

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月7日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2012

課題番号：20330083

研究課題名（和文） 新しい「日本型HRMシステム」モデルの探求

研究課題名（英文） Exploration of the new model of Japanese HRM system

研究代表者

上林 憲雄（KAMBAYASHI NORIO）

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：00243296

研究成果の概要（和文）：21世紀初頭の新しい日本型人的資源管理（HRM）システムのあり方として、コーポレート・ガバナンス制度や経営戦略の側面においては、1990年代以降、グローバル化や情報通信技術（ICT）革新の影響の下、かなりの程度変容し、「市場主義」的になりつつある。しかし、多くの日本企業は、組織・人的資源管理の側面においては、部分的には変化が見られるものの、従前の仕組みを残存させつつ新たなモデルを志向している実態が明らかとなった。こうした動向は、新しい日本型モデルを構築していくうえで大きなヒントになると思われる。

研究成果の概要（英文）：Japanese companies clearly have changed from the 1990s, when “Japanese management” attracted attention. The change can be attributed to the progress of globalization in management activities, in particular, the influence of the American style of business management system. The degree of change for the management system in Japanese companies varies with each aspect of management. Even Japanese companies aspired for the American management system (governance, in particular), but the reverse function has become clear in the companies that introduced the American governance system.

With respect to strategy, the market principle has become widespread, and a system to increase profit in the global market is desired. Above all, there is an intention to adjust the strategy to the global standard, in particular, in finance and information technology. In the fields of organization and HRM, Japanese companies introduced a mechanism close to the American style, however, they preserve the “Japanese style” and attempt to explore a new mechanism suitable to Japanese companies.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2009年度	2,700,000	810,000	3,510,000
2010年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2011年度	1,700,000	510,000	2,210,000
2012年度	1,600,000	480,000	2,080,000
総計	9,300,000	2,790,000	12,090,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

1990年代のバブル経済の崩壊を機に、多

くの日本企業は、市場・技術・社会制度等の環境が激変する中、さまざまな局面においてその経営システムの変革を迫られ、環境変動に適応しようと模索を続けてきた。90年代以降、例えばグローバル化、コーポレート・ガバナンス改革、多発する M&A、新たな戦略的提携、企業の社会的責任、成果主義人事・報酬管理など、変化を示すキーワードを挙げれば枚挙に暇がない。しかし、日本企業においてみられたこれらの動向も、21世紀に入り 10 余年を経過し、ここ数年間はやや落ち着きがみられ、次第に新たな構造化局面に入りつつある。また、定着した新しい諸制度の問題点や課題も徐々に明らかにされつつあり、これらを踏まえた上で、さらに未来を見据え新たな長期ビジョンを模索しようとする日本企業も散見されるようになってきた。

しかし、こうした点を統合的に捉えた経営学研究はこれまで殆ど為されてこなかった。

2. 研究の目的

本研究課題は、企業の「人のマネジメント」の側面に特に焦点を当て、日本企業における新しい人的資源管理システムの総体を「日本型 HRM システム」として捕捉し、これら市場・技術・社会の諸変動を経験した後、この日本型人的資源管理システムがどのような基本構造を有したものとなっているか、またこの基本構造が具体的にどのような経営的機能を果たしているかについて、他国との国際比較を行いつつ、企業組織全体・マネジメント・作業組織の各レベルにおいて検討を加え、さらに今後の変化の方向性に関する検討・考察も含め、総合的に研究することが目的である。

3. 研究の方法

企業全体レベル、管理組織レベル、作業組織レベルのそれぞれの分析レベルにおいて、理論研究(文献レビュー)および実証研究(企業訪問等)を介してデータを蓄積し、モデル構築を行った。

理論研究では、バブル崩壊以降の日本企業における経営環境(市場・技術・社会)の「変動を、先行諸研究や資料類の渉猟によって確認する作業を行い、市場・技術・社会の各環境において、具体的にどのような変化がみられたかについて検討作業を行った。その上で、それぞれの環境領域において具体的にどのような項目を取り上げるべきかについても検討を加え、企業全体レベル、マネジメント・レベル、作業組織レベルのそれぞれの側面において、これら環境変化の諸項目がいかなる影響を及ぼしており、新しい日本型 HRM システムの構成要素と関連づけることができるかについて精査した。

これら経営環境の変動を具体的に捕捉した上で、それぞれの側面における諸変化のどの部分が、どの程度、いかように日本型人的資源管理システムの各検討次元に影響を与えているかについて実証研究を行うべく、それぞれについて変化の指標を作成した。

4. 研究成果

21世紀初頭の新しい日本型 HRM システムのあり方として、ガバナンス制度や戦略の側面においては、1990年代以降、グローバル化や情報技術革新の影響の下、かなりの程度変容しつつある。しかし組織・人的資源管理の側面では、部分的には変化が見られるものの、従前の仕組みを残存させつつ、新たなモデルを志向している姿が明らかとなった。より具体的には以下の6点に要約可能である：

(1) 日本企業は1980年代のいわゆる日本の経営が注目されていたころに比べ、明らかに変化を遂げている。

(2) これらの変化をもたらした背景要因として、経営活動のグローバル化の進展、とりわけアメリカ型の企業経営システムの影響が挙げられる。

(3) これら日本企業の経営システムの変化の程度は、経営の各側面によって差がある。

(4) 経営制度(特にガバナンス)面においては、日本企業においてもアメリカ型のガバナンスシステムが志向されたが、導入企業ではその逆機能が顕在化している。

(5) 戦略面では、市場主義の浸透が進み、グローバル市場で収益が拡大できるような体制が志向され、特に財務や情報技術の側面において、グローバル基準に合わせようとする志向性が顕著にみられる。

(6) 組織面・人事面では、アメリカ型に近い仕組みを取り入れつつも、他方で「日本的」なあり方も残存させており、寧ろ日本企業のコンテクストに合った仕組み作りが模索されている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計33件)

① 上林憲雄「労働者マネジメントのパラダイムに関する一考察—労働者モチベーションの国際比較へ向けて—」『比較経済研究』50巻2号、2013年3月、1-15頁(査読有)。

② 上林憲雄「経営学とはどのような学問か」日本経営学会編『リーマン・ショック後の企業経営と経営学』千倉書房、2012年、97-108頁(査読無)、所収。

③ 上林憲雄「経営学が構築してきた経営の世界」経営学史学会編『経営学の思想と方法』文真堂、2012年、21-35頁(査読無)、所収。

④上林憲雄「自由企業体制」地主敏樹・村山裕三・加藤一誠編著『現代アメリカ経済論』ミネルヴァ書房、2012年、35-53頁（査読無），所収。

⑤上林憲雄「この学問の生成と発展：人的資源管理論」『日本労働研究雑誌』No. 621, 2012年、38-41頁（査読無）。

⑥江夏幾多郎・平野光俊「社員格付原理としての役割主義の機能要件—人事部の体制と権限に着目して」『組織科学』第45巻第3号、2012年、67-79頁（査読有）。

⑦平野光俊「ハイコミットメント型HRMと人事部の役割が経営パフォーマンスに与える影響」『国民経済雑誌』第205巻第2号、2012年、35-49頁（査読無）。

⑧上林憲雄「人的資源パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』第203巻第2号、2011年、21-30頁（査読無）。

⑨上林憲雄「人的資源管理論」神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経営学』ミネルヴァ書房、2011年、36-52頁（査読無），所収。

⑩Senda, N., Park, H. and Hirano, M. “Modularization of work and skill evaluations: two cases of IT companies,” Japan Labor Review, Vol. 8, No. 3, 2011, pp. 6-27（査読無）。

⑪平野光俊「2009年の日本の人事部—その役割は変わったのか」『日本労働研究雑誌』No. 606, 2011年、62-78頁（査読無）。

⑫Hirano, M. “Diversification of employment categories in Japanese firms and its functionality: a study based on the human resource portfolio system,” In Bebenroth, R. and Kanai, T. eds., *Challenges of Human Resource Management in Japan*, Routledge, 2011, pp. 188-209（査読無）。

⑬上林憲雄「グローバル企業における人材マネジメントの展開と課題」『世界の労働』第60巻第12号、2010年、44-53頁（査読無）。

⑭Shibata, Y. and Kambayashi, N. “The challenges and prospects of studies on Japanese work-life balance,” 神戸大学経営学研究科ディスカッション・ペーパー No. 2010-15, 2010, pp. 1-20（査読無）。

⑮平野光俊「三層化する労働市場—雇用区分の多様化と均衡処遇」『組織科学』第44巻第2号、2010年、30-43頁（査読無）。

⑯平野光俊「戦略的パートナーとしての日本の人事部—その役割の本質と課題」『国民経済雑誌』第202巻第1号、2010年、41-67頁（査読無）。

⑰上林憲雄「ワーク・ライフ・バランスの日本的展開に関する一考察」『国民経済雑誌』第199巻第2号、2009年、89-102頁（査読無）。

⑱上林憲雄「人事労務管理の諸課題—人事労

務管理の日本型モデル再考」『関西経協』（特別号）2009年、22-23頁（査読無）。

⑲上林憲雄「経営学の研究者になるということ」経営学史学会編『経営理論と実践』文眞堂、2009年、91-106頁（査読無）。

⑳上林憲雄「人事労務管理から人的資源管理へ？—日本型人事の回顧と展望」日本人材マネジメント協会編『JSHRM Insights』Vol. 50, 2009年、9-14頁（査読無）。

㉑上林憲雄「仕事と生活のバランス—はたして何から取り組めばいいか」全国保健センター連合会編『子どもと仕事、どちらも大事』2009年、31-33頁（査読無）。

㉒Hirano, M., Uchida, Y. and Suzuki, R. “Knowledge combination and value-creation mechanism under the Japanese-style career system,” Japan Labor Review, Vol. 6, No. 3, Summer, 2009, pp. 95-114（査読無）。

㉓平野光俊「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No. 586, 2009年、5-19頁（査読無）。

㉔上林憲雄「日本的経営とワーク・ライフ・バランス」『関西経協』第62巻第9号、2008年、4-10頁（査読無）。

㉕上林憲雄「“多様な働き方”実践のすすめ」連合兵庫・兵庫県経営者協会・兵庫県編『働き方を見直して強い会社を作る』2008年、20-21頁（査読無）。

㉖上林憲雄「日本型ワーク・ライフ・バランス社会の実現へ向けて—量から質へ、そしてダイバーシティへ」関西経営者協会・連合大阪『「ワーク・ライフ・バランス検討会」報告書』、2008年、1-15頁（査読無），所収。

㉗上林憲雄「人的資源管理のエッセンス」神戸大学経済経営学会編『経済学・経営学学習のために』平成20年度後期号、2008年、25-32頁（査読無）。

㉘Hirano, M. “Japanese-style career system and its functionality,” IL Plitico (Univ. Pavia, Italy), ANNO LXXI111, No.2, 2008, pp. 203-220（査読無）。

㉙朴弘文・平野光俊「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界—分業モデルの構築」『日本労務学会誌』第10巻第1号、2008年、17-30頁（査読付）。

㉚Hirano, M. “Theoretical and empirical studies about the concept of the human resource portfolio model,” Tokyo Meeting for ESRI International Collaboration Projects 2007 Report, 2008, pp. 17-51（査読無）。

㉛千田直毅・朴弘文・平野光俊「仕事のモジュール化とスキル評価—IT企業2社の事例研究」『日本労働研究雑誌』No. 577, 2008年、17-28頁（査読無）。

⑫平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第1号(Summer), 2008年, 76-92頁(査読無)。

⑬平野光俊「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM方針と非典型労働者の態度のギャップの経験的考察」『国民経済雑誌』第197巻第3号, 2008年, 24-48頁(査読無)。

[学会発表] (計13件)

①上林憲雄「変貌する日本型人的資源管理(仮題)」組織学会大会(県立広島大学), 2013年11月10日(予定)。

②上林憲雄「経営学とはどのような学問か」日本経営学会大会(甲南大学), 2011年9月10日。

③上林憲雄「経営学が構築してきた経営の世界」経営学史学会第19回大会(青森公立大学), 2011年5月21日。

④上林憲雄「ワーク・ライフ・バランスの日本の展開に関する一考察」日本労務学会関西西部会・日本経営行動科学学会合同シンポジウム(神戸大学), 2009年3月30日(豊岡万里・柴田好則との共同報告)。

⑤上林憲雄「経営学の研究者になるということ」経営学史学会第16回大会(中央大学), 2008年5月17日。

⑥平野光俊「「多様な正社員」制度導入企業の特徴とその合理性～質的基幹化、転換制度、人事管理方針との関連性に着目して～」経営行動科学学会第15回年次大会(神戸大学), 2012年11月17日(余合 淳との共同発表)。

⑦平野光俊「職場におけるキャリア開発とメンタルヘルス～能力開発と人事機能の視点から考える～」日本産業カウンセリング学会第17回大会(跡見学園女子大学), 2012年11月4日(学会企画シンポジウムのシンポジストとして単独発表)。

⑧平野光俊「小売企業におけるMD権限と人事権の関係に関する考察」日本商業学会関西西部会研究会(大阪市立大学文化交流センター), 2011年9月17日。

⑨平野光俊「人材マネジメント型企業変革リーダーの育成」経営行動科学学会第13回年次大会(兵庫県立大学), 2010年11月14日(守島基博・金井壽宏との共同シンポジウムでの単独発表)。

⑩平野光俊「営業職の離職行動の性別比較—統計的差別と予言の自己成就—」経営行動科学学会第13回年次大会(兵庫県立大学), 2010年11月13日(小泉大輔・朴 弘文との共同発表)。

⑪平野光俊「日本企業の人事部—その役割の本質と課題—」経営行動科学学会第12回年次大会(東京工業大学), 2009年11月7日[シンポジウムの座長として単独発表]。

⑫平野光俊「女性活躍推進施策とキャリア自己効力感」日本労務学会第39回年次大会, 東北福祉大学, 2009年8月1日(朴 弘文と小泉大輔との共同発表)。

⑬平野光俊「マーチャンダイジング・プロセス改革における組織モードの進化」日本商業学会ワークショップ(関西大学), 2009年5月29日。

[図書] (計6件)

①上林憲雄編著『変貌する日本型経営—グローバル市場主義の進展と日本企業—』中央経済社, 2013年(総頁数293頁)。

②経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』中央経済社(編集委員長 平野光俊), 2011年(総頁数840頁)。

③上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣, 2010年(総頁数406頁)。

④奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門・人的資源管理(第2版)』中央経済社, 2010年(総頁数333頁)。

⑤上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也訳『人的資源管理—理論と実践』文眞堂, 2009年(Bratton, J. and Gold, J. F., Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd edn, Palgrave, 2003の訳書)(総頁数878頁)。

⑥Hara, T. Kambayashi, N. and Matsushima, N., Industrial Innovation in Japan, Routledge, 2008 (Introduction: pp. 1-15およびChapter 12: “Industrial innovation and Japanese culture,” pp. 209-231を執筆)。

[その他]

なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

上林 憲雄 (KAMBAYASHI NORIO)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号: 00243296

(2) 研究分担者

平野 光俊 (HIRANO MITSUTOSHI)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号: 10346281

(3) 連携研究者

井川 浩輔 (IGAWA KOUSUKE)
琉球大学・観光産業科学部・准教授
研究者番号: 80433093

厨子 直之 (ZUSHI NAOYUKI)
和歌山大学・経済学部・准教授

研究者番号：40452536

櫻田 涼子 (SAKURADA RYOKO)
福島大学・経済経営学類・准教授
研究者番号：70447209

千田 直樹 (SENDA NAOKI)
山梨学院大学・現代ビジネス学部・准教授
研究者番号：30583661

柴田 好則 (SHIBATA YOSHINORI)
松山大学・経営学部・専任講師
研究者番号：50612454