

書評

BOOK REVIEWS

河野 英子 著

『ゲストエンジニア』

—企業間ネットワーク・人材形成・組織能力の連鎖

内田 恭彦

1 はじめに

人的資源の make or buy 問題——市場と組織——に対し、企業間ネットワーク（中間組織）とはいかなるものなのか？この問いが本書の基本的な問題意識である。そして系列企業間での技術者の移動（本書では企業内の人材の異動と区別するため「移動」という語を用いている）制度であるゲストエンジニア制をとりあげ、同制度の内容、技術者が身につける能力、そして組織能力への影響を明らかにすべく、自動車完成車メーカーと系列部品メーカー双方の徹底したインタビュー調査を中心とした事例研究を行っている。

2 全体の構成と概要

本書は3部構成になっている。第Ⅰ部「問題の所在と分析の視点・進め方」、第Ⅱ部「実証分析」、そして第Ⅲ部「分析結果とインプリケーション、残された課題」である。

第Ⅰ部は第1章から第3章で構成されている。第1章「問題の所在と本書の狙い・構成」ではこれまで人材形成システムは市場と組織の二分法でしか語られておらず、「企業間ネットワーク」が検討されてこなかったとする。そして研究対象としてゲストエンジニア制を取り上げ、課題1「企業の組織能力は、どのようなプロセスにより構築されたのか」と課題2「その企業の組織能力の構築を担った技術系人材の能力は、どのように形成されたのか」を設定することが示される。第2章「分析の視点」では人材形成および企業間ネッ

トワークに関する文献レビューがなされる。そこでは企業間ネットワークの中で技術者に要求される能力や人材形成システムのあり方を明確に論じたものはないとする。第3章「分析の進め方」では分析枠組みとその対象、単位などが示される。分析枠組みは人材形成



●白桃書房
2009年1月刊
A5判・276頁・3885円
(税込)

●この・ひでこ
准教授。
東京富士大学経営学部

システム→技術者の能力→組織能力の3変数間関係についてである。人材形成システムは系列に代表される協調的企業ネットワークと、自主独立な主体による水平的企業ネットワークに分類し、協調的ネットワークでの移動による技術者育成システムをゲストエンジニア制、他方を市場活用による技術者育成システムとする。そして人材形成システムと技術者の能力の関係を検討する際に製品アーキテクチャー（統合型およびモジュラー型）を条件変数に加える。人材の能力に関しては課題解決能力と課題発見能力の2つを取り上げる。組織能力は部品メーカーが貸与図方式から承認図方式に変わる要因となった関係の技能（浅沼 1997）を取り上げる。そしてゲストエンジニア制や市場活用の育成システムの内容を明らかにし、各システムで形成される技術者の能力を実務経験の範囲と仕事の特徴との関係で比較検討する。そしてそれによる組織能力（関係の技能）の向上との関係を探ることが示される。

第Ⅱ部「実証分析」は第4章「承認図転換部品メーカーの能力獲得プロセス」、第5章「ゲストエンジニア＝企業の境界を超えて連続する技術者のキャリア」、第6章「技術系外部人材の役割と管理」、第7章「技術者の能力の段階と組織能力」、第8章「第一線技術者の形成」から成る。第4章では統合型部品メーカー

とモジュール型部品メーカーが承認図メーカーに至る能力獲得の経緯をケースで詳細に示し、比較分析を行う。そして統合型部品メーカーと完成車メーカーにおけるゲストエンジニア制の有効性を確認する。第5章では統合型部品メーカーから完成車メーカーに派遣された3名の技術者の派遣前、中、後の担当業務内容、能力レベルおよび組織能力についてケース分析を行っている。ここでは派遣前の技術者は部品メーカーの単純な製品設計業務を担当し、完成車メーカーに派遣されてからは自社製品に関連する周辺部品の設計開発を担当し、部品間の相互依存性に関する知識を習得していた。派遣後は上流工程の高度な設計開発業務などを担っていた。この一連の仕事経験の中で、順次より高度な関係の技能を向上させた、とする。第6章では協調的企業間ネットワーク外に属する外部技術者の市場における移動と人材形成の関係を明らかにするため、外部人材と内部人材の担当業務の特徴を2つの異なる製品アーキテクチャーを扱う企業（完成車メーカー、エレクトロニクスメーカー）で分析する。さらに統合型部品メーカーの外部人材の担当業務とその管理を分析する。結果は外部人材はより下流の標準化された作業性の高い業務が与えられ、内部人材にはより上流で競争優位やコスト削減などに関わる業務が任せられているということであった。ここから統合型アーキテクチャー製品の設計開発に必要な能力は、市場での移動では開発困難だとした。第7章では技術者の能力の段階とその質、形成方法を分析し、さらに技術者の高度な能力の組織能力への影響を分析する。能力は5段階に分類され、最も高度であるⅠは「新しい考え方、工法・技術・材料を使った新しい製品の設計開発の提案ができる」で、最も低いⅤが「製品の設計開発の下流部分ができる」とした。そして上位の2能力（Ⅰ・Ⅱ）を問題発見能力とし、それに次ぐ2つ（Ⅲ・Ⅳ）を「問題解決能力」とした。そしてこれらの能力の開発とゲストエンジニア制の強い関係の存在を示し、その上で問題発見能力のような関係の技能を超える能力が形成されるのはゲストエンジニアとして経験する中から汎用能力が形成されるからだとした。またゲストエンジニア制が有する技術者の能力開発効果は、1. 経験効果——専門領域内でのより広い業務経験、2. 専門性再評価効果——完成車メーカーの技術者に圧倒され、

その後能力獲得し、自身の専門性を再評価するに至る意識改革プロセス、3. 接触効果——異なるメンバーや多様な情報との接触、とした。最後に技術者の能力と組織能力の関係を探っており、ここではより高度な能力を有する技術者数の増加が統合型部品メーカーの組織能力を向上させたとした。第8章では高度な技術者の能力、その形成過程、および組織能力への貢献を扱う。対象は統合型部品メーカーのゲストエンジニア経験済みの二人のⅠレベル技術者と彼らが携わった革新的プロジェクトとの関係である。そこでは3つの情報処理能力——「情報収集」「情報の絞り込み」「情報翻訳・伝達」が求められ、特に「情報の絞り込み」の重要性を指摘する。そしてこの能力は下流の設計開発経験での試行錯誤に基づくもので、学習が過去に蓄積した知識に依存するとした。ただし革新的プロジェクトの経験と具体的な能力形成の関係は明らかにできていない、としている。一方組織能力への貢献であるが、技術者の能力向上が、統合型部品メーカーの組織能力の向上のみならず完成車メーカーおよびネットワーク全体の組織能力に貢献していたとした。

第Ⅲ部「分析結果とインプリケーション、残された課題」では第9章「企業間ネットワークの人材形成メカニズム——分析結果とその解釈」、第10章「インプリケーションと残された課題」で構成される。第9章では本研究の主要な結果として、人材形成メカニズム、人材形成の仕組み、形成された能力の特質、効率的な人材形成が可能な条件が示され、さらに仮説の適用範囲が示される。人材形成メカニズムではその多段階性すなわちゲストエンジニアとして派遣される前、中、後の異なった仕事経験で、順次高度な能力が形成されることが、人材形成の仕組みとしては経験効果、専門性再評価効果、接触効果とその3効果の関係が明らかにされたとした。ゲストエンジニア制で形成される能力の特質としては第1が一部の企業特殊能力と大半の汎用能力で構成されていること、第2が各企業の移動困難な知識が含まれていること、第3が不確実性を低減させる3つの情報処理能力を形成していることで、中でも高度な技術者となるには「情報の絞り込み」能力が重要だということだ。人材形成が可能な条件としては個人の長期的キャリアを一貫して構築していく、また個人の能力情報を把握する企業・組織の存在を指摘

する。ゲストエンジニア制は上記2点において内部組織とほぼ同じ条件であり人材育成の効率性が高いが、市場ではこのことが担保されず、また作業性の高い仕事が割り当てられる傾向があるので非効率だとした。最後の第10章では理論及び実践へのインプリケーションと残された課題、今後の研究に向けての示唆がなされる。

3 本研究の意義

本研究の意義として特に以下の2点を強調したい。第1が「市場・組織」図式に対する中間組織とそのゲストエンジニア制の位置づけへの貢献だ。つまり中間組織内を移動するゲストエンジニア制を中心とする技術者のキャリアシステムの機能とメカニズムについて説明を付与したことである。それは日本型経営の内部組織で用いられている人的資源管理の組織間関係への

拡張と考えられる。すなわち補完関係のある業務への移動（異動）による知的熟練を中心とし、それは長期雇用、中央集権的人事、長期にわたる丁寧な人材の能力評価、卒業方式の移動（異動）、などで支えられている。市場メカニズムの要素は確認されなかった。一方でゲストエンジニア制は中間組織固有の要素に基づけられていることを示している。中間組織には成員性に関する基準が存在し、それに基づきゲストエンジニアに社員に準じる高い成員性が付与され、重要な仕事が割り当てられるが、外部の派遣・請負の技術者は低い成員性しか与えられておらず、重要な仕事は与えられない。また統合型の製品アーキテクチャーにおいて関連する企業間でのみ有効であることも確認された。このことはゲストエンジニア制が実体としての特定中間組織に固有の制度であることを示している可能性がある。

大原社会問題研究所雑誌

No.611・612 2009.9・10

定価 1000円（本体952円，年間購読 12,000円）

【特集】 パターナリズムの国際比較

スウェーデンにおけるパターナリズムと市民的公共性

クリステル・エリクソン&ジョン・ポリビィ／石原俊時訳

フランス・パターナリズムの史的考察

アラン・シャトリオ／廣田明訳

近代日本の経営パターナリズム

榎 一江

■講演

私の労働研究

熊沢 誠

■資料紹介

山辺健太郎旧蔵「日本社会主義同盟名簿」

廣畑研二

■書評と紹介

三富紀敬著『イギリスのコミュニティケアと介護者』

杉原陽子

本田一成著『チェーンストアのパートタイマー』

佐野嘉秀

下夷美幸著『養育費政策にみる国家と家庭』

阿部 彩

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

法政大学大原社会問題研究所2008年度の歩み

月例研究会

所 報 2009年5・6月

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法 政 大 学 出 版 局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel.0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel.03-5228-6271

第2が本研究の結果は中間組織の複数の企業が積極的にゲストエンジニア制を採用する理由解明についての有益な示唆を与えることだ。個々の企業のメリットに加え、ゲストエンジニア制に端を発するイノベーションを通じて中間組織全体のパフォーマンスを向上したという結果が示されていた。これは組織間関係分析で多用される資源依存モデルではなく、中間組織がイノベーションをもたらす場合にフォロワー企業のリーダー企業への従属のインセンティブが働く（今井 1982）とする主張と親和的だ。加えてフォロワー企業だけでなくリーダー企業もゲストエンジニア制の利益を享受することを意味する。日本の協調的組織間関係の研究者にも有益な情報である。

本研究には、企業特殊性の定義と議論、ゲストエン

지니어制と課題発見能力の関係、個人能力と組織能力の関係など更なるデータの蓄積と検討が必要だと思われる部分もあろう。しかし徹底したインタビュー・データに基づくケース、およびその分析と提示された内容は今後の更なるゲストエンジニア制研究の基礎を与えるだけではなく、人的資源管理・組織間関係論研究者など多くの人に刺激を与える好著である。

参考文献

- 浅沼万里（1987）『日本の企業組織——革新的適応のメカニズム』有斐閣。
今井賢一（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

うちだ・やすひこ 山口大学経済学部教授。戦略的人的資源管理専攻。

読書ノート

小嵐 典明 著

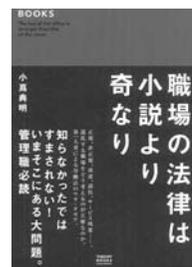
『職場の法律は小説より奇なり』

荻野 勝彦

（トヨタ自動車（株）人事部担当部長）

近年では組織も人事制度も各社いろいろになって、いわゆる「肩書き」も多様化しているが、昔で言えば「労務課長」か「勤労課長」といった役回りの人が数人集まったとしよう。そこでの話題の定番の一つが「いかに労働法制が現状に合っていないか」というものだ。「どうして、こんな法改正をするかねえ……」と、実務家は常に嘆いている。

もっとも、他人のことを言えた義理ではない。1990年代の終わり頃だったのだろうか、「成果主義賃金」が大流行したことがあった。年齢や勤続、あるいは能力や努力ではなく、成果で評価する。成果が上がれば年齢や努力にかかわらず高い賃金を受け取り、年齢が高だけで成果の上がない人は賃金も上がらない。この考え方は一見まことに正論であり、それによって従業員のやる気は大いに高まり、社内は活性化する……はずだった。実際には何が起こっ



●講談社

2009年3月刊
B6判・270頁・1500円
(税込)

●こじま・のりあき
司法研究科教授。大阪大学大学院高等

たか？もちろん効果もあつただろうが、短期で成果の上がりやすい仕事ばかりやる人が増えて、目立たないが大切な仕事をやる人がいなくなったとか、同僚を助けたり後輩に仕事を教えたりすることが減ったとか、弊害のほうが大きかった……という反省もまた多いのではないか。

結局のところ、制度を変更することで人々を思いどおりに動かすということは、まことに難しいということなのだ。たとえば、パート労働法を改正して「通常の労働者と同一視すべき短時間労働者」につ

いて差別的取扱いを禁止したのは、なんとかパート労働者の待遇を改善したいとの善意によるものだろう。しかし、現実には起こりつつあるのは、パート労働者の待遇改善というよりは、この規定に抵触しないようにパート労働者といわゆる正社員との相違を明確化することのようだ。

労働者派遣法にしても同様、派遣労働者を直接雇用という本来の姿に戻し、その雇用を安定させたいとの善意はよくわかる。しかし現実をみれば、この法律の規制のせいで、お互いにこのまま働きたい、働いてほしいのに、派遣期間の上限が近づいてきたから泣き別れ、ということがあちこちで起きている。職場で働く派遣労働者やその上司、同僚にとっては、「直接雇用が本来」という建前よりも、日々の仕事と雇用、賃金のほうがはるかに大切なのに。

この本では、このような「小説よりも奇なり」な職場の法律のお話が、十五話にわたって紹介されている。その内容は書名のとおりかなり刺激的で、研究書ではないから若干ラフな議論もあるし、実務家から見て逆に「そこまで行ったら行き過ぎでは？」という記述もある。しかし、おおむね「現場、現実をよく見ずに制度設計してもうまくいかない」という実務実感をよく反映していて、実務家の中にはわ

が意を得たりと感じる人も少なくないだろう。現実を省みず、規制してみたけれど思いどおりにならなかった、だからもっと規制を強化しろ……という発想では、むしろ事態を悪化させる危険性が高い。

もっとも、この本は一面の真実ではあるにせよ、たいていの実務家はその一方で、こうした規制が導入されてしまう理由もわかってはいるのだ。契約期間の途中なのに一方的に「明日から来なくていいから」などと平気で言ってみたり、最低賃金すら守らなかつたり、「わが社には年次有給休暇はない」などと真顔で言ってしまうような程度の低い使用者がいるのも残念な現実だ。これらに対しては、むしろ規制や取締で大いに厳しく臨んでもらいたい、こうした使用者がいるせいできちんと問題なくやっていたら労使にまで無意味に手足を縛るような規制をかけられるのはかなわない……というのが、大方の真面目にやっている実務家の本音だろう。大切なのは、目的を達するために必要な規制や取締はきちんと行ういっぽう、規制以外の方法も十分に活用し、不要な規制はしない、ということのはずだ。大変な難題だが、現場、現実をふまえて政労使で知恵を出していきたいものである。