

変革期における人的資源管理の新展開 — 大競争下の製造業における競争力の再構築 —

林 悦 子

目 次

はじめに

第 I 部 大競争時代の製造業をめぐる経営環境

1. 大競争時代における品質パラダイム—先進国との競争関係
 - 1.1. 戦後日本の品質向上運動とアメリカの伝統的品質パラダイム
 - 1.2. アメリカ製造業における品質パラダイムの転換
2. 産業空洞化に対する懸念—発展途上地域との競争・協力関係
 - 2.1. 製造業の成熟化と輸出依存型産業からの脱皮
 - 2.2. 「量」の空洞化と「質」の空洞化
 - 2.3. わが国製造業の競争力を支えるもの

第 II 部 製造業における戦略的人的資源開発と「学習する組織」

3. 人的資源開発の理念
 - 3.1. 企業内労働市場の人的資源開発に果たした役割
 - 3.2. 戦略的人的資源開発の枠組み
 - 3.3. 「学習する組織」の概念
4. 戦略的人的資源開発と「学習する組織」—N社の事例から
 - 4.1. 「学習する組織」と人的資源開発戦略形成に関わる基礎的条件
 - 4.2. 「学習する組織」と職場小集団—小集団活動の新たな可能性
 - 4.3. N社の事例にみる「学習する組織」

むすびにかえて

はじめに — 問題の所在と研究方法

東西冷戦の終結後、拡大された自由主義経済圏の大競争(Megacompetition)時代における日本の製造業を取り巻く状況は、アメリカを中心とする先進国の競争力の回復とアジア諸国の急速な工業化の狭間であって、現在その方向性に重要な意思決定を下すべき時代を迎えている。この小論では、わが国製造業の経営戦略と密接にリンクし、これを基礎から支える、サブ・システムとしての戦略的人的資源開発(Strategic Human Resource Development)の概念について明らかにすることを目的に、その必要性の背景を探っていく。

第Ⅰ部 大競争時代の製造業をめぐる経営環境では、まず第一に、産業のグローバル化について、日米製造業における生産技術・技能と、その結果現れる「品質」というパラダイムを尺度に、過去・現在・未来を概観する。第二に、発展するアジア経済を視野に入れながら、日本の産業の空洞化懸念について、自動車産業の最近の動きを踏まえて考察する。

これを受けて、第Ⅱ部 製造業における戦略的人的資源開発と「学習する組織」では、論点の第三として、経営戦略と密接にリンクしたオープン・システム思考下での人的資源開発の枠組みについて明らかにすることを目的としている。即ち、内部労働市場を基本とした日本型の企業内人材育成の理論的枠組みに加えて、「学習する組織」の持つグループ・ダイナミクスの枠組みの可能性を示唆する。

本報告では、成熟産業としての日本の自動車産業の置かれた国際経営環境を通して、わが国製造業の、経済および技術環境の変化に伴う人的資源開発・管理システムの再構築のあり方を実証的に明らかにしたい。この小論は、文献研究ならびに学術講演、企業見学、および自動車産業N社において、1991年実施の実証研究、ならびに1994年、1996年実施の同追跡調査結果によるものである。本論はまた、1996年度中に筆者の行なった学会報告数篇を整理・発展させる形でまとめたものであることを付言しておきたい。

尚、本論については、海外の文献資料検索・収集をも含めて、1996年度北星学園大学特別研究費(個人学術研究部門)に負うところが大きい。ここに記して感謝申し上げたい。

第 I 部 大競争時代の製造業をめぐる経営環境

1. 大競争時代における品質パラダイム—先進国との競争関係

東西の冷戦終結後、大競争時代といわれるように、拡大された自由主義経済下における水平分業の進展に伴う産業のグローバル化が進行している。かつて日本が「後発効果」(“late development”) (Dore, 1973) によって、短期間のうちに急速な工業発展を達成したように、現在のアジア諸国はこれに勝るスピードで工業化を推進している。一方で、1980年代停滞に苦悩したアメリカ製造業が、その品質パラダイムの転換を機に品質管理面での問題解決に著しい躍進を遂げ、新たな競争力を以て日本に迫っている。

この章では、新たな人的資源開発の必要性の背景であるこうした産業のグローバル化を、日米の自動車産業における事例を踏まえながら、製造業における「技能」と、その結果現れる「品質」にスポットを当て、今日的視点から分析する。より機動性のある経営戦略と密接にリンクしたオープン・システム思考下での人的資源開発の枠組み形成のための考察としたい。

1.1. 戦後日本の品質向上運動とアメリカの伝統的品質パラダイム

日本製品が「品質」で世界の市場を席卷するようになって久しい。しかしながら、日本製品の品質向上運動は、1949年に初来日したデミング (Deming, W. E.) によってもたらされた統計的品質管理 (SQC; Statistical Quality Control) の考え方を、現場の小集団活動 (QCサークル活動) の広まりを通じて、全員参加型の品質管理 (TQC; Total Quality Control) へと発展させていった経緯があることは周知の事実である。各企業の積極的な導入とともに、日科技連がデミング賞の創設など品質向上運動の中心的存在となってきた。

Cole (1989) はその小集団活動の国際比較研究 (アメリカ: 1975-85, 日本: 1960-80, スウェーデン: 1965-75) から、この時代の日本の小集団活動の海外との大きく異なる特徴として、活動への経営トップのサポートの強さを挙げている⁽¹⁾。また、アメリカにおける品質管理の伝統的概念は、問題の原因を取り除くための川上での問題解決を目的とする予防

指向ではなく、テイラー (Taylor, F. W.) 以来の品質検査指向のアプローチが一般的であった (Cole, 1995) としている。日本では、アメリカのQCやPM (Productive Maintenance) の技法を小集団活動を通じて専門家の手から生産労働者へと移管し、これに経営トップが推進役となって「全員参加の」TQC, TPMへと発展させていったところに、品質を通じた国際競争力の向上と職種を超えた学習の機会の広がりを指摘することができる。

しかしながら、一方でCole (1995) はまた、品質改善の概念に対する前出テイラーの考え方の基本は、「課業を組織化する最善の方法を見つけ出し、それを標準化することの重要性」であったと指摘していることは注目に値する。テイラーは、その品質改善の正的基本思考において先見の明があったにもかかわらず、その普及手段に問題があったといえるのではないか。そして、この「優れた実践例の標準化と普及」こそが、その伝播方法に適切な環境と方策を得たとき、製造現場の個人学習が組織学習に結びつく重要な過程であることをまず指摘しておきたい。品質改善の過程で次々提案され、その「標準」が書き換えられる「優れた実践例の普及」は、個人が持っている「暗黙知」を「形式知」に変換することで組織に広め、これが再度個人に内面化されることによってノウハウ化される (野中, 竹内, 1996) という「知識創造」のダイナミクスに通ずるものがあると考えられる。

この点に関し付言すると、一般に製造業では何らかの報奨制度を設けて工程作業の改善提案を奨励しているケースは多い。これは、林 (1995) において、自動車産業N社では、日常の作業を行っていく上で改善点が提案され、採用された場合、その組の工長が「標準作業書」の書き換えを行い、組内の作業者に周知徹底される事実が言及されている。「標準作業書」の改善点で、重要とみなされる部分については、“よいとこどり” (良いところを探る) として全社展開される。それと同時に、改善に伴う技能の見直しも随時行われ、これが技能基準書のメンテナンスにつながって、技能の陳腐化を防ぐ役割を果たしている。この点もまた技能向上推進委員会等を通じて、技能向上施策として全社的に実行に移されるシステムとなっている。

これまで、現場のもつ技能と技能訓練 (OJT; On-the-Job Training)

は、その現場のみで通ずるノウハウとして、永く職場の外に出ることがなかったことから、いわゆる職場の「暗黙知」として認識されてきた性格のものであったことは否めない。それはまた、暗黙知として生産技能を独占する現場の交渉力の源泉であったともいえるであろう。しかしながら現在では、そうした現場のノウハウは、生産技術のME化や生産拠点の移転という国際化を機に、新たな技能形成に必要な知識教育の比重を増しつつ、明文化、即ち「形式知」に置き換えられ、経営による戦略的人材育成策の下に再編されつつあるという状況にあることが指摘できる。それゆえ、現場の技能ならびにOJTは、既に「暗黙知」ではなく、このようにシステム化されて「形式知」に変貌しつつあることが実証されたといえよう。

1.2. アメリカ製造業における「品質」パラダイムの転換

さて、1980年代、アメリカでは、漸くその製造業不振の原因を究明し、根本的な問題解決を図ろうという機運が高まっていった。この背景には、さまざまな要因が見出されようが、全体として、この時期、アメリカ製品の競争力の低下が顕著となり、アメリカ製造業全体に危機意識が高まっていたことが第一に挙げられよう。

自動車産業における日本車との関わりでいえば、小型車（compact cars）はともかく、それまで“お家芸”であった高級乗用車（high-end cars）に至るまで、日本車が市場を席卷し始めたことに強い危機感を抱いたことが挙げられるのではないかとと思われる。それは、ちょうどこの時期（1980年）放映された、アメリカNBCテレビ・ドキュメンタリー“*If Japan Can... Why Can't We?*”という、上述デミングに始まる日本の品質管理運動の変遷を採り上げた番組が、大変なインパクトを与えたといわれているからである。

特に、自動車産業のいわゆる「ビッグ・スリー」のうち、フォードを例にとれば、フォード社では、1992年から飛躍的に業績が上向いたといわれている。これは、リエンジニアリング（re-engineering; 事業全体の再構築）の採用により、不採算部門の徹底的切り捨てと本来の自動車製造・販売業務への特化、戦略的提携、内製部品の見直しとアウトソーシング、人員のレイオフ等で収益を黒字転換させた話は、記憶に新しいと

ころである。

その際、フォードが1992年に投入したトーラス (Taurus) が、当時のベスト・セリング・カー、ホンダ・アコード (Accord) を抜いて一位になったことが、アメリカ国内では製造業復権の兆しとして象徴的な出来事であったといわれている。この背景には、徹底した顧客指向と品質改善があったことが成功の原因とされていることも事実である。

アメリカ自動車産業界では、日米貿易摩擦や1985年の急速な円高などの経緯から、日本の自動車メーカーによる現地生産の高まりの中で、実際に品質管理を含むその生産管理活動の実態を把握していったことが大きな要因のひとつとして挙げられるのではないだろうか。例えば、それまで抽象的なコンセプトでしかなかった“Just In Time”が、実際の管理手法として有効であることが実感として経営管理者や現場監督者に認識されたところに、経営トップの関心が高まり、異業種にも波及していったことが考えられる。

ここに、以下に示す如く、「技能、チームワーク、プロセス、製品およびサービスの質と顧客満足に恒常的な「改善」を指向する組織文化を育もうとする」Total Quality Management (TQM) の考え方が定着した⁽⁶⁾ものと考えられる。(Kreitner, 1995, p.110)

図1 Total Quality Management (TQM) の理念

- (1) Do it right the first time.
- (2) Be customer-centered.
- (3) Make continuous improvement a way of life.
- (4) Build teamwork and empowerment.

(出所：Bowen and Lawler, 1992)

これに、業種・業界を超えて最良の手法に学ぶという、ベンチマーキング (benchmarking) の考え方をTQM ツールのひとつとして取り入れているところに、いかにもアメリカ的な発想の新しさが見られる⁽⁷⁾。これにマーケティングを含むサービス品質の改善努力も加わって、わが国の輸入自動車の前年比が毎年更新を続けていることから明らかなように、アメリカ製造業の品質改善は飛躍的に進んでいることは疑念の余地

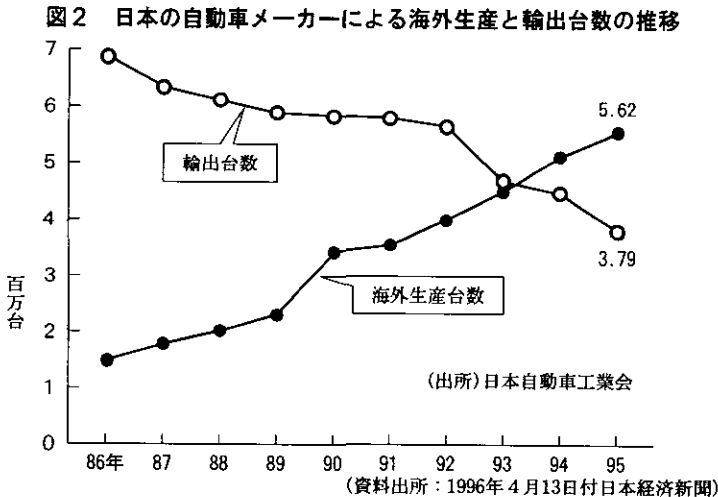
がないものと思われる。

このように、1980年代、製造業不振の原因を究明し、根本的な問題解決を図ろうという機運から始まったアメリカの品質パラダイムの転換は、上述ベンチマーキングの考え方を取り込んで発展しつつある。アメリカ型の、ネットワークを活用した経営風土への適応という点で、大競争時代におけるわが国製造業の競争相手として手強いものとなろうとしていることは注目すべきであろう。

2. 産業空洞化に対する懸念

2.1. 製造業の成熟化と輸出依存型産業からの脱皮

アメリカのような先進国がその製造業における自信を回復する一方で、今後高成長が期待されるアジア市場への参入を狙って、わが国製造業の生産拠点のアジア地域への移転が促進されている。急激な海外シフトは国内産業の空洞化につながると懸念する向きもある。しかしながら、図2の自動車産業の例に見られるように、わが国の自動車メーカーによる海外直接生産と国内での輸出向け生産との比率は、1993年でクロスし、1994年以降は完全に海外生産比率が高まっている。この傾向は今後も継続するものと思われる。この事実に象徴されるように、自動車産業のよ



うな成熟産業においては、わが国製造業の輸出依存型産業としての役割の終焉とともに、各社の収益が為替変動に左右されない国際企業への脱皮のための確実な歩みと、前向きに考えるべきであろう。

自動車産業はいま、世界的に新たな競争の時代を迎えている。先進国の需要の低迷による限られた市場の争奪戦、今後高成長を期待できる東南アジア市場への参入をめがけての投資合戦など、まさに「大競争」時代を迎えている。そうした「大競争」に先進国メーカーが生き残るには、巨大な資本力を持つか、個性的な商品に特化するニッチ戦略をとるか、あるいは戦略的提携をするかのいずれかしかないという懸念は、比較的早くから表明されて⁽⁸⁾いた。

こうした状況にある中、自動車部品国内最大手のデンソーでは、1996年11月から始動する東南アジア諸国連合（ASEAN）の産業協力計画を視野に入れ、同計画の特恵関税を活用して、ASEAN域内の水平分業を有効に利用することを考慮し、準備計画に着手している。ASEANの産業協力計画はAICO（ASEAN Industrial Co-operation）計画と呼ばれ、AICOメンバーとなれば、上記特恵関税を活用してASEAN域内の水平分業を有効に利用することで大幅なコスト削減が可能となる⁽⁹⁾。加えて、ローカル生産の強化やローカルからの購買、生産力の確保を通じて、企業としてASEAN地域への貢献が可能になると同時に、同連合諸国からは、インフラストラクチャーの整備、域内貿易自由化の特典などの恩恵が期待できる。また、人的資源開発の観点からは、ローカル・スタッフの、経営管理（managerial）・技術（technical）・技能（skill）各分野の教育訓練を、企業内または訓練センターの設立援助を通じて行い、ジョブ・ローカリゼーション（job localization）の徹底を図るとい⁽¹⁰⁾う。

こうした経営戦略を通して同企業が目指すところのものは、世界市場を視野に入れた競争力の構築であり、そのためには国内生産の削減やASEAN諸国との長期的パートナーシップの構築を通して、究極的にはハイテク工業化（high-tech industrialization）の開発を計画しているとい⁽¹⁰⁾う。大競争時代を見越して、このような各企業レベルでのグローバル化はますます進展していくものと思われる。

2.2. 「量」の空洞化と「質」の空洞化

ところで、経済のグローバル化と並行して産業の空洞化問題を論ずるときに重要なのは、雇用「量」の空洞化は避け得ないとしても、技術・技能の「質」の空洞化は絶対に起こしてはならないという点である。

先進国製造業の雇用量の問題については、技術革新や脱工業化社会の進行とともに産業構造が大きく変化していく中で、緩やかな雇用配分の転換が行われるべきであろう。しかしながら、ひとたび技術・技能の空洞化が起こるようなことがあれば、製造業は根こそぎ枯渇してしまう。既に成長著しい第三次産業の繁栄も、堅調な第二次産業と相俟って、より以上の相乗効果が期待できるという点を銘記すべきである。

ここで重要なことは、製造業のどの部門を残し、何をシフトさせるかの経営者の判断であろう。ただし、これはデザイン部門や研究開発部門のみを残し、生産はすべて海外へというような簡単な図式では解決されない。以下は自動車産業の組立工程のベテラン技能労働者からの聞き取りによるものであるが、「図面の上でどんなにデザインや性能が良くても、作り勝手の悪い車は決して売れない」と現場は自負する。不良・不具合発生率との関わりからくる経験に裏打ちされた意見であるが、そこには、設計と現場でモノをつくる人たちとの間に、緊密な連携がなければ新技術は具現できない、競争力のある新製品も生まれえない、という図式が見えてこよう。このことは、いま現在、日本の新製品で国際競争力のあるものを想起しても同様の結論が出る。即ち、デジタル・ビデオ・カメラやPHSの小型軽量化にせよ、精密金型の切削にせよ、設計と製造のせめぎあいともいべき緊密なやりとりの中からヒット商品が生まれてきているという事実である。⁽¹⁾

したがって、ある程度戦略的に重要な生産部門は残しつつ、国際市場環境や量産化の見通し、情報通信網や技術革新に伴って代替可能な手段などを吟味した上で、どれをどこまで動かすかは、トップが行う戦略的判断となろう。ここに、経営戦略が生産体制に大きく関わってくる所以があり、これに伴う下位戦略としての人的資源開発にも大きな影響が現れる。そこには、その企業の、その国の労働市場と密接に関連した人的資源開発戦略がある。

2.3. わが国製造業の競争力を支えるもの

これまでの一連の経営環境についての議論を踏まえ、ここで改めてわが国製造業の競争力を支えるものとは何だったのかを考えてみたい。

わが国製造業の競争力の源泉は、よく外国人の間に短絡的に伝えられるような、勤勉で高い労働倫理に支えられた長時間労働にあるのではなく、生産現場を運営する生産システムの在り方に基本的優位性があるとの認識が広がっている (ie. Womack *et al.* 1990)。即ち、図3に見られるように、JIT方式の在庫管理、生産の平準化と生産リードタイムの短縮、多能工化、現場労働者による品質チェックと工程改善等が相互に関連したシステムが、高生産性、高品質、多品種少量生産への柔軟な対応をもたらし、迅速な製品転換を同時に達成する。これを支える労働組織と人的資源開発の要点は、チームによる生産システムを基本とする“チームワーク”、多能工化や変化に対する柔軟な適応という面から“フレキシビリティ”の重要性、また、仕事に対する労働者の主体的関与という意味での“コミットメント”にあるとするものである。

図3 わが国製造業の競争力の源泉

- × 高い労働倫理に支えられたハードワーク、長時間労働
 - 生産現場を運営する生産システムのあり方に基本的優位性
 - JIT; Just-In-Time方式の在庫管理,
 - 生産の平準化と生産リードタイムの短縮,
 - (必要に応じて職種間にわたる)多能工化
 - 現場労働者による品質チェックと
工程改善が相互に関連したシステム
 - デザイン・設計と生産技能者の緊密な連携
- ⇒高生産性、高品質、多品種少量生産への柔軟な対応、迅速な製品転換
- これを支える労働組織と人的資源開発の要点
- チームワーク (チームによる生産システム)
 - フレキシビリティ (多能工化、変化に対する柔軟な適応)
 - コミットメント (仕事に対する労働者個人個人の主体的関与)

(出所：仁田，1994, p.287の内容に加筆・構成)

これまでわが国製造業の競争力を支えてきた生産現場を運営する生産システムの在り方の代表格である工場の現場改善力などは、日本型の雇用慣行の生み出す長期雇用を前提とする企業内労働市場の枠組みが、生産体制のフレキシビリティと従業員のコミットメントを引き出すのに適格的であったことが大きな要因として挙げられる。殊に、大企業における生産現場の人的資源開発の枠組みは、企業内労働市場の持つ特色によって強化されてきた。それは、雇用の安定と経済的能率促進のために意識的に形成された市場であるといえよう。⁽¹²⁾

第Ⅱ部では、これまで概観してきたような近年の経営環境の変化を受けて、製造業における全体戦略のサブ・システムとしての人的資源開発の問題についてより専門的な観点から考察する。

第Ⅱ部 製造業における戦略的人的資源開発と「学習する組織」

3. 人的資源開発の理念

3.1. 企業内労働市場の人的資源開発に果たした役割

わが国製造業の発展に企業内労働市場の果たした役割は大きい。その理論的根拠は、内部労働市場論にあり、周知のように、第二次世界大戦後のKerr (1954) やDunlop (1957, 1966), Livernash (1957) といったアメリカの制度派経済学者による実証的研究に始まるものである。理論面からの企業内労働市場の包括的な定義は、アメリカの制度派経済学者等による「企業内で人的資源の開発や配分を通して労働力の需要と供給が調整されると、労働市場は企業レベルで内部化される。こうして内部化された労働市場では、賃金決定も労働力の配分も訓練計画の策定も慣習やルールに従って行われる」(Doeringer and Piore, 1971) とするものである。⁽¹³⁾ これに企業の人的資源開発に対する投資とその回収に関わる人的資本論 (Human Capital Theory) を交え、この日本的適用を巡っていわゆる年功制論が活発化した経緯がある。⁽¹⁴⁾

そのことを認識した上で、改めて人的資源開発の観点からわが国大企業の企業内労働市場を見てみると、アメリカでは発達した外部労働市場の下に内部労働市場が自然発生的に形成されたものであるのに対し、わ

が国の場合はこれを敢えて経済合理性の観点から人工的に作り上げたと言えるのではないか—即ち、新卒採用（または若年中途採用）—企業内教育訓練—年功昇進の枠組みである。

こうした枠組みの成立を解くカギは、わが国の熟練労働力不足の歴史が物語る。日本の年功制の成立については諸説あるが、工業化の観点からは、第一次世界大戦後の重工業化に際しての熟練労働力不足から、熟練労働者の企業内養成とその定着策、即ち、養成工制度と熟練労働者の労働移動を最小限に抑える処遇システム作りの基礎が第二次世界大戦前までには成立した。戦後も職工一体となった企業別労働組合の成立の下、戦後期から高度成長期を経て、職能資格制度の採用など人材育成とその活用の観点からその時々⁽¹⁵⁾に適合した修正を加えつつ大筋で今日に至っている。低成長期にある今日では年功制と能力主義が微妙なバランスで併存する処遇システムが、現在の大企業における基幹労働者のいわゆる終身雇用制を形成していると言ってよいであろう。このシステムは大枠において、雇用の安定という最も基本的な要素を満足させてきた。また、その運用上のノウハウは、技能と「人柄」の評価という長期に亘る競争システムを内包し、拡大経済下においては十分に「すぐれた人材形成システム」(小池, 1981) たり得た。

ところが今日、経済の停滞の中での大競争時代の到来、生産システムのコンピュータ化の進行等、従来の経験的熟練が必ずしも生産の拡大や品質の向上に第一義的に寄与するものではなくなってきている。加えて今後の労働力需給動向を概観するに、生産労働はますます知能労働化し少数精鋭化の傾向は免れない。こうした状況下にあつて、企業の業績向上と、働く側の職業生活の質的向上の実現という命題を解決するために、労働者の積極的なコミットメントを引き出すには、さらに別の枠組みが必要であろう。

3.2. 戦略的人的資源開発 (Strategic HRD) の枠組み

そこで、第I部2章3節のわが国製造業の競争力の源泉に関する考察をも踏まえて、前項で考察した企業内労働市場の利点を活かしてどのような人的資源開発戦略の枠組みを構築すればよいのかを考えてみたい。即ち、企業の経営戦略と、これに伴う下位戦略としての人的資源開発戦

略の枠組みの提示である。これは、後述する「学習する組織」の形成についての基礎的考察ともなろう。

図5は、戦略的人的資源開発 (Strategic HRD; Strategic Human Resource Development) の系列を示したものである。ここで戦略的経営計画とは、組織が環境に適応して存続、成長しうる方針に関わるものであり、戦略的人的資源計画とは、将来の組織技能を構築しようとする人的資源の長期的な方針に関わるものである。そこから戦略的人的資源開発は、組織がどのようにして人的資源を開発しようとしているのかという方法に関わり、人的資源開発部門計画では、部門戦略として人的資源開発部門がどのように全体戦略に貢献できるのかという方法に関わってくる。

中井 (1995) によれば、人的資源開発は戦略的であるとそうでないとを問わず、企業目的の達成に奉仕するものであるという。したがって、まずはじめに全社戦略があり、それを受けて、事業戦略が規定されるこ

図5 戦略的人的資源開発の系列 (オープン・システム思考)

- (1) 戦略的経営計画 (strategic business planning)
- (2) 戦略的人的資源計画
(strategic human resource planning)
- (3) 戦略的人的資源開発
(strategic human resource development)
 - ① 人的資源開発活動の目的の明確化
 - ② 現在の諸条件の事前査定
 - ③ 外的環境の探査
 - ④ 将来の脅威・機会と現在の強弱の比較
 - ⑤ 人的資源開発の長期組織戦略の選択
 - ⑥ 人的資源開発の組織戦略の実施
 - ⑦ 人的資源開発の評価
- (4) 戦略的人的資源開発部門計画
(strategic human resource development department planning)

出所：(Rothwell and Kazanas, 1989, pp.17-20；中井, 1995, pp.89-90に加筆)

とになる。その上で、機能別戦略としての人的資源開発戦略が規定され、その一形態として戦略的人的資源開発が位置づけられることになる(中井, 1995, p.91)。さらに, Rothwell and Kazanas (1989) の論考を引用して, 経営戦略全体の流れの中で, 戦略的人的資源開発の構図を系列化すると図5に示されるような戦略的人的資源開発となる, としている。

従来, 人的資源開発・管理の枠組みは, 人事・労務管理として, 企業内のクローズド・システムの枠内で, 主として手続き的な側面に重心がおかれてきたように思われる。しかしながら, 現在のように経営環境の不確実性が高く, 市場もグローバルに拡がる時代にあっては, 図5に示される如く, 経営戦略と密接にリンクした形で, オープン・システムの一環として推進されていくべきものとするべきものである。

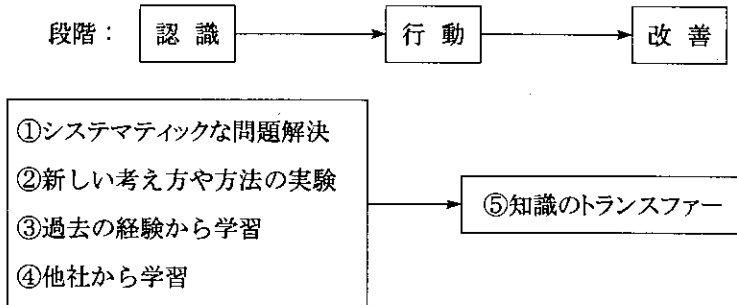
3.3. 「学習する組織」の概念

人的資源開発の理念に関する考察第三のこの項では, 内部労働市場の人的資源開発に果たした役割, 戦略的人的資源開発の枠組みに加えて, グループ・ダイナミクスを引き出す「学習する組織」の概念の適用可能性について考察を行うこととした⁽¹⁶⁾。

「学習する組織」(The Learning Organization) とは, Senge (1990) によって, 「人々が継続的にその能力を広げ, 望むものを創造したり, 新しい考え方やより普遍的な考え方を育てたり, 集団のやる気を引き出したり, 人々が互いに学び合うような場」と定義され, 広く知られるようになった。その後, 組織的学習についてのさまざまな定義を包括的にレビューした上での見解として「学習する組織とは知識を創造, 獲得, トランスファーする技術を持ち, 既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映して変容することができる組織である」(Garvin, 1993; 図4参照)と理解されるのが一般的となった。

しかしながら, これまでのほとんどの議論は理念や理論に焦点を当てるがゆえに「学習する組織」に関する具体像を描くことができなかった。この点については, Garvin も学習組織構築のためのマネジメント・ツールとして, 図4のように, 重要な5ポイント(①システムティックな問題解決, ②新しい考え方や方法の実験, ③過去の経験からの学習, ④他社からの学習, ⑤知識のトランスファー)を指摘しているものの, そ

図4 Garvinによる「学習する組織」の概念



資料出所：Garvin(1993)より邦訳・加筆

それぞれ個々のポイントにあてはまる異なった事例の紹介に留まり、それ自体が一つの体系を成す事例を示すことができなかつた点で説得力に欠ける。

そこで、「学習する組織」に関しては第4章に別項を設け、その到達点である知識のトランスファーに焦点を当てながらその理論と実証性について考える。その際、理論面からは上記2理論に加えて、第1章で登場したCole(1995)、また、野中、竹内(1996)等を参照する。さらに、これらを一つの体系として認識することを目的に、まず戦略的人的資源開発の枠組みを提示し、これを実践面で認識できるケース・スタディーとして、日本の自動車産業における戦略的人的資源開発の枠組みを提示する。その上で、より詳細な学習例として車軸製造とその保全部門の工程改善における連携の事例を採り上げ、「学習する組織」とは実際の職場で如何にして形成されるものかを明らかにしたい。

4. 戦略的人的資源開発と「学習する組織」－N社の事例から

4.1. 「学習する組織」と人的資源開発戦略形成に関わる基礎的条件

さて、第I部において詳しく述べたように、「大競争時代」といわれる如く、特に日本の自動車産業のような成熟産業においては、欧米先進国の巻き返しと台頭するアジア経済の追い上げの狭間にあつて、地球規模での企業間競争が熾烈さを増している。そうした中にあつて、わが国

のモノづくりの能力を質的に高めることは今後の競争力を占う重要なファクターである。

ここで「学習する組織」形成に関連する重要課題は、激変する環境の先を見通す眼力と、これに対応する戦略の策定とその基礎となる確実なデータ収集、そして客観基準に基づいた組織編成という、オープン・システムとしての経営を考える上で極めてオーソドックスな人的資源開発および管理の実践にあるといえよう。以下は、この基本点において技術環境の変化に戦略的に適応した自動車産業N社の事例である。

過去20年間で、製造業における生産技術革新は現場を一新させた。組立加工のロボットの導入や機械加工のCNC（コンピュータ数値制御装置）機器など、設備一般に生産技術のマイクロエレクトロニクス化（以下ME化）という技術革新の波が押し寄せ、従来の経験的手工的熟練からME対応への人的資源開発の必要性があった。N社では将来全面的なME化への兆候が見えはじめた石油危機直後の1970年代初期という比較的早い時期に人材開発部門スタッフが現場の技能訓練ニーズの徹底的な洗い出しを行なっている。そして、技術革新に十分対応できる人的資源の開発を人事主導・現場協力の形で打ち出し、この戦略実行のための人材育成組織を全社展開している。従来、現場で完結していたOJTを経営スタッフの計画の中で再編し、新技術への迅速な対応のため客観的技能基準を確立するとともに、時宜に応じたOff-JTによる教育をより効果的に組み込もうとの狙いをもった計画である。現場ニーズの洗い出しについては、野中、竹内（1996）の、職場の「暗黙知」の顕在化を指摘することもできよう。またそのためのキー・ワードは「改善」あるいは「能力開発」であって、「生産性向上」ではなかった点にも留意する必要がある（今井、1988）。なぜなら、経営側の出方によっては、労働組合をも含む現場からの協力体制が得られるか否かの分岐点となる可能性が存在するからである。

この戦略的人材育成計画において、N社教育企画スタッフは目標とすべき技能者像の青写真を描いている。周知のように自動車産業においては、鋳造・鍛造から機械加工、塗装、最終組立に至るまで技能の異なる長い工程を必要とする。N社では「技能とは五感を使って技術を具現する力」と定義し、また今日のようなアナログからデジタルへの質的变化

を伴う技術革新期においては、これまでの経験中心の熟練に加えてME化された設備の知識面での教育訓練が生産性・品質向上に直結する問題解決の鍵となるとの認識を新たにした。したがって、新時代の技能者像としてN社が打ち出した青写真は、トップのヴィジョンと現場の訓練ニーズを統合した「一専多能工」モデルとなった⁽¹⁷⁾。

N社では、こうした基本的人材育成計画の下、時代を追ってそのときどきのニーズに対応した対策を講じている。即ち、1975年には同じ職種を掌握する現場監督者層（係長レベル）の中から教育訓練担当係長を組織化し、現在の技能基準づくりの基礎が始まった⁽¹⁸⁾。1980年代に入ると、この部門ごとの教育訓練担当係長で構成される技能訓練推進委員会が全社ネットで組織され、技術変化に向けて各工場での「成功例を標準化した」(Cole, 1995) 実践的な技能基準づくりが本格化した。さらに、1990年代には技能水準向上の結果現れる品質を成果の尺度とし、狭義の生産に留まらず、これに関連した開発部門、サービス部門から部品メーカー、販売会社までを巻き込んだ「総合品質向上委員会」が組織され、抜本的な品質改善体制が採られている。

この四半世紀におよぶ生産技術の革新に関わる人的資源開発戦略の展開は、一旦打ち出された方針も、環境の変化に合わせて常に必要な調整を行う柔軟性を組織内部に持つことが制度の陳腐化を防ぐ重要な要素であることを如実に物語っている。これについては、第1章で述べたように、個々の職場での改善提案に基づく標準作業書の書換え、そこから派生する技能基準や処遇の見直しに至るまで、その波及の幅は多岐にわたっている。

4.2. 「学習する組織」と職場小集団—小集団活動の新たな可能性

第I部1章冒頭にも示したように、戦後日本における品質管理に関わる職場小集団活動は、経営トップのサポートを得て、しっかりとした地歩を築いてきた。それは、文字どおり第一義的意義である「品質」の向上へ向けての努力の足跡であるが、その間、活動は以下のような側面をもつに至った。

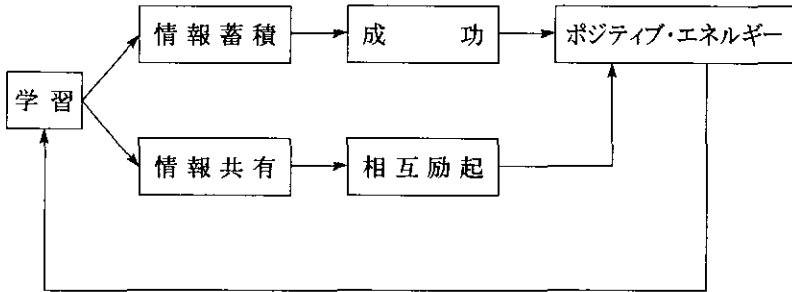
- (1) 製品品質の向上を通じて、市場の製品に対する信頼性を獲得する。(第一義的意義)

- (2) 従業員の企業および組合への「組織への帰属意識」の希薄化を補完する。(米山, 1995)
- (3) 学習の「場」のエネルギーを醸成する。(伊丹, 加護野, 1993)

(1)はその第一義的意義であり、これは製品品質の向上を通じて市場の製品に対する信頼性を獲得せんがための明確な目的の下に推進されてきた。次いで(2)は、わが国が高度成長期を経て、豊かな社会の実現とともに、従業員の企業および組合への「組織への帰属意識」の希薄化を補完するものとして、同じ職場で「顔の見える」小集団活動のもつ意義にも大きいものがあったという点である(米山, 1995)。このことは、自動車産業組立職種における小集団活動の実態調査結果からも明らかである。Hayashi (1994) では、N社の職場の公式組織図から、各技能ランクごとの名前を抽出する形で表を作成しているが、そこでは、工程ごとに選出される各小集団の世話役に、年長者に交じって未だ技能レベルの未熟な若い従業員が当たっている。若い従業員が、こうした世話役を務めることによって、先輩・後輩間の意見交換、および他工程の従業員との交流の機会創出の場が持たれることとなる。このように小集団活動は、公式組織の縦社会の垂直構造に、横あるいは斜めの「筋交い」を入れることによって、組織内のコミュニケーションの円滑化によって組織全体を強化する、いわば組織の「耐震構造」の役割を果たしていると考えられるのである。

さて、(3)では、学習の「場」のエネルギーという観点から、図6の如く、学習に対するエネルギーをポジティブに回していく場として捉えることも可能である。伊丹, 加護野 (1993) は、組織学習の特徴は、それが大勢の人間の間の情報共有のプロセスを必ずもつことであるとしている。これによって、組織全体の情報蓄積を厚くするに留まらず、組織学習は人々が情報を共有しているという一体感をもつことにも寄与する。多くの人は、自分が関係する周囲の人々と共通の情報や信条や考え方もつことで、相互確認をし、相互に信頼をし合う。その確認と信頼から相互励起が起きうる。相互励起とは、お互いに心理的エネルギーの昂揚状態を起こさしめる状態のことで、その結果、ポジティブ・エネルギーが生まれるとする(伊丹, 加護野, 1993, pp.449-452)。ここで重要なこ

図6 学習とエネルギーのフィードバック



(伊丹、加護野、1993、p.452より一部抜粋)

とは、この相互励起のためには、組織学習のプロセスそのものが貢献していることで、相互に情報を共有し合うこと自体がエネルギー水準を高める、とされている点である。こうした小集団活動のさまざまな要素、なかでも組織学習とそのエネルギー醸成効果に注目しながら、次項「学習する組織」形成の実践例を分析的に考察することとしたい。

4.3. N社の事例にみる「学習する組織」

第4章を通じての一連の「学習する組織」と戦略的人的資源開発に関する考察を確認した上で、改めて第3章で予告した「学習する組織」の5要素 (Garvin, 1993) の存在と、実際の適用例をN社の事例から考えてみたい。

①システムティックな問題解決、および、②新しい考え方や方法の実験
問題解決手法としては、N社の事例では、小集団活動としてのTPM (Total Productive Maintenance) 活動が挙げられる。生産技能労働者による「自主保全活動」はその基本例である。⁽¹⁹⁾

また、日常の改善提案による「標準作業書」の書換えは、「よいとこどり」として技能向上委員会等を通じて全社展開される。⁽²⁰⁾

③過去の経験からの学習

N社のみならず日本の製造業一般における公式・非公式の教育訓練体制は、例えば鉄鋼や造船業にみられる作業長の果たす役割のように、OJT、Off-JTを含め職場の不文律として培われてきた(岡本, 1986)。この現場の伝統が生産技術のME化を機に知識教育の比重を増しつつ、より明文化され再編されつつあるといえる。

N社の別の事例では、海外生産拠点における技術指導実施の際の学習による、国内各工場の技能基準の全社規模での再整備や、国内新工場立ち上げに当たっての過去の失敗例に学ぶ労働者モラルの昂揚策などを挙げることができる。

④他社からの学習

人材開発手法・施策およびその処遇を含め、常に同業他社また有効と見れば他業種の事例も積極的に摂取し、「自家菜籠中のもの」とする。例えば手法としての上記TPM活動は、広く生産を円滑に行うための設備保全を主眼とする重化学工業や機械工業一般に参加企業が多い。また、知識・技能と連動した処遇面での能力主義の波及は、新しい職能ランク付け基準の設定において類似の傾向がみられる。⁽²¹⁾ これを実際に有効活用するためには、その企業独自のニーズの徹底調査と適用のための創意工夫が要求される。

⑤知識のトランスファー

ここでは、車軸製造工程生産技能員と保全担当者との連携による職種を超えた技能向上施策の実際例を挙げることによって、知識のトランスファーの実際を考察する。⁽²²⁾

N社T工場では、車軸の保全部門の組織は大きく二つに分かれている。ひとつは各生産ライン別の配属で、設備の定期点検整備と突発事故対応のための組織である。もう一つは、通常の保全活動とは離れて、現場の使い勝手に即した設備の改善や治工具、潤滑油系統の改良などを担当している。

さきに挙げた、生産労働者による自主保全活動(システムティックな問題解決)に加えて、N社T工場では若い生産技能員数人を3ヶ月間、

交替で定期的に前者の保全部門に出向させている。これは突発対応保全チームについて保全の仕事そのままOJTで学びながら、且つ自分で取り組みテーマを決めて保全の指導員の指導の下に設備についての研究を行い、報告書にまとめるという新しい形の知識教育でもある。これは、本来の所属長である車軸機械加工の現場監督者と、保全部門の指導員が連携して実施されるが、若い技能員たちは元の職場に戻ってから自主保全の改良・徹底、QCサークルでの積極的活動などに高い意欲がうかがわれ、大きな教育効果が上がっている。

一方、保全部門後者の設備改善のチームでは、30～40年間も使い込んでいる工作機械のオーバーホールやCNC化が保全作業員自らの手で行われている。一例を挙げれば、米国のGleason社製ギア研磨機は専用機として評判も高く、定期的なオーバーホール次第で数十年は故障もなく作動する機械である。唯一難点は、この外注オーバーホールのコストが非常に高く、かつ長期間を要することであった。この間は当該機械による生産は停止せざるを得ない。そこで社内オーバーホールの計画がもちあがり、保全部門の設備改善チームがこれを担当することになった。機械をすべて分解し、英文マニュアルにしたがって組み立て直す作業には困難も伴ったが、結果的には、当初のコスト削減計画以上の効果が現れた。それは、分解によって機械の全体構造がわかったこと、これによって小さな不具合の生じる箇所に独自の改良を加えることが可能になったこと、また、必要部分にコンピュータによる数値制御装置を取り付けることにより、数十年選手の研磨機は、その製作当初には思いもよらなかったME機器として甦った。ここには設備改善に関わる従業員の積極的な仕事への意欲が感じられる。

こうした積極的な保全業務が可能になった背景には、日常の自主保全を生産技能員が責任を持って担当するようになって以来、突発対応の保全要員数の削減が徐々に可能になってきた経緯があり、保全の専門要員はより高度な設備改善に挑戦できるようになった点が挙げられる。従業員の積極的参加による知識のトランスファーを通じて職場の省力化と教育環境づくりの両面から「学習する組織」が形成された実証例といえよう。

むすびにかえて

「大競争時代」といわれる経営環境にあつて、日本の製造業は労働集約分野の生産拠点の海外移転を伴いつつも、その基幹部門のME化、FA (Factory Automation) 化の進展において、技能労働者がコンピュータ・システムを介し知能労働化する中でスリム化し、競争力の再構築に向けて動き始めた。この小論では、「学習する組織」のコンセプトの日本の展開を理論枠組みに、改革へ向けての組織的コミットメントを実証的に明らかにすることを骨子に論考を進めてきた。即ち、企業内労働市場のメカニズムを活用した安定雇用という従来からの日本的経営の長所を活力源に、能力主義体制への緩やかな転換を通じて、常に組織内に学習による問題解決と改革改善の気運を醸成する組織づくりを目指す人的資源管理体系とその具体例を提示してきたつもりである。

しかしながら、既に発行済みの論文との重複を極力避けるため、詳細なデータや、モデルの図示などの点において不備のある点を反省している。特に、N社における実証研究に関しては、林(1995)に詳しいので、そちらと併せてご批評いただければ幸いである。

また、この論考では「技能」とその結果表れる「品質」とを、ひとつの主要なテーマとしたため、主題は主にチームにおけるグループ学習に置かれる結果となった。紙幅の関係もあり、個人の技能形成に関する論考は、賃金その他の処遇の問題も含めて、人的資源管理に関する全体枠組みの中で捉え、次の機会に発表したいと考えている。

〔後註〕

- (1) 品質管理を目的とする、いわゆるQCサークルは、職場の小集団による学習の場である。この職場小集団活動は、その自主的な目標設定や、職制とは直接関わりのないグループ・リーダーの存在から、別名「自主管理活動」と呼ばれるため、誤解が生ずる可能性があるが、この活動に経営トップがどの程度の関心・関与を示すかは、別問題であろう。わが国においては、このトップの関心と、トップのサポートに伴う全社的枠組みづくりが、品質を通じた国際競争力の向上に大きく影響を与えたことは事実である。

- (2) TPM活動とは、Total Productive Maintenanceの略で、アメリカの予防保全 (PM: Preventive Maintenance) に端を発し、その後の生産保全 (PM: Productive Maintenance) の考え方を経て、設備の総合的効率化をめざす「全員参加のPM」、すなわちTPMとなった。第4章の生産労働者による自主保全活動はその基本例である。現在では、日科技連がTQCのデミング賞を主催するように、日本プラントメンテナンス協会 (JIPM) がPM賞を設けている。生産を円滑に行うための設備保全を主眼とするため、製造業のうち重化学工業や機械工業一般に参加企業が多い。
- (3) ここでいう「形式知 (explicit knowledge)」とは、文法に則った文章、数学的表現、技術仕様、マニュアル等に見られる形式言語によって表すことのできる知識であり、この種の知識は、形式化が可能で容易に伝達できる。またそれは、西洋哲学の伝統において主要な知識のあり方であった。しかし、ここで重要なのは、「暗黙知 (tacit knowledge)」と呼ばれる、人間一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識であり、信念、ものの見方、価値システムといった無形の要素を含んでいる (野中、竹内、1996, p.iii)。ここで、野中らは、「暗黙知」が人間の集団行動にとって極めて大事な要素であるにもかかわらず、これまで西洋人に無視されてきていた。それはまた、日本企業の競争力の重要な源泉であったのであるが、これが日本の経営が西洋人にとって謎であった大きな理由であろうとしている。日本企業の競争力の源泉については、第3章をも参照のこと。
- (4) 日常の業務は、技術課から渡される工程表 (operation sheet) に、その工程独自の創意と工夫を凝らして、作業そのものをやり易くまとめた各職場の工長手作りの標準作業書に基づいて行われる。これには作業者がサイクル・タイム内に行う作業の手順を示した標準作業書・編成版と、作業の要所要所を詳解した同・分解版がある。
- (5) 紙幅の関係上、詳しくは、林 (1995) を参照のこと。
- (6) Kreitner (1995) のTQMの定義の叙述は、Sashkin and Kiser (1991) およびTenner and DeToro (1992) によるものである。尚、同書はアメリカの経営学部学生向けテキストであり、これによってビジネスを志向する若い世代へのTQMへの考え方の普及が図られるものと思われる。
- (7) ベンチマーキングについてはさまざまな書物や記事が見られるが、こ

- ここでは、その事例の多様性から、Zairi (1996) とビジネス誌 *Fortune* を参照した。
- (8) 図2の関連記事。1996年4月13日付日本経済新聞。尚、この時期は米国フォード社がマツダの経営権を取得した時期に当たる。
- (9) 東南アジア諸国連合 (ASEAN) 産業協力計画とは、同連合の産業育成協力策。域内の特定企業間の貿易に0～5%の特恵関税を適用する。外資の受け皿として急成長する中国やインドに対抗し、投資誘致を有利に進めるとともに、部品や完成品の域内水平分業を促進させることを狙いとしている (1996年11月1日付日本経済新聞)。
- (10) 1996年6月名古屋にて開催のAJBS (The Association of Japanese Business Studies) The 9th Annual Meetingの一環としての日本電装株式会社 (現・デンソー) 高棚製作所見学およびそれに先立つ講演内容からの抜粋。この度の「日本電装」から「デンソー」への社名変更も、このような企業の国際化策を反映してのことであるという。
- (11) 例えば、1996年8月19日付『日経ビジネス』特集記事「極めよ日本の技」参照。
- (12) “The human resource development/industrial relations (HRD/IR) framework in the internal labor market (ILM) of a large Japanese enterprise can be regarded as an intentionally constructed framework, which effectuates employment stability while realizing economic efficiency”. (Hayashi, 1994, p.83).
- (13) 内部労働市場論自体はその後も発展を続け、近年では、NEO-ILE、即ち、New Efficiency-Oriented Institutional Labor Economicsとして、制度派経済学に能率の観点からの計量的な労働経済学の理論が加わり、各個別の分野、例えば、契約の概念や、モラル・ハザード、また、退職の時期に関する論考などにその成果を発揮している。ただ、包括的論考としては、Doeringer & Piore (1971) が最後ではないかと思われる。こうした理論の系譜を明解に解説した特集に、Wachter and Wright (1990) がある。
- (14) アメリカにおける内部労働市場論の理論的展開をレビューした論文としては、井上 (1976)、また内部昇進制に関わる年功制と先任権制度の日米の差異、その適用の妥当性に疑義を呈した論文には、小池 (1975, 1976a, 1976b, 1976c) の一連の論考等がある。

- (15) 隅谷, 古賀 (1978) および日本産業訓練協会 (1971) 等に詳しい。
- (16) 「学習する組織」の考察に関しては, 1996年6月開催の日本労務学会第26回大会自由論題報告に加筆する形で本論をまとめている。
- (17) 紙幅の関係上, N社「一専多能工」モデルを提示できない。詳しくは, 林 (1995, p.38) を参照されたい。
- (18) *Ibid.*, p.36.
- (19) TPM活動については, 第1章および註(2)を参照のこと。
- (20) 標準作業書については, 第1章および註(4)を参照のこと。
- (21) 詳しくは, 林 (1995) pp.39-40を参照のこと。
- (22) 車軸保全工程の知識のトランスファーの実証例について, 詳しくは, Hayashi (1994) を参照されたい。但し, これは未発行のPh.D. Thesisであるので, 近く出版の機会を持つことを計画しているが, 現在のところ未定である。

[参考文献]

- 安保哲夫 編著 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化―』京都, ミネルヴァ書房。
- 青木昌彦, ロナルド・ドーア編 (1995) 『国際・学際研究システムとしての日本企業』東京NTT出版。
- Becker, Gary S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York NY: National Bureau of Economic Research (NBER).
- Bowen, David E. and Edward E. Lawler. (1992) "Total Quality-oriented Human Resources Management". *Organizational Dynamics*, No.20, Spring 1992.
- Cole, Robert E. (1989) *Strategy for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley CA: University of California Press.
- コール, ロバート (Cole, Robert E.) (1995) 「二つの品質パラダイムと組織学習」. 青木昌彦, ロナルド・ドーア編『国際・学際研究システムとしての日本企業』所収。東京NTT出版。
- Dore, Ronald P. (1973) *British Factory-Japanese Factory*. CA: University of California Press.

- Doeringer, Peter B. and Michael J. Piore. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Dunlop, John T. (1957). "The Task of Contemporary Wage Theory". in Taylor, G.W. and F.C. Pierson (eds.). *New Concepts in Wage Determination*. New York, NY: McGraw-Hill.
- (1966). "Job Vacancy Measures and Economic Analysis". In *The Measurement and Interpretation of Job Vacancies*. New York, NY: NBER.
- Garvin, David A. (1993) "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, No.71 (July-August 1993).
- Hayashi, Etsuko. (1992) "Human Resource Management in Japan: The Japanese-Type On-the-Job Learning" in Chen, Edward K.Y. et al. (ed.). *Labour-Management Relations in the Asia-Pacific Region*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, Hong Kong University Press.
- (1994) "Skill Formation and Human Resource Development in Japan: A Case Study of Strategic Adaptation to Technological Change in the Japanese Automobile Industry". Unpublished Ph. D. Dissertation to The University of Sydney.
- 林 悦子 (1995) 「技術革新下の人材育成戦略と組織」『日本労働研究雑誌』第428号 (1995年11月号)。
- 今井正明 (1988) 『カイゼン』東京, 講談社。
- 井上詔三 (1976) 「内部労働市場論の再検討」『日本労働協会雑誌』第198号。
- 石田光男, 井上雅雄, 上井喜彦, 仁田道夫 編著 (1993) 『労使関係の比較研究: 欧米諸国と日本』東京, 東京大学出版会。
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門』(第2版) 東京, 日本経済新聞社。
- Kerr, Clark. (1954). "Balkanization of Labor Markets". in *Labor Mobility and Economic Opportunity*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- 小池和男 (1975, 1976a, 1976b, 1976c) 「内部昇進制と先任権(1)-(4)」『日本労働協会雑誌』第199, 202, 203, 204号。
- (1981) 『日本の熟練一すぐれた人材形成システム』東京, 有斐閣。
- Kreitner, Robert (ed.) (1995) *Management (6th ed.)*. Boston MA: Houghton Mifflin.

- Livernash, E. Robert. (1957) "The Internal Wage Structure". in Taylor, G.W. and Frank C.P. (eds.). *New Concepts in Wage Determination*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Main, Jeremy. (1992) "How to Steal the Best Ideas Around." *Fortune*. 19 October 1992, pp.102-106.
- 門田安雄 (1985) 『トヨタシステム』東京, 講談社.
- 中井節雄 (1995) 『人的資源開発管理論』東京, 同友館.
- 中嶋清一監修 (1982) 『TPM展開プログラム』東京, 日本プラントメンテナンス協会.
- 日本産業訓練協会 編 (1971) 『産業訓練百年史』東京, 日本産業訓練協会.
- 仁田道夫 (1994) 「アメリカ労使関係と現地日本工場」. 安保哲夫 編 『日本的経営・生産システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化一』所収. 京都, ミネルヴァ書房.
- 野村正實 (1993) 『熟練と分業—日本企業とテイラー主義—』東京, 御茶の水書房.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東京, 東洋経済新報社.
- Rothwell, W. J. and H. C. Kazanas. (1989) *Strategic Human Resource Development*. NY: Prentice-Hall.
- 佐野陽子 (1989) 『企業内労働市場』東京, 有斐閣.
- Sashkin, Marshall. and Kenneth J. Kiser. (1991) *Total Quality Management*. Seabrook, MD: Ducochon Press.
- Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday.
- 隅谷三喜男, 古賀比呂志 編著 (1978) 『日本職業訓練発展史: 戦後編—労働力陶冶の課題と展開』. 東京: 日本労働協会.
- 鈴木直次 (1991) 『アメリカ社会のなかの日系企業—自動車産業の現地経営—』東京, 東洋経済新報社.
- Tenner, Arthur R. and Irving J. DeToro. (1992) *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Reading MA: Addison-Wesley.
- 戸塚秀夫, 兵藤 剣編 (1991) 『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』所収. 東京: 日本評論社.
- Wachter, Michael L. and Randall D. Wright. (1990). "The Economics of

- Internal Labor Markets". *Industrial Relations*. Vol.29, No.2, (Spring 1990), pp.240-262.
- Womack, James P., Jones, Daniel T., and Daniel Roos. (1990) *The Machine that Changed the World*. NY: Macmillan.
- 米山喜久治 (1978)『技術革新と職場管理—戦後日本鉄鋼業の実証的研究—』東京, 木鐸社.
- (1995)「日本鉄鋼業におけるイノベーションと自主管理活動」第25回日本労務学会報告 (1995年6月10日, 於: 京都大学).
- Zairi, Mohamed. (1996) *Effective Benchmarking: Learning from the Best*. London: Chapman and Hall.

Abstract

**The Human Resource Development System Restructured:
Toward Regaining Competitiveness for the Japanese
Manufacturing Industry in the Megacompetition Era**

Etsuko HAYASHI

After the termination of Cold War, “megacompetition” in the global economy has started. The economic environment surrounding the Japanese manufacturing industry has significantly changed; on one hand, the US manufacturing industry has reacquired its competitiveness both in terms of productivity and quality after improvement of its quality control paradigm, and on the other hand, the rapid growth of a number of new Asian economies today has surpassed that of the Japanese in the 1960s and after.

To accommodate such environmental changes in the global economy, the human resource development (HRD) in the Japanese manufacturing industry, the foundation of its productive efficiency, has been restructured to regain its competitive edge through a thorough review of the human resource management system. A revised strategic HRD plan has been implemented in the industry; computer-related operations skills have been evaluated highly as traditional machinery has been replaced by microelectronics based equipment on the shopfloor, and as a result, smaller numbers of new skilled workers are working on the factory automation (FA) shopfloor. In accordance with this technological change, the wage system has also been changing from seniority-oriented to skill-and-ability-based.

This article examines the above-mentioned significant HRD changes in the Japanese manufacturing industry in the megacompetition era, based on a series of empirical research efforts in 1991, 1994, and 1996 in the Japanese automobile industry.