

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：32102

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530489

研究課題名(和文) 持続可能な日本型人材マネジメントのあり方についての実証的研究

研究課題名(英文) Empirical study on sustainable Japanese-style human resource management

研究代表者

宮本 大 (Miyamoto, Dai)

流通経済大学・経済学部・准教授

研究者番号：30434682

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円、(間接経費) 480,000円

研究成果の概要(和文)：マクロ分析を通じて、日本企業における成果主義の普及は能力開発と補完的ではなく、従業員のインセンティブシステムの再構築は進んでいない。また企業および従業員のマイクロデータを用いた分析によると、日本企業が行っているOJTによる人材育成は近年の成果主義化の中でも依然として効果的であることが示された。本研究では人事異動やジョブローテーションといったOJTによって情報交換や相談を行う人的ネットワークの形成が促され、それが個人の人的資本をより高めることも明らかにした。  
コスト抑制という制約のもとネットワーク形成を目的としたOJTの実施は持続可能な人材マネジメントのひとつの手段となると考えられる。

研究成果の概要(英文)：According to our macro data analysis, dissemination of performance-based personnel systems in Japanese companies is not complementary to the human resource development, so the incentive system for the employee has not reconstructed. Further, according to analysis using micro data of employees and companies, it has been shown that human resource development through OJT Japanese companies are doing is effective still in performance-based personnel system in recent years. This study has also clarified the formation of the advice and information exchange network is facilitated by OJT such as job rotation and personnel transfer and its network enhances the individual human capital and performance.  
It is considered that OJT for the formation of the network becomes one of the sustainable human resource management under cost constraints.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：人材育成 能力開発 持続可能性 OJT 人的ネットワーク

## 1. 研究開始当初の背景

本研究スタートの背景は以下の通りである。

2000年以降、「成果主義」というキーワードの下、多くの日本企業が人事制度の改革を推進してきた。この成果主義の普及は、バブル経済崩壊後の長期的な業績低迷において、従来の能力主義的な人材マネジメントが高コスト経営の主因とみなされたことに加え、同時期に生じた効率性を追求する市場主義的な圧力が日本企業の経営戦略や統治構造を変化させたことが大きく後押ししている。こうした変化は、長期的な視点から従業員のモチベーションおよび能力の向上を図る従業員重視の人材マネジメントから市場効率性を目指す人材マネジメントへのシフトであり、それは短期的な企業の収益性を高めることを通じて株主に報いる一方で能力開発といった長期的な視点を軽視する変革でもあったといえよう。つまり長期的視点・従業員から短期的視点・株主へと、重視する視点およびステークホルダーの転換でもあった。

では成果主義は従業員を軽視し、株主に利益をもたらしたのであるか。まず従業員のインセンティブに関する研究からみると、成果主義的な評価処遇制度は能力開発の補完的運用によって従業員のモチベーションを高めることが示された。この結果は成果主義が適切に運用されない場合、ディスインセンティブ効果が生じるという極めて重要なことを意味する。ここで日本企業の能力開発の変化を併せてみると、成果主義が大きく普及する2000年以降、日本企業は教育訓練費用を削減し、また能力開発の責任を個人に負わせるなど、人材育成のスタンスを大きく転換している。つまり、この成果主義化は企業内能力開発の後退に伴い従業員に対するディスインセンティブ効果を生じさせていたと考えられる。すべてをこうした効果に帰することはできないが、事実、2000年代中盤以降、成果主義の導入に伴い従業員の意欲が低下したことが多くの研究によって指摘されている。

次に成果主義は株主に利益をもたらしたのであるか。市場主義的な経営戦略と統合的な成果主義的人事制度の導入が企業業績を向上させるのか、という戦略的人的資源管理論の枠組みから成果主義と企業業績(企業価値)の関係が検証されている。その結果は、一部に効果はあるものの、効果がみられないとする研究も少なくなく、むしろ伝統的な長期雇用や教育訓練制度を維持している企業の業績が高いとの結果もみられ、成果主義は必ずしも株主に有益であったとは言えない。

このように日本企業における成果主義の導入・普及は各ステークホルダーにとって必ずしも有益なものだったわけではなく、それが近年の間断なく続く不安定な人事制度の揺れをもたらす一因となっていると考えら

れる。最近では、こうした状況を懸念し、成果主義的な短期志向のシステムに、人を育てるシステムを共存させる必要性が提起されている。言い換えれば、これからの人材マネジメントには、成果主義的・短期的な視点と能力開発という長期的な視点をいかに整合的に組み込むかが問われているのである。さらに付言すれば、成果主義という市場主義的な人材マネジメントから脱却し、各ステークホルダーに配慮した新たな人材マネジメントの構築が求められてもいるのである。

実は、こうした視点は、欧米では競争戦略論における資源ベースの企業理論に端を発し、成果主義が日本に普及する時期に議論が活発に行われ、最近では Sustainable HRM という研究枠組みへと発展している。この Sustainable HRM とは、狭義には、あるステークホルダーだけに資するものではなく、各ステークホルダーが WIN-WIN の関係となり、そこでは生産性や収益性といった短期的かつスタティックな効率性だけでなく、イノベーションや能力開発といった長期的かつダイナミックな効率性にも焦点をあて、それらがともに持続的に発展することを目指す人的資源管理のあり方と定義される。つまり本研究は、日本企業における人材マネジメントの変化を Sustainable HRM の文脈の中に位置づけなおし、日本企業にとって持続可能な人材マネジメントを探索する取り組みであるともいえよう。さらに2007年のILO総会では持続可能な企業についての討議がなされたことも近年、Sustainable HRM のあり方への注目を集めることとなり、本研究が掲げる課題の重要性が高まっている。

## 2. 研究の目的

本研究は、1990年代以降、能力主義的人事システムから成果主義へ、そして近年の成果主義の見直しなど不安定に揺れ動いてきた日本企業の人材マネジメントに注目し、各ステークホルダー、特に従業員と企業にとっての有益性という視点から、2000年以降の成果主義化を能力開発との関係から捉え直し、その関係性がもたらす結果を明らかにすること、そして複数の大規模数量データによる分析を通じて一般性の高い帰結を導きだし、これからの日本企業において持続可能な人材マネジメントのあり方を検討することを目的とする。

## 3. 研究の方法

労働経済学や経営学とりわけ人的資源管理論をベースとした計量分析モデルを構築し、数量データを用いた実証分析を行う。なおデータについては最終的に著者が実施に関与した複数の企業および個人調査によって収集したものを利用する。

#### 4. 研究成果

##### (1) 研究の主な成果

本研究では最初に公表されているマクロデータを利用して、近年の日本企業における成果主義と能力開発の実態および関連について検討を行った。まず日本企業における従業員の能力開発について、2000年代前半まで「能力開発は企業の責任である」という考えから「能力開発は従業員個人の責任である」という方向へシフトしていく傾向が見いだせる。また2000年代後半に入ると、かつての主流の考え方であった企業責任という方向へのやり戻しが生じていることが確認できる。しかし、そのやり戻しは全体的に元の企業責任へ立ち戻るのではなく、これまで企業と個人の間で責任のバランスをとっていた企業、言い換えればどちらに責任があるかを明確にしていなかった企業がその責任の所在を明確にしてきたという変化でもある。その結果、依然にも増して企業責任と考える企業が増大する一方で、個人の責任であると考える企業も増加するという二極化を伴うものであった。また日本企業における成果主義と能力開発は必ずしも補完的に運用されていたとはいえ、成果主義の目的のひとつである従業員のインセンティブシステムの構築はうまく進んでこなかったことが示唆された。

こうしたマクロの研究結果を受け、企業および従業員のデータを用いて、日本企業の人材マネジメントシステムの実態を明らかにする研究を行った。

まず電気機械製造業の技術者を対象とした研究では、入社直後に配属される担当職務によって社内におけるキャリア形成が異なり、とりわけ職務経験の幅が異なる傾向が確認できた。ただし、いずれの職務であっても基本的な職務経験はその内容に関連して広がり、関連のある幅の広い職務経験を通じて仕事上の不確実に対するスキルや全体的な職務遂行能力が向上していることがわかった。こうした従来の日本企業が行ってきたOJTや人事異動を通じた職務経験の蓄積という人材育成は近年の成果主義化の中でも依然として効果的であることが示された。

次に別業種である輸送用機械製造業の同様のデータを利用して検討したところ、先の電気機械製造業の知見に関連して人事異動は個人の成果を高めることが確認できた。またこうした効果は、人事異動による個人の職務遂行能力の向上という結果を通じてはいなかったが、情報交換や相談を行う人的ネットワークの形成を促し、それが個人の人的資本を高めることによることが示された。

職務遂行能力の向上と関連がなかった点についてはデータやモデルの精査を行い再検討する必要があるが、このタイプの異なる2つの製造業においてOJTや人事異動という従来の日本企業において行われてきた人材

マネジメントの手法は評価処遇制度における成果主義化が進展した今日においても人的資本の蓄積に対して一定の効果があり、依然として日本企業が人材を育成していく手法として有効であるといえよう。

今日、人材育成において指導人員の不足やコスト抑制の足枷がある中でいかに従業員を育成するかについてはここまでの研究成果によって、相談や情報収集する人的ネットワークの利用という一つの方向性を見出すことができた。それゆえ最後は、こうした人的ネットワークの効果についての検討を行ったところ、国内にいる社内外の従業員とのネットワークは客観的な成果・業績のみならず自己効力感を高め、さらには技術者の能力限界感を低下させることなども確認でき、企業にとっても、従業員にとっても有益であることが示唆される。こうしたネットワークの構築は、様々な職務を経験し、様々なスタッフと出会い、交流することがなによりも重要である。また職務の付与はチームを取りまとめる役割において様々な相手との調整が求められ、それが幅広いネットワーク構築につながっていた。また企業の能力開発への取り組みも個人のネットワークの構築に影響を及ぼしており、企業が教育訓練に積極的であるとの認識は社内ネットワークを広げ、消極的だと社外へのネットワークを広げる方向へと向かわせる。つまりネットワークの内容に応じて能力開発とは補完的にも代替的にも関与することが示唆された。

以上のようにより高いパフォーマンスのみならず自己効力感や能力限界感にも有益であり、高い生産性を維持する従業員を育成するためには従業員が相談や情報収集ネットワークをうまく構築する取り組みは従業員のみならず企業にとっても有益であり、持続可能な人材マネジメントのひとつの手段となると考えることができる。

##### (2) 得られた成果の位置づけ

1990年代以降、能力主義的人事システムから成果主義への移行がうまくいかなかった一つの理由は、成果主義の導入は人件費負担の増大による高コスト体質からの脱却と、能力主義的人事制度が持っていた従業員のインセンティブシステムの再構築という二つの目的があったにも関わらず、前者のコスト抑制に偏り、後者の考慮が立ち遅れていたことは先行研究の成果からも明らかである。そのために予想以上に従業員のモチベーションを低下させることになり、成果主義的人事制度の運用が行き詰ったと考えられる。

こうした点を踏まえ、今日、日本企業の人材マネジメントにおいて必要とされるのは成果主義的な人事制度を維持しつつも従業員のインセンティブを確保することである。その方向性は従業員自らの成果を高めるための能力開発機会を与えることである。では、どのように従業員の能力開発機会を組み込

むべきか。本研究の成果によると、直接的な訓練費用の発生しない人事異動やジョブローテーションなどのOJTを中心とした能力開発機会の提供が一つの可能性となりうる。ここでは単に経験を通じてスキルや知識を習得することで人的資本を蓄積する効果だけでなく、むしろ職務に関連する人々とのネットワークを構築することでさらに新たな情報や知識を習得することをターゲットとして実施することが効果的であると考えられる。

このように本研究の成果は成果主義の二つの目的を達成し、かつ Sustainable HRM が考慮する従業員と企業のWIN-WIN 関係をもたらし、それが持続的に発展する可能性を指し示すものと位置づけることができよう。

### (3) 今後の展望

最後に、本研究に残されている多くの課題のうちいくつかに言及しておく。

複数調査を利用して広く一般的な持続可能な人材マネジメントのあり方を検討するものであるが、実際には日本の研究開発者を分析対象とするに留まっている。この点については、分析対象を他のホワイトカラーやブルーカラー層へと広げていくことが必要であろう。

次に、先の位置づけで述べたように、能力開発機会のコストが高騰しないように抑えながら行う必要性を考慮しながらOJTのネットワーク構築の可能性を言及しているが、当然のことながらOJTにも機会費用が発生する。この点を考慮して理論や仮説を構築、検証することは本研究では行われていない。この点については先行研究の整理や日本企業の従業員のOJTやネットワークの現状のさらなる把握を通じて検討していく必要がある。加えて効果の経路をより明確にするために、ネットワークのつながりだけでなく、そのネットワーク上をどのような情報や知識が流れ、移転されているのかという点に注目することでより具体的な能力開発手法も提示できるものと考えられる。

また本研究で利用しているデータは一時点のクロスセクションデータであるという制約から、アウトプットをより多く生産する従業員がネットワークを広げている可能性を否定できない。この点についてはクロスセクションデータでももう少し時系列関係を意識した質問設計や、パネルデータの構築によって追試されるべきであろう。

ここで挙げた課題は今後の本研究の発展に重要であると考えられる。

## 5. 主な発表論文等

### 〔雑誌論文〕(計5件)

Miyamoto Dai, Effects of Personnel Transfer on Engineer's Human Capital and Performance, Journal of Ryutsu

Keizai University, Vol.49, No.1 掲載決定、査読無

宮本大、技術者の職務経験と能力開発 電機・電子・情報関連産業のケース -、流通経済大学論集、第47巻4号、343-356、2013、査読無

宮本大、労働需要の変化に伴う労働供給フローの変化が失業に及ぼす効果、流通経済大学論集、第47巻1号、21-30、2012、査読無

宮本大、日本企業における成果主義と能力開発の補完性 - マクロ統計指標を用いた検討、流通経済大学論集、第46巻4号、173-183、2012、査読無

宮本大、2000年代における日本企業の人材育成 - マクロデータからみた能力開発の実態、流通経済大学論集、第46巻2号、73-88、2011、査読無

### 〔学会発表〕(計4件)

宮本大、研究開発者の仕事相談ネットワークの形成とその効果:電気機械製造業のケース、日本労務学会第44回全国大会、2014.7.21、札幌・北海学園大学

宮本大、能力開発およびパフォーマンスに対する人事異動の効果 - ある輸送機器製造企業グループにおける技術者のケース、日本労務学会第43回全国大会、2013.7.7、大阪・大阪国際大学

田中秀樹・宮本大、研究開発部門における戦略と人的資源管理の関係および、その効果に関する考察:ある自動車製造企業グループのケース、日本労務学会第43回全国大会、2013.7.6、大阪・大阪国際大学

Miyamoto Dai, Effects of Personnel Transfer on Engineers' Human Capital and Performance, Workshop on the Comparative Research of Engineers, 2013.2.22, ITEC of Doshisha University, Kyoto

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

宮本 大 (MIYAMOTO DAI)

流通経済大学・経済学部・准教授

研究者番号: 30434682