

# 人材開発のパラダイム変換に関する私論

竹内 昭夫

はじめに

- I 変換を求める背景
- II 新旧のパラダイムとは何か
- III 「終身雇用圏」思考への疑問
- IV 人材開発システムの新構築

おわりに

## はじめに

日本経済の拡大により、いま各企業は未曾有の人手不足、人材難に突入していることは衆知のところである。このことは量的な労働力の問題ばかりでなく、質的な人材の開発・確保もより重要な問題となって来ている。

このような認識は企業の経営者・管理者に広く行きわたっており、今後の経営における重点課題に関する調査にも表われている。すなわち「人材育成」が断然トップに立ち「営業力の強化」「新事業の展開」「新製品の積極的展開」等をはるかに上廻っていることでもうかがえる。<sup>(1)</sup>

しかしながら今後の人事制度をどうするのかについての基本方針になると極めて曖昧である。労働省の調査によれば、人事管理の基本につき「能力主義」の採用が41%（5千人以上の企業で63%）、「年功序列主義」は僅か4%（同1%）、その他は両者の折衷、どちらとも云えない、不明と回答されている。一方、今後の雇用形態については「終身雇用慣行を重視する」が27%（同43%）、「終身雇用慣行にこだわらない」が36%（同28%）、その他はどちらとも云えない等であると報じている。能力主義と終身雇用とを一体どのようにして両立させようとするのか、大企業ほどこの矛盾が大きいのは興味のあるところである。<sup>(2)</sup>

このようなアンバランスが生じるのは、労働事情を含む企業環境に対する認識が甘く、従来の労働慣行を続けられると意識しているのか、新しい

対処のための基本方針が確立していないためなのかと考えざるを得ない。

このように基本が確立、合意されずに人材開発や教育などを進めても無益であるし、時には有害となる。すなわち今後必要とされる人材が今迄と全く異質であるとするならば、従来のような人材や管理者を育てた結果はどうなるのであろうか。人材は他の経営資源のように容易に取替え得るものではないからである。

そこで本論においては、先ず急変する企業環境につき労働市場、産業構造、国民意識の面からとり上げ、その規模、深度からみて革命ともいえる変換期にあることを認識したい。次にそのパラダイムは何なのかを新旧を対照して探究し、新しい価値観である個性主義のあり方について論じたい。更に現行のパラダイムの存続を意図する「終身雇用圏」思考をとり上げ、その問題点を指摘し、社会的妥当性、公平性を論じてみたい。終りに新しい人材開発システムは如何にあるべきかにつき、具体的制度の中から重要な数点を選び、その方向性を述べ、真のマネジメントの幕明けであることを示唆し結びにしたいと考えている。

ここで「人材」の語につき明確にしておきたい。アメリカでの Human Resource (HR) の訳語と推察されるが、直訳すれば人的な供給・資源・財産ということになる。1970年代に入り人事管理や開発をHRという新語で示す傾向がみられるようになったと言われる。この変化は新語が単に登

場したということだけでなく、人事担当者にとって人的資源管理の役割が拡大し極めて重要なものとなっていることを明示したと云われている。<sup>(3)</sup>

わが国でも最近人材という語がよく見られるが、使い方に差異がある。人材を人手や労働力を意味することも一般には多いが、経営では「人材開発(HRD)」や「能力開発」の対象として使われることが多い。すなわちHRDとは「所要の資格要件と現有(個人)能力との格差を教育訓練ないし研修によって解消させる」目的で、「組織にとっては成員個人を強くすることを通じて組織を強くしようとする管理活動で……個人にとっては生涯を通じて経歴を開発するための教育訓練施策である」とされている。<sup>(4)</sup>個人からみれば「キャリア・デベロップメント(CD)」にもなる。

本論では人材を単なる労働力(Labour Force)としてではなく、個性すなわち個人毎の価値を保有し、社会で評価され有効に活用されることを期待されている人間として考えたい。

## I 変換を求める背景

### 1. 人手と人材の不足状況

90年代の労働事情をみると「売り手市場」が予想され、殊に若年者層の絶対的不足が特徴的である。平成2年の労働省の計算によれば労働力率(就業可能人口中の労働力人口の割合)を現状で一定とした場合、2000年で4%(259万人)、2010年では14%(910万人)の不足になるという。高令者、女性をフルに活用することができたとしても、2010年では3%弱(187万人)の不足を生じると報じている。<sup>(5)</sup>

このような場合には大幅な労働力の導入、事業の海外移行、画期的な省力化がないと、経済の低滞、衰退が予想されることになる。

殊に24歳未満の若年労働力をみると深刻な状況となる。経済企画庁の調べによれば、1992年864万人、95年870万人をピークにし、2000年736万人、2005年655万人、2010年651万人と絶対数で急激する事である。<sup>(6)</sup>現在のような新規学卒者を主たる供給源とし終身雇用的に行なう人材育成、管理のシステムを見直すべき重要な原因が、この点に存在するのである。

次に「人材」の質の面からみてみよう。労働省刊の小冊子により、1985年と1995年(推計)との

職業別就業者の比較がなされている。それによれば、農林・漁業作業者が23%減、技能工・生産工程・労務作業者が4%減となっており、保安・その他サービス職業従事者がほぼ横ばいとなっている。一方、専門的・技術的職業従事者が63%増、管理的職業従事者が36%増、事務的職業従事者27%増、運輸・通信従事者16%増と大幅な増が予想され、販売従事者も4%増が予想されている。<sup>(7)</sup>職業別の急速な変化が読みとれよう。

このことは日本産業に要請されている構造変革に関連し詳細を後述するが、「手に職」という技能的な職業から知的な職業への移行がうかがえる。「ミスマッチ」を避けるためにも、若い中からの能力開発、絶えざる生涯教育、キャリア・デベロップメントの要請される所以である。

### 2. 産業構造転換の方向

産業構造転換が公に提唱され始めたのは、1986年の東京サミットの前後からと考える。それは1984年来、大幅な対外債務が継続したアメリカ、一方で83年以降、多額の黒字が計上され更に基調が拡大されると予想された頃に当たる。この日本経済の体質改善を先進国が結束して求め、その対応を検討し生まれたのが、いわゆる『前川レポート』である。<sup>(8)</sup>

この報告書の基本認識として「国際収支の黒字がたまり過ぎるわが国の経済体質の現状は、世界経済との調和を図るという観点からすれば危機的状况にあり、経済政策および国民生活のあり方を歴史的に転換させる時期を迎えている」と唱っている。この報告を受けて次年の昭和62年、特に『構造調整の指針』が政府により経済審議会の建議として発表されたのである。その「構造調整の進め方」として需要構造面では内需主導型経済を、供給構造面では需要に見合う産業構造の転換、輸入拡大を目指すとして述べてある。<sup>(9)</sup>このように産業構造転換は大幅黒字の状況下で先進国との約束で生まれたものであり、これ以降の政府の経済運営はこの大綱に従って進められていると云って過言ではなからう。

この『経済審議会建議—構造調整の指針』の補論の中で「構造調整後の産業・就業構造の姿」として2000年の予想が示されているので紹介してみたい(表I)。

この説明として「従来の……産業分類に代え、

1次、2次を統合した物財生産部門、3次を2部門に分割したネットワーク部門、知識・サービス部門の3部門分類によって産業構造の変化を把握することとする。……この結果、2000年時点での付加価値生産額をみると、……各分野が概ね3分の1づつを占めるものと見込まれる」としている。

この中で耳新しい知識・サービス部門についてみてみよう。「マネジメント・サービス」には専門・外注化されたサービス（コンサルタント、デザイン、リース、ビルメンテナンス等）と情報サービス（ソフトウェア、データベース、INS、マーケティングリサーチ、R&D等）が含まれ成長率は極めて高い。「医療・健康サービス」（プライマリーメディカル、メンタルヘルス、シルバービジネス等）も伸びが高い。政府、非営利の学校などの「教育サービス」はあまり伸びない。「レジャー関係サービス」（カルチャーセンター、スポーツクラブ、レジャーランド、リゾート等）は相当伸びるだろう。対個人の「家事代替サービス」はある程度伸び、「公務・その他」は伸びないと予想されている<sup>(10)</sup>。

一般に経済が進展すると産業構造はどのように変化するのであろうか。よく引合いに出されるのがペティ＝クラークの法則<sup>(11)</sup>である。経済の高度化により第3次産業の就業人口が増加することで、2000年でアメリカ並みになるという予想である。

また最近では最高度に発展した国・地域は資本が豊富であっても労働集約財に特化するという、レオンチェフ・パラドックス<sup>(12)</sup>が実証されている。すなわち経済の発展に伴ない漸次、①労働集約型低技術レベル、②資本集約型低技術レベル、③資本集約型高技術レベル、④労働集約型高技術レベルの産業に移行するという<sup>(13)</sup>。

このような産業構造の転換は就業人口の移行をもたらすばかりでなく、そこで求められる人材の質が変わることである。物財生産で必要とされる集団を効率的に運営し、従業員はルールに従い生産性向上に努める能力や意識はサービス部門では妥当しないことが多い。そこではむしろ個人ひとりひとりの自主的・創造的な意識と能力とで、多様な顧客のニーズに応える必要があるからである。効率的な従業員を養成して来た企業が如何にして創造的な人を教育するのか、しかも短期間の育成が必要であるばかりか、経営者・管理者の意識

表 I 補論 構造調整後の産業・就業構造の姿  
(単位：%)

	名目GDP構成比		
	1970	1985	2000
物財生産部門	51.7	41.4	36.7
農林水産業・鉱業	7.4	3.8	2.2
製造業	35.8	30.2	26.7
素材	13.2	8.9	6.7
加工組立	14.3	13.5	14.4
その他	8.5	7.7	5.6
建設	8.4	7.5	7.9
ネットワーク部門	30.8	33.2	31.7
電気・ガス・水道	2.6	3.4	3.3
運輸・通信	7.1	6.4	5.5
商業	14.2	14.4	12.7
金融・保険・不動産	6.9	8.9	10.2
知識・サービス生産部門	17.6	25.4	31.5
マネジメント・サービス	4.2	6.1	10.0
医療・健康サービス	2.0	3.2	4.2
教育サービス	2.6	4.1	4.2
レジャー関連サービス	4.3	4.4	5.5
家事代替サービス	1.3	1.6	1.8
公務・その他	3.2	6.0	5.7
全産業	100.0	100.0	100.0

改革を先決しなければならないという大問題が立ちだかっているのである。

### 3. 変化する勤労観・企業観

日本人は欧米人に比し総じて仕事を「生きがい」とする割合が高いとは云え、時の経過と共に急速に変化してきている。労働省の調査によれば、生きがいを「仕事」「家庭」「趣味」「その他等」に大別した場合、1986年で「家庭」とした者が35%と最も多く、「仕事」が23%、「趣味」が20%となっている。1977年で「仕事」31%、「家庭」26%、「趣味」21%と比べると隔世の感がある。しかもこの価値観の変化は、時代の変化による影響より世代によって決まる面が強いと報じている<sup>(14)</sup>。

また望ましい仕事の条件としては、1位「高い収入」2位「知識技術が生かせる」3位「失業の心配がない」4位「仲間と楽しく働ける」5位「自由に仕事ができる」が主なもので、「健康を損う心配がない」「責任者として采配がふるえる」もみられるが、「世の中のためになる」「転勤がない」「働く時間が短い」は少数であった（男子のみの結果）<sup>(15)</sup>と調査は述べている。

このことは収入、適職、職場が働く目的で重要

な要素であり、「社会のため」という目的は稀薄になっているように思われる。これが若年層ではより明確である。労働省の新規学卒者の調査では「経済的に豊かな生活」58%、「楽しい生活」52%、「自分の成長」46%、「自分の能力をためす」27%で、「社会に奉仕」10%、「会社の発展」4%が働く目的になっている(男子・2項目選択)<sup>(16)</sup>。

次に企業観はどうであろうか。会社への帰属・貢献意識を調べるため「会社人間」と云われることについての調査が行われたことがあるので、その結果をグラフ化したものを提示したい(図I)<sup>(17)</sup>。

この図で判明する特徴的なことは、各世代にわたって「いい仕事をしたい」という意識が多いことである。しかしながら若い世代(一部50才以上)になるほど「会社人間」と言われるような生活から離脱し、自分のための生活を築きたいと考えていることである。このことは企業が仮に終身雇用を努めたとしても、従来のような「会社人間」を期待することは無理であることを感じる。少なくとも意識としては「企業に依存して生きる」ことから、自律的にそれぞれの生活設計を考えたいとする傾向が強くなっていることを示していると思えるものである。

## II 新旧のパラダイムとは何か

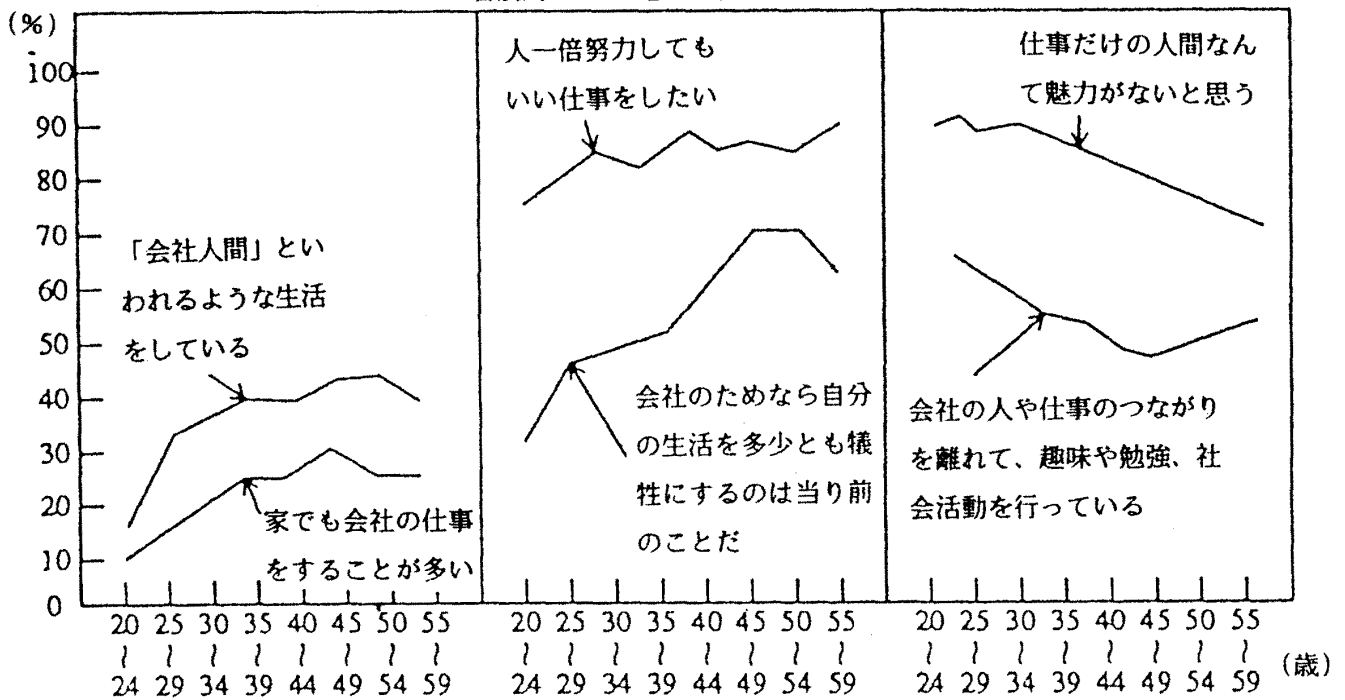
### 1. 「パラダイム変換」の語源を尋ねる

第1節で概観して来た労働事情、産業構造、国民意識の変化は、従来われわれ日本人が正しいと信じて来た考え方を一変させるようなものである。端的に表現すれば、若年層を主とする「買手市場」から「売手市場」への労働事情の急変、効率追求の生産優先から創造的なサービス(ソフト)重視への産業構造転換、「わが社」意識が薄れ「自己のため」に仕事をし能力開発をしようとする国民意識の変化、どれをとっても数十年、否なかには数百年間守って来た価値観を覆すものである。正しく「パラダイムの変換」に当たることが、いま静かに進行していると考えるのである。

そもそも「パラダイムの変換」とは科学史学者トーマス・クーンによって唱えられたもので、科学は必ずしも連続的に発展して来たものではなく、既存の枠組の中で解決できない変則性が多く危機的状況になってくると、新パラダイムが模索され確立され科学の一大転回なり飛躍が行われて来たという説に起因している<sup>(18)</sup>。

経営学で「パラダイム変換」を初めて用いたのは加護野忠男氏だと思われるが、同氏の『企業のパラダイム変革』の著の中で、パラダイムを定義

図I 会社人間・忠誠心(男子)  
— 各設問に「はい」と回答した比率 —



<資料出所>労働省「日本の雇用慣行と勤労意識に関する調査」(昭和61年)

し「企業内の人びとに共有された世界観、ものの見方であり、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論である」とされている。またクーンの所説を基に3つのレベルのパラダイム、すなわちイメージとしての世界観、共有された価値観、行動規範を提示され、その中で世界観としてのパラダイムが他の2つを正当化する根拠を与える、と説明されている<sup>(19)</sup>。

パラダイム変換が公に人事システムで用いられたのは、『昭和62年度・企業白書—個性主義による戦略的人事システム』（経済同友会）であると考える。『白書』は「新しいパラダイムに則った戦略的人事の構築が必要である」と考える……従来組織が拠り所としていた価値体系が崩れ、新しい価値体系が形成されはじめている……この新しいパラダイムの根幹は何なのであろうか。この根幹に人事の古くて新しい問題である「能力主義人事」「適材適所人事」「競争原理の確立」「価値の多様化と制度の多様化」「セルフマネジメントとオプション人事」を挙げることができる。」と述べている。

そしてこのパラダイム変換の核として「平等主義から個性主義へ」を掲げている。すなわち「日本企業には人事施策のパラダイムの一つとして平等主義が存在していた……しかし価値の多様化が進展し、また企業のなかにおいても異質の人材が必要とされ事業的にも異なる事業分野に進出していくようになると、この平等主義は公平性を欠いた悪平等主義に陥る危険性がある。……個人の個性に根差したマネジメントをいかに展開していくかが今後の人事の重要な課題である。……個人主義がともすれば個人の利害の視点から議論される（ため）……組織内で仕事を通じて力量を発揮していく視点を重視し個性主義という言葉を使用している」とし、このため「新仕事意識論の確立：安定従属から個性発揮のチャレンジ型仕事意識へ」を提唱している<sup>(20)</sup>。

「個性主義」が新パラダイムの核であるとしても、これが旧パラダイムと如何に異質なものであるかにつき更に踏込んだ考察を必要とする。そうでないと真に個性を生かす企業風土は生まれぬからである。

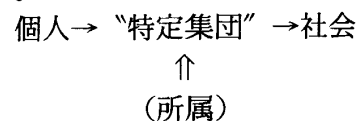
## 2. 新旧のパラダイムを探究する

J. C. アベグレンが『Japanese Factory』の中

で、終身雇用、年功賃金、企業内組合が日本の「家族主義的」企業で機能していると述べたのは1958年であった。いま『経済白書』（1990年）において「わが国に多くみられる雇用慣行」として、この3つがとりあげられ、欧米に比し長期的観点に立つ「雇用慣行」が教育訓練を含む研究開発投資を促進していると述べているのは興味あるところである<sup>(21)</sup>。

日本的経営慣行につき労働省の「人事・労務管理研究会」報告が端的に由来と評価を行なっている。すなわち「企業競争は外部から優秀な労働力をスカウトするのではなく、技術導入を図りつつ企業内部での研究開発と人材養成とにより対峙してきた。しかも……労働者を特定機能に固定させず常に柔軟な職務編成と配置転換を必要とした。（その）ために労使関係の安定が何よりも重要であり……終身雇用と年功昇進、福利厚生<sup>(22)</sup>の整備による企業帰属感の醸成が必要であった」。

岩田龍子氏はこのような企業帰属感の背景を「個人と集団との関わり方」として次の図式で表わしている。



すなわち個人は直接ではなく、“特定集団”を通じてのみ社会に対面する。その集団は身辺のうちで格別の重要性をもって関わろうとする1つの集団をさす。その重点が今や職業集団になっていると指摘されている。

一方、欧米の個人主義社会については「自己依拠の原理（Principles of self-reliance）に立つ社会」で、「人びとは法や契約など……社会的ルールの枠内で自己主張を展開する」と述べられ、「企業は投資家とその受託者（経営者）が行なう営利活動で……労働者たちは営利活動の手段であり……活動にともなう危険負担を行わない反面、超過利潤の分配に預ることもない」と記されている<sup>(23)</sup>。個人と社会との関係、利益集団としての企業がよく表現されていると考える。

人間と組織の関係につき近代組織論の大家、C. バーナードの『経営者の役割』を飯野春樹氏の解説書によって調べてみたい。「組織は……人間が個人の力でなし得ない目的を達成する場合に、その限界・制約を克服するためにつくりあげる協働

行為を意味する」 「バーナードの場合、個性的存在としての人間の特性を組織のなかにあっても失わせることのないような組織活動のあり方を追求するという一貫した問題意識がある。……人間の個性を尊重することと、組織の維持・発展をはかることが同等の位置をもって追求すべき課題」となっているのである。<sup>(24)</sup> 玩味すべき言葉である。

### 3. 個性を生かせる企業風土

個性を尊重しながら組織の維持・発展を図るといふ新パラダイムの核たる「個性主義」とは何であろうか。先ず「個性」の意味を尋ねよう。よくパーソナリティが用いられるが、古代の演劇で用いられていたものが近世以降、「各々の人間に特有な態度・行動」を示すようになった。また欧米では Individuality を「個体（個人）を他から区別する性質」としてよく用いられている。<sup>(25)</sup> このような個性は遺伝や環境により形成され、人それぞれ異ったものを保持して生活しているのである。

しかしながら問題はこのような個性が社会や組織の中で生かされるかどうかにある。「企業風土は以前に習得された行動性向よりもずっと強力にグループメンバーの行動パターンを変える」<sup>(26)</sup> という研究成果がある程、性格は企業風土に影響される社会的問題なのである。

かつてIBMの世界における従業員を対象にして、各国でどのような文化特性の差異があるのか、という研究調査があるので紹介してみたい（表II）<sup>(27)</sup>。

この表において「権力格差」は上下の権力の強弱を示し、「不確実性回避」は秩序や規則を守る度合を現わし、「個人主義化」は個人の組織に対する独立性、依存性を、「男性化」は男女の関心や役割の差異を表わすとされている。

日本は男性化と不確実性回避においてトップにあり、個人主義化や権力格差も欧米先進国より下位に属する。同書の説明によれば、中国の伝統をひく国々では本来のパーソナリティは存在せず、ヒトとヒトとを取り巻く人間の存在であり、集団の幸福を維持することが個人の幸福に最高の保証を与えていると述べている。

日本では明治以降、欧米文明を積極的に導入したものの、集団帰属意識は積極的に促進する教育が社会全般で行われた。人並み志向、平等と効率

目的の学校教育、会社人間の養成はこの表われである。現在の若者でさえ、個人主義的に生きたいと意識しても、その行動はグループという殻の中で大部分なされており、社会的または企業の中で積極的に個性を発揮する術を見出せないようである。否、「出る杭は打たれる」のかも知れない。

もし企業が真に個性や創造性を追求するのであれば、経営者・管理者の意識改革を先ず行うべきである。「会社人間」育成を捨て自ら個人主義を体験するため、欧米で現地人と協働することをすすめたい。今迄とは異なる社会や人生観が存在することを体得することにより、若者を理解することができ、企業の国際化を成功させる途でもあるからである。単に子会社などで経営ノウハウを身につけるだけでは片手落ちで、今後は「個性主義」を体験させるコースを必須とすべきである。

転職者や中途採用者を差別待遇しないような人事システムの確立により、人事の交流を活発化し適材を社会から積極的に受入れ、個性に見合う教育訓練をして社会で有効活用することである。このことが従来の「ウチ者」「ソト者」意識を除去し、創造性や個性を発揮させる基本なのである。自由な交流こそが創造性の原点であることは、洋の東西の歴史が示したところである。具体的方法については第4章で述べることにしたい。

表II 日本の組織にあらわれた文化特性  
(対象40カ国中の順位)

国名	権力格差	不確実性回避	個人主義化	男性化
メキシコ	2	12	29	6
スウェーデン	34	37	10	40
イギリス	30	35	3	8
アメリカ	26	32	1	13
フランス	8	7	10	28
西ドイツ	30	21	15	8
オーストリア	40	19	18	2
インド	4	34	21	18
香港	8	37	32	16
台湾	18	20	36	26
日本	22	4	22	1

いずれの数字も1に近づくほどに大きい。

〈資料〉ギアート・ホーフステッド「経営文化の国際比較」

### Ⅲ 「終身雇用圏」思考への疑問

#### 1. 「終身雇用圏」提言の紹介

前述した通り労働省の「人事・労務管理研究会」は日本的経営慣行を評価すると共に、今後の再構築としての具体的展開として3つの提言がなされている。すなわち「終身雇用制」に関して

- ① 概念の拡大（出向・転籍を含む企業グループ・系列企業内での長期雇用保障の強化）
- ② スリム化（外部人材調達増加と終身雇用制適用人材の社内におけるコア的位置づけ強化）
- ③ 運営システムの変化（年功要素を薄め職務職能要素を重視した賃金体系の確立、客観的な業績評価と登用システムの整備）

この①について「企業グループを「終身雇用圏」という人材活用の単位とし終身雇用を図っていく考え方」で、「従来のように企業を単位とした内部労働市場の枠内のみで終身雇用を確保すべきことが困難となっている状況下においては、終身雇用圏の考え方をむしろ積極的に取り入れ、労働異動のみならず人材の育成活用、評価の面を含め企業グループ内で一体として運用することが必要であろう。同時にグループ内企業間での労働条件の平準化、グループ全体としての福利厚生施設の運用等が求められるであろう」と提言されている。<sup>(28)</sup>

また同研究会の下「企業の人材調整システムに関する専門委員会」がアンケート調査を行っているが、この終身雇用圏につき「内部—外部の中間に内部から拡張してきた準内部労働市場というものが形成され、それを通じた人材調整システムが出来上がっているところに、まさに日本の『労働における柔軟性』の特徴」があると評価している。また同調査によれば「終身雇用圏」という発想をしている企業が全体の4割に達し、若い人材をグループ内で異動させつつ育成を図る企業も3割に昇り、今後さらに企業グループ人事管理が成長していくだろう、と述べている。<sup>(29)</sup>

同アンケート調査による企業グループ類型と人事管理に関しまとめた表を掲載して参考に供したい（表Ⅲ）。<sup>(30)</sup> 因みに「ヒエラルキー型」とは中核となる親企業を頂点とし他の企業群が垂直的に統合されているようなグループ、「準ヒエラルキー型」とは親企業を中心にして垂直的な形でのまとまりを持っているが親会社の統率力はそれ程強くないグループ、「ネットワーク型」とは各企業が

自由裁量権を保持しながら全体として水平的に連合している企業を意味すると云う。

#### 2. 同提言に対する問題点の指摘

終身雇用圏の発想は旧パラダイムを評価・維持する方策であり、終身雇用慣行を重視する大企業にとって優れた政策かも知れない。しかし企業にとって良策であっても、従業員や社会全体にとって必ずしも望ましいことでないことも少なくない。このような観点からすると終身雇用圏思考は多くの問題を含み、将来の展望において危惧さえ感じるものである。具体的問題から指摘したい。

第1は極端に不足する若年労働者が大企業やそのグループに独占的に確保され、新卒者採用の競争激化、大学における学業不在のおそれである。若年者の絶対数が不足するため、中小企業における新卒者採用はグループ関連でもない限り極度にひっばくし、有能な新卒者など「金の卵」になりかねない。

現に中小企業は産業全体の事務所数で99%以上、従業員数で80%以上を占めているにも拘らず、新卒者の入職は50%弱、大卒者では3分の1（うち従業員3百~千人で20%）が現状であり、この傾向はますます拡大しかねないのである。<sup>(31)</sup>

第2点は社会的に有効活動すべき人材が有名な企業グループに集まる危険である。一例をあげれば最近の理工学部卒業生の金融・保険・不動産業への就職である。10年程前には数パーセントに過ぎなかったものが、88年には26%にもなり、逆に製造業では62%が今や37%であると云う。主因は賃金格差であるが、無駄な教育投資であるばかりか、有用な人材の社会的な埋没にもなってしまう。<sup>(32)</sup>

第3点は大企業と中小企業との格差の拡大である。89年度において大企業を100としたとき、中小企業の1人当たり付加価値は48%、1人当たり人件費は58%、1人当たり経常利益24%、自己資本比率59%と報じられている。<sup>(33)</sup>

これは同報告が指摘する「高めの人件費負担による収益性の低さ、資本蓄積の低さにより高度化投資が不利となり生産性向上を妨げる」のも一因であろう。しかしこれからは付加価値の高い事業を目指すとき、創造性のある人材を確保・活用することが最大の戦略と考えるが如何であろうか。中小企業で若年の有能な人材を獲得できないこと

表Ⅲ 企業グループ類型とグループ人事管理

	ヒエラルキー型 (正社員=3,487.8人)	準ヒエラルキー型 (4,887.5人)	ネットワーク型 (3,144.6人)
1. グループ内他社への出向者数(1社平均)	264.5人	439.2人	242.9人
2. グループ内他社からの出向者数(同上)	14.7人	6.9人	6.1人
3. 採用管理:			
共同募集(平均:12.1%;以下同じ)	13.5%	13.9%	7.0%
共同説明会(8.8)	8.3	6.9	10.5
「グループ採用」(4.8)	3.0	9.7	1.8
4. 労働条件等:			
労働条件の平準化(45.4)	50.4%	50.0%	31.6%
福利厚生共同運用(45.4)	45.9	44.4	45.9
退職出向者の勤続年数通算(37.7)	41.4	31.9	40.4
5. 配置人事:			
「終身雇用圏」という考え方(41.8)	46.6%	43.1%	33.3%
グループ内異動人材育成(29.7)	29.3	30.6	29.8
国内・海外人事の一本化(19.4)	21.8	20.8	10.5

<出所>労働省「産業・労働力構造の変化と、これからの人事・労務管理」

は、事業展開上でハンディキャップを生じる危険を感じるのである。

第4点は中高年者の活用が企業グループ内で満足した状況で続け得るものであろうか。同提言の中で述べられている通り、常用千人以上の企業では、今後中高年令者の過剰雇用感は今現在の4倍程度にまで高まるという。その「余剰人員の吸収解消策」について、他社への出向、外注業務取込み、事業転換・多角化、別会社化(既存・新事業)、再就職などが予定されていると報じているが、果して当人にとって満足すべきものなのであろうか。更に「系列会社から親会社の出向者に対して……何らかのキャリア要件を具備し企業成長の原動力になる人材の派遣を要求している。……今後専門的職務遂行能力の向上と明確なキャリア形成の必要を示唆している<sup>(34)</sup>」とも述べている。

これらのことは益々増加する中高年者を企業や企業グループ内で吸収することの困難さを物語っている。むしろ若い世代から各人毎にキャリアプランを立てさせて適職や個性を育成し、仮に企業で「過剰」とみられても自立して広く社会で活用されるようにすることが真のあり方だと考えるのである。

第5点は従業員が終身、同一企業で働くことに関心があるのだろうか。アンケートによる転職志向の調査によれば、「積極的転職」「条件がよければ転職」「将来的には転職」の合計で男子の場合で48%である。年代的には20~24才で58、25~29才で56、30~34才で54、35~39才で47となっている。一方「転職する気はない」の年代別で、それぞれ25、32、37、43で男子計は30%である。このことは35歳未満で転職志向が定着志向をはるかに上廻っていることがうかがえる。<sup>(35)</sup>終身面倒をみてやろうという「親心」は本人にとって満足すべき生き方であるか十分検討すべきであろう。

### 3. 開放的な労働市場の形成を求む

このような実的な疑問に加え根本的な企業観の問題が存在する。わが国が世界のGNPの15%(現在10%)を志向するとき、「わが社」や「わがグループ」のような閉鎖的意識は必要でないばかりか有害ではなからうか。グループ内だけで通用する意識、システム、規則などの確立の意味は何なのであろうか。日本が国際的にビジネスを展開せざるを得ないとするならば、広く開放された自由な社会の形成を目指すことは当然であろう。「系列」は取引関係ばかりでなく、人の交流の間



題でもあることを認識し、「開かれた労働市場」形成に努めることが企業の責任であると意識すべきである。

そもそも今後、日本の経済にとって最も重要な経営資源は何であろうか。前述の通り、産業の高度化、ソフト化、情報化などを促進するものは人材の有効活用において外にあるまい。かってカネ不足を「日本株式会社」的に有効活用して成功したことを、今後はヒトの面で行うことが要請されていると云って過言ではなかろう。しかも労働事情は決して「順風」とは云えず、年齢構成は漸次、高令化することは目に見えているのである。

21世紀に向け、いま大企業が真に社会的貢献を期するのであれば「開放的な労働市場」の形成・確立こそ急務ではなかろうか。「わが社」に人材を抱え本人の希望とは異なる能力開発を図ることが、果して高令化時代において両者に有利なのだろうか。この点につき経営者・管理者の猛省と英断とを期待したい。一方、時代の要請は好むと好まざるとを問わず、社内外の人材交流を活潑化せざるを得なくなるであろう。その時期は迫っているのに新しいシステム（人事制度、人材開発、教育など）形成は遅々として進んでいないように見受けられるのである。

#### IV 人材開発システムの新構築

##### 1. 企業戦略に有効な人材開発を

以上のように企業やグループ内だけで人材開発をするのでなく、真の能力主義や個性主義に基づく人材開発を行なうとしたならば如何にあるべきかを考えてみたい。ただ紙面の関係で主要項目数点のみを取上げ要点を述べるだけに留まることを予めお断りしたい。

II章2節で述べた如く「個性的存在を組織の中で生かす」としたら何をなすべきであろうか。バーナードによれば組織は①共通の目的、②個人の貢献意欲、③相互のコミュニケーションの要素によって成立つ。この均衡を図るのが組織維持であるが、共通の目的は有効性により貢献意欲は企業の「誘因」提供能力によるとし、共通目的は不達成で組織は崩壊し達成は新目的形成という絶えざる革新を求めていると述べている。<sup>(36)</sup>

このように先ず企業のなすべきことは事業の目的、企業理念（使命、事業領域、価値基準）を明

確にすることで、ただ有名企業へ導入し仕事は企業の命ずるところに従うことであってはならない。相互に選択できる資料を提示することである。

当然のことながら「経営倫理」にもとるようなこと、特に公私混同、人間性を無視した労働強化は許されない。若年層は厳しい見方をしている。日経連の唱える「経営道義の高揚」<sup>(37)</sup>につき十分に肝に銘ずべきである。また経営者の「社会的責任」<sup>(38)</sup>の最も基本は付加価値や生産性を高める「経済的機能の効率化」であり、従業員に人並みの処遇が出来ないような企業は関係者を真に幸福にし得ないものであるから、その事業の継続は再考慮すべきだと考える。

このような基礎に立ち、市場や製品の探究・開発などの戦略計画が立てられなければならない。「グレシャムの法則」<sup>(39)</sup>により日常業務に追われて戦略決定や企業革新がなされないような経営者の下に人材は集まらなかつた方がよかろう。変化の激しい時代における新製品、新市場、多角化などの戦略を実行するには社内のみならず、広く社会から人材を求めざるを得まい。時にはM&A（企業合併・買収）も要請されることになるだろう。経営者が自らの役割を自覚し実行し、CIの表現だけでない魅力ある企業であることを示すことが有用な人材確保・開発の一大要因である。

##### 2. 人材交流による新風土づくり

個性を生かす風土づくりは前述したトップ等の意識改革によるどころ大であるが、同時に閉鎖的、固定的人事によることも大きい。有能な人材でも「会社人間」にならないと発言権がないし、若い人でもその慣習に馴む頃には「角を矯められ」「出る杭」にならないようになってしまう。

このような風潮を打破するには人事の交流を活潑化し、思考が偏らぬため外部からも積極的に導入することである。しかし現状は転職者にとって好ましい状況にあるとは云えまい。まず「ヨソ者」とか「渡り鳥」にみられ、その人の能力や業績が差別的に評価される企業風土があることである。このことはトップから末端の職場に至るまで見られるところである。第III章冒頭に掲げた研究会『報告書』にある終身雇用制のスリム化に関し「終身雇用人材の……コア的位置づけ」など典型で、何故、経営者・管理者は「ウチ者」で固めるのか理解に苦しむところである。

また転職者を受入れる体制が整備されず不利な場合が多い。人事制度の基本たる職能資格制度も不在や不明な点が多くて将来への展望が把握せず、また昇進基準にしても能力、在籍、業績が同等に評価される不利があり「意欲向上の促進」に障害になると考える。<sup>(40)</sup>更に待遇についても転職時に好遇であってもその後がよくないことを統計が示している。すなわち大学卒で新規採用者と中途採用者とで分けてみると、35歳以下では差異がないものの40歳で1割、45歳で25%、50歳で3割も新卒採用者が有利であるという。<sup>(41)</sup>このような条件整備は企業の意味如何でなし得るものであり、その結果、転職者の流入を容易にするばかりか、「ヨソ者」意識をなくすことにもなるからである。

一方、女性進出を促進することも有意義で、企業の人材不足対策になることは勿論、従来の「会社人間」思考を打破する要因ともなり得よう。高学歴化、家事負担減は継続的就職の意識を強めている。ただ仕事と家庭との両立を図るための制度や施設の整備が遠からず要請され、また再就職制度、仕事方法、勤務、所属等の柔軟な人事システム（契約社員、在宅勤務、変形時間勤務、フレックスタイム、パートタイム、派遣社員など）導入が早急に必要となろう。女性的思考の導入と共に、これらの仕事中心の人々が増加することにより、企業帰属意識が希薄化することを期待する者である。

### 3. 相互に理解する目標と評価を

従業員の個性を仕事に生かし公正に評価するには何をなすべきであろうか。わが国の中堅以上の企業では毎年定期的に人事考課が行われ、昇給、昇進、賞与査定に用いられ、異動や能力開発に一部利用されていると云う。その評価は業績、能力、情意の三本立てだと報じている。調査対象の大企業の場合には評価基準の事前公開も70%に及び、考課結果公開も45%だと報じている。<sup>(42)</sup>

この人事考課は評価者訓練を行なっても甘辛差が大きく、個別項目の評価がその人の全体的評価と結びつかない、また個性的な人にとって良い評価点になりにくい等の問題があるが、最大の問題は従業員にとっての意義である。管理者の権威を保ち集団規律や維持のための一方的評価なのであるか。従業員の能力向上や個性発揮のための人材開発を伴う評価であってこそ相互のメリットが

あると信じるのである。

それはアメリカなどで導入されている Management by Objective (MBO) のシステムである。すなわち、管理者は部下との共通理解を基に仕事の目標や責任、能力開発の目標や方法を設定する。一定期間、その進捗状況を見守りその実行の結果を評価しフィードバックする。その業績評価や給与評価について相互に十分に討議する。その際に目標をよりよくするための方法や要件もコーチされる。大切なことは各ステップにおいて双方のコミュニケーションが十分に図られる点にある。<sup>(43)</sup>

わが国でも目標管理制度、上司と部下との面接制度、自己申告制度も大企業では実施されているといっても評価制度との関係は未だしであろう。また目標管理は小集団活動で活発になされていることは衆知のところであるが、個人単位での目標管理と評価・給与との結びつけは今後の課題と云えよう。個性主義を進め個人毎の創造性や能力を發揮させるため、相互の理解に基くオープンな評価こそ、信頼を築く途ではないかと思う。

### 4. 従業員中心のキャリア開発を

従来の企業教育は必要な人材養成を目指すOJT、職階・職能別などの集合教育を主とした、上から与えたものが多かった。最近、自己啓発促進とかキャリア・デベロップメントと云うことが、依然として能力開発の主体は「技術の変化や職種の変換に伴う、該当社員または若年社員の教育・能力開発」であり、「社員の職務再編成のための能力開発」となっている。<sup>(44)</sup>

本来のCDPとは「従業員に彼らのキャリア目標を設定させ、その目標を達成するために必要とされる教育訓練活動と経験を提供するためのプロセスである。第一に彼らの価値、目標、技術、態度、抱負、期待、潜在能力を分析するための援助であり……次に従業員各人の適切なキャリア目標、目的、活動、プログラムそして計画表を作成させ、それを従業員が実行するための支援を行う必要がある。……（それは）個人別に自発的なものでなければならない。……しかしながら多くの従業員は情報、洞察力、技術、自主性を欠如しているので、管理者は従業員がCDPを作成する際に援助する必要がある。現代の組織はこの種の援助を行う責任を負っている」<sup>(45)</sup>ということである。

筆者はかつて自主的に人材開発する方法を経験

に書き書を著したことがある。人生設計し年令区分をなし、修業、適職検討、職務充実、再挑戦を図ること、能力発揮のための自己発見、自己PR、技能や専門の習得、人材や情報網の形成を通じ、各人毎に自己啓発プログラムを保有し実践する必要性を説いた。高齢化社会では是非共要請されることである。<sup>(46)</sup>

このためには殊に時間を大切にす勤労観が形成される必要がある。若年者の長時間勤務、「お付き合い残業」などは悪い慣習と考え、このようなことを許す管理者は企画力、管理力の乏しいことと評価すべきである。従業員や労働組合も労働時間の重要性を意識しないと、長い人生を誤ることになる。趣味、スポーツ、学習に使える自由時間が平日0.5～1時間、休日に2～4時間とは、余りに「ゆとり」がないのではなかろうか。<sup>(47)</sup>

このような余暇のないことは、個人にとって能力開発の不可能、変化への適応力欠如、高令時の無能力を意味し、企業にとっては有能な人材の能力埋没、創造性・個性育成の滅失を生ずる。双方とも十分に心すべきことである。

### おわりに

以上述べて来た新パラダイムに基く人材開発システムは、早晚その必要性が理解されることを信じている。わが国企業が自由主義の下でグローバルに創造的事業を一層進展させるとき、従来と異なる個性の人材が要求され人事システムも一変せざるを得まい。

このような時に「わが社」のみに通用する人材

### 注

- (1) 労働大臣官房政策調査部編『産業・労働力構造の変化とこれからの人事・労務管理』労働法令協会、平成元年、206頁。(以下『報告書』と略称)。
- (2) 労働省政策調査部編『雇用管理の実態・平成2年版』労働法令協会、22頁。(以下『実態』と略称)。
- (3) ウィリアムK. ファロン編、宮川公男監修『AMA版・最新経営ハンドブック』日本能率協会、1990年、635頁。
- (4) 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社、1988年、814頁。山田雄一氏。
- (5) 労働省労働政策企画プロジェクトチーム『「働きがいと生きがいのある社会」の実現を目指して』1990

開発を行ない、企業の必要とする職務に無理矢理仕立てあげることの意味は何なのであろうか。従業員一人ひとりの個性を生かす機会、能力発揮の場を積極的に形成することこそ企業、殊に大企業の社会的責任であるとさえ考えるのである。人材は社会的に活用することこそ21世紀に向けてのヴィジョンであるべきである。

P. F. ドラッカーは「マネジメント21世紀への挑戦」という論文の中で、マネジメントとは人間に関するものであることを強調し、更に「企業やその構成員1人1人を育て伸ばすようにすることもマネジメントの仕事である。人材の訓練と育成、つまり決してとどまることのない訓練と育成をあらゆるレベルにおいて組織の中に組み入れなければならない」とマネジメントの責任を述べている。これこそ個性を伸ばすための能力開発であり企業が支援すべきもの<sup>(48)</sup>と考える。

しかしながら従来の日本的経営は「企業は構成員が自らの生活を犠牲にしても守るべきもの」という意識の上に成立って来たと云っても過言ではあるまい。いま事業と個性とが同等の価値を有しマネジメントに両者の利害を調整・発展することが求められるとするならば、その意識、方法を変換しなければならない。

欧米で探究されて来たマネジメントの真の思想を理解し、人事システムの新構築が求められており、その意味で人材開発のパラダイム変換は新しいマネジメントの幕明けであると考えられるのである。

- 年9月、38頁。この労働力需給の試算は経済成長年4%、生産性向上を現在2.8%、20年後に1.9%へと漸減させる前提でなされている。高令者・女性のフル活用とは、男子60～64歳層の労働力率を現在の55～59歳層と同率とし、女性15～64歳層の休職中の就業希望者がすべて就業し、労働力率が15%高くなることを想定している。
- (6) 経済企画庁総合計画局編『1800労働時間社会の創造』大蔵省印刷局、平成2年、117頁。
  - (7) 労働省職業安定局編『今後における外国人労働者受入れの方向』労務行政研究所、昭和63年、72頁所収「職業別就業者の推移と見通し」。

- (8) 『国際協調のための構造調整研究会・報告書』昭和61年4月、当時の中曽根首相の私的諮問機関（座長、前川春雄氏）による「経済力にふさわしい国際的役割にこたえるための検討」結果である。6項目の具体的提言として、内需の拡大、産業構造転換、輸入促進、金融の自由化、国際協力、財政金融政策の見直しが盛られている。
- (9) 『経済審議会建議—構造調整の指針』昭和62年5月、6項目の具体的指針として、内需拡大、労働時間の短縮、国際的に調和のとれた産業構造、雇用への対応、地域経済への対応、世界への貢献があげられている。また「補論」として「構造調整後の産業・就業構造の姿」が試算された図表と展望の説明が付されている。
- (10) 『経済審議会建議』補論および経済企画庁計画局編『21世紀への基本戦略』東洋経済新報社、昭和62年、80～81頁。
- (11) Petty=Clark's Law：農業、製造業、商業の順に収益は高まるというW.ベティの認識に基き、C.G.クラークが国民所得の国際比較や時系列比較により実証して名づけた統計的法則（金森・荒憲・森口編『経済辞典』有斐閣、1987年、644～645頁）。
- (12) Leontief paradox：国際貿易理論によると、資本の豊富な国は資本集約的商品を輸出し、労働集約的商品を輸入する（逆の場合は逆）ことになるが、アメリカでは労働集約的商品を輸出し資本集約的商品を輸入すると云う逆現象がみられるという説（上掲辞典737頁）。
- (13) NIRA—OUTPUT『国際社会の中の日本経済』総合研究開発機構、昭和63年、141頁。
- (14) 労働大臣官房政策調査部編『平成元年度・産業労働レポート』大蔵省印刷局、290～291頁。（以下『レポート』と略称）。
- (15) 労働大臣官房政策調査部編『日本の雇用慣行の変化と展望（調査編）』大蔵省印刷局、昭和62年、136頁（以下『アンケート調査』と略称）。
- (16) 労働省編『新規学卒者の労働観・余暇観』大蔵省印刷局、平成元年、7頁。
- (17) 前掲、労働大臣官房『レポート』、297頁。
- (18) Thomas S. Kuhn “The Structure of Scientific Revolution” Chicago. 1962（トーマス・クーン、中山茂訳『科学革命の構造』・みすず書房、1971年）。彼によれば科学は不連続なパラダイム（枠組）交代の歴史として扱えられる。パラダイム内での「パズル解き」に類する「通常科学」と、新パラダイムを模索し交代する「科学革命」により歴史が形成されるという。
- (19) 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社、1988年、18頁および74～82頁。
- (20) 経済同友会『昭和62年度・企業白書』昭和63年刊、76頁、79～80頁および85頁。この白書においてⅢ章1節のパラダイム変換と戦略的人事システムが提唱され、①パラダイム変換の時代、②組織の発展と組織革新、③戦略的人事とは、④パラダイム変換、⑤パラダイム変換を引き起こす組織の動き、⑥新仕事意識論の確立をとり上げている。
- (21) 経済企画庁『平成2年・経済白書』167～180頁。
- (22) 労働大臣官房、前掲『報告書』17頁。
- (23) 岩田龍子「従業員との結合体」としての日本企業—そのルーツと発展過程」（NIRA—OUTPUT『現代日本の政治経済・第3巻—日本の文化と社会経済システム』所収273～275頁および263頁）。
- (24) 飯野春樹『バーナード・経営者の役割』有斐閣選書、1979年、177～179頁。
- (25) 宮城音弥編『岩波・心理学小辞典』岩波書店、1979年。同書によれば Personality は性格、人格と同義で、気質、気性、習慣的性格・態度、役割性格を示す個人の統一をもった構造を表わす。Individuality は性格特性だけでなく知能、性能を含めた個人の性質すべてを指す、やや広義にとられている。
- (26) G.H.リットピン他、占部都美監訳『経営風土』白桃書房、昭和43年、36～37頁。
- (27) ギアート・ホーフステッド、萬成・安藤監訳『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性』産能大出版部、昭和59年。世界40ヶ国、11万人対象。
- (28) 労働大臣官房、前掲『報告書』18～19頁。
- (29) 上掲書、224頁および226～227頁。
- (30) 上掲書、219頁。常用従業員千人以上の企業（全産業）を対象とし、87年12月から88年1月にかけて行われたサンプル調査。有効回収285票。
- (31) 中小企業庁『平成2年版・中小企業白書』付属統計2～3頁。中小企業庁『人材確保と活用戦略』同友館、平成2年、14頁。
- (32) 日経連『労働問題研究委員会報告』平成2年1月、29頁、首都圏国立大学工学部卒業者の就職状況、製造業が51年62%、63年37%、金融・保険・不動産が2%から26%、サービス・公務が16%から18%、その他が20%から20%と報じている。

- (33) 日経連、上掲『報告書』（平成3年1月）41頁。
- (34) 労働省大臣官房、前掲『報告書』152～158頁。
- (35) 労働省大臣官房、前掲『アンケート調査』172頁。
- (36) C.I.バーナード、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』、ダイヤモンド社、昭和63年版、第2部第7章。
- (37) 日経連、前掲報告書（平成2年）24～25頁、経営者の社会的責任として①経営道義の高揚、②企業内における正しい人間関係の樹立、③企業活動を通じての国家社会への貢献を掲げ「経営者はコンセンサス（常識）と高い人格識見をもち社会のリーダーとして自らの行動を律することを要請されている」と述べている。
- (38) 企業の社会的責任につき1971年にCED（経済開発委）による統一見解が出されている（CED著、経済同友会訳『企業の社会的責任』鹿島出版会、昭和47年5月）。それによると、よりよい社会を達成するため企業がこれまで以上に大きな貢献をすることを国民大衆は望んでいるとし、第1に経済的機能を効率的に果たすという基本的責任、第2に変化する社会的価値や優先順位に細心の注意や考慮を払う責任、第3に今後社会環境の積極的改善に関与するにつれ果すべき責任だと述べている（同書15～16頁）。
- (39) Gresham's Law of Planning：グレシャムの貨幣法則をH.サイモンが経営の意思決定問題に適用したもの。管理者が定型的問題処理に忙殺され企業の環境適応を図るという戦略的、革新的決定が犠牲にされること。（神戸大学、前掲大辞典、236頁、占部都美氏）。
- (40) 労働省政策調査部、前掲『実態』15～16頁、資格制度がある企業は32%にすぎず、しかも大企業に偏在している。昇格基準（一般職）は能力86%、在籍年数64%、業績84%、人柄42%、学歴15%（複数回答）の企業が評価点としていると報告。
- (41) 労働省『平成2年・労働白書』日本労働研究機構、参考資料69頁。
- (42) 労務行政研究所編・刊『新人事考課制度一人材育成時代における評価システムの徹底研究』昭和63年、389～393頁、資本金5億円、従業員500人以上の188社の62年夏調査、使用目的では昇給、賞与、昇進がほとんどで、異動が22%、能力開発・育成が23%の企業で使用され、考課要素では昇給の場合には能力評価がやや高く、賞与のときには業績が50%以上というのが企業平均である。
- (43) ウィリアムK.ファロン編、前掲書649～656頁、ここでは目標管理、業績評価、給与決定に関する詳細、上司と部下とのコミュニケーションの具体的方法が述べられている。
- (44) 労働大臣官房、前掲『レポート』138～139頁。
- (45) ウィリアム、ファロン編、前掲書、642頁。
- (46) 筆者『成功する転職学』講談社、昭和62年、要約は筆者「新しい自己啓発と契機の探究」（日本マネジメントスクール『経営教育』昭和62年9月号所収）。
- (47) 労働省、前掲『白書』459頁。
- (48) 『ハーバード・ビジネス』（DHB）Dec. - Jan. 1988、30～32頁所収。