

# 中小企業・ベンチャー企業の人材マネジメントの日韓比較—国際比較に向けての予備的考察—

安 熙卓・小野瀬 拡・張 又心 Barbara

## 1.はじめに

本稿は、日本と韓国における中小企業・ベンチャー企業の人材マネジメントに関する研究がどれくらい蓄積されているのか、「中小企業・ベンチャー企業の人材マネジメントの日韓比較」に入る前の予備的考察として、その実態を明らかにし、今後の研究の方向性を探ることを目的としている。研究対象としては、過去 2000-2011 年の期間を中心に、日本においては、中小企業学会が発行している『日本中小企業学会論集』と日本ベンチャー学会が発行している『日本ベンチャー学会誌』、そして各研究機関の『調査・研究報告書』、大学の『論文集』が含まれる。また、韓国においては、韓国中小企業学会が発行している『中小企業研究』と『ベンチャー経営研究』に掲載されている学会誌の論文を対象とする。

## 2. 日本における中小企業・ベンチャー企業の人材マネジメントの研究動向

### 2-1 中小企業の人材マネジメントの研究

(1)梶原 豊(2000)('わが国における中小企業の人事労務管理および人材開発活動—ベスト・プラクティス企業の研究—')『アジア研究』No.1、高千穂商科大学アジア研究交流センター、pp.53-143)は、中小企業に従事している労働者に焦点をあて、人事労務管理、人材開発のあり方について具体的な事例を取り上げ、人事労務管理上の施策として、従業員教育、技術者・技能者の採用、賃金体系の改善、福利厚生の実施などの問題点を論じた。

(2)佐藤博樹・松浦民恵(2008)('中小企業における管理職の職業能力、確保・育成の現状と課題')『政策公庫論集』(1)日本政策金融公庫総合研究所、pp.47-67)は、企業の人材活用において人材の確保、定着、育成の重要性が高まっている中で、労働市場では人材確保競争が今後ますます激化することが予想されることから、中小企業の管理職に対するアンケートを用いて、管理職の仕事分野と職業能力、経営者の期待に応えられる管理職の確保・育成、中途採用した管理職が短期間で即戦力として活躍できるための条件、さらに管理職による部下育成の現状と課題について分析した。

(3)労働政策研究・研修機構(2010)('中小サービス業における人材育成・能力開発—企業・従業員アンケート調査—')調査シリーズ No.74)は、中小企業における人材育成・能力開発は、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから不十分なものになりがちで、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高いという問題意識から、サービス業を中心に企業と従業員を対象に①企業における人材の確保や評価・処遇、教育訓練の内容など、人材の育成とキャリア形成に関わる取組みの現状、②勤務する従業員が勤務先の能力開発をどのように認識・評価し、また自身の能力開発に対していかなるニーズをもっているか、といった点を調査した。

(4)労働政策研究・研修機構(2009)('中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果')調査シリーズ No.54)は、中小企業における両立支援やワーク・ライフ・バランスに関する調査が相対的に少なく、その実態が必ずしも明らかになっていないという問題意識から、ワーク・ライフ・バランス施策が、それぞれの企業のどういった人事管理施策の下で運用されているのか、①人事・雇用管理の現状、②育児・介護支援の現状、③ワーク・ライフ・

バランス施策について調査したものである。

(5)労働政策研究・研修機構(2007)(『中小企業における人材育成と能力評価—事例研究—』調査シリーズ No.34)は、国際社会の中で特化した技術の開発、人材の確保、経営戦略とさまざまな問題を抱える企業にとって、高度な能力をもつ人材を蓄積することが重要な経営課題となっていることから、技能者の育成と処遇、地位の向上に努めた従業員規模 300 人以下の中小企業を対象に、人材育成のあり方などについてヒアリング調査を行った。

(6)労働政策研究・研修機構(2008)(『中小企業における能力開発・人材育成—予備的考察—』(労働政策研究報告書 No.103)は、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高いという認識を踏まえて、中小企業分野における企業の取組みや働く人々の活動についての調査研究に入る前の予備的考察として、中小企業における能力開発や人材育成に対する政策的支援に向けて実態把握を行った。

(7)労働政策研究・研修機構(2011)(『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』(労働政策研究報告書 No.135)は、近年、競争激化に対応するために、企業は徹底した効率化を進める一方で、ワーク・ライフ・バランス (WLB) への対応も同時に迫られている中で、人事管理の制度整備状況、WLB の制度整備状況と実際の使用状況、従業員意識の実態を取りまとめた。

(8)中小企業総合研究機構(2007)『中小企業における雇用の多様化実態に関する調査研究』は、中小企業を巡る経営環境は、少子高齢化・人口減少社会を迎えて、大きく変化しており、企業の雇用に対する考え方は、多様化し雇用の形態も様々な形態をとるようになってきていることから、中小企業・ベンチャー企業の雇用形態や人事労務管理に関する実態を調査した。

(9) 中小企業総合研究機構(2008)(『高齢者の活用と中小企業に関する調査研究報告書』)は、少子化による若年労働者の減少に伴い、就労人口の年齢構成が大きく変化してきており、高齢者の就労者が一層増加する中で、日本の中小企業においては、高齢者の雇用就業の面で多くの課題を抱えていることから、中小企業における高齢者の技能継承、その活用領域、雇用における問題意識等について、全国の中小企業の経営者を対象にアンケート調査を実施した。

(10)日本経済団体連合会(2010)(『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』)は、中小企業の持続的な成長の実現のためには、他社との差別化を図り、生産性の向上を追求しながら、付加価値の高い製品・サービスを提供し続けることが重要で、その鍵は「ヒト」が握っており、競争力の源泉である人材の確保・定着・育成が不可欠であるという問題意識から、中小企業の人材の確保・定着・育成をめぐる現状と課題についてのアンケート調査と事例調査を行った。

(11)日本経済団体連合会(2006)(『中小企業の人材確保と育成について』)は、中小企業をめぐる環境変化と中小企業が抱えている人材面や人材確保・育成に関する問題点を踏まえて、中小企業の人材確保・育成のための方策を取りまとめた。

(12)三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2009)(『平成 20 年度中小企業における人的資源の活用に関する調査報告書』)は、日本における労働者を取り巻く状況や女性・高齢者を取り巻く労働環境や外国人労働者の就業状況を踏まえて、特に、女性や高齢者といった多岐にわたる人材を活用することに焦点をあて、中小企業においてこのような人材を活用することの意義や今後の展望について分析を行った。

## 2-2 ベンチャー企業の人材マネジメントの研究

(1) 平松庸一(2003)「ベンチャー企業と戦略的人的資源管理—成長ステージにおけるHRM施策の変化に関する実証的研究—」日本ベンチャー学会『日本ベンチャー学会誌』No.4.)は、ベンチャー企業を対象として、戦略的人的資源管理論に強い影響を及ぼしている「資源ベース観」(resource-based view)を適応して、「人的資源管理システムこそが持続的競争優位の源泉である」という立場から、特に人的資源管理システムのアウトプットなる従業員コミットメント特性と創発パワー(創発的な従業員からの影響力)に注目し、郵送による質問紙調査を実施した。

(2) 谷内篤博(2002)「ベンチャー企業の成功要因(KFS)と人的資源管理—ヒアリング調査を中心に—」『経営論集』10(1), 文京学院大学総合研究所, pp.53-66)は、ベンチャー企業の成否はその企業の雇用管理や人材マネジメントに大きく依存するとの認識にたち、先駆的なベンチャー企業の雇用管理や人材マネジメントに焦点をあててヒアリング調査を実施し、これらベンチャー企業における効果的な雇用管理や人材マネジメントの実態、さらには成功要因を明らかにした。

(3) 増田辰良(2011)『起業家の人的資源管理と経営成果』北星学園大学経済学部ワーキングペーパー、No.4)は、起業後の初期段階において経営者はどんな方法で人材を募集し、採用しているのだろうか。また、従業員のモラルを高めるためにどんな工夫をしているのだろうか。そして、こうした採用人事やモラルを高める工夫と経営成果との間にはどんな関係があるのだろうか、その関係を解明した。

(4)ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会(2008)『ベンチャー企業の創出・成長で日本経済のイノベーションを』)は、日本の産業のイノベーションを促進し、日本経済全体の成長と活性化を図るためには、新しい技術やビジネスモデルを有し、大きなビジネスリスクをとって新規事業に挑戦するベンチャー企業の創出・成長が不可欠であるという問題認識から、ベンチャー企業に係る諸課題とその対応策について取りまとめた。

(5)中小企業基盤整備機構(2011)『ベンチャー企業の人材確保に関する調査』(中小機構調査レポート))は、日本経済の活性化、雇用の受け皿としてのベンチャー企業の創出と成長が注目されている中で、ベンチャー企業のニーズに絞った人的資源の確保に焦点を当て、特長のある手法で人材確保に成功しているベンチャー企業経営者と、ベンチャー企業の人材確保分野で先駆的な支援サービスを行っている支援事業者に対するヒアリング調査に基づいて、その実態把握と提言を行った。

## 3. 韓国における中小企業・ベンチャー企業の人材マネジメントの研究動向

### 3-1 中小企業の人材マネジメントの研究

(1)クォン ジョンウク(2000)「中小企業従業員の組織コミットメントの決定要因」韓国中小企業学会『中小企業研究』第22巻第2号、pp.85-109)は、従業員の組織コミットメントを決定する要因と組織コミットメントに影響を及ぼす個人特性、職務特性、組織構造特性、国家特性の4つの変数を用い、仮説を立ててその関係を分析した。

(2)イ インソク(2002)「中小企業中間管理者の葛藤管理技法に関する研究」韓国中小企業学会『中小企業研究』第24巻第1号、pp.3-24)は、中小企業の間接管理者を対象に、測

定変数として、葛藤管理技法、すなわち競争、協力、妥協、回避、順応の5つの変数と有効性の評価変数として業務能力、業務態度の2つの変数を用いて、葛藤管理技法と全般的な組織有効性との関係を分析した。

(3)キム ジョンドク・チョウ ヨンホ(2002)('中小企業類型による人的資源システムと組織成果に関する研究' 韓国中小企業学会『中小企業研究』第24巻第4号、pp.225-253)は、中小企業が成果を高めるためには、どのような方式の人的資源管理が必要であるかを究明することを目的として、人的資源システム(コミットメント型、革新型、統制型、活用型)と中小企業(パートナー型、専門独立型、従属型、一般型)を4つの類型に区分し、また、人的資源システムの特性と類型の2つの観点から戦略的人的資源管理の3つのアプローチ方法(普遍的アプローチ、状況的アプローチ、形態的アプローチ)によって仮説を立て、検証した。

(4)イ ドクロ・イ ジマン・キム スンホ(2005)('高没入評価システムが評価有効性と組織構成員の反応に及ぼす影響に関する研究' 韓国中小企業学会『中小企業研究』第27巻第2号、pp.31-64)は、中小企業を対象に評価システムを構成している評価目的、評価基準、評価過程などすべての構成要素を総合的に考慮した評価の普遍論的観点から高没入評価システムが評価有効性と組織構成員の反応に及ぼす影響を分析することを目的として、高没入評価システムを独立変数、評価システムに対する反応と組織に対する反応の2つの変数を従属変数、そして評価有効性を媒介変数とし、6つの仮説を立て、実証分析を行った。

### 3-2 ベンチャー企業の人材マネジメント研究

(1)チェ スヒョン・ホン テホ(2005)('戦略的人的資源管理におけるストックオプションと経営戦略の適合性がベンチャー企業の経営成果に及ぼす影響に関する研究' 韓国中小企業学会『ベンチャー経営研究』第8巻第1号、pp.171-195)は、ベンチャー企業を対象にストックオプションと経営戦略との適合性が経営成果に及ぼす影響を究明するために、8つの仮説を立て、実証分析を行った。

(2)チョン スンウ・キム ヨンウォン・イ ジマン(2010)('研究開発チームのリーダーシップ類型が研究員の革新活動に及ぼす影響—組織コミットメントの媒介効果を中心に—' 韓国中小企業学会『ベンチャー経営研究』第13巻第2号、pp.23-43)は、ベンチャー企業を中心に研究開発チームにおいてリーダーシップ類型が研究員の革新活動に及ぼす影響を分析するために、8つの仮説を立て、実証分析を行った。

(3)ユ ギュウチャン・ユ ヒョウサン(2000)('ベンチャー企業の人的資源管理実態』韓国労働研究院)は、中小企業庁にベンチャー企業として登録している911社を対象にベンチャー企業の経営現況と人的資源管理実態、すなわち人的資源管理の公式化程度(人事管理専担部署、人事考課、人事規定、労使協議制、職務記述書、昇進規定など)、報償制度(ストックオプション、年俸制、集団成果配分制度、従業員持ち株制、選択型福利厚生制度、個別成果給)、職務の割当、外部人材の採用、内部昇進、経歴開発、昇進管理、権限の委譲、上司と部下との面談、教育訓練などについて、アンケート調査を実施した。

## 4. むすび

以上、日本と韓国における中小企業とベンチャー企業の研究動向について概観してきた。

われわれの研究から明らかになったことを要約すると、以下のとおりである。

第1に、日本の場合、厚生労働省、経済産業省(中小企業庁)、中小企業基盤整備機構、中小企業研究センター、労働政策研究・研修機構、日本経団連など多くの機関で中小企業の人材マネジメントに関する調査研究が盛んに行われてきているのに対して、韓国の場合、労働部、産業資源部(中小企業庁)、中小企業中央会、中小企業研究院、韓国労働研究院、韓国経営者総協会など、多くの機関があるにもかかわらず、中小企業の人材に関する調査研究は日本に比べてほとんど行われていないことである。

第2に、日本の場合、調査・研究内容が人材マネジメント分野の多岐にわたっているのに対して、韓国では人材マネジメントそのものを取り上げた研究は乏しく、多くの場合、組織行動論の視点からアプローチした論文ばかりでかなり限定的であることである。

第3に、日本の場合、研究方法として実態調査研究や事例調査研究が主流で、しかも定性的な研究がほとんどであるのに対して、韓国の場合は、仮説を設定してそれを検証するといった定量的研究が主流となっており、個別企業の事例研究といった定性的研究はほとんど行われていない。韓国で研究方法論が仮説検証に基づく定量的研究に偏っている背景には、米国の研究に大きく影響を受けて、米国留学から帰ってきた研究者の間で現場を重視した事例調査研究は、学術研究として認めないという風潮があったからである。

人材マネジメントがヒトを対象とする学問であるならば、現場で生じている諸問題を解決するための方策をわれわれ研究者がその役割を果たしていかなければならない。したがって、今後、定量的研究はもちろん定性的研究を含めたバランスのとれた研究が行われる必要があるだろう。

第4に、研究テーマとして、日韓ともに昇進・昇格や賃金といった人事処遇を取り上げた研究は見当たらないことである。昇進・昇格や賃金は従業員にとって最も大きな関心事であり、モチベーションにも大きく左右される重要な問題である。

第5に、人材マネジメントの国際比較研究が欠けていることである。国際比較研究を通じて、自国の強みと弱みを把握することができ、ベンチマーキングできるものもあるだろう。

今後、中小企業・ベンチャー企業の人材マネジメントの研究においては、人材の確保・定着、人材育成、人事処遇などについて日韓比較を通じてその実態を明らかにするとともに、これからの人材マネジメントのあり方はどうあるべきかについて政策提言をしていくことが、われわれに残された研究課題である。