



---

---

労働政策研究報告書 No. 220

2022

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

「長期勤続システム」の可能性  
— 中途採用と新規事業開発に着目して —

労働政策研究・研修機構

# 「長期勤続システム」の可能性

— 中途採用と新規事業開発に着目して —

## ま え が き

本報告書は、労働政策研究・研修機構で、平成29年度から令和3年度の5ヶ年計画のプロジェクトの1つとして実施した「産業構造と人口構造の変化に対応した雇用システムのあり方に関する研究」の成果報告の1つである。本プロジェクトでは、労働需要側（企業調査班）と労働供給側（個人調査班）の2つの側面から現在の雇用社会の実態に関する知見の蓄積が目指されている。本報告書は、労働需要側からの調査結果の報告となる。労働需要側からの接近という点からも分かる通り、その主な分析対象は企業であり、特に、企業が実施している人事管理となっている。

1980年代の自動車産業を中心とした日本の強みを支える人事管理の解明に高い関心が置かれていた時代とは異なり、日本の人事管理は、長時間労働に代表される労働者の生活の面からの批判に加えて、1990年代以降、企業の競争力の面からも批判の対象となっている。しかしながら、そもそも議論の前提や論点が不明確なままであることも多い。

そこで、企業調査班では、議論の前提として認識されている概念や論点を整理し、検討が必要だと思われる事柄について、企業へのインタビュー調査を通じて明らかにすることとした。具体的には、まず、①日本的雇用システムの幹とされている長期雇用慣行の現状について、企業の中途採用行動から検証した。概念上は「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」への転換と見なされることが多い企業の中途採用を起点に、企業の長期雇用慣行の現状を捉えることを試みた。次に、②事業活動の革新のために導入されている人事管理の実態の解明に取り組んだ。新製品・新サービス開発は、日本の弱点と言われている。しかしながら、企業経営に人事も貢献すべきであるという人事ポリシーは盛んに主張されるものの、人事管理の実態に基づいた議論は進んでいない。そこで、新たな事業を開発するフェーズに焦点をあて、人事管理の実態や直面している課題を捉えることを試みた。

調査を通じて、①中途採用者の増加は必ずしも「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」への転換を意味するわけではなく、「長期雇用モデル」を維持しつつ中途採用者数を増やしている企業もあること、②日本においても「雇用流動モデル」の下で人材活用を実施している企業は存在することが明らかとなった。また、③企業の人事管理の変化として、職能やコンピテンシーとは異なる新たな能力観（ポテンシャル）の下で人材活用が進んでいることが示唆された。本報告書が、今後の雇用や人事のあり方を考える上での参考になれば幸いである。

2022年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 樋口 美 雄

## 執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆箇所
うめざき おさむ 梅崎 修	法政大学キャリアデザイン学部 教授	3章第2節、第4節、第6節
にしむら いたる 西村 純	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	序章、1章第1節、2章第1節、第3節～第6節、第7節、3章第1節～第6節、終章
ふじもと まこと 藤本 真	労働政策研究・研修機構 主任研究員	第2章第2節、第3節、第6節
やまべ まさし 山邊 聖士	労働政策研究・研修機構 事務補佐員	第1章第2節、第3節

## 目 次

序章 調査研究の目的と概要	1
第1節 調査研究の背景と目的	1
第2節 課題への接近方法と具体的な着眼点	5
第3節 各章の要約	11
第1章 データから見る企業の中途採用行動の検討	20
第1節 はじめに	20
第2節 公表データから見る中途採用の状況	22
第3節 おわりに	41
第2章 中途採用行動から見る企業の雇用慣行の現状	44
第1節 はじめに	44
第2節 日本企業の中途採用に関する先行研究	44
第3節 本章の検討課題と分析対象	46
第4節 企業の中途採用ニーズ	49
第5節 職種別の特徴	58
第6節 中途採用の課題	61
第7節 まとめ	65
第3章 新規事業開発と人事管理—組織デザインと人事管理の視点から	70
第1節 問題関心	70
第2節 先行研究と分析視角	72
第3節 調査概要	85
第4節 企業事例	86
第5節 組織デザインと人事管理	132
第6節 事例からの考察	137
終章 まとめと課題	147
第1節 はじめに	147
第2節 発見された知見	147
第3節 結論と今後の課題	155



## 序章 調査研究の目的と概要

### 第1節 調査研究の背景と目的

本報告書は、労働政策研究・研修機構（JILPT）が、平成29年度から令和3年度の5ヶ年計画のプロジェクトの1つとして実施した「産業構造と人口構造の変化に対応した雇用システムのあり方に関する研究」プロジェクト（以下「雇用システムプロジェクト」）の成果報告の1つである。本プロジェクトでは、労働需要側（企業調査班）と労働供給側（個人調査班）の2つの側面から現在の雇用社会の実態に関する知見の蓄積が目指されている。本報告書は、労働需要側からの調査結果の報告となる。労働需要側からの接近という点からも分かる通り、その主な分析対象は企業であり、特に、企業が実施している人事管理となっている。

雇用改革を巡る議論が喧しい。「どのように変えるのか」、つまり、望ましい改革の方向性を提示することに力点が置かれるようになってきている（例えば鶴編2019）。1980年代の自動車産業を中心とした日本の強みを支える人事管理の解明に高い関心が置かれていた時代とは180度異なる風潮である。人事管理に対する見方が180度変わった背景には、1つには労働供給側の制約（例えば高齢化、労働力不足）への対応の必要性が挙げられる<sup>1</sup>。と同時に、もう1つには企業競争力の回復への模索という側面がある。長時間労働などの現在にもつながる社会問題は以前から指摘されていた<sup>2</sup>。労働供給の側面からの日本の人事管理に対する批判は、1980年代から見られたことであった。1990年代以降の変化は、企業の競争力の面からも批判の対象となっている点に特徴がある（梅崎・藤本・西村2021）。しかしながら、そもそも議論の前提や論点が不明確なままであることも多い。

そこで、「雇用システムプロジェクト」において労働需要側からのアプローチを担当する企業調査班では、議論の前提として認識されている概念や論点を整理し、今、検討が必要だと思われる事柄について、調査を通じて明らかにすることとした。

さて、具体的な検討課題を提示する前に、本プロジェクトの設立の経緯について、日本企業の人事管理を巡る議論の変遷を簡単に振り返りつつ、示しておきたい。人事管理を巡る議論の変遷は、大きく①成長と繁栄の下での賞賛の時代（1980年代）、②競争力喪失の下での批判の対象となった時代（1990年代～2000年代）、③競争力再構築へのチャレンジの下での改革の対象となっている時代（2010年代～現在）の3つのフェーズに分けられると思われる。

まず、「①成長と繁栄の下での賞賛の時代（1980年代）」は、企業の競争力を支える人事管理として、世界からの関心が注がれていた時代であったと思われる。製造業におけるモノ作りの現場の作業員（ブルーカラー）を対象とした小池和男の一連の研究（例えば小池2005、小池・猪木1987）に代表される「知的熟練」とその形成を支える人事管理は、ジャパン・アズ・ナンバーワンと言われていた時代と相まって競争力を支える人事管理研究として認識さ

<sup>1</sup> 労働供給側の制約への対応については本プロジェクトの個人調査班において論じられている。

<sup>2</sup> 例えば熊沢（1993）やGordon（1985）など。

れていた。「知的熟練」を育む人事管理として、長期雇用、定期的なジョブローテーション、査定込みの定期昇給は称賛の対象であった。ところで、この時代における人事管理への称賛において、見逃してはならないこととして、ホワイトカラーの人事管理については、ブルーカラーの「知的熟練」のような議論への深化を見せることはなかったことである。現象としての内部昇進、同期入社間の昇進競争を通じた社員の焚き付けなどが明らかにされる一方で、それが結局企業の競争力を高める上でどのような能力や行動（懸命に働くという働き方とは異なる、業務上の成果を出すために求められる具体的な行動）に寄与しているのかは、実は、ブラックボックスのままであったと言える<sup>3</sup>。

このようなホワイトカラーの人事管理に対する状況を伴いながら、バブル崩壊後の長引く不況の中で、日本の人事管理に対する評価は一転する。「②競争力喪失の下での批判の対象となった時代（1990年代～2000年代）」の到来である。1997年の山一証券や北海道拓殖銀行の経営破綻に象徴される経済情勢の悪化に代表されるように、日本企業の競争力に疑念が生じた時代であった。競争力の回復が模索される中で、人事制度改革が実施された。その象徴が「成果主義」であった。処遇改革を通じて競争力の回復を目指そうとしていたのが、この時代であったと言える。「成果主義」の導入の目的として大きく2つのことを挙げるができる。1つは、増大するコストへの対応である。当時の日本経済はバブル期の後遺症としての「3つの過剰」、すなわち過剰債務、過剰設備、そして過剰雇用を抱えていると言われた。これらの課題に対処するため、企業の人事施策上の一大潮流となっていた人事施策が「成果主義」の導入であった（梅崎・藤本・西村 2021）。

もう1つは、企業の事業転換に対応した人事制度の構築である。例えば、「成果主義」という言葉を世に知らしめたのは富士通の人事制度改革であった。その目的は、事業の転換を推し進めるなかで適切な人事制度を構築することにあつた。当時の富士通はハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェア販売へと事業を変更しようとしていた。ソフトウェア開発は個人の成果のばらつきが大きく、それに見合った処遇制度の構築求められていたのである。その時期に導入を試みたのが時間ではなく、成果で処遇を決定する「成果主義」であった<sup>4</sup>。このように、新たな市場開拓を進める上で適切な制度の構築の模索も、「成果主義」への転換が目指された背景にはあつた。石田・樋口（2009）の言葉を借りれば、「市場（製品市場・・・執筆者）を取りに行く（p.16）」体制を人事管理側からもサポートできるような仕組みの構築を目指して行われたのが、「成果主義」であったと言える。

こうした時代背景のなかで労働政策研究・研修機構（以下 JILPT）は、第1期中期計画の

<sup>3</sup> ホワイトカラーの昇進構造の研究として、例えば桑原（1990）、今田・平田（1995）、竹内（1995）、八代（1995）など。また、昇進と人事考課の関係を論じたものとしては例えば富田（1992）がある。

<sup>4</sup> 次の指摘は富士通の人事改革の目的を端的に示している。「ハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェアの販売へと大きく業務内容の重点を変化させようとしていた。ソフト開発は、技術者のスキルによる生産性の差が大きく、1ヶ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もあるといわれている職種であり、時間管理による報酬配分に限界が見え始めていたのがこの時期であった」（立道・守島 2006 p.69）。



なかで、プロジェクト研究の1つとして、「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」を実施している。この成果は、プロジェクト研究シリーズ『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』として取りまとめられている（JILPT 編 2007）。

JILPT 編（2007）やその調査結果を中心にまとめられた宮本（2014）は、長期雇用の限定、もしくは放棄を伴いながら「成果主義」を導入する企業は主流ではないこと、さらに「成果主義」を導入しつつも長期雇用の維持を堅持するハイブリッド人事の優位性を確認している。ところで、このJILPTプロジェクトにおいて注目すべきことは、ホワイトカラーを含む人事制度のパフォーマンスの評価に挑戦していることである。宮本（2014）は、ハイブリッド人事は従業員の企業への貢献意欲を高めていることを発見し、その優位性を指摘する。しかしながら、企業の戦略への貢献という点から見た際に、このハイブリッド人事がいかなる優位性をもつのかについては言及されていない。

JILPT 編（2007）の中の守島（2007）に基づく、企業戦略には短期と長期の目標があり、その双方に人事管理は貢献する必要があることが指摘されている。ここで言う短期的目標とは「成果による戦略達成への貢献を高める」ことであり、長期的目標とは「戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する」ことである（守島 2007）。JILPT 編（2007）ではハイブリッド人事が、2つの目標に対していかなる貢献や課題を生んでいるのかについて、具体的な言及はなされていない。そのため、長期雇用という基本枠組みを維持した上で、処遇制度を変更することで日本企業は競争力の回復に努めようとしていたことは分かるものの、それがどのような帰結を生んだのかについては分からない。長期雇用と「成果主義」のハイブリッドと企業の短期的な目標や長期的な目標の達成の関係については明確な答えは出ていないと言える。このように、先の「①成長と繁栄の下での賞賛の時代」として区切った時代におけるホワイトカラー研究の持っていた研究上の偏りの解消はなされなかったと言えよう。

そして、時代は、「③競争力再構築へのチャレンジの下での改革の対象となっている時代（2010年代～現在）」に入っていくことになる。働き方改革の必要性が主張され、雇用システムの再構築が議論されている。この働き方改革の議論自体は、労働供給側への制約の対応から労働需要側の競争力向上までその対象が多岐に渡っている。その中で競争力の向上にかかわる論点として、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷という問題意識の下で、イノベーションの促進を通じた付加価値生産性を向上させていくことが主要な目標の1つとして掲げられている。もっとも、この点については議論が深まっていない状況が続いている。ホワイトカラーの低生産性が問題視され、それを雇用流動化の活性化や処遇改革（例えば時間によらない成果に基づいた処遇）を通じて克服しようとする意図があるように感じられるものの、明確な道筋が見えているとはいえない状況にあるのではないだろうか<sup>5</sup>。

---

<sup>5</sup> 2017年策定の「働き方改革実行計画」には、「働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題」と明記されている。

そして、それとは異なり、従前から導入されている人事制度を擁護する立場も出てきている。小池和男は、査定込みの定期昇給が企業内に分厚い中間層を形成し、彼らが企業の競争力を支えていることを主張する（小池 2015）。しかしながら、批判する側の主張と擁護する側の主張は、かみ合っていない。それぞれが自身の立場の妥当性を主張することで、議論は平行線を辿っていると思われる。

こうした議論の錯綜は、ここまで折に触れて指摘してきたホワイトカラーにおける研究上の課題によって生じている面があると考えられる。梅崎（2021）が指摘するように、ホワイトカラーにおいてはキャリア研究の蓄積が進む一方で、彼らの生産性について正面から取り組もうとした議論はほとんど行われてこなかった。つまり、現在においても、ホワイトカラーにおいてブラックボックス化されていた事柄は、そのまま残されていると言える。そのような状況のまま、日本の人事管理の弱みを主張する側は、低生産性を克服する人事制度改革の必要性を述べてはいないだろうか。一方、強みを主張する側も、確かにブルーカラーの研究においては、生産性を支える「知的熟練」の存在、そしてそれが長期雇用、定期的なジョブローテーション、査定込みの定期昇給によって育まれることが明らかにされている一方で、ホワイトカラーについては曖昧なまま、従前の制度を維持する必要性があることに拘ってはいないだろうか。つまり、批判する側はホワイトカラーの正社員の世界を想定して、「成果主義」の導入において富士通が考えたような視点から批判し、擁護する側はブルーカラーの正社員の世界を見て擁護しているという現象が生じているのではないだろうか。見ている対象を同一にした上で、議論が行えるような土壌を整える必要があると言えよう。

さて、そのような時期に JILPT において実施されたのが第 3 期中期計画のプロジェクト研究の 1 つである「雇用システムプロジェクト」（2013 年～2017 年）であった。その成果は JILPT 編（2017）においてまとめられている。その中で、①製造大企業において長期雇用慣行は維持されていること、②長期雇用慣行の下で、年功的処遇の後退や選抜的育成の台頭など内部の人材マネジメントにおいて変化が生じている可能性があることが明らかにされた。一方で、残された課題として、①非製造業も含めた長期雇用慣行のゆくえと、②企業内部で生じている人事管理の変化の把握などが挙げられている。

こうした第 1 期に実施された JILPT 編（2007）と第 3 期に実施された JILPT 編（2017）での研究成果やそこで残されてきた課題を受けるかたちで、特にホワイトカラーの世界に対する知見の蓄積を目指したのが、第 4 期の「雇用システムプロジェクト」、すなわち、本プロジェクトにおける企業調査班となる<sup>6</sup>。その際、本プロジェクトでは次の 2 つのことを明らかにすることを試みた。1 つは実態の再検証であり、もう 1 つはポリシーに留まっている議論の実態の解明である。より具体的には前者は、長期雇用慣行の現状の解明である。長期雇

---

<sup>6</sup> こうした研究を政策研究機関である JILPT が実施している背景を指摘しておきたい。労働法政策は既存の雇用慣行を念頭において展開されている。つまり、既存の雇用慣行の変化は労働政策の方針にも影響を与えることが予想される。その意味で、雇用システムをテーマに調査研究を実施することは重要なのである。詳細は JILPT 編（2017）を参照されたい。

用を軸とした人事管理は根強く維持されているのか。それとも雇用を流動させていくような人事管理に転換されようとしているのか。これまでの調査研究においてその維持が確認されている実態の現在地の把握を試みている。その上で、後者の視点、すなわち、ポリシーに留まっている議論の実態の解明については、競争力の構築にかかわり、新規の事業開発という事業活動に焦点をあてて、それに携わる人材に適用されている人事管理の現状とそこで直面している課題について明らかにすることを試みた。

## 第2節 課題への接近方法と具体的な着眼点

### 1. 焦点としての「長期勤続システム」

ところで、雇用システムを明らかにするというのは、多大な困難を伴うものである。通常、こうした研究を行う場合、その正攻法は、一国の「雇用慣行」を構成する要素（雇用制度、賃金制度、能力開発制度など）の各論の現状を把握すると共に、それをとりまく外部環境（例えば社会保障制度、労使の意識など）を射程に入れ、それらの各種制度と環境を1つのシステムとして論じることが試みられると思われる。最初に断っておきたいことは、「雇用システムプロジェクト」全体を通じてそうしたアプローチは採用されていない。その意味ではやや傍流のアプローチをとっていると言えるかもしれない。「雇用システムプロジェクト」は、そうした各種構成要素の網羅的な整理ではなく、構成要素の中において、その幹をなすと考えられる要素に焦点をあてることを重視した。網羅性を重視するスタイルをとるのか、それとも、凝縮点に拘るスタイルをとるのか。いずれを選択するかについては、研究ディプリンによる違いや、同じディプリン内でも論者によって違いが出てくる部分だとは思われる。今回の調査では後者の立場をとることとした。

かかる立場の下で、本プロジェクトでは、長期雇用を幹と見なし、それを中心に議論を行うこととした。その理由は、JILPTが第3期に実施した「日本的雇用システム」の研究（JILPT編2017）が指摘した本丸（製造大企業）における長期雇用慣行の維持に加えて、雇用慣行を取り上げた研究における長期雇用慣行の持続性についての指摘（例えば稲上2005）、また、第1期に実施した「日本的雇用システム」との関連性の高いと思われる研究（JILPT編2007）が発見した長期雇用の持つ人事管理上の優位性といった点を踏まえると、この根強く維持されている長期雇用慣行を雇用システムの幹と見なすことが適切だと考えたからである。

このような立ち位置の下で、本研究では、「長期勤続システム」の可能性を問うことを目的としている。ここでいう「長期勤続システム」とは、長期雇用と人材の内部調達を前提とした雇用システムのことを指している。「長期勤続システム」の可能性について、企業の人事管理を通じて検討することが本報告書の主たる目的となる。そして、その際にはホワイトカラーの正社員を対象としている。また、「労働需要側」の側面から接近する企業調査班の持つ性格から、人びとの生活を保障するセーフティネットとしての雇用保障についての議論は一旦脇に置き、あくまで企業の経済活動としての側面から「長期勤続システム」について検討

を行うこととした。

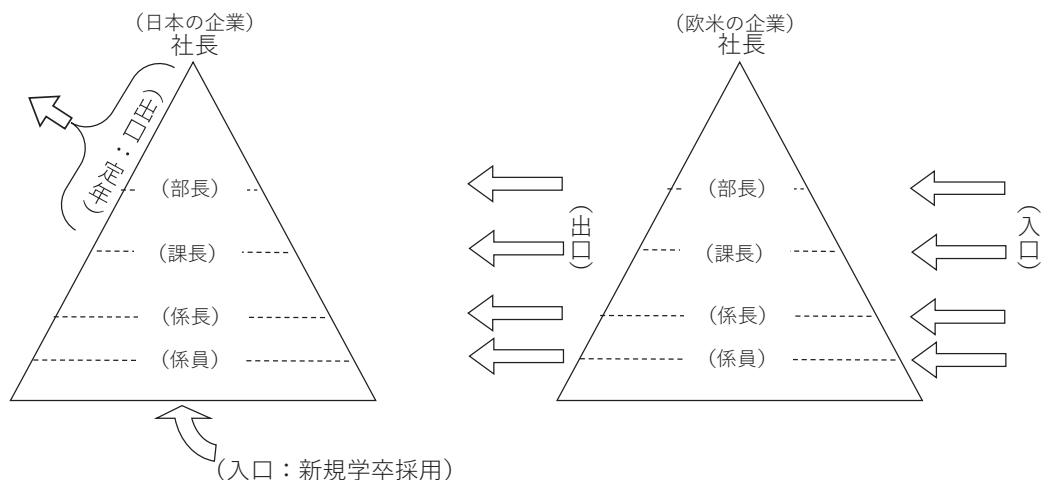
## 2. 本研究の着眼点

上記の目的を達成するために、2つの事柄に着目している。1つは現在の日本の企業内の労働市場の構造にかかわる知見の蓄積を目的に、「中途採用者数の増加は「雇用流動モデル」への転換なのか？」について、企業の中途採用行動について調査を実施することにした。もう1つは、日本の人事管理の機能にかかわる知見の蓄積を目的に、「事業活動の変革を担う人材の調達と適用される人事管理の実態」について調査を実施することにした。

### (1) 中途採用者数の増加は「雇用流動モデル」への転換なのか？

中途採用者数の増加は、「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」への転換といえるのだろうか。新卒採用を基本とした「長期雇用モデル」は、中途採用を基本とした「雇用流動モデル」に移行しつつあるのだろうか。一般に、階層組織の下の入り口から人材を確保し、内部で育成しながら必要な管理職や経営幹部を調達するような人事管理は、日本の特徴とされている（これを「長期雇用モデル」とする）。欧米の人事管理は、必要なポジションや役割を担う人材を外部労働市場から直接調達しているとされている（これを「雇用流動モデル」とする）。この点を2項対立の構図としてクリアに描いたのが田中（1980）である。労働省の経済課長であった田中は、図序-2-1のような対比を示し、日本と欧米の人事管理の違いを概念的に示した。田中は、欧米（本文の記述では米国）の企業は、「企業の外部から後任者が選ばれるのがあくまで原則であり、その意味において企業の中の全てのポストについて、その一つひとつが従業員が新たに採用される“入口”となりうる」（田中 1980 p.379）ことを指摘する一方で、日本の企業は新卒に入り口が特定されていることを指摘した。

図序-2-1 雇用慣行の違いの国際比較図



出所) 田中（1980）第38図（一部を書き換えて、執筆者転載）。



もつとも、この図は実証的な根拠は薄く、あくまで概念として提示されたものと考えられるが、この概念図は、その後 40 年に渡り、新卒採用・内部昇進型の日本と中途採用・外部調達型の欧米という日本と諸外国の雇用慣行の違いを示すものとして用いられてきた（例えば石田他 2002 や小熊 2019）。しかしながら、アメリカの雇用制度の歴史をつぶさに検証した関口（2021）は、アメリカにおいてこうした単純な構図は必ずしもあてはまらず、田中の図でいうところの日本的な特徴を有している企業も存在していたことを指摘する。

また、アメリカの人事管理の転換を論じた Cappelli (1999a) のいう「オールドディール」型の人事管理は、田中のいう日本的な特徴を有していると言える。Cappelli (1999a) は、80 年代以降の HRM の変化に対して、それまでの組織内取引を基礎とした雇用システム（伝統的な内部労働市場）は Old Deal at Work、それ以降の「市場原理の基づく雇用システム」（market-based employment systems）は New Deal at Work と定義した。加えて Cappelli (1999b) は、「キャリア型雇用は消滅した (Career Jobs are Dead)」と主張し、多くの労働者は企業との間で長期的な雇用関係（キャリア型雇用）を結ぶことを希望しているし、なおかつ多くの米国大企業では、米国型ウェルフェア・キャピタリズム (welfare capitalism) という人事方針 (HR-policy) が支持され、内部労働市場は一定程度維持されていると主張した Jacoby (1999) と論争している。

要するに、「雇用流動モデル≡New Deal at Work」は、国別の雇用システムの比較だけではなく、時間軸での比較も必要である。さらに Cappelli (1999a) から約十年後に刊行された Cappelli (2008) においては、労働市場からの人材確保 (New Deal at Work) は限界を迎えていたことが指摘されている。Cappelli (2008) では、「人材マネジメントの新しいパラダイムは、50 年代に誕生した官僚主義的な計画指向型のモデルでもなければ、80 年代、90 年代のフリーエージェント型のモデルとも違う (訳書 p.19)」と述べられているのである。

これらの指摘は、日本と諸外国の雇用慣行は、2 項対立では捉えきれない多様性が存在することを示唆しており、調査結果の蓄積が求められていると言えよう。

仮に、図序-2-1 の日本の企業を「長期雇用モデル」の人事管理とし、欧米の企業を「雇用流動モデル」の人事管理とした場合に、中途採用の増加は、田中 (1980) 以来通念として定着している日本的な「長期雇用モデル」から、欧米的な「雇用流動モデル」への転換の進展と見なすことができるのだろうか。それともそうではないのか。さらに、産業別・企業別に雇用モデルが異なる可能性がある。また、内部労働市場を維持したまま、中途労働市場の活用というような人事施策の組み合わせが存在する可能性もある。本研究の 1 つめの課題は、中途採用に焦点を当てて雇用システムの多様性と変化を実証することである。

## （2）事業活動の変革を担う人材の調達と適用される人事管理の実態

もう 1 つは、「事業活動の変革を担う人材の調達と適用される人事管理の実態」についてである。前節で指摘したように企業の競争力とホワイトカラーの人事管理についてはブラッ

クボックスとして残されている点があり、そこに対する知見の蓄積が試みられないまま現在に至っていると言える。企業戦略に対して貢献できるような人事管理の構築の必要性は指摘されるものの、必要性の主張という人事ポリシーのレベルに留まってしまっているのが現状ではないだろうか。この点にかかわり、本研究では、これまで企業の競争力に焦点をあてて実施されてきた労働研究が対象としてこなかったと思われる活動を取り上げ、その活動を円滑に実施するために導入されている人事管理の実態を明らかにすることに取り組んだ。

より具体的には新規事業開発（新製品開発や新サービス開発を含む）を促す人事施策についてである。スタートアップ企業ではなくある程度の社歴を重ね、かつ従業員規模も大きくなった企業を想定した場合、企業の事業には既存の事業と新規の事業の2つが存在することになる。企業は、既存の事業の競争力を維持するために効率性の向上やマイナーな改良を続けていく必要がある。と同時に、次の儲けの種となるような製品やサービスを開発するために従来の枠組みにとらわれないアイデアを事業化に結び付けていく必要がある。

この点を念頭に人事管理に対する評価を考えると、日本の人事管理に関してその優位性が主張される際には、既存製品・サービスの変動や改良に対応するライン部署における機能的柔軟性に目が向けられ、その優位性が主張される。一方で、その弱点が主張される際には、新しい製品開発や新しい事業戦略の遂行と連携した人事管理の構築が挙げられる。つまり、過去、そして現在も既存製品の改良やライン部署における効率性の追求が、そのまま企業の競争力を規定している産業では競争優位を維持できる。しかし、新製品開発・新事業が企業競争力の決め手となる産業においては、企業の競争優位性は低下すると考えられる。このような日本企業の弱点を正確に捉えないと、人事管理と企業競争力の関係を誤解し、その強みを失う危険性すらある（梅崎・藤本・西村 2021）。

上記の新規事業開発を促すような人事施策の在り方については、働き方改革においてもその検討の必要性が認識されながら、議論が深まっていない部分であると考えられる。「働き方改革実行計画」では、経済成長の隘路の根本は、人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足にあるという問題意識の下、日本経済の再生を実現するためには投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることの必要性が主張されている<sup>7</sup>。こうした主張から、経済成長を労働参加率の伸びと労働生産性の伸びによって実現していこうという意図が読み取れる。この指摘に沿うと、企業の人事管理に求められていることは次の2つになる。すなわち、イノベーションの促進を支援するような人事管理の構築と労働参加率の向上を実現するような人事管理の構築である。このうち、労働参加率の向上は、長時間労働の是正や労働移動の活性化といった部分で直接的に取り上げられている一方で、イノベーションの促進を

<sup>7</sup> 「働き方改革実行計画（概要）」を参照  
([https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Roudouseisakutantou/0000173130.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Roudouseisakutantou/0000173130.pdf))。

支援するような人事管理のあり方を直接の対象とした議論は深まっていないように思われる。

上記で言うところのイノベーションの指している事柄は明確ではないが、企業におけるイノベーションを取り上げた経営学の研究を参考にすると、新たな事業分野への進出といった新規事業の開発を指している（例えば O'Reilly&Tushman2016）。今、入山（2015）が指摘するように、アイデアの創出からその実現（例えば事業化）までのプロセスがイノベーションの対象範囲であることを念頭に置くと、新たな事業のアイデア創出から事業化までのプロセスを支える人事施策の検討が必要になると考えられる。こうした新製品や新サービス開発といった新規の事業開発は日本の弱点とされており、日本の成長力を高める上で克服すべき課題として認識されている。この課題に対応するために必要な人事管理とは一体どのようなものなのか<sup>8</sup>。

さて、日本の弱点と見なされている新規事業開発（新製品開発や新サービス開発を含む）を促す人事施策については、大湾（2006）が、March（1991）と Roberts（2004）の研究に基づき、組織における二種類の学習の重要性を指摘している。その 2 つとは、「探求」（exploration）と「活用」（exploitation）である。「探求」は、新しい知識やアプローチの獲得を目指した知識創造であり、未知の分野を開拓するためにリスクを恐れない態度が必要とされる。一方、「活用」は、既知の技術や知識やノウハウを共有し、それらを連結することで、既存のパラダイムの中で改善を生み出す学習である。すなわち、日本企業は、改善活動、「知的熟練」、ライン部署での機能的柔軟性という「活用」に該当するような組織学習に基づく活動に偏っており、「探求」を生み出す組織設計や人事施策が存在しない可能性がある。

この「活用」と「探求」という視点に基づいて、企業の競争力と日本の人事管理についての既存研究を整理すると、「活用」に関する知見が豊富に蓄積される一方で、「探求」に関する蓄積が手薄となってしまっている。企業の競争力と日本の人事管理に関する先駆的な研究として、製造業におけるモノ作りの現場を対象とした小池和男の一連の研究を挙げることができる（例えば小池 2005、小池・猪木編著 1987）。ジャパン・アズ・ナンバーワンと言われていた時代と相まって競争力を支える人事管理研究として注目された。

小池は、生産ラインの効率性を高める技能として変化や異常への対応力に注目し、それを可能とする熟練を「知的熟練」と名付けた。そして、「知的熟練」は長期雇用、定期的なジョブローテーション、査定込みの定期昇給によって育まれることを主張した。企業の競争力、「熟練形成」、それを支えるインセンティブ制度を 1 つのシステムとして論じきったという点において小池の研究は今なおフロンティアとして揺るぎない立ち位置にある。

そのような研究上の貢献を自覚しつつ、ここで注目したいのは、小池が「変化と異常への対応」と言った際に取り上げていた事象についてである。小池が主に見ていたのは、生産ラインの稼働率の維持であった。稼働率の低下をもたらす異常状態を、もとの定常状態にもど

---

<sup>8</sup> 例えば、成長戦略会議が公表している「成長戦略実行計画」では、新製品・新サービス投入の低さを日本の弱点とし、その克服が、労働生産性の改善にもつながり、経済成長を促すことを主張している。

すために作業現場の労働者（ブルーカラー）において蓄積されていた技能を「知的熟練」と称したのである。梅崎（2021）が指摘するように、その後、実証的根拠が曖昧なまま「知的熟練」が指す対象範囲が拡大されていったが、例えば工場ラインの設計変更や組織業績管理の目標達成のために取り組まれる製造原価の低減活動といった、既存の定常状態を変更し、新たな定常状態をつくり出すような能力の開発とそれを支える処遇制度については、曖昧な部分が小池の一連の研究では残されてしまっている。言い換えると、企業が日常不断に取り組んでおり、石田・篠原（2010）に基づけばアメリカ自動車企業が模倣困難であった日本特有の改善活動を小池は取り上げることができなかつたのである。

小池の「知的熟練」以降、改善活動に着目した研究も、この間に実施されてきた。代表的なものとして、石田光男の「仕事論」（石田他 1997、石田・富田・三谷 2009、石田・篠原 2010）や梅崎修と南雲智映の「工程設計力」（梅崎・南雲 2015、梅崎 2021）に関する研究がある。これらの研究は、今現在安定的に操業している定常状態の効率性を向上させ、新たな定常状態をつくり出す行為、すなわち、改善活動に焦点をあて、それに必要な部門業績管理や技能形成について明らかにしている。

石田他（1997）や石田・篠原（2010）は、小池と同じく製造現場を対象とし、そこで取り組まれている製造原価の低減について、それを可能にする部門業績管理の仕組みとそれを支えるインセンティブの仕組み（主に賃金管理における査定と昇進可能性）を明らかにしている。小池がその対象から外した経営による「管理」を分析対象として含むことで、改善を可能とする製造現場の仕事の輪郭を掴もうとしたところに、その特徴がある<sup>9</sup>。

一方、石田・富田・三谷（2009）や梅崎・南雲（2015）は、量産段階より前の生産ラインの設計に着目し、その組み換えを通じた効率性の向上とそれを支える人事管理について明らかにしている。前者は石田の「仕事論」に依拠して、量産前の開発段階における研究部門と製造部門間における部門間の協働を可能にする業績管理の方法とその下での処遇制度について明らかにしている。梅崎・南雲（2015）では、設計を変更する能力として「工程設計力」を発見し、「知的熟練」とは異なる能力と位置付けて、その技能の特性、職場における当該技能保有者の広がり（このような技能の保有者は、ごく一部に限定される）、および、それを養うことを支えている処遇制度について明らかにしている。

石田光男や梅崎修の研究から明らかな通り、「知的熟練」では扱われてこなかった改善活動を対象とした研究もこの間、進められてきた。しかしながら、これらの研究も研究対象が限定されているという課題が残されている。これらの研究は、どちらかというとも既存事業の効率性の向上を支える仕組みや技能に着目しており、新規事業開発といった企業が長期に存続する上で必要な領域に足を踏み入れることができていない。

このように、小池和男の一連の研究であれ、その欠落を埋めた改善活動に関する研究であ

---

<sup>9</sup> 石田の「仕事論」については中村（2020）が参考になる。



れ、先の「探求」と「活用」の分類に基づくと、組織における「活用」力の維持・向上と人事管理について論じている研究と位置づけられ、もう1つの重要な側面である「探求」力の維持・向上については議論の対象からは外れてしまっている（表序-2-1）。つまり、企業の競争力の向上や直面している課題に関して労働研究は、重要な一側面に関する丹念な実証研究を積み重ねた一方で、重要なもう1つの側面に対しての蓄積が手薄なまま今日に至ってしまっている。

表序-2-1 既存研究の対象領域

	具体的な内容	その機能	研究の蓄積
「活用」力の維持・向上	知的熟練を通じた稼働率の維持・向上	既存の定常状態の維持	○
	改善活動を通じた製造原価の低減	新たな定常状態の創出	○
「探求」力の維持・向上	新規事業戦略／新製品・新サービス開発	新たな市場の開拓	△

出所) 執筆者作成。

以上をまとめると、企業の事業活動の変革にも2つの次元があり、改善活動に代表される「活用」の次元での変革と新規の事業開発に代表される「探求」の次元での変革がある。このうち、既存の労働研究は、「活用」の次元での変革については十分な蓄積を見せる一方で、「探求」の次元での変革に関する蓄積が十分に行われていないと言える。日本の人事管理に対する毀誉褒貶が交錯する現在において、この欠落は見過ごすことのできない問題だと思われる。例えば、我々は日本の弱点と言った場合に想定しているのは、新たな事業の開発など、「探求」的な行動とそれを促すような人事管理のあり方についてではないだろうか。にもかかわらず、「探求」行動とそれを支える人事管理についてはブラックボックスのままとなっている。この状況を克服しなければ、日本企業が抱えている人事管理上の課題の深層には迫ることはできないのではないだろうか。

そこで本研究では、企業における「探求」行動、具体的には新規事業開発、新製品・新サービス開発に向けた取組みに焦点をあて、そのために企業が導入している人事管理を明らかにする。そして、そこで得られた事実から、「探求」行動を生み出すための企業の人事管理の挑戦と直面している課題を明らかにすることを試みると共に、その知見に基づいて、「長期勤続システム」の可能性について考察したい。

### 第3節 各章の要約

以下、本報告書の各章の概要について述べる。まず、第1章と第2章が、第1の検討課題、すなわち、「中途採用者数の増加は「雇用流動モデル」への転換なのか」に関連する事柄を取り扱っている。第1章では既存の官庁統計を中心に、企業の中途採用行動の類型がどこまで

可能なのかを検討している。第2章では、公表されている統計データでは明らかにできないと考えられる企業の中途採用行動の実態について、製造業と非製造業を含む20社へのインタビュー調査に基づき明らかにしている。次に、第3章が、第2の検討課題、すなわち、「事業活動の変革を担う人材の調達と適用される人事管理の実態」に関連する事柄を取り扱っている。第3章では製造業と非製造業を含む6社のインタビュー調査に基づき、新規事業開発のために構築されている組織デザインと人事管理の実態を明らかにしている。社歴の長い製造大企業に加えて、非製造業のメガベンチャーに該当するような企業も対象とすることで、企業戦略における長期的な目標（戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する）の達成において必要だと考えられる「探求」行動を生み出すために導入されている人事管理に関する知見の蓄積を試みている。各章の概要は以下の通りである。

## 1. 「第1章 データから見る企業の中途採用行動の検討」

第1章では、まず、中途採用数の推移を、個人および事業所を対象にした官庁統計のデータを中心に確認した。その結果、近年では大企業セクターにおいて中途採用される人数が増加する傾向にあることがわかった。これまでの通説的には、転職労働市場は中小企業セクターが中心であるとみなされてきた。上記の結果は、このような見方が必ずしも当てはまらないような現象が生じている可能性を示唆している。また、中途採用者の属性の違いに着目すると、大企業の正社員においては35歳未満の若年層が安定して多く中途採用される傾向にあることが窺えた。これに加えて、企業の中途採用意図を既存調査から確認すると、職種の違いにかかわらず、当該企業において即戦力となる人材を活用しようという意図から中途採用を実施する企業が多いことが窺えた。

しかしながら、既存の中途採用調査は、中途採用者のタイプを識別するうえで以下のような限界を持つと考えられる。第1に、採用数のデータからは、大企業においても中途採用者数が増加していることなどを観察することができる。しかし、企業の特性或中途採用者の属性ごとに採用数を確認したとしても、中途採用のタイプの違いについて識別することは難しいと考えられる。例えば、大企業セクター全体の中途採用者数が増加している時期には、男性の中年層の中途採用者が顕著に多くなっていることを示した。このような中途採用の増加は、あくまで長期雇用をモデルとしたものであるのか、それともより流動的な雇用モデルへの変化につながるようなものであるのか。こうしたことは、採用数のデータから窺い知ることは困難である。第2に、採用意図については、最も詳細に尋ねている調査であったとしても、選択肢からの複数回答という質問形式をとっているために、どのような雇用モデルに基づいて企業が中途採用をしようとしているのかを十分に把握することができない。即戦力となる人材の活用を企図している企業が多いことがわかったとしても、それが果たしてどのような意図であるのか、例えば退職者が抜けた穴を即座に埋めるために即戦力となる人材を欲しているのか、新規事業開発のために必要な人材調達のために即戦力を採用しようとしてい

るのかといった点を識別することはできない。このように中途採用意図について尋ねた既存調査からは、それが雇用慣行の変化をもたらすような中途採用であるのかどうかを把握するための十分な情報が得られないと言える。そのため、企業へのインタビュー調査が必要になると思われる。

## 2. 「第2章 中途採用行動から見る企業の雇用慣行の現状」

### (1) 中途採用のパターン

企業の中途採用ニーズから、企業の中途採用行動には大きく6つのパターンがあることが確認された。「A-1 新卒補充」、「A-2 年齢構成の歪みの是正」、「A-3 新卒が育つまでの補完」、「A-4 補助的なニーズ」、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」、「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」の6つである(図序-3-1)。このうち、Aに該当する4つは、「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」への転換を促すような中途採用ではなく、このようなパターンの中途採用の増加は、長期雇用慣行それ自体の変容を引き起こすものとは考えにくい。一方、Bに該当する2つは、「雇用流動モデル」の中途採用と言え、このようなパターンの中途採用が増加するのであれば、長期雇用から別の雇用制度への転換が進むことが予想される。

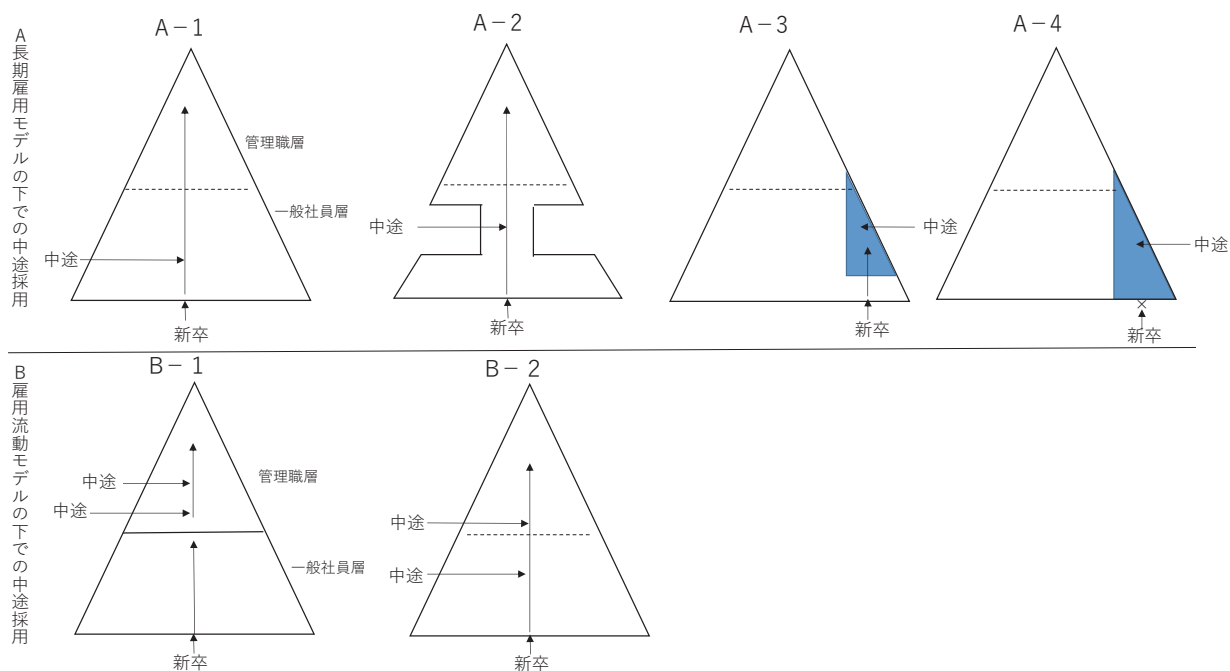
では、Bのパターンに該当する企業は、AのパターンからBのパターンへの移行を経ているのであろうか。この点については、少なくとも本章が取り上げた事例においては、そうした移行は見られなかった。Aパターンに属する企業は、2019年からの過去5年の傾向で中途採用を増やしているものの、その間も雇用慣行は従前どおりのものが維持されている。一方で、Bパターンに属する企業では、元々そのような中途採用ニーズの下で人材を活用していた。ここから、企業の中途採用は多様である一方で、雇用慣行の転換を伴うような中途採用は発生していないと言える。Bパターンに該当する企業の特徴を見ると、対人サービス系の業種<sup>10</sup>、インターネットサービスといった比較的創業年が新しい一部の情報通信業、外資系企業といった企業となっている。これらの業種は元々Bパターンであり、今後もしばらくはBパターンでの人材活用が続くことが予想される。一方、Aパターンに該当する製造業の企業や情報通信にかかわるインフラの構築と整備を中核事業としているような情報通信業の企業では、中途採用者数は増えているものの長期雇用慣行が維持されており、Bパターンへの移行の萌芽は現状では見られない。

このことから、中途採用の増加によって、雇用モデルの転換が生じているわけではなく、それぞれが従前から築いてきた雇用慣行を維持していることが読み取れる。言い換えれば、中途採用の増加は、雇用流動モデルへの転換を促しているわけではないと言える。従前から

<sup>10</sup> なお、ここでいう対人サービスとは、求人企業と求職者のパイプ役を務めるような人材サービス事業、店舗での接客サービスをおこなう外食事業、不動産事業といったサービス業に位置づけられる一部の業種のことを指している。

長期雇用モデルの下で人材を活用している企業の雇用慣行には変化が生じていないという姿が浮かび上がってくる。

図序－3－1 中途採用のパターン



出所) 執筆者作成。

## (2) 「雇用流動モデル」が生まれる背景

そのような中で、雇用流動モデルと言えそうな人材活用を行っている企業が確かに存在していることが、本章の分析から発見された。田中(1980)が想定するような中途採用の概念に最も近いのは、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」パターンだと言える。このパターンに該当する企業は、元々そのような中途採用の下で人材を活用していた企業であったわけであるが、事例企業の中でこれに該当するのは対人サービス系の事業を展開している企業であった。

では、こうした企業はなぜこのパターンを採用しているのであろうか。こうした業種においては、新卒社員の多くに求められる現場での対人サービス業務に必要な能力と管理職以上の組織階層の上位層に求められるマーケティングなどに基づいた営業戦略の構築に必要な能力には違いがあり、そうした違いに対応できる社員が社内にはない(もしくはいたとしてもかなり希少)ため、中途採用を恒常的に利用して必要なスキルの確保に努めていた。このことから、事業のオペレーションで求められる能力と事業を管理する際に求められる能力の間に存在する必要な能力の断絶を乗り越えることができる人材の不足が、この産業において「雇用流動モデル」に近い人材活用を維持させている1つの要因であることが窺える。

### 3. 「第3章 新規事業開発と人事管理—組織デザインと人事管理の視点から」

第3章では、新規事業開発と人事管理を取り上げている。その際、ホワイトカラーの正社員の中でも、特に「知識労働者」に該当すると考えられる社員の活動に焦点をあてている。現場でのオペレーションに従事するホワイトカラーではなく、企業の次の事業を創っていく社員を対象としている。

#### (1) プロジェクトベースの組織

事例企業ではオープンイノベーションが2社（建設A社、電子部品製造B社）、新規事業開発部門の設立が2社（情報通信C社、インターネットサービスE社）、子会社の設立が2社（インターネットサービスD社、情報通信F社）であった。こうした組織デザインの差異はあるものの、全ての事例においてプロジェクトベースの組織体制を構築し、新規の事業開発に取り組もうとしている。このようなプロジェクトチームに基づいた事業開発を行う上では、チームメンバーの迅速な編成と彼らに対する適切なインセンティブの設計が求められる。

#### (2) メンバーの編成と人事管理

アイディアの創出から事業化において求められるのはスピードである。特にインターネットサービスに代表される情報サービスの世界ではこの点が強く求められていた。こうした素早いチーム編成の実現において、能力主義に基づいた等級制度、つまり、職務とは切り離された等級制度が適しているようである。事例企業において職務等級に近い制度を導入しているところは存在しなかった。メガベンチャー（D社、E社）や創立から間もない成長企業（F社）においても、職務に基づいた等級は導入されていなかった。組織デザインと軋轢を生じさせない等級制度として、能力に基づいた等級制度が選択されている。

一方で、プロジェクト＝事業の責任者は、社員のそれまでに出した成果に基づいて選ばれるというよりは、事業化の成功をもたらすようなポテンシャルを有している人材が選ばれる傾向があった。例えば、情報通信C社やインターネットサービスD社では等級上のランクが管理職未満の若手が事業責任者に任命されていた。事業責任者として子会社のトップを任されることもあった。また、インターネットサービスE社では、等級上のランクと実際の役職は一致しておらず、下位等級の者でも事業開発の責任者を担当することが可能な体制が構築されていた。建設A社、電子部品製造B社、情報通信F社においても、等級上のランクと役職の関係が緩やかな資格制度の下で、人材が活用されていた。いずれの企業においても、下位等級の者であってもプロジェクトの責任者として事業開発に取り組めるようになっていえる。このように、従業員的能力に基づいた等級制度の設計は、社員のポテンシャルを考慮した抜擢の実施を容易にしている面がある。社歴の長い製造業の企業と比較的設立の新しい情報通信業の企業のいずれにおいても、社員等級において能力がその設計基準になっていたことは見逃してはならないことだと思われる。



また、新規の事業開発の立ち上げ時は、短期で業務内容が変動していく。F社が3ヶ月に一度の頻度で業務内容と目標の設定を実施していることは、この点を良く表している。こうした大きな変動性の下では、事前にそのポジションに求められる業務内容や必要な技能を設定することは難しい。つまり、職務ベースの制度で見られるようなジョブディスクリプションを設定することは技術的に困難であると考えられる。ゆえに、等級と役職の関係が緩やかで、かつ、等級の定義も職種の違いを反映させない抽象的なものにならざるを得ない。この点は、職務ベースの制度の導入が避けられている1つの要因となっていると考えられる。

### (3) 社員から挑戦的な行動を引き出すための処遇制度上の工夫

事業開発は失敗のリスクが高い。C社の「千三つ」といった表現に端的に表れているように、失敗のリスクを恐れずに挑戦する行動が求められる。事業開発のプロジェクトを任された責任者が、こうした行動をとることを促すためにいかなる処遇制度が適しているのか。事例企業から分かることは、失敗した際に、処遇の安定を担保することで、社員から挑戦的な行動を引き出そうとしていた。各事例とも、成果に対する成功報酬によってそうした行動を引き出そうとはしていなかった。程度の差はあるものの、事例企業では人事評価において、社員がとった行動を重視していた。

### (4) 「探求」行動と人事管理

新たな事業を生み出すという「探求」行動を組織内で持続的に生み出そうとする中で、能力主義の下で人材が活用されている。もっとも、能力開発といった面や遅い選抜を通じた人材間の競争による動機づけといったこれまで指摘されてきた合理的な側面が期待されているわけではなかった。

抜擢のしやすさ、リスク回避行動の抑制といった新規事業開発において求められる人事上の機能を発揮するために導入されている。制度の外観を見ると、大きな違いが見えにくいだが、それによって実現しようとしている機能は、従前の「職能主義」のものとは異なっている。能力主義によって期待している機能の変更を伴いながら、従来の日本的と呼ばれてきたような人事制度の外観が保たれていると言える。これは過去の制度から逸脱できないという負の経路依存という面に強く影響されている部分を完全に否定するものではないが、新しい事業を生み出し、持続的な成長を目指そうとする企業においては、こうした人事制度の下で人材を活用することが適していることを表していると思われる。非製造企業であるメガベンチャーのD社やE社、成長途上のF社においても似たような特徴をもっていたことは、この点に対する証左と言えるのではないだろうか。

いずれにせよ、C社の事例に基づけば、既存事業のオペレーションを担う現業と新規事業開発を担うファウンダーの双方に対して、適した制度となっていると考えられる。こうした両極に位置づけられると考えられる役割の双方をカバーできるという性質を考えると、能力

主義を改良しながら自社の人事制度を構築していくという選択は、企業にとって一定の合理性があると考えられる。二兎を追える以上、それを越える経済的なメリットがない限り、制度の基本原則は維持されていくのではないだろうか。

### （５）外部調達の難しさ

各事例において組織内部の人材プールから事業を創出する人材や事業の立ち上げ時に必要な人材を確保しようとしている。つまり、事業開発において中核的な役割を担う人材を外から直接確保しようとする動きは、事例企業では見られなかった。本章で取り上げた事例企業の経験に基づくと、中途採用を活用しづらい背景としては、次の３点が挙げられる。

第１に、事業開発のスピードに対応できないことが、組織内部の人材プールからの人材確保を促している面がある。中途採用を実施する場合、採用選考から採用決定まで数ヶ月を要する。プロジェクトの初期段階は、目指す方向性やそのために必要な業務内容が、短期間で目まぐるしく変化している。そのためにはリアルタイムで日々柔軟に個人の業務内容を変更したり、必要な人材をタイムリーに確保していく必要がある。こうしたスピード感に対して、中途採用は対応することが難しい。そのため、内部の人材プールから必要な人材を確保することが選択されている。第２に、外部労働市場の基準はあくまで職種であり、ポテンシャルを判断することが難しいことも１つの要因として考えられる。新規事業開発とは、未来の市場を取りに行く行為である。未来の市場を取りに行くことができる可能性の高い、つまり、ポテンシャルの高い人材を確保し、活用していくことが重要になる。こうしたポテンシャル重視の人材活用は、中途採用者の活用を難しくしている面がある。

第３に、プロジェクト失敗後の人材活用が難しいことである。新規の事業開発は失敗のリスクも高い。そのため、失敗後のプロジェクトメンバーの活躍先を用意することも重要になる。また、実際にやってみると向いていなかったといった事後的にしか分からない面もあるため、向いていなければ別の部署に異動させる必要が出てくる。その際の選択肢としては、企業内の他の既存事業への異動、もしくは、別の新規事業立ち上げのプロジェクトへの参加となる。その際、社内で一定期間働いた者の方が、当該企業の組織の風土も良く理解しているため、企業の既存事業でもハレーションをおこさずに溶け込める確率が、新規事業の立ち上げのために調達された中途人材よりも高くなる。また、他の新規のプロジェクトへの参加の際も、適切なプロジェクトを見つける上で必要な人材情報は、社歴が長い社員の方が豊富に蓄積されている。こうした失敗後の事後的な対応の容易さの面も、中途採用による外からの直接的な人材確保ではなく、内部の人材プールからの確保が選択される要因の１つとなっていると考えられる。

## 参考文献

### 【日本語文献】

- 石田英夫・梅沢隆・永野仁・蔡芒錫・石川淳（2002）『MBA 人材マネジメント』中央経済社.
- 石田光男・篠原健一（2010）『GM の経験—日本への教訓』中央経済社.
- 石田光男・富田義典・三谷直紀（2009）『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係—競争力を維持する組織原理』中央経済社.
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- 石田光男・久本憲夫・藤村博之・松村文人（1997）『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』中央経済社.
- 稲上毅（2005）「日本のコーポレートガバナンス改革—経営イデオロギーの新展開」稲上毅『ポスト工業化と企業社会』ミネルヴァ書房所収.
- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 入山章栄（2015）『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP.
- 梅崎修（2021）『日本のキャリア形成と労使関係:調査の労働経済学』慶應義塾大学出版会.
- 梅崎修・南雲智映（2015）「工程設計力が技能形成と雇用管理に与える影響：大型洗濯機工場の事例研究」『社会政策』7 卷 2 号.
- 梅崎修・藤本真・西村純（2021）「日本企業における人事制度改革の 30 年史」JILPT ディスカッションペーパー21-10.
- 大湾秀雄（2006）「イノベーションを支える組織」*Aoyama Management Review*, No. 10.
- 小熊英二（2019）『日本社会のしくみ—雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社現代新書.
- 熊沢誠（1993）『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫.
- 桑原靖夫（1990）「我が国企業の経営構造と経営・管理者の養成・配置—国際比較からみた人事管理、労使関係への含意」『日本労働研究雑誌』No. 368.
- 小池和男（2005）『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 小池和男（2015）『戦後労働史からみた賃金—海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編著（1987）『人材形成の国際比較』東洋経済新報社.
- JILPT 編（2007）『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』労働政策研究・研修機構.
- JILPT 編（2017）『日本的雇用システムのゆくえ』労働政策研究・研修機構.
- 関口定一（2021）『ホワイトカラー雇用史序説—20 世紀アメリカの企業社会』中央大学出版部.
- 竹内洋（1995）『日本のメリトクラシー—構造と心性』東京大学出版会.
- 立道信吾・守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』No.554.



- 田中博秀（1980）『現代雇用論』日本労働協会.
- 鶴光太郎編著（2019）『雇用システムの再構築に向けて—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 富田安信（1992）「昇進のしくみ—査定と勤続年数の影響」橋木俊詔『査定・昇進・賃金決定』有斐閣.
- 中村圭介（2020）「労使関係論の革新—自動車工場調査三部作を素材に」樋口純平・西村純編著『雇用関係の制度分析—職場を質的に科学する』所収.
- 宮本光晴（2014）『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ—ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版.
- 守島基博（2007）「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて」JILPT編『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』労働政策研究・研修機構所収.
- 八代充史（1995）『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構.

#### 【英語文献】

- Cappelli,P. (1999a) *The New Deal at Work: Managing the Market-Based Employment Relationship*, Harvard Business School Press (若山由美訳 (2001)『雇用の未来』日本経済新聞社).
- Cappelli,P. (1999b) “Career Jobs Are Dead”, *California Management Review*, Vol. 42, No. 1.
- Cappelli,P. (2008) *Talent on Demand—Managing Talent in an age of Uncertainty*, Harvard Business School Press. (若山由美訳 (2010)『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済出版社).
- Gordon, A. (1985) *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*, Harvard University Press (二村一夫訳 (2012)『日本労使関係史 1853-2010』岩波書店).
- Jacoby,S.M. (1999) “Are Career Jobs Headed for Extinction?” and “Reply: Premature Reports of Demise” *California Management Review*, Vol.42, No.1.
- March,J. (1991) “Exploration and Exploitation in Organization Learning.”, *Organization Science*,2.
- O’Reilly,C.A. and Tushman,M.L. (2016) *Lead and Disrupt—How to Solve the Innovator’s Dilemma*, Stanford Business Books (入山章栄・渡部典子訳 (2019)『両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社).
- Roberts,D.J. (2004) *The Modern Firm*, Oxford University Press New York.

## 第1章 データから見る企業の中途採用行動の検討

### 第1節 はじめに

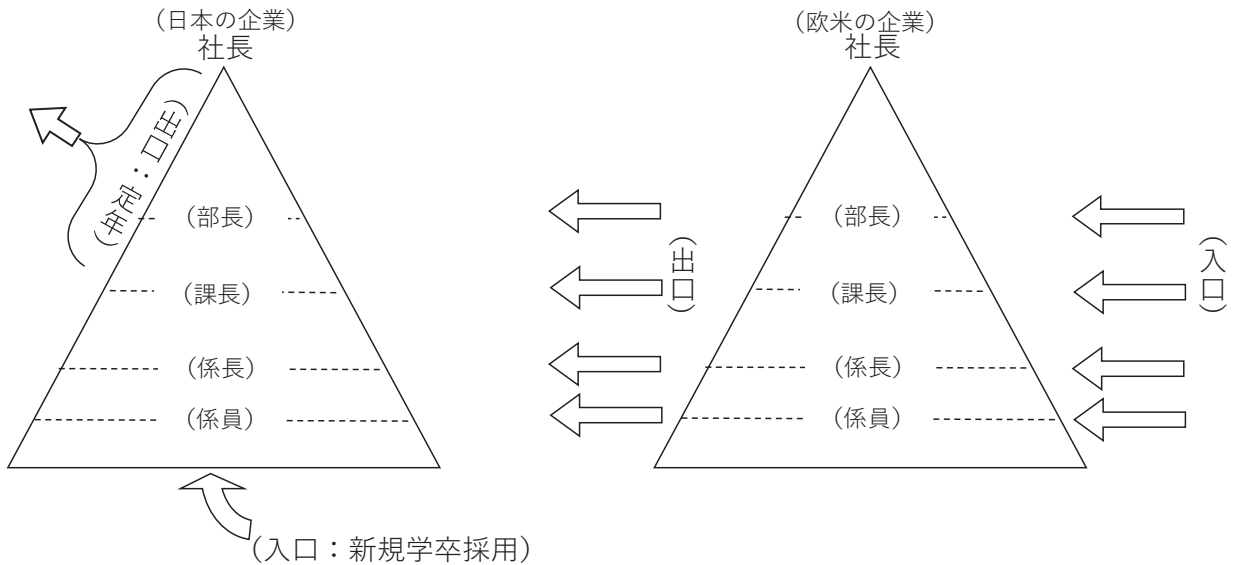
いわゆる「日本的雇用システム」は、新規学卒者を中心とする若年正社員を対象に、長期的な生活保障と長期的な能力開発を実施していくことを、中核的な要素としてきた（稲上 1999）。つまり、中核人材の確保方法としては、内部で育成した人材を活用する“Make”が主に採用されてきたと言える。しかし、2020年のコロナ禍に至るまでの10年間、転職者数は増え続けてきたという<sup>1</sup>。こうした転職者の増加は、“Make”を基調とした日本企業の人材確保のあり方に、何らかの変化が生じていることを反映したもののなか。

この点に関わり、序章で示したように、“Make”型（日本）の雇用慣行とそれとは異なる“Buy”型（欧米）の雇用慣行は、以下のような構図として定着していた（図1-1-1）。この図が示しているとおりに、「欧米型の雇用慣行＝外部からの人材調達」という想定の下、中途採用は「雇用流動タイプ」の人事管理として位置づけられてきた。こうした概念上の理解は、田中（1980）がこの図を示して以降、40年間に渡り、社会的な通念となっている（例えば石田他 2002、小熊 2019）。しかしながら、このような「中途採用＝雇用流動モデル」という想定は果たして正しいのであろうか。概念が先行しており、実態を正しく理解することを妨げてしまっている危険もある。この点に関わり関口（2021）は、田中（1980）が描いた図の基になっているアメリカについて、必ずしもそうではないことを指摘している。また、Cappelli（2008）の主張に基づけば、内部労働市場と中途労働市場の活用というような組み合わせが存在する可能性もある。これらの指摘を念頭に置くと、日本においても、概念による理解に留まるのではなく、実態を把握する必要があると考えられる。

---

<sup>1</sup> 日本経済新聞 2020年12月20日「転職停滞にスキルの壁 コロナ下で10年ぶり減」。

図 1-1-1 雇用慣行の違いの国際比較図

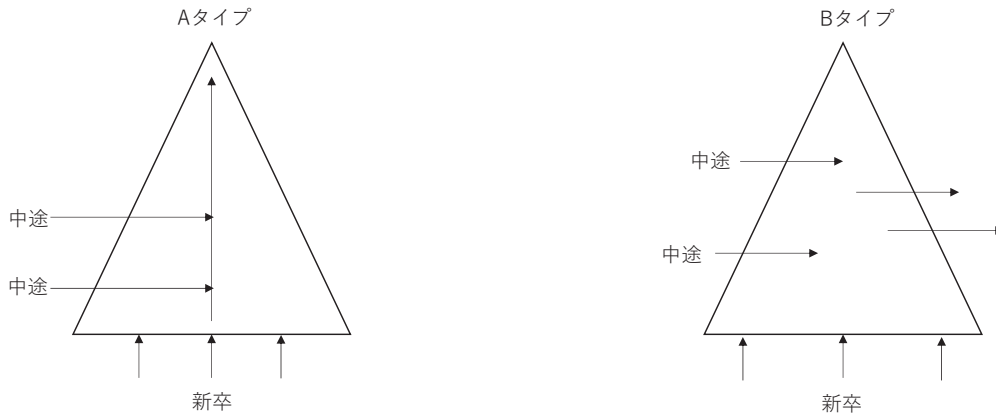


出所) 田中 (1980) 第 38 図 (一部を書き換え執筆者転載)。

企業の中途採用の中には、いくつかのタイプが存在する可能性はないのか。例えば、図 1-1-2 で示したように、A タイプ (新卒補完型) と B タイプ (新卒代替型) の 2 つの中途採用では、その意味することが異なってくる。新卒の内部昇進とは別に恒常的に中途採用者が発生するような B タイプの中途採用が増えることは、長期雇用慣行に変化をもたらすと考えられる。しかし、足りない新卒採用の補充のために実施されるような A タイプの中途採用は、長期雇用慣行に変化をもたらす中途採用とは言えない。

このように、人材の“Make”から“Buy”への移行を、言い換えれば、「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」への移行が生じているのかを検討するうえで、中途採用の実態に注目することは有益な手段ではあるものの、中途採用者数の増減を見ているだけでは、その現状や行方を見通すことは難しい。中途採用のタイプを識別したうえで、議論する必要がある。二項対立に巻き込まれることなく、冷静に現状を把握する必要がある。このような問題意識に基づき、本章では既存の官庁統計を中心とした中途採用調査から中途採用者の類型化がどこまで可能なのかについて迫りたい。

図 1-1-2 2つの中途採用（イメージ）



A) 新卒補完型の中途採用

- ・長期雇用モデルに影響を与えない中途採用
- ・Ex：足りない新卒の補充としての中途採用

B) 新卒代替型の中途採用

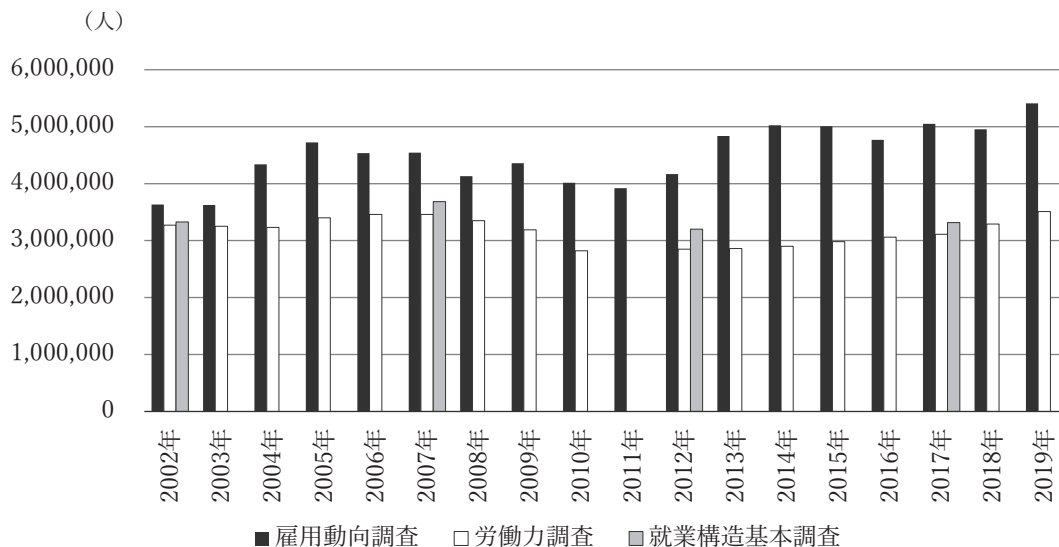
- ・雇用流動モデルに繋がる中途採用
- ・Ex：新卒の内部昇進とは別に恒常的に発生する中途採用

出所) 執筆者作成。

第 2 節 公表データから見る中途採用の状況

1. 中途採用者数の状況

図 1-2-1 中途採用者数の状況



注 1：「雇用動向調査」の公表値は単位が「千人」、「労働力調査」の公表値は単位が「万人」となっている。

注 2：「就業構造基本調査」は 5 年ごとに実施。2011 年の「労働力調査」は、宮城県、岩手県、福島県を除いた全国の結果であるため、ここでは除外している。

出所) 厚生労働省「雇用動向調査」、総務省「労働力調査」「就業構造基本調査」（各年）

中途採用者数を尋ねている調査は複数ある。個人調査である「労働力調査」や「就業構造基本調査」では中途採用者数の把握が行われている。また、事業者調査である「雇用動向調査」においても転職者数の把握が行われている。3つの調査をもとに、2002年以降の中途採用者数の推移を示したのが図1-2-1である<sup>2</sup>。調査年ごとの変動を見ると、いずれの調査においても、景気の減退局面では中途採用者数が減少し、成長局面では増加するという傾向にあるように見てとれる。個人調査である「労働力調査」と「就業構造基本調査」の結果からは、2002年から2007年にかけて緩やかな増加傾向を示し、その後2010年にかけて緩やかに減少している。その後、再び緩やかに増加している。2002年から2019年の傾向を見ると、極端に増加しているというよりは、おおむね横ばいでやや微増していることが窺える。「労働力調査」では、2002年に327万人であった転職者数が2019年には351万人となっている。

一方、事業所調査である「雇用動向調査」でも、その数は調査方法や対象とする就業者の範囲が違うので先の調査とは異なるものの、増減のトレンドは同じような傾向を示している。全体としてはなだらかに増加基調で推移していることが見てとれる。数としては、2002年の約363万人から2019年には約541万人まで増加している<sup>3</sup>。

では、これらの調査からは一体何が分かり、何が分からないのか。この点に関わり、調査対象者や対象とする労働者の定義をまとめたものが、表1-2-1である。この定義から、個人調査である「労働力調査」と「就業構造基本調査」は失業者も配布対象に含んでいるが、「雇用動向調査（入職者調査）」は事業所に入職した者のみを対象にしている。このため、図1-2-1のように、中途採用者の数に違いが生じていることが窺える。ただし、調査年を考慮すれば、景気の減退局面では中途採用者数が減少し、成長局面では増加しているように見える点では共通した傾向を示していることが窺える。

---

<sup>2</sup> 2001年以前の「労働力調査」は、現在とは調査の枠組みが異なるため、ここでは2002年からの推移を示している。

<sup>3</sup> なお、「雇用動向調査」は、2004年の調査より、産業分類の変更とあわせて、調査対象とする産業の範囲が拡大している。

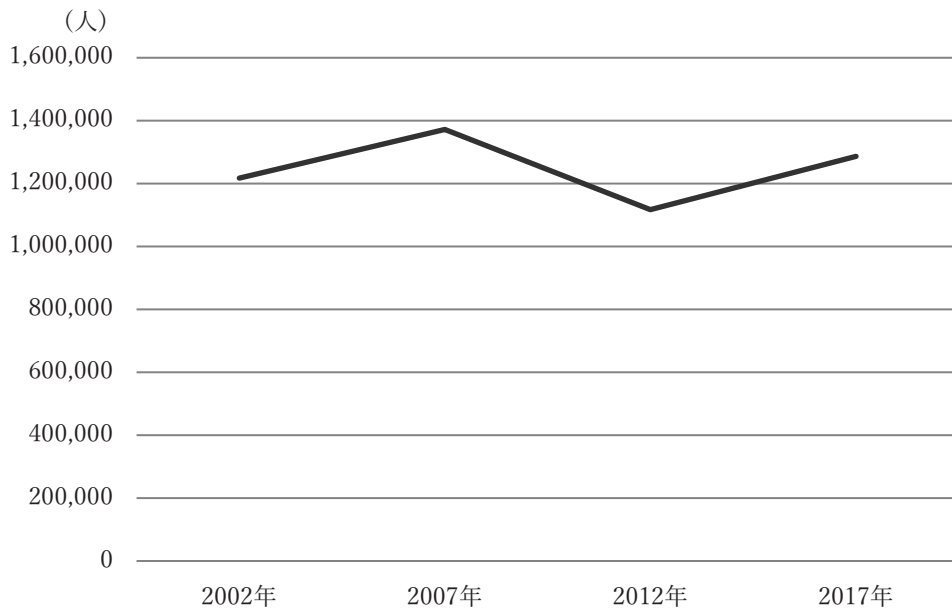
表 1-2-1 中途採用者数について把握している調査

	対象	企業・事業所規模	中途採用者の定義	その他の用語の定義
総務省 「労働力調査」	個人 国勢調査の約100万調査区から約2,900調査区を選定し、その調査区内から選定された約4万世帯（基礎調査票の対象世帯、特定調査票についてはうち約1万世帯が対象）及びその世帯員が調査対象。就業状態は世帯員のうち15歳以上の者（約10万人）について調査。	—	就業者（「従業者」と「休業者」を合わせたもの）のうち前職のある者で、過去1年間に離職を経験した者を「転職者」と定義。	・従業者：調査週間中に賃金、給料、諸手当、内職収入などの収入を伴う仕事（以下「仕事」という）を1時間以上した者。なお、家族従業者は、無給であっても仕事をしたとする。 ・休業者：仕事を持ちながら、調査週間中に少しも仕事をしなかった者のうち、①雇用者で、給料・賃金（休業手当を含む）の支払を受けている者又は受けることになっている者。②自営業主で、自分の経営する事業を持ったままで、その仕事を休み始めてから30日にならない者。
総務省 「就業構造基本調査」	個人 平成27年国勢調査調査区のうち、総務大臣が指定する約3万3千調査区について、総務大臣の定める方法により市区町村長が選定した抽出単位（世帯が居住することができる建物又は建物の一部をいう）に居住する約52万世帯の15歳以上の世帯員約108万人（2017年調査）。	—	1年前の勤め先（企業）と現在の勤め先が異なる者を「転職者」と定義。	・勤め先・業主：本人が仕事をしている事業所（本社・支店、支社・支店、事業所、工場、商店など）の名称。 ・正規の職員・従業員：一般職員又は正社員などと呼ばれている者。 ・パート：就業の時間や日数に関係なく、勤め先で「パートタイマー」又はそれに近い名称で呼ばれている者。
厚生労働省 「雇用動向調査」（入職者調査）	事業所 対象事業所は、事業所母集団データベースの事業所を母集団として、日本標準産業分類に基づく16大産業に属し、5人以上の常用労働者を雇用する事業所のうちから、産業、事業所規模別に層化して無作為に抽出した事業所。入職者調査は、調査実施年中に上記の事業所に入職した常用労働者のうちから、無作為に抽出した入職者（2019年）。	常用労働者5人以上	入職者（常用労働者のうち、調査対象期間中に事業所が新たに採用した者をいい、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く）のうち、入職前1年間に就業経験のある者を「転職入職者」と定義。	・常用労働者：次のいずれかに該当する労働者をいう。①期間を定めずに雇われている者、②1か月以上の期間を定めて雇われている者。 ・一般労働者：常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の労働者をいう。

出所）執筆作成。

ところで、上記の定義からも分かる通り、まず、「労働力調査」は、「転職者」の数に正社員と非正社員の双方が含まれており、正社員の転職状況を把握することができない。一方、5年ごとに行われる「就業構造基本調査」は、同じく「転職者」に正社員と非正社員の双方が含まれるものの、正社員に限定した状況を公表されたデータから把握できる。そこで、正社員に限定して中途採用者数の状況を確認したものが図1-2-2である。ここからは、正社員の中途採用者数は上下しつつ、おおむね横ばいで、やや微増していることが窺える。また、上述のように景気の減退局面では減少傾向を示し、成長局面では増加しているという傾向があるようである。しかしながら、この調査の公表されたデータでは、企業の規模については把握できない。そのため、長期雇用モデルを採用していると考えられる規模の大きな企業における転職者数の状況は把握できず、長期雇用モデルに対する変化の有無は分からない。

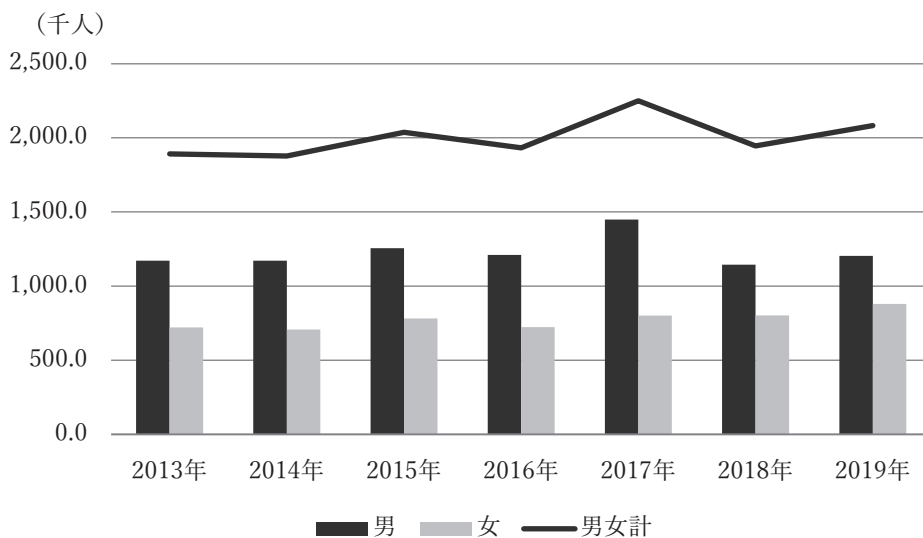
図 1 - 2 - 2 中途採用者数の推移（正規の職員・従業員）



出所) 総務省「就業構造基本調査」(各年)。

一方、事業所調査である「雇用動向調査」では一般労働者のうち、期間の定めのない者の状況を知ることができ、「就業構造基本調査」と同様に、正社員の状況について把握することが可能となっている。加えて、事業所調査の特性から、規模別に状況を把握することができる。そこで、「雇用動向調査」に基づき、期間の定めのない「一般労働者」に限定して、中途採用者数の状況について確認してみよう。

図 1 - 2 - 3 転職入職した雇用期間の定めがない一般労働者数（2013～2019 年、総数・男女別）



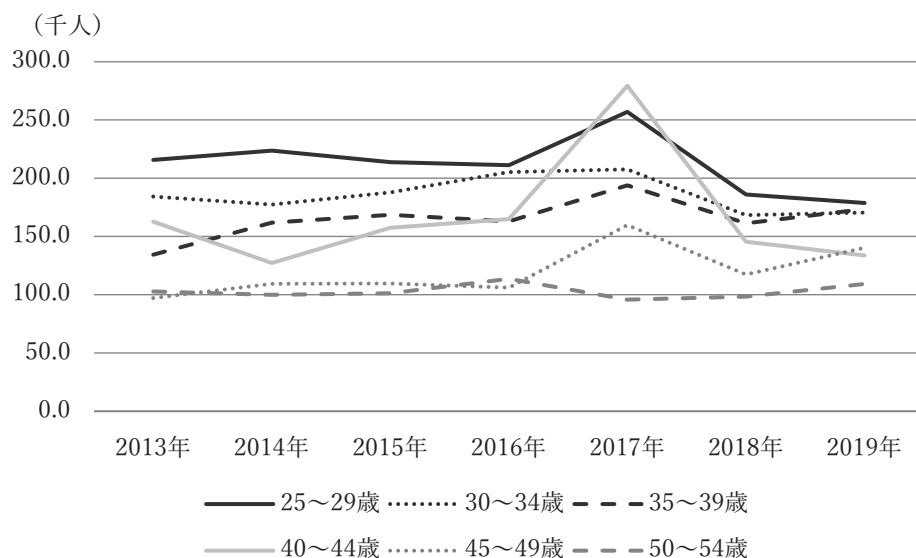
出所) 厚生労働省「雇用動向調査」(各年)。



雇用期間の定めのない男女の一般労働者における転職入職者の数を見ていくと（図 1-2-3）、男性の転職入職者数は増減を繰り返しながらも、2013 年と 2019 年の転職入職者数はともに 120 万人台前後である。一方、女性で雇用期間の定めのない一般労働者の転職入職者数は増加傾向が続いており、2019 年の転職入職者数は約 88 万人と、2013 年に比べるとおよそ 16 万人増加している。転職入職者総数の増加は、女性の転職入職者の増加によるところが大きいことが窺える。

同様に 2013 年以降の雇用期間の定めのない一般労働者の転職入職者数の推移を、20 代後半から 50 代前半の年齢層別に整理したものが、図 1-2-4、図 1-2-5 である。図 1-2-4 によると、男性の転職入職者のうち、25～29 歳層は、細かい増減はありながら、2013 年以降はおおむね減少傾向にあり、2019 年の人数は 2013 年の人数よりも約 3.7 万人少ない。他方で、2013 年以降増加基調にあるのは 35～39 歳層と 45～49 歳層で、35～39 歳層の 2019 年の転職入職者数は 2013 年に比べて約 3.9 万人、45～49 歳層の転職入職者数は約 4.3 万人増加している。相対的に人口規模の大きい「団塊ジュニア」層（1970～1974 年生まれ）の加齢を反映している可能性はあるが、男性一般労働者の転職においては、30 歳未満の比重が低下していき、30 代後半から 40 代の比重が高まりつつある。

図 1-2-4 男性一般労働者（雇用期間の定めなし）・年齢層別転職入職者数の推移（2013～2019 年）



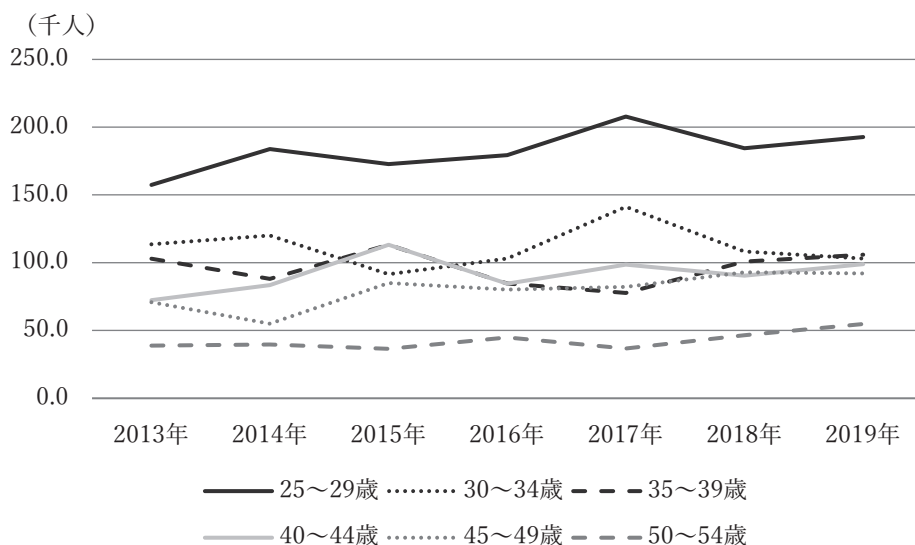
出所) 厚生労働省「雇用動向調査」(各年)。

男性の一般労働者においては 20 代後半の相対的に年齢が低い層の転職入職者が減少傾向にあるのに対し、女性においては若い年齢層においても、転職入職者数の増加基調



が続いている（図 1-2-5）。25～29 歳層は 2013～2019 年にかけて年間の転職入職者数が約 3.5 万人増加している。また、40～44 歳層の年間転職入職者数は同期間に約 2.7 万人、45～49 歳層は 2.1 万人増加するなど、その他の年齢層においても転職入職者数の増加基調が見られる。その結果、2013 年時点と比べると、30 代と 40 代の年間転職者数の相違が、2019 年には各年齢層の間ではほとんどなくなっている。

図 1-2-5 女性一般労働者（雇用期間の定めなし）・年齢層別転職入職者数の推移（2013～2019 年）



出所）厚生労働省「雇用動向調査」（各年）。

日本の大企業セクターは発達した内部労働市場をもち、外部労働市場からのリクルートは職業経験をもたない新規学卒者を中心に行われると言われてきた（氏原 1966、田中 1980、佐口 2018）。図 1-2-6 は、2013 年から 2019 年までの転職入職した雇用期間の定めのない一般労働者数の推移を、入職した企業の従業員規模別に示したものである。

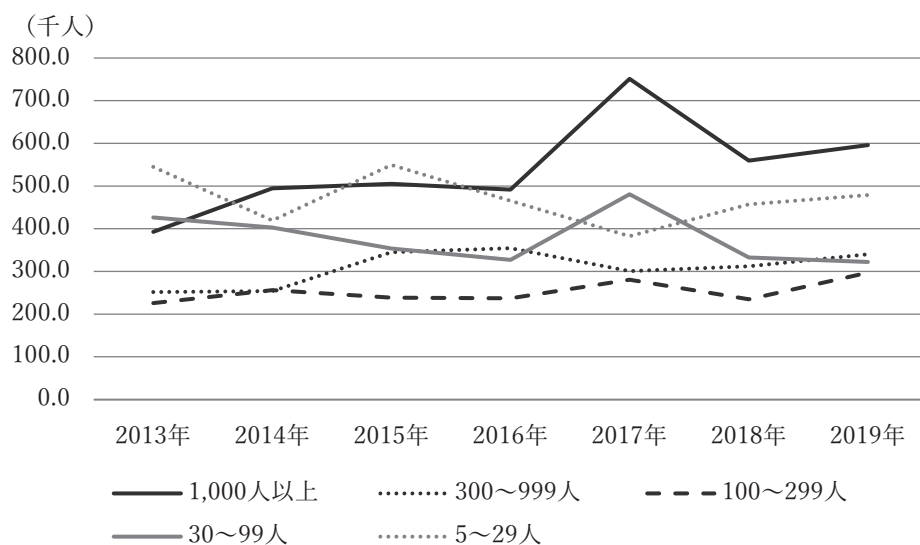
2013 年に年間の転職入職者が最も多かったのは従業員 5～29 人の企業で、その数は 50 万人を超えていた。一方で、従業員 1000 人以上の企業に転職入職してくる一般労働者は約 39 万人にとどまっていた。しかし、従業員 5～29 人の企業に 1 年間に転職入職してくる一般労働者数は、その後は上下しながらもやや減少基調にある。これに対し、従業員 1000 人以上の企業に年間に転職入職する一般労働者数は増加基調であり、2019 年は約 60 万人と、2013 年の年間転職入職者数よりもおよそ 20 万人増加している。

従業員 1000 人以上の企業ほどではないが、2013 年から 2019 年にかけて年間の転職入職者数の増加が見られるのは、従業員 300～999 人の企業、および 100～299 人の企業で、2019 年には 2013 年よりもそれぞれ約 8.9 万人、7.1 万人ほど増加している。逆

に従業員 30～99 人の企業への転職入職者数は、2013 年から 2019 年にかけて、およそ 10 万人減少している。

以上の結果、300 人以上の企業に転職入職する一般労働者の割合は、2013 年の 34.1% から 2019 年には 45.0% にまで上昇している。転職労働市場が、もっぱら中小企業セクターで繰り広げられているという見方は、もはや必ずしも当てはまらない状況であることが窺える。

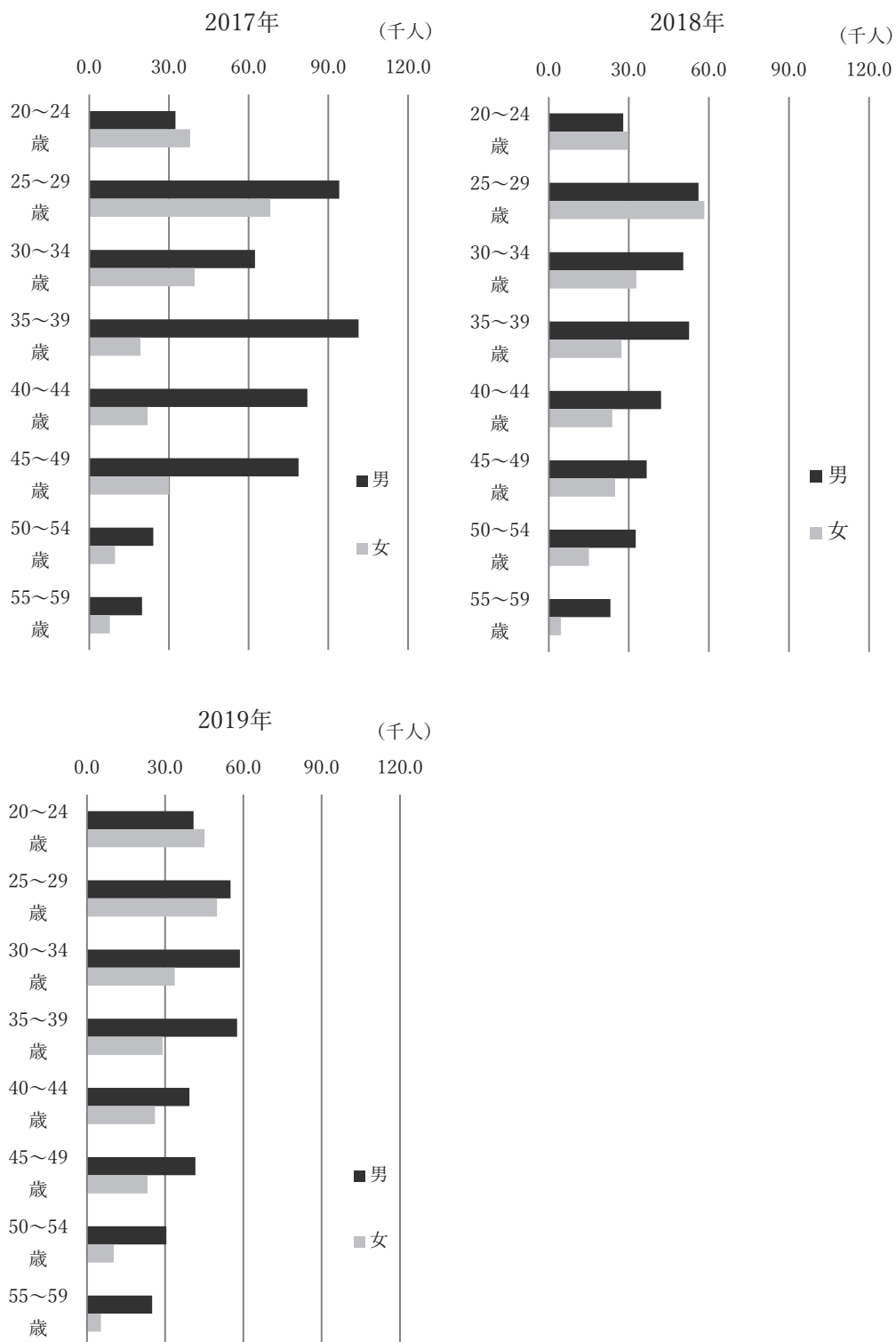
図 1-2-6 入職先従業員規模別・一般労働者（雇用期間の定めなし）の転職入職者数の推移（2013～2019 年）



出所) 厚生労働省「雇用動向調査」(各年)。

では、1000 人以上の企業に転職入職している雇用期間の定めのない一般労働者は、どのような人々なのか。ここまで見てきたように、転職入職者の数は全体として増減を繰り返している。ここでは、転職入職者が前年よりも全体として増加した時点と減少に転じた時点とを含む直近の 3 か年（2017～2019 年）に転職入職した一般労働者数を、性別・年齢層別に確認する（図 1-2-7）。

図 1 - 2 - 7 従業員 1000 人以上の企業に転職入職した雇用期間の定めのない一般労働者（2017～2019 年） 性別・年齢層別集計



出所) 厚生労働省「雇用動向調査」(各年)。

転職入職者数が2013年以降でピークに達した2017年において、転職入職者数の多い上位5つの属性を挙げると、①35～39歳・男性（10.1万人）、②25～29歳・男性（9.4万人）、③40～44歳・男性（8.2万人）、④45～49歳・男性（7.9万人）、⑤25～29歳・女性（6.8万人）となる。転職者入職者が増加している時期においては、20代後半の若年層にくわえて、30代後半から40代の男性の中年層の転職者が多いことが窺える。一方、前年から転職入職者全体の数が減少した2018年においては、25～29歳・女性（5.8万人）、25～29歳・男性（5.6万人）などの属性が多い反面、30代後半以降の男性は相対的に少なく、各属性の前年比で見ても大きく減少していることがわかる。転職入職者全体の数がやや増加した翌年の2019年では、30～34歳・男性（5.9万人）、35～39歳・男性（5.8万人）、25～29歳・男性（5.5万人）、25～29歳・女性（5.0万人）、20～24歳・女性（4.5万人）などの属性が多く、40代男性の数は相対的に少ない。ここからは、いわゆる「第2新卒」と呼ばれる層など、35歳未満の若年層が安定して相対的に多く中途採用される傾向にあることが窺える。同時に、中途採用者の数が全体として多い時点では、男性の中年層の中途採用が多くなっており、この属性の中途採用者数の変動が大きいことが窺える。

以上、中途採用者数の状況について確認した。規模が比較的大きな企業においても正社員の中途採用者数が増加していることが窺える。また、規模の大きい企業に正社員として中途採用された者の年齢を見ると、「第2新卒」と呼ばれるような若年層が安定的に多いものの、30歳以降の層も緩やかな上昇傾向が見られた。とくに、中途採用者数が全体として多くなる時期には、男性の中年層の中途採用者が増加していることが窺える。しかし、このように中途採用者数の動向をつぶさに観察しても、中途採用のパターンや長期雇用モデルからの変化の有無を判別することはできない。そこで、企業が中途採用を行う意図について、次に確認してみたい。

## 2. 中途採用意図

企業はどのような意図で中途採用を実施しているのであろうか。この点は、中途採用のタイプを考えるうえで、重要な点となる。表1-2-2は中途採用意図について尋ねた調査についてまとめたものである。これらの調査は、企業もしくは事業所における中途採用の意図について、用意した選択肢のなかからシングルもしくはマルチアンサーで尋ねる形式をとっている。なお、表中の「転職者実態調査」は2020年にも行われており、そこでも中途採用の意図について尋ねている。しかし、この年は新型コロナウイルス感染拡大の影響が強くと推測されることから、さしあたりここでは2015年の調査結果を参照する。

表 1-2-2 中途採用の意図に関する調査の一覧

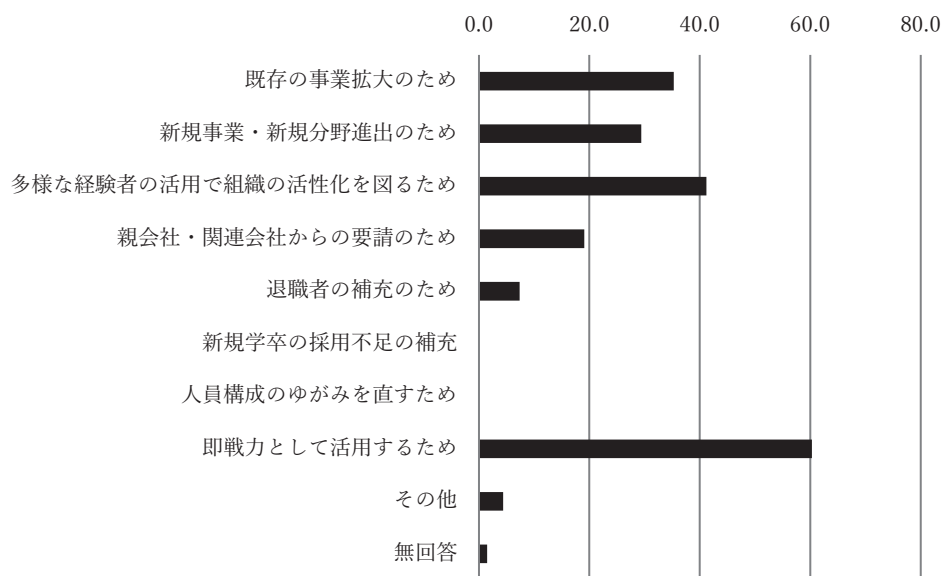
	調査時期	中途採用の定義	その他の用語の定義	質問文	回答形式・選択肢
厚生労働省「労働経済動向調査」	経年・継続 (採用意図についての質問は2012年まで)	不明	・常用労働者：次のいずれかに該当する労働者をいう。なお、下記の派遣労働者は含まない。①期間を定めずに、または1か月を超える期間を定めて雇われている者。②日々または1か月以内の期間を定めて雇われている者で、前2か月それぞれに18日以上雇われた者。 ・派遣労働者：労働者派遣法に基づいて他社(派遣元事業所)から、調査対象となった事業所に派遣されている者をいう。	〇〇年〇～〇月に中途採用を行った場合の主な理由は何ですか。主な理由を1つ選んでください。	以下の選択肢から回答(シングル) 1: 離職者の補充 2: 新規学卒者の採用難 3: 操業度(取扱額)の上昇 4: 設備・部門の拡充 5: 経験者の確保 6: その他
厚生労働省「雇用管理調査(2001年)」	経年・廃止 (2004年まで)	平成12年(1月～12月)に採用された者のうち、新規学校卒業業者として採用された者以外の常用労働者を「中途採用者」と定義。ただし、パートタイム労働者は除外。	・常用労働者：以下の者をいう。①期間を定めずに、又は1か月を超える期間を定めて雇われている者。②臨時又は日雇労働者で、調査日前2か月(12年11月、12月)の各月にそれぞれ18日以上雇われた者。なお、取締役、理事などの役員であって、その事業所に常時勤務して、一般労働者と同じ給与規則又は同じ基準で毎月給与の支払いを受けている者、事業主の家族であって、その事業所に常時勤務して給与の支払いを受けている者、又はパートタイム労働者であっても上記①、②のいずれかに該当すれば、常用労働者とする。	中途採用の実施理由は何ですか(職種ごとに該当する番号をすべて〇で囲んでください)。	職種別(「管理職」「事務職」「技術・研究職」「現業職」)に以下の選択肢から回答(複数回答可) 1: 組織・経営面: 既存の事業拡大のため 2: 組織・経営面: 新規事業・新規分野進出のため 3: 組織・経営面: 多様な経験者の活用で組織の活性化を図るため 4: 組織・経営面: 親会社・関連会社からの要請のため 5: 人事管理面: 退職者の補充のため 6: 人事管理面: 新規学卒の採用不足の補充 7: 人事管理面: 人員構成のゆがみを直すため 8: 人事管理面: 即戦力として活用するため 9: その他
厚生労働省「転職者実態調査(2006年)」	単発(2006年)	次の(1)と(2)の両方に該当する常用労働者を「転職者」と定義。(1)直近1年間(平成17年9月1日から平成18年8月31日まで)に当該事業所に勤めることになった者(「移籍出向」(出向元との雇用関係を終了させて出向先に雇用される形の出向)により当該事業所に在籍する者は転職者とする)。(2)当該事業所に勤める前の1年間に他企業に雇われた経験のある者(「学生アルバイト」や雇用期間が1か月以内の「臨時・日雇」の場合は除く)。	・常用労働者：次の(1)又は(2)に該当する者をいう。労働者派遣事業を行う業者から派遣された派遣労働者は含まない。(1)期間を定めずに、又は1か月を超える期間を定めて雇われている者。(2)日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者であって、調査日前2か月の各月に18日以上雇われている者。 ・一般正社員：次の(1)又は(2)に該当する労働者をいう(ただし、パートタイム労働者は除く)。(1)雇用期間を定めずに雇われている者。(2)1年を超える期間を定めて雇われている者(ただし、1年ごとに契約を更新して契約期間を延長している場合は除く)。 ・パートタイム労働者：一般正社員より1日の所定労働時間が短い、1週の所定労働日数が少ない者。	貴事業所では一般正社員の転職者をどの様な理由で採用しましたか。職業別にあてはまるものを3つまで選んで〇で囲んでください。	職業別(「専門的・技術的、管理的な仕事」「事務・販売、サービスの仕事」「保安・運輸・通信、生産工程・労務の仕事」)に以下の選択肢から回答(3つまで) ・専門知識・能力があるから ・経験を活かし即戦力になるから ・幅広い人脈を期待できるから ・人員構成の歪みの是正のため ・新卒者の採用が困難なため ・退・転職者の補充のため ・親会社・関連会社の要請のため ・事業拡大による人員不足を補うため ・その他 ・該当する職業の採用なし
厚生労働省「転職者実態調査(2015年)」	単発(2015年)	雇用期間の定めがないまたは1年以上の雇用期間を定めて雇用する一般労働者(短時間労働者は除く)のうち、当該事業所に雇用される前の1年間に他企業に雇用された経験のある者(移籍出向を含む)であって、平成26年10月1日から平成27年9月30日の間に雇用されたもの。他企業に雇用された経験が、学生アルバイト及び1か月以内の臨時的な仕事のみである場合は含まない。	・常用労働者：次のア～ウのいずれかに該当する者をいう。ア 期間を定めずに雇われている者。イ 1か月を超える期間を定めて雇われている者。ウ 日々雇われている者又は1か月以内の期間を定めて雇われている者であって、平成27年8月及び9月の各月に各々18日以上雇われた者。 ・一般労働者：常用労働者のうち、短時間労働者を除いた労働者(いわゆるフルタイム労働者)をいう。 ・短時間労働者：常用労働者のうち、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者及び1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者をいう。	転職者を採用した理由は何か。職種別に該当するものを3つまで選んでください。	職種別(「管理的な仕事」「専門的・技術的な仕事」「事務的な仕事」「販売の仕事」「サービスの仕事」「保安・生産工程・輸送・機械運転、建設・探掘、運搬・清掃・包装等、その他の仕事」)に以下の選択肢から回答(3つまで) ・専門知識・能力があるから ・経験を活かし即戦力になるから ・幅広い人脈を期待できるから ・職場への適応力があるから ・新卒者の採用が困難なため ・離職者の補充のため ・親会社・関連会社からの要請のため ・その他 ・該当する職種での採用なし

出所) 執筆作成。

表から分かるとおり、採用意図をシングルアンサー、もしくはマルチアンサーで尋ねる形式が取られている。中途採用を行った理由をシングルアンサーの形式で尋ねているものとして、「労働経済動向調査」がある。中途採用の実施理由についての項目が含まれる最後の年である 2012 年 2 月の調査では、企業規模 1000 人以上の企業の事業所で最も回答が多い選択肢は「離職者の補充」であり、中途採用を行った事業所のうち 65% が該当している。ただし、表 1-2-2 に整理した回答の選択肢からわかるように、他の調査と比べると、「労働経済動向調査」では中途採用の実施理由について大まかにしか尋ねることができないという限界がある。したがって、「離職者の補充」を理由として中途採用を行う企業が多数を占めることが結果から分かったとしても、たとえばそれが企業内部で調達できない人材を確保することを企図したものであるのか（図 1-1-2 の B タイプの中途採用）、それとも新卒人材の不足分を補うためのものであるのか（図 1-1-2 の A タイプの中途採用）について窺い知ることは困難である。つまり、この調査からは、企業がどのような意図で中途採用を行っているのかを、本研究の問題意識に照らして十分に把握することは難しい。

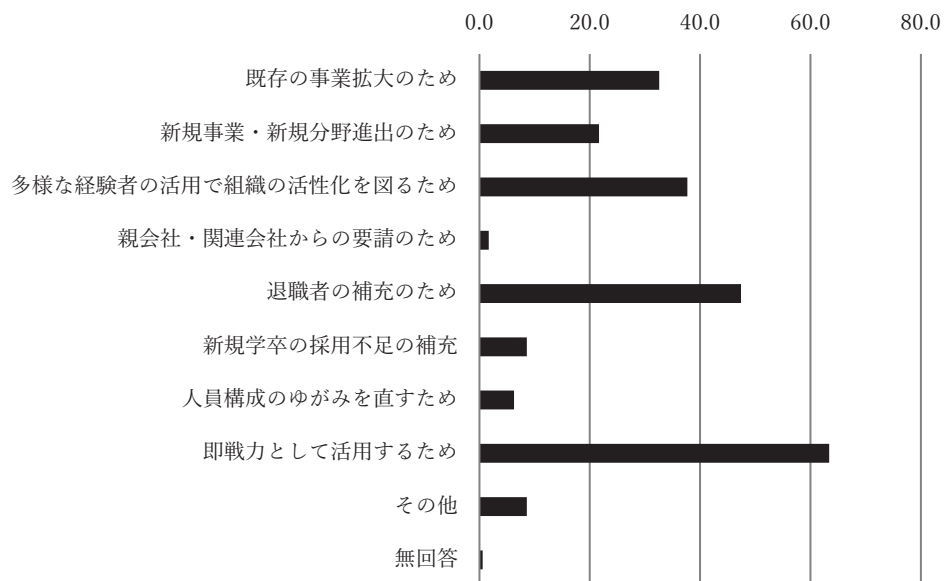
その他の調査は、中途採用意図についてマルチアンサーで尋ねているものである。このうち、採用意図について最も詳細に尋ねている調査である「雇用管理調査」の 2001 年の結果を示したものが図 1-2-8 から 1-2-10 である。この調査は、「労働経済動向調査」とは異なり、職種別に採用意図を把握できる。

図 1-2-8 中途採用者の採用がある企業における採用の実施理由別企業数の割合・管理職（産業計・企業規模 5000 人以上、単位は%）



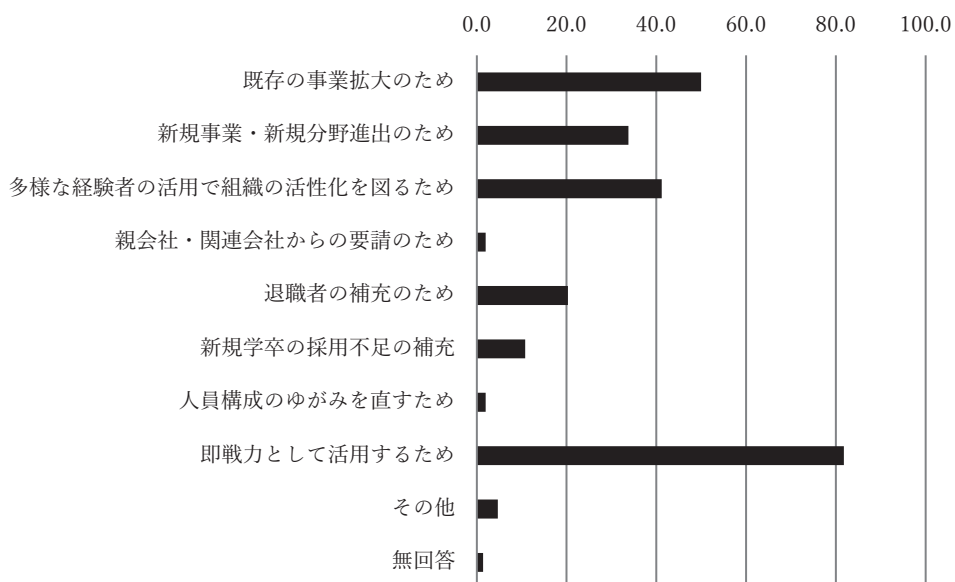
出所) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001 年)。

図 1 - 2 - 9 中途採用者の採用がある企業における採用の実施理由別企業数の割合・事務職（産業計・企業規模 5000 人以上、単位は%）



出所) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001年)。

図 1 - 2 - 10 中途採用者の採用がある企業における採用の実施理由別企業数の割合・技術・研究職（産業計・企業規模 5000 人以上、単位は%）



出所) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001年)。

ここでは、「管理職」「事務職」「技術・研究職」の3つの職種ごとに採用理由別の企業数の割合を示している。いずれの職種でも「即戦力として活用するため」という理由で中途採用を実施している企業が最も多く、半数超の企業がこの選択肢を回答している。



一方で、それに次いで多い採用実施理由を見ると、「管理職」および「技術・研究職」の場合は、「多様な経験者の活用で組織の活性化を図るため」や「既存の事業拡大のため」などを選択した企業の割合が多い。「事務職」の場合、「退職者の補充のため」や「多様な経験者の活用で組織の活性化を図るため」が多くなっている。

しかし、ここで強調したいのは、この調査の質問形式では、中途採用のタイプを正確に把握することが難しいことである。上述のように、この調査では中途採用の実施理由をマルチアンサーの形式で尋ねている。そのため上記の結果からは、それぞれの職種において、たとえば「組織の活性化を図る」ために中途採用者を「即戦力として活用」しようとする企業が多いのか、「退職者の補充」のために中途採用者を「即戦力として活用」しようとする企業が多いのかなどといったことが判別することができない。したがって、上記の結果が、どのようなタイプの中途採用が多いことを示しているのかわかをデータに基づいて窺い知ることが難しい。同様の限界は、同じく中途採用の理由について複数回答形式で尋ねている厚生労働省の「転職者実態調査」についても指摘できる。このように、採用意図を尋ねた調査から中途採用のパターンを把握することは難しいと言える。

### 3. 中途採用者の人事管理

企業が中途採用した人材をどのように管理しているのかという点も、中途採用のタイプを考えるうえでは重要である。表 1-2-3 は、既存の官庁統計および民間調査において中途採用者の人事管理について尋ねた調査をまとめたものである。○がついているものは、人事管理に関する当該項目について相対的に詳細に尋ねているもの、△は当該項目について尋ねているものの○と比べて詳細さに欠けるもの、－は当該項目について尋ねていないものを示している。これを見てわかるように、いくつかの官庁統計や民間調査では、中途採用者の処遇の決定基準や活用方針、定着管理などについて尋ねているものの、人事管理をトータルで把握している調査がないことが分かる。くわえて、このうち現在まで経年的に行われている調査はなく<sup>4</sup>、昨今の中途採用者に対する人事管理のあり方については、そのごく一部しか把握できないという限界があることが窺える。

---

<sup>4</sup> 「転職者実態調査」は不定期に実施されているが、表 1-2-2 に示したように、2006 年と 2015 年では用語の定義が異なる。また、両調査では対象とする事業所の規模も異なっているため、経年的な比較は困難である。



表 1-2-3 中途採用者の人事管理に関する調査の一覧

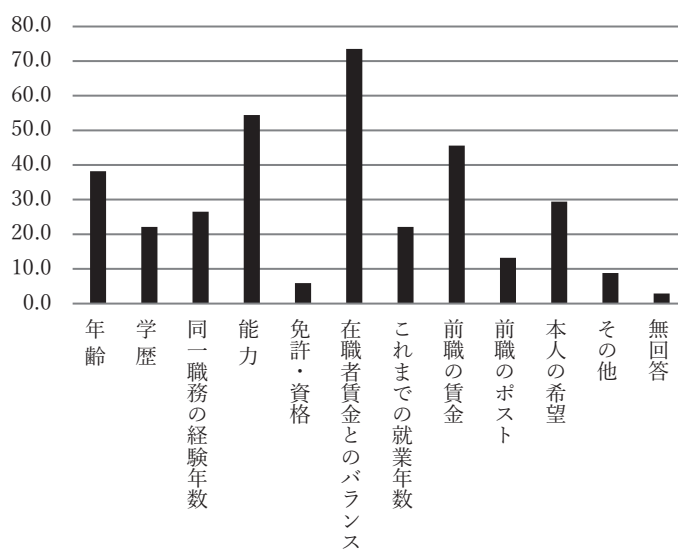
	調査時期	処遇の 決定方法	活用方針	定着管理	定着率	離職率
厚生労働省「転職者実態調査（2006年・2015年）」	不定期（2006年、2016年）	△	-	-	-	-
厚生労働省「雇用管理調査（2001年）」	経年・廃止 （2004年まで）	○	-	-	-	-
厚生労働省「雇用管理調査（1995年）」	経年・廃止 （2004年まで）	○	-	-	-	-
JILPT「中小企業の『採用と定着』調査（企業調査・従業員調査）」	単発（2014年）	-	○	○	-	-
人材サービス産業協会「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」	単発（2013年）	-	-	○	-	-
JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」	単発（2016年）	-	-	-	○	-
リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査」	経年・継続	-	-	-	-	○

出所）執筆者作成。

そのうえで、各調査から見える中途採用者の人事管理の動向について確認しよう。まず、中途採用者の処遇の決定基準については、厚生労働省の「転職者実態調査」や「雇用管理調査」において尋ねられている。2015年の「転職者実態調査」では、転職者の処遇決定の際に考慮する要素を、「年齢」「学歴」「前職の賃金」「前職の役職」「これまでの経験・能力・知識」「免許・資格」といった選択肢のなかからマルチアンサー（および最も重視するもの1つ）で尋ねている。ただし、このような質問形式では、企業の人事制度のなかで中途採用者がどのように処遇されているかということを十分に把握することができない。たとえば、自社の格付け制度や賃金テーブルに中途採用者が当てはまらないような場合にどのように対処するのかといったことが、このような質問形式への回答からは把握することができない。

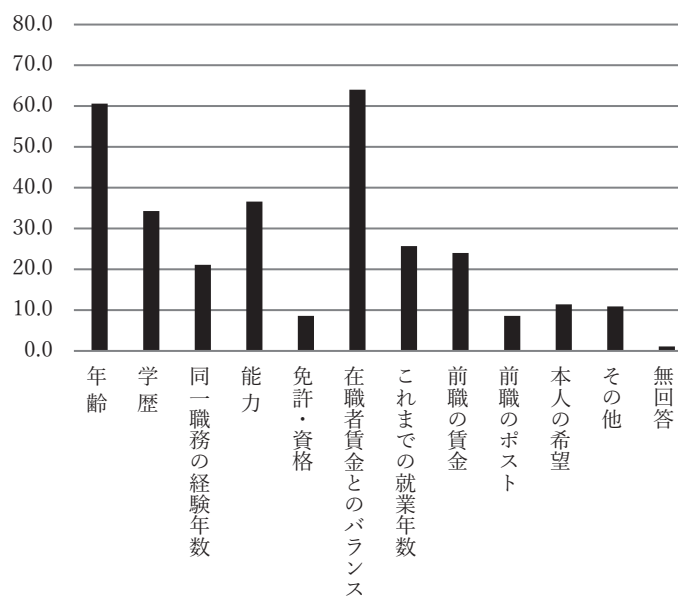
そこで、調査が行われていた時期はやや遡るが、「転職者実態調査」よりも詳細に尋ねている「雇用管理調査」について見てみよう。「雇用管理調査」では、中途採用者の職種ごとに、「転職者実態調査」よりも詳細な選択肢を設けて処遇の決定基準を尋ねている。図1-2-11から図1-2-13は、規模5000人以上の企業における職種ごとの中途採用者の処遇の決定基準について、2001年の調査結果をもとに示したものである。

図 1-2-1 1 中途採用者の採用がある企業における採用時のポスト・賃金等の格付け決定基準別の企業数割合・管理職（産業計・企業規模 5000 人以上、単位は%）



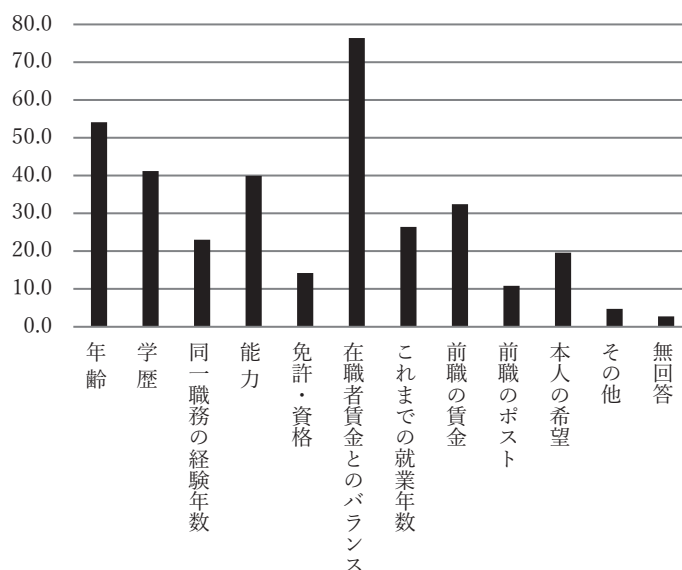
出所) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001年)。

図 1-2-1 2 中途採用者の採用がある企業における採用時のポスト・賃金等の格付け決定基準別の企業数割合・事務職（産業計・企業規模 5000 人以上、単位は%）



出所) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001年)。

図 1-2-13 中途採用者の採用がある企業における採用時のポスト・賃金等の格付け決定基準別の企業数割合・技術・研究職（産業計・企業規模 5000 人以上、単位は%）



出所) 厚生労働省「雇用管理調査」(2001 年)。

これを見ると、いずれの職種でも、「在職者賃金とのバランス」を処遇の決定基準としている企業が最も多く、6 割から 8 割の企業がそのように回答していることが窺える。くわえて、「事務職」および「技術・研究職」の場合は、「年齢」を処遇の決定基準とする企業がそれに次いで多くなっている。これは、企業内部における標準的な年功賃金カーブから乖離しない形で中途採用者の処遇を決めようとしている企業が多い可能性を示唆している。

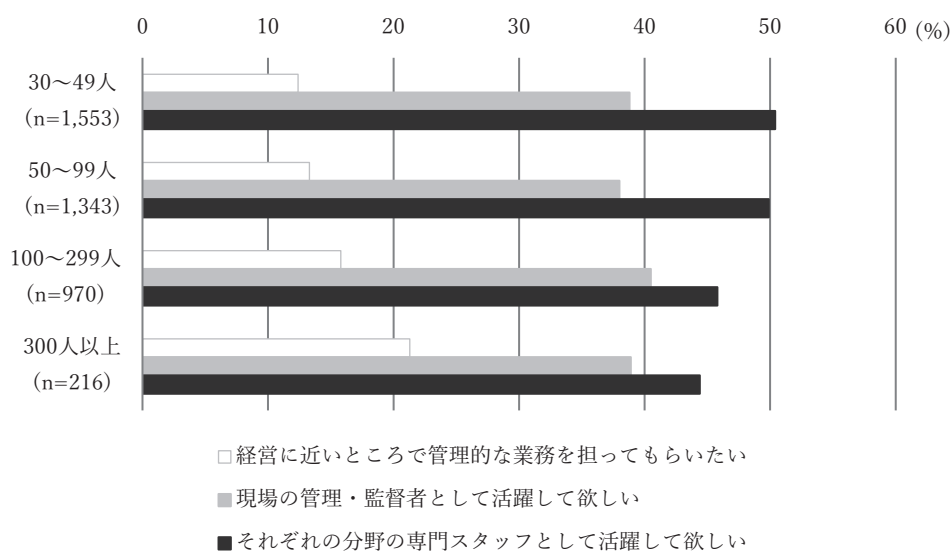
なお、「雇用管理調査」では、企業規模 1000～4999 人、300～999 人といった区分も設定している。これらの規模別で中途採用者の処遇決定基準を見ると、300～999 人の区分で「年齢」が「在職者賃金とのバランス」をわずかに上回っているのを除き、おおむね規模 5000 人以上の場合と同じ傾向が見てとれる。すなわち、大企業セクターに相当する他の企業規模においても、企業内部の標準的な年功賃金カーブから乖離しないように処遇を決定する企業が多いことが窺える。

ただし、この場合も、中途採用者が自社の賃金制度にうまく当てはまらないような場合にどのように企業が中途採用者を処遇するかという点を把握するうえでは限界がある。このように、処遇の決定基準について尋ねた既存調査では、中途採用者を自社の格付けや賃金制度にどのようにして適合させているのか、適合しない場合にどのように対処しているのかといった点について把握できないことが窺える。

次に活用方針について確認しよう。JILPT が 2014 年に行った「中小企業の「採用と定着」調査」では、中小企業を主に対象にしているものの、300 人以上の企業と従業員

それぞれに対しても、中途採用者に対して将来的にどのような役割を担ってほしいと考えているかという内容の質問が用意されている。選択肢としては、「経営に近いところで管理的な業務を担ってほしい」「現場の管理・監督者として活躍して欲しい」「それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい」「その他」「特に考えていない」の5択からマルチアンサー形式で尋ねている。調査の結果、従業員規模が大きくなるほど「経営に近いところで管理的な業務を担ってほしい」という回答が多くなる傾向にあるものの、どの従業員規模でも「それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい」という回答が最も多く、4割から5割の企業がそのように回答している（図1-2-14）。この結果からは、中途採用者に対して経営に近いところや現場の管理者としてよりも、限定した分野で活用しようと考えている企業が多いことが窺える。ただし、ここから、中途採用者を不足する新卒採用者を補充する人材として活用しているのか（Aタイプ）、それとも新卒採用では確保できない役割を果たす人材として外部調達しようとしているのか（Bタイプ）ということを見てとることはできないという限界があることが窺える。

図1-2-14 中途採用者に将来的に担ってほしいと考えている役割（従業員規模別）  
(MA)



出所) 労働政策研究・研修機構 (2015)。

中途採用者の定着管理についても、JILPTの「中小企業の「採用と定着」調査」において詳細に尋ねられている。そこでは、中途採用後すぐの社員が職場に円滑になじめる

ように行っている施策について、11 の選択肢からマルチアンサー形式で尋ねている<sup>5</sup>。その結果、「先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている」と回答した企業が最も多く（58.4%）、次いで「上司が常日ごろ面倒を見るようにしている」と回答した企業が半数を超えている（56.1%）。ここでの「先輩」が同じ職場の人を指しているかどうかは必ずしも定かではないが、上司が面倒を見る形で中途採用者の定着を図っている企業が多いことから、中途採用者の定着管理が主として職場単位で行われている企業が多い可能性が窺える。しかし、このような職場単位の定着管理が行われているとして、それが中途採用者に特有の定着管理のやり方であるのかどうか、たとえば新卒採用者への定着管理のやり方と異なるのか否かといった点は、上記の調査結果から知ることはできない。このように、中途採用者の定着管理について尋ねた調査はそもそも希少であるものの、そうした調査からわかる定着管理のあり方からも、中途採用のタイプについて把握するには限界があることが窺える。

また、2013 年に人材サービス産業協議会が行った「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」では、中高年の中途採用者の定着のために行っている施策について尋ねている（人材サービス産業協議会 2013）。ただし、この調査では、対象が中高年を中途採用した企業に限定されていること、また公開された調査結果からは企業規模別の違いを判別できないといった課題がある。そのうえで調査結果を見ると、中途採用者の定着のための施策として多かった上位 3 項目は、「上司が定期的に定着・活躍度合いを把握し、必要なフォローを実施（上司面談など）」（全体の 37.0%）、「本人の定着・活躍度合いに応じた個別の教育フォローの実施（教育担当など）」（22.3%）、「業務を遂行するうえで必要となる知識・スキル習得機会の提供（研修、通信教育など）」（21.8%）となっている。ここでも、中途採用者の定着管理が主に職場単位で行われる企業が多い可能性が窺える反面、これが新卒採用者とは異なる定着管理のやり方であるのかどうかは定かでなく、中途採用のタイプについても把握が難しいことが窺える。

#### 4. 中途採用の課題

最後に、中途採用に関して企業や事業所が抱えている課題の状況についても既存調査をもとに確認しておきたい。官庁統計のなかでは、厚生労働省「転職者実態調査」が、転職者を採用する際に難しいと考えている問題について尋ねている。上述の通り、「転職者実態調査」は 2020 年にも行われているが、この年は新型コロナウイルス感染拡大の影響が強く出ていると推測されることから、ここでも 2015 年の調査結果を参照する。

<sup>5</sup> 以下の 11 項目である。「1：会社内での公式オリエンテーションや研修」「2：同期（同じ時期・年度に入社した社員）との交流の機会を設ける」「3：上司が常日ごろ面倒を見るようにしている」「4：先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている」「5：同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている」「6：人事・総務担当者が支援する」「7：人員に余裕のある職場に配置する」「8：面倒見のよい職場に配置する」「9：社内でのレクリエーション活動に参加させる」「10：その他」「11：特に何も行っていない」。

2015年調査の結果を見ると、調査に回答した事業所のうちの82%が、転職者を採用する際に「問題がある」と回答している。ここから、大多数の事業所が中途採用において課題があると感じていることが窺える<sup>6</sup>。同調査では、問題の内容についてもマルチアンサー形式で尋ねている。「問題がある」と回答した事業所のうち、「必要な職種に応募してくる人が少ないこと」と回答したのが64.1%と最も多く、次いで「採用時の賃金水準や処遇の決め方」(39.2%)、「応募者の能力評価に関する客観的な基準がないこと」(34.2%)が多くなっている。必要とする職種の人材を中途採用によって確保することに課題を抱えている事業所が特に多いこと、また中途採用者の処遇の決め方や能力評価に課題を感じている事業所も一定数あることが窺える。事業所規模の違いに注目すると、「採用時の賃金水準や処遇の決め方」に問題があると回答する割合は、事業所規模が大きくなるにつれて低くなる傾向にあり、事業所規模1000人以上では28.3%となっている。他方、規模が大きくなるほど回答が多くなる項目として「採用後の処遇やキャリア形成の仕方」があり、全体では16.1%であったのが、事業所規模1000人以上の場合は31.5%と2番目に多い回答項目となっている。他の項目については、事業所規模による違いは見られない。

また、官庁統計ではないが中途採用に関する課題を尋ねている調査として、JILPT「中小企業の「採用と定着」調査」がある。上述のように、この調査は、中小企業を主に対象にしているものの、300人以上の企業と従業員それぞれに対しても、中途採用における課題を尋ねている。はじめに企業調査のほうを見ると、現在中途採用で課題になっていることがあるかという質問に対して、「特に課題はない」と答えた企業は12.4%であり、やはり大多数の企業が何らかの課題があると答えていることが窺える。課題の内容についてマルチアンサーで尋ねた結果を見ると、「求める能力の人材を確保できない」(52.6%)、「人材確保の競争が年々激しくなっている」(35.5%)、「必要な採用者数を確保できない」(32.3%)が上位3つとなっている。ここからは、人材獲得競争のなかで、企業が求める能力をもつ人材を獲得することに各企業が課題を感じていることが窺える。300人以上の企業について見ると、「特に課題はない」は15.8%、8割弱の企業が何らかの課題があると回答している。内容としては、「求める能力の人材を確保できない」(46.5%)「人材確保の競争が年々激しくなっている」(44.6%)、「必要な採用者数を確保できない」(35.6%)が多く、全体と同様の傾向を示していることが窺える。

一方、この調査では従業員に対して、入社直後につまずいたこと・困ったことについて複数回答形式で質問している。「つまずいたこと・困ったことはなかった」と回答したのは全体の29.9%で、残りの約7割は何らかのつまずきや困難を経験したと回答して

---

<sup>6</sup> この点について、事業所規模の違いによる回答のばらつきはあまり見られない。例えば、事業所規模1000人以上で「問題がある」と回答したのは80.7%、300～999人で80.9%、100～299人で85.5%、30～99人で82.1%、5～29人で81.8%となっている。



いる。最も多かった回答は「これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った」で、全体の 33.6%であった。これに続いて「当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった」(19.1%)、「上司との人間関係」(18.4%)が多くなっている。従業員に対して行った質問からは、中途採用で入社した直後に、以前の勤め先との仕事の行い方の違いにつまずいた経験をした者が多いことが窺える。

### 第3節 おわりに

#### 1. 本章の知見のまとめ

本章では、官庁統計をはじめとした中途採用に関する既存の調査から、中途採用に関わる近年の動向を見てきた。第2節の1では、中途採用数の推移を、個人および事業所を対象にした官庁統計のデータから確認した。その結果、近年では大企業セクターにおいて中途採用される人数が増加する傾向にあることが分かった。これまでの通説的には、転職労働市場は中小企業セクターが中心であるとみなされてきた。上記の結果は、このような見方が必ずしも当てはまらないような現象が生じている可能性を示唆している。この点は、本章の検討から得られる1つの事実発見である。また、中途採用者の属性の違いに着目すると、大企業の正社員においては35歳未満の若年層が安定して多く中途採用される傾向にある一方、男性の中年層においても緩やかな上昇傾向が見られることが窺えた。

第2節の2では、企業や事業所における中途採用意図を既存調査から確認した。中途採用意図について最も詳細に尋ねている調査からは、職種の違いにかかわらず、当該企業において即戦力となる人材を活用しようという意図から中途採用を実施する企業が多いことが窺えた。

第2節の3では、中途採用者の人事管理の動向について検討した。まず指摘したのは、中途採用者の処遇の決定基準や活用方針、定着管理などを単一の調査でトータルに尋ねているような既存調査はなく、異なる調査が個別的に関連する項目を尋ねていることである。さらに、今回まとめた調査のうち、現在まで経年的に行われている調査は、官庁統計にかぎっていえば皆無であり、昨今の中途採用者の人事管理のあり方については把握困難になっていることも指摘した。官庁統計を中心とした既存調査のデータからは、中途採用者の人事管理のあり方を把握するうえで、これらの限界があることが窺えた。そのうえで、既存調査の結果を見ていくと、処遇の決定基準としては、2000年代初頭のデータではあるものの、「在職者賃金とのバランス」や「年齢」を処遇の決定基準としている企業が多く、企業内部の標準的な年功賃金カーブから乖離しない形で中途採用者の処遇を決めようとしている企業が多い可能性があることを指摘した。活用方針については、2010年代半ばの時点で、各分野の専門スタッフとして活躍することを中途採用者に望む企業が多く、中途採用者を限定した分野で活用しようと考えている企業が多

いことが窺えることを示した。定着管理については、同じく 2010 年代半ばにおいて、中途採用者の定着管理を主に職場単位で行っている企業が多いことを指摘した。

第 2 節の 4 では、中途採用にまつわる課題について確認した。企業や事業所が抱えている課題について尋ねた調査は、いずれも調査に回答した企業や事業所の 8 割ほどが中途採用に課題を感じていることを示していた。内容としては、必要とする職種に応募する人材が少ないことや、求める能力をもった人材を獲得できないことについて課題を抱えているケースが多いことが窺えた。一方、従業者が抱える課題について尋ねた調査からは、調査に回答した従業員のうち半数以上が何らかの課題を抱えており、とくに以前の勤め先との仕事の進め方の違いについて困難を抱えている場合が多いことが見てとれた。

## 2. 中途採用のタイプを把握するうえでの既存データの限界

本章の目的は、官庁統計を中心とする既存の中途採用調査から、中途採用者のタイプの違いやその変化をどこまで把握できるか考察することであった。本章の検討を踏まえると、既存の中途採用調査は、中途採用者のタイプを識別するうえで以下のような限界を持つと考えられる。

第 1 に、採用数のデータからは、上述のように大企業においても中途採用者数が増加していることなどを観察することができる。しかし、実際に本章で見たように、企業の特性や中途採用者の属性ごとに採用数を確認したとしても、中途採用のタイプの違いについて識別することは難しいと考えられる。たとえば、第 2 節の 1 のおわりに、大企業セクター全体の中途採用者数が増加している時期には、男性の中年層の中途採用者が顕著に多くなっていることを示した。このような中途採用の増加は、あくまで長期雇用をモデルとしたものであるのか、それともより流動的な雇用モデルへの変化につながるようなものであるのか。こうしたことは、本章で検討した採用数のデータから窺い知ることは困難である。

第 2 に、採用意図については、最も詳細に尋ねている調査であったとしても、選択肢からのマルチアンサーという質問形式をとっているために、どのような雇用モデルに基づいて企業が中途採用をしようとしているのかを十分に把握することができない。第 2 節の 2 で述べたように、即戦力となる人材の活用を企図している企業が多いことがわかったとしても、それが果たしてどのような意図であるのか、例えば退職者が抜けた穴を即座に埋めるために即戦力となる人材を欲しているのか、新規事業を担えるような人材の調達のために即戦力を採用しようとするのかといった点を識別することはできない。このように中途採用意図について尋ねた既存調査からは、それが雇用慣行の変化をもたらすような中途採用であるのかどうかを把握するための十分な情報が得られないのである。

第 3 に、中途採用者の人事管理については、上述した単一の調査で尋ねている項目の限定や経年的な調査の少なさといった点に加えて、いくつかの限界がある。処遇の決定

基準については、中途採用者を自社の格付けや賃金制度に適合できない場合に企業がどのような対処を講じているのかといったことを把握できない。活用方針についても、中途採用を新卒採用の代替として位置づけようとする 것과関わるのかどうかは定かではない。定着管理については、企業が中途採用者の定着を新卒採用者とは異なる形で考えているのかどうかを把握することができない。こうした諸点についての情報は、雇用慣行の変化をもたらさうような中途採用が行われているのかどうかを識別するうえで重要である。しかし、本章の検討からは、こうした情報を既存の調査から得ることは難しいことが窺える。

本章の意義は、雇用慣行の変化に関する見通しを得るために中途採用の類型を識別するという関心に照らして、既存の中途採用調査からどのようなことが分かり、どのようなことが分からないかを整理した点にある。ここで示したような限界を乗り越え、中途採用のタイプとその動向を把握するためには、既存調査の活用にとどまらず、新たな調査を実施する必要があることを、本章の検討は示唆している。

## 参考文献

### 【日本語文献】

石田英夫・梅沢隆・永野仁・蔡苙錫・石川淳（2002）『MBA 人材マネジメント』中央経済社。

稲上毅（1999）「日本の産業社会と労働」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学 労働』東京大学出版会所収。

氏原正治郎（1966）『日本労働問題研究』東京大学出版会。

小熊英二（2019）『日本社会のしくみ—雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社現代新書。

佐口和郎（2018）『雇用システム論』有斐閣。

人材サービス産業協議会（2013）「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査＜企業編＞調査結果概要」（<http://j-hr.or.jp/wp/wp-content/uploads/middlematch-pdf01.pdf>）人材サービス産業協議会。

関口定一（2021）『ホワイトカラー雇用史序説—20世紀アメリカの企業社会』中央大学出版部。

田中博秀（1980）『現代雇用論』日本労働協会。

労働政策研究・研修機構（2015）「中小企業の「採用と定着」調査結果—速報版—」労働政策研究・研修機構。

### 【英語文献】

Cappelli, P.（2008）*Talent on Demand—Managing Talent in an age of Uncertainty*, Harvard Business School Press.（若山由美訳（2010）『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済出版社）。

## 第2章 中途採用行動から見る企業の雇用慣行の現状

### 第1節 はじめに

第1章では公式統計の概観・分析以外の方法で企業の中途採用行動を確認する必要性を確認した。例えば、「雇用動向調査」の集計では、従業員1000人以上の企業に転職入職した一般労働者の職種や役職はわからない。属性データからも大手企業の中途採用の意図や中途採用者の位置づけがある程度窺えはするものの、より詳細に把握・検討していくには別の調査が必要となる。雇用慣行の相違を示す理念型として、序章の図序-2-1や1章の図1-1-1で示された日本の企業を「長期雇用モデル」の人事管理とし、欧米の企業を「雇用流動モデル」の人事管理とした場合に、中途採用の増加は、田中（1980）以来通念として定着している日本的な「長期雇用モデル」から、欧米的な「雇用流動モデル」への転換の進展と見なすことができるのだろうか。それともそうではないのか。さらに、Cappelli（2008）の主張に基づけば、内部労働市場と中途労働市場の活用というような組み合わせが存在する可能性もある。

そこで本章では、一定程度社歴のある大企業を対象とした事例調査の分析を中心に、日本企業における中途採用の位置づけと、そうした位置づけの下での課題について明らかにしていく。中途採用者は、新卒採用と内部昇進慣行の重視を特徴としてきた企業の人事管理の中で、どのような役割を期待されているのか。また、そうした役割と中途採用者をめぐる人事管理との間にはいかなる関係を見出すことができるか。中途採用と中途採用者をめぐる人事管理は、企業にどのような課題をもたらすのか。これらの点について分析・検討を行う。

以下、第2節では企業の中途採用や転職者の処遇に関する先行研究を検討し、日本企業における中途採用の位置づけについて解明するための手がかりを得る。第3節では、本章の検討課題を述べる。第4節では企業の中途採用ニーズについて確認する。第5節では職種別に採用方法や賃金決定の特徴について取り上げる。第6節では中途採用における課題を確認する。最後の第7節において、分析の知見をまとめたい。

### 第2節 日本企業の中途採用に関する先行研究

第1章では1000人以上の企業において、中途採用が増加傾向にあることを指摘した。また、若年層をボリュームゾーンとしつつ、年によっては中高年層からも中途採用が行われていることを確認した。中途採用を近年増やし続けている従業員1000人以上の企業の中には、従業員規模のより小さいセクターに比べて、正社員の新卒採用と長期にわたる能力開発・キャリア形成を人材活用の軸とする人事管理が形作られた企業が、より高い割合で存在すると推測される。これらの大企業セクターにおいて、正社員の中途採用の増加が見られるのは、企業のどのような意図や現状に関する認識が要因となっているのか。以下では、大企業セクターにおける中途採用者の位置づけや、その背景にある企業の意図を探る手掛かりとして、



日本企業における中途採用についての先行研究の内容を概観する。

日本企業の中途採用活動については、永野（2007）が、厚生労働省の「雇用動向調査」のデータや、インタビュー調査などを基に分析を行っている。永野によると、1990年以降2005年までは中途採用が増加し、新卒採用が減少している。中途採用実施の要因としては、新規事業や既存の事業の拡大という事情や、絶えず新しい血を入れ多様性を確保するという企業の考えがある。また、中小規模の企業では新卒採用が困難なことも要因となっている。ただ、既に安定的な人材確保や育成手段として新卒採用方式が確立している企業にとっては、その方式を維持した方が効率的であるため、そうした方式を確立している大手企業や準大手企業は、新卒採用を今後も維持していくという見通しを、永野は述べている。さらに、永野（2012）は、アンケート調査・インタビュー調査の分析から、中途採用は売上高が増加した企業で行われる可能性がより高く、したがって景気低迷の影響を受けやすいこと、要求水準が明確になっている中途採用では、それを考慮するあまり、その先のキャリアまで考慮した上での適材が採用できなくなり、結果として新卒者を育成した方が良い人材の獲得につながると判断されやすいことを指摘する。中高年労働者の中途採用について分析した中村（2014）は、①人材の外部調達ポリシーをもつ企業ほど中高年労働者の採用実績があること、②年功賃金の度合いや雇用保障に関する方針は、中高年労働者の採用と相関を持たないこと、を見出している。

ただ、ここまで紹介した企業の中途採用に関する先行研究は、企業が中途採用者をどのように位置づけ、その位置づけに基づいて、賃金などの処遇を決定していくかといった点については、触れていない。これらの点についての示唆が得られるのは、転職者や高度な専門知識を有する労働者（プロフェッショナル）の処遇に関する分析からである。

勇上（2001）は、日本企業に勤務する転職者を対象としたアンケート調査結果を基に、転職前後の賃金の変化について分析を行った。この分析によると、転職前の企業における最長経験部門の経験年数は、40歳以上の転職者では賃金の増加と負の関係を持ち、一方で、30歳台の転職者については、営業系や研究・技術系の仕事に従事し、転職前後で従事する仕事の分野が変わらない場合に、経験年数が長いほど転職後の年収が上昇する。また、転職者と生え抜き社員の年齢－賃金プロファイルを比べたところ、営業系では生え抜き社員の賃金が転職者を一貫して上回り、逆に専門・技術職では転職者の賃金が一貫して生え抜き社員を上回った。

勇上の分析と同様、転職者と生え抜き社員の処遇を比較した研究が佐藤（2018）である。佐藤は転職者と生え抜き社員の企業内における昇進確率について分析を行い、①ライン管理職への昇進確率は職種を問わず平均的に転職者のほうが低い、②事務・営業等の職種では、企業規模が大きいほど転職者はライン管理職に昇進しにくい、③技術・専門職ではそうした傾向は見られない、④管理職相当専門職への昇進においては、転職者は生え抜きと比較して不利とはならない、といった知見を得ている。

勇上や佐藤の分析は、技術・専門職の専門性は企業を超えた汎用的なものとして評価される傾向が、他の職種に比べると強いことを示唆する。一方で、様々なプロフェッショナルの処遇について分析した西村（2017）は、企業内研究者、システム・エンジニア、プログラマーといった「企業内プロフェッショナル」は、その就業に関するルールの性格や熟練形成のパターンから、「企業主導型」のプロフェッショナル労働市場に属しており、医療関係者などほかのプロフェッショナルに比べ、年齢または勤続年数が賃金に大きな影響を与えると指摘する。

以上の先行研究から分かることは、中途採用においてもいくつかのパターンが存在する可能性があることである。この点に関わり本報告書では1980年代以降、約40年に渡り世の中の通念として維持されてきた2つの概念の妥当性に疑問を投げかけてきた。これら既存の先行研究は、そうした単純な概念には当てはまらない中途採用行動が存在することを示唆していると言えよう。

### 第3節 本章の検討課題と分析対象

#### 1. 本章の検討課題

中途採用の増加は、「雇用流動モデル」への転換なのだろうか。本章はこの点を問うことを目的としている。そのために、次の2つの点に注目する。1つは企業の中途採用方針である。日本企業の中途採用に関する先行研究では、どのような企業が中途採用を行う傾向が強いのかといった点や、賃金や昇進といった処遇面で、同様の職種・役割の中途採用者と新卒採用者（生え抜き社員）を比較した場合に、どのような相違が生じるのかといった点について分析されてきた。しかしながら、中途採用活動や採用後の中途採用者の処遇の背景にあると考えられる、各企業の事業活動における中途採用者の位置づけや、中途採用者に期待されている役割については、十分に明らかにされているとは言い難い。企業の中途採用行動には、様々な意図、もしくは意図せざる結果があると想定される。

雇用慣行をめぐる議論では、中途採用者を一括りにしてきたと思われる。本章では、この前提に対して疑問を投げかけている。中途採用は多様であり、「雇用流動モデル」とは異なる中途採用もあるのではないか。企業の中途採用の理由が様々であることを念頭に、企業における中途採用の多様性の把握を試みたい。

また、昨今、「スペシャリスト採用」など、企業の人事制度の枠外で採用される者の存在が指摘されている。若手でも年収が数千万円といった報道も見られる。とはいえ、全ての中途採用者がそのような好条件を提示されているとは考えづらい。また、既存の人事制度とは別枠のオファーを受けるような中途採用者が採用後に期待されている役割についても不明瞭な点が残されていると思われる。このような中途採用者は、働き方のオルタナティブとして期待できる存在なのであろうか。冷静に見極める必要がある。この点についても注目する。

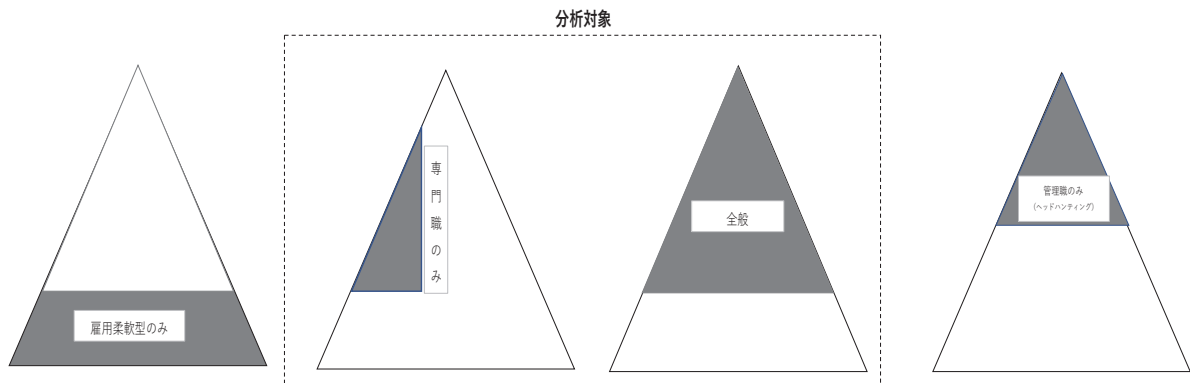


## 2. 分析対象

ある企業における中途採用のねらいや位置づけを明らかにしていくには、どのような業務・役職において中途採用を行っているのかにまずは着目する必要があるだろう。中途採用者に担当させることを予定している業務の面からみた場合、広範な業務を担当させることを予定して採用するケースや IT、財務、法務など、特定の専門的な業務を担当させることを予定して採用するケースがあると考えられる。

一方、採用者の役職に沿った中途採用のパターンを考えていくと、①上位層のみの採用（ヘッド・ハンティング）、②上位層から若年非管理職層にかけての採用、③要員確保のための下位層のみの採用（雇用柔軟型）の 3 つを挙げることができる。このうち、今回の調査は正社員の中途採用を対象としているため③のパターンは当初から対象とならない。また、事例調査の対象企業のうち、①のパターンを実施している企業は見られなかった。よって、分析の対象となるのは②のパターンに絞られる（図 2-3-1 の点線部分）。加えて、本章はその対象をホワイトカラーに限定している。ブルーカラーは分析の対象となっていないことに留意されたい。

図 2-3-1 採用者の業務・役職に基づく中途採用の分類と本稿の分析対象



出所) 執筆者作成。

## 3. 調査概要

以下では、日本の大手企業における中途採用者の位置づけと、その位置づけを裏付ける中途採用者をめぐる人材マネジメントの内容を明らかにするため、インタビュー調査に基づく事例分析を行う。インタビュー調査対象企業の概要は、表 2-3-1 のとおりである。

今回、事例調査の対象としたのは 20 社で、前述の問題関心を反映して、不動産 B 社と食品製造 R 社を除いては 1000 人以上の企業である。また、新卒採用正社員を長期間で育成する制度・慣行が定着した企業における中途採用の状況を把握したいと考え、20 年以上の社歴がある企業を対象とした。業種は製造業 6 社、建設業 2 社、情報通信業 4 社、サービス業 5 社、外食業 1 社、不動産業 1 社、運輸業 1 社である。またこの 20 社の中には外資系企業が

1社（コンサル業C社）含まれている。

調査の形式は、事前に大まかな質問事項を決めておき、回答者の答えによってさらに詳細にたずねていく、半構造化インタビュー調査である。事前に用意した質問項目は、①正社員の中途採用が増えている部署・職種、②中途採用者の年齢層、③中途採用の理由、④中途採用にあたって、どのような専門性やキャリアを重視しているか、⑤中途採用の際に活用しているルートとその選択理由、⑥採用後の配属や処遇にあたって留意している点であり、インタビュー実施前に調査対象企業に伝えた。各社の調査対象者は人事部門関係者・採用担当で、1社あたりのインタビュー時間は60～90分であった。インタビュー調査は2019年8月から2021年11月にかけて実施した。

表2-3-1 インタビュー調査対象企業

企業名	創業年	従業員数
建設業A社	1956年	4000人（単体）
不動産B社	1991年	500人（グループ計）
コンサル業C社	1991年	12000人（日本法人）
部品製造業D社	1901年	1000人（単体）
製薬E社	1919年	1500人（単体）
外食業F社	1962年	6300人（正社員グループ計）
電機メーカーG社	1899年	20000人（正社員単体）
旅行業H社	1956年	2400人（単体）
旅行業I社	1912年	28000人（グループ計）
機械製造J社	1946年	1000人（単体）
人材サービスK社	1973年	10000人（グループ計）
運輸業L社	1919年	18000人（グループ計）
電子部品製造M社	1959年	78000人（グループ計）
情報通信N社	1999年	11000人（グループ計）
情報通信O社	1991年	28000人（グループ計）
人材サービスP社	2000年	1400人（単体）
建設業Q社	1919年	6900人（グループ計）
食品製造R社	1953年	530人（単体）
インターネットサービスS社	1997年	7300人（単体）
シンクタンクT社	1970年	1000人（単体）

出所）執筆者作成。

## 第4節 企業の中途採用ニーズ

### 1. 中途採用ニーズの論理的考察

まず、中途採用者が増えていたとして、その理由は様々であることを確認したい。そのためには、中途採用者の役割について考察する必要がある。例えば、中途採用される正社員（あるいは雇用・就業区分は正社員ではないが、同様の位置づけをされる中途採用者）の役割は、次のようなものがあると考えられる。

- ①新卒採用者の量的な不足
  - ・新卒採用活動で目標人数を達成できない、または早期離職で新卒人材が不足した。
  - ・業績低下時に、新卒採用者採用できず、特定の世代の従業員が少なく年齢構成に歪みがある。
- ②新規事業の短期的な担い手
  - ・新規事業への進出時、新卒採用では、新しい事業で求められる能力を持つ人材を採用できない。ただし、長期的には新卒採用への置き換えを願っている。
- ③完全代替（中途採用者だけに可能な役割がある）
  - ・局所的で高度な専門性を持つ人材に対する需要を満たす。
  - ・同じ会社に勤め続けた人材よりも中途採用者が交った方が「知の探索<sup>1</sup>」を行える。

「①新卒採用者の量的な不足」は、本来は新卒採用正社員が担うことを予定・期待されている役割を担うことを期待し、中途採用を活用する方法である。例えば、新卒採用者を十分に採用できない、あるいは採用したとしてもかなりの割合で離職してしまうために発生する中途採用である。この役割を果たす中途採用者には、「第2新卒」と称される若年中途採用者が主に該当すると考えられる。また、新卒採用を凍結していた時期の年齢層の補充もこのような中途採用が発生する背景の1つとして想定される。

「②新規事業の短期的な担い手」は、新規事業への進出や新規部門の立ち上げにおける人材ニーズを、社内にいる新卒採用者では満たせないという場合に、中途採用を活用する方法である。ただし、この場合の新規事業への進出や新規部門の立ち上げにあたっての企業の人材ニーズは、必ずしも中途採用者でなければ埋められないというものではない。この場合、新卒採用者が育てば、中途採用ではなく新卒採用者が活用されるようになるかもしれない。

「③完全代替（中途採用者だけに可能な役割がある）」は、事業運営上、中途採用者のみが可能な役割があり、その補充のために恒常的に中途採用を活用する方法である。局所的で高度な専門性が求められる分野の人材ニーズや、イノベーションの実現に向け、「知の探索」を実施するための役割を担う人材ニーズから、こうした中途採用が発生するかもしれない。

以上のとおり、中途採用の目的を考えていくと、転職（中途採用者）が増えている場合で

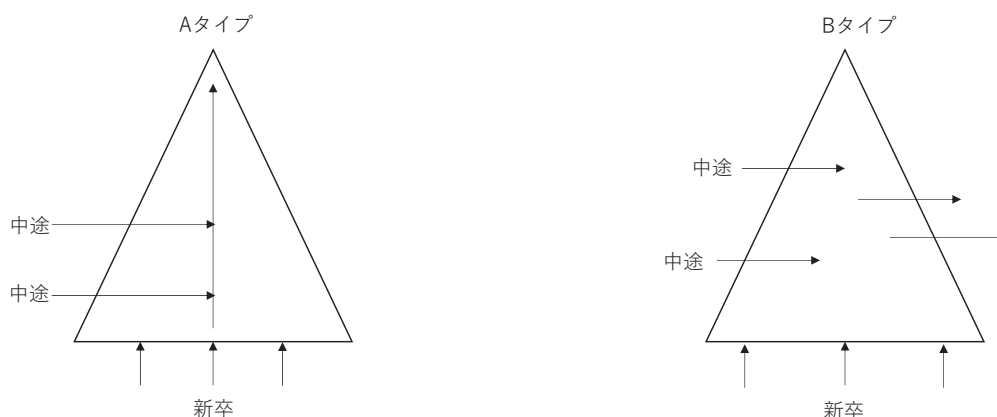
---

<sup>1</sup> 「知の探索 (exploration)」とは、自社内メンバーが持つ既存の知の範囲を超えて、より知を広げていこうとする行為である。この行為と対となる行為が「知の深化 (exploitation)」で、こちらは企業が一定分野の知を深めていくことを意味する。いずれもイノベーションに関わる行為として指摘されてきたが (Duncan 1976 など)、近年では「両利きの経営 (ambidexterity)」として、この2つの行為の両立を模索・検討する動きが注目を集めている (O'Reilly&Tushman 2016)。

あっても、企業の中途採用行動、もしくは転職するキャリア形成を過大評価するのは注意を要することがわかる。「①新卒採用者の量的な不足」や「②新規事業の短期的な担い手」の場合、長期的な採用方針としては新卒採用を基本としていると見なすこともできる。「③完全代替（中途採用者だけに可能な役割がある）」の場合、新卒採用者よりも中途採用者の方に期待を持っているといえ、長期雇用慣行からの転換を目指す中で発生している中途採用と見なすことができるかもしれない。企業の中途採用の目的を把握した上で、議論する必要がある。

以上の点に基づくと、少なくとも、中途採用のニーズには次の「長期雇用モデル」に影響を与えない A タイプの中途採用（新卒補完型の中途採用）と「雇用流動モデル」に繋がる B タイプの中途採用（新卒代替型の中途採用）の 2 つがあると想定される（図 2-4-1）。事例企業では実際にどのようなになっているのか。この点を確認していこう。

図 2-4-1 2つの中途採用（イメージ）



A) 新卒補完型の中途採用

- ・長期雇用モデルに影響を与えない中途採用
- ・Ex：足りない新卒の補充としての中途採用

B) 新卒代替型の中途採用

- ・雇用流動モデルに繋がる中途採用
- ・Ex：新卒の内部昇進とは別に恒常的に発生する中途採用

出所) 執筆者作成。

## 2. 事例企業における中途採用ニーズ

表 2-4-1 は、事例企業の中途採用のニーズについてまとめたものである。大きく「新卒採用補完型の中途採用」、「補助的なニーズとしての中途採用」、「恒常的なニーズによる中途採用」の 3 つの類型が存在した。それぞれの中にはさらにいくつかの細かなタイプが存在する。まず、「新卒採用補完型の中途採用」には「新卒補充」、「年齢構成の歪みの是正」、「新卒が育つまでの補完」の 3 つのタイプが存在した。1 つめの「新卒補充」は、新卒採用市場で十分な人数を確保できなかった、もしくは、採用した新卒が離職したといった課題に対応するために実施された中途採用である。こうしたニーズが特に強かった企業事例は旅行業 H 社、人材サービス K 社、情報通信 N 社、シンクタンク T 社であった。2 つめの「年齢構成の歪

みの是正」は、新卒採用を停止していた時期があったことから、企業内の年齢構成が歪になってしまったことに対応するために実施された中途採用である。こうしたニーズが特に強かったのが部品製造業 D 社であった。

3 つめの「新卒が育つまでの補完」は、新規事業の初期の展開において実施される中途採用である。この場合、新規事業が既存事業へと成熟していく過程で、内部人材の活用へと切り替わっていく。こうしたニーズが特に強かったのが建設業 A 社、電機メーカー G 社、人材サービス K 社、電子部品製造 M 社、情報通信 N 社、情報通信 O 社、建設業 Q 社、シンクタンク T 社であった。例えば、情報通信 N 社の人事担当者は次のように語る。このタイプの特徴をもっとも端的に示している内容なので、紙幅を厭わず引用しておきたい。

回答者「そういうところ（既存事業・・・執筆者）に関しては新たにスペシャリストを外部から採用してくるというケースは正直あまりなくて、ずっとこれまで培ってきたものを伝授していくというようなところで、新卒から入ってきた社員がポストに行くケースが多いかなと思いますけど、やはり中途採用というのだと、先ほど申し上げたとおり、デザインとか、今まで全くない部署を、新たに部署をつくって、これから始めようということであったり、（中略）新たに新規の事業として始めていきます、分野として立ち上げていきますというところに関しては、まず社内にできる人が誰もいないという状況なので、やはり外から専門家に来ていただいて、その方に。もちろん外部の方ばかりだけだとあれなので、そこで既存の社員も入れて、そこでやっぱり育成というか、既存の社員もそういったところで対応できるような人を育てていく。育てることが今現状、例えば内部だけではできないので、外部の方にも力を借りてというようなところかなと思いますね。

質問者「ここからは意図というか、計画の話なんですけれども、一時的に新しい事業とかに行く場合には中途を入れますよね。その事業が例えばセットアップ、スタートアップから来て安定になってきたときに、逆に言うと、その頃からは新卒が、中途の人の指導を受けながら新卒が育ってくるわけじゃないですか。そうすると、今度、中途はあまり採らなくなる。もし新しい事業が生まれれば、そこにまた中途が張りつくという。だから、中途が入った部署だからずっと中途率が、瞬間風速的には非常に高くなっても、最終的には中途から新卒への代替が行われて、いわゆる新規事業は、いつかは既存事業になると替わって・・・、何かそういう非常にダイナミックな動きがあるな、というふうに我々お聞きして・・・」。

回答者「そうですね。おっしゃるとおり。デザインとか、実はデータマネジメントとかというのも本当にこの最近というところなので、これからそこにどういうふうに、新卒で入って育てていった既存の社員が、どうそこでうまく成長していくかというところはこれからというところではあるんですけれども、ただ、事業として、ずっとこのまま固定して変わっていきませんということではなくて、恐らくこれからもどんどん新しい分野とか技術が



出てきて、どんどん事業が変わっていくとなると、やっぱりそこに「今の既存のリソースだけでは対応できないよね」というところがずっと常に起こり続けるんだろうなと思っていて。そうすると、今本当に知見を持っている人を外から入れてきて、やっぱり社内でそういったことを対応できるようにしていく必要があると思うので、中途採用というのが必要なくなるとかということは、会社が存続し続ける限りはないのかなと思ってはいますね」。

これらのタイプでは、企業の雇用慣行を「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」へと転換することを促すような中途採用は実施されていない。あくまで、既存の雇用慣行を維持することを基本に、中途採用を実施していると言える。

表 2-4-1 事例 20 社の中途採用ニーズ

中途採用のニーズ	中途採用活用方針	タイプ	該当事例	主な中途採用職種	備考	全社的な雇用慣行
新卒採用補完型	新卒補充(A-①)	新卒補充	旅行業 H 社、人材サービス K 社、情報通信 N 社、シンクタンク T 社	既存事業の営業など、オペレーションを担う人材	新卒中心	長期雇用型
	年齢構成のゆがみの是正(A-②)	年齢構成の歪みの是正	部品製造業 D 社	既存事業の営業など、オペレーションを担う人材	歪みが整えば新卒中心	長期雇用型
	新卒が育つまでの補完(A-③)	新規事業の初期の展開において短期的に中途を活用していく(既存事業化と共に内部人材中心)	建設業 A 社、電機メーカー G 社、人材サービス K 社、電子部品製造 M 社、情報通信 N 社、情報通信 O 社、建設業 Q 社、シンクタンク T 社	IT エンジニア、IT コンサルなど	新卒中心、その中で、中途のニーズも増加	長期雇用型
補助的なニーズとしての中途採用	既存事業とは異なる一部の高度な専門職、専門職管理職を即戦力として恒常的に中途で活用(A-④)	既存事業とは異なる一部の高度な専門職、専門職管理職を即戦力として恒常的に中途で活用	旅行業 I 社、食品製造 R 社、運輸業 L 社	法務、財務、IT エンジニア、デザイナーなど	既存事業と大きく異なる高度な専門性なので、外部から調達(内部育成では効率性が悪い)	長期雇用型
	ニッチな領域を担える専門性の高い即戦力人材を中途で補充(A-④)	ニッチな領域を担える専門性の高い即戦力人材を中途で補充(少数)	旅行業 H 社、機械製造 J 社	既存事業の特定分野やエリアに強い人材	内部で育成するにはコストが高いため、中途を活用	長期雇用型
恒常的なニーズによる中途採用	中途管理職を恒常的に活用していく(B-①)	中途管理職を恒常的に活用していく	不動産 B 社、外食業 F 社、人材サービス P 社	部門を管理・運営する人材(課長クラス)	長期雇用慣行、内部登用を目指したいが、構造的に困難な面がある	流動型
	中途と新卒を分け隔てなく扱う(B-②)	全ての事業で中途と新卒を分け隔てなく扱う(流動+内部)	コンサル業 C 社、インターネットサービス S 社、製薬 E 社(一部の事業)	幅広い職種(ダイレクトに部長につけることは稀)	新卒のレベルも高い。まず、社内で働き方をみてから管理職に登用に主たる方法	流動型+長期雇用型

出所) インタビューより執筆者作成。

次に、「補助的なニーズとしての中途採用」には 2 つのタイプが存在した。1 つは「既存事業とは異なる一部の高度な専門職、専門管理職を即戦力として恒常的に中途で活用」するタイプである。このタイプは、法務、財務、IT エンジニア、デザイナーなど、企業の既存事業ではない事業で中途採用を活用しようとしている。このニーズが特に強かったのが、旅行業 I 社、食品製造 R 社、運輸業 L 社であった。もう 1 つは、「ニッチな領域を担える専門性の高い人材を中途で補充」するタイプである。このタイプは、当該企業のニッチな事業領域の展開を中途採用者に任せている。このニーズが特に強かったのが、旅行業 H 社や機械製造 J 社であった。例えば、旅行業 H 社では特定の地域を担当する支店長クラスを中途採用で確保



している。地域の特有の慣行があり、他の地域との共通性が少ないエリアの責任者は、その地域を良く知っており、すでに関連する業者との関係性を構築できている人材を外から確保の方が人材活用上効率がよいため、一部の特定のエリアについては中途採用で人材を確保している。これらのタイプに共通するのは、内部で人材を育成しようと思えば不可能ではないが、人材育成にかかるコストなど、育成にかかわる効率性を考えた結果、内部人材の育成ではなく、外部人材の調達が選択されている。

これらのタイプは、当該事業領域や職種においては恒常的な中途採用ニーズが発生している。「新卒採用補完型」とは異なり、企業が望む量と質の新卒採用を補充できたとしても、中途採用ニーズが小さくなるわけではない。もっとも、このタイプの中途採用は限られた事業領域や職種に限定されるため、企業の雇用慣行自体の転換を促すような中途採用ではない。これらのタイプに位置づけられる企業は新卒一括採用で確保した内部人材を中心に既存の事業を展開している。その意味では、恒常的に中途採用を中心とした人材確保を行う領域は残されるものの、企業の人材活用の軸を長期雇用慣行から動かすような中途採用ではない。この点は、「新卒採用補完型」と共通する特徴を持っていると言えよう。

最後に「恒常的なニーズによる中途採用」にも2つのタイプが存在した。1つは「中途管理職を恒常的に活用していく」タイプである。このタイプでは、マーケティングや事業企画など企業の事業展開を支える中核的な人材を中途で調達している。こうしたニーズが特に強かったのが、不動産 B 社、外食業 F 社、人材サービス P 社であった。対人サービスを中核事業とするような企業において、こうした中途採用ニーズが発生していると言える<sup>2</sup>。

例えば人材サービス P 社では、事業の企画を担当する企画室の責任者を中途採用で補充している。内部で営業などの仕事を経験している社員よりも、異業種の会社で同様の業務経験を経験してきた人材の方が、求められる役割を担う上で適しているという判断から、こうした人材活用方針をとっている。他社の部長をそのまま部長に採用する、他社の課長をそのまま課長として採用するといった採用が多くはなっているという。以下は、人事担当者とのやりとりである。示唆に富む内容であり、紙幅を厭わず引用しておきたい。

質問者「ちょっと大変素人じみた質問で恐縮なのですが、経理とか人事とかいうと、ある程度プロフェッショナル、専門職化しているので、中途からダイレクトに採ったほうが効率的かなといったところは実感として理解できるんですが、それこそ経営企画とかは、そういう沢山いる営業で色々な経験をされている方から内部で補充するというのが、人数規模的には可能なのかなというふうに、ちょっと思ってしまったんですけれども、そういうときでもダイレクトで中途で採るというところは、何か理由であったり、やっぱ

---

<sup>2</sup> なお、ここでいう対人サービスとは、求人企業と求職者のパイプ役を務めるような人材サービス事業、店舗での接客サービスをおこなう外食事業、不動産事業といったサービス業に位置づけられる一部の業種のことを指している。

り中途じゃないとできないという、何か要因があったりされるんでしょうか」。

回答者「おっしゃるとおりで、もしかするとできるのかもしれないんですが、特に、企画室という部門に対してかなり当社の経営陣が求めるレベルが高いというのが正直ありまして、やっぱり経営からすると、企画室というものに、これから先、いろいろ変化がある中で、どこに会社のリスクがあるのかであったりですとか、どの部門に進出をすることによって事業、業績を伸ばせていくのかというような、かなり見通しが難しい中で、数値的な根拠も含めてしっかり要望されるというところと、経営のいろいろな思うこと、それは新規事業周りであったり、会社の組織の話であったり、かなり管掌領域が広いのが企画室の役割ですので、その経営からのボールをどんどん的確に打ち返していける、それに対して的確なアウトプットを出せるというのは、今の全社の中で、各事業部で頑張っていて、事業部でそういったことができている人でも全社を見渡してということは、なかなか難しいだろうというところで、事業会社であったりでそういった経営企画室周りで、当社と同じような経営陣からのオーダー、役割、要望というところを受けていく人のほうが早期に活躍ができるんじゃないかという背景をベースにしているところがあります」。

以上の発言から、このタイプが発生する要因の1つとして、新卒採用で特定の事業部門で営業経験を蓄積した社員と全社的な営業戦略などをたてる管理職の間で必要な能力の乖離が大きいために挙げられる。そのため、社内の人材で管理的なポジションを補充するよりも、異業種でマーケティングなどを経験している管理職を直接中途で補充することが選択されているようである。

もう1つは、「新卒と中途を分け隔てなく扱う」タイプである。このタイプでは、新卒と中途といった採用方法には拘らず、その時に求める人材ニーズに適した人材を調達しようとしている。こうしたニーズが強かったのがコンサル業C社、インターネットサービスS社であった。これらの企業では企業内の全ての事業でこの方針が取られている。また、製薬E社は、現状では一部の事業に限定されるもののこうした採用方針の下で人材を活用しようとしている。なお、コンサル業C社は外資系の企業である。外資系企業や比較的新しい産業と思われるインターネット業界でこうした中途採用ニーズが発生しているようである。インターネットサービスS社の人事担当者の以下の発言は、新卒と中途を分け隔てなく活用しようとしている人材活用方針を端的に示していると思われる。

「各事業は、新卒と中途を区分しない格付毎の要員計画を持っている。新卒中途関係なく、必要なスキルセットの人が集まればいいという考え方です」。

### 3. タイプ別に見た中途採用者の活用方法

表 2-4-2 タイプ別に見た中途採用の活用方法

	中途採用のタイプ	主な対象職種	主な対象年齢層	主に求められる役割	適用される処遇
新卒採用 補完型	新卒補充 (A-①)	事務・技術系	20代後半～30代	既存事業のオペレーション 担当	・新卒採用者と同じ制度 ・新卒採用者の標準昇給曲線を越えない 範囲で決定(超える場合は、諦める)
	年齢構成のゆがみの是正(A-②)	事務・技術系	30代前半～40代前半	既存事業のオペレーション 担当	・新卒採用者と同じ制度 ・新卒採用者の標準昇給曲線を越えない 範囲で決定(超える場合は、諦める)
	新卒が育つまでの補完 (A-③)	専門人材 (ITエンジニア、 ITコンサルなど)	30代前半～40代、場合 によっては50代も。	内部人材の育成、立ち上げ 事業のサポート役	・特に必要な場合、別枠での処遇を提案 する場合もあり(契約・嘱託社員とし て) ・特別な雇用区分を設けている場合もあ り(Ex:スペシャリスト採用(有期の活用 を想定))
補助的な ニーズと しての中 途採用	既存事業とは異なる一部の高度な 専門職、専門職管理職を即戦力と して恒常的に中途で活用 (A-④)	専門人材 (ITエンジニア、 デザイナー、法務、財務)	30代～40代が中心	当該事業の運営、当該職能 での能力発揮	・別枠での処遇を提案する場合もあり
	ニッチな領域を担える専門性の高 い即戦力人材を中途で補充 (A- ④)	専門人材 (技術者、特定事 業領域を担う管理職)	中高年層	特定エリアや事業での活躍	・別枠での処遇を提案する場合もあり
恒常的な ニーズに よる中途 採用	中途管理職を恒常的に活用してい く (B-①)	既存事業の管理職	?	事業部門長やその右腕とし て活躍を期待	・既存の等級に調整給を載せるなど、希 望の年収に合うよう努力する
	中途と新卒を分け隔てなく扱う (B-②)	エンジニア、プロジェクト マネジャー、コンサルタン トなど	20代後半～30代が中 心。エンジニアはそれ 以上の年齢でも採る	事業のオペレーションを 担ってもら 将来の管理職候補として期 待している者もいる	・既存の制度の枠内で対応

出所) インタビューより執筆者作成。

さて、いくつかのタイプが存在することを確認した。では、それぞれのタイプにおいて採用のターゲットとなるような中途採用者にはいかなる特徴が見られるのか。この点についてまとめたものが表 2-4-2 である。「新卒採用補完型」における「新卒補充」タイプは、その対象は事務・技術系で、多くは既存事業のオペレーションでの活用が想定されている。おおむね 20 代後半から 30 代が採用のターゲットとなっており、適用される処遇は新卒採用者と同様の制度となっている。また、採用時の賃金は、基本的には新卒採用者の標準的な昇給曲線に沿って決定される。この水準を超えるような条件となる場合は、基本的には採用を諦めることになる。「年齢構成の歪みの是正」タイプについてもその特徴は「新卒補完型」と同様である。違いは対象となる年齢層であり、30 代前半から 40 代前半となる。

一方、「新卒が育つまでの補完」タイプは、その対象は IT エンジニアや IT コンサルなどの専門的な知識を有している人材で、新規事業の立ち上げから安定化に向けて必要になる専門的な知識を提供する役割や内部人材を育成する役割が期待されている。この場合、特に必要な人材の場合、既存の制度とは別枠での処遇を提案する場合もある。また、こうした人材専門の雇用区分を設けて、他社に対して競争力のある処遇水準を提案できる体制が整えられている。昨今話題となっている既存の正社員とは異なる雇用区分として、高額の処遇で採用される「スペシャリスト採用」は、このタイプでの人材確保に活用されていた。なお、こう

した人材は、新規事業のアイデアをゼロから生み出すというよりは、社内において生み出されたアイデアを事業化する際のサポート役としての役割が期待されている。こうした社員を活用している情報通信 O 社の人事担当の次の発言は、「スペシャリスト採用」の社内での役割を知る上で貴重である。

「(「スペシャリスト採用」の・・・執筆者) 目的としては、あれですね。今お話のあった、事業部で必要になってその人を採ってくるという考え方のほうが強いです。(中略) 比較的ブレンとして、やっぱり新卒からずっと長きにわたって、ある意味偉くなられた方というのも当然そういう全体的な事業設計ができるような人材でもあるので、そこは、そういう新たな事業領域の発案といいますか、その戦略というところは社内でやりつつ、そこで決めたものを採ってこようという考え方のほうがどちらかという強いですね」。

上記とは異なる「補助的なニーズ」における 2 つのタイプは、いずれも求める職能での専門性の発揮や特定の事業を成長させることが期待されている。対象となる年齢層は 30 代から 40 代、場合によってはさらに年齢の高い層もターゲットとなる。先の「新卒採用補完型」と比べると、年齢の制約は緩やかになっている、あくまで求める能力を有しているかどうか問われると言えよう。採用のために必要であれば、既存の正社員の制度とは別枠の処遇が適用される。なお、この場合、嘱託採用など、有期契約での活用が選択される傾向がある。

「恒常的なニーズによる中途採用」における「中途管理職を恒常的に活用していく」では、管理職としての活躍が期待されており、採用に必要であれば応募者の希望の年収の水準が用意される。なお、この場合、既存の正社員に適用される人事制度をベースに、調整給を上乗せすることで、応募者の希望の年収水準に近づけようとする傾向がある。例えば、外食業 F 社は、採用候補者の市場価値や、あるいは選考の過程で明らかになった採用が可能となる賃金水準に応じて、まずは既存の正社員を対象とする処遇枠組みの上限に位置づけ、その上でさらに必要があれば調整給を支払うというかたちがとられている<sup>3</sup>。

このように、先の「新卒が育つまでの補完」や「補助的なニーズ」における 2 つのタイプとは異なる方法がとられていると言える。管理職として中長期的な活用を念頭に置いているため、無期契約で既存の制度をベースにしつつ、賃金プレミアムを付与しようとする方法が選択されているのかもしれない。

最後の「中途と新卒を分け隔てなく扱う」タイプでは、特定の職種というよりはその時々で必要な職種が対象となり、その範囲は多岐に渡る一方で、年齢は 20 代後半から 30 代が中心となっている。エンジニアなど理系の職種であればそれより上の年齢もターゲットとなっ

---

<sup>3</sup> 一例をあげると、「募集段階では部長クラスで 1000 万円で募集しました。けど 1000 万円ではいい人がなくて、結果、見つかった人は 1200 万円（を希望する人・・・執筆者）でした。その人が是非欲しいという場合、部長の給与ゾーンの上限が 1100 万円だとすると、100 万円は調整給という対応」がとられている。

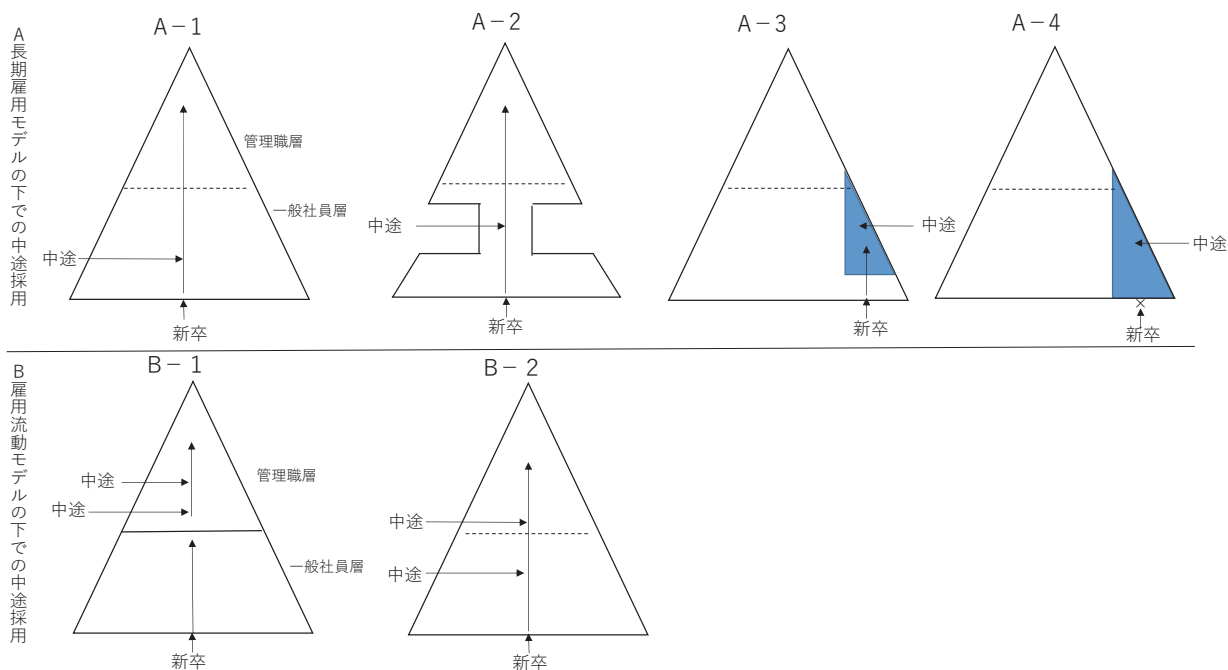
ている。このタイプも基本的には自社の人事制度の枠内で処遇を決定している。

もっとも、先の「中途管理職を恒常的に活用していく」と同様に、どうしても必要であれば調整給などの設定を通じて賃金プレミアムを設定している。ところで、この調整給であるが、期待と実際の働きぶりのミスマッチが発生した際には支払われなくなる。このように、期待と実際の働きぶりのミスマッチが生じた際の処遇水準の調整弁として活用されている部分もある。

#### 4. 中途採用のパターン

以上の事例企業の採用ニーズに基づくと、中途採用にも複数のタイプがあることが分かる。本節の冒頭で想定される中途採用者の類型として「①新卒採用者の量的な不足」、「②新規事業の短期的な担い手」、「③完全代替（中途採用者だけに可能な役割がある）」の3つを提示した。事例調査からも①、②、③のニーズが確かに存在した。ところで、事例分析から、③の「完全代替」には異なる雇用モデルが含まれていることが明らかとなった。事例分析を踏まえて、企業の中途採用ニーズから企業の中途採用行動をさらに詳細に確認すると、図2-4-2のように、「A-1 新卒補充」、「A-2 年齢構成の歪みの是正」、「A-3 新卒が育つまでの補完」、「A-4 補助的なニーズ（「既存事業とは異なる一部の高度な専門職、専門管理職を即戦力として恒常的に中途で活用」および「ニッチな領域を担える専門性の高い人材を中途で補充）」、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」、「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」の6つのパターンが存在することが確認された。

図2-4-2 企業における中途採用のパターン



出所) 執筆者作成。



それぞれのパターンの特徴は、すでに述べているのでここでは触れない。6つのパターンのうち、「A-1」から「A-4」は、「長期雇用モデル」の下で実施されている中途採用と言える。一方、「B-1」と「B-2」は、「雇用流動モデル」の下で実施されている中途採用と言える。このように、一言で中途採用と言っても多様であり、長期雇用慣行を維持しつつ実施されている中途採用とそうではない中途採用が存在している。

ところで、興味深い点として、中途採用の増加に伴いAパターンからBパターンへと移行しているような企業は、ほとんど見られないことである。Aパターンに属する企業は、2019年からの過去5年の傾向で中途採用を増やしているものの、その間も雇用慣行は従前どおりものが維持されている。一方で、Bパターンに属する企業では、元々そのような中途採用ニーズの下で人材を活用していた。ここから、企業の中途採用は多様である一方で、雇用慣行の転換を伴うような中途採用は発生していないと言える。Bパターンに該当する企業の特徴を見ると、人材サービス、外食サービス、不動産サービスなどの一部のサービス業、インターネットサービスといった比較的創業年が新しい一部の情報通信業、外資系企業といった企業となっている。これらの業種は元々Bパターンであり、今後もしばらくはBパターンの下での人材活用が続くことが予想される。一方、Aパターンに該当する製造業の企業や情報通信にかかわるインフラの構築と整備を中核事業としているような情報通信業の企業では、中途採用者数は増えているものの長期雇用慣行が維持されており、Bパターンへの移行の萌芽は現状では見られない。

## 第5節 職種別の特徴

### 1. 職種の分類方法

インタビュー調査により把握した事例20社の中途採用の状況から、中途採用者が担当する職種や役職に着目し、各社が中途採用している職種について整理してみると、「一般職」が27ケース、「専門職」が31ケース、「管理職（課長クラス以上）」が15ケースとなった。各職種のグルーピングの基準であるが、「一般職」に含まれるのは営業職、事務職、技術職などである。「専門職」については、法務や経理といった特定の資格を必要とする職種に加えて、ITコンサルタント、ITエンジニア、データサイエンティスト、デザイナーなど特定の専門性を有していると考えられるスタッフ専門職も含まれている。「管理職」は、主に課長クラス以上の職位の者である。「専門職」で管理職として採用されている場合も「管理職」に含んでいる。なお、管理職のなかの2ケースは経営幹部である。

### 2. 職種別にみた中途採用の採用手法

表2-5-1に基づき、職種毎に採用手法を見てみると、いずれの職種であっても「民間人材紹介」を多く活用している。職種別の特徴を見てみると、「一般職」は、その他、「ホームページ」を活用している割合が他の職種と比べると高い。「一般職」については、「民間人材



紹介」に加えて、新卒一括採用と同じ手法で採用が試みられている場合があることが窺える。一方、「一般職」は「専門職」や「管理職」に比べると、「リファラル」採用<sup>4</sup>を活用している割合が低くなっている。こうしたネットワークを通じた採用は、「専門職」や「管理職」において活用される傾向があるようである。

表 2-5-1 職種別にみた採用手法 (MA)

	ホームページ	民間人材紹介	リファラル	ヘッドハンティング	ハローワーク
一般職 (n=27)	14.8%	85.2%	29.6%	0.0%	3.7%
専門職 (n=31)	3.2%	96.8%	38.7%	6.5%	0.0%
管理職 (n=15)	6.7%	93.3%	60.0%	0.0%	0.0%

出所) 執筆者作成。

もう 1 つ興味深いのが、事例企業においてヘッドハンティングが活用されていたのは「専門職」であったことである。「管理職」をヘッドハンティングで確保している企業は、事例企業にはなかった。「管理職」の多くが課長クラスから部長クラスの間であることがこうした結果を反映しているかもしれない。ただし、事例企業のインタビュー結果に基づくと、組織の上位階層の管理職を外から直接採ることに消極的な場合も見られた。この点を念頭に置くと、そもそもヘッドハンティングを利用して上位階層の「管理職」を外から積極的に調達しようとする動きは、現状ではそこまで活発ではないのかもしれない<sup>5</sup>。

### 3. 職種別にみた中途採用の賃金決定

#### (1) 中途採用時の賃金決定ルール

採用後の賃金決定にはいくつかの類型が考えられる。採用活動中はどこまで払えるかという交渉になるので、中途採用者の賃金決定のルールは、中途採用者（特に高い能力の人材）の採用結果に影響を与えよう。他社と競い合って優秀な人材を獲得するためには、労働市場において高い賃金を提示しなければならないが、賃金は労働市場の論理に基づいた計算のみで決定することは難しいと考えられる。すでに企業内にいる社員は、組織内の賃金決定ルールに基づいて決められているからである。つまり、組織内の賃金決定ルールとの整合性も考慮して、中途採用者の賃金額は決定される必要がある。今ここで想定されうる類型

<sup>4</sup> 「リファラル採用」とは、自社の社員に友人や知人を紹介してもらうことを通じて採用を行うことで、「社員紹介採用」とも呼ばれる。企業理念や文化を理解している社員がリクルーターとなり、人柄をよく知る友人を紹介するため、企業と応募者の間で起こる採用のミスマッチが起きにくく、採用された社員が定着しやすいと言われている。

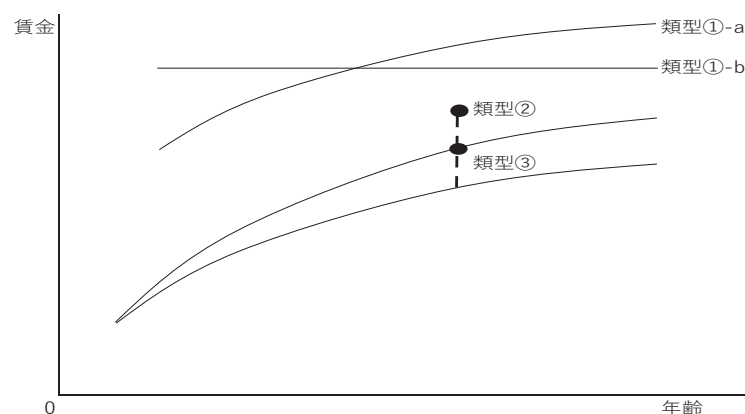
<sup>5</sup> この点にかかわり、事例調査とは別に、独自の手法でサーチ型の人材紹介を行っている企業に対して 2021 年 7 月 21 日に実施したインタビュー調査に基づく、管理職のヘッドハンティングも実施されていた。その意味では、管理職のヘッドハンティングも存在する。部長クラスのヘッドハンティングのニーズも増加傾向にあるが、まずはそれよりも下位の職位で採用し、社内での働きぶりを見ながら部長への昇格を検討するなど、上級管理職としての実力を見極めるための工夫もしているようである。

を示すと以下の通りとなる（図 2-5-1）。

第 1 の類型は、既存の社員とは異なる枠組みで処遇するという類型（類型①）である。この類型①にはさらに、「雇用期間の定めを設けずに雇用し、勤続とともに賃金が上昇する可能性がある類型」（類型①-a）と、「委託契約や嘱託契約の形で雇用期間の定めを設け、この期間の間は一定の賃金が支払われる類型」（類型①-b）という、2 つの下位類型が存在する。

第 2 の類型は、第 1 の類型とは異なり、「既存の正社員と同様の処遇決定の枠組み（社員格付け制度など）の対象としながらも、採用時には調整給を上乗せする」という類型（類型②）である。また第 3 の類型は、「既存の正社員と同様の処遇決定の枠組みの対象とし、採用時により高い賃金を提示する必要がある場合には、枠組みの上限に位置付けるなどの措置が取られる」というものであり（類型③）、既存の正社員と同様の処遇決定の枠組みを前提としている点では類型②と同様である。類型②、類型③ともに、勤続に伴う昇給や賃金の調整が想定されている。

図 2-5-1 中途採用者の採用時賃金プレミアム：各類型のイメージ



出所) 執筆者作成。

ここまで挙げてきた 3 つの類型はいずれも、中途採用者に対し既存の正社員よりも高い処遇（賃金プレミアムの付与）を実施する際に採用される賃金決定ルールの種類である。これらに加えて、中途採用者に対して賃金プレミアムを付与しない処遇類型がありうるだろう。本章では中途採用時に賃金プレミアムを付与しないケースを、「既存の正社員と同様の処遇決定の枠組みに位置付ける」（類型④）として位置づけることとする。

## （2）職種別にみた特徴

表 2-5-2 は、職種別にみた賃金決定ルールをまとめたものである。ここから、「一般職」に比べると「専門職」や「管理職」の中途採用では、自社の正社員に適用される賃金制度を超える水準を支払ってでも採用していることが多いことが分かる。「①-a」や「①-b」と

いった自社の正社員の制度とは異なる特別なルールに基づいた処遇を支払って採用しているケースは、「一般職」では「①-a」が7.4%、「①-b」が11.1%である一方で、「専門職」では「①-a」が3.2%、「①-b」が38.7%、「管理職」では「①-a」が13.3%、「①-b」が46.7%に上っている。

表 2-5-2 職種別にみた賃金の決定ルール (MA)

	①-a	①-b	②	③	④	不明
一般職 (n=27)	7.4%	11.1%	18.5%	44.4%	63.0%	3.7%
専門職 (n=31)	3.2%	38.7%	32.3%	35.5%	35.5%	0.0%
管理職 (n=15)	13.3%	46.7%	40.0%	26.7%	20.0%	0.0%

出所) 執筆者作成。

逆に、「③」や「④」といった正社員に適用される既存の制度の枠内で採用しているケースは、「一般職」では「③」が44.4%、「④」が63.0%となっている一方で、「専門職」では「③」が35.5%、「④」が35.5%、「管理職」では、「③」が26.7%、「④」が20.0%となっている。こうした③や④の場合、応募者の希望する処遇水準を自社の制度で支払うことができない場合、採用を諦めることになる。「一般職」の場合、企業は、既存の正社員の処遇水準の秩序を乱してまで、中途を採用しようとはしていない場合が多いようである。

なお、職種にかかわらず「①-a」や「①-b」が適用される中途採用者は21ケースあり、そのうちの10ケースは新規事業に携わる人材であった。その他、3ケースは法務や経理などの高度な専門性を有している人材、特定のエリアに精通しているニッチな領域の事業展開を担う人材であった。経営幹部(重役)も2ケースあった。この点から、大多数の正社員とは異なる別枠の制度に基づいて高額の処遇を受け取ることができるような中途採用は、量的には小さなボリュームであることが窺える。その意味で、こうした層は労働市場において存在し続けるものの、ニッチな層だと言えよう。

## 第6節 中途採用の課題

事例各社は中途採用にあたってどのような課題を持っているか。各社のインタビューで聴きとることができた課題は、①中途採用者の採用過程における課題と、②中途採用者採用後の課題に大別できる(表2-6-1)。

### 1. 中途採用者の採用過程における課題

インタビュー調査から浮かび上がった中途採用者の採用過程における課題は、①採用にコスト・時間がかかる、②採用候補者に提示できる賃金額に制約がある、③中途採用者の役割を明確にできない、④期待していた人材が応募してこない・採用できない、という4つの課

題である。

「採用にコスト・時間がかかる」という企業のうち、例えば、旅行業 I 社や人材サービス K 社が問題として挙げるのは、中途採用者を採用するために用いる手段にかかるコストである。K 社の人事担当者は、営業を担当する一般従業員の採用増加に伴い、人材紹介会社に支払うコストが増加していることを課題として指摘する。

一方、部品製造業 D 社、製薬 E 社が挙げるのは、中途採用プロセスに時間がかかるという課題である。D 社では中途採用者の選考を 3 次まで行っているが、「そうなると、やっぱり他社で内定が出たら、先に行かれちゃうので。なので、一般的には 2 回が多いらしいのですけれども、うちもやっぱりそういうところは短縮化していきたいな」(D 社人事担当者)、と今後の対応を考えている。選考の回数を増やすことで、後述する採用後の課題が発生する可能性を小さくすることができるかもしれないが、人材の確保とトレード・オフが生じがちであることが窺える。

中途採用者の賃金の高さに由来するコスト高の問題もある。この場合、中途採用人材に支払う賃金を一定額以上には上げないという方針で、中途採用に臨むという対応策が考えられる。実際、事例企業の中にはそうした方針をとっているところはいくつか見られる。例えば、旅行業 H 社は「当社の社員と比べられて、これやってられませんという賃金は絶対に提示しない」(H 社人事担当者)と言う。

しかし、採用候補者に提示できる賃金に上限を設けると、必要とする人材が採用できないという課題が発生する。機械製造 J 社の人事担当者は、中途採用を考えていた 30 代の専門技術者に対し残業代込みで約 750 万円の年収を提示したら、その専門技術者は、同じく残業代込みで約 900 万円を提示してきた別の会社に採用されたということが、インタビュー調査の直近にあったと述べている。

「中途採用者の役割を明確にできない」という課題は、会社として中途採用者を具体的にはどのように活用するのかについてのイメージやビジョンがなかなか固まらず、採用活動がやりにくくなるといった課題である。建設業 A 社の採用担当者は、現場の各部署から上がってくる中途採用ニーズが漠然としている点に悩みを感じている。「スペックが決まっていないとどれだけのレベルの仕事かがわからないし、逆にその人にどれくらい(の賃金を)提示すればいいのかというのが、なかなか決まっていけない」(A 社採用担当者)ためである。また人材サービス K 社の人事部門関係者は、会社としてどのように I T 関連の事業に取り組んでいくかがはっきりしないため、デジタル・I T 系の専門技術者を採用するにあたって、求職者に同社でのデジタル系の仕事の内容を明確に示せないという課題を指摘する。

「期待した人材が応募してこない・採用できない」という課題は、2 つの要因に由来する。1 つは I T 系の人材を中途採用したいが、賃金の相場が高騰して、採用につながる賃金を提示できないといった、労働市場の状況に基づく要因である。もう 1 つは、企業の事業と中途採用をしている人材のイメージが結びつかないという要因である。運輸業 L 社は、I T・広

報のスタッフ専門職や法人営業の担当者といった、これまでのL社が手掛けてこなかった業務や事業の専門人材を中途採用しているが、「募集要項と企業イメージとのギャップがあり過ぎるので、話聞かせてください」(L社新規事業担当者)という問い合わせが多く、L社が必要とする人材をいかに求職者にアピールしていくかに苦心している。

## 2. 中途採用者採用後の課題

中途採用者の採用後に現れる課題として事例において見られたのは、①期待と実際の働きぶりとのミスマッチや、②中途採用社員の処遇に既存の社員が不満を持つ、といった課題であった。

「期待と実際の働きぶりとのミスマッチ」は、多くの中途採用のケースで現れうるが、とりわけ顕在化するのには、中途採用にあたって相当の賃金を支払った場合である。スタッフ専門職分野のマネージャーを「言い値」で採用しているという外食業F社の人事担当者は、「(採用後に)駄目だったときに、レイオフできるわけじゃないので、結局、ずるずると(採用時の賃金を)引きずっちゃうんですよね。で、下げていくにしても限界が日本はあるので、結果として何かこう、大したパフォーマンスもしてないのに高給取りみたいな人が残っちゃう傾向が否めない」という。

表 2-6-1 事例 20 社の中途採用に伴う課題

会社名	採用過程における課題				採用後の課題	
	採用にコスト・時間がかかる	採用候補者に提示できる賃金に制約がある	中途採用者の役割を明確にできない	期待した人材が応募してこない・採用できない	期待と実際の働きぶりとのミスマッチ	中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ
建設業A社		○	○			○
不動産B社						○
コンサル業C社					○	
部品製造業D社	○			○	○	
製薬E社	○			○		
外食業F社					○	
電機メーカーG社		○			○	○
旅行業H社		○				
旅行業I社		○				
機械製造J社		○				
人材サービスK社	○	○	○	○		
運輸業L社				○		
電子部品製造M社			○		○	○
情報通信N社		○				
情報通信O社		○		○		
人材サービスP社		○			○	○
建設業Q社				○		
食品製造R社		○			○	○
インターネットサービスS社	○				○	
シンクタンクT社	○	○		○	○	○

出所) インタビューより、執筆者作成。



「期待と実際の働きぶりとのミスマッチ」は、中途採用者数が増える中で顕在化することもある。事業展開のため、営業を担当する一般従業員を多く中途採用している人材サービスK社では、中途採用者数が多くなる中で、働きぶりや業務のマネジメントなどの点で、中途採用者が採用時に期待したパフォーマンスを出せていないと感じている。

中途採用の際には人材確保のため、高めの賃金を採用候補者に提示するという企業は少なくない。しかしそのことは、「中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ」という課題を生じさせる懸念がある。調整手当を上乗せして中途採用を行っている不動産B社の役員は、新卒採用者と中途採用者との間で摩擦が生じかねないので、新卒採用社員のモチベーションが低下しないようにと配慮しているという。

### 3. 課題間の相関とジレンマ

事例各社の中途採用における課題は、採用過程における課題と採用後に生じる課題に分けることができる。採用過程における課題として事例各社から挙げられたのは、「①採用にコスト・時間がかかる」、「②採用候補者に提示できる賃金額に制約がある」、「③中途採用者の役割を明確にできない」、「④期待していた人材が応募してこない・採用できない」、という4つである。この4つの課題の間には相関やジレンマが見られる。例えば採用候補者に提示できる賃金額に制約があれば(②)、期待した人材は採用できない(④)可能性が高い。あるいは、中途採用者の役割を明確にできなければ(③)、会社にとって本当に必要な人材が確保できないという意味で、期待した人材が応募してこない・採用できない(④)という事態が生じる。面接の回数が多いなど、採用に時間がかかる(①)場合も、他社に先に人材を採用されるなどで、期待した人材を採用できない(④)結果となりやすい。

一方、ある課題に対応すると別の課題が発生するというジレンマとしては、採用候補者に提示できる賃金額の制約をなくすか、緩めると(②への対応)、採用にコストがかかる(①)という課題が発生する。この逆に、採用にコストがかからないように採用候補者に提示する賃金額を抑えたり、活用する人材紹介会社の数を減らしたりすると(①への対応)、期待していた人材が応募してこない・採用できない(④)という課題が生じる可能性がある。

採用後に生じる課題としては、「⑤期待と実際の働きぶりとのミスマッチ」、「⑥中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ」といったものが見られた。採用後の課題の間にも相関やジレンマがあり、相関としては、中途採用人材の実際の働きぶりが期待するレベルに達しなければ(⑤)、中途採用社員の処遇に既存の正社員が不満を持ちやすくなる(⑥)といった状況を挙げることができる。

採用過程における課題と、採用後に生じる課題との間にもジレンマはある。期待と実際の働きぶりとのミスマッチをなくすため、より多くの人材紹介会社を使って人材を探したり、採用候補者をより長い時間をかけて選考したりしていると(⑤への対応)、採用にコストや時間がかかる(①)。また、採用候補者に提示できる賃金額への制約を緩めると(②への対応)、



期待と実際の働きぶりとのミスマッチ（⑤）や、中途採用社員の処遇に対する既存の正社員の不満（⑥）が生じやすくなる。

採用過程における課題や課題間の相関・ジレンマは、企業の外部労働市場への対応に伴う問題として、採用後の課題や課題間の相関・ジレンマは、中途採用をめぐる企業内マネジメントの問題として捉えることができるだろう。また採用過程と採用後の課題間のジレンマは、企業の外部労働市場への対応力を高めることと、中途採用に伴う摩擦を軽減し、組織としてのパフォーマンスを向上させていくための取り組みとの間で、いかにバランスを取り調整を行うかという問題を反映していると言える。

## 第7節 まとめ

### 1. 事実発見

#### （1）企業の中途採用ニーズから析出された中途採用のパターン

企業の中途採用ニーズから、企業の中途採用行動には大きく6つのパターンがあることが確認された。「A-1 新卒補充」、「A-2 年齢構成の歪みの是正」、「A-3 新卒が育つまでの補充」、「A-4 補助的なニーズ」、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」、「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」の6つである。このうち、Aに該当する4つは、長期雇用モデルから雇用流動モデルへの転換を促すような中途採用ではなく、このようなパターンの中途採用の増加は、長期雇用慣行それ自体の変容を引き起こすものとは考えにくい。一方、Bに該当する2つは、雇用流動モデルの中途採用と言え、このようなパターンの中途採用が増加するのであれば、長期雇用から別の雇用制度への転換が進むことが予想される。

それぞれのパターンにおける中途採用者の活用方法を見てみると、「A-1 新卒補充型」や「A-2 年齢構成の歪みの是正」では、既存事業のオペレーションを担うことが期待されており、適用される賃金制度は、既存の正社員と同様のものとなる。賃金水準も既存の社員とのバランスが重視されている。「A-3 新卒が育つまでの補充」は、その対象はITエンジニアやITコンサルなどの専門的な知識を有している人材で、新規事業の立ち上げから安定化に向けて必要になる専門的な知識を提供する役割や内部人材を育成する役割が期待されている。この場合、特に必要な人材の場合、既存の制度とは別枠での処遇を提案する場合もある。また、こうした人材専門の雇用区分を設けて他社に対して競争力のある処遇水準を提案できる体制が整えられている。昨今話題となっている既存の正社員とは異なる雇用区分として、高額の処遇で採用される「スペシャリスト採用」は、このパターンでの人材確保に活用されていた。なお、こうした人材は、新規事業のアイデアをゼロから生み出すというよりは、社内において生み出されたアイデアを事業化する際のサポート役としての役割が期待されている。

「A-4 補助的なニーズ」は、求める職能での専門性の発揮や特定の事業を成長させることが期待されている。対象となる年齢層は30代から40代、場合によってはさらに年齢の高

い層もターゲットとなる。先の「新卒採用補完型」と比べると、年齢の制約は緩やかになっている。あくまで求める能力を有しているかどうかが問われると言えよう。採用のために必要であれば、既存の正社員の制度とは別枠の処遇が適用される。なお、この場合、嘱託採用など、有期契約での活用が選択される傾向がある。

「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」では、既存事業の管理職としての活躍が期待されており、採用に必要であれば応募者の希望の年収の水準が用意される。なお、この場合、既存の正社員に適用される人事制度をベースに、調整給を上乗せすることで、応募者の希望の年収水準に近づけようとする傾向がある。「B-2 中途と新卒を分け隔てなく扱う」では、特定の職種というよりはその時々で必要な職種が対象となり、その範囲は多岐に渡る一方で、年齢は20代後半から30代が中心となっている。エンジニアなど理系の職種であればそれより上の年齢もターゲットとなっている。基本的には自社の人事制度の枠内で処遇を決定している。

## （2）職種別の特徴

採用方法の特徴を見てみると、「一般職」、「専門職」、「管理職」それぞれにおいて、採用手段として「人材紹介会社」が最もよく利用されている。「専門職」や「管理職」では、「一般職」に比べると、「人材紹介会社」に加えて「リファラル」も採用手段として活用されていた。その他、「専門職」においては「ヘッドハンティング」も活用されていた。「専門職」や「管理職」は、多様な方法で採用が試みられていると言える。

職種毎に採用時の賃金決定について見てみると、「一般職」に比べると「専門職」や「管理職」の中途採用では、自社の正社員に適用される賃金制度を超える水準を支払ってでも採用している場合が多かった。「専門職」と「管理職」を比べると、管理職の場合は、既存の人事制度の枠組みを前提に調整給を利用して、応募者の希望する処遇水準を実現しようとしていた。逆に、「専門職」では、既存の正社員の制度の枠外で希望する処遇水準を用意しようとする場合が「管理職」よりも多かった。なお、「一般職」の場合、企業は、既存の正社員の処遇水準の秩序を乱してまで、中途を採用しようとはしていない場合が多いようである。

## （3）中途採用において直面する課題

事例各社の中途採用における課題は、採用過程における課題と採用後に生じる課題に分けることができる。採用過程における課題として挙げられたのは、「①採用にコスト・時間がかかる」、「②採用候補者に提示できる賃金額に制約がある」、「③中途採用者の役割を明確にできない」、「④期待していた人材が応募してこない・採用できない」、という4つである。採用後に生じる課題としては、「⑤期待と実際の働きぶりとのミスマッチ」や、「⑥中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ」といったものが見られた。

これらの課題間の関係で興味深いのは、採用過程の課題と採用後の課題にはジレンマが存

在することである。例えば、「②採用候補者に提示できる賃金額に制約がある」と「⑥中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ」は、前者の対応力を高めようとするれば、後者の課題がより大きな問題として浮上してくる。⑥を避けようとするれば、②の課題に直面することになる。このように、外部市場への適応力の強化と内部市場での円滑な人事管理の実現の間には、一方を強化すると他方が弱体化するというジレンマを抱えている。こうしたジレンマの存在は、企業の採用行動を規定し、現在の中途採用パターンを形成する1つの要因となっているのかもしれない。

## 2. ディスカッション

### (1) 中途採用のパターンと雇用慣行

Bのパターンに該当する企業は、AのパターンからBのパターンへの移行を経ているのであろうか。この点については、少なくとも本章が取り上げた事例においては、そうした移行は見られなかった。このことから、中途採用の増加によって、雇用モデルの転換が生じているわけではなく、それぞれが従前から築いてきた雇用慣行を維持していることが読み取れる。言い換えれば、中途採用の増加は、「雇用流動モデル」への転換を促しているわけではないと言える。ここから、従前から「長期雇用モデル」の下で人材を活用している企業の雇用慣行には変化が生じていないという姿が浮かび上がってくる。

### (2) 雇用流動モデルの存在とその要因

そのような中で、「雇用流動モデル」と言えそうな人材活用を行っている企業が確かに存在していることも、本章の分析から発見された。田中(1980)が想定するような中途採用の概念に最も近いのは、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」パターンだと言える。このパターンに該当する企業は、元々そのような方法によって人材を活用していた企業であったわけであるが、事例企業の中でこれに該当するのは対人サービス系の事業を展開している企業であった<sup>6</sup>。

では、こうした企業は、なぜこのパターンを採用しているのでしょうか。こうした業種においては、新卒社員の多くに求められる現場での対人サービス業務に必要な能力と管理職以上の組織階層の上位層に求められるマーケティングなどに基づいた営業戦略の構築に必要な能力には違いがあり、そうした違いに対応できる社員が社内にはいない（もしくはいたとしてもかなり希少）ため、中途採用を恒常的に利用して必要なスキルの確保に努めていた。このことから、事業のオペレーションで求められる能力と事業を管理する際に求められる能力の間に存在する必要な能力の断絶を乗り越えることができる人材の不足が、「雇用流動モデル」

---

<sup>6</sup> ここでいう対人サービス系の事業とは、求人企業と求職者のパイプ役を務めるような人材サービス事業、店舗での接客サービスをおこなう外食事業、不動産事業といったサービス業に位置づけられる一部の業種で展開されている事業のことを指している。

に近い人材活用を維持させている 1 つの要因であることが窺える。

### （3）高い処遇が提示されるような中途採用の特徴

職種別に中途採用者の処遇の決定ルールを確認すると、既存の正社員の人事制度を前提とせず、特別なルールを適用して応募者の希望する処遇水準を実現しようとする「①-a」や「①-b」が適用される中途採用者は 21 ケースあり、そのうちの 10 ケースは新規事業に携わる人材であった。これらの中にはいわゆる「スペシャリスト採用」として採用されている者もいる。その他、3 ケースは法務や経理などの高度な専門性を有している人材、特定のエリアに精通しているニッチな領域の事業展開を担う人材であった。経営幹部（重役）も 2 ケースあった。この点から、社内の大多数の正社員とは異なる別枠の処遇に基づいて高額な処遇を受け取ることができるような中途採用は、量的には小さなボリュームだと考えられる。つまり、オルタナティブな働き方として根付くような類のものではないと言えよう。

### （4）誰が新規事業のアイデアを出しているのか？

さて、第 4 節では、想定されるタイプの 1 つとして「C. 完全代替」を挙げ、「局所的で高度な専門性を持つ人材に対する需要」、「同じ会社に勤め続けた人材よりも中途採用者が交った方が「知の探索」を行える」といったことを挙げた。このうち、「局所的で高度な専門性」を持つ人材については企業の中途採用行動の中で確かに確認できたが、イノベーションの実現に向け、「知の探索」を実施するための役割を担う人材ニーズを満たす人材については確認されなかった。こうした人材は、役職や業務のレベルでというよりは個人レベルで見出されるのではないかと考えられ、今回の調査・分析単位では捉えきれなかった可能性がある。

一方で、「スペシャリスト採用」に対する役割を確認すると、A パターンの企業の下で、事業のアイデアをゼロから生み出すというよりは、生まれたアイデアの事業化をサポートする専門的な知識を提供する存在として位置づけられているようであった。このことは、企業はアイデアをゼロから生み出すような役割を担う人材は、あくまで内部の人材を活用しようとしていることを意味しているのかもしれない。では、そうした社員をどのように処遇しようとしているのか。この点については、本調査からは見えてこない。この点については、企業の新規事業開発の取組みに焦点をあてることで何かわかってくるかもしれない。次章で取り上げたい。

## 参考文献

### 【日本語文献】

佐藤香織 (2018) 「企業内労働市場における転職と昇進の関係」『日本労働研究雑誌』No.695.

田中博秀 (1980) 『現代雇用論』 日本労働協会.

中村天江 (2014) 「企業の中高年採用に関する実証分析」『日本労働研究雑誌』No.653.

永野仁 (2007) 「企業の人材採用の変化—景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』No.567.

永野仁 (2012) 「企業の人材採用の動向—リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』No.619.

西村健 (2017) 『プロフェッショナル労働市場—スキル形成・賃金・転職の実態分析』 ミネルヴァ書房.

勇上和史 (2001) 「転職時の技能評価—過去の実務経験と転職後の賃金」 猪木武徳・連合総合生活開発研究所編 『「転職」の経済学—適職選択と人材育成』 東洋経済新報社.

### 【英語文献】

Cappelli, P. (2008) *Talent on Demand—Managing Talent in an age of Uncertainty*, Harvard Business School Press. (若山由美訳 (2010) 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』 日本経済出版社).

Duncan, R.B. (1976) “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation”, *The Management of Organization*, 1, 167-188.

O’Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2016) *Lead and Disrupt—How to Solve the Innovator’s Dilemma*, Stanford Business Books. (入山章栄・渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営—「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』 東洋経済新報社.)



### 第3章 新規事業開発と人事管理 —組織デザインと人事管理の視点から—

#### 第1節 問題関心

本章の目的は、新規事業開発（新製品や新サービスを開発を含む）を行う上で必要な行動を従業員から引き出すために、企業が実践している人事管理について明らかにすることである。その際、本章では企業が導入している人事制度に加えて組織デザインも分析の対象とする。石田（2003）における労務管理論への批判や中村（2006）の指摘に見られるように、組織が人を有効に活用するための取り組みを人事管理とするならば、人事制度のみを分析の対象としては企業の人事管理の機能や直面している課題を認識することは難しいと思われる。この点にかかわり本章では特定の人事制度に加えて、組織が人を活用する上で設計する組織デザインにも着目する。

周知のとおり、日本の人事管理に対する改革論が喧しい。長期雇用を軸とした人事管理からの転換が声高に叫ばれており、「どのように変えるのか」、つまり、望ましい改革の方向性を提示することに力点が置かれるようになってきている（例えば鶴編 2019）。1980年代の自動車産業を中心とした日本の強みを支える組織デザイン（具体的には工場の生産システム）と人事管理の解明に高い関心が置かれていた時代とは180度異なる風潮である。人事管理に対する見方が180度変わった背景には、1つには労働供給側の制約（例えば高齢化、労働力不足）への対応の必要性が挙げられる<sup>1</sup>。と同時に、もう1つには企業競争力の回復への模索という側面がある。長時間労働などの現在にもつながる社会問題は以前から指摘されていた<sup>2</sup>。労働供給の側面からの日本の人事管理に対する批判は、1980年代から見られたことであった。1990年代以降の変化は、企業の競争力の面からも批判の対象となっている点に特徴がある（梅崎・藤本・西村 2021）。序章で指摘したように、「働き方改革」や「成長戦略会議」においても、新製品や新サービスの開発が日本の弱点として挙げられており、生産性の低さの要因の1つと見なされている<sup>3</sup>。しかしながら、新製品や新サービスの開発に必要な人事管理のあり方については、議論の深まりを見せていないのが現状だと思われる。

この点にかかわり、企業の競争力と人事管理については、異なる見解が存在しているようである。長期雇用を基軸にした人事管理が企業の競争力に望ましい影響を与えることを主張する立場がある一方で、そうした人事管理の改革の必要性を主張する立場もある。ここで重要なことは、いずれの立場も間違っていない可能性があることである。お互いが見ている対象が異なっていることが、評価を分ける理由になっているかもしれない。スタートアップ企業ではなくある程度の社歴を重ね、かつ従業員規模も大きくなった企業を想定した場合、企

<sup>1</sup> 労働供給側からの接近は、本プロジェクトの個人調査班によって実施されている。

<sup>2</sup> 例えば熊沢（1993）やGordon（1985）など。

<sup>3</sup> 「働き方改革」では「イノベーション」と表現されている。

業の事業には既存の事業と新規の事業の2つが存在することになる。企業は、既存の事業の競争力を維持するために効率性の向上やマイナーな改良を続けていく必要がある。と同時に、次の儲けの種となるような製品やサービスを開発するために従来の枠組みにとらわれないアイデアを事業化に結び付けていく必要がある。

この点を念頭に人事管理に対する評価を考えると、日本の人事管理に関してその優位性が主張される際には、既存製品・サービスの変動や改良に対応するライン部署における機能的柔軟性に目が向けられ、その優位性が主張される。一方で、その弱点が主張される際には、新しい製品開発や新しい事業戦略の遂行と連携した人事管理の構築が挙げられる（梅崎・藤本・西村 2021）。つまり、過去、そして現在も既存製品の改良やライン部署における効率性の追求が、そのまま企業の競争力を規定している産業では競争優位を維持できる。しかし、新製品開発・新事業が企業競争力の決め手となる産業においては、企業の競争優位性は低下すると考えられる。このような日本企業の弱点を正確に捉えないと、人事管理と企業競争力の関係を誤解し、その強みを失う危険性すらある。

さて、日本の弱点と見なされている新規事業開発（新製品開発や新サービス開発を含む）を促す人事施策については、大湾（2006）が、March（1991）とRoberts（2004）の研究に基づき、組織における二種類の学習の重要性を指摘している。その2つとは、「探求」（exploration）と「活用」（exploitation）である。「探求」は、新しい知識やアプローチの獲得を目指した知識創造であり、未知の分野を開拓するためにリスクを恐れない態度が必要とされる。一方、「活用」は、既知の技術や知識やノウハウを共有し、それらを連結することで、既存のパラダイムの中で改善を生み出す学習である。すなわち、日本企業は、改善活動、「知的熟練」、ライン部署での機能的柔軟性という「活用」に該当するような組織学習に基づく活動に偏っており、「探求」を生み出す組織設計や人事施策が存在しない可能性がある。

そこで本章では企業における「探求」行動、具体的には新製品や新サービス開発に向けた取組みに焦点をあて、そのために企業が導入している組織デザインと人事管理に注目する。そこで得られた事実から、「探求」行動を生み出すための企業における人事管理の挑戦と直面している課題を明らかにしたい。なお、本章が事例分析で焦点をあてている労働者は、組織の中で事業開発のアイデア出しや、事業化に向けた取組みに従事している労働者である。その意味で「知識労働者」を対象としていると言える。ただし、理系の研究開発者など、職種を限定しているわけではない。本章では事業開発という企業の特定の事業活動に注目し、そこに携わる労働者に適用される人事管理に焦点をあてている。そのため、事例企業によっては理系の研究開発者が中心になることもあれば、それ以外の文系出身者も対象に含まれる場合もある。その意味で本章は、特定の職種ではなく、事業を開発するという機能を担う人材に焦点をあてて議論を行っている。

本章の構成は次の通りである。まず、第2節において、企業の競争力に焦点をあてて実施されてきた労働研究を中心に先行研究を批判的に検討すると共に、本章の分析のフレームワ

ークを提示する。第3節では調査概要を示す。そして、第4節で事例を取り上げる。そして、第5節において事例から得られた知見をまとめる。その上で、第6節において、事例分析の知見にも基づいて、人事管理の変容に関して考察する。

## 第2節 先行研究と分析視角

### 1. 先行研究

#### (1) 企業の競争力と技能・学習（「知的熟練論」、「改善」、「探求」）

##### 「知的熟練」とは？

企業の競争力と日本の人事管理についてはすでにいくつかの研究が蓄積されている。その先駆的な研究として、製造業におけるモノ作りの現場を対象とした小池和男の一連の研究を挙げることができる（例えば小池 2005、小池・猪木編著 1987）。ジャパン・アズ・ナンバーワンと言われていた時代と相まって競争力を支える人事管理研究として注目された。

小池は、生産ラインの効率性を高める技能として変化や異常への対応力に注目し、それを可能とする熟練を「知的熟練」と名付けた。そして、「知的熟練」は長期雇用、定期的なジョブローテーション、査定込みの定期昇給によって育まれることを主張した。企業の競争力、「熟練形成」、それを支えるインセンティブ制度を1つのシステムとして論じきったという点において、小池の研究は今なおフロンティアとして揺るぎない立ち位置にある。

そのような研究上の貢献を自覚しつつ、本章が目指したいのは、小池が「変化と異常への対応」と言った際に取り上げていた事象についてである。小池が主に見ていたのは、生産ラインの稼働率の維持であった。稼働率の低下をもたらす異常状態を、もとの定常状態にもどすために作業現場の労働者（ブルーカラー）において蓄積されていた技能を「知的熟練」と称したのである。梅崎（2021）が指摘するように、その後、実証的根拠が曖昧なまま「知的熟練」が指す対象範囲が拡大されていったが、例えば工場ラインの設計変更や組織業績管理における目標達成のための製造原価の低減活動といった、既存の定常状態を変更し、新たな定常状態をつくり出すような能力の開発とそれを支える処遇制度については、曖昧な部分が小池の一連の研究では残されてしまっている。言い換えると、企業が日常不断に取り組んでおり、石田・篠原（2010）に基づけばアメリカ自動車企業が模倣困難であった日本特有の改善活動を小池は取り上げることができなかったのである。

### 改善活動への着目

小池の「知的熟練」以降、改善活動に着目した研究も、この間に実施されてきた。代表的なものとして、石田光男の「仕事論」（石田他 1997、石田・富田・三谷 2009、石田・篠原 2010）や梅崎修と南雲智映の「工程設計力」（梅崎・南雲 2015、梅崎 2021）に関する研究がある。これらの研究は、今現在安定的に操業している定常状態の効率性を向上させ、新たな定常状態をつくり出す行為、すなわち、改善活動に焦点をあて、それに必要な部門業績管

理や技能形成について明らかにしている。

石田他（1997）や石田・篠原（2010）は、小池と同じく製造現場を対象とし、そこで取り組まれている製造原価の低減について、それを可能にする部門業績管理の仕組みとそれを支えるインセンティブの仕組み（主に賃金管理における査定と昇進可能性）を明らかにしている。小池がその対象から外した経営による「管理」を分析対象として含むことで、改善を可能とする製造現場の仕事の輪郭を掴もうとしたところに、その特徴がある<sup>4</sup>。

一方、石田・富田・三谷（2009）や梅崎・南雲（2015）は、量産段階より前の生産ラインの設計に着目し、その組み換えを通じた効率性の向上とそれを支える人事管理について明らかにしている。前者は石田の「仕事論」に依拠して、量産前の開発段階における研究部門と製造部門間における部門間の協働を可能にする業績管理の方法とその下での処遇制度について明らかにしている。梅崎・南雲（2015）では、設計を変更する能力として「工程設計力」を発見し、「知的熟練」とは異なる能力と位置付けて、その技能の特性、職場における当該技能保有者の広がり（このような技能の保有者は、ごく一部に限定される）、および、それを養うことを支えている処遇制度について明らかにしている。

これらの研究からも明らかな通り、「知的熟練」では扱われてこなかった改善活動を対象とした研究もこの間、進められてきた。しかしながら、これらの研究においても、研究対象が限定されているという課題が残されている。これらの研究は、どちらかというも既存事業の効率性の向上を支える仕組みや技能に着目しており、新規事業開発といった企業が長期に存続する上で必要な領域に足を踏み入れることができていない。

この点にかかわり、本章第1節で指摘した2つの学習の側面、すなわち、「活用」と「探求」を念頭に置くと、この間の労度需要側に着目した労働研究は、「活用」（短期の競争力）に対する研究が豊富に蓄積される一方で、「探求」（長期の競争力）に対する研究が手薄なままとなってしまうと言える。

### ブラックボックス化されている領域

このように、小池和男の一連の研究であれ、その欠落を埋めた改善活動に関する研究であれ、先の「探求」と「活用」の分類に基づくと、組織における「活用」力の維持・向上と人事管理について論じている研究と位置づけられ、もう1つの重要な側面である「探求」力の維持・向上については議論の対象からは外れてしまっている（表3-2-1）。つまり、企業の競争力の向上や直面している課題に関して、労働研究は重要な一側面に関する丹念な実証研究を積み重ねた一方で、重要なもう1つの側面に対しての蓄積が手薄なまま今日に至ってしまっている。

---

<sup>4</sup> 石田の「仕事論」については中村（2020）が参考になる。



表 3-2-1 既存研究の対象領域

	具体的な内容	その機能	研究の蓄積
「活用」力の維持・向上	知的熟練を通じた稼働率の維持・向上	既存の定常状態の維持	○
	改善活動を通じた製造原価の低減	新たな定常状態の創出	○
「探求」力の維持・向上	新規事業戦略／新製品・新サービス開発	新たな市場の開拓	△

出所) 執筆者作成。

日本の人事管理に対する毀誉褒貶が交錯する現在において、この欠落は見過ごすことのできない問題だと思われる。例えば、我々は日本の弱点と言った場合に想定しているのは、新たな事業の開発など、「探求」的な行動とそれを促すような人事管理のあり方についてではないだろうか。にもかかわらず、「探求」行動とそれを支える人事管理についてはブラックボックスのままとなっている。この状況を克服しなければ、日本企業が抱えている人事管理上の課題の深層には迫ることはできないのではないだろうか。

## (2) 競争力構築と人事管理

### 企業経営に貢献するための人事管理の2つの視点

さて、人事管理の研究において、企業の競争力の向上に貢献する人事管理のあり方は大きな関心の1つであった。戦略との適合を重視する戦略的人的資源管理 (SHRM) の視点や、企業に必要な希少性の高い人材の開発を重視する資源ベースの視点 (Resource-based view :RBV) などは、その代表と言える。

企業経営の貢献という点にかかわり、守島 (2007) は、伝統的な日本の人事管理 (長期雇用、内部育成、スキルの伸長を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争) が果たしていた貢献について、バーニーの資源ベース (RBV) の視点を援用しつつ、日本の人事管理が、RBV が競争力の構築において重視した他社にとって希少性が高く、模倣が困難で代替しにくい人材の育成と確保に繋がっていたことを指摘する。このように、日本の人事管理には企業の競争力の維持・向上に対して貢献している部分もある。

しかしながら、実務の世界を見てみると、特に「スキルの伸長を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争」、日本の人事管理に引き付けて言うと「職能主義<sup>5)</sup>」に対する反省とその改革が継続的に試みられてきたと言える。「成果主義」や昨今の「ジョブ型」が強調する成果に応じた処遇といった言説を思い出して欲しい。このように批判の対象となっていることもまた事実であり、そのために「職能主義」に対する改革が試みられてきたわけである。では、改革は何を目的に行われようとしていたのか。また、その結果、いかなる課題を

<sup>5)</sup> 1960年代から1980年代までに徐々に構築されていった日本企業の「職能主義」、具体的には職能資格制度・職能給については、日経連が1969年に刊行した「能力主義管理」と労働省出身の賃金コンサルタントの楠田氏の1970年以降の活動が重要である。詳しくは、楠田・石田 (2004) や八代他 (2010) を参照。



抱えたのか。この点にかかわり、「職能主義」の改革を目的に実施された「成果主義」に関する研究に基づき整理しよう。

### 処遇制度改革による挑戦

1990年代から2000年代にかけての日本企業の評価・処遇制度には大きな改訂があった<sup>6</sup>。改訂の背景として、大きく2つの事柄が挙げられる。1つは、増大するコストへの対応である。当時の日本経済はバブル期の後遺症としての「3つの過剰」、すなわち過剰債務、過剰設備、そして過剰雇用を抱えていると言われた。これらの課題に対処するため、企業の人事施策上の一大潮流となっていた人事施策が「成果主義」の導入であった。

もう1つは、企業の事業転換に対応した人事制度の構築である。例えば、「成果主義」という言葉を世に知らしめたのは富士通の人事制度改革であった。その目的は、事業の転換を推し進める上で適切な人事制度の構築にあった。当時の富士通はハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェア販売へと事業を変更しようとしていた。ソフトウェア開発は個人の成果のばらつきが大きく、それに見合った処遇制度の構築が求められていたのである。その時期に導入を試みたのが時間ではなく、成果で処遇を決定する「成果主義」であった<sup>7</sup>。このように、新たな市場開拓を進める上で適切な制度の構築の模索も、「成果主義」への転換が目指された背景にはあった。石田・樋口(2009)の言葉を借りれば、「市場(製品市場・・・執筆者)を取りに行く(p.16)」体制を人事管理側からもサポートできるような仕組みの構築を目指して行われたのが、「成果主義」であったと言える。

各社の「成果主義」には、制度としては多少の違いがあるが、1980年代に主流であった人事制度と比べた共通項を整理すると、以下ようになる(梅崎 2008、2010)。1980年代までの「職能主義」と比べて、「成果主義」の「成果」とは、能力や努力のようなインプットよりも目に見えるアウトプット(成果)、もしくは成果に結びつく行動特性であるコンピテンシー(competency)を意味する。つまり、「成果主義」は、短期的な経營業績の変動を個人の評価・処遇に反映してその個人差を拡大し、結果的に従業員(特にハイパフォーマー)の労働意欲を高めようとする人事施策と定義できる。

ところで、成果でなくても能力でも処遇の格差を広げることができる。なぜ、アウトプット(成果)が重視されるようになったのか。例えば今野(1998)は、「職務遂行能力」を基礎とした職能資格制度・職能給によって構成される「職能主義」は、労働力の需要サイドを形成する「職務(job=仕事)」重視の欧米型に比べて労働力を供給する従業員の「能力」や「労働意欲」を重視する供給サイド重視型であったと主張し、その問題点を以下のように整理した。

<sup>6</sup> 以下、「成果主義」に関する記述は梅崎・藤本・西村(2021)を基に加筆修正を加えたものである。

<sup>7</sup> 次の指摘は富士通の人事改革の目的を端的に示している。「ハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェアの販売へと大きく業務内容の重点を変化させようとしていた。ソフト開発は、技術者のスキルによる生産性の差が大きく、1ヶ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もあるといわれている職種であり、時間管理による報酬配分に限界が見え始めていたのがこの時期であった」(立道・守島 2006 p.69)。

「年功制度に代わって導入された職能資格制度とそれを基礎に形成された日本型賃金は、確かに「能力を評価し、能力で払う」という点では能力主義化されたが、あまりに仕事から離れた絶対能力と「長い勤続—より多くの教育と経験—能力向上」の理屈を重視したために、賃金と生産性のギャップの問題を解決できないままに年功的に機能してしまったわけである」（今野 1998 p.88）。

同じように「成果主義」の実証研究を行った都留（2005）、石田（2006）、および中村（2006）なども、「職務遂行能力」があまりにも潜在的な能力を含んでいることを指摘している。能力と職務の関係は極めて柔軟に対応しており、曖昧さが残るものであったと言えよう。

加えて、供給サイドを重視する「職能主義」は、次のような想定の下で成り立っていた制度であった。すなわち、右肩上がりの市場環境下で、企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの需要を生み出し、制度上増大する賃金コストを市場が吸収してくれることを暗黙の前提に組み立てられていた（今野 1998）。「成果主義」の下で行われた改革は、こうした楽観を捨て去り、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた管理体制を構築し、そうした企業固有の「ビジネス・モデル」に沿う形で人事・賃金制度を構築し始めたことにその特徴がある（石田 2006）。企業が策定する戦略や組織への適合の面が重視されるようになったと言えよう。制度の設計思想が、供給サイドを重視したものから、戦略や組織という需要サイドの要素の重視へと転換したわけである（梅崎 2008）。

本章とのかかわりにおいてこの一連の整理は重要である。先に指摘した「成果主義」の目的の1つには、新たな事業分野への進出と言った事業構造の転換が含まれていた。もはや右肩上がりではない環境の下で、企業が市場で支持され評価される体制をサポートできるような人事管理の構築を目指す中で、制度設計の思想の転換が行われたのである。「成果主義」は、未来の市場を採りに行くために必要な人事制度の構築の模索であったと言える。そのために、需要サイドを起点とした人事管理の構築が目指されたわけである。その具体的な取り組みの1つが、成果と処遇水準の関係性の見直しであった。では、成果と処遇を結びつけることが、未来の市場を取りに行くことに繋がるのであろうか。また、結局のところどのような制度を構築しようとしたのか。

需要サイドに着目し、成果を重視した制度を構築するといっても、現実的に成果そのものをどのように観測するのかという問題、さらに本人の能力や努力によってどうにもならない不確実な要因（運など）によって短期的に成果が変動する場合に生まれる問題が出てくる。都留（2005）、石田（2006）、中村（2006）では、事業方針の変化に素早く対応するために「役割」という概念が構築されていることに注目している。「役割」とは、単なる事後的に観測される成果ではなく、将来の事業方針から導き出された期間限定の個人目標である。石田・樋口（2009）によれば、「役割」とは、「職務」のように固定的ではなく、製品・サービス市

場の変動を内部組織に取り込んだ情報であることを明らかにしている。「役割－発揮された能力」の序列基準、具体的には役割（もしくは職責）等級制度が職能資格制度に代わって導入されたと整理できる。

このように導入が進められた「成果主義」であったが、日本では 2000 年以降、その失敗が指摘されるようになった。企業の人事担当者であった城（2004）は、制度設計にかかる無駄な作業を内部の視点から批判し、高橋（2004）は、処遇格差による外発的動機付けは持続的な効果を持たず、仕事自体の内発的動機付けが重要であると指摘した。さらに、中嶋・松繁・梅崎（2013）や梅崎・中嶋・松繁（2013）では、人事マイクロデータを分析し、そもそも「成果主義」導入後に処遇格差も拡大しない事実を発見した。つまり、人事部が評価・処遇制度から年齢・勤続要素を取り除いて成果要素を拡大しても、実際に人事評価を行なう職場管理職が評価という行為に心理的負担を感じれば、人事評価を厳しく付けられず、格差は広がらない可能性が指摘された。

これらの批判や問題の指摘は「職能主義に戻るべき」という主張ではない。仮に「成果主義」を目指すとしても、それが適切に実行される条件を探るべきであるという指摘を意味する。例えば立道・守島（2006）は、働く人は現状よりも大きな賃金格差を期待しているが、実際に賃金格差が増大すると、その結果に対する納得感が低下していることを発見している。つまり、評価と処遇の納得性を如何なる制度で確保できるかが問われていると言えよう。

また、従業員が挑戦的な目標の設定を回避するという問題も発生させた<sup>8</sup>。こうした従業員の行動を回避するために、結果に加えてプロセスも重視するなどの制度改訂を企業は実施しつつ、企業にとって望ましい処遇制度の実現が目指されている<sup>9</sup>。以前の「職能主義」への回帰ではなく、制度の部分改訂を繰り返しながら、企業に適した処遇制度の構築が目指されているのである<sup>10</sup>。

さらに、雇用制度と処遇制度をうまく組み合わせる必要性も発見されている。例えば、JILPT 編（2007）や宮本（2014）は、長期雇用の限定、もしくは放棄を伴いながら「成果主義」を導入する企業は主流ではないこと、さらに「成果主義」を導入しつつも長期雇用の維持を堅持するハイブリッド人事の優位性を確認している。この指摘は、特定の人事制度のみを見るのではなく、他の主要な制度との組み合わせの中で人事制度を見ていく必要があることを示していると言えよう。しかし、このことは、人事管理をより複雑にすることに繋がる。例えば、守島（2004）は、評価・処遇制度における「成果主義」に加えて、キャリアにおける抜擢型人事にも注目し、次のように指摘する。

---

<sup>8</sup> 例えば城（2004）は、この点を「成果主義」の問題点として挙げている。

<sup>9</sup> 例えば佐藤・佐野（2005）。

<sup>10</sup> 同じ「成果主義」であっても 2000 年より前に導入された制度とそれより後に導入された制度では、従業員間の処遇差の程度などにおいて違いが見られ、2000 年より後に導入された「成果主義」はそれより前に導入されたものに比べるとマイルドなものになっているという（JILPT2005）。

「成果主義がある意味では、成果に特化した評価・処遇制度への移行だとすれば、抜擢人事や敗者復活は、本当の意味での実力主義的な人事施策である。抜擢や敗者復活のためには、成果だけではなく、その人の能力、ポテンシャル、貢献度についての総合的な判断が必要だからである」（守島 2004 p.119）。

先に、「成果主義」は未来の市場を取りに行くための改革であったことを指摘した。そのために、評価・処遇制度に手が加えられ、「コンピテンシー」が登場した。確かに、成果を出す過程の行動である「コンピテンシー」に基づいた評価は、過去にその人材が生み出した成果を捉える上では適していると考えられる。では、守島が上で指摘するように、過去の成果や将来性といった要素の総合的な判断が必要な抜擢人事は、どのような基準で行うべきなのか。それは「コンピテンシー」で対応できるものなのか。この点に関わる企業の挑戦や課題については、検討が十分には行われていないと思われる。

### 人事管理研究におけるブラックボックス

以上、「成果主義」に関する研究を振り返り、その狙いや直面した課題などについて確認した。さて、「成果主義」の目的の 1 つには新たな事業への進出を支援するための体制の構築があったことを指摘した。その中で市場を取りに行ける人事管理の構築として、戦略と適合した人事管理の再設計が行われた。この点にかかわり、企業経営にとっての人事管理の目標を経営の視点と個人の視点の双方から論じる中で、企業の戦略を意識した研究として労働政策研究・研修機構の第一期中期計画の中で実施された「雇用システム」研究がある。その研究成果は JILPT 編（2007）にまとめられている。この調査研究は、日本の競争力低下が問題視され、それまで賞賛の対象であった人事管理の転換が模索された 1990 年代半ばから 2000 年代初頭の時期を対象に行われたものである<sup>11</sup>。この研究の中で新たな日本の人事管理のモデルとして、上で指摘した「成果主義」と長期雇用のハイブリッド人事の存在が発見され、その優位性が指摘されている。

今ここで注目したいのは、JILPT 編（2007）の中にある守島（2007）の指摘である。守島は、経営の視点から人事管理の目標を論じる中で、短期と長期の目標があり、その双方に貢献する必要性を主張する。ここで言う短期的目標とは「成果による戦略達成への貢献を高める」ことであり、長期的目標とは「戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する」ことである（守島 2007）。例えば、次のように指摘する。

「企業というのは、そのときの戦略を達成して、それだけで終わるものではない。長期的に戦っていけるだけの、強さを企業は維持しないとならない。そのために人材マネジメント

---

<sup>11</sup> また、宮本（2014）では、この調査結果に基づいて雇用制度のゆくえが論じられている。



がどう貢献できるのかを考えることが大切なのである。つまり、組織の能力には短期的な能力、つまり戦略を実行・達成する能力と、長期的な能力、つまり、戦略を構築する能力がある。短期的な目標を達成しつつ、環境変化や、ビジネスの変化にともない、戦略を変化させ、競争力を維持していかなくてはならないのである。それが長期的な企業の強みである（下線部執筆者）」（守島 2007 p.46）。

これまでの「成果主義」の研究は、「戦略」が初めにあり、その戦略に合わせる形で部署や個人の役割（その結果としての成果）が導出されるという流れが重視されていた。しかし、守島（2007）の指摘をふまえれば、人材が「戦略」を生み出すという流れもある。では、いかなる人材が、どのように新戦略、新事業、新製品を生み出すのであろうか。そして、そのような人材による「探求」を促す人事施策とは何かが問われなければならない。「戦略」が初めにあるという見方は、SHRM の発想、人材が「戦略」を生み出すという見方は、RBV の発想と言える。両者をつなげる枠組みは、RBV と SHRM でも模索されている。

なお、「成果主義」は、「探求」を生み出す仕組みも模索した人事制度改革であったが、多くの実証研究は、探求に焦点を当ててないか、処遇格差が探求を生み出すという想定であったと言えよう。「戦略→人事」とともに、「人事→戦略」を同時に分析する枠組みを考える必要がある。

ところで、短期的な目標と長期的な目標が両立可能な人事管理の必要性が指摘されているわけであるが、守島の短期的な目標と長期的な目標に関する記述を見ると、短期的な目標を支える能力とは、「活用」能力に近く、長期的な目標を支える能力とは「探求」能力に近いと言える。このように解釈すると、JILPT 編（2007）は、この時点における「探求」的な能力を組織に生み出すことに貢献できるような人事管理の模索にかかわる解を示そうとした調査研究であったと捉えることができる。しかしながら、新たな日本の人事管理のモデルとして長期雇用と「成果主義」を組み合わせたハイブリッド人事が提示されているものの、それが2つの目標に対していかなる貢献や課題を生んでいるのかについて、具体的な言及はなされていない。JILPT 調査に基づいた宮本（2014）においても、従業員の企業への貢献意欲を高めているという点で、ハイブリッド人事の優位性が指摘されているに留まる。

そのため、長期雇用という基本枠組みを維持した上で、処遇制度を変更することで日本企業は競争力の回復に努めようとしていたことは分かるものの、それがどのような帰結を生んだのかについては分からない。言い換えると、長期雇用と「成果主義」のハイブリッドと企業の短期的な目標や長期的な目標の達成の関係については解明されないまま今日に至っている。また、抜擢と言った人材のポテンシャルを考慮した人材活用は、新たな事業への進出において求められる事柄だと言える。企業の長期的な目標を支える能力、例えば、新規事業開発に代表される「探求」行動を組織の中で持続させる上で、キャリア、すなわち配置転換における抜擢、処遇における「成果主義」、そして長期雇用はいかなる組み合わせを見せている



のか。また、そこでどのような課題に直面しているのか。この点について、企業の取り組みに基づいて、知見を蓄積していく必要がある。

### 3. ミクロな視点の限界

以上、ここまで①企業の競争力と能力・学習という視点と、②企業の競争力と人事管理の2つの点から、今なおブラックボックスとして残されている点を整理した。それぞれで指摘したことを整理すると、まず、対象とする領域として改善活動に代表される短期の競争力の維持・向上につながる「活用」力と人事管理についての研究が蓄積される一方で、新製品開発や新サービス開発などの長期の競争力につながる「探求」力と人事管理の研究の蓄積が進んでいない。また、企業が競争力の回復のために取り組んできた処遇制度改革に関する研究を振り返ると、長期雇用制度と「成果主義」人事など、人事制度間の望ましい組み合わせに対する言及はあるものの、それと短期や長期の競争力の関係については曖昧なままとなっている。従業員の組織への貢献意欲に対する影響などに対する言及に留まってしまっている。

例えば、JILPT 編（2007）で提示された長期雇用と成果主義のハイブリッド人事は、守島（2007）が指摘した短期的な競争力と長期的な競争力の回復、維持、向上へとつながったと言えるのであろうか。現在の企業をとりまく状況を見ると、少なくとも長期的な競争力に貢献できるような人事管理の構築に対する解は未だに見つかっていないと考えられる。人事管理の模索は、継続しているのである（梅崎・藤本・西村 2021）。模索が継続しているという現象に対して、我々はどのようなアプローチを考える必要があるのか。

ここで注目したいのは、中村（2006）が指摘した人事管理研究が人事制度のみを対象としてしまっているという問題である。例えば、「成果主義」は企業の組織構造との関係を強く意識した処遇制度改革であったが、研究においては組織との関係で処遇制度が捉えられていない。例えば、どのような組織デザインの下では長期雇用と「成果主義」のハイブリッド人事が有効なのであろうか。前出の JILPT 編（2007）は、組織デザインに関する視点が抜けているがために、企業の競争力と人事管理の関係に対する言及が困難だった可能性もある。

実はこれに似た問題意識は、組織デザインを主たる研究テーマとしている組織論の分野でも見られている。例えば経営学の1つの分野である組織デザインとガバナンスの構造を主に取り扱う「ビジネス・モデル」の議論では、ここまで折に触れて言及している「活用」と「探求」について、1つの企業がその両立を実現する上で望ましい組織デザインの在り方についての研究が蓄積されている<sup>12</sup>。1990年代の議論では、親会社とは異なる独立した組織を設けることが、異なる戦略を同時に追求する「両利き」の経営にとって最適な方法であるとされてきた（例えば Christensen&Overdorf2000 や Tushman& O'Reilly1996）。企業が新たなビジネスの開発に妨げとなるような既存の企業文化、政策、およびシステムの拡散（spillover）

<sup>12</sup> ここでいうビジネス・モデルとは、Amit&Zott（2001）が定義した「価値を創造するためにデザインされる取引の内容、構造、ガバナンス」のことを指している。

を避けるためには、既存組織とは切り放された組織が必要であるとされていた（Bower&Christensen1995）。つまり、別々の組織に異なる制度を適用することが望ましいとされていた。

しかしながら、その後、それぞれが独立した組織の併存の問題も認識され始め、組織間で一定の関係性を維持することの重要性が指摘されるようになった<sup>13</sup>。例えば、O'Reilly&Tushman（2004）は、独立した組織（Separate unit）についても、既存の組織を監督する者（General Manager）が管理し、既存組織と別組織の関係を保つ必要性を説いた。また、独立した組織が必ずしも必要ではないことも指摘されるようになった<sup>14</sup>。その他、Ghoshal&Gratton（2003）は、独立した組織間が協力し合えるようなインセンティブ設計の必要性を主張している。このように、新規の事業開発を行っていくために、独立した組織を設け、そしてその組織に異なる制度を適用することの妥当性に対して疑念が投げかけられるようになっている。

また、両利きの行動を促すような組織環境（組織文化、価値、インセンティブ設計、ならびに人々に関する事柄など）の構築への関心が高まっている。組織環境が指す内容には、インセンティブ設計や人材開発など、人事施策に関する事柄が含まれている。そして、Markides（2013）は、企業が両利きの経営を実現するためには、組織デザイン（Structural solution）のみではなく、「両利き」が求めるような行動が生まれるような適切な組織環境を作り出す（p.316）必要があることを主張する。そして、組織環境に対する研究の蓄積が進んでいないことを指摘する。その上で、「両利き」の実現において、組織デザイン以外の要素、具体的には組織文化、インセンティブ設計、人の開発など、人事施策にかかわると考えられる事柄の整備について次のように問いかけている。

「組織は、独自に文化、価値、プロセス、インセンティブ、人を開発すべきなのか。それとも、全ての制度は親と同じにするべきなのか（p.321）」。

このように、「両利きの経営」を実現する上で、組織の在り方だけではなく、環境の設計において人事施策に関連する事柄に対しても注目が高まってきている。長期の競争力の源泉となるような「探求」力の構築において、組織論も組織単独での研究に限界を感じており、企業の人事制度にも目を向けることの必要性を感じ始めているのである。このことは、人事管理研究者も、人事制度単独ではなく組織を念頭に置いたフレームワークの下で、人事管理を研究する必要性を示していると言えよう。

---

<sup>13</sup> 例えば Iansiti、Macfarlan&Westerman（2003）は、2つの独立した組織の併存は、将来的な統合の際に問題を生じさせることを指摘している。また、Day et al（2001）は、組織間における過度の独立は、独立した組織が必要なリソースの獲得を獲得することの妨げとなり、親会社にとっては組織から活力を奪うことを指摘している。

<sup>14</sup> Markides（2013）を参照。

もちろん、組織デザインと人事制度を取り上げている研究も既に存在する。例えば、都留（2018）は、製品開発に限定して組織デザインと人事制度を取り上げている。藤本隆宏の2つの製品アーキテクチャ（インテグラル／モジュラー）に基づき、それぞれのアーキテクチャに適合的な人事制度について明らかにしている<sup>15</sup>。また、梅崎（2021）は、製品開発に限定して2つの事例を経年的に観察し、プロジェクト型組織や事業部制などの組織デザインと人事制度の関係やそこでの課題について明らかにしている。いずれの研究も人事制度に留まらずに、組織デザインにも目を向けているという点で先駆的な業績と言える。もっとも、既存の実証研究は、製造企業の製品開発に対象が限定されており、他の業種やサービス開発なども対象とした研究が必要であると考えられる。

#### 4. 組織デザインと人事管理の複雑性

以上、長期の競争力に結びつくような「探求」力と人事管理に関する研究の蓄積が進んでいないこと、組織デザインと人事制度の双方を視点に入れた研究が少ないという研究上の問題点を指摘した。

企業はどのようにして「探求行動」を生み出そうとしているのか。それをサポートする人事管理とはいかなるものなのか。企業の経営管理の1つとしての人事管理を考えると、企業が戦略と組織を通じて労働者が生み出すアウトプット（製品やサービス）の流れを円滑にすることが人事管理に求められている事柄と言える（今野・佐藤 2020）。しかし、戦略、組織、人事の関係は単純ではない。戦略と人事の関係性に着目して人事管理を考える代表的な理論として戦略的人的資源管理（SHRM）がある。SHRM論はその発展と共に様々な考え方が乱立している様相を見せているが、大きく2つの考え方がある。この理論が考え出された初期の議論を振り返ると、企業の戦略の遂行に貢献する人事管理として次のような図式が想定されていた。すなわち、企業の戦略に適合した人事管理を構築するという「戦略→人事」の視点である（岩出 2002）。この場合、戦略、組織デザイン、人事の関係は、戦略に適応するかたちで、組織デザインや人事施策が作られていくことになる。

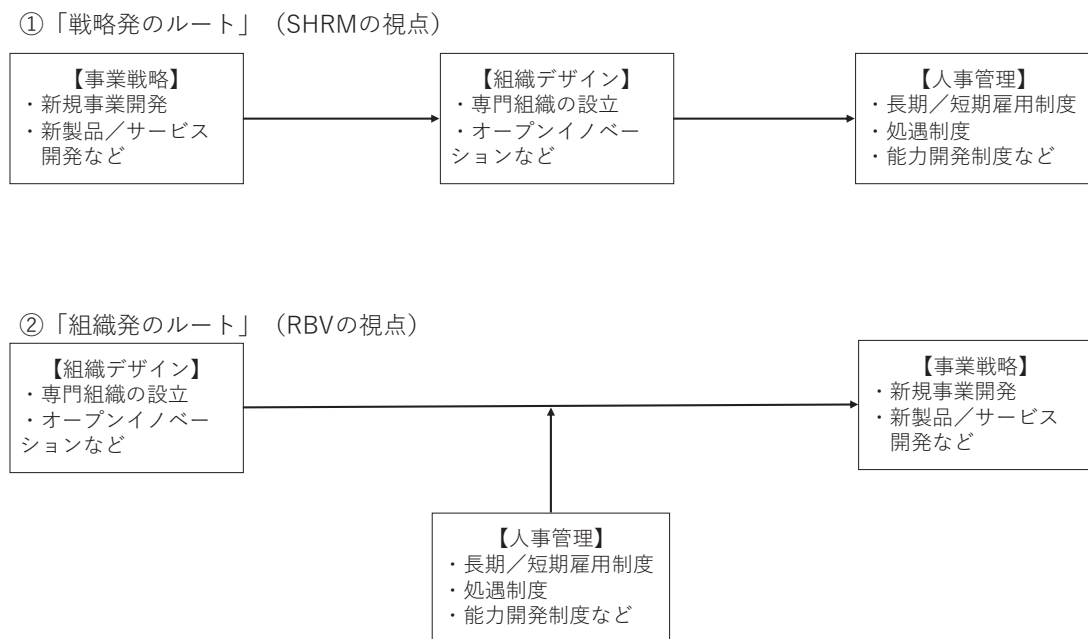
一方、こうした視点とは異なる立場も存在する。SHRMの理論を整理した小林（2019）によると、人事管理が戦略の形成に貢献する、すなわち、「人事→戦略」という視点もある。こうした「人事→戦略」は、バーニーの資源ベース（RBV）を理論的背景としていると考えられる。RBVは、競争力の構築において他社にとって希少性が高く、模倣が困難で代替しにくい人材の育成と確保の重要性を説く。つまり、希少な人材を多く抱えることが、結果として企業の成長を促すという視点である。この場合、戦略、組織デザイン、人事の関係は、特定の組織デザインの下で新たな戦略が生まれてくることになり、人事はそれをサポートする存在として位置づけられる。

---

<sup>15</sup> 藤本の製品アーキテクチャ論については藤本（2003）が詳しい。

この点を念頭に置くと、次の2つのルートが想定される。1つは、事業戦略（例えば新規事業開発）が、組織や個人の役割を規定し、それに適合的な組織デザイン（専門組織の設立、オープンイノベーション<sup>16</sup>など）と人事管理の組み合わせが設計されるルート（図3-2-1の①のルート）である。もう1つは、人材と組織デザインの組み合わせが先行し、それをサポートする人事管理の下で、事業戦略が構築されるルートである（図3-2-1の②のルート）。

図3-2-1 戦略・組織・人事における2つの視点



出所) 執筆者作成。

そして、実際の実務を想定すると、この2つのルートは、相容れないものではなく、共存しながら運用されていると考えられる。例えば、企業は、中期事業計画を達成するために、特定の組織構造の下で人材を活用すると同時に、本社にある中央研究開発所などを通じて、次の事業計画の柱となるような事業の開発にも取り組んでいるのではないだろうか。ここから、戦略、組織、および人事は、図3-2-2のような関係の下にあると考えられる。図中の実線のルートが、組織デザインが戦略を構築し、それをサポートするような人事管理を構築する方法である（「組織→戦略」ルート：図中の実線の矢印）。図中の破線のルートが、戦略に適合的な組織デザインとそれに適合する人事管理を構築する方法である（「戦略→組織」ルート：図中の破線の矢印）。ここで重要なことは、どちらが優れているというわけではなく、

<sup>16</sup> オープンイノベーションとは、Chesbrough (2003) が提唱したもので、組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを外部に展開する市場機会を増やすことを指している。オープンイノベーションの推進のためには、組織改革を必要とする。そのため、本章ではオープンイノベーションを組織デザインとして位置付けている。

戦略と組織と人事の間には、ここで示した2つのルートがあるということである。

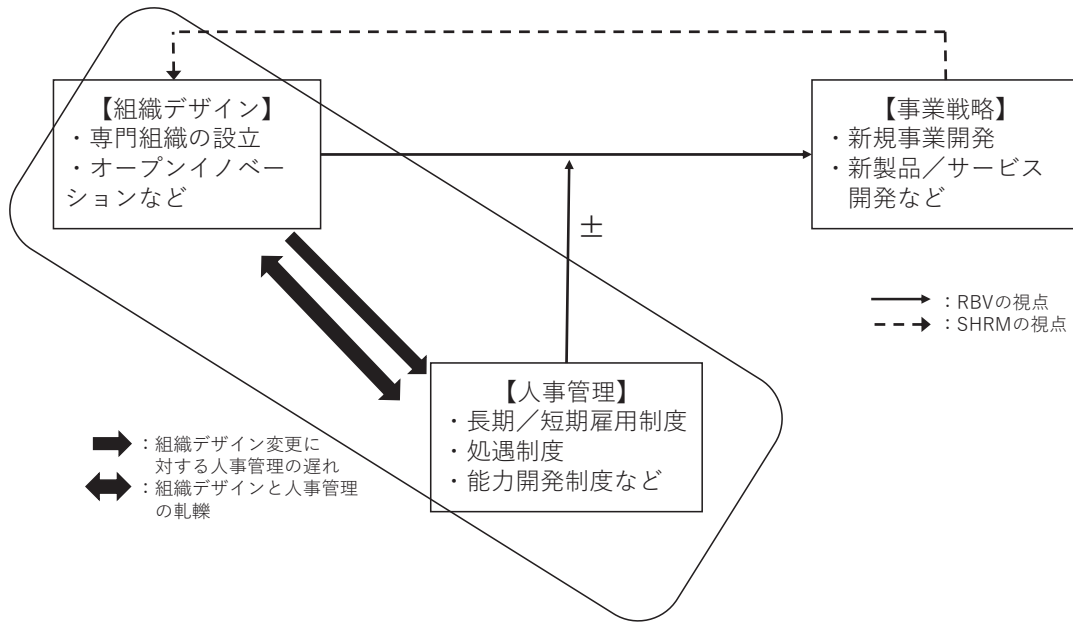
ところで、組織と人事の関係を難しくしている点として、組織の変動性が挙げられる。例えば、組織デザインと人事管理を分析の対象とした梅崎（2021）で取り上げられている事例では、望ましい製品開発体制を構築する上で、一旦プロジェクトチーム制を導入したものの、その後事業部制に戻されていることが指摘されている。このように、組織は一定ではなく時間と共に変動していく。人事は変動する組織デザインに適宜対応していく必要性があるのである。

この点にかかわり、梅崎・藤本・西村（2021）では、組織デザインと人事の環境変化に対する柔軟性に着目し、組織デザインの変化に対して、人事は常に後追いになることを指摘している。すなわち、人事管理は、組織の変化に常に遅れをとるものであり、それゆえに、ときとして組織の変動に人事が追い付けないという問題を生み出すことになる。また、人事と組織の間に軋轢を生み出し、組織デザインが意図するような社員の行動を人事が引き出せないという問題を生み出すかもしれない。人事は特定の組織デザインに基づいた事業戦略の達成をサポートする可能性を有している一方で、それを阻害する可能性も同時に有しているのである。このような組織と人事の関係の下で、企業は既存の事業の成長を維持しつつ、新たな儲けの種を見つけようとしているのではないだろうか。

しかしながら、人事が戦略や組織に対して遅れる存在として、その挑戦や課題に接近しようとする研究は、管見の限りなかったと思われる。この欠落が、特定の人事管理の存続可能性や変化のゆくえを見通すことに対する議論を錯綜させているのではないだろうか。そこで本章では、組織デザインと人事管理の関係性に着目（図3-2-2の実線の四角で囲った部分）し、両者が適合を目指す中で実践されている工夫や直面している課題を明らかにする。例えば、新規事業の開発を目指すために組織デザインがキャリアにおける抜擢を要請した際に、人事管理はいかなる対応を行っているのか。その際に、いかなる評価と処遇の関係を構築しているのか。どのような人事管理が、新製品や新サービス開発を生み出すような行動を支援すると共に、課題を生み出しているのか。まず、この点を整理する。そして、その整理を通じて、企業における人事管理の変化の可能性や方向性について考察する。



図 3-2-2 戦略・組織・人事の関係



出所) 執筆者作成。

### 第3節 調査概要

新規事業開発を行うために構築されている組織デザインとそこで行われている人事管理についてインタビュー調査を実施した。方法は半構造化インタビューを採用している。

調査対象は、製造業と非製造業を対象とした。その際、社歴の長いものから短いものを対象としている。伝統的な第二次産業の企業に該当するような企業と比較的新規の第三次産業に属する企業の双方を対象として、人事管理上の共通点やそこで直面している課題の抽出を試みた。なお、第三次産業については情報通信業の企業のみとなっている。いわゆる日本の大手製造業とは距離の遠い、いわゆるメガベンチャーと見なされるような大企業や近年急激に成長している非製造業を選定することを優先した結果、このような業種の内訳となった。こうした製造大手企業とは異なる企業を対象として含むことで、長期雇用、現在の役職と切り離された等級の設計といった日本的な人事管理の特徴として挙げられているような諸制度についてより中立的な立場で分析を実施できると考えた。

調査対象企業の概要は、表 3-3-1 の通りである。各社の調査対象者であるが、人事部門と新規事業開発に取り組んでいる組織の責任者や担当者である。なお、F 社のみ人事部門のみのインタビューとなっている。1 回あたり 60 から 120 分のインタビュー調査を 2020 年 2 月から 2021 年 12 月にかけて実施した。

表 3-3-1 調査対象企業

	創業年	従業員数
建設A社	1900年代	約6900人（グループ計）
電子部品製造B社	1950年代	約20000人（単体）
情報通信C社	1990年代	約30000人弱（グループ計）
インターネットサービスD社	1990年代	約5000人（グループ計）
インターネットサービスE社	1990年代	約20000人強（グループ計）
情報通信F社	2010年代	約2000人弱（グループ計）

出所）執筆者作成。

## 第4節 企業事例

### 1. 建設A社<sup>17</sup>

#### （1）企業概要

A社は、2018年にオープンイノベーション部門を設立し、オープンイノベーションを通じてA社の新たな柱の1つとなるような事業を開発することに取り組んでいる。

#### （2）新規事業の特徴と組織デザイン

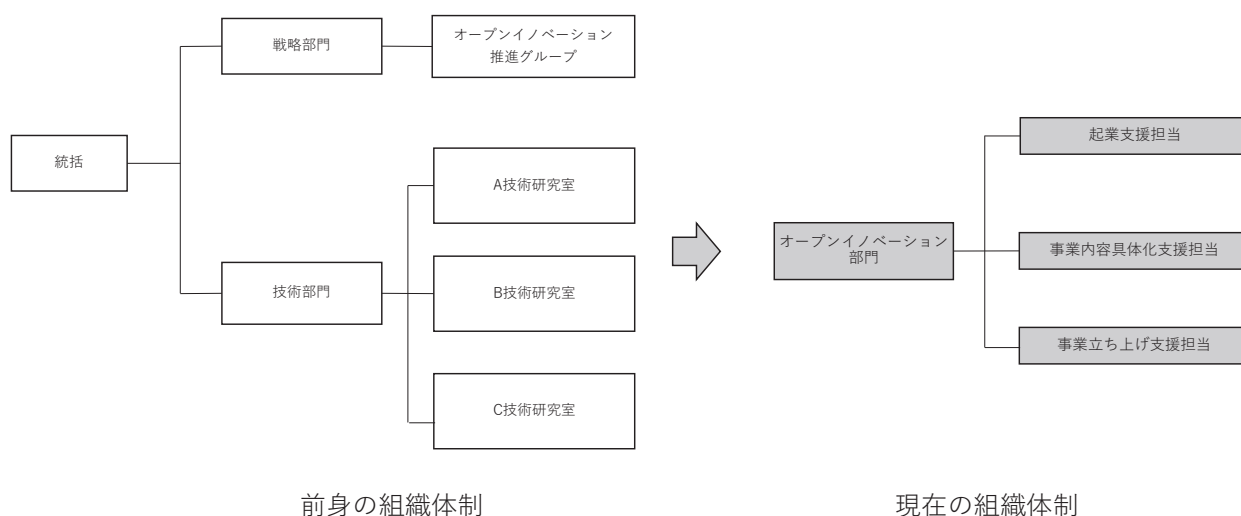
新部署設立の目的は、従来の建築物の施工にかかわる要素技術の開発から、社会の課題の解決に繋がるビジネス、サービスの実装を行うことである。新設部署の前身の組織でもオープンイノベーションを推進するグループ（以下、オープンイノベーション推進グループとする）が置かれ、オープンイノベーション推進グループが、当該組織の他のグループの職員に依頼するかたちでオープンイノベーションを推進しようとしていた。ところが、技術別の組織の中で要素技術開発に携わっていた社員では、オープンイノベーションを推進する上で必要な共創相手の発掘や複数の他社とのコミュニケーションを通じたアイデアの創出といった業務がなかなか進まなかったという。

「当然オープンイノベーションを推進するということになりますと、オープンイノベーション推進グループが、その他のグループの職員に頼むということになるわけですね。そうすると、本来の業務の忙しさに加え、職員への評価はまだ本来の業務が主体であるため、オープンイノベーションに対する意識が低く、事業モデルを一生懸命考えるというようなことはなかなか進まなかったです。結局、オープンイノベーション推進グループの人間の数くらいしか共創ができない状態でした」。

<sup>17</sup> 2020年3月16日に当該部署で働く社員の3名にそれぞれインタビュー調査を実施した。

こうした会社の事業の転換を進める上で必要な業務の遂行をより円滑に実施していくために、オープンイノベーションを推進する新たな組織が設立されることになった。当該部署は、ベンチャー企業を中心とした他社の知識やノウハウと自社に蓄積されている知識やノウハウを組み合わせることで新規事業開発を進めようとしている。その際、以前の組織とは異なる組織体制の下で事業が運営されている。以前の組織は技術別に組織が構成されていたが、当該部署では、技術ベースではなく、プロジェクトマネジメントの工程ごとに組織が設計されている（図3-4-1）。

図3-4-1 A社におけるオープンイノベーション推進組織（簡略図）



注) 組織の名称はA社の正式な名称ではない。

出所) A社提供資料、およびインタビューより執筆者作成。

当該部署は、社会の多くのベンチャー企業との連携を通じて、新たな事業を継続的に生み出し、育てていくことを目指している。そのステップは大きく、①起業に繋げるための支援（共創先を発見するための広報、コンタクトをとってきた企業の選定など）、②具体的な事業内容を決めるための支援（具体的な事業内容に関するコンサルティングや必要な技術支援など）、③事業を立ち上げるための支援となっている。当該部署の組織は、このステップに対応するかたちで構成されている。

### (3) 人事管理の特徴

#### 職制変更を伴う内部人材の活用

こうしたオープンイノベーションを通じた事業開発プロジェクトを進める人材は、すでに前身組織に所属していた人材を配置転換することで確保しようとしている。前身組織に配属されていた技術者が新設のオープンイノベーション部門へ異動している。その際に、職制や

役職名が変更されている。

呼称の変化は、前身組織とオープンイノベーション部門では求められるイノベーションの内容が異なっていることに起因している。前身組織時代は、担当する技術に限られた範囲でのイノベーションが社員には求められていた。例えば、コンクリートを担当する研究員は、コンクリートのイノベーションのみを考えることが求められていた。それが、当該部署になってからは、IoT やロボットなどの異分野の専門技術に対して、従来とは異なる括りで担当分野が分けられ、社員は細かな要素技術のイノベーションではなく、これまで A 社にはなかった事業を生み出すという異なるタイプのイノベーションが求められるようになった。

そして、それに伴い必要なコミュニケーションの範囲が拡大すると共に、業務内容が変化した。今までは限られた技術分野、および、関係する A 社の事業部門との間に限定されていたコミュニケーションの範囲が、他分野の担当者や社外の複数のベンチャー企業といった広範囲なものに変化している。そして、その結果、前身組織の時代よりも、自社内の他者や外部の共創相手との間で行われる折衝業務や調整業務の重要性が増している。こうした求められるイノベーションの変化やそれに伴うコミュニケーションの変化の結果として変容する業務内容に対応するかたちで、職制の呼称も変更されている。

「コンクリートの専門家は、コンクリートのイノベーションだけやれば良いのではなく、受け持ち分野というのを決めて専門分野以外の内容も行っています。その分野は、IoT やロボット、さらにはナノテクまで全分野に及んでいます。風環境の担当者、コンクリートの担当者、岩盤の担当者がベンチャーさんと一緒に全く専門外の技術開発やビジネスモデルを生み出そうという組織になったわけです」。

外部のベンチャー企業との折衝や調整業務の重要性が高まっていることを良く表している点として、事業に必要なコアとなる技術の保有先が前身組織の時代とオープンイノベーション部門では異なっている点が挙げられる。前身組織の時代も研究開発の過程でベンチャー企業と共に仕事することはあった。しかし、その場合はあくまで発注先としての関係であり、A 社の資本を入れてベンチャー企業と共に事業を創っていくというような関係ではなかった。つまり、必要な技術のコアは A 社側が有していた。

「前身組織のときは、ベンチャーさんと関わっても、外注するだけという関係だったので、今みたいに資本を入れさせていただいたり、そもそも一緒に何かをやっていこうみたいな関係ではなかったのです、お願いしてやってもらうという形でした」。

一方、オープンイノベーション部門の事業では、ベンチャー企業は A 社と共に事業を創って育てていくパートナーとして位置づけられており、その事業を進める上で必要な技術的な

コアの部分はベンチャー企業が保有している。そのため、外部ベンチャーとの関係を良好に保つための折衝や調整業務が増すと共に、その重要性が高まっている。

「やはりベンチャーさんが技術の核になるところを持たれているので、A社単独ではどうしようもなく、ベンチャーさんありきで考えないと成り立たない事業も数多くあります。なので、ベンチャーさんはすごくパートナーとして大事に考えていて、大切な存在として対等に付き合っているというのがオープンイノベーション部門職員の共通の考えです」。

なお、社員等級は、全社で共通のものが適用されている。オープンイノベーションに携わるからといって既存事業に適用される制度と全く異なる制度が適用されるわけではない。A社の社員等級は、初任格付け先である育成段階の等級とカテゴリー3、カテゴリー2、カテゴリー1の3つの等級の合計4つの等級で構成されている<sup>18</sup>。等級制度の設計基準は、職能基準を残した制度となっている。そのため、ポストと等級が厳密に対応しているわけではない。大きくは社員の年齢と等級に対応関係が見られるような制度となっているが、入社年次が下の社員が、上の社員を追い抜くことを否定しているわけではなく、そうしたことも生じるような運用になっているという<sup>19</sup>。

育成段階の等級は、社員の能力を育てる時期と位置づけられており、この間は、人事評価の結果を処遇には反映させないようにしている。育成段階の等級の在籍年数は5年となっており、通常であれば入社5年たてば次の等級であるカテゴリー3に昇級する。カテゴリー3以降は、査定結果に応じて昇格ポイントが付与され、その累積ポイントに応じて、上位の等級に上がっていくような仕組みとなっている。

### 組織目標と個人目標の分離を通じた人事評価の実施

オープンイノベーションを軌道に乗せていくためには、人材に対して適切なインセンティブの設計や能力開発を実施していく必要がある。この点に関わりA社では、当該部署に対してはまずは事業の収益性を厳格には問わないという工夫がなされている。投資回収率などの収益に関わる項目ではなく、ネットワークの構築など定性的な項目がKPI (key performance indicator) として設定されているという。

「これで投資回収って大変ですね」、と言われることも結構あるのですが、その辺は弊社のすごいところだと思いますよ。とにかくやってみようと言って、このレベルですかっ

---

<sup>18</sup> 等級の呼称はA社の正式なものではない。

<sup>19</sup> 例えば、カテゴリー1であれば40代～、カテゴリー2は30代が多い。



うのはあるのですが。要するに発散フェーズというか」。

このような収益管理体制の下で、当該部署では、社員の人事評価を行う際に、事業の収益に係性の高い指標の数値責任を過度に追及しないようにしている。人事評価は、社員がどのカテゴリーに属するかでも評価基準が異なり、成果責任のみで判断されない場合もある。

また、当該部署では、社員の業務管理の進捗管理は、前身組織の時代よりも厳格に実施されている。前身組織の時代は、年初に立てた業務計画の上の工程が後ろにズレることがよくあったという。当該部署になって以降、目標に対する進捗は厳しく管理されている。

以上、A社の人事管理についてまとめると、次のような特徴がある。まず、適用される社員等級制度は全社共通のものであり、その制度は職能を基準とした制度となっている。次に、オープンイノベーション部門の業績管理は、収益管理を厳しく行うのではなく、期首目標に対しての社員の行動やその結果に関わる事柄を KPI として設定している。一方で、日々の業務のモニタリングは、短期のスパンで実施している。

ただし、業務上の管理と人事評価とは直接リンクしていない部分もある。組織の業績とは別の基準で個人の目標をたてることを許容し、その成果も部分的に人事評価に反映されている。研究員からコーディネーターへの転換を進めていく上での工夫として見逃してはならない点である。

### 求められる能力の変化と社員の意識改革

すでに述べたように、前身組織の時代の業務と、オープンイノベーション部門業務は大きく異なっている。社員は、業務の変化に動揺や不安を感じる部分があったという。この点を解消し、社員が当該部署の役割を理解した上で働くことができるようにすることは、オープンイノベーション戦略を実践する上で重要な点である。この点に関わり、A社では、一部の社員は、当該部署新設前に類似の業務を経験している。

例えば社員 X は、ある分野の専門家であったが、前身組織の時代に専門分野の垣根を越えた新たな事業の創出に関わる仕事を体験したという。そこでは、現場の生産性向上に繋がる製品の開発などソリューションサービスに近いプロジェクトを担当した。その結果、これまでの分野とは関連性の低い技術も担当するようになると共に、現場との接点が増加したという。こうした専門技術の垣根を越えた新規事業の創出や創出過程での人との接点の増加といった特徴は、当該部署において社員 X が携わっている業務と緩やかにではあるが類似している。

「当時の上司から電話がありまして、君には今度、全く違うことをやってもらいたいと言われました。どういうことかという、生産革新という新しいテーマに取り組んでほしいと。その辺から少し新しい体制になりつつある気がしました。新しくなってきたというか、何

か変わろうとしているといった雰囲気が出てきました」。

A社における社員の意識改革についてまとめると、一部の社員に対してはオープンイノベーション部門での業務と類似した特徴を持つ業務を前身組織の時代に経験させることが社員の意識改革に繋がっている面がある。

#### (4) 建設A社のまとめ

A社は前身組織を変革し、オープンイノベーション部門を新設することによって、既存事業にはない新たな事業の開発に取り組んでいる。自社の知識のみに頼らず、他社の知識と自社の知識を組み合わせることで今のA社にはない事業を作り出そうとしている。コアの技術を自社ではなく他社が持っていることもあるという指摘は、従前の事業開発とは異なる方法を採用していることを良く表している点である。

そのために、組織デザインも大きく変更している。前身組織の時代は技術別に組織が構成されていたが、オープンイノベーション部門では、技術ベースではなく、プロジェクトマネジメントの工程ごとに組織が設計されている。当該部署で実際に事業開発に取り組むのは、技術別で構成されていた前身組織に配属されていた技術者達である。A社の特徴は、組織デザインの変更を通じて社内にいる人材のスキルの転換を進め、社内の「探求」的な行動を活性化させようとしているところにある。

その際の人事管理であるが、等級制度は職能等級の特徴を残した制度が適用されている。その上で、具体的な収益目標を設定し、それを社員にブレイクダウンするような組織業績管理だけではなく、他社との共創の状況など、定性的な目標を重視すると共に、組織の目標に囚われない個人の目標設定を管理することで、社員の意識を変え、行動を変化させようとしている。その際には、マネタリーな成果だけではなく、社員のとった行動を重視して、評価が運用されている。ただし、プロジェクトの進捗は、研究開発時代よりも短期間のスパンで厳しくチェックしている。業務管理上の厳しさと人事管理上の寛容さを組み合わせて、新規事業の開発に取り組んでいると言えよう。

もっとも、人事管理上の課題もある。組織の目標に囚われない個人の目標設定も評価の対象とすることで、組織が社員に求める行動の発揮を促そうとしているが、今後、組織の目標、個人の目標、処遇への反映という3つの関係をどのように構築していくのかについての適切な解は見つかっていないと言える。

## 2. 電子部品製造 B 社

### (1) 企業概要<sup>20</sup>

B 社は、日本を代表する電子部品・電気機器メーカーである。創業は高度経済成長前期（1950 年代）であるが、その後新規事業を次々と立ち上げて規模を拡大し、日本を代表する大企業となった。2021 年時点の従業員は、正社員が約 2 万人、定年後再雇用社員が約 1000 人、非正規社員が約 4000 人である。正社員の平均年齢 41.1 才、平均勤続 17.5 年である。スタッフ部門は別枠にした事業部制が導入されてきた。ただし、近年、大規模化に伴い、事業本部間の交流などが減少してきたという問題が生まれた。

B 社は、交流不足の問題に対して人材や知識など共有できる事業を大括りでまとめて新しいセグメント体制を作りあげた。図 3-4-2 はその簡略図である。合計 6 つの事業領域は、個別の商品分類ではなく、例えば「コミュニケーション」や「生活・環境」という領域では、それぞれに関わる商品群が 1 つにまとめられている。

また、後述するように B 社では、直轄部門として約 1500 名の研究開発本部があり、2019 年には東西にそれぞれ 1 つのリサーチセンターが立ち上げられ、それらのセンターに連動する形でオープンイノベーションの組織が設置された。ここでは、おおよそ 2 割が基礎研究、8 割が直近の開発に従事しており、事業本部における開発と連携している。それ以前は、事業本部ごとに研究開発を行っていたのである。

このような組織デザインは、企業内の事業本部間の交流、さらには企業外との交流によって新しい事業や技術を生み出そうとしたからである<sup>21</sup>。多角化による拡大成長を続けてきた B 社の課題は、組織が大きくなり、官僚化が進む状況下で、新たな新規事業や新技術の開発を生み出す活力をどのようにして生み出すかであった。

図 3-4-2 組織図

セグメント	コアコンポーネント	
	電子部品	
	ソリューション	
	コーポレート	総務人事 経営管理 資材 法務知的財産 経営推進 関連会社統括
	直轄	研究開発本部 <約1,500名> デジタルビジネス推進本部 グローバル統括監査部

出所) B 社内部資料より執筆者作成。

<sup>20</sup> 2021 年 6 月 1 日人事部、2021 年 6 月 1 日研究開発本部、11 月 5 日人事部、11 月 19 日リサーチセンター見学とインタビューを行った。

<sup>21</sup> 経営開発本部の担当者は、横断の必要性について次のように語っている。「社内ではよく個別最適とか、ある意味、村社会になっちゃって、タコつぼと呼ばれるような、そういう状態になってしまったというのは課題意識の中には当然入っていると思います」。B 社は、積極的で柔軟な新規事業展開で拡大した企業であるが、その大規模化によって生まれた組織の縦割りを崩すという目的があったことがわかる。

## (2) イノベーションのための組織と空間のデザイン

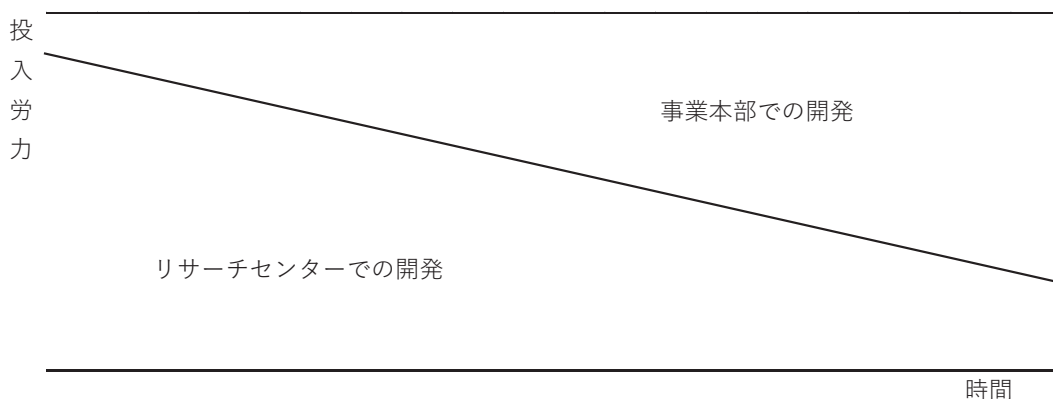
先述したように事業本部制の再設計の目的は、人事担当者へのインタビューによれば、「人的な流動性を高めること」であった。これは、技術職ならば、各人の専門分野を越えた交流を生み出すことを意味している。人事担当者は以下のように発言している。

「今までですとほんとうにその分野に特化した人材をずっと育ててきていることが多く、将来への経営を担っていくようなという意味の視点でいくと、なかなかそういう人材育成になっていなかった」。

もともと事業本部の独立性が強く、採算意識が徹底していることはB社の強みであったが、その一方で、縦割りで事業本部間の相互作用が生まれていないという問題意識もあった。人事部の担当者によれば、営業も独立しており、同じ顧客にそれぞれの事業本部から別々の営業担当が行ってしまうというケースもあった。

次に事業本部では、どうしても利益（事業本部の業績評価）重視になるので、短期業績優先、リスク回避的行動、現業優先になってしまう。一方、リサーチセンターは、事業本部より探求的な開発ができるという利点がある。もちろん、事業本部との連携は重要なので、基礎研究から徐々に商品化に落とし込んでいく。リサーチセンターと事業本部の関係を開発過程に関して概念化すれば、以下のような図3-4-3になる。つまり、徐々にリサーチセンターから事業本部へと開発が移行していくのである。

図3-4-3 開発の分担（時間軸）



出所) 執筆者作成。

研究開発本部の担当者は、事業本部の連携の必要性を以下のように述べている。しかし、製品に紐づけられるほど、事業本部・製品ごとの縦割りが強まるという組織課題も顕在化する。

「市場のことについてはやっぱり事業部門のほうがよく分かっていますし、ある意味、研究開発がつくったものは事業部門に受け入れられないと宙ぶらりんになってしまって、本当に何の意味もなくなってしまうので、しっかりと出口戦略という言い方がいいのか分かりませんが、出口は見た上で進めるという話になってくるんです」。

加えて、人事部は、育成のための頻繁に異動を行いたいと思っているが<sup>22</sup>、事業本部は人材を抱え込むので事業本部を越えた異動が難しかったのである。従来は、事業本部が異動に対して強い人事権を持っていたのであるが<sup>23</sup>、今回、大括りに事業本部制を組み直すことによって、それまで難しかった事業本部を越えた異動が可能になった。もともと数年前に事業本部を越える異動の候補者を各事業本部にリスト化してもらい、人事部が異動させるという仕組みを作ったが、人事部任せになるという課題もあった。また、事業本部組織が短期の成果によって管理されれば、各事業本部における良い人材の抱え込み行動は避けられないと言えよう。事業本部の枠を広げて「もうちょっと大きな単位でその部門に責任を持ってローテーションを考えてもらう方がいいんじゃないか」という判断につながったのである。

各事業本部に所属している技術職と研究開発本部の技術職では、その目指すべき達成が、前者の短期、後者の長期で異なっていた。この長期の不確実な目標を目指して社内・外の人材を交流させる必要があったのである。このオープンイノベーションは、集団的創造性のためには、異質な人材が交流し、新しい知識を獲得しつつ「探求」することで達成すると考えられている。

横浜のリサーチセンターでは、自由な交流のための巨大なオープン・コワーキングスペースや会議スペースが設置されている（写真 1、2、3 参照）。360 度の円形プレゼンテーションスペース、中規模会議室、工房とデザインルーム、フリースペース、固定席のオフィスがある。事業本部を越えて人材を集め、このような自由度の高い空間をつくることは、一企業内に止まらない社外人材との交流を生み出すことを目的としている。

---

<sup>22</sup> 人事部長による以下のような発言がある。「やっぱり事業部門を超えた戦略の立案とか実行とかですね。それからあと、人材の流動化とか活性化というんですか、そういうところ。あと経営資源の有効活用、効率化ということで、これまで本部長がほぼほぼ決めていたのを、その上にセグメント担当を置いて、先ほど言った部門間の連携を図っていくという枠組みをつくったというのが昨今の動きとなろうかと思っています」。

<sup>23</sup> 人事部長による以下のような発言がある。「まず、権限でいきますと、人事権はビジネスラインのほうが持って、事業本部のほうが持っている状態です」。



写真1 360度の円形プレゼンテーションスペース



出所) B社ホームページより。

写真2 工房とデザインルーム



出所) B社ホームページより。

写真3 フリースペース



出所) B社ホームページより。

### (3) 抜擢と交流を促す人事管理

#### 横断する仕事の評価と動機づけ

事業本部横断的な組織デザインが製品開発や新規事業につながるという因果関係が想定されたとしても、人材が組織デザインの意図通りに動機づけられるとは言えない。事業本部横断的な活動を誰がどのように評価するかという問題は残る。研究開発本部の担当者による以下の発言は、従業員全体の傾向を示している。事業本部横断的で成果が出にくい不確実な仕事を細かく評価することは難しく、それゆえに参加を促すことは難しいという認識である。

「これに参加して、俺給料上がるんだっけとか、評価されるんだっけというのは、誰も思っているんです」。

この問題に対する1つの対応は、事業本部横断的で成果が出にくい不確実な仕事を細かく評価できる仕組みを精緻に作り上げることであろう。しかし、実際にそれが可能かどうかについては疑問がある。そのような人事制度が可能だったとしても、膨大な手間暇がかかるならば、制度として実用性は低いと言えよう。研究開発本部の担当者も、正確な評価を強調することには懐疑的である。以下の発言にもあるように、社内や社外から如何に内発的な動機で横断的な活動に参加したがる人材を探すか、動員するかが課題として認識されている。

「僕らは自燃性の人と呼んでいるんですけど、自ら燃え上がる人と、それからあと何かそういう人を見てみて、これちょっとやってみようかなと思う、そういう人がいるんです。可燃性の人と呼んでいるんですけど。この人たちを集めるしかないんです」。

#### 能力主義とキャリアパスの複線化

B社の人事制度は能力主義であり、人事制度の改訂は定期的に行われている。最新の人事制度の改定日は2021年6月であるが、その基本の人事方針(HR policy)は変更していない。人事部長は、処遇と直接リンクさせない資格制度だからこそ、実力主義の抜擢ができると考えている。抜擢とは、現在の能力ではなく未来の能力(成長可能性)を考慮した評価となる。

人事部長は、「たとえ現段階で十分な経験や能力がなくとも、可能性ある人材を積極的にリーダーに登用し、育成する」と説明する。この抜擢のために、事業本部の業績を報酬に直接リンクさせないこと、成果を評価する場合も短期の変動ではなく、長期で評価することを軸にしている。つまり、「処遇は、昇格を通じ、長期的に見てふさわしいものになる」という説明がなされる。

以上のようなB社の資格と仕事の関係を説明するため、はじめに図3-4-4を示す。まず、2021年5月まで以下のような資格と役職の制度が導入されていた。この図にあるように、B社の人事制度において資格と役職の関係は1対1で対応していない。たとえば同じ主事補と

いう資格でも、班責任者の者もいれば、係責任者、課責任者もいることがわかる。また、社内では「〇〇部長、〇〇課長」とは呼ばず、「さんづけ」運動が進められている。つまり、役職の仕事内容以上の意味付けを行わないようにしたのである。

図 3-4-4 資格制度と役職

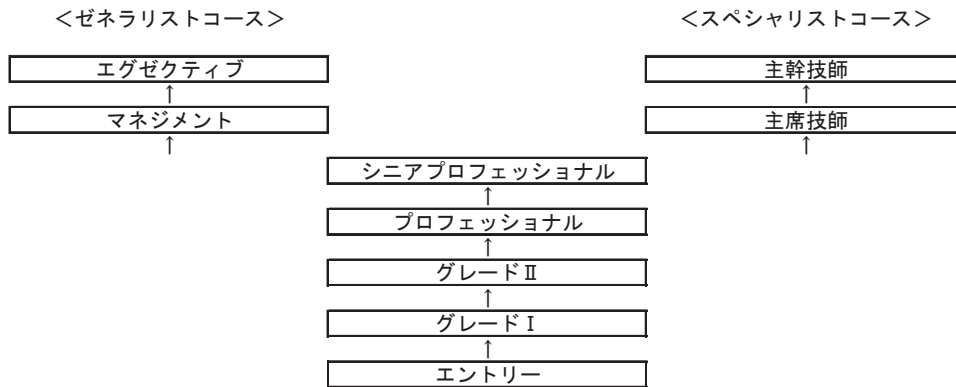
職能	資格	役職（責任者）			
経営職能	(執行役員)				
管理職能	参事				事業部長
専門職能	副参事			部責任者	本部長
指導・監督職能	主事			課責任者	
準専門職能	主事補		係責任者		
上級一般職能	主務	班責任者			
	主務補				
一般職能	社員Ⅰ				
	社員Ⅱ				

出所) B社提供資料より執筆者作成。

一方、このような人事制度は、年齢構成の高齢化や管理職ポストの減少が生まれると、仕事と資格の対応関係が曖昧化して「資格上の管理職待遇者」が増えるという職能資格制度が抱える人事課題が残ってしまう。仮にこれを回避するために、職責など資格等級によって資格、つまり資格・処遇と役職との関係のみを強めたとしよう。その場合は、今度は仕事の抜擢が難しくなり、また全員が管理職を目指すことで役職不足によるキャリアの停滞が生まれるという制度運用上の困難が生まれることが予測される。

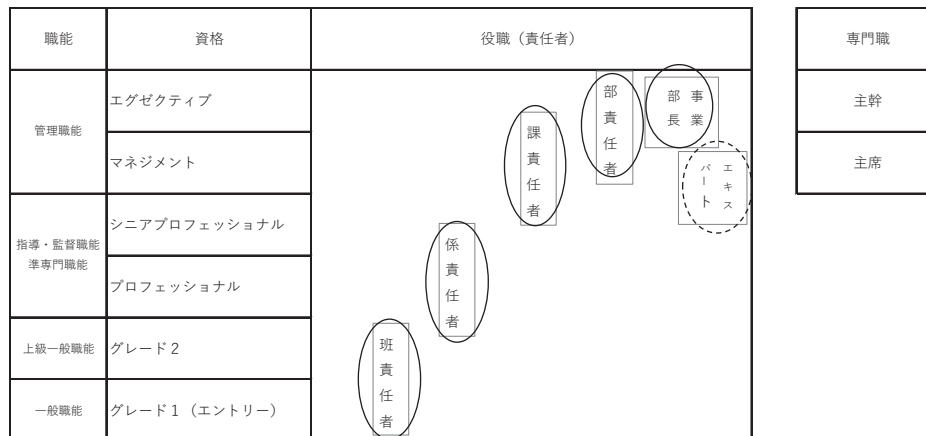
2021年6月に導入された新人事制度は、この人事課題に対応した制度改訂であったと考えられる。第1に、全員が管理職（ゼネラリスト）を目指すキャリアとは別に、専門職（スペシャリスト）へのキャリアを設けて、ある時点で選んでもらうようにした（図3-4-5参照）。また、平均的にはシニアプロフェッショナルには30代中頃から40代に到達し、管理職と専門職へのキャリア分岐がある。このような複線型のキャリアパスを作ることによって、実力主義の抜擢を成立させていると言える。

図 3-4-5 B社キャリアパス



出所) B社提供資料より執筆者作成。

図 3-4-6 新資格制度



出所) B社提供資料より執筆者作成。

次に、図 3-4-6 に示すように、資格の階梯数を減らし、なおかつ資格と役職の関係をより緩めたのである。人事方針 (HR policy) は変わらないままである。人事部長によれば、階梯数が多い方が労働意欲の管理は容易であるが、役職への抜擢が難しくなる。それゆえ抜擢のために階梯数を減らしたのである。加えて B 社は、人事担当者は、職種という概念について次のように発言している。

「あなたは何々職です、やっている仕事は技術の仕事ですとか、やっている仕事は営業の仕事ですという、そういうのはあるんですけども、それは今やっている仕事をあらわしているだけで、その人の職種を特定しているわけではない」。

表 3-4-1 資格別の期待行動基準（ゼネラリストコース）

資格	期待行動							
	対人				課題解決			
エグゼクティブ (EX)	多様な人材の活用	公正/公平	ビジョン発信	経営人材の育成	革新性	社会的責任	適時的確な経営判断	リスク付けとリスクヘッジ
マネジメント (M)			ビジョン浸透	初任リターゲ-の育成			未来志向	戦略立案
シニアプロフェッショナル (SP)	傾聴	顧客志向	リターゲ-アップ	心理的安全性の向上	先進性	柔軟性	リソースの活用	達成志向
プロフェッショナル (P)			率先垂範	チームワーク醸成			成果創出	専門知識
グレード II (G II)	誠実さ	タイムリーな情報共有	主体性	協調性	現状の改善	仕事の速さ	計画性	業務知識（応用）
グレード I (G I)					創意工夫	正確性	粘り強さ	業務知識（基礎）

出所) B 社提供資料より執筆者作成。

表 3-4-2 昇給評価と賞与評価

項目	シニアプロフェッショナル以下	マネジメント以上
評価の種類	昇給評価（年1回）と賞与評価（年2回）	昇給評価（年1回）と賞与評価（年2回）
評価ランク	上位評価：S・A （比率制限あり） 標準評価：B+・B・B- （B+とB-は同数） 下位評価：C・D	各上位評価：S・A 標準評価：B 下位評価：C・D ※業績に応じた評価の調整を実施
評価決定のプロセス	1次評価：直属の上司 2次評価：1次評価の上位者 3次評価：2次評価の上位者 その後、部門による差を調整するために、部門を越えて、それぞれの責任者が集まり、評価の確認会・調整会を実施し、最終決定。	それぞれの部門の責任者（事業部長・本部長）による評価を実施。 部門による差を調整するために、全社単位での調整会を実施し、最終決定。

出所) B 社提供資料より執筆者作成。

人事評価基準も成果だけではなく、プロセスや行動や努力に伴う「期待行動」を重視している。詳細な項目や定義は公開できないが、大きな項目だけをあげれば、表 3-4-1 のようになる。具体的な行動というよりも、対人関係や課題解決に関する求められる行動が示されている。一例をあげれば、エグゼクティブの公正/公平に関しては、「人間として何が正しいかを判断基準とした公正な判断と、誰に対しても公平で謙虚な姿勢を貫いている」と定義されている。

さらに各資格の期待行動を前提にして、昇給評価と賞与評価が行なわれている。表 3-4-2 に示したように、評価分布や評価のプロセスは管理職であるマネジメント（M）以上とシニアプロフェッショナル以下とは異なる。さらに評価項目の昇給・賞与への反映割合を表 3-4-3 に示した。マネジメント以上では、期待行動よりも実績評価、さらに実績評価の中でもプロセスよりも成果が評価されていることが確認できる。



表 3-4-3 評価項目と昇給・賞与への反映割合

評価項目		シニアプロフェッショナル以下		マネジメント以上	
大項目	中項目	昇給	賞与	昇給	賞与
実績評価	チャレンジの成果	20%	30%	25%	40%
	チャレンジのプロセス	20%	30%	15%	30%
期待行動評価	対人の期待行動	30%	20%	30%	15%
(実践度)	課題解決の期待行動	30%	20%	30%	15%

出所) B社提供資料より執筆者作成。

他、B社の人事方針として、正社員の直雇用を中心とすること、地方工場も子会社化せずに同一賃金、雇用維持を最優先に考えることの3つがあげられる。正社員中心で子会社化をすすめないのは、経営理念の共有や組織文化の一致を目指していると言える。また雇用維持は、厳しい選抜が雇用そのものの不安を煽らないことを目的としていると言えよう。

#### (4) 電子部品製造B社のまとめ

B社の取り組みをまとめると、成熟した大企業において新規事業や新製品開発を頻発できる組織デザインとして、社内および社外との人材交流を生み出す仕組みが導入されていた。大きな組織デザインとしては、事業本部の縦割りを崩すために、大括りの少数のセグメントへの再構築を進めていた。さらに、事業部横断的なリサーチセンターを立ち上げてより基礎的な開発を行えるようにした。また、社内の人材だけでなく、社会の人材を含めた交流を生み出すことを目的としてリサーチセンターにはオープンイノベーションの組織が設置された。

このように自由度の高い「探求行動」を生み出す組織デザインを支える人事制度としては、90年代までの日本的な人事方針である能力主義が維持されていた。B社では、仕事の配分における抜擢、または柔軟な異動を行うためには、役職や仕事と資格を1対1に対応させない仕組みが必要であると考えられている。もともとB社は、役職と資格を対応させない資格制度を導入していたが、2021年度の改訂では、資格の階梯数を減らし、役職と資格の関係をさらに緩めた。より、成果に直結する要素を重視した能力主義へと変更している。

このような資格制度の利点は、処遇に対応させないので、仕事上の抜擢に対する心理的反発が生まれ難いということである。探求というリスクの高い仕事、事業本部横断的な仕事の範囲が曖昧な仕事を評価することは本質的に困難（もしくは不可能）なので、人事評価や処遇による外発的な動機づけではなく、やりたい仕事が担当できるというような内発的な動機づけを軸に人材交流やオープンイノベーションへの参加を促し、長期的には処遇にも反映されるという人事方針である。

一方、役職と職能（資格）の対応関係が緩めると、資格上の管理職待遇者が増えると言う人事課題は発生している。この人事課題は、90年代の日本企業でも問題になっていたことであるが、B社は、キャリアパスを選択制にして管理職へのキャリアパスを絞っている。如何に選択的なキャリア選択ができるようにして、実力主義の人材登用を行い続けることができ

るかが今後の課題となっている。

### 3. 情報通信 C 社

#### (1) 企業概要<sup>24</sup>

C 社は 1990 年代に創業し、現在、従業員規模はグループ計で約 28000 人となっている。通信事業からサービス事業まで幅広い事業を手掛けている。C 社は、もともと通信事業を中心に事業を展開してきたが近年非通信分野にも事業領域を拡大している。特に 4 つの業界分野（エンターテインメント、医療、金融、ライフスタイル）への事業拡大を目指している。このように、通信から総合サービス企業への転換を目指している。

#### (2) 新規事業の特徴と組織デザイン

##### 事業戦略にとらわれない新規事業開発体制の構築

上述の通り C 社は、通信事業を中心に事業を展開してきたが近年非通信分野にも事業領域を拡大している。特に 4 つの業界分野（エンターテインメント、医療、金融、ライフスタイル）への事業拡大を目指している。このように通信から総合サービス企業への転換を図る中で、2014 年に設けられたのが「イノベーション部門<sup>25</sup>」である。

C 社はもともと職能別組織であったが、事業の拡大に伴い事業部制が導入されている。関連性の高い事業部が事業本部に統轄されるような組織構造となっている。事業部制を基本としつつ、それとは独立する形で「研究開発本部」が設けられている<sup>26</sup>。「研究開発本部」の中にもいくつかの部門があり、そのなかの 1 つが「イノベーション部門」となっている。新たな事業開発に取り組むために必要な組織のあり方が議論される中で、事業のアイデア出しから事業化までを一気通貫で行えることの重要性が認識されはじめ、この組織が設立されるに至ったという。

「研究開発本部」の他の事業部は開発する技術や分野が定められている一方で、「イノベーション部門」は、すでに展開されている事業内容にとらわれることなく、新たな事業を生み出すことが期待されている。当事者の言葉を借りると、「ゼロからイチを生み出す」ことに挑戦している組織となる。事業のアイデアを出し、それを事業化に向けて推し進め、C 社に新たな事業を生み出していくことを担う部門だと言えよう。ここで生まれて事業化に至ったものは、既存の事業部門、もしくは、子会社として独立していくことになる。

「(既存の事業本部側に・・・執筆者) 事業を出していくというような形で、そういった横軸

---

<sup>24</sup> 2020 年 8 月 24 日と 2021 年 4 月 12 日に人事部門、2021 年 9 月 3 日に「イノベーション部門」にインタビューを実施した。

<sup>25</sup> 部門名は C 社の正式な名称とは異なる。

<sup>26</sup> 部門名は C 社の正式な名称とは異なる。

に向けて、その最初の弾を作るといふようなところといふのを「イノベーション部門」で担っています。最終的には事業創出という観点で見ると、1つは事業サイドですね、事業部といったところにイグジットしていくといふようなところと、あともう1つはいわゆる子会社みたいな形で、社外とかと、社外のパートナー様と一緒に組むといったところを含めてやっていくといふような、そういう2つの流れがあります」。

ところで、事業本部側も自分たちの事業領域で新規の事業に取り組んでいるはずである。そうした事業部側の新規事業開発と「イノベーション部門」側の新規事業開発にはいかなる違いがあるのでしょうか。違いは、企業の事業戦略との関係性にある。事業部側の新規事業開発が企業の事業戦略に基づいて行われる一方で、「イノベーション部門」側の新規事業開発は、事業戦略の制約を受けずに社内で展開されていないような事業も対象となっている。このように、戦略から事業を生むのではなく、組織発で事業を生み、新たな戦略を作っていくという「組織→戦略」となっているところに、「イノベーション部門」の特徴がある。この点については、「イノベーション部門」の責任者との下記のやり取りが大変参考になる。

回答者「各事業本部の中でも新たな新規事業を検討してないかっていうとそんなことはないです。ただ、それぞれの事業本部の方針とかに沿って検討している中ではもちろん、「深化」と「探索」といふ二軸で表現すると、探索的な営みもあるとは思いますが。ただ、軸としては（事業部側が・・・執筆者）比較的事業責任を負った中で、その方向性に沿ってやっていくといふところと、あとは、（イノベーション部門側は・・・執筆者）そういうのにとらわれずチャレンジしていくといふそういう違いかなといふ気がしますね」。

質問者「ある種大きな会社の戦略から導き出される、次の5年でこういう事業をやりたいこゝろみたいな、そういうある程度企業経営の縦のラインみたいなのに関連性の強いところを事業本部みたいなところ、（中略）が担っていて、「イノベーション部門」といふのは、必ずしもそういう戦略から事業の中長期計画みたいなところには、そんなに直接的には関係ないんだけど、ビジネスの卵としておもしろそうじゃないかみたいなところも含めて開発しているといふ、何かそういう位置づけになるんでしょうか」。

回答者「今おっしゃっていただいた理解が近いと思います」。

### 新規事業開発体制

おおむね30から40のプロジェクトが動いている。これらのプロジェクトのアイデアは、大きく2つのルートを通じて生まれている。1つは、「研究開発本部」内の社員発のものである。もう1つは、「イノベーション部門」と「人事部門」が共同で開催しているアイデア募集コンテストを発端にしたものである。C社の全社員を対象とし、社内公募で選ばれたチームがアイデアベースから顧客の声を聴き、ブラッシュアップ期間を経て、メンターと共に

事業アイデアの検証を重ね、C社にとって新たな収益、社会的インパクトをもたらす新事業を創り出していくことを目的に実施されている。このコンテストで表彰されたものは、実際に事業化に向けて動いていくことになる。

いずれの場合も採用されたアイデアは、「事業開発サポートプログラム」に則って、「イノベーション部門」が中心となり、事業化に向けて取り組まれていく。なお、アイデアの発案者は、「イノベーション部門」に異動となり、そこで事業開発に取り組んでいくこととなる。

「事業開発サポートプログラム」が目指しているのは「リーンスタートアップ」であり、小さく生んで大きく育てていくことを基本に素早い事業開発体制の構築が目指されている。小さく、早く検証を繰り返し、社内外と連携し、事業開発・運営の一气通貫を可能とすることで、短期間での事業化が目指されている。

その際、必要であれば社外の人材の協力も仰ぎながら事業化が目指されている。C社ブランド名を用いずに他社と組んで事業検証を行うなど、C社外のメンバーとも協力しながら事業開発に取り組んでいる。また、仮説検証の各ステップの節目で会議体を設置し、段階を踏むことで、新規事業の不確実性を下げるよう取り組んでいる。「アイデア創出」、「顧客課題確認」、「解決策検証」、「収益性検証」それぞれのステップにおいて、検証会議を実施し、各フェーズにおいて設定されるKPIの達成が思わしくなく、事業化が見込めないと判断すればプロジェクトを終了させるなど、事業化にいたるまでのプロセスの進捗管理は厳しく実施している。

以上のような体制で新規事業の開発に取り組んでいるC社では、どのような人事管理が行われているのか。次にこの点について確認していこう。

### (3) 人事管理の特徴

#### 意欲のある社員の確保と抜擢

「イノベーション部門」には現在75名が配属されている。そのうち、事業化の際に作られた子会社に出向している社員を除く、58名が「イノベーション部門」で事業開発に取り組んでいる。そのうちの8割程度は新卒採用者で、1割程度が中途採用者となっている。その他、若干名グループ会社からの転籍者がいる。また、中途採用者も30代前半の者が多く、採用後は長期的にC社に勤めてもらうことを想定した採用となっている。「イノベーション部門」の社員の平均年齢は35歳程度となっており、若い層が集まっている部門となっている。また、研究開発ではなく、事業開発であるため、配属される社員は理系出身者もいれば文系出身者の者もいる。加えて、「イノベーション部門」に配属されている社員は、C社で実施されているような3年に一度の定期異動で様々な部署を渡り歩くのではなく、部門に腰を据えて新規事業の開発に取り組んでいる。このように、事業開発を担える若手を社内から集め、新規事業を生み出すことが目指されている。

その際、人材の確保は、主に社内公募で補充している。その他、先のアイデア募集コンテストで表彰され、実際に事業化に取り組む社員が配属されることもある。「イノベーション部門」はC社の中でもやや雰囲気異なっている部門であり、例えば、入社時の服装などもC社の既存中核事業である通信事業に携わる事業部に比べると随分異なっている。「イノベーション部門」立ち上げの際に社内公募を実施したところ、「好き勝手にやりたい」若手社員から予想以上の応募者が集まったという。また、部門に所属している社員には副業を実施しているメンバーも複数おり、C社とは別の組織での学習機会を有しながら、日々の業務に携わっている。その意味で、自社以外の組織との交流が盛んな部署と言える<sup>27</sup>。このように、C社の中でもやや異質な人材が集まり、新たな事業開発に向けて取り組んでいる。部門の責任者の言葉を借りると、「ベンチャー的な動きを」している社員の集まりとなっている。

社員の多くは事業開発の責任者としてプロジェクトを回している。その事業が収益を出せる状態になり、例えば子会社化することでプロジェクトからイグジットすることになった場合、その責任者が子会社の社長となるケースもある。この場合、C社の社員等級上では管理職未満の主査相当の者が社長に登用されるケースもあるという。年齢にすると30代前半である。このように、年齢やその時の社員等級上のポジションにとらわれず、事業を軸に配置転換が実施されている。

こうした抜擢を行う一方で、一度希望してはみたものの事業を創るファウンダーとしてではなく、既存事業において仕事の手順がある程度固まっている業務を効率的に行う方が向いていることに気づく社員もいる。この場合、C社で実施されている定期異動を利用して、適した職場に移っていく<sup>28</sup>。ファウンダーのような業務は、事前に必要な業務内容や能力を具体的に定義することが難しい。実際に仕事を体験してみる方法でしか、社員と仕事のミスマッチを判断する手段がないという。こうした仕事内容の明確化や能力定義の難しさの下で必要な人材を調達していくなかで、定期的な社内異動の仕組みが寄与している部分もある。もともと、この場合の定期的な人事異動は、幅広い経験を積むことによるスキルアップというよりは、人材と仕事のマッチングにおいて避けられない不確実性への事後的な対処として活用されていると言える。

---

<sup>27</sup> 「イノベーション部門」の責任者の次の発言を参照されたい。「あとおもしろいところを紹介すると、副業しているメンバー多くてですね、半分以上副業していますので。そういう多様性はありますね。どんどん副業しろと。一応人事に出さなきゃいけないんですけど、しょっちゅうサインを私もしているの」。

<sup>28</sup> 「イノベーション部門」の責任者は次のように語る。「新規事業ってやりたいと思ってやり始めたんだけど、けっこう向いてないという人もいますよね。やってみると結構苦しくて、逆にオペレーションで、やり方が決まっていて効率的にやるとか、うまく資料を作るといいうほうがやっぱり我々の会社だと向いている人もいて、ただ新規事業やりたいんだと。って答えのないところをやる苦しさがすごくあって、だからそういう向いてない人は逆にいうと定期的に回してあげたほうがそのメンバーのためにもなるなというところはあるかなと思っています」。



## 挑戦的な行動を持続させるための動機づけ

事業開発には失敗のリスクも大きい。そのような中で、どのようにして社員を動機づけているのであろうか。結論を先に言うと、金銭的な報酬ではなく、仕事の進め方や内容によって報いる方法が選択されている。事業化の出口戦略としては子会社化の選択肢もあり、現に子会社化している事業もあるが、ストックオプションといった金銭的な報酬の仕組みは導入されていない。

「比較的この「イノベーション部門」ってできた当初も含めてこういう社内の中でも比較的ベンチャー的な動きをして、ある意味、誤解を恐れずに言うと、好き勝手やるみたいな、何かそういうところ自体が、初期フェーズとしてはインセンティブになっていて、この部署に行きたいっていう若手とかがかなり多かったというのが事実です。例えば人事的に、会社を興すとストックオプションが与えられるとか、そういうベンチャー的なインセンティブって実はほとんど作れていなくてですね、どちらかというところこういうことをやりたいってメンバーの受け皿というところで、それ自体がインセンティブになっていますという構造が実態です」。

このように、成功に伴う金銭的な報酬よりも、「やりたいことができる」といった行動面に対する組織の寛容な態度が、社員への動機づけとなっている部分がある。こうした行動への寛容性は、失敗に対する処遇への反映にも表れている。「イノベーション部門」では、人事評価の際に、社員のとった行動を重視している。高い失敗のリスクを恐れずに社員に挑戦を継続させるために、失敗を恐れずに挑戦することを称賛するようにしているという。

「新規事業って基本的には千三つみたいな言葉もありますけど、基本的には数打ってほとんどは正直失敗しますということは、まず前提として、そういう文化を作るみたいなのはけっこう大切にしています。要はチャレンジを称賛するみたいな形で、それで、例えば失敗も称賛みたいな、(中略)いわゆる挑戦したことを称賛して、それをノウハウにしようみたいな、何かそういう営みをしたりしていますというのと、あと、人事評価的にはある意味あれなんですよね。チャレンジしたことに対して評価して、必ずしも結果の財務的な結果が全て評価に反映されるというよりは、行動的なところであったり、そういうところをミックスして評価しているといったところです」。

以上の発言から分かることは、人事評価を行う上で、行動に重きを置くことで、従業員のリスク回避行動を抑制しようとしていることである。「千三つ」であったとしても、成果を出すための行動を継続させる上で、成果報酬を高めるのではなく、そのプロセスでの行動を重視する方法が選択されている。

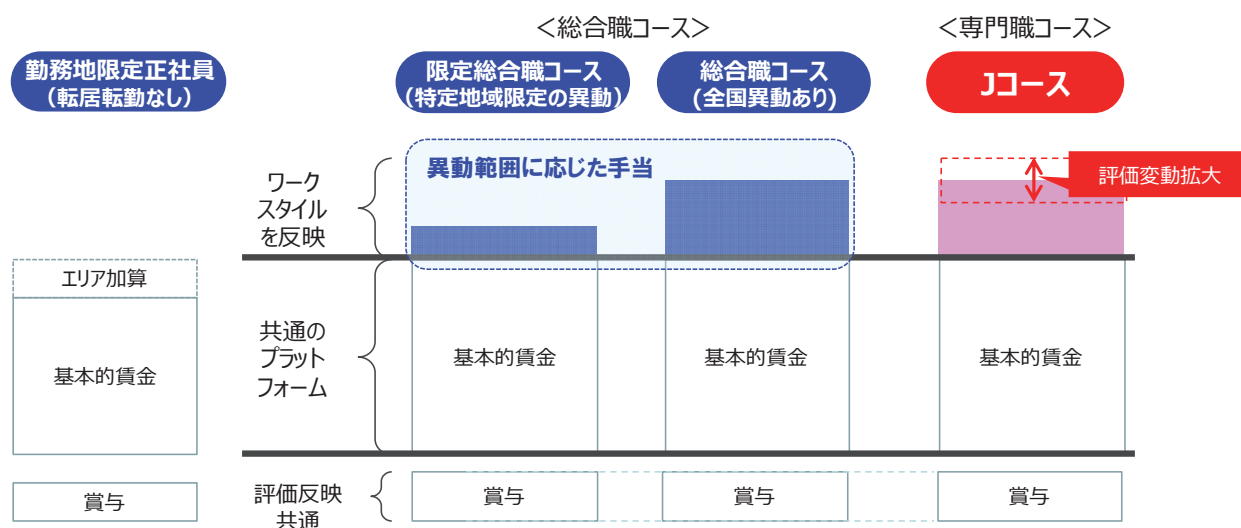
## 社員等級制度や評価制度の特徴

こうした方針の下で運用されている C 社の人事制度を簡単に確認しておくとして、まず、社員等級は能力を基準に設計されている。そのため、配属先のポストと格付けされる等級を厳密に対応させる必要はない。基本的には評価結果の積み重ねに応じて昇級するような制度となっている。こうした等級制度により、柔軟な配置と抜擢を可能にしている面がある。

ところで、C 社は 2018 年よりコース別管理を導入している（図 3-4-7）。コースには、全国転動有の総合職、限定総合職、勤務地限定正社員の他、専門性の発揮が期待される「J コース<sup>29</sup>」がある。この「J コース」は、通常総合職よりも評価結果が処遇に反映される制度となっている。総合職コースであればワークスタイルを反映して手当として固定的に支払われる部分が、J コースの場合は、評価結果に応じて賃金変動するような制度となっている。そのため、評価結果がよければ、同一等級で評価結果が同じ総合職よりも高い賃金となる一方で、評価結果が思わしくなければ、総合職よりも低くなる。このように、「J コース」は、4 つの正社員区分の中では成果報酬型よりの処遇体系となっている。

「イノベーション部門」に配属されるような社員の中で、成果報酬型の処遇を選択している者はいるのであろうか。調査時点において、「イノベーション部門」の社員でこの「J コース」を選択している者はいなかった。つまり、選択できるコースの中では、処遇の安定性の高いコースが選択されていると言える。

図 3-4-7 C 社のコース別管理制度



注) 各コースの呼称は C 社の正式な呼称ではない。

出所) C 社提供資料より執筆者作成。

<sup>29</sup> C 社の正式な呼称ではない。コースに対する期待役割は次の通り。「特定の分野・職種において専門性を発揮し、新たな事業創造に向けて比較的ロングスパンでの持続的なチャレンジを期待」。

このように、事業を創出するファウンダーとしての活躍が期待される社員に対しても、成果がダイレクトに処遇に反映されるような制度が適用されているわけではない。また、選択できるコースの中では評価結果が処遇に反映されるコースを選択している社員もいない。出した成果を処遇によりダイレクトに反映させるような制度ではなく、より処遇水準の安定性が確保されている処遇制度が選択されていると言えよう。このような処遇制度を通じて、失敗するリスクの高い環境下で、挑戦的な行動を社員から引き出そうとしている。

加えて、こうした能力をベースとした制度は、C社の創業以来の事業である通信事業におけるインフラの整備を担う社員の技能形成やチームワークの形成にも適した制度となっている。その意味では、段階的に技能を蓄積し、チーム単位でミスなく仕事を完遂することが求められる現場でオペレーションを担う人材と、ファウンダーとして新たな事業を個人の方で生み出していく人材という一見すると両極に位置づけられるような人材双方にフィットするような人事制度が、能力をベースとした制度の下で実現していると思えることができる。ただし、制度に期待されている機能は異なっており、ファウンダーに対しては、彼らの技能を伸ばすというよりは、リスク回避行動を回避させることを目的にこうした制度が維持されていると言える。

### 組織目標と個人目標を分けた管理

上記のような等級制度や評価の運用の下で、組織業績管理はどのように実施されているのであろうか。組織目標と個人目標を上手く連結させることは、日本の製造現場の生産性向上における強みであると指摘されていた<sup>30</sup>。新規の事業開発においても同様の動きが見られるのであろうか。

結論を先に述べると、組織目標と個人目標は切り離して管理されている。「研究開発本部」や「イノベーション部門」には達成すべき組織目標が設定されている。新規事業の創出件数や目標売り上げなどに対して目標が設定されている。しかしながら、そうした組織目標として設定されたKPIが、ロジックツリーのような形で個々人の目標に落とし込まれているわけではない。緩やかな関係性はもたせているものの、まず新規事業にチャレンジすることを優先した管理を現場では行っているという。こうした管理は、既存の事業本部の下では実施されていない。事業本部は収支責任を負っていることもあり、組織目標と個人目標を連関させて管理していく必要がある。そのため、新たな事業を展開しようとしても、そこにはどうしても収支の視点が入らざるを得なくなる。こうした目先の収支に捉われない事業の開発は、コストセンターである「研究開発本部」の中でないと実施できない。「イノベーション部門」が事業本部から独立して、「研究開発本部」内に設置されているのは、こうした理由もある。

もっとも、社員を野放しにしているわけではない。「事業開発サポートプログラム」におい

---

<sup>30</sup> 例えば石田・篠原（2010）。

て、「アイデア創出」、「顧客課題確認」、「解決策検証」、「収益性検証」のフェーズごとに検証会議を実施していることを先に指摘した通り、プロジェクトの管理は実施されている。その中では設定されている KPI の指標に基づいて、プロジェクトの継続の判断や方向性の修正の必要性などが検討されている。ただし、こうした部門内の進捗会議においても、「イノベーション部門」と既存の事業本部に置かれている事業部には違いがある。「イノベーション部門」の会議は、意思決定に携わる人数を可能な限り絞った上で実施されている。既存の事業部本部で何か新しいサービスを始める場合、関連する部門のトップが会議に参加することになり、その人数は数十名に達することもあるという。一方、「イノベーション部門」の会議は、意思決定に係る管理職は、「研究開発本部」のトップと「イノベーション部門」のトップの 2 名となっている。

「基本的に、新規事業は合議制は絶対だめで、先ほど、そういった意味だと、今いただいたヒントとちょっと合致しているかなと思うのが、この「イノベーション部門」を作ったときに、とはいえバジェットの配布とかというガバナンスの設計は必要なので、ステージゲートの設計と、このステージゲートを承認する会議（検証会議のこと・・・執筆者）を一応作ったのですが、弊社でいうと、一般的な事業サイドの会議は、それぞれの代表が勢ぞろいして承認するみたいな会議なんですけど、「イノベーション部門」の新規事業を出していいという会議って、ある意味、「研究開発本部」長と「イノベーション部門」の統括部長の 2 人ですという形で、そこはすごくシンプル化して、外野のコメントをなるべく排除するようなガバナンス構造みたいのは作って、そういう工夫っていうのは、やっぱりおっしゃっていただいたとおり、すごく大事だという肌感もありますね。

少数に限定している狙いの 1 つとして、尖ったアイデアを丸くしすぎないようにすることが挙げられる。多数が参加し、意見を出すとネガティブチェックになる傾向があり、結果として、魅力的な事業が生まれる可能性が低くなるという。この点を回避するために、少人数の参加者による意思決定を採用している。

「どっちかというネガティブチェックになるんですね。自分の業務範囲で迷惑をかけられる要素がないかっていうチェックで、正直その新規事業に対して別にそれが儲かるインセンティブってその（会議体の・・・執筆者）参加者には正直ないんですね。どっちかっていうと参加するメンバーの、もちろん人にもよるのですが、基本的にはその（所属している）部門に対してチェックするべきとか、そこの観点で漏れがないかっていう観点がどうしても強くなってくるので、そうすると、おっしゃっていただいたとおり、（アイデアは・・・執筆者）丸くはなりませんよね」。

もっとも、こうした少人数の管理方法が万能なわけではない。そこは事業特性に応じて管理方法を柔軟に変更していく必要がある。事実、C社もそのように柔軟に対応している。この点は「イノベーション部門」の責任者との以下のやり取りが大変参考になる。

質問者「その既存のC社様の伝統的な通信事業とか、設備をどう作るかとかだと、やっぱりそのネガティブチェックをきっちりしないと、「何か抜け落ちていました」だととんでもないトラブルが起きたりもするのかなと思うので、ある種、事業特性に応じて、ガバナンスの構造っていうのも柔軟に社内の中でも変えていく必要があるんだっていうのが、今すごい感想じみたお話になってしまって恐縮なんですけど、すごく感じました」。

回答者「おっしゃるとおり、今、そうは言ったのですが、本当の本丸の通信の例えば、収益X兆円で社会インフラを担っているところを、少ないガバナンスで担当者を社長にするなんてあり得ないので、そこはやっぱり安心安全の使命的なところのビジネスと、やっぱりこの、夢を追うというかチャレンジ側っていうのは、ガバナンスの位置づけも含めて、それがきれいに言うと両利きの経営なのかもしれないですけど、そこは絶対に必要だと思いますね」。

以上、組織業績管理やプロジェクトの進捗管理に関わる事柄について簡単に確認してきた。先の人事制度と併せると、人事制度は、どの事業部に所属していても共通の制度が適用される。一方、組織業績管理の方法や業務の進捗管理に携わる意思決定者の人数については、担当する事業の特性に応じて柔軟に変更している。「イノベーション部門」のような「組織→事業戦略」を目指す組織では、事業部門で行われている多数の者によるチェックを通じた厳格な管理をやや緩やかにして、アイデアの先鋭さが失われすぎないように工夫している。

#### （４）直面している人事課題

ここまでC社において新規の事業開発のために実施されている人事管理について確認してきた。もちろん、課題がないわけではない。大きく、次の2点の課題に直面している。1つは、戦略発ではなく組織デザイン発で新規の事業を開発できる人材の育成体制の構築である。もう1つは、事業規模に適したインセンティブ設計や人材配置についてである。

#### 育成の難しさ

ゼロからイチを生み出すようなファウンダーを安定的に育成できる仕組みを構築することはできておらず、やや運頼みの面が残されている。もちろん、こうした能力を計画的に開発することは難しい。C社の既存事業である通信事業におけるインフラ設備の品質維持といった事業では必要な技能は明確であり、それを育てるためのキャリアパスも明確に設計することができる。しかしながら、ファウンダーではそうした能力開発は困難だという。



とはいえ、確実に社内においてファウンダーを確保していかなければ、事業戦略に基づいた計画が策定した事業しか生まれなくなってしまう。会社の持続的な成長を考えると、戦略や計画の枠外から生まれる事業も必要であり、こうした人材を確率論ではなくある程度計画的に調達できる仕組みを整えることは課題の1つとなっている。

「こういうファウンダー的な人種って、正直育成して作ることもなかなか難しいなというふうに思っていますといったところで、ある程度先ほど言ったような、(中略)いわゆる「やりたい」と言って部を移って来たようなメンバーとかが成功したりするというのも現実でありますといったところで。とはいえ、その確率論だけに任せておくと、組織能力としては成立しないところもあるので、2つくらい取組をしていますといったところで、1つはこういったところのノウハウみたいなところを基本的にはどんどん蓄えていくっていうような地道な作業が1つと、あとはもう1つはやっぱり新規事業をやったことがある経験者とか、メンターとかをある程度つけて、そういったところからノウハウを吸収するみたいな形をやっているというのが現実的な対策です。(中略)この本当に新規事業を生むファウンダー的なポジションの人間というのは、そんなポコポコ出てこないというのが正直な課題というか、そこは、先ほど言ったような対処はしているものの、解けてないところではあります。課題感があります」。

そうした中で、プロジェクトをイグジットする際の判断基準の設定においても悩みを抱えている部分もある。C社全体の中では意思決定への参加者を少数にするなど、攻めた判断ができる体制を整えているものの、新規事業を積極的に開発しているようなIT系のメガベンチャー企業に比べると、やや守りの姿勢にあることは、部門の責任者も感じているところだという。事業としてイグジットする際には、将来の成長可能性を論理的に説明し、他者を納得させる必要がある。この「将来の可能性を論理的に説明する」といった場合の説明責任の基準をどのレベルに設定するのかは、非常に悩ましいところとなっている。説明力を重視しすぎると、事業としてイグジットできるプロジェクト数は減少する一方で、そのバーを下げるとイグジット後に消滅する事業が膨大になり見過ごせないロスを生み出してしまうことになる。

現状では、メガベンチャーなどと比べると、やや論理的な説明を必要としている傾向があると部門の責任者は感じているという。しかしながら、新規事業開発では、現時点で成長可能性を論理的に説明できなくとも、直感的には伸びる可能性があると感じられるようなプロジェクトもある。こうしたプロジェクトも思い切って事業化し、その事業責任者を若手に任せることは、ファウンダーを育成する上で効果的だと部門の責任者も考えてはいる。事前の計画的な育成が困難である以上、経験を積ませることが重要になってくる。その経験の場を提供する上で、プロジェクトのイグジットの基準をどのレベルに設定するのかは、人材育成

上の観点からも課題の1つとなっている。

### 事業規模に適したインセンティブ設計や人材配置

先に指摘した通り、いくつかの事業化に成功している。ただ、IPO (Initial Public Offering) の一歩手前の段階の事業であり、今後、さらに事業が成長した際に、子会社の社長や役員に対するインセンティブのあり方については答えが出ていない。ファウンダーに求められている行動を引き出す上では、現在の制度が適している面があるが、例えば、株式公開段階以降も現在の他の社員と同じ制度の下での処遇を実施することが適切なのだろうか。もっとも、成果報酬を重視すれば、ファウンダーの行動に制約をかけることに繋がるかもしれない。この点についての解を見つけ出すことは、今後の人事管理上の課題として残されている。

また、事業の成長と共に社長に求められる役割も変化していく。創業者をそのまま子会社の社長として据え置くか、それとも、ある時点で社長を交代し、再びファウンダーとして新たな事業の開発に取り組んでもらうのか。「イノベーション部門」に配属されている社員の中長期的なキャリア構築についても、最適な解を模索中だと言える。

これらの課題は、立ち上げ期と安定期の双方を網羅できるような人事管理の実践の難しさを表していると言える。人事管理が抱えるジレンマと言えよう。

### (5) 情報通信 C 社のまとめ

以上、C 社の新規事業開発のための取り組みとその下での人事管理の特徴について確認した。まず、C 社は組織デザイン発の新規事業開発を目指す組織として「イノベーション部門」を設立している。既存の事業戦略の制約を受けずに、次の事業戦略構築の種になるような事業の開発も射程に入れながら、部門の運営が行われている。

その際のポイントは、失敗のリスクに対応できる人事管理の構築であった。この点に関わり、その際に適用されている人事制度は、能力を軸とした制度であった。

興味深いのは、社内公募や抜擢などの施策を円滑に実施する上で、能力に基づいた資格制度や定期的なジョブローテーションが寄与している面があることである。能力に基づいた資格制度は、柔軟な配置転換を可能とするため抜擢を容易にする。また、C 社の資格制度の下で行われる行動を重視した評価制度は、失敗を恐れない挑戦的な行動を社員から引き出すことに繋がっている。C 社では、コース別雇用管理の1つのコースとして、評価結果をよりダイレクトに賃金に反映させる J コースを導入しているが、「イノベーション部門」において、そうしたコースを選択している社員は今のところいない。もちろん、評価結果の賃金への反映が社員の望む水準よりも小さいという可能性も否定はできないが、成功に対する金銭面での報酬よりも、失敗に対するペナルティの小さい制度が選択されていることは、企業の成長を支える人事管理の在り方を考える上で、注目に値する。

一方、定期的なジョブローテーションは、基本的には利用されていないが、配属後、ファ

ウンダーとしての仕事が向いていないことに気づいた社員に新たな活躍の場を提供している。事業を創るファウンダーのような業務は、事前に必要な業務内容や能力を具体的に定義することが難しい。実際に仕事を経験してみる方法でしか、社員と仕事の不マッチを判断する手段がない。こうした仕事内容の明確化や能力定義の難しさを抱えながら、必要な人材を調達してく上で、定期的な社内異動の仕組みが寄与している部分がある。もっとも、この場合の定期的な人事異動は、幅広い経験を積むことによるスキルアップというよりは、人材と仕事のマッチングにおいて避けられない不確実性への事後的な対処として活用されていると言える。

このように、いわゆる日本的と呼ばれるような人事管理は、事業開発のように失敗のリスクの高い「探求」的な行動を阻害するものではなく、むしろそれを支えている面がある。

もちろん、人事管理上の課題も抱えている。1 つめは、事業の成長段階に適したインセンティブの設計である。IPO の一步手前の段階においては現状が適しているが、株式公開段階以降も現在の制度の下での処遇が適切なのだろうか。もっとも、成果報酬を重視すれば、ファウンダーの行動に制約をかけることに繋がるかもしれない。この解を見つけ出すことは、今後の人事管理上の課題として残されている。

2 つめは、人材育成体制の構築である。これは、ファウンダーに求められる役割が、新規事業開発を担う、つまり、未来の市場を創出する能力という特徴上、必要な能力を事前に定義することが難しいことによる部分がある。現状の確率論的なレベルを少しでも引き上げるためにいかなる能力開発体制を整えていくのか。この点も課題として残されている。

#### 4. インターネットサービス D 社

##### (1) 企業概要<sup>31</sup>

D 社は 1990 年代後半の創業で、従業員規模はグループで 5000 名程度の日本を代表するメガベンチャーの 1 つである。インターネット広告事業を起点に、メディア事業やゲーム事業などの事業にも参入している。後述するように、D 社は社員発の新規事業開発に積極的に取り組んでいる。

##### (2) 新規事業の特徴と組織デザイン

D 社では、新規の事業を新規子会社の設立を通じて実施している。その際、D 社では社員発の新規事業計画を受け入れている。例えば、役員も参加する部署横断的に開催される会議がある。この会議では新規事業計画以外にも、コストダウン案、人事制度などの企画が出され、毎回 20 から 30 ほどの案がその場で決議される。また、この他にも若手社員を対象とした新規事業企画会議もある。

---

<sup>31</sup> 2020 年 3 月 12 日に D 社人事部門、5 月 18 日に子会社の Da 社の社長、5 月 27 日に子会社の Db 社の社長にインタビューを行った。

これらの会議でアイデアが認められれば、新規の会社が設立され、事業化に向けた取り組みが開始される。アイデアを生んだ人物がその会社のトップとなることもあるため、20代や30代前半の社長がD社では日常的に生まれている。この会議の影響もあり、2019年には子会社を通じた新規事業開拓が115社に上っている。2017年から2019年の3年間で平均15社程度の新規の会社が設立されており、継続的に事業開発が実施されている。立ち上げられる事業は、D社の既存事業における新規市場の開拓や既存事業とは異なる新たなサービスの展開まで多岐にわたる。

D社が、既存の部署内での新規事業ではなく、新規の会社の起業により力を入れているのには理由がある。まず、既存の事業部門の組織業績管理の指標とは別に、子会社の目指す事業規模に沿った業績管理や事業の進捗管理が可能となる。また、会社を立ち上げることで、ゼロから人材を集めることが可能となり、既存の事業部門のしがらみにとらわれずに、部署横断的な人材の活用が進む。さらに、起業というステップを経ることで、従業員の挑戦心や独立志向を高めるというモチベーション管理にもつながり、結果的に事業の競争力の向上に寄与している部分がある。

一方、事業を立ち上げた企業の側から見ると、新規企業でありながら、D社という人気メガベンチャーの厳しい採用選抜を越えた人材を出向という形で活用できるので、その他多くの知名度のない独立起業の中小ベンチャー企業が抱える人材確保や定着の問題を解決できていると言えよう。もちろん、関連企業間での人材の獲得競争が行われるが、その他の多くの中小ベンチャー企業が直面するような優秀人材の不足感を回避できている点は、事業立ち上げを成功させる1つの要因になっている。例えば、子会社Da社のX氏は、D社の新卒市場における高いブランド力が有利であったと発言している。他社と比較してもD社は優秀な若手人材を獲得できており、20代から多くの成長機会に恵まれているからである。

### (3) 人事管理の実態と工夫

#### 社内の活発な人材交流と新規事業開発メンバーの確保

社員発のアイデアを積極的に活用していることから分かる通り、D社は内部の人材で新規の事業を開発していこうとしている。加えて、アイデアが認められて子会社化された事業を担う社員も、正社員についてはD社からの出向社員で補充している。

D社の特徴は、人材交流が活発なことである。子会社起業が推奨される雰囲気の中で、部門横断的の会議が行われるので、大企業ではあるが、会社内での人材交流は活発である。また、インタビューによれば、起業後も、本体と子会社間の人材交流は盛んである。上述の新規事業を開発する会議、本社の採用活動、飲み会といった場を通じて、会社の垣根を越えて人材が交流している。このような社内ネットワークは、他社と差別化される利点であり、D社と子会社の競争力の源泉と言えよう。

また、こうしたインフォーマルな社内の人的ネットワークの構築は、子会社の人員編成の



際に生かされている。例えば、子会社 Da 社の X 氏は、立ち上げの際、同期の一人と以前働いていた事業で共にマネジャーをやっていた同僚に声をかけたという。この二人は、X 氏が前々から一緒に働いてみたいと考えていた人物だったという。また、子会社の 1 つである Db 社の右腕の一人は、Db 社の立ち上げと同時期に異なる会社を設立した元社長である。Db 社の Y 氏は彼が優秀なことを知っていたので、彼の事業が行き詰っていたときに「Db 社に来ないか」と声をかけたという。

このように、新規会社を立ち上げた Da 社と Db 社の社長両氏も、右腕と言える人材は、社内コミュニケーションで自らが構築した人的ネットワークを活用することで確保している。日ごろから部署や企業の垣根を超えた交流は、新規会社の事業の立ち上げや事業運営を担う人材の確保において重要な点であるという。

加えて、本社と子会社間の人事異動も日常的に実施されている。子会社の役員クラスが本社の事業部門に異動することもある。本社で勤務している者で子会社に興味を持った人材が、人事異動を通じて子会社に異動することもある。例えば Da 社では、起業時の立ち上げメンバーであった女性役員と本体の女性社員の日常的な交流が、Da 社に必要な人材確保において役だった面があったという。

その他、本社で採用された新卒が、そのまま立ち上げ間もない子会社に配属されることもある。D 社では、内定者がアルバイトできる制度もあり、子会社を含めて職場の情報を知る機会を積極的に設けている。子会社の事業に関心を持ち、配属を希望する新人もいる。なお、最終的に配属は、複数の希望を聞いたうえで人事がその適正を踏まえて判断している。

ただし、社外の人材を含めた多様化は限定的である。子会社で正社員を採用する際には、D 社もその判断に関与する場合がある。D 社の人事担当者によれば、企業が事業を撤退した後の人材活用についても考慮しているため、上記のような対応がとられている。採用された子会社が事業を撤退し、社員が別の子会社やD社の事業部門に異動した際に、組織と人材のミスマッチが発生することを回避するために、本社の人事が子会社の採用に関与することがある<sup>32</sup>。このように、子会社において空席が発生しているポジションへの適合のみを基準に外部からの人材確保が行われているわけではなく、組織内調整が行なわれている。

### 社員等級と賃金決定のルール

上述のような方法で新規事業開発に取り組んでいる D 社は、いかなる人事制度の下で、人材を活用しようとしているのか。表 3-4-4 は、D 社の等級制度と賃金制度の関係を示したものである。プレーヤーコース、エンジニアコース、管理職コースのそれぞれで構成されている<sup>33</sup>。D 社の特徴は、プレーヤーコースとエンジニアコースの上に管理職コースが置かれ

<sup>32</sup> 子会社のみを採用を任せていた際に、事業撤退後に社員が異動先の職場に馴染めないといった課題に直面したことがあったという。

<sup>33</sup> 呼称は執筆者が便宜的につけたもので、D 社の正式な呼称とは異なる。



ているという構造にはなっていないことである。管理職コースとは将来組織のマネジメントを担う役職に就くようなコースという意味であり、そのため、管理職コースの1級や2級は一般社員層となる。その他のプレーヤーコースとエンジニアコースは、それぞれ専門性を活かして活躍してもらう人材の等級という位置づけとなっている<sup>34</sup>。

表3-4-4 D社の社員等級・賃金表の概要

	等級数	等級毎の賃金レンジ	昇給の仕組み
管理職コース	12 等級	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部門で予算の範囲内で評価結果や現在の賃金水準を参考に昇給額を決定。</li> <li>・等級、年齢、経験などを考慮し、乖離が発生している場合は、給与を見直す。</li> </ul>
プレーヤーコース	7 等級	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部門で予算の範囲内で評価結果や現在の賃金水準を参考に昇給額を決定。</li> <li>・等級、年齢、経験などを考慮し、乖離が発生している場合は、給与を見直す。</li> </ul>
エンジニアコース	15 等級	あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部門で予算の範囲内で評価結果や現在の賃金水準を参考に昇給額を決定。</li> <li>・等級、年齢、経験などを考慮し、乖離が発生している場合は、給与を見直す。</li> <li>・該当する等級の範囲給の上限を超えるような場合、昇給が実施されないこともある。</li> </ul>

出所) インタビューより執筆者作成

それぞれのコースの等級数は、管理職コースは12等級、プレーヤーコースは7等級、エンジニアコースは15等級で構成されている。また、等級と役職は一对一の関係にはなっていない<sup>35</sup>。

社員がどのコースに該当するかについては、本人の希望や事業部門の意向に基づいて決定される。コースの変更も実施されており、一度コースが決まればそのコースで固定されるわけではない。本人の適性やその時々組織上の役割に応じて柔軟に変更できるようになっている。

このような等級構造となっているD社であるが、その特徴として、運用は事業部門に任されていることを挙げることができる。例えば、事業部門によってはプレーヤーコースを利用していない場合もある。このように、社員等級の運用は、事業部門に一定の裁量が認められている。

加えて、等級の序列と賃金水準は厳密には対応していない。賃金は、採用時の賃金に本人の等級、年齢、経験などを考慮して決定される。そのため、下位の等級の社員が上位の等級の社員の賃金を上回っていることもある。また、社員の昇給額は事業部門内で評価結果や現在の賃金水準などを総合的に考慮して決められている。目安として設定されている評価に対

<sup>34</sup> 例えば、プレーヤーコースには営業やクリエイターといった仕事に携わる社員が属している。

<sup>35</sup> 人事の中では管理する部下数やチームのメンバー数と対応する等級について、おおよその目安を持っている。

応する昇給額を基本に、事業部門が様々な要素を考慮しながら、与えられた人件費の中で各社員の昇給額が決められている。なお、調査時点においてはエンジニアコースにのみ範囲給が導入されており、各等級で上限と下限が設定されていた。この場合、賃金が等級の上限を超えるような場合、昇給が実施されないこともある。

### 新規の事業開発を担う社員への動機づけ

D社では、子会社の社長や役員となり、新規事業の立ち上げや成長を担うことになった人材に対してもD社の等級制度と昇給のルールが適用される。子会社の社長となった場合も、通常は、その時点での社員等級が維持される。ストックオプションなどの特別なインセンティブは、基本的には用意されていない。人事担当者へのインタビューによれば、D社では、仕事の達成感や挑戦機会の提供なども重視している面がある。

人事方針として挑戦機会が重視される中で、社員も次の限られた成長機会となるような仕事を任されるように、社内で自分の現在の仕事が評価されることに高い関心を持っているという。Db社の社長Y氏は、従業員も社内で評価されることに高い関心があることを指摘する。こうした成長機会の獲得に対する社員の高い関心は、新規会社を次々と立ち上げ、事業を展開していくことに寄与していると考えられる。

一方、一般的に新規事業の立ち上げは、すべて成功するわけではなく、企業全体としては、多くの新規事業が生まれ、その中で成功が生まれればよい。ただし、従業員個人から見れば、事業の失敗は、次の挑戦機会が閉ざされると感じられるかもしれない。そうであれば、挑戦に慎重になる可能性もある。この点についてD社では、起業して進めた事業が失敗に終わっても再挑戦の機会が失われず、雇用は維持されるという人事方針である。それゆえに、従業員は安心して挑戦しつづける環境にあると言えよう。

具体的には出向者も子会社プロパーも、本社で吸収する。一方、この前提があるため、子会社の正社員の人事権は本社が握っており、本社と子会社を含めて正社員については、本社が一括して管理している。そのため、非正社員は、子会社の権限で補充できるが、正社員の採用については本社の承認を必要としている。

なお、かつて採用は子会社に任せていたが、事業から撤退後に子会社のプロパー社員を本社で吸収した際に、社員の中にはD社の社風に馴染めない者もいたという。そのため、子会社の正社員については、一部の子会社を除いて本社採用の社員を出向させることとしている。

ただし、失敗を恐れずに挑戦をつづけさせる仕組みは、事業に成功した場合、成功報酬を限定せざるを得ないという条件を生む。つまり、失敗の報酬低下と成功の報酬上昇は、企業予算上の制約を考えるとトレードオフの関係になっている。それゆえ、ある程度軌道に乗った会社のさらなる事業拡大に対する中長期的なインセンティブの付与や社内でのキャリア展望については、人材マネジメント上の課題となると言えよう。子会社の社長は、事業の社会的意義や社会人経験といったかたちで仕事の意味づけを自ら行いながら、会社の成長に取

り組んでいる。この点について本社の人事部は、本社の事業部長ポストへの異動を通じて子会社の社長や役員に対して新たな仕事経験の機会を与えることで、彼らのやりがいや成長感を維持することに努めている。とはいえ、組織の構成上、本社のポストは限られており、毎年生まれる新規の会社の役員達に対するインセンティブとしては十分ではない面が窺える。

#### (4) インターネットサービス D 社のまとめ

以上、D 社における新規事業開発の取り組みと人事管理の特徴について概観してきた。D 社の特徴をまとめると次の通りとなる。まず、若手社員からもアイデアを募り、認められれば事業責任者として子会社の社長を任せている。このように、若手の抜擢を通じて、新規事業の開発に取り組んでいる。既存の事業部門の権限関係から切り離すことで、新たな事業を生み出そうとしている。

そのような D 社において実施されている人事管理を見てみると、人事方針として、その場での金銭的な報酬だけではなく、成長できる仕事の内容で報いようとしている。若手であっても事業責任者としての権限を与えれば、職業能力は高まるし、本人もその機会を認識していると言えよう。もちろん、挑戦機会には失敗への不安もあろう。ただし D 社では、挑戦を増やしてもらうためにも雇用の安定を保障し、失敗しても再び挑戦できる環境が整えられている。処遇は、等級、年齢、経験を踏まえつつ、人事評価によって決定されている。そして、こうした処遇制度が子会社の社長に抜擢された社員にも適用されている。

また、D 社では、フォーマルにもインフォーマルにも日頃から社員同士が交流している。こうした交流は、社員個人レベルで見ると、社内の人材情報の蓄積に繋がっており、子会社立ち上げ時の創業メンバーの確保を容易にしている面がある。加えて、他の子会社で事業運営に失敗した社員を別の子会社で活かすといった社内人材の有効活用に寄与している面もある。このような社内ネットワークによるチーム編成などは、対人交流記憶（トランザクティブ・メモリー (Transactive Memory)）を上手く使った経営と呼ぶことができよう。

こうした社内の人材交流が活発な一方で、社外の人材を活用することにはやや慎重な態度をとっている。かつては子会社独自の正社員採用を認めていたが、今は正社員の採用については、本社の人事部門が関与している。背景には、子会社が解散となった際に、D 社本体の中で子会社のプロパー社員の活躍の場を見つけることに苦労したことが挙げられる。子会社設立を通じた事業開発は、失敗のリスクも大きく、従業員のキャリアにも影響を与える可能性もある。それゆえ D 社では、子会社の事業が失敗したとしても、社員に新たな活躍の場を円滑に提供できる体制を整えるために、正社員の採用については一括で行い、多様な業務に関心のある人材など、柔軟な活用が可能な人材を確保するようにしている。

そのような D 社においても人事管理上の課題を抱えつつ、様々な取り組みを行っている。確かに現状の人事管理は、事業創出のフェーズにおいては有効に機能している。しかしながら、事業が軌道に乗り成長した後のインセンティブの設計において課題を抱えている部分が

ある。新規事業の立ち上げ時の報酬管理やキャリア管理と成功後の報酬管理やキャリア管理の双方をカバーする人事管理については、D社においても模索中であると解釈できる。

## 5. インターネットサービス E 社

### (1) 企業概要<sup>36</sup>

E社は、インターネット関連サービスを中心に展開する日本の大規模ベンチャー企業であり、創業より急速な事業拡大を続けてきた。IT産業では、新しい技術やサービスが次々に現われ、なおかつ規模の経済が強く働くので、事業買収や統合などを含めた素早い事業拡大が求められる。特にE社は海外展開に力を入れてきた。現在は、従業員は2万人強、売り上げ収益が1兆5千億円規模の大企業である。

### (2) 組織デザイン

はじめにE社の組織構成について説明する。まず、E社では現在、社内カンパニー制が採られている<sup>37</sup>。大きく分けると、フィンテック、インターネット、モバイルの3つのセグメントになるが、インターネット・サービスのセグメントは、さらにその中が3つのグループに分かれている。これは単に製品サービスで分けられているわけではなく、インベストメントとインキュベーションというインターネットの新規サービス開発に特化したグループもある。要するに、様々な事業、技術などを細かく事業で縦割りにすることを止めている。さらにグローバル展開も、買収先の事情に応じて個別対応している。本社の国際担当部局が一括管理する場合もあるが、各カンパニーに任せることもある。

人事担当者によれば、カンパニー制の利点は次のようにまとめられる。規模拡大に伴って組織内意思決定が遅くなるという問題も生まれるので、各カンパニーを独立させることで早い意思決定が生み出せることになると考えられている。

その一方で、インターネットのセグメントの中にあるインベストメントとインキュベーションの部門は、投資案やアイデアを集めるという2つの機能を結合している。インターネット事業全般に関わる投資と新規事業に関わる部署なので、カンパニーを越えた活動になる。カンパニーを越えた事業が生まれることが想定されている。新規事業の人事担当者も次の様に発言している。

「カンパニーは確かにそうなっているんですけども、我々が関わっている新規サービスはグループ横断的に関わる可能性はあると思っています」。

---

<sup>36</sup> 2021年10月25日に人事管理職1名、10月26日採用担当者2名、10月28日に新規事業の人事担当の1名にインタビューを行った。

<sup>37</sup> カンパニー制とは、事業部に利益責任を持たせて事業運営の自立性や独立性を高め、あたかも1つの独立した会社のように位置づけた組織形態のことである（安藤他2019）。

そもそもインベストメントとインキュベーションは、それぞれ別の概念であるが、それらを連動させることで新規事業への対応柔軟性を高めているとも考えられる。インターネット産業は、ボトムアップであっても新しいアイデアが生まれる。社内でアイデアが生まれることもあるし、社外の新規事業を買収することもある。投資とアイデア／新規事業支援は連携することの利点があると言えよう。他方、問題もあると担当者は言う。まず、IT業界の新規事業は、失敗を恐れずにどんどん挑戦する方がよいが、投資効率という考え方が、そのような多数の新規事業への挑戦をおさえている。新規事業の人事担当者は、次のように発言している。

「新規事業は未来のことなので、基本的には分からないけれども、たくさんやると当たるし、1個当たったら、IT系業界は総取りだから、大きいわけです。だから、とにかく打っていないと駄目な部分もあるんですけども、投資というのは、未来に対して投資効率とか数値で縛ってしまうところもあると思うんです」。

さらに、この部署は、次のように組織的に定義されている。つまり、インキュベーションの場であり、それぞれのカンパニーへ人材ごと移行するのである。なお、アイデアを出して思い入れがある人も一緒にカンパニーへ事業とともに異動する。もちろん、かならず新規事業のトップになるわけではないが<sup>38</sup>、事業との関わりを続けていく<sup>39</sup>。

加えてE社は、社内ビジネスコンテストを実施している。それはインキュベーションの担当者たちだけではなくて、全社員が参加できるコンテストである。直近では、2018年に約40件、2019年に約20件の企画が実施された<sup>40</sup>。

### （3）人事管理の特徴

#### 挑戦を生み出す「能力」競争システム

まず、失敗する可能性も高い新規事業に挑戦しやすい仕組みとして人事担当者や新規事業、企画部門の担当者があげたのが、「新規サービスを立ち上げるという行動を推奨している組織風土」であり、一回の失敗をマイナスに評価しない組織風土である。人事担当者は、以下のように発言している。

「トライしてみてやっぱり駄目だったら、経験としていい経験しましたねと。で、失敗って毎回100%全てのビジネスが成功するわけではないので、ミスや失敗って別にあるよねみ

<sup>38</sup> 人事担当者は、「自分は技術屋なので、技術のことだけを担当したいという人もいる」という。

<sup>39</sup> 新規事業の人事担当者は次のように言う。「インキュベーション事業はあくまで立ち上げるのがミッションなので、立ち上がった後は、大きくなったら、我々は卒業という言い方をするんですけども、適したカンパニーに巣立っていく形をイメージしています」。

<sup>40</sup> ただし、コロナ禍の2020年以降は中止になっている。



たいな。こういうカルチャーみたいなものもわりと広くありますので、失敗したからといって人事上減点がつくわけではないです」。

「よくある日本の大企業みたいに、1個ちょっと事業して失敗してしまったら、その後、何かもうプロモーションする機会ない、何か人事によってバツがついてしまって、その後、出世街道に乗れない、そういったことは多分全くないと思います」。

さらに E 社の資格制度は、能力主義＝コンピテンシー制度であった。多くの新規事業が生まれる職では、期待される役割はあるが、固定的な職務は存在しないと考えられる。図 3-4-8 に示した資格は、グローバルに統一されたものであり、それぞれの格付けは、E 社独自に定義されたコンピテンシーと期待役割によって行われ、この資格を基準に賃金が決定する。

まず、E 社のコンピテンシーは、E 社が考える 5 つの成功のコンセプトに紐づいており、チャレンジ促進、革新、協働、スピーディーな判断などの期待される行動が示されている。さらに人事担当者の以下のような発言によれば、E 社では、このような資格と役職が 1 対 1 の対応関係にはなっておらず、図 3-4-9 に示されたように、資格（賃金）が高くても役職が低くなる場合もある。この分離は、人事部によって意図的に運営されている。

「資格が高ければ、報酬も高くなります。ただ、資格が高いからといって、役職も総じて高いかと言うと、その傾向はありますけども、ここ分離しております。報酬は高いけど職位はありませんとか、報酬は高いけどチームリーダーやっていますという対応ができる仕組みを意図的にしています」。

このような役職と資格の対応関係を緩めるのは、事業に合わせて人材をできるだけ早く配置することを目的としているからである。まず、人材を配置するのに中途採用ではどうしても遅くなる<sup>41</sup>。そして、社内異動を速やかに柔軟に行うためにも、役職を資格＝処遇と切り離しておかないと、人事担当、本人、所属部門の上司の間での調整に時間がかかるのである。新規事業の人事担当者も、「実際事業を立ち上げるとなると、メンバーが必要ですから、事業長からメンバーからかき集めなければいけないみたいな形になりますね。そこが大変なのは変わらないです」と発言している。

---

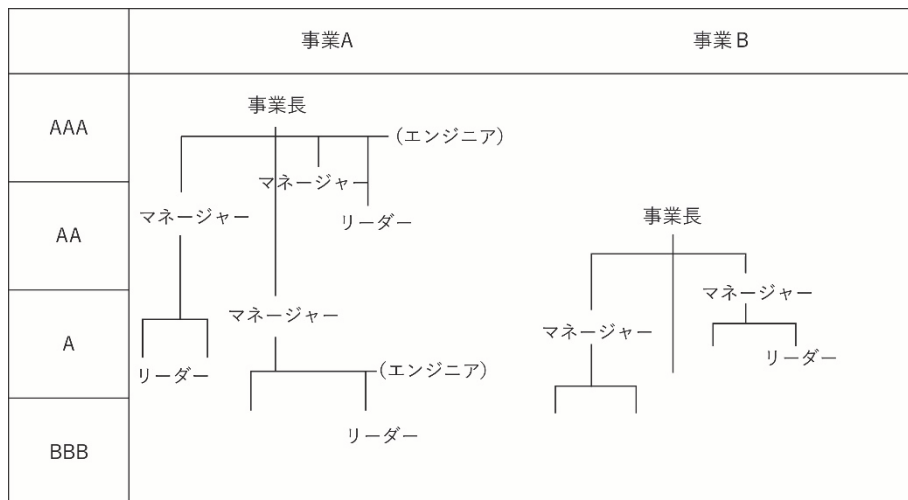
<sup>41</sup> 「我々の中では、スピード感を一番気にして、課題として思っている部分です。そういう意味でも、社内異動で補充できるのであれば、外部から採るより早いという意味でも、社内から補充できないかという相談は多いです」という発言がある。

図 3-4-8 E社の資格制度

S	ジ エ	ス ベ
AAA	ネ	シ
AAA	ラ	ヤ
A	リ	リ
BBB	ス ト	ス ト
BB		
B		

出所) インタビューより執筆者作成。

図 3-4-9 資格と役職の関係



出所) インタビューより執筆者作成。

次に期待役割については、具体的なタスクや行動というよりも抽象度が高いリーダーやマネージャーへの役割期待が示されている。例えば、リーダー層にはチームの目標設定と遂行、マネージャー層には戦略立案と事業の運営管理までの期待が多い。

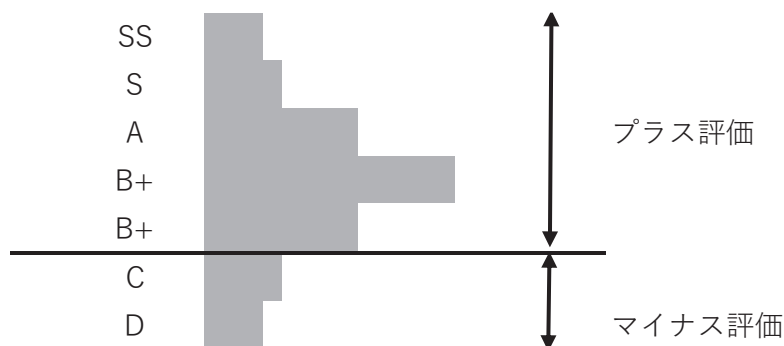
以上をまとめると、新規事業が生まれる（生もうとする）職場では、具体的タスクを明確に決めるよりも、コンピテンシーや期待役割という能力と目標の関係を重視し、個々の具体的なタスクや職務（ジョブ）から切り離していると言えよう。

その一方では E 社は、評価・選抜としては、他社と比較しても厳しいことが確認される。その厳しさを以下では具体例をあげて説明する。

第 1 に、E 社の人事評価は、資格制度を基礎にしたコンピテンシー評価と成果評価で行なわれている。前者は月給、後者は賞与に反映されている。能力が評価されるコンピテンシー評価では、最初は絶対的基準で評価されるが、報酬決定の際には相対化される。一方、業績

が基準となる成果評価では、最初から相対的基準で評価される。

図 3-4-10 人事評価分布の例



出所) インタビューより執筆者作成。

人事評価には寛大化傾向という課題もあるので、この相対的基準の設定は重要である。E 社における相対評価は厳密で、単に評価分布を割り当てただけでなく、図 3-4-10 に示したようにコンピテンシー評価の相対評価は、プラス評価とマイナス評価の区分が設けられている。つまり、プラス評価の中での分布ではなく、C、D 評価では昇給率もマイナスになるのである。

加えて E 社では、厳密に降格制度を運用している。人事担当者によれば、降格は一定件数発生している。

### 能力主義の人事問題

E 社の能力主義の競争システムを説明してきたが、その一方で人事上の課題も存在する。人事担当者が、第 1 にあげる課題は採用行動での困難である。資格と役職（ジョブ）をつなげれば、採用市場ではジョブを提示して選抜をすればよい。しかし、企業内で定義されたコンピテンシーや期待役割を市場で提示することは難しい。人事担当者は、採用活動の難しさを以下のように説明する。

「コンピテンシーという能力ベースで職位、最近で言うとジョブとひも付かない資格制度を採っておりますので、レンジでマーケットと合わせるのがとても難しいんですよね。能力のマーケットなんてないので」。

特に E 社では、海外拠点での採用も多い。他社との採用競争をする場合、また転職市場で企業側から仕事内容やキャリアパスを説明する場合も、自社独自のコンピテンシーの定義は説明が難しいという課題がある。また、コンピテンシーも社内の独自定義というよりも、一般的な役職との対応関係を強めて、市場での定義や市場価格との対応関係をつくるという方

針を考えている。この方針は、先述した変動する新規事業に対応した能力競争システムとは矛盾するので、どの程度の改訂にするのが難しい判断となっていると言えよう。

ただし、上記の人事施策の転換は、部分的なものに止まると考えられる。なぜなら、中途採用担当者へのインタビューによれば、E社は、新卒採用を増やしている。数年前は採用人数の7割が中途採用であったが、現在は5割になっている。また中途採用者のボリュームゾーンは20代後半から30代であり、管理職として採用という事例は少なく、管理職候補として採用し、様子を見て管理職に昇進することが多い。管理職採用が少ない理由としては、組織文化の違いがあって他社で実績がある人でも、E社の組織文化との相性の問題があると考えられている。

#### (4) インターネットサービスE社のまとめ

以上まとめると、E社では、新規事業では、具体的なタスクやジョブは変化し続けるので、抽象的な行動と期待される役割だけを定義して厳しく評価していた。また、役職と資格の関係も緩やかに対応させる方が、新しい仕事に対して動機づけることが容易であると考えられ、人事制度も設計されていた。しかしその一方で、人材の採用に関しては、社内独自の能力や役割の定義では、転職市場において仕事やキャリアパスを説明することが難しく、人材獲得競争において不利であることが確認された。特にE社は、海外の拠点を増やしているので、採用競争が厳しくなる。既存の社員に対して探求や競争を促す組織マネジメントと人事施策と転職市場での人材確保という2つの目的をどのように両立させるかがE社の人事課題と言えよう。現時点では、前者の優位性を重視し、海外での採用などにおいて、自社の人事制度の部分的な改訂を行っていると言える。

## 6. 情報通信F社

### (1) 企業概要<sup>42</sup>

情報通信F社は2010年代に創業した従業員規模2000人弱(グループ計)の企業である。F社は対象事例の非製造業の中でも最も創業の新しい企業となっている。こうした企業では新規の事業開発においてどのような人事管理を実施しているのであろうか。以下で確認していきたい。

### (2) 新規事業の特徴と組織デザイン

F社も、これまでの5つの事例と同様に、新たな事業やサービスの開発に積極的に取り組んでいる。創業時は、Web上でのマーケットプレイスの運営を中心に事業を展開し、その後、決済サービスなど複数の事業を展開している。近年は、ネットショップ開設プラットフォーム

---

<sup>42</sup> 2021年11月1日に人事部門にインタビューを行った。

ムの設計事業や暗号資産事業にも進出している。

このように事業を拡大している F 社では、基本的には本体で生まれたアイデアを基に、新たな事業を展開してきた。必要であれば、グループ会社を設立するなどしている。2021 年に入り、新規事業開発を専門に担う Fa 社を設立し、現在 1 つの事業の展開を進めている。

F 社は職能別組織をとっている。エンジニアリング部門、人事部門、デザイナー部門、ビジネスディベロプメント部門といった具合で、職能別の組織となっている。実際の事業は、F 社という親会社の下に、各事業を担うカンパニーが置かれ、そこが展開している。

F 社の部門の中のチームについては、月に一度その数や編成を見直す機会が設けられており、必要であればチームの規模やメンバーの変更が実施される。このように、必要に応じて組織が柔軟に変更されている。

新たな事業のアイデアは、現状では F 社の経営陣や各事業運営を任されているカンパニーの経営陣が中心となり、F 社の事業の次の柱を日々考えていく中で生まれることが多いという。会社の中から新たなベンチャー企業が立ち上がり、事業を拡大していくという形になっている。

このような F 社では新規の事業を進めていく際には、プロジェクトチームを作り、各部門から必要な人材をプロジェクトチームに呼んで、事業開発を進めていく。その際、プロジェクトチームに集められるメンバーは、兼任も少なくないという。何か既存の事業を担当しながら、新たな事業開発に向けても取り組んでいる。その後、新規事業として展開することが決まれば、兼任を解き、新規事業の専任となる。アイデアが生まれてから具体化までのスピードを重視し、このような方法がとられている。

### **(3) 人事管理の特徴**

#### **期待される行動に基づいた社員等級制度の設計**

プロジェクトチームに基づいて新たな事業の開発を目指す F 社ではどのような人事管理が実践されているのか。新規事業を開発する人材専用の人事制度が用意されているわけではない。全ての社員に共通の制度が適用されている。まず、人事管理の基礎となる資格等級を確認してみると、8 段階の等級で構成されており、それぞれの等級には期待される貢献のレベルが設定されている（図 3-4-11）。組織において期待される貢献に基づいた等級となっている。各等級定義の貢献を果たすことが可能なレベルに達しているかが格付けの基準となっており、具体的な職務やポストと等級が明確に対応しているわけではない。図の定義からも分かる通り、社内の職種ごとに細かな定義があるわけではなく、職種横断的に期待される貢献度のレベル感が設定されている。また、期待される貢献は、組織をマネジメントする視点と組織の中での個人の貢献の視点で設定されており、組織ライン上の管理職でなくても、昇級していけるような制度となっている。



図 3-4-11 F 社の等級制度

等級	期待貢献のレベル感	
	マネジメント	個人
8等級	グループ経営者としてグループの大きな成果を創出	業界を牽引する存在としてグループに留まらない成果を創出
7等級	【略】	
6等級		
5等級	大規模・複数チーム・複数マネージャーのマネジメントを通じてカンパニーの成果を創出	カンパニー内の同一職種を代表する存在として事業カンパニーの成果を創出
4等級	チームのマネジメントを通じて部門の成果を創出	チーム・プロジェクトを代表する存在として関係者を牽引し、部門に大きな影響を与えるような成果を創出
3等級	【略】	
2等級	担当領域の専門家として自立・計画的に業務を遂行し成果を創出	
1等級	【略】	

貢献の期待値



注) 定義の中の組織の呼称は、実際の F 社で用いられている組織の呼称とは異なる箇所もある。  
出所) インタビューより執筆者作成。

それぞれの等級ごとに期待されるレベル感は、「発揮が期待される行動」として、さらに細かな要素ごとに求められる行動が設定されている。「チャレンジ」、「ありたい姿」、「優先度・方向性の理解と推進」、「チームワーク」、「オーナーシップ」、「専門性の発揮・向上」の要素で構成されている。例えば、3 等級であれば表 3-4-5 のような具合で設定されている。各項目の内容から分かる通り、職務に求められる専門的な能力というよりは、個人に期待される行動内容が書かれている。書かれている内容は等級ごとに異なるものの、このような書きぶりは各等級で共通している。例えば、1 つ上の 4 等級になると、「チーム目標」が「部門目標」になるといった変更はあるものの、期待される行動を示している点は共通している。

表 3-4-5 「発揮が期待される行動」の定義（一部）

発揮が期待される行動						
	「チャレンジ」	「ありたい姿」	「優先度・方向性の理解と推進」	「チームワーク」	「オーナーシップ」	「専門性の発揮・向上」
3等級	・チーム目標達成に向けた課題解決のために、リスクを恐れず果敢にチャレンジしている。 ・失敗を分析し、次のチャレンジ発想の糧にしている。また、その経験を周囲に共有している。	・目先の成果にとらわれず、担当領域における自分なりのありたい姿を周囲に示している。 ・チームやプロジェクト内で理解を得られる適切な折衝をしている。	・上位戦略を基にチームにとって優先度の高い課題を見極め、それに応じた行動をしている。	・自分の役割・責任範囲にかかわらず、チーム全体に当事者意識を持ち、優先度が高いことに対して関係者を巻き込み協力・貢献している。 ・文化・価値観の異なるメンバーともオープンで建設的な議論を通して信頼を築いている。	・業務計画を立案、遂行している。 ・チーム戦略遂行のためにベストを尽くし、障害に対しても粘り強く対処し完遂している。	・高度な専門知識・スキルを保有して業務に活用している。 ・新しい分野であっても、自ら新たな知識・スキルを学びレベルアップしている

注) 「チャレンジ」、「ありたい姿」などの各項目の名称は実際の制度の内容と違いが生じない範囲で一部修正している箇所もある。  
出所) インタビューより、執筆者作成。

以上のような構造の下で等級の変更はどのような手順で実施されているのであろうか。F社では人事考課結果の累積で自動的に昇級や降級を実施するような運用とはなっていない。人事考課結果を考慮しつつ、考課者やその上司や人事で構成される会議体で社員の評価や等級の昇降級などが決定される。この会議体は、社員の目標設定の妥当性、人事考課結果の妥当性、今後のキャリア開発なども含めてディスカッションされる場となっている。

等級の昇降級などは、社員の仕事ぶりと等級定義を照らし合わせて実施される。会議の中で、社員の働きぶりを振り返る中で、1つ上の等級定義にみあうような行動を再現性高くとっていると判断されれば、昇級が行われる。より具体的には、1つの上の等級でも標準を上回るような評価を得ることが可能そうであれば昇級の対象となるという。一方で、低い評価を数回に渡り取り続けた場合、当該等級の求める行動と実際の行動にズレが生じているという判断から降級が実施されることもある。もっとも、低い評価が続くような場合、配置転換を行う、上司と相談した上で改善プログラムを策定するなどの方法で、パフォーマンスを上げるための取り組みが実施される。等級の上下の変動を高めるような運用は基本的には実施していない。

以上をまとめると、まず、格付けされる基準は、発揮が期待される行動のレベルに基づいて実施されている。F社が期待する行動を将来にわたって取り続けることができるかどうか、格付けを決定する重要な基準となっている。その意味で、現在の組織ライン上のポストと格付けされる等級が一对一の関係に設定されているような制度とはなっていない。次に、評価結果と等級の変更がデジタルに対応しているわけではない。評価結果を参考にしつつ、社内関係当事者の合議制の下で、格付けされる等級が決められている。

こうした職務ではなく行動をベースとした等級制度は、新規事業開発のためのプロジェクトチームの編成を円滑に行うことを可能としている面がある。プロジェクトチームのメンバーの入れ替えなど、社内の多様な人材をその時々々の要請に応じて組み合わせることを円滑に進める上で、職務内容の変更が即座に等級の変化に繋がるような制度はその障害となる。また、「発揮が期待される行動」に基づいた等級制度にすることで、現在の等級秩序を維持した上で、入社年次や年齢にとらわれないチーム編成が可能となる。社員の抜擢を行う上で、社員の行動を基準に中長期的なスパンで格付け先を決めるような等級制度は馴染むようである。

ところで、表 3-4-5「発揮が期待される行動」で示したように、格付けの際に参照される行動定義は、やや抽象的な文言となっている。社員は、どのようにして等級定義で求められる事柄を実際の業務時の行動に落とし込んでいくのであろうか。この点にかかわり、F社の業績管理の仕組みが結果として寄与している部分がある。F社は、目標設定とその評価を短期のスパンで回している。F社では OKR 制度 (Objectives and Key Results) の下で社員の目標設定とそれに対する評価が実施されている。特徴はこの部門業績管理のスパンが、3ヶ月に一度となっていることである。上司と部下の間のタッチポイントの回数が多いことが、制度や組織がグレード定義に基づいて求めている具体的な目標の水準や行動内容と本人が考

えている目標水準や行動内容との乖離を引き起こさないことに繋がっている面があるという。この点については以下の人事担当者の発言が参考になる。紙幅を厭わず引用しておきたい。

「抽象度が高い、ですけど、何回も何回もやっていけばやっているほど、この抽象度というのは、各個人で解像度は上がってくるな、と思っています。何かというと、自分は、この3ヶ月、このグレード定義を見てこう行動してみたという話に対してマネジャーや上司からフィードバックがあるので、どんどんこの、抽象度の高い表現ではあるんですけど、何て言うんでしょうね、細かく、解像度が上がっていくという。これを1年に1回にしてしまうと、もう何か覚え切れてもいないですし、半年に1回でいくとチャレンジしたぐらいで終わっちゃうので、そういう意味だと、頻度を多くすればするほど、タッチポイントを増やせば増やすほど解像度が上がっていったら、抽象度は高い定義ではあるんですけど、解像度を上げることによって本人のバリュー発揮の促進にはつながっているという意味だと、さっきおっしゃるとおり、3ヶ月だからこそワークしている部分はあるのかなとは思いますが」。

もっとも、このような効果は、制度設計の当初から意図されていたものではなく、運用の中で結果として生まれた副産物であった。制度の意図とは異なる部分で、思わぬ効果を生むという人事管理の難しさをあらわしている部分とも言えよう。

### **社員のリスク回避行動を回避するための評価制度**

では、上記のような等級制度とその運用の下で、社員に新規事業開発などの失敗のリスクが高い業務をとらせるために、いかなる工夫が行われているのか。チーム編成が上手くいったとしても、その中で社員がリスク回避的な行動をとるようであれば継続的な事業開発は難しいと考えられる。この点に関わり、F社では社員が出したアウトプットよりも社員がとった行動を重視した評価制度を導入している。

図 3-4-12 評価のマトリックス

		成果評価				
		1	2	3	4	5
行動 評価	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2
	3	2	3	3	3	4
	4	2	3	4	4	4
	5	2	3	4	5	5

出所) インタビューより、執筆者作成。

図 3-4-12 で示されているとおり、成果評価と行動評価を組み合わせると総合評価が決まる。成果評価は社員が出した成果が現在格付けされている等級が求めるレベルに達しているかどうかで決められる。行動評価は先に示した「発揮が期待される行動」に基づき、本人が期中にどのような行動を行ったかで決定される。その際、行動評価の結果が優先されるような仕組みとなっている。評価は 5 段階となっており、最も高い評価が「5」となり、「3」が標準となる。マトリックスの関係を見ると、行動評価が「5」で成果評価が「4」の場合は総合評価が「5」になる一方で、成果評価が「5」であっても、行動評価が「4」であれば総合評価は「4」となる。また、行動評価が「2」であれば、「成果評価」にかかわらず、総合評価は「2」となる。このように、行動評価が重視される制度となっている。

会社としてもリスクを恐れずに挑戦をすることを求めており、その方針に沿った形で評価制度が設計されている。人事担当者も語っている通り、個人の行動が評価制度で全て規定されるわけではないものの、社員のチャレンジを促す上で現行の制度が一定程度寄与している。

「大胆なチャレンジはプロセスとして推奨しています。ここは、少しこういう評価制度が全てではないとは思いますが、それは組織風土という観点もあるとは思いますが、こういうのが（評価のルールが・・・執筆者）あるので、比較的、何て言うのでしょうか、大胆に、仮に成果とか新しい新規事業で最終的にクローズしなきゃいけないタイミングだったとしても、やっぱりチャレンジすることに屈せずに、そっちに行きたいという人が多くなっている 1 つの要因なのかなと個人的には思っております」。

また、成果はその時々環境や運にも左右されるものである一方で、成果を出そうとしてとった行動は、環境に左右されず再現性の高いものと言える。再現性が高い可能性を有した社員を高く評価する、すなわち、将来において新たな事業を生み出すことに成功する可能性が高い人物（ポテンシャルの高い人材）を高く評価していこうとしていることが、ここから

読み取れる。

「最終的に今までもここのプロセスを意識して、本当にオーナーシップを持って行動してきた人が、今回は、結果は運とかもありついてこなかったかもしれないですけど、この人は能力というか、新しいプロジェクトとかで成功させる再現性が高まっていくんじゃないかという考え方は持っていますので、比較的、能力、バリューというところに重きを置いていると思いますし、そっち（成果・・・執筆者）を評価をよりするというか、（行動を重視する・・・執筆者）ように振り切っております」。

さて、この評価結果は基本給の昇給に反映される。F社では各等級で設定されている範囲給のなかでの賃金水準の高低に応じて、同じ評価であっても昇給額が異なる制度となっている。範囲給の下限に近ければ昇給額は大きくなり、上限に近ければ小さくなるような制度となっている。F社の評価制度で見逃せない点として、総合評価が「1」以外は、降給が発生しない仕組みとなっていることが挙げられる。

F社は厳格な分布規制を行っておらず、基本的には絶対評価で運用している。「3」が標準評価なので、「2」も標準未満の評価になるのであるが、「2」であっても降給は発生しない仕組みとなっている。これは、上司が評価を行う際に「2」をつけることを躊躇わないようにするための工夫であるという。処遇に反映されるとなると、上司は厳しい評価をつけることを避けがちになる。その結果、会社の社員に対する本当の認識と社員の認識にズレが生じることになる。F社ではこの認識のズレが生じる人材活用上のリスクを重視しており、処遇に反映させない代わりに、本人の現在地を明確に伝えやすい環境を作ろうとしている。社員に会社の求めるような態度、つまり、挑戦を恐れられないような態度を求めても、その言葉は抽象的であり、個人に解釈の幅を与えるものである。それゆえ、社員個人の認識に間違いが生じることを避ける必要がある。そのために、F社では評価結果と処遇の関係を工夫することで、社員の現状を明確に伝えることが可能な環境の構築に取り組んでいる。

以上、アウトプットよりも社員の行動を重視した評価制度が構築されている。もっとも、人事管理上の課題も抱えている。失敗のリスクを恐れられない行動を促すことに寄与している一方で、優秀な社員が新規の事業に行きがちで、既存の事業に優秀な人材が集まらないという課題が生じ始めているという。失敗のリスクを恐れずに挑戦的な行動をとるための制度が、既存事業の漸進的な発展を十分にサポートしきれない面が出てきている。成熟企業の場合、新規の事業が生まれにくいという課題を抱えつつ、既存事業と新規事業の双方を発展させるような人事管理の構築に課題を抱えていることが多いと思われる。そうした成熟企業とは異なる背景ではあるものの、F社においても、新規事業と既存事業の双方を発展させていけるような人事管理の構築に課題を抱えている部分があると言える。



## 業務管理と時間の差配

F 社では基本的には新規の事業開発に携わるプロジェクトメンバーは他の業務との兼任となっている。そうすると、通常抱えていた業務に新たな業務が加わることになる。その際の、時間の差配をどのように行っているのでしょうか。この点にかかわり、F 社では3ヶ月に一度実施される OKR を活用し、その中で各人が無理のない範囲で新規事業のための業務と既存事業のための業務を両立できるように工夫している。個人の業務内容やその目標を設定する中で、そこで書かれていない業務については後回しにしても良いというような運用を行うことで、新規事業に関連する業務と既存事業に関連する業務のバランスをとるようにしている。

「現状のものもやりつつそっち（新規・・・執筆者）もやってしまうと時間がない、もしくは過重労働になってしまうと思っているので、ここのコントロールの差配をするのっていうのは、やっぱり経営陣とかトップのほうからある程度業務のボリュームでどっちに優先順位を置くのかとか、何を捨てるのかみたいなのをちゃんと指針を出していかない限り、やっぱりメンバークラスとかマネージャークラスでもやっぱり判断が難しいなと思っているので、そこについては、新規事業が出たときにちゃんとバランスを見てといただけますか、多少なりやっぱり過重な労働時間になってしまう瞬間というのはあるとは思いますが、行き過ぎないようにするためにコントロールを仕掛けていて、その場合は結構、現行の業務で止めてもいいもの、リリースを遅らせてもいいものみたいなものはもうちょっと遅らせて、新規事業とかのほうですかね、もうちょっとと言うと夢あるほうに時間を割くような意思決定を、経営陣とか各カンパニーのヘッドは意思決定をしているかなと」。

もっとも、創業から一定の年数を経る中で、OKR を回すサイクルに課題を抱えつつある。3ヶ月に一度の短期での業務内容の見直しは、新規事業開発には適したサイクルであるものの、成熟フェーズに入ってきた事業については、3ヶ月はスパンが短すぎるという問題が出始めている。

「正直、悩んでいますと。F 社みたく、少し新規事業は生み出したいなと思いつつも、大きくなってきているサービスもあれば、X 事業と Y 事業みたいな事業とはフェーズも違うんで、本当に3ヶ月が適切なのかというのは、創業からの Z 事業は6ヶ月でもいいかなと思っている部分もあります。新規の X 事業、Y 事業とかは引き続き3ヶ月ごとに結構目指していくものが変わってきたりするので、ここは正直、F 社としても悩んでいます」。

事業が成熟し、そこに携わる人数も増え、プロジェクトの規模も大きくなってくると、当然ながらプロジェクト自体のスパンも長くなる。そうなると、3ヶ月に一度、目標に基づい

て成果やその期間中の行動を評価すると言っても、評価の根拠となるような出来事がほとんど起きていないという問題が生じてしまうという<sup>43</sup>。このように、現状の3ヶ月に一度の目標設定と評価サイクルは、F社の新規事業開発やそのための組織の変更に適した業務配分と評価の速度を可能とする一方で、そうした事業が成功し、軌道に乗り始める段階になった場合の変化のスピードとの齟齬を生んでいる。

このように、人事制度の運用速度が、既存事業の変化の速度を上回ってしまっているという問題にF社は直面しつつある。戦略や組織の変動と人事管理の適合問題が、F社においても生じている。

## 人材調達

最後に人材調達の方法について簡単に触れておきたい。創業から時間がたっていないこともあり、中途採用者数の方が多くなっている。社内の人員構成は、中途採用者が9割に上り、新卒は1割程度となっている。もっとも、人事の方針としては新卒採用を増やしていきたいと考えている。日本では高いポテンシャルを有した人材は新卒採用市場に集まる傾向があるので、F社としてもそこにタッチしていきたいと考えているという<sup>44</sup>。このように、即戦力を中途で補充していくような人事管理を目指しているわけではなく、高いポテンシャルを有した新人を確保し、社内で育てていく仕組みを整えていこうとしている。

### (4) 情報通信F社のまとめ

以上、F社の人事管理について確認してきた。まず、制度の特徴としては、等級とポジションは厳密には対応していない。F社が独自に定めた「発揮が期待される行動」の定義を参考に、社員等級上のポジションが決定される。期待する役割に沿った行動、すなわち、能力に基づいた等級設計と言えるであろう。こうした制度は、プロジェクトチームへの迅速な配置や抜擢のしやすさという面で、新規事業の開発の際に必要な組織デザインの形成を支えている面がある。また、評価においては、行動を重視した制度を構築している。こうした制度としている理由の1つには、失敗のリスクの高い挑戦的な行動を社員から引き出すために、

---

<sup>43</sup> この点に関わり、人事担当者の次のように語る。「3ヶ月ごとに評価をしていくと、3ヶ月で出した成果とかプロセスに対して評価をしていきたいと思いますけど、6ヶ月ぐらいかかるプロジェクトをやっていた人からすると、最初の3ヶ月って、まだ検討とか絵とか、進捗率でいくと、何て言うんでしょうね、絵を描いていって最初の初動をやっているんで、イメージ20%ぐらい、進捗率100%がゴールだとしたら20%ぐらいのタイミングで着地していることもあって、そうすると、これって評価はいいんだろうか、期待以上だったんだろうか、期待どおりだったのか、期待未達だったのかみたいなのが判断しづらいみたいな話が出てきていましたので、より会社の規模感が、人数が多くて長期プロジェクトも増えてくるような事業とかですと、そこら辺の、3ヶ月サイクルだと短いんじゃないか、評価しづらいんじゃないかという声が上がってきている」。

<sup>44</sup> 人事担当者は次のように語る。「増やしたいなという思いは、今、結構出てきております。やっぱり中途もやっぱり飽和してきてしまって、本当に優秀な人たちというのはやっぱり新卒ですばらしい会社に入られたりすることがあるので、ここにはアプローチをしたいなとは思っていますので、新卒の割合は増やしていきたいなと思っています」。

意識的にそうした制度を構築していることが挙げられる。もう1つは、将来において新たな事業を生み出すことに成功する可能性が高い人物（ポテンシャルの高い人材）を見いだすためである。行動は再現性が高いという判断の下、こうした運用が行われている。

このように、新たな事業を生み出していく際に必要な「探求」行動を組織において持続させるために、能力を重視した社員等級と評価制度を構築している。その意味で能力主義の改良版と言えるような制度の下で人材が活用されていると言えよう。

もっとも、F社においても人事管理上のジレンマを抱えている。短いスパンの目標の管理は、新規事業を進める上で発生する変化に柔軟に対応できる一方で、事業が成熟フェーズに入った際のスパンとしては短すぎる面がある。既存事業と新規事業を両立させるような部門業績管理の構築に課題を抱えていると言えよう。

また、既存事業を着実に育てていくことを担う人材の確保に苦勞している部分もある。F社では、優秀な社員の多くが新規の事業に目が向きがちとなっている。既存事業が揺らぐリスクを抱えているとも言え、新規事業と既存事業のバランスをうまくとりつつ事業を展開していくことを支えるような人事管理の構築は、F社が直面する課題として表面化しつつある。

既存事業の成長に適した部門業績管理の構築、既存事業への人の割り当てといったF社の抱える課題は、成熟企業が抱える課題とは方向性が異なっていると考えられるが、新規事業と既存事業の両立という課題に直面しているという点で、F社の経験は、業種にかかわらず企業が直面する人事管理の難しさを示していると言えよう。

## 第5節 組織デザインと人事管理

### 1. 事例から見える人事管理上の特徴

各企業の組織デザインとその下での人事管理の工夫をまとめると表3-5-1のようになる。得られた事実を基に、以下で組織デザインの特徴や人事管理の特徴についてまとめたい。

表 3-5-1 事例企業の組織デザインと人事管理上の工夫・課題

	創業年	組織デザインの取り組み	導入されている人事制度の特徴	探求行動を継続させるための人事管理上の工夫	人事管理上の課題
建設A社	1990年代	オープンイノベーション	・能力主義に基づいた等級制度 ・成果のみではなく、社員のとった行動を重視した評価の実施	・内部の技術者の意識改革を通じた人材活用 ・組織の業績とは別の基準での個人目標の設定を許容 ・社内と社外双方における交流の活性化	・スキルの転換（基礎開発を行う研究職から組織をつなぐコーディネータとして） ・部門目標と個人目標の連動
電子部品製造B社	1950年代	オープンイノベーション/大括りの事業部制	・能力主義を維持した等級の下での人材活用 ・結果よりも行動を重視した評価の実施	・資格と役職の柔軟な組み合わせ ・管理職と専門職の複線型のキャリアパス ・仕事・役職での実力主義選抜 ・内発的動機づけを重視した社内イベントを通じた積極的な社内交流・社外との交流	・既存事業と新規事業の両立を可能とするような業務配分ルールの確立 ・資格と役職の分離に伴うキャリアパスの不透明化
情報通信C社	1990年代	事業部門とは別の新規事業開発部門の設立	・能力主義を維持した等級の下での人材活用 ・挑戦的な行動を考慮する評価の実施	・内部の意欲のある社員の抜擢 ・腰を据えて事業に取り組ませる（定期的なローテーションの対象とはしない） ・失敗を次に活かせるサイクルの確立 ・社外の人材との交流を通じた事業開発 ・事業開発における意思決定参加者を少なくする	・事業創出するファウンダーの育成の難しさ（経験による段階的なスキル形成が難しい） ・IPO以降の子会社社長に適したインセンティブの設計 ・事業フェーズに応じた子会社のトップや役員への適任者の配置
インターネットサービスD社	1990年代	新子会社設立	・社員等級と役職を厳密にリンクさせない等級運用 ・処遇水準の安定性を保った制度	・アイデアを有した社内人材の抜擢を通じた新規事業開発 ・厳しい組織業績管理と安定性を有した処遇制度（失敗を賃金や雇用に反映させない） ・雇用維持の安心感の醸成のための人事権の集権化 ・子会社の社長、役員、正社員の雇用保障 ・社内での新規事業開発会議を通じた本体と子会社間の人材交流の活性化によるアイデア出し ・KPI管理の厳格化と事業運営における意思決定の権限譲渡 ・事業立ち上げに失敗した人材の他の新規事業での活用	・事業撤退後の子会社独自採用正社員の活用 ・子会社社長や役員への金銭的インセンティブの設計 ・子会社での新規事業成功後のキャリアの構築
インターネットサービスE社	1990年代	事業部門とは別の新規事業開発部門の設立	・社内独自の能力と期待役割の定義による能力主義管理	・配置の柔軟性や人材抜擢を確保するために、等級制度と役職上のランクを切り分けて管理する ・事業立ち上げのスピード感に対応するためにも内部で人材を補充することを優先（新卒採用割合の増加）	・転職労働市場で、社内独自の職能/期待役割、キャリアパスが伝わりにくい（職務型への転換検討） ・内部に人がいないときに、外部からの調達だと欲しい時期に欲しい人材が取れない（中途だとスピード感に対応できない） ・内部人材の活用と転職市場での採用の両立を行うために、人事制度の設計方針が矛盾する
情報通信F社	2010年代	子会社の立ち上げ	・独自の期待行動の定義を通じた能力主義管理 ・役職と厳密にはリンクしていない等級制度 ・プロセス評価の重視（探求行動それ自体を評価する）	・経営陣の先導の下での内部社員を中心としたプロジェクトベースの事業開発 ・探求行動それ自体を評価する運用の徹底 ・標準未満の評価を処遇に即座に反映させないことを通じた社内の期待レベルと本人の現状のミスマッチの是正（正しい評価をつけやすくする） ・短期のサイクル（3ヶ月に1回）での担当業務の見直し	・事業の成熟に対応した目標設定と評価サイクルの構築 ・新規事業と既存事業の両立を可能とするような担当業務の優先順位付け ・既存事業の発展を担う人材の確保 ・ポテンシャルの高い人材を確保するための新卒採用の充実

出所）執筆者作成。

### （1）組織デザインの特徴

事例企業ではオープンイノベーションが2社（建設A社、電子部品製造B社）、新規事業開発部門の設立が2社（情報通信C社、インターネットサービスE社）、子会社の設立が2社（インターネットサービスD社、情報通信F社）であった。こうした組織デザインの差異はあるものの、全ての事例においてプロジェクトベースの組織体制を構築し、新規の事業開

発に取り組もうとしていることは共通している。

このようなプロジェクトチームに基づいた事業開発を行う上では、チームメンバーの迅速な編成と彼らに対する適切なインセンティブの設計が求められるといえよう。では、各事例はどのように対応しているのか。また、そこから人事管理上のいかなる特徴が見いだせるのか。

## (2) プロジェクトチームメンバーの編成と人事管理

チームメンバーの編成において求められることは迅速性である。アイデアの創出から事業化において求められるのはスピードであり、特にインターネットサービスに代表される情報サービスの世界ではこの点が強く求められていた。こうした素早いチーム編成の実現において、能力主義に基づいた等級制度、つまり、職務とは切り離された等級制度が適しているようである。事例企業において職務等級に近い制度を導入しているところは存在しなかった。メガベンチャー（D社、E社）や創立から間もない成長企業（F社）においても、職務に基づいた等級は導入されていなかった。組織デザインと軋轢を生じさせない等級制度として、能力に基づいた等級制度が選択されている。

一方で、プロジェクト＝事業の責任者は、社員のそれまでに出した成果に基づいて選ばれるというよりは、事業化の成功をもたらすようなポテンシャルを有している人材が選ばれる傾向があった。例えば、情報通信C社、インターネットサービスD社では等級上のランクが管理職未満の若手が事業責任者に任命されていた。事業責任者として子会社のトップを任されることもあった。また、インターネットサービスE社では、等級上のランクと実際の役職は一致しておらず、下位等級の者でも事業開発の責任者を担当することが可能な体制が構築されていた。建設A社、電子部品製造B社、情報通信F社においても、等級上のランクと役職の関係が緩やかな資格制度の下で、人材が活用されていた。いずれの企業においても、下位等級の者であってもプロジェクトの責任者として事業開発に取り組めるようになっていえる。このように、従業員の能力に基づいた等級制度の設計は、社員のポテンシャルを考慮した抜擢の実施を容易にしている面がある。社歴の長い製造業の企業と比較的設立の新しい情報通信業の企業のいずれにおいても、社員等級において能力がその設計基準になっていたことは見逃してはならないことだと思われる。

また、新規の事業開発の立ち上げ時は、短期で業務内容が変動していく。F社が3ヶ月に一度の頻度で業務内容と目標の設定を実施していることは、この点を良く表している。こうした大きな変動性の下では、事前にそのポジションに求められる業務内容や必要な技能を設定することは難しい。つまり、職務ベースの制度で見られるようなジョブディスクリプションを設定することは技術的に困難であると考えられる。ゆえに、等級と役職の関係が緩やかで、かつ、等級の定義も職種の違いを反映させない抽象的なものにならざるを得ない。この点は、職務ベースの制度の導入が避けられている1つの要因となっていると考えられる。



### （３）社員から挑戦的な行動を引き出すための処遇制度上の工夫

事業開発は失敗のリスクが高い。C社の「千三つ」といった表現に端的に表れているように、失敗のリスクを恐れずに挑戦する行動が求められる。事業開発のプロジェクトを任された責任者がこうした行動をとることを促すために、いかなる処遇制度が適しているのか。事例企業から分かることは、失敗した際に処遇の安定を担保することで、社員から挑戦的な行動を引き出そうとしていたことである。各事例とも、成果に対する成功報酬によってそうした行動を引き出そうとはしていなかった。程度の差はあるものの、事例企業では人事評価において、社員がとった行動を重視していた。

### （４）「探求」行動と人事管理

新たな事業を生み出すという「探求」行動を組織内で持続的に生み出そうとする中で、能力主義の下で人材が活用されている。もっとも、能力開発といった面や遅い選抜を通じた人材間の競争による動機づけといったこれまで指摘されてきた合理的な側面が期待されているわけではなかった。

抜擢のしやすさ、リスク回避行動の抑制といった新規事業開発において求められる人事上の機能を発揮するために導入されている。制度の外観を見ると、大きな違いが見えにくいですが、それによって実現しようとしている機能は、従前の「職能主義」のものとは異なっている。能力主義によって期待している機能の変更を伴いながら、従来の日本的と呼ばれてきたような人事制度の外観が保たれていると言える。これは過去の制度から逸脱できないという負の経路依存という面に強く影響されている部分を完全に否定するものではないが、新しい事業を生み出し、持続的な成長を目指そうとする企業においては、こうした人事制度の下で人材を活用することが適していることを表していると思われる。非製造企業であるメガベンチャーのD社やE社、成長途上のF社においても似たような特徴をもっていたことは、この点に対する証左と言えるのではないだろうか。

いずれにせよ、C社の事例に基づけば、既存事業のオペレーションを担う現業と新規事業開発を担うファウンダーの双方に対して、適した制度となっていると考えられる。こうした両極に位置づけられると考えられる役割の双方をカバーできるという性質を考えると、能力主義を改良しながら自社の人事制度を構築していくという選択は、企業にとって一定の合理性があると考えられる。二兎を追える以上、それを超える経済的なメリットがない限り、制度の基本原則は維持されていくのではないだろうか。

## 2. 人事管理上の課題

### （１）ポテンシャルを予測するための評価制度の設計

事例企業で挙げられていた点で興味深かったこととして、ポテンシャルを重視した活用を進めようとしている面があることが挙げられる。

しかしながら、一般的に未来の可能性を示すポテンシャルについては、事前に職務を明確にすることができないため、職務ベースの制度で見られるような明確なジョブディスクリプションが描けない。そのため、どうしても抽象的な表現とならざるを得ない。例えば、情報通信 F 社では行動の再現可能性に着目して、ポテンシャルを捉えようとしていた。こうした取り組みは見られるものの、ポテンシャルを測る指標の構築については、未だ解けない課題として残されている。

## (2) インセンティブ設計のジレンマ

また、事業が軌道に乗ってきた後のインセンティブの設計も課題として確認されたことである。この問題は根深い。というのも、アイデアを出す段階においては、成果ではない行動を重視した評価が、リスク回避行動の抑制において有益な手段となり得る。一方で、軌道に乗った事業をさらに伸ばす上ではそれが適切なインセンティブとして機能するのかは、少なくとも事例企業からの情報に基づくとやや心もとない。また、成功後のキャリア展開という点でも、次の活躍の場を、つまり、中長期的なキャリア形成を描きづらいという課題が指摘されていた。

人材の抜擢や成果ではなく行動を重視した処遇は、事業立ち上げの初期のフェーズにおける社員への動機づけとしては有効に機能するが、それゆえに、成功後のキャリア形成や報酬制度の面において課題を発生させている。しかしながら、抜擢の時期を遅らせることや報酬面での成果の重視は、事業立ち上げの初期フェーズにはそぐわない制度と言える。こうした一筋縄ではいかないジレンマを抱えている。もっとも、事業が成長しなければ、成功後のキャリアや報酬制度は、問題にはなっていない。その意味ではゼロからイチを作り出すフェーズにおける適切なインセンティブ設計を優先した対応は、企業の合理的な行動だとも言えよう。

## (3) 「探求」と「活用」の両立のジレンマ

創業年が古い企業では既存事業における「活用」ではない新規事業開発などの「探求」への挑戦へ社員をどう向かわせていくかに苦心している。一方で、創業年が新しい企業では、「探求」に偏りすぎており、「活用」が疎かになっている面がある。このように、自社の社員をバランスよく活用していくことは、いずれの企業であっても直面している課題と言える。この点に対する正解を見つけることは難しい。

こうした両立の追求は、人事管理の変化の動きを鈍らせる 1 つの要因となっていると考えられる。本章第 2 節では組織デザインに対する人事の遅れを指摘したが、そうした遅れは、人事の怠慢からではなく、既存事業と新規事業の双方に目配せしながら企業体として存続していかなければならない企業組織が抱える問題に正面から取り組む中で直面せざるを得ない課題であると言える。その意味では、既存の制度を職務ベースに変えれば解決するような単

純な問題でもないと言える。

## 第6節 事例からの考察

### 1. 能力主義の改良

各事例で組織デザインの工夫には違いが見られるものの、人事管理上の取り組みとして見られたこととして、①人事方針としての長期雇用、②能力に基づいた等級制度の下での役職のランクと社員等級上のランクの分離、③具体的な能力観としての「コンピテンシー」に基づく、行動を重視した評価の実施、④社内や社外との交流の活性化、⑤年齢や勤続年数を問わない新規事業責任者への抜擢の実施が挙げられる。各事例とも人事制度は能力主義の改良と言え、その意味で長期雇用と改良型の能力主義の下で人材を活用しようとしている。各事例ともゼロからアイデアを出す人材を中途採用によって確保しようとしているわけではない。その中で、処遇で大きな差をつけることは選択しない一方で、配置における抜擢は進めようとしているようである。

成果を重視するような評価制度は、個人のリスク回避行動の抑制において有効に機能しない危険があるため、成果よりも行動（例えばコンピテンシー）を重視することが選択されている。その一方で、望ましい人材に「探求」行動を担わせる上で、企業は選抜の仕組みを工夫している。各事例ともその濃淡はあるものの、新たな事業の開発に繋がるアイデアを有している人材を選抜し、彼に事業を育てる責任者としてのポジションや権限を与えようとしていた。その際、企業内で蓄積された過去の実績に加えて、未来のポテンシャルを判断の要素に加えようとしている。

以上より、人材の処遇と配置において、異なる基準が適用されていることが分かる。処遇の決定における「コンピテンシー」の重視は、「成果主義」の導入の中で企業の等級制度や評価制度の改訂において生じた変化が踏襲されている部分である。その意味で従前のルールが維持されていると言える。一方、人材の選抜においては「コンピテンシー」とは異なる基準も考慮に入れつつ行われようとしている。事例企業では、高い実績を上げることが期待される人材に権限や資金を提供していた（もしくはしようとしていた）。成功の可能性が高そうな人材を配置する、つまり、「ポテンシャル」を重視した運用が見られた。このように、人材の選抜における基準の変化に伴い、事例企業では処遇と配置が異なる基準に基づいて運用されている。企業の人事管理における選抜システムの改定が、能力主義の改良の下で進められていると言える。以下では、こうした事例企業の動きを念頭に置いた上で、人事管理の変容を考えてみたい。

## 2. 能力観と人材活用

表 3-6-1 企業において導入されてきた能力観

	能力概念	メリット	デメリット
1980年代（職能主義）における能力	職務遂行能力	過去の評価に累積に基づくので、能力に対する評価の納得性が得られやすい	評価に要するスパンが長いとため、年功化しやすい
1990年代半ば 2000年代前半（成果主義）における能力	コンピテンシー	発揮した成果に基づいて能力を評価するので、処遇の差の納得性が得られやすい	結果に基づいて評価するため、社員の将来における潜在的な可能性を測ることが難しい
現在進行中の人事制度改革における能力	ポテンシャル	社員の将来における潜在的な可能性を考慮できる	未来の可能性を含むため、評価結果に納得性が得られにくい

出所) 楠田・石田 (2004)、梅崎 (2008)、梅崎・藤本・西村 (2021)、本章のインタビュー内容に基づき執筆者作成。

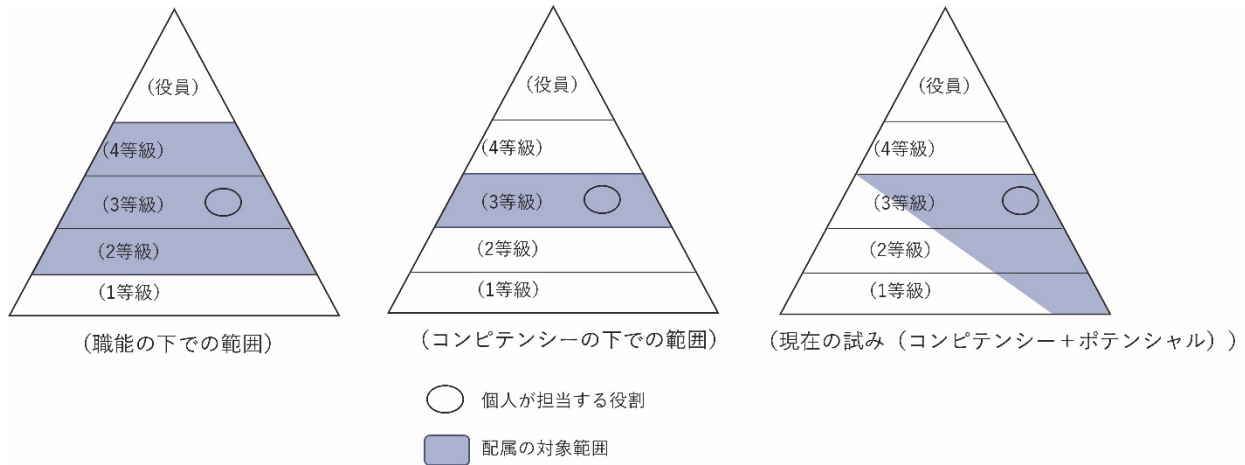
日本企業の人事管理において導入されてきた能力概念の多様性をまとめたのが表 3-6-1 である。「職能主義における能力」とは、「職能」を軸とした「能力主義」であり、そこでの能力とは職務を遂行する上で必要な能力となる。表で示した 3 つの中では職務との結びつきが強い能力主義と言えらる。「成果主義における能力」とは、本章第 2 節の成果主義にかかわる先行研究のレビューで指摘したように、「コンピテンシー」すなわち、成果を生み出す過程で発揮された能力であった。このように、「職能主義」と「成果主義」の人事制度においては、重視する能力観に違いがある。そして、事例企業の取り組みの基づくと、新たな能力観として、「職能」や「コンピテンシー」とは異なる「ポテンシャル」の存在が見受けられた<sup>45</sup>。現代において重視されつつある新たな能力観と言えよう。

上記の 3 つの能力観ごとの人材選抜のルールの違いについて図示したものが図 3-6-1 である。今社員等級が 4 等級で構成される企業を想定し、企業が 3 等級相当の役割に人材を配置しようとしているとする。この場合、「職務遂行能力」に基づく等級の序列形成の下では、3 等級の社員に加えて、2 等級からの登用も可能となる。企業は必要があれば下位の等級から人材を抜擢することができる。等級上のランクと現在の仕事上の役割のランクを分けることで享受できるメリットである。その一方で、上位の等級の者を配置することも、この場合可能となる。本来より上位の役割を担うべき人材が、下位の役割を担うことができるという仕組みが、結果的に年齢構成などの影響を受けて「遅すぎる選抜」になってしまう点は、「職能主義」の持つデメリットであった。こうした人材活用によって発生するコストの削減が「成果主義」の導入を通じて目指されたことは第 2 節で指摘した通りである。その中で出てきた

<sup>45</sup> 人材配置における新たな基準については、人事管理研究における「タレントマネジメント論」の中でも「適者開発」として、近年指摘されはじめている（例えば石山 2020）。開発可能性という点を重視するという点で、「ポテンシャル」を重視している面があると言えよう。「タレントマネジメント論」をめぐる動向については梅崎・藤本・西村 (2021) を参照。

のが「コンピテンシー」、すなわち、発揮された能力に基づく等級の序列形成であった。

図 3-6-1 能力観別に見た人材選抜のルール



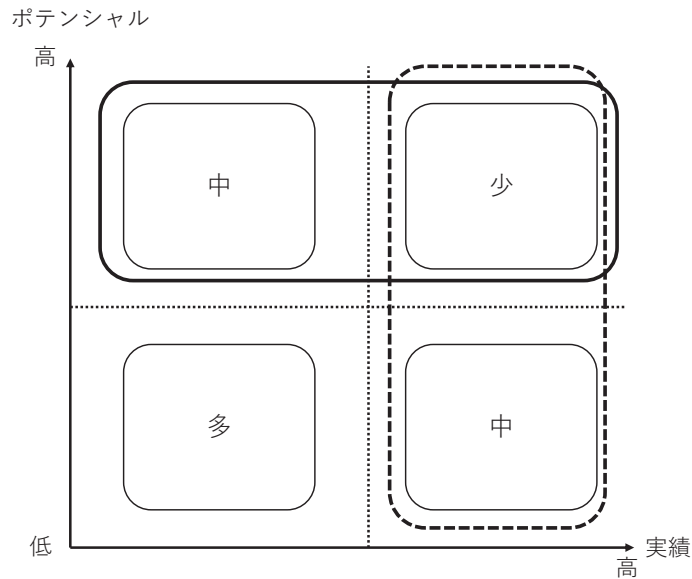
出所) 執筆者作成。

この場合、発揮された能力が基準となるため、等級上のランクと現在の仕事上の役割は、「職能」に比べると合致することになる。そのため、3 等級相当の役割を担う社員は、3 等級相当の能力の発揮が確認されている社員となる。また、4 等級に格付けされている社員は、4 等級に相当する能力の発揮が確認される必要があるため、「職能主義」の下で発生していた上位の等級の者が下位の役割を担うというような非効率を回避することができる。一方、能力の発揮が求められるため、将来的には 3 等級の役割に必要な能力を発揮する可能性がある 2 等級以下の社員が 3 等級相当の役割を担うことは困難になる。その結果、「職能」では可能であった下位等級からの抜擢が「コンピテンシー」の下では難しくなる。「職能」が有していた効率性が、「コンピテンシー」では損なわれることになるわけである。

この「コンピテンシー」の下で発生する人材活用上の非効率の克服が「ポテンシャル」という能力観の導入によって目指されている (図 3-6-1 中の「現在」)。「コンピテンシー」によって、「職能」が有していた非効率性を回避しつつ、「ポテンシャル」という未来の可能性も考慮に加えることで、「職能」が制度の中で潜在的に有していた効率性、すなわち、抜擢を容易にする環境を整えようとしている。



図 3-6-2 選抜対象の変化



注) 図中の多、中、少は企業組織内における人材の量に関するイメージを示したものである。  
出所) 執筆者作成。

上記の動きについて、「コンピテンシー」に基づく選抜対象と「ポテンシャル」における選抜対象のイメージを示してみたものが図 3-6-2 である。「コンピテンシー」の下で重視される要素は、横軸の実績 (Performance) であった (図の破線部分)。現在発揮されているパフォーマンスを重視した選抜が、「コンピテンシー」の下での選抜ルールであったと言える。一方、「ポテンシャル」の下で重視される要素は、人材の未来の可能性を重視する選抜方法なので、図中の縦軸となる (図の実線部分)。このように、2つの能力観の間では、選抜の対象となる層が異なっている。

このことから、選抜における能力観の変化に合わせて、選抜対象にも違いが生じていることが窺える。具体的には「コンピテンシー」の下での「実績高+ポテンシャル高」と「実績高+ポテンシャル低」の人材群の組み合わせから、「ポテンシャル」を考慮した「実績高+ポテンシャル高」と「ポテンシャル高+実績低」の人材群の組み合わせに、選抜の対象が変化しつつある。今の実績は、未来の市場を取に行く際の指標としては完全ではない。誰が成功するのか不確実な中で、企業は人材のポテンシャルを重視した選抜を行おうとしている。その結果、「実績高+ポテンシャル低」の人材群が選抜の対象から外れ、「ポテンシャル高+実績低」の人材群が、選抜の対象と見なされるようになってきていることが窺える。

しかしながら、「ポテンシャル」を測定できるような評価制度の構築に成功している企業は、事例企業においては見られなかった。情報通信 C 社やインターネットサービス D 社で見られたような事業開発のアイデアを募集する場を通じて、人材のポテンシャルの測定を試みたり、情報通信 F 社のように行動評価から人材のポテンシャルを推察するといった試みを

通じて、人材の「ポテンシャル」を測ろうとしている。測定の正確性の向上は、模索中であると言えよう。抜擢の根拠を、言い換えれば、社内の納得性が担保できるような「ポテンシャル」の測定方法の構築は、人事管理が抱えている1つの課題と言えよう。

### 3. 内部の人材プールからの確保が中心となる要因

各事例において組織内部の人材プールから事業を創出する人材や事業化に向けて必要な人材を確保しようとしている。つまり、事業開発において中核的な役割を担う人材を外から直接確保しようとする動きは、事例企業では見られなかった。本章で取り上げた事例企業の経験に基づくと、中途採用を活用しづらい背景としては、次の3点が挙げられる。

第1に、事業開発のスピードに対応できないことが、組織内部の人材プールからの人材確保を促している。中途採用を実施する場合、採用選考から採用決定まで数ヶ月を要する。プロジェクトの初期段階は、目指す方向性やそのために必要な業務内容が、短期間で目まぐるしく変化している。そのためにはリアルタイムで日々柔軟に個人の業務内容を変更したり、必要な人材をタイムリーに確保していく必要がある。こうしたスピード感に対して、中途採用は対応することが難しい。そのため、内部の人材プールから必要な人材を確保することが選択される傾向があるのではないだろうか。

第2に、外部労働市場の基準はあくまで職種であり、ポテンシャルを判断することができないからである。新規事業開発とは、未来の市場を取りに行く行為である。未来の市場を取りに行くことができる可能性の高い、つまり、ポテンシャルの高い人材を確保し、活用していくことが重要になる。こうしたポテンシャル重視の人材活用は、中途採用者の活用を難しくしている面があると考えられる。中途採用の際に分かることは、職種に関わる過去に残した実績であって、将来の可能性を判断するための情報が希薄となる。本章の事例においても企業は独自の評価基準を設けて、従業員のポテンシャルを判断する際の基準としていた。判断基準が社内で作られるため、その測定は一定期間社内で働いてもらう必要がある。そのため、新規の事業のアイデアを生み出す人材や生み出したアイデアの事業化を進めていく初期の中心メンバーは、外部からの調達よりも、内部の人材プールから調達することが選択されているのではないだろうか。

第3に、プロジェクト失敗後の人材活用が難しいことである。新規の事業開発は失敗のリスクも高い。そのため、失敗後のプロジェクトメンバーの活躍先を用意することも重要になる。また、実際にやってみると向いていなかったといった事後的にしか分からない面もあるため、向いていなければ別の部署に異動させる必要が出てくる。その際の選択肢としては、企業内の他の既存事業への異動、もしくは、別の新規事業立ち上げのプロジェクトへの参加となる。その際、社内で一定期間働いた者の方が、当該企業の組織の風土も良く理解しているため、企業の既存事業でもハレーションをおこさずに溶け込める確率が、新規事業の立ち上げのために調達された中途人材よりも高くなる。また、他の新規のプロジェクトへの参加

の際も、適切なプロジェクトを見つける上で必要な人材情報は、社歴が長い社員の方が豊富に蓄積されている。こうした失敗後の事後的な対応の容易さの面も、中途採用による外からの直接的な人材確保ではなく、内部の人材プールからの確保が選択される要因の1つとなっていると考えられる。

#### 4. 人事管理の現在地と今後の検討課題

以上、本章では新規事業開発のフェーズに着目し、これまでの研究が対象としてこなかった「探求」行動を引き出す上で企業が実践している人事管理について、その実態や課題を明らかにした。

本章の調査結果から分かる人事管理の現在地について最後に簡単に指摘しておきたい。まず、職務ベースの人事制度や外部労働市場からの人材調達といった方法は選択されていなかった。能力主義を改良した人事制度の下で、組織内部の人材プールから必要な人材を調達していた。その意味では、人材活用における基本的な原則は、「探求」を目指す中でも維持されていると言える。言い換えれば、内部からの人材調達と能力をベースとした人事制度という、これまで日本の特徴と言われてきた人事管理の原則は維持されている。

しかしながら、その原則の下での運用のルールには変化が見られた。「コンピテンシー」に基づく行動を重視した処遇制度は、能力開発のためというよりは、従業員のリスク回避行動の抑制のために維持されていると言える。このように期待する機能の違いはあるものの、「成果主義」を経て変化した日本の処遇制度は、今の時代も有用性を維持している。一方、人材の選抜において、現在のパフォーマンスのみではなく、ポテンシャルをより重視する動きが見られる。次の事業を生み出す可能性の高い人材の抜擢を目指す中で、重視する能力観に変化がみられた。処遇における「コンピテンシー」と選抜における「ポテンシャル」という異なる能力観の組み合わせが、現在の企業が選択している解と言えよう。もっとも、先に指摘したように、「ポテンシャル」の測定方法を確立できているわけではない。この点に対する模索は続いている。以上が、本章の事例から明らかになった、改良した能力主義に基づく人事管理の存在とその現在地である。

もちろん本章には課題も多くある。本章では第2章で指摘した「雇用流動モデル」の「B-1」パターンに属するような企業の事例、具体的には対人サービス業を中核事業とするような企業における新規事業開発を取り上げることができていない。Aパターンに該当すると考えられる業種の企業と「B-2」パターンに該当すると考えられる業種の企業に限定されている。「B-1」パターンの企業の人事管理についての知見を深めることは今後の大きな課題として残されている。

また、本章が対象としてきた「知識労働者」に該当すると考えられる労働者への人事管理の特徴が、海外と比較した場合に、現象として「日本的」と言えるかどうかについても、本章の知見から明らかにすることは難しい。海外においても上級ホワイトカラーは、「タレン

ト・オリエンテッド・ジョブ」であり、個人の潜在能力やチームへの貢献といった要素が考慮されているという指摘もある（例えば山崎 2018）。また、アメリカの代表的企業である GE 社の「タレントマネジメント」を見ると、本章と同様に人材の「ポテンシャル」を考慮した抜擢に取り組もうとしていることが紹介されている<sup>46</sup>。日本と欧米諸国は、「知識労働者」の人材活用上は同じ方向を向きながら新たな人事管理を模索しているのかもしれない。言い換えると本章での発見は、必ずしも「日本的」とは言い切れない面もある。欧米諸国の「知識労働者」を対象とした実証研究が必要だと言えよう。この点も本章が抱えている課題である。とはいえ、仮に日本も欧米諸国の間にも共通性が見られるとするならば、本章が取り上げた企業の人事改革の方向性自体は、必ずしも間違っているわけではないと言える。その意味で、本章の事例から発見された企業の人事の挑戦は、企業の事業活動の革新を支える人事管理のあり方の模索の方向性として、必ずしもその向きを見誤ったものとは言い切れない部分があると考えられる。

## 参考文献

### 【日本語文献】

- 安藤史江・稲水伸行・西脇暢子・山岡徹（2019）『経営組織』中央経済社。
- 石田光男（2003）『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.556。
- 石田光男・篠原健一（2010）『GM の経験—日本への教訓』中央経済社。
- 石田光男・富田義典・三谷直紀（2009）『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係—競争力を維持する組織原理』中央経済。
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 石田光男・久本憲夫・藤村博之・松村文人（1997）『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』中央経済社。
- 石山恒貴（2020）『日本企業のタレントマネジメント—適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社。
- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門＜第3版＞』日本経済新聞社。
- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 梅崎修（2008）「第2章 賃金制度」久本憲夫・仁田道夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版所収。

---

<sup>46</sup> GE の取り組みについては熊谷（2016）を解説した梅崎・藤本・西村（2021）を参照。

- 梅崎修（2010）「第1章 企業内で「能力」はいかに語られてきたのか」本田由紀編『労働再審第1巻 転換期の労働と＜能力＞』大月書店所収.
- 梅崎修（2021）『日本のキャリア形成と労使関係—調査の労働経済学』慶應義塾大学出版会.
- 梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和（2013）「第2章 一次評価のその後—企業内の評価調整メカニズム」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和編著『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房所収.
- 梅崎修・南雲智映（2015）「工程設計力が技能形成と雇用管理に与える影響—大型洗濯機工場の事例研究」『社会政策』7巻2号.
- 梅崎修・藤本真・西村純（2021）「日本企業における人事制度改革の30年史」JILPT ディスカッションペーパー21-10.
- 大湾秀雄（2006）「イノベーションを支える組織」*Aoyama Management Review*, No. 10.
- 楠田丘（2004）石田光男（監修）『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史（オーラルヒストリー・シリーズ）』中央経済社.
- 熊沢誠（1993）『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫.
- 小池和男（2005）『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編著（1987）『人材形成の国際比較』東洋経済.
- 小林裕（2019）『戦略的人的資源管理の理論と実証—人材マネジメントは企業業績を高めるのか』文眞堂.
- 熊谷昭彦（2016）『GE 変化の経営』ダイヤモンド社.
- 佐藤厚・佐野嘉秀（2005）「「成果主義」先進企業の改革—電機メーカー」中村圭介・石田光男編著（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア』東洋経済新報社所収.
- JILPT（2005）『労働政策研究報告書 No.33 変貌する人材マネジメントとガバナンス・人材戦略』労働政策研究・研修機構.
- JILPT 編（2007）『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』労働政策研究・研修機構.
- 城繁幸（2004）『内側から見た富士通—「成果主義」の崩壊』光文社.
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社.
- 立道信吾・守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』No.554.
- 鶴光太郎編著（2019）『雇用システムの再構築に向けて—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 都留康（2005）「第2章 日本企業の人事制度」都留康・阿倍正浩・久保克行編著『日本企業の人事制度改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社所収.
- 都留康（2018）『製品アーキテクチャと人材マネジメント—中国・韓国との比較からみた日本』岩波書店.



- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修（2013）「第 1 章 評価者の離反—人事制度改革の「意図せざる結果」」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和編著『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房所収.
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 中村圭介（2020）「労使関係論の革新—自動車工場調査三部作を素材に」樋口純平・西村純編著『雇用関係の制度分析—職場を質的に科学する』所収.
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書.
- 宮本光晴（2014）『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ—ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版.
- 守島基博（2004）「人材育成、成果主義、そして組織の活力」JILPT（2004）『労働政策研究報告書 No.33 変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』労働政策研究・研修機構.
- 守島基博（2007）「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて」JILPT 編『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』労働政策研究・研修機構所収.
- 八代充史・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明編（2010）『能力主義管理研究会・オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会.
- 山崎憲（2018）「戦略的人的資源管理の変化」守屋貴司・中村艶子・橋場俊展 編著『価値創発（EVP）時代の人的資源管理—industry4.0 の新しい働き方・働かせ方』ミネルヴァ書房所収.

#### 【英語文献】

- Amit, R., and Zott, C. (2001) "Value creation in e-business.", *Strategic Management Journal*, 22(6-7).
- Bower, J. & Christensen, C. (1995) "Disruptive technologies: Catching the wave", *Harvard Business Review*, January.
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M. & Overdorf, M. (2000) "Meeting the challenge of disruptive change.", *Harvard Business Review*, March-April.
- Gordon, A. (1985) *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*, Harvard University Press (二村一夫訳 (2012) 『日本労使関係史 1853-2010』岩波書店).
- Ghoshal, S., & Gratton, L. (2003) "Integrating the enterprise.", *Sloan Management Review*, 44(1).
- Iansiti, M., McFarlan, F. W., & Westerman, G. (2003) "Leveraging the incumbent's

- advantage. ”, *Sloan Management Review*, 44(4).
- March,J. (1991) “Exploration and Exploitation in Organization Learning.”, *Organization Science*, 2.
- Markides, C. (2013) “Business Model Innovation: What Can The Ambidexterity Literature Teach Us? ”, *Academy of Management Perspective*, Vol.27, No.4.
- O’Reilly, C. A., Ill, and Tushman, M. L. (2004) “The ambidextrous organization.”, *Harvard Business Review*, 82(4).
- Roberts,D.J. (2004) *The Modern Firm*,Oxford University Press New York.
- Tushman, M. L. and O’Reilly, C. A. (1996) “The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change.”, *California Management Review*,38.

## 終章 まとめと課題

### 第1節 はじめに

以上、ここまで企業の中途採用行動と新規事業開発に焦点をあてて議論を進めてきた。終章では内部労働市場の構造と機能の観点から、各章の知見を総合し、「長期勤続システム<sup>1</sup>」の可能性について検討したい。

### 第2節 発見された知見

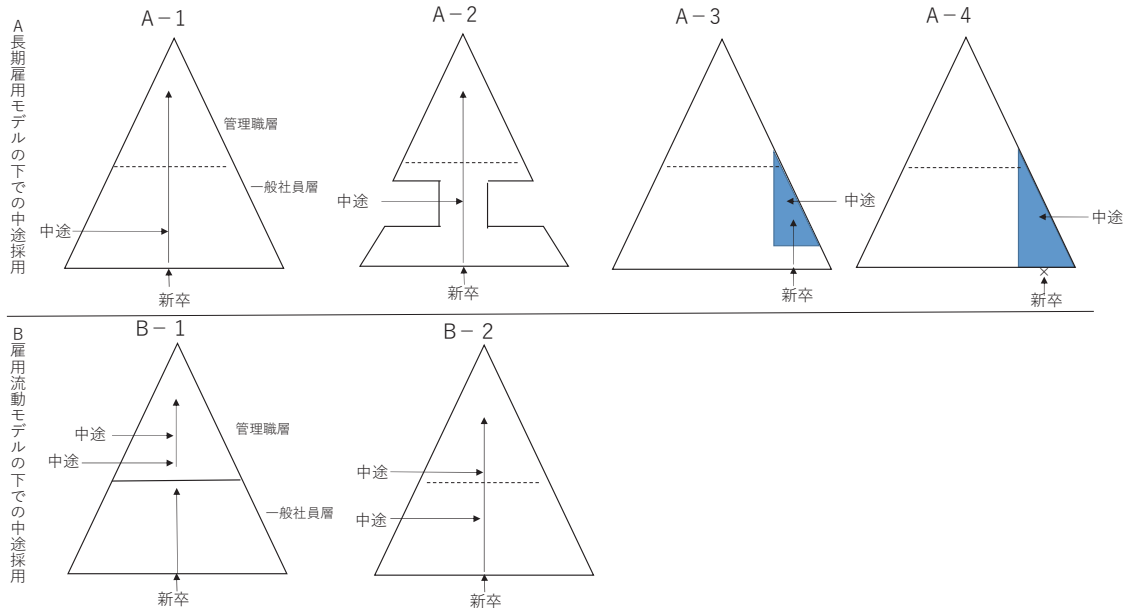
#### 1. 異なる内部労働市場の併存

まず、中途採用者の増加が、「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」への転換を推し進めているわけではない。第1章から第3章の知見に基づくと、「長期雇用モデル」から「雇用流動モデル」に自社の人材活用を転換させようという動きは、少なくとも事例企業からは見られなかった。この点については特に第2章の知見が参考になる。企業の中途採用ニーズから中途採用をパターン化すると、「A-1 新卒補充」、「A-2 年齢構成の歪みの是正」、「A-3 新卒が育つまでの補完」、「A-4 補助的なニーズ」、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」、「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」の6つがあることが発見された（図終-2-1）。このうち、Aに該当するパターンは、「長期雇用モデル」の中で実施されている中途採用であった。一方、Bに該当するパターンは、「雇用流動モデル」の中で実施されている中途採用だと言える。新規事業開発のために中途採用者を増やしたといった場合の中途採用とは「A-3」のパターンであり、企業の雇用慣行そのものを変化させているわけではなかった。

---

<sup>1</sup> ここでいう「長期勤続システム」とは、長期勤続と人材の内部調達を前提とした雇用システムのことを指している。

図終-2-1 中途採用のパターン



出所) 執筆者作成。

そのような中で確かに流動的な人材を活用している企業も確かに存在した。特に、「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」は、Cappelli (1999) が示した外部から必要な人材を調達する「ニューディール型」の雇用に近いものと言える。また、「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」は、Cappelli (2008) の提示した組織内部の人材プールと外部労働市場に広がる外部の人材プールの双方を組み合わせる「ジャスト・イン・タイム (Talent on Demand)」の人事管理に近いものと言える。このように、日本においても確かに雇用流動型の人事管理と見なすことができるような人事管理を導入している企業は存在している。つまり、田中 (1980) が示し、その約 40 年間使われ続けている日本企業の人事管理（「長期雇用モデル」）と欧米企業の人事管理（「雇用流動モデル」）の分類でいうところの欧米型に近い人事管理を導入している日本企業は確かに存在する。

以上の点を念頭に置きつつ、では、企業の中途採用の者の増加に伴い、「A 長期雇用モデル」の人材活用から「B 雇用流動モデル」の人材活用への転換が進んでいるのだろうか。この点については、少なくとも事例企業からはそうした転換は見られなかった。「A 長期雇用モデル」の中途採用から、「B 雇用流動モデル」の中途採用へという動きはなく、「B 雇用流動モデル」に該当するパターンの企業は、元々そのような人事管理の下で人材を調達し、活用している。図終-2-1 の A と B の間の実線が示す通り、A の世界と B の世界はそれぞれ独立して併存していると考えられる。つまり、中途採用が増加する傾向がある中でも「A 長期雇用モデル」は根強く存在している。そして、1000 人以上の大企業について見た場合、製造業以外にも A のパターンの企業は存在していた。情報通信業（シンクタンクを含む）、旅行業、運輸業などでも A のパターンに該当企業があることは、大企業セクターにおける長期雇用慣行の根強さ

を示す1つの証左だと思われる。一方で、Bのパターンに該当するのは、主に対人サービス系の業務を主とする業種の企業や外資系の企業、インターネットサービスの企業などで見られた<sup>2</sup>。

## 2. 内部の人材プールによる調達

こうした中途採用ではなく、内部の人材プールからの人材調達が根強く残っている要因は何なのか。まず、第2章の中途採用における課題を参考にとすると、採用過程の課題として「①採用にコスト・時間がかかる」、「②採用候補者に提示できる賃金額に制約がある」、「③中途採用者の役割を明確にできない」、「④期待していた人材が応募してこない・採用できない」が、採用後の課題として、「⑤期待と実際の働きぶりとのミスマッチ」、「⑥中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ」といったものが見られた。ここでの難しさとして、採用過程と採用後の課題が関係しあっていることが挙げられる。例えば、「②採用候補者に提示できる賃金額に制約がある」を克服しようとするれば、「⑥中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ」という問題に直面するリスクが高まる。このように、内部労働市場と外部労働市場の間の調整の複雑性は、中途採用を主たる人材確保の方法として選択することを難しくしている面があると思われる。

さらに、中核人材という点により焦点をあて、新規事業開発と人事管理を取り上げた第3章の知見を参考にとすると、事業を創出する人材や事業の立ち上げ時のメンバーの確保、つまり、事業開発において中核的な役割を担うと考えられる人材は内部の人材プールを通じて確保されていた。中途採用による外部からの直接の調達が主たる人材確保の方法とならない理由としては次の3点が考えられる。

第1に、事業開発のスピードに対応できないことが、組織内部の人材プールからの人材確保を促している面がある。中途採用を実施する場合、採用選考から採用決定まで数ヶ月を要する。プロジェクトの初期段階は、目指す方向性やそのために必要な業務内容が、短期間で目まぐるしく変化している。そのためにはリアルタイムで日々柔軟に個人の業務内容を変更したり、必要な人材をタイムリーに確保していく必要がある。こうしたスピード感に対して、中途採用は対応することが難しい。

第2に、外部労働市場の基準はあくまで職種であり、ポテンシャルを判断することが難しいことも1つの要因として考えられる。新規事業開発とは、未来の市場を取りに行く行為である。未来の市場を取りに行くことができる可能性の高い、つまり、ポテンシャルの高い人材を確保し、活用していくことが重要になる。こうしたポテンシャル重視の人材活用は、中途採用者の活用を難しくしている面がある。

---

<sup>2</sup> なお、ここでいう対人サービス系とは、求人企業と求職者のパイプ役を務めるような人材サービス事業、店舗での接客サービスをおこなう外食事業、不動産事業といったサービス業に位置づけられる一部の業種のことを指している。



第3に、プロジェクト失敗後の人材活用が難しいことである。新規の事業開発は失敗のリスクも高い。そのため、失敗後のプロジェクトメンバーの活躍先を用意することも重要になる。また、実際にやってみると向いていなかったといった事後的にしか分からない面もあるため、向いていなければ別の部署に異動させる必要が出てくる。その際の選択肢としては、企業内の他の既存事業への異動、もしくは、別の新規事業立ち上げのプロジェクトへの参加となる。その際、社内で一定期間働いた者の方が、当該企業の組織の風土も良く理解しているため、企業の既存事業でもハレーションをおこさずに溶け込める確率が、新規事業の立ち上げのために調達された中途人材よりも高くなる。また、他の新規のプロジェクトへの参加の際も、適切なプロジェクトを見つける上で必要な人材情報は、社歴が長い社員の方が豊富に蓄積されている。こうした失敗後の事後的な対応の容易さの面も、中途採用による外からの直接的な人材確保ではなく、内部の人材プールからの確保が選択される要因の1つとなっていると考えられる。

### 3. 企業の事業活動の革新を支える人事制度

市場に対する企業組織の特徴は、インセンティブとコントロールを通じて社員から有用な労働を引き出すことが可能な点にある<sup>3</sup>。この機能の一翼を担うのが人事管理と言える。JILPT 編（2007）の中の守島（2007）に基づく、企業戦略には短期と長期の目標があり、その双方に人事管理は貢献する必要があることが指摘されている。ここで言う短期的目標とは「成果による戦略達成への貢献を高める」ことであり、長期的目標とは「戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する」ことである（守島 2007）。守島は、次のように指摘する。

「企業というのは、そのときの戦略を達成して、それだけで終わるものではない。長期的に戦っていけるだけの、強さを企業は維持しないとならない。そのために人材マネジメントがどう貢献できるのかを考えることが大切なのである。つまり、組織の能力には短期的な能力、つまり戦略を実行・達成する能力と、長期的な能力、つまり、戦略を構築する能力がある。短期的な目標を達成しつつ、環境変化や、ビジネスの変化にともない、戦略を変化させ、競争力を維持していかななくてはならないのである。それが長期的な企業の強みである」（守島 2007 p.46）。

この戦略を構築する能力にかかわり、第3章において、新規の事業を生み出すための組織デザインと人事管理について取り扱った。企業が導入している人事管理について見てみると、職務ベースの役職と等級が厳密にリンクした等級制度や成果を重視した評価制度といった類のものは導入されていなかった。それよりもむしろ、役職と等級を切り離した等級制度や行

---

<sup>3</sup> 市場に対する組織の優位性や組織の持つ特徴については、例えば Williamson（1975）。

動を重視した評価制度が導入されていた。このように、競争力の向上を目指す中で新規の事業開発に取り組んでいこうとしている企業で導入されている人事制度を見てみると、能力主義の下で人材が活用されている。創業の古い製造大企業であっても、比較的総創業の新しい非製造メガベンチャーであってもこの点は共通していた。役職と等級の分離は、若手の抜擢を容易にする面があり、行動を重視した評価制度は、抜擢に必要な社員のポテンシャルを判断するためのツールとして活用すると共に、社員のリスク回避行動を抑制し、挑戦的な行動を引き出すためのインセンティブとなっていた。

とはいえ、日本の強みとして指摘されていた機能とは異なる機能の発揮が期待されている面が窺える。企業がこうした人事制度を維持するなかで期待している機能は、かつての1980年代にブルーカラーを対象に言われていたような職場内のローテーションを通じた能力開発というよりは、儲けの種を蒔いて育てていくことができるポテンシャルを潜在的に有した人材の活動を妨げないために導入されている面がある。つまり、制度の原則は同じでも、その運用を柔軟に変更しながら制度が活用されていると言える。

もちろん人事管理上の課題にも直面している。立ち上げた事業を成長させて以降の適切な処遇のあり方や、事業化に成功した人材の中長期的なキャリア形成について、企業は模索中であった。また、ポテンシャルを判断する際に利用されている企業独自の行動基準は、やや抽象的な文言であり、今後、ポテンシャルの測定基準の設定に課題を抱える可能性もある。かつて日本に普及していた職能資格制度における能力要件が一般的な文言で表現されていたことから、特にホワイトカラーにおいて結果として年功的な運用になってしまったことを繰り返さないための工夫が求められていると言えよう。

このように、課題を抱えつつも、役職と等級の分離や成果よりも行動を重視するといったこれまでの日本が導入してきたものに近い性質を持つ人事管理には、企業の競争力を維持・向上させる上で、一定の合理性があると言えよう。

加えて、3章の指摘に基づけば、既存事業のオペレーションを担う現業と新規事業開発を担うファウンダーの双方に対して、適した制度となっている。こうした両極に位置づけられると考えられる役割の双方をカバーできるという性質を考えると、既存事業と新規事業の2つを組織内に抱える企業において、能力主義の部分的改良という選択は、一定の合理性があると考えられる。二兎を追える以上、こうした制度を維持することが非効率的であるとは必ずしも言えないのではないだろうか。以上より、事業活動の変革をもたらすことが期待されるような活動を企業内で持続させる上で、能力主義に基づく人事制度は一定の合理性を有していると言える。過去の因習としてのみ残っているわけでは、必ずしもない。

#### 4. 能力主義の改良

さて、3章では人事管理上の取り組みとして見られたこととして次の5つを挙げている。その5つとは、①人事方針としての長期雇用、②能力に基づいた等級制度の下での役職のラ

ンクと社員等級上のランクの分離、③行動を重視した評価の実施、④社内や社外との交流の活性化、⑤年齢や勤続年数を問わない新規事業責任者への抜擢の実施である。各事例とも人事制度は能力主義の改良と言え、その意味で長期雇用と改良型の能力主義の下で人材を活用しようとしている。各事例ともゼロからアイデアを出す人材を中途採用によって確保しようとしているわけではない。その中で、処遇で大きな差をつけることは選択しない一方で、配置における抜擢は進めようとしているようである。

成果を重視するような評価制度は、個人のリスク回避行動の抑制において有効に機能しない危険があるため、成果よりも行動（例えばコンピテンシー）を重視することが選択されている。その一方で、望ましい人材に「探求」行動を担わせる上で、企業は選抜の仕組みを工夫している。各事例ともその濃淡はあるものの、新たな事業の開発に繋がるアイデアを有している人材を選抜し、彼に事業を育てる責任者としてのポジションや権限を与えようとしていた。その際、企業内で蓄積された過去の実績に加えて、未来のポテンシャルを判断の要素に加えようとしている。

以上より、人材の処遇と配置において、異なる基準が適用されていることが分かる。処遇の決定における「コンピテンシー」の重視は、「成果主義」の導入の中で企業の等級制度や評価制度の改訂において生じた変化が踏襲されている部分である。その意味で従前のルールが維持されていると言える。一方、人材の選抜においては「コンピテンシー」とは異なる基準も考慮に入れつつ行われようとしている。事例企業では、高い実績を上げてくれることが期待される人材に権限や資金を提供していた（もしくはしようとしていた）。成功の可能性が高そうな人材を配置する、つまり、「ポテンシャル」を重視した運用が見られた。このように、人材の選抜における基準の変化に伴い、事例企業では処遇と配置が異なる基準に基づいて運用されている。企業の人事管理における選抜システムの改定が、能力主義の改良の下で進められていると言える。

こうした事例企業の動きを念頭に置いた上で、人事管理の変容を考えてみよう。日本企業の人事管理において導入されてきた能力概念の多様性をまとめたのが表終-2-1である。「職能主義における能力」とは、「職能」を軸とした能力主義であり、そこでの能力とは職務を遂行する上で必要な能力となる。表で示した能力のなかでは職務との結びつきが強い能力主義と言える。「成果主義における能力」とは、第3章第2節の「成果主義」にかかわる先行研究のレビューで指摘したように、「コンピテンシー」すなわち、成果を生み出す過程で発揮された能力であった。このように、「職能主義」と「成果主義」の人事制度においては、重視する能力観に違いがある。そして、事例企業の取り組みに基づくと、新たな能力観として、

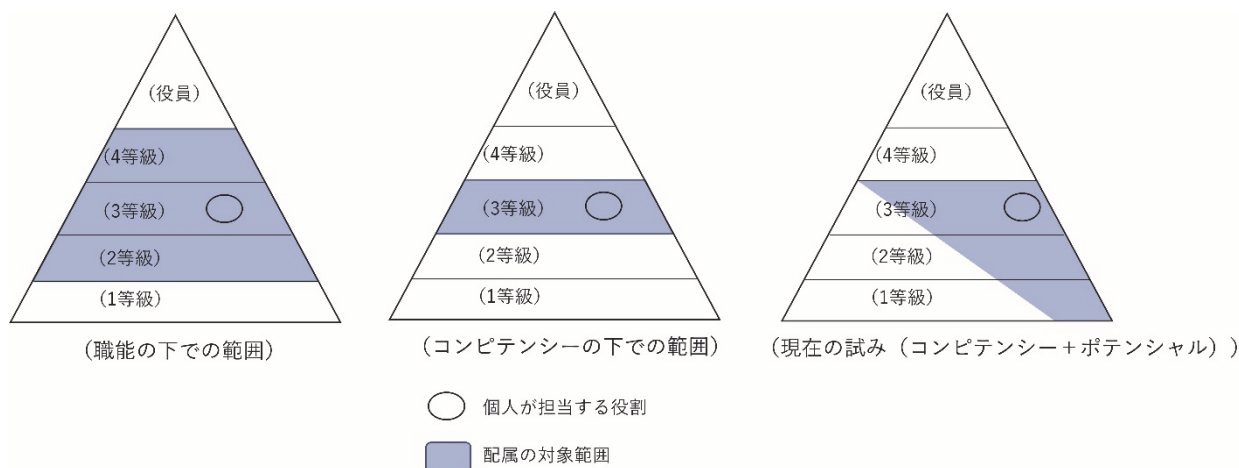
「職能」や「コンピテンシー」とは異なる「ポテンシャル」の存在が見受けられた<sup>4</sup>。現代において重視されつつある新たな能力観と言えよう。

表終-2-1 企業において導入されてきた能力観

	能力概念	メリット	デメリット
1980年代（職能主義）における能力	職務遂行能力	過去の評価に累積に基づくので、能力に対する評価の納得性が得られやすい	評価に要するスパンが長いいため、年功化しやすい
1990年代半ば 2000年代前半（成果主義）における能力	コンピテンシー	発揮した成果に基づいて能力を評価するので、処遇の差の納得性が得られやすい	結果に基づいて評価するため、社員の将来における潜在的な可能性を測ることが難しい
現在進行中の人事制度改革における能力	ポテンシャル	社員の将来における潜在的な可能性を考慮できる	未来の可能性を含むため、評価結果に納得性が得られにくい

出所) 楠田・石田 (2004)、梅崎 (2008)、梅崎・藤本・西村 (2021)、第3章のヒアリング内容に基づき執筆者作成。

図終-2-2 能力観別に見た人材選抜のルール



出所) 執筆者作成。

上記の3つの能力観ごとの人材選抜のルールの相違について図示したものが図終-2-2である。今社員等級が4等級で構成される企業を想定し、企業が3等級相当の役割に人材を配置しようとしているとする。この場合、「職務遂行能力」に基づく等級の序列形成の下では、3等級の社員に加えて、2等級からの登用も可能となる。企業は必要があれば下位の等級から人材を抜擢することができる。等級上のランクと現在の仕事上の役割のランクを分けるこ

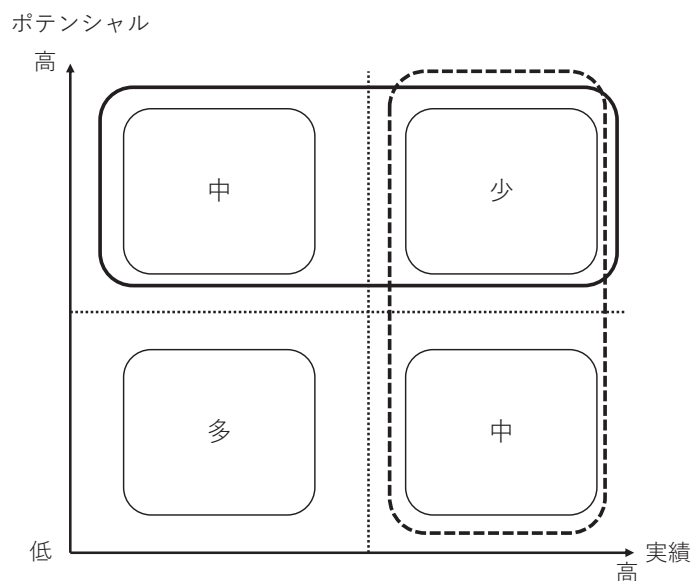
<sup>4</sup> 人材配置における新たな基準については、人事管理研究における「タレントマネジメント論」の中でも「適者開発」として、近年指摘されはじめている（例えば石山 2020）。開発可能性という点を重視するという点で、「ポテンシャル」を重視している面があると言えよう。「タレントマネジメント論」をめぐる動向については梅崎・藤本・西村 (2021) を参照。

とで享受できるメリットである。その一方で、上位の等級の者を配置することも、この場合可能となる。本来より上位の役割を担うべき人材が、下位の役割を担うことができるという仕組みが、結果的に年齢構成などの影響を受けて「遅すぎる選抜」になってしまう点は、「職能主義」の持つデメリットであった。その中で出てきたのが「コンピテンシー」、すなわち、発揮された能力に基づく等級の序列形成であった。

この場合、発揮された能力が基準となるため、等級上のランクと現在の仕事上の役割は、「職能」に比べると合致することになる。そのため、3 等級相当の役割を担う社員は、3 等級相当の能力の発揮が確認されている社員となる。また、4 等級に格付けされている社員は、4 等級に相当する能力の発揮が確認される必要があるため、「職能主義」の下で発生していた上位の等級が下位の役割を担うというような非効率を回避することができる。一方、能力の発揮が求められるため、将来的には 3 等級の役割に必要な能力を発揮する可能性がある 2 等級以下の社員が 3 等級相当の役割を担うことは困難になる。その結果、「職能」の下で可能であった下位等級からの抜擢が「コンピテンシー」の下では難しくなる。「職能」が有していた効率性が、「コンピテンシー」では損なわれることになるわけである。

この「コンピテンシー」の下で発生する人材活用上の非効率の克服が「ポテンシャル」という能力観の導入によって目指されている（図終-2-2 中の「現在」）。「コンピテンシー」によって、「職能」が有していた非効率性を回避しつつ、「ポテンシャル」という未来の可能性も考慮に加えることで、「職能」が持っていた効率性、すなわち、抜擢を容易にする環境を整えようとしている。

図終-2-3 選抜対象の変化



注) 図中の多、中、少は企業組織内における人材の量に関するイメージを示したものである。  
出所) 執筆者作成。



上記の動きについて、「コンピテンシー」に基づく選抜対象と「ポテンシャル」における選抜対象のイメージを示してみたものが図終-2-3である。「コンピテンシー」の下で重視される要素は、横軸の実績（Performance）であった（図の破線部分）。現在発揮されているパフォーマンスを重視した選抜が、「コンピテンシー」の下での選抜ルールであったと言える。一方、「ポテンシャル」は、人材の未来の可能性を重視する選抜方法であり、図中の縦軸が重視されることになる（図の実線部分）。このように、2つの能力観の間では、選抜の対象となる層が異なっている。

このことから、選抜における能力観の変化に合わせて、選抜対象にも違いが生じていることが窺える。具体的には「コンピテンシー」の下での「実績高+ポテンシャル高」と「実績高+ポテンシャル低」の人材群の組み合わせから、「ポテンシャル」を考慮した「実績高+ポテンシャル高」と「ポテンシャル高+実績低」の人材群の組み合わせに、選抜の対象が変化しつつある。今の実績は、未来の市場を取りに行く際の指標としては完全ではない。誰が成功するのか不確実な中で、企業は人材のポテンシャルを重視した選抜を行おうとしている。その結果、「実績高+ポテンシャル低」の人材群が選抜の対象から外れ、「ポテンシャル高+実績低」の人材群が、選抜の対象と見なされるようになってきていることが窺える。

しかしながら、本節第3項でも指摘した通り、「ポテンシャル」を測定できるような評価制度の構築に成功している企業は、事例企業においては見られなかった。第3章の情報通信C社やインターネットサービスD社で見られたような事業開発のアイデアを募集する場を通じて、人材のポテンシャルの測定を試みたり、情報通信F社のように行動評価から人材のポテンシャルを推察するといった試みを通じて、人材の「ポテンシャル」を測ろうとしている。測定の正確性の向上は、模索中であると言えよう。抜擢の根拠を、言い換えれば、社内の納得性が担保できるような「ポテンシャル」の測定方法の構築は、人事管理が抱えている1つの課題と言えよう。

### 第3節 結論と今後の課題

#### 1. 結論

以上、各章の知見から得られた事実発見について幾分考察も含めつつ述べてきた。上記で指摘したことを念頭に、長期雇用を前提に内部の人材プールから人材を調達する「長期勤続システム」の可能性についての現時点での結論を示すと次の通りとなる。

①「長期勤続システム」の根強さと一部の業種において存在する「雇用流動モデル」の人事管理

個別企業単位レベルで見ると、「長期勤続システム」から他のシステムへの移行の動きは見られない（中途採用（Buy）は、「長期勤続システム」を支える新卒採用の補完、もしくは、ニッチな領域での利用に留まっている）。その意味で、今後も「長期勤続システム」は、維持

されると考えられる。一方で、中核的な役割を担う社員を継続的に外部から調達し、活用している企業もあるが、元々そういう人事管理の企業であった。つまり、この2つは、今後もそれぞれが独立して、併存していくと考えられる。もっとも、「雇用流動モデル」は今後も雇用者数の増加が予想されるサービス業の企業でみられたパターンであった。その意味では、今後の産業構造の動向いかんでは、主流になってくる可能性もある。

## ②企業の継続的な事業活動の革新を支えるための「長期勤続システム」を前提とした能力主義の改良

JILPT 編（2007）では、長期雇用を維持しつつ、処遇を「成果主義」にするハイブリッド人事が、日本企業の新たな人事管理モデルとして提示されていた。本調査結果より、長期雇用は維持されている。成果につながる行動を重視するという、処遇の「成果主義」で見られた変化も維持されていると言える。「成果主義」からさらに一步踏み込み、より一層アウトプットを重視するというような方向での動きは見られない。ただし、その中で、処遇以外の問題点も顕在化していた。企業が考える適材適所の実現を目指す中で、抜擢を可能にするような仕組みの構築が進められようとしている。その際に、「職能主義」や「成果主義」において重視されていた能力観とは異なる能力観の下で人材活用を進めようとしている。具体的には、適材適所の即時性を高めるために、人材の将来の成長可能性を重視した能力観（「ポテンシャル」）に基づいた人材配置を進めようとしている。この「ポテンシャル」は、期待される成果を将来のある時点で発揮することができる可能性を重視しているという点で、「職能主義」における現在の担当可能な業務の幅を示していた「職務遂行能力」とは異なるものだと言える。また、実際に発揮が確認され組織の成員に既に可視化されている能力である「成果主義」における「コンピテンシー」とも異なるものだと言える。「職能」の下での弊害（上位等級者に等級相当以下の役割を担わせる）を回避しつつ、「コンピテンシー」の下での課題（当該等級相当の役割を超えた役割を担わすことの困難、すなわち、抜擢の困難）の克服に努める中で、新たな能力観の下での人材活用が進められようとしている。

このように、「長期勤続システム」を前提に、その中のルールを改良することで人材を活用していこうとしている。その際の改良の焦点は、人材のキャリア管理に充てられていた。言い換えれば、「長期勤続システム」を捨てて、何か別の雇用制度にすることが、目指されていたわけではなかった。

以上の点を念頭に置いて、今後の雇用政策、労働市場、人事管理のあり方について議論を進めていく必要があるように思われる。

## 2. 今後の課題

本報告書は、「産業構造と人口構造の変化に対応した雇用システムのあり方に関する研究」

プロジェクトの成果報告の1つである。序章で述べた通り、本調査は、既存の調査研究が明らかにしてきた長期雇用という構造が変容しているのか（実態の再検証）、ならびに、既存の研究ではポリシーの提示に留まっていた競争力と人事管理に関する事実の蓄積（実態の解明）の2つを主たる目的としている。何を変えるべきなのかを論じるのではなく、企業が何に取り組み、何に苦勞しているのかを把握することを試みたのが本報告書である。このような態度に基づいて調査を実施した結果から得られた現時点での暫定的な結論は既に述べてきた通りである。

しかしながら、本研究には多くの課題が残されている。特に第2章においてその存在が確認された「B-1 中途管理職を恒常的に活用していく」パターンの企業の人事管理について、明らかにする必要がある。第2章ではこうしたパターンが維持される背景として、事業のオペレーションで求められる能力と事業を管理する際に求められる能力の間に存在する必要な能力の断絶を乗り越えることができる人材の不足が、雇用流動モデルに近い人材活用を維持させている1つの要因であるかもしれないことを指摘した。こうした業種においては、新卒社員の多くに求められる現場での対人サービス業務に必要な能力と管理職以上の組織階層の上位層に求められるマーケティングなどに基づいた営業戦略の構築に必要な能力には違いがあり、そうした違いに対応できる社員が社内にはいない（もしくはいたとしてもかなり希少）ため、中途採用を恒常的に利用して必要なスキルの確保に努めているようである。

現状の知見に基づくと、「B-1」パターンは非常にレアなケースである可能性が高い。というのも、同じBパターンであっても、「B-2 新卒と中途を分け隔てなく扱う」パターンに該当するインターネットサービス企業について、第3章の知見を参考にすると、新たな事業の開発においては、そのスピードに対応するために、内部の人材プールからの確保が優先されていた。また、ポテンシャルを重視した人材活用を行う中で、外部労働市場との接合が困難になっていることが指摘されていた。ポテンシャルを測る組織横断的な基準がないからである。これらの点を考慮すると、内部と外部の組み合わせは一部のエンジニアなどの専門職に限られるかもしれない。

中核的な人材を外部から調達する人事管理ではいかなる人事制度の下で人材を活用しようとしているのか。また、いかなる課題に直面しているのか。この点については、中途採用の多様性の把握を試みた本調査では十分に把握することができなかった。この点に対する知見の蓄積は、今後の雇用社会を占う上でも重要になってくると思われる。例えば、一般社員層と管理職の間にキャリアの断絶があるとすると、内部労働市場の中に一次市場と二次市場が存在しており、仮に一次市場への参入が他業種からの流入であるとすると、二次市場に留まり続ける正社員が生まれてくることになる。そうなれば、何らかの支援がそこには必要になってくるかもしれない。いずれにせよ、一部に存在する「雇用流動モデル」の人事管理の解明が、今後の課題として残されている。

また、「知識労働者」を対象とした海外企業の人事管理の把握も今後の課題として残されて

いる。第3章が対象としたような「知識労働者」に該当すると考えられる労働者への人事管理の特徴が、海外と比較した際に、現象として「日本的」と言えるかどうかについても、本報告書の知見から明らかにすることは難しい。海外においても上級ホワイトカラーは、「タレント・オリエンテッド・ジョブ」であり、個人の潜在能力やチームへの貢献といった要素が考慮されているという指摘もある（例えば山崎 2018）。また、アメリカの代表的企業である GE 社の「タレントマネジメント」を見ると、人材の「ポテンシャル」を考慮した抜擢に取り組もうとしていることが紹介されている<sup>5</sup>。日本と欧米諸国は、「知識労働者」の人材活用において、同じ方向を向きながら新たな人事管理を模索しているのかもしれない。言い換えると本報告書での発見は、現象としては、必ずしも「日本的」とは言い切れない面もある。欧米諸国の「知識労働者」を対象とした実証研究が必要だと言えよう。この点も本報告書が抱えている課題である。

とはいえ、仮に日本も欧米諸国の間にも共通性が見られるとするならば、本報告書で見られたような人事改革の方向性自体は、必ずしも間違っているわけではないと言える。その意味で、本報告書の事例から発見された企業の人事の挑戦は、企業の事業活動の革新を支える人事管理のあり方の模索の方向性として、必ずしもその向きを見誤ったものとは言い切れない部分があると考えられる。少なくとも、長期雇用と改良型の能力主義の可能性は完全に否定されるような類のものではなく、時代の変化に適応できる力強さを有している側面もあるように思われる。

## 参考文献

### 【日本語文献】

- 石山恒貴（2020）『日本企業のタレントマネジメント—適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社。
- 梅崎修（2008）「第2章 賃金制度」久本憲夫・仁田道夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版所収。
- 梅崎修・藤本真・西村純（2021）「日本企業における人事制度改革の30年史」JILPT ディスカッションペーパー21-10。
- JILPT 編（2007）『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』労働政策研究・研修機構。
- 楠田丘（2004）石田光男（監修）『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史（オーラルヒストリー・シリーズ）』中央経済社。
- 田中博秀（1980）『現代雇用論』日本労働協会。

---

<sup>5</sup> GE の取り組みについては熊谷（2016）を解説した梅崎・藤本・西村（2021）を参照。

熊谷昭彦 (2016) 『GE 変化の経営』ダイヤモンド社.

守島基博 (2007) 「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて」 JILPT 編  
『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』労働政策研究・研修機構所収.

山崎憲 (2018) 「戦略的人的資源管理の変化」守屋貴司・中村艶子・橋場俊展編著『価値創  
発 (EVP) 時代の人的資源管理—industry4.0 の新しい働き方・働かせ方』ミネルヴァ  
書房所収.

#### 【英語文献】

Cappelli,P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Based Employment Relationship*, Harvard Business School Press (若山由美訳 (2001) 『雇用の未来』日本経済新聞社) .

Cappelli,P. (2008) *Talent on Demand - Managing Talent in an age of Uncertainty*, Harvard Business School Press (若山由美訳 (2010) 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済出版社) .

Williamson.O.E. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社) .





---

労働政策研究報告書 No. 220  
「長期勤続システム」の可能性  
－中途採用と新規事業開発に着目して－

発行年月日 2022年3月31日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23  
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104  
印刷・製本 株式会社相模プリント