

# 日本企業の実践的人材ポートフォリオとキャリア開発

## Practical Human Resource Portfolio in Japanese Firms and Career Development

\*

藤本 雅彦

The extensive research has been conducted regarding the human resource portfolio since 1990s. Most of them were idealistic: only a few investigated practical frameworks. This paper presents the practical framework of human resource portfolio and career development in Japanese firms. The literature of strategic human resource management has provided two major theoretical models since 1980s: the contingency model that relates to the positioning strategy and the best practice model related to the resource-based view strategy. This paper intends to integrate these concepts along the line of human resource portfolio and to discuss how to build human resource policies.

### 1. はじめに

周知のように1990年代以降、多くの日本企業の人材マネジメントは、成果主義に象徴されるように企業業績や戦略への直接的な貢献が強く要求されるようになった。目標管理などに基づく業績評価が賃金に反映される割合が増加し、企業の経営戦略や方針と軌を一にした従業員個々人のハイ・パフォーマンスが求められている。

こうした人材マネジメントの形態は、一般には戦略的人材資源管理もしくは戦略的人材マネジメントなどと呼ばれ、経営戦略と人材マネジメントとの整合性が強調される。戦略的人材マネジメントとは、経営戦略に基づいて必要な人材を明らかにし、その人材を供給するための仕組みに他ならない(守島、2000)。経営環境の変化に従って経営戦略が変われば、従業員に要求される成果や行動も変容し、究極的には求められる人材像や人材政策も変わらざるを得ない。一般にこうした概念はDevanna, Fombrun, Tichy(1984)に代表される「コンティンジェンシー・モデル(contingency model)」と呼ばれている。

しかしながら、人材とは他の経営資源とは大きく異なる側面がある。しばしば経営戦略に先行して長期的に蓄積され開発されることも少なくない。日本

の大手企業に見られるように正規従業員を中心とする長期雇用慣行を前提として従業員からのハイレベルな組織コミットメントを尊重する人材マネジメントは、特定の戦略の有効期間を超えた時間軸に位置づけられているように思える。一般にこうした概念はBeer, Spector, Lawrence(1984)に代表される「ベスト・プラクティス・モデル(best practice model)」と呼ばれている。そして優秀な人材の蓄積(人的資本プール)そのものが持続的な競争優位戦略の源泉ともなる(Wright, McMahan, McWilliams, 1994)。

コンティンジェンシー・モデルでは、現時点から近い将来にかけての特定の戦略の実現に貢献できる顕在的な人材要件を明確に定義し、それを過不足なく充足して成果を創出することが人材マネジメントの主な目的となる。他方、ベスト・プラクティス・モデルでは、特定の戦略にとらわれずに持続的な競争優位の源泉としての人材を蓄積(pool)し組織にコミットメントさせることが主な目的である。これらの概念は矛盾するものではなく相互補完的な関係にあり、相即的に実現することが重要であろう。

そもそも人材マネジメントとは、将来的な指針や方針としての人材政策に従う雇用管理の計画・設計および実践を意味している。人材政策とは企業組織が長期的な環境適応を実現するために必要な人材、

論文受理日：2006年11月1日

\* FUJIMOTO, Masahiko：東北大学大学院経済学研究科

(Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

すなわち企業組織に求められる人材像から導出されるものである。戦略を実現して持続的な競争優位を確立するためにはどのような人材が求められるのかということが人材マネジメントの根源的な課題なのである。

こうした求められる人材像とその人材政策に関して、如何なる人材タイプをどのように組み合わせて短期的・長期的な組織的パフォーマンスを向上させるかという問題が生じる。こうした問題を解決するための概念的な手法が「人材ポートフォリオ」である。そもそもは金融投資などで多様なリスクとリターンを併せ持つ様々な金融商品を組み合わせて資金運用のパフォーマンスを向上させるための手法である。

雇用形態や就業に対する価値観も多様化した今日、必要な人材タイプを明確にしてそれらを組み合わせることによって組織的なパフォーマンスを向上させることがこれまで以上に要求されている。多くの日本企業において1980年代までのような正規従業員（正社員）を中心とした囲い込み型の包括的な人材マネジメント（新卒採用、ジェネラリスト中心の育成、年功的な処遇など）は再構築が求められている。コンティンジェンシー・モデルとベスト・プラクティス・モデルを統合した実践的な人材ポートフォリオに基づいて人材政策を確立することが必要不可欠なのである。

これまでも雇用政策や経営戦略に基づく人材ポートフォリオの議論は少なくなかった。しかし、現実的で実践的なレベルとは少し乖離しているように思える。勿論、ポートフォリオの議論そのものがタイポロジーであるが故に理念的な次元を超えられないものの、現実的な議論が必要ないということではなからう。

そこで、本稿ではより実践的な人材ポートフォリオに基づく人材政策のフレームワークを明らかにするとともに、それに基づく従業員のキャリア開発のあり方についても言及する。

## 2. これまでの人材ポートフォリオ論のレビュー

1980年代の欧米での人材ポートフォリオの発端となる議論は、Atkinson (1984) の正規従業員（正社員）と非正規従業員（契約社員やパートタイマーな

ど）の雇用形態の異なる従業員の組み合わせに関する「中核一周辺（core-periphery）仮説」であろう。

経営環境の変化に即応するための組織の柔軟性の条件とは、機能的柔軟性（functional flexibility）、数量的柔軟性（numerical flexibility）、金銭的柔軟性（financial flexibility）を組み合わせることである。機能的柔軟性とは組織の質的なバッファを意味しており、長期雇用を前提として従業員が仕事と活躍範囲との間を迅速かつスムーズに移動できるように、ローテーションや能力開発が積極的に実施される「中核（core）グループ」によって担保される。また数量的柔軟性とは組織の量的なバッファを意味しており、労働需要の変化に従って迅速かつ容易に頭数（人員数）を増減調整するための「周辺（peripheral）グループ」によって担保される。そして金銭的柔軟性とは機能的柔軟性と数量的柔軟性を促進させるもので、組織内の知識やスキルの程度や貢献度合いなどによってグループ分けされる従業員間の賃金格差によって担保される。

こうした中核グループと周辺グループという二分法<sup>1)</sup>は、従来からの正規従業員と非正規従業員という区分の延長線にあり<sup>2)</sup>、経営戦略との関係には直接的に何も触れられてはいない。むしろ、その後もこの議論は組織の柔軟性に関する支配的な仮説として注目されることとなった。

1990年代以降、主に資源ベース戦略論（Resource-Based View）に基づいて本格的な人材ポートフォリオに関する研究が注目を浴びはじめた。その代表的なものはLepak & Snell (1999) の「人的資源アーキテクチャー（human resource architecture）」であろう。彼らは「人材価値（顧客への戦略的利益の割合）」と「人材特異性（スキルの特異性の割合）」を二軸に据えて4つの象限から構成される人材ポートフォリオのフレームワークを提唱した。

「コミットメント型」（人材価値が高い×人材特異性が高い）および「市場型」（人材価値が高い×人材特異性が低い）は長期的雇用を前提に内部化し、「協働型」（人材価値が低い×人材特異性が高い）および「服従型」（人材価値が低い×人材特異性が低い）は短期契約もしくは提携によって外部化すべきであるという。また、長期的に見ると環境変化に従

って競争戦略も変化し、現時点の人材の価値や特異性は陳腐化することもあり、継続的に競争戦略と人材ポートフォリオをマッチングさせることに注力する必要があるという。

こうした戦略的人材ポートフォリオの議論は、持続的な競争優位に必要な人材価値とはあくまでも戦略に従うものであり、こうした人材価値のランク付けを戦略の内容に先行してアプリアリに決定することは無理がある（守島、2001）。また、戦略を超えた長期的な人材政策については何も言及されておらず、しばしば人材政策が戦略に先行する伝統的な日本の大手企業ではあまり現実的であるとは言えない。

他方、日本における人材ポートフォリオに関する端的な概念は岩田（1978）が指摘した組織の二重構造であろう。多くの日本企業は中核的人材である正規従業員と周辺的人材である非正規従業員とで構成されており、中核的人材を中心とする正規従業員の終身雇用慣行は崩壊せずに縮小する傾向にあると指摘した。

その後の本格的な人材ポートフォリオに関する議論の発端は、1995年当時の日本経営者団体連盟（日経連）が提唱した「新時代の『日本の経営』」（日本経営者団体連盟、1995）であろう。正規従業員（正社員）を中心とする従来の人事管理の限界を経済界が公式的に認めたという意味で、その後の雇用政策や日本企業の人事管理の考え方に多大な影響を与えた。従来からの正社員の延長線にある長期勤続と定着を前提とした「長期蓄積能力活用型グループ」、短期勤続と企業間の移動を繰り返す「雇用柔軟型グループ」、それらの中間に位置する「高度専門能力活用型グループ」の3タイプに人材を分類し、タイプ別人事管理のあり方を明示し、自社の事業構造に応じてこれらの人材タイプを組み合わせて活用していくことを主張した。

しかし、1990年代半ばは日本経済が長期的なデフレ不況の時期にあり、こうした雇用形態の多様な組み合わせを中心とした雇用ポートフォリオは、賃金の割高な正規従業員を割安な非正規従業員に置換することによって総人件費を低減もしくは抑制することを大きな目的の一つとした議論であったことは否定できない。また人材タイプが雇用形態を中心として3つにグルーピングされているが、どのような

タイプの人材がどのように戦略に貢献するのが明示されておらず曖昧である。

その後、業績への貢献を意識した人材ポートフォリオの議論としては、ウィリアム・マーサー社（1999）の「HRMポートフォリオ」がある。「業務の専門性」と「業績への貢献期間」とを二軸に据えて、ジョブタイプを基点に人材タイプ/雇用形態および処遇形態/管理形態へと議論を展開した。ポイントはあらゆる仕事を見直して最終的に正規従業員の仕事として残すべき「コア業務」を見極めることが肝要であるという。すなわち業績と専門性という側面から仕事を基準として必要な人材のあり様を再構築すべきであると主張する。

しかし、不確実に経営環境が変化して経営戦略が変容してしまうと、貢献内容も変わり貢献期間の長さを事前に定義することは現実的に容易ではない。また「コア業務」以外の周辺業務に関して、必要な都度、必要な人材を調達して配置するという一見合理的な雇用管理は、数量的柔軟性を偏重するが故にコア業務以外の仕事を担当する人材に対する長期的な人材育成という視点がやや希薄になるきらいがある。現実的には非定型的な周辺業務に従事する人材をアドホックに確保するだけでなく、彼らを育成して配置転換するような機能的柔軟性も要求されるであろう。

最後に、守島（2001）とリクルートワークス研究所（2000）は、戦略への貢献のあり方という視点から新たな人材ポートフォリオの概念を提示した。戦略への貢献のあり方を規定する二軸を「創造—運用」と「組織志向—個人志向」に据えて、4つの人材タイプを導出した。①「創造×組織志向」＝新しい戦略やビジネスモデルの構築に関係する仕組みを作る。②「創造×個人志向」＝高度な技術や専門的知識を活用して創造的に組織に貢献。③「運用×組織志向」＝既存の仕組みを効果的に運用して組織目標の達成をマネジメント。④「運用×個人志向」＝既存のシステムの中で定型的業務を効率的に実行して組織に貢献。これらの人材タイプの中でも①と②が「知的創造型人材」と呼ばれ、知識集約型企業においては彼らのマネジメントが重要な課題になるという。

しかしながら、実際の日本企業のビジネス現場で働く多くの正規従業員は、創造的な仕事にだけ従事

しているわけでもなく、逆に運用的な仕事にだけ従事しているわけでもない。伝統的な欧米型マネジメントのように「計画と執行」の峻別が日本では厳格に適用されてはいないからである。多くの正規従業員の仕事に関する創造と運用の区分はあくまでも理念的な枠組みであり、両者を峻別するのは現実的には困難である。

### 3. 日本企業における経営戦略と人材マネジメントの関係

経営戦略における持続的な競争優位性と人材との関係について、Wright, McMahan and McWilliams (1994)は資源ベース戦略論 (Resource-Based View) に基づいて人材マネジメントと持続的な競争優位性との関係を明らかにした。Barney(1991)の資源ベース戦略モデルによれば、持続的な競争優位の源泉となる経営資源の要件は、付加価値、希少性、模倣困難性、代替性である。経営資源としての人材（人的資本プール）は、付加価値を創出し希少価値があり、模倣困難で容易に移転もできず、彼らを代替することも容易ではない。こうした特性をもつ人的資本プールが環境変化に対する柔軟な対応能力を構築することによって持続的な競争優位の源泉になるという。

またBartlett and Ghoshal (2002)によれば、戦略の焦点は、製品や市場のポジショニングから持続的な競争優位の源泉となるコア・コンピタンスなどの経営資源へと移り、今日では継続的な自己革新が要求される人材の知識・能力や価値観へと移行したという。したがって、人材マネジメントの主要な活動は、競争優位の中核資源としての人的資本を構築することであり、人材と組織には終わりのない自己革新が求められるという。

では、日本企業における経営戦略と組織や人材との関係はどのようなものであろうか。石井 (1993)によれば、これまでの日本企業の経営戦略と組織の関係に関する特徴的な知見は、人的資源のように半ば固定的な経営資源と機会との対話による偶然の組み込みによって戦略が形作られ<sup>3)</sup>、しばしば経営資源や組織が戦略に先行するという。また、伊丹 (1987) は、日本の経営の本質が従業員主権にあることを主張し、「ヒトが経済活動のもっとも本源的

かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え」を「人本主義」と称した<sup>4)</sup>。

周知のように多くの日本企業は、正規従業員を中心とした長期雇用慣行を前提として、組織の機能的柔軟性を維持するために彼らの積極的な配置転換や教育を尊重してきた。持続的な競争優位の源泉として彼らを位置づけ、「見えざる資産」(伊丹, 1984)を蓄積すると同時に、非正規従業員を中心とする労働需要の調整による数量的柔軟性を確保することによって、環境変化への柔軟な組織的対応能力を維持してきたと考えられる。

ところが1990年代以降、IT革新を起因とする急進的でグローバルな環境変化と長期にわたるデフレ経済の中で、多くの日本企業はあらゆる経営資源の圧縮と合理化を余儀なくされた。「見えざる資産」を中心とするシナジー重視の戦略は、資源蓄積を自己目的化して組織内部の事情が戦略を規定するが故に、適切なポジショニング戦略の枠組みを大きく逸脱してしまったのである(青島・加藤, 2003)。戦略的意図やポジショニングを意識した「見えざる資産」の活用がこれからの日本企業の課題ではないかと考えられる。

しかしながら、明確な戦略的意図やポジショニング戦略によって顕在的に求められる人材像とその人材政策が明らかになったとしても、特定の戦略にとらわれない持続的な競争優位の源泉としての人的資本プールや人材政策を看過すべきではなかろう。戦略と人材マネジメントの関係は、近い将来までの顕在的な戦略に従って求められる人材像や人材政策が定義されると同時に、戦略に先立って遠い将来を見据えて継続的な環境変化への組織的な対応能力が要求される。したがって、両者を組み合わせてベストフィットな人材政策を構築し実践することが重要になる。

実際に、守島と今村 (2001) の実証的研究によれば、日本企業においては人材を貴重な固定資産として捉えて戦略に対して自律的な人材マネジメント政策をもつ傾向があるという。人材マネジメントの究極的な目的は、短期的には戦略上のパフォーマンスに貢献したり従業員の公平性を確保したりするだけでなく、長期的には戦略を構築し組織変革を生み出

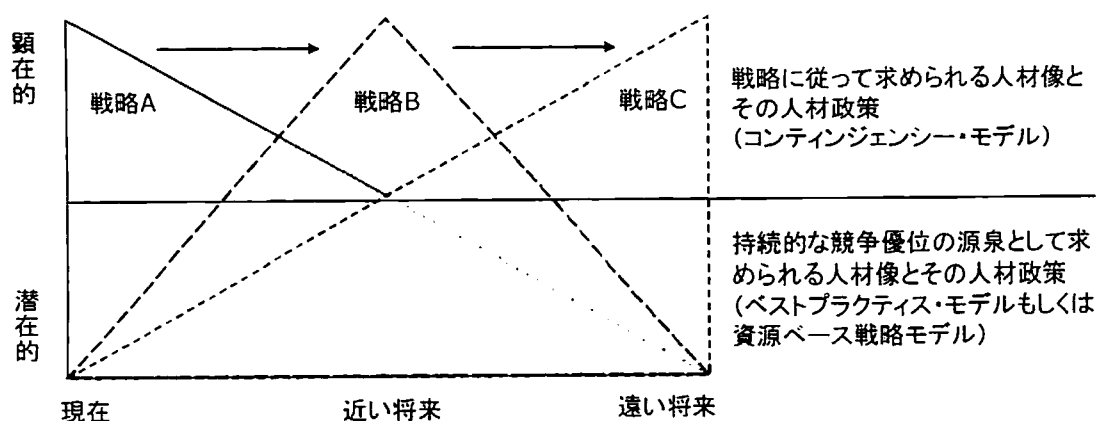


図1 経営戦略と人材マネジメントの関係

す組織能力を醸成すると同時に従業員の長期的なキャリア形成を支援することに他ならない（守島、2004a; 2004b）。

#### 4. 日本企業に求められる人材像

一般に日本企業に求められる人材とは、現時点から近い将来までの顕在的な戦略に従って求められる人材像と、遠い将来を見据えた持続的な競争優位の源泉として求められる人材像とを併せ持つことになる。とりわけ後者は前者に比べて潜在的な要件にならざるを得ないが、本質的には戦略を創出し組織革新を生み出すような変化への対応能力が要求される。

まず、現在から近い将来までの顕在的な戦略に従って求められる人材像とはどのようなものであろうか。理論的には経営戦略を起点にして必要な組織構造やプロセスが決定し、最終的に個々の職務要件と人材要件が定義される。具体的には職務記述書 (job description) や職務明細書 (job specification) によって求められる人材像が表記され得る。厳密に言えば顕在的な戦略に従って個々の職務要件に基づく人材要件の数だけ求められる人材像が定義されることになる。

ところが、経営環境が変化したり組織内部に様々な問題が発生したりすることによって組織や個々の職務は恒常的に変化せざるを得ない。絶え間なく変化する組織や人材要件に従って必要な人材を過不足なく充足し続けるためには、できる限り摩擦の少ないオープンで流動的な内外労働市場の存在が必要不

可欠となるであろう。とりわけ米国社会ではこうしたオープンで流動的な労働市場が存在してきたが故に、職務が人材に先行する職能合理主義が最も合理的な人材マネジメントであると考えられてきたのではあるまいか。

周知のように欧米に比べると雇用の流動性が低いといわれてきた日本では職務記述書や職務明細書などがほとんど存在しない。一般に日本企業での顕在的な人材要件は「人材スペック」（人材の要求仕様）などと呼ばれている。中途採用の募集や社内公募などの際に明示される年齢、資格、役職、専門分野、業務経歴などの求人情報である。

しかしながら、実際にはこうした人材スペックだけで求められる人材像が十分に定義されることはほとんどない。企業毎の価値観や行動規範および潜在的能力の相違が微妙な人材像の相違に影響を与えるからである。トヨタ自動車が求めるエンジンの設計者とホンダが求めるエンジンの設計者とでは、要求される知識やスキルは似通ったとしても価値観や行動規範および潜在的能力などは少なからず異なるであろう。こうした企業独自の組織文化や潜在的能力そのものが持続的な競争優位の源泉の一部を構成していることも少なくない。つまり、顕在的な知識やスキルなどで定義される「人材スペック」と組織文化や変化への対応能力などの潜在的で目には見えない人材要件とが必然的に組み合わせられているのである。そして日本企業では顕在的な人材スペックよりも潜在的で目には見えない人材要件を尊重する傾向もあると考えられる。

また、こうした個々の職務要件の次元を超えて経営戦略のタイプ別に企業組織に求められる人材像と人材政策を峻別することにも少なからず無理がある。そもそも戦略のタイプ分類そのものが容易ではないからである。たとえばMiles and Snow(1984)は戦略タイプを「防衛型(Defender)」と「探索型(Prospector)」およびそれらの折衷となる「分析型(Analyzer)」に類型化し、それぞれのタイプ別に人材政策を明らかにした。しかし現実には純粋に防衛型戦略にだけ固執して全く探索をしない企業はほとんど存在しないであろう。或いは探索型戦略にだけ固執して新規事業だけで構成された企業も現実的には存在しないであろう。いずれにしてもほとんどの企業戦略は両者を折衷した「分析型」に徐々に収斂せざるを得ないであろう。

要するに、日本企業では経営戦略を起点にして個々の職務や企業組織に求められる人材像を明確に定義して即時的に充足することは現実的には容易ではない。しかし、戦略や成果と求められる人材像との関係を規定することは必要不可欠である。人材マネジメントが長期的な環境適応のパターンを規定する戦略を無視することは決して許容されないからである。

そこで、特定の経営戦略を起点とせず、様々な経営戦略への貢献のあり方について求められる人材像を大まかに定義することは意味がある。戦略や成果への貢献のあり方に関して、守島(2001)とリクルートワークス研究所(2000)の人材ポートフォリオに従って、本人が自らの業務遂行を通して個人的な成果によって戦略に貢献する「個人志向」と、他人に仕事をさせて彼らの業務遂行を通じた組織的な成果によって戦略に貢献する「組織志向」に大別することができる。戦略を実現するためにはこうした「個人志向」と「組織志向」の両者の人材タイプが必要不可欠であり、峻別することも現実的に可能である。

では、遠い将来を見据えた持続的な競争優位の源泉としての人材に求められる、戦略を創出し組織革新を導く変化への対応能力とはどのようなものだろうか。Daft(2001)によれば、組織変革の視点には帰納的なボトムアップ型アプローチと演繹的なトップダウン型アプローチが存在する。これら二つのモデルは理念的なものだが、現実には両者を組み合わせた「双核的アプローチ」が重要であると指摘し

ている。また猪木(2002)は、ホワイトカラーの仕事に関して、その変化の大きさから「小さな変化」(周辺的变化)と「大きな変化」(根本的变化)を峻別すべきだという。日常的な試行錯誤を積み重ねて帰納的変革をもたらす次元と、新たな規範的枠組み(あるべき姿)を創造して演繹的革新を生み出す次元とが存在するという。実際には様々な状況に従ってその両者の組み合わせによって多様な変化への対応が可能であると指摘している。

したがって現実的な変化への対応能力には3つの次元が考えられる。既存の業務運用を決められた通りに確実に遂行する次元(運用レベル)、既存の業務運用から派生する問題点を一つひとつ解決し改善を積み重ねていくと同時に部分的に新たな規範的枠組みを創造して変化を巻き起こす次元(改善&部分的革新レベル)、新たなビジョンに基づく規範的枠組みを明示して組織全体に対する根本的な組織変革を計画し実行する次元(革新レベル)である。

## 5. 日本企業の実践的な人材ポートフォリオと人材政策

これまでの議論を踏まえて、戦略や成果への貢献のあり方と戦略を超えた変化への対応能力とによって、表1のように日本企業の現実的な人材ポートフォリオを描くことができる。そこで、表1で分類された6つの人材タイプ別に実際にどのような人材が該当し、いかなる人材政策が求められるのかを検証してみよう。

### 5.1 革新型人材カテゴリー

革新的な個人志向タイプとは、特定の専門分野に関する組織内プロフェッショナルである。プロフェッショナルの定義に共通する特徴は、特定の専門分野に関して長期的にしか学習され得ない体系的知識と経験を豊富に持ち、その分野での能力が外部の専門家集団による評価が可能で、仕事の遂行に関して高度な自律性と倫理性を持つことなどである(太田、1993;長尾、1995;大久保、2006)。こうした組織内プロフェッショナルの能力の中でも顧客価値を高める独自の企業特長な知識やスキルを保有するプロフェッショナルをいかにして獲得し、育成

表1 日本企業の人材ポートフォリオのフレームワーク

人材カテゴリー	個人志向		組織志向	
	定義	人材タイプ	定義	人材タイプ
革新レベル: 「コア人材」	自らの高度な技術や専門知識を活用して組織の創造的革新に貢献する人材	組織内プロフェッショナル	明快なビジョンに基づいて戦略や組織変革をマネジメントする人材	エグゼクティブリーダー(経営者や事業部長)
改善&部分的革新レベル: 「ノン・コア人材」	既存の仕組みを改善もしくは部分的に革新して組織的な変化に貢献する人材	知的熟練者	既存の仕組みを改善もしくは部分的に革新して組織的な変化をマネジメントする人材	変革型ミドルマネジャー
運用レベル: 「コンティンジェント人材」	既存の仕組みや手順に従って確実かつ効率的に定型的業務を遂行して組織に貢献する人材	マニュアルレイバー/スペシャリスト	既存の仕組みや手順に従って確実かつ効率的に組織目標の達成をマネジメントする人材	監督者/専門監督者

し、内部留保するかが大きな課題である。

革新的な組織志向タイプとは、経営者や事業部長クラスもしくは経営戦略に関係する戦略的なタスクフォースやプロジェクトチームのリーダーに相当するエグゼクティブリーダーである。経営者の役割行動に関する Kotter (1982) の実証研究によれば、経営者に共通する行動特徴は為すべき課題の焦点を絞る「アジェンダ設定」とそれを実行するための「ネットワーク構築」であるという。また、彼らは所与の目標を達成するために計画、配置、調整、評価という伝統的な管理サイクルの次元を超えてビジョンや戦略を創造し、組織を束ねて方向付けし、人々を鼓舞するリーダーでもある (Zaleznik, 1977; Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990)。つまり、革新的なレベルで組織的な成果をもたらす戦略に貢献するエグゼクティブリーダーとは、企業組織のビジョンや戦略を描き、人と組織を結束させて戦略を実現する企業家的リーダーであり、特定の職能活動の次元を超えた長期的で大局的な意思決定が要求される人材タイプである。

これらの革新型人材は、企業組織内外での付加価値が高く希少価値があり、最も模倣困難かつ代替困難でもあることから、持続的な競争優位の源泉として「コア人材」(中核的人材)と呼ぶことができる。革新型人材を社外から調達することは非常に困難であるが故に、内部労働市場で早期から才能ある人材を発掘して長期的に彼らを育成していかざるを得ない。とりわけエグゼクティブリーダーの処遇と

育成に関して、McCall (1998) は、優れたリーダーシップの開発において早期から継続的に「成長を促す経験」を積ませることの重要性を主張している。また、三品 (2004) は、日本企業における専門経営者の育成について、従来の職能の積み重ねによる「管理者」と大局的な意思決定が要求される「経営者」とを峻別し、早期から経営者としての教育が必要不可欠であると主張している。最近の後継者育成や早期選抜教育に関する議論の高まりは、こうした次世代のエグゼクティブリーダーを中心とするコア人材の育成に関心が寄せられている証左であろう<sup>5)</sup>。

したがって、革新型人材を対象とした主な人材政策は、正規従業員としての長期的に安定的な雇用関係を前提とする。また短期的な業績および職責や役割だけでなく現時点では十分に発揮されていない潜在的な能力を評価することが重要である。具体的には早期からの公正な能力評価のためのアセスメントセンター方式による評価制度の活用も必要不可欠であろう。そして賃金処遇については、職責に基づき柔軟な役割期待に従う役割給、短期的なインセンティブとしての業績給、長期的な能力評価に基づく職能給の組み合わせがフィットすると考えられる。

## 5.2 改善&部分的革新型人材カテゴリー

改善&部分的革新をもたらす個人志向タイプとは、変化と異常への対応力が要求される「知的熟練者」(小池, 1999) に象徴される大多数の一般正規従業員(非管理職)である<sup>6)</sup>。もの造りの製造現場

において一見すると単純で反復的に見える仕事でも、実は複雑な熟練を必要とする仕事は少なくない。たとえば、自動車製造業の組立てライン作業は一見すると反復的な単純作業の繰り返しに見える仕事ではあるが、流れてくる部品や取り付け機械の異常や不具合を発見したり、その原因を推測したり、しばしば製品仕様の変更に伴う生産ラインの設計変更をしたりすることも彼らの仕事の一部であるという(小池・中馬・太田、2001)。また、経理のようなホワイトカラーの仕事に関しても、半年ごとの予算編成などの「ふだんの仕事」だけでなく、予算と月次実績との乖離に関する原因分析などの「ふだんと違った仕事」が少なからず存在する。そうした仕事には、製造過程の深い知識をはじめとして組織内部と外部環境の要因を分析する能力などの乖離分析に必要な高度で多様なノウハウが要求される(小池、1999)。

改善&部分的革新をもたらす組織志向タイプとは、金井(1991)の「変革型ミドル」に象徴される大多数の中間管理職である。日本企業のミドルマネジメントの役割行動は、基本的成果を達成するための「基本的行動」と戦略発想によって革新的成果を達成するための「戦略・革新指向の行動」とがある。前者は「システム・機構を通じて割り当てられた課題を確実にこなしていくこと」だが、後者は「職務分掌、管理マニュアル、公式の計画案、機構の上での部門間の壁を乗り越えて、独自のプロジェクト(企画、戦略的課題)を革新的試行によって実現していく」ことであるという。また、情報創造組織におけるミドルマネジメントの役割について、野中(1989)はミドルアップダウンマネジメントの重要性を指摘している。トップの夢やビジョンと現場の現実との矛盾を発展的に解消し新たな知識を創造する主体的な役割を担うのがミドルマネジメントであるという。

改善&部分的革新型人材は、コア人材のように組織全体のビジョンや戦略を創造して大胆な組織変革を実行したり前例のない独創的な技術革新によってパラダイムを転換したりするには至らない。しかし所与の仕組みの中で安定的に業績を上げて戦略に貢献するだけでなく、日常的な試行錯誤を繰り返して漸進的に暗黙知を創造し蓄積することによって組織

的な変化対応能力の基盤を醸成しているのである。

今日のように環境変化が激しく不確実性の高い時代における仕事とは、恒常的に何かしら問題が発生しそれを解決しながら環境変化への迅速な対応を余儀なくされる。当然のことながら、こうした類の仕事にはマニュアルなど存在しない。教科書に書かれた体系的な知識も当てにできない。様々な仕事経験を通して計画と偶然の中から学習せざるを得ない暗黙知を長期的に蓄積することによって不確実な業務を効果的に遂行することが可能になるのである。

このような改善&部分的革新型人材は、企業特殊的な付加価値が比較的高くて模倣困難かつ代替することも容易ではない。コア人材を支援しながら不確実な業務運営を着実に遂行し、組織的な変化への対応能力を蓄積することによって持続的な競争優位の源泉の一部を構成している「ノン・コア人材」と呼ぶことができる。彼(女)らを組織の外から中途採用することは容易ではなく、たとえ外部調達したとしても継続的な経験的知識の蓄積が必要となる。

したがって、改善&部分的革新型人材に対する主な人材政策は、正規従業員としての長期的で安定的な雇用関係を前提とする。また内部労働市場でOJTを中心とする現場での経験的教育と体系的な知識教育を組み合わせた長期的な人材育成が必要である。そして賃金処遇については、職責に基づき柔軟な役割期待に従う役割給、短期的なインセンティブとしての業績給、長期的な能力評価に基づく職能給の組み合わせがフィットすると考えられる。

### 5.3 運用型人材カテゴリー

確実な業務運用が要求される個人志向タイプとは、流通小売業やファーストフードなどの接客サービス業に多く存在するパートタイマーやアルバイトなどの定型的なマニュアルレイバーが象徴的である。すなわち未経験者でも短期間の訓練で業務遂行できるようにマニュアルが整備された定型的な仕事に従事している人材である。その大半は派遣社員や請負社員などを含む非正規従業員であり、安価な人件費で外部労働市場から容易に調達できることが特徴である。また、デザイナーやコピーライターなどのように企業特殊ではない特定の専門的な知識や能力が要求されるスペシャリストもこのタイプであ



表2 人材カテゴリー別の主な人材政策

人材カテゴリー	主な調達市場	雇用形態	評価と処遇	社内での育成
革新レベル: 「コア人材」	内部労働市場	取締役もしくは正規従業員(正社員)	■職責(役割給) ■成果(業績給) ■能力(職能給)	早期からの体系的な知識教育と経験的学習の融合
改善&部分的革新レベル: 「ノン・コア人材」	内部労働市場	正規従業員(正社員)	■職責(役割給) ■成果(業績給) ■能力(職能給)	現場でのOJTを中心に体系的な知識教育を補完
運用レベル: 「コンティンジェント人材」	外部労働市場	非正規従業員(契約社員、派遣社員、パートタイマーなど)	■職責(職務給) ■成果(業績給)	集合教育とOJTによる徹底したマニュアル教育

る。その多くは有期雇用の契約社員や派遣技術者などが代表的である。

確実な業務運用が要求される組織志向タイプとは、あらかじめ決められた手順が存在する監督者などに象徴される。現場の作業者をコントロールして一定の品質や納期を達成する人材などである。こうした監督業務には監督者用のマニュアルがしばしば整備されている。彼(女)らも比較的短時間でのマニュアル教育を受けた後、監督要領に従って業務を遂行することができると考えられる。また、特定の専門的な知識やスキルが要求される監督者も一部存在する。たとえば、流通小売業の現場でのパートタイマーとしてある程度の業務経験と知識やスキルがあれば、売場主任のように限定された業務の範囲で複数のパートタイマーやアルバイトなどの管理を任されるケースがしばしば見られる。ただし、前例のないイレギュラーな意思決定や判断はあくまでも上司に仰ぐことが前提である。

こうした運用型人材に共通する特徴は、特定の顕在的な人材要件さえ充足していれば外部労働市場からの調達が比較的容易で代替可能なことである。それ故に労働需要の増減に従ってアドホックに調整可能な数量的柔軟性の維持に関係する「コンティンジェント人材」として活用されることが少なくないのである<sup>7)</sup>。

運用型人材と知的熟練者や変革型ミドルとの相違は、マニュアルに記載されていない異常や変化に対して運用型人材は裁量の余地をほとんど持たないことである。逆の見方をすれば、マニュアルに記述された行動以外の訓練は必要とされない。コストの安

い未熟練の入職者や一時的な就業者を大量に雇用して、短期間でマニュアル教育を徹底すれば一定の業務を遂行することができる。また企業特長的でない汎用的で専門的な知識やスキルを保有するスペシャリストに関しても、特定の業務に関する知識やスキルなどの人材スペックが明確であることから、採用の際のスクリーニングも比較的容易で外部からの調達も難しくはない。さらに、採用後の教育訓練費用は一部のマニュアル教育を除いて企業側が負担することはほとんどない。

したがって、運用型人材の主な人材政策は、外部労働市場を中心とする調達と退出を前提とする非正規従業員としての雇用関係が基本となる。また教育訓練についてはスペシャリストであれば必要な教育訓練費用は原則として本人が負担し、未熟練のマニュアルレイバーであれば短期間の集合研修と現場でのOJTによるマニュアル教育を提供することに限定される。そして賃金処遇について、限定された職務内容が明確に定義された時給制もしくは月給制の職務給と品質や納期などの評価を加味した成果に従う業績給がフィットすると考えられる。

## 6. おわりに

人材ポートフォリオに基づく人材政策とはどのような人材タイプが重要かという問題ではなく、複数の多様な人材タイプをどのように組み合わせることが重要である。その際に短期的な戦略の実現や成果への貢献と同時に、長期的には組織的な変化への対応能力の維持という二つの基軸が要求され

る。流通小売業であればコスト競争力を維持するために従業員の大半がコンティンジェント人材で占められるが、新たな戦略やビジョンを構築する一部のコア人材と組織的な変化対応力を維持し続けるノン・コア人材が少なからず必要不可欠である。当然のことながら、人材タイプの多様な組み合わせに従って多様な雇用管理の組み合わせが要求される。したがって唯一の普遍的な人材政策など存在しないであろう。

1980年代までの多くの日本企業は戦略をあまり意識することなく画一的で一律的な人材政策に基づいていたきらいがある。今日、多くの日本企業に必要なことは、自社の近い将来の戦略と遠い将来を見据えて人材ポートフォリオに基づく新たな人材政策を構築して実践し続けることではなかろうか。

最後に、最近は大卒や高卒の新入社員が学生時代にコンビニエンスストアなどでのアルバイトを通して本格的に就職する前に何らかの就業を経験することが一般的になった。こうしたアルバイトに要求される仕事の大半がマニュアルレイバー的である。そして新卒で入社してからしばらくはマニュアルに従うかもしくはある程度手順が決まった仕事に従事するであろう。個人の仕事キャリアという視点から見ると、マニュアルレイバー的な仕事とは、単純にコスト削減のための反復的な定型的業務という機能だけでなく職業人としての初期導入教育の機会でもある。

こうした定型的な仕事をしばらく経験すると、日常的に様々な異常や変化に遭遇することになるであろう。その結果、徐々に日常的な異常や変化への対応ノウハウに熟達して知的熟練型人材が少なからず現れる。また一部の人材は特定の専門的業務に関する体系的な知識やスキルを習得するかもしれない。そして彼らの中のごく僅かな人材は、特定の専門分野において豊富な経験的知識と体系的知識を習得して組織内プロフェッショナルに成長するであろう。

他方、自ら自分の仕事にコミットメントすることによって個人的成果を生み出す個人志向から、他人に仕事を任せて組織にコミットメントすることによって組織的成果を生み出す組織志向に関心が高まる人材も少なくない。このような人材の中から監督者や管理者に登用されて部下のマネジメントを担当する管理職が出現する。

管理者としての基本的な役割行動による経験を積み重ねるうちに、既存の枠組みに囚われることなく戦略的・革新的行動が要求される変革型ミドルマネジメントへと成長する人材も少なからず現れる。そして、彼らのごく一部の人は、組織全体の戦略や組織変革を企画し実行するエグゼクティブリーダーに成長するであろう。

このように個人のキャリア開発という視点から人材ポートフォリオを眺めてみると、一般的にはコンティンジェント人材からノン・コア人材へ、そして

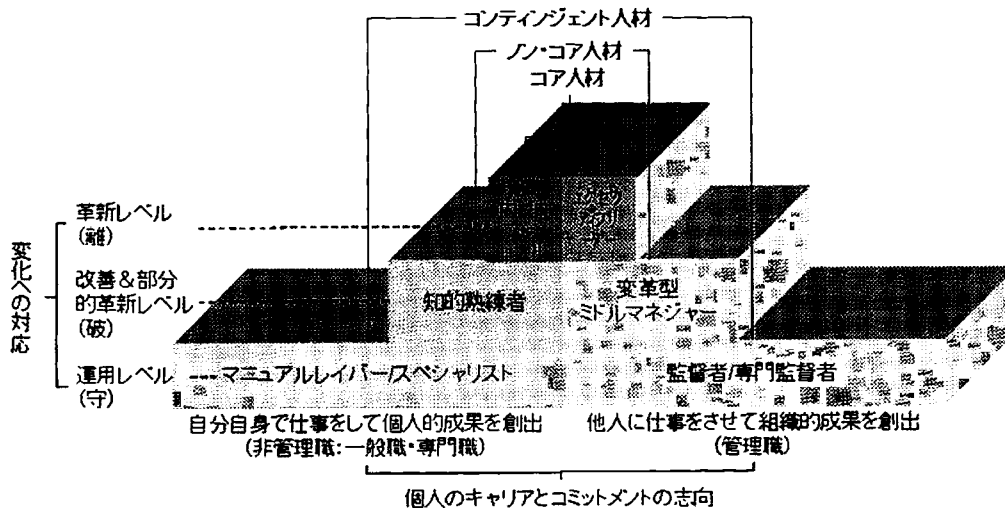


図2 人材ポートフォリオにおける段階的キャリア・ステージ

コア人材へと段階的なキャリア・ステージのモデルが浮き彫りとなる。日本古来の茶道や武道において入門から達人の次元に至るプロセスは、型を守り、型を破り、最後は型から離れるといわれている。究極的に組織内プロフェッショナルやエグゼクティブリーダーへのキャリア開発のステップは、大久保(2006)が指摘する日本古来の「守-破-離」という3段階のステップに相当するのかもしれない。

ところで近年、特定の仕事に対する専門的知識もなく知的熟練も習得できない若年労働者が増加傾向にあると言われている。たとえばフリーターやニートなどと呼ばれる若年者の多くは、複数の職場での短期的な雇用関係を繰り返すことによってマニュアルレイバーに留まってしまうことが少なくない。こうした一部の若年層のマニュアルレイバー化は、コア人材やノン・コア人材との雇用格差を生み出して社会階層の二極化を招くことが懸念されている。

企業組織が求める人材像を明確にしてより合理的な人材政策を推進すると、こうした雇用格差を生じさせて社会的な選別が顕著に進行することになるであろう。企業はコア人材とノン・コア人材に対してだけ長期安定的な雇用関係と継続的な教育投資を提供する。しかし、コンティンジェント人材については安定的な雇用関係を構築したり、企業組織が彼らに対して特定の専門的知識やスキルの習得の機会を与えたりするインセンティブは希薄である。はじめから正規従業員として企業組織内でのキャリア開発の機会が与えられた人材とそうでない人材とが峻別される時代が到来したということである。

企業組織の中で段階的なキャリア開発を志向するコンティンジェント人材に対して、特定の専門的知識もしくは経験的知識を習得するための機会を提供することが今後の社会的な政策的課題の一つになるのではあるまいか。

#### 参考文献

- ・ 青島矢一、加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社。
- ・ Atkinson, J. (1984) "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*, Vol.16, August, pp.28-31.
- ・ Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- ・ Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002) "Building Competitive Advantage Through People", *MIT Sloan Management Review*, Vol.43, No.2, pp.34-41.
- ・ Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. (1984) *Management Human Assets*, The Free Press (梅津祐良、水谷榮二訳【ハーバードで教える人材戦略】日本生産性本部、1990年)。
- ・ Bennis, W. and Nanus, B., (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row (小島直記訳【リーダーシップの王道】新潮社、1987年)。
- ・ Daft, R.L., (2001) *Essentials of organization theory & design, 2<sup>nd</sup> edition*, South-Western College Publishing (高木晴夫訳【組織の経営学】ダイヤモンド社、2000年)。
- ・ Devanna, M.A., Fombrun, C.J., Tichy, N.M. (1984) "A framework for strategic human resource management", Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A., *Strategic human resource management*, Jhon Wiley & Sons.
- ・ Handy, C. (1984) "The organization revolution and how to harness it", *Personnel Management*, Vol.16, July, pp.28-31.
- ・ 猪木武徳(2002)「ホワイトカラー・モデルの理論的含み」小池和男、猪木武徳編著【ホワイトカラーの人材形成】東洋経済新報社。
- ・ 石井淳蔵(1993)「日本の競争概念」伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重編【リーディングス 日本の企業システム2 組織と戦略】有斐閣。
- ・ 石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎 (1985)『経営戦略論 新版』有斐閣。
- ・ 伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- ・ 伊丹敬之 (1987)『人本主義企業 変わる経営 変わらぬ原理』筑摩書房。
- ・ 伊丹敬之 (2000)『経営の未来を見誤るな デジタル人本主義への道』日本経済新聞社。
- ・ 岩田龍子 (1978)『現代日本の経営風土』日本経済新聞社。
- ・ 金井壽宏 (1981)『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- ・ 小池和男編 (1991)『ホワイトカラーの人材開発』東

- 洋経済新報社。
- ・ 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 第2版』 東洋経済新報社。
  - ・ 小池和男、中馬宏之、太田聡一 (2001) 『もの造りの技能』 東洋経済新報社。
  - ・ Kotter, J.P. (1982) *The General Managers*, The Free Press (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー』ダイヤモンド社、1984年)。
  - ・ Kotter, J.P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*, The Free Press.
  - ・ Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capita allocation and development", *The Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
  - ・ McCall, M.W. (1998) *High Flyers*, President and Fellows of Harvard College (金井壽宏監訳、リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー』プレジデント社、2002年)。
  - ・ Miles, R.E., Snow C.C. (1984) "Designing Strategic Human Resource System", *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
  - ・ 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社。
  - ・ 守島基博 (2000) 「戦略人事とは何か」『人材教育』2000年12月号、pp. 14-18。
  - ・ 守島基博 (2001) 「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』第34巻、第4号、pp.39-52。
  - ・ 守島基博、今村肇 (2001) 「経営戦略における人材マネジメント戦略」これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『経営戦略と人材マネジメント』雇用情報センター。
  - ・ 守島基博 (2004a) 「経営に資する人材マネジメントをどう考えるか」労働政策研究・研修機構『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』労働政策研究報告書No.7。
  - ・ 守島基博 (2004b) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
  - ・ 長尾周也 (1995) 『プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部。
  - ・ 野村正實 (2001) 『知的熟練論批判』ミネルヴァ書房。
  - ・ 野中郁次郎 (1989) 「情報と知識創造の組織論」『組織科学』第22巻、第4号、pp.2-14。
  - ・ 大久保幸夫 (2006) 『ビジネス・プロフェッショナル』ビジネス社。
  - ・ 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織 組織と個人の「間接的統合」』同文館出版。
  - ・ リクルートワークス研究所 (2000) 「戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』」『Works』第6巻、第2号、2000年6月10日。
  - ・ リクルートワークス研究所 (2005) 「過去10年から未来の10年へ「人材マネジメント思想」の変遷」『Works』第11巻、第2号、2005年6月10日。
  - ・ ウィリアム・マーサー社 (1999) 『戦略人材マネジメント』東洋経済新報社。
  - ・ Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994) "Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective !" *International Journal of Resource Management*, Vol.5, No.2, pp.301-326.
  - ・ Zaleznik, A. (1977) "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review* May-June, pp.67-78.
- ○ ○
- 1) ただし、正確には周辺グループ (peripheral group) は、第1周辺グループ (企業特殊でないプラグ・イン型業務に携わるフルタイム労働者) と第2周辺グループ (短期雇用者、パートタイマー、ジョブシェアリングなど) に機能分化しているという。
  - 2) 非正規従業員の増加を背景とした従業員区分の重要性を早くから指摘してきたのは、Handy (1984) であろう。彼は「契約型組織 (contractual organization)」、「専門家組織 (professional organization)」、「連邦組織 (federal organization)」という3つの異なる従業員集団で構成される組織モデルを提示した。
  - 3) ここでの戦略とは、「環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」(石井・奥村・加護野・野中、1985) と定義する。
  - 4) 伊丹 (2000) によれば、1990年代の相次ぐ大幅な人員削減を経た今日においても人本主義の本質は不変であるという。彼は従来の「人本主義」を補正して、人のネットワークにカネのネットワークを組み込んだ「デジタル人本主義」を提唱し

た。すなわち「デジタル技術をベースにした深い熟練をもった人々が、デジタル技術の成果とインターネットをふんだんに使った安定的なヒトのネットワーク」の再構築が喫緊の課題であるという。ただし、こうした概念は日本企業に特徴的な終身雇用慣行に適合するものではあるが、十分に実証されているわけではないことに注意する必要がある。

- 5) リクルートワークス研究所が2005年に実施した日本の上場企業を対象にした人材マネジメントの課題に関する調査では、95%の企業が「次世代リーダーの育成・調達」が現在の課題として認識しており、最も多くの企業に共通する課題であることが示されている。
- 6) 現場での異常や変化に器用に対処する知的熟練者が過大に評価されるきらいがあるという批判も一部あることに留意する必要がある（野村、2001）。
- 7) 最近のコンティンジェント人材の活用を促進する理由は幾つかあげられる。短期的なコスト削減と環境変化に対する柔軟性を確保するため、労働生産性の向上とコア・コンピタンスへの選択と集中に伴う人員削減とアウトソーシングの普及、ITを活用したリエンジニアリングや組織のダウンサイジングの普及、事業戦略に必要な人材の迅速な調達と教育投資リスクの分散などである。