

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24年5月2日現在

機関番号：15501

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2009～2011

課題番号：21530389

研究課題名（和文） 日本企業のイノベーション能力と人事異動

研究課題名（英文） Japanese Firms' Innovation Capabilities and Personnel Transfers

研究代表者

内田 恭彦 (UCHIDA YASUHIKO)

山口大学・経済学部・教授

研究者番号：40379508

研究成果の概要（和文）：日本企業は内部に企業特殊性を涵養し、最適な形で活用しイノベーションを起こして環境変化に対応し、持続的競争優位を構築すること、そのために独自の人的資源管理システムを発達させていることを明らかにした。異動においては職能内複数職務を経験させて現場の不確実性対処能力を育て、一部中核人材は職能を超える異動により総合的判断力の向上を図っていた。職能間異動は想定されるほどの教育コストはかからず、人的資源管理制度は労働市場など外部の影響も受けて発達する可能性が議論された。

研究成果の概要（英文）：Japanese Firms develops their firm-specificity, which are utilized to innovate their products, services, and/or procedures in effective ways, in order to cope with environmental change and to construct continuous competitive advantage. For the purpose of it, they have developed idiosyncratic HRM systems. Regarding personnel move, Japanese firms move their employees to different jobs within a function with the view to enhancing their coping abilities with uncertainty in workplaces, and transfer some of core employees cross-functionally with the aim of developing their comprehensive judgment abilities. The possibilities those cross functional personnel moves may not cost as expected previously and HRM systems may develop in mutually comprehensive manners are discussed.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,100,000	630,000	2,730,000

研究分野：戦略的人的資源管理論・知的資産経営論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業経営・経営戦略

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的背景

- ①日本企業のイノベーション能力を向上させていく必要性（少子高齢化に対応するための生産性の向上など）が存在している
- ②日本型経営は失われた 10 年を超えて現在も存在し、それこそが復活の要因であるという日本および海外の研究があるのと同時に、終身雇用制をはじめ硬直型の組織であるとみなし、今日の環境変化の激しい環境には適さない経営システムであるという日本型経営への低い評価が存在している

(2) 学問的背景

- ①日本型経営における文化アプローチが捨象する傾向にある日本型経営の経済合理性をきちんと説明する必要性が存在する
- ②日本型経営における比較制度論アプローチが捨象する傾向にある多様性（特に同一環境制度内に複数の企業モデルがあること）および企業が環境適応していく動的メカニズムを解明することの必要性が存在している
- ③日本型経営において特徴的な人事の異動システム（特に職掌を超えた人事異動慣行など）が持続的競争優位性やイノベーションに対して如何なる機能を有しているのか、ということについての解明の必要性が存在している。

2. 研究の目的

欧米型経営との関係で日本型経営が価値創造との関係で（すなわち経済合理的に）日本企業の異動システムがどのようなメカニズムで事業の持続的競争優位、イノベーションと関係しているのかを明らかにすること

3. 研究の方法

- (1)文献及び事前調査により、日本型経営と欧米型経営の比較分析フレームワークを構築し、それに基づき日本型経営における異動システムの持続的競争優位、イノベーションに対する機能を質問紙調査により明らかにする
- (2)日本型経営における次世代経営幹部候補など昇進基準が現実的に異動システムによりもたらされる経験による学習内容が基準になっているのか否かを、インタビュー調査による内容分析により明らかにする

4. 研究成果

- (1)日本型経営は企業内部（変換過程）

に模倣困難な企業特殊性を育み、それにより製品やサービスなどが差異化され、しかも模倣困難なため比較的長期にわたり差異性が保持され、それにより交渉力を長期に有し持続的競争優位を築く価値創造メカニズムを有する。また変換過程において育まれた技術的企業特殊性を、企業特殊な文脈的技能・総合的判断力を身に付けたゼネラリストにより他の内外の諸資源と環境に合わせて新結合させていくことで動的に持続的競争優位を構築していくメカニズムを有している（資産合理モデル）。欧米型経営は環境を選択し、事業の投入と産出を決定し、それにより地域間価格体系差や希少性による交渉力で価値創造するメカニズムを有する（戦略合理モデル）ものである。上記の価値創造のタイプの違いから比較分析モデルを構築した。

- (2)日本型経営（資産合理モデル）は採用・処遇において戦略合理モデルの企業よりも企業特殊性を人事機能ポリシーとして強く有する。

戦略類型の人事機能別ポリシーへの影響

人事機能別ポリシー	統制変数 F 値	戦略合理モデル (n=54)	資産合理モデル (n=44)	ANGOVA F 値
		調整済平均	調整済平均	
採用: 企業特殊知識学習能力採用ポリシー	0.82	18.82	20.11	4.81*
処遇: 企業特殊能力処遇ポリシー	0.81	21.08	22.81	7.86**
異動: 知的熟練促進異動ポ	0.42	6.39	6.57	0.20

リシー				
異動: 総合的判断力開発促進異動ポ リシー	1.23	13.46	13.35	0.58

*:p<.05, **:p<.01

上記の共分散分析結果は、質問紙調査（郵送法）による日本企業の上場もしくは 1000 名以上の従業員を有する大企業 102 社のサンプルデータを対象としたものである。

- (3) 日本企業は技術者の一部は完全な専門家育成のための狭いキャリア、同一職務内で知的熟練を学習させる幅広いキャリア、総合的判断力を涵養する機能を越えたキャリアの 3 つを用意していた。

大手電機メーカーの次世代経営幹部候補 22 名を対象としたキャリア（異動システム）に関するインタビュー調査の結果、22 名中 10 名の技術職のうち複数職能を経験しているものは 4 名、残りの 6 名は同一職種内の連続する工程内の異動を経験していた。また事務系職 12 名のうち複数職能を経験している者は 6 名で、そのうち 2 名は最後に異動した職能におけるプロとしてその後のキャリアを歩んでいた。また他の 3 名は補完関係のない職能間異動であった。

- (4) 日本企業の持続的競争優位とイノベーションは技術的な企業特殊性を涵養すると同時に、企業特殊文脈を理解した文脈技能・総合的判断力を有する人材による企業特殊性の新結合により模倣困難な差異性を長期にわたり活用していくことで競争力ある新製品やサービスなどを次々と生み出していくことを源泉としている。

このような職能非固定的な組織的な企業特殊性は、職能を越える異動による学習で涵養されるものであった。先の大手電機メーカーのインタビュー調査の内容分析の結果、職の非固定的な異動による経験で学習したと報告された 83 ケースにおいて、54 ケース (65%) が企業特

殊なもので、残り 29 ケース (35%) は汎用のものであった。企業特殊性 54 ケース全ては技術に関わるものではなく、組織に関わるものであった。具体的には「自組織の動かし方」(16 ケース)、「自社理解」(15 ケース)、「自社の強み・弱み」(13 ケース)、「信頼・ネットワーク」(10 ケース)であった。これらは全て個別職能ではなく会社全体もしくは事業全体に関わる文脈的技能かつ総合的判断力を高めるものと考えられ、職掌を超えた異動による企業特殊な総合的判断力をゼネラリスト育成の下になされていたことが確認された。

- (5) 人事諸制度は企業が選択する価値創造モデル（戦略合理・資産合理）を土台とし、労働市場などの外部の諸制度との補完関係の中で形成されていく可能性が示唆された。

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 Uchida, Yasuhiko (2010) Careers and Abilities of Next-Generation Executive Candidates, Japan Labor Review, Vol. 17, No.4, pp.23-44. 査読無

[学会発表] (計 2 件)

- ① 内田恭彦、小方真、酒匂志野、古野庸一 (2011) 事業戦略とビジネスシステムと人材・人事戦略, 経営行動科学学会第 14 回年次大会, 明治大学 東京都, 11 月 26 日

- ② 内田恭彦 (2011) 次世代経営幹部候補のキャリアと技量, 経営行動科学学会関西支部会, 神戸大学 兵庫県, 3 月 28 日

[図書] (計 1 件)

- 内田恭彦 (2011) 「異動」『経営行動科学ハンドブック』経営行動科学学会編, 中央経済社 pp.485-491.

[その他]

ホームページ等

- 内田恭彦 (2012) 価値創造としての戦略と人的資源管理, 山口大学ディスカッションペーパー・シリーズ, No. 16.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

内田 恭彦 (UCHIDA YASUHIKO)

山口大学・経済学部・教授

研究者番号：40379508