

## 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 4 月 10 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009 年度 ～ 2011 年度

課題番号：21530426

研究課題名（和文） イノベーション促進型の研究開発戦略と適合的な人的資源管理に関する研究

研究課題名（英文） A study about what HRM is suitable for R&amp;D strategy that achieve innovative results

研究代表者 松山 一紀（Matsuyama Kazuki）  
近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：80351691

研究成果の概要（和文）：本研究の主な目的は、イノベーションを創出する R&D 戦略と適合的な HRM を明らかにすることである。そこで本研究は、イノベティブな成果を導き出す R&D 戦略、人材マネジメントポリシー、そして研究開発者の組織行動のタイプを調査した。調査は東証一部に上場している製造企業 500 社を対象に実施された。調査の結果、研究開発活動においてイノベティブな成果を創出するためには、「革新品質戦略」「透明で公平な HRM」「自立的な組織行動」が必要であることが明らかになった。また、適合性に関する分析の結果、研究開発戦略と組織行動が適合的であるほど、イノベティブな組織成果が創出されやすいということが示唆された。

研究成果の概要（英文）：The main purpose of this study is to clarify what HRM is suitable for research and development strategy that achieve innovative results. The present study searches out the R & D strategies, HRM policies, and types of organizational behavior of the researchers that achieve innovative results. A survey was conducted on 500 manufacturers which are listed on the first section of the Tokyo Stock Exchange. It was revealed that “an innovation/quality strategy”, “a transparent and fair HRM policy”, and “self-reliant behavior” are the main factors to deliver innovative products in research and development activities. Suitability analyses of the factors suggested that the more suitable the strategy and the organizational behavior, the more innovative output tends to be produced.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	200,000	60,000	260,000
2010 年度	400,000	120,000	520,000
2011 年度	400,000	120,000	520,000
年度			
年度			
総計	1,000,000	300,000	1,300,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学、経営学・人的資源管理

キーワード：イノベーション、研究開発戦略、人的資源管理、組織行

## 1. 研究開始当初の背景

わが国における産業界の使命は、プロセス・イノベーションに加えて、プロダクト・イノベーションを創出することにある。しか

し、プロダクト・イノベーションの創出には、知的生産性を飛躍的に向上させる必要があり、シーズから製品までの流れにおいて従来以上に研究開発の重要性が問われている。

る。なかでも知的生産の担い手たる研究開発者のマネジメントには様々な課題が残されている。

## 2. 研究の目的

本研究では、戦略的人的資源管理(SHRM)論を研究フレームワークとして、現代日本企業の研究開発戦略と研究者のHRMとの関係について調査・分析を行い、プロダクト・イノベーション創出のために必要な人材マネジメントのあり方について考えることを主な目的とする。すなわち、SRHM論の枠組みを用いて、組織成果としてのイノベーションが必要とする戦略要因のセット、およびHRM施策のセット、さらには研究開発者に求められる組織行動のセットの内容を、因子分析や重回帰分析といった多変量解析を施すことによって明らかにすることが目的である。

## 3. 研究の方法

(1)東証一部上場製造企業のデータ収集を行い、主要な財務データをデータベース化した。データは会社四季報、有価証券報告書、アニュアル・レポート、企業HPなどから収集した。過去3カ年間の売上高、研究開発費等をデータベース化すると同時に、企業HPやパンフレット等から研究開発戦略に関するドキュメントを拾い出し、同じくデータベース化した。

(2)各企業の研究開発費総額および研究開発費率等から、研究開発に対する投資努力に対する評価を行い、業界ごとに調査対象企業を500社に絞り込んだうえで、調査対象企業の研究所責任者に対して、郵送法により、質問紙を配布、回答を求めた。

(3)分析指標については次のとおりである。

①研究開発戦略：先行研究や企業のIR情報などを参考に16の質問項目を独自に考案した。(例「ここ2～3年、新たな製品領域の開拓を研究開発部門の戦略・方針として掲げている」など)

②人材マネジメント：Shuler & Jackson (1987)を参考に、36の質問項目からなる尺度を考案した。(例「人材マネジメントは比較的オープンに行われている」など)

③組織行動：Shuler & Jackson (1987)を参考に、17の質問項目からなる尺度を考案した。(例「研究者には、過程を重視する姿勢が求められる」など)

④適合性：戦略とHRM間の適合性に対する認知を測定するために「人材マネジメントは研究開発戦略と密接に関連している」という質問を設定した。また、戦略と組織行動間の適合性に対する認知を測定するために「ここ2～3年、研究開発部門の組織成員は組織が掲

げる研究開発戦略や方針に応じた行動をとることができる」という質問を設定した。  
⑤イノベーティブな組織成果：について、先行研究を参考にすることで考案された項目によって構成された。

回答はすべて5点＝「非常にそう思う」から1点＝「全くそう思わない」までの5点尺度によって点数化された。

## 4. 研究成果

有効回答数は98社であった。これらの回答を分析した結果は以下のとおりである。

### (1)研究開発戦略について

研究開発戦略尺度を用いて得られた回答を因子分析したところ、3つの因子が抽出された。それぞれ、「革新・品質戦略」「無関連差別化戦略」「集中戦略」と命名された。

### (2)人材マネジメントについて

人材マネジメント尺度を用いて得られた回答を因子分析したところ、4つの因子が抽出された。それぞれ、「透明公平なHRM」「報酬施策」「日本的HRM」「成果主義的評価施策」と命名された。

### (3)組織行動について

組織行動尺度を用いて得られた回答を因子分析したところ、3つの因子が抽出された。それぞれ、「自立的行動」「覚悟」「定型的行動」と命名された。

### (4)重回帰分析の結果

#### ①研究開発戦略

戦略	平均	標準偏差	$\beta$	
革新・品質	3.77	0.53	.42	**
無関連差別化	1.92	0.50	-.10	
集中	4.21	0.50	.20	*
$R^2$	.29			

\*\*；  $p < .01$  \*；  $p < .05$

イノベーティブな組織成果に対して、影響力を有している研究開発戦略を特定化するために、イノベーティブな組織成果を目的変数、革新・品質戦略、無関連差別化戦略、集中戦略を説明変数とする重回帰分析を行ったところ、革新・品質戦略および集中戦略がイノベーティブな組織成果に対して、正の影響を有していることが明らかとなった。

#### ②人材マネジメント

HRM	平均	標準	$\beta$
-----	----	----	---------

		偏差		
透明・公平	3.35	0.54	.55	**
報酬施策	3.00	0.81	.03	
日本的 HRM	3.55	0.70	.07	
成果主義的	3.67	0.51	-.14	+
R <sup>2</sup>	.31			

\*\*; p<.01 \*; p<.05 +; p<.07

イノベティブな組織成果に対して、影響力を有している人材マネジメント施策を特定化するために、イノベティブな組織成果を目的変数、透明公平な HRM、報酬施策、日本的 HRM、成果主義的 HRM を説明変数とする重回帰分析を行ったところ、透明公平な HRM がかなり大きな正の影響力を有していることが明らかとなった。また、成果主義的な HRM は負の影響力を有している傾向が明らかとなった。

### ③組織行動

組織行動	平均	標準 偏差	$\beta$	
自立的	3.85	0.52	.31	**
覚悟	3.74	0.57	.01	
定型的	2.19	0.50	.04	
R <sup>2</sup>	0.1			

\*\*; p<.01 \*; p<.05

イノベティブな組織成果に対して、影響力を有している組織行動を特定化するために、イノベティブな組織成果を目的変数、自立的行動、覚悟、定型的行動を説明変数とする重回帰分析を行ったところ、自立的行動のみが正の影響力を有していることが明らかとなった。

### ④重回帰分析 モデル1

変数	$\beta$
革新・品質	.30 **
集中	.11
透明・公平	.33 **
成果主義的	-.14 *
自立的行動	.18 *
R <sup>2</sup>	.42

\*\*; p<.01 \*; p<.05

イノベティブな組織成果に対して影響力を有する変数を特定化するために、これまでの分析で、影響力を有していた、もしくはその傾向のあった変数すべてを説明変数とする重回帰分析を行ったところ、集中戦略以外のすべての変数が、イノベティブな組織成果に対して影響力を有していることがわかった。また、成果主義的な評価施策のみが負の効果を持っていた。

### ⑤重回帰分析 モデル2

変数	$\beta$
革新・品質	.30 **
透明・公平	.37 **
成果主義的	-.16 *
自立的行動	.15 *
戦略-HRM	-.05
戦略-行動	.14 +
R <sup>2</sup>	.42

\*\*; p<.01 \*; p<.05 +; p<.08

戦略と HRM 間の適合性、および戦略と組織行動間の適合性の、イノベティブな組織成果に対する影響力を明らかにするために、先ほどの重回帰分析モデルから、影響力のなかった集中戦略を取り除き、新たに戦略と HRM の適合性および戦略と組織行動の適合性を説明変数として加えたモデルを構築し、重回帰分析を行ったところ、戦略と組織行動の適合性について、正の影響力を有しているという傾向が確認できた。

### ⑥まとめ

#### a. 研究開発戦略について

イノベティブな組織成果を生み出すためには、新たな製品・技術領域を探索することが必要不可欠ではあるが、探索する際には、自組織の有する強みと無関連であってはならない。また、現有資源を強みのある領域に集中させることも重要ではあるが、ほとんどの研究開発組織において実践されており、それによって差別化は生まれない。

#### b. 人材マネジメントについて

人材マネジメントにおいては、透明で公平な制度構築および運用が重要である。そのためには、研究開発者を人材マネジメント施策の立案や運用にできるだけ参画させることが望ましいのかもしれない。また、成果主義的な、いわゆる即時的、短期的な評価施策はマイナスに働くことも明らかとなった。

#### c. 組織行動について

イノベティブな組織成果を生み出すためには、自立的な行動が求められることが明らかとなった。意外ではあるが、リスクを引き受ける覚悟は、それほど研究者には求められないようである。

d. 戦略と HRM の適合性について

戦略と HRM の適合性はイノベティブな組織成果に対して影響力を有していなかった。近年、戦略的人的資源管理論においては、戦略と人材マネジメントの融合的実践の必要性が主張されてきたが、本研究ではそのような結果にはならなかった。むしろ、人材マネジメントは戦略と独立して機能する方が好ましいという結果となった。つまり、透明で公平な人材マネジメントは研究開発戦略と適合的である必要はないということであり、透明で公平な人材マネジメントは、どのような戦略を採用している組織においても普遍的に必要な不可欠な HRM であることが示唆された。

e. 戦略と組織行動の適合性について

戦略と行動の適合性はイノベティブな組織成果に対して正の影響を有している傾向が明らかとなった。組織行動については、自立的行動がイノベティブな組織成果に対して正の影響を有していることから、単に、自立的に行動するだけではなく、研究開発戦略との間に整合性のある自立的行動が求められているということを表しているのかもしれない。

f. SHRM 論について

今回の研究では、HRM と戦略の適合性が組織成果に対して影響力を有するというベスト・フィット論を支持する結果とはならなかった。人材マネジメントは戦略に左右されることなく、成員にとって働きやすい環境や風土を整えるという役割の方が大きいのかかもしれない。つまり、人材マネジメントは成果に対して直接的な機能というよりは、間接的な機能を有しているといえるのかもしれない。ただ、それは機能を過小評価しているのではなく、むしろ、成果を生み出すための普遍的な前提を用意する機能という重要性を内包しているということなのである。

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 0 件)

[学会発表] (計 0 件)

[図書] (計 0 件)

[その他]  
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

松山 一紀 (MATSUYAMA KAZUKI)  
近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号 : 80351691

(2) 研究分担者

( )

研究者番号 :

(3) 連携研究者

( )

研究者番号 :