

平成 22 年 4 月 10 日現在

研究種目：研究基盤 (C)

研究期間：2006～2009

課題番号：18530313

研究課題名 (和文) IT・ソフト系企業における人的資源管理システムの研究

研究課題名 (英文) Research on the Human Resources Management of IT and Software Industries

研究代表者

太田 肇 (OHTA HAJIME)

同志社大学・政策学部・教授

研究者番号：30223837

研究成果の概要 (和文)：

インターネットをはじめとする情報通信技術の発達、経済のソフト化に伴い、人的資源管理が変化している。

第一に、時間と場所にとらわれない働き方が進行している。とりわけアメリカの企業においては、在宅勤務などの普及が著しい。一方わが国では、技術的条件は整っていても、職場の風土や仕事の進め方 (いわゆる集団主義) の面での制約から、働き方の柔軟化は後れている。

第二に、IT化・ソフト化に伴って個人の能力格差が増幅された形で成果に反映されるようになったため、それが処遇の格差をもたらす要因になっている。それは、わが国でも成果主義の普及という形で現れている。

第三に、IT化やソフト化に伴って、より質の高いモチベーションが要求されるようになり、それが動機づけの内容に影響を与えている。その中でもとくに注目されるのは、金銭的報酬より非金銭的な報酬、とりわけ個人の承認欲求に働きかける動機づけである。

企業その他の組織において行った実証研究の結果、顧客からの感謝や承認を従業員にフィードバックしたところ、モチベーションや組織・仕事に対するコミットメントなどが向上することが明らかになった。

研究成果の概要 (英文)：

The development of information technology and Soft-Economy caused the change in the human resources management.

Many workers are working in the condition that is not restrained by hour and place. SOHO is a typical style of that case.

The difference of the performance in the workers expanded, and it caused the expansion of the wage-difference. The performance based pay system prevailed in Japan.

Non-economic reward, especially the rewards that stimulate the respect needs prevailed in many companies. The effects of the feedback of recognitions from clients to the employees were clarified by my studies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	700,000	0	700,000
2007年度	500,000	150,000	650,000
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	700,000	210,000	910,000
総計	2,500,000	540,000	3,040,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：IT化、ソフト化、モチベーション、仕事、人的資源管理

## 1. 研究開始当初の背景

ポスト工業化社会は別名、情報化社会、知識社会とも呼ばれる。そこでは情報や知識が大きな価値を生むようになり、情報や知識を生み出す人間、そして働き方や組織・マネジメントの仕組みがどのようなものになるか、各方面で議論されている。

しかし、実際にIT化、ソフト化が人々の働き方、組織ならびに人的資源管理にどのような影響を与えるかについては、必ずしも明らかになっていないのが現実である。

また新たなモチベーション施策の必要性についても唱えられているが、実証的な研究は乏しい。

## 2. 研究の目的

IT化、ソフト化が人々の働き方、組織、動機づけなど人的資源管理にどのような影響を与えているかを明らかにし、今後のマネジメントの方向を探る。

## 3. 研究の方法

(1)既存の文献や資料による研究、ならびに学会等における知識・情報の獲得。

大学に所蔵されている専門誌、専門図書、ならびにインターネットによって得られる国内外の資料を収集し、そこから知識・情報を得た。

また所属する組織学会、日本労務学会、日本経営学会などの学会、ならびに関西国際産業関係研究所の研究会などの場において、関連する知識・情報を獲得し、発表や意見交換を行った。

(2)国内外における企業、とりわけIT化が進んだ企業、ならびにIT化、ソフト化の影響が著しい企業における聞き取り・観察調査。

アメリカやヨーロッパ、それに国内の企業のなかでとくにIT化が進んだ企業、ならびにIT化、ソフト化によって仕事内容や働き方、組織・マネジメントが大きな影響を受け

た企業において聞き取り調査を実施し、あわせて観察調査を行った。

(3)企業等の従業員に対する質問票による調査とその分析。

ポスト工業化社会においては、金銭的な報酬による動機づけはその効果が限られていると考えられる。そこで金銭的報酬に代わる非金銭的報酬、そのなかでもとくに動機づけの効果が大きいと考えられている承認の効果明らかにする必要がある。

そこで、サービス業の企業においてつぎのような研究を行った。

まず、対象従業員に対して第1回の意識調査を実施した。つぎにマネジャーから部下に対して「ほめる」「認める」という承認の実践を行った。そのあと第2回の意識調査を実施した。そして、第1回と第2回の調査結果を比較し、仕事に対するモチベーション、組織に対する帰属意識、仕事・組織に対するコミットメントなどがどれだけ変化してきたかを統計的に分析した。

## 4. 研究成果

### (1)ワークスタイルの変化

IT化・ソフト化に伴い、働き方や人的資源管理が大きく変化している。在宅勤務をはじめ、時間と場所に縛られない働き方が可能になり、アメリカなどでは多くの企業に普及してきている。

たとえばアメリカ企業のなかには、本社がシカゴ近郊にありながら、社員はフロリダやテキサスの自宅で仕事をしているといったケースもある。そうした遠隔地に住みながら、インターネットと携帯電話を使い、本社に出勤したのとそれほど変わらない働き方をして

いる。そのほかの国でも、管理の焦点は時間から仕事・成果へと移ってきている。

### (2)報酬制度の変化

またIT化・ソフト化によって生産現場やオフィスでは単純作業が大幅に減少した。その結果、個人の仕事の守備範囲が広がり、個

人である程度完結して仕事をこなせるようになった。いわゆる「一人仕事」「一人生産」はその象徴である。さらに創造性や革新性、感性やホスピタリティといった高度な能力を要する仕事が増えた。

結果として個人の能力格差が増幅された形で仕事の成果に反映されるようになった。そして仕事の成果の価値に個人差が大きくなると、報酬にも格差を広げることがむしろ公平であるという見方が広がっていく。

そうした背景から、欧米とりわけアメリカの企業では仕事の成果に応じて報酬にかなり大きな差をつけるところが増えてきている。

中国でもまた、組織のなかに大胆な市場メカニズムを取り入れる企業が多い。たとえば自分が開発した製品の売上げに応じて給与が変動する制度や、人材の市場価格に応じて給与を決めている企業などがある。

### (3) 能力観、人材観の変化

もう一つは能力観、人材観の変化である。IT化によって人間の記憶力や知識の量、正解の決まっている問題を解く能力などが比較的重要でなくなり、それに代わって前述したような能力がますます重要になった。そのため、従来のような秀才型人材よりも、型破りで個性ある人材を獲得し、育てようという企業が目立つ。

そして年齢や経験、性別などに関係なく、優れた人材を幹部に登用する企業が増えている。大企業でも30代の部長クラスは珍しくない。

### (4) わが国企業の現状

いっぽうわが国では、技術的な条件は欧米などと変わらないものの、社会的な風土や慣行の面で組織の改革が遅れているところが多い。

その象徴を外資系企業のなかに見ることができる。外資系企業の多くは就業形態や人事制度は世界共通のものを取り入れているが、その運用面や制度の利用状況に国内外で差がある。たとえば勤務時間・勤務場所を拘束しない制度を取り入れても、日本では利用する従業員が少ないといわれる。

また組織の構造やマネジメントの面でも以前と比べてそれほど変化していないところが多い。若手の抜擢も欧米や中国などに比べるとはるかに少ない。

マクロの指標で見ると、わが国の労働生産性、国内総生産、国際競争力などは落ち込みが激しい。その原因の一つが、このような組織やマネジメントの面での改革の遅れにあると見ることもできる。

つぎに従業員の動機づけについて述べる。個々人の成果を報酬に反映させるため、わが国では2000年前後に成果主義の導入が進んだ。しかし、多くの企業では期待したほどの効果をあげることができず、短期間のうちに撤回もしくは見直しを行った。

### (5) 承認による動機づけの効果

そして成果主義にかわる動機づけのシステムが模索されている。

とりわけ、より質の高いモチベーションを引き出すためには、金銭的な報酬だけでなく、非金銭的な報酬、とりわけ承認欲求を刺激するような有形無形の報酬が必要だと認識されるようになった。

そこで私は、前述したような方法で承認のモチベーション効果について実証研究を行った。その結果、承認によって従業員のモチベーションだけでなく、組織に対する一体感、組織・仕事に対するコミットメント、人事評価に対する信頼感などが向上することが明らかになった。

### (6) 今後の課題

IT化、ソフト化の進歩はめまぐるしく、さらに新しい組織やマネジメントも登場している。たとえば組織と市場の境界、雇用と独立の境界が不鮮明になってきている。またダイバーシティが進行し、性、国籍、就業形態などが多様な人たちが一緒に働く組織が増えている。そうなる、さらに高度なマネジメントのシステムが要求されるようになる。現在の組織の限界、そして理想的な組織・マネジメントについてさらに追究していく必要がある。

また、承認を中心にした動機づけの効果についても、いっそう研究を深化させていきたい。

## 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 太田肇著「承認の効果に関する研究」『同志社政策研究』同志社大学政策学会、(4)、96-107、2010年、査読無。

〔図書〕(計6件)

- ① 太田肇著『「見せかけの勤勉」の正体』PHP研究所、238ページ、2010年。
- ② 太田肇著『認め上手』東洋経済新報社、219ページ、2009年。
- ③ 太田肇著『認められる力』朝日新聞出版、

- 206 ページ、2009 年。
- ④ 太田肇著『日本の人事管理論』中央経済社、205 ページ、2008 年。
  - ⑤ 太田肇著『承認欲求』東洋経済新報社、237 ページ、2007 年。
  - ⑥ 太田肇著『お金より名誉のモチベーション論』東洋経済新報社、285 ページ、2007 年。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

太田 肇 (OHTA HAJIME)  
同志社大学・政策学部・教授  
研究者番号：30223837

### (2) 研究分担者

無し

### (3) 連携研究者

無し