

日本型人材マネジメント再検証

企業の利益の源泉はいかに形成されるか

VOL. 01 終身雇用

現在、日本型人材マネジメントを再考しようという議論がある。大きな環境変化のたびに起こる日本型人材マネジメント再考の動きの背景には、その役割を明確にしてこなかったことがあると考えられる。この連載では、第二次世界大戦後に蓄積されてきた日本の人事管理を「日本型人材マネジメント」と定義し、その意義を山口大学内田恭彦教授に語っていただく。

「日本型人材マネジメント」の メカニズムと意義を明らかにする



内田恭彦氏

山口大学経済学部教授

Yasuhiko Uchida_1989年慶応義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。同年株式会社リクルートへ入社。組織活性研究所、ワークデザイン研究室、組織人事コンサルティング室、ワークス研究所などを経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授。06年4月山口大学経済学部准教授。08年8月より現職。

人材マネジメントの再考は、明治維新に始まり、第二次世界大戦での敗戦など、環境変化のたびに行われてきた。それらは結果として、海外の制度をいいとこどりして既成の日本企業の経営スタイルの上にのせる形だった。だが、バブル崩壊後は、成果主義の導入をはじめとしたアメリカ企業の経営スタイルへ転換する動きが見られた。最近ではリーマンショック以降、台頭する新興市場への進出が本格化し、再び日本型人材マネジメントの再考が行われている。

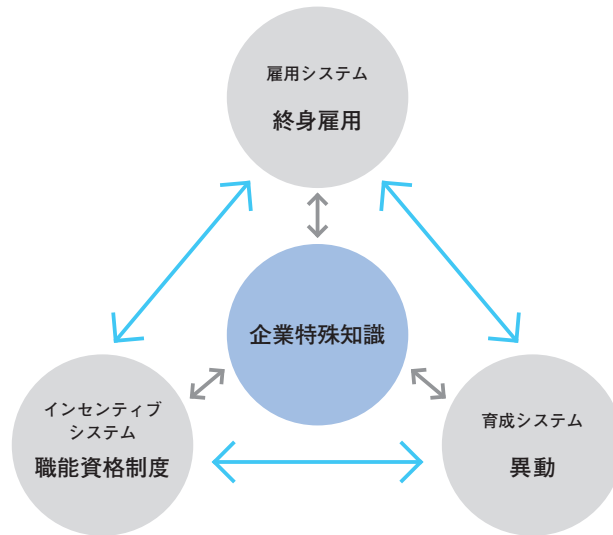
10年おきに起こる再考の声 それはなぜか？

たびたび起こる再考の声の背景

には、世界で指導的立場にあったアメリカの諸制度を「先進的」とする意識と、日本型人材マネジメントシステムの機能が解明されていない、という事情が存在している。結果として日本型のスタイルをどうすべきか判断できないのだ。

その上、グローバル化は日本企業の従来の弱みを浮き彫りにした。販売やマーケティングの弱さだ。グローバル市場発達の要因の1つである通信のIT化は、デファクト・スタンダードを発達させた。その結果、標準規格に則っていることが重要となり個別商品の質の意味が相対的に低下し、販売やマーケティングに長けているほうがグローバルな市場で優位になる場

◆ 日本型人材マネジメント関連図



終身雇用という雇用システムを前提にした職能資格制度によって、長期的な能力の向上を期待する。また、定期的に異動を行うことで、仕事の幅を広げる。こうして、企業特殊知識は涵養される。

出典：山口大学経済学部教授
内田恭彦氏と編集部にて作成

面が生じた。その中であって、日本には「ものづくりの現場の生産性に利益の源泉がある」という思想を越える日本型経営と人材マネジメント論が存在していなかった。

また、日本のバブル崩壊後の景気低迷期は、経済的繁栄が続いているアメリカ企業の経営スタイルが世界の共通基準と思われた。資産効率を重視し短期的な利益を目的とするアメリカの代表的基準に照らすと、日本企業の経営スタイルは相対的に非効率に見えた。日本企業の経営スタイルは、企業の持続的成長を前提とし、長期的視点で知識や技術を蓄積していくからだ。こうしてアメリカとの対比は、日本企業の経営スタイルの負の側面を強調させた。これらの理由から日本企業の経営の中心であった「日本型人材マネジメント」に再考が繰り返された。だが、まずなすべきことは、アメリカを基準とする再考よりも、日本型人材マネジメントのメカニズムを理解

することであろう。

日本型人材マネジメントの意義は企業特殊知識涵養にあり

組織の仕組みや制度は、地理的あるいは歴史的な出来事などの初期条件により制約を受け、独自の発展を遂げる。鎖国や戦争という歴史的條件が影響し、日本企業は長期に人材を内部に抱えこむようになった。そうした条件下で模倣不可能で企業特殊な知識を涵養し、高品質な製品を生み出すようになる。この企業特殊知識によって市場で差異を創出し、利益を得るビジネスモデルを構築した。そして、この企業特殊知識を涵養する仕組みが、日本型人材マネジメントに組み込まれているのだ。

日本型人材マネジメントの基本構造は、前提に終身雇用がある。個人は、組織に長期に雇用される中で企業特殊な能力を高めていく。これを制度的に支援するのが、短期の成果ではなく、人の能力を見

て評価する職能資格制度だ。また、異動は人に多様な仕事経験を与え、個人はそれによる学習から企業の特徴を知り、企業特殊で高度な判断力を形成していく。

いっぽう、アメリカは20世紀半ば以降は明確に、市場の価格体系の差異を利用するビジネスモデルとなった。低価格の材料を仕入れて需要のある市場に高く売る。その際その時々々の消費ニーズに適した戦略を立て、指揮する人材は常に必要だが、実行に携わる人材は戦略への適合度で必要性が決まる。ゆえに、アメリカ企業の人材マネジメントは、短期雇用中心で、必要に応じて外部の労働市場から調達する。

異なる発展を遂げたアメリカ企業と日本企業では利益の創出の仕方が違う。特定の経済効率基準で多様な資本主義のビジネスモデルが1つに収斂することは無理があり、人材マネジメントにも独自の経済合理的なシステムが存在する。



企業特殊知識を涵養する

「装置」としての終身雇用のメカニズム

では「企業特殊知識の涵養」に対して日本型人材マネジメントのシステムはどのように働くのか。

第1回「終身雇用」、第2回「職能資格制度」、第3回「異動」を取り上げ、個々のシステムと企業特殊知識の涵養の関係を考えていく。まずは、企業特殊知識の中身をもう少し詳しく見ていくことから始めたい。

企業特殊知識とは 日本企業の利益の源泉

企業特殊知識には「組織的な企業特殊知識」と「技術的な企業特殊知識」がある。「組織的な企業特殊知識」とは、自社組織全体を熟知し、事業部間の関係性を理解することや、自社の特殊技術を発展させて新たな製品やサービスを開発するためのマネジメントなど

をさす。組織の生産性を担保するのだ。「技術的な企業特殊知識」は、製品やサービスの差異の源泉となる技術や、その技術を実現する企業独自の仕事の進め方などである。

組織内で学習、取得される具体的な項目は下の表に示した。

どんな企業特殊知識を強みとするかによって、どのように企業の経営効率を高めるかや、何を他企業との差異とするのかが決まってしまう。そしてこの差異が価格交渉力の源泉となり利益を生むのだ。つまり、企業特殊知識が利益の源泉となる。

1970年代以降、自動車、家電、新素材、デバイスなど様々な分野で日本の技術が世界で高く評価されたのは、企業の中で蓄積、発展してきた企業特殊知識によるところが大きい。

終身雇用のもう1つの意義、 企業特殊知識の涵養

日本型人材マネジメントの特徴である終身雇用は、企業への帰属意識醸成の側面から語られることが多い。だが経営上非常に重要である、企業特殊知識の涵養という機能は明確にされてこなかった。

先述のとおり日本企業は企業特殊知識により差異化を図り存続する。そして企業特殊知識は、長い時間をかけるほど、その特殊性を増し、競合他社は模倣困難となり競争優位性を増す。終身雇用と適合的なのだ。

また環境は変化するので、企業特殊知識の不断の開発と蓄積こそが重要となる。実際に機能する企業特殊知識の開発・蓄積は、現場で試行錯誤が繰り返されることによって、はじめて生まれる。終身雇用制を基礎とする日本型経営は、現場への権限委譲によって従業員のアイデアを積極的に収集するメカニズムを発達させ、蓄積していった。加えて、環境変化に対応するためには、人材を多能・柔軟にすることも必要になる。この促進のために異動システムを発達させたのだ。

このように終身雇用制は企業特殊知識を生み出す「装置」を内包しているのだ。

◆ 企業特殊知識の学習、取得項目

組織的な企業特殊知識	・ 自分の仕事や自部署の特徴に関すること ・ 顧客や関連会社などの特徴や関わり方に関すること ・ 部下の特徴や関わり方に関すること ・ 自社組織の複数の部署を動かすノウハウ ・ 自社システムの管理や仕組み ・ 自社の事業上の強みや弱み ・ 社内での信頼やネットワーク
------------	---

技術的な企業特殊知識	・ 自社固有の技術に関すること ・ 自社固有の技術的な判断に関すること
------------	--

企業特殊知識は、企業の持続的競争優位のための源泉となる。それゆえに、企業特殊知識の学習内容には、技量を有する人材の育成目的の項目だけでなく、次世代の経営幹部候補者に必要となる項目が含まれる。

出典：内田恭彦「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」
『日本労働研究雑誌』2009年11月号掲載論文より

新卒一括採用と終身雇用の強い補完関係

日本企業は、終身雇用の入口のシステムとして、定期的な新卒一括採用を行っている。この新卒一括採用も、企業特殊知識の涵養に大きく影響している。

まず、若い人材を現場に配属し、教育することで、熟練者のもつ企業特殊知識が連綿と継承され、高い品質を維持することができるようになった。また、新入社員を含む若手社員の新しい知識やアイデアを既存の知識に加えていくことで、企業特殊知識は時代のニーズに適応して発展していった。

新入社員の学習項目は、製品をつくる技術的な知識だけでなく、終身雇用をふまえ、将来必要となる組織的な知識にまで及んだ。例えば、会社の特徴を熟知することはもちろん、周囲の人からの信頼を高める、人と人とのネットワークの構築なども現場で教育された。

新卒の一括採用と終身雇用の補完関係は、経済的にも理にかなうものだった。なぜなら、新卒を採用すれば、教育投資が必要になる。終身雇用、少なくとも長期雇用が前提であれば投資した分の回収が可能になる。高い教育投資の回収可能性が、広範な人材への教育投資を可能としているのだ。

終身雇用を継続することはリスクにつながるか

だが、現在のような環境激変期にあっては、企業特殊知識の涵養の側面が軽視され、終身雇用はリスク、といわれることも多い。つまり、長期に人材を抱えれば、「負の資産」になるのではないかというのだ。

確かに、アメリカ型のビジネスモデルで見れば「負の資産」になるだろう。既述のように、アメリカは、市場の価格体系の差異を見つけ出し、その差異を利用して利益を創出するビジネスモデルなので、市場の環境が変われば必要となる人材も変わると考える。

しかし、日本はビジネスモデルが違う。現在の激変する環境の中にあっても、日本型雇用システムである終身雇用を維持することで、大規模な革新を行い成功しえるのだ。そうした企業は、変革のプロセスで既存の企業特殊知識に新しい知識を企業内外から採り入れて、時代に適応させている。例えば、富士フィルムはカメラのデジタル化に際し、同社がこれまで写真フィルムで培った画像に関する知見とデジタルデバイスの知識を融合させて適応に成功した。たとえ環境の変化で企業特殊知識の一部が陳腐化したとしても、自社の企業

特殊知識が多様で広範囲であれば再活用が可能になる。こうした企業特殊知識の「再活用」が、日本企業の成功するイノベーションの型の1つだといえる。

雇用が保証されることにより働かない、いわゆるフリーライダーも「負の資産」になるといわれる。だが、日本型人材マネジメントのメカニズムではフリーライダーが発生しないように昇進の時期を遅らせることで、個人が継続的に努力する状況を用意している。また、評価の仕組みも短期の成果だけを測るものではない。

終身雇用が生み出すものを失ってはいけない

こうして考えてくると、終身雇用だけを放棄して、外部労働市場を活用する雇用システムへの変革は大きなリスクとなりうる。単に雇用システム一つを変えるという話ではなく、これまでの利益創出の方法を放棄することになる。またこのことは、採用手法や教育のあり方にも多大な影響を与える。

* * *

今後、日本型人材マネジメントの再考の際には、アメリカや他国との比較ではなく、日本の企業の強みは何か、過去に何を源泉として利益を出してきたのかを理解した上で議論を始めるべきだろう。

環境変化に対応できる日本型人材マネジメント 終身雇用は企業特殊知識を強くする

メンテナンス事業に軸足を置き
顧客満足重視の意識を浸透させる

NECフィールドディング

近年、既存のITシステムの効率的な運用や新たなソリューションによる変更提案が重要視されている。そうした仕事を請け負うITソリューションプロバイダーの中で、数々の顧客満足度調査^{*1}でトップクラスを維持するNECフィールドディングの強みを探る。

NECフィールドディングも、かつては顧客の要望に応えきれずに苦しんでいた。もともとNECの構築したメインフレーム・システムのメンテナンス会社であったが、オープン化に対応する技術革新と低価格化の波に対応できなかったのだ。そうした状況にあった同社が変革を成し遂げた要因は、終身

雇用を背景に全社で共有された「顧客満足（以下、CS）の重要性」と決まったことを「やり抜く力」だ。

「CSが生産性の向上につながる」という先見の明

1990年代前半、産業界はCSの重要性を認識し始めていたものの、個別対応を強いられる非効率なもののみなしていた。そのような中、同社はいち早く92年にCS向上に取り組んだ。「マルチベンダーに対応した保守サービスは、時代の流れとして受け入れねばなりませんでした。そこでは顧客満足度向上こそが生産性の向上につながるとわかっていたのです」と執

行役員兼人事部長の宮本高氏は語る。「それまでのメンテナンス事業を通じて『お客さまの問題解決の重要性』『やり抜くことの重要性』の意識がすでに醸成されていたので、すぐにCSに取り組むことができました」と教育訓練部長の内田優氏は当時を振り返る。

その努力が結実したのは2000年の顧客満足度調査^{*2}において1位になったときだ。CSに本格的に取り組んでから8年が経っていた。

コアコンピタンスの構築 それを支えた終身雇用

8年間で同社は顧客満足を追求する「CS経営」へと移行し、新たに技術力、展開力、ナレッジマネジメント力の3つのコンピタンスを構築した。

第1の技術力の中身はカスタマエンジニア（以下、CE）の技術知識である。これを支えるのはCE1人当たり年間21日にのぼる教育制度だ。ここで特筆すべきことは、CEが多く時間、研修を受けることを現場の管理職が支持

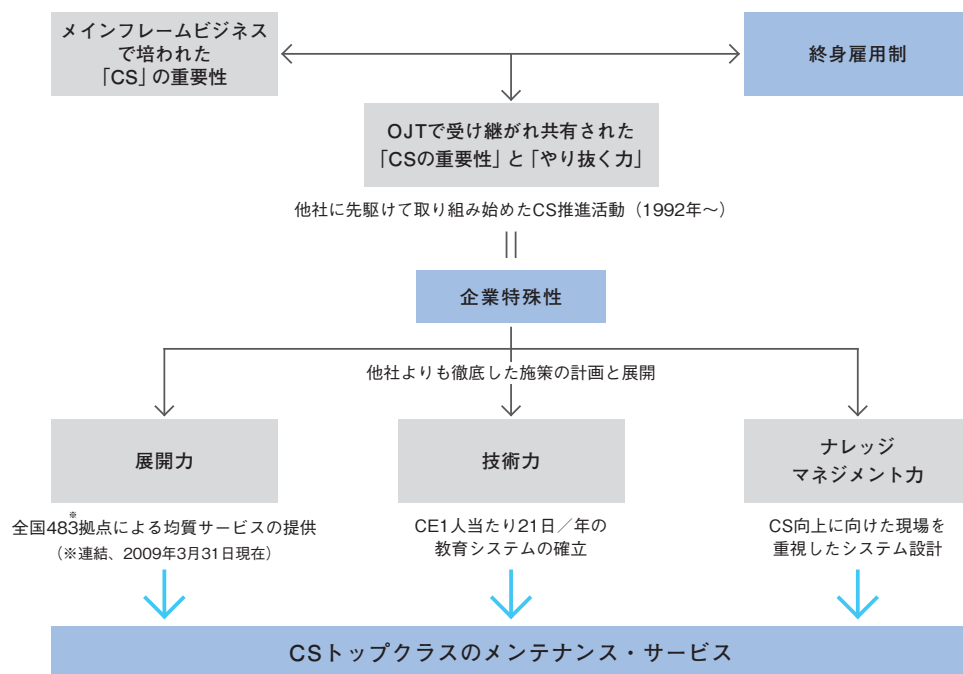


宮本 高氏
執行役員兼人事部長



内田 優氏
教育訓練部長

◆ NECフィールドイングの強さを支える企業特殊性と終身雇用



NECフィールドイングのCS（顧客満足）経営を支える大きな力は展開力・技術力・ナレッジマネジメント力。この力は、「CSの重要性」と「やり抜く力」を全社員で共有するという企業特殊性から生み出された。

出典：山口大学経済学部教授 内田恭彦先生作成

していることだ。

内田氏は「CSの重要性を全員が共有しているから可能なのです」と言う。汎用技術の教育も、徹底するには組織的企業特殊知識に支えられる必要がある。

第2の展開力は、全国約500の拠点に配属されている約4400人のCEがスピーディーに全国同一サービスを提供する組織能力のことだ。同社は全国展開する小売業のPOSレジの一齐交換を実現した。この組織能力の背後には、例えば「キャラバン教育」という制度がある。これは全国をインストラクターチームが2カ月間行脚して、CEの確実な業務遂行力を教育するものだ。また全国展開のためのプロジェクト・マネジメント体制や、展開方法の改善制度など、この会社独自の技術的特殊知識を涵養する仕組みが整備されている。

第3のナレッジマネジメント力は、顧客先にいるCEや顧客からの相談を受けるコールセンター向けのナレッジマネジメント・システムに由来する。顧客の問題に対して最適な解決策を提案できるよう、顧客対応履歴や復旧履歴がデータベースにはいっており、CEが出先からでも検索が可能となっている。コールセンターでは早い段階での問題解決が顧客満足につながるのと考えが浸透し、このシステムの活用によって、ファーストコンタクトでのトラブル修復率が飛躍的に向上している。

展開力やナレッジマネジメント力の背後に存在するのは、事業推進スタッフなどによるカスタマエンジニアの活動を支える質の高いシステムだ。内田氏は「現場あつてのスタッフという考えが徹底されているからです」と言う。

「こうしたコアコンピタンスの構築には、OJTにより現場で人材を育成するという意識こそが重要ですよ」と宮本氏は言う。それは技術のみでなく、CSの重要さや、やり抜くことの大切さなど、同社の根幹となるメンタリティがそこで涵養・伝承されるからだ。

このことは、長期にわたって育まれた企業特殊な価値観の体系が、終身雇用制の下で伝承され、環境が変化するときにはそれをベースとして競合以上に優れた特徴ある新技術・サービスを生み出し、競争優位を築くことを示している。

NECフィールドイング

■事業内容/コンピュータ・ネットワークシステムのハードウェアおよびソフトウェアのインストールサービス、メンテナンスサービスなど ■本社所在地/東京都港区三田一丁目4番28号（三田国際ビル） ■設立/1957年3月 ■従業員数/6,465名（連結、2009年3月31日現在） ■売上高/2,110億86百万円（連結、2008年度実績）