



Recruit Works Institute

Works Discussion Paper Series

No.3

人事施策の同質化と差異化に関する ディスカッションノート

鈴木 竜太・服部 泰宏・浦野 充洋・森永 雄太

人事施策の同質化と差異化に関するディスカッションノート

鈴木竜太（神戸大学）

服部泰宏（横浜国立大学）

浦野充洋（静岡県立大学）

森永雄太（武蔵大学）

2015年4月17日

要約

本研究の目的は、それぞれの産業における日本企業の人事施策の同質化と差異化の程度を分析することにある。俗に人事は流行に従うと言われるように、人事は流行の人事施策を採用する傾向が強いと言われる。本研究では、16業種209社の人材育成、採用、キャリア施策、キャリアデザイン研修の施策に関して、産業ごとの同質化と差異化の程度を分析した。分析は、施策採用の傾向を分類するためにクラスター分析を行い、そのクラスターをもとに多様性指標によって同質化と差異化の程度を検討した。その結果、一様な同質化の傾向ではなく、施策のカテゴリあるいは産業ごとにその程度が異なることが示された。これらの結果からは、人事施策に関しては、特定の人事施策については同業他社を参照対象として同質化が行われると考えられる一方で、業種にかかわらず規模や先端事例を参照対象として同質化が行われている可能性も示唆された。

キーワード 同質化、差異化、多様性指標

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する機関およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

「人事は流行に従う」と言われる。企業の人事スタッフは、流行の人事施策を模倣して自社の施策とする傾向が強いためである。それは、人事スタッフの向学心の表れとすることもできるし、思考不足と考えることもできよう。不確実性の減少という観点から考えれば、同様の環境にある企業が、同じような経営環境、労働市場環境にある企業組織を模倣することの合理性も考えられる。しかし、同じ労働市場環境にいるからこそ、異なる人事施策を採用することで自社の優位性を確立することもできる。それでは、同じ人事施策が採用される産業とそうでない産業では、どのように特性が異なるのであろうか。異なる人事施策を採用する要因はどこにあるのだろうか。

本研究では、産業別に日本企業において各種人事施策が、どの程度採用されているかを分析することで、それぞれの産業における人事施策の同質化と差異化の程度を検討する。具体的には、人材育成、採用、キャリア支援の諸施策に関して分析を行う。

2. 施策の同質化と差異化

人事は流行に従う（平野，2006）。このテーゼは、近年、経営学で注目を集める制度派組織論において DiMaggio and Powell（1983）が提唱した制度的同型化（institutional isomorphism）に根ざしている。彼らの議論を受けて、同じ制度的環境に属する組織は同質的な施策を採用することが示されてきた（Boxenbaum and Jonsson, 2008）例えば、Meyer, Boli, Thomas and Ramirez（1997）では、教育システムが世界的に同質化していることが示されている。この考え方にもとづけば、人事は流行に従うというテーゼは、同じ環境下にある企業は同質的な人事施策を採用するということになる。

しかし、ここで注意しなければならないのは、制度的同型化は必ずしも組織が同質的に収斂していくことを意図していたわけではないことである（Powell, 2000）。人事は流行に従うと言っても、盲目的に同じ施策が導入されていることを表しているわけではない。このように、同じ環境下にあっても、組織によって様々な対応が取られることを提唱したのが Oliver（1991）である。彼女は、制度は同質的な行為をもたらすだけでなく、黙従、妥協、回避、拒否、操作といった戦略的な対応が可能になることを提唱した。彼女の議論を受けて、Townley（2002）は、カナダのアルベルタ州政府の文化施設・歴史資料課では、経営計画と業績評価の導入に対して現場の従業員が様々に対応した様子が示されている。例えば、新たに導入された業績評価に対して形式的に従うふりをしたり、評価測定の困難性を主張し反抗するという対応がなされていた。

制度的同型化とは、端的に言えば同じ制度が参照されている様子を指している。制度派組織論の嚆矢となった Meyer and Rowan（1977）は、不確実な環境下にある我々は自らの

行為を正当化するために根源的に神話としての制度を必要としていることを説くものであった。つまり、我々は何をするべきか考え、行為するための根拠として正統性を帯びた制度を必要としている。しかし、制度が機械仕掛けの時計のようにすべての人に同じ行為を導くわけではない (DiMaggio and Powell, 1991)。制度を参照することで他者と同じような行為がとられることもあれば、制度があるからこそ他者との差異を意識した戦略的な対応も可能になるからである (上西, 2014)。

制度派組織論は不可知論の立場をとり、制度が人々のいかなる行為を導いているのかを経験的に問うことをアジェンダとしてきた (Greenwood, Oliver, Sahlin and Suddaby, 2008)。しかし、どのような条件が同質化をもたらし、どのような条件が差異化をもたらすのか十分に探求されてきたわけではない (Boxenbaum and Jonsson, 2008)。

こうした同質化と差異化の違いに関して、Sekiguchi (2013) は、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて多くの日本企業で採用されてきた成果主義を事例に、制度化が進むほど差異化が導かれるという仮説を提唱している。当初は合理的なものと信じて導入された成果主義も、その普及が進むにつれて、次第に、売り上げや利益などの数値の実績と報酬を直結させる素朴な成果主義、成果だけでなく成果を生むプロセスにも注目するプロセス重視型成果主義、与えられた目標をどれだけ達成したかを評価することはない分離型成果主義といった様々な類型が生まれてきた¹。しかし、同質化と差異化の違いは時系列だけに還元されるものではなく、それ以外の様々な要因のもとで生じていると考えられよう。そこで、次章では、人事は流行に従うというテーゼを探求すべく、人事施策の同質化と差異化の分岐点を分析していく。

3. 分析結果

3.1. 産業分類について

分析にあたり、2013 年度調査に対して回答した 238 社を東証 33 業種に沿って産業別に分類した。その結果、各産業に属する企業数は以下のようになった。すなわち水産・農林業が 1 社、建設業が 12 社、食料品が 12 社、繊維製品が 8 社、パルプ・紙が 1 社、化学が 17 社、医薬品が 2 社、石油・石炭製品が 1 社、ゴム製品が 2 社、ガラス・土石製品が 2 社、鉄鋼が 4 社、非鉄金属が 1 社、金属製品が 6 社、機械が 18 社、電気機器が 24 社、輸送用機器が 13 社、精密機器が 7 社、その他製品が 6 社、電気・ガス業が 3 社、陸運業が 5 社、空運業が 1 社、倉庫・運輸関連が 3 社、情報・通信業が 11 社、卸売業が 20 社、小売業が 27 社、銀行業が 7 社、証券・商品先物取引業が 1 社、その他金融業が 2 社、不動産業が 4

¹ この 3 つの分類は、中村 (2006) をもとに議論されている。

社、サービス業が 15 社、不明が 2 社であった。

本研究では、このうち 5 社以上から回答を得られた産業のみを分析の対象とした。その理由は、本研究の研究関心が同一産業内における人事施策の同質化・差異化に注目するものであることから、一定数以上の回答がある産業に分析対象を絞ることが必要であると考えたからである。その結果、16 産業に属する 209 社を最終的な分析対象とした。なお、以下の分析では当該項目に対する回答がない場合には分析から除外しているため、分析によって産業に属する企業数に違いが生じている場合がある。

本研究では、人材育成、採用、キャリア施策、キャリアデザイン研修の 4 つの領域に関して、産業内における人事制度の同質化と差異化の分析を行う。具体的には、大きく分けて 3 段階の分析を行う。

まず第 1 段階として、全サンプルを対象に上記 4 つの領域それぞれ、各企業がそれらを採用しているのか否か、という変数を用いたクラスター分析を行う。これにより、人材育成、採用、キャリア施策、キャリアデザイン研修といったそれぞれの施策の採否の類型を得ることができる。

第 2 段階として、こうした類型を用いて、各産業において産業内で多様かどうかという程度を多様性の指標を用いて分析する。のちに詳しく述べるように、ここでは、生物学でよく用いられるシャノン指数 (Shannon の H) の指標が用いられる。上記 4 領域それぞれについて、産業ごとの多様性の指標を算出することで、どの産業がどの領域において同質化／差異化しているのか、ということを検証するのである。

そして第 3 段階として、上記のサンプルから、従業員規模 1000 人以上の企業が 5 社以上存在する産業だけを取り出し、従業員規模 1000 人以上の企業に限定して、第 2 段階と同じ分析を行った。特定の人事制度の採否が、企業規模の影響を受けることが考えられるためである。こうした一連の分析を通じて、どの産業がどの領域において同質化／差異化しているのか、ということの詳細に検証することが、本研究の最終的な到達点となる。

3.2. 人材育成に関する分析

本節では、人材育成に関する分析を行う。まず人材育成に関する実態について ICC (Inter Class Correlation) を用いて、産業内での一致度を分析した。人材育成に関する実態では、人材開発の実態・風土に関する Q35 の回答のうち (6)、(8)、(11)、(12)、(13)、(14)、(15)、(16)、(17)、(18) を用いている。これらの項目は人材開発ならびに人材活用に関して順調にいつているかどうかに関する質問である。これらの項目が A に近くなるほど、自社において人材開発がうまくいつていることを指していると考えられる。まず、これら 10 項目に関して因子分析 (最尤法／プロマックス回転) を行った。結果は 1 因子が抽出さ

れ、すべての項目が当該因子に 0.500 以上で寄与していた。この結果から、その人材開発の対象に限らず、人材が十分に開発されている企業とそうでない企業に分かれることが推察される。この 10 項目の平均を用いて、産業ごとの合意の程度を ICC によって分析することにする。

ICC は、本来信頼性を測定するための級間相関であるが、近年ではグループ内の合意の程度を測定するものとして用いられることも少なくない（北居・鈴木, 2005 他）。基本的な考え方としては、グループ内の分散とグループ間の分散を比較して、その程度からグループ内である程度の一貫性が見られるかどうかを検討するものである。ここでは ICC(1)と ICC(2)と呼ばれる指標を用いて検討する。上記した人材開発の実態に関して分析を行った結果、ICC(1)は 0.037、ICC(2)は 0.409 という値であった。一般的には、ICC(1)に関しては 0.12、ICC(2)に関しては 0.5 以上であれば集団において合意があると考えられるとされている。これらの点から考えると、人材開発の実態については、産業において一貫性が低く、特定の産業においては現在どの企業も人材開発に問題がない、あるいはあるということではなく、産業においてもその実態にばらつきがあることが示されたといえよう。

続いて、Q27 の人材マネジメントの実施状況のうち、人材育成・開発に関わる人事施策・運用について産業における同質化と差異化の程度を検討する。具体的には、Q27 の回答のうち、(29) インストラクター・トレーナー制度、(30) メンター制度、(31) 人材開発委員会、(32) 社内キャリアアドバイザー制度、(33) 海外留学制度、(34) 語学力獲得支援制度（スクール費補助等）、(35) 社員のボランティア支援制度の 7 つの制度を取り上げた。分析の方法としては、まずこの 7 つの施策の採否に関してクラスター分析を行った。つまり、これらの施策の採否から人材育成の類型を得ることにした。階層クラスター分析 (Ward 法) の結果、3 つのクラスターに分類することが適当と考え、3 つのクラスターを得た。これら 3 つのクラスターの施策の採否に関する違いを示したものが、図 1 である。

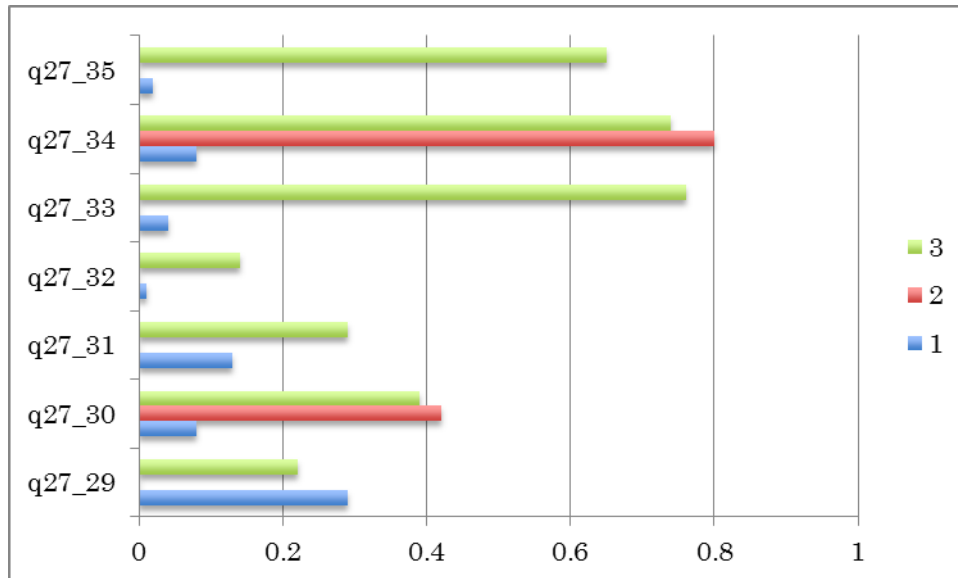


図1 人材マネジメントの実施状況に関するクラスター分析の結果

図からわかるように、第1クラスターは人材開発の施策に関してはほとんど採用していないグループ、第2クラスターは(30)、(34)の施策のみ特化して採用しているグループ、第3クラスターは全ての施策の採用を行った上で、特に(33)、(34)、(35)の施策を積極的に採用しているグループということが出来る。このうち、(32)社内キャリアアドバイザー制度は全体においても5.9%の採用率であることから、どのグループにおいても低い値をとっている。より詳細に施策の中身に注目すると、第1クラスターに属す企業は、あまり人材開発の制度は整っているとは言えないグループ、第2グループも同様に、人材開発の制度は整っていないが、語学研修費の補助やメンター制度に特化し、重点項目について集中して人材開発をしようとしているグループ、第1グループは人材開発の施策や組織など広く用意されているグループと言える。

しかしながら、これら施策の採否は従業員数をはじめとする企業規模に依存することは明らかである。そこで、これらのクラスターが従業員数によってどの程度影響を受けるかという点について、カイ2乗分析を用いて分析した。その結果、社内/社外育成を重視するクラスターは従業員規模が大きい企業に限られることが示された。一方で、クラスター1と2の違いについては、従業員規模はあまり影響を与えていないことがわかる。

続いてこの3つのグループの類型を用いて、各産業において産業内で多様かどうかという程度を多様性の指標を用いて分析することにする。ここでは、生物学でよく用いられるシャノン指数の指標を用いて多様性を測定する。シャノン指数は次のような式で求められる。

$$H' = - \sum_{i=1}^s p_i \ln p_i$$

ここで、 S はグループに含まれる種の数、 p_i は種 i の個体数がグループの全体個数に占める割合である。多様性は大きく 2 つの要素があり、1 つは種類の豊富さ、もう 1 つは均等度である。本節の文脈に即して言えば、産業内に多くのクラスターがあるかどうかというのが種類の豊富さになる。そして、均等度はクラスター間でその偏りがどの程度かということになる。シャノン指数はこの 2 つの要素を取り入れた多様度の指数であり、種類が多いほど、かつ各種の均等度が高いほど高い数値になる。つまり種類が増加すると大きくなり、ある種だけが集中して出現すると小さくなるという特徴を持つ。

各産業におけるシャノン指数を計算したものが表 1 である。

表 1 各産業における人材開発のクラスターの多様性分析

	シャノン指数	第 1 クラスター		第 2 クラスター		第 3 クラスター	
		企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
建設業	1.50	3	25.00	3	25.00	6	50.00
食料品	1.38	2	16.67	3	25.00	7	58.33
繊維製品	1.30	5	62.50	1	12.50	2	25.00
化学	1.48	8	50.00	3	18.75	5	31.25
金属製品	1.46	3	50.00	1	16.67	2	33.33
機械	1.55	6	35.29	7	41.18	4	23.53
電気機器	1.22	7	28.00	2	8.00	16	64.00
輸送用機器	1.14	1	7.69	3	23.08	9	69.23
精密機器	1.58	2	33.33	2	33.33	2	33.33
その他製品	1.46	1	16.67	2	33.33	3	50.00
陸運業	0.97	0	0.00	2	40.00	3	60.00
情報・通信業	1.49	4	36.36	2	18.18	5	45.45
卸売業	1.46	9	45.00	3	15.00	8	40.00
小売業	0.38	25	92.59	0	0.00	2	7.41
銀行業	1.38	2	28.57	1	14.29	4	57.14
サービス業	1.52	6	40.00	6	40.00	3	20.00

先に述べたように、従業員規模によってクラスターに違いがあることが示された。そこで、続いて 1000 人以上の企業に限った分析を行った。ここでも、多様性を検討するために、1000 人以上の規模の企業が 5 社以上存在する産業についてのみ多様性の指標を計算した。その結果が表 2 である。

表 2 各産業（1000 人以上の企業）における人材開発のクラスターの多様性分析

	シャノン指数	第 1 クラスター		第 2 クラスター		第 3 クラスター	
		企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
建設業	1.44	3	27.27	2	18.18	6	54.55
食料品	1.06	1	12.50	1	12.50	6	75.00
化学	1.25	1	16.67	1	16.67	4	66.67
機械	1.56	2	28.57	3	42.86	2	28.57
電気機器	0.86	6	28.57	0	0.00	15	71.43
輸送用機器	0.87	1	9.09	1	9.09	9	81.82
精密機器	1.52	1	20.00	2	40.00	2	40.00
情報・通信業	1.58	2	33.33	2	33.33	2	33.33
卸売業	0.92	3	33.33	0	0.00	6	66.67
小売業	0.35	14	93.33	0	0.00	1	6.67
銀行業	1.37	1	20.00	1	20.00	3	60.00
サービス業	1.44	6	54.55	2	18.18	3	27.27

残念ながら、シャノン指数に関してはどの程度より上なら多様であり、どの程度より下なら多様でないのか、という指標の基準は示されてはいない。つまり、どの程度より上なら産業内が同質化していて、どの程度より下なら差異化されているかということは基準によってではなく、相対的に判断することになる。結果から見ると、1000 人未満の企業を含んだ分析においては、陸運業と小売業が 1 を切る値を示していたが、1000 人以上の企業のみ絞った分析においては、これらの産業に加え、電気機器、輸送用機器、卸売業が 1 を切る値を示し、他の産業に比べて多様性が低い、つまり同質化が進んでいることが示された（陸運業は 1000 人以上の企業のみ分析では 4 社以下となりデータなし）。特に、小売業は非常に小さい値を示し、1 社を除いてすべて同様のカテゴリに属すことから同質化が高いことがわかる。また、同質化が高い産業を見ると、第 2 クラスターに属す企業が存在

しないことの影響が推測できる。第2クラスターは特定の施策に絞って行っている企業のグループであり、第1、第3クラスターは全般的に採用しているかそうでないかの違いによるグループであることを踏まえると、やはり同質化が高い産業では特徴的な人材開発の施策をとる企業がないことが理由であるといえよう。

3.3 採用に関する分析

本節では、前節と同様の分析を採用活動について行う。用いられた変数はQ27の(1)～(5)の施策に関する質問である。それぞれ、(1)新卒(大卒)社員の職種別採用、(2)新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度、(3)一律でない新卒初任給制度、(4)採用目的のインターンシップ、(5)通年採用、である。

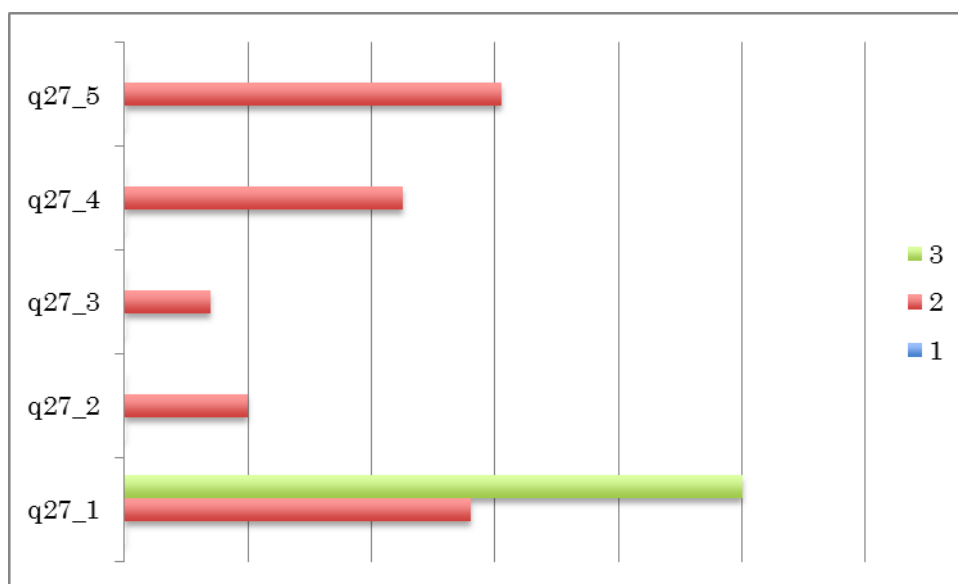


図2 採用施策に関するクラスター分析の結果

これら5つの施策の採否による階層クラスター分析(Ward法)の結果からは、3つのクラスターに分類するのが適当と考え、それぞれの企業を3つのクラスターに分類した。3つのクラスターの(1)～(5)の施策の採否の違いは図の通りである。まず、第1クラスターは、これらの施策を一切行っていないクラスターである。つまり新卒を一括、一律に採用し、採用方法もインターンシップなどを用いない企業である。伝統型と言えるであろう。第2クラスターは、(1)～(5)までの施策のいくつかを採用している企業である。特に、インターンシップあるいは通年採用などの採用において新しい試みをしている企業である。最後に、第3クラスターは(1)～(5)までの施策のうち、新卒(大卒)の職種別採用のみを行っている企業が属するクラスターである。このクラスターに属する企業は他の施策は全く採用していないことから、準伝統型と呼ぶことができよう。

これらの分類をもとに、同様にシャノン指数を計算したものが表 3 である。その他製品を除けば、1 を切るのは、銀行業とサービス業の 2 つである。サービス業は第 2 クラスタに属する企業の割合が多く、反対に銀行業は、伝統型か準伝統型の 2 つに分かれている。サービス業では比較的新しい採用の試みに積極的であるのに対して、銀行業は採用に関しては保守的であることを産業レベルで明らかにするデータであり、経験的にも合致する結果であるといえよう。また従業員数による企業規模の影響をコントロールし、1000 人以上の企業 5 社を含む産業のみでの分析を行った結果が表 4 である。これらの結果も、すべての企業を含む分析と同様に、サービス業での同質化の高さが示された。また反対に陸運機器産業では、あまり同質化が起こっていないことも確認された。

表 3 各産業における採用施策のクラスタの多様性分析

	シャノン指数	第 1 クラスタ		第 2 クラスタ		第 3 クラスタ	
		企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
建設業	1.33	1	8.33	5	41.67	6	50.00
食料品	1.33	6	50.00	5	41.67	1	8.33
繊維製品	1.50	2	25.00	4	50.00	2	25.00
化学	1.30	10	62.50	2	12.50	4	25.00
金属製品	1.58	2	33.33	2	33.33	2	33.33
機械	1.47	4	23.53	9	52.94	4	23.53
電気機器	1.48	6	24.00	13	52.00	6	24.00
輸送用機器	1.42	4	30.77	7	53.85	2	15.38
精密機器	1.00	3	50.00	0	0.00	3	50.00
その他製品	0.92	0	0.00	4	66.67	2	33.33
陸運業	1.52	2	40.00	2	40.00	1	20.00
情報・通信業	1.49	5	45.45	4	36.36	2	18.18
卸売業	1.56	7	35.00	5	25.00	8	40.00
小売業	1.39	12	44.44	12	44.44	3	11.11
銀行業	0.99	4	57.14	0	0.00	3	42.86
サービス業	0.91	1	6.67	12	80.00	2	13.33

表 4 各産業（1000 人以上の企業）における採用施策のクラスタの多様性分析

	シャノン	第 1 クラスタ	第 2 クラスタ	第 3 クラスタ
--	------	----------	----------	----------

	ン指数	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
建設業	1.31	2	18.2	7	63.6	2	18.2
食料品	1.44	5	55.6	2	22.2	0	0
化学	1.38	4	57.1	1	14.3	2	28.6
機械	1.56	3	42.9	2	28.6	2	28.6
電気機器	1.56	6	27.3	7	31.8	9	40.9
輸送用機器	1.24	7	63.6	1	9.1	3	27.3
精密機器	1.58	2	33.3	2	33.3	2	33.3
陸運業	0.72	4	80	1	20	0	0
卸売業	1.53	2	22.2	3	33.3	4	44.4
小売業	0.77	1	7.7	11	84.6	1	7.7
サービス業	0.92	3	33.3	6	66.7	0	0

3.4. キャリア支援に関する分析

本節では、多様なキャリアを許容する諸施策およびそれを支援するキャリアデザイン研修の導入状況について分析する。まず Q27 の人材マネジメントの実施状況のうち、多様な働き方を許容する諸施策について、産業における同質化と差異化の程度を検討した。具体的には（6）短時間正社員制度、（7）在宅勤務制度、（8）男性の育児支援制度、（9）裁量労働制、（11）独立・開業支援制度、（12）早期退職優遇制度、（13）（一度離職した従業員の）再雇用制度、（14）役職定年制度・役職任期制度、の8つの施策を取り上げた。分析は、これらの施策を実施しているか否かに関して階層クラスター分析（Ward法）を行った。

分析の結果、3つのクラスターに分類することが適切と考えた。8つの施策の実施状況に見られる3つのクラスターの特徴は以下の通りである（図2参照のこと）。まず第1のクラスターは、これらの施策の採用にあまり前向きではないものの（6）短時間正社員制度のみを導入しているグループである。第2のクラスターも、それほど施策の採用に前向きではないものの（12）早期退職優遇制度や（13）（一度離職した従業員の）再雇用制度、（14）役職定年制度・役職任期制度といった、組織からの退出を支援する施策に焦点化して導入しているグループである。第3のクラスターは、8つの施策の採用に前向きなグループである。

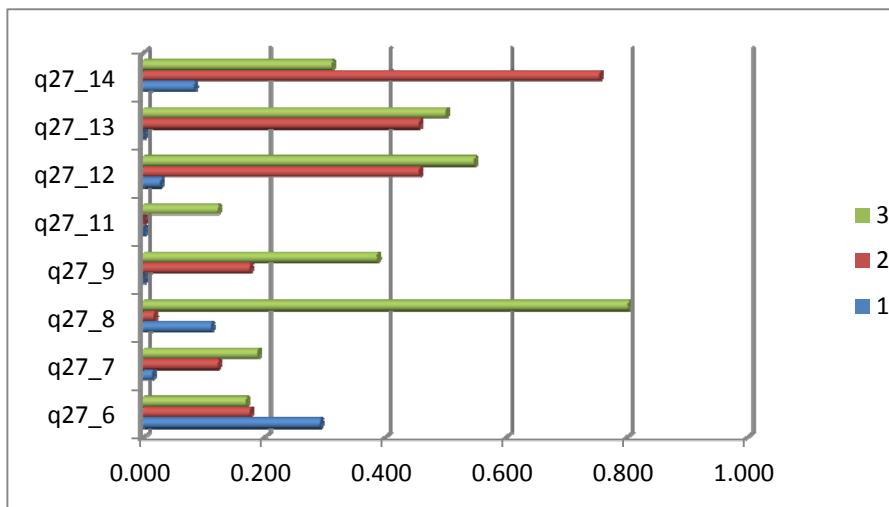


図3 キャリア支援施策に関するクラスター分析結果

本節では、このような特徴を持つ3つのクラスターを用いて各産業内で企業がどのように分散しているのかを検討していく。本格的な分析に先立って、企業規模がこれらのクラスターの分布に影響しているかどうかを確認した。その結果、従業員数1000人以上の大企業は第3クラスターに含まれる傾向が強く第1クラスターに含まれない傾向があることが示された。逆に従業員数1000人以下の企業の場合は、第1クラスターに多く分布しており、第3クラスターにあまり含まれない傾向があることが示された。そこで以下では、はじめに全サンプルのクロス集計とシャノン指数を提示する。その後従業員数1000人以上の企業に限った場合の結果を提示する。

まずすべての企業を対象としたクロス集計とシャノン指数の結果を示したのが表5である。この表からわかるとおり、金属製品やその他製品、陸運業の産業でシャノン指数が1を下回っており相対的に同質化の傾向が見られた。あまり様々な施策の導入に積極的でない場合には、短時間正社員制度のような雇用を継続するための施策というよりも、離職しやすくする施策のみを導入する傾向が読み取れる。一方多くの産業で1.5を上回っており、必ずしも同質化しているとはいえない傾向が見られた。

表5 各産業における多様なキャリア施策のクラスターの多様性分析

東証33業種	シャノン指数	第1クラスター		第2クラスター		第3クラスター	
		企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
建設業	1.50	3	25.0	3	25.0	6	50.0

食料品	1.04	2	16.7	1	8.3	9	75.0
繊維製品	1.56	3	37.5	2	25.0	3	37.5
化学	1.48	5	31.3	3	18.8	8	50.0
金属製品	0.92	0	0.0	4	66.7	2	33.3
機械	1.53	6	33.3	4	22.2	8	44.4
電気機器	1.30	6	25.0	3	12.5	15	62.5
輸送用機器	1.46	2	15.4	5	38.5	6	46.2
精密機器	1.46	3	50.0	1	16.7	2	33.3
その他製品	0.92	0	0.0	2	33.3	4	66.7
陸運業	0.97	0	0.0	2	40.0	3	60.0
情報・通信業	1.54	3	27.3	3	27.3	5	45.5
卸売業	1.51	9	45.0	4	20.0	7	35.0
小売業	1.51	13	48.1	8	29.6	6	22.2
銀行業	1.56	2	28.6	2	28.6	3	42.9
サービス業	1.37	3	20.0	3	20.0	9	60.0

続いて 1000 人以上の規模の企業に限定して分析を行った。その結果が表 6 の通りである。分析結果からは、規模をある程度統制した上でも化学産業、銀行業、サービス業においては相対的に第 3 クラスターに企業が集中するという同質化が見られることが読み取れよう。ただし化学産業は第 1 クラスターに 1 社含まれているのに対して、銀行業やサービス業では第 2 クラスターに残りの企業が含まれている。一方多くの産業では、必ずしも同質化が進んでいるとはいえないという結果が見て取れる。とりわけ建設業、精密機器、情報通信、小売業では、規模にかかわらず高い多様性を示していることが読み取れる。

表 6 各産業（1000 人以上の企業）における多様なキャリア施策のクラスターの多様性分析

東証 33 業種	シャノン 指数	第 1 クラスター		第 2 クラスター		第 3 クラスター	
		企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
建設業	1.44	2	18.2	3	27.3	6	54.5
食料品	1.06	1	12.5	1	12.5	6	75.0
化学	0.65	1	16.7	0	0.0	5	83.3
機械	1.35	3	33.3	1	11.1	5	55.6

電気機器	1.25	4	19.0	3	14.3	14	66.7
輸送用機器	1.32	1	9.1	4	36.4	6	54.5
精密機器	1.52	2	40.0	1	20.0	2	40.0
情報・通信業	1.46	1	16.7	2	33.3	3	50.0
卸売業	1.30	3	30.0	1	10.0	6	60.0
小売業	1.58	5	33.3	5	33.3	5	33.3
銀行業	0.97	0	0.0	2	40.0	3	60.0
サービス業	0.81	0	0.0	3	25.0	9	75.0

4. 結び

ここまで、3つの施策カテゴリにおいて、その産業ごとの多様性のあり方の分析を通して、人事施策の同質化と差異化を検討してきた。Sekiguchi (2013) が述べるように、人事は流行に従う、というほど単純ではなく同質化と差異化のあり方が産業ならびに施策のカテゴリによって異なることが示された。以下では2つの点について、議論をしていくことにしたい。まず、分析結果からは施策のカテゴリによって産業における同質化と差異化の程度が異なることが示された。つまり、ある産業では採用施策に関しては同質的な傾向が示されるが、人材育成では差別的な傾向が示されるといったことである。例えば、電気機器産業は、人材育成のカテゴリでは比較的同質的な施策がなされているが、採用施策に関しては多様であり、産業において差異化が起こっていることが結果から示された。この理由としてはマクロな視点とミクロな視点の双方から考えることができる。まず、Sekiguchi (2013) が述べるように、一旦同質化が行われたのちに差異化が起こったことが考えられる。先に述べたように、同型化が起こることは同質化が起こることと同義ではない。いくつかの主要な施策に関して、産業内で相互参照による同型化が起こったのち、選択的に継続的な採否が決まることや、自社に合わせた施策の改変が起こり、結果として同質化と差異化の傾向が産業ごとに異なっていると考えられる。施策によって同型化→同質化あるいは差異化の時間的な経過が異なるとすれば、同じ産業であっても施策の同質化あるいは差異化の程度が異なることが考えられる。この点は、今後継続的な調査あるいはこれまでの施策においての同様の分析を行うことで、同型化→同質化あるいは差異化の経過を分析することが可能になるだろう。

一方、ミクロな視点で考えれば、多くの日本企業の人事部では、それぞれの人事施策のカテゴリごとに担当が異なっており、そのことが施策カテゴリごとに同質化と差異化の違いを生んでいると考えることができる。日本の人事部では採用担当や人材育成担当、研修

担当など人事部内で役割分担がなされていることが多い。そして、採用担当は他社の採用担当と意見交換を行ったり、交流会を開いたりといった人事部というレベルではなく、担当というレベルでの情報交換が行われている。この結果、人事制度レベルでの同型化が起こるのではなく、カテゴリ（担当）レベルでの同型化による同質化、差異化が起こっていると考えられる。

次に、産業ごとの同質化と差異化の違いについて検討することにしよう。今回の分析では、各産業について詳細にその同質化と差異化を分析できているわけではないが、いくつかの産業とカテゴリにおいては特徴的な結果を示している。例えば、小売業は、それぞれのカテゴリにおいて同質化がかなり進んでいる結果が示された。コンビニやスーパーマーケットなど、対象となった企業の多くはパートあるいは派遣などの非正規社員の雇用が多い企業であることや店舗など地理的にそれぞれ離れたところで働くという環境であることなど産業特殊な状況が影響していると考えられる。つまり、他社を参照することによる模倣的同型化による同質化というよりも、制度的環境による結果としての同質化と考えることができよう。人材育成に関して言えば、小売業のほとんどが今回分析に用いた人材育成の施策を採用していないクラスターに含まれた。これは、非正規社員が多くいることや主として国内店舗で働くことを踏まえると、海外留学や語学研修の補助、あるいはメンター制度などは施策として過剰であると判断していることが推察される。このような置かれた状況や施策のタイプに関しては、環境に対して選択的に対応した結果の同質化が起こっている可能性もある。今後は特定の産業に絞った分析が求められる。

最後に本研究の限界について触れることにしよう。1つは、シャノン指数ならびにクラスター分析といった分析手法の適切性である。クラスター分析はどのクラスター数が適切かどうかということは研究者によって恣意的に決められる。本分析においても、妥当な違いがあることを判断してクラスター数を分け、分析しているが、それが適切かどうか、あるいはクラスター数を増やすことによって異なる結果が示される可能性もある。また、同一クラスター内も全てが同じ施策をとっているわけではない。シャノン指数においても、ある種の多様性を表現する係数ではあるものの、どの程度より上なら多様でどの程度より下なら均一かという点についてはあくまで相対的に決められる。これら不確定な部分について再検討をする必要がある。

次に、本研究では同一産業において参照がなされ同型化が起こるという前提を置き、議論を進めてきた。しかしながら、その前提が異なる可能性もある。例えば、業種にかかわらず系列や旧財閥グループなどの組織関係が歴史的に強い企業間で同型化が起こる可能性もある。また、本分析では東証による業種を基準としているが、同一産業に括られた企業であってもその事業内容は大きく異なる企業も含まれている。同型化において重要な点の 1

つはどこが参照点となっているかということである。本研究では産業内で相互参照がなされるという前提を置いているが、この点についても今後検討していく必要がある。

最後に、すでに述べている点でもあるが、もし同型化→同質化あるいは差異化というプロセスがあるとするならば、今回のような定点的な分析ではそれぞれがどの段階にあるのかがわからない。そのため、同質化の結果なのか、今後差異化が起こる前段階なのかといった区別ができない。今後は、産業ごとに継時的な分析を通して、この点も検討していく必要がある。

参考文献

- Boxenbaum, E. and Jonsson, S. (2008) "Isomorphism, diffusion and decoupling," in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, pp. 78-98.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. and Suddaby, R. (2008) "Introduction," in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, pp. 1-46.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理: 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- Meyer J. W., Boli, J., Thomas, G. and Ramirez, F. (1997) "World society and the nation state," *American Journal of Sociology*, 103, pp.144-181.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83.
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- Oliver, C. (1991) "Strategic responses to institutional processes," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
- Powell, W. W. (2000) "The sources of managerial logics," *Advances in Strategic Management*, 17, pp. 175-179.
- Sekiguchi, T. (2013) "Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practices in Japan: Management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 471-486.

Townley, B. (2002) “The role of competing rationalities in institutional change,”
Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 1, pp. 163-179.

上西聡子 (2014) 「制度的同型化を通じた戦略的リアクション：携帯電話産業における標準に基づいた異種混合の競争（1979年-2010年）」『九州産業大学 経営学論集』第25巻第2号, 25-45頁.