

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 5 月 31 日現在

機関番号：14501

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2022

課題番号：18K12841

研究課題名（和文）ダイバーシティ経営における知識の構成・再構成プロセスの探究

研究課題名（英文）Theoretical and Empirical Study of Diversity Management Processes for the Configuration and Reconfiguration of Knowledge

研究代表者

庭本 佳子 (Niwamoto, Yoshiko)

神戸大学・経営学研究科・准教授

研究者番号：70755446

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 4,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、日本企業が多様な個人から必要な知識を引き出し競争優位を構築していくための組織条件・人事制度・組織的プロセスが総合的に分析され、日本企業の人事管理の方向性が検討された。

日本企業の人事システムの現状は、一層の市場対応が可能となる組織・人事制度へと変貌を遂げつつあるものの、組織文化や人事ポリシーともに旧来の日本型人事管理との連続性が見られ、それらとの整合性を保ったダイバーシティ施策の導入と実践が重要になることが示唆された。また、多様な知識の組み合わせと新たな知識の再構成のためには、知識共有の場としての自律的なチーム制組織とリーダーシップの共有が大きな役割を果たすことがわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

多くの日本企業では、これまで男性正社員を主な管理対象として、従業員との間で長期的雇用関係を築き、職能資格制度の下で長期的な能力開発を行っていくといういわゆる日本型人事管理が展開されてきた。本研究は、組織文化や人事制度、個人の能力管理の側面から、日本企業の人事システムの現在地を明らかにし、多様な知識の相互作用を促進するシェアードリーダーシップについても詳しく分析している。これらの研究成果は、多くの日本企業にとって、これまでの人事管理の発展経緯や経路依存性を踏まえつつ人材の多様性を活かしたマネジメントを進めていくことの重要性を理論的にも実践的にも示唆するものである。

研究成果の概要（英文）：This study comprehensively analyzed the organizational conditions, HR systems, and organizational processes that enable Japanese companies to extract the necessary knowledge from diverse individuals and build competitive advantage, and examined the direction of HRM in Japanese companies.

The current state of the HR system in Japanese companies is undergoing a transformation toward an organization and human resource system that can better respond to the market, but there is continuity in both organizational culture and HR policies with the conventional Japanese style of HRM, suggesting that it is important to introduce and implement diversity measures that are consistent with these policies. In addition, it was found that autonomous team-based organizations and shared leadership as a venue for knowledge sharing play a major role in combining diverse knowledge and reconfiguring new knowledge.

研究分野：人的資源管理

キーワード：知識 技能 能力 多様性 日本企業 シェアドリーダーシップ

1. 研究開始当初の背景

本研究の研究課題は、「ダイバーシティ経営における知識の構成・再構成プロセスの探求」であった。近年、多くの日本企業で、「女性」、「外国人」、「中途採用者」、「高齢者」といった人材カテゴリーごとにダイバーシティにかかる処方的な施策が導入され、ダイバーシティ・マネジメントが企業の成長力との関係で積極的にアピールされたり、人材の多様性と様々なパフォーマンスとのつながりが非常に強調されたりしてきた。しかし他方で、ダイバーシティと財務的パフォーマンスとの関係を裏付ける一貫した実証結果は得られていない。そもそも、人材の多様性と財務パフォーマンスとの間にある因果連鎖の距離を鑑みれば、多様な人材を受け入れることが企業業績に貢献することを実証するのは困難を極める。

加えて、多くの日本企業では、これまで男性正社員を主な管理対象として、従業員との間で長期的雇用関係を築き、職能資格制度の下で長期的な能力開発を行っていきといういわゆる日本型人事管理が展開されてきた。このような日本企業において、人材の多様性を活かしたマネジメントを進めていくには、ダイバーシティ施策上の数値目標に拘泥するのではなくこれまでの人事管理の発展経緯や経路依存性を踏まえた議論が必要になる。

本研究では、こうした問題意識から、多様な個人から必要な知識を引き出し組み合わせ競争優位に結実させていく組織条件、人事制度、そして組織プロセスが丹念に分析された。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業が多様な個人から必要な知識を引き出し、競争優位を構築していくための、組織条件、人事制度、組織的プロセスを総合的に分析し、ダイバーシティ経営を進めようとする日本企業の人事管理の方向性を示すことである。

そのために、研究課題として、日本企業の人事管理の変容過程と現在地を明らかにすること、多様な人材がチームという場で相互作用し知識が上手く組み合わせられていくための組織プロセスを明らかにすること、多様な人材の保持する技能や知識自体に焦点を当て、知識が良い実践を導くメカニズムを明らかにすること、という4点を設定した。本研究の目的からして、マクロレベル(企業、メゾレベル(チーム)、ミクロレベル(個人)の3レベルからそれぞれ分析することが必要であると考えたためである。

また、研究過程で企業組織の実践を観察する中で、多様な職務経験を積んだ自律的な個人が、組織に知識を提供したり組織を活気づけるエネルギーの契機となっていたりするケースを目の当たりにしてきた。そのため、非連続な異動経験や新しい職務経験に直面した個人の心理的資本を明らかにすることという研究課題も追加することとなった。

3. 研究の方法

本研究では、研究目的の達成のために(a)先行研究のレビューを含む理論研究と、(b)理論研究から導き出された分析枠組みに沿って行われる実証研究(サーベイ調査、インタビュー調査による比較分析)が行われた。

研究課題からすべてにおいて、(a)文献調査・理論研究が行われたが、とりわけの日本企業の人事管理の発展経緯の分析にあたっては丹念な文献調査がなされた。また、の知識の構成・再構成メカニズムの分析にあたっては、先行研究レビューにおいて学説史的方法が用いられた。

においては、日本企業が採用している人事ポリシーや組織文化の現在地を調べるために、サーベイ調査が行われた。

においては、チーム内のメンバー間の相互作用を質的に分析するために、インタビュー調査の方法が行われた。

においては、知識の適用メカニズムを明らかにするために、技能やスキル、知識、知的判断、知的熟練といった諸概念が学説史的方法を用いて考察された。

においては、個人が能力を発揮するための基礎的な体力・能力として心理的資本が着目され、メタ・コンピテンシーやレジリエンス、ウェルビーイングなどの関係概念の尺度化を通して、日本企業X社内の従業員3万人を対象にした大規模サーベイ調査の方法が用いられた。

4. 研究成果

本研究の研究成果を研究課題に沿って述べる。

研究課題

日本企業の人事制度の現状を把握するために、人事部門の役割や基本方針(人事ポリシー)

それを支える組織風土についてサーベイ調査から量的分析を行った(上林・平野 2019, Niwamoto and Kambayashi, 2022)。その結果、日本企業では、グローバルな市場原理の影響を受け、従来の組織志向と新しい市場志向の融合を目指した「役割等級制度」が主流になっていることが明らかにされた。日本企業の新しい人事施策を支える3つの基本的な人事ポリシーが確認されている:自社のみならず他社でも通用する汎用的能力の涵養を重視する「エンプロイアビリティ重視」志向、会社の戦略に合致するように従業員の成長を支援する「戦略的能力調達」志向、個人属性に関わりなく実力や成果に応じた評価や報酬を付与する「貢献主義的処遇」志向である。

日本企業における組織文化も変容しつつあり、日本的な家族主義的色彩の濃いクラン型の組織文化は残存させながらも、市場志向や統制志向といった要素をも包含した混合形態へと徐々に変わりつつあることが明らかにされた(庭本, 2019)。1990年代以降、日本企業の人事システムの現状は一層の市場対応が可能となる体制へ変貌を遂げつつあるものの、従来の日本的な人事管理との連続性をある程度保ちながら新たな人事システムが模索されているといえる。組織文化や人事ポリシーと整合性を保ったダイバーシティ施策の導入と実践が重要になることが示唆された。

また、ダイバーシティ経営の中でも、とりわけ経営のグローバル化を進めるための外国人人材の活用について、企業の人事部長へのヒアリング調査が行われた。日本企業で形成されつつある多国籍内部労働市場の制度設計と運用実態を探索的に分析するため、グローバル標準の人事管理を展開している日本企業と、旧来の日本型人事制度を展開している企業というグローバル人事制度の導入・運用実態が対照的な企業の比較が行われた。その結果、多様な人材の持つ知識を組織成果にトランスミッションする人事管理過程を分析する軸として、「人事コーディネーションの柔軟性」が抽出された。

研究課題

企業組織の競争優位に関連して、インターパーソナルレベルにおけるダイナミック・ケイパビリティの構築プロセスという観点から調査分析を行った(Niwamoto, 2018)。その結果、組織メンバーのキャリアや専門性の多様性を前提として、多様な知識が組み合わされて新たな知識が再構成されるためには、知識共有の場としての自律的なチーム制組織によって組織を構成するのが有効であることが明らかにされた。また、チーム内において多様なメンバーの知識がある程度蓄積されている場合には、リーダーシップの共有(シェアドリーダーシップ)が知識の再構成プロセスに大きな役割を果たしていることがわかった(庭本, 2019)。

この点に関連して、現在、理論と実践の架橋の観点(庭本, 2023)から、看護組織や裁判所調査官組織、学校組織など、企業組織以外の多様な組織において、グループ活動で実際にシェアドリーダーシップが働いているプロセスを参与観察しているところである。

研究課題

個人が持つ知識やスキルが多様な職務経験を通して蓄積されるメカニズムと、そのような知識の蓄積を促進するマネジメントの方向性が検討された(庭本, 2021, 2022)。従業員の技能・能力に関連する諸概念を知的熟練論や知識マネジメント論の先行研究から学史的に整理し、個人の能力が組織活動として表出するに至るメカニズムが、技能、知識、判断の3要素から理論的に考察された。個人の技能実践から知識が獲得され、当該知識を適用して行われる判断が新たな実践を生むという螺旋状のプロセスとして従業員の技能・能力が描き出された。従来の人事管理では、職務遂行能力を定量的かつ断面的にコンピテンシーとして捉えた能力管理が行われてきたが、本研究からは知識の蓄積過程や知識を適用した判断過程を能力評価に織り込んでいくことの重要性が示唆される。

また、多様な知識を組織に提供する個人像として、本研究の理論前提でもある自律的人間観についても学史的な方法によって考察された(庭本, 2021)。とりわけ、組織において他者と協働し知識をやり取りする際には、自律的人間においても社会性と責任意識の2要素が不可欠であることが理論的に明らかにされた。

研究課題

2018年より展開してきた日系大手電機メーカーP社との共同調査プロジェクトにおいて、従業員約3万人を対象にコンピテンシー及びスキルに関する大規模サーベイ調査を実施し、異動・トランスや海外勤務経験、転職経験など、従業員の職務経験に関する人事データと、従業員のメタ・コンピテンシーやコンピテンシー、行動特性、性格特性にわたる広範な人材アセスメントデータが得られた。このデータをもとに、社員の性別や年齢、仕事の経験年数、社内外ネットワーク、主観的ウェルビーイング、メタ・コンピテンシー(アダプタビリティやレジリエンスを含む)等の関係が広く分析された。

個人が組織に対して知識を提供するための基盤として、メタ・コンピテンシーは重要である。メタ・コンピテンシーには、年齢、多様性の受容の程度、Big-Fiveの中の開放性と情緒安定性が大きく影響を与えていることが示された。とりわけ開放性に関しては、組織にとって、重要な政策変数になりうる。仕事経験の積み重ね方・経路、他者との協働学習機会の付与によって、開放性を伸ばしていくことができるからである。企業組織にとって今後の知識マネジメントの具体

的な課題であることが示唆される(庭本、2022)。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 庭本 佳子	4. 巻 224
2. 論文標題 人事管理における従業員の技能・能力概念の再定位	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 67-84
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 庭本 佳子	4. 巻 3
2. 論文標題 協働システムと人間 C.I.バーナードの組織論	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営学史叢書	6. 最初と最後の頁 64-85
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 庭本 佳子	4. 巻 27
2. 論文標題 経営学における労働概念の考察 労働から仕事・キャリアのマネジメントへ	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営学史学会年報	6. 最初と最後の頁 52-66
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Yoshiko Niwamoto	4. 巻 Vol.7
2. 論文標題 Team adaptability and the team leader's role: focus on shared leadership in teams	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of the Asia Pacific Business & Economics Research Society	6. 最初と最後の頁 4-22
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 庭本 佳子	4. 巻 21巻
2. 論文標題 経営学における労働概念の考察 労働から仕事・キャリアのマネジメントへ	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営学史学会年報	6. 最初と最後の頁 52-66
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Yoshiko NIWAMOTO	4. 巻 Vol.6, No.3
2. 論文標題 The Interface between Organizational Capabilities and Leadership: How Leadership Relates to the Process of Responding to a Changing Environment through Dynamic Capabilities	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 EURASIAN JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT	6. 最初と最後の頁 10 - 20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 庭本佳子	4. 巻 第220巻第1号
2. 論文標題 新しい「働き方」とチームリーダーの役割 チームにおけるシェアド・リーダーシップに注目して	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 1-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 6件)

1. 発表者名 Yoshiko Niwamoto
2. 発表標題 human resource systems and organizational culture in Japanese companies : changes and prospects
3. 学会等名 EURAM Annual Conference 2020 (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 庭本 佳子
2. 発表標題 日本企業の内なる国際化 - 本国における海外人材の活用能力の観点から -
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yoshiko Niwamoto
2. 発表標題 The management of responsible behavior: How do organizational members develop a sense of responsibility
3. 学会等名 International Conference on Business, Economics and Information Technology 2019 Singapore (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 庭本 佳子
2. 発表標題 経営学における労働概念の変遷
3. 学会等名 経営学史学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Manabu Miyao, Yoshiko Niwamoto ,Gina O'Connor
2. 発表標題 The uncertainty-handling function of politics during breakthrough innovation: nemawashi in japanese firms
3. 学会等名 2019 Journal of Product Innovation Management Annual Research Forum (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Yoshimi Shimada, Yoshiko Niwamoto
2. 発表標題 Internationalization within Japanese parent companies: from the perspective of the capability to utilize overseas country national
3. 学会等名 International Conference on Business, Economics and Information Technology 2020 Sidney (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yoshiko NIWAMOTO
2. 発表標題 Leadership as a Micro-foundation of Dynamic Capabilities
3. 学会等名 IFSAM2018 WORLD CONGRESS IN SHANGHAI (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Yoshiko NIWAMOTO
2. 発表標題 Strategic Perspective to Shared Leadership: How Leadership Relates to the Process of Responding to a Changing Environment through Dynamic Capabilities
3. 学会等名 EURO-ASIA FORUM IN POLITICS ECONOMICS AND BUSINESS - 2018 (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計5件

1. 著者名 上林憲雄、庭本佳子(編著)	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 250
3. 書名 経営組織入門	

1. 著者名 上林憲雄、平野光俊(編著)、庭本佳子(著)	4. 発行年 2019年
2. 出版社 同文館	5. 総ページ数 256
3. 書名 日本の人事システム その伝統と革新	

1. 著者名 上林憲雄、庭本佳子(編著)	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 250
3. 書名 経営組織入門	

1. 著者名 菊澤 研宗(編著)、庭本 佳子ほか著	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 234
3. 書名 ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論	

1. 著者名 上林 憲雄；平野光俊(編著)、庭本 佳子ほか著	4. 発行年 2019年
2. 出版社 同文館	5. 総ページ数 256
3. 書名 日本の人事システム その伝統と革新	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------