

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 1 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530518

研究課題名(和文) 知識集約型企業の人的資源管理の特性と知識労働者への影響

研究課題名(英文) Human Resource Management of Knowledge-intensive firm and its effects to knowledge workers.

研究代表者

三輪 卓己 (MIWA, Takumi)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：10440869

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円、(間接経費) 420,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は知識労働者の人的資源管理について、その多様性を明らかにしたうえで、そこで働く知識労働者の組織への貢献意欲(定着意志、相互学習)や、キャリア発達(成長感、キャリア志向)の比較を行うことである。IT関連企業、経営コンサルティング・ファームを中心に23社の事例分析、520名の知識労働者に対するサーベイリサーチを行った結果、(1)強い成果・能力主義型、(2)プロセス重視の成果主義型、(3)市場志向型、(4)非競争型の4類型の人的資源管理が明らかになった。そのうち、(1)が組織への貢献意欲、キャリア発達ともに最も高いレベルにあることがわかっている。

研究成果の概要(英文)：The purposes of this research are to examine the diversity of Human Resource Management (HRM) of knowledge workers and to compare knowledge workers' willingness contribution to the organization (intention of long-term work, mutual learning in members) and career development (sense of growth, career orientation) in each HRM. As a result of case studies of 23 knowledge-intensive firms and survey research of 520 knowledge workers, it was found that there are 4 types of HRM features. (1)HRM that emphasizes individual performance and HR development significantly. (2)HRM that is based on performance and process. (3)HRM that is market-oriented. (4)HRM without intense competition. And it was made clear that contribution willingness to the organization and career development are in the highest level under HRM of (1).

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：経営学 人的資源管理 知識労働

1. 研究開始当初の背景

- (1) 知識・情報社会の進展に伴い、知識労働者、あるいは知識集約企業の人的資源管理の重要性が認識されはじめているが、それに関する研究の蓄積が進んでおらず、またその中においても多様な見解や相反する主張がみられるなど、議論が混乱している。
- (2) たとえば知識労働者の人的資源管理は、個人の自律性や成果を重視した市場志向のものであるべきか、チーム活動や協働を重視した組織志向のものであるべきか、先行研究によって主張が異なっている。
- (3) 同様に、どの程度競争的な人的資源管理や、金銭などの外的報酬を重視した人的資源管理が必要かについても様々な議論もある。知識労働者が内的な報酬をより重視することを強調する先行研究も多い。
- (4) さらに、知識労働者が多様であることも議論を複雑なものにしている。多様な知識労働に応じた、彼(彼女)らのマネジメントも多様になることを指摘している先行研究がある。

2. 研究の目的

- (1) 知識集約企業の人的資源管理の実態を把握し、その体系的な整理を行う。実際の企業においてどのような人的資源管理が行われているかを調査したうえで、その多様性を整理し、多様な人的資源管理の背景にある要因を明らかにする。
- (2) 知識労働者や知識集約企業に適した人的資源管理を探索する。人的資源管理の違いによって、知識労働者の意欲や働き方にどのような差異があるのかを明らかにする。その一つとして、知識労働者の組織への貢献意欲の違いの分析があげられる。具体的には彼(彼女)らの組織への定着意志と、組織内での相互学習の活発さを分析する。
- (3) もう一つ、人的資源管理が異なれば、知識労働者の成長やキャリア発達に違いがみられるかを分析する。多様な人的資源管理の下で働く知識労働者の成長感やキャリア志向などを比較する。

3. 研究の方法

- (1) 知識集約企業の人事部門や事業部門のマネジャーに対するインタビュー調査を行った。先行研究が少なく、かつその中でも多様な議論が行われているため、まず多くの事例に触れることで、実際の企業における人的資源管理の内容やその多様性を把握することが必要であった。全部で23社のIT企業、コンサルティング・ファームの協力が得られた。
- (2) インタビュー調査の結果をもとに質問票を作成し、人的資源管理のアンケート調査を行った。インタビュー調査の結果を体系的に整理するとともに、多様な人的資源管理の下で、知識労働者の働き方やキャリア発達にどのような違いがあるのかを分析することが目的であった。IT関連企業8社、コンサルティング・ファーム等10社から、IT技術者275

名、コンサルタント他245名、合計520名の協力が得られた。

4. 研究成果

まずインタビュー調査において、知識集約型企業の人的資源管理の多様性の把握と、それぞれの人的資源管理における知識労働者の組織への貢献意欲(定着意志と相互学習)、キャリア発達(主にキャリア志向)の比較分析を試みた。その結果、おおよそ4種類の人的資源管理が見出され、それぞれに次のように特性があることがわかった。

- (1) 個人の自律性や成果を重視する人的資源管理
個人ごとの業績数値が厳格に評価され、それに応じて報酬が決められる。報酬や昇進速度の差も大きい。
 - (2) 組織活動と個人の自律性のバランスをとり、両者を統合しようとする人的資源管理
個人成果だけでなく、仕事のプロセスやチーム業績なども評価される。長期雇用を基本としており、(1)のタイプほど金銭的報酬の差は大きくないが、昇進昇格については競争的である。
 - (3) 職能等級制度などをベースとした、あまり競争的でない人的資源管理
古くからある日本企業の人事制度をベースにしており、金銭的報酬も昇進昇格もあまり差がつかない。
 - (4) 複数の人材群を異なる仕組みで雇用する人的重管理
ある職種については個人成果を重視して大きな報酬の差を認める一方で、別の職種については長期雇用とプロセス重視の評価を行う。それらの人材群を組み合わせることで全体の適正化を図っている。
- 4つのタイプにおける組織への貢献意欲を比較すると、(3)よりも(1)や(2)においてそれが強いことが分かった。一方、キャリア志向については、(1)や(2)の企業で管理職志向や社会貢献志向の強い人が多いという回答が得られた。これらのキャリア志向は知識労働者の成果に寄与することが先行研究でわかっているため、それが強くなることのメリットは非常に大きいものと思われる。それに対し(3)の企業では、専門職志向だけが強く対人活動に積極的ではない人も多いという回答が得られた。

次にアンケート調査では、人的資源管理の特性を表わす因子として、人材育成、個人成果重視、提案・創造重視、外部労働市場活用、能力主義、内部人材登用、プロセス・チーム評価の7因子が抽出された。

～ 因子が市場志向や個人の成果を重視した人的資源管理に関わるものであり、～ 因子が組織志向、あるいは協働を重視した人的資源管理に関わるものだと判断できる。これらの因子を使ってクラスター分析を行

ったところ、4つのタイプの人的資源管理を見出すことができた。

(1) 強い成果・能力主義型

内部人材登用以外の全ての因子が最も高いレベルにある人的資源管理。特に個人の成果の重視や、提案・創造の重視の得点が高い。成果主義と組織志向の双方の特性を備えるが、内部の人材にはこだわらず、外部人材も積極的に活用する。

(2) プロセス重視の成果主義型

内部人材登用を基本としながら、成果主義も重視しており、個人成果とプロセス、チーム業績のバランスを取ろうとする人的資源管理。大企業を中心に、多くの日本企業がこれに該当する。

(3) 市場志向型

外部労働市場を活用し、個人成果を重視する人的資源管理。外資系のコンサルティング・ファーム、ITベンチャー企業などがこれに該当する。

(4) 非競争型

市場志向型よりは内部人材の登用を重視するものの、他のすべての因子が最も低いレベルにある人的資源管理。比較的小規模の企業、やや定型的な仕事に従事する企業が多い。

全般的にインタビュー調査と整合性がある結果が得られたといえる。また、4つの類型を比べると、(1)や(2)のように成果重視や人材育成が強い類型では、仕事の独自性や先進性が高いこと、(1)や(3)のように外部労働市場を活用している類型では、企業のブランドが高く、競争が厳しいと認識されていることなどが明らかになっている。

次に、類型ごとに組織への貢献意欲を比較すると、分散分析や重回帰分析によって組織への定着意志、相互学習の双方において、強い成果能力主義型が最も強いことが明らかになった。組織への貢献については、プロセス重視の成果主義型のように、より組織志向の人的資源管理において最も強くなることが予測されたわけであるが、結果は予測とは異なり、平均値は2番目に高いものではあったが、3番目の市場志向型との明確な差は見出せなかった。またプロセス重視の成果主義型においては、知識労働者の社外での効力感が弱いという結果も得られている。

最後にキャリア発達についてみると、最も成長感を強く感じているのは、強い成果・能力主義型の知識労働者であることがわかった。プロセス重視の成果主義型と市場志向型がそれに次いでおり、双方に明確な差はみられなかった。非競争型の人的資源管理は最も成長感が弱いことが分かった。

またキャリア志向をみると、強い成果・能力主義型とプロセス重視の成果主義型において管理職志向が強く、市場志向型において自律志向や社会貢献志向が強いことが分かった。それらのキャリア志向は知識労働者の仕事の成果に寄与することがわかっている

ため、それが強くなる人的資源管理が判明することの意義は大きいと思われる。

以上のことから、知識労働者に適した人的資源管理を考えるならば、成果主義や市場志向の人的資源管理を基盤としつつ、そこに人材育成などの組織志向の要素を加えたものだといえるだろう。日本では成果主義の人的資源管理に対して批判も多いのであるが、少なくとも知識労働者については、過度に成果主義を忌避することは得策ではないと思われる。同時に、成果主義を単純に正当化してしまうことにも問題がある。分析結果をみると、単純な市場志向型の人的資源管理より、人材育成なども重視する強い成果・能力主義型において知識労働者の組織への貢献意欲や成長感が強い。それらの要素が含まれることによって、より望ましい知識労働者の人的資源管理が実現するものと思われる。

なお、職種別にみた場合、IT技術者については組織志向の人的資源管理が定着意志を強くするのに対し、コンサルタント等では個人成果や市場志向の人的資源管理がそれを強化していることがわかった。これらのことからIT技術者にとっては組織志向の人的資源管理がより重要であり、コンサルタント等には成果主義や市場志向の人的資源管理がより重要であることが明らかになった。

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 4件)

三輪卓己「IT技術者の人的資源管理の事例分析 - 成果主義・市場志向の人的資源管理は一般的なのか」京都産業大学論集・社会科学系列第31号、査読あり、2014、pp.29-56

三輪卓己「技術者の経験学習 - 経験と学習成果の関連性を中心に」日本労働研究雑誌 第639号、査読なし、2013、pp.27-39

三輪卓己「知識労働者の人的資源管理の多様性 - コンサルティング関連企業12社の事例分析」日本労務学会誌第14巻2号、査読あり、2013、pp.87-104

三輪卓己「知識労働者の人的資源管理の論点と課題 - 先行研究と企業事例の検討から」京都マネジメント・レビュー 第20号、査読なし、2012、pp.73-91

〔学会発表〕(計 6件)

三輪卓己「技術者の経験学習」経営行動科学学会西日本部会シンポジウム、2014年、3月、於・北九州市立大学

三輪卓己「IT技術者の人的資源管理 - 成果主義や市場志向のマネジメントは一般的なのか」日本労務学会関西部会、2013年、3月、於・同志社大学

三輪卓己「知識労働者の人的資源管理の

多様性と効果 - コンサルティング・ファームの事例から」国際産業関係研究所月例研究会、2012年11月、於・同志社大学

三輪卓己「コンサルティング・ファームの人的資源管理」第42回日本労務学会全国大会シンポジウム、2012年7月、於・和歌山大学

三輪卓己「知識労働者の人的資源管理の課題の検討」第42回日本労務学会全国大会、2012年7月、於・和歌山大学

西村直哉・三輪卓己「マネジャーの成長を促す仕事経験 - 機械メーカーA社マネジャーの行動特性、キャリア志向と仕事経験」第42回日本労務学会全国大会、2012年7月、於・和歌山大学

〔図書〕(計 2件)

三輪卓己他、中央経済社、奥林康司・平野光俊編著『多様な人材のマネジメント』2014、210頁、(101-118頁、第6章「知識労働者のマネジメント」)

三輪卓己他、中央経済社、奥林康司・上林憲雄編著『現代人的資源管理 - グローバル市場主義と日本型システム』2014、328頁、(158-169頁、第11章「知識労働者」)

6. 研究組織

(1)研究代表者

三輪 卓己 (MIWA, Takumi)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：10440869