

伸び代ある人材の特性と組織的育成環境

小川, 憲彦 / OGAWA, Norihiko

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 (科学研究費補助金) 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2013-04

科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成 25 年 4 月 25 日現在

機関番号：32675

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2011～2012

課題番号：23730370

研究課題名（和文） 伸び代ある人材の特性と組織的育成環境

研究課題名（英文） Characteristics of personnel with potential and optimal organizational environment for their development

研究代表者

小川 憲彦（OGAWA NORIHIKO）

法政大学・経営学部・准教授

研究者番号：30434179

研究成果の概要（和文）：本研究は、経営組織における「伸び代ある人材」の個人特性と、そうした人材の成長・活躍を促す組織的条件について探求することを目的とした。43社分の公開文書データならびに16社の人事への聞き取り調査に基づいた伸び代ある人材の個人特性に関する仮説を上場企業392社に対する質問票調査を実行し6つの特性を見出した。同時に、そうした人材の育成前提として、その定着に関連すると思われる組織文化の基本的な14次元を同定し、両者の関連性を検討した。

研究成果の概要（英文）：This study aimed to explore the characteristics of personnel with potential and the optimal organizational environment for their development. After exploring the characteristics of high potentials through interviewing members of 16 companies' HR departments and surveying 43 companies' documents concerned with the characteristics of potential persons, 6 traits of high potentials were found based on the analysis of quantitative data obtained from 392 Japanese listed companies. The study also revealed the 14 basic dimensions of organizational culture that were believed to relate to personnel retention as a premise for their development.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：性格特性・組織文化・価値観

1. 研究開始当初の背景

我が国の新卒採用の実態について探求するプロセスでなされた聞き取り調査の結果、日本企業で一般的な新卒主義では、ある程度の長期勤続を前提に、個々の人材の「伸び代」を評価しようとしていた。

では、どのような人材を「伸び代がある」と評価するのであろうか。最も基本的な要素はいわゆる一般知的能力であり、基礎的な数学や国語の能力と的確な受け答え（面談でのコミュニケーションの的確性）によって評価していた。

しかし一方で、良い人材ではあるが「自社向きである」とか「競合他社や他業界向き」といった言及も踏まえると、偏差値等で一元的に評価可能な一般知的能力よりも、もう少し複雑な伸び代判断の基準、ある程度、自社で今後も活躍していけるかどうかの基準が会社ごとにあるように思われた。

以上のような問題意識を踏まえ、どのような組織でどのような人材に伸び代があると評価されるのかについて、企業の特徴と人材の性格特性とに注目して探求を行った。

2. 研究の目的

本研究の目的は経営組織における「伸び代（シロ）ある人材」の個人特性と、そのような人材の成長・活躍を促す組織的条件について探求することである。具体的には以下の大きく二つの課題を実施することであった。

(1) 伸び代ある人材の個人特性に関する仮説の構築

人事部門と現場管理者への聞き取り調査から「伸び代のある人材」の個人特性について明らかにすることで、その仮説を構築し実証すること

(2) 伸び代ある人材が育成される組織環境の探求

伸び代ある人材というシード（種）は、種の持つ特性（価値観）にふさわしい土壌環境（組織文化）でこそ育つという仮説を前提に組織文化の内容次元を明らかにし、人材特性との関連性を探求すること

3. 研究の方法

(1) 伸び代ある人材の個人特性

①仮説の構築

伸び代ある人材の個人特性に関する仮説構築のため、森編(2009)掲載15社、社会経済生産性本部編(2006)掲載14社、同社編(2007)掲載14社で延べ43社分(日本テレビ・電通・フジテレビ・三井物産・日立製作所・日産・東レ・旭硝子・JFEスチール・キヤノン・花王・バンダイ・J&J・武田薬品・麒麟ビール・資生堂・TOTO・カゴメ・サントリー・NTTドコモ・明治製菓・アクセンチュア・高島屋・楽天・ベネッセ・オリエンタルランド・竹中工務店・大日本印刷・三菱東京UFJ銀行・東京海上・第一生命・全日本空輸・JR東海・東京電力・NTTデータ・新日本石油・セコム)から、企業が新卒学生に求める人材要件に関する言及を抜き出した。

さらに、採用実務について16社の人事担当者22名へ聞き取り調査を実施し、許可のもと録音した発言を文書化したものから、人材要件に関する言及を抜き出した。聞き取り対象の16社(中堅商社1・大手サービス1・大手輸送1・大手メーカー4・重工業1・中堅サービス1・中小サービス1・中堅飲食1・大手マスコミ1・大手小売1・大手損保1・大手金融1・中小金融1)の多くは、国内で広く認知されている企業が大半を占めたが、中小規模の企業や地方企業も含んでいる。

これらデータに基づいて、人材要件に関する言及にラベル付けを行い、類似の基準へ分類することで40の個人特性へ集約した。それらは、ラベルと共にその定義を検討し、アンケートでその定義と共に示した。

②個人特性の集約

40の個人特性を集約するため、広く『会社四季報2011年第1集新春号(東洋経済新報社)』掲載の東証一部上場企業1704社・東証二部上場企業897社、ジャスダック上場企業438社、地方市場のみ上場の企業59社、および新興市場のみ上場の企業56社の計3154社に対し質問法調査を実施した。

その結果、392社からの回答を得た。回収率は12.4%であった。回答企業の平均設立年数は54.24年(s.d., 22.95)、平均従業員数は1476.36人(s.d., 3231.95)であった。その構成は、メーカー41%、サービス32%、IT9%、建設不動産8%、運輸倉庫5%、金融4%、その他1%であった。回答者の97%以上は人事総務部門の者であった。平均年齢は36.26歳(s.d. 9.92)、平均勤続年数11.35年(s.d. 9.06)であった。

測定には、「1=ほとんど重視しない」「2=多少は重視する」「3=重視する」「4=より一層重視する」「5=きわめて重視する」の5点尺度を用い、探索的因子分析を行うことで個人特性を集約した。

(2) 伸び代ある人材が育成される組織環境の探求

①仮説の構築

伸び代ある人材というシード（種）は、種の持つ特性（価値観）にふさわしい土壌環境（組織文化）でこそ育つという仮説を前提に組織文化の内容次元を明らかにするため、国内外の組織文化・風土研究をサーベイすることでその内容次元を抽出し、KJ法的に分類することで20次元へと集約を行った。

②組織文化次元の集約

この上で、各次元について各々4項目を考案し、(自社に)「ぜんぜん当てはまらない(1)」から「非常によく当てはまる(5)」の5件法で測定した。この上で、探索的因子分析を行い14次元へと集約した。

(3) 伸び代ある人材の個人特性と組織文化の関連の探求

どのような組織でどのような個人特性が重視されるのかを探求するため、抽出された個人特性と見いだされた組織文化との関連を相関分析によって探求した。

また、組織文化に基づいたクラスター分析を実施し、組織を三つに類型化したうえで、個人特性についての分散分析を行い、組織の特徴とそこで評価される個人特性について探求した。

4. 研究成果

(1) 伸び代ある人材の六つの性格特性

聞き取り調査の結果、日本企業の新卒主義

は、ある程度の長期勤続を前提に、個々の人材の「伸び代」を評価しようとしていた。では、どのような人材採用基準によって、その伸び代を評価しようとしているのかについて、先述した質問票調査のデータについて因子分析を行い、その特性を集約した。

この結果、「積極的主体性」、「モチベーション」、「コミュニケーション能力」、「リーダーシップ」、「チームワークの力」、および「実践的創造力」の6つの特性が見出された。

積極的主体性は、他者に促されるのではなく自らの意思で高い目標を掲げ取り組もうとする積極的態度を意味する。ただ自立的に行動するだけではなく、高い水準の目標に向かおうと言う姿勢を伴っている状態である。具体的には、能動性（与えられたことをこなすだけでなく、自ら進んで仕事を作ったり、見つけ出したりする姿勢）、自律性（自分で考えて、自分で行動する力）、およびチャレンジ精神（新しい物事に挑戦したり、一筋縄ではいかない困難な課題に立ち向かう姿勢）の項目を規定している要因である。

次に、モチベーションは、前向きかつ純粋な姿勢に支えられた高いやる気があるかどうかを意味している。若者らしい気概と言ってもよいかもしい。向上心（いつも学ぶ姿勢を失わず、自身の能力を高めようとする姿勢）、志の高さ（社会や組織にとって、より良い未来を目指す目線の高さを持っていること）などの項目を規定する要因である。

コミュニケーション能力は、言語表現の適切な理解と明瞭簡潔な発信能力を指す。具体的には、表明力（自分の考えを自分の言葉ではっきりと表明する力）、理解力（相手の言っていることを、言外の意味も含め、正確に理解できること）、交渉力（自分の考えや利得を、他者に受け入れさせる力）、および要約力（要点を短時間で簡潔に他者に伝える力）の項目を規定している要因である。

ここで言うリーダーシップは、論理的に計画し他者を組織化して課題解決を促す能力を指す。具体的には、課題発見力（問題を見出すだけではなく、取り組むべき課題として具体的に落とし込めること）、計画力（見通しや目標を遂行していくプロセスやスケジュールを具体的に描けること）、論理性（論理立てて、合理的に考えることができること）、人を巻き込む力（目標に向かう意味を周囲の人々に共有させ、共感や納得を得て、参画させられること）の項目を規定している要因である。

チームワークの力は、管理者や職場集団の期待を適切に汲み取りながら集団の一員として貢献しようと言う態度である。ここで言う周囲の期待には、必ずしも明示されない暗黙の期待も含まれている。具体的には、対人洞察力（相手の奥にある気持ちや感情、言語

化できていない思いをくみ取る力）、場を読む力（人間関係の中で、自分に期待されている役割を察知したり、自分が貢献できる役割を見出したりできること）、傾聴力（適切な相槌（あいづち）を打つなど、話し手がスムーズに話せるようにながすような聴き方ができること）、慎重さ（注意深く、軽々しい行動をしないこと）、および協調性（一人よがりにならず、異なった立場の他者を尊重し、助け合ったり、譲り合ったりできること）を規定している要因である。

実践的創造力は、ビジネス感覚を伴った、あるいは問題解決志向の創造性である。具体的には、発想力（色々なアイデアを思いつうことができること）、企画力（独特のアイデアや企画を、ゼロから創出できること）、商売感覚（理念は踏まえながらも、ビジネス感覚、損得勘定を視野に入れることができること）、本質把握の力（表層ではなく、現象の根底にある本質や関係を見抜き、構造的にとらえることができる力）、判断力（目の前にある問題や課題にどう対処するか、はっきりと決めること）、付加価値力（求められる以上の水準の成果を出そうとする姿勢）、およびスピーディさ（取り掛かりや完成が早いこと）の項目を規定している要因である。

（2）伸び代ある人材が育成される組織環境の探求

組織の「らしさ」を表す概念に組織文化ないし企業文化がある（以下では同じ意味で使用する）。組織文化は、当該組織の成員に共有された価値観ないし意味の体系であり、ある組織を他の組織と区別するものである。

日本企業の組織環境の一つとして組織文化を把握するため質問票調査から得られたデータを用いて因子分析を実施した。

この結果、「革新性」、「集団主義」、「長期重視」、「スピード重視」、「分析的」、「感覚重視」、「結果主義」、「過程重視」、「自主性」、「家族主義」、「権威重視」、「正確性」、「慎重さ」および「事務的」の14の因子が見出された。

「革新性」の次元は、過去の慣例や安定性を志向するのではなく、むしろ変化や変革を志向する姿勢が重視されることを意味する。

「集団主義」の次元は、成員同士を人間として配慮し協調的な姿勢で取り組むことを重視する価値次元である。「長期重視」は、すぐに結果が出る取り組みではなく長期的な視野に立った成果を重視する価値を示す次元である。「スピード重視」は文字通り、素早い取り掛かりや完成を重視する価値次元である。「分析的」は、分析的態度や合理的、論理的態度を重視する価値観である。「感覚重視」は、理屈よりも経験、直観、感覚を重視する価値観である。「結果主義」は、結果を重視し結果さえ出れば他はある程度正当

化してしまうという価値観である。「過程重視」は、物事を進める際の手続き、集団、順番といったプロセスを大事にするという価値観を示す次元である。「自主性」は、組織の成員個々が自分で考えて自律的に働くという姿勢を重視する価値次元である。「家族主義」は、組織の成員同士の会社を超えた親和的な付き合いを重視する次元である。「権威重視」は、組織の権威関係や規則を重視する価値観である。「正確性」は、間違いのない確実さを大切にしている価値観である。「慎重さ」は、生じる問題を事前に考慮し注意深く備えることを重視する価値観である。「事務的」は、成員同士の相互作用が必要最低限である様子を示す次元である。

各組織文化次元を値の高い順に並べた結果、我が国企業の組織文化は全体としては、分析的姿勢（合理性や効率性を重んじる姿勢）と自主性（成員の自主的就労態度）を重視する傾向が強く、同時に、これまで指摘されてきたような集団主義的な性質（協調性を重視し成員に人間的な配慮をしようとする姿勢）が見出された。

逆に、結果主義、権威主義（上意下達の指示命令形式）、事務的（ビジネスライクな人間関係）という側面は重視されていなかった。

つまり、日本企業全般としては、合理的分析的態度でビジネスに向かい、その際、成員には各自が自分で課題を設定し考えて取り組むという姿勢が重視されている。ただし個々が好き勝手をしているというわけではなく、チームワークや協調性も同時に重視されている。また、ただ結果を出せばよい、上に言われた通りに従って、ビジネスライクに作業を行えばよいという価値観はあまり採られていないようである。このような日本企業像には、サンプルの4割をメーカーが占めたことが影響した可能性がある。

(3) 伸び代ある人材の個人特性と組織文化の関連の探求

① 相関分析の結果

どのような組織環境、ここでは企業文化で、どのような人材が伸び代ある人材と評価されやすいのだろうか。

個人特性と組織文化の相関分析を行ったが、一定の関係は見出されたものの、高い相関は見られなかった。具体的には、0.1%水準で0.3を超える相関係数が見られたのは、集団主義の文化とモチベーション・チームワークにおける正の相関、自主性重視の文化と積極的主体性の基準における正の相関であった。

② クラスタ分析による組織環境の分類

両者の強固な関係性が見られなかったことに加え、こうした変数同士の関係の分析では、どのような企業でどのような個人特性が

評価されるかについて、具体的にイメージしにくい。

そこで、企業を組織文化に基づいて分類し、企業類型ごとの伸び代ある人材特性の傾向を分析した。具体的には、クラスタ分析（Ward法）という手法で似通った価値観を持った企業同士をまとめ、各々の文化タイプでどのような特性が重視されているのか、また企業類型で特性に相違があるのかどうかを検討した。

各クラスタにある程度の企業数が含まれることと、組織の文化的特徴が分かりやすい形で現れる類型を検討した結果、三類型が妥当であると判断した。すなわち、A. 日本的堅実型文化、B. 日本的革新型文化、およびC. 結果主義的機械型文化に区分された。

A. 日本的堅実型文化では14次元中、集団主義が最も高い値（値はすべて標準化済）を示した。次いで過程重視、家族主義、正確性、自主性、慎重さ、長期重視と続いた。

最も低い得点を示したのは結果主義で、事務的、権威主義の順番でこれに続いた。三つの類型の中では、過程重視、正確性、慎重さ、長期重視の文化が最も高く、逆に、スピード重視、感覚重視、権威主義、結果主義の次元は最も低かった。

つまり、集団的、家族主義的といった従来の日本の経営で指摘されてきたような特徴を基本にしながら、手続きの過程や正確であること間違わないことを大事にしている。あるいは、すぐに結果を求めて短期的かつスピーディに動くことは重視していない組織群である。大きく長期的な投資を要する一方で、ミスの影響が大きくそれが許されないような事業（重工業などの製造業）に適した文化ではないかと思われる。

B. 日本的革新型文化では、14次元中、自主性重視が最も高い値を示していた。次いで集団主義、スピード重視、革新性、家族主義等が続く。最も低い値を示したのは事務的の次元で、権威主義、結果主義、感覚重視などがこれに続く。

三つの類型の中では、自主性、集団主義、スピード重視、革新性、家族主義、分析的といった次元が最も高く、逆に、事務的の次元と正確性は最も低い値を示した。

集団主義や家族主義といった日本の経営の特徴として指摘された特性を持ちながら、トップダウン的（権威主義）ではなく自主性が重んじられ、スピード、革新、合理的姿勢を重視している。文化の強弱すなわち理念の浸透度（広さと深さ）は3類型中最も高い。

協働を大切にしながらも個々の自主性を重んじ、常に変化を求められているような革新志向の製造業（軽工業など）に適した文化であるように思われる。

C. 結果主義的機械型文化は、全般にどの次

元も値が高くないのが特徴である。14次元中、自主性重視が最も高い値を示していたが、他の二類型と比べるとその値は最も低い。5点満点の中央を意味する3点を超えた次元は、自主性、集団主義、正確性、家族主義、感覚重視で日本の経営の特徴を示してはいるが、他の文化類型との比較ではその傾向は薄い。

3類型の中で最も高い値を示した次元は、感覚重視、結果主義、権威重視、事務的次元で、相対的にはいわゆる官僚制の特徴（権威主義、事務的≒ビジネスライクさ）が強く、一方で合理的姿勢が弱い。

長期的な視野を重視するというよりは短期的な結果を求められる傾向がある。全般にメリハリないし特徴ある文化次元がなく、いわゆる弱い文化ないし様々な文化を持ち込んだ転職者などが多い組織を意味するのかもしれない。

③三つの組織環境と伸び代ある人材の個人特性

三類型ごとの伸び代ある人材の特性を見ると、全体の結果と同じく、1位の積極的主体性と2位のモチベーションは3つの類型で順位は同じであった。すなわち、どのような組織文化タイプの企業であっても重視されていた。逆に実践的創造性はいずれの文化類型でも相対的に低い重要度であった。

伸び代ある人材の性格特性について三つの類型で比較（一元配置の分散分析）を行った結果、組織の文化類型ごとによる差は認められなかった。積極的主体性やモチベーションはどのような企業でも重視されていた。

各類型は同じ順番で各基準を重視しているものの、その重視度の大きさは日本の革新型企業で顕著であった。同じ積極的主体性を重視しているが、そのレベル（絶対値）が上から革新型、堅実型、機械型の順番で高く、すべての性格特性において、機械型は他の類型よりも重要度の絶対値が低かった。

日本の革新型企業はいわゆる文化の強さが三類型中最も高い企業群であったことを踏まえると、はっきりとした価値観が広く深く浸透している企業（強い文化の企業）は、人材に対する要求がより高い傾向にあるようであった。つまり、どのような企業であっても伸び代があると認知される人材像は類似していた。

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3件）

- (1)小川憲彦（2012）「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果 - 変革志向の人材をいかに育成するか -」査読無、イノベーション

ションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.125。

- (2)小川憲彦・高橋潔・大里大助（2013）「共感ソート法による組織文化の測定」査読無、イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.139。

- (3)小川憲彦・大里大助（2013）「新卒者採用に関する企業実態調査報告書」査読無、イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.140。

〔学会発表〕（計5件）

- (1)小川憲彦（2011）「日本型人的資源の測定論 創造性・組織文化・リーダーシップに関する日本発のメジャメント・メソッドの探求」（「2. 組織文化の測定を通じた新規学卒者の組織マッチング(45-47頁)」の執筆・発表担当）『経営行動科学学会第14回年次大会発表論文集』43-48頁、明治大学。

- (2)大里大助・小川憲彦（2011）「A社における組織文化と下位文化」『人材育成学会第9回年次大会論文集』111-114頁、桜美林大学（会場：産業能率大学）。

- (3)小川憲彦・大里大助（2012）「日本企業の組織文化と新卒採用基準（その1）」『経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集』169-172頁、神戸大学。

- (4)大里大助・小川憲彦（2012）「日本企業の組織文化と新卒採用基準（その2）」『経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集』173-176頁、神戸大学。

- (5)Ogawa Norihiko, Takahashi Kiyoshi, & Oosato Daisuke（2013）"The Empathetic Sorting Technique: Measuring Corporate Culture by Sorting Illustrated Value Statements,"Conference Proceedings of the International Conference on Business, Economics, and Information Technology 2013 in Carins(Australia)., pp. 209-222.

〔産業財産権〕なし

〔その他〕なし

6. 研究組織

(1)研究代表者

小川 憲彦 (OGAWA NORIHIKO)
法政大学・経営学部・准教授
研究者番号：30434179

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

大里 大助 (OOSATO DAISUKE)
福岡女学院大学・人間関係学部・准教授
研究者番号：20435126
高橋 潔 (TAKAHASHI KIYOSHI)
神戸大学大学院・経営学研究科・教授
研究者番号：90298555