

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 9 日現在

機関番号：11301

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730357

研究課題名(和文)現代ドイツ企業の人的資源管理の研究

研究課題名(英文)Research on Human Resource Management in Modern German Enterprises

研究代表者

石塚 史樹(Ishizuka, Fumiki)

東北大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：40412548

交付決定額(研究期間全体):(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文):ドイツの重要な化学企業2社における実地調査に基づく、企業トップから中間管理層を対象にマネージャーの人的資源管理の実証研究が行われた。具体的には、個人情報を含んだ人事書類と企業トップレベルの決定事項を記載した取締役会議事録を中心とする一次資料の綿密な調査と分析に基づき、調査対象となったドイツ企業の人的資源管理システムの全体像が明らかにされた。研究成果はこれまでに複数の論文で公表され、また現在も新しい論文として作成中である。

研究成果の概要(英文):In this research project an empirical study on human resource management applied to the personnel group ranging from top managers to middle managers was carried out based on the case studies relating to two important German chemical companies. As a concrete research method here the analyses of individual data of each manager and of minutes of executive boards including confidential secrets of each company could be mentioned. As a result the whole structure of HRM-system of the German companies selected as research objects was revealed. A part of the research results were already published in some academic journals or books; further treatises relating to the project would be published in the near future.

研究分野：人的資源管理

キーワード：人的資源管理 現代企業論アントレプレナーシップ論

1. 研究開始当初の背景

ドイツにおける経営学の人的資源管理研究では、マネージャーの雇用管理に関する理論研究が多数存在していた。また、その歴史的な側面についても、「企業エリート」の歴史的形成の側面から、2000年代にいくつかの研究プロジェクトが実行された。両グループが、経営者層としてのマネージャーを専門的に扱った研究を提供してきたが、前者はドイツ企業を超えた一般化された人的資源管理の構造を戦略的経営の観点から理論的にのみ論じているため、論じられた抽象的事例がどの時代のどの企業について扱ったものなのかが明らかでなかった。また、経営史的な文脈も完全に捨象されているため、各企業内で実際に適用された雇用慣行とその体系について知りえないだけでなく、どのような発展と変化を経て、今日においてドイツの優れたマネージャーを再生産する現実の人的資源管理の構造が形成されたのかが不明であった。後者の研究の潮流は、一次資料を豊富に用いて「企業エリート」としてのマネージャーのプロフィール、企業家同士のネットワーク、部分的には企業家の選抜について、歴史的な側面から追求した面は評価できる。だが、研究の方向性として社会史的なアプローチが優勢であるため、マネージャーの社会的出自、家族企業家の社会的生活、「階級」としての企業家といったシェーマに帰着するきらいがあった。つまり、社会階層論を離れて、企業内のマネージャー再生産装置としての人的資源管理の発展と役割を経営史的な観点から追求する視点は欠如していた。経営史の分野では2000年代に入ってようやく、多くの若手研究者が歴史的に人的資源管理の発展を部分的に論じるようになった。だが、研究対象となる企業が、給与をはじめとする雇用労働条件の大部分が公開された、そして全面的には営利活動に従事していない郵便や大学教員という公的企業・公的機関に限ら

れるため、企業の競争力向上を目的とした人的資源管理の発展を論じる上で適当な事例ではない。また、時期的に主には第一次世界大戦の直前までしか扱っていないため、そのあと本格化した人的資源管理の本格的な発展・変容の詳細な分析に基礎を置く、現代企業における構造解明は期待できなかった。さらに、対象となる企業・機関の全体史の一構成部分としての役割しか人的資源管理にあたえられていないため、その分析と理解は表面的にすぎなかった。経営学、歴史的アプローチに加えて、法律学の研究者がかつてマネージャーの歴史的形成の問題を論じたこともあった。だが、その研究関心は、マネージャーの従業員区分の明確化にあり、彼らの従業員としての再生産の構造を根本的に探り出すことはなかった。このように、トップマネジメントを含む層を対象にしたドイツ企業の人的資源管理を全面的に、長期間にわたる実証研究として扱った研究は研究開始当初において存在せず、研究史上の欠如が指摘されるものであった。一方、理論の枠組みを超えてドイツのマネージャーおよび彼らに適用されてきた人的資源管理の仕組みと形成過程を解明する必要性は、日々強まっていると考えられた。ドイツ企業は、19世紀後半より急激に成長し、両大戦期、石油危機といった変動期を乗り越えて、国際的競争力を強め、事実上のEUあるいは欧州経済のキープレイヤーとなった。この背景には、大企業体制の成立とともにドイツ企業が、独自の人的資源管理システムを発達させてきたこと、そして1960年代以降の国際的企業展開の本格化と事業部制への導入により、これをより効果的にマネージャーの企業成長力を引き出せるような仕組みに発展させてきたことが決定的な影響力を及ぼした。あまり知られていないが、企業マネージャーの人的資源管理に関し、ドイツは世界でも最も先進的な国に属する。当時、我が国において決定的に不足

していたのは、優秀なマネージャーであると
考えた。東日本大震災以降、特にこれが顕著
となった印象がある。我が国で成長戦略と危
機管理にたけた優秀なマネージャーを育て
るためにも、同プロジェクトで提起されたド
イツ企業の人的資源管理システムの研究が
強く求められると考えられた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、世界的に高い競争力を誇
る現代ドイツ企業の企業内組織におけるマ
ネージャーに適用される人的資源管理の実
際の構造を、現地調査を通じて得た一次情
報をもとに探り、ドイツ企業における経営
者層の組織的な再生産の仕組みを明らかに
することにある。この際、経営史的な観点
を重視し、ドイツ大企業体制が大きく成
長した 20 世紀全体を通じた形成と発展・
変容およびその背景と動力を時期ごとに
詳細に分析することで、人的資源管理と
いう側面からドイツ企業の競争力の源泉
を探る。ここでは、マネージャーを、企
業の経営陣である取締役会メンバーおよ
び部課長までの企業ヒエラルキーを構成
する中間管理層と定義する。

3. 研究の方法

研究目的を達成するために、1981 年ま
での人的資源管理については、企業文書館
での一次資料の調査に基づく経営史的な
手法に基づく実証分析を行った（文書館の
秘密保持期間規則に従う）。1982 年以
降の時期については、マネージャーの利益
代表・企業人事部への閲覧可能な資料の
照会とともに、人事事項にかかわる関係
者にインタビューを実施し、企業秘密・
個人情報に抵触しない範囲で情報を収集
した。また、人事改革に影響を持った人
事学の文献をサーベイした。一次資料と
して、人的資源管理の担当部門や利益代
表が残した文書の調査に加え、個々のマ
ネージャーの人事書類と取締役会の議事
録・監査役会の議事録を重点的に探った。
これにより、共通管理と個人別管理の
発展を相互比較しながら多面的に人的
資源管理の体系を探り出そうとした。ま
た、経営・被用者サイド双方の動学を
考慮し、全企業的視点よりシステム発
展の全体像を描き出そうと試みた。

本研究の主要作業は企業レベルでの調
査となった。この際、高学歴の社員（つ
まりマネージャーの最有力候補）が多く
集まる研究集約的・大装置産業の代表
である化学産業を事例研究の対象とし
た。さらに、企業統治の形態と規模が
もたらす相違を考慮して、独企業の代
表的な企業形態のうち、A. 株式会社

形態をとる大規模企業、B. 比較的小規
模の家族企業を取り上げて、集中的に
分析する。前者の部分研究の対象がバ
イエル社（アスピリンなどで有名）、
後者がゴルトシュミット社（シリ
コーン事業で有名）であった。両企
業の比較視点を交えることで、人的
資源管理の共通の傾向と企業の特殊
構造を反映した構造を分けて検証し、
事例研究の一般化のリスクを軽減し
ようとした。また、この対照事例の
研究で、各企業形態がもたらす問題
（新制度学派が想定するプリンシ
パル・エージェント問題あるいは
一般的なモチベーション管理）を
乗り越えるために企業がとる解決
法のヴァリエーションを、最もわか
りやすい形で提示できるように試
みた。

4. 研究成果

上記の化学企業 2 社における実地調
査に基づく、企業トップから中間管
理層を対象にマネージャーの人的資
源管理の実証研究が行われた。具
体的には、個人情報を含んだ人事書
類と企業トップレベルの決定事項
を記載した取締役会議事録を中心
とする一次資料の綿密な調査と分
析に基づき、調査対象となったド
イツ企業の人的資源管理システム
の全体像が明らかにされた。研究
成果はこれまでに複数の論文で公
表され、また現在も新しい論文と
して作成中である。

これまでの研究成果は、国内と国外
で、これまで全く知られていなか
った、ドイツ企業の人的資源管理
の慣行の発見に関し、大きな進
歩をもたらすものであった。本研
究の成果は日本においては特に、
ドイツ企業のマネージャーが有す
る「職業資格」の企業内での扱
われ方に主な関心が集められた。
一方、本研究の成果の一部をド
イツの学術雑誌に投稿した際に
は、事実関係の発見（特にマネ
ージャーの労働契約の変化につ
いて）自体は高く評価されたもの
で、ドイツにおける研究動向と
の関係の上でこれらの事実関係
の研究成果を相対化すべきであ
るとのコメントが付き、現在、そ
のように修正中である。このよ
うに、今後は、特にドイツでの
最近の研究動向を踏まえたうえ
で、海外論文への投稿を促進
すべきとの結論を得ている。

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 6 件）

石塚史樹「ドイツにおける商学
士の雇用の開始：化学企業の事
例」『大原社会問題研究

所雑誌』 (査読有)大原社会問題研究所(掲載許可あり、2015年中に出版予定)

石塚史樹「経営学専攻者のキャリアの成立：ドイツ化学企業の事例」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論集2014』(査読無)2014年、pp.92-99.

石塚史樹「ドイツの経営者の行動規範の変化：人的資源管理の歴史の変容を軸に」『進化経済学会第18回金沢大会発表論文集』(査読無)2014年、pp.646-664.

石塚史樹「ドイツ化学企業の人的資源管理の変容」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集2013』、2013年、pp.257-264.

石塚史樹「現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容」『国際産研』第32号(査読無)2013年、pp.163-197.

Fumiki Ishizuka, Formation of Compensation for Employed Entrepreneurs: With a Case Study of the BASF 『西南学院大学経済学論集』第47巻1・2合併号(査読無)2012年、pp.1-20.

[学会発表](計8件)

石塚史樹「経営学専攻者のキャリアの成立：ドイツ化学企業の事例」日本労務学会第44回全国大会、2014年7月20日、北海学園大学豊平キャンパス

石塚史樹「ドイツの経営者の行動規範の変化：人的資源管理の歴史の変容を軸に」進化経済学会2013年金沢大会、2014年3月26日、金沢大学角間キャンパス

石塚史樹「企業内科学者の発明報酬」社会政策学会2013年度秋季大会、2013年10月13日、大阪経済大学

石塚史樹「国際競争力の基盤となるドイツの人的資源管理」九州生産性本部ヨーロッパ視察研修団事前学習会、2013年9月11日、九州生産性本部

石塚史樹「ドイツ化学企業の人的資源管理の変容」日本労務学会第43回全国大会、

2013年7月7日、大阪国際大学枚方キャンパス

石塚史樹「現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容」社団法人関西国際産業関係研究所、月例研究会、2013年2月16日、同志社大学今出川キャンパス

石塚史樹「HRM for highly qualified scientists(企業内発明者の人的資源管理)」社会政策学会2012年秋季大会、2012年10月14日、長野大学上田キャンパス

石塚史樹「The HRM for employed entrepreneurs of large scale German firms(ドイツ大企業の経営者の人的資源管理)」社会政策学会2012年春季大会、2012年5月27日、駒澤大学駒沢キャンパス

[図書](計2件)

石塚史樹「大企業の取締役の行動規制」藤澤利治・工藤章編『ドイツ経済EUの基軸』章・ページ数未定、2015年9月(予定)ミネルヴァ書房

石塚史樹「ドイツ化学企業のエンジニア層の現場主義 ゴールトシュミット社の人事書類の分析」谷口明文編『現場主義の国際比較：英独米日におけるエンジニアの形成』第3章、pp.67-98、ミネルヴァ書房

[産業財産権]

出願状況(計0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0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
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

石塚 史樹 (ISHIZUKA, Fumiki)
東北大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号：40412548

(2) 研究分担者

なし

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

なし

()

研究者番号：