点ある。

一つは、深い多様性を実現しやすいことである。深い多様性を実現しやすい理由は複数ある。その中で、能力開発を進めれば誰もが管理職に近い職位までは昇格する可能性を持ち、様々な専門領域の人材が登用されやすいことである。そしてある程度の昇格によって組織内での発言力を持つことも含む。深い多様性を確保するためには、チーム内に経験、志向、専門領域など、属性でなく深い部分での相違が必要であることを議論した。このような相違は人材を採用すれば済むことではなく、組織内で一定の評価を得ないと、力量を認められたことにならない。力量を認められないと組織内で軽視される。したがってある程度の職位を獲得する仕組みがないと、多様性は育みにくくなるのである。この点において能力開発主義は多様性を担保する前提を有している。

二番めの点として、メンバーの互いの理解が挙げられる。深い多様性を生かすためには一定の長い期間に渡って協働することが有効だが、能力開発主義は長期雇用を前提として

いるため、メンバーが長期間共に行動する可能性があるのだ。ジョブ・ローテーションも存在するのだが、同じ企業内に所属しているために、結果的に再度協働する関係になることも十分あり得る。日本企業は元々新卒者採用に軸足を置き、組織の凝集性を高める方針を採っている。さらに評判という評価によって協業に対する強いインセンティブが働いていたと言える。凝集性と画一性とは異なるものである。凝集性は根本的には相違する人材が活動の方向性を共通にすることであるが、画一性は人材の能力発揮が均質になることである。多様性を生かすために、凝集性をはかり、長期的な協働関係を構築していたことは有効であった。

三つめは、価値創造プロデューサーの育成にあたり、ジョブ・ローテーションが有効なことである。日本企業のジョブ・ローテーションは近い職種に限らず、様々な職種に内部移動する可能性がある。このローテーションによって、企業が価値を創出する一連のバリュー・チェーンの理解、そして多職種のビジネスのロジックを経験することができる。価値創造プロデューサーに必要な素養は多様なロジックを受け止めることである。幅広い職種のローテーションは多様なロジックに対する感性を高めることもできるのである。さらに、チームのマンネリ化を防ぐためにはメンバーの入れ替えが望ましい。ジョブ・ローテーションはメンバーの入れ替えにもよく機能するのである。

一方、能力開発主義には欠点もある。主な欠点は二点あると考える。

一点めは、人材の育成と登用に時間を要し、昇進において滞留しやすいことである。時間を要することがイノベーション・マネジメントに与える負の影響は、次世代の価値創造プロデューサー人材を生み出せなくなることである。特に企業の成長の停滞・減退期には人材を高い職位に登用しにくい。降格の仕組みが織り込まれていなかったこともあり、職階の上下の対流を起こせなかったのである。能力開発主義においては能力の修得と職位の獲得は同等ではなく、価値創造プロデューサー人材が権限を獲得しにくくなる。権限がなければ能力発揮の機会が限定され、企業にとって貴重な人材を生かせなくなる。

二つめは、職務遂行能力を技量の束として見ることである。この点は、能力開発主義というよりも、能力開発主義について説明する知的熟練についての問題点である。上位の職位の技量については就任しないと学習できないというのが、知的熟練の発想である。入社時には末端業務の訓練を行い、しだいにトップ・マネジメントの技量まで積み上げるといいう考え方である。能力開発というものは、それほど線形的なものなのだろうか。知的熟練の考え方は納得できるものではあるが、バリュー・チェーンの価値創造の仕組みの活用という意識は、高い職位に就かないと獲得できないものではない。逆に高い職位に就いても獲得できる保証はない。また、定型的業務の長期間の経験と成功は、個人のミッションの認識に対して定型的業務の遂行だと植え付けやすい。マネジメントは上位になるほど非定形的業務と不確実性に向き合わなければならない。リスクをとるのが上位のマネジメントの仕事である。したがって能力開発の長期化は上位のマネジメントの育成を鈍らせ、

経営を機能不全に陥らせる潜在の可能性を持っている。

総じて、能力開発主義は人材にかける時間という点で難がある。難はあるものの、イノベーション・マネジメントにとって重要な要素を多く持つ。

次に、近年の業績連動の成果主義について、イノベーション・マネジメントの視点からまとめたい。

まず有効に機能する点だが、人材に求める要件を明確化したことである。業績連動の成果主義そのものの効用ではないが、導入の中でコンピテンシーや求める成果を理念として表し、明文化する作業が行われた。能力開発主義では、OJTが重視されていたように、現在の職務遂行における能力開発に比重が置かれていた。また、人材に求める能力も多様で明確ではなく、それが昇格・昇進について不透明感を醸し出す理由ともなっていた。業績連動の成果主義では、人材に求める行動の規範を明示することが多くなり、人材の要件さえ適切ならば、価値創造人材を登用しやすくなる。

しかしながら、業績連動型の成果主義はイノベーション・マネジメントにそぐわない点も多い。

最初に取り上げたいのが、成果配分に焦点を当てていることである。イノベーションには試行錯誤の取り組みが不可欠であるが、それは短期的には業績として結実しにくいことを示している。したがって業績連動で成果配分を行うと、試行錯誤に対するインセンティブが働かない。これは極めて重大な問題と私は考えている。失敗を覚悟で試行錯誤するのは人材の志向や情意に類すること、つまりはモチベーション次第ということだと思われる。それなのに人的資源管理としてインセンティブを短期的業績に向けると、モチベーションを減退させる仕組みとなる。企業が自ら従業員のイノベーションへの取り組みを封じるようなものである。成果配分を目的とした成果主義は、イノベーションの阻害要因となるのである。

次に問題と考えるのが評価基準の画一化である。業績であれ、コンピテンシーであれ、特定の結果や行動を求める傾向が強くなってきている。私自身の人材アセスメントの経験から振り返っても、企業内の人材の能力発揮の画一化が進んでいると言える。特定の結果や行動を示さないと評価されないからで、短期的な成果につながらないものを事実上排除しているのではないか。イノベーションの源である新結合が経験や知識（知恵）の多様性、即ち他者との相違から生じるものであることを考えたとき、能力発揮の画一性は負の影響が大きい。

三つめの問題は職務の細分化である。個人の業績が厳しく問われない評価では、関係者への協力にもインセンティブを設定することができた。しかし個人の業績が厳しく求められるのなら、個人の職務範囲に専念し、明示的な成果の獲得に特化した方が効率は良い。

結果として、細分化された職務への集中にインセンティブが働く。いわゆるタコツボ化である。仕事のタコツボ化は新結合にとって不利に働くものであり、イノベーションを起こしにくくなる。協働するからこそ生じる知識（知恵）を軽視して、個人の業績に比重を置き過ぎることは好ましいことではない。

このように、業績連動の成果主義から発生するイノベーション推進への負の影響はいくつも考えられる。いずれも業績の最大化を効率よく生み出すという考え方から生じたものだと言える。効率を重視しすぎるあまり、効率につながらない部分を排除しているのだ。その結果、本来的に非効率なイノベーションへの取り組みを阻害する面がある。業績連動の仕組みそのものは一つの考え方として妥当なものであるが、導入によって削り落とされる事柄を顧みずに効率を追求することに難がある。

それならば、なぜ方針が効率重視へと傾くのであろうか。少数の企業ならばともかく、過半の企業が人的資源管理を変化させているのである。意識的か無意識的かはともかく、効率重視に移行する必然性がないと、デメリットが生じることを説明しきれない。

このようなイノベーションを阻害するような人的資源管理に移行している背景として、私は大企業化という問題が見てとれると考える。

一般に、事業は小規模から始まり、成功とともに拡大し、やがて成熟する。最初から大規模から始まることもあるが、それは成功が見込めるときの例外的なケースであろう。多くの場合は、起業や新規事業は成功がおぼつかない、リスクの大きいものである。それが成功すると今度は収益と利益の拡大のために、効率性を求めるようになる。即ち単位あたりの生産時間とコストの圧縮である。

A-U理論と呼ばれる考え方がある。Abernathy と Utterback (1978)が提起した議論で、イノベーションの変遷について説明したものである。次の figure 16 はその概念を図式化したものである。

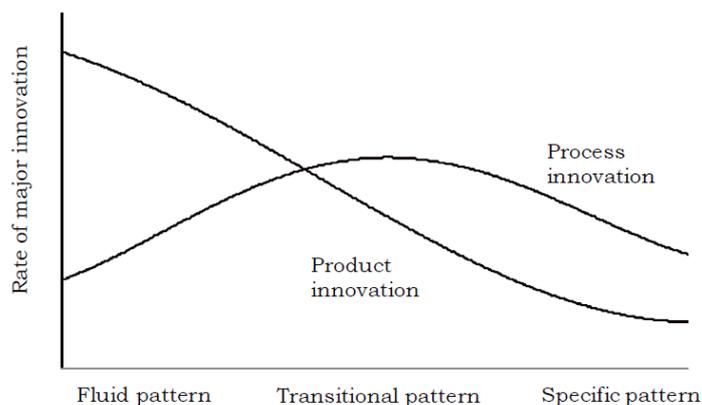


figure 16 イノベーションの変遷の概念図 Abernathy と Utterback (1978)より引用

この概念図において、縦軸には主要なイノベーションの発生率、横軸には時間がとつてある。横軸には Fluid pattern、Transitional pattern、 Specific Pattern と記されているが、これは企業の事業の移行を示している。したがって時間軸である。この概念図は、あくまで成功した事業について検討しているものなので、ほとんどの事業は figure 16 の曲線を描く前に失敗する。あくまで成功事例が対象である。Abernathy と Utterback は製造業を前提に考察しているが、その結論は次の通りである。

製造の組織のイノベーションに関する能力と手法は、技術に拠った新規参入企業から大量生産の企業に至るまでの、進化の段階に著しく依存している(a productive unit's capacity for and methods of innovation depend critically on its stage of evolution from a small technology-based enterprise to a major high-volume producer., p. 41)。

この結論からは、事業が成功とともに段階を変えるもの、そして段階を経るとイノベーションの内容が変わっていくものだと読み取ることができる。Abernathy と Utterback はまた次のように述べている。

組織が大規模生産に移行するにしたがって、イノベーションの狙いが定義しづらい不確実な対象から明確な仕様へと変化する(As a unit moves toward large-scale production, the goals of its innovation change from ill-defined and uncertain targets to well-articulated design objects., p. 44)。

統制と調整の変化は、成熟するにしたがい、さらに公式的になり、さらに多数の権威を設け、組織構造が変化するであろうことを示している(Changes in control and coordination imply that the structure of the organization will also change as it matures, becoming more formal and having a great number of authority., p. 46)。

Abernathy と Utterback のイノベーションの変遷については、その現象のみが説明され、変遷する理由が明確には説明されていない。もし強いて理由を抽出するとしたら、上の組織構造の変化が理由になるであろう。ここで用いられている組織の公式化と権威という考えは、Bernard と Simon が用いている公式組織と権威であることが推察できる。公式組織とは意図してつくられた協働の体系のことであり、権威とは指示を受け際に受命者が同意の根拠とするものである(受命者は指示をどこまで本気でやるかについて選択でき、権威は本気度を高める)。Abernathy と Utterback は組織マネジメントを意識していると考えられるのである。イノベーションの変遷は組織マネジメントに依存しているということに、私も賛成である。

Foster と Kaplan (2000) は、メンタル・モデルで企業の成功と衰退を説明している。メンタル・モデルとは、認識と概念構築の様式である。関わっている世界をどのようにしてとらえ、世界をどのようなものとして表現するかは、人それぞれそれぞれに様式があるということである。企業を一個の人格としてとらえるならば、企業にも市場をどのようにとらえ、行動するかの様式があると想定できる。Foster と Kaplan は、企業が一つのメンタル・モデルによって特定の環境下の成功を勝ち取り、環境変化のなかで成功のメンタル・モデルに固執して環境への不適合を起こすと説明する。アメリカの重要企業を示すスタンダード・プアーズ500の企業の入れ替えは、1920年代から1930年代には1.5%程度(10社未満)だったのが、1990年代には10%(50社前後)になったという。二人はその理由を環境変化の速さの上昇に求めている。

あるいは変化の速度は上昇しているかもしれないが、企業が一つのメンタル・モデルに固執するとは言い切れないと私は思う。むしろ変化していなければ、1990年代の日本企業の人的資源管理の変化を説明できないのだ。変化はいつも革新の方向に起こるものではなく、守旧のために起こることもある。遠田(2005)は、組織の常識に沿わない情報を遮断する強化が行われる場合があることを指摘している。常識とは過去の活動から形成されたものであり、組織が過去から現在における最適化を目指すために、逆に新たな変化に対する適合については意識して排他的になるというのは十分にあり得ることである。それが日本の人的資源管理の変化であり、大企業化とともに効率を重視する一方となっていたのである。

このような、ビジネスの成功による大企業化、大企業化による効率重視へのメンタル・モデルの変化が組織マネジメントの変化をもたらしているのであり、組織マネジメントの変化が背景となってAbernathy と Utterback の言うイノベーションの様式の変遷に表れたのだと考えられる。即ち、どのような製品やサービスを市場に投入すればよいかわからない間は試行錯誤を、支持される製品やサービスを確信したら効率性を主眼におくようになるというものである。その間に、組織マネジメントも探索活動の推奨から業績重視へと転換していくのである。それは報償の変化に表現される。人的資源管理における報償とは、人材に望ましい行動をとってもらうための指標であり、動機付けである。組織マネジメントの変化は人的資源管理の変化に顕著に表れると考えてよいのではないだろうか。

日本企業の人的資源管理の変遷は、能力開発主義から業績連動の成果主義への移行であった。第二次世界大戦後の復興期は年功序列的資格制度、高度経済成長期ごろから職能資格制度、そして1990年代の中ごろからは業績連動の評価制度である。この移行は次のように説明可能だと思う。

- 市場に支持される製品・サービスが不明：製品・サービスを生産する能力を重視
- ↓
- 市場に支持される製品・サービスが明瞭化：生産する能力とともに効率性を重視
- ↓
- 市場に支持される製品・サービスが確定：生産の能力よりも効率性や業績を重視

どのような製品・サービスが支持されることがわからない間は、すぐに業績につながらないので、生産する能力そのものを重視し、開発において試行錯誤を行う。やがて支持される製品・サービスが確定するにしたがい、開発の試行錯誤よりも生産する効率性や販売の結果を重視するようになる。イノベーションを推進するためには試行錯誤の非効率性は不可欠であり、効率性の追求からはイノベーションが排除されやすい。大企業とは、事業に成功した企業が成長の結果としてなるものである。大企業化による組織のメンタルモデルの変化が組織マネジメントと人的資源管理に変化をもたらし、組織マネジメントと人的資源管理の効率化への変化が企業にイノベーションの阻害をもたらすのである。

日本企業の場合、1990年代の大幅な景気後退のため数多くが業績不振となり、短期的業績の獲得に躍起となった。元々1980年代の成功によって大企業化し、効率性の重視に移行する要素を持っていたところに、さらに業績不振から短期的業績に執着する理由を得てしまったと考えられるのである。

そこで仮説3を立証できたと考える。

仮説3： 日本企業の人的資源管理の実態は、イノベーションの創出を阻害するものとなっている。

元々の日本企業の人的資源管理にもイノベーション創出にとって不利な部分は存在していた。それは価値創造のためのマネジメントを育成する方法論を確立していなかったからである。一般職としての職務遂行能力は経験の量やOJTによって確かに育成も可能だろうが、マネジメントは不確実性の中で活動の方向性を定める必要があるので、経験だけでは執行しにくいのである。特にトップ・マネジメントは、就任してから学習するようでは責任を果たせない。能力開発主義の方法論にも問題はあったのである。日本はミドル・マネジメントまでは強力でも、トップ・マネジメントの力量は貧弱だと揶揄されることもあったが、それは故のないことではないのである。

三品(2004, 2007)は日本のトップ・マネジメントの能力開発について厳しい指摘をして

いる。三品は多数の企業の財務データを分析し、日本企業の慢性的な低利益率の理由を内部昇進の専門経営者の登用に求めている。分析の結果、創業者から内部昇進の専門系経営者に経営が移行したとたんに、各種利益率の低下がみられたのである。この日本企業とは近年に限らず、高度経済成長期のものも含んでいる。内部昇進の専門経営者は基本的に企業内教育によって能力開発をした人材であるから、三品の分析は日本企業のトップ・マネジメントの育成に当初から難があったことを示す。

確かにトップ・マネジメントの育成に難はあったが、それでも日本企業は非定形業務に協同してあたる姿勢や組織学習などの多くの望ましい要素を持ち、独自の工夫によって十分にイノベーションを起こしてきた。ウォークマン然り、カップヌードル然り、トヨタ生産方式然りである。日本の成功は、独自の工夫による他国企業との差異化であったと考えることができる。その日本企業が1990年代に一気に方向転換を行い、しかも導入した仕組みが従来の仕組みと齟齬を生じ、イノベーション・マネジメントの考え方も逆行する性質のものだった。結果として自縄自縛となり、最適化・効率化という名称の現状維持に手一杯となったのである。事業継続のための社会の変化に対する先行に意識が向かなくなったのだ。

日本企業はトップ・マネジメントの育成に本来的に難を抱えていたが、従来はミドル・マネジメントや一般従業員等の現場が創発性を発揮して、外的環境への適応、あるいは社会の変化の先取りの役割を果たしてきた。それが近年の人的資源管理の方向転換により、さらにミドル・マネジメントや一般従業員にもイノベーションに対する負のインセンティブが働くようになってきているのである。イノベーションの担い手であった現場が機能しにくくなっているのであれば、組織全体として価値創造が困難になるのは当然である。

そのため自力で新たな価値提供を創出できなくなった企業が増え、世界の社会とビジネスの変化に立ち遅れて、組織変革を起こす必要が生じるようになったのだと説明することができる。その因果関係を簡単に図にまとめたものが figure 17 である。

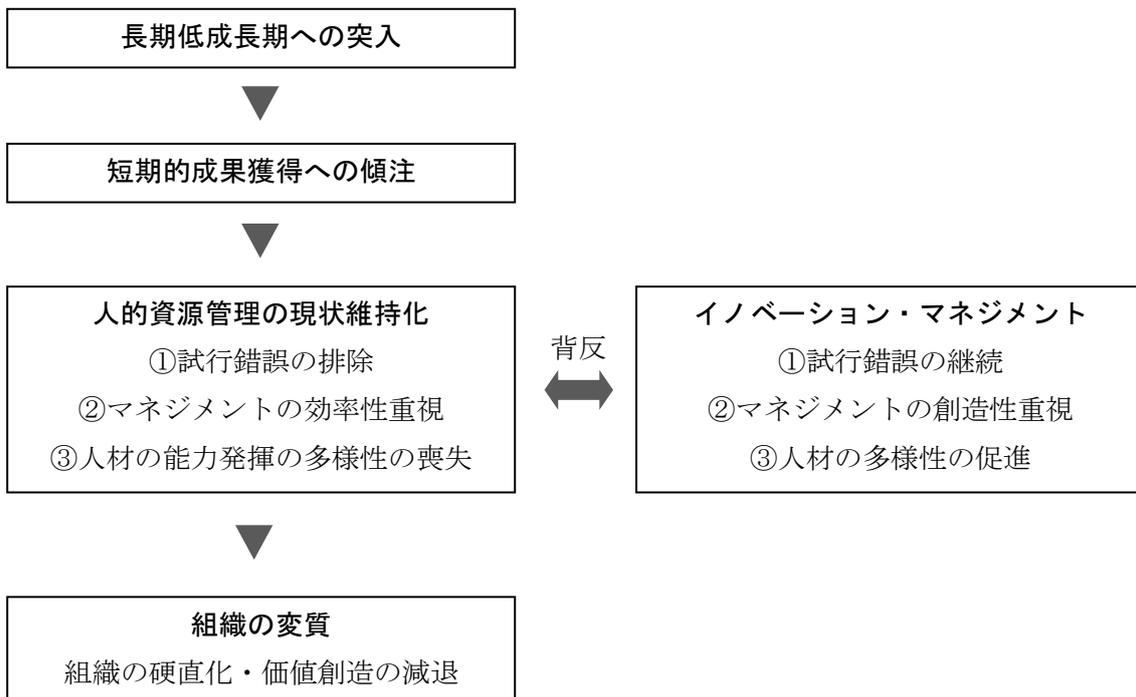


figure 17 人的資源管理機能不全の因果関係図

以上、日本企業の人的資源管理が従来から持っていた考え方と仕組み、そして新たに付け加えられた考え方と仕組みを確認した。そして、短期的業績を最大化する考え方に移行したため、価値創出と逆行するような人的資源管理に変化していることを確認した。

■5 提言

●5-1 齟齬の確認

前段まででイノベーション・マネジメントに示される価値創造の考え方と、日本企業の人的資源管理の齟齬を確認した。そこで齟齬を解消し、新たな人的資源管理の方向性を提言としてまとめたい。

まず、齟齬が何であったかを再確認する。齟齬は集約すると3点である。

1. 事業活動の継続のためには提供する不断の価値創造が不可欠だが、短期的な成果と効率性を追求し、価値創造に必要な試行錯誤を回避する傾向となっている。
2. メンバーの経験と知識（知恵）には多様性が重要であるが、評価の画一化によって能力発揮の画一性が進んでいる。
3. マネジメントには不確実性のなかで価値創造の方向を定める総合力が求められるが、その能力開発では細分化された業務遂行の技能の習得に焦点を当てている。

1と2については、齟齬が発生した理由は短期的業績の追求のために現状における最大効率を志向したためであった。新たに発生した理由である。3については元々日本企業に存在した齟齬で、経験の積み上げを重視するあまり、経験を積みにくい上位マネジメントの育成について疎かになるというものだった。

そこで、議論の手順は、あるべき姿を目標として、現状との差異を埋めるように改善策を検討する。具体的にはイノベーション・マネジメントを基軸として、3つの齟齬に対して見直しをかけ、最後に人的資源管理の総体をまとめる。

●5-2 試行錯誤を行うための改善

マネジメントに要求される役割が一般職の業務遂行と相違し、さらにマネジメントも階層によって役割が異なるということは、Thompson (1967)の議論を参照していた。今一度確認すると、次のようなものであった。

階層	役割
上級マネジメント	長期的に生じる不確実性への対応
中級マネジメント	トップとミドルをつなぐ仲介
初級マネジメント	成果獲得に向けた短期的環境適合

table 5 Thompson による管理階層のミッションの違い

Thompson が念頭に置いていたのは時間の概念であった。Thompson によると、管理のパラドックス、すなわち確実性と柔軟性の二面性の追求は、その大部分は時間という次元を中心に生起する (p. 193)。確実性というのは短期的業績を上げることであり、柔軟性というのは環境の変化をにらみながら長期的業績を考えることである。長期的には、管理は、拘束から解放されること、すなわちスラックにより柔軟性を得ようとする (p. 198)。現状における最適を求めることは、逆に現状に拘束を受けることであり、将来を模索する探索活動においては足枷になりやすい。スラックとはゆとりのことである。機械の動作にアソビが必要であるのと同様に、経営にも組織スラックが重要である。現状において一定の業績を求めることは大切だが、将来に対する模索、つまり探索活動への投資を行うことが不可欠なのである。

問題は、現在の業績と将来への投資のバランスをどうするかで、どの程度の投資が事業の継続に必要なものであるかだ。残念ながら、必要な投資の大きさについて先行研究で明確な結論は出ていないようである。参考になる先行研究として Tan (2003) があるが、Tan は中国企業が財務会計上のゆとり、予算スラックの大きさと業績の大きさの相関関係を調査している。その結果、予算スラックが大きいと投資に予算を活用し、ある程度の活用規模までは正の相関関係があり、ある程度を超えると負の相関関係があることがわかった。当然と言えば当然の結果だが、相関関係の正と負の入れ変わる点が最適な予算スラックであることがわかる。figure 18 はその結果をモデルとして表したものである。

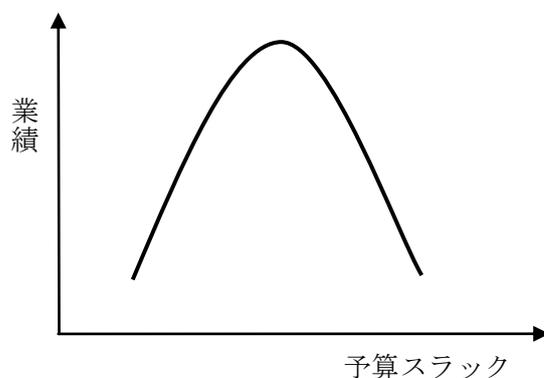


figure 18 Tan(2003)による予算スラックと業績の関係

中村 (2011) は日本企業 3,200 社余りのデータを用い、組織スラックが R&D 投資割合を増加させ、環境投資割合を減少させることを実証した。中村は、条件付きながら、R&D 投資をハイ・リスク・ハイ・リターンと考え、環境投資をロー・リスク・ロー・リターンととらえている。この研究は、組織スラックが大きいほどハイ・リスク・ハイ・リターンの探索活動に企業が踏み込む可能性が高いことを示している。

しかしどの程度の組織スラックが適正なのかは不明である。組織スラックそのものが定義しづらいものであるし、業績との相関関係も曖昧でしかない。ただし、組織スラックを

持たなければ、企業は結果の不確実な投資活動を行わないことは確かである。

一方、有名な企業の事例では、研究開発に投じる予算も大きい、従業員に勤務時間の何割かを指示を受けていない自主的な活動に充ててよいことになっている。時間も有力な経営資源であり、組織スラックの対象となるものである。企業の例を挙げると3Mの場合は15%、ヒューレット・パッカードの場合は金曜日の10%、グーグルの場合は20%である。各企業とも、勤務時間のスラックが他社と差異化された製品の創出に貢献しているとされる。自由に活用できる時間の大小は、企業によってそれぞれ異なっており、企業が持つ経営資源の大きさによって異なるとした方がよさそうである。むしろ重要なことは従業員にとって明示的な基準でスラックを設けていることではないだろうか。もちろんすべての職種に適用できるものではないが、効率性の追求だけが事業活動ではないというメッセージを経営が示していると考えた方がよさそうである。

メッセージを逆に読み取れば、経営自身が効率性の追求に経営資源のすべて振り向けないことを覚悟しているのだと解釈できる。時間配分について明示的な基準を設けるのは、経営自身が経営資源のすべてを使いきらないように、従業員に監視役を委ねているのだとも説明できる。この解釈が成立するならば、割合の設定自体は大きな意味はなく、経営の資源投入に対する自己抑制の基準を明示すればよいだけである。逆に最適化の計算などを始めると、現状最適を追求する考え方と同一になってしまう。現状最適とは社会の変化に短期的に組織を適合させるものである。社会の変化に先行するためには、現状最適を追求するのは見当違いである。

以上から、継続的に試行錯誤を行う経営行動として、経営資源の活用にスラックを設ける自己基準を策定すること、自己基準は最適化を考えずに一定の割合等を設ければよいこと、そして自己基準を堅持するための明示的なルールを設けるべきであることを議論した。

●5-3 能力の多様性の発揮のための改善

能力の多様性の発揮が減退する主たる問題は、業績の最大化のために限られた行動を推奨することである。具体的には、取り組みの結果のみを評価すること、コンピテンシーを表す行動例の実践を規範として、それ以外の行動をあまり評価しないことである。

コンピテンシーについては再度確認しておきたい。コンピテンシーとは、ある職務において業績を上げるための行動特性や傾向である。知識や技能の様な明白に顕在的なものでもなく、人格のような潜在的なものでもない。抽象的な概念だと言うことができ、職務遂行において能力発揮の指針となるものである。したがってコンピテンシーのそのものの設定が問題なのではなく、行動例のみを評価する運用が問題なのである。コンピテンシー

とは動機や価値観までを含む広い概念なのだが、運用にあたって全社的に理解を行き届かせるのは困難で、行動例の実践ばかりが推奨されてしまうのである。また、本来コンピテンシーとは職務毎に存在するものであり、未だ職務定義が曖昧な日本企業の人的資源管理ではコンピテンシーをきめ細かに運用する仕組みが整っていない。コンピテンシーそのものを問題視するよりも、活用のための土台となる環境や運用方法について検討すべき余地があることを考える方が適切である。

なお、コンピテンシーそのものについても、多様性創発力といった項目を設けて多様性の発揮を促すものもある(中央大学 2014)。その内容は、多様性(文化・習慣・価値観等)に適切に対応しつつ、自らの存在感を高め、その協同から、相乗効果を生み出すことにより、新たな価値を得る、とある。この稿で議論した価値創造ファシリテーターとほぼ同じ内容である。しかしながら、多様性を認め活用すべきと規範を設けること自体が、多様性の発揮を制限することは言うまでもない。一つの専門性を突き詰め、組織貢献することも人材として重要な行動である。

では、能力の多様性の発揮を促す仕組みとはどのようなものであろうか。

簡単に結論するならば、特定の基準を設けず、様々な観点での能力開発を促進することである。もちろん能力開発を自由裁量にすべきだということではない。目指すキャリアについてはある程度は自己裁量に委ねて、職務遂行の基本的な訓練は企業が支援することが好ましいという考え方である。

例えば、新卒者採用を行ったとして、電話の応対や仕事における言葉づかいなどは企業が主体となって訓練を行った方がよい。このような技能がないと職務遂行そのものが不十分になるからである。中堅社員であれば、ある程度の仕事のスケジューリングや職場活動の牽引などの技能は企業が訓練を行った方がよいと考える。これらも組織の円滑な活動に必要なからである。しかし管理職となるか、専門家となるかは人材本人の選択に委ねた方がよいと考える。この稿で管理職とは価値創造ファシリテーターと定義しており、個人レベルの職務遂行とは一線を画しているからである。

この考え方を図に描くと、次の figure 19 の通りである。

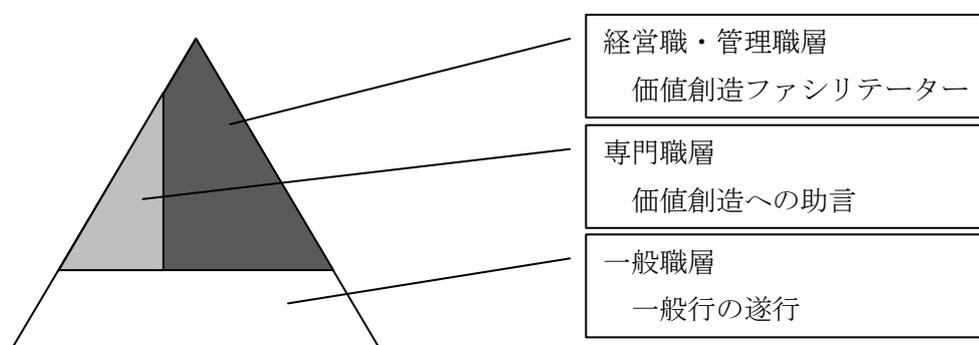


figure 19 新たな職分の構造

構造としては従来のもものと大差はないが、一般職と専門職、管理職と専門職を明確に区別することが要である。各々の職層の任務の枠組みは以下のように考える。

経営職・管理職層：

事業活動を行うにあたり、事業の価値を高め、あるいは事業の価値を創造し、事業の推進役を担う。

事業計画を策定する権限を持ち、会社、部門、部署あるいは予算付きプロジェクト・チームに対して管理責任を持ち、目的の達成をはかる。

専門職層：

自らの専門性を生かし、知識開発を行い、組織に高度な知識（知恵）を提供する。

部門や予算付きプロジェクト・チームを率いる権限を持たず、研究・開発や情報収集などにあたる。

一般職層：

経営職・管理職層、専門職層が担わない、事業活動におけるその他全般の業務遂行を担う。

予算なしプロジェクト・チームを率いる権限を有する。

この構造の狙いは、職能資格制度で不明瞭だった管理職の任務を明確に規定し、能力開発の方向性を従業員に示すことにある。

従来の社員区分で不明確であったのは、特に管理職と専門職の相違であった。能力開発を企業主導で一律に進め、一定の人数が管理職相当の能力を認められはしたものの、実際には管理職に就任できるのは部分的な人材であった。組織が低成長期に入ったときは、その傾向が著しいものであった。専門職は管理職に就任できない人材への代替処遇に用いられ、そのような人材は本来ゼネラリストとして能力開発を行ったために専門職として不十分な場合もあり、専門職という職分が機能不全に陥る面があった。また、管理職も実際には部署を率いる能力を持たない人材も少なくなかった。個人としての業務遂行能力は高くとも、他の人材の知識（知恵）を活用する技能と意識を能力開発していなかった場合も多いからである。

新たに明確な区分を設けることによって、従業員に目指すキャリア・パスを選択するよう促したい。キャリア・パスは大きく分けて二系統である。

系統1：管理職コース

一般職 → 管理職 → （経営職）

系統2：専門職コース

一般職 → 専門職

即ち、一般職の間に管理職コースと専門職コースの選択を行い、どちらかのコースに進むのである。選択にあたってはあくまで従業員個人に権利があり、企業が一方的な決定を行わない。一度コースを選択すると不可逆である。つまり管理職コースと専門職コースの間は行き来できない。役割を厳密に区分するためである。管理職は事業活動と価値創造に責任を負うが、専門職は組織の知識（知恵）の涵養に責任を負うのである。

専門職は管理職に知識（知恵）を提供し、価値創造において重大な役割を担う。何を専門領域とするかは人材の判断次第で、競争の激しい分野を選択してもよいし、競争の少ない分野を選択してもよい。競争の激しい分野は、需要が多いとか考えられるので、価値創造に参画する可能性は高いが、第一人者になれる可能性は低くなる。競争の少ない分野はその逆である。知識（知恵）を軸足とする以上、その技能は蓄積が可能であり、比較的安定したキャリアを描くことができる。ただし知識（知恵）の提供が事業の変化に追いつかない場合には、地位が下がる可能性を有する。したがって新たな情報の獲得と思考の深化に努めなければならない。

このような職分の構造が能力の多様性の発揮に有効であるのは、従業員が自ら担当する領域を選択できることにある。管理職を選んで価値創造を推進するのもよく、専門職を選んで専門性を築き上げていくのもよい。専門職コースを選択することは地位に関する報酬に限界を生じるが、知識（知恵）の集積と価値創造への貢献は企業内外で一定の尊敬を受けられる。管理職は価値創造に責任を負うので、安穩と地位を全うできる立場にない。管理職には専門職の協力が不可欠であることと、ファシリテートの必要から、専門職の自負心が無用に傷つけられることは少ないだろう。したがって管理職となって高い地位を獲得することだけが目標ではなくなる。故に組織の多様性の確保が可能だと考えるのである。

専門職に対し、企業は基本的に能力開発を行わない。知識（知恵）を軸足とする特性から、企業が育成することが難しいためである。専門職にはそれだけ高度な職務遂行を求める位置付けである。単に既存の業務を長年務めた経験は専門性として認め難く、組織にとっての知識開発が任務である。調査・研究費用を予算として用意し、専門職は1年から3年程度の短期で調査・研究テーマの申告を行って、予算の配賦を受けるとよいとする。調査・研究の予算を用い、専門職はフィールド・ワークを行ったり、外部研究機関とのプロジェクトを行ったりしてもよいだろう。

専門職の評価は、職能資格的なランク付けを基本とし、価値創造ファシリテーターによる貢献の評価を加味して、いくらかの変動要素を盛り込むとする。変動要素は報酬総額に対して大きな比重をつけないようにする。具体的には、変動の幅が上下の職階の報酬レンジに達しない程度とする。その考え方は次の figure 20 の通りである。

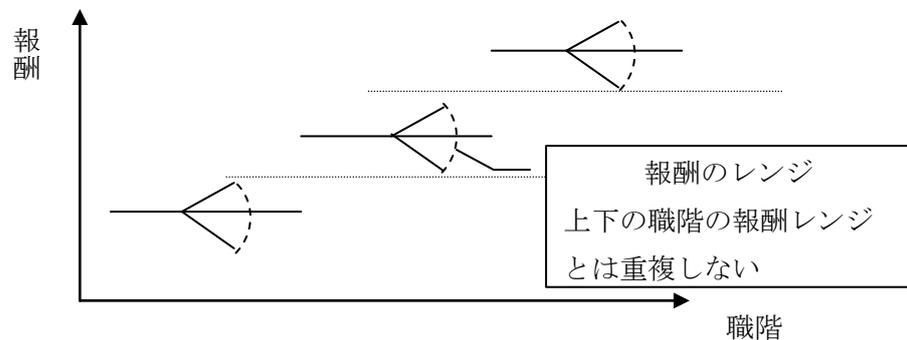


figure 20 専門職の報酬曲線

専門職の報酬をこのような仕組みにする目的は、変動要素は組織貢献のためにある程度は必要なこと、しかしながら職階を上げる方が報酬を有利にすることで、専門性の追求を促進することである。

専門職の昇格評価は、価値創造への貢献の評価の蓄積で定める。蓄積はポイントのような数値で行い、ポイントの和が一定の基準を超えたら昇格する。この仕組みにするのは、高度な専門性ほど他者からの評価が難しいためであること、専門性の追求を促す狙いが価値創造への貢献だからである。価値創造への貢献の評価を主とすると、専門性の追求に対するモチベーションが薄れる危惧はある。ただし価値創造チームの人事権の一部を価値創造ファシリテーターに委譲することで、専門性の深化のない人材はアサインされにくくなることから、専門性の追求を継続する動機付けとなると考える。この理屈はコンサルタントのプロジェクトのアサインと同様である。

このように、専門職は多様性確保の柱となると同時に、知識（知恵）の開発という役割を担う。

一般職の役割は大別して二つあり、一つは新たに業務設計を必要としないような、定型に近い業務の円滑な遂行を担当する。そしてもう一つは管理職・専門職に至るまでの経験の蓄積の場である。

一般職を組織構造に組み込むのは、新卒者採用または若年者採用に比重を置くことを方針にしている。新卒者・若年者を企業が育成することは独自の企業文化を涵養しやすく、また忠誠心を高めやすいからである。その代わり育成コストが大きくなるが、日本企業が従来から持っているシステムなので、追加コストにはならないと考えられる。

一般職ではジョブ・ローテーションを実施する。ローテーションの周期は3年から5年くらいを想定しており、ローテーションにより人材にとって最適な職務を探索する意味がある。加えて、ローテーションによって組織内のバリュー・チェーンの存在と協力関係を理解できる素地をつくる目的がある。ジョブ・ローテーションを行う以上、一般職における

人材の最適配置は目標とはしない。むしろ人材の最適配置の追求は、短期的な効果は望めるが、長期的には人材の経験の幅を狭める恐れがあり、組織の硬直化をもたらしやすい。ジョブ・ローテーションを常に行うことは、組織のダイナミズムを保つためにも有用だと考える。

一般職の該当する職階は管理職相当に至るまでである。人材が一般職である間は準備期間という位置付けであり、成果の最大化を求めない代わりに、将来的に管理職または専門職を務める学習を求める。したがって報酬も年功型の仕組みをとり、特に大きな業績を挙げた場合には賞与等で報酬の増加をはかる。次の figure 21 が一般職の報酬を示す曲線である。

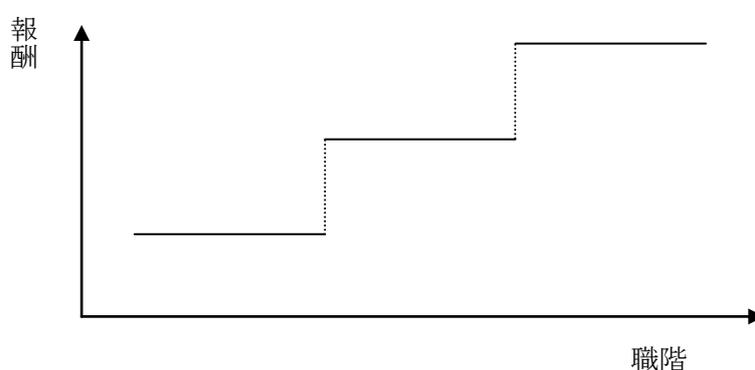


figure 21 一般職の報酬曲線

逆に、勤怠に問題が無い限りは報酬の減額を行わない方針をとる。つまり一般職では評価に占める業績の比重は微小にする。それよりも、職務遂行と学習に対する情意を重視し、個人の評価の最大化のみを志向する人材ではなく、組織の価値の最大化をはかる人材の登用を目指す。組織の価値の最大化をはかる人材の登用は、企業にとって望ましい組織文化の醸成に有効であり、かつ長期的発展のための組織の活性化に不可欠である。近頃は抑圧的な手法のマネジメントも散見されるが、他の人材を損ねるようでは組織にとって負の影響が大きい。個人を際立たせることよりも、組織の能力発揮を優先する人材の登用が望ましい。これは日本企業が仕組みとしてもっていたものである。

なお、個人を主張し過ぎないということは、常に自己抑制を求めるものではない。他者の言行を考慮して、自分がどういう役割を果たせばよいかを考えることが重要である。他に活動の牽引役がない場合、牽引役がいても活動が停滞する場合は主体性を発揮するという判断力が求められる。

一般職の昇格は、報酬と同じように年功的に行う。入社後数年の昇格基準は基本的な職務遂行ができるかどうかだが、一つの職種の業務遂行が可能となったら、その後の昇格基準はどの程度の範囲まで組織を活用できるかとする。先にπ型ないしはT型人材を価値創造ファシリテーターとする議論を行ったが、一般職の間にできるだけクロス・ファンクシ

ョナル・チームの経験を積む機会を設け、素養と修得の度合いを評価する。管理職は一般職に対して経験を積む機会を極力設けるようにする。もしも価値創造ファシリテーターとしての素養が認められたなら、管理職候補として早期育成をはかるようにする。もし管理職または専門職としての実力が認められないのであれば、昇格は一般職の最上の職階で停止する。即ち、管理職または専門職に進まないのであれば、昇格の上限は管理職または専門職の補佐である。

管理職の役割は、価値創造ファシリテーターである。職階が上がるにつれ、より広い範囲の部門の管理職と協働し、事業の価値創造を推進する必要がある。経営資源の配分についても、職階が上がるとより長期的な視点で判断をくだすことになる。

価値創造ファシリテーターは、地位が安泰となるのを避けたい。企業は価値創造を継続することが重要であり、一度の成功で地位を保証するわけにはいかない。したがって、専門職や一般職と異なり、降格の仕組みを取り入れる。具体的には、新たなプロジェクトを起こさずに現状維持に留まった場合、プロジェクトを連続して失敗させた場合に降格対象とする。この方法を採用するのは、価値創造の取り組みを継続するためであり、安直なプロジェクト運営を続けて地位を確保するためでもある。逆にプロジェクトを続けて成功させるようであれば、早期に上位の職階に上るようにする。

プロジェクトは自らアイデアを出してもよいし、他者のアイデアを活かすものでもよい。したがって専門職の助言が活かされるはずである。当然、部下のアイデアを管理職がプロジェクトして具現化することも望ましい。管理職どうしが協力し、プロジェクトを組むのも可能である。担当する部署だけでプロジェクトが完結するとは限らないので、他部門に広く協力を求めることが必要になるはずである。

管理職の評価項目として、結果としての業績よりも、対昨年比もしくは対数年前比で事業の伸びを重視する。事業の伸びを重視するのは、業績が出やすい事業で絶対値としての結果を残すことよりも、新たな取り組みをスモール・スタートで始め、拡大させることを促進するためである。そのため、定型的な業務、成熟した事業は管理職補佐クラスに実際の運営を委ねることも可能である。この考え方は、管理職になれない一般職に対する救済措置でもある。地位は得られないものの、実際の業務の管理は権限移譲される可能性があるということである。

なお、管理職には異動の可能性がある。管理職の中核的能力を価値創造においているため、特定のテクニカル・スキルに求めないからである。むしろ、価値創造の手腕に優れた人材は、全社的に見て注力すべき事業に携わった方が望ましい。経営職の判断により、手腕の優れた管理職は随時優先順位の高い事業の開発に加わるようにする。

経営職は、管理職からの内部昇進を基本とする。ただし多角化や新規事業参入等のために外部の経験者・識者を外部取締役として招くこともよいと考える。基本的には取締役も

価値創造ファシリテーターであるため、監視役としての機能よりも執行役としての機能が優先される。主たる役割は、企業内の有望プロジェクト群を見出し、育成することである。もちろん既存事業も併せて、経営資源の配分を適切に行うことになる。ちょうどBCGのプロダクト・マネジメント・ポートフォリオのように、優良事業から経営資源を抽出し、開発すべき事業に配分するのである。

経営職の評価や担当替えについては、株主の意向も問う必要があるので、企業内の判断だけで定めるのは難しい。しかし価値創造に対する意欲が薄れた人材は経営職として相応しくないと考える。Thompson(1967)の議論のように経営職は長期的な環境変化に対応すべきであり、企業がどのような事業活動をすればよいのかを模索する必要がある。既存事業の拡大に専念するようでは、経営職として不十分だと考える。次世代の事業を検討し、適切に投資を行っているかどうかの評価基準である。管理職からの内部昇進の基準も、既存事業にとらわれずに事業の変化を促せるかどうか重要な点となる。

なお、近年は非正規社員の比率が高まっているが、非正規社員の活用は主として人件費の削減が狙いであった。したがって企業は非正規社員の能力開発について多大な費用を投入できない。非正規社員は基本的に定型的業務に就き、職務遂行にあたっては指示・監督を受ける。自律的に職務を遂行できないことが前提である。この前提を取り除き、大きな権限を移譲する例もあることはあるが、それは店長や売り場責任者などの役付きにした場合と考えられる。多くの場合は定型業務の従事者であり、自律的な職務遂行は認められない。しかし企業が価値創造を事業活動の軸とするならば、定型業務に就く人数が増大するほど価値創造に対する硬直性が強化される恐れがある。業種によって事情は異なるが、非正規社員の割合には一定の限度を設けるべきであるし、価値創造に対する意識が高い人材ならば正規社員への登用を速やかに行った方が企業にとって効用が大だと考える。

近年は他社との業務提携や、コンサルタントの活用の事例も多い。他社の協力者やコンサルタントも非正規社員である。このような人材は非正規ながら正規社員よりも自律性が高い。その代わり有期限の雇用である。他社の協力者やコンサルタントは自社に知識（知恵）をもたらす存在であるから、組織内の位置付けでは専門職に相当するととらえるのがよいと考えられる。専門職相当であるから、一定の監督・指示は受けるものの、管理責任は問われない。このような位置付けで有期雇用することが目的に適っているのではないだろうか。

以上、従来の典型的な組織構造を活かしつつ、従来からの職分を新たな役割分担で再定義した。

●5-4 マネジメントの能力開発と登用

マネジメントの能力開発と登用の問題は、一人の担当者として業務を遂行する能力と、チームをまとめ価値創造を行う能力が区別されていなかったことが最大の問題と考えられる。

もし業務を遂行する能力と、チームをまとめ価値創造する能力開発とが同一線上にあるのならば、年功的資格制度や職能資格制度が十分に機能したはずである。OJT を中心とした経験の蓄積により、非定形的な異常に対処する技能の向上が価値創造に活かされたはずなのである。しかし、先述の通り、知的熟練は価値創造については機能するとは限らない。定型業務という基準がある場合の非定形業務への対処能力と、そもそも不確実な環境下で提供する価値を生み出すのでは性質が違っている。

そこで、能力開発において考慮しなければならないことは、価値創造に対する意識付けと環境整備である。

野中と竹内(1995)によると、いくつかの日本企業ではミドル・マネジメントが知識創造の中心となるミドル・アップダウン・マネジメントが行われていた。経営と実務をつなぐミドル・マネジメントが経営計画に対する創発の役割を務めていたのである。ミドル・マネジメントが長期的な視点で探索活動を行っていたわけではないが、創発という短期的な視点の価値創造を行っていた。したがってミドル・マネジメントの意見が経営の議論の俎上に乗る間は、日本企業は価値創造的な活動を十分に行うことができた。しかしながら、1990年代から組織のフラット化の名目のもとにミドル・マネジメントが削減され、むしろプレイング・マネジャーとしての役割を担うようになった。誇張気味の表現になるが、組織運営よりも代表的な従業員という意味合いが強くなったのである。しかも業績連動の成果主義であるから、自らが業績としての数字を上げる必要が生じている。将来的なことよりも、短期的な業績に集中するインセンティブが働いているのである。ミドル・アップダウン・マネジメントは機能する前提を失いつつある。

ミドル・マネジメントに知識創造の役割を求めにくいのであれば、新たに知識創造の担い手となるべきはトップ・マネジメントである。組織のボトムに近い人材に知識創造を求めた場合、アイデアは出すことができたとしても、ビジネスにする権限と利用できる資源を持たない。したがって、いかにトップ・マネジメントに価値創造人材を登用するかが重要な取り組みとなる。

しかし、日本企業では一人の担当者として業務を遂行する能力と、チームをまとめ価値創造を行う能力が区別されていなかった。そのためトップ・マネジメントに価値創造人材が登用される可能性が低い。むしろ、今後は短期的視点で業績を上げることが得意な人材がトップ・マネジメントに登用される可能性が高い。

それでは、価値創造の能力とはどういう内容だろうか。

残念ながら、具体的な技能に分解することが難しい。なぜなら単にアイデアを創出す

るだけではなく、組織を活用してアイデアを事業化する必要があるからだ。いくつかの能力を兼ね備えていないと価値創造の担い手とはなりにくい。敢えて項目立てするならば、企業内外のバリュー・チェーンを理解し、活用すること、そして多様な知見を受け止め、活用することの二点だと考える。先述の価値創造ファシリテーターの議論である。

価値創造ファシリテーターは、複数の部門の経験による多様なビジネスのロジックを理解する素養を持つこと、そして業務ないしは活動をゼロ・ベースで設計することが経験としての要件であった。この要件を技能やコンピテンシーに分解すると、例えば情報把握力と異文化受容力、組織化力、計画力等となるが、これらのような技能やコンピテンシーを複数集めても価値創造ファシリテーターとならない。なぜなら、技能やコンピテンシーを統合するような価値創造の意識が中核的能力だと考えるからである。価値創造の意識を持たない限り、結果の振幅があるという意味でリスクの大きい活動に取り組むことは困難である。技能やコンピテンシーを持っていても、効率の追求を優先すると価値創造は難しいのである。

したがって、能力開発上の焦点は価値創造の意識付けと登用の環境整備である。

三品(2004, 2007)は、トップ・マネジメントの育成についての提案を行っている。それは基本動機の形成と早期育成である。三品は、創業経営者と内部昇進の専門経営者の比較から、根本的な相違を経営への動機と解釈した。経営への動機とは、事業を起こすことである。提供価値の創造と言い換えてもよいと思われる。内部昇進の専門経営者は、事業と組織が既存の状態から経営行動を開始するため、少なくとも現状を維持するためにもリスク回避の選好を持つ傾向があり、価値創造にも意識が薄くなるのだ。結果として事業を推進する気概に欠けてしまう面がある。そこで三品は早期育成による基本動機の形成を唱える。早期形成を推奨する意味合いは、人生の早い時期に経営に対する動機を形成することと、早期育成によって若い時期から経営に関与することである。若い時期からの経営の関与は、必然的に経営の結果に対する責任を伴うことになる。結果を待たずに引退することができないからである。そしてもう一つ重要なことは、間違っても、実績や直属上司による評価を選考の基準としてはならない(2004)。なんとしてでも避けるべきは、人事職が事務局を務め、安易な客観基準に基づいてメカニカルに選考を進める事態である(2004)。要するに、従業員に一律に当てはめる基準では経営人材は選抜できないというのである。私もまったく同感である。細分化された業務でいくら実績を残しても、不確実性の中に企業の将来を見出す能力の担保にならない。

ただし、気をつけねばならないのは、非明示的な基準で経営職候補を選抜すると、他の大勢の従業員に不公平感を生じ、モチベーションの低下を招く可能性があることである。何らかの明示的な基準を設ける必要があるのだ。

再び3Mの事例に基づいて考えたい。3Mの場合、自由に使える時間が15%だというの

は不文律であり、従業員すべてが自主的な活動を強制されるわけではない。15%の時間を通常の職務遂行に充ててもよいのである。ただし、15%の時間を活用し、成果を挙げた従業員に報酬や地位で報いている。15%の活用は必須ではないが、活用できる従業員を優遇しているのである。3Mの事例は、価値創造を従業員の主体性に委ねつつ、価値創造を実践する人材を優遇することで価値創造の文化を醸成していると言える。このような人材の選抜と登用の仕組みが望ましい仕組みではないだろうか。

すると、ストーリーとして能力開発と登用を考えると次のようになる。

新卒者あるいは若年者として採用された人材は、最初に配属を受けた場所で専門性と業務遂行能力を修得する。特に大事なのはビジネスのロジックを理解することである。数年後にジョブ・ローテーションにより他部署に移り、新しい部署のビジネスのロジックを習得するとともに、先の部署との関わり合いからバリュー・チェーンとその活用に対する理解を深める。バリュー・チェーンに対する理解を持ったらプロジェクト・チームなどで多部門間の活動を経験する。あるいはワークフロー構築などで業務プロセスを設計する経験を持つ。そうした活動で成功する人材は、将来の管理職・経営職候補として数多のプロジェクトに登用する。そして管理職コースに進む。管理職候補となるまで、早ければ5～6年、標準では10年くらいだと想定する。即ち、事実上のファスト・トラックを設けるのである。次のfigure 22はそのキャリア・パスを図式化したものである。

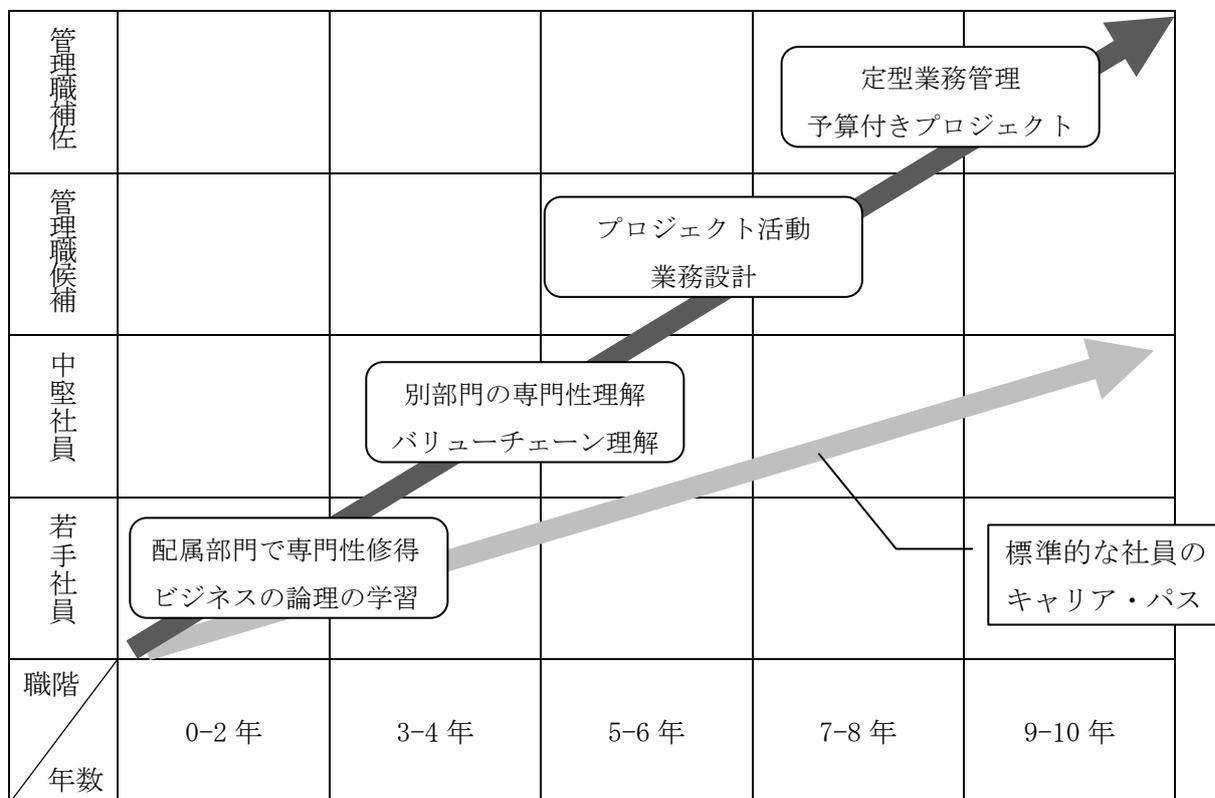


figure 22 管理職コースのキャリア・パス

管理職については、このように、価値創造の素養を示す人材に経験の場を数多く用意することで能力開発する仕組みが望ましい。全員に経験の場を用意する必要はなく、価値創造の素養を示す人材に限定すればよい。そして価値創造の素養を示したら、経験年数を問わず、いつからでも経験の場を用意することが望ましい。逆に、現在の職務での短期的業績の獲得を推奨しすぎない方がよい。一般職の間は能力開発期間としてとらえており、長期的視点の探索活動を担う人材を発掘する期間でもある。短期的業績を求め過ぎると、肝心の長期的視点の探索活動に対する意識を鈍化させることになりかねない。業績の積み上げに対する報償型人事を行うのではなく、企業の将来を創る上げるための投資型人事を行うのである。

このようなファスト・トラックを行う意義は二つあると考える。一つは、将来的に企業の経営を担う人材を優遇することで、転職などの企業間移動を高コストにすることである。企業が期待していることを明らかにすれば、他社への移動は機会損失となる上に同様の待遇を受けられるかどうか判らない。故に高コストとなるのである。もう一つの意義は、早期に広い視野を身につけることである。細分化された職務を長年に渡って担当していると、どうしても狭い職務の範囲の最適に意識が向かう。しかし企業の価値創造は複数の職務の連鎖によってなされるから、早期からバリュー・チェーンの活用を意識付けすることが望ましい。

以上、マネジメントの能力開発は、狭い意味での職務遂行能力開発ではなく、バリュー・チェーンの活用に向けるべきこと、早期からの意識付けと機会の設置が望ましいことを議論した。

●5-5 新たな人的資源管理

それでは、私の考える新たな人的資源管理について整理をしたい。

人的資源管理の目的は企業の事業活動の成果の最大化である。成果の最大化とは現時点でのものではなく、将来に渡る長期的な最大化である。そのために価値創造の継続に最大の優先順位を置き、価値創造の継続のための人材の能力開発と配置、インセンティブの設定等を行う。

要諦は価値創造人材を管理職と経営職に登用することである。それは企業が外的環境変化の不確実性に対し、価値創造によって事業の変化を先行させ、イノベーションを起こすためである。即ち、企業が事業活動により社会の変化を主導するのである。そのために価値創造人材に事業の牽引役を委ねる。

価値創造人材とは、企業内外の様々な知見を統合し、事業化する人材である。そのため、自らの専門以外の専門性に対する受容、バリュー・チェーンの活用の二つの条件を満たす必要がある。価値創造人材の能力開発のため、複数部門の経験とプロジェクトなどのクロス・ファンクショナル・チームの活動の経験の機会を設ける。価値創造の素養がある人材には、管理職登用に向けて早期から経験の場を数多く用意する。

価値創造は不確実な取り組みであり、数多くの試行錯誤を必要とする。したがって価値創造人材には短期的な業績を評価項目とせず、数年間単位での事業の成長を評価項目とする。これによって価値創造と事業成長へのインセンティブとし、既存事業における絶対値としての業績の高さを最大評価としない。

管理職と経営職の基本的なミッションは価値創造であり、価値創造に向けて事業と活動を組み立てる。企業にとって既存事業による収益の拡大はもちろん重要であるが、定型的な業務はできる限り管理職補佐以下に権限委譲し、常にチャレンジングな取り組みを推進することで組織を活性化する。

価値創造人材を支えるのは高度な専門性を身につけた専門職人材である。価値創造人材とならなくとも、専門性を高める能力開発を認め、専門職人材を多数保有することで企業内の多様性を高く保つ。専門職は安定した報酬体系を用意し、調査・研究の成果と価値創造への貢献で処遇を定める。

採用からある程度の期間は一般職として勤務する。一般職は、管理職または専門職となる準備機期間と位置付ける。入社から最初の数年は一つの専門性を磨く期間と位置付けるが、ビジネスのロジックを理解した人材には他部門の経験を用意し、別の専門性とビジネスのロジックの理解を求める。価値創造の素養が認められたならば、早期からクロス・ファンクショナル・チームのプロジェクト経験を積み重ね、管理職に登用する。一般職の間は年功的賃金を報酬体系とし、能力開発に取り組みやすい環境を整える。

組織のマネジメントとして、経営資源のスラックを重視する。時間、資本、人員等のいずれでもよいが、経営資源のすべてを使いきらないように、基準を明示して定型業務以外に取り組み環境を整える。例えば 3M や Google のように自主的な取り組みに用いる時間を設けるのである。

業務にはできるだけ数多くの小集団活動を組み入れることを推奨する。クロス・ファンクショナル・チームであり、部署のプロジェクトであれ、形態は問わないが、従業員間の

対話を促進して視野の拡大、知見の幅広い吸収を求める。そして小集団活動の成果を全社的に汲み上げ、経営職は価値創造の探索に活用する。

このように、人的資源管理の基軸を価値創造におくことで、組織の沈滞を防ぎ、ダイナミズムを維持する。そして長期的な価値提供と社会の変化の主導を試み、企業の価値の最大化をはかる。

以上、私の考える新たな人的資源管理を整理し、提言のまとめとした。

■6 結び

イノベーションが起こらないことについて、人材不足や組織力不足に求める通説から検討をはじめ、大企業化による人的資源管理の変化に本質的な原因があることを明らかにしてきた。また、現状の考え方に首尾一貫性をもたらすように、実行可能な改善の提言を試みた。

Kline (1990)の研究は実に興味深い。

日本企業のかつての特徴であった協働による活動について、Kline は参加型階層組織 *participatory hierarchy* と名付け、行動による学習から生まれるイノベーションを重視した (p. 59)。学習アプローチは日本発のイノベーション・マネジメントだったのである。参加型階層組織について、Kline は欧米の管理方式と異なる点をいくつか指摘した。それはコンセンサスによる意思決定、義務・権限の移譲、威厳と公正、全従業員の知恵の活用、協力作業グループ、イノベーションの行われる所などである (p. 59-67)。義務・権限の移譲の義務とは、Kline は責任のことを指していると考えられ、責任と権限を対にした全面的な権限移譲のことを言っていると思われる。威厳と公正とは情報共有のことを指しているようで、責任者に権威を残しつつも、仕事に必要な情報を組織内に行き届かせていると説明している。イノベーションの起こる所とは製造や実務の場ということで、研究所だけで中央集権的に創出しているのではないと指摘している。つまり多様な場で多様なチームがイノベーションを起こしているということである。

さらにKline は、次のように述べている。

…米国の直面している競争力強化課題で、心ある人々の意見の一致している問題は、長期展望をもたなければいけないということである。…現在、多くの米国企業では、一期ごとの狭い展望しか持たず、製品、プロセスの画期的イノベーションは握りつぶされている。短期的展望に役立つ要素には、税法改正、金利、銀行融資、株主動向、経営者の姿勢等いろいろあるが、これらの要素は問題解決に寄与するかどうか疑問である (p. 90)。

日本企業の組織学習が長期的展望に立っていたかどうかは議論の余地があるが、短期の成果だけを追求していなかったのは確かである。短期的成果の追求に立つならば、新卒者採用の重視、知的熟練という言葉に表される非効率な能力開発などは行わなかったはずである。

しかし、Kline の言葉は実に耳に痛い。まるで現在の日本の政策や企業の態度を説明しているように聞こえるのである。日本は、業績を示すために短期的な効率性を追求し、本来事業活動が目指すべき事柄を失念しているかのようである。かつて日本が行っていたことをアメリカは学び、新たに仕組みをつくった。日本企業はその仕組みの表層だけを逆輸

入し、接ぎ木のように日本の仕組みに植え付けた。あらゆる仕組みには成立する前提があるが、前提をよく検討せぬまま万能の膏薬のように導入した。本来持っていた体系が崩れ、首尾一貫しなくなるのは当然である。

事業活動が成立するのは社会に対して価値提供を行っているからであって、継続的な価値提供を行わないと市場から淘汰される。そのためには短期的な業績の最大化を捨て、一見すると非効率な試行錯誤に取り組んで長期的な価値創出をはかる必要があるのだ。それがイノベーションを起こす経営行動である。そして組織と人材が実行しやすいように人的資源管理の方法論を整えねばならない。

枝葉末節を切り捨てて考えれば、実に簡単な結論に帰結する。日本企業は枝葉末節に目を奪われたのだ。

本来ならば、私の考えたモデルを定量的に実証することが望ましかっただろう。しかし、私が目指した考えは、定量的な実証をいくつも積み重ねなければ説明できないものであった。また、価値創造の成果を実証するには、いくらかの年月を必要とするため、修士論文としてデータを用意できるものではなかった。定量的な実証については、今後の課題として取り組みたい。

組織変革を幾度も失敗したという個人的な経験からスタートした研究だが、自分なりの結論を出せたと思う。今後の仕事の取り組みのなかで活用し、成功を獲得したい。

以上

■7 リファレンス

- Abernathy, W. J., Utterback, J. M. (1978). 'Patterns of industrial innovation' . *Technology Review*, Vol. 80. No. 7. pp. 40-47.
- Choi, H-S., Thompson, L. (2005) 'Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity' . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 98. pp. 121-132.
- Bernard, C. I. (1938). '*The Functions of the Execusion*' . Harvard University Press. Translated from English by 山本, 安次郎., 田杉, 競. 飯野, 春樹. ダイヤモンド社. 2nd ed.
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J. (2004). 'The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity' . *Academy of Management Journal*. Vol. 47. No. 2.
- Foster, R., Kaplan, Sarah. (2000). 'Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market - And how to Successfully Transform Them' . Currency publisher. 1st ed. Translated from English by 柏木, 亮二. 翔泳社. 1st ed.
- Harrison, D. A., Price, K. H. Bell, M. P. (1998). 'Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion' . *Academy of Management Journal*. Vol. 41. No. 1. pp. 96-107.
- Kline, S. (1990). '*Innovation styles in Japan and the United State: cultural bases; implications for competitiveness*' . 1st ed. Stanford University. Translated from English by 鴨原, 文七. 1992. アグネ承風社. 1st ed.
- Levin, J. M., Choi, H-S., Moreland, R. L. (2003). Newcomer innovation in work teams In P. Paulus & B. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation through collaboration*. pp. 204-224. New York: Oxford University Press.
- March, J. M. (1991). 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning' . *Organization Science*. Vol. 2. No. 1.
- Mintzberg, H., Ahlstrad, B., Lampel, J. (1998). '*STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOUR THROUGH THE WILD OF STRATEGIC MANAGEMENT*' . 1st ed. Translated from English by 齋藤, 嘉則., 木村, 充., 奥澤, 朋美. 山口, あけも. 1999. 東洋経済新報社.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). '*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*' . 1st ed. Oxford University Press, Inc. Translated from English by 梅本, 勝博. 東洋経済新報社. 1996.
- Schumpeter, J. A. (1926). '*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*' . 2nd ed. Translated from German by 塩野谷, 祐一., 中山, 伊知郎., 東畑, 精一. 1977.

- 岩波書店. p.174, 175, 182, 198, 199-200.
- Senge P.M. (1990). 'The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization'. 1st ed. Currency. Translated from English by 守部, 信之. 1st ed. 1995.
- Shaker, A.Z., Gerard, G. (2002). 'Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension'. *Academy of Management Review*. Vol.27. No.2. pp.185-203.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). 'Competence at Work'. John Wiley & Sons, Inc. Translated from English by 梅津, 祐良., 成田, 攻., 横山, 哲夫. 生産性出版.
- Tan, J. (2003). 'Curvilinear Relationship between Organizational Slack and Firm Performance'. *European Management Journal*. Vol.21. No.6, pp.740-749.
- Taylor, A. and Greve H.R. (2006). 'Superman or The Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams'. *Academy of Management Journal*. Vol.49. No.4. pp.723-740.
- Thompson, J.D. (1967). 'Organizations in Action'. McGRAW-HILL, Inc. 1st ed. Translated from English by 高宮, 晋., 鎌田, 伸一., 新田, 義則., 二宮, 豊志. 1991. 同文館出版. 2nd ed.
- 青島, 矢一., 加藤, 俊彦. (2012) '競争戦略論'. 東洋経済新報社 2nd ed. p.18, 25-26.
- 伊丹, 敬之. (2005). '場の論理とマネジメント'. 東洋経済新報社. 1st ed. p.25, 28, 31, 43, 238, 240-241, 267-268.
- 入山, 章栄. (2013). '世界の経営学者はいま何を考えているのか'. (ebook) 英治出版. 1st ed. p.162. Available: [http://ebookstore.sony.jp/item/BT000025237200100101/]. Last accessed 3 December 2014.
- 岩本, 隆. (2014). Interview by 河野, 健士. 1 July 2014.
- 遠田, 雄志. (2005). '組織を変える<常識> 適応モデルで診断する'. 中央公論社 1st ed.
- 大井, 方子. (2005). '数字で見る管理職像の変化 人数, 昇進速度, 一般職との相対賃金'. *日本労働研究雑誌*. Vol.545.
- 大藪, 毅. (2009). '長期雇用制組織の研究 日本の人材マネジメントの構造'. 中央経済社 1st ed.
- 慶應義塾大学大学院. (2014). '修士課程 [MBA プログラム] 概要'. (online) Available: [http://www.kbs.keio.ac.jp/graduate/mba/]. Last accessed 27 November 2014.

- 小池, 和男. (1986). ‘現代の人材形成 能力開発をさぐる’. ミネルヴァ書房. 1st ed. p. 2, 4, 5.
- 小池, 和男., 猪木, 武徳. 他 (2002). ‘ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較’. 東洋経済新報社. 1st ed.
- 小池, 和男. (2005). ‘仕事の経済学’. 東洋経済新報社. 3rd ed.
- 小林, 裕. (2004). ‘日本企業のキャリアシステム 機会と公平の社会心理学’. 白桃書房. 1st ed.
- 清水, 勤. (1991). ‘ゼミナール会社人事入門’. 日本経済新聞社. 1st ed.
- 立道, 信吾., 守島, 基博. (2006). ‘働く人からみた成果主義’. 日本労働研究雑誌. Vol. 554.
- 中央大学. (2014). ‘【コンピテンシー】グローバル化は耐えて受け入れるものにあらず = 多様性を活かして従来ない新たな価値観を創発する’. (online) Available: [http://www.chuo-u.ac.jp/academics/faculties/science/departments/infotech/news/2014/02/12655/]. Last accessed 24 December 2014
- 中村, 絵里. (2011). ‘組織スラックは R&D 投資と環境投資を促進するのか’. 日本経営学会誌. Vol. 27. pp. 15-26.
- 中村, 圭介. (2006). ‘成果主義の真実’. 東洋経済新報社. 1st ed.
- 日経 B P コンサルティング. (2013). ‘業務改善・改革に関する調査’.
- 日本生産性本部. (2010). ‘日本的雇用・人事の変容に関する調査’.
- 日本能率協会. (2005). ‘成果主義に関するアンケート 調査結果’.
- 野村総合研究所. (2014). ‘企業変革のマネジメント論’. 知的資産創造. 2014年2月号
- 一橋大学イノベーション研究センター. (2001). ‘イノベーション・マネジメント入門’. 1st ed. 日本経済新聞社. P. 69, 102.
- 町田, 勝彦. (2008). ‘オンリーワンは創意である’. 文藝春秋社. 1st ed. p. 103.
- 三品, 和広. (2004). ‘戦略不全の論理 慢性的な停収益の病からどう抜け出すか’. 東洋経済新報社. 1st ed.
- 三品, 和広. (2007). ‘戦略不全の因果 1013 社の明暗はどこで分かれたのか’. 東洋経済新報社. 1st ed.
- 守島, 基博. (2004). ‘人材マネジメント入門’. 日本経済新聞社. 1st ed.
- 八代, 充史. (2002). ‘管理職層の人的資源管理’. 有斐閣. 1st ed.
- 八代, 充史. (2009). ‘人的資源管理論’. 中央経済社. 1st ed. p. 79.
- 八代, 充史. (2009). ‘なぜ「名ばかり管理職」が生まれるのか’. 日本労働研究雑誌. Vol. 585.
- 山岡, 徹 (2006). ‘組織変革マネジメントの再考 -環境適応志向の組織変革マネジメントへの問題提起-’. 横浜国際社会学研究. Vol. 11, No. 1.
- 山本, 茂. (2002). ‘従来の諸研究’. In 小池 他. (2002). ‘ホワイトカラーの人材形

成 日米英独の比較 . 東洋経済新報社. 1st ed.
労政時報. (2004). ‘人事労務管理諸制度実施状況調査’ .
労政時報 . (2012). ‘目標管理’ . *jin-jour*. (online) Available:
[http://www.rosei.jp/jinjour/article.php?entry_no=55324&bk=list%2Fseries.php%3Fss%3D105%26bk%3Dcategory%2F%3Fsc%3D2]. Last accessed 11 December 2014.
労働省日本的雇用制度研究会. (1995). ‘日本的雇用制度の現状と展望(中間報告)’ .
(online) Available: [<http://labor.tank.jp/wwwsiryou/messages/15.html>].
Last accessed 1 December 2014.

以上