

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25年5月31日現在

機関番号：34504

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530445

研究課題名（和文）技術者・研究者等の活性化のための新たな組織均衡／調整システム構築に関する調査研究

研究課題名（英文）The research on a new organizational equilibrium to motivate researchers/engineers and on adjustment systems.

研究代表者

野瀬 正治 (NOSE MASAHARU)

関西学院大学・社会学部・教授

研究者番号：20340896

研究成果の概要（和文）：

本研究では、研究者・技術者・企画担当者の活性化を図るため、活性化要因の研究、組織均衡実現の研究およびミクロレベルでの当事者間の調整システムの研究等を実施した。

2011年調査の結果について動機づけ要因をみると、モラルへの影響のあり方は一様ではなく、モラル向上に直接影響する場合とそうでない場合があり、どのように影響を与えているかを踏まえてモラル管理をする必要があるものの、研究者・技術者の職場集団がより高いモラルを維持する方策の1つとして、彼らの抱える個別的問題の効率的な解決が、人事管理上（モラル向上等）、有効な施策であることが分かった。個別の対立・トラブルが解決されない状態ではモラルは維持できずその改善が必要なのである。具体的に、問題解決度との関係を見ると、モラルの高いグループにおける問題解決度は、モラルの低いグループより、有意に高かった。

研究成果の概要（英文）：

I conducted research on researchers/engineers' motivation factors, research on an organizational equilibrium and research on adjustment systems between researchers/engineers and their company. These researches suggest the following conclusions:

1. These researches of researchers/engineers show that larger numbers of grievances are concerning evaluation, wage, contents of job and workplace managements. And characteristics of grievances of researchers/engineers are particularly concerning contents of their jobs.
2. In order to motivate researchers/engineers, it is very important for them to be able to tackle what they want to research. And I found that the number of grievances, which were "little freedom of their research theme", were larger than the number of grievances, "little freedom of the way of research".
3. I found that numbers of grievances of the higher morale group had a tendency to decline. There was a tendency for the higher morale group to have less numbers of grievances.
4. Researcher/engineers prefer a neutral third party or person as coordinator to a trade union representation.
5. In comparison with some software companies in Vietnam, Japanese companies are based not on an individual achievement but on a group achievement.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
2013年度			
2014年度			
総計	1,600,000	480,000	2,080,000

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、社会学、社会法学、NPO、ADR、法社会学、労使関係、労働法

1. 研究開始当初の背景

国際競争激化の中、産業競争力が改めて求められているとともにイノベーションによる社会の高度化が求められている。その実現の方策のひとつは、モラル（社会関係・動機等）や企業制度・社会制度、組織均衡のあり方の抜本的改革であるが、これらの視点からの研究は多くはなく新たな研究が求められている。すなわち、知財立国を担える付加価値創出型企業の核となる研究者・技術者・企画担当者の活性化を図ることが不可欠であり、人的側面から活性化要因の分析や当事者間の調整システムの研究が必要になっている。

これまでの、研究者・技術者のモラルに関する先行研究結果には、内的報酬（自己実現の満足度等）を重視するとの研究（Pelz and Andrews 1976）や外的報酬と内的報酬の両者が影響を与えるとの研究（石田英夫 2000）がある。また、企業の研究開発における管理施策・人的側面からの研究成果として、欧米はわが国に比し個別的な人事管理が一般的であるとの研究（榊原清則（1995））がある。

一方、わが国の状況は、イノベーション展開のために、従来とは異なり、集団ではなく「個人としての技術者・研究者等」を基礎に処遇管理の適正化を求めることが求められ法律（知財基本法8条2項）も制定された。しかし、現在も技術者等と企業との関係は処遇管理も含めて、他の職種と変わらない従来通りの画一的な管理状況にある。

こうした状況から脱却するために、イノベーションの担い手である研究者・技術者を活性化すべく、研究者・技術者等と企業間の新たな組織均衡および新たな調整システムの構築が必要となっていた。

2. 研究の目的

研究の全体構想は、「新時代における企業と人材のマネジメント研究：新時代の組織均衡-集団と個人の調和」で、その全体構想において本研究は、「研究者・技術者・企画担当者等の活性化の研究（企業内・外の視点から）：研究者・技術者・企画担当者等と企業間の新たな組織均衡および新たな調整システムの構築／マネジメントの研究」に重点をおいた。

研究における主な視点は、①総合的モチベーション研究、②組織均衡の研究、③当事者間の調整システムの研究、④報酬（イノベーションや特許の対価・報酬）の研究、⑤技術者・研究者・企画担当者等の環境整備の研究、⑥海外との比較研究等、で、これらの視点から研究者・技術者等の活性化、研究者・

技術者等と企業間の新たな組織均衡および新たな調整システムについての研究を行った。

3. 研究の方法

（全体の構成）

次の3つのカテゴリを通して研究を行った。それぞれ次の通りである。

（1）【カテゴリ1】質問紙調査（アンケート調査）

次の2つの質問紙調査（①と②）を行った。

① 国内の研究者・技術者・企画担当者等に対する調査

具体的調査方法は、次のとおりである。なお、これら調査に先駆けて、2002年、2007年および2008年に先行調査を行っており、今回、これら先行調査結果との比較分析も行った。

i. 「企画・開発・技術・研究者へのアンケート調査（2011年）」

送付先が分かる国立大学（旧帝大）理系の卒業者から無作為に抽出した944人に2011年9月1日時点で、郵送による調査票の送付・回収により調査を行なった。

主な調査項目は、a. 人事管理等の状況、b. 改善要望・不満・苦情の状況、c. 改善要望・不満・苦情処理の状況、d. プロフィール、である。944人に発送し231人から回収を行った（有効回収率24.5%）。

ii. 「（企業調査）企業と個人間のトラブル状況及びその解決方法に関する調査（2007年）」

東証1部、大証1部、ジャスダック、マザーズ、ヘラクレスに上場している企業から無作為に抽出した企業700社に対し、2007年8月時点で実施した調査。調査内容は、「人事労務管理の状況」（制度改定状況、コミュニケーション状況、企画・開発・技術・研究要員に関する処遇・企業風土）、「改善要望・苦情の状況・処理方法」等である。

iii. 「（社員調査）企業と個人間のトラブル状況及びその解決方法に関する調査（2007年）」

2007年社員調査は、2007年企業調査の対象となった企業で働く社員を対象に、企業調査の対象企業に社員アンケート票を各1部送付し、当該企業から社員に配布して実施した調査。

iv. 「（ケーススタディ）企画・開発・技術・研究者への調査（2008年）」

これまで研究代表者が人事制度構築あるいは人事制度運用等に関わった企業から複線型人事制度の導入が進んでいない12社を

選び、2008年8月時点で、研究・技術・企画などの職務に就く社員を対象に留置き法により実施した調査。

v. 「産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査 (2002年)」

2002年3月時点で、東証1部、同外国部、同マザーズ、ナスダック・ジャパンに上場している1601社から、電話調査により調査対象の「技術者・研究者」を雇用している企業797社に絞込み、実施した調査。

② 海外(Vietnam)技術者に対する調査

比較研究をするため東芝ソフトウェア開発ベトナム社 (Toshiba Software Development (Vietnam) Co., Ltd. 以降、TSDV) へのアンケート調査「Questionnaire for Researchers, Engineers and Others」を行った。

具体的には、TSDVの社員(111人)からTSDVで無作為に抽出した10人に、2011年10月1日時点で、留置き法による調査を行った。主な調査項目は、a. 人事管理等の状況、b. 改善要望・不満・苦情の状況、c. 改善要望・不満・苦情処理の状況、d. プロフィール、である。回収状況は、配布先10人に対し全員から回収した(有効回収率100.0%)。

(2) 【カテゴリー2】ヒアリング調査

次の2つの取り組みを行った。

①個別企業についてのヒアリング調査

i. サムスン電子株式会社

「サムスンの人材育成」2012年6月27日(水)日本サムスン 元顧問 石田賢氏

ii. 千代田化工建設株式会社

「グローバル人材」2012年8月1日(水)千代田化工建設株式会社 HRMユニット GM村田俊哉氏

②海外(Vietnam)企業等へのヒアリング調査

i. 東芝ソフトウェア開発ベトナム社 (TSDV) (2012. 11. 26. 実施)

ii. 三菱重工エアロスペースベトナム (MHI Aerospace Vietnam Co., Ltd.) (2012年11月27日)

iii. パナソニック研究開発センターベトナム (Panasonic R&D Center Vietnam Co., Ltd.) (2012年11月28日)

(3) 【カテゴリー3】セカンダリー調査(文献・資料等調査)

次の2つのテーマ(①と②)を設定しセカンダリー調査を行い論文に纏めた。

①イギリスの個別的労使関係における調整メカニズムの研究

イギリスACAS(助言・斡旋・仲裁局)の取り組みについて比較研究することにより、企業社員間の調整のあり方の研究を行い論文に纏めた。

②比較研究による雇用関係のあり方の研究
職場の雇用関係のあり方が職場の企業社員間の関係に強く影響を与えるため、雇用関係の比較研究を行い論文に纏めた。

4. 研究成果

(1) 「企画・開発・技術・研究者へのアンケート調査 (2011年)」結果

動機づけ要因については、内容説に分類されるF・ハーズバーグの二要因理論があるが、実際に、モラルを高める要因および低める要因別に、1. 仕事に対する年収、2. 仕事の進め方の裁量度、3. 発明・技術開発等の報奨金、4. 仕事内容、5. 上司・会社からの評価・承認、の各項目について、研究・技術系社員に調査すると回答は同じではない。

具体的には、モラルアップ要因(表1のモラルへの影響要因を参照)(以降、(U))とモラルダウン要因(以降、(D))を同じ選択肢から別々に選んでもらい、(U)と(D)の回答について Fisher の正確確率検定を行うと正確有意確率は0.00で、モラルアップ要因としての回答とモラルダウン要因としての回答は異なる(p<.01)。

表1. モラル高低別のモラル影響要因の違い (M. A.)

	1.モラル向上要因 (U)	2.モラル低下要因 (D)	合計
1.仕事に対する年収	35	58	93
2.仕事の進め方の裁量度	107	86	193
3.発明・技術開発等の報奨金	21	4	25
4.仕事内容	98	77	175
5.上司・会社からの評価・承認	68	68	136
合計	329	293	622

(注)p=.000 by Fisher's Exact Test (expanded).

また、調整済み標準化残差分析において「1.仕事に対する年収」は、モラル低下要因として、「3.発明・技術開発等の報奨金」は、モラル向上要因として、有意水準5%でそれぞれ異なる。一方、仕事や承認に関しては、二要因理論同様、動機づけ要因として重要であることが分かる。報奨金は、報奨としての意味を感じる者にとっては重要な動機づけ要因であるが、年収については、比較すると積極的に動機づけをするというより不満となった場合にモラルを削ぐ要因(モラルダウン要因)としての位置づけが強い。経済的要因はその意味付けによって影響が異なることも意味している。モラルへの影響のあり方は一様でなく、モラル向上に直接影響する場合とそうでない場合があり、どのように影響を与えている

かを踏まえてモラル管理をする必要があるものの、職場集団のより高いモラルを維持する取り組みとしての個別労働トラブルの効率的な解決は、人事管理上、重要な施策であることが分かる。すなわち、対立・トラブルが解決されない状態ではモラルを維持できないことが分かる。

さらに、トラブル解決度との関係を見ると、トラブル解決状況が、モラルに大きく影響を与えていることが分かる。すなわち、モラルとトラブル解決状況の関係を明らかにするために、職種としてより個別性が高い研究・技術系社員に対して、モラルの状況とトラブル解決状況を5点尺度により調査を行った（質問は、「ここ3年間でご自身の仕事上の「モラル（仕事への意欲）」は、どう変化されましたか。」で、その選択肢は、「1. かなり高くなった。 2. やや高くなった。 3. どちらともいえない。 4. やや低くなった。 5. かなり低くなった。」である）。結果は次のとおりである。

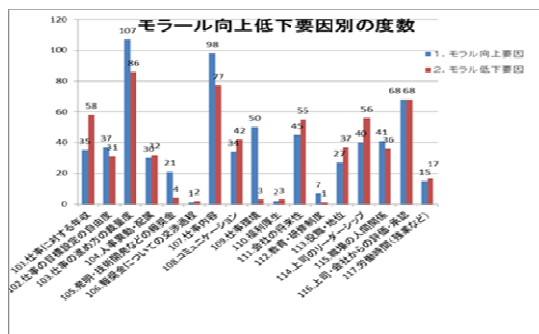
トラブル解決状況を、モラルの高いグループ（以降、(H)）とモラルの低いグループ（以降、(L)）で比較すると、(H)は(L)に比べて良好である。すなわち、(H)と(L)別に平均値を求めt検定を行うと、(H)の平均は3.07(表2)であり、これに対して(L)の平均は3.90、有意水準1%で有意差($t=-5.323$, $df=126$, $p<.01$)があった。モラルの高いグループにおけるトラブルの解決度は、モラルの低いグループより高いことが分かる。

表2. モラルの高低別のトラブル解決状況比較

モラルの高いグループ (H) (n=70)		モラルの低いグループ (L) (n=58)		p
M	SD	M	SD	
3.07	0.1	3.9	0.12	.000

(注) $p<.01$

図1. モラル向上低下要因別の度数



さらに、①総合的なモチベーション研究、②組織均衡の研究、③当事者間の調整システムの研究、④報酬（イノベーションや特許の

対価・報酬）の研究の視点から、全体をみると、103. 仕事の進め方の裁量度、107. 仕事内容、116. 上司・会社からの評価・承認、が強く影響を与えていることが分かる。

(2) 「Questionnaire for Researchers, Engineers and Others」調査結果 (TSDV)

TSDV 社員に対する質問紙調査結果を、日本の情報技術者への調査結果（2011年12月調査）と比較（t検定）すると、仕事に対するモラルは日本より高く ($p=.014$, $<.05$)、また、仕事へのやりがい感も高かった ($p=.000$, $<.01$)。なお、両者とも、職場は個人を重視する風土である、との認識でこの点に有意差はなかった。

同様に、社員と会社間のコミュニケーションの状況を調整度について比較すると、TSDVの方が日本より、トラブルの解決状況が良好であった ($p=.008$, $<.01$)。

また、仕事の対価に関しては、仕事実績で報酬が決定されている、とする数値が日本より高かった ($p=.031$, $<.01$)。なお、日本もTSDVも、企業風土は業績主義である、と考えておりこの点について有意差はなかった。

すなわち、日本モデルと異なるモデルをベトナムでの調査で見つけた。TSDVは、トラブル調整が良好で職場の組織均衡が健全に保たれており、また業績主義型の職場風土かつ個人実績型の職場風土である点が特徴（良し悪しは別として日本の特徴は集団的業績主義）として挙げることができる。

(3) TSDV へのヒアリング調査結果

TSDVは、量的調査でトラブル調整が良好で職場の組織均衡が健全に保たれていたが、ヒアリング調査で次の点が明らかになった。

すなわち、

① TSDV エンジニアの仕事内容は、単純業務ではなく仕様書にまで至るもので、創造的でやりがいのある仕事内容になっており、仕事への満足度が高くなるベースがあった。

② 社員への動機づけについても仕事に関してキャリアパスが充実していた。具体的には、マネジメント・パスとエンジニア・パスが明確にされ、社員がステップアップのビジョンを持てるようになっていた。また、必要とされる能力、その習得の取り組み方も指導されていた。

③ 会社への高い帰属意識は、仕事へのコミットメントが強い技術者に対して、会社がそれに応える魅力ある仕事を提供できていることが理由としてあった。東芝からの高度な開発依頼とその達成時の東芝からの感謝（いわゆる承認）が、技術者のモラルアップに繋がっていた。

④ TSDV は、業績主義型の職場風土かつ個人実績型の職場風土である点が特徴（良し悪しは別として日本の特徴は集団的業績主義）として挙げられる。すなわち、賃金は年収管理をし、次年度の年収は実績を踏まえて決定されている。支給方法の基礎は月給制である。賃金は前年度に比し 20%ほどアップしている。他社の賃金水準も考慮してアップさせている。また、賃金スケールは、チームリーダーは初任給に対して約 3 倍、マネージャーは約 5 倍である。しかし、賃金レベルだと例えばベテランは高いが、必ずしもそれだけで技術者が集まるのではなく、技術者を育成する企業であるかどうかを判断する技術者も多い点に留意しなければならない。

(4) 資料・文献調査の結果

次の 2 つのテーマを設定しセカンダリー調査を行い論文に纏めた。(研究者・技術者への雇用関係には、一般的雇用関係規範が適用される。)

① イギリスの個別的労使関係における調整メカニズムの研究

結論要旨は次の通りである。

i. イギリスの ACAS の方針は、特に PCC (pre-claim conciliation) の取り組みに象徴的に表れているが、紛争段階の I. 既認知侵害および II. 特定侵害、を中心とした段階での紛争調整を重視した取り組みで、早期に問題を解決することが後日のより困難な紛争状況下での調整を避ける最善の方法であるとの考えによる。

表 3. わが国の企業と個人間の紛争段階と調整段階

		第 1 段階	第 2 段階	第 3 段階	第 4 段階
		純然たる企業内での調整	企業内を中心とした調整	企業外を中心とした調整	純然たる企業外での調整
I. 既認知侵害	侵害行為の認知	◎	×	×	×
II. 特定侵害	原因主体の特定	◎	○	×	×
III. 苦情表明	侵害の事実の通知と救済要請	◎	○	△	×
IV. 紛争発生	苦情の拒絶	○	○	○	△
V. 権利紛争	民事上の紛争	×	△	○	◎

(資料) 筆者作成

(注) ◎は、その紛争段階で強く関係していることを示す。

○は、その紛争段階で一般的に関係していることを示す。

△は、その紛争段階においてあまり関係していないことを示す。

×はその紛争段階においてほとんど関係していないことを示す。

また、権利義務関係という限られた領域を中心とした調整の取り組みではなく、より柔軟な取り組みができる状況下での調整が効果

的である、と考えてもいる。

すなわち、職場で問題が発生した早い段階で、中立的第 3 者としての ACAS 斡旋官による紛争調整を図っている。日本でも今後必要な取り組みである。

イギリスでは、中立的な第 3 者や中立的組織体による取り組みが盛んで、その背景には裁判回避のインセンティブおよび訴訟件数の増加に伴うコスト削減や利用者メリットを考えた司法制度改革があり、裁判外 (ADR) での調整が発達している。日本ではこれまで発達してこなかった「中立的第 3 者」であるが、今回の調査でその必要性の認識は高かった。

② 比較研究による雇用関係のあり方の研究
結論要旨は次の通りである。

i. 非典型労働者を含めた労働者の解雇規制においてイギリスモデルやデンマークモデルと同様に柔軟なモデルに近づきさらにその傾向が加速しているわが国は、保護規制の再整備と同時に雇用のフレキシブル化 (働き方の選択、時間の選択等のフレキシブル化) を可能にする非典型労働制度に脱皮するための具体的取り組みをまず行わなければならない。

ii. わが国の大半のパート労働者は国際的にみれば、テンポラリー労働者であってパートタイム労働者 (part-time employee) ではない。それにも拘わらずパートと称されるのは既述のとおり日本的雇用慣行のなかで捉えられているからである。しかし、従来の日本型モデルが崩壊するなかで、国際的にも妥当な非典型労働制度に脱皮するには、スペインやオランダのように契約期間および契約更新に関する規制を強化すると同時に EU で一般的であるようにパートタイムの常用雇用を制度として明確にするシステムを整備しなければならない。

iii. テンポラリー労働者比率の低いイギリスモデルやオランダモデルに見られるように、常用雇用労働を時間的にフレキシブルにし、かつ均等待遇にする労働システムがわが国の新時代のシステムには不可欠である。わが国は、パート社員の常用雇用化アプローチではなく、常用雇用のフレキシブル化アプローチを推進しなければならない。フレキシキュリティ (flexicurity) 政策をとるデンマークとこの点は同じである。

iv. EU での part-time 労働制度の発達と規制の基礎には仕事を基軸にした合理性あるシステム整備がある。しかし、わが国は、仕事を基軸とした雇用制度の発達がなく、組織

における仕事（job）の明確化やその評価（evaluation）および仕事の分担や賃金差別の議論において、職務をベースとはしていない。グローバルに効率性が比較される時代においては、人権も含めた諸問題を検討するために仕事を基軸とした雇用社会システムを整備しなければならない。

v. オランダモデルの成功の出発点には、政労使による形式的ではない実効性ある合意（ワッセナー）があり、その合意がその後の制度設計と運用に反映されて推進された点に留意しなければならない。翻ってわが国は有効な合意形成がなされておらず、ここ20年のワークシェアリングの不発達あるいはジョブシェアリングの不発達は、就業形態・雇用形態の硬直性（諸問題の発生）につながっている。生活の質の向上や選択の多様化あるいは労働市場のフレキシブル化や生産性向上の視点においても社会発展を阻害しており、この問題の解決には、わが国での政労使の合意について強力なリーダーシップが発揮されなければならない。

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8件）

- ① 野瀬 正治「第3章 6. 東芝ソフトウェア開発ベトナム社（TSDV）」『平成24年度技術系人材・教育専門委員会 調査研究報告書』, 研究産業・産業技術振興協会 2013 pp:74-78 査読有り
- ② 野瀬 正治「個別労働紛争と人事労務管理—法・経営・社会学の視座から—」『ジュリスト』（特集：企業経営と人事管理のこれから）, 有斐閣 1441号 2012 pp:30-36 査読有り
- ③ 野瀬 正治「個別労働紛争の企業内外での解決（ADR）促進—ACASと実態調査からの示唆」『仲裁とADR』, 商事法務, 仲裁ADR法学会 Vol.7 2012 pp:122-132 査読有り
- ④ 野瀬 正治「企画・開発・技術・研究者へのアンケート調査結果報告書 2012：ベトナム調査を踏まえて」『科研費調査報告書 2012』, 関西学院大学社会学部 2012 pp:1-19 査読無し
- ⑤ 野瀬 正治「わが国の個別労働紛争調整システムの課題：イギリスとの比較を中心に」日本労働研究雑誌第613号 2011 pp:49-63 査読有
- ⑥ 野瀬 正治「個別労使関係の調整システム」『人間的調整能力・制度の研究と実践（ADR）—職場の紛争解決を考える—』 2011 pp.1-32. 査読無

⑦ 野瀬 正治「研究者・技術者と企業と社会の関係：基礎的關係の研究」『科研費調査報告書 2010』 2011 pp:1-26 査読無

⑧ 野瀬 正治「非典型労働制度のわが国の課題：UK、オランダ、スペインからの示唆」『社会学部紀要第』 112号 2011 pp:37-53 査読無

〔学会発表〕（計3件）

- ① 野瀬 正治「留保撤回の経過と意義：ベトナム調査を参考に」国庫助成に関する私立大学教授会連合 2012年12月7日 明治大学
- ② 野瀬 正治「社会・企業・個人間の相互関係と統合プロセス」経営・労働研究会 2012年9月19日 関西学院大学
- ③ 野瀬 正治「個別労働紛争の企業内外での解決（ADR）促進—実態調査とACASからの示唆—」 仲裁ADR法学会 2011年7月9日 神戸大学

〔図書〕（計4件）

- ① (編・共) 野瀬 正治『変化する労働社会関係と統合プロセス：社会化する企業・NPO・ソーシャルキャピタル・情報通信技術』 晃洋書房 2012 pp:1-36
- ② (共) 野瀬 正治『NPO・NGO辞典』 大阪大学NPO研究情報センター 2012 p.178,188,198,200,201,213,214,244.
- ③ 野瀬 正治『「企画・開発・技術・研究者へのアンケート調査 2011」報告書』 関西学院大学大学院社会学研究科野瀬研究室 2012 18 ページ
- ④ (編共) 野瀬 正治『人間的調整能力・制度の研究と実践（ADR）—職場の紛争解決を考える—』 関西学院大学出版会 2011 70 ページ

6. 研究組織

(1) 研究代表者

野瀬 正治 (NOSE MASAHARU)
関西学院大学・社会学部・教授
研究者番号：20340896

(2) 研究分担者

—

(3) 連携研究者

—