

機関番号：34437

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530378

研究課題名(和文) 21世紀日本企業の人材活用モデル探索—ケーススタディの集積と整理—

研究課題名(英文) IN SEARCH OF A 21ST-CENTURY MODEL FOR UTILIZATION OF HUMAN RESOURCE IN JAPANESE COMPANIES

研究代表者

庄村 長 (SHOMURA HISASHI)

大阪成蹊大学・現代経営情報学部・教授

研究者番号：30154347

研究成果の概要(和文): 21世紀日本企業の人材活用モデル探索のケーススタディ企業として、(1)労働生産性指標及び収益性指標で1990年代初頭以来長期的に高業績をあげてきた日本の上場製造業企業40社が抽出され、次にこの40社の中からこの間正規従業員数を維持・増大化させてきた企業17社が抽出された。(2)この17社を本研究でのケーススタディ対象企業とし、承諾の得られた企業について聞き取り調査を実施し、さらに(3)以上の調査を補完するアンケート調査、及び調査結果の理論的整理のための内外文献資料のサーベイを実施した。

研究成果の概要(英文): In this study, firstly we sampled 17 manufacturing listed companies for case study in order to search a 21st-century model for utilization of human resource in Japanese companies: not only these 17 companies had been high performance companies judging from index of both profitability and labor productivity, but also these had attached importance to the employment of regular workers during the period(1992-2008). Secondly we interviewed personnel managers at one of these 17 companies to learn about the way of making good use of the employees' abilities in jobs. Thirdly we conducted a questionnaire survey mailed to the 40 high performance companies as a complementary research, and surveyed the relevant literatures for our theoretical research.

交付決定額

(金額単位:円)

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2008年度 | 700,000 | 210,000 | 910,000 |
| 2009年度 | 488,048 | 210,000 | 698,048 |
| 2010年度 | 400,000 | 120,000 | 520,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 1,588,048 | 540,000 | 2,128,048 |

研究分野：経営学・人事労務管理

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人材活用、働きがい、職務設計、労働生産性、雇用ポートフォリオ

1. 研究開始当初の背景

本研究は、近年の「日本の経営」についての以下の2つの論議①②の流れに注目しつつ、そうした2つの流れにおいても共通して問題指摘されている、「現代日本の人材活用方式」がもつ「従業員にとって仕事をする事それ自体が挑戦的でやりがいのある仕事の

システム」という面での限界や問題部分に研究の焦点を合わせ、その解決の方向について、私がこれまで研究を進めてきた、広い意味で「仕事の編成」のあり方を問題にする「職務設計論」の分野から一定の接近を試み、「21世紀日本企業の人材活用モデル」研究面で一定の独自の貢献をしようとしたものである。

論議①：日本の経営のもつ良質の部分、すなわち「長期雇用慣行の下で、長期的な視点から従業員に職場を幅広く経験させることによってキャリアや熟練（知的熟練）の形成を図りながら基幹従業員を育成・活用する」という日本の人材育成・活用方式がもつ「国際的に普遍的な適用可能性要素」に着目し、その重要性を一貫して説く小池和男、浅沼万里らの研究の流れである。

論議②：日本の高度経済成長時代に確立された日本の経営の体系を「年功パラダイム」と呼び、2000年以降は「年功パラダイムを超える新しいパラダイム」へのシフト（例えば「処遇や報酬が年功に基づいて決定されていた年功主義」から「個々の従業員の実力や具体的成果に基づいて決定されるいわゆる成果主義」への移行等）の重要性を説く論とそれをめぐっての、その後の成果主義への批判・見直しの議論の中で生じた「日本型経営」・「日本型人事システム」の本質的側面再評価に焦点を合わせた議論の流れである。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、バブル崩壊後の日本経済の長期低迷とIT（情報技術）革命・グローバル化・金融革命の急激な進展を背景として生じてきた、近年の「日本の経営」についての改革論議をみすえつつ、私のこれまでの「職務設計理論」、特に「労働の人間化・労働生活の質的向上としての職務設計」についての理論的研究の実証的・応用的展開の一つとして、特に「日本の経営」の重要な環を構成する「人材活用方式」について、これからの21世紀日本企業に求められるその基本的なモデルや方向性の一類型をケーススタディを通して探索してみようとするものである。

(2) 本研究では、この「21世紀日本企業の人材活用モデル探索」という基本課題について、理論的には私のこれまでの「仕事を行なう人間の人間の要件をも満たす職務の内容の編成・いわば仕事のもつ人間的次元をも十分に視野に入れた職務設計（＝労働の人間化・労働生活の質的向上としての職務設計）による仕事そのもののやりがいの充実化の研究」を踏まえ、バブル崩壊後の経済社会構造の変化の下にあって1990年代以降今日に至るまで従業員の労働生産性＝付加価値生産性を中長期的に見ても概ね一貫して向上させる形で高業績をあげてきた日本企業の事例をデータのまず抽出する。その上で、そのような企業事例の中から、従業員の付加価値生産性が中長期的に見てもそのように好循環的に増大するように、特に「従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」を図る方向での仕事システムの設計・編成を積極的に推

進し、そうした「従業員にとって仕事をする事それ自体が挑戦的でやりがいのある当該企業の仕事のシステム」を通じて「従業員の高いモチベーションを引き出し・その下で従業員の労働能力（＝人的資源）を有効に活用することが可能となるような人材活用モデル」を創り出してきた企業事例が実際に見出されるかどうかを具体的に探索する。限定された事例数であり、そうしたケーススタディの集積とその理論面を含めての整理を行なうことを研究期間内の具体的な目的とした。

3. 研究の方法

バブル崩壊と情報化・グローバル化等の世界的な経済社会構造の変化の下、21世紀に入ってなお日本企業の経営のあり方・方向は改革論議の下にあり、不透明かつ流動的であることを踏まえ、本研究においては、基本的に個別企業のケースを抽出し、分析するケーススタディを中心とする研究方法をとる。その具体的内容は次の通りである。

①1992年3月期～2008年3月期の過去16年間について、従業員の付加価値生産性を概ね向上させながら同時に収益性指標で高業績を達成した上場製造業企業の分析と抽出化を日経NEEDSデータ/『日経経営指標（全国上場会社版）』等の企業データを用いて行なう。

②抽出された企業について、当該企業の経営・人事施策＝雇用ポートフォリオが低成長経済下での2つのタイプの付加価値生産性向上施策（Aタイプ：正規従業員数削減（非正規従業員活用化）施策重視/Bタイプ：正規従業員数維持・増大化施策重視）のいずれに近いかの分析とタイプ分けを、1992年3月期～2008年3月期の過去16年間の有価証券報告書記載「従業員数」データ等を用いて行なう。

③その上で、Bタイプに区分された企業の中から、「従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」を図る方向での仕事システムの設計・編成を積極的に推進することによって、「従業員の高いモチベーションを引き出し・その下で従業員の労働能力（＝人的資源）を有効に活用することが可能となっているのではないか」と考えられる企業事例を、各種の関係図書・資料の収集・分析と企業への聞き取り調査を通じて仮説的に探索する。

（なお、当該企業事例の探索をデータの補完するためアンケート調査を実施する。また、①～③の作業での抽出企業とは別に、近年「社員のやる気を引き出す経営」で注目される上場製造業企業1社について本研究のパイ

ロットサーベイヤ的な企業として聞き取りを実施する。)

4. 研究成果

(1) 労働生産性指標及び収益性指標で中長期的に高業績をあげてきた日本企業の分析と抽出

上述の通り、本研究はこのような企業事例の中から特に「仕事の設計・編成を通じて従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」を図ってきた企業事例の探索を目指すものであり、その分析・抽出化はその前提作業として重要であり、以下の分析方法を採用し、分析を行なった。

すなわち、日経 NEEDS データ（上場製造業企業（ジャスダック除く）1300社の労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）データ及び収益性指標として売上高経常利益率データ（いずれも1992年3月期～2008年3月期の過去17期の単独決算データ、製造業業種別集計データを含む））を用い、①労働生産性及び売上高経常利益率の双方が各期において常に業種平均を上回り、かつ②労働生産性及び売上高経常利益率の各々について年次毎帰分析を行ない、その傾きと切片から当該期間中労働生産性及び売上高経常利益率を双方とも向上ないし高水準で維持させてきた、とデータの的に判断される企業のみをまず分析・抽出化することとした。分析の結果、過去16年間について従業員の労働生産性＝付加価値生産性を向上させながら同時に収益性指標でも高業績を達成したと判断される上場製造業企業が40社抽出された。

(2) 高業績型日本企業40社の経営・人事施策＝雇用ポートフォリオの分析

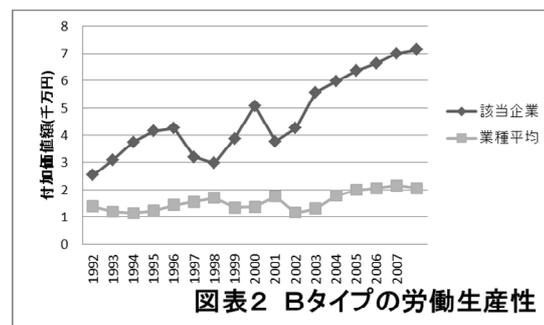
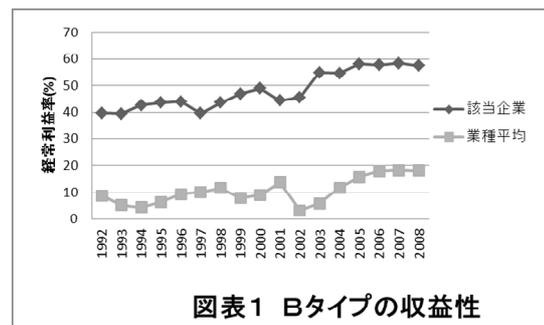
そこで次に、高業績型日本企業ともいえる、こうした、バブル崩壊後の経済社会構造の変化の下にあって、1990年代以降今日に至るまで企業財務データで中長期的に見て高業績的と判断される上場製造業企業40社のこの間の経営・人事施策を、雇用ポートフォリオすなわち「正規従業員と非正規従業員をそれぞれどのくらいの規模で活用していくかという人材の組み合わせ」に焦点を合わせる形で、以下のように分析した。

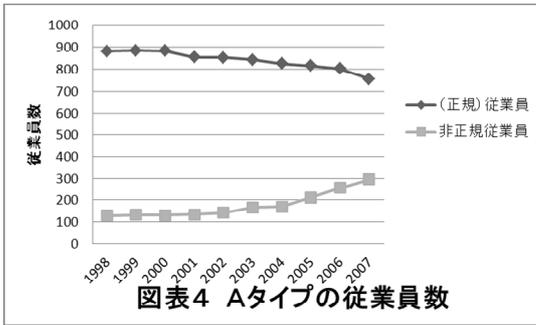
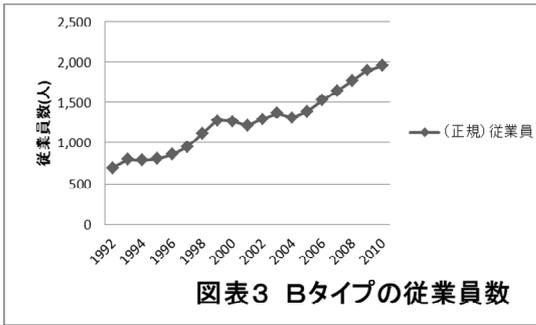
①まず、低成長経済下で一般に企業が採りうる従業員の労働生産性＝付加価値生産性向上施策として雇用ポートフォリオ的には2つのタイプの経営・人事施策すなわち「正規従業員数削減（非正規従業員活用化）施策重視の経営・人事施策（Aタイプ）」と「正規従業員数維持・増大化施策重視の経営・人事施策（Bタイプ）」とがありうると考えた上で、上

の高業績型日本企業40社のこの間の経営・人事施策＝雇用ポートフォリオがこのAタイプとBタイプのいずれに近いかの分析を、1992年3月期～2008年3月期の過去17期の有価証券報告書「従業員の状況」項目に記載された「提出会社の状況」の従業員数データを調べることにより行った。

②すなわち、「提出会社の状況」項目の一覧表に記載されている「従業員数」＝正規従業員数、また当該表の（注）等に「臨時従業員数」等として記載がある場合の臨時従業員数＝非正規従業員数として大づかみにとらえた上で、この正規従業員数と非正規従業員数の過去16年間の推移の傾向を40社についてごく大まかに見てみた結果、暫定的に、Aタイプの「正規従業員数削減（非正規従業員活用化）」施策重視と見なせる企業が11社（27.5%）、Bタイプの「正規従業員数維持・増大化」施策重視と見なせる企業が17社（42.5%）、他に「正規従業員数削減（非正規従業員活用化かどうか不明）」のA'タイプ8社（20%）、また「正規従業員数維持・増大化（非正規従業員活用化）」のB'タイプ4社（10%）、との結果を得た。

③そこで参考までに本研究での21世紀日本企業の人材活用モデル探索におけるケーススタディの基本的な対象となるBタイプの「正規従業員数維持・増大化」施策重視の17社の中から1社の労働生産性及び売上高経常利益率の分析データと従業員数推移データを以下に図表で任意の一例として示す。また、比較参照までにAタイプの「正規従業員数削減（非正規従業員活用化）」施策重視の任意の1社の従業員数推移データの図表もその後一例として示す。





(3) 高業績型日本企業の経営・人事施策と組織改革・業務改革の方向に関する補完的アンケート調査の分析

本研究は、抽出された高業績型日本企業 40 社の中から特に B タイプに区分された企業を対象に聞き取り調査と関係資料等の収集・分析を行ない、そのような企業の中にバブル崩壊後の経済社会構造の変化の下にあって従業員の付加価値生産性が中長期的に見て好循環的に増大するように、特に「従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」を図る方向での仕事システム的设计・編成を積極的に推進してきたと考えられる企業事例すなわち我々の考える 21 世紀日本企業の人材活用モデルの一類型が見出されないかどうかを具体的に探索しようとするものであるが、以下のような実情・問題もあり、こうした企業事例の探索作業をデータの補完するため、上の高業績型日本企業 40 社を対象に『バブル崩壊後の経営・人事施策と組織改革・業務改革の方向に関するアンケート』を実施した(回答は各社人事部門の責任者とし、有効回答率 30%)。

その実情・問題とは、特に前述の有価証券報告書記載の従業員数データでは、例えば「臨時従業員」の範囲が会社により異なること(すなわち派遣社員を含める会社もあれば、含めない会社もあるというように)等もあり、非正規従業員数(本研究では、パートタイマー、期間従業員、嘱託契約の従業員等の直接雇用の非正規従業員に加えて、直接雇用でない派遣社員や請負社員等をも含めて広く非正規従業員をとらえたいと考えている)の正確な推移の把握は難しいという実情である。

アンケート項目は、全て 7 段階のリッカート尺度(両極に正反対の記述を示し、1(全くその通り)、2(かなりの程度)、3(どちらかといえば)、4(どちらともいえない)、5(どちらかといえば)、6(かなりの程度)、7(全くその通り)で回答)で構成したが、その単純集計の概要は以下の通りであった。

①まず、過去 16 年間において、従業員の労働生産性が中長期的に見て好循環的に増大するように、特に「正規従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」を図る方向での「組織や業務(仕事)の設計・編成」を積極的に推進してきたかどうかの質問には、「積極的に推進してきた」が 50.5%、「積極的に推進してきていない」が 16.7%、「どちらともいえない」が 33.3%であり、「積極的に推進してきた」と回答した企業が半数を占めた。

②また、上で述べた実情・問題にふれた上で、過去 16 年間において、経営・人事施策としては「正規従業員数削減(少数精鋭化・非正規従業員活用化)の施策重視」であったか「正規従業員数維持・増大化の施策重視」であったかの質問に対しては、「正規従業員数削減施策重視」が 25.0%、「正規従業員数維持・増大化施策重視」が 33.3%、「どちらともいえない」が 41.7%であり、前述の有価証券報告書記載の「従業員数」データに基づく結果と同じく、後者の B タイプ企業の方が前者の A タイプ企業よりもその比率が高いことが示された。

③さらに、バブル崩壊後の 1990 年代初頭以来今日までの約 20 年間に進められた、組織改革や業務(仕事)改革の基本的方向について 6 項目の質問を実施した。本研究が特に関心を寄せる「仕事の設計・編成を通じての従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」の基本的方向に関連して、例えば「正規従業員の職務内容の編成について」は「職務境界はあいまいで変化に富むものにする」が 58.3%に対して「各職務の範囲を明確に定めルーチン化する」が 25.0%、「正規従業員の仕事への動機づけについて」は「従業員の仕事の達成感や自己実現を重視する」が 75.0%に対して「高賃金・昇進等の経済的報酬を最も重視する」が 16.7%、また「正規従業員の情報・学習の幅について」は「従業員に自分の仕事に関係する全情報への接近と幅広い学習機会を与える」が 75.0%に対して「従業員に与える情報と学習の幅は職務遂行上必要なもので十分である」が 0.0%、等の回答結果となり、総じてこの間の業務(仕事)改革の基本的方向として、「変化に富む」職務内容の編成・「仕事の達成感や自己実現を重視する」動機づ

け・「幅広い学習機会を与える」等の方向で「従業員の仕事そのもののやりがいの充実化」を図ってきたと考えられる企業の割合が高いことが示された。

④最後に、8項目の質問で訊ねた「正規従業員の近年の特性」については、例えば、「変化に富むやりがいのある仕事を好む」が75.0%であるのに対して「単調なルーチンワークを好む」は8.3%、「給与や人間関係よりも仕事自体のやりがいやおもしろさを重視する」が83.3%であるのに対して「給与や人間関係が良ければ仕事の単調さや内容は問題にしない」は8.3%、また「人間として新しい技能や知識への学習意欲や成長欲求は強い」が58.3%であるのに対して「新しい技能や知識への学習意欲はあまり見られない」は8.3%等の回答結果が示された。ここでも総じて近年の正規従業員が「変化に富むやりがいのある仕事を好む」・「仕事自体のやりがいやおもしろさを重視する」・「学習意欲や成長欲求は強い」等の特性をもつと考える企業の割合が高くなっており、上で示された業務（仕事）改革の基本的方向としての「仕事そのもののやりがいの充実化」の方向とその意味で概ね適格的であることが示された。

(4) 正規従業員数維持・増大化施策重視の企業2社の聞き取り調査の分析

本研究でのケーススタディの基本的対象となる17社の内の複数の企業に聞き取りの依頼を行ない、承諾の得られた1社（守秘義務遵守のためここではX社と記述する）について本社人事部訪問とそこでの聞き取りを2回、また我々の高業績型日本企業40社には抽出されなかったが、近年「社員のやる気を引き出す経営」で注目される上場製造業企業1社（ここではY社と記述するが、Y社は「社員は全員正社員で、パートや派遣はゼロ」であり、また有価証券報告書記載「従業員数」データの推移からも正規従業員数維持・増大化施策重視の企業と見なされる企業である）について、パイロットサーベイ的な企業としての聞き取りの承諾を得た上で、本社訪問とそこでの聞き取りを2回、各々実施することができた。以下に、業種は異なるX社、Y社のそれぞれについて、これまでの聞き取りから得られたいくつかの諸事実の中で我々にとって特に興味深いと思われる事実の一断面を、できるだけ一般的にこういうことであるという形で簡潔に記述する。

①X社のケース

X社の聞き取りは、この会社がこれまで公表してきている各種関連資料・情報等を収集・分析の上、既存のそれらの情報についてさら

に詳細な聞き取りを行ないたい事項とその趣旨を明確にして、進められた。

一般的に述べれば、マトリックス的な会社組織の編成で、時々の経営のニーズに応じ、取り組むミッション解決のため各種のチーム、プロジェクト等が柔軟に編成され、こうした組織編成・仕事編成を通じて社員の仕事の幅は広がる、といえるものである。

このように一人の社員の仕事の幅が広がるのは、一般に我々が見るところでは、例えば、会社の製品・商品の差異化や高付加価値化の戦略の下では、(イ)「新しい工夫」が常に必要となり、そこに従来の仕事・そのやり方の上に「新しい工夫をするという新たな仕事」が加わることになるし、さらには「その工夫」の中で「新しい課題」が出てくれば「それへの対応＝課題解決行動」というさらに新たな仕事」が加わるといった形で、「一人の社員の仕事の幅は広がる」ということになる。また、そうした戦略の下では(ロ)「試行錯誤」は必然であり、そこに常に「新しい試みを考え・実施する」という新たな仕事」が連続的に生じるという形で「一人の社員の仕事の幅が広がる」ということにもなる。また(ハ)「顧客のニーズを汲み取る」ことも戦略的に極めて重要となり、そのため例えばそれまでのマーケティング担当者だけでなく研究開発者などにもそうした「顧客のニーズを汲み取る」という仕事加わるという形で「一人の社員の仕事の幅は広がる」ことになるし、さらにそこでは(ニ)「挑戦」が常に求められ、「新しい仕事に取り組む」「新しい仕事にチャレンジする」という形で「一人の社員の仕事の幅が広がる」ことになるのである。

ただし、こうしたチーム等の柔軟な編成を通じて「一人ひとりの社員の仕事の幅が広がる」ということは、労働者の自律性、社会性、能力向上への欲求に応じる組織編成・仕事編成による「仕事のやりがい・働きがいの充実化」ということを狙いとしているのではなく、その基本は「会社としてのミッションを大事にする」ということがベースになって、そのミッション達成に向けての社員の意識の統一、従前の仕事・そのやり方への内省と新たな挑戦が求められてくる、ということなのである。

②Y社のケース

Y社への聞き取りは、その2冊の著書の中で「会社経営のいちばんの柱は社員のやる気だ」とされるこの会社の創業者の方を訪ねて、進められた。

我々が特に興味をもった、この会社の経営についての基本的な考え方の1つは創業者の言葉を使って述べると、次のようなものである。「この会社の製品は、ある意味では、どんなところでもつくれるものばかりだとい

ってもいい。他社が真似できないほどの独自の技術はほとんどないといっていいだろう。(だから一庄村)それだけでは食べていけないから、『必ず付加価値のあるものをつくろう』と決め、そのために頭をひねってきたのだ。』では、どうすれば「付加価値のあるもの」はつくれるのか。答えは「社員がやる気を起こしてはじめて、(他社と異なる、付加価値のあるものづくりができるという一庄村)その会社の企業としての差別化がはじまり、やがて社員のやる気と会社の差別化が両輪となって、会社は大きく伸びはじめる」ということである。だから、付加価値のあるものづくりが可能となるように、「会社は社員に能力を発揮する場を与えてやるべきなのだ。各社員はそれだけの能力をもっているし、また、それによって社員全体のモチベーションを高くすることができるはずだ。」その意味でも「いかに社員のモチベーションと責任感を高め、さらには組織づくりをするかが求められる」と。聞き取りの場で、創業者が強調されたことの一つは、「社員がこの会社のためにがんばろうと思うことが一番大事」であり、それには「ちゃんとした待遇」が大事であり、だから「うちは正社員しか採らない。『全員＝正社員』＝やる気が出る」ということであった。また、関連しての聞き取りの場で、女性社員の方は、この会社での「仕事の効率化を考えると」「仕事の楽しさ(やりがい)や仕事が楽になること」との関係についての質問に、「お客様からのクレームへの社員の対応と問題解決」を例にして、「例えば在庫がない場合へのお客様への対応」について「効率よく、また楽にどう答えればよいか」をその課の社員達自身が皆で考え、「お客様への対応にこれまで1時間もかかっていた仕事を、10分でできるようになった」場合、「自分達が考えて、実行したことが成果として実感できることがやりがいとなる＝楽しいとなる」とされた。

(5) 研究結果と国内・国外の研究動向

以上(1)～(4)の高業績型日本企業のデータ分析やケーススタディの聞き取り調査と並行して、そうした調査結果の理論的整理と総括に向けて関係する既存の研究調査文献・資料の収集と検討を進めた。特に本研究に直接関わる「働きがい」についての国内の研究動向を見ると、『平成20年版労働経済白書』等での近年の日本における「仕事のやりがい」低下という現実を踏まえ、「働きがいのある会社」・「働きがいのある職場づくり」の企業事例の調査研究が注目されるとともに、「働く人の喜び/働くことの喜び」・「ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕

事)」・「働くことの意味」等の概念で「働きがい」に関わる多様な研究が進められていることが確認できた。また、本研究に関わる国外の研究動向として我々が特に注目するのが、R. B. Freeman=K. L. Shaw[2009]等の「高業績型仕事システムに貢献する仕事のやり方」について経営者が選択する経営施策のあり方が労働者の仕事に対する態度や労働生産性等の労働者/企業の業績にどう関係するかを本格的に調査した研究であり、また近年のワーク・ライフ・バランスに向けられた新しい「仕事再設計」や「ワーク・デザイン」の諸研究の動きであった。

(6) 今後の課題と展望—21世紀日本企業の人材活用モデルの理論的整理に向けて—

本研究でのケーススタディの基本的対象となるBタイプ企業17社の中から聞き取りができるケース企業の数を最低もう数社増やす努力を行ない、ケーススタディ探索の質を上げるとともに収集した既存文献・資料のサーベイをより徹底的に進め、それらを踏まえた本研究結果の理論的整理とその内容を21世紀日本企業の人材活用モデルの一類型としていくつかの学術的論文に仕上げることで、それが今後の課題としてなお残されている。

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1件)

- ① 庄村長、バブル崩壊後の経営・人事施策と組織改革・業務改革の方向に関する調査報告書、大阪成蹊大学現代経営情報学部ワーキングペーパー、査読無、No. 1101、2011、pp. 1-10

6. 研究組織

(1) 研究代表者

庄村 長 (SHOMURA HISASHI)

大阪成蹊大学・現代経営情報学部・教授

研究者番号：30154347