

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 27 日現在

機関番号：32504

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380522

研究課題名(和文) 組織内イノベーションと従業員の雇用関係の関係性についての研究

研究課題名(英文) A study on the relationship between the type of employment and the innovation within an organization

研究代表者

池田 武俊 (Ikeda, Taketoshi)

千葉商科大学・サービス創造学部・准教授

研究者番号：40381438

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：今日の日本では、小売業や外食業、ホテル宿泊業などのサービス業において、非正規雇用従業員が他の産業よりも高い比率で存在する。サービス・エンカウンターの主たる担い手は、非正規雇用従業員である。しかし、彼らの多くは、企業から十分な能力開発投資を受けることがない。その状況で彼らは、業務マニュアルや手順をこえて、臨機応変、柔軟な対応をして業務をこなしていることが確認された。ここには、重大な経営リスクと、イノベーションが非正規雇用従業員から生じる可能性が同時に存在する。したがって経営者は、経営リスクを減らし、非正規雇用従業員からのイノベーションを生じさせるマネジメントシステムを構築しなければならない。

研究成果の概要(英文)：In service industries such as retail, food service, hotel and accommodation businesses in Japan, currently the ratio of non-permanent employees is higher than other industries. The processes of service encounter are mainly performed by non-permanent employees. However, most of them do not receive enough education and training to develop their abilities provided by their companies. We confirmed that in such situation, they handle their duties on an ad hoc basis and flexibly in accordance with circumstances beyond the procedure manual. This could cause the significant management risk as well as the innovation brought by non-permanent employees. Therefore, the management must develop the system to control such management risk, and also to promote that non-permanent employees bring the innovation.

研究分野：経営学

キーワード：サービス業 人材 イノベーション 能力開発 雇用 ICTツール 内部監査

1. 研究開始当初の背景

(1) 我が国における雇用環境の変化

研究開始時の問題意識の一つは、我が国における雇用環境の変化である。当時、特に若年層を中心とする雇用不安の問題が大きな社会問題となっていた。2008年のリーマンショック以降の雇用環境の変化はもちろん、過去20年以上、日本における雇用環境の問題は、厳しい社会問題であり続けた。

その環境の中で、いわゆる非正規雇用従業員(契約、派遣労働者、アルバイトやパートタイムなど)として仕事に関与する人たちが、急速に拡大されていった。働き方の多様性という面で、このような働き方の持つ意味はある。しかし、このような働き方は、従来の日本の経営の強みとして語られてきた日本企業と従業員の関わり方とは質が異なるものである。

日本企業の強みとして、例えば知識創造論では、知識を生み出す場としての組織と、そこで協業しながら個人の能力を組織として活用できる形式知や暗黙知を生み出していくことが、組織能力として極めて重要であることが指摘されている。また、伊丹敬之の研究では、「場」という概念から、コミュニケーションによる価値観の共有、仲間意識の醸成をつうじた情報交換と心理的刺激が人々の行動を左右し短期的な業績のみならず、長期的な学習の蓄積にも影響を与えると指摘する。さらに、小池和男のいわゆる知的熟練論において、一見、単純な作業を繰り返していると思われる工場の生産ラインにおいても、熟練工による異常対応や生産性向上への提案がなされ、そのことが品質や企業の競争優位の構築に大きな役割を果たしてきたことが指摘されている。このように長期に組織と関わる従業員の能力を企業の競争優位とイノベーションの源泉として求める研究は多い。

(2) サービス業と人材の問題

一方で今日、こうした議論の前提にない多様な働き方が顕在化している。その典型が、狭義のサービス業である。総務省の平成24年就業構造基本調査によれば、現在、非正規の立場で働く人は、雇用者全体の38.2%を占めるが、狭義のサービス業においてはより顕著で、業種によっては70%に達する。これまでの日本の経営の組織観、労働観、能力の共有という観点では、長期的に組織と関係することが前提にある。そこでは不安定な立場で働く人は組織内で少数派であり、直接的に企業価値に影響をあたえる存在ではなかった。しかし、店舗や店頭などで対人コミュニケーションを通じて企業の生み出した価値を顧客に受け渡す、狭義の典型的なサービス業では、非正規従業員もその場の主力として業務

にあたっている。つまり、こうしたサービス業においては、非正規雇用従業員の位置づけが従来型の日本企業組織とは異なっており、その働き手の関り方が企業の提供する価値に大きく影響する。経済のサービス化にとともに、広義のサービス業従事者が全産業の70%以上に及ぶ今日、このサービス業と人材の問題は、極めて重要な経営課題であり社会的課題であると考えた。

2. 研究の目的

上述した問題意識のもと、本研究は以下の点を目的に進められた

(1) サービス業の人材と実像把握

上述したように、典型的なサービス業らしいサービス業では、その現場(サービス・エンカウンター)の人材が企業の提供する価値に大きな影響を与える。特に市場のボリュームゾーンのビジネス領域では、多数の非正規従業員がその現場に関与している。この働き手たちの意識の程度で、提供される価値が影響されるので、まず、この働き手がいかなる意識、状況下で仕事をしているのかについてその全体像を把握することを目的とした。

(2) サービス業の人材マネジメント

かたや経営者にとっては、そのような非正規従業員たちを効果的に活用しながら、組織目標を実現することが重大な経営課題となる。この経営課題に向けた、マネジメント上の具体的な施策について、特定の企業事例をもとに検討していくことを目的とした。

(3) 人材マネジメントをサポートする専門ICTツールならびに内部監査機能の活用

人材マネジメントの課題に対応するために、ICTツールがどのように活用されているか、利用実態を把握することを目的とした。

また、昨今のコーポレート・ガバナンスに関する議論を背景としてその期待が高まっている内部監査機能は、組織内での課題の把握や情報共有を促進することで、組織内イノベーションに対して貢献する可能性がある。そうした内部監査機能が、サービス業においてどの程度活用されているかを把握し、さらに活用を進めるために必要な内部統制モデルを検討することを目的とした。

3. 研究の方法

(1) インタビュー調査の実施

本研究で注目するサービス業らしいサービス業として、高い顧客満足を実現しているホテル業のA社経営者への複数回のインタビュー調査を実施した。

(2) アンケート調査の実施

サービス・エンカウンターの仕事がどのような考え方で仕事に関わるのが、組織内イノベーションの創造に影響を与えるであろう

か。そのような人たちは、どのように仕事に関わり、また、経営者・管理者は、多様な働き手の暗黙知をイノベーションにつなげるようなマネジメントを、どのように行っているのか。このような問題意識のもと、Webを使ったアンケート調査を実施した。

4. 研究成果

(1) インタビュー調査から得られた示唆

今回の研究では、北海道の高級宿泊施設A社の経営者にご協力いただき、複数回、長時間のインタビュー調査を実施することができた。この宿泊施設は、Webの宿泊予約サイトの利用者評価でも高いスコアを継続して維持し、顧客のターゲットや価格帯からしても、高級クラスに入る施設である。

宿泊業は、いわゆる「おもてなし」の場の要素が競争優位に影響する。この要素をどのようにデザインし、多様な雇用形態の人材を用いて実現するマネジメントを行っているのか、その制度と運用について、インタビューすることができた。また、北海道はいち早く労働力不足の問題に直面しており、我が国の労働集約的なサービス業が今後直面する課題を先んじて経験しているともいえる。この課題への取り組みについて把握できたことは、将来のサービス業の姿を考える大きな手掛かりとなった。

一連のインタビュー調査より得られた示唆は、以下の点である。

・未熟練労働者によるハイレベルなサービスの提供のためには、ビジネスモデルの綿密な設計が必要となる。適切な人材を豊富に確保できた時代は、顧客に対して人の手をかけることが差別化のポイントのように見られてきたが、労働力不足が顕在化してきたなかでは、そのやり方は成立しなくなる。

・未熟練労働者を戦力化していくためには、適切なマニュアルの準備が必要となる。一般的に思われる「ファストフード的な」マニュアルだけではなく、ハイエンドの顧客に対してハイレベルのサービス提供するためのマニュアルも設計しうる。この場合、例えば、顧客とのコミュニケーションを円滑に行うためのマニュアルなどであり、それを設計し、組織的に運用している。

・本当に上手なベテランにしかない暗黙知は、組織として共有して、組織の知識に取り込んでいかなければならない。ただ、近年は定年退職などで、そのようなベテランの存在が業界で希少になり、ここ数年で激減している。そのような人たちがいることを前提とする考え方は通用しなくなりつつある。

また、2回の実地調査を通じて、ホテル業の内部統制のケース開発の手掛かりを得た。

具体的には、ホテル業固有の業務プロセス（宿泊、料飲、宴会、付帯施設等）、組織構造及びリスク等について、詳細に情報を得ることができた。

(2) アンケート調査から得られた示唆

本研究で実施したWebアンケート調査から、サービス業のサービス・エンカウンターを担う様々な雇用形態の従業員の意識、および、経営者・管理者各層の意識について把握することができた。各要素について整理すると以下ようになる。今回の調査対象は、宿泊・ホテル業、小売業、飲食業を選定した。アンケート調査より確認されたポイントは以下の点である。

・臨機応変、柔軟な対応を求められる人材像
店舗や店頭のようなサービス・エンカウンターは、企業から顧客に自らの価値を受け渡す場である。この受け渡し方の如何でその価値に変動が生じるが、その局面の多くを非正規従業員が担い、かつ、学生アルバイトに象徴されるような未熟練労働者の比率も高く、同じ職場への勤続年数も短い傾向にある。

いわば従来型の正社員人材と比べ、スキルや企業との関係において不安定な人材である。こうした人材を効果的に戦力化するために、多くの職場で定められた業務のマニュアルや手順が存在しているが、その内容だけでは、サービス・エンカウンター業務をよりよく行うことは困難であると認識されていることが確認された。そして、マニュアルや手順と自分のいる現場の状況との乖離について、個々に属人的な臨機応変な対応、柔軟な対応で対処していることが明らかになった。また、自分なりのノウハウをもち、それを他の人に教えたい、長期的な組織の発展のために寄与したいという意識の非正規雇用従業員も多いことが確認された。

正規雇用従業員のみならず、非正規雇用従業員、また未熟練労働者でも自ら臨機応変に柔軟に対応することで、サービス・エンカウンターの仕事を実践しているのであれば、そのような従業員たちは、どのような教育訓練を受けているのであろうか。この点について、3業種の経営者・管理職層の認識を確認した結果は、図のようにまとめられる。

下図の「従業員の育成・能力開発方針」「指導者を決めて計画に沿って育成・能力開発を行っているか否か」「作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っているか」の結果から、サービス・エンカウンターが重要な役割を持つ一方で、そこに関わる人材に対しては、組織的な方針を定めた能力開発の取り組みが不足しがちであるという傾向が確認された。今回、中小企業に所属している

方からの回答が多かったこともこの結果の一因と考えられるが、これら産業においては、中小規模企業群の担う役割は大きい。

この結果から、企業から個々の従業員に対して、必ずしも十分な能力開発投資が実施されない環境の中で、マニュアルや業務手順を超えて、属人的な臨機応変な対応、柔軟な対応で対処している事実を示すものであり、サービス業のサービス・エンカウンター不安定な状況にあることが示された。

図 1

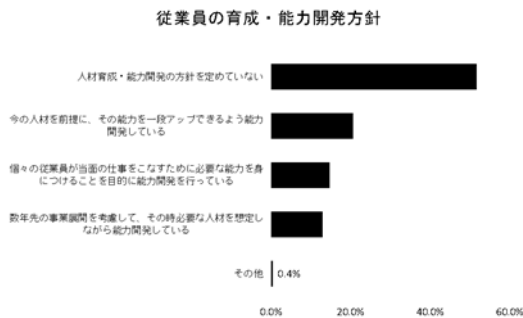


図 2

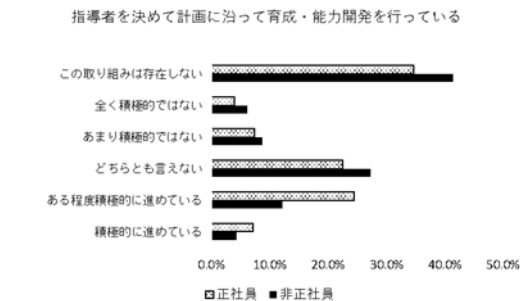
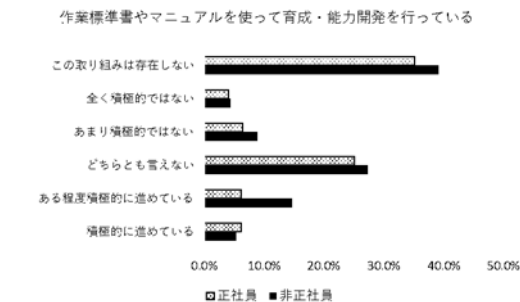


図 3



このような事実は、マニュアルや業務手順がない、新しい価値を生み出す活動、より顧客満足度を高めるための従業員の創意工夫に基づいた行動がなされていると捉えられる。ここには、マニュアルや業務手順自体を進化させていく改善・改良型イノベーションのきっかけが存在しているであろう。

一方で、企業側が定めたマニュアルや業務手順が正確に遂行されていない、十分な能力開発投資を受けていない人材でもそのような行動をとってしまうという面で、提供するサービスの均質性や品質の安定性の維持と

いう点からみて潜在的な経営リスクであると考えられる。

・イノベーションに向けた情報共有手段
組織内の情報共有と伝達が適切に行われることは、イノベーションを促進する大きなカギになる。そこで、組織内の情報共有と伝達の手段および ICT ツールの利活用の現状についても確認した。情報伝達の手段については、メールと並び、依然として紙ベースの伝言メモ、業務日誌の利用率が高く、その他の一般的な SNS やグループウェアについては、LINE 以外はあまり利用されていないことが分かった。ICT ツールとしては主にパソコンが用いられ、業務日誌、社内の情報共有、顧客情報の管理、職場の改善提案等の用途に用いられている。一方で、スマートフォンやタブレットの利用はあまり進んでいない。

紙媒体は、年齢別で見ても若年層からの支持も集め、高齢者を含め誰でも使える、低コスト、見やすい等の意見が挙げられた。紙にもメリットがあるが、ICT ツールには、かさばらずに劣化なく管理でき、遅滞なく共有でき分析がしやすい等の多くのメリットがある。改善・改良型イノベーションに資するような個人の持つ暗黙知を組織的に集約することを目的に ICT ツールを活用していくこともサービス業の新たな課題と言えよう。

・内部監査機能に関しては、宿泊・ホテル業、小売業、飲食業に勤務する 770 名の経営者・管理者への意識調査を通じて、その利用状況が限定的（約 26%）であることが明らかとなった。これは、規模の小さい事業者が多いことによると考えられるが、上場会社に限定すれば 89%が内部監査を利用しており、その利用目的の傾向、リスクへの対応状況などに関する情報を得ることができた。この点も、ホテル業を含むサービス業の内部統制のケース開発の手掛かりになると考えられる。

(3) 研究のまとめ

サービス・エンカウンターを支える従業員の臨機応変な対応、柔軟な対応が適切なものであれば、そこに新しい改善・改良型イノベーションの可能性があり、より良いサービスを創造するきっかけになる。しかし、不適切な対応であれば、提供するサービスの均質性や品質に影響を与える経営リスクとなる。経営者・管理者からみて、必ずしも十分な人材への能力開発投資を行っていないと認識されるなかで、各従業員レベル、未熟練労働者でもこうした対応が一般化していることにサービス業の大きな課題がある。

おもてなしと表現されるような高度な暗黙知に基づく対応ができるには時間をかけ

た熟練形成が必要である。しかし、実際には、雇用形態からそうした能力開発投資を受ける機会がない従業員が極めて多い。企業は従業員の能力開発投資を行い豊かな暗黙知を形成させることの重要性に立ち返り、従業員が自らの暗黙知を提供するインセンティブを持つような関係性を企業と従業員の間で再構築していくマネジメントシステムの設計が必要である。この点を説明することが、残された研究課題である。

5. 主な研究発表等

〔雑誌論文〕(計4件)

池田武俊・今井重男、イノベーションを担う人材能力開発と組織内サービスに関する研究、会計教育研究(千葉商科大学)、査読なし、第2巻、2016、9-16

鎌田光宣、企業に求められるIT教育 情報セキュリティの視点から、会計教育研究(千葉商科大学)、査読なし、第2巻、2016、17-24

坂井 恵、わが国の企業における会計教育の実態に関する予備調査、会計教育研究(千葉商科大学)、査読なし、第2巻、2016、25-31

坂井 恵、内部統制報告の本質への接近(2) - 会計責任の観点から -、千葉商大論叢、査読あり、53-1巻、2015、79-96

〔学会発表〕(計5件)

池田武俊、サービス業の人材問題と人材育成 - 工業経営の知見に基づくサービス業の考察 -、工業経営研究学会第32回全国大会、2017年

池田武俊、サービス業における人材の現状と課題、日本経営学会第89回全国大会、2015年

鎌田光宣、大学におけるIT教育と情報セキュリティ教育に関する一考察、第10回パーソナルコンピュータ利用技術学会全国大会、2015年

石井泰幸、IT経営の現状とその可能性、日本産業経済学会、2014年

池田武俊、サービス業における人材の現状と課題、日本経営学会5月関東部会、2014年

6. 研究組織

(1) 研究代表者

池田 武俊 (IKEDA TAKETOSHI) 千葉商科大学・サービス創造学部・准教授

研究者番号：40381438

(2) 研究分担者

今井 重男 (IMAI SHIGEO) 千葉商科大学・サービス創造学部・教授

研究者番号：40596657

鎌田 光宣 (KAMATA MITSUNOBU) 千葉商科大学・人間社会学部・教授

研究者番号：90383372

坂井 恵 (SAKAI KEI) 千葉商科大学・サービス創造学部・教授

研究者番号：80548983

清水 喜久 (SHIMIZU YOSHIHISA) 千葉商科大学・サービス創造学部・准教授

研究者番号：70761592

石井 泰幸 (ISHII YASUYUKI) 千葉商科大学・サービス創造学部・教授

研究者番号：30279872