

高業績企業の人的資源管理と組織管理

—外資系企業に対する定性分析の事例—

櫻木 晃 裕

Key word : 世界共通トレーニング 職務の公式化 インターンシップ機能
人的資源アーキテクチャー

1. はじめに

今日、組織は環境¹⁾との相互作用を特徴とする「オープン・システム²⁾」として認識することが一般的である。ところが、現実の組織は、Thompson (1967) が述べるように、環境の影響から守られる「テクニカル・コア」と呼ばれる部分と、テクニカル・コアを環境から守るための「バッファ・ゾーン」と呼ばれる部分とから構成されている。さらにThompsonは、環境からの不確実性を吸収しテクニカル・コアの経済合理性を高める機能のために、組織は「境界連結単位」を配置することについて指摘している。境界連結単位は、緩衝、平準化・円滑化、予測などの活動をすることで、変換プロセスにおけるコンティンジェンシー要因を調整し、組織内における不確実性を削減する。組織構造は、組織におけるテクニカル・コアと境界連結単位との適合性を重視してデザインされる。そして、現実の組織では境界連結単位における具体的な活動に従事するのは組織成員ということになるのである。

また、山倉 (1993) は、組織間コミュニケーションにおいて、組織間構造³⁾との関係性ととも、組織を代表する個人である「対境担当者 (boundary personnel)⁴⁾」の役割の重要性を述べている。対境担当者とは、組織間関係において情報を収集・交換するという組織間コミュニケーションの重要な担い手である。セールス・パーソン、購買担当者、人事担当者、広報担当者などがこれに含まれるとともに、組織を代表するという観点からは、トップ・マネジメントもこれに該当すると考えられる。対境担当者は組織の境界に位置することで、他組織との「連結」という機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防御するというような「境界維持」という機能を担う存在である。まさに対境担当者とは、Thompsonの

1) ここで述べる環境とは組織の外部環境のことであり、外部環境は一般環境と課業環境とから構成される。

2) オープン・システムは、インプット、変換プロセス、アウトプットの3つの部分から構成される。組織（企業）とは、さまざまな経営資源を投入し、変換プロセスを通じて、製品、サービス、ブランドなどに変換するシステムである。

3) 組織間構造は組織間の協働の枠組みで、組織間関係の安定性を指すものである。組織間コミュニケーションは、組織構造という枠組みのなかで作用するとともに、組織間構造を変動させていく要因でもある。

4) 山倉 (1993) は、対境担当者とは所属組織から心理的に乖離した存在であるなど、対境担当者と組織との関係について3つの特徴を指摘している。

述べる境界連結単位での行動主体としての組織成員そのものなのである。

このような観点から、組織が合理性を重視し環境からの影響を調整しながら変換プロセスを機能させる能力とは、組織成員が環境を認知、意思決定をして、合理性に基づく行動を選択できる能力に依存しているといえる。すなわち、組織の能力とは所属する組織成員の能力を統合し変換させたものなのである。同様に、組織の業績は所属する組織成員一人ひとりの業績の総体でもある。したがって、組織の能力を向上させるためには、組織成員の能力を高めることが必要なのであり、組織の業績を向上させるためには、組織成員の業績を高めることが必要なのである。

ところで、Vroom (1964) は、個人の「成果 (=業績水準: performance)」を規定するものとして「能力 (ability)」と「モチベーション (motivation)」の2つの概念を提示して次の式で表している。 P (performance) = f (ability \times motivation)

つまり、一人ひとりの組織成員の成果については、(1) 能力、(2) モチベーション、これら2要因の積の関数としてとらえられるということである。そして、成果に対して能力とモチベーションとは乗法的に影響をおよぼす関係にあるために、どちらか一方の要因の水準がいかに高いものであろうと他方の要因の水準が低いものであるならば、そこから規定される成果は決して高いものとはならないことになる。もっとも、現実の仕事場面においては、経済状況などの外部環境的な要因からの影響が大きいために、「能力の向上=成果の向上」、「モチベーションの向上=成果の向上」などのように機械的に検証・説明するには困難がある。しかしながら、能力およびモチベーションが成果の重要な変数であることには変わりはない。

本研究の目的は、組織の能力を直接的に規定する組織成員に対するマネジメント・システムのなかから、高業績企業においてどのような人的資源管理および組織管理が実行されているのかを探究することである。そのために、高業績企業では人的資源管理および組織管理に対してどのような認識（人間観、組織観など）を持っているのか、どのような施策が実施されているのか、それが組織においてどのように有効に機能しているのかを、ヒアリング調査に基づく定性的な分析により明らかにするものである。

本研究の構成は以下である。第2節では、本研究で採用する研究方法が示されている。ここでは、企業の人事部門・人材開発部門の責任者に対するヒアリング調査として、「トータル人事システムについて」、「キャリア形成支援の現状と課題について」などの内容について質問している。第3節では、ヒアリング調査の内容に対して、これを「従業員構成について」、「キャリアパスについて」、「トレーニング・システムについて」、「マネジャーの選考について」などのように項目ごとに分類し、当該組織の人的資源管理および組織管理における特徴を分析・考察している。第4節では、本研究のまとめと今後の研究の方向性について述べている。

2. 研究の方法

本研究における分析方法としては、(1) 先進的な人事制度および人材開発システムを導入

しそれを効果的に運用している企業、(2) 過去5年間に於いて安定的な高業績を実現している企業、これらの2つの条件を満たしている企業の人事部門・人材開発部門の責任者に対するヒアリング調査に基づいた定性分析を採用している。

なお、このヒアリング調査は、「キャリア形成支援企業研究会（座長：佐藤博樹 東京大学社会科学研究所教授⁵⁾」による「先進企業ヒアリング調査」の一部である。全体調査の実施期間は2003年5月29日～6月27日であり、日本企業および外資系企業の日本法人21社に対するヒアリング調査を行った。本研究は、これら21社のなかから外資（アメリカ）系小売業の日本法人に対するヒアリング調査の事例を取り出し、当該組織における人的資源管理と組織管理の特徴を抽出したものである。

表1. 先進企業ヒアリング調査における質問内容

1. トータル人事システムについて
その理念と戦略, 求める人材像
その基本的な構造 (雇用—育成—処遇)
その改革の必要性, 方向性など
2. キャリア形成支援の現状と課題について
その基本的な考え方, 施策と制度, 問題点, 重点課題など
初期キャリア (入社5年まで程度) 形成支援の制度と運用
中期キャリア (30～40歳程度) 形成支援の制度と運用
3. 日本型 (長期雇用型) キャリア形成支援企業について
雇用力強化 (長期安定的雇用) のためのキャリア形成支援のあり方
競争力強化 (国際的競争優位) のためのキャリア形成支援のあり方
労働市場 (複数企業による中間的人材市場) の形成, 整備, 活性化によるキャリア形成支援の可能性とあり方
4. その他
WEB上での情報提供ネットワークの構築, コンピテンシーアセスメント, キャリア・カウンセリング, キャリアデザインセミナー, オープンキャリア形成, オープン学習コミュニティ形成など

表1は、先進企業ヒアリング調査における質問内容の一覧である。主要な質問項目としては、「1. トータル人事システムについて（その理念と戦略、求める人材像、その基本的な構造、その改革の必要性、方向性など）」、「2. キャリア形成支援の現状と課題について（その基本的な考え方、施策と制度、問題点、重点課題、初期キャリア形成支援の制度と運用、中期キャリア形成支援の制度と運用など）」、「3. 日本型キャリア形成支援企業について（雇用

5) キャリア形成支援企業研究会は、「企業における長期的なキャリア形成支援の在り方等について検討し、労働者個人が安心して継続的に能力を發揮し、生き生きと職業生活を送ることができる社会を実現する労働市場システムの整備につなげることを」を目的として、厚生労働省により平成14年度に設置された研究会である。学識経験者と上場企業20社の人事、労務担当者から構成されており、厚生労働省職業能力開発局と㈱日本リサーチセンターが研究会事務局を担当している。詳しくは、厚生労働省職業能力開発局編（2003）を参照されたい。

力強化のためのキャリア形成支援のあり方，競争力強化のためのキャリア形成支援のあり方，労働市場の形成，整備，活性化によるキャリア形成支援の可能性とあり方など)」、
「4. その他 (WEB上での情報提供ネットワークの構築，コンピテンシーアセスメント，キャリア・カウンセリング，キャリアデザインセミナー，オープンキャリア形成，オープン学習コミュニティ形成など)」の4つの分野が想定されている。

3. ヒアリング調査の分析と考察

業 種	小売業 (カジュアルファッションブランド)
日 時	2003年5月29日 (木) 14時～16時
担 当 者	人事部長
従業員数	約4,500名，うち正社員は約600名

□従業員構成について

組織として，正規，非正規というのはあまり関係なく雇用形態の違いだけである。年齢構成は幅広く，契約社員18～73歳，正社員20～50歳代までである。定年というのは意味がなく定年制は2年前に廃止した，年齢という概念，年功という処遇は全くない。現在136店舗で，店長の平均年齢は約29歳，1店舗平均60名程の非正規（契約社員）がいる。

・年齢と年代を基本的な考えとして年功を重視する日本企業とは大きく異なる。

□組織におけるキャリアパスについて

キャリアパスは非常に明確で，ノンレギュラーとレギュラーという区分である。ノンレギュラーの最初はパートタイマー（1週当たりの労働時間20時間未満の契約）である。そのうち優秀で本人が希望した場合，ノンレギュラーのフルタイム契約（週30時間以上，社会保険をつける）になる。各店舗で，ノンレギュラー（パートタイマーも可）のなかから優秀だと思われる人を選んで，各ディストリクトで毎回1～2人ぐらいを推薦し，集めてアセスメントを実施する。そこで能力評価をして，そのなかで優秀な人間を正社員であるマネジャーに登用していくというプロセスである。

・ここでは，石田（1985）が示している外部労働市場からの人材獲得を中心とするアメリカ型と，人材の内部化を中心とする日本型の人材フローが融合されている。

□トレーニング・システムについて

大きなキャリアの節目には，ちょっとしたトレーニングがある。例えば入社時，ほとんど全員がパートタイマーで入るが，彼らに世界共通のトレーニングを行う。基本的な販売の行動トレーニング（約半日）で，アメリカ本社で原案があり，それを全て日本流に翻訳している。我々が求める販売のスキル（お客さまへの接客態度）とはどういうものか，その行動を学ぶのである。現在PART IIを作成中で，これも全員が受講する。それ以外にプロダクトの

トレーニングも実施している。136店舗で約4,000人契約社員がいるので、彼ら全員を集めるのはほぼ不可能、テキストを配布するしかない。4人一組で「スレッズ」というトレーニング・キッズを使う。私の部下(トレーニング・マネジャー)が、ディストリクト・マネジャーを集めてトレーニングし、次にディストリクト・マネジャーがストアのトップを集めてトレーニングし、そのストアのトップがさらに従業員をトレーニングするというようにして浸透させていく。トレーニング・マニュアルがあり、それを配布して、マネジャーならばマニュアルを見ながら実施できるようにしてある。

- ・組織全体における共通的な言語、規範、行動の統一が世界レベルで実行されている点が注目される。
- ・折橋(1997)、櫻木(2003)で指摘された、文書およびマニュアルによる「職務の公式化」と、Human Resource Development (HRD) システムの現地化が実行されている。職務の公式化は、企業の国際化段階、グローバル化段階のマネジメントにおける重要な成功要因であると考えられる。

□マネジャーの選考について

マネジャー候補は、各ディストリクトから1~2人ぐらいずつ、年に2回(6月、12月)選考する。1回に20人程度だが多いときは40人になる。いままでは、そこに達するまでの選考が少し甘かった。合格というか、選考して、A、B、C、3つのランクに分ける。Aの人はすぐマネジャーになれる、Bはあと半年ぐらいやればなれる、Cはあと1年以上やる必要がある、というように分けて、空きポジションができればAランクから順番に上げていく。Bがつけば1年以内に登用される。毎年100人以上を内部で登用している。

- ・ここでは選考にいたるまでの基準、マネジャーとしての選考基準が確認されていない。
- ・人材の内部化推進による組織成員のモチベーションの喚起および、当事者意識(ownership)の向上という有効性が推測される。

□採用の状況について

会社設立(1995年)の頃は中途採用ばかりしていた。1998年から年間40人程度の新卒採用を始めそれが3年程続いたが、定着率が悪いので新卒採用を中止した。新卒の定着率が悪い理由は、明らかに採用時のミスマッチである。日本では入社して2~3年経験させながら育てるという育成プロセスであるが、我が社はアメリカ企業なので「職務主義」である。正社員というのはマネジャー(副店長)以上しかいない。1店舗で3~4人程度しかないポジションである。そこからスタートする。大学を卒業し4月1日からいきなり店舗にいき、その下に多様なパートタイマー、フルタイマーの販売員が就く。とても大きなストレスである。採用時には、クラブ活動で部長をやっていた人などを注意して採用する。しかし、部下は社会人なので下からの突き上げが大きい。マネジャーのなかには小売業のアルバイトをしたことがない人もいて、販売のことは知らない、服のことを知らないなどの苦情がくる。職務主義かつ成果主義なので、店長から「もっとコントロールしなさい」、「人件費の配分を考えなさい

い」と言われる。そんなわけで、1年で半分ぐらい辞めるという事態が生じた。そこで、アメリカの状況を調べた。アメリカでは、ほとんどの場合に学生のころアルバイトで入り、そこで販売員をやりながら頭角を顕わし卒業と同時にマネジャー採用されるケースが多いことが分かった。また、在学中にマネジャーになっていたり、マネジャーのオファーを受けて大学をやめて入社したりというのめたくさんある。ある意味で、インターンシップが機能しているのと同じである。我々も、新卒を6月1日採用にして、内定を出した段階からアルバイトに入ってもらった。そして現場での実地訓練を約1年間して、その上で卒業したらマネジャーにするというようにした。以上の経験を踏まえ、雇用形態がアルバイトでもしっかりした人なら良い、その人たちを登用する道をつくりたいと、完全に内部登用をすると宣言した。年2回のセレクション・デーには、各店舗から良い人を推薦してもらい、セレクション・デーのプロセスを通過して、毎年3~4人程度は大卒が入るようになった。

- ・多くの日本企業では、状況しだいで採用方式を変更するということが非常に少ないことと、退職理由に対して言及するということが希であるといえる。
- ・ここでいう職務主義とは「仕事給」のことである。仕事給(石川, 2004)では、担当する仕事により賃金が決定するために公平性が保たれる、支払いすぎによるコスト増になりにくいなどのメリットと、全ての仕事について正確な評価が必要でコストがかかる、上位ポストの不足によるモチベーション低下の可能性のあるなどのデメリットがある。
- ・基本的には、アメリカ本社のHRM (Human Resource Management) システムを忠実に実行している組織であるといえる。

□インターンシップについて

現在、新卒の入口を増加しようと、インターンシップ制度を拡大している。昨年は年間80名受け入れた。インターンシップは比較的簡単で、各店舗に現場で入り2~3週間かけて一通り全部経験してもらい、インターンシップが授業と組み合わせて単位となるようお願いしている。ファッション系専門学校には、基本的な社会人マナーと敬語が話せるようお願いしている。学生たちに接客させると、自分が勉強していることがどう役立つのかということが分かる。専門学校の学生たちは、素材とか色のコーディネートとかにとっても興味を持っている。普通のパートタイマーにはそういう知識がなくお互いに教え合いながら学ぶことができるので、店舗の方も専門学校生を歓迎している。インターンシップ終了後、良い学生に声をかけてそのまま働くように話をしている。ほとんどの学生がアルバイトをしているが、ファッション系の学校からすると居酒屋よりもアパレル系でしてほしいと考えている。学校側とも協力しながら就職説明会を行い、「うちでアルバイトをすると将来のキャリアが開けていく」と話をしている。専門学校生は就職が難しく卒業後もフリーターが多い。我が社は戦力的にはフリーターに一番依存している。販売は、時間の自由がきくことが一番の戦力になるからである。フリーターのなかには、キャリア・アップを目指す人、マネジャーになるという人もいる。下位からセールスアソシエイト (SA=販売員)、フルタイマー、アソシエイト・マネジャー、ストア・マネジャー、ディストリクト・マネジャーというのがある

が、去年秋に5年でディストリクト・マネジャーになったものもいる。

- ・この組織では、本来のインターンシップが機能している。学生はインターンシップを通じて、自己の能力を客観的に認知することで自己効力を喚起したり、組織成員との相互のモデリングによる学習を可能にしたりしている。
- ・具体的なキャリア開発の方法、キャリアパスを明示することは、組織成員のキャリア形成に対して有効である。

□ディストリクト・マネジャーについて

ディストリクト・マネジャーは、10店舗程度を統括する。年商は小さいところで20～30億である。我が社は米系企業なので人事権は現場が持つ。中小企業程度の経営レベル、金融業界だと地区ブロック長に相当する。人員数も1店舗60人とする600人くらいになる。キャリア形成は、こういうピラミットのヒエラルキー組織のなかでそれぞれ適性を見ながら、また本人の希望を聞きながら上がっていく、それを上司がマンツーマンで指導していくのが基本となる。初任マネジャーのための世界共通テキストがある。マネジャーは店舗で何をしなければいけないのか、コーチングをどうすると良いのか、アセスメント評価をどうやるか、ほとんどが実習である。これを見ながら自習し、上司はこれを見ながらチェックをしていくという形である。

- ・HRDの主体が現場であるものの、必要な状況では世界共通のテキストがあり、それを使用することで人材育成できる点が注目される。
- ・コーチングを通じて有効なキャリア形成を実行するためには、例えば櫻木（2001）で指摘したように「キャリア・カウンセリング」を組織内に機能させることが必要であろう。

□若年層への対応について

第1の特徴は、若者には選択肢が非常に多いことである。第2の特徴は、日本で生きていくだけならそんなに苦労しないので、やりたいことをやるという意識が強いことである。やりたいものは我慢する、やりたくないものは我慢しない、やりたいものははっきりもっている。一番大事なことは、競争原理が導入されていることである。我々は、2年頑張れば何になるという約束は絶対しない。優秀なら半年でフルタイムになるし、5年間パートタイムかもしれない。そのなかで、勝ち抜いて上に行く、それは優秀だからであり、優秀な人をみんなて応援する感じである。一種のゲーム感覚である。目的がはっきりしていて職務もはっきりしているから、ジョブもはっきりしており、何をやるかわかっている。

- ・組織における競争原理の存在を明示することは、公平性、透明性の観点からも有効であるといえる。また、成果志向の高い組織成員は、櫻木（2001, 2004b）で指摘したように仕事に対するモチベーションが高いと考えられる。
- ・優秀な人を応援するというのは、LitwinとStringer（1968）で提示されているように、組織風土として「支持性」が存在することである。
- ・目的、職務、ジョブなどが明確であることは、LockeとLatham（1984）で提示されてい

るように、有効な目標設定が実行されていることである。

□評価システムについて

フィードバックの制度として、毎月1回、順位づけが行われる。本人に順位は言わないが、順位の上位者に対して労働時間を多めに与えていく。契約は20時間未満なので、優秀な人は相対的に多くなる。そうでないとだんだん少なくなる。そうすると、自ずと自分は期待されている、評価が高いということがわかる。フルタイマーも、同様に評価が明らかになるフィードバック制度がある。ゲームでいうとスコアがよくわかるのである。

スコア（評価）のつけ方は、4つのキーワード、4つの基本行動ができているかどうかである。評価は、4段階方式で、「悪い」、「良い」、「とても良い」、「ものすごく良い」である。契約が切れる段階で、「BT（＝だめ）」は5～10%である。ダメな人は途中で辞めていく。評価を年に1回しかやらないのではなく、毎日フィードバックを受けているので大体自覚している。店舗がオープン中、フロアには必ずSGM（セールス・ゼネレーション・マネジャー）が1名立つ。仕事は自分がお客さんに販売するのではなく、全体を監督し、セールスアソシエイトに販売をさせる。配置がきちんとしているか、お客さんに対してきちんとしているかを見て、その都度ほめたり注意したりする仕事である。

- ・評価の透明性が高いことで、組織成員の自己能力に対する認知を高めている。直接的に賃金に反映されるのではなく、労働時間を通じて間接的に反映させていくシステムは注目される。
- ・この組織においては、SGMの存在が重要なコンセプトであるといえる。
- ・自己の行動結果に対して早い段階でフィードバックがあるのは、正しい行動を強化すること、正しくない行動を変容することに対して有効であるといえる。

□マネジャーのゴール（目標）について

マネジャーには3つのゴールがある。ビジネスの目標、対人目標（人材育成）、自己啓発目標である。本年は、6：3：1の比率である。60%はビジネスの数値目標で、売上、前年対比売上、人件費管理、お買い上げ率（100人入店されそのなかで何人お買い上げになるか）から成る。30%は人材育成の目標、最後の10%は自分のコンピテンシーである。コンピテンシーは、基本的にはリーダーズ・コンピテンシー（12項目）で、年に4回（実際には2～3回）自分評価をして、上位マネジャーの評価と付き合わせていく。

- ・ゴールの比率が明確であること、状況しだいでゴールの比率が変化することは注目される。
- ・ここでは、12項目のリーダーズ・コンピテンシーについては明らかにされなかった。

□プロフェッショナル人材について

現在、成果主義重視の傾向がある。それは良いが行き過ぎると人間関係を損ねる。特に我々の仕事は人が全てである。プロフェッショナル型人材というとき、これは一匹オオカミのことでない。本当に優秀な人は仕事能力も高いが、人とかかわる能力も高い。優秀な人

材といわれる人たちは、基本的には人づきあい、人の接し方が立派である。オープンなアメリカン・カルチャー、それに合わせての教育においても、さらに人とかかわることを推奨している。経営方針も人材育成がキーで、人事制度でも人材育成が大切である。

- ・成果主義の形だけ導入は、問題も多いことが指摘されている。日本企業においても、本来の成果主義の概念を正しく認識して導入する必要がある。
- ・経営方針において人材育成が明示されているのは、HRMにおいて最重要要件の1つである。

□非正規、フリーターについて

我々は流通業の意識が強い。流通業の場合、もう少し労働形態の自由度が高まると良い。本社のマネジメント・スタイルをそのまま導入し、日本の法規にあわせてアジャストしている。しかし、本社の考え方というのはノンレギュラーを変動費扱いにしてしまう。売上に対する人件費をどうするか厳しいものになる。そうすると、勤務体系は非常にフレキシビリティをもたなければいけなくなる。勤務20時間未満の場合の問題は、フリーターは生活が成り立たないので転職率が高くなることである。勤務20時間未満で入りある程度経つと「とても生活できない」となる。せっかく伸びてきて、貴重な戦力で将来の幹部候補に思っているところで辞めてしまう。しかし、フルタイムは勤務30時間以上になるので経営上厳しい。売上が落ちたときは守れなくなる。20時間以上30時間未満となると店舗負担が大変である。20時間以上としながら、実際それ以下ということもある。そうすると辞めてしまう。これまで短期の雇用保険に加入していたが、過去の例をみると保険料払損ということが起きている。さらに、週20時間以上全員適用の社会保険の問題もある。現在、影響を検討中である。そして、正社員という前提の法規制が多いことがある。我々は、短時間もしくはワークシェアリングに近いので、そういう人たちに対する適用に無理なもの（健康診断など）が幾つかある。日本の場合は、とにかく正規が主である。非正規はバッファーのような扱いになっている。ところが、我々の場合は、非正規の人も、自分が望んでいけば経営の幹部までいけるのである。ここでは、社会の意識も含めて変えないといけない。一番の課題は保護者である。パートの学生でもフリーターでも、一応はきちんとトレーニングをする。職場においてフェアに処遇をしながら、コーチング、フィードバックなどをして幹部にしていきたいという意思がある。しかし、保護者は形だけを見て、こういうところで働くのなら正規の仕事を探しなさいとなる。フリーターというと何となくフラフラしていると考える保護者が就職率を悪くしている一番のネックである。自分の意に沿わないところで何年か無駄にし、それで辞めてしまうのが多い。そして、自分探しを始めたりすることが多い。個人も社会もコストが高くなる。キャリア途中で自分探しをするのは無駄である。キャリアを始める前に自分探しをするのが望ましい。我々のようなところで、1~2週間でいいからインターンシップみたいなことを体験し、実際に見て行動しこれは自分に合わないことがわかれば次に行くというキャリア育成の方法が良い。我が社はキャリアが合うと思う人には非常に楽しいところである。勤務形態が9~18時ではなく、週2回の平日休みと土・日勤務なので、どうしても合うか合わないかが明確に出る。

- ・製造業におけるHRMと流通業におけるHRMの基本的な認識には大きな差がある。製造業では、新・日本の経営システム等研究プロジェクト編（1995）で指摘されたように、「長期蓄積能力活用型人材」および「高度専門能力活用型人材」が中心であるのに対し、流通業では「雇用柔軟型人材」が多数を占める傾向にある。
- ・フリーターに対する概念の再定義および、そのメリットとデメリットに対する実証的な研究の必要性が認識される。
- ・組織に加入した個人が最初に社会化する段階は、その後のキャリア形成に大きな影響をおよぼす。その際に、インターンシップを経験することでリアリティショックを軽減することは、有効性が高いと考えられる。
- ・この組織では、勤務形態の特殊性に対するメリットとデメリットが、客観的かつ正確に認識されているといえる。

□プロフェッショナル意識について

ある従業員にプロフェッショナル意識が目覚めた、急に何か花が開くようなことがある。我が社は内部昇進なので、これまでSAの発想をしていたのが、ある時視点がワンランク上がり店舗全体の管理に目がいくようになった時である。さらに、ストア・マネジャーがディストリクト・マネジャーになった時などもある。何人かは途中でうまくトランジットできず元に戻ってしまうが、うまくいく人は視点がもう一段階上がり、店舗の管理だけではなくディストリクト全体をみるという目配りの幅が大きくなることもある。

- ・プロフェッショナル意識という抽象概念を、いかに所属組織に適合するような言語に置き換え、さらに次世代に継承していくのが今後の課題である。

□従業員の自律意識について

我が社では、単純に服が好きで販売したいと入社し販売を一生懸命やる。カスタマー・サービスでいく。そのうちに限界に気づく。自分一人のサービスだけではだめで、自分なりのサービスを店舗で展開したくなる。そういう人はマネジャーになりたいとなる。大阪の店舗を訪問した時、副店長格の人が「ストア・マネジャーにしてください、自分のやりたいことがあるのです」と訴えていた。このような意識をもつ瞬間がある。コンピテンシーを元々もっている。見た感じでそのうちマネジャーになる人はわかる。アセスメントセンターのセレクション・デーには、視点の切り換えを促すようなアセスメントをやる。「いままでSAとして十分やってきたが、今日はマネジャーの視点での意見を求める」のように実施する。マネジャーならどう思うかをしつこく聞きながらチェックしていく。会議室でやるのではなく売り場に出して実施する。アセッサーのディストリクト・マネジャーと一緒に回り、この壁を見てどう思う、どうするとお客さんにもっと来てもらえる、マネジャーならばどうする、という具合にやる。セレクション・デーでこのようにやるようになり、退職率が低下した。

- ・選考のポリシー、基準が明確であり、選考対象者に何を求めているのかがわかりやすい。
- ・選考を実際の売場で実施するなど、現場主義が徹底してマネジャーに登用されてからも有

効性が高いと考えられる。

- ・退職率の低下という形で、組織内に有効性が確認されている。

□キャリア形成支援について

入社した場合、きちんとトレーニングを受けそれでいて出入り自由としている。正規の退職率20%維持である。ある程度の退職率は出していきたい。一種の新陳代謝である。その結果、下から上がる人もいるし社会に認知してもらえる。1つのゴールは、どこの小売店でも我が社と同じような雰囲気接客されることである。服というのは世界各地に原材料があり、製造して、社会に依存している。しかし、全員のキャリア育成、全員の一生に責任をもつことはない。しかしまた、少なくとも経営幹部にあげる人には、キャリアをきちんとつくり、引き止めて能力開発をしない限り組織がだめになる。我々のゴールの中に人材育成がある。人を育てるマネジャーが良いマネジャーというのが共通認識である。それは経営上の認識として絶対必要である。また、株主に対する責任という共通認識でもある。自立的な人材育成をすると外に出てしまうと考える人もいるが、会社がきちんとケアしていれば一番良い人は残る。二番手、三番手以下は出て良い。その人たちがおもしろい仕事をずっとやっているわけで、若手の連中は全然おもしろい仕事にありつけない。雇用を確保していくことで、おもしろい仕事の下においてこない。おもしろい仕事を下に回すためにも二番手、三番手は出ていく必要がある。学生時代から我が社にいる人は、1回外に出した方が良いという意見もある。そういう意味でも、出入り自由な会社にしようとしている。

- ・正規従業員の退職率目標（20%）を明確に設定していることには注目される。多くの日本企業では、このような認識そのものが存在していないと考えられる。
- ・所属組織以外の小売業全体への波及について、独自の認識を持つことは興味深い。
- ・組織におけるストック人材とフロー人材について、明確な認識の差異がありこれを明示していることには注目される。
- ・人材育成という概念が、マネジャーの目標、経営上の目標、株主責任として同一のベクトルにあることで、組織としての人間観に対する整合性が高いといえる。
- ・最もすぐれているレベルの人材を確保できるとする自信は、自社のHRMシステムと組織管理システムの機能的連関が高いことの証明であろう。

4. おわりに

これまで、当該組織のHRMシステムおよび組織管理システムについて、多面的な角度から定性的な分析を実施してきた。そして、この組織における人的資源について、LepalとSnell（1999）の「人的資源アーキテクチャー」の概念を援用してそれぞれウェイトづけをすると、図1のように表すことが可能である。



図1 調査企業の人的資源アーキテクチャー

この組織の人的資源の基本的アーキテクトは、「外部からの調達 (Acquisition)」と「内部育成 (Internal Development)」である。そして、「アウトソースの活用 (Contracting)」と「外部との提携 (Alliance)」についてはほとんど確認されない。つまり、必要な人材を必要なときに中途採用することが前提となる。すぐに組織に貢献できるようなスキルのある人材を採用し、その後の状況 (成果) しだいでそのまま内部育成に移行する可能性も高いといえる。問題点としては、「外部からの調達」人材は、自己のキャリアを優先する傾向が高いため組織に対するコミットメントが希薄になることが考えられる。しかしながら、この組織では、職務内容それ自体が「外部からの調達」人材における望ましいキャリア形成そのものであり、これに該当しない人材は初期段階で組織から離脱する傾向にあるために、一旦キャリア形成をスタートしてからのミスマッチによるモチベーション低下は、かなり抑制されていると考えられる。

この組織の人的資源管理および組織管理における有効性は、以下のようにまとめられる。第1は、組織内に退職率に関する基本的認識が存在するということである。この組織では、一定の退職者のあることが組織には健全であるとの共通認識があり、退職により魅力のあるポストが空くことは若手の仕事に対するモチベーションを喚起する要因となりプラスである考えられている。第2は、組織成員に対して積極的なキャリア形成を促進し自立を促す組織風土である。組織成員の自立は、時として組織からの離脱を助長することもあるが、最もすぐれた人材を組織内に留めることについて、仕事内容の魅力、組織そのものの魅力など自社の優れているものに対して自信がある。第3は、人材育成という概念が浸透していることである。人材育成がマネジャーの仕事として規定されているだけでなく経営方針として定められており、さらに株主責任であるとの認識は規範性が高く、社会性に優れているといえる。第4は、本社の人材開発部門と現場との機能連関である。組織成員としての基本的なトレーニングおよび継続的なトレーニングは、アメリカ本社のトレーニングキットおよびマニュアルに基づいて実施されているものの、採用、評価、昇進などの運用については徹底的な現場主義が導入されており、グローバル企業としての有効性が確認される。第5は、目標による管理が機能していることである。職務内容、評価項目および評価レベル、求められる行動とその基準など、明確に文書化されることで組織全体に浸透しており、自分自身の能力

認知を促進したり，評価結果の納得性を高めたりするのに有効に機能している。

最後に，今後の研究の方向性についての確認をする。有効な人的資源管理システムおよび組織管理システムが機能していることは，当該組織の業績に何らかの「正」の影響をおよぼしているものと推測される。このような因果関係についてさらに精緻化するためには，当該組織に対する継続的な調査を実施して成功要因のモデルを構築することであり，定性的な分析のみならず定量的な分析による実証研究を併用していくことが必要となる。また，同業他社に対して同様の調査を実施して比較分析をすることも，さらなる理論の精緻化には必要なことであると認識される。

参考文献

- ・ Bandura, A.: Self-efficacy Toward a Unifying Theory of Behavior Change *Psychological Review* 84 pp191-215 (1977)
- ・ 石田英夫：『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構（1985）
- ・ 石川 淳：“第4章 報酬” 慶應義塾大学ビジネス・スクール編 高木晴夫監修：『人的資源マネジメント戦略』pp49-65 有斐閣（2004）
- ・ 厚生労働省職業能力開発局編：『企業内のキャリア形成支援に係る調査研究 調査報告書』（2003）
- ・ Lepal, D.P. Snell, S.A.: The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development *Academy of Management Review* Vol.24 No.1 pp31-48 (1999)
- ・ Litwin, G.H. Stringer, R.A.Jr.: *Motivation and organizational climate* Harvard Graduate School of Business Administration (1968) [占部都美監訳 井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房（1974）]
- ・ Locke, E.A. Latham, G.P.: *Goal Setting* Prentice-Hall Inc. (1984)[松井資夫 角山 剛 訳：『目標が人を動かす 効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社（1984）]
- ・ 折橋靖介：『グローバル経営論』白桃書房（1997）
- ・ 櫻木晃裕：“組織成員の心理的側面に影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知”『2001年 国際ビジネス研究会年報』pp159-175（2001）
- ・ 櫻木晃裕：“アジアへの安全管理システム移転のための探索的研究”『豊橋創造大学紀要』第7号 pp87-98（2003）
- ・ 櫻木晃裕：“組織におけるキャリア開発情報の現状”『豊橋創造大学紀要』第8号 pp49-60（2004a）
- ・ 櫻木晃裕：“組織成員の成果を規定する要因”『浜松学院大学研究論集』創刊号 pp57-71（2004b）
- ・ 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編：『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟（1995）
- ・ Thompson, J.D.: *Organization in Action* McGraw-Hill (1967) [高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館（1987）]
- ・ Vroom, V.H.: *Work and Motivation* John Wiley & Sons, Inc. (1964) [坂下昭宣 榊原清則 小松陽一 城戸康彰 訳：『仕事とモチベーション』千倉書房（1982）]
- ・ 山倉健嗣：『組織関係論』有斐閣（1993）

櫻木晃裕（さくらぎあきひろ）

浜松学院大学助教授

豊橋創造大学大学院非常勤講師

専門—組織行動論，人的資源管理論