

## 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 24 年 5 月 27 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21330096

研究課題名（和文） 収斂化と差異化、変化と安定の二軸から探る企業間の人事システムの比較

研究課題名（英文） Comparison of HR systems between firms in terms of convergence and divergence, and change and stability

研究代表者

須田 敏子（SUDA TOSHIKO）

青山学院大学・国際マネジメント研究科・教授

研究者番号：70387992

研究成果の概要（和文）：組織フィールドとして製薬産業・大手新薬メーカーと金融産業・大手証券企業を選択し、人事制度を対象に調査を行った。方法はケーススタディ。それぞれに対して7社と5社の企業に対して実施した。結果は、大手新薬メーカーのほうが、収斂化傾向が強かった。収斂化の方向は、欧米型人事制度への方向への収斂化である。これに対して、大手証券企業のほうが、差異化度合が大きかった。大手証券企業では欧米型人事制度へ変化している企業もあり、そうでない企業もあった。

研究成果の概要（英文）：The researchers selected large pharmaceutical firms whose main business area is development of new drugs in pharmaceutical industry and large security firms in financial industry as organizational fields, and researched HR systems in these firms. The researchers conducted case studies for seven firms and five firms for each organizational field. As a result, the research found that the extent of convergence in the pharmaceutical case study firms is larger than that in the security firms. The direction of the convergence is towards the western-type of HR system. On the other hands, the extent of divergence among HR systems in the security case study firms is larger. There are both types of firms among the security case study firms; one type is the firms that changed towards the western-type of HR system and the other type is the firms whose HR systems are static.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	2,000,000	600,000	2,600,000
2010年度	2,000,000	600,000	2,600,000
2011年度	2,500,000	750,000	3,250,000
年度			
年度			
総計	6,500,000	195,000	8,450,000

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：制度理論、制度環境、技術環境、制度間の補完性、組織フィールド

## 1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、日本の経営の根幹ともいわれてきた人事システムに変化が生じている。

こういった中、日本型人事システムの変化の度合い・方向性に関する研究が数多く行われている。研究の中には日本型人事システムの

欧米型人事システムへの収斂化という結果をだしたものもあり、日本型人事システムを日本型とアメリカ型の進化系と位置付ける結果をだしたものもあるなど、これまでの研究結果にはさまざまなものがある。

研究の理論的フレームワークについても、組織論からの分析、労務管理論からの分析、労働経済学からの分析など多彩なアプローチがなされている。こういった中で、本研究では、研究代表者である須田が以前より研究を進めている分野である制度理論 (Institutional theory) からの分析を行い、日本型人事システムの研究に新たな視点を与えるのが、研究開始当初の背景として挙げられる。

制度理論からの人事システムの分析は、欧米諸国でも 1990 年代～2000 年代以降に焦点を当てられている新しい分野であり、日本においては制度理論からの人事システム分析はほとんど行われていない。

研究代表者の須田は、イギリスで取得した博士論文において日英企業の人事システムの比較を制度理論から分析しており、日本では数少ない制度理論からの人事システムの分析を行っている研究者である。このような研究代表者のこれまでの研究成果を踏まえて、日本では緒についたばかりの制度理論からの人事システム分析という新規性の高い研究分野に取り組もうというのが、本研究開始の背景であった。

## 2. 研究の目的

日本型人事システムは、長期雇用、内部人材育成、人ベースの社員格付け、年次管理に基づく査定付年功制、遅い昇進・選抜、集権的人事管理などによって特色づけられる (須田 2010)。だが同じ日本企業でも産業セクターや資本構造 (国内資本か、外資系企業の子会社かなど)、経営戦略などさまざまな要因によって人事システムの内容は異なってくる。

ではどのような要因によって企業の人事システムは決定されるのだろうか。さらに人事システムに変化をもたらす要因は何か。1990 年代以降大きな変化を続ける日本型人事システムにとって変化の要因とメカニズムの分析は重要である。

本研究ではこのような問題認識に基づき人事システムの収斂化と差異化、変化と安定のいう 2 つの軸からなる理論的フレームワークを構築し、このフレームワークから企業各社における人事システムの決定要因と、人事システムの形成・変化のメカニズムを知ることが目的としている。

分析の理論的フレームワークの中核をなすのが、研究代表者の須田が専門分野としている制度理論である。制度理論は政治学、経済学、社会学など社会科学の多様な方面で発

達しているが、本研究で活用するのは制度社会学から発展した制度組織論、Varieties of Capitalism (VoC) アプローチやレギュレーション学派など各種の比較制度経済学である。

制度組織論分野で活用する主要な理論的フレームワークとしては、組織フィールド (organizational field) (Scott 2008)、規制・規範・認知という 3 つの制度化要因 (Scott 2008)、技術環境・制度環境 (Scott and Meyer 1991)、制度変化に関してこれまでに提案されたさまざまなモデル (Oliver 1992; Greenwood and Hingings 1996) などが挙げられ、これらのフレームワークからの分析を行う。さらに制度社会学を基にした国際ビジネス比較に関するモデル (Whitley 1999, 2008) も分析のフレームワークとして活用する。

比較制度経済学分野では、制度補完性分析 (Hall and Soskice 2001, Amable 2003)、社会制度変化に関するモデル (Streeck and Thelen 2009; Mohoney and Thelen 2010) などを分析のフレームワークとして用いる。

これらの制度理論の枠組みの中に位置づけられる多様な理論的背景に基づいて、日本企業 (本研究では外資系企業の日本法人も含めて日本で活動する企業を日本企業と定義) における人事システムの変化を分析し、企業間の人事システムの比較を行うことで、人事システムの形成・変化のメカニズム解明に新たな視点を発見することが、本研究の目的である。

## 3. 研究の方法

本研究は、収斂化と差異化、変化と安定という 2 軸から企業の人事システムを比較し、これを通じて人事システムという複雑なシステムの形成・変化のメカニズムを分析するものである。

研究方法は文献研究と実証研究の 2 つに分かれる。文献研究の目的は理論的フレームワークの構築にあり、実証研究では理論的フレームワークに基づいて実証研究を行う。

文献研究では以下の領域を対象とした。

- (1) 国・産業セクターレベルなどの組織フィールドに関する領域
- ① 各国の社会システムに関する領域
- ② 産業セクターレベルの組織フィールドに関する領域
- (2) 経営戦略論
- (3) 人事システム
- (4) 労働市場
- (5) 実証研究で対象とする産業セクター研究

実証研究で活用したのは、ケーススタディである。当初は選択した産業セクターごとに 3, 4 社に対してケーススタディを行う予定であったが、実際は金融産業・大手証券会社 5 社、製薬産業・大手新薬メーカー 7 社に対してケーススタディを実施し、予定よりも数多くの企業を対象にケーススタディを行った。

ケーススタディ企業が増えた大きな理由は、資本構成（日本資本の企業と外国資本企業の日本法人）の違いが、企業の人事システムに与える影響を調査するために、日本資本企業複数社・外国資本企業複数社をケーススタディ企業としたためである。

本研究は、変化する日本型人事システムの変化を研究の主要目的のひとつとしているが、日本型人事システム変化の要因として外国資本企業の存在が指摘されており（Olcott 2010）、日本で活動する日本資本企業と外国資本企業の比較は重要であるというのが、その理由である。

ケーススタディの種類は、定性的ケーススタディと定量的ケーススタディに大別されるが、本研究では定性的ケーススタディを行い、必要に応じて定量データを補完的に用いることとした。複雑な人事システムの分析には、定性データが不可欠であるためである（須田 2004）。

ケーススタディで活用したメソッドは、ドキュメンタリーアナリシス（内部ドキュメント中心）とインタビューである。

製薬産業・新薬メーカーについては、ケーススタディに加えて、同産業で働く労働者のグループインタビューを実施した。目的は同産業の労働市場の状況（人材流動化の状況）、大手新薬メーカーにおける人事システムの動向、製薬産業労働者のキャリア志向、などを探ることにある。

#### 4. 研究成果

本研究では、文献調査の成果としての理論的フレームワークの提示と、実証面での研究成果の2つがある。

##### 理論面の成果

理論的フレームワークの提示に関しては、研究代表者の須田が著書『戦略人事論：競争優位の人材マネジメント』を発行し、同著書において企業の人事システムに影響を与える要因を同質性圧力・異質性圧力から分析した企業の人事システム形成に関する包括的フレームワークを提示。同質性圧力の理論的背景として制度理論を、異質性圧力の理論的背景として経営戦略論を挙げた。

##### 実証面の成果

実証研究面では、組織フィールドレベルとして国レベルと産業セクター・業態の2つのレベルを設定し、国レベルでは日本で活動する企業とし、産業セクター・業態レベルでは製薬産業・大手新薬メーカーと金融産業・大手証券会社の2つを設定。この2つの産業セクター・業態の複数企業に対するケーススタディを通じて企業の人事システムの比較を行った。比較の軸は、収斂化と差異化、変化と安定の2軸である。

以下に、それぞれの組織フィールドにおけ

るケーススタディ企業の人事システムを概観する。ケーススタディでは、人事機能を幅広く調査しているが、ここでは採用・雇用、社員等級・報酬面のみを紹介する。

##### ケーススタディ結果

(1) 製薬産業・大手新薬メーカー7社（日本資本4社・外国資本3社）

###### ① 採用・雇用分野

7社すべてで新卒採用と中途採用を実施。新卒採用については7社すべてで研究職・臨床開発・生産技術・MRなど職種別採用を実施している。

###### 補完的施策としての雇用施策

解雇権が制限されている日本の制度環境に対応して、新卒採用は長期雇用が可能とする範囲に限定し、必要に応じて中途採用・間接雇用などを活用している。間接雇用はスキルの高いコア職種でも行われており、コントラクトMR、コントラクト臨床開発などを活用している。

② 社員等級・報酬分野（管理職）（報酬分野では管理職・一般職ともに基本給に限定して紹介する）

7社中6社でポイントファクター職務評価に基づく職務等級と職務給を導入。このうち5社では、職務等級別範囲給（ミッドポイントをマーケットペイで決定）とし、賃金レンジの中にサブレンジを設定。下位のサブレンジでは昇給率を高くし、上位のサブレンジでは昇給率を低くしている。同一等級に長期間滞留すると昇給率を低くし、等級昇格による昇給率を高くすることが目的である。同時に人事考課に応じてマイナス昇給を導入している。また6社のうち残りの1社では、職務等級別のシングルレートを導入しており、レートはマーケットペイで決定している。

このようにポイントファクター職務評価に基づく職務等級・職務給を導入する企業が多いが、7社中1社だけが異なっており、従来からの職能資格等級と職能給を維持している。

###### ③ 社員等級・報酬分野（一般職）

7社中6社で職種別職務等級・役割等級を導入し、この等級制度に基づいて職務給・役割給を導入している。職務の厳密化度は6社間で異なる。6社中1社が一般職にもポイントファクター職務評価を導入し、3社が職種別社員等級・賃金レンジを導入。1社は社員等級面では公式には職種別等級を導入していないが、報酬面では公式の職種別賃金レンジを導入。1社は以前は職種別社員等級・賃金レンジであったが、現在は職種別構造を廃止している。なお、6社中4社で降格制度・降格実績ともにある。

管理職と同様に、7社中1社のみが職能資格等級を維持しており、基本給は職能給＋本人給の並存型基本給体系となっている。

(2) 金融産業・大手証券会社 5 社（日本資本 3 社・外国資本 2 社）

#### ① 採用・雇用分野

採用方針は日本資本と外国資本で明確な差異がみられ、外国資本 2 社は中途採用中心で新卒採用は限定的。日本資本 3 社は新卒採用中心で、中途採用の方針は異なる。1 社はグローバル型と国内型総合職に社員を分けており、グローバル型は中途採用中心、新卒採用は限定的である。残りの 2 社は中途採用は限定的だが、うちの 1 社は専門的部門では増加の方針をとっている。

#### 補完的施策としての雇用施策

日本資本企業については、グローバル型と国内総合職の社員区分を有する 1 社以外では新卒中心。高額報酬のコア職種であっても間接雇用の習慣が一般的ではないため、解雇乱用権法理が確立している日本においては、退職が問題となる。なお、外国資本企業でも期限の定めのない雇用契約を結んでいる。退職が問題となる。日本資本企業 1 社では総合職型の希望退職や中途採用者の退職勧奨が行われている。他の 1 社もグローバル型社員に対しては外国資本企業に準じる雇用体系とされており、今後は退職勧奨が行われる可能性があるとしている。3 社ともに支店営業では有期雇用の歩合個人営業社員がいる。

#### ② 社員等級・報酬分野

ケーススタディ企業各社で社員等級・基本給の基準は異なっている。グローバル型と国内型総合職の社員区分を有する日本資本企業では、国内型総合職では職務等級・職務等級の並存型社員等級に基づき、基本給も職務給+職能給の並存型となっている。また同社においてグローバル型社員に対しては職務等級と職務給が導入されている。このように同社ではグローバル型と総合職型に対して異なる社員等級・基本給が導入されている。

日本資本 1 社は職務等級・職能給の並存型社員等級であり、これに基づき職務給+職能給の並存型基本給が導入されている。日本資本 1 社は職能給（全国支店への人材配置を重視しているために、数年前に職務給から職能給に転換している）である。これに対して外国資本企業 2 社はともに職務給である。

報酬全体に関しては賞与主体という特色がある。特に外国資本の事業部門のフロント職では、年俸の数倍の賞与が支給されてきた。日本資本の企業でも営業部門では基本給を超える賞与が支給されることが稀ではなかった。

このように賞与の比率が高かったが、リーマンショック後は、外国資本では賞与主体から年俸主体へと変化しつつある。

製薬産業・大手新薬メーカーと金融産業・大手証券会社の比較

以上の 2 つの組織フィールドのケーススタディ企業の人事システムを収斂化・差異化、変化・安定から比較すると以下ようになる。

#### (1) 大手新薬メーカー

採用・雇用、社員等級・報酬施策では大枠で収斂化がみられる。採用・雇用に関しては、新卒採用は職種別とし、制度環境に適応して間接雇用で雇用の柔軟性を高めている。社員等級・報酬に関しては、7 社中 6 社で職務・役割等級に基づく職務給・役割給を導入している。特に管理職に関してはポイントファクター職務評価に基づく社員等級・報酬構造を導入している。

このようにケーススタディ企業間で人事システムの収斂化度合いが高い。変化の方向としては 6 社に共通しているのは、日本型から欧米型への人事システムの変化である（須田 2010；平野 2006）。ここからは変化の方向性・度合で収斂化がみられるといえる。

#### (2) 金融産業・大手証券会社

採用・雇用、社員等級・報酬施策でケーススタディ企業間で差異化がみられる。採用・雇用面では外国資本 2 社と日本資本 1 社のグローバル型社員で部門別採用（職種別採用）・雇用が行われ、日本企業 2 社では新卒中心で会社全体として集権的な雇用施策がとられている。社員等級・報酬についても、外国資本 2 社と日本企業 1 社（グローバル社員）で職務等級・職務給、日本資本 1 社で職務・職能の並存、日本資本 1 社で職能等級・職能給が導入されている。

以上のように大手証券会社ではケーススタディ企業間で人事システムの差異化がみられる。これは日本型から欧米型への人事システムの変化の方向性・度合の間で差異化がみられるといえる。

2 つの組織フィールド間の収斂化・差異化、変化・安定の違いの分析

#### (1) 技術環境・制度環境からの分析

大手新薬メーカーはビジネスモデルがほぼ同じであり、同一のビジネス領域で競争している。そのため制度環境・技術環境ともにケーススタディ企業間で共有されているといえる。制度環境については、規制の枠組み・求められる規範などが共通（制度環境は日本という国としての環境要因が大きい）しており、これが人事システム収斂化の要因となる。技術環境については、市場ニーズの高い薬の開発・普及が利益の源泉という市場・利益構造に対する状況が共通しており、これが人事システム収斂化の要因となる。同じ技術環境である労働市場については、産業特殊スキルの高い社員比率が高く、これが人材流動化を生むひとつの要因となっている。この労働市場の特性との補完性が人事システム収斂化の要因となっている。以上のように同一ビジネス領域で競争している大手新薬メ

一カーにとって技術環境の共有度合が大きく、これに人材の特色が加わり、これが人事システム収斂化の主要要因となっていると考えられる。

大手証券会社は規制の枠組み・求められる規範という制度環境、高度な金融知識・語学力が必要とされる投資銀行・市場部門、強いセールスカルチャーが必要とされる営業部門など人材要因（技術環境）では、ケーススタディ企業は共通している。だがケーススタディ企業間で市場戦略・組織構造（外国資本2社は法人・投資銀行部門重視、日本資本1社は法人・個人両方を重視しているが、破たんした外国資本企業のビジネス継承を契機に投資銀行部門を重視する方向で戦略転換。日本資本1社は国内・アジア市場重視、日本資本1社は国内の個人顧客市場重視、投資銀行部門は外国資本とアライアンスで実施）が異なっており、大手新薬メーカーとは異なり、同一ビジネス領域で競争しているとは言い難い面がある。これが人事システムの差異化要因となっていると考えられる。

(2) 組織フィールドの広がり方・濃さの度合の違い（個別ケーススタディ企業の戦略による組織フィールドの差異化度合）

産業セクター・業態というくくりでは同じであっても、ビジネス領域の収斂化度合は、調査対象の2つの組織フィールドの広がり方・濃さの度合いは異なっている。ここでは以下の2つの観点から分析する。

① 市場(product market)の幅と個別企業の選択の余地

新薬メーカーにとって顧客は患者（最終消費者）と医者（意思決定者）であり、国内市場においては保険料・薬価基準などで市場規模は規定されている。このように企業にとって市場・顧客の選択の幅が狭い。これに対して証券会社は法人顧客市場とするか、個人顧客市場のどちらを選択するかは個別企業が選択の余地がある。国内市場の限定・規定度合も新薬メーカーよりも大きい

② 人材の幅

新薬メーカーでは専門知識（産業特殊スキルが多い）を有し、エンプロイヤビリティの高い社員の割合が高い。これに対して証券会社では専門知識（産業特殊スキル＋一般スキル）のレベルに社員間で差がある。個別企業が選択した市場に応じて社員の専門知識レベルに差がでている。

以上のように、市場の幅、人材の幅の2つの点からみると、新薬産業のほうが個別企業の選択余地が少なく、これが組織フィールドの広がり方・濃さの度合いに違いを出していると思われる。

(3) 技術環境・制度環境の強弱による人事システムの特徴からの分析

産業セクター・業態に応じて技術環境・制

度環境には強弱があることは、Scott and Mayer(1991)などによって主張されている

（技術環境・制度環境の強弱によって、4つのマトリックス化）が、この枠組みを基にSheer and Leblebich（2001）は技術環境・制度環境の強弱に応じた人事システムの特徴を4つのマトリックスで分類している。

4つのマトリックスの人事システムの特徴は以下のとおり。

技術環境・制度環境共に強い⇒集合的適合による収斂化と多様性

技術環境強い・制度環境弱い⇒淘汰を通じた競争的多様性

技術環境弱い・制度環境強い⇒安定的なベストプラクティスの選択

技術環境・制度環境共に弱い⇒ランダムな組織独自の多様性

調査対象の2つの組織フィールドを4つのマトリックスに対応させると、以下のようになる。

製薬産業・大手新薬メーカー⇒技術環境・制度環境共に強い⇒集合的適合による収斂化と多様性

金融産業・大手証券会社⇒技術環境強い・制度環境は大手新薬メーカーに比べると弱い⇒淘汰を通じた競争的多様性

このように、今回の調査におけるケーススタディ企業の人事システムは、Sheere and Leblebiciの主張を支持するものであった。

以上、本研究の主要理論的背景の中の3つの視点から、調査対象組織フィールドのケーススタディ結果を比較した。それぞれの視点で、組織フィールドごとに異なる人事システムの形成・安定・変化のメカニズム分析に迫ることができたと思われる。

参考文献

Amable, B. (2003) *The Diversity of Modern Capitalism*

G・オルコット(2010)『外資が変える日本の経営：ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞出版社

平野光俊(2006)『日本型人事管理：進化型の発展プロセスと機能性』中央経済社

須田敏子(2004)『日本型賃金制度の行方：日英の比較で探る職務・人・市場』慶応義塾大学出版会

Greenwood, R. and Hingings, C, R. (1996) "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism", *Academy of Management Review*, 21, 4.

Hall, P, A. and Soskice, D. (2001) "An Introduction to Varieties of Capitalism" in P.A.Hall and D.Soskice (eds.) *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative*

*Advantage*, Oxford University Press  
 Manoney, J. and Thelen, K. (2010) "A Theory of Gradual Institutional Change", in J. Mahoney and K. Thelen (eds.) *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency and Power*, Cambridge University Press  
 Oliver, C. (1992) "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13.  
 Scott, W. S. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3<sup>rd</sup> ed.)*, SAGE Publications  
 Sherer, P. D. and Leblebici, H. (2001) "Bringing Varieties of Change into Strategic Human Resource Management Research", in G.R. Ferris (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20.  
 Streeck, W. and Thelen, K. (2009) "Institutional Change in Advanced Political Economies" in B. Hancke (ed.) *Debating Varieties of Capitalism*, Oxford University Press  
 須田敏子(2010)『戦略人事論：競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞出版社  
 Whitley, R. (1999) *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change in Business Systems*, Oxford University Press  
 Whitley, R. (2008) *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*, Oxford University Press

## 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5件)

- ① 須田敏子「これからの人材育成—平等型からタレントマネジメントへ グローバル競争が変える人材育成」『試験と研修』、査読なし、第2号、2011年、pp26-27
- ② 須田敏子「優秀な人材が集まる高参画企業—自社独自の人材マネジメントの構築が必要」『オムニ・マネジメント』、査読なし、第20巻・第9号、2011年、pp12-15
- ③ 八代充史「管理職への選抜・育成からみた日本の雇用制度」『日本労働研究雑誌』、査読なし、606号、2011年、pp20-29
- ④ 八代充史「定年延長と継続雇用制度—60歳以降の雇用延長と人的資源管理」『日本労働研究雑誌』、査読なし、589号、2009年、pp20-29
- ⑤ 須田敏子「モチベーション向上に不可欠な公平感の確立—エクイティ理論からみる人材マネジメント」『Link』、査読なし、Vol. 20、pp4-9

[学会発表] (計6件)

- ① 須田敏子「組織フィールド内外の人事制度の分析」、日本経営倫理学会2月度研究交流会、2012年2月25日、日本経営倫理センター
- ② 須田敏子「製薬企業の人事制度の変化：制度理論からの分析」、人材育成学会第9回年次大会、2011年12月18日、産能大学
- ③ 須田敏子、八代充史、山内麻理「異なる組織フィールド・同一組織フィールド内の人事戦略比較」、経営行動科学学会第14回年次大会、2011年11月26日、明治大学
- ④ 八代充史、山内麻理「投資銀行における雇用制度の収斂と差異化：日系投資銀行の欧米化?」、日本労務学会第41回全国大会、2011年6月25日、明治大学
- ⑤ 須田敏子「製薬企業の人事制度の動向：人事制度の収斂化・差異化要因を探る」、日本労務学会第41回全国大会、2011年6月25日、明治大学
- ⑥ 須田敏子「製薬会社の人事制度変革：リサーチフレームワークの紹介」、日本経営教育学会関東部会、2010年7月24日、青山学院大学

[図書] (計5件)

- ① 八代充史編『能力主義管理研究会オーラルヒストリー』慶応義塾大学出版会、2010年、400頁
- ② 八代充史、南雲智映『ライブ講義—はじめての人事管理』泉文堂、2010年、210頁
- ③ 須田敏子『戦略人事論—競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞出版社、2010年、326頁
- ④ 八代充史『人的資源管理論—理論と制度』中央経済社、2009年、213頁
- ⑤ 八代充史「定年延長か継続雇用か?—60歳定年以降の雇用延長」佐藤博樹編『人事マネジメント』ミネルヴァ書房、2009年、pp.161-181

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

○取得状況 (計0件)

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

須田 敏子(SUDA TOSHIKO)

青山学院大学・大学院国際マネジメント研究科・教授

研究者番号：70387992

(2) 研究分担者

八代 充史(YASHIRO ATSUSHI)

慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：40286620