

## 第2節

## 企業経営と高度人材

本節では、企業においてイノベーションのけん引役となるような、専門性の高い人材、あるいは研究開発や海外進出を担う人材の確保について考える。高度な能力が求められるこれらの人材は、すでに一定規模のプールを持つ企業を除くと、従来の採用や育成の方法では調達が困難であると思われる。したがって新たな方法を開拓する必要性が生ずるが、その場合、長期雇用で代表される関係志向的な内部組織の在り方との整合性が問われることになる。こうした点を意識しながら、人材の特性ごとに現状の把握をしていきたい。

## 1 高度人材の採用と育成

最初に、分野は特定せずに、「専門性の高い人材」、「企業経営の中核を担う人材(コア人材)」について、それぞれ取り上げよう。前者は一般的スキル、後者は企業特殊的なスキルに優れているが、現代の企業は程度の差はあれ、両タイプの人材が必要であろう。こうした人材の採用や育成の方法と、雇用慣行との折り合いの付け方を中心に検討する。

## (1) 専門性の重視と雇用慣行

まず、我が国企業における専門性の高い人材の扱いについて、その採用、育成の状況を調べよう。具体的には、独立行政法人労働政策研究・研修機構が2009年9月に行った、上場企業を対象とした「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」の結果を基に、専門人材の扱いが業種や企業規模、雇用慣行とどう関係しているか、雇用者数や定着率などのパフォーマンス指標にどう影響を及ぼしているかを分析する。

## (規模の大きな企業ほど専門性を重視した採用は少ない)

企業活動を支える様々な業務を遂行するためには、持ち場ごとにある程度の専門性を持った人材が必要なことは論を待たない。知識集約的な業種ではもちろん、一般の業種でもマネジメントの効率化の一環として、個々の従業員の専門性がしばしば重視されるようになっている。その一方で、過度の専門性重視は、需要の変化に即応した柔軟な配置転換の障害となるなど潜在的なデメリットもあり、企業の事業特性に適合した専門性の扱いが課題である。ここでは、専門性重視の度合いを、「職種や専門性を限定した採用」「職種や専門性を重視した人材育成」を行っているかどうかで判断し、その業種や企業規模による違いを調べることとする(第3-2-1図)。

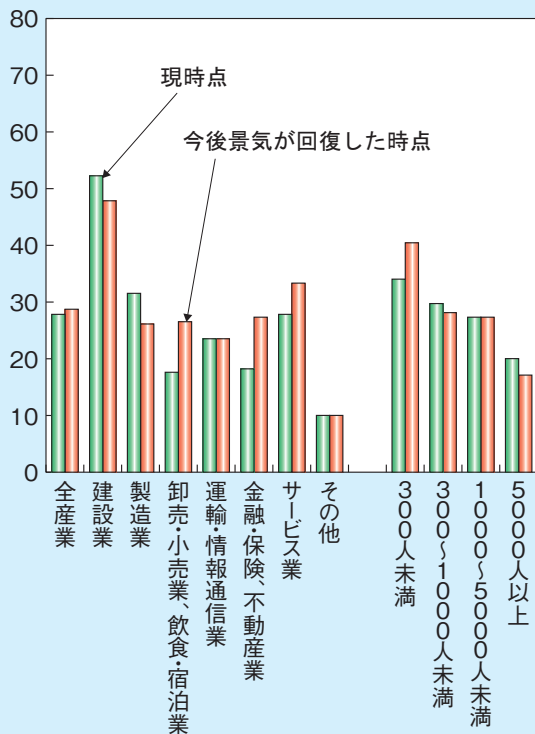
まず、企業の現時点での採用方針について見てみると、職種や専門性を限定して採用を行う

第3-2-1図 専門性を持った人材への対応

職種や専門性を限定して採用を行う企業の割合は過半数未満

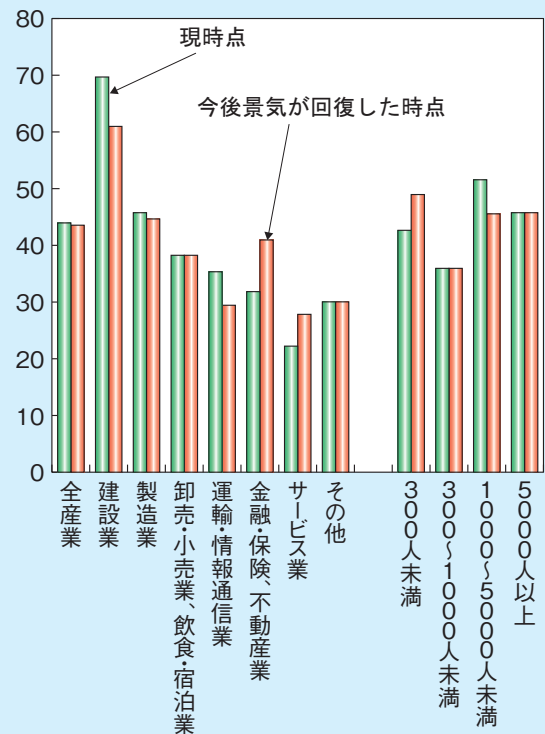
(1) 企業の採用方針

(職種や専門性を限定して採用を行う企業の割合、%)



(2) 企業の人材育成方針

(職種や専門性を重視して人材育成を行う企業の割合、%)



(備考) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(2009年9月実施)による。

企業の割合は、建設業や製造業で相対的に高い水準にあるものの、最も高い建設業でも5割程度であり、全産業で見ると3割を下回る水準と過半数を大きく下回っていることが分かる。今後景気が回復した時点における採用方針においても、この割合はほとんど変化がなく、我が国の企業においては、景気変動にかかわらず、専門性を限定した採用を行う傾向が弱いことが分かる。

もっとも、この傾向については、企業規模によって度合いがやや異なる。すなわち、規模の小さい企業ほど職種や専門性を重視して採用を行っている。この理由としては中小企業ほど教育訓練に費用をかける余裕がないため、即戦力を必要としていることが考えられる。景気が回復した時点における採用方針でも、300人未満の企業において増加幅が大きく、規模の小さい企業において、専門性を持った人材を採用しようとする意欲が相対的に強い。

それでは、採用した後の人材育成方針についてはどうか。職種や専門性を重視して人材育成を行う企業の割合は、大半の業種において、採用方針における割合を上回っており、平均すると4割を超えている。したがって、専門人材に限定した採用をしていない企業でも、入社後の教育訓練では専門性を重視するケースが一定程度あるといえよう。ここで興味深いのは、企業

規模別の傾向である。採用と違って、専門性を重視した人材育成に関しては、企業規模による差が観察されない。すなわち、大企業では、専門性は重要だが、企業内部において適性を見極めつつ育成しようとする姿勢がうかがわれる。

#### (専門人材を重視する企業では終身雇用を維持する割合が低い)

以上のような大企業の姿勢は、我が国の伝統的な雇用慣行と結びついている可能性もある。そこで次に、企業による雇用慣行と専門人材の採用、育成との関係を調べよう(第3-2-2図)。雇用慣行としては、「終身雇用の維持姿勢」と「成果主義的な賃金制度の採用」を考える。ただし、「終身雇用」の概念には注意が必要である。いうまでもなく、新卒で採用され定年まで勤続する社員が大多数を占めるという意味での「終身雇用」は大企業の正社員を中心とした慣行であり、必ずしも一般的ではない。しかし、この調査は上場企業を対象としており、「終身雇用を維持していく」と回答した企業は平均で6割を超える<sup>19</sup>。

一般に、採用や教育における専門性の重視と終身雇用は、なじみにくい関係にあることが予想される。実際、採用方針・人材育成方針いずれにおいても職種や専門性を重視している企業ほど、「終身雇用を維持していく」と回答する企業の割合が低いことが分かる。また、外部労働市場の活用度合いとの関係についても、職種や専門性を重視する企業ほど、中途採用を重視しており、採用に占める中途比率も高い結果となっている。以上のことから、職種や専門性を重視する企業ほど、より柔軟な雇用体系を採用しており、外部労働市場の活用が進んでいるといえよう。

教育訓練を企業の責任とする考え方も、専門性の重視とはなじみにくいと思われる。集計結果からは、確かに、職種や専門性を重視する企業では、教育訓練に関しては従業員個人が責任を持つべきであると考えられる企業の割合が高いことが分かる。この理由としては、職種や専門性を重視する企業ほど、より流動的な雇用制度を採用しているため、従業員の勤続年数が短期化する傾向があり、企業として教育訓練を実施する誘因が低下することが考えられる。

これに対して、成果主義的な賃金制度の採用と専門性の重視とは明確な関係が見られなかった。一般的には、職種や専門性を重視すれば、年功的な賃金制度がなじまなくなると予想される。しかし、最近では、企業特殊的な能力を重視する企業でも、成果主義的な賃金制度の採用が一定程度あることを反映した結果であろう。我が国では、グローバルに展開する大企業を中心に、コア人材の長期雇用慣行は残しつつ、成果主義を導入している企業が少なくないが、こうした企業では専門性はそれほど重視されていない可能性がある<sup>20</sup>。

注 (19) ちなみに、同調査では、終身雇用慣行を構成する要素の一部である、新卒一括採用やリストラの回避姿勢についても尋ねている。「新卒採用は中長期の人員計画の下で計画的に毎年行う」に対し、「そう思う」企業は89.2%（「そう思わない」は6.3%）、「正社員のリストラは極力避ける」に対し、「そう思う」は87.9%（「そう思わない」は8.1%）であった。

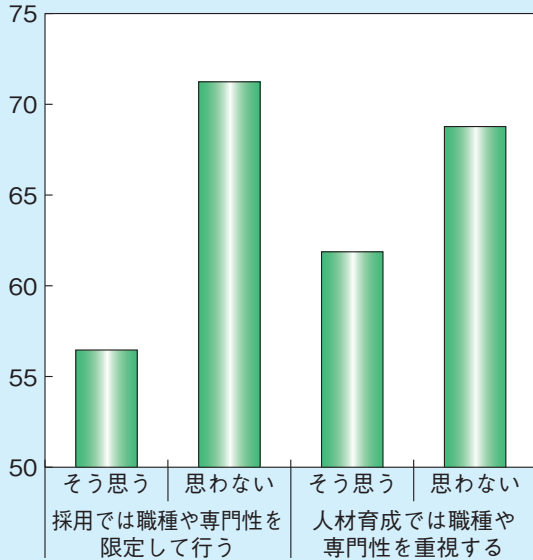
(20) Aoki et al. (2007) は、市場志向的な金融・所有構造と関係志向的な内部組織を併せ持つ「ハイブリッド型企業」が支配的となりつつあると指摘すると同時に、こうした企業でも成果主義の導入が進んでいるとしている。

第3-2-2図 専門性を持った人材と企業の雇用制度の関係

職種や専門性を重視する企業は流動的な雇用政策を採用

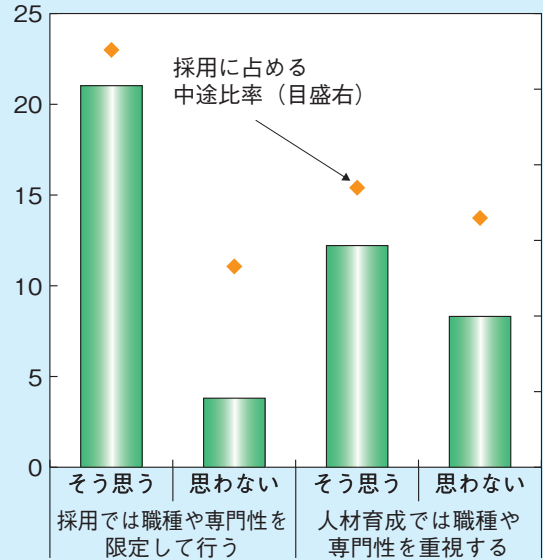
(1) 終身雇用に対する考え方

(終身雇用を維持していく企業の割合、%)



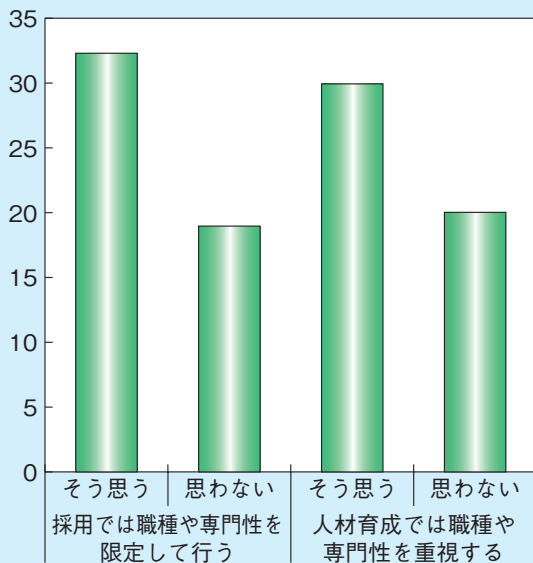
(2) 中途採用に対する考え方

(新卒より中途採用を重視する企業の割合、%) (%)



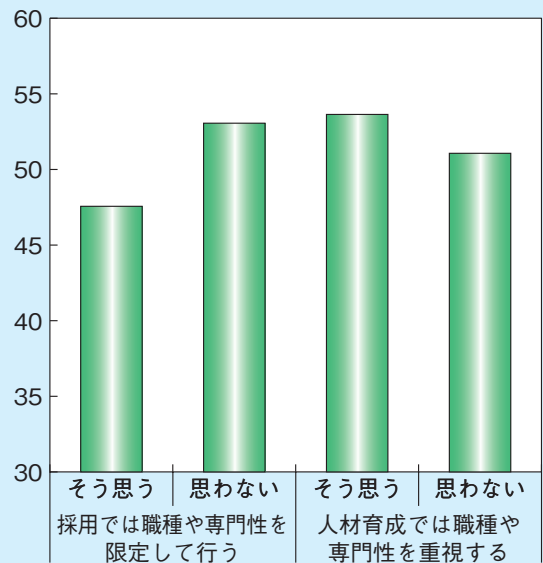
(3) 教育訓練の責任に対する考え方

(教育訓練に責任を持つのは従業員個人であると考える企業の割合、%)



(4) 賃金制度

(個人の業績を月例賃金に反映する制度を採用している企業の割合、%)



- (備考) 1. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(2009年9月実施)により作成。  
 2. (1) 終身雇用に対する考え方については「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」と回答した企業の割合を用いている。  
 (3) 教育訓練の責任に対する考え方については「教育訓練に責任を持つのは、従業員個人である」及び「それに近い」と回答した企業の割合を用いている。  
 3. 採用に占める中途比率は2008年度実績である。

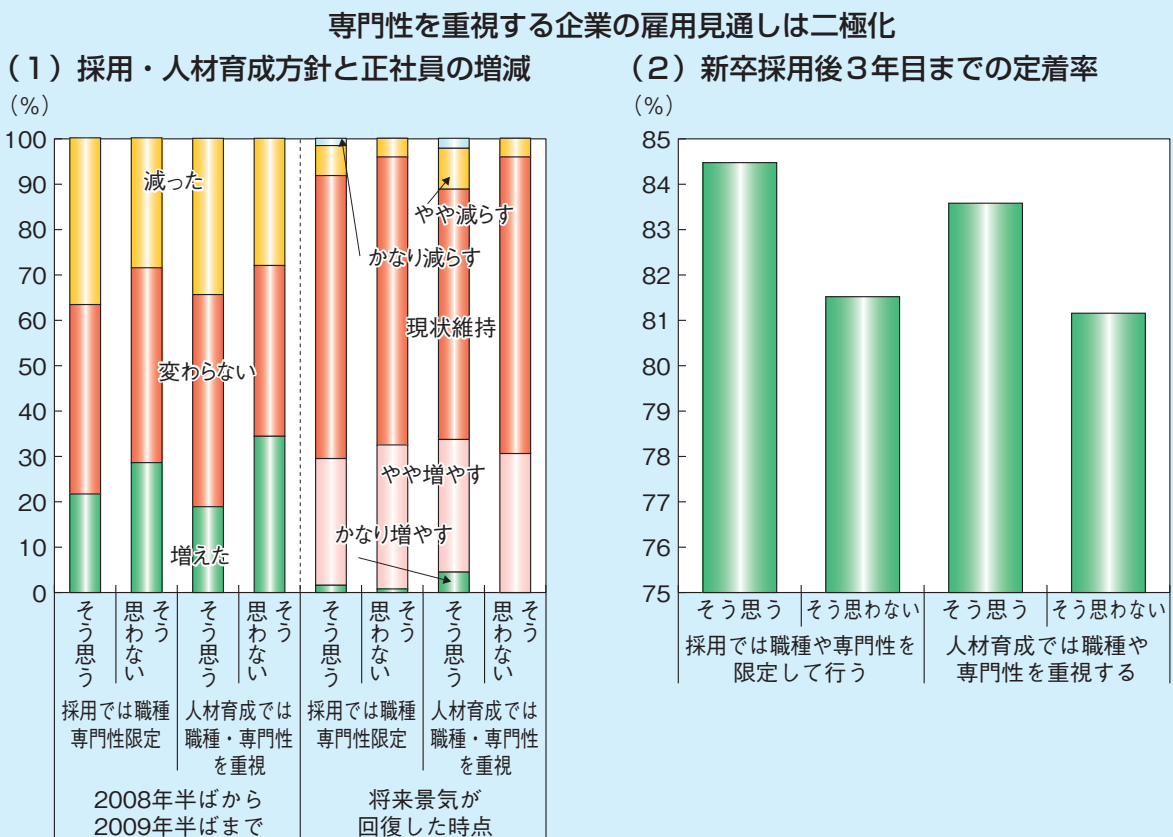
(専門人材を重視する企業における新卒者定着率は高い)

それでは、こういった職種や専門性に関する企業の採用方針や人材育成方針は企業の雇用者数にどういった影響を与えているのだろうか。また、専門性を重視した採用方針や人材育成方針は雇用の流動化を招き、雇用者のスキル蓄積、特に若年層のスキルの向上を阻害するという指摘もあるが、採用方針や人材方針と若年労働者の定着率とはどのようなになっているだろうか。ここでは企業の採用方針や人材育成と正社員の増減の関係並びに新卒採用後3年目までの定着率との関係を確認しよう(第3-2-3図)。

まずは、リーマンショックの影響を大きく受けた2008年半ばから2009年半ばにおける正社員の増減を見ると、専門性を重視した採用や人材育成を行っている企業の方が行っていない企業に比べて正社員数を減らした企業の割合が高いことが分かる。このことは第3-2-2図の分析で確認した専門性を重視した採用や人材育成を行っている企業では雇用が流動的であることと整合的である。

また、今後の景気回復局面での正社員数の増減について見ると、採用や人材育成で専門性を重視するか否かで正社員数の増減には明確な差は確認できないが、詳細にその内訳を見ると、専門性を重視している企業では「かなり増やす」と「かなり減らす」という回答が専門性を重

第3-2-3図 採用・人材育成方針と雇用、定着率



(備考) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(2009年9月実施)により作成。

視していない企業に比べて多くなっており、専門性を重視した採用や人材育成を行う企業の中での正社員数見通しのばらつきが大きい。この雇用方針に対するばらつきの大きさ、つまりは企業業績の格差の大きさも雇用を流動化させる一因であると考えられる。

最後に、新卒採用後3年目までの定着率に着目すると、専門性を重視した採用や人材育成を行っている企業の方が新卒者の定着率が高い。一般的に、雇用が流動化している企業では新卒採用者の定着率も低くなり、若年層労働者のスキル蓄積の阻害要因となるといわれているが、実際は、専門性の重視は新卒者の早期離職を促すことにはつながっていないことが分かる。これは、専門性を重視した採用や人材育成を行っている企業では、労働者のニーズにあった専門的な業務内容を労働者に提供しているために新卒採用者も早期離職するインセンティブが少ないためと考えられる。

## (2) コア人材の育成と選抜

次に、大卒ホワイトカラーを中心としたコア人材に絞って、企業内での教育訓練の資源がどの程度集中的に投資されているかを検討する。限られた資源を基に効率的にコア人材を育成するには、「選抜」が必要となる。そこで、以下では、早期選抜による昇進や、選抜して行う教育訓練に着目して現状を明らかにする。

### (大企業では早期選抜による昇進は普及せず)

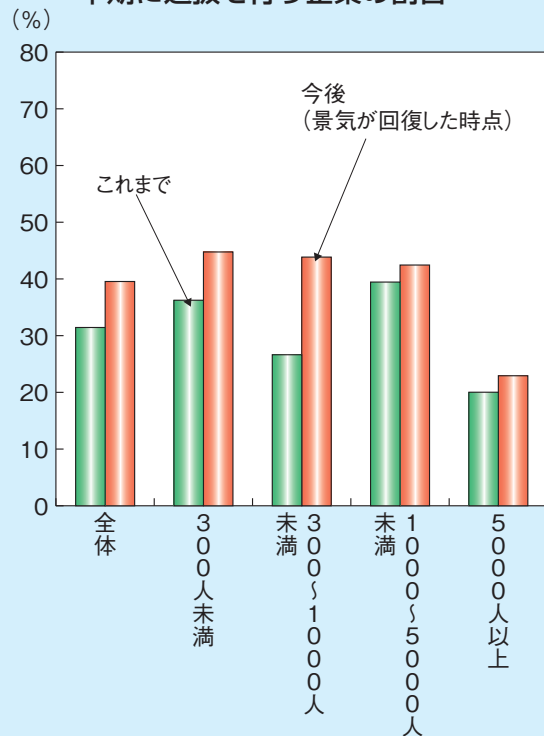
企業の経営には程度の差はあれ企業特殊的な能力、知見が必要であり、洋の東西を問わず、経営幹部の調達手段として内部での教育訓練と昇進は有力な方法である。我が国の大企業ではこの傾向が強かっただけでなく、同期横並びの遅い昇進とOJT中心の教育訓練が特徴的であるとされてきた。しかし、企業を取り巻く環境の変化に伴い、より効率的、効果的と思われる人材育成方法の採用が試みられるようになってきている。その一つが、「早期選抜」に基づくコア人材の育成である。

最初に、このような取組の浸透度を確かめよう(第3-2-4図)。労働政策研究・研修機構「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」によれば、これまで「正社員の昇進や昇格はできるだけ早期に選抜」を行ってきた企業は全体の約3割、「大卒ホワイトカラーの教育訓練について社員を選抜」して行ってきた企業は約4割であり、早期選抜の実施が多数を占めるには至っていないことが分かる。もっとも、今後(景気が回復した時点)実施すると回答した企業を含めると、それぞれ約4割、6割強となり、早期選抜の必要性の認識が広まってきている。両者をより詳細に見ると早期選抜による昇進より、選抜による教育訓練を実施している企業の割合が多い。教育訓練においてOJTを重視してきた多くの日本企業にとっては、幹部育成の近道は早期の昇進で困難な職務を経験させることであろう。しかし、社員全体の士気の維持などを勘案すると早期選抜に踏み切れない企業も多く、次善の策として選抜教育のみ

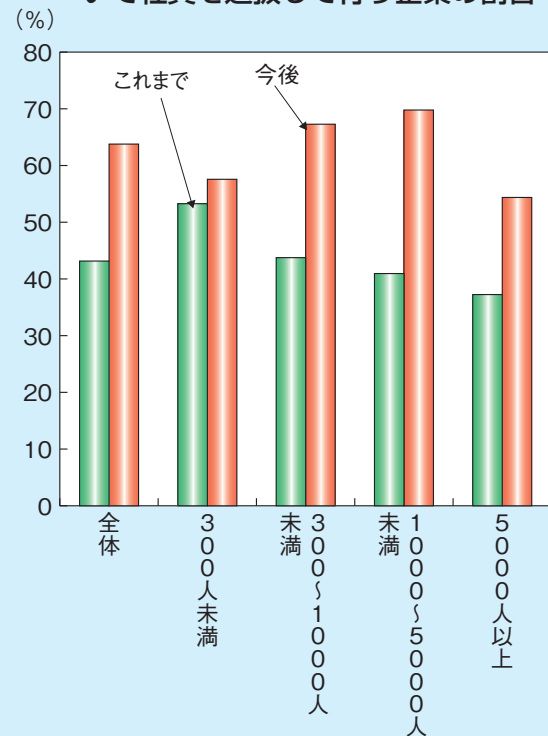
第3-2-4図 早期選抜による昇進と教育訓練

大企業ほど早期選抜による昇進は普及せず

(1) 正社員の昇進や昇格は出来るだけ早期に選抜を行う企業の割合



(2) 大卒ホワイトカラーの教育訓練について社員を選抜して行う企業の割合



(備考) 1. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(2009年9月実施)による。  
 2. (2)については、「社員を選抜して教育する」及び「それに近い」と回答した企業割合を示している。

を行う企業が少なくないためと考えられる。

この傾向は、企業規模別では従業員5000人以上の大企業で顕著である。これらの大企業では、早期選抜による昇進は約2割の企業しか実施していない。さらに、今後、新たに実施する意向のある企業はほとんどない。選抜教育についても、大企業ほど実施している割合が少ないが、規模による差は早期選抜ほど大きくはない。また、大企業でも、今後、選抜教育を実施しようとする企業を含めると半数を超えており、年功的な社内秩序を大きく崩さずに効率的な人材育成を進めようという意図がうかがわれる。

(積極的な事業展開を目指す企業では経営幹部育成の特別プログラムを重視)

以上のように、早期選抜による昇進の実施企業は少数で、特に大企業では普及していないが、選抜による教育訓練には前向きな企業が多い。企業がこのような形でコア人材のスキル形成を急ぐのは、新製品の開発や新市場の開拓など、高い能力を持つ一部の従業員によって勝敗が決まるような事業が増えているからだろうか。

内閣府「企業経営に関する意識調査」では、今後の事業展開の方向性について尋ねており、

目指す方向性と人材育成の方針の関連を探ることができる（第3-2-5図）。まず、「一部の従業員を対象とした選抜教育」を重視する割合は、「既存事業における生産・業務効率の改善」を目指す企業で最も多く、8割近くに達している。こうした事業展開の方向性は、市場の縮小など厳しい環境において選択されやすいと考えられ、社員一般に対して幅広い訓練を行うだけの余力がないため、やむを得ず選抜教育を行う企業を含んでいると見られる。もっとも、「既存事業における新商品・新販路の開拓」などの積極的な事業展開を目指す企業でも、選抜教育を重視するケースは多くなっている。

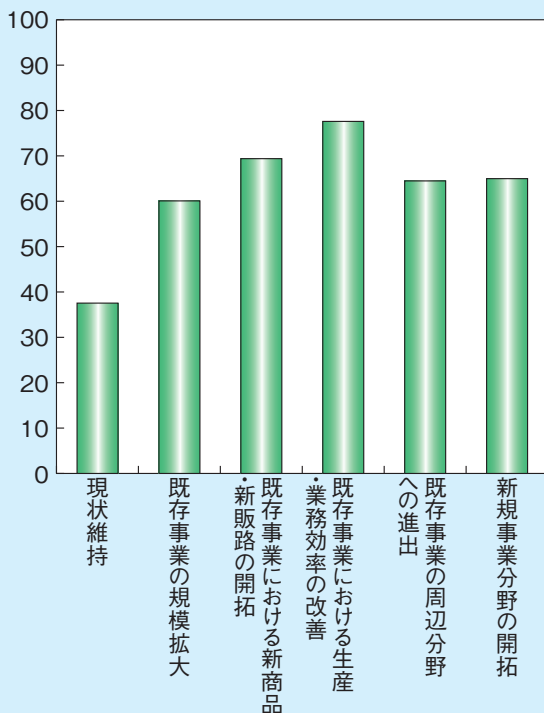
これとは対照的に、「既存事業における生産・業務効率の改善」を目指す企業では、「経営幹部育成のための特別プログラムの実施」を重視する割合は少ない。こうしたプログラムは、機会費用も含めて実施に大きなコストを要すると考えられ、実施に当たっては経営資源に十分な余裕があることが前提となろう。一方で、「既存事業における新商品・新販路の開拓」「既存事業の規模拡大」「新規事業分野の開拓」といった事業展開を目指す企業では、特別プログラムの実施を重視する割合が、一部従業員の選抜教育と同じ程度に高くなっている。経営幹部育成の特別プログラムは、積極的な事業展開を図ろうとする企業にとって重要な手段と考えられていることが分かる。

### 第3-2-5図 今後の事業展開の方向性と人材育成方針

#### 積極的な事業展開を目指す企業では経営幹部育成の特別プログラムを重視

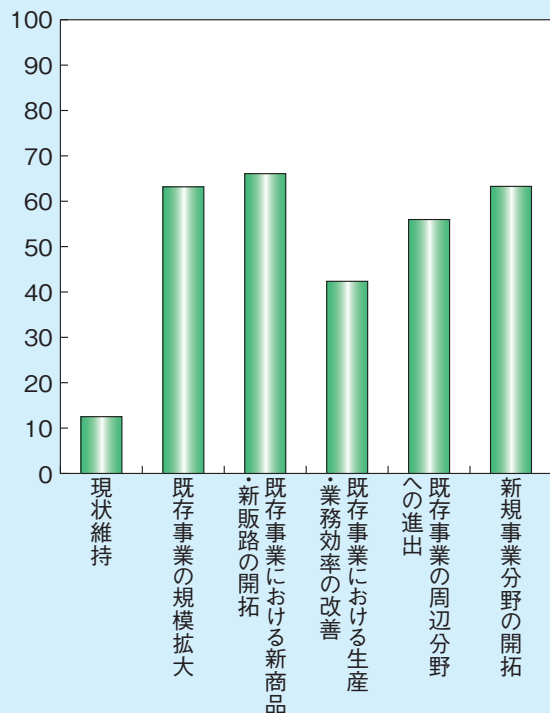
##### (1) 今後の事業展開の方向性と従業員に対する選抜教育を重視していく企業割合の関係

(従業員に対する選抜教育を重視していく企業割合、%)



##### (2) 今後の事業展開の方向性と経営幹部育成の特別プログラムを重視していく企業割合の関係

(経営幹部育成の特別プログラムを重視していく企業割合、%)



(備考) 内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月実施)により作成。



(終身雇用企業でも今後は選抜教育を実施の意向)

早期選抜による昇進や教育は、我が国の大企業で主流となっている終身雇用の慣行と両立可能なのだろうか。それとも、選抜に漏れた社員の士気を減退させ、あるいは、選抜され高度なスキルを身に着けた社員の転職を誘発することで、雇用の流動化を促進する要素を内包しているのだろうか。こうした可能性について、前出の「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」を参照することで検討しよう。

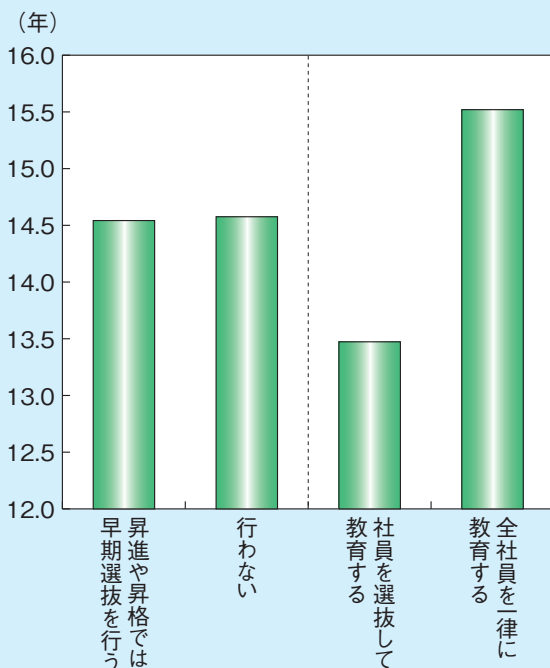
まず、早期選抜による昇進の実施の有無で社員の平均勤続年数を比べると、両者には差がまったく見られない(第3-2-6図(1))。これに対し、選抜教育、全社員一律の教育のいずれを選好するかで企業を分けると、前者より後者の平均勤続年数が長い。したがって、現時点では、選抜教育は終身雇用とはなじみにくい面がある一方、早期選抜による昇進は必ずしもそうではないことが分かる。

ただし、今後の雇用に関する考え方と人材育成方針に関しては、やや様相が異なる(第3-2-6図(2))。早期選抜による昇進に消極的なのは、むしろ現在、終身雇用になっていない企業である。おそらく、こうした企業には、内部昇進という仕組みそのものを重視しないため、早期選抜を行う見込みがないケースが多いと考えられる。「原則として終身雇用を維持」する企業と「部分的な修正はやむを得ない」とする企業では、後者の方がやや早期選抜を予定

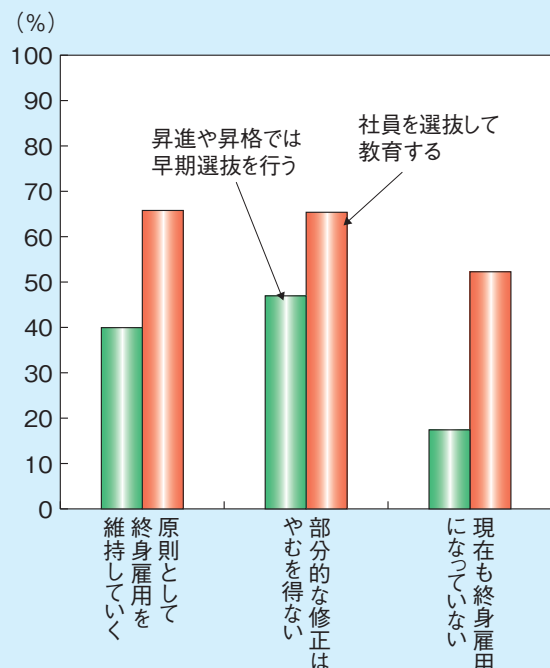
第3-2-6図 終身雇用と人材育成方針

終身雇用企業でも今後は選抜教育を実施

(1) これまでの人材育成方針と勤続年数



(2) 今後の終身雇用に対する考えと人材育成方針



(備考) 1. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」(2009年9月実施)により作成。  
2. 勤続年数について、平均値から3σ以上離れているデータについては、外れ値として除いている。

する割合が多いが、それほど大きな差ではない。終身雇用を維持する企業でも、早期選抜は問題なく導入できる仕組みであると考えられる。一方、選抜教育については、いずれのタイプの企業でも今後は行っていくとする割合が高い。さらに、現在は終身雇用になっている企業の方が、そうでない企業よりも選抜教育の実施に前向きである。これは、現状において一律教育を選好する企業の平均勤続年数が長いことと対照的であり、そうした企業でも、今後は選抜教育へのシフトを考えていることが分かる。

## 2 研究開発人材の確保

第2章で検討したように、我が国企業は研究開発費を多く支出しているが、その効率性は必ずしも高いとはいえない。この状況の改善のためには、一つの対応策としてイノベーションの国際連携を進めることがあるが、加えて、質の高い研究開発ストックを生み出すための人材の確保・充実が重要と考えられる。この点に関し、企業における人材の需要の状況、主要な人材の供給源である大学院の卒業生についての課題を分析する。

### (1) 研究開発と雇用

我が国において、研究開発人材は果たして不足しているのだろうか。以下ではまず、人材が研究開発の実施に際して課題となっている度合いを確認する。さらに、企業規模による違いに着目しながら、人材の定着状況や今後の労働需要について調べよう。

#### (小規模な企業ほど研究開発人材の確保が課題)

人材確保の必要性は、研究開発の効率的、効果的な推進にとってどの程度重大な問題なのだろうか。優秀な人材は「多々益々弁ず」であるが、最大のボトルネックが常に人材とは限らないであろう。内閣府「企業行動に関するアンケート調査」では、商品・サービスの開発に関する課題を尋ねている。その結果からは、最も回答が多かったのは「市場ニーズの把握」であり、次が「研究開発・企画の人材確保」であった。第2章で扱った無形資産の分類でいえば、ブランド資産を形成するための市場調査が多くの企業を感じる第一のボトルネックであるが、人的資本の不足もそれに次ぐ重要な課題ということである。参考までに補足すると、3位以下で回答の多かった項目は、「良質の商品・サービスを提供する人材の確保」「営業力の不足」などであった。

一般に、中小企業では人材不足感が感じられることが多いが、研究開発人材でもそうだろうか。前述のアンケート結果について、企業規模別に集計すると、予想されたとおり、資本金規模の小さい企業ほど「人材確保」を課題として挙げる割合が高い(第3-2-7図(1))。資本金10億円未満の小規模企業においては「市場ニーズの把握」との回答より多くなっており、