

知識労働者の人的資源管理の論点と課題 —— 先行研究と企業事例の検討から ——

三 輪 卓 己

1. はじめに

本稿は知識労働者の人的資源管理について、先行研究といくつかの企業事例に基づいて考察するものである。先行研究においてどのようなことが重視され、議論のポイントとなっているのか、またそれらのポイントが企業事例にどのように現れているのかを検討し、今後の研究の進展のための課題を明確にすることを目的としている。

Drucker (1993) などに代表される先駆的な研究によって、知識や情報が生産手段となる新しい社会への移行が広く認識されるようになってきた。それに伴い、そうした知識・情報社会を牽引する知識労働者 (Knowledge Workers) に関する研究も盛んになってきた。Kelly (1985) や Reiche (1991), Davenport (2005), Florida (2005) によって知識労働者の特性が指摘され、その多様性なども論じられている。また日本においても、知識労働者のキャリア発達に関する実証研究などがみられるようになってきた (三輪, 2011)。しかしながら、知識労働者の効果的な人的資源管理については、いまだ豊富な研究蓄積があるとはいえず、手探りの研究が進められているといった状態である。また先行研究の中には相反する見解や主張もみられ、それらの比較検討も十分ではない。

本稿は、こうした状態から研究を進展させるために、いくつかの先行研究のレビューと企業事例の検討を行い、知識労働者の人的資源管理を論じる際のポイントを明確にしていく。そのうえで、今後研究を進めるうえで何に取り組むべきなのか、主要な課題を展望していきたい。

さて知識労働者とはやや曖昧な概念であり、以下に示すように多様な職種や人材がそこに含まれる¹⁾。

- ① 医師、弁護士、会計士、研究者などの伝統的なプロフェッショナル、あるいはそれに準じるような人材 (例えば企業に勤務する研究開発技術者)
- ② ソフトウェア技術者、経営コンサルタント、各種のアナリスト、プランナー、プロデューサーなど、近年急激に増加した新興専門職
- ③ 企業などの組織の中で経営企画や事業企画、あるいは各職能部門における企画や分析、問題

1) この分類は Kelly (1985), Reiche (1991), Drucker (1993), Florida (2005) などに基づき、三輪 (2011) においてまとめたものである。

解決に従事するマネジャー、およびホワイトカラー

- ④ 主として定型的な作業やサービスを行いつつも、作業の改善、設備や作業システムの保守・保全などの知的な業務にも従事し、一定の判断力が必要とされる作業労働者

その中で、本稿が注目しているのは②の新興専門職である。その他の三つのタイプの職種、人材については、すでにその人的資源管理の研究が進んでいる。それに対し、新興専門職は近年急速に増加した職種であるため、研究蓄積が乏しいのである。また、詳しくは後述するが、これらの職種は従来のプロフェッショナルにはないユニークな特性を備えている。それゆえ本稿では、ソフトウェア技術者や経営コンサルタント（以下コンサルタントと記す）を主な研究対象として、その人的資源管理についてみていくものとする。

2. 先行研究のレビュー

(1) 知識労働者の特性

ここからは、知識労働者とその人的資源管理を扱った先行研究をみていく。まず知識労働者、とりわけ本稿が研究対象としているソフトウェア技術者やコンサルタントなどの新興専門職の特性についてまとめておきたい。彼（彼女）らは一定の専門性を持ちながらも、伝統的なプロフェッショナルとは異なる複雑な特性も兼ね備えている（三輪，2011）。

例えば新興専門職に該当する職種の多くは、プロフェッショナルのように公的な資格や学位を求められるわけではなく、社会的に認められた同業者集団に準拠するわけでもない。また、彼（彼女）らの仕事は理論の探求や公的な利益の追求というより、実践的な応用や問題解決に重点が置かれるため、使用する知識は専門的なものだけでなく、幅広く文脈的なものが多くなる。ソフトウェア技術者は情報技術のみを用いて働くのではなく、顧客や経営に関する幅広い知識を駆使してシステムを構築していく。同様に経営コンサルタントに求められる知識も、専門的なものだけでなく顧客や業界に関わる文脈的なものが多い。多くの知識労働者が、一つの専門性を追求するのではなく、むしろ学際的・複合的な知識を用いて、知識・情報社会に求められる付加価値の創造や問題解決に取り組んでいると考えられるのである。本稿がソフトウェア技術者やコンサルタントを具体的な研究対象としたのは、それらの特性が従来のプロフェッショナルやホワイトカラーとは異なるものであり、彼（彼女）らを研究対象とすることにより、新しい社会において急増した知識労働を論じることができると考えられるためである。

このような知識労働者の特性に注目する海外の先行研究もある。例えば Alvesson（2004）は、知識労働者とプロフェッショナルは重複しているが、前者では典型的なプロフェッショナルの特徴である倫理、教育、資格要件等があまり重視されないと述べ、多くの知識労働者がプロフェッショナルの要件を満たしていないことを指摘している。そして、知識労働者の方が企業内特殊知識をよく使うことや、コンサルタントには公式のエントリー方法も規定の教育もないことなどにも論及して

いる。また知識労働者の持つ知識やスキルは、科学的、ハイテク的なものよりレソリックなどに依拠したものが多く、そこには曖昧性がつきまとうとも述べている。知識労働者はプロフェッショナルや専門性といった基準だけでは理解できない存在であることを主張したものだといえるだろう。

同様に、Starbuck (1997) も、コンサルティング・ファームなどの知識集約型企業の研究の中で、そこで働いている熟達者はプロフェッショナルではないかもしれないし、知識集約型企業もプロフェッショナル・ファームでないかもしれないと述べている。具体的には、そこで働く熟達者は正式なプロフェッショナル組織に属していない場合が多く、コンサルタントやシステム・エンジニアはプロフェッショナルの基準を満たさないことなどをあげている。そのうえで、知識労働や知識集約型企業はとかく洗練されたもの、優れたものとして取り扱われがちだが、もっと冷静な議論が必要であると提言している。

このような複雑な特性は、知識労働者が何らかの専門性を持ちながらも、同時に組織を重視して働かなければならないところに顕著に現れる。知識労働者研究の先駆者である Drucker (1999,2002) においても、そのことが述べられている。Drucker (1999) では、知識労働者が高度な知識や専門性を用いて働くことを前提としたうえで、彼（彼女）らが自律的な存在であり、金銭に動機づけられず、仕事の質を重視することが述べられている。これらの特性は、伝統的なプロフェッショナルの特性とも重なり合うものであろう。しかしながら同時に、知識労働者は組織で働くことが強調されており、彼（彼女）らにとって協働やマネジメントが不可欠なものであることも述べられている。確かにソフトウェア技術者やコンサルタントなどの知識労働者は、医師や研究者のような伝統的なプロフェッショナルに比べ、組織で活動し、組織で成果を出すことを求められるといえるだろう。こうした知識労働者の二つの側面は、Reiche (1991) や Davenport (2005) でも論じられており²⁾、それが彼（彼女）らの重要な特性であることがうかがいしれる。

以上でみてきたように、知識労働者は伝統的なプロフェッショナルや純粋な専門職のイメージでは捉えきれないものではない。現在の知識労働者が使用する知識は複合的で、その使用のされ方も純粋な知識の探求ではなく、かなり応用的なものだと考えられる。そして彼（彼女）らが働くうえでは組織や協働の重要性が大きなものとなる。知識労働者は以上のような特性を持つと考えられるが、そのことが彼（彼女）らの人的資源管理のうえでも、特に重要なポイントになるのである。

(2) 知識労働者の人的資源管理

知識労働者の複雑な特性は、彼（彼女）らの人的資源管理を扱う先行研究にも反映されている。そこには、個人の自律性や専門性を重視すべきだという主張と、組織活動や相互作用による知識の共有と創造が大事だとする主張の双方がみられるのである。いくつかの研究をみていこう。

2) Reiche (1991) ではシンボリック・アナリストと呼ばれる知識労働者の重要な要件として、体系的思考などと並んで共同作業があげられているし、Davenport (2005) においても協働型の知識労働者が紹介されている。

まず Alvesson (2004) は、知識労働者のマネジメントとは同質的な人材観によるものではなく、分権的な組織における個人の自律的な活動を尊重すべきものだと述べている。しかし同時に、組織のアイデンティティを知識労働者に理解させ、所属するコミュニティと目標を共有させることの重要性も説いている。そのうえで、知識労働者を雇用する企業（知識集約型企業）の人的資源管理は、その企業がいかなるパーソネル・コンセプト（Personnel Concept）を持つかによって変わってくると述べている。

パーソネル・コンセプトとは、企業の人的資源の戦略やアレンジメントの前提となるものであり、人的資源管理のポイントを見出し、特定することにつながる企業の基本的考え方であるとされている。例えば、①企業が集めたいと思っている従業員の基本的なタイプはどのようなものか、②従業員に提供されるもの（報酬やベネフィット）は何であるか、③それがどのように刺激され、どんなコンピテンスに応じて大きくなるか、などがパーソネル・コンセプトの主な要素である。そして Alvesson (2004) は、二つの異なるパーソネル・コンセプトに基づき、ヒューマン・キャピタル・アドバンテージ（Human Capital Advantage）を追求する人的資源管理と、ヒューマン・プロセス・アドバンテージ（Human Process Advantage）を追求する人的資源管理の、二つのタイプを提示している。

まず前者の方から説明しよう。ヒューマン・キャピタル・アドバンテージとは、卓越した人的資源による組織の優位性を意味しており、それを追求する人的資源管理とは、特に有能な人の採用と保持（リテンション）を重視するものである。そのための具体的な人的資源施策としては、ベスト＆ブライテストといわれるような人材を獲得して保持すること、それらの人材に見合うだけの高い賃金を支払うこと、さらには優秀な人を引き付けるような面白い仕事を用意すること、そして彼（彼女）らがキャリアの展望を持てるようにすることなどがあげられる。これらの施策は、特に有能な知識労働者の高い自律性とプライド、仕事自体への強い関心に配慮するものであり、同時に彼（彼女）らが働く場所を選べる人であることを認識したうえで、その定着を目指すものだといえるだろう。

Drucker (2002) が知識労働者は生産要素である知識を保有しており、組織にしばられないと指摘したように、知識労働者は転職や独立などの組織間移動が比較的容易だといえることができる。そのため、市場価値のある知識や高い能力を保有する人には、高額な報酬が支払われたり、魅力的な仕事や職場が提供されることが多くなると考えられる。近年では日本でも成果主義の人事管理という言葉が企業社会に普及し、市場志向の人的資源管理や、自律性や自由選択が尊重される人的資源管理が増加していることが論じられている（中村・石田, 2005; 平野, 2006）。そうした傾向も知識労働や知識労働者の増加と無関係ではないのであろう。得難い知識や能力の持ち主を企業に留めておくためには、一律的な人的資源管理で他者と同様に扱うわけにはいかなくなるものと思われる。

次にヒューマン・プロセス・アドバンテージとは、模倣困難なレベルに達した人的資源管理のプロセスが生み出す優位性を意味しており、それを追求する人的資源管理では、強いチームや良好な人間関係、あるいは組織文化の創造が重視される。そのための具体的な人的資源施策としては、ワー

クオーガニゼーションの設計、個人をサポートするメソドロジーの確立、社会的関係の構築やチーム・ビルディングなどが重要になるだろう。また、詳細なシステムや手続きを整備するだけでなく、協働を促す組織文化と一体感を作り出すことが重要だとも述べられている。こうした人的資源管理は、知識労働者が組織活動を行うことに焦点をあてたものであり、同時に特に有能な個人を活かす人的資源管理ではなく、優れたチームや組織をつくるための人的資源管理だと理解することができるだろう。協働や相互作用を重視した、あるいは組織志向の人的資源管理であるといえる。近年の戦略的人的資源管理論においては、ソーシャル・キャピタル (Social Capital) の形成による知識の共有や創造が重視されているが³⁾、それらの研究が資源ベースビュー (Resource Based View) に基づいていることを想起すれば、最大の経営資源である知識の保有者の人的資源管理において、相互作用や関係づくりが重視されるのも当然であることがわかる。

さて Alvesson (2004) におけるこうした議論は、知識労働者の複雑な特性を考慮し、彼(彼女)らのどのような点を特に重視するか、その違いに基づいて異なる人的資源管理のパターンを示したものだと思われる。二つの人的資源管理を比べると、対照的ともいえる点が多々みられるのであるが、このような人敵資源管理の施策における相反する見解は、他の先行研究にも頻繁にみられる。

Thite (2004) は知識・情報社会における人的資源管理、あるいは知識労働者の人的資源管理について幅広い視野で考察している。しかしそこで提唱される施策の中には、個人や市場を意識したものと、組織やコミュニティを意識したものが混在しているのである。

例えば雇用管理について、Thite (2004) は新しい社会においてテニユアを持つ人が減少しているという前提に立ったうえで、雇用される能力 (エンプロイヤビリティ) や、キャリアをコントロールできる権限を与えることが重要だと述べている。しかしその一方で、リストラと呼ばれるような雇用削減の施策には否定的で、雇用保障や従業員の相互信頼の重要性にも言及している。前者は個人の自律性を尊重する (もしくはそれに依拠する) もので、後者が組織志向のものであることは間違いない。同様に、有能な人材を保持するためには同質的な人材の採用はあり得ないとして、人材の多様性を重視しつつも、チーム・ビルディングや対人能力の開発を同時に重視している。また、同業他社に比べて競争力のある高い水準の報酬が必要であることについて触れながらも、内的な報酬の重要性や、金銭だけにこだわらない総合的な人的資源管理の必要性についても述べている。さらには、チームで仕事をしてチームで評価することを重視すると述べる一方で、非定形業務中心のダイナミックなチームでは個人単位の評価が望ましいとも述べている。またその際、チームは金銭よりも社会的ベネフィットやエンパワーに動機づけられるので、承認などの非金銭的インセンティブがより効果的であるとする一方で、非定型業務のチームでは何かと問題はあっても業績給の適用は避けられるものではないとも述べている。

このようにみると、Thite (2004) の主張には混乱がみられ、整合性が欠如しているようにも思わ

3) Youndt and Snell (2001) などを参照されたい。

れる。しかし、もしそこに積極的な意味を見出すとすれば、知識労働者には複雑な特性があるため、一見相反するような施策をうまくバランスを取りつつ実行していくことや、状況に応じて施策を効果的に使い分けることの必要性が示されているのだといえるだろう。

さて Aivesson (2004) においても Thite (2004) においても、特に知識労働者の組織活動に注目した場合には、彼(彼女)らの人間関係やネットワークの構築が重視されていた。そしてそれを特に強調する先行研究が他にも数多くみられるのである。

例えば Davenport and Prusak (2000) は、知識・情報社会における企業の成功要因として、賢い人々を雇い、お互いに会話させることをあげている。組織的な知識創造を理論化した野中(1990)や、Nonaka and Takeuchi (1995) の主要な論点は、組織で働く人たちの相互作用による暗黙知と形式知の共有や変換であった⁴⁾。そのことを想起すれば当然ではあるが、ここでもナレッジ・マネジメントの要は従業員による知識の自発的交換の促進だとされている。そして暗黙知は移転が難しく、直接的な人同士の接触が必要であることに触れながら、個人間のネットワークや信頼関係の強化の重要性を強く主張している。また、Pfeffer(2003)は知識労働者が協働することの意義を特に重視しており、従業員全員を成長させる企業は少数のエリートを選ぶ企業よりもアドバンテージを持っていると主張している。そのうえで、①組織の分業や専門化を減らす、②コントロールスパンを大きくして組織階層を減らす、③自己管理チームをつくる、④チームが機能するように情報を共有する、⑤個人別の報酬を減らし集団ベースのものにする、などの施策を提言している。

中でも特に人的なネットワークに注目した研究としては、Krackhardt and Hanson (1997) があげられる。それによると、組織の中の本当の仕事は、非公式組織、ネットワークによって行われるのだという。公式組織がいわば骨格であるのに対し、非公式組織は神経にあたり、組織内で不慮の問題が生じたときにはその非公式なネットワークが起動するとされている。そして、そのネットワークには、①卓越したメンバーが問題解決や技術の指導をするアドバイスのネットワーク、②繊細な政治的情報等を分け合う信頼のネットワーク、③仕事に関することを話す相手を示すコミュニケーションのネットワークの三つがあり、実際の企業のネットワークを分析した事例も報告されている。タスクフォースのリーダーには技術力はそれほど重要ではなく、むしろ信頼のネットワーク構築が成功の要因になったという事例である。

他にも、Prusak and Cohen (2004) は特に信頼に重点をおいて社会的なネットワークの重要性を指摘しているし、Levin, Cross, Abrams and Lesser (2004) も、個人間の連結と知識共有を生み出すのは信頼であると述べている。バウンダリーレス・キャリア (Boundaryless Career) の研究等⁵⁾ が示すように、特にアメリカでは知識労働者の労働移動が激しく、彼(彼女)らの知識の共有などが

4) 暗黙知は言語化しにくい知識(ノウハウやカンどころ)で、経験や模倣によってのみ学ぶことが可能となる。一方、形式知は言語化しやすい知識で、理論や法則などがそれにあたる。

5) シリコンバレーのIT技術者のキャリアが、高い専門性を武器に組織や産業の壁を越えて形成されることから生まれた概念である。すなわち知識労働者の労働移動の多さを表すものである。

進みにくい状況にあると推察される。それゆえに、知識労働者の協働や人的ネットワーク、あるいはその前提となる企業への定着が活発に議論されているのであろう。それらは知識労働者の人的資源管理の非常に重要なポイントの一つだと理解できる。

(3) 知識労働者のキャリア

最後に、知識労働者のキャリアを扱った先行研究をみておきたい。Swart and Kinnie (2004) は、知識労働者の複雑性を考慮しながら、そのキャリアにおける問題点について次のように論じている。

Swart and Kinnie (2004) によると、知識労働者のマネジメントには3つのジレンマがある。一つは特に有能なタレント人材の維持とその移動可能性である。二つは企業内特殊知識と汎用的な知識のバランスである。そして三つは知識の組織への取り込みと知識の所有者本人の尊重の問題である。いずれもが個人の自律性の尊重と、組織活動の重視に関わるものだということができるだろう。

まず一つ目のジレンマであるが、知識労働者のキャリア上の主要な関心はエンプロイヤビリティであり、他社でも通用するキャリアを目指すのに対し、企業は優秀な知識労働者の自社への定着を図ろうとする。Swart and Kinnie (2004) によれば、アメリカのソフトウェア産業では18～36カ月での労働移動が一般的であり、彼（彼女）らが職場にとどまるとすれば、その理由は先端知識が習得できること、そしてそれを色々な状況で応用することが可能なことである。つまり、成長と挑戦の機会を与えることが、自律的な人材を企業に定着させるために有効だと主張しているのである。次に二つ目のジレンマであるが、企業は他社と異なる製品やサービスを生み出すために企業内特殊知識（継続的成長のための模倣困難なもの）を追求するが、知識労働者は自分の能力を汎用的なものにしたいと願う（転職や起業を可能にする最新のトレーニングを求める）。それゆえに、知識労働者の教育やトレーニングにあたっては、企業内特殊知識と汎用的知識のバランスをとらないといけないと提言している。さらに三つ目のジレンマであるが、企業は知識労働者が知識を共有し、発展させる状況をつくる責任がある一方で、知識労働者は自らの知識を独占したがる。そのため、知識の共有と発展は、経営にとって一つの大きな課題になるのである。

このように、知識労働者のキャリア発達やそのマネジメントには、多くのジレンマがあり、それらは個人の自律性の尊重と組織の重視に関わっている。そしてそれらを克服するか、あるいはうまくバランスをとることが必要になるのである。

さて日本では、三輪 (2011) によって知識労働者のキャリア発達が分析されている。分析の中心的要素となったのは、キャリア志向と学習、組織間移動である。

知識労働者の台頭とともに、キャリア研究の領域では自律的キャリアやバウンダリーレス・キャリアの研究 (Arthur and Rousseau, 1996; Hall, 2002; 花田・宮地・大木, 2003) が増加したのであるが、そこではキャリアは個人の主体的な意志に基づく学習によって発達するとされている。三輪 (2011) ではそれらの理論に依拠しつつ、個人のキャリア上の意志を示すものとしてキャリア志向を取り上

げ⁶⁾、それがどのような学習を促進し、知識労働者の成果や満足につながるかが分析されたのである。同時にそれらが知識労働者の組織間移動にどのように関わっているかについても分析が行われた。その結果を簡単にまとめるならば、次のようになるだろう。

- ① 知識労働者のキャリア志向には、経営や管理に携わることを目指す志向（経営管理志向）、高い専門性を追求する志向（専門職志向）、社会貢献を望む志向（社会貢献志向）、自律的な働き方を望む志向（自律志向）などがある。
- ② 組織に定着する組織内キャリアの知識労働者には経営管理志向や専門職志向が強く、転職を経験した人、また独立を果たした人（組織間キャリア）には社会貢献志向や自律志向が強い。
- ③ 知識労働者の学習には、自ら新しい仕事にチャレンジし、先進的な知識を得ようとする主体的な学習と、色々な人との交流の中から学ぼうとする対人的学習がある。
- ④ キャリア志向は知識労働者の学習を促進するが、特に経営管理志向が対人的学習を促進し、専門職志向が主体的学習を促進するという顕著な分析結果が得られている。
- ⑤ 専門職志向と経営管理志向の双方が強い知識労働者は主体的学習と対人的学習の双方が活発で、成果や満足が最も高い。

最後の⑤について少し補足しておこう。ソフトウェア技術者などの知識労働者は元々専門職志向が強い傾向にあるのだが、より高度な仕事を担当する知識労働者⁷⁾は、キャリアの過程でキャリア志向を変革し、専門職志向だけでなく経営管理志向も強くなることがわかっている。三輪（2011）では、専門職志向と経営管理志向の強弱によって知識労働者を4つのグループに分類し、彼（彼女）らの学習や成果、満足の平均点の比較がなされている（表-1）。そこでは、双方のキャリア志向が強い複合グループの平均点が最も高いという結果が示されているのであるが、それは専門性への関心と組織や経営への関心がともに知識労働者に重要であることを示すものである。またそれだけでなく、個人の主体的な学習と、組織的な学習のバランスを取ることの重要性も示しているといえる。その点で、三輪（2011）の結果は、本稿で知識労働者の人的資源管理を考えるうえでも参考になるものだろう。

以上、知識労働者やその人的資源管理、キャリア発達に関する先行研究をみてきた。多くの研究において、個人の自律性、あるいは専門性を重視することと、組織的な協働を重視することの双方が議論されていた。それは知識労働者が持つ複雑な特性に由来するものだと思うのだが、そこから推察されることは、自律性と組織活動のバランスをどう保つか、あるいはいかにそれらを統合するかといった問題が、知識労働者の人的資源管理を考えるうえで大きな論点になりえるということだろう。また、人的資源管理が果たすべき目的として、知識労働者の企業への定着や、彼（彼女）ら

6) 三輪（2011）ではキャリア志向を、「自己概念に基づいて認識されたキャリアの方向性、長期的に取り組みたい事柄と仕事の領域、働くうえでの主要な目的意識」と定義している。

7) ソフトウェア技術者の場合でいうと、顧客の要望を分析する要求分析や、システムの全体像を定める仕様決定などの上流工程に従事する技術者を指す。

表-1 専門職志向と経営管理志向の複合化の効果（ソフトウェア技術者）

	複合（112名）	専門職強（62名）	管理職強（57名）	志向弱（79名）	F値
	上：平均値 中：標準偏差	上：平均値 中：標準偏差 下：複合との差	上：平均値 中：標準偏差 下：複合との差	上：平均値 中：標準偏差 下：複合との差	
仕事成果	3.52 .653	3.26 .629 0.26 **	3.49 .583 0.03	3.14 .591 0.38 ***	7.005 ***
満足度	3.79 .834	3.61 .863 0.18	3.72 .668 0.07	3.27 .737 0.52 ***	7.400 ***
外部との交流と学習	2.91 .880	2.25 .773 0.66 ***	2.61 .703 0.30 *	2.28 .746 0.63 ***	13.858 ***
顧客との交流と学習	4.09 .567	3.87 .684 0.22 *	3.92 .460 0.17	3.50 .716 0.59 ***	14.107 ***
内部との交流と学習	3.96 .539	3.51 .673 0.45 ***	3.86 .582 0.10	3.39 .573 0.57 ***	18.124 ***
仕事の変革	4.03 .53	3.83 .518 0.20 *	3.70 .534 0.33 **	3.40 .717 0.63 ***	18.341 ***
先進的知識の探求	3.31 .847	3.12 .808 0.19	2.62 .607 0.69 ***	2.46 .839 0.85 ***	21.625 ***
スキル開発	4.22 .529	3.99 .733 0.23 *	3.70 .527 0.52 ***	3.51 .714 0.71 ***	22.588 ***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

の相互交流，相互学習の促進が注目されていたことも忘れてはならない。知識労働者は組織間移動が可能であるがゆえに，組織への定着は難しいと認識されている。同様に彼（彼女）らは自律的であるがゆえに，他者との交流に消極的だとも推察される。しかしながら，組織として知識創造を進めるうえでは，個人の知識が組織に蓄積され，それが結合されていかなければならない。それを実現させるためには，知識労働者の定着や交流が必要不可欠であろう。適切な人的資源管理を行うことを通じて，それらが実現されることが期待されているといえるのである。

3. いくつかの企業事例の検討

ここからは，いくつかの企業事例をとりあげ，先行研究で指摘されていた人的資源管理の論点について確認し，その内容を検討していく。以下でみる事例は，研究者がケーススタディとして取り

上げたものや、実務家が自社の人的資源管理を解説したものなどである。そしてそこには、個人の自律性を重視するか組織活動を重視するか、あるいは外的報酬と内的報酬をどの程度重視するかといった、先方研究での論点が現れている。

まずコンサルタントの事例からみてみよう。Dickmann, Graubner and Richer (2006) はアメリカのコンサルティング・ファームの人的資源管理について、二つのタイプをあげて論じている。

元々アメリカのコンサルティング・ファームの活動は、科学的管理による効率的な工場経営を指導することからはじまったのであるが、その後1950年代から、経営戦略などを含めたより包括的なコンサルティングを行うファームが台頭してきた。アーサー・D・リトルやマッキンゼーなどがその代表的な企業であるが、それらの企業では、弁護士事務所などにみられるパートナーシップ制による経営が行われたことが大きな特徴だといえる。さらに1980年代になると、会計、監査、IT、保険会社などがコンサルティング事業に参入してくる。それらの企業では、1950年代に生まれた企業に比べて組織的な活動をすることが重視されており、Managed Professional Business (Powell, Brock and Hinings, 1999) と呼ばれるような経営が行われるようになった。アンダーセン、IBM、オラクル、プライスウォーターハウスなどがその代表的企業だとされている。そしてそれら二つの企業グループではその人的資源管理も大きく異なることが指摘されている。

まず前者の企業では、従業員はプロフェッショナルのように扱われ⁸⁾、個人の自律性と責任を重視した人的資源管理が行われる。競争的な環境でUp or Outの昇進が行われること、報酬の中に変動給部分が多く業績に応じたボーナスが支給されること、パートナーには全社の利益配分があること、そして人的資源管理は人事部ではなくパートナーが中心になって行われることなどが特徴といえる。同時に、それらの企業では一般の企業にあるような詳細な人的資源管理の仕組みはなく、少数のプロフェッショナルの基準に基づく原則があるのみだということも特徴といえるだろう。制度や規則よりも、共有された規範によるマネジメントが重視されるのである。

それに対し後者の企業では、やや一般企業と共通性のある人的資源管理が行われている。人事制度の仕組みや教育訓練プログラムも先の企業よりも詳細となり、それらを人事部が統括している。そこでの従業員のキャリアをみると、マネジャーとなるキャリア以外にも、スペシャリストやノン・リーダー・キャリアも用意されており、先にみた企業ほど競争的ではない(Grow or Go)。そして個人業績とプロジェクト・チームの業績がともに評価され、双方のバランスをとりながら報酬や昇進が決められるのである。

このような個人の自律性重視と組織活動重視の対比はAlvesson (2004) があげた事例にもみることができる。そこではヒューマン・キャピタル・アドバンテージを追求する企業の事例と、ヒューマン・プロセス・アドバンテージを追求する企業の事例が示されるのであるが、前者では個人の自律性が、

8) 伝統的なプロフェッショナルの要件としては、①長期的な教育訓練によって得られる体系的な知識や理論を用いて働くこと、②プロフェッショナルとしての倫理や規範があること、③公共の利益のために働くこと、④同業者団体に所属してそれに準拠すること、⑤自律的で自己統制を行うこと、⑥天職意識を持つこと、などがあげられる(三輪, 2011)。

後者では組織的な活動が重視されている。

前者の事例として取り上げられている大規模多国籍企業、Big Consulting では、ビジネス・スクールやエンジニアリング・スクールからベストと思われる人材を採用し、Up or Out の競争をさせている。企業は従業員の成果に強い関心を持ち、彼（彼女）らが積極的に自らのキャリアを開発し、よく稼ぐことを奨励し、それに応じて昇進させるのである。

一方、後者の事例であるやや小規模な CCC では、人的資源に対する従業員の関心が強く、独特の組織文化も共有されている。そこでは組織のハイパーキーはあまり重視されず、家族主義の組織運営がなされ、人材の採用も能力や経歴よりも人間性や態度重視である。そのため、職場環境も個人的スペースは狭く、共有スペースが広くなるように設計されている。組織的な協働を重視し、共有された組織文化による人的資源管理が目指されているのである。

表-2 日本アイ・ビー・エムの新人事プロフェッショナル制度

	セルフ・エンプロイド型	プロフェッショナル・コントラクト型
契約内容	<ul style="list-style-type: none"> ・機会発掘からデリバリーまでの一連の業務を独立して行えるコンサルタント職位が対象 ・個人事業主として会社と委任契約を結ぶ ・契約期間は3年以内の年単位 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタント職位が対象 ・会社と有期雇用契約を結ぶ ・契約期間は3年以内の年単位
制度のメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・よりチャレンジングなインセンティブ・プラン ・福利厚生分の報酬上乘せ ・勤務時間、休日は本人の裁量 ・雇用関係でなく、兼業も可 ・定年はなし 	<ul style="list-style-type: none"> ・よりチャレンジングなインセンティブ・プラン ・福利厚生分の報酬上乘せ ・社会保険、確定拠出年金適用 ・IBM との雇用関係 ・福利厚生以外については従来と同じ 年次有給休暇 労働災害補償 など

出所) 笹島監修・社会経済生産性本部編集 (2007), 139 頁より筆者作成。

このようにコンサルティング・ファームの人的資源管理には二つの傾向があるようである。他にも、三輪 (2004) が紹介した UFJ 総合研究所 (現三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング) の事例では、個人の自律性を重視した人的資源管理が行われている。同社の従業員の報酬は、自らの参加したプロジェクトの利益の配分で決定される。そのため、そこで活躍して高い報酬を得るには、コンサルタントは自分の意志で能力を高め、より多くの、あるいはより大きなプロジェクトに参加できるようになる必要があるのである。さらに、日本アイ・ビー・エムの井上氏が紹介した自社の事例でも⁹⁾、独立事業主のように働くセルフ・エンプロイド型やプロフェッショナル・コントラクト型のコンサルタントが紹介されている (表-2 参照)。これらは個人の自律性、あるいは刺激的な外的報酬を重視した人的資源管理の事例といえるだろう。一方、Domsch and Hristozova eds. (2006) で紹介された Metaplan では、協働が重視され、報酬は個人ではなく会社全体の業績に応じて決められる。

9) 笹島芳雄監修・社会経済生産性本部編集 (2007) において紹介されている。

そして、すべてのコンサルタントは Metaplan のメソッドの教育を受け、それを使って顧客を指導できるようにすることが望まれる。こちらは組織を重視した人的資源管理の事例だといえるだろう。

次に、ソフトウェア開発や IT 関連企業の事例をみてみよう。やはりコンサルティング・ファームと同様二つの傾向がみられるようである。

まずソフトウェアの世界的な大企業である Microsoft では、ヒューマン・キャピタル・アドバンテージを追求し、個人の自律性を尊重した人的資源管理が行われているとみることができるだろう。Cusumano and Selby (1995) によれば、同社は人材の採用にあたって、候補者をかなり厳しく選別している。同社の幹部は優れた従業員を集めることの利点を特に強調しており、どの企業もトップレベルの学生を採用できるわけではなく、それができると同社の強みになっていると述べている。そして選考は、人事部門ではなくリクルーターや製品部門の人によって直接行われる。選考にパスするのは候補者の 2～3% で、まさに厳選された人材が採用されていることになる。

同社が特に優秀な人材のみを採用し、自律的かつ競争的な環境の中で育てる方針であることは、その教育訓練の方法にも現れている。同社では研修制度や昇格制度、その他人事上の手続きがあまり整備されておらず、正規の社内教育やオリエンテーションも少ない¹⁰⁾。教育訓練は主に実際の仕事を通じてなされるか、メンターによるもののみである。そして優秀な人の昇進は早く、若くして重要な地位につく。同社の経営の重要事項を協議する非公式な組織として、プレーントラストというものがあるのだが、それは十数人の幹部によって構成されている。1995 年当時、そのメンバーに名を連ねていた人たちの年齢は 40 歳前後であり、それをみても、優秀な人がかなり早いペースで昇進しているのが分かる。

また Microsoft は内的報酬と外的報酬の双方を重視する企業の事例としても理解できる。同社に採用される優秀な人材は元々仕事に意欲的であるため、仕事そのものに最も動機づけられる。ただし、それゆえに優秀な人は働きすぎになることも多く、それが結果として退職の原因になることもあるのだという。そのため同社では、ハードな仕事の中で個人がバーンアウトしないよう、人材の異動を促して幅広い経験をさせるようにしている。その一方で同社は、賞与やストックオプションなどの金銭的報酬も重視しており、成功した従業員の中にはボルシェを 9 台も保有するようになった例もあるのだという。そして、他の従業員はそれを妬むわけではなく、優秀な人への正当な報酬として承認するということである。

次に、Microsoft とは対照的な事例についてみてみよう。SAS インスティテュートでは個人ではなくチームや集団を重視した人的資源管理が行われている。優秀な人材を求めているところは Microsoft と同じだが、個人プレーよりも従業員相互の信頼の方を優先させている。O'Reilly and Pfeffer (2000) によれば同社の人のマネジメントの方針は次のようなものである。

①知識資本が大きな意味を持つビジネスでは、優れた人材を引きつけ離さないようにすることが

10) もちろん現在ではさらに企業規模が大きくなっていることから、こうした傾向が変化している可能性もある。

このうえなく重要である

- ②そのためには、素晴らしい仲間たち、そして心から楽しめる仕事が欠かせない
- ③社員一人一人を責任ある大人として扱うことも求められる

カギをにぎるのは「信頼」そして「互いの尊敬」である

例えば業績のマネジメントについても、同社は独自の考え方を貫いており、一般的な企業でよくみられるような業績評価シートを廃止してしまっている。同社では正式な業績の査定を行っていないといってもよい。その代り、マネジャーは少なくとも年に3回は部下と話し合い、仕事ぶりについてのフィードバックを行うことにしている。また、努めて社内を歩き回り、部下たちと言葉を交わすようにしているそうである。

同様に、報酬に対する考え方も Microsoft と大きく異なっている。SAS インスティテュートではストックオプション、利益配分その他の特典を一切設けていない。年末には特別ボーナスを支給しているが、金額は膨大なものではなく、年間給与の5.5%から8%程度である。また給与水準は業界平均と比べて遜色なく、毎年ベースアップも行われているが、社内では給料がアップしてもモチベーションが高まるわけではないと考えられている。金銭的報酬には重きが置かれていないことは明らかであり、このことから、同社では外的な報酬があまり重視されていないことがわかる。

それに加え、SAS インスティテュートでは社内での教育訓練が非常に重視されているのも特徴的である。ほぼ100%の教育が社内において行われており、新入社員オリエンテーションでは、上級マネジャーが会社の沿革、ビジョン、価値観などを紹介し、製品、組織、ビジネスモデル、顧客などについても丁寧に説明している。ベテラン社員たちは、新入社員とのこうした交流を楽しみ、大切にしているのだそう。また技術研修も充実しており、1997年には9カ月半で400ものコースが開かれ、合計でおよそ3000人が参加したそうである。この点も Microsoft とは対照的だといえるだろう。

以上のように、ソフトウェア技術者の人的資源管理についても二つの異なる傾向があることがみと取れる。もちろん二社の事例は完全に対照的だと断定できるわけではないし、二社に共通している点もある。さらには、笹島監修・社会経済生産性本部・生産性労働情報センター編（2008）に紹介された新日鉄ソリューションズの事例などをみると、個人業績と組織業績の両方を評価して、個人の自律性と組織活動のバランスを取ろうとする企業があることも理解できる。同社では年俸制を導入しているのが¹¹⁾、年俸の一部である業績俸（年2回の賞与時期に支給）を決定する際には、個人業績と団体業績（さらに会社業績と事業部業績とに分けられる）が両方もとも評価されるのである。また、業績の評価にあたっては、単に短期的な数値のみが評価されるのではない。業績は今期の貢献とともに、中長期の課題に向けた取り組みもあわせて評価するものとされている。そして、この年度業績の総合評価をポイント換算し、個人ごとの業績俸を決定するのである。

いずれにしても、個人の自律性と組織活動、あるいは内的報酬と外的報酬のどちらに軸足を置く

11) 同社の年俸は業績俸と基礎俸から構成されており、基礎俸は主にコンピテンシー評価で決定される。

のか、またはそれらのバランスや統合をいかに実現するかといった問題が、ソフトウェア技術者の人的資源管理の重要なポイントであるとみることが可能であろう。先行研究でみられた論点が、具体的な企業事例においても確認できたといえる。

4. 知識労働者の人的資源管理研究の課題

本稿では、知識労働者の人的資源管理について先行研究をレビューし、いくつかの企業事例をみてきた。以下ではそれに基づき、今後の研究上の課題をまとめていきたい。

先行研究をみると、そこには異なる主張や相反する見解があることがわかる。そしてそれは、知識労働者の複雑な特性に依拠したものだといえるだろう。例えば個人の自律性を重視した人的資源管理と、組織活動を重視した人的資源管理が先行研究に見られたが、それらは知識労働者が専門性を持ちつつも、組織で活動し、専門領域以外の知識も用いて働くことに由来しているものと思われる。同様に、外的報酬を重視する人的資源管理と内的報酬を重視する人的資源管理に関する議論も、彼（彼女）らがプロフェッショナルと似たような特性を持ちつつ、一方でそれとは異なる特性を持ち、組織や市場で評価される存在であることに基づくものであろう。そしてそれらは、近年の人的資源管理の傾向である成果主義や市場志向の人的資源管理が、どこまで知識労働者に有効であるかといった議論にも結びつくものだと考えることができる。

今後の研究がまず取り組むべきこととして、それらの相反する人的資源管理の特性がどのような形で、あるいはどの程度顕著にみられるのか、それを実際に知識労働者が働く企業を対象として確認する必要があるだろう。先行研究で指摘された特性の現実的な妥当性の検証ともいえる。いくつかの事例については前節において検討したわけであるが、それらは様々な研究者がそれぞれの視点で少数の企業を紹介したもので、同じ分析視点で多くの企業を比較分析した研究はまだみられないようだ。知識労働者の人的資源管理を一般的なレベルで論じるためには、まずそうした研究が必要である。それが今後の研究の第一の課題といえるだろう。

一方、知識労働者の人的資源管理を論じる際に、彼（彼女）らの組織への定着や、相互作用、相互学習の促進が、その目的、あるいは成果として取りざたされていた。転職や独立が可能な知識労働者をいかに組織に取り込むかは、企業にとって大事なことであろうし、彼（彼女）らに相互作用させることによって、個人の知識を組織の知識に変換し、全体の競争力を高めることは企業の最大の関心事といえよう。しかしながら、先行研究ではどのような人的資源管理がそうした成果を生み出すのか、実証的に明らかにされているわけではない。その他にも、いくつかの先行研究によって知識労働者に自由や多様性が確保されていることが、彼（彼女）らの働きやすさにつながるということが述べられている。そのことも人的資源管理が果たすべき成果として捉える事が可能であろう。またキャリアの先行研究に依拠するならば、彼（彼女）らに望ましいキャリア志向を強化していくことも、人的資源管理の成果として捉えることができる。三輪（2011）の研究結果にもとづくならば、専門

性に関するキャリア志向と、経営や組織に関するキャリア志向をともに強くできれば、知識労働者の成果や満足が高まるはずである。このように考えると、どのような人的資源管理がどのような成果に結びつくのか、それを実証研究によって解明することが必要であると思われる。それは知識労働者に対する適切な人的資源管理とはどのようなものかという問いに答えるものだといえるだろう。図-1は、本稿でみてきた先行研究を元にしたその分析枠組みであるが、この枠組みをさらに検討して精緻化し、それを検証することが今後の研究の第二の課題といえるだろう。そこに何らかの発見が得られれば、重要な実践的インプリケーションが得られるものと思われる。

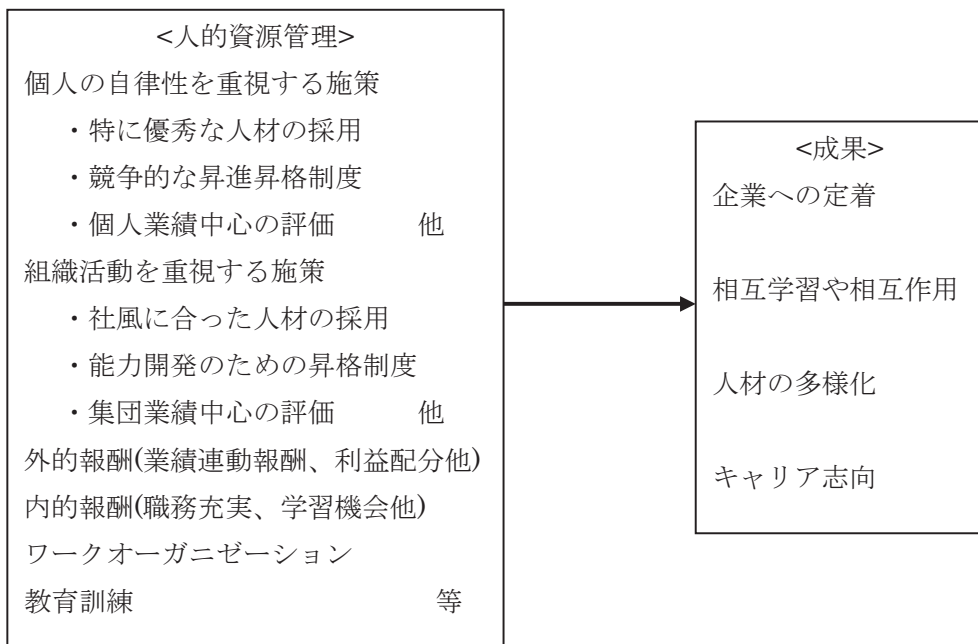


図-1 今後の研究課題（第二）の分析枠組み

出所) 筆者作成

さて知識労働者の人的資源管理について、相反する特性が多々論じられていることを先にみたわけであるが、現実の企業がそれに対処しているかを検討する必要があるだろう。知識労働者の自律性を尊重することと、彼（彼女）らの組織活動を促進することはどちらも企業にとって大事なことである。ただしそれらは時として対立し、矛盾することでもあるので、企業はその矛盾に上手く対処しなければならなくなる。それは片方に軸足を置いて人的資源管理の一貫性を担保しつつ、どこか固有の領域でもう一方の考え方を取り入れていくという方法になるかもしれない。あるいは組織業績と個人の成果をバランスよく評価するなど、双方の考え方を結びつける工夫がなされるかもしれない。いずれにせよ、この問題に対する企業の対処方法としてはどのようなものが存在するのか、そして何らかの対処方法が選択されるうえでの状況要因はどのようなものがあるのか、そう

したことが検討されるべきだろう。企業が人的資源管理の基本方針を設定する際には、自社の事業特性や競合企業、顧客との関係、その他の要因が考慮されると思われる。どのような状況においてどのような人的資源管理が選択されるのか、それが明らかになれば知識労働者の人的資源管理の最も重要で複雑なポイントがつかめるものと思われる。それが今後の研究における第三の課題といえるだろう。第二の課題と同様、貴重な実践的インプリケーションが期待できるものと思われる。

5. 結びにかえて

本稿の最後に、それら三つの課題に取り組むうえで留意すべき点について述べておきたい。まず、人的資源管理の実態を調査するうえで、その諸制度の表面的な形式と、それらが持つ実質的な内容や効果を識別する必要があるだろう。人的資源管理の諸制度は、表面上はどの企業も似たようなものが採用されており、同質的なようにもみえる。近年ならば、役割等級制度や目標管理制度、コンピテンシーなどの行動の評価制度が多くの企業に普及している。そしてそれらは成果主義の人事制度という概念で一まとまりに論じられやすい。しかしながら、同じ目標管理制度でも、財務的業績を報酬に直接結び付けるものから（事例でいうとUFJ総合研究所）、多様な業績を評価してバランスよく報酬を決めるもの（事例では新日鉄ソリューションズ）まで様々なものがあり、その実質的な意義や知識労働者に与える影響も様々であることが考えられる。知識労働者の人的資源管理の実態を理解するうえでは、表面的な制度の形式だけでなく、その具体的な内容や運用を丁寧に調査することが求められるだろう。

次に、研究の方法論についてもよく吟味する必要がある。例えば第二の研究課題のように、人的資源管理が個人や集団に与える影響をみる研究では、アンケート調査による定量的な分析が適していると思われる。そうした分析が不足していることが先行研究の問題でもあるということもできる。一方、第三の研究課題のように、複数の人的資源管理施策のバランスをみたり、あるいはその統合方法を検討する場合、かなり詳細な定性的研究が必要になるものと思われる。相反する施策を統合したり、バランスを取るといったマネジメントは、自社の置かれた状況に気を配りながら、微妙なさじ加減に注意しながら行われるものだと思われる。そうしたことを正しく理解するためには、様々な視点からの情報の収集と丁寧な分析が必要になるだろう。個々の事例をよく吟味したうえでの詳細な記述が求められるものと思われる。

最後に、定性的な研究をする場合において、調査対象を慎重に選ぶ必要があると考えられる。人的資源管理の研究では人事部門へのインタビュー調査がよく行われるが、必ずしもそれで十分だとは限らない。諸制度の実質的な運用や知識労働者への影響を考慮に入れた場合、ライン部門へのインタビュー調査なども併用する必要があるだろう。制度設計の意図と現実的な運用や従業員の受けとめ方は必ずしも一致しないことがある。特に知識労働者の人的資源管理においては、事例でみたパートナー制のコンサルティング・ファームや、Microsoftのように、実質的な権限をライン部門が

持っている場合が少なくないのである。こうしたタイプの企業を研究する上においては、ライン部門へのインタビューが不可欠なものになるであろう。これらの点に配慮した研究が行われれば、知識労働者の人的資源管理についての理解が大きく進むものと推察される。

【謝辞】

本稿は、日本学術振興会の学術研究助成基金助成金（基盤研究 C, No.23530518）を受けて行われた研究の成果の一部である。

【参考文献】

- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press.
- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless Career – A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Cusumano, M.A. and Selby, R.W. (1995) *Microsoft Secrets*, Simon&Schuster (山岡洋一訳『マイクロソフト・シークレット 上・下』日本経済新聞社, 1996年)
- Davenport, T.H. (2000) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press (藤堂圭太訳『ナレッジワーカー – 知識労働者の実力を引き出す経営 – 』ランダムハウス講談社, 2006年).
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000) *Working Knowledge : How Organizations Manage What they Know*, Harvard Business School Press.
- Dickmann, M., Graubner, M. and Richer, A. (2006) "Human Resource Management in International Consulting Firms : Distinguishing Second and Third Wave Company Patterns", in Domsch, M.E. and Hristozova, E. eds. *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer, pp.53-83.
- Domsch, M.E. and Hristozova, E. eds. (2006) *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer.
- Drucker, P.F. (1993) *Post Capitalist Society*, HarperBusiness (上田淳生訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 2007年).
- Drucker, P.F. (1999) *Management Challenges for The 21st Century*, Elsevier.
- Drucker, P.F. (2002) *Managing in The Next Society*, St Martins Pr. (上田淳生訳『ネクスト・ソサエティ – 歴史が見たことのない未来がはじまる – 』ダイヤモンド社, 2002年) .
- Florida, R (2005) *The Flight of The Creative Class*, Harper Collins Publishers. (井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀 新時代の国, 都市, 人材の条件』ダイヤモンド社, 2007年) .
- Hall, D.T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications.
- Kelley, R.E. (1985) *The Gold Collar Workers* Addison-Wesley Publishing.
- Krackhardt, D. and Hanson, J.R. (1997) "Informal Networks: The Company Behind the Chart". in Prusak, L. eds. *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, pp.37-49.
- Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L.C. and Lesser, E.L. (2004) "Trust and Knowledge Sharing : A Critical Combination". in

Lesser, E. and Prusak, L. (2004) *Creating Value with Knowledge*, Oxford University Press.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)

O'Reily, C.A. and Pfeffer, J. (2000) *Hidden Value : How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press. (長谷川喜一郎監修・監訳, 廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値 - 高業績を続ける組織の秘密』翔泳社, 2002年.)

Pfeffer, J. (2003) "Designed for Success: Organizational Structure in the Knowledge Economy". in The Emirates Center for Strategic Studies and Research eds. *Human Resource Development in a Knowledge-Based Economy*, The Emirates Center for Strategic Studies and Research, pp.265-291.

Powell, M.J., Brock, D.M. and Hinings, C.R. (1999) "The Changing Professional Organization", in Brock, D.M., Powell, M.J. and Hinings, C.R. eds. *Restructuring the Professional Organization*, Routledge, pp.1-19.

Prusak, L. and Cohen, D. (2004) "How to Invest in Social Capital". In Lesser, E. and Prusak, L. (2004) *Creating Value with Knowledge*, Oxford University Press.

Reich, R.B. (1991) *The Works of Nations*, Alferd A.Knopf (中谷巖訳『THE WORK OF NATIONS - 21世紀資本主義のイメージ』ダイヤモンド社, 1993年) .

Sturbeck, W.H. (1997) "Learning by Knowledge-Intensive Firms". In Prusak, L. eds. *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann.

Swart, J. and Kinnie, N. (2004) *Managing the Career of Professional Knowledge Workers*, Chartered Institute of Personnel and Development.

Thite, M. (2004) *Managing People in the New Economy - Targeted HR Practices that Persuade People to Unlock their Knowledge Power*, Response Books.

Youndt, M.A. and Snell, S.A. (2001) *Human Resource Management, Intellectual Capital, and Organizational Performance*. Working Paper, Skidmore College.

花田光世・宮地友紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の新展開」, 『一橋ビジネスレビュー』51巻1号, 東洋経済新報社. 6-23頁.

平野光俊 (2006) 『日本型人事管理 - 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.

三輪卓己 (2004) 「UFJ 総合研究所のプロジェクト・チーム制度」奥林康司・平野光俊編著『フラット型組織の人事制度』中央経済社, 129-144頁.

三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達 - キャリア志向・自律的学習・組織間移動』, 中央経済社.

中村圭介・石田光男編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果 - 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社.

野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営 - 日本企業のエピステモロジー-』日本経済新聞社.

笹島芳雄監修・社会経済生産性本部編集 (2007) 『成果主義人事・賃金IX - 日本の展開にみる先進8社の事例 -』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター.

笹島芳雄監修・社会経済生産性本部編集 (2008) 『成果主義人事・賃金X - 日本の展開にみる先進4社の事例 -』社会経

済生産性本部・生産性労働情報センター.

Issues and Challenges in Human Resource Management of Knowledge Workers: An Examinations of Previous Research and case studies

Takumi MIWA

Abstract

The purposes of this paper are to search the characteristics of Human Resource Management (HRM) of knowledge workers and establish further research questions. From reviewing previous research and considering some case studies, it was made clear that both autonomy and collaboration of knowledge workers are critical characteristics of their HRM. To properly integrate them will be a challenge for practice and research of knowledge workers' HRM.

