

知識労働者の人的資源管理の比較分析 —— 4 類型にみる組織への定着意志とコミュニケーション ——

三 輪 卓 己

1. はじめに

本研究は、日本の知識労働者 (Knowledge Workers) の人的資源管理 (Human Resource Management, 以下 HRM と記す) の現状を分析し、そこから彼 (彼女) らに適した HRM を探求しようとするものである。本稿では、多様な知識労働者の HRM の内容を整理したうえで、それぞれの HRM における知識労働者の意識や行動の違いを明らかにすることを目的としている。IT (Information Technology) 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)、金融・保険の専門職等に対するサーベイリサーチによって、彼 (彼女) らの HRM の類型化を行い、知識労働者の組織への定着意志やコミュニケーションを比較分析する。

知識労働者の HRM についての先行研究はそれほど多くない。それにも関わらず、そこには多種多様な主張や見解がみられ、全く異なる特徴を持った事例も紹介されている。議論は混沌としているといえるのだが、その背景には、知識労働者自体の多様性があると考えられる。Davenport (2005) は知識労働者を「高度の専門能力、教育または経験を備えており、その仕事の主たる目的は知識の創造、伝達、または応用にある」と定義しているが¹⁾、その幅広い定義をみても知識労働者には多様な人材が含まれ、様々な働き方があることがわかる。それゆえ、知識労働者の HRM は画一的なものではなく、彼 (彼女) らの仕事そのものや、所属する組織の特性によって多様になるのだと思われる。

また HRM が異なれば、そこで働く知識労働者の意識や行動も異なることが予測される。組織からみれば、彼 (彼女) らが組織に貢献する意識や行動を強化する HRM が重要になるのはいうまでもない。それに関して先行研究の中で比較的多く議論され、注目されているが、知識労働者を組織に定着させて長く貢献させるための HRM や、彼 (彼女) らを他のメンバーと交流させて知識を共有させるための HRM である。Drucker (1999) のいうように、知識労働者は自律的で組織に依存しない存在でありながら、同時にチームで働く機会が多く、メンバーと協働しながら成果を出すことが求められる。それゆえ知識労働者が組織に定着し、周囲のメンバーと知識を共有することは、彼 (彼女) らを雇用する組織の成果を高めるために不可欠なことだといえるのである。

1) Davenport (2005), 邦訳書, 28 頁.

こうした問題意識に則り、本稿では2つの研究課題を設定した。第一の課題は、実際の知識労働者のHRMの多様性を明らかにすることである。知識労働者のHRMをいくつかの類型に分けたうえで、多様性の背景にある要因を比較分析していきたい。知識労働者は仕事自体も多様であるし、彼(彼女)らの所属する組織の特性も様々である。それらの違いによってHRMがどう異なるかを明らかにしたい。そして第二の課題は、異なるHRMの下で知識労働者の意識や行動がどのように異なるかを明らかにすることである。本稿が特に注目するのは、彼(彼女)らの組織への定着意志やコミュニケーションである。それらは知識労働者の雇用する組織の成果と密接に関わるものだと考えられる。HRMによってそれらがどの程度異なるのか、その違いを明らかにしたい。本稿では、520名の知識労働者に対するアンケート調査のデータを用いて、これらの研究課題に取り組んでいく。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 知識労働者のHRMの多様性

知識労働者のHRMの先行研究は決して多くないのだが、その中にも異なる見解や相反する主張がみられる。そしてその背景には、知識労働者や彼(彼女)らの所属する組織の多様性があると考えられる。

HRMに関する代表的な議論は、個人の自律性を尊重した市場志向のHRM(労働移動があり、処遇等の決定に個人の職務価値や外部市場での相場が重視される)と、組織志向のHRM(内部労働市場を重視し、評価や処遇に組織内部の基準が重視される)のどちらを重視すべきかに関するものであろう。またそれと並んで、知識労働者の中には高額な報酬を得る人もいるのだが、どの程度成果主義(年功ではなく業績や成果によって処遇が改定される)、あるいは競争的なHRMが望ましいのかについても議論がある。

例えば、ソフトウェアの世界的な大企業であるマイクロソフトの事例研究と、統計分析ソフト等の世界的有力企業であるSASインスティテュートの事例研究は、その対照的な例といえる。

Cusumano and Selby (1995)によれば、マイクロソフトのHRMの特徴は、①人材の採用にあたって候補者をかなり厳しく選別する(選考にパスするのは候補者の2~3%)、②採用した人材を競争的で自律的な環境に置いて育てる、③優秀な人の昇進は早く、若くして重要な地位につく、④金銭的インセンティブが強い報酬制度を導入している(高額な賞与やストックオプションなどが支給される)、というようにまとめられる。優秀な個人を集めて競争させる、市場志向で競争的なHRMということができるだろう。

一方、SASインスティテュートのHRMは全く異なっている(O'Reily and Pfeffer,2000)。その特徴は、①一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、②その代りにマネジャーは少なくとも年に3回は部下と話し合いフィードバックを行う、③ストックオプション、利益分配その他の特典を一切設けていない、④社内での教育訓練がとても充実している、とまとめ

られる。非常に組織や協働を重視した HRM ということができるだろう。

コンサルティング・ファームにも同様の対象的な例がみられる。Dickmann, Graubner and Richer (2006) では、アメリカのコンサルティング・ファームの HRM について、二つのタイプが示されている。

一つは 1950 年代から台頭した、経営戦略をはじめとする包括的なコンサルティングを行うファームの HRM である。それらのファームでは、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ることが大きな特徴だといえる。もう一つは、1980 年代に増加した、会計、監査、IT、保険会社などを起源に持つコンサルティング・ファームの HRM である。それらのファームでは、先述のファームに比べて組織的な活動をすることが重視されている。

前者のファームでは、従業員はプロフェッショナルのように扱われ²⁾、個人の自律性と責任を重視した HRM 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 HRM 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。

それに対し後者のファームでは、やや一般企業と共通性のある HRM 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は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)。そして個人業績とチームや部門の業績がともに評価され、報酬や昇進が決められるのである。

Alvesson (2004) にしたがえば、これまでみてきたような HRM の違いは、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 HRM 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 HRM として理解することができるだろう³⁾。

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のことを意味しており、それを追求する HRM とは、特に有能な人の採用と保持 (リテンション) を重視することになる。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もいえるだろう。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 HRM 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 HRM 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を

2) プロフェッショナルとは本来、医師や弁護士のように、長期的な教育訓練によって何らかの専門的な資格や学位を取得しており、同業者集団に所属・準拠して公共のために働く人たちを指している (太田, 1993)。

3) 元々は Boxall and Steeneveld (1999) がその二つのタイプを提示している。

重視する。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、個人へのサポートのメソッドロジーの確立、社会的関係の構築やチーム・ビルディングなどが重要なものになる。こうした HRM 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 HRM ではなく、優れたチームや組織をつくるための HRM だと理解されるだろう。協働やチームを重視した組織志向の HRM であるといえる。

このように、先行研究では複数の異なる HRM が議論され、提唱されているのであるが、その背景には知識労働者の仕事や組織の多様性がある。例えば Davenport (2005) は、知識労働者を①業務の複雑さと②協働の度合いの二つの基準で4つのカテゴリーに分類している。複雑な業務に従事する知識労働者になるほど高度な専門能力が必要となり、スター的なパフォーマンスを求められる人も多くなる。一方協働が多い知識労働者ほど組織活動、チームワークを重視した働き方になる。そうした知識労働者の仕事の特性に応じて、彼(彼女)らに適した HRM は変わってくるものと思われる。また Maister (1993) は、コンサルティング・ファーム等の知識集約型企業の事業特性や仕事内容を、①新奇性の高い仕事に取り組む「頭脳型」、②組織に蓄積された知識を応用する「経験型」、③やや標準化された仕事を高いレベルで実施する「効率型」に分類している。そして頭脳型の企業では個人の成果を重視した競争的な HRM が行われており、Up or Out の昇進競争や変動給部分が多い報酬制度等が多くみられると述べている。頭脳型の企業では経験型や効率型の企業に比べると、成果主義志向の HRM が行われやすくなるのだと考えられる。

2-2. インタビュー調査による事例研究

さて三輪 (2013)、三輪 (2014) では、日本のコンサルティング・ファーム 12 社、IT 関連企業 11 社を対象とした HRM の事例研究が行われた。その結果からは、日本の知識集約型企業にも、多様な HRM が存在することが明らかになった。それぞれの違いは次のようにまとめられる。

1つめの HRM は個人の自律性をできるだけ尊重しつつ、成果主義の報酬制度や競争的な昇進制度を志向するものである。これらの企業では、高学歴の従業員が多く、個人ごとの財務的業績が厳格に管理され、それに基づいた処遇がなされる傾向が強い。優秀な人材のスカウト、中途採用も盛んで、外部労働市場が活用されている。これらの企業には比較的大企業が多く、グローバルな活動や金額の大きなプロジェクトに従事することが多いことから、そこでの仕事はかなり複雑で高度なものが多いと考えられる。

2つめの HRM は、組織活動と個人の自律性の双方を重視し、そのバランスを取ろうとする HRM である。役割やコンピテンシーを基準とした等級制度を持ち、業績だけでなく行動やプロセスを丁寧に評価する制度を導入しており、充実した人材育成制度がある HRM である。1つめの HRM の企業と比較すれば、人材の採用は新卒が中心で、その後も内部昇進が多いのであるが、中途採用も一定の割合で行われていて、近年はそれが増加傾向にある。

実は調査された企業の中では、こうした HRM の企業が最も多くみられた。中でも大企業や歴史

のある企業にこの HRM が多くみられ、そこでの仕事は長期的なプロジェクトや最先端のものが多く、したがって仕事の難易度はかなり高いものと理解できる。

なお 1 つめの HRM に該当する企業はすべてコンサルティング・ファームであったのに対し、2 つめの HRM には数多くの IT 企業が含まれている。コンサルタントに比べて IT 技術者の仕事には組織活動が重要になることが三輪 (2011) によって示されているのだが、そのことが HRM にも現れているのかもしれない。

次に 3 つめの HRM は、あまり競争的なものではない。少なくとも短期的に大きな報酬格差がつくようなものではなく、熟練や地道な働き方を尊重するものだといえる。また採用は新卒が中心という企業が多い。それらの企業は規模が小さく、やや定型的な仕事が多いことが特徴である。

その他、これら 3 つの HRM を人材群別に使い分ける事例 (コンサルティング・ファーム) や、2 つめの HRM ほど詳細なものではないが、日本的な組織志向の HRM を一部改良して、成果主義的な要素を取り入れている事例 (中堅の IT 関連企業) 等がみられた。

このように日本の知識労働者においても、その HRM に多様性があることがみてとれたわけだが、その中にいくつかの注目すべきポイントもみえてきたといえる。まず、仕事が複雑なものや先進的なものであるほど、あるいは大企業になるほど HRM は成果主義、または市場志向になる傾向が観察できた。これは Maister (1993) などでいわれていたこととほぼ一致した傾向だといえる。次に、組織志向か市場志向のいずれか一つを強調するのではなく、そのバランスを取ろうとする HRM があるということがわかってきた。中村 (2006) では日本で成果主義と呼ばれている HRM の中に、数値以外の成果や仕事のプロセスを重視して評価し、極端に報酬が増減するわけではない HRM が多く含まれていることが明らかにされている。中村 (2006) ではそれを「プロセス重視型成果主義」と表現しているが、ここでみた 2 つめの HRM はそれに該当するものだと推察される。IT 企業等の組織活動を重視すべき企業が、数多くそれに該当しているのも特徴的である。そして最後に、外部労働市場を積極的に活用しているのは大企業に多いという傾向が観察できた。このことは、外部労働市場で優秀な人を獲得するためには、相応の企業の知名度や規模が必要であることを示しているのだと思われる。これらのポイントは、知識労働者の多様な HRM の背景にある要因を検討するうえで、重要なものになると考えられる。

2-3. 組織への定着意志とコミュニケーション

先述のとおり、知識労働者の HRM には多様性があるのだが、HRM の違いは彼 (彼女) らの意識や行動にどのような影響を与えるのだろうか。組織からみれば、知識労働者が組織のために自らの知識や能力を役立てることを促進するような HRM が重要だといえる。ところが知識労働者は、高い自律性を有するがゆえに、ともすれば組織よりも個人の目的達成を優先する者も現れてくる。そのため先行研究では、①彼 (彼女) らが組織に定着することによって組織のために長く働く、②彼 (彼女) らが組織のメンバーと活発に交流 (コミュニケーション) することによって知識を共有する、

という二点を実現するためのマネジメントがよく議論されている。

まず知識労働者の企業組織への定着についてであるが、知識集約型企業において知識労働者の離職は経営資源である知識の流出に他ならない。それゆえ、彼（彼女）らのHRMの議論の中で、組織への定着が重視されるのは当然のことといえるだろう。Thite (2004), O'Reily and Pfeffer (2000), Swart and Kinee (2004), 潜道 (1998) などによって活発な議論がなされている。また、Lee and Maurer (1997) では、知識労働者の離職のパターンが分類され、パターンごとの引きとめ方法の検討がなされている⁴⁾。ただし、知識労働者の離職は消極的な理由によるものばかりではないし(三輪, 2011), ある程度雇用の柔軟性を確保した方がいい企業があることも十分に考えられる。そのため組織への定着率が低い企業のHRMが、すべて不適切なものだとは断定できないことに注意が必要である。

次に知識労働者の交流、あるいはコミュニケーションであるが、例えば Davenport and Prusak (2000) は、知識・情報社会の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。同様に、Krackhardt and Hanson (1997), Prusak and Cohen (2004) などにおいて、知識労働者の人的ネットワークの重要性が述べられている。組織における知識創造を理論化した Nonaka and Takeuchi (1995) 等の主要な論点は、組織で働く人たちの交流と協働による暗黙知と形式知の共有や変換であった。そのことを想起すれば当然ではあるが、交流やコミュニケーションの活発さは知識創造の要でもあり、それがHRMにおける重要な論点になるのである。

さてそれらについても、三輪 (2013), 三輪 (2014) によって調査がなされた。①組織への定着率(年間の退職者率や採用後5年経過した時の定着率)、②コミュニケーション(チーム内での指導や情報交換と、チームや部門を越えた交流)について、人事部門や事業部門のマネジャーに対するインタビュー調査が行われている。ただし、その結果は単純明快なものではなかったといえるだろう。まず従業員の定着についてであるが、従来はかつての日本企業のように、組織活動を重視する企業で定着率が高いと考えられていたのだが、結果は必ずしもそうではなく、個人の自律性を重視した競争的なHRMの下でも、定着率が高い企業がみられた。その中で、HRMが組織志向であるかどうかに関わらず、高度で複雑な仕事が多い企業において、定着率が高い傾向がみられたことに注意が必要である。

またコミュニケーションについても同様の結果がみられた。必ずしも組織志向の強いHRMの下でコミュニケーションが活発であるとは限らず、やはり高度な仕事をしている企業において、活発なコミュニケーションが強調される例が多かった。例えばある企業では、困難な仕事をするうえで相互に学びあうことが不可欠になり、成果や競争を強く求めるHRMの下でも、従業員同士が協力して切磋琢磨するようになるとのコメントが得られた。また別の企業では、「競い合い学び合える

4) IT技術者の離職を、計画的なものや突発的なもの、不満の蓄積によるものなどに分類し、その対処方法(人事異動や教育訓練、昇給等)が検討されている。

同僚がいることが、この会社の魅力」との意見も聞けたことから、難しい仕事の下では、競争的な HRM においてもコミュニケーションが少なくなるとは限らず、むしろ活発になることもあり得ると推察された。これらのことから、単純に組織志向の HRM が知識労働者の組織への定着やコミュニケーションを強化すると考えるわけにはいかず、本稿においては別の可能性を考慮に入れた分析が必要であることがわかった。

3. 調査の概要と分析方法

3-1. 調査の概要

さてここからは、先行研究等を踏まえて行ったアンケート調査の概要を紹介し、その分析方法を設定していきたい。

今回の調査は平成 25 年 10 月から平成 26 年 1 月に実施され、18 社から 520 名の知識労働者の協力が得られている（表-1 参照）。職種別にみると IT 技術者が 275 名、各種コンサルタント 168 名、金融・保険の専門職他 77 名であった。男女別では男性が 462 名、女性 54 名（不明 4）、平均年齢 40.2 歳であった。

表-1 調査協力企業の概要

仮名	主要事業	企業規模
A 社	インターネット事業	100～299 名
B 社	システム開発	100～299 名
C 社	機械製造業	5000 名超
D 社	IT サービス, IT 基盤開発	3000～4999 名
E 社	マイコン, システム開発	100～299 名
F 社	マイコン, システム開発	30～99 名
G 社	インターネット関連サービス	100～299 名
H 社	マイコン, システム開発	30～99 名
I 社	経営コンサルティング	1000～2999 名
J 社	情報・広告サービス	1000～2999 名
K 社	シンクタンク（コンサルティング, 調査）	300～999 名
L 社	経営コンサルティング	100～299 名
M 社	経営コンサルティング	100～299 名
N 社	広告・マーケティング企画他	100～299 名
O 社	会計・法律関連サービス	30～99 名
P 社	経営コンサルティング	100～299 名
Q 社	生命保険	5000 名超
R 社	金融・投資	300～999 名

3-2. 分析の方法と諸変数

本稿は 2 つの研究課題を設定している。

1. 知識労働者の HRM の多様性を明らかにする、すなわち、HRM の類型化を行い、その背景にある要因を明らかにする。

2. HRMの類型別に知識労働者の意識や行動（組織への定着とコミュニケーション）を比較する。

まず、第一の課題のための調査・分析方法としては、HRMの特性をさまざまな要素において調査し、それをクラスター分析することによって、どのような類型があるのかを探索することが考えられる。先行研究では、いくつかの企業事例の研究において、またヒューマン・キャピタル・アドバンテージを追求するHRMとヒューマン・プロセス・アドバンテージを追求するHRMとの対比において、個人業績をどの程度重視するか、報酬や昇進にどの程度差をつけるか、チーム活動やプロセスを重視するか、人材育成にどの程度力を入れるか等が論じられていた。さらに、知識労働者の仕事の難易度によって、彼（彼女）らに求められる仕事の成果や行動にも違いがあることがみてとれた（Maister,1993）。今回の調査では、それらの要素を中心に調査項目を設定して分析することが必要である。またインタビュー調査において、日本では市場志向と組織志向のバランスを取ろうとする企業が多いことがわかっている。それを含めてどの程度多様なHRMがみられるか、その内容が検証されることになる。

さて表-2は調査したHRMの特性についての因子分析の結果である⁵⁾。ここで得られた因子が、後の分析に使用される変数となる。順に因子の内容等についてみていきたい。

第1因子は人材育成や教育訓練の充実に関わる因子である。人材育成と名づけられだろう。それに対し第2因子は個人の業績や目標達成度、ならびにそれに基づいた報酬に関わる因子である。個人成果重視と名づけられるだろう。前者が組織志向のHRM、あるいはヒューマン・プロセス・アドバンテージを追求するHRMで強調されるものであり、後者は特に成果主義や市場志向、あるいはヒューマン・キャピタル・アドバンテージに関わりの強いものだと思われる。続く第3因子は、新しい提案や創造性を評価することに関する因子である。提案・創造重視と名づけられるだろう。Maister（1993）でいう頭脳型の仕事においては、新しいことに取り組み、独自の提案をすることが重要になるはずである。そうしたことがどの程度評価されるかについて聞いた質問項目から成る因子である。続く第4因子は中途採用やスカウトに関する因子である。外部労働市場活用と名づけられる。また第5因子は能力や熟練による昇格に関わるもので、能力主義と名づけられるだろう。そして第6因子は新卒採用や内部昇進に関わるもので、内部人材登用と名づけられる。第4因子は市場志向でヒューマン・キャピタル・アドバンテージを重視したHRMの要素だといえる。それに対し、第5、第6因子は組織志向でヒューマン・プロセス・アドバンテージを重視したHRMの要素だといえるだろう。最後に第7因子はプロセスやチーム業績に関わるもので、プロセス・チーム評価と呼ぶことができる。中村（2006）でいわれていたプロセス重視の成果主義に関わるもので、インタビュー調査で日本企業に多くみられた要素だといえよう。これらの諸変数のどれが強く現れるかによって、いくつかのHRMの類型が識別できるものと思われる。なお第5因子以降の信頼性係数がやや低いのであるが、内容の重要性を考慮して分析に取り入れることにした。

5) 調査票の質問は、1. 全くあてはまらない～5. 非常にあてはまる、の間で回答するものである。

表-2 HRM の特性の因子分析結果（主因子法，プロマックス回転後）

因子	1	2	3	4	5	6	7
固有値	6.309	3.416	1.679	1.621	1.359	1.314	1.138
α	0.834	0.753	0.784	0.706	0.605	0.549	0.654
将来の幹部，中核人材を早期に選抜して育てる制度がある	.738						
社内の人材育成の制度や施策が充実している	.769						
会社が主導して行うジョブ・ローテーションがある	.643						
レベルの高い研修プログラムが用意されている	.705						
定期的に自分のキャリアや適性を考える研修やセミナーなどがある	.724						
自分の専門能力やスキルを判定，格付けする制度や仕組みがある	.403						
上司やメンターが定期的に能力開発やキャリア開発の相談に乗ってくれる	.506						
個人の業績，目標達成度が厳しく評価される		.705					
売上，利益，生産性などの業績が個人別に管理されている		.721					
個人の業績や成果の数値に連動するような形で報酬が決められる		.762					
業績次第では報酬が大きく下がることもありえる		.539					
先進的な仕事や創造的な仕事をした人が認められる			.864				
新しい仕事を提案し，挑戦することが高く評価される			.940				
優れた提案，企画，研究，技術開発，メソッド開発などが承認されたり，表彰されたりする。			.475				
有能な人であれば中途採用も積極的である				.734			
スカウトや中途採用された人が重要なポストにつくことがある				.659			
役職につかなくても能力を高めることによって高く処遇される（資格等級など）					.545		
経験やスキルの蓄積で昇給や昇進昇格が可能である					.617		
新卒採用が大半を占めている						.696	
マネジャーになる人は内部昇進の人が多い						.606	
仕事のプロセスや能力の発揮・向上を重視した評価がされる							.428
チーム，部門の業績が評価される							.538
定性的な目標項目を含めて多様な評価の視点がある							.616
年功的な昇給がある							
昇進や昇格のスピードにかなりの差がある							
個人の自由な働き方が認められている							
世の中全体の相場よりも賃金水準が高い							
学力や知識だけでなく人柄などを重視して採用を決めている							
因子の相関	1.000						
	.243	1.000					
	.459	.326	1.000				
	.073	.437	.341	1.000			
	.370	.132	.281	.088	1.000		
	-.019	-.419	-.216	-.262	.088	1.000	
	.498	.091	.369	-.006	.350	.110	1.000

表-3 仕事の特性の因子分析結果（主因子法、プロマックス回転後）

因子	1	2	3
固有値	2.717	1.721	1.407
α	0.742	0.743	0.635
自社の独自技術や独特のノウハウをよく使う	.731		
社内のメンバーに共有された仕事のプロセス、進め方がある	.520		
他社にはないツールやメソッドがある	.890		
プロジェクトや案件の度に新しいノウハウや考え方が必要になる		.627	
先進的で不確実性の高い仕事である		.777	
独自性のある提案をすることが仕事上強く求められる		.645	
特定の顧客、ユーザーとの結びつきが強い			.568
顧客、ユーザーの要望に忠実であることが求められる			.648
仕事の内容は顧客やユーザーが明確に指定する			.621
仕事の内容（仕様や最終的な成果の形）が途中で変わることがある			
因子の相関	1.000		
	.424	1.000	
	.199	.115	1.000

表-4 組織の特性の因子分析結果（主因子法、プロマックス回転後）

因子	1	2
固有値	1.843	1.626
α	0.822	0.603
自社は業界でもネームバリューがある会社である	.759	
自社は同業他社からも高く評価されている	.936	
同業他社との競争が厳しい		.689
自社の顧客、市場が他社に奪われてもおかしくない		.693
新しい競争相手が参入してくる可能性がある		.415
因子の相関	1.000	
	.086	1.000

また第一の課題のためには、別の分析も必要となる。HRMの背景にあると思われる仕事と組織の特性についても測定し、それらを見出されたHRMの類型別に比較することである。表-3、表-4はその因子分析結果であるが、順に因子の内容等についてみていきたい。

まず仕事の特性についてである。先に第2因子からみていきたい。これは仕事の先進性や独自性に関わる因子である。ここでは先進・独自性と呼ぶことにしたい。先行研究やインタビュー調査でみられた、仕事の難しさや新奇性に関わるものだといえるだろう。これらが強い仕事において成果主義や市場志向が重視されるものと思われる。

一方、第1因子と第3因子については若干の説明が必要である。第1因子は自社独自のノウハウやメソッドに関わるもので、知識の企業内特殊性と名づけられるだろう。そして第3因子は顧客の要望への対応等の因子であり、ここでは顧客との結びつきと名づけたい。これらの因子は組織志向のHRMに関わりがあると考えられるもので、村上（2003）などの技術者研究を参考にして質問項目が設定され、それが因子として抽出されたものである。技術者に関する先行研究において、企業内特殊知識が重要な企業ではチームや部門の内外での協働と人的交流が多く、長期雇用や組織内での人材育成が重視されることがわかっている。また顧客の要望に的確に応えようとするならば、ある程度顧客と長期の関

係を持つ必要性が高くなるため、顧客との結びつきが強い企業では、長期雇用（内部での育成と登用）を基本とした HRM が行われやすいと考えられる。それゆえこれらの仕事の特性は、知識労働者に対する組織志向の HRM とも関わりが深いものだと考えられるのである。本稿の分析においても、これらの因子を分析に含めることによって、HRM の多様性をより明確にできるものと予測できる。

次に組織の特性についてである。第 1 因子は企業のネームバリューや社会的評価に関わるものである。企業ブランドと名づけることにする。優秀な人を外部からスカウトするような HRM は、かなり知名度の高い企業でないと不可能であろう。インタビュー調査においても、大企業や高度な仕事をしている企業において中途採用が活発であった。無名の企業では外部労働市場で競争力を持つことは難しい。そう考えれば企業ブランドが高いかどうかによって、企業の取りえる HRM が変わってくると思われる。それに対し第 2 因子は他社との競争に関わる因子である。競争の厳しさと名づけられる。厳しい競争下にある企業の場合、成果主義の HRM が重視されやすいものと推察される。競争に勝た抜くために、知識労働者に高い成果をあげることを強く意識させる必要があるからである。この因子はそうした意図で設定された調査項目から成っている。第一の研究課題の分析では、これら 5 つの因子の平均点が HRM の類型別に分散分析で比較されることになる。

最後に、第二の研究課題のための分析方法としては、見出された HRM の類型別に、そこで働く人々の組織への定着意志やコミュニケーションの強さを比較することが考えられる。

表-5 組織への定着意識等の因子分析結果（主因子法、プロマックス回転後）

因子	1	2
固有値	2.764	1.878
α	0.849	0.835
今の会社に愛着を感じている	.780	
この会社で長く務めることは自分にとってプラスになると思う	.893	
今の会社の仕事や働き方が気に入っている	.758	
社外でも通用する知識やスキルを持っていると思う		.671
その気になれば転職や独立も可能だと思う		.905
他の会社にも自分が活躍できる場があると思う		.812
因子の相関	1.000	
	.210	1.000

表-6 コミュニケーションの因子分析結果（主因子法、プロマックス回転後）

因子	1	2
固有値	3.345	1.160
α	0.874	0.776
色々な部門に相談できる人がいる	.738	
部門を越えた人との交流を活発に行っている	.934	
他部門の人の知識やノウハウに触れる機会を持っている	.815	
チームメンバーと積極的に教え合い学び合っている		.786
大事な情報はすぐさまチームメンバーと共有する		.771
若いメンバーに積極的にアドバイスをしている		.611
因子間の相関	1.000	
	.559	1.000

表-5、表-6は組織への定着意志やコミュニケーションについての因子分析結果である。順に因子の内容等についてみていきたい。まず表-5の第1因子は、企業への愛着や長く勤める意志に関する因子である。組織への定着と名づけられるだろう。この因子の平均点をHRMの類型別に分散分析で比較することになる。一方、第2因子は組織への定着意志と比較するために設けられた質問項目から成っている。転職の可能性や社外で通用する能力に関するもので、社外効力感と名づけるのが適当であろう。知識労働者の場合、組織を移りながら活躍する人も多く（三輪,2011）、そうした人が多数いる企業もあると考えられる。そもそも知識労働者は組織にあまり依存しないものであるし、社外で通用する自信がありながら、自社に貢献したいと思う人もいるはずである。この因子はそれらのことを考慮して設定した質問項目から成っている。組織への定着と併せて分析することにより、より多くの示唆が得られることが期待される。

次に、表-6をみると、社内のコミュニケーションについて2つの因子が確認できる。第1因子は部門間のコミュニケーション、第2因子は部門内のコミュニケーションといえるだろう。どのようなHRMにおいてこれらが活発になるのかが分析の焦点となる。

従来は、労働者の組織への定着やコミュニケーションは、日本企業で行われていたような組織志向のHRMにおいて強くなると考えられていた。長期雇用や集団主義といった特性をみれば、そう考えるのが妥当だと思われる。しかし、知識労働者を対象にした場合には、別の考え方も成立する。ヒューマン・キャピタル・アドバンテージを追求するHRMでは、自由で競争的な環境、あるいは成長につながる高度な仕事を与えることが、彼（彼女）らの定着につながると考えられていた。またインタビュー調査においても、高度な仕事に従事する人は競争的なHRMの下でも活発に交流している例がみられた。それらのことを考慮すると、組織志向のHRMよりも、難しい仕事や市場志向で競争的なHRMが、彼（彼女）らの企業組織への定着、コミュニケーションを促進するとも考えられる。今回の分析では、こうした二つの見方のどちらの妥当性がより高いか、それが検証されることになる。

4. 分析結果

4-1. HRMの類型化

ここからは研究課題ごとの分析結果をみていきたい。まず第一の課題に関する分析である。クラスター分析（Ward法）によって4つのタイプのHRMが観察できた（図-1参照）。表-7は4つのタイプにおけるHRMの諸変数の平均値を、分散分析によって比較したものである。

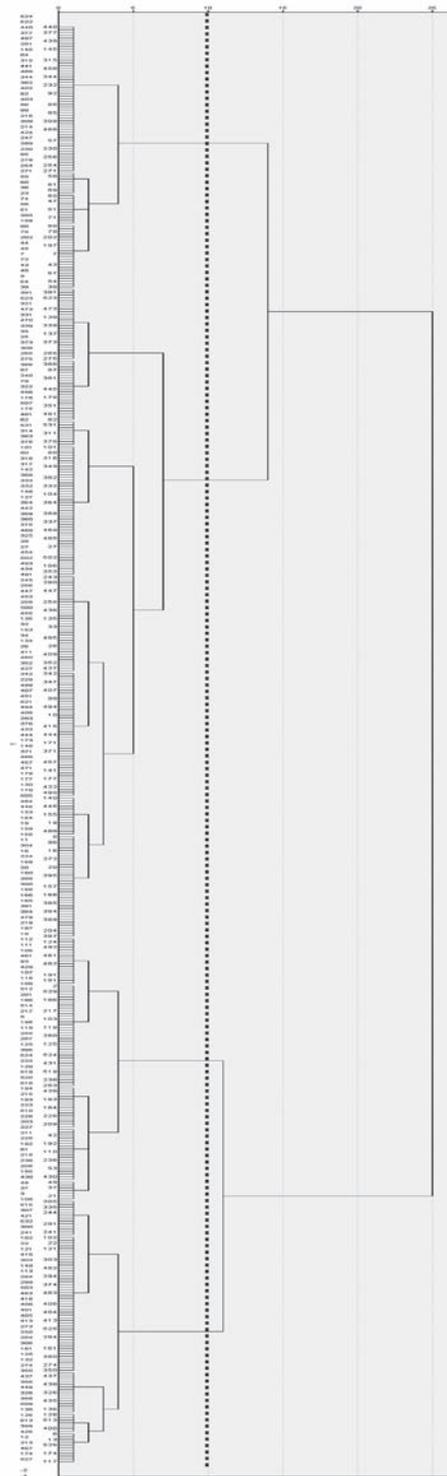


図1 HRMのクラスター分析

表-7 HRMの4つの類型(分散分析)

	1. 強い成果・能力 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差	2. プロセス成果 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差	3. 市場志向 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差 4 段目: 2 との差	4. 非競争 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差 4 段目: 2 との差	F 値
人材育成	3.383 0.596	2.981 0.679 0.403 ***	2.241 0.602 1.142 *** 0.74 ***	2.206 0.625 1.177 *** 0.775 ***	83.521 ***
個人成果重視	4.037 0.791	3.357 0.645 0.679 ***	3.359 0.960 0.678 *** -0.001	2.955 0.654 1.082 *** 0.402 ***	35.198 ***
提案・創造重視	4.109 0.625	3.635 0.680 0.473 ***	3.182 0.802 0.926 *** 0.453 ***	2.772 0.725 1.337 *** 0.864 ***	67.025 ***
外部労働市場活用	4.447 0.548	3.734 0.747 0.713 ***	4.374 0.588 0.074 -0.640* ***	2.784 0.675 1.663 *** .950* ***	124.933 ***
能力主義	3.858 0.591	3.274 0.822 0.583 ***	2.453 0.838 1.405 *** .822* ***	2.600 0.706 1.258 *** .675* ***	70.934 ***
内部人材登用	2.463 0.759	3.862 0.679 -1.399 ***	2.153 0.681 0.311 * 1.709* ***	3.037 0.906 -0.574 *** .825* ***	158.003 ***
プロセス・チーム評価	3.793 0.625	3.634 0.591 0.159	3.189 0.787 0.604 *** 0.445 ***	2.875 0.595 0.918 *** 0.759 ***	46.611 ***
内訳	95 名 内 IT 技術者 32 名 内大企業 63 名	235 名 内 IT 技術者 166 名 内大企業 77 名	95 名 内 IT 技術者 29 名 内大企業 41 名	95 名 内 IT 技術者 48 名 内大企業 15 名	

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

一見して 1 の類型で全般的に平均点が高いことが分かる。また 2 の類型も平均点が押し並べて高いが、1 ほどは高くない。1 と 2 を比較すると、1 は 2 に比べて個人成果重視、提案・創造重視、外部労働市場活用が顕著に高いことが分かる。その一方で内部人材登用は明らかに低いことが特徴的である。1 に比べると 2 の類型は全体的にバランスを取った HRM であり、成果主義・市場志向と組織志向の中間に立つ HRM に見える。

次に 3 の類型は人材育成や内部人材登用の点数が低く、外部労働市場活用や個人成果重視の点数が高い。1 や 2 に比べると人材育成や能力主義の点数が低いことから、市場志向で成果主義の HRM とみなすことが可能である。そして 4 の類型は全般的に点数が低い。特に外部労働市場活用や提案・

創造重視の点数が低いことから、安定的な仕事をして処遇される企業のようなものである。以上の結果をみると、2の類型は中村（2006）が指摘するプロセス重視の成果主義型のHRMだと判断できるだろう。インタビュー調査でもたくさんの事例がみられた類型であり、今回の分析でも多くの人が該当している。それに対し1の類型は成果主義、能力主義が強く、内部の人材にこだわらないことが特徴である。強い成果・能力主義型と呼ぶことができるだろう。そして3の類型は1の類型との識別をしやすくする意味で市場志向型と呼ぶのが適当だろう。最後に4の類型は非競争型と呼ぶことができるだろう。インタビュー調査の結果と照合しても納得性の高い結果が得られたものと思われる。

4-2. HRMの背景にある要因の分析

続いてHRMの多様性の背景にある要因についての分析である。表-8と表-9は先にみたHRMの類型別に仕事や組織の特性を比較したものである（分散分析）。

表-8 HRMの類型（クラスター別）と仕事・組織の特性（分散分析）

	1. 強い成果・能力 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差	2. プロセス成果 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差 3 段目：1との差	3. 市場志向 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差 3 段目：1との差 4 段目：2との差	4. 非競争 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差 3 段目：1との差 4 段目：2との差	F 値
知識の 企業内 特殊性	4.070 0.759	3.733 0.818 0.337 **	3.519 0.972 0.551 *** 0.214	3.326 0.812 0.744 *** 0.407 ***	14.023 ***
先進・ 独自性	3.818 0.714	3.492 0.798 0.325 **	3.486 0.779 0.332 * 0.006	3.039 0.813 0.779 *** 0.454 ***	15.937 ***
顧客との 結びつき	3.737 0.674	3.597 0.737 0.140	3.106 0.840 0.630 *** 0.491 ***	3.333 0.832 0.404 ** 0.264 *	14.075 ***
企業 ブランド	3.858 0.953	3.213 0.901 0.645 ***	3.410 0.922 0.448 ** -0.1970	2.847 0.902 1.011 *** 0.365 **	20.705 ***
競争の 厳しさ	3.837 0.794	3.982 0.667 -0.145	4.140 0.720 -0.303 * -0.158	3.761 0.709 0.075 0.220 †	5.406 **

† p<0.10,*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001

表-9 HRMの類型（企業別）と仕事・組織の特性（分散分析）

	1. 強い成果・能力 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差	2. プロセス成果 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差 3 段目：1 との差	3. 市場志向 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差 3 段目：1 との差 4 段目：2 との差	4. 非競争 1 段目：平均値 2 段目：標準偏差 3 段目：1 との差 4 段目：2 との差	F 値
知識の 企業 特殊性	3.812 0.919	3.726 0.840 0.086	3.537 0.964 0.274 0.188	3.528 0.697 0.284 0.198	2.242 †
先進・ 独自性	3.691 0.793	3.377 0.815 0.314 *	3.642 0.802 0.048 -0.266 *	3.340 0.779 0.351 † 0.036	5.045 **
顧客との 結びつき	3.662 0.841	3.568 0.741 0.094	3.049 0.810 0.613 *** 0.519 ***	3.646 0.682 0.016 -0.078	6.069 ***
企業 ブランド	3.891 1.227	3.117 0.865 0.775 ***	3.529 0.901 0.362 † -0.413 **	3.104 0.838 0.787 *** 0.013	14.199 ***
競争の 厳しさ	3.819 0.864	3.918 0.687 -0.099	4.190 0.641 -0.371 ** -0.272 **	3.757 0.724 0.062 0.161	16.114 ***

† p<0.10,*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001

表-8 は先にみたクラスター分析の結果をそのまま使い、データを4類型に分類して分析を行ったものである。ただそこで注意が必要なのは、その分類だと同一企業に勤める人が異なるクラスターに分類されることが散見されることである。もちろん同一企業の中でも階層や役割によってやや異なるHRMが適用されることも考えられるので、直ちにそれを問題視するわけにもいかないのだが、個人の認知の違いにより、このような差が出現した可能性も否定できない。そこで表-9では、クラスター分析において最も多くの人が含まれた類型をその企業の類型として定め、企業ごとに一つの類型に統一した形でデータを再分類して分散分析を行った。この二つの表をみながら結果を検討していきたい。

まず強い成果・能力主義型は、双方の表で競争の厳しさ以外の全ての点数が最も高い。高度な仕事をしており、かつ企業にも独自の知識が蓄積され、企業ブランドが確立されているものと思われる。次に市場志向型は競争の厳しさが最も高いことが特徴である。その他では仕事の先進性、企業ブランドもかなり高く、反対に顧客との結びつきや知識の企業特殊性は低い。汎用的な知識を使い、他社と激しい競争をしている企業とみることができる。それに対し、プロセス重視の成果主義型は全般に点数は高いが、強い成果・能力主義型ほどではない。市場志向型に比べると知識の企業特殊性は高く、企業ブランドは高くない。やや高度な仕事に従事していて、それなりに企業内特殊知識が

蓄積された企業とみることが可能であろう。そして非競争型はすべての点数が低く、特に企業ブランドが低い。あまり高度ではない仕事に従事している企業、あるいはまだ成長途上の企業だと判断できるだろう。これらの分析で HRM と仕事、組織の特性との関係がかなり明らかになったといえるだろう。高度な仕事の方が成果主義になりやすく、企業内特殊知識が豊富になるほど、人材育成が重視されるようである。また企業ブランドの高さや競争の厳しさが、外部労働市場の活用につながるようである。

4-3. HRM の類型と組織への定着意志, コミュニケーション

最後に第二の課題の分析である。表-10, 表-11 は HRM の類型別に組織への定着やコミュニケーションの点数を分散分析で比較した結果である。ここでも先ほどと同じ理由で二つの分類方法（クラスター分析そのままの分類と企業ごとに統一した分類）による分析を行っている。

表-10 HRM の類型別（クラスター別）の組織への定着とコミュニケーション（分散分析）

	1. 強い成果・能力 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差	2. プロセス成果 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差	3. 市場志向 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差 4 段目: 2 との差	4. 非競争 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差 4 段目: 2 との差	F 値
組織定着	4.040 0.859	3.651 0.746 0.389 ***	3.382 0.936 0.658 *** 0.269 *	3.056 0.762 0.984 *** 0.595 ***	26.023 ***
社外 効力感	3.821 0.796	3.285 0.888 0.536 ***	3.593 0.937 0.228 -0.308 *	3.358 0.804 0.463 ** -0.073	9.858 ***
部門内 コミュニ ケーション	3.975 0.658	3.698 0.700 0.277 *	3.530 0.873 0.446 *** 0.168	3.368 0.816 0.607 *** 0.330 **	11.562 ***
部門間 コミュニ ケーション	3.632 0.914	3.287 0.881 0.345 *	3.049 1.080 0.582 *** 0.238	2.905 0.864 0.726 *** 0.382 **	11.41 ***

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

表-11 HRMの類型別の(企業別)組織への定着とコミュニケーション(分散分析)

	1. 強い成果・能力 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差	2. プロセス成果 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差	3. 市場志向 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差 4 段目: 2 との差	4. 非競争 1 段目: 平均値 2 段目: 標準偏差 3 段目: 1 との差 4 段目: 2 との差	F 値
組織への 定着	4.075 0.929	3.601 0.767 0.474 ***	3.191 0.963 0.884 *** 0.410 ***	3.403 0.724 0.672 *** 0.198	16.527 ***
社外 効力感	4.029 0.738	3.251 0.869 0.778 ***	3.625 0.890 0.404 * -0.374 **	3.514 0.766 0.515 ** -0.263	17.757 ***
部門内 コミュニ ケーション	4.048 0.748	3.583 0.718 0.465 ***	3.654 0.881 0.395 ** -0.071	3.569 0.734 0.479 ** 0.014	7.288 ***
部門間 コミュニ ケーション	3.630 1.049	3.207 0.895 0.423 **	3.149 1.016 0.482 ** 0.058	3.042 0.871 0.589 ** 0.166	5.125 **

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

まず組織への定着についてであるが、強い成果・能力主義型が最も高い結果となった。次いでプロセス重視の成果主義型であり、他の二つの類型との間に統計的に有意な差がある。一方社外効力感については、強い成果・能力主義型が最も高く、市場志向型がそれに続く結果となった。プロセス重視の成果主義型や非競争型と市場志向型の間には統計的に有意な差がある。

次にコミュニケーションについてであるが、部門内においても部門間においても、強い成果・能力主義型の点数が最も高い。クラスター別の分析(表-10)では二番目に高いのがプロセス重視の成果主義型であるが、それは非競争型との間には有意な差があるものの、市場志向型との間には有意な差はみられなかった。それを企業別(表-11)でみると部門内コミュニケーションで二番目に高いのは市場志向型となる他、部門間コミュニケーションでもプロセス重視の成果主義型と、他の類型との間に統計的に有意な差はなくなってしまう。

これらの結果をみると、少なくとも従来いわれてきたように、組織志向のHRMにおいて組織への定着が強く、成果主義や市場志向のHRMにおいてそれが弱いとは断定できないようだ。プロセス重視の成果主義型が市場志向型よりも組織への定着が強いことから、確かに組織志向のHRMは組織への定着に影響力を持つようだが、強い成果・能力主義型の組織への定着の点数が最も高いことをみれば、成果主義が組織への定着を決定的に阻害するとは思えない。また強い成果・能力主義型は人材の内部登用にこだわらないことから、内部登用を重視したHRMが知識労働者の組織への定着を強めるための絶対的な要件とは断定できないだろう。むしろ非競争型との顕著な差などを考え合わせると、高度な仕事や成果主義、あるいは人材育成が強いHRMにおいて組織への定着が強

くなるといえるだろう。一方、社外効力感については、明らかに成果主義、市場志向の HRM の方が強いようだ。これはプロセス重視の成果主義型の HRM、あるいは組織志向の HRM の弱点を示すものだといえるだろう。そして強い成果・能力主義型が、組織への定着と社外効力感の双方において最も得点が高いことから、社外で活躍する自信のある人が組織に定着するのは、そのような HRM であることが理解できる。

さらにコミュニケーションについても、組織志向の HRM の明確な優位性はみられない。プロセス重視の成果主義型と市場志向型との間に有意な差はないのである。従来は組織志向の HRM が働く人々の協働やコミュニケーションを支えていると考えられていたが、知識労働者における分析において、それは確認できなかった。非競争型とその他の類型との顕著な差などを考え合わせると、コミュニケーションはむしろ難しい仕事や競争的な HRM の下で活発になると考えられる。

5. 結果の含意と今後の研究課題

さて今回の分析結果が示唆するものを考察してみたい。まず多様な知識労働に応じた HRM についてである。それぞれの HRM の特徴や課題はどのようにまとめられるだろうか。

4つの類型のうち、強い成果・能力主義型は、著名な大企業などで先進的な仕事に従事する知識労働者に適した HRM とみることができる。非常に優秀な人々を競わせながら育てるような HRM といえるだろう。優秀な人材を引き付けるだけのブランドや魅力の維持が重要になるのはもちろんであるが、競争させながら人材育成にも力を入れるというのは、人的資源管理に市場原理を活かしながら、時折組織が介入するというを意味している。その微妙なバランスを取ることが組織の課題になるだろう。次に、市場志向型の HRM は先進的で、あまり企業内特殊知識を使わない仕事をする知識労働者に適した HRM とみることができる。メンバーはやや流動的になり、各自が自己責任で成果を競うような働き方になる。何よりも優秀な人材を常時採用できる体制の確立することが重要になるし、仮に優秀な従業員が退職することがあっても、それと同等以上の人が雇用できるだけの強いインセンティブも必要になるだろう。一方プロセス重視の成果主義型は、組織活動が多く、堅実な人材が多数必要になるような企業の HRM だとみることができる。先の二つに比べると従来の日本企業の HRM に近いものだといえよう。社内の人材育成を充実させることが最も大事になるだろうが、特に社内ノウハウの共有や対人スキルの開発が重視されるものと思われる。そして非競争型の HRM は、やや定型的な仕事を低いコストで、能率よく実行するような企業の HRM とみることができるだろう。そこでは、比較的短期雇用で働く人も多いものと思われる。人材の流動化に対処するために、仕事の標準化やマニュアル化を促進し、誰もが同じ水準の仕事ができるようにすることなどが課題となるだろう。

その一方で、知識労働者の定着やコミュニケーションを強く促進する HRM を追求するならば、今回の結果からは強い成果・能力主義型がそれに最も近いということになる。社外効力感について

も最も高得点という結果であった。改めて強い成果・能力主義型の特徴をみるならば、市場志向型に比べて人材育成が強いといえる。このことは外部から優秀な人材を採用するだけでなく、それをさらに育成することの重要性を指し示すものであろう。さらにプロセス重視の成果主義型と比べると、個人別の成果重視や提案・創造重視の程度が強い。つまり高度な仕事や成果に積極的に報いているといえる。また外部労働市場活用の程度も強いのも特徴的である。これは強い成果・能力主義型のHRMが異質な人材を積極的に活用しているのと同時に、新卒採用の人材を過度に保護していないことを示しているのかもしれない。このような厳しいかわりに成長する機会も多いようなHRMが知識労働者を惹きつけ、活性化させているのではないだろうか。そう考えるならば、成果主義や市場志向に基づくHRMに、人材育成が組み合わされた場合、知識労働者が組織に長く留まり、メンバーと協同する可能性が高いと考えられる。日本ではこれまで成果主義、市場志向のHRMに批判的な意見も多く、かつての組織志向のHRMに回帰すべきだというような意見も聞かれている。しかし知識労働者に関していえば、成果主義を敬遠しすぎるべきではないし、従来の日本的HRMに固執しすぎるのも得策ではないといえるだろう。

最後に今後の課題について述べたい。分析の精緻化をはじめ、課題は数多くあるのだが、代表的なものを3つあげておく。まず今回はHRMを類型化し、それによって組織への定着などを比較したわけであるが、個別のHRMの特性が組織への定着やコミュニケーションにどの程度影響を与えているか、その因果関係をみるような分析も必要であろう。それによって個々のHRMの特性の意義がわかりやすくなるし、類型による分析と併せてみることで、より深い理解が可能になるものと思われる。次に本稿では、HRMによって知識労働者の組織への定着やコミュニケーションがどう異なるのかをみたわけであるが、他にも検討すべきことがあると考えられる。例えばHRMと個々の知識労働者の成長の関わりである。異なるHRMの下で彼（彼女）らのキャリア発達はどう異なるのか、あるいはどんなキャリア志向の持ち主が多くなるのかなども、解明されるべきテーマだと思われる。そして最後に、強い成果・能力主義の実態を詳しく分析することがあげられる。そのHRMが知識労働者に有効であることがわかってきたのだが、現実にそれを導入できる企業というのは限られてくると思われる。どのような企業がそれを実現できるのか、それを明らかにすることが必要である。

(引用文献)

- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press.
- Boxall, P. and Steeneveld, M. (1999) 'Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultants', *Journal of Management Studies*, 36, pp.443-463.
- 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. (2005) *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. (1998) *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.

Drucker, P.F. (1999) *Management Challenges for The 21st Century*, Elsevier.

Krackhardt, D. and Hanson, J.R. (1997) "Informal Networks: The Company Behind the Chart". In Prusak, L. eds. *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann.

Lee, T.W. and Maurer, S.D. (1997) 'The Retention of Knowledge Workers with the Unfolding Model of Voluntary Turnover', *Human Resource Management Review*, Vol.7, No.3, pp.247-275.

Maister, D.H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*, The Free Press. (高橋俊介監訳・博報堂マイスター研究会訳『プロフェッショナル・サービス・ファーム－知識創造企業のマネジメント』東洋経済新報社, 2002年).

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. (長谷川喜一郎監訳・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).

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.

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.

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.

三輪卓己 (2013) 「知識労働者の人的資源管理の多様性－コンサルティング関連企業12社の事例分析」『日本労務学会誌』 Vol. 14 No.2, 87-104頁.

三輪卓己 (2014) 「IT技術者の人的資源管理の事例分析－成果主義・市場志向の人的資源管理は一般的なのかー」『京都産業大学論集・社会科学系列』第 号, 87-104頁.

村上由紀子 (2003) 『技術者の転職と労働市場』白桃書房.

中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.

太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織－組織と個人の「間接的統合」－』同文館.

潜道文子 (1998) 「知識労働者のHRM－リテンションを中心として」『産業経営』25号, 早稲田大学産業経営研究所,

Comparative analysis of Human Resource Management of Knowledge Workers:
The differences of long-service motivation and communication

Takumi MIWA

ABSTRACT

The purposes of this paper are to examine the diversity of Human Resource Management (HRM) of knowledge workers and to compare knowledge workers' attitudes and behaviors (long-service motivation and communication) in each HRM. As a result of survey research of 520 knowledge workers, it was found that there are 4 types of HRM features, and the differences of long-service motivation and communication in these types were revealed.

