

令和 6 年 5 月 5 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01786

研究課題名（和文）企業合併と金融危機後のドイツ企業の人的資源管理の変化に関する実証研究

研究課題名（英文）Empirical Research on the Effect of Mergers on HRM of German Enterprises after the Global Financial Crisis

研究代表者

石塚 史樹 (Ishizuka, Fumiki)

明治大学・経営学部・専任教授

研究者番号：40412548

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,000,000円

研究成果の概要（和文）：研究期間のうち2020年3月～2022年内までは、コロナ禍によりドイツにおける現地調査が中断されることになった。この期間においてはコロナ以前に収集したデータに基づく研究成果の発表に注力した。同時に、外部機関と協力しつつ、中小企業を視界に入れた研究計画の再検討を行い、コロナ明けの現地調査を待つことになった。満を持して調査が再開された2023年春からは、これまでの事例研究に加えて大変動解析のためのデータセットを積極的に収集する現地調査を再開した。2024年2月に事業再構築下での共同決定を介した労働条件の調整にかかわる調査を実施したのを最後に研究期間が終了することになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の最大の学術的意義は、常に現地でのフィールドワークを通じて得られる「現場に埋め込まれた情報」を積極的に見出し、この分析に基づいて現代ドイツ企業において進展しつつある人的資源管理および労使関係上の変化を、できるだけ多くの代表事例を踏まえつつ、極めて現実的に描き出し、この成果を提示することで、社会に根拠なく広がっているステレオタイプのドイツ企業の理解を変革してきたことにある。加えて、分析手法も歴史的な視点をよく踏まえた定性的な事例研究に加え、多変量解析も応用した定量的根拠を示す研究手法を組み合わせることで、より多面的かつ説得力のある、多面的かつ複眼的な実証研究の効力と効用を示してきた。

研究成果の概要（英文）：During the research period, from March 2020 to 2022, field surveys in Germany had been suspended due to the coronavirus pandemic. During this period, we focused on presenting research results based on data collected before the coronavirus pandemic. At the same time, in cooperation with an external organization, we had reconsidered our research plan also with a focus on small and medium-sized enterprises, and we are waiting for a field survey after the coronavirus pandemic is over. In spring 2023, when the survey was finally restarted, field surveys were resumed not only for conducting case studies, but also for gathering data sets for statistical analysis. The research period ended in February 2024, after we had conducted a survey on adjusting working conditions in the framework of German Co-Determination under business restructuring.

研究分野：人的資源管理・労使関係

キーワード：人的資源管理 労使関係 共同決定 金融危機 事業再構築

1. 研究開始当初の背景

近年の研究文献サーベイを通じ、金融危機を契機とした多国籍企業の人的資源管理の見直し、および近年の大規模企業合併に際して必要となった企業内システムの統合という側面からの人的資源管理の調整という研究視点が、その重要性にも関わらず、実証研究にはあまり反映されていないことに気づいたことが一つの理由である。もう一つの理由は、自身が2012年以降従事したいくつかの研究プロジェクトの遂行過程で実行した、ドイツに本社を置く大規模多国籍企業に勤務するマネージャーとの数々のインタビューにおいて、金融危機後の時期については、グローバル・スタンダードの採用と「成果主義」の導入といった文脈では説明できない多様な変化が、人的資源管理システムの形成において観察されるようになったことによる。この際、多くのマネージャーが、企業合併が変化をもたらしたひとつの誘因であることに言及したことにより、これまで説明した視点に基づく研究計画を立てるに至った。

2. 研究の目的

本研究の目的は、金融危機後も良好なパフォーマンスを誇るドイツ企業が、相異なる企業内システムを発達させてきた国内外の複数の他企業を吸収合併する過程において、いかにして統一かつ効率的な人的資源管理システムを形成してきたのかを現地調査を通じて得た一次情報をもとに解明することで、大規模な企業統合の過程において人的資源管理の効率的な内的統合を実現するためのベストプラクティスの類型を示すことにある。この際、吸収する側の企業の経営陣・従業員利益代表、および吸収される側の企業の従業員利益代表との間での、人的資源管理の統合に関するルール作りの在り方に注目する。また、「グローバル化」および「成果主義」導入以前に適用されたプラクティスが有する影響力も説明要因に含める。観察時期として、大規模な企業統合が進展した2000年代から今日までの時期を選ぶ。この課題に、人的資源管理のみならず、労使関係の視点に基づくアプローチを用いて取り組む。

3. 研究の方法

本研究の研究方法は、ドイツの代表的企業を事例にとり、企業合併が進展した金融危機後から今日までの時期を重点的な観察期間として、大規模な買収を通じて他企業を合併した企業における人的資源管理の変化の傾向を、労使関係の視点を踏まえ、また経営史的なアプローチも組み入れて主には定性的に分析することにある。主要な分析対象は、人事秩序(何らかの基準に基づく役職評価による社員格付けシステムの全体)、報酬システム、インセンティブの運用、業績評価システム、昇進、企業年金、フリンジ・ベネフィット(あるいは社会政策的視点に基づく給付)、企業内訓練(各種研修、ジョブ・ローテーションを含む能力開発システムの全体)、労働時間の運用、(早期)退職、有給休暇の編成、マネジメントの指標、ダイバーシティに関する一連の公式・非公式の企業内規則・合意である。このような規則・合意にかかわる情報を得るために、各企業のマネージャーの利益代表に対する聞き取りと各企業の文書館における文書の調査を行う調査対象には、比較的最近の時期に大規模な買収に基づく合併を繰り返してきた、かつ本研究を遂行するのに十分な企業内文書を管理する企業文書館が存在する世界的な大企業を選ぶ。インタビューでは、特に金融危機後の時期に実施された企業合併の際に、人的資源管理の統合を目的に行われた企業内規則・合意の内容を把握すると同時に、1990年代後半に導入されたグローバル・スタンダード、および「成果主義」に基づく人的資源管理システムからの変化と理由について探求する。文書館調査では、現在の事項のみならず、各企業における伝統的な人的資源管理を形成してきた過去の規則・合意を正確に記した文書の収集に努め、現在の規則・合意の内容との間に継続性がみられるのか、あるいは1990年代以降、断絶したのかを検証する。

4. 研究成果

本研究が継続した大部分の期間中、コロナ禍によりドイツでの国内調査が不可能となった。このため、この間の論文の刊行及び報告発表の研究成果は主に、2020年以前に収集した情報とデータに基づいて行われた。一方で、外部機関からの依頼により、これまで研究視界に入らなかった中小企業のHRMおよび労使関係について二次文献の整理に基づくデータ収集を行うことになった。この結果、本来の研究対象であった大企業に加えて中小企業の事例研究を加えた研究計画への発展が不可欠と考えられるようになった。2023年春にようやくドイツ国内での現地調査が再開されたが、ここでは当初の研究計画の大企業に対する事例研究調査(BASF、Bayer、Evonik)に加え、マンハイム大学付属のZEW(欧州経済研究センター)が集計管理する、マンハイム・イノベーション・パネルに含まれる、独国内の5,000を超える中小企業のHRMおよび労使関係に関するデータセットを収集する調査を行うことになった。大企業におけるインタビュー及び企業文書調査からは、観察期間におけるHRMシステムの構成要素の入れ替えが頻繁に起こっている状況が判明した。特に、マネージャーの側から見た「働きやすさ」および「労働内容の現実」を

根拠として、必ずしも表面的な役職評価と報酬額の上限が一致しなくとも構わないような、柔軟な報酬システムが2022年以降 BASF 社で導入されたことは、大きな驚きであった。ここからは、グローバル・スタンダードが労働現場の現実に合わせ、また、マネージャー側と使用者側との共同決定を通じて変容させていく理論モデルが導き出されたことは大きな成果であった。そして、マンハイム・イノベーション・パネルより得られた2022年度のデータセットを多変量解析した結果、独中小企業においては「従業員提案制度」が従業員をラディカル・イノベーションに導くうえで重要な HRM 上の背策として実際に機能していることが明らかになったことも、学術的に重要な成果として挙げられる。これについてまとめられた論文は、今年度の日本労務学会の自由論題報告として発表されると同時に、上記の外部機関(機械振興協会経済研究所)の報告論文として今年度に刊行される予定である。また、本研究期間最後となる2024年2月内の中堅企業でのインタビューにより、同企業の従業員代表委員会が2019年以降、労働組合のコンサルティングを受けつつ、HRM および労働条件のみならず、企業の組織変革そのものを、企業内協約を締結することを通じて経営陣と共同形成している事実が浮かび上がった。このことは、ドイツ企業の企業統廃合中の労使関係において、ドイツ国内でも未知の知見である。このため、今後、この企業の事例をさらに追求しつつ、別企業で進展している事業再構築における共同決定の役割を追求することで、これまでとは異なるドイツの労使関係の姿を学術的に浮き彫りにできるという確信が得られるようになった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 石塚史樹	4. 巻 第1・2合併号
2. 論文標題 ジーマス社におけるエンジニアの労働と人的資源管理の特徴	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 経営論集	6. 最初と最後の頁 37-72
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 石塚史樹	4. 巻 第86号
2. 論文標題 独電機企業のエンジニアの労働と雇用：1970年代のジーマス社の事例研究	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 電気学会研究会資料	6. 最初と最後の頁 1-6
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 オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 石塚史樹	4. 巻 第62巻第5・6号
2. 論文標題 ドイツ企業の人事制度改革の影響	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 商学論纂	6. 最初と最後の頁 33-77
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7件（うち招待講演 3件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 書評 「鈴木好和先生（2022）『人的資源管理論（第6版）』（創成社）の感想コメント」
3. 学会等名 日本労務学会東北会回年次大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 Auswirkungen der Personalreform im deutschen Unternehmen in den 1970er Jahren: Eine Fallstudie zu einer chemischen Privatsfirma
3. 学会等名 Berliner Forschungskolloquium Wirtschafts- und Sozialgeschichte (招待講演)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 独電機企業のエンジニアの雇用と労働：1970年代のジーマンス社の事例研究
3. 学会等名 電気学会 電気技術史研究会 (招待講演)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 独企業における「成果主義」的人事管理の基礎の形成：1950年代～1990年における人事秩序・報酬システムに焦点を当てて
3. 学会等名 経営史学会第57回全国大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 ドイツ中小企業の現状：HCとそれ以外を分けるもの
3. 学会等名 独語経済文献研究会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 独企業の人的資源管理の現状 世界金融危機後における変化
3. 学会等名 日本労務学会第50回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 石塚史樹
2. 発表標題 ドイツ中小企業の競争力に関する一考察：隠れたチャンピオン論を軸とした諸指標からの検討
3. 学会等名 一般財団法人 機械振興協会 経済研究所 調査研究事業「ドイツ中小企業の競争力に関する調査研究」委員会 準備検討会（招待講演）
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 藤澤 利治、工藤 章	4. 発行年 2019年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 394
3. 書名 ドイツ経済	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>東北大学 経済学部・大学院経済学研究科・会計大学院 https://www.econ.tohoku.ac.jp/econ/member/ishizuka.html</p>

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

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