

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 3 年 8 月 18 日現在

機関番号：23803

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2020

課題番号：17K03793

研究課題名（和文）日本の内部労働市場の選抜機能の解明 - 業績とその後の昇進、職務配置との関係

研究課題名（英文）Clarifying the Selection Function of Japan's Internal Labor Market - Relationship between performance and subsequent promotion and job assignment

研究代表者

上原 克仁 (UEHARA, KATSUHIITO)

静岡県立大学・経営情報学部・准教授

研究者番号：60509157

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：自動車販売会社のデータを使った分析では、評価を通じ、客観的指標のみでインセンティブを付与すると、客観的指標では測ることができないタスクに対する注力が疎かになり、それを補う形で主観的に評価が行われていることを定量的に明らかにした。また、新車販売スタッフとして初任配属された者でも業績が振るわなければ早期に他職種に配置転換されていた。課長や店長に早期に昇進しても業績給が低い者には同様の傾向が示された。

総合商社のデータを用いた分析では、商権の維持、継承や後進の指導の観点から、戦前から戦後にかけて同一部門同一部署で従事させる人的資源管理の採用が、戦後の三菱商事の躍進の要因の1つであると考えた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本企業の内部労働市場に関する研究は、近年、企業内人事データを用いた実証研究が広がりを見せつつあるものの、個人情報保護に関する法的制約とそれに伴うデータの入手困難性から解明できていないことが多い。昇進や職務配置といった、結果としての異動履歴データだけの分析ではなく、その根拠となる生産性や業績、さらには人事考課結果といったデータとともに分析を行うことで、内部労働市場の解明がより詳細に行うことが可能となる。本研究の分析結果は、内部労働市場の機能や企業が人的資源管理の施策を考えるうえで有益である。

研究成果の概要（英文）：In an analysis using data from an automobile sales company, it was quantitatively revealed that when incentives are given based solely on objective indicators through evaluations, the focus on tasks that cannot be measured by objective indicators is neglected, and evaluations are conducted subjectively in a way that compensates for this. In addition, even those who were initially assigned as new car sales staff were reassigned to other positions at an early stage if their performance was not good. A similar trend was shown for those who were promoted early to section chief or store manager but received low performance pay. Using data from sogo shosha (general trading companies), this analysis suggests that one of the factors behind MC's postwar success was the adoption of human resource management, in which employees were assigned to the same department and division from the prewar and postwar periods, in order to maintain and pass on commercial rights and mentor younger employees.

研究分野：労働経済学

キーワード：内部労働市場 人事データ 自動車販売会社 総合商社

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

これまで、内部労働市場の機能については数多くの理論研究が行われてきた。しかし、個人レベルの生産性、報酬、属性などの企業内人事データを用いたそれを裏付ける実証研究は近年広がりを見せ成果を出しつつあるものの、個人情報保護に関する法的制約とそれに伴うデータの入手困難性から、なかなか進んでいないのが現実である。しかし、分析対象企業から長期のデータを入手できたことで、日本企業の内部労働市場の実態をより詳細に解明することが可能となった。

2. 研究の目的

これまでの研究課題をふまえ、入手したデータをもとに、日本の内部労働市場の機能のより一層の解明を行うことが本研究の目的である。

(1) 自動車販売会社では、販売員には販売台数や獲得利益といった客観的なパフォーマンス指標がある。しかし、後輩の指導や顧客のアフターフォローなど、それ以外にも販売員の業務は存在し、将来の企業業績に関わってくる重要なものであるにもかかわらず客観的指標になりにくく、そのような業務が疎かになる。すなわち、マルチタスク問題を起こす。

このような業務への貢献を主観的に評価することが可能である。しかし、評価バイアスが混入する可能性も指摘され、これが販売員のモラルを低下させたり、離職を誘発することもあり得る。このような研究は、データの入手困難性もあり、実証的研究が少ないのが現実である。これを解消するのが本研究の目的である。

(2) 日本企業の昇進や職務配置に関する先行研究の多くは、昇進や異動した事実を示す履歴データのみをもとに分析がなされ、その様相に関し議論がなされてきた。しかし、企業の内部労働市場の実態を明らかにするためには、昇進や異動の根拠となる情報(例えば、個人の業績など)も用いて分析を行う必要がある。このような課題を解消し、主として管理職に昇進する前の営業スタッフに焦点を当て、彼らの生産性(営業成績)とその後の昇進や職務配置の関係を明らかにすることを通じ、日本企業の内部労働市場の選抜機能の解明を行うことが目的である。

(3) 戦前の総合商社においては、取扱額や輸出入額から三井物産の優位性が示される。しかし、戦後、財閥解体、そして再結集がなされた後においては三菱商事が躍進した。この要因に関しては、これまでもさまざまな議論が行われてきたが、その1つに、両社の人的資源管理や内部労働市場の違いが指摘されている。しかし、実際にどのような違いがあったのか、戦前戦後のデータを用い、これを明らかにした研究はほとんど見られない。本研究では、戦後の三菱商事の躍進の要因の1つは、三菱商事の戦前からの人的資源の継承に違いがあるという仮説を立て、検証を行う。とりわけ、戦前から戦後にかけての商権の維持、継承や後輩や後進の指導の観点から、継続して在籍する者の所属や配属部署に焦点を当て、分析を行う、さらに、違いが見られたとするならば、その違いは何によるものなのか、明らかにすることを目的とする。

3. 研究の方法

(1) 入手した大手自動車販売会社A社の2000年から2003年までの異動履歴等の人事データ、販売業績データおよび人事考課データを用い、定量的分析を行った。あわせて、これを補うために、A社の複数の従業員に対しヒアリング調査を実施した。その結果、評価を通じ、客観的指標のみでインセンティブを付与すると、客観的指標では測ることができないタスクに対する注力が疎かになり、それを補う形で主観的に評価が行われていることを明らかにした。

(2) (1)と同じA社の1998年から2015年までの昇進を含む異動履歴および賃金ならびに販売業績データを用い、1980年代後半に入社し新車販売を担当する部署に初任配属された大卒社員を対象に、次の2点について定性的な分析を行った。

- ・昇進格差発生前の営業スタッフ時の業績とその後の昇進を含む職務配置
- ・営業スタッフ時の業績と課長、店長時点の業績、その後の昇進

(3) 三井物産と三菱商事の1941(昭和16)年と1961年(昭和36)の社員名簿および関連する資料をもとに、それぞれ、次の3つを明らかにした。

- ・1941年在籍者のうち、1961年にも在籍している者がどれくらい多くいるか。
- ・1961年時点の在籍者に占める1941年在籍者の割合はどれくらいか。
- ・1941年在籍者の1941年時点の担当業務と1961年時点のそれは異なるか。

4. 研究成果

(1) A社従業員へのヒアリング調査から、新人をはじめとする「後輩への教育」と、せっかく新車を販売した顧客を車検や保険、次の新車購入等につなげる「長期顧客関係の構築」といった2つのタスクを想定し、モデルを推定した。結果、主観的評価が測定困難なタスクの評価に使われ

ているという仮説に整合的な結果が得られた。

バイアスの存在に関しては、獲得利益などから予想される評価より大幅に低い評価がつけられた場合、その販売員のその後の業績にどう相関したか、販売員の離職確率が上昇したか分析を行った。結果、ベテラン課長が評価した場合のネガティブギャップに関しては翌年の売上が下がっていた。ベテラン課長が販売員の行動を改めさせ、教育に時間を割くようになると一時的に販売に充てる時間が少なくなり、販売業績が低くなるからではないかと解釈した。また、新人課長が評価した場合は離職を誘発していた。

(2) A社では新車担当スタッフとして店舗に初任配属されると、長期にわたり同一店舗で同一地域を担当する。しかし、入社後3年目以降、業績が振るわない者を中心に中古車販売やサービススタッフ、内勤部署へと異動する者が散見される。同時期に入社した新車販売スタッフとして従事している者の間でも、早期から年収ベースで200万円から300万の格差が生じていた。営業スタッフとして好業績を上げていた者から課長職に昇進するも、年度計画をベースに課の販売実績に応じて支払われる業績給が低い者は、早期に、事務部署等へ異動していた。早期に課長に昇進した者は課長でも高い業績を残し、早期に店長に昇進するといった有意な傾向は示されなかった。店長から部長に昇進する時点においても同様の傾向が示された。

(3) 1941年在籍者に占める1961年にも在籍していた者の割合に大きな違いは見られなかった(三菱商事 21.4% : 三井物産 21.3%)。しかし、三井物産の方が1941年時点での社員数が多かったため、1941年と1961年のいずれにも在籍していた者の数は三井物産の方が多く(商事 673人 : 物産 922人)、1961年在籍者に占める1941年在籍者の割合は三井物産の方が高かった(商事 17.7% : 物産 23.4%)。よって、人数だけを見ると、三井物産の方が人的資源の継承の可能性が高い。しかし、1941年と1961年のいずれにも在籍していた者の1941年と1961年の配属先を見ると、三菱商事ではいずれの年も同様の商品・業務を担当している者が多く見られたのに対し、三井物産では、部署により差はあるものの、両年で異なる商品・業務を担当している者が多く見られた。この人的資源管理の違いが、戦後の業績推移の要因の1つと考えられる。これを示すクロス表と、詳細の一例として、1961年時点における三井物産と三菱商事の食糧部門在籍者のうち、1941年にも在籍していた者の所属部署を示したものを以下に図示する。

三菱商事	1961年所属													計
	役員	職能	経理	燃料	金属	機械	食糧	繊維	化学	資材	出向	国内	海外	
職能	5	13	2	2	5	3	1	2	3	3	3	7	48	
経理	10.42	27.08	4.17	4.17	10.42	6.25	2.08	4.17	6.25	6.25	14.58	100	100	
燃料	6.383	8.511	59.57	2.128	2.128	4.255	2.128		4.255	4.255	6.383	100	100	
金属	9.091	9.09	54.58	9.09			18.18					100	100	
機械	11.54	11.54		53.85	3.846					7.692	11.54	100	100	
食糧	3	6	2	2	1	21	1		1	8	4	49	100	
繊維	6.12	12.24	4.08	4.08	2.04	42.86	2.04		2.04	16.33	8.16	100	100	
化学	2	1	2			19				2	8	34	100	
資材	5.88	2.94	5.88			55.88				5.88	23.53	100	100	
出向・休職	2	5	4				16	1	2	4	4	34	100	
計	6.93	11.88	13.53	3.96	7.92	10.89	9.24	6.60	6.60	5.28	0.00	7.26	9.90	100

三井物産	1961年所属													計	
	役員	職能	経理	燃料	金属	機械	食糧	繊維	化学	資材	出向	国内	海外		
職能	3	8	5	1	2	3	1	3	3	1	3	1	2	6	35
経理	8.57	22.86	14.29	2.86	5.71		8.57	2.86	5.71	8.57	2.86	5.71	17.14	100	100
燃料	1	3		1	1	1							1	8	100
金属	12.5	37.5		12.5	12.5								12.5	100	100
機械	4	4		9									1	13	100
食糧	30.77	30.77		38.46									7.69	23.08	100
繊維	4	2	4									2	3	2	38
化学	10.53	5.26	10.53		52.63		2.63				5.26	7.89	5.26	100	100
資材	2	4	2		8	4	1	1	1	3	1	3	1	8	50
出向・休職	4.00	8.00	4.00		6.00	48.00	2.00		2.00	2.00	6.00	2.00	16.00	100	100
計	2	3	2		2	8			2	2	1	1	2	25	100
燃料	8.00	12.00	8.00		8.00	32.00			8.00	8.00	4.00	4.00	8.00	100	100
金属	1	4	1			2	4	2	1	1	1	1	1	6	23
機械	4.35	17.39	4.35			8.70	17.39	8.70	4.35	4.35	4.35	4.35	26.09	100	100
化学	1	3				12			12		1	1	1	20	100
資材	5.00	15.00				5.00			60.00		5.00	5.00	5.00	100	100
出向・休職	3	3	4		1	1	4		3	5	1	1	8	34	100
計	8.82	8.82	11.76		2.94	2.94	11.76		8.82	14.71	2.94	2.94	23.53	100	100
燃料	16	29	26		6	28	29	21	5	23	21	14	14	37	269
計	5.95	10.78	9.67		2.23	10.41	10.78	7.81	1.86	8.55	7.81	5.20	5.20	13.75	100

・三井物産

1961 (昭和36年)

本店・製油部	氏名
部長	松井隆次郎
次長	佐藤二郎
次長	池田芳蔵
次長	村田米太郎
部代	安立完二
部代	稲津忍
部代	原口四郎
部代	関口雄二
部代	角谷正二
部代	長谷川肇
参事	岡野洋三
課長	阿部良夫
課長	町沢環
課長	藤原良一
課長	矢口尚義
課長	西脇亮介
課長	外松修一
課長	大川敬
課長	江原誠
課長	堀川統治
課長	大曾根賢一
課長	下本地重次
課長	伏見久直
課長	宮下義嗣
課長	鎌倉治
参事	栗林芳郎

1941 (昭和16年)

勤務地・部署	課 他
獨物、伯林	総務 (特)
生糸	総務
西貢	
大連	製油
台北	製油
京城	新京駐在
大阪	石炭、大阪港務
獨物、伯林	総務 (特)
メルボルン	織
製油	総、庶、調製
本店・化学品	総務
京浜愛渡	東愛二
京浜愛渡	東愛三
濟南	会計
漢口	庶務
本店・営業	未定 (会計)
大連	未定 (会計)
本店・食品	陸運
哈爾濱	製
哈爾濱	未定 (庶務)
本店・電信	
哈爾濱	雑
名古屋	金澤
京浜愛渡	東愛一
大阪	未定 (織維)
本店・特殊貿易	米洲

本店・砂糖部	氏名
部長	吉田祥太郎
部代	住井信二
部代	蒲田六郎
部代	月田隆三
総務	
課長	深井清
課長	樺莊四郎
海外	山田早苗
内地	阿久根貞男

勤務地・部署	課 他
業務	ペノスアイレス
酒水	雑
新嘉坡	鑛錫
調査	未定
小樽	会計
神戸	未定 (調査)
大連	機械金属
清津	買

本店・食品部	氏名
取・部長	西島東
次長	城戸崎武
次長	越田一雄
次長	杉山弘毅
部代	藤井了三
課長	斎藤長蔵
課長	須見光雄
課長	布目敏信
課長	伊藤治雄
課長	岡崎賢吉
課長	藤井長治
課長	高橋五三
課長	服部道夫
課長	服部次郎
課長	森田鐵一郎
課長	荒川雅弘
課長	宇内勝之助

勤務地・部署	課 他
食品	監査
製油	油二
酒水	雑
名古屋	清水主席代
青島	石 (海州駐在)
経理	未定 (総務)
食品	庶
小樽	未定 (木一)
生糸	未定
横浜	未定 (静岡)
名古屋	未定 (毛)
天津	未定 (製油)
大連	製油
営業	護
機械	輸
製油	庶務
濟南	未定 (保受)

・三菱商事

1961 (昭和36年)

本店・食糧部	氏名
参与部長	江森盛久
部 次長	村田喜久雄
長 次長	小口平七
附 次長	佐伯鎮男
総合 課長	目黒武之輔
食品一 課長	石井照夫
食品二	
小麦	
飼料 部代	堀米利一
畜産 課代	木村新
飼料原料 課長	鈴木文治
穀粉 課長	寺田純一
課代	菊金柳一
澱粉 課長	丹羽芳道
課代	石田道雄

本店・砂糖部	氏名
部長	西脇孝一
部長附 次長	岡田伍佐久
砂糖一 部代	山田典
砂糖二 課長	野村一介

1941 (昭和16年)

勤務地・部署	課 他
益谷	
青島	
西貢	
大阪	穀肥・穀肥
青島	穀肥
本店・業務	欧米
京城・平壤	農産 油肥水産
本店・農産	穀肥・穀物
大阪	雜貨 (入隊中)
本店・農産	穀肥・穀物
台北	穀肥
天津	穀肥
京城・平壤	雜業・雜貨

勤務地・部署	課 他
上海	穀物
台北	穀肥
本店・業務	入隊中
本店・農産	入隊中

本店・肥料部	氏名
参与部長	辻善代治
部長附 次長	原寛
課代	佐藤基市
無役	船谷利雄
販売一 課長	高橋真一
課代	石橋貞二
販売二 課長	田中正男
課代	名倉俊之
輸出 課長	石垣次郎
輸入 部代	牧兼之
庶務	

本店・油脂部	氏名
参与部長	水上正直
部長附 次長	玉井猛
次長	池田覚
総合	
油料一	
油料二 課長	光永惟一
課代	上野米太郎
油脂一 部代	江崎政篤
油脂二 課長	大沢巖
課代	清水勝信
油脂四 課長	山口勝郎
受渡	榊原篤三郎

勤務地・部署	課 他
紐育	肥料係
本店・油脂	肥料・燐肥
本店・油脂	入隊中
本店・油脂	肥料・無機質
本店・油脂	肥料・無機質
本店・油脂	肥料・無機質
本店・油脂	入隊中
本店・油脂	部長附・庶務
大阪	雜貨
本店・油脂	肥料・燐肥

勤務地・部署	課 他
本店・油脂	入隊中
本店・油脂	部長附・受渡
本店・農産	入隊中
本店・水産	二課・水産缶詰
本店・油脂	肥料・有機質
本店・油脂	油脂・第二種物油
本店・油脂	入隊中
本店・油脂	油脂・第一種物油
船員	甲板
本店	船舶・貨物

本店・水産部	氏名
取・部長	川口順次郎
附 次長	宇野範三郎
一課 課長	広瀬義昭
二課 次長	堀籠芳夫
三課 部代	平山栄男
課代	松本宏
四課 次長	伊藤庄次郎
五課 課代	丸山常史
六課 部代	河本敬太郎

勤務地・部署	課 他
独国三菱	輸出入第二
本店・業務	欧米
本店・水産	部長附・企畫
本店・水産	二課・水産缶詰
本店・水産	入隊中
本店・水産	三課・受渡
京城	水産
本店・水産	受渡
天津	雜品

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 1件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Shingo Takahashi, Hideo Owan, Tsuyoshi Tsuru and Katsuhito Uehara	4. 巻 74
2. 論文標題 Multitasking Incentives and the Informativeness of Subjective Performance Evaluation	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Industrial & Labor Relations Review	6. 最初と最後の頁 511-543
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 上原克仁
2. 発表標題 戦後の総合商社における人的資源管理
3. 学会等名 商社研究会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 上原克仁・大島久幸
2. 発表標題 戦後三菱商事・三井物産における戦前期人的資源の継承
3. 学会等名 経営史学会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計1件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	都留 康 (TSURU Tsuyoshi) (00155441)	一橋大学・その他部局等・名誉教授 (12613)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
連携研究者	大湾 秀雄 (OWAN Hideo) (60433702)	早稲田大学・政治経済学術院・教授 (32689)	
連携研究者	高橋 新吾 (TAKAHASHI Shingo) (70445899)	広島大学・人間社会科学研究科・准教授 (15401)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関