

## 企業行動の多角化・情報化とホワイトカラーの労働

倉 田 良 樹

1. はじめに
2. 産業構造転換期の企業行動  
→多角化と情報化
3. 多角化・情報化とホワイトカラーの労働  
人事管理の新しい方向
4. ①転換期の課題
5. ②専門化、広域化、多様化  
結び

### 1 はじめに

本稿の課題は、わが国で次第に本格化してきた産業構造の転換が、ホワイトカラーの労働にどのようなインパクトを及ぼすようになるかを考察することである。まず第2章では、これからのわが国における産業構造転換が、

企業による事業戦略転換への積極的な取り組みによって引き起こされてくることを明らかにし、その基本的な方向を多角化と情報化という2つの概念によって把握する。第3章では、この企業行動の転換がホワイトカラーの労働をどう変えようとしているのかを、企業にとっての必要性と言う観点を重視して考察する。すなわち、多角化と情報化を実現するために企業はホワイトカラーに対してどのような働きぶりを求めるようになるのかを明らかにする。第4章では、同様の視角から、多角化と情報化がホワイトカラーの人事管理のあり方をどのように変えていこうとしているのかを考察し、専門化、広域化、多様化という三つの方向が主流を占めるようになることを明らかにする。

## 2 産業構造転換期の企業行動

## 多角化と情報化

一九八六年末を起点として現在まで持続している内需主導の「大型景気」は、わが国の産業構造の転換を急速に推し進めつつある。筆者は、わが国のこれからの産業構造転換の基本的な方向は、付加価値の高い多様な製品・サービスを求める旺盛な国内需要にウエイトを移しつつ、高次元のサービス経済化を実現していく方向であると考えている。情報技術を中心とする技術革新の飛躍的発展、資産効果による国内市場の質的転換、円高と労働力不足による国際分業の進展など、わが国経済をめぐる諸条件は上述のような産業構造の転換を長期にわたって持続させて行くものと考えられる。

このような一国の産業構造の全体に及ぶ大きな構造転換期には、産業空洞化、大量失業の発生といったドラスティックな事態が進展することを予想することも可能である。たしかにこのプロセスにおいては、既存産業に固執する伝統的大企業が衰退の道を辿っていったり、新興産業に新規参入したベンチャー型企業が短期の間に急成

長をとげたりするような、企業間の新旧交代の局面も現れてくるだろう。だが、筆者は、戦後日本の多くの優良企業が培ってきた強い環境適応能力と、従業員の雇用重視の政策とが、このプロセスにおいても発揮されることを予測している。わが国においては、既存の企業による市場環境の変化に適応して行くための積極的な多角化行動が、今後、一層広く展開されるようになるだろう。構造転換期に入るこれからのわが国の産業界では、活力ある優良企業が成熟化した既存事業の縮小や質的転換をはかりつつ、新規事業を開拓して多角化経営を行なっていく。そしてこの動きがわが国産業界構造の転換をリードする役割を果たしていく。この傾向はすでに一九八〇年代初頭から現に開始されており、次第に顕著になりつつある。これからのわが国産業界の基本的な方向を示すキーワードは企業行動の「多角化」であると考えられる。

経済企画庁の『昭和六二年度企業行動に関するアンケート調査』は、多角化、新規事業進出に関するこれからの企業経営の方針について幅広い視角から調査を行なっている<sup>(1)</sup>。この調査によれば、今日の大企業が、総じて、本業部門よりも新規事業部門においてより大きな売上増

## (17) 企業行動の多角化・情報化とホワイトカラーの労働

第1表 本業および新規事業分野における今後の売り上げの予測

(単位: %)

	昭和63年度		今後3年間 (年平均)		今後5年間 (年平均)	
	本業部門	新進 多角化 分野部門	本業部門	新進 多角化 分野部門	本業部門	新進 多角化 分野部門
全産業	5.3	22.7	5.1	19.7	5.1	17.9
製造業	5.0	26.0	4.9	22.4	4.8	20.0
素材型製造業	4.2	23.3	4.1	21.5	4.1	19.3
加工型製造業	5.8	32.9	5.6	26.2	5.6	22.0
その他の製造業	4.7	20.2	4.6	18.3	4.5	18.0
非製造業	6.0	15.1	5.7	13.6	5.5	13.1

注1 平均は実数値による。

注2 回答企業数は1,154社

出典: 経済企画庁『昭和62年度企業行動アンケート調査』

加率を見込んでいることがわかる(第1表)。全産業で見ても、今後一、三、五年の年間平均の売上増加の予測は、本業部門については約五%にとどまっているのに対して、新規事業分野に関しては、二〇%前後のたかい成長率を見込んでいる。とりわけ、加工製造業の新規事業成長率の予測は、今後一年間が三二・九%、今後三年間の年間平均が二六・二%、今後五年間の年間平均が二二・〇%となっており、経営戦略の上で多角化、新分野進出がきわめて重要な位置を占めていることがわかる。

同調査ではさらに、各業種ごとにどのような事業分野への進出に関心が持たれているかを調べている。第2表は今後五年間について関心のある進出事業分野の種類を本業の業種別にまとめた調査結果である。食料品、石油・石炭ではバイオテクノロジー関連に、化学・化学製品、非鉄金属、鉄鋼では新素材関連に、精密機器ではマイクロエレクトロニクス関連に、重電、電力・ガスでは情報通信に、不動産ではレジャー関連に、それぞれ進出希望分野が集中している。本業と新規進出分野との組み合わせに関して、この調査からいくつかのパターンを指摘することができる。第一には、本業で活用している技

第2表 本業業種別にみた今後5年間の主要な新規事業進出分野

本業業種	新規事業進出分野	バイジョー関連 バイオテクノ	新素材関連	マイクロエ レクトロニク ス関連	情報・通信	レジャー関連	住宅関連	都市再開発	シットアウト バーマ ー関連
バルブ・紙	●					○			
食料品	○								
化学(医薬品・その他)	●	○			◎	◎	○		○
石油・石炭	◎		●	○					
化学(無機・有機)			●						
輸送用機器の「その他」(車両製造等)			○				○		
窯業・土石			◎				◎		
金属製			◎				◎		
非金属			●	◎	○		○		
一般機械			○	○					
鉄鋼			●	○			○		
繊維			○	○		○	○		○
自動車・同部品			○	○	○		○		
精密機器	○		○	●	◎				
電機	○		○	◎	◎				
卸売	○		○	○	◎				○
その他製造業(印刷・文房具等)			○	○	○	○			
電力・ガス					●	○		◎	
水産・農林・鉱業	◎		◎			●	◎		◎
造船	○		○	○	○	●	●	◎	○
建設					○			○	
小売・その他					○	○			
運輸・通信					○	◎			
倉庫					○	◎	○		
不動産						●	○		◎

注1. 本業の業種別に記入社数に対する新規分野進出企業数の割合をみたもの。

2. ●は70%以上, ◎は50%以上70%未満, ○は30%以上50%未満, ブランクは30%未満を致す。

出典: 経済企画庁『昭和62年度企業行動アンケート調査』

術の一層の高度化をはかって新規事業に進出していこうとするパターンがある。鉄鋼メーカーが新素材関連に進出したり、精密機器メーカーがマイクロエレクトロニクス関連に進出したりするケースがこれにあたる。第二には、本業の経営資源をそのまま活用して、川下分野の事業に進出していこうとするパターンがある。金属メーカーが住宅関連に進出したり、不動産会社がレジャー関連に進出したりするケースがこれにあたる。第三には、本業の事業とは無関係に、ただその事業が成長分野であるということが理由となつていと考えられるパターンもある。例えば、様々な業種からのレジャー関連への進出には、このようなケースが多く存在していることが推測される。

日本企業の多角化行動に関しては、過去にもすでに本格的な実証研究が行なわれている。だが、本稿においては、これからのわが国企業の多角化行動を分析するための視点として、シーズ主導型の多角化行動とニーズ主導型の多角化行動という単純化した二つの類型を設定することにしよう。

これからのわが国産業構造の急速な転換は、技術革新

の進展による商品開発力・事業開発力の向上と市場ニーズの高度化・多様化という二つの要因によって進められるものと考えられる。前者に対応する企業行動がシーズ主導型の多角化行動であり、後者に対応する企業行動がニーズ主導型の多角化行動である。

情報化技術を中心とするわが国の技術革新はプロセス技術の改善だけではなく、商品開発力という点でも大きな成果を上げている。産業のあらゆる分野で新製品、新規事業を開発する能力が向上している。このことがシーズ主導型の多角化行動をもたらしている。例えば、新日鉄が一九九五年度に向けて打ち出している「複合経営推進の中長期ビジョン」で目指しているのは、このようなタイプの多角化である。この中長期ビジョンは、一九九五年における同社の売上構成を総合素材分野（鉄、新素材、化学）六〇％、エンジニアリング分野一〇％、エレクトロニクス・情報通信・システム分野二〇％、社会開発・生活開発分野一〇％とすることを目標としている。新規事業の大半は、鉄鋼生産で培ってきた同社の基盤技術から派生的に生み出されてきた新技術を軸とするシーズ主導型の性格を持っている。新素材、化学、エンジンニ

アリング事業はもとも同社の本業に直接的に端を発している。エレクトロニクス分野の事業の一つであるデヴァイス事業は、高炉の制御のために同社が開発してきた技術を応用しようとするものである。情報通信分野では、パソコン用パッケージソフトの製造販売など、従来にない業務を展開している。また、ソフトウェアの子会社をすでに四社設立している。これらの事業展開は、既存のシステム部門を分社化して事業範囲の拡大したことがもたらした成果である。

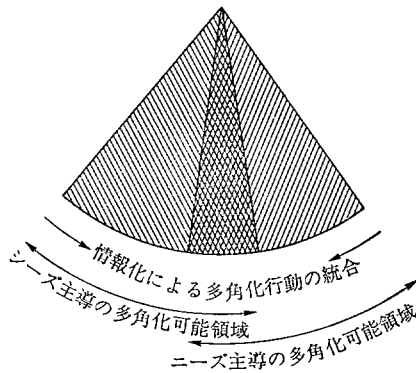
他方、市場ニーズの高度化・多様化という外部環境要因の変化から、新たなビジネスチャンスの拡大に結びつけていく多角化行動がここにいうニーズ主導型の多角化行動である。既存の製品にサービス、情報などの付加価値を付け加えて消費者ニーズに密着した多様な事業展開を行なっていく方向をとる企業が増大してきた。例えば、味の素が昭和六〇年以降展開してきた関連企業設立による多角化戦略をこのタイプの代表例として指摘することができる。昭和六〇年から昭和六四年三月までの間に同社が設立した関連会社は、二二社に及ぶが、そのうちの一六社の事業がニーズ主導型の多角化を目指したもので

ある。包装・物流・販売事業の部門では、外国製食器・調理器具の輸入販売、フォアグラ等フランス製食品の輸入販売などの会社を設立している。サービス・他事業のレストラン・惣菜部門では、レストランをアンテナショップとして出店したり、セブンイレブンのコンビニエンスストアに惣菜を供給する会社や、老人ホーム向けの老人メニューの給食会社を設立している。アグリビジネス部門では、同社のバイオ技術を活かして、水耕栽培の設備・ノウハウに関するサービス事業を行ったり、メロン、キャベツ、大根等の種の製造販売を行なっている。エンジニアリング・パッケージング部門では、電子レンジ用包装材の製造販売等を行なっている。「その他」の部門では、食品の通信販売、ファイナンス、不動産等の会社を設立している。

以上のように同社が昭和六〇年以來手がけている関連会社によるグループ展開は、食生活全般に関わる製品・サービスを多角的に事業化していくという方向をとっている。

以上のような二つのタイプの多角化行動において、企業はシーズはシーズとして、ニーズはニーズとして独立

第1図 企業行動の多角化と情報化によるその統合



に把握して、新規事業展開を構想しようとしているわけではない点に注意する必要がある。新規事業展開の可能性として存在する二つの方向は、「情報化」というコンセプトによって統合される（第1図）。

技術力を基盤にしたシーズ主導型の新規事業展開を行なおうとする場合には、市場についての「外向き」の情報を分析することによって事業の具体的な姿が決定される。市場環境の変化に対応したニーズ主導型の新規事業展開を行なおうとする場合には、自社の経営資源に関す

る「内向き」の情報を分析することによって事業の具体的な姿が決定される。技術の応用範囲が比較的限られていて、市場ニーズの性格が明確である場合には、経営における情報の占める位置は相対的に小さい。だが、多角化時代の企業行動にとっては、情報を収集してそれを的確に分析することが決定的に重要な意味を持っている。技術革新による製品開発・事業開発の方向と市場ニーズへの対応の方向とをうまくの中させていくことが何にも増して重要になる。情報化による統合が成功しないならば、個別企業が変動する市場環境に対して多角化によって適応していくことはできないだろう。その意味で、多角化と情報化は表裏一体の関係にあり、両者は一体となって構造転換期にあるわが国の企業行動を主導している。

### 3 多角化・情報化とホワイトカラーの労働

一九六〇年代以降、多くの日本企業は、成長性のある事業分野に戦略の重点を絞り込み、各社横並びの過当競争を繰り広げてきた。シェアの拡大が経験効果の集積を生み、そのことによる高品質・低コスト化がさらなるシ

ニアの拡大を生む、という成長至上主義的企業行動が定着していった。そして企業行動がこのような性格を強めていく中で、ホワイトカラー従業員が果す役割は次第に次のようなミドルマネジャー的なものになっていった。

まず、人事労務、総務、財務・経理などの事務部門のホワイトカラーには、ヒト、モノ、カネいずれの要素に関しても拡大を続ける成長基調の環境の中で、大規模化する本業事業をいかに効率的に運営していくか、という点を最大の課題とする、内部管理志向の強いミドルマネジメント型の業務遂行が期待された。

販売部門のホワイトカラーに求められたのは、マーケティングなどの知識に基づく分析的・専門的な業務ではなく、固定的な商品の販売量の拡大という、比較的単純な業務であった。販売部門では、管理職レベルの従業員に対しても、現場の営業活動に密着して現場の活力を引き出す役割すなわち、ミドルマネジャー的な役割が最も強く期待された。

技術系ホワイトカラーについても事態は類似している。大半の日本企業の技術者は、画期的な独自技術、独創的な商品開発を期待されたわけではなく、製造現場から遊

離することなく、確実な商品の開発・改良やプロセスイノベーションをこつこつと積み重ねていくことを期待されてきたのである。

どの職種に関しても共通している点は、ホワイトカラー従業員には、明確に与えられた事業目標を受けて、現場での効率的な業務遂行をリードすることが最も強く期待された、という点である。だが、前の章で指摘したように、これからの企業経営の方向は、多角化と情報化である。多角化と情報化を実現していくためにホワイトカラーに求められる能力は、与えられた課題を効率的に実現していく、というミドルマネジャーとしての能力ではない。これからの企業がホワイトカラーに求めるのは、他社との差別化を可能にするような新製品・新事業の開発、画期的な業務遂行方法の開発、市場環境や経営資源に関する専門的な情報の収集・分析などであり、ミドルマネジャーとしての能力ではなく、イノベーターとしての能力が強く求められるようになると考えられる。これからのホワイトカラーに必要とされるのは、深い専門的知識と幅広い判断力・企画力である。



#### 4 人事管理の新しい方向

##### ① 転換期における人事管理の課題

企業行動の多角化・情報化によって企業がホワイトカラーに求める能力が大きく転換した。この中で、これまで日本の多くの企業がとってきた伝統的な人事管理の方法を適用していたのでは、解決することが困難な問題が出現してきた。人事管理の本質に関わる重要な問題は次の二つの点に集約される。

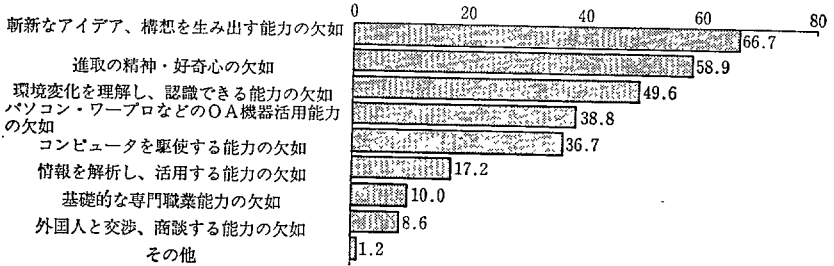
第一の問題点は、本業から離れた新規事業を担当する高度な専門能力を持った人材が大量に必要なところから生じている。このため、学卒定期採用者をOJTによってジュネラリストとして長期的に養成していくという、従来のホワイトカラー人材養成システムを交更していく必要性が生じている。人材不足がとりわけ顕著に現れているのが、情報関連職種の労働者数の不足である。労働省の「情報処理関連サービス業の地方展開を促進するための雇用労働面の対応のあり方に関する調査」(昭和六一年)によれば、ソフト技術者が不足していると答えた企業は八六・三%に及んでおり、自社の技術者数に

対する不足分の比率は二五・五%であることが明らかにされた。このような状況に直面して、いくつかの企業で人材過剰傾向にある本業部門労働者をSEやプログラマーに転換するための本格的な教育訓練プログラムを実施し始めている。

一方、研究開発、財務、国際業務などの専門職従事者に関する中途採用市場が拡大してきており、このことも学卒定期採用者をジュネラリストとして長時間かけて育成していくという、従来の人事慣行が崩壊し始めていることを表わしている。現在の大企業における中途採用の動向は、専門的職業能力の裏付けのある人材を求めている点に特質がある。多角化、情報化に加えて国際化を志向している現在のわが国の産業界にあっては、内部養成という限られた方法だけではなく、即戦力となる専門的職業人を外部から調達する方法が取られるようになってきたのである。

伝統的な人事管理の発想では解決することが困難な第二の問題点は、中高年層と若年層との間で業務遂行能力の逆転現象が生じていることである。中高年層ホワイトカラーの異質事業分野への適応能力の乏しさが多くの企

第2図 中高年に欠けている能力についての企業の認識



注 1. 複数回答

2. 回答企業数は603社

出典：一橋大学人事管理研究会「企業の人材処遇制度に関する調査研究報告書」1988年

業で認識されるようになってきた。この問題は、年齢秩序を重視するこれまでの人事管理の発想に大きな転換を求め、作用をもたらしている。これまで多くの日本企業は、長期的な成長基調の持続する市場環境の中で、事業分野を絞り込んで、シェアを拡大させることに重点をおいた経営戦略をとってきた。今日の中高年ホワイトカラーはこのような経営環境の中で経営戦略の実行の中心的な担い手として勤務経験を深めてきた。このような企業環境のもとでは、ホワイトカラー従業員の人事管理の方向性はきわめて明快であった。共通の価値観、発想を持つ集団を同質的に底上げし、与えられた課題を正確かつ効率的に達成することのできる、内部管理に秀でた人材を大量に養成することが主たる方向であった。ところが、多角化・情報化を志向する今日の企業にとっては、このような中高年の勤務姿勢がかえって阻害要因として意識されるようになってしまった。このような勤務姿勢からは、多角化・情報化のために必要とされる能力、すなわち、進むべき事業分野を構想したり、新規事業適応してこれを発展させていったりするような能力は生れにくい。

我々の研究会が実施した調査(第2図)によれば、現

在企業が中高年従業員に欠けている能力要素として強く認識している項目は、「斬新なアイデア、構想を生み出す能力の欠如」(六六・七%)、「進取の精神、好奇心の欠如」(五八・六%)、「環境変化を理解し、認識できる能力の欠如」(四九・六%)といった点である。

多角化・情報化を実現させて行くには、これまでの、内部管理向きの人材を長期間かけて大量に養成していく能力開発システムや年齢秩序に重きをおいた人事管理システムは適切ではない。若いうちから専門的な知識や能力の育成を行ない、客観的な職務遂行能力に裏付けられた人事管理を行なう方向へ転換していくことが要請されているのである。

### ②専門化、広域化、多様化

前節の分析によって、企業が多角化・情報化を進めていくうえで、これまでのホワイトカラーの人事管理のどのような点が問題であるのを考察した。このような問題を解決するための新しい人事管理の方向が、次第に明らかになってきている。専門化、広域化、多様化という三つの方向がそれである。その内容を以下に叙述していくことにしよう。

### (1) 専門的職業能力の育成と活用

これまでのホワイトカラーに強く求められてきた職業能力がミドルマネジャーとしてのそれであったことはすでに述べたとおりである。このような能力は、様々な部署を幅広く経験しながら、次第に上位の職位に昇進することによって養われていった。このような状況においては、人事管理の基準として年齢や経験年数が重視されることには正当な理由があったといえよう。だが、企業経営の力点が多角化、情報化へと移っていく中で、人事管理の基準は年齢という要素から、専門的職業能力という要素へと移りつつあるように見える。これからのホワイトカラーに求められるのは、多角化、情報化の担い手として業務をイノベイトしていくことである。このような業務に必要とされるのは、専門領域に関する正確で深い知識や、知的な判断能力である。従ってこれからの人事管理は、経験年数という要素を過度に重視することなく、各個人が保有している専門的職業能力の育成と活用を目的として進められるようになるだろう。

### (2) 企業グループワイドで展開する広域雇用システム

企業の多角化は多くの場合、分社化、関連会社の設立

という形態で展開されている。このため、雇用についても企業グループの観点が重要性を増してきている。企業グループワイドの雇用システムが確立した場合の、ホワイトカラーのキャリアパターンは、次のようなものとなると考えられる。

第一に、事務系の専門職については、グループ内の様々な業態の企業において業務経験を積み重ねていくことによって、自分の専門的職業能力を汎用性のあるものが高めていくことになる。例えば人事労務の専門職を例にとれば、最初に製造業の人事をマスターし、以後、関連販売会社や新規に設立した別業種の企業でも人事の業務を担当する、といったようなコースを辿っていく。このような異動を経験する中で、人事全般についての幅広い応用能力を身につけ、企業がどのような事業分野に多角化していった場合でも、すぐに活用することができるようになる。

第二に、技術系の従業員については、雇用の広域化によって、加齢による能力の変化に対応した柔軟な人材活用が行なわれる。技術者のキャリアパターンは例えば次のようなものになる。若年期には基礎研究に特化した企

業に勤務して、ふさわしい職場環境、労働条件の中で能力を発揮させる。中年期以降は、グループ内の製造業企業に転籍して、製品開発や生産技術などの仕事に従事する。さらに高年期においては、成熟技術分野の企業や海外子会社の製造担当の経営者に昇進させる。グループワイドの雇用システムによって、このようなキャリアパターンを積ませることは、技術革新の進展著しいこれからの企業環境に適合的であると考えられる。

第三に経営幹部候補に対しては、早期に分社、子会社のトップマネジメントを経験させる。若年期におけるこのような経験を将来の経営者育成のための布石としていくことになる。

ここに例示した三つのコースは広域雇用システムが完成した場合に実現される。そこに至るまでの準備段階として、現在、多くの企業でグループ人事強化のための様々な努力が行なわれている。グループ内人事異動についての統轄化、グループ採用制度の導入、教育訓練業務の統合、福利厚生制度の一元的な管理、グループ労使関係の構築などが一部の企業で開始されている。

### (3) 多様性を前提にした人事管理

多角化・情報化は、ホワイトカラーの人的構成と仕事内容の多様化をもたらす。人事管理もこのことを前提に行なわれるようになる。ここにはつぎのような三つの側面が存在している。

第一には、メンバーの雇用契約の多様性を前提にした制度設計が行なわれるようになることである。多角化を進展させることにより、事業の性格を異にする様々な職場がグループのなかに出現する。モノカルチャーの人事制度ではこの事態に対応できない。すでに多くの企業が導入を開始している各種のコース選択制度は、この方向を示唆するものである。

第二には、配置管理の多様性である。情報化が進み、また事業の見直しが頻繁に行なわれる結果として、ホワイトカラーの労働は基本的にノンルーティンな性格を強めていくものと考えられる。ノンルーティン業務は本来、開始時期と終了時期とをあらかじめ特定することができない。このことから定期的人事異動制度のような一律的な配置転換はできにくくなる。また、単独では遂行できないノンルーティン業務については、プロジェクトチームのような、柔軟な組織運営によって対応する場合が増

えてくる。一人の人間が同時に複数のプロジェクトに参加するような形態も次第に一般化してくるだろう。

第三には、処遇における格差の拡大が一定の限度の中で容認されるようになる。事業の多角的展開によって、企業（グループ）内の業績格差が目に見えやすくなる。また、情報化の効果で各人が遂行する仕事内容は客観化する。これからの人事管理は個人間の業績格差の拡大から目をそむけることはできない。一律的で平等主義的な人事処遇制度は従業員側からも納得を得るのが難しくなってくるだろう。

#### 結び

本稿では、産業構造転換期のホワイトカラー労働について、多角化、情報化を軸とする企業経営の転換という視点を中心にいて議論を進めてきた。言うまでもなく、産業構造転換とホワイトカラー労働というテーマは、個別企業の経営や人事管理の視点だけからでは、全体像を把握することができない。筆者は本論文の統編として別稿を用意し、ホワイトカラー労働をめぐる変化が意味するものをより広い視角から考察することを予定している。

これらのホワイトカラー労働に関しては、労働市場、雇用形態、労働時間、労使関係など、多くの観点からの検討テーマが山積されている。これらの諸点については、引き続き別稿の中で検討を加えて行くこととしたい。

〔付記〕

本稿は、一橋大学名誉教授津田真澄先生の退官記念論文集のために準備した草稿に加筆修正を加えたものである。この機会に津田真澄先生からの長年にわたるご指導に対し

て感謝の言葉を申し上げると同時に、先生の学問のますますのご発展を祈念させて頂きたい。

(1) 経済企画庁調査局『発展基盤の多元化を進める企業行動』大蔵省印刷局一九八六年。

(2) 代表的な著作として、吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社一九八一年がある。

(一橋大学助教授)