

令和 3 年 6 月 14 日現在

機関番号：13301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2020

課題番号：18K01750

研究課題名(和文) グローバル人材獲得競争下における人材定着マネジメントの研究

研究課題名(英文) Research on human resource retention management in the global competition for human resources

研究代表者

澤田 幹 (SAWADA, MIKI)

金沢大学・人間社会研究域・客員研究員

研究者番号：10215915

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、人材獲得競争の激化という経営環境下で、日本企業がどのように人材定着施策(リテンション・マネジメント)を進めていくべきなのかを理論的実証的に明らかにし、有効なマネジメント像を示唆することを目的としている。まず、日米の先行研究の整理を進めるとによって、リテンション・マネジメント論の現況と今後の方向について確認した。次に、先進的取組を行っているいくつかの企業の実態調査を行うことによって、そこから得られる知見・示唆を抽出した。そして、これらの理論研究、実証研究を整理し、それを踏まえて、今後の日本企業で適用可能なリテンション・マネジメントのあるべき姿について、一定の見解を示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

元来人材確保・育成に苦慮する中小・零細企業が圧倒的多数を占める日本産業において、長期的観点に立てば、リテンション・マネジメントの必要性は今後ますます高くなると思われる。本研究で指摘した方向性は、この問題に苦慮する企業にとって、大きな示唆を与えるものと確信している。なお、当初の計画では、研究期間中に企業や経済団体向けの各種講演やセミナー等を開催して、研究成果の流布・社会還元に努める予定であった。しかし、コロナ禍の現況において、それはきわめて困難であったので、今後の課題としていきたい。

研究成果の概要(英文)：This research clarifies theoretically and empirically how Japanese companies should promote human resource retention measures (retention management) in a business environment where competition for human resources is intensifying, and provides an effective management image. First, by proceeding with the arrangement of previous researches in Japan and the United States, we confirmed the current status and future direction of retention management theory. Next, by conducting a fact-finding survey of several companies that are making advanced efforts, we extracted the knowledges and suggestions obtained from them. Then, we organized these theoretical studies and empirical studies, and based on them, we gave a certain view on the ideal form of retention management that can be applied to many Japanese companies in the future.

研究分野：経営学、人的資源管理論

キーワード：リテンション・マネジメント 人的資源管理 中小企業 治療と仕事の両立支援 人材定着

1. 研究開始当初の背景

人的資源管理論において、人材の確保・定着に本格的に焦点があてられたのは、『タレント人材をめぐる戦争 (War for Talent)』(Michaels et al. [2001]) という衝撃的なタイトルの書が刊行された 2001 年以降のことである。この書名が象徴しているように、アメリカでは 2000 年前後、より有能な人材の争奪戦が激化したのである。転職が当たり前とされるアメリカ社会では、どのようにして人材を引き留めておくかが、それ以前からも長らく人事管理上の重要課題ではあった。しかしながら、優秀な人材 (talent) が担う役割や貢献価値が認識されるようになったこの時期以降、これら人材の維持・定着 (retention) マネジメントは一貫して人的資源管理上の、そして企業経営全般における最重要課題と位置づけられるようになったのである。

翻って、日本の状況を見ると、近年の急速なグローバル化の進展により、労働力は国境を越えて頻繁に移動することが珍しくなくなっている。つまり、日本人が日本企業に就職するとは限らなくなり、労働者は、国籍とは関係なく、多数の企業との比較のなかで、自らのキャリア形成や生活設計に有利な企業を選ぶという時代が来ている。事実、2010 年代に入ると、韓国や台湾、中国の IT 企業に引き抜かれる日本人技術者数が急増し、そのことが企業競争力に大きな影響を及ぼした事例が少なからず報告されている。

さらに注視しなければならないのが、少子高齢化による労働力人口の減少である。総務省「労働力調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2017年推計)」によると、日本の労働力人口は 2020 年に約 6400 万人であるのに対して、2040 年には約 5268 万人、2060 年には約 4157 万人までに激減すると予測されている。このことによる各企業の長期的な人材難深刻化は避けられず、人材獲得競争はますます熾烈なものになると見られている。

このように、日米双方において、優秀な人材の獲得・育成は喫緊かつ長期的な経営課題として、その重要性を増しており、雇用システム全体の見直しを含めた議論が、理論・実践の両面で急務となっているのである。

2. 研究の目的

本研究は、上記のように人材獲得競争が激化しつつある経営環境下において、日米の企業が人材定着のために実践しているマネジメント施策を理論的・実証的に明らかにしたうえで、今後有効性を持つと思われるリテンション・マネジメントのあり方をモデル化することを目的として、開始したものである。その際、人材確保・定着にとくに苦慮している中小企業にも焦点を当てることを心掛けた。それは、一般に、小規模な企業ほど、人材獲得・定着に大きな課題を抱えている傾向が強いと思われるためである。

3. 研究の方法

上記目的を達成するため、当初、以下の手順で研究を進める計画であった。

- (1) 国内外における人的資源管理ならびにリテンション・マネジメントに関連する文献・資料の収集とその解釈による、先行研究の理論整理
- (2) 日本国内において先進的取り組みを行っている企業の調査
- (3) リテンション・マネジメントの分野において先駆けとなっているアメリカの企業の調査
- (4) 以上の研究を踏まえた、これからの企業経営に適用が可能なモデルの構築

しかし、このうち(3)に関しては、対象企業の絞り込みまでは行ったものの、コロナ禍の影響等により、実地調査を行うことを断念せざるを得なくなった。したがって、実際の研究は、(1)(2)(4)に注力することとなった。

4. 研究成果

研究初年度は、まずリテンション・マネジメントに成功していると考えられる、Great Place to Work(働きがいのある会社、米国サンフランシスコに本部)トップ 100 企業を中心に、いくつかの企業をリストアップし、その人事部が推進している人的資源管理、リテンション・マネジメントについてのインタビューを予定していた。しかし、コロナ禍等諸々の理由により直接ヒアリング調査を行うことはできなかった。ただ、上記「トップ 100」の上位企業の傾向の検討から、アメリカにおいて「働きがいのある魅力ある会社」がどのような方向性をもってマネジメントを行っているのか、その概要を整理することはできた。本研究では、これを踏まえて、以下のような成果を導き出した。

(1) 先行研究サーベイ及び先行研究レビューの検証・整理を行った。具体的には、アメリカで出版されている書籍及び論文の中から「Human Resource Management」、「Employee Retention」をメイン・キーワードとして理論と事例を可能な限り収集し、その現在の状況を確認した。ここでは、隣接概念である employment ability、talent management、employee engagement 等との相違や関係性を示しながら、今後 total rewards という概念を重要な尺度として注目されるであろうことを、事例を交えて主張した。また日本での採用時の留意点についても言及した。なお、佐藤が 2019 年 9 月にエストニア・タルトゥ大学で行った招待講演も、これを踏まえたものである。

(2) 本研究は、もともと日本企業におけるリテンション・マネジメントの現状と可能性を探ることを目的としている。そこで、具体的な事例として、宮城県登米市と、その道の駅、地域おこし協力隊の人材育成に焦点をあてた研究を行った。その結果、日本の小規模組織においても、実情に合わせたリテンション・マネジメントを行うことで人材定着を図れること、そしてそれが地域ブランドの確立にも大きく貢献することが確認できた。

また、もうひとつの具体的な事例研究として、「がん罹患者の治療と仕事の両立支援」というテーマに取り組んだ。これは、がん罹患者の従業員の中に、職場や上司に相談することなく、早々に離職してしまうケースが多々あることに注目したものである。具体的には、サッポロビール株式会社、株式会社ポーラ、アフラック生命保険株式会社、そして中小企業の

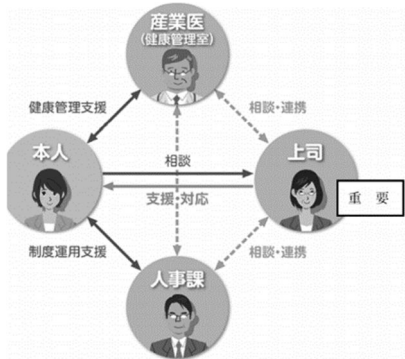


図1 アフラックの支援体制

出典：澤田 幹（2020）「がん罹患者に対する治療と仕事の両立支援：先進企業事例からの示唆」『金沢大学経済論集』40(2)pp.35-65、p.55 .

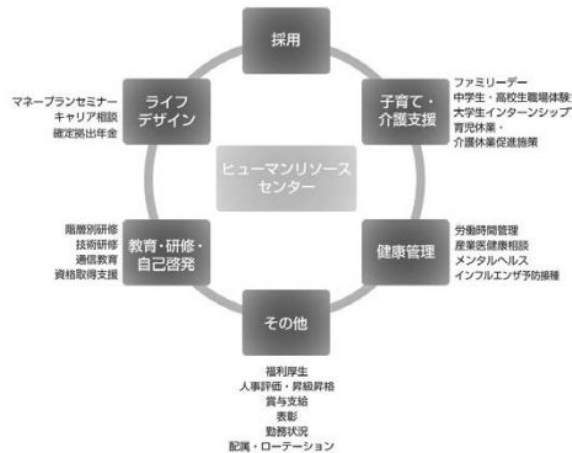


図2 松下産業のHRC

出典：澤田 幹（2020）「中小企業のリテンション・マネジメント：がん罹患者の治療と仕事の両立支援を事例に」『金沢大学経済論集』41(1),pp.1-29,p.20.

中から株式会社エーピー・コミュニケーションズ、株式会社松下産業、という5社の先進的取組を取り上げ、各社へのインタビュー等を交えて、リテンション施策に必要な要素をより具体的に抽出した。その中で共通項として挙げられる重要な体制・施策は、企業風土、職場や上司との相互理解と支援、産業医等医療専門家との緊密な連携、幅広い広報活動等であることが判明した。(図1)また、ある程度経営戦略との接合性を持たせることが企業や職場全体、そして株主等ステークホルダーの理解を深める一助となるとの知見も得られた。さらに、中小企業の場合、支援の実施当初は経営トップの判断・決断が大きな意味を持つが、これを安定的に運用していくには組織的対応が必要であり、例えば松下産業のヒューマン・リソース・センター（HRC、図2）のように、人事・労務にかかわるすべての事項をワンストップで扱う部署が有効であるとの認識を示した。

(3) ここまでの考察を踏まえて、今後のリテンション・マネジメントの全体像とあるべき方向性について、一定の見解を示した。それは、図3に示した通り、採用から労使関係管理まで、いわゆる人的資源管理と総称される管理活動領域に加えて、経営理念や組織文化をも含む網羅的なものであるため、すべての企業がただちに全部の項目を見直し、従業員定着に結びつけることは困難と言わざるを得ない。とくに中小・零細企業においては、人材確保・育成がより大きな課題であるにもかかわらず、賃金引き上げ、教育訓練・能力開発の実施・充実等の諸施策を実施する余裕を持っていない。このため必然的に、個々の企業の実情に合わせて、選択的あるいは段階的にこれを行うことが現実的である。ただ、どのようにリテンションを進めるにせよ、組織文化や経営理念がその基盤を成すものであることは、本研究に

において、理論的にも実証的にも明らかにしてきたところである。

日本企業では、元来、長期雇用へのこだわりが企業側と正規従業員双方に強いことに加え、転職リスクが高いことから、従業員定着が大きな課題となることは、少なくとも大企業においては、あまりなかった。しかし今や、そうした考えやそれに基づく人的資源管理諸制度を根本から見直すべき時が来ており、その第一歩として、新たな時代における経営理念や組織文化の構築と企業内外への明示が求められているのである。

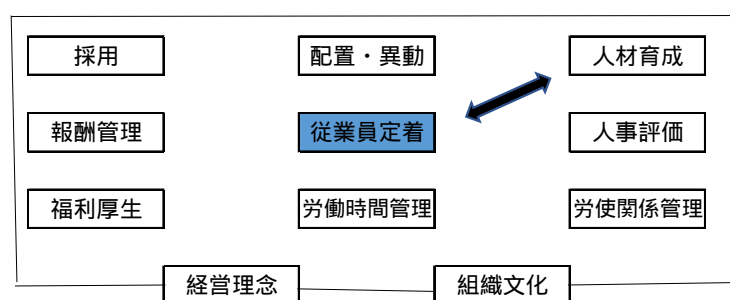


図3 リテンション・マネジメントの全体像

(出典：櫻井・橋場他(2021)『どうする日本の労働政策』ミネルヴァ書房，p.63。(一部省略・改変))

では、その際に基本となる経営理念あるいは人的資源管理の方針とはどのようなものがあるのだろうか。それは、リテンション・マネジメントを人材流出による新規採用コスト増加や企業イメージ低下といったリスク要因逡減策と位置付けるのではなく、より積極的な視点に基づいて「企業・従業員双方の視点から考える」ことである。本研究では、この考え方から、人材育成を強化し、その高度化をはかりながら、定着率上昇につなげることが、従業員自身のキャリア形成にとっても有用であるという理念こそが、現代のリテンション・マネジメントに求められる姿勢であるとの方向性を導きだした。とくに企業側には、「選ばれる雇用主(employer of choice)」となるべく競い合わねばならない時代が来ていることを念頭に、上記のことに取り組むべきであるとの認識を示した。

なお、本研究は前述のように当初予定していたアメリカ企業における先進的取り組みの実態調査を実施することができず、このため予算執行において残額を計上し、これを返還することとなった。しかし、当初の研究目的は十分達せられ、有用な研究成果を残すことができたことを付言しておく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 6件）

1. 著者名 澤田 幹	4. 巻 40-2
2. 論文標題 がん罹患者に対する治療と仕事の両立支援：先進企業事例からの示唆	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 金沢大学経済論集	6. 最初と最後の頁 35-65
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24517/00058172	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 佐藤飛鳥	4. 巻 29
2. 論文標題 アメリカのリテンション・マネジメント：従業員の能力・意欲向上施策を通して企業定着を図る人的資源管理	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 労務理論学会編『労務理論学会誌』（晃洋書房刊）所収	6. 最初と最後の頁 53-69
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Asuka Sato	4. 巻 -
2. 論文標題 Digital Society and Japanese Labor Market	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 International Conference and Doctoral School "The Challenges of Information Society : A Japanese Perspective	6. 最初と最後の頁 11-15
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 該当する
1. 著者名 澤田 幹	4. 巻 39
2. 論文標題 がん罹患者の治療と仕事の両立について：経営学の視点からの試論	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 金沢大学経済論集	6. 最初と最後の頁 65-97
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24517/00054849	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐藤飛鳥	4. 巻 33(1)
2. 論文標題 道の駅の役割開発による地域・産業活性化と、地域課題・ニーズ対応 ー地域おこし協力隊育成のための人的資源管理ー	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東北工業大学地域連携センター・研究支援センター紀要	6. 最初と最後の頁 151-160
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 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 澤田 幹	4. 巻 41(1)
2. 論文標題 中小企業のリテンション・マネジメント：がん罹患者の治療 と仕事の両立支援を事例に 仕事の両立支援を事例に	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 金沢大学経済論集	6. 最初と最後の頁 1-29
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24517/00060497	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 橋場俊展	4. 巻 62(5/6)
2. 論文標題 非組合員従業員代表制度の再検討：1990年代以降の所論を中心として	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 中央大学商学論纂	6. 最初と最後の頁 249-288
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 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件(うち招待講演 1件/うち国際学会 1件)

1. 発表者名 佐藤飛鳥
2. 発表標題 アメリカのリテンション・マネジメント：従業員の能力・意欲向上施策を通して企業定着を図る人的資源管理
3. 学会等名 労務理論学会第2回全国大会(統一論題)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Asuka Sato
2. 発表標題 Digital Society and Japanese Labor Market
3. 学会等名 Session 3 "Impact of Digital Society on Labor Market", International Conference and Doctoral School "The Challenges of Information Society: A Japanese Perspective (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 櫻井純理・橋場俊展他	4. 発行年 2021年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 256
3. 書名 どうする日本の労働政策	

〔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	橋場 俊展 (HASHIBA TOSHINOBU) (10364275)	名城大学・経営学部・教授 (33919)	
研究分担者	佐藤 飛鳥 (SATO ASUKA) (90513060)	東北工業大学・ライフデザイン学部・准教授 (31303)	

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
---------	---------