

I.R.B.A. ACADEMIC FORUM

No.12

第12回 産研アカデミック・フォーラム

人材を活かす経営戦略 — 経営戦略と人事マネジメント —

I. イントロダクション

藤田 誠… 3

II. 講 演

2. グローバリゼーションと日本の人事マネジメント

上林 憲雄… 17

3. 組織戦略とR&D成果—内外コラボレーション戦略を中心として—

浅川 和宏… 31

4. 人事マネジメントの今後の課題

赤石沢寿彦… 45

III. パネルディスカッション・質疑応答

… 55

2004

早稲田大学産業経営研究所

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University

第12回 産研アカデミック・フォーラム

人材を活かす経営戦略 — 経営戦略と人事マネジメント —

2004年6月19日

於：早稲田大学国際会議場 井深大 記念ホール

◇ 目 次 ◇

ご 挨 拶	宮下 史明… 1
I. イントロダクション	藤田 誠… 3
II. 講 演	
2. グローバリゼーションと日本の人事マネジメント	上林 憲雄… 17
3. 組織戦略と R & D 成果 —内外コラボレーション戦略を中心として—	浅川 和宏… 31
4. 人事マネジメントの今後の課題	赤石沢寿彦… 45
III. パネルディスカッション・質疑応答	… 55
プログラム	

ご 挨拶

早稲田大学産業経営研究所長 宮 下 史 明
早稲田大学商学部教授

本日は大変お暑い中をお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。おかげさまで、このアカデミック・フォーラムも12回を迎えました。昨年は会計基準の問題というのを取り上げたわけですが、今年は特に企業の中の人事マネジメント、それが新しい問題になっております。私どもの藤田 誠先生のご尽力によりまして、非常に素晴らしい大学の研究者の方々、ならびに企業のトップの方においでいただきました。これから各人、非常に短い時間ですが、各30分ということで意を尽くされないかと思いますが、皆様方が今研究され、あるいは直面している問題をこの中で明らかにしていきたいと思います。

講演の順番は、プログラムにありますような形で、

2番目はわざわざ神戸から上林憲雄先生にお越しいただきました。続きまして慶應義塾大学の浅川和宏先生、企業からは横河エンジニアリングサービスの社長である赤石沢寿彦様にお話をいただく、という形で進めていきたいと思います。休憩を挟みまして、その後でパネルディスカッションという形で、皆様からご質問がありましたら、それを頂戴してそこでさらに深く進めて行きたいと思います。

それでは、どうぞ皆様くつろぎながら、熱心に聴いていただければと思います。では、よろしく申し上げます。

I. イントロダクション

早稲田大学商学部教授 藤田 誠

はじめに

ご紹介いただきました藤田でございます。本日はお暑い中をお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。今回のフォーラムの趣旨ですが、プログラムの最初に書かせていただきましたとおり、企業経営の実務、あるいは理論の両面におきまして、経営戦略と人事ということがあまりうまく連動していないのではないか、ということが言えるかと思います。そこで、経営戦略と人事を関連づける概念的枠組ということに関して、何らかの手がかりが探ればという趣旨で、今回のアカデミック・フォーラムは設定させていただきました。

今回大分無理を申し上げまして、戦略と人事ということで、ご報告をいただいておりますが、基本にご報告は戦略、あるいは人事のパースペクティブからご報告いただきまして、休憩を挟みました後半部分、パネルディスカッションで戦略と人事のすり合わせということは、やっていきたいと思っております。

皆様方のお手元に、青い用紙で質問用紙をお配りしてあるかと思っております。そちらは休憩時間の時にご提出いただきまして、それらを元にパネルディスカッションを進めたいと考えております。4人の方のご報告が終わった後に休憩時間を取りますので、その時に提出していただけたらと思っております。

2. グローバリゼーションと日本の人事マネジメント

神戸大学大学院助教授 上林 憲雄

(藤田) それでは引き続きプログラムにそいまして、次は神戸大学大学院助教授でいらっしゃいます上林先生に、グローバリゼーションと日本の人事マネジメントということで、ご報告いただきたく思います。

上林先生の略歴に関しても、プログラムにある通りでございます。本日お配りしている資料にも、主要参考文献ということで、ご自身の書かれた『異文化の情報技術システム』、『カルチャール・インフルエンス・オン・IT ユース』という2つの著書をお持ちです。和文の異文化の技術システムに関しては、2002年度の日本労務学会学術賞を受賞されております。そういう意味では人事関係、労務関係では一番期待されている研究者の一人ということです。では早速、上林先生お願いします。

(上林) 一人、関西からやってまいりました神戸大学の上林と申します。よろしくお願いします。先ほど藤田先生から過分なご紹介をいただきました。最初は藤田先生から、私に何でもいいからしゃべってくださいというご依頼がございまして、軽いつもりでいいですよと、申し上げました。このパンフレットを見てみますと、経営戦略と人事、人材を活かす経営戦略。非常に難しい課題だと思っております。私などは不適任では、と思っております。パネルでそちらはフォローいただけるということですので、今日は私がこれまで一体どういう研究をしてきたのかということを中心に、ご報告をさせていただきたいと思っております。

特に私は後半部、若干、人事と経営戦略ということ絡めてお話ししようと思っておりますが、特に後半部は雑駁なご報告にならざるを得ない、ということをご容赦いただきたいと思います。

今日の報告の概要をざっと先に説明させていただきます(シート2)。1番目、柔構造組織研究プロジェクトというのがありますが、これは日本の企業を対象にしてITを導入した時に、どうこの組織構造、あるいはそこでの労働のあり方が変わってくるのか、ということを実態調査したものです。

2番目はそれをふまえた上で、私がイギリスに行かせていただく機会がございましたので、イギリスで同じようなデータを取って、それを日英比較をしようということをやらせていただきました。今日は、二重丸をつけていますが、その報告をメインにさせていただきます。

その後、これから若干、取り組んでみたいと思っている研究が1つ、2つございます。前2つの

これまでやってきたことと、どうつなげるかということを頭に置きながら、お話をさせていただきたいと思っています。

一番最後に経営戦略と人事マネジメントということで、あえてこのフォーラムのテーマと関連付けさせていただくという意味で、一言ご報告申し上げたいと思います。

非常に聞きにくい報告になってしまうかもしれないのですが、先に結論を申し上げたいと思います（シート3）。結論は非常にシンプルでして、日本企業のグローバル化と日本の人事マネジメントというタイトルですが、闇雲にアメリカのシステムを導入しようとしている模索段階なのではないかな、ということを報告のメインに据えたいと思います。何らかの形で、日本の特性を活かすシステムの構築ということを描いていますが、日本的経営という言葉は、死語になっているかの状況でございます。日本の特性を活かすようなシステムを構築することが今後、日本企業の競争優位ということにつながってくるのではないかということです。アメリカのシステムを導入しようとしているということで、人事マネジメントの領域でも似たような状況なのだとということを、今日2つの領域で例を挙げながら説明をさせていただこうと思います。

一番最後の結論は、日本の社会文化的な特性を考慮した戦略というのが、あえて経営戦略と人事ということで申し上げますと、必要になってくるのではないかと思います。アメリカン・スタンダードではなくて、日本は日本のよさがあるということをご報告させていただく。私は経営学をやっているのですが、経営学の発展は、私の主観的な意見かもしれませんが、文化、国民性というソフトな要素をできるだけ取り除こうという方向で、学説は段々発展してきたような気がします。文化要素を段々取り除いていって、グローバルなシステムを構築していこうという方向で来ている気がします。

したがって、私の今日の報告は、その流れを逆さまに回す、時計の針を反対に回すことになってしまうかもしれません。特にこの人事マネジメントの領域では、社会文化的な特性というのを認識する必要があるのではないのか。それが最近欠けてきつつあるのではないか、ということをご報告したいと思います。

最初に柔構造組織研究プロジェクトについて若干お話をさせていただきます（シート4）。かれこれ10年も前になるのですが、日本の大規模な製造企業を中心に、組織構造、作業組織とマネジメントの組織のあり方、そこでの労働システムの実態調査を調査させていただく機会がございました。そこで、当時ME技術革新、ITの導入ということが非常に話題になっておりましたので、技術システムの発達を基礎に組織構造や労働のあり方というのが、どのように変革を遂げてきているのかということを調査しようと思いました。

786社に郵送によるアンケート調査をさせていただきました、183社から回答をいただきました。これは18.3%とあるのは間違いで、23%です。失礼しました。実証結果、そこで出てきた結果を端的に申し上げますと、チーム型作業組織とフラットな管理組織、つまり作業組織でチーム型をとっていて、管理組織でフラットなピラミッド型ではなくて、フラットな組織構造をとっている。この

組み合わせを「柔構造組織」と我々は定義したわけです。

より具体的には、ここのマトリックスにございますように（シート5）、これは横軸に作業組織、縦軸に管理組織をとりまして、作業組織の区分は機械的作業組織と有機的作業組織です。有機的というのは、チーム型作業組織です。それから管理組織は、伝統的なピラミッド型の階層型組織と、当時からフラットな組織ということが非常に話題になってきていたので、フラット型組織という次元に注目しまして、実際に実態はどうなっているのだろう、ということを調査させていただいたのです。このマトリックスの表示で言いますと、右上のチーム型プラスフラット型、ここが柔構造組織ということになります。183社を分類してみますと、25.7%で約4分の1がこれだったのですが、現実の形態としては、チーム型作業組織と作業組織レベルではチームなのです。非常に流動性が高い。だけどマネジメントのレベルでは階層がかっちりしているという組織構造である。これが3分の2くらいありますということが、実態としてわかったのです。

実は、柔構造組織研究プロジェクトの結果が出された実態調査の報告書の書物が、『柔構造組織パラダイム序説』という本ですが（シート6）、その本のタイトルは副題がございまして、ここに書いています「新世代の日本的経営」、これから新しい日本的経営はこうなっていくということを提示するという目的もあったわけです。

次の日英比較の研究に取り掛かろうとする時に、実はふと疑問に思ったのは、本当に日本的経営なのかなということを疑問に思ったのです。非常に素朴な疑問です。と言いますのも、日本型経営と呼びうるためには、海外、他の諸国と比較して、本当に日本の特徴であるということが言えてはじめて、日本的なシステムであるといえるのだろうと考えたわけです。

最初は、日本でやらせていただきました柔構造組織研究プロジェクトでのアンケート調査をそのまま英訳して、それをイギリスへ持って行ってデータを取り、比較すればいいだろうと、安易に考えていたのです。実はそれだけではうまくいかないのではないかとということが、段々わかってきました。それはどういうことかと申しますと、次の国際比較は可能かというところで書いております。そのままの枠組みであれば、国際比較することは非常に難しいのではないかとということがわかってまいりました。そう言いますのは、どういうことかと言いますと、もし、日本でやったのと同じアンケート調査を英訳してイギリスでやって、それで大体似たような結果が出てきたと仮定します。そうしますと、どういうことがいえるかというと、技術的基礎というものをベースにして、組織構造や労働のあり方が似たようなものになってきますという、ある意味で「技術の普遍性」のようなことが言えるかもしれない。

ただ、もし日本とイギリスで違うデータが出てきた場合、その違いをどこに求めるかということが、安易に英訳しただけでアンケート調査をイギリスでやることになるのと、できないのではないかと。つまり、比較の結果生じる差異の原因を、体系的に説明できるような分析枠組みが必要なのではないかと考えたわけです。組織論や労務の領域でもそうですが、国際比較研究でよくあるのは、国際比較をした結果、説明のできないわけのわからないデータが出てきたとします。そういうデー

タが出てくると、それは文化の違いであるとか、あるいは国が違うから当然であるとかいう、釈然としない説明を聞くことが多いというような気がしています。できることなら、文化の違いは本当にあるのだろうか、ということを、国際比較ですから、やってみたいと考えたのが、次にお話する研究の出発点になっています。

もう1つ、3つ目の四角で書いていますが、技術と組織、あるいは労働という研究、この領域の研究の歴史的な発展の動向を見てみます。非常に初期の粗野な技術決定論から段々、どちらかという主体性、人間サイドの主体性、主観性を重視するような方向へ進んできているということを感じております。国際比較ということですから、特に文化という要因に注目して、日英比較をやってみることができないだろうかと思った次第であります。

従いまして2番目の日英比較研究での研究の目的は（シート7）、技術、特にIT、情報技術システムですが、ITは文化を越えた普遍性を持ちうるかどうか。もうちょっと噛み砕いて言いますと、文化、ナショナルカルチャーは情報技術システムの組織的な利用形態に影響を与えうるのかどうか。もし、与えるのだとすればどういった組織的メカニズムを通じてその影響が具現化するだろうか、そのことを実証的に検討してみたいと考えたわけです。

先行研究のレビューですが、今日は具体的なお話は割愛させていただきます。次のここに書いてありますが（シート8）、3つの段階で整理をさせていただきます。1つは、技術と組織構造の関係で、非常に労務論、組織論の領域でずっと永らく続けられた研究です。それを一番ベースにして、それを踏まえた上でITと組織ということに関連しまして追求した研究がどんなのがあるか。

さらに国際比較の中でも、ナショナルカルチャーとIT、あるいは組織のかかわりということについて言及された研究はあるだろうかということを、レビューさせていただいたわけです。

先行研究のレビューの結果、そこに書かせていただいています（シート9）、プロセス・オリエンテッド・モデルとか、ノン・リニア・モデルとかいろいろな言い方をされますが、あるいはイマージェント・パースペクティブといった創発的相互作用関係という言い方もしますが、技術と組織構造は、一方的な技術決定論、あるいは全く対極にあります組織選択論、オーガニゼーション・チョイスの議論、両極ではなくて相互作用なのだというものの見方が主流になってきている、というのが1つ①のレベルのレビューからわかったことです。

先ほども申し上げましたが、国際比較の結果、出てくる差異の原因、ここではナショナルカルチャーですが、その体系的な説明が実は必要になってきているだろうということです。裏を返してみると、先行研究であまりここがクリアになっているものがなかったような気が、私はしているわけです。

文化、文化というけれども文化とは何か、ということになります。これもいろいろレビューをさせていただきましたが、いろいろな定義があるのですが、最もよく利用されている定義、ホフステッドの研究がございます。1つの人間集団の成員を、他の集団の成員から区別することができる人間心理の集合的プログラミング。わかったようでわからない定義かもしれませんが、要は、考え

方の国ごとの特徴です。思考パターンの国ごとの違い、これが文化であるということです。

文化と制度の識別の必要性和書きましたが、これは先ほども申し上げましたが制度的なところの要素に注目する研究が非常に多いのですが、それで説明できない要因が出てきた時に文化ですと
いって、「逃げ」に使われることが非常に多いです。逃げではなくて、文化ということを主に据える研究がどこかでできないだろうか、と1つ考えた次第です。

研究の方法は、仮説検証型というよりも、テーマ的にそんなにないテーマですし、ある種の探索的な要素も含めながら、研究をさせていただく（シート10）。ケーススタディではなく、サーベイによる大量観察ということを書いています、ナショナルカルチャーというのは、非常に広範なデータが必要になります。これをケースでやるとすると、非常に難しいわけです。日本企業のホンダとイギリスのローバーと比較して、その結果でてきたものが国民文化の違いですということがいえるのかというと、なかなかそれで文化の差ということは難しいと思うのです。それは、経営戦略の差であるかもしれない。組織文化の違いかもしれません。ある程度、広範なエクステンシブなデータを集める必要があるだろうと考えたわけです。

分析のモデルですが（シート11）、右上の二重四角で囲みましたIT ユースというところ、これは情報技術システムの利用形態ということですが、この部分を説明したいわけです。これは2つのレベル、すなわち作業現場のレベルとマネジメントのレベル、それぞれで調べました。これに影響を与える要因が何かあるかなと考えました。

まず、Kind of IT とありますが、IT と言っても、いろいろなIT がありますから、IT の種類をコントロールする必要があると思うのです。例えば、非常に簡単な数値制御装置（NC）とCIM が一緒に入っていると、違うデータが出てきてしまうかもしれません。あるいはカッコに囲っていますインダストリー、オーガニゼーションと書いていますが、産業の違いによって、例えば化学産業と組み立ての産業では違いが出てくるでしょう。

組織レベルの差としては、組織規模の違い、つまり大規模な組織と中小企業ではやはり、IT の導入そのものに違いがあるかもしれません。どういうIT を入れているかということでも、違いが出てくるかもしれません。バッチサイズとか、イギリスですから組合の影響がかなり強いです。あと、さっきも言いました、サブカルチャーです。こういった要因をコントロールしなくてはならない、という枠組みを最初に立てたわけです。そして、ナショナルカルチャーというのは、先行研究から次元を抜き出そうと考えたわけです。

文化の次元のことと関係するのですが、ここで実はIT 利用の2つのパターンを定義しております（シート12）。なぜこの2つなのかといいますと、この2つが文化の影響ということに関して非常にセンシティブであるということが先行研究からわかるからなのです。なぜなら、文化の研究として先ほどホフステッドの名を挙げましたが、あるいはホールとかトロンペナールスとかいろいろな先行研究があるのです。そういう文化の次元構成についていろいろ検討した研究を分類してみると、ほとんどの研究におきまして、この2つの次元が共通に出てきているのです。これは文化の

違いに現れやすい。

1つは、統制志向、もう1つは個人志向ということです。この統制志向というのは、例えばホフステッドの研究ですと、不確実性の回避志向という言葉で現れてきています。個人志向というのは、俗な言葉で言うと集団主義－個人主義という違いです。それぞれの領域で、どういう違いがあるのかということを5個押さえました。

文化要因の差別化というところでは（シート13）、文化要因を差別化するために、プレファランス（選好）というレベルと、アクチュアル・プラクティス（現実）というレベルを分けて尋ねております。プレファランスのほうは、ナショナルカルチャーのいわば、代理変数というつもりです。それに対してアクチュアル・プラクティスは、実際に工場組織の中にどういう影響が具現化されているかということについて聞いております。調査方法につきましては、詳しいことは省略します（シート14）。かなりの数のデータが取れていますので、文化を論じることができるだろうということです。

では、分析結果はどうなったかといいますと、実はプレファランスのレベルでは（シート15）、上の2つは統制志向型利用です。情報のトップダウン型伝達志向は、日本の工場では非常に強いです。単純な職務設計、職務は非常に単純につくりましょうという志向が比較的強い。個人志向型の領域では、職務の転換志向が比較的強いです。ジョブ・ローテーションということです。ただ議論のあるところだと思いますが、選好レベルでは、非チーム志向が非常に強い。個人で対応しよう、ということです。

現実のレベルではどうなったかということ（シート16）、日本企業はイギリスの工場に比べて、トップダウン型の情報伝達が多い。そして、定性的情報に比べると量的な情報が非常に多いのです。日本の職務は曖昧だと一般的に言われるのですが、職務の単純化、標準化のレベルというのは、かなり高いという結果が出ています。ただ、個人志向型レベルの側面で見ますと、個人ごとのパスワード所有が少なかったり、作業員間の相互援助が多かったりしています。マネジャーのレベルでも、大体似たような傾向があるわけです（シート17）。

分析結果をまとめますと（シート18）、選好と現実の関係は、総じて、偏相関ですが、他の制度をコントロールしたうえで正の相関関係がみられました。したがって、ITと組織構造の関係を論じるうえで、文化の違いというのは重要な要因の1つだろうなということがわかるわけです。日本の工場というのは、統制志向型利用の程度が非常に高く、個人志向型利用の程度もやや高いくらいです。

それを図にまとめますとこういう感じになります（シート19）。実はこのナショナルカルチャーが組織に与える影響とか、ナショナルカルチャーがITデザインに与える影響というのは、先行研究としてはあったのです。

私は、創発的相互作用関係の中でナショナルカルチャーがどういう役割を果たすのかということ、を、検討しています。CIUというのは、統制志向型利用という意味です。これが非常に効いてくる

だろうということです。

今後、私がどういう研究をしたいかということ、ここで結びつけます（シート20）。ITのところでもちょっと出てくるのですが、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）の議論です。これは、いわゆる「グローバル・スタンダード」論なのですが、このグローバル・スタンダード論の影響は、昨今の人事マネジメントの議論にも非常に色濃く反映されているのではないのでしょうか。1つは、人材育成の議論、もう1つは戦略的人的資源管理の議論です。

ここから先は非常に雑駁な報告になりますので、ご容赦願います（シート21）。今、日本の各大学で、社会人の再教育が行われつつありますが、日本企業の伝統的な教育訓練制度はOJTといわれたのですが、各職場で上司が部下をいちいち指導する。たいしたノウハウもなしに指導するというをやっていたのですが、次第にOJTだけではだめだという認識が広がってきました。off-JTも加えた形で、その一環としてビジネススクールというのが注目されているのかなということです。言葉を変えますと、次第にビジネスの現場でも、より客観的な知識が必要と考えられるようになってきたのではないかと思います。ビジネスだけではなく、ロースクールとかアカウンティングスクール、いわゆる専門職に対して社会的関心が出てきたことは注目に値すると考えられます。

それも、そもそもアメリカに倣っているところが非常に大きいと思うのです。ただ、私の問題意識は、日本で開設されているビジネススクールのカリキュラムを見ますと、大体において非常に当然ですが、アメリカを意識しています。どの領域でもアメリカの標準テキストを念頭におきながら議論されている。本当にそれでいいのかなというのが、私の1つの問題提起です。

最後に書いたのですが、日本企業からの派遣MBA制度。日本企業ではせっかくMBAを取得しても、その後退職するものが多い。これは金雅美さんの非常に貴重なご研究です。これはある意味当たり前です。と言いますのも、エンプロイヤビリティを高めるということで、社会人の多くはMBAスクールに行くのです。それで他の職場でも役に立つような知識を身につけると、辞めていく人がどんどん増える。日本企業の人事担当者は、それで頭を痛めているということらしいです。ある種当たり前のことかもしれません。

もう1つ、人事労務管理から人的資源管理へということが盛んに言われています（シート22）。パーソネル・マネジメントというところからヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）、あるいはストラテジック・ヒューマン・リソース・マネジメント（SHRM）というところへ移行しつつあるといわれているのです。そこでキーワードの変化を見ますと、かつては「労使関係」ということが非常に重要なキーワードだったのです。それが最近、HRMのテキストを見ますと、「戦略」ということが非常に言葉としてたくさん出てくる。ただ、日本の学会でも、日本労務学会は日本人的資源管理学会と名称を変えるかどうかという議論がなされているのですが、まだ変わっておりません。

日本の企業でも、「人事部」という呼称に変えてヒューマン・リソース部に変えるところが出て

きました。具体的にどこが違うかというと、ここは駆け足になりますが、パーソネル・マネジメントとパラダイムは違う（シート23）。特に注目していただきたいのは、この表の1番最後の行です。HRM、SHRMは持続的競争優位の源泉となるヒューマン・リソース。それに対して、パーソネル・マネジメントは、市場で調達可能な代替性のある労働力商品。これを見て、あれっと思われる方も多いのではと思うのですが、日本企業は持続的競争優位の源泉となるヒューマン・リソースということなど、当の昔からわかっていたことです。アメリカの企業は、今頃ようやくそれに気づいたということになるのかもしれませんが。

人本主義という言葉は、昔からありました。今、日本でもHRMということが盛んに言われつつあるのですが、本当にそれでいいのか。むしろ逆です。表の左側の、市場で調達可能な代替性のある労働力商品。これがアメリカではパーソネル・マネジメントだったのですが、日本ではエンプロイアビリティを高めるということで、どこか違う企業へ飛び移ったりということで、左に来てしまっているのではないかと、いう気すらするわけです。論理的にちょっとおかしいのです。

最後に一言だけ（シート24）。「人材を活かす経営戦略」ということで、私は文化ということをやっとやっていたので、日本の社会文化的背景を考慮したような経営戦略が必要になってくるだろう、ということを申し上げたいと思います。アメリカのHRM、あるいはSHRMの議論は、80年代に日本的経営ということで、盛んに注目された。それがいわば、形を変えて再来したようなことに過ぎないのではないかと、いう気がするのです。かつては、日本企業は「3種の神器」ということが言われたのですが、今はそういうことは言われなくなっています。アメリカでは、日本企業の生産性がダウンしたのと同時に、熱が冷めてしまったので、日本的経営というのは死語になりつつあるのです。本当に日本企業はだめになってしまったのでしょうか、ということをもう1度考える必要があると思います。

従いまして、日本的文脈を考えた上で、SHRM論、あるいは経営戦略論も考える必要がある。特に人の問題、人事の問題というのは、一番文化という要因が絡んでくることでして、スタンダードで統一するというのは一番やりにくい領域です。人事マネジメントの領域でも、ユニバーサルなものを求めようという動きがあります。もうちょっとローカルなところも重視した上で、考えていく必要があるのではないかと、いうことを、最後に問題提起させていただきたいと思います。以上で報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

（藤田）上林先生、どうもありがとうございました。

今の上林先生のお話の最後でも持続的競争優位の源泉となるHRMという話題が出ました。我田引水というところもございしますが、私もリソース・ベーストという言葉に興味がありますので、その辺がある意味では人事と戦略ということを結びつける1つのきっかけになるのではないかと考えています。これはパネルの時に、いろいろご意見も伺いたいと思います。

主要参考文献

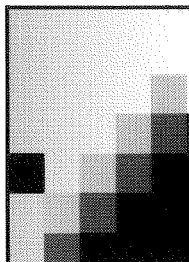
奥林康司・上林憲雄ほか（1993）『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂。

上林憲雄（1999）『異文化の情報技術システム』千倉書房。

N. Kambayashi (2003), *Cultural Influences on IT Use*, Palgrave Macmillan.

金雅美（2002）『派遣 MBA の退職』学文社。

岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。



グローバル化と日本の人事マネジメント

神戸大学大学院経営学研究科
上林 憲雄

1

シート 1

報告の概要

- 報告者のこれまでの研究の概略
 1. 柔構造組織研究プロジェクト
 2. 技術(IT)利用の日英比較研究 ◎
- 今後の研究課題
 3. ビジネス人材育成のための経営教育
 4. 人事労務管理から(戦略的)人的資源管理へ
- 「経営戦略と人事マネジメント」への含意

2

シート 2

結論

- 日本企業の“グローバル化”
 - …まだ間雲に「アメリカン・システム」を導入しようとしている模索段階。日本的特性を活かすシステム構築の必要性。
- 人事マネジメントの領域も同じく…
- 日本の社会文化特性を考慮した戦略が必要

3

シート 3

柔構造組織研究プロジェクト(1)

- 1994年 日本の製造大企業における組織構造(作業組織, マネジメント組織)と労働システムの実態調査。
- 技術システムの発達(IT化)を基礎。
- 786社に郵送, 183社から回答(18. 3%)。
- 実証結果: チーム型作業組織 & フラットな管理組織 → 「柔構造組織」。

4

シート 4

柔構造組織研究プロジェクト(2)

機械的+フラット型 1. 1%	チーム型+フラット型 25. 7%
機械的+階層的 6. 1%	チーム型+階層的 67. 1%

5

シート 5

柔構造組織研究プロジェクト(3)

- 「新世代の日本的経営」?
- 国際比較は可能か?
 - …比較の結果生じる差異の原因を体系的に説明できる分析枠組みが必要。
- 技術と組織・労働の研究の発展動向
 - …「決定論」からの離脱, 主観性の重視。

6

シート 6

日英比較研究(1)

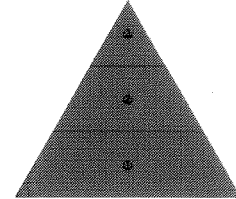
- 研究の目的: 技術は文化を超えた普遍性を持ちうるか。
- ↓
- 文化(NC)は情報技術システム(IT)の利用形態に影響を与えうるか。与えらとすれば、いかなる組織的メカニズムを通じてその影響が具現化するか。

7

シート 7

日英比較(2): 先行研究のレビュー

- 次の3段階で整理
- ① 技術(IT)と組織構造の関係
- ② 「ITと組織」の国際比較
- ③ NCとIT, 組織のかかわりについて



8

シート 8

日英比較(3) 先行研究のレビュー

- process-oriented model; non-linear model; emergent perspective... 相互作用関係の重視。
- 国際比較の結果生じうる原因(NC)の体系的説明の必要性。
- NCの定義... expression of social reality; mental programming; software of mind → 「1つの人間集団の成員を他の集団の成員から区別することができる人間心理の集合的プログラミング」
- 文化(culture)と制度(institution)の識別の必要性。

9

シート 9

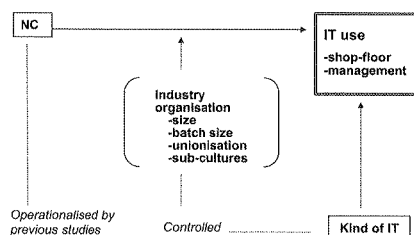
研究方法

- 仮説検証型研究よりも事実発見・探索型研究
- ケース・スタディでなくサーベイによる大量観察(← NC: 広範なデータが必要)

10

シート 10

分析モデル



11

シート 11

IT利用の2パターン

- 統制志向型利用(control-oriented IT use)
重要情報の上位集中, トップダウン型の情報フロー, 単純な職務設計
- 個人志向型利用(individual-oriented IT use)
個人単位の情報伝達, チームの採用(逆尺度), 固定式職務への従事

12

シート 12

「文化」要因の差別化

- 「選好」(preference)と「現実」(actual practices)の区別
- 「選好」・・・NCによる影響を直接的に反映。NCの代理変数。サブ・カルチャー(組織文化)との識別の必要性。
- 「現実」・・・実際に、工場組織のなかでその影響がどのように具現化しているか。

13

シート13

調査方法

- イギリス工場(N=199)と日本工場(N=1226)にアンケート送付。
- 回収率 39.8%
- 産業別・規模別に比較
- 質問項目ほか詳細・・・上林(1999), Kambayashi(2003)を参照。

14

シート14

分析結果(選好レベル)

- 日本工場は、イギリス工場に比べて
 - ・情報のトップダウン型伝達志向が強い
 - ・単純な職務設計志向が強い
 - ・職務の転換志向が強い
 - ・作業の個人化志向(非チーム志向)が強い(?)

15

シート15

分析結果(現実レベル:現場作業者)

- 日本企業はイギリス工場に比べて
 - ・トップダウン型の情報伝達が多い
 - ・質的情報に比べ量的情報の伝達が多い
 - ・職務の単純化・標準化のレベルが高い
 - ・個人ごとのパスワード所有が少ない
 - ・作業員間の相互援助が多い

16

シート16

分析結果(現実レベル:マネジャー)

- 日本企業はイギリス企業に比べて
 - ・戦略情報へのアクセスが困難
 - ・部下への指示伝達の頻度が高い
 - ・自らの役割をトップと現場との連結機能と考える傾向が強い
 - ・チーム、グループで活動する傾向が強い

17

シート17

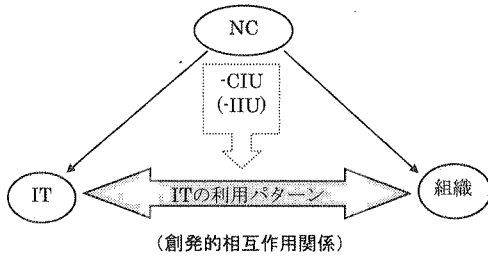
分析結果

- 選好と現実の関係・・・総じて正の相関関係(他の制度的諸要因をコントロールして)
- 帰結:ITと組織構造との関係を論じるうえで、NCは重要な要因の1つ。
- 日本工場・・・統制志向型利用の程度が非常に高く、個人志向型利用の程度がやや低い。

18

シート18

分析結果



19

シート19

考察・今後の課題

- BPR論等・・・「グローバル・スタンダード」論
- グローバル・スタンダード論の影響が昨今の人事マネジメントの議論にも色濃く反映されている。その例示として・・・
 - ①人材育成システム
 - ②戦略的人的資源管理(SHRM)論

20

シート20

経営教育の場としての大学

- OJTからOff-JTへ?
- 専門職(プロフェッショナル)への社会的関心の増大。
- グローバル(アメリカン?)スタンダード論が経営教育の場にも。各大学のビジネススクールの現状はほぼアメリカ方式の「移入」。
- 従業員のエンプロイアビリティを高める?
- 日本企業からの派遣MBA制度・・・その後、退職する者が多い(金, 2002)。

21

シート21

人事労務管理から人的資源管理へ

- PM→HRM→SHRMへと移行?
- キーワードの変化:「労使関係」→「戦略」(経営戦略との密接なつながり)
- 日本企業では?
- 日本の学界では?

22

シート22

PMとHRM/SHRM (岩出, 2002)

PM	HRM/SHRM
コスト・労働力としての生産要素としてのヒト	価値ある経営資源、教育訓練・能力開発の重視
労働者の労働力面に重きを置いた施策	労働者の労働意思面に重きを置いた施策
人事労務方針に即した制度設計	競争戦略に整合した制度設計
市場で調達可能な代替性のある労働力商品	持続的競争優位の源泉となるHR

23

シート23

「人材を活かす経営戦略」

- 日本の社会文化的背景を考慮した経営戦略の必要性
- アメリカの[S]HRM論・・・80年代の「日本的経営」論が形を変えて再来したに過ぎない?
- 日本の[S]HRM論・・・日本の文脈を考えようとしているか? アメリカ式の移入でないか?

24

シート24

3. 組織戦略と R&D 成果：

— 内外コラボレーション戦略を中心として —

慶應義塾大学大学院教授 浅川 和宏

(藤田) それでは引き続きまして、慶應義塾大学大学院の浅川先生に「組織戦略と R&D 成果」ということで、ご報告いただきたく思います。浅川先生のご経歴もプログラムにあるとおりです。浅川先生は非常にグローバルにご活躍でございまして、ホームページを検索していただきますとわかりますが、日本よりも海外のジャーナルに多数業績を発表されています。昨年は、日経から『グローバル経営入門』という本を出されました。これは入門という名前にはなっておりますが、こういう言い方をすると営業妨害になるかもしれませんが、かなりレベルの高い内容になっております。特に研究者の方がいろいろとこの分野の先行研究をサーベイするには、便利な本だと見させていただいております。それでは浅川先生、よろしくお願いします。

(浅川) ご紹介いただきました慶應義塾大学の浅川でございます。よろしくお願いします。私は、特に組織戦略という分野を研究しております。その視点から研究開発論、あるいは特に国境を越えた研究開発活動ないし、イノベーション活動ということを研究しております。

今日はその中で、特に研究開発のマネジメントというものに関する、最近行ってまいりました私どもの調査を紹介させていただきながら、今回のトピックであります人材を生かす経営戦略という話にもっていきたいと思っています。私も人事マネジメントないし、人的資源管理の専門家では全くございませんものですから、研究開発マネジメントに関する考察を通じて、研究開発に関する人材の活用という視点を改めて焦点をあてることによって、考えていきたいと思っています。

報告の要旨でございしますが、最初に申し上げましたように最近行いました製薬企業へのサーベイをベースに、特に内外コラボレーションすなわち、研究開発活動における自前における研究開発努力のみならず、外部とのアライアンス、大学との共同研究、ベンチャー企業とのコラボレーション等々、外的なアライアンスが非常に重要になってきてまいりますが、そういう活動ないし、社内における研究開発活動についての調査を要約したものをご紹介します。

研究所レベルにおける調査とともに、研究者個人レベルにおける調査も併せて実行しておりますので、その違いにも焦点をあてながら研究者のマネジメントの重要性ということに触れてみたいと思います。

最後に主に前半の話が、製薬企業の実証のデータを元にしたご報告になりますが、それ以外の応用の可能性についても触れてみたいと思います。なぜかと申しますと、やはり R&D 戦略ということからしますと、自前主義の限界、テクノロジーのイノベーションが進むと、自前における研究開発努力では賄いきれないということで、各業界とも外部依存ということが非常に重要になる。しかしながら、外部依存を進めるということはどういうことかということ、自前主義がおろそかになるということではまずいのです。

自前の研究者を削減し、外部のリソースに依存する。そうなりますと、今度はどういう状況が起こってくるかということ、自前の研究開発能力がなくなってしまう。人的資源的に言いますと、研究者の研究開発能力は低下するのです。そうしますと外部の極めて重要な最先端の技術、知識に対する吸収評価能力が劣るわけです。そうしますとせっかくの技術も活用できなくなってしまう、という問題がでできます。仮に、外的な技術を活用したとしても、これを実際に商業化に結びつけることが非常にできない。これが死の谷と言われているものであります。せっかくの技術、サイエンスがコモディティ化につながらない、という大きな問題を抱えている。これは製薬企業のみならず、多くの産業における研究開発戦略における大きな問題となるのです。そういう問題を見ながら、特に R&D の人材活用というものについて、どのようなアプローチが望ましいのかということについても、私なりの考えを述べさせていただきたいと思います。

まず第 1 部として、製薬企業における実態調査を簡単にご紹介させていただきます。いくつかの調査をやっておりますが、国内製薬企業 20 社を対象に行った実態調査。日本企業 30 社、欧米企業 30 社を対象に、これはラボ、研究所単位の研究でございます。そういう調査を行っております。さらに、最近では国内製薬企業 8 社における研究者 128 人を対象に行なった実態調査です。こういうものを取り上げながら、エッセンスをお伝えしたいと思います。したがって、1 つの研究に対する緻密な議論をここで展開するということではございませんで、適宜、私が過去の調査で重要ではないかと感じたことを拾ってきまして、ここでご報告させていただきたいというアプローチでございます。

まず、国内製薬企業 20 社を対象にした調査に関するのですが、対外的なコラボレーションの目的はいったい何だろうか。これは当たり前のようなことですが、最新の技術を確認したい。新薬の候補物質を獲得したい。最新のテクノロジーを導入したい。自社の弱みを補完したい。基礎適正化を期待したい。ターゲットの発見等々ということが、特に基礎研究の目的として挙がっております。

また、ディベロップメント、この場合は臨床開発の分野ですが、自社の弱みを補完したい。自社の強みをさらに強化したい。こういうある意味、当たり前の結果でございます。表にするとこういうことになります。(シート 5)

また、R&D のコラボレーション、外的なアライアンスを考えますと、当然重要になってくる問題として、パートナーの選定ということがあります。誰と組むのか、どこに外部依存するのかとい

う問題であります、この選定基準というのは、非常に重要な戦略的な問題であります。基礎研究に関していいますと、能力の高い相手と組む。技術を持っている相手と組む。ノウハウのある相手と組む、等々でございます。新規化合物質を持っているところ、あるいは相互補完性がある。あるいは技術が差別化できるところという、これもまた当たり前のポイントが高かったわけでございます。臨床開発に関しても、能力の高さ、ノウハウ等が筆頭に上がってくるということでございます。(シート6)

ちなみに研究ですと、日本の製薬企業の場合ですが、これから組みたいところはどういうところか。基礎研究の場合は、アメリカ、カナダ等の研究機関、あるいはアメリカ、カナダのテクノロジー情報系ベンチャーというのが非常に多いわけです。それに対して臨床開発の場合は、逆に欧米、欧州の製薬企業、アメリカ、カナダのCROと組んでみたいという答えがありました。

ところで、研究開発における外的コラボレーション、提携のパートナーを選ぶ際に、どのような課題があるでしょうか。我々が調査した結果、次のようなことが判明しました。(シート7) 先ず、パートナーを選ぶ際に、絶対的な基準というものが非常に前面に出てくる場合が多いということです。絶対的基準というのはどういうことかという、いわゆるこちらサイドからどのようなパートナーと組みたいかという絶対基準なわけです。それに対して相対基準というのは、相手側の関心、やはり分相応のパートナーということがございまして、やはりこちらが高望みをしても結果的には、相手の関心を得られないということでございます。

従いまして、相手のレベルがどのくらい高いかという基準とともに、相手側が当方にどのくらいの関心レベルを抱いているか。その双方の基準でパートナーをより現実的に選ぶ必要があるということが言えると思います。しかしながら、そう申し上げますと、いかにも妥協しなさいというようなニュアンスが非常に強いと誤解されるかと思います。しかしながら、赤い字で書いてございますように、社外に広いネットワークを持つ研究員を自社に抱えていて、その個々の研究員の対外的な交流を外的なコラボレーションとして個人レベルにおける学会での活動、あるいは外部の大学における共同作業、研究という形でその研究員個人のレピュテーション、クリエイティビティを上げることによって、その研究員の属している企業に対する関心を上げることができるということが、繰り返し指摘されておりました。

それからもう1つ言えるのですが、のれんのみで判断せず、日本企業にふさわしい企業を選定するために、目利きが有効である。これは特に海外のパートナーを選ぶ場合に、どうしても遠い相手ですので、海外現地の大学のどこと組もうか。あるいは海外のベンチャー企業。どこと組もうかといった場合に、やはりのれん、レピュテーションというものがあります。非常に著名な大学、著名な研究所、著名なベンチャー企業というものに目が向きがちですが、またここでも内外の人的資源というものの、非常に重要な目利きというものがございまして、それは現地でベンチャー企業として活躍した方々を外部の目利きとして契約する。あるいは社内にそういう人たちを育成する。あるいは外部から採用することにより、現地スペシフィックな情報を入手することにより、単なるのれん

で外部のパートナーを選ぶということを避けることができると言われております。個人レベルの交流の大切さ、現実問題として大学、研究機関との研究員レベルのコラボレーションが非常に活発であるということが、ここでもわかるわけです。さらに、交流を進めることが必要ではないかと思えます。

さて、今まで外部とのコラボレーションに関する動向をご報告申し上げましたが、それと同時に社内における知識の共有活用というものの問題が出てまいります。外部から重要なナレッジというものを獲得するということは、それ自体非常に重要なことではございます。それが社内で共有し、活用されて始めて意味が出てくるということがございます。ところが滞ってしまって、せっかく取り込んだナレッジ、技術というものが社内で有効に活用されないということであれば、企業活動としての R&D 戦略の意味がないわけです。もちろん、慈善事業として企業が大学を経営し、そこでサイエンスを追求しているということであれば、それでかまいません。しかし、いわゆる企業における R&D 戦略の最終目的が企業としての価値創造、コモディティ化までつなげるということであれば、当然、社内におけるナレッジの共有活用というものを、真剣に考えないといけないということが出てまいります。しかしながら、我々の調査によれば、多くの段階の障害が浮き上がってまいりました。(シート 8)

まず最初に、認知的な障害と言われるものですが、これはコグニティブなバリアとよんでおります。そもそも外部で取り込んだ知識、技術というものがどれ位優れたものですら認知できない。すなわち、素晴らしい技術であるにもかかわらず、本当にどのくらい素晴らしいのか、ということすら自覚できないということが非常に多い障害であります。

第 2 に社会政治的障害、ソシオポリティカルなバリアと我々はよんでおりますが、仮に、外部のナレッジに対して適切な評価を加えたとしても、すなわち NIH シンドロームに代表されるような外部の技術、知識に対する反発というものから出てくる障害—反発です。自分たちの自前技術ではないから、活用しないという非常に反発が強い場合があります。

3 番目の障害として、制度体制的な障害、これはインスティテューショナルなバリアと呼んでいますが、仮にそういう反発もクリアし、わが社で技術を活用しようと思っても、今度は法的、制度的、機構的、文化的等々、様々な障害があり、活用できない場合がございます。

そのようなことを考えますと、課題としては社内における技術、知識の共有活用の際に、社内における人材マネジメントが非常に重要であるということが、改めて明らかになってくるわけです。すなわち、外部のナレッジを適切に評価するナレッジのセンサーとしての個人をいかに育成し、配置するか。その上で、個人の属するチームであるとか、部門に外部のナレッジが非常に重要であり、わが社にこういう形で応用適応された場合に、これだけの効果があるということをチームの反発を取り壊すような説得をしていく人物、社内のナレッジブローカーが非常に重要になってくるということが言えるのではないかと思います。

研究所についてですが、R&D の拠点を見ますと、いろいろと創造型、活用型という分類がある

のですが、創造型というのは、非常にクリエイティブな研究所のことです。それに対して活用型というのは、他の研究拠点の技術を積極的に導入して、活用する拠点です。これも R&D 本部の認識と各研究所側の認識にギャップがあるということがわかりました。すなわち R&D 本部の認識としては、自社の拠点の約 6 割が活用型ではないかと。それに対して各研究所自身でいいますと、我々はかなり創造型の活動をやっているということで、認識にかなりギャップがあるということがわかってまいりました。(シート 9)

しかしながら、本社指導で決定しているという実態がここに出てまいります。すなわち、各研究拠点の約 4 割が自らのラボが以前に比べてより創造型になったと回答しているに関わらず、本社は依然コントロール下に彼らを置いている。そこに研究員の不満というものが、かなり顕著に現れております。

海外においても同じことが言えます。海外研究開発の本部というものは、海外の研究開発の拠点に関して今後ますます重要になると認識しているものの、拠点のこれ以上の拡大には慎重で、むしろ現存する拠点をさらに戦略的に統合する方向というものを思考しているということがいえます。ここで海外の研究開発スタッフの HRM の問題が出てきます。海外で最先端の活動をやってほしいと非常にエンカレッジされていつつも、今後、よりコーポレートの意向にそう形で活動を統合していこうという思考、これがありますと海外における研究開発スタッフとの軋轢が出てくるだろう。(シート 10)

センターエクセレンスの考え方というものがございまして、これは実は各研究開発拠点にそれぞれ、固有の役割を付与するという考え方です。各拠点がそれぞれの差別化された形での専門性を与え、その専門化した活動を行うということですが、実際には採用されていない企業が圧倒的に多いです。その理由というのは、様々な問題があるのですが、なかなかその拠点に見合うような人材を確保することが、非常に難しいということがございます。多くの理由がございまして、今日の人材のマネジメントということとの関わりで言いますと、そういうことです。

課題としては、複数拠点の人材をバーチャルに結合したバーチャル型センターオブエクセレンスが推進されていくという方向が見られます。すなわち、1 拠点にカリスマ的人物、ノーベル賞受賞者のようなカリスマ的人物を採用し、その人物に依拠したセンターオブエクセレンスを置くのではなく、複数拠点にまたがり、複数の専門家が複数拠点で同じコミュニティ、専門化コミュニティを構成するという方向性に向かっているということがわかりました。(シート 11)

対外 R&D 提携の正解の貢献に対しては、全般的に 6 割以上の企業が肯定的な回答をしています。これは自己認識をしているということです。(シート 12)

社内交流の R&D 成果への貢献ということに関して言いますと、確かに研究所が社内他部門との共同プロジェクトであるとか、人的訪問などを通じて、知識の共有を図ることが非常に評価されております。実際に研究開発部門は、本部ないし他の研究開発セクションとの社内のコラボレーションが最も盛んです。しかしながら、非常に大きなポイントはマーケティング、セールスと

の交流が最も少ないわけです。実際に評価も販売、マーケティング部門からの情報がR&Dに大きく貢献したかということになると、その評価は極めて低いわけです。(シート13)

しかしながら、同様の調査を海外企業とのインタビューで行いますと、R&D部門が販売ないし、マーケティング部門との交流を行うということが、いかにR&D成果に大きな影響を与えるかという回答が来ております。また、後ほどご紹介します我々の別の、個人レベルにおける分析でも、このことが確認されています。すなわち、R&D活動がその他の部門、特にマーケティングであるとか、顧客に近いところ、営業部門とのコラボレーションというものが、R&Dの成果にいかに重要な効果を表すか、ということが改めてここで認識を新たにする必要がある。

これは、先ほど申しました死の谷という、研究開発成果がいかに商業化、実用化というものに転化しないことに関係しています。これは先進国でも米国、パブリケーションの比率は米国についてサイエンティフィックなパブリケーションは、先進国では日本は第2位です。ところが、いわゆるサイエンスリンケージといわれているサイエンスからパブリケーションからパテントにつながるアメリカ、ドイツ、フランス、イギリスそして日本ということでリンケージが低いわけです。さらにいえば、そのコマーシャライゼーションへの転化というものは、極めて非効率です。日本におけるR&D戦略、この一番大きな問題の1つは、いかにR&Dの非効率性を克服するかということですが、この大きな問題はここにあるといえるのではないのでしょうか。

さて次の調査ですが、これは別の調査でラボレベルに実証調査、日本の企業のラボ30ヶ所、欧米のラボ30ヶ所を対象に行なった実証結果です。細かいことは、時間の関係で割愛させていただきますが、何がわかったかということだけ申し上げます。大学などとの外部コラボレーション、社内の知識交流、人的交流、ともにラボのR&D成果にかなり大きな貢献をしているということがわかった。これも例えば基礎研究成果、特許、臨床、それぞれに与える影響ということで、この場合は対外的なコラボレーションで大学とのコラボレーション、外部との非公式な人的交流、他の機関企業とのコラボレーションということで見ますと、大学とのコラボレーションは特に上流の部分、基礎研究、特許、こういうところに大きな影響を及ぼしているということがわかります。

また、外部との非公式な交流、これは弱いのですが10%レベルですが、外部との非公式な交流が臨床に影響を及ぼしている。同じような形で、対内レベルの影響ということにしますと、やはりこれは社内の知識の交流、社内の人的交流は特に臨床ないし、基礎研究レベルにおいて貢献をしている。(シート14)

ところが同じような調査を研究者レベルで行ないますと、細かい方法論は時間がございませんので省略させていただきますが、大学との外部コラボレーションが直ちに個人の研究成果につながるわけではない、ということがわかりました。個人の属するチームの外的ナレッジに対するオープンさというのが、非常に重要である。個々人がいかに大学とコラボレーションをしたり、外部のベンチャー企業と共同研究をしたからといって、その個人の属するチームが、外部のナレッジに対してオープンな雰囲気でなかったら意味がないということです。この辺が企業におけるR&Dの研究者

の成果ということからすると、非常に重要ではないでしょうか。R&D の人材管理において、その個々の研究者の属するチームというものが、NIH シンドロームを持たないということが重要だということがいえると思います。(シート15)

また、大学などとの外部コラボレーションと社内の各部門とのコラボレーションとのバランスが非常に重要だ。例えば、大学と学会とのコラボレーションが、個人が直ちに個人の研究成果に結びつくという保証はございませんが、ただ、社内の各部門とのコラボレーションというものを介することによって、研究成果が上がる。これはどういうことかといいますと、個々の研究者は企業内の研究者です。ですから、外部の大学とばかりコラボレーションして、私は研究者だけど企業内研究者であることを忘れて、企業内の他の部門との交流、その内部的な情報を全く無視したとしたら、その人はやはり企業内の研究者としては成果が上がらないということがいえるわけです。

研究者の人材戦略ということについて、非常に重要な示唆を与えると考えます。パートナーシップ、ネットワークを持つ研究者が重要である。内部的にも社内的に、知識を広く移転するナレッジセンサー、ナレッジブローカーが重要である。(シート17) 研究所の役割というのは、本社が考えているのと、研究所側の考えている役割は違います。その辺を注目しましょう。(シート19) センターオブエクセレンスに関しては、早い段階でITを使ったバーチャルなコミュニケーションづくりを活性化しましょう。(シート20)

社内交流については、特に R&D 部門以外の事業部門との社内交流が、非常に重要ではないでしょうか。特に研究者個人の研究成果については、外部の大学などとのコラボレーションだけでは、必ずしも個人の研究成果にはつながらず、個人の属するチームの外部ナレッジに対するオープンな雰囲気が、いかに重要であるかということが言えるのではないかと思います。(シート21)

また、大学などとの外部コラボレーションと社内の内部コラボレーションは、企業内研究者にとっての不可欠な車の両輪であると考えられるのではないのでしょうか。その両者のバランスというものが、非常に重要であると考えられます。(シート22)

以上が製薬企業における R&D の戦略と人材マネジメントの話ですが、実際に製薬企業を超えた話として、R&D の外部依存というのは極めて重要な流れになっています。ジョンソン&ジョンソン、これは200の医療会社の集合体で、ベンチャー投資部門がそれを評価し、投資している。デルなどはほとんど、戦略パートナーに R&D をテコのように依存している。三菱化学もあれだけ基礎科学に定評のあった会社が、2000年を境に外部依存に切り替えた。山之内は、2002年に英国研究所を閉鎖した。中堅企業、杏林製薬はリード化合物を外部依存に切り替えた。R&D の効率化をした。

製薬ではございませんが、3M も自前主義を撤廃した。富士写真フイルムも同じように R&D の自前型といわれていますが、これを撤廃の方向にいった。ソーセイのようなバイオベンチャーは、自社で研究所を持たない R&D 戦略をとった。まだ、メルクであるとか、エーザイ、特に自社でそのアプローチが強いという会社がございますが、流れとしては R&D の外部依存というものが非常に強い。(シート24)

かといって、R&D を外部依存したからと言って、社内の R&D 体制を軽視していいかというと、全くそうではありません。やはり、R&D の人材獲得による外部知識獲得ということが、これからも相変わらず重要になっていく。研究者はリストラしない。増員をする。知識流出の回避、各業界、松下、キャノン、自動車、異業種からどんどん研究者を獲得しています。(シート25)

サムソン、これは国は違いますが、毎年1,000人採用計画、非常に徹底した採用政策をしています。R&D の人材を事業にリンクする。これはただ単に、R&D の人材を積極的に採るだけでなく、先ほども出てまいりましたように日本の企業の場合には、R&D とそれ以外の部門とのコラボレーションが非常に軽視されているということです。それが R&D の非効率性をもたらす大きな要因になっていると考えられると思います。特にこの死の谷を克服する試みとして、日立、NEC、IBM、等々多くの会社で研究員と営業、他の部門とのコラボレーションというものを積極的に推進しています。時間がないので、この辺りの事例についてはお話しすることが今できませんが、多くの流れがあります。(シート27)

結論です。研究員の内外コラボレーションを促進することが重要である。研究員の外的なコラボレーションは、社内の他部門との交流とあいまってこそ、成果を生むということがいえる。研究員個人の属するチームの、外部ナレッジへのオープンさが非常に R&D の成果を生む必要条件になっているのではないか。最後に R&D の外部依存戦略の成功のためには、R&D の人材の適切なマネジメントが非常に重要ではなかろうか、ということを最後に申し上げて、この報告を終わらせていただきたいと思います。(シート28)

ご清聴ありがとうございました。

(藤田) 浅川先生、どうもありがとうございました。先生のご報告の中で目利きという言葉が出てきましたが、これは私も個人的には非常にポイントになるのではないかと思います。後ほど、またパネルでの議論の時のキーワードとして挙げられればと思います。盛りだくさんな実態調査をご紹介いただきましたので、細かいところで具体的な事例にご興味があるむきもあるかと思いますが、そちらはパネルで具体的にご質問いただければと思います。

組織戦略とR&D成果： 内外コラボレーション戦略を中心として

慶應義塾大学
浅川和宏
第12回産研アカデミックフォーラム
早稲田大学産業経営研究所
2004年6月19日(土)

1

シート 1

報告要旨

- 2002-2003年にかけて行った日本(ないし海外)の製薬企業への質問紙調査ないしインタビュー調査を基に内外コラボレーションとR&D成果についての調査結果を要約
- 研究所(ラボ)レベルと研究者個人レベルで分析
- 人材を活かすR&D戦略について検討
- 製薬企業以外の応用可能性にも言及

2

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 2

第1部： 製薬企業における 実態調査

3

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 3

製薬産業における3つの調査

- ① 国内製薬企業20社を対象に2002年に行った実態調査(記述統計)
 - 浅川和宏、中村洋、大林厚臣と日本製薬工業協会との共同調査
- ② 日本の製薬企業30社、欧米製薬企業30社を対象に2002年に行った実態調査
 - 浅川和宏、中村洋による共同研究
- ③ 国内製薬企業8社における研究者128人を対象に2003年に行った実態調査
 - 浅川和宏、中村洋による共同研究

4

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 4

調査① 対外的コラボレーションの目的

- R:「最新情報・知識の獲得」「新薬候補物質の獲得」「最新テクノロジーの導入」「自社の弱みの保管」;「基礎的成果を期待」「ターゲットの発見」「開拓分野での学習」「授業料」など
- D(臨床開発):「自社の弱みを補完」「自社の強みをさらに強化」

5

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 5

対外的R&D提携相手の選定基準

- R:「能力の高さ」「テクノロジー」「ノウハウ」「新薬候補物質保有」;「相互補完性」「差別化できる技術」
- D(臨床開発):「能力の高さ」「ノウハウ」など

6

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 6

R&D提携相手選定の課題

- 絶対基準から相対基準へ
- 相手のレベル * 相手側の当方への関心レベル
 - 社外に広いネットワークをもつ研究員が必要
 - 研究員の対外的交流を促進
- のれんのみで判断せず、日本企業にふさわしい相手を選定するために「目利き」の有効活用
 - 社内にも「目利き」を育成あるいは採用の必要

7

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 7

社内での知識共有・活用の障害

- 外部獲得知識は社内でも共有・活用されてはじめて意味があるが、現実には社内R&D拠点間もしくは社内他部門との間の障害が存在
 - － 認知的障害
 - － 社会政治的障害
 - － 制度体制的障害
- 課題
 - － 社内における人材マネジメントが最大の重要課題（ナレッジ・ブローカーの育成と配置を促進）

8

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 8

研究所の役割

- R&D拠点の役割
 - － 「創造型」：全社的R&D能力向上に貢献するようなR&D成果を生み出す拠点
 - － 「活用型」：他のR&D拠点の能力・成果を積極的に導入・活用する拠点
- R&D本部の認識：
 - － 全拠点の約6割が「活用型」
- 各研究所自身の認識：
 - － 研究所内プロジェクトのうちの66%程度がどちらかといえば「創造型」
- 両者に認識のギャップあり

9

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 9

研究所の役割の変化と認識のずれ

- 各研究拠点の約4割が自らのラボが「以前に比べより創造型になった」と回答
 - － しかし本社は依然コントロール下に；研究員の不満に
- R&D本部は、海外R&D拠点に関し「今後ますます重要になる」と認識
- しかし拠点のこれ以上の拡大には慎重で、むしろ現存する拠点をさらに戦略的に統合する方向
 - － 海外R&DスタッフのHRMの問題。

10

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 10

センター・オブ・エクセレンスのあり方

- 採用していない企業の方が圧倒的に多い
- 採用：「リソースの集中化」「拠点周辺地域の優位性」「分野別のほうがラボをマネジメントしやすい」「特化してこそ意味がある」
- 不採用：「規模が小さい」「守備範囲を広めているため」「拠点の数が少ない」「状況により異なる対応をとる」「三極同時開発のため」「人材の確保」
- 課題：複数拠点の人材をバーチャルに結集した「バーチャルCOE」の推進
 - － カリスマ的人物に依拠したCOE（1拠点1CEO）
 - － 専門家チームを頼としたCOE（1拠点1CEO）
 - － 専門家チームがロケーションをまたがって機能するバーチャルCOE（複数拠点がバーチャルCEOを構成）

11

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 11

対外R&D提携のR&D成果への貢献

- すべての項目に関し、6割以上の企業が肯定的な回答（とくに「学術研究」「臨床開発」）
 - － 全体的研究開発力の向上に貢献
 - － 製品化に貢献
 - － 臨床開発に貢献
 - － 全臨床試験に貢献
 - － 特許取得に貢献
 - － 学術研究に貢献

12

慶應義塾大学 浅川和宏

シート 12

社内交流のR&D成果への貢献

- ・ 社内他部門との「共同プロジェクト」「人的訪問」などを通じ「知識の共有」を図る
- ・ 研究開発本部との交流が最も盛ん
- ・ マーケティング、MRとの交流がもっとも少ない
- ・ 社内交流はR&D成果に貢献(学術研究、特許取得、前臨床開発、臨床開発、製品化、全体的能力向上のすべての肯定的な回答をした企業は過半数);とくに「前臨床」と「全体的能力向上」
- ・ 一方、「販売」「マーケティング」部門からの情報がR&Dに大きく貢献した割合についての評価はきわめて低い(R&D本部)
- ・ 課題: 海外企業とのインタビューにおいては、「販売」「マーケティング」部門との交流がR&D成果に与える効果はより大きい。我々の実証研究(個人レベルの分析)でも、このことが確認された。

13

慶應義塾大学 浅川和宏

シート13

調査② ラボレベルでの実証結果

(順序ロジット回帰分析)

- ・ 大学などとの外部コラボレーションはラボのR&D成果に貢献
- ・ 社内との知識交流・人的交流はラボのR&D成果に貢献

出所: 浅川=中村(2004a)

14

慶應義塾大学 浅川和宏

シート14

調査③ 研究者レベルでの実証結果

(順序ロジット分析・共分散構造分析)

- ・ 大学などの外部コラボレーションが直ちに個人の研究成果につながるわけではない
- ・ 個人の属するチームの外部ナレッジに対するオープンさに左右される
- ・ 大学などとの外部コラボレーションと社内各部門とのコラボレーションとのバランスが重要

出所: 浅川=中村(2004b)

15

慶應義塾大学 浅川和宏

シート15

R&D人材戦略に関する総括

16

慶應義塾大学 浅川和宏

シート16

R&D提携相手の選定

- ・ 社外に広いネットワークをもつ研究員の重要性
- ・ 研究員の対外的交流を促進
- ・ 目利きの積極活用
- ・ 社内でも目利きを育成・採用

17

慶應義塾大学 浅川和宏

シート17

社内での知識共有・活用: 障害とその克服

- ・ 社内人材マネジメントの重要性
- ・ 認知的障害を克服する
 - － 対外的知識センサー人材の育成と活用
- ・ 社会・政治的障害を克服する
 - － 外部知識へのオープンさを促進するチームの雰囲気
 - － 社内知識ブローカー的人材の育成と活用
- ・ 制度・体制的障害を克服する
 - － 社内ナレッジ・マネジャーの育成と活用

18

慶應義塾大学 浅川和宏

シート18

研究所の役割と認識ギャップ

- 役割に関する本部側と研究所側との間の認識のずれ⇒研究所側スタッフの不満に
 - －研究所の役割の進化に注目する必要
 - －研究所の役割をより的確に評価する必要
 - －本部と研究所との人材交流を通じた情報交換
 - －本部と研究所との人材交流を通じた相互信頼

19

慶應義塾大学 浅川和宏

シート19

研究所をまたがった センター・オブ・エクセレンス

- 1拠点1専門分野の限界
- 専門家チームがロケーションをまたがってバーチャルにセンターを形成
- IT(形式知)とフェース・トゥー・フェース・ミーティング(暗黙知)を組み合わせたコミュニケーションの仕組みづくり
- 早い段階での共同成果をあげることが、各拠点の研究者の安心と自信につながる

20

慶應義塾大学 浅川和宏

シート20

社内交流のあり方

- R&D部門との社内交流の意義は高く評価されている
- しかしR&D部門以外の事業部門との社内交流(マーケティング、セールスなど)の効果は評価が低い
- しかし実はこれがR&D成果に大きく貢献。
- 研究員各自にこのことを再認識させること。

21

慶應義塾大学 浅川和宏

シート21

研究者個人の研究成果について

- 大学などの外部コラボレーションだけでは必ずしも個人の研究成果にはつながらず
- 個人の属するチームの外部ナレッジに対するオープンな雰囲気が大切
- 大学などとの外部コラボレーションと社内各部門との内部コラボレーションは企業内研究者にとって不可欠な車の両輪。バランスが肝心。

22

慶應義塾大学 浅川和宏

シート22

第2部: より広い文脈からの 解釈

23

慶應義塾大学 浅川和宏

シート23

R&D外部依存は時代の流れ

- 基礎研究は外部依存重視(R&DからA&Dへ)
 - － J&J(200社の集合体をベンチャー投資部門が評価)
 - － デル:戦略パートナーのR&D活用「テコの原理」
 - － 三菱化学(2000年に方針転換)
 - － 山之内製薬(2002年英国研究所閉鎖)
 - － 杏林製薬(リード化合物までは外部依存、化合物最適化に集中)
 - － 3M(マックナーニ氏、GE流でR&D自前主義の撤廃へ)
 - － 富士写真フイルム(R&D自前型からの転換も)
 - － ローム:自前主義の撤廃
 - － そーせい(バイオベンチャー):自社で研究所をもたない戦略
- 基礎研究は自前中心
 - － エーザイ
 - － メルク

24

慶應義塾大学 浅川和宏

シート24

R&D人材獲得による外部知識獲得

- 研究者はリストラせず、増員も(最近の日本企業の動向): 知識流出の回避
- 研究者・技術者の異業種からの中途採用増加
 - 松下: カメラ業界から(レンズ、光学)
 - キヤノン: デジタルTV
 - 自動車: エレクトロニクス
- フレックスタイム制や特許取得などの報酬制度の導入
 - 頭脳流出を阻止する必要性を認識

25

慶應義塾大学 浅川和宏

シート25

サムスングループのR&D人材獲得策

- 修士・博士修了者を毎年1000人採用計画(2002)
- 国籍は不問
- 国外へも自ら出向いて採用
- 人材発掘・育成プログラムに重点
- 海外R&D拠点を充実しそこで外国人を配置
- アジア各国で発掘した人材を韓国に留学させる
- 人材戦略社長団ワークショップの開催(系列企業社長対象)

26

慶應義塾大学 浅川和宏

シート26

R&D人材を事業にリンクし 「死の谷」を克服する試み

- 研究員の事業へのリンク
 - 中央研究所の業績評価軸に「顧客と会った頻度」(日立)
 - 研究室と事業部の兼任部員増大; 本社と研究所との距離の縮小(NEC)
 - 研究者がコンサルタント(日本IBM)
 - 「研究」と「プロジェクト」の2軸(三菱化学)
 - セールス・サイエンティスト; 「50%ポリシー」(エーザイ)

27

慶應義塾大学 浅川和宏

シート27

結語

- 研究所の研究員の対外的・対内的コラボレーションを促進する施策は研究所および研究員のR&D成果を促進する要因となる
- 外部ナレッジを獲得する研究員の対外的コラボレーションは、社内各事業・機能部門との交流があってこそ成果を生む
- 研究員の属するチームの外部ナレッジへのオープンさが肝心
- R&Dナレッジの外部依存戦略の成功のためにはR&D人材の適切なマネジメントが不可欠である

28

慶應義塾大学 浅川和宏

シート28

4. 人事マネジメントの今後の課題

東京経営者協会副会長

横河エンジニアリングサービス株式会社

代表取締役社長 赤石沢 寿彦

（藤田）ご報告の最後になりますが、横河エンジニアリングサービスの赤石沢社長に人事マネジメントの今後の課題、ということでご報告いただきたく思います。赤石沢社長の略歴に関しまして、パンフレットにございますので、詳細に関しては省略させていただきます。赤石沢社長は現在、東京経営者協会の副会長をお務めでございますが、東京経営者協会とは、実態としては、日本経団連と合併しましたが、旧日経連の実質的な中核組織、団体であったとご理解いただけたらいいかと思います。

今現在、東京経営者協会の人事・賃金委員会の委員長をお務めということでございまして、まさに人事マネジメントに関しては、第一人者という方でございます。戦略と人事ということに関して、お話いただけるかと思います。それでは、赤石沢社長、よろしくお願いします。

（赤石沢）ただ今ご紹介いただきました赤石沢でございます。本題に入る前に、若干ご挨拶させていただきます。我々現場にいる人間でございますので、非常に世の中が激変していることから、日頃大変悩んでおります。そして、いろいろな課題を持っておりまして、これをどうしたらいいのか、今悩んでいることをお話させていただきます。ぜひ皆さんからいろいろなお知恵を拝借して、先ほども上林先生がおっしゃっていましたが、日本型のいい経営システム、人事システムをつくっていきたいと考えております。

私は東京経営者協会の副会長という役職と、そこで32回くらい報告書を出していると思いますが、人事賃金委員会というのがあります。東京経営者協会というのは、今、ご紹介いただきましたとおり、元日経連でありまして、その中核になっていた団体でございます。2年前に日経連と経団連が合併、統合しましてその際に、東京経営者協会が独立したわけです。この東京経営者協会というのは、東京都における唯一の経済団体と位置付けております。日経連時代にやっていた人事労務、ある意味で、経営者としての専管団体のようなところがございますが、それは引き継いでおります。したがって、いわゆる人事労務の研究とか、各社と一緒にいろいろな指導、そういうことをやっている団体です。

前述した人事賃金委員会では先日、去年から今年にかけて、研究していたテーマが「従業員の活性化に向けた人材のマネジメントのあり方」です。先週総会がありまして、その場で報告して了承

され今、丁度それがパンフレットになって各社の人事の皆さんのところへお送りされているという状況であります。その辺の内容などについても、後ほど若干、ご説明できる時間がございましたら、説明をさせていただきたいと思います。

今日、与えられたテーマでございまして、私は「人事マネジメントの今後の課題」、というちょっと大きいタイトルで、果たして結論が出るのかどうかわかりませんが、お話をさせていただきたいと思います。

ちょっと遠くで見えないかも知れませんが、1つ目は経営を取り巻く現状認識です。人事、賃金委員会、これはどんなメンバーかという、35人くらいのメンバープラス事務局が14、5人おります。そのメンバーでこのタイトルを議論する時に、まず、現状認識を一緒にしようね、と言って出したアイテムです。後ほどご説明します。

2番目に経営における人事マネジメントの位置づけということですが、これは私のかかなり独善的な位置付けです。ちょっと反発もあるかも知れませんが。

3番目は、経営環境激変に対する経営の実態、これは主に人財面から述べさせていただきます。1つは、国内人件費の高コスト構造をどう見ているか。2点目は日本の労働人口がどう推移しているか。3点目は雇用形態、価値観の多様化をどうやっていくか。

4番目に、それらいろいろな課題に対する対処策として、1つは企業における人財活用の方をどうして行ったらいいのか。2点目は総額人件費の圧縮と人件費の変動をどう考えたらいいか。3点目が人財の活性化の方。これが今回の私のご報告の中身の要約です。

最後に私の繰言を、時間があつたら述べさせていただきたいと思っております。

経営を取り巻く現状認識、これはあまり説明する必要はありませんが、世界、国内、市場、行政社会経済政策、人というアイテムに分けて、皆で何があるだろうかということをもとめたものです。大きい黒点を書いたのは、特に人財面で大きい影響があるという意味です。

1つは、資本情報等のグローバル化です。他にIT等の技術革新と社会の情報化の進展です。国内では少子高齢化、この間1.295という出生率が発表されましたが、このままでいくと現在の1億2600万人の人口が100年後には半分以下になります。ものは考えようで、半分になったら国がすいて環境もよくなるのではないかという意見もあります。しかし、高齢化というものがついて回ります。ただ、減るのではなくて高齢者が増えて、少子化で若い人が減るという現状です。これは経営的に見たら、大きな問題なのではないか、という点です。

雇用不安と価値観、就労意識の多様化です。特に雇用形態が非常に多様化しています。これは、後ほどまたお話しさせていただきます。もう1つは若い人が就職してもすぐにやめてしまうという現象が、相変わらず大変な勢いです。もう1つは、中高齢者のリストラという不安です。この辺の問題が人財マネジメント上は、重要なアイテムになる。

市場でいいますと、一番下に書いてありますが、労使協調から株主重視と傾向が強くなってきております。これはアメリカスタンダードから来ていると思います。従来は、株主軽視でございし

て、社内だけ見て経営するということがありました。最近では外資、厚生年金連合会が株主としての権利でもっと儲けろということ、企業に言うてくる。利益優先という社会風潮というか、次第にそういう傾向が強まっているということです。

行政社会経済政策は、今、一番話題にのぼっている年金、介護保険、この辺の問題。人ですが、これは生き方、働き方の多様化です。従来の横並び意識から、個の主張、個の尊重ということ、他人と違うことがまだまだ、尊重されていなく、現在学校教育の場でもそういうことを、皆さん試行錯誤しているのではないかと思います。

私が個人的に思っている企業経営における人事マネジメントの位置付けですが、よく、人、物、金、最近では情報が、経営資源で重要だと言います。私は物、金、情報を人がコントロールするという意味で、並列的に並べてはいけません。常に人財マネジメントを行う立場では、人財を上に置いて全てのことを考えるべきであるということです。先日この話をしたらある人は、これに賛成なのだけど、人財というところはリーダー、いわばキーマンだけでいいのではないかと。そうでない人は、全部並列に並べていいのではないかと話をされていた方がおられますが、私はまだそこまで割り切っておりません。やはり人財は違う。なぜ違うかというと、生活している生きている人であり、意欲、感情、こういうものを持っている。最後には人が力を発揮すると思うのです。

よく世の中で、これはテレビだけの社会かもしれませんが、窓際族とかそういう言葉がありますが、経営の中においてそんなもったいないことはできません。給料を払って窓際においておくことはできませんというのが、今の企業の実態ではないのかなと思います。あれは、私はドラマの社会と思っています。

3番目ですが、経営環境激変に対する経営の実態ということで、これは世の中にたくさんの統計が出ています。ここを詳細に説明する必要はありませんが、1つは国内人件費の高コスト構造はまだ解消されていません。賃金（製造費）の国際比較ですが、日本を100としてみると中国はまだ3です。当然、人件費を主体にする企業は、中国を中心に海外に行くのは当たり前です。私は個人的には危機管理上、中国一局集中は問題だと常日頃言っております。いずれにしても中国、東南アジアに行くのは時の流れです。ここに工場が移転しますと、日本の企業が必ず生産技術、品質管理、経営マネジメントの仕組みを同時に持っていきます。したがってこれは、将来は強大な日本の競争相手になるということです。本当はここを考えなくてはならないのですが、必ず相手が強くなります。その先の日本の経営マネジメントはどう行くのかというのは、これからの大きな課題です。

2点目は、総額人件費に占める現金給与支払い額以外の比率が増大しています。総額人件費を100としますと、いわゆる現金給与支払額以外の費用、これが年々増えています。右のカッコが1997年で、左の数字が2002年です。これは厚生労働省の2002年の調査です。下に赤線を引いていますが、退職金や法定福利費が増えています。法定福利費というのはご存知のとおり社会保険料です。この間の年金改革でも、これは増えることになっていますから、人財マネジメント上、特に人件費管理では、企業としてこれをウォッチしていく必要があります。

特に私は、法定福利費が増えるのだったら、法定外福利費を減らしていけ、ということを常日頃行っています。特にこの見直しをやらなくてはいけない。これから多分、法定外福利費で多い社宅費を減らしていくのではないかと私自身は思っています。その傾向は、もう出ております。

次ですが、日本の労働力人口の推移、これは2015年と2025年は推計です。少子、一番下のブルー（15～29歳の層）ですが、これは2025年には今現在、労働力人口6689万人中、22.2%占めているものが6300万人に減った上で、17.1%まで減るという推計です。

実は、一番上の60歳以上の高齢層が、13.9%から19.7%まで増えます。すなわち少子高齢化は、今のままだと絶対に続きますから、高齢者と女性、あるいは外国人の活用を今から考えておかないと、経営上大きな問題になるのではないかとというのが、私の考えです。

3点目は雇用形態、価値観の多様化です。このグラフは、1995年から2003年度まで、雇用者全員に占める非正規労働者、非正規労働者というのは、パートさんや派遣社員です。この人たちがどう増えてきたかということです。年々増えておりまして、今や全体雇用者1483万人の内30.1%が非正規雇用者です。その中でも特にこのブルーの部分（派遣社員、契約社員等）というのが非常に増えている。この傾向はまだまだ続くと思います。だったらこれに対する人事マネジメントをどうするか。今週だったか新聞に出ていましたが、イオンはパートさんを選抜して店長にまでする。同一労働、同一賃金の方向に全部いく、という方向になっています。こういうマネジメントの変化があるということです。

いよいよ課題に対する対処策です。「企業における人財活用の方向」ということで、これは1995年、日経連時代に日経連が新時代の日本的経営という中で、今後の人材活用の方向はこうあるべきだということで、発表したものです。ご覧になった方はたくさんおられると思います。図下は、定着しているか、移動しているかという企業側の考え方です。図左は従業員個人の考え方で、上の方は短期勤続か、下の方は、長期勤続です。こう分けますと、3つの大きな分類ができます。

一番下は、「長期蓄積能力活用型グループ」で、主にいわゆる幹部職になるわけです。こは、いわゆる新卒を採用して、きちんと育成していくというのがメインになるだろうと思います。

真ん中は「高度専門能力活用型グループ」でして、専門部門あるいは研究開発としてこれも、もちろん新卒もありますが、事業転換した時は新卒では対応できませんので、外から高い給料を払って引き抜いてくるという部類になります。ですからこれは、新卒で育成する部分と、必要な時に必要な方を採用するという分野になります。

一番右上ですが、これは「雇用柔軟型グループ」で、どちらかというと作業グループで、この方々が先ほど言いました、非正規社員で占める方向です。こういう活用形態をしていくことによって、従来全部正規社員でやっていたもの、これですと人件費に柔軟性がないので、この人件費の柔軟性を得るということが1つあります。高齢者、女性、専門能力の高い外国人、こういう方をフレキシブルに活用するというのが、こういう考えであればできてくるということです。

もう1つは、連結経営ということで、私どもの会社でもやっておりますが、人とお金をどう連結

するかです。当社グループでは各社の社員全員は、連結本社が全部管理する。資金、投資、今や情報システムも管理するということまで来ています。しかしながら、例えば連結納税制度がなかなかちゃんと進まないとか、企業にメリットが出ないとかいうことで、各社ともまだ十分にすすんでいませんが、おそらくそういうところが整備されれば、連結という考え方はあつという間に広まって、実際に広く行われるようになるのではないかと思います。特に人財の連結は、これから非常に重要になってくるのではないかと思います。

2番目に総額人件費の圧縮と人件費の変動費化の方向ということです。企業は付加価値を製造している工場で、日本全体では付加価値の80%は人件費です。ですから企業は人件費をつくりだしている。これは、私ども東京経営者協会の大久保専務理事がこの間の講演会で言ったので、そのまま使わせていただきました。

まさに企業は、人件費をつくりだしている。付加価値の85%は人件費ですので、そういえるわけです。したがって、経営戦略の重要課題の1つというのは、この付加価値、人件費総額を合理的に管理して配分するということです。従来は、合理的に管理し、というところが戦略的に行われていなかった。配分するということは、かなり各社綿密にやっているのですが、経営として人件費をどう管理していくかということは、必ずしも従来きちんと行われていなかった、と私は認識しています。

しかも、総額人件費は圧縮しつつ、トータルを減らしながら業績に連動する変動費化をどうするか。端的に言いますと、従来は給料を上げていたのを、給与は役割級とか、違う仕組みでコントロールをして、業績が上がったら賞与でドンと払うとか、いろいろなやり方があります。こういうことが大きな課題になってくる。

人財の活用形態は採用のあり方そのものを考える必要があります。従来は新卒採用中心だったのが、基本的な考え方としては必要な時に必要な人を採用する方向へと大きく変えるべきです。この部分は新卒採用、この部分は中途採用、この部分はパートさんとか、そういう戦略をきちんとつくる必要があるということです。その中で、先ほどの将来の大きな労働人口の変化からいくと、高齢者および女性の活用をそれこそ本気になって考えないと、企業の活動は停滞を帰することになるのではないかと思います。

もう1つは成果主義の推進です。成果主義の流れは、もう止まらなないと私は見えています。成果主義が世の中で問題あり、という提言を大学の先生を含めて言われております。何で問題なのか。私は、成果主義は明るい成果主義と暗い成果主義があるといっているのですが、私は明るい成果主義にすればいいのではないかと考えています。成果主義は人件費の圧縮のために入れると暗い成果主義。そうではなく人件費の配分のあり方を考え直すのであれば、明るい成果主義で社員の皆さんも納得されるのではないかと、思います。決して人件費を下げる手段として、これを使っていたくべきではないというのが、現場の人間の意見です。結果的に下がるということであれば構いませんが、目的は下げるためだということであればだめであって、活きた人件費の確保、持たれ合いをな

くすという意味の成果主義であれば結構だと思います。

成果主義を明るくするために、何が大事かというと、下に4つほど書いてあります。「企業の価値基準の明確化」、これは会社は何をする、従業員は何をする、ということをはっきりさせる。これは、トップマネジメントの仕事になるかと思います。

「成果主義の考え方の浸透、定着」。これは納得性の確保が必要です。これが意外にやられていないというのが、現実です。これが不足すると暗い成果主義になる可能性があります。皆が納得すれば、そんなもので終わってしまうのです。

それから「透明性、公平性の確保」、これをしないと成果主義は絶対に成功しないと思います。それには前提がありまして、年齢、学歴、男女とか勤続年数、こういう属人的要素で、成果主義の名の下に配分が行われるとすれば、これは暗い成果主義になる。そういうものを本当に排除して、本当にやった人をきちんと評価するという仕組みにすればそれはなくなるだろうと思います。一時期マネージャー不要論とか、組織フラット論というのがありましたが、私は今こそマネージャーの役割が大事で、語るマネージャー、が今必要になっているのではないかと思います。

実例の所でYグループとありますが、これは横河電機グループです。どんなことをやってきたかは、次に少し紹介します。

例えば、給与体系ですが、従来ですと年齢給、能力給、勤続給、学歴給、そんな仕組みだったのですが、今や役割給と評価給の2つだけです。あなたの仕事はこういう役割ですから、いくらです。それに対して、去年1年間こういう成績を上げたので、評価給をあげます。しかもその評価の部分は、リセット型です。リセット型というのは、評価給で5万円もらっていた、次の年に5万円もらうとは限らない。前年度やらなかったらこれは0になるというリセットです。給与は増減するわけです。まだ、比率が90%と10%程度ですから、それほどではないですが、評価給の部分はもうちょっと増える可能性があります。

賞与支給方式ですが、従来ですと基本給、あるいは諸手当に基礎月数をかけ、業績スライド月数といって、経常利益なり営業利益がいくらだったから、その何%は賞与に還元しますというやり方をやっていました。この業績スライド月数というのは、連結の場合でも単独会社の利益で決まっていた。

この場合でも、評価分は全体の3割くらいでしたが、いまや基本給に基礎月数、業績スライド月数というのは連結で決めています。連結ROA。ROAというのは、総資産で利益を割った数字です。何パーセントだったか何ヶ月と決めて、これは連結各社全部一緒です。そのかわり全体の40%と評価分を増やします。ですから人によっては、総粋の60%しかもらえない。人によっては、150%もらえるという仕組みになっています。

退職金制度も従来は、退職時の給与に勤続係数や退職事由、退職事由というのは途中でやめる自己都合か、定年で辞めるか、死亡で辞めるかという係数です。それがポイント制退職金、給与ではなくて、1年勤続したら何ポイント、1ポイントは1万円、2万円と決めてやる仕組みが今や、確

定拠出年金でそこに法的に3万6000円までしか上限を入れられませんので、残った分は前払賃金で払っていくというやり方です。

この間、当経営者協会の城西支部というのがあるのですが、確定拠出年金制度はそこで話を聞いたら50社くらいの中で、まだ2社くらいしか入れていません。まだ、なかなか難しいのです。各社今、一生懸命勉強している最中かなという感じがします。それ以外のいろいろなものを、皆各社見直しをしています。例えば社宅をやめてしまおう、出張日当の廃止は当たり前ですが、休みの制度、教育の制度、あらゆるもの全てを見直しているというのが実態です。

最後に人事マネジメントの課題に対する対処策ということで、述べさせていただきます。人財の活性化の方向性ということで、我々の委員会で議論した時ですが、現場の3つの悩みというのがありました。

1つは、「人財マネジメントのあり方」について、すごく現場は悩んでいました。何を悩んでいるのかというと、トップが関心を示してくれない。経営トップのリーダーシップが人財育成で一番大事です。GEのウェルチさんという会長がおられまして、この方のご厚意でGEが持っている社内経営研修所ニューヨークから1時間くらいのところにある、通称クロトンビルといっていますが、そこに、私は4日間体験入学をしたのです。ここは、素晴らしい研修所で、何せ世界中から集まる幹部と、2週間に1度ウェルチさん自身がニューヨークからヘリコプターで飛んできて、3時間か4時間くらいディスカッションをするのです。彼は、人財育成が企業にとって一番大事だといって、どんなに忙しくても来るのです。彼は、なぜ来て幹部に話をするかというと、どんな優秀な人でも、やはりこの企業の方針、考え方に合わない人はいてもらっても困る。だから、それを理解してもらうためにも、私自身が話さなくてはいけないといってくるのです。非常に素晴らしい考え方だと私は思います。確か146人くらい泊まれる部屋があるのですが、スタッフが146人くらい、同じくらい的人数がいるという力の入れようです。というので、経営トップが非常にここに理解のある企業というのは今、伸びています。そのところを現場の部課長さんは非常に悩んでいるということです。

2番目は「プロフェッションの育成」です、高度専門技術者とか熟練技能者とか、海外生産支援人材をどう育成していいのかが悩んでいます。

3点目は、「個々人の自立的、自発的成長をどうやっていったらいいのか」ということです。処遇システムを含めて悩んでおります。要は、ここに出てきた結論は、金とポスト以外の企業魅力をどうつくっていくか。従来ですと、処遇、ポスト、給与、賞与、その他休暇など「技」の部分でいけたのですが、今や精神的な自立、「心」が入っていないとモチベーションの多様化には、対応できないということでもあります。

人財活性化の各層の課題と対処策ということで、これは経営層、マネージャー層、一般従業員層、人事労務部門と分けて議論をしています。先ほど言いましたとおり、経営層は明確な人財戦略を出して欲しい。マネージャー層は従来要らないといったけど、そんなことはない。部下とのコ

コミュニケーションを、きちんと諮る役割をしてください。

一般従業員は、自分の役割をきちんと認識した上で、自分で走れる力、それから対話をするということを余り大事に思っていない社員がいます。対話力をつける努力をして欲しい。

人事労務部門の1番大切な仕事は、組織風土改革です。上林先生がおっしゃっていましたが、中央集権的な従来の労務管理では今はだめであり、全体の戦略の中でどういう仕組みをつくっていくか、風土改革をしていくかということが大事ですから、そういう仕事をきちんと認識してやって欲しいということです。

活用の課題では、人と仕事と賃金のマッチングを図るということです。一律的な人事や処遇管理ではだめになっていくということです。ライン昇進中心の単線型から複線型の人事制度にしていかなくはいけないし、よい人事異動をやって欲しい。よい人事異動というのは、適材適所というか、やりたい仕事にできるだけつけていくということであり、公募制度とか、自己申告を活用してやっていくということです。

人財育成の課題と対処策としては、やはりなんといってもそれぞれの従業員が、当事者意識を持って、自分の日々の業務に取り組むとともに、自分が置かれている状態、企業経営上の課題というのは、共通的に認識して自分で考え、自分で走る力、自走力とよんでいます、それをもっと従業員がどれだけ確保するかということが大事です。コミュニケーションをよくするにはどうしたらいいかという、やはり上司部下の信頼関係がないと、コミュニケーションが成り立ちません。信頼関係はどうしてつくるかといったら、情報の共有化です。会社が常に会社の情報をオープンにして、共通課題が皆で議論できるような雰囲気をつくるということが1番大事ではないかと思っております。

時間がございませんが、人事マネジメントにかかわる問題というのは、今に始まった問題では決してありません。案外昔から語られておりまして、この報告書の前文で私は書いておりますが、例えば織田信長、豊臣秀吉に仕えた大名の蒲生氏郷という人がいます。この人は、「部下を遇するにあたっては、知行（給与）と情が車の両輪であり、そのどちらも欠けてはいけない」ということを語っております。徳川家康も、家臣の活用について、「心を使う。能（能力の能）を使うという2つの心得が要る」と語っております。どちらの話も言いえて妙ではないかと思えます。時代が変わっても、人間社会の本質は変わるものではないと私は思っております。

確かに成功している企業を眺めると、世界トップレベルの経営技術や製品技術を有すると同時に、従業員に意欲があり、よい意味で心のありようが醸成されているのではないかと。すなわち、「技」と「心」がバランスされているということでもあります。かつては、日本の企業は「心」を中心に経営していましたが、昨今は「技」を中心に行われているような感じがします。上林先生も先ほどおっしゃいましたが、ぜひともバランスをとるという意味で、本当の日本的経営システムというのをつくるべきではないかと思っております。

以上でございます。ありがとうございました。

（藤田）赤石沢社長、どうもありがとうございました。赤石沢社長はいろいろなところからご講演の依頼があるそうですが、最近は全部お断りになっているということです。今日は特にあちらにおいでの方さんにご尽力をいただきまして特別にご登壇いただいたということでございます。

Ⅲ．パネルディスカッション・質疑応答

(藤田) お待たせしました。

それでは、始めさせていただきます。質問が出なかったらどうしようなどということを危惧していたのですが、杞憂に終わりました。さばききれんかどうか心配になるくらいご質問をたくさんいただきました。テーマ毎に割り振ることができないくらいたくさんいただきましたので、質問をいただいた順に対応させていただきたいと思います。

1 番目ですが、早稲田大学商学部の学生さん、加藤さんからのご質問です。赤石沢社長にご質問ということです。簡単に読ませていただきますと、成果主義の話がありましたが、明るい成果主義と暗い成果主義の話がありました。そして成果主義は何を持って成果とするのでしょうか、ということが第1点かと思います。そして、成果主義によって、懸念される問題点の1つとして、自分に有益なことしか行わなくなってしまう点があると思います。そういったことについて、どうお考えでしょうか、ということです。

(赤石沢) 簡単にお答えします。成果主義における成果というのは、実を言いますと各社でも違います、あるいはやっている仕事でかなり違います。研究職、営業職、人事スタッフとかありますが、意外に営業ははっきり数値的に表せます。どれくらい新しいお客さんを開拓したかとか、どのくらい注文を取ったかなどですが、研究開発などですとなかなかそうは行かなくて、成果がキチンと評価できるのには3、4年かかってしまいます。そうすると進捗管理になりますから、計画通り進んでいるとか、スタッフですと経営戦略にそった内容の制度改革などをどれくらい進めているかとかいう内容になるのです。いずれにしても成果を何にするかというのは、大体上司と部下で話し合って、半年間の目標値を決めて、それを毎月チェックするか、3ヶ月に1回チェックするかして、最後に、また双方で話し合って、これがどのくらいできたかと共通認識をするというのが、普通のあり方です。

そうなのですが、実は成果主義の結果をそのまま100%給与や賞与に反映しているというのは、必ずしも多くない。今、見直しが行われていて、成果プラス、それ以外の、チームのためにどう働いたとか、プロセスなども含めて給与や賞与に反映するという要素を残しているというのが、今の方向性になっています。

完全成果主義でいきますと、先ほど言いましたとおり、自分のためだけとか、その目標だけで後は知らないということになりますので、そのように今、少し見直しがされているのが実態です。よろしいでしょうか。

(藤田) 質問された方、よろしいでしょうか。

(加藤) ありがとうございました。僕が疑問に思った点は、成果が完全成果主義と誤解しかねないかなと思ったので、質問させていただいたので、僕もわかりました。ありがとうございました。

（藤田）よろしいですか。たくさんのご質問をいただいて、全体の調整をするという時間がございませんでしたので、順不同、いただいた順番でこちらで進めさせていただきます。

引き続きまして、会津大学の平澤先生からいただいたご質問です。浅川先生と赤石沢社長へのご質問です。R&D 人材の適切なマネジメントが不可欠との話を伺いました。元中堅企業メーカー、R&D 部長が言っておられたところによりますと、大企業はともかく我々のような規模の企業では、限られた人材の中であれやこれややりくりして、人材活用をしていかななくてはならないのが現実である、とおっしゃっていました。

本日のご報告は、大企業を前提としたお話と理解できますが、中小企業における人材活用においても、ご示唆があれば承りたく存じますということです。

浅川先生からお願いします。

（浅川）ご質問ありがとうございます。まさに、ご指摘いただいたとおりであったかと思います。その中で、私なりに申し上げますと、むしろ限られた人材の中、あれこれやりくりしていかななくてはならないということのプラスの側面ということが挙げられるのではないかと思います。すなわち、大企業の場合に自社内に研究員が大勢いる。非常に蓄積がある。それなりの実績がある。

ところがそれがまさに、自前主義といわれている傾向を助長する、というネガティブな側面もあるのです。すなわち、ライフサイエンスであるとかバイオテクノロジーであるとか、既存の社内における技術のみではうまくいかない、完結しないものに対しては、外部依存しなくてはならないということになりますと、人材を含めてアウトソーシングをしなくてはならないということになります。むしろ、中小企業における限られた人材の中でという認識、これがその最初の認知的な障害を打破したという第一歩ではないかと思います。

大企業の場合は、そこが自社に強大な R&D 部門があるから、外部依存にとらわれる必要がな

いという一種のプライドというものが、外部依存の機会を逃してしまうということからしますと、そういうチャンスもあるのではないかと、ということが第1点です。

第2点としては、特にベンチャーなどでは、中小企業、同じカテゴリーで考えられるかわかりませんが、よく最近見られますのは、2つのことを同時にやっていると思います。スタートアップ企業の場合、とにかく外部依存をせざるを得ない。これが内部に人員がいらないということで、外部から積極的に人材を取るなり、外部依存せざるを得ないという1つの傾向。それとともに、ある程度成長してきますと選択と集中という得意分野のみに特化したアプローチ、この2つを同時並行的に行っている傾向が目立っているのではないかと思います。

すなわち、得意分野に特化して、その分野で研究員を固め、そこでの自社の研究開発能力を強化するとともに、足りない部分、あるいは外部依存でもまかなえるところについては積極的にアウトソースする。これは実は、外部依存度ということにも関わりがあるのですが、大企業であっても規模の大小に関わらず、適度な外部依存度というのがあるということ。これは私どもの別の調査で明らかになりました。適度の外部依存度を行うことによって、R&Dの効率を高めることができるということからしても、大企業であっても完全な自前主義ということより、ある程度アウトソーシングをやるメリットがある。中小企業であっても、自前でリソースがないということであれば、もちろんニーズは大企業に比べて高いかもしれませんが、ある一定の外部依存度を実現するというにはなるのではないかと思います。

(藤田) 赤石沢社長、いかがですか。

(赤石沢) 2つあるかと思います。1つは、中小企業は本当に人材に限られております。ただ、人材は、私は財産の財を使っておりますが、人財の能力は、所与のものではなくて、これは訓練なり指導でどんどん上がっていくものだと思っております。三鷹に三鷹光器という中小企業の典型の会社があります。ここは世界トップクラスの開発と製品を提供しています。社長が非常にしっかりしていて、社員をどんどん教育して、開発をしてどんどんいいものをつくって、製品を世の中に出しているわけですから、こういう会社もあるわけです。どうやって企業のトップが人材を育成するかというのが1つの課題かなというのが、1つです。

今、浅川先生がおっしゃったとおり、2つ目はやはりアウトソーシングだと思います。これとの組み合わせをどうやって、自分たちの事業でやっていくのか、というこの2つではないかと思っております。

(藤田) 平澤先生、いらっしゃいますか。

(平澤) ありがとうございます。浅川先生がおっしゃった2つ目の選択と集中というところは全

く同感です。この会社も大メーカーがやっているところの間のニッチをやっているところで、カスタマイズをしていくところで生き残っていたわけです。何を持って優秀な学生というのかも難しいところですが、学生が集まらないというところから、その中で本当に R&D 部門で優秀と言える人材かどうかの問題も含めて、現実の問題としてそういったお話がございました。ありがとうございました。

（浅川）私が十分に報告できなかった事例にも杏林製薬の例を挙げさせていただいたのですが、ここは規模から言うと日本の中では中堅です。これで、結局はリード化合物をあえて手がけることをせずに、化合物の最適化、これが当社における強みということで、それに特化する形でそこに研究員を集中させた。それ以外に関しては、より上位の部分をアウトソースする、という形でやっているところからも、今ご指摘のことと同じパターンではないかと考えます。

（平澤）特にアウトソーシングの場合は、企業の戦略をはっきりさせないと無駄になります。製薬ですと、長期にわたって研究開発しなくてはならない。特に15年から20年かけて、9,600のうちに1つしか製品にならないという非常に特殊な分野であることから、他の企業とは特殊な要因があるかと思います。

赤石沢社長ですが、1つだけあえて反論なのですが、人材の材は、私は木へんを使っていたかと思えます。漢和辞典を引きますと、木へんの材と、才能の才は、もともとオリジンが同じでありますので、ぜひ、そこをご考慮いただければと思います。

（赤石沢）後ほどもう一度、考えを述べさせていただきたいと思います。

（藤田）よろしいでしょうか。

（平澤）ありがとうございます。

（藤田）それでは次に移りたいと思います。城西大学の持丸先生から、浅川先生に対してです。企業において研究者と事業とをリンクさせることにより、これまでの研究者のあり方が変わってくると思いますが、そこで不適應を起こす研究者の処遇はどうする必要があるのか。研究者全体の士気低下を招かないために、どういった研究者の処遇が必要なのか、ということです。また、このような企業での研究がより、応用的になってくることによってどこが基礎研究を担うようになるのでしょうか。

大学も産学連携の重視などにより、基礎研究が軽視されるおそれがあります。このような傾向は果たして日本企業にとって、長い目で見た場合、プラスとなるのでしょうか。どのようにお考えに

なられるのかお聞かせください、ということです。

（浅川）大変重要なポイントをご指摘いただきまして、ありがとうございました。まず、最初のポイントで、これまでの研究者のあり方が変わってくるとした場合に、そこで不適應を起こす研究者が出てくるだろう。その場合の処遇はどうしますか。研究者全体に士気低下を招かないようにどうすればいいか、ということでございます。

実際にそういう例はたくさん参見されています。研究所の役割というものが、当初ある意味で漠然と基礎研究を遂行するという形で、ある意味で企業のイノベーションの象徴という形で、設立する場合には、大学の延長線のような形でやっていく。特にロングタームの視点で考えていかななくては行けない産業の場合は、なおさらそうです。

ところが、ある一定の時期が過ぎますと、これは実際に成果を出していかななくては行けないというプレッシャーが生じます。すなわち、研究所の研究員がサイエンティフィックなパブリケーションを多く出す。だがある意味では、それが特許につながらない。そこで特許を推奨する。それがあまり自社のビジネスにつながらないということになりますと、研究者に対する、特に本社側からのプレッシャーが出てくるわけです。そういう意味で、日本の研究開発は今、非効率さというのが指摘されていることからすると、研究者の側から立つと、非常に辛い時期かなということもあります。

しかしながら、これをどう処遇するか。実際に辞めていく、例えば日本企業の海外研究所の場合には、基礎研究所で雇った人たちが所長を含めてどんどん辞めていくという場合もあるわけです。国内においては、より企業のシェアードバリューといいますか、企業の理念を優先する形、強調する形である程度納得をしてもらう努力も見られております。

また、日本企業だけでなく 3M など最近、R&D における今までは15%ルールという形で、イノベーションにおけるスラックを強調していたのですが、新たな GE からのトップが来てから、それをよりタイトにしていく。R&D 部門もある意味 3M のクリエイティビティの象徴だったのですが、それをもう少し戦略的にやっていく。その場合にもどういう明確なプライオリティを課したかということ、研究成果と同時に当社におけるバリュー、価値観、ビジョンというものを伴ってはじめて評価するということを明確にした。これは GE 出身の社長であることから、GE の R&D 効率性追求のやり方と同じような形です。

ですから R&D の成果、単独で評価すると同時に、R&D が全社的なビジョンであるとかバリューズに一致しているかどうか指標を入れていく、という試みも事例としてはあります。

2 つ目ですが、どこが基礎研究を行うのだろうか。産学連携が進み、基礎研究が軽視されて、長い目で見ればプラスとなるのでしょうか。まさにそういう懸念はあろうかと思えます。実は、日本におけるよりマクロで見た場合に、日本という国が研究開発のリーディングカントリーになるのかと。小泉政権は特に研究開発政策には、95 年以降ですが 5 年計画という形で、莫大な投資をして

いるのです。4つのプライオリティ分野（ライフサイエンス、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、インフォメーションテクノロジー等）に傾斜投入している。2000年から第2期になっているわけですが、その認識は基礎研究がまだまだ弱いから、もっと基礎研究を強化しなくてはならない、そういう認識が一方にあるわけです。他方において、デスバレー（死の谷）の問題があります。研究成果がコモディティ化につながらない。またサイエンスリンケージの問題、すなわちサイエンティフィックパブリケーションが、パテント（特許）取得につながらない。そこには、2つの問題があると捉えるべきではないかと思います。

国のR&D能力を強化する場合には、ますます国家、大学、企業の基礎研究が重要であると同時に、企業単位における研究開発の効率性を高めていく努力もしなくてはならない。ですので、R&D部門というのは、2つの非常に難しい課題を課された分野ではないか、といわれています。R&D戦略というのは、両刀使いができるような戦略が、ますます必要になってくるのかなと思います。

（藤田）持丸先生、いかがですか。

（持丸）ありがとうございます。私は、たまたま従兄にNTTの研究者がいて、50になって営業という仕事に肩書きが変わって、かなりショックを受けていたというのを見ました。やはり、生活のために先ほど日本の研究者は何とかうまくというか、会社に残っていくというので、残っているのですが多分、研究者としてはあまり居心地がよくない。研究というのは、無駄な部分というのがある程度必要ではないか。今、とても効率性ということが言われていますが、やはり多少の無駄は将来のために必要なのではないかな、と私は思っていましたので、質問させていただきました。ありがとうございました。

（藤田）それでは、桜美林大学の馬越先生から上林先生、浅川先生、赤石沢社長への質問ですが、最初に上林先生へのご質問ということです。日本の社会、文化的背景を考慮した経営戦略の必要性ということをおっしゃっていましたが、具体的にはどのようなヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）なのでしょう。終身雇用についてはどのように思われますか。コーポレートガバナンス、特に社外取締役についてどう思われますか、というこの2点です。いかがですか。

（上林）ご質問ありがとうございます。第1点ですが、私自身としては、日本の社会文化的な背景を考慮した経営学の必要性を申しました。特に終身雇用と年功序列といった、いわゆる旧来の日本的経営といわれていた「3種の神器」などよりも、むしろ組織構造、組織の根本的な仕組みのあり方で、例えばチーム作業のほうが、日本の特徴として比較的他国に認めてもらえるところがあるのではないか、という気はしています。

特に相互援助をよくお互いにできるというところは、チーム作業は非常にいいのではないかと
思っております。今日は、時間が足りなくて申し上げていなかったのですが、最近出てきている
HRM とか SHRM の議論でも、日本的経営論がベースになっているところでは、チーム作業の効率
の高さが非常に注目を集めているようです。日本の特徴という、チーム作業ということを核に
持ってくる。その背景には、ホフステッドの言葉で言うと、集団志向ということになるのかもしれ
ません。

2 つ目のご質問の、コーポレートガバナンスについてです。私は門外漢ですからお答えはしにく
いのですが、本当にこれが機能しうるかというのは、疑問の残るところではあると思います。た
だ、今後の方向を見守りたいと思うのですが、常識論を超えないようなお答えしかできないので
すが、外部からの新しい風を入れることによって、内部の馴れ合い、だれきった雰囲気がちょっとで
も改善されるのであれば、それは非常にいいことになるのではないかと、という気がしています。

ご質問の中にはございませぬが、これも時間の関係で省略したのですが、成果主義が非常に注目
を浴びてまして、赤石沢社長もさきほどおっしゃっていましたが、アメリカの単なる真似だけでは
うまくいかないと思います。今は、成果主義は赤石沢社長のお話によると、これは確実に浸透して
いくものだ。私もそう思います。ただ、どこか日本的な、あるいはアメリカの成果主義は、言葉が
悪いのですが、「結果主義」のようなところがあるような気がします。どこかでプロセスをきち
り評価できるような仕組みがあればな、と思います。それが日本的成果主義と呼べるかどうかは、
まだわかりません。そういう感触を私自身は持っています。以上です。

(藤田) 同じく馬越先生から浅川先生に対してのご質問ですが、最後の具体的なケースについても
う少し詳しくということです。1 つは、三菱化学、もう 1 つは山之内製薬、3 つ目がサムソンにつ
いてですが、よろしくお願いします。

(浅川) 私もそれほど詳しいわけではありませんが、最近のユニークな例として挙げさせていただ
きました。三菱化学の場合は、極めてもともと基礎研究に力を入れていた事例と、私は理解してお
りました。90年代においてユニークだと思ったのは、むやみに研究開発を海外展開せず、あえて
そういう戦略をとって、優秀な頭脳を国内に集めて、高度な基礎研究を行うという 1 つのモデルに
なっていたと思います。

それが2000年を機に、方向転換し基礎研究は外部依存を重視したのです。企業の R&D 戦略とい
うことを考えた場合には、パブリケーション、特許が非常に多い分、その活用ということにもう少
し、振り子を戻そうという 1 つの顕著な例かなと思います。

山之内製薬についてということですが、ご質問の山之内製薬の海外 R&D、これはオックス
フォード大学の近くにあるリトルモアホスピタルという場所の研究所です。ここも基礎研をやっ
ていたのですが、閉じました。ここは、山之内製薬の見解によれば、当初の目的を達したということ

ですが、実は米国における当社のやり方は、特にベンチャーキャピタル方式です。ベンチャーキャピタル方式で、シーズを積極的に米国のバイオクラスターから評価する。

これもやはり R&D におけるシーズをより効率的に、営利企業として取り込み、またその取り込んだものを評価を含めて、外部委託をするということです。ベンチャーキャピタルということは。ある意味では、流れとしてユニークな例かなと感じております。

3 番目のサムソンの例で、日本人は雇っているのでしょうか、つまり日本人人材のアジアでの競争力。これは私の理解で申し上げますと、かなり積極的にやっているといます。どういうことかというと、特にサムソンはサムソングループの LCD、フラットパネルディスプレイ、薄型パネルに力を入れておりますが、この分野では当社はすでにリーディングカンパニーとなりました。

そういうことから申し上げますと、10年前は日本が薄型パネル生産量が世界の 9 割以上だった。ところが今は 3 割程度です。韓国が上回った。その中心、けん引役をしているのがサムソン、LG、フィリップスなのです。ただし、どこが韓国勢が一番弱いかというと、洗練されたテクノロジーの部分です。その画像技術を学ぶため、サムソンはソニーとのアライアンスを選択したわけですが、ただ、それ以外にも日本人のエンジニア、開発者を積極的に採用するという戦略を取っています。

ナレッジを人の移動を介して取り込むというやり方も、ある意味での外部依存だと思えます。日本のエレクトロニクス業界において、90年代に早期退職という形で有能な知識、高度な技術を持った方々が早期退職した。その方々に積極的に声をかけ採用し、彼らを介してナレッジを吸収することが可能なわけです。むしろサムソンからすると、日本を含めてそれ以外のアジアなどからも人材をクロスボーダーに採用することによって、自社の研究開発力を高めることによって、日本を上回る低コストのエフィシエンシーを確保できる。そういう戦略に出ていると考えられます。一応その 3 つでよろしいでしょうか。

(藤田) ありがとうございます。それでは、最後になりますが馬越先生から赤石沢社長にご質問です。心を入れて、モチベーションを高める経営ということで、日本発グローバル経営の場合に、技と心のバランスが要になると考えてよろしいのでしょうか。この点についてコメントをいただきたいということです。

(赤石沢) 馬越先生は日頃から心の問題が、モチベーション向上で重要だということをおっしゃっております。まさに私はそう思います。

京都にあるソフトウェア会社の社長さんで、アメリカ人のビルトッテンさんという方、これは時々いろいろなところに出られており、有名な方です。この方がいつもおっしゃっているのは、アメリカのシステムを日本にそのまま入れるというのはおかしいのではないかと。日本のシステムをきちんとやれば、それは世界のスタンダードになるのだ。私も、我々が今追求している技と心、この

バランスをきちんととるということを世界に発信すれば、必ずや世界のスタンダードになるのではないかと思います。まだその中身は固まっているわけではありませんが、決してこれが日本独特のものだと思う必要はないのではないか、と私は思っております。

（馬越）たくさんの質問にお答えいただきまして、ありがとうございました。最後の赤石沢様のおっしゃったことですが、それをどういう形で、デジタル化する必要はないと思うのですが、例えば言語で言うと英語でどのように違う文化の人たちにわかってもらえるか。その辺の作業がなかなか私ども日本人、自分も筆頭だと思うのですが、難しいかなと思うのです。そこをどう突破していくかというのが、ずっと考えながら私もできずにおります。ぜひ、赤石沢社長をはじめ、皆様方のお知恵を拝借して、やっていくことができれば素晴らしいと感じます。ありがとうございます。

今日はたくさん、学生の拝聴をお許しくださしまして、若い人たちが、今後刺激を得て、今後の少子高齢化に向けてがんばって年金も負担してもらえるようにがんばってくれたらと思います。この場をお借りして御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

（藤田）戻りまして、キャノン電子の鈴木様から上林先生に質問です。英国との比較で日本が統制型、英国は個人指向型利用という特徴が出たというのは、工場の比較だからではないでしょうか。

というご質問です。

（上林）ご質問ありがとうございます。ご指摘いただきました点は、否定はできないと思います。工場ですから、品質の精度の高さというのが要求されますし、ものづくりの世界ですので、非常に精度の高いものをつくろうとすると、コントロールの程度が高くなるというのは、理論的に正しいと思われるからです。ただ、言い訳がましくなりますが、工場の調査といいましても、作業現場のレベルと、それをマネジメントするところの管理組織のレベルも両方させていただいたのです。もちろん、本社でやればもっと違った結果が出てきたかもしれません。一応、マネージャーのレベルでも、おおむね似たような結果が実は出てきているのです。

何で工場で行ったのかということになりますが、当時から日本企業の生産性の高さということで、海外から注目されておりましたのは、作業現場、工場でございます。私もイギリスへ行っていたのですが、日本のホワイトカラーは悪名が高いというか、あまり評判がよろしくないということでした。私の研究のポイントの1つになるのかもしれませんが、実はホワイトカラーというのはブルーカラーに比べたら文化の影響を受けやすいと思うのです。いわば文化の影響を受けて、当たり前のあるところがあると思うのです。ホーステッドの研究もホワイトカラーのレベルでの研究です。私の研究は、一番固いものをつくっているところの工場、工場のカチカチのところまでも、実は文化の影響を排除できないのだということも、ポイントとして申し上げたかったところです。

最近、生産の領域では生産文化、製造文化という言葉もできてきているようですので、1番固いものづくりをしているところでも、ソフトな文化の影響なしには語れないというところを申し上げたいと思います。必ずしもお答えになったかどうかはわかりませんが、以上です。

（藤田）続きまして赤石沢社長にも、グループ連結人事管理というのは具体的にはどのようなものですか、というご質問です。

（赤石沢社長）連結決算ですから、限られたお金や人材をどう活用して、グループ全体のパフォーマンスを上げるという中で1番大事なのが人事管理、人事活用になるわけです。私どものグループでは、本社人事でグループ全部の人材情報管理をしています。これに基づきまして、必要な会社に原則的には出向を普通、社内異動と同じ扱いでやります。

したがって私どもでは、出向は当たり前の普通の社内の人事異動になります。管理職のレベルは1、2、3とかありますが、これはミッションスタンダードと言いまして、この仕事をするためにあなたのミッションスタンダードは何級だよということになるわけです。これはグループ各社、まだ全部に入れていませんが、基本的には同じです。ただ、そのミッションスタンダードが同じであった時に、給料が同じかというと、必ずしも給与レベルは各社で若干の差があります。

特に事業で直接関係ある関連会社は、賞与支給月数は連結ROAで決定しています。関連各社の

役員の給与は、基本的に、本社の人財委員会で決定し、かつ賞与、当社では業績給と呼んでいます。が、連結の部分と自社の部分、当社の場合ですと75%は連結で25%が個社、自分の会社です。この比率で決定をして、それに基づいて決めた額の承認を本社人財委員会でもらうということにしています。まだ、細かいことがあります、これくらいにしておきます。よろしいでしょうか。

(藤田) よろしいでしょうか。

(鈴木) ありがとうございます。上林先生のご質問については、工場ではかなり統制型なので、イギリスと日本の差が出たと思うのですが、逆にオフィスではあまり差がないのではないかと思います。日本の場合は、教育レベルが高いです。かなり、ITの使い方については、自発的な使い方に任せられている部分が多いような気がして、アメリカやヨーロッパは、ITの使い方については、逆に統制的ではないか。これは非常に限られた、自分の経験した範囲だけの話なので、そう思ったのです。そういうことで、質問させていただいた次第です。

赤石沢社長、どうもありがとうございました。大変参考になりました。

(藤田) よろしいですか。時間もあまりありませんので、先を急がせていただきます。続きましては、エーザイの種村様でよろしいでしょうか。浅川先生に対してですが、日本と欧米企業の間で人的交流、あるいはコラボレーション戦略について差が見られたのでしょうか、というご質問です。

(浅川) この点につきましては、お答えさせていただきたいと思います。まず、人的交流ないしコラボレーション戦略、例えば外部依存についての必要性ということになりますと、日本の企業においても欧米企業においても、外部依存が必要だという認識に関しては、同レベルだった。すなわち両者間の認識の差には統計的な有意性がなかったということです。どちらのグループも外部依存は重要だという認識を持っていました。そして、欧米企業、日本企業それぞれの現状レベルがどうかということと、将来レベルがどうかということと比較しますと、現状レベルよりも将来レベルにおいて、外部依存度を高めないといけない。すなわち、彼らの認識している最適外部依存度は現状の外部依存度よりも高いという結果が出ましたが、欧米企業と日本企業との間の差は統計的には有意ではなかったのです。

アライアンス戦略がもたらす研究開発効果についても、両方とも効果があるという認識を持っています。しかし、細かい中身を見ますと日本企業の場合のほうが、よりハードルが低い効果を設定しているということがわかります。すなわち、いい勉強になったとか、将来の方向性を理解することができました、今後5年間の研究の方向がよくわかりましたという形で、納得するという具合に。欧米企業の場合にはよりシビアで、具体的に成果が出なければ、失敗だとみなすということです。

ちなみに、最適外部依存度に関しては、欧米企業の場合は我々の調査では大体、30%前後が最適なレベルではないか。これは、ベンチャーではなくて大手製薬の場合です。例えば欧州のノバルティスのR&Dヘッドのヘルリング博士などは、ネイチャー誌の特集号にそういうことを書いております。

しかし、人材の交流についてどうかと言いますと、これは流動性が日本は圧倒的に低いと思います。米国は非常に高いです。欧州はその中間ですが、独仏、私の別途行いました調査によると、独仏はモビリティが低いです。フランスはCNRSという国立研究所に代表されるパブリックセクターとプライベートセクターは明確に分かれています。これは日本も非常に近いです。アメリカの場合には、流動性が非常に高い。ですから人的交流のパターンは国ごとに違う。

(藤田) 種村様、いかがでしょうか。

(種村) 言葉足らずの質問に対して、クリアなご回答をありがとうございました。質問させていただいた中で、欧米は特にM&Aが非常に盛んであったり、また、人の流動性というところでも、日本と欧米ではかなり違いがあるというところで、この辺の戦略が今後の業界の優位性確立の鍵となるのではないかと思います。質問させていただきました。非常に参考になりました。

(浅川) 一言付け加えさせていただくと、欧米、特に欧州の場合には、ご指摘のとおりM&Aがございますので、実際にM&Aを行った後は、外部依存、アライアンス戦略というよりは、内部化したリソースで研究所の統合等をしますのです、むしろ社内における戦略統合の部類に入ってしまう、ということも付け加えさせていただきます。

(種村) どうもありがとうございました。

(藤田) ありがとうございました。次も、最初は浅川先生ですので、続けてお願いします。北海学園の大月先生から浅川先生へです。ナレッジブローカーの育成は可能であるか。もし、可能であるとしたら具体的にどういうことか、ということです。

(浅川) ご質問ありがとうございました。ナレッジブローカーが重要だということを私は申し上げたのですが、確かにナレッジブローカーを育成するというのは、極めて難しい課題だと思います。ですから、場合によっては外部からそういう人材を採用することも重要です。目利きというのは社外の技術をとってくる目利きだけではなくて、社内に死蔵している技術をいかに発掘して活用に持っていくか、そういう意味の目利きも非常に重要なわけです。

新たな技術を獲得するという意味におけるナレッジブローカーは外部依存に関わるナレッジ

ローカーです。他方、社内に取り込んであるナレッジ、技術の種を社内の各部門に紹介したり、幹旋したりあるいは商業化にリンクしたりする、ブローカーというのは、前者とは質の違うナレッジブローカーだと思います。

従いまして、ナレッジブローカーを育成するということになりますと、それを一緒に考える、非常に難しいです。外部ナレッジをアクセスするというブローカーは、それに適した育成方法がある。また、その人物も特定しなくてはいけないと思います。またその外部ナレッジをアクセスするブローカーは、社内で育成する必要はないかもしれません。社外の目利きをヘッドハントするというやり方のほうが効率的だという考え方も言われています。

それに対して、より厄介なのは、社内に取り込んだ技術を社内でコモディライゼーションする、商品化につなげる時のいわゆる NIH シンドローム、外部のナレッジに対する反発抵抗を弱め、実際の有効性を認識させるという意味における社内におけるナレッジブローカー、これは社内で育成せざるを得ないのです。そこにむしろ、育成という面では注力すべきではないかと思います。

外的ナレッジを獲得する外部ナレッジブローカー、目利き、これは外部依存、外注、ヘッドハンティング、人材のアウトソーシングで十分可能かなと考えられるのではないのでしょうか。

（藤田）続けてお願いします。上林先生へのご質問ですが、日本の社会文化的特性というのは、変容しつつあるとお考えでしょうか。もし、そうであるとすれば、ローカル性の議論との整合性というのは、どう捉えたらよろしいのでしょうか、というご質問です。

（上林）ご質問ありがとうございます。日本の社会文化特性が変容しつつあるのかというご質問については、今回の私の研究では、とりあえず文化が変わるということにしますと、文化による技術利用への影響という視点がぼやけてしまいます。とりあえずは、変わらないものと前提を置いて、させていただきました。ただ、非常に長期的な100年くらいのスパンで見ますと、それは変わっていくものだと思います。大きく言いますと、日本の昔の村社会から段々、個人主義的になりつつあるというデータもあるようです。長期的なスパンで見ると変わることもあると思います。

ローカル性の議論との整合性ということですが、グローバルとローカルを足してグローバルという言葉がよくあります。本当にグローバルな人間というのは、私の印象ですが、ローカリティも持ち合わせている人間ではないかと思うのです。グローバル化ということで非常に重要なのは、相手の国と自分の国はどこが違うのか、ということをよく知ることだと思うのです。ただ、今の日本の状況を見てみると、必ずしもそうっていないのではないかと、という危惧を私は覚えるのです。

文化論の1番基礎になるのは、おそらく私のイメージですが、他者との違いを知ることだと思います。他人と自分は違うのだということを知って、そこから己の理解ということがさらに深まると思うのです。よく異文化に適應できるかどうか、という議論がなされるのですが、私はそもそも「適應」なんてことは難しいと思うのです。これは本当の意味での「適應」ということです。自分

と他人は違うのだということを知れば、そこからグローバリゼーションということに、つながっていくと考えております。以上です。

（藤田）ここまででいかがですか、大月先生。

（大月）的確な回答をありがとうございます。私が質問した主旨は、まず浅川先生ですが、現象としてナレッジブローカーというのが、本当に顕在化しつつあるのか。私は現場をよく知らないのので、それをふまえて質問しました。

上林先生についての質問は、最後にお答えいただきましたが独自性につながってくる。競争優位性を考えたら、独自性はキーコンセプトになっているので、ローカル性はかえっていいとか、私はそう思っています。その辺で考えた場合に、日本の文化特性といった場合に、現象的にはいろいろな成果主義の問題、労働価値観の変容、実際に変容してきているのではないかと、思います。そんな中で上林先生は長いスパンでは変わるけど、今のところはそれほど変わっていない、そんなコメントをされたので、そこはちょっとおやっ、と感じました。そこら辺、コメントがありましたら、お願いします。

（上林）そうですね、私も全く代わらないとは思わないのですが、変わるということを前提とすると、その組織への影響、あるいはIT利用への影響というところの筋が見えにくくなるので、固定したのです。例えば、プレファレンスのレベルでは、ちょっと個人主義的な方向に触れつつありますし、変わってきているところはあるのです。そういうこともふまえて、私は将来的には文化は大きいスパンで見ると変わっていくのではないかと。ただその時も繰り返しになりますが、自分は日本人なのだということを認識することが、重要なのではないかとこのところでは思います。的確なお答えになっていないと思いますが。

（浅川）具体的なところについて、一言述べさせていただきますと、一般的な議論ですが、基礎研究の場合にはナレッジブローカーみたいなものには、どの企業も明確な役割が与えられていないと思います。なぜかという、繰り返し言われることですが、基礎研究になればなるほど、個々人の非公式な人的交流というものが重要視され、創発的なコミュニケーション、コラボレーションが必要になります。社外、社内問わず、それぞれの専門領域におけるコミュニティを形成するということからすると、企業における人為的なナレッジブローカーを設置してもうまくいかない。この人が外部ナレッジの取り込み役です、といっても実はその人よりも他の研究者のほうが、よっぽどその分野においては通じているのです。コミュニティを持っているのです。このような状況で人為的にナレッジブローカーを設置することは、かえって、そのナレッジフローを阻害するという点が、強く指摘されてきました。

しかしながら、より開発部門に近づくにしたがって、そういう責任を持たされた人物というのが、R&D マネジメント担当者の中で出てきているということもございます。それは実際に、R&D の第一線の研究者ではなくて、その統括する責任部門のチームリーダーの方だったとか、またそのタスクの一部に他部門との交流を積極的に行うことを評価するとか、そういう動きが出ているわけです。ですから、ナレッジブローカーという名前でポストがつくられているわけではありませんが、ファンクションの違いによってその役割、機能にも違いが見られる、ということで申し上げました。

（藤田）ありがとうございました。それでは、最後の質問が残っているのですが、時間もございませんので、全部赤石沢社長へのご質問ですので、まとめて順番にお答えいただけますか。

まず、人材という概念について。よろしくお願いします。

（赤石沢）平澤先生からもなぜ、財の財をつかうのだ、まだアカデミックの分野では材料の材だというお話がありました。私もそれは承知しておりますし、私が使っている財は、一般的ではないというのを承知しております。

実は三菱化学の役員のジョージ・ステファノポーラスさんという方が言ってらっしゃるのですが、米国では企業の財産は一足のスニーカーだという。スニーカーを履いている人こそが財産である。その人が歩いて、ドアの外に出て行けば、財産は消えて無くなると言っているのです。アメリカでさえ、人は財産だという概念を持っている会社は、実はあるのです。

私の会社では、私が人事部長になってから材料の材ではなく、財産の財だといって未だに当社の組織名は、人財部はこの字ですし、ボチボチ私の意見に同調していただいているのかわかりませんが、企業の中でこの名称を使い出しています。ただ、まだこのアカデミックの分野ではそうではないということは、私は承知しています。あえて私の考えはこういうことだということで、皆さんには申し訳なかったのですが、使わせていただきました。よろしいですか。

（平田）早稲田の MBA では、ヒューマンキャピタルマネジメントといって、リソースは減価するといって、リソースという言葉は使っていないのです。アカデミックな分野でも、ヒューマンキャピタルマネジメントというのを使っています。日本の企業で、財産の財を使って、それを人事部の名称にしているところは何箇所かあるはずです。

（赤石沢）ありがとうございます。まさにおっしゃったとおりです。ものというのは、減価していくけれども、人は教育によって価値を増していくという基本的な考えを私はもってまして、今、平田先生がおっしゃったとおり、これをぜひ、日本の中で広めていきたいという1人であります。したがって、おっしゃっていただいていることに大賛成で、ぜひ、こういう方向にいけばいいなと

いう私の思いで、使わせていただきました。聞きなれない言葉だったかと思いますが、お許しくださいと思います。

（藤田）同じアジア太平洋研究所の吉沢先生から、女性活用の具体的な内容をどのようにお考えですかとのご質問ですが。

（赤石沢）基本的には、全ての分野だと思っています。今、政府も男女共同参画社会をつくるためにということで、産業界と一緒に、女性の活用を広げようという運動をしております。これは、厚生労働省が主催しているのと、東京都が主催しているのと2つあります。各地方自治体でも、これを推進しております。

ところが趣旨はわかっているのですが、なかなか企業の中で進んでいないというのが実態です。ただ、私は人事を長くやっております、採用試験をしますと大体女性の方が優秀です。女性がおられるから、言っているわけではありません。女性の方のほうが、本当に優秀です。横河電機でも、開発技術者として女性の方がどんどん入ってきておまして、これは実は女性何人、男性何人という採用基準で採っているわけではありません。選考して採った結果、女性が多数いたということです。私は、男女の差でこういう仕事をするというのは、基本的に世の中にはないのではないかと、思って、これを推進しております。先にいってよろしいですか。

田口様から雇用形態多様化が進んでいるけれど、派遣社員、外部資源のマネジメントは、どのようになってくるかということで、経営者として考えをお聞かせください、ということです。

いわゆる非正規社員が活躍する場をどう考えるかということですが、業種によってこの分野は大きな差があります。消費者と直接関わるようなところ、そういうところだと本当に非正規社員が戦力の中心であり、この方々がいないと仕事ができないということです。

この間、パートさんの年金をどう取るかというところで、飲食店の業界が猛反発しました。あれは何かと言うと、まさに、ここにあります。私は経営者の端くれとしては、それでは本当はいけないのではないかと考えておりますが……。派遣法も改正されまして、今度は製造業の派遣も認められるようになりましたので、この考えはどんどん進むのではないかと思います。ここの人事管理、人事の考え方を企業がしっかり持っていなければ、従来のように補助作業でいいのだということになると、企業の発展の中で問題が出てくるのではないかと、というのが私の考えです。以上です。

（藤田）どうもありがとうございました。ちょっと時間も定刻を回っているのですが、先ほど赤石沢社長のお話の中で、なかなかトップが人事の問題を認識されていないというお話がありましたが、そこら辺の原因について簡単にお考えのところございますか。

（赤石沢）私は人事そのものについては、トップもものすごく関心があるのです。ところが私が申

し上げたのは、教育、育成について必ずしもトップの認識に温度差がある。実は、企業が連綿と永続的に発展していくというのは、人がバトンタッチしていくのですから、人の育成をどうするかにかかってくるのです。なかなかそこを認識されないで、少し景気が悪くなると教育費が真っ先に削られます。私は4年間社長をずっとやったのですが、私の第1のポリシーは、他の経費を削っても、教育費は絶対に削減せず、削った経費を全部教育費にあてるぐらいの考えでやってまいりました。

企業の力を得るかどうかは、社員がどれだけ力を発揮するか、レベルを上げるかにかかっているわけですから、ここを本当に認識して、あらゆる費用を削ってでも、教育というのは、絶対にやるべきだ。その温度差だと思います。

(藤田) どうもありがとうございます。先ほど総額人件費というお言葉を使われましたが、よく人件費を考える場合、それを費用と考えるか、投資と考えるかというお話もあるかと思います。おそらく戦略と人事ということを連動させる場合の基本的な発想としては、人件費は確かにコストですが、それを投資だと捉えるかどうかということが、両者をつなげる場合の1つのポイントになるのではないかと考えております。

本日はたくさんの質問をいただきまして、私はただ単に交通整理をただけということになりました。冒頭にも申し上げましたように我々研究者だけではなくて、実務の面でもなかなか戦略と人事は、うまく連動しないのが実際のところではないかと思えます。本日の議論の中だけで全ての整理がついたということはないかと思いますが、今日のご報告、パネルディスカッションにおける議論の中で、皆様方、何かしらのヒントを得られたのではないかと思います。

本日は長い時間お付き合いいただきまして、どうもありがとうございました。もう1度最後にパネリストの皆さんに拍手をお願いします。

(厚東) 長い間、本当にありがとうございました。パネラーの先生、本当にお忙しいところを長い間ご指導いただきまして、ありがとうございました。フォーラムの企画とご準備をなされた藤田先生、ありがとうございました。本日最後まで、このアカデミック・フォーラムで、レベルの高い質問をたくさんしていただきましたので、通常の学会、さらに多くのシンポジウム以上に盛り上がりました。本来もう少し、パネリストの間、さらにパネリストとフロアの方と質疑応答があるとなお宜しいのですが、大変残念なことですがお時間の関係上、本日の第12回アカデミック・フォーラムを閉会します。長い間ありがとうございました。

今後ともぜひご協力をしていただきたいので、パンフレットにテーマが書いてございます。本日のシンポジウムの結果は、来年には刊行されますので、もし、必要のある方がいらっしゃいましたら、産業経営研究所にご連絡をいただければ、ご送付などできると思います。

これにて閉会ですが、この上の3階が懇親会場でございます。この位の人数なら入れる程度のお

部屋をご用意いたしましたので、お時間に余裕などございましたら、懇親会、名刺交換なども兼ねましてぜひお残りいただきますように。ビールと簡単なものしかございませんが、いろいろお話ができると思います。学生さんも含めてご出席いただきますように。本日はどうもありがとうございました。

ご挨拶

早稲田大学産業経営研究所は、早稲田大学における産業経営に関する中心的な研究機関として1974年に設立されました。以来四半世紀以上にわたって当商学部のスタッフを中心とした研究陣は、企業経営から産業発展に関する全領域において、グローバルな視点から先端的な研究を展開してまいりました。

このたび第12回目を数えることとなりました「産研アカデミック・フォーラム」は、当研究所の若手スタッフをコーディネータとして、それぞれの分野で目覚ましい成果をあげておられる他大学の研究者、あるいはシンクタンク、企業の方々をお招きして、現在もっとも関心を呼んでいるテーマに関して報告、討論いただく目的で1997年7月より出発しました。

企業経営における経営戦略の重要性はいまさら述べるまでもないと思われます。また、俗に「経営はひと、もの、かねで決まる」と言われますが、最初に「ひと」が挙げられることから分かるように、経営において人事マネジメントは重要な機能を果たしています。

しかし、従来の経営戦略論あるいは経営戦略の実務においては、人事マネジメントの重要性は軽視されてきたきらいがあります。他方、人事マネジメントの理論および実務では、人事諸制度の細部に注意が向けられがちで、経営戦略的な視野が希薄であるという問題点があると思われます。

このような現状認識に立ち、今般のアカデミック・フォーラムでは、経営戦略あるいは人事マネジメントの視点からご報告頂き、その後のパネル・ディスカッションでは、フランクな議論を通して、両者の関連性について整理・理解する契機を提供できればと考えております。

今般ご報告頂く赤石沢氏は、横河電機(株)において人事担当取締役をお務めになった後、現在は横河エンジニアリングサービス(株)代表取締役の重責を担われており、今回のテーマには最適任の実務家の方です。浅川氏、上林氏は、今後日本の経営学界で中心的な役割を担うことが期待される気鋭の中堅研究者です。「経営戦略と人事マネジメント」という未開拓なテーマについて、理論面と実務面から、報告者の方々の知見を披瀝して頂くことを期待したいと思います。

最後に当アカデミック・フォーラムの開催にあたりまして、多大なご協力・ご支援をいただきました関係各位に心より感謝申し上げます。

早稲田大学産業経営研究所
所長 宮^{みや}下^{した}史^{ふみ}明^{あき}

早稲田大学産業経営研究所について

(The Institute for Research in Business Administration, Waseda University)

当研究所は、研究・教育関連の一環として産業経営およびこれに関連する諸分野の研究・調査を行うことを目的として、1974年7月に設立されました。設立以来、関連資料の収集・整理、プロジェクト・チームによる共同研究、受託研究、機関誌『産業経営』および『産研シリーズ』の発行、『ワーキングペーパー』の刊行、研究会、公開講座、公開講演会、産研アカデミック・フォーラムの開催などを積極的に行い、上記分野の研究水準の向上に重要な役割を果たしています。

第12回

産研アカデミック・フォーラム

人材を活かす経営戦略

—— 経営戦略と人事マネジメント ——

日時 2004年 6 月19日 (土)

13時30分～17時30分

会場 早稲田大学国際会議場



早稲田大学産業経営研究所

プログラム

ご挨拶

産業経営研究所長

早稲田大学教授

宮下 史明

コーディネータ

早稲田大学教授

藤田 誠

I. 講演

2. グローバリゼーションと日本の人事マネジメント (14:15-14:45)

神戸大学大学院助教授

上林 憲雄

3. 組織戦略と R&D 成果 (14:50-15:20)

—内外コラボレーション戦略を中心として—

慶應義塾大学大学院教授

浅川 和宏

4. 人事マネジメントの今後の課題 (15:25-15:55)

東京経営者協会副会長

横河エンジニアリングサービス株式会社

代表取締役 社長

赤石沢 寿彦

————— 休憩 (15分間) —————

II. パネル・ディスカッション、質疑応答 (16:10-17:30)

講師略歴

赤石沢寿彦（アカイシザワ トシヒコ）氏

1964年 明治学院大学文学部英文学科卒業
1997年 横河電機株式会社 取締役
1999年 同社 常務執行役員
2000年 横河エンジニアリングサービス株式会社代表取締役社長（現職）
2002年 東京経営者協会副会長（現職）

浅川和宏（アサカワ カズヒロ）氏

1985年 早稲田大学政治経済学部卒業日本興業銀行勤務を経て
1991年 ハーバード大学ビジネススクール MBA 取得
1996年 INSEAD（欧州経営大学院）Ph. D 取得
2004年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授（現職）

上林憲雄（カンバヤシ ノリオ）氏

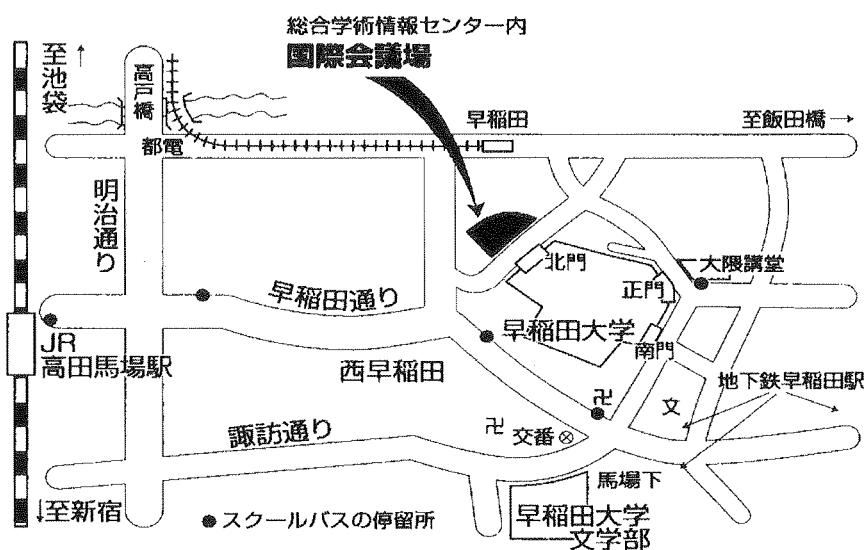
1989年 神戸大学経営学部卒業
1991年 神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了
1994年 神戸大学経営学部助教授
1999年 英国ウォーリック大学経営大学院修了 Ph. D 取得
2001年 神戸大学大学院経営学研究科助教授（現職）
2003年 博士（経営学）（神戸大学）取得

藤田 誠（フジタ マコト）氏

1984年 早稲田大学商学部卒業
1991年 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得
1993年～1995年
米国ノース・キャロライナ大学キーナン・フラグラー経営大学院に客員研究員として留学
1998年 早稲田大学商学部教授（現職）

産研アカデミック・フォーラム会場のご案内

- 会場 早稲田大学国際会議場
- 交通案内 JR 山手線／西武新宿線・高田馬場駅から
スクールバス早大正門下車（徒歩5分）
東京地下鉄東西線・早稲田駅（徒歩10分）



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 9号館 3階

TEL 03(3203)9857

FAX 03(3202)4274

URL <http://www.waseda.ac.jp/sanken/index-j.html>

(担当：宮田・大矢)

1. 準備の都合上、ご出席を予定されている方は、同封のFAX送信用紙にて、または、ホームページの申込フォームに入力のうえ、6月12日(土)までにお申し込みくださいますようお願い申し上げます。
2. 聴講は無料です。
3. 駐車場はございませんので、車でのご来聴はご遠慮ください。

産業経営研究所スタッフ

宮下 史明（所長） 早稲田大学商学部教授

厚東 偉介（幹事） 早稲田大学商学部教授

池尾 愛子（幹事） 早稲田大学商学部教授

秋本 昌士（助手） 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程

海老原 諭（助手） 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程

滝田 雅行（事務長）

宮田 秀一（職員・主任）

大矢みや子（職員）

産研アカデミック・フォーラム No.12

2004年9月30日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所 宮下史明

発行所 早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

電話 (03) 3203-9857

FAX (03) 3202-4274

印刷所 株式会社 早稲田大学メディアミックス

I.R.B.A. ACADEMIC FORUM

No.12

Strategic management and human resources management

I . Introduction

Makoto Fujita

II . Presentation

2 . Japanese Style of human resource management
under globalization

Norio Kambayashi

3 . Organization Strategy and R&D Performance:
with a Particular Focus on External-Internal Collaboration

Kazuhiro Asakawa

4 . Future agenda for personnel management

Toshihiko Akaishizawa

III . Discussion

2004

The Institute for Research in Business Administration, Waseda University