

# 日本的経営とコーポレートユニバーシティ

井原久光

## 要 旨

本稿の目的は、図式的な対比によって日本的経営の変質を明らかにし、新しい黙約であるエンプロイアビリティの概念が導入されてきた背景を整理しながら、新しい人材教育機関であるコーポレートユニバーシティ（CU）の出現について考察していくことである。最後に、自律支援のための教育モデルの先進的事例として日本ヒューレット・パッカード社の人事教育制度の変遷と特徴についてもふれている。

## はじめに

筆者は、アメリカの高等教育や欧米のCUに関する研究を通じて、さまざまなCUの形態を紹介してきた<sup>(1)</sup>が、本稿では、CUを1980年代から欧米で起きたエンプロイアビリティという黙約をベースに登場してきた新しい教育モデルと位置づけて日本的経営との関係で論じてみたい。このため、日本的経営を終身雇用などに結びつける「三種の神器」説に対して批判があること<sup>(2)</sup>も十分承知しているが、本稿では「神器」をベースに教育の役割を構図によって表すことから始める。なお、本稿は、日本証券奨学財団の助成に基づく一連の研究成果の1つである。

## 1. 日本的経営の変質

### (1) 「神器」論と教育

日本的経営は、欧米の研究者やジャーナリストなどが、日本企業の経営風土や人事教育慣行を中心に“Japanese Management System”とよんだことから注目されるようになった。たとえば、アベグレン（J. C. Abegglen）は氏原（1954）らの研究<sup>(3)</sup>を受けて、数名の労働経済学者たちと戦後の日本企業を欧米の企業と比較して『日本の経営』（1956）を発表し、日本特有の長期雇用慣行を「終身雇用（lifetime employment）」と命名した。監訳者でもあった占部都美はアベグレンを「日本的経営論の元祖」とたたえている<sup>(4)</sup>。

1970年には、OECD（経済協力開発機構）の対日労働報告書で「終身雇用」に加え「年功序列」と「企業内労働組合」が日本的経営の柱として取り上げたこともあり、これら三つの要素が、日本的経営を支える「三種の神器」として広く内外に知られるようになった。

しかし、この三要素と同じく重要なのは「新卒者一括採用」と「企業内教育」である。「神器」論にあるのは「雇用・賃金（人事評価）・労使関係」だが、「採用と教育」という人事の基本要素を加えることで、日本的経営の仕組みは一層はっきり見えてくるからである。

「新卒者一括採用」は終身雇用や企業内労働組合と相互補完的である。終身雇用的な慣行では、新規労働力は「新卒者一括採用」に頼らざるを得ないが、これが、結果として転職による労働市場を狭め、終身雇用・年功序列の枠組を強化してきた。また、企業内労働組合がユニオンショップ制をとることができたのも、新卒者の一括採用と結びついている。

「企業内教育」は新卒者一括採用の必然的結果である。新卒者の魅力は、①低い賃金で②フレキシブルな労働力を得られることだが、教育訓練コストを考えれば潜在的能力の高い高学歴者を採用して、社内で教育することが有効であった<sup>(5)</sup>。

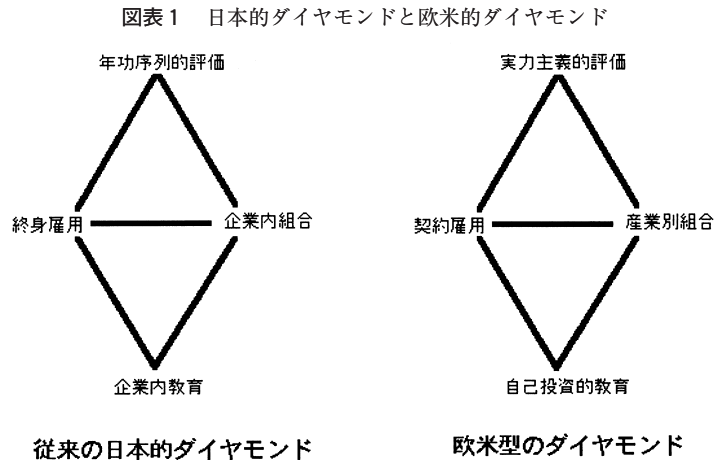
こうして、学校教育の専門分野とあまり関係なく人材を採用し、新入社員研修という導入教育を受けさせ、職場の特性や専門性に応じた OJT 教育を与え、年功や昇進の段階に応じて技術・知識・管理手法などについて OffJT 教育を与える企業内教育モデルが完成した。このような長期にわたる人材育成は、未熟なヒナの段階から育てるやり方にたとえて「子飼いの教育」ともよばれている。

## (2) ワンセットとしての特徴

日本的経営の特徴は、それぞれがバラバラで個別に機能しているのではなく、相互に関連していることである。「神器」と「企業内教育」を図式化して説明してみよう。(図表 1)

左側の日本的経営の図式は「企業＝従業員」という等式で表される共同体的モデルである。従業員は、終身雇用を前提に企業の中で年功序列的な評価に基づいて昇進し、子飼いの企業内教育を受けて成長する。労働組合も企業と一体となった「従業員＝組合員」のユニオンショップ制である。こうした中で、従業員は、退職まで（あるいは退職後も）企業の中できめ細かいサービスを楽しむことになる。

右側の欧米の図式は「企業≠従業員」で、個人が企業に対峙している。個人は、契約に基づいて雇用され、教育にも自己投資するし、実力に基づいて評価される仕組みである。労働組合も、企業とは



出典：井原（2000）p.300.

まったく関係のない産業別組織で、個人は労組を選ぶ自由もある。

この4つの要素は、まさにダイヤモンドのように強固に相互の枠組を強化し合っている。清水（1987）は、日本的な人事管理のシステムが相互関連的であることについて、企業内に労働力をプールし必要に応じて仕事を配分する「買取方式」をとったからとしている<sup>(6)</sup>。

外部労働市場から必要に応じて労働力を調達する「リース方式」では、生活保障的な人事管理も教育訓練も必要ないが、内部で調達する「買取方式」では、企業内に職務・人事・教育訓練・賃金の体系が取り込まれ、相互に関連して機能する必要があるからである。

この「買取方式」と「リース方式」は、内部労働市場と外部労働市場の対比を示すもので、教育との兼ね合いで重要である。後述するように、欧米でも内部労働市場が発達した大企業のホワイトカラーは日本的な終身雇用モデルにある。つまり、ここで2つのモデルを提示した主たる理由は、日本的経営が人事のワンセットとして機能してきたことを明らかにするためである。

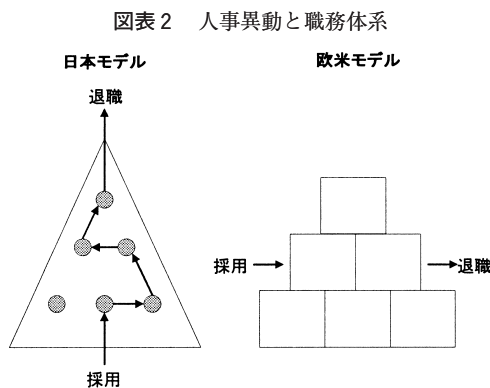
### （3）日本の人事体系

人事体系とは、採用から配置・昇進・退職に至るまでの制度的政策的体系であり、職務体系と人事体系を具体的に結びつけるのが人事異動である<sup>(7)</sup>。清水（1987）は人事異動と職務体系の関係を図表2のようにして説明している。

日本の場合、新卒一括採用であるから、組織の最下位から出発し、社外異動（出向）や教育異動（留学）を含めたローテーションによって横滑り的に異なる職務に異動し、いくつかの職場を経験しながら年功序列的に昇進して、定年によって退職する。

これに対して、欧米モデルは、職務と人の結びつきが直接的で、職務に応じて採用され配置される。したがって必ずしも上位の職位につくことはなく、退職に応じて採用が水平的に補充される。もちろん、昇進のチャンスはあるが、その場合も、上位のポストに相応する職務能力が認められてのことで、職務に相当する補充という考え方に変わりはない。

しかし、単純化した図表2の左側は、最下層（3人）が、中位で2人となり、退職できた者は1名



出典：清水（1987）p. 381.

となる矛盾を示している。つまり、日本的経営が機能するためには、①組織が拡大して年功序列的に昇進する将来のポストが約束され、②ピラミッド的組織の拡大を底辺で支える豊富な若年人口が存在しなければならないこと、を示唆している。

日本的雇用慣行は、昭和30年代までは「遅れ」や「非近代的」とみられていたが、高度成長期に評価された<sup>(8)</sup>。それは、高度成長に伴う組織拡大で（ピラミッド型の年功序列的な体系を保ちながら）ポストを増やすことができたからである。また、高度成長期には、大量に採用した低賃金の若年層のおかげで平均賃金が抑えることもできた。加えて、成長期には企業業績が上がるので「生活の向上」とともに「会社は従業員のもの」という運命共同体的な価値観が強く働き、従業員の忠誠心が高まる好循環も生まれた。

この時期は、鉄鋼・電機・自動車など日本の製造業が急成長した時期で、日本的経営は、大量生産型の製造業でうまく活用された。製造業では生産現場のモラルをいかに高めるかが重要であるが、小集団活動や提案制度など、きめ細かい人事労務管理によって高い生産性が維持できたからである。

また、企業内組合のおかげで、ストライキなどを回避でき、安定した労使関係を維持することができた。多くの日本企業が高度成長期の前に労働争議を経たという事実が重要であろう。なぜならば、それを体験しなかった企業も含めて、安定した企業経営の重要性を経営者に強く認識せしめたと考えられるからである。

加えて、当時は製造業の技術革新に日本的経営がプラスに働いた。製造業においては、現場の生産技術の革新が生産性を向上させるが、日本メーカーは、企業内教育（OJT）による従業員の再教育や配置転換によって積極的に技術を導入できた。

すなわち、日本的経営は、さまざまな要素をうまく取り入れられる大企業で成功してきた。ワンセットとして「強み」を発揮するため、社内教育に時間と費用をかけられない中小企業や、福利厚生に力を入れるだけの余力のない企業は、日本的経営の特徴を十分生かしきれないからである。新卒者を大量に採用できるのは大企業であり、その新卒者を子飼いの教育で企業にメリットのあるかたちで育成できるのも大企業だった。

#### （４）日本的経営の変質

このワンセット機能は、条件が変化するとメリットはデメリットとなり逆機能がおこる。最近は、さまざまな理由から日本的経営そのものが見直されつつある。ここで、その主な要因をあげておきたいが、いずれの要因も根本的で不可逆的な環境の変化に根ざしていることに気づかされる。

#### ①経済的要因

長期にわたる不況や構造的な市場低迷のため、人員を削減する動きや労働力を柔軟に外部から導入する動きがある。これまでも日本企業は、余剰人員を抱えながら不況を耐えてきたが、それは次の好況期に成長する見込みがあったからである。不況が長期化し、市場が構造的に低迷しているため、企業は思いきったリストラ（企業再構築）を迫られている。

## ②人口構成的要因

少子高齢化の進展により組織構成が逆ピラミッド型になってきたため、ポスト過剰になった組織を修正する企業が増えている。もちろん、大卒者の就職が困難な状況を考えれば、企業組織の逆ピラミッド化は人口構成の問題ではなく、不況によって採用人数を制限していることに起因する場合も多い。しかし、中長期的には若年層の労働力は減少し続けるわけで、人口構成的な要因による逆ピラミッド化は、年功型の雇用慣行の維持を難しくしている<sup>(9)</sup>。

## ③産業構成的要因

経済のサービス化、情報革命の進展、国際的なメガコンペティションが展開される中で、社内昇進によるゆっくりとした経営層育成、温情主義的経営、人間関係論的手法などが、IT化やスピード化の障害になりつつある。また、IT技術の導入が進む中で、従来の知識が陳腐化し、OJT的な企業内教育が有効に機能しなくなっている。

## ④従業員意識の変化

従業員の方でも、若者を中心として、生涯同じ企業で働くのではなく自分の希望と適性に応じて転職したいという人々が増加している。また、会社主催の運動会や社員旅行など、プライベートな時間まで会社のために使われることを嫌う傾向が強くなっている。こうした労働観やライフスタイルの変化が労働市場の流動化に拍車をかけている。

## ⑤消費者意識の変化

意思決定の遅さや、ゆがんだ愛社精神は、リスクマネジメントの面でも裏目に出始めている。消費者意識の台頭や情報公開を求める声を背景に、雪印や三菱自動車、日本ハムなど伝統ある優良企業の不祥事が重なって、この面でも日本的経営の仕組みが行きづまる長期的要因が見え隠れしている<sup>(10)</sup>。

## 2. エンプロイヤビリティ論

### (1) アメリカにおける産業政策と雇用慣行の変化

ここまで、日本的経営が世界共通なものなのか、日本的風土に根ざした特殊なものなのかという、古くからある普遍主義と特殊主義の議論<sup>(11)</sup>を避けてきたが、日本的モデルは、清水（1987）が「買取方式」といったように、労働力を内部から調達する固定的な雇用モデルであり、世界に通じるモデルともいえる。

アメリカのレイオフは一時的であり「解雇」を意味してはならない。ピーターズ&ウォーターマン（1982）の「エクセレント・カンパニー」論でも明らかにされたように、アメリカでも伝統的に優れた大企業では、従業員の忠誠心と引き替えに、長期的な雇用を保証するという考え方が一般的である。

大企業では欠員が生じた場合に、内部補充で間に合わすことができるので、どの国にあっても内部

労働市場が発達する。アメリカでも、企業内に内部労働市場が存在することは、Kerr (1954) から制度学派経済学者によって早くから見出されており、ダンロップ (J. T. Dunlop) の指導の下になされた Doeringer & Piore (1971) などによって実証されている。

つまり、アメリカでも hire and fire (必要なときに雇い不要になれば解雇する) 方式はブルーワーカーに限られており、内部労働市場の発達した大企業、特に製造業では、日本の経営に似た雇用慣行が採られていたわけで、図表1は「日本」VS「欧米」というよりは、「固定的雇用モデル」VS「流動的雇用モデル」の対比とみることもできる。

しかし、1980年代後半から90年代初頭に、こうした伝統的な雇用慣行を転換させる構造的変化があった。契機は、新自由主義とニューエコノミー政策に基づく規制緩和と構造改革の進展である。これが、第二次産業を保護する産業政策から第三次産業を育成する産業政策への転換であり、冷戦の終了もあってグローバリズムや強いドル政策になったことは拙稿 Ihara (1999) でも指摘している<sup>12)</sup>。その結果、製造業を中心に企業のリストラクチャリングやリエンジニアリングが進み、アウトソーシングされる業務が広がる一方で IT 産業や金融業などでの雇用吸収によって、労働市場の質的变化が生じた。

マクロ的には、労働組合組織率の低下、派遣従業員やインディペンデント・コントラクター (後述) の増加などが生じ、ミクロ的には組織のダウンサイジングとフラット化が進展したが、この結果、雇用に関する社会的契約 (social contract) や心理的契約 (psychological contract) の変更が求められた。

社会的契約とは社会的に事実上の約束事になっているものであり、心理的契約とは従業員と企業が雇用契約の更新や日常業務の中で共有する暗黙の了解事項である。シャイン (1991) は「相互受容」という言葉でこの心理的契約の重要性にふれている<sup>13)</sup>。雇用契約になくても、社会的・心理的契約として「働く気持ちのある者は解雇しない」という暗黙の了解事項があったものが、ダウンサイジングによってこの契約が守られなくなったと人々が実感し始めたのである。

こうした中、「終身雇用」に変わる新しい黙約の概念として登場したのが「エンプロイヤビリティ」である。Kanter (1990) は「雇用に代わってエンプロイヤビリティを保障することで、暗黙の契約を結び直す」と述べている<sup>14)</sup>。雇用契約や労働組合への帰属よりも仕事そのものや個人的能力が雇用を確実にするという考え方の台頭である。

93年のニューヨークタイムズ誌の記事が象徴的である。同紙は、転職を繰り返しているコンピュータ技術者の「私自身が会社であり、キャリアを管理するのが自分の責任だ (I am the corporation and it's my responsibility to manage my career.)」という話を引用して、「終身雇用 (lifetime employment)」から「終身就業能力 (lifetime employability)」の時代に入ったことを伝えている<sup>15)</sup>。

## (2) エンプロイヤビリティとは何か

エンプロイヤビリティ (employability) は、「雇用する (employ)」と「能力 (ability)」の合成語だが、「雇用され得る能力」と解釈され「雇用可能な能力」や「就業能力」と訳されている<sup>16)</sup>。たと

えば、2000年の白書で経済企画庁は「労働者自身が職業生活において必要な技術・能力を身につけることによって就業や転職、キャリアアップなどの可能性や機会をひろげること」と定義している<sup>(17)</sup>。

このため、「能力のない者を解雇する」口実やリストラの言い訳に使われやすいが、本来の意味は、企業の論理によって弱者が切り捨てられるという意味ではない。特に1990年代以降、エンプロイヤビリティといった場合、「雇用保障を放棄する代わりに、雇用可能な能力を得るための教育訓練・職務経験の機会を保障する」ことを意味するといわれる<sup>(18)</sup>。

つまり、この新しい概念には2つの責任論が含まれている。①企業に守られて雇用が成り立つのではなく、自分の能力を高めることで雇用が約束されるという個人側の自己責任論と、②企業も内部で雇用機会を増やしたり個人の能力開発に手助けすることによって、従業員の就業可能性を支援すべきだという、新たな社会的責任論である。

これに関連して、エンプロイヤビリティの類語として、エンプロイメンタビリティ (employability) という用語もある。これは、企業の「雇用能力」を示すもので、エンプロイヤビリティのある従業員が社外に流出せずに、その企業にとどまって貢献してくれるだけの魅力をもっているかどうかの指標になる。したがって、優秀な従業員にとって魅力的な企業が、高いエンプロイメンタビリティをもっていると考えられる。

このような相互責任的な概念が台頭してきた背景には、労働観の変化と労働者の自律志向がある。たとえば、既述のように、アメリカでは90年代にインディペンデント・コントラクター (independent contractor) が急増している。コンピュータ・コンサルタント、フリーランス・ライター、不動産代理店、住宅改装業者など、自らまたは法人化した自分の会社のために働く者で、顧客を獲得する責任を引き受け、作業遂行を見届けるか、あるいはビジネスを経営する者である<sup>(19)</sup>。

1995年のCPS調査によれば、「伝統的な労働契約形態を好むか」「非伝統的な労働契約を好むか」という問に対して、インディペンデント・コントラクターは82.5%が非伝統的な労働契約を好むとして、人材派遣の26.6%を大きく上回っている<sup>(20)</sup>。既述のニューヨークタイムズ紙にあったコンピュータ技術者の「私自身が会社」という言葉は、こうしたインディペンデント・コントラクターの心情を吐露しているといえよう。

### (3) 2つの能力とイギリスにおける失敗

エンプロイヤビリティには、個人にとって少なくとも2つの能力を意味する。第1は、外部労働市場で雇用され得る能力（たとえば、就職・転職を可能にする能力、他社で活かせる能力、独立できる能力）であり、第2は、内部労働市場で雇用され得る能力（職務が変わっても同じ企業で雇用され続ける能力）である<sup>(21)</sup>。ここでは単純化して前者を「社外能力」とよび、後者を「社内能力」とよんでおこう。

林・福島 (2003) は、この2つの能力が混同あるいは交錯して使われたためエンプロイヤビリティという概念がイギリスでは定着しなかったことを以下のように説明している<sup>(22)</sup>。

- ① イギリスでは、企業の人員削減が急務だった1980年代半ばにエンプロイヤビリティの概念が導入された。ここでは企業と従業員が対等な関係になることや、エンプロイヤビリティ向上によって高給でやりがいのある仕事を得られることが強調された。
- ② ところが、企業がその仕組みをうまく構築できないまま景気が回復したため、従業員の流出を食い止めフラット化した組織に合わせた働き方を従業員に要求し始めた。
- ③ このため、当初は万能薬のように宣伝されたエンプロイヤビリティに対して不信感が広がり、エンプロイヤビリティは時代遅れの概念とされ、その言葉が「思考様式のフレキシビリティ (mindset flexibility)」という言葉に置き換えられた。

つまり、イギリスでは、最初にエンプロイヤビリティのもつ「社外能力」が強調されたために、第2の能力である「社内能力」の意味合いが薄れたこと、それに加えて、景気回復とともに一転して「社内能力」を求めたために、概念の混乱が生じたようである。

組織に残った従業員のモラル低下を防ぐという、エンプロイヤビリティ導入の目的が、その後の好景気も手伝って企業から消失してしまったことも失敗の一因とされている<sup>23)</sup>。

このことは、エンプロイヤビリティ概念の導入には、①社外能力向上によって、企業を去る人をエンカレッジすることと、②社内能力向上によって、企業に残留する人の士気を高めるという、2つの目的があることを示唆している。

### 3. 新しい教育モデルとしてのコーポレートユニバーシティ

#### (1) 雇用と職務の流動化

エンプロイヤビリティが「去る」人も「残る」人もエンカレッジするものであるとすれば、内部労働市場に頼った「日本のモデル」(「買取方式」または「固定的雇用モデル」)でも、外部市場に頼る「欧米モデル」(「リース方式」または「流動的雇用モデル」)でもない、第3の人事の仕組みや人材育成の方法が模索されなければならない。

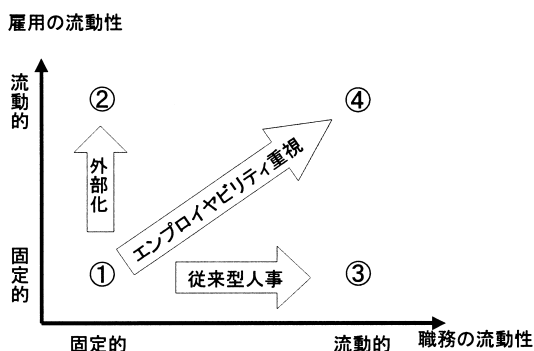
エンプロイヤビリティは内部雇用の可能性を含むため、企業内部にあっても、個人の自由な選択権が発揮されなければならない。事実、フェデラル・エクスプレス社では、社内公募制によって社内です適任者がいなかった場合のみ社外へ求人広告を出す、そうした手続きを踏まずに社外募集をかけると訴訟になる可能性もあるという<sup>24)</sup>。

そうすると、職務を細分化し厳格に規定してきた欧米の雇用モデルが機能しにくくなる。これを決定づけたのが情報化／IT化の流れである。個人のスキルが急速に陳腐化し、時代遅れの職務が増えてきたことで、雇用だけでなく職務も保障できなくなったのである<sup>25)</sup>。

雇用流動化と職務流動化の相互関連について分かりやすく説明するために高橋(2001)の図を借りたい。高橋は、①固定的雇用＋固定的職務(伝統的な正規社員)、②流動的雇用＋固定的職務(アメリカのブルーカラーや日本のアルバイト)、③固定的雇用＋流動的職務(社内失業)、④流動的雇用＋流動的職務(エンプロイヤビリティ重視)、の4象限を区別した雇用と職務のマトリックスを示して



図表3 雇用／職務の流動性とエンプロイヤビリティ



高橋 (2001) p. 195. を参考に作成

いる<sup>26)</sup>。

このうち、③のエリアで高橋は、職務が流動化しているのに終身雇用を守ろうとして社内失業者を増やしている日本企業を例にあげているが、実は、この①から③への努力が従来型人事だといえよう。つまり、固定的な雇用慣行を守りながら職務の流動化に対応しようというもので、職務拡大や職務拡充、キャリア・ディベロップメント・プランと従来型の教育を組み合わせたものである。

しかし、職務の流動化のスピードが速すぎて追いついていけないのが実情で、パートや派遣社員の活用など①から②に向けたアウトソーシングも行なわれているが、これも固定的な職務の外部化に過ぎず、職務そのものが流動化してくる場合は、最終的に①から④への移行が重要になってくる。これこそがエンプロイヤビリティ重視の傾向といえよう。

## (2) エンプロイヤビリティ導入による人事／教育の変化

エンプロイヤビリティ導入によって、人事政策や教育のモデルは大きく変化すると考えられる。主なものをあげてみよう。

第1に、キャリアの選択権が企業から従業員に移り、企業側の都合で行なわれてきたローテーションや転勤が難しくなる。ポストが空いた場合には社内公募をかけて人事の透明性を高めていかなければならなくなる。

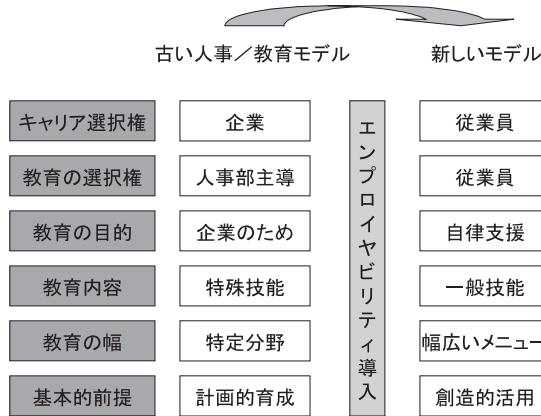
第2に、教育の選択権も人事部主導のものから従業員に移行する。これまでは、どの研修を誰が受けるかを人事部や所属長が決めていたが、エンプロイヤビリティ導入後は、従業員自身が決めることになる。

第3に、教育の目的は、生産性や管理能力の向上といった企業側の都合によるものではなく、従業員の自律を支援することにおかれる。

第4に、教育内容は、社内だけで通用する特殊技能ではなく、コミュニケーション能力やIT技術の基本的知識など、社外でも通じる一般技能が重要視されるようになる。

第5に、教育の幅は、特定の分野に偏ったものではなく、企業はエンプロイヤビリティを確保する

図表4 エンプロイヤービリティ導入による人事／教育モデルの変化



ために、広範囲で多様な教育プログラムを用意しなければならない。

要するに、教育の前提は、計画的な人材育成から人材の創造的活用に移ってくる。従来は、企業の決めた静的なキャリアプランにしたがった教育が中心だったが、今後は、個人が自律的に高めるエンプロイヤービリティを生かして動的に人材を活用していくことになる。

### (3) コーポレートユニバーシティの出現

雇用と職務が流動化し、このような新しい教育モデルが求められた際に、企業は教育についてどのような戦略をとるであろうか。

第1の仮説は、教育機能を低下させるというものである。流動化が高まれば、従業員に辞められる恐れがあるので、企業は人材を内部で育成しなくなる。特に、当面役に立たない多様で一般的な教育や転職の可能性を高める教育をすることはできない、という考えである。

第2の仮説は、企業はますます教育に熱心になるというものである。教育を与えた従業員が外部へ流出しても、それが企業の評判を高め、教育熱心な企業に入ろうとして優秀な人材が集まる、という考え方である。

第1の仮説は、どのような企業観や教育観に立っているのであろうか。「教育すると損」という考え方の根底には、“資産”としてきた人材が“労働力”になった以上、hire and fire 方式の方が得という見方がある。さらにその深層を探ると、人を“資産”とする見方も“労働力”とする見方も、機械的あるいは官僚的組織観に行きつく。アンドリュー・ベティグラーのいう「慣性的組織」である<sup>(27)</sup>。

機械的組織観とは、人を機械のパーツのように考えるもので、仕事は職務規定によって決まり、対応して人が採用される。日本企業ではこの点が曖昧だったが、それは人が仕事に適應して変わるという前提があったからである。そのため“人は資産”と位置づけられていたが、それは会社の都合で変えることのできる意味で hire and fire 的な“労働力”の見方と共通する。つまり「個人は組織の道具」という価値観である。

図表5 訓練研修所モデルとコーポレートユニバーシティ・モデル

	訓練研修所モデル	コーポレートユニバーシティ・モデル
組織観	静的環境と機械的組織 仕事は職務規定に従う 職務規定で人を採用する 命令によって組織が動く 個人は組織の道具 パワーの源泉は同質性	動的環境と有機的組織 仕事はエンプロイヤビリティに拠る エンプロイヤビリティで人を採用する 教育によって組織が動く 個人は創造力の源泉 パワーの源泉は異質性
教育観	未熟者だから教育が必要 教育は洗脳的手段 教育はまずは業務のため 「上から下へ」の教育 社内教育は閉鎖的 教育機関はコストセンター 有能な者は組織を去る	自立した者だから教育が必要 教育は価値創造的手段 教育はまずは個人のため ネットワークを広げる教育 社内教育は開放的 教育はプロフィットセンター 有能な者が残る組織を創る
教育例	業務知識の伝達 特定の専門知識が中心 OJT 教育と集合教育	戦略と結びついた教育 基礎的能力や一般教養 アクションラーニングとeラーニング

機械的組織観には「パワーの源泉は同質性」という価値観が潜んでいる。組織は命令によって動くもので、人が定められた課業に忠実に働くことが生産性を高めるという暗黙の了解がある。極端な比喩だが、独裁国家の軍事パレードのように足並みを揃えて行進することが力なので、そのために教育訓練が必要とされる。

したがって、教育は人を命令通りに動かすためのもので、人を組織の色に変える洗脳的手段とみなされる。教育は教化であり、方向は「上から下」あるいは「熟練した者から新人」へと流れる。たとえば、伝統的な OJT は、仕事を通じて「使えるレベルに引き上げる」という発想がある。したがって、OJT の基本的なベンチマークは「現状」である。新入社員や転入者を現状のレベルまで引き上げるのが OJT である。

これに対して、新しい教育モデルは「現状以上」を求める。そこには、隊列が乱れているように見える組織が思わぬ力を発揮するという価値観あるいは「パワーの源泉は異質性」とする考え方がある。この仮説は、ダイナミックに変化する環境を前提にした有機体的な組織観にたっている。

こうした組織観に立つと、「教育は命令に代わりうるもの」になる<sup>28)</sup>。これこそが、知識社会における新しい教育モデルであり、コーポレートユニバーシティが登場してきた必然的理由でもある。知識社会における競争優位は、自律した個人が積極的に新たな知識を身につけ、組織全体が学習能力を高め、新しい変化を察知し、創造的にビジネスを展開することにあるからである。そして、個人は創造力の源泉だから、教育はまずは個人のためにあるという考え方が生まれる。

#### (4) 日本ヒューレット・パッカートの事例

自律支援の教育に関して日本ヒューレット・パッカート（日本 HP）の先進的な事例がある。同社

は「全ての人々が最後まで日本 HP で働くこと自体が価値ではない」というメッセージを従業員に対して送っており“終身雇用”の保障はできないとする一方、「HP は人材に投資をします、だから誰もが最新の、競合力のあるスキルを持つ機会があります」として“エンプロイヤビリティ”向上をめざしている。これは3つの責任として明示されている。

第1は、企業の責任である。これは「ビジネスの状況と従業員個々人の能力に応じて職務を提供する」というもので、エンプロイヤビリティに基づいた職務の提供を企業の責任としている。

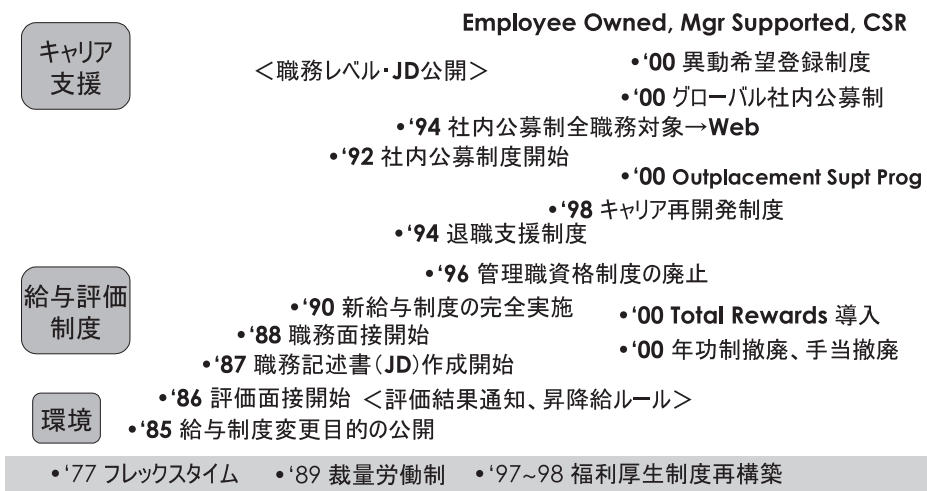
第2は「自分のキャリアについては従業員個々人が責任を持つ」という従業員の責任である。同社の従業員は、自らの能力をどの方向に開発するのか、決定するのは従業員自身だという考え方にに基づき、自分のキャリア形成には自分で責任をもち、自己認識と自分の価値観に基づき将来を見据えて行動するよう求められている。

第3は「マネージャは従業員が自分のキャリアに責任をもてるような環境を提供する」という管理職の責任である。日本 HP では「マネージャが人材開発に責任をもち、ビジネスニーズと個人のニーズのバランスをとります」と宣言している。

こうした基本方針は Employee Owned, Manager Supported CSR (Career Self Reliance) とよばれており、1991年に設立された Career Action Center は「自己認識と価値観の確立」「生涯学習の実践」「未来志向の行動特性」「人的ネットワークの積極的開拓」「変化への対応」などを支援している。

同社の特徴は、早くから「自由と自己責任に基づく人事の仕組み」を作ってきたことにある（図表6）。たとえば、1977年にはフレックスタイムを導入し89年には裁量労働制を始めているが、その間、85年に給与制度変更の目的を公開し86年には評価面接を開始し87年に職務記述書（JD: Job Description）の作成を始め88年に職務面接を開始して90年には新給与制度を完全に実施している。

図表6 日本 HP の人事制度の変遷



これは、大きな枠組みでいえば、企業は「人に給与を払う」という意味の職能給 (person-based salary) から「仕事に給与を払う」という職務給 (job-based salary) への移行を意味するもので、HP がコンパックと合併した際には、旧コンパックは職能給から職務給へ移行し、両社で Job Function (職郡), Family (職種) などの仕事の種類と, Job Level (等級) によって特定される仕事のレベルを統一し、新しい Job Code / Job Title を付与したグローバルな統一職務基準 (Global Job Levelling) を作成している。

また、90年に成果主義的な給与評価制度へ移行した日本 HP では、92年には社内公募制度を開始し、94年には社内公募制度を全職務に拡大して Web 上で公開するようになった。これが2000年にはグローバル社内公募制や異動希望登録制度に発展している。評価とキャリア支援を両面から押し進めてきたといえよう。

日本 HP の第2の特徴は、成果主義的な評価制度を導入するにあたって、組織文化やビジョン作りを大切にしてきたことである。理論的アドバイスを提供している慶應義塾大学の高橋俊介教授は「Vision なき成果主義は破綻する」とし、成果主義は「劇薬」であり、数値目標達成度のような機械的な管理目標と結びつけると組織は疲弊すると警告している。また、仕事自体への内因的コミットメント (仕事の意味, 進め方の自立性, 仕事を達成できるという能力への自信など) を強化すべきで、その衛生要因として支援的なマネジメントに徹することや、戦略や意思決定をオープンにすることなどを主張している<sup>(29)</sup>。

この点に関して、日本ヒューレット・パッカートの執行役員で人事統括本部長の山田貫司氏は、(a) 企業文化をもって、社員に判り易い Vision を掲げていること、(b) 社員の Value を重んじること、(c) 人事政策、人材開発が明瞭で、運用が上手く行っていること、などが重要だと述べている<sup>(30)</sup>。ちなみに、山田氏によれば、日本 HP では「従業員」と言うよび方を極力やめるようにして、人事規程類、社内のコミュニケーションなどは「社員」で統一しているという。「従」と「主」という関係ではなく、対等の立場で考えることが同社の進めている CSR (Career Self Reliance) の基本にあるというメッセージである。

日本 HP はコーポレートユニバーシティという形式はとっていないが、優れた教育システムをもつとして日経連などで高い評価を受けている<sup>(31)</sup>。不要な人材を垂れ流す「人材排出会社」から優秀な人材を世に送り出す「人材輩出会社」<sup>(32)</sup>へなったときに、教育はブランドになり、マーケティングに活用される。企業が教育熱心でエンプロイヤビリティを高めてくれるということが企業の魅力になってきたが、これは、社内教育に対する新しいニーズの現れである。

#### 注

- (1) 井原・東田 (2000紀要22—1), 井原・鶴岡 (2001紀要23—1), 井原 (2002紀要23—4) など
- (2) たとえば津田 (1987) p.54.
- (3) 氏原正治郎『京浜工業地帯における大工場労働者の性格』(1954年)では「生涯を個別企業に託す」という表現で年功序列や企業内組合についても指摘があるが「終身雇用」という言葉は出てこない。清水 (1987) p.25.

- (4) 占部 (1984) p. 29.
- (5) 清水 (1987) p. 32.
- (6) 清水 (1987) p. 383.
- (7) 清水 (1987) pp. 381-382.
- (8) 清水 (1987) pp. 27-28.
- (9) 島田・大田 (1997) p. 9.
- (10) 井原 (2000紀要22—3)
- (11) たとえば間 (1963) p. 296. など
- (12) Ihara (1999) pp. 29-30.
- (13) シャイン (1991) p. 137.
- (14) 林・福島 (2003) p. 67. (原典は Kanter (1990) pp. 321-322.)
- (15) Meister (1998) p. 123. (原典は Rifkin, Glenn, "The Loneliness of the Lay-Off Survivor," New York Times, January 3, 1993, Business Section, p. 1.)
- (16) 「雇用され得る能力」というのは日経連 (1995) の訳であり, 「雇用可能 (エンプロイアブル) な能力」というのは林・福島 (2003) p. 56. の解釈であり, 「就業能力」は経企庁 (2000) p. 237. の訳。
- (17) 経企庁 (2000) p. 241.
- (18) 林・福島 (2003) p. 56.
- (19) 仲野 (2000) p. 112.
- (20) 仲野 (2000) p. 137.
- (21) 林・福島 (2003) p. 57.
- (22) 林・福島 (2003) pp. 80-84.
- (23) 林・福島 (2003) p. 83.
- (24) 林・福島 (2003) p. 78.
- (25) 林・福島 (2003) p. 70.
- (26) 高橋 (2001) p. 195.
- (27) ピーターズ&ウォータマン (1982) p. 44.
- (28) 青沼 (1969) p. 29.
- (29) 高橋 (2001) pp. 182-190.
- (30) 2003年9月のインタビュー。
- (31) 日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会報告『エンプロイアビリティの確立をめざして』(1999年4月21日)や経団連新産業・新事業委員会企画部会報告書『日本型コーポレート・ベンチャーをめざして』(1996年12月26日)など。
- (32) 山田 (2003) p. 5.

#### 参考文献

- アベグレン／占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年. (James C. Abegglen, *The Japanese Factory: aspects of as social organization*, Free Press, 1958.)
- 青沼 (1969) : 青沼吉松『産業社会の展開』日本放送出版協会, 1969年.
- Doeringer & Piore (1971) : Peter B. Doeringer and Michael Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass., D. C. Heath and Co., 1971.
- 間 (1963) : 間宏『日本的経営の系譜』文眞堂, 1989年 (1964年の初版は日本能率協会).
- 林・福島 (2003) : 林吉郎・福島由美『異端パワー』日本経済新聞社, 2003年.
- Ihara (1999) : Hisamitsu Ihara, "Japanese Management and Asian Economic Crisis," *Bulletin of Nagano University*, Vol. 21, No. 1, June 1999.
- 井原 (2000) : 井原久光『テキスト経営学・増補版』ミネルヴァ書房, 2000年.

- 井原 (2000紀要22—3) : 井原久光「リスクマネジメントと組織——雪印食中毒事件を事例にして」『長野大学紀要』第22巻第3号, 2000年.
- 井原・東田 (2000紀要22—1) : 井原久光・東田晋三「大学教育のモデル化——高等教育の大衆化・専門化に鑑みて」『長野大学紀要』第22巻第1号, 2000年.
- 井原・鶴岡 (2001紀要23—1) : 井原久光・鶴岡公幸「コーポレート・ユニバーシティ——グローバルな人材開発のための新しい戦略的概念」『長野大学紀要』第23巻第1号, 2001年.
- 井原 (2002紀要23—4) : 井原久光「コーポレート・ユニバーシティにおける組織変革機能——ドイツ銀行ユニバーシティの事例——」『長野大学紀要』第24巻第1号, 2002年.
- Kanter (1990) : Rosabeth M. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, New York: A Touchstone Book, 1990.
- 経企庁 (2000) : 経済企画庁編『平成12年版 世界経済白書』大蔵省印刷局, 2000年.
- Kerr (1954) : C. Kerr, "The Balkanization of Labor Market," in E. W. Bakke, *Labor Mobility and Economic Opportunity*, 1954.
- 三戸公『日本人と会社』中央経済社, 1981年.
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社現代新書, 1967年.
- 仲野 (2000) : 仲野組子『アメリカの非正規雇用』青木書店, 2000年.
- 日経連 (1995) : 日経連政策調査局編『改訂新版 人事・労務用語辞典』日経連出版部, 1995年.
- 尾高邦雄『日本の経営』中公新書, 中央公論社, 1984年.
- ピーターズ&ウォータマン (1982) : ピーターズ, ウォータマン『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年.  
(T. J. Peters, R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers, Inc., 1982).
- シャイン (1991) : シャイン著／二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年.  
(Edger H. Schein, *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978.)
- 島田・大田 (1997) : 島田晴男・大田清『労働市場改革』東洋経済新報社, 1997年.
- 清水 (1987) : 清水傳雄『現代日本雇用慣行——統計からみたその実態——』労働新聞社, 1987年.
- 高橋 (2001) : 高橋俊介『組織改革——創造的破壊の戦略——』東洋経済新報社, 2001年.
- 津田 (1987) : 津田真激『日本の経営の人事戦略』同文館, 1987年.
- 津田 (1994) : 津田真激『日本の経営文化 二十一世紀の組織と人』ミネルヴァ書房, 1994年.
- 占部 (1984) : 占部都美『日本の経営は進化する』中央経済社, 1984年.
- 山田 (2003) : 「キャリア自律と人材開発」日本ヒューレット・パッカートの執行役員で人事統括部長の山田貫司氏講演資料, 2003年2月4日.