

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）  
 大学院生研究  
 2005年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院	研究科ビジネスデザイン	専攻ビジネスデザイン
指導教員	所属・職名	氏名	
	ビジネスデザイン研究科教授	並木 伸晃 印	
自然・人文の別	自然 ・ <input type="checkbox"/> 人文 <input checked="" type="checkbox"/>	個人・共同の別	<input checked="" type="checkbox"/> 個人 <input type="checkbox"/> 共同 名
研究課題名	ヒューマンリソースマネジメントと経営戦略の関係：日本企業のケース		
研究代表者	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	ビジネスデザイン研究科 ビジネスデザイン専攻2年	島根 貴行 印	
研究組織	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
研究期間	2005 年度		
研究経費	200 千円		

**研究の概要** (200～300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本稿において、HRMにおける能力主義・成果主義は十分に業績の向上につながっていなかった。しかし、過剰雇用、過剰設備、過剰債務をリストラでなくした今、必要なことはハーバード・コンセプトである。これにより「HRM施策の選択」から「HRMの成果」を築き上げ、さらに「長期的な帰結」を「利害関係者の関心」と「状況的諸要因」が関係のもとに「HRM」の概念を成り立たせることで終身雇用制、年功序列、産業内労働組合を崩し、業績を向上させることである。このことは能力主義が成果・業績につながる意味において、利益につながるという点で経営と利益を考える上において価値のあるものである。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[ヒューマンリソースマネジメント] [能力主義] [成果主義]

**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)

## (1) 「従業員のトレーニングについて」

アンケート研究調査の結果では、「従業員のトレーニングの分析・評価」、「on-the-job トレーニング」、「off-the-job トレーニング」において、企業は従業員に対するトレーニングに力を入れていない。しかし、「トレーニングの必要性」では、肯定の傾向が現れている。

相関分析では上記の 4 項目ともに「総合的な業績」と強い相関の関係にない。これはトレーニング自体は仕事を行なう上で必要だが、重要とは言えないことを示している。

## (2) 「能力主義・成果主義について」

記述統計において、「能力主義と報酬」では、強い肯定の傾向があり、能力主義が報酬に反映している。「個人の能力と所得」では、強い肯定があり、従業員の能力は所得に反映している。「成果主義の導入」では、肯定されている。各企業ともに成果主義を導入している。バブル景気の崩壊後、過剰雇用、過剰設備、過剰債務を削減するために、HRM、成果主義が導入され、日本的経営である年功序列、産業内労働組合、終身雇用制が崩れるとともに、今後の行なうべき人事管理の変換を行なう上で必要なことである。「個人の業績評価」では、強い肯定の傾向が現れている。各企業ともに個人別で成果主義を導入している。

相関分析では、この 4 つの質問とも「総合的な業績」と強い関係にはない。これは個人の能力、個人の業績を成果に表すと全体的な業績が落ちることもあることを示している。

## (3) 「職場における従業員の環境について」

記述統計において、「従業員の提案の活用」、「従業員の仕事の決定権」、「仕事の決定権と確認」では、肯定の傾向が現れている。多くの企業において従業員の提案を活用しており、従業員が自分の意思で仕事を行なっており、従業員と管理者との間にコミュニケーションがとれている。このことは、各企業において従業員の能力を活用している。

相関分析では、「従業員の提案の活用」と「総合的な業績」の相関の関係は低めである。「従業員の仕事の決定権」、「仕事の決定権と確認」においては相関の関係がある程度見受けられる。このことは、能力による生産の高度化が業績につながると一応、言える。

## (4) 「従業員の業務評価について」

記述統計において、「従業員の業務評価」、「業務評価についての上司との話し合い」、「業務評価の目標設定」、「業務評価と昇進」では、肯定の傾向が現れている。多くの企業において従業員の業務評価において、仕事の目的の定量化、上司とのコミュニケーション、目標設定、そして昇進に関係している。このことは、能力主義・成果主義が導入されているとともに、HRM の導入が企業に定着してきていることを示している。

相関分析では、「業務評価についての上司との話し合い」、「業務評価の目標設定」、「業務評価と昇進」において「総合的な業績」と相関の関係はなく、「従業員の業務評価」においてもほとんど関係がない。このことは、個人の能力が成果に結びつかず、総合的な業績が下がる場合も出ていることを示していると考えられる。

## 研究成果の概要 つづき

## (5) 「人的資源部門などについて」

記述統計において、「上司と部下とのコミュニケーション」では、強い肯定の傾向が現れている。多くの企業において、上司と部下との間で仕事の標準と目的が決められている。「人的資源部門」、「人的資源行為の統合性」、「人的資源部長の指導力」ではやや数値が低めではあるが、肯定の傾向が現れている。多くの企業において、人的資源部門は重要であり、人的資源行為は会社の選択、トレーニング、報酬、評価、そして従業員の関係において他のものと統合されているし、人的資源部長は実行、指導をしている。

相関分析では、「上司と部下とのコミュニケーション」においては「総合的な業績」と相関の関係にはない。これは、コミュニケーションが直接、成果として表れ、業績に反映されないことを示している。「人的資源部門」においても相関の関係は低い。これは、人的資源部門だけが強く業績に関係しているのではなく、他の部門も重要であり、それらが統合されて始めて業績が向上すると考えられる。「人的資源行為の統合性」、「人的資源部長の指導力」では相関の関係はあった。これは、総合的な人的資源行為や人的資源部長の指導力が業績の向上に関わっていることを示している。

## (6) 「派遣社員などの導入によるコスト削減などについて」

記述統計において、コスト削減のために正社員を減らし派遣社員等を導入しているとはいえ、派遣社員等は高度な業務や中間管理職、監督的な業務にほとんどつけない。また、派遣社員等の会社に対する帰属意識は全体的に低い。

相関分析では、「派遣社員等の導入によるコスト削減」、「派遣社員等の業務の高度化」、「派遣社員等の帰属意識」において、「総合的な業績」との相関の関係はない。これは派遣社員等が正社員よりも劣り、企業においても重要視していないことを示している。

## (7) 「総合的な業績について」

「総合的な業績」では、肯定の傾向が現れており、HRM、能力主義・成果主義を導入との関係は「能力主義と報酬」を除き低いまたはほとんどない状態であった。これは、これは能力が成果に至らない従業員もおり、業績の向上につながっていないことを示している。

見てきたとおり、日本企業では HRM、能力主義・成果主義が業績の向上につながっていない。これは現在の日本産業の経営状態がリストラにより改善させているということである。これは、企業において本業である基盤事業において十分な利益が上げられていないために HRM、能力主義・成果主義を導入しても業績の向上につながっていないと考えられる。