

JILPT 資料シリーズ

No. 257 2022年7月

「サービス化」の下での 人材マネジメント —企業ヒアリング調査から—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.257

2022年7月

「サービス化」の下での人材マネジメント —企業ヒアリング調査から—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

かつて日本の人事管理は、自動車産業を中心とした日本企業の競争力を支えるものとして、その解明に高い関心が置かれてきた。それが最近では、改革の対象として議論される風潮がある。長時間労働に代表される労働者の生活面からの批判に加えて、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、労使にとって望ましい人事管理についての検討を行うためには、企業の人事管理に関する正確な理解が必要のように思われる。

そこで労働政策研究・研修機構では、環境変化に直面している企業の人事管理に関する情報収集を目的に、調査を実施することとした。その際、環境変化として「サービス化」の2つの側面に着目した。1つは、製造業で働く労働者が減少し、第三次産業で働く者が増加していることに示される産業構造の面からみた「サービス化」である。もう1つは、製造業を中心に見られるIoTを通じたソリューションサービスの展開など、「モノ」の製造販売で儲ける仕組みから「サービス」の提供で儲ける仕組みへの事業転換に代表される事業内容の「サービス化」である。

第三次産業の企業はどのような人事管理を行っているのか。事業の「サービス化」を試みている企業ではいかなる人事制度改革が行われているのか。また、企業別組合は人事制度改革に対して、どのような発言を行っているのか。これらの点を中心に、ヒアリング調査を実施した。本報告書はその調査結果をとりまとめたものである。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7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（執筆順）

氏 名	所 属	執筆箇所
にしむら 西村 純	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	序章、第1章第1節～第5節、第3章第2節、第5節～第6節
まえうら 前浦 穂高	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第1章第2節、第4節
ふじもと 藤本 真	労働政策研究・研修機構 主任研究員	第2章第1節、第2節、第4節、第5節、第4章第4節～6節
やました 山下 充	明治大学 教授	第2章第3節～第5節
ふるや 古谷 真介	大阪産業大学 准教授	第3章第1節、第3節～第6節
さの 佐野 嘉秀	法政大学 教授	第4章第1～3節、第5～第7節
まつなが 松永 伸太郎	長野大学 准教授	第5章

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 着眼点と調査体制.....	2
第3節 調査結果の概要とインプリケーション.....	7
参考文献.....	20
第1章 事業構造転換に必要な専門人材の人材マネジメントと労使関係	22
第1節 問題関心.....	22
第2節 先行研究と分析視角.....	23
第3節 A社グループの人事制度と労使関係の特徴.....	26
第4節 専門人材の確保と労使関係.....	28
第5節 事実発見と含意.....	47
参考文献.....	51
第2章 新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントの再構築 —大手メーカー B社の取り組み—	53
第1節 はじめに.....	53
第2節 新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントに関する考察—B社事例を把握・分析するための着眼点.....	54
第3節 大規模な事業再構築と新たな人材マネジメントの導入.....	56
第4節 新たな人材マネジメントを支える諸制度・取り組みと実施における課題.....	59
第5節 結論.....	70
参考文献.....	75
第3章 IoTサービス事業における外部人材活用	76
第1節 問題関心と目的.....	76
第2節 フレームワークと調査企業の概要.....	78
第3節 C社の新規事業の概要と部門編成.....	81
第4節 IoT事業の特性.....	83

第5節 IoT 事業における外部人材の活用	88
第6節 準委任契約の刷新とアライアンスを通じた人材調達体制の構築.....	96
参考文献	100
第4章 人材サービス業企業の人事管理.....	102
第1節 はじめに	102
第2節 調査対象企業の概要	103
第3節 日系人材サービス企業における人材マネジメント.....	104
第4節 外資系人材サービス企業における人事管理.....	112
第5節 各社におけるグループ人事管理の動き	118
第6節 事例分析のまとめ	120
第7節 人材サービス企業の人事管理と日本的雇用システム.....	125
参考文献	126
第5章 クリエイティブ産業における製品／人材ポートフォリオについての試論－	
内部人材が活用される論理に着目して－	127
第1節 問題設定：クリエイティブ産業における正規雇用者の活用.....	127
第2節 先行研究	128
第3節 分析枠組み－「冗長性」への耐性確保と従業員の定着.....	130
第4節 調査概要	133
第5節 人材ポートフォリオの事例	134
第6節 考察と結論	146
参考文献	149

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、産業構造や事業環境が変化する中での企業の人材活用の実態把握を目的に実施された事例調査を取りまとめたものである。各章は、労働政策研究・研修機構（JILPT）において平成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つである「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」）の中で実施された調査に基づいて執筆されている。

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。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¹。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、議論の前提として必要な企業の人事管理の実態について曖昧なまま議論が進められていると感じられる場面も散見される。企業において導入されている人事管理の実態に基づいた議論が必要ではないだろうか。

さて、これまでJILPTでは日本における人事管理の実態を把握すべく、日本的雇用システムの現状やゆくえにかかわる研究プロジェクトを実施している。1つめは、第1期中期計画のプロジェクト研究として実施された「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」である。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）。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、その競争力の回復のために、コーポレートガバナンス改革や人事制度改革（具体的には成果主義の導入）が試みられていた時代に行われた調査プロジェクトであった。

JILPT編（2007）では、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。また、このプロジェクトで実施された調査に基づいてまとめられた宮本（2014）は、コーポレートガバナンス改革が日本の雇用制度そのものを変

¹ 例えば熊沢（1993）やGordon（1985）など。

化させてはいないことを指摘している。

2 つめは、第 3 期中期計画のプロジェクト研究として実施された「雇用システムプロジェクト」(2013 年～2017 年)である。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た時代に実施されたのがこのプロジェクトであった。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。

そして、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第 4 期において「雇用システムプロジェクト」が実施された。企業の人事管理にかかわる調査結果は、JILPT(2022)として取りまとめられている²。しかしながら、今生じている環境変化と企業の人事管理を考える上で示唆に富むものの、JILPT(2022)の中で取り上げることが残念ながらできなかったものも存在する。本報告書は、それらについて取りまとめたものである。

第2節 着眼点と調査体制

1. 着眼点

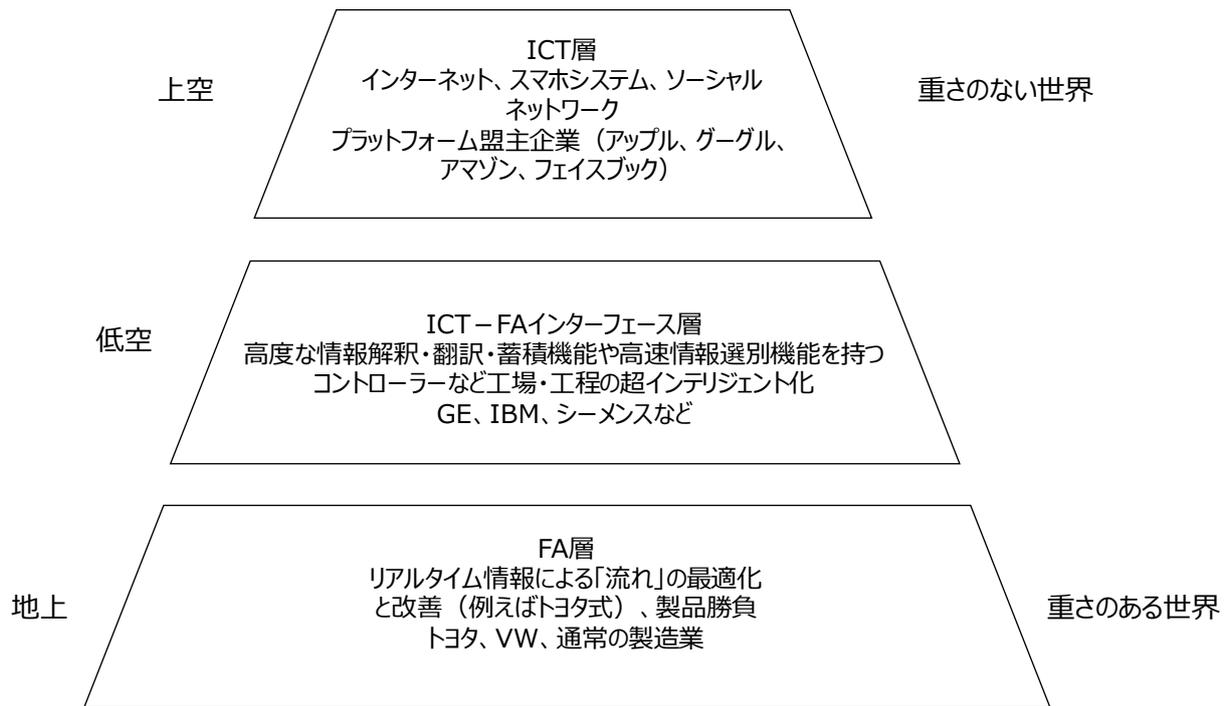
(1)「サービス化」

各チームが事例調査にあたる際に、我々が注目したのは「サービス化」である。このサービス化には 2 つの側面がある。1 つは産業構造の面からみた「サービス化」である。JILPT 編(2017)が指摘するように、製造業で働く労働者が減少し、第三次産業で働く者が増加している。こうした環境変化を想定すると、今後の日本の雇用システムを考える上で、サービス業における労働市場や人事管理に関する知見を蓄積する必要があると言えよう。

もう 1 つは、事業の「サービス化」である。近年、製造業を含む第二次産業において、IoT を通じたソリューションサービスの展開など、事業をこれまでの「モノ」の製造販売で儲ける仕組みから、「サービス」の提供で儲ける仕組みへと転換しようとする動きが見られる。こうした事業構造の転換については、藤本隆宏のデジタル化の整理が分かりやすい。藤本(2017)は、事業の特徴を「上空」、「低空」、「地上」に分け、それぞれの特徴をまとめている(図序-2-1)。

² 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。

図序－２－１ 上空・地上・低空のアナロジー



出所) 藤本 (2017) 図 1 を一部簡略化し、転載。

藤本は、デジタル化を捉える視点として、①「上空」の ICT (情報技術) 層、②「地上」の FA (現場) 層、③①と②をつなぐ「低空」の ICT-FA インターフェース層の 3 層に分けて捉える必要性を指摘する。藤本 (2017) の記述に依拠し、それぞれの層の特徴をまとめると以下の通りとなる。

まず、「上空」の ICT 層とは、グローバル業界標準インターフェースを確立し、保管財を含むエコシステムを仕切り、ネットワークの外部性を梃子にして雪だるま式に「独り勝ち」の状況に持ち込む一部の「プラットフォーム盟主企業」が席卷している世界である。具体的にはグーグル、アップル、アマゾンなどが割拠し、インターネット、スマホシステム、ソーシャルネットワークサービスを展開している世界である。この世界において展開されるサービスには、手に取れる「モノ」はなく、「重さのない世界」として、一番高層に位置している。

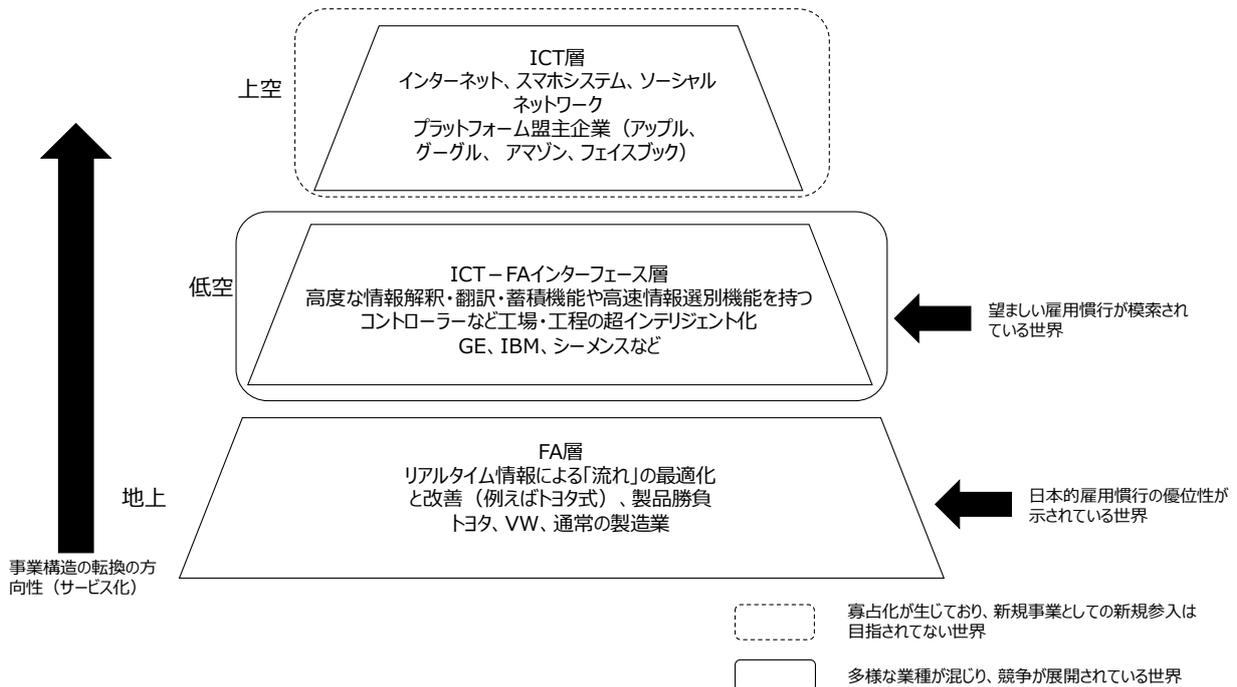
一方、一番下の「地上」の FA 層は、モノ作りの現場であり工程革新を伴う現場改善によって進化している世界である。現場力や技術力を積み重ねることが競争力に繋がる世界であり、トヨタ生産方式に代表される日本が未だ強みを維持している世界である。モノ作りの「流れ」の最適化と改善、自動化といった取り組みを通じた生産性の向上が企業の収益となるような世界と言えよう。日本やドイツの自動車企業など、モノ作りを主たる事業とする企業がしのぎを削っている世界である。ここは、手に取れる「モノ」がある重さのある世界である。

そして、これらの間に位置するのが「低空」の ICT-FA インターフェース層である。「上空」と「低空」をつなぐ層となり、藤本 (2017) に基づくと、実はドイツの「インダストリ

ー4.0」やGEが主導する「インダストリアル・インターネット」は、この層がターゲットとなっている。IBMのAIワトソンもこの層をターゲットとしている。このインターフェース層では、工場や機器のあいだをストレスなく接続する工場ネットワークの標準化や、各現場に設置されたセンサーなどから吸い上げられてくる膨大な情報群を、自社の工場、他企業の工場、クラウドなどの必要な場所へ振り分ける交通整理的な役割を持つ強力なコントローラーやサーバーによる工場のインテリジェント化がポイントとなる。高度な情報解釈、翻訳、蓄積機能を構築し、それに基づいてサービスを提供していこうとしているのが「低空」の世界であり、「上空」より重さはあるが、「地上」よりは軽い世界である。

以上の整理に基づくと、例えば、第二次産業で見られるソリューションサービスなどのサービス業化とは、「地上」から「低空」への移動を志していると言える。上で指摘されていた「低空」層において収集と集約されたデータが、顧客に対する改善提案などのソリューションサービスの展開へと繋がると考えられるからである。そして、こうした動きは、社会インフラを支える事業を中核事業としていた非製造業においても見られる現象だと言える。例えば情報通信業を想定すると、従来の主戦場である通信網の整備から、スマートフォンを介したAIコンシェルジュサービスなどへの事業展開は、「地上」から「低空」への移動と言える。このことを念頭に置くと、「低空」の世界は、多様な業種が参入し、しのぎを削っている世界だと言える。この世界で勝ち抜くことが企業の存続、引いては国の競争力を左右すると言っても過言ではないかもしれない。一方で、「上空」は既に寡占化の様相をみせており、ここに参入しようとする企業は、実際のところはほとんどいないのではないだろうか。先の図序ー2ー1を基にこの点を加えると、図序ー2ー2のようになる。この競争が激化していると考えられる「低空」領域を押さえるために必要な人材調達方法や適切な処遇の設計が求められていると言えよう。

図序－２－２ 事業の「サービス化」の方向性とターゲットの階層



出所) 藤本 (2017) 図 1 に基づき、執筆者作成。

こうした事業の「サービス化」に伴う上方移動は、人事管理にどのような変化や改良を要請するのか。それとも、しないのか。いわゆる日本的な雇用慣行の下で人材活用を実施していたと想定されるそれぞれの業界の代表的な大企業は、この上方移動を目指すなかで、いかなる人事管理を構築しようとしているのか。「地上」の世界における製品勝負の世界では、日本企業の人事管理の優位性が示されてきた³。では、「低空」の世界を攻める上で、いかなる人事管理が求められているのか。この点を知ることが、JILPT 編 (2017) において残された課題として指摘されていた企業内で生じている人事管理の変化を把握することに繋がっていくと思われる。

(2) 労使関係

上記のような動きの中で、労使関係はいかなる対応を実施しているのだろうか。JILPT 編 (2007) であれ、JILPT 編 (2017) であれ、日本的雇用システムを構成する主たる要素である企業別労働組合、ならびに、そうした労働組合が企業内で構築してきた協調的労使関係の現状については、ほとんど触れられていない。この間、非正規雇用にたいする対応については蓄積が進んだが、企業の競争力への貢献など、協調的労使関係がもたらしてきたとき

³ 例えばモノ作りの現場における高い稼働率を実証した小池・猪木編著 (1987)、生産ラインの改善活動やそれを可能にする労使関係を明らかにした石田・富田・三谷 (2009)、また、下請け企業との協力による改善活動を通じた生産性向上を明らかにした浅沼 (1997) やそこでの技能形成を明らかにした河野 (2009) など。

れるメリットにかかわる事柄について、取り上げられることが少なくなっているのではないだろうか。労使関係にかかわる知見の蓄積が求められていると思われる。

2. 調査体制

上記の着眼点に基づき、各調査チームが実施した事例調査をまとめたものが本報告書となる。その際、キャリアの変化や賃金制度の変化など、共通かつ単一の調査項目を設定するのではなく、それぞれのチームに独自で仮説を設定してもらい、調査を実施してもらうことにした。それぞれが担当する事例が持つ個性を大切することにした。調査において重視した項目は、各チームで異なるが、それぞれのチームと上の着眼点の関係は、以下の通りとなる。

(1) 事業の「サービス化」と人事管理

事業の「サービス化」と人事管理については、情報通信班、製造業班、情報通信班②の計3つのチームが、企業の人事管理の実態について調査を実施した。情報通信班は、既存の研究で日本的雇用慣行の下で人材を活用してきたとされている企業を対象に、通信事業からサービス業への事業構造の転換を目指す中で導入された人事制度とその導入に伴う労使交渉に着目している。人事制度の変化と労使関係の変化に関する知見の蓄積を目指したチームとなっている。チームは西村純、前浦穂高の JILPT の2名である。

製造業班は、日本を代表する大手製造業において、事業のサービス化とグローバル化を進める中で取り組んだ人事制度改革について取り上げている。JILPT 編(2017)が、日本的雇用システムの本丸と位置づけた製造大手企業の実態に関する知見の蓄積を目指したチームとなっている。チームは、山下充(明治大学教授)と藤本真(JILPT)の2名である。

最後の情報通信班②は、システムの受注生産とは異なる IoT サービスの展開を目指す IT 企業を対象に、そこで実施されている協力会社との連携による事業開発に必要な人材確保について調査を行った。これまで製造業においては、下請け構造の下、親会社と下請け会社の協力を通じて高品質の製品が開発・製造されていた。その際には「ゲストエンジニア」として下請け会社の社員が親会社の中で OJT の経験を積むことが指摘されている(例えば河野2009)。こうした2社間の協力の下での人材の調達や育成について、IoT サービスといった先の図序-2-2 でいうところの地上から低空への移動に伴っていかなる変化が生じたのか。この点について、製造業と同じく重層的な構造の下でシステムを開発運用してきた業種を対象に、その知見の蓄積を試みたのがこのチームとなる。チームは、古谷真介(大阪産業大学准教授)と西村(JILPT)の2名である。

(2) 第三次産業の企業の人事管理

産業構造の転換に伴う第三次産業における人事管理についても、2つのチームによってその知見の蓄積が目指された。人材サービス業班とコンテンツ産業班である。雇用の流動性が

高いと想定される2つの業種における人事管理の実態を明らかにすることを通じて、これまで蓄積の少ない世界の現状についての理解を深めることを目的としている。人材サービス業班は、佐野嘉秀（法政大学教授）と藤本真（JILPT）の2名である。コンテンツ産業班は、松永伸太朗（長野大学准教授）、西村純（JILPT）、藤本真（JILPT）の3名である。

第3節 調査結果の概要とインプリケーション

1. 調査結果の概要

（1）第1章「事業構造転換に必要な専門人材の人材マネジメントと労使関係」

第1章では、情報通信A社とそのグループ企業を対象に、従来の通信事業からDX（デジタルトランスフォーメーション）を中心としたソリューションサービスなどへの新しい事業に対応する必要性に迫られている中で導入された人事制度やその導入に伴う労使交渉を取り上げている。Katz（1997）によると、情報通信業は、かつては手厚い雇用保障、正規雇用中心、年功的な処遇など、各国とも類似の雇用慣行を構築していた。それが、70年代から80年代にかけての規制緩和の結果、アメリカやイギリスのアングロサクソン諸国は、雇用保障が消失し、日本およびヨーロッパは雇用保障を引き続き維持するなど、各国間の雇用慣行の相違が大きくなった。つまり、アメリカにおいてはNew Deal型への転換が進み、日本においてはOld Deal型が維持された業種だと言える⁴。Old Deal型を維持した企業の労使の対応を探ることで、事業構造転換の下で、企業の人事制度や労使関係におきている実態を明らかにすることを試みた。本章の主な事実発見は以下の通りである。

- ① 専門人材の確保のために一般社員層も対象とした新たな専門職社員区分が設けられている。新たな社員区分を設けることで、企業の事業戦略上、重要な専門人材を明確化している面がある。そして、その際の処遇制度は既存の総合職とは異なり、その水準は市場水準で設定されている。さらに、異動は特定の分野に限られており、定期異動の対象からも外れている。
- ② こうした非日本的な人事制度の導入において、組合も一定程度の発言を行っていることが明らかとなった。企業の事業転換を円滑に進めるために必要な人材の確保に貢献するような制度の設計にたいして発言していると言える。組合も会社の事業を発展させる上で、その必要性を認めて、制度設計に協力している。その際、退職金の取り扱いや処遇水準の決定などにおいて、総合職とは異なるルールの導入に協力的な態度を示し、経営側に対して意見している。一方で、既存の総合職社員との処遇のバランスや長期雇用慣行の維持といった既存の秩序を維持するために会社に対して発言している部分もある。このように、既存の総合職社員とのバランスを念頭に、差を設けるべきところは差を設

⁴ New Deal型とOld deal型については、例えばCappelli（1999）。

けるよう発言し、差を小さくすべきところはその差を小さくするよう発言している。

- ③ ただし、対象とする職位によって発言の程度に濃淡はある。非組合員層である管理職について、組合は、発言しないわけではない。しかし、意見を述べるといった関与に留めている。発言の程度に濃淡はあるものの、組合は、こうした専門職制度の導入や制度設計において一定の発言を行っている。
- ④ 協調的労使関係の下で、戦略の遂行と人事制度間の垂直適合が進められている。それまでは個別対応で対処していた専門人材の確保について、企業の戦略上重要な事業分野を伸ばすために必要な専門人材を対象に、新たな社員区分の導入が進められた。新たな社員区分としてブランディングすることで、組織として競争力のある処遇水準で企業が望む期間の活用を実現することが目指されている。そこで導入された制度は、特定のポジションでの活用を前提とした、市場ベースの処遇が適用される制度であった。そうした制度の必要性を組合も理解し、制度設計に協力している。
- ⑤ その結果、組織よりの人事制度と市場よりの人事制度が併存する一国二制度となっている。従来のコース別雇用管理に代表される性別といった属性面ではなく、事業を意識した一国二制度となっている部分が、伝統的な日本的雇用慣行の下での人事制度と異なっている点といえる⁵。
- ⑥ 本章で得られた事実をまとめると、人事制度上の変化として、一般職にまでおいた専門職コースが設立されている。そして、その際には、市場価値や成果に基づく処遇制度が適用され、長期的な決算ではなく、短期的なスポット契約の要素の強い労働力の取引関係が構築されている。一方、長期雇用慣行は維持される傾向がうかがえる。ただし、年功的な賃金カーブが維持されることは保障されていない。あくまで雇用が維持されるところに留まっている。もっとも、専門職コースに所属する社員は、組織の中の正社員の大多数を占めるわけではない。また、その数が劇的に増えるわけでもないと考えられる。正社員の大多数ではないが、一定数の規模の正社員として存在していくことが予想される。

（２）第２章「新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントの再構築－大手メーカーB社の取り組み」

第２章では、大手メーカーB社が2010年以降に実施した人材マネジメントの再構築について取り上げている。B社は、3つの観点から重要な分析対象であると言える。第1は研究史的意義である。同社は日本を代表する総合家電メーカーのひとつであるだけでなく、同社の人事制度や労使関係は、日本的雇用システムを代表するものとして、多くの研究が蓄積されてきた⁶。第2は同社のビジネスモデルについてである。リーマン・ショックによるかつ

⁵ 従来の一国の二制度の存在を指摘したものとして今野（2012）。

⁶ 例えば、Dore（1973）、須田（2015）、山下（2019）。

てないほどの業績悪化をきっかけに、同社は大規模な事業再構築に取り組むことになったが、その後、同社の業績は回復基調にあり、日本企業の復活モデルとして最も注目されている企業のひとつである。第3は人材マネジメントに関するもので、事業再構築の中で、同社は新しいビジネスモデルを構築するために大がかりな人材マネジメント体制の見直しをおこない、人事制度の大幅な改革を大胆に進めている。同社の人材マネジメント改革は、研究者やマスコミの間でも日本的雇用システムの変化につながるものとして大きな注目を集めている。本章の主な事実発見は以下の通りである。

- ① 新たなビジネスの創造に向けた人材の調達を、B社は内部育成と外部からの中途採用を組み合わせることで実現していこうと考えており、近年中途採用者数を増やしてはきている。ただ、現状は新卒採用者数が中途採用者数の2倍であり、内部育成を中心とした人材調達であると言える。また、今後も新卒採用を続け、新卒採用者を中心とした若手従業員を、非管理職の間は職務遂行能力の向上を目標に育成していく方針を堅持していくとしている。
- ② グループ全体でみると、グローバル共通の従業員格付け制度であるBGGの構築・運用が、人材の内部調達を促進すると考えられる。この構築・運用は、レポートライン、業績評価、処遇などが国ごとに異なるという問題を解決し、効果的な人材マネジメントをグローバルに展開するための取り組みの一環であるが、世界各地にいるB社グループの従業員を、事業や国籍を横断して評価することを可能にし、内部調達の地理的な範囲を大きく拡大することにつながっている。
- ③ B社本社において、中途採用者の比重が次第に高まっていきながらも、新卒採用者が多数を占め、今後も内部育成の方針が堅持されているのは、転職者の労働市場がまだ小さい日本の労働市場の現状を踏まえると、新卒労働市場の方が優秀な人材を確保できる可能性が高いと、同社が考えているためである。また、B社の採用行動が社会に与える影響も考慮されている。
- ④ グローバル共通の従業員格付け制度であり、B社グループ従業員の処遇を規定するBGGは、グループ内に存在する職務（ポジション）を、影響、折衝、革新、知識の4要素に基づいて評価したうえで、序列化した格付け制度である。配置から処遇に至る流れを考えると、各ポジションの持つ「価値」に見合う人材を配置するための評価・選考が行われ、配置された人材はそのポジションの格付けに対応する処遇がなされることとなる。したがって、B社およびB社グループ内の人材調達は、人ではなくポストが基準になっていると言える。
- ⑤ B社が人材マネジメントの改革の中で、人ではなくポストを基準とした人材調達を確立することに積極的な理由の1つは、同社グループにおける従業員を対象としたサーベイなどから、同社グループ内、とりわけ日本国内の事業所に年功的な順送り人事が広がり、

各ポジションに求められる人材を配置する「適材適所」が実現されていない実態が明らかとなったことである。ポストを基準とした人材調達は、こうした事態を改善するために必要と B 社では考えられた。

- ⑥ B 社におけるポストを基準とした人材の調達には、今後対応が求められる課題もある。例えば、ポジションによるグレードという BGG の体制の下では、従業員の昇進がポストの制約を受ける。こうした従来とは異なる昇進・昇格ルールをいかに従業員に納得させ、受容させるかは課題の 1 つである。あるいは、課長層以上のポストにおける異動やグレードの見直しにおいて、ダウングレードを経験する従業員の納得感を高めるための取り組みや、そうした従業員に対する配慮を、制度や慣行として取り込んでいく必要もある。さらには、従来の会社主導の配置・異動マネジメントの下、自らのキャリア形成に関して「待ちの姿勢」であった多くの従業員の意識を変え、社内・グループ内公募などを活用して、自律的にキャリア形成を行っていく体制・慣行を確立していくことも課題として浮上している。
- ⑦ そのような制度の下で、経営幹部層およびその候補者の選抜にあたって、①過去のパフォーマンス、②現時点でのコンピテンシーレベル、③将来の伸びしろ（ポテンシャル）という 3 つの評価軸を用いている点が挙げられる。過去の実績から将来の可能性に至る一貫性を評価することで、選抜された人材の活躍を担保しているものと思われる。こうした候補となる従業員については、入れ替えが実施されている。これは「適者」としてより妥当な人材の選抜と、選抜をめぐる従業員間の競争という 2 つの面から、選抜の効果をより向上させることが期待できる。そして、選抜・育成に対しては、現在の経営幹部層が積極的に関与している。このことは選抜・育成の効果を上げるとともに、選抜された人材の妥当性・正当性をより強くグループ内にアピールすることにもつながり、新たな経営幹部層確保の体制の定着に結びつく可能性がある。
- ⑧ B 社のこうした取り組みは、長期の勤続経験に基づく「職務遂行能力」の向上を前提に、配置・選抜・処遇を行ってきた、従来の「日本的雇用システム」における人材マネジメントのあり方に代わるものとして、社会的に認知されるであろう。そうなれば、B 社の人材マネジメント改革同様の取り組みが他企業（特に大手企業）にも広がっていき、日本的雇用システムに基づく雇用慣行に、これまで以上の変化がもたらされる可能性がある。
- ⑨ ただ一方で、B 社が新たに構築してきている人材マネジメントの内容と、日本的雇用システムに基づく雇用慣行を比較した場合に、共通している部分もある。まず、人材調達の方法として、内部育成に重点が置かれている点は共通している。また、非管理職層については、勤続経験に基づく職務遂行能力の養成という能力開発方針が堅持されている。これらの「共通点」が、B 社グループや、B 社と同様の取り組みを行う企業において、今後どのように捉えられ、どの程度変えられていくのか（あるいは変えずに維持されて

いくのか)が、新たな雇用慣行の形を左右するであろう。

(3) 第3章「IoT サービス事業における外部人材活用」

第3章では、IT企業C社を事例に、新規事業開拓における外部人材の活用について取り上げている。Cappelli (2008) は、New Deal 型雇用の難点に対処するために、オンディマンド型の人材マネジメントの必要性を提唱した。具体的には、企業が求めるタイミングで求めるスキルを外部から調達することの困難を克服するために目指すべきモデルとして、人材の内製と調達を組み合わせた人材マネジメントの構築を提唱した。IT業界はユーザ企業と協力会社の協働によってシステム開発を行ってきた。その意味では、伝統的に内部人材と外部の人材を組み合わせることで事業を運営してきたと言える。第3章は、C社における新規事業であるIoT (Internet of Things 以下、IoT) 事業を対象に、そこでの人材活用の実態を明らかにし、オンディマンド型の人材マネジメントのあり方について考察を行っている。本章の主な事実発見は以下の通りである。

- ① 特定の協力会社との間でアライアンスを構築し、外部人材の定着に関する合意を組織間で取り付けている。このような方法を選択した背景には、プロジェクトの初期段階において外部人材を準委任契約によって調達した際に、C社が望む期間の定着とはならず、人材確保において問題が発生したためである。プラットフォームを構築し、サービスを開始する直前に外部人材が開発チームを離れてしまい、C社のIoTサービスは、3ヶ月毎にバージョンアップを行うという開発工程を維持することができなくなった。事業の継続性と安定性を確保するために、外部人材の活用において何らかの工夫を行う必要にせまられることになったわけである。こうした課題への対策として、協力会社とアライアンスによる人材調達体制が構築された。
- ② その際に、C社は協力会社の技術者に対しても教育投資を行っている。このこと自体は、自動車産業において既に指摘していることであるが⁷、IT業界における新規の事業開拓においても、同様の取り組みがあることが明らかとなった。それに加えて、外部人材への教育訓練投資において、一定の経験を積んだ技術者のみならず、未経験の新人技術者も投資の対象としている⁸。このように、外部人材の安定的かつ継続的な供給に対する協力会社へのコミットを取り付ける際には、協力会社にとっても一定のメリットがあるような方法が選択されている。双方が共に成長できるような体制が構築されていると言えよう。

⁷ 例えば河野 (2009)。

⁸ 河野 (2009) でも、部品メーカーの技術者が完成車メーカー社内で設計に参加することで、その技能の伸張を指摘している。しかし、その技術者は、社内において設計業務を数年間経験した上で、完成車メーカー社内で設計業務にたずさわっている。新人技術者を参加させている訳ではない。IoT サービス事業のように、意図して、外部の新人技術者を受け入れ、易しい仕事からより難しい仕事へというOJTは行われていないと言える。

- ③ IoT 事業の立上げから現在までの変化をたどった際に見えてくる特徴として、新規事業の安定的な展開に必要な技術者の確保において、人材供給元である協力会社と人材の受け入れ先である C 社の間には次のような関係が成り立っていることが挙げられる。すなわち、技術者の雇用責任については協力会社が持つものの、その技術者への教育投資は C 社が負担している。このように、直接的に雇用はしないが、人材育成は行うという関係を構築している。そのような関係のもとで、IoT サービス事業を展開する上で必要な外部人材の確保に努めている。C 社側から見ると、雇用責任は負わないものの、育成責任は内部に抱えていると言える。人材活用の混合形態（Hybrid）が生まれていると言えよう。
- ④ こうした変化の背景には、IoT サービス事業の収益確保の方法が挙げられる。IoT 事業では 3 ヶ月毎にバージョンアップを繰り返すことによって、サービスの魅力を向上する点に収益の源泉がある。そのため、外部人材の継続的・安定的な供給は、事業の成否に影響を与えるとと言える。そのような外部人材の調達体制を構築するために、雇用のコストは協力会社が負担するかわりに、技術者の教育訓練費については、C 社側が負担するという長期にわたる関係の構築が目指されている。

（４）第４章「人材サービス業企業の人事管理」

第４章では、サービス産業のひとつとして、人材派遣や職業紹介といった人材サービス業を営む企業に見られる人事管理の慣行の特徴を取り上げている。雇用者の規模の点で、日本企業の人事管理の慣行に見られる特徴を明らかにするうえで、サービス産業を等閑視することはできない。人材サービス業は、対法人サービス業のひとつである。もちろん対法人サービス業の事業内容は多様である。とはいえ、法人企業に対する営業活動が事業の中心となることはおよそ共通と考えられる。大手企業であれば、その主な担い手は大卒ホワイトカラーとしての営業職の社員（いわゆる「正社員」）であろう。人材サービス業は、こうしたタイプの社員の人事管理が典型的に行われる業種のひとつと考えられる。本章の主な事実発見は以下の通りである。

- ① 事例各社とも、大卒者を対象に新卒採用を行っている。基本的には、営業職への配置を想定して新卒採用を行っている。営業職を一般層（非管理職）として担う若手の人材の確保、将来的に管理職層を担う人材の確保などを目的として、継続的に新卒採用を行う方針がとられている。とはいえ、他方で、20 歳台を中心に、主として営業職を担う人材を中途採用により確保している。
- ② 調査時点において、事例各社とも、採用者の比率では新卒採用者よりも中途採用者のほうが大きい。営業職も含めて、管理的職位への中途採用が行われている。また、特に営業職以外の分野については、技術職等の専門職を中心として、管理職層を含めた社外か

らの採用による人材確保も広く行われている。これらの分野では、社内での専門職としての人材育成や、営業職からの職種転換によるよりも、中途採用により高度な人材を確保しやすいと判断されていると考えられる。

- ③ 事例各社とも、もちろん一般層として新卒採用ないし中途採用した社員から、管理職層への昇進には、一定の勤続を要する。とはいえ事例各社においては、キャリアの早い段階から昇格には差が出ている。さらに、管理職層への昇格においては実質的な選抜が行われている。結果として、一般層の社員として長期的に勤続する社員も見られる。グループ D について、各事業分野の中核企業である D1 社と D2 社の営業職の社員に限定してみると、新卒採用の社員では、20 歳台のうちから昇格のスピードに差がついている。早い場合には 20 歳代半ば (D2 社) ないし 30 歳前後 (D1 社) で、管理職層の格付けに昇格する社員も見られる。外資系 F 社についても、管理職層手前の「主任」への昇格の有無やタイミングにはバラツキが見られる。同社では優秀な人材の定着化のために早期の抜擢が必要となることが指摘されている。
- ④ 事例間の共通点を中心に、より積極的に、人材サービス企業に見られる人事管理の特徴を整理すると、営業職として 30 歳前半までの若年層を採用し、その中から人事評価の成績を重視した実質的な選抜を伴う「早い」昇格・昇進、これに対応した個別的な教育訓練投資を通じて、管理職層および経営層の人材を確保する。こうした選抜や中核的な人材の確保が人材サービス業で可能となる背景としては、営業担当者としての基本的な技能形成の期間の短さと、その後の技能向上に関する人によるバラツキの大きさを指摘できる。
- ⑤ 企業による選抜・育成の過程では、事業および人材育成上の要請に応じて各事業部門主導で柔軟な配置転換も行われる。職務ではなく能力による社員格付けに対応する能力給の賃金制度がこれを支える。ただし非年功的な昇格管理と、およそ役職に対応する管理職層の格付けにより、人件費の経年的な増大が抑制される。また、非管理職層を中心に一定の離職があることで、非管理職層への人材の長期の滞留が緩和されるとともに、営業職への若年層の継続的な採用が可能となる。その中から優秀層を早期に選抜し、高付加価値型の営業部門への配置や、管理職層・経営層の人材確保を図っている。他方で、営業職からの社内での人材育成の延長線上にない技術職やスタッフ職の専門的人材については、積極的に中途採用により確保している。
- ⑥ こうした人材サービス業の人事労務慣行を、これまでの日本的雇用システムにおける慣行と比較してみる。総じて、経営層や管理職層、「マーケット・メイキング」を担う高度な営業人材については、新卒採用者と中途採用による若年層を人材の供給源として、「早い」選抜にもとづき、主として企業内での人材育成を通じて確保されている。またこうした人材育成を支える、能力に基づく格付けや能力給の賃金制度、企業の権限に基づく配置転換も維持されている。これらの点には、従来の日本的雇用システムにおける慣行

の特徴が、色濃くみられる。一方で、早期・選抜型の人材育成が行われ、年齢や勤続を重視した昇進・昇格の慣行は希薄であることや、躊躇なく補完的な中途採用が行われることは、事業展開や事業を主に支える人材の特性に沿った、日本的雇用システムにおける慣行の「変化」・「進化」の側面と見ることもできるだろう。

(5) 第5章「クリエイティブ産業における製品／人材ポートフォリオについての試論－内部人材が活用される論理に着目して」

第5章では、コンテンツ産業を中心にいわゆるクリエイティブ産業と言われるような世界において展開されている人事管理について取り上げている。日本的雇用システムの動向をめぐる調査研究は大企業製造業を中心に展開してきたが、近年は第三次産業の動向を含めた考察が求められるようになってきている（JILPT 編 2017）。本章は、そうした第三次産業に含まれながらも雇用システムの考察のなかに含まれてこなかったコンテンツ産業を取り上げ、同産業における労働市場や企業の人事戦略を捉えるための試論を展開している。本章の主な事実発見は以下の通りである。

- ① いずれの事例においてもクリエイティブ産業では職種別労働市場が発達している。この職種別労働市場は、商品としてのメディアに関連するジャンルなどに基づいてさらに細分化されていることも示唆された。
- ② 職種別労働市場でスキル形成がなされることを前提としつつ、どの事例でも「労働関係分離不可能性」の高低によって雇用区分が使い分けられていることが示唆された。正規雇用者が活用されるかどうかの区分としては、その企業の中核的な事業を支えるチームに貢献できるかどうか重要な指標となることが明らかにされた。
- ③ I 社の事例から示唆された点として、事業部を横断する形で新規事業を推進するマネジメント人材については、例外的に新卒採用・内部育成を重視した調達が行なわれることが示唆された。この知見の一般性についてはまだ検討の余地があるが、コンテンツ産業においてマルチメディア展開が一般的となっている動向を踏まえると、一定程度他の企業にも適用の余地が存在する。
- ④ 事例企業における中途採用者のキャリアを見ると、業界内における企業ランクに応じて下から上に向かって移動していくという構造が存在していることも示唆された。その際、必ずしも採用時の処遇の上昇を伴っていない場合がある。雇用の安定を重視した移動パターンも存在するのかもしれない。

2. 得られた事実

(1) 事業の「サービス化」と雇用慣行

以上で挙げた各章の知見に基づくと次のような点を挙げることができる。まず、第1章か

ら 3 章の知見から、①長期雇用慣行⁹は持続されていると考えられること、ただし、②その内部で変化も生じていることが示唆される。第 2 節で示した「地上」から「低空」への移行を目指す中で、確かに変化が生じている部分もある。

第 1 章の A 社と第 3 章の C 社では、ある種のハイブリッド型の人事管理の下で、人材を活用していこうとしていた。A 社では、組織の基準に基づいた処遇水準が適用される正社員区分と市場の水準が適用される正社員区分（専門人材用の社員区分）の 2 つの社員区分が併存しつつ、新たな事業への進出が目指されていた。このように、組織のルールと市場のルールが、同一企業内で併存するハイブリッド型の人事制度が構築されている。従来から正社員間で異なる人事制度を適用する一国二制度は指摘されていたが、その際の分類基準は性別であることが多かったと思われる。事業を軸とした二制度の構築は、新たな動きと言えるかもしれない。

また、こうした一国二制度が生まれている背景として、外部労働市場の存在を意識せざるを得ない環境に置かれていることが挙げられる。人材獲得競争の相手が高い報酬を提示する外資系であることに加えて、社内で専門人材として活躍できるスキルを有した人材のリテンション対策としての面も、こうした制度が導入された背景にはあった。こうした環境は、一般社員層にも専門職コースを設けるといった、従来の複線型人事管理とは異なる人事制度の構築を促していると言えよう。

C 社では、協力会社との協働関係の再構築の中で、組織と市場の間の混合形態（ハイブリッド）を作り出し、新たな事業の開発に取り組んでいた。特定の協力会社と中長期的な関係を構築することで、新規事業に要請される開発速度の維持に努めていた。その際には、C 社は協力会社の社員の教育投資にかかるコストを負担していた。こうした取り組みが行われる背景には、新規事業である IoT サービス事業の特徴があった。こうした事業は、一度システムを設計すれば終わりではなく、そのサービスの利用者数を維持、拡大させていくために、定期的にシステムのアップデートを実施していく必要がある。そして、参加者から徴収するサービス料が主な収益源となる。継続的なアップデートのためには、中長期的に同じプロジェクトに参加する人材を確保する必要がある。また、欠員が生じた際の迅速な補充を可能とするような体制を整える必要もある。既存事業との兼ね合いで必要な要員を確保するためには一定数の外部人材に頼らなければならない中で、上記の要請を満たすために、市場でも組織でもない混合形態を通じた人材調達への取り組みが生まれている。

一方、B 社では、内部人材の配置のルールを変えようとしている動きが見られた。その人材のパフォーマンスのみを見るのではなく、将来の可能性（ポテンシャル）も踏まえた人材

⁹ 長期雇用慣行とは複合的な概念であり、新卒一括採用や長期勤続など様々な現象を含んでいる。ここで言う長期雇用慣行の持続とは、新卒一括採用による採用慣行や長期勤続を想定した人材活用などが維持されていることを基にしている。また、社長や事業本部長といった組織階層の上位層の人材については、基本的には内部人材（新卒採用者、もしくはそれと同等の位置づけで組織階層の下位層で採用した中途採用者）から確保しようとしているという点も事例企業の特徴として挙げることができる。

配置を行っていきこうとしている。過去のパフォーマンスに加えて、将来の伸びしろ（ポテンシャル）も踏まえて、経営リーダー層の抜擢を行おうとしていることは、見逃せない変化である。単に、昇進年数の早期化に留まらない、人材を選ぶ際のルールの変更が試みられていると言える。もっとも、そのための適切な評価基準の設定については模索中であることも窺われた。候補生グループから入れ替わりの対象となった従業員のモチベーション維持への配慮の問題を解決していくためには、選ばれる基準の明確化が求められると思われる。「将来の伸びしろ（ポテンシャル）」を測る基準の設定の成否が、こうした実績とポテンシャルの双方を加味した抜擢人事が従業員に受容されるかどうかのポイントになってくるとと思われる。

（２）第三次産業における人事管理

第三次産業ではいったいどのような人事管理の下で人材が活用されているのか。まず、第4章の知見から、人材サービス業においても①社長や事業本部長クラスといった企業の階層の中でも上位層に位置づけられるポジションの調達方法は、内部登用が主流であることが示唆される。そしてその際には、②早期選抜も積極的に実施されている。と同時に③中途採用による人材確保も積極的に行われているようである。これらの指摘は、①内部登用という側面を見れば日本的な人事管理と類似しているとも見てとれるが、②早期選抜や③中途採用といった側面を見ると、非日本的とも見てとれる。いずれにせよ、製造大企業で言われてきたような典型的な日本的雇用慣行において指摘されてきたような人材活用とは異なる特徴を有していることは、確かなようである。

また、第5章の知見からは、①コンテンツ産業において職種別労働市場が形成されており、特定の職種を単位に、より高い企業ランクに上がっていくようなキャリアが存在していることが指摘されている。そして、その際には、処遇の上昇というよりは、雇用の安定が優先されることもあるようである。その一方で、②新規の事業として行われるマルチメディア展開においては、新卒採用を通じた人材確保が目指されていることも指摘されている。1つのコンテンツを多様な分野に展開していく上では、長期雇用を想定した人材が馴染むのかもしれない。事業スパンの長期化と扱う分野の多様性から、その事業の中核を担う人材を内部で育てて確保しようとしている傾向が窺える。

もっとも、この場合、一部の限定された領域のみ新卒採用と内部育成が発生するという意味で、企業内の傍流として長期雇用に基づいた人材の内部調達という仕組みが企業の中に生まれつつあるのかもしれない。いずれにせよ、コンテンツ産業においても製造大企業で言われてきたような典型的な日本的雇用慣行とは異なる特徴の人材活用が実践されているようである。

（3）新たな人事制度の導入と企業別組合

さて、第1章では労使関係についても取り上げている。この点にかかわり、必要な人材の外部から調達や内部の人材のリテンションに必要な人事管理の構築のために、労働組合もその制度設計に協力していた。

その際、既存の総合職に適用される人事制度と専門人材に適用される人事制度の間に軋轢が生じないようにしつつ、専門人材の確保のために必要な外部労働市場でも競争力を保てるような人事制度の設計が目指されていた。このように、集団的な労使関係は、必ずしも新たな人事制度の導入を阻害するわけではなく、企業内において2つの異なるルールの併存を可能にすることに貢献している面もある。もちろん、労働組合の存在が変化の幅を緩やかにする面もあるが、在籍する社員の不満を許容できる範囲内に抑えたうえで、変化を生み出していくために、企業別組合が一定の役割を果たしていることは見逃してはならないと思われる。このことから、協調的労使関係は、既存事業における効率性の向上に寄与するだけでなく、新規事業を通じて新たな市場を取りに行くうえでも、一定程度寄与していると言える。

3. インプリケーションと課題

事例報告という位置づけにある本報告書で得られた限られた知見から、何か一般的なことを述べることには慎重である必要がある。そうした点を自覚しつつも、以下で、雇用改革、企業の人事管理、労使関係、流動人材についてそれぞれ、インプリケーションと今後の課題を述べておきたい。

（1）異なる雇用慣行の併存可能性（棲み分けの可能性）

さて、第1章から第3章の知見に基づくと、元々日本的な雇用慣行の下で人材を活用していたと考えられる企業では、自社の雇用慣行そのものの転換を目指しているわけではないと言える。既存の雇用慣行を維持しつつ、時代に適応するために自社内の人材活用のルールの改良を目指していると言える。一方、第三次産業を取り扱った第4章や第5章の知見に基づくと、日本的な特徴を有しつつ、非日本的な特徴も見られた。その意味で、異なる雇用慣行が併存している可能性が示唆される。つまり、片方がもう片方にとって代わるという二者択一ではなく、棲み分けが行われている可能性がある。この点は、雇用改革について議論する上で重要なポイントとなってくると思われる。

しかしながら、この点について断定的な結論を得るためには、第三次産業における人事管理をより深く解明していくことが求められると言えよう。特にその判断を難しくしているのが、中途採用者の位置づけである。例えば人材サービス業の人事管理では、営業職系の管理職においても中途採用が存在していることが指摘されている。この点を念頭に置くと、内部登用が、新卒で上がってきた管理職なのか、途中で確保された管理職なのかによっては、人事管理にたいする解釈も異なってくると思われる。また、中途採用がマーケティングといっ

た企業の経営方針に基づいて具体的な事業戦略を構築していくような部署においても活用されているという指摘を念頭に置くと、企業の中核業務を担う社員の人材調達方法に対する解釈も変わってくる。市場の開拓を担う営業社員については、新卒採用や若年中途採用者を内部で育成し、登用していく慣行が構築されていることは、第4章において指摘されている。では、次の開拓すべき市場を考える事業企画やマーケティングといった業務に携わる社員はいかなる方法で確保されているのか。第三次産業が日本的な人事管理の改良型と言えるのか、それとも、それとは軌を一にする雇用流動型の人事管理に近いものを導入しているのか。この点に対する回答を得るためには、サービス業と呼ばれる業種における人事管理の知見をさらに蓄積していく必要がある。

(2) 企業の人事管理（「人基準」と「仕事基準」を越えて）

第2節で述べた「地上」から「低空」への移行を目指す中で、人事管理にはいかなる変化が見られるのか。この点について、第2章の知見に基づく、企業内部における人材の選抜方法に変化が生じていた。本人が出したパフォーマンスだけではなく、ポテンシャルも重視するという、選抜基準の変更である。過去に積み重ねてきた結果の蓄積、すなわち、過去のパフォーマンスは、変化の小さい既存事業においては判断基準として適していたのかもしれない。一方で、新たな世界へと打って出る際には、そうした基準だけでは測れない要素が増しているのかもしれない。このことは、単に昇進年齢が上がった、下がったといった選抜時期のみでは捉えられない組織内部の人事管理の変容を示していると言える。ポテンシャルを捉えるための人事制度の構築が、日本的雇用慣行の下での人事管理の挑戦としてあるのかもしれない。もっとも、ポテンシャルといったものを判断する際の納得性の担保の方法については、不明瞭な点も残されている。企業なりのこの点に対する克服の方法を追っていくことは、企業の中の人事管理の変化を捉える上で重要になってくると思われる。

この点を念頭におくと、人事制度の変化を捉える上で、「人基準」か「仕事基準」か、といった従来の議論の延長線上ではない視点で、企業の人事制度を捉えていく必要性が出てきている可能性がある。変化の方向性やその可能性を把握するためには、従来とは異なる新たな軸で企業の人事制度を見ていく必要もあるのではないだろうか。そのために必要な具体的な分類の軸を考えていく必要がある。

(3) 「低空」への移行と労使関係

「低空」への移行において、長期雇用を前提とした人材活用と雇用の流動を前提とした人材活用を併存させていく上で、企業別組合を基礎とした企業内の労使コミュニケーションが一定程度寄与していることが、第1章の知見から示唆される。企業別組合は、近年の雇用システムを巡る議論では取り上げられることは少ないが、新たな人事制度の構築を円滑に進めるために、労使コミュニケーションが有している可能性を今一度考えてみる必要があると思

われる。

人事管理が人を扱う以上、事業から要請されるニーズと従業員のニーズをすり合わせていく必要がある。その双方を良く知った者同士が望ましい制度を構築していくことが求められると思われる。少なくとも第1章が取り上げた組合は、過去の制度の維持に固執するような存在ではなかった。労働者側の団体における思考の柔軟性が確保されるのであれば、事業構造の転換において必要な人事制度の構築において、労使コミュニケーションが果たせる役割は小さくないと思われる。そして、柔軟性は、企業経営への貢献という視点から見た際の日本の企業別労働組合の1つの長所であったと思われる。今求められている「地上」から「低空」への移行における労働需要側と供給側双方にとって望ましい雇用慣行の構築において、企業別組合を軸とした労使関係の充実を図ることを検討していくことは、必ずしも的外れなことではないのではなかろうか。

(4) 流動人材の特徴

Cappelli (1999) は、長期雇用ではなく、人材の流動化が、一部の産業や地域において雇用のオルタナティブとして台頭することを予想した。確かに、第三次産業の人事管理を調査した結果からは、そうした流動人材を活用する人事管理モデルが存在することが示唆される。加えて、コンテンツ産業の例にみられたように、よりランクの高い企業へと上方移動するような流動もあるようである。もっとも、その際には、当該流動人材は、必ずしも年収の上昇を求めているのではなく、雇用の安定を志向している場合もある。より高いセーフティネットを求めての移動と言えるかもしれない。本事例調査は、企業や組合などの組織を対象とした調査が主であったため、個人の動向については追えていない。しかしながら、流動人材が企業に活力をもたらす尖った人材ばかりなのかと問われると、必ずしもそうではない人材もいる可能性がある。こうした実際に流動している人材の特徴を踏まえた上で、雇用改革に関する議論を展開する必要もあると思われる。

以上、本事例で得られた知見はあくまで少数の企業の取り組みであり、これを一般化することは留意が必要である。しかしながら、事例調査を通じて明らかになったことは、日本の雇用慣行や企業の人事管理を分析する際には、これまでとは異なった視点で分析していく必要があることを示唆していると言える。対象を正しく把握するための「眼」を継続的に鍛えながら、雇用社会の実態の解明に取り組んでいく必要があるように思われる。

参考文献

【日本語文献】

- 浅沼万里（1997）『日本の企業組織革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社.
- 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.
- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社.
- 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.
- 熊沢誠（1993）『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫.
- 小池和男・猪木武徳編著（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.
- 河野英子（2009）『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』白桃書房.
- 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.
- JILPT（2022）『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』労働政策研究・研修機構.
- 須田敏子編著（2015）『「日本型」戦略の変化—経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社.
- 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.
- 藤本隆宏（2017）『現場から見上げる企業戦略論—デジタル時代にも日本に勝機はある』角川新書.
- 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.
- 山下充（2019）「企業コミュニティの変容と人事部門の役割—国内大手製造業 3 社への聞き取り調査から」『社会学年誌』No.60 pp. 57-71.

【英語文献】

- Cappelli,P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press (若山由美訳 (2001) 『雇用の未来』日本経済新聞出版社).
- Cappelli,P. (2008) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Review 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』日本経済新聞出版社) .

Dore, R. P. (1973) *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, George Allen & Unwin (山之内靖・永易浩一訳(1987)「イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学」筑摩書房).

Gordon, Andrew. (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) .

Katz, H.C. (1997) *TELECOMMUNICATIONS : Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*, Cornell University Press.

第1章 事業構造転換に必要な専門人材の人材マネジメントと労使関係

第1節 問題関心

以下の発言は個人的な見解を含んでいる面があることを断った上で、A社労組本部のインフォーマントが述べた発言である。

「さっき話にあったように、やっぱり労働条件なども、それぞれの業種業態に合わせて、もうちょっと工夫したほうがいいんじゃないかなと思うのですけれども、ある種、僕らもさっき言ったグループ全体での雇用保障の関係で制度を整えておかないといけないというような話もあれば、会社は会社で、そこはある種、グリップしておきたいみたいな話もあったりして、事業の実態に合わせてそれぞれ変えていくということについて進みづらい現実があるのかなと思っています。そこでいつも議論になるのは、結局、見直し前後で賃金の差があると、一旦、今出している賃金というのは下げられないものだから、それに関わるいろんな措置が出てくるので、会社も、では柔軟に賃金制度を変えていこうかみたいなことは、結構慎重かなと」。

この発言から分かることは、①事業に合わせた人事管理の構築の必要性があることを組合自身も感じていること、しかしながら、②人事管理はその他の要因の影響も受けるため早急な変化を行うことが難しく、会社の人事も変化について慎重になってしまう部分があること、そして、③そうした問題意識を抱えながら労使間で議論が行われていることである。また、上の発言から、本章が対象とするA社の労組は、会社の経営に協力するというスタンスを前提に雇用保障と処遇の向上を目指す日本の典型的な企業別組合の特徴を示していることが分かる。

さて、本章の目的は、事業構造の転換を進める上で必要な人材マネジメントの構築に対する労使の対応について明らかにすることである。日本の特徴とされる協調的労使関係は、企業の事業戦略の変化が要請する人材マネジメント上の変化に対して、いかなる対応を行っているのか。そして、その対応は日本的雇用慣行にいかなる変化をもたらしたのか、もしくはもたらす可能性があるのか。これらの点について、事業を生み出し発展させる際に必要となる専門人材の確保を目的に導入された制度とその制度の導入における労使の対応を通じて迫っていきたい。

高度専門人材の必要性は、すでに日経連の「雇用ポートフォリオ」で言及されてきたと共に、そうした人材はあまり広がらなかったとされている¹。日本の雇用システムに馴染みにくいとされている人材を対象とした制度に対して、典型的な日本の労使関係の特徴を有する

¹ 日経連の関係者へのオーラルヒストリーをまとめた八代他編（2015）を参照。

企業の労使はどのような対応を行ったのか。本章ではこの点に注目することで、上で示した目的の達成を試みる。

ところで、本章は情報通信業を対象としている。情報通信業を取り上げる理由は次の通りである。まず、国際的に見て雇用慣行の分散が進んでいる業種だからである。情報通信業の国際比較調査を実施した Katz (1997) によると、情報通信業は、かつては手厚い雇用保障、正規雇用中心、年功的な処遇など、各国とも類似の雇用慣行を構築していた。それが、70年代から80年代にかけての規制緩和の結果、アメリカやイギリスのアングロサクソン諸国は、雇用保障が消失し、日本およびヨーロッパは雇用保障を引き続き維持するなど、各国間の雇用慣行の相違が大きくなった。つまり、アメリカにおいては New Deal 型への転換が進み、日本においては Old Deal 型が維持された業種だと言える²。Old Deal 型を維持した企業の労使が、従来の通信事業から DX（デジタルトランスフォーメーション）を中心としたソリューションサービスなどの新しい事業に対応する必要性に迫られている中で、いかなる人事制度を構築しようとしているのか。この点を知ることは、日本の雇用慣行の変化や行方を考える際の参考になるとと思われる。

また、高橋（2017）の指摘の通り、情報通信産業は、就業者数が伸びている産業である。その意味でこの業種の雇用慣行を明らかにすることは、量的な面でも日本の雇用慣行の変化や行方を考える際の参考になるとと思われる。

第2節 先行研究と分析視角

1. 先行研究

周知の通り、日本は企業別組合を基礎とした労使関係を構築している。この企業別組合を軸として協調的な労使関係を構築してきた。久本は、その際の特徴として、法律による規定が無いにもかかわらず、経営戦略、組織改編、人事制度改革など幅広い事柄について情報共有していることを指摘する（久本 2008）。

協調的労使関係の下、日本の組合が事業計画、組織改編、業績管理、人事制度の構築など広範囲にわたるテーマについて発言していることは、既存の労使関係研究で言及されてきたことである。そして、その際には能力査定を導入といった経営の効率性の向上に寄与するような事柄についても発言している（例えば中村・平木 1996）。また、賃上げの抑制など、労働者にとって不利益になるような事柄であっても必要であれば発言している（例えば梅崎・南雲 2009）。さらに、企業を持続的に存続、成長させるために、組合は、人事制度や作業組織に留まらず、経営方針、事業計画、業績管理などに対しても発言してきた（例えば仁田 1988、佐藤 1996、兵藤 1997、呉 2012、上田 2020 など）。

こうした労使が法律の規定の有無にかかわらず、自主的に情報共有を行い、その下での経

² New Deal 型と Old Deal 型については Cappelli (1999) を参照。

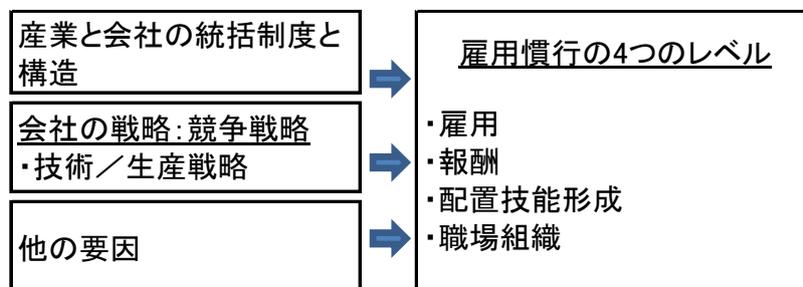
営や雇用に関わる幅広いテーマに対して組合が発言することは、欧米の労使関係とは異なる日本の特徴だと言えよう。

そのような労使関係の下、事業の転換を迫られた際にも組合が発言していることも、企業のリストラクチャリングに関わる労使交渉の研究を中心に明らかにされている。組合は、従業員の雇用維持のための配置転換（例えば仁田 1988、久本 1998）やスムーズな企業間移動（出向や転籍）実施への貢献（例えば青木 2008、梅崎 2011）、組織や事業の存続のための賃金カットの受容（例えば藤本 2009、呉 2019）に協力していることが明らかにされている。また、呉（2019）は、組織再編の際に、新人事制度の構築に貢献したことを紹介している。

ただし、管見の限り、既存の事業から新たな事業へと事業転換が目指される中で必要となる人材の確保や、その人材に対する適した処遇制度の構築にかかわる組合の対応については、先行研究では十分には蓄積されていないと思われる。このように、既存の事業をさらに伸ばすために必要な人事施策や既存事業の後退局面における処遇や雇用維持に関する組合の活動については十分な蓄積がある一方で、新たな事業の立ち上げを目指す中での組合の活動については言及が十分になされていないと言える。つまり、企業の事業戦略の変更に対する組合の対応については言及がなされていない部分が残されている。

2. 分析視角

図 1-2-1 伝統的な労使関係研究の分析フレームワーク



出所) Locke, Kochan and Piore (1995) と Katz (1997) に基づき執筆者作成。

企業の戦略変更は、労使関係研究において、すでにそのフレームワークの中に組み込まれてきた（例えば、Locke, Kochan and Piore 1995 や Katz 1997）（図 1-2-1）。例えば、Locke, Kochan and Piore (1995) は、労使関係研究のフレームワークを提示する中で、「企業レベルにおける事業（競争）戦略 (business (competitive) strategy) と生産戦略 (production strategy) (p.24)」を組み込む必要性を主張する。その中で Locke らは、多くのアメリカ研究が、雇用慣行と密接に関連すると考えられるものとして (expected to be tightly coupled with employment practice)、2つの競争戦略を強調する傾向があることを指摘する。その2つとは、①コスト重視の生産戦略と②品質、革新、差別化、柔軟性を重視する生産戦略であ

る。そして、アメリカにおいては、それぞれの生産戦略と企業が採用する雇用慣行には密接な関係があることを指摘する。

さて、Locke らの研究から分かることとして、労使関係研究が主たる関心を置いていた戦略とは、生産システムにおける生産戦略であったことが挙げられる。つまり、労使関係研究が戦略を意識する際の関心の多くは、企業が生産システムの変更に伴う職場慣行の変化や交渉・協議内容の変化など、同一事業の下での技術／生産戦略の変更に伴う職場組織における機能的柔軟性の向上と労使関係の変容に向いていたと言える。日本においても石田他(1997)や石田・篠原(2010)が生産システムと労使関係について取り上げている。ここでも職場組織の機能柔軟性の向上に対して、企業内の労使関係が与える影響にその主たる関心が置かれている³。

企業の戦略を意識した労使関係研究について大胆にまとめると、生産システムの変更と労使関係を主たる対象とし、生産システムの変更が目指す機能柔軟性の向上の成否について関心を置いてきたと言える。もともと、機能柔軟性の変化は従来の職場におけるワークルールの変更をもたらすものであるため、ワークルールの変更を主たる研究テーマとする労使関係研究が企業の戦略について生産システムに注目したことは、労使関係研究の正攻法であったと言えよう⁴。

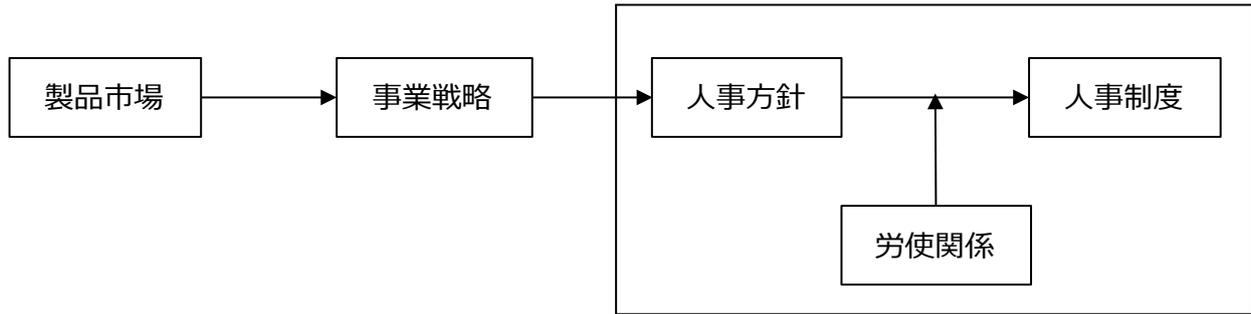
しかしながら、戦略人事やタレントマネジメントなど、企業の事業と人材マネジメントの関心に関心を置いている研究の知見をかりると、戦略が対象としている範囲は生産システムに限られるものではない。例えば、Allen and Wright (2007) が戦略人事の課題として挙げているビジネスの転換とそれに適合的な人事管理の構築、すなわち、事業の変化と人事管理の垂直適合の問題にかかわる組合の対応については、既存の労使関係研究では十分に蓄積が進んでいるとは言えない。また、戦略的タレントマネジメント論において Collings and Mellahi (2009) が指摘するような、組織にとって重要なポジションに対する内部登用と外部調達を組み合わせるような人事制度に対する組合の対応についても、既存の労使関係研究では取り上げられていない。労使関係研究においても、事業の転換を目指す中で労使がいかなる制度や職場慣行を構築しようとしてきたのかについて、取り上げていく必要がある。

この点に関わり本章では、事業の転換に必要な人材の確保を目的に新たに導入された人事制度とその際に行われた労使交渉を取り上げる。本章の分析の焦点を示したものが図 1-2-2 である。

³ 技術革新に伴い必要となる技能育成の実施や育成方針の策定を取り上げた隅谷編(1985)でも組合が取り上げられているが、既存事業における効率性の向上と労使の対応がその主たる関心に置かれている(例えば小池 1985、神代・永野 1985、梅澤 1985 など)。

⁴ 生産システムによる職場のルールの変容を取り上げた研究として、例えば Katz (1985) がある。

図 1-2-2 本稿の分析の焦点



出所) 執筆者作成。

本章では事業戦略の推進のために立案された人事方針に基づいて作られる人事制度に対して労使関係が与えた影響について注目する。特に、①事業構造の転換に伴い発生した人材ニーズ（専門人材の確保）から作られた制度の実態と②その設計過程における労使の対応に焦点をあて、新たな事業の展開に必要な人材確保において労使関係が与えている影響について明らかにする。その上で、作られた制度や労使の対応から示唆される、日本的雇用慣行の特徴を有していた企業の人材活用（雇用、処遇、配置など）の変容の可能性について指摘したい。

分析の対象とするのは、通信事業から DX を中心としたソリューションサービスなどの新しい事業への転換を進めている A 社グループである。本章では A 社グループにおける①必要な専門人材を確保することを目的に導入された人事制度と、②その導入過程での労使交渉の内容を取り上げる。A 社グループは、従業員規模 5000 人以上の情報通信業の大手であり、通信事業から決済サービスなどのサービス事業まで幅広く事業を展開している。また、長期雇用慣行、職能資格制度、定期的なジョブローテーションなど、日本的雇用慣行の特徴を有している。そのような A 社グループにおける人事制度と労使関係の実態を通じて、日本的雇用システムの変化の現状や可能性について考えてみたい。

第 3 節 A 社グループの人事制度と労使関係の特徴

A 社グループは、本社とグループ会社があり、各グループ会社はそれぞれが担当する主要事業分野を中心に様々な事業を展開している。本章では、本社とそのグループ会社である A1 社と A2 社を対象に議論を進める。それに先駆けて、本節では A 社グループの人事制度や労使関係の概観について簡単に触れる。

1. A 社グループの人事・賃金制度

(1) グループ共通の人事・賃金制度

グループ間での雇用維持を円滑に行うために、人事・賃金制度はグループ共通のプラットフォームを構築している。その改定は本社と A 社労組本部によって行われる。そのため、主

要グループ会社の等級と各等級の賃金レンジは共通のものとなっている。資格等級は職能資格制度であり、社員の能力や業績に基づいて昇給や昇格が行われている。各人が全く同じ水準ではないが、基本的には毎年一定の昇給が実施されており、賃金カーブは年功的なカーブを描いている。

共通のプラットフォームを構築している狙いの1つは、グループ間の人材異動を円滑に行うためである。グループ間の人材異動を円滑に行えるような体制を整えておくことは、雇用維持と事業に必要な要員数の素早い確保の実現に寄与している部分があるという。ただし、評価制度や昇給における成果反映部分は各個社に任せている。個人パフォーマンスとチームパフォーマンスのどちらにウェイトを置くかなどは、事業特性に応じて、個社とA社労組グループ本部（個社の組合）に制度設計を任せている。

以上より、人事・賃金制度の特徴として、①A社グループ全体の方針として、雇用保障や年功賃金カーブは維持されていること、②共通のプラットフォームを構築し主要なグループ会社では同じ等級構造となっていること、一方で、③近年事業特性に応じて評価制度や人事考課による昇給反映部分を個社単位の労使で改定することを認めていることが挙げられる。

（2）労使関係の特徴

上で確認した人事・賃金制度の特徴より、A社グループの労使関係は、人事・賃金制度においては本社レベルを基礎としつつ、各個社レベルでの自主性も一定程度認めるような構造となっていることが分かる。集権的な構造を基礎としつつ、事業特性に応じた分権的な運用も認めるような構造となっていると言えよう。

組合組織について確認すると、まず、本社レベルにA社労組本部があり、各個社レベルにA社労組グループ本部がある。このような構造の下でA社労組本部やグループ本部は、団体交渉や労使協議など複数のチャンネルを通じて会社側に対して発言している。もちろんテーマに応じて交渉案件となるものや意見交換を行うものなど、発言の程度は異なっているが、人事制度から事業計画まで多岐に渡るテーマについて経営と情報を共有し、発言している。このように、日本的雇用システムの構成要素の1つである協調的労使関係として紹介されている特徴を有している。

そして、そのような労使関係の下で、組合は企業の競争力の維持や向上に向けて、協力的な態度を示している。組合は、従業員の生活向上に加えて、経営の生産性の向上に寄与するような内容の発言も行っている。組合は、賃金制度における能力査定を導入や担当業務の柔軟性の向上について、協力的な態度をとっている。また、事業上の必要性から、雇用保障を前提に社員の処遇の切り下げにも場合によっては応じている。このように、企業の競争力の維持・向上に対して協力的な態度の下で、企業に対して発言している。

第4節 専門人材の確保と労使関係

1. A社グループの対応

(1) 既存の人事慣行の課題

通信事業からDXを中心としたソリューションサービスなどの新規事業への転換は、A社グループ全体が抱える共通の課題であった。そうした事業を回している専門人材のニーズが高まってきている中で、人材活用においてA社グループが抱えていた課題は大きく3つあった。

1つは、既存の年功的な処遇が人材獲得競争において不利に働く面があったことである。競合会社が外資系となり、専門人材の労働市場において競争力のある処遇を提示する必要性に迫られていた。この点への対応が、グループ共通のプラットフォームに基づいた人事制度では困難になっていた。

2つは、そうした人材が望む処遇制度と既存の制度の間に乖離があった点である。専門人材は、成果に応じて処遇が大きく上昇するような制度を望む傾向があった。この点が、既存の制度では実現することが困難になっていた。

3つは、既存のキャリア開発慣行では、専門人材が望むキャリア展開を実現することが難しかった点である。A社グループは、定期的なジョブローテーションを実施している。その頻度は個社で異なるものの、頻度が高いところでは3年に一度異動が実施されていた。ローテーションを通じた幅広い業務経験を通じて、人材育成が行われていたのであるが、こうした人事慣行の存在は、社員に対して事業の立ち上げから収益化までのプロセスを経験させることができないという課題を発生させていた。また、特定の事業に携わりたい社員が離職するなどの問題も発生し始めていた。

以上のような、いわゆる日本的な雇用慣行に類似する特徴を持った人材マネジメントは、新たな事業分野での成長を推進するために必要な専門人材の採用と採用後のリテンション双方において問題を生じさせていた。従来とは異なる非日本的な人事制度の構築が求められていたわけである。

(2) 会社提案と組合対応

その対応策として、専門人材を確保するための社員区分を設けることへの検討が開始された。A社側は、グループ各社における事業構造・ビジネスモデルのさらなる変化、それらを支える技術等の目覚ましい進展が予想される中で、それらの変化に対応するために必要な人材を確保する必要性を感じていた。そのために、専門人材の確保に向けた新たな雇用形態（「プロフェッショナル社員制度」）の創設の検討について組合側に示した。

A社労組本部内では、管理職も対象とする、つまり、組合の組織化の対象外である社員のための雇用区分である専門型社員について、団体交渉の俎上に載せるかについて議論があったが、最終的には団体交渉で扱うことを決定した。A社労組本部は、セキュリティ等の戦略

分野において専門性を有する人材を確保するための環境整備は、グループトータルとしての事業運営の成長と発展につながるという認識の下、会社提案を受け入れ、労使間で労働条件などの制度設計を行っていく方針であることを各A社労組グループ本部と合意形成を図った。A社労組本部が会社提案への合意の際に重視したのは、雇用期間を定めないことと、外部市場に対して競争力のある賃金水準を設定することであった。

「組合が組織化するかしらないかという話もやっぱりあって、当然、腕のある人だから、ご指摘のように、自分でいろんな会社を渡り歩いてというような人が多いのも事実だと思うんです。片方で、どっちかという、こうしたいと会社から言ってくるので、組合としても、『それで、ほんとうにその人材をつなぎ止められるの?』みたいな議論もありまして、『そこは、もっと高くするべきだ』とかは、こっちは言いますが、会社としては、世の中の水準でこんなものなのだというような形で、あとはその人の出した成果に基づいて、ここまでするよ、などという形で、、、」

A社労組本部内での議論を経て、「会社提案」が示した専門人材の確保に向けた新たな雇用形態の創設について、①セキュリティ等の戦略分野において最先端の専門性を有する人材を確保するための環境整備であり、今後のIoT／ビッグデータ・AI時代を展望したA社グループトータルとしての事業運営の成長・発展につながる、②賃金の個別決定を含む労働条件等については、海外を含む専門人材の挑戦意欲とモチベーション向上に必要な対処との認識のもと、労使間整理を図ることを、各A社労組グループ本部と合意形成を図った。

以上から分かることは、今後のIoTやAIを通じた新たな事業運営を一層進めていくことの必要性を理解すると共に、そうした人材を確保する上では既存の職能資格制度に基づいた人事制度とは異なる制度を構築する必要性を組合も認識していることである。組合としても事業構造の転換の必要性を理解し、そのために必要な制度の導入と運用について協力していかうとする姿が読み取れる。

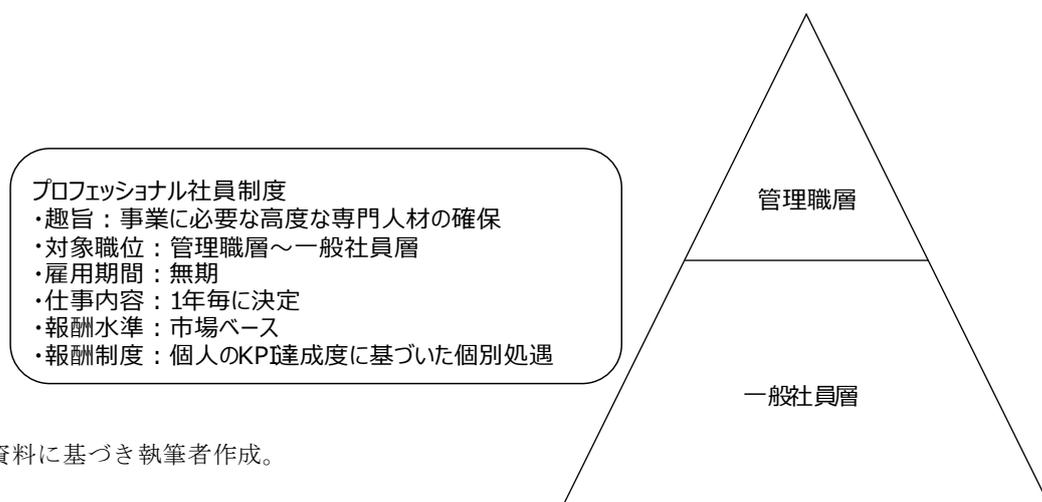
以上のような経緯を経て、具体的な制度導入についての議論が労使間で進められた。その際、当初の案では「プロフェッショナル社員」に対しても退職金制度を導入することが検討されていたが、労使間の話し合いの中で組合側から「制度の趣旨により忠実に従うべきではないか」、という意見があり、最終的には「プロフェッショナル社員」に対しては導入せず、基本給の中に組み込むこととした。その他、組合は、「プロフェッショナル社員」も仕事の上で総合職社員を部下に持つことになるため、彼らに対しても総合職が受ける管理者研修や評価者研修を受けさせることを会社に対して要求している。

交渉の結果作られた制度の特徴を示すと次の通りとなる（図1-4-1）。「プロフェッショナル社員」の定義は、「セキュリティ等の特定分野において高い専門性を持ち、国内のみならず、グローバルに活躍できるスキルを有する者」とされ、それに該当する社員を当該雇用区

分で採用することとした。その対象は、管理職層から一般社員層まで組織の階層全体に渡っている。雇用期間は原則として期間の定めのないものとする一方で、職務内容は1年ごとの個別契約となっている。ただし、各個社の事情によってこのルールは変更することも可能となっている。労働条件は社員が担う仕事内容に応じた処遇とすることを基本に、職務内容や業績目標の達成度に応じて個別に賃金を決定するシンプルな仕組みとすることとした。その上で、処遇制度の詳細は、各個社の労使で決定することとした。

以上のように、この制度の実態を知るためには各個社での制度について確認する必要がある。そこで、個社の状況について確認しよう。

図1-4-1 プラットフォームとしての専門職制度



出所) A 社提供資料に基づき執筆者作成。

2. 個社レベルでの展開

(1) A1 社

①導入の背景

A1 社は、2014 年から高度な専門知識を持っていた社員については、有期の嘱託社員として採用していた。その後、A 社グループに先駆けて専門人材を確保するための人事制度の構築について労使で検討を開始し、専門人材の確保を目的とした新たな社員区分（A コースと B コース）を導入することとした⁵。この制度の導入は、専門人材に限らず、A1 社の今後目指すべき人事制度の検討の一環として実施されている。労働需要側の視点（事業戦略の達成）と労働供給側の視点（これからの労働供給構造に見合った制度の構築）の双方を考慮しながら、人事制度の見直しが図られた。検討の結果、勤務地限定コースと専門職コース（A コース/B コース）が設けられた。

専門職用のコースを導入した背景には以下の 2 点がある。第 1 に、外部労働市場から高度な専門人材を確保するための人材採用力を強化するためである。既述の通り、A1 社を含む A

⁵ 制度の呼称は執筆者が便宜的につけたもので、A1 社の制度の正式な呼称とは異なる。

社グループは共通の人事制度を構築し、グループ内の人事交流を図れるようにしている。共通の人事制度を構築していれば、新規事業を立ち上げる際に、Aグループ内に適切な人員がいれば、グループ内での移動を円滑に行うことができる。しかしながら、グループ共通の人事制度によって決まる賃金水準は、グループ内で決定されたものであり、市場価値に基づくものではない。この賃金水準に対する制約は、A1社が今後伸ばそうとしている事業に必要な人材を外部からも調達しようとした際にネックとなっていた。労働市場においても競争力のある報酬水準を支払うために、既存の正社員とは異なる制度が適用される社員区分が必要となっていた。この点は以下の労組の発言が参考になる。やや長いがそのまま引用したい。

「今回Aコース作った背景には、外部労働市場から人材を中途採用するとき、Aグループの統一プラットフォームの賃金水準が課題になっていました。新たな事業の創造に向けては、新たな事業領域や研究開発分野の特定の職種において、外部労働市場から市場価値に応じた賃金で採用する必要性がありました。それまでは、異なる社員区分で登用・採用するしかなかったというのが実態でした。そういう意味でも、専門職のコースを作ったというのは、外部労働市場を中心に、今までの通信事業じゃない領域や分野のいわゆるプロフェッショナルの人たちを採用して、経験ノウハウを事業の成長に生かすことができる即戦力の人材を確保する観点が非常に強かったのが背景だと思っています（傍点部執筆者）」。

ところで、先にも指摘した通り、このような専門人材は従来から有期の嘱託社員として採用していた。なぜ、Aコースという特定の社員区分を新たに設ける必要があったのか。この点については、次の人事部門の発言が参考になる。

「A1社が通信分野だけの事業で、ある程度の利益を確保し続けられるのであれば、嘱託制度がある中で、Aコースの制度やコース選択型人事制度を創設することまでの議論はなかったかもしれません」。

「既存の嘱託制度と今回のAコースにおける有期雇用のすみ分けという観点でいうと、強化領域の嘱託社員については、このような形で制度を切り分けて、ひとつ（Aコースとして・・・執筆者）ブランディングをした上で年俸設計する形で作り上げたものとなります」。

以上から分かるように、単に専門性が高いというのではなく、事業戦略上、重要な領域を担当するような専門職の確保を念頭に設置されたのがAコースとなっている。このように、会社として新たな市場を取りに行く上で必要な社員を確保することを目的に設置されたのがAコースとなっている。

第2に、事業を作り上げる経験を社内の人材に蓄積する必要があったからである。A1社

では3年に一度ジョブローテーションが行われており、社員は通信事業の様々な分野を経験していた。定期的なローテーションを通して、将来のA1社の経営幹部として必要な資質やスキルの獲得が目指されていた。一方、この異動方針では、1つの事業の開始から収益化までの一連のプロセスを社員に経験させることが難しかった。このことは、新たな事業を生み育てていくことを経験した社員を社内に蓄積させることを困難にしていた。その結果、新たな事業を生み出す上で必要なスキルを持った社員が社内で育ちにくいという課題を抱えていた。この課題への対応として、特定の事業分野に定着するような専門職コースが設立された。

第3に、社員のキャリア観の多様化に対応するためである。近年採用される新卒社員の中には特定の事業でキャリアを歩みたいというニーズがあった。入社後に入社前に抱いていた仕事のイメージと異なるという理由でA1社を退職する社員が見られたという。そのため、特定の事業分野を異動の範囲とするコースを設けることは社員のリテンションの面でも必要なこととなっていた。

そこで、A1社は、専門職コースとして管理職を対象とした専門職区分（以下Aコース）と一般社員層を対象とした専門職区分（以下Bコース）の2つを設けることとした。2018年4月にBコースが、2019年4月にAコースが導入された⁶。調査時点において、Aコースの社員は6人、Bコースの社員は約100人である。

②制度の概要

専門職コースの制度の概要を簡単に示すと表1-4-1の通りとなる。A1社の特徴は、管理職と一般社員層で異なる制度が適用されていることである。まず、管理職を対象としたAコースについて確認しよう。

表1-4-1 A1社の専門職コースの概要

	主な対象	契約期間	処遇	異動
Aコース	外部の人材 主として部門長レベルや室長レベル (職位上の課長付近)	有期(上限5年)	市場水準/個別	定期異動はない/基本的には動かない
Bコース	内部人材	無期	組織水準/集団	定期異動はない/分野に限定された異動

出所) ヒアリングより執筆者作成。

雇用期間は、有期契約となっている。A1社は事業やプロジェクトのスパンを考慮し、Aコース社員の契約期間は最大5年(単年度契約の4回更新)としている。この点はA社グループの統一制度とは異なっている部分である。労働需要側である会社のニーズと供給側であ

⁶ A1社「サステナビリティレポート」2019年版より。

る A コースに応募するような社員のニーズ双方の面を考慮する中で、有期雇用が適切だと考えてそのような形にしたという。労働需要側の面では、事業立ち上げのスパンをおおよそ 5 年程度と考えており、基本的にはその期間内で結果を出してもらおうという方針が反映されている。と同時に A コースに応募してくるような社員はそもそも定年までの長期雇用を前提としていない社員が多く、彼らのニーズに沿うかたちで有期契約での募集としている。もちろん、契約期間が満了した後に正社員として採用することもできるが、その場合 A1 社の職能資格制度が適用される。基本的には契約期間の間で成果を出してもらおうという方針がとられている。

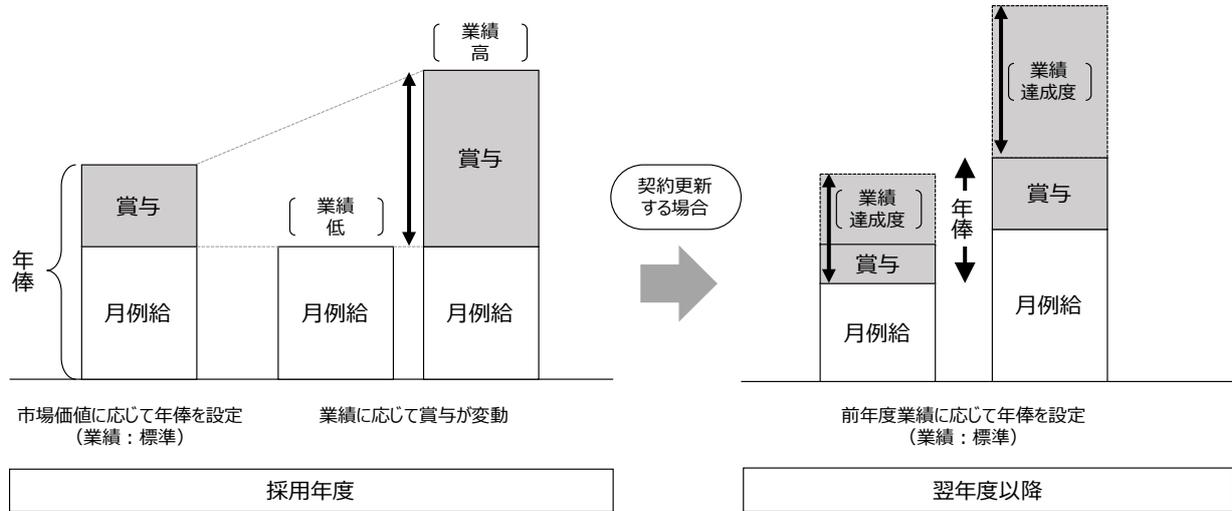
質問者「A コースの方については、例えば処遇の変動はありにしろ、基本的には更新、更新というのを重ねていくことを想定されているのか。何かある程度本当に文字どおり有期で、大体 5 年ぐらいの、現状の中期事業計画とかそういうものの単位でいてもらおうと考えているのか。考え方としてはどちらのほうに近いものなんでしょうか。」

回答者「そうですね、外部からの採用については、今のところ後者の考え方が強いかなと思っております」。

次に、処遇制度であるが、年俸制となっており、固定部分（月例給）と変動部分（賞与）で構成される（図 1-4-2）。実際の年俸額は、個人ごとに定められた KPI (Key Performance Indicator) の達成水準に応じて、100%なら幾ら、115%なら幾らといった具合で決められている。このように、個人がその年にあげた業績に応じて水準が変動するような仕組みとなっている。

採用時の A コース社員の年俸水準については、当人の持っているスキルや経験などを踏まえて、外部の報酬データなどを参考に決定される。課長職でも年収が 2,000 万円に達することもあるという。採用後、固定部分と変動部分の比率が個別交渉で決定されると共に、KPI の達成水準毎の年俸総額が決められる。人事によるとその比率は、固定部分が 4 で変動部分が 6、もしくは、固定部分が 3 で変動部分が 7 といった場合が多いという。変動部分が大きい処遇制度となっている。固定部分は月例給として支払われ、変動部分は賞与として KPI の達成度に応じて支払われる。

図 1-4-2 A1 社における A コース社員の処遇制度



出所) A1 社提供資料より執筆者作成。

変動部分である賞与の比率が高いことは、外部採用者の妥当な処遇水準を実現する上でメリットがあるという。外部採用者の情報を社内で採用前に完全に把握することは難しい。そのため、採用時の年俸水準が高すぎることや低すぎるが発生することは、この制度を運用する上で十分に予想されたことだったという。外部の評判と A1 社の経営上の価値との間にギャップが生じた場合、この賞与部分において処遇水準の調整が行われるような仕組みとなっている。

そのため、契約の更新の際に、翌年の年俸総額が決められるのであるが、前年の業績を考慮し、年俸額の上限と下限が変更されることもあるという。加えて、目標達成度が思わしくなかったり、未達成の場合は、年俸総額の水準が下がるだけでなく、場合によっては、契約更新がされないこともあるという。なお、退職手当は対象外となっている。

そのような制度が適用される A コース社員のキャリアは、総合職の社員とは異なっている。A コース社員は、エンターテイメント、医療、金融、ライフスタイルの 4 分野の中で特定の分野に限定して配属される。加えて、総合職社員に行われる定期的なジョブローテーションも行われず。制度上、採用時よりも上位の管理職に昇進することは可能であるが、基本的には採用時のポストで成果を出すことが求められている。なお、現状では、A コース社員は、事業を担当する組織の管理者である室長クラス(部長と課長の間)等のポストに就いている。

次に、一般社員を対象とした B コース社員について確認する。まず、B コース社員は無期雇用であり、内部からの転換者のみを対象としたコースとなっている。B コースは、総合職社員の中から、特定の分野・職種において専門性を発揮できる人材を認定し、その道のプロへの特化型キャリア形成を図ることを目的に作られたものであり、B コース社員に転換するには、本人が希望し、社内の認定試験に合格することが必要になる。

Bコース社員に対しては、A社グループ共通の人事制度が適用されており、総合職との間で大きな違いはない。総合職との賃金制度上の違いは、適用される手当のみである。Bコース社員には評価結果に応じて金額が変動するプロフェッショナル手当が適用される。半年に1回評価が行われ、評価に応じて金額が決定される洗い替えの制度となっている。そのため、同じ等級であれば、Bコース社員と総合職の年収差はこの手当額部分の差となる。総合職社員は転居転勤があることに対する一律の手当が設けられているが、Bコースの場合、この手当部分が業績給として設定されている。このように、Bコースは、総合職に比べると組織業績と処遇の結びつきが強いものとなっている。プロフェッショナル手当部分の評価は、四段階で構成されており、上位2つの評価を受けると、同じ等級の総合職社員よりも賃金は高くなる。逆に、下位2つの評価を受けると、総合職の賃金よりも低くなる。総合職との比較で言うと、ハイリスク・ハイリターンの制度となっている。

とはいえ、人事によると、同じ等級でBコース社員が最高評価を受けた場合でも、Bコース社員の月例給は、総合職社員よりも月額で2~3万円高い程度となっており、年収差は30万程度となっている。また、Bコースの半数近くが下位2つの評価になるので、結果として、Bコース社員よりも総合職の方が、年収が高くなるケースもあるという。このように、一般社員層の場合、専門職コースと総合職との間の処遇にそれほど大きな差が生じないような制度となっている。人事としても、処遇の不利益変更の問題や一時金の評価連動部分などの他の給与項目を考慮すると、月例給部分において成果反映部分をさらに拡大しようという考えは、今のところないという。

「法的に処遇をどこまですぐに変えられるかという点については、抜本的に変えることはできないと思っております。また、成果反映部分の変動の考え方として、評価に応じて変動する成果手当も既に全国転勤ありの総合職社員でも勤務地限定正社員でもあるため、悪い評価を取ったときと、いい評価を取ったときのバランス、その金額とボーナスにおけるその評価に応じた比率を踏まえ、法的にどこまで変えられるかというところを鑑みたときに、月例給の中で幾らの幅で変えられるのか、バランスの考慮が必要となります」。

このような処遇制度が適用されるBコース社員は、Aコースの社員と同様に「業界」をベースとした4分野（エンターテインメント、医療、金融、ライフスタイル）と、「業界」を横断して特に専門性が必要な「機能」を軸とした11職種（マーケター、Web／アプリエンジニア、セキュリティスペシャリスト、AIスペシャリスト等）に限定して配属され、異動も特定の分野や職種内で実施される⁷。加えて、Bコース社員は、総合職社員には実施される3

⁷ 例えばライフデザイン分野であれば、その中で映像、音声といった形でさらに細かな分野がある。取引相手においては映像や音声双方で事業を展開しているところもあるので、そういったケースで映像系から音声系への異動が実施されたり、同じ映像系の中で異なる取引相手との仕事に異動させるなどの配置転換は実施されている。

年おきの定期的なジョブローテーションの対象外となる。特定分野に限定した活用は、会社の狙いでもあり、Bコースを導入した主たる目的となっている。

「一定期間をもっていろいろな業務経験を積ませて通信分野で業務効率化を図っていくというところなどがメインであったところを、特化型キャリア形成を図れると。自分がこれをやりたいですというところで認定されれば、それをずっとやれます、社員からすると。一方で、会社側からすると、それをやることによって、その分野、職種の事業に対してノウハウがたまっていくというところで、そこが設立した意図として非常に大きかったのかなと思っています」。

この特化型キャリアパスの必要性については、以下の組合の発言も参考になる。

「今の世の中、自分が生み出したサービスがすぐに具現化されて、それが収支のインパクトで返ってくることは現実的に確かに難しい。一定年数研究やサービス開発、ビジネスモデルを考える期間はいると思うので、2年や3年の人事サイクルで回されてしまうと、自らが考案したサービスをいよいよ展開するというときに異動になってしまう。今担っている業務に軸足をしっかり置いたほうがいいねということもある。そういう意味では、自分はこの仕事をやりたいと（中略）同じ業務を、例えば金融系だったら金融系とか、1つのことに集中して、比較的長いスパンでチャレンジしたいという社員がいる認識です」。

なお、Bコースへの転換は、希望すれば誰でも可能なわけではない。毎年、会社で募集が行われ、人事と配属先による選考を経て合格した者がBコースの社員となれる⁸。現状で想定されている典型的なキャリアパスとしては、Bコース社員としてキャリアを歩むか、総合職に戻り、管理職群を目指すというルートが想定されている。

ただし、Bコース社員からAコース社員へと進むことを禁止しているわけではない。現状ではそのようなキャリアルートの確立を積極的に進めようとしているわけではないものの、そのような転換を禁止しているわけではない。実際に社内からAコースに移った社員が2名いる。限られた期間で成果を出すことを条件に、A1社の組織ベースの処遇ではなく、市場水準の処遇を受け取りたいと考える社員に対するキャリアの選択肢の1つとして位置づけられている。この場合、A1社から一旦退職し、Aコースの社員として採用されることになる。もっとも、Bコース出身者の場合、Aコースでの契約期間が終了すれば即座にA1社との関係も終了するわけではない。本人が希望すれば、A1社の社員として再び採用することを禁止しているわけではないという。

⁸ 応募者の1/3程度の合格率となっている。

③労使交渉の内容

結論を先に述べると、労使の間で意見に相違が生じ、A 社労組 A1 社本部（以下 A1 組合）から制度に対する要望書の提出といったレベルで交渉事項となったようなことはなかったという。労使ともに専門職コースの必要性を認識しており、その共通認識の下、労使間で情報を共有しつつ、制度が作られていった。労使の間で共通の問題意識を持っていた点については、A1 社の人事担当者の以下の発言が参考になる。

「一番最初に組合とやり取りをしたときに、何で入れるんだというところで、冒頭申し上げたとおりなのですが、会社としては通信分野だけずっとやっているわけにはいかないという点は労使間では一致した認識で、かつ、非通信分野に力を入れていかないとならない、という会社側の戦略と、組合といますか社員の認識も一致しているところでしたので、その点で特に隔たりがあったわけではないですが、まずそこから認識はきちっと合わせたというところですよ」。

労使ともに制度の必要性を共有したうえで、労使の間での意見交換がなされたという。では、A1 組合としてはどのような点について A1 社側に対して意見を述べていたのか。まず、A コースは非組合員層であるので、団体交渉事項としては取り上げていないものの、意見提起というかたちで A1 社側に A1 組合の考えを伝えている。

「A コースの処遇をどうするかについて、意見提起はしました。しかし、A コースは経営職群の報酬体系になるとのことで、最終的に団体交渉で決めたわけではありません。B コースまでが労使交渉で決めた範囲ですよ」。

「非通信分野で、様々勝負していかないといけないときに、外部労働市場で中途採用として優秀人材を確保できる処遇というのは一体幾らなんだ。その処遇を決めた上で採用すべきではないかという話はしていました」。

こうした非組合員層である管理職に対しての A1 組合の発言は、公式の交渉記録としては残らないが、日常的に会社側と意見交換を行う中で伝えられている。以下の A1 組合の発言は、管理職層の問題についても一定の関心を持ち、会社に対して意見を述べようとする姿勢を表している部分だと言える。

「この会社をよくしていくためには、組合員の制度だけではなく管理職制度も含めた全体の制度をどうすべきか。社員が働きがいを持ち、モチベーション高く事業に貢献できる観点で、あらゆる場やチャンネルを通じて、意見交換や意見提起をさせてもらっています」。

一方、Bコースについては、組合員層が対象となることなので団体交渉事項として扱われている。その際、A1組合は、総合職社員とBコース社員の処遇差について意見を述べている。制度の概要の箇所でBコースのプロフェッショナル手当の額について触れたが、この部分の水準について会社との間で議論が交わされている。その際にA1組合は、他の正社員区分とのバランスを考慮した上で、適切な水準について会社に対して発言している。

質問者「何かそこら辺って労組の中でどういう問題意識持って、どれぐらいの幅にしましょうとか、成果にどれぐらい直接処遇を結びつけましょうというところとか議論されたりしたんでしょうか」。

回答者「そうですね。議論はしていました。仮に総合職社員の標準評価を取ったときの処遇が100だったときに、そこを110や130など、どれぐらいインパクトのある制度にするかについて議論はありました。最終的には、みなさんがイメージするようなインパクトをつけるほどの手当額にはしませんでした」。

質問者「そこは組合様の視点としては、他の社員の方とのバランスとかも考えると、そんな違いすぎると逆に、例えばBコースの社員も総合職の社員と一緒に働いたりするときがあると思うんですけれども、(中略)社員同士の横のつながりみたいなことを考えながら、そこら辺は交渉されていたんですか」。

回答者「もちろん交渉していました。まずはどれぐらいの人が選択するかも分からない中での導入でしたので、あまり大きなインパクトをつけずに、スモールスタートイメージで進めていきました」。

また、制度の素案を設計し組合に提示する中で、人事としてもA1組合の反応を予め想定している部分があるという。この点は、具体的な発言記録としては現れない、隠れたA1組合の影響と言えよう。

「そうですね。もう当然、労使間交渉も経なきやいけないものなので、当初からもう今までもらっていた給料よりも月例給で10万ぐらい上がったり下がったりしますというような、そもそも提案はできていないです。もう、そもそもそのバランスの中で、これぐらいだろうというところで提案をしている」。

(2) A2社

①制度導入の背景

A2社は、セキュリティ分野などで高い専門性を持つ人材を確保するために、2002年から

専門職社員制度⁹を設計し、有期雇用で企業外から人材を調達してきた。2013年には専門職社員を無期雇用にしている。さらに、2019年に専門職社員制度の見直しを行い、アドバンスド・専門職制度（AS制度）となっている¹⁰。2019年の見直しによる変化は、①キャリアと処遇制度を整備したことと②社内から雇用の転換を可能にしたことの2点である。

専門職社員制度の見直しを行った背景には、2つの理由がある。1つは、外部労働市場の変動に対応できるような制度を構築するためである。新規事業を担う専門性の高い人材を外から調達するには、市場価値に応じた報酬を支払う必要があるが、その価格は変動することがある。この変動に対して柔軟に対応できるような制度を構築する必要があった。

ここで重要なことは、柔軟性には2つの側面があることである。1つは、市場価値の上昇に対する柔軟な対応である。例えば、他社の引き抜きに対するカウンターオファーなど、市場賃率の上昇に対する即座の対応を可能とするような制度の構築が人材確保において必要不可欠であった。もう1つは、市場価値の低下に対する柔軟な対応である。その後の市場価値の変動の結果、場合によっては、現在支払っている給与が、その人材の市場価格を上回る可能性がある。こうした変化にも柔軟に対応できるような制度を構築する必要があった。そのため、市場価格の変動に応じて柔軟に報酬を設定できる仕組みが必要であった。

2つは、社内にいる専門性の高い人材のリテンションのためである。A2社の職能資格制度は、昇進や昇格を通じたキャリアアップを想定した制度であるため、高い専門性を持っていても、管理職の適性が劣る人材には適切な処遇を行えなかったり、キャリアアップを描きにくかったりするという課題を抱えていた。その結果、高い専門性を有する人材が他社に移ってしまうという問題が生じていた。新卒採用でA2社に入社した社員の中にも、事業を伸ばす上で必要な技術やスキルを有した専門人材は存在する。彼らをA2社に留まらせるためにも専門人材用の処遇制度や社内キャリアを整備する必要があった。

②制度の概要

表 1-4-2 AS制度の概要

	主な対象	契約期間	処遇	異動
AS制度	外部の人材と内部の人材 主として部門長レベル（職位上の課長付近）やその下の職位レベル	無期／有期	市場水準／個別決定	定期異動はなく、基本的には動かない

出所）A2社提供資料およびヒアリングより執筆者作成。

A2社の専門職コースの制度の概要を簡単に示すと表1-4-2の通りとなる。A2社のAS制度は、外部と組織内部の両方に開かれた社員区分となっており、雇用期間は無期雇用または有期雇用となっている。以下AS制度の処遇制度やキャリアについて確認する。

⁹ 制度の呼称は執筆者が便宜的につけたもので、A2社の正式な呼称ではない。

¹⁰ 制度の呼称は執筆者が便宜的につけたもので、A2社の正式な呼称ではない。

AS 社員の賃金は、役割給、業績給、専門手当で構成されている。役割は、4つのランク（ロール1～4）で構成されており、各ランクに賃金レンジが設定されている。それぞれの役割ランクには定義が設定されている。この定義であるが具体的な職務やポストが明記されているわけではない¹¹。また、部下を指導するといったマネジメント業務を想定した文言も用いられていない。従事する業務内容の経営上の重要度や業務内容の専門性に応じた処遇を行うという目的から、そのような文言となっている。以下の人事担当者の発言が参考になる。

「企業利益を創造するような仕事であればロール1と定義していますが、それだけでなく社長や役員へ直接アドバイスするようなポストであればロール1としますので、決してこのロールは必ずマネジメント要素を含んでいないといけないというものではありません」。

AS 社員が格付けられる役割ランクは、参加しているプロジェクトの経営上の重要度、日々の仕事でアドバイスを提供している社員の役職、採用時の役職などを考慮して決められる。例えば、「役員や社長へ直接アドバイスできるような人材であればランク1」というような具合で、格付けされるランクが決まるという。役割のランクは定期的に見直しされることになっており、AS 社員の業務内容に応じて決められる。

AS 社員の賃金制度を示したものが図1-4-3である。役割給はランクごとに賃金レンジが設定されており、それに加えて特定の人材には専門手当が支給される。役割給のレンジは同じ職位の総合職社員の賃金水準と大きな齟齬が無いように設計されているという¹²。

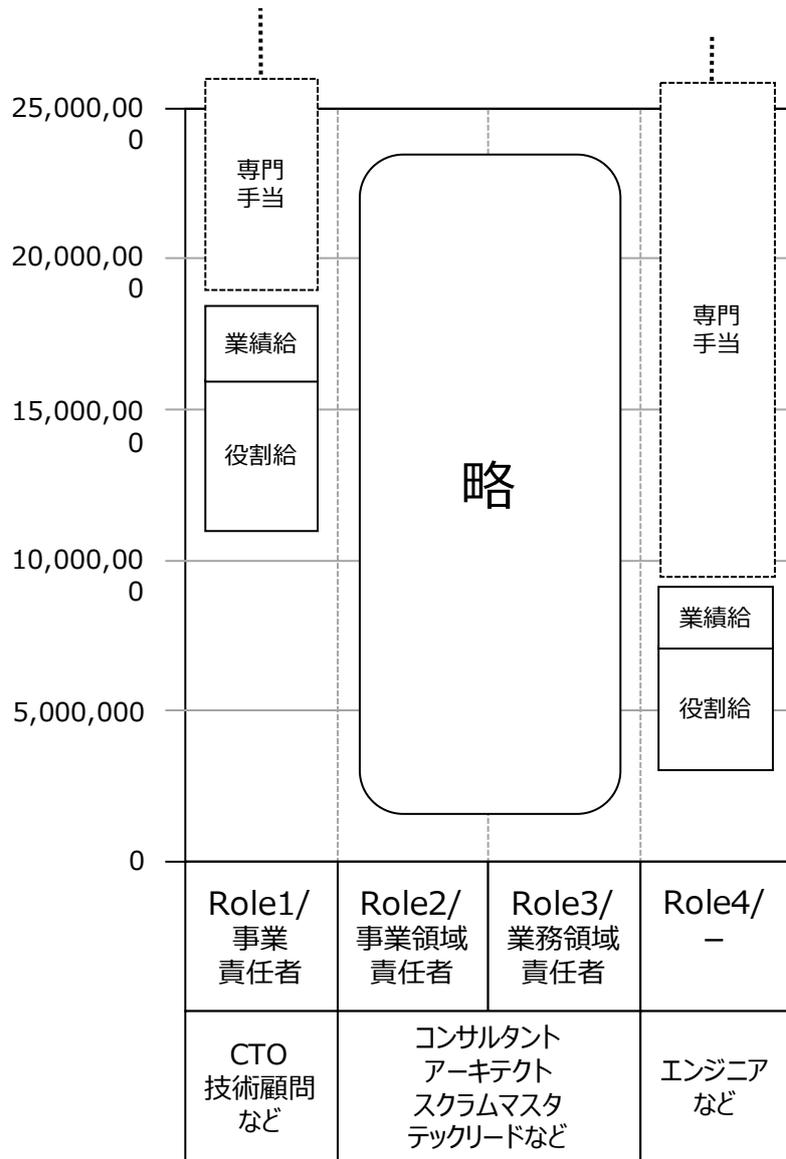
質問者「役割給はたしかベース部分になると思うんですけども、この役割給の水準というのは、既存の職能資格制度のほう、資格と給与上の水準と対応とかはしたりされているんでしょうか」。

回答者「水準設定の際に、ある程度各職能資格で持っている権限と今回設定するロールでの役割を意識はしながら設定しました。部長クラス級や一緒に働く方の年収をある程度見て幅を決めてきました。でも必ず1対1の対応で見て幅を決定はしていない形にはなっています」。

¹¹ 例えば、ロール1の定義は、「幹部層に対して、長期的な市場や事業について意見を提起し、会社の事業をコントロールするほか、専門分野を超えた重要なかつ困難な判断が求められる。そして、会社全体に影響を及ぼすプロジェクトで利益を出すことに責任を持つ。」であり、ロール4は、「専門家の意見や提言、活動を参考に市場や事業を理解したうえで、率先して事業に取り組むほか、市場や事業を理解するために根底にある課題を整理する。」となっている。ロール4は、専門分野における特定事業の確実な遂行に対して責任を持つ層と位置付けられている。

¹² A2組合へのヒアリングによると、役割給が適用されるAS社員と職能資格制度が適用される総合職の正確な年収ベースの比較は難しいが、平均すると比較対象の総合職の140%水準とするような制度となっているという。

図 1-4-3 AS 社員の賃金制度（概要）



出所) A2 社提供資料より執筆者作成。

AS 社員の賃金は、目標達成率に応じて年間の総額が設定されるようになっている。例えば、組織長であれば、営業利益額の達成、開発系の社員であれば、特許の出願数といった形で、可能な限り数値化して評価が行われるという。評価は絶対評価で行われているため、目標達成に応じて設定された額が賃金となる。変動幅は、役割給の賃金水準の 50% を上限とし、通常 25% の水準で設定されるという。

ところで、AS 制度の特徴は、役割給の他に専門手当が設定されていることである。当該社員の市場価値が役割ランクの給与レンジでは収まらない場合、役割ランクの変更ではなく、手当を支給することで必要な水準の賃金を支払うこととしている。現在手当の支払い対象となっているのは、AS 社員の 10% 程度だという。この手当は 3 年に一度見直されることにな

っている。導入過程において手当の見直しの頻度について社内で議論になった。1年、3年、5年が検討された結果、3年になっている。他社と比較した際の採用力と処遇の柔軟性を考えた結果、3年としている。

「採用担当とも相談しましたが、1年だったら人は応募して来ないということでした。社外から高度な人材を雇うということが本来の目的ですので、最終的に、社内的には3年という結論を出しました」。

以上のように、役割給と専門手当によってAS社員の賃金は決定されている。役割給は組織の中で担当する仕事レベルやそれに必要な技能のレベルに応じてその水準が設定されている一方で、当人の専門的なスキルの市場価値は手当によって支給されている。異なる賃金支払い原理が併存した制度となっている。なお、AS社員は、退職金制度の適用外となっている。退職金も含めた水準として、役割給の給与レンジが設定されている。

「横と縦で給料を上げていく感じです。なので、本当に一匹狼の人は、役割としてはロール4のまま、高度な専門性を持って何千万も払う人がそのうち出ていいかもしれません。その人が世界に唯一無二であれば」。

こうした処遇制度が適用されるAS社員のキャリアであるが、一般社員層から組織長¹³まで様々な役職の社員がいるものの、配置先は特定分野に限定されている。直近の主な活用分野としては、セキュリティ、ソフトウェア、グローバル、マーケティング、デザイナーがある。A労組A2社本部（以下A2組合）によると、AS社員は、担当分野の部門長までのキャリアが想定されているという。事業本部長などの役員クラス以上は、基本的には総合職からの登用が想定されている。また、総合職は定期的に人事異動（通常3～4年に1回）が行われるが、AS社員には行われない。

AS社員の確保の方法であるが、外部からの採用が150名程度、内部からの転換が50名程度となっている。このように社内からも一定数の者がAS社員となっている。人事担当者によると、社内で影響力のあるような総合職社員の定着に寄与している面があるという¹⁴。最後に、AS社員の雇用についてであるが、組織内の役割の変化や市場価値の変動に沿って組織から提示される処遇水準で働くことを本人が合意するのであれば、AS社員としての雇用

¹³ 2020年8月の段階で200名程度おり、そのうち、組織長が4名いる。残りはエンジニア（セキュリティ分野、クラウド分野、AI、IoTなど）やセールスとなっている。延べ546人（管理職212人、一般社員層334人）が採用されてきたという。なお、この人数にはAS社員制度ができる前の有期契約社員時代に採用された人数も含まれている点は留意されたい。

¹⁴ 次のA2社人事担当者の発言が参考になる。「やっぱりほかに転職するよみたいな若い方が多くて、社内で影響力のある方にはやっぱりそれなりの提示をさせていただかないと引き留められないというか。」

を維持する方針がとられている。

③労使交渉の内容

以上のような AS 制度の導入の際に、A2 組合はいかなる発言を行ったのか。2019 年に AS 制度が導入される中で、労使の間で制度設計について交渉が行われている。2019 年に行なわれたのは処遇制度の改定と社員区分間の転換制度の設計についてであったことは既に指摘したところである。双方において交渉が行われている。

まず、処遇については、上位の役割ランク 1 や 2 については会社提案通りの額を受け入れている。一方、組合員層と被るような役割ランク 3 や 4 のレンジについては、組合としてもその額について意見を述べている。その際に A2 組合は、総合職社員から AS 社員への転換時の処遇の上昇と総合職として働き続けた場合の定年までの生涯賃金の 2 つのバランスを考えつつ交渉にあたったという。異なる社員区分間のバランスをどうとるかは組合としても悩みどころだったようである。この点については以下の組合役員の発言が示唆に富む。やや長いが引用したい。

「何となくやっぱりランクの低いところは、こういう働きを求めると書いてあるので、それを社員のそれぞれのランクに応じて、文書を見たときに整合性がとれているのかとか、賃金水準で大丈夫とか、そんな議論はしました。(中略)結構悩んだのは事実でして、AS 社員に、仮にですけど、移行するとなったときには、月例の賃金は増えないと、退職手当が月例賃金に乗っかるので、その部分はトータルでは増えなきゃいけないだろうなという考え方ではいたんです。ただ、難しいのは、終身雇用でもらう生涯賃金と、それから、その AS 社員として、ずっと同じ年数働くときにもらう賃金と、どっちが多いのがあるべき姿なのか考えたりね。正直言って、僕らは終身雇用がいいと思っているので、終身雇用のほうが多くもらうような設計のほうが現実的なんじゃないかと考えていました。逆の言い方をすると、それが逆転してしまったら、終身雇用でいる意味合いを問われかねないので」。

専門手当については、3 年ごとの見直しという A2 社提案に対しては、更新頻度について 5 年という意見が組合から出されたものの、特に労使の間でその期間について議論になるようなことはなかった。当時の交渉を人事担当者は以下のように語る。

「組合としては 3 年あれば異論はない感じでした。5 年は？という話も出ましたが、さすがに 5 年は費用としての柔軟性もない、とお答えしました」。

労使の間で議論となったのは、総合職と AS 社員の転換のルールについてである。2019 年

までの専門職社員制度では、社内人間が専門職社員となるためには、一旦会社から退職した上で、応募することになっていた。この点について、A2社は、下記に示しているように、退職せずに、社内からもAS社員になることが可能な制度とすることをA2組合に提案した。

A2社を取り巻く環境は、社会構造、経済環境、技術動向の急激な変化と将来の不確実性が高まる中、新たなテクノロジーを活用したデジタル・ディスラプションの急速な進展やサブスクリプション型ビジネスモデルの台頭等、変化への対応力が求められる状況にある。加えて、一層激しさを増す競争環境を生き残る上で、データの収集や利活用に基づいた顧客のデジタルトランスフォーメーション（DX）への貢献が益々重要となっている。（中略）これらの特に高度な技術等の専門性や知識・ノウハウが要求されるポストについては、専門職社員制度におけるAS社員に区分されるポストとして、引き続き公募を行なうこととするが、成長機会の付与・チャレンジ意欲向上につなげていくことに加え、専門性を活かしたキャリア形成の機会とするため、社員からの応募も可能とし、雇用を継続する仕組みを導入することとする。¹⁵

まず、A2組合内で、AS社員制度にかかわる事柄について、団体交渉事項として取り上げるのか、取り上げた場合どのように対応するのかについて議論となった。組合員に係る事柄であっても、個人の意思で働き方を選択した社員の処遇について、団体交渉事項とする必要性について疑問を感じていた者も組合執行部にはいたという。A労組本部全体の方針として雇用を守るという大前提がある以上、団体交渉事項として取り上げることをA2組合として決定する。

「正直言って、組合の中もやっぱり一枚岩ではなかったですよ。何というのでしょうか、（中略）元にね、元のさやに戻す。『そんな簡単じゃねえよな』という方もやっぱり中にはいらっしゃれば、いやいや、でも、『労働組合の立ち位置って、雇用をね、しっかりやっぱり終身雇用で入っている人なんだから、一時的にそういうことがあったとしても、やっぱり雇用だけは守ってあげるべきなんじゃないか』っていうことで。やはり、そういう意味では、A社労組全体方針が雇用、雇用がやはり一番大事だということなので、終身雇用というのにすごくこだわっていますので、そういう意味では、多少浮き沈みあったとしても、ちゃんと働けるところは確保しようという、そういうことで議論が進んでいったというのはあります」。

A2組合は、以下で示しているように、A2社の経営上の必要性、および、社員の働きがいの向上の促進という面から、会社提案を受け入れ、労組として対応していくことを決定する。

本件については、組合員・社員が専門的な知識・ノウハウを十分に発揮することで、事業の成長・発展につなげるとともに、働きがい・チャレンジ意欲の向上および、将来にわたるキャリア形成に資する取り組みとして会社提案を受けとめ対応する。¹⁶

¹⁵ A2組合団体交渉等記録書より。

¹⁶ A2組合団体交渉等記録書より。

交渉の中で A2 組合は、「高度な技術等の専門性や知識・ノウハウが要求されるポスト」の明確化を望んだ。会社はそれに対応して対象となる職種を組合に提示している。対象は、「市場のニーズが高い高度な技術等の専門性や知識・経験が要求されるポスト」とされ、具体的には下記の表 1-4-3 の 8 つの職種が AS 制度の主たる対象であることが示された。

表 1-4-3 AS 制度の対象となるような職種リスト

カテゴリ	役割
ビジネスプランナー	事業戦略立案、マーケティング、ビジネスモデルの策定・見直し
CXデザイナー	顧客視点に立った価値体験シナリオ作成、ビジネスプロセスの設計
ITアーキテクト	AI・IoT等の新技術目利き、テクノロジーデザイン
フロントサイドエンジニア	webデザイン、UI/UX向上を図るフロント機能の開発
サーバサイドエンジニア	アプリケーションやAPIなどのプログラム開発、新サービスの作成や既存サービスの改良
データサイエンティスト	データ分析、ビジネス的価値の創出、ビジネス適用領域の提言、実現方法の提示
サービスプランナー	各事業に必要なサービス・コンテンツの企画
コンサルティングセールス	顧客の課題分析、潜在ニーズ引出し、ソリューション提案

出所) A2 社提供資料より執筆者作成。

その上で議論になったのは、下記の会社提案の下線部分の「転換時の扱いの整理」である。特に、事業の見直し等により、内部から転換した AS 社員の従事する業務がなくなった場合の扱いが争点となった。

社員を公募対象の AS 制度のポストに採用する場合は、退職・採用ではなく雇用区分の変更（転換）として扱うこととし、転換時の扱いを整理した上で、専門職社員（無期雇用）の制度の一部を見直すこととする（下線部執筆者）。¹⁷

当初の A2 社案では、AS 社員から従来型の総合職への再転換については制度化しないとしていた。この点について、組合は、雇用確保の観点から、再転換についても制度化することを要望したという。組合としては、エンジニアの職業寿命が長くても 40 半ばくらいの現状を考慮すると、転換後に仕事がなくなった際の保障を構築する必要があると考え、この点について制度に組み込むことを要求した。

「やっぱり僕らは労働組合なので、この AS 社員になった後に、エンジニアとしての賞味期限が切れるタイミングがあるんだというふうに想定をして、だったら、そのときにまた社員に戻すということだってあるんじゃないのかと。雇用を守っていくという意味からすると、労働組合としては求めていくべきなんだろうということ、会社とも喧々諤々議論をして、会社は、『1 回、こちらの道へ（AS 社員…執筆者）行ったんだから、簡単に社員に

¹⁷ A2 組合団体交渉等記録書より。

戻すのは、できません。』ということだったんですけども、議論をして、絶対このポストで戻せとかってというのは無理だとしても、本人が申出した場合には社員に戻すということについて一定のところまできたので、制度として入れようというふうに」。

交渉の結果、以下のような取り決めとなった。ここでのポイントは2つある。1つは、社内からの転換組については、AS社員としての仕事がなくなった場合は、総合職として再び受け入れることになったことである。この点は、A2組合の主張が受け入れられている。この結果、A2社に「総合職⇔AS社員」という双方向のキャリアパスが構築されることとなった。

事業の見直し等により従事する業務がなくなった場合やスキルのアンマッチが生じた場合等においては、雇用確保の観点から、事業の必要性や本人希望等を十分に検討の上、当該専門職社員の有する専門性やスキル等を活用できる新たなポストの提示や社員への再転換を行う。

なお、再転換後の社員としての資格等級や役職等については、専門職社員転換直前の社員資格、専門職社員転換後の業績等を総合的に勘案し、個別に決定するものとする。¹⁸

2つは、再転換時の職能資格等級への再格付け等のルールについては、個別対応することになったことである。これは会社側の主張が採用されている。組合は再格付けのルールを設定することを求めていたが、会社はこの部分については個別対応とすることとした。組合は同期入社の子員の職能資格制度上の等級なども加味して再格付けするルールの制定を求めていた。「AS社員となるような社員は、選ばれた者なのだから転換しなかったとしても職能資格制度を昇格しているのではないか」、といった意見などが組合から出ていたが、総合職とAS社員では求められているものが根本的に異なるという理由から、会社として機械的な再格付けのルールを設定することは拒否したという。加えて、既存の総合職社員とAS社員の処遇の適切なバランスを確保するために、個別に対応する方法が選択されている。この点については人事担当者の以下の発言が示唆に富む。

回答者「総合職社員とAS社員の転換と再転換を容易に繰り返すことで同期の間で安易に処遇差が発生してしまい不公平感が生じてしまう」。

質問者「ええとこどりやないかみたいな、そういう」。

回答者「そういう感じにもなるので、再格付については文言的には転換した時点の格付とAS社員時代の経験を加味して個別に決定することで落ち着きました」。

¹⁸ A2組合団体交渉等記録書より。

第5節 事実発見と含意

1. 人事制度の変化と労使関係

以上、本章では事業転換を進める上で必要な専門人材の確保を目的に導入された制度とその制度に対する労使の対応について確認した。本章で明らかになったことは次の点である。

(1) 組合の変化への対応

表 1-5-1 制度の概要

	A社共通プラットフォーム	A1社	A2社
主な対象	一般社員層～管理職	管理職（Aコース） 一般社員（Bコース）	一般社員層（AS制度）
契約期間	無期雇用	管理職（有期） 一般社員（無期）	無期雇用・有期雇用
処遇	市場水準	管理職（市場水準／KPI達成度に基づく個別決定） 一般社員（組織水準／集団）	市場水準／KPI達成度に基づく個別決定
異動	特定分野	特定分野／定期異動なし	特定分野／定期異動なし

出所）執筆者作成。

表 1-5-1 でまとめた通り、事例企業では、専門人材の確保のために一般社員層も対象とした新たな専門職社員区分を設けている。新たな社員区分を設けることで、企業の事業戦略上、重要な専門人材を明確化している面がある。この点は A1 社の嘱託社員から A コースを設けた理由において最もよく表れている。そして、処遇制度は既存の総合職とは異なり、その水準は市場水準で設定されている。年間の総額は、個人ごとに KPI の達成率に応じて設定されている。さらに、異動は特定の分野に限られており、定期異動の対象からも外れている。

こうした非日本的な人事制度の導入において、組合も一定程度の発言を行っていることが明らかとなった。企業の事業転換を円滑に進めるために必要な人材の確保に貢献するような制度の設計に対して発言していると言える。組合も会社の事業を発展させる上で、その必要性を認めて、制度設計に協力している。A 社労組本部、A1 組合、A2 組合とも、事業上の必要性から非日本的な特徴を持つ専門職用の人事制度の導入に理解を示していることはこの点をよく表している。

その際には、非日本的な人事制度の構築を一層促すような発言も行っている。A 社労組本部の退職金制度に関する発言や、一般社員層においても市場ベースの処遇制度の適用を認めた A2 組合の対応は、この点をよく表していると言える。

一方で、既存の総合職社員との処遇のバランスや長期雇用慣行の維持といった既存の秩序を維持するために会社に対して発言している部分もある。A1 組合は、一般社員が対象となる B コースについては、総合職と専門職コースの差を設けずに、既存の処遇制度のルールに基づいた制度を適用することになっている。また、A2 組合においても、生涯年収ベースで見

た際に、総合職と AS 社員の差が大きくなりすぎないように配慮して会社に対して発言している。加えて、総合職と AS 社員間の転換制度の設計において、会社提案では当初想定されていなかった AS 社員から総合職への再転換について、長期雇用慣行維持の立場から会社に認めさせている。このように、既存の総合職社員とのバランスを念頭に、差を設けるべきところは差を設けるよう発言し、差を小さくすべきところは差を小さくするよう発言している。

ただし、対象とする職位によって発言の程度に濃淡はある。非組合員層である管理職について、組合は、発言しないわけではない。しかし、意見を述べるといった関与に留めている。発言の程度に濃淡はあるものの、組合は、こうした専門職制度の導入や制度設計において一定の発言を行っている。

(2) 事業の変化と労使関係

以上、組合は新規事業を進める上で必要な人材確保に必要な人事制度設計について発言を行っていることが確認された。では、こうした労使関係の存在は、事業と人事制度の関係に対していかなる影響を与えていると考えられるのか。事業変化に即した人事制度の構築に労使関係は寄与しているのか。この点にかかわり、制度構築過程において労使交渉が行われることによって、事業戦略と人事制度のリンクを強めていることが示唆された。例えば A2 社での労使交渉過程で見られたように、事業戦略の遂行に必要な職種の明確化を会社に対して要望し、事業運営において重要な専門職種が明確になっている。この点は、戦略的タレントマネジメントにおいて Collings and Mellahi (2009) が指摘する組織にとって重要なポジション (pivotal position) の明確化が、組合の発言を通じて一層進展したとみることもできよう。組合は、事業と人事制度の垂直適合を促進させる一面があることを示唆している。

と同時に、急進な垂直適合を求めずに、他の社員区分とのバランスを優先させることもある。例えば、A1 社の B コースの処遇制度は、社員区分間のバランスを考慮したものと言える。こうした既存制度とのバランスを重視するという組合の態度は、変化のスピードを緩やかにする面はあるが、中長期的な制度の安定性を考えれば必要なことだとも言える。事実、A1 社の B コース社員から処遇制度に対する不満は上がってきていないという。このように、人事制度の変化のスピードを緩めている面はあるものの、運用後に問題が生じないような制度の構築に労使関係は貢献している。

協調的労使関係は、事業転換に伴う人事慣行の変化に対するニーズにも対応している。非日本的な雇用慣行の要素を持つ様な制度であっても、導入に反対するわけではない。加えて、外部からの人材調達の円滑化でのみだけでなく、新卒採用の中で高度な専門能力を有している人材の有効活用やリテンションにも貢献している。内部か外部かではなく、内部と外部を組み合わせた人材確保を可能とするような人事制度の構築に貢献している。

確かに、労使関係は、人事制度の変化のスピードを緩めている部分はあるが、それがむし

る好結果をもたらしている面もある。労組の発言の中に、既存の人事慣行の維持の部分だけではなく、事業の変化に対応した事業と人事制度の垂直適合を進めるような内容が含まれていることが、協調的労使関係の持つ特徴と言えるのかもしれない。

2. 日本的雇用慣行への含意

本章の最後にここまでで発見された事実を基に、日本的雇用慣行への含意をいくつか指摘したい。まず、協調的労使関係の下で、戦略の遂行と人事制度間の垂直適合が進められている。それまでは個別対応で対処していた専門人材の確保について、企業の戦略上重要な事業分野を伸ばすために必要な専門人材を対象に、新たな社員区分の導入が進められた。新たな社員区分としてブランディングすることで、組織として競争力のある処遇水準で企業が望む期間活用することが目指されている。そこで導入された制度は、特定のポジションでの活用を前提とした、市場ベースの処遇が適用される制度であった。そうした制度の必要性を組合も理解し、制度設計に協力している。

そして、その結果、組織よりの人事制度と市場よりの人事制度が併存する一国二制度となっている。従来のコース別雇用管理に代表される性別といった属性面ではなく、事業との適合を意識した一国二制度となっている部分が伝統的な日本的雇用慣行の下での人事制度と異なっている点といえる¹⁹。

こうした二制度の存在は、昇進を前提としない部下持ちのマネジャーを生み出している。特定の分野に限定されるものの、事業を軌道に乗せることを期待された将来の幹部候補ではない管理職が生まれていると言えよう。そして、組合もこうした事業人材の必要性について理解している。

とはいえ、そのような中でも長期雇用慣行は維持されようとしている。A1社のAコースを除き、基本的には無期雇用となっている。加えて、総合職と専門職コースの転換制度の設計における組合の対応は、協調的労使関係の下では、長期雇用慣行が今後も維持されることを示していると言える。A2社におけるAS社員から総合職への再転換を巡る労使交渉は、この点をよく表していると思われる。A2社では、内部転換のAS社員については、成果が出せなかった場合や職務がなくなった場合、AS社員から総合職に戻るルートが確保されている。専門人材として成果が出せなかった場合でも、賃金が一定の水準で保たれつつ雇用が維持される道が残されていると言えよう。このことは、賃金の年功的上昇は維持される保障は無いが、雇用は維持されるという従来の日本的雇用慣行の下での正社員の長期雇用とは異なる形で長期雇用慣行が維持される層が出てくる可能性を示唆している。

もっとも、このような社員は、組織の中の正社員の大多数を占めるわけではない。また、その数が劇的に増えるわけでもないと言える。正社員の大多数ではないが、一定数の規模の

¹⁹ 従来の一国二制度の存在を指摘したものとして今野（2012）。

正社員として存在していくことが予想される。

以上をまとめると、変化として、一般職にまでおりた専門職コースが設立されている。そして、その際には、市場価値や成果に基づく処遇制度が適用され、長期的な決算ではなく、短期的なスポット契約の要素の強い労働力の取引関係が構築されている。一方、長期雇用慣行は維持される傾向がうかがえる。ただし、年功的な賃金カーブが維持されることは保障されていない。あくまで雇用が維持されるところに留まっている。

参考文献

(日本語文献)

- 青木宏之 (2008) 「釜石製鉄所の経営合理化をめぐる労使の対応—「組織の希望」と雇用保障」『社会科学研究』第 59 卷 2 号 pp. 35-62.
- 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・藤村博之・久本憲夫・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.
- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社.
- 上田眞士 (2020) 「労働組合による経営参加の現地点—2 つの企業別組合の経営対策の事例から」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』ミネルヴァ書房所収.
- 梅崎修 (2011) 「経営合理化と東海転出—1960 年代における内部労働市場形成の一側面」『社会科学研究』第 61 卷 第 5・6 合併号 pp. 27-54.
- 梅崎修・南雲智映 (2009) 「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果—「問題探索型」労使協議制の分析」『日本労働研究雑誌』No.591 pp.25-40.
- 梅澤隆 (1985) 「ソフトウェア産業」隅谷三喜男編『技術革新と労使関係』日本労働協会所収.
- 呉学殊 (2012) 『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤 増補版』労働政策研究・研修機構.
- 呉学殊 (2019) 『企業組織再編の実像—労使関係の最前線』労働政策研究・研修機構.
- 神代和欣・永野仁 (1985) 「自動車産業」隅谷三喜男編『技術革新と労使関係』日本労働協会所収.
- 小池和男 (1985) 「電機産業 A」隅谷三喜男編『技術革新と労使関係』日本労働協会所収.
- 佐藤厚 (1996) 「規制緩和下の航空業の労使関係」『日本労働研究雑誌』No.440.
- 隅谷三喜男編 (1985) 『技術革新と労使関係』日本労働協会.
- 高橋康二 (2017) 「総論—基礎的指標による日本的雇用システムの概観」労働政策研究・研修機構編『日本的雇用システムのゆくえ』所収.
- 中村圭介・平木真朗 (1996) 『JIL 資料シリーズ No.65 電気通信産業の労使関係—歴史と現状』日本労働研究機構.
- 仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』東京大学出版会.
- 久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』有斐閣.
- 久本憲夫 (2008) 「日本的雇用システムとは何か」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.
- 兵藤釗 (1997) 『労働の戦後史 (下)』東京大学出版会.
- 藤本真 (2009) 「事業再生過程における労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No.591 pp.61-71.

八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・島西智輝編（2015）『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー—雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会。

（英語文献）

Allen M. and Wright P. (2007) “Strategic Management and HRM”, in Boxall P., Purcell J. and Wright P. ed., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.

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』日本経済新聞出版社）。

Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009) “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 19:4, pp.304-313.

Katz, H.C. (1985) *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, MIT Press.

Katz, H.C. (1997) *TELECOMMUNICATIONS: Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*, Cornell University Press.

Locke, R., Kochan, T. and Piore, M. (1995) *Employment Relations in a Changing World Economy*, The MIT Press.

（インタビューリスト）

企業名	日時	応対者	調査者
A社	2020年6月3日 10時30分～12時	A社労組本部 交渉政策部長	西村純・前浦穂高
	2020年6月26日 14時～16時	A社労組本部 交渉政策部長	西村純・前浦穂高
	2020年7月15日 14時～15時	A社労組本部 交渉政策部長	西村純・前浦穂高
	2020年8月19日 14時～15時30分	A社人事部門 人事制度担当部長、担当者	西村純・前浦穂高
A1社	2020年6月30日 13時～15時	A社労組 A1 本部 事務局長	西村純・前浦穂高
	2020年8月25日 15時～16時30分	A1社人事部 人事制度担当部長、担当者2名	西村純・前浦穂高
A2社	2020年7月13日 13時～15時	A社労組 A2 本部 事務局長	西村純・前浦穂高
	2020年9月7日 10時～12時	A2社人事部 人事制度部門長、担当者	西村純・前浦穂高

第2章 新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントの再構築 —大手メーカーB社の取り組み—

第1節 はじめに

本章では、大手メーカーB社が2010年以降に実施した人材マネジメントの再構築について取り上げる。B社は、3つの観点から重要な分析対象である。第1は研究史的意義である。同社は日本を代表する総合家電メーカーのひとつであるだけでなく、同社の人事制度や労使関係は、日本的雇用システムを代表するものとして、多くの研究が蓄積されてきた（Dore 1973、Oliver and Wilkinson 1991、須田 2015、山下 2019）。第2は同社のビジネスモデルについてである。リーマン・ショックによるかつてないほどの業績悪化をきっかけに、同社は大規模な事業再構築に取り組むことになったが、その後、同社の業績は回復基調にあり、日本企業の復活モデルとして最も注目されている企業のひとつである（東洋経済新報社 2013）。第3は人材マネジメントに関するもので、事業再構築の中で、同社は新しいビジネスモデルを構築するために大がかりな人材マネジメント体制の見直しをおこない、人事制度の大幅な改革を大胆に進めている。同社の人材マネジメント改革は、研究者やマスコミの間でも日本的雇用システムの変化につながるものとして大きな注目を集めている。

以上のような事業改革ならびに人事管理改革の取り組みを進めるB社は、新たな事業のあり方とその事業展開に貢献する人材マネジメントとを模索している企業と言える。また、梅崎・藤本・西村（2021）で確認・検討した、アメリカ企業で広がった人材マネジメントにおける取り組みの影響を受けつつ自社の人材マネジメント改革を進めていく、1990年代中盤以降現在に至る日本企業の代表例と見ることもできる。さらに、B社は「タレント・マネジメント」を名称に冠した部署を設け、一連の人事労務管理の取り組みをタレント・マネジメントとして位置づけ、進めてきた。

こうしたB社の現状・特徴を踏まえると、梅崎・藤本・西村（2021）で提示した調査分析のフレームワークから導かれた問いに対し、B社の事例に沿って、分析・検討を行うことが可能ではないだろうか。即ち、新たな製品・サービスの開発や事業の創出に向けて、どのような人材マネジメントのあり方が構想され、実行に移されているのか。なぜそうした人材マネジメントのあり方が、構想され、実行に移されるようになったのか。実行に移された際の課題は何か。そして、新しい人材マネジメントのあり方が、新たな製品・サービスの開発や事業の展開に資するためには、今後どのような取り組みがさらに必要になるのか。これら一連の問いに一定の回答を与え、日本企業が進める人材マネジメント改革に関する調査研究をさらに深めていくことができると考えられる。

以下、第2節では、梅崎・藤本・西村（2021）で提示したフレームワークや、検討した先行研究のうち、「製品・サービス市場に対する人材マネジメントの対応」という視点と、タレント・マネジメントに関する既存研究の知見を再度取り上げて、B社の事例を分析する際の

着眼点を提示する。第3節ではリーマン・ショック後に進められたB社の事業再構築の内容から、同社がいかにして新しい製品・サービスや新しい事業の創造を行おうとしているのかを概観する。そのうえで、この事業再構築に対応する形で導入された新たな人材マネジメントの枠組みについて言及する。第4節では、B社関係者に対するインタビュー調査に基づき、同社の新たな人材マネジメントを支える基幹的な諸制度や取り組みについてより詳細に内容を見ていきつつ、諸制度の運用や取り組みにあたっての課題を明らかにしていく。最終の第5節では、第2節で提示した着眼点に沿ってB社の新たな人材マネジメントを捉えたうえでその特徴を示すとともに、同社の人材マネジメントにおける取り組みが持つ意義について考えていきたい。

第2節 新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントに関する考察—B社事例を把握・分析するための着眼点

製品・サービス市場に対する人材マネジメントへの対応に2つの側面がある。1つは各社が産み出す既存の製品やサービスの小さな変動に対応するという側面、もう1つが、新製品や新サービスの創造や、さらには新規事業を立ち上げる戦略転換に対応する側面である。日本企業は前者の側面に該当する人材マネジメントは、ライン部署における機能的柔軟性の実現などを通じて構築してきたが、後者の側面に該当する人材マネジメントの構築が課題であることを、梅崎・藤本・西村（2021）では指摘した。

本章では、B社の事業再構築に対応した人材マネジメント再構築の取り組みを、新製品や新サービスの創造や、さらには新規事業を立ち上げる戦略転換に向けた人材マネジメントの対応として捉える。後述するように、事業再構築の中でB社が示した構想は、これまでの同社の製品・サービスに対する需要のあり方とは異なる、新たな需要のあり方を志向・模索するものとなっているためである。

新製品や新サービスの創造や、さらには新規事業を立ち上げる戦略転換に対応する人材マネジメントがどのように構想され、進められているかを把握・分析する上で、タレント・マネジメントの既存研究で挙げられている視角や分類が参考になる。梅崎・藤本・西村（2021）でも指摘されているとおり、タレント・マネジメントが重視していることは、製品・サービス市場の変動に応じて人材をタイムリーに調達できる仕組みの構築だからである。また、前述のように、B社がタレント・マネジメントを名称とする部署を設け、タレント・マネジメントを意識した人材マネジメントを進めていることから、同社の取り組みを捉える上で、タレント・マネジメント研究の中で示された視角やフレームワークが有効ではないかと考えられる。

ある事業や戦略の実施に貢献する人材の調達方法として、タレント・マネジメント研究は、企業内部からの調達（内部育成）と、企業外部からの調達（中途採用）を主な手段として挙げ、両者の適切な組み合わせが必要になると指摘する（Lewis&Heckman（2006）、Cappelli

(2008=2010)、Collings & Mallahi (2009) など)。この「組み合わせ」が、新たなビジネスの創造に向けて人材マネジメントの再構築を進める B 社において、どのように捉えられているのかが、事例を把握・分析する際の着眼点として、まず挙げることができる。内部調達と外部調達について B 社がどのような構想を抱いているのか。また、現状の内部・外部の組み合わせはいかなるもので、それはどのような理由によるのか。

人材の調達方法と並んで着目すべきなのは、人材調達の基準である。タレント・マネジメント研究はこの点を、「タレント」を決定する基準として議論している。柿沼 (2015) や Scullion & Collings (2011) によれば、タレント・マネジメント研究が指摘する基準は、人ベースのものとポジション・ベースのものに大別される。人ベースの基準は、パフォーマンスや能力、コンピテンシー、ポテンシャルなどの諸指標に基づきタレントを規定し、ポジション・ベースの基準は、企業経営にとって重要なポジションを特定し、そのポジションを担うことができる人材をタレントと捉える。B 社の人材マネジメントにおいては、どちらの基準が採用されており、その要因は何か。また、調達基準と新たなビジネスを創造していくという事業目的とを結びつけているものは、どのような制度・取り組みなのだろうか。

調達方法と基準に則って調達され、事業展開を支える人材としてみなされているのは、どのような人材か。この点は、タレント・マネジメント研究において、「排他的 (exclusive) ・選別的 (selective) アプローチ」と「包摂的 (inclusive) アプローチ」という、2 つの対照的アプローチとして捉えられている (Meyers & Woerkm 2014) 点に関連する。前者は、組織のエリート層や組織に対して特に貢献度の高い人材など限られた一部の人材を「タレント」とみなし、後者は、多くの人材 (論者や研究によっては全社員) を「タレント」と考える。B 社はいずれのアプローチによって、新たなビジネスの創造に貢献する人材を捉え、人材マネジメントの再構築と運用を進めてきているだろうか。

そして、タレント・マネジメント研究において最も重視されている分析対象が、経営幹部層である。どのような人材調達方法や調達基準によろうが、また、「タレント」とみなされる人材の範囲に違いがあろうが、企業が製品・サービス市場の変動に対応し、事業展開を進めていく上で重要な「タレント」が、社長をはじめとする経営幹部層であることについては論を待たないからであろう。

石山 (2020) による日本企業におけるタレント・マネジメントの事例研究や、日系のグローバル製造業の次世代幹部候補の育成について調査研究を行った労働政策研究・研修機構編 (2017) などは、①経営幹部層を基本的には内部調達によって確保しようとしていること、②新卒一括採用と年次別管理による適者生存による人材開発から、特定のポジションを担うことができる人材を選別し、優先的に投資する適者開発に変化していること、を明らかにしている。B 社における経営幹部層確保の取り組みは、こうした既存研究で見出された知見とどの程度重なるのか。また、経営幹部層確保の取り組みは、社内でどの程度定着をしているのか。定着を促すための取り組みはあるか。

以上、梅崎・藤本・西村（2021）で示したフレームワークと、同論文において検討したタレント・マネジメントに関する既存研究を再検討することで、B社が新たなビジネスの創造に向けて再構築している人材マネジメントの取り組みを把握・分析する着眼点を導き出そうと試みた。その着眼点については、表 2-2-1 のように整理できるだろう。

表 2-2-1 B 社の人材マネジメントを把握・分析するための着眼点

着眼点	分析の内容
①人材の調達方法	a:内部育成と中途採用の組み合わせの状況。 b:内部育成と中途採用の組み合わせを規定する要因。
②人材の調達基準	a:人（能力）ベースか、ポスト・ベースか。 b:調達基準を規定する要因。 c:調達基準と事業とを結びつける制度・取り組み。
③事業を支える人材の範囲	「排他的」か「包摂的」か。どちらともいえないか。
④経営幹部層の確保	a.内部調達か、外部調達か。 b.「適者生存」か、「適者開発」か。 c. 確保のための取り組みは社内に定着しているか。 定着を促すための取り組み。

出所) 梅崎修・藤本真・西村純（2021）。

第 3 節 大規模な事業再構築と新たな人材マネジメントの導入

1. 経営環境の変化と大規模な事業再構築

B社は1910年に創業し、その後国内最大手の総合家電メーカーのひとつとなった。2019年3月末現在で、連結従業員数は約35万人、連結売上収益は約9兆5,000億円である。同社はその歴史と規模から国内製造業を代表する企業であるだけでなく、労働研究分野では日本的雇用慣行のあり方を代表する企業として歴史研究においても繰り返し言及されてきた企業である（菅山2011、2017）。

同社は、バブル経済の崩壊以降、他の総合家電メーカーと同様に多くの経営課題に直面してきた。1998年度に3,388億円の損失を計上して以降、2000年代を通してくり返し経営改革をおこなってきたが、08年度に製造業で過去最大となる7,873億円の損失を出し、抜本的な事業再編が必要となった。2009年4月1日から発足した経営陣は、経営戦略を大幅な見直しに着手した。同社は、総合電機路線を転換し、財務体制を改善するための不採算部門の売却を短期間の間に押し進め、事業成長のために社会インフラ・社会イノベーション事業を中核的事业と位置づけ、海外売上比率50%超を目標とする経営戦略を打ち出し、これをグローバル市場で展開することで業績を回復させてきた。同社の事業再編は、社会インフラと法人マーケットを重視したこと、より競争的でグローバル化に対応した人材マネジメント

を大幅に取り入れたことから、国内大手製造業の再生モデルとして関心を集めることとなった（東洋経済新報社 2013、須田 2015、山下 2019）。

2. ビジネス・モデルの再構築—社会イノベーション事業の展開

従来の B 社のビジネスは、技術をベースとして競合他社よりも優れた製品・システムを提供するというものであった。このビジネスモデルでは、同社はあくまでも顧客にとって数あるベンダーの 1 社に過ぎず、安定的な事業展開や利益の創出が課題となっていた。グローバルに事業を展開する同社にとって、中国などの設備や技術研究に多額の投資をおこなう競合他社の成長規模・スピードは大きな脅威であり、製品やシステムだけではない他社との差別化こそが重要であると同社は捉えてきた。こうした競争環境認識の下、事業展開の中核的領域として設定されたのが、社会イノベーション事業である。

社会イノベーション事業で重要な考え方は、単に高品質な製品・システムを販売するのではなく、同社の関連事業を統合したサービスを継続的に提供し、顧客の望む製品・サービスを提案し続ける高い付加価値を提供することである。例えば、鉄道事業についてみると、従来であれば、故障しにくい高性能の車両を納品することが重視されていたが、社会イノベーション事業では、顧客である鉄道事業者とともに、安定した車両運行全般にかかわる高度なサービスを提供することを意味する。このように、製品やシステムを顧客に向けて提供するという「プロダクト・アウト」のビジネスが、顧客と役割やリスク・利益をシェアして、顧客の顧客や社会が抱える課題の解決に向けてサービスを提供するという「マーケットイン」、「マーケットクリエート」のビジネスへの転換をとまなうのが、社会イノベーション事業である。

B 社は「2018 中期経営計画」のなかで、「社会イノベーション事業をグローバルに」という中核的経営方針を打ち出した。「2018 中期経営計画」によると、「社会イノベーション事業」とは、「顧客・社会の現在および将来の課題を解決する事業」であり、「単に製品・システムを提供するのではなく、IoT、AI、ビッグデータなどを用いたイノベーションを含むサービスの提供」事業である。同社は 4 つの事業分野において、社会イノベーション事業に注力するという基本的な方向性を示している。

B 社の「2018 中期経営計画」で打ち出された中核的経営方針のもう 1 つの重要な要素は、グローバルな事業展開である。人口が減少し、大幅な事業拡大が望めない国内市場においては事業規模の維持に努める一方、アジア・中国・北米・欧州など市場の拡大が見込まれる地域での事業を経営の重要な柱としていくこととした。具体的な目標としては、売上高・従業員に占める海外比率を、1999 年度と比較して 2018 年度には 2 倍以上に増やすこと（売上高：29%→55%、従業員：20%→47%）が示された。こうしたグローバル事業展開の促進は、これまでの組織・人材マネジメントの見直しへとつながり、新たなマネジメントの体制やスタイルの確立に向けた動きを加速させることとなった。

3. 新たな人材マネジメントの導入—グローバル市場への対応と価値創造的な働き方を促す

2009年からの新しい経営体制のもとで、B社は2011年頃から国内外のグループ企業を包括した新しい人材マネジメントの構築に着手する。同社の人材マネジメント改革は、上記に示した同社の事業展開のあり方と深く結びついている。同社は今後の成長市場として海外事業を重視しており、海外事業を拡大にあたっては、事業のトップに現地会社のリーダーシップによるビジネスの展開を想定している。世界の拠点の重要ポストへの人材の調達、現地のマンパワーの把握とコア人材の採用や育成はB社にとって重要課題であったが、日本本社人事部は、海外事業については限定的な権限しかもっていなかった。そこで、レポートライン、業績評価、処遇などが国ごとに異なっている制度的な問題を解決し、効果的な人材マネジメントを新たに構築することが必要であると考え、これを国内20万人、海外12万人の従業員を統括する共通の仕組みとして構築することで解決しようと考えた。従来は緩やかに関与していた海外のグループ会社の人事に対する権限を拡大し、グローバル化したバリューチェーンにグループ会社の違いを超えた必要な人材の採用、育成、配置を可能にする枠組みを構想し、これを2011年から2015年の4年間で構築するプランである。この新しい人材マネジメント体制は、以下の4つの柱で構成されている。

(1) グローバル人材管理のインフラ整備

B社のグローバル市場への対応は、グローバル共通データベースの構築、統一的な基準によるグレーディング（格付け）、日本本社人事部門による人事データの集中管理によっておこなわれている。同社は、海外製造会社の直接作業員を除くグループ会社25万人の人材基礎データベースを構築した。データは各従業員のグローバル共通のグレード、職種、職名などからなり、これにより、地域ごとの人員を把握することが可能となった。

(2) 価値創造のための「フロント人材」を生み出す評価・コミュニケーション制度

事業における価値創造のために、B社は「フロント人材」という概念を打ち出すことによって、働き方の変革を促している。フロント人材には、営業、営業技術、コンサルタント、システム・エンジニアなど様々な職種の人材が該当する。顧客の業界や携わる業務における課題がわかる「ドメイン・エキスパート」や、課題解決をデザインする「デザインシンカー」、データを分析するデータ・サイエンティスト、AI技術者、サプライ・チェーン全体を見てビジネスとしての構想を考える人材など、フロント人材は課題解決を提供するために必要な、いくつものタイプの人材によって構成されると、B社では考えている。

またB社は、新たな目標管理制度として、個人目標を組織目標から導く仕組みであるGPM（グローバルパフォーマンスマネジメント）を導入した。これは新しく導入された「仕事」基準のグレーディングと整合性を取りつつ、同社がめざす「マーケットイン、マーケットクリエーション」を実現する働き方を促す仕組みとして位置づけられている。

(3) 「適所適材」を実現するマネジメントツールの導入

B社は、グローバル市場で激しくなった競争環境の中で、優位性を維持するために組織における適材適所（同社の人事担当者は職務が優先されるという意味で「適所適材」という言葉を好んで用いている）を最も重視している。この適材適所を実現するために、報酬や配置の基準を、「人」から「仕事」へ転換した。B社の人事制度改革は、同社のカリフォルニア現地法人の人事責任者をしてきた人事スタッフの現地での経験も大きく影響している。国内でおこなわれていた職能資格制度を見直し、グローバルで一貫したグレーディングをおこない適材適所で配置する枠組みを構成した。2017年時点で、管理職以上の5万ポジションが共通のグレーディングで格付けされている。

(4) 経営幹部層育成制度の創設

B社は、グローバル市場での競争力を向上させるために、幹部育成のための選抜制度創設とリーダーシップ開発プログラムを導入した。この選抜プログラムはこれまでにない取り組みであり、グループ会社が、それぞれ重要ポジションに求められる役割、経験、スキルなどの人材要件を定義した上で、重要ポジションの候補として外国人、女性などを含め約500名を選抜し、特別の研修と育成プランを策定することとした。さらに、2011年から2016年までに8,000名を超える人員に、リーダー育成トレーニングプログラムを導入している。

第4節 新たな人材マネジメントを支える諸制度・取り組みと実施における課題

以下では、主にB社関係者に対するインタビュー調査に基づきながら、事業の再構築と共にB社に新たに導入された人材マネジメントを支える諸制度や取り組みについて、さらに詳しく言及していくとともに、運用の状況や課題について明らかにしていきたい。

1. インタビュー調査の概要

B社の関係者に対するインタビューは4回行った。そのうち2回は本社人事部門に所属する関係者に対して、残る2回はB社が展開する各種事業に対応して設けられた組織である「ビジネス・ユニット（以下、「BU」と記載）」に所属する関係者に対してである。以下、このBUのことを本稿では「C-BU」と記載する。本社人事部門の関係者には2019年5月と2020年8月に、C-BUの関係者には2019年7月と2020年8月に調査を行っている。以下の記載内容は、インタビューで聴きとった内容とその際に入手した資料、およびインタビュー後に提供を受けた資料、およびインタビュー前後を通じて諸文献から入手した資料に基づく。

インタビューを行った関係者が属しているC-BUは、フロントBU（鉄道、クラウドサービス、インフラなどの事業を展開するBU）に対し、情報基盤となるプラットフォームを提供するBUである。国内事業では、通常フロントBUが大手顧客（例えば大手銀行など）から注文を受けると、その注文の中にC-BUの提供するプラットフォームも組み込まれており、

フロント BU とともに事業計画・予算を作っていく。

2018 年度の C-BU の年間売上高は約 8000 億円で、うち海外での売上高は約 3500 億円である。国内では上述のように事業を展開しているため、売上高のほとんどは内販（B 社グループ内での取引）によるものである。一方、海外での売上高は、顧客に対する直接の製品・システムの販売から得ている。BU に対し、会社から提示されている業績目標は、売上、営業利益率、キャッシュ・フロー、ROA（=Return On Asset）、ROE（=Return on Equity、自己資本利益率）、ROIC（Return On Invested Capital、投下資本利益率）などで、近年は資産効率を問われることが多い。C-BU 全体の人数は約 19000 人で、うち約 12000～13000 人が国内で働いている。担当職種別にみるとセールスが約 5000 人、エンジニアが約 10000 人といった内訳である。

2. BGG¹と GPM～社員格付けと評価・処遇の制度

(1) グローバル基準の格付け制度

B 社の新たな人材マネジメントは様々な取り組みによって構成されるが、中核となっている取り組みの 1 つは、世界各地にいる B 社グループの従業員を、事業や国籍を横断して評価・処遇していく、共通の制度の整備・運用である。

B 社の人事制度改革は、1990 年代末からリーマン・ショック（2008 年）までの時期と、リーマン・ショック期以降時期の 2 つに大別できる。同社は、1990 年代末から、人事制度改革に取り組み、2000 年には社員が共有すべき価値・行動基準を制定し、管理職層についてこの基準に基づく人材配置、職位任用、等級格付に反映させた人事処遇制度を導入した。この仕組みを組合員層に広げたのが、2004 年の制度改定である（田中 2006）。2004 年の制度改革は、年功的処遇を排除し、役割を基準とした処遇体系を構築することを目的としていた。

リーマン・ショックにおける巨額の赤字によるリストラクチャリングとグローバル化する経営環境に適応するための新たな経営戦略の構築にともない、同社の人事制度改革は大きく転換し、従業員の格付け制度、評価制度、育成制度を大幅にみなおした。この新しい制度の骨格といえるのが、BGG（B 社グローバルグレード）と GPM（グローバルパフォーマンスマネジメント）である。

BGG は、同社のグローバル共通の従業員格付け制度である。同社は、2012 年に国内外の B 社グループの管理職（課長以上）の約 5 万ポジションを、職務の役割・職責を基準として共通の枠組みで等級付けをおこなった。BGG の職務評価は、職種ごとにおこなうものではなく、職務（ポジション）の貢献度と事業規模の大きさを基準に格付けをおこなう。具体的には、「影響」、「折衝」、「革新」、「知識」の 4 要素に対応する評価軸を基に評価が行われ、管理職以上は XABCDEF の 7 段階に分けられる。同社は 2014 年 10 月より、国内の管理職

¹ 執筆者が便宜的につけた名称であり、B 社で用いられている正式名称とは異なる。

約 11,000 人に対して、従来の職能資格制度を廃止し、BGG を導入した。同社の管理職以上の職は、CEO を含めてすべてこの BGG の格付けの対象となる。

図 2-4-1 が、BGG の格付けイメージを示したものである（労務行政研究所 2017）。B 社では各ポジションのグレードの設定にあたって、社外とも接合した基準・評価を基にしなければ意味がないと考え、コンサルティング会社に各ポジションの評価手法の設計を依頼した。その結果、管理職以上の各ポジションが数十の評価クラスに分かれ、その評価クラスを上記 7 段階のグレードへとまとめた。各グレードは役職とある程度リンクしている。グレード E・F は課長クラス、グレード C・D は部長クラス、グレード B は本部長クラス、グレード A は事業部長クラス、グレード X は役員ならびにその前のポジションに大体該当する。

図 2-4-1 BGG による各ポジションの格付けイメージ

	カンパニー(A社)			
	日本本社	X国B社	Y国C社	Z国D社
Top Exe.	社長			
Grade A	副社長	CEO		
			総経理	
	事業部長	COO		
			副総経理	
Grade B	本部長	GM		President
			部経理	
	部長		科長	VP
		Director		
Grade C				Director

4要素(10次元)を基にした職務評価	
影響	職務が持つ責任範囲・業務分野に対する影響の性質及びスコープ
折衝	組織内外における折衝に関する職務の責任
確信	サービス・製品の発見・改良・手法・技術等、職務に求められる要求レベル
知識	職務の責任を遂行するために必要な最低限の知識レベル

出所) 労務行政研究所 (2017) より、執筆者作成。

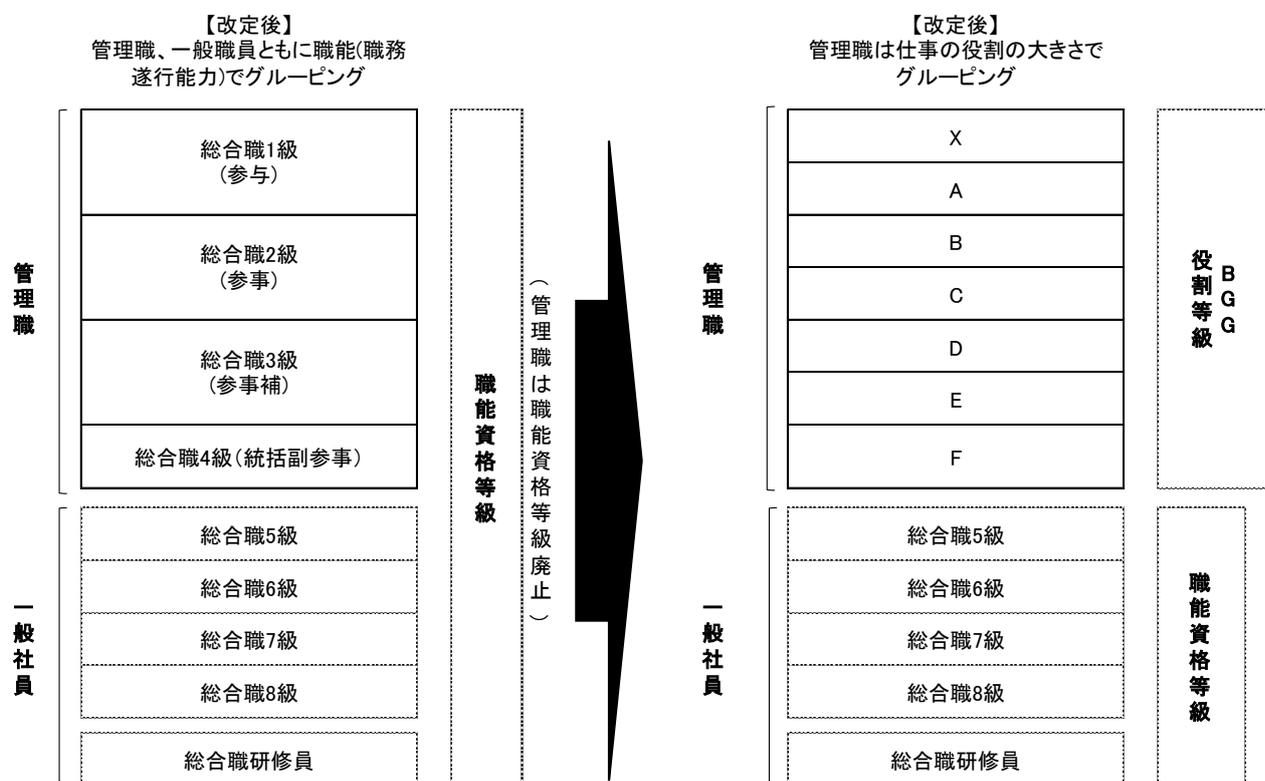
非管理職層が担当するポジションについても、G・H・I といったグレードを設定している。G に該当するのは主任クラスである。しかし、非管理職層については職能資格制度を活用して育成を図る方が良いと B 社では判断し、従来の職能資格制度で評価・処遇している²。

BGG による格付けを従来の同社の職能資格制度と対比したものが、図 2-4-2 である（労

² B 社の海外事業所では、非管理職層についても、就いているポジションに対応するグレードによって処遇している。B 社の人事部門関係者によれば、日本と同様の職能資格制度に近い制度が運用されているのは、中国の事業所のみであるという。

務行政研究所 2017)。図 2-4-2 からは 2 つのことを指摘できる。管理職層は BGG へと移行しているが、前述のとおり、一般社員（組合員層）は、従来の職能資格等級制度が維持されているということである。また、BGG の等級数は、職能資格等級が 4 段階であったのに対して、2014 年の段階で 7 段階となっていて、等級が細かくなっている。BGG 対象層を区分するグレードの数が従来の職能資格制度の区分数に比べて多くなっているのは、同じレベルの管理職、例えば課長層を見た場合でも、責任の重い課長と、比較的責任の軽い課長がいるという実態を、BGG の導入時に反映させたことによる。会社としては、責任の軽重も含めた仕事内容の違いを、グレードの違いとして示すことで、格付けの透明性を向上させ、社員の納得を得られるようにと考えている。

図 2-4-2 BGG による格付けと従来の職能資格制度による格付けの比較



出所) 労務行政研究所 (2017) より、執筆者作成。

BGG の対象となる各ポジションのグレードの変更にもつながりうる評価の「洗い替え」は、数年に 1 度行われる。また、B 社では年に 1 回、各ポジションのグレードの妥当性に関する確認（売上高規模や影響度など）を行っており、それを数年に 1 度の「洗い替え」につなげている。

ただ、あるポジションについてグレードが変更された場合、そのポジションは変更前後で「違う」仕事になっていることを意味する。例えば BU の人事関連のマネージャーの場合、

BU の従業員規模が小さくなれば、人事の対象となる人数も少なくなり、ポジションの評価もおおのずと変わってくる。あるいは B 社グループに属する会社にあった業務がほかに移されると、その会社の社長のグレードが変化するといったことが起こる。影響度や、折衝・革新の必要性といった各評価要素に基づく評価が異なってくるからである。

(2) 組織の価値を実現する GPM

従業員の評価は、GPM を通じておこなわれる。B 社の説明によると、新しく導入された GPM は、従来制度であった目標管理制度から、グローバルに標準化させたプロセスへ見直したものとなっている。GPM は、BGG 導入前の 2014 年 4 月に導入された。GPM が BGG 導入以前から導入されていたことから、この制度が従来の制度とも接合性を持っていることを示している。

GPM は、グローバル共通の制度で、パフォーマンスを向上させることを狙いとして拡張された目標管理制度である。GPM は、B 社グループ全体組織目標に対して、これを下位レイヤーに展開していき、最終的に個人目標にまで一貫性を維持したまま落とし込む構造になっている。個人は、上位の組織目標のどれに自分の目標を位置づけるかを選ぶことができ、これによって組織目標と個人目標の結びつきを理解することができる。

GPM では、個人目標（成果目標）と共に、コンピテンシーを設定し、これを上司がフィードバックやコーチングをおこないながら進捗管理をしつつ、最終評価を行う。GPM で従業員のポテンシャルを測る「横軸」となるコンピテンシーは、GPM の導入当初は、本社社長が年初に選んだコンピテンシーの項目を踏まえた評価を実施するよう、BU やグループ会社に伝えていた。しかし当時のコンピテンシーの項目数が多いことや、シンプルな制度設計を志向する観点から、2020 年に、「バリュー」・「開拓者精神」・「プラス成長」・「安全」・「コンプライアンス」という 5 つの要素によって、従業員の行動・プロセスを評価する制度として改訂された。

(3) BGG・GPM の運用

① 給与の決定

BGG や GPM に基づく人事労務管理の実際について、まずは給与の決定から見ていくこととする。BGG は、担当するポジションがどのグレードに対応するかで賃金が決まるという制度である³。グレードごとの賃金レンジは一部重複しており、BGG 上のグレードが上がった場合、つまり BGG 上のグレードがより上のポジションに配置された場合、基本給（月俸）は、新しいグレードに対応する月俸レンジ（範囲）の中で相当する金額となる。逆に、BGG

³ ただ、BGG で同じグレードに位置付けられた従業員がすべて、同じ賃金額になるわけではない。異なる国籍の従業員で同じグレードに位置付けられている従業員の場合、それぞれの従業員の賃金は活動する地域の労働市場の実勢に従うため、金額が異なることがありうる。

上のグレードが下がった場合、つまり BGG 上のグレードがより下のポジションに配置された場合に月俸は、新しいグレードに対応する月俸レンジの中で相当する金額となる。

BGG の対象となるポジションで中途採用が行われた場合はどうか。この場合、中途採用された人の賃金は、そのポジションが該当するグレードの月俸レンジの中で決定されるが、その際には、中途採用された人が前職でもらっていた賃金額を参考としつつ、その職務に見合った相当の金額が設定される。

以上はグレードの変更や中途採用の際の賃金決定プロセスであるが、月俸は毎年行われる人事評価によっても改訂される。この改訂を左右するのは、これまでの GPM 等を参照した上での、当年度の成果・貢献の大きさの期待値の伸びによる評価である。

同じ BGG 上のグレードの中でどの程度昇給するかは、前の年の貢献度を評価した GPM 評価を参照する（労務行政研究所 2017）。GPM の評価は 5 段階で、月俸の改定の際にはその評価が賃金考課の「V ランク」に転換される（図 2-4-3）。GPM で「M (Meet Expectations、期待通り)」と評価された従業員は、概ね V ランクで V3 または V4 に位置付けられる。GPM 評価の考え方は、前年の貢献度が高い人は今年も貢献度が高いと見込まれる（蓋然性が高い）ためより多く昇給させ、前年に期待した成果が上げられなかった人は今年も成果が上げられない可能性が高いので、賃金を下げるというものである。同じグレードに位置付けられている従業員の間でも、成果の期待値がより高い従業員により多くの賃金を支払いたいという意図に基づいている。

GPM に対応した昇給のテーブルは V ランク 1 つで、グレードに対応する月俸レンジのどの位置にいるかによって昇給額が変化するということはない。つまり、月俸レンジの下の方に位置付けられている場合、同じ V ランクでも昇給額が大きく、上の方に位置付けられている場合は昇給額が小さいといったことはない。また、各グレードに対応する基本給レンジの一番上まで昇給した場合、さらに上のグレードに相当するポジションに異動しない限りは昇給しない。

図 2-4-3 GPMと賃金考課のVランクとの関係、Vランクによる基本給の昇降給

GPM評価	評価内容	Vランク	評価内容	昇降級幅
O	期待を大きく上回る(Outstanding)	V1	非常に大きな向上が期待できる	大
E	期待を上回る(Exceed Expectations)	V2	大幅な向上が期待できる	中
M	期待通り(Meet Expectations)【標準】	V3	向上が期待できる	小
I	一部期待を下回る(Inconsistent)	V4	同程度の向上が期待できる【標準】	改訂無し
U	まったく不十分(unsatisfactory)	V5	改善を要する	小
		V6	大幅な改善を要する	大

出所) 労務行政研究所 (2017) より、執筆者作成。

賞与は、GPMによる5段階評価がそのまま金額に反映される。かつては月俸同様、GPMの評価を賞与考課におけるランキングに位置付け直していたが、評価制度運用のシンプル化の観点からも、2018～2019年にかけてこうした形に改められた。

②昇進・異動

ポジションのグレードによって処遇を決定するBGGのシステムの下では、ポジションがないため昇進ができない(「力はあるんだけどつけられない」というケースも今までよりも増える可能性がある。しかし、異動や昇進の実施にあたって、会社側ではこれまで以上に、「適材適所を実現するための選抜」という意識を強く持たなければならないと考えている。B社内で従業員を対象に調査をしたところ、同社において適材適所が実現されていると答える従業員は半分に満たない。こうした状況は、管理職のポジションへの配置が年功的に行われ、なぜその人材が当該管理職についているのかが説明できないという事態を反映しているものと会社側では捉えた。年功的な配置をやめることでモチベーションが低下する従業員が現れることよりも、事業展開に沿った適材適所を実現できないことのほうが、事業へのマイナスのインパクトが大きいと経営側では判断し、「適材適所を実現するための選抜」を実現するための取り組み(新しい「ジョブ・ディスクリプション」の整備もその一環)を進めている。

「適材適所を実現するための選抜」を進めていかなければならないもう一つの理由として、管理職層に求められる要件の変化を経営側は挙げる。管理職の要件として、経験もさることながら、デジタル化に関する知識・スキルや外国語で仕事ができるといった、経験を積み重ねるだけでは身につかないものの比重が増しているとB社では見ている。

なお、非管理職層から、BGGの対象となる管理職層に昇進するのに、B社ではいわゆる「卒

業方式」を採っていないため、少なくとも制度上は、管理職層に昇進するために、非管理職層の一番上の職能資格を必ず経過しなければならない訳ではない。

異動について、現在の B 社グループ内での異動は、会社側が決めて指示するという異動が多くを占めている。「この人材はこのポジションにいてほしい」と会社が考える状況はままあるので、会社の意図を反映した異動は今後も残りはするが、昇進や異動が従業員個々人の意志に基づいて行われる方向に、昇進や異動のあり方を変えていきたいと、B 社では考えている。ただ、従業員が自分の将来のポジションを自分で考えて行動し、その結果、昇進や異動が実現するという状況が社内に広がっていくには、少なくとも数年はかかるというのが、B 社の持つ見通しである。

従業員個々人の意志を基にした新しい昇進・異動のあり方が定着していくには、現在整備が進められている、各ポジションに必要なスキル・経験なども明記した新しい「ジョブ・ディスクリプション」のほか、評価やコミュニケーション、異動の具体的な進め方なども新たにしていく必要がある。また、従業員が自律的にキャリア形成に向けて活動するという状況が広がると、大変になるのは部下をもつ管理職である。現状、B 社の年間退職率は 2～3%程度で、部下が辞めるという事態がほとんど発生せず、また辞めたとしても人事部門が次の人材を手当てしてくれるという意識が管理職に強く、優秀な部下を引き留めるために積極的にコミュニケーションを図ろうとする姿勢が弱い。会社側としては、こうした意識・姿勢を変えていきたいと考えている。

C-BU の関係者によると、各ポジションに求められる要件を整理したデータベースは既に社内に整備されており、そのデータベースを参照にしつつ、今後の能力開発・キャリア形成について部下と話し合っている上司もいる。C-BU の関係者も、従業員が自律的にキャリア形成を進めて行く状況が広がるかどうかにあたっては、部下を持つ管理職層の力量や取り組みの影響が大きいという観方をしている。

③ダウングレードの問題

各ポジションの格付け制度上の位置づけ（グレード）により処遇が決められるということは、異動や評価の結果、これまでのグレードよりも下のグレードに位置付けられた従業員は、賃金や賞与が下がることになる。このダウングレードについて、B 社の関係者はどのように捉えているだろうか。

ダウングレードは、①業績評価によるポジションの移動、②担当するポジションのグレードの見直し、③出向から復帰した際のポジションが、出向前に比べてグレードが低下している、といったケースで起こる。グレードが低下し、その結果現在の賃金が当該グレードの賃金レンジの幅を超える場合には、経過措置を実施しながら 3 年かけて処遇を変更していく。C-BU では、BGG 対象層の中でグレードの低下（ダウングレード）を経験する人が年間に数十人いる。

ダウングレードを伴う異動は、ダウングレードを目的としたものではなく、あくまで当該従業員にあったポジションに異動することが目的である。C-BUの現場では、BGGが導入された当初は、ダウングレードを伴う異動が躊躇されるくらいがあったが、対象となる従業員にそのポジションに就いてもらうのが最も望ましいということを本人に説明し、異動させることが常態になりつつある。従ってダウングレードを伴うことが異動の抑制につながっているとは、C-BUでは感じていない。BGG対象層については、会社の指示による異動であっても、実施前に異動候補者本人の意思確認を行うということが定着していくのではないかと、C-BUの関係者は見ている。

もっとも一方で、上司としての立場にある場合には、部下に異動を指示する際に、その異動がダウングレードを伴うのであれば、正直指示しにくいと、C-BU関係者は語る。ダウングレードすると基本給とボーナスが併せて低下するので年収減になってしまう。ただ、上司としてはやりにくく感じるのではあるが、それで諦めるくらいの異動であれば、やらないほうが良いといった気持ちで臨んでいるとのことである。

会社側では、ダウングレードを伴う異動について従業員の納得性を高めるためにも、各ポジションの役割と責任を明確にした「ジョブ・ディスクリプション」が必要であり、この「ジョブ・ディスクリプション」を見て、異動対象者本人が「この異動は理にかなっているな」と思える状況を作っていかなければならないと考えている。各ポジションの役割と責任を明確にした「ジョブ・ディスクリプション」は、2022年の4月までに整備していく予定である。BGGは2013年から導入していたので、これまでも各ポジションについて簡易の職務説明は用意されていたが、そのポジションに求められる経験やスキルについての記述はなく、果たさなければならぬミッションを中心とした内容であった。現在整備を進めているジョブ・ディスクリプションには、各ポジションに必要なスキル・経験も記述されており、社員の自発的な能力開発・キャリア形成のベンチマークを示すことも意図している。

3. B社の人材調達と育成制度

(1) 社外からの採用、社内公募の活用～人材確保のあり方の変化

各ポジションに対応した処遇を行うというBGGが定着する中で、採用における新卒採用と経験者採用（中途採用）の比重に変化が生じてきたとB社では認識している。ここ数年は新卒採用が約600人で、中途採用が約300人であるが、4年ほど前は新卒採用が約700人で、経験者採用は100人程度にとどまっていた。必要なポジションに必要な人材を確保していくという感覚が社内に広がってきたことで、経験者採用が増加したのではないかと会社側では見ており、近い将来に、年間の新卒採用と中途採用がほぼ同数になるという見通しを持つ。

C-BUでも、社外からの採用を積極的に進めていこうという動きはより強くなってきており、これまでと比べて経験者採用は増加している。C-BUの場合、BGGの対象となるポジションに、2019年度は40～50人程度を確保し、中途採用された人と社内公募で異動してき

た人がおよそ半数ずつであったが、10年前は中途採用や社内公募で確保された人材はほぼいなかった。従来は社内異動によって埋めていたポジションをあえて埋めきらないで、経験者採用や社内公募によって埋めるという傾向は、明らかに強くなっているという。

ただB社は、新卒採用を止めることは考えていない。その理由の1つは、日本ではまだ転職者の労働市場が小さく、新卒労働市場でB社が採用できるレベルの人材を十分に確保できないためである。もう1つの理由は、B社の採用行動が社会に与える影響を考慮してのことである。したがって、新卒採用で入社した従業員が、非管理職の間は社内における業務経験の積み重ねの中で職務遂行能力を上げていくことで、会社としての人材育成を進めていくというやり方は当面は継続されるし、このことが非管理職層を対象とした職能資格制度に基づく評価・処遇を維持していくという判断へとつながっている。

(2) 経営幹部層候補の選抜育成

B社が進める新たなマネジメントのもう1つの中核的な取り組みともいえるべきものが、同社グループ経営幹部候補の選抜育成である。育成の背景にあるのは、「グローバルリーダーオンデマンド」というB社の構想である。この構想は、今後のB社グループの事業発展に必要な「グローバルリーダー」を、必要な時・必要な数、選抜・育成・配置し、グループ・グローバルに共有することを目指している。事業目標・戦略に基づいて、目標・戦略の達成に必要なグローバルリーダーのポジションを明確化し、それを「求められるグローバルリーダー像」として示す。この「求められるグローバルリーダー像」をデマンドとして扱い、このデマンドを、同社グループ内の人材や、必要があれば外部人材によるサプライで充たすことが、構想実現のプロセスとなる。

企業成長を実現するリーダーについてB社は、他者を率いることのできる資質（ポテンシャル）とパーソナリティを持ち、多くの経験を踏むことで、リーダーとしての能力（コンピテンシー）として開花させ、発揮できる人材と捉えている。リーダーとしてのコンピテンシーの発揮は、業績に影響すると考えられており、そのコンピテンシーは、①変革力、②市場洞察力、③戦略性、④多様性対応力、⑤協働能力、⑥成果志向、⑦チームリーダーシップ、⑧組織育成力、によって構成されるとする。このうち①から④のコンピテンシー要素は、変化する多様な市場を戦略的に捉え変革していくリーダーとしてとりわけ重要になると、B社では見なされている。

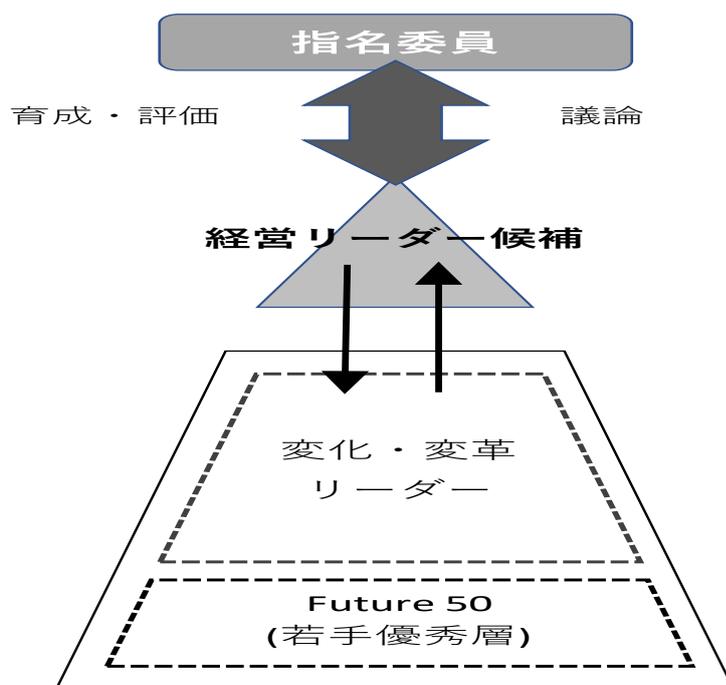
B社が経営リーダー層の選抜育成を進める上で、候補者選抜の基準としているのは、①過去のパフォーマンス、②現時点でのコンピテンシーレベル、③将来の伸びしろ（ポテンシャル）である。また社外コンサルタントによる評価も参照している。同社では、経営リーダーの選抜・育成に向けて、図2-4-4に示す「パイプライン」と呼ばれる枠組みを作っている。

「経営リーダー候補」は次期または次々期のCEO候補であり、「変化・変革リーダー」の中から顕著な業績を上げている人材が選抜される。経営リーダー候補に選ばれた人材は、役員

指名委員と議論・面接を繰り返す。この議論・面接の過程で、B社としては経営リーダーの育成と見極めを図っている。

経営リーダー候補の選抜は以下のようにして行われる。B社では、各社・各部門の事業戦略、成長戦略上、重要な経営リーダーのポジションを「KP (Key Position)」として選定し、KPごとに求められる役割や人材要件を定義したジョブ・ディスクリプションを作成している。そして各KPの候補者を、「GT (Global Talent)」として選抜し、その候補者をアセスメント（評価）した上で、本人の強みや弱みを踏まえ、タフアサインメント（＝実務において、困難な課題を割り当てること）を中心とする個別の育成プランを策定・実行している。2014年度からは「勝てるリーダー」を創り込んでいく取り組みを開始し、KPのうち特に重要な約50ポジションを「KP+」として、GTのうちKP+の候補者を「GT+」として選抜している。「GT+」に該当する人材は調査時点で330～340人である。

図2-4-4 B社グループにおける経営リーダー人材の選抜・育成に向けた「パイプライン」



出所) 2019年B社発表資料より、執筆者作成。

また、将来の経営リーダー候補として、若手（30～40代）従業員の中から選抜されているのが、「Future50」である。Future50に該当する従業員は約50人で、人財委員会での議論・検討を経て選抜された約120人の中から、さらに社長とのランチミーティングや、テーマ・ブレスト、外部評価を通じて、「B社の経営リーダーとなりうる高いポテンシャルを持つ有力候補」として、選抜されている。Future50に選抜された従業員は、B社の人事部門トップを中心に、本社の経営陣が育成に携わる。

GT+、Future50 に属する従業員については、5 年間の育成計画を作成している。育成については、人財委員会を年 30 回ほど開催し、議論・検討している。B 社としては選抜育成の対象者について、本人が持っているポテンシャルを、必要なポジション、重要なポジションに就けることによって、コンピテンシーとして伸ばしていくという考えを持っている。また、各BUでは、選抜育成の対象となった従業員の育成計画を、BUのトップも交えて議論を重ねたうえで作成している。その計画の内容を本社の経営層が確認し、承認する。計画の作成とともに、従業員本人と面談する機会を設けており、その中で将来的に非常に厳しい経験をさせることを伝えて、そうした厳しい経験に対する覚悟や意識があるかどうかを確認している。また、本人が当面どのような経験をしたいのかも確認し、育成計画との適合性を保つようにしている。

GT+、Future50 に属する 400 人弱の従業員のうち、約 4 分の 1 は毎年入れ替わる。入れ替わりの対象となった従業員については、どうして入れ替わりの対象となったのか、何が不足しているのかを説明し、再度意欲があれば再び選ばれることも説明することで、復帰に向けたモチベーションを保つように配慮している。

第 5 節 結論

1. B 社人材マネジメントの特徴

(1) 人材の調達方法

新たなビジネスの創造に向けた人材の調達を、B 社は内部育成と外部からの中途採用を組み合わせることで実現していこうと考えており、近年中途採用者数を増やしてはきている。ただ、現状は新卒採用者数が中途採用者数の 2 倍であり、内部育成を中心とした人材調達であると言える。また、今後も新卒採用を続け、非管理職の間は職務遂行能力の向上を目標に育成していく方針を堅持していくとしている。

グループ全体でみると、グローバル共通の従業員格付け制度である BGG の構築・運用が、人材の内部調達を促進すると考えられる。この構築・運用は、レポートライン、業績評価、処遇などが国ごとに異なるという問題を解決し、効果的な人材マネジメントをグローバルに展開するための取り組みの一環であるが、世界各地にいる B 社グループの従業員を、事業や国籍を横断して評価することが可能にし、内部調達の地理的な範囲を大きく拡大することにつながっている。

B 社本社において、中途採用者の比重が次第に高まっていきながらも、新卒採用者が多数を占め、今後も内部育成の方針が堅持されているのは、転職者の労働市場がまだ小さい日本の労働市場の現状を踏まえると、新卒労働市場の方が優秀な人材を確保できる可能性が高いと、同社が考えているためである。また、B 社の採用行動が社会に与える影響も考慮されている。

(2) 人材の調達基準

グローバル共通の従業員格付け制度であり、B社グループ従業員の処遇を規定するBGGは、グループ内に存在する職務（ポジション）を、影響、折衝、革新、知識の4要素に基づいて評価したうえで、序列化した格付け制度である。配置から処遇に至る流れを考えると、各ポジションの持つ「価値」に見合う人材を配置するための評価・選考が行われ、配置された人材はそのポジションの格付けに対応する処遇がなされることとなる。したがって、B社およびB社グループ内の人材調達は、人ではなくポストが基準になっていると言える。

B社が人材マネジメントの改革の中で、人ではなくポストを基準とした人材調達を確立することに積極的な理由の1つは、同社グループにおける従業員を対象としたサーベイなどから、同社グループ内、とりわけ日本国内の事業所に年功的な順送り人事が広がり、各ポジションに求められる人材を配置する「適材適所」が実現されていない実態が明らかとなったことである。ポストを基準とした人材調達は、こうした事態を改善するために必要とB社では考えられた。

もう1つの理由としてB社の関係者が挙げているのは、管理職以上のポストに求められるものとして、デジタル化に関する知識・スキルや外国語で仕事ができるといった、経験を積み重ねるだけでは身につかないものの占める比重が大きくなっていることである。そうになると、各ポストに求められるスキル・能力上の要件を定めたうえで、ポストに対して人材を充足していったほうが、会社の事業展開に貢献可能な人材を確保できる可能性が高いだろう。BGGにおける各ポストの評価軸に、そのポストで仕事を行うための必要最低限の「知識」のレベルが含まれていることが、こうしたB社の意図を反映していると言える。

人材調達の基準となるポストと、B社の事業展開・事業動向はどのようにして結び付けられているか。第1に「フロント人材」という、「マーケットイン、マーケットクリエーション」を実現するために求められる人材像が打ち出され、各ポストの価値づけがこの人材像を踏まえつつ行われている点に、結びつきを見出すことができる。第2に、各ポストやポストに配置された人材の働きぶりを評価する項目の中に、新たなビジネスの創造を促進しようとする会社側の意図が反映されている。例えば、BGGにおける各ポストの評価軸の中には、サービス・製品の発見・改良に求められるレベルを評価する「革新」という項目があり、また従業員の働きぶりを評価するGPM制度においては、従業員の行動を評価するコンピテンシーとして、「バリュー」・「開拓者精神」・「プラス成長」といった項目が設定されている。第3に、BGGの対象となる各ポストについては、毎年、グレードの妥当性の確認が行われ、この確認作業に基づいて数年に1度、評価の「洗い替え」がなされる。こうした確認作業と評価の洗い替えは、各ポストの位置づけを事業展開や事業環境を踏まえながら見直す作業であり、人材調達の基準となるポストと、事業・市場の状況を結び付けていく取り組みとして理解できる。

B社におけるポストを基準とした人材の調達には、今後対応が求められる課題もある。例

えば、ポジションによるグレードという BGG の体制の下では、従業員の昇進がポストの制約を受ける。こうした従来とは異なる昇進・昇格ルールをいかに従業員に納得させ、受容させるかは課題の 1 つである。あるいは、課長層以上のポストにおける異動やグレードの見直しにおいて、ダウングレードを経験する従業員の納得感を高めるための取り組みや、そうした従業員に対する配慮を、制度や慣行として取り込んでいく必要もある。さらには、従来の会社主導の配置・異動マネジメントの下、自らのキャリア形成に関して「待ちの姿勢」であった多くの従業員の意識を変え、社内・グループ内公募などを活用して、自律的にキャリア形成を行っていく体制・慣行の確立していくことも課題として浮上している。

(3) 事業方針・事業展開を支える人材の範囲

B 社の新たな人材マネジメントの展開からは、新しいビジネスの創造を期待されているのが、BGG の対象となる管理職以上経営幹部に至る層であると見ることができる。非管理職層については、将来的に新たなビジネスを創造することができるよう、スキル・能力やコンピテンシーを養っている層として位置づけられていると考えられる。

このように捉えると、B 社および同社グループの事業方針・事業展開を支えているのは、ごく一部の経営幹部層やキーパーソンに限られているというほど「排他的」ではない。しかし、事業方針・事業展開を支える人材が全社員に及ぶほど「包摂的」とも言えないように思われる。

(4) 経営幹部層の確保

事業戦略、事業展開に必要な経営幹部層の確保を、B 社は「グローバルリーダー・オンデマンド」という構想に沿って進めている。この構想では、グループにおいて「経営リーダー」と称される経営幹部層の確保方法としてグループ内部・外部双方からの調達が掲げられている。ただ現状の B 社グループにおいては、「パイプライン」と呼ばれる選抜・育成体制の構築、即ちグループ内部から経営幹部層を調達していく体制の整備が、より積極的に進められているものと見られる。

「パイプライン」の重要な構成要素となっているのが、「KP」－「GT」および「KP＋」－「GP＋」といった、経営幹部層が担うべき重要なポジションの設定と、そのポジションを担う候補人材の選定との組み合わせである。候補人材に対しては、タフアサインメントを中心とする個人ごとの育成プランが策定・実行される。また、「GT」、「GT＋」になりうる若手人材として、「Future50」が選抜されている。こうした B 社グループにおける取り組みは、石山（2020）がタレント・マネジメントの分類軸として提示した「適者生存－適者開発」で見れば、まさに「適者開発」に該当する。

では長期にわたる競争の末の「適者生存」とは異なる、「適者開発」による経営幹部層確保の効果を上げ、グループ内で定着させていくため、B 社グループではどのような取り組み

がなされているか。第1には、経営幹部層およびその候補者を選抜にあたって、①過去のパフォーマンス、②現時点でのコンピテンシーレベル、③将来の伸びしろ（ポテンシャル）という3つの評価軸を用いている点が挙げられる。過去の実績から将来の可能性に至る一貫性を評価することで、選抜された人材の活躍を担保しているものと思われる。第2は、毎年行われる、「GT+」や「Future50」に該当する従業員の入れ替えである。これは「適者」としてより妥当な人材の選抜と、選抜をめぐる従業員間の競争という2つの面から、選抜の効果をより向上させることが期待できる。第3は選抜・育成に対する、現在の経営幹部層の積極的な関与である。このことは選抜・育成の効果を上げるとともに、選抜された人材の妥当性・正当性をより強くグループ内にアピールすることにもつながり、新たな経営幹部層確保の体制の定着に結びつく可能性がある。

2. B社人材マネジメント改革の意義

新たなビジネスの創造や、新たなスタイルでの製品・サービスの提供を促すべく行われたB社の人材マネジメント改革においては、事業に貢献する人材の調達基準が「人」から「ポスト」へと移った。ポストによる人材の調達は、事業方針・事業戦略、製品・サービス市場の動向と連携している。また経営幹部層の確保も、経営幹部・経営リーダーに該当するポストを明確にし、そのポストに求められる要件を充たす人材を選抜育成する「適者開発」へと移行した。こうした取り組みは、B社が意図している事業展開へとつながって、同社の業績向上や中長期的な競争力の強化につながっていくことになれば、長期の勤続経験に基づく「職務遂行能力」の向上を前提に、配置・選抜・処遇を行ってきた、従来の「日本的雇用システム」における人材マネジメントのあり方に変わりうるものとして、社会的に認知されるであろう。そうなれば、B社の人材マネジメント改革同様の取り組みが他企業（特に大手企業）にも広がっていき、日本的雇用システムに基づく雇用慣行に、これまで以上の変化がもたらされる可能性がある。

ただ一方で、B社が新たに構築してきている人材マネジメントの内容と、日本的雇用システムに基づく雇用慣行を比較した場合に、共通している部分もある。まず、人材調達の方法として、内部育成に重点が置かれている点は共通している。またB社本社では、BGGの対象とはならない非管理職層について、勤続経験に基づく職務遂行能力の養成という能力開発方針が堅持されている。これらの「共通点」が、B社グループや、B社と同様の取り組みを行う企業において、今後どのように捉えられ、どの程度変えられていくのか（あるいは変えずに維持されていくのか）が、新たな雇用慣行の形を左右するであろう。

B社のような人材マネジメント改革と改革を支える論理・プロセスは、実際どの程度広がっている（いく）のか。B社も、石山（2020）で事例分析の対象となっている「適者開発」のタレント・マネジメントを進める企業も、また労働政策研究・研修機構編（2017）で取り上げられている企業も製造業の企業であり、国際競争にさらされやすい「エクスポーズド・

セクター (exposed sector)」に属している。そのため製品・サービス市場における競争力の構築という問題意識が強く、製品・サービス市場における事業方針・事業展開を踏まえた人材マネジメントの見直し・改革が進められたと考えられる。

ではこうした動きは、日本国内のエクスポーズド・セクター以外の領域にも広がっていくだろうか。国際競争にはさらされていなくても国内における競争も熾烈で、B社の様に新たな製品・サービスの創造に向けた人材マネジメントの構築が試みられているのか。あるいは、エクスポーズド・セクター以外の領域には、B社とは別の競争優位（例えば価格競争力）を念頭に行われる人材マネジメントが展開されているのか。これからの日本企業における人材マネジメントや雇用慣行のあり方を推し量るうえで注目に値する。

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・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.
- 柿沼英樹 (2015) 「企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義—人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開」 『経済論叢』 No.189 (2) pp.49-60.
- 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会.
- 菅山真次 (2017) 「社員の世界・職工の世界」 『日本経済の歴史』岩波書店
- 須田敏子編著 (2015) 『「日本型」戦略の変化』東洋経済新報社.
- 田中憲一 (2006) 「事例 B 社—わが社の賃金制度の現状と課題」 関西経協 60 (7) ,pp. 22-27. 東洋経済新報社 (2013) 『週刊東洋経済 (特集 B 社に学べ)』2月2日号.
- 山下充 (2019) 「企業コミュニティの変容と人事部門の役割」 『社会学年誌』 No.60, pp.57-71.
- 労働政策研究・研修機構編 (2017) 『次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究—事業をグローバルに展開する製造企業を中心に』,労働政策研究報告書 No.194.
- 労務行政研究所 (2017) 「特集 5 人事制度事例シリーズ—B 社」 『労政時報』 3927 号.

(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)
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009) "Strategic Talent Management: A review and researchagenda", *Human Resource Management Review*,19:4, pp.304-313.
- Dore, R. P. (1973) *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, George Allen & Unwin (山之内靖・永易浩一訳 (1987) 「イギリスの工場・日本の工場」筑摩書房).
- Lewis, R. E. & R. J. Heckman (2006) "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 139-154.
- Meyers, M. C. & Woerkom, V. M. (2014) "The influence on underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda", *Journal of World Business*, 49, pp.192-203.
- Oliver, N. & Wilkinson, B. (1991) *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s (2nd ed.)*, Blackwell.
- Scullion,H. & Collongs,D,G ed. (2011) *Global Talent Management*, Routledge.

第3章 IoT サービス事業における外部人材活用

第1節 問題関心と目的

本章の目的は、IT 企業 C 社の新規事業開拓における外部人材の活用について明らかにすることである。Cappelli (2008) は、ニューディール型雇用の難点に対処するために、オンディマンド型の人材マネジメントの必要性を提唱した。具体的には、それは企業が求めるタイミングで、かつ求めるスキルを外部から調達の困難を克服するために目指すべきモデルとして、人材の内製と調達を組み合わせた人材マネジメントということであろう¹。後述するように、IT 業界はユーザ企業と協力会社の協働によってシステム開発を行ってきた。その意味では、伝統的に内部人材と外部の人材を組み合わせることで事業を運営してきたと言える。本章では、C 社における新規事業である IoT (Internet of Things 以下、IoT) 事業を対象に、そこでの人材活用の実態を明らかにする。そして、明らかにされた事実を通じて、日本におけるオンディマンド型の人材マネジメントについて考察する。

日本の IT 産業においては、SI 事業が主である。SI 事業は、システム・インテグレーション (System Integration) の略称である。それは情報システムの構築において、IT 戦略の立案、設計、開発、運用・保守・管理までを請負うものである。1980 年代までの情報システムは、IBM、富士通、ならびに日立などのコンピュータ・メーカーによって構築されていた。コンピュータ・メーカーが、ハードウェアおよびソフトウェアなど、情報システムを構成する全ての要素を開発・製造・販売し、ユーザに導入していた。都市銀行のオンライン・システムは、その代表例であろう。1980 年代までは、ユーザがコンピュータを選択すると、そのメーカーのオペレーティング・システム、アプリケーション、ならびに入出力装置などを導入することになっていた。特定のハードウェア、特定の企業に縛られてしまっていたのである。

ところが、1980 年代以降、ダウンサイジング、オープンシステム化、そしてネットワーク化が進展した。それらによって、ユーザは、特定のコンピュータ・メーカーに縛られることなく、より最適な情報システムを構築することが可能となった。このような変化のなかで、日本では、より最適なハードウェアとソフトウェアを組み合わせ、情報システムを構築する企業が現れた。このような事業を SI と、そのようなサービスを提供する企業を、和製英語ではあるが、SIer (エスアイアー) と呼ぶようになった。そして既存のコンピュータ・メーカーと新興企業が、この SI 事業に参入し、IT 業界の大きな部分を占めることになる。

このような SI 事業は、重層的な下請構造によって支えられている。パートナーあるいは協力会社とよばれる中小企業の協力の下で開発が行われている。その技術革新の早さと相まって、参入退出が自由な産業となっている²。

¹ 梅崎・藤本・西村 (2021) pp. 9-10 を参照。

² 情報通信サービス業の下請構造については、戸塚・中村・梅澤 (1990) の第 1 章、クスマノ (1993)、峰滝・

SI 事業においては、この下請構造を支えている中小企業の人材を、一括あるいは準委任と呼ばれる契約形態によって活用している。一括契約は、システム開発の発注元が依頼したソフトウェアを協力会社が開発し、納品し、ユーザがその対価を支払うというものである。一般的には、請負契約に相当する。この契約形態が多く用いられる。一括契約の場合には、協力会社が開発したソフトウェアに責任をもつ。そのソフトウェアに不具合などがあれば、それを改修する責任が協力会社にある。

準委任契約は、一括契約と労働者派遣契約の中間の契約形態と言える人材活用の方法である³。技術者の能力を契約の対象として、協力会社の技術者がユーザの職場に常駐し、技術的なサービスを提供するというものだ。おおよその作業項目、その期間、人数、技能、1ヶ月の作業時間、ならびに単価を決めて、そして協力会社の技術者たちに、ソフトウェアなどを開発してもらい⁴。そしてその対価を、月毎あるいは契約期間の終了時に、支払う。残業が発生した場合には、その残業時間に月単価からもとめた時給をかけて支払っている。発注元の企業には、協力会社の技術者に対する指揮命令権はない。準委任契約の場合では、協力会社は一括契約のような成果物に対する責任を負うことはない。

IT 産業では、上のような契約形態によって人材を活用している。そのことから、さまざまな言説がある。たとえば、重層的な下請構造の存在から、その末端の企業は、より上層の企業から非常に低い金額でシステム開発を受注している、あるいは低い生産性の企業を温存してしまっているというものである。

SI 事業を中心に発展してきた IT 産業ではあるが、1990 年代半ば以降から、インターネットが普及し、通信回線が高速化した。情報処理と通信が融合していった。それにもなって、ネットワーク上のコンピュータにアクセスが容易になり、さまざまな技術が登場し、さまざまな製品とサービスが生み出された。近年では、その中の 1 つにクラウド・コンピューティング・サービスがある。身近な例では、Gmail、Dropbox、Google Drive などがあげられよう。さらには、全てのモノにセンサーを取り付け、そしてインターネットに接続して、種々の情報を収集・蓄積し、それらを可視化し、分析することによって、より最適な設備の稼働方法・故障予測などに役立て、さらには社会全体を最適化しようとする試みが現れた。いわゆる IoT である。

IT 産業では、技術革新が進展し、その結果として、1990 年代頃には中心であった SI 事業に代わって、インターネットを活用した新しい製品とサービスが出現している。この領域に、これまで SI 事業が中心であった大企業、中小企業、ならびに新しく創業された企業が参入

元橋 (2007)、ならびに日経コンピュータ (2014) を参照。

³ ラボ契約、プール契約、あるいはシステム・エンジニアリング・サービス契約 (SES 契約) と呼称されることもある。

⁴ IT 産業のなかでも、とくに情報サービス産業においては、標準的な技術者の作業量を人月という単位で表される。たとえば、1 名の標準的な技術者が 2 ヶ月間かかる作業量であれば、2 人月と言うことになる。一括契約および準委任契約では、これが単位となって、作業量が見積もられ、契約が結ばれている。

し、1つの産業を形成しつつある。

以下では、古い事業分野の企業が、新しい事業分野へ進出する中で、人材活用に如何なる変化が観られるのかを明らかにする。具体的には、SI事業を主としていた企業がIoT事業を展開しようとする中での人材活用の変化を明らかにしたい。

第2節 フレームワークと調査企業の概要

1. フレームワーク

既に指摘したようにIT産業は内部の人材と外部の人材を組み合わせることで事業を行っている。その必要な人材を確保するために、企業間で人材の貸し借りをを行っていると言えよう。こうした取引形態にかかわる議論として取引費用論がある⁵。取引費用論にもとづいて企業の人材活用について議論を展開している平野によれば、企業は取引費用を節約するために適切な取引形態（市場、混合形態、組織）を選択するという。その取引費用は、資産特殊性、不確実性、頻度の3つによって規定される。資産特殊性とは、立地、物的、人的資産の特殊性である。たとえば取引相手の製品の製造に特化した工作機械、あるいは特定の企業にしか通用しない知識をもった人材などである。この特殊性が高ければ、汎用性のない特殊な投資が必要となる。不確実性は、取引の契約内容の複雑さと曖昧さの程度である。この程度が高ければ、事前に契約内容の詳細を定めることが困難になると共に、契約内容を遵守するための監視に大きな労力を要することになる。ウィリアムソンは、投資される資産の特殊性や不確実性によって、適切な取引形態は異なり、特殊性や不確実性が高まるほど、市場でのスポット的な取引よりも、企業による内部調達に適しているとしている（Williamson1975）。また、市場でもない組織でもない混合形態（Hybrid）も選択肢の一つとしてあることも指摘している（Williamson1996）。

上記の資産特殊性や取引の不確実性は、当事者間の取引頻度に影響を受けることになる。取引頻度の増加、つまり、取引の継続性が高まるにつれ、取引主体双方において学習が促進され「逐次的な適応」が行われるからである。当事者の取引頻度が高まれば、お互いに事前の予見性が高まり不確実性が低減する一方で、その資産を特定の当事者間の取引により適したものへと改善させ当事者間の取引にのみ通用するような資産にする、つまり資産特殊性を高める。こうした取引に関係する資産への投資が、「当該取引以外の関係性においてその投資価値が著しく毀損する」投資（平野 2009 p.9）のことを「関係特種投資（relation specific investment）」という。

ところで、「関係特種投資」が行われる必要性が高まる場合、取引当事者たちは、他の取引に乗り換えることが困難になる。そのことに起因して発生する問題として、ホールドアップ問題がある。これは取引の継続性が期待できない場合、取引の当事者が特殊な資産への

⁵ 以下の取引費用論については、平野（2009） および平野（2010） に多くを依拠している。

投資を控えてしまい、結果として非効率な状況を生み出してしまう問題である。

このような「関係特殊的投資」に伴うホールドアップ問題は、企業間で人材の貸し借りを
行う取引においても生じる可能性がある。たとえば、発注元 a と発注先 b の 2 社間の関係で
考えると、b 社にとって a 社から発注を受けることは、自社の収益の向上につながる。しか
し、その発注に応えるためには、b 社も自社の人材の技能形成への投資が必要となる。その
際、a 社のみでしか活用できない技能への投資の場合には、a 社との取引が打ち切られた時
に、b 社にとってはそれまでにかけた投資が無駄になってしまう。そのため b 社は投資に消
極的となる。その結果、a 社は、必要な人材を確保することが難しくなってしまう。つまり、
企業としては、必要な技能を継続的に調達するための方法を考え出す必要がある。

この点に関して、平野（2009）は、正規（組織での内部調達）、非正規（外部市場からの
調達）、ハイブリッド（その中間）という 3 つを導き出し、取引の特徴から適切な活用方法
を選択する必要があることを指摘している。この場合、外部からの人材調達（具体的には労
働者派遣や請負）は、「関係特殊的投資」を必要としない場合に活用にするべきである、つま
り、スポット的な活用のタイプとして位置付けられている。

この点に関わり外部からの調達が必ずしもスポット的な活用に留まらないことを指摘し
ている研究として、自動車産業を対象とした浅沼（1997）と河野（2009）があげられる。と
くに河野（2009）は、外部の人材（部品メーカーの社員）についても関係的スキルが形成され
ており、その際には完成車メーカーが部品メーカーのエンジニアのスキルを育成していること
を明らかにしている。完成車メーカーにおいて、部品メーカーのエンジニアが部品設計を行
うことで、より高度な設計のスキルが形成されていることを明らかにしている⁶。しかしなが
ら、本章が対象とする IT 産業では、日本の自動車産業の技術特性と比較すれば、インター
フェースの標準化・共通化が進んでいるモジュール型の性格が強いと考えられる⁷。そのよ
うな産業においては、やはり外部人材はスポット的な活用に限定されているのであろうか。
また、仮に外部人材にも関係的スキルが求められる場合、誰が、どこで育成しているのであ
ろうか。

それに加えて、事業の特性の変化が、スキルの調達方法に与える影響については、浅沼や河
野の研究では言及されていないと言える。例えば収益を発生させる仕組みの変化は人材活用
にも影響を与えているのであろうか。

以上の議論を念頭に置くと、重層的な下請構造の下で、関係的スキルを確保する方法とし
ては、内部、外部、もしくはその混合形態（Hybrid）の 3 つが想定される。新規事業に必要な
人材を、内部（社内）、外部（協力会社）、あるいは混合形態のうち、いずれによって調達し
ているのであろうか。さらに、新規事業のように事業継続の見通しが既存の事業よりも明確
ではない場合、企業は内部で人材を抱え込み必要な教育投資を行うのではなく、必要な時に

⁶ 河野（2009） 第 5 章を参照。

⁷ 藤本（2001）を参照。

必要な分だけ確保しようと考え、できるかぎり外部の人材を活用しようとするかもしれない。しかしながら、そのような人材を供給してくれるよう企業が都合よく存在しているのだろうか。重層的な下請構造の下で、人材の発注元と発注先は、この問題にどのように対処しているのだろうか。すなわち、事業展開に必要な関係的スキルは、誰が、どこで、育成しているのだろうか。それは、内部あるいは外部なのだろうか。仮に混合形態をとるとして、誰が育成や雇用の責任を負うのだろうか。

以上の点を明らかにするために、本章では SI 事業を中心に成長してきた C 社の新しい IoT サービス事業を分析の対象とする。事業を行うために必要なシステム開発の職場において、社内と社外の人材を、どのように活用しているのだろうか。関係的スキルをもった人材を、どのように調達し、誰が、どこで、育成しているのだろうか。以下では、これらの点について、明らかにする。

2. 調査対象の企業の概要

C 社の新しい IoT サービス事業における人材活用の実態を明らかにする前に、C 社の概要について簡単に確認しよう。主たる事業、人的資源管理、ならびに IoT サービス事業の概要について順に説明する。

C 社は、1980 年代にある会社の子会社として設立された。その前身は、親会社の情報システムの開発と運用管理部門である。2019 年現在、従業員数は 1000 名以上である。日本国内および国外に拠点をおき、活動している。売上高は、2007 年が約 150 億円であったものが、2019 年現在で約 450 億円となっている。その売上の柱は、3 つある。SI 事業、インフラの基盤構築・運用事業、ならびにサービス事業である。前の 2 つで売上高の大半を占めている。そして C 社は、親会社以外からの SI 事業の受注とサービス事業などの新規事業の拡大も進めている。

採用については、新規学卒者および中途採用者ともに、中期業務計画にもとづいて、事業部門の要望をくみ上げて、要員計画を策定している。そしてそれにもとづいて、人事部門が採用している。中途採用については、15・20 名/年程度を採用している。中途採用者たちは、入社すると、新規学卒者と同様に、導入研修後に、事業部門に配属され、教育訓練期間をへて、プロジェクトで働くことになる。そしてプロジェクトでの実績がみとめられると、やがてプロジェクト・マネージャの役割を担うことになる。

なお、中途採用の技術者の中心は、30 代から 40 代のプロジェクト・リーダー層である。各事業部門を担うマネジメント層の採用は、稀である。

社員に適用される人事・賃金制度についても簡単に確認しておく。C 社は、職能資格制度を導入している。一般社員層は 3 等級、マネジメント層は 2 等級で構成されている。新規学卒者は、最下位のランクに位置づけられ、昇格基準を満たせば昇格することになる。そして一般社員層からマネジメント層へ昇格するとき、管理職あるいは専門職のキャリアに分

岐している。このように、日本的な人事・賃金制度の下で人材を処遇している。

こうした内部人材に加えて、システム開発においては、その業務遂行にあたって、外部の人材を調達して活用している。第1節で述べた一括契約もしくは準委任契約を協力会社と結び、人材を調達し、システムの開発と運用・管理を行っている。

ようするに、C社においては、新規学卒者を採用し、それを社内でプロジェクト・マネージャとして育成する。そしてC社内の人材に加えて、協力会社の人材を活用している。このように、内部育成と外部から人材調達を通じて、事業に必要な人材を確保しているのである。

それでは、C社の新規事業を対象にして、人材の活用、とりわけ、関係的技能をもった人材の調達と育成について考察する。次節以降では、つぎのように考察をすすめる。まず第3節ではC社のIoT事業の概要とそれを担う組織を紹介する。第4節では、SI事業と比較しながら、技術、収益発生仕組み、ならびに人材活用の特徴に注目して、IoT事業の特性を明らかにする。そして第5節では、外部人材の活用に焦点をあて、その調達と育成の方法を明らかにする。第6節では、これまでの議論を整理し、結論をのべ、日本型雇用慣行への含意を議論する。なお、聞き取りについては、論文末に一覧を付した。

第3節 C社の新規事業の概要と部門編成

1. IoTサービス事業の概要

C社は、これまでも種々のクラウド・コンピューティング・サービスを提供してきた。それらに加えて、経営判断によって部門が編成され、2019年夏から、新しいIoTプラットフォームのサービス事業を展開している。

第1節で紹介したが、IoTとは、全てのモノにセンサーを取り付け、その情報をインターネット上のサーバに蓄積し、分析し、より効率的なモノの利用方法を模索しようとするものである。しかし、現実には、多くの工場の設備は、インターネットに接続されておらず、その稼働に関するデータは、デジタル化されていない。そこで、C社は、設備のアナログ・メーターにインターネット接続可能なセンサーを装着し、そこからデータを収集・貯蔵し、そのデータを可視化し、傾向を把握する機能をもつプラットフォーム・サービスを提供し、そしてユーザに設備のより効率的な利用の方法を提案しようとしている。これがC社のIoTサービスである。

その用途には、おおよそつぎのようなものがある。水が流れるパイプとそれに取り付けられたフィルターを例に説明しよう。当然、フィルターは長期間利用すれば目詰まりするので、定期的に掃除する必要がある。この作業に関して、今までであれば、ベテラン作業員が、そのパイプに水が流れる音を確認していた。ある異音がすれば、目詰まりし始めたとして、フィルターを掃除していた。これをパイプにセンサーを取り付けて、注排水量のデータを蓄積し、監視する。注水量と排水量に大きな差が生じれば、フィルターに目詰まりが生じていることになるので、掃除の時機が来たことになる。それをメールあるいはスマートフォンなどに通

知するようにする。また、設備の効率利用に関する自社が収集しているノウハウも活用しながら、蓄積したデータを分析することで、ユーザに、より効率の良い設備の利用方法を提案している。

ようするに、新しい IoT サービスは、工場における設備の状態のデータを収集・蓄積し、それらの中から観たいデータを取り出し、可視化し、分析し、工場の効率化に寄与することが目指されている。このサービスの利用料によって収益を上げようとする事業である。収益発生の仕組みについては、第 4 節で明らかにする。

2. 部門編成

それでは上述のような IoT サービス事業は、どのような組織が担っているのでしょうか。部門編成についてみよう。

2020 年現在、この事業は、23 名の技術者たちから、サービス開発チームとデータ分析チームという 2 つのチームを編成している。本章では、ソフトウェアを開発しているサービス開発チームを主たる対象とする。

このサービス開発チームは、C 社の技術者が 10 名そして準委任契約によって集められた協力会社の技術者が 3 名からなっている。それらの技術者たちは、開発やプラットフォームの運用・管理などの業務を行っている。その業務内容については、第 4 節で明らかにする。

なお現在の部門構成となる以前は、4 名の C 社の技術者からなる小さな部門であった。マネージャの X 氏、アーキテクト、コンサル担当者、ならびに企画作成のサポート担当者の 4 名である⁸。X 氏は、IoT サービス事業部門のマネージャ就任以前には、関東・関西圏で SI 事業のプロジェクトマネージャを担当し、その後 IoT 関連の技術検証・企画などの業務を担っていた。X 氏以外の 3 名についても、いずれも社内において優秀な人材として認識されており、年齢は 40 代から 50 代前半、勤続年数は 20 年程度のベテラン技術者たちであった。

⁸ この初期の IoT サービス事業部門のメンバーの役割は、おおよそ以下のとおりである。アーキテクトは、上級 SE である。アーキテクトは、あるシステムを導入するにあたって、ユーザからそのシステムに必要な機能などの要件などを聞き取り、まとめ、必要なソフトウェアおよびハードウェアなどを明らかにし、その後続く、集団作業で行われるプログラミングおよび導入などの工程の仕様書、設計図、作業指示書などを作成する。プログラミングという作業に焦点をあてて説明すれば、ソフトウェアの全体象を描き、チームの各技術者の作業指示書を作成し、指示する技術者である。

つぎにコンサル担当者は、プリセールスの業務・作業を主に担っている。一般的には、コンサルあるいはコンサルティングと呼ばれる業務・作業は、企業経営あるいは各部門レベルの戦略を立案するにあたって、問題解決・改善のための分析、診断、助言を行うものである。IoT プロジェクトのコンサルは、そのようなコンサルティング業務よりも、上のような技術営業、営業支援の性格が強い。

プリセールスとは、システム開発などの営業担当者は、ユーザとなってくれそうな企業の部門の責任者などと会い、日々の業務などでの問題を聞き取り、それを解決するために自社の製品あるいはサービスを提案する。それらの解決策を提案するにあたっては、ユーザの業務および IT 関連の技術面の知識が必要となる。営業担当者が IT などの技術には精通することはまれであるので、コンサルは、そのような時には、営業担当者に同行し、技術面について説明、質問などを応え、営業担当者の提案を支援する役割である。技術営業と呼ぶ場合もある。

最後に、企画サポートの担当者である。この技術者は、基本的には、マネージャの X 氏、コンサル担当者、アーキテクトの 3 名が考えたイメージ、アイデアなどを企画書に表現するのが主たる作業である。企画サポートの担当者は、3 人の間で IoT 事業に関するアイデアを共有し易いように、打合せなどでの発言と資料などを整理し、そして絵などに取りまとめる。ただ、指示に従ってプレゼンテーション資料を作成している訳ではない。

IoT 事業に進出することは経営層の判断であったので、社内の優秀人材が一本釣りされてチーム・メンバーが編成された。この4名の技術者たちが、企画業務を行ったのである。

2018年春以降になると、部門のメンバーが増員され、現在の構成に近づく。サービス開発チームの技術者を社内公募制度および協力会社から準委任契約によって集めた。親会社の旺盛なIT投資による受注増と新しい技術を用いるということもあって、社内・社外から人材を調達することは簡単なことではなかった。この点については、第5節で再び議論することにする。そして2018年秋頃には、初期の4名のメンバーに加えて、C社から6名、協力会社から3名、合計13名となった。これ以降、人材については、サービス開発チームの要員数および構成に、おおきな変更はない。

第4節 IoT事業の特性

本節では、IoTサービス事業の特性を、技術、収益発生仕組み、ならびに人材活用方法に注目することで、明らかにする。その際には、既存のSI事業と比較し、その違いを明らかにすることで、事業の特性に迫りたい。

まず、IoTサービス事業の特徴について、SI事業と比較すれば、その相違点については、表3-4-1のとおり整理することが出来るであろう。技術、収益発生仕組み、ならびに人材活用の順で説明しよう。

表 3-4-1 IoT事業と既存SI事業の相違点

		IoTサービス事業	SI事業
選択した技術		クラウド・コンピューティング(サーバレス、シングル・ページ・アプリケーション)	自社で構築したネットワークとサーバ、およびアプリケーション
収益発生仕組み		サブスクリプション(月毎の定額支払い)	請負契約(一括契約)。初期計画段階でのユーザーの予算で、工数と利益が決まる。
人材活用 (開発工程)	業務内容	要件定義、基本設計、実装、システム・テスト * 繰り返し行われる。	上流工程(要件定義、基本設計)と下流工程(詳細設計、プログラミング・単体テスト、テスト)
	業務配分	内部と外部人材 (主に準委任)	上流工程、主に内部人材。下流工程、外部人材(主に一括)
	業務配分の方法	逐次業務の内容を決める(チケット方式)。	上流工程で、事前に決める。

出所) 聞き取りより執筆者作成

1. 選択した技術： サーバレスとシングルページ・アプリケーション

まず、IoT サービス事業では、社内でこれまで用いたことがない技術を使用して、プラットフォームを開発した。具体的には、サーバレス・コンピューティング（**Serverless Computing**）とシングル・ページ・アプリケーション（**single-page application**。以下、**SPA**と略称する）という技術である。

サーバレスの技術は、サーバなどを自前で持つ必要が無く、そのサーバレスのシステムに開発したソフトウェアを登録すれば、実行することができる。そうすることで、開発者・運用管理者は、面倒なサーバなどの増強・増設といった運用・管理の作業から解放されることになり、その分開発に集中することが出来る。サーバレスは、開発のスピードを高めることに貢献する技術だと言える。具体的には、アマゾンの **Amazon Web Services**（以下、**AWS**と略称）⁹と呼ばれるクラウド・コンピューティング・サービスを利用している。そして **AWS** の仕様から、**Python**¹⁰ と呼ばれるプログラム言語を用いて開発を行う必要がある。

つぎに **SPA** とは、単一の **Web** ページのみから構成される **Web** アプリケーションを開発する技術である。ユーザが、スマートフォンあるいは **PC** などに表示された **Web** ページ上のボタンをクリックして、プログラムを実行したとき、ブラウザの 1 画面だけで、ページを遷移させずに、プログラムの実行を完結させようとする技術である¹¹。具体的には、プログラミング言語として **JavaScript** が用いられている¹²。

サーバレスと **SPA** といった 2 つの技術は、ブロードバンド接続によるインターネットが普及した後に、登場した。**JavaScript** を除けば、2000 年代頃に登場し、普及が始まった技術である。それにたいして、**SI** 事業で用いられる技術の多くは、1960 年代から 1990 年代に登場し、普及した技術がほとんどである。ようするに、IoT サービス事業で用いられている技術は、**SI** 事業と比較すれば、新しい技術である。そのため、エディタ、コンパイラ、テスト・ツールなどのソフトウェア開発環境、ハードウェア、通信設備、さらにはセキュリティなどに新たな投資が必要となる。そして **C** 社社内には、それら技術を用いた開発経験のある技術者が乏しかった。そして **IT** 技術者の労働市場においても、そのような経験のある技術者は少なかった。また、新しい技術であることから、それを用いた開発のノウハウが蓄積されておらず、そして未知の制限と不具合が発生するリスクも高い技術であった。

⁹ **AWS** は、2004 年から、アマゾン社が提供しているクラウド・コンピューティング・サービスである。このようなサービスには、アマゾン社以外にも、マイクロソフト社の **Azure Functions**、グーグルの **Google Cloud Functions**、ならびに **IBM** の **IBM Cloud Functions** などがある。

¹⁰ **Python** は、オランダ人のガイド・ヴァンロッサム（**Guido van Rossum**）が、1989 年頃から、趣味として開発したプログラミング言語である。その後、オープンソースとして開発が進められ、統計および **AI** などのプログラムに用いられ、普及するに至っている。

¹¹ このような技術を用いた代表的な **Web** アプリケーションには、**Google Map** および **Facebook** などが上げられる。

¹² **JavaScript** とは、**Web** アプリケーションなどの開発に用いられているプログラム言語である。もともとは 1995 年に **Netscape Communications** 社が開発し、1996 年にマイクロソフト社が **Internet Explorer 3.0** で対応すると普及した。

2. 新しい IoT サービス事業の収益発生仕組み

C 社の IoT 事業は、クラウド上に構築したプラットフォームの利用契約を利用者と結び、その代金として月毎に定額の利用料を徴収している。プラットフォームは複数のソフトウェアから構成されているから、月額ソフトウェア利用権を販売し、収益を生み出しているといえる。それは、雑誌の定期購読に類似していることから、サブスクリプション契約と言われている¹³。

そのような定額制であることから、一度契約を結んだ利用者には継続して利用してもらい、そして利用者数を増やすことで、利用料収入を増やすことになる。既存利用者の継続利用と新規利用者の開拓をはかるためには、新しい機能追加、改善、不具合の修正などを定期的に行い、魅力あるサービスとしていく必要がある。そのために、定期的に、3 ヶ月に 1 度を目標として、バージョンアップを行っている。

それにたいして SI 事業では、システム開発あるいはシステム保守の対価が収益源となる。実際には受注金額と開発費の差額が収益となる。その差額は、開発の初期段階において決まる。案件、納期、品質、ならびに予算から、その遅延などのリスクを可能な限り明らかにし、そのリスクへの対処を含めて、利益を含めた開発の総工数を見積もっている。そしてプロジェクト・マネージャたちは、初期段階の計画に従って開発をすすめることに傾注することになる。初期計画書から工数などが乖離した場合には、それを最小限にとどめ、売上高・収益を確保しようとする¹⁴。つまり SI 事業では、開発の初期段階でおおよその収益がきまり、IoT サービス事業では、素早く事業を立ち上げ、利用者数を増やし、継続して利用してもらうことによって収益が生まれる。そのため、SI 事業では初期段階における計画の精緻さが重要となり、IoT サービス事業では開発工程を素早くまわし、定期的なバージョンアップが重要となる。

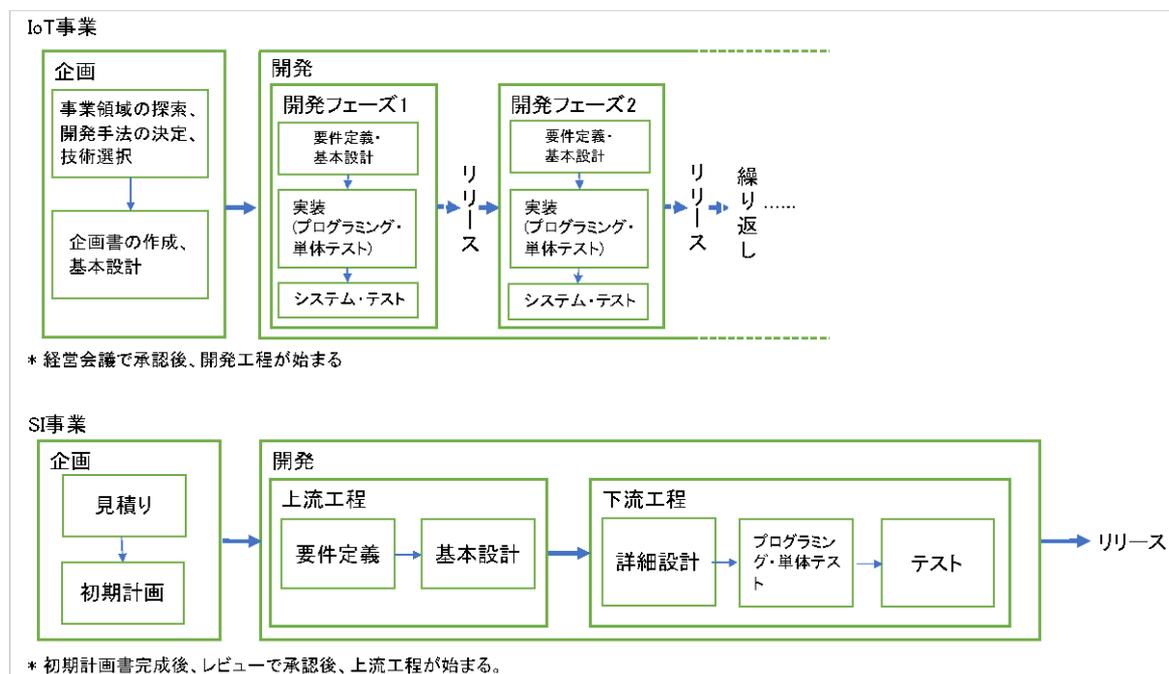
3. 人材活用の特徴：準委任契約による協働体制

最後に、業務内容とその配分方法について明らかにし、IoT サービス事業のサービス開発チームにおける人材活用の特徴を導きだそう。まず IoT サービス業務の工程編成は、図 3-4-1 のとおりである。大きくは、企画と開発の 2 つの工程に分かれる。それらの業務内容は、次のとおりである。まず企画工程は経営判断によって集められた技術者が中心となり、事業の領域の探索、技術と開発手法の選択、基本設計、ならびに企画書の作成などの業務が行われる。

¹³ アドビ社の Acrobat と Photoshop およびマイクロソフト社の Office365 など、同様の仕組みを採用している。

¹⁴ 初期計画の段階において、開発の遅れなどの問題を明らかにし、それに対処する工数を含める作業を、C 社では、リスク出し、リスクの棚卸し、あるいはリスク潰しなどと呼んでいる。なお IoT サービス事業の場合には、SI 事業ほど、厳格なリスク出しを行って、開発総工数を見積もっていない。開発する機能の定義し、おおよその開発工数を見積もっているだけである。聞き取り一覧[2]、[3]、[4]より。

図 3-4-1 IoT 事業と SI 事業の開発工程の比較



出所) 聞き取りより執筆者作成

経営会議において、事業の企画書が承認されると、開発工程が始まる。開発工程には、開発（要件定義、基本設計、プログラミング・単体テスト、ならびにシステム・テスト）、開発管理、プラットフォームの運用・管理、ならびに営業支援の業務がある¹⁵。営業支援と開発管理の業務に関しては、部門創設時の C 社の技術者が中心に担当し、後から参加した C 社と協力会社の技術者がそれらの業務から発生する付帯業務を担っている。開発と運用・管理の業務に関しては、C 社と協力会社の技術者が、分け隔て無く、協働で担っている。とくに、開発チームの技術者たちは、3ヶ月を1つの開発フェーズとして、開発の業務を繰り返している¹⁶。収益発生の仕組みのところでも述べたように、3ヶ月毎にバージョンアップを行うことで、サブスクリプションによる収益を増やそうとしているのである。

これら業務のうち、協働で行っている開発と運用・管理業務の配分方法について明らかにしよう。その配分方法は、チケット方式と呼ばれている。それは、以下のとおりである。まずアーキテクトおよびプロジェクト・マネージャ相当の技術者¹⁷たちが中心となり、開発フ

¹⁵ 開発工程におけるサービス開発チーム全業務量のうち、運用管理の割合が3割程度である。AWS側に障害が生じたときなどには、5割程度になったりすることもある。聞き取り一覧[3]より。

なお、運用・管理業務については、協力会社の技術者が担当する傾向がある。しかし、これは C 社の技術者がこの業務を担当しないということではない。2020年4月の非常事態宣言による在宅勤務期間中には、C社の技術者たちが、運用・管理を含めた全ての業務を行っていた。聞き取り一覧[5]より

¹⁶ このような開発を繰り返すことによってシステムを開発する方法は、アジャイル型開発手法と呼ばれている。

¹⁷ プロジェクト・マネージャ相当の技術者は、2019年度までは、タスク・リストの作成・書き換えなどの開発管理を主たる業務であった。しかし、2020年度になってから、1つの開発フェーズにおける開発する機能の量が増えたことで、このプロジェクト・マネージャ相当の技術者も、基本設計を詳細化するなどの業務を担うようになってきている。聞き取り一覧[5]より。

フェーズで開発する機能を、機能リスト¹⁸の中から選び、決める。つぎに、開発チームの技術者たちと話し合い、業務を洗い出し、タスク・リストと呼ばれる業務一覧表を作成する。そしてチームの技術者の中で、誰が、業務を担当したら、効率良く、品質が良いものが出るのかを話し合う。そしてチームの技術者が、担当する業務を自己申告する。これを「チケットを取る」呼んでいる。こうやって、開発フェーズにおける業務の配分を決めている。具体的には、アーキテクトあるいはプロジェクト・マネージャ相当の技術者などが、「この部分を担当したい人は、いますか」とチームの技術者に問いかけて、その業務の担当者を立候補させたりしている。あるいは成長させたい技術者にたいしては、先輩技術者が、より難しい業務を薦めたりしている¹⁹。

上のようなIoTサービス事業にたいしてSI事業の工程編成は、図3-4-1に示すとおりである。開発工程のみに注目すれば、要件定義と基本設計を行う上流工程、そして詳細設計、プログラミングと単体テスト、テストを行う下流工程である²⁰。

図3-4-1を一瞥して分かったとおり、IoTサービス事業とSI事業の相違点は、開発工程にある。IoTサービス事業は、3ヶ月毎に開発が行われ、バージョンアップしている。それに対してSI事業の開発工程は、上流工程から下流工程は、原則として、一度行われるだけである。これが、両者の相違点となっている。加えて、IoTサービス事業の開発工程においては、内部育成されたC社と外部の協力会社の技術者が協働して開発を行っている点も異なっている。

SI事業では、企画工程の初期計画において、総工数を見積り、その総工数のなかから、協力会社に一括契約で発注する部分を決めている。開発の早い段階において、内部と外部人材への業務配分を決めている。それが収益を決める要因となっている。それにたいして、IoTサービス事業の開発と運用管理業務については、チケット方式によって業務配分を決めている。内部人材と外部人材が協働して、開発と運用管理業務を遂行している。そしてC社のIoTサービス部門は、この外部人材を、準委任契約によって活用している²¹。SI事業では、主に

¹⁸ 機能リストは、IoTサービス事業で開発する機能一覧表である。2018年秋頃に作成されている。このリストには、実現する機能名、その仕様、おおよその開発工数、開発の優先順位などが記載されている。サービス開始以降になると、営業と利用者からの要望と開発チームのメンバーからの提案などによって、随時更新され続けている。聞き取り一覧[3]および[4]より。

¹⁹ 当然、技術者の自主性・自律性に依存してしまうと、仕事が偏ってしまう場合がある。あるいは、突発的なシステム障害が起きたときには、「チケットを取って」担当していた業務を中断して、復旧作業を行わなければならない。これらの事態に直面したときには、各技術者がチケットを取る際に、プロジェクト・マネージャ相当の技術者と協力会社の技術者のリーダーなどが、窓口となり、業務・作業が偏らないように誘導している。また、AWS側で障害が起きた場合には、チームの技術者の進捗状況・スキルなどを判断して、その業務・作業を割り当てる技術者を決めている。聞き取り一覧[3]および[4]より。

²⁰ このような開発手法をウォーターフォール型と呼び、SI事業においては一般的な開発手法である。なお、開発するシステムの規模と複雑さによって、全ての工程が順番に行われる訳ではない。一部の工程が省略されたり、同時並行で行われたりする。聞き取り一覧[2]より。

²¹ IoTサービス部門において準委任契約を用いる理由は、開発フェーズ毎の業務内容あるいは状況に応じて、より柔軟に業務内容を決めやすいためであろう。一括契約と比較して、事後的に調整できる余地が大きいからであろう。SI事業と比較すれば、開発工程の作業内容と量を事前に確定することが困難であること、あるいはサブスクリプションという収益発生の仕組みから、事前に確定することに重点をおいていないからであろう。

一括契約によって外部人材を活用しているのである²²。

以上を整理しよう。IoT サービス事業の場合は、準委任契約によって外部人材を活用している。そして C 社と協力会社の技術者の間では、開発工程における管理の業務については SI 事業と同様に C 社の技術者が担当しているが、とくに開発フェーズ内の業務配分については、協働開発の色彩が強い。このような業務分担の方法は、SI 事業と異なる。IoT サービス事業の人材活用の特徴と言って良いであろう。

おそらく上のような人材活用の特徴は、サブスクリプションという収益発生仕組み、新しい事業分野、ならびに新しい技術であることに起因したものではないかと考えられる。それらによって、事後調整を行いやすくするために、上のような人材活用となっていると考えられる。

しかし、開発工程は、順調に進まなかった。サービス開始直前になって、3名の技術者のうち2名がプロジェクトから離脱してしまったからである。これによって、3ヶ月毎にバージョンアップするという開発工程を維持することができなくなってしまった。外部人材の機会主義的な行動に直面したものと考えられる。この点については、第5節で触れることにする。

第5節 IoT 事業における外部人材の活用

本節では、IoT サービス事業における外部人材の活用について取り上げる。前節までで明らかにされたように、C社では、開発業務において、内部人材と準委任契約による外部人材を組み合わせ、活用している。それではC社は、目的に沿った人材をどのような方法で確保し、活用しているのだろうか。結論を先に述べると、C社のマネージャ X氏は、IoT サービス事業を進めていく中で、外部人材の調達と活用の仕組みを刷新している。本節ではその具体的な内容とその背景について述べていく。

1. 事業立ち上げ準備段階における外部人材の活用

第4節でも明らかにしたように、IoT サービス事業を立ち上げるために、その開発においても、SI 事業と同様に内部人材と外部人材の双方を活用している。IoT 事業では、準委任契約によって外部人材を確保している。協力会社から技術者を調達するに当たって、マネージャの X 氏は、サーバレスと SPA のシステム開発の知識と経験のある人材を派遣して欲しいと考えていた。こうした技術面に加えて、新しい技術を取得する姿勢・意欲のある人材をで

²² SI 事業においても、準委任契約によって外部人材を活用している場合もある。多くの場合は、一括契約で発注するシステムの一部の設計情報を下流工程に円滑に伝達するためである。そのために、基本設計などの上流工程に、準委任契約によって協力会社のリーダー相当の技術者を参加させ、発注する部分の基本設計を担当させている。協力会社からみれば、そのような準委任契約は、より大きなシステム開発の案件を受注するための契機となっている。聞き取り一覧[3]より。このような人材活用方法は、IoT サービス事業とは異なる。むしろ、河野英子（2009）のゲストエンジニアに近い活用方法ではないかと推察される。

きることなら送ってきて欲しいと考えていた。

マネージャの X 氏は、上の技術者の要件を C 社購買部門に伝え、購買部門は協力会社にそのような技術者を募った。しかし、情報システム投資の需要拡大による IT 人材不足、そして新しい技術ということもあって、そのような技術者を抱える協力会社を見つけることができなかった。そのような状況の中、協力会社は、自社が持っているネットワークを活用して、X 氏の出した要件を満たすような技術者を探すこととした。その結果、協力会社 3 社から C 社の IoT 事業に関心を持つ個人事業主の技術者 3 名を紹介してもらうこととなった。

X 氏は、協力会社の営業担当と共に探し出した 3 名の技術者のスキルを確認し、協力会社と準委任契約を結んだ。こうして開発チームは、なんとか、外部人材を調達することができたのである。

その C 社と協力会社の技術者たちは、サービス開始予定時期である 2018 年春に向けて、IoT サービスの開発を進めた。3 名の技術者の働きぶりは、X 氏にとって満足のいくものだった。しかし、サービスの開始時期が迫った中で、問題に直面する。協力会社の技術者 3 名のうち 2 名が、サービス開始を待たずして、契約更新の意志がないことを伝えてきた。この結果、2 名の外部の技術者が開発チームから離脱することになった。

第 4 節で述べたように、IoT サービス事業ではサービス開始以降の定期的なバージョンアップが重要になる。事業の成否を担う重要な場面を待たずして、メンバーが離脱してしまうという事態に X 氏は直面することとなったのである。

X 氏は、離脱した技術者を紹介してくれた協力会社 2 社に対して、替わりの技術者の紹介を求めた。しかし、協力会社からすぐに代わりの人材は紹介されなかった。この時の協力会社とのやり取りについて、X 氏は次のように述べる。

【X 氏】「その会社（協力会社 — 執筆者）さんに、その方がいなくなるのは、やむを得ないことですが、次の方を提案頂けますか、と伝えても、なかなか反応が良くなかったのです。その理由は、やはり、そのような技術要素が出来る方というのは、市場に少なかったと思います。この地域では少なかったことが背景になるのではないかと思います。」聞き取り一覧[4]より。

開発チームから離脱した技術者の代わりが、すぐに見つからなかった。そのことで、開発工程を維持することが出来ないという問題に直面したのである。

2. 外部人材の調達体制の建て直し（準委任契約の刷新）

このような状況に直面したマネージャの X 氏は、安定的に人材を確保できる体制を整えるために、特定の協力会社と関係を構築することにした。それまで複数の協力会社から人材を供給してもらう体制であったものを、1 社から供給してもらうことにした。その際、サーバレスおよび SPA といった新しい技術を用いた開発の経験を積めることをメリットと認識する協力会社と関係性を構築することとした。検討の結果、Z 社とそのような関係を構築することになった。なお、この Z 社は、先の技術者 3 人のうちでプロジェクトに留まった人材を紹介した協力会社である。

Z 社は、C 社の IoT サービス事業へ人材を供給するのと前後して、新しい事業領域へ進出することを決定していた。その中には、クラウド・コンピューティングのシステム開発事業も含まれていた。C 社の要望を満たす協力会社だったと言える。

X 氏は、購買部門を通じて、Z 社に対して次のような要望を伝えた。まず、開発工程を維持するために、組織として人材を継続的かつ安定して供給して欲しいことを強調した。協力会社の社内の諸事情により人を異動させることはやむを得ないことであるから、その時には替わる人材を、引継ぎ期間をもうけて、供給して欲しいと要望した。とくにリーダー的な立場にある技術者を交替する場合には、早めに申し出て欲しいことも付け加えた。

次に、開発チームに参加する人材については、技術要件を満たしていなくても、それらの技術に挑戦して、習得しようとする姿勢・意欲に重点をおいた。具体的には、調べても分からないことは、開発チームのメンバーに聞くことができる技術者を求めた。このような資質をもった技術者であれば、新人であっても受け入れることを伝えた。そしてチームに新しく参加した技術者にたいしては、新しい技術・業務のための教育訓練の機会も提供することを約束した。

その際、上記の要望については、Z 社の営業担当だけではなく、その技術部門長に対しても、X 氏が直接伝える場を設けた。営業担当者だけでなく、技術部門長とも話し合いの場を設けた理由は、おおよそつぎのようなものである。技術部門長には、企業の戦略・方針などから、力を注ぎたい技術分野、そしてその部下の技能育成の計画があると考えられる。配下の技術者たちに、取得してほしい知識と積んで欲しい経験があるはずである。そこで X 氏は、その部門長に、IoT サービス事業の業務内容を説明し、その内容が、その部門長の関心と近いかを探った。その部門長が傾注しようとしている分野と近ければ、双方にとって新しい技術の習得と事業の発展などのメリットがあり、上述した要望を検討してくれるのではないかと考えたからである。

【X 氏】「技術の上司の方というのは、その従業員に対して学んでほしいこととか、受け入れてほしいスキルとか、多分お持ちだと思います。……そのような点について、弊社では、このような開発を行っています、といったことをフランクに話させていただきます。その中

で、先方が、はい、我々もその技術領域に注力したいと思っていました、と言っただけだと、非常に同志同志でシェイクハンドできると思います。会社としてこの技術領域、手に入れたと思っていますという話を一番聞きたいなと思っています。」聞き取り一覧[4]より。

上のように、C社とZ社の技術部門長と話し合うことで、IoTサービス事業への人材供給が双方にとってメリットがあることが確認された。そしてZ社から人材の安定供給に関するコミットメントが取り付けられた。こうして外部人材の供給体制が再構築されたのである。

3. 外部人材の人材マネジメント

では、刷新後には外部人材に対して、どのような人材マネジメントが実施されているのか。以下、この点について確認する。

(1) 契約の内容

準委任契約書の内容については、技術要件については、AWS、Python、JavaScript をもちいてソフトウェアを開発できることであり、1人月の労働時間を160時間とし、契約期間は3ヶ月であった。この点については、刷新前と大きな変更はない。そしてIoTサービス事業が継続する限りは、契約を更新し続けることをZ社に伝えている。Z社技術者のY氏は次のように語る。

【調査者】 「1年でやっぱりA市（Y氏の出身地 —執筆者）へ帰るとか、そのようなことを言うのはやめてほしいとか、できるだけ長く、ここ（C社 —執筆者）のプロジェクトに留まるといったことを前提で、参加して欲しいといったことを言われたのでしょうか。」

【Y氏】 「そうですね、はい。もちろん私もA市から出てくるに当たって、半年とか1年で帰ってきますという話はしていません。……何年後か分からないですけども、それまでに、要はリーダーとして業務が実行できる、AWSの知見というものを深めて、それを持って帰って、他の取引先からお仕事頂くだとかというところまでなれるようになりたい、という考えが自分の中にありました。そこを上司からもC社様で、それらの技術知見などを学べるというところで、具体的に何年とかは言われていませんが、……やってみたらどうかということで、お仕事をいただきました。」聞き取り一覧[5]より。

またマネージャのX氏は、Z社のY氏との会話で以下のようにも語っている。

【X氏】 「契約期間は便宜上3ヶ月としています……（Z社には —執筆者）年次でやりますとっています。……弊社には、発注する意思が、あることを（Z社に —執筆者）お伝

えています。」

【Y氏】 「いただいています。」 聞き取り一覧[5]より

（２）受け入れ前の打合せ

IoT サービス事業部門では、協力会社の技術者をサービス開発チームに参加させるに当たって、事前打合せを行っている。協力会社内での打合せ、および C 社と協力会社の技術者が参加するスキル確認と呼ばれるものである。打合せの内容については、Z 社から派遣されている Y 氏の例を取り上げて確認する。

協力会社内の打合せは、まず営業担当者と既にチームに参加していた Z 社の技術者から、IoT サービス事業の業務内容について説明があった。その後の C 社の技術者も参加するスキル確認の打合せでは、事業部門の主要メンバー、協力会社の営業担当者、そして新たに参加する Y 氏が集まった。ここでは IoT サービス事業の業務内容と必要な技術に関する説明があったという。その上で C 社主要メンバーより、いくつかの質問がなされた。次のような点が尋ねられたという。まず、履歴書をもとに、経験したシステム開発において、どのような苦勞をしたのか、あるいは活躍してきたのか、といったことが尋ねられた。C 社のマネージャ X 氏によると、これによって、「本を読んだだけの人なのか、実践経験のある人なのかを見分け」ている。

また、新しい技術あるいは初めて用いる技術にたいして、どのようにして取り組んできたのかということも尋ねられた。たとえば、「分からないことがあったときに、どうされますか？」といった質問が投げかけられ、どのように対処してきたのかについての確認が行われた。その他、新しい技術を用いたシステム開発の知識と経験を得ることに対する意欲についてもスキル確認の打合せの中で尋ねられている。この打合せは、約 1 時間の時間をかけて行われている。Y 氏は、このような時間をかけてスキルの確認が実施されたのは C 社が初めてであり、自身の経験上こうした確認は 15 分程度で終わることが多かったという。この点からも、X 氏が技術以上に人の面を重視していることが分かる。

（３）教育訓練

外部人材であっても、受け入れ後開発チームの中で教育訓練が実施されている。受け入れ後初期の訓練期間は、約 1 ヶ月間である。この期間については、開発には参加せず、Web サイトで公開している動画などを閲覧して、AWS に関する知識を取得してもらい、そして JavaScript あるいは Python といった開発で用いる言語を用いて、試しにソースコードを書いてもらう。その際、分からないことがあれば、サービス開発チームの C 社と Z 社の前任技術者に質問してもらうようにしている。

さらにこの期間では、新しい技術だけではなく、IoT システムを利用しているユーザ企業の業務に関する知識も習得している。Z 社の Y 氏の場合には、IoT サービスの資料の中にユ

一ザの設備に関する用語が頻出していた。それらのほとんどは、知らないあるいは分からない用語であった。Y氏は初期の訓練期間中に、自分で調べつつ、分からないことを開発チームのC社とZ社の前任技術者たちに質問したりしたという。このような教育訓練をへて、開発工程の業務を行うことになる。

Y氏によると、上で示したこと以外にも、競合他社などのIoT製品・サービスなどの知識の収集、およびユーザの業務知識の取得も推奨されている。競合他社のIoT製品・サービスの情報収集については、研修・セミナー・展示会などに参加して、その情報を収集している。このようなイベントには、C社マネージャのX氏などから、参加するように促されている。

そしてこの研修・セミナーに参加した工数（時間）は、協力会社の技術者が教育訓練の時間として記録することになっている。ようするにIoTプロジェクトの業務には、開発と運用管理だけでなく、教育訓練も含まれているのである。Y氏によると自身の経験上はじめてのことだったという。

【Y氏】「(研修・セミナーに —執筆者) 行ったときの時間については、C社様から研修時間としてつけていいと言われていたので……(業務として —執筆者) つけさせていただきます。」聞き取り一覧[5]より。

【Y氏】「(研修・セミナーなどに —執筆者) 参加させていただいていることは、大変ありがたいことです。……自分たちの勉強、あるいは知見共有ということに関しては、普通だったら自社内でやるべきことだと思っています。……。それをC社さんから提案していただいて、しかもそのお時間まで頂けるというところに大変感謝しています……前(C社以前に参加していたプロジェクト —執筆者) は、そのようなことは、なかったです、A市にいたときは。そういう話は。……一切ありませんでした。やるのであれば、自社(Z社 —執筆者) の範囲で行って下さいといった形でした。」聞き取り一覧[5]より。

上記の指摘は、C社は、協力会社にたいして教育訓練の機会を提供すると同時に、その費用も負担していることを意味しよう。

ところで、現在Z社から派遣されている3名の技術者のうち1名は、2019年度に新卒で入社した新人技術者である。その技術者は、Z社の導入研修と技術研修を受けた後に、2019年冬頃にIoTサービスの開発チームに参加している。

この新人技術者は、まずY氏の下で、AWS、Python、JavaScriptなどを用いてサーバレスでSPAのソフトウェアを組む教育訓練を受けた。その際、開発チームのC社のプロジェクト・マネージャ相当の技術者は、Y氏に、新人技術者の教育訓練の計画を立てて、それを行うように求めた。

Y氏は、それを受けて、おおよそ6-8ヶ月間の教育訓練の計画を立案した。IoTサービスの開発に遅延やリスクが伴わない周辺的な作業から始まり、JavaScriptを用いて表示系のプ

プログラムを組み、やがては Python を用いて AWS 側のプログラムを組むというという計画であった。易しい作業から徐々に難しい作業を担当させるような計画を立てた。具体的には、まず、開発フェーズのシステム・テストに参加させる。この作業を通じて、開発するシステムの全体像を理解してもらった。つぎに、IoT サービスのソフトウェアではなく、開発業務で用いる種々のツールのプログラムを組ませた。ここまでの期間は 3・4 ヶ月程度であった。なお、IoT 事業部マネジャーの X 氏によると、この期間は、すべて教育訓練に割り当てられるものと割り切っていたという。

【X 氏】「新人の方でした。……正直 3 ヶ月から 4 ヶ月ぐらいそういう（教育訓練の — 執筆者）期間が必要であると考えていました。弊社のプロジェクトに参加していますが……プロダクトのソースコードを書かずに……それを書くための準備を、その期間については、やってもらいました。……（準委任契約は 1 人月で — 執筆者）160 時間、工数出してくださいという契約です。その 160 時間が全部教育だと割り切っているということです。」聞き取り一覧[4]より。

そして次に、IoT サービスの簡単な表示系のプログラムを担当させた。Y 氏は、新人技術者には、その表示系のプログラム開発のチケットを取るように助言し、取らせた。基本設計の詳細化、プログラミング・単体テスト、テストという 1 つの開発フェーズにおける全ての業務・作業を行わせた。その過程で、リーダーから指示を受けて、分からないことがあれば、相談しながら、開発した。そして徐々に難しい業務・作業を行わせた。AWS 側プログラムの開発のチケットを取るように指導した。そこでも表示系と同様に、Y 氏の指示の下、相談しながら、作業を遂行していったのである。

また新人技術者には、最終的には、AWS と Python を理解し、それを用いられるようになってもらおうと考えている。そのために、新人技術者に、AWS の運用管理の業務を割り当てている。たとえば、AWS の稼働ログにエラーが記録されている場合には、そのエラーが、どのタイミングで生じたのかなどを AWS のコンソール機能を用いて調べさせている。さらには、そのエラーが、IoT サービスのどのプログラムを実行している時に生じたのかも調査させている。こうした作業を通じて、新しい技術および開発しているソフトウェアに関する知識を取得させようとしているのである。

このように、C 社の IoT サービス事業では、社外の新人に対して、一般に内部の人材に対して実施されるような OJT の場を提供している²³。マネージャの X 氏も、新人技術者については、開発チームに配属されてからの 4 ヶ月間については、すべて教育訓練であると割り

²³ ここで紹介した育成は、雇用職業総合研究所（1987）、東京都立労働研究所（1987）、戸塚・中村・梅澤（1990）、ならびに小池（2015）などで明らかにされたものと符合している。そして小池（2005）および愛知県労働部（1987）などで定式化された職場での OJT そのものであると言える。C 社の特徴は、外部人材に対してそのような訓練の場を意識的に提供しているところにある。

切っている。ただし、全ての教育訓練費については C 社が負担している訳ではない。Z 社が一部を負担している。Z 社からの申し出もあり、新人技術者の人月単価に関しては、初期の契約期間については、標準的な技術者の人月単価より安く、一定期間をへたのちに標準単価とすることにした²⁴。このように、教育訓練費部分について一定程度反映させるような契約を結んだうえで、外部の新人に対する訓練が行われている。

こうした新人に対する訓練は Z 社の社員にとっては大変有り難いことだったという。Y 氏は次のように述べる。

【Y 氏】 「新人を入れていただけるというのは、私としてはありがたいなと考えています。 もちろん...一人前じゃないと思っています。0.5とかそういった作業効率でしかアウトプットを出せないだろうと思います。しかし、そこは私とかもう一人のメンバーがフォローしていけば、(その新人技術者は —執筆者) どんどん成長して行って、有用な人材になると思っています。しかもこういう新しい技術分野に入れていただけるというので、それこそ一番初めに言われていた、ウィン・ウィンな関係、メンバーがそろえばもちろん C 社様に還元できますし、弊社は、そのような新しい技術を、好ましい言い方ではないかも知れませんが、新人のころからたたき込める。その教育訓練の機会を提供してもらえていることは、ありがたいことと考えています。もちろん現場としては、ちょっと負荷は増えるとは思いますが。しかし、それよりも若い人たちを育てていかないといけないなという認識が、私としてはあります。」聞き取り一覧[5]より

そして X 氏は、新人の教育訓練と Z 社との関係について、つぎのように述べている。

【X 氏】 「育てるべき人が、どこかにいるということが、組織としては、すごく意味があると考えています。だから、新人技術者が入ってこないと、多分その組織って数年で僕はだめになるかなと思っています。それは、社員であろうと、パートナーさんであろうと、分け隔ては、ありません。.....多分周りにも、新人を入れると周りに必ず良い影響を及ぼすはずだと考えています。」聞き取り一覧[5]より

【X 氏】 「パートナーさんとは、できるだけ、僕らとしては、長くつき合うのが良いと考えています。1 回だけの開発の関係ではなく、やはり何年間か、仕事を一緒にやらせていただく。その中で、パートナーさんも.....新しい人が入って、既存の方が例えば出世されて、プロジェクトを卒業される。そういうサイクルがお互い回るのが、実は一番きれいかなと思っています。」聞き取り一覧 [3]より。

²⁴ 人月単価には、標準的な技術者やリーダー・クラスなどのいくつかのランクがあり、それぞれについて単価が設定されている。その単価は、C 社購買部門が決めている。聞き取り一覧[3]および[5]より。

上の発言は、つぎのように整理することが出来る。新人技術者が参加すれば、サービス開発チームの作業効率が低下する可能性が高い。他のメンバーの作業負荷が上がる可能性がある。新人技術者をプロジェクトに参加させることには、それらのデメリットはある。しかし、Y氏を含めた2名の技術者を中心に、その作業効率の低下を補い、その新人技術者に教育訓練を行い、その技能が向上し、やがて戦力となれば、C社にその成果を還元することが出来る。そして、このような教育訓練の機会を、C社とZ社にとって、新しい分野・領域を開拓する機会へと繋がる可能性がある。このメリットは、デメリットよりも大きく、中長期で見れば、Win-Winの関係がC社とZ社の間で構築されている。

4. 外部人材活用の特徴

外部人材の調達と活用の特徴について整理しよう。第1に、特定の会社から人材を供給してもらっている。その理由は、収益を生み出すためには、開発工程を継続する必要がある、そのためには、継続的かつ安定的に人材の調達・確保の仕組みを構築する必要があるためである。

第2に、その際の人材の定着期間については、契約書には3ヶ月となっているが、C社としてはIoTサービスが継続する限り維持しようとしている。Z社も中長期的な関係を望んでいる。そして、継続的な関係を通じて、新しい技術を習得し、それをもとにして自社の事業拡大をはかりたいと考えている。第3に、人材の育成については、C社として意識的に育成を行っている。新人技術者の開発チームへの参加を許容し、セミナー・展示会などへの参加も奨励していることから分かるように、内部人材だけでなく、外部人材についても意識的に育成している。外部人材に対してもC社において育成を行うことを前提としており、そのため、外部人材に対しては新しい技術およびユーザ業務の知識を習得する意欲といった、より属人的能力が求められている。

第6節 準委任契約の刷新とアライアンスを通じた人材調達体制の構築

1. 事実発見

C社では、SI事業およびIoT事業双方において、事業を展開するために必要な人材について内部と外部を組み合わせで調達している。しかしながら両事業を比較してみると、外部人材の活用において違いが見られた。SI事業が一括契約を中心に外部人材を活用している一方で、IoTサービス事業では準委任契約を主体としたものとなっている。

IoTサービス事業における外部人材の活用の特徴を示すと、次のとおりである。第1に、特定の協力会社との間でアライアンスを構築し、外部人材の定着に関する合意を組織間で取り付けている。このような方法を選択した背景には、プロジェクトの初期段階において外部人材を準委任契約によって調達した際に、C社が望む期間の定着とはならず、人材確保において問題が発生したためである。プラットフォームを構築しサービス開始する直前に外部人

材が開発チームを離れてしまい、C社のIoTサービスは、3ヶ月毎にバージョンアップを行うという開発工程を維持することができなくなった。事業の継続性と安定性を確保するために、外部人材の活用において何らかの工夫を行う必要にせまられることになったわけである。こうした課題への対策として、協力会社とアライアンスによる人材調達体制を構築したのである。

第2に、その際に、C社は協力会社の技術者に対しても教育投資を行っている。このこと自体は、河野（2009）が自動車産業において既に指摘していることであるが、IT業界における新規の事業開拓においても、同様の取り組みがあることが明らかとなった。それに加えて、本稿で新たに発見されたことは、外部人材への教育訓練投資において、一定の経験を積んだ技術者のみならず、未経験の新人技術者も投資の対象となっていることである²⁵。このように、外部人材の安定的かつ継続的な供給に対する協力会社へのコミットを取り付ける際には、協力会社にとっても一定のメリットがあるような方法が選択されている。双方が共に成長できるような体制が構築されていると言えよう。

IoT事業の立上げから現在までの変化をたどった際に見えてくる特徴は、表3-6-1のようにまとめられる。ここから、新規事業の安定的な展開に必要な技術者の確保において、人材供給元である協力会社と人材の受け入れ先であるC社の間には次のような関係が成り立っていることが分かる。すなわち、技術者の雇用責任については協力会社が持つものの、その技術者への教育投資はC社が負担している。このように直接的に雇用はしないが、人材育成は行うという関係を構築している。そのような関係のもとで、IoTサービス事業を展開する上で必要な外部人材の確保に努めている。C社側から見ると、雇用責任は負わないものの、育成責任は内部に抱えていると言える。平野（2009、2010）のいう契約社員や限定正社員といった直接雇用の中間形態とは異なる、人材活用の混合形態（Hybrid）が生まれていると言えよう。

こうした変化の背景には、IoTサービス事業の収益確保の方法が挙げられる。IoT事業では3ヶ月毎にバージョンアップを繰り返すことによって、サービスの魅力を向上する点に収益の源泉がある。そのため、外部人材の継続的・安定的な供給は、事業の成否に影響を与えたとと言える。そのような外部人材の調達体制を構築するために、雇用のコストは協力会社が負担するかわりに、技術者の教育訓練費については、C社側が負担するという長期にわたる関係を構築したのである。

この点について、2節で示した取引費用論に引き付けて解釈すると次のように言えよう。IoT事業の推進において必要な技能は、その技術の特徴や新規性から特殊性が高いものとなる。つまり、関係的スキルを必要とする。そのような関係的スキルを安定的に調達するために、

²⁵ 河野（2009）でも、部品メーカーの技術者が完成車メーカー社内設計に参加することで、その技能の伸張を指摘している。しかし、その技術者は、社内において設計業務を数年間経験した上で、完成車メーカー社内設計業務にたずさわっている。新人技術者を参加させている訳ではない。IoTサービス事業のように、意図して、外部の新人技術者を受け入れ、易しい仕事からより難しい仕事へというOJTが行われていない。

1 社で必要な人材を確保するのではなく、協力会社とアライアンスを構築することが選択されている。このように、市場でもなく、組織でもない混合形態を選択することで人材の安定供給体制を構築しようとしている。完全な内部化ではないため、提供される労働への対価は、賃金というかたちではなく、人月の単価というかたちで、つまり、市場のルールに近い方法で支払われている。

表 3-6-1 外部人材の活用の特徴

	望む定着期間	契約方法	雇用主体	育成主体
SI 事業	スポット（システムが本番稼働するまで）	業務ベースの取引（一括契約）	協力会社	協力会社
IoT 事業 （建て直し前）	中・長期（事業継続の間はいて欲しい）	個人ベースの取引（準委任契約）	協力会社	個人
IoT 事業 （建て直し後）	中・長期（事業継続の間はいて欲しい）	組織間のコミットメントを取り付けた上での取引（準委任契約）	協力会社	C 社

出所） 執筆者作成。

その際、混合形態における人材供給を安定化させるために、供給先企業は、供給元企業の人材に対して教育訓練の機会を提供している。つまり関係的技能の形成については供給先企業が自社の人材と同様に内部で育成することが選択されている。関係的技能を調達する上で問題となる育成投資の主体について、人材の受け入れ先企業が負担することで、供給元企業における投資の抑制による非効率の発生（ホールドアップ問題）を回避している。このようにして、資産特殊性が高いと考えられる新規事業展開における関係的技能の調達が行われている。

2. 日本的雇用慣行への示唆

最後に、以上の分析から、日本的雇用慣行への示唆について述べよう。新規事業を展開する上で、望ましい期間だけ人材の定着を確保することは簡単なことではない。この点について、Cappelli（2008）は、内部登用と外部調達を組み合わせたオンデマンドモデルを提唱している。この内部調達と他の方法の併用という点において、本事例はオンデマンドモデルの一形態と位置付けることができよう。本章の事例では、人材を中途採用や有期契約で確保するのではなく、特定の組織とアライアンスを組み、外部人材を活用していた。その際、望ましい定着期間だけ人材を確保するために、アライアンス先から送られてくる人材の育成コストも自社で一定程度負担するといった工夫が行われていた。

その一方で、IoT サービス事業部門を立ち上げの初期においては、内部の人材が中心とな

り、事業の領域や方向性を決めている。この初期段階の人材は、経営層の判断で集められ、部門が編成された。集められた人材は、それまでの社内キャリアにおいて緩やかではあるが関連のある事業で経験を積んでいる技術者である。昇進ではなく同一の職位での横滑りとなっている。こうした新規事業の立ち上げの際においても途中で人材を採用しない理由としては、事業の継続性が不確かな点が挙げられる。事業撤退後の人材のその後の活用方法を考えると、C社の社風に馴染んでいる既存の社員を中心に事業を回していく方が効率的だという判断がなされていると考えられる。

C社の新規事業の展開における人材活用の特徴をまとめよう。収益の発生において重要な開発工程において、内部人材と外部人材の双方が活用されている。その際、外部人材においてもスポット的な活用ではなく、長期的な関係を前提とした活用となっている。アライアンスを通じた人材調達体制を整えることによって、人材を送る側と受け取る側双方においてメリットが発生するような体制を構築しようとしている。

こうした内部人材のみならず外部人材についても長期的な関係を構築しようとしている背景には、事業の特性、すなわち収益発生仕組みが挙げられる。その中で、協力会社からの長期的なコミットを確保するために、C社が協力会社の人材育成に関わるコストを負担している。外部人材に対してもC社は意識的に教育投資を行っている。このように、内製と調達の組み合わせを実現する際に、内部人材のみならず、外部人材に対しても自社の中で内部育成を行うという人材マネジメントが生まれている。企業が望む期間にわたって、望むようなスキルを提供してもらうことは簡単なことではない。その課題に対して、事業を行う上で必要な技術を提供する人材を安定的に確保するために、上で挙げたような工夫がなされているのである。

上のような人材供給元と供給先企業とのアライアンスは、必要な期間だけ、必要な技能をもった人材を調達することの難点を克服するものである。すなわち Cappelli (2008) が指摘したニューディール型の難点を、組織内取引と Williamson (1996) が第三の方法として指摘した混合形態 (ハイブリッド) の組み合わせによって克服しようとしている。これは、日本企業におけるオンデマンドモデル、すなわち、ジャスト・イン・タイム型人材マネジメントの1つのあり方と言えよう。

もちろん、これは1つの事例にしかすぎない。とはいえ、このようなIoTサービス事業は成長分野であり、そして多種多様で、かつ多数の企業が、今後進出すると思われる。そしてこの事業は、インターネット上にプラットフォームと呼ばれる企業などを含めた利用者が集まる場を形成し、そこへの継続的な参加によるサブスクリプションによって収益発生を生み出そうとするものである。こうした事業における人材マネジメントについて取り上げた本章の発見は、今後の人材マネジメントを占う上で貴重な事実だと思われる。

参考文献

(日本語文献)

- 愛知県労働部 (1987) 『知的熟練の形成—愛知県の企業』.
- 浅沼萬里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社
- 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 Discussion Paper 21-10.
- クスマノマイケル・A (1993) 「日本のソフトウェア・ファクトリーを越えて—製品技術・製造技術の構造化、セグメント、イノベーション」『ビジネス レビュー』 Vol. 41 No. 1 一橋大学産業経営研究所.
- 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) 『なぜ日本企業は強みを捨てるのか 長期の競争 vs. 短期の競争』日本経済新聞社.
- 河野英子 (2009) 『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—』白桃書房.
- 雇用職業総合研究所 (1987) 『情報処理技術者の能力開発とキャリア形成 —ソフトウェア技術者を中心に』.
- 東京都立労働研究所 (1987) 『技術革新下における労働者の生活と健康 (その 1) —ソフトウェア技術者を中心に』.
- 戸塚秀夫・中村圭介・梅澤隆 (1990) 『日本のソフトウェア産業 経営と技術者』東京大学出版会.
- 日経コンピュータ (2014) 「悪弊を断つ <2015 年問題>が IT 業界に迫る覚悟」 2 月 6 日号.
- 平野光俊 (2009) 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』 No. 586 pp.5-19.
- 平野光俊 (2010) 「三層化する労働市場—雇用区分の多様化と均等処遇」『組織科学』 Vol. 44 No. 2 pp.30-43.
- 藤本隆宏 (2001) 『生産管理マネジメント入門 II 生産資源・技術管理編』日本経済新聞社.
- 峰滝和典・元橋一之 (2007) 「日本のソフトウェア産業の業界構造と生産性に関する実証分析」 経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 07-J-018.

(英語文献)

- Cappelli (2008) Peter., *Talent on Demand : Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Review Press (若山由美訳 (2010) 『ジャスト・イン・タイムの人事戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済新聞社).
- Williamson (1975) Oliver E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust*

Implications, Free Press, (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社) .
Williamson (1996) Oliver E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press
(石田光男、山田健介訳 (2017) 『ガバナンスの機構』ミネルヴァ書房) .

資料

C 社資料[1] C 社会社案内

C 社資料[2] 新 IoT サービスご説明資料

聞き取り一覧

[1] 2019 年 4 月 17 日、C 社本社、人事部門 M 氏、W 氏、K 氏

[2] 2019 年 11 月 26 日、C 社元部長、H 氏

[3] 2019 年 12 月 3 日、C 社開発センター、IoT プロジェクト部長 X 氏

[4] 2020 年 6 月 25 日、オンライン会議、IoT プロジェクト部長 X 氏

[5] 2020 年 6 月 25 日、オンライン会議、Z 社 技術者、Y 氏

第4章 人材サービス業企業の人事管理

第1節 はじめに

本章では、サービス産業のひとつとして、人材派遣や職業紹介といった人材サービス業を営む企業に見られる人事管理の慣行の特徴を明らかにしたい。雇用者の規模の点で、日本企業の人事管理の慣行に見られる特徴を明らかにするうえで、サービス産業を等閑視することはできない。また、本書の他章における製造業の人事管理との対比から、日本における人事管理の慣行の多様性と共通性を明らかにするうえでも、サービス産業についての分析が不可欠と考える。

サービス産業における人事管理の特徴を雇用システム（人事管理と労使関係の体系）のサブシステムとして捉えるうえでは、人事管理の諸領域のあいだの関係についての分析が欠かせない。また、人事管理の特徴を支える当事者の論理を捉えることも重要と考える。そのための方法として、企業を対象とする事例研究の方法を選ぶこととする。

しかしこれに伴い、対象とする企業の事例は限定せざるを得ない。こうしたなか、本章では、特に人材サービス業から企業事例を得ることとする。人材サービス業は、対法人サービス業のひとつである。もちろん対法人サービス業の事業内容は多様である。とはいえ、法人企業に対する営業活動が事業の中心となることはおよそ共通と考える。大手企業であれば、その主な担い手は大卒ホワイトカラーとしての営業職の社員（いわゆる「正社員」）であろう。人材サービス業は、こうした類型の社員の人事管理が典型的に行われる業種のひとつと考える。

さらに、人材サービス業から事例を得ることは、本書全体のテーマである「日本的」な雇用慣行の現状を捉えるうえでも好都合と考える。というのも、人材サービス業は、アメリカからグローバルに広がった先進諸国に共通の事業である（Enright 2013）。この事業の主な役割としては、労働市場での機能との関係からは、①人材派遣や職業紹介の実行に労働市場のなかで就業者と雇用者を結び付ける「マーケット・ミーティング（market meeting）」、②人材派遣や職業紹介を行うなかで労働市場の中に就業者のキャリアをかたちづくる「マーケット・モルディング（market molding）」、③顧客企業の人材確保等に関わるニーズを掘り起こし人材派遣や職業紹介の労働市場を拡大する「マーケット・メイキング（market making）」の3つが挙げられている（Benner, Leete & Pastor 2007、Enright & Pemberton 2016）。これらの機能を担う人材の人事管理に、先行研究において「日本的」とされてきたような人事管理の特徴が見られるとすれば、およそ各国に共通の事業を「日本的」な人事管理の慣行が支えていると見ることができる。本章の範囲を超えるものの、国際比較によりそうした「日本的」特徴の確認を行う上での前提となる知見が得られよう。

こうした関心から、本研究では、これら①②③の機能を担う人材を事例企業がどのような人事管理を通じて確保しているのかに焦点を当てる。とりわけ、高度な機能を担うと考えら

れる③「マーケット・メイキング」を担う人材はどのように確保されているか。さらに、人材ビジネス業に限定されない一般的な人事管理上の要請として、経営層および管理職層の人材、さらにはこれに準じる高度な専門人材の確保に見られる特徴についても明らかにしたい。

日本企業の人事管理の特徴として、経営層や管理職層などを担う人材を企業内での長期の人材育成を通じて確保する慣行が指摘されてきた。これと関連して、新卒採用の重視や、企業主導の柔軟な配置転換、能力に基づく社員格付け、年齢や勤続を重視した昇進・昇格管理、これに連動する能力給の賃金制度、長期の雇用保障といった人事管理の慣行が「日本的」な人事管理の体系を構成すると捉えられてきたと考える。こうした特徴が、人材サービス企業の人事管理においてどれくらい当てはまるか。また、異なる点があるとすれば、その理由はどのようなものか。事例に即して明らかにしていく。

第2節 調査対象企業の概要

本章では、国内に本社機能を置き人材サービス事業を手掛ける大手企業グループDの中核的な企業のひとつとして、人材派遣事業を中心に行うD1社、同じく職業紹介事業を主に行うD2社を調査分析の対象事例としている。さらに、D1社、D2社の人材マネジメントに影響を与えている、企業グループDの持株会社であるDH社の取り組みについても対象とした。

他方、他国に本社機能を置く外資系の大手人材サービス企業として、E社とF社も対象事例とする。両社が本社機能を置く国は互いに異なる。外資系企業を事例に含めることで、本社機能を持つ企業の国籍による影響と分けて、人材サービスという国籍を問わない共通の事業に対応する人事管理の特徴、ないし日本の労働市場等の環境に対応した人事管理の特徴を明らかにすることができると考えた。

調査分析対象とする各社についての概要は以下のとおりである。D1社は、日系企業グループDにおける人材派遣サービス・業務委託（事務処理・コールセンター等）関連事業のセグメントにおける中核的な企業である。同セグメントには複数の企業が位置付けられている。D1社の雇用者数は、調査時点の2020年2月時点で、5,500人程度（技術職の派遣労働者を含み、それ以外の派遣労働者を除く）であり、うち1,300人弱が有期雇用である。有期雇用には時間給制で「業務アシスタント」職に従事する雇用者と、月給制の営業やコーディネーター業務等に従事する雇用者が含まれる。一方、D2社は、企業グループDにおける職業紹介・求人広告・再就職支援等の事業セグメントの中核的な企業である。D2社の雇用者数は、調査時点の2020年2月時点で、総合職型の社員が約3,500人、地域限定社員が650人、契約社員が約800人となっている。

企業グループDの持株会社・DH社は、2000年代に人材ビジネス企業を完全子会社とするかたちで持株会社として設立して以降、国内外の人材ビジネス企業の株式を取得し、2020年3月末時点において100社以上の連結子会社を持つ。企業グループD全体として、派遣や職業紹介、人事コンサルティング等を含む総合人材サービスを運用している。企業グループ

Dは、2010年代後半に企業グループとしてのブランドを統一した。総合人材サービスを提供するグループとしての統一性を志向する動きと見ることができる。DH社に所属する社員数は400人ほどで、平均年齢は40歳台前半、本部長クラスも40歳台前半とされる。グループ経営を強化する中で、グループ内の本社機能を担うD1社は急速に社員を増員しており、この2～3年で200人ほどを中途採用により採用している。また、グループ企業から、人材を転籍でも多く受け入れており、結果として20歳台の比率は低く、最も割合の高い年齢層は30歳台となっている。

E社は外資系の人材ビジネス企業である。調査時点（2020年1月）で、E社は主に人材派遣事業を展開している。人数は30,000人を超えているが、この中には人材派遣、アウトソーシング等、登録型の就業形態で就業している人々も含まれる。

E社と同じく外資系のF社は、海外に本部がある人材サービス企業が設立した日本法人である。人材派遣事業の成長により、この5年間で社員数は倍増している。F社は人材派遣事業、人材紹介事業、アウトソーシング事業等の事業を行っている。そのうち人材派遣事業には、社員の内50%が従事している。

第3節 日系人材サービス企業における人材マネジメント

1. 人材派遣事業D1社の人材マネジメント

(1) 大卒中心の新卒採用と若手営業職中心の中途採用

期間の定めのない社員に関して、D1社の2020年度の新卒採用者は170人程度、うち約70人は技術職としての採用、約100人が職種を限定しない採用であり営業職等に従事する。基本的に大卒新卒者が採用の対象となる。

これに対し、社員の中途採用者は、年間で700～800人程度となる。その中心は、営業職であり、20歳台から30歳台前半くらいまでを主とする。業界を問わず営業職の経験者を主な採用対象として想定している。ただし必ずしも営業経験を必須とはせず、例えば、店頭での販売職の経験者なども採用している。2020年2月時点での今後の採用方針としては、事業規模の変化に合わせて中途採用により柔軟に社員の要員を確保しつつも、新卒採用については安定的に実施していくとのことであった。

新卒採用は人事部が行う。かつては中途採用も人事部が行っていた。しかし現在では、各事業の責任者にあたる本部長に、中途採用の権限を委譲している。実質的には、部長が人選を行う例も見られる。ただし、管理職層に相当する社員（以下に見るD1社の社員格付けではグレード4以上の社員）を中途採用する場合には、役員の参加のもと人事部の担当者が人選を行う。ただし、こうした管理職層への中途採用は、営業職ではあまり行われず、財務やコンプライアンス、人事、ITなどの専門的な職種の高度な人材の採用に限定される傾向がある。

(2) 「能力」を軸とした格付け制度と昇進・昇格

技術者派遣の派遣社員として勤務する技術職以外の社員について、社員格付け制度を見ると、等級は6つのグレードから構成される。その概要は、表4-3-1のようになる。

大卒新卒採用の社員は、技術職を除くと、基本的に営業職として、各事業本部の職場に配置される。ここ2年ほどの試みとして、ITなどの専門的職種やコーディネーターの仕事に最初に配置する例もある。ただし、現在のところ該当者は年に数名程度と少ない。

採用時は、全てグレード1に初任格付けされる。多くは、採用後3年目にグレード2に昇格する。営業職では、グレード2に昇格するまでには、「一人前」の営業担当者として仕事を遂行できるような水準の能力が求められる。

入社後3年目にグレード2に昇格するころには、売上などの営業成績の差がある程度、明確になる。さらに4~5年目くらいになると、例えば10年の経験がある営業担当者よりも営業成績の高い社員も出てくる。営業の成績は、必ずしも勤続に比例せず、個人の適正によるところも大きいとされる。

人事評価の成績に応じて、さらにグレード3への昇格が行われる。グレード3の社員には「リーダーシップ」が求められ、上司にあたるグレード4の課長の補佐として、課内でのリーダー的な役割を担うことが期待される。例えば20人程度の課では、うち2人程度のグレード3の社員が、それぞれ10人程度のチームのリーダーとして位置付けられ、課長（グレード4）の管理のもと、割り当てられたチームメンバーに対して指示を与えたり、人材育成を支援したりする。

ただし、グレード3までの等級は、基本的に能力に基づく格付けであり、リーダー等の役割との対応関係は厳格なものではない。職場によっては、グレード2の社員もリーダーとしての役割を担う場合がある。

表4-3-1 D1社における社員格付け制度の概要

等級	対応する職位、役割等のイメージ
グレード6	本部長、執行役員
グレード5	部長
グレード4	課長
グレード3	マネジャー補佐としてのリーダーシップを発揮
グレード2	「一人前」
グレード1	大卒新卒者の初任格付け

出所) 聞き取り調査に基づく。

(3) 役職と連動した管理職層の格付け

グレード4から上の格付けが、管理者層としての格付けとなる。基本的に、課長、部長、

本部長といった役職と連動している。グレード4への昇格に際しては、課長としてのポストを前提とした選抜が行われる。昇格の判定においては、これまでの人事評価の成績のほか、昇格試験として課される面接試験で評価される能力や人格等も踏まえ、総合的な評価が行われる。最も早い社員では、30歳前後から、グレード4への昇格試験を受験する。1回で昇格試験に合格する場合も、そうでない場合もある。昇格のタイミングには幅があるものの、営業職では30歳台半ばくらいまでにグレード4に昇格することが多い。

とはいえ他方で、昇格試験を受験せず、グレード3の等級にとどまる社員は少なくない。さらには人事評価の成績に応じて、グレード2の等級に長期にとどまる社員も見られる。

グレード3の社員がグレード4への昇格試験を受験するにいたる典型的なプロセスとしては、例えば課長が上司として、グレード3の社員に対して、昇格試験に「そろそろ」昇進してはどうかという動機づけを行う。これを受けて、本人が昇格試験に挑戦したりする。他方で、こうした上司による動機づけがあっても、本人が役職昇進を伴うグレード4への昇格を望まない場合もある。こうした本人の意向に対して、どこまで昇進への動機づけを図るかにについては、当該上司の判断によるところが大きいとされる。

グレード3以下の昇格も含め、昇格の判定は、基本的に事業本部ごとに行われる。事業本部単位で個別の昇格の是非について議論を行い、その結果を人事部が確認し承認する。人事部は、「現場で直接見ている人たちが、納得感が高い状態で」昇格の判断を行えているかという観点から確認するとどまる。人事部が、事業本部による昇格についての判断について変更を求めるような強い介入は行っていない。

社員の基本給の賃金制度は、このような社員格付け制度に連動している。グレードごとに、基本給の水準に上限と下限のレンジがあり、人事評価の成績を踏まえて、基本給の昇給が行われる。各グレードの基本給のレンジの上限の賃金水準が、上位のグレードの下限の賃金水準とちょうど接するような設計としている。このような仕組みから、上位のグレードへの昇格がない限り、各グレードの上限の賃金水準を超えた昇給は行われぬ。また、とりわけグレード4以上の管理職層では、賞与の水準もグレード3とは異なるため、グレード3からグレード4とでは年収の水準にはやや大きな差がある。

中途採用の社員は、原則としてグレード2へ初任格付けされる。基本給は、グレード2の最も低い水準とする。その後の昇格および昇給の扱いは、新卒採用者と同じである。ただし、課長以上への管理者の役職に外部から直接採用される場合は、この限りではなく、役職に応じたグレードの格付けとなる。

こうした社員格付け制度のもと、グレード2より上のそれぞれの等級に位置付けられた社員の年齢はそれぞれ幅がある。この背景として、上記のとおり、グレード2に初任格付けされる中途採用社員の採用時の年齢が20歳台から30歳台と幅を持つことがある。また新卒採用者も含め、とりわけグレード3以上への昇格は、年齢や勤続ではなく、あくまで人事評価の成績を踏まえた判定に基づく。さらにグレード4への昇格には昇格試験が課される。グレ

ード3の社員の上司にあたる管理者（課長）が昇格試験の受験を勧めても、本人が昇格を望まず昇格試験を受験しないケースもある。これらの結果として、年齢と等級との関係はゆるやかなものとなっている。例えば、同じ30歳台前半の社員が、およそグレード2からグレード4までの等級に広く分布するかたちで位置付けられる。

（4）定量・定性の目標設定に基づく人事評価

D1社の人事評価は半期ごとに年2回行われる。人事評価は、グレード4の課長より上の管理者が、直属の部下に対して行う。その結果は最終的に年2回の人事評価の成績を決定する調整会議にかけられる。人事部の担当者は、この人事評価の調整会議に参加して進行役を務める。また、同会議内で事業本部からの参加者が成績の判定に迷う場合などに助言を与える。このように人事部は社員の人事評価に関わる。とはいえ人事部の関わり方は、基本的に事業本部として行う人事評価への助言にとどまる。個別の人事評価の決定は、あくまで事業本部としてラインの側が行う。その結果について人事部が再考を促すような関与はしていない。

社員の人事評価は目標管理制度に基づく。営業職を例にとると、半年ごとに個人目標として定量的な目標と定性的な目標とが設定される。定量、定性それぞれの目標はそれぞれ複数設定される。目標の内容は、本人と直属の上司との調整により決められる。定量的な目標は、業績などに関する数値目標である。営業職では、とりわけ定量的な目標に関する評価に関して、個人の売上額の相違などから個人差が明確に把握できる場合が多い。このような仕事の性格は、上述のような、年齢によらない人事評価の成績を重視した昇格の慣行の前提となっていると解釈できる。

定性的な目標は、役割等に応じた数値化されない目標となる。例えば、グレード3の社員では、具体的な業務においてどのようなリーダーシップを発揮するかなどが定性的な目標の1つとなる。半期ごとに、これらの目標の達成度について定量的な目標と定性的な目標とを5割ずつの比重で評価し、成績に反映する。

（5）企業主導の配置転換とライン事業部と人事部門の関与

配置転換は、基本的に、企業の権限に基づき行う。ただし、D1社では年に2回、自己申告制度として、社員に対して異動希望に関する調査を実施している。個別の配置転換の決定の際には、そうした本人の異動の希望も適宜考慮される。例年では、業務上の新年度が始まる1月に向けて、配置転換が多く実施される。

事業本部内の配置転換は、本部長の権限で実施される。他方で、事業本部間の配置転換には、人事部が関与する。各事業本部の本部長のあいだで、個別の配置転換について合意がある場合には、最終的にそれを人事部が確認のうえ配置転換を実施する。また、そのような事前の調整がなく、本部長からの他の事業本部との間の配置転換の希望を人事部が受けること

もある。この場合は、人事部が、配置転換の受け入れ先ないし送り出し先の候補となる事業本部の本部長と調整のうえ、配置転換を実現するかたちとなる。いずれの場合も、ラインの側に配置転換のニーズがあり、これを受けて人事部が配置転換の調整や手続き上の支援を行い、配置転換に関わる事業本部の本部長の合意を前提に配置転換を実施している。

なお既述のとおり、グレード4以上の管理者層では、等級と管理的な職位とが対応関係にある。そうしたなか、基本的には、配置転換により降格が起こらないよう、同等の職位間での配置転換が行われている。ただし、降格のための配置転換も例外的には行われる。

人材派遣サービス関連では、全国の地域ごとに6つの事業本部が営業本部として設けられている。営業本部の間で営業職の仕事を比較すると、地方の営業本部よりも東京の営業本部での営業活動のほうが、対応する取引先の数も多く、競合他社との競争も激しいなか、営業担当者当たりの営業案件数が多く、案件をこなす期間もより短い傾向にある。他方で、地方では、より少数の取引先との関係構築の重要性がより高い面もある。このように、同じ営業職の仕事でも、営業本部のあいだで仕事の進め方が異なる場合がある。そうしたなか、社員の事業本部間の配置転換は、仕事に関する経験の幅を広げ、人材育成に貢献する面もあるとされる。この点は、次に見る企業グループ内での人材交流についても当てはまる。

グループ内での企業間での配置転換も行われている。人材交流の手段として出向から転籍に至るケースもある。典型的には、他のグループ企業から、人材派遣サービス・業務委託関連事業のセグメントの中核企業であるD1社からの人材の受け入れにより人材を補強したいという要請があり、D1社の社員を当該グループ企業の出向を行うケースや、グループ企業よりD1社の企業文化や事業の進め方を取り入れたいといった要請があり、グループ企業の社員を出向で受け入れたり、グループ企業に社員を出向させたりするケースなどがある。このほか、D1社として、自社の一般層や課長層までの社員について、異なる環境での仕事を通じた成長の機会を与えるというような人材育成上の効果を意図して、社員の出向を行うケースもある。

グレード5の部長層以上については、各社の経営層のあいだでの調整により、出向が行われる場合が多い。より下位のグレード4の課長以下の出向については、例えば、企業間での本部長クラスのあいだでの話し合いにもとづき個別の出向の案が出され、これを各社の人事部が確認のうえ出向を実施するというパターンが見られる。

このほか、グループ企業に共通の制度であるグループ企業間での社内公募制度により、D1社よりグループ内の他企業への社員の転籍が行われるケースも少数ながらある。

(6) 経営層・大手顧客向け営業担当者の確保～内部育成を中心に中途採用で補完

経営層としての役員には、財務担当役員の場合のように、専門的な知見を持つ人材を受け入れるかたちで外部から直接、任命される場合もある。しかし、現状においてほとんどの役員は内部からの昇進による。

さらに、最上位の管理職にあたる本部長のほとんどは、内部からの昇進より現在の職位に就いている。事業本部のなかで、部長から当該事業本部の本部長に昇進するというパターンが一般的とされる。各事業の意思決定を担う管理的人材のほとんどは、内部昇進により確保されている。

営業職の部長や課長も、そのほとんどは内部からの昇進により登用されている。したがって、D1社の主要な職種となる営業職においては、新卒採用で採用されグレード1に初任格付け、ないし中途採用でグレード2に初任格付けされた社員のなかから、内部での昇格と昇進を通じて、グレード4の課長から上の管理的な職位に就く人材が確保されている。

他方で、既述のとおり、コンプライアンスやIT、人事などの分野では、営業職を主とする社内からの人材育成では十分に人材を確保できない面もある。そこで、社外から直接、グレード4以上の管理的な職位への社外からの直接の人材の採用も行われている。とはいえ、これらの職種の管理者についても、基本的には、内部からの昇進や異動により人材の確保が行われている。例えば、インフォーマントの人事本部長も、営業本部長からの異動により現在のポストに就いている。

D1社では、営業対象とする地域や事業分野ごとの事業本部とは別に、大口の取引先を担当する部署としてひとつの営業本部が設けられている。同営業本部は50～60人程度の要員規模である。人材派遣サービスの提供による大手顧客企業とのコミュニケーションを接点として、人材サービスの様々なニーズを捉え、人材派遣や業務委託等に関連する自社の事業に転換したり、他のグループ企業が営む事業につなげたりする。取引先のニーズに応じて、グループ内の他企業の担当者と連携して営業に当たることもある。取引先1社あたりの取引の規模は大きい。

同営業本部の配置する人材については、内部からの異動による場合と、社外の採用により場合とが半々程度となっている。新卒社員の配属もあるものの、多くは、営業職として経験を積んだ社員の中から適任者を選んで同営業本部に異動させている。中途採用の場合は、法人営業の経験のある即戦力となる人材を採用している。

2. 職業紹介事業 D2 社の人材マネジメント

(1) 営業職中心の新卒・中途採用と営業経験を踏まえた中途採用者の格付け

D2社も新卒採用は、D1社と同様、大卒新卒者を対象としている。2021年度の新卒採用者数は約250人である。このうち10人程度は、マーケティングやサービス開発などの専門性の高い職種に職種別採用を行っている。それ以外の新卒採用については、事前に職種を限定しての採用は行っていない。ただし、基本的には採用後、主として営業職として営業の職場に初任配属する。やがて配置転換により営業以外の職種へと異動するとしても、D2社の事業においては営業職としての仕事が基本との認識がこうした慣行の背景にある。それゆえ採用時の選考基準においても、営業職としての適性を共通して評価している側面が強い。

中途採用は、2020年度の実績では毎月100人前後を採用している。中途採用の対象として最も多いのは、役職のない一般層である。次に見る社員格付け制度の等級（グレード）としては、グレード2～3の層が中心とのことである。年齢層では20歳台後半が主となっている。これら一般層について、営業職の選考の際には、人材サービス業に限らず、前職までの営業経験および営業職としての可能性を評価しているとのことである。初任格付けは、選考の際に把握される営業経験や能力の評価のほか、前職での賃金水準も踏まえて行われる。入社後は、業務と並行して3カ月間をかけて研修を実施している。

管理職層の中途採用も行われるものの、その多くは社内のシステム開発に関わる技術職の人材やマーケティング・サービス開発などの専門性の高い職種の人材となっている。営業職では管理職層への採用はあまり行っていない。

(2) バラつきのある昇進・昇格

D2社の社員格付け制度の概要を示すと表4-3-2のようになる。等級は、グレード1～6に分かれ、さらにグレード1、5、6については、それぞれその中をAとBの2つの等級に分けている。賃金制度としては、こうしたグレードごとに基本給のレンジが設けられる。各グレードについて、上限の賃金水準が下限の賃金水準にちょうど重なるような設計としている。基本給の賃金水準は、こうしたレンジの範囲内で、人事評価の成績を踏まえて昇給する。

表 4-3-2 D2社における社員格付け制度の概要

等級	対応する職位、役割等のイメージ
グレード6：A/B	統括部長～事業部長相当
グレード5：A/B	部長～統括部長相当
グレード4	課長相当
グレード3	一人で自律的に仕事ができる
グレード2	ある程度、一人で仕事できる
グレード1：A/B	指示を受けて仕事できる

出所) 聞き取り調査に基づく。

大卒新卒者はグレード1に初任格付けされ、平均的には3～4年目でグレード2に昇格する。営業職であれば、グレード2では、グレード1の社員と比べて売上や成約件数などの営業上の数値目標も大きくなり、担当エリアも拡大したりする。グレード3への昇格の際にも、人事評価の結果により昇格のタイミングに差がつく。平均的には入社5年目くらいにグレード3へと昇格する。

とりわけ営業職では、キャリアの早い段階から、営業上の成績に大きな差がつく傾向にある。人事評価を通じたこうした営業成績を反映するかたちで、社員各人には、入社後の数年

のうちにこのような昇格の差が生じている。

グレード4は課長相当、グレード5は部長～統括部長相当、グレード6は統括部長～事業本部長相当の等級となる。これら管理職相当の等級には、部下を持たない高度な専門人材も格付けられる。スタッフ部門で専門的な仕事を担当する社員のほか、営業のエキスパートとして評価される社員も、高度な専門人材として、管理職相当の等級に格付けされる。

営業職では、課長相当への昇格の候補者となるグレード3の社員に対してグループリーダーとして管理的な役割を部分的に担わせたりする。その仕事ぶりを踏まえて、課長相当への昇格の是非を見極める。さらに課長の役職に対応するグレード4への昇格のためには面接試験が課される。昇格の候補者に対して、上位グレードの社員2名が、面接官として昇格の是非を審査する。D2社では、昇格後のグレードより2つ上のグレードの社員が、昇格のための面接試験を担当することとしている。ただし面接試験には、人事部の担当者が参加することもある。

グレード4へは、最短では入社5年目の26歳で昇格するケースもあるが、平均的な昇格時の年齢は30歳くらいとされる。35歳くらいでグレード4に昇格するケースもある。社員の場、昇格までの年数にはバラツキがあるものの、多くは勤続を通じてグレード3までは昇格する。しかしグレード4へは、選抜により昇格しない社員も見られる。結果として、グレード4の課長のほうがグレード3までの部下より年齢が低いことも一般的となっている。

(3)「組織貢献」と「顧客創造」という視点からの行動評価

D2社の人事評価は、目標管理制度に基づく。社員各人について、定量的な成果に関する目標と、行動に関する目標をそれぞれ複数立てて、それらの達成度をもとに人事評価を行う。このうち定量的な成果に関する目標の達成度の評価結果は、賞与に反映される。他方で、行動に関する目標の達成度の評価結果は、基本給の昇給に反映される。

目標管理制度の目標は、直属の上司と社員の間で調整のうえ設定される。定量的な目標の成果としては、主として売上に関する目標の達成度が評価される。行動に関しては、設定する目標の自由度が高い。知識の共有や、部下育成、新規顧客の開拓などに関する目標が個別に設定される。それらの目標の達成度をもとに、「組織貢献」と「顧客創造」という視点から総合的に評価して、行動に関する人事評価を行う。

課長相当にあたるグレード4までの人事評価は、事業本部の権限で決定し、グレード5～6の人事評価は、全社の権限で決定することとなっている。グレード1～4の社員について、直属の上司（課長ないし部長）の人事評価は、事業本部ごとに開催される人事評価に関する会議等で調整されることが多い。その際、各事業本部に配置された人事部の担当者が参加して調整役となったりする。

グレード5～6の社員の人事評価については、全社の人事評価に関する会議（評価会議）にて、本社の人事部の担当者が参加するかたちで、最終的に調整のうえ決定される。その際、

人事部としては、連続して低い成績である社員や、中途採用した社員の成績を確認する。このほか、目標管理制度上の目標の達成度と成績との整合性を集計に基づき確認し、評価会議にて議論のうえ、人事評価の成績を確定している。なおグレード5～6の社員数は30人程度である。

(4) 現場ラインの意向が強く働く配置転換

D2社の主な事業である職業紹介事業に関しては、対法人の営業活動を行う組織部門と、対個人のキャリアコンサルティングを行う部門とに大きく分かれる。新卒採用者は、対法人組織部門に初任配属されることが多い。中途採用者は、対法人の組織部門よりも対個人の組織部門に配属されることが多い。

対法人の組織部門から、対個人のキャリアコンサルティング部門への配置転換はあまり行われていない。対法人の組織部門の中では、担当する地域や業界を変更するかたちで、配置転換が一般に行われている。

これらの配置転換は、本部長以下のラインの管理者のあいだでの調整に基づき行われており、人事部は関与しないケースが多い。

(5) 営業職の管理職層の内部育成と技術・専門職の管理職層の中途採用

営業職では、管理職層への中途採用はあまり行っていない。とりわけ課長相当や部長相当の役職で活躍する人材としては、一般層の社員としての社内での経験を通じて、自社での営業の仕組み、とりわけ利益を出す仕組みを理解している人材であることが望ましいとされる。結果として、営業職では、グレード4～5の課長相当および部長相当の管理職層の人材のほとんどが、新卒採用ないし中途採用で一般層として採用した社員の内部からの登用により確保されている。したがって、営業職では、新卒採用ないし中途採用でも20歳台後半くらいで入社した人材が、勤続を通じて管理職層に昇格するというキャリアがD2社では一般的である。

他方で、システム開発や新規サービス開発等に従事する技術・専門職の管理職層では、社内からの登用よりも中途採用による人材確保の比重が高い。このほか、人事やマーケティングの管理職層は社内からの登用が多いものの、近年では社外からの中途採用も行われるようになった。

第4節 外資系人材サービス企業における人事管理

1. E社の人材マネジメント～事業展開とキャリア・ディベロップメントへの配慮

(1) 中途採用中心の人材確保

E社で事業企画や運営に携わっている社員は、その担当業務から「営業系（セールス系、フロント系）」、「ミドルオフィス系」、「バックオフィス系」の3つのグループに分かれる（図

4-4-1)。「営業系」はさらに、担当する事業内容から「人材派遣」、「予約請負」、「人材紹介」の3つのグループに分かれている。「ミドルオフィス系」の社員は、顧客に料金を請求し、派遣社員に給与を支払うといった、顧客と派遣社員の双方と接点をもつ業務を担当する。「バックオフィス系」は人事、財務、法務など、本社スタッフ部門の社員等からなる。

図 4-4-1 E社の担当別従業員構成

営業系(フロント系、セールス系)			ミドルオフィス系 (顧客からの派遣料徴収、派遣社員への給与支払いを担当)	バックオフィス系 (総務・人事・経理・法務など)
人材派遣	予約請負	人材紹介		

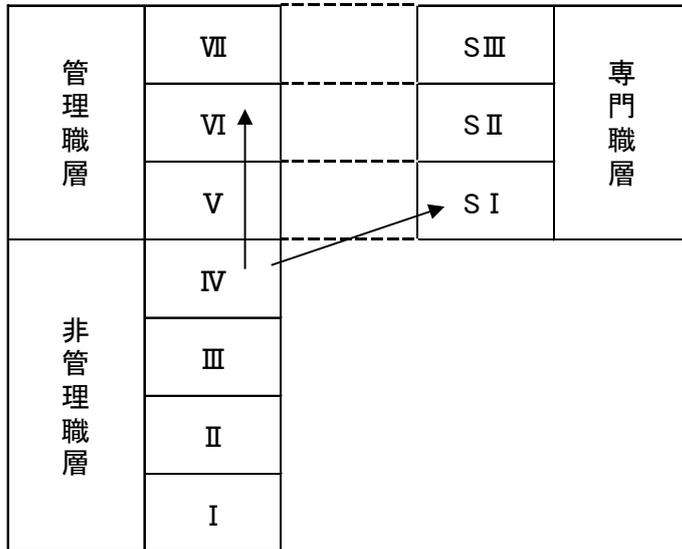
E社ではこの数年100人弱の新卒採用を行っている。一方、中途採用は年間300人程度である。3つの従業員グループのうち、中途採用の人数が多いのは、営業系とミドルオフィス系である。中途採用にあたっては、採用しようとする職務・ポジションに求められるコンピテンシー（「ラーニング・アジリティ」（変化が多く困難な状況でもしなやかに学び、対応できる力である「ラーニング・アジリティ」や、チームを引っ張る力である「チームリード」など）を重視している。人材ビジネス業界における経験はさほど重視しておらず、異業種からの転職者も採用している。ただ、「営業系（フロント系）」の中途採用では、営業業務の経験があるとなお可として採用しているケースが多い。

(2) 上位格付けにおける管理職層と専門職層の並立と職務基準の処遇制度への移行

E社の社員格付け制度は、7つの「ジョブバンド」からなり、新卒入社社員から役員層までをそのいずれかに位置付けて、処遇している（図4-4-2）。上位3つのバンドは管理職に相当する。管理職相当のバンドに並行して、専門職系の従業員が位置づけられるバンドも設けられているが、管理職と専門職の間では、同等のバンドでも給与に差がつく場合がある。

E社ではジョブバンドによる処遇決定の制度を、職務に基づく処遇制度へと変更しようと計画している。例えば部長相当職は、現行のジョブバンドではすべて同じバンドに区分されるが、新しい処遇制度では、同じ部長相当職でも職務や役割が異なる場合には、それを反映した処遇を実施できるようにする予定である。

図 4-4-2 E社のジョブバンドと昇進・昇格のイメージ



出所) 聞き取り調査に基づく。

(3) 社員の行動改善に向けたコンピテンシー評価

E社社員の人事評価の項目は大きく2つに分かれる。1つは「パフォーマンス項目」である。従業員各自の目標を設定し、その目標の達成度を年に1回評価する、いわゆる「目標主義管理(MBO)」の形式に則った評価項目である。パフォーマンス評価は基本給や賞与に反映され、特に賞与に大きく反映される。また、ジョブバンドの各等級内における昇給の際にも反映されている。

もう1つの評価項目は、「コンピテンシー」項目である。マネージャー層・リーダー層・一般社員層のそれぞれに、コンピテンシー評価のための評価項目が設けられている。ただ、各層のコンピテンシー評価において用いられる評価項目の中には共通しているものもあり、全く異なるものではない

コンピテンシーによる評価は賃金・賞与に反映させるというよりも、評価結果を従業員個々のリーダーシップのより高い発揮へとつなげていくという形で、人材育成、キャリア・ディロップメントに主に活用されている。また、ジョブバンド上の昇格を決定する際に、コンピテンシーによる評価もパフォーマンスに加えて考慮される。

(4) 異動の状況と本社人事部門の関与

E社の新卒採用社員は営業系に配属されることが多い。配属して1年後に、それぞれの専門性や望んでいる業務・キャリアなどを勘案して、本格的な配属を行う。

新卒採用社員を営業系に配置する背景には、若い社員に事業をベースにキャリア形成をま

ずはスタートし、その後さまざまな業務にチャレンジしてもらいたいという、E社の意図がある。また、バックオフィス系の業務にはより一層専門性が求められるので、専門的なスキルや能力を持つ人材を外部から採用することが多くなっている。

先に述べた営業系の3つの事業グループ（人材派遣・予約請負・人材紹介）の間では異動がかなり発生している。また、営業系・ミドルオフィス系・バックオフィス系の3グループ間の異動は、営業系からミドルオフィス系への異動はある程度行われているが、そのほかのグループ間異動も増えつつある。専門性の高い業務を担当するミドルオフィス系、バックオフィス系の従業員については、専門性を活かした配置／異動を実施している。

E社では、「3年間、1つの部門・職場を経験したら、他の部署に異動する」といった「機械的な異動」は行っていない。一般社員層が担当する業務についても社内公募が行われており、それにより異動するケースも見られる。

事業本部内、または事業本部に属する各部門内の異動は、毎年実施している人財育成計画に基づき、基本的には各部署の判断に任されており、本部内、部門内で決定している。本社人事部門からのビジネス・パートナーは必要があれば各本部の組織プランや育成計画に基づいて助言・関与する。ただし、本部内、部門内の異動のうち、マネージャー層の異動については、本社人事部門も関与している。

事業本部間、部門間の異動については、本社人事部門としてはなるべく公募の形で実施するのが望ましいと考えている。部門間の異動を行う際には、各部門で実施の決定をする前に、必ず本社人事部門が関与し、全社共通の方針に沿っていることを確認・アドバイスをし、必要に応じて協議をする（「本社人事部門を通す」というルールになっている。本部間、部門間の異動に対する本社人事部門の関与の仕方は、異動の関係者となる本部長・部長の組織戦略や理解度によって様々である。異動（必要な人材）についてかなり考案・検討して本社人事部門に持ち込んでくる本部長・部長もいれば、まず本社人事部門に相談するという本部長・部長もいる。

本社人事部門が異動を承認するかどうかを判断するにあたって留意している点は、第1に異動先の業務に、異動候補者を配置することが、事業運営の点で望ましいかという点、第2は、異動候補者を異動先の業務に配置することが、本人のキャリア・ディベロップメント上、有益であるかという点である。これらの点を、異動候補者の業務歴や過去の評価の結果などを参照に検討し、異動の可否について総合的な判断を行っている。

(5) 管理職層におけるサクセッション・プランの実施

E社の事業運営の中核となる部長層、本部長層は、内部昇進者が多い。もっとも部長層以上のポジションは、課長層までと比べて少なくなるため、課長層から昇進・昇格できる人数は限られている。本部長層から課長層まで後継者人材に対しては、サクセッション・プランに基づいて育成計画に沿った研修などを実施している。

営業系、ミドルオフィス系、バックオフィス系の3グループのうち、バックオフィス系の管理職は外部から中途採用の割合が相対的に高く、営業系は相対的に低い。バックオフィス系は、前述のように専門的なスキルや能力を持つプロフェッショナル人材を外部から採用することが多いためである。営業系の社員が、新卒入社後、平均的なセールス実績を上げることができるようになるのは、傾向として3年目前後だが、個人により異なる。新卒入社社員、若手社員だけでなく、管理職や中途採用の中堅人材に対しても、上長との間で将来のキャリアについて話す機会を継続的に設けながら、管理職を目指すことも含めた多様なキャリア構築が可能となる体制づくりを進めている。

就業人数が多い大手のクライアントの担当は新卒ですぐに担当することは難しいため一定程度の営業経験を積んだ社員が配属されているが、20歳台の社員も少なくない。マネージャーの年齢は、最も若くて30歳台前半、新卒入社後10年程度が多くなっている。

2. F社の人材マネジメントー人材の引き留めと自主的なキャリア形成を意図した配転・昇進管理

(1) 営業職人材の昇給と昇進・昇格

F社では、非管理職については、新卒採用による若年層の採用に力を注いでいる。ただし若年中途採用者と新卒入社者の格付けには差を設けていない。若年中途採用においては、同じ人材サービスの経験者かどうかを意識してはいない。他のサービス業や営業職の経験を評価対象の一部としている。IT、財務、法務などの専門職は、中途採用により業務経験者の採用が一定数ある。

管理職については、職位・役割を基準とした処遇を行っており、年俸制を採用している。非管理職は、等級を基準とした処遇である。評価に基づいて昇給・降給を実施している。管理職は、課長級一部長級ーシニアレベルのリーダー級の大きく3層に分かれる。役割と評価を中心に総合的に考慮した上で処遇が細分化していく。処遇の決定は会社の人事部門が行う。経年経過により自動的に管理職に昇進する仕組みは設けていない。

評価は1年に1回、目標管理方式で行われている。期初に各従業員が目標をたて、四半期毎に目標達成について上司部下間で進捗確認を行う。目標項目は従事する事業や所属する部門により異なる。各目標項目の重要度は部門主導で決定している。評価結果により昇給や昇格をする一方で、同様に降給や降格も行われる。昇降格・昇降給は本社人事部門の承認を経て決定される。

F社では、コミュニケーション・スキルを重要視している。この能力を磨く為に、人材ビジネス営業職への従事が有効であると考えている。人材派遣事業営業では、業務習熟までの期間は数年程度とみている。また、人材サービス業界において、従業員が定年まで勤続しようとする意向が、他業種などに比べると強くないと捉えている。

一方で、事業拡大に際しリーダー人材が必要であることから、評価と連動した人事により、

若年であっても、高評価人材については、積極的な抜擢を行っている。こうした背景から、同時期に入社した人材も入社数年経過後には、各自評価により処遇に差がつく可能性がある。

(2) 従業員のキャリア形成促進を意図した配置転換

F社では、人材派遣事業から他事業へという異動が多い。多くの多様な顧客と接することができる人材派遣事業は、コミュニケーション・スキルを高める機会として有効であると考えていることから、こうした異動パターンが多くなっている。新卒社員は、5年程度の間に人材派遣事業内や他事業への異動を経験することになる。人材派遣事業内の異動では、担当する地域、顧客企業の業界などが変わる。

事業内の異動は部門主導で行われるが、本社人事部門の承認を得る必要がある。社員の育成を計画し、実行・調整しているのは、所属部門の部長及びシニアレベルのリーダークラスとなる。

事業間の異動は、非管理職のほか部長級以上で比較的多い。非管理職の異動目的は育成と成長領域への人材の配置である。部長級には、複数事業の経験を積ませることにより、幅広い領域に対応する経営・ビジネス的な視点を身につけてもらい、全社を俯瞰した上での、市場・環境変化に対する判断を期待している。課長級では事業内異動は頻繁に行われる。育成目的での配置転換、昇降格や退職への対応がその目的となる。

異動については、部門主導以外に本人希望による部門間異動も行っている。また一定期間同一部署に所属する従業員については、本社人事部門より部門責任者へ異動調整要請も行っている。

F社は、管理職に対し部下育成を重要な役割として設定している。新たな経験を積むための異動、新たな役割を担うための昇格を意識し、育成計画に沿って上司部下間でのコミュニケーションを定期的実施している。

(3) 従業員の自主性を重視した中核人材の内部育成

F社の営業系の部長級は、内部昇進してくるケースが多くを占める。事業責任を担うシニアレベルのリーダー層においても、内部昇進者が多い。他事業と比較し、配置人数が多い人材派遣事業では、内部昇格のルートが確立されている。一方、配置人数が少ない事業では、管理職層を社外から採用することもある。

F社は、経営層人材については、バランスを意識している。企業理念、事業内容を理解している内部昇格人材と、社外での知見や高い専門性を持った人材の双方を、事業領域や事業の状況に応じて配置する意図がある。

F社が特に育成を意識している人材は、新規事業をけん引できる課長級人材である。これらの人材については、特に積極的に語学を含めた研修・OJT機会を提供している。課長級人材育成での候補者は非管理職から選抜される。OJTの機会としては各営業拠点だけではなく、

全国横断での事業を支援している営業支援部門、新規事業企画部門も含まれる。シニアレベルのリーダー層へは、複数の役割と部門経験を経て昇格していく社員が多い。

第5節 各社におけるグループ人事管理の動き

以下では、これまで人材マネジメントの展開と中核的人材の確保について取り上げてきた4社において、それぞれが所属する企業グループ単位の人材マネジメントの動きがどのようなものであり、各社の人材マネジメントに影響を与えうるかについて見ていくこととする。

1. Dグループにおけるグループ人事管理の取り組み

(1) グループ共通の人事管理に向けた取り組み

D1社、D2社が所属する企業グループDでは、グループ内の企業間で、人事管理に関わる基本的な方針や制度を共通化する取り組みが進められている。企業グループDは、多くの人材ビジネス関連の企業を子会社化して事業を拡大してきた。こうした経緯から、グループ企業各社ごとに人事管理の方針や制度、運用実態は異なっていた。

このような状態を出発点として、2010年代後半以降、まずはグループDの中核企業としてグループ本社機能を持つDH社の人事担当者と、各事業分野の中核企業の人事責任者とのあいだで、人事管理に関してグループ企業内で共通化する範囲と、それぞれの事業分野を単位とするセグメントおよび各社の裁量に委ねる事項について対話を通じて整理を行った。その成果をルールブックとしてまとめ、グループ企業内で共有している。

こうした経緯のもと、近年、グループ内の企業のあいだでは、一定程度、人事管理の共通化が行われた。グループ企業内で共通化した事項としては、企業グループとして要員の状況を集計し把握するうえで必要となる雇用区分の定義や、各種法対応に関する基準などがある。また、グループ企業に共通の人材育成の基本方針も作成された。さらに、各社の部長以上の役職者について、グループ共通の格付けも試みられている。グループ企業内での公募制による異動（転籍）の仕組みも設けられた。このほか、派遣社員等の給与や社会保険の計算などは、グループ共通でDH社が担い、その要員としてDH社の人事部に100人強が雇用されている。

とはいえ、そうした共通事項を除くと、社員格付け制度や賃金制度などの人事制度のほか、賃金の管理、採用や配置転換、人材育成などは、各社の裁量のもと、制定ないし実施されている。

(2) グループ共通の社員格付けの試み

今後のグループ企業間の人材交流の前提として、グループ企業に共通の社員格付けも試みられている。ただし、このグループ共通等級は、グループ企業各社の等級制度を置き換えるものではなく、これと並行して設けられている。

グループ共通等級による格付けの対象は、現時点では、各社で部長以上の役職に就く管理者としている。企業により、部下を持たない高度な専門人材を管理職相当の等級に格付けする場合もある。しかし、これらの人材は除き、ラインの組織において部下を持つ管理者としての役職にある人材のみを格付けの対象としている。グループ全体では、400人程度がこれに該当する。

グループ共通等級の対象者について、部下からの評価も含む「360度評価」を実施し、さらにD1の人事担当者とグループ企業内のシンクタンク企業の担当者や、提携する外部の人材評価会社からの担当者が面談を通じて格付けを行う。ただし、最上位層の格付けには、DH社の社長等が面談に加わることもある。格付けの対象者が、「構想力」や「遂行力」に関わるリーダーシップを発揮した行動を書いて提出し、これに示された現在までの行動をもとに、評価者が面談により被評価者の将来の貢献を見積もり、格付けを行う。

グループ共通等級は6つの等級からなる。ただし、現在のところ格付けの対象者がグループ企業各社で部長から上の職位にある役職者であるため、結果とした格付けられたグループ共通等級上の等級は、グレード3～6の範囲となっている。このうちグレード3はシニアな課長相当、グレード4は部長相当、グレード5は事業本部長相当、グレード6が役員というおおよそのイメージになる。とはいえグループ共通等級は、各社での役職や等級によらず、上記の通り、リーダーシップに関わる行動面から人材の発揮能力や将来価値を評価して行われる。グループ企業各社における役職および等級と、グループ共通等級とは、現在のところ紐づけはされておらず、グループ共通等級は人材育成のための参考資料として活用される。

グループ共通等級は、部長相当以上の役職者の格付けが行われた段階であり、グループとしての人材育成や人材交流への活用はこれからの課題とされる。

(3) グループ企業間の異動

企業グループDでは、グループ内での公募により異動が行われる制度を設けている。グループ各社の課長相当までの社員を対象としており、新卒採用者と中途採用者ともに、入社2年目から応募できる仕組みとしている。グループ各社が、グループ企業間で共有する専用の公募システムに人材の公募を出し、これに応募した人材の中から、受け入れ先の担当者が選考を行う。その際には、受け入れ企業の上司となる管理職が面談を行い、受け入れる人材の人選を行う。2016年に導入した制度であり、毎年100人程度が、このグループ内公募制度を通じてグループ企業間を異動している。異動は転籍を伴う。例えば、D1社では、調査前の直近半年間で5人の社員を、同制度を利用して受け入れた。

このほか、管理職層については、グループ内公募制度の対象となる課長相当も含め、グループ企業間の調整により、組織として配置転換を行う場合が多い。

(4) 企業グループとしての人材育成

企業グループ D では、グループ企業としての基本的な人材育成の方針を設けている。さらにより具体的には、共通の研修の仕組みを用意している。新任管理職研修については、グループとしての価値を共有する目的もあり、グループ共通としている。また、各社から選抜された部長層および課長層の研修も企業グループとして実施している。このほか、各社の本部長クラスを対象として、リベラルアーツ等の研修もある。

経営層の確保に向けた人材育成に関しては、本部長クラスの 100 名程度を対象にして、今後の人材育成プランや、そのための企業間の人材の配置転換等を検討する会議（「人事委員会」）を夏と冬の 2 期、合計 8 回開催している。各セグメントの中核会社の社長（DH社の役員を兼ねる）が、同会議に参加し、DH社の CHRO（Chief Human Resource Officer、最高人事責任者）が会議の進行役となる。

2. 外資系 E 社・F 社の人事管理に対するグループ人事管理の影響

外資系の E 社、F 社については、D1 社・D2 社が所属する企業グループ D が進めているようなグループ人事管理の取り組みの影響は見られない。E 社、F 社の社員格付け制度や処遇制度はそれぞれに特有のもので、所属する企業グループ共通の制度を運用したり、あるいはグループ本社からの関与があったりといったことはない。

しかしながら、E 社の人事管理については、徐々にグループ内で共通の人事管理の影響が現れてきている。前述したように E 社では、業績とコンピテンシーの双方について目標を設定し、その目標に基づいて評価を行っているが、コンピテンシーに関わる事項は、グループで用いられているものを E 社でも用いている。また、中核的人材の確保の方法として、本部長層から課長層までについては、各ポジションの後継者を 2 人以上つくることがグループ全体での目標となっており、この目標を踏まえ、E 社では各ポジションについてのサクセッション・プランを作成している。さらに E 社では、コンピテンシー評価のほかに、グループ共通の評価制度も導入している。

第 6 節 事例分析のまとめ

ここまで、人材サービス業の事業展開に寄与する様々なタイプの人材が、どのように確保されるのかといった点に留意しながら、各社の人材マネジメントについて、「採用」、「評価」、「配転」、「昇進・昇格」、「グループ人事」に主に焦点を当ててきた。以下、これらの事項に関して、各社人材マネジメントの特徴と異同を整理しておきたい（表 4-6-1）。

1. 新卒採用と中途採用の活用

事例各社とも、大卒者を対象に、基本的には営業職への配置を想定して新卒採用を行う。営業職を一般層(非管理職層)として担う若手の人材の確保、将来的に管理職層を担う人材の

確保などを目的として、継続的に新卒採用を行う方針がとられている。とはいえ他方で、20歳台を中心に、主として営業職を担う人材を中途採用により確保している。調査時点において、事例各社とも、採用者の比率では新卒採用者よりも中途採用者のほうが大きい。

営業職において、一般層の中途採用では、営業経験が重視される。ただし、他業種の営業経験者が多い。事例により、販売職など対法人の営業経験を持たない人材も採用している。営業担当者としての一通りの技能形成の期間が短いこともあり、中途採用者に対しても、採用後の教育訓練を通じて、人材サービスの各事業の営業担当者としての技能形成が広く行われていると見られる。

中途採用者の初任格付けに関しては、営業経験等を踏まえて一般層の初任格付けを判断する事例（D2社）のほか、一般層としての中途採用者の格付けを低めの等級に設定する事例（D1社）も見られる。後者では特に社内での人材育成を重視する傾向が強いと解釈できる。

とはいえ他方で、営業職も含めて、管理的職位への中途採用が行われていないわけではない。また、特に営業職以外の分野については、技術職等の専門職を中心として、管理職層を含めた社外からの採用による人材確保も広く行われている。これらの分野では、社内での専門職としての人材育成や、営業職からの職種転換によるよりも、中途採用により高度な人材を確保しやすいと判断されていると考えられる。

2. 「能力」に基づく社員格付け制度と昇進・昇格のタイミング

企業グループDに属するD1社・D2社の社員格付け制度を見ると、基本的には、能力による格付けという性格をもつ。ただし、課長以上の管理職層の格付けについては、課長以上の管理者としての役職を条件とする企業（D1社）と、役職との対応関係がより緩やかな企業（D2社）とがある。後者では、管理職相当の能力を持つ専門人材にも管理職相当の格付けを与えている。とはいえ、いずれも管理職の役職者であるか、それに相応する専門人材であるかが、管理職層の社員格付けの条件とされている。

外資系のF社でも、一般層については能力に基づく格付けが行われる。ただし、管理職層の格付けは、管理的な役職に対応している。Eの社員格付け制度でも、上位の格付けについて、管理職の役職者の等級と高度な専門職の等級とを併設している。

いずれの事例も、管理職層への昇格は実質的な選抜に基づく。管理職への昇格選抜においては、D1・D2社では、人事評価の成績が考慮されるほか、面接試験を含む昇格試験が課されている。外資系のE社・F社でも人事評価（能力評価を含む）の成績が重視されている。

一般層としての昇格においても、人事評価の成績により、昇格のタイミングに差が生じている。企業グループDについて、各事業分野の中核企業であるD1社とD2社の営業職の社員に限定してみると、新卒採用の社員では、20歳台のうちから昇格のスピードに差がついている。早い場合には20歳代半ば（D2社）ないし30歳前後（D1社）で、管理職層の格付けに昇格する社員も見られる。外資系F社についても昇格の有無やタイミングにはばらつきが

見られる

事例各社とも、もちろん一般層として新卒採用ないし中途採用した社員から、管理職層への昇進には、一定の勤続を要する。とはいえ、上記のように、キャリアの早い段階から昇格には差が出ている。さらに、管理職層への昇格においては実質的な選抜が行われている。結果として、一般層の社員として長期的に勤続する社員も見られる。

このように、昇進・昇格に関して、年齢や勤続を基準とした管理という性格は希薄となっている。また、20歳台半ばから30歳台前半位までの年齢層で、一般層の格付けに社員を多く採用している。そのため、年齢や勤続と格付け、役職との関係はゆるやかなものとなっている。

3. 社員の配転・昇進に対する本社人事部門の関与

企業内での配置転換に関して、実質的な権限は各事業部門がもつ。とりわけ事業部門内での配置転換は、事業部門の権限に任される傾向にある。事業部門間の配置転換に本社人事部門は関わるものの、関与の程度には事例による相違も見られる。

すなわち、D1社、D2社およびE社では、企業内の事業部門間の配置転換について、各事業部門の要望を踏まえて人事部門が調整するケースはあるものの、人事部門主導で事業部門間の配置転換が行われているわけではない。ただしE社では、本社人事部門が、事業運営および異動する人材のキャリアの観点から異動の可否を判断し、本社人事部門の承認のもと異動を実施する。さらにF社では、各事業部門の要望を踏まえた事業部門間の配置転換のほか、事業運営や社員のキャリアの観点から本社人事部門がラインに働きかけるかたちの配置転換も行われている。

昇格について、D1社・D2社では、本社人事部門は、ラインによる昇格の判定について、管理職層への昇格の際の面談に加わったり、昇格審査の会議に参加したりして支援している。人事評価については、人事評価を確定する会議に人事部の担当者は、調整役として参加し、公正な人事評価が行われているかを確認している。他方F社では、人事評価の成績等を踏まえて、ラインによる昇格の判断について最終的な承認を与えている。昇格や評価に関して、一定程度の本社人事部門の関与が確認される。

このように、各事業部門で行われる個別的な人事管理への、本社人事部門の関与のあり方は、会社間で差異が見られる。とはいえ、基本的には各事業部門の判断が尊重されており、本社人事部門の個別的な人事管理への関与は必ずしも強くなく、調整役として、ないし専門的な知見を活かして各事業部門を支援する側面が大きいと見られる。

4. 事業展開の中核となる人材の確保

(1) 営業職の管理職層および経営層の人材確保

事例各社とも、営業職の社員については、中途採用の場合も、20歳台を中心とする年齢層

の社員を一般層の社員として採用し、主としてそのなかから課長以上の管理職に登用する人材を得ている。各社とも、中心的な職種となる営業職の管理職層は、社内での育成を通じて確保していると見ることができる。

この点について、人材サービスでは、営業活動を通じた収益確保のノウハウが他の事業と異なるため、自社での経験を通じて事業をよく知る人材が管理者となることの利点を指摘するインフォーマントの意見も見られた。

こうした営業職の管理職層への昇進・昇格の慣行の延長線上で、営業分野の上位の管理職層（部長層～事業部長層）および経営陣の多くは、一般層として新卒採用ないし中途採用で入社し、社内での昇格を通じて現在の職位を得ている。

(2) 大手顧客対応の営業人材の確保

大口の取引先を対象として、各種人材サービスを受注する営業職の専門人材としては、D1社およびD2社では、大口の取引先を対象に営業活動を行う部署には、新卒採用者を含む社員を配置するほか、他社で法人営業の経験を積んだ人材などの中途採用も実施している。

5. グループ人事管理の取り組みと影響

企業グループ内の企業間で一定程度の人事制度の共通化の取り組みも見られる。D1社、D2社が属する国内大手企業グループDでは、企業グループとしての統一的な要員管理に向けて雇用区分の定義を共通化している。部長以上の役職の管理職層について、グループ企業に共通の格付け制度を設けるほか、新人社員研修や新任管理職研修、上位の管理職向けの研修などをグループ内で共通化したりしている。

ただし、グループに属する各企業の権限に委ねている領域も広く、グループの本社機能を持つD1の人事部は、グループ企業各社より総額人件費および要員に関する情報の提供は受けるものの、人件費管理および要員管理を基本的にグループ各社に任せている。また、グループ共通の社員格付け制度も、各社の社員格付け制度と並行して設けられており、基本給や賞与などの賃金制度と連動するのは、あくまで各社の社員格付け制度である。

外資系企業グループの日本法人であるE社とF社について見ると、E社では、調査時点において、社員格付け制度は日本法人独自のものである。ただし人事評価の項目（「コンピテンシー」）については、グループ共通の基準が用いられている。F社については、格付け制度も評価制度とともに、日本法人独自のものを用いている。

総じて、人事制度に関して、事例により一定程度のグループ内での共通化の動きも見られるものの、各社の自律性は高いと見ることができる。

表 4-6-1 事例 4 社の人材マネジメント

		日系		外資系	
		D1社	D2社	E社	F社
社員格付け制度		能力に基づく格付け	能力に基づく格付け	能力に基づく格付け	能力に基づく格付け
昇進・昇格	非管理職層の昇進・昇格	●昇進・昇格は人事評価に基づく。 ●同期の新卒採用営業職の間で、昇進・昇格の時期に大きな差が生じる。昇進が早い社員は、30歳台初めで管理職層に昇進する。	●昇進・昇格は人事評価に基づく。 ●同期の新卒採用営業職の間で、昇進・昇格の時期に大きな差が生じる。昇進が早い社員は20歳台半ばで管理職層に昇進する。	●昇進・昇格は人事評価に基づく。 ●同期の新卒採用営業職の間で、昇進・昇格の時期に大きな差が生じる。	●昇進・昇格は人事評価に基づく。 ●同期の新卒採用営業職の間で、昇進・昇格の時期に差が生じる。
	管理職の格付けと昇進・昇格	●課長以上の管理職層の格付けについては、課長以上の管理者としての役職を条件とする。 ●昇進・昇格は人事評価のほか、昇格試験の成績に基づく。	●管理職相当の専門職人材も管理職層と同等の格付けを行っており、役職との対応関係がより緩やかである。 ●昇進・昇格は人事評価のほか、昇格試験の成績に基づく。	●管理職の役職者の等級と高度な専門職の等級とを併設している。 ●昇進・昇格は人事評価に基づく。	管理職への昇進・昇格は人事評価に基づく。
新卒採用と中途採用の位置づけ	新卒採用	●大卒者を対象に、営業職への配置を想定して実施。 ●非管理職層として営業職を担う若手人材の確保、将来的に管理職層を担う人材の確保などを目的として、継続的に新卒採用を行う方針。	●大卒者を対象に、営業職への配置を想定して実施。 ●非管理職層として営業職を担う若手人材の確保、将来的に管理職層を担う人材の確保などを目的として、継続的に新卒採用を行う方針。	●大卒者を対象に、営業職への配置を想定して実施。 ●非管理職層として営業職を担う若手人材の確保、将来的に管理職層を担う人材の確保などを目的として、継続的に新卒採用を行う方針。	●大卒者を対象に、主に営業職への配置を想定して実施。 ●非管理職層として営業職を担う若手人材の確保、将来的に管理職層を担う人材の確保などを目的として、継続的に新卒採用を行う方針。
	中途採用	●営業職を担う人材の確保を目的に、主に20歳台の人材を中途採用。 ●技術職等の専門職では、管理職層を含めての中途採用が行われている。	●営業職を担う人材の確保を目的に、主に20歳台の人材を中途採用。 ●20歳台の中途採用者は、入社までの営業経験等を踏まえて、格づけられる。 ●技術職等の専門職では、管理職層を含めての中途採用が行われている。	●営業職を担う人材の確保を目的に、主に20代の人材を中途採用。 ●技術職等の専門職では、管理職層を含めての中途採用が行われている。	●営業職を担う人材の確保を主な目的として、若年人材を中途採用。 ●専門職では、当該業務経験者の中途採用が一定数行われている。
中核人材の確保	営業職マネージャー人材の確保	新卒採用者・中途採用者双方を含む20歳台社員の中から、実績・人事評価によって選抜し、育成することで確保。	新卒採用者・中途採用者双方を含む20歳台社員の中から、実績・人事評価によって選抜し、育成することで確保。	新卒採用者・中途採用者双方を含む20歳台社員の中から、実績・人事評価によって選抜し、育成することで確保。	新卒採用者・中途採用者双方を含む若手社員の中から、実績・人事評価によって選抜し、育成することで確保。
	大口顧客向け営業人材の確保	新卒採用者を含む社員の配置のほか、他社で法人営業の経験を積んだ人材などの中途採用により確保		一定程度の営業経験を積んだ社員が配属されているが、20歳台の社員も少なくない。	
	経営層の確保	営業分野の上位の管理職層(部長層～事業部長層)および経営陣は営業職マネージャー層の延長線上に位置し、多くは、非管理職層として新卒採用ないし中途採用され、社内での昇進・昇格を通じて確保される。	営業分野の上位の管理職層(部長層～事業部長層)および経営陣は営業職マネージャー層の延長線上に位置し、多くは、非管理職層として新卒採用ないし中途採用され、社内での昇進・昇格を通じて確保される。	営業分野の上位の管理職層(部長層～事業部長層)および経営陣は営業職マネージャー層の延長線上に位置し、多くは、非管理職層として新卒採用ないし中途採用され、社内での昇進・昇格を通じて確保される。	営業分野の上位の管理職層(部長層～事業部長層)および経営陣は営業職マネージャー層の延長線上に位置し、多くは、非管理職層として新卒採用ないし中途採用され、社内での昇進・昇格を通じて確保される。
社員の配転に対する本社人事部門の関与		●事業部門内の配転の実質的な権限は、もっぱら各事業部のラインが持っている。 ●事業部門間の配転については、ラインの要望を踏まえて人事部門が調整するケースはあるものの、人事部門が配転を主導するわけではない。	●事業部門内の配転の実質的な権限は、もっぱら各事業部のラインが持っている。 ●事業部門間の配転については、ラインの要望を踏まえて人事部門が調整するケースはあるものの、人事部門が配転を主導するわけではない。	●事業部門内の配転の実質的な権限は、もっぱら各事業部のラインが持っている。 ●事業部門間の配転については、本社人事部門が、事業運営および配転の対象となる人材のキャリアの観点から、配転の可否を判断する。	ラインの要望を踏まえた事業部門間の配転のほか、事業運営や社員のキャリアの観点から、本社人事部門がラインに働きかけるかたちでの配転が行われている。
グループ人事労務管理との関連		●企業グループとしての統一的な要員管理に向けて雇用区分の定義を共通化。 ●部長以上の役職の管理職層について、グループ企業に共通の格付け制度を設けるほか、新入社員研修や新任管理職研修、上位の管理職向けの研修などをグループ内で共通化。 ●人事労務管理および要員管理は、基本的にグループ各社に任されている。 ●グループ共通の社員格付け制度も、各社の社員格付け制度と並行して設けられており、基本給や賞与などの賃金制度と連動するのは、あくまで各社の社員格付け制度である。		●社員格付け制度は日本法人独自のものである。 ●人事評価の項目(「コンピテンシー」)については、グループ共通の基準が用いられている	格付け制度も評価制度もともに、日本法人独自のものを採用している。

出所) 聞き取り調査より執筆作成。

第7節 人材サービス企業の人事管理と日本的雇用システム

事例間の共通点を中心に、より積極的に、人材サービス企業に見られる人事管理の特徴を整理すると表4-7-1のようになる。

表4-7-1 人材サービス企業に見られる人事管理の特徴

(1) 新卒採用・若年層の中途採用による営業職の人材確保
(2) 経営層・管理職層の内部育成と補完的な中途採用
(3) 営業職以外の高度な専門人材の積極的な中途採用
(4) 差のつく人事評価に基づく若年層からの昇格差
(5) 管理職層への「早い」実質的な選抜
(6) 高付加価値営業部門への優秀層の配置
(7) 一定の離職による一般層の人材の入れ替え
(8) ライン主導の配置転換
(9) 本社人事部による個別管理への調整・支援型の関与
(10) 能力に基づく社員格付けと能力給の賃金制度
(11) 管理職層の格付けと役職との対応関係

営業職として30歳台前半までの若年層を採用し、その中から人事評価の成績を重視した実質的な選抜を伴う「早い」昇格・昇進、これに対応した個別的な教育訓練投資を通じて、管理職層および経営層の人材を確保する。こうした選抜や中核的な人材の確保が人材サービス業で可能となる背景としては、営業担当者としての基本的な技能形成の期間の短さと、その後の技能向上に関する人によるバラツキの大きさを指摘できる。

企業による選抜・育成の過程では、事業および人材育成上の要請に応じて各事業部門主導で柔軟な配置転換も行われる。職務ではなく能力による社員格付けに対応する能力給の賃金制度がこれを支える。ただし非年功的な昇格管理と、およそ役職に対応する管理職層の格付けにより、人件費の経年的な増大が抑制される。

また非管理職層を中心に一定の離職があることで、非管理職層への人材の長期の滞留が緩和されるとともに、営業職への若年層の継続的な採用が可能となる。その中から優秀層を早期に選抜し、高付加価値型の営業部門への配置や、管理職層・経営層の人材確保を図っている。他方で、営業職からの社内での人材育成の延長線上にない技術職やスタッフ職の専門的人材については、積極的に中途採用により確保している。

こうした人材サービス業の人事労務慣行を、これまでの日本的雇用システムにおける慣行と比較してみる。総じて、経営層や管理職層、「マーケット・メイキング」を担う高度な営業人材については、新卒採用者と中途採用による若年層を人材の供給源として、

「早い」選抜にもとづき、主として企業内での人材育成を通じて確保されている。またこうした人材育成を支える、能力に基づく格付けや能力給の賃金制度、企業の権限に基づく配置転換も維持されている。これらの点には、従来の日本的雇用システムにおける慣行の特徴が、色濃くみられる。

他方で、早期・選抜型の人材育成が行われ、年齢や勤続を重視した昇進・昇格の慣行は希薄であることや、躊躇なく補完的な中途採用が行われることは、事業展開や事業を主に支える人材の特性に沿った、日本的雇用システムにおける慣行の「変化」の側面と見ることができるだろう。

参考文献

- Benner, Leete & Pastor (2007) “Staircases and Treadmills?: Labor Market Intermediaries and Economic Opportunity” in a *Changing Economy*. Russell Sage Foundation.
- Enright (2013) “(Re) considering New Agents: A Review of Labour Market Intermediaries within Labour Geography” *Geography Compass* Vol7. Issue4.
- Enright & Pemberton (2016) “Strategies and tactics for local market making in the Temporary Staffing Industry” *Geoforum* 74.

第5章 クリエイティブ産業における製品／人材ポートフォリオについての試論－内部人材が活用される論理に着目して－

第1節 問題設定: クリエイティブ産業における正規雇用者の活用

日本的雇用システムの動向をめぐる調査研究は大企業製造業を中心に展開してきたが、近年は第三次産業の動向を含めた考察が求められるようになってきている（労働政策研究・研修機構編 2017）。本章では、そうした第三次産業に含まれながらも雇用システムの考察のなかに含まれてこなかったコンテンツ産業を取り上げ、同産業における労働市場や企業の人事戦略を捉えるための試論を展開する。

クリエイティブ産業は、一般に創造性の関わった情報財を生産しつつ、その文化的価値よりも経済的価値を重視する産業を指す（田中 2009）。クリエイティブ産業が雇用システム論における関心の対象となつてこなかったのには、労働研究の観点から数々の興味深い点を含んでいるにもかかわらず、あくまでそれらが例外的なものとして扱われてきたからだと思われる。クリエイティブ産業には、コンテンツ産業、文化産業などの関連する概念が存在し、それぞれに異同があるが、その産業にかかわる労働者や労働市場のあり方については共通した理解がなされている。たとえば、労働市場が過剰供給の状態にあり、結果として労働者が不安定雇用と低賃金に晒されやすいこと（Throsby 2001=2002）や、労働者も自らの仕事について外在的な動機づけを優先するよりは、その産業で働くことそれ自体を動機づけとする傾向があること（Caves 2002）などである。こうした事情は、日本的雇用システムの特徴として指摘してきた、企業が従業員の長期生活保障を志向する傾向や、労働者自身も長期雇用を支持する傾向（高橋 2017）に反している。さらに、もう1つの日本的雇用システムの特徴といえる内部労働市場でのジョブローテーションを活用した長期人材育成（稲上 2005）という観点においても、コンテンツ産業では専門職種が存在しており、その職種内でキャリア形成が進行することを示唆する研究がいくつか存在しており、これもまた日本的雇用システムの典型的な議論に合致しない。

こうした事情から、クリエイティブ産業が日本的雇用システムをめぐる議論の関心事とならなかったのは当然であるともいえる。しかし、そもそもなぜクリエイティブ産業の労働市場が上記のような仕方で非常に流動的なのかについては考慮する必要がある。コンテンツ産業で生産される商品の売り上げは当然消費者の動向に左右されるが、重要なのがこの消費者の動向が非常に多様化しており、かつ流行等に左右されて移ろいやすいという点である。映画1つを例にしても、それを構成するジャンルは多様であり、そのジャンルごとに消費者の好みを惹くかどうか異なる。さらに、次にどのような映画作品が流行するかについて、あらかじめ予想することは難しい。このように、クリエイティブ産業では事業戦略において収益の確保を安定的に維持することが難しく、その結果として労働者を安定的に雇用しておくことが困難となり、非正規雇用やフリーランサー中心の労働市場となることがクリエイティ

ブ産業論では指摘されてきたのである。

このように、クリエイティブ産業では製品市場の動向と企業の人事戦略が密接に関連していることが指摘されてきた。こうした関係性は、近年雇用システムをめぐる議論のなかでも重要性を帯びている戦略的人的資源管理の議論とも重なる。日本的雇用システムをめぐる議論が製品市場と人事戦略の関連性を重要視するようになった現在の研究動向においては、コンテンツ産業は1つの重要な事例として位置づけられるのである。

しかし、クリエイティブ産業の労働市場は非正規雇用やフリーランサーのみによって占められているわけではない。日本芸能実演家団体協議会（2020）がコンテンツ産業の制作者に対して実施した調査によると、最も多い就業形態は「フリーランス」（41.0%）であるものの、「正社員・正職員」（31.1%）も一定数存在しており、正規雇用者が活用されていないというわけではない。

本章では、こうしたコンテンツ産業における正規雇用者の活用がいかなる人事戦略によるものであるのかについて明らかにする。

第2節 先行研究

1. クリエイティブ産業の製品・サービス市場

クリエイティブ産業は、他の産業と比較してその製品・サービス市場にいくつかの特徴を有している（田中 2009）。本章と関連が深い部分を二点指摘したい。

第1に、需要の不確実性である。創造的な活動に関する製品やサービスがどの程度の需要を獲得するかについては、多くの論者がその不確実性を強調している（Caves 2002; 新宅・田中・柳川 2003）。このことの背景には、クリエイティブ産業で生産される財の多くが「経験財」であるという点がある（Nelson 1974）。つまり、消費者側からみると、実際に経験してみてもからでないと財やサービスの価値を知ることができないという特徴を有する。ある映画作品の価値は、その映画作品を視聴してからでないと把握することができない。

第2にこれらと関連して生じるのが、クリエイティブ産業系の企業における収益構造の「冗長性」である。ここでいう冗長性とは、需要の不確実性を背景として、生産して商品が十分な収益を得られるかをあらかじめ予測することが、極めて難しい性質のことを指している。結果として、企業は生産した商品が収益をもたらさない可能性も含み込んだうえで、生産活動を行っていく必要がある。その一方で、失敗や無駄に終わる活動を許容しなければ、商品生産において創造的イノベーションをもたらすことは難しい。ここでは、企業には冗長性によってもたらされるデメリットを低減できる仕組み、つまり「冗長性への耐性」（半澤 2016）が必要となる。半澤誠司（2016）は、こうした考え方に基づいて、テレビ・アニメ・ゲーム産業を事例として冗長性への体制がどのようにもたらされているのかを考察し、とくにゲーム産業において産業集積に基づく企業間協力が個別企業に対して技術変動などへの耐性を与えていると指摘している。

このように、クリエイティブ産業の製品・サービス市場においては需要の不確実性やそれと関連した「冗長性への耐性」の必要性が指摘されているが、これらが雇用システムとどのように関連しているのかについては明らかになっていない。次項では、こうした点を踏まえたクリエイティブ産業の労働市場と雇用について扱った研究を検討する。

2. コンテンツ産業の労働市場と雇用

クリエイティブ産業における労働市場をめぐる研究としては、まず文化経済学の立場からその市場の特異性を強調する議論がある。Throsby (2001=2002) は、「芸術の労働市場」を分析するなかで、①フルタイムの労働者は少数、②所得配分の歪み・平均所得の低さ、③過剰な労働力供給、④不確実性の高さという特徴が見られることを指摘している。こうした背景から、低賃金の労働者が多数存在する状態が想定されるが、それにもかかわらず労働力供給が維持される要因として、労働者側の内発的動機づけの強さがあると Caves (2002) は指摘している。

こうした二極化の認識を背景としつつ、クリエイティブ産業を対象とした労働の事例研究は非正規雇用者やフリーランサーの労働に焦点を当ててきた。山本健太 (2007) は、アニメ産業を事例として、フリーランサー達の仕事の獲得過程を分析し、既存の仕事などで得られた人的ネットワークに基づいて制作者達が仕事を獲得していることを明らかにした。Umney (2017) もイギリスのミュージシャンを事例として、同業者同士で仕事を融通し合うネットワークの存在と、その限界について論じている。松永 (2020) は、あるアニメスタジオを事例として、そこでフリーランサーによる互助的なコミュニティが形成されていることを明らかにした。

こうした研究群が存在する一方で、正規雇用者を主題化した研究は未だに乏しく、その人材活用がどのように行われているのかについては不明な点が多い。しかし、クリエイティブ産業内でも長期雇用が活用されていることを示唆する研究はいくつか存在する。藤原 (2009) は、ゲーム産業のプロデューサーのキャリア形成についてインタビュー調査を行い、その人材育成が企業内で行われていることを明らかにしている。山下 (2000) は、プロデューサーには企画立案などを担当する「経営型プロデューサー」と現場管理などを担当する「現場型プロデューサー」の二類型があり、前者については企業内でキャリア形成が行われていることを示唆している。

ただし、ここで企業内のキャリア形成といっても、プロデューサーという同一職種のみでの人材育成が指摘されており、日本的雇用システムに典型的なジョブローテーションに基づいて企業特殊スキルを身につける形での育成が行われているわけではない。むしろ、先行研究から示唆されているように思われるのは、クリエイティブ産業では就業形態にかかわらず一定の職種別労働市場が構成されており、そのなかに埋め込まれる形で企業内人材育成が活用される場合があるということである。

こうしたことから、クリエイティブ産業の労働市場をめぐる研究においては、二極化の認識がありながら、詳細な検討は非正規雇用やフリーランサーに対象が限定されており、正規雇用の人的資源管理のあり方については場合によって企業内人材育成がされていることを示唆する研究があるに留まっている。正規雇用の活用を雇用システムの観点から捉えることは、まだ十分になされているとはいえない。

さらに、前項との関係では正規雇用の活動がいかに関長性への耐性確保と結びついているのかについても検討が必要である。正規雇用の活用は、場合によっては硬直的な人的資源管理を招く形となる。商品から収益が得られるかどうか不透明な中で正規雇用の活用することによってどのような意義があるのかについて、本章では示唆を与えたい。

第3節 分析枠組み—「関長性」への耐性確保と従業員の定着

本章では、クリエイティブ産業における人事管理について考察するために、先行研究で指摘されてきたクリエイティブ産業の財やサービスが有する「関長性」に対していかにして企業が耐性を獲得しているのか、そうした製品市場における戦略と人事管理がいかにして関わっているのかに着目して分析を行う。

1. 「関長性」への耐性確保における「金のなる木」への重要性

まず製品市場における戦略に関する枠組みとして、製品ポートフォリオの議論がある（Henderson 1970）。これは経営戦略論の文脈で、企業が手がける商品について市場成長率と市場シェアの二軸で分類する枠組みである。成長率とシェアがともに高い「花形」、成長率は低いが高シェアの「金のなる木」、成長率は高いがシェアが低い「問題児」、共に低い「負け犬」の4分類で企業が展開する商品の位置づけが分析される。

メディア企業における製品ポートフォリオについて議論しているロバート・ピカードによれば、メディアをめぐる技術革新によって、従来の新聞や雑誌などのメディアについては「金のなる木」としての位置を占めていることが多いという（Picard 2003）。ピカードが着目している技術革新はオンラインメディアやモバイルメディアなどであるが、これは現在ではすでに普及したといえるほか、近年は1つのコンテンツを多メディアで展開するメディアミックスの手法も各コンテンツ企業に定着しつつある。

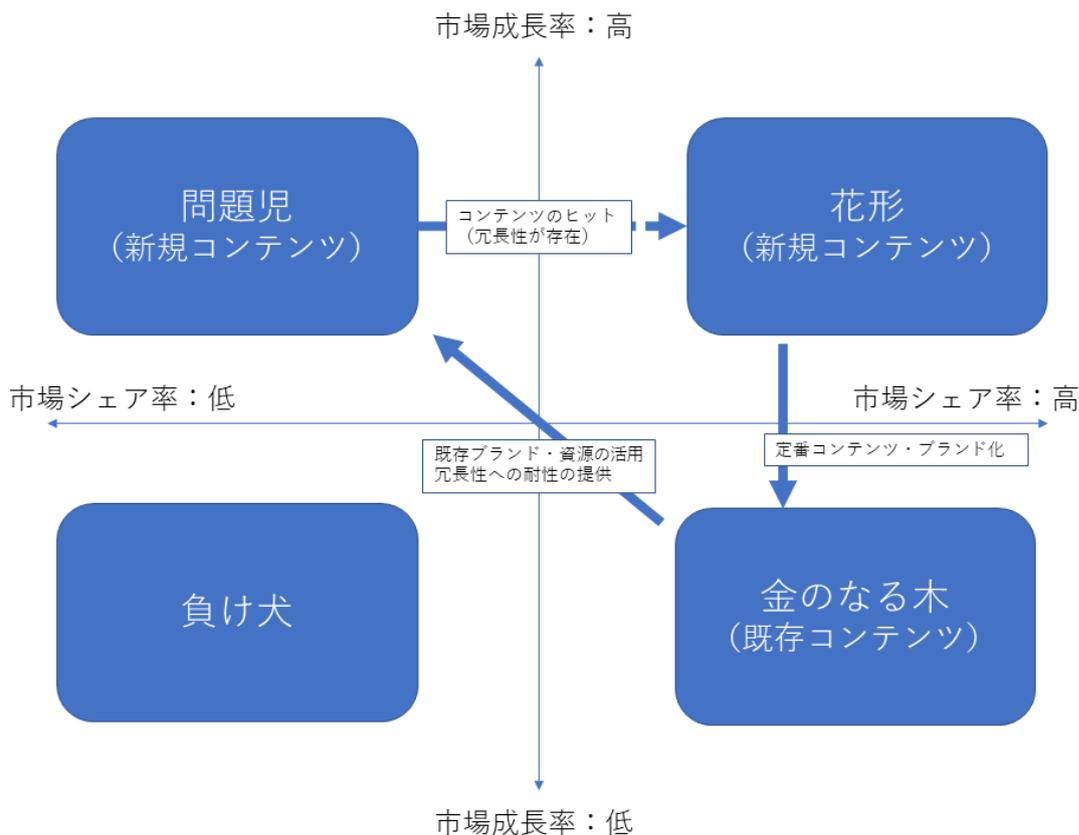
ピカードは、新聞や雑誌といった印刷メディアが衰退に向かっており、オンラインメディア等の「新しいメディア」が台頭しているなかで、メディア企業がいかなるタイミングでオンラインメディアにシフトしていくかが戦略上重要であることを指摘している。

しかしピカードは同時に、たとえ利益率の低い商品であっても、その商品が当該企業のブランドを支えるものであるのならば維持し続けるが望ましいという指摘もしている（Picard 2012）。たとえば新聞はそれ自体として利益率の高い商品ではないが、新聞社において新聞を製作するために編集者が収集する情報はオンラインニュースなどの新しいサービスにも利

用可能である。さらにブランドに関わる商品は、それ自体が利益をもたらさなくても、当該企業の広報に広く資する。このように、メディア企業においては新商品が作られる際にも既存のブランドや、それを製作するために組織内に蓄積された資源が活用されるという特徴がある。

こうした議論を踏まえると、コンテンツ産業における冗長性への耐性維持という観点で、「金のなる木」としての既存商品をいかにして維持していくかが重要であるといえる。この「金のなる木」の部分が安定することによって、新しいメディアやコンテンツといった「問題児」への投資を需要の不確実性が存在するなかでも行い、「花形」へと成長させていく可能性を担保することができる。こうした「金のなる木」の維持と「問題児」への投資のバランスが、コンテンツ産業における製品市場の戦略において重要な位置を占めているといえるだろう。ここまでの製品ポートフォリオとコンテンツ産業における商品との関係性をまとめたのが図 5-3-1 である。

図 5-3-1 製品ポートフォリオと既存／新規コンテンツ



出所) Henderson (1970) と Picard (2003; 2012) の議論をもとに執筆者作成。

図 5-3-1 に示したように、「金のなる木」を軸にして新規コンテンツを製作し、「問題児」から「花形」へと展開していくことが、クリエイティブ産業における成功のサイクルであると考えられる。その際、冗長性を強調する先行研究は、この「問題児」から「花形」への移行の困難さに関心を払っていたが、その耐性が「金のなる木」に支えられることについては十分論じてこなかった。本章ではまずこの「金のなる木」の部分に着目し、この冗長性への耐性を得るためにどのような人材マネジメントがなされているのかを明らかにする。さらに、各企業がいかにして新規コンテンツの製作や開発を推進する際に、それを進めるための人材をどのように調達しているのかについても可能な範囲で議論する。

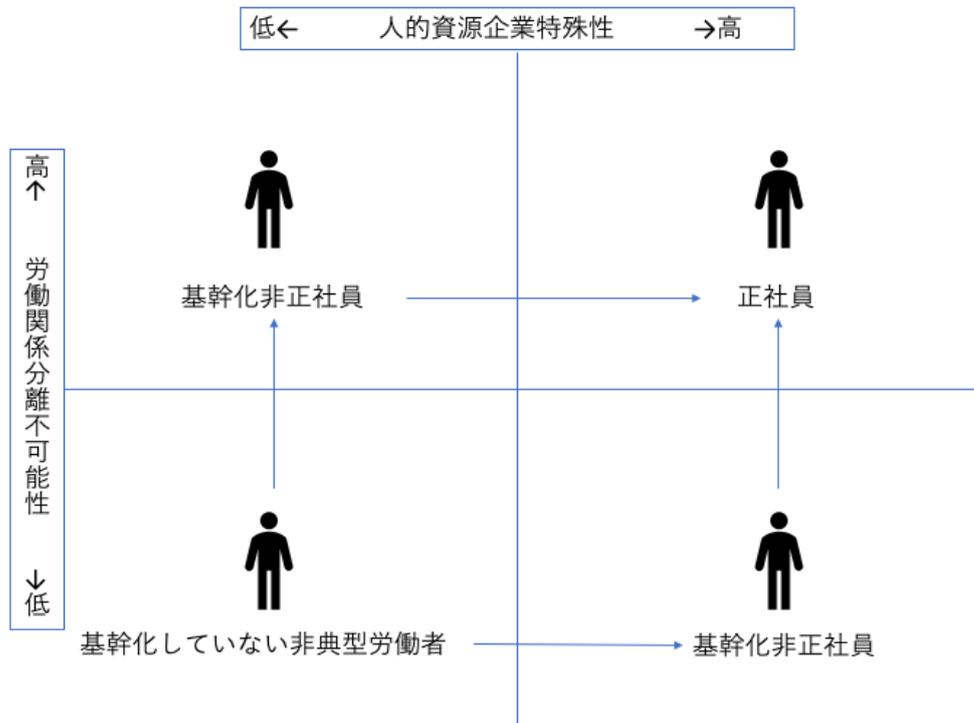
2. 人材ポートフォリオにおける「労働関係分離不可能性」と「人的資源企業特殊性」

製品ポートフォリオの議論は、企業が自ら手がける商品のうちどの部分に投資を行っていくべきかを見定めるための枠組みであり、雇用システムに関する議論ではない。この議論を雇用システムの議論に接続させるうえで、本章では雇用ポートフォリオの考え方を援用したい。序章でも言及されているように、雇用ポートフォリオは企業の実務と HRM 研究における議論の双方から立ちあがってきた枠組みである。HRM 研究の文脈においてベースとなっている Atkinson (1985) の柔軟な企業モデルに基づけば、企業の人事管理には「数量的柔軟性」「金銭的柔軟性」「機能的柔軟性」が必要とされており、それを異なる人材グループが担う。具体的には、「数量的柔軟性」「金銭的柔軟性」については周縁に位置づくグループが担い、「機能的柔軟性」については中核に位置づくグループが担う。

こうした議論を前提としつつ、平野光俊 (2008) は日本企業における「働かせ方」「働き方」それぞれの多元化が進行するなかで「中核」「周縁」が単純に二分できるものではないことを踏まえ、正社員・質的に基幹化した非典型労働者・それ以外の非典型労働者の最適な働き方をいかに設計すべきであるのかについて議論している。

平野によれば、企業の人材ポートフォリオは、「労働関係分離不可能性」と「人的資源企業特殊性」の高低によって整理することができる。前者は仕事を遂行するチームに関わる複数の労働者の技能が関係特殊的であり、個別の労働者の技能に分割することが難しいことを指している。後者は労働者が用いる技能が、当該企業における内部育成を通して調達されるのか、それとも外部から調達可能なのかを指している。こうした二軸を設定したうえで、平野は両者の程度が高いときに正社員が活用され、両者の程度が低いときに基幹化していない非典型労働者が活用されるモデルを提唱している。さらにこれらは静態的なものではなく、基幹化していない非典型労働者もその技能向上意欲に応じてそれぞれの程度が高くなり、正社員に近づく動的なモデルを提示している (図 5-3-2)。

図 5-3-2 人材ポートフォリオ



出所) 平野 (2008: 45) をもとに執筆者作成。

本章では、既存事業としての「金のなる木」、新規事業としての「問題児」に相当する事業が、どのような人材ポートフォリオのもとで遂行されているのかに着目したい。その際に以下の点に留意する必要がある。職種別労働市場が比較的発展しており、人材の外部調達も行いやすいと考えられるクリエイティブ産業においては、どのような場合に「労働関係分離不可能性」と「人的資源企業特殊性」の程度が共に高くなり、結果として正社員を活用することが合理的となるような場合がどのようなときかが先行研究では指摘されてこなかったという点である。

逆に、「労働関係分離不可能性」と「人的資源企業特殊性」の程度が低い際に非典型労働者が活用されていることが確認できるのならば、クリエイティブ産業における人材マネジメントを「プロジェクト雇用」として描くことは一面的であり、それが生じるのは事業を遂行するための人材ポートフォリオのデザインの結果として把握することもできる。

こうした枠組みを参照しつつ、以下では出版業・広告業・映画業の三社の事例に基づいて「金のなる木」における人材ポートフォリオを検討し、今後クリエイティブ産業の雇用システムに関する議論を進めるための枠組みを提示したい。

第 4 節 調査概要

本研究にあたっては、クリエイティブ産業に該当する三社の企業に依頼を行い、ヒアリン

グ調査への協力を得た。調査対象の概要をまとめたのが表 5-4-1 である。

表 5-4-1 調査対象の概要

企業名	業界	実施日	調査対応者
G 社	出版	2019 年 7 月 23 日	経営管理局 総務・人事部長 A 氏 編集デスク B 氏
H 社	広告	2019 年 8 月 23 日	人事局 人事部長 C 氏 マーケティング部門 部長 D 氏
I 社	映画	2019 年 11 月 20 日	人事総務部 シニアマネージャー E 氏

出所) 執筆者作成。

「調査対応者」の部分にあるように、各企業で人事担当者と現場のクリエイティブ職（正社員・中途採用）にヒアリングを行う形式を採用した。I 社については、都合により人事担当者だけのヒアリングとなっている。

本章がクリエイティブ産業の人事管理に関心を払っている以上、人事担当者へのヒアリングを実施するのは妥当であるが、中途採用の正社員を対象としたことには説明が必要である。先行研究から示唆されるように、クリエイティブ産業では職種別労働市場が構成されていると考えられ、その労働市場はさまざまな就業形態を含み込んだものとなっていると思われる。本章の対象となった中途採用者も、実際に同一職種のなかで転職を行ってきた者である。そうした中途採用者がどのようなキャリアを経て調査対象企業に採用されるに至ったのか、それまでの仕事内容に連続性が見られるのかどうかといった点は、クリエイティブ産業の職種別労働市場のあり方を考察するうえで重要な情報である。さらに、これらの中途採用者は正規雇用者でもあることから、企業がこうした従業員を採用することでいかなる機能的柔軟性を確保しているのかを把握することにもつながる。

本章の知見は事例数が非常に少ないため、限定的なものに留まるが、上記のような理論的射程を有した実証研究が乏しいことも事実である。本章では事例の少なさは踏まえつつも、今後のクリエイティブ産業の労働研究につながる理論的な枠組みを提示することを目的としたい。

第 5 節 人材ポートフォリオの事例

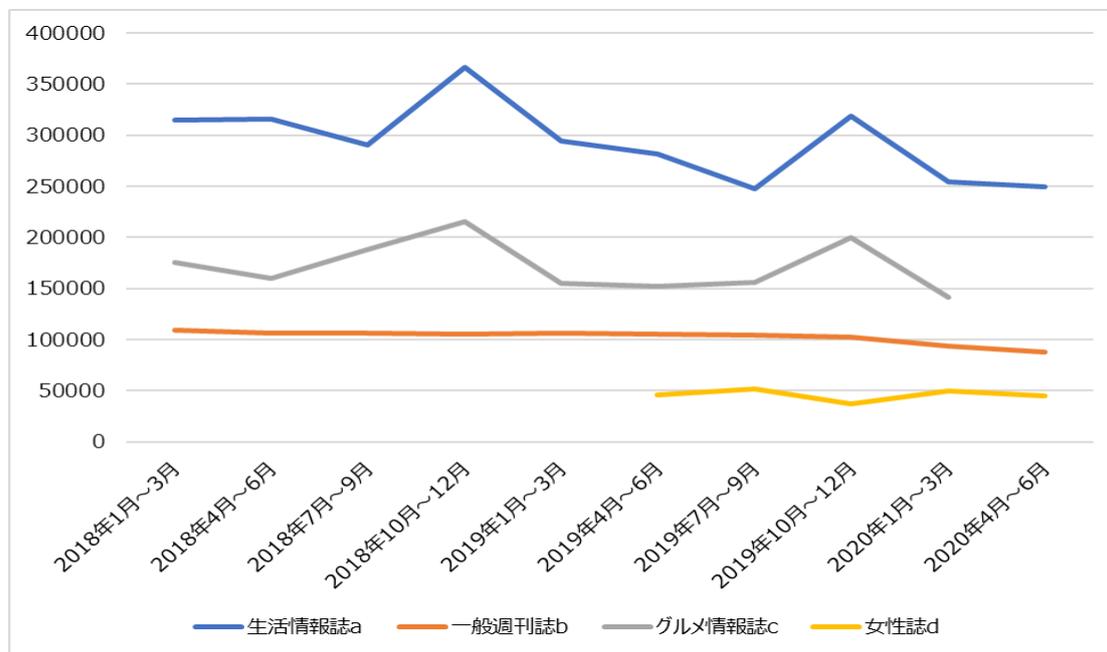
1. 出版業界 G 社の事例

(1) G 社の事業概要

G 社は、一般向けの生活情報誌からファッション雑誌まで幅広いジャンルの雑誌や書籍を扱う出版社である。スタッフ部門とは別に雑誌や書籍を扱う編集部門（編集局）は 4 つ配置されている。その下部組織として個別の雑誌や書籍を扱う編集部が配置されている。調査時

点での従業員数は 160 人である。

図 5-5-1 G 社主要刊行物の発行部数推移 (2018 年 1 月~2020 年 6 月)



出所) 日本雑誌協会 HP のデータをもとに執筆者作成。

G 社ではさまざまな刊行物を出版しているが、そのなかで売上に類するデータが判明するものについて整理したい。日本雑誌協会 HP では、国内で刊行されている雑誌の 3 ヶ月おきの「印刷証明付き発行部数」を知ることができる。まず G 社刊行物のうちこのデータに掲載された 4 つの雑誌「生活情報誌 a」「一般週刊誌 b」「グルメ情報誌 c」「女性誌 d」の 2018 年 1 月から 2020 年 6 月までの発行部数の推移を確認したい。これらの刊行物は、G 社が出版する雑誌のなかでも主たるタイトルとなっている。

図 5-5-1 がそれをまとめたものである。グルメ情報誌 c と女性誌 d はそれぞれ 10 万部、5 万部前後で推移している。生活情報誌 a と一般週刊誌 b は、時期によって発行部数に差がある。生活情報誌 a は最大 35 万部を超え、低いときには 25 万部程度である。一般週刊誌 b は、最大 20 万部を超え、低いときには 15 万部を切る程度である。

このような推移の差はあるが、G 社では生活情報誌 a が売上を支える主要な刊行物となっていることは間違いない。とはいえ、出版産業全体の動向における紙媒体の雑誌売上の縮小傾向を踏まえれば、これは製品ポートフォリオとしては「金のなる木」に該当すると思われる。

こうした紙媒体の雑誌メディアとは別に、G 社では雑誌をベースにしたムック本などの書籍に加え、ウェブ媒体への展開も行っている。以下の分析でも述べるが、ウェブ媒体は展開に向けて採用も拡充が社内で求められている領域であり、出版業界全体の動向からしても「問

題児」に該当するといえる。

本章の調査対象である中途採用者 B 氏は、この生活情報誌 a の編集を務める者であり、そうした従業員に関する人事管理のあり方を把握することは、本章にとって重要である。

(2) 「人的資源企業特殊性」形成の困難

ア 中途採用者のキャリア

調査協力をいただいた B 氏は、G 社内で最大の発行部数を誇っている生活情報誌 a の制作デスクである。制作デスクとしての業務は、取材や記事作成を行う部門の進行管理を行うほか、自らが編集部員として制作業務を遂行することもある。

調査当時までに二回の転職を経験しており、G 社はキャリアのなかで三社目の勤務先である。いずれの企業においても雑誌編集者としてキャリアを積み重ねてきている。表 2 は 2001 年に最初の勤務先である X 社に入社して以降の B のキャリアをまとめたものである。

表 5-5-1 B 氏のキャリア

所属	在籍年	携わった媒体
X 社	2001～2008	女性向け週刊誌・主婦向け生活情報誌
Y 社	2008～2014	健康雑誌・ダイエット書籍
G 社	2014～	生活情報誌 a

出所) 執筆者作成。

表 5-5-1 をみると、単に編集者としてキャリアを積み重ねている以上に、X 社時代から一貫して女性向けの雑誌媒体に関わってきていることがわかる。これについてはクリエイティブ産業における職種別労働市場の特徴を捉えるうえで区別しておくべき点があるように思われる。

第 1 に、G 社への調査も含めて、企業間の移動が発生する場合に同一職種を維持したまま移動がなされることは共通した特徴であった。広告業の H 社でも、対象の中途使用者は顧客先企業と広告クリエイターをつなぐ marketer であったが、前職の企業においても同一の職種に従事していた。I 社においても、社内のゲーム事業部門において事業運営に必要なゲーム開発者を中途採用している。このように、クリエイティブ産業において職種をベースとして労働移動がなされる市場が存在することは、先行研究の指摘も合わせると明らかであるように思われる。

第 2 に、同じ編集者であってもさらに女性向け雑誌媒体というさらなる下位区分のなかで転職がなされていることを踏まえると、クリエイティブ産業の労働市場はメディアが有する

ジャンルなどの区分によってさらに細分化されている可能性が示唆される⁵⁷。このように、労働市場が単に職種別であるだけでなく別の要素によってさらに細分化されているのならば、企業が適切な人材を採用するための情報は得にくくなり、既存の人的ネットワークから得られる情報に頼る必要性が生じてくる⁵⁸。G社がリファラル採用を推進しようとしている背景には、こういった構造があると考えられる。

実際、B氏へのインタビューでは、二回の転職のいずれも人的ネットワークが関わるものだったことが示唆される。一度目のX社からY社への転職においては、X社時代の先輩がY社におり、待遇がX社よりもよいという情報を得ていた。Y社からG社への転職についても、待遇などの諸条件について同業者からすでに把握していたという。

さらに、興味深い事実として、X社からY社への転職時には収入は大きく上昇したものの、G社への転職時には減少したという。G社は契約社員として採用することによって年収を維持する提案もしていたが、減少しても正社員の枠組みで採用されることを選択したという。B氏自身、G社への転職に際しては同一業界でさらに大きな規模を有する企業が少数に限られており、G社がその1つであったことを理由に挙げている。このように業界内で共有されている一定のヒエラルキー構造によって不可逆的に企業間移動を行う慣行があることについてはH社のD氏も語っており、クリエイティブ産業の労働市場の特徴と関係する可能性がある。

このように、B氏のキャリアからはクリエイティブ産業における職種別労働市場の特徴の1つが示唆されているように思われる。この点についてはさらなる事例の検討が必要であるが、次項では本調査の範囲内でこういった市場の特徴を示唆する発見を整理したい。

イ 職務内容とその連続性

上記で論じた職種別労働市場と、企業の内部労働市場の関係を考えるうえで、クリエイティブ職がどのようにしてスキル形成を行っていくのかは重要な論点である。その職種におけるスキルが、企業内人材育成を通してこそ調達できるものなのか、そうではないのかという問題と深く関係するためである。企業内人材育成を通してしか調達し難いスキルなのであれば、転職する際にスキルを引き継げる部分は少なくなる。

この点に関しては、ヒアリングからは前職の経験が現在の生活情報誌aの業務においても活かされていることが確認された。B氏によれば、これまで携わってきた仕事は多くが「女性誌やエンターテイメント系の誌面」であり、そこで培われたスキルを活かして生活情報誌

⁵⁷ 消費者の価値観が商品市場に影響を及ぼしやすい狭義のコンテンツ産業（映画・ゲーム・アニメ・出版など）に特有の細分化も存在する可能性がある。永田・松永（2022）では、アニメーターを事例として、一枚の絵をデザインすることに志向するか、キャラクター等の動きを描くことに志向するかという職務内容に対するアニメーターのこだわりと、そうしたアニメーターがたどってきたキャリア形成のパターンが密接に関わっていることを指摘した。これも細分化された労働市場の一例である可能性がある。

⁵⁸ ネットワーク型組織論を提唱したパウエルによれば、ネットワークにおける労働者の評価は公式的な制度よりも同業者の評判に基づいてなされる。パウエルはネットワーク型組織が見られる典型的な産業の1つとして文化産業を挙げている（Powell 1990）。

a の編集業務を行っているという。さらに、キャリアを通して形成される人的なネットワークも重要である。雑誌編集業務についてはライターやカメラマンなどの外部スタッフを活用する必要があり、そうしたスタッフにアクセスするうえでこれまでに培った人的ネットワークが必要になる。さらに、取材先の芸能事務所の紹介を受けられるかどうかもこうしたネットワークにかかっているという。こうした事実を踏まえると、クリエイティブ職はむしろ転職を経験することによってスキルを拡大していく部分があり、むしろ企業内部の人材育成によっては調達されないスキルが、職種別労働市場のなかで育成されていると考えることができる。

さらに、細分化された職種別労働市場に関する知見も、B 氏の職務内容への意識から確認される。B 氏は、同じ G 社内の仕事では、一般週刊誌 b の業務を行うことは難しいと考えている。これは、一般週刊誌 b の想定読者が男性であり、これまで培ってきたスキルが女性誌関係のものであるためだという。このように同じ雑誌編集業務であってもそのなかでスキルが細分化しており、その間の横断は難しいということについては、当の従業員の側においても認識されているのである。

以上の知見からは、クリエイティブ産業においては職種別労働市場においてスキル形成がなされるために、「人的資源企業特殊性」が形成されにくいことが指摘できる。ジャンルや顧客層という形で求められるスキルが同職種のなかでも細分化されており、これらのスキルは類似した業務を企業を横断しながら歴任することで向上していく。

クリエイティブ産業における先行研究がしばしば指摘する「プロジェクトベース雇用」は、こうした「人的資源企業特殊性」の形成が容易ではないことによって生じていると考えられる。しかし実際にはクリエイティブ産業でも正規雇用者が活用される場合も多くある。次節では「労働関係分離不可能性」の水準に着目して G 社の人材ポートフォリオを論じたい。

(3) G 社における組織構造と人事制度：「労働関係分離不可能性」による雇用区分の使い分け

前述した従業員数 160 人のうち、140 名程度は正社員である、残りは契約社員となっている。これらの雇用区分は異動の有無によって線引きがなされている。正社員は異動があり、別の編集局や管理部門に移る場合がある。一方で契約社員についてはこうした異動はない。契約社員は中途採用者を採用する際に用いる過渡的な雇用区分として認識されており、その後正社員に転換する可能性は高い。しかし、異動を希望しないために契約社員に留まる従業員も存在する。さらにこれらの直用労働者以外に、個別記事の作成などを業務委託で行うフリーランサーも G 社の事業にかかわる。

賃金制度はいわゆる職能資格制度となっているが、売上が上がらない場合、等級や役職に応じた働きをしていないと評価された場合には、降格も可能な制度となっている。

採用については、近年は毎年 3～5 名ほど新卒採用を行っている。中途採用は、欠員補充

が必要な場合に加え、特定の専門性をもった人材を強化したいときに行っている。上記の従業員数に業務委託者は含まれていないが、業務委託から契約社員を経て正社員へと登用されるキャリアパスも用意されている。

人材ポートフォリオの観点から重要になるのは、ここで正社員と業務委託者の使い分けがどのようになされているのかという点である。ここでは「労働関係分離不可能性」が強く関わっている。

中途採用の対象となるのは、編集部門の社員が多い。同じ編集部門でも、刊行物のメディアによって採用の目的が異なるという。G社の主たる商品である雑誌については欠員補充がベースとなっている⁵⁹。

しかし、実際には中途採用者は思うように採用することができておらず、求める人材を確保するためにリファラル採用を今後増やしていきたいと思っている。また、ウェブ媒体の出版等にかかわる人材は売り手市場で定着してくれないため、そうした人材は新卒採用において確保したいという意向がある。

まず、編集業務の体制についてであるが、編集部の組織は編集長を筆頭として、デスク（一部副編集長を含む）、主任までが正社員として在籍しており、さらに個別記事等を請け負うフリーランサーが外部の関係者として関わっている。多数あるG社の刊行物のなかでは生活情報誌aと一般週刊誌bが二大看板として位置づけられている。ここからも紙媒体雑誌の「金のなる木」としての特徴が窺える。

編集部にかかわるスタッフ編成は、その刊行物の性質によって異なっている。生活情報誌aは、基本的に直接雇用の正社員と契約社員で編集を行っており、業務委託は活用していない。これは、同誌の誌面の多くが各号をまたいで実施される連動企画となっており、部内で頻繁に企画会議を行い、企画内容について調整する必要があるためである。逆に、総合週刊誌やその他の雑誌では、業務委託が多く活用される。これは、生活情報誌とは異なり、個別記事に関連する専門性の高さや、取材などに伴う人的ネットワークがより強く求められるためである。さらに、紙面が連動企画によって構成されるのではなく、専門性の高い個別記事を組み合わせることによって雑誌全体を作成している点も異なる。

こうした刊行誌のジャンルによるチーム編成によって異なる雇用区分のクリエイティブ職が用いられることは、「労働関係分離不可能性」と深く関わっている。生活情報誌については誌面全体の統一性が求められるがゆえに、チーム内での調整を重ねながら作業が遂行される必要がある。こうしたチーム作業という性質から、内部人材を活用することが合理的になっていると思われる。一方、そうした統一性よりは個々の記事の専門性が求められる雑誌（図5-5-1のなかでは、たとえばグルメ情報誌cなどが該当すると思われる）では、専門性が

⁵⁹ 書籍については欠員がなくても採用を行うこともある。これは、書籍の編集においては企画本数の多さが重要視されており、そのための人員を確保するためである。編集部の現場からは、ウェブ媒体の出版にかかわる人材を採用してほしいという要望が人事部に対して寄せられているという。

高い記事が必要な反面チーム内での調整を重ねる必要性が低いため、「労働関係分離不可能性」が低く、結果として業務委託が活用されている。

2. H社（広告業界）の事例

(1) H社の事業概要

H社は、広告業界の大手企業であり、主に製品やサービスの認知度を向上させるためのマーケティングコミュニケーションを事業として展開してきた企業である。この事業構造のもとでは、広告宣伝費が主たる売上の源泉であったが、そこからマーケティング会社としての性格を強め、マーケティングに関する研究開発や人材育成に関する新規事業を立ち上げる動きを押し進めている。

既存事業であるマーケティングコミュニケーション事業は、営業・マーケティングプランナー・クリエイターの三者の連携によって行われる。営業は、クライアント企業からの契約の獲得や、その後の案件のマネジメント業務に従事する。マーケティングプランナーは、営業が獲得した契約に基づき、広告の方向性を定める役割を担う。クリエイターは、実際に広告を制作する業務を行う。近年は顧客にも広告費を削減する傾向があるため、コミッション（手数料）ベースではなく、フィー（作業報酬）ベースで契約を獲得するようになっている。CMなどの広告を制作するための費用がフィーベースで取りきれない場合、クライアントの上流に進出して事業開発からかかわる手法を採ることもある。その場合、事業開発における取り分をフィーとして受け取り、そこから出来上がった商品について広告費を得る。フィーベースの契約は、コンサルティング会社との競合が発生する可能性があるが、広告会社としては商品が世の中にどうアウトプットされるかをベースに考える点に強みがあるという。このように、マーケティングコミュニケーション事業の進め方にも変化があり、かつ以下で述べるようにH社では新規事業の拡大が進められているが、広告宣伝費を得る部分がメインストリームを占めているのは変わらないという。

新規事業は、クライアントへのソリューションの拡大を目的に推進している。調査時点ではマーケティングシステムの開発を推進しており、傘下のシステム企業では技術者を中心に中途採用を拡充している。そのほかにも、イベント会場の設計やテレマーケティングなどもH社で内製することができるよう事業拡大を進めている。

このようにH社では新規事業への展開が積極的に進められつつ、既存事業であるマーケティングコミュニケーション事業が依然としてメインストリームの位置にある。こうしたことから、製品ポートフォリオの観点からはこの部分が「金のなる木」として位置づけられる。以下では、このマーケティングコミュニケーション事業を支える人材をどのように調達しているのかについて、人事部と中途採用者への聞き取りをもとに整理したい。

(2) 人事戦略と中途採用者のキャリア

ア 人事戦略の動向

まず、新規事業の拡大に合わせて、中途採用にかなり力を入れていた経緯がある。2018年に中途採用を100名以上採用したが、これは同年の新卒採用者よりも多い。ただし、GAFA等の存在もあり、中途採用者を市場から十分に調達できないことも考えられるため、2020年入社では新卒採用者を多く取る予定であるという。社員の年代ごとに内容を設定したキャリア支援制度を実施しているが、これは中途採用者であっても対象としている。なお、中途採用者のなかには同じ広告業界の「下位」の企業から転職してくる者も多いといい、ここでも職種別労働市場が一定程度確立していることが窺える。

人事制度の概略は以下の通りである。基本給は管理職・非管理職にかかわらず、個人が担当する職務の大きさに定める仕組みとしている。給与レンジには非常に大きな幅がある。毎年洗い替えがあり、昇降給が可能な制度となっている。人事部のC氏からは、営業職として優れた成果を上げた者などを例に、管理職にならなくても基本給が上がっていく仕組みとしていきたいことが述べられた。基本的に人事部としては中途採用者も含めて社内の格付に位置づけて長期的に定着するようにマネジメントを行う方針である。

賞与については、数年前から「タレント・マネジメント」を導入し、個人の組織に対する貢献により賞与を決定する仕組みを採用した。企業業績に連動する形で部門ごとの賞与の原資が決定し、各部門に割り振られる。さらに部門長が従業員の貢献度を加味して賞与額を決定する。割り振りの仕方は部門に委ねられている。特にマーケティング部門は、一人一人の社員が個人商店化しているため、個人の貢献をシビアに見られやすい傾向があるという。

例外的にクリエイティブディレクターなどの社会的価値が認められる職については、通常の社員格付制度の枠外で個別契約を結ぶ場合がある。社員から個別契約に移行するケースもいくつかある。給料だけではなくオフィス環境を整備するなど、クリエイティビティ発揮のサポートをすることがある。その枠で外部の人材を採用することもありえるが、一部の例外を除いて今のところはあまりない。

本社機能を担っている人材は、その部門のプロパーが多く、C氏自身は15年ほど現場の経験があるが、そうした人材が人事を担うことは少ない。調査時点でH社では職種別採用を意識していたが、一方でその後の成長等を見据えた配置転換ができないのではないかと懸念もあった。とくに、新卒採用者についてはその懸念は大きいという。

まず、こうした人事部の方針を総合すると、新規事業を中心に中途採用者を拡充し、かつ賞与については業績連動型に移行しながらも、長期的な定着を志向した人事管理を行っていることが指摘できる。しかし、中途採用者については同業界からの転職者についても多く見られる事実があるように、出版業界の事例と同様に企業内部労働市場の外部に一定の職種別労働市場が形成されていると思われる。これらの関係について、中途採用者の事例をもとに考察したい。

イ 中途採用者のキャリア

本項では中途採用で H 社に入社したマーケティングプランナーの D 氏のキャリアについて取り上げる。D 氏は 34 歳で H 社に中途採用で入社した。H 社の前は同業他社に勤めていた。調査当時は、いくつかあるストラテジックプランニング部門の部長を務めていた。

マーケティングプランナーについては、人事制度上はエントリー／プランナー／スーパーバイザー／ディレクターに格付が分かれている。D 氏は入社時はスーパーバイザーで、調査時点ではディレクターであった。管理職に就いている者は皆ディレクターであるが、ディレクターへの昇格と管理職への対応が一対一対応するわけではない。

スーパーバイザー・ディレクター・部長の違いについては、人事評価の項目や業務上の責任において異なっている。スーパーバイザーからディレクターに昇格すると、評価の対象の 3～4 割は人材育成に貢献しているかという観点が入ってくるという。顧客として相手にする役職も、ディレクターになると顧客先企業の役員級を相手にことが多くなる。さらに、ディレクターは顧客先企業に対するマーケティング戦略の営業責任を負う。ディレクターのなかで部長職となると、他のラインのディレクターの人材マネジメントも行うことになる。プレイングマネジャーを求められるようになる。

D 氏は前職でも「マーケティング職」を担当しており、仕事内容は H 社入社後も大きくは変わっていない。担当している業界についても前職と似ているという。ただし、前職で担当していた業界・クライアントは担当しないという暗黙のルールがある。

H 社に入社として変わった点としては、一人一人に与えられる資源やブランドに大きな違いがあると感じるという。H 社の方が予算や人材の権限は広く、人材育成を求めるカルチャーがあり、部下がミスをした際の責任が上司にあると見なされる。そのプレッシャーはあるが、部下の育成や業務配分の権限については前職よりも大きい。前職では個人商店化した色彩がよりつよく、H 社にも同様の部分はあるが、より管理と育成に関する業務が重要な部分を占めている。このように、H 社が組織内の人材育成等を重視していることによって、業務内容にも変化がある。しかし、マーケティングプランナーとしての業務自体や、そのために必要なスキルに大きな変化があるわけではない。

D 氏は前職からの転職を考えるにあたって、H 社を含めた広告業界他社と、他業界の事業会社を受けていた。これらのうち、広告業界の他社については、D 氏と同じ前職からの転職者からの紹介を受けて選考プロセスに入った。D 氏が転職活動をしていた 2008 年当時には、そうした人的な紹介の方が信頼性が高いと考えられていた⁶⁰。

D 氏によると、広告業界でのキャリア形成には企業ランクに応じて下から上に向かって移動していくという構造が存在しているという。D 氏自身がそのパターンにあたる。さらに、たとえばある上位ランクの企業内で昇進がストップした者が下のランクの企業に転職すると

⁶⁰ ただし調査時点では転職サイト等を介したオープンな転職の方が多くを占めているとも述べられた。

いう移動は見られないという。

中途採用者のなかには、メーカーから入社してくる者もいるが、メーカー出身者が広告業界にフィットするのには苦勞することが多いという。メーカー出身者は職務が明確であることに慣れているが、広告代理店の仕事はその職務の範疇を超えて行われることが多いためである。こうしたことからすると、少なくともマーケティング職種においては、職種別の労働市場のなかでスキル形成がなされており、そこで培われたスキルは企業横断的に応用可能な形となっていると判断できるだろう。

(3) ポートフォリオの観点からの考察

H社の事例については、まずマーケティングコミュニケーション事業が製品ポートフォリオにおける金のなる木に該当することを確認した。H社では積極的に新規事業が推進されているが、広告宣伝費を得る上記事業が主流の位置を占めていた。

さらに、マーケティングコミュニケーション事業を推進する人材は、一部のクリエイティブ職を除いて、正規雇用者で賄われていることが窺えた。しかし、出版業界の事例と同様に、対象となったプランナーのスキルが企業特殊的に形成されているわけではなく、むしろ業務内容は企業を横断しても大きく変わらないものとして理解されていた。したがって、企業が正規雇用者を活用する論理として、人的資源企業特殊性が高いためであるということとはできない。

残る労働関係分離不可能性については、一定程度マーケティングプランナーをめぐっても存在しているように思われる。まず、マーケティングコミュニケーション事業自体が、営業・マーケティングプランナー・クリエイティブ職の三者の連携によって営まれており、プランナーは広告の戦略を統括していることから、企業内の関係性を構築することが円滑な業務遂行において重要な位置を占めるはずである。このことの傍証として、C氏もD氏も、中途採用者がH社に入社して感じることを、社内の緊密な関係に基づくカルチャーが出来上がっており、そこに馴染んでいくことに一定のハードルがあるということを語っていた。この点については広告業界の職場における協働の実践についてさらに精査する必要があるものの、労働関係分離不可能性が存在するために企業が正規雇用を選好するという説明は成り立ちうると思われる。

ここまでの2つの事例は、職種ごとのスキルが企業横断的に形成されるために人的資源企業特殊性が形成されにくく、労働関係分離不可能性の高さによって企業が正規雇用を選好する可能性を示したものである。しかし、ここまでの議論は、製品ポートフォリオにおける金のなる木に該当する事業の人材に着目したものだ。次節では、映画業界I社を事例に、新規事業にあたる「問題児」から「花形」に該当する事業の人材をどう調達しようとしているかを考察する。

4. I 社（映画業界）の事例

(1) 事業概要と人事制度

I 社は、外資系の映画配給企業である。調査時点で、①映画・②ホームエンタテインメント・③テレビ・④コンシューマープロダクツの 4 つの事業部を展開して多角的にコンテンツの配給を進めている。映画事業部では、国内外で製作された映画の上映や配給事業を行っている。ホームエンタテインメント事業では、映像作品のビデオパッケージの制作や販売などを行っている。テレビ事業部では、テレビ放映権・インターネット配信権等のライセンス事業を行っている。コンシューマープロダクツ事業部では、キャラクター商品のライセンス管理などを行っている。これら 4 事業部に加えて、各事業部を横断する形で、マーケティング部門が存在している。

I 社では、2010 年以降にアニメ事業に注力してきたが、これは調査時点ですでに軌道に乗っており、これから展開しようとしている新規事業としてモバイルや VR などを利用したゲーム事業があるという。

外資系企業ということもあり、200 名以上いる正社員のうち 98%が中途採用者となっている。正社員については、新卒（アシスタントレベル）をレベル 1 とし、レベル 10 を社長とする 10 段階のグレード制を採用している。このグレードごとに給与のレンジが設定されている。グレード 1～4 が非管理職で、5～9 が管理職となっている。

中途採用された正社員も、このグレードのいずれかに割り当てられる。個々人の職務は職務記述書に基づいて決定されており、調査時点では職務記述書は従業員の数だけあるイメージだという。中途採用者が大多数を占めており、能力が個人によって異なっているためこのように職務記述書の内容が多様になっている。人事査定は年 1 回行っている。目標管理制度と、上司との日々の会話（チャット）に基づくフィードバックベースの評価を行う。査定の結果によっては、グレードの降格も発生する。これらが正社員に対する人事制度であるが、業務委託のクリエイターや、契約プロデューサーなども存在しており、こうした人材についてはグレード制の適用外となっている。

このように、I 社では 4 事業部や今後展開するゲーム事業への新規展開が生じているが、正社員も大多数が中途採用で、業務委託なども活用しており、G 社・H 社とは大きく傾向が異なる。しかしその一方で、新規事業への展開に際して新卒採用に着手し始めたという動向も調査から明らかになった。次項では I 社の人材活用の方針について議論する。

(2) 採用区分と人材の活用方針

中途採用者が 98%を占めることから推測できるように、I 社における採用の多くはあらかじめ割り当てられる事業部門の定まった即戦力人材を対象としたものだった。中途採用は常に無期雇用というわけではなく、有期契約となる場合もある。契約期間には、具体的な年数などを定めて雇用する場合もあれば、コンテンツ制作・配信の期間に応じて定めるデー

ルごとの契約がある。ディール契約については、期間中のコンテンツの売上などをみて延長ないしは短縮する場合もある。これらの有期契約社員については、その後正規雇用となる場合もある。

調査時点で I 社はゲーム事業に注力していたが、その一環として I 社が権利を持つキャラクターを利用したゲームの展開を企画するビジネスコンサルタントの採用を進めている。こうしたコンテンツについては開発中で、売上が読めないため、ディール契約で中途採用を行っている。

このように即戦力採用を中心としてきた I 社において、人材を内部育成する必要はどのようにして生じるのだろうか。I 社のなかで正社員を積極的に活用している例としては、プロデューサーのなかでも I 社の代表作であったり、I 社が製作委員会⁶¹の主幹を担当しているような作品を担う場合などがある。さらに、本社との交渉や契約関係の業務を担うマーケティング部門の社員も正社員を活用しているという。これらの事実からは、G 社や H 社と同じく「金のなる木」に該当する人材については正社員で賄う傾向と同様の方向性を読みとることができる。

こうした特徴に加え、I 社では調査時点から数えて直近 4～5 年ほど、インターンシップに基づく新卒採用も行っている。新卒採用を行う目的は、全社的なマネジメントを行うことができる人材を育成するというものである。こうした目的と関連して、新卒採用した人材は即戦力採用の中途人材と異なり、ジョブローテーションを行っている。

この動向は、I 社の事業展開と既存の人材の傾向から生じたものである。上記のゲーム事業の例にもあるように、I 社の事業は特定のメディアに依存したものであるというより、マルチメディア展開を前提とした形で推進されている。このことによって、各事業部を横断してつなげるマーケティング部門に期待される役割が大きくなっているという。さらに、I 社では中途人材の即戦力採用を中心に行ってきたことから、各事業部のスペシャリストが社員の多くを占める構成となっている。この結果として、各事業ごとにつながりが乏しい状態となっており、そのつながりを活性化させるために全社的なマネジメントを行うことができる人材が必要となった。

(3) ポートフォリオの観点からの考察

これらの事実を製品ポートフォリオ・人材ポートフォリオの観点から整理してみたい。まず、製品ポートフォリオの観点からは、金のなる木に該当する I 社の代表作などの存在と、「問題児」「花形」に該当するゲーム事業などの存在が確認された。このうち前者については、正社員が活用されるという G 社・H 社と同様の傾向が確認できた。しかし、この正社員が労働関係分離不可能性によるのか、人的資源企業特殊性によるのかについては判断するに足る

⁶¹ コンテンツ産業でみられる組織で、コンテンツ製作・販売・流通にかかわる複数の企業が共同で出資し、コンテンツの製作費を賄うとともに、各企業は出資と引き換えに販売・流通や商品展開などのライセンスを得る。

十分なデータが得られなかった。

「問題児」「花形」については、これらの展開に合わせて新卒採用が推進されているという興味深い事実を得ることができた。I社の正社員については特定の事業のスペシャリストである中途採用者でもグレード制のなかに位置づけられることから、採用後は企業内で昇進を目指していくキャリアが想定されているように思われる。しかし、それだけでは調達が難しい人材として、事業部を横断したマーケティングやマネジメントを行う人材が不足しているという事情が生じていた。まず、ここで育成されようとしている人材は、社内のスペシャリストを関係づけるような役割を担うものであるから、労働関係分離不可能性は高い人材となるはずである。それに加えて、これらの人材は人的資源企業特殊性も高い人材として位置づけられる。ここまでクリエイティブ産業における労働市場においては職種別労働市場におけるスキル形成がなされており、それゆえ企業特殊的スキルは形成されにくいことを議論してきたが、そうしたタイプの人材はむしろI社で即戦力採用をされてきた中途人材にあたるといえるだろう。I社の事例は、人的資源企業特殊性も労働関係分離不可能性も双方が高い人材がクリエイティブ産業における企業でも存在し、そうした人材は正規雇用で、かつ内部での人材育成を通して調達されることを示唆している。

こうした現象はI社に特殊的に見られているものかもしれないが、クリエイティブ産業のなかでも特にコンテンツの製作や販売を行う企業では、類似した現象が見られる可能性がある。I社と同様に、コンテンツ産業におけるビジネスモデルは単一メディアで作品を製作するだけではなく、それをマルチメディア展開することによって収益を確保することが主流になっている。こうしたビジネスモデルからすると、I社のようにマルチメディア展開を担うマネジメント人材を内部育成で調達すること選好する企業が存在する可能性は否定できない。

このようにI社の事例からは、G社・H社の事例で確認した現象と類似のものだけではなく、マルチメディア展開に対応するための事業横断的な展開をマネジメントする人材については内部育成が重視される可能性が高いということを考察することができた。

第6節 考察と結論

本章では、クリエイティブ産業における人事管理と中途採用者のキャリアに関するヒアリング調査に基づいて、クリエイティブ産業に特有の冗長性に対して耐えうるような人的資源管理のあり方について試論的な議論を行った。とくに、製品ポートフォリオの観点から「金のなる木」の維持が冗長性への耐性獲得にとって重要であることを指摘し、その事業においてどのような人材マネジメントを企業が行っているのかを考察した。

第1に、いずれの事例においてもクリエイティブ産業では職種別労働市場が発達していることを背景としており、「人的資源企業特殊性」が形成しにくいということを意味している。この職種別労働市場は、商品としてのメディアに関連するジャンルなどが職種別労働市場をさらに細分化されていることも示唆された。これは企業側が中途採用時に適切な情報を入手

しにくいと同時に、クリエイティブ職のキャリアパスも制約し方向付ける機能を有している。

第2に、職種別労働市場でスキル形成がなされることを前提としつつ、どの事例でも「労働関係分離不可能性」の高低によって雇用区分が使い分けられていることが示唆された。クリエイティブ産業では「人的資源企業特殊性」が形成されにくいため、正規雇用者が活用されるかどうかの区分としては、その企業の中核的な事業を支えるチームに貢献できるかどうか重要な指標となることが明らかにされた。

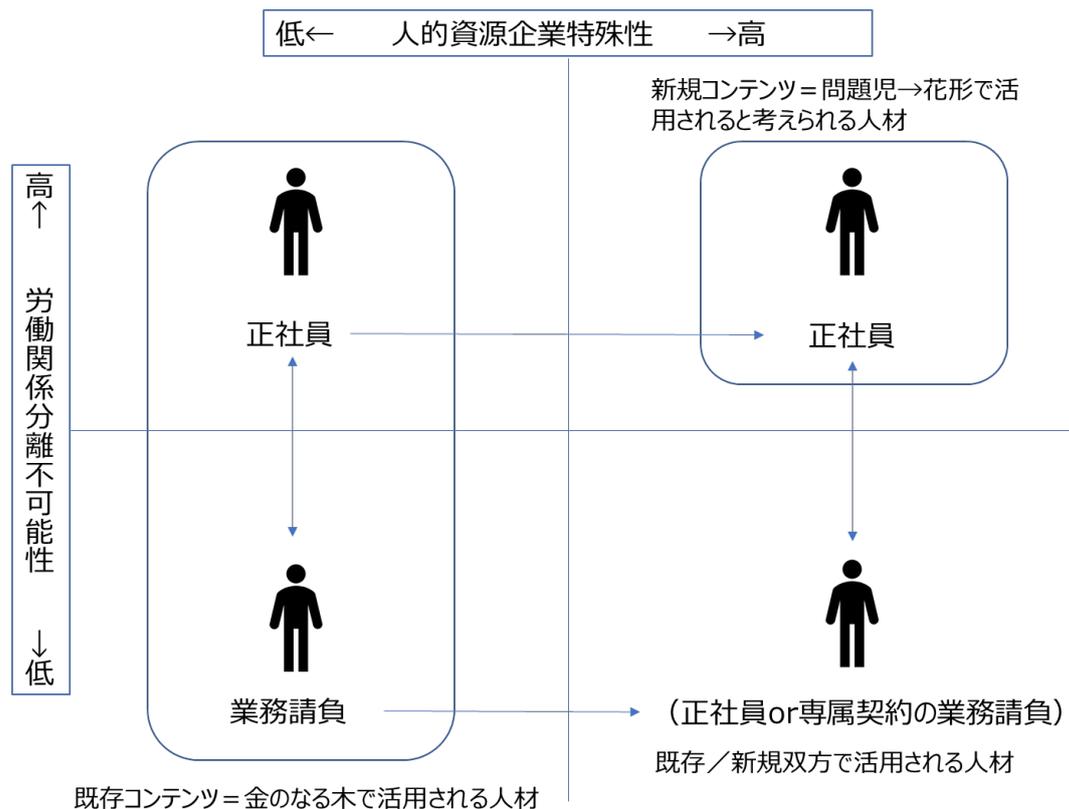
第3に、I社の事例から示唆された点として、事業部を横断する形で新規事業を推進するマネジメント人材については、例外的に新卒採用・内部育成を重視した調達が行なわれることが示唆された。この知見の一般性についてはまだ検討の余地があるが、コンテンツ産業においてマルチメディア展開が一般的となっている動向を踏まえると、一定程度他の企業にも適用の余地が存在する。

以上の議論で確認された点と、今後さらに検討していくべき課題をまとめて人材ポートフォリオの形式で示したのが図5-6-1である。

まず、本章では第3象限・第4象限にあるように、冗長性への耐性維持に必要な「金のなる木」としてのコンテンツにおける人材ポートフォリオが、「労働関係分離不可能性」の程度の高さによって使い分けられていることを明らかにした。職種別労働市場のもとで企業を横断したスキルが育成されやすい構造のもとで、こうした雇用区分の使い分けは他産業・他企業でも広くみられると考えられる。

第1象限・第2象限についても、本章では限定的ながら興味深い知見が得られた。第1象限については、「問題児」から「花形」への移行に深く関わる部分である。クリエイティブ産業における企業の製品戦略における次なるフェーズは、この「金のなる木」として確立したブランドを活かして、新規コンテンツを生産していくことである。その際には、既存コンテンツの優位性などを深く理解しつつ、かつそれぞれに専門性のある各種メディアへの展開を企画するような人材が必要となる。こうした人材は、職種別労働市場を通して特定分野のスキルのみを向上させるだけでは調達できないと考えられる。本章の事例にもあったように、クリエイティブ産業における職種別労働市場におけるスキル形成は、特定ジャンルに特化していく傾向があるためである。したがって、本章では即戦力採用を重視していたI社が新卒採用者の内部育成を通して人材を調達しようとしていたように、一定のブランド力をもったコンテンツを有し、かつそのマルチメディア展開を目指す企業であれば、クリエイティブ産業論の想定に反して、長期雇用を前提としながら内部育成によって調達される人材が存在すると考えられる。

図 5-6-1 クリエイティブ産業における人材ポートフォリオ



出所) 執筆者作成。

第2象限については、コンテンツ制作にかかわる専門的なスキルを持ちながら、特定企業のコンテンツ制作に長期にわたって従事している制作者などが該当すると思われる。この象限では正社員としての活用だけではなく、フリーランサーと専属契約を結ぶことも考えられる。たとえばアニメ産業では、通常であれば出来高制が基本であるところを、自社作品への専念義務と引き換えにフリーのアニメーターに固定給を支払う「拘束契約」という慣行が存在する。こうした契約を得られるのは企業から基幹的な労働力として認められている者であり、新規・既存コンテンツのいずれにも関わる可能性がある。この第2象限における雇用/請負・新規コンテンツ/既存コンテンツの使い分けは、今後事例に基づいて検討していく必要がある。

本章は正規雇用者までを含めたクリエイティブ産業における人材マネジメントのあり方に理論的な整理を与えたが、実証的な根拠のもとに枠組みの妥当性を今後検証する必要がある。これについては今後の課題としたい。

参考文献

(日本語文献)

- 稲上毅 (2005) 『ポスト工業化と企業社会』 ミネルヴァ書房.
- 小池和男 (2012) 『高品質日本の起源——発言する職場はこうして生まれた』 日本経済新聞出版社.
- 後藤和子 (2013) 『クリエイティブ産業の経済学：契約，著作権，税制のインセンティブ設計』 有斐閣.
- 新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之編 (2003) 『ゲーム産業の経済分析——コンテンツ産業の発展の構造と戦略』 日本経済新聞出版社.
- 高橋康二 (2017) 「総論——基礎的指標による日本的雇用システムの概観」 労働政策研究・研修機構編『日本的雇用システムのゆくえ』 労働政策研究・研修機構所収.
- 田中秀幸 (2009) 「コンテンツ産業とは何か——産業の範囲、特徴、政策」 出口弘・田中秀幸・小山友介編『コンテンツ産業論——混淆と伝播の日本型モデル』 東京大学出版会所収.
- 永田大輔・松永伸太郎 (2022) 『産業変動の労働社会学——アニメーターの経験史』 晃洋書房.
- 日本芸能実演家団体協議会 (2020) 『第10回 芸能実演家・スタッフの活動と生活実態調査』 日本芸能実演家団体協議会.
- 半澤誠司 (2016) 『コンテンツ産業とイノベーション——テレビ・アニメ・ゲーム産業の集積』 勁草書房.
- 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.
- 藤原正仁 (2009) 「ゲーム産業におけるプロデューサーのキャリア発達」 『キャリアデザイン研究』 5: 5-21.
- 平野光俊 (2008) 「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM 方針と非典型労働者の態度のギャップの経験的考察」 『国民経済雑誌』 197 (3): 25-48.
- 松永伸太郎 (2020) 『アニメーターはどう働いているのか：集まって働くフリーランサーたちの労働社会学』 ナカニシヤ出版.
- 山下勝 (2000) 「映画産業におけるプロデューサーの役割とキャリア」 『経営行動科学』 第14(1): 15-31.
- 山本健太 (2007) 「東京におけるアニメーション産業の集積メカニズム——企業間取引と労働市場に着目して」 『地理学評論』 80(7): 442-58.
- 労働政策研究・研修機構編 (2017) 『日本的雇用システムのゆくえ』 労働政策研究・研修機構.

(英語文献)

Atkinson, J. (1985) "Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management", IMSREPORT,

- No.89, Institute of Manpower Studies.
- Caves, Richard., (2002) *Creative industries: contracts between art and commerce*: Cambridge: Harvard University Press.
- Condry, Ian. (2013) *The Soul of Anime: Collaborative Creativity and Japan's Media Success Story*, Durham: Duke University Press (= 島内哲朗訳 (2014) 『アニメの魂—協働する創造の現場』 NTT 出版).
- Henderson, Bruce. (1970) "The product portfolio," <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio> (2022年2月24日最終閲覧) .
- Nelson, Philip (1974) "Advertising as Information", *Journal of Political Economy*, 82(4): 729-754.
- Picard, Robert (2003) "Cash cows or entrecote : Publishing companies and disruptive technologies," *Trends in communication*, 11(2): 127-136.
- Picard, Robert (2012) "The nature of media product portfolios," in Picard,R. (ed), *Media product portfolios: Issues in management of multiple products and services*, New York: Psychology Press.
- Powell, W. (1990) "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.
- Throsby, David., (2001) *Economics and culture*, Cambridge: Cambridge University Press. (= 中谷武雄・後藤和子監訳 (2002) 『文化経済学入門：創造性の探究から都市再生まで』 日本経済新聞社.)
- Umney, C., (2017) "Moral Economy, Intermediaries and Intensified Competition in the Labour Market for Function Musicians," *Work, Employment and Society*, 31(5): 834-50.

JILPT 資料シリーズ No. 257

「サービス化」の下での人材マネジメント—企業ヒアリング調査から—

発行年月日 2022年7月29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

©2022 JILPT