

## 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 31 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530429

研究課題名（和文） 戦略的人的資源管理とキャリア形成・人材育成に関する研究

研究課題名（英文） Studies on Strategic Human Resource Management, Career formation, and Human Resource Development

研究代表者 佐藤 厚（SATHO ASTUSHI）

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：10388051

研究成果の概要（和文）：人的資源管理とキャリア形成・人材育成との関連について考察するために、事例調査を試みた結果、(a)内部労働市場の対応と(b)職業別労働市場（もしくは外部労働市場）の対応の二つのパターンが見出された。ここから、後者(b)の性格の強い中小企業の場合、仕事能力を明確化し、技能形成のための環境整備をはかることが重要であり、加えて社会的に職業能力を評価し、能力形成をはかるためのしくみの整備が必要となる、という政策的含意を得た。

研究成果の概要（英文）：According to case study on human resource management, career formation, and human resource development, two type of firms were found out. That is (a) Internal Labor Market (ILM) typed firm, and (b) Occupational Labor Market (OLM) typed firm. Compare with ILM typed firms, OLM typed firm's level of in-house skill training and development are low. So, we can get policy implication that some supports for OLM typed firms in terms of skill and career formation are needed.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	200,000	60,000	260,000
年度			
年度			
総計	1,200,000	360,000	1,560,000

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：人的資源管理

## 1. 研究開始当初の背景

従来まで内部労働市場（特定企業で長期にわたってフルタイムで働くキャリア。Internal Labor Market。以下 ILM と略）が従業員のキャリア形成や人材育成の場として機能してきたが、今後はそれに加えて職業別労働市場（職業能力が特定企業の外側で定義され、仕事ベースでキャリアを形成していく場。Occupational Labor Market。以下 OLM と略）の形成と普及が求められており、

本研究はそのための環境条件整備にとって貴重な含意を有している。

## 2. 研究の目的

企業のニーズとヒトのニーズとのマッチングを人事管理の多元化とキャリア志向の多様化というレベルで捉え、環境変化の下で両者のニーズのマッチングを支える環境条件の在り方を、一方で、企業の人材確保、人材育成の方針、他方で従業員の育成とキャリア形成の在り方、という二つの視点に注目

しながら、実証的に明らかすることを目的とする。

### 3. 研究の方法

(1)研究目的にある「人的資源管理とキャリアとの関係や如何」という視点からの戦略的人的資源管理論、キャリア論の理論的基礎、主要変数と知見の理論的レビュー作業を行う。

(2)(1)でなされた理論的レビューと仮説構成を検証するための実証的調査を行う。

(3)調査結果から研究のまとめを行い、あわせて政策的含意を導く。

### 4. 研究成果

以下では、主に中小製造業を対象にした事例研究の結果を中心に研究成果をまとめる。

#### (1)研究のフレームワーク

先行研究のレビューを踏まえて得られた本研究のフレームワーク——人事管理とキャリア形成・人材育成を分析するための枠組み——を簡潔に示す。

企業は経営方針や戦略を策定しそれを実行に移すべく様々な管理活動を行っているが、我々の関心は、人材育成とキャリア形成にある。企業は既存人材の活用で、経営方針や事業内容が要求する人材ニーズを満たすこともできるが、実際には保有人材のストックとの間に乖離が生じることが多い。そこで乖離を埋めることが必要となるが、企業がどんな仕事能力を求めるか、つまり求める仕事能力の明確化が重要となる。その上で乖離を埋める方法には、大きく分けると二つある。一つ目の方法は、外部から人材を採用することで埋める方法である（外部調達）。採用も新卒採用と中途採用に分けることができる。新卒採用は ILM 的対応だが、とくに中途採用に依存している場合は、外部労働市場的対応という意味で OLM 的対応とみる。ILM 的対応でもそうだが、製造業での OLM 的対応には、とくに地域レベルでの会社の外に広がる人脈や人的なネットワークが重要となる。

二つ目の方法は、組織の内部にいる従業員の配置転換や人材育成によって乖離を埋めようとする考え方である（内部調達）。ここ

では内部労働市場的対応という意味で ILM 的対応と記す。ある職場で一定の能力を保有した人材がいなかレベルが不足している場合、別の職場からの異動で不足を埋めるのが配置転換であり、当該職場の従業員の能力を育成して対応するのが人材育成である。

この人材育成は、一定の教育訓練方針、教育訓練体制、教育訓練方法を考えながら教育訓練の PDCA（計画の策定（plan）、実行（do）、評価（check）、さらなる行動（action））を回すことでなされる。その長期のスパンでの蓄積がキャリア形成となり、会社からみてどのようなキャリアを歩ませるかを考えるのがキャリア開発である。なお、訓練の方法としては、OJT、OFF-JT、自己啓発といった大きく三つの方法に分けることができる。これらが企業の経営に必要な人材ニーズと既存人材能力との乖離を埋める方法である。実際に企業は、企業戦略と業界における基幹的な職種、労働市場の状態、従業員の意欲と能力に応じて、これらを適切に組み合わせながらその乖離を埋めようとしている。

#### (2)ILM 的対応と OLM 的対応の仮説

企業が人材ニーズを満たす方法が ILM 的対応になるのか、それとも OLM 的対応に傾斜するのかは、いろいろな要因が作用していると考えられる。我々が注目したのは、企業規模などの企業属性の他、（中小企業の場合）とくに）経営者の人材育成についての考え方（「一つの勤め先で長期にわたって働き続けるのがよい」のか「会社は変わっても同じ仕事を続けるのがよい」もしくは「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変わって経験を積むのがよい」のか）、採用形態が新卒重視か中途採用重視か、さらに技能形成の伸びを促す環境整備、とりわけ技能の「明確化」（見える化）がどれほどなされているか、などである。もし、経営者が

人材育成に熱心だと、新卒採用を実施して長期育成を心がけるだろう。また従業員の技能の伸びへの関心も高まり、技能形成への環境整備や目安としての仕事能力の明確化にも注力するようになるに違いない。ILM 的対応の企業にはこうした論理が内在していると考えられるからである。

他方、OLM 的対応の場合には、新卒採用や内部育成の不足分を補うべく、即戦力の中途採用に依存し、会社の外側に広がる人的ネットワーク構築などに意を用いていると考えられる。

### (3)事例調査の結果と含意

以下では、ILM 的性格の強い A 社と OLM 的性格の強い B 社の事例調査結果及び含意を紹介する。

第 1 は会社プロフィールである。創業は B 社がやや古い、会社設立は A 社と B 社とも 1950 年代であり、ほとんど同じ時期である。その意味で社歴に大きな差異はない。

第 2 は、A 社に ILM 的性格を生み出し、B 社が OLM 的性格を生み出す要因についてである。その一つ目として指摘できるのは、社長の従業員の育成に対する考え方だ。経営者が人材育成に熱心であるのか、そうでないのかは当該企業が ILM 的になるのか OLM 的になるのかの重要な分岐点となる。

第 3 は、ILM 的性格に作用する要因の二つ目として指摘できる採用・定着についてである。OLM 的性格を持つ B 社の事例によると、以前、新卒採用を実施したが、良い人材を確保できなかったとされる。一方、ILM 的性格を有する A 社の場合、中途採用も行っているが、新卒者の確保と育成に力を入れている。

第 4 は ILM 的性格に作用する要因の三つ目として指摘できる技能形成のしくみと仕事能力の明確化についてである。社長の人材育成への考え方が熱心だと、採用も新卒者を

一定程度確保して育成するという関係になりやすい。ここに A 社が ILM 的性格を帯びる要因を見出すことができよう。そうすると、社員にどんな仕事能力を求めるのかが明確化され、その実現のための技能形成を促す教育訓練の仕組みも制度化されることになり、ILM 的性格はより強固になる。

他方、即戦力となる人材を中途採用で確保する B 社の場合、A 社と比べてこうした教育訓練の取組みは弱い。また訓練の前提となる仕事能力の明確化もなされていない。さらに易しい仕事から難しい仕事への体系的育成も試みようとしたこともあったが、実現していない。

以上から、ILM の普及に劣る OLM 的中小企業の場合、仕事能力を明確化し、技能伸長への環境整備をはかることが重要となるが、それに加えて、社会的に職業能力を評価し、能力形成をはかるためのしくみの整備が必要となる、という政策的含意が得られよう。

### 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 佐藤厚、新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成、生涯学習とキャリアデザイン、査読無、Vol. 10、2013、3-23
- ② 佐藤厚、人材開発に関する研究動向と課題、法政大学キャリアデザイン学部紀要、査読無、第 10 号、2013、5-41
- ③ 佐藤厚、中小機会・金属関連産業における能力開発、日本労働研究雑誌、査読有、618 号、2012、55-68
- ④ 佐藤厚、企業における人材育成の現状と課題、社会政策学会誌 社会政策、査読有、第 3 巻第 3 号、2012、9-24
- ⑤ 佐藤厚、ILM 的企業と OLM 的企業——事例調査による基礎付け、法政大学キャリアデザイン学部紀要、査読無、第 9 号、2012、439-464

[学会発表] (計 2 件)

- ① 佐藤厚、企業における人材育成の現状と課題、社会政策学会、2011. 5. 21、明治学院大学 (東京都)
- ② 佐藤厚、不況下の採用・雇用管理、日本労務学会、2010. 7. 31、神戸大学 (兵庫県)

〔図書〕（計2件）

- ① 佐藤博樹・佐藤厚編著、有斐閣、仕事の社会学（改定版）、2012、240
- ② 佐藤厚、泉文堂、キャリア社会学序説、2011、242

〔産業財産権〕

○出願状況（計0件）

○取得状況（計0件）

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

佐藤 厚 (SATHO ASTUSHI)

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：10388051