
新規事業開発における組織デザインと 人事管理

法政大学キャリアデザイン学部 梅崎 修
中央大学商学部 西村 純

本研究の目的は、聞き取り調査に基づき、新商品開発および新規事業創出を促す組織デザインと人事管理の関係を明らかにすることである。組織デザインとして、プロジェクトベースの組織には、①オープンイノベーション部署、②新規事業開発部門、③子会社の三類型が確認された。これらの導入に伴い人事管理も変更されていたが、職務ベースの人事制度の採用や外部労働市場からの人材調達は限定的であり、改良型の能力主義的人事制度の下で、組織内部の人材プールから必要人材を確保していた。すなわち、日本企業に特徴的とされてきた人材活用の基本原則は概ね維持されている。他方で、その運用ルールには変化がみられた。第一に、「コンピテンシー」に基づく行動を重視する評価・処遇制度は、能力開発の促進というよりも、従業員のリスク回避行動を抑制する目的で維持される傾向が確認された。第二に、人材選抜では現在の成果だけでなく「ポテンシャル」をより重視する方向への転換が観察された。次の事業を生み出し得る人材の登用を志向するなかで、重視される能力観が変容している。以上より、処遇における「コンピテンシー」と、選抜における「ポテンシャル」という異なる能力観の組み合わせが、企業が採用する暫定的な解として位置づけられる。

1. 問題意識

本研究の目的は、聞き取り調査によって新しい事業戦略（新製品や新サービスの開発を含む）を生み出す組織デザインと人事管理の関係について明らかにすることである¹。その際、本稿では企業が導入している組織デザインとの関係性に焦

点を当てる。石田（2003）における労務管理論への批判や中村（2006）の指摘に見られるように、組織が人を有効に活用するための取り組みを人事管理とするならば、人事制度のみを分析の対象としては企業の人事管理の機能や直面している課題を認識することは難しいと思われる。この点にかかわり本稿では、特定の人事制度に加えて、組織が人を活用する上で設計する組織デザインにも着目する。

企業の競争力と人事管理については、異なる見解が存在している。長期雇用を基軸にした人事管理が企業の競争力に望ましい影響を与えることを主張する立場がある一方で、そうした人事管理の改革の必要性を主張する立場もある（例えば、鶴編 2019）。前者は、自動車産業を中心とした日本の強みを支える組織デザイン（具体的には工場の生産システム）と人事管理の関係に代表される 1980 年代から続く研究である。一方、後者は、90 年代の成果主義導入に始まり、それが 2000 年代に批判されるようになった後も制度改革の議論は継続し、2010 年代以降はジョブ型人事制度の議論が盛んになっている。

ただし、前者と比べて後者の制度改革は、議論自体は盛り上がっているが、その具体的な制度やその目標も曖昧であり、議論が混乱している。本稿では、組織デザインとの関係を踏まえて人事制度改革の取り組みを二つに整理したい。

第一に、「年齢構成調整」の組織デザインと人事管理が考えられる。日本型雇用システムは、長期勤続を前提とした長期競争による動機付けや育成を特徴としていたが、企業成長が安定化（もしくは低下）し、従業員の高齢化が進めば、ポスト不足に直面する。そのポスト不足に対処する組織デザインと人事管理の改革が考えられる。具体的には、組織や資格制度のフラット化によって指揮命令系統を再整理し、なおかつ総人件費の増大を抑えることがあげられる。この改革は、石油ショック以降、団塊の世代が30代後半になった時点から継続的に議論されてきたことである。

第二に、「イノベーションを起こすため」の組織デザインと人事管理の改革があげられる。この改革の問題意識は、日本企業は、工場の生産システムのような既存の枠組みの中での改善活動は強いが、新規事業開発（新製品開発や新サービス開発を含む）は弱いという認識の上に成り立つ。March (1991) と Roberts (2004) の研究に基づき、「探求」(exploration) と「深化」(exploitation) という組織における二種類の学習を考慮すれば、日本企業における探求の弱さが課題と考えられ

る。「探求」は、新しい知識やアプローチの獲得を目指した知識創造であり、「深化」は、既知の技術や知識やノウハウを共有し、それらを連結することである。すなわち、日本企業は、改善活動などの「深化」に該当するような組織学習に基づく活動に偏っており、「探求」を生み出す組織デザインや人事施策が存在しない可能性がある。

本稿では、第二の制度改革に焦点を絞り、企業における「探求」行動、具体的には新製品や新サービス開発に向けて企業が導入している組織デザインと人事管理を考察する。

2. 調査のフレームワーク

企業はどのようにして「探求」を生み出そうとしているのか。それをサポートする人事管理とはいかなるものなのか。戦略、組織、人事の関係は複雑である。戦略と人事の関係性に着目して人事管理を考える代表的な理論として戦略的人的資源管理（SHRM）がある。岩出（2002）や小林（2019）の整理に基づく、SHRM 論はその発展と共に様々な考え方が乱立しているが、大きく2つの考え方がある。第一は、企業の戦略に適合した人事管理を構築するという「戦略→人事」の視点である。第二は、人事管理が戦略の形成に貢献するという「人事→戦略」の視点である。この「人事→戦略」は、バーニーの資源ベース理論（RBV）を背景としているといえよう。

以上まとめると、次の2つのルートが想定される（図1参照）。1つは、事業戦略（例えば新規事業開発）が、組織や個人の役割を規定し、それに適合的な専門組織の設立やオープンイノベーション²などの組織デザインと人事管理の組み合わせが設計されるルート（①のルート）である。もう1つは、人材と組織デザインの組み合わせが先行し、それをサポートする人事管理の下で、事業戦略が構築されるルートである（②のルート）。なお、実際の実務を想定すると、この2つのルートは、相容れないものではなく、共存しながら運用されていると考えられる。

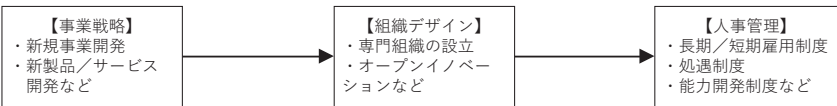
なお、戦略、組織、および人事は、実際には図2のような関係の下にあると考えられる。図中の実線のルートが、組織デザインが戦略を構築し、それをサポートするような人事管理を構築する方法である（「組織→戦略」ルート：図中の実線の矢印）。図中の破線のルートが、戦略に適合的な組織デザインとそれに適合する

人事管理を構築する方法である（「戦略→組織」ルート：図中の破線の矢印）。実際の事例を見れば、この双方向の関係性は組織デザインと人事制度、さらに組織文化の変革が同時に起こることを意味する。若林・松山（2008）も「人事管理制度改革は、分業構造（職掌構造）や組織文化の変革とも連動しながら進められる。p.6」と説明している。

ところで、組織デザインと人事の関係の把握を難しくしている理由として組織デザインの変動性があげられる。例えば、梅崎（2021）で取り上げられている事例では、望ましい製品開発体制を構築する上で、一旦職能別組織を前提にプロジェクトチーム制を導入した後、制度改革によって事業部制に移行したが、さらにその後に職能別組織に戻していることが指摘されている。このように、組織は市場や事業戦略に合わせて時間と共に変動する。人事管理は変動する組織デザインに適宜対応していく必要がある。この双方向の関係性ゆえに、実証研究が少なかつたと言えよう³。

梅崎・藤本・西村（2021）では、組織デザインと人事の環境変化に対する柔軟性に着目し、組織デザインに対して、人事は常に後追いになることを指摘してい

①「戦略発のルート」（SHRMの視点）



②「組織発のルート」（RBVの視点）

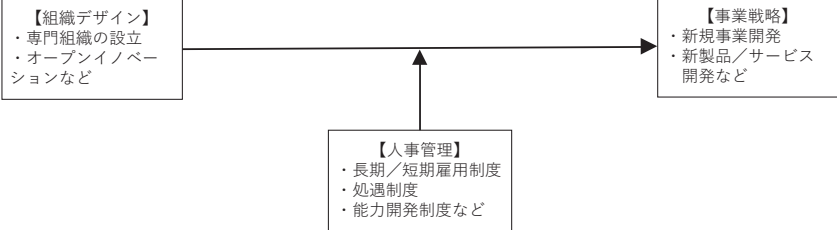


図1 戦略・組織・人事における2つの視点

出所）筆者作成。

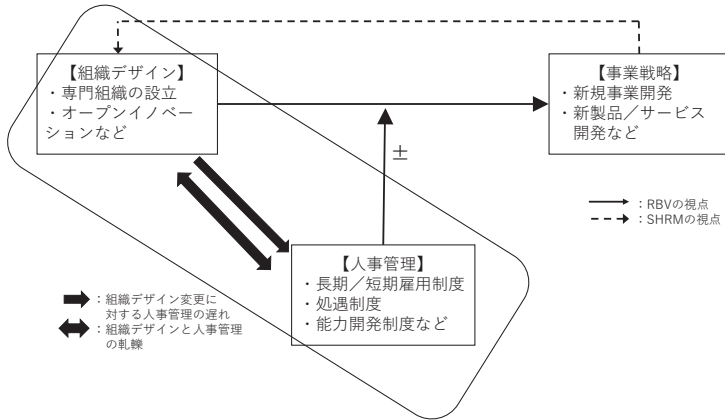


図2 戦略・組織・人事の関係

出所) 筆者作成。

る。すなわち、人事管理は、組織の変化に常に「遅れ」をとる。その結果、人事と組織の間に軋轢が生まれ、組織デザインが意図するような従業員の行動を引き出せないという問題が生み出されるかもしれない。また、個々の人事制度を見ても、導入には早く導入できるものとどうしても遅くなるものがある（例えば、梅崎・島貫・佐藤（2024）参照）。さらに、人事は特定の組織デザインに基づいた事業戦略の達成をサポートする可能性を有している一方で、それを阻害する可能性も同時に有していると考えられる。

しかしながら、人事が戦略や組織に対して遅れる存在として位置付けた実証研究は、管見の限りなかった。80年代前半から議論されるが、研究者と実務家の間で一定の基礎的枠組みの合意まで至っていない（腰塚（2008）など）。さらに、人事制度論に限定した実証に比べると実証の難易度が高く、質問紙調査中心になるので、どうしても分析が浅くなるという傾向があった。そこで本稿では、聞き取り調査を基盤として組織デザインと人事管理の関係性に着目する（図2の実線の四角で囲った部分）。

3. 調査概要

社歴の長い製造業・大企業と比較的新規の第3次産業に属する企業の双方を対

表 1 調査対象企業

	創業年	従業員数
建設 A 社	1900 年代	約 6900 人 (グループ計)
電子部品製造 B 社	1950 年代	約 20000 人 (単体)
情報通信 C 社	1990 年代	約 30000 人弱 (グループ計)
インターネットサービス D 社	1990 年代	約 5000 人 (グループ計)
インターネットサービス E 社	1990 年代	約 20000 人強 (グループ計)
情報通信 F 社	2010 年代	約 2000 人弱 (グループ計)

出所) 筆者作成。

象として、人事管理上の共通点やそこで直面している課題の抽出を試みた。製造大手企業とは異なる企業を対象として含むことで、長期雇用、現在の役職と切り離された社員等級の設計といった日本的な人事管理の特徴としてあげられているような諸制度について、より客観的に分析できると考えた。調査対象企業の概要は、表 1 の通りである。各社の調査対象者であるが、人事部門と新規事業開発に取り組んでいる組織の責任者や担当者である。ただし、F 社のみ人事部門のみのインタビューとなっている。1 回あたり 60 から 120 分のインタビュー調査を 2020 年 2 月から 2021 年 12 月にかけて実施した。

4. 調査結果

4.1 明らかになった人事管理の特徴

各企業の組織デザインとその下での人事管理の工夫をまとめると表 2 のようになる。調査から得られた事実を基に、以下では組織デザインや人事管理の特徴について紹介する⁴。

(1) プロジェクトベースの組織体制

事例企業ではオープンイノベーション部署の設立が 2 社 (建設 A 社、電子部品製造 B 社)、新規事業開発部門の設立が 2 社 (情報通信 C 社、インターネットサービス E 社)、子会社の設立が 2 社 (インターネットサービス D 社、情報通信 F 社) であった。以下では、3 つの組織デザインについて代表例をあげて説明しよう。

表2 事例企業の組織デザインと人事管理上の工夫・課題

	創業年	組織デザインの取り組み	導入されている人事制度の特徴	探求行動を継続させるための人事管理上の工夫	人事管理上の課題
建設 A 社	1990 年代	オープンインベション	・能力主義に基づいた等級制度 ・成果のみではなく、社員のとった行動を重視した評価の実施	・内部の技術者の意識改革を通じた人材活用 ・組織の業績とは別の基準での個人目標の設定を許容 ・社内と社外双方における交流の活性化	・スキルの転換（基礎開発を行う研究職から組織をつなぐコーディネータとして） ・部門目標と個人目標の連動
電子部品製造 B 社	1950 年代	オープンインベション / 大括りの事業部制	・能力主義を維持した等級の下での人材活用 ・結果よりも行動を重視した評価の実施	・資格と役職の柔軟な組み合わせ ・管理職と専門職の複線型のキャリアパス ・仕事・役職での実力主義選抜 ・内発的動機づけを重視した社内イベントを通じた積極的な社内交流・社外との交流	・既存事業と新規事業の両立を可能とするような業務配分ルールの確立 ・資格と役職の分離に伴うキャリアパスの不透明化
情報通信 C 社	1990 年代	事業部門とは別の新規事業開発部門の設立	・能力主義を維持した等級の下での人材活用 ・挑戦的な行動を考慮する評価の実施	・内部の意欲のある社員の抜擢 ・腰を据えて事業に取り組ませる（定期的なローテーションの対象とはしない） ・失敗を次に活かせるサイクルの確立 ・社外の人材との交流を通じた事業開発 ・事業開発における意思決定参加者を少なくする	・事業創出するファウンダーの育成の難しさ（経験による段階的なスキル形成が難しい） ・IPO 以降の子会社社長に適したインセンティブの設計 ・事業フェーズに応じた子会社のトップや役員への適任者の配置
インターネットサービス D 社	1990 年代	新子会社設立	・社員等級と役職を厳密にリンクさせない等級運用 ・処遇水準の安定性を保った制度	・アイデアを有した社内人材の抜擢を通じた新規事業開発 ・厳しい組織業績管理と安定性を有した処遇制度（失敗を賃金や雇用に反映させない） ・雇用維持の安心感の醸成のための人事権の集権化 ・子会社の社長、役員、正社員の雇用保障 ・社内での新規事業開発会議を通じた本体と子会社間の人材交流の活性化によるアイデア出し ・KPI 管理の厳格化と事業運営における意思決定の権限譲渡 ・事業立ち上げに失敗した人材の他の新規事業での活用	・事業撤退後の子会社独自採用正社員の活用 ・子会社社長や役員への金銭的インセンティブの設計 ・子会社での新規事業成功後のキャリアの構築
インターネットサービス E 社	1990 年代	事業部門とは別の新規事業開発部門の設立	・社内独自の能力と期待役割の定義による能力主義管理	・配置の柔軟性や人材抜擢を確保するために、等級制度と役職上のランクを切り分けて管理する ・事業立ち上げのスピード感に対応するためにも内部で人材を補充することを優先（新卒採用割合の増加）	・転職労働市場で、社内独自の職能 / 期待役割、キャリアパスが伝わりにくい（職務型への転換検討） ・内部に人がいないときに、外部からの調達だと欲しい時期に欲しい人材が取れない（中途だとスピード感に対応できない） ・内部人材の活用と転職市場での採用の両立を行うために、人事制度の設計方針が矛盾する
情報通信 F 社	2010 年代	子会社の立ち上げ	・独自の期待行動の定義を通じた能力主義管理 ・役職と厳密にはリンクしていない等級制度 ・プロセス評価の重視（探求行動それぞれ自体を評価する）	・経営陣の先導の下での内部社員を中心としたプロジェクトベースの事業開発 ・探求行動それぞれ自体を評価する運用の徹底 ・標準未滿の評価を処遇に即座に反映させないことを通じた社内期待レベルと本人の現状のミスマッチの是正（正しい評価をつけやすくする） ・短期のサイクル（3ヶ月に1回）での担当業務の見直し	・事業の成熟に対応した目標設定と評価サイクルの構築 ・新規事業と既存事業の両立を可能とするような担当業務の優先順位付け ・既存事業の発展を担う人材の確保 ・一定の規模を有した段階以降の継続した新規事業開発のための仕組みの構築 ・ポテンシャルの高い人材を確保するための新卒採用の充実

出所) 筆者作成。

例えば、A社では技術開発を担当する部署がもともと存在していたが、その組織は技術別に組織が構成されていた。新しく再編されたオープンイノベーション部署では、技術ベースではなく、プロジェクトマネジメントの工程ごとに組織が設計されているようになった。技術者間の交流が生まれる仕組みを作ったと言える。

またC社では、「研究開発本部」の中に「イノベーション部門」が設置された。人事担当者によれば、「ゼロからイチを生み出す」ことに挑戦している組織である。事業のアイデアを出し、それを事業化に向けて推し進め、C社に新たな事業を生み出していくことを担う部門と位置付けられている。

さらにD社では、役員も参加する部署横断的に開催される会議がある。この会議では新規事業計画以外にも、コストダウン案、人事制度などの企画が出され、毎回20から30ほどの案がその場で決議される。また、この他にも若手社員を対象とした新規事業企画会議もある。その上で、これらの会議でアイデアが認められれば、新規の会社が設立され、事業化に向けた取り組みが開始されるという流れが定着している。

こうした組織デザインの差異はあるものの、全ての事例においてプロジェクトベースの組織体制を構築し、新規の事業開発に取り組もうとしていることは共通している。その一方で、プロジェクトチームは事業開発を行う上では有効であるが、チーム運営のためには、メンバーの迅速な編成と彼らに対する適切なインセンティブの設計が求められると言える。

(2) メンバーの編成と能力基準による抜擢の仕組み

先述した通り、アイデアの創出から事業化において求められるのはチーム編成の迅速性であり、特にインターネットサービスに代表される情報サービス業界ではこの点が強く求められていた。こうした素早いチーム編成の実現において、能力主義に基づいた等級制度、つまり、職務とは切り離された等級制度が適していると解釈できる。事例企業において職務等級に近い制度を導入しているところは存在しない。メガベンチャー（D社、E社）や創立から間もない成長企業（F社）においても、職務に基づいた等級は導入されていなかった。

その一方で、プロジェクト＝事業の責任者は、社員のそれまでに出した成果に

基づいて選ばれるというよりは、事業化の成功をもたらすようなポテンシャル（成果を生み出す可能性）を有している人材が抜擢される傾向があった。例えば、C社やD社では等級上のランクが管理職未満の若手が事業責任者に任命されていた。事業責任者として子会社のトップを任されることもあった。また、E社では、等級上のランクと実際の役職は一致しておらず、下位等級の者でも事業開発の責任者を担当することができる制度であった。A社、B社、F社においても、等級上のランクと役職の関係が緩やかな資格制度の下で人材が活用されていた。いずれの企業においても、下位等級の者であってもプロジェクトの責任者として事業開発に取り組めるようになっている。

また、新規の事業開発の立ち上げ時は短期で業務内容が変動していた。F社が3ヶ月に一度の頻度で業務内容と目標の設定を実施していることは、この点を良く表している。こうした大きな変動性の下では、事前にそのポジションに求められる業務内容や必要な技能を設定することは難しいのである。つまり、職務ベースの制度で見られるようなジョブディスクリプションを設定することは技術的に困難である。ゆえに、等級と役職の関係が緩やかで、かつ、等級の定義も職種の違いを反映させない抽象的なものにならざるを得ない。この点は、職務ベースの制度の導入が避けられている1つの要因となっていると考えられる。

(3) 挑戦的な行動を引き出すための処遇制度上の工夫

事業開発は失敗のリスクが高い。C社の以下のような「千三つ」といった表現に端的に表れているように、失敗のリスクが高い仕事に挑戦する行動が求められる。

「新規事業って基本的には千三つみたいな言葉もありますけど、基本的には数打ってほとんどは正直失敗しますということは、まず前提として、そういう文化を作るみたいなのはけっこう大切にしています。要はチャレンジを称賛するみたいな形で、それで、例えば失敗も称賛みたいな、(中略)いわゆる挑戦したことを称賛して、それをノウハウにしようみたいな、何かそういう営みをしたりしていますというのと、あと、人事評価的には、ある意味あれなんですよ。チャレンジしたことに対して評価して、必ずしも結果の財務的な結果が全て評価に反映さ

れるというよりは、行動的なところであったり、そういうところをミックスして評価しているといったところです。(C社)」

もちろん、失敗を恐れないことを従業員に求めることには限界がある。そこで、事業開発のプロジェクトを任された責任者がこうした行動をとることを促すために、多くの企業事例では失敗した際に処遇の安定を担保する仕組みが設けられていた。各事例とも、成果に対する成功報酬によってそうした行動を引き出そうとはしていなかった。程度の差はあるものの、事例企業では人事評価において、社員がとった行動を重視していた。

(4) 「探求」行動と能力観の変容

新たな事業を生み出すという「探求」行動を組織内で持続的に生み出そうとする中で、能力主義の下で人材が活用されていた。もっとも、長期雇用を前提として能力開発を行い、遅い選抜を通じて従業員を動機づけるといった、これまで指摘されてきた人事管理の合理的な側面が、これまで以上に期待されているというよりも、抜擢のしやすさ、リスク回避行動の抑制といった人事上の機能発揮が目指されていた。すなわち、制度の外観を見ると、大きな違いが見えにくいですが、それによって実現しようとしている機能は、従前の「職能主義」のものとは異なっている。

能力主義によって期待している機能の変更を伴いながら、従来の日本的と呼ばれてきたような人事制度の外観が保たれている。しかし、何も変化していないわけではない。これは過去の制度から逸脱できないという負の経路依存という面に強く影響されている部分を完全に否定するものではないが、新しい事業を生み出し、持続的な成長を目指そうとする企業においては、こうした人事制度の下で人材を活用することが適していることを表していると考えられる。非製造企業であるメガベンチャーのD社やE社、成長途上のF社においても似たような特徴をもっていたことは、この点に対する証左といえるのではないだろうか。

また、C社の事例に基づけば、既存事業のオペレーションを担う現業と新規事業開発を担うファウンダーの双方に対して適した制度となっていると考えられる。こうした両極に位置づけられると考えられる役割の双方をカバーできるとい

う性質を考えると、能力主義を改良しながら自社の人事制度を構築していくという選択は、企業にとって一定の合理性があると考えられる。二兎を追える以上、それを上回る経済的なメリットがない限り、制度の基本原則は維持されていくと考えられる。

4.2 人事管理上の課題

(1) ポテンシャルを予測するための評価制度の設計

事例企業で挙げられていた点で興味深かったこととして、ポテンシャルを重視した活用を進めようとしている面があることがあげられる。しかしながら、一般的に未来の可能性を示すポテンシャルについては、事前に職務を明確にすることができないため、職務ベースの制度で見られるような明確なジョブディスクリプションも描けない。また、具体的な現在の成果を結びつけることもできない。そのため、どうしても能力観が抽象的な表現とならざるを得ない。例えば、情報通信F社では行動の再現可能性に着目して、以下の発言にあるように、ポテンシャルを捉えようとしていた。ただし、こうした取り組みは見られるものの、ポテンシャルを測る指標の構築については、未だ解けない課題として残されている。

「最終的に今までもこのプロセスを意識して、本当にオーナーシップを持って行動してきた人が、今回は、結果は運とかもありついてこなかったかもしれないですけど、この人は能力というか、新しいプロジェクトとかで成功させる再現性が高まっていくんじゃないかという考え方は持っていますので、比較的、能力、バリューというところに重きを置いていると思いますし、そっち（成果……筆者）の評価をよりするというか、（行動を重視する……筆者）ように振り切っております。（F社）」

(2) インセンティブ設計のジレンマ

また、事業が軌道に乗ってきた後のインセンティブの設計も課題として確認されたことである。この問題は根深い。というのも、アイデアを出す段階においては、成果ではない行動を重視した評価が、リスク回避行動の抑制において有益な手段となり得る一方で、軌道に乗った事業をさらに伸ばす上ではそれが適切な

インセンティブとして機能するのは、少なくとも事例企業からの情報に基づくとは明確ではない。また、成功後のキャリア展開という点でも、次の活躍の場、つまり、中長期的なキャリア形成を描きづらいという課題が指摘できる。

人材の抜擢や成果ではなく行動を重視した処遇は、事業立ち上げの初期のフェーズにおける社員への動機づけとしては有効に機能するが、それゆえに、成功後のキャリア形成や報酬制度の面において課題を発生させている。しかしながら、抜擢の時期を遅らせることや報酬面での成果の重視は、事業立ち上げの初期フェーズにはそぐわない制度といえる。こうした一筋縄ではいかないジレンマを抱えている。もっとも、事業が成長しなければ、成功後のキャリアや報酬制度は、問題にはなっていない。その意味ではゼロからイチを作り出すフェーズにおける適切なインセンティブ設計を優先した対応は、企業の合理的な行動だとも言えよう。

(3) 「探求」と「深化」の両立のジレンマ

創業年が古い企業では、既存事業における「深化」ではない新規事業開発などの「探求」への挑戦へ社員をどう向かわせていくかに苦心している。一方で、創業年が新しい企業では、「探求」に偏りすぎており、「深化」が疎かになっている面がある。このように、自社の社員をバランスよく活用していくことは、いずれの企業であっても直面している課題といえる。この点に対する正解を見つけることは難しい。こうした両立の追求は、人事管理の変化の動きを鈍らせる1つの要因となっていると考えられる。調査の枠組みでは、組織デザインに対する人事の遅れを指摘したが、そのような遅れは、人事の怠慢からではなく、既存事業と新規事業の双方に目配せしながら企業体として存続していかなければならない企業組織が抱える問題への対応のなかで、直面せざるを得ない課題であった。その意味では、既存の制度を職務ベースに変えれば解決するような単純な問題ではないといえる。

5. 調査結果の考察

5.1. 内部の人材プールからの確保が中心となる理由

各事例は、組織内部の人材プールから事業を創出する人材や事業化に向けて必

要な人材を確保しようとしていた。つまり、事業開発において中核的な役割を担う人材を外から直接確保しようとする動きは、事例企業では見られなかった。本稿で取り上げた事例企業に基づくと、中途採用を活用しづらい背景としては、次の3点が挙げられる。

第1に、事業開発のスピードに対応できないことである。中途採用を実施する場合、採用選考から採用決定まで数ヶ月を要する。プロジェクトの初期段階は、目指す方向性やそのために必要な業務内容が、短期間で目まぐるしく変化している。そのためにはリアルタイムで日々柔軟に個人の業務内容を変更したり、必要な人材を随時確保したりしていく必要がある。こうしたスピード感に対して、中途採用は対応することが難しいと考えられる。

第2に、外部労働市場の基準はあくまで職種であり、ポテンシャルを判断することができないからである。新規事業開発とは、未来の市場を取りに行く行為である。未来の市場を取りに行くことができる可能性の高い、つまり、ポテンシャルの高い人材を確保し、活用していくことが重要になる。こうしたポテンシャル重視の人材活用は、中途採用者の活用を難しくするという側面があるといえよう。中途採用の際に分かることは、職種に関わる過去に残した実績であって、将来の可能性を判断するための情報が希薄となる。本稿の事例においても、企業は独自の評価基準を設けて、従業員のポテンシャルを判断する際の基準としていた。判断基準が社内で作られるため、その測定のためには、一定期間社内で働いてもらう必要がある。そのため、新規の事業のアイデア創出や生み出したアイデアの事業化を進めていく初期の中心メンバーは、外部からの調達よりも、内部の人材プールから調達することが選択されている。

第3に、プロジェクト失敗後の人材活用が難しいことである。新規の事業開発は失敗のリスクも高い。そのため、失敗後のプロジェクトメンバーの活躍先を用意することも重要になる。また、実際にやってみると向いていなかったといった事後的にしか分からない面もあるため、向いていなければ別の部署に異動させる必要が出てくる。その際の選択肢としては、企業内の他の既存事業への異動、もしくは、別の新規事業立ち上げのプロジェクトへの参加となる。その際、社内で一定期間働いた者の方が、当該企業の組織風土を良く理解しているため、企業の既存事業でもハレーションをおこさずに溶け込める確率が、新規事業立ち上げの

ために調達された中途人材よりも高くなる。また、他の新規プロジェクトへの参加の際も、適切なプロジェクトを見つける上で必要な人材情報は、社歴が長い社員の方が豊富に蓄積されている。こうした失敗後の事後的な対応の容易さも、中途採用による外からの直接的な人材確保ではなく、内部の人材プールからの確保が選択される要因の1つとなっていると考えられる。

5.2 能力主義の改良

日本企業の人事管理において、これまで導入されてきた能力概念は、70から80年代の「職能」であり、90年代以降の成果主義における「コンピテンシー」であった。では、現在取り組まれている、能力主義の改良は、どのように定義されるのであろうか。我々は、新しい能力観として「ポテンシャル」の存在を指摘した⁵。図3は、上記の3つの能力観ごとの人材選抜のルール相違について図示したものである。

社員等級が4等級で構成される企業を想定し、企業が3等級相当の役割に人材を配置しようとしているとする。この場合、「職務遂行能力」に基づく等級の序列形成の下では、資格等級と職位が一对一で対応していないので、3等級の社員に加えて、2等級からの登用も可能となる。企業は必要があれば下位の等級から人材を抜擢することができる。等級上のランクと現在の仕事上の役割のランクを分けることで享受できるメリットである。その一方で、上位の等級の者を配置する

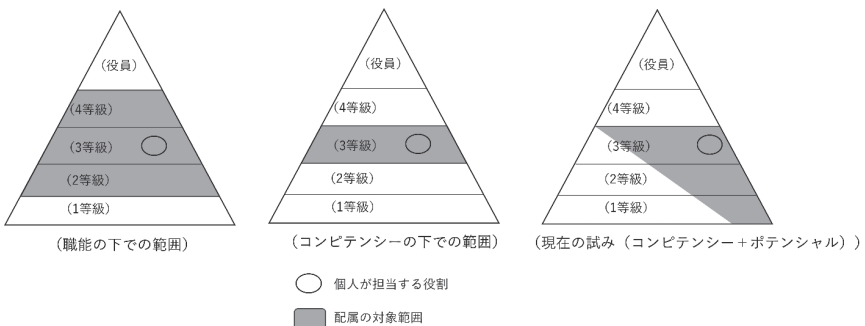


図3 能力観別に見た人材選抜のルール

出所) 筆者作成。

こともこの場合は可能となる。ただし、本来であればより上位の役割を担うべき人材が下位の役割を担うことができるという仕組みが、結果的に年齢構成などの影響を受けて「遅すぎる選抜」になってしまう点は、「職能主義」の持つデメリットであった。こうした人材活用によって発生するコストの削減が「成果主義」の導入を通じて目指された。その中で出てきたのが「コンピテンシー」、すなわち、発揮された能力に基づく等級の序列形成であった。ただし、年齢構成調整を目的としていたので、4等級から配置できないことを強調するあまり、2等級からも選抜できなくなったとも言える。成果を出したという実績がないと、選抜し難いので、成果を出す可能性を基準にできなくなったのである。

この「コンピテンシー」の下で発生する人材活用上の非効率の克服が、「ポテンシャル」という能力観の導入によって目指されている（図3の「現在の試み」）。「コンピテンシー」によって「職能」が有していた非効率性を回避しつつ、「ポテンシャル」という未来の可能性も考慮に加えることで、「職能」が制度の中で潜在的に有していた効率性、すなわち、抜擢を容易にする環境を整えようとしていると解釈できる。

しかしながら、「ポテンシャル」を測定できるような評価制度の構築に成功している企業は、事例企業においては見られなかった。情報通信C社やインターネットサービスD社で見られたような事業開発のアイデアを募集する場を通じて、人材のポテンシャルの測定を試みたり、情報通信F社のように行動評価から人材のポテンシャルを推察するといった試みを通じて、人材の「ポテンシャル」を測ろうとしている。測定の正確性の向上は、模索中であると言えよう。抜擢の根拠、言い換えれば、社内の納得性が担保できるような「ポテンシャル」の測定方法の構築は、人事管理が抱えている1つの課題と言えよう。

6. 人事管理の現在地と今後の検討課題

以上、本稿では、新規事業開発のフェーズに着目し、これまでの研究が対象としてこなかった「探求」行動を引き出す上で企業が実践している人事管理について、その実態や課題を明らかにした。調査結果から分かる人事管理の現在地について最後に簡単に指摘しておきたい。

まず、職務ベースの人事制度や外部労働市場からの人材調達といった方法は選

扱われていなかった。能力主義を改良した人事制度のもとで、組織内部の人材プールから必要な人材を調達していた。その意味では、人材活用における基本的な原則は、「探求」を目指す中でも維持されていると言える。言い換えれば、内部からの人材調達と能力をベースとした人事制度という、これまで日本の特徴と言われてきた人事管理の原則は維持されている。しかしながら、その原則の下での運用のルールには変化が見られた。「コンピテンシー」に基づく行動を重視した処遇制度は、能力開発のためというよりは、従業員のリスク回避行動の抑制のために維持されていると言える。このように期待する機能の違いはあるものの、「成果主義」を経て変化した日本の処遇制度は、今の時代も有用性を維持していた。

一方、人材の選抜において、現在のパフォーマンスのみではなく、ポテンシャルをより重視する動きが見られる。次の事業を生み出す可能性の高い人材の抜擢を目指す中で、重視する能力観に変化がみられた。処遇における「コンピテンシー」と選抜における「ポテンシャル」という異なる能力観の組み合わせが、現在の企業が選択している解と言えよう。もっとも、先に指摘したように、「ポテンシャル」の測定方法を確立できているわけではない。この点に対する模索は続いている。以上が、調査事例から明らかになったことである。

なお、本稿が対象としてきた「知識労働者」に該当すると考えられる労働者への人事管理の特徴が、海外と比較した場合に、現象として「日本的」と言えるかどうかについては、本稿の知見から明らかにすることは難しい。海外においても上級ホワイトカラーは、「タレント・オリエンテッド・ジョブ」であり、個人の潜在能力やチームへの貢献といった要素が考慮されているという指摘もある（例えば山崎 2018）。また、アメリカの代表的企業である GE 社の「タレントマネジメント」を見ると、本稿と同様に人材の「ポテンシャル」を考慮した抜擢に取り組もうとしていることが紹介されている⁶。日本と欧米諸国は、「知識労働者」の人材活用上は同じ方向を向きながら新たな人事管理を模索しているのかもしれない。言い換えると本稿の発見は、必ずしも「日本的」とは言い切れない面もある。今後の課題として、欧米諸国の「知識労働者」を対象とした実証研究が必要だと言えよう。

注

- 1 本稿は、筆者らが執筆した『「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』労働政策研究報告書 No. 220 の調査報告を基に再編成している。
- 2 オープンイノベーションとは、Chesbrough (2003) が提唱したもので、組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを外部に展開する市場機会を増やすことを指している。オープンイノベーションの推進のためには、組織改革を必要とする。そのため、本章ではオープンイノベーションを組織デザインとして位置付けている。
- 3 この点にかかわり、都留 (2018) は、製品開発に限定して組織デザインと人事制度を取り上げている。藤本 (2003) などで示されている藤本隆宏の2つの製品アーキテクチャ (インテグラル/モジュラー) に基づき、それぞれのアーキテクチャに適合的な人事制度について明らかにしている。
- 4 個々の企業における具体的な制度については、『「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』労働政策研究報告書 No. 220 の調査報告を参照。
- 5 人材配置における新たな基準については、人事管理研究における「タレントマネジメント論」の中でも「適者開発」として、近年指摘されはじめている (例えば石山 2020)。開発可能性という点を重視するという点で、「ポテンシャル」を重視している面があると言えよう。「タレントマネジメント論」をめぐる動向については梅崎・藤本・西村 (2021) を参照。
- 6 GE の取り組みについては熊谷 (2016) を解説した梅崎・藤本・西村 (2021) を参照。

参考文献

【日本語文献】

- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 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。
- 岩出博 (2002) 『戦略的資源管理の実相——アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 梅崎修 (2021) 『日本のキャリア形成と労使関係——調査の労働経済学』慶應義塾大学出版会。

- _____・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.
- _____・高貫智行・佐藤博樹 (2024)「中堅・中小企業における人事施策導入の時間差
効果」『イノベーション・マネジメント』21 (0), 1-14.
- 熊谷昭彦 (2016)『GE 変化の経営』ダイヤモンド社.
- 腰塚弘久 (2008)「経営戦略の転換と人材マネジメント」若林直樹・松山一紀編『企業
変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版.
- 小林裕 (2019)『戦略的人的資源管理の理論と実証 — 人材マネジメントは企業業績を
高めるのか』文真堂.
- 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.
- 都留康 (2018)『製品アーキテクチャと人材マネジメント — 中国・韓国との比較から
みた日本』岩波書店.
- 中村圭介 (2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争 — 日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書.
- 山崎憲 (2018)「戦略的人的資源管理の変化」守屋貴司・中村艶子・橋場俊展 編著『価
値創発 (EVP) 時代の人的資源管理 — industry4.0 の新しい働き方・働かせ方』
ミネルヴァ書房所収.
- 若林直樹・松山一紀 (2008)『企業改革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版.

【英語文献】

- Chesbrough,H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and
Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press.
- March,J. (1991) “Exploration and Exploitation in Organization Learning.”,
Organization Science, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- Roberts,D.J. (2004) *The Modern Firm*,Oxford University Press New York.

ABSTRACT

Organizational Design and Human Resource Management in New Business Development

Hosei University Faculty of Career Design Osamu UMEZAKI
Chuo University Faculty of Commerce Itaru NISHIMURA

This study examines how organizational design and human resource management jointly promote new product development and business creation. Drawing on interview data, we identify three types of project-based organizational arrangements: (1) open innovation departments, (2) new business development divisions, and (3) subsidiaries. Although personnel management practices have evolved along these arrangements, firms have made limited use of role- or job-based systems and external hiring. The required talent was primarily mobilized from internal labor markets through modified merit-based personnel systems, meaning that the core principles of Japanese talent utilization, often viewed as characteristic of Japanese firms, were largely preserved. The operational logic underlying these principles has shifted: first, competency-based evaluation and compensation were maintained less to foster capability development and more to discourage employee risk-averse behavior; second, in their selection decisions, firms increasingly emphasize potential rather than sole reliance on current performance. As companies seek to appoint individuals who can generate new businesses, the competencies deemed valuable for a given role are being redefined. The emerging combination of competency-based compensation and potential-oriented selection can be interpreted as a provisional solution adopted by firms to address the changing times we live in.