

第三部 解説と提言

第三部 解説と提言

1. 本調査の目的と着眼点

1.1 企業組織内部の「能力」や「知識」の組み換え

言うまでもなく、本調査の目的は、日本の「産業界における人材ニーズ」の現状と今後の方向性を探索し、その結果を適切に記述し報告することにある。本調査は、従来の同種の調査とは、多少異なる独自の観点に基づいて行われている。

これまで実施されてきた人材ニーズに関する調査の多くは、労働市場において顕在化した人材需要（具体的な職種ごとの求人数）を基礎にしたものであった。したがって、ここでは、主に、市場における「需要（求人数）」と「供給（求職数）」のギャップが問題とされた。もちろん、こうした調査の結果がさまざまな政策の立案や決定にあたって、非常に重要な価値を持つことは論を待たない。しかしながら、本調査では、敢えてこうした観点を採用しなかった。理由は単純である。すでに、ここ数年、多くの優れた調査が行われているからである。

本調査では、企業組織内部の人材ニーズの構造的な変化に着目している。現在、多くの日本企業は、「市場のグローバル化」、「非連続な技術革新」、「諸規制の緩和・改革」、「株主価値の重視」あるいは少子高齢化といった「人口構成の変化」や「環境問題」といった経営環境の構造的な変動に直面している。そして、このような環境構造の大規模な変動に有効に対処するために、「競争戦略の転換」、「組織構造の再編」、「ビジネス・プロセスの組み換え」、「IT（情報技術）の積極的活用」、あるいは「アウトソーシング」、「M&A」や「戦略的提携」といった経営手法を積極的に採用することで、経営システム全体の構造的な改革に着手している。一言で表現すれば、「ビジネス・モデル（事業活動の基本的な仕組み）」の転換である。

ある特定のビジネス・モデルは、それに対応する特定の「能力」や「知識」のセットを要求する。したがって、ビジネス・モデルの転換は、それを適切に駆動させ、期待するパ

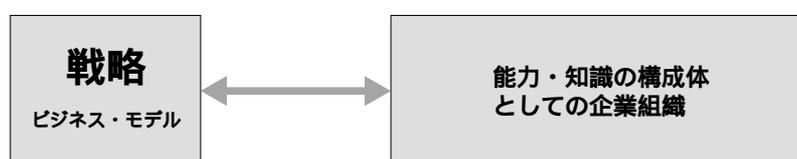


図1 「戦略あるいはビジネス・モデル」と「組織の能力・知識」の相互規定的関係

パフォーマンスを達成するために、組織内部における「能力」や「知識」のあり方を大きく変化させることになる。当然ながら、組織内部の能力や知識の大半は、実際に組織を構成する人々、すなわち“人材”に「体化 (embody)」されている。それゆえ、ビジネス・モデルの転換は、企業組織における人材ニーズの変化に直結するのである。本調査では、こうした個別企業の組織内部における人材ニーズの構造的な変化に着目し、その集積として「産業界の人材ニーズの変化」を把握することを試みているのである。

1.2 能力あるいは知識の構成体としての企業

「事業体 (enterprise)」あるいは「会社 (firm)」の捉え方には、研究や実践活動上の関心の持ち方によって、さまざまな観点がある。例えば、バーナード (1938) は、事業体を「協働システム (cooperative system)」として捉え、「少なくとも1つの明確な目的のために、2人以上の人々が協働することによって、特定のシステム的な関係におかれた物的・生物的・個人的・社会的要素の複合体」と定義した。また、ペンローズ (1959) は、企業を「物的資源」と「人的資源」によって構成される「生産的資源の集合体 (firm as collective productive resources)」と定義し、資源とは、生産活動に貢献することが可能な用役の束であり、それぞれの企業の特異性は、資源の定義と使用法の違いによって生じるとした。

一方、「コア・コンピタンス経営論」で一躍名をはせたプラハラッドとハメル (1990,1994) は、企業を「能力のポートフォリオ (portfolio of competencies)」という観点から捉え、企業が未来の市場機会に向けて新しい競争力を構築するためには、それに対応した従来とは異なる新たな能力ポートフォリオを構築しなければならないと主張している。さらに、レオナルド (1992,1995) は、“知識”という観点から企業体を捉え直し、市場における企業の競争優位を生み出すのは、その企業に独自の知識体系としての「コア能力 (core capability)」であり、それは、「従業員のスキルと知識」、「物理的・技術的システム」、「マネジメント・システム」、「価値観と規範」という4つの相互依存的な要素によって構成されると主張している (図2)。

従業員のスキルと知識とは、言うまでもなく、実際に組織を構成する人々に体化されている能力と知識をさす。一方、企業における独自の知識は人々の中に体化されるだけでなく、例えば、データベースやソフトウェアといった形態で物理的・技術的なシステムにも蓄積される。また、従業員のスキルと知識の獲得は、教育・訓練や評価・報酬システムといったマネジメント・システムによって導かれ、当該企業に独自の文化や規範によって方向づけられることになる。要するに、従業員と物理的・技術的システムは、スキルと知識を蓄積するベースであり、マネジメント・システムと価値観がそれらを制御し方向づけるとしているのである。企業独自のコア能力は、こうした4つの相互に関連し依存する要素からなる複雑なシステムを形成しており、それゆえ簡単には模倣できない。他企業で成功

している物理的・技術的システム（例えば、トヨタ自動車のカンバン・システム）を自社に移入しようとしても、他の3つの要素と適合的な関係を築けなければ、それが期待される成果をあげることは困難なのである。

ところで、レオナルドは、この文脈の中で、もうひとつ非常に重要な提案を行っている。「コア能力」と表裏をなす「コア硬直性 (core rigidity)」という新しい考え方を提案しているのである。コア硬直性とは、それまで企業組織の中で培われ、その成長と発展を支えてきたコア能力が、組織の外的また内的環境からの要請との間にズレを生じ、結果として革新に対して“逆機能 (dysfunction)”を果たすことをさしている。すなわち、従来のコア能力への固執が、必要な革新を阻害し、経営戦略の転換や組織の革新を頓挫させるのである。

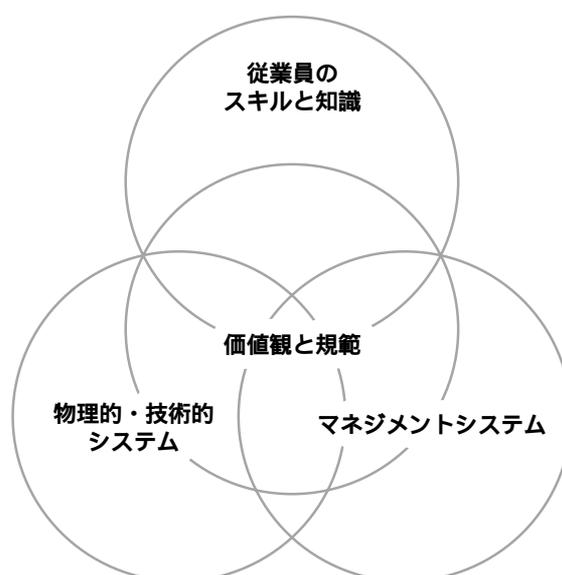


図2 企業のコア能力を構成する4つの次元

Leonard (1992) : 一部修正

現在、日本企業が直面しているような競争環境の構造的な転換期に、従来の環境と親和的な戦略のもとで形成されたコア能力に固執しつづければ、企業を存亡の危機に陥れることにもなりかねない。したがって、現在およびこれからの日本企業における人材ニーズを捉えようとするとき、この「コア硬直性」という考え方は、非常に重要な観点のひとつになるだろう。

本調査では、こうした一連の先行研究を踏まえ、企業組織を、「特定の戦略やビジネス・モデルを駆動させるために、意図的に配置され相互に関連づけられた、当該企業に独自の能力・知識の構成体」と認識し、また、そうした能力・知識の構成は、「従業員に体化された能力・知識」、「物理的・技術的システムに蓄積された知識やノウハウ」、「マネジメント・システム」、「文化および規範」という4つの要素から形成されると考える。

2. 調査の基本的な枠組みと焦点

本調査の目的は、日本の「産業界における人材ニーズ」の変化の現状と今後の方向性を明らかにすることにある。しかし、人材に関するニーズやその変化が、それ自体単独で発生することはない。当然ながら、「景気の動向」、「産業構造の変化」、「市場における競争圧力の増加」、「技術革新」あるいは「労働力人口構成の変化」や「労働法制上の諸規制の変化」といった企業組織の外部にある社会的・経済的な環境、技術環境、競争環境、さらに労働市場におけるさまざまな変化の影響を大きく受ける。また、そうした諸環境の変化に対処するための企業行動の変化が、直接的に人材ニーズを変化させるのである。

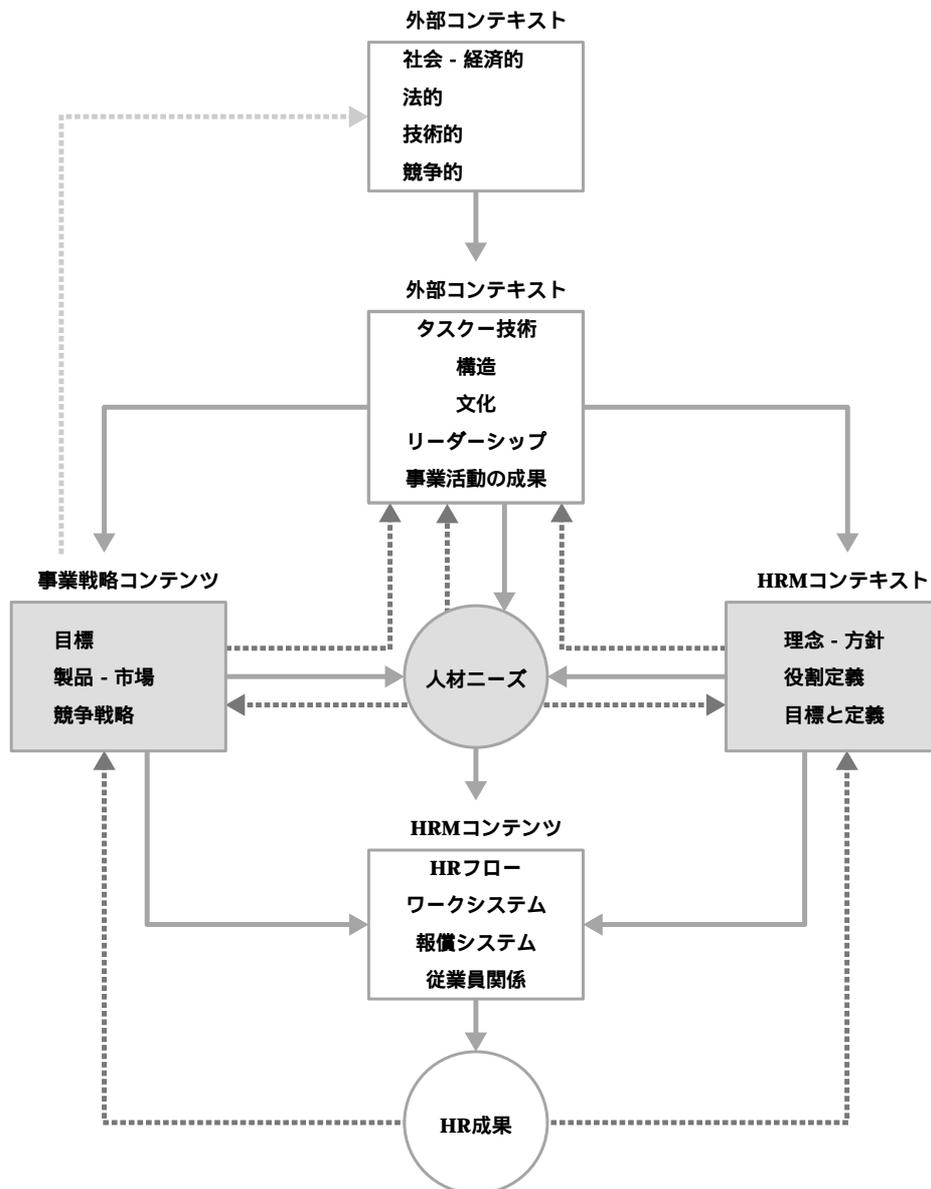


図3 調査の基本的な枠組み

本調査では、調査の実施に先立って、企業組織における人材ニーズの発生やその変化にかかわる文脈を適切に整理するための俯瞰的な枠組みを設定している（図3）。この枠組みは、ヘンドリーとペティグリュー（1990,1992）が、英国企業における「戦略」、「構造」および「人材マネジメント」の大規模な変革のプロセスを記述するために用いたものを、本調査の目的にそって独自の観点から修正を加えたものである。

この枠組みは、「外部コンテキスト」、「内部コンテキスト」、「事業戦略コンテンツ」、「HRM（human resource management）コンテキスト」、「人材ニーズ」、「HRMコンテンツ」、「HR（人的資源管理活動）成果」という7つの要素とその関係から成り立っている。実線は、直接的な影響あるいは規定関係を表し、点線はフィードバック・ループを表している。

外部コンテキストとは、「社会的・経済的な環境」、「技術環境」、「競争環境」、さらに「労働市場」といった企業の内部コンテキストのあり方に直接的な影響を与える外部の環境要因をさしている。内部コンテキストは、外部環境との関連で、どのような「仕事の仕組みと技術」を採用するか、「組織の構造」は集権型、分権型のいずれを採用するか、また「マネジメント・コントロール・システム」はどのようなものにするか、現状の「企業文化」は維持すべきなのか改革すべきなのか、適切な「リーダーシップのあり方」はどのようなものか、さらに、現状の「事業成果（売上、利益、シェアなど）」は満足すべき水準にあるのか、といった相互に関連するさまざまな要因に関する意思決定から構成される。

事業戦略コンテンツは、どのような「製品 - 市場」で、何を「目標」に、どのような相手と、どのように競争するのか、といった事業展開のための具体的な戦略の内容をさしている。HRMコンテキストは、企業が実現すべき戦略および構造や文化との関連で、組織を構成する人々をどのように位置づけ扱っていくか、あるいは個人と組織の基本的な関係のあり方をどのように設定するのかという「人材マネジメント上の理念」、また、具体的な制度設計や運用上の諸活動の選択をガイドする「人材マネジメント上の方針」、さらに、人材の能力や知識を獲得、開発、活用することで、どのような戦略上の課題解決に貢献するのかといった「人材マネジメント上の目標」から構成される。そして人材ニーズは、内部コンテキスト、事業戦略コンテンツ、HRMコンテキストという3つの要素の影響を受けて形成される。HRMコンテンツとは、そうした人材ニーズを実現するための具体的な「人材マネジメントに関する諸制度の組合せ」であり、HR成果はそうしたマネジメント制度の運用を通じて「出力された結果」である。

本調査の結果は、この基本的な枠組みにそって整理し解釈していくが、その際、特に「事業戦略コンテンツ」および「HRMコンテキスト」と「人材ニーズ」の関係に焦点を当てる。質問紙の内容も、この3つの要素を中心に設計されている。

3. 調査結果の詳細分析とその解説

経営環境の構造的な変動に有効に対処し、新たな競争力の構築をめざす日本企業の行動、すなわち、戦略の転換や組織構造の再編を含む「経営システム全体の改革」、あるいは「ビジネス・モデル（事業活動の基本的な仕組み）の転換」に焦点を当て、そうした転換や再編に伴う企業組織内部における人材ニーズの構造的な変化の実態を明らかにすることが、本調査における独自の着眼点であった。したがって、こうした着眼点に基き、各設問の集計結果について、より詳細な追加分析を行っている。ここからは、詳細分析の結果の記述とそのポイントの解説を行う。

3.1 日本企業の戦略行動の変化

3.1.1 これまでの日本企業の戦略の特徴 - 「オペレーション志向」と「同質的行動」

これまでの日本企業における戦略行動の特徴は、「オペレーション志向」と「同質的行動」にあったとされている。データ分析結果の記述に先立って、ここでは、まず、そうした日本企業の戦略行動のあり方について、簡潔に整理しておく。それが、現在、新たに生起しつつある行動との比較の前提となるからである。

3.1.1.1 オペレーション志向

一般に、企業がその戦略目標として追求すべき基本的な内容には、「効率化」と「高付加価値化」という2つの方向があるとされている。

かつての日本企業の戦略、特に製造業を中心とした日本企業の戦略の中核を構成していたのは、徹底した効率性の追求を目標とする「オペレーション革新」であり、「プロセスの革新」であった。加護野ら（1983）は、アメリカ企業と比較しながら、日本企業の「オペレーション志向戦略」の特徴として、「解釈の自由度の高いビジョ的なドメイン定義」、「内部からの累積的資源蓄積・展開の重視」、「人的資源を重視した学習・活性化のための資源展開」、「長期生存志向」、「組織間関係ネットワークを通じたリスク削減」、「帰納的かつインクリメンタルな競争優位の確立」、「生産戦略での競争優位の追求」などをあげている。こうした特徴をより具体的にいい換えれば、オペレーション志向戦略とは、「すでにコンセプトが明確になっている製品に対して、日常的な活動の中で組織メンバーが相互に知恵を出し合い徹底した改善を加え、また、系列を中心とする関連企業間の相互支援を通じてリスクを削減しつつ高品質と低コストを実現し、飛躍的な生産性の向上を達成することによって、市場での競争優位の確立をめざす戦略」だといえよう。

オペレーション志向戦略は、継続的に生起する外部環境の変化に対して、帰納的かつインクリメンタルに対応する適応の形態である。いい換えれば、組織現場で行われる「逐次的な改善（incremental innovation）」や「微調整（fine tuning）」の継続的な積み上げに

よる変化への適応である。こうした適応の形態は、外部環境の変化が継続的に起こっているが、あまり急激ではないという中間的な状況で優位性を発揮するが、環境の安定期、また逆に、環境がドラスティックに変化しやすく不確実である場合には、必ずしも適切な戦略ではないとされる（青木,1993）。また、今井ら（1993）も、従来の日本型の経営戦略を、内部労働市場を中心とした日本企業の組織に適合的な戦略であるとした上で、こうした戦略が成功する前提条件として、「需要の変化自体が微調整的で、既存の主製品の周辺における製品分化、質的向上、複合化といった方向をとること」、さらに「経済自体がある程度まで成長を続け、企業にとってある程度の需要の伸びが確保されていること」という2点を指摘している。

加護野ら（1984）も、オペレーション志向戦略がもつ強みを指摘する一方で、その弱みとして次の5点をあげている。「スラックが大きくなり、資源配分の非効率が生じる」、「急激な構造的変化への適応が難しい」、「積上げ的な資源配分が行われるため、多くの不採算事業をかかえこむ危険がある」、「高度の多様性に対応することが難しい」、「既存事業と関連度の高い技術体系のもとで、大きなブレーク・スルーを生み出すことが難しい」。要するに、オペレーション志向戦略は、既存の枠組みのなかで逐次的にアイデアを洗練し、微調整的に手法を精緻化していくことで、従来の強みをさらに強化していくことには適しているが、環境の構造的な変動のなかで大きなブレーク・スルーを成し遂げることは適していないのである。

ポーター（1996）は、「戦略の本質とは、競争企業とは異なった企業行動を選択すること、つまり、その企業特有の『戦略ポジション』をとることにあり、そもそも各企業が同じ目標を掲げるような“経営や業務の効率化”とは異なる」と主張している。その上で、「日本では、継続的なオペレーションの改善と戦略とが混同」されており、「オペレーションの効率性への志向が極端に強く」、その意味で「戦略を持っている日本企業は希である」と指摘している（Porter,1996; Porter & Takeuchi, 2000）。とは言え、日本企業、特に製造業におけるこうした戦略志向は、1980年代を通じて、国際市場で圧倒的な競争力を獲得したのである。企業の戦略が、市場における競争優位を構築するための構想と、それに基づく具体的な活動であるならば、オペレーション志向も明らかにひとつの戦略であったと考えられる。

3.1.1.2 同質的行動

しかしその一方で、ポーターが定義する「競争戦略（competitive strategy）」の概念からすれば、多くの日本企業においてその存在が希であったことも、また事実である。例えば、ポーターは、「戦略とは、同じかあるいは似かよった活動を競合他社よりもうまく行うことを意味する」のではなく、「戦略の中核は、事業で競争する上で必要な活動を競合他社とは異なるやり方で行うことにあり」とし、競争における活動の内容と方法の「差異」を強調している。ところが、浅羽（2002）は、少なくとも、これまでの日本における企業

間競争の原理が「重複した行動 (duplicated behavior)」と「同時的行動 (simultaneous behavior)」によって特徴づけられる「同質的行動」の追求にあったことを、実証分析に基づいて明らかにしているのである。

「重複した行動」とは、競合企業が相互に類似の製品やサービスを供給したり、製品ラインを重複させたり、同じ事業分野に多角化したり、あるいは同じ技術的機会を追求したりする行動である。また、「同時的行動」とは、競合企業が新製品を同時に発売したり、同じ時期に生産能力を増強したり、一斉に海外の特定地域に生産拠点を建設したりする行動である。つまり、「重複した行動」とは、戦略の内容にかかわる同質性であり、「同時的行動」とは戦略実施のタイミングにおける同質性である。こうした二つの同質的行動が、少なくとも、これまでの日本のさまざまな産業分野における企業間競争メカニズムの大きな特性のひとつであったのである。

3.1.2 変化し始めた日本企業の戦略行動

「オペレーション志向」と「同質的行動」の追求によって特徴づけられてきた日本企業の戦略志向と戦略行動も、激変する市場環境と競争環境のなかで、今や大きく変貌しつつある。

3.1.2.1 選択と集中による事業ポートフォリオの改革

「企業戦略 (corporate strategy)」のレベルでの新たな動きを、一言で表現すれば、「選択と集中」に基づく事業構造の再構築である。これは、これまでの企業全体の事業ドメインの抜本的な見直しと再構築のプロセスを通じた自社の「中核能力」への回帰と、そこへの経営資源の集中化であり、「事業ポートフォリオ」の改革である。半導体産業や液晶産業の領域で典型的に見られるように、企業間での事業統合、不採算事業の売却や撤退、あるいは自社の中核能力の強化を目的とするM&Aなどが積極的に展開されている。事業の統合、売却、撤退は、言うまでもなくオペレーショナルな次元での戦略行動ではない。それは、企業内部で累積的に蓄積してきた資源の放棄であり、逆に、M&Aは当該企業組織の境界外に蓄積された資源の新たな獲得と展開である。また、自社の中核能力への回帰とその強化は、1980年代後半から1990年代前半にかけて行われた広範な領域への事業多角化に対するリアクションであり、自社の中核能力の強みが発揮できる領域への特化であり、競合企業との“差異”、すなわち、“異質性”の追求である。

今回の調査結果にも、こうした傾向が、かなりはっきりと現れている。「自社の中核能力の強化に経営資源を集中している」とする企業は71.0%にのぼり、「自社の戦略的ドメイン (中核となる事業領域) に資源を集中するために非中核事業を整理 (売却、廃止) している」とする企業も42.1%に達している。また、「自社の戦略的ドメインにおける競争力強化を目的とするM&Aを積極的に行っている」とする企業も28.4%ある。

3.1.2.2 プロダクト・イノベーションとアンバンドリング化

当然ながら、こうした企業戦略レベルでの動きは、今後の戦略的事業領域として特定された各事業ユニットにおける戦略志向にも、大きな影響を与えている。「事業戦略 (business strategy)」レベルにおける日本企業の新たな動きを示す重要なキーワードとしては、「プロダクト・イノベーション」と「アンバンドリング (unbundling) 化」があげられる。

「プロダクト・イノベーション」とは、「プロセス・イノベーション」と対称をなす概念であり、市場における競争優位の確立をオペレーション効率の追求ではなく、製品やサービスそのものが持つ新奇性、有用性や利便性、あるいはデザインなどに求めようとする戦略志向である。製造業を例にとれば、「生産戦略」ではなく「製品戦略」による競争優位の追求ということである。現在、多くの日本企業は、競合企業とは異なる新たな製品開発や新サービスの開発に鎬を削っている。

また、アンバンドリング化とは、事業戦略レベルでの自社の「中核能力」への集中であり、バリュー・チェーンの特定分野に自社の活動を集中することで、その強みを発揮し、競争優位を確立しようとするものである。これまで大規模組織では、特定事業領域における製品開発、部品製造、最終組立、販売からアフター・サービスに至るまで、製品提供プロセス全体を垂直的に統合することを志向してきた。しかし、アンバンドリング化が進めば、それぞれのプロセスや部品に特化した複数の企業が、水平的に連繫していくことになる。こうした傾向を国領 (1999) は、ビジネス・モデルの観点から、「垂直囲い込み型」から「水平展開型」への競争戦略の転換と表現している。

産業界におけるアンバンドリング化の進展や水平展開型への転換の背景として、いわゆる「モジュール化」がある。モジュール化とは、「複雑な製品やプロセスを効率的に組織する戦略のひとつ」(Baldwin & Clark, 1997) だとされている。明示的なデザイン・ルールと単一の企業を超えた業界標準のインターフェースの存在を前提に、それぞれの企業が自社独自の中核能力に適合する部分を担当し、それらを「アSEMBラー」ないし「パッケージャー (国領1999)」が統合するような形態である。ここで重要なことは、インターフェースの設計ルールが、単一企業を超えて関連する業界で共有化されていることである。そのことによって、複数企業間での連携が可能になり、いわゆる「オープン・アーキテクチャー型」のバリュー・チェーンの形成が可能になるのである。こうした形態は、パソコン業界において典型的に観察されるが、製造業のみならず、金融業界などのサービス産業の分野でも急速に進展しつつあるとされる。

アンバンドリング化やオープン・アーキテクチャー型バリュー・チェーンの形成は、その時々にも最も有利なネットワークを機動的に構成することを志向する。したがって、これまで日本の産業社会におけるひとつの特徴を形づくっていた「中間組織」や、いわゆる「系列」を崩壊させることで、産業組織の構造を大きく変化させる可能性を持つと同時に、

個別企業の経営システムにも大きな変容を迫ることになる。

今回の調査結果を見ても、「プロダクト・イノベーション」および「アンバンドリング化」志向が、日本企業の中で確実に進展しつつあることが窺える。「新技術や新製品開発のための研究開発に投資の重点を置いている」とする企業が48.8%、「知的財産の戦略的な蓄積、管理、活用を行っている」とする企業も45.7%に達している。また、「付加価値生産性の低い業務は積極的にアウトソーシングしている」とする企業が44.9%ある一方で、「戦略的提携を通じて他企業の中核能力や資源を積極的に活用し、自社の能力を補完している」とする企業が41.6%あり、「従来の流通チャネルにはこだわらず、新たな機会の探索と新たなネットワークの構築に注力している」とする企業も48.3%に達している。

3.2 調査結果に基づく日本企業の戦略タイプの分類

3.2.1. 因子分析の実施

日本企業の戦略行動の変化について、「選択と集中による事業ポートフォリオの改革」、「プロダクト・イノベーション」あるいは「アンバンドリング化」といった大きな流れを踏まえた上で、ここでは、今回の調査で収集したデータを基に、日本企業における現状の戦略タイプの分類に取り組んだ。具体的には、「当てはまらない」から「当てはまる」までの5件法で質問した、「経営上の戦略的諸施策の現状」に関する29項目の回答結果を用いて、因子分析を行った。どの因子にも負荷量が.3に満たない項目、および複数の項目に対して負荷量の高い項目を除いて、分析を繰り返し、最終的に、23項目で4因子を析出した（表1）。

第1因子は、「製品やサービスの市場として、海外よりも国内マーケットの深耕・拡大を重視している（反転項目）」、「生産や調達の拠点は海外よりも国内を重視している（反転項目）」などに負荷が高く、販売市場および調達市場として国内よりも海外を重視する傾向が強いことから、「海外マーケット志向」と命名した。第2因子は、「経済的負荷価値など新たな業績評価尺度を導入し、各事業単位の責任を明確化している」、「カンパニー制などを導入し社内の各事業単位の自律化を促進している」、「他企業と連携し不採算事業を切り出し事業統合（合併）を進めている」、「持株会社の下で積極的な分社化を行い、グループとしての経営力を強化している」などの項目で負荷が高く、明らかに企業およびグループ内部の構造改革を志向する傾向が強い。したがって「内部構造改革志向」とした。第3因子は、「知的財産の戦略的な蓄積、管理、活用を行っている」、「新たな事業領域に参入するために異業種との戦略的提携を進めている」、「事業の多角化のスピードをあげるために積極的なM&Aを展開している」、「新技術や新製品開発のための研究開発に投資の重点を置いている」などで負荷が高く、自社の知的財産をベースとした積極的な事業展開を、戦略的提携やM&Aといった戦略的手法を用いて機動的に推進しようという傾向が強いので、「中核能力に基づく戦略展開志向」と命名した。最後の第4因子は、「オペレーション

の効率改善のための投資に重点を置いている」、「これまで自社が独自に構築してきた流通チャネルの維持・拡大に努力している」、「ブランド価値を高めるための投資を積極的に行っている」といった項目に負荷が高く、オペレーションを中心に、これまでの自社の強みをより強化しようという傾向が強いことから、「保守的革新志向」と名づけた。

表1 戦略的諸施策に関する質問項目の因子分析結果

	因子			
	1	2	3	4
2 製品やサービスの市場として、海外よりも国内マーケットの深耕・拡大を重視している	- 0.873			0.235
1 製品やサービスの市場として、国内よりも海外マーケットの深耕・拡大を重視している	0.797			
4 生産や調達の拠点は海外よりも国内を重視している	- 0.731			
3 生産や調達の拠点は積極的に海外に移転している	0.689			0.249
9 経済的付加価値（EVA）など新たな業績評価尺度を導入し、各事業単位の責任を明確化している		0.730		
8 カンパニー制などを導入し社内の各事業単位の自律化を促進している		0.595		
6 他企業と連携し不採算事業を切り出し事業統合（合併）を進めている		0.593		
10 持ち株会社の下で積極的な分社化を行い、グループとしての経営力を強化している		0.479		
11 委員会等設置会社への移行などコーポレートガバナンスの改革を進めている		0.451	0.201	
7 自社の戦略的ドメインにおける競争力強化を目的とするM&Aを積極的に行っている		0.443	0.334	
5 自社の戦略的ドメイン（中核となる事業領域）に資源を集中するために非中核事業を整理（売却、廃止）している		0.419		0.210
27 知的財産の戦略的な蓄積、活用を行っている	0.221		0.627	
15 新たな事業領域に参入するために異業種との戦略的提携を進めている			0.610	
28 IT技術などを駆使して自社に固有なノウハウやスキルをコンピューターソフトや機械装置で代替している			0.551	0.212
16 事業の多角化のスピードを上げるために積極的なM&Aを展開している		0.392	0.510	- 0.208
13 戦略的提携を通じて他企業の中核能力や資源を積極的に活用し、自社の能力を補完している			0.487	
23 新技術や新製品開発のための研究開発に投資の重点を置いている	0.356		0.443	
29 熟練労働者など自社の従業員がもつ自社独自の知識や技能の継承と拡大に取り組んでいる			0.326	
20 従来の流通チャネルにはこだわらず、新たな機会の探索と新たなネットワークの構築に注力している			0.306	0.290
24 オペレーションの効率改善のための投資に重点を置いている				0.517
26 情報技術を核とした全社的な規模での基幹業務の革新に継続的な投資を行っている			0.266	0.482
19 これまで自社が独自に構築してきた流通チャネルの維持・拡大に努力している				0.466
21 ブランド価値を高めるための積極的な投資を行っている				0.399
因子寄与	3.066	3.215	3.581	2.189
信頼性係数	0.844	0.755	0.754	0.620

斜交プロマックス回転（主因子法）による因子分析

3.2.2 戦略タイプの分類

ここでは、第2因子 - 「内部構造改革志向」と第3因子 - 「中核能力に基づく戦略展開志向」を日本企業の戦略タイプの分類軸として採り上げた。この2つの因子を採用することで、「選択と集中による事業ポートフォリオの改革」、「プロダクト・イノベーション」あるいは「アンバンドリング化」といった日本企業の戦略行動における新たな動きを、より適切に捉えることができると判断したからである。

まず、「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」という2つの軸をクロスさせ、次に、それぞれの因子を構成する項目群の平均値を用いて、平均値以上を「高群（High）」、以下を「低群（Low）」として、4つのセルごとの出現率を確認した（表2）。

結果を見ると、「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」の双方の得

点がともに高い「H-Hタイプ」、つまり、不採算事業の切り出しや各事業ユニットの自律化の促進など、組織内部の構造改革を積極的に進めると同時に、その一方で、自社の中核能力を基礎に他社との戦略的提携やM&Aを通じて、市場での積極的な事業展開を推進しているという戦略活性度の高い企業群が33.5%に達している。こうした企業群は、内部構造の改革を通じて「選択と集中による事業ポートフォリオの改革」の達成をめざし、また、自社の中核能力に対する投資を通じて「プロダクト・イノベーション」を志向し、さらに戦略的提携を通じて他企業の中核能力や資源を積極的に活用することで「アンバンドリング化」を果たそうとしている、と捉えることもできる。表現を代えれば、「徹底した効率化」と「高付加価値化」という2つの戦略目標を同時に追求しているともいえる。

しかし、これに対して、「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」の双方の得点がともに低い「L-Lタイプ」、つまり戦略活性度が相対的に低い企業群も32.0%存在している。こうした企業群は、今後の生き残りと成長に向けた競争力再構築の戦略的な契機をどこに見出そうとしているのだろうか。また、「内部構造改革志向」が高く「中核能力に基づく戦略展開志向」が低い「H-Lタイプ」が15.2%、逆に、「内部構造改革志向」が低く「中核能力に基づく戦略展開志向」が高い「L-Hタイプ」も19.3%存在している。

表2 各戦略タイプの出現率

高	15.2%	33.5%
	【H-Lタイプ】	【H-Hタイプ】
低	32.0%	19.3%
	【L-Lタイプ】	【L-Hタイプ】
	低	高

中核能力に基づく戦略展開志向

3.3 戦略タイプと人材マネジメント・ポリシー

ここでは、各戦略タイプ別の人材マネジメント・ポリシーのあり方について分析している。本調査の基本的な枠組みとの関連でいえば、戦略タイプが「事業戦略コンテンツ」に、人材マネジメント・ポリシーが「HRMコンテキスト」に対応している。

3.3.1 因子分析の実施

まず、「人材マネジメント上の基本ポリシーの現状」に関する20項目の回答結果を基に、因子分析を行った。ここでも質問形式は、「当てはまらない」から「当てはまる」までの5件法である。どの因子にも負荷量が.3に満たない項目、および複数の項目に対して負荷量の高い項目を除いて、分析を繰り返し、最終的に、17項目で5因子を析出した(表3)。

第1因子は、「自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している」、「非正規社員も戦略を実行し競争力を高める重要な資産として活用している」、「研究開発、設計、情報技術といった専門性が要求される分野でも、高度の専門的知識とスキルをもつプロ人材を有期契約社員として積極的に活用している」などの項目で負荷が高く、戦略の実現のために非正規社員を積極的に活用しようという傾向が強いので、「非正規社員の戦略的活用志向」と命名した。第2因子は、「年功的な処遇が維持されている(反転項目)」、「個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確立している」という項目で負荷が高く、評価・報酬に関して個人の業績を強く意識しているので、「個人業績志向」とした。

表3 人材マネジメントの基本ポリシーに関する質問項目の因子分析結果

	因子				
	1	2	3	4	5
5 自社の戦略を実現するために正規社員だけでなく、非正規社員を含めた最適な人材ミックスの達成を追求している	0.814				
4 非正規社員も戦略を実行し競争力を高める重要な資産として活用している	0.767				
9 定型化されたオペレーショナルな業務は、非正規社員によって遂行されている	0.507		0.237		
7 研究開発、設計、情報技術といった専門性を要求される分野でも、高度の専門的知識とスキルをもつプロ人材を有期契約社員として積極的に活用している	0.438				
2 環境変化や戦略の変更には、外部労働市場から積極的に人材を採用し機動的に対応している	0.313	0.264	- 0.229		
14 年功的な評価・処遇が維持されている		- 0.989			0.213
15 個人の業績成果に基づく評価・報酬システムが確立している		0.472	0.275		
20 人材マネジメント部門は、戦略的業務に集中するために給与計算、福利厚生、採用事務といったルーティン業務をアウトソーシングしている	0.262	0.353	0.223		
8 高度の専門的知識やスキルをもつプロ人材はローテーションと継続的な教育によって組織内部で育成することを基本としている	- 0.213		0.546		
1 環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している			0.498		
12 長期安定雇用(雇用保障)が維持されている	0.225	- 0.218	0.429		- 0.310
19 自社の中核能力にかかわる領域と選抜されたコア人材に関する能力開発以外の教育訓練は、組織外部の専門機関にアウトソーシングしている			0.380		
18 エンployアビリティ(雇用価値)を高めるための継続的な能力開発は、企業が従業員に対して提供することが基本である				0.891	
17 エンployアビリティ(雇用価値)を高めるための継続的な能力開発は、従業員が自己の責任において行うことが基本である				- 0.568	0.252
3 非正規社員(契約社員、派遣社員、パート等)は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦力として活用する		- 0.206			0.503
13 環境変化や組織内部の人材需要の変化に対応するための雇用調整が柔軟に行われている					0.496
11 経営の中核を担う人材は早期に選抜し重点的な育成投資を行っている		0.281	0.290		0.303
因子寄与	2.367	1.973	1.472	1.497	1.240
信頼性係数	0.699	0.520	0.473	0.581	0.387

斜交プロマックス回転(主因子法)による因子分析

第3因子は、「高度の専門知識やスキルをもつプロ人材は、ローテーションと継続的な教育によって組織内部で育成することを基本としている」、「環境変化や戦略の変更には、配置転換や再教育など内部労働市場の再編で対応している」、「自社の中核能力にかかわる領域と選抜されたコア人材に関する以外の教育訓練は、組織外部の専門機関にアウトソーシングしている」などの項目で負荷が高く、コア人材の組織内部での育成を志向していると考えられるので、「コア人材の内部育成志向」とした。第4因子は、「エンプロイアビリティを高めるための継続的な能力開発は、企業が従業員に対して提供することが基本である」、「エンプロイアビリティを高めるための継続的な能力開発は、従業員が自己の責任において行うことが基本である（反転項目）」の2項目で構成されており、「能力開発の企業責任志向」とした。第5因子は、「非正規社員（契約社員、派遣社員、パート等）は人材ニーズの変動を調整するための一時的な戦略として活用する」、「環境変化や組織内部の人材需要の変化に対応するための雇用調整が柔軟に行われている」などの項目で負荷が高く、人材需要の変動に柔軟な雇用調整で対処しようとする傾向があることから、「雇用調整の柔軟性志向」と命名した。

3.3.2 分散分析による戦略タイプ間の比較

次に、それぞれの因子を構成する項目群の得点の平均値を用いて、戦略タイプ間の比較を行った。その結果は、「非正規社員の戦略的活用志向」、「個人業績志向」および「雇用調整の柔軟性志向」において、有意な差のあることが確認された。

多重比較の結果を見ると、「非正規社員の戦略的活用志向」については、戦略タイプを構成する2軸、すなわち「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」の双方の得点がともに低い「L-Lタイプ」と比べて、「L-Hタイプ」および「H-Hタイプ」が明らかに高くなっている。また、「個人業績志向」でもまったく同様に、「L-Lタイプ」と比べて、「L-Hタイプ」および「H-Hタイプ」が有意に高い。こうした結果から、戦略的提携を通じて他企業の中核能力や資源を積極的に活用し、また、多角化のスピードをあげるために積極的なM&Aを展開するなど、組織外部の資源に着目することで、戦略展開における俊敏性や機動性の向上をめざす「L-Hタイプ」および「H-Hタイプ」では、人材マネジメントにおいても、組織外部の人的資源を柔軟かつ機動的に活用することをめざしているといえよう。さらに、この2つのタイプは、組織内部の人的資源についても、いわゆる「成果主義」を基調にした制度を通じて、組織メンバーの柔軟かつ機動的な活用をめざしていることが窺える。

「雇用調整の柔軟性志向」については、「L-Lタイプ」と「L-Hタイプ」および「H-Hタイプ」間で明らかな差が認められ、やはり「L-Hタイプ」および「H-Hタイプ」の得点が高い。また、「H-Lタイプ」と「H-Hタイプ」との間でも明らかな差があり、「H-Hタイプ」の得点が高い。この結果からは、市場における俊敏性や機動性を重視する戦略タイプの方

表4 戦略タイプと人材マネジメント・ポリシー

	LL		LH		HL		HH		F値	多重比較の結果
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD		
非正規社員の戦略的活用志向	13.76	(3.94)	16.47	(4.14)	14.70	(4.43)	16.52	(3.52)	6.70	**LL < LH, HH
個人業績志向	7.44	(2.39)	8.87	(2.11)	8.53	(2.83)	9.27	(2.31)	6.74	**LL < LH, HH
コア人材の内部育成志向	13.73	(2.83)	13.58	(3.00)	13.53	(3.00)	14.17	(2.69)	0.54	
能力開発の企業責任志向	4.98	(1.96)	5.21	(1.21)	4.97	(1.59)	5.41	(1.26)	0.99	
雇用調整の柔軟性志向	8.19	(2.26)	9.76	(2.14)	8.47	(2.39)	9.82	(2.09)	7.91	**LL < LH, HH HL < HH

**p < .01

が、雇用における柔軟性の確保をより強く意識していることが分かる。

3.4 戦略タイプと人材マネジメント施策

前節では、戦略タイプ別の「人材マネジメント・ポリシーのあり方」について分析した。ここでは、それぞれの戦略タイプと「人材マネジメント上の具体的な施策」との関連について分析している。今回の調査では、人材マネジメント上の具体的な施策について、31項目から成る質問への回答を求めている。回答形式は、「実施済み」、「実施検討中」、「実施予定なし」という3つの選択肢から、ひとつだけ選択するものである。その回答結果を用いて、「実施済み」および「実施検討中」と「実施予定なし」という2群に分割し、2検定を行った。その結果、20の施策項目で有意な偏りが確認された(表5)。

全体を見ると、「L-Lタイプ」と比べて、「H-Hタイプ」において「実施済み」および「実施検討中」の比率が明らかに高くなっていることが、特徴的な傾向である。当然ながら、こうした傾向は、それぞれの戦略タイプの特性や人材マネジメント・ポリシーのあり方を端的に反映している。例えば、戦略タイプの分類軸において、「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」がともに高く、人材マネジメント・ポリシーにおいて、「非正規社員の戦略的活用志向」および「雇用調整の柔軟性志向」が高い「H-Hタイプ」では、「経営戦略と人材マネジメント施策の適合性を向上させるために、新たな意思決定機関を設置」、「人材マネジメントに関する戦略企画・制度設計機能と日常的な運用機能の分離」という施策で、「実施済み」および「実施検討中」がそれぞれ61.9%、55.6%と各戦略タイプの中で最も高いのに対して、「L-Lタイプ」では、逆に、「実施予定なし」がそれぞれ87.3%、73.0%と最も高くなっている。こうした傾向は、「事業部門別、カンパニー別の採用への転換」、「事業分野別(事業部、カンパニー別など)の賃金、賞与体系の確立」、「ストックオプション制度」、「グループ企業に対する人材開発サービスやグループ企業間における人材の再配置を仲介する人材マネジメント・サービス専門の子会社の設置」、「転籍出向」、「セカンドキャリア開発支援制度」、「アウトプレースメント」といった施策

表5 戦略タイプと人材マネジメント施策

		LL	LH	HL	HH	合計		
1	経営戦略と人材マネジメント施策の適合性を向上させるために、新たな意思決定機関を設置（役員層によって構成される専門委員会や人事スタッフとライン部門の合同委員会等）	実施済・検討中	12.7% **	42.1%	40.0%	61.9% **	38.7%	² (3) = 32.473 **
		実施予定なし	87.3% **	57.9%	60.0%	38.1% **	61.3%	
2	人材マネジメントに関する戦略企画・制度設計機能と日常的な運用機能の分離	実施済・検討中	27.0% **	44.7%	40.0%	55.6% **	41.8%	² (3) = 10.763 *
		実施予定なし	73.0% **	55.3%	60.0%	44.4% **	58.2%	
4	労働力構成における中核（コア）と周辺の明確な区分	実施済・検討中	48.4%	60.5%	44.8%	71.9% **	58.0%	² (3) = 9.577 *
		実施予定なし	51.6%	39.5%	55.2%	28.1% **	42.0%	
6	スカウト採用（ヘッドハンティング）	実施済・検討中	46.0% *	73.0%	46.7%	68.8% *	58.8%	² (3) = 11.743 **
		実施予定なし	54.0% *	27.0%	53.3%	31.3%	41.2%	
9	事業部門別、カンパニー別の採用への転換	実施済・検討中	22.2% *	28.9%	43.3%	46.8% *	34.7%	² (3) = 9.858 *
		実施予定なし	77.8% *	71.1%	56.7%	53.2% *	65.3%	
10	職種別採用によるプロフェッショナル化の促進	実施済・検討中	59.7%	60.5%	36.7% **	76.6% **	61.9%	² (3) = 14.087 **
		実施予定なし	40.3%	39.5%	63.3% **	23.4% **	38.1%	
11	社内人材マーケット制度（社内公募制やFA制度）	実施済・検討中	38.1%	52.6%	36.7%	60.9% *	48.2%	² (3) = 8.632 *
		実施予定なし	61.9%	47.4%	63.3%	39.1% *	51.8%	
14	選拔型研修制度（企業側が対象者を選抜して実施する研修）	実施済・検討中	69.8%	89.5% *	53.3% **	89.1% **	77.4%	² (3) = 20.157 **
		実施予定なし	30.2%	10.5% *	46.7% **	10.9% **	22.6%	
15	選択型研修制度（従業員側が自主的にテーマを選択して参加する研修）	実施済・検討中	46.0% *	68.4%	43.3%	73.0% **	58.8%	² (3) = 13.906 **
		実施予定なし	54.0% *	31.6%	56.7%	27.0% **	41.2%	
16	経営幹部候補の早期選抜・育成	実施済・検討中	50.8% **	84.2% *	63.3%	82.8% **	69.7%	² (3) = 20.254 **
		実施予定なし	49.2% **	15.8% *	36.7%	17.2% **	30.3%	
17	競争力の源泉となる自社の独自技能伝承のための養成制度	実施済・検討中	49.2%	67.6%	36.7% *	70.3% *	57.7%	² (3) = 12.950 **
		実施予定なし	50.8%	32.4%	63.3% *	29.7% *	42.3%	
19	グループ企業に対する人材開発サービスやグループ企業間における人材の再配置を仲介する人材マネジメント・サービス専門の子会社の設置	実施済・検討中	8.1% **	16.2%	26.7%	34.4% **	21.2%	² (3) = 14.119 **
		実施予定なし	91.9% **	83.8%	73.3%	65.6% **	78.8%	
20	転籍出向	実施済・検討中	60.3% *	67.6%	80.0%	81.3% *	71.6%	² (3) = 8.220 *
		実施予定なし	39.7% *	32.4%	20.0%	18.8% *	28.4%	
21	早期退職優遇制度	実施済・検討中	28.6% **	48.6%	60.0%	53.1%	45.4%	² (3) = 11.477 **
		実施予定なし	71.4% **	51.4%	40.0%	46.9%	54.6%	
22	セカンドキャリア開発支援制度	実施済・検討中	16.1% **	32.4%	40.0%	55.4% **	36.1%	² (3) = 21.617 **
		実施予定なし	83.9% **	67.6%	60.0%	44.6% **	63.9%	
23	アウトブレースメント	実施済・検討中	6.6% **	47.1%	36.7%	49.2% **	33.0%	² (3) = 30.006 **
		実施予定なし	93.4% **	52.9%	63.3%	50.8% **	67.0%	
27	市場価値連動型（ベンチマーク型）給与（外部労働市場における相場給与をもとに理論上算出された給与）	実施済・検討中	19.4% **	45.9%	27.6%	42.6%	33.3%	² (3) = 10.900 *
		実施予定なし	80.6% **	54.1%	72.4%	57.4%	66.7%	
28	事業分野別（事業部、カンパニー別など）の賞金、賞与体系の確立	実施済・検討中	28.6% **	35.1%	46.7%	62.5% **	43.8%	² (3) = 16.255 **
		実施予定なし	71.4% **	64.9%	53.3%	37.5% **	56.2%	
29	ストックオプション制度	実施済・検討中	42.9% *	56.8%	46.7%	71.9% **	55.7%	² (3) = 12.004 **
		実施予定なし	57.1% *	43.2%	53.3%	28.1% **	44.3%	
31	企業年金制度の改定	実施済・検討中	63.5% **	89.2% *	76.7%	77.8%	75.1%	² (3) = 8.755 *
		実施予定なし	36.5% **	10.8% *	23.3%	22.2%	24.9%	

**p < 0.01 *p < 0.05

項目でも、まったく同様である。

「H-Hタイプ」は、「労働力構成における中核（コア）と周辺の明確な区分」、「社内人材マーケット制度（社内公募やFA制度）」、「職種別採用によるプロフェッショナル化の促進」、「選択型研修制度」、「競争力の源泉となる自社の独自技能伝承のための養成制度」などの施策項目でも、「実施済み」および「実施検討中」の比率が最も高く、人的資源の機動的で柔軟な活用と中核能力の強化という志向が、具体的な人材マネジメント施策においてもはっきりと現れている。

これに対して「H-Lタイプ」を見ると、「競争力の源泉となる自社の独自技能伝承のための養成制度」、「職種別採用によるプロフェッショナル化の促進」、「選抜型研修制度」といった施策項目で、「H-Hタイプ」とは逆に、「実施予定なし」の比率が高い。その一方で、「事業部門別、カンパニー別の採用への転換」、「事業分野別（事業部、カンパニー別など）の賃金、賞与体系の確立」、「転籍出向」、「早期退職優遇制度」、「セカンドキャリア開発支援制度」、「グループ企業に対する人材開発サービスやグループ企業間における人材の再配置を仲介する人材マネジメント・サービス専門の子会社の設置」といった施策項目では、「実施済み」および「実施検討中」の比率が相対的に高くなっている。ここでも、「内部構造改革志向」は高いが、「中核能力に基づく戦略展開志向」は低いという、この戦略タイプの特性が、かなりはっきり現れているといえよう。

また、「L-Hタイプ」では、「競争力の源泉となる自社の独自技能伝承のための養成制度」、「選抜型研修制度」、「経営幹部の早期選抜・育成」といった施策項目で、「実施済み」および「実施検討中」の比率が高い反面、「事業部門別、カンパニー別の採用への転換」、「事業分野別（事業部、カンパニー別など）の賃金、賞与体系の確立」、「早期退職優遇制度」、「セカンドキャリア開発支援制度」、「グループ企業に対する人材開発サービスやグループ企業間における人材の再配置を仲介する人材マネジメント・サービス専門の子会社の設置」といった施策項目では、「実施予定なし」の比率が高くなっている。やはり、「H-Lタイプ」とは対称的な特性を示している。一方「L-Lタイプ」は、他のタイプと比べて大半の項目（16項目）で、「実施予定なし」とする企業の割合が高かった。

3.5 戦略タイプと労務構成

ここでは、企業組織の人材を「正規従業員」、「特例の有期契約社員」、「有期契約社員」、「派遣社員」、「パート・アルバイト」、「裁量労働者」に区分し、過去5年間の推移と今後5年間の方向性に関する質問の回答結果を、戦略タイプ別に検討している。

3.5.1 正規従業員

まず、正規従業員について、過去5年間の推移を見ると、いずれの戦略タイプにおいても「減少した」とする企業が多いことが目を引く（図4）。とりわけ「H-Lタイプ」、すなわち、「内部構造改革志向」は高いが、「中核能力に基づく戦略展開志向」は低いという戦

略タイプでは、「減少した」とする企業が76.7%に達しており、内部の構造改革と併せて、積極的に正規従業員の削減を行った様子が窺える。一方「L-Lタイプ」では、「減少した」とする企業が47.6%であるのに対して、「増加した」とする企業も47.6%で拮抗している点が特徴的である。このタイプの戦略志向の曖昧さが、そのまま結果に反映しているとも見られる。また、「L-Hタイプ」、「H-Hタイプ」の企業では、「減少した」とする企業が、それぞれ55.3%、55.4%に達し、「増加した」とする企業が、それぞれ36.8%、35.4%存在する。

今後5年間の方向性を見ると、「減らしたい」とする企業が、「L-Lタイプ」で50%、他の戦略タイプもすべて40%台に達している。これに対して、「増やしたい」とする企業は、「L-Lタイプ」で30.6%、「L-Hタイプ」で31.6%、「H-Hタイプ」は22.2%、特に「H-Lタイプ」では16.7%にすぎない。したがって、これからも、基本的な方向性としては、正規従

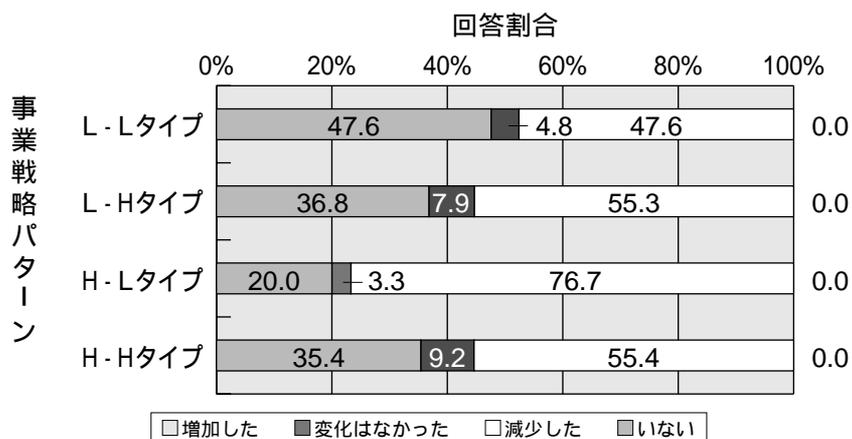


図4 正規従業員（過去5年間）

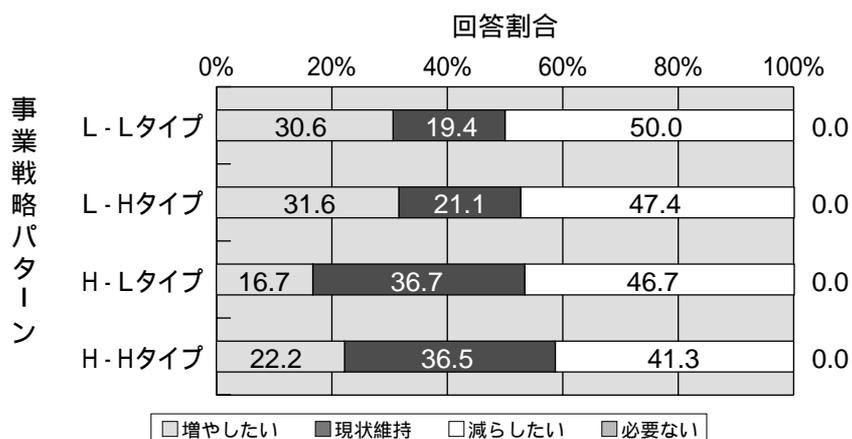


図5 正規従業員（今後5年間）

業員の削減傾向が継続するものと予測される（図5）。

3.5.2 特例の有期契約社員

「特例の有期契約社員」とは、新商品、新サービス、新技術の開発、または科学に関する研究に必要な「高度の専門的知識等を有する労働者」をさし、一般の有期労働契約が上限を1年と限定しているのに対して、上限3年以内の労働契約が特例として認められている。

まず、過去5年間の推移を見ると、「特例の有期契約社員」自体が「いない」とする企業が、「L-Lタイプ」で80.0%、「H-Lタイプ」は73.3%とかなり高率であることが目を引く。それに対して、「L-Hタイプ」では「いない」とする企業は63.9%、「変化はなかった」13.9%、「増加した」19.4%となっており、また「H-Hタイプ」では「いない」とする企業は50.0%、「変化はなかった」15.6%、「増加した」25.0%となっている（図6）。

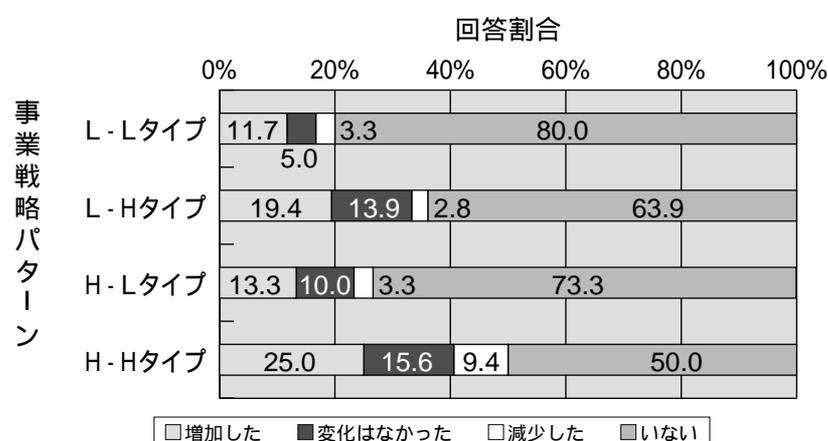


図6 特例の有期契約社員（過去5年間）

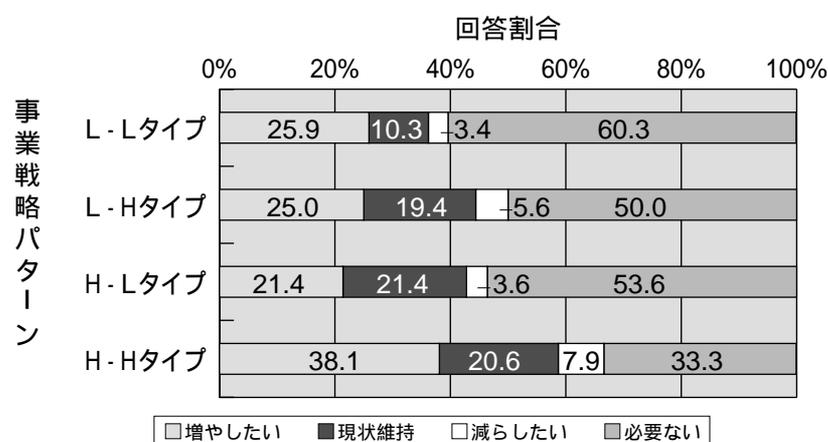


図7 特例の有期契約社員（今後5年間）

やはり、自社の中核能力を基盤としつつ、一方で組織外部の資源も積極的に活用しようとする戦略志向を持つとともに雇用調整の柔軟性を志向する「L-Hタイプ」および「H-Hタイプ」で、「特例の有期契約社員」を活用する傾向が相対的に高いといえる。

今後5年間の方向性を見ると、「増やしたい」とする企業が、「L-Lタイプ」で25.9%、「L-Hタイプ」で25.0%、「H-Lタイプ」は21.4%であるのに対して、「必要ない」とする企業が、「L-Lタイプ」で60.3%、「L-Hタイプ」で50.0%、「H-Lタイプ」は53.6%と、いずれも過半数を超えている。一方「H-Hタイプ」では、「必要ない」とする企業は30.3%にとどまり、「増やしたい」とする企業が38.1%あり、このタイプにおいて「特例の有期契約社員」をより積極的に活用しようとする姿勢が見られる（図7）。

3.5.3 有期契約社員

ここでいう「有期契約社員」とは、「一般の有期労働契約」、すなわち上限を1年とする労働契約のもとで働いている社員である。ただし、「一般の有期労働契約」は「特例の有期労働契約」とは異なり、1年単位で更新することが可能である。

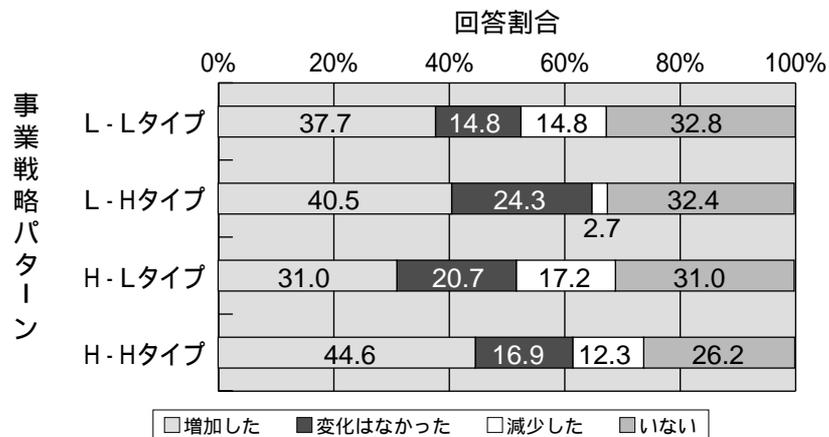


図8 有期契約社員（過去5年間）

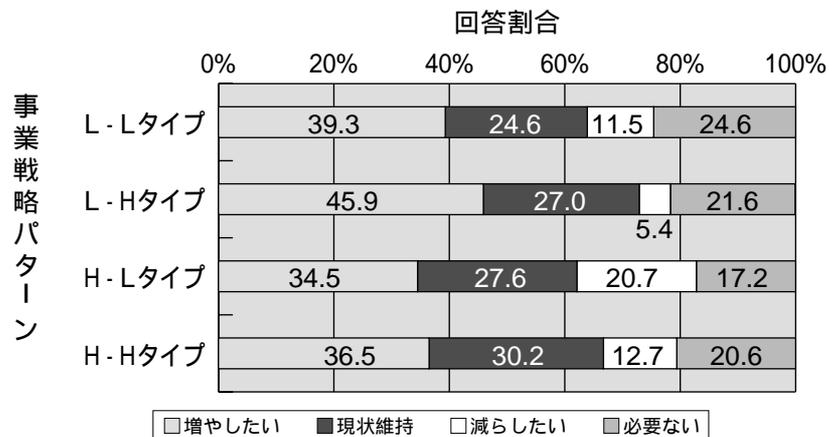


図9 有期契約社員（今後5年間）

過去5年間の推移を見ると、「H-Hタイプ」で「増加した」とする企業が44.6%と、他と比べてやや高いことを除いて、各戦略タイプ間で目立った違いは見られない。また、「有

期契約社員」が「いない」とする企業は、最も比率の高い「L-Lタイプ」でも32.8%であり、戦略タイプにかかわらず「有期契約社員」の活用率は高いといえる（図8）。

今後5年間の方向性を見ても、「増やしたい」とする企業が、「L-Hタイプ」で45.9%と他と比べてやや高いこと、また、「H-Lタイプ」で「減らしたい」と回答した企業が20.7%とやや高いことを除けば、戦略タイプによる大きな違いは見られない（図9）。

3.5.4 派遣社員

まず、過去5年間の推移を見ると、「H-Hタイプ」の51.6%を筆頭に、「L-Hタイプ」で44.4%、「L-Lタイプ」は41.9%と、「増加した」とする企業の比率がかなり高い。ただし、「H-Lタイプ」では、「増加した」とする企業は33.3%にとどまり、その一方で、「減少した」および「いない」の合計が50.0%に達している。このタイプは、過去5年間で「正規従業員」が「減少した」と回答した企業の比率は76.7%に達し、「有期契約社員」についても、「減少した」および「いない」の合計が48.2%で各戦略タイプの中で最も高く、雇用形態の如何にかかわらず、かなりドラスティックな人員削減に取り組んできたことを窺わせる（図10）。

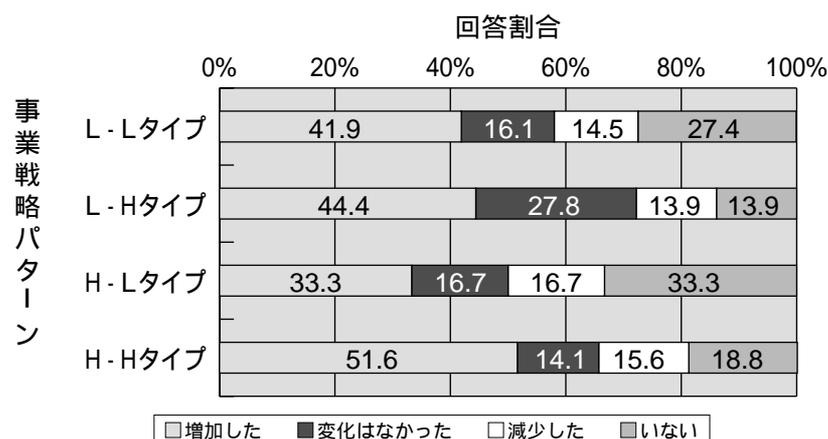


図10 派遣社員（過去5年間）

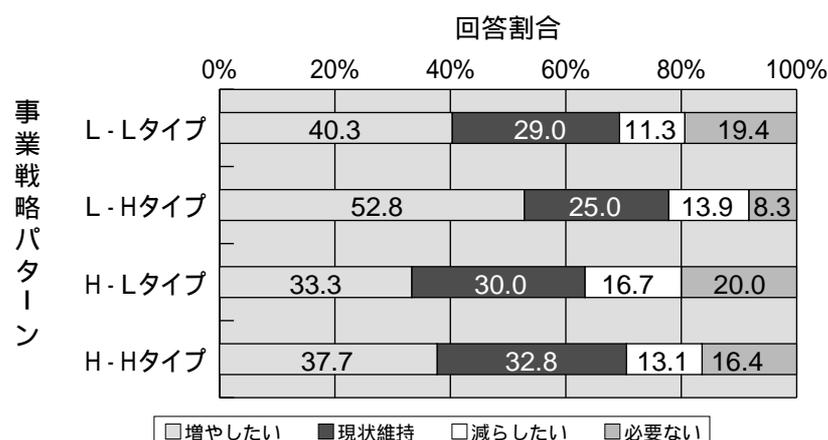


図11 派遣社員（今後5年間）

次に、今後の方向性を見ると、「L-Hタイプ」で「増やしたい」とする企業が52.8%と、他と比べてかなり高い比率になっている。このタイプは、「正規従業員」および「有期契約社員」についても、「増やしたい」とする企業の比率が各戦略タイプの中で最も高いのが特徴である。このタイプは、戦略タイプの分類軸において、「内部構造改革志向」が低く「中核能力に基づく戦略展開志向」が高いという特性がある。一方、「内部構造改革志向」が高い「H-Lタイプ」と「H-Hタイプ」では、「正規従業員」、「有期契約社員」および「派遣社員」でも、「増やしたい」とする企業の比率は他と比べて低いのが特徴である(図11)。

3.5.5 パート・アルバイト

過去5年間の推移を見ると、「増加した」とする企業が「L-Lタイプ」で52.4%と過半数を超え、他のタイプも、「L-Hタイプ」で44.7%、「H-Lタイプ」で36.7%、「H-Hタイプ」は41.5%と、それぞれかなり高くなっている。

「L-Lタイプ」は、「正規従業員」に関しても「増加した」とする企業の比率が47.6%と各戦略タイプの中で最も高い。しかし、「高度の専門的知識等を有する労働者」である「特例の有期契約社員」について、「増加した」とする企業は11.7%と各戦略タイプの中で最も低い。言うまでもなく、パート・アルバイトが担当する仕事は、ルーティン性の高い定型的業務あるいは補助的業務である。「正規従業員」とその補助者としてのパート・アルバイトの増員というのが、「L-Lタイプ」の雇用の現状を特徴づけているといえる(図12)。

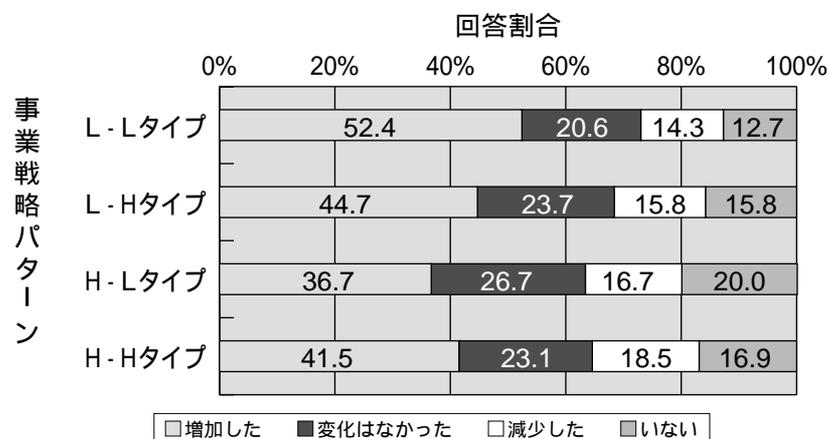


図12 パート・アルバイト(過去5年間)

今後5年間の方向性については、「増やしたい」とする企業が、「L-Lタイプ」で38.1%、「L-Hタイプ」で43.2%、「H-Lタイプ」では43.3%、「H-Hタイプ」が38.1%であり、また、「減らしたい」および「必要ない」とする企業の比率にも顕著な違いはなく、戦略タイプによる違いはほとんど見られない(図13)。

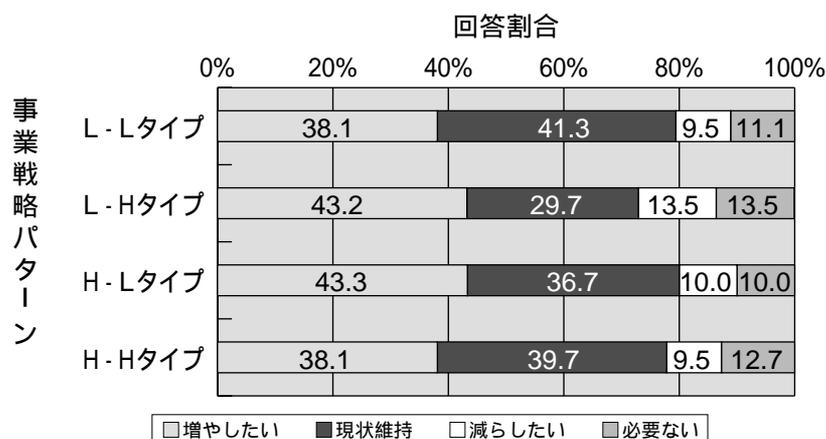


図13 パート・アルバイト（今後5年間）

3.5.6 裁量労働者

まず、過去5年間の推移を見ると、戦略タイプ間にはかなりはっきりとした違いが認められる。すなわち、戦略タイプの分類軸において、「中核能力に基づく戦略展開志向」が高い「H-Hタイプ」と「L-Hタイプ」で、「裁量労働者」が「増加した」としたという企業が、それぞれ25.0%、17.1%となっているのに対して、「中核能力に基づく戦略展開志向」が低い「L-Lタイプ」および「H-Lタイプ」では、それぞれ6.6%と3.4%にすぎないのである。「裁量労働制」が、一般的に、研究開発などに代表される非定型で戦略性の高い業務、言い換えれば、自社の中核能力の形成と発揮に関わるような業務領域に適用されることを考慮すると、こうした傾向は十分に得心のいく結果である（図14）

また、今後の方向性を見ても、「H-Hタイプ」と「L-Hタイプ」では、「増やしたい」とする企業が、それぞれ42.9%、37.1%になるのに対して、「L-Lタイプ」および「H-Lタイプ」では、「必要ない」とする企業が、それぞれ62.3%、58.6%に達している（図15）。

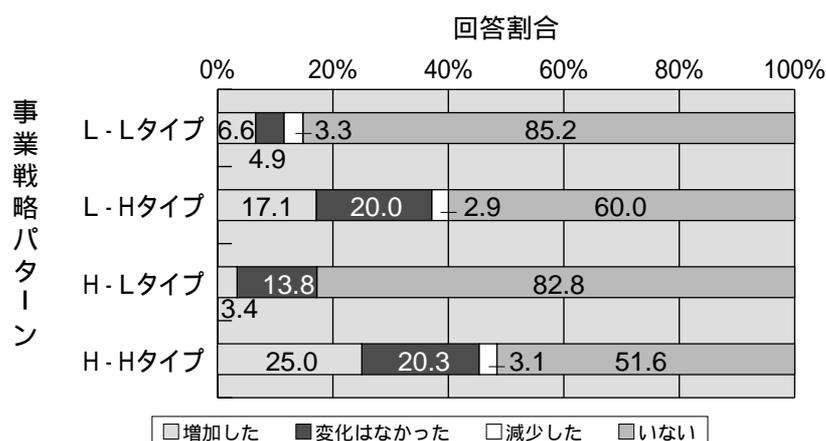


図14 裁量労働者（過去5年間）

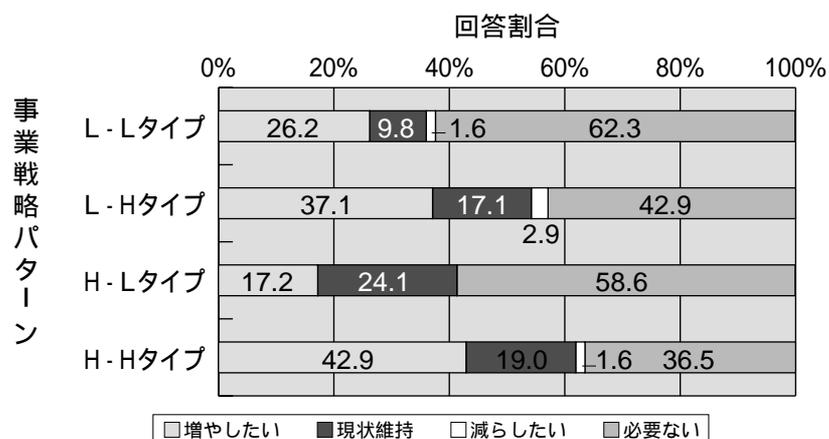
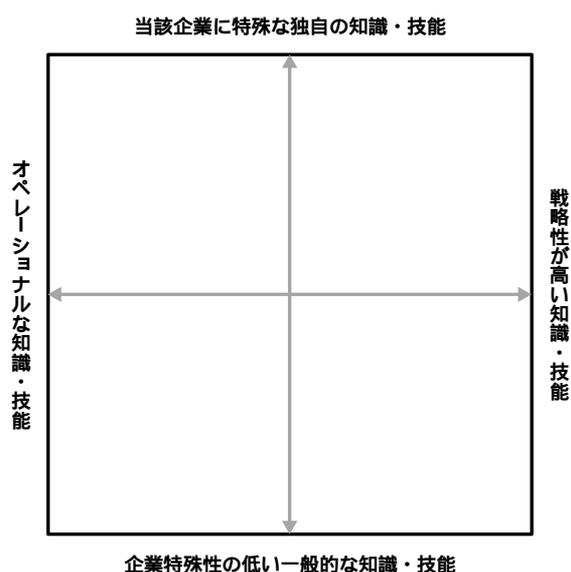


図15 裁量労働者（今後5年間）

3.6 戦略タイプと人材ニーズ（人材タイプ）

ここでは、以下に示す枠組みを参考に、企業が必要とする人材のタイプを整理し、質問した結果を「戦略タイプ」別に比較することを試みた。表6の縦軸は、「当該企業に特殊な独自の知識・技能（firm specific knowledge and skill）」と「一般的な知識・技能（general knowledge and skill）」という2つの極で構成される。一方横軸は、「戦略性の高い知識・技能（strategic knowledge and skill）」と「オペレーションに関する知識・技能（operational knowledge and skill）」の2極で構成されている。結果的に、「企業特殊的 - 戦略的」、「企業特殊的 - オペレーショナル」、「一般的 - オペレーショナル」、「一般的 - 戦略的」という4つの象限が構成される。

表6 人材タイプを整理する枠組み



「企業特殊的 - 戦略的」という象限には、「自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネスモデルを設計しえる戦略スタッフ」といった人材タイプが、「企業特殊的 - オペレーショナル」には、「製造や販売の現場で自社独自の知識や特殊技能を伝承する熟練労働者（マイスター）」が対応する。また、「一般的 - オペレーショナル」の象限には、「単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター」といった人材タイプが、「一般的 - 戦略的」には、「法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト」などが対応する。

「戦略タイプ」別に分析した結果からは、タイプ間で統計的にはっきりした差異はほとんど確認されなかった。まず、現在の人材タイプのニーズについてみると、「過剰」と「適性」を合算して「充足」とし、「不足」と「いない」を合算して「充足せず」として2検定を行った結果でも、傾向差（+）まで含めて、差異が確認されたのは、わずか5項目にすぎない（表7）。いずれの戦略タイプも、「戦略的事業単位（SBU）やカンパニー制度上のトップを担える経験と能力をもつビジネス・リーダー」、「新規事業を立ち上げることのできる起業家的人材」、「自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネスモデルを設計しえる戦略スタッフ」など、「企業特殊的 - 戦略的」という象限に属する人材タイプ、および「法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト」、「自社の中核的な事業領域に関わる分野、業界最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア」、「IT（情報技術）領域で、最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア」など、「一般的 - 戦略的」という象限に属する人材タイプでの不足感が顕著に表れているのである。

表7 戦略タイプ別・人材タイプの充足／非充足状況

		LL	LH	HL	HH	合計	
3 自社の中核的な事業領域における技術や製品の革新を主導する研究開発（R&D）部門のリーダー	充足	19.0%	5.3%**	24.1%	28.6%*	20%	² (3) = 8.327*
	充足せず	81.0%	94.7%**	75.9%	71.4%*	80%	
6 事業活動の第一線（生産、営業など）を指揮する中間管理職	充足	47.6%*	55.3%	62.1%	70.3%*	59%	² (3) = 7.075†
	充足せず	52.4%*	44.7%	37.9%	29.7%*	41%	
9 製造や販売の現場で自社独自の知識や特殊技能を伝承する熟練労働者（マイスター）	充足	25.4%*	32.4%	30.0%	53.1%**	37%	² (3) = 11.780**
	充足せず	74.6%*	67.6%	70.0%	46.9%**	63%	
12 製造や販売の現場で定められたガイドにそって下級者を監督するスーパーバイザー	充足	29.0%**	35.1%	50.0%	57.8%**	43%	² (3) = 12.198**
	充足せず	71.0%**	64.9%	50.0%	42.2%**	57%	
16 自社の中核的な事業領域にかかわる分野で、業界最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア	充足	12.7%	13.9%	20.7%	30.2%*	20%	² (3) = 7.038†
	充足せず	87.3%	86.1%	79.3%	69.8%*	80%	

**p<0.01 *p<0.05 †0.05<p<0.10

表8 戦略タイプ別・将来増やしたい人材タイプ

	LL	LH	HL	HH	合計
1 自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネスモデルを設計しえる戦略スタッフ	92.1%	83.8%	80.0%	91.9%	88.5%
2 戦略的事業単位（SBU）やカンパニー制度上のトップを担える経験と能力をもつビジネス・リーダー	82.5%	92.1%	73.3%	88.7%	85.0%
3 自社の中核的事業領域における技術や製品の革新を主導する研究開発（R&D）部門のリーダー	63.5%	89.5%	48.3%	77.4%	70.8%
4 新規事業を立ち上げることのできる起業家的人材	74.6%	86.8%	62.1%	83.9%	78.1%
5 部門横断的なタスクフォースやプロジェクトチームを指揮するリーダー	87.3%	81.6%	72.4%	85.7%	83.4%
6 事業活動の第一線（生産、営業など）を指揮する中間管理職	54.0%	47.4%	37.9%	28.6%	42.0%
7 人事総務など管理部門の中間管理職	27.0%	23.7%	20.0%	17.5%	22.2%
8 社内の諸手続や慣行に精通し幅広い社内人脈をもつことで、管理職を補佐するベテラン社員	38.1%	39.5%	43.3%	34.9%	38.1%
9 製造や販売の現場で自社独自の知識や特殊技能を伝承する熟練労働者（マイスター）	41.3%	59.5%	50.0%	47.6%	48.2%
10 自社独自の知識や特殊技能を継承しつつ現場の実務と改善を推進する中堅社員	69.8%	68.4%	50.0%	61.9%	63.9%
11 製造や販売の現場で要求されるさまざまな公的技術資格をもつ中堅社員	52.4%	54.1%	50.0%	58.7%	54.4%
12 製造や販売の現場で定められたガイドにそって下級者を監督するスーパーバイザー	46.8%	51.4%	33.3%	34.9%	41.7%
13 製造や販売の現場で定程度の高い業務を正確かつ効率的に遂行する中堅社員	38.1%	29.7%	44.8%	28.6%	34.4%
14 単純な定型業務を予め定められた手順やマニュアルに従って遂行するオペレーター	7.9%	18.9%	20.0%	7.9%	11.9%
15 法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト	71.4%	76.3%	60.0%	77.8%	72.7%
16 自社の中核的な事業領域にかかわる分野で、業界最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア	61.9%	86.1%	58.6%	75.8%	70.5%
17 IT（情報技術）領域で、最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア	69.4%	65.8%	43.3%	73.0%	65.8%
18 業界はもとより学会等でも高い業績をあげている基礎研究分野の研究人材	27.0%	44.7%	13.8%	33.9%	30.7%
19 欧米のビジネスに通じた国際化要員	39.7%	51.4%	23.3%	60.3%	46.1%
20 東南アジア地域のビジネスに通じた国際化要員	42.9%	59.5%	30.0%	60.3%	49.7%
21 東アジア地域のビジネスに通じた国際化要員	44.4%	64.9%	26.7%	57.1%	49.7%

次に、将来（5年後）の人材タイプのニーズについてみると、これは、当然のことながら、現在不足する人材タイプにそのまま対応している。表8は、各人材タイプごとに、将来（5年後）「増やしたい」と回答した割合を「戦略タイプ別」に整理したものである。

「国際化要員」に関して、「H-Hタイプ」および「L-Hタイプ」と「L-Lタイプ」および「H-Lタイプ」との間でかなりの差があること、また、何れの戦略タイプでも、「自社独自の知識や特殊技能を継承しつつ現場の実務と改善を推進する中堅社員」について、「増やしたい」とする企業の割合が高いことが目を引く。しかし、全体をみると、何れの「戦略タイプ」でも、やはり「企業特殊的 - 戦略的」および「一般的 - 戦略的」という象限に属する人材タイプを「増やしたい」とする割合が高いのである。

3.7 ビジネスモデルと人材ニーズ

人材ニーズおよび能力開発への要求をとらえるには、多様な見方がある。本調査研究で

は、昨今注目されている働く人の能力としてのコンピテンシーの曖昧さを排除するとともに、我々の人材ニーズのとらえ方の立場を明確にするために、人材ニーズをビジネスプロセスモデルとパフォーマンス改革プロセスの枠組みからとらえることにした。

本章では、まず、コンピテンシーの定義を整理した上で、本調査研究での枠組みを示し、それに基づく調査結果を述べていく。

3.7.1 人材ニーズのとらえ方

コンピテンシーの定義は多様である^注。これらの定義に共通する特徴を3つ取りあげると、1)コンピテンシーの性質は人の基底にある特性、可能性もしくは資質として表現されること、2)職務や機能において優れた遂行および成果に関連するものであること、3)ある固有領域の状況下だけでなく、広い範囲で安定的に発揮されるものという点である。また、Competenceが非可算名詞であるのに対して、Competencyは可算名詞であることから、一個人の中に複数のCompetencyが存在するものと考えることができる。したがって、コンピテンシーとは「幅広く職務や機能の遂行において発揮されるもので、優れた行為や成果をもたらす人の基底（underlying）にある特性もしくは可能性（資質）」と定義できる（平田, 2000）。

なお、コンピテンシーは人の能力としての仮説構成概念である。つまり、コンピテンシーの有無や優劣評価をおこなうには、タスクを前提にすることが従来の能力心理学および組織行動論における長年の知見である。昨今この原則を無視した誤ったコンピテンシー（能力）を論じている文献も多い。特に、能力概念の汎用性（generality）や潜在性（underlying）の概念を誤用し、印象（image）評価や閃光効果（halo effects）評価といった傾向を助長するものが多くなっているので注意したい。

本調査研究は、人の能力の判定をするものではないが、タスク概念を前提として調査設計をした上で、今後重視される人材の能力およびその開発に対する要求をとらえることを

^注 「職務や状況において基準より効果的で優れたパフォーマンスと関係のある、個々人の特性の基底にあるもの。」(Spencer & Spencer, 1993)

「従業員個々の基底にある特性である。たとえば動機や特性、スキル、自己イメージ、社会的役割などで、効果的で優れた職務のパフォーマンスをもたらすもの。」(Boyatzis, 1982)

「自分の仕事の中で活用することのできる、内在する可能性（資質）で、重要な成果をもたらすため決定的となる知識やスキル。」(McLagan, 1989)

「内外制約状況において、職務要求を満たし、そして、品質の優れたレベルのアウトプットを生み出す、従業員の可能性（資質）。」(Dubois, 1993)

「ある特定の文脈（雇用、教育、社会）で要求と一致した機能のためのノウハウやスキル、資格あるいは知識を活用する個人の可能性（資質）。」(CREDITプロジェクト)

「幅広い範囲で適応可能な知識やスキル、態度が混合し汎化したもの。」(Tracey, 1998)

目的の1つとしている。特に、冒頭述べたように、ビジネスモデルに基づく人材ニーズを把握していく。

しかしながら、本調査研究は質問紙調査によって実施すること、そして幅広くできるだけ日本の産業共通となる能力への要求をとらえることが目的であるため、詳細で具体的なタスクを対象とすることは必ずしも適切ではない。また、各企業ごとに固有となるタスクをとらえることにも、限界がある。

そこで、対象とするタスクを各企業においても用いることができるように抽象度をあげることと、また、固有なタスクに共通する汎用性を考慮することによって能力をとらえることにする。具体的には、企業において共通におこなわれるビジネス機能に基づいた、集合レベル概念としてタスクを設定する。ビジネス機能については、ポーターによってビジネスプロセスモデルが提示されている（Porter, 1985）。このモデルを用いて、様々な組織情報システムが構築されているように、汎用的なタスクモデルとしてとらえることができる。これは、主活動として

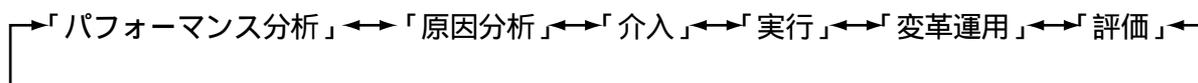
「購買物流」 「製造」 「出荷物流」 「マーケティング・販売」 「サービス」

への価値連鎖として表現しているものである。生産管理の観点からとらえれば、「ものの流れ」に類似しているのとらえるとわかりやすい。また、一連の価値連鎖の全体に関する支援活動として、

「全般管理」「財務」「技術開発」「人的資源管理」ほか

などの機能がある。

一方で、こうした各機能は、それに対応する各部門や個人が、1つの機能を1まとまりの職務として担当することが多く、個々人の能力への要求としてとらえるには荒すぎる。そこで、ロスウェルらによるパフォーマンス改革プロセスにおけるコンピテンシーの概念（Rothwell, 1996）によってとらえることにした。つまり、単に職務を遂行するだけでなく、自身の職務遂行や機能をさらに改革するために、各人は、職務において



という流れをタスクとして実行する。したがって、ビジネスプロセスモデルにおけるいずれの機能においても、その機能の改革に向けた実行は、5つの流れを踏襲することになる。これは、生産管理の観点からとらえれば、「しくみの動き」に類似したものとするとわかりやすいであろう。

3.7.2 本項の目的

人材開発としてのニーズの基本的な情報は、前述（第1部12.）で述べたので、本章ではさらに分析を進め、ビジネスモデルおよびビジネスプロセスモデルとの関連性に注目をする。具体的には3つの目的がある。

第一に、ビジネスプロセスモデルに基づく人材ニーズをとらえる妥当性を検証する。第二に、人材ニーズの体系を明らかにする。第三に、ビジネスモデルによる人材ニーズの変化を明らかにする。

3.7.3 方法

3.7.3.1 実施方法

実施時期、実施手段、対象者などは第一部を参照いただきたい。

3.7.3.2 人材ニーズ項目の作成

人材ニーズに関する項目をポーターのビジネスプロセスモデルに基づいて、各プロセスを対象と行為によって語彙を整理し、サブタスクを設定した。具体的には、「購買物流」「製造（ソフトウェアを含む）」「出荷物流」「マーケティング・販売」「サービス（カスタマーサービスやアフターサービス）」「全般管理」「人事労務管理」「技術開発」「財務」、また、昨今の状況から「情報・情報技術」を追加した、合計10のプロセスを選定し、各プロセス毎にポーターの定義や現実にERP（Enterprise Resource Planning）で実現している機能（Keller, & Teufel, 1998）に基づいて、サブタスクのリストを作成した。

次に、各プロセスをパフォーマンス改革プロセスにおけるタスクに対応させるために、分解した。ここでは、項目数の関係上5つのパフォーマンス改革プロセスを3つに集約した。つまり、各10プロセスを3項目ずつから構成するように設計した。ただし、情報・情報技術については、「情報リテラシー」の1項目を追加し4項目である。

また、教示においては能力項目名だけではわかりにくいいため、具体的に理解できるよう、先に整理したサブタスクを説明として表示した。たとえば、「経営戦略における運用・計画実行スキル（説明・サブタスク：事業戦略、サプライヤーチェーン、部門統廃合、業務移転、標準化、法規、競合分析などを効果・効率的に実行する）」、「財務・会計およびそのプロセスにおける分析スキル（説明・サブタスク：資産、予算、会計における分析）」などである。

さらに、全ての職種や機能に共通となる、米国労働省などで用いられている、コンピテンシー項目である、5つの項目を追加した（資源管理能力、対人関係能力、情報関連能力、システム能力、テクノロジー関連能力^注）。したがって、人材ニーズとして項目は11カ

^注 Stuart, L., & Dahm, E. 1999 *21st Century Skills for 21st Century Jobs*. A Report of the U.S. Department of Commerce, U.S. Department of Education, U.S. Department of Labor, National Institute of Literacy and Small Business Administration.

テゴリ（プロセス）36項目である。

3.7.4 結果

3.7.4.1 ビジネスプロセスモデルによる人材ニーズ

ビジネスプロセスごとに人材ニーズを把握することの妥当性を検証するために、作成した項目が、各プロセス（カテゴリ）としてのまとまりがあるかについて明らかにするために確定的因子分析を用いた。つまり、能力のとらえ方がビジネスプロセスモデルで示したように分離することができ、あるいはプロセス間で共通性があり信頼できるものであるかについて明らかにする。

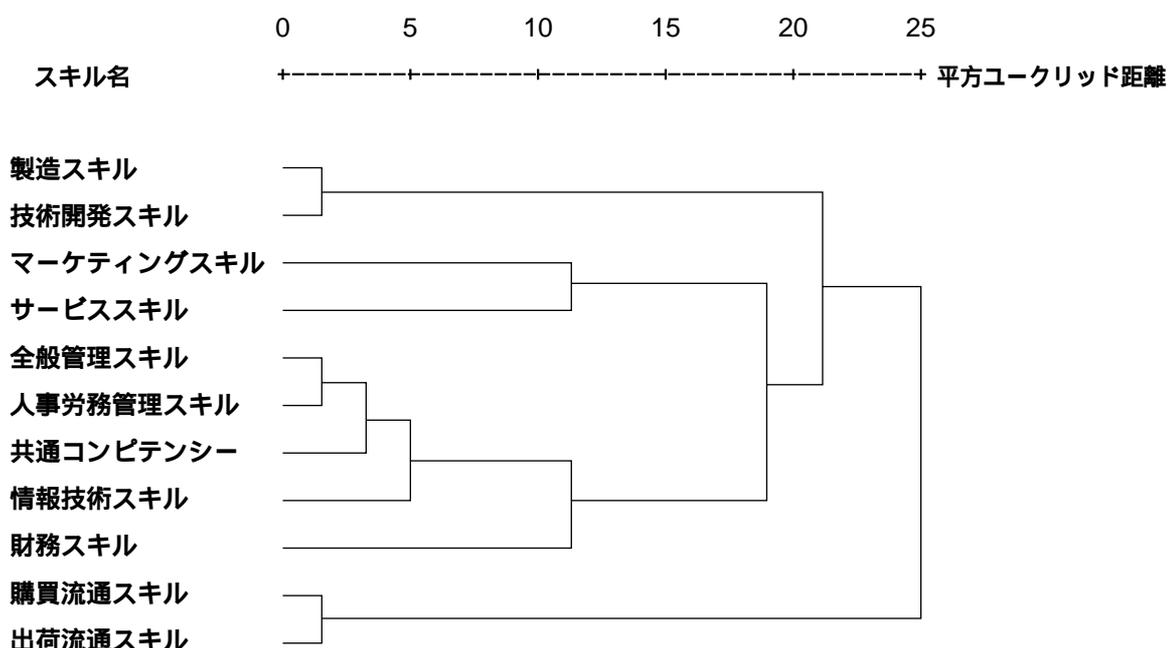
ビジネスプロセスモデルに基づいた31項目を観測外性変数、ビジネスプロセスモデルの10カテゴリーを潜在変数、ビジネスプロセス全体として1つの潜在内性変数を用いた確定的因子分析をおこなった。

その結果、分析モデルの適合度はCFI=0.858, RMSE=0.114, RMR=4.60であり、必ずしも高いものではないが、いずれのカテゴリーにおいても、因子負荷量は高く0.75以上であった。信頼性係数は、購買物流カテゴリが =.926、製造カテゴリが =.922、出荷物流カテゴリが =.938、マーケティング・販売カテゴリが =.885、サービスカテゴリが =.916、情報・情報技術カテゴリが =.913、全般管理カテゴリが =.905、人事労務管理カテゴリが =.913、技術開発カテゴリが =.956、財務カテゴリが =.908であった。このことから、各ビジネスプロセスとしてとらえることができると考える。

3.7.4.2 人材ニーズの体系

ビジネスプロセスモデルでは、主活動と支援活動とに分けられている。こうした構造が人材ニーズとしてとらえる体系として用いることができるかどうかを検証するために、11カテゴリによる合成変数を用いたクラスタ分析をおこなった。人材ニーズの体系は、ニーズの把握や能力開発計画立案において有効な情報を提供してくれると思われる。

結果を図16に示す。ビジネスプロセスに共通する全般管理スキルや人事労務スキルおよび共通コンピテンシー（ =.823）が、同一のクラスタにあり中心にまとまっていた。また、財務スキルは同様のクラスタ内にあるが、一線を隔しているようである。しかし、プロセス共通で支援活動として位置づけられていた技術開発スキルについては製造スキルと共通のクラスタとなり、しかも近接度が非常に近い。日本では、製造 技術というとらえ方がまだ続いていることがうかがえる。マーケティングスキルとサービススキルは共通のクラスタであるが、必ずしも近接度が高いわけではない。購買流通スキルと出荷流通スキルについても、近接している。



標準化得点による最近接法

図16 ビジネスプロセスに基づくスキルの体系

3.7.4.3 戦略タイプと人材ニーズ

戦略タイプと人材ニーズとの関係を検証するために、先にあげた2軸4ドメインに分類した戦略タイプを要因とする人材ニーズに対する分散分析および多重比較分析をおこなった。

表9には、ビジネスプロセスの観点による分析結果を示す。全体的にみるとマーケティングスキルやサービススキル、全般管理スキル、共通コンピテンシーへのニーズが高く、出荷物流スキルや購買物流スキル、製造スキルなどが相対的にニーズが低い。

戦略タイプ別では、内部改革指向が低く戦略展開指向が高い(L-H)タイプが、他のタイプと比較して製造スキルの人材ニーズが高く(M=4.11, SD=.89)、H-Lタイプ(M=3.32, SD=1.23)とでは有意に差がある。また、技術開発スキルにおいても、L-HタイプがM=4.31(SD=.96)で最も高く、H-Lタイプ(M=3.23, SD=1.49)と有意に差がある。

共通コンピテンシーにおいては、L-Hタイプ(M=4.36, SD=.71)およびH-Hタイプ(M=4.33, SD=.86)が、H-Lタイプ(M=3.88, SD=.67)と有意に差があった。

表10には、パフォーマンス改革の観点による分析結果を示す。分析スキルにおいて、L-Hタイプ(M=4.19, SD=.64)およびH-Hタイプ(M=4.21, SD=.89)とH-Lタイプ(M=3.72, SD=.72)間で有意な差があった。

表9 ビジネスプロセス観点による戦略タイプ別人材ニーズ

戦略タイプ		購買物流 スキル	製造スキル	出荷物流 スキル	マーケティ ングスキル	サービ ススキル	情報 スキル	全般管理 スキル	人的資源 管理スキル	技術開発 スキル	財務 スキル	共通コンピ テンシー
L-L	平均値	3.44	3.72	2.99	4.72	4.67	3.73	4.43	4.07	3.79	4.19	4.15
	標準偏差	1.24	1.29	1.30	.98	.81	1.12	.88	.98	1.29	.91	.79
	度数	58	56	55	60	59	60	60	60	58	60	60
L-H	平均値	3.60	4.11	3.09	4.81	4.52	4.15	4.59	4.22	4.31	4.25	4.36
	標準偏差	1.40	.89	1.25	.90	1.09	.85	.82	.82	.96	.81	.71
	度数	34	33	32	38	37	34	37	37	36	37	35
H-L	平均値	3.26	3.32	2.87	4.51	4.56	3.60	4.30	3.91	3.23	3.84	3.88
	標準偏差	1.22	1.23	1.37	1.16	1.02	1.09	1.06	1.11	1.49	.87	.67
	度数	30	27	25	29	29	28	29	29	26	29	29
H-H	平均値	3.79	3.77	3.51	4.64	4.58	4.05	4.57	4.27	4.04	4.23	4.33
	標準偏差	1.18	1.42	1.28	1.00	.92	1.10	1.06	.92	1.42	.96	.86
	度数	58	57	59	60	60	60	60	60	59	61	62
合計	平均値	3.55	3.75	3.17	4.68	4.59	3.89	4.49	4.14	3.90	4.16	4.21
	標準偏差	1.26	1.27	1.31	1.00	.93	1.07	.96	.95	1.34	.91	.79
	度数	180	173	171	187	185	182	186	186	179	187	186

表10 パフォーマンス改革観点による戦略タイプ別人材ニーズ

戦略タイプ		分析スキル	介入スキル	実行スキル
L-L	平均値	3.96	4.04	4.02
	標準偏差	.63	.67	.65
	度数	60	60	60
L-H	平均値	4.19	4.29	4.26
	標準偏差	.64	.68	.77
	度数	37	37	38
H-L	平均値	3.72	3.91	3.78
	標準偏差	.72	.86	.87
	度数	30	30	30
H-H	平均値	4.21	4.33	4.13
	標準偏差	.89	.92	.86
	度数	62	62	62
合計	平均値	4.05	4.16	4.07
	標準偏差	.76	.80	.79
	度数	189	189	190

】有意確率 1%未満
 有意確率 5%未満
 有意確率10%未満

3.7.4.4 ビジネスモデルと人材ニーズ

ビジネスモデルを明らかにするために、本調査研究では次の6つのビジネスモデルの項目を用いた。

- B to B = ダイレクト型で、主たる顧客は企業・法人
- B to C = ダイレクト型で、主たる顧客は消費者・個人
- B to B to B = 仲介型で、企業から仕入れ、顧客は企業・法人
- B to B to C = 仲介型で、企業から仕入れ、顧客は消費者・個人
- C to B to B = 仲介型で、消費者・個人から仕入れ、顧客は企業・法人
- C to B to C = 仲介型で、消費者・個人から仕入れ、顧客は消費者・個人

分析においては、各項目を現在と将来とをあわせて、これらの回答結果をクラスター分析により、まとまりのよかった3クラスタに分類した。その結果は表に示す。第一クラスタを「仲介モデル」第二クラスタを「B to Bモデル」、第三クラスタを「B to Cモデル」とした(表11、表12)。該当するケースは、仲介モデルが44ケース、B to Bモデルが108ケース、B to Cモデルが46ケースである。

表11 クラスタ分析結果

		クラスタ		
		仲介モデル	BtoBモデル	BtoCモデル
現在	ダイレクト型で、主たる顧客は企業・法人 (B to B)	.364	1.917	.565
現在	ダイレクト型で、主たる顧客は消費者・個人 (B to C)	.250	.250	1.826
現在	仲介型で、企業・法人から仕入れ、企業・法人に販売する (B to B to B)	1.341	.472	.217
現在	仲介型で、企業・法人から仕入れ、消費者・個人に販売する (B to B to C)	.795	.046	.217
現在	仲介型で、消費者・個人から仕入れ、企業・法人に販売する (C to B to B)	.068	.009	.065
現在	仲介型で、消費者・個人から仕入れ、消費者・個人に販売する (C to B to C)	.136	.000	.043
将来	ダイレクト型で、主たる顧客は企業・法人 (B to B)	.432	1.861	.543
将来	ダイレクト型で、主たる顧客は消費者・個人 (B to C)	.386	.370	1.848
将来	仲介型で、企業・法人から仕入れ、企業・法人に販売する (B to B to B)	1.182	.454	.217
将来	仲介型で、企業・法人から仕入れ、消費者・個人に販売する (B to B to C)	.818	0.83	.239
将来	仲介型で、消費者・個人から仕入れ、企業・法人に販売する (C to B to B)	.114	.037	.65
将来	仲介型で、消費者・個人から仕入れ、消費者・個人に販売する (C to B to C)	.182	.000	.043

表12 クラスタ該当数

クラスタ	仲介モデル	
	B to Bモデル	108
	B to Cモデル	46
有効		198
欠損値		0

次に、クラスター分析による3つのビジネスモデルにおいて人材ニーズの違いを明らかにするために、分散分析および多重比較分析をおこなった。

表13には、ビジネスプロセスの観点による分析結果を示す。製造スキルにおいてB to Bモデル (M=3.97, SD=1.15) と仲介モデル (M=3.23, SD=1.38) との間に有意な差があった。また、技術開発スキルにおいてB to Bモデル (M=4.18, SD=1.23) と仲介モデル (M=3.39, SD=1.38) およびB to Cモデル (M=3.61, SD=1.42) 間において有意な差があった。財務スキルでは、B to Cモデル (M=4.33, SD=.67) とB to Bモデル (M=4.03, SD=.92) 間で有意な差があった。なお、パフォーマンス改革の観点からでは有意差がなかった。

全体的にみると、仲介モデルやB to Bモデルで購買や出荷物流スキルのニーズが高く、仲介モデルやB to Cモデルではマーケティングスキルや全般管理スキル、および人事労務

管理スキル、財務スキルにおいてニーズが高い。B to BモデルやB to Cモデルでは、製造スキルで高い値となっている。

表14には、パフォーマンス改革の観点による分析結果を示す。この観点では、ビジネスモデルによる違いはみられなかった。

表13 ビジネスプロセス観点によるビジネスモデル別人材ニーズ

ビジネスモデル		購買物流 スキル	製造スキル	出荷物流 スキル	マーケティ ングスキル	サービ ススキル	情報 スキル	全般管理 スキル	人的資源 管理スキル	技術開発 スキル	財務 スキル	共通コンピ テンシー
仲介 モデル	平均値	3.66	3.23	3.22	4.78	4.57	3.88	4.62	4.36	3.39	4.33	4.33
	標準偏差	1.43	1.38	1.39	.98	.98	1.13	1.05	1.17	1.38	1.04	.84
	度数	37	36	38	39	39	38	39	39	36	40	40
B to B モデル	平均値	3.64	3.97	3.28	4.56	4.51	3.88	4.36	4.02	4.18	4.03	4.20
	標準偏差	1.14	1.15	1.23	1.03	.96	1.12	.94	.91	1.23	.92	.80
	度数	103	101	99	105	104	104	105	105	105	105	104
B to C モデル	平均値	3.23	3.65	2.80	4.88	4.83	3.95	4.69	4.24	3.61	4.33	4.11
	標準偏差	1.35	1.34	1.41	.90	.78	.91	.87	.80	1.42	.67	.73
	度数	40	36	34	43	42	40	42	42	38	42	42
合計	平均値	3.55	3.75	3.17	4.68	4.59	3.89	4.49	4.14	3.90	4.16	4.21
	標準偏差	1.26	1.27	1.31	1.00	.93	1.07	.96	.95	1.34	.91	.79
	度数	180	173	171	187	185	182	186	186	179	187	186

】有意確率 1%未満
]有意確率 5%未満
]有意確率10%未満

表14 パフォーマンス改革観点によるビジネスモデル別人材ニーズ

ビジネスモデル		分析スキル	介入スキル	実行スキル
仲介 モデル	平均値	4.07	4.19	4.05
	標準偏差	.84	.88	.89
	度数	40	40	40
B to B モデル	平均値	4.04	4.15	4.05
	標準偏差	.78	.81	.79
	度数	106	106	106
B to C モデル	平均値	4.04	4.16	4.12
	標準偏差	.63	.74	.71
	度数	43	43	44
合計	平均値	4.05	4.16	4.07
	標準偏差	.76	.80	.79
	度数	189	189	190

4. まとめと提言

4.1 日本企業における経営戦略の転換と人材マネジメントの変化

本調査では、経営環境の構造的な変動に有効に対処するために日本企業が採用する新たな「経営戦略」や「ビジネス・モデル（事業活動の基本的な仕組み）」の転換が、「人材マネジメント上の基本的な理念や方針」の転換を促し、「人材ニーズの内容」にも大きな変化をもたらすことを想定した。具体的には、日本企業の「戦略的諸施策の現状」に関する因子分析の結果から析出した「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」という2つの因子に着目することで、4つの「戦略タイプ」を識別し分析を行った。この2つの因子には、「他企業と連繋し不採算事業を切り出し事業統合（合併）を行っている」、「自社の戦略的ドメイン（中核となる事業領域）に資源を集中するために非中核事業を整理（売却、廃止）している」、あるいは「知的財産の戦略的な蓄積、管理、活用を行っている」、「戦略的提携を通じて他企業の中核能力や資源を積極的に活用し、自社の能力を補完している」といった従来の日本企業ではあまり見られなかった新たな戦略的施策に関する項目が含まれている。

分析結果をみると、「非正規従業員の戦略的活用志向（L-L < L-H, H-H）」、「個人業績志向（L-L < L-H, H-H）」、「雇用調整の柔軟性志向（L-L < L-H, H-H, H-L < H-H）」という3つの人材マネジメント・ポリシー領域で、有意な差が認められた。すなわち、「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」の双方の得点が高い「H-Hタイプ」が、この3つの人材マネジメント・ポリシー領域における得点も最も高く、「L-Hタイプ」がそれについて高かった。言うまでもなく、これら3つの人材マネジメント・ポリシーは、「人的資源の内部化（組織内人材の活用）」、「集団志向」、「終身雇用（長期安定雇用）」といった、これまでの日本企業における伝統的な人材マネジメント・ポリシーとは、明らかに異なる方向性を示すものである。

また、「H-Hタイプ」と「L-Hタイプ」は、人材マネジメント上の具体的な施策に関して、「労働力構成における中核（コア）と周辺の明確な区分」、「スカウト採用（ヘッドハンティング）」、「職種別採用によるプロフェッショナル化の促進」、「社内人材マーケット制度（社内公募制やFA制度）」、「選抜型研修」、「選択型研修」、「経営幹部候補の早期選抜・育成」、「市場価値連動型給与」、「ストックオプション制度」などについて、「実施済・実施検討中」とする企業の割合が、他と比べて明らかに高くなっている。これらの具体的諸施策は、従来の日本企業では積極的に採用されることのなかった慣行や制度であり、いずれも人材マネジメントにおける“柔軟性（flexibility）”の向上に関わるものである。こうした結果から、日本企業における経営戦略やビジネス・モデルの転換は、その一方で、新たな戦略やモデルが要求する方向へと、人材マネジメントにおける基本的なポリシーや

施策の変化を促しているといえよう。

4.2 経営戦略の転換が要求する人材マネジメントにおける柔軟性の追求

人材マネジメントの柔軟性を捉える3つの観点

人材マネジメントに関する柔軟性は、次の3つの観点から捉えることができる。すなわち、「数量的柔軟性 (numerical flexibility)」、「金銭的柔軟性 (financial flexibility)」、「機能的柔軟性 (functional flexibility)」（Atkinson, 1985）である。

「数量的柔軟性」とは、労働力の量的変動への対処能力をさす。具体的には、労働者の雇用数と労働時間を調整する自由度である。雇用労働力を「コア (core)」と「周辺 (peripheral)」に区分すること。また、有期契約労働者、派遣労働者、パートタイマーなどの非正規従業員の活用、業務自体のアウトソーシングといった仕組みや方法によって実現される。また、労働者の雇用数を調整する自由度を「外的数量的柔軟性」、雇用労働者の労働時間を調整する自由度を「内的数量的柔軟性」と区分して呼ぶ場合もある。

「金銭的柔軟性」とは、企業の支払能力と賃金を連動させることをさす。具体的には、報酬制度を企業の期間業績や個人の貢献度を反映して変動させることである。業績給や利益配分制度、ストックオプション制度などによって実現される。また、「機能的柔軟性」とは、労働力需要の質的変動への対処能力をさす。具体的には、組織従業員の多能化と状況に応じた柔軟な再配置を実現する能力である。頻繁な職種転換、計画的なローテーション、あるいはOJTなどを中心とする長期にわたる教育・訓練などによって実現される。

より高いレベルの柔軟性を要求する日本企業の戦略転換

こうした柔軟性の程度という観点からみると、これまでの日本企業における伝統的な人材マネジメントは、金銭的柔軟性は「低」から「中」程度、機能的柔軟性は「高く」、外的数量的柔軟性は「低い」、また、内的数量的柔軟性は「高い」とされてきた。

一方、現在、多くの日本企業で生じつつある「経営戦略」や「ビジネス・モデル (事業活動の基本的な仕組み)」の転換は、「アンバンドリング化」や「オープン・アーキテクチャー型バリュー・チェーンの形成」といった、従来とは異なる新たなコンセプトの下に展開されようとしている。こうした新たな考え方は、自社が強みとする中核能力に特化する一方で、M&Aや戦略的提携を通じて、他社の中核能力や資源を獲得あるいは活用することで、資源展開のスピードと機動性の向上を達成しようとするものである。また、自社の中核能力に対して継続的かつ集中的な投資を行うことで、その分野における持続的な競争優位の確立を目指し、一方、非中核領域については、組織外的能力や資源を積極的に活用することで、将来の状況変化に対する柔軟性を担保しリスクを回避しようとするものである。

当然ながら、こうした中核能力や経営資源のマネジメントに関する考え方は、人材 (人的資源) のマネジメントについても当てはまる。つまり、経営戦略やビジネス・モデルの転

換に即応した、人材（人的資源）のよりスピーディで機動的な獲得と展開が要求されるのであり、また、その前提として、人材マネジメントにおけるより一層高いレベルの柔軟性の実現が求められるのである。このような高いレベルの柔軟性を実現するためには、人材マネジメントにおける「コア」と「周辺」の峻別、「非正規従業員（contingent worker）」の活用、および「アウトソーシング」の積極的な展開といった施策の採用が求められることになる。

4.3 「戦略的人材配置（Strategic Staffing）」を志向する日本企業

正規従業員の削減と非正規従業員の積極的な活用

今回の調査では、労務構成に関する「過去（5年間）の変化」と「将来（5年間）の方向性」（問5）およびビジネス・モデルの各プロセスにおける「アウトソーシング」や「非正規従業員の活用」（問11,12）の結果に、人材マネジメントにおけるより一層高いレベルの柔軟性を追求しようとする日本企業の傾向がかなりはっきりと表れている。

まず、労務構成についてみると、過去5年間で、正規従業員が「減少した」とするものが、回答企業全体の56.1%に達している。戦略タイプ別にみると、「内部構造改革志向」が高い「H-Lタイプ」では、実に76.7%の企業で正規従業員が「減少した」という結果になっている。また、将来については、今後も継続して「減らしたい」とする企業が、回答企業全体で46.1%に達している一方で、今後、正規従業員を「増やしたい」とする企業は、25.9%にすぎない。したがって、今後も、基本的な方向性としては、正規従業員の削減傾向が継続するものと予測される。

これに対して、非正規従業員をみると、回答企業全体で過去5年間、特例の有期契約社員17.9%、有期契約社員39.6%、派遣社員44.3%、パート・アルバイトで44.9%が「増加した」という結果になっている。将来については、特例の有期契約社員29.2%、有期契約社員38.9%、派遣社員40.7%、パート・アルバイトについても39.9%の企業が「増やしたい」と回答しており、特に特例の有期契約社員について「増やしたい」と回答した企業が多い。戦略タイプ別にみると、「H-Hタイプ」、つまり、「内部構造改革志向」と「中核能力に基づく戦略展開志向」という2つ因子の得点がともに高く戦略活性度の高い企業群では、特例の有期契約社員を「増やしたい」とする回答が38.1%に達しており、注目される。

次に、ビジネス・モデルの各プロセスにおける「アウトソーシング」や「非正規従業員の活用」についてみると、「保守・サービス」、「物流・配送」、「情報システム」などのプロセスでは、現在でも、それぞれ48.9%、50.4%、47.3%と、多くの企業が「すでにアウトソーシングしている」と回答していることが目をひく。この傾向は、将来においても大きな変化はみられない。したがって、定型度の高い業務プロセス、あるいは自社の中核的な競争力に直接的に影響しない業務プロセスは、今後も積極的にアウトソーシングされると考えられる。

労務構成（過去5年間の変化）

	増加した	変化はなかった	減少した	いない
1. 正規従業員	37.2	6.6	56.1	0.0
2. 特例の有期契約社員	17.9	11.1	5.3	65.8
3. 有期契約社員	39.6	18.2	12.0	30.2
4. 派遣社員	44.3	17.7	15.1	22.9
5. パート・アルバイト	44.9	23.0	16.3	15.8
6. 裁量労働者	14.3	14.3	2.6	68.8

(単位：%)

労務構成（将来5年間）

	増やしたい	現状維持	減らしたい	必要ない
1. 正規従業員	25.9	28.0	46.1	0.0
2. 特例の有期契約社員	29.2	17.3	5.4	48.1
3. 有期契約社員	38.9	27.4	12.1	21.6
4. 派遣社員	40.7	29.6	13.2	16.4
5. パート・アルバイト	39.9	37.8	10.4	11.9
6. 裁量労働者	32.4	16.5	1.6	49.5

(単位：%)

現在と将来の比較で注目されるのは、やはり「特例の有期契約社員」である。特例の有期契約社員の活用場面は、現在では、「法務」の6.7%が最も多い。将来についてみると、「法務」で18.8%、「企画・マーケティング」16.3%、「研究・開発」12.9%というように、高いレベルの専門的な知識や技能を要求されるプロセスでの活用予定が、現在と比べてかなり増えている。こうした傾向からは、定型度の高い業務プロセスを派遣社員やパート・アルバイトに置き換える効率重視の考え方だけでなく、組織外部の専門性の高い人材（人的資源）をより戦略的に活用しようとする意図が窺える。

Christensen（1998）は、米国における企業の実態を精緻に観察、分析した上で、非正規従業員の活用を前提とする人材マネジメント上の柔軟性の確保戦略には、次の3つのステージがあると指摘している。すなわち、「第1ステージ＝伝統的人事モデル（traditional personnel model）」、「第2ステージ＝危機ドライブ型モデル（crisis-driven model）」、「第3ステージ＝戦略的配置モデル（strategic staffing model）」である。

第1ステージの伝統的人事モデルは、病気、休暇、離職による欠員の一次的な補充、あるいは業務量のピークや変動を平準化するために、非正規従業員を短期間雇い入れるような活動を行う段階であり、非正規従業員はあくまでも補助的な作業者の集団（secondary

workers)として認識される。第2ステージの危機ドライブ型モデルは、経済的混乱期や景気後退期に、生産性を改善するために、無計画に正規従業員を削減し、その場しのぎで非正規従業員を雇い入れるような活動を行う段階であり、まさに危機に触発された混乱の段階である。これらに対して、第3ステージの戦略的配置モデルは、環境変化に対するその場しのぎの対応として非正規従業員を活用するのではなく、企業全体の計画の中に非正規従業員を戦略的に統合し、正規雇用と一時的な非正規雇用の最適な組合せの実現を達成しようとする段階である。

Christensen (1998) は、現在、米国の多くの企業が、この戦略的配置モデルの方向へ向かいつつあると指摘している。今回の調査データのみから、早計に結論づけることは慎みたいが、少なくとも、戦略活性度の高い「H-Hタイプ」の企業群は、戦略的配置モデルを志向していると考えられる。また、「アンバンドリング化」や「オープン・アーキテクチャー型バリュー・チェーンの形成」といった日本企業の戦略転換の基本的な方向性を考慮に入れれば、他の戦略タイプも、一定の混乱期を経た上で、戦略的配置モデルへと収斂していくことが予測される。

4.4 戦略転換を推進するための人材タイプに強い不足感

前節では、正規 - 非正規という「雇用タイプ」の観点から、日本企業における今後の人材ニーズのあり方を調査データに基づいて検討した。ここでは、「人材タイプ」の観点からみた人材ニーズについて再度確認する。具体的には、問7に関する回答結果の整理である。結論を先に言ってしまうと、日本企業が現在強く不足感を訴え、将来増やしたいとしている人材タイプは、「自社独自の戦略の形成と実行に関わる人材」、「経営の各専門的機能領域におけるスペシャリスト」、および「最先端の知識を持った技術人材」である。

例えば、「自社独自の戦略の形成と実行に関わる人材」についてみると、「自社の組織能力の特性を把握した上で、独創的な戦略やビジネス・モデルを設計しえる戦略スタッフ」については、「不足」と「いない」の合計が、89.3%に達している。当然ながら、将来「増やしたい」とする企業は、88.5%に達する。「戦略的事業単位(SBU)やカンパニー制度上のトップを担える経験と能力をもつビジネス・リーダー」、「自社の中核的時領域における技術や製品の革新を主導する研究開発(R&D)部門のリーダー」、「新規事業を立ち上げることのできる起業家的人材」、「部門横断的なタスクフォースやプロジェクトチームを指揮するリーダー」といった人材タイプについても、ほぼ同様の数値となっている。

また、「経営の各専門的機能領域におけるスペシャリスト」についてみると、「法務、財務、会計、マーケティングなどの分野で、組織外部の専門家と比肩しえる高い専門性をもつスペシャリスト」については、「不足」と「いない」の合計が、83.6%に達している。将来「増やしたい」とする企業は、72.7%である。さらに、「最先端の知識を持った技術人材」についてみると、「自社の中核的事業領域に関わる分野で、業界最先端の知識と技

術を身につけている中堅クラスのエンジニア」については、「不足」と「いない」の合計が、80.1%に達している。将来「増やしたい」とする企業は、70.5%である。「IT（情報技術）領域で、最先端の知識と技術を身につけている中堅クラスのエンジニア」についても、「不足」と「いない」の合計が76.3%であり、将来「増やしたい」とする企業は65.8%である。

「自社独自の戦略の形成と実行に関わる人材」、「経営の各専門的機能領域におけるスペシャリスト」、および「最先端の知識を持った技術人材」という3つの人材タイプは、言うまでもなく「経営戦略」や「ビジネス・モデル」の転換の中核を担う人材である。今回の調査結果をみるかぎり、これらの人材タイプに関する日本企業の不足感は、かなり深刻な状態にあるといえる。

4.5 社会的レベルでの人材開発システムの再構築が急務

「雇用タイプにおけるニーズ」および「人材タイプにおけるニーズ」、言い換えれば、企業組織における「雇用の形態」と「能力の内容」という観点から、今回の調査結果をみると、多くの日本企業は、Handy（1989）の言う「シャムロック型組織」に近づきつつあると言えるのかもしれない。シャムロック型組織とは、組織の中核を担う「専門職集団」、契約社員として短期的に雇い入れられる「組織外部の専門家集団」および「臨時社員・パートタイマー」という3つの異なる人材グループから構成される組織である。今回の調査の枠組みに例えれば、「自社独自の戦略の形成と実行に関わる人材（正規従業員）」、「高い専門性を持った有期契約社員」、「派遣社員およびパート・アルバイト」ということになる。

ところで、こうした観点から、現在、進行しつつある日本企業の人材マネジメントの変化を捉えるとき、大きな問題として浮かび上がるのが「人材開発」である。すなわち、異なる3つの人材グループに対する能力開発を、だれがどのように行うかという問題である。組織の中核を担う正規雇用の人材に関しては、言うまでもなく企業が責任を持つことになる。このところ、「コーポレート・ユニバーシティの開校」、「経営幹部候補の早期選抜・育成」、「選択型研修」、「選抜型研修」など、企業内部における人材開発のシステムと活動には、さまざまな新たな試みが導入されている。しかし、「有期契約社員」、「派遣社員およびパートタイマー」などの非正規従業員に対して、企業が能力開発投資を行うインセンティブは、ほとんどの場合存在しない。こうした非正規従業員に対する職業能力の継続的な開発の機会を、だれがどのように提供するのか。また、高度の専門性を持つ経営人材の開発や最先端の科学技術教育などを、企業が単独で実施することには無理がある。したがって、企業のみならず、行政、教育界が、それぞれの役割を担うと同時に、相互に連繋する社会的レベルでの人材開発システムを再構築することが、緊急の課題だと考える。

【参考文献】

- Atkinson, J., (1985) “ Flexibility, Uncertainty and Manpower Management ” , IMS Report 89, Institute of Manpower Studies 1985
- Baldwin, C. & K, Clark (1997) *Managing in an Age of Modularity*. Harvard Business Review, Sep-Oct., pp.84
- Christensen, C (1998) *Countervailing Human Resource Trends in Family - Sensitive Firms*, Barker, K and Christensen, C. ed. *Contingent at work : American Employment Relations in Transition*, pp.106-109
- Handy, C. (1989) *The Age of Unreason*. Business Books Limited.
- Hendry, C & Pettigrew, A. (1992) *Pattern of Strategic Change in the Development Human Resource Management ”* British Journal of Management, vol.3,(3), pp.137
- Hendry, C & Pettigrew, A., (1990) *Training and Human Resource Management in Small to Medium Size Enterprises :A Critical Review of the Literature and a Model for Further Research*. London, HMSO
- Keller,G. & Teufel,T. (1998) *SAP R/3 Process oriented implementation*. Edinburgh, Harlow: Person education.
- Leonard-Barton, D. (1992) *Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development* ,Strategic Management Journal , Vol.13
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellspring of Knowledge Building and Sustaining Sources Innovation*. Boston, MA:Harvard Business School Press
- Porter, M. E. (1996) *What Is Strategy?* Harvard Business Review, November-December, pp.61,
- Porter,M.E. (1985) *Competitive advantage*. The free press. 土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫 (共訳) (1985) *競争優位の戦略 いかにか高業績を維持させるか* ダイヤモンド社
- Prahalad & Hamel (1990) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, pp.82.
- Prahalad & Hamel (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press in Boston
- Rothwell,W.J. (1996) *ASTD Model for human performance improvement*. Alexandria,VA: ASTD press.
- SCANS2000. (1992) *Learning a Living: A Blueprint for High Performance*. The Secretary ’ s Commission on Achieving Necessary Skills U.S. Department of Labor.
- Stuart,L. & Dahm,E. (1999) *21st Century Skills for 21st Century Jobs*. A Report of the U.S. Department of Commerce, U.S. Department of Education, U.S. Department of Labor, National Institute of Literacy and Small Business Administration.

- ・ マイケル・ポーター、竹内弘高（2000）日本の競争戦略 ダイヤモンド社
- ・ 加護野忠雄、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博（1993）日米企業の経営比較 日本経済新聞社
- ・ 国領二郎 オープン・アーキテクチャ戦略 - ネットワーク時代の協働モデル ダイヤモンド社 1999
- ・ 今井賢一（1984）情報ネットワーク社会 岩波書店
- ・ 青木昌彦、安藤晴彦（1993）モジュール化 - 新しい産業アーキテクチャーの本質 - 経済産業研究所・経済政策レビュー 東洋経済新報社
- ・ 浅羽茂（2002）日本企業の競争原理 - 同質的行動の実証分析 東洋経済新報社
- ・ 平田謙次（2000）人的資源におけるオントロジカル・アプローチ：コンピテンシー研究の課題と展望. 産業・組織心理学会大会論文集.