

超日本型経営に向けた組織・人事革新の視座

日本的人事システムのリデザイン

組織・人事革新の提言発表資料

1994. 3. 8

# 日本的人事システムのリデザイン

第15回経営課題実態調査研究委員会  
委員長 野中 郁次郎

## 〔 内 容 〕

1. はじめに .....	2
2. これからの日本企業が目指すべき企業像 .....	2
(1) トップの知的構想力 .....	3
(2) 知的最前線の強化 .....	3
(3) 自在な境界横断・文脈転換の可能な組織 .....	3
3. 日本的人事システムの課題 .....	4
4. 提言 -- 「知を創造する組織・人事システムのリデザイン」 .....	5
(1) トップ候補の早期選抜と育成 .....	5
(2) 多様なキャリア選択 .....	5
(3) 新しいプロトタイプリーダーの育成 .....	6
(4) 緩やかな長期雇用 .....	6
(5) 核能力のための知力評価 .....	7
(6) 評価基準の多様化 .....	8
(7) 評価権限の分権化 .....	8
(8) ミドルへの人事政策面の権限委譲 .....	8
(9) 知のリデザイナーの役割 .....	9
5. おわりに .....	10
● 複線型人事と知識体系の構想 .....	11
● 知創造型企業の組織・人事システム .....	12

## 1. はじめに

今日の日本経済は、1991年から続くバブル崩壊の影響による低迷期の真っ直中にあり、この長期化の様相を見せる景気の停滞に対応するため、企業は、工場の閉鎖、中高年の管理職の人員整理、新規定期採用の中止や採用数の大幅削減などが行われている。

国際的な視点からは、日本の経常収支黒字の急増が問題とされ、市場開放の圧力が強まり、急激な円高によって、日本企業の価格競争力を喪失させ、製造業の空洞化現象を加速させつつある。

また、労働、人事問題の中期的な視点からは、高齢化の進展、出生率の低下などによる労働力不足、高学歴化の浸透、勤労意識などの価値観の多様化、ホワイトカラーの増加、あるいは労働時間短縮など日本的経営システムの礎を揺るがすような課題が山積されている。

今、われわれは長期的な時代の流れと世界的な視野から、来るべき21世紀に向けた新しい経営システムの構築を迫られている。

本提言は企業経営の要である組織・人事システムに焦点を絞り、日本企業を取り巻く世界的な経営環境の変化を前提として、日本的な経営システムの再検討を行い、わが国の組織・人事システムの問題点を抽出し、その場しのぎではない、将来を見据えた組織・人事システムのあり方について提案するものである。

## 2. これからの日本企業が目指すべき企業像

### 『知』創造型企業（ナレッジ・クリエイティブ・カンパニー）

今後の日本企業にとって重要なことは、過当競争、同質化競争を脱し、継続的・根本的なコスト削減能力や独自の商品コンセプトの創造・発信能力をもち、グローバルに通用する新しい事業、新しい産業を興すことである。競争の基本は最終製品ではなく、組織の学習能力などの目に見えない核能力（コア・コンピタンス……持続的な競争優位の源となる能力）をどれほど持っているかが企業の競争優位を決定するようになる。

企業の核能力の源泉となる組織知（知を獲得、創造、活用、蓄積する組織的な能力）を継続的に生み出す企業、これが『知』創造型企業といえる。

時代の変化を先取りする高い理想をビジョンとして掲げ、その実現に向けて企業内外に散在する知を結集し、組織的プロセスを通じてそれを効率的に拡大・発展させていく能力を持った企業、ということもできる。

『知』創造型企業実現のための要素は次の3点である。

### (1) トップの知的構想力

従来、日本企業が有している企業ビジョンの多くは機軸を製品としており、いかなる知を創造する企業体になるかという大志に基づいた戦略構想とシナリオが見えてこなかった。今後はトータルな知の構想や経営のビジョンが必要となってくる。

こうした経営ビジョンは大きく2つの機能を持つ。一つはミドル以下社員の知の創造へのコミットメントを引き出すこと、もう一つは企業の既存の知識体系を再編成することである。

経営ビジョンは企業にとって必要とされる知識についてのウェイトづけを示すものであり、人事評価システムのガイドラインとなるもので、トップの知的構想力が要求される。

### (2) 知的最前線の強化

企業競争を創造的に戦い抜くためには、トップの高邁なビジョンとともに現場の知をビジョンと融合させながら新たな知を創造していく人材が必要となる。すなわち、「戦いながら考えることのできる人材」、すなわち行動しながら知を獲得・創造・活用・蓄積し、知力と体力を融合できるプロフェッショナルを育成し、最前線に配置しなければならない。

### (3) 自在な境界横断・文脈転換の可能な組織

組織構造のデザインは、自在な境界横断・文脈転換の可能な組織の実現といいかえることができる。新しい知を創造し、企業全体に拡大していくためには、プロジェクト型組織が相応しいが、こうして生まれた知や既存の知を活用・蓄積し、商品として実現するためには分業と職能階層を持った組織の方が相応しい。従来は官僚的な組織の中でミドルが上下左右に働きかけるミドルアップダウンというマネジメントシステムによってその欠点を補完してきたが、ミドルの負担を大きくし、疲弊を生む原因となる。これを防ぐため、知の活用・普及・蓄積に機能的な官僚制と、知の創造に機能的なネットワーク制を同時に並立させながら、後者において組織の新たな核能力となる知の創造プロセスを集中的に加速化させる組織デザインが必要となる。

### 3. 日本的人事システムの課題

人事の仕事には、人材の採用、評価、報酬の付与、育成、配置などが含まれる。これらを単純化し分類して考えると、雇用、評価、および育成の3つのサブシステムとなる。これらのサブシステムからみると、日本企業の人事システムには、以下の特徴がある。

雇用システム …………… 終身雇用

評価システム …………… 年功序列

育成システム …………… OJTとローテーション

そして、この3つのシステムの根幹には、経験の量を時間という基準で測定した「経験重視」の傾向が見られる。例えば、賃金体系もすべて「時間」を基準にしてきたと思われる。それは月給が基準内労働時間と残業時間で決まるということの意味するだけではなく、定期昇給に見られるように基準の賃金でさえ勤続年数に比例していることに表れている。

たしかに、じっくりと長い時間をかけ、経験を積み上げていくことのみによって高い知のレベルに到達できる仕事もあるが、一次的な新需要を生み出すような最先端の研究分野などは、必ずしも企業に長期間勤務したからといって使命を達成できるわけではない。こうした仕事には、時間という量の基準ではなく、質を基準とした評価・報酬が与えられなければならない。いわば人事の「時間パラダイム」からの脱却が求められているのである。

先にあげた特徴を持つ人事システムを機能させるため、ほとんどの日本企業は人事に関する主要な権限を人事部門に集中させている。人事の集権のメリットとしては、セクショナリズムの排除、職場の上司による評価の恣意性の削減、および公正感の形成などが指摘れよう。しかし他方で、人事部員が社員一人一人の特定の場における仕事の内容や目に見えない知的な成果・貢献を把握することは不可能なので、人事の集権下での評価は、経験の長さや売上などの業績といった一面的で公正感を醸しやすい数値に過度に頼るような画一的な評価基準に基づいて行う傾向を強める。こうした基準は、絶対的な終身雇用と年功序列がうまく機能する高度成長期にはふさわしいかもしれないが、その基準に合わない異端や異能を選抜から排除することとなる。結果的に、人事の集権によって画一的で社会性に欠けるような企業中心主義的な組織文化を醸成してきた面もあると考えられるのである。

#### 4. 提言 --- 「知を創造する組織・人事システムのリデザインング」

##### (1) トップ候補の早期選抜と育成

企業も企業の構成員も社会の中で存在するものであるがゆえ、企業を方向づけるトップは社会的、世界的に意義のあるビジョンを提示していかなければならない。

多くの企業が創業者の理念を普遍のものとしているが、企業の成長期に確立された創業者の理念は、経営環境の変化とともにその効用を減少させている場合もあるし、あるいは創業者の言葉や行動の記録などが一人歩きし、その言葉や行動の背後にある創業者の思考のプロセスを無視している場合もある。

今日の日本企業のトップには自らが世界に通用するビジョンを構築する能力を持つことが求められる。それはすなわち世界に通用するトップの養成を意味する。しかしそうした世界・社会性を身につけた人材の育成を考えると、日本の人事政策の特徴であった「遅い選抜」も考え直すべき時にきているようである。それは公平や平等を重視した人事評価基準の見直しも迫ることになる。

これからは、グローバルに通用するエリートを早期に選抜し、一つの職能としてのトップの能力を長期に渡って育成していかなければならない。

##### (2) 多様なキャリア選択

知のカテゴリーに沿ったキャリアの育成は、長期的、連続的に行う必要がある。個人の適性とキャリア育成のプランを明確に示した上での採用、評価、育成システムの構築を目指さなければならない。

しかし日本では、個人の専門分野が明確に分業化されておらず、個人の職務（ジョブ）の要件と使命はこれであるというコミットメントが希薄である。職務が知的に定義されていないので、管理職となることが唯一の目標であるかのように思われてきた。しかし、本来の自己実現は管理職になることだけで達成できるものではないだろう。管理職という職位よりも賃金という形で即座に報酬を与える方が望ましい場合も少なくない。さらに管理職や専門職のカテゴリーに入らない企業内自由人とでもいうべきプロジェクト・リーダーのキャリア・デベロップメントを考える必要がある。

つまり、少なくとも管理職（ライン・マネジャー）、専門職（プロフェッショナル）、そしてプロジェクト職（プロジェクト・リーダー）の3元的養成を実現しなければならないのである。こうしてキャリア選択の多様性を確立することこそ、個の自律性を高める最も重要な方法論である。そのためには、明らかに専門の分野にコミットメントを持

つ人間を育成し、彼らの社内的なステータスを高める努力をしなければならない。

これら3つのキャリアを知の性質から考えると、それぞれ最も重要となる知は以下のようなになるであろう。まずライン・マネジャーには、工程や業務のシステムを円滑に運営し、現場の改善活動を支援し、ルーティンワークの情報システム化を推進するような、知の効率的な活用や蓄積を目的とするオペレーショナルな知が重要となる。次にプロフェッショナルには、自ら専門とする科学、要素技術、あるいは熟練技能の分野を極めるような、知の深耕や吸収を目的とする技術・技能型知識が要求される。最後にプロジェクト・リーダーには、多彩な企業内外の人や情報などの資源を結集してプロジェクト・チームを組織し、新しい製品のプロトタイプや事業のコンセプトを製作し発信していくような、知の結合・変換と形態化を目的とする概念創造型知識が必要不可欠となる。

このことは、横並び一律人事システムの否定を意味する。

### (3) 新しいプロトタイプリーダーの育成

現場における人材育成の面としては、良い仕事の前例を作る「プロトタイプ・リーダー」の役割が大きくなっていく。知的な仕事の記述や成果の測定が困難であることは、マニュアルやデータによって理想的な社員像を表すことがほとんど不可能であることを意味する。したがって、日常の業務を共にすることによって、情報の獲得と評価、人的ネットワークの形成、事象の本質的把握と概念化、ドキュメンテーション、信頼形成、人間の評価などの方法論や企業人としての生き方を伝えることが必要となるのである。

今日でも「尊敬できる部長」、「〇×課長のようにになりたい」、「〇×のようなプロ」、あるいは「神業のような技能を持った熟練の職長」などと形容される人材は、周囲の人間にとって一つの理想像、すなわちプロトタイプ・リーダーとなっているのである。特に、これまではっきりとしたシステムを持たなかったコンセプト創造型人材やプロジェクトリーダー型のプロトタイプリーダーの育成は積極的に取り組むべき課題である。

### (4) 緩やかな長期雇用

終身雇用を堅持してきた雇用システムは、その基本的な概念は守られるべきであるが、より柔軟な対応を行う必要がある。

しばしば終身雇用システムは、「解雇の心配がない」などと企業に働く労働者側にとってのメリットのみが強調されがちである。しかし、終身雇用は企業側にとっても大きなベネフィットを持つものである。例えば、企業成長と個人の利益が同期化し、社員の

企業へのコミットメントが増すことや伝達や育成に時間がかかる技術、技能、およびノウハウを蓄積できることが上げられる。とりわけ、高度な知的労働の増加は、手順のマニュアル化や成果・判定の困難な職務の重要性を向上させる。こうした職務の進め方は「プロトタイプとしてのミドル」とともに共体験でつかみとるしかないため、OJTの重要性はますます増えていくと思われるのである。

さらに、社会的な視点からは、日本の終身雇用システムが米国にあるような暴力やホームレスといった社会不安、あるいは社会問題を未然に防ぐシステムとなっている可能性が高いという面も軽視できない。

すなわち、知の創造を促進するという観点からも、社会的な観点からも終身雇用の基本的な路線をできるだけ堅持すべきであろう。ただし、すべての知識資源を内部化するのではなく、求められる知の内容や個々人のキャリア・プランを考慮して外部労働市場を積極的に活用するオープンで柔軟な長期雇用システムを実現していく必要があるだろう。

#### (5) 核能力のための知力評価

評価システムは経験の長さである時間という画一的な基準を全面的に改め、いかなる仕事に従事して知を生み出したかという仕事の質と知力を軸とした多様な評価基準が必要であろう。すなわち、全社的に均一の年功による処遇を改め、企業の核となる能力の担い手である知力を持つ部門や職能の地位や給与を相対的に高め、よい処遇を与える必要があるだろう。

また、職位とは別に、資格級といった個々人の専門的な知識や能力に応じた制度を設けるべきである。このような制度は現在でも多くの企業で採用されているが、その実態は中高年齢層の社員の増加に伴うポスト不足によるモチベーションの低下を回避するための施策のようになっている。職位制と資格制を並立させる本来の意味は、年齢に関わりなく、優れた専門的能力を持った社員を登用することにある。

一般的に日本の企業では、新しいコンセプトを創造し、システムや製品として社会に発信していくような知を持った人間を評価し、育成する体制を持っていない。しかし要素技術の高度化や部品メーカーの成長によって量産システムは海外移転の対象となる。こうした中、企業は高度なマーケティング力と合わせて新コンセプトの創造を核能力にしていかなければならないであろう。企業は自社の5年、10年後の核能力を、例えばコンセプト創造能力と想定し、それを担う人間の評価・処遇を戦略的に行うべきである。



## (6) 評価基準の多様化

新しい産業や事業を創造していくことが最大の課題となる日本企業において、多様な経験や情報を持つ個人の知を実践的な行動や対話によって組織の知に変換し、組織の知識体系を構築することにより個人と組織の双方が豊かになることが肝要である。

個々人が多様な知を持っているとしても、それを単一の価値基準で評価されたならば、個人の知の触発は望めない。あるいは、それがいかに重要な知であるかが、誰にも認識されないことになってしまう。単一化された価値観を多様化させることは簡単ではないが、組織的な価値観や人事や業績の測定基準の多様化が必要である。こうした取り組みを通じて、異端・異能の人材を発掘・登用していくことができるのである。

## (7) 評価権限の分権化

現場の戦略化に伴い、評価権限の分権化を促進する必要がある。現場の評価の比率を高めることによって、これまでの売り上げといった画一的な評価では浮かび上がらなかった多様な人材の存在する知的な集団の形成を図ることができる。しかし、人事評価の分権化は、現場による専門的で多面的な評価を可能にする一方、他方で人事の集権が持っていた公正さを欠くことになりやすい。この欠点を補うためには、例えば複数の上司による加点主義的な評価、面接・ペーパーテストの併用、及び評価を本人へフィードバックし透明性の高い開かれた人事評価システムを構築することなどが望まれる。その評価結果を戦略的に活用し、多様な知の編成を行うことが人事職能の役割となろう。

## (8) ミドルへの人事政策面の権限委譲

現場のリーダーであるミドルには、知的構想によって創成された知のカテゴリーに沿った人事戦略の実践という役割が重要となろう。ミドルには日常の実践の中で人の経験や熟練といった言語化されない暗黙知を言語化された形式知へ変換し組織的に活用する知のエンジニア(knowledge engineer)の能力が求められる。しかし、戦略的なレベルでの人事政策に関する大幅な権限を与えられなければ、それを実践することは困難であろう。すなわち、専門家や外部の人間の契約型採用やオピニオン・リーダー的消費者の取り込みのために一部の採用の権限も与えたり、ラインの長が部下のキャリア・デベロップメントのデザインも行うほか、OJTや一般的専門性を身につけさせるため、人事部門との協業を行う必要性もあるのである。

営業や製造の第一線における「戦いながら知をつくる人材」の育成は、基本的にはOJTによる中期的な施策に依らざるをえないようである。もちろん、ホワイトカラーの

定型的業務の生産性向上に情報技術の積極的な活用は不可欠である。しかし、ホワイトカラーの仕事は知的労働の増加に伴って定型的ではなくなり、知的な貢献や成果が明確に測定できない。そのため的手法や取り組みは数多く紹介されているが、やみくもに知的貢献を数量化し画一的な基準を設けることは不可能であるか、意味のないことである。

むしろ、実践的なアプローチの一つとして個々の仕事の知的な内容をできるだけ考慮した多面的で定性的な基準を設け、現場の上司による評価の裁量を大きくすることが必要であろう。

#### (9) 知のリデザイナーの役割

これまでの提案では、人事部門の経営的な重要性が喪失されてきているとか、人事部門がその権限の多くを手放した方がいいなどと述べているのではない。むしろ、現場の人事採用や評価の全社的な調整を主な職務としてきた人事部門を、企業のビジョンを実現するための戦略的な部門へ変換していかなければならない、と考える。

知を創造する究極の主体である個々人の採用・育成・評価を行ってきた人事部門は、まず社員各人の適性を専門的な手法を用いて把握し、一人一人に理解させ、キャリア・プランを描き出すナレッジ・エンジニアリング部門として、経営戦略上より重要な意味を持つことになる。人材の評価、登用、そして育成は、トップの知的な構想から導き出されたカテゴリーの分類の基準に沿った経営理念や企業のドメインを反映するものにならなければならない。

そのため、人事職能は知のリデザイナーであるとともに、事業展開の知的演出家（ディレクター）とならなければならない。さらに、時間的にみても経営戦略とキャリアの育成・評価のプランは両者とも長期にわたって実現されるものであり、密接な連携の中で進められなければならない。それは戦略構想に基づいた長期的人材育成の制作者（プロデューサー）としての人事を必要とする。

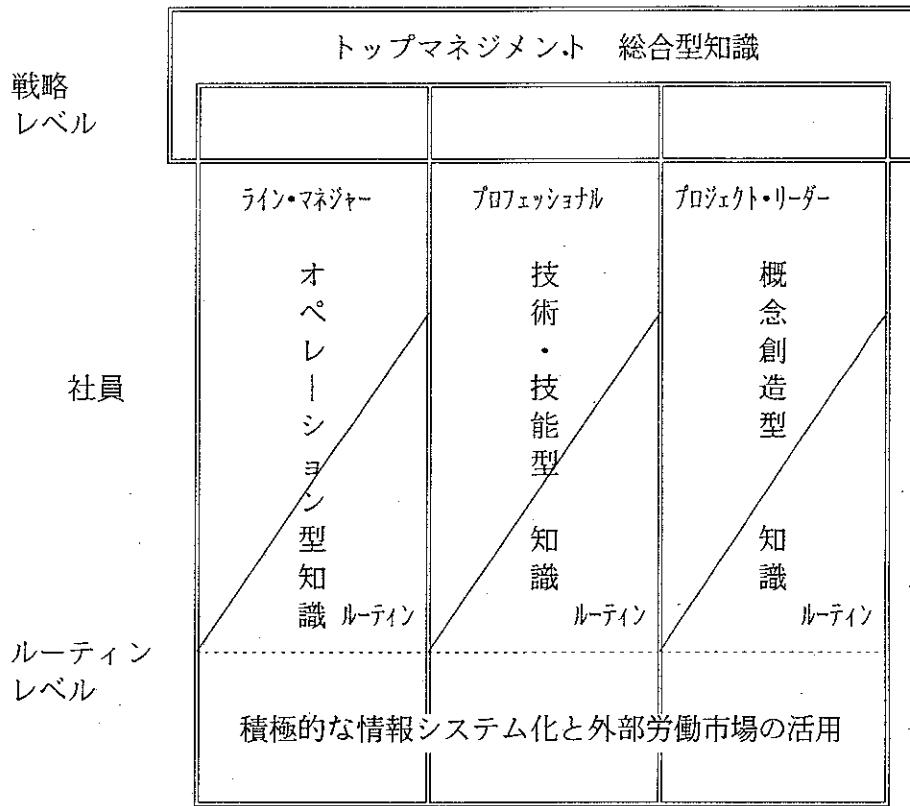
すなわち、業務レベルでの人材の採用、評価、育成、あるいは配置を超えた新たな知を生み出すカテゴリーの生成やグローバルに通用する知的リーダーの育成などの戦略的なレベルでの人事機能こそ、新しい人事部門に要請されているのである。新しい人事職能は、現場との共創によって企業内に存在する個性的な異端・異能の人材を発掘し、産業・事業の生成のための組織・知識のリデザイン（再設計）を行う戦略的機能を持つべきなのである。

## 5. おわりに

これからの日本企業に必要なのは、自らの経営システムの本質を見極め、長期的な未来を見据えた、新たな産業・事業生成の展望であろう。

すなわち、われわれの日本的経営は知識を組織的に生み出してきたし、生み出す能力をもっている。この点において日本的経営は、とりわけアメリカ型経営のサブシステムというような後進的経営システムなどではない。世界に誇れる独自の経営システムなのである。従って、米国企業の経営システムを追従するのではなく、日本的経営システムの本質的反省からはじめなければならない。個人の熟練やノウハウを軽視し徹底的なマニュアル化とオフショア生産などの外部化によってそれらを排除してしまった米国型の経営システムとは異なり、それを重視し組織的に育成・活用してきた日本の経営システムには、欧米の論理的な経営システムを吸収し昇華させることのできる多くの潜在的な可能性があると考えられる。他方、21世紀に向かってグローバルな競争に生き残るためには、『知』を機軸にした日本的組織・人事システムの抜本的革新に着手しなければならない。われわれは日米欧の競争的なコラボレーションの中から、日本的経営システムをより高質の創造型システムへ変換し、その普遍的な部分を世界に向けて発信しなければならないのである。

複線型人事と知識体系の構想



キャリアに応じた評価・処遇・育成システム

「知」創造型企業の組織・人事システム

		雇用システム	評価システム	育成システム
これまでの日本企業の特徴		終身雇用	年功序列	OJT、ローテーション
		人事の集権		
「知」創造型企業の人事システム		「知のリデザイン」 「人事と現場の共創」		
		緩やかな長期雇用システム	知力を軸にした分権的評価システム	キャリア・プランに適した多様な人材育成システム
ビジョン	トップの知的構想力	必要であれば広く社会から人材を求める	業績のみならず、知的構想とその策定能力も評価する	グローバルに通用するエリートとの早期選抜と長期的育成
戦略	知的最前線の強化	中途採用や専門家の契約型採用 消費者の臨時雇用を図る	核能力となる知力・仕事に応じた職位・賃金の戦略的配分 人事評価の透明性 資格制度の徹底	プロトタイプ・リーダーの育成 OJTと専門性の両立 専門知識とジョブ意識の確立
組織	自在な境界横断と文脈転換	職務規定とキャリア・プランの明確な採用 出向や休暇による社外体験の促進 仕事の質によって契約型雇用の実施	例えば複数の上司から評価 加点主義的評価で異端・異能を活かす 仕事に応じた柔軟性のある報酬	複線型人事 トリプル・ラダーによる人材育成（管理職、専門職、プロジェクト職）
人事職能の役割		<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員各人の適性を把握し理解させるナレッジ・エンジニア</li> <li>・異端を見出し活かす事業展開の知的演出家（ディレクター）</li> <li>・戦略構想に基づいた長期的人材育成のプロデューサー</li> </ul>		



社団法人日本能率協会  
〒105 東京都港区芝公園3-1-22  
電話 03 (3434) 6211(大代表)