

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 8 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380553

研究課題名(和文) 日本企業の事業立地転換と人的資源の調達

研究課題名(英文) Change of Business in Japanese Companies and Sourcing of Human Resources

研究代表者

團 泰雄 (DAN, Yasuo)

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：60298502

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)： 事業立地転換の一環として既存事業のノウハウが利用できない新規事業に進出する際に、どのような職種の従業員をどのように調達しているのか(内部異動か外部採用か)、また調達方法の変更によってどのような人事管理上の問題が生じているのかについて、日本企業に対する聞き取り調査などをもとに考察した。

日本企業は進出した事業に固有のスキルを必要とする職種については外部採用を中心に、それ以外は内部異動を中心に調達していることや、企業別労働市場や職能資格制度が定着している現況において、事業特性を反映した賃金制度への変更が難しい状況にあることが日本企業の人材調達における重要な課題となっていることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)： I considered on the way of human resource sourcing of Japanese companies when they create new businesses unit using an in-depth interview method. The summary of results is as follows. First, whereas Japanese companies in need of employee's job-specific skill necessary for developing new business recruit talent from external labor market, they relocate the employee to new business unit in internal labor market. Second, Japanese companies struggle with changing current wage system into the new one suitable for new business unit due to ability-based grade system.

研究分野：経営学

キーワード：人的資源調達 事業転換 新規事業

1. 研究開始当初の背景

日本企業は、経営環境の変化への対応策として新規事業を行う際に必要な経営資源の調達という課題に対して、現有の内部資源を活用することによって対応し、日本企業の多角化戦略はそれに適合するように関連する事業を中心に行われ、成果を上げてきた(團、2013)。しかし、日本企業が今後生き延びていくためには事業立地転換を行う(既存の事業分野から離れた分野へ進出する)しかないという指摘もある(三品、2007)。

事業立地転換にあたって問題となることの一つに人的資源の調達がある。それは、外部人材の採用か内部人材からの配置転換と再教育のどちらかの選択か、または組み合わせによって実現される。

従来日本企業は、事業立地転換を行う際に、新規事業を追加することで対応してきた。その際には、現有の内部資源を活用することによって対応してきたが、それと強く関連しているのは、終身雇用慣行である。

企業内での配置転換とそれに続く出向・転籍慣行の定着過程を見ていくと、日本企業は雇用維持を基本としつつ雇用調整を行いながら新規事業進出への対応を積極的に行うために出向・転籍を活用してきたことが改めて読み取れる。その際には、人材を部門間さらには企業間で異動させなければならないが、それを円滑に行うために、日本企業は再教育や従業員へのフォローといった人事施策を工夫し、うまく対応してきた。また、日本企業はノウハウの少ない事業へ多角化を行う際にも、社内あるいは企業グループ内の人材に対して配置転換、再教育を行い、事業展開の担い手としてきた(團、2013)。すなわち、日本企業では新規事業進出と人材の内部調達とが強い補完的な関係にあることが示されてきた。

しかし、日本企業が今後の成長戦略を実行する過程で事業をドラスティックに組み替えていく可能性も十分にありうる。バブル崩壊後続いてきた不況下で、日本企業は利益の出ない事業から撤退し、競争力のある事業へその資源を集中することによって利益を追求するという、いわゆる「選択と集中」という現象が流行のように行われてきたが、上野(2011)は、このような改革は有効に機能しているのかと問い、残念ながら現実には利益が得られていないことを明らかにしている。

新規事業開発はリスクの高い戦略ではあるが、リスクを回避するばかりでは企業の成長を実現することはできないため、新規事業開発が今後必要となる。三品(2007)は、企業が今後も立地の寿命を超えて生き延びるには事業立地転換を行う(既存の事業分野から離れた分野へ進出する)しかないとして述べている。

そこで問題となるのは、新規事業を担う人材をどのように確保するかということであ

る。経済産業省(2012)によれば、新事業創造を牽引するその育成・開発までは現時点では行っていないか、あるいは行っても期待された効果が上がっていないと認識している日本企業は少なくないという。そして、人材が社内に見当たらない場合は人材紹介サービスを活用する企業は多く、ニーズはあるが、実際に紹介できる人材はまだ少ないのが現状であるという。

つまり、このことは現在の日本では新規事業を担う人材のニーズは多いが、それを簡単に満たせる状況ではないということの意味しており、事業立地転換を迅速に行う必要性があるが、そのための人材の供給が間に合っていない可能性を示唆している。社内にある既存のスキルやノウハウだけでは十分な事業運営を行えないケースも発生しており、特に、そこでは人材調達が深刻な問題となりうる。

そこで、改めて新規事業を担う人材の調達方法として、従来から日本企業が行ってきた内部育成方式を継続していくべきか、それとも積極的に外部採用方式を取り入れていくべきかを検討する必要があると考えた。

2. 研究の目的

製品のライフサイクル理論からも明らかにように、企業が立地の寿命を超えて生き延びるには事業立地転換を行う(既存の事業分野から離れた分野へ進出する)ことが必要になる。それをうまく行うことができるかどうかは、今後の日本企業にとって重要な経営課題である。

三品(2007)は、この点について、事業立地転換に成功した企業に注目し、事業面から吟味している。しかし、そこでの人事管理面での対応、例えば異動とそれに伴う再教育がどのように行われてきたのか、またそれらの方法がどの程度通用したのか、あるいはしなかったのか、あるいは外部からの人材採用を積極的に行っていたのかといった点については、これまで十分に検討されてこなかった。

なぜならば、日本企業では、新規事業進出に際して内部人材を配置転換・再教育することで対応するケースがほとんどであり、それが自明のことであるように考えられてきたからである。また、それは終身雇用慣行とも強い補完的な関係にあり、簡単に変えることができないと考えられてきたからでもある。

しかし、事業立地転換の際に、既存の事業分野からかなり離れた分野への進出を行う場合、内部人材を配置転換・再教育する方式はどの程度有効であるのかは重要な問題である。例えば、ノウハウのない事業に進出するのであれば、そのノウハウが社内にあるとは限らない。その場合には外部人材を積極的に採用する方が有効であるかもしれない。

本研究は、日本企業が事業立地転換を行う際に、どのように人材調達を行っているのか、

またその際に人事管理上どのような問題が生じているのかを明らかにすることを目的とし、具体的には、以下のことを明らかにしようとした。

(1) 事業立地転換を行っている企業は、新規事業進出にあたり、内部人材を配置転換・再教育することで調達しているのか、それとも外部人材を積極的に採用しているのか。また、なぜその方式を選択したのか。

(2) 事業立地転換を行っている企業が、内部人材を配置転換・再教育する方式と外部人材を積極的に採用する方式を併用する場合、それぞれの方式をどの程度の割合で用いているのか。また、それぞれを用いる場面に違いはあるのか(例えば、求められるスキルや能力の種類によって使い分けを行っているのか)、なぜそのようにしているのか。

(3) 事業立地転換を行っている企業のうち、内部人材を配置転換・再教育する方式を採用している企業では、どのような方法で従業員の再教育を行っているのか。また、外部人材を積極的に採用する方式を採用している企業では、どのような方法で人材の調達を行っているのか。採用の際にどのような点(スキル、前職での経験など)を重視しているのか。

(4) 配置転換により異動してきた内部人材と中途採用や買収によって外部から入ってきた人材とで構成される新規事業において、賃金や昇進など、どのような人事管理上の問題が生じているのか。

3. 研究の方法

研究のステップとしては、(1)文献調査、(2)実態把握のための企業への訪問調査という2つの段階において行われた。

まず、(1)の文献調査について、以下のように実施した。

文献調査においては、人的資源管理における最近の流れおよび近年における理論の変化を把握するために人的資源管理関連図書、日本企業の戦略の変化を把握するために経営戦略論関連図書および新規事業関連図書、企業組織の構造に関する理論の流れを把握するために組織論関連図書、雇用問題に関連する議論を把握するために労働市場関連図書、またそれらに関連する資料等を利用し、研究における方法論の検討を行い、フレームワークの精緻化をはかった。さらに、ケース分析を行うためにインタビュー調査対象企業の社史などの文献を収集した。

次に、(2)のインタビュー調査について、以下のように実施した。

2社をインタビュー調査の対象とした。いずれも積極的に多角化を推進し、創立時の中心事業とは異なる性質を持った事業への進出を行い、その事業が成長しているという企業で

ある。(1)の文献調査などによって構築されたフレームワークに従って、新規事業設立の経緯、事業展開の歴史、本社の経営戦略との関連、設立時の人材調達の実態(中途採用や出向者の人数、職種など)とその後の展開、当該事業における現在の状況、企業グループ全体における事業の位置づけとその変化などについて尋ね、検討を加えた。なお、対象者は本社の人事担当者と新規事業の人事担当者である。

これらの情報に関しては、本研究の視点に近い研究蓄積がなく、また企業における人事に関する公式的な資料やデータが公開されることはほとんどなく、インタビュー調査を実施する以外に得ることがきわめて困難である。そのため、きわめて有用な情報を収集することができた、貴重な示唆が得られた。

4. 研究成果

本研究における主要な発見事実は以下の通りである。

(1) 既存のノウハウを持たない新規事業に進出する際には、現場の従業員を中途採用によって調達する一方で、経営職や管理職については親会社からの出向者によって調達している。

本業と異なる事業に進出する場合、特に近年においては高い専門的能力を必要とする職務が増大している(公的資格が必要となる場合も少なくない)。その場合、内部人材に対する短期間の教育訓練のみで対応することは極めて困難であることが多い。そこで、特に非管理職である現場の従業員に関しては、外部からの中途採用によって人材を調達することになる。

一方、経営職や管理職に関しては、日本では職能資格制度において一定以上の資格を有していることによって登用されるため、特定の職務を遂行する能力を客観的尺度に基づいて測定し、位置づけることができない。また、事業を動かすことをすでに経験していることにより、新規事業においてもその経験が活かされると考える。そのため、内部異動によって人材を調達することになる。

(2) 新規事業を子会社形態で運営する場合、事業成長の過程においては、人件費の観点から、組織管理の体制が整うに従って出向者を減少させ、独自採用の従業員を管理職・経営職に登用していく。

新規事業を立ち上げた当初は、経験を持つ出向者に事業運営を任せるが、時間の経過とともに独自採用の従業員を登用し、事業運営を任せていこうとしている。そのような理由は、出向者は親会社の賃金水準で処遇されるためにどうしても人件費が高くなってしまいう傾向にあり、また独自採用の従業員の昇進機会を増やすことによってモチベーションを高めることにある。

(3) 既存事業にない職種が増加すると、正社員の間でも職種によって異なる賃金体系を構築することが必要であると企業では認識されている。

日本の職能資格制度は職種横断的に従業員のランクづけを行ってきたが、それは異動があっても従業員の再教育による対応が可能であるという前提があったと考えられる。しかし、(1)でも述べたように、近年では内部人材に対する短期間の教育訓練のみで対応することは極めて困難であることが多くなっており、そのため、職種間での異動も困難になると考えられる。また、専門性の高い職務においては、独自の賃金相場が形成されることもあり、職能資格制度のような単一の体系で処遇することは困難になる。

この点について、聞き取り調査対象企業においては職種別に複数の体系を用意していた。ただし、完全に職務等級制度へ移行するのではなく、従来のように適性に合わせて職種間の異動が可能になるという選択肢を残しておきたいという考えもあり、いかに対応するかが課題となっている。

(4) 事業が拡大して行くにつれて、企業グループ内の企業による処遇の格差が問題視されるようになり、処遇のグループ間での統一が求められるようになるものの、各企業の属する業界の賃金相場が相当異なることにより、その実現に向けて相当苦勞している。

事業立地転換は、企業の内部資源を使って新規事業を立ち上げることによって行われるだけではなく、他企業を買収することによって外部資源を獲得することによっておこなわれることもある。それによって迅速に事業を展開することが可能になる。

様々な経緯で買収した企業が自社グループに含まれるようになると、同様の事業を行っているにもかかわらず、企業間で賃金格差が生まれることになる。また、グループ内に複数の事業が含まれる場合、それぞれの市場における賃金相場が異なることも少なくない。それらの企業間で企業主導による従業員の異動が行われる場合には、従業員に不満が生じることになる。

柔軟な人材の異動は、日本企業にとってメリットが大きく、可能な限り実現したいと考えているのに対して、企業(グループ)における事業や職種の多様化は人材の異動を困難にする可能性がある。事業立地転換の際には、このような状況への対応が重要な課題となっていることが示唆されている。

(5) 新規事業の立ち上げの際には、社内公募制度などによる従業員の自発的な取り組みへの意思が重要であり、企業がそれをサポートする仕組みを充実させることが必要である。

聞き取り調査対象企業において、近い将来において本業が成長しなくなるかもしれな

いという危機感を持った従業員が自発的にアイデアを出し、そこに大企業の中で新しいことを試してみたいという思いを持っていた従業員が集まることによって新規事業が生まれ、成長しているケースが見られた。

<引用文献>

- (1) 上野恭裕『戦略本社のマネジメント-多角化戦略と組織構造の再検討』白桃書房、2011年。
- (2) 経済産業省『フロンティア人材研究会報告書』、2012年。
- (3) 三品和広『戦略不全の因果』東洋経済新報社、2007年。
- (4) 團 泰雄「日本企業の新規事業進出と準企業内労働市場」『日本労働研究雑誌』第641号、2013年。

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)

Yasuo Dan, "The Development of New Business and Quasi-Internal Labor Markets in Japanese Firms", Japan Labor Review, 査読無, Vol.12, No.2, 2015, pp.28-48.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

團 泰雄 (DAN, Yasuo)
近畿大学・経営学部・教授
研究者番号：60298502

(2) 研究分担者