

日本企業の新規事業進出と準企業内労働市場

團 泰雄
(近畿大学教授)

本稿の目的は、日本企業が新規事業に進出する際に人的資源の確保・維持をどのように行ってきたのか、またそれが今後どのように変化するのかについて検討することである。日本企業は、経営環境の変化への対応策として新規事業を行う際に必要な経営資源の調達という課題に対して、現有の内部資源を活用することによって対応してきた。その対応と強く関連しているのは、終身雇用慣行である。企業内での配置転換とそれに続く出向・転籍慣行の定着過程を見ていくと、日本企業は雇用維持を基本としつつ雇用調整を行いながら新規事業進出への対応を積極的に行うために出向・転籍を活用してきたことが改めて読み取れる。その際に問題となるのは、仕事と人材とのマッチングと人材の再教育である。前者については、親会社の人事部が出向・転籍に関しても企業内異動と同様に、仕事や人材に関する情報の収集・分析を行い、経験を蓄積してきたことにより、出向・転籍の円滑な実施に寄与してきた。後者については、日本企業はノウハウの少ない事業へ多角化を行う際にも、社内あるいは企業グループ内の人材に対して配置転換、再教育を行い、事業展開の担い手としてきた。日本企業における異動は、整理解雇の防止策として始まったものではあるが、終身雇用が規範として定着するにつれて、長期的なインセンティブを維持するための方法として機能してきた。日本企業の新規事業開発による多角化はそれに適合するような形で行われ、成果を上げてきた。日本の準企業内労働市場には人材とその活用ノウハウの豊富な蓄積がある。それゆえ、日本企業は新事業創造を行うにあたって、その蓄積を今後どのように活かすのかを検討すべき時期に来ているといえる。

目次

- I はじめに
- II 終身雇用慣行と準企業内労働市場の発展
- III 人事情報の収集・分析
- IV 円滑な異動を実現するための仕組み
- V 今後の新規事業進出と準企業内労働市場における課題

I はじめに

日本企業は、経営環境の変化への対応策として新規事業を行う際に必要な経営資源を買収などによって外部から調達するのではなく、現有の内部資源を活用することによって対応してきた。その

対応と強く関連しているのは、終身雇用慣行である。戦後の労使紛争を経験する中で、雇用維持という考え方が日本企業に定着し、その後それが社会的規範として作用したために、現有の内部資源活用が優先されてきたと考えられる。

その際に問題となるのは、仕事と人とのマッチングである。企業の手がける事業が大きく変化しない、工場や事業所の再編にとどまる段階では、配置転換によって対応がなされてきた。しかし、経営環境の変化が大きくなると、部署内での分業体制にとどまらず、事業所や事業部といった組織の改廃が行われるようになった。また、組織階層の維持や新規事業展開のため、別会社化も進めら

れていった。すなわち、企業内労働市場から企業グループ全体を含めた準企業内労働市場の活用による対応が必要となった。

八代(2002)によれば、労働市場は、長期的関係によって規定される企業内労働市場、需給メカニズムによって規定される外部労働市場、両者の中間である準企業内労働市場、という3つの領域に分かれている。それぞれのカテゴリの特徴については表1の通りである。

準企業内労働市場の活用にあたって問題となるポイントは大きく分けて2つある。第1に、仕事と人とのマッチングに必要な人材情報の収集・分析、第2に、必要に応じた内部人材の再教育の実施や異動する人へのフォローなど、円滑な異動を実現するための仕組みである。本稿では、日本企業がこれらについてどのように対応してきたのか、またそれがなぜ可能であったのかについて検討する¹⁾。

しかし、今後は経営環境の変化がさらに大きくなる可能性が高く、事業再編の動きはすでに活発となっている。「事業の選択と集中」による整理・縮小だけではなく、新規事業進出による成長が必要であるという議論も高まってきている。そして、そのために経営資源の外部調達への動きも活発になっているが、現有資源の切り出しで行おうとしている日本企業も少なくない。そこで、新規事業進出に伴い準企業内労働市場がどのように変化しうるのかを検討し、今後の課題について述べる。

II 終身雇用慣行と準企業内労働市場の発展

1 日本企業における企業内労働市場の発展

日本企業においては、事業所、企業といった、組織単位間で従業員を柔軟に異動させることが行われており、それは日本企業の強みに貢献していると指摘されてきた。しかし、他方でその方法が成果主義の展開やグローバルな競争環境への対応にとって逆に障壁となってしまっており、変革すべきと論じられてもいる。では、このように相反する主張がある中で、今後の日本企業はどのように対応すべきなのであろうか。

そこでまず、確認しておかなければならないのは、これまでの日本企業がこの問題にどう対応してきたかを見ていくことである。長い時間をかけて定着してきた慣行とそれをとりまく環境の変化がどのように関わってきたのかを見ておくことが必要である。人材マネジメントのあり方はその時々々の経済環境や社会的状況を反映する形で決まってきたり、それは人々の考え方も反映されている。人事管理に変革が求められていると言っても、これまでの状況を見無視して変革することは極めて困難であろう。これまでの延長線上の変化であっても対応可能であるならば、変革はそのような方向でなされるのではないか。だからこそ、これまでの対応を見ていく必要がある。

本稿では組織単位間での人の異動をテーマとしているので、まずはその歴史について簡単に概観しておくことにしたい。それはいつごろ、どのようにして形成されてきたのであろうか。

表1 企業内労働市場、外部労働市場、準企業内労働市場の相違点

	対象	雇用契約	原理・原則
企業内労働市場	正社員	期間に定めなし	個別企業のルール 長期の論理 組織の原理 (権限による取引)
外部労働市場	非正社員 〔パートタイマー、 人材派遣、嘱託〕	有期契約、非直用	需給メカニズム 短期の論理 市場原理 (価格をシグナルにした自由な労働移動)
準企業内労働市場	出向・転籍者	期間に定めなし	企業内市場、外部市場の中間

出所：八代(2002：8)

吉田(2012)は、労働組合という対抗勢力を前提とした戦後の日本企業において、どのような形で配置転換という労務活動が登場してきたのか、またどういった過程を経てそれが受容されることになったのかが問われなければならないとして、戦後間もない頃の日産自動車における経営危機下での配置転換の定着過程について史的資料をもとに検討している。

当時の日産自動車は、占領政策による会社分割の危機、資材の不足、金融危機などの障害が存在しており、会社存続も厳しい局面にたっており、賃金支払いの見通しすらたない状況であった。そこで1947年、社長から「日産再建危機突破運動実施に関する件」とする通達が出された。そこで打ち出された方針の中に配置転換が含まれていたのである²⁾。一方、労働組合側も大会を開きそこで配置転換を準備することが承認された。時期的には労働組合における承認の方が社長の通達よりも先であったので、配置転換については組合の側から、整理解雇を避けるために提案されていたということになる。

当時の労働組合の立場は大きく二つに分かれていた。一つは、安心して働ける環境、労働者の生活保証などの条件が満たされた限りで配置転換を容認するという考え方であり、もう一つは、組織や生産体制の改革によって余剰人員、余剰設備を浮かび上がらせ、それを新事業へと転換させ、会社が生き残るためには配置転換は早急に実施すべきであるという考え方である。そして会社再建の立場から配置転換の必要性を組合員に教育することが検討されたのである。

また、吉田(2012)は、戦後における雇用維持のための配置転換は、戦前においては職員に限られていた大きな変化を伴う配置転換を全従業員対象に適用することで、整理解雇に代わる人員管理の手段とすべく戦後の組合が打ち出した戦略ではないかという仮説を提示している。

以上で見てきたように、終戦直後に経営危機に見舞われた企業内部では、整理解雇を避け雇用を維持するために配置転換という対応を選択する一方で、生産性を向上させる合理化を行い、そこで余剰資源を新事業に振り向けていくということ

も行われてきた。

2 準企業内労働市場の生成と展開

日本企業は、製造業を中心にその事業展開過程において、従来から密接な取引関係にある企業に対して出資を行い、また経営指導や業務支援を行うようになっていった。また、事業を行う過程で生まれるものを事業化した結果として多角化が進展し、その際には、従業員が企業の枠を越えて異動していくことになった。それが、出向・転籍慣行である。

出向・転籍慣行は1950年代に始まり、1960年代に多くの大企業で制度化された。また、他方で技術革新に伴う合理化による人員削減も行われることがあった。1960年代の出向・転籍の規則には、現在と類似した多くの内容が見出せる(稲上2003)。日本における企業内労働市場の完成時期については1960年代後半であるという見解があるが³⁾、それと同時期に、当時の大企業を中心に準企業内労働市場が形成され始めその後拡大していったと考えられる。ただし、この段階では経営指導や業務支援が主な目的であったことから、出向・転籍の対象となる従業員は多くなかったのではないかと推察される⁴⁾。

しかしながら、1970年代におけるオイルショック後の低成長期に入ると、雇用確保と年功昇進による組織階層の維持が困難になってきた。さらに、終身雇用と年功序列が基本的な雇用慣行の下では、労働者にとっては中途採用が少なく、新しい仕事の機会を求めて積極的に転職を行うことが極めて難しい状況であり、企業にとっても、業績が一時的に悪化したことを理由とする整理解雇は極めて難しい状態であった。そこで、資本関係のある子会社に協力を要請する⁵⁾ことによって、雇用維持を図ろうとした。その結果、企業内に余剰労働力が生み出され、その受け皿としてグループ各社への出向や転籍行動が活発化した(稲上2003)。

つまり、グループ全体で雇用を保障する「雇用保障」といわれるものが本格化するようになった。出向・転籍は、異動の範囲を一企業の枠を超えたグループ企業⁶⁾にまで拡大することで雇用

維持の可能性を高めるという役割を担うことになったのである。グループ企業に経営者として出向することは従来から行われてきたが、この時期にはそれ以外の一般社員にまで範囲が広がられたことが特徴的である。その結果、企業内労働市場を越えた異動が行われる準企業内労働市場が成立した。

1980年代にはME技術革新がきっかけとなって新規事業への進出が盛んになった。進出は社内に新しい組織を設置することよりも、むしろ別会社化によって行われたため⁷⁾、必要な人員は子会社へと出向・転籍していくことになった。また、中高年社員の顕在化や定年延長制・役員定年制の定着から、企業グループへの出向や転籍がさらに拡大した⁸⁾。そこには、新事業はリスクを伴うものの企業を成長させる大きな機会であり、そこで成功すれば雇用維持も可能であるという考え方があった。しかも、終身雇用慣行と定年制によって、従業員数の変動を把握しやすいため、人員に関する決定をその都度行っていくこともできた。このことは、グループ全体での雇用保障をより実施しやすい方向へと作用した。

1990年代になると、事業移管・分社化により大量の退職出向が生まれる一方、若手の現業社員や技能者の出向が増加した。彼らには、出向期間内で一つのテーマに取り組み、仕上げてくることが期待された。企業グループの中には出向先企業がその成果を高く評価し、それがきっかけとなって若手の技能者の出向をさらに活発に行うようになった⁹⁾。また、この時期には管理職の早期出向も目立つようになった。さらに出向や転籍の範囲が準企業内労働市場から外部労働市場まで拡大した。また、一部の企業では、グループ企業から親会社への逆出向を導入するケースも見られるようになった¹⁰⁾。また、1990年代には、役職別年齢尺度による出向・転籍時期が制度化されている。管理職の出向・転籍が行われる理由は、人事の停滞を回避するためである。その理由として、稲上は役職昇進こそが最も基本的なインセンティブとして働いてきたからであると指摘している(稲上2003)。

さらにこの頃、グループ企業にコストを負担さ

せる方法に限界が生じていることが指摘されるようになった。そこで、それまでに経営環境の変化に対応する過程で対症的に蓄積されてきた企業グループ内の資源をグループ全体という視点から見直し、企業グループ全体での成果の極大化を目指す「グループ経営」という考え方が登場した。その動きが決定的となったのは、2000年3月期より連結決算制度が本格導入されたことである。

グループ経営への移行に伴い、日本企業は企業グループ全体での業績を意識し、それに対応するようにマネジメントを変えることが求められた。例えば、グループ全体としての戦略を策定し、それに従ってグループ企業の位置づけを見直し、場合によってはグループ企業の整理・統合を行い、他社の事業を買収することも視野に入れられるようになった。これらの動きは「事業の選択と集中」といわれ、特に2000年代中頃から注目されるようになってきた。筆者の調査においては、それに伴い、出向・転籍に関してもグループの戦略の推進と事業遂行に中心として関わる企業に対しては積極的にそれを実施する一方で、それ以外の企業に対してはあまり積極的に実施しない方向性にある、いわば選択と集中が進められていることが示唆されている(團2009, 2010)。

また、連結納税制度、株式交換制度、会社分割制度、純粋持株会社解禁など、日本企業が事業の選択と集中を可能にする法制度や会計制度が整備されていったことによって、企業グループの組織再編を行いやすくなったことが、このような動きを加速していった¹¹⁾。

以上、企業内での配置転換の起源とその後の定着過程、出向・転籍慣行の定着過程を見ていくと、日本企業は雇用維持を基本としつつ雇用調整を行いながら新規事業進出への対応を積極的に行うために出向・転籍を活用してきたことが改めて読み取れる¹²⁾。そして、このことが多角化の際に現有の内部資源を優先的に活用していく理由となっていると考えられる。すなわち、多角化の際に外部資源を機動的に活用していくという欧米式の方法を採用してこなかった理由は、雇用維持が守るべき基本事項となってきた歴史があったからだといえよう。

Ⅲ 人事情報の収集・分析

1 準企業内労働市場の優位性

新規事業進出において、現有の内部資源を活用する際に問題となるのは、仕事と人材とのマッチングである。それを実現するためには、仕事に関する情報と人材に関する情報を収集・分析する必要がある。労働市場のあり方はそれらの情報の流れを規定する。

労働市場論において準企業内労働市場に位置づけられる出向・転籍には以下のようなメリットがあると指摘されてきた(團 2006)。第1に、出向・転籍元企業が異動に関与することによって、出向・転籍先企業に対して多くの情報が伝わる可能性が高い。その情報とは、異動する本人の現在の仕事内容やこれまでのキャリア、異動先での仕事内容、労働条件、さらには、企業グループ内で事業上の関係が深い企業への異動の場合は、一緒に仕事をした経験によって得た情報(組織運営の仕方)などもそれに加わるであろう。

第2に、求人情報の収集に企業が関与することによって、個人が適職を探すよりも多くの求人情報が入手できる可能性が高い。特に、企業グループ内の求人情報については、親会社が直接人事に関わっているため、容易に求人情報を入手することが可能である。

第3に、失業を経ない労働移動、ひいては組織間キャリア発達が可能となる。失業期間が長くなればなるほど次の就職先を見つけることは難しくなっていくため、失業せずに次の職場を見つけることができることは従業員にとってのセーフティ・ネットとなりうる。

特に、終身雇用と年功序列を基本とする雇用慣行が社会的規範として機能している日本では、労働者にとっては中途採用が少なく、新しい仕事の機会を求めて積極的に転職を行うことが極めて難しい状況であり、企業にとっても業績が一時的に悪化したことを理由とする整理解雇を行うことが極めて難しい状態であった。外部労働市場が十分に機能していない状況下では、準企業内労働市場が重要な役割を果たしているのである。

2 人事部における情報の収集・蓄積

日本企業では、人的資源の全体最適実現に向けた全社的な対応を行うため、人事部が情報収集の役割を担ってきた。日本の人事部は、配置転換に直接関与するという特徴を持っており、それがアメリカ企業の人事部との大きな違いである。アメリカの人事部は配置転換には直接関与せず、その人事決定を補助するためのさまざまな制度上の整備を行う(平野 2011)。

欧米企業においては、職務が明確化されており、特定の職務を割り当てられる従業員はそれを遂行する能力を持っていることが前提となる。異動についても社内公募制度が基本とされており、希望する従業員自身が主体的に応募することになる。また、その職務自体がなくなれば雇用関係自体もなくなることが多い。

それに対し、日本企業では、従業員の処遇を規定する人事等級制度について、職能資格制度を採用してきた。職能資格制度は潜在能力も含めた職務遂行能力を基準としてランク付けを行うものであり、従業員があらかじめ限定された範囲で決められた職務のみを遂行することを必ずしも前提としていない。また、職務を変更することがそのまま賃金額の変更につながることもない。それゆえ、雇用維持や能力開発といった目的で異なる職務へ柔軟に異動させることが可能となっている。

また、終身雇用を規範とし、職務をあらかじめ規定しない、曖昧な分業関係を基本とする日本企業では、人材育成の際に個人の一般的能力が重視されるのではなく、企業特殊的能力を持つようにすることが重視されてきた。大卒ホワイトカラーの場合、とくに事務系では、最初の職場にとどまっていたのは、能力開発は数年で壁にぶち当たってしまう。能力開発を進めるには、ほかの職場でより高度な仕事に従事することが必要である。仕事・経験の幅を広げる面でも、「異動」は大卒ホワイトカラーのほぼ不可欠のものとして認識されてきたのである。豊富な仕事経験が職業能力を高めることを意味するためには、その仕事経験が相互に関連し、新しい職務に有機的に活用できることが必要である(久本 2008)。それに適合するよ

うにつくられた人事制度が職能資格制度である。

職能資格制度の下では、管轄を超える異動が発生することが多くあるが、それは全体最適の観点から決定される必要があるため、人事権は人事部に集中した。そこで、人事部は粘着的人事情報をパワーの源泉としてライン管理職と個別人事について協議・交渉し、機動的に管轄を超えて適材を探索・選抜・配置・育成する。その営みを通じて現場の変革に貢献する（平野 2011）。

そして、このような特色は企業グループ内での出向・転籍において同様に見られる。例えば、出向・転籍者の選定は以下のように行われている¹³⁾。

●通常は、事業部や工場の各人事部門と、関係会社の人事部門とがそれぞれラインと調整しながら、話し合いをして条件その他を詰めていく。このことは、役員だけではなく、一般従業員にも当てはまる。

●求人の情報が来ると、まずそれぞれの上司同士で合うか合わないかを協議し、その段階で人事部が入ってきて条件を詰める。本人がどのように考えているのかについては把握しているので、99%はイエスという。行かないという場合には、候補者の再人選をそのままやってしまう。社内の飲みみにケーションによってその人がどのように考えているのかという情報は取ってきており、それを参考にしているため、いきなり出向を言い渡してしまうことにはまずならない。

●人材交流すべてに本社が指示を出しているわけではないが、実際にどれくらい人材交流を行っているかという数字は把握できるようにしている。

●子会社の経営者の選抜基準はきちんとした形で作られてはいないが、改選の際には、各関係会社の方に経営陣を今回どうするのかという照会を行って、各社から案を出してもらい、それを見ながら親会社側と相談しながら決めていた。

●出向者と出向先を決定する権限は、人材を保有している部門、事業本部や管理部門である。役員になると、関係会社と相談しながら人選を行うことになるので、人事部にはそれほど強い権限がない。ただし、教育訓練や中高年に関しては、強権発動的なことがなきにしもあらずという状況で

あるが、一般的には交渉によって決定されている。今までは人事部がかなり率先してやっていることが多かったが、事業をやっているところに責任を持ってもらうという動きに変わってきている。

以上から、出向・転籍先に適応できるかどうかについて、本社人事部はグループ企業からも情報を取りつつ実施しようとしている姿勢が見て取れる。出向・転籍は異動の範囲を企業グループ内へと拡大するものであるが、その際にもグループ企業の事情を無視して行うことはできない。グループ経営の下では、全体としての成果の最大化が求められており、グループ企業もそれに寄与すべく自力で成果を出すことが求められているからである。

それゆえ、親会社が、異動する本人の現在の仕事内容やこれまでのキャリア、グループ内の求人情報などについての情報を持っていないと行かない。そこで、親会社の人事部が出向・転籍に関しても企業内異動と同様に、仕事や人材に関する情報収集の役割を担い、人材と仕事とのマッチングに関する経験を蓄積してきたことにより、出向・転籍の円滑な実施に寄与してきた。

3 グループ企業や従業員のニーズの取り込み

企業グループ内で人を動かしていくためには、まず企業グループ内のどこにどういった人材を動かしていくべきかを考えなければならないが、従来の企業グループ内での出向・転籍については、親会社において人員に余剰が発生した場合に、親会社の外へ人材を出すというニーズが先にあり、それに従って行き先を探すということが基本とされていた。

しかし、近年では、出向・転籍の実施の際に、個々のグループ企業の人材ニーズや本人の希望を含めてより細やかに配慮することが多くなった。

まず、グループ企業が出向・転籍の対象者に求める要件（能力やこれまでの仕事内容）を提示するというケースが増えている。例えば、グループ企業の社長が集まる会議で要望を聞くという方法や、事業系統を超えた異動のための仲介を行う組織を立ち上げるといった方法がある。また、課長以上のポストについて後継者や、配置転換計画を

提示させるといったことも行われている。これらについては、対象者を限定することによって情報量を縮小させ、情報探索に関する費用対効果を高める狙いがある。

また、グループ全体に対象を広げた公募制度や、自己申告制度など、個人が希望を表明するための仕組みも整えられるようになった。これらの目的は、配置への本人の参画機会の拡大による満足感の増大と、人材の発掘や挑戦的な組織風土の醸成などである。すなわち、個人の希望を可能な限り反映することによってモチベーション低下を防ぐことにつなげようとするもので、企業内異動において整備されてきた制度をグループ企業へと拡大適用する動きであると見ることができる¹⁴⁾。

IV 円滑な異動を実現するための仕組み

1 職種転換と再教育

日本企業はこれまで、ある程度ノウハウが蓄積されてきた分野への多角化を中心に行ってきた。製造業では下流工程や製造の際の副産物を使った新規事業がまず行われ、その後大企業では社内やグループ内で行われていたサービスを事業化し、外販しようという動きが続いた。

新規事業進出の際には、それに従事する人材を確保することが必要である。そのためには、外部から新たに採用を行う方法と、内部から配置転換を行う方法がある。すでに述べたように、日本の大企業は、終身雇用の下で、雇用維持を守るべき基本事項としてきたため、基本的には内部の人材を配置転換し、その際に再教育することで対応してきており、そのための異動は企業グループ内に収まるのであれば問題ないと考えられてきた。それらの新規事業は、景気後退期には雇用維持の役割を担うこともあった¹⁵⁾。

このような場合には、異動元企業においては特別な教育を行うことは少なく、出向・転籍の場合に、身近な上司がアドバイスを送っており、重要なのは出向・転籍者の新しい企業風土や組織文化への柔軟な適応力であった。特に出向・転籍はシステム化して行われているというよりも、個別に

対応するケースが筆者の調査においても見られる。そこでは、個別に出向・転籍先との相性を勘案し、慎重に協議を重ねて実施している¹⁶⁾。

しかし、ここで問題となるのは、事業を遂行するためのノウハウをいかに従業員に定着させるかということである。これまでの能力を活かすことができる場合には、異動に伴う問題は少ないと思われるが、関連性の程度が低い多角化になるほど、そのノウハウが少なくなっていくと考えられる。これに対して日本企業はどのように対応してきたのだろうか。

この問題について、永野(1989)は、新規事業における出向についての詳細なケース分析を行っている。そこで取り上げられたのは、インフラ関連企業による冷凍食品やファミリー・レストラン事業への多角化である。冷凍食品事業の子会社においては、マーケット分析や商品開発で親会社との協力が行われていた。また、ファミリー・レストラン事業へ進出の際には、別のファミリーレストラン・チェーンと合弁会社を設立し、店長候補3人を約半年間派遣、彼らは皿洗いから始め、店舗運営のノウハウまでを習得したという(永野1989)。

また、伊藤(2001)は、2000年前後における大手電機メーカーによるIT関連事業への多角化に伴う組織改編によって生じた配置転換とそのための教育訓練についてその実態を詳細に明らかにしている。

ITに関連した新規成長分野では、新たに必要の人材をまず社内でも最も関連性のある分野から配置転換し、事業展開を進めようとするが、企業内での技術・技能の蓄積が弱い場合、不足する人材を即戦力の中途採用でまかなおうとする。しかしながら、新規成長分野で新たに必要となる人材は、供給が需要に追いつかないという買い手市場となるため、即戦力の人材を中途採用することはかなり難しくなる。

こうした即戦力の人材に対する需給逼迫の深刻化は、未経験者の採用を並行して進めるとともに、新規事業に対する社内人材の基盤がある程度整ってくることもあって、再教育訓練による配置転換を加速させる。大手電機メーカーでは、雇用

機会の維持に努力する労使関係もあって、即戦力の中途採用や未経験者の採用に加えて、社内の人材を新規成長分野にシフトさせる教育訓練と異動が、活発に行われ始めていった。

大手電機メーカーでは、ハード関連ビジネスの利益率低下に対応して、経営資源をソフト・サービス部門に集中させてきている。IT時代を代表するシステム構築の分野においても、付加価値の高い上流工程のビジネスへの進出を積極的に進めようとしている。いわゆるソリューション・ビジネスの展開である。

例えば、事業部の新設に際して、社内の別の部門から、SEに加えて、生産、人事、総務などの分野から専門知識を持つ人材を配置転換し拡充しようとした企業、新設事業部を機能させるために、外資系コンサルタント会社と提携して、コンサルティング要員の育成を強化しようとした企業、また各事業部では、事業構造の再編成に伴う新規事業への進出に際して、必要な人材を中途採用するとともに、企業グループ単位での社内公募による人材の再配置を実施し、再教育システムを設置した企業などがある。

このように、IT関連の新規分野への進出は、急成長する初期段階には、社内人材の再配置に加えて即戦力となる人材をかなりの数中途採用して事業展開にあたるが、新しいビジネスが初期段階を過ぎ新規事業部門内の組織再編成段階にさしかかると、事業展開に必要な要員規模も拡大するため、社内人材の再配置が本格的に始まる。中核となる技術と人材を社内に蓄積した組織再編成段階になると、社内教育能力も高まり、本格的な社内人材の再教育と新卒者や未経験者の内部育成が可能となる（伊藤 2001）。

以上に見てきたように、これまで日本企業はノウハウの少ない事業へ多角化を行う際にも、社内の人材に対して配置転換、再教育を行い、事業展開の主力としてきたことがわかる。

2 フォロワー

日本企業では事業所間の異動を定着させる過程において、労働組合と企業との交渉の中で決められていったが、長期でのモチベーションを維持す

るために定着してきた従業員に対するフォロー施策も出向・転籍の場合も同様に行われてきている。

この点については、上でも述べたように、戦後直後における配置転換の際の対応にその起源を見ることができる。吉田（2012）によれば、一般の組合員にとって配置転換は死活問題であり、安易に配置転換を容認することは解雇と同じことにもなりかねないという認識であり、より慎重な取り扱いや配置転換に対する規制を求めるものであったという。

また梅崎（2010）は、1960年代に起こった事業所間の転出（配置転換）の事例を検討し、一事業所内で閉鎖されていた内部労働市場が他事業所にも拡大する過程と、その中で労働者の意識に人事施策がどのように働きかけたのかを分析している。

当時、配置転換であっても事業所を越えるものは、事業所別採用が基本のブルーカラーにとって心理的抵抗感が大きかった。それを和らげるために、転出によって減収する労働者に対しては減収補償が支払われた。また、新たな職場を実際に見学する視察団の結成や、すでに転出した者による説得なども行われた（梅崎 2010）。

このような努力は出向時の賃金保障や転籍含み出向、出向者に対する懇親会やヒアリングなどの実施という形で、出向・転籍の際のフォロー政策として反映されている。これらは、異動の際に従業員の心理的抵抗感を取り除くことに対して日本企業が長らく取り組んできた成果であるといえよう。梅崎（2010）では、当時の経営者にとって配置転換は長期のインセンティブ制度の成立のために実施されたと解釈されているが、現代においてそれが定着しているものと考えることができる。

V 今後の新規事業進出と準企業内労働市場における課題

1 近年の日本企業の新規事業進出と人材不足問題

戦前に日本経済の基礎を築いたのも、また戦後に日本の復興を支えたのも、企業の新規事業開発の努力、ならびにそれに伴う多角化である。日本

の大企業の多くは、複数の事業を同時に営む多角化企業であり、日本経済は多角化企業の発展により支えられてきたといえる（上野 2011）。

これまでに述べてきたように、日本企業は新規事業への進出の際には、まず内部の人材を活用することが優先されてきた。そのためには人材を部門間さらには企業間で異動させなければならないが、それを円滑に行うために、日本企業は再教育やフォローといった人事施策を工夫し、うまく対応してきた。

しかし、バブル崩壊の後も長期にわたり経済停滞が続き、1990年代は失われた10年といわれる時代となった。2000年にはITバブルとその崩壊、2008年にはリーマンショックを引き金としたアメリカ発の金融危機を契機とした世界同時不況により、日本企業は依然として厳しい状況にさらされている（上野 2011）。このような状況下で、日本企業は利益の出ない事業から撤退し、競争力のある事業へその資源を集中することによって、利益を追求していった。いわゆる「選択と集中」という現象である。上野（2011）は、このような改革は有効に機能しているのかと問い、残念ながら現実には利益が得られていないと指摘し、短期利益に目を奪われてしまい、長期の成果に結びつく投資が忘れられてしまう現象が起こっていると述べている。

経営において短期的な成果を志向すると、研究開発や利益の発現までタイムラグがある事業への取り組みインセンティブが低下する。事業化までの継続的な投資は、中長期的な視点に基づき行われるものであり、過度に短期的な成果を期待すると、このような分野への投資が抑制される可能性がある（経済産業省 2011）。選択と集中に対立する戦略である新規事業開発は、リスクの高い戦略であるが、そのリスクを避け、拙速な選択と集中を進めると、企業全体の成長力を弱めてしまい、より大きなリスクを負うことになる（上野 2011）。

日本では、過去、既存企業から成長力の高いベンチャー企業や新規事業が生み出される事例も多くあった。これまでの採用市場との関係から、大企業に優秀な人材が多く在籍していることが、その理由の一つとして考えられる。新たな事業を創

出するためには、優秀な人材をそこに振り向けていく必要があるが、日本企業における異動は、それを行いやすくする条件をつくってきたといえる。

例えば、Harryson（2006）は、キヤノンのディスプレイ技術の商業化についてのケーススタディーにおいて、破壊的な技術革新に成功した理由を、誰がノウハウを有しているかを知ることが重要であるという know-who ベースのアプローチによって説明し、頻繁に行われた異動がその成功を支えたことを明らかにしている¹⁷⁾。

このように、日本でのイノベーションを考えると、ベンチャー企業に限らず、既存企業も重要な担い手であるとの認識が重要である。しかし、新規事業開発、中でも既存事業発ベンチャーの創業は減少傾向にあり、2000年をピークに減少しており、大手企業では、社内公募で社内ベンチャーを立ち上げたものの、成功しなかった例が少なくない。成熟した既存企業では、既存事業を維持することに重点がおかれ、リスクをとって新規事業を創出するイノベーション力が低下してきているという懸念がみられる（経済産業省 2011）。

このことは、イノベーションを起こす主体となる人材が不足している可能性を示唆している。この点に関して、経済産業省（2012）によれば、新事業創造を牽引する人材の育成・開発までは現時点では行っていないか、あるいは行っても期待された効果が上がっていないと認識している日本企業は少なくないという。その理由としては、「人材育成・開発のノウハウが不足しているため」（42.9%）「人材育成・開発に割ける時間や予算が限られているため」（32.7%）「自社単独では十分な人材育成・開発ができないため」（29.4%）といったことが挙げられている¹⁸⁾。そこで、人材が社内に見当たらない場合は人材紹介サービスを活用する企業は多く、ニーズはあるが、実際に紹介できる人材はまだまだ少ないのが現状である（経済産業省 2011）。

また、新規事業開発の方法として、社内の経営資源を用いたコーポレート・ベンチャリングに関心のある企業は27.5%あり、そのうち62.1%が「特定事業の切り出し」、59.5%が「社内ベンチャーの設立」によって行うとしている（経済産

業省 2011)。

以上のことから、日本企業は新規事業を牽引する人材を内部で育成・開発し、活用することによって対応していくことがなおも必要であるといえよう。

2 企業グループ組織再編が人事情報の収集・分析にもたらす影響

近年の企業グループにおける組織再編のうち、純粋持株会社形態への移行が注目されている。ここでは、親会社も事業活動を行う事業持株会社とは異なり、グループ全体の統括を行う持株会社と事業の運営を行う事業会社とが組織上明確に分けられている。そのため、事業ごとの独立性が高まり、処遇制度も企業ごとに柔軟に変えることも可能である。また、すべてのグループ企業が持株会社の下で形式上対等になるので、従来からの階層意識や優劣意識が排除されることが期待される。

しかし、そのようなメリットがある一方で、以下のような問題点が生じていることも明らかになってきた。例えば、各業種における賃金相場の違いを反映させるために、各グループ企業において処遇に関わる制度が変更されていった場合に、グループ企業間の出向・転籍が難しくなっていく可能性がある。このことは、グループ企業の経営の自律性を高める可能性を持っている一方で、グループ全体の最適化という観点から、企業の枠を超えて柔軟に異動を行えるという従来からのメリットを日本企業が享受できなくなる可能性があることを示唆しており、今後の動向が注目される¹⁹⁾。

また、人的資源の蓄積に関する情報を人事部がいかにもマネジメントできるかが重要であるが、近年では、本社人事部が経営改革の対象となり、人事部の人員削減が行われていることから(山下 2008)、従来と同様のレベルで仕事と人材に関する情報収集を行うことができなくなることが危惧される。実際に、人事部はすべての出向・転籍者に関する情報を追跡しているわけではない。例えば、従来の内部組織を分社化したものについては、出向の人数や行き先については把握しているが、それ以外のグループ企業(例えば、買

収によってグループに加わった企業など)については、人事データを持っていない場合がある。また、転籍により雇用関係がなくなった時点で、実質的にほとんど追跡していないケースもある(團 2009)。これらの動きは確かに情報コストの節約につながり、効率性を高めることには寄与するが、逆に人事情報の収集・分析能力を低下させてしまう可能性がある。この問題については、今後とも注視していく必要がある。

3 根本的な変化は起こるのか?

日本ははじめに人材ありきで、人材が役割を創出しそこで生まれた成果に影響を受けながら次の戦略がつくられていく。つまり「創発的戦略」の色彩が強い(平野 2011)。日本企業の多角化戦略はまさにそのような軌跡をたどってきたといえる。

配置転換や出向・転籍といった異動によって、日本企業では、どこにどのような資源があるのかを考えるネットワークを形成し、それがイノベーションへとつながっていった。さらに、本社中心のマネジメントを構築していく中で従業員のモチベーションにも配慮した方法をうまく開発してきたと言える。出向・転籍は、雇用保障の可能性を広げたという意味で今後も重要である。異動の歴史を見ていくと、日本の方法はかなり手間のかかる方法ではあるが、利用できる資源は可能な限り内部で利用しようというスタンスは一貫しており、そのことが成長をもたらしてきたといえる。

ただし、今後はその方法が通用するかどうかは現時点では明らかではない。しかしながら、これまでに行われてきた人材マネジメントの蓄積をすべて放棄して新しい姿を模索することは現実的ではない。日本企業は日本の文化、風土、制度、慣習を理解し、日本に合った経営を見つけていく必要がある(上野 2011)。これまでの日本企業の発展があったのは、これまでの蓄積を強みにすることができたからである。もちろん、今後は人材を流動化すべきであるという議論も多くなされているが、人事管理の仕方は一国の制度化された仕組みや社会的文脈に埋め込まれているので、大きな影響力を持つ企業が一気に制度を変えるというショックが起こらない限り急激な変化はなかなか

起こらず、緩やかな変化にとどまるのではないかとと思われる (Ahmadjian and Robinson 2001)。

それゆえ、むしろ現有資源をうまく活用してきたという強みを生かす方法を探っていく必要があるのではないか。そのためには、人事情報をよりの確に取り込むことも必要である。日本の多角化企業においては、事業間の連携、融合をマネジメントすることが重要であり、そのためにはサービススタッフの厚さが重要である (上野 2011) ので、人事部は依然として重要な役割を担うことになるだろう。

また短期の効率性ではなく、中長期的な成長を考えていくことも必要である。日本企業はこのような短期的な利益追求にとらわれることなく、長期的成長のための戦略を考える必要がある。どれだけコストを削減し、効率的にものを生産・販売したかという効率性よりも、その企業の製品がどれだけ顧客に支持されたかという有効性の問題にもっと目を向けなければならない²⁰⁾。産業の成熟、衰退とともに衰退するのではなく、長期的な発展を目指さなければならない。そのためには、長期的視点に立った投資を許容するような、マネジメント・システムを導入する必要がある (上野 2011)。

日本企業における人材移動は、整理解雇の防止策として始まったものではあるが、終身雇用が規範として定着するにつれて、長期的なインセンティブを維持するための方法として機能してきた。日本企業の新規事業開発による多角化はそれに適合するような形で行われ、成果を上げてきた。日本の準企業内労働市場には人材とその活用ノウハウの豊富な蓄積がある。新事業創造を今後の中長期的な課題として認識している日本企業は、豊富な人材をどのように活かすのかを検討すべき時期に来ているといえる。企業グループを含めた内部人材の棚卸・点検を今一度行い、将来のステップを考えていく必要があるのではないだろうか。

ただし、日本企業が今後の成長戦略を実行する過程で事業をドラスティックに組み替えていく可能性も十分にありうる。三品 (2007) は、企業が立地の寿命を超えて生き延びるには転地 (事業立

地を変えること) を遂げるしかないと述べ、転地に成功した企業について事業面から吟味している。それらの中には従来の立地から遠距離への転地を成功させた事例もあるが、そこでは人事管理面でどのような対応がなされてきたのか、例えば異動とそれに伴う再教育がどのように行われてきたのか、またそれらの方法がどの程度通用したのか、あるいはしなかったのかを明らかにすることは今後の重要な研究課題である。

- 1) 本稿では筆者が1995～1996年、2000～2002年、2008～2009年に合計10社、13回にわたって実施した聴き取り調査の結果を適宜用いる。業種は製造業、非製造業とさまざまであるが、調査先との約束により、詳細に業種を特定できる記述はしない。これらの調査は行われた時期や対象企業、また目的も若干異なるため、単純な比較分析を行うことはできない。また、サンプル数が少ないため、調査結果を一般化して主張を展開することは、現時点では無理であろう。そのためには、質問票調査などを行う必要がある。しかし、出向・転籍というテーマでの聴き取り調査の困難性を考えれば、その内容をもとに議論することには意味があるだろう。
- 2) 吉田 (2012) によれば、ここでの配置転換は、単に従業員の職務の異動にとどまらず、工場における作業の整理・統合までも含む広い意味で使われている。
- 3) 梅崎 (2010)。
- 4) 1960年代後半から1970年代の前半にかけて、特に製造業において多角化が進展した。筆者が実施した聴き取り調査においても、後工程や製造工程において生成される副産物を事業化するための分社化が多く行われたことが複数の企業で指摘されている。
- 5) 協力を要請すると言っても、実際には親会社が資本関係を背景に、株主としてのパワーを発揮することもあった (筆者の聴き取り調査より)。
- 6) 準企業内労働市場の範囲としては企業グループが想定されている。企業グループを構成する企業は、他企業の株主でもあり、企業グループの経営を動かしていく役割を担っている親会社、その議決権の過半数を親会社によって所有されており、財務や事業方針を支配されている子会社、親会社の出資比率が20%以上50%以下の会社である関係会社である。なお、本稿では出向・転籍先となる子会社と関連会社を総称して「グループ企業」という呼称を用いることとする。
- 7) 伊丹 (1986) はこれを社外ベンチャーと呼び、別会社化することによって、社内からの汚染を防ぐことが設立の目的であると述べている。
- 8) 稲上 (2003)。
- 9) 筆者の聴き取り調査による。
- 10) 稲上 (2003)。また、團 (2004) では、出向に関する分析の中で逆出向の実態について取り上げている。
- 11) この頃の動向については、團 (2002) を参照されたい。
- 12) 稲上 (2003) は、出向・転籍慣行の歴史的分析の結論として、「出向・転籍慣行は、新規事業開発への対応という『攻め』と雇用維持をしつつ雇用調整を行うという『守り』の要素が繰り返されてきたものだ」と述べている。
- 13) 筆者の聴き取り調査による。
- 14) 島貫 (2010) は、人事部による情報提供と人事部による本人の希望反映であることが出向・転籍に関する満足感を高め

ていることを明らかにしている。

また、最近では異動の仕組みを採用活動とセットにしてくり直すことによって、社員の希望を反映させることができる仕組みを作ることで、採用活動を円滑に行うことも試みられている。

特に純粋持株会社形態を採用している企業の場合、事業会社（事業持株会社時代の事業部であることが多い）は独立した企業なので、すべて独自に人材を採用しなければならないのだが、多くの人は知名度の高い持株会社（事業持株会社時代の社名であることが多い）の子会社であるとしか考えず、採用時に問題が生じやすい。そこで、持株会社が事業会社の社員を採用し、配属の段階で各社へ出向・転籍させていくことにしているが、ミスマッチが生じた場合には入社後一定期間が経過した段階で異動の意思を確認し、他のグループ企業への転籍の機会を与え、早期の段階での離職を減らそうとしているのである（筆者の聴き取り調査による）。

- 15) 例えば、地方の工場が事業移管で他の工場に統合されるような場合、異動を容易にできないので、そういった対応がどうしても必要になる（筆者の聴き取り調査による）。
- 16) 筆者の聴き取り調査による。
- 17) キヤノンでは、発明レベルの概念の段階から革新的な生産プロセス段階までの間での、形式知および暗黙知の移転が、技術者の、創造性のネットワークからかなり有機的なプロジェクトネットワークへの異動を通じて可能となった。そして、このチームメンバーの大部分を直接製造現場に移すことによって、事実上、すべての必要な能力を、上流の研究所に孤立して残すのではなく、効果的に生産プロセスに統合することを可能にした。そのような異動はこれらの内部の大部分の研究者と技術者が以前にそうした異動を経験していたという事実によって容易になった。頻繁な部署異動を通して、特定の部署や場所よりも全体として企業に所属しているのだという帰属意識が現れた。したがって、転属は、いやがられるのではなく、イノベーションを起こすための必然の行為であると見られた。ハリスンは、このことが、欧米の企業で発明はされたが製品化に至らなかった破壊的技術の商業化にキヤノンが成功した最も重要な理由であると結論づけている（Harryson 2006）。
- 18) この数値は、2011年12月～2012年1月にかけて実施された、経済産業省『新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査』による。なおこの問いに対しては複数回答が認められている。このような現状は、過度の選択と集中によって人材育成・開発の機会が減少したことによって生じていると考えられる。
- 19) このことは、新規事業においてイノベーションを起こしていく際に、問題となり得る。Harryson (2006) は、その理由がネットワーク能力が減少していることは、古い知識を捨て去り、新しい知識を創造しようとしている組織に混乱をもたらしており、機能の孤立化とネットワーク形成能力の喪失は、知識をイノベーションに転化する機会を少なくするからであると述べている。
- 20) 上野 (2011) は、有効性の条件を満たすが、競争相手との比較において抜きん出た効率性を達成していない場合は競争均衡 (competitive parity) の状態であり、効率性も同時に達成している競争優位の状態ほど望ましいものではないが、許容されるものであり、有効性は効率性に優先される問題であると述べている。

参考文献

伊丹敬之 (1986) 『日本企業の戦略的課題』小林規成・土屋守章・宮川公男編『現代経営事典』日本経済新聞社。

伊藤実 (2001) 「内部育成と中途採用のスパイラル的人材戦略」猪木武徳・連合総合生活開発研究所『「転職」の経済学』東洋経済新報社、所収。

稲上毅 (2003) 『企業グループ経営と出向転籍』東京大学出版会。

上野恭裕 (2011) 『戦略本社のマネジメント——多角化戦略と組織構造の再検討』白桃書房。

梅崎修 (2010) 「経営合理化と東海転出——1960年代における企業内労働市場形成の一側面」『社会科学研究』第61巻第5・6号。

経済産業省 (2011) 『新規事業創出に関する調査報告書』。

—— (2012) 『フロンティア人材研究会報告書』。

玄田有史 (2002) 「中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム——労働移動の経済学』日本経済新聞社、所収。

島貫智行 (2010) 「企業間異動と情報——出向・転籍者の満足度の規定要因」『組織科学』第44巻第2号。

圓泰雄 (2002) 「日本企業の組織再編に伴う人事労務管理上の諸問題に関する一考察——企業間人材移動の観点から」『商経学叢』第49巻第1号。

—— (2004) 「企業グループにおける処遇・教育訓練機会の企業間格差——その意味と近年の変化」『商経学叢』第51巻第2号。

—— (2006) 「出向・転籍研究の展望——企業間人材移動分析への課題」『商経学叢』第52巻第3号。

—— (2009) 「企業グループ組織再編と出向・転籍の変化」『商経学叢』第55巻第3号。

—— (2010) 「グループ経営の展開と出向・転籍——A社グループのケース」『商経学叢』第56巻第3号。

都留康・電機連合総合研究センター編 (2004) 『選択と集中——日本の電機・情報関連企業における実態分析』有斐閣。

永野仁 (1989) 『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版。

久本憲夫 (2008) 「能力開発」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版、所収。

平野光俊 (2011) 「2009年の人事部——その役割は変わったのか」『日本労働研究雑誌』No.606。

三品和広 (2007) 「戦略不全の因果——1013社の明暗はどこで分かれたのか」東洋経済新報社。

八代充史 (2002) 『管理職の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。

山下充 (2008) 「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版、所収。

吉田誠 (2012) 「戦後初期における日産の再建危機と配置転換」『立命館産業社会論集』第48巻第2号。

Ahmadjian, C. L. and P. Robinson (2001) "Safety in Numbers: Downsizing and The Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan," *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.622-654.

Harryson, S. J. (2006) "The Japanese Know-Who Based Model of Innovation Management - Reducing Risk at High Speed," in Herstatt, C, C.Stokstorm, H.Tschirky and A.Nagahara (eds.), *Management of Technology and Innovation in Japan*, Springer-Verlag. (長平彰夫監訳『日本企業のイノベーション・マネジメント』同友館, 2013年)。

だん・やすお 近畿大学経営学部教授。最近の主な著作に「企業グループ組織再編と出向・転籍の変化」『商経学叢』第55巻第3号 (2009年)。人的資源管理論専攻。