

機関番号：34419

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2008 ～ 2010

課題番号：20530377

研究課題名 (和文) 企業グループ経営組織の再編と人的資源管理

研究課題名 (英文) Organizational Restructuring and Human Resource Management in Japanese Corporate Group

研究代表者

團 泰雄 (DAN YASUO)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：60298502

研究成果の概要 (和文)：

日本の大企業は、多数の独立した子会社を擁する企業グループを形成してきた。連結決算制度導入以降、それらの企業は親会社中心の経営戦略から、グループ全体として成果を最大化する経営戦略へと転換し、企業グループ組織の再編を行った。本研究では、それに伴う人的資源管理の変化、特にグループ内部の人材移動である出向・転籍の変化について、インタビューやアンケートを通じて分析した。

研究成果の概要 (英文)：

Japanese large corporations have formed group which includes many legally-independent affiliate companies. They have changed their strategies from parent corporation-centric approach to holistic approach. In line with that, they have restructured their organizational structure. In this research, I analyzed the present conditions and the issue of shukko(temporary employee transfer) and tenseki(employment transfer) which is implemented within a corporate group by interview method and questionnaire survey method.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	900,000	270,000	1,170,000
2009 年度	700,000	210,000	910,000
2010 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,100,000	630,000	2,730,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

日本においては、従来から大企業を中心として企業グループが形成されてきており、その中では出向・転籍といった企業間人材移動の慣行が重要な役割を果たしてきた。これまでに、これらの慣行に関する研究の重要性は

指摘されてきたものの、実際に行われた研究の数はきわめて少ない。

出向・転籍に関する従来の研究で採用されたアプローチは、(1) 終身雇用的な対応をしつつ雇用調整を行うための手段としての役割に注目するものと、(2) 企業グループ内で

の人材の最適配置手段としての役割に注目するもの、そして(3)実際に移動の対象者本人の意識に注目するものに大別される。

(1)においては、出向・転籍が労働市場の中でどのような機能を果たしているのか、また実際に現時点でそれらが十分に機能しているかどうかを検討されてきており、その結果、雇用調整手段としての出向・転籍といった方法の有効性は低下していることが明らかになった。

この結果からは、雇用維持を最大の目的とする出向・転籍は実施困難となっている可能性が示唆されているが、そういった状況下で出向・転籍の実施主体である企業がどのような対応を行おうとしているのかについては、あまり明らかにされていない。

(1)については(2)や(3)よりも幾分多く研究が蓄積されているが、(2)や(3)については現在のところ十分に研究が行われているとは言いがたい。

近年、連結決算中心主義への移行、純粋持株会社解禁、会社分割、株式交換制度、株式移転制度といった、企業グループ組織の再編を容易に行うための法整備が行われ、再編を実行する企業が増加している。

それに伴って、日本の企業グループは連結決算中心主義の下、グループ全体として経営成果を高めることが求められている。

これまでに行った研究においても、企業グループ全体を視野に入れた人的資源管理に対する企業の取り組みが多様化している可能性が示唆された。

しかし、日本の企業グループ経営が大きく変化し、組織の再編が進展する中で、人的資源管理の問題は最も難しい問題であるという指摘がなされながらも、企業がどのようにそれに取り組んでいるのかという点についてはほとんど明らかにされてこなかった。

例えば、人材の最適配置を目指して人的資源管理のあり方が変化したのか否か、変化したとすればどのように変化しているのか、具体的に人事労務管理制度がどのように整備されつつあるのかといった点が挙げられよう。

以上の点について、これまでに少数のケースを用いた分析は存在するが、大量のサンプルを用いて一般的な説明を試みる研究はほとんど皆無であった。

以上のことを踏まえるならば、出向・転籍という雇用を維持するというスタンスの施策の有効性を企業がどのように考えているのか、また企業グループ内での人材の最適配置をどのように行うのかを明らかにするこのような研究が不可欠である。

本研究での成果は、今後の企業グループ経営に関する議論や日本企業における人的資源管理のあり方においても有用な情報を提

供できるものと考え、研究に着手した。

2. 研究の目的

本研究は、近年において企業グループ組織の再編が容易に行える条件が整った中で、出向・転籍という従来から広く行われてきた雇用慣行がどのように変化しているのかを明らかにし、今後の企業グループ経営について、人的資源管理という観点からの研究水準の向上を目的とする。

すでに本研究に着手する以前に、企業グループ経営の主体となっている企業に7社対して(うち数社は数年の期間を空けて複数回)インタビュー調査を行い、以下の点を明らかにした。

第1に、若年・中堅層出向に対する出向の意義である。若年・中堅層の出向は、企業の枠を越えた人材育成の場を提供するものであり、若年・中堅層出向のあり方は、従来の雇用調整手段と位置づけられる出向から、グループ内での戦略的異動という姿に至る過渡的なものであると位置づけられた。

第2に、企業間の人材移動をスムーズに進めていく上で困難となる、グループ内での処遇、教育訓練機会に関する企業間格差の存在である。

子会社の従業員が十分な教育訓練を与えられておらず、親会社がそのような取り組みに対して積極的には関与してこなかったこと、また子会社の業績が良好である場合でも給与・賞与に関しては親会社の水準を超えないような構造になっていることが明らかになった。

また、近年の企業グループ組織の再編に伴う出向・転籍や格差構造をめぐる変化の動向について調査した結果、組織再編によってグループ内の役職ポストの意味づけが流動化していくなれば、格差を維持する意味が減じられていくために、子会社の従業員にも処遇向上や教育訓練の機会が与えられ、グループ内での企業間人材移動がスムーズに行われるという可能性が示唆された。

第3に、日本の企業グループがグループへの子会社の統合を行う際に、企業間人材移動という手段を用いることの合理性である。

親会社が子会社の経営者を選ぶ際に、グループ外部から選ぶのではなく、自社の従業員を出向・転籍させる理由は、親会社が関係会社の経営についてすべてモニターすることができないために、信頼できる人物を経営者として選び、子会社の経営を任せることが、モニタリング・コストのかからない効率的な選択肢だからである。

そして、その信頼性を支えているのが、親会社内部における昇進競争による実績に基づいた選抜と、会社に対する長期的なコミットメントであると考えられる。

また、上場している子会社に対しては市場からの牽制がきくために、基本的に子会社内部の人材が子会社内で選抜されていることも複数の事例から明らかになった。

以上、これまでに行ってきた研究によって得られた知見は、いずれも複数企業を対象としたケース・スタディに基づくものである。このため、日本の企業グループにおいて、それらの知見がどの程度の一般性を持つのかは明らかではない。本研究によってそれを検証しようとした。

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、(3)郵送質問票調査という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、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、そして企業グループに関連する資料を利用し、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。

また、出向・転籍がなぜ行われるようになったのか、現在の状況が過去の状況とどの程度異なっているのかを調べるために、出向・転籍に関わる主として古い文献を収集した。

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。3社をインタビュー調査の対象とし、(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、グループ経営の変化と企業間人材移動を含めたグループ全体での人的資源管理論についての関連性と、その特徴、動向を把握し、検討を加えた。

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無いため、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ため、きわめて有用な情報を収集することができた。

そして、(3)の郵送質問票調査について、以下のよう

に実施した。当該年度には、前年度における文献調査と企業への訪問調査の結果を踏まえ、質問票を作成し、東証一部上場企業1,000社に送付した。

調査対象の選択理由は、企業グループ全体における人的資源管理の問題に直面している

可能性の高い、多数の子会社を有しているグループを運営していると考えられる企業に対して行うことが望ましいと考えたためである。

なお、今回のアンケート調査では回収率が低く、十分なサンプル数を得ることができなかったために、高度な統計的分析は十分に行うことができなかったが、貴重な示唆が得られた。

4. 研究成果

研究成果は以下のようにまとめられる。

(1) 日本の企業グループにおいては、事業の買収と売却が進展しつつある中で、特定のグループ企業を戦略的にグループ経営に組み込み、一体的な経営を行う企業が増えた。

それらの企業では、グループ全体のミッションを明確に設定し、経営成果を厳しく問うようになっており、経営上の意思決定に関しては本社が強く関与する傾向にある。

このような動きは出向・転籍のあり方にも影響を与える。

出向・転籍先としては、国内連結対象企業が増加しているが、出向者数(転籍者数は把握していない企業が大多数を占めていた)については、管理職を中心に国内連結対象企業で多いが、海外子会社への出向も多くなっている。

なお、これらの傾向は製造業において顕著である。

(2) (1)の結果、一体的な経営活動の対象となる子会社においては、親会社内部と同一か、ほぼ変わらない労働条件、処遇となりつつある。

その一方で、細やかに管理されない子会社に対しては、むしろ出向・転籍は減少しており、親会社内部とは異なる労働条件、処遇となっている。

そのような場合、子会社の基準を適用すると賃金が減少するならば、一定の保障部分をつくることで対応するという、従来と同様の対応がなされている。

これらの動きは出向・転籍に関して管理を行っていくグループ企業の選択と集中という考え方が明確になりつつあることを示しており、いわば、「内部労働市場の拡大と境界の明確化」が生じているといえる。

そして、その境界を分ける基準は、子会社の設立経緯と、その後の企業間関係のあり方によって決まる。

(3) 出向・転籍の際に問題となるのは、本人に対する処遇の決定である。その基礎となるのは、社員格付制度である。

日本企業では、従来、職能資格制度を利用してきたが、それは当該企業の内部で長期間雇用されていることを前提として成立して

いる制度である。

しかし、出向・転籍の場合は単一企業の枠を超えた異動となる。企業グループを異動の枠組みとするのであれば、社員格付制度も整合性のあるものでなければならない。

そこで、近年、日本企業が導入しているのが、役割等級制度である。これは従業員の持つ職務遂行能力ではなく、組織の中での役割で社員を序列づけるものである。

役割等級制度が適用されている可能性の高い管理職では出向・転籍先への移行をスムーズにしているケースが存在する。

(4) 出向・転籍には雇用の柔軟性を高めるという重要な機能があるが、行き先が親会社の都合で決められるという従来多かった方法は、出向先や出向者本人の希望が反映されず、モチベーション低下につながるという問題があった。

そこで、出向・転籍を企業グループ内で円滑に進めるためには、出向・転籍先の人材ニーズを把握することが必要となる。

現在、人材ニーズを把握するための仕組みの構築・運用が試みられているが、その方法としては、情報を集めるための専門組織の設置と、個人側から希望を表明させる仕組みがある。

特に、後者に関しては、採用段階における人材確保においても有効であることが見出された。

(5) グループ経営を有効に進めていく上で人材育成は非常に重要な課題である。

近年、日本企業では早期の段階から体系的に人材育成を行う仕組みが整備されているが、それをグループ全体に適用しようという動きがある。

具体的には、年齢層（あるいは資格ごと）に人材育成プログラムをつくり、グループ内の各社から参加者を募るといったものである。

しかし、ケース分析対象企業においては、プログラムへの参加者は、(2)と同様に、一体的な経営活動の対象となる子会社がほとんどであった。

参加できる範囲に制限が加えられているからではなく、希望者がいないというのがその理由であるが、このことは、グループ経営を推進していく上で子会社を巻き込んでいくことの難しさを表しているとも考えられる。

(6) その他、出向・転籍施策に対する親会社による評価について、アンケート調査の結果から、以下のような示唆が得られた。

第1に、出向から転籍への切り替えについてはコスト削減よりも相手先の意識や希望を考慮する傾向にある。

第2に、出向の実施に伴う問題点としては、

「出向者の評価が難しいこと」が、「出向者のモチベーション」などよりも重視されている。

第3に、出向・転籍に関しては、役員以外の従業員について、人件費削減の側面よりも、移動先を強化できた、本人の能力向上に役立ったという点を高く評価する傾向にある。

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2件)

(1) 團 泰雄「グループ経営の展開と出向・転籍—A社グループのケース」『商経学叢』、査読無、第56巻第3号、2010年、pp.587-606

(2) 團 泰雄「企業グループ組織再編と出向・転籍の変化」『商経学叢』、査読無、第55巻第3号、2009年、pp.65-83

〔学会発表〕(計1件)

(1) 團 泰雄「企業グループ経営の変化と出向・転籍の課題」日本労務学会関西部会、2008年7月5日、京都大学

〔図書〕(計1件)

(1) 奥林康司・平野光俊・上林憲雄編著、中央経済社、『入門人的資源管理(第2版)』第5章「雇用管理」(團 泰雄著)、2010年、pp.74-91

6. 研究組織

(1) 研究代表者

團 泰雄 (DAN YASUO)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：60298502

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：