

平成 30 年 9 月 2 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2012～2017

課題番号：24330123

研究課題名(和文)複数レベルの組織フィールドからの人事制度分析

研究課題名(英文) Analysis of Human Resource Management Practices based on multiple organizational field

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,900,000円

研究成果の概要(和文)：(1)国レベルと産業レベルの環境が人事管理に与える影響を追究することを目的とする産業別の人事管理研究。主な研究方法は定性ケーススタディ。研究期間内に製薬・電機・金融・自動車の4産業に対して調査を実施し、産業間で日本型人事管理からの変化の度合いが異なっていることを発見した。(2)国レベルの社会環境が従業員のモチベーションとキャリア志向に与える影響の分析を目的に、日独露3か国の国際比較調査を実施。国によってモチベーション・キャリア志向ともに大きく異なることを発見した。(3)人事施策と人事権の所在に関する3つのサーベイ調査を実施。日本企業における人事施策の変化、資本国籍による違いなどを発見した。

研究成果の概要(英文)：(1)Research of Human Resource Management (HRM) for different industrial sectors. Purpose of the research is investigation of the influence by two levels of environment -- national level and industrial level -- for HRM. The research found that the extent of changes from the Japanese type of HRM were different between industrial sectors. (2)International comparative study between Germany, Russia and Japan. The purpose of this research is to examine influence of national context for work motivation and career orientation. The research revealed that work motivation and career orientation were largely different between the three countries. (3)Three survey researches were conducted regarding HRM policies and decision making structure on HR issues. The three researches found such as changes of HRM policies in Japanese companies and difference of HRM policies and decision making structure on HR issues between Japanese-owned companies and overseas-owned companies.

研究分野：人的資源管理

キーワード：制度理論 産業セクター 競争環境 制度環境 人事施策 人事権の所在 モチベーション キャリア指向

### 1. 研究開始当初の背景

研究当初の背景は、研究代表者・須田敏子が博士号研究から10年以上にわたって研究してきた、制度理論を理論的背景とする人事制度分析に関する長期研究の一環であるということであり、これまでの研究をさらに発展させるとの背景で開始された。幅広い制度理論分野の中で、本研究で理論的背景として活用したのは、制度組織論の中心的テーマの1つである組織フィールドの概念である。同一組織フィールド内の企業間で戦略・施策は収斂化しやすく、異なる組織フィールドに位置する企業間では戦略・施策は差異化しやすいとの組織フィールド分野における先行研究結果に基づき、製薬産業・金融産業など4つの産業を対象に、国レベルでは同一組織フィールドにあるが、産業レベルでは異なる組織フィールドに位置する企業間での人事制度を比較を行うというこれまでの科研費研究をさらに深化・発展させる研究としての位置づけで開始されたものである。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は以下の3つである。

(1)第1の研究目的は、日本という国レベルでは同一組織フィールドに位置するが、産業レベルでは異なる組織フィールドに位置する企業間での人事管理の比較を行うことである。これにより、国レベルと産業レベルという2つの異なる環境レベルが個別企業の人事管理に与える影響を追究することができ、企業を取り巻く複雑な環境の実態に迫ることができる。

(2)第2の研究目的は、国レベルの社会的環境が従業員に与える影響の分析である。人事管理にとって重要ステークホルダーである従業員の意識や価値観を知ることは、人事管理を考える上で非常に重要である。特に従業員のモチベーション構造やキャリア指向などは、人事管理の有効性に大きな影響を与える。そこで、国際比較を行うことで国レベルの社会環境が従業員のモチベーション・キャリア志向に与える影響を分析すると同時に、国際的に見た日本の労働者のワークモチベーション・キャリア指向を把握する。

(3)第3の目的は、人事管理の2つの側面である人事施策と人事権の所在に焦点をあて、日本企業の特徴と変化を把握することである。3つのアプローチからなり、1つ目は、1990年代から焦点が当てられてきた成果主義人事管理の導入に関する分析である。組織内外の環境との関係から、どのような環境にある企業が成果主義人事施策を導入しているのかを分析する。2つ目は、人事施策の変化に伴い人事権の所在は影響を受けているかに関する分析である。日本型人事管理の特色として、新卒一括採用・長期雇用・年次管理・

人ベースの処遇管理といった人事施策上の特色と、人事部主導の集権的意思決定という人事権の所在に関する特色がある。そしてこの人事施策と人事権の所在とは、補完性を有している。だが、成果主義人事管理の普及により、人事施策が変化する中で、補完性は崩れている可能性がある。そこで、日本企業における人事施策と人事権の所在の関係を分析する。3つ目は、人事施策と人事権の所在に対する外資系企業との比較である。同じ日本で活動している点では、日系企業と外資系企業は同じであるが、外資系企業の人事管理は、親会社の影響を受けている可能性があり、資本国籍を異にする企業間で人事施策と人事権の所在について比較する。

### 3. 研究の方法

(1)第1の研究目的に関しては、いくつかの産業を特定し、定性ケーススタディを中心に、定性調査を行った。人事管理の複雑な実態に迫るためには、多くの定性情報が必要となるためだ。ケーススタディ以外の定性調査としては、人事管理の重要なステークホルダーである従業員の意識や個別企業の人事管理に影響を与える労働市場の実態に迫るため、研究対象として特定した産業で働く従業員へのインタビューなども実施した。

(2)第2の研究目的に関しては、日本・ドイツ・ロシアの3か国を対象としたサーベイ調査を実施(分析型サーベイ)した。国以外の影響要因をコントロールするためにサーベイ対象者をビジネススクールの学生に設定し、3か国のビジネススクール学生を対象に、モチベーションとキャリア指向に関するサーベイ調査を実施した。

(3)第3の研究目的に関しては、日本企業を対象にサーベイ調査(分析型サーベイ)を実施した。上場大企業を中心とする日本企業の人事管理の特色と変化を知るためには、定量調査が必要であるため、サーベイ調査を実施することとした。

### 4. 研究成果

本研究の3つの研究目的に沿って、研究成果を紹介する

(1)産業別に人事管理の実態を調査することで、国レベルと産業レベルの環境の影響を分析するために、製薬・電機・金融・自動車の4産業を対象に定性ケーススタディを中心とした調査を実施した。本報告書では、4産業の内、製薬産業と電機産業に焦点をあてて、研究成果を紹介する。

#### ・製薬産業調査

製薬産業に対しては、7社の大手製薬企業(日系企業4社・外資系企業3社=外資系企業の

資本国籍、米国1社・スイス1社・フランス1社)に対する定性ケーススタディと製薬産業で働く従業員39人(日系企業勤務9人、外資系企業勤務30人)を対象としたグループインタビューを実施した。定性ケーススタディの結果、明らかとなったのは、7社中6社において職務ベースの社員等級・基本給が導入されていたということだ。日本全体の傾向以上に職務ベースの人事管理が普及している。さらに職務ベースの人事管理を導入している6社においては、マーケットサラリーサーベイへの参加、他企業との賃金データの交換などが行われており、個人の賃金決定に市場賃金が考慮されていることがわかった。日本に普及している組織ベースの賃金決定ではなく、市場ベースの賃金決定が、製薬産業(少なくとも大手製薬企業)では、普及していることが、発見された。加えて、市場賃金は職種に応じて異なるため、6社では職種別の賃金構造が導入されていた。これも人材流動化に適應することが目的であった。

製薬産業で働く従業員に対するグループインタビューからは、製薬産業における人材流動性の高さが確認された。たとえば、リクルーティングエージェンシーを通じての転職が一般化しており、グループインタビュー参加者のうち、リクルーティングエージェンシーとコンタクトをとったことがない人はわずか3人であった。転職したばかりの自分の賃金レベルに関しても知っている人が大半であり、職種によって市場賃金が異なることも多くの人が知っていた。グループインタビューから全般的に言えるのは、人材流動化の中で製薬産業において転職がキャリアの選択肢として一般化しているということであった。

これらの実態調査に基づき、制度組織論における変化のメカニズム分析の代表的研究である制度企業家に基づいて、製薬産業において日本企業全体以上に人事管理の変化が進んだ理由の分析を行った。制度企業家の議論では、制度変化を起こすアクターは誰か(アクターは個人・グループ・組織など様々だが、本研究ではアクターの対象は組織)、制度変化を起こす要因は何か、の2つの点が主要な論点となっている。制度変化を起こすアクターに関しては、制度企業家を提唱したDiMaggio(1988)によれば「豊富な資源を有する組織フィールド内における主要アクター」である。グローバル規模でみた製薬産業において主要アクターは欧米大手製薬企業であるため、製薬産業内における人事管理の変化を推進したのは欧米大手製薬企業の日本法人であると考えられる。実際に、中途採用市場からの人材調達、職務ベース人事管理のいち早い導入、CRO、CMO、SMO、CSOなど専門外注業者の活用、など様々な面で人事管理と労働市場の変化を推進したのは、欧米大手製薬企業の日本法人であった。グローバル規模の競

争環境が日本における製薬産業の人事管理の変化に影響を与えていることが発見された。制度変化を起こす要因に関しては、制度企業家では、海外における実践方法を導入するとの主張がある。海外という別の組織フィールドでの人事管理に関する実体験を有する欧米大手製薬企業にとって、本国での人事管理を日本法人に導入することは容易に想像されるが、実際に外資系企業のケーススタディ、リクルーティングエージェンシー、専門派遣業者などへの調査からは、外資系企業が本国での人事管理を日本法人に導入している実態が明らかとなった。そして、欧米大手製薬企業の日本法人による人事管理の変化に伴い、日系製薬企業も徐々に日本型人事管理からの変化を起こしていったプロセスが研究結果から明らかとなった。ただし、日系製薬企業同士のM&Aの多発など他の要因も指摘できるが、やはりグローバル規模における競争環境が製薬産業の人事管理の変化に影響を与えていることが発見された。以上のとおり、製薬産業において人事制度の変化の度合いが、日本全体傾向よりも高いという研究結果は、制度企業家の主張と整合性のあるものであった。

#### ・電機産業

電機産業に対しては、8社の大手電機企業(日系企業4社・外資系企業4社=外資系企業の資本国籍、米国2社、ドイツ1社、スイス1社)に対する定性ケーススタディと電機産業で働く従業員26人(日系企業勤務8人、外資系企業勤務17人、日本と外資の合弁勤務1人)を対象としたグループインタビューを実施した。まず定性ケーススタディの結果からみていく。外資系企業4社では、すべて職務ベースの社員等級・基本給を導入しており、職務ベースの人事管理が導入されていることがわかった。市場賃金に関しては、4社すべてでマーケットサラリーサーベイに参加して市場賃金を収集していた。他企業との賃金情報交換については、1社でのみ交換しており、3社では交換していなかった。交換していない理由として挙げられたのは、賃金情報を交換したら、引き抜きが激化するというものであった。また4社ともに社員等級は、グローバル規模の等級構造に組み込まれており、外資系企業におけるグローバル規模のグループ人事の浸透が発見された。これに対して、日系企業では、調査時点では職務ベースの社員等級・基本給を導入している企業はなかった。だが、調査時点で管理職に対する職務ベースの社員等級・基本給導入を予定している企業が2社あり、2社ともその後、管理職に職務ベースの社員等級・基本給を導入した。2社における職務ベースの人事管理の導入はグローバル規模での人事構造の統一であった。市場賃金に関しては、同じ2社で人材流動化の進んだ一部の職種に対して、マ

ーケットサラリーサーベイに参加しての市場賃金の収集が行われていた。以上のとおり、製菓産業とは異なり、日系・外資という資本国籍で人事管理に違いがあることがわかった。電機産業には重電・家電・ITC 分野など幅広いビジネス領域があるため、ケーススタディ企業のビジネス領域からも分析を行った。その結果、ビジネス領域による人事管理の差異はほとんど見られず、資本国籍（日系・外資）の人事管理に与える影響が大きいことがわかった。

電機産業で働く従業員グループインタビューも資本国籍による人事管理の違いを示すものであった。つまり、日系企業では転職が少なく、長期雇用であり（含む出向・転籍）年功制が強い、という日本型人事管理の特色が維持されている多くの実態が語られ、他方、外資系企業では転職の多さ、成果主義・職務主義に基づく人事管理の実態が語られた。

続いて、制度企業家に基づいて、電機産業における日系企業と外資系企業の人事管理の違いを分析した。制度変化を起こすアクターに関する「豊富な資源を有する組織フィールド内における主要アクター」（DiMaggio, 1988）との制度企業家の主張に関しては、電機産業においては長年、グローバル規模の主要アクターは欧米企業と日本企業であった。そのため、一方の主要アクターである大手欧米電機企業が職務ベースの社員等級・賃金決定、市場賃金の導入など人事管理に変化を起こしても、もう一方の主要アクターである日系企業は人ベースの人事管理、組織ベースの賃金決定という日本型人事管理をそのまま残していると解釈できる。そんな中、グローバル規模の人事構造の統一という目的によって、2社の日系ケーススタディ企業が日本型人事管理からの変化を決断した。これは製菓産業とは異なる状況であり、グローバル規模での競争環境の違いが、製菓産業と電機産業での人事管理の変化の度合に違いをもたらしたと分析できる。

(2)人事管理の主要なステークホルダーである従業員のモチベーション構造・キャリア指向を国際比較することで、国レベルの社会環境がモチベーション構造・キャリア指向に与える影響を調査した。調査方法は、日本・ドイツ・ロシアのビジネススクール学生へのサーベイ調査である。サーベイへの参加校と参加人数は、日本＝青山学院大学国際マネジメント研究科（100人）、ドイツ＝European School of Management（54人）、ロシア＝Moscow State University（104人）である。サーベイ実施時期は、ドイツとロシアが2013年～2014年、日本が2014年～2015年である。回答結果を因子分析したところ、「第1因子：仕事自体の魅力（内的モチベーション要因）」、「第2因子：職場の良好な人間関係」、「第3因子：同僚との賃金比較」の3つの因子が抽

出された。さらに因子得点を使って、日本・ドイツ・ロシアの3国間で分散分析・多重比較を行った。その結果、第1因子に関しては、日本・ドイツの2か国はほとんど差がないものの、ロシアの因子得点が非常に低く、日本・ドイツとの間で1%有意水準での差が表れた。第2因子に関しては、因子得点の平均は、ドイツ>日本>ロシアとなり、ドイツ・ロシア間で1%有意水準、ドイツ・日本間で5%有意水準の違いが表れた。第3因子については、日本>ロシア>ドイツの順となり、日本・ドイツ間で1%有意水準の違いが表れた。以上の結果を、経済環境、国による制度フレームワークの比較などから、分析したところ、内的モチベーション因子である第1因子に関しては、先進国である日本とドイツが高く、新興国であるロシアが低いという調査結果は、国の経済環境が発達・安定していないと、内的モチベーション要因が強くなるというこれまでの研究と整合的であった。第2因子に関しては、国の制度フレームワークによるキャリアタイプの分類から、転職の容易なドイツのほうが、転職の難しい日本よりも組織内部での競争が弱まり、職場の良好な人間関係に対する関心が高まると予想される。本研究における第2因子に関する日本・ドイツ・ロシアの傾向は、制度フレームワークに基づくキャリアタイプの分類と整合的だといえる。第3因子に関しては、制度フレームワークに基づくキャリアタイプの分類と、遅い昇進との特色をもつ日本型人事管理は従業員間の競争を促進するとの主張と整合的だといえる。以上のとおり、3つの因子に関する3か国の結果は、これまでの研究と整合性のあるものであった。

(3)本研究の第3の目的である国全体としての人事管理の動向の把握・分析に関する研究については、人事施策の分析、人事施策と人事権の所在に関する分析の2つに分かれる。最初に人事施策の分析から研究成果を紹介する。

#### ・人事施策の分析

人事部（回答数 227社）、コア事業部トップ（回答数 216社）、コア事業部従業員（回答数 207社 7413人）の3タイプのサーベイ調査結果と財務データ（Astra Manager）に紐づけて定量分析を行い、理論的フレームワークに基づき、国レベル・産業レベル・企業レベルの3つの環境レベルに分けて、環境と成果主義人事導入状況を分析した。説明変数として用いたのは、負債/総資産、銀行持ち株比率、外国人持ち株比率、製造業ダミー、従業員数、一人当たり営業利益、業界におけるポジション（アンケート結果に基づく）、業界動向の不透明度（アンケート結果に基づく）、企業年齢、従業員の心理的契約（アンケート結果に基づく）、人事施策に対するト

ップのコミットメント(アンケート結果に基づく)、従業員の平均年齢、中途採用比率。被説明変数は、成果主義人事施策に関する第一主成分得点と成果主義補完人事施策に関する第一主成分得点とした。以上の説明変数と被説明変数を対象に重回帰分析を行い、成果主義人事施策に関しては、従業員数、トップのコミットメント、成果主義補完人事施策に関しては、従業員数、一人当たり営業利益、トップのコミットメント、平均年齢などが統計的優位水準となった。

・人事施策と人事権の所在に関する分析

2016年12月～2017年1月にかけて、日本市場上場企業対象に「人事部門の組織と機能に関する調査」(サーベイ調査)を実施(回答企業170社)を実施。人事施策・人事権の所在の特色と、財務・ガバナンス・雇用・人材活用の特色との関係を分析することを目的に、アンケート回答結果と財務データ(Astra Manager)、ガバナンスデータ(Cges)、雇用・人材活用データ(CSR企業年鑑)の3つのデータと紐づけを行い、分析を行った。分析の具体的な方法としては、人事施策と人事権の所在の2軸によるクラスター分析、人事施策と財務、ガバナンス、雇用・人材活用・人事制度との関係、人事権の所在と財務、ガバナンス、雇用・人材活用との関係、の3つである。このうち、人事施策と財務、ガバナンス、雇用・人材活用・人事制度との関係に関しては、成果職務主義的人事施策の度合いが高い企業ほど、財務業績が高く、ダイバーシティが進み、ダイバーシティと補完性のある人事制度を導入していることが発見された。特に人事施策に関する重要な発見としては、職務遂行能力・成果・職務価値・役割・行動(コンピテンシー)が1つの因子を形成していることがわかり、成果主義人事対等以降の学界における「人事管理の基準を人基準にするか・仕事基準にするか」との議論に関する新たな発見があったことが挙げられる。以上のように、人事施策に関しては研究による新たな発見があったが、人事権の所在に関しては、明確な形で特色をつかむことはできなかった。人事施策ほどには、企業にとって明確に取り組むべきテーマとして認識されていないことが原因と思われる。

以上のように、人事権の所在に関しては、他の施策との関連が見いだせない中で、資本国籍による人事施策・人事権の所在を分析することを目的に、2017年10月～12月にかけて、外資系企業を対象に「人事部門の組織と機能に関する調査」(日本市場上場企業向け調査を基に、外資系企業向けに一部の質問項目を変更したサーベイ調査)を実施(回答企業215社)。日本市場上場企業の回答データと合体を行い、資本国籍による比較を行った。この結果、人事施策・人事権の所在の両方で、統計的有意な違いが表れ、特に人事権の所在

については、12の質問項目のすべてで外資系企業＝ライン中心、日本市場上場企業＝人事部中心との方向で、0.1%有意水準で違いが表れ、資本国籍による大きな違いが明らかとなった。

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8件)

八代充史、Selection and Promotion of Managers in Japanese Companies: Present Future Perspective、査読無、2013、25-43

須田敏子、特定組織フィールドにおける人事制度の変化・同形化：制度理論からの分析、経営教育研究、査読有、2013、第16巻第2号、19-31

八代充史、組織フィールドの変化と日本的雇用制度、三田商学研究、査読無、第56巻、2013、23-28

須田敏子、日本の人事戦略の変化：その方向性と難しさ、試験と研修、査読無、第25号、2015、30-35

八代充史、雇用制度の産業間比較：雇用制度の違いは存在するのか？、三田商学研究、査読無、2015、第25巻、35-46

山内麻理、Employment Systems in Japan's Financial Industry: Globalization, Growing Divergence and Institutional Change, British Journal of Industrial Relations、査読有、2016、522-551

須田敏子、Comparison of Human Resource Management between Pharmaceutical and Electrical Industries, World Journal of Management、査読有、2017、170-188

森田充、Effects of National Culture on Group Decision Making: Comparative Study between Thailand, and other Asian Countries, International Journal of Economic and Business Research、査読有、第13巻、2017、110-133

[学会発表](計13件)

須田敏子、2レベルの組織フィールドからの人事制度分析、産業・組織心理学会第29回全国大会、2013

須田敏子、Analysis of HR Systems based on Organizational Institutionalism, 24<sup>th</sup> International Business Research Conference、2013

須田敏子、人事制度と労働市場の組織フィールド間比較：制度企業家からの分析、2014

須田敏子、A Comparison of Human Resource Practices between Industrial

Sectors, International Research Conference on Business, Economics and Social Science, 2015

須田敏子・森田充、人事施策選択に関する定量分析：組織内外の環境要因・人事施策の内部要因から探る、経営行動科学学会第17回年次大会、2014

須田敏子、人事戦略の産業間比較：国際経営比較論・制度組織論からの分析、日本労務学会第29回全国大会、2015

須田敏子、Influence of National Context in Work Motivation: Comparative Study between Germany, Russia and Japan, 10<sup>th</sup> Pacific Business and Humanities Conference, 2016

須田敏子、Comparative Study for Work Motivation between Germany, Russia and Japan, Bangkok Business, Economics, Social Science and Humanities Conference, 2016

須田敏子、ワークモチベーションに関する国際比較：日独露のビジネススクール学生から探る、日本労務学会第40回全国大会、2016

須田敏子、Comparison for Motivational Factors between Germany, Russia and Japan, 5<sup>th</sup> International Conference on Multidisciplinary Trends in Social and Business Research, 2017

山内麻理、Evaluation of Employment Practices in Automobile Industry and Financial Industry in Japan: An Implication on the Diversification of Employment System, Society for the Advancement of Socio-Economy, 2016

森田充、ビジネスゲームを用いた日本・タイ・ベトナム・ロシアにおける集団的意思決定の比較、日本シミュレーション&ゲーミング学会、2016

森田充・須田敏子、外資系企業と国内上場企業の人事施策の比較、2018年度日本応用経済学会春季大会、2018

〔図書〕(計9件)

山内麻理、慶應義塾大学出版会 雇用システムの多様化と国際的収斂：グローバル化への変容プロセス、2013

八代充史、中央経済社、人的資源管理論：理論と制度(第2版)、2014

須田敏子・山内麻理 他、東洋経済新報社、日本型戦略の変化：経営戦略と人事戦略の補完性から探る、2015

八代充史 他、有斐閣、新しい人事管理(第5版)、2015、334

八代充史 他、慶應義塾大学出版会、新時代の日本的経営オーラルヒストリー、2015、369

八代充史、中央経済社、日本的雇用はどこへ向かうのか：金融・自動車の資本国

籍を超えた人材獲得競争、2017、186  
須田敏子、NTT 出版、組織行動：理論と実践、2018、248

須田敏子 他、文真堂、人的資源管理の力、2018、322

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 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

(2) 研究分担者

森田充 (Morita Mitsuru) 青山学院大学・国際マネジメント研究科・准教授  
研究者番号：30453492

八代充史 (Yashiro Atsushi) 慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：40286620

山内麻理 (Yamauchi Mari) 同志社大学・研究開発推進機構：研究員

研究者番号：20755433

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：

(4) 研究協力者

ジョージ・オルコット (George Olcott) 慶應義塾大学・商学部・特別招聘教授