

人的資源管理の理論的フレームワークと中国における人事政策の課題

神戸学院大学 経済学部教授 中村 恵

1 問題意識－仕事・技能・キャリアの配分と人的資源管理

データとして得られる様々な経済的要因を考慮しても、経済成長のすべてを説明することができず、どうしても残余が残る。その残余とは、最終的にはデータに表すことが難しい「人の能力の進歩」という変数ではないかという研究が、アメリカにおいても、また日本においても、経済学の経済成長論の分野で存在してきた。

かくて、人は仕事を経験しながらその技能を高めていくはずのものであるという認識に基づいた研究が多く行われてきた。その端緒でもあり、かつ現在でも代表的である地位を失わない業績は、かのベッカーによる「人的資本理論」であろう。ベッカーの人的資本理論では、主に二つのことが説明されている。ひとつは、教育が投資的側面を持つことによるその「人的資本」向上効果についてである。もうひとつが主に企業内訓練に基づいた技能の向上と、その訓練費用の負担の関係を考察したものである。

企業内人的資源管理との関係でいえば、この後者の業績が重要であり、その後の研究にさまざまな影響を与えた。企業内の広い意味での教育訓練が賃金や雇用のあり方にどのような影響を与えるかがさまざまな角度から議論されることとなり、近年の「エイジェンシープリンシパル」理論に基づいた新たな業績を生み出すと同時に、経済学、経営学を問わず、その後の人的資源管理にかかわる調査・研究の礎となったことは間違いない。

しかし、企業の教育訓練が技能を向上させること自体には共通の理解があるとしても、企業において仕事をしながら、「どのように能力を伸ばしていくか」については、実は十分に検討されているとは、必ずしも言い難い。この理由は、何よりも仕事上の能力、すなわち技能の水準を測る手段がいまだ存在していないということにつきる。

この仕事という観点から考察を加えてみると、社会構造を決める要因は、以下の3つの問いに対する回答如何によると考えられる。一つめは（１）「どのような仕事から構成されるか」、二つ目は（２）「それらの仕事をどの人に配分するか」、そして3番目に（３）「その仕事をそれぞれの仕事もしくはそれら仕事にたずさわる人にいくら報酬を支払うか」という問いである。

第一の問いである「どのような仕事から構成されるか」ということに関しては、基本的には技術水準でかなりの程度決まると考えられる。国によって技術体系に違いはあるものの、その伝播のスピードは速い。場合によっては技術体系そのものを輸入することもできる。このような技術の近似性を前提とすれば、その技術のもとで構成される仕事の種類にはそれほど大きな違いが発生することはない。

第三の問いである「いくら払ったらいいのか」については、一見国の中あるいは企業内での自由度があると考えられるかもしれない。確かに賃金体系の設定は企業ごとの差異、あ

るいは国ごとの差異が大きいと信じられている。しかしながら、こうした見方は労働市場のメカニズムを著しく過小評価したものと考えざるをえない。労働市場の状況、すなわち労働需給の状況は賃金設定においても当然にして無視できない。つまり、いくら払うかについても、かなり大きな制約がかかる。

残るのは、2番目の「その仕事を誰に配分するか」という問いである。実は、ここにこそかなり自由度があると考えられる。日本企業、アメリカの企業、タイ企業等々、今まで筆者が訪ねた企業からのヒアリング経験からいくと、実際この部分が国によってずいぶん違う。似ている部分もあるが、違う部分もおおいにある。人は一生一つの仕事を続けるということではなく、いくつかの仕事を経験して技能形成をはかりながら、職業生涯をつくっていく。そうだとすれば、2番目の問いは、「技能とキャリアをどのようにつくるか」という問いとなる。

以上のような問題意識に基づき、本稿では、タイ、中国をはじめとした東アジア地域の地元企業および当該地域に進出した日系企業における人的資源管理の在り方に関する今までの業績を踏まえ、労働者の技能形成にかかわる論点といわゆる生産方式にかかわる論点を整理しながら、中国における人的資源管理及び人事政策の今後を展望することにある。

2 企業の競争力は何に規定されるか

上で述べたような技能やキャリアに注目した議論は、まさに人的資本理論の中で展開されている。人はいろいろな形で知識を身につけ、技能を身につける。そうして身につけた技能のうち、どの会社においても通用するような技能のことを「一般技能」と呼ぶ。それに対して、その技能を獲得した企業でしか通用しないような技能のことを「企業特殊的技能」と呼ぶ。この技能総体が現代の雇用関係の形成に、そして企業の生産性、ひいては競争力にも重要な役割を果たしているのではないかと考えられる。

このように労働に直接焦点をあてた研究以外にも、企業の競争力の規定要因を探った注目すべき業績が他の分野でも出現している。かの東京大学藤本隆宏教授による製造業の生産方式モデルである。藤本氏によれば、ひとつの生産方式は、特に日本の自動車産業に見られるような方式で、「擦りあわせ」型と呼ばれている。社内各部門間の関係、部品会社との関係において相互に細かい点を改善しながら擦りわせていくという方式が、日本の自動車産業の大きな持ち味であるとする。とりわけ、この分析概念を用いて、「擦りあわせ型」に長じた日本自動車メーカーの競争力が、いかにアメリカ自動車メーカーの競争力を上回っているかを論証してみた功績は大きい。

実は、伝統的な経営学分野の研究蓄積をふりかえってみると、そこでは企業競争力を構成する要因が3つあげられてきた。ひとつは「不確実な模倣可能性」と呼ばれるものである。モノにはどうしても特殊な部分があるので、すべてをコピーすることは難しい。どうしてもコピーできない部分が残るという考え方である。2番目は「市場取引が困難な資源・ノウハウの存在」である。直接市場取引ができないようなノウハウが、企業の内部に蓄積

されているという考え方である。3番目として「資源・ノウハウの異質性の存在」である。企業内部の資源・ノウハウそれ自体が異質的、その意味の限りで企業固有のものになっているのではないかという考え方である。その3つをまとめると、まさに企業内部で資源・能力を蓄積していく過程が重視されることとなる。藤本隆宏氏の「能力構築競争」という概念の中には、そうした意味が凝縮されていると考えられよう。

3 長期の競争と短期の競争

しかし、このように企業内部で資源・能力を蓄積していく過程を重視するためには、一つの重要な前提となる概念が必要なことに気づく。それは長期的な市場競争という概念である。企業は常に市場競争にさらされているが、実際には、短期的な競争と長期的な競争の両方を展開している。企業内部で資源・能力を蓄積していくには時間がかかる。組み立てメーカーと部品メーカーといった企業間関係を構築するのみならず、まさにキーとなる技能を育成するにもそれなりの時間を必要としよう。そうした長期的な資源・能力あるいは技能蓄積過程が企業競争力にとって重要となるためには、市場競争における最終的な優劣は長期で決せられると想定する以外にない。

だが、われわれが研究の対象とした中国企業の飛躍的な躍進は、まさにこの点に対する重大な疑問を投げかけることになった。この疑問のきっかけは、まず中国企業の生産方式の研究蓄積から引き出された。上述した日本企業の「摺りあわせ型」生産方式に対し、中国企業の多くは「オープン・モジュラー」型という生産方式をとっていることが見出された。この「オープン・モジュラー」型とは、汎用品として市場に出回っている部品を、価格競争を通じてうまく組み合わせて生産を行う方式である。主に中国家電産業や少なくとも一部の機械産業でそうした生産方式が主流であることが見出されている。

こうした生産方式を使用することにより、中国企業はより早く量産にこぎ着け、より低価格で早く市場に出すことによって中国市場における優位性を築いたとされる。長期的な資源・能力の蓄積に基づいた長期の競争にかえて、価格メカニズムを利用した短期的な市場競争を優先した戦略をとったといえるであろう。かつ、こうした短期の競争を重視した場合、短期という性格上時間がないわけであるから、資源・能力の長期蓄積が必要になってくる企業固有の生産力は形成しにくい。より高い汎用的・一般的な技能を用いての競争にならざるをえないだろう。したがって、企業競争力の源泉は「汎用的・一般的な生産力」ということになる。

これに対して長期の競争を重視する「擦りあわせ」型生産方式の企業競争力の源泉は、企業固有の資源・能力あるいは技能、すなわち「企業固有の生産力」と呼べるものであろう。中国企業の躍進があるまでは、研究蓄積上はこうした長期の競争を前提とした企業固有の競争力が重要だと想定されてきた。それが短期競争と「汎用的・一般的な生産力」を重視する中国企業の企業競争力の実態がその想定に疑問を投げかけているのである。

生産方式としての「擦りあわせ」型と「オープン・モジュラー」型のどちらがよいかと

いう点に関しては、まさに現在ホットな議論の中心である。最近の中国企業の躍進に注目して、今後はオープン・モジュラー型どんどんなっていくのではないかという考え方もあれば、そうではなく「日本の自動車産業のやり方、すなわち擦りあわせ型の持ち味をより出すべきではないか」との主張もあり、その議論は継続中である。本稿では、生産方式からのアプローチではなく、能力の蓄積としての「技能モデル」から企業競争力について考えてみたい。

4 長期競争と「企業固有の生産力」の再評価

「技能モデル」にしたがって、企業の生産力にはその企業特有の力を表す「企業固有の生産力」とどの企業でも存在する「汎用的・一般的な生産力」があると考えて見よう。まず、「汎用的・一般的生産力」を重視し、「企業固有の生産力」を無視するというやり方は可能かもしれない。これは、近年汎用的なエンプロイアビリティを強調する議論ともつながる。しかし、企業固有生産力を重視する場合には、だからといって「汎用的・一般的生産力」は必要としないということにはならない。企業固有生産力を重視するためにも、どうしても付随的に汎用的・一般的生産力も高めておかないと企業固有の生産力も上がらないだろうと考えられる。

一つの仮説が考えられる。「汎用・一般的な生産力」のベースにあるのは一般的な技能であって、どこの企業に行っても通用するような技能がバックグラウンドにある。それに対して企業固有の生産力もあるということを、もし仮に設定した場合、短期の競争の場合には時間がないわけであるから、貢献度としては汎用・一般的な生産力が重視されるだろう。

このように、「短期の競争」では汎用・一般的生産力が重視されざるをえず、したがって求められる能力も高度一般技能保有者を求めることが中心にならざるをえない。結果として、一般技能はどの企業でも通用する技能であるから、労働者サイドから見れば転職率は高くなるだろう。競争が短期であるので、それに応じて報酬も短期決済型にならざるをえない。まさに短期の場合こそ、短期での「成果主義型」賃金体系をとる必然性が生じよう。

だが、こうした短期競争、汎用・一般的生産力重視型の弱点は、求められる能力がいかに高度なものであったとしても、まさにそれが「汎用・一般的」であることそれ自体に存在する。能力が「汎用・一般的」であれば、それらは労働者の移動や、一般的な教育によって遅かれ早かれ必ずキャッチアップ可能である。人と情報の移動スピードが速ければ速いほど、キャッチアップに必要な時間は短くなる。そして、そのことは、安定的に企業間競争に勝利することを困難にする。

これに対して「長期の競争」を重視する場合には、すでに述べたように「企業固有の生産力」の需要が高まる。そして、その「企業固有の生産力」を高めるためにも、汎用・一般的な生産力も同時に高度化するようになっていくのではないか。つまり、「企業固有の生産力」の向上にとっては、同時に「汎用的・一般的能力」の向上も必要だということである。企業固有の生産力が全体の生産力の中でどれくらい占めるか、どれほど大きいかは必

ずしもわからない。研究者によってはそれを非常に大きくみるケースもあるが、必ずしもそうでもないかもしれない。

全体の生産力の中に占める「企業固有の生産力」の割合は 10%～ 20%程度かもしれない。逆にいえば、全体の生産力のうち、80～90%とそのほとんどは「汎用的・一般的生産力」だともいえる。しかし、「汎用的・一般的生産力」が他企業に容易に伝播することを考えれば、企業の純競争力に占める比重としては、「企業固有の生産力」の貢献度は大きくなると考えられよう。

この場合には、ウェイトとして「企業特殊的」能力の比重が高まることになり、それは定義によって企業内で育成されなければならないので、企業の人事政策としては、労働者の定着を求める傾向が強くなると考えられる。報酬も育成期間を含めた能力の長期蓄積に対して払うというやり方をとらないといけなくなるだろう。もちろん人事考課自体は半期あるいは 1 年間隔と短期で評価しているが、その蓄積による長期の能力の伸長をも評価するというのが企業固有の生産力を重視する場合には重要になってこざるをえない。この長期の能力の伸長を評価するための報酬のあり方こそ、通常「範囲資格給」「範囲グレード給」と呼ばれる賃金体系である。

そこでは、まず第一に、同じ仕事をしていてもグレードが存在する。第二に、同一グレードの中でも 1 本の給与ではなく、能力の伸長を評価するためにも、やや同一グレード内で範囲を持たせる給与に設定される。この二つの特徴を持って、範囲資格給、範囲グレード給と呼ぶ理由である。いわゆる日本型の職能資格給はそのひとつの典型であるが、こうした範囲資格給あるいは範囲グレード給は、日本だけではなく、欧米の企業でもふつうにみられることは指摘されるべきであろう。

かくて企業固有の生産力を重視した場合、必然的に長期の人材育成が求められることとなるが、そのもとで形成される技能はどのようなものであろうか。そして、そうした技能が一つの仕事だけで形成されるものではなく、複数の仕事経験において形成されるものだとしたならば、それはまさにキャリアをどのように形成するかという論点へとつながる。以下において、まず技能とキャリアの形成に関する分析枠組を、仕事レベルにまでおりて、さらに細かく分析しておこう。

5 仕事とキャリア形成

5.1 業務（タスク）の種類

従来の研究に従えば、労働者がこなす仕事は大きく二つの種類に分けられる。（１）定型的な業務と（２）非定型的な業務の二つである。この点は、ホワイトカラーにとっても適用できると考えられる。

（１）定型的な業務は、さらに二つに分けられるように思われる。ひとつは（１－Ａ）平常業であり、マニュアルに書かれているとおりに処理を行なう、あるいは処理を行なわ

なければいけないような業務である。もうひとつは（１－Ｂ）レベルが低い異常対応業務である。平常に流れる業務からははずれるという意味で異常対応であるが、事例が豊富でその対処指示書などが作成されているような業務である。さらに、普通は、管理・判断業務は非定型的業務に入れられることが多いであろうが、大卒ホワイトカラーが対象であることを考慮すれば、教科書的な対応を必要とする（１－Ｃ）定型的管理・判断業務も、この中に含んでおいてよいかもしれない。

（２）非定型的な業務も、以下のように３つに分けられよう。ひとつは、（２－Ａ）レベルの高い異常対応である。過去に事例がないか、あるいはほとんど事例が存在しない、すなわちマニュアルが準備できていないような異常に対する対応である。もうひとつは、（２－Ｂ）創造的・企画業務である。研究開発業務、制度設計、新商品企画など、改良なども含めて新たなものを構築する業務である。三つ目は、（３－Ｃ）非定型的管理・判断業務である。これは、教科書に載っていない職場管理・判断業務全般と考えてよいであろう。

このように業務を分けるが、その業務に求められる技能という観点からは、それぞれの業務にレベルの高低があると考えるのが現実的であろう。同じ平常業務でも、求められる技能が低い平常業務と、高い平常業務があると考えるのである。平常業務でも求められる技能は低く、いわば誰でもできるといった業務から、たとえば特定の分野の知識を正式に習得していないとこなすことができないが、逆にその知識さえあれば定型的な仕事になるという業務もあろう。これが技能レベルが高い平常業務と呼んでみるのである。

上で述べた定型か、非定型かといった業務分類と、求められる技能の高低を組み合わせてみると、以下のように業務を再構成してみることができる。

- ① 求められる技能レベルが低い定型業務
- ② 求められる技能レベルが高い定型業務
- ③ 求められる技能レベルが低い非定型業務
- ④ 求められる技能レベルが高い非定型業務

＊

定型業務の①と②の間、及び非定型業務の③と④の間には、定義によって技能の高低差がある。しかし、求められる技能レベルが高い定型業務②と、求められる技能レベルが低い非定型業務③との間は、必ずしも厳密な意味でどちらの技能レベルが高いかは決めることができない。むしろ、それを市場賃金で測ったとき、②にも賃金が相対的に高い仕事が存在する可能性はある。

しかし、ここでは業務の分類を行なってみるもののほうが主たる目的なので、これ以上の議論はしない。

こうした分類の結果、以下のような表を作成することができる。表のセルに入っている

数字は、上で見た業務分類の番号に対応している。

技能レベル			低	高
定型業務	A	平常業務	①	②
	BR	異常対応（Manual有）	①	②
	MR	定型的管理・判断業務	①	②
非定型業務	BNR	異常対応（Manual無）	③	④
	C	創造的・企画業務	③	④
	MNR	非定型的管理・判断業務	③	④

このような分類をしてみたとき、課題に沿っていくつかの議論が可能である。ひとつは、企業の中に占める上記業務分類の構成比率が、どのような要因によって規定されているかという議論である。

企業は、意識的にまた無意識的に、常に企業内にどのような業務を、どういった配分で、誰に担ってもらうかということを決定している。まず企業のゴール自体が、仕事の需要の量と質を作り出し、それは企業ごとに業務構成の体系を作り出す。他方、企業のゴールが所与であっても、市場環境や経営環境如何によっては、その業務構成を変えなくても業務配分や、誰にその業務を担ってもらうかを変えるかもしれない。近年の傾向であった組織のスリム化、非正規社員比率の増大、分社化、アウトソーシングの増加などは、まさにその結果であったといってもよい。

しかし、上記のような状況が所与であったとしても、企業によって、とくに業務を誰に配分するかは異なりうる。企業従業員の人員構成や年齢構成、及び企業に蓄積されているスキルの程度などがその要因として考えられよう。簡単に言えば、多くの業務をこなすことができるベテランが多い場合と、比較的経験の浅い若手が多い場合とでは、業務配分がおのずと異なってくる。

さらに、仕事配分の考え方や慣行といったものも要因の中にも含まれる。企業内でも、しばしば部署によって、あるいは個人によって、仕事配分の考え方は異なりうる。ある部署の課長は相対的に積極的に重要な仕事を部下に配分するのに対して、他の部署の課長は重要な仕事を課すことにより慎重であるかもしれない。ここで注目したいのは、そのどちらがよいかということではとりあえずない。そうした仕事の配分の違いが部下の技能形成や、長期にはキャリア形成に影響するかもしれないという事実の確認である。つまり、仕事の配分が技能やキャリアの形成エンジンになっている。

ホワイトカラーの人材育成において、仮にそのゴールを「高レベル非定型業務④を上手にこなす人」をどれだけ作り出すかということであるとしよう。ただし、この「高レベル非定型業務④を上手にこなす人」とは、たとえば役員クラスと想定する必要はない。むしろ、課長クラスと考えたい。ここでは詳細に記さないが、日本企業の持ち味のひとつは、

課長クラスの現場をまとめるパフォーマンスにかかっていると考えるからである。

＊

もちろん、部長以上、役員クラスの育成が重要ではないといっているのではない。しかし、本稿では課長クラス、及びその育成に議論を集中させたい。

このとき、「高レベル非定型業務④を上手にこなす人」の育成にどのような要因が影響するだろうか。逆にいえば、「高レベル非定型業務④を上手にこなす人」の必要条件はどのようなものであろうかと設問を変えることもできる。従来の研究蓄積に従えば、日本の大卒ホワイトカラーは実務につく期間が長いことが特徴的だといわれる。このことを前提とすると、

(イ) 定型業務①、②を実際に経験することが、③や④をこなすためにどれほど必要なのだろうか。

(ロ) 非定型業務③、④のどれほどが、定型業務①、②を多く含む仕事についている一般層に配分できるのだろうか。また、そうした配分は実際にどれほど可能で、どの程度行なわれているのだろうか。

上の設問は、個別の業務に焦点をあてたものであったが、長期のキャリアの重要性を考えれば、さらに、

(ハ) 「高レベル非定型業務④を上手にこなす人」を育成するために、①、②、③のいくつかの、かつどのような仕事で経験することが望ましいか。あるいは効率的か。

といった問いを發することもできる。そして最後に、まさに、

(ホ) そうした「高レベル非定型業務④を上手にこなす人」を作り出し続けるためには、どのような条件が必要であるか。

が問われなければならない。

以下において、日本企業ではあるが、ホワイトカラーの技能とキャリアに関して行った企業ヒアリング調査結果を用いて、上の諸論点を整理しよう。

6 ホワイトカラーの「技能」とキャリア形成

6.1 事例調査から引き出されること

複数の日本企業の現場マネジャーへのインタビュー事例に基づきながら、ホワイトカラーの仕事と、そこで求められる技能、それを形成するために必要なキャリアが探られた。また、組織や経済環境の変化の中で起こりつつある技能やキャリアの変化も、部分的にはあるが探られた。

OJTの重要性と有効性

見出されたことはたくさんある。ひとつは、あまりにもあたりまえであるが、技能形成

上も、また技能の伝承の上でも、OJT が重要かつ有効性であるということである。第一に、技術者の場合に典型的なように、あるいは技術者の場合ですら、というべきか、企業の仕事内容については教育機関ではまったくならない場合が多い。したがって、少なくともそうした部分の仕事については、入社後仕事をしながら学んで、技能を身につけていくしか方法がない。

第二に、そのレベルの高低にかかわらず、仕事上の技能やノウハウは、結局のところ経験してみないとよく身につけることができない。言葉で伝えることは可能な場合も多いが、しかし本当に伝わるのは、本人が経験してみたときだというのが、現場マネジャーの判断でもある。ここでは、技能形成の方法としても、また技能継承の方法としても、OJT は重要であり、有効であるということが伺える。

第三に、しかし、マネジャーが自分のノウハウを伝えようとするとき、自分の仕事のやり方を見せるという方法をよくとっていた。自分で経験してみないと本当には仕事は理解できないとはいえ、しかし職場でまったく指導をしないというわけにはいかない。もちろん、言葉での指導もあるが、もっとも多くを語るのは、マネジャーが自ら仕事をして見せることである。これも仕事をしながらの訓練の一部と考えれば、やはり OJT のひとつの形態と考えることができるだろう。それが技能形成にも、技能継承にもつながっていた。

Off-JT も有効である

OJT が重要、有効であるからといって、Off-JT が効果がないというわけではない。技術者の場合は、少なくともキャリア初期にはかなり多くの Off-JT で、その知識、ノウハウの形成を助けていた。しかし、事例の中にはあまりとりあげられていなかったが、営業系ホワイトカラーにとっても、Off-JT は有効ではないかというケースも見られた。それは、営業系ホワイトカラーでも市場や顧客のデータを分析するというような技能が大切であったり、それがハードなデータではない場合でも、そのソフト情報を解析して見せるといったノウハウが必要である。そうした分析・解析能力は、いわゆる統計学がベースになる場合もあるし、あるいはアカデミックな意味での論理構築力が必要な場合が多いように思われる。

結果としてのキャリアの中で技能は高まる

技能の真の高まりは、明らかにひとつの仕事だけで達成されるものではない。営業であれ、技術であれ、チーム内で担当を代えるといったような辞令が出ないような小さい仕事の異動も含めて、複数の仕事を経験することの相乗効果で高まっている。こうした小さい異動、そして辞令が出るような大きい異動を含めて、その経験の中で蓄積されてきたものをキャリアと呼ぶことにすれば、それはたしかに意識的、計画的に作られたものではない。しかし、結果として形成されたにもかかわらず、キャリアの中の異動には、存外あとから振り返ると、意味が付与できる場合も多い。

少なくとも、現場マネジャーの意見として、望ましいキャリアパスが存在する

個別の異動を見ながら、それも小さな異動も含めて見ながら、現場マネジャーに対して技能形成を図るために有効な仕事経験のあり方をたずねていくと、それが実際にどれほど行なわれているかを別にすれば、何らかの望ましいキャリアのあり方が推測できるように思われた。技術者では、すでにそうしたキャリアパスをいかに組むかということが議論となっていた。営業でも、営業のマネジャーたちは、技術者ほどではないにせよ、少なくとも主観的には望ましいキャリアを、その具体度には濃淡があるが、結果として描いているように思われる。

組織のあり方の変化は、技能やキャリアに影響を及ぼす

事例の多くで語られたことのもうひとつに、組織のあり方と技能やキャリアの関係がある。経営環境の変化に対応しながら、日本企業は組織や組織内制度を変更してきた。組織自体を変更すると、それにともなって、

(1) どのような業務を企業内の従業員が担うか

企業内の業務が与えられても、

(2) どのような業務を正社員が担い、どのような業務を非正規社員が担うか

そして、

(3) 社員の中で誰がどの業務を担うか

といった仕事分担の変化がたしかに生じていた。そして、そうした変化は、事例報告の中でも指摘されていたように、明らかに技能やキャリアに大なり小なり影響を及ぼしていた。

問題となるのは、これが企業効率に及ぼす影響が短期的には確認しづらいことである。技能にしても、ましてやキャリアにしても、長期で形成されることを前提とすれば、そのことはある意味で当然かもしれない。しかし、現場マネジャーが語るように、この影響につながる現象が、末端の職場では確認されている場合があるのも、また事実であった。

6.2 なぜ「技能継承」が必要か

企業固有の条件は高い技能の前提

企業のパフォーマンスを高める具体的な技能やノウハウのありようを描写するとき、その描写は、それだけをとりだせばあたかも一般的な表現であるかのように解釈できる。しかしよく現場のマネジャーの説明を吟味してみると、多くのケースで、

(1) 属している企業がおかれている具体的な市場競争状況を十分に前提とした上で、

あるいは、その状況を十分に分析した上で、

(2) 現在及び将来企業がどういった方向に向かうべきか、

(3) そのためには、どのような組織行動が必要か

(4) その行動を成功させるためには、どのような技能やノウハウが必要か

という文脈でのなかで、重要な技能やノウハウを描写しようとしていることに気がつく。

いかに一般的な表現で技能やノウハウが語られてはいても、実はその奥で企業固有の条件との関係を背景としていることは、十分に注意しておく必要がある。こうした企業固有の条件を強く意識することのひとつのありようは、現場のマネジャーが発する「企業文化、企業遺伝子、企業 DNA の継承」という言葉であった。

メーカーの場合でいえば、あくまで広い意味での自社の技術蓄積や現状の設備状況を前提とした上で、新しい付加価値をもった新商品開発を行なうと同時に、営業を展開していかなければならない。これは、新技術を開発しない、あるいは新設備の導入あるいは新工法開発を行なわないということを意味するわけではない。むしろ逆である。新技術を開発するからこそ、自社の技術や設備の強みと弱みを十分に把握しておく必要がある。

また営業の場合でも、売り込む自社商品の持ち味を真に理解すると同時に、自社商品に欠けているところを的確に分析する能力がないと、市場競争に勝てないだけでなく、市場の拡大や創出も十分に行うことができない。その自社の強み、弱みを明確にするためにこそ、企業固有の技術や営業スタイルなどの歴史と文化という過去の経験を分析する意義があるのだ。

つまり、「企業文化」や「企業遺伝子、DNA」とは、実は抽象的あるいは精神的なものではなくて、思いのほか具体的、物質的に描くことができ、それが技能形成のあり方に色濃く影響を及ぼしていると考えられる。

7 中国企業・中国日系企業の人事政策への含意

このように、日本企業におけるホワイトカラーの技能とキャリアの形成を観察したが、現状の中国日系企業の人事政策に示唆するものは何か。最後に、この点についての検討を試みよう。

まず、今までの研究蓄積にしたがえば、キャリアを形成の実態に関して日本と欧米で、どこが似ていて、どこが違うのかを整理しておこう。第一は、やさしい定型業務をどれほど経験させると、難しい定型業務につかせることができるのかに関わる。あるいは、難しい定型業務ができるようになるためには、どれほどやさしい定型業務を経験しないといけないのかという問題でもある。この点は、意外に欧米と日本では考え方が違うように思われる。日本企業では、一般的に欧米よりもやさしい定型業務の経験を重視しており、その経験がより難しい仕事をこなすための準備となると考えている傾向が強い。

第二は、非定型業務、例えば変化や異常への対応、企画・判断業務のどれほどを、定型業務を多く含む仕事についている一般層に配分できるかという点についてである。一般層がこうした非定型業務を全く行わないというように見ることは、職場の実態を反映しているとは必ずしも言えない。マネジャーでなくとも非定型業務をやっているケースはずいぶんと日本では見られる。たとえば、日本の工場におけるブルーカラーの異常への対応の程度は、他国の工場におけるブルーカラーと比べるとずいぶん違う。マネジャーではなく一

般層にそうしたやや複雑な仕事をどの程度配分しうるか、あるいは配分したらいいのかという点についても、欧米と日本では大きく考え方が違うように思われる。

最後は、いかに高レベル非定型業務をうまくこなす人を育てるのか。そのために定型業務や比較的易しい非定型業務をどのように系統立てて経験させることが望ましいか、効率的か、という論点である。企業へのヒアリングの限りにおいて、人事マネジャーは系統立てたキャリア形成を、「CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）」が存在しているか否かと同一視し、そのようなプログラムは実施していないという回答をするケースが多いが、これに対して現場のマネジャー、たとえば営業マネジャー、技術のマネジャーにたずねると、キャリア形成の仕方を自分の職場に置き換えて、かなり具体的に考えている傾向がはっきりと読みとれる。

少なくとも、人事マネジャーより現場マネジャーの方が、より具体的に理想的なキャリアを考えているケースがずいぶん多い。人事マネジャーの場合は、CDPとかローテーションは必ずしも計画的に秩序だってやっているわけではないという先入観が強く、したがってある種秩序だったキャリアというものに否定的な考えを示す。それに対して、現場の営業のマネジャー、技術のマネジャー等々にたずねた場合には、職場での育て方に関して（イ）どういう定型業務をどのようにやらせるか、（ロ）非定型業務をどの段階でどのようにやらせるか、そしてそれを実現するために（ハ）どのポジションをどういう順番で異動させたらいいかも含めて、ずいぶんと具体的に考えているのが実態だと思われる。そうした現場マネジャーの考えが、一見人事部主導といわれるキャリア形成に結果的に反映されているという点が、意外と日本の企業におけるキャリア形成の特徴、強みではないかと思われる。

かくて、日本企業の技能とキャリアを形成する人材育成システムは、終身雇用、年功賃金などという言葉では表せない。もし日本企業の強みがあるのだとしたら、終身雇用、年功賃金ではなく、「長期の競争を前提にした技能形成、キャリア形成方式」なのであり、その再評価こそが求められている。この方式は一般に揶揄されるように非競争的どころか、優れてかなり競争的だったと思われる。競争のスパンが長期であったがゆえに、一見すると非競争に見えていただけだと考えた方がよい。

日本の持ち味は「終身雇用」や「年功賃金」それ自体にあったのではなくて、（イ）実務層が厚く、かつ（ロ）一部の非定型業務も含めて実務を長く幅広く経験し、（ハ）長期の能力向上を促すインセンティブシステムを有する人的資源管理にあったのだと思われる。1990年代バブル崩壊以降導入されたいわゆる成果主義の実態を探った諸研究においても、漠然とされている以上に日本企業はこうしたシステムを維持していることが明らかになっている。そのシステムをもう一度再評価することが、実は今後再び重要になってきている。

こうした点をふまえ、さらに中国企業の現状に関する分析を前提とすれば、日系企業を含めた中国企業における人事政策の課題は、以下の二点に集約できよう。ひとつは、中国

企業における「汎用的・一般的生産力」に基づく短期競争型ビヘイビアがもたらす企業競争力の蓄積に関する再検討があげられる。いわゆる「オープン・モジュラー型」生産方式がどこまで優位性を持つのかの再検討とも言い換えることができる。

これは人事政策そのものとは無関係のようではあるが、上述してきたように、企業内でのように人材を育成するかという重要な人事課題に決定的な影響を与える。現状、中国市場での競争を前提とする限り、「汎用的・一般的生産力」に基づく短期競争型ビヘイビアを日系企業もとらざるをえない、あるいは少なくとも対応せざるをえない状況であることは事実である。しかし、この競争ビヘイビアが人材育成に影響を与えることを考えた時、長期競争のもとでの「企業固有の生産力」の蓄積にマイナスになりはしないか。ひいては、中国企業のみならず、日系企業の競争力が低下することにつながりはしないか、丁寧な吟味が必要とされるゆえんである。

第二は、第一の論点と密接に関連するが、上で述べた日本方式の技能・キャリア形成モデルがどの程度まで中国において適用可能かどうかという点である。従来から「日本的経営の移転可能性」という問題には多くの研究蓄積が行われてきたが、その多くの研究は「終身雇用」「年功賃金」「稟議制度」などの概念を用いてその移転可能性を検討してきた。

すでに述べたように、人的資源管理に関わる日本の真の特徴は、長期の視点に立った技能とキャリアの形成方式なのであり、その過程での定型業務・非定型業務双方に関わる仕事の配分方式にあった。残念ながら、ここで論じてきたような観点から、上述のシステムの「移転可能性」を論じた業績は、例外的な研究をのぞけば、きわめて乏しい。上の課題である「オープン・モジュラー型」生産方式がどこまで優位性を持つのかの再検討とともに、是非探求されるべきであると考えられる。

これらのふたつの課題を解決するためには、よりインテンシブな企業事例調査、職場事例調査が求められよう。日本企業ではなく、日系企業を含めた外国企業の事例研究の蓄積は多く存在するが、しかし上述の観点からていねいに職場の実態を描き出した調査は乏しい。ここに人的資源管理研究の広大なフィールドが待ちかまえている。

<参考文献>

- ゲーリー・ベッカー(1976)『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析』佐野陽子訳、東洋経済新報社
- 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
- 藤本隆宏(2004)『日本のもの造り哲学』、日本経済新聞社
- 日野みどり(2004)『現代中国の「人材市場」』、創土社
- 関西経営者協会(2008)『ホワイトカラーに求められる技能とその継承のあり方』、関西経営者協会
- 小池和男・猪木武徳(1987)『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社

- 小池和男(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和男・中馬宏之・太田聰一(2001)『もの造りの技能』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳編著(2002)『ホワイトカラーの人材育成 ― 日米英独の比較』東洋経済新報社
- 小池和男(2005)『仕事の経済学 (第3版)』、東洋経済新報社
- 小池和男編監修(2007)『国際化と人材開発』、ナカニシヤ出版
- 小池和男(2008)『海外日本企業の人材形成』、東洋経済新報社
- エドワード・ラジアー(1998)『人事と組織の経済学』樋口美雄・清家篤訳、日本経済新聞社
- 丸川知雄(2007)『現代中国の産業』、中公新書
- ミルグロム & ロバーツ(1997)『組織の経済学』奥野正寛他訳、NTT 出版
- 中村 恵(1987)「ホワイトカラーの企業内キャリア ―その論点と分析枠組み―」『神戸学院経済学論集』、Vol.19(1)
- 中村 恵(1991)「昇進とキャリアの幅 ―アメリカと日本の文献研究―」小池和男(1991)所収
- 中村 恵(1995)「ホワイトカラーの異動」猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社、所収
- 中村 恵(2005)「タイ製造業における技能形成の実態 ―日系企業とタイ・ローカル企業の比較―」、『神戸学院経済学論集』第36巻第3・4号、神戸学院大学、101～137頁
- 中村 恵(2005)「ベトナム日系企業における技能形成―東アジア比較の視点から」、『KIIR 国際産研』第24号、関西国際産業関係研究所
- 中村 恵(2007)「海外派遣者の人材開発」小池和男編監修『国際化と人材開発』所収、ナカニシヤ出版
- 延岡健太郎・藤本隆宏(2004)「製品開発の組織能力：日本自動車企業の国際競争力」、RIETI Discussion Paper Series 04-J-039、経済産業研究所
- 延岡健太郎(2005)「中国企業の情報家電における競争力：モジュラー型製品開発における組み合わせ能力の限界」、RIETI Discussion Paper Series 05-J-004、経済産業研究所
- 白木光秀編著(2005)『チャイナ・シフトの人的資源管理』、白桃書房
- 趙 曉霞(2002)『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』、白桃書房
- 吉原英樹・欧陽桃花(2006)『中国企業の市場主義管理』、白桃書房