

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. 03 異動

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その議論の背景には、日本型人材マネジメント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、「日本型人材マネジメント」という第二次世界大戦後に蓄積されてきた日本の人事管理について、その意義を山口大学教授 内田恭彦氏に語っていただく。



人材は異動によって成長する 異動を契機に学習される企業特殊知識

この連載においては、日本型人材マネジメントの意義を明らかにするために、その中心的役割である企業特殊知識を涵養するメカニズムを明らかにしてきた。企業特殊知識とは、独自の技術や組織の生産性を担保するためのマネジメント力などをさす。企業特殊知識が他企業との差異を生み出し、市場において競争優位となることで、企業は利益を生み出すのだ。

日本型人材マネジメントが企業特殊知識を涵養する仕組みは図1で示したように、3つのシステムの補完関係で説明できる。終身雇用は他のシステムが機能する前提条件となり、職能資格制度は社員を継続的な能力開発へ動機づける。

今回は、育成システムである異動を取り上げ、企業特殊知識を学習するメカニズムを見ていく。^(※1)

人は動かしてのばす 異動を契機に習得される能力

異動の目的の第1は、人員の再配置による労働力の効果的な活用である。終身雇用を前提とすれば、事業計画の変更や環境変化に伴って、あるいは社員の職務適性の発見や能力のミスマッチの解消のために、人員の再配置が必要になるからだ。目的の第2は、異動によって新しい職務に挑戦させて社員を育成することである。社員は異動を契機として、企業が競争優位性を持ち続けるために必要な能力



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。

◆ 日本型人材マネジメント相関図 (図1)

を学習するのだ。その能力とは、「知的熟練」と「組織的企業特殊知識」である。

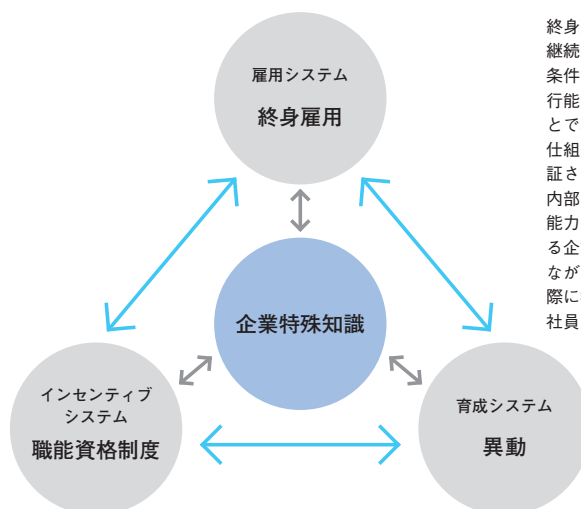
「知的熟練」とは、職場において発生する異常事態の原因推察や、予期できない変化に対処できる能力をいう。また、「組織的企業特殊知識」とは、会社全体の強みや弱みなどの特徴を理解することや、会社の意思決定の仕方や部門間の調整など会社の動かし方を知ること、その結果、会社全体にとって最適な判断ができる力をいう。いわば「組織的企業特殊知識」は、経営者に求められる力といえる。

異動は効率的な学習メカニズム 会社の意思決定の質を高める

これらの2つの能力は、異動を契機として、どのように習得されていくのか。

「知的熟練」は、前の職務とつながりのある職務に異動し、業務全体の流れを把握することで習得される。例えば、ある生産ラインにおいて、関連の深い多様な職務を経験することは、機械や技術の連鎖構造や生産工程全体の理解につながり、異常事態の発生時にその原因を推察し対処できるようになる。また、生産量の変化や社員の退職、といった不確実性にも、迅速かつ確かな対応が可能となる。

一方、「組織的企業特殊知識」は、一見関連のない職務に異動し、過去と現在の職務の比較による推論で新職務を学習することによって習得される。新職務と前職務の仕事を構造的に理解したうえで比較



終身雇用は、企業特殊知識を蓄積し、継続的に改善・開発するための前提条件である。職能資格制度は職務遂行能力によって社員を格付けすることで、社員を能力開発へ動機づける仕組みだ。終身雇用により雇用を保证されていれば、社員の関心は企業内部での昇進・昇格に向け、社員の能力開発は、企業が求める能力である企業特殊知識を涵養することにつながる。異動は、企業特殊知識を実際に学習し、改善・開発する機会を社員に与える。

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

し、差の部分推論で補いながら新職務を学ぶのだ。過去に培った経験や知識を新職務の仕事にそのまま投影させたり、新職務に合わせて修正したうえで適用することで、新職務を理解していく。またその際、過去の職務と現在の職務との考え方や判断基準などの違いを知り、そこから事業全体の特徴や全体的視点といった「組織的企業特殊知識」を獲得する。

実際にあった例をあげよう。ある大手メーカーの営業担当者が営業企画へ異動した。この社員は、一度途絶えた顧客との信頼関係を回復する難しさを、営業時に学んでいた。営業企画では、3年間の中期計画に基づき顧客の絞り込みが検討されており、この社員はその戦略の有効性を認めつつも、危惧を感じたという。3年間の中期計画に基づく厳格な顧客の絞り込みは、長期的には自社の顧客基盤を弱体化させることにもなりかねない。短期と長期のバランスをみて顧客との関係を考える必要性を

学習したという。

一方で、異動は社員に新たな学習の必要性を生む、という考えがある。だが、比較による推論で学ぶのであれば、学習コストは低い。なおかつ異動を重ねることで、比較の際に用いる前職務での知識や経験が増えるので、推論が容易にできるようになる。ここでも学習コストは低減すると思われる。

人材育成は、異動が持つこうした学習メカニズムを考慮に入れ、求める人材像に合わせたプランを考えるべきだろう。大半の人は関連のある領域を異動し知的熟練度を高める。ただし、将来経営を担う中核人材は、積極的に関連のない職務への異動を経験すべきだ。少数ポストである経営幹部には多くの人が登用されない可能性は高く、無駄なコストとも思われる。だが、大胆な異動によって、先のような「組織的企業特殊知識」を持つ人材が社内に多く存在することは、会社の意思決定の質と効率性を高めると考えられるからだ。

※1：連載第1回「終身雇用」と第2回「職能資格制度」は、<http://www.works-i.com/>にてご覧いただけます。

自社の利益創出に最適な異動システム 同一機能内の異動によってプロを育成

コマツ

「『各部門のプロになれ』というメッセージによって従業員は長く働いてくれている」と言うのが常務執行役員・日置政克氏だ。同社は従業員のキャリアに関して同一機能内での形成を基本としている。

新入社員から社長に至るまで 同一機能内で屋台骨を築く

具体的に見ていこう（図参照）。
学卒者の場合、入社後3～4年間は工場を中心に勤務し、その後、各々の機能の中で育成される。機能とは、開発、生産技術というように、職務の領域を示すものだ。

基本的には、その後、3～4年に1回程度の頻度で異動する。人事であれば、採用、福利厚生、労政など担当職務が変わっていく。典型的な「幅広いキャリア^(※2)」である。

10年程度経つと専門性が確立してくる。30代半ばの課長職にあたる時期だ。この頃に、選抜型教育プログラムがあり、マネジメントとリーダーシップ開発の集中トレーニングを受ける。その後、関連のある他の機能に異動するケースも出てくるが、多くはそれまでの機能における経験や知識を活かして、よりチャレンジングな仕

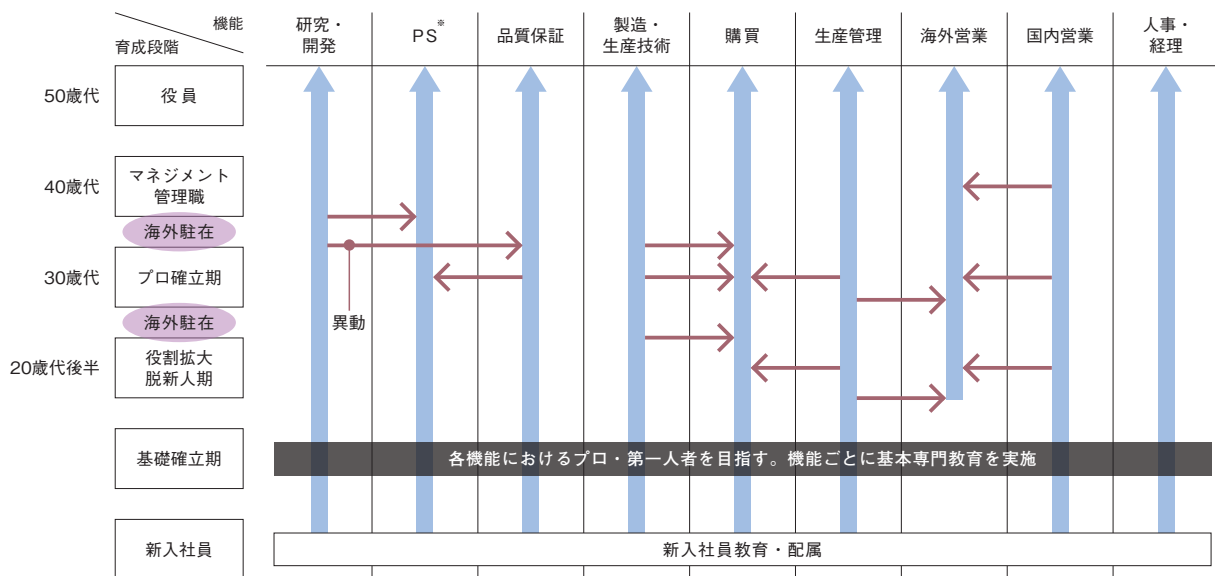
事をしてもらう。図における矢印は、機能内のキャリア育成を主として、異動の可能性のある機能を示している。

40歳代前半になると、さらに一部の社員が、部長向け教育プログラムに抜擢される。内容は、国内や海外のビジネススクールへの短期留学である。

こうして、次世代リーダー人材には選抜研修を挟みながら、基本的には同一機能内、もしくは非常に関連性の高い機能への異動を繰り返すことで成長していく。また専門職としてキャリアを追求したり、早い時点から関連会社に移り、そこで経営層を目指す人もいる。

※2:「幅広いキャリア」とは、同一機能内における複数職務を中心に、時に関連する他機能職務を一部含め、その範囲内で形成するキャリアのこと。欧米企業に見られる、同一職務のみに範囲を限定するキャリアに比べ、対象となる職務の範囲が広い。

◆ 機能別育成概念図



機能別の育成を原則とし、まずは「その道のプロ」を目指す。基本は担当業務や事業所間の異動によって、経験を蓄積する。成長の段階や育成の目的に応じて、チームプロジェクト活動や機能間の異動によって視野を広げさせることもある。次世代を担うリーダーは、選抜形式で機能横断的に育成を実施する。

※PS: プロダクトサポート(製品)

出典: コマツの資料をもとに編集部が作成



日置政克氏
常務執行役員

コマツの固有知識・技術を形成する、異動システム

このキャリア・システムの中で、どんな能力が形成されるのか。

日置氏は以下の4つを指摘する。

第1は、長期雇用制を基礎として、同一機能内での様々な業務をステップ・バイ・ステップで経験学習し、プロフェッショナルとなることだ。これは、知的熟練のことと考えられる。

第2は、扱う製品や国などが異なる状況において、同一職務の経験による比較から、組織的企業特殊知識を学習することだ。例えば、製品の違いにより投資額が異なる工場を両方経験すると、判断の幅が広がるという。投資が大きく、その回収を第1に考える工場と、投資の少ない工場とでは、経営の要諦が異なり、製品別の対応力が高まるのだ。

第3は、異動による社内のネットワーク形成だ。これも組織的企業特殊知識の学習だ。

第4として、地域的な異動も伴わない、同一機能内でのプロフェッショナル化による特定技術の深

化をあげる。特定製品の工場で、長期に生産技術を担当し、技術的企業特殊知識を開発するのだ。

一般的には、社長まで同一機能の中でキャリアを歩むことは非常に珍しい。通常は、全社的観点からの意思決定力が経営者に求められ、このために一定の役職からは機能間異動がなされる。同社がそれとは異なる制度を発達させた理由としては、3つ考えられる。

1つは、製品が個別顧客の要望に応える受注型製品ではなく、グローバルでワンモデルであるということだ。この場合、品質と信頼を確保するためには、部門間の調整に長けるより、機能のプロとしての人材が求められる。

2つめは、結果として国内の建設機械市場が小さくなり、海外展開が経営上の重要課題であったことだ。ここでは地理的異動が最優先される。

そして、最後に日置氏が強調したのは、経営層も含め機能横断のチームで仕事をしていく文化だ。つまり、チームで仕事をする企業文化が、専門キャリアだけでは不足する能力を補っているのだ。

コマツのケースは、異動の学習効果と同時に、自社の経営環境と事業や組織の特徴を確認し、それに適した異動システムを構築することの重要性を教えてくれている。

コマツ

■事業内容／建設機械・産業機械の製造
■本社所在地／東京都港区赤坂 ■設立／1921年5月 ■従業員数（連結）／3万9885名（2009年3月現在） ■売上高（連結）／2兆217億円（2009年3月期）

日本型人材マネジメントを 出発点にし、新たな一歩を

一般的に日本型人材マネジメントは、終身雇用、年功序列、企業内労働組合という日本型経営の特徴をベースとして、従業員のモチベーションとの関係で論じられることが多かった。一方、現実を目を転じると、待たなしの新興国シフトの必要性、国内デフレ問題といった構造変化が生じており、こうした問題に、従来の日本型人材マネジメントで対応可能なのか？ という問いに答えを出す必要に迫られている。そこで今回は、企業の持続的競争力という観点から、日本型人材マネジメントの基本メカニズムを検討していった。

連載を通じて得られた、大きなメッセージは3つある。第1は、日本型人材マネジメントの骨格は、終身雇用、職能資格制度、異動システムの相互補完関係にあり、1つでも欠くと制度的に矛盾が生じてしまうこと。第2が、この全体システムは企業特殊知識を継続的に開発・蓄積するものであり、企業の持続的競争力の源泉であること。第3は、環境変化に対応するために企業は、日本型のメカニズムを前提として改革を行っている、ということだ。

これまでの日本企業の成功の裏にはきちんとした理由があり、それは現在も機能している。ここを出発点として、地に足をつけ、自信を持って新たな一歩を踏み出して頂きたい。