

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25年 5月20日現在

機関番号：32663

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2012

課題番号：21730317

研究課題名（和文）新しい人事制度に関する認識の共有プロセス

研究課題名（英文） The diffusion process of common understanding of new human resource management system

研究代表者

寺畑 正英（TERAHATA MASAHIDE）

東洋大学・経営学部・准教授

研究者番号：20328644

研究成果の概要（和文）：本研究は、企業間で新しい人事制度が普及し、企業内で浸透するプロセスを説明する理論的な枠組みを構築するものである。具体的には次の点を明らかにした。(1)新しい人事制度が企業間で伝播するプロセスを説明するメカニズムとして、同型化圧力とネットワークが重要な役割を果たしていることを明らかにした。(2)企業内で新しい制度が浸透するプロセスでは、本来の制度の目的とは異なる意味づけが重要な役割を果たしている。(3)企業間の普及プロセスに関しても企業内の制度の浸透に関しても、関連する行為者による新しい制度への意味解釈が重要である。

研究成果の概要（英文）：This research constructed a framework of diffusion of a human resource management system. This research found (1) the role of institutional isomorphism and social network during the inter-firm diffusion process, (2) the role of purposes other than original purposes of a new human resource management system during the intra-firm diffusion process and (3) the significance of interpretation of the meaning for new human resource management system during both the inter-firm diffusion process and the intra-firm diffusion process.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

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：人事制度、人的資源管理、普及プロセス

1. 研究開始当初の背景

企業はその目的に合理的な戦略や組織構造を選択するという仮定は、経営学において、自然な仮定として受け入れられている。人事制度に関するこれまでの研究においても、企

業は、自社の戦略と人的資源管理システムの整合性を高めることによって、高い業績を達成することが出来ると想定されている。しかしながら、異なった環境に直面している複数の企業が同様の新しい人事制度を受容するという現象は、これまでの経営学の理論的枠

組みによくあるタイプの倫理である「企業は差異化を追求する」という考え方では説明できない。

このように、企業の人事制度の実態を調査した研究の蓄積は存在するが、新しい人事制度が企業間に普及する現象を説明する枠組みは十分でない。このような普及プロセスを分析する枠組みとして、新制度論などの有用な枠組みがありうるが、その整理がなされていない。

2. 研究の目的

本研究は、企業間で人事制度が普及し、企業内でその制度が浸透するプロセスに関して考察するものである。人事制度の普及を考察するにあたり、二つのレベルのプロセスに関して注目した。一つはマクロレベルで、新しい人事制度が企業間で普及していくプロセスである。類似の事業環境をもつ企業間だけでなく、異なった事業環境をもつ企業間でも、新しい人事制度が普及していくプロセスを観察することで、本来的には企業特殊な制度が伝播するプロセスを明らかにする。もう一つはミクロレベルで、ある企業で採用された制度が企業内で浸透するプロセスである。新しい制度が導入された後、企業内でその制度が浸透するプロセスを明らかにすることで、新しい制度が組織に受容されるプロセスを明らかにする。

これらの普及プロセスにおいて、制度本来の目的とは異なる意味づけが共有されることがある。新しい制度が企業で採用されるためには、正当化のプロセスが必要であり、そのプロセスで新しい制度の意味が変容することがありうる。本研究では、そのような普及プロセスで発生する制度の意味変容を分析することで、マクロレベルでの普及プロセスとミクロレベルでの新制度の浸透に関する新しい視点を提供するものである。

3. 研究の方法

本研究を達成するために、理論的な作業と実証的な作業を行った。理論的作業とは、人事制度の普及プロセスを説明しうる概念装置を構築することである。この点に関しては、新制度論とネットワーク理論に関するレビューを行った。

次に実証的な作業であるが、人事制度の生成と普及に関する調査を行った。職能資格制度と目標管理、360度評価について、広くレビューを行った。また、日本企業における人事制度の導入プロセスについて、インタビューを行った。

4. 研究成果

企業はその目的に合理的な戦略や組織構造を選択するという仮定は、経営学において当然のものとして受け入れられている。たとえば、コンティンジェンシー理論的アプローチの研究では、企業は、外部環境に適応する企業戦略、あるいは組織構造を選択することによって高い経営成果を得られると考えられている。人的資源管理の領域でも、同様の前提の下に、企業における人事制度の選択が行われていると想定されている。たとえば、戦略的人的資源管理の議論では、企業は自社の採用している戦略と人的資源管理の関連性を高めることによって、高い業績を達成することができると考えられている (Schuler and Jackson, 1999)。

このような理論的背景の下では、企業における人事制度の採用は、合理的に行われていると仮定され、その合理性に関して詳細な検討がなされることはなかった。しかしながら、個々の企業にとって、必ずしも合理性が高いとは考えられないにも関わらず、新しい人事制度が採用されるという事例が散見される。そして、このような現象は比較的広範な企業で観察される。なぜこのように新しい人事制度が、まったく環境の異なる企業で、同様に採用されるのだろうか。

この問いに関する解の可能性としては、二つの可能性がある。一つはマクロレベルで制度の同型化圧力が働いている可能性である。新しい制度の普及プロセスに関して、新制度論などでは、同型化圧力によって類似の環境にある個体群は類似の制度を採用する可能性が高いことが指摘されている。特に日本の大企業は環境に関わらず、いわゆる人事制度の流行をそのまま取り入れる傾向がある。もう一つの可能性としては、組織内の制度導入プロセスに問題がある場合である。組織において新しい制度を導入する時に、組織成員がその制度を理解し、納得して導入することが重要である。さもなければ、管理者の意図通りに、新しい人事制度が機能しない可能性が考えられる。場合によっては、管理者の意図とは異なる結果が生じる。そのような導入プロセスの存在によって、企業にとって合理性の高くない人事制度の採用が促進される可能性がある。この二つのレベルの現象を分析しうる理論的フレームワークを構築した。

コンティンジェンシー理論や Resource based view など、経営現象を分析する枠組みとして、差異化を追求するという理論枠組みは比較的広範に使われていると思われる。コンティンジェンシー理論では、外部環境に適応した企業戦略や組織構造を選択する時に、他の企業よりも適合度の高い選択をする

ことによって高い経営成果を得られると想定している。また、Resource based view では、収益性の高い企業は他の企業よりも優れた経営資源やその蓄積方法を獲得していると考えている。

しかしながら、一方で、古典的な官僚制組織の議論で取り上げられているように、合理性や効率性を追求していけば、自ずと限られた選択に収斂していくという考え方もあり得る。このような同質化の議論に示唆を与えているのは新制度論である (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983)。彼らの議論の前提は、企業は常に同質的な制度を採用する圧力にさらされているというものである。たとえば、競争的な市場において企業が同型化するという現象に関して、競争圧力から合理性や効率性を高める必要が生じて同型化すると解釈している。

このような同型化の圧力から、企業は新しい制度を採用すると考えられる。組織は、その組織が遂行している活動に関わる様々な行為主体とのネットワークに組み込まれ、調整や統制を受けている。したがって、社会によって制度化された慣習や手続きを組織の中に組み込まなければならない。これは、その組織の活動にとって合理的とは限らない。しかしながら、組織をとりまくネットワークの中で生き残るという目的に限定すれば合理的な行動である。これらの議論は新しい人事制度を企業が採用するプロセスを分析する場合にも応用可能である。人事制度に関して、最終生産物の市場や労働市場などから、企業は同型化の圧力を受けているといえる。

一方で、組織内でも同型化を促進する要因があると新制度論は議論している。組織の多くの部門における仕事のあり方は高度に制度化されており、専門職化が進み、経営手法はコード化され、パッケージ化されている。生産部門だけでなく、経理部門や人事部門における技術的手続きは組織の目標を達成するための当然の手段とみなされるが、その手段がたとえ効率的でなかったとしても、制度化された手法を使うことによって、合理的で近代的なものとみなされる。新しい問題状況が発生しても、それに適した制度化されたプログラムや専門職、経営手法などが取り込まれる。このようにして、組織内でも新しい制度が導入されていくというのが彼らの主張である。

このように、新制度論では、手続きの合理性に関して、効率性を重視するのではなく、外的な正統性を重視しているといえる。新しい制度は、通常、既存の制度よりも効率性や有効性が高い為に導入されると考えられる。しかしながら、外部環境に対する正統性を高めることは、効率性の基準では劣っていても、その組織の存続可能性を高めるため

に必要であると捉えている。

このように、外的な正統性を重視して新しい制度を採用するという現象は人事制度にも当てはめることが可能である。しかしながら、本来、人事制度はそれぞれの企業固有のものであり、他の企業から伝播したものをそのまま採用するといったことは難しいはずである。また、外的な正統性を高める必要性が極めて弱いように思われる。しかしながら、実際には、多くの企業で採用される制度が数多く存在する。たとえば、職能資格制度や目標管理、360度評価など多くの企業で採用されている制度が存在する。人事制度は従業員の評価や処遇に関わるもので、企業によって異なるはずのものであるが、実際には類似の制度が複数の企業で採用されており、企業間普及プロセスや企業内浸透プロセスを分析することで、それらの制度が持つ意味づけが変容し、多くの企業で受け入れられていくという現象を理解することが出来る。

そこで、本研究では、職能資格制度と目標管理、360度評価の三つの制度に関して、組織間で普及したプロセスと組織内へ導入されたプロセスを調査した。

職能資格制度は本来的には成果主義的な制度であり、従業員の能力を客観的に評価し、その能力に適切な職務と給与を与えることが中心的な目的であった (日経連、1969)。日本では大企業を中心に、職能資格制度が普及した。しかしながら、多くの企業に普及するプロセスで職能資格制度は変容し、弾力的に運用された。たとえば、実際に運用される現場では、各職能の職能資格基準が曖昧で、職能を基準とした処遇が極めて限定的であった。各職能に定員が設けられるなどといった制度の誤用もみられた。さらには、年功的な運用がなされ、その結果として成果主義的な側面が弱められた。

目標管理に関しても同様の変容がみられた (奥野、2004)。目標管理も成果主義的な人事管理制度の代表格として、日本企業でも導入された。目標設定、自己統制による実行、フィードバック、評価という一連のサイクルによって実行され、これらのプロセスの理論的根拠も多くの研究で検証されている。しかしながら、目標管理の制度的な特徴は維持されたものの、社会的に流布した目標管理の目的は変容している。たとえば、1960年代の導入当初は従業員のノルマとしての目標管理が前面に押し出され、1970年代には参加型管理の一手法として目標管理を利用することが推奨され、その後人事評価としての性質が強調されている。このように、ある人事制度の目的や詳細は厳格に決められたものではなく、時代によって、あるいは企業によって、その捕らえ方は多様であった。

360度評価も近年導入されつつある評価手

法である。この手法は評価の多元化という実務的な要請から普及し、徐々に理論的な根拠づけが整備されつつある手法である。被評価者を上司だけでなく、同僚や部下、本人など複数の立場から評価する手法である。評価の公平性や客観性が期待されるが、これらの導入に関しても極めて限定的な活用しかなされていない。この制度を活用するためには、多様な評価者が評価を行う必要があるが、評価をする訓練がなされていない評価者が行うことによって、ハロー効果が発生するといった問題があるからである。360度評価による適切な評価は膨大なコストを伴うものであり、結果的には処遇に反映されることなく、フィードバックなどの限られた用途にのみ利用されていることも多い。

このように、企業によっては新しい人事制度を採用することが必ずしも合理的でないにもかかわらず、それを採用し、その制度自体が持っているはずの目的を達成できていないケースが散見される。効率性のような基準で合理的に制度を選択しているのではなく、外的な正統性の高い制度を選択しているため、制度の普及プロセスで、関連する行為者間の制度に関する意味づけが異なっているのである。社会現象では、同一の対象について、関連する行為者によって意味づけが異なることがありうる。企業で採用される制度のような明確な目的が存在しうるものまで、合意された意味づけを持つことが難しい場合がある。

本研究の特徴は以下の通りである。これまで、マクロレベルでの人事制度の普及プロセスに関して詳細な調査を行い、分析枠組みを提示している研究は少ないように思われる。経営学、あるいは社会学の領域では、組織間の同型化プロセスが分析されているが、人事制度のようなきわめて企業特殊な制度の同型化がなぜ起こるのかという分析を試み、人的資源管理の領域に新しい視点を導入した。また、ミクロレベルにおける人事制度の導入に関しては、新しい人事制度の機能に関する議論ばかりでなく、その意図せざる結果を追求することで制度設計の議論に新しい視点を提供できると考えられる。

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1件)

寺畑正英(2011)「新しい人事制度の普及プロセス：制度的アプローチによる展開」『経営論集(東洋大学)』、査読無、78号、pp. 225-236。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

寺畑 正英 (TERAHATA MASAHIDE)
東洋大学・経営学部・准教授
研究者番号：20328644

(2) 研究分担者 (0)

(3) 連携研究者 (0)