

A Concept of Job Creation in HRM

LiLing LIN

Synopsis

The increasing numbers of people facing unemployment in Japan has become a major social issue. The Japanese government has largely resorted to the maintenance and establishment of labor relations laws and regulations to tackle the problems of unemployment. These governmental measures have increased the number of job openings in society as a whole. In other words, governmental measures have generated or created employment opportunities. Academic research into this area has focused on job creation and job destruction, largely from within the realm of economic studies.

Despite the importance that job creation should be as a focus of research in management studies, especially in Human Resource Management (HRM), there is a dearth of conceptual studies in this area. Even in HRM studies, there is no clear distinction made between job generation and job creation. The objective of this paper is to analyze and consider, from a number of dimensions, the notion of job generation/creation within the framework of HRM.

Key words

conceptual definition, three axes, situation (Ba), strategic level, management level

人的資源管理における雇用創出の概念について

林 玲

社会問題として失業者の増加が、大きな課題になっている。政府の失業対策が労働関係法規の整備・制定として講じられている。この失業対策の一面は社会全体での雇用量の増大である。いわゆる雇用創出とか雇用創造といわれていることである。job creation and job destruction（雇用創出と雇用消失）として研究がされている。ほとんどの研究が経済学視点からのものである。

経営学の観点で雇用創出を考察することは、HRM（人的資源管理）のうえでは避けることの出来ない重要な課題となってきた。しかし、雇用創出（雇用創造とも言われ厳密な区分がされていない）についてのHRMサイドからの研究は少ないようである。本論文は雇用創出をHRMのなかで分析・考察する場合どのような軸を設定することが必要かについて考究することを目的とした。

キーワード

概念規定化 3つの軸 状況（場） 戦略レベル 管理レベル

目次

1	はじめに	2
2	経営学的視点での雇用創出の研究	3
3	経営学的視点からの雇用創出概念規定の理論的枠組み	4
3-1	雇用創出概念規定化のための軸	4
3-2	目的別軸	4
3-3	対象別軸	5
3-4	方法論別軸	7
3-4-1	経営方針・戦略レベルの方法	7
3-4-2	管理レベルの方法	8
3-5	目的別、対象別、方法論の場における雇用創出	9
4	まとめと考察	11

1 はじめに

HRM（人的資源管理）の研究対象として、雇用の問題は重要な課題である。日本経済での雇用可能者数（労働力人口）は、2005年7月の厚生労働省統計によると、6,669万人であり、完全失業者数は、289万人である。前年同期に比べ29万人減と発表している⁽¹⁾。1998年の日本総研の論文⁽²⁾では、冷え切った日本経済状況下での予測として「既存企業・事業の維持を優先する現在の産業・雇

用システムが温存される限り、中期的に労働需要の低迷が持続し、2005年には失業率は9%超にまで上昇する可能性。」と記している。この予測は、2005年7月の完全失業率4.3%と大きな隔たりがみられる。そして、論文は、次のように述べている。「翻って、アメリカの雇用状況をみると70年代以上一貫してわが国を上回る雇用の高い伸びを実現。その雇用創出パターンをわが国と比較してみると、新規企業や外資系企業という既存市場の破壊者がリード役になるという「新規事業主導型」雇用創出パターンに特徴」とし、失業率と雇用創出の日米比較に触れている。

経済全体からみると、就労人口を増やし、失業者数を減らすことが雇用の中心課題となる。この課題への対策が雇用創造、雇用創出とされているのである。

山田の日本総研の論文中にも、雇用創出と雇用創造概念の区分論が示されず雇用創造と雇用創出の両表現が使用されているが、本論文中にては、雇用創出という表現を用いることにする⁽³⁾。玄田有史は、雇用創出の研究視点につき、次のように述べている。

「このように雇用問題を検討することは、実際、政策上も理論上も容易ではない状況にあった。そのため、失業率の変動が雇用問題の重要なポイントであることに変わりないものの、一方で労働市場のダイナミズムを別角度から検討する枠組みが求められてきた。そのような状況のなかで労働供給側の視点（働き手にとって適当な仕事がないか否か）に立つ失業という概念と同時に、労働需要側による雇用機会の変動そのものに注目した分析概念として登場したのが、雇用機会の創出と消失の研究（analysis of job creation and destruction）である。

雇用創出・消失研究では、個別の事業所（もしくは企業）で発生した雇用フローを直接に分析対象とする。個々の労働需要主体がどのように雇用機会を創出したり、逆に消失するかを分析し、そのミクロ的意思決定とマクロ的雇用変動の関連を明らかにすることが研究の主たる目的である。」⁽⁴⁾

雇用創出について、玄田が指摘するように雇用創出の問題検討を失業率の変動に置くだけでなく、より労働市場の側面から検討する必要性が高い点につき、個別企業のレベルで考究することが要請されている。社会全体の雇用量を増やす役割の中心となる主体は、企業・経営組織であり、この主体を経営機能としてみる場合には、個別企業のとる経営戦略と経営管理に研究対象は絞られる。本論文は、経営戦略、HRM 戦略・管理レベルから雇用創出の概念規定化を考察することを目的としている。

2 経営学的視点での雇用創出の研究

平成11年（1999年）の労働白書のサブタイトルは「急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出」であった⁽⁵⁾。この中では雇用創出を企業活動と結びつけて説明をしており（169頁）、経営学的視点の雇用創出を指摘している。

雇用創出概念の研究は多様な側面を有している。社会現象の一面としてみるならば、政治学、経済学、社会学、また、社会心理学的側面等々多くの分野からの学際的研究が行われている。

経済現象の側面からみるならば、労働問題の主要課題として、国、自治体、個別企業にとってこの雇用創出は避けることのできない重要課題の位置におかれている。山田久（1998年）は、「悪化する労働需要と雇用創造への課題」の中で政府レベル、企業レベル、個人レベルに区分し、雇用創出への取り組みを提案している。（Japan Research Review 1998年7月号、日本総研）

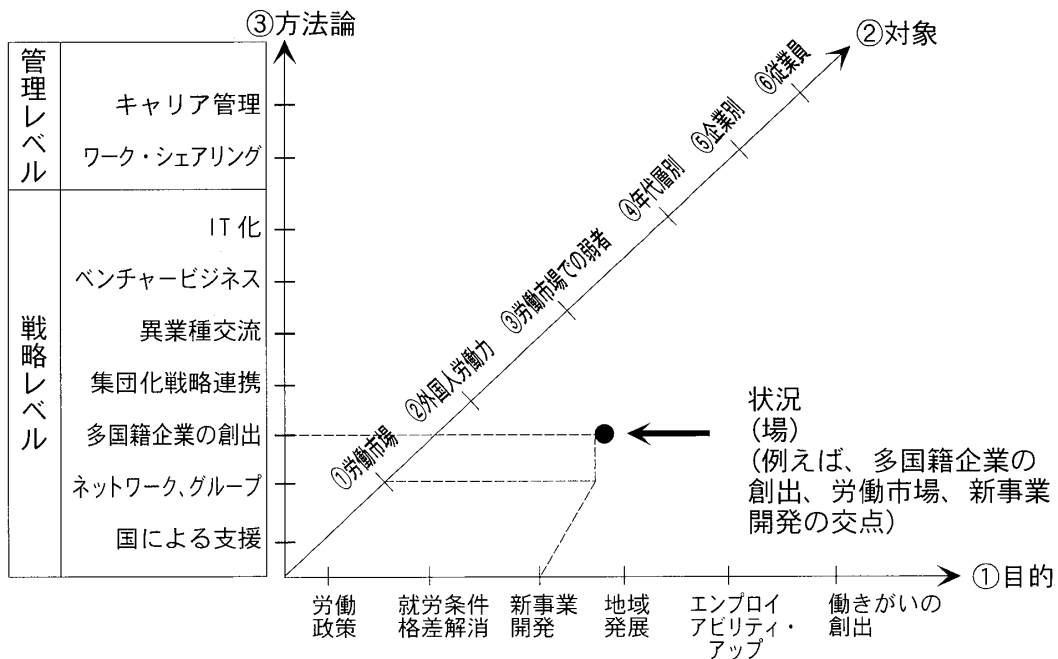
個別企業が雇用機会を創出、リストラクチャリングのため雇用喪失をすることによって雇用量を調整する行為は経営学の研究対象となる。そして、この経営行為は内部労働市場と外部労働市場の場で行われるのである。すなわち、この労働市場と雇用創出は関係する研究対象となる。経営学の視点からの雇用創出は、雇用の機会をどうつくるかといった側面から、また裏面からみる雇用の機会をどう計画的に減少させるかという多分に実践的、かつ、積極的な面が経営行為として強調されていることが特徴づけられる。

3 経営学的視点からの雇用創出概念規定の理論的枠組み

3-1 雇用創出概念規定化のための軸

雇用創出の研究を個別企業のレベルで研究するとき、研究の焦点を何に当てるかといった研究の視点を明らかにすることが必要となる。これは、雇用創出概念を検討するとき、何を概念構築軸とするかを意味する。本論文においては、①雇用創出の目的、②雇用創出の対象、③雇用創出の方法論、の3つを概念構築の軸、そして、3つの軸の交点を状況（場）として捉え研究していくことを検討する。これらの軸を図表に表現すると、図1「雇用創出概念規定化のための軸」を画くことができる。

図1 雇用創出概念規定化のための軸



3-2 目的別軸

雇用創出の目的を何に置くかがこの軸である。雇用創出は、無目的に創出されるものではない。雇用創出が出現するときは、まず目的設定を行うことが必要になる。この目的は、雇用創出の必要性が生ずる環境・状況の変化に応じ、種々の新しい目的が発生すると考えることができる。本論文

では、主要な目的として、以下の6つの目的を考える。

労働政策

(1) 労働政策

政府・地方行政が行う労働政策である失業対策、労働需要喚起としての雇用創出がある。

(2) 就労条件格差解消

格差社会という言葉が騒がれ、格差論争が繰り広げられている。労働面では、社会経済の構造改革、企業の構造改革の過程で、賃金上昇の抑制や人員削減が行われてきている。また、正規雇用数の削減から非正規雇用者の増加への移行が顕著となっている。

格差問題には複雑な内容を含んでいる⁽⁶⁾。

英国では、貧困解消として、長期失業者や障害者を積極雇用する新たな事業体「社会的企業」が増加中である⁽⁷⁾。

(3) 新事業開発

新規事業開発は、経営方針に基づく戦略の一つとして実行される企業行動である。この新規事業開発は、事業開発が結果として仕事の開発になっている⁽⁸⁾。雇用創出は、個別企業内での仕事⁽⁹⁾創出が表裏となる。

(4) 地域開発

地域開発を目的とした雇用創出が計画的に施行されている。厚生労働省が「地域雇用創造支援人材派遣事業」⁽¹⁰⁾として、「地域の雇用創造に関する経験や専門的知識を有する専門家等を派遣し、地域の雇用創造に向けた構想やビジネスの構築に係る助言を行い、その検討段階における支援を行う。」という支援を行っている。過疎化回避の方策として雇用創出が注視されている。

(5) エンプロイアビリティ・アップ

エンプロイアビリティ (Employability, 雇用可能性)⁽¹¹⁾は、キャリア開発の強化や学習機会を増やすことによって高めることができる。個々人のエンプロイアビリティを拡大、充実することにより、新しい雇用創出が可能となる。

(6) 働きがいの創出

働きがいの創出は、雇用創出がただ単に雇用量を増加するだけでなく、雇用（仕事）の質の内容として働きがい⁽¹²⁾ (付表「職場での働きがいを感じる時」を参照) の高い雇用創出を行うことを目的とする。

3-3 対象別軸

雇用創出の対象を何に置くかがこの軸である。何を対象として雇用創出をするかによって雇用の内容が質・量の両面で変わってくる。今日の政治・経済・経営環境の多様性 (diversification) に対応し、企業の社会的貢献・義務を示すことは、ますます複雑化・深化の状況を呈している。また、企業競争が激化する中で、雇用コストの位置づけは重要なものとなってきており、この状況を受け、雇用創出の対象となる雇用形態も変化してくる⁽¹³⁾。

(1) 労働市場

労働市場をより活性化するための雇用創出である。労働市場⁽¹⁴⁾は、内部労働市場と外部労働市場に分けられる。内部労働市場（internal labor market）—— 企業内部組織での昇進、訓練あるいは組織成員の未来のための配置転換である。外部労働市場（external labor market）—— 企業組織外部での地方、地域、国内、国際での異なる種々の労働力の採用での労働市場であり広域化、多様化の様相を呈している。日本では、派遣労働、人材紹介などの法改正が行われ、労働市場の国際化の波も強くなり、雇用創出も労働市場の多様化に対応してきている。

(2) 外国人労働力

外国人労働力の需要増大による雇用創出である。外国人労働力雇用の場合は大きく2つの職務価値のタイプに分けられる。1つは、ミャンマー、ベトナム等々の開発途上国（developing country）における海外でのアウト・ソーシングの代替策として日本で外国人を受け入れることによる低水準労働条件雇用の増加である。他の1つは、高度専門スタッフの外国人への依存である。日本の大学教育よりも、より充実した専門技能の実践教育を受けた即戦力を自国の大学卒業者と同一レベルで採用することが始まっている⁽¹⁵⁾。このことは、優秀な学卒労働力を受け入れることによるグローバル下での雇用創出である。また、日本の高齢化下での看護、介護士等の不足に対し、フィリピンの医師、その他、専門教育を受けたスペシャリストの受け入れはアメリカ、ヨーロッパの諸外国でも大きな依存度を示している⁽¹⁶⁾。

(3) 労働市場での弱者

雇用機会を正常に求めることのできないハンディキャップを持つ求職者に対する雇用創出である。目的軸で述べた就労条件格差対象の対象者である。長期失業者、障害者などが対象となる。

(4) 年代層別

年代層別に応じた雇用創出である。若年齢層、中年年齢層、高年齢層といった年代層別の雇用管理が必要となってくる。労働価値観で中高年齢層と大きな格差を持つ若年齢層の雇用、若年齢層固有の雇用創出特性を持つといえる。ニート（Not in Employment, Education or Training）⁽¹⁷⁾と言われる新しい価値観を持つ集団の問題も雇用の問題で考慮すべき現象である。

(5) 企業別

企業別（企業内）での雇用創出が必要となるこの中には2つの雇用創出が考えられる。不必要な雇用（position, 職位）⁽¹⁸⁾に対するものであり、これらは整理、統廃合することが伴って生ずる雇用である。いわゆる内部労働市場での雇用創出である。この雇用創出は、配置、異動、昇進、能力開発などのHRMサブ・システムと連携して行われるものである。他の1つは、目的別軸で指摘した新規事業開発である。個別企業、グループ企業での新規事業の開発、現事業の開発・改革で創造する雇用創出である。

(6) 従業員

従業員を対象としての雇用創出である。組織成員個々人は、企業サイドから与えられる義務としての仕事（雇用）とは別に、自分の持つ担当職務への希望（モチベーション⁽¹⁹⁾、職務満足⁽²⁰⁾を充足するもの）を叶えるものである。

3-4 方法論別軸

雇用創出の方法として、どのような型式をとるかがこの軸である。雇用創出の方法として、経営学的方法論としては、3-4-1 経営方針・戦略レベルの方法、3-4-2 管理レベルの方法の2つに区分することができる。

3-4-1 経営方針・戦略レベルの方法

経営理念は、企業の目的達成のための価値基準である。その内容は、①企業の社会での「存在価値」を示す「経営目的」と、②企業の性格付けと経営姿勢を明らかにする「経営基本方針」の2つによって構成されている。これらの「経営目的」と「経営基本方針」は、個別企業のHRM戦略と同調している⁽²¹⁾。

(1) 国による支援

雇用創出のニーズを強く要請するのは、国であるといっても過言ではない。国の労働政策に国民が期待するものは、大きなものがある。規制緩和、国による新規事業支援、地域活性化による国全体の活力の効用など数多くの雇用創出策が国の支援としてなされなければならない。

(2) ネットワーク、グループ

組織の柔軟化概念が普遍化する中で、事業組織単位が分散・開発される点に注目することができる。これはネットワーク⁽²²⁾、グループ⁽²³⁾である。

ネットワーク化、グループ化は、組織シナジー⁽²⁴⁾をもたらし、この組織シナジーは、従来からの組織（内容）（仕事）に変化を与え、新しい組織、職務、役割を形成していく。単純な組織がネットワーク化、グループ化によって柔軟化、複雑化することにより、新雇用創出が発生する。

(3) 多国籍企業の創出

企業の外部環境の特徴の一つに globalization⁽²⁵⁾があるが、このグローバル化の中で国際戦略として、多国籍企業化⁽²⁶⁾することにより地球レベルでの雇用創出を行うことにより、国際社会に貢献することになる。また、この多国籍化は、日本の個別企業が本国のみでなく、海外へ企業活動をネットワーク化することになり、雇用創出することにもつながる。

(4) 集団化戦略

集団化とは、企業の拡大戦略の一つであり、スケールメリット、シナジー追求のため、個別企業の経営ファンクションの補完を他の企業、組織、グループと行うことである。この手段としては、業務提携、協業化⁽²⁷⁾、系列化⁽²⁸⁾、合併・買収⁽²⁹⁾の4つの類型がある。この集団化戦略によって新たなビジネス、雇用創出が可能となる。

(5) 異業種交流

異業種交流は、元来、地域の異業中小企業間の技術、人材、情報などのシナジーを追及することにより、個別企業の資源限界を拡げるためのグループ活動であった。異業種間での協働、交流により新しい雇用創出が可能となる。

(6) ベンチャービジネス

ベンチャー企業につき、金井⁽³⁰⁾は、「①リスクを強調する定義、②革新性を強調する定義、③成長を強調する定義、④アントレプレナーシップを強調する定義の4つをあげ、結論としてベンチャー創造という現象をアントレプレナーシップ（企業家活動）と表裏一体の現象と考え、『企業家』活動の一部である『起業家』活動をベンチャー企業の鍵となる要件であると規定する。」としている。

また、金井はベンチャー創造の意義として雇用機会の創出効果を記述している⁽³¹⁾。

(7) IT化

通常 Information Technology を「IT 革命」と呼んでいる。中本⁽³²⁾は、「インターネットが『経済の仕組み』あるいは『経済の秩序』を大きく変えていることは確かである。例えば、インターネットを使ったビジネスには、特定のナローバンド（narrow-band）な市場の壁を取り崩して、ブロードバンド（broad-band）な市場に変える働きがある。デジタル・ビジネス革新、e-ビジネス革新と呼ばれるように経済の機軸を変えるような技術と社会の両軸に係る創造的革新、かつて J.A. シュンペーターが指摘した本来の意味でのイノベーション（innovation）が経済のグローバル化に一層拍車をかけているように思われる。アナログ時代からデジタル時代へ、技術の新結合によって、国境というバリアを持たない世界システムの形成が可能になったのである。」と述べている。この IT 革命が HRM に与える影響のもとに雇用創出が考えられる⁽³³⁾。

3-4-2 管理レベルの方法

管理とは、戦略の下位概念である。R. N. Anthony⁽³⁴⁾は、組織における過程として「外部志向の過程」と「内部志向の過程」の2つに区分している。前者は「戦略」に対応し、後者は「管理」に対応すると見られる。Anthony は「内部志向の過程」の「経営計画」を①戦略的計画（strategic planning）、②管理的コントロール（management control）、③業務的コントロール（operational control）の3つに区分している。そして、管理的コントロール（management control）につき、次のように定義している。「管理的コントロールとは、管理組織の目的を達成するために、資源を効果的、かつ、能率的に取得し、使用することを確保するプロセスである。」としている。雇用創出の管理レベルには、いくつもの管理プロセスが考えられるが、HRM 機能での管理プロセスとして、以下の課題を取り上げることができる。

(1) ワークシェアリング

厚生労働省が2001年に発表したワークシェアリングに関する調査報告書⁽³⁵⁾の中で、ワークシェアリングにつき類型化を行い、次のように概念規定をしている。

「・ワークシェアリングとは、雇用機会、労働時間、賃金という3つの要素の組み合わせを変化させることを通じて、一定の雇用量を、より多くの労働者の間で分ち合うことを意味する。

・ワークシェアリングは、その目的からみて、以下の4タイプに類型化することができる。」

④雇用維持型（緊急避難型）：緊急政策の一つとして、公務員の1人分の仕事を複数人に分割するなどの対策

- ②雇用維持型(中高年対策型)：中高年齢雇用対策として、労働時間の一部を複数の高年齢者に分割・協働させるもので、社会福祉の一環となる。
- ③雇用創出型：国の失業者対策として行われるもので、国、地方団体等で行っている。「雇用の緊急確保」「企業誘致の拡大」などの他、雇用創出機構が行っている「人材ブリッジバンク」などもその一つの例であり、多くの対策がとられつつある。
- ④多様就業対応型：正社員の勤務多様化、例えば、在宅勤務、変形労働時間制、裁量労働制等々⁽³⁶⁾労働形態の多様な柔軟性をもとにより多くの労働者に雇用機会を与えている。

ワークシェアリングが日本に余り馴染まないのも上記報告書によると「労使とも法定労働時間短縮により雇用を創出する施策については、労使の合意形成を根拠にする我が国の労働事情に合わない。」と指摘しており、「積極的に評価する意見は少ない。」としている。高齢者の雇用、働きがいを内包した仕事の創出などワークシェアリングについては社会的必要性が高まっている。今後、雇用創出方法として検討の余地が高い。

(2) キャリア管理

キャリア管理は、M. Armstrong が指摘しているように⁽³⁷⁾組織の必要性和職務遂行とに關係するものであるとし、キャリア管理の総体的目的には3つあるとしている。

- ①後継経営者問題を解決しようとする組織の強化
- ②従業員たちが彼らの能力がたどり着ける責任レベルまで、彼らの能力をフォローし続けるように訓練の連続と経験によるキャリア・アップの約束を提供する。
- ③潜在能力を持っている個人に、自己能力開発のガイダンスと勇気を与えることである。このことは当然のことであるが、彼らが自分たちの能力と熱望を生かそうと感じ、組織で潜在能力を生かし、そして、キャリア開発を達成しようと望むことが条件となる。

以上のキャリア開発により、仕事および個人の職務と能力の拡大・充実⁽³⁸⁾を行うことが、内部労働市場(異動、昇進、補充)ならびに外部労働市場(適材の採用)の活用を高めることになる。すなわち、キャリア開発により、組織成員の employability⁽³⁹⁾を高め、このことにより、新しい職務の開発(雇用創出)を促進することに繋がるのである。

3-5 目的別、対象別、方法論の場における雇用創出

以上、雇用創出を考察する場合、雇用概念を、①目的、②対象、③方法論の3つの軸で思考構築をすることにつき記述してきた。雇用創出は多分に実践的事象であるので、本論文に取り上げた項目以外の新しい視点が今後追加・削除されることが想定できる。以上の3つの交点を定め、この交点を雇用創出の場として捉え雇用創出の内容の具体策を講ずることが求められる。以下、いくつかの交点を想定し、要点をまとめる。

1. 労働政策

労働政策を目的軸とし、労働市場(外部市場)を対象軸とし、方法論として、国による支援(規制緩和、新規事業支援、地域再生(活性化))を交点とした雇用創出考察のための要点は、以下の通りである。

①外部労働市場

①規制緩和

- ・派遣法による派遣社員の増加
- ・人材紹介法による管理スタッフの増加、増強
- ・裁量労働制の導入による雇用増
(IT 関連の働く場の広域化、SOHO)

② 新規事業支援

- ・中小企業の育成⁽⁴⁰⁾
- ・産業集積、イノベーション

③ 地域再生⁽⁴¹⁾ (活性化)

- ・福祉リゾート革命
- ・公共起業
- ・シナジー追求→異業種交流
- ・高齢者雇用創出

2. Employability の高揚

目的軸にエンプロイアビリティ・アップをとり、対象軸として、企業別（企業内対策）とし、方法論とし、キャリア管理を交点とした雇用創出考察のための要点は、以下の通りである。

① 企業別対策

① キャリア形成

- ・キャリア・カウンセリング⁽⁴²⁾
- ・キャリア・アップ開発⁽⁴³⁾

②企業内能力の労働市場価値

- ・自己啓発（自己キャリア形成）
- ・企業内評価（employability 価値評価）の確立

③社内公募

- ・自己保有能力の自己評価（認識）
- ・外部労働市場への転出可能性の自己検討

3 新規事業の発展

目的軸に新規事業展開をとり、企業別を対象軸とし、方法論軸として3つの複数方法論をとった交点での雇用創出の考察は以下の通りである。

①企業別対策

①分社化による

個別企業が新規事業を組織内部の活力から事業育成する組織形態である。企業内部の組織成員の独立会社起業案を採択することにより企業内部に雇用創出が行われる。

②Incubation⁽⁴⁴⁾ や Venture business 育成

③提携、合併、買収

4 まとめと考察

経営学視点から雇用創出をみると、①目的、②対象、③方法論の3つの視点軸を図1によって示し考察してきた。雇用創出は、この3つの軸の交点に対して生起すると考える。この交点では、企業組織が雇用創出のため最も最適な状況を狙って行動をとることが雇用創出によって期待される効率性追求の上で好ましいと考えることができる。すなわち、雇用創出のための最適点を求めての企業・組織行動が望まれるのである。

企業・組織行動は、指揮命令系統の統一化、責任権限の明確と言った伝統的組織論から事業部製組織、マトリックス組織、プロジェクトチームなどに代表されてきた組織柔軟論（動態論）、そして今日唱えられているネットワーク組織、インフラ型組織（外部労働市場の活性化、雇用形態の多様化など）など組織の考え方の変化の上に置かれている⁽⁴⁵⁾。

本論文の主題である雇用創出は、以上の組織観の変遷の中でも最も組織柔軟性に富んだ次の4つの観点に立つことが望ましい。

この雇用創出行動は、次の4点を満足することが望ましい。

- (1) 雇用創出のための組織成員の職能開発、キャリア・アップ、エンプロイアビリティの充実が求められる。(目的)
- (2) ネットワーク、グループ、異業種交流など自発性の強さが求められる。(メンバー)
- (3) 組織目標達成のため、新規事業展開へのモチベーション、仕事に対する働きがいの追求が求められる。(動機)
- (4) 組織が活力ある生存を続ける限り、雇用創出と雇用の喪失⁽⁴⁶⁾が求められる。(継続期間)

以上の4つの観点は「場」の概念を満たしている。すなわち企業の雇用創出行動は、「共通の専門スキルや、ある事業へのコミットメント（熱意や献身）によって非公式（フォーマルなワーキング・グループ、プロジェクト・チーム、非公式ネットワークなどを含む。）に結びついた人々のグループといえる。」⁽⁴⁷⁾といった状況下で雇用創出の最適条件を満たすと考える。

個別企業のHRMは、組織成員の多様化、内・外部労働市場の多様化など、状況（場）の多様性が高まっている。こうした多様性の高い中で、組織の柔軟性を保持することも念頭に置きながら雇用創出を立案・実行を行うことが望ましい。

このことは、雇用創出を行うときには、概念規定化の3つの軸の交点の多様化した状況に合わせた「場」における組織の雇用創出内容決定が必要、かつ、望ましい行為であると考えられることができる。

今日の経済社会の動向を見ると、雇用創出を考えると、ただ単に新規雇用量を増加すれば良いというだけでは済まない。個別企業の範囲内で雇用創出を論議するのではなく、企業のコンプライアンス、社会的企業概念（社会的責任論の重視）の登場、社会福祉とボランティア活動活発化など、社会システムを広範囲に拡張し雇用創出を考えなければならない社会状況になってきている点が特徴的である。こうした点に配慮すると、本論文で考察を試みた「雇用創出概念規定化のための軸」（図1参照）の①目的、②対象、③方法論の内容は社会システムの変化に即応すべく3つの軸の具体的項目の新規発生、また不必要項目の消滅が生起することが予想できる。すなわち、個別企業の雇用創出はより強く企業の置かれている状況に適応をしなければ新規の雇用創出も社会システムの期待に応えるものとはならないことになるということができる。

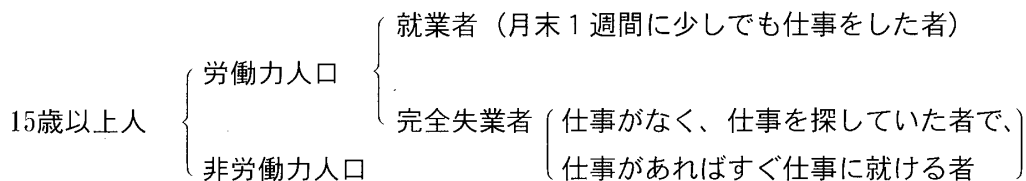
注

- (1) 失業者（完全失業率）とは、労働力人口（就業者と完全失業者の合計）にしめる完全失業者の割合のことである。失業率（完全失業率）＝（完全失業者÷労働力人口）×100の式で表す。

「完全失業者」とは、

- 1) 仕事がなく調査週間に少しでも仕事をしなかった。（就業者ではない）
- 2) 仕事があればすぐ就くことができる。
- 3) 調査期間中に、仕事を探す活動や事業を始める準備をしていた。（過去の求職活動の結果を待っている場合を含む）

以上の3つの条件を満たす者のことを指す。



- (2) 山田久「悪化する労働需給と雇用創造への課題——日米雇用創出パターン比較からのインプリケーション——」日本総研『Japan Research Review』1998年7月
- (3) 玄田有史『ジョブクリエイション』日本経済新聞社、2004年、p.6 では、『本来、ジョブ・クリエイションは、直訳すれば「仕事創出」もしくは「仕事創造」であり、ジョブ・ディストラクションも「仕事破壊」と訳すべきだろう。しかしながら、従来から日本の労働経済学では、ジョブ・クリエイションを「雇用創出」と表現していることから、本書でもその訳出を踏襲する。』
- (4) 同上書、p.4から引用
- (5) 労働省編『労働白書』平成11年日本労働研究機構
- (6) <http://jawikipedia.org/wiki/>, 2007, 5, 22
- (7) 朝日新聞朝刊（2007,4,21）から抜粋。

「——長期失業者や障害者を積極雇用する新たな事業体「社会的企業」が英国で増加中です。その特徴は。

多くは社会から排除されやすい人々を雇い入れるために斬新なアイデアを形にする。たとえば貧困地域におしゃれなレストランを開業し、職業訓練センターを併設する。そこでは地域に暮らす失業者に優先的に門戸を開き、センターで接客法や調理法を伝授。訓練生をレストランで雇って体験を積み、飲食業の担い手として労働市場にお送り出す。」

「——日本でも広がるでしょうか。

急速な少子化の要因は時代遅れの男性中心社会だ。とりわけ、子を持つ女性が仕事を続けることは非常に難しい。社会的企業は彼女らの雇用創出に力を発揮する。年功序列が崩れる中で、従来企業とは別の形で社会に貢献したい若者は増えていると思う。」

- (8) 金井一頼編著『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2002年、p.17, 110

金井は、「ベンチャー創造の第2の意義が、第1の意義と密接に関連するが、雇用機会の創出効果である。ロスウェルとゼクフェルト（Rothwell and Zegveld [1982]）は、雇用に関する

多様な研究者の調査結果を要約して、小企業、特に新しい小企業が雇用創出の主要な牽引車になっているが大企業の寄与も無視すべきでなく、雇用創出においては新企業の創造と既存大企業の再活性化がともに必要であるという見解を提出している。このことは、ベンチャー企業の創造だけでなく、既存企業も新規事業の創出によって再活性化することが、雇用創出においては重要であることを示している。」とし、既存の企業内に新規事業を生み出し続ける体制を確立する必要性を指摘している。

- (9) 仕事については、拙著『評価と人的資源管理』白桃書房、2005年、pp.108-124に詳述している。
- (10) 「地域雇用創出支援人材派遣事業実施要領」の中で、第1趣旨（本文中に引用）から第7まで地域雇用創出支援人材派遣事業の流れを明文化し、平成17年7月から受付の開始をしている。
- (11) 前出『評価と人的資源管理』、p.30
- (12) 厚生労働省編集『労働経済白書』平成17年版、p.300

付2-(1)-8表 職場での生きがいを感じる時 (単位 %)

調査年度	自分の仕事を達成したとき	いい上役に恵まれたとき	自分の仕事が重要だと認められたとき	仕事に責任を持たされたとき	新方法を考案したとき	自分が進歩向上していると感じるとき	仕事がおもしろいと感じるとき	仲間同士がしっくりいっているとき	賃金、福利厚生施設、作業環境等がよいとき	昇進するとき	会社に将来性があるとき	その他
1990年度	20	2	8	6	1	14	36	6	1	2	1	3
91	20	2	8	6	1	14	38	6	1	2	0	2
92	21	2	8	6	1	14	37	6	1	2	0	3
93	21	2	8	6	2	13	34	6	1	2	0	2
94	20	2	8	8	2	15	34	5	1	3	0	3
95	21	2	8	7	1	16	36	4	1	2	0	2
96	22	2	8	8	2	17	35	4	1	2	0	2
97	22	3	8	7	2	16	33	4	1	1	0	2
98	21	3	9	6	2	16	33	5	1	1	0	2
99	20	2	9	7	2	17	35	5	1	2	0	2
2000	23	2	9	7	2	16	33	4	1	2	0	2
01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02	22	3	12	7	2	18	28	4	1	1	0	2
03	22	3	12	7	2	18	28	5	1	1	0	2
04	23	4	12	6	2	17	28	4	1	1	0	2

資料出所 (財)社会経済生産性本部「新入社員「働くことの意識」調査報告書」(2004年度)

(注) 2001年度は、本調査項目は割愛されている。

- (13) 同上『労働経済白書』、平成17年版、p.14

第16表 雇用形態別雇用者数 (単位 万人、%)

年・期	役員を除く雇用者	正規の職員・従業員	非正規の職員・従業員	パート・アルバイト			派遣社員・契約社員 嘱託、その他		うち派遣社員
				パート・アルバイト	パート・アルバイト	パート・アルバイト	派遣社員・契約社員 嘱託、その他	派遣社員・契約社員 嘱託、その他	
1995年	4780	3779 (79.1)	001 (20.9)	825 (17.3)			176 (3.7)	-	
96	4843	3800 (78.5)	043 (21.5)	870 (18.0)			173 (3.6)	-	
97	4963	3812 (76.8)	152 (23.2)	945 (19.0)			207 (4.2)	-	
98	4967	3794 (76.4)	173 (23.6)	986 (19.9)			187 (3.8)	-	
99	4913	3688 (75.1)	225 (24.9)	1024 (20.8)			201 (4.1)	-	
2000	4903	3630 (74.0)	273 (26.0)	1078 (22.0)			195 (4.0)	33 (0.7)	
01	4999	3640 (72.8)	360 (27.2)	1152 (23.0)			208 (4.2)	45 (0.9)	
02	4940	3489 (70.6)	451 (29.4)	1053 (21.3)			398 (8.1)	43 (0.9)	
03	4948	3444 (69.6)	504 (30.4)	1089 (22.0)			415 (8.4)	50 (1.0)	
04	4975	3410 (68.5)	564 (31.4)	1096 (22.0)			468 (9.4)	85 (1.7)	
03	I	4941	3444 (69.7)	496 (30.3)	1092 (22.1)		404 (8.2)	46 (0.9)	
	II	4929	3445 (69.9)	483 (30.1)	1069 (21.7)		414 (8.4)	46 (0.9)	
	III	4987	3480 (69.8)	508 (30.2)	1094 (21.9)		414 (8.3)	53 (1.1)	
	IV	4936	3407 (69.0)	528 (31.0)	1103 (22.3)		425 (8.6)	53 (1.1)	
04	I	4934	3380 (68.5)	555 (31.5)	1106 (22.4)		449 (9.1)	62 (1.3)	
	II	4986	3433 (68.9)	554 (31.2)	1081 (21.7)		473 (9.5)	90 (1.8)	
	III	4967	3404 (68.5)	563 (31.5)	1091 (22.0)		472 (9.5)	88 (1.8)	
	IV	5010	3425 (68.4)	585 (31.6)	1107 (22.1)		478 (9.5)	99 (2.0)	
05	I	4923	3333 (67.7)	591 (32.3)	1095 (22.2)		496 (10.1)	95 (1.9)	

(14) Michael Armstrong, *Human Resource Management Practice*, 8th ,ed. 2001, Kogan Page Limited, p.361

(15) 中国、韓国、インドなどの諸外国大学の教育は、特に英語会話の実務訓練に強く、IT化、国際化の中で、日本企業を含め米英仏等諸外国での重点的な採用大学となっている。

(16) 「介護の世界」から一部引用。

「86.看護、介護の世界で起きようとしていること

……深刻な看護師、介護関係者不足が予測され、これらは機械では殆ど省力化が不可能な世界である。ただでさえ就業人口が減少するのに、看護師、介護士不足を解消することは極めて困難とされる。

この解決に外国人、特にフィリピンの看護師、介護士受け入れが両国政府の合意の下で進もうとしている。

●フィリピン人看護師・介護士受け入れへ

両国政府が昨年11月に合意した内容では、受け入れ条件は次のようになっている。

- ・看護師は、フィリピンで4年生看護師大学を卒業し、フィリピンの看護師国家試験に合格することが日本側への入国条件となる。
- ・介護士はフィリピンの4年制大学を卒業後6ヶ月の技能研修を修了するか、もしくは4年生看護大学卒業が入国条件となる。
- ・さらに看護師、介護士とも日本入国後、6ヶ月の日本語教育を受け、日本の国家試験（日本人と同じ試験を受験）に合格してはじめて日本国内で就労できる。

非常に高いハードルであり、知識や技能レベルでは日本人と同等かそれ以上を求められていると理解されているようである。……」 <http://www005.upp.so-net.ne.jp/mmm-crm/newpage086.html>

(17) 「ニートという言葉が立法・行政・マスメディアを中心に話題となっています。NEETとは Not in Employment, Education or Training の略で、「職に就いていず、学校機関に所属もしていず、そして就労に向けた具体的な動きをしていない若者を指します。」現在、日本にはNEETに分類される若者の数は68万人とされています。労働政策研究・研修機構副統括研究員の小杉礼子先生はニートを四つ類型化しています。

I ヤンキー型

反社会的で享乐的。「今が楽しければいい」というタイプ

II ひきこもり型

社会との関係を築けず、こもってしまうタイプ

III 立ちすくみ型

就職を前に考え込んでしまい、行き詰まってしまうタイプ

IV つまずき型

いったんは就職したものの早々に辞め、自信を喪失したタイプ」

<http://www.sodateage.net/mainpage/NEET/Top.htm>, 2005年

(18) 前出『評価と人的資源管理』、p.109-110

「職位 (position) とは、いくつかの課業の集まりであって、1人分の精神的・身体的努力を必要とする仕事である。

従業員が会社に来て、自分の労働力を傾注するのは、この職位においてなされるのである。従って、従業員1人について1つの職位があるといつてよい。」

- (19) 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社、平成9年、p.951

「モチベーションとは、組織の目的に積極的に貢献しようとする成員の意識的な行動の動機づけのことをさしている。成員のモチベーションが組織の効率を決めるひとつの重要な要因であることは科学的管理法以来認識されてきた。」

- (20) 森五郎監修、岩出博著『人事労務管理』泉文堂、2002年、p.438

「職務満足 (job satisfaction)

仕事内容そのものやその直接的な結果にかかわるもので、具体的には単純・反復・促迫的な労働や身体的・精神的に過度の負担を課す労働から解放されるだけでなく、能力的な自己成長が確認でき、自主性が発揮できる人間らしい仕事ができること。また、仕事の成果に対して正当な評価と処遇を受けること。」

- (21) 花岡正夫著『人的資源管理論』白桃書房、2001年、p.37

「経営目的にあつては、企業の存続性、収益性、社会性の3つの要素につき、満足する目的の明確化を行わなければならないが、組織成員に対する働きがいの追求、生活の安定など、HRMの基本理念がこの3つの要素に関わっている。基本方針にあつては、業績評価主義の徹底、コア・ワーカーに対する生涯雇用体制の維持、職能開発、コンピテンス開発の推進など、直接、HRMシステムに影響する基本方針が明らかにされることになる。」

- (22) 今口忠政著『事例で学ぶ経営学』白桃書房、2004年、p.173

「環境が不連続的に変化することによって、これからの組織形態はネットワーク型組織が支配的になるといわれる。ネットワークとは『網の目』という意味である。効率的な組織運営を追求すると、階層性の原則、命令一貫性の原則などの経営管理の原則にみられるように、必然的に階層性を伴った組織構造が生じて機械的な組織構造になりやすい。しかし、新規事業の開発や新製品の開発が重要な戦略的課題になると、効率性よりも創造性を追求する必要性が生じてくる。ネットワーク型組織などの水平型組織は、効率性よりも人間性や創造性を重視した組織原則が働くために注目を集めている。」

- (23) 前出『評価と人的資源管理』p.122

- (24) 藤芳誠一編著『新版 経営学』学文社、昭和62年、p.164

「シナジー (synergy) 新しい機会への進出によってもたらされる相乗効果を意味し、新しい事業機会と現在までの事業が結合して、単純な総和以上のもの、すなわち $2 + 2 = 4$ ではなく「 $2 + 2 = 5$ 」を生ずることである。」

- (25) 根本孝編著『グローバル経営』同文館、平成16年、p.25-27、「グローバリゼーションとは、国境を越えて自由に移動や活動が行われるようになる現象をさしている。」とし、グローバル・スタンダードなどについても記述している。また、2005年9月17日朝日新聞の「世界が見るアジア」欄の中で、グローバル化を以下のように説明している。

「グローバル化 地球規模化ともいう。社会を構成する人、カネ、モノや情報などが、国家の枠組みを超えて結びつきを強めること、またはそれに伴う社会の変化を指す。背景には交通機関の発達やインターネットなど通信技術の進歩、資本規制の自由化などがある。民族間の相互

理解が進むといった評価もある一方、世界経済が米国主導の体制に組み込まれてしまうとの批判や、企業の活動が世界的規模になることなどで貧富の差を拡大し、環境汚染を広げていると反発する動きも根強い。」

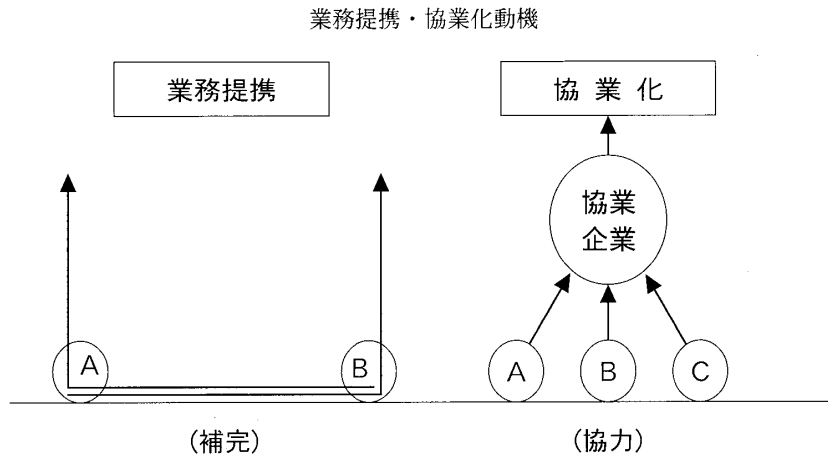
(26) 同上書、p.47

「多国籍企業とは、本国法人と、出資関係において連結している海外現地法人（海外子会社）からなる企業グループである。多国籍企業は、各国市場での活動を綿密に計画・管理しなければならない単一企業体としての側面を有している。」

(27) 業務提携と協業化

業務提携も協業化も経営の相互補完を目的とした集団化である。しかし、業務提携は経営補完の度合いが強く、集団化の動機は相手企業との提携内容を自分の企業内で加工し、その結果自己の企業の成果として実現される。これに対して協業化は、経営補完を通して経営協力の度合いが強く、集団化の動機は個別企業から協業企業を通して実現される点が業務提携と異なるのである。

業務提携と協業化との差異を解りやすくするために図示すると次のとおりである。



(28) 花岡正夫著『経営学総論』白桃書房、1997年、p.95

「系列化とは、主体企業が自己の企業活動において集団化のメリットを得るために、他の企業を統一的な経営の意思と手段とをもって、意図的に支配することである。また、この支配は単に主体企業の利益となるばかりではなく被支配企業も含んだグループ全企業の共通の利益を追求するためのものでなくてはならない。」

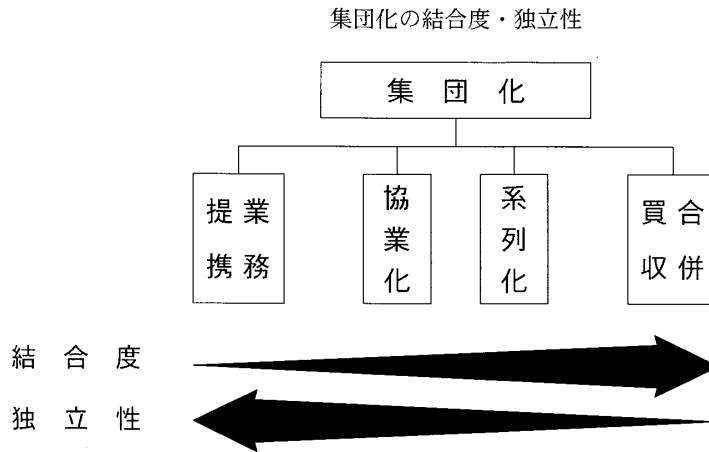
(29) 同上書『経営学総論』、p.98

「合併（merger）とは2つ以上の企業が契約により1つの企業になることであるが、それぞれの企業が法律上も独立性を失い、より規模の拡大した1つの企業となる。買収（acquisition）とは、特定会社の株式を大量に取得して当該会社の経営に参画し、あるいは当該会社を支配下におくことである。

企業の資本的な結合度の面を考えると、業務提携は結合度ゼロであり、協業化から系列化、合併・買収に向かうに従って結合度は強まる。

また、企業の独立性を考えると、当然のことながら、その強弱は先の結合度の場合とは逆の結果となっている。

これらの関係を図示すると、次のとおりである。



(30) 金井一頼他著『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2002年、pp.2-3

(31) 同上書 p.17をから引用

「Rothwell, R. and W. Zegveld [1982]、*Innovation and the Small and Medium Sized Firm*, Frances Pinter. (間苧谷努・岩田勲・庄谷邦幸・大田進一訳 [1987]、『技術革新と中小企業』有斐閣)は、雇用に関する多様な研究者の調査結果を要約して、小企業、特に新しい小企業が雇用創出の主要な牽引車になっているが大企業の寄与も無視すべきでなく、雇用創出においては新企業の創造と既存大企業の再活性化がともに必要であるという見解を提出している。このことは、ベンチャー企業の創造だけでなく、既存企業も新規事業の創出によって再活性化することが、雇用創造においては重要であることを示している。独立のベンチャー企業のみならず、コーポレート・ベンチャリング(社内ベンチャー)が注目される理由でもある。」

(32) 中本博皓『日本経済と外国人労働者政策』税務経理協会、2001年、p.5

(33) 厚生労働省編『労働経済白書』日本労働研究機構、2001年、第2章情報通信技術(IT)の革新と雇用のp.99以降でIT革命とHRMとの関係について記述している。

(34) R. N. Anthony, *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, 1965 高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社、1968年、p.25

(35) 本報告書は、2001年厚生労働省が三井情報開発(株)へ委託し、今野浩一郎を座長として行ったものである。本報告書の中でワークシェアリングの類型を下記の図のようにまとめている。

図表 ワークシェアリングの類型

目的から見た分類	背景	誰と誰のシェアリングか	仕事の分ち合い手法	賃金の変化
1)雇用維持型(緊急避難型)：一時的な景況の悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として、従業員1人あたりの労働時間を短縮し、社内でも多くの雇用を維持する。	・企業業績の低迷	・現在雇用されている従業員間全体	・所定内労働時間短縮 ・休暇の増加	・減少 ・維持(生産性上昇等によりカバー)
2)雇用維持型(中高年対策型)：中高年層の雇用を確保するために、中高年層の従業員を対象に、当該従業員1人あたりの労働時間を短縮し、社内でも多くの雇用を維持する。	・中高年を中心とした余剰人員の発生 ・60歳代前半の雇用延長	・高齢者など特定の階層内 ・60歳未満の世代から60歳以上の世代		

3)雇用創出型：失業者に新たな雇用機会を提供することを目指して、国または企業単位で労働時間を短縮し、より多くの労働者に雇用機会を与える。	・高失業率の慢性化	・労働者と失業者	・法定労働時間短縮	・政府の援助により維持される場合が多い（フランス）
		・労働者（高齢者）と失業者（若年者）	・高齢者の時短、若年層の採用	・減少
4)多様就業対応型：正社員について、勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者に雇用機会を与える。	・女性・高齢者の働きやすい環境作り ・育児・介護と仕事の両立 ・余暇一所得選考の多様化 ・労働者の自己実現意識 ・企業にとっての有能人材確保	・現在の労働者と潜在的な労働者	・勤務時間や日数の弾力化 ・ジョブシェアリング：1人分の仕事を2人で分担 ・フルタイムのパートタイム化	・働き方に応じた賃金

(36) 前出『評価と人的資源管理』p.50

(37) M. Armstrong, 前出 pp.595-596

(38) 前出『評価と人的資源管理』、p.31

(39) 日経連調査研究レポート「エンプロイアビリティの系譜——日本における可能性」『経営者』日経連、1998年1月、p.84の中で、「エンプロイアビリティは、雇用保障に代わる新しい『社会契約』として提案されたといえる。これは端的に言えば、経営者は自社における永続的な雇用を保障しない代償として、従業員に対して他社でも通用するだけの高い技能、身に付けられるだけの教育・訓練の機会を提供するというものである。そしてこのことは同時に、職業における社員のキャリア形成、すなわち自分自身の職業生活を以下に管理、発展させていくかの責任が経営者から従業員自身へと転換するという、企業と従業員の関係の本質的転換をももたらしたことを意味する。」としており、これからの雇用保障は、雇用側の企業のみでなく、労働者側の雇用可能性の拡大、充実の責任を重視する考えを示している。

(40) 中小企業と雇用創出については、三谷・脇坂編『マイクロビジネスの経済分析』東京大学出版社、2002年、pp.21-40に大阪豊中市の中小企業を対象とした「開業、成長、廃業と雇用創出」とし、説明している。

(41) 地域経済の活性化については、日本全国で対策がとられている。橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生』有斐閣、2005年、第三部でこの問題の事例解説を行っている。また、厚生労働省の政策として、地域雇用創造支援事業が始まっている。この中には、次の3つが含まれる。

①地域創業助成金

②地域雇用創造バックアップ事業

③地域提案型雇用促進事業（パッケージ事業）

(42) 宮城まり子「ライフキャリアの開発とキャリアカウンセリング」『組織科学』白桃書房、Vol.33 No. 2、1999年、pp.19-21、宮城は、「1991年アメリカのNCDA（National Career Counseling Association）はキャリアカウンセリングを次のように定義している。『個人がキャリアに関し

てもつ問題やコンフリクトの解決とともにライフキャリア上の役割と責任の明確化、キャリア計画、決定、その他のキャリア開発行動に関する問題解決を個人またはグループカウンセリングによって支援することである。』この定義にみられるようにキャリアカウンセリングは単に個人と仕事をマッチングさせることによって仕事を見つけるためのものだけではない。キャリアに問題を抱えた人は、同時にさまざまな精神的問題を抱え悩み、苦しみ、不安を感じている。従って、こうした精神的ケア、心理的問題の解決はキャリアカウンセリングの重要な部分であり、パーソナルカウンセリングとの区別において両者は明確な線引きをすることはできない。」としている。

- (43) 同上稿、pp.15-16、宮城は、キャリア開発のニーズにつき、①キャリア開発の社会的ニーズ、②キャリア開発の組織的ニーズ、③キャリア開発の個人ニーズを指摘している。特に、③の個人ニーズについての重要性を次のように記述している。「◎激しい社会環境変化に柔軟に対応し、実力社会で評価され自らの雇用を確保（定年後も含める）するためには若いときからキャリア意識をもち、自立的にキャリア開発を行い実力を磨き、労働市場において自己の高い付加価値を創造する。◎自らの潜在能力を引き出し顕在化させ、充実した仕事を通して人間としての自己成長をはかり、自尊欲求を満たし自己実現を果たす。◎人生80年にわたる生涯発達をめざし若いときから能力開発につとめ、働きがい・生きがいをみずから創造し、心豊かな Quality of Life を大切にする。」
- (44) 鹿住倫世「インキュベーション」『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2002年、p.223、鹿住は、「インキュベーションには、企業家を輩出し、企業家の行う事業を創出・育成する社会経済システムという広義の定義と、個々の事業やそれを経営する企業化の育成・支援システムという狭義の定義がある。もちろん、広義のインキュベーションには狭義のインキュベーションが包含される。特に、個々の企業を創業期から支援し、自立に導くことを専門に行う機関がインキュベーターである。インキュベーターは、地域全体のインキュベーションシステムにおける一機能として位置づけられることもある。」とインキュベーションを定義づけ、事業創出、育成をインキュベーションの目的としている。
- (45) 前出『評価と人的資源管理』p.229
- (46) 雇用創出（job creation）に対し、雇用喪失（job destruction）がある。これは雇用増減を企業あるいは事業所の属性別に調査する際、非常にシンプル、かつ、有効な分析手法として多用されていると小滝一彦は、「IT化、ネットワーク化の進展が企業の人材構成、賃金構造に及ぼす影響のマイクロデータに基づく分析」（www.tof.or.jp）と述べている。
- (47) 前出『評価と人的資源管理』pp.123-124以下の図表を参照

	目的	メンバー	動機	継続期間
場	メンバーの能力を育て、知識を蓄積・交換する	自発的に参加	テーマに対するコミットメント、献身、共感	継続の利益がある限りずっと
フォーマルなワーキング・グループ	製品/サービスの完成	グループに所属する部下全員	職務上の必要と共通の目標	次の組織改変まで

プロジェクト・チーム	特定の仕事の完成	経営陣によって配属された社員	プロジェクト自体の中間目標・最終目標	プロジェクトの完了まで
非公式なネットワーク	ビジネス情報の収集と伝達	友人、仕事上の知人	相互の利益	存続の理由がある限り