

令和元年6月18日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2018

課題番号：26285086

研究課題名(和文) グローバル市場主義進展下における日本型人的資源管理システムの体系化

研究課題名(英文) Systematization of Japanese style of HRM under the global market principle

研究代表者

上林 憲雄 (KAMBAYASHI, Norio)

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：00243296

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 10,500,000円

研究成果の概要(和文)：21世紀に入り、「グローバル市場主義」の急速な進展のもとで、日本企業の人的資源管理システムは大きな変貌を遂げつつある。研究の結果、日本企業の人的資源管理システムは、1980年代までにみられた日本的経営を基盤にした長期雇用や年功的な昇進・賃金といった人事制度から、実力主義を基幹に据えつつ人材育成を志向する人事制度へと変貌を遂げていることが明らかになった。とりわけ、成功している日本企業ほど、社員間の競争を取り入れた「成果に基づく処遇」と、旧来からの「人材育成」とをうまく両立させている実態が明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまで、日本企業の新しい人的資源管理システムの在り方については、従前の「日本的経営」が崩壊しつつあることは主張されていたものの、その後、新しい方向へ向けどのように体系化されているかについては、実証的事実に乏しく、十分に明らかにされてこなかった。我々の研究により、新しい日本型人的資源管理システムの具体的内実、即ち「成果に基づく処遇」と「人材育成」の高次元における合一が新たな方向性であり、日本企業の成功の鍵となることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The system of Human Resource Management (HRM) in Japanese companies has been greatly changing under the global market principle since 2000. Our investigation clarified that the HRM in Japanese companies have been changing from long-term employment and the promotion and wage systems based on seniority towards performance-based pay, which was newly installed after 2000, and traditional HR development in the company. Successful Japanese companies have a tendency to strike a good balance between the newly installed performance-based pay and the traditional Japanese HR development system.

研究分野：経営学・人的資源管理・経営組織

キーワード：日本的経営 人的資源管理 グローバル市場主義 人材育成 成果に基づく処遇 実力主義 日本型人的資源管理システム

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

Abegglen, J.C. により提示された、日本的経営の「三種の神器」の崩壊が喧伝されるようになって久しいが、これまでのところ日本型人的資源管理システムの展開動向としては、雇用管理、賃金管理、人材育成、企業内労使関係等の領域ごとに個別の研究が蓄積されてきた状況であった。そのような中で、Inagami, T. = Whittaker, D. H.による著書 *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan* (Cambridge University Press, 2005) は、バブル崩壊以降に日本企業の採用してきた経営制度が、一般にいわれているような「アメリカン・スタンダード」へと向かいつつあるか否かについての批判的検討を、特に企業共同体維持の観点とガバナンス改革の視座から社会的に吟味した優れた学術研究である。但し、こと経営学領域においては、未だ日本型人的資源管理システムとしての全体像を総体として成功裡に追究し得た学術研究は、蓄積が乏しい状況であるといわざるをえない。とりわけ、国際比較の方法論に基づき本格的な実証研究を行った学術研究は、昨今の日本企業のパフォーマンスの低さも相俟って経営学研究者の関心も高くはなく、皆無に近い状況というのが実情である。

研究代表者である上林は、今日に至るまで、異なる社会文化特性が IT 技術の設計・利用にいかなる影響を与えるか日本と英国間の国際比較研究を行ったり (『異文化の情報技術システム』千倉書房, 2001 年; *Cultural Influences on IT Use*, Palgrave, 2003), 日本社会に根付きつつあるビジネススクール教育が企業の人材育成に果たす役割について分析したり (*Management Education in Japan*, Chandos, 2007), また日本企業の産業イノベーションについて市場・社会特性との連関で論じたり、さらにはガバナンス論やワーク・ライフ・バランス論の近年の動向も踏まえた上で日本型経営の新しい方向性として論じたり (研究業績リスト 2) といった形で、異なる分野ごとに研究に従事してきており、その一部については海外発信をも行ってきた。また、研究分担者の平野は、実務最先端で仕事に就いてきた経験から実業界に人的ネットワークを有しており、それを活かしつつ、日本企業のキャリア開発のあり方について実証研究を行い、日本企業における人事管理の進化プロセスを明らかにするべく実証研究を行った結果を著作 (『日本型人事管理』中央経済社, 2006) として、世に問うてきた。このように企業の経営諸活動に関する国際比較・海外発信の実績をもつ研究代表者と、日本企業の最先端実務の知見に富み、内外に成果を発信してきた研究分担者とが共同研究を行うことを通じ、表記課題に対し成功裡にアプローチできると期待できる。

本研究は、これまで個別分断的に追究され、蓄積されてきた諸研究の系譜を「日本型人的資源管理システム」なる概念を通じ統一的に把握し、これを諸外国の人的資源管理システムと比較検討することを介し、当該日本型人的資源管理システムの構造と機能を、市場・技術・社会の環境変動を規定・促進する「グローバル市場主義」の考え方との連関において、総合的に検討することが目的である。

### 2. 研究の目的

1990 年代のバブル経済の崩壊を契機として、多くの日本企業は、市場・技術・社会等の経営諸環境が激変する中、様々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、統治機構改革、多発する M&A、新たな戦略的提携、社会的責任の強化、新たな成果主義人事・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。こうした多様な変化を推し進める最も底辺にある要因は、米英型“市場主義”的発想法をグローバルに展開し、利益拡大を狙おうとする「グローバル市場主義」の進展であろう。グローバル市場主義の進展に伴う日本企業のこうした新動向も、21 世紀に入り 10 余年を経過した昨今、これまで新たに導入された新しい諸制度の問題点も顕在化しつつあり、諸課題を踏まえたうえ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。

本研究プロジェクトは、企業の人的資源管理の側面に焦点を当て、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「日本型人的資源管理システム」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りつつあり、また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、海外日系企業の動向も分析しつつ、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・考察も含めて、総合的に研究しようとするものである。

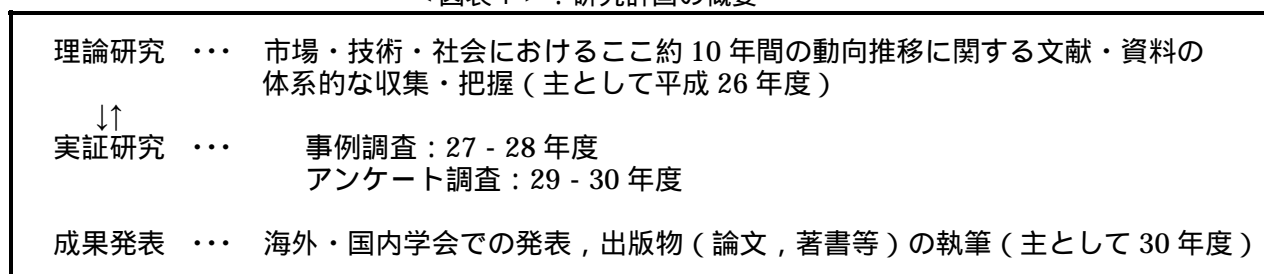
### 3. 研究の方法

本研究プロジェクトでは、既述の研究目的を達成するために、先行諸研究の系譜や各種資料を精査する「理論研究」と、新たな現状・実態の捕捉をすべく調査を行う「実証研究」との双方を並行させ、進めた。後者の「実証研究」部分は、日本型人的資源管理システムの全体像を知るために必要となる「アンケート調査」(外資系企業および日本企業)と、アンケート調査で判明した結果を利用して更に細部を知るために実施した、業種ごとの「事例調査」の、2 つのプロセスから構成した。概ね、理論研究は実証研究に先立って初年度に行うが、27 年度以降に

においても当然ながら適宜フィードバックを行い確認しつつ進めた。全貌を掴むためのアンケート調査は、事例調査に先立ち 27 年度に執り行った。28～29 年度は事例研究を中心に行った。最終年度は理論研究と実証研究の摺り合わせをいっつつ、プロジェクト全体のとりまとめを行うとともに、学会等を通じて研究成果を積極的に発信した。

上記の「研究計画・方法」の概略を図示すると、次の<図表 1>のように要約できる。外国調査の対象国は、これまで主として「日本型経営」や日本型人的資源管理の文脈において比較検討の対象とされてきたアメリカおよびヨーロッパの諸国に加え、昨今発展めざましいアジア諸国（具体的には中国、タイ）とも比較を行った。

<図表 1>：研究計画の概要



なお、研究代表者（上林憲雄）、研究分担者（平野光俊、庭本佳子）以外に、以下のメンバー及び組織より研究協力を得た。

江夏幾多郎（名古屋大学大学院経済学研究科准教授）

余合淳（名古屋市立大学経済学研究科准教授）

島田善道（公立鳥取環境大学経営学部講師）

浅井希和子（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程）

（一社）日本能率協会 KAIKA センター JMA マネジメント研究所

日本学術振興会産学協力委員会経営問題第 108 委員会

#### 4．研究成果

われわれの研究の結果、グローバル市場主義の進展に伴い、日本企業の人事システムの現状は、ここ 5 年ほどでさらに一層の市場対応が可能となる体制へ変貌を遂げつつあるということが判明した。

但し、現状においてもなお、日本企業における市場主義の具体的態様は、米国のそれとは一線を画する。むしろ旧来の日本型人事システム（人事部による従業員の人事情報の長期的な蓄積と運用、労使双方のニーズの合致志向、家族主義的な組織文化、低職位層の意思決定への起案書作成段階における限定的参画、グローバルリーダーの内部育成志向）との連続性をある程度意識しつつ、そのうえで透明性・納得性の高い実力主義に基づいた評価・報酬付与が行なわれる人事システムが模索されている点は注目に値する。

とりわけ、一見すると二律背反と捉えられがちな「人材育成」と「実力主義」を両立させようとしている志向性 全員一律で底上げ的に育成する従前の方式とは違った、メリハリの効いた実力・貢献主義的な個別の人材育成 が、昨今の日本企業の人事システムの大きな特徴であるといつてよい。それは組織志向と市場志向の「ハイブリッド型人事システム」として位置付けることができる

#### 5．主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 17 件)

島田 善道, 上林 憲雄 (2019) グローバル市場主義と日本人の働き方, 国民経済雑誌, 220-1, pp.1-13, 査読なし.

上林 憲雄 (2019) 「人のマネジメント」パラダイムの展開 限界の超克を目指して, 商學論究: 瀬見博博士記念号, 66-3, pp.57-70, 査読なし.

上林 憲雄 (2019) 経営学におけるワーク・ライフ・バランス, 大原社会問題研究所雑誌, 723, pp.28-36, 査読なし.

平野 光俊 (2018) 健康経営とキャリア開発支援, Business Insight, 104, 2-6, 査読なし.

Niwamoto, Yoshiko (2018) The Interface between Organizational Capabilities and Leadership: How Leadership Relates to the Process of Responding to a Changing Environment through Dynamic Capabilities, *Eurasian Journal of Business and Management*, 6, pp.10-20, 査読有.  
10.15604/ejbm.2018.06.02.002

上林 憲雄 (2018) 働く人の人権とワークライフバランス—ワークとライフの二項対立を超えて, 研究紀要 (兵庫県人権啓発協会), 19, pp.81-103, 査読なし.

上林 憲雄 (2018) 学術としての経営学の発展と最近の動向, 経営問題 (日本学術振興会産学協力研究委員会第 108 委員会), 10, pp.2-12, 査読なし.

上林 憲雄 (2018) 神戸大学 MBA で学ぶ, 日本労務学会誌, 18-2, pp.30-47, 査読なし.

上林 憲雄, 平野 光俊, 江夏 幾多郎, 余合 淳, 庭本 佳子, 島田 善道, 浅井 希和子 (2018) 「人材マネジメントの新展開」調査報告書, 神戸大学ディスカッションペーパー, 2018・5, pp.1-114, 査読なし.  
[http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2018\\_05.html](http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2018_05.html)

上林 憲雄 (2017) リターン人材の特徴, 国民経済雑誌, 215-3, pp.31-42, 査読なし.  
<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/E0041105.pdf>

Kambayashi, Norio (2016) Changing Japanese Management?, *NTU Management Review*, 27-1, pp.1-24., 査読なし.  
<http://review.management.ntu.edu.tw/paper/7515-P.pdf>

Kambayashi, Norio (2016) Development of the paradigm for human resource management, *Kindai Management Review*, 4, pp.9-21, 査読有.  
[https://www.kindai.ac.jp/files/rd/research-center/management-innovation/kindai-management-review/vol4\\_1.pdf](https://www.kindai.ac.jp/files/rd/research-center/management-innovation/kindai-management-review/vol4_1.pdf)

上林 憲雄 (2016) 個を活かしつつ企業全体のマネジメントを志向する, オムニ・マネジメント, 2016-7, pp.6-11, 査読なし.

平野 光俊 (2016) 多国籍内部労働市場におけるグローバル人材の確保・育成の課題, *Business Insight*, 95, pp.2-7, 査読なし.

Kishino, Saki and Hirano, Mitsutoshi (2016) The Effect of Supervisors' Transformational Leadership on Subordinates' Psychological Empowerment and Work-Life Balance, *Kobe University Discussion Paper*, 2016・7, 23pp., 査読なし.

上林 憲雄, 上野 恭裕 (2015) 日本における高齢者の社会参画の在り方に関する一考察, *国民経済雑誌*, 211-2, pp.17-25, 査読なし.  
<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/81009239.pdf>

上林 憲雄 (2014) ICT の組織的利用に関する日英異文化間比較—リガーvs レリバンスを超えて, *日本情報経営学会誌*, 34-4, pp.18-30, 査読なし.  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsim/34/4/34\\_KJ00009409626/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsim/34/4/34_KJ00009409626/_pdf)

〔学会発表〕(計 7件)

平野 光俊 (2018) 2017 年の日本の人事部 - 人事ポリシーと人事部の特性 -, 日本労務学会.

上林 憲雄 (2017) 学術としての経営学の発展と最近の動向, 日本学術振興会産業構造・中小企業委員会第 287 回会議.

上林 憲雄 (2017) Recent Developments of Management as a Social Science, KIER International Conference.

平野 光俊 (2016) 日本企業の HRM その過去・現在・未来 制度的補完性の観点から, 慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会.

Kambayashi, Norio (2016) Changing Japanese Management? The Impact of Globalization and Market Principles, 2016 Management Theory and Practice Conference.

平野 光俊 (2014) 労働契約法改正の「意図せざる結果」の行方, 労働政策研究会議.

上林 憲雄 (2014) 人的資源管理パラダイムの展開: 意義・限界・超克可能性, 経営学史学会.

〔図書〕(計 8件)

経営学史学会 (編), 上林 憲雄ほか (著) (2019), 文眞堂, 『経営学の未来』, 200pp. (pp.1-10).

上林 憲雄・平野 光俊 (編著), 庭本 佳子・江夏 幾多郎・島田 善道・余合 淳・浅井 希和子 (著) (2019) 同文館出版, 『日本の人事システム—その伝統と革新—』, 256pp.

平野 光俊・江夏 幾多郎 (2018) 有斐閣, 『人事管理 - 人と企業、ともに生きるために - 』, 291pp. (pp.10-65)

菊澤研宗(編著), 庭本 佳子・永野 寛子・橋本 倫明・西谷 勢至子・姜 理恵・大柴 周子・秋本 茂樹・楊 錦華・石川 伊吹 (著) (2018) 中央経済社, 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』, 234pp. (pp.211-229)

上林 憲雄, 厨子 直之, 森田 雅也 (著) (2018) 有斐閣, 『経験から学ぶ人的資源管理 (新版)』, 411pp. (pp.2-75, 279-307, 360-390)

原田順子・平野 光俊 (編著) (2018) 放送大学教育振興会, 『新訂 人的資源管理』, 283pp. (pp.9-27, 28-47, 67-85, 125-141, 159-176, 177-194)

上林 憲雄 (編著) (2016) 中央経済社, 『人的資源管理』, 271pp.

Kambayashi, Norio ed (2014) Springer, *Japanese Management in Change*, 230pp.

## 6 . 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：平野 光俊

ローマ字氏名：HIRANO, Mitsutoshi

所属研究機関名：神戸大学

部局名：経営学研究科

職名：教授

研究者番号(8桁)：1 0 3 4 6 2 8 1

研究分担者氏名：庭本 佳子

ローマ字氏名：NIWAMOTO, Yoshiko

所属研究機関名：神戸大学

部局名：経営学研究科

職名：准教授

研究者番号(8桁)：7 0 7 5 5 4 4 6

### (2)研究協力者, 研究協力団体名

研究協力者氏名：江夏 幾多郎(名古屋大学大学院経済学研究科 准教授)

ローマ字氏名：ENATSU, Ikutaro

研究協力者氏名：余合 淳(名古屋市立大学経済学研究科 准教授)

ローマ字氏名：YOGO, ATSUSHI

研究協力者氏名：島田 善道(公立鳥取環境大学経営学部 講師)

ローマ字氏名：SHIMADA, Yoshimichi

研究協力者氏名：浅井 希和子(神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程)

ローマ字氏名：ASAI, Kiwako

研究協力団体名：(一社)日本能率協会 KAIKA センターJMA マネジメント研究所

英語名：KAIKA, Japan Management Association

研究協力団体名：日本学術振興会産学協力委員会経営問題第108委員会

英語名：University-Industry Cooperative Research Committees 108<sup>th</sup> committee, Japan Society for the Promotion of Science

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。