

### 小売業の人事管理と売場管理者による人材育成に関する日英比較研究

佐野, 嘉秀 / SAN0, Yoshihide

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

6

(発行年 / Year)

2021-06-01

令和 3 年 6 月 1 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K03960

研究課題名(和文)小売業の人事管理と売場管理者による人材育成に関する日英比較研究

研究課題名(英文)A Comparative study of line manager's HRD practice in the retail sector of the UK and Japan

研究代表者

佐野 嘉秀 (Sano, Yoshihide)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：40345111

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の主な成果として『英国の人事管理・日本の人事管理：日英百貨店の仕事と雇用システム』を刊行した。同書では、先行研究としたDore(1973) British Factory - Japanese Factory.が「市場志向」型と「組織志向」型としてそれぞれ特徴づけた英国と日本の雇用システム(人事管理・労使関係の体系)が、1980年代以降の変化を経て、現在どこまで近づいたかについて分析した。これにより、日英で普及する人事管理が互いに異なる仕事と賃金の配分ルールを基礎にそれぞれの個性を維持していることを示し、雇用システムが国ごとの多様性を維持しつづることを明らかにしている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、非典型雇用も視野に入れた人事管理の「柔軟性」や、仕事と賃金の配分ルールに着目し、製造企業と比べ研究蓄積の少ない小売企業を対象に日英比較を行う。分析結果は、日英の雇用システムが、特に英国企業における賃金決定や人材育成、労使コミュニケーションの企業内化の進展にともない一定の「収斂」を見せたものの、依然として互いに体系的に異なる人事管理の特徴を保つというものである。こうした事実発見は、雇用システムの「収斂」と「多様性」をめぐる学術的な議論に対して、社会により異なる労使の公正観に支えられた賃金と仕事の配分ルールに応じて、各国の雇用システムがそれぞれの個性を保ちつづることを示す。

研究成果の概要(英文)：As a result of this research, we published "Convergence and Diversity of Personnel Management in the UK and Japan: A Comparative Study of Employment Systems in Department Stores". In this book, we have analyzed the extent to which the British and Japanese employment systems (systems of personnel management and industrial relations), which Dore (1973) characterized as market-oriented and organization-oriented respectively, have changed since the 1980s. We have elucidated how close they have come since the 1980s. It shows that the human resource management prevailing in the UK and Japan maintains its individual characteristics on the base of mutually different rules for the allocation of tasks and wages, and that employment systems can maintain national diversity.

研究分野：経営学

キーワード：雇用システム 人事管理 労使関係 日英比較 賃金制度 仕事配分 非典型雇用 国際比較

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、日英をそれぞれ代表する百貨店 (department store) を営む企業を事例として、人事管理の国際比較を行う。こうした日英比較の先行研究としては、Dore (1973) *British Factory - Japanese Factory* が、日英の代表的な製造企業の事例の比較に基づき、英国と日本の人事管理・労使関係を「組織志向」型および「市場志向」型という対照的な2つの雇用システムとして提示している。そのうえで、英国の雇用システムが「組織志向」型としての性格を強め、日本の雇用システムに接近するかたちで「収斂」することを予想した。

その後の研究に従うと、英国では1980年代を転機に、こうした予想を支持するような人事管理・労使関係の変化が生じ、1990年代以降も進展したと見られる (Brown, W. (1986) 'The changing role of trade unions in the management of labour', *British Journal of Industrial Relations*, 24:2. など)。すなわち、産業別労使交渉による賃金決定や、職種ごとの仕事の縄張りを前提とした仕事の割り振りといった、企業にとり「硬直的」な労働慣行が大きく柔軟化し、企業の裁量による人事管理が確立してきた。とはいえ賃金制度の日英比較に関する先行研究からは、職務給としての性格を持つ英国の賃金制度と、日本の賃金制度との間には依然として大きな相違があることも示されている。そうだとすれば、これに応じて人事管理の体系も日英間で互いに異なる個性を維持している可能性がある。

それでは、Dore (1973) が「市場志向」型と「組織志向」型として特徴づけた日英の雇用システム (労使関係・人事管理の体系) は、1980年代以降の変化を経てどこまで近づき、どのくらいそれぞれの個性を維持しているか。本研究では、とりわけ人事管理に焦点を当て、この解明を課題とすることとした。

なお本研究の計画の時点では、研究課題名に表現したとおり、小売業の売場での売場管理者による人材育成に焦点を当て、その日英間の相違を日英の人事管理と関連付けて明確にすることを研究課題としていた。しかし、先行研究および事例調査により得た資料を検討するなかで、上記のとおり、より一般的に、小売業にとどまらない日英の人事管理の体系としての特徴を明らかにすることが、今回の事例研究を通じて可能であり、また先行研究の蓄積に照らして重要であると考えに至った。そこで本研究では、日英の小売業における売場管理者による人材育成の分析を含みつつも、その特徴の解明にのみ焦点を当てるのではなく、より広く日英の人事管理の体系的な相違を明確にし、雇用システムの「収斂」と「多様性」をめぐる学術的な議論に貢献することを試みている。

### 2. 研究の目的

上記のとおり本研究は、日英をそれぞれ代表する百貨店の事例による人事管理の日英比較研究である。先行研究である Dore (1973) *British Factory - Japanese Factory* が「市場志向」型と「組織志向」型としてそれぞれ特徴づけた英国と日本の雇用システム (人事管理・労使関係の体系) が、1980年代以降の変化を経て現在どこまで近づき、どのように互いの個性を保っているかの解明を試みている。

Dore (1973) の研究以降、日英の雇用システムに関する直接の比較研究は少なく、そうした研究も賃金制度など人事管理の特定の領域に焦点を当てる。そのため、日英の人事管理の体系 (システム) としての異同については必ずしも明らかでない。そこで本研究では、日英の企業事例の直接の比較を通じて、現在における日英の人事管理の異同を体系的に明らかにする。また、人事管理の体系を支え、規制する労使関係についても分析することとした。

こうした本研究の成果は、1980年代以降の日英の人事管理の変化と現状についての理解に大きく貢献すると考える。特に本研究では、日英の人事管理を体系的に明らかにするため、パートタイム雇用などの非典型雇用の人事管理も視野に入れるほか、人事管理の「柔軟性」や、労使の共有する仕事と賃金の配分ルールに着目する。また、製造企業と比べ研究蓄積の少ない小売企業の国際比較研究とする。これらの点は、先行研究の蓄積に対して新たな貢献を付け加えると考えられる。

より一般的な含意としては、本研究では、社会ごとの公正観に支えられた賃金と仕事の配分ルールに応じて、各国の雇用システムがそれぞれの個性を保ちうることを示そうとする。これにより、日英を含む雇用システムの「収斂」と「多様性」をめぐる学術的な議論に対して、新たな視点を加えることを目的としている。

### 3. 研究の方法

本研究における研究課題遂行の主な方法としては、日英それぞれで百貨店業を営む企業事例を対象に、当事者へのインタビュー調査および一次的文書資料等の収集に基づいた直接の比較研究を行う。百貨店業から事例を得るのは、同業態において、パートタイム雇用等の非典型雇用の利用の進展などの1980年代以降の変化を受けた、現在における日英の人事管理の特徴を明確に把握できると考えるためである。さらに百貨店業は、日英ともに厳しい競争環境のもとにある。その試練を耐え抜いている効果的な人事管理の国による異同を知ることは、雇用システムの「収

斂」の可能性を検討するうえで重要な試金石になると考えた。

日英の事例比較のための分析枠組みとして、本研究では Atkinson (1985) Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, IMS Report No89. のモデルおよび Marsden (1999) A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity. の理論を踏まえ、賃金と仕事配分のルール、人事管理の「柔軟性」、人材育成と人材確保に着目して事例比較を行うことで、現在における日英の人事管理の違いを体系的に明らかにすることとした。

あわせて、企業内労使関係の分析から、日英の人事管理の体系の基礎となる仕事配分と賃金配分のルールが、労使間のルールとして成立していることや、人事管理の「柔軟性」に対する雇用者 (employee) 側による規制についても確認する。その際、日英それぞれの典型的な労使コミュニケーションの形態として、英国については労使共同の委員会での諮問と情報共有、日本については経営側と企業別労働組合の間での協議と交渉に着目している。

#### 4. 研究成果

本研究の成果としては、第1に、本研究に関わる先行研究のレビューに基づく成果として、論文「英国の『柔軟な企業』モデルに関する実証研究の整理」において、英国でのパート労働者等の非典型雇用の人事管理に関する先行研究を整理した。英国では、1980年代半ば以降、パートタイム雇用等の増加を背景に、非典型雇用の人事管理に関する理論的・実証的な研究の蓄積が進展した。同論文では、そうした研究として Atkinson (1985) により提示された「柔軟な企業 (flexible firm)」モデルに関する実証的な研究を取り上げている。特に、英国企業の事例研究ないし英国企業を含む事例の国際比較研究により、同モデルの検証を行うものに限定して整理した。さらに、このような「柔軟な企業」モデルに関する一連の研究の整理を通じて、非典型雇用についても対象に含めた人事管理の分析視角を検討した。また、同モデルに即した英国企業の人事管理に関する事実発見の範囲と残された実証研究上の課題を明らかにしている。

第2に、本研究における当初の研究計画において分析の焦点とした売場管理者による人材育成について検討するうえでは、人事部門とライン管理者 (売場管理者) の間の人材育成に関する連携関係に着目することが有効であると考えに至った。このような連携関係については、英国において特に研究の蓄積が見られる。そこで、研究成果である論文「職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門の連携」では、日本企業を対象とする既存調査のアンケート調査の個票の2次分析を行っている。同論文では、1) ライン管理者と人事部門との充実した連携が、職場での人材育成を促すことを確認した。そして、2) ライン管理者と人事部門の連携関係を充実させるうえでは、人事部門がライン管理者に対して、人材育成の方針や目標についての周知を実質的に行うとともに、人材育成に関する個別的な相談や助言の機会を広く提供していくことが重要であることを示した。これにより、先行研究の蓄積の厚い英国だけでなく、日本の文脈においても、人材育成をめぐるライン管理者と人事部門との連携関係が研究上の重要な焦点となり得ることを明らかにした。

第3に、英国の小売企業の事例調査に基づく研究成果としては、論文「英国小売企業における『職務給』の賃金制度と人材育成：日英比較の視点から」をまとめた。同論文では、英国の小売企業で一般的なレンジレートの「職務給」の賃金制度の特徴を確認した。そのうえで日本との比較の視点から、英国の小売企業における「職務給」の賃金制度と仕事配分、人材育成との関係を明らかにした。すなわち、英国の小売企業の「職務給」の賃金制度のもとでは、雇用者に対して「職務」に応じた仕事配分が行われる。これに対応して、売場での人材育成は、「職務」内の仕事遂行のための技能形成を基本とする。加えて、昇進意思のある雇用者に限定して、上位の「職務」への昇進に向けた人材育成上の支援を個別的 (individual) に行う。このように、英国企業において「職務給」の賃金制度と人材育成の慣行の間には整合的な対応関係が見られることを示した。論文では、こうした事実発見の持つ、日本での実践的な文脈における意義についても考察している。

第4に、日英比較調査に基づく本研究の主な成果として、図書『英国の人事管理・日本の人事管理：日英百貨店の仕事と雇用システム』を刊行した。同書は、日英をそれぞれ代表する百貨店の事例による人事管理の日英比較研究である。先行研究である Dore (1973) British Factory - Japanese Factory. が「市場志向」型と「組織志向」型としてそれぞれ特徴づけた英国と日本の雇用システム (人事管理・労使関係の体系) が、1980年代以降の変化を経て現在どこまで近づき、どのように互いの個性を保っているかの解明を試みている。

このような分析から、労使関係に関しては、日英の事例ともに、企業内での労使コミュニケーションを通じて雇用者の側の確認や規制を受けつつも、経営側が、人事管理に関わる意思決定において実質的な裁量を確保していることが分かった。この点で、労使関係において日英の雇用システムがかなりの程度「収斂」したことが示唆される。しかし同時に、現在の英国では「職務ルール・範囲職務給」型、日本では「職域・職能ルール・能力給」型と呼べるような、互いに異なる人事管理の類型が普及している。このうち英国企業で一般的と見られる「職務ルール・範囲職務給」型の人事管理では、職務を基準に仕事配分を行い、人事評価を伴うレンジレートの職務給の賃金制度により「金銭的柔軟性」を確保し、分権的な要員管理のもと「数量的柔軟性」を重視して要員調整を行い、外部採用により内部労働市場を補完するかたちで人材確保を行う。これに対し、日本企業で一般的と見られる「職域・職能ルール・能力給」型の人事管理では、雇用区分別に職域を設定のうえ、能力の格付けを基準に仕事配分を行い、能力給の賃金制度により「金銭

的柔軟性」を確保し、集権的な要員管理のもと「機能的柔軟性」を重視して要員調整を行い、内部労働市場での人材育成に依存して人材確保を行っている。このように日英の企業は、仕事と賃金の配分に関する異なるルールのもと、互いに大きく異なるかたちで賃金管理と要員管理、人材育成を行うことで、人件費の規律を保ちつつ、要員調整と人材確保を実現していることが分かった。しかも、時系列的な分析から、日英の事例において、「職務ルール・範囲職務給」型（英国）ないし「職域・職能ルール・能力給」型（日本）としての特徴はより明確になってきている。

こうした事実発見をもとに、日英の人事管理を「市場志向」型と「組織志向」型の軸に位置付けると、1980年代以降、主に英国が日本に近づくかたちで「収斂」が進展したと考えられる。具体的には、英国の人事管理において、企業内での人事評価に基づく賃金決定や人材育成を通じた人材確保が進むなど「組織志向」型の性格が強まった。しかし「収斂」には歯止めがかかり、英国企業で一般的な人事管理はあくまで職務給と、職務に基づく仕事配分を基礎とする人事管理の領域に留まる。そして、日英の人事管理は互いに一定の距離を置いて、「職務ルール・範囲職務給」型ないし「職域・職能ルール・能力給」型としての特徴を明確にしてきている。総じて、人事管理に着目すると、日英の雇用システムは、一定の「収斂」を見せたものの、互いの個性を保っている。このような分析結果は、雇用システムの「収斂」に関するより一般的な議論としては、国際間の「収斂」よりも、国別の「多様性」を支持すると考える。

第5に、本研究での日英比較調査の経験に基づく研究成果として、論文「企業組織の国際比較における方法：人事管理・労使関係の事例研究を中心に」を公表し、企業組織の国際比較研究を行ううえでの方法上の留意点を整理した。同論文では、人事管理・労使関係の分野での国際比較の先行研究を踏まえ、また本研究での日英比較調査の経験に基づき、少数の事例に基づく企業組織の国際比較研究を行ううえで、同じ変数について企業事例間の比較研究を行うことの重要性や、変数の値を判定するための工夫、他の変数の影響をコントロールする方法、国際比較のためのインタビュー調査を実施する際に考慮すべきことなどをまとめた。同論文は、本研究の研究課題にとっては副産物的な位置付けではあるものの、日本企業を事例とする研究蓄積の少ない、企業組織の国際比較研究の今後の進展に貢献することを目指している。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 佐野嘉秀	4. 巻 No.26
2. 論文標題 企業組織の国際比較における方法：人事管理・労使関係の事例研究を中心に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 社会と調査	6. 最初と最後の頁 36-43
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐野嘉秀	4. 巻 No.544
2. 論文標題 英国小売企業における「職務給」の賃金制度と人材育成：日英比較の視点から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 流通情報	6. 最初と最後の頁 44-53
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐野嘉秀	4. 巻 第56巻 1号
2. 論文標題 職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門の連携	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経営志林	6. 最初と最後の頁 1-15
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐野嘉秀	4. 巻 No.192
2. 論文標題 英国の「柔軟な企業」モデルに関する実証研究の整理	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 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	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

1. 著者名 佐野嘉秀	4. 発行年 2021年
2. 出版社 東京大学出版会	5. 総ページ数 352
3. 書名 英国の人事管理・日本の人事管理：日英百貨店の仕事と雇用システム	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------