

産業構造の高度化と「知識人材」像

——中間報告：アジア太平洋地域における「知識人材」研究——

福 谷 正 信

目 次

序

- 1 知識・情報化とその就業
 - 1.1 ホワイトカラー労働の増大
 - 1.2 知識社会の衝撃
- 2 知識情報社会における基幹人材の特性
 - 2.1 シンボリック・アナリストの台頭
 - 2.2 情報化とゴールドカラー
 - 2.3 ナレッジワーカーの登場
 - 2.4 プロフェッショナルとしての研究・技術者
- 3 ビジネス・リーダー像の変貌
 - 3.1 専門経営者
 - 3.2 新たな管理者
- 4 「知識人材」の概念
 - 4.1 定義と範囲
 - 4.2 ストラテジック・アドミニストレータ像
 - 4.3 プロフェッショナル・リサーチャー&エンジニア像

結語——アジア日系企業の「知識人材」像——

序

現代のアジアは、著しい工業化の進展とともに、知識・情報化も併進させている。

世界的視野に立つと、新たな産業の勃興・振興と企業活動の革新が最もダイナミックな形で展開している。かつての低い労働コストを利した価格重視の産業から、より高度な付加価値を求めた産業への転換、海外技術の単なる導入から自立的な産業基盤の構築による競争力の強化、知識情報産業の創設が最も重要な課題になりつつある。勿論、アジア地域は多様であり、発展段階も大きく異なっているが、21世紀を迎えた今日、多くの国は共通の課題と挑戦を受けている。

アジア各国の人的資源問題に目を向けてみると、ここでは、従来型の技能形成だけでなく、変化と時代的要請に対応可能な高度な知識と能力をもった人材形成がより多く求められる状況となっていると考えられる。

それは情報化に対応する IT（情報技術）人材といった狭い領域の人材ではなく、企業や社会に

においてイノベーション（事業創造・社会革新）を自ら実践出来るような知識と力量を持った人材、技術開発とその応用を担える能力を備えた人材であると考えられる。

本稿はアジア主要国における工業化さらには知識情報化社会の到来とその基幹人材としての「知識人材」に関する期待役割像、供給政策、教育システム、労働市場構造の評価と方向性を分析する一環として、産業構造の高度化とその期待する知識人材像を明確にすることにある。

1 知識・情報化とその就業

1.1 ホワイトカラー労働の増大

マクロ経済の観点から、一国の経済成長は労働力人口の増加もしくは生産性の上昇によって達成される。韓国や日本のように労働力減少が予測される今後は、倍旧の生産性上昇を確保しなければ、従前の経済成長を実現することができない。

工業化の進展および産業構造の高度化に伴う、今後のアジア各国の労働力構成に占めるホワイトカラーの割合が増えることが予想されている。先進工業国の経済発展の軌跡を分析すると、ホワイトカラーの生産性向上が、経済発展の原動力になっていく。

「一般的に、多くの先進工業国は産業構造が高度化し、就業人口構成は第1次産業から第2次産業、さらには第3次産業に移行していく。日本もその軌跡を辿っている。労働力の質も筋肉労働から事務労働に代わっていくことも自明である。ブルーカラーのグレー化であり、一部ホワイトカラーのグレー化も推測しうる。ホワイトカラーの量と質の双方から、その生産性問題を検討していくことが求められる。¹⁾」

その結果、ワークスタイル（働き方）も、既知の商品やサービスを繰り返し生産することから、未知の商品やサービスを創出していくことが、より重要になる。例えば、生産現場における「乾いた雑巾を絞るといった働き方」から、「見えざる顧客へのサービスを発掘する働き方」を担う、ホワイトカラーの生産性向上への期待が、これまで以上に高まっていくことであろう。

各国の生産性向上を主導する人材の期待要件や、その育成方法・供給政策も変革しようとしている。

1.2 知識社会の衝撃

ベル（1995）は、知識社会いわゆる脱工業社会に関して重要なことは、工業社会において資本と労働がまさに社会変革の戦略資源であったように、「知識と情報が社会変革の戦略資源になる」という点である。したがって、あらゆる社会にとって重要な「変数」は、基礎研究や科学・技術力の強さ、すなわち大学や研究機関における科学・技術の開発能力に関する強さということになる。²⁾

「現代社会は知識の重要性が高まっており、さまざまな知的活動が活発化する。その1つが「知識」であり、知識の生産と応用にかかわる人の増大である。第2の分類は「意味」をつくりだす人である。かれらはある社会を支える価値観を探り、それを明確に表現しようとする。……前者の担い手は、知識をつくり出すクリエイターであり、自然科学者や社会科学者などの研究者

がこれに含まれる。その知識の応用を担当する人々は、エンジニアやエコノミストなどである。そして、政策担当者がある。かれらは情勢の変化に対応すべく、社会全体に先立って知識の評価を行い、政策を選択する。

一方、「意味」にかかわる活動は、「知識」のそれより、はるかに古い歴史を有している。まず第1は、礼儀をつかさどる活動であり、その役割は聖職者が担ってきた。第2は、表現者とも言うべき人々がある。かれらは社会のなかにある美意識を感じとり、美的な感性を通じて社会に意味を与えようとする。そして最後にイデオロギーを用いる人々がある。彼らは特定の思想によって多数の人々を動かし、社会に変化をもたらそうとする。³⁾

ベルの提起した「知識社会」では、知識や情報を操作する人材が、その社会発展の推進力となることを意味している。

2 知識情報社会における基幹人材の特性

2.1 シンボリック・アナリストの台頭

知識・情報化の進展は産業構造を高度化し、それを担う人材の質と役割を変容させる。産業構造の変化とともに、各国の職業分類統計が形骸化している。サービス経済化の進んでいる米国の場合、1950年に「サービス・ワーカー」職種が追加された。この分類は「主要職種別グループ」と呼ばれている。職種調査はこの分類法に基づいて行われており、1990年代でも、「専門経営者」、「技術・販売・経営補助」、「サービス職」、「オペレーター、組立工、手作業職」、「運輸・運搬職」といった分け方が行われている。こうした職種分類は経済全体が大規模の標準化された製品を生産する時代には妥当であった。……

「しかし、このような分類は、今日ではアメリカの中核企業が、グローバル・ウェブ（地球規模のネットワーク・拙訳）に深く組み込まれているために、世界における米国の競争力を見る上ではほとんど役に立たない。…本質的な観点から見て、競争的な立場の異なる職業に対応した、3つの大まかな職種区分が生まれつつある。この3つとは「ルーティン・プロダクション（生産）・サービス」、「インパースン（対人）・サービス」、「シンボリック・アナリストティック（シンボル分析的）・サービス」である。こうした区分は、今や米国以外の先進国にも当てはまりつつある。

ルーティン生産サービスは、かつての重工業をはじめ、ハイテクなど現代産業の中でも多く見られる—そこで働く年配の従業員を見ればわかるように、そこではより高度で萎えることのない「熟練」が得られる。……従来からある、ブルー・カラーの仕事、中間ないし下位の管理者—職長、生産管理者、事務監督者、現場主任—による規制的な監督の仕事が含まれ、監督する仕事には、部下への度重なる点検や標準作業手順の徹底も含まれる。⁴⁾

「対人サービスは主に第3次産業を担う職種であり、販売・営業、教育、看護・介護などであり、1990年には、対人サービスはアメリカ人の仕事の30%を占めており、なお増加中である。ルーティン生産労働者数を上回っている。

シンボル分析的サービスには、問題解決、問題発見、戦略的媒介を行う、多くの職種、すなわち、研究科学者、設計技術者、ソフトウェア技術者、建設技術者、生物工学技術者、音響技術者、

公共関係専門家、投資専門家、投資銀行家、法律家、不動産開発専門家や、これらに加えて専門会計士も含まれる。さらに、コンサルタント、プランナー、システム・アナリスト、アート・ディレクター、建築家、映画監督、写真家、デザイナー、出版人、作家と編集者、ジャーナリスト、音楽家、テレビ・映画プロデューサー、そして大学教授も含まれる。

具体的には、シンボル操作によって、問題点を発見し、解決し、あるいは媒介する。かれらは、現実をいったん抽象イメージに単純化し、それを組み替え、巧みに表現、実験を繰り返えし、他分野の専門家と意見交換をしたりして、最後に再びそれを現実に転換する。その道具として、数学的なアルゴリズムであったり、科学法則、法律論、技法、説得や相手を喜ばせる心理学的洞察であったり、また、帰納・演繹の論理であったり、思考パズルを解く一連のテクニックである場合もある。⁵⁾」

2.2 情報化とゴールドカラー

キリー（1985）は工業化時代のブルーカラーがホワイトカラーにとって代わられたように、サービス経済化時代のホワイトカラーは、情報化時代のゴールドカラーに代わられる。そのゴールドカラーは5つの特性を持っている。第1に仕事の特性として、繰り返しの定型業務ではなく、複雑で知的な生産にかかわる。第2の特性は、教育水準の高さである。第3には、高い報酬である。第4には、独立志向が強いことである。第5には、企業家精神に富んでいることである。⁶⁾

ゴールドカラーは「経済的豊かさ」と「行動主義本能」と「企業家精神」をもち、それゆえに、自己の考案した特許やロイヤリティの配分を要求する。経営者にとって、組織内に留め、活用できる条件を整えなくてはならない。そのために直面する問題がある。第1はゴールドカラーが管理を好まないことである。第2はこれまでの官僚的な「タテ」の関係ではなく、「ヨコ」の相互関係を重視することである。第3はゴールドカラーが管理者とは対等と考えるから、管理者の選抜に腐心することになる。

ゴールドカラー管理の基本原則は、自己決定・自己管理にある。企業の永続的な発展を促進するために、ゴールドカラーの革新的思考を奨励することにつきるのである。

2.3 ナレッジワーカーの登場

知識・情報化時代の到来とともに、その国や企業の競争優位性を主導する人材は、ナレッジワーカーになる。経営戦略も未知の市場を開拓していく、新製品の開発や新技術・サービスの創造をその目標に据えることとなる。工業化社会が目指した、比較的均質なマニュアルワーカーを対象とした、標準化・単純化・特定化した分業体制の構築ではなく、ナレッジワーカーが多様な専門家と異種交流し、新奇なアイデアを考案し、知識・情報化社会を制することになる。

ここでいうナレッジワーカーは、P. ドラッカーによると以下の意義をもつ。「科学的管理法によるマニュアルワーカーの生産性を高めるマネジメントを開発・実践した20世紀とは異なり、21世紀の覇者はナレッジワーカー（知識労働者）の生産性を向上させる仕組みを開発・実践した国であると予想している。そのナレッジワーカーの要件として、①仕事の定義づけの明確化、②強い自己規律の確立、③継続的イノベーションの推進、④継続的学習と教育の必然性、⑤質の転換への貢献、⑥経費としてではなく、資産として取り扱う、⁷⁾を挙げている。」

2.4 プロフェッショナルとしての研究・技術者

幾多の発明や発見が、産業創生・振興や経済発展のために貢献してきた。その社会発展を推進する「イノベーション」を担う、研究者や技術者の新たな特性を明示する。

山之内昭夫（1986）によると、「独創的研究開発の礎は秀れた人間性である。プロフェッショナルとして研究者や技術者は、①常に情熱を燃やす、②自ら目標を設定し、挑戦する独創性と勇気をもつ、③深い専門技術と広い視野とを兼ね備える、④商品と技術を交感（インターラクト）する、⑤情報に対する鋭い感覚と洞察力をもつ、⑥プロフィット意識をもつ、⑦技術・マネジメントを効果的・効率的に革新する、⑧未来に向けて今の行動を選択する、⑨管理面の専門技術をもつ、⑩自分の仕事についての十分な表現能力をもつ、ことが期待される。

以上の項目のうち、後半5項目は主に管理職を対象としている。⁸⁾」

市川惇信（1996）は、「現在の体系の限界が見え、他の分野の研究者との交流できる、すなわちブレーク・スルーを生み出す研究者の要件を以下のように例示する。①広い視野について現在の体系の限界を含めて見通しを持っている。②他の分野の研究者との互いの分野について意見情報交換ができる。③意見情報交換により広がった世界の中で、解決したときに大きな意義をもつ新しい問題を設定できる。……問題設定し、解決できるかが問われる。⁹⁾」

福谷正信（2001）は、「独創的な研究開発を推進するために、それを担うR&D人材をプロフェッショナルの視点から捉え、その特性を明確にすると共に、プロフェッション労働の専門性、自律性さらには社会性の観点から、インセンティブ施策を展開している。企業組織とプロフェッショナルの関係を、エンプロイド・プロフェッショナルとして制度化し、従来のステイタス・プロフェッショナルリズムと隔していくことを提案している。専門的資格の取得と職業的キャリアの形成、その結果として社会的職能団体への加盟を促進し、企業と職能団体の双方に帰属するR&D人材を想定し、様々なインセンティブ施策を提起している。¹⁰⁾」

浜田和幸（1996）によると、「発明王エジソンは幼い頃から、身の回りに起こることをじっくり観察して、それらが各々どのように関連しあっているかを考えさせる教育の必要があることを痛感していた。というのは、ゆっくり見て考える習慣がなければ創造的なアイデアは生まれないと確信していたからである。…発明の前提となる、物事を全体としてとらえる発想法を身につけるには時間がかかると思っていた。…エジソンは終始、観察、記憶、創造の輪を強調している。¹¹⁾」

3 ビジネス・リーダー像の変貌

3.1 専門経営者

産業社会に焦点を絞る、知識・情報社会における企業の競争力を確保するために、中核となる、経営者や管理者はいかなる役割、力量が要請されるのか。

並木忠男（2003）はかつての大企業の副社長として経営実践経験から、経営のプロフェッショナルとアマチュアの違いを以下のように示唆している。¹²⁾

プロフェッショナル

1. 経営の原理、原則（定石）を理解している
2. 管理に必要な専門知識を持っている
3. 論理的な思考ができる
4. 問題が生じた時、原因の見立て（診断）が早く、的確
5. 経験が豊富かつ理論的な裏付けがあるので、解決の選択肢が多い
6. 短期間で解決策を見出せる
7. 強い使命感と自信を持っており、摩擦をためらわず、解決策を進める
8. 強いリーダーシップを持っている
9. 経営施策に個性を発揮する
10. 経営に対し強烈な執念を持っている

アマチュア

1. 経験主義の傾向が強く、体系化された知識は持っていない
2. 断片的な知識である
3. 情緒的、思いつきが多い
4. 思いこみが強く、的外れのことがある
5. 解決策が直線的である
6. 解決策を見出すのに時間がかかる
7. 摩擦を避けるため、問題の先送りをしやすい
8. リーダーシップが弱い
9. 横並び主義が多い
10. 執念について、プロと大きな温度差がある

以上のように、アマチュアと異なり、プロフェッショナルは経営理論を身に付け、情勢を分析し、経験主義の弊害をとり取り除き、経営にも「科学する心」が必要なことを示唆している。

川端大一（2003）は、21世紀の知力経営を担う人材（知力人材）には、どのような要件が求められるのであろうか、という観点から以下の指摘をしている。

世界大競争に打ち勝っていくためには、IT（情報技術）、国際的な言語能力、さらにはグローバル・スタンダードに立ったコンプライアンス（compliance）の確保や倫理観など、様々な要因が必要であるが、新たな価値を創造し、市場優位を確保する知力の中核をなすものとして欠かせないものである。日本が米国に劣っている能力は、専門力、創造力、戦略力、プロデュース力、そしてマネジメント力であろう。

経営者や中核人材に求められる知力として、①世界に通用する専門力（speciality）、②改善・改良創造を超えて新たな価値を創造するレベルの高い創造力（革新的創造力）、③ビジョンや目標を実現し市場での優位や成長を確保する戦略力、④新規事業を創造するプロデュース力、⑤環境変化に対応してのダイナミックな経営力を指摘している。¹³⁾

宮下清（2001）は企業組織に雇用され、これまで職務の専門性を問われなかったホワイトカラーを、新たな専門家として「組織内プロフェッショナル」として位置付けて、新たな人材マネジメントのあり方を問うている。「その中で、知識・情報化時代において、事務系ホワイトカラーを組織内プロフェッショナルとして処遇し、戦略的な事業を創出する源泉として捉えている。そ

のマネジメントは多様な人材を想定し、個別に対応し、個人と組織の関係が双方向になりうる人事管理にもとめている。とくに、専門性と主体性を支援するマネジメントを強調し、職種別採用、評価段階における組織内プロフェッショナル制度の確立、自己管理型教育訓練などを通じて、専門経営者の輩出を指摘している。¹⁴⁾」

3.2 新たな管理者

守島基博（2001）は、「企業の競争力を考える場合、人材による貢献が最も大きなファクターであり、もう少し深めれば、これだけ給与やその他処遇のコストが高くなると、単純な労働力として人材の生産性を高めるだけでは、企業にとって競争力を維持することができなくなってきた。いいかえれば、これからの人材は、知的に貢献をすることで初めて、コストに見合う付加価値を生み出す。そして、知的な貢献によってのみ、人材は企業の競争力を高めることができることを強調している。その知的競争力としての人材像として、①類推する力、②ビジョンを描く力、③経験を共有する力を指摘している。¹⁵⁾」

安熙卓は韓国企業が求めている、技術人材について、以下のポイントを挙げている。「企業管理者の知識人材としての役割像は、①企業活動の中核を担い、将来の発展を支える人材、②組織のリーダーとしての眼目と資質を備えた未来の経営者たる人材、③企業の未来価値を最も多く高めることのできる人材、④時代の変化に能動的に行動し、絶えず自己革新を通じて組織に貢献できる人材、⑤高度の専門的知識を身につけ新たな価値を作り上げることのできる人材、⑥自分の分野でプロ精神を持って付加価値を生産できる知的競争力の高い人材、⑦未来の事業に最も大きな影響力を及ぼすことのできる人材、⑧固定観念にとらわれることなく自由な発想で新たな代案を作り出す創造性の豊かな人材である。¹⁶⁾」

彼らに求められる能力として、①専門的知識、②経営マインド、③革新的創造能力、④戦略的思考能力、⑤組織管理能力／マネジメント能力、⑥異文化対応能力、⑦情報処理能力、⑧リーダーシップ、⑨global communication 能力（語学能力）、⑩自己革新能力を掲げている。

佐久間賢（2003）は、日本企業の現場を訪問し、中間管理職のリーダーシップのあり方を考察し、「問題解決型リーダーシップ」モデルの構築を提案している。「具体的には、問題解決型リーダーが部下の満足できるような問題解決を行い、結果として、部下との間に信頼と協力関係が確立されることを中心に据える。そして第1に、信頼関係のある職場が形成される。第2に、根本的な問題解決のテーマとして「経営ビジョン」が明確化され、その具体的な材料としての情報が末端の組織においても共有化される。第3に、上記の達成によって「各組織のタスク」が明確化され、それを媒介にした対話が行われることによって、人事の公平と公正の原則が行われる。第4に、タスク遂行のうえで必要な意思決定の自由度と責任が部下に委譲され、そのことが個人の自己実現にもキャリア形成にも資し、育つべき部下が育っていく。このようなリーダーシップが「エンジン」すなわち起動力となり、常に成長と変革を目指す組織文化が形成される。

このためには、6つの経営スキルが必要である。①ウイン・ウイン型問題解決力、②説得力、③客観的要因分析力、④コミュニケーション力、⑤人間関係力、⑥チーム運営力である。¹⁷⁾」

4 「知識人材」の概念

4.1 定義と範囲

先行研究を踏まえ、知識・情報化社会における基幹人材としての「知識人材」の基本的なフレームワークを体系化する。

人材に知識という形容詞を付した、「知識人材」とは新しく創作した用語であり、以下の検討を踏まえ、その定義や範囲を明確化したい。

まず、「人材」という言葉の語義を整理すると、例えば、才識ある人物、役に立つ人物（広辞苑）。また、タレント（Talent）、才能ある人々（ジュニアスと英辞典）とも表現できる。

関連する用語で「人的資本」があり、労働力を資本としてみたものであり、諸教育によって労働者に体现化された技能・熟練を指す（広辞苑）。この「人的資本」は、労働者が有する生産に有用な能力を、物的資本と同等に扱ってという語。教育や訓練など、この能力を高めるための支出を投資として扱う。

さらに、「人的資源」はすぐれた研究員や熟練した労働者がもつ能力の経済的価値を、ほかの物的資源と同じように、生産資源の一つとみなした概念である。

野村総合研究所（2002）は「知識人材とは、知的労働の基礎となる訓練を受けていること、社内外での十分なコミュニケーション能力や共通のコミュニケーション手段を駆使する応力をもつこと、自律的な業務活動ができることなどの要件を満たすことが必要であると指摘している。これらの要件の多くは大学などの高等教育機関での教育訓練を通じて基礎がつくられる。

アジア各国はグローバル経済への組み込みを進め、それは同時に日本企業に対して、アジアの位置づけを、「単純な生産拠点」から「自律的な事業活動を行うべき地域に変えるように促している。……事業活動遂行にはマネジャー以外に、技術・研究者やマーケティング専門家など、様々な機能を担う、多様な知的活動に従事する人材が必要である。¹⁸⁾」

知識・情報化時代に即して、われわれは以下の定義を措定する。

「知識人材」は、概括的な定義として、3つの局面から構成する。第1は専門性、第2は戦略性、第3は革新性である。

その第1は、大学以上の教育、或いは大学に相当するレベルの教育を受け、高度の専門知識を有する専門家（プロフェッショナル）である。

第2は新規事業の開拓や新機軸の普及・浸透など新たなビジネスを構築できる戦略家（ストラテジック・アドミニストレータ）である。

第3は「知」の融合や付加価値の創出を構想できる革新家（イノベーター）である。

なお、普遍的な語義を確保するため、英語表現に代えてみると、Knowledgeable talent, Knowledgeable people, Intellectuals, Intellectual talentsなどに相当するであろう。

この知識人材の範囲を以下項目のうち、複数項目を具備していることとする。

■一定の学歴以上の者（大卒）

■経営者・管理者「ストラテジック・アドミニストレータ」

■研究者・技術者「プロフェッショナル・リサーチャー&エンジニア」

4.2 ストラテジック・アドミニストレータ像

「知識人材」として、企業経営者・管理者における資質、力量を、知識情報化段階（・）と工業化段階（一）に対比して例示すると、以下の諸項目を挙げることが出来る。

- 経営マインドを持つ
 - 管理運営ができる
- 世界的に通用する高度の専門的知識を身につけている
 - 国内最高の専門的知識を身につけている
- 新たな価値を作り上げることができる
 - 先進モデルの翻訳ができる
- 戦略的・創意的思考を持つ
 - 戦術的・馴化的思考を持つ
- 組織の mission や目標を構築し、その実現のために資源を有効に活用していく
 - 所与の目標を効率的に遂行できる
- 社内外の様々な分野の情報を収集・分析し、活用できる
 - 業界情報に精通している
- 異文化に対する幅広い理解と適応力を持つ
 - 国際的視野をもてる
- 自分の価値観で変革していこうとする
 - 先進事例の最適解を踏襲しようとする

4.3 プロフェッショナル・リサーチャー&エンジニア像

「知識人材」として、企業内専門家とくに研究者・技術者の資質、力量を、知識情報化段階（・）と工業化段階（一）を対比する形で例示すると、以下の項目が挙げられる。¹⁸⁾

- ブレーク・スルーを目指し、新技術・製品開発を構想できる
 - 応用開発や改良といったインクルメンタルな改善ができる
- 広い分野について現在の体系の限界を含めて見通しを持てる
 - タコツボ型先鋭
- 他の研究分野と互いの分野について意見交換ができる
 - 狭隘・唯我
- 問題設定能力をもてる
 - 問題解決能力の強い
- 開発遂行力より企画構想力を持つコンセプトクリエイティブな
 - プロセスエンジニアリング指向
- 頑固な信念を持てる
 - 妥協
- 将来展望に洞察力のある

- 原点回帰
- 自己主張が強い
 - コンセンサス
- 世界的に専門性が高い
 - アマチュアリズム
- 楽道家
 - 計算づく

結語——アジア日系企業の「知識人材」像——

一般的には、工業化・知識情報化という産業構造の変革を、発展段階論的に位置づけをするならば、第1は「初期工業化」段階、第2は「工業化」段階、第3には「知識情報化」段階となる。

この「初期工業化」段階とは開発途上状況にあり、先進企業の優れた技術、経営管理、知的熟練をひたすら学習することにある。

次の「工業化」段階とは特定領域の事業化を習得し、一部の製品がその世界市場で価格決定力を持てることにある。

最後の「知識情報化」段階とは米国をはじめ、世界の先進企業が模索している、未踏分野に、新製品開発・新事業開拓に傾注せざる得ない状況に立たされている状態にある。

まず、各国の就業者の産業別構成比を取ってみよう。

この表1から、アジア各国の経済発展段階を認識しつつ、日系企業において期待される「知識人材」像について、アンケート及びヒアリング調査結果を取り纏めた。今回は、韓国、タイ、マレーシア、中国、ベトナムの5ヶ国を取り上げ、その特性を例示する。

●韓国

韓国は欧米や日本の工業化をモデルに、成長経済軌道に乗せた。ここ20年間の工業化キャッチアップ政策の中で、財閥企業を中心に、重化学工業の創設・振興に注力してきた。韓国は造船、家電製品、半導体などで世界水準に到達しつつあり、その一部は世界水準を凌駕するところまで来ている。

産業別就業構造は表1のように、日本ならびに欧米先進国と同様の状況にある。産業構造政策上、「知識情報化」即ち新製品開発や新事業開拓を推進する「知識人材」像であろう。知識情報化社会の入り口に立ち、いわゆる「知識人材」も、1章で記述した「ホワイトカラー」、「シンボリック分析者」、「ゴールドカラー」、「ナレッジワーカー」に包摂された機能を果たすことが要請される。

在韩国日系企業に対する当該研究プロジェクトのヒアリング調査（平成16年度）においては、期待知識人材像として、主に「強いリーダーシップ」とともに、「企画立案力」、「組織運営能力」、「プレゼンテーション能力」が求められている。

表1 就業者の産業別構成比 (%, 2002年)

国・地域	農林水産業	工業建設業	サービス業
アメリカ	2.5	20.4	77.1
ドイツ	2.5	30.7	66.8
日本	4.7	29.1	66.2
韓国	9.3	27.0	63.7
タイ	46.1	19.4	34.5
マレーシア	14.9	31.2	54.9
中国	44.1	16.6	39.3
ベトナム	67.2	12.5	20.3

出所) 労働政策研究・研修機構「国際労働比較2005」2005.1
 『Statistical Year book 2003』

●タイ・マレーシア

タイ・マレーシア産業も欧米・日本企業をモデルに、工業化を進展させてきた。繊維、食品加工、家電、自動車産業の知的熟練を習得中である。産業発展政策上、「工業化」即ち製品設計・生産管理の習得・活用が知識人材像として期待されている。

タイにおける日系企業への同調査結果では、知識人材として、具体的には、「即断即決のできるリーダーシップ」、「異文化理解力」、「管理技法操作能力」などが求められている。マレーシアでは、「自己革新型リーダーシップ」、「専門能力」、「組織運営能力」、「数値処理能力」である。

3.2で既述した「問題解決型リーダーシップ」モデルが、工業化段階の知識人材像の典型であり、成長と変革を目指す組織文化の形成が求められる。

●中国・ベトナム

中国・ベトナムは産業発展政策として、工業化に取り組み始めた段階であり、繊維、食品加工、そして、二輪車、電気製品などが主要産業である。産業発展政策上、初期工業化段階であり、基幹技術の導入や経営管理の学習・習得が知識人材像として期待される。

在中国日系企業に対する同調査結果では、期待知識人材像として具体的には「管理技法操作能力」、「専門能力」などが求められている。ベトナムでは上記項目以外に「異文化理解能力」が加えられる。

以上、実証調査の結果を分析し、中間報告として取りまとめたものである。その他の調査対象国（台湾、インド、インドネシア、フィリピン）のヒアリング調査とアンケート調査の分析検討を加え、当該調査研究全体の詳細な分析結果は次の機会としたい。

謝辞

本研究は、科学研究費補助金（課題番号 15330086 研究代表者 井草邦雄）「アジア太平洋地域における『知識人材』に関する研究—情報化・技術革新下におけるアジア企業の人材開発の要請と課題—」（平成15, 16, 17年度）の助成を受けて行われてきた。

本稿のもとになった実証研究を行うにあたっては、井草邦雄立命館アジア太平洋大学アジア太平洋マネジメント学部長をはじめ、当該研究プロジェクト研究委員の方々に多大なるご示唆をいただいた。記して感謝の念を捧げたいと思います。

〔注〕

- 1) 社会経済生産性本部生産性研究所編『ホワイトカラーの生産性向上のために』社会経済生産性本部（1995年），p. 52 より抜粋引用。
- 2) Bell, Daniel (1995) *The Impact of Intellectual Society* (山崎正和, 林雄二郎ほか訳) (1995) 『知識社会の衝撃』TBS ブリタニカ, p. 55 より引用。
- 3) 前掲書 (1995), pp. 248-249 より抜粋引用。
- 4) R. B. ライシュ (監訳中谷巖) 『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社1991, pp. 240-241 より抜粋引用。
- 5) 前掲書 (1991), pp. 244-245 より抜粋引用。
- 6) Kelley, R. E. (1985) *The Gold-Collar Worker, Harnessing the Brainpower of the New Work Force*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. (徳山二郎訳) 『ゴールドカラー・ビジネスを動かす新人類たち』リクルート出版) より, その論点を参考に要約した。
- 7) Peter F. Drucker “*Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*” *California Management Review* Vol. 41, No. 2 winter 1999, pp. 83-84.
- 8) 山之内昭夫 (1986) 『企業変革の技術マネジメント』日本経済新聞社 p. 113.
- 9) 市川惇信 (1996) 『ブレイクスルーのために—研究組織進化論—』オーム社出版局。pp. 85-86 より抜粋引用。
- 10) 福谷正信 (2001) 『R & D 人材マネジメント』泉文堂, pp. 154-157 より抜粋引用。
- 11) 浜田和幸 (1996) 『怪人エジソン』日本経済新聞社, pp. 115-117 より抜粋引用。
- 12) 並木忠男 (2003) 『なぜ社長に免許がないのか』日本経済新聞社より結論部分を再整理した。
- 13) 川端大一 (2003) 『人材開発論—知力人材開発の論理と方策』学文社より主要論点を整理した。
- 14) 宮下 清 (2001) 『組織内プロフェッショナル』同文館, pp. 153-156 より抜粋引用。
- 15) 守島基博「知的競争力としての人材」『一橋ビジネスレビュー』49巻1号, 2001年, pp. 98-100。
- 16) 当該研究プロジェクト委員会において, 安熙卓教授の報告より。
- 17) 佐久間賢 (2003) 『問題解決型リーダーシップ』講談社, pp. 36-37, p. 74 より引用。
- 18) 野村総合研究所編 (2002) 『知識経済化するアジアと中国の躍進』野村総合研究所, pp. 258-259 より抜粋引用。
- 19) 社会経済生産性本部・生産性研究所「R & D 技術者評価研究委員会 (主査 山之内昭夫)」にて, 論議した結果を踏まえ, 再整理した。なお, 同委員会は1996年に社会経済生産性本部編『R & D 戦略と人材開発 日本企業の新たな進路』を刊行しており, その分析結果も参考となる。

〔参考文献〕

- 小池和男・猪木武徳編『人材育成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社, 1987.
- 金井壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房, 1991.
- 社会経済生産性本部生産性研究所編『ホワイトカラーのインセンティブとモチベーション』社会経済生産性本部, 1997.
- 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社, 1999.
- 白木三秀『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部, 1999.
- 佐藤厚『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構, 2001.
- 石田英夫編『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会, 2002.
- Harvard Business Review『リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2002.
- M. J. マーカート & N. O. バーカー (青島淑子訳) 『グローバル・リーダーシップ—21世紀型指導者に求められる資質—』中央書院, 2002.
- 河合忠彦『複雑適応系リーダーシップ』有斐閣, 2002.
- 小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材育成』東洋経済新報社, 2002.

- 佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材』勁草書房，2003.
- 中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社，2005.
- 福谷正信『R & D 人材マネジメント』泉文堂，2001.
- 福谷正信共編著『21世紀の評価制度』社会経済生産性本部，2003.
- 福谷正信共著『こういう組織が技術者を活かす』日本実業出版社，1991.
- 福谷正信「人事評価制度の変遷と課題—プロフェッショナル・マネジメント試論—」経営診断学会編『経営診断の社会性を考える』（同文館，2003）
- 福谷正信「知的資産としての人材マネジメント—ナレッジワーカーの評価・処遇と活用」永田晃也編『価値創造システムとしての企業』（学文社，2003）
- 福谷正信「第Ⅱ部 中核人材の育成」丹羽清・山田肇編『技術経営戦略』（生産性出版，1999）
- 福谷正信「日本型経営の将来」総合研究開発機構編『次の時代を担う日本の新しい組織とグループ』（総合研究開発機構，1998）
- 福谷正信「R & D 人材のプロフェッション化とインセンティブ」生産性研究所編『R & D 戦略と人材開発 日本企業の新たな進路』（社会経済生産性本部，1996）

Abstract

Upgrade of industrial establishment and “knowledge talent’s” role expectation

Countries of modern Asia are promoting knowledge and informationization at the same time with the progress of remarkable industrialization.

The industrial policy and the corporate activity in each country will value the creation and the use of “Wisdom” more by the average to which such an industrial establishment changes suddenly.

It is possible to correspond to not only the skill of the old model formation when the promotion of human resources is paid attention but also a new change, and the talent formation with advanced knowledge and the ability is requested.

It analyzes whether any role and the function are necessary so that “knowledge talent” in each country of Asia may promote industrialization and knowledge informationization.