

担当：三崎秀央教授

戦略的人的資源管理論の統合アプローチ

経営学研究科 博士後期課程

2013 年度入学

BD13B001 番

大 曾 暢 烈

2015 年 12 月提出

## 目次

序章 本研究の問題意識と目的 .....	1
第 1 節 問題意識 .....	1
第 2 節 研究目的と課題 .....	3
第 3 節 研究対象 .....	5
第 4 節 本研究の構成 .....	6
第 1 章 戦略的人的資源管理論の概略 .....	8
第 1 節 はじめに .....	8
第 2 節 人材マネジメント研究の変遷 .....	8
2-1. 人事労務管理論 .....	8
2-2. 人的資源管理論 .....	12
2-3. 戦略的人的資源管理論 .....	18
第 3 節 戦略的人的資源管理論の概要 .....	25
3-1. 戦略的人的資源管理論の定義と特徴 .....	25
3-2. 戦略的人的資源管理論のアプローチ .....	27
第 4 節 小括 .....	30
第 2 章 適合アプローチ研究 .....	32
第 1 節 はじめに .....	32
第 2 節 適合アプローチの理論研究 .....	32

2-1. 組織の環境適応における HRM の重要性の示唆.....	34
2-2. 環境要因の捉え方 .....	36
2-3. 戦略と HRM の適合関係に関する理論研究 .....	40
第 3 節 適合アプローチの実証研究 .....	49
第 4 節 小括 .....	66
<b>第 3 章 普遍的アプローチ研究.....</b>	<b>69</b>
第 1 節 はじめに .....	69
第 2 節 普遍的アプローチの理論研究 .....	70
第 3 節 普遍的アプローチの実証研究 .....	79
第 4 節 小括 .....	91
<b>第 4 章 本研究の分析枠組み .....</b>	<b>94</b>
第 1 節 はじめに .....	94
第 2 節 適合アプローチの貢献と課題 .....	95
2-1. 適合アプローチの貢献 .....	95
2-2. 適合アプローチの課題 .....	96
第 3 節 普遍的アプローチの貢献と課題 .....	103
3-1. 普遍的アプローチの貢献 .....	103
3-2. 普遍的アプローチの課題 .....	104
第 4 節 統合アプローチの構築 .....	107
4-1. 適合アプローチと普遍的アプローチの関係性 .....	108
4-2. 従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割からの検討.....	111

4-3. 統合アプローチにおけるメカニズムの検討 .....	116
第 5 節 本研究の仮説 .....	124
5-1. 本研究の分析枠組み .....	124
5-2. 戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係 .....	127
5-3. 心理的側面の調整効果 .....	138
5-4. 心理的側面と従業員行動の関係 .....	149
第 6 節 測定項目の作成 .....	153
6-1. 戦略と HRM の適合関係に関する測定尺度 .....	154
6-2. 心理的側面に関する測定尺度 .....	158
6-3. 従業員行動に関する測定尺度 .....	161
第 7 節 小括 .....	164
<b>第 5 章 実証分析 .....</b>	<b>166</b>
第 1 節 調査概要 .....	166
第 2 節 測定尺度に関する因子分析 .....	167
2-1. 戦略と HRM の適合関係に関する分析 .....	167
2-2. 心理的側面に関する分析 .....	170
2-3. 従業員行動に関する分析 .....	174
2-4. 記述統計量と相関係数 .....	177
第 3 節 仮説の検証 .....	178
3-1. 戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与える影響 .....	178
3-2. 心理的側面の調整効果 .....	179
3-3. 心理的側面が従業員行動に与える影響 .....	264
第 4 節 小括 .....	267

<b>終章 本研究の要約と結論</b> .....	<b>269</b>
第 1 節 本研究の要約 .....	269
第 2 節 理論的含意 .....	272
第 3 節 実践的含意 .....	274
第 4 節 残された課題 .....	275
<b>参考文献</b> .....	<b>277</b>

## 序章

### 本研究の問題意識と目的

#### 第 1 節 問題意識

バブル経済の崩壊といった大きな環境の変化によって、日本企業における人材マネジメントについても同様に変化が求められてきた（岩出, 2002; 守島, 2010a）。過去 20 年間、多くの日本企業において、人的資源管理（human resource management : HRM）は企業目標の達成を目的に取り組みられるものであり、戦略と連動した HRM の必要性が主張される傾向となり、HRM は戦略志向、経営志向へと変化してきた（守島, 2010a）。

実務的な観点から HRM の戦略志向が求められる中、人材マネジメント研究の理論的な観点においても、いかに HRM が企業目標や企業業績に貢献するのか、戦略実行に寄与する HRM はどのような施策なのか、HRM はどのようなメカニズムを通して企業業績に寄与するのかといった点を探求する戦略的人的資源管理論が進展してきた（Wright & McMahan, 1992）。

戦略的人的資源管理論は、企業業績に寄与する要因として HRM や人的資源を持続的競争優位の源泉として位置づけ、戦略と HRM の適合関係（外的適合）、HRM 施策同士の適合関係（内的適合）、HRM と企業業績の関係性やメカニズムに着目する人材マネジメント研究である（Wright, 1998）。また、戦略的人的資源管理論では、「HRM－企業業績」の関係性やメカニズムを明らかにするために、大別すると適合アプローチ、普遍的アプローチという 2 つのアプローチを中心に議論が展開されてきた（Boxall & Purcell, 2011）。

適合アプローチでは、主に、戦略と HRM の適合関係に着目し、企業の採用する戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用が、企業業績の向上に寄与するという想定がなされている（Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987）。なぜ戦略と HRM が適合していれば企業業績が向上するのかという適合アプ

ローチのメカニズムを説明する要因として、それぞれの戦略実行に必要となる従業員行動である役割行動が用いられている (Wright & McMahan, 1992)。つまり、戦略と適合した HRM の設計・運用が、戦略実行に必要となる役割行動を促進し、企業業績の向上に寄与するという説明がなされている (Wright & McMahan, 1992)。一方、普遍的アプローチは、企業内外の要因に左右されることなく、企業業績に貢献する最善の HRM が存在するという想定がなされている (Kaufman, 2010)。普遍的に優れた HRM が従業員の組織コミットメントといった心理的側面に影響を与えることを通して、企業業績の向上に寄与するというメカニズムが想定されている (岩出, 2002; 須田, 2010)。

既存研究では、適合アプローチと普遍的アプローチは、HRM を設計・運用する際に、環境要因を考慮するか否かという点から、それぞれのアプローチが個々に議論される傾向にある。しかしながら、従業員をどのように捉えているかという従業員観、どのように従業員を管理するのかという管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から検討するならば、適合アプローチと普遍的アプローチは、必ずしも排他的な関係ではなく、それぞれのアプローチが人材マネジメント活動の異なる側面に着目しているに過ぎず、相互補完的な関係を有しているものと考えられる。

適合アプローチは、戦略実行に資する知識・技能・行動に着目する資源的側面を重視した従業員観を想定し、従業員の資源的側面を最大化するために HRM の設計・運用を目指す外部統制の管理手法を想定している (岩出, 2013)。つまり、適合アプローチは、企業の目標や戦略を効率的に達成するために職務を能率的に遂行することを目指す作業能率促進機能を担うアプローチと位置づけることができる。一方、普遍的アプローチは、組織コミットメントといった心理的側面に着目する人間的側面を重視した従業員観を想定し、心理的側面を確保することで、目標達成に向けた自己統制的な職務遂行努力を引き出す HRM の設計・運用を目指す内部統制の管理手法を想定している (岩出, 2013)。つまり、普遍的アプローチは、従業員の組織人としての行動を促進する組織統合機能を担うアプローチと位置づけることができる。

このように、適合アプローチと普遍的アプローチは、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割において異なる側面に着目していることから、人材マネジメントを構築する上でも両アプローチを相互補完的に検討することが必要となる。しかしながら、既存の戦略的人的資源管理論では、HRMを設計・運用する際に、環境要因を考慮するか否かという点から議論されることが多くを占めているのである。

上記の問題意識から、本研究は、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討することを通して、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築を目指す。

## 第2節 研究目的と課題

第1節において、本研究の問題意識を確認した。前述した問題意識から、本研究の目的は、次のように導出される。すなわち、戦略的人的資源管理論における適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から捉える分析枠組みを構築し、そのメカニズムを明らかにするための定量的な実証分析に取り組むことである。上記の研究目的を基に、本研究では、以下の2つの研究課題を設定した。

第1の研究課題は、適合アプローチと普遍的アプローチの位置づけ・関係性について検討し、統合アプローチを構築することである。適合アプローチと普遍的アプローチは、HRMを設計・運用する際に、環境要因を考慮するか否かという点から個々に議論される傾向にある。しかしながら、従業員をどのように捉えるのかという従業員観、どのように従業員を管理するのかという管理手法、さらに、それぞれのアプローチが担う人材マネジメントの機能・役割の観点から検討するならば、適合アプローチと普遍的アプローチは相互補完的な関係にあると考えられる。戦略的人的資源管理論の統合アプローチを構築するために、はじめに、適合アプローチ、普遍的アプローチの先行研究をレビューし、それぞれのアプローチの貢献と課題を確認する。そして、従業員観、管理

手法、人材マネジメントの機能・役割という観点から、統合アプローチにおける適合アプローチと普遍的アプローチの位置づけ、さらに統合アプローチのメカニズムについて検討する。

第2の研究課題は、適合アプローチと普遍的アプローチを考慮した統合アプローチのメカニズムを明らかにすることである。主に、戦略とHRMの適合関係、心理的側面、従業員行動に着目し、定量的な実証分析を通して統合アプローチのメカニズムを明らかにする。上記の実証分析に取り組むために、3つの点に着目した実証分析を実施する。第1に、戦略とHRMの適合関係が従業員行動に与える影響について検証する。普遍的アプローチでは、普遍的なHRMが心理的側面や従業員行動に与える影響に関する実証研究が蓄積されている一方で、適合アプローチが想定する戦略と整合性をもつHRMが従業員行動に与える影響に関する検証は十分に組み込まれていない現状にあるため、この点を確認する。第2に、戦略と整合性をもつHRMの設計・運用が従業員行動を促進するか否かを左右する要因として心理的側面を位置づけ、検証に取り組む。この検証は、従業員の戦略実行に資する知識・技能・行動といった資源的側面を重視する従業員観を想定し、資源的側面の最大化を目指す上で戦略と適合したHRMの設計・運用を目指す適合アプローチと、従業員の心理的側面といった人間的側面を重視する従業員観を想定し、心理的側面を向上させ自己統制的な職務遂行努力を引き出すHRMの設計・運用を目指す普遍的アプローチを統合的な観点から検討する統合アプローチの関係性を明らかにすることを目的としている。第3に、心理的側面が従業員行動に与える影響について検証する。心理的側面は、戦略と整合性をもつHRMと従業員行動の関係を左右する要因であると同時に、直接的に従業員行動を促進する可能性も考えられる。つまり、「心理的側面－従業員行動」の関係性について考慮した検証を行う。この関係性は、普遍的アプローチが想定する、心理的側面が向上することによって、自己統制的な職務遂行努力、すなわち従業員行動が促進するか否かを検証することを目的としている。

上記において、研究目的、研究課題について確認してきた。上記の議論から、

本研究は、資源的側面を重視する従業員観や外部統制の管理手法に着目し、人材マネジメントの作業能率促進機能を担う適合アプローチと、人間的側面を重視する従業員観や内部統制の管理手法に着目し、人材マネジメントの組織統合機能を担う普遍的アプローチを統合的な観点から検討する、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの分析枠組みを構築し、それに基づいて調査・分析を実施することを主要な研究課題としている。

### 第3節 研究対象

本研究は、日本企業 218 社、718 名の従業員を対象に、定量的調査を実施した。既存の戦略的人的資源管理論の実証研究は、トップマネジャー、人事マネジャー、現場のマネジャーを対象とした企業レベルの研究が多くを占めている。しかしながら、企業レベルを中心とした定量的調査によって、本来、人材マネジメント研究が重視してきた従業員の心理的側面や行動といった個人レベルの観点が十分に考慮されていない現状にある。そうした現状の中で、戦略的人的資源管理論において、HRM に対する従業員の知覚の重要性が指摘されている (Wright & Nishii, 2007)。トップマネジャー、人事マネジャー、現場のマネジャーといった意思決定者が期待する従業員の反応を効果的に引き出すために設計された HRM である「意図された HRM」ではなく、従業員が HRM をいかに知覚しているのかという「知覚された HRM」が従業員の態度、知識、スキル、行動といった反応に影響を与えるとされている (Wright & Nishii, 2007)。つまり、従業員の心理的側面や行動との関係性、すなわち戦略的人的資源管理論のメカニズムを検討する上でも、従業員を調査対象として、いかに HRM を従業員が知覚しているのか、さらには、いかに戦略と HRM の適合関係を従業員が知覚しているのかという点を検証する、個人レベルでの定量的な実証分析が必要になる。

本研究は、上記の点から、トップマネジャー、人事マネジャー、現場のマネジャーらを対象とした企業レベルによる検証ではなく、従業員を対象とした個

人レベルでの検証を実施する。

#### 第 4 節 本研究の構成

本研究は、序章、終章を含めて全 7 章からなる。第 1 章、第 2 章、第 3 章においては、戦略的人的資源管理論の先行研究のレビューを行う。

第 1 章は、人材マネジメント研究に関する先行研究をレビューし、戦略的人的資源管理論の特徴を明確化することを目指す。人材マネジメント研究は、人事労務管理論（personnel management：PM）、人的資源管理論（human resource management：HRM）、戦略的人的資源管理論（strategic human resource management：SHRM）と変化してきた（岩出, 2002; 岡田, 2008）。これらの変化に伴い、人材マネジメント研究の理論的基盤、さらには従業員観がいかに変化してきたのか確認する。そして、戦略的人的資源管理論の定義、特徴を確認する。さらに、HRM と企業業績に着目する戦略的人的資源管理論において、どのようなアプローチの分類を基に議論が展開されているのかを確認する。

第 2 章は、戦略的人的資源管理論における適合アプローチの先行研究を、理論研究、実証研究の観点からレビューする。理論研究において、戦略と HRM の適合関係の必要性に関する理論的基礎がどのように提示されたのか、環境要因がどのように捉えられてきたのか、戦略と適合した HRM がどのように捉えられているのか、適合アプローチのメカニズムはどのような想定がなされているのかを確認する。また、理論研究を基礎として展開されている適合アプローチの実証研究において、いかなる関係性が示されているのかを確認する。

第 3 章は、戦略的人的資源管理論における普遍的アプローチの先行研究を、理論研究、実証研究の観点からレビューする。理論研究において、普遍的に優れた HRM としてどのような施策が想定されているのか、普遍的アプローチのメカニズムはどのような想定がなされているのかを確認する。また、理論研究を基礎として展開されている普遍的アプローチの実証研究において、いかなる

関係性が示されているのかを確認する。

第4章では、第1章、第2章、第3章における先行研究のレビューを基に、適合アプローチ、普遍的アプローチの貢献・課題を確認し、戦略的人的資源管理論の統合アプローチに関する分析枠組みの構築、仮説の提示を行う。資源的側面を重視する従業員観や外部統制の管理手法に着目し、人材マネジメントの作業能率促進機能を担う適合アプローチと、人間的側面を重視する従業員観や内部統制の管理手法に着目し、人材マネジメントの組織統合機能を担う普遍的アプローチを、統合的な観点から検討する戦略的人的資源管理論における統合アプローチの分析枠組みを構築し、仮説を設定する。また、仮説を検証するための質問項目の作成も併せて実施する。

第5章では、第4章で提示した戦略的人的資源管理論における統合アプローチの分析枠組み、仮説を用いて、定量的な実証分析を実施する。

終章では、本研究の要約と結論を確認し、理論的、実践的含意を提示する。そして、今後の研究課題を示す。

# 第 1 章

## 戦略的人的資源管理論の概略

### 第 1 節 はじめに

本章は、人事労務管理論、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論といった人材マネジメント研究に関する先行研究をレビューし、戦略的人的資源管理論の特徴を明確化することを目的としている。

はじめに、人事労務管理論、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論といった人材マネジメント研究の変遷を概観することを通して、それぞれの人材マネジメント研究がいかなる理論的基礎を基に検討が進められてきたのか、どのような従業員観<sup>1</sup>を想定しているのかを確認する。

続いて、戦略的人的資源管理論の定義や特徴、アプローチの分類について確認する。人事労務管理論、人的資源管理論から発展した戦略的人的資源管理論が、どのような特徴を有しているのかを確認していく。

### 第 2 節 人材マネジメント研究の変遷<sup>2</sup>

#### 2-1. 人事労務管理論

近代的な人事労務管理論の成立は、1920 年代頃とされている（奥林，1973 岩出，1989；岡田，2008）。

人事労務管理論は、主に、福祉運動（welfare movement）、科学的管理法（scientific management）、産業心理学（industrial psychology）などによって影響を受け、形成・発展したとされる（岩出，1989；岡田，2008）。

---

<sup>1</sup> 同様の意味をもつ用語として労働者観（岩出，2002，2013）が用いられている。本研究では、従業員観に統一して検討を進める。

<sup>2</sup> 人材マネジメント研究の変遷については、岩出（1989，2002）、岡田（2008）などによって詳細な議論がなされている。本研究においても、上記の先行研究を中心に概観していく。

## (1) 福祉運動

南北戦争が終結し、石炭・鉄道・鉄鋼・石油・電器・機械などの産業を中心としたアメリカ経済の発展に伴い、新しい設備機械の導入や企業合併による企業の巨大化、独占的資本主義傾向が強まっていった（Derber, 1970; 岩出, 1989; 岡田, 2008）。そして、過酷な作業条件や雇用条件の改善、生活向上を目的とした福祉施策が注目されることとなる（岡田, 2008）。

19世紀後半になると、製造業を中心としてベルト・コンベア・システムといった大量生産体制が確立し、従来の労働が細分化・単純化・標準化され、生産の機械化が進むことで、農村から都市へ移動してきた人々や移民が多くを占める半熟練・不熟練労働者による労働が可能となる（岩出, 1989; 岡田, 2008）。しかしながら、半熟練・不熟練労働者は、住宅の不足や工場生活への適応という点からの教育問題、低賃金、長時間労働、劣悪な作業環境といった条件下で雇用され、労働災害や労働移動が頻繁に起こり、労使関係は悪化していた（岩出, 1989; 岡田, 2008）。こうした問題に対処するために、経営者側は、作業条件を改善し、従業員を機械作業に適応させること、さらに従業員のモラル維持と向上の実現を課題と認識し、福祉運動が展開され、これらに対応する福利厚生係が設置される（岩出, 1989; 岡田, 2008）。

さらに、第1次世界大戦による労働力不足、労働組合の発展と労働組合運動の台頭、産業民主主義思想の浸透を背景に、労働者人格を尊重し、従業員の発言を認める必要性を経営者側は認識する（岩出, 1989; 岡田, 2008）。しかしながら、労働組合は、経営権を侵害する存在とした立場が多くを占めていることから、賃金・労働時間に関しては、経営者側が決定権を掌握し、作業条件の改善、健康と安全、レクリエーションなどの福利厚生制度については、従業員の発言が容認された（岩出, 1989; 岡田, 2008）。こうした背景から、福利厚生制度は、ロッカーや休憩室、食堂施設、遊戯室、野外レクリエーション、貯蓄・融資などといった広範な内容が含まれることから、管理運営を1つの部門に集中することで効率化を図るために、1900年頃に専門スタッフによる福利厚生係を発展させた福利厚生部門が設置される（Ling, 1965; 岩出, 1989; 岡田,

2008)。

その後、福利厚生部門は、人間の知的活用に関わる全ての活動を 1 人の管理者の基に集中されるべきであるという認識が普及することで、従来まで採用や記録を主な職務とした雇用部門に徐々に統合されていき、雇用部門の職能は、雇用管理と総称され、募集・選抜・記録、さらに中核的機能として教育訓練・賃金・苦情処理・福祉厚生などの職務を取り込んだ人事管理体系の基盤が形成された（岩出, 1989; 岡田, 2008）。

## (2) 科学的管理法

19 世紀後半以降、新機械導入による企業規模の拡大によって、固定費や間接費の増大、利潤率の低下といった問題が生じた（岩出, 1989; 岡田, 2008）。さらに、アメリカ労働総同盟（American Federation of Labor : AFL）といった労働組合運動から、労働時間短縮と最低基準賃率の確立が要求された（Derber, 1970; 岩出, 1989; 岡田, 2008）。その結果、企業は、賃金引き下げや労働時間の延長による超過利潤の確保が難しく、経営資源の効率的な運用、つまり、同一労働時間内において、より効率的な労働を確保することが必要となり、「能率増進運動」が推進された（岩出, 1989; 岡田, 2008）。

こうした背景から、賃金支払制度の合理化によって能率向上を意図していたものの、賃率の引き下げが容易に行われ、賃金が増えないという現象が生じ、意図的に生産を制限する「組織的怠業」を招くこととなった（岩出, 1989; 岡田, 2008）。

組織的怠業に対処する上で、Taylor による「科学的管理法」が登場し、組織的怠業による労使対立を克服するため、「高賃金・低労務費の原則」の達成を目指す課業管理が提唱された（Taylor, 1903）。課業管理は、5 つの原則からなる（Taylor, 1903）。第 1 に、大いなる 1 日の課業である。明確に規定された毎日なすべき課業、すなわち、作業量を設定することである。第 2 に、標準的条件である。課業として十分な 1 日分の仕事を与える。そして、標準化した条件と用具を与えることで、確実に課業を達成することを促す。第 3 に、

成功した際の高賃金である。課業を達成した場合、高い賃金が保障される。第 4 に、失敗した際の損失である。課業を達成できなかった場合には、低い賃率による賃金支払いが行われることになる。第 5 に、課業は一流の労働者でなければ達成することが困難という点である。

科学的管理法において検討された施策は、労務管理の諸要素となるものが多く存在し、経験的な諸施策の科学化が進められた（岩出，1989）。例えば、標準作業量の決定手続きとしての動作・時間研究による作業分析、機械・工具の標準化、作業場環境の適性化による疲労の防止、能率賃金制度、労働者の選抜方法、労働者の技能訓練などである（岩出，1989）。

### （3）産業心理学

科学的管理法は、一定の貢献を示すものの、特に、従業員を機械視する点に問題を有していた（奥林，1973；岩出，1989；岡田，2008）。動作・時間研究に見られるように、人間労働を工学的に理解し、従業員の動作それ自体を機械的運動と考え、機械の動きに対応した従業員の最も速い動作を作り出すことに主眼があった（奥林，1973；岩出，1989；岡田，2008）。

そして、科学的管理法における「科学」の不十分さや従業員の人間的側面への配慮の欠如に対して修正・補強した研究として産業心理学が位置づけられる（岩出，1989；岡田，2008）。

科学的管理法では従業員を機械視している一方で、産業心理学は新たに従業員を「心理的存在」として捉え、従業員の人間的な取り扱いを理念とし、職務分析、職務記述書、選抜テスト、雇用面接などの労働施策が開発された（岩出，1989）。その中でも、産業心理学の特徴は、従業員の潜在的な精神的・肉体的諸能力ないし個性の個人差に注目し、従業員の能力と職務を適合させることによって作業能率の向上を目指す点にあった（岩出，1989；岡田，2008）。

また、産業界の実情を背景に、雇用管理と産業心理学が結びつき、従業員の適性と雇用を結びつける意義を強調する「職業補導運動」が展開された（岩出，1989；岡田，2008）。

#### (4) 人事労務管理論の特徴

人事労務管理論は、福祉運動、科学的管理法、産業心理学などに影響を受けて形成・発展してきた（岩出, 2002; 岡田, 2008）。ここでは、人事労務管理論の特徴に従業員観と人材マネジメントの点から確認する。

第 1 に、人事労務管理論における従業員観として、コスト、労働力としての生産要素からなる従業員観を想定している（岩出, 2002）。従業員はあくまでもコストに過ぎず、コストを引き下げるべき生産要素としての労働力として捉えられている（岩出, 2002; 蔡, 2002）。人事労務管理論に影響を与えた科学的管理法において、従業員は機械視されていた（奥林, 1973; 岩出, 1989; 岡田, 2008）。さらに、そうした従業員を機械視する点は、人事労務管理論においても変わることはないとされている（山口, 1992）。また、産業心理学を援用する形で、従業員を心理的存在として捉える考え方が人事労務管理論においてなされるようになった（岩出, 1989）。しかしながら、産業心理学の知見は、経営者によって、経済的意義ないし能率増進の目的にしか利用されなかったという主張もなされている（笛木, 1969）。こうした背景から、人事労務管理論において従業員は、コスト要素として位置づけられていると考えられる。

第 2 に、人事労務管理論における人材マネジメントは、コントロールモデルの人材マネジメントが中心となっていた点である（蔡, 2002）。人事労務管理論では、人件費を抑えるために、従業員が怠けないよう厳しく管理・監督しなければならず、人はコントロールの対象にすぎず、コントロールモデルの人材マネジメントが中心となる（蔡, 2002）。さらに、人材マネジメントの重点が、集団的な労使関係に置かれ、労働組合との交渉が非常に重要な位置を占めていた（蔡, 2002）。

### 2-2. 人的資源管理論

1980年代に入ると、人事労務管理論に変わって、人的資源管理論が人材マネジメント研究の領域で一般的に使用される用語となった（岩出, 1989, 1992, 2002; 岡田, 2008）。人的資源管理論は、人的資本理論、行動科学を基盤に生

成・発展し、「経済的資源としての人間重視」、「人間的存在としての人間重視」という従業員観が導かれている（岩出, 1989, 1992, 2002）。

### （1）人的資本理論

人的資源管理論が想定する経済的資源としての人間重視の理念は、第 2 次世界大戦後のアメリカの発展途上国に対する経済援助政策への反省を契機として生成された人的資本理論を基礎にしている（岩出, 1992, 2002）。人的資本理論は、一国経済の成長に貢献する要因は、人的資源であり、人的資源が保有する生産能力としての人的資本に投資することによって一国社会の生産性が高まり、国民所得が増大するという議論が展開されている（岩出, 1992, 2002）。1960 年代頃から、経済成長における人的資源の意義と人的資源開発の重要性が認識されるに応じ、人間の内部に蓄積される知識と技能を人的資本と定義し、人的資本の増大を図る 1 つの方策は教育訓練に投資することとする「人的資本理論」が形成されていった（岩出, 1989）。

一国の社会・経済といったマクロ的視点から人的資源の経済的価値を重視する人的資本理論を理論的基盤とし、これらの議論をミクロ的視点である企業レベルに適応することを通して、企業における人的資源である従業員を、企業の成長にとって重要な経済的資源という認識が導き出され、人材マネジメント研究において経済的資源として従業員を重視する人的資源管理論が形成された（岩出, 1992, 2002）。

### （2）行動科学

人的資源管理論の生成に影響を与えた理論的基礎として人間関係論から発展した行動科学が挙げられる（岩出, 1989, 1992, 2002; 岡田, 2008）。

従業員の職務業績は、就業条件や技術条件を一定とするならば、従業員の労働能力と労働意思の正の相関となる（岩出, 2002）。労働意思の側面に着目しているのが人間関係論から発展した行動科学である（岩出, 2002）。

行動科学は、人間の動機づけやリーダーシップのあり方などを中心として理

論展開されている領域である（岡田，2008）。例えば、Maslow（1954）、Argyris（1957）、McGregor（1960）、Herzberg（1966）などが代表的な研究とされる。

Maslow（1954）は、生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、承認欲求、自己実現欲求からなる欲求の階層性を提示している。生理的欲求は、空腹や喉の渇きなどに対する欲求を意味する。安全欲求は、安全、安定、依存、保護、恐怖・不安・混乱からの自由などを求める欲求を意味する。所属と愛の欲求は、人々との愛情に満ちた関係や所属する集団や家族に対する所属に関する欲求を意味する。承認欲求は、自己に対する高い評価、自己尊敬、自尊心、他者からの承認などに関する欲求を意味する。最後に、自己実現欲求は、本来潜在的にもっているものを実現しようとする欲求を意味するものである。これらのそれぞれの欲求は階層性をもち、生理的欲求といった低次の欲求から自己実現欲求といった高次の欲求へと順に充足される。また、Maslow（1954）は5つの欲求の中でも、自己実現欲求に注目し、低次な欲求からより高次の欲求を充足することの必要性に関する認識を高めた。

Argyris（1957）は、人間は未成熟段階から成熟段階へと多元的な成長過程をたどる傾向にあると主張している。例えば、受動的行動から能動的行動、他者依存状態から相対的自立状態、少数の行動様式から多様な行動様式、移り気で浅い関心から複雑で深い関心、短期の展望から長期の展望、従属的地位から同等または優越的な地位、自己意識の欠乏から自己意識と自己統制の発達というように未成熟段階から成熟段階へと成長するとされる。しかしながら、公式組織では、成熟を求める個人の欲求は充足されていないとされる。課業の専門化、命令の連鎖、指令の統一、統制の幅などが実施されることによって、未成熟段階の行動が求められ、個人と組織の間に不適合が生じるからである。不適合状態の中、個人は、例えば、退職する、昇進を目指す、防衛規制を働かせる、無気力・無関心になる、物的報酬を重視するなどといった適応行動を取ることになり、個人と組織のそれぞれの欲求は充足されず、対立的な関係になる。こうした状態を解決するために、職務拡大や参加的リーダーシップ、現実中心的

リーダーシップの重要性を主張している。

McGregor (1960) は、仕事に対する人間行動に着目して、「X 理論－Y 理論」を展開している。X 理論では以下の 3 つの人間行動を想定している。①普通の人間は生来仕事が嫌いで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。②この仕事は嫌いだという人間の特性があるために、たいていの人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞと脅されたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。③普通の人間は、命令される方が好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである。X 理論では、上記の 3 つの人間行動に着目している。Y 理論では、以下の 6 つの人間行動を想定している。①仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない。②外から統制したり脅かしたりすることだけが企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチうって働くものである。③献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。④普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任を取ろうとする。⑤企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない。⑥現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない。Y 理論では、上記の 6 つの人間行動に着目している。McGregor (1960) は、X 理論による「権限行使による命令・統制の原則」ではなく、Y 理論による「統合の原則」、すなわち、企業目標と従業員個々人の欲求や目標を調整し達成することの必要性を主張している。

Herzberg (1966) は、職務満足と職務不満足に影響を与える要因が異なるとする「動機づけ－衛生理論」を展開している。アメリカのピッツバーグ地方の技術者、会計士を対象に職務満足や職務不満足をどのように認知しているかを調査している。調査の結果、満足要因として、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進といった職務に関係する要因が示された。一方で、不満足要因とし

て、会社の経営方針、監督方法、給与、対人関係、作業条件など、職務の周辺に関係する要因が示された。これらのことから、職務満足と職務不満足は、異なる要因から生じるものとされ、職務満足をもたらす要因を「動機づけ要因」、不満足をもたらす要因を「衛生要因」とした「動機づけ－衛生理論」を議論している。衛生要因を改善したとしても、不満がなくなるだけであり、従業員を動機づけるには、達成や承認、仕事そのもの、責任や昇進といった動機づけ要因を改善する必要性が議論されている。

行動科学の議論は、人間を成長・開発・達成への無限の能力を持つ存在として捉えている（岩出，1992，2002）。そして成長欲求や自己実現欲求といった従業員の高次の欲求を充足すること、すなわち組織における従業員の個人的欲求の充足の必要性（岩出，1992；岡田，2008）、さらに、動機づけの観点から、組織目的達成に向けての従業員のモチベーションやコミットメントとの関係といった従業員の諸欲求の実現と組織目的達成の一体化を目指す「個人目的と組織目的との統合」の必要性が人材マネジメント研究における認識として形成された（岩出，1992，2002；岡田，2008）。

### （3）人的資源管理論の特徴

人的資源管理論は、人的資本理論、行動科学を理論的基礎として形成・発展してきた（岩出，1989，1992，2002；岡田，2008）。人的資源管理論の特徴を、従業員観と人材マネジメントの点から確認する。

第1に、人的資源管理論の従業員観として、「経済的資源としての人間重視」と「人間的存在としての人間重視」からなる従業員観を想定している（岩出，1989，1992，2002）。マクロ的な視点から人的資源の価値を重視した人的資本理論を、ミクロ的な視点、つまり企業レベルに援用することで、「経済的資源としての人間重視」とする従業員観が人的資源管理論において想定されている（岩出，1992，2002）。また、Miles（1965）では、中間管理層の参加的リーダーシップには、「人間関係モデル」、「人的資源モデル」という2つのタイプが存在し、「人的資源モデル」の有効性を主張している。その際の「人的資源モ

デル」における従業員観として、従業員を人的資源として捉え、人的資源は、身体的スキルやエネルギーのみならず、創造力、責任能力、自発的行動、自己統制的行動を含み、管理者が開発すべき「未開発な資源の宝庫」として捉えている。このように、人的資源管理論における従業員観は、企業に対して付加価値をもたらす投資価値のある人的資源、未開発な資源の宝庫として位置づけられている（岩出, 2002）。

さらに、人的資源管理論では、行動科学を理論的基礎として、「人間的存在としての人間重視」とする従業員観が形成されている（岩出, 1989, 1992, 2002）。行動科学における従業員観として、「自己実現人モデル」が想定されている（岡田, 2008）。こうした行動科学において想定される従業員観を応用することで、従業員の欲求充足に加えて、従業員の欲求実現と組織目的の達成という「個人目的と組織目的との統合」が基本的な管理原則として提起されるのである（岩出, 1992, 2002; 岡田, 2008）。

このように、人的資源管理論は、コスト要素としての従業員観を想定する人事労務管理論とは異なり、従業員の生産能力は企業の重要な経済的資源と位置づけられ、「経済的資源としての人間重視」の従業員観が想定されている。さらに、従業員の育成や従業員の高次欲求の充足を重視することで、人的資源の有効利用に取り組む、「人間的存在としての人間重視」の従業員観が想定されている。

第 2 に、人的資源管理論における人材マネジメントの特徴としていくつかの点が挙げられる。人事労務管理論では、従業員をコスト要素として捉え、従業員を統制するコントロールモデルの人材マネジメントが想定されていた（蔡, 2002）。一方、人的資源管理論は、従業員を人間的存在として重視しており、多様な欲求を仕事上で実現すること、すなわち人間的な尊厳を重視した従業員の取り扱いを行うことが、企業の経済的目的となる労働生産性の向上につながるという想定がなされている（岩出, 2002）。このような想定から、人材マネジメントには、行動科学や組織行動論を応用した様々な施策が組み込まれている（岩出, 2002）。また、人的資源管理論における人材マネジメントのモデル

として、従業員のコミットメントに着目したコミットメントモデルという主張がなされている（蔡，2002）。さらに、企業の人材マネジメントの重点も労働組合との交渉という集団的労使関係ではなく、従業員満足を導く、「人間的な価値」に焦点が当てられており、従業員個人への対応を中心とした個別労使関係へと変化していった（蔡，2002；岩出，2002）。

### 2-3. 戦略的人的資源管理論

人的資源管理論は、戦略性を把握していたものの、経営戦略論の発展に伴い、人材マネジメント研究において、より戦略性を強調した戦略的人的資源管理論が展開されることになる（岡田，2008）。戦略的人的資源管理論は、オープンシステム思考をもつコンティンジェンシー理論、競争戦略論（ポジショニング視角・資源ベース視角）を理論的基盤として展開されてきた（岩出，2002）。

#### (1) コンティンジェンシー理論

オープンシステム思考に基づくコンティンジェンシー理論を理論的基礎として戦略的人的資源管理論は展開されている（岩出，2002）。オープンシステムとは、「特定の環境諸要因の影響と規制のもとで、一定の目的に奉仕するような産出（output）を生み出すために、それに必要な素材あるいは人間資源を、複数の諸部分（サブ・システム）から構成された複合的仕組みの中に投入（input）し、その中でそれら（input したものを）を目的により適合するように変換させて、一定の成果を産出（output）させようとする『複合的統合体』である。そして、それらのサブ・システムは他のサブ・システムとの間に相互依存・補強関係をもっており、またその産出の成果をその目的に照らして評定・制御するプロセスを含んでいる」（森，1995，11頁）と定義される。さらに、この定義の要点となる項目として、①環境、②目的・目標、③投入、④構成諸要素（サブ・システム）、⑤複合的仕組み、⑥産出、⑦評定・制御が挙げられている（森，1995）。人材マネジメントをオープンシステムの観点から検討することで、環境と HRM、HRM の新たな目的や役割、HRM 制度間分析と

いった研究視点を含めた議論を可能とした（岩出, 2002）。

また、オープンシステム思考・理論が精緻化され、コンティンジェンシー理論へと議論が展開される（占部, 1981; 岩出, 2002）。コンティンジェンシー理論では、状況、組織特性、組織成果という3種類の固有変数の関係について、状況と組織特性の適合が成果を決定するという基本認識をもつ理論である（加護野, 1980）。コンティンジェンシー理論における代表的な研究として、Burns & Stalker（1961）、Woodward（1965）、Lawrence & Lorsch（1967）が挙げられる。

Burns & Stalker（1961）は、イギリス企業の20社を対象に、環境要因と管理システムの適合関係について調査している。環境要因を、市場環境や技術環境の変化率として捉えている。市場環境や技術環境の変化が高い場合、「有機的管理システム」を採用する傾向にある。有機的管理システムとは、職務・権限・責任関係の弾力性、分権的決定、水平的な相互作用などによって特徴づけられる組織構造である。一方で、市場・環境の変化率が安定している場合、「機械的管理システム」を採用する傾向にある。「機械的管理システム」は、高度な職務細分化、権限・責任関係の明確化、階層的構造などによって特徴づけられる組織構造である。このように、市場環境や技術環境の変化率によって組織構造が異なり、企業業績にも差異をもたらすことが示されている。

Woodward（1965）は、生産技術と組織構造の適合関係に注目した研究である。イギリスのサウスエセックス地域にある製造業100社を対象に、調査を実施している。技術の複雑性を基に、生産技術を①単品・小バッチ生産、②大バッチ・大量生産、③装置生産に分類しており、①単品・小バッチ生産から③装置生産に従って技術の複雑性が高くなる。技術と組織構造の関係性については、生産技術尺度の両端である①単品・小バッチ生産と③装置生産を用いる場合は、有機的組織を採用している企業の業績が高く、②大バッチ・大量生産を用いる場合は、機械的組織を採用している企業の業績が高いことが示された。

Lawrence & Lorsch（1967）は、「分化と統合」と環境との観点から議論を展開している。企業の部門（生産部門、営業部門、研究開発部門）と環境の関

係性に着目し、それぞれの部門が直面する環境と、各部門の組織構造や行動パターンを適合する必要性が議論されている。分化とは、異なる諸職能部門の管理者たちの間にある認知的並びに情動的な志向の相違とされ、目標志向、時間志向、対人志向、構造の公式性によって分類される。各部門が 4 つの志向をそれぞれ適合させ、さらには、組織全体として統合することが有効的な組織を生み出すとされる。

このように、オープンシステム思考・理論、さらにコンティンジェンシー理論を理論的基礎とすることによって、経営戦略と HRM との整合・適合に関する議論を可能にした（岩出, 2002）。

## （2）競争戦略論

戦略的人的資源管理論は、競争戦略論を理論的基礎として議論が展開されてきた（岩出, 2002; 岡田, 2008）。経営戦略論は、1980 年代に入り、全社戦略から競争戦略へと関心が移行していく。全社戦略中心の戦略展開がなされたアメリカ企業の競争力低下に伴い、各事業を重視し、競争優位の獲得と持続という観点の重要性が高まったからである（中橋, 2001）。競争戦略論は、特定の事業で「どのように競争していくか」に関する指針であり、「競争優位」の源泉の解明と維持に注目する領域である（網倉・新宅, 2011）。また、競争優位の源泉を市場構造特性に求めるポジショニング視角に関する研究、それぞれの企業や事業が持つ経営資源や能力に求める資源ベース視角に関する研究を中心に検討が進められてきた（中橋, 2001）。ここでは、戦略的人的資源管理論に対して大きな影響を与えた、ポジショニング視角、資源ベース視角に関する先行研究を確認していく。

### ① ポジショニング視角

戦略的人的資源管理論に大きな影響を与えた競争戦略論の論考として、Porter (1980) を中心としたポジショニング視角が挙げられる（岩出, 2002）。Porter (1980) は、会社の環境である業界、そして業界構造に着目し、業界

の競争の激しさや収益性を決定する競争要因として、5つの要因について議論している。5つの要因として、①新規参入の脅威、②既存競争業者の間の敵対関係の強さ、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力が挙げられる。そして、これら5つの要因の分析を行い、5つの競争要因ごとに防衛可能な地位を作り出すために、攻撃あるいは防御のアクションを打つことが効果的な競争戦略とされる（Porter, 1980）。

また、Porter（1980）は、長期的に防衛可能な地位を作り、競争相手に打ち勝つための3つの基本戦略を提示している。第1に、コスト面で最優位に立つことを目指す「コストリーダーシップ戦略」である。第2に、自社の製品やサービスを差別化し、業界内でも特異だと見られる何かを創造しようとする「差別化戦略」である。第3に、特定の買い手グループ、製品の種類、特定の地域市場などに対して企業の資源を集中する「集中戦略」である。これら3つの基本戦略を実行する上では、経営資源や熟練、組織のあり方、管理手順、新製品開発体制、リーダーシップ、企業の文化や雰囲気等において、それぞれの戦略に適したものをを用いることが必要になる（Porter, 1980）。

戦略的人的資源管理論が、ポジショニング視角を理論的基礎とすることによって、戦略実行に必要な従業員の役割行動や能力とは何か、それらを生み出すHRMとは何か、さらに、競争優位を導く戦略とHRMの整合性を説く「戦略適合」に関する議論が生成される（岩出, 2002）。

## ② 資源ベース視角

Porter のポジショニング視角によって企業の産業構造といった企業外部との関係に注目した経営戦略論が展開される一方で、企業内部に注目し、企業が保有する経営資源を競争優位の源泉と位置づける資源ベース視角（resource-based view）が1980年代半ばから展開され始める（岩出, 2002）。

資源ベース視角の代表的な研究として、Barney（1991）が挙げられる。ポジショニング視角の前提として、第1に、産業内の企業はコントロールする資源や追求する戦略が同質であるという点、第2に、企業が戦略実行に利用

する資源は容易に移転するため、資源の異質性は短期的なものになるという前提に立つ一方で、資源ベース視角の前提として、第 1 に、産業内の企業がコントロールする戦略的資源は異質性を持ち、第 2 に、資源は企業間で完全に移転することはできず、異質性は継続するという前提にある (Barney, 1991)。このように、資源ベース視角は、経営資源の異質性と固定性という前提を基に議論が展開されている (Barney, 1991)。

Barney (2002) において、経営資源は、「すべての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの」(Barney, 2002, 邦訳 243 頁) と定義されている。経営資源の種類として、財務資源、物的資源、人的資源、組織資源の 4 つのカテゴリーに分類されている (Barney, 2002)。また、経営資源が、持続的競争優位の源泉を持つためには、4 つの条件を満たす必要がある (Barney, 1991)。第 1 に、価値ある資源である。効率性・有効性を向上させる戦略を実行できる場合において、資源は価値を有し、競争優位の源泉となる。第 2 に、希少な資源である。価値ある資源を多くの企業が有していれば、持続的競争優位を獲得することはできない。少数の企業のみが価値のある資源を有している場合に競争優位の源泉となる。第 3 に、模倣困難な資源である。価値のあり希少な資源は競争優位の源泉となり、こうした資源を有する企業は、戦略的な革新者になることが可能となる。しかしながら、価値のあり希少な資源のみでは、持続的競争優位を獲得することはできない。他の企業がそれらの資源を獲得することが難しい場合、つまり、模倣困難性を有する場合に持続的競争優位を獲得することができる。資源の模倣困難性は 3 つの要因によって形成される。第 1 に、独自の歴史的条件である。企業は、本質的に歴史的、社会的な存在であり、それぞれの資源を獲得し活用するための能力は、時間的、空間的な位置づけに依存する。歴史的に独自の時間が経過する中で、空間的、時間的に依存した資源を有していない企業は、持続的競争優位を獲得することはできない。第 2 に、因果曖昧性である。企業がコントロールする資源と企

業の持続的競争優位の関係性を十分に理解できない場合のことである。模倣を試みる企業が、模倣の対象となる企業の有する資源が、なぜ競争優位を導くのかという点について十分に理解することができないと因果曖昧性が起こり、模倣困難性の高い資源を有することにつながる。第 3 に、社会的複雑性である。企業が資源をシステムテックに管理・コントロールする能力を超えた存在となることである。例えば、企業内のマネジャー間の相互依存関係、企業文化、サプライヤーや顧客の間での評判などである。これらの資源は、競争優位との因果関係を認識することができるものの、その資源を持たない企業は、自社内で創造し、システムテックに管理することはできないものとされる。第 4 の条件として、代替困難性である。持続的競争優位の源泉となるためには、希少性や模倣困難でなくとも、戦略的に同等の価値のある異なる資源がないことを求められる。

企業内部の資源に着目して議論が展開されてきた資源ベース視角は、なぜ人的資源が戦略形成と同様に、戦略実行に対して意義を示すのかという理論的根拠を戦略的人的資源管理論に提供する (Wright, Dunford & Snell, 2001)。戦略的人的資源管理論において、資源ベース視角を理論的根拠とする基盤が形成される中で、人的資源、HRM を持続的競争優位の源泉とする議論が展開されている。例えば、Wright, McMahan & McWilliams (1994) においては、人的資源が持続的競争優位の源泉として指摘されている。Wright, McMahan & McWilliams (1994) は人的資源を「直接的な雇用関係において企業のコントロール下にある人的資本のプール」と定義している (Wright, McMahan & McWilliams, 1994, p. 304)。そして、Barney (1991) の 4 つの条件を援用し、議論を展開している。第 1 に、価値のある人的資源である。従業員のスキルのタイプやレベルがそれぞれ差異を持ち、異質であれば、企業に対する貢献にも差異が生まれるため、人的資本が企業に対して価値を創造することができる。第 2 に、希少性のある人的資源である。職務を遂行する上で、従業員の貢献の差異をもたらすスキルを必要とし、認知能力の重要性を指摘している。認知能力は、個人の職務業績との関係が確認されており、将来的な変化への適応性、

柔軟性を提供する。第 3 に、模倣困難な人的資源である。独自の歴史的条件、因果曖昧性、社会的複雑性の観点から検討されている。独自の歴史的条件として、文化や規範が挙げられている。企業目標に沿って協働し、従業員の相互作用を重視した文化によって形成された人的資源は、競合他社が模倣することは難しくなる。因果曖昧性として、チーム生産が挙げられている。様々なタイプの人的資源が用いられており、生産された製品は、個々の人的資源の総和以上のものから生み出されることから、模倣することが困難になる。社会的複雑性として、人間関係といった点が挙げられている。例えば、販売員と購買者との関係は、長期的に発展し、デザインスタッフ、マーケティングスタッフ、製造スタッフ、流通スタッフ、顧客を含む大きな集団を含んだネットワークの一部となる。こうした関係性は、容易に模倣することが困難になる。第 4 に、代替困難な人的資源である。技術変化のスピードの速さは、技術的スキルを陳腐化させる新たな技術をもたらすが、人的資源は一般性が高い。人的資源の特徴として、陳腐化せず、技術や製品、市場を超えて移転可能な資源である。Wright, McMahan & McWilliams (1994) は、Barney (1991) の 4 つの条件を基に、人的資源が持続的競争優位の源泉になりうるという議論を展開している。一方で、HRM 施策自身は持続的競争優位の源泉とはならないとしている。HRM 施策は、人的資本プールの蓄積や従業員行動の促進を通して、持続的競争優位を開発する役割を担うものとして捉えられている。HRM 施策は、価値を有する資源であるものの、教育訓練や業績評価システム、報酬システムといった HRM 施策は購入することが可能であることから、希少性、模倣困難性、代替困難という条件を満たさないとしている。これらの議論から、Wright, McMahan & McWilliams (1994) は特に、持続的競争優位の源泉として人的資源に着目した議論がなされている。

一方で、Lado & Wilson (1994) は、HRM システムを持続的競争優位の源泉として議論を展開している。HRM システムが、管理的コンピタンス、インプットベースコンピタンス、変換コンピタンス、アウトプットベースコンピタンスといった企業コンピタンスの開発、促進を通して持続的競争優位の獲得に

貢献するとしている。HRMシステムが企業コンピタンスをいかに向上させるのかというプロセスにおいて、独自で、因果曖昧で相乗的な効果を持つことからHRMシステムは模倣困難であり、持続的競争優位の源泉になるとしている。Wright, McMahan & McWilliams (1994) においては、個々のHRM施策は模倣可能であるため、持続的競争優位の源泉ではないという主張をしている一方で、Lado & Wilson (1994) は、HRM施策間に相補性・相互依存が存在するHRMシステムにおいて、模倣が困難になると主張している (Wright, Dunford & Snell, 2001)。

上記のように、人的資源、HRMのどちらかが持続的競争優位の源泉となるという主張がなされているものの、人的資源、HRMの両方が持続的競争優位の源泉になりうるという認識が形成されている (岩出, 2002)。これまでの議論から、資源ベース視角を理論的基盤としながら、戦略的人的資源管理論が発展してきた。人的資源、HRMの両方が持続的競争優位の源泉となるという見解が戦略的人的資源管理論において定着しているといえる。戦略的人的資源管理論の特徴については、第3節で詳細に検討する。

### 第3節 戦略的人的資源管理論の概要

#### 3-1. 戦略的人的資源管理論の定義と特徴

人材マネジメント研究は、人事労務管理論、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論という流れで変遷してきた (岩出, 2002; 岡田, 2008)。では、戦略的人的資源管理論はどのように定義されているのであろうか。

戦略的人的資源管理論における代表的な定義とされる Wright & McMahan (1992) は、「企業の目標を達成することが可能になるよう計画された人的資源の配置と活動のパターン」 (Wright & McMahan, 1992, p.298) と定義している。

また、日本における戦略的人的資源管理論研究において、岩出 (2002) は、「システム理論と経営戦略論の融合から生まれたHRMへのマクロ的アプロ

一チであり、また、「環境－戦略－組織構造－組織過程－企業業績」といったコンティンジェンシー的組織・管理論のパラダイムに則り、HRMの組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくものということができる」（岩出, 2002, p.59）としている。

上記のように、戦略的人的資源管理論が定義されている中で、戦略的人的資源管理論はいくつの特徴を有している(Wright, 1998)。第1の特徴として、人的資源、HRMが持続的競争優位の源泉として位置づけている点である。持続的競争優位の源泉として人的資源、HRMを位置づけることに影響した研究として競争戦略論の資源ベース視角が挙げられる。Barney(1991)らの議論を基に、人的資源、HRMそれぞれが、価値があり、希少で、模倣困難で、代替困難であることから、持続的競争優位の源泉として位置づけられている

(Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Lado & Wilson, 1994)。また、人的資源管理論から戦略的人的資源管理論の従業員観の変化として、「価値ある経済的資源」という捉え方から、企業の存続を左右し、持続的競争優位を達成する源泉として従業員を捉える、「戦略的資源」へと内容を拡充している(岩出, 2002)。

第2の特徴として、戦略とHRMの適合関係(垂直的適合)を重視する点である。人的資源管理論では、産業構造、技術革新、労働市場、雇用法規制といった要因がHRMに対して直接影響を与える外部環境として位置づけられている一方で、戦略的人的資源管理論では、外部環境を競争市場として捉え、環境適応のための企業の対応を、競争戦略の決定・実行と理解している(岩出, 2002)。つまり、企業の競争戦略を基盤として、HRMの設計・運用を行う必要性に焦点を当て、戦略とHRMの適合関係、整合性に注目しているのである。

第3の特徴として、報酬施策、評価施策、教育訓練施策などといったそれぞれ個々のHRM施策ごとに着目するのではなく、これら個々のHRM施策をシステム、束(バンドル)といったHRMシステムに焦点を当てている点である。人的資源管理論は、報酬施策、評価施策、教育訓練施策といった個々のHRM施策がどのような効果を有しているのかという点に注目していたものの、

戦略的人的資源管理論は、システム理論やコンティンジェンシー理論といったマクロ的な観点からの人材マネジメント研究であることから、企業を構成するシステムの部分システムとして HRM を捉えており、個々の HRM 施策をシステムとして捉える点に特徴がある（岩出, 2002）。

第 4 の特徴として、人材マネジメントの成功基準として、企業業績に注目している点である。人的資源管理論における成功基準として、労働生産性やモラルの向上、離職者数、無断欠勤、遅刻、仕損率の減少といった HRM の直接的な成果に注目し、これらの成果の達成の延長線上に企業業績の達成を想定している一方、戦略的人的資源管理論は、HRM の直接的成果は中間的な媒介変数として位置づけ、HRM の有効性を企業業績といったマクロ的な変数として位置づけている（岩出, 2002）。すなわち、戦略的人的資源管理論では、企業の最終的な成果に対していかなる影響を与えるのかという点に焦点が移行した。

ここでは、戦略的人的資源管理論の代表的な定義と特徴を確認した。戦略的人的資源管理論における先行研究の定義や特徴を参考に、本研究は、戦略的人的資源管理論を、「戦略的資源である従業員の活動を通して企業目標を達成するために、企業内外の環境、とりわけ戦略を考慮して設計・運用される、計画された人材マネジメント」と定義する。

### 3-2. 戦略的人的資源管理論のアプローチ

戦略的人的資源管理論は、いくつかのアプローチに分類され検討が進められている。

第 1 の分類として、経営戦略、HRM、企業業績の変数間の関係に注目し、ベストプラクティスアプローチ（universalistic approach）、コンティンジェンシーアプローチ（contingency approach）、コンフィギュレーションアプローチ（configurational approach）に分類されるものである（Delery & Doty, 1996, McMahan, Virick & Wright, 1999）。この分類は、アメリカを中心とした分類方法である（岩出, 2002）。第 1 に、ベストプラクティスアプローチは、

「特定の HRM 施策を利用することで、常に優れた企業業績がもたらされる」(Delery & Doty, 1996, p.806) という想定がなされている。戦略的人的資源管理論において最も単純なアプローチとされ、優れた HRM 施策を特定化し、それぞれ個々の HRM 施策と企業業績の関係について検討するステップを踏むアプローチである (Delery & Doty, 1996)。経営戦略を含むあらゆる状況・組織に普遍的に妥当する最善の HRM 施策が存在するという立場をとるアプローチである (岩出, 2002)。第 2 に、コンティンジェンシーアプローチは、「特定の HRM 施策と企業業績の関係性は、企業の戦略によって条件づけられる」(Delery & Doty, 1996, p. 808) という想定がなされているアプローチである。HRM が企業業績の向上に寄与するためには、戦略と一貫していなければならないという「外的適合・垂直的適合」に着目するアプローチである (岩出, 2002)。第 3 に、コンフィギュレーションアプローチは、「水平的適合を最大化する HRM 施策・雇用システムの内的に一貫した形態と垂直的適合を最大化するために雇用システムを戦略的な形態とリンクさせること」(Delery & Doty, 1996, p.809) という想定がなされているアプローチである。戦略と HRM の整合性に着目するコンティンジェンシーアプローチの問題意識を踏まえつつ、同時に HRM 施策間の相乗的な相互作用といったシステム的なシナジー効果を重視する「内的適合・水平的適合」に着目するアプローチである (岩出, 2002)。

第 2 の分類として、普遍的アプローチ (best-practice approach)、適合アプローチ (best-fit approach) に分類されるものである (Boxall & Purcell, 2011)。この分類方法は、イギリスを中心とした分類方法である (岩出, 2002)。普遍的アプローチは、「普遍的に優れた企業業績を導く HRM 施策のセットが存在する」(Kaufman, 2010, p. 289) という想定をしたアプローチである。一方、適合アプローチは、「高業績をもたらす HRM 施策のセットは、重要な外部・内部の条件要因によって、ある状況から別の状況へ変化する」(Kaufman, 2010, pp.289-290) という想定をしたアプローチである。つまり、HRM が、企業の内外の環境に適合することで企業業績が向上するという想定をするア

アプローチである (Kaufman, 2010)。

上記のように、戦略的人的資源管理論のアプローチ分類に関する議論は、大別すると 2 つの分類がなされていた。第 1 の分類として、ベストプラクティスアプローチ、コンティンジェンシーアプローチ、コンフィギュレーションアプローチからなる 3 つのアプローチへの分類である。第 2 の分類として、普遍的アプローチと適合アプローチからなる 2 つのアプローチへの分類である。大別すると 2 つのアプローチ分類がなされているが、第 1 の分類は、第 2 の分類に集約することが出来る (Kaufman, 2010)。例えば、第 1 の分類におけるベストプラクティスアプローチと第 2 の分類の普遍的アプローチは、基本的に同等のアプローチとして位置づけられている (Kaufman, 2010)。さらに、第 2 の分類の適合アプローチは、第 1 の分類におけるコンティンジェンシーアプローチ、コンフィギュレーションアプローチを組み合わせたアプローチとされている (Kaufman, 2010)。つまり、普遍的アプローチと適合アプローチは、戦略といった環境要因と HRM が適合するか否かという観点から分類されており、第 1 の分類におけるコンティンジェンシーアプローチ、コンフィギュレーションアプローチは、適合アプローチに集約することが可能と考えられる。

また、第 1 の分類の場合、ベストプラクティスアプローチは、個々の HRM 施策と企業業績を対象としていた (Delery & Doty, 1996)。一方、第 2 の分類における普遍的アプローチでは、「普遍的に優れた企業業績を導く HRM 施策のセットが存在する」(Kaufman, 2010, p. 289) という主張からも、個々の HRM 施策に加えて、優れた HRM 施策のセット、すなわち HRM システムの観点も内包しているものと考えられる。第 1 の分類のベストプラクティスアプローチは、個々の HRM 施策と企業業績の関係に着目しているため、ベストプラクティスアプローチが想定する普遍的な HRM をシステムとして捉える点が十分に考慮されていない定義となっていることから、本研究は、第 2 の分類を基に議論を進める。

上記のように、本研究では、環境要因を考慮するか否かという点、そして報

酬施策、評価施策、教育訓練施策といった個々の HRM 施策と、個々の HRM 施策をシステムとして捉える HRM システムの両者を考慮して HRM を捉えることから、普遍的アプローチと適合アプローチからなる第 2 の分類を用いた検討を行う。さらに、本研究においては、普遍的アプローチを、「あらゆる状況において、優れた企業業績を導く最善の HRM 施策、HRM システムが存在することを想定するアプローチ」と位置づけて議論を展開していく。また、適合アプローチを、「優れた企業業績を導く HRM 施策、HRM システムは、企業内外の環境によって変化することを想定するアプローチ」と位置づけて議論を展開していく。

#### 第 4 節 小括

本章では、戦略的人的資源管理論の概要を確認するために、人材マネジメント研究の変遷に関する先行研究をレビューした。人材マネジメント研究は、人事労務管理論、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論と変遷してきた（岩出, 2002; 岡田, 2008）。人材マネジメント研究の変遷する中で、それぞれの人材マネジメント研究の理論的基礎が異なり、さらに、従業員観が異なることを確認した。コスト要素、経済的価値をもたらす資源という従業員観から、戦略的人的資源管理論では、コンティンジェンシー理論や競争戦略論を理論的基礎に、従業員観を戦略的資源として捉え、企業業績に寄与する持続的競争優位の源泉として従業員が位置づけられている（岩出, 2002）。

続いて、戦略的人的資源管理論の特徴として、①人的資源、HRM を持続的競争優位の源泉として捉えられている点、②戦略と HRM の適合関係（外的適合・垂直的適合）に着目している点、③個々の HRM 施策間の適合関係（内的適合・水平的適合）に着目している点、④人材マネジメントの成果基準として、企業業績に着目している点、といった 4 つの特徴を有していることを確認した（Wright, 1998）。

最後に、戦略的人的資源管理論におけるアプローチ分類に関する先行研究を

確認した。第 1 の分類として、ベストプラクティスアプローチ、コンティンジェンシーアプローチ、コンフィギュレーションアルアプローチからなる分類方法である (Delery & Doty, 1996, McMahan, Virick & Wright, 1999)。第 2 の分類として、普遍的アプローチ、適合アプローチからなる分類方法である (Boxall & Purcell, 2011)。本研究では、第 2 の分類を用いた検討を進めることを確認した。HRM が環境要因と適合するか否かという観点から戦略的人的資源管理論を分類する普遍的アプローチ、適合アプローチを基に、本研究は議論を進めていく。

本研究は、戦略的人的資源管理論のアプローチとして、普遍的アプローチ、適合アプローチを基に議論を展開し、それぞれのアプローチを統合的な観点から検討することを目的としている。本研究における統合的なアプローチを検討する上で、第 2 章において適合アプローチ、第 3 章において普遍的アプローチの先行研究をレビューし、それぞれのアプローチの貢献と課題について確認していく。

## 第 2 章 適合アプローチ研究

### 第 1 節 はじめに

本章は、適合アプローチの先行研究を理論研究、実証研究の観点から概観し、適合アプローチの特徴を明らかにすることを目的としている。本章は、以下の 2 つの観点から先行研究の検討を進める。

第 1 に、適合アプローチの理論研究について概観する。はじめに、戦略と HRM の適合関係の必要性に関する理論的基盤を提供した Chandler (1962)、Galbraith & Nathanson (1978) の研究を概観する。続いて、HRM を設計・運用する際に考慮すべき環境要因をどのように捉えているのかを確認する。さらに、環境要因の中でも戦略的人的資源管理論において中心的に議論されてきた戦略と HRM の適合関係に関する理論研究である Devanna, Fombrun & Tichy (1984)、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) を概観し、適合アプローチの理論的想定を確認する。

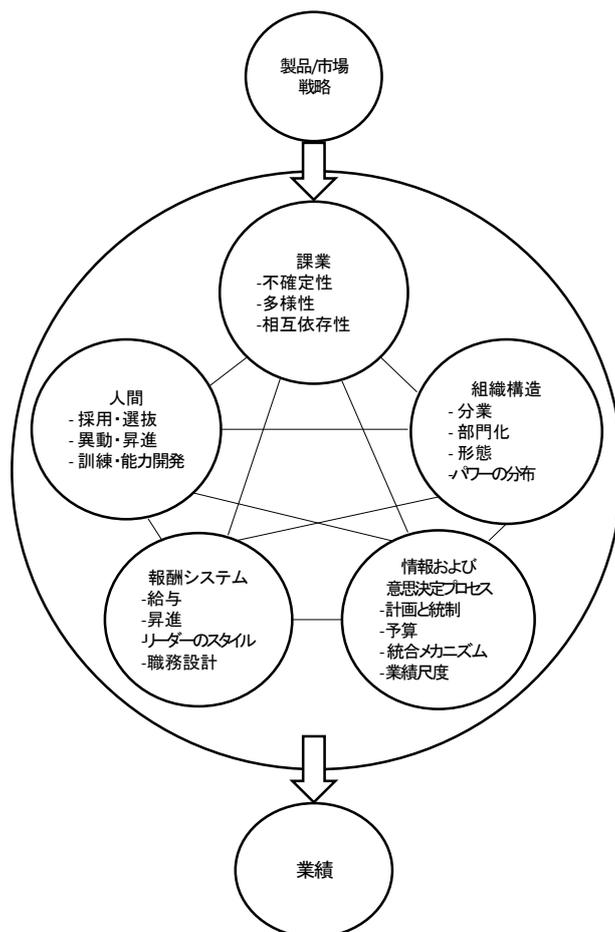
第 2 に、適合アプローチの実証研究を概観する。適合アプローチの理論研究を基礎としながら、実証研究がいかなる研究蓄積を有しているのかを確認する。そして、適合アプローチの理論研究・実証研究の関係性、ギャップについて確認することに取り組む。

### 第 2 節 適合アプローチの理論研究

本節は、適合アプローチの理論研究に関する先行研究のレビューに取り組む。適合アプローチでは、企業の内外の環境要因と整合性をもつ HRM の設計・運用が、企業業績の向上に寄与する想定がなされているアプローチである (Kaufman, 2010)。また適合アプローチでは、様々な環境要因と適合する

HRM の設計・運用の必要性について議論が展開され、中でもとりわけ、戦略との適合関係に着目した検討が進められてきた。本節では、はじめに、戦略と HRM の適合関係の必要性に関する理論的基盤を提供した先行研究を確認する。続いて、企業の内外の環境要因としてどのような要因が議論されているのかを確認する。さらに、適合アプローチにおいて中心적으로取り上げられてきた環境要因である戦略と HRM の適合関係に着目した先行研究をレビューする。戦略と HRM の適合関係に着目した理論研究として代表的な Devanna, Fombrun & Tichy (1984)、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) を概観することで、適合アプローチにおいて、戦略と整合性をもつ HRM に関してどのような議論が展開されてきたのかを確認する。

図表 2-1 組織デザイン変数間の適合関係



出所：Galbraith & Nathanson (1978), 邦訳 113 頁。

## 2-1. 組織の環境適応における HRM の重要性の示唆

戦略と HRM の適合関係に関する議論を展開する際の理論的基礎を提供した研究として、Devanna, Fombrun & Tichy (1984) は、Chandler (1962)、Galbraith & Nathanson (1978) を挙げている。

Chandler (1962) は、「組織は戦略に従う」とされるように、戦略と組織構造の適合関係に関する議論の重要性を示した研究である。量的拡大、地理的拡散、垂直統合、製品多角化からなる 4 つの成長戦略が挙げられ、それぞれの成長戦略によって異なる組織構造が採用される。企業が、大規模化、複雑化するに伴い、職能別形態から製品形態、複数事業部制形態へと組織構造の変化が生じるとしている。Chandler (1962) は、戦略と組織構造を適合させる必要性に関する議論を展開した重要な研究とされる。

Galbraith & Nathanson (1978) は、Chandler (1962) において議論されている組織構造以外の要因と戦略の適合関係の重要性について指摘した研究である。組織構造以外の要因として、組織プロセスである資源配分プロセス、業績評価・報酬システム、人間特性とキャリアなどが挙げられている。その過程の中で、HRM の重要性を示唆した研究である。

Galbraith & Nathanson (1978) は、組織形態を戦略に適合させる際に考慮すべき主要なデザイン変数を示している。製品-市場戦略は、組織が対処しなければならない課業の多様性と不確定性を規定する。組織は、選抜、採用、教育訓練と能力開発を実施することで、課業と人間を適合させることが必要になる。人間と組織構造の適合に関しても必要となる。分業（役割分化の程度）、部門構造、形態（階層の数、統制範囲）、パワー分布（垂直的分布と水平的分布の両方）といった組織構造と課業を適合させる必要がある。さらに、計画・統制システム、統合メカニズム、業績尺度からなる情報および意思決定システムや給与分配、キャリア経路、リーダーの行動、職務設計からなる報酬システムといった組織過程を課業や組織構造と適合させることが必要になる。

図表 2-2 5つの組織タイプと特徴

タイプ 特徴	単純組織	職能部門制	持株会社	事業部制	世界的
戦略	単一製品	単一製品と垂直統合	無関連事業の吸収	関連のある製品ラインへの多角化、内部成長	多国籍への多製品
単位間および市場の関連性					
組織構造	単純な職能制	集権的職能制	製品事業部についての利益センター、小規模な本社	分権的な製品(地域)事業部の利益センター	世界的な製品(地域)事業部の分権的利​​益センター
研究開発 (R & D)	制度化されていないランダムな探索	製品・プロセスの改良について制度化	新製品・製品改良への探索が制度化、事業部に分権化	左に同じ。ただし集権的指針	左に同じ。ただし専門的知識のまわりに集権化・分権化
業績測定	人格的接触、主観的	生産性、コストについて非人格的評価、なお主観的	投資収益、収益性に基づく非人格的評価	左に同じ。ただし全体に対する貢献の主観的評価	非人格的、製品別、国別の投資収益、利潤などの多様な目標
報酬	忠誠心に基づく、非体系的、温情主義的	生産性、生産量という成果との結びつき	投資収益、収益性に基づく、定式的ボーナス、株式報酬	利潤に基づくボーナス、左より主観的。現金報酬	多様な目標に基づくボーナス、より裁量的、現金報酬
キャリア	単一職能のスペシャリスト	職能スペシャリスト、若干のゼネラリスト的傾向、職能間の移動	職能間のキャリア、ただし事業部内	職能間、事業部間、および本社・事業部間の異動	事業部間、子会社間、子会社/本社間の異動
リーダーのスタイルと統制	トップが業務決定、戦略決定を人格的に統制	トップが戦略的決定、計画および手続きを通じて業務的決定を一部委譲	事業部内の戦略的・業務的決定を殆んど委譲、結果、経営者の選抜、資金割当による間接的統制	結果による間接的統制を通じて業務を委譲、既存の事業内で戦略の一部を委譲	計画、結果に基づく間接的統制を通じて業務を委譲。ある国、および既存の事業内で戦略の一部を委譲、ある種の政治的譲歩
戦略的選択	所有者の要求 vs. 企業の要求	統合の程度、市場占有率、製品ラインの広さ	多角化の程度、事業のタイプ、吸収目標、事業への参入と退出	事業ごとの資源配分、事業への参入・退出、成長率	事業・国による資源配分、事業・国への参入・退出、所有権および国家の介入の程度

出所：Galbraith & Nathanson (1978), 邦訳 142 頁。

企業全体として、それぞれの要素の選択に際して、内的に一貫したデザインを生み出すことが重要になる。このように、戦略と組織構造の適合関係の重要性が指摘されてきた中で、組織過程としての HRM を含めた適合関係の重要性について示唆した研究として位置づけることができる。さらに、Galbraith & Nathanson (1978) は、それぞれの組織のタイプを基に、戦略、組織構造、組織過程それぞれの適合関係について詳細な検討がなされている(図表 2-2)。

このように Chandler (1962) において、戦略と組織構造の適合関係の重要性が示唆され、さらに Galbraith & Nathanson (1978) において、戦略と組織構造の適合関係のみならず、戦略と組織過程といった HRM との適合関係の重要性が示唆されたことで、戦略と HRM の適合関係に着目する戦略的人的資源管理論の理論的基礎が提供されたといえる。

## 2-2. 環境要因の捉え方

適合アプローチでは、企業内外の環境要因と整合性をもつ HRM の設計・運用が企業業績の向上に寄与するという想定がなされている(Kaufman, 2010)。戦略的人的資源管理論では、HRM を設計・運用する際に、様々な環境要因を考慮する必要性が理論的に検討されてきた。ここでは、戦略的人的資源管理論において環境要因がどのように捉えられてきたのか確認する。

Jackson & Schuler (1995) は、環境要因を内的環境要因と外的環境要因として捉えている。第 1 に、内的環境要因として、技術、組織構造、組織規模、組織ライフサイクルステージ、事業戦略が想定されている。技術的要因として、生産活動において用いられる製造技術などが HRM の設計・運用に影響を与えるとされている。例えば、伝統的な技術を利用する企業よりも高度な製造技術を利用する企業の方が、厳格な採用、広範囲にわたる教育訓練、発展的な評価、外部的に公平な報酬といった HRM が用いられる。組織構造においては、機能別組織、製品別事業制組織、地域別事業制組織、マトリックス組織といった組織構造によって HRM の設計・運用が異なるとされている。組織規模においては、組織規模の大きさによって HRM が異なるとされている。例えば、規模が

大きな組織は、規模が小さな組織と比較して、洗練され、社会的に反応の良い HRM が用いられるとされている。組織ライフサイクルステージは、スタートアップ、成長期、成熟期、衰退期といった組織のそれぞれの発展段階によって HRM が異なるとされている。事業戦略においては、Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) を中心に議論されている戦略類型を用いて、それぞれの戦略類型によって HRM が異なるとされている。

第 2 に、外的環境要因として、法律・社会的・政治的要因、労働組合、労働市場の状況、産業特性、国の文化が想定されている。法律・社会的・政治的要因として、議会によって発布された法令や海外進出した際に必要となる社会的要求や法令といった要因が扱われている。労働組合の要求に対応することによって HRM の設計・運用に影響がでるとされる。労働市場の状況として、失業のレベル、労働の多様性、労働市場の構造が挙げられており、これらの要因によって HRM の設計・運用に影響がでるとされる。産業特性として、製造業・サービス業、規制産業・非規制産業、公共・民間などの分類が挙げられ、これらの要因によって HRM の設計・運用に影響がでるとされる。国の文化として、それぞれの国の独自の価値観、規範、習慣が挙げられている。これらの文化の差異によって HRM の設計・運用に影響がでるとされている。

また、Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984) は、HRM の諸制度の決定要因として、ステークホルダーと状況的要因からなる 2 つの要因を示している。第 1 の要因であるステークホルダーは、株主、マネジメント層、従業員グループ、労働組合、地域社会、行政として捉えられており、こうした要因が HRM に影響を与えている。それぞれのステークホルダーが持つ異なる見解の差を最小のものとし、管理していくことが必要になるとされる。

第 2 の要因である状況要因は、従業員の特性、経営戦略、経営理念、労働市場の状況、労働組合、職務技術、法律と社会的価値観といった企業内部および企業を取り巻く環境の中に存在するものとして捉えられている。従業員が職場に持ち込んでくる背景、欲求、期待、教育水準といった従業員特性を考慮した HRM の検討が必要とされる。経営戦略とその条件である製品戦略、市場戦

略に対応した HRM の検討が必要とされる。経営理念は、ビジネスの本質、ビジネスの社会における役割、どのようにビジネスを進めていくのかという点が明示的・暗黙的に了解された信念として捉えられており、これらの要因によって HRM が形成される。労働市場の状況は、労働市場の現状やトレンドを把握し、それらに対応した HRM の検討の必要性を示している。労働組合は、公平な処遇、報酬の分配、異動や昇進、労働条件などについて従業員の声を発言する機関とされており、これらの要求に対応した HRM の検討の必要性を示している。職務技術として、例えば、合理性を求める技術が職務のあり方を規定し、HRM の設計・運用に影響を与えるとされている。法律と社会的価値観として、例えば、雇用機会均等といった HRM に影響を与える様々な法律や、社会の独自の文化やイデオロギーなどを反映した HRM の必要性を示している。このように、HRM は、無から形成されたものではなく、様々な要因から影響を受けることで形成・発展するものとして捉えられている (Beer et al., 1984)。

Boxall & Purcell (2011) は、HRM が考慮すべき環境要因を、社会的適合 (societal fit)、産業的適合 (industry fit)、組織的適合 (organisational fit) という 3 つの観点から検討している。社会的適合は、労働に関する法律や労働市場における労働力の安定的供給といった国の経済状況、文化規範といった要因と HRM を適合させることの必要性を示している。産業的適合は、企業が活動を行う産業における経済的要因、技術的要因、社会・政治的要因などを包括したものであり、これらの要因と HRM を適合させることの必要性を示している。私企業と公企業の違いによって HRM の設計・運用が異なり、さらに、私企業内の産業の違いによって HRM の設計・運用が異なり、同一産業内においても、顧客セグメントや戦略グループの違いによって HRM の設計・運用が異なるという想定がなされている。組織的適合として、企業の戦略や組織構造、組織規模、組織のライフサイクルステージなどの要因が挙げられており、これらの要因に適合した HRM の設計・運用の必要性を示している。

このように、戦略的人的資源管理論では、HRM の設計・運用に対して、様々な環境要因が影響を与えており、環境要因と HRM の適合関係に関する議論が

進められてきた。環境要因について、内的環境要因・外的環境要因（Jackson & Schuler, 1995）、ステークホルダー・状況要因（Beer et al., 1984）、社会的要因・産業的要因・組織的要因（Boxall & Purcell, 2011）といった異なる分類がなされているものの、大別すると、企業の内部環境要因・外部環境要因に分類することができる。その中でも、Beer et al.（1984）では、内的環境要因・外的環境要因といった状況要因に加えて、ステークホルダーといった利害関係者を含む、より包括的な企業内外の環境要因の検討が行われている点に特徴がある（岩出, 2002）。ステークホルダーに注目する理由として、企業が個人の福祉、組織の効果性、社会の福祉といった長期的な成果を達成する上でも、HRM の設計・運用する際には、ステークホルダーからの影響を反映することが重要となるからである（Beer et al., 1984）。ただ、ステークホルダーとして取り上げられているマネジメント層や従業員などは企業の内的な要因として、株主や政治、地域社会は企業の外的な要因として位置づけることが可能になると考えられる。

上記のように、戦略的人的資源管理論における環境要因は、大別すると、企業の内的環境要因、外的環境要因に分類することができる。そして、それぞれ重要となる環境要因と適合した HRM の設計・運用の必要性が議論されてきた。戦略的人的資源管理論では、様々な環境要因が想定されているものの、その中でも初期の研究から一貫して、HRM を設計・運用する際に重視されていた環境要因は戦略であり、いかに戦略と適合させるのかという戦略と HRM の適合関係を中心に議論が展開されてきたのである（Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992; Wright & Sherman, 1999）。つまり、環境要因として戦略を用いることが、戦略的人的資源管理論の理論的想定を検討する上でも必要になる。

このように、本研究では、戦略的人的資源管理論において中心的な役割を担う、「戦略」を環境要因として捉え、検討を進める。以下では、戦略を環境要因の中心として議論している適合アプローチの理論研究についてレビューし、先行研究を確認していく。

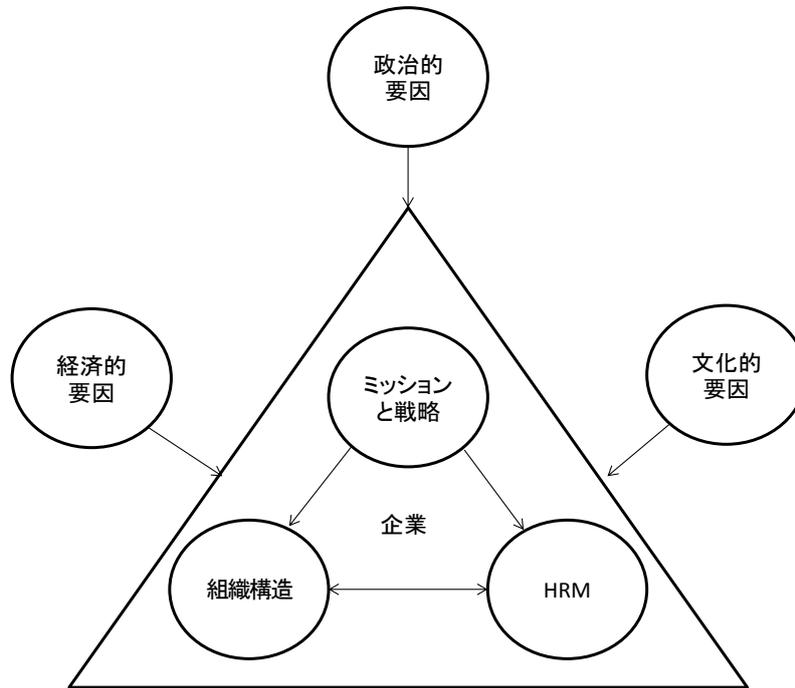
## 2-3. 戦略と HRM の適合関係に関する理論研究

### (1) Devanna, Fombrun & Tichy (1984)

Devanna, Fombrun & Tichy (1984) は、戦略的な HRM を企業が実施する必要性について議論している代表的な研究である。労働者の生産性の衰退、イノベーションの衰退といった現状にあったアメリカの産業界において、経済的基盤を再活性化させる上で、企業内の人的資源を効率的に管理する必要性が主張されている。マネジャーが現状の活動だけでなく、要求される戦略にどのように適応し、既存のシステムに対して影響を与えるのか、さらには、新しい戦略に取り組む際にいかにシステムを修正する必要があるのかという戦略的経営に関する概念的枠組みを提示している（図表 2-3）。

戦略的経営に関する概念的枠組みは、経済的要因、政治的要因、文化的要因といった企業に対して影響を与える要因、さらに、企業の存在意義といかにそれらの目的を達成するためにモノ、情報、人材を用いるのかということを示す「ミッションと戦略」、戦略を実行するために人材や職務をいかに設計するのかという「組織構造」、職務を実行するために人材を採用・開発し、業績を監視し、報酬を配分するといった「HRM」からなる 3 つの要素で構成されている。ミッションや戦略を達成するためには、ミッションや戦略に最適な組織構造を設計しなければならず、組織構造が決定すれば、ミッションや戦略を実行するために必要となる従業員を魅了し、定着させなければならない。変化の激しい環境下においては、「ミッションと戦略」、「組織構造」、「HRM」のそれぞれの要素が相互関係になければならないとされる。

図表 2-3 戦略的経営と環境圧力



出所：Devanna, Fombrun & Tichy (1984) , p.35.

さらに、企業経営において、HRMが企業の戦略と整合性をもつことの重要性を概念的に示している。Devanna, Fombrun & Tichy (1984) は、HRMに関して、戦略レベル（方針や全体目標の設定）、管理レベル（戦略や目標を実行するために必要となる資源を獲得・配分するプロセス）、運用レベル（日々行われているマネジメント）という3つのレベルから議論を展開している。戦略レベルのHRMは、新たな事業に取り組む上で必要となる人材を検討し、環境条件や戦略と適合した長期的な方針やプログラムを検討する活動である。管理レベルのHRMは、戦略実行する上で、必要となる人材を獲得し、定着させ、開発するといったHRMを効率的に行えているのかという点を検討する活動である。運用レベルのHRMは、事業活動において人材に対して日常的な支援が実施できているのかという点を検討する活動である。Devanna, Fombrun & Tichy (1984) は、管理レベル、運用レベルのHRMは必要であるものの、競合他社とうまく競争していく上では、戦略レベルのHRMを検討することが今後重要になると指摘している。

このように、Devanna, Fombrun & Tichy (1984) は、HRM を検討する上で、より戦略的な HRM、つまり、戦略と HRM の適合関係の重要性を示した研究といえよう。

## (2) Miles & Snow (1984)

Miles & Snow (1984) は、戦略類型に適合した HRM に関する議論を展開した初期の研究である。

Miles & Snow (1984) によると、多くのアメリカ企業のトップマネジメントにおいて、以下の 2 つの理由から HRM に対する関心の高まりを見せていた。第 1 に、日本企業の影響が挙げられている。日本企業による挑戦から、グローバルな市場において、競争的なポジションを確保するために、HRM を改善する必要性に関する認識が高まった点である。第 2 に、高度な技術やサービスを基盤とした経済という複雑で変化を有する環境において HRM の重要性に関する認識が高まった点である。しかしながら、アメリカ企業において、HRM の重要性が認識され始めたものの、実際には、戦略的人的資源管理活動に取り組む企業は、ほぼ存在しないとしている。こうした戦略的人的資源管理活動を支援するために、Miles & Snow (1984) は、製品・市場戦略と HRM の適合関係に関する概念的枠組みを提示している。

Miles & Snow (1984) は、戦略と HRM の適合関係を検討する上で、第 1 に、戦略の類型について検討している。1970 年代初めに行われた数百社を対象とした競争戦略に関する調査から、3 つの基本的な戦略行動と戦略をサポートする組織の特徴について検討している。防衛型戦略 (defender)、探索型戦略 (prospector)、分析型戦略 (analyzer) から構成されている。

防衛型戦略は、比較的範囲の狭い安定した製品・市場領域で活動する戦略である。狭い範囲に焦点が当てられていることから、それらの組織は、技術、組織構造、活動の方法に関する調整をめったに行う必要がない。その代わり、既存の活動の効率性を改善することに主要な関心を持つ。防衛型戦略の組織の特徴として、限定された製品ライン、単一の資本集約的技術、機能別組織、製造

効率・プロセスエンジニアリング・コストコントロールに関する技術の重視である。

図表 2-4 Miles & Snow (1984) における戦略と HRM の適合関係

HRMシステム	防衛型	探索型	分析型
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRの育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRの獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRの配置</li> </ul>
採用 選抜 配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>Makeの重視</li> <li>エントリーレベル中心の採用はほぼしない</li> <li>望ましくない従業員の排除を基礎とする選抜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buyの重視</li> <li>すべてのレベルで洗練された採用</li> <li>心理テスト等を含む選抜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Make・Buyの重視</li> <li>複合的な採用と選抜のアプローチ</li> </ul>
要員計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式的で広範囲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非公式的で限定的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式的で広範囲</li> </ul>
訓練 開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルの育成</li> <li>広範な訓練プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルを特定し獲得</li> <li>限定的な訓練プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルの育成と獲得</li> <li>広範な訓練プログラム</li> <li>限定的な外部採用</li> </ul>
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセス志向の手続き</li> <li>訓練ニーズの特定</li> <li>個人・グループの業績評価</li> <li>時系列的比較(前年度との比較)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>結果志向の手続き</li> <li>要員ニーズの特定</li> <li>部門・企業の業績評価</li> <li>横断的比較(他社との比較)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大部分がプロセス志向の手続き</li> <li>訓練・要員ニーズの特定</li> <li>個人・グループ・部門の業績評価</li> <li>大部分が時系列的比較。横断的比較も考慮</li> </ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>職位に対する報酬</li> <li>内部の一貫性</li> <li>現金重視、階層間の格差に基づく運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績に対する報酬</li> <li>外部との一貫性</li> <li>インセンティブ志向、採用ニーズに基づく運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大部分が階層に対する報酬。業績についても考慮</li> <li>内部の一貫性と外部との一貫性</li> <li>現金とインセンティブ</li> </ul>

出所：Miles & Snow (1984), p.49.

探索型戦略は、継続的に製品・市場機会を探索し、新しい環境動向に対して実験的な試みを行う戦略である。探索型戦略を志向する企業は、変化や不確実性に対する創造者とされ、製品・市場に対するイノベーションに関心を示すことから、十分な効率性を有していない。探索型戦略の組織の特徴として、多様な製品ライン、複数の技術、製品別・地理別事業部制、製品の研究開発・市場調査・開発技術に関する技術の重視である。

分析型戦略は、比較的安定的で、一方で変化するような 2 つの製品・市場領域で活動する戦略である。安定した領域では、組織は、公式的な組織構造やプロセスを通じて、ルーティン・効率的な活動に従事している。一方、革新的な領域では、新しいアイデアを得るために、競合他社を観察し、有望なものに対して素早く適応する。分析型戦略の組織の特徴として、限定された基本的な製品ライン、少数の関連する製品・市場に関する機会、安定した製品に対するコスト効率性・新しい製品に対するプロジェクト技術、マトリックス組織、生産効率・プロセスリエンジニアリング・マーケティングに関する技術の重視である。

防衛型戦略、探索型戦略、分析型戦略に加えて、反応型戦略（reactor）についても議論されている。反応型戦略は、戦略と環境、戦略と組織構造、プロセスが一貫していない戦略とされており、Miles & Snow（1984）では、反応型戦略を除く 3 つの戦略で議論がなされている。

Miles & Snow（1984）は、防衛型戦略、探索型戦略、分析型戦略といったそれぞれの競争戦略に適合した HRM について、企業の事例を基に議論を展開している。防衛型戦略では人材の内部育成を重視する溶接用機器製造企業の Lincoln Electric、探索型戦略では人材の外部調達を重視する情報処理用機器製造企業の Hewlett-Packard、分析型戦略では人材の内部育成・外部調達の両方を重視する電子関連部品・情報処理用機器製造企業の Texas Instruments を企業事例としている。

上記の議論から、Miles & Snow（1984）は、防衛型戦略、探索型戦略、分析型戦略それぞれに適合する HRM 施策について、HRM の基本戦略、調達、要員計画、教育訓練、評価、報酬に関する 6 つの観点から検討している（図表 2-4）。そして、Miles & Snow（1984）は、アメリカ企業において、戦略的資源管理活動の重要性について言及し、企業の採用する競争戦略に適合する具体的な HRM 施策を検討した初期の研究である。

(3) Schuler & Jackson (1987)

Schuler & Jackson (1987) は、戦略と HRM の適合関係に関する検討を行った初期の理論研究である。その中でも、戦略と整合性をもつ HRM を検討する上で、戦略の実行に必要となる従業員行動である役割行動に着目して議論を展開している点に特徴がある。

図表 2-5 競争戦略に対する従業員役割行動

1. 高度に反復的で予見可能な行動	----	高度に創造的で革新的な行動
2. 非常に短期的な視点	----	非常に長期的な視点
3. 高度に協力的・相互依存的な行動	----	高度に独立的で自律的な行動
4. 品質に対する非常に低い関心	----	品質に対する非常に高い関心
5. 数量に対する非常に低い関心	----	数量に対する非常に高い関心
6. 非常に低いリスクテイク	----	非常に高いリスクテイク
7. プロセスに対する非常に高い関心	----	結果に対する非常に高い関心
8. 責任回避に対する高い選択	----	責任引き受けに対する高い選択
9. 変化に対する非柔軟性	----	変化に対する柔軟性
10. 安定に対する高い選択	----	曖昧さと予測不可能への高い寛容さ
11. 狭いスキル適用	----	広いスキル適用
12. 低い職務(企業)参加	----	高い職務(企業)参加

Schuler & Jackson (1987), p.209.

Schuler & Jackson (1987) は、既存研究において、トップマネジャーの行動と事業戦略の関係性について検討がなされているものの、その他の従業員との関係性については十分に考慮されていないという問題意識から、競争戦略と HRM の関係性について検討している。

競争戦略として Porter (1980, 1985) の戦略類型を用いて、イノベーション戦略、品質向上戦略、コスト削減戦略の 3 類型を基に検討している。イノベーション戦略は、競合他社と異なる製品・サービスを開発することに焦点を当てた戦略である。主に、新規性があり、差別化に焦点を当てている。品質向上戦略は、製品・サービスの質を向上させることに焦点を当てた戦略である。コスト削減戦略は、低いコスト製造者となることで、競争優位の獲得を目指す戦略である。

図表 2-6 戦略類型に対応した役割行動

競争戦略	役割行動
イノベーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高度に創造的な行動</li> <li>• 長期的な視点</li> <li>• 相対的に高いレベルの協調的・相互依存的行動</li> <li>• 品質に対する適度な関心</li> <li>• 数量に対する適度な関心</li> <li>• プロセスや結果に対する同等の関心</li> <li>• リスクを負う行動</li> <li>• 曖昧さや予測不可能性に対する高度な寛容さ</li> </ul>
品質向上戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相対的に反復的で予測可能な行動</li> <li>• 中・長期的な視点</li> <li>• 適度に協力的で相互依存的行動</li> <li>• 品質に対する高い関心</li> <li>• アウトプットの量に対する適度な関心</li> <li>• プロセスに対する高い関心</li> <li>• リスクを避ける行動</li> <li>• 組織の目標に対するコミットメント</li> </ul>
コスト削減戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相対的に反復的予測可能な行動</li> <li>• かなり短期的な視点</li> <li>• 主として自律的で個人的な活動</li> <li>• 品質に関する適度な関心</li> <li>• アウトプットの量に対する高い関心</li> <li>• 主に結果に対する関心</li> <li>• リスクを避ける行動</li> <li>• 相対的に高度な安定志向</li> </ul>

出所：Schuler & Jackson (1987)より作成。

Schuler & Jackson (1987) は、上記の 3 つの競争戦略を基に、それぞれの競争戦略に適合した HRM を検討している。さらに、競争戦略に適合した HRM を導出するために鍵となる要因として、従業員の「役割行動」を用いた検討がなされている。戦略実行に必要な従業員行動である役割行動がそれぞれの競争戦略によって異なるため、それぞれの役割行動を促進するために必要な HRM が異なるとされる。つまり、それぞれの戦略に適合した HRM は、「戦略－役割行動－HRM」という関係性を検討することから導き出されている。

それぞれの戦略実行に必要な役割行動を特定するために、競争戦略における役割行動を特定するためのチェックリストが示されている（図表 2-5）。さらに、チェックリストを基に、それぞれの戦略に必要な役割行動が示されている（図表 2-6）。

図表 2-7 HRM 施策メニュー

計画	非公式 短期的 明示的な職務分析 職務単純化 低い従業員参加	----- ----- ----- ----- -----	公式 長期的 非明示的な職務分析 職務充実 高い従業員参加
要員	内部資源 狭いキャリアパス 単線のラダー 明示的な基準 限定された社会化 クローズされた手続き	----- ----- ----- ----- ----- -----	外部資源 広いキャリアパス 複線のラダー 非明示的な基準 広範囲な社会化 オープンな手続き
評価	行動基準 低い従業員参加 短期的基準 個人基準	----- ----- ----- -----	結果基準 高い従業員参加 長期的基準 グループ基準
報酬	低い基本給 内部における平等 少ない臨時給与 標準的、固定的な給与体系 低い参加 インセンティブなし 短期的なインセンティブ 雇用保証なし 階層的	----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	高い基本給 外部における平等 多くの臨時給与 柔軟な給与体系 高い参加 多くのインセンティブ 長期的なインセンティブ 高い雇用保障 高い参加
訓練・ 能力開発	短期的 狭い範囲での適用 生産性の強調 任意、非計画的 個人志向 低い参加	----- ----- ----- ----- ----- -----	長期的 広い範囲での適用 労働生活の質の強調 計画的、体系的 グループ志向 高い参加

出所：Schuler & Jackson (1987), p.212.

Schuler & Jackson (1987) は、それぞれの競争戦略の実行に必要な役割行動の検討に続き、それぞれの戦略に適合した HRM を導出するために、計画、要員、評価、報酬、訓練・能力開発からなる 5 つの HRM 施策を基準とした「HRM 施策メニュー」を示している（図表 2-7）。この「HRM 施策メニュー」を基に、それぞれの競争戦略に適合した HRM の具体的な内容について検討したものが図表 2-8 である。

イノベーション戦略に適合する HRM は、長期的な志向の基に協力的で相互依存的であり、アイデアの交換やリスクテイクを促進する施策である。品質

向上戦略に適合する HRM は、組織の目的を共有し、新たな職務割り当てや技術的な変化に柔軟に適応できる個人から、信頼できる行動を確保するための施策である。コスト削減戦略に適合する HRM は、従業員の行動を厳重に監視、統制する手段を提供し、能率を最大化する施策である。

Schuler & Jackson (1987) は、戦略と HRM の適合関係の理論的根拠として、戦略実行に必要な役割行動を用いた点に特徴がある。そして、戦略と整合性をもつ HRM が役割行動を促進することによって企業業績に寄与するという適合アプローチのメカニズムについて理論的に検討しており、戦略的人的資源管理論における「行動パースペクティブ」として位置づけられている (Wright & McMahan, 1992)。

図表 2-8 戦略類型に対応した HRM 施策

競争戦略	HRM
イノベーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループの間で、密接な相互作用や調整を必要とする職務</li> <li>• 長期的・グループベースの達成を反映しやすい業績評価</li> <li>• 従業員が企業の他のポジションで活用できるスキルの開発を許容する職務</li> <li>• 外部・市場ベースの公平よりも、内部での公平を強調する報酬制度</li> <li>• 賃金率は低い傾向にあるが、株主になることや賃金パッケージを構成する要素(俸給、賞与、ストック・オプション)の複製選択肢を認める賃金制度</li> <li>• 幅広いスキル開発を強化する広いキャリア・パス</li> </ul>
品質向上戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相対的に固定化され、明示的な職務記述書</li> <li>• 直接の作業条件や職務自体に関連する決定に対する高いレベルの従業員参加</li> <li>• 主に短期的・成果志向の業績評価において、個人基準とグループ基準を組み合わせる</li> <li>• 相対的に平等的な処遇、ある程度の雇用保障</li> <li>• 広範囲・継続的な従業員への訓練と能力開発</li> </ul>
コスト削減戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 曖昧さの余地がない、相対的に固定化された明示的な職務記述書</li> <li>• 特殊化、専門化、能率を促進する狭義に設計された職務、キャリア・パス</li> <li>• 短期的、成果志向の業績評価</li> <li>• 報酬の決定のために利用する市場の賃金水準を綿密に監視</li> <li>• 最小限の従業員訓練と能力開発</li> </ul>

出所：Schuler & Jackson (1987)より作成。

このように、本項では、戦略と HRM の適合関係に関する先行研究を確認した。Devanna, Fombrun & Tichy (1984) では、企業経営において、戦略的な HRM の必要性を示した研究であった。また、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) は、Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) の戦略類型を用いて、それぞれの戦略類型と適合した HRM に関する議論がなされていた。さらに、戦略と整合性を持つ HRM の設計・運用によって、戦略実行に必要となる役割行動が促進され、企業業績が向上するというメカニズムが想定されていた (Wright & McMahan, 1992)。

### 第 3 節 適合アプローチの実証研究

前節では、適合アプローチの理論研究を確認してきた。適合アプローチの理論研究が進展する中で、適合アプローチの仮説を確認する実証研究の蓄積がなされている。本節では、適合アプローチの実証研究に関する先行研究をレビューし、現状を確認する。

#### (1) Huselid (1995)

Huselid (1995) は、アメリカの 968 社を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績（離職率、生産性、Tobin の  $q^3$ 、GRATE (gross rate of return on assets : 総資本利益率)）に与える影響について検証している。

Huselid (1995) における戦略は、Porter (1985) の差別化戦略と集中化戦略が用いられている。

さらに、HRM については、採用、業績評価、報酬、職務設計、苦情処理、情報共有、態度調査、労使参加、新規採用、教育訓練、昇進といった施策からなる高業績労働施策 (high performance work practices : HPWP) を想定している。さらに、これらの施策に関する因子分析の結果、HPWP は、「従業員スキルと組織構造 (employee skills and organizational structures)」、「従業員

---

<sup>3</sup> Tobin の  $q$  は、ケインズ経済学者 J. Tobin の投資理論から生まれたもので、企業の「市場価値」(株式の時価総額 = 株価 × 発行株式) を「現在資本ストックの買い替え費用」で除すことで求められるものである (岩出, 2002)。

員モチベーション (employee motivation)」からなる 2 因子が抽出された。「従業員スキルと組織構造」は、従業員の知識・スキル・能力を向上させ、役割を遂行する上でその能力を活用することを可能にするメカニズムを提供するための HRM 施策である。「従業員モチベーション」は、必要となる従業員行動を認識し、強化するための HRM 施策である。

これらの議論から、事業戦略と HRM の適合関係を検討する上で、いくつかの尺度を設定している。第 1 に、戦略に関する尺度として、戦略的な HRM がいかに運用されているのかを測定する「SHRM 指標」を設定している。さらに、企業が差別化戦略・集中化戦略を採用するほど、HPWP を採用する可能性が高いことから、「1 年間の売上に占める差別化戦略・集中化戦略から生じた売上高」を用いて戦略を測定している。さらに、HRM に関しては、「従業員スキルと組織構造」、「従業員モチベーション」に加えて、「企業の部門やビジネスユニットの間で HRM 方針が一致している程度」という形で、HPWP が一貫した形で導入されているのかを測定した HRM の内的適合が用いられている。Huselid (1995) はこれらの尺度を用いて、事業戦略と HRM の適合関係について 2 つの観点から検討している。調整としての外的適合 (external fit as moderation) と整合としての外的適合 (external fit as match) である。調整としての外的適合は、「SHRM 指標×従業員スキルと組織構造」、「SHRM 指標×従業員モチベーション」、「差別化・集中化戦略から生じた売上高×従業員スキルと組織構造」、「差別化・集中化戦略から生じた売上高×従業員モチベーション」からなるそれぞれの戦略と HRM の変数の交互作用項を用いた検証が行われている。一方、整合としての外的適合は、「差別化・集中化戦略から生じた売上高」と「従業員スキルと組織構造」の絶対値の差、さらに、「差別化・集中化戦略から生じた売上高」と「従業員モチベーション」の絶対値の差を測定し、戦略と HRM の適合関係について測定している。

上記の検討から、Huselid (1995) は、アメリカの 968 社の人事部のシニアマネジャーを対象に、想定した戦略と HRM の適合関係が企業業績（離職率、生産性、Tobin の  $q$ 、GRATE）に与える影響について検証が行われている。

分析の結果、戦略と HRM の適合関係は、ほとんどその関係が見られないという結果が示されている。

## (2) Delery & Doty (1996)

Delery & Doty (1996) は、216 銀行の融資業務の職場を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績 (ROE、ROA) に与える影響について検証がなされている。

Delery & Doty (1996) における戦略は、Miles & Snow (1978) の防衛型戦略と探索型戦略を用いている。防衛型戦略は、狭く・安定した製品市場ドメインを対象としている。探索型戦略は、新しい製品や市場を定期的に探索することを特徴としている。市場の変化を生み出し、新しい機会を探索し、防衛型戦略よりも効率的ではない。

さらに、HRM を、個々の HRM 施策と HRM システムの 2 つの観点から検討している。個々の HRM 施策は、7 つの施策を用いている。①内部キャリア機会、②教育訓練、③評価制度、④利益分配制度、⑤雇用保障、⑥参加制度、⑦職務定義である。さらに HRM システムとして、市場型 HRM システム (market-type system)、内部型 HRM システム (internal system) を設定している。市場型 HRM システムは、①内部キャリア機会はほぼなし、②公式の教育訓練システムの欠如、③結果ベースの評価、④利益共有システム、⑤雇用保障はほぼなし、⑥従業員の発言機会はほぼなし、⑦幅広く定義された職務からなる HRM システムである。内部型 HRM システムは、①内部キャリア機会の活用、②公式の教育訓練システム、③行動ベースの評価、④ヒエラルキーベースの報酬 (利益共有システムはほぼなし)、⑤雇用保障の活用、⑥従業員の発言機会の活用、⑦しっかりと定義された職務からなる HRM システムである。

これらの議論から、事業戦略 (防衛型戦略・探索型戦略) と個々の HRM 施策 (内部キャリア機会、教育訓練、評価制度、利益分配制度、雇用保障、参加制度、職務定義)、HRM システム (市場型 HRM システム・内部型 HRM システム) の適合関係について仮説を設定している。第 1 に、防衛型戦略・探索

型戦略と内部キャリア機会、教育訓練、評価制度、利益分配制度、雇用保障、参加制度、職務定義からなる個々の HRM 施策それぞれの適合関係について仮説を設定している。第 2 に、防衛型戦略と適合する HRM システムとして、内部型 HRM システムを想定している。さらに、探索型 HRM システムに適合する HRM システムとして、市場型 HRM システムを想定している。

上記の検討から、Delery & Doty (1996) では、216 銀行の融資業務の人事部門マネジャー、頭取を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績(ROE、ROA) に与える影響について検証がなされている。

まず第 1 に、戦略と個々の HRM 施策の適合関係に関する分析結果として、評価制度、参加制度、内部キャリア機会の 3 つの施策と戦略の交互作用項が企業業績に有意な影響を与えていた。具体的には、探索型戦略を採用する銀行では成果志向の評価を用いることが、一方、防衛型戦略を採用する銀行では成果志向の評価を用いない方が、高い企業業績を達成している。また、探索型戦略を採用する銀行では内部キャリア機会を提供することが、一方、防衛型戦略を採用する企業では内部キャリア機会を用いない方が高い企業業績を達成している。この結果は仮説と逆の結果となっている。さらに、防衛型戦略を採用する企業では意思決定への参加を促進する施策を用いることが、一方、探索型戦略を採用する企業ではその逆の施策を用いることで、高い企業業績を達成している。第 2 に、戦略と HRM システムの適合関係に関する結果として、それぞれ十分な支持を得られなかった。追加的な検討として、市場型 HRM システムと内部型 HRM システムとの比較を実施している。結果として、市場型 HRM システムを用いることで企業業績が向上するという結果が示された。

Delery & Doty (1996) における実証研究の結果から、個々の HRM 施策と戦略が適合することで、企業業績の向上に寄与することが示された一方で、HRM システムと戦略との適合関係がなされていたとしても、企業業績に影響を与えない可能性が示された。

### (3) Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996)

Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996) は、アメリカの金属加工産業の 97 工場を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績（従業員生産性、機械能率、顧客対応）に与える影響について検証がなされている。

Youndt et al. (1996) における戦略は、コスト戦略、品質戦略、柔軟戦略に分類されている。コスト戦略は、機械システムを導入し、製造プロセスにおいて人的資本を減少させることでコスト管理を実施し、利益向上を目指す戦略である。品質戦略は、製品の信頼性や顧客満足を向上させるために、製造プロセスを継続的に改善する戦略である。柔軟戦略は、迅速さ、適応性、信頼性を向上させることを目指す戦略である。また、柔軟戦略は 2 つの下位戦略として捉えられている。第 1 に、迅速な生産量の増減を調整し、配送を適切に行うといった生産量的柔軟戦略 (delivery flexibility) である。第 2 に、多品種少量生産のように、小ロットに対応することができる能力を持ち、個別注文生産のように標準化されていない注文にも対応するといった品種的柔軟戦略 (scope flexibility) である。これら、コスト戦略、品質戦略、生産量的柔軟戦略、品種的柔軟戦略からなる 4 つの戦略を用いて検討が進められている。

さらに、HRM については、管理型 HRM システム (administrative human resource system)、人的資本増大型 HRM システム (human capital enhancing human resource system) を基に議論がなされている。管理型 HRM システムは、肉体的・身体的技能による選抜、方針や手続きに基づいた教育訓練、結果ベースの業績評価、時間給、個人的なインセンティブ、内部的な平等といった施策からなる。人的資本増大型 HRM システムは、選抜的な配置、技術的スキルや問題解決スキルに対する広範囲な教育訓練、能力開発・行動ベースの業績評価、スキルベースの報酬、グループインセンティブ、外部的な平等、固定給といった施策からなる。

これらの議論から、戦略（コスト戦略・品質戦略・生産量的柔軟戦略・品種的柔軟戦略）と HRM（管理型 HRM システム・人的資本増大型 HRM システム）の適合関係について仮説を設定している。

第 1 に、コスト戦略と適合する HRM システムとして、管理型 HRM システムを想定している。コスト戦略では、人間は、最もコストがかかり、コントロールすることの難しい存在であることから、製造プロセスで必要となる人的資本の不熟練化を実施し、従業員の自己裁量的な余地を少なくし、職務の標準化を行う。企業の方針や手続きに沿った教育訓練が行われる。業績評価は、エラー削減や結果に焦点を当てて行われている。

第 2 に、品質戦略と適合する HRM システムとして、人的資本増大型 HRM システムを想定している。品質戦略の競争において、技術的なスキルや問題解決スキルといった知的な人的資本が重要になる。グループベースの業績インセンティブによって従業員の相互関係や情報交換が促進される。時間給から固定給にすることで、平等的な観点を促進することができる。

第 3 に、柔軟戦略（生産量的柔軟戦略・品種的柔軟戦略）と適合する HRM システムとして、人的資本増大型 HRM システムを想定している。柔軟戦略を追求するためには、ルーティン化されず、例外的な環境に適応するための高いスキル、技術的能力が必要となる。そのためには、全体の製造プロセスを把握し、問題解決スキルや技術的スキルを有する能力を獲得する包括的な配置システムが必要となる。フィードバックや能力開発的な業績評価、スキルベースの報酬制度によって、予期せぬ環境変化に適応することを可能にする。

上記の検討から、Youndt et al. (1996) では、アメリカの金属加工産業の 97 工場のジェネラルマネジャーと職能マネジャーを対象に、想定した戦略と HRM システムの適合関係が企業業績（従業員生産性、機械能率、顧客対応）に与える影響について検証が行われている。

分析の結果、第 1 に、コスト戦略と管理型 HRM システムの交互作用項が、機械能率に対して有意な正の影響を与えていた。第 2 に、品質戦略と人的資本増大型 HRM システムの交互作用項が従業員生産性、機械能率、顧客対応に対して有意な正の影響を与えている。第 3 に、生産量的柔軟戦略と人的資本増大型 HRM システムの交互作用項が、企業業績に対して有意な影響を与えていなかった。しかしながら、生産量的柔軟戦略と管理型 HRM システムの交互

作用項が顧客対応に対して有意な影響を与えていた。第 4 に、品種的柔軟戦略と人的資本増大型 HRM システムは企業業績に対して有意な影響を与えていなかった。

Youndt et al. (1996) における実証研究の結果から、コスト戦略と管理型 HRM システムの適合関係によって、機械能率が向上することが示された。また、品質戦略と人的資本増大型 HRM システムの適合関係によって、従業員生産性、機械能率、顧客対応が向上することが示された。そして、生産量的柔軟戦略においては、想定していた人的資本増大型 HRM システムと適合していたとしても企業業績が向上しない可能性が示された。一方で管理型 HRM システムと適合することで顧客対応が向上することが示された。

#### (4) Guthrie, Spell & Nyamori (2002)

Guthrie, Spell & Nyamori (2002) は、ニュージーランドの企業を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績（労働生産性）に与える影響について検証がなされている。

Guthrie, Spell & Nyamori (2002) における戦略は、Porter (1980, 1985) を基に、差別化戦略とコストリーダーシップ戦略を用いて検討が進められている。

さらに、HRM として、高参加型労働施策 (high involvement work practices : HIWP) を基に検討が進められている。高参加型労働施策では、タスクが広く定義され、意思決定の分権化、情報共有、高レベルの教育訓練、異なる職務やチームへの配置などの施策として捉えられている。こうした施策によって、様々な機会を提供し、スキルやモチベーションに影響を与えることを通して、高いコミットメントや参加を獲得するとしている。

これらの議論から、事業戦略（差別化戦略・コストリーダーシップ戦略）と高参加型労働施策の適合関係について仮説を設定している。Guthrie, Spell & Nyamori (2002) では、ニュージーランドにおける競争環境の変化により、差別化戦略への転換が求められているという問題意識から、主要な関心として

差別化戦略と高参加型労働施策との適合関係に焦点が当てられている。

上記の検討から、Guthrie, Spell & Nyamori (2002) は、ニュージーランド企業のマネジャーや従業員を対象に、想定した事業戦略と高参加型労働施策の適合関係が企業業績（労働生産性）に与える影響について検証が行われている。分析の結果、第 1 に、差別化戦略と高参加型労働施策の交互作用項が労働生産性に対して有意な正の影響を与えていることが確認された。一方、コストリーダーシップ戦略と高参加型労働施策の交互作用項は労働生産性に対して有意な関係を有していなかった。

これらの実証研究の結果から、イノベーション戦略を採用する企業は、高参加型労働施策を設計・運用することによって企業業績の向上に寄与するという理論的想定が確認された。さらに、コストリーダーシップ戦略を採用する企業においては、高参加型労働施策を設計・運用していたとしても企業業績には寄与しない可能性が示された。

#### (5) Chan, Shaffer & Snape (2004)

Chan, Shaffer & Snape (2004) は、香港企業 49 社を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績（主観的な企業業績・市場業績）に与える影響について検証がなされている。

Chan, Shaffer & Snape (2004) における戦略は、Porter (1985) の研究を基に、差別化戦略を中心に議論を展開している。実証研究における因子分析の結果、「製品差別化戦略」と「マーケティング差別化戦略」からなる 2 つの差別化戦略が抽出された。

さらに、HRM システムとして、高業績人的資源施策（high performance human resource practices : HPHRP）を用いた検討を実施している。高業績人的資源施策は、従業員の積極的な関与や参加、グループによる問題解決といった教育訓練、社会化を促進する活動として捉えられている。実証研究における因子分析の結果、高業績人的資源施策は、「従業員スキルと組織構造」と「従業員モチベーションとコミュニケーション」からなる 2 つの HRM システムと

して捉えられ、議論が展開されている。この 2 つの HRM システムは Huselid (1995) と同様のグループ分けとなっている。これらの議論から、事業戦略 (製品差別化戦略・マーケティング差別化戦略) と HRM システム (従業員スキルと組織構造・従業員モチベーションとコミュニケーション) の適合関係について仮説を設定している。第 1 に、「製品差別化戦略」と「従業員スキルと組織構造」の適合関係、さらに「製品差別化戦略」と「従業員モチベーションとコミュニケーション」の適合関係を想定している。第 2 に、「マーケティング差別化戦略」と「従業員スキルと組織構造」の適合関係、さらに「マーケティング差別化戦略」と「従業員モチベーションとコミュニケーション」の適合関係を想定している。

上記の検討から、Chan, Shaffer & Snape (2004) では、香港企業 49 社の上級管理者・人事マネージャーを対象に、想定した事業戦略と HRM システムの適合関係が企業業績 (主観的な企業業績・市場業績) に与える影響について検証が行われている。分析の結果、「製品差別化戦略」・「マーケティング差別化戦略」からなる事業戦略と、「従業員スキルと組織構造」・「従業員モチベーションとコミュニケーション」からなる HRM システムの交互作用項は、企業業績に対して有意な影響を与えていなかった。つまり、想定した戦略と HRM システムの適合関係に関する仮説は支持されなかった。

これらの実証研究の結果から、差別化戦略を採用する企業において、高業績人的資源施策を設計・運用することが、企業業績の向上に寄与しない可能性が示された。

#### (6) Neal, West & Patterson (2005)

Neal, West & Patterson (2005) は、イギリスの製造業 92 社を対象に事業戦略と HRM の適合関係が業績に与える影響に関して検証がなされている。

Neal, West & Patterson (2005) における戦略は、Porter (1980) の差別化戦略を基に、イノベーション差別化戦略、製品差別化戦略、サービス差別化戦略、さらにコストリーダーシップ戦略が想定されている。

HRM システムに関しては、Youndt et al. (1996) によって議論されていた、人的資本増大型 HRM システムを用いている。企業業績に関しては、3 年にわたる労働生産性の平均値を用いた測定がなされている。

これらの議論から、事業戦略（イノベーション差別化戦略・製品差別化戦略・サービス差別化戦略・コストリーダーシップ戦略）と人的資本増大型 HRM システムの適合関係の仮説を設定している。具体的な仮説として、コストリーダーシップ戦略よりも、差別化戦略（イノベーション差別化戦略・製品差別化戦略・サービス差別化戦略）と人的資本増大型 HRM システムの適合関係が労働生産性に対して寄与すると想定している。

上記の検討から、Neal, West & Patterson (2005) では、イギリスの製造業 92 社の CEO、マネジャーを対象に、想定した事業戦略と HRM システムの適合関係が企業業績に与える影響についての検証が行われている。分析の結果、想定していたイノベーション差別化戦略・製品差別化戦略・サービス差別化戦略からなる差別化戦略と人的資本増大型 HRM システムの交互作用項は労働生産性に有意な影響を与えていなかった。さらに、コストリーダーシップ戦略と人的資本増大型 HRM システムの交互作用項も同様に、労働生産性に有意な影響を与えていなかった。

これらの実証研究の結果から、理論的に想定されたイノベーション戦略を採用する企業において、人的資本増大型 HRM システムを設計・運用することが業績（労働生産性）に寄与しないという結果が示されたのである。

#### (7) Chow, Huang & Liu (2008)

Chow, Huang & Liu (2008) は、中国の 241 社を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績（総合的業績、売上高成長率、利益成長率、離職率）に与える影響について検証がなされている。

Chow, Huang & Liu (2008) における戦略は、Schuler & Jackson (1987) の研究を基に、コスト削減戦略、イノベーション戦略、品質向上戦略を用いている。

さらに、HRMシステムとして、Lepak & Snell (1999, 2002)などを参考に、コミットメントベースHRMシステム(commitment-based HR systems)、市場ベースHRMシステム(market-based HR systems)、服従ベースHRMシステム(compliance-based HR systems)、協調ベースHRMシステム(collaborative-based HR systems)からなる、4つのHRMシステムとして捉えられている。第1に、コミットメントベースHRMシステムは、従業員参加を養成し、人的資本投資に対する企業のリターンを最大化することを目的としたHRMシステムである。広範囲な教育訓練による独自のスキル開発への投資、職務は緩やかに定義され、従業員は企業特殊的な能力を学習し習得することが奨励されている。報酬に関しては、業績とリンクする設計になっている。これらの施策は、従業員からコミットメントを導き出すために設計されたものである。第2に、市場ベースHRMシステムは、直接的に貢献するスキルを配置・展開することを強調するHRMシステムである。職務に適した人材を外労働市場から確保することを目指している。企業は、教育訓練・開発ではなく、必要なスキルを有する人的資本を引きつけるために、市場ベースの報酬を提供する。第3に、服従ベースHRMシステムは、契約条件への服従を確保することに焦点を当てたHRMシステムである。企業は、前もって標準化した手続きを強制する傾向にある。教育訓練、業績、報酬は職務をベースとして設計されている。第4に、協調ベースHRMシステムは、協働、協調し、情報共有を奨励するHRMシステムである。企業は、手続きの促進やチームビルディングに焦点を当てている。さらに、コミュニケーション、チームプロジェクト、職務のルーティンを実施することで、情報共有や知識の移転を促進している。グループベースの報酬・評価制度は、相互依存的な信頼や協調を構築するために利用されている。

これらの議論から、事業戦略(コスト削減戦略・イノベーション戦略・品質向上戦略)とHRMシステム(コミットメントベースHRMシステム・市場ベースHRMシステム・服従ベースHRMシステム・協調ベースHRMシステム)との適合関係について仮説を設定している。第1に、コスト削減戦略と適合

する HRM システムとして、服従ベース HRM システムが想定されている。第 2 に、イノベーション戦略と適合する HRM システムとして、コミットメントベース HRM システム、市場ベース HRM システム、協調ベース HRM システムを想定している。第 3 に、品質向上戦略と適合する HRM システムとして、コミットメントベース HRM を想定している。一方で、市場ベース HRM システムと適合することによって企業業績が低下することが想定されている。

上記の検討から、Chow, Huang & Liu (2008) では、中国企業 241 社のミドルマネジャー、トップマネジャー、現場マネジャーを対象に、想定した事業戦略と HRM システムの適合関係が企業業績（総合的業績、売上高成長率、利益成長率、離職率）に与える影響について検証が行われている。分析の結果、第 1 に、コスト削減戦略と服従ベース HRM システムの交互作用項は、企業業績に対して有意な影響を与えていなかった。一方で、コスト削減戦略とコミットメントベース HRM システムの適合関係が総合的業績、利益成長率に対して有意な負の影響を与えていることが確認された。第 2 に、イノベーション戦略とコミットメントベース HRM システムの交互作用項は、売上高成長率、利益成長率に対して有意な正の影響を与えていた。一方、イノベーション戦略と市場ベース HRM システム・協調ベース HRM システムの交互作用項は業績に対して有意な影響を与えていなかった。第 3 に、品質向上戦略とコミットメントベース HRM システムの交互作用項は、全体的業績、売上高成長率、利益成長率に対して有意な正の影響を与えていた。また、品質向上戦略と市場ベース HRM システムの交互作用項は、全体的業績と利益成長率に対して有意な負の影響を与えていた。

実証研究の結果から、イノベーション戦略を採用する企業は、コミットメントベース HRM システムを設計・運用すること、さらに品質向上戦略を採用する企業は、コミットメントベース HRM システムを設計・運用することが企業業績の向上に寄与する可能性が示された一方で、コスト削減戦略を採用する企業では、想定していた服従ベース HRM システムを設計・運用することが企業業績に寄与しない可能性が示された。

#### (8) Chow & Liu (2009)

Chow & Liu (2009) は、中国企業 451 社を対象に、事業戦略と HRM の適合関係が企業業績（離職率・全体的業績）に与える影響について検証がなされている。

Chow & Liu (2009) における戦略は、Schuler & Jackson (1987) の戦略類型から、品質向上戦略、イノベーション戦略が用いられている。

さらに、HRM については、Dyer & Holder (1988) の参加型 HRM (involvement HR)、誘因型 HRM (inducement HR) を基に議論が展開されている。第 1 に、誘因型 HRM は、コストに強い関心を示す施策である。非常に狭く職務を設定し、従業員 の努力と報酬を強く結びつけ、業績をベースに報酬システムが設計されている。第 2 に、参加型 HRM は、経営参加、自己管理型チーム、自律性の要求、多様なタスクといった施策からなる HRM である。

これらの議論から、事業戦略（品質向上戦略・イノベーション戦略）と HRM（誘引型 HRM・参加型 HRM）の適合関係について仮説を設定している。第 1 に、品質向上戦略と適合する HRM として、誘因型 HRM・参加型 HRM それぞれ 2 つを想定している。第 2 に、イノベーション戦略と適合する HRM として、参加型 HRM を想定している。

上記の検討から、Chow & Liu (2009) では、中国企業 451 社の人事部を対象に、想定した事業戦略と HRM システムの適合関係が企業業績（離職率・全体的業績）に与える影響について検証が行われている。

分析の結果、第 1 に、品質向上戦略と誘因型 HRM の交互作用項は、離職率に対して有意な負の影響を与えていた。また品質向上戦略と参加型 HRM の交互作用項は、離職率に対して有意な負の影響を与えていた。第 2 に、品質向上戦略と誘因型 HRM の交互作用項、品質向上戦略と参加型 HRM の交互作用項は全体的業績に対して有意な影響を与えていなかった。第 3 に、イノベーション戦略と誘因型 HRM の交互作用項、イノベーションと参加型 HRM の交互作用項は離職率に対して有意な影響を与えていなかった。第 4 に、イノベーション戦略と誘因型 HRM の交互作用項、イノベーション戦略と参加型

HRM の交互作用項は、全体的業績に対して有意な影響を与えていなかった。

実証研究の結果から、品質向上戦略と誘因型 HRM、品質向上戦略と参加型 HRM が適合することで離職率の低下することが示された。一方で、イノベーション戦略と誘因型 HRM、さらに参加型 HRM が適合することで、離職率の低下につながらないことが示された。さらに、品質向上戦略と誘因型 HRM の適合関係、品質向上戦略と参加型 HRM の適合関係、イノベーション戦略と誘因型 HRM の適合関係、イノベーション戦略と参加型 HRM の適合関係を基に設計・運用がなされていたとしても、全体的業績に影響を与えていないことが示された。

#### (9) Takeuchi (2009)

Takeuchi (2009) は、日本の製造業を対象に、事業レベルの戦略と HRM 方針の適合関係が業績に与える影響に関して検証している。

Takeuchi (2009) における戦略は、Schuler & Jackson (1987) などの戦略類型を基に、コスト削減戦略、差別化戦略、品質向上戦略を用いている。コスト削減戦略において、企業は、低コストの製造に取り組み、マス市場に焦点を当てている。差別化戦略において、企業は競合他社と異なる製品・サービスを展開し、主に、新規性を有するものを提供することに焦点を当てている。品質向上戦略において、企業は、製品やサービスの品質向上に焦点を当てている。

さらに、コスト削減戦略、差別化戦略、品質向上戦略といった戦略類型と適合する HRM 方針に関する議論を展開している。コスト削減戦略と適合する HRM 方針として、「柔軟志向 HRM」が想定されている。コスト削減戦略を採用する組織の特徴は、集権化、費用の最小化、規模の経済の追及にあり、有効性よりも効率性を重視している。こうした点から、コスト削減戦略に適合した HRM 方針は以下の点に特徴がある。第 1 に、臨時従業員の利用（パートタイム、季節労働者、短期契約）である。第 2 に、職務の単純化とその測定手続きである。第 3 に、職務割り当ての柔軟性である。第 4 に、短期的で、技術を重視した訓練・能力開発である。第 5 に、短期志向、結果志向を基にした

業績評価の割合の増加である。こうした点に特徴を持つ HRM を「柔軟志向 HRM」として捉え、コスト削減戦略との適合関係が想定されている。

差別化戦略と適合する HRM 方針として、「業績志向 HRM」が想定されている。差別化戦略を遂行する上で、従業員がより革新的であることを奨励する。そうした点から、競争的なスキルを維持し、差別化戦略を取り組むように動機づける必要がある。上記の点を考慮した上で、差別化戦略と適合した HRM として、職務業績を強調した人事評価、従業員間の競争を基にした昇進や報酬の決定が挙げられ、これらを「業績志向 HRM」としている。

品質向上戦略と適合する HRM 方針として、「明示志向 HRM」が想定されている。品質向上戦略では、安定的で、範囲が狭く、予測可能性の高い市場ドメインを対象とし、反復的で予測可能な行動が必要とされる。上記の点を考慮した上で、品質向上戦略と適合した HRM として、標準化された採用、配置、業績評価、訓練、能力開発が必要とされる。

上記の検討から、Takeuchi (2009) では、日本の製造業の 313 社を対象に、コスト削減戦略と柔軟志向 HRM の適合関係、差別化戦略と業績志向 HRM の適合関係、品質向上戦略と明示志向 HRM の適合関係を想定し、企業業績（市場シェア成長率、利益率、ROA）との関係性について検証している。分析の結果、コスト削減戦略と柔軟志向 HRM の交互作用項が市場シェア成長率、利益率に有意な正の影響を与えていた。次に、差別化戦略と業績志向 HRM の交互作用項が市場シェア成長率、利益率に有意な正の影響を与えていた。最後に、品質向上戦略と明示志向 HRM の交互作用項が市場シェア成長率、利益率に有意な正の影響を与えていた。これらの結果から、日本企業において、戦略と整合性をもつ HRM 方針によって企業業績を向上させるという適合アプローチを支持する結果が示された。

#### (10) Pena & Villasalero (2010)

Pena & Villasalero (2010) は、スペインにおけるサービス業として、86 の金融機関を対象に、戦略と HRM の適合関係が企業業績（主観的な測定）に

与える影響に関して検証がなされている。

Pena & Villasalero (2010) における戦略は、Miles & Snow (1978, 1984) における、防衛型戦略、探索型戦略を利用している。適合アプローチにおいて、Porter (1980, 1985) の戦略類型を用いる研究が多い一方で、Miles & Snow (1978, 1984) の戦略類型を基にした研究が少ないことから、既存研究の正当性を主張するために、Miles & Snow (1978, 1984) の類型を用いている。

HRM システムに関しては、Miles & Snow (1984) を基に、育成型 HRM システムと獲得型 HRM システムを基に、3つの次元から HRM システムを捉えている。第1に、構造次元である。この次元は、組織がどの環境を扱おうとするのか、さらに、HRM システムを内部形成するのか、外部形成するのかという意思決定に関連するものである。例えば、教育訓練、内部労働市場、昇進に関する施策が関連する。第2に、行動次元である。組織内で HRM システムをどのように展開するのかという点に関連するものである。例えば、職務設計、業績評価、報酬制度などである。第3に、時間次元である。企業が従業員との関係をいかに管理しようとするのかという点に関連する施策である。例えば、雇用保障などである。

Pena & Villasalero (2010) は、防衛型戦略・探索型戦略と HRM システムの3つの次元との適合関係に関する仮説について議論を展開している。はじめに、防衛型戦略に適合する HRM システムに関する仮説について確認する。第1に、防衛型戦略における構造次元の HRM システムとして、形成 HRM システムを想定している。防衛型戦略は、狭い範囲で、安定的に長期的に活動する戦略である。防衛型戦略において形成型の HRM システムを適応することで、人的資源を開発することに焦点を当てている。結果として、教育訓練やキャリア開発に多くの投資を行い、エントリーレベルで採用し、内部昇進が行われている。第2に、防衛型戦略における行動次元の HRM システムとして、機械的 HRM システムを想定している。防衛型戦略では、効率性を基礎とした競争が行われており、手順の公式化がなされ、タスクがルーティン化されている。結果として、狭い職務設計、プロセス志向の業績評価、固定給による報酬システ

ム、年功序列型報酬制度が含まれている。第 3 に、防衛型戦略における時間次元の HRM システムとして、関係的 HRM システムを想定している。防衛型戦略は、事業を長期的に展開するため、従業員との関係志向の HRM システムを用いている。結果として、雇用保障や長期的に継続する関係を用いている。

次に、探索型戦略に適合する HRM システムの仮説について確認する。第 1 に、探索型戦略における構造次元の HRM システムとして、獲得 HRM システムを想定している。探索型戦略は、広範囲で不安定な環境で活動を行い、常に機会を探索している。内部労働市場を形成するというよりも、常に外部市場が変化する中で必要となる人材の能力を獲得することを志向している。第 2 に、探索型戦略における行動次元の HRM システムとして、有機的 HRM システムを想定している。タスクの公式化の程度が低く、柔軟型の組織デザインを用いる傾向にある。この傾向から HRM システムとして、広範囲な職務設計、結果志向の業績評価、変動型報酬システム、成果型報酬などを想定している。第 3 に、探索型戦略における時間次元の HRM システムとして、取引的 HRM システムを想定している。探索型戦略では、市場型アプローチを採用することから、市場ドメインを継続的にリストラクチャリングし、人材プールをその変化に合わせて再定義する必要がある。結果として、長期的な関係構築ではなく、必要に応じて、新しい従業員と契約する形を取ると想定している。

これらの 6 つの HRM システムを想定し、因子分析を実施した結果、形成要因 HRM システム、有機的要因 HRM システム、関係的要因 HRM システムの 3 因子に集約された。

上記の検討から、Pena & Villasalero (2010) は、スペインにおける 86 の金融機関の人事部マネジャーを対象に、防衛型戦略、探索型戦略と形成要因 HRM システム、有機的要因 HRM システム、関係的要因 HRM システムの適合関係が企業業績（主観的な測定）に与える影響に関する検証に取り組んでいる。分析の結果、防衛型戦略と形成要因 HRM システム、関係的要因 HRM システムの適合関係が企業業績に対して有意な正の影響を与えていた。一方で、探索型戦略と有機的要因 HRM システムの適合関係は企業業績に対して有意

な影響を与えていなかった。この結果から、防衛型戦略を採用する金融機関では、形成要因 HRM システム、关系的要因 HRM システムを設計・運用することが企業業績の向上に必要となる可能性が示された一方で、探索型戦略を採用する金融機関が有機的要素 HRM システムを設計・運用することは企業業績に寄与しない可能性が示されたのである。

ここでは、適合アプローチの実証研究の先行研究を確認してきた。適合アプローチの実証研究は、Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) の戦略類型を基に、それぞれの戦略類型に適合的な HRM が導出されている。そして、それぞれの戦略と HRM の適合関係が企業業績に与える影響に関する検証がなされていた。しかしながら、それぞれの分析結果は、一貫しておらず、適合アプローチが十分に支持されていない現状にある。また、理論的に想定していた役割行動を用いた検証はなされておらず、戦略と HRM の適合関係と企業業績との直接的な関係性のみを焦点を当てた実証研究が展開されていた。

#### 第 4 節 小括

本章では、適合アプローチの先行研究を、理論研究、実証研究の観点から概観してきた。はじめに、適合アプローチの理論研究の先行研究を確認した。Chandler (1962)、Galbraith & Nathanson (1978) の研究を理論的基礎として、戦略と HRM の適合関係の必要性が議論されてきた (Devanna, Fombrun & Tichy, 1984)。また、HRM を設計・運用する際に、企業の内的環境要因、外的環境要因 (Jackson & Schuler, 1995) との適合関係を考慮することが必要となり、初期の研究から戦略を環境要因の中心として議論が展開されてきた (Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992; Wright & Sherman, 1999)。さらに、戦略と HRM の適合関係に関する議論は、Devanna, Fombrun & Tichy (1984)、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) によって、理論的基礎が形成されてきた。主に、Miles & Snow

(1978, 1984) や Porter (1980, 1985) の提示する戦略類型を基に議論が展開されている。それぞれの戦略類型に必要な役割行動が異なることから、それぞれの役割行動を促進する HRM も戦略類型によって異なるという議論が展開されている (Schuler & Jackson, 1987)。そして、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) を中心に、それぞれの戦略類型に適合した HRM が提示されてきた。また、適合アプローチのメカニズムを説明するために役割行動が用いられ、行動パースペクティブの観点からの検討が行われている (Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992)。

第 2 に、適合アプローチの実証研究を確認した。実証研究においては、Miles & Snow (1978, 1984)、Porter (1980, 1985) の戦略類型を用いて、戦略類型と HRM の適合関係に関する検証が取り組まれてきた。実証研究の結果は、一貫した検証結果が得られていない現状にあった。想定した関係性を支持する研究 (Guthrie, Spell & Nyamori, 2002; Takeuchi, 2009)、一部支持する研究 (Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Chow, Huang & Liu, 2008; Chow & Liu, 2009; Pena & Villasalero, 2010)、棄却された研究 (Huselid, 1995; Chan, Shaffer & Snape, 2004; Neal, West & Patterson, 2005) が混在し、適合アプローチは十分に支持されていない現状にある。さらに、実証研究では、理論研究において想定されていたメカニズムを説明するために用いられる役割行動との関係性についても検証されていなかった。既存の適合アプローチの実証研究では、戦略と HRM の適合関係と企業業績の直接的な関係性について検証することが多くを占め、なぜ戦略と HRM の適合関係が企業業績の向上に寄与するのかという適合アプローチのメカニズムは必ずしも明確にされていない現状にある (岩出, 2002)。

上記で確認してきた適合アプローチについて、「HRM－企業業績」のメカニズムの観点から検討するならば、理論研究は、戦略実行に必要な役割行動を用いて、戦略と整合性をもつ HRM が役割行動を促進することを通して企業業績の向上に寄与するという想定がなされていた (Wright & McMahan, 1992)。第 4 章で詳細な検討に取り組むが、戦略と HRM の適合関係は、役割行動を促

進するという観点に焦点が当てられているものの、その他の従業員行動に関しても影響を与える可能性が考えられる。これらのことから、本研究は、適合アプローチのメカニズムを、「企業内外の環境要因に適合した HRM 施策、HRM システムは、従業員行動を促進し、企業業績の向上に寄与する」とした仮定を置き、統合アプローチの構築に取り組む。

第 2 章では、適合アプローチの先行研究を理論研究、実証研究の観点から検討を進めてきた。第 3 章では、普遍的アプローチの先行研究を理論研究、実証研究の観点から検討を進める。

## 第3章 普遍的アプローチ研究

### 第1節 はじめに

本章は、普遍的アプローチの先行研究を理論研究、実証研究の観点から概観し、普遍的アプローチの特徴を明らかにすることを目的としている。

普遍的アプローチは、企業内外の環境要因に左右されることなく、企業業績の向上に寄与する HRM が存在するという想定がなされているアプローチである (Kaufman, 2010)。適合アプローチと普遍的アプローチの大きな違いは、HRM を設計・運用する際に、環境要因を考慮するか否かという点にある。

第2章で確認した適合アプローチと同様に、普遍的アプローチにおいても、理論研究が進展するとともに、実証研究の蓄積が進みつつある。本章は、以下の2つの観点から先行研究を検討する。

第1に、普遍的アプローチの理論研究について概観する。普遍的アプローチの理論研究として、Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984)、Walton (1985)、Lawler (1986)、Pfeffer (1995, 1998)、Baron & Kreps (1999) らの研究を概観し、普遍的アプローチの特徴について確認する。

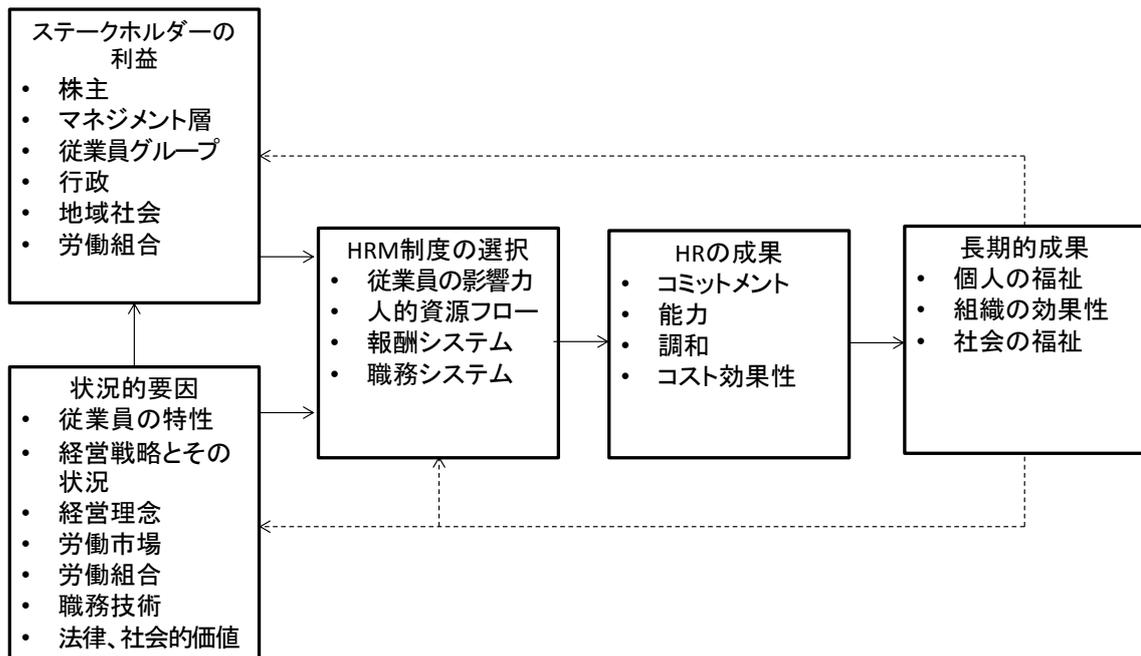
第2に、普遍的アプローチの理論研究を基に取り組みられている実証研究についてレビューし、普遍的アプローチの現状を確認する。普遍的アプローチの実証研究において、いかなる分析結果が得られているのかを確認し、理論研究・実証研究の関係性、ギャップを有しているか否かを確認することに取り組む。

## 第2節 普遍的アプローチの理論研究

### (1) Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984)

Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984) は、ゼネラル・マネジメント視点から、HRMを検討する必要性を論じた研究である。ゼネラル・マネジメント視点から HRM を検討するために、「HRM 領域のマップ」を提示している（図表 3-1）。HRM 制度を、①従業員の影響力、②人的資源フロー、③報酬システム、④職務システムとして捉えている。これらの 4 つの施策同士が一貫性を持った形で設計される必要性、つまり内的適合の重要性についても指摘している。

図表 3-1 HRM 領域のマップ



出所：Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984), p.16.

これらの HRM は、大別すると、2つの環境要因から影響を受けて設計・運用がなされる。第 1 に、ステークホルダーである。株主、マネジメント層、従業員グループ、行政、地域社会、労働組合などである。第 2 に、状況要因

である。従業員の特性、経営戦略、経営理念、労働市場、労働組合、職務技術、法律、社会的価値などである。これらの要因が、HRMに対して影響を与えるとされる。

ステークホルダー、状況要因から影響を受け、設計・運用されたHRMが、コミットメント（commitment）、能力（competence）、調和（congruence）、コスト効果性（cost effectiveness）といったHRMの直接的な成果である4Cに対して影響を与えるとされている。

さらに、これら4Cが継続的に高まることで、個人の福祉、組織の効果性、社会の福祉といった長期的な成果が高まるという想定がなされている。

図表 3-2 HRM 制度のマトリックス

HRM制度の領域	雇用関係の特徴		
	官僚主義的アプローチ (従業員は部下として参加)	市場的アプローチ (従業員は契約者として参加)	家族的アプローチ (従業員は組織メンバーとして参加)
従業員の影響力	命令系統を通じて上昇	契約に関して交渉	相談と合意 (QC活動)
人的資源フロー	下位レベルで入職し、 職能内での能力レベル に応じて昇進	イン・アウトの雇用関係 (社内公募制)	上方への異動、横断的 異動を伴う、長期雇用
報酬システム	職務評価に基づく報酬	業績に基づく報酬(出 来高給制度、経営幹部 への賞与)	年功、スキルに基づく 報酬と利益分配制度
職務システム	命令系統によって調整 された細かい分業	グループ・個人による 契約	全ての職務が内部調 整を伴う (モチベーターとしての 同僚からの圧力)

出所：Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984), p.183.

Beer et al. (1984) は、ステークホルダー、状況要因という2つの要因と適合したHRMを選択することで、従業員レベルの成果が高まり、企業の長期的な成果が向上するという想定がなされている。さらに、4つの施策が一貫性をもつHRMを構築する上で、官僚主義的アプローチ、市場的アプローチ、家族的アプローチからなる3つのHRMのタイプを示している。

第 1 に、官僚主義的アプローチは、従業員は部下として機能し、組織に存在する伝統的権威に従事すべきであるという仮定が存在する。官僚主義的アプローチとして HRM システムを統合することで、コントロールが容易になり、効率性が向上するという想定がなされている。人的資源フローでは、従業員は組織の下位レベルの職務から入り、自己の専門分野の命令系統の中で昇進していくキャリア形成を行う。報酬システムは、職務記述書を作成し、それぞれの職務が企業にもたらす経済的価値を評価するシステムが活用され、職務に対応する賃率が用いられる。職務システムは、組織の職位において仕事を可能な限り単純化し、単純な仕事の間を調整する役割を監督者に任せるという方法がとられる。

第 2 に、市場的アプローチは、企業と組織メンバーの間に明白で、直接的な交換の原則が存在する。人材の交換は容易であり、人材はポジティブな刺激によって、ある行動を繰り返す傾向があるという考えを基礎にもつ。人的資源フローは、「イン・アウト」という形で運用される。さらに、報酬システムは、出来高払い、経営幹部の業績に対するボーナス制度、業績に対する昇給等の成果に基づいた報酬制度からなる。職務システムは、仕事を個々の単位に分け、個々の従業員との交渉を経て個人別に割り当てていく方法がとられる。

第 3 に、家族的アプローチは、従業員を企業のメンバーという存在として位置づけている。人的資源フローは、長期安定雇用を提供し、入社レベルは組織の下位の職務から入社する。そして、教育訓練を通して、企業で必要となる基本的なスキルや知識を身につけると共に、企業文化に効果的に適応していくためにどのようにすべきなのかという点を学ぶ。そして、上方異動のみならず、横断的異動も実施される。報酬システムは、企業全体やグループの業績とリンクして与えられ、利益分配制度などが扱われる。さらに、刺激給などへの関心も示されている。職務システムは、チームが積極的に活用される。メンバー間の相互交換性を増加させ、職務充実を図り、グループとしての自主性を向上させるような組織風土を作りだすことを目的として、メンバーに様々な職務を経験させ、職務をお互いに共有させるという点に特徴を有する。

Beer et al. (1984) は、3つの HRM モデルを状況に応じて選択し、さらに組み合わせて活用することの必要性を指摘している。しかしながら、国際的な競争激化、雇用法規制の強化、労働者の教育水準の向上や価値観の多様化、従業員の構成の多様化といった企業環境の変化によって、従業員を参画者として位置づけ、企業の戦略目標と従業員目標を一致させ、企業も目標をより効果的に達成する自発的な行動を導く家族的アプローチであるコミットメントモデルや高コミットメント型職務システムの重要性に重きを置く論調にある。

図表 3-3 代替的な職務システム

モデルA 伝統的職務システム	モデルB 高コミットメント職務システム
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 狭く定義された職務</li> <li>• 従業員の専門化</li> <li>• 特定の職務内容による報酬</li> <li>• 直接的な監督による評価</li> <li>• 監督のもとで労働</li> <li>• 就業規則による残業や異動</li> <li>• キャリア開発の実施なし</li> <li>• 個人としての従業員</li> <li>• 従業員は、経営に関して無知</li> <li>• 階層を強化するために用いられるステータス・シンボル</li> <li>• 従業員は、ほとんど貢献しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広く定義された職務</li> <li>• 職務による従業員ローテーション</li> <li>• スキルによる報酬</li> <li>• 同僚による評価</li> <li>• 本人または同僚による監督</li> <li>• チームによる柔軟なメンバー配置</li> <li>• 学習や成長への関心</li> <li>• チームメンバーとしての従業員</li> <li>• チームによる運営、経営データを広く共有</li> <li>• 地位の違いを最小化</li> <li>• 幅広い従業員の参画</li> </ul>

出所：Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984), p.167.

図表 3-4 コントロールモデルとコミットメントモデル

	コントロール	移行ステージ	コミットメント
職務設計の原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>個々の職務遂行に限定された個人の関心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QWLにおける参画型問題解決グループ、従業員参画、QCプログラムなどを通じて個人の責任を全体の成果へ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の責任を全体の成果へと拡大</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>単純化された職務、細分化された職務、計画と執行の分離</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統的な職務設計や責任について変化なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務の内容を向上させる職務設計、職務全体の強調、計画と執行の統合</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人に焦点を当てた責任</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的な責任単位としてのチームの活用</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定的な職務定義</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>状況変化に対応する柔軟な職務定義</li> </ul>
業績への期待	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低限の成果を基準として設定</li> <li>安定を重視</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイナミックかつ市場志向の傾向にある、目標より高い成果を期待</li> </ul>
管理組織：組織構造システムスタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップダウンによって統制される階層的な組織構造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織構造、コントロール、権威に基本的な変化なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互に影響しあうフラット型組織構造</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ルールや手続きによる調整、コントロール</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>共有された目標、価値、伝統を基にした調整・コントロール</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>特権とポジションによる権威の強調</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>問題解決、関連する情報、専門知識を強調</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層を強化するステータス・シンボル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>いくつかのステータス・シンボルが変化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固有の階層を強調しない、最小限のステータス</li> </ul>
報酬方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人のインセンティブを提供可能にする変動給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬制度に基本的な変化なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平性を生み、グループによる達成を強化する変動給：ゲインシェアリング、プロフィットシェアリング</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務評価による個人の賃金</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルや熟練とリンクした個人の賃金</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間給の従業員を中心に賃金削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員グループ間で平等な賃金削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平等な賃金削減</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員を変動費と捉える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加が職務を失う結果とならない保証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加が職務を失う結果とならない保証</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>レイオフを避ける特別な努力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レイオフを避けるもしくは再雇用を支援する高いコミットメント</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の従業員の教育訓練・定着を重視</li> </ul>
従業員発言方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的狭い範囲で従業員の意見が許される。付随するリスクの強調。具体的な方法として、オープンドアポリシー、態度調査、苦情処理、団体交渉。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定された範囲で臨時的に行われる相談の仕組み。コーポレートガバナンスに関しては変化はない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い問題に対して従業員参加が奨励される。付随する利益の強調。新しいコーポレートガバナンス</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>知る必要のある経営に関する情報を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報共有を拡大する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営に関するデータを広く共有する</li> </ul>
労使関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>敵対的な労使関係、利害対立の強調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>敵対的な関係性が変化。QWLや従業員参画が労使共に取り込まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労使間の相互依存性を強調。広範な課題への計画や問題解決</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>労働組合、経営者、労働者それぞれの役割を再定義</li> </ul>

出所：Walton (1985), p.81.

## (2) Walton (1985)

普遍的アプローチの代表的な研究である Walton (1985) は、コミットメントモデルに関する議論を展開した研究である。

アメリカにおける伝統的なマネジメントスタイルとしてコントロールモデルが挙げられている。マネジャーが仕事を割り当て、監督を行い、従業員は、命令に従い職務を遂行することで効率性を達成するという科学的管理法を基礎としたものである。また、従業員は最低限の職務を行うことのみ求められており、組織への参画やコミットメントの向上という点については考慮されていないとされる。

一方で、1970年代初期から、コントロールモデルからコミットメントモデルへとマネジメントスタイルの変化が生じたとされる。1970年代中頃においては、労使それぞれの相互信頼、QWL (quality of working life: 労働生活の質)、従業員の参画へと関心が高まった。コミットメントモデルは、幅広く、計画と実行の統合がなされ、作業の水準を向上させるような職務設計がなされ、個人の責任は状況によって変化し、チームによる業績責任が求められ、フラットな組織体制による権限移譲、地位による差異を最小化し、共通した目標を基にした協調、公式的な地位ではなく、専門知識による影響力などとして捉えられている。

さらに、Walton (1985) は、これらコントロールモデル、コミットメントモデルの施策を比較し、コントロールモデルからコミットメントモデルへの転換が必要になると主張した (図表 3-4)。

## (3) Lawler (1986)

Lawler (1986) は、従業員の参加を基軸とした、「高参加型管理モデル」(high involvement management) の必要性について議論を展開している。国際的な競争環境の変化、サービス産業の発展、教育レベルの向上、従業員の権利を保護する法律の制定等の環境変化から、「高参加型管理モデル」の必要性を主張している。

高参加型管理モデルを検討する上で、参加を支持する従業員観を検討することが必要とされる。高参加型アプローチにおける従業員観は、「人間関係アプローチ」、「人的資源アプローチ」からなる従業員観を統合したものとして位置づけられている。

「人間関係アプローチ」は、①人々は、公平、尊重されるべきである、②人々は参加することを望む、③人々が参加する際に、人々は変化を受け入れる、④人々が参加する際には、組織に対して満足し、コミットメントを有するという4つの観点から構成される従業員観である。従業員の参加活動を奨励するアプローチである。

「人的資源アプローチ」は、①人々は、アイデアや知識を有しているため、価値ある資源である、②人々が、意思決定に対するインプットを有している時、よりよい解決策が生み出される、③組織は、多くの価値を提供するために、人々に対して長期的なコミットメントを形成するべきであるという3つの観点から構成される従業員観である。「人的資源アプローチ」は、さらに参加を強調するとともに、情報、パワー、知識等を組織の下方へと移行することを議論しているものの、下方レベルの従業員による重要な意思決定を委任することは避けている。

「高参加型アプローチ」は、「人間関係アプローチ」、「人的資源アプローチ」を統合したアプローチとされる。「高参加型アプローチ」は、①人々は、自身の職務に関する重要な意思決定を行う存在として信頼される、②人々は、自身の職務のマネジメントに関する重要な意思決定を行うために知識を開発することが出来る、③人々が、自身の職務のマネジメントに関する意志決定を行う際に、結果として、優れた組織の有効性を得るという3つの観点から構成される従業員観である。

Lawler (1986) は、高参加型管理モデルにおける具体的なプログラムを、①権限移譲に関する「パワー」に関するプログラム、②従業員と様々な情報が共有されるための「情報」に関するプログラム、③従業員の参加を有効なものにするための「知識」に関するプログラム、④個人の業績と組織の業績が連

動した「報酬」に関するプログラムという、4つのプログラムとして捉えている。これら4つのプログラムが組織の下位レベルまで適用されることによって高参加型管理モデルの有効性が決定する。

さらに、4つのプログラムが、モチベーション、満足度、変化の受容、問題解決、コミュニケーションといった組織の有効性に影響を与えることを通して、財務業績が向上するという想定がなされている。さらに、参加型プログラムの有効性は、4つのプログラム内の適合関係が必要とされている。例えば、知識や情報なきパワーや権限は、不十分な意思決定を導き、パワーや権限なき情報や知識は、専門知識を人々が用いることが出来ないため、フラストレーションが高まることにつながるとされている。つまり、「参加型プログラムの有効性＝報酬×知識×パワー×情報フロー」からなる式で捉えられている。具体的な取り組みとして、組織構造、職務設計、問題解決グループ、情報システム、物的・技術的設計、報酬システム、人事政策、キャリアシステム、採用システム、教育訓練志向、リーダーシップスタイル、労働組合の役割という施策から検討がなされている。

#### (4) Pfeffer (1995, 1998)

Pfeffer (1995) は、高業績をあげる企業に共通する点として、競争優位の源泉は、技術、特許、戦略的ポジションといった要因に依存しているわけではなく、従業員、そして従業員をいかに働かせていくのかという人材マネジメントを重視する点にあると指摘する。こうした理由として、人材マネジメントの取り組みは、明確に観察することが難しいという点、さらに、人材マネジメント活動は企業のソフトな側面であり、企業内のシステムに含まれるものであることから、企業でどのように運用されているのかという点を把握することが難しいため、従業員や人材マネジメントの重要性を主張している。具体的な施策として、Pfeffer (1995) では、雇用保障、厳密な採用、高賃金、刺激給与、従業員持ち株制度、情報共有、参加と権限移譲、自己管理型チーム、訓練・スキル開発、多能的活用・訓練、象徴的平等主義、賃金格差の縮小、内部昇進か

らなる 13 施策が示されており、これらの施策は高コミットメント労働施策 (high commitment work practices) として捉えられている。また、Pfeffer (1998) では、雇用の保障、採用の徹底、自己管理チームと権限の移譲、高い成功報酬、幅広い社員教育、格差の縮小、業績情報の共有からなる 7 つの施策として捉えている。これらの HRM 施策によって従業員のコミットメントといった労働意欲が向上し、組織力を高めることで企業業績の向上に寄与するという想定がなされている。

#### (5) Baron & Kreps (1999)

Baron & Kreps (1999) は、高コミットメント HRM (high commitment human resource management) に関する議論を展開している。高コミットメント HRM は、従業員に多くのものを与えることを通して、従業員から多くのものを得ることを目的とした HRM 施策の集合として用いられる一般的なキャッチフレーズとして捉えられている。

高コミットメント HRM の具体的な施策として、雇用保障、平等主義、自己管理チーム・チーム生産、職務拡大・職務充実、割増報酬、チーム業績・ユニット業績・企業業績を基礎としたインセンティブ報酬、広範囲な社会化・教育訓練、広範囲な職務ローテーション、企業の様々な側面の情報公開、円滑なコミュニケーションチャンネル、平等主義なチームワークの文化、採用候補者の広範囲な審査、オーナーシップの協調などが挙げられている。

高コミットメント HRM が、①能力を有し、優れた努力を提供する従業員を雇用することを可能にし、②知識とスキルのギャップを埋め、チームにおいて活動するための能力を向上させ、組織、戦略、技術に関する必要となるバックグラウンドを提供するような訓練を可能にし、③自身の努力を提供するために必要となる情報、機会、権限を提供することを可能にし、④柔軟性といった、優れた努力を提供するような動機づけを可能にすることで、組織の目的を達成することを想定している。

ここまで、普遍的アプローチの理論研究を確認してきた。普遍的アプローチが想定している普遍的に優れた HRM として、高コミットメント職務システム (Beer et al., 1984)、コミットメントモデル (Walton, 1985)、高参加型管理モデル (Lawler, 1986)、高コミットメント労働施策 (Pfeffer, 1995, 1998) 高コミットメント HRM (Baron & Kreps, 1999) といった形で議論が展開されていた。さらに、普遍的アプローチのメカニズムに関する共通する認識として、普遍的アプローチが想定する HRM が、従業員の組織コミットメントといった心理的側面に影響を与えることを通じて、企業業績の向上に寄与することを想定している (岩出, 2002; 須田, 2010)。また、近年、普遍的アプローチは、HRM と企業業績のメカニズムを明らかにする上で、AMO 理論を用いた検討がなされている (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Swart, 2003; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; 平野, 2012)。普遍的アプローチが想定する HRM が、従業員の能力 (ability)、意欲 (motivation)、機会 (opportunity) を向上させることで、企業業績の向上に寄与するという想定 (Purcell et al., 2003; Lepak et al., 2006; 平野, 2012) がなされており、これらの観点から実証研究の蓄積も進みつつある。

### 第 3 節 普遍的アプローチの実証研究

普遍的アプローチの理論研究が進展する中で、理論研究の想定を確認するために、実証研究の蓄積が進みつつある。本節では、普遍的アプローチの実証研究に関する先行研究をレビューし、普遍的アプローチの現状を確認する。

#### (1) Arthur (1994)

Arthur (1994) では、コミットメント型 HRM システム、コントロール型 HRM システムの有効性について検証がなされている。

コミットメント型 HRM システムは、企業と従業員の間心理的な結びつきを築くことによって、必要となる従業員の行動や態度を形成することを目的と

する施策である。コントロール型 HRM システムは、特定のルールや手段の遵守や、生産高を基準とした報酬を強化することで、労働コストを削減し、効率性を改善することを目的とする施策である。

Arthur (1994) は、コンティンジェンシー理論の観点から、戦略と適合した HRM システムの必要性を認識しているものの、いくつかの理由から、コミットメント型 HRM システムがコントロール型 HRM システムよりも有効であると主張している。第 1 に、意思決定の分権化、公式の経営参加メカニズム、適切な教育訓練や報酬制度といったコミットメント型 HRM システムによって、従業員を動機づけることを可能にし、個人と組織の目的が一致した人材を育成することができるからである。第 2 に、業績基準を高く設定し、報酬や福利厚生を維持することで、労働コストの削減を目指すコスト HRM システムによって、ストライキや高い苦情率、敵対的な労使関係といった抵抗が生み出されるからである。第 3 に、先進的な製造技術を活用する上で、参加型マネジメントといったコミットメント型 HRM システムが有効であるという点である。

これらの議論を基に、アメリカの小規模製鉄所 30 社の人事部マネジャーを対象に、コミットメント型 HRM システム、コントロール型 HRM システムと労働時間 (labor hours)、鉄くず率 (scrap rate)、離職率 (turnover) との関係について検証が行われている。

分析の結果、コミットメント型 HRM システムが労働時間に対して有意な負の影響を与えていた。さらに、離職率と製造業績 (労働時間・鉄くず率) の負の関係が、コミットメント型 HRM システムを採用する企業の方がコントロール型 HRM システムよりも高くなることが確認された。

これらの分析結果から、コントロール型 HRM システムよりも、コミットメント型 HRM システムの有効性が確認され、普遍的アプローチを支持する結果が示された。

## (2) Huselid (1995)

Huselid (1995) では、適合アプローチに加えて、普遍的アプローチの検証についても実施されている。Huselid (1995) は、アメリカの 968 社の人事部のシニアマネジャーを対象に、普遍的アプローチの検証についても実施している。従業員の知識、スキル、能力を向上させ、役割を遂行する上でその能力の活用を可能にするメカニズムを提供することを目的とする「従業員スキルと組織構造」と、必要となる従業員行動を認識し、強化することを目的とする「従業員モチベーション」からなる HPWP と HPWP の内的適合が企業業績（離職率、生産性、Tobin の  $q$ 、GRATE）に与える影響について検証が行われている。

分析の結果、「従業員スキルと組織構造」が離職率に対して有意な負の影響を与えていた。「従業員スキルと組織構造」と「従業員モチベーション」のそれぞれが生産性に対して有意な正の影響を与えているものの、それぞれを同時投入した場合、「従業員モチベーション」のみが有意な正の影響を与えていた。さらに、「従業員スキルと組織構造」と「従業員モチベーション」が Tobin's  $Q$  に対して有意な正の影響を与えていた。最後に、「従業員スキルと組織構造」のみが GRATE に対して有意な正の影響を与えていた。さらに、「従業員スキルと組織構造」と「従業員モチベーション」の交互作用項を用いた HPWP の内的適合が、Tobin の  $Q$ 、GRATE それぞれに有意な正の影響を与えているものの、わずかな関係しか確認されていない。

これらの結果から、普遍的アプローチの理論的想定は支持されたものの、内的適合については十分に支持を得られていない結果となっている。

## (3) Delery & Doty (1996)

Delery & Doty (1996) では、適合アプローチに加えて、普遍的アプローチの検証についても実施している。216 銀行の融資業務の人事部マネジャー、頭取を対象に、普遍的アプローチの有効性に関する検証がなされている。

個々の HRM 施策のベストプラクティスとして、①内部キャリア機会、②教

育訓練、③評価制度、④利益分配制度、⑤雇用保障、⑥参加制度、⑦職務定義を設定している。企業業績として、ROE、ROA を用いている。これらの 7 つの HRM 施策が企業業績に与える影響について検証している。

分析の結果、成果志向の評価、利益分配制度、雇用保障が ROA に対して有意な正の影響を与えていた。さらに、成果志向の評価、利益分配制度が ROE に対して有意な正の影響を与えていた。ベストプラクティスとして想定される成果志向の評価、利益分配制度、雇用保障からなる 3 つの HRM 施策が企業業績に影響を与えており、普遍的アプローチの理論的想定が部分的に確認された。

#### (4) Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996)

Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996) においても、適合アプローチに加えて、普遍的アプローチの検証についても実施されている。Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996) は、アメリカの金属加工産業の 97 工場のジェネラルマネジャー、職能マネジャーを対象に普遍的アプローチの検証についても実施している。選抜的な配置、技術的スキルや問題解決スキルに対する広範囲な教育訓練、能力開発・行動ベースの業績評価、スキルベース、グループインセンティブ、外部的な平等、固定給といった施策からなる、人的資本増大型 HRM システムを普遍的アプローチの HRM として設定し、企業業績（従業員生産性、機械能率、顧客対応）に与える影響について検証している。分析の結果、従業員生産性、機械能率、顧客対応からなる企業業績に対してすべて有意な正の影響を与えており、普遍的アプローチの理論的想定が確認されている。

#### (5) Bae & Lawler (2000)

Bae & Lawler (2000) は、韓国の 138 社を対象に、高参加型 HRM (high involvement human resource management strategy) が企業業績に与える影響について検証している。またアメリカを中心に検討されている戦略的人的資源管理論の韓国企業への適応可能性について検討している。

Bae & Lawler (2000) は、高参加型 HRM を、広範囲の教育訓練、エンパ

ワーメント、選抜的な採用・配置、業績ベースの報酬、広範囲な職務設計として捉えている。さらに追加的に、従業員を持続的競争優位の源泉として捉える程度を示す「HRMの価値観 (HRM value)」、高参加型 HRM を採用する必要性のある戦略として「差別化戦略」、環境が変化する中、品質や多様性等、企業活動のスピードがどの程度、重要視されているかを示す「スピード」からなる 3 つの要因を用いている。企業業績として、企業イメージ・評判、売上高成長率、製品・サービスの品質、長期的な収益性、財務健全性、従業員生産性、からなる「市場業績」を用いている。

これらの議論から、高参加型 HRM が市場業績に与える影響について韓国 138 社の人事部長を対象に検証を実施している。さらに、HRM の価値観、差別化戦略、スピードが高参加型 HRM、市場業績に与える影響についても検証している。

分析の結果、高参加型 HRM が市場業績に対して有意な正の影響を与えていた。さらに、HRM の価値観と差別化戦略が高参加型 HRM に対して有意な正の影響を与えていた。そして差別化戦略が市場業績に対して有意な正の影響を与えていた。これらの結果から、韓国において、高参加型 HRM の有効性が示され、普遍的アプローチを支持する結果が示された。

#### (6) Guthrie (2001)

Guthrie (2001) は、ニュージーランドの 164 社を対象に、高参加型労働施策 (high involvement work practices) が企業業績 (リテンション、生産性) に与える影響について検証している。

Guthrie (2001) において高参加型労働施策は、内部昇進、業績ベースの昇進、グループベースの報酬、従業員持ち株制度、従業員参加プログラム、情報共有制度、態度調査、チーム作業、職務横断的な教育訓練・配置、将来的に必要なスキルに焦点を当てた教育訓練などの施策として捉えられている。高参加型労働施策を用いることによって、従業員スキルや情報、モチベーションを提供し、結果として競争優位の源泉となる労働力を生み出すことになる。さ

らに、高参加型労働施策は、リテンション、生産性を向上させると想定している。しかしながらリテンションが向上することによって、競争優位の源泉となる従業員が離職すると、コストが増加するという側面も有している。

これらの議論から、Guthrie (2001) は、ニュージーランド 164 社の人事部マネジャー、シニアマネジャー、品質管理マネジャー、法務担当者、サービスマネジャーなどを対象に、高参加型労働施策、企業業績（リテンション、生産性）との関係について検証している。

分析の結果、高参加型労働施策は、リテンション、生産性に対して有意な正の影響を与えていた。さらに、高参加型労働施策とリテンションの交互作用項が生産性に対して有意な正の影響を与えていた。調整効果の分析から、高参加型労働施策の利用度が高い場合には、リテンションが生産性の増加と関係する一方で、高参加型労働施策の利用度が低い場合には、リテンションが生産性の減少と関係することが示された。これらの分析結果から、高参加型労働施策の有効性が確認され、普遍的アプローチを支持する結果が示された。

#### (7) Batt (2002)

Batt (2002) は、サービス産業であるコールセンターを対象に、高参加型 HRM と離職率、企業業績の関係を検証している。

Batt (2002) は、高参加型 HRM を 3 つの側面から捉えている。第 1 に、比較的高いスキルを要求する施策である。例えば、教育訓練などが挙げられ、「スキル施策」として捉えられている。第 2 に、その他の従業員と協調して、スキルを利用するための機会や自発的行動を促進する「職務設計施策」である。第 3 に、モチベーションやコミットメントを向上させるためのインセンティブシステムである。例えば、継続的な教育訓練、雇用保障、報酬レベル、電子的な業績管理などからなる「HRM インセンティブ施策」である。さらに、これら 3 つの HRM 施策を統合した「高参加型 HRM システム」を用いている。

それぞれの高参加型 HRM は企業特種的な人的資本を向上させることを通じて企業業績の向上に寄与するという想定がなされている。選別的な採用や教

育訓練によって高いスキルを持つ従業員の獲得を促進し、協調的なチーム活動などを通して自発的活動や継続的な学習の機会を提供し、教育訓練、雇用保障、相対的な報酬、業績管理によって信頼を獲得することを通して高参加型 HRM が企業特殊的な人的資本の向上を促進するとされる。

また、高参加型 HRM が、離職率を低下させることを通じて企業業績に寄与すると想定されている。高参加型 HRM が、従業員の愛着やコミットメントを向上させることを通じて、離職率を低下させ、企業業績に寄与するという想定がなされているのである。

さらに、顧客セグメントが、高参加型 HRM と企業業績の関係を左右する要因として想定されている。顧客セグメントとして、大規模事業、小規模事業、住宅向け事業である。高い価値を提供する必要のある顧客を対象とする大規模事業よりも、小規模事業、住宅向け事業の方が、高参加型 HRM と企業業績の関係をより強化するという想定がなされている。

これらの議論から、Batt (2002) は、それぞれの高参加型 HRM、離職率、企業業績（売上高成長率）、顧客セグメントとの関係をアメリカのコールセンターのジェネラルマネジャーを対象に検証している。

分析の結果、職務設計施策、HRM インセンティブ施策、高参加型 HRM システムが離職率に対して負の影響を与えていた。また、職務設計施策、HRM インセンティブ施策、高参加型 HRM システムが企業業績に対して有意な正の影響を与えていた。さらに、離職率を媒介変数とした、高参加型 HRM システムと企業業績の関係に関する分析結果として、高参加型 HRM システムが離職率を低下させることを通じて、企業業績の向上に寄与するという部分媒介効果が確認されている。そして、顧客セグメントを調整変数とした高参加型 HRM システムと企業業績の関係に関する分析の結果は、住宅向け事業、小規模事業の場合、高参加型 HRM システムと企業業績の関係が強化されることが示された。

これらの結果から、高参加型 HRM を用いることで、企業業績の向上に寄与するという普遍的アプローチの理論的正当性が確認されたことに加えて、離職

率はその関係を媒介する変数として機能することが示された。

#### (8) Way (2002)

Way (2002) は、アメリカの中小企業 446 社を対象に、高業績 HRM システム (high performance work systems : HPWS) と離職率 (workforce turnover)、労働生産性 (labor productivity)、自発的離職率 (voluntary turnover)、知覚された生産性 (perceived productivity) の関係性に着目し、普遍的アプローチの検証が行われている。

Way (2002) では、HPWS として、①多様な採用・配置、②グループベースの報酬、③賃金水準、④ジョブローテーション、⑤自律型チーム、⑥公式の教育訓練、⑦職務関連の問題を議論する会議への参加からなる 7 つの HRM 施策を挙げている。

これら HPWS が、満足感、組織コミットメント、モチベーションに影響を与え、離職率が低下するとされる。さらに、労働力を開発、保持、動機づけ、優れたアウトプットを生み出すことで生産性の向上に寄与するとされる。

Way (2002) はこれらの議論から、アメリカの中小企業 446 社における製造業の工場マネジャー、非製造業の現場マネジャーを対象に、7 つの HRM 施策を統合した HPWS、7 つの HRM 施策と離職率、労働生産性、自発的離職率、知覚された生産性との関係を検証している。

分析の結果、HPWS は、離職率と自発的離職率に対して有意な負の影響を与えていた。さらに、知覚された生産性に対して有意な正の影響を与えていた。一方で、労働生産性に対しては影響を与えていなかった。さらに追加分析として 7 つの個々の HRM 施策とそれぞれの業績の関係について検証している。分析の結果、グループベースの報酬が離職率、自発的離職率に対して有意な負の影響を、労働生産性、知覚された生産性に対して有意な正の影響を与えていた。また、賃金水準が離職率、自発的離職率に対して負の影響を与えていた。これらの結果から、Way (2002) において、HPWS の有効性が確認され、普遍的アプローチを支持する結果が確認されている。

(9) Youndt & Snell (2004)

Youndt & Snell (2004) は、208 社を対象に知的資本（人的資本、社会的資本、組織資本）を媒介変数として、HRM システムと企業業績の関係性について検証している。

HRM システムとして、6 つの HRM システムを示している。第 1 に、獲得型 HRM システムは、選抜的配置、外部と公平性のある賃金、従業員持ち株制度などの施策である。第 2 に、開発型 HRM システムは、広範囲な教育訓練、内部昇進、発展的な業績評価、スキルベースの報酬などの施策である。第 3 に、平等型 HRM システムは、ステータスシンボルの削減、最小限の職務階層、定額報酬、権限移譲などの施策である。第 4 に、協調型 HRM システムは、透明性があり緊密なネットワーク構造、チーム活動、グループインセンティブといった施策である。第 5 に、ドキュメント型 HRM システムは、職務再設計、従業員提案制度といった施策である。第 6 に、情報技術型 HRM システムとして、容易に利用することができ、ユーザーフレンドリーで、様々な情報を統合することを可能にする情報技術として捉えられている。

これら 6 つの HRM システムが、人的資本、社会的資本、組織資本に影響を与えることを通して、企業業績の向上に寄与するという想定がなされている。第 1 に、獲得型 HRM システムと開発型 HRM システムが人的資本に影響を与えることを通して企業業績の向上に寄与すると想定している。第 2 に、平等型 HRM システムと協調型 HRM システムが社会的資本に影響を与えることを通して企業業績の向上に寄与すると想定している。第 3 に、ドキュメント型 HRM システムと情報技術型 HRM システムが組織資本に影響を与えることを通して、企業業績の向上に影響を与えると想定している。

Youndt & Snell (2004) は、208 社の CEO、人事担当部長を対象に、6 つの HRM システム、人的資本、社会的資本、組織資本、企業業績との関係を検証している。

分析の結果、獲得型 HRM システムと開発型 HRM システムが、人的資本に影響を与えることを通して企業業績の向上に寄与していた。さらに、協働型

HRMシステムのみが社会的資本に影響を与えることを通して企業業績の向上に寄与していた。これらの結果から、いくつかの HRM システムが人的資本、社会的資本を通して、企業業績の向上に寄与するという結果が確認され、普遍的アプローチを支持する結果が示された。

#### (10) Datta, Guthrie & Wright (2005)

Datta, Guthrie & Wright (2005) は、アメリカ製造業の 132 社を対象に、高業績 HRM システム (high performance work systems : HPWS) と労働生産性、産業特性 (産業資本集約度、産業成長率、産業での製品差別化度、産業成長率の変動性) の関係性について検証を実施している。

Datta, Guthrie & Wright (2005) は、HPWS を、複数の採用試験、テストに基づく採用、内部昇進、業績ベースの昇進、業績のフィードバック、複数からのフィードバック、スキルベースの報酬、グループベースの報酬、企業特殊のスキルの教育訓練、一般的スキルの教育訓練、職務横断的な訓練・配置、従業員参加プログラム、財務業績等の提供、戦略・計画に関する情報提供、態度調査、チーム活動、苦情処理システムなどの施策からなるシステムとして捉えている。

Datta, Guthrie & Wright (2005) は、HPWS が労働生産性に与える影響について検証をする点に加えて、これらの関係を調整する変数として、産業特性を用いた検討を実施している。産業特性として、産業資本集約度、産業成長率、産業での製品差別化度、産業成長率の変動性を挙げている。産業資本集約度が低い場合、産業成長率が高い場合、製品差別化度が高い場合、産業成長率の変動性が高い場合に、HPWS と労働生産性の関係性が強化されるという仮説を設定している。

これらの議論から、Datta, Guthrie & Wright (2005) は、アメリカ製造業の 132 社を対象に HPWS と労働生産性の関係性、さらに、産業特性を含めた検証を実施している。

分析の結果、HPWS と産業資本集約度の交互作用項が労働生産性に対して

有意な負の影響を与えていた。さらに HPWS と産業成長率の交互作用項、HPWS と製品差別化度の交互作用項が労働生産性に対して有意な正の影響を与えていた。一方で HPWS と産業成長率の変動性との交互作用項は労働生産性に有意な影響を与えていなかった。さらに、HPWS の主効果についても労働生産性に対して有意な正の影響を与えていた。

これらの結果から、産業資本集約度、産業成長率、産業での製品差別化度の差異によって HPWS が労働生産性に与える影響が異なるという産業特性視点からの適合アプローチを支持することに加えて、HPWS が労働生産性に与える主効果も確認されたことから、普遍的アプローチを支持する結果が示された。

#### (11) Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007)

Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007) は、日本企業の 56 社、76 事業のマネジャーと従業員を対象に、HPWS が業績（独立した事業部における業績：stand-alone entity with a business）に与える影響について、人的資本、社会的交換を媒介変数として検証している。

HPWS を従業員、マネジャーそれぞれを対象にして測定している。従業員を対象として Lepak & Snell (2002) を参考に、ジョブローテーション、意思決定への参加、スキルや能力を基にした職務設計、幅広い選抜、チームにおいて活動する能力を強調した選抜、多くの志願者を対象とした選抜、広範囲な職務を行える志願者の選抜、内部昇進、潜在的な学習能力、継続的な教育訓練、広範囲な教育訓練・企業特殊的スキルや知識の開発に取り組む教育訓練、OJT (on-the-job-training)、客観的な業績評価、開発的なフィードバックによる業績評価、チーム業績を基にしたインセンティブ、スキルベースのインセンティブシステムなどとして捉えている。さらに、マネジャーを対象として Huselid (1995) の尺度に雇用保障を含めたものとして捉えている。

HPWS と業績の関係性を検討する上で、人的資本、社会的交換を媒介変数として用いて、なぜ HPWS が業績の向上に寄与するのかというメカニズムを明らかにする検証がなされている。厳格な採用・配置、広範囲な教育訓練とい

った HPWS によって、人的資本が向上すると想定される。さらに、社会的交換が、厳格な採用や意思決定への参加、広範囲な訓練といった HPWS によって向上すると想定されている。そして、人的資本・社会的交換が業績の向上に寄与するという理論的想定がなされている。

これらの議論から、Takeuchi et al. (2007) は、日本企業の 56 社、76 事業のマネジャーと従業員を対象に、HPWS、人的資本、社会的交換、業績を用いて普遍的アプローチのメカニズムについて検証している。分析の結果、従業員・マネジャーそれぞれの HPWS が、人的資本、社会的交換に影響を与えることを通して、業績の向上に寄与する結果が示された。普遍的アプローチで想定されている「HPWS－業績」の関係性が確認されたことに加えて、人的資本、社会的交換の観点から、普遍的アプローチのメカニズムを明らかにしている。

#### (12) Gong, Law, Chang & Xin (2009)

Gong, Law, Chang & Xiu (2009) は、中国 463 社のミドルマネジャー 2148 人を対象に、維持志向 HRM サブシステム (maintenance-oriented HR subsystem) と業績志向 HRM サブシステム (performance-oriented HR subsystem) と情緒的コミットメント、功利的コミットメントからなる心理的側面と企業業績の関係を検証している。

維持志向 HRM サブシステムは、従業員の幸福と平等を提供することを目的とした HRM である。雇用保障、ステータス区分の削減を具体的な HRM 施策として捉え、安定性を確保することを目指している。業績志向 HRM サブシステムは、人的資源の開発、モチベーションの向上、生産的な機会の提供を目的とした HRM である。選抜的な採用、チームによる意思決定への参加、業績評価、業績に応じた比較的高い賃金、広範囲な教育訓練、キャリア計画と促進、情報共有を具体的な HRM 施策として捉え、生産的な潜在能力を促すことを目指している。

また、従業員の心理的側面として、組織コミットメントを用いた検討が行われており、その中でも情緒的コミットメントとの関係に注目している。また、

利益、売上高成長率、市場シェア、総資産、税引き後総資産収益率、税引き後売上高利益率、労働生産性からなる企業業績を産業における競合他社との主観的な比較で測定している。上記のそれぞれの変数を用いて、維持志向 HRM サブシステム、業績志向 HRM サブシステムが組織コミットメント（情緒的コミットメント）を高めることによって、企業業績が向上するという想定をしている。

分析の結果、業績志向 HRM サブシステムが情緒的コミットメントを促進することを通して、企業業績が向上することが示され、普遍的アプローチが支持された。

ここでは、普遍的アプローチの実証研究の先行研究を確認してきた。適合アプローチの実証研究と異なり、普遍的アプローチの実証研究の多くは、仮説が支持される傾向にあった。初期の実証研究は、HRM と企業業績の直接的な関係性を検証する研究が多いものの、心理的側面、人的資本、知的資本、従業員行動といった様々な媒介変数を用いた検証がなされていた。例えば、組織コミットメント (Gong et al., 2009) や人的資本 (Takeuchi et al., 2007)、知的資本 (Youndt & Snell, 2004)、離職率 (Batt, 2002)、社会的交換 (Takeuchi et al., 2007) などが用いられて、様々な検証がなれており、適合アプローチと比較すると、「HRM－企業業績」のメカニズムに関する研究蓄積がなされていた。

#### 第 4 節 小括

本章では、普遍的アプローチの先行研究を、理論研究、実証研究という観点から概観してきた。普遍的アプローチの理論研究、実証研究において、普遍的な HRM は、高コミットメント職務システム (Beer et al., 1984)、コミットメントモデル (Walton, 1985)、高参加型管理モデル (Lawler, 1986)、高コミットメント労働施策 (Pfeffer, 1995, 1998)、高コミットメント HRM (Baron &

Kreps, 1999)、高業績 HRM システム (Way, 2002; Datta, Guthrie & Wright, 2005, Takeuchi et al., 2007) などといった形で検討が進められてきた。それぞれの HRM は、論者によって異なる点はあるものの、共通する点として、従業員の組織コミットメントといった心理的側面を向上させることに焦点を当てている (岩出, 2002; 須田, 2010)。普遍的アプローチが想定する施策は、行動科学・組織行動論の知見や QWL 活動などから影響を受けている (岩出, 2002)。つまり、普遍的アプローチの理論研究の代表的な論者は、QWL 活動に積極的に関わってきていたことから、協調的な労使関係を基盤としながら、コミットメントの確保を通じて、従業員の献身的な努力を引き出すことを考慮している (岩出, 2002)。また近年、AMO 理論を用いて、心理的側面に加えて、能力や機会といった要因を用いて、「HRM—企業業績」のメカニズムの議論が展開されていた (Purcell et al., 2003; Lepak et al., 2006; 平野, 2012)。

実証研究においては、それぞれの論者が想定する普遍的な HRM と企業業績の関係性に関する検証が蓄積されていた。第 2 章で確認した適合アプローチの実証研究では、理論的に想定された役割行動を用いたメカニズムの検証が十分に行われていなかった。一方、普遍的アプローチの実証研究では、初期の研究においては、普遍的な HRM と企業業績の直接的な関係性の検証が中心になされていたものの、2000 年代には、心理的側面、人的資本、知的資本、従業員行動といった媒介変数を用いた検証がなされていた。例えば、組織コミットメント (Gong et al., 2009)、人的資本 (Takeuchi et al., 2007)、知的資本 (Youndt & Snell, 2004)、離職率 (Batt, 2002)、社会的交換 (Takeuchi et al., 2007) などが媒介変数として用いられ、普遍的な HRM が企業業績の向上に寄与するメカニズムの研究蓄積が進みつつあることが確認された。

上記で確認してきた普遍的アプローチについて、「HRM—企業業績」のメカニズムの観点から検討するならば、普遍的アプローチは、普遍的な HRM が、従業員の組織コミットメントといった心理的側面を向上させることを通じて、企業業績の向上に寄与するという想定がなされていた (岩出, 2002; 須田, 2010)。さらに、普遍的アプローチが進展するに伴い、AMO 理論を基礎とし

て普遍的アプローチのメカニズムが議論されていた (Purcell et al., 2003; Lepak et al., 2006; 平野, 2012)。AMO 理論の中でも、動機づけといった心理的側面が普遍的アプローチのメカニズムを明らかにする上でも、起点になると考えられる。従業員が有する能力を利用する上でも、さらに機会が提供されていたとしても、職務に取り組むために動機づけられている状態、すなわち組織コミットメントといった心理的側面が確保されていなければならないと考えられる。これらのことから、本研究では、普遍的アプローチを検討する上で、初期の研究から重視されている従業員の心理的側面に焦点を当てる。そして、本研究は、普遍的アプローチのメカニズムを、「あらゆる状況において最善の HRM 施策、HRM システムが従業員の心理的側面を向上させることを通して、従業員行動を促進し、企業業績に影響を与える」とした仮定を置き、統合アプローチの構築に取り組む。

第 2 章、第 3 章において、適合アプローチ、普遍的アプローチという戦略的人的資源管理論の代表的な 2 つのアプローチに関する先行研究をそれぞれ確認してきた。第 4 章においては、適合アプローチ、普遍的アプローチそれぞれの貢献と課題を確認し、それぞれのアプローチを統合的な観点から検討する分析枠組みを構築し、分析枠組みを基に仮説を設定する。

## 第 4 章 本研究の分析枠組み

### 第 1 節 はじめに

第 2 章、第 3 章において適合アプローチ、普遍的アプローチに関する先行研究のレビューを通して現状を確認してきた。

適合アプローチは、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) らの理論研究を中心に議論が展開され、戦略類型と適合した HRM に関する施策が提示された。そして、戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用が企業業績の向上に寄与するメカニズムを説明する変数として、役割行動が用いられている (Wright & McMahan, 1992)。さらに、理論研究を基に、戦略類型と HRM の適合関係が企業業績に与える影響について定量的な実証分析がなされている。

普遍的アプローチは、環境要因に左右されることなく、常に有効な HRM が存在するという想定がなされているアプローチである (Kaufman, 2010)。普遍的な HRM が、従業員の組織コミットメントといった心理的側面に影響を与えることを通して、企業業績の向上に寄与すると想定されている (岩出, 2002; 須田, 2010)。さらに、理論研究を基に、普遍的な HRM と従業員の心理的側面、人的資本、知的資本、従業員行動、企業業績の関係性について定量的な実証分析が蓄積されている。

本章は、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築に取り組むことを目的としている。はじめに、第 2 章、第 3 章においてレビューしてきた適合アプローチ、普遍的アプローチそれぞれの貢献と課題を確認する。次に、両アプローチの先行研究の貢献と課題を確認した上で、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性について検討し、統合アプローチの構築に取り組む。最後に、第 5 章で実施する実証分析の基本仮説を提示する。戦略と HRM の適合

関係と従業員行動の関係を調整する変数として心理的側面が機能するか否かという点に着目した統合アプローチの分析枠組みと基本仮説を設定する。さらに、測定項目の設定も実施する。

## 第 2 節 適合アプローチの貢献と課題

第 2 章において、適合アプローチの先行研究を理論研究、実証研究の 2 つの観点から確認した。本節では、適合アプローチの貢献と課題について確認する。

### 2-1. 適合アプローチの貢献

適合アプローチの貢献として、環境要因として競争戦略を位置づけた検討がなされている点、競争戦略と適合した HRM の検討がなされている点、戦略実行に必要な役割行動に着目した点が挙げられる。

第 1 に、環境要因として競争戦略を中心に議論を展開している点である。人的資源管理論では、産業構造・技術革新・労働市場・雇用法規制が企業の対応すべき環境要因として位置づけられている一方で、戦略的人的資源管理論は、競争市場に対応する競争戦略を環境要因として捉えている（岩出, 2002; 岩出, 2013）。こうした背景には、戦略的人的資源管理論が経営戦略論を理論的基礎として展開され、HRM が戦略実行の手段と位置づけられているからである（岩出, 2013）。つまり、戦略を実行する上で、いかに HRM が機能しているのか、HRM が企業業績に対していかなる影響を与えるのかという点に人材マネジメント研究の関心が移行したのである。このように、環境要因として競争戦略を中心に位置づけることで、戦略の達成や実行に寄与する人材マネジメント研究を展開することを可能にした点が、適合アプローチの貢献である。

第 2 に、競争戦略と適合した HRM をリストとして提示している点である。Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) といった経営戦略論において議論されている戦略類型を基に、それぞれの戦略類型に適合した HRM

に関するリスト化がなされている。例えば、Miles & Snow (1984) では、防衛型戦略は人材の内部育成を基本とした HRM、探索型戦略は人材の外部調達を基本とした HRM、分析型戦略は人材の内部育成と外部調達の両者を重視した HRM が重要になることを示している。さらに、Schuler & Jackson (1987) では、イノベーション戦略は長期志向で協調的な行動を促進する HRM 施策、品質向上戦略は技術変化などに柔軟に対応できる従業員からの信頼を獲得することを意図する HRM 施策、コスト削減戦略は従業員行動を監視、統制することで能率を高める HRM 施策が重要になることを示している。こうした、企業の採用する競争戦略と適合した HRM を提示し、議論を可能にした点が、適合アプローチの貢献である。

第 3 に、行動パースペクティブを基礎として、戦略実行に必要となる役割行動に着目した検討がなされている点である。適合アプローチは、戦略と HRM の適合関係を導出する際に、役割行動を用いた検討がなされている (Schuler & Jackson, 1987)。それぞれの企業の戦略に直接的に貢献するであろう役割行動に着目することによって、戦略の達成に最大限に寄与する HRM をいかに構築するのかという議論を可能にした点が、適合アプローチの貢献である。

## 2-2. 適合アプローチの課題

適合アプローチの課題として、一貫した実証研究の結果が得られていない点、想定するメカニズムが明らかにされていない点、従業員行動として役割行動のみ焦点が当てられている点、従業員の心理的側面が十分に考慮されていない点が挙げられる。

### (1) 一貫した実証研究の結果が得られていない

第 1 の課題として、適合アプローチの実証研究の結果が一貫していない点である。適合アプローチの実証研究は、Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) を理論的基礎とし、それぞれの論者が戦略類型に適合する HRM を検討し、企業業績に与える影響について検証がなされている。実証研

究の結果として、それぞれの想定した戦略と HRM の適合関係が、企業業績に対してすべて有意な影響を与え、適合アプローチを支持する研究 (Guthrie, Spell & Nyamori, 2002; Takeuchi, 2009)、想定した戦略と HRM の適合関係が、企業業績に対して一部有意な影響を与え、適合アプローチを部分的に支持する研究 (Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Chow, Huang & Liu, 2008; Chow & Liu, 2009; Pena & Villasalero, 2010)、そして、想定した戦略と HRM の適合関係が企業業績に対して有意な影響を与えておらず、適合アプローチを支持しない研究 (Huselid, 1995; Chan, Shaffer & Snape, 2004; Neal, West & Patterson, 2005) が存在する。このように、適合アプローチの仮説を検証する実証研究は、一貫した結果が得られていない。戦略的人的資源管理論において、適合アプローチは中心的役割を果たしているにも関わらず、実証研究では、十分に支持されていない現状にあり弱い立場にある (Becker & Huselid, 2006)。

適合アプローチの実証研究を十分に支持する結果が得られていない原因として、いくつかの点が考えられる。第 1 に、測定尺度に関する問題である。Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) らの戦略類型は、一般性が高く、抽象的であることから、企業の現実とかけ離れているという問題を有している (Chadwick & Cappelli, 1999; 岩出, 2002)。また、Boxall (1996) や Purcell (1999) は、企業において、1つの戦略のみを採用し活動しているわけではないと主張している。Nayyar (1993) は、企業の事業部レベルにおいて、多様な製品・サービスが多様な市場セグメントに提供されるため異なる戦略が採用されており、事業部としての戦略が複数の結合的なものとなっていると主張している。このように、Miles & Snow (1978) や Porter (1980, 1985) らの戦略類型は、一般性、抽象的という問題を有しており、さらに、企業における戦略の内容は複雑性を有しており、戦略に関する測定尺度がいまだ確立していないという問題から実証研究の結果が一貫していない可能性が考えられる。さらに、個々の HRM 施策に関しても、論者によって異なるという点 (Wright & Sherman, 1999; 岩出, 2002) も原因の 1つと考えられる。

第 2 に、企業業績を用いた実証分析の難しさという点である。HRM が企業業績に与える影響について検証することが、戦略的人的資源管理論の特徴の 1 つであった。「HRM－企業業績」の関係性を定量的に検証する場合に、HRM に加えて、景気変動や為替といったマクロ的な経済要因や、ライバルとの競争関係といったミクロ的な経済要因などといった多様な要因が企業業績に影響を与えると考えられ、企業業績に影響を与える多様な要因をすべて統制しつつ、HRM の影響を明確にすることが困難であることから一貫した実証研究の結果が得られていないと考えられる（三崎, 2014）。

### (2) 適合アプローチのメカニズムが明確ではない

第 2 の課題として、適合アプローチが想定する、戦略と HRM の適合関係が企業業績に影響を与えるメカニズムについて明確にされていない点である。適合アプローチの理論研究では、戦略と HRM の適合関係が企業業績に影響を与えるメカニズムを説明するために、役割行動が用いられていた（Wright & McMahan, 1992）。しかしながら、適合アプローチの実証研究の多くは、役割行動を用いた検証が十分に実施されていない。つまり、「戦略と HRM の適合関係－企業業績」という直接的な関係の検証がなされており、なぜ戦略と HRM の適合関係が企業業績に寄与するのかに関するメカニズムは、必ずしも明確にされていないのである（岩出, 2002）。

### (3) 従業員行動の対象範囲

第 3 の課題として、役割行動を中心とした議論がなされている点である。適合アプローチは、従業員行動として、企業の戦略を実行する際に必要となる役割行動を用いた議論を展開してきた（Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992）。例えば、Schuler & Jackson (1987) は、イノベーション戦略、コスト削減戦略、品質向上戦略それぞれの戦略を実行する際に必要となる役割行動を検討している。しかしながら、企業業績の向上に寄与する従業員行動は、役割行動のみではなく、様々な従業員行動が重要になると考えられる。

例えば、普遍的アプローチでは、組織市民行動や離職といった従業員行動を含めた検討がなされている(例えば Gong, Chang & Cheung, 2010, Batt, 2002)。普遍的アプローチが想定する企業業績に寄与する従業員行動との関係を検証することは、適合アプローチを理論的に拡張する上でも取り組まなければならない課題である。さらに、適合アプローチにおける実証研究は、企業レベルを中心とした検証がなされてきたことから、個人レベルの観点が十分に考慮されていない。こうした実証研究の課題は、多様な従業員行動が考慮されていない問題、さらには、心理的側面が十分に考慮されていない点とも関連する。

#### (4) 従業員の心理的側面の欠如

第 4 の課題として、適合アプローチにおいて従業員の心理的側面が十分に考慮されていない点である。適合アプローチの理論的想定として、企業内外の環境要因、とりわけ企業の採用する戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用が、戦略実行に資する従業員行動である役割行動を促進することを通して、企業業績の向上に寄与するという想定がなされていた (Wright & McMahan, 1992)。また、多くの実証研究が、戦略と整合性をもつ HRM と企業業績の直接的な関係性、つまり、「戦略と HRM の適合関係－企業業績」を中心に検証がなされていた (岩出, 2002)。こうした点からも、適合アプローチは、戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用がなされていれば、必然的に役割行動が促進され、企業業績が向上するという想定がなされているものと考えられる。

しかしながら、本来であれば、役割行動を実行するか否かを意思決定するのは、従業員自身である。戦略と整合性をもつ HRM を設計・運用していたとしても、従業員の心理状態によって、役割行動の促進度合いが変化するはずであろう。その結果として、企業業績への影響度合いも変化すると思われる。

適合アプローチの現状として、従業員の心理的側面が十分に考慮されていない。では、なぜ適合アプローチにおいて心理的側面が十分に考慮されていないのであろうか。いくつかの理由が考えられる。本研究では、研究関心の移行に関する問題、従業員観に関する問題、管理手法に関する問題、調査対象者・分

析手法に関する問題という 4 つの観点から検討する。

第 1 に、研究関心の移行に関する問題である。戦略的人的資源管理論は、経営戦略の構築や達成に責任をもつ、経営の中核へと人材マネジメントの研究関心を上方移動させたとされる（守島, 2010b）。また、戦略的人的資源管理論はシステム理論、経営戦略論を理論的基礎とした人材マネジメント研究のマクロ的アプローチ（岩出, 2002）とされ、経営戦略や事業戦略と HRM の適合関係といった外的適合や個々の HRM 施策の相互補完性といった内的適合、さらに HRM が企業業績に与える影響が大きな関心となった（守島, 2010b）。それに伴い、現場や職場から引き離され、人と人との意思と感情を持って相互作用する職場の中で、人材の管理が行われるという視点が失われ、さらに、人そのものへの関心が薄らいだとされている（守島, 2010b）。つまり、戦略的人的資源管理論は、経営戦略の達成や企業業績の向上といった企業レベルへと研究関心が移行し、従業員心理、さらには行動といった個人レベルの観点が十分に考慮されていないと考えられる。

第 2 に、従業員観に関する問題である。第 1 章において、人材マネジメント研究における従業員観の変化について確認した。人事労務管理論は従業員をコストとして捉える従業員観、人的資源管理論は従業員を未開発の資源、経済的価値をもたらす資源として捉える従業員観、戦略的人的資源管理論は従業員を企業に新たな経済的価値を付加する人的資源であり競争優位の源泉となる戦略的資源とする従業員観を有する（岩出, 2002）。このように、人材マネジメント研究が、人事労務管理論から戦略的人的資源管理論へと変遷するに伴い、従業員は戦略的資源と位置づけられ、企業経営における重要性が高まったのである（岩出, 2002）。適合アプローチと普遍的アプローチは、競争優位の源泉であるという意味での従業員重視の共通認識を有しているものの、従業員の異なる側面に着目している（岩出, 2013）。普遍的アプローチは、従業員を心理的・社会的な期待をもつ人間として捉え、組織コミットメントを確保することを通して、職務遂行努力を引き出すことを目的としており、「人間」として従業員を捉えている（岩出, 2013）。一方で、適合アプローチは、従業員の戦略

実行に資する知識・技能・行動といった「資源的機能」に重きを置く人間重視であり、道具的に従業員が扱われている（岩出，2013）。このように、戦略的人的資源管理論は、競争優位の源泉であるという意味での従業員重視の共通認識を有しているものの、適合アプローチにおいては、あくまでも「資源」としての従業員重視であり、戦略実行に資する知識・技能・行動に着目していることから、心理的側面が十分に考慮されていないものと考えられる。また、従業員観の違いは、普遍的アプローチが心理学や社会学に基づく行動科学といったミクロ組織論に概念的生成の基盤をもち、適合アプローチが経営戦略論におけるとりわけ資源ベース視角を基盤していることも起因しているものと考えられる（岩出，2013）。従業員観に関する議論は、統合アプローチを構築する上で再度議論する。

第3に、管理手法に関する問題である。戦略的人的資源管理論では、競争優位の源泉であるという意味での従業員重視の共通認識が形成されている（岩出，2013）。しかしながら、前述した従業員観の問題と同様に、戦略的資源である従業員をいかに管理していくのかという管理手法に関して、両アプローチは異なる見解を有している。例えば、Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles（1997）では、普遍的アプローチは、McGregorのY理論を基に、信頼関係を形成し、教育訓練、自律的な職務を提供するということを通して従業員の組織コミットメントを確保する管理手法に重点を置く一方で、適合アプローチは、X理論を基に、企業の競争優位を確保するために、業績管理等によって個々人を厳しく管理するという管理手法が想定されている。Greenwood（2002）では、普遍的アプローチは、企業目標を達成するために従業員のコミットメントを確保することを重視し、その中でも、感情を獲得することがHRMにとって重要とする一方で、適合アプローチでは、従業員は管理者が利用するための鍵となる資源として捉えられ、従業員を商品として位置づけている資本家の観点と同様の立場にあるとしている。つまり、普遍的アプローチは、従業員のコミットメントの向上といった「内部統制」の管理手法に重点を置くのに対し、適合アプローチは、規則と厳格な監督による「外部統制」の管理手

法に重点を置いているのである（岩出，2013）。適合アプローチは、外部統制の管理手法を想定していることから、心理的側面が十分に考慮されていないと考えられる。管理手法についても、統合アプローチを構築する上で再度議論する。

第 4 に、調査対象者・分析手法に関する問題である。戦略的人的資源管理論の実証研究は、1990 年代から蓄積が進められてきた。多くの実証研究は、HRM と企業業績の関係性を検証する際に、企業の代表者を対象とした検証が中心になされている。例えば、トップマネジャー、人事マネジャー、現場のマネジャーなどである。しかしながら、企業の代表者を対象とした企業レベルの検証が中心になされていることで、従業員自身がどのような心理状態にあるのかという従業員の心理的側面などの個人レベルの概念を同時に定量的に検証することが難しいという問題を有していたと考えられる。さらに、分析手法の問題として、交互作用分析を実施する上で、適合アプローチのメカニズムに関係するであろう、心理的側面や従業員行動を含めた分析を実施することが難しいという点が考えられる。適合アプローチが想定する戦略と整合性をもつ HRM が企業業績に与える影響について定量的に検証する場合、戦略、HRM それぞれの尺度を設計し、戦略尺度と HRM 尺度の交互作用項を用いた、交互作用分析を実施することが多くみられる（Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999; 竹内, 2005）。戦略尺度と HRM 尺度を用いて、交互作用分析を実施する際に、心理的側面や役割行動を媒介変数として、企業業績との関係性を明らかにする実証分析を実施することが難しいという問題を有していたと考えられる。このように企業の代表者を対象として企業レベルの定量的調査を中心に実施されていたという調査対象者の課題や戦略と HRM の適合関係と企業業績のメカニズムを検証する際の分析手法の課題から、従業員の心理的側面が十分に検証されていないものと考えられる。

### 第 3 節 普遍的アプローチの貢献と課題

第 3 章において、普遍的アプローチの先行研究を理論研究、実証研究の 2 つの観点から確認した。本節では、普遍的アプローチの貢献と課題について確認する。

#### 3-1. 普遍的アプローチの貢献

普遍的アプローチの貢献として、普遍的アプローチが想定するメカニズムに関する研究蓄積がなされている点、実証研究の結果が支持されている点が挙げられる。

第 1 に、普遍的アプローチが想定するメカニズムに関する研究蓄積がなされている点である。普遍的アプローチは、従業員の組織コミットメントといった心理的側面に焦点を当てていた（岩出, 2002; 須田, 2010）。組織コミットメントといった心理的側面に着目する理由として、従業員の自己統制的な職務遂行努力を引き出すことを重視しているからと考えられる（岩出, 2013）。つまり、「普遍的な HRM—心理的側面・行動—企業業績」というモデルが想定され、従業員の人間的側面を重視するアプローチである。こうした理論的想定がなされている普遍的アプローチの初期の実証研究は、普遍的な HRM と企業業績の直接的な関係の検証が中心的であったものの、実証研究の蓄積に伴い、「普遍的な HRM—企業業績」という直接的な関係性の検証から、心理的側面、人的資本、知的資本、従業員行動などといった媒介変数を含めた実証研究の蓄積が進みつつある。例えば、組織コミットメント（Gong et al., 2009）や人的資本（Takeuchi et al., 2007）、知的資本（Youndt & Snell, 2004）、離職率（Batt, 2002）、社会的交換（Takeuchi et al., 2007）などである。このように、普遍的アプローチが理論的に想定するメカニズムに関する蓄積がなされている。

第 2 に、多くの実証研究の結果が支持されているという点である。第 3 章において、普遍的アプローチの実証研究について確認してきた。それぞれの論者によって程度の差はあるものの、普遍的な HRM が従業員の心理的側面や行

動、業績といった変数に対して有意な影響を与えていることが確認された。さらに、Combs, Liu, Hall & Ketchen (2006)、Subramony (2009)、Jiang, Lepak, Hu & Baer (2012) らによって、普遍的アプローチを中心とした実証研究に関するメタ分析が実施されている。メタ分析の結果においても、普遍的な HRM と業績の間の関係において相関関係が指摘されている。このように、普遍的アプローチの実証研究の多くが支持される傾向にあり、研究蓄積がなされている。

### 3-2. 普遍的アプローチの課題

普遍的アプローチの課題として、普遍的な HRM に関する見解が異なる点、環境要因の捉え方、従業員観の位置づけ、普遍的な HRM の導入の難しさといった課題を有している。

#### (1) 普遍的な HRM に関する見解の相違

第1の課題として、普遍的な HRM に関する見解が一致していない点である。普遍的アプローチにおいて取り上げられる HRM として、例えば、高業績労働施策 (Huselid, 1995)、コミットメント型 HRM システム (Arthur, 1994)、高参加型労働施策 (Guthrie, 2001) などが検討されており、普遍的アプローチにおいて扱われている HRM については、論者によって様々な検討がなされている。また、高業績 HRM、高コミットメント型 HRM、高参加型 HRM などといった普遍的アプローチで取り扱われる代表的な HRM について、それぞれが同様の意味で利用されている (竹内, 2011; Wood, de Menezes & Lasaosa, 2003) という主張がある一方で、それぞれの HRM に関して別の概念 (Boxall & Mackey, 2009; 竹内, 2011) という主張もなされている。さらに、Becker & Gerhart (1996) は、高業績労働施策 (HPWP) として、それぞれの論者が取り上げられる HRM 施策に一貫性がないことを指摘している。このように、普遍的アプローチが想定する、HRM に関する分類について統一的な見解がなされていない。さらに、高業績労働施策といった分類内における個々の HRM 施策についても統一的な見解が示されていない。普遍的な HRM に関する見解が

一致していないことによって、実証研究において、企業業績に対する HRM の効果に関する一般化といった点が課題とされている（竹内，2011）。

## （2）普遍的アプローチにおける環境要因の捉え方

第 2 の課題として、普遍的アプローチにおける環境要因の捉え方が挙げられる。適合アプローチにおける環境要因の主要な関心は、企業の採用する経営戦略を中心に検討が進められてきた一方で、普遍的アプローチは、企業業績の向上に寄与する普遍的な HRM が存在するという想定がなされているものの、環境要因が必ずしも考慮されていないわけではなく、主に、経済的・社会的・技術的、法的環境などを環境要因として想定している（岩出，2002）。個別の経営戦略との適合関係ではなく、上記のような環境要因の状況にもっとも適切な HRM として、普遍的な HRM の探索がなされている（岩出，2002）。しかしながら、経済的・社会的・技術的・法的環境といった環境要因において普遍的に優れた HRM を想定していたとしても、企業活動の観点から検討するならば、企業によってそれぞれの経営戦略は異なるため、経営戦略に適切な HRM は本来であれば異なるはずであろう。このように、普遍的アプローチは、経済的・社会的・技術的・法的環境といった環境要因を重視することから、企業の経営戦略といった企業活動と密接な環境要因と HRM の適合関係について十分に検討されていないのである。

## （3）普遍的アプローチにおける従業員観の位置づけ

第 3 に、普遍的アプローチが想定する従業員観の位置づけが挙げられる。普遍的アプローチは、組織コミットメントといった心理的側面を高めることで、自己統制的な職務遂行努力を引き出すことによって、企業業績が向上するという想定がなされていた（岩出，2013）。こうした背景には、普遍的アプローチが、従業員を心理的・社会的欲求や期待をもつ人間として捉え、人間的側面を重視した従業員観を有し、従業員自身による内部統制の管理手法を重視しているからである（岩出，2013）。また、普遍的アプローチの HRM が導出された

背景には、QWL運動があり、労使間の対立的な関係から協調的な労使関係を基礎とし、組織コミットメントの確保を通じて従業員の献身的な努力を引き出すことを意図していた（岩出，2002）。

こうした従業員観を想定する普遍的アプローチは、心理的側面を高めることによって、必然的に企業目標や経営戦略の達成に貢献する活動を引き出すことを可能にするという暗黙的な想定がなされていると考えられる。しかしながら、本来であれば、心理的側面を高め、自己統制的な職務遂行努力が促進されたとしても、必ずしも企業目標、経営戦略に寄与するものになるとは限らないはずである。つまり、普遍的アプローチでは、人間的側面を重視する従業員観が想定されることで、従業員自身による自己統制的な側面に焦点が当てられており、経営戦略や企業目標に即した職務遂行努力やそれらを直接的に引き出すことを目指す外部統制的な人材マネジメントの観点が十分に考慮されていないという課題を有している。

#### （4）普遍的な HRM の導入の難しさ

第4に、普遍的な HRM の導入の難しさに関する問題である。岩出（2002）は、慎重な選考手続き、広範囲な教育訓練、業績評価の適用、能力ベース給、利益分配制、手厚い付加給付、公式の苦情処理制度、参加制度、問題解決型職場チーム、雇用保障などといった普遍的な HRM 施策は、手間とコストのかかる施策であり、業績に余裕のある企業では導入の可能性があるものの、全ての企業が導入することが出来ない可能性を指摘している。普遍的アプローチで議論される HRM は、特定の産業において、高業績を上げた企業を選択し、その企業において用いられている HRM を基に議論される（Gerhart, 1999）という点を背景とするものと考えられる。つまり、普遍的アプローチでは、ベストプラクティスとして位置づけられる HRM を採用する必要性を議論するものの、実際に、そうした HRM を採用する際の手間やコストの観点を考慮するならば、必ずしもすべての企業で用いることができないという導入の難しさという課題を有している。

#### 第 4 節 統合アプローチの構築

第 2 節、第 3 節において、適合アプローチ、普遍的アプローチの貢献と課題を確認してきた。本節では、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的観点から検討する戦略的人的資源管理論の統合アプローチの構築に取り組む。既存研究の多くは、適合アプローチと普遍的アプローチを個々に議論する傾向にある。しかしながら、適合アプローチと普遍的アプローチを、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能や役割という観点から検討するならば、両アプローチは必ずしも排他的な関係ではなく、相互補完的な関係にあると考えられる。

適合アプローチは、戦略実行を最適化するために必要となる知識・技能・行動を高める人材マネジメントをいかに設計・運用するのか、さらに、従業員の職務能率を最大化することを目指す点に関心を有している（岩出，2013）。つまり、適合アプローチは、資源的側面を重視する従業員観、管理者による外部統制の管理手法、人材マネジメントの機能・役割として作業能率促進機能を想定するアプローチである。一方、普遍的アプローチは、心理的、社会的欲求をもつ人間として従業員を位置づけ、心理的側面を充足させ、自己統制的な職務遂行努力を促進する人材マネジメントに関心を有している（岩出，2013）。つまり、普遍的アプローチは、人間的側面を重視する従業員観、そして従業員自身による内部統制の管理手法、人材マネジメントの機能・役割として組織統合機能を想定するアプローチである。

上記のように、適合アプローチと普遍的アプローチを、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割といった観点から検討するならば、それぞれのアプローチは異なる側面に着目しており、企業の人材マネジメントを検討する上で、両アプローチは相互補完的に検討する必要がある。つまり、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討することが、戦略的人的資源管理論をより強固な理論にする上でも取り組まなければならない課題なのである。

本節では、はじめに、既存研究において適合アプローチと普遍的アプローチの関係性についてどのような議論が展開されているのかを確認する。続いて、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割に着目し、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの検討を実施する。さらに統合アプローチのメカニズムを検討する。

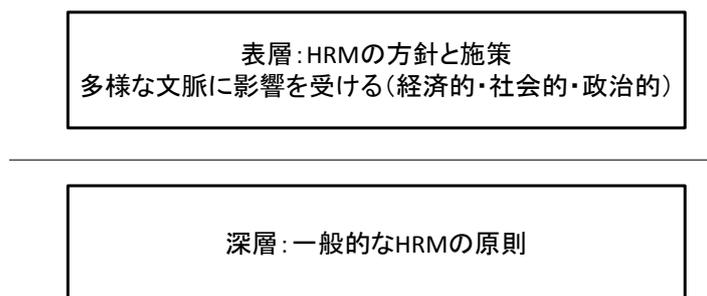
#### 4-1. 適合アプローチと普遍的アプローチの関係性

戦略的人的資源管理論は、大別すると適合アプローチと普遍的アプローチという2つのアプローチを基に議論がなされてきた (Boxall & Purcell, 2011)。普遍的アプローチは、企業内外の環境に影響を受けることなく、普遍的に優れたHRMが存在するという想定をしたアプローチである (Kaufman, 2010)。一方、適合アプローチは、企業業績の向上に寄与するHRMは企業内外の環境要因に適合する必要性を想定するアプローチである (Kaufman, 2010)。つまり、適合アプローチと普遍的アプローチは、HRMの設計・運用を行う際に、環境要因を考慮するか否かという点から個々に議論される傾向にある。第2章、第3章でレビューしたそれぞれのアプローチの実証研究では、普遍的アプローチ、適合アプローチをそれぞれ個別に検証する研究が多くを占めていた。

しかしながら、近年、適合アプローチと普遍的アプローチを相反する排他的な関係ではなく、企業業績を向上させる上では、両立させることの必要性を論じる研究が展開されている (須田, 2010; 森谷, 2013; 松山, 2015)。Becker & Gerhart (1996) は、HRMをシステム・アーキテクチャーレベル、ポリシー・オルタナティブレベル、プラクティス・プロセスレベルという分析レベルから捉え、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性をHRMの分析レベルの違いから検討している。システム・アーキテクチャーレベルは、人材マネジメントに関する基本原則を示すものである。例えば、従業員のパフォーマンスに価値を置く人材マネジメントが重要であるというような観点からHRMに関する基本原則を捉えている。ポリシー・オルタナティブレベルは、人材マネジメントに関する原則と企業内外の環境を考慮してHRMを選択するという観点

である。例えば、内外の環境を考慮した HRM 施策群（業績評価やインセンティブ型報酬や昇進）の選択である。プラクティス・プロセスレベルとは、HRM 施策群内における、より具体的な施策の選択である。例えば、業績評価として 360 度フィードバック制度の導入、チームベースのインセンティブ型報酬といったものである。Becker & Gerhart（1996）は、いかに HRM を捉えようとするのかという HRM の分析レベルが、システム・アーキテクチャーレベルでは、人材マネジメントに関する基本原則が検討されることから普遍的アプローチとして位置づけることができる一方で、ポリシー・オルタナティブレベル、プラクティス・プロセスレベルでは、企業の内外の環境によって、利用する HRM が異なるため、適合アプローチから検討する必要性が議論されている。

図表 4-1 適合アプローチと普遍的アプローチ：2つの分析レベル



出所：Boxall & Purcell（2011）, p.95.

Boxall & Purcell（2011）は、HRMを表層レベルと深層レベルという2つの分析レベルから検討をしている。表層レベルのHRMは適合アプローチに対応し、深層レベルのHRMは普遍的アプローチに対応する。深層レベルのHRMは、全ての企業に当てはまる人材マネジメントの基本原則が存在するという想定である。一方、表層のHRMは、様々な企業の目標を達成するためには、経済的、社会的、政治的などといった多様な環境要因を考慮したHRMを設計・運用する必要性が主張されている。

Kaufman（2010）は、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性について「強い適合」、「弱い適合」という観点から検討を行っている。「強い適合」

とは、企業業績の向上のために HRM は、環境要因すべてと適合する必要性を主張している。適合していなければ企業業績に対してネガティブな影響もしくは影響を与えないという想定がなされている。一方、「弱い適合」とは、普遍的アプローチの有効性を認める中で、普遍的アプローチが想定する HRM は、事業戦略といった環境要因によって修正されることでその有効性は変化するという想定がなされている。Kaufman (2010) の検討では、主に、普遍的アプローチの主効果を左右する環境要因という観点から適合アプローチが検討され、「普遍的アプローチ単独」という視点から、「普遍的アプローチ+弱い適合」という視点へと研究が移行しているとされる。

須田 (2010) は、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性について、同質性と異質性という観点から検討している。個別企業の内外の環境を重視し、他社と異質な人材マネジメントの構築が競争力をもたらすという点から適合アプローチを捉えている。一方、国・組織フィールドにおけるベストプラクティスを想定し、他社と同質的な人材マネジメントの構築が競争力をもたらすという点から普遍的アプローチを捉えている。こうした普遍的アプローチがもたらす同質性と適合アプローチがもたらす異質性という 2 つの相反する圧力を考慮した人材マネジメントの必要性が議論されている。

森谷 (2013) は、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性を、3 つの修正要因に着目して検討している。普遍的アプローチが想定する HRM が、経済的要因、政治的要因、社会的要因といった修正要因から影響を受け、環境適合的な HRM へと修正・変化するプロセスから適合アプローチと普遍的アプローチの関係性を検討している。

上記の議論から、適合アプローチと普遍的アプローチは必ずしも相反するものではなく、両立可能であるという見解が示されている。普遍的アプローチは、本来目指すべき望ましい HRM であり、人材マネジメントの基本原則を提供するものとして有効性が認識されており、そうした中で、企業目標を達成するためには、多様な環境要因に適合的な HRM を設計・運用することが必要不可欠となるため適合アプローチについても考慮することが必要になるという点か

ら、両アプローチの関係性が検討されていると考えられる。これらの議論は、普遍的な HRM と環境要因に適合的な HRM を、それぞれの企業の置かれている状態に応じてバランスを取りながら設計・運用することが必要になるという認識を有しているものと考えられる。

しかしながら、既存研究は、それぞれ想定異なる適合アプローチと普遍的アプローチをなぜ両立して捉えることが可能なのかという点、さらに、なぜ適合アプローチと普遍的アプローチを統合的に検討することが企業業績に寄与するのかという点は必ずしも明確にされていない。こうした問題点を克服する上で、本研究は、それぞれのアプローチが想定する従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割に着目して戦略的人的資源管理論における統合アプローチを検討する。

#### 4-2. 従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割からの検討

上記のように、適合アプローチと普遍的アプローチは必ずしも相反する関係ではなく、相互補完的な関係にあるという議論が展開されていた。しかしながら、なぜ両アプローチを統合的に捉えることが可能になるのか、なぜ両アプローチを統合的に検討することによって、企業業績の向上に寄与するのかという点は必ずしも明確にされていない。本研究では、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討する理論的基礎を、それぞれのアプローチが想定する従業員観・管理手法・人材マネジメントの機能・役割に求める。それぞれのアプローチの従業員観・管理手法・人材マネジメントの機能・役割は、人材マネジメントの異なる側面に着目したものであり、本来、企業が人材マネジメントを検討する上では、これらの観点を統合的に検討することが必要になると考えられる。以下で、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から、統合アプローチについて検討を進める。

適合アプローチと普遍的アプローチは、「HRM のハード・モデル」と「HRM のソフト・モデル」からなる分類と対応するものである（岩出，2013）。ハード・モデル、ソフト・モデルに関する分類は、Storey（1992）などによって議

論が展開されてきた。

Storey (1992) は、ハード・モデルとソフト・モデルを区分する上で、従業員を「資源 (resource)」と「人間 (human)」のどちらに重きを置くかという点を重視する。ハード・モデルは、従業員を「資源」として捉え、資源としての従業員を最大限利用することを確保するように HRM を設計することを目指すモデルであり、他の資源と同様に従業員を合理的に管理することを目指している。ソフト・モデルは、従業員を「人間」として捉え、コミットメントを引き出し、資源的な人間 (resourceful humans) を開発するように HRM を設計することを目指すモデルである。

Truss et al. (1997) は、ハード・モデルとソフト・モデルの違いを、従業員をどのように位置づけるのかという人間性 (human nature)、さらに、管理的な統制戦略 (managerial control strategies) の違いに求めている。ハード・モデルは、X 理論に基づき、戦略的な方向性に向けた厳格な統制手法を基本とし、従業員を経済的なモデルとして捉えている。ソフト・モデルは、Y 理論に基づき、信頼され、教育や訓練が行われ、自律性をもち、自身の職務を管理することを可能にすることで、コミットメントが生成されることに注目している。つまり、コミットメントを高める、自己統制的な管理の重要性を主張している。

Kaye (1999) において、ハード・モデルは、従業員を他の経済的要因と同様に扱い、量的な面を強調している。さらに、資源的な観点ではなく、コストとして個人を扱い、コストの最小化を目指している。ソフト・モデルは、従業員を資源的な人間 (resourceful human) として、積極的に開発が可能であり、信頼や協調する存在として位置づけられている。さらに、コミュニケーションやモチベーション、リーダーシップを強調するモデルである。

Bratton & Gold (2003) において、ハード・モデルは、「資源」という用語を強調し、従業員管理の合理的なアプローチを想定し、従業員を他の経済的諸要因と同等に統制されるべきコストとして捉える。ソフト・モデルは、「人間」という用語を強調し、教育訓練と人材開発への投資が有効であるとされ、高い

技能や忠誠心を有する従業員が競争優位に貢献することを確実にするために、コミットメント戦略を採用することを重視している。

Cox & Parkinson (2003) において、ハード・モデルは、Taylor に基づく管理に注目し、戦略、組織構造、システムといった分析的、技術的側面に注目した管理手法である。他の資源と同様に消費する資源として従業員を位置づけ、さらにバランスシート上の数量的な捉え方をするものとして従業員を位置づけている。ソフト・モデルは、従業員を潜在的な能力を有する宝庫として捉え、意思決定への参加、職務遂行における自律性、そして、コミットメントの獲得を重視している。コミットメント獲得によって、低い離職、製造品質の向上、イノベーションに対する能力や従業員の柔軟性などを通して、企業の能力が向上し、競争優位を獲得することに寄与するとされる。

岩出 (2013) において、適合アプローチと対応するハード・モデルは、戦略実行に資する知識・技能・行動といった従業員が保有する資源性に着目している「資源的機能」に重きを置く従業員観を想定している。一方、普遍的アプローチと対応するソフト・モデルは、従業員を心理的・社会的欲求や期待をもつ人間として捉え、従業員のコミットメントを確保することに注目し、「人間重視」の従業員観を有している。つまり、適合アプローチは、従業員をその他の資源と同列に扱い、組織コミットメントといった心理的側面が考慮されておらず、戦略実行に資する労働力の質や資源性を向上させることに着目する一方で、普遍的アプローチは、従業員の心理的側面を通じて自己統制的な行動を促進し、パフォーマンスを向上させるという想定がなされている (岩出, 2013)。さらに、管理手法として、適合アプローチは外部統制の管理手法を想定し、普遍的アプローチは内部統制の管理手法を想定している (岩出, 2013)。適合アプローチが想定する外部統制の管理手法は、戦略目標を達成するために、いかに従業員の努力を引き出す最適な HRM を構築するのかという点に焦点が当てられており、あくまでも、従業員の心理的側面を考慮せず、企業業績の最大化を主な目的とした管理手法である。一方、普遍的アプローチは、従業員を管理者が管理するという立場ではなく、あくまでも、従業員の自己統制的な職務

遂行努力を引き出す管理手法を目指している。

上記のように、適合アプローチと普遍的アプローチの関係について、従業員観と管理手法の観点から見てきた。適合アプローチは戦略実行に資する知識・技能・行動からなる資源重視の従業員観をもち、これらを最大化するために HRM を設計・運用する管理者を中心とした外部統制の管理手法が想定されていた（岩出，2013）。普遍的アプローチは、従業員を心理的・社会的要求や期待をもつ人間と位置づける人間重視の従業員観をもち、組織コミットメントといった心理的側面を向上させ、自己統制的な職務遂行努力を引き出す HRM を設計・運用し、従業員自身による内部統制の管理手法が想定されていた（岩出，2013）。このように、既存の適合アプローチと普遍的アプローチを、従業員観と管理手法の観点から見ると、それぞれのアプローチは異なる側面に焦点を当てている。

さらに、適合アプローチと普遍的アプローチを、人材マネジメントの機能・役割の観点から見れば、それぞれ異なる役割を担うものとして位置づけることができる。例えば、今野・佐藤（2009）は、人事管理の基本的な役割を、「組織あるいは部門が行う「ヒトを調達する」「ヒトを活用する」経営活動が、「組織あるいは部門の目標」を達成する方向に向かって効果的に行われるように、また、それが少ない費用で効率的に行われるように管理すること」としている（今野・佐藤，2009，4頁）。そして、人事管理の目標として、第1に効率的・効果的なヒトの調達と活用によって、現時点の生産性の向上（短期的な目標）を図ることが挙げられる。第2に、「有能な人材」を内部に蓄積することが挙げられ、これには2つの意味があり、①業務に関連する高度な知識、能力、スキルをもつ人材を意味し、②労働意欲や会社に対するコミットメントが高い人材を意味している。

奥林（2010）は、人的資源管理は、「企業組織において、労働者の自律性と他律性を組織目的に向けて統合しようとする諸制度」（奥林，2010，9頁）とし、人的資源管理の基本的な課題として、「労働者における自律性と他律性の矛盾を考慮しながら、組織の課題としての経営効率と労働者の人間性をいかに統合

するか」(奥林, 2010, 9 頁)としている。さらに、作業能率促進機能、組織統合機能、変化適応機能からなる人的資源管理の役割を主張している。作業能率促進機能は、組織課題を効率的に達成するために、担当する職務をより能率的に遂行することを目指すものである。組織統合機能は、組織コミットメントを高め、組織人としての行動を促進することを目指すものである。変化適応機能は、環境変化に対して組織や職務内容をある程度柔軟に対応できる仕組みを組み込むことを目指すものである。

上記の人材マネジメントの機能・役割の観点から、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性を検討するならば、組織目標を達成するために、組織課題をより効率的に達成することやその実現に際して必要な知識・技能・行動を高める作業能率促進機能を中心に担うアプローチとして、適合アプローチを位置づけることができる。さらに、労働意欲や組織コミットメントを高め、組織人としての行動を促進することを目指す組織統合機能を中心に担うアプローチとして、普遍的アプローチを位置づけることができる。つまり、組織目標を達成するために企業が人材マネジメントを構築する上で、①効率・能率を最大化するために HRM の設計・運用を重視する適合アプローチと、②従業員の労働意欲や組織コミットメントを向上させ、自律性を促進するために HRM の設計・運用を重視する普遍的アプローチを相互補完的に考えなければならないはずである。適合アプローチが想定する「資源重視の従業員観」と普遍的アプローチが想定する「人間重視の従業員観」は、どちらか一方だけを重視するのではなく、両者を考慮した人材マネジメントを検討することが必要になる。さらに、戦略目標達成を最大化することを目指す「外部統制の管理手法」と自己統制的な行動を引き出すことを目指す「内部統制の管理手法」に関しても、相互補完的な関係にあると考えられる。従業員自身による内部統制の管理手法によって、従業員の心理的側面を高め、自己統制的な職務努力を引き出しつつも、企業や管理者による外部統制の管理手法を通して、戦略実行に資する労働力の質や資源性を向上させることが企業業績の向上にとって必要不可欠であると考えられる。

ここでは、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性を検討してきた。企業が人材マネジメントを構築する上で、資源重視の従業員観、外部統制の管理手法、作業能率促進機能を担う適合アプローチと、人間重視の従業員観、内部統制の管理手法、組織統合機能を担う普遍的アプローチを相互補完的に捉え、両アプローチを考慮した統合的なアプローチを検討することが必要になることを確認した。次に、本研究において、戦略的人的資源管理論の統合アプローチのメカニズムをどのように捉えるのかを検討する。

#### 4-3. 統合アプローチにおけるメカニズムの検討

本研究は、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的に検討する必要性を議論してきた。ここでは、統合アプローチを構築する上で、統合アプローチがどのようなメカニズムによって企業業績に寄与するのかという点を検討するために、既存研究で議論されている「HRM－企業業績」のメカニズムに関する先行研究を確認する。そして、本研究における統合アプローチのメカニズムを検討する。

戦略的人的資源管理論では、HRMが企業業績に影響を与えるメカニズムについて様々な議論がなされている。例えば、Dyer & Reeves (1995)は、HRMが影響を与える4つの成果指標として、従業員成果、組織成果、財務成果、株式市場成果を挙げている。従業員成果は、遅刻、離職、個人・グループのパフォーマンスである。組織成果は、生産性や品質・サービスである。財務成果は、ROIC（投下資本利益率）やROAなどである。株式市場成果は、株価や株主への還元などである。これらの成果指標とHRMがいかなる関係にあるのかという点に関しては、「HRM－従業員成果－組織成果－財務成果－株式市場成果」というメカニズムが想定されている。

図表 4-2 Guest (1997) による HRM と業績の関連性

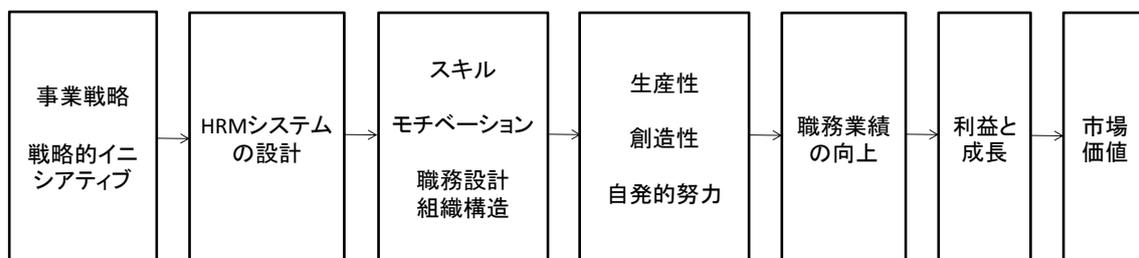
HRM戦略	HRM施策	HRM成果	行動成果	業績成果	財務成果
差別化 (イノベーション)	選抜	コミットメント	努力/モチベーション	高い: 生産性 品質 イノベーション	収益
	教育訓練	質	協調		
集中 (品質)	評価	柔軟性	参加	低い: 欠勤 離職	ROI
	報酬		組織市民行動		
コスト (コスト削減)	職務設計			コンフリクト 顧客の苦情	
	参加制度				
	地位と雇用保障				

出所：Guest (1997), p.270.

Guest (1997) においても、HRM が企業業績に与えるメカニズムについて検討している。HRM 施策がコミットメント、質（スキルや能力）、柔軟性（機能的）といった HRM 成果に影響を与え、行動成果、業績成果、財務成果に寄与するという想定がなされている。HRM 戦略の役割についても認識しているものの、高コミットメント、高い質、高い柔軟性といった HRM 成果を導く HRM 施策の設計に着目している。

Becker, Huselid, Pickus & Spratt (1997) においても、HRM と企業業績との関連性に関するモデルを提示している。事業戦略が HRM システムを規定し、従業員成果、組織成果、財務成果、市場成果に対して影響を与えるという想定がなされている。

図表 4-3 Becker et al. (1997) による HRM と業績の関連性

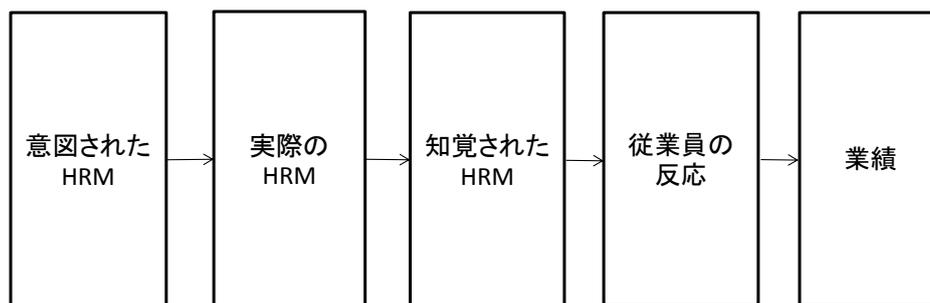


出所：Becker, Huselid, Pickus & Spratt (1997), p.40.

「HRM－企業業績」のメカニズムを明らかにするために、戦略や従業員の心理・行動、業績といった様々な要因を用いた検討が初期の研究から進められてきた。その中で、「HRM－企業業績」のメカニズムを明らかにするために、「個人視点からの HRM」、すなわち「HRM の知覚」という観点から「HRM－企業業績」のメカニズムについて検討がなされている（Wright & Nishii, 2007）。

Wright & Nishii (2007) は、HRM を「意図された HRM」、「実際の HRM」、「知覚された HRM」の 3 点から検討している。「意図された HRM」は、事業戦略などに関連し形成された HRM である。企業の意思決定者が、従業員に対して期待する行動を引き出すことを意図した HRM である。「実際の HRM」は、初期の意図とは異なる形で実行された HRM である。「知覚された HRM」は、客観的に存在する HRM とは異なり、HRM に対する個人の主観的な知覚である。Wright & Nishii (2007) は、態度、知識やスキル、行動といった反応は、従業員が HRM を主観的に知覚する、「知覚された HRM」が影響を与え、その重要性を指摘している。

図表 4-4 Wright & Nishii (2007) モデル



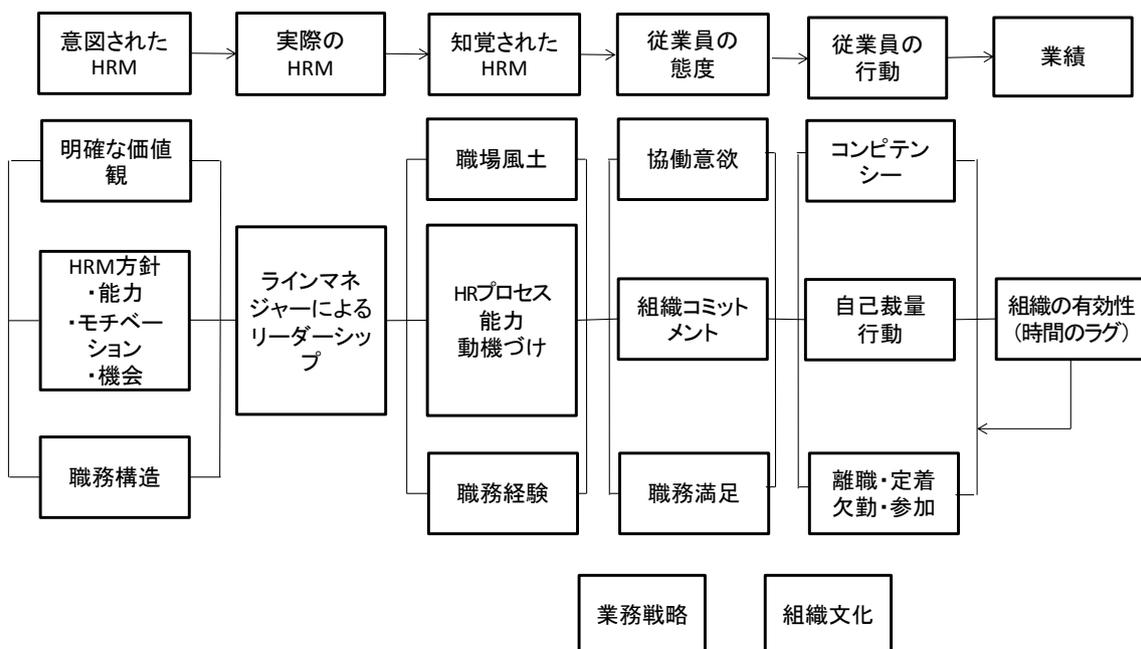
出所：Wright & Nishii (2007), p.10 より一部抜粋。

Purcell & Kinnie (2007) は、Wright & Nishii のモデルを基に、より詳細な「HRM－企業業績」のメカニズムについて検討を進めている。Purcell & Kinnie (2007) は、Wright & Nishii における「従業員の反応」を「従業員態度」、「従業員行動」に分けて検討し、「意図された HRM」→「実際の HRM」

→「知覚された HRM」→「従業員の態度」→「従業員の行動」→「業績」からなるメカニズムを想定し、それぞれ 6 つの観点に関連する概念を含めて検討している。「意図された HRM」が、現場のラインマネジャーらによるリーダーシップによって HRM が運用されるという「実際の HRM」に影響を与えることを通して、従業員が HRM を知覚し、従業員の態度・行動が向上・促進し、企業業績の向上に寄与するという想定がなされている。

戦略的人的資源管理論におけるメカニズムに関する議論では、戦略といった環境要因から HRM が影響を受け、HRM が従業員の心理・行動といった従業員成果、さらに組織成果、財務成果、株式市場成果に影響を与えるというメカニズムの想定がなされている。さらに、「HRM－企業業績」のメカニズムを精緻化するために、HRM を「意図された HRM」、「実際の HRM」、「知覚された HRM」という形で捉え、従業員の態度、知識やスキル、行動といった従業員成果との関係を検討する上で、「知覚された HRM」との関係を検討することの重要性が指摘されている。

図表 4-5 Purcell & Kinnie (2007) モデル



出所：Purcell & Kinnie (2007), p.544 を筆者修正。

上記のように、戦略的人的資源管理論におけるメカニズムの議論では、戦略といった環境要因から HRM が影響を受け、その HRM が従業員の心理・行動といった従業員成果、組織成果、財務成果、株式市場成果からなる企業業績に影響を与えるという直接的な関係性に注目し、メカニズムの検討がなされている。

しかしながら、本研究が着目する従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から適合アプローチと普遍的アプローチを検討するならば、「HRM－企業業績」のメカニズムは、直接的な関係性、リニアなメカニズムではない可能性が考えられる。例えば、従業員観として、普遍的アプローチは、従業員を「人間」として捉え、従業員の心理的側面を重視している一方で、適合アプローチは、従業員を「資源」として捉え、戦略実行に資する知識・技能・行動といった労働力の質や資源性に着目した検討が進められてきた（岩出，2013）。また、管理手法として、適合アプローチは資源的側面を最大化する戦略と適合した HRM の設計・運用に着目し、普遍的アプローチは組織コミットメントといった心理的側面を向上させる HRM の設計・運用に着目した検討が行われている（岩出，2013）。さらに、人材マネジメントの機能・役割として、適合アプローチは作業能率促進機能を重視し、普遍的アプローチは組織統合機能を重視すると考えられる。このように、適合アプローチと普遍的アプローチは、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割、さらには戦略や心理的側面といった両アプローチが重視する概念などにおいて、それぞれ異なる側面に焦点を当てているにも関わらず、「HRM－企業業績」のメカニズムに関する先行研究では、事業戦略が HRM を規定し、HRM が従業員の心理・行動・業績に対して、リニアに影響を与え、企業業績が向上するという直接的な関係性が想定されている。つまり、既存の「HRM－企業業績」のメカニズムに関する議論では、適合アプローチと普遍的アプローチが重視する異なる側面を十分に考慮した検討がなされていないと考えられる。

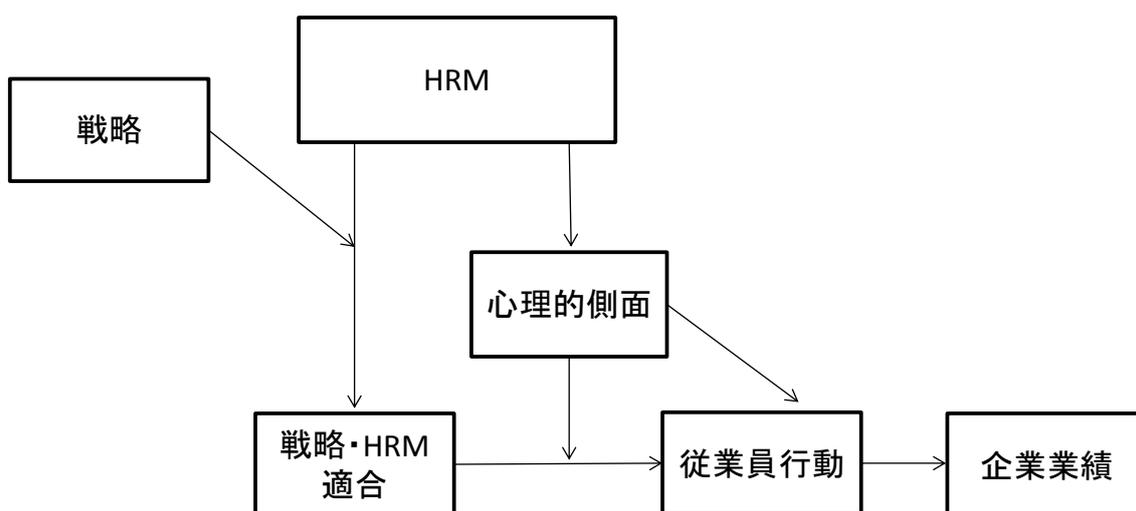
こうした点からも、両アプローチを統合的に検討する上で、「戦略－HRM－企業業績」というようなリニアな関係ではなく、それぞれのアプローチが想定

する従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割や、重視する概念などを考慮した統合アプローチのメカニズムを検討することが必要になる。

適合アプローチと普遍的アプローチを統合的に検討した戦略的人的資源管理理論における統合アプローチの関係性、メカニズムを図表 4-6 に示した。

適合アプローチは、戦略と HRM の適合関係、つまり、戦略と HRM の適合度が高まることによって、戦略実行に資する従業員行動が促進され、企業業績が向上するというメカニズムを想定していた (Wright & McMahan, 1992)。あくまでも戦略実行に必要となる労働力の質や資源性を重視 (岩出, 2013) していることから、従業員行動への直接的な関係性に着目している。さらに、普遍的アプローチの先行研究は、普遍的な HRM が組織コミットメントといった心理的側面を高め、自己統制的な職務遂行努力を引き出すことによって企業業績が向上するというメカニズムを想定している (岩出, 2013)。上記のように、適合アプローチと普遍的アプローチは、それぞれ個々にメカニズム、因果関係を想定し議論されることが多くを占めている。

図表 4-6 統合アプローチのメカニズム



出所：筆者作成。

これら個々に議論されていた適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討する上で、普遍的アプローチにおいて重要視されている心理的側面が鍵概念となる。

統合アプローチを検討する上で、普遍的アプローチは、大別すると 2 つの役割を担うアプローチと考えられる。第 1 に、既存の普遍的アプローチで想定されている心理的側面を向上させることで、直接的に自己統制的な職務遂行努力を引き出す役割である。第 2 に、適合アプローチが想定する戦略実行を最大化する HRM をより効果的に機能させる役割である。人材マネジメントの基本原則を提供する普遍的アプローチを重視することに加えて、企業の目標を達成するためには、多様な環境要因に適合的な HRM の設計・運用が必要不可欠となるため、適合アプローチについて考慮することが必要になるという点から両アプローチの関係性が検討されていると考えられる (Becker & Gerhart, 1996; Kaufman, 2010; Boxall & Purcell, 2011; 須田, 2010; 森谷, 2013)。こうした前提には、戦略的人的資源論の根幹には、普遍的アプローチが重視する人間的側面の従業員観、従業員自身による内部統制の管理手法、組織統合機能という考え方が底流していると考えられる。普遍的アプローチで重視される観点を基盤としながら、適合アプローチが重視する資源的側面の従業員観、管理者による外部統制の管理手法、作業能率促進機能を考慮した人材マネジメントの必要性が認識されているものと考えられる。こうした適合アプローチと普遍的アプローチの関係性を統合アプローチのメカニズムとして位置づけるならば、戦略と HRM の適合関係が従業員行動を促進するか否かを左右する要因として心理的側面を位置づけることによって、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討することを可能にすると考えられる (図表 4-6)。また、本研究は、適合アプローチのメカニズムにおいて、心理的側面を媒介変数として位置づけていない。この理由として、あくまでも適合アプローチは、従業員の知識、技能、行動を最大化する HRM の設計・運用を意図しているであり、戦略と HRM の適合関係が心理的側面を高めるという直接的な関係性、すなわち、「戦略と HRM の適合関係－心理的側面－従業員行動」というよう

に心理的側面を媒介変数として捉えることは、適合アプローチの理論研究の想定との親和性はそれほど高くないと考えられるからである。

上記のように、本節では、適合アプローチと普遍的アプローチを考慮した統合アプローチのメカニズムについて検討してきた。統合アプローチのメカニズムにおいては、適合アプローチの「戦略と HRM の適合関係（戦略と HRM の適合度）－従業員行動－企業業績」と普遍的アプローチの「普遍的な HRM－心理的側面－従業員行動－企業業績」からなる従来のメカニズムに加えて、普遍的な HRM が心理的側面を向上させることによって、適合アプローチが重視する戦略と HRM の適合関係（適合度）が従業員行動に与える影響度合いが変化するという関係性を検討することで、適合アプローチと普遍的アプローチの統合的なメカニズムを明らかにすることが可能になると考えられる。つまり、人間重視の従業員観を基盤とし、普遍的な HRM が心理的側面を向上させることで組織統合機能を高める普遍的アプローチと、資源的側面を重視する従業員観を基盤とし、戦略実行に資する知識・技能・行動を向上させ作業能率促進機能を高める適合アプローチを、統合的な観点から検討することが可能になる。

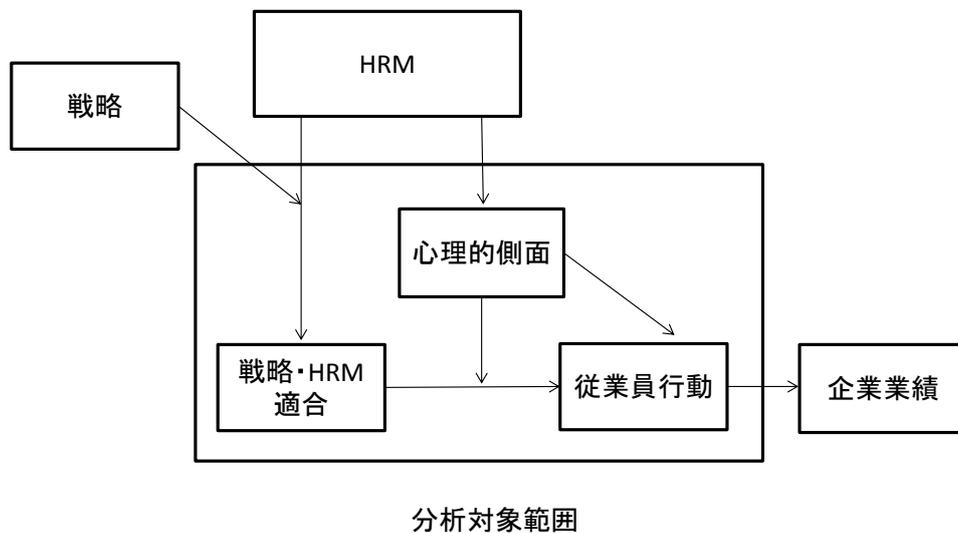
また、第 6 節で詳細を議論するが、本研究は、従業員を調査対象とし、統合アプローチのメカニズムを検討することを目的としている。従業員が知覚する戦略と HRM の適合関係（適合度）は、企業の設計・運用する HRM が企業の戦略と適合しているか否かという点から判断するため、戦略が HRM に直接的に影響を与えるパスではなく、戦略と HRM の適合関係（適合度）に関する従業員の知覚度合いを左右する要因として戦略を位置づけている。つまり、戦略と HRM の補完関係を示した関係性になっている。

次節では、本節で検討してきた統合アプローチのメカニズムの中で、どのような概念との関係性に注目して検討を進めるのか、さらに、定量的な実証分析に取り組む際に用いる分析枠組みと仮説の設定を行う。

## 第5節 本研究の仮説

本節では、はじめに、本研究において実施する定量的な実証分析の分析枠組みを検討する。続いて、分析枠組みを基に仮説の設定を行う。そして、第6章で取り組む実証分析の基本仮説で用いるそれぞれの概念の測定項目を作成する。

図表 4-7 本研究における分析対象範囲



出所：筆者作成。

### 5-1. 本研究の分析枠組み

本研究は、統合アプローチのメカニズムを明らかにするために、戦略と HRM の適合関係、心理的側面、従業員行動に着目した定量的な実証分析を実施する。その際に、普遍的な HRM、企業業績を除外した検証を行う。

本研究の実証分析では、普遍的な HRM と心理的側面の関係は検討しない。普遍的アプローチの実証研究は、多くの研究蓄積が進みつつあり、心理的側面との関係についても検証がなされている。本研究は、統合アプローチにおいて鍵となる、普遍的アプローチで重視されている心理的側面に着目して、適合アプローチと普遍的アプローチの統合可能性について検討を行う。

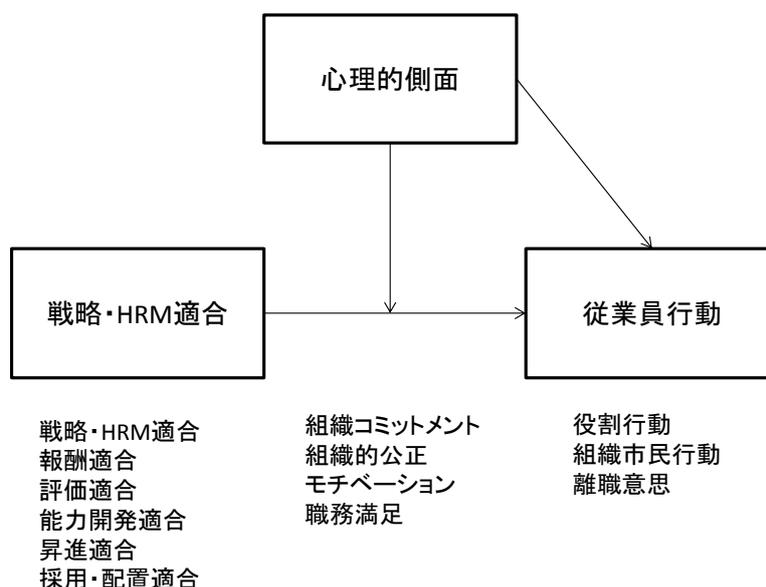
また、本研究は、企業業績を分析の対象範囲から除外し検証する。この理由

として前述したように、企業業績に影響を与える多様な要因をすべて統制しつつ、HRMの影響を明確化することが困難（三崎，2014）であることから、本研究は、企業業績の向上に寄与する従業員行動を従属変数とした検証を実施する。

そして、本研究は、戦略とHRMの適合関係について戦略とHRMをそれぞれ測定し交互作用分析を実施するのではなく、「戦略とHRMが適合しているか否か」という戦略とHRMの適合関係（適合度）を従業員の知覚として測定し、1つの変数として検討する。この点は、測定尺度を作成する際に確認する。

上記のように、本研究では、普遍的なHRM、企業業績を除外し、戦略とHRMの適合関係、心理的側面、従業員行動に着目した分析枠組みの構築に取り組む。本研究は、以下の3つの分析を実施する。

図表 4-8 本研究の分析枠組み



出所：筆者作成。

第1に、戦略とHRMの適合関係が従業員行動に与える影響について検証する。普遍的アプローチの実証研究は、多くの研究蓄積がなされ、メカニズムに関する検証について実施されている。一方で、適合アプローチは戦略的人的資

源管理論において中心的な役割を担っているにも関わらず、普遍的アプローチに比べ実証研究の蓄積も少なく、分析結果が一貫していない現状にある (Becker & Huselid, 2006)。また、戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用が役割行動を促進することを通して、企業業績の向上に寄与するという理論的想定がなされている (Wright & McMahan, 1992)。しかしながら、多くの実証研究において、「戦略と HRM の適合関係－企業業績」からなる、直接的な関係性の検証が中心になされており、なぜ戦略と整合性をもつ HRM が企業業績の向上に寄与するのかという適合アプローチのメカニズムは、明確にされていない (岩出, 2002)。こうした理由から、本研究は、戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係性について検証を実施する。

第 2 に、戦略と HRM の適合関係が従業員行動を促進するか否かを左右する要因として心理的側面を位置づけた検証を実施する。この分析は、統合アプローチのメカニズムを明らかにすることを目的としている。適合アプローチは、戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用が従業員の役割行動を促進し、企業業績の向上に寄与するという想定がなされていた (Wright & McMahan, 1992)。この理論的想定は、戦略と HRM が適合していれば、必然的に役割行動が促進され、企業業績が向上するというリニアな関係が想定されていると考えられる。しかしながら、本来であれば、役割行動を実行するか否かを意思決定するのは従業員自身であろう。そうであるならば、従業員の心理的側面がポジティブな状態なのか、ネガティブな状態なのかという、従業員の心理的側面の状態によって、戦略と整合性をもつ HRM が役割行動を促進する度合いは変化し、企業業績への影響度合いも変化すると考えられる。つまり、適合アプローチにおける「戦略と HRM の適合関係」と普遍的アプローチにおける「心理的側面」を同時に考慮した上で、従業員行動との関係に着目し、統合アプローチのメカニズムを検討することが必要となる。本研究は、統合アプローチのメカニズムを明らかにするために、従業員の心理的側面を、戦略と整合性をもつ HRM が従業員行動を促進するか否かを左右する条件として位置づける。戦略的人的資源管理論の前提として、「HRM－心理的側面－企業業績」というように、媒介変

数として心理的側面を位置づける研究が多くを占めている。普遍的アプローチは心理的側面を媒介変数として捉える代表的なアプローチである。しかしながら、「戦略と HRM の適合関係」という作業能率促進機能を重視する適合アプローチと「心理的側面」を確保するという組織統合機能を重視する普遍的アプローチを統合する上では、媒介変数ではなく、調整変数として心理的側面を位置づけた検討が必要となる。本研究は、「戦略と HRM の適合関係－従業員行動」の関係を左右する要因として従業員の心理的側面を位置づけることで、戦略的人的資源管理論における統合アプローチのメカニズムについて明らかにする。

第 3 に、心理的側面と従業員行動の関係について検証する。本研究は、心理的側面を調整変数として捉えているものの、普遍的アプローチが想定するように、心理的側面が向上することで、直接的に従業員行動が促進する可能性も考えられることから、心理的側面と従業員行動の直接的な関係性に着目した検証も実施する。

本研究は、前述したように、第 1 に、戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与える影響について検証する。第 2 に、戦略と HRM の適合関係が従業員行動を促進するか否かを左右する条件として従業員の心理的側面がいかに機能するのかという、「戦略と HRM の適合関係－従業員行動」の関係における心理的側面の調整効果を検証する。第 3 に、心理的側面が従業員行動に与える影響について検証する。これら 3 つの分析を実施するために、戦略と HRM の適合関係、心理的側面、従業員行動の関係性について、仮説の設定を行う。

## 5-2. 戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係

第 1 に、戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与える影響について検証する。Dyer & Reeve (1995)、Guest (1997)、Becker et al. (1997)、Wright & Nishii (2007)、Purcell & Kinnie (2007) などの研究において、「HRM－企業業績」のメカニズムの全体像に関する検討がなされていた。HRM は、従業員の心理的側面、従業員行動との関係を通して企業業績の向上に寄与するとい

う理論的想定が戦略的人的資源管理論において定着している。統合アプローチのメカニズムを検討するためにも、十分に検証されていない適合アプローチの想定するメカニズムを明らかにすることが必要であることから、戦略と HRM の適合関係と従業員行動に与える影響について検証を行う。また、本研究は、役割行動、組織市民行動、離職意思の観点から従業員行動を捉える。Katz & Kahn (1978) は、企業の有効性に寄与する従業員行動を 3 つの観点から検討している。第 1 に、組織に参加し、留まる行動、第 2 に、職務としての役割を達成する行動、第 3 に、公式の職務水準を越えた自己裁量的な革新的・自発的行動である。適合アプローチでは、役割行動が中心に議論されていることから、従業員行動が包括的に検討されていない。統合アプローチを検討する上で、本研究は、従業員行動として、①役割行動、②組織市民行動、③離職意思という 3 つの観点から幅広く従業員行動を捉えた検討を実施する。

仮説 1：戦略と HRM の適合関係が従業員行動に対して有意な影響を与える。

#### (1) 役割行動

適合アプローチが理論的に想定している、「戦略と HRM の適合関係－企業業績」のメカニズムを説明する従業員行動として、役割行動が用いられており、行動論的パースペクティブとして議論が展開されている (Wright & McMahan, 1992)。また、Schuler & Jackson (1987) において、競争戦略に適合した HRM を導出するための要因として、役割行動が用いられている。役割行動は、戦略を実行する上で必要となる従業員行動とされ、Porter (1980, 1985) の戦略類型を基に、イノベーション戦略、品質向上戦略、コスト削減戦略に必要な役割行動が提示されている。例えば、イノベーション戦略における役割行動は、高度に創造的な行動、リスクを負う行動などである。品質向上戦略における役割行動は、協調的・相互依存的な行動、品質に対する高い関心などである。コスト削減戦略における役割行動は、リスクを避ける行動、反復的で予測可能な行動などである。つまり、企業の採用する戦略を指針とした戦略実行に

直接的に寄与する従業員行動として役割行動が捉えられている。

適合アプローチの理論研究では、役割行動を用いたメカニズムの検討がなされているものの、実証研究において、役割行動を用いた検証が十分に組み込まれていない。これは、研究関心の移行や調査対象者・分析手法に関する問題などが関係していると考えられる。本研究は、役割行動との関係を検討することで、適合アプローチにおける理論研究の正当性を確認することを目指す。

仮説 1-1: 戦略と HRM の適合関係が役割行動に対して有意な正の影響を与える

## (2) 組織市民行動

企業の有効性を高める上で必要となる従業員行動は、企業の採用する戦略実行に直接的に関連する役割行動のみではない。従業員が担う役割に直接的に関連しないものの、企業の有効性に寄与するであろう自己裁量的な行動を含めた検討が必要になる。経営学において、自己裁量的な行動に関する知見は、組織行動論の領域において、組織市民行動という概念を中心に研究蓄積がなされてきた（例えば、Organ, 1988 など）。また、企業経営においても自己裁量的な行動を示す組織市民行動の重要性が指摘されている。組織・職場において、事前には予測できない職務や、誰の役割にも属さない役割が存在し、職場で行われている職務に必要なすべての活動を公式な組織図や分掌規程で完全に網羅することは不可能に近い（田中, 2012）。こうした問題に取り組む従業員の自己裁量的行動の重要性が高まっているにも関わらず、日本企業において、こうした行動が軽視されている（鈴木, 2013）。日本企業において、組織市民行動に相当するものの多くは、日本の職場に伝統的に根付いていたと考えられている（田中, 2012）。しかしながら、こうした行動が軽視される理由として鈴木（2013）は、日本企業における組織と個人の関係において、成果主義的な意識、自律的キャリアの意識という変化が生じた点を指摘している。成果主義的な人事制度によって、自身の成果で評価され、目に見え、短期的な成果を重視することで、集団や組織の成果よりも自身の成果を重視する傾向にある。さら

に、自律的キャリアによって、組織の要請よりも、自身のキャリアを優先する個人主義的な規範に向かいやすくなる。こうした変化によって、自己裁量的な行動が軽視されており、支援や援助といった組織市民行動をもたらすマネジメントの必要性が指摘されている（鈴木, 2013）。

本研究は、役割行動のみならず、企業の有効性に寄与する自己裁量的な行動である組織市民行動を含め、より包括的に従業員行動を検討する。適合アプローチのメカニズム、さらには統合アプローチのメカニズムを明らかにする上でも包括的に従業員行動を捉えて検討することが必要になる。

では、組織市民行動とは、どのような従業員行動として議論がなされているのであろうか。Organ（1988）によれば、組織市民行動は、「自己裁量的で、公式の報酬システムによって直接的、明示的に認識されないものの、それらの行動が集積することで、組織の有効的機能を促進する個人的な行動」（Organ, 1988, p.4）と定義されている。さらに、組織市民行動の具体的な内容として、愛他主義、誠実性、スポーツマンシップ、丁寧さ、市民道徳の5つの次元を中心に議論されている。

第1に、愛他主義とは、「組織に関連するタスクや問題を有する特定の他者を援助する効果を持つ行動」である（Organ, 1988, p. 8）。例えば、新しいメンバーが職務を覚えるのを援助することや、作業フローに仕事のスピードを合わせたり、問題を解決したりすることで過負担になっている労働者を援助するといった行動が含まれる（Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006）。

第2に、誠実性とは、「組織メンバーが、必要最低限要求されるレベルを超えて、特定の役割行動を実行する」（Organ, 1988, p.9）である。例えば、仕事や会議の際の時間厳守、模範的な出勤、不必要な休憩や無駄話を慎むこととして捉えられており、こうした行動は、職場の協力体制を築き上げるために個々人に課せられた制約にきわめて従順であることを重視している（Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006）。

第3に、スポーツマンシップとは、「不平や、些細な不満を言うこと、また想像される侮辱に対して罵ること、つまらないことで騒ぎ立てることを避ける

こと」(Organ, 1988, p.11)である。例えば、組織は有効性を保つために変化を起こすことで環境要因に適合する必要がある。こうした変化が起こる際に、不平不満を言うのではなく、その変化に柔軟に対応することが必要となる。こうしたスポーツマンシップは、管理者のスタミナを節約させ、建設的な目的に利用することを可能にする (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006)。

第4に、丁寧さとは、「自身の決定やコミットメントによって影響を受けるであろう関係者と接触するような行動」(Organ, 1988, p.12)である。例えば、他者の仕事をより困難にする可能性のある活動を回避したり、他者に負担を強いる時には、彼らに対応できるように十分な予告をしたりする行動である (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006)。

第5に、市民道徳とは、「組織の政治生活に責任ある参加を行うこと」(Organ, 1988, p.12)である。例えば、会議に出席する、企業内で進行中の事柄に通じる、同僚とその日の問題について話し合う、組織の伝統とアイデンティティの継続性の証となる様々な儀式に参加するといった統治に関するより日常的で継続的な活動などが挙げられている (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006)。

これら組織市民行動に注目が集まる根本的な理由として、組織市民行動が集積することによって、企業の有効性が高まるという主張がなされているからである (上田, 2007)。組織市民行動が企業の有効性を高める理由として、以下の点が指摘されている (Podsakoff & Mckenzie, 1997; Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006)。

第1に、同僚の生産性を高めるという点である。例えば、新しいメンバーが仕事のコツを覚えるのを経験豊富な従業員が自発的に助けることは、そのメンバーがより早く生産的な従業員となり、集団の効率性を高めることに寄与すると指摘されている。

第2に、管理者の生産性を高めるという点である。作業単位の業績を向上させる重要な提案を行うことや、同僚にとって問題とならないように行動することで、管理者が危機管理的な行動を行う必要がなく、小さな問題で文句を言

ったり、細々と不満を言ったりせず、その対応に管理者の時間を費やさないようにするといった行動によって管理者の生産性を高めると指摘されている。

第3に、様々な資源をより生産的な目的に利用できるようにするという点である。例えば、従業員同士が仕事上の問題でお互いに助け合えば、管理者は自分の時間を生産的なタスク（戦略計画の立案、ビジネスプロセスの改善、重要資源の確保など）に利用できると指摘されている。

第4に、希少資源を単なる保守機能に充てる必要性を低下させるという点である。援助行動によって、チームの団結心や士気、凝集性を向上させ、集団メンバーが集団の保守機能にエネルギーや時間を費やす必要性を低下させるという副次的な効果が期待されると指摘されている。

第5に、作業集団の活動の調整に寄与することで組織業績を向上させるという点である。作業単位の会議への自発的な出席や積極的な参画をすること、さらには自分のチームメンバーや他の集団のメンバーと協力して他の従業員に問題を起こさないようにすれば、集団メンバー間や作業集団間の活動調整も改善するという指摘がなされている。

第6に、優秀な人材を組織に惹きつけ、留まらせることで組織業績を向上させるという点である。こうした従業員の多くは、一丸となった同僚たちと建設的な環境で働くことを楽しみと感じる。さらに、援助行動は、士気の向上や集団の凝集性やチームへの所属観を促進させ、魅力的な働き場所となることを促すことが指摘されている。

第7に、業績のばらつきを減らすことで組織業績の安定性を高めるという点である。例えば、作業単位の業績のばらつきを減らすために、欠勤したり、作業負荷が大きい従業員のために自分の余暇時間を使うといった点が指摘されている。

第8に、環境変化に対する組織の能力を高めることに寄与するという点である。例えば、市場と密接なつながりを持つ従業員が環境変化に関する情報を進んで提供し、その変化にいかに対応すべきかを提案するならば、従業員は組織の環境適応に貢献すると主張されている。さらに、自発的に会議に出席、

参画し、重要な情報を流布することによって組織の反応を高めることができると指摘されている。

最後に、社会資本を生み出すことで、組織業績を高めることを可能にするという点である。例えば、他者を援助する従業員は、人脈的な結びつきを強めることや、情報伝達や組織学習、組織活動の遂行を促進させることによって、構造的な社会資本を向上させ、組織業績に寄与するという主張がなされている。

こうした組織市民行動は適合アプローチでは十分に考慮されていなかった。この理由として、適合アプローチは、役割行動を用いて、戦略に適合した HRM を理論的に導出しているという背景から、企業の採用する戦略の実行に直接的に関係する従業員行動に関心が向けられていると考えられる。さらに、適合アプローチは、他の資源と同列に管理者が利用すべき資源として従業員を捉え、管理者が厳格に統制する外部統制を重視した管理手法が理論的に想定されている（岩出, 2013）。従業員の自己裁量的な行動とされる組織市民行動と比較して、統制することが容易となるであろう戦略の実行に直接的に関係する役割行動に焦点が当てられていると考えられる。

組織市民行動は、主に普遍的アプローチにおいて議論が展開されてきた。Evans & Davis (2005) は、「HRM－企業業績」の関係に介在する変数の1つとして組織市民行動を取り上げている。Evans & Davis (2005) は、HRM が組織市民行動を促進するような環境を作り出すものとして捉えている。例えば、従業員スキルを広げる柔軟な職務役割を与える。自己管理チームを採用し、協働的相互作用をもたらす。意思決定への参加プロセスとして、発言の機会を与える。客観的な業績目標と結びついた報酬システムなどを採用することで組織市民行動が促進する環境を作り出すことにつながると主張している。

さらに、普遍的アプローチにおける実証研究として、例えば、Sun, Aryee & Law (2007) は、中国のホテル企業を対象に「高業績人的資源施策－サービス志向の組織市民行動－生産性・リテンション」という分析枠組みで検証がなされている。サービス志向の組織市民行動は、忠誠心 (loyalty)、参加 (participation)、サービスデリバリー (service delivery) という3つの要素

に分類されている。忠誠心は、外部の人々へ組織の製品やサービスだけでなく、イメージについてその支持者として振る舞うことである。参加は、従業員が自分自身に加えて、組織や同僚のサービス提供を改善するために、特にコミュニケーションなどにおいて主導権を持つことである。サービスデリバリーは、従業員が、顧客にサービスを提供することに関係する活動において、良心的な振る舞いを行うことである。結果として、高業績人的資源施策が組織市民行動を介してホテルの生産性を向上させていた。さらに高業績人的資源施策が組織市民行動を介して離職を抑制していることが明らかにされている。Gong, Chang & Cheung (2010) は、HPWS と組織市民行動の関係を分析している。分析の結果として、HPWS は情緒的コミットメントに影響を与えることを通して組織市民行動を促進することが明らかにされている。さらに、HPWS は、情緒的コミットメントを介して組織市民行動の5つの次元である愛他主義、誠実さ、スポーツマンシップ、丁寧さ、市民道徳に影響を与えている。また、HPWS は、愛他主義、誠実さ、丁寧さ、市民道徳に直接的に影響を与えていた。

このように、普遍的なHRMと組織市民行動の関係性に関する検討が展開されているものの、戦略とHRMの適合関係と組織市民行動の関係性について十分に考慮されていない。では、戦略とHRMの適合関係がいかなる理由で組織市民行動を促進するのであろうか。Morrison (1996) は、HRM が組織市民行動を促進する理由の1つとして、組織の価値や目標を共有する程度を示す、組織目標の同一化を挙げている。戦略と整合性をもつHRMには、企業の進むべき方向性や戦略に関する情報が組み込まれていると考えられる。つまり、企業の戦略やその価値や目標を反映したHRMが設計・運用されることで、組織目標の理解が進み、同一化が図られ、目標を達成するために必要となる自己の役割に加えて、企業の有効性に寄与する上で必要となる組織市民行動を促進する可能性が考えられる。

組織市民行動は、様々な次元で構成されているが、本研究は、愛他主義、市民道徳に焦点を当てた検討を進める。この2つの次元は、組織市民行動の領域で取り上げられることの多い下位次元であるとともに、戦略とHRMの適合関

係によって促進される可能性が考えられるからである。愛他主義は、タスクなどに問題を有する他者を援助する行動として捉えられている (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006)。組織は個人の集合として成り立っており、個人の役割のみ行えば組織の有効性が必ず向上するとは限らない。戦略と整合性をもつHRMによって、同僚などの職務に関する理解が高まるとともに、援助の必要性が高い問題や事柄に関して理解が深まることで、援助行動が促進される可能性が考えられる。市民道徳に関しては、例えば、会議に出席する、企業内で進行中の事柄に通じる、同僚とその日の問題について話し合うといった行動として捉えられている (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006)。戦略とHRMの適合がなされている企業では、HRMの設計情報の基となる戦略といった基本方針や方向性の理解を高めるような自己裁量的な行動が促進される可能性が考えられる。従来の適合アプローチでは、イノベーション戦略、品質向上戦略、コスト削減戦略といった戦略類型に直接的に必要となる役割行動を対象としていた (Schuler & Jackson, 1987)。しかしながら、企業の有効性を高める上でも、役割としては明確に示されていない自己裁量的な行動である組織市民行動を含めた検討が必要となる。本研究は、戦略とHRMの適合関係と組織市民行動における愛他主義、市民道徳の関係に焦点を当てて検討を進める。

仮説 1-2: 戦略と HRM の適合関係が愛他主義に対して有意な正の影響を与える。  
仮説 1-3: 戦略と HRM の適合関係が市民道徳に対して有意な正の影響を与える。

### (3) 離職意思

戦略的人的資源管理論において、HRM と関連する業績指標として、離職が位置づけされており (例えば、Dyer & Reeves, 1995; Purcell & Kinnie, 2007)、初期の実証研究の段階から重要な従業員行動・業績指標として取り扱われてきた (例えば、Arthur, 1994; Huselid, 1995)。つまり、HRM が離職率を低下させること、言い換えるならば、リテンションを促すことを通して、企業業績が向上するという理論的想定がなされているのである。

リテンションは、「従業員を組織内に確保する（引き留める）こと」（山本, 2009, 14 頁）とされる。また、リテンションの反対概念は退職（離職）である（山本, 2009）。離職率や離職意思が低い状態にある場合にリテンションが高い状態、離職率や離職意思が高い状態にある場合にリテンションが低い状態にあるという補完的な関係性にある。つまり、離職率や離職意思の指標は、リテンション指標として用いられている（山本, 2009）。

離職は、組織効率を示す指標として利用され、従業員が企業を離職すること、リテンションが維持できていない場合には、短期的、長期的に、企業に対してネガティブな影響を与えるとされる（山本, 2009）。短期的な影響として、別の従業員の採用・配置転換や教育訓練、生産性の低下等に係るコストが増加するという点、残留した従業員への負担が短期的に大きくなる点、残留した従業員のモチベーションに対するマイナス効果を持つという点が挙げられている（山本, 2009）。長期的な影響として、企業特有の知識・技能・ノウハウが蓄積されない点や、顧客との人間関係が失われるといった負の影響が生まれる（山本, 2009）。

離職率や離職意思との関係は、普遍的アプローチを中心に検討がなされてきた。Arthur（1994）においては、コントロール型 HRM システムと比較してコミットメント型 HRM システムを用いた企業は、離職率が低いという分析結果が示されている。Huselid（1995）においては、「従業員スキルと組織構造」、「従業員モチベーション」からなる HRM と離職率の関係が検証されている。結果として、「従業員スキルと組織構造」からなる HRM が離職率に対して負の影響を与えていることが確認されている。Guthrie（2001）においては、高参加型労働施策とリテンションの関係を検証している。結果として、高参加型労働施策がリテンションに対して有意な正の影響を与えていた。Batt（2002）は、コールセンターを対象に、高参加型 HRM と離職率の関係が検証されている。結果として、職務設計施策、HRM インセンティブ施策、統合した指標である高参加型 HRM システムが離職率に対して負の影響を与えている。Way（2002）においては、アメリカの中小企業を対象に HPWS（多様な採用・配

置、グループベースの報酬、賃金水準、ジョブローテーション、自律型チーム、公式の教育訓練、職務関連）と離職率、自発的離職率の関係を検証している。結果として、HPWSは離職率、自発的離職率に対して有意な負の影響を与えていたことに加え、個々のHRM施策においては、グループベースの報酬、賃金水準が離職率、自発的離職率に対して有意な負の影響を与えていた。また、日本企業を対象とした調査も実施されている。例えば、小林（2001）や、山本（2009）において、HRMと離職意思・退職率の関係について検証がなされている。さらに、普遍的アプローチに関するメタ分析においても、HPWSが人的資本、モチベーションを高め、自発的離職を低下させることを通して企業業績に影響を与えることが示されている（Jiang et al., 2012）。このように、普遍的アプローチでは、離職率や離職意思に関する検証が多くなされており、メタ分析の結果からも、普遍的アプローチにおいて、普遍的なHRMが離職率や離職意思の低下に影響を与える知見が示されていた。

一方で、適合アプローチにおいて、離職率といった指標との関係性を検討している先行研究が少なからず存在する。例えば、Bird & Beechler（1995）は、在米日系企業64社を対象に、Miles & Snow（1984）の探索型戦略、防衛型戦略、分析型戦略からなる事業戦略と、活用法HRM戦略、蓄積型HRM戦略、促進型HRM戦略からなるHRM戦略の適合関係と離職率の関係性について検証している。活用法HRM戦略は、最低限のコミットメント、高いスキル活用に焦点を当てるHRM戦略である。具体的には、短期的なニーズに基づいた雇用や特定の職に適合した従業員スキルなどを基本とする。蓄積型HRM戦略は、最大の関与と熟練した職務実行に焦点を当てるHRM戦略である。具体的には、高い潜在能力を持つ従業員を雇用し、企業のニーズと一貫した潜在能力の長期的な開発を基本とする。促進型HRM戦略は、新しい知識創造に取り組むことに焦点を当てるHRM戦略である。具体的に、重要となるであろうスキルや知識を自身で開発することを奨励する施策を基本とする。これら事業戦略とHRM戦略の適合関係として、「探索型戦略－活用法HRM戦略」、「防衛型戦略－蓄積型HRM戦略」、「分析型戦略－促進型HRM戦略」を想定し、事業戦略

と HRM 戦略が適合している企業と適合していない企業における離職に関する平均値の差 (t 検定) について検証している。分析の結果、それぞれの事業戦略と HRM 戦略が適合していない企業と比較して、適合している企業の方が、管理職の離職率が低いことが示され、さらに、従業員の勤続期間が長いことが確認されている。また、Huselid (1995) では、適合アプローチの文脈で、離職率との関係を検証しているものの、仮説は支持されていない。さらに、Rodríguez & Ventura (2003) は、Miles & Snow (1978, 1984) の戦略類型、HRM を基に、離職率との関係について検証している。報酬制度と防衛型戦略の適合関係が離職率に対して有意な負の影響を与えていた。一方で、能力開発制度と防衛型戦略の適合関係は離職率に対して影響を与えておらず、適合アプローチにおけるリテンション効果を部分的に支持する結果が示されている。

以上のように、普遍的アプローチと比較しても、適合アプローチの観点からの離職率や離職意思といった指標を用いた実証研究は少なく、検証結果についても、統一的な見解が得られていない現状にある。こうした点から、戦略と整合性をもつ HRM の設計・運用が離職意思に対していかなる影響を与えているのかという点を明らかにすることが統合アプローチを検討する上で取り組まなければならない課題である。

仮説 1-4: 戦略と HRM の適合関係が離職意思に対して有意な負の影響を与える。

### 5-3. 心理的側面の調整効果

5-2 において、戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与える影響に関する仮説を設定した。ここでは、統合アプローチのメカニズムを検討する上で、適合アプローチのメカニズムにおける、戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与える影響の観点と普遍的アプローチにおいて重視される心理的側面の観点を統合した仮説を設定する。つまり、従業員の心理的側面を調整変数として、戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与える影響に関する検証を実施することを目的としている。

5-2 で検討した仮説は、戦略と HRM が適合していれば、従業員行動に対して有意な影響を与えるという想定をしていた。つまり、戦略と整合性をもつ HRM が設計・運用されていれば、役割行動、組織市民行動が必ず促進され、離職意思が必ず低下するという想定がなされている。

しかしながら、本来であれば、役割行動や組織市民行動を実行するか否かを意思決定するのは従業員自身であり、従業員の心理的側面の状態によって、戦略と適合した HRM が役割行動や組織市民行動を促進する度合いも変化するであろう。さらに、離職意思においても、戦略と HRM が適合すれば、必ず離職意思が低下するわけではなく、従業員の心理的側面の状態によって低下する度合いが左右されるはずであろう。つまり、適合アプローチと普遍的アプローチの統合アプローチのメカニズムを明らかにする上で、適合アプローチが重視する「戦略と HRM の適合関係」と普遍的アプローチが重視する「心理的側面」を統合的に検討した統合アプローチに関する仮説の設定を行う必要がある。

本研究は、第 1 の分析で設定した、「戦略と HRM の適合関係－従業員行動」の関係性を左右する要因として従業員の心理的側面を用いた検証を実施する。つまり、心理的側面を調整変数とした検証を実施することが、本研究の第 2 の分析である。本研究は、心理的側面として、①組織コミットメント、②組織的公正、③モチベーション、④職務満足からなる 4 つの観点から検討を進める。組織（組織コミットメント）、HRM（組織的公正）、職務（職務満足）に対して従業員がどのような心理状態にあるのか、さらに、仕事に対する意欲（モチベーション）がどのような状態にあるのかという 4 つの心理的側面の状態によって、戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係が変化するか否かという点を検証し、戦略的人的資源管理論の統合アプローチを検討することを目的としている。

仮説 2：従業員心理的側面は、戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係を調整するだろう。

## (1) 組織コミットメント

組織コミットメントとは、どういった概念なのか、組織コミットメント研究の概要を確認する。Meyer & Allen (1991) は、組織コミットメントを「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」(Meyer & Allen, 1991, p. 67) としている。組織コミットメント研究では、情緒的コミットメント(情動的コミットメント)、功利的コミットメント(継続的コミットメント)という2つの下位概念を中心に展開されてきた(鈴木, 2002)。Meyer & Allen (1991) では、情緒的コミットメントは、従業員の組織に対する感情的な愛着、同一化、関与とされている。情緒的コミットメントの高い従業員は、何かをしたいという感情を有することで企業との関係を継続するとされる。また、功利的コミットメントは、企業を離れることに関するコストの意識と関係するとされる。功利的コミットメントを基に企業との関係を検討する従業員は、何か行う必要があるために企業との関係を継続するとされる。

普遍的アプローチでは、心理的側面として組織コミットメントが重視されており(岩出, 2002、2013)、その中でも情緒的コミットメントが重視されてきたと考えられる。本研究は、2つのコミットメントを用いて検証を実施するものの、普遍的アプローチにおいて重要性が指摘されている情緒的コミットメントを中心に検討を進める。情緒的コミットメントは、企業に対する愛着や、組織目標といった価値観の一致、さらには、企業に対して積極的な関与を示すとされている(Meyer & Allen, 1991)。こうした情緒的コミットメントを確保することで、戦略目標達成への努力を引き出し、業績の向上に寄与すると考えられる。

統合アプローチの観点から情緒的コミットメントを検討するならば、戦略とHRMの適合関係が存在していたとしても、企業の目標を受容しておらず、積極的な関与を示そうとしない、つまり情緒的コミットメントが低い場合には、役割行動・組織市民行動が促進されない可能性が考えられる。さらに、戦略とHRMの適合関係のみならず、情緒的コミットメントを確保しなければ、離職

意思是低下しない可能性が考えられる。つまり、統合アプローチを検討する上でも、戦略と HRM の適合関係と、HRM の基盤となる戦略などの企業の価値観と従業員の価値観が一致していること、企業活動に積極的に関与する心理状態を示す情緒的コミットメントの両者を考慮しなければならないと考えられる。

上記の点から、本研究では、情緒的コミットメント、功利的コミットメントを調整変数として、戦略と HRM の適合関係と役割行動、組織市民行動、離職意思の関係を明らかにすることに取り組む。戦略と整合性をもつ HRM を設計・運用したとしても、愛着、同一化、関与を示す情緒的コミットメントの状態によって役割行動、組織市民行動の促進の度合い、離職意思の低下度合いが変化すると考えられる。つまり、企業の戦略や進むべき方向性に即した HRM の設計・運用に加え、企業に対する愛着や積極的な関与を意味する情緒的コミットメントを含めた検討を行うことが、従業員行動との関係、統合アプローチのメカニズムを検討する上でも重要になる。

仮説 2-1、仮説 2-2 は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係における組織コミットメントの調整効果に関する仮説である。

仮説 2-1：情緒的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係を調整するだろう。すなわち、情緒的コミットメントが高い場合、戦略と HRM の適合関係と役割行動の正の関係が強まる。

仮説 2-2：功利的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係を調整するだろう。すなわち、功利的コミットメントが低い場合、戦略と HRM の適合関係と役割行動の正の関係が強まる。

仮説 2-3、仮説 2-4、仮説 2-5、仮説 2-6 は、戦略と HRM の適合関係と組織市民行動の関係における組織コミットメントの調整効果に関する仮説である。

仮説 2-3：情緒的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の関係を調整するだろう。すなわち、情緒的コミットメントが高い場合、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の正の関係が強まる。

仮説 2-4：功利的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の関係を調整するだろう。すなわち、功利的コミットメントが低い場合、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の正の関係が強まる。

仮説 2-5：情緒的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の関係を調整するだろう。すなわち、情緒的コミットメントが高い場合、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の正の関係が強まる

仮説 2-6：功利的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の関係を調整するだろう。すなわち、功利的コミットメントが低い場合、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の正の関係が強まる。

仮説 2-7、仮説 2-8 は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係における組織コミットメントの調整効果に関する仮説である。

仮説 2-7：情緒的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係を調整するだろう。すなわち、情緒的コミットメントが高い場合、戦略と HRM の適合関係と離職意思の負の関係が強まる。

仮説 2-8：功利的コミットメントは、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係を調整するだろう。すなわち、功利的コミットメントが高い場合、戦略と HRM の適合関係と離職意思の負の関係が強まる。

## (2) 組織的公正

組織的公正は大別すると、分配的公正と手続き的公正を基に議論されてきた (Folger & Konovsky, 1989)。分配的公正は、「従業員が受け取る報酬の総量に対する知覚された公平性」(Folger & Konovsky, 1989, p.115)を意味する。賃金、昇進といった報酬が公平に分配されているのかという、分配された結果の公平性に焦点を当てている。分配的公正の理論的基礎は、衡平理論 (Adams, 1965)とされている。衡平理論は、個人が組織に対して提供した貢献 (input) と、組織から得た報酬 (outcome) の関係に注目し、個人の貢献と報酬の比率と、他者の貢献と報酬の比率を比較することで報酬の分配の公正さを判断している。個人の貢献と報酬の比率が、他者の貢献と報酬の比率と釣り合っている場合に報酬の分配が公平であると判断するとされる。一方、他者との比較が釣り合っていない場合 (過少報酬・過多報酬) に報酬の分配が不公平であると判断するとされる。また、個人と他者の貢献・報酬は、客観的に判断されるのではなく、個人の主観によって判断される点に特徴がある。手続き的公正は、「分配過程を規定する社会システムの手続きの構成要素が公正であるかどうかに関する個人の知覚」(Leventhal, 1980, p.35)を意味する。従業員の公平感に影響を与えるものは、報酬などの結果だけではなく、結果がいかに決定されるのかというプロセスに着目している (Lind & Tyler, 1988)。企業における、採用、昇進、昇格、賃金決定といった人事・処遇における意思決定が行われるまでに利用される手段や方法に対する公平性を意味する (高橋, 1998)。

統合アプローチの観点から組織的公正を検討するならば、戦略と HRM の適合関係が存在していたとしても、HRM の設計・運用の結果やそのプロセスが適切になされているという観点、つまり分配的公正、手続き的公正を従業員が知覚していなければ、役割行動・組織市民行動が促進されない可能性が考えられる。さらに、戦略と HRM の適合関係のみならず、組織的公正を確保しなければ、離職意思は低下しない可能性が考えられる。

統合アプローチにおいて心理的側面を検討する上で、組織的公正は、HRM により近接した心理状態を示す概念と考えられる。Meyer & Allen (1991) は、

組織コミットメントを「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」(Meyer & Allen, 1991, p.67)としている。組織コミットメントは組織全体に対する一般的な感情的反応を反映したより広範囲なものとして捉えられている (Mowday, Steers & Porter 1979)。一方で、組織的公正は、主に人事・処遇の結果、そして結果を決定するプロセスの公平性を捉えた心理変数である。つまり、組織コミットメントは組織に対する心理を検討する概念である一方、組織的公正は HRM といった制度や施策の結果やプロセスに対する心理を検討する概念といえよう。HRM により近接した心理変数である組織的公正を用いて検討することが、統合アプローチの有効性を示す上でも必要となる。

上記の点から、本研究では、組織的公正を調整変数として、戦略と HRM の適合関係と役割行動、組織市民行動、離職意思の関係を明らかにすることに取り組む。戦略と整合性をもつ HRM を設計・運用したとしても、その HRM の結果やそのプロセスの公平性を従業員が知覚しているか否かによって役割行動、組織市民行動の促進度合い、離職意思の低下度合いが変化すると考えられる。つまり、企業の戦略や進むべき方向性に即した HRM の設計・運用に加え、分配的公正、手続き的公正を含めた検討を行うことが、従業員行動との関係、さらに統合アプローチのメカニズムを検討する上でも重要になる。

仮説 2-9、仮説 2-10 は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係における組織的公正の調整効果に関する仮説である。

仮説 2-9：分配的公正は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係を調整するだろう。すなわち、分配的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と役割行動の正の関係が強まる。

仮説 2-10：手続き的公正は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係を調整するだろう。すなわち、手続き的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と役割行動の正の関係が強まる。

仮説 2-11、仮説 2-12、仮説 2-13、仮説 2-14 は、戦略と HRM の適合関係と組織市民行動の関係における組織的公正の調整効果に関する仮説である。

仮説 2-11：分配的公正は、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の関係を調整するだろう。すなわち、分配的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の正の関係が強まる。

仮説 2-12：手続き的公正は、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の関係を調整するだろう。すなわち、手続き的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の正の関係が強まる。

仮説 2-13：分配的公正は、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の関係を調整するだろう。すなわち、分配的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の正の関係が強まる。

仮説 2-14：手続き的公正は、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の関係を調整するだろう。すなわち、手続き的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の正の関係が強まる。

仮説 2-15、仮説 2-16 は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係における組織的公正の調整効果に関する仮説である。

仮説 2-15：分配的公正は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係を調整するだろう。すなわち、分配的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と離職意思の負の関係が強まる。

仮説 2-16：手続き的公正は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係を調整するだろう。すなわち、手続き的公正が高い場合、戦略と HRM の適合関係と離職意思の負の関係が強まる。

### (3) モチベーション

モチベーションとは、従業員の行動のエネルギー、行動の方向、ならびに行動の持続性を説明する概念である (Campbell, Dunnette, Lawler III & Weick, 1970; Steers & Porter, 1975; 坂下, 1985)。仕事との関わりからモチベーションを見るワーク・モチベーションは、「組織の目標に向かって高い水準で努力することへの意志」(宗方, 2002, p. 81) とされる。つまり、仕事に対する意欲として捉えることができる。

モチベーション研究は大別すると、内容理論、過程理論の2つの点から研究が展開されている (Campbell et al., 1970; Steers & Porter, 1975; 坂下, 1985)。内容理論は、従業員の行動を動機づける欲求が、どのようなものなのかを説明しようとする理論とされる。Maslow (1954) の欲求階層説や Herzberg (1960) の動機づけ-衛生理論などが代表的な研究である。過程理論では、モチベーションが生じる心理学的なメカニズムやプロセスを説明しようとする理論とされる。Adams (1965) の衡平理論や、Lawler III (1971) の期待理論が代表的な研究である。

統合アプローチの文脈においてモチベーションを検討すると、モチベーションといった仕事に対する意欲を従業員が有していなければ、戦略と整合性をもつ HRM を設計・運用したとしても、役割行動、組織市民行動は促進されず、離職意思を高く知覚する可能性が考えられる。

上記の点から、本研究では、モチベーションを調整変数として、戦略と HRM の適合関係と役割行動、組織市民行動、離職意思の関係を明らかにすることに取り組む。戦略と整合性をもつ HRM を設計・運用していたとしても、従業員自身が仕事に対する意欲を有していなければ、役割行動、組織市民行動の促進度合い、離職意思の低下度合いは変化すると考えられる。

仮説 2-17 は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説である。

仮説 2-17：モチベーションは、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係を調整するだろう。すなわち、モチベーションが高い場合、戦略と HRM の適合関係と役割行動の正の関係が強まる。

仮説 2-18、仮説 2-19 は、戦略と HRM の適合関係と組織市民行動の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説である。

仮説 2-18：モチベーションは、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の関係を調整するだろう。すなわち、モチベーションが高い場合、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の正の関係が強まる。

仮説 2-19：モチベーションは、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の関係を調整するだろう。すなわち、モチベーションが高い場合、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の正の関係が強まる。

仮説 2-20 は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説である。

仮説 2-20：モチベーションは、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係を調整するだろう。すなわち、モチベーションが高い場合、戦略と HRM の適合関係と離職意思の負の関係が強まる。

#### (4) 職務満足

職務満足とは、「個人の職務評価や職務経験からもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」(Locke, 1976, p.1300) とされる。職務満足と近接する概念として組織コミットメントが挙げられるもののいくつかの点で違いがある (Mowday, Steers & Porter, 1979)。第 1 に、組織コミットメントは組織全体に対する一般的な心理状態を示す一方で、職務満足は特定の職務に対する心理

状態を示すものである。第 2 に、組織コミットメントは職務満足に比べて安定した心理状態を示す一方で、職務満足は日々の出来事に影響を受ける短期的に変化する心理状態を示す。

職務満足は、仕事そのもの、昇進、同僚、上司、給料、労働条件など、仕事に関わるあらゆる領域と関連する（高橋, 2015）。職務満足は、大別すると全体的職務満足と個別的職務満足という 2 つの側面から構成される（開本, 2006）。全体的職務満足は、所属する職場や仕事に関する全体的な満足感を捉える概念である。個別的職務満足は、職務遂行上の具体的・個別的な事柄に対する満足感を捉える概念である。

本研究では、職務に対する包括的な心理状態を示す全体的職務満足を中心に検討を進める。職務満足を統合アプローチの文脈で検討するならば、戦略と HRM の適合関係が存在していたとしても、職務に対する満足感を有していなければ、役割行動、組織市民行動は促進されず、離職意思は低下しない可能性が考えられる。

上記の点から、本研究では、職務満足を調整変数として、戦略と HRM の適合関係と役割行動、組織市民行動、離職意思の関係を明らかにすることに取り組む。

仮説 2-21 は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係における職務満足の調整効果に関する仮説である。

仮説 2-21 : 職務満足は、戦略と HRM の適合関係と役割行動の関係を調整するだろう。すなわち、職務満足が高い場合、戦略と HRM の適合関係と役割行動の正の関係が強まる。

仮説 2-22、仮説 2-23 は、戦略と HRM の適合関係と組織市民行動の関係における職務満足の影響効果に関する仮説である。

仮説 2-22：職務満足は、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の関係を調整するだろう。すなわち、職務満足が高い場合、戦略と HRM の適合関係と愛他主義の正の関係が強まる。

仮説 2-23：職務満足は、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の関係を調整するだろう。すなわち、職務満足が高い場合、戦略と HRM の適合関係と市民道徳の正の関係が強まる。

仮説 2-24 は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係における職務満足の影響効果に関する仮説である。

仮説 2-24：職務満足は、戦略と HRM の適合関係と離職意思の関係を調整するだろう。すなわち、職務満足が高い場合、戦略と HRM の適合関係と離職意思の負の関係が強まる。

#### 5-4. 心理的側面と従業員行動の関係

本研究は、5-3 で検討した心理的側面を調整変数とした仮説を基に検証を実施することで、統合アプローチのメカニズムについて検討することを目的としている。

一方で、普遍的アプローチの観点から検討するならば、心理的側面が直接的に従業員行動に対して有意な影響を与える可能性が考えられる。以下では、組織コミットメント、組織的公正、モチベーション、職務満足が役割行動、組織市民行動、離職意思に対して与える影響について検証する。

仮説 3：心理的側面が従業員行動に対して有意な影響を与える。

### (1) 組織コミットメント

組織コミットメントが高まることで、個人、組織に対してポジティブな影響を与えるとされている。Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) におけるメタ分析では、情緒的コミットメントは、職務業績、組織市民行動と正の相関が確認されている。また、離職意思、欠勤、ストレス、ワーク・ファミリーコンフリクトと負の相関が確認されている。一方、功利的コミットメントは、ストレス、ワーク・ファミリーコンフリクト、欠勤率と正の相関が確認されている。また、職務業績、離職意思と負の相関が確認されている。また、組織市民行動との関係性は確認されなかった。

このように、主に、情緒的コミットメントを有している場合、個人・組織に対してポジティブな影響を与えると考えられていることから、情緒的コミットメントが役割行動、組織市民行動に対して正の影響を与え、離職意思に対して負の影響を与える可能性が考えられる。また、功利的コミットメントは役割行動、組織市民行動、離職意思に対して負の影響を与える可能性が考えられる。

仮説 3-1、仮説 3-2 は、組織コミットメントが役割行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-1：情緒的コミットメントが役割行動に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-2：功利的コミットメントが役割行動に対して有意な負の影響を与える。

仮説 3-3、仮説 3-4、仮説 3-5、仮説 3-6 は、組織コミットメントが組織市民行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-3：情緒的コミットメントが愛他主義に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-4：功利的コミットメントが愛他主義に対して有意な負の影響を与える。

仮説 3-5：情緒的コミットメントが市民道徳に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-6：功利的コミットメントが市民道徳に対して有意な負の影響を与える。

仮説 3-7、仮説 3-8 は、組織コミットメントが離職意思に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-7：情緒的コミットメントが離職意思に対して有意な負の影響を与える。

仮説 3-8：功利的コミットメントが離職意思に対して有意な負の影響を与える。

## (2) 組織的公正

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001) における組織的公正に関するメタ分析から、組織的公正を知覚することで、組織市民行動、組織コミットメント、職務満足、信頼、職務業績などに対してポジティブな影響を与える一方で、不公平であると知覚した場合には、離職意思が強まることが示されている。

つまり、従業員が、組織的公正を知覚することによって、心理、行動、さらに業績といった変数にポジティブな影響を与えていることが主張されている。これらのことから、本研究は、分配的公正、手続き的公正が役割行動、組織市民行動、離職意思に与える影響について検証を試みる。

仮説 3-9、仮説 3-10 は、組織的公正が役割行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-9：分配的公正が役割行動に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-10：手続き的公正が役割行動に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-11、仮説 3-12、仮説 3-13、仮説 3-14 は、組織的公正が組織市民行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-11：分配的公正が愛他主義に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-12：手続き的公正が愛他主義に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-13：分配的公正が市民道徳に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-14：手続き的公正が市民道徳に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-15、仮説 3-16 は、組織的公正が離職意思に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-15：分配的公正が離職意思に対して有意な負の影響を与える。

仮説 3-16：手続き的公正が離職意思に対して有意な負の影響を与える。

### (3) モチベーション

モチベーションとは、従業員の行動のエネルギー、行動の方向、ならびに行動の持続性を説明する概念である (Campbell et al., 1970; Steers & Porter, 1975; 坂下, 1985)。仕事との関わりからモチベーション見るワーク・モチベーションは、「組織の目標に向かって高い水準で努力することへの意志」(宗方, 2002, p.81) とされる。つまり、仕事に対する意欲として捉えることができる。

仕事に対する意欲を示すモチベーションを従業員が有している場合には、役割行動や組織市民行動が促進され、離職意思は低下する可能性が考えられる。これらのことから、本研究はモチベーションが役割行動、組織市民行動、離職意思に与える影響について検証を試みる。

仮説 3-17 は、モチベーションが役割行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-17：モチベーションが役割行動に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-18、仮説 3-19 は、モチベーションが組織市民行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-18：モチベーションが愛他主義に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-19：モチベーションが市民道徳に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-20 は、モチベーションが離職意思に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-20：モチベーションが離職意思に対して有意な負の影響を与える。

#### (4) 職務満足

Bateman & Organ (1983) の検証や Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) のメタ分析から、職務満足が組織市民行動を促進することが示されている。また、Blau (1993) においては、職務満足と離職意思の関係性が検証されており、職務満足と離職意思の負の相関が確認されている。役割行動との関係性を直接的に検証するものは少ないものの、組織市民行動との関連性を見ても、役割行動を促進する可能性が十分に考えられる。

上記の点から、職務満足が役割行動、組織市民行動、離職意思に与える影響について検証を試みる。

仮説 3-21 は、職務満足が役割行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-21：職務満足が役割行動に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-22、仮説 3-23 は、職務満足が組織市民行動に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-22：職務満足が愛他主義に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-23：職務満足が市民道徳に対して有意な正の影響を与える。

仮説 3-24 は、職務満足が離職意思に与える影響に関する仮説である。

仮説 3-24：職務満足が離職意思に対して有意な負の影響を与える。

## 第 6 節 測定項目の作成

第 5 節において、本研究の基本仮説を設定した。本節では、第 6 章で取り組む実証分析のために、基本仮説で用いたそれぞれの概念の測定項目を作成する。戦略と HRM の適合関係、心理的側面、従業員行動といった本研究で用いる概念に関するアプリオリな次元を提示する。これらの次元に関しては、次章

で実施する因子分析の結果を踏まえて修正を加えながら、測定項目の作成に取り組む。

### 6-1. 戦略と HRM の適合関係に関する測定尺度

第3章において、適合アプローチの実証研究に関する先行研究を確認してきた。1990年代に入り、適合アプローチの研究蓄積がなされており、その中でも適合アプローチの実証研究で多くを占めている測定方法が、企業が採用する戦略に関する尺度、さらに HRM に関する尺度をそれぞれ設定・測定し、交互作用分析を実施するものである (Ferris et al., 1999; 竹内, 2005)。戦略と HRM の交互作用項が企業業績に対して有意な影響を与えるという分析結果が得られれば、戦略と HRM が適合しているという解釈になる。つまり、交互作用分析を実施することで、戦略と HRM が適合しているか否かを判断しており、HRM と企業業績の関係性を左右する要因として戦略が位置づけられていた。しかしながら、戦略と HRM をそれぞれ個別具体的に測定し、交互作用分析を実施してきた適合アプローチの実証研究は、一貫した結果が得られていないという現状にある。

戦略と HRM の交互作用分析を実施した結果、適合アプローチが十分に支持されていないという現状を克服する上でも、本研究は、「個々の戦略に適合した HRM とは何か」という具体的なレベルから、「戦略と HRM が適合しているか否か」という抽象度を高めた測定を実施し、戦略と HRM の適合関係について検討を進める。こうした戦略と HRM の適合関係を1つの質問項目として測定する研究が存在しないわけではない。Huselid (1995) などによって、戦略と HRM の適合関係について1つの質問項目で測定する試みがなされている。適合アプローチは、Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) の戦略類型と HRM の具体的な適合関係が、いかに業績に影響を与えるのかという点に関心を有していることから、戦略と HRM をそれぞれ測定し、交互作用分析がなされ、抽象度を高めた分析が十分に蓄積されていないと考えられる。

本研究は、「戦略と HRM が適合しているか否か」というような抽象度を高

めた測定尺度を用いることで、既存研究の限界を克服することに取り組む。

さらに、本研究は、戦略と HRM の適合関係を 2 つの観点から捉える。第 1 に、企業の人材マネジメントの方針と戦略が適合しているのかという点に着目した検討を実施する。第 2 に、個々の HRM の具体的な施策と戦略が適合しているのかという点に着目した検討を実施する。前者を「戦略と HRM 方針の適合関係」、後者を「戦略と HRM 施策の適合関係」と位置づけることが出来る。「戦略と HRM 方針の適合関係」では、戦略と企業全体の人材マネジメントが適合することによって、どのような効果をもたらすのかという観点から検討することを目的としている。一方で、「戦略と HRM 施策の適合関係」は、報酬制度、評価制度などといった個々の HRM 施策が戦略と適合することによって、どのような効果をもたらすのかという点を検討することを目指す。

では、戦略と HRM の適合関係をいかなる対象者を基に測定するのかという問題が残される。本研究は、戦略と HRM の適合関係について、従業員の知覚を基に測定する。既存研究は、トップマネジャー、人事マネジャー、現場のマネジャーを対象とした企業レベルの調査が多くを占めていた。しかしながら、従業員の態度、知識、スキル、行動といった反応は、従業員が HRM をどのように知覚しているのかという個人の認知によって決定する (Wright & Nishii, 2007) という主張がなされている。トップマネジャー、人事マネジャー、現場のマネジャーによって設計・運用された HRM を従業員がいかに知覚しているのかという点を捉えることが、戦略的人的資源管理論が想定するメカニズムを明らかにする上でも必要になると考えられる。

本研究では、戦略と HRM の適合関係を、①抽象度を高め、1 つの質問項目で測定し、②HRM 方針と HRM 施策という 2 つの観点から捉え、③従業員の知覚という個人レベルでの測定を試みる。

#### (1) 戦略と HRM 方針の適合関係

適合アプローチの実証研究において、戦略と HRM の適合関係を 1 つの質問項目として測定する確立された尺度は開発されていない。本研究は、先行研究

における尺度を参考にしつつ、それぞれの概念に即していると思われる質問項目を作成することに取り組む。はじめに、HRM 方針の観点から、戦略と HRM の適合関係の尺度を作成した。「この会社の HRM（人材のマネジメント）は、目的達成や戦略実行を促進するように運用されている」、「会社の戦略を実行する上で適切な HRM（人材のマネジメント）が用いられている」を含む 4 項目で構成される。

これらの質問項目は、戦略と整合性をもつ形で人材マネジメントが設計・運用されているのかという点を、個人の知覚から測定することを目指している。

図表 4-9 戦略と HRM 方針の適合関係に関する質問項目

<p>戦略と HRM 方針 の適合関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この会社の HRM（人材のマネジメント）は、目的達成や戦略実行を促進するように運用されている。</li> <li>・ 会社の戦略を基に HRM（人材のマネジメント）が形成されている。</li> <li>・ この会社の HRM（人材のマネジメント）は、戦略と密接に関係している。</li> <li>・ 会社の戦略を実行する上で適切な HRM（人材のマネジメント）が用いられている。</li> </ul>
-----------------------------	---

## (2) 戦略と HRM 施策の適合関係

本研究は、戦略と HRM 方針の適合関係に加えて、より具体的な個々の HRM 施策の観点から、戦略と HRM の適合関係を検討することに取り組む。戦略的人的資源管理論において、それぞれの研究が扱う HRM 施策に関する統一的な見解は見られない (Wright & Sherman, 1999)。本研究は、報酬、評価、能力開発、昇進、採用・配置からなる 5 つの HRM 施策を基に検討を進める。戦略と評価の適合関係については、三崎 (2010) における戦略に基づく評価基準の尺度を参考に利用した。戦略と報酬、能力開発、昇進、採用・配置の適合関係は、HRM 方針の適合関係と同様に、確立された尺度は開発されていない

ため、先行研究における尺度を参考にしつつ、それぞれの概念に即していると思われる質問項目を作成することに取り組む。

図表 4-10 戦略と HRM 施策の適合関係に関する質問項目

報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この会社では、戦略の実行を促すような報酬制度が採用されている。</li> <li>・ この会社の報酬制度は、会社の採用している戦略と相性が良い。</li> <li>・ この会社の報酬制度は、会社の戦略や方向性と整合性がある。</li> </ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この職場では、会社の戦略や方向性に即した人事評価の基準が用いられている。</li> <li>・ 人事評価の基準は、会社の戦略や方向性と整合性がある。</li> <li>・ この職場では、会社の掲げる理想・ビジョンと整合性のある基準で、人事評価をしている。</li> </ul>
能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この会社では、戦略を実行するために必要な能力開発が行われている。</li> <li>・ 会社の戦略・方向性と整合性のある能力開発が実施されている。</li> <li>・ 会社の戦略や方向性に沿った能力開発が行われている。</li> </ul>
昇進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この会社では、戦略を実行する上で必要な人材が適切に昇進している。</li> <li>・ この会社では、戦略や理念に基づいた昇進基準が用いられている。</li> <li>・ この会社では、昇進は、戦略や方針と整合性のある基準で決められている。</li> </ul>
採用・配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この会社では、戦略を実行するために必要な人材が適切に採用・配置されている。</li> <li>・ この会社の採用活動や配置は、会社の戦略・方向性と整合性がある。</li> <li>・ 会社の戦略や方向性に即した人材の採用・配置が行われている。</li> </ul>

「戦略と報酬の適合関係」は、「この会社では、戦略の実行を促すような報酬制度が採用されている」、「この会社の報酬制度は、会社の採用している戦略と相性が良い」を含む3項目で構成される。

「戦略と評価の適合関係」は、「この職場では、会社の戦略や方向性に即した人事評価の基準が用いられている」、「人事評価の基準は、会社の戦略や方向性と整合性がある」を含む3項目で構成される。

「戦略と能力開発の適合関係」は、「この会社では、戦略を実行するために必要な能力開発が行われている」、「会社の戦略や方向性に沿った能力開発が行われている」を含む3項目で構成される。

「戦略と昇進の適合関係」は、「この会社では、戦略を実行する上で必要な人材が適切に昇進している」、「この会社では、昇進は、戦略や方針と整合性のある基準で決められている」を含む3項目で構成される。

「戦略と採用・配置の適合関係」は、「この会社の採用活動や配置は、会社の戦略・方向性と整合性がある」、「会社の戦略や方向性に即した人材の採用・配置が行われている」を含む3項目で構成される。

これらの質問項目は、個々のHRM施策が、戦略と整合性をもつように設計・運用なされているのかという点を、個人の知覚から測定することを目指している。

## 6-2. 心理的側面に関する測定尺度

### (1) 組織コミットメント

組織コミットメントの概念は、情緒的コミットメント（情動的コミットメント）、功利的コミットメント（継続的コミットメント）からなる2つの下位概念を中心に議論が展開されてきた（鈴木, 2002）。情緒的コミットメントは、Mowday, Steers & Porter（1979）に代表される組織コミットメントである。従業員の組織に対する感情的な愛着、同一化、関与と関連する心理状態である（Meyer & Allen, 1991）。功利的コミットメントは、Becker（1960）に代表される組織コミットメントである。組織を離れることに関するコストの意識と

関連する心理状態である (Meyer & Allen, 1991)。

本研究は、Allen & Meyer (1990)、三崎 (2006a) の組織コミットメント尺度を参考に利用した。情緒的コミットメントは、「この会社に愛着を感じている」、「この会社に一体感を感じている」を含む3項目で構成される。

功利的コミットメントは、「この会社を辞めないのは、他に良い働き場所がないからである」、「この会社に勤めているのは、勤めたいからではなく、生活に必要なからである」を含む3項目で構成される。

図表4-11 組織コミットメントに関する質問項目

情緒的コミットメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・ この会社に愛着を感じている。</li><li>・ この会社に一体感を感じている。</li><li>・ この会社の一員であることを誇りに思っている。</li></ul>
功利的コミットメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・ この会社を辞めないのは、他に良い働き場所がないからである。</li><li>・ この会社に勤めているのは、勤めたいからではなく、生活に必要なからである。</li><li>・ この会社に勤めているのは、この会社を辞めると大きな損失が生じるからである。</li></ul>

## (2) 組織的公正

組織的公正は、大別すると分配的公正、手続き的公正からなる2つの下位概念を中心に議論がなされている (Folger & Konovsky, 1989)。分配的公正は、「従業員が受け取る報酬の総量に対する知覚された公平性」 (Folger & Konovsky, 1989, p.115) とされる。手続き的公正は、「分配過程を規定する社会システムの手続きの構成要素が公正であるかどうかに関する個人の知覚」 (Leventhal, 1980, p.35) とされる。

本研究は、三崎 (2007) の組織的公正尺度を参考に利用した。分配的公正は、「自分の給与や待遇は、同じ職場の同僚と比較して納得できる水準である」、

「自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである」を含む4項目で構成される。

手続き的公正は、「社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている」、「この会社では、個人の成果や能力を公平に評価していると思う」を含む4項目で構成される。

図表4-12 組織的公正に関する質問項目

分配的公正	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の給与や待遇は、同じ職場の同僚と比較して納得できる水準である。</li> <li>・ 自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである。</li> <li>・ 自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである。</li> <li>・ 自分の給与や待遇は、仕事に対する努力に見合ったものである。</li> </ul>
手続き的公正	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている。</li> <li>・ この会社では、個人の成果や能力を公平に評価していると思う。</li> <li>・ この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う。</li> <li>・ 社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている。</li> </ul>

### (3) モチベーション

本研究は、三隅・篠原・杉万（1976）、さらにそれを基にした三崎（2006a）によるモチベーション尺度を参考に利用した。モチベーションは、「私は、自分の仕事に興味を持って取り組んでいる」、「私は、毎日の仕事に張り合いを感じている」を含む3項目で構成される。

図表4-13 モチベーションに関する質問項目

モチベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 私は、自分の仕事に興味を持って取り組んでいる。</li> <li>・ 私は、毎日の仕事に張り合いを感じている。</li> <li>・ 私は、自分の仕事に誇りを感じている。</li> </ul>
---------	---

#### (4) 職務満足

職務満足の測定尺度については、多く提示されている。例えば、特定の事象に関する満足度を測定する尺度である。Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967) によるMSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) やSmith, Kendall & Hulin (1969) のJDI (Job Descriptive Index) は個別領域ごとの測定尺度である。一方で、職務満足を包括的に測定する尺度も存在する。例えば、Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989) によるJIG (Job in General: 包括的な職務満足) などが挙げられる。

本研究は、Ironson et al. (1989) のJIGを基にした三崎 (2006a, 2006b) の包括的な職務満足尺度を参考に利用した。職務満足は、「私の仕事は、楽しい仕事である」、「私の仕事は、価値のある仕事である」を含む3項目で構成される。

図表4-14 職務満足に関する質問項目

職務満足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 私の仕事は、楽しい仕事である。</li> <li>・ 私の仕事は、価値のある仕事である。</li> <li>・ 私の仕事は、満足できる仕事である。</li> </ul>
------	---

### 6-3. 従業員行動に関する測定尺度

#### (1) 役割行動

適合アプローチの理論研究においては、Porter (1980, 1985) の戦略類型を基にして、それぞれの役割行動の議論が展開されていた (Schuler & Jackson, 1987)。例えば、イノベーション戦略における役割行動は、高度に創造的な行

動、リスクを負う行動などである。品質向上戦略における役割行動は、協調的・相互依存的な行動、品質に対する高い関心などである。コスト削減戦略における役割行動は、リスクを避ける行動、反復的で予測可能な行動などである。

既存研究では、戦略類型に対応する形で具体的な役割行動の検討が進められてきた。しかしながら、本研究は、具体的な役割行動を用いた測定尺度ではなく、「企業の戦略を意識した行動を実行しているのか」というような抽象度を高めた測定尺度を作成し、検証を実施する。こうした測定尺度を用いる理由として、本研究は、具体的な戦略類型を測定尺度として設定していないため、役割行動の測定尺度に関しても、抽象度を高めた検討を行う。

役割行動の質問項目として、「私は、会社の戦略を意識して、自分の役割を考えている」、「私は、日頃から、会社の戦略や方針を念頭において仕事をしている」を含む3項目で構成される。

図表4-15 役割行動に関する質問項目

役割行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 私は、会社の戦略を意識して、自分の役割を考えている。</li> <li>・ 私は、日頃から、会社の戦略や方針を念頭において仕事をしている。</li> <li>・ 私は、会社の戦略や方向性に沿った行動を心がけている。</li> </ul>
------	---

## (2) 組織市民行動

組織市民行動の測定尺度として、本研究は、Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990)、田中 (2004)、三崎 (2006b) の尺度を参考に利用した。また本研究は、愛他主義、市民道徳に着目し検討する。愛他主義は、「私は、仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けしている」、「私は、多くの仕事を抱えている人の手助けをしている」を含む3項目で構成される。

市民道徳は、「私は、上司の指示がなくても、職場の変化についていくように心がけている」、「私は、強制されなくても、重要な会議や話し合いには積極的に参加している」を含む3項目で構成されている。

図表4-16 組織市民行動に関する質問項目

愛他主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 私は、仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けしている。</li> <li>・ 私は、多くの仕事を抱えている人の手助けをしている。</li> <li>・ 私は、困っている人の仕事を率先して手伝っている。</li> </ul>
市民道徳	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 私は、上司の指示がなくても、職場の変化についていくように心がけている。</li> <li>・ 私は、強制されなくても、重要な会議や話し合いには積極的に参加している。</li> <li>・ 私は、命令されなくても、自分自身の能力を高めるための努力をしている。</li> </ul>

### (3) 離職意思

離職に関する測定尺度であるリテンション指標は、企業レベル/個人レベル、客観的/主観的という2つの基準で分類すると、企業レベルでは、客観的な指標として、「退職率」が、主観的指標として「リテンションの程度」（経営者といった企業の代表者の認識するリテンションの状況）が用いられ、個人レベルでは、客観的な指標として退職行動および勤続期間が、主観的な指標として退職意思（離職意思）が採用されている（山本, 2009）。

本研究は、従業員レベルを対象とした調査であり、戦略とHRMの適合関係や心理的側面との関係を検討するために、個人レベル・主観的指標である「離職意思」の指標を用いることとした。山本（2009）を基に、「現在と違う会社に転職したいと思う時がある」を含む2項目で構成される。

図表4-17 離職意思に関する質問項目

離職意思	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 私は、現在と違う会社に転職したいと思う時がある。</li> <li>・ 私は、現在の会社を辞めたいと思う時がある。</li> </ul>
------	---

## 第7節 小括

本章は、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討するために、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築、分析枠組みの設定、仮説の提示を行った。既存の戦略的人的資源管理論は、HRM の設計・運用に際して、環境要因を考慮するか否かという点から適合アプローチと普遍的アプローチは個々に議論される傾向にある。しかしながら、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割という観点から検討するならば、両アプローチは人材マネジメント活動の異なる側面を重視するアプローチであり、相互補完的に検討する必要性を確認してきた。適合アプローチは、戦略実行に資する知識・技能・行動といった資源的機能を重視する従業員観をもち、それらを最大化する HRM の設計・運用を目指す外部統制の管理手法を想定し、作業能率促進機能を担うアプローチと考えられる。普遍的アプローチは、心理的、社会的な存在として捉える人間重視の従業員観をもち、組織コミットメントといった心理的側面を向上させることで自己統制的な職務遂行努力を促進するような HRM の設計・運用を目指す内部統制の管理手法を想定し、組織統合機能を担うアプローチと考えられる。つまり、適合アプローチと普遍的アプローチは、人材マネジメント活動の異なる側面を重視するアプローチであり、人材マネジメントをうまく機能させるためには、両アプローチを統合しなければならないと考えられる。

そして、本研究は、適合アプローチと普遍的アプローチの統合モデルの構築に取り組み、統合アプローチのメカニズムについて提示した。適合アプローチが想定するメカニズムと普遍的アプローチが想定するメカニズムが並存するものの、普遍的アプローチが重視する心理的側面の状態によって、適合アプローチが重視する戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係性が調整される可能性を検討した。適合アプローチが機能するためには、普遍的アプローチが重視する人間重視の従業員観を含めた検討が必要になり、従業員の心理的側面の状態によって、戦略と HRM の適合関係が従業員行動に与えるメカニズムの

効果は変化すると考えられる。

また、本研究は、統合アプローチを検討するために、心理的側面を調整変数として、戦略と **HRM** の適合関係と従業員行動の関係を検証する分析枠組みを構築した。普遍的アプローチで重視される心理的側面を高めることが、適合アプローチの想定するメカニズムを機能させるために考慮しなければならないことを確認する分析枠組みである。

本章で検討した分析枠組みを基に、第 5 章において、定量的な実証分析を実施する。

## 第5章 実証分析

### 第1節 調査概要

本研究は、複数企業を対象に、質問紙調査に基づいた定量的実証分析を実施する。本研究における調査は、兵庫県経営者協会・連合兵庫の協力のもと、2014年10月から11月にかけて実施されたものである。質問票は、218社、2040人の従業員を対象に配布され、718部（有効回収率：35.2%）の回収を得た。

調査票は、性別、年齢、勤続年数、職位、業種、規模などの項目を除いて、5点尺度のリッカート・スケールを利用し測定している。

対象者の平均年齢は、39.7歳であった。回答者の年齢構成は、10代が3人（0.4%）、20代が137人（19.1%）、30代が206人（28.7%）、40代が244人（34%）、50代が109人（15.2%）、60代が16人（2.2%）、無回答が3人（0.4%）であった。平均勤続年数は、15.3年であった。10年未満が284人（39.6%）、10年以上20年未満が164人（22.8%）、20年以上30年未満が187人（26%）、30年以上40年未満が61人（8.5%）、40年以上が14人（1.9%）、無回答が8人（1.1%）であった。

性別は、男性が382人（53.2%）、女性が334人（46.5%）、無回答が2人（0.3%）であった。職位は、一般職が536人（74.7%）、管理職が177人（24.7%）、無回答が5人（0.7%）であった。

業種は、製造業が381人（53.1%）、非製造業が337人（46.9%）であった。規模は、従業員数300人未満が149人（20.8%）、300人以上が569人（79.2%）であった。

本調査における回答者の属性をまとめたものが図表5-1になっている。

図表5-1 回答者の属性

性別	度数	相対度数
男性	382	53.2
女性	334	46.5
欠損値	2	0.3
合計	718	100.0

職位	度数	相対度数
一般職	536	74.7
管理職	177	24.7
欠損値	5	0.7
合計	718	100.0

業種	度数	相対度数
製造業	381	53.1
非製造業	337	46.9
欠損値	0	0
合計	718	100.0

規模	度数	相対度数
300人未満	149	20.8
300人以上	569	79.2
欠損値	0	0
合計	718	100.0

年齢	度数	相対度数
10代	3	0.4
20代	137	19.1
30代	206	28.7
40代	244	34.0
50代	109	15.2
60代	16	2.2
欠損値	3	0.4
合計	718	100.0

勤続年数	度数	相対度数
10年未満	284	39.6%
10年以上20年未満	164	22.8%
20年以上30年未満	187	26.0%
30年以上40年未満	61	8.5%
40年以上	14	1.9%
欠損値	8	1.1%
合計	718	100.0%

## 第2節 測定尺度に関する因子分析

### 2-1. 戦略とHRMの適合関係に関する分析

本研究では、戦略とHRMの適合関係を測定する際に、企業のHRM方針が戦略と適合しているか否かを測定する尺度と、個々のHRM施策が戦略と適合しているか否かを測定する尺度を設定する。

### (1) 戦略とHRM方針の適合関係

戦略とHRM方針の適合関係に関する尺度を作成するために、主因子法による因子分析を実施した結果、固有値1以上の因子が1つ抽出された。因子負荷量は、図表5-2に示す通りである。

図表 5-2 戦略と HRM 方針の適合関係に関する因子分析

	第1因子
	戦略・HRM適合
会社の戦略を基にHRM（人材のマネジメント）が形成されている。	.852
この会社のHRM（人材のマネジメント）は、戦略と密接に関係している。	.850
会社の戦略を実行する上で適切なHRM（人材のマネジメント）が用いられている。	.835
この会社のHRM（人材のマネジメント）は、目的達成や戦略実行を促進するように運用されている。	.777
固有値	3.06
寄与率（%）	76.47
信頼性係数	.896

「この会社のHRM（人材のマネジメント）は、目的達成や戦略実行を促進するように運用されている」、「会社の戦略を基にHRM（人材のマネジメント）が形成されている」、「この会社のHRM（人材のマネジメント）は、戦略と密接に関係している」、「会社の戦略を実行する上で適切なHRM（人材のマネジメント）が用いられている」からなる戦略とHRM方針の適合関係に関する質問項目は想定した通り、1次元で構成されており、この因子を「戦略・HRM適合」因子とし、これらの4つの質問項目の平均得点を「戦略・HRM適合」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .896$ であった。

### (2) 戦略とHRM施策の適合関係

戦略とHRM施策の適合関係に関する尺度を作成するため、主因子法による因子分析を実施した結果、固有値1以上の因子が1つ抽出された。因子負荷量は、図表5-3に示す通りである。

報酬に関する3項目、評価に関する3項目、能力開発に関する3項目、昇進に関する3項目、採用・配置に関する3項目それぞれが、1つの因子として集約さ

れ、ア prioriに設定していた5次元を抽出することが出来なかった。この原因として、それぞれの質問項目が同様の傾向を示している可能性がある。

しかしながら、HRM方針に加えて、どのようなHRM施策と戦略の適合関係が必要になるのか、そしてどのような効果を有しているのかを検討することが、適合アプローチの理論的想定を明らかにする上でも必要になると考えられる。本研究は、ア prioriに設定した5つの次元を基に尺度を設定する。

第1に、「この会社では、戦略の実行を促すような報酬制度が採用されている」、「この会社の報酬制度は、会社の採用している戦略と相性が良い」、「この会社の報酬制度は、会社の戦略や方向性と整合性がある」の3項目を基に、「報酬適合」尺度を作成し、これらの3つの質問項目の平均得点を、「報酬適合」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .807$ であった。

第2に、「この職場では、会社の戦略や方向性に即した人事評価の基準が用いられている」、「人事評価の基準は、会社の戦略や方向性と整合性がある」、「この職場では、会社の掲げる理想・ビジョンと整合性のある基準で、人事評価をしている」、の3項目を基に、「評価適合」尺度を作成し、これらの3つの質問項目の平均得点を、「評価適合」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .813$ であった。

第3に、「この会社では、戦略を実行するために必要な能力開発が行われている」、「会社の戦略・方向性と整合性のある能力開発が実施されている」、「会社の戦略や方向性に沿った能力開発が行われている」の3項目を基に、「能力開発適合」尺度を作成し、これら3つの質問項目の平均得点を、「能力開発適合」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .884$ であった。

第4に、「この会社では、戦略を実行する上で必要な人材が適切に昇進している」、「この会社では、戦略や理念に基づいた昇進基準が用いられている」、「この会社では、昇進は、戦略や方針と整合性のある基準で決められている」、の3項目を基に、「昇進適合」尺度を作成し、これら3つの質問項目の平均得

点を、「昇進適合」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .861$ であった。

第5に、「この会社では、戦略を実行するために必要な人材が適切に採用・配置されている」、「この会社の採用活動や配置は、会社の戦略・方向性と整合性がある」、「会社の戦略や方向性に即した人材の採用・配置が行われている」の3項目を基に、「採用・配置適合」尺度を作成し、これら3つの質問項目の平均得点を、「採用・配置適合」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .864$ であった。

図表5-3 戦略とHRM施策の適合関係に関する因子分析

	第1因子
	戦略・HRM施策適合
この会社では、戦略や理念に基づいた昇進基準が用いられている。	.842
この会社では、昇進は、戦略や方針と整合性のある基準で決められている。	.825
会社の戦略や方向性に沿った能力開発が行われている。	.818
会社の戦略や方向性に即した人材の採用・配置が行われている。	.816
会社の戦略・方向性と整合性のある能力開発が実施されている。	.816
この会社の報酬制度は、会社の戦略や方向性と整合性がある。	.816
この会社の採用活動や配置は、会社の戦略・方向性と整合性がある。	.785
この職場では、会社の戦略や方向性に即した人事評価の基準が用いられている。	.763
この会社では、戦略を実行するために必要な人材が適切に採用・配置されている。	.761
この会社の報酬制度は、会社の採用している戦略と相性が良い。	.761
人事評価の基準は、会社の戦略や方向性と整合性がある。	.756
この会社では、戦略を実行する上で必要な人材が適切に昇進している。	.750
この職場では、会社の掲げる理想・ビジョンと整合性のある基準で、人事評価をしている。	.746
この会社では、戦略を実行するために必要な能力開発が行われている。	.729
この会社では、戦略の実行を促すような報酬制度が採用されている。	.647
固有値	9.44
寄与率 (%)	62.94
信頼性係数	.956

## 2-2. 心理的側面に関する分析

### (1) 組織コミットメント

組織コミットメントに関する尺度を作成するため、主因子法による因子分析を実施した結果、固有値1以上の因子が2つ抽出された。これら2因子のバリマックス回転後の因子負荷量は、図表5-4に示す通りである。

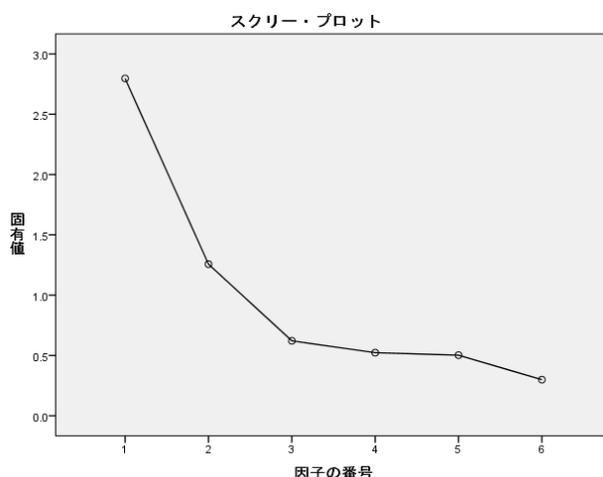
第1因子において、因子負荷量の値が高い質問項目として、「この会社の一員であることを誇りに思っている」、「この会社に愛着を感じている」、「この会社に一体感を感じている」という3つの質問項目であった。これらは、会社への愛着や同一化といった心理状態を示す因子であり、「情緒的コミットメント」因子とし、これら3つの質問項目の平均得点を「情緒的コミットメント」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .804$ であった。

第2因子において、因子負荷量の値が高い質問項目として、「この会社を辞めないのは、他に良い働き場所がないからである」、「この会社に勤めているのは、勤めたいからではなく、生活に必要だからである」、「この会社に勤めているのは、この会社を辞めると大きな損失が生じるからである」という3つの質問項目であった。これらは、会社を離れることが出来ないといった会社に居続ける必要があるために組織に居続けている心理状態を示す因子であり、「功利的コミットメント」因子とし、これら3つの質問項目の平均得点を「功利的コミットメント」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .644$ であった。

図表 5-4 組織コミットメントに関する因子分析

	第1因子	第2因子
	情緒的コミットメント	功利的コミットメント
この会社の一員であることを誇りに思っている。	<u>.892</u>	-.122
この会社に愛着を感じている。	<u>.735</u>	-.205
この会社に一体感を感じている。	<u>.626</u>	-.121
この会社を辞めないのは、他に良い働き場所がないからである。	-.288	<u>.621</u>
この会社に勤めているのは、勤めたいからではなく、生活に必要だからである。	-.384	<u>.583</u>
この会社に勤めているのは、この会社を辞めると大きな損失が生じるからである。	.038	<u>.572</u>
固有値	1.96	1.12
寄与率 (%)	32.65	18.73
信頼性係数	.804	.644

図表5-5 「組織コミットメント」因子の固有値プロット



## (2) 組織的公正

組織的公正に関する尺度を作成するため、主因子法による因子分析を実施した結果、固有値1以上の因子が2つ抽出された。これらの2因子のバリマックス回転後の因子負荷量は、図表5-6に示す通りである。

第1因子において、因子負荷量の値が高い質問項目として、「自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである」、「自分の給与や待遇は、仕事に対する努力に見合ったものである」、「自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである」、「自分の給与や待遇は、同じ職場の同僚と比較して納得できる水準である」という4つの質問項目であった。これらは、給与や待遇の分配に対する公平性に関する因子であり、「分配的公正」因子とし、これら4つ質問項目の平均得点を「分配的公正」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .932$ であった。

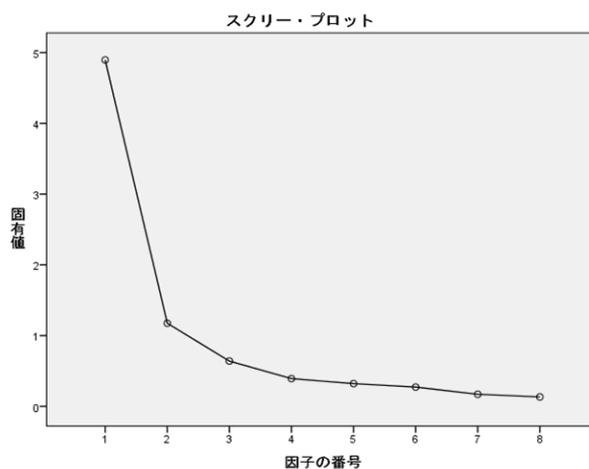
第2因子において、因子負荷量の値が高い質問項目として、「この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う」、「社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている」、「この会社では、個人の成果や能力を公平に評価していると思う」、「社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている」という4つの質問項目であった。これらは、人事評価や意思決定の手続き・プロセスに対する公平性に関する因子であり、「手続き的公正」因子と

し、これら4つの質問項目の平均得点を「手続き的公正」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .831$ であった。

図表 5-6 組織的公正に関する因子分析

	第1因子	第2因子
	分配的公正	手続き的公正
自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである。	.869	.294
自分の給与や待遇は、仕事に対する努力に見合ったものである。	.861	.358
自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである。	.857	.299
自分の給与や待遇は、同じ職場の同僚と比較して納得できる水準である。	.709	.356
この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う。	.303	.825
社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている。	.255	.737
この会社では、個人の成果や能力を公平に評価していると思う。	.326	.731
社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている。	.212	.506
固有値	3.04	2.45
寄与率 (%)	38.03	30.58
信頼性係数	.932	.831

図表 5-7 「組織的公正」因子の固有値プロット



### (3) モチベーション

モチベーションに関する、「私は、自分の仕事に興味を持って取り組んでいる」、「私は、毎日の仕事に張り合いを感じている」、「私は、自分の仕事に誇りを感じている」からなる質問項目は想定した通り、1次元で構成されており、この因子を「モチベーション」因子とし、これらの3つの質問項目の平均得

点を、「モチベーション」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの  $\alpha$  係数は、 $\alpha = .832$  であった。

図表5-8 モチベーションに関する因子分析

	第1因子
	モチベーション
私は、自分の仕事に興味を持って取り組んでいる。	.797
私は、毎日の仕事に張り合いを感じている。	.796
私は、自分の仕事に誇りを感じている。	.776
固有値	2.25
寄与率 (%)	74.89
信頼性係数	.832

#### (4) 職務満足

職務満足に関する、「私の仕事は、満足できる仕事である」、「私の仕事は、価値のある仕事である」、「私の仕事は、楽しい仕事である」からなる質問項目は想定した通り、1次元で構成されており、この因子を「職務満足」因子とし、これらの3つの質問項目の平均得点を、「職務満足」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの  $\alpha$  係数は、 $\alpha = .606$  であった。

図表5-9 職務満足に関する因子分析

	第1因子
	職務満足
私の仕事は、満足できる仕事である。	.900
私の仕事は、価値のある仕事である。	.675
私の仕事は、楽しい仕事である。	.625
固有値	2.07
寄与率 (%)	68.84
信頼性係数	.606

### 2-3. 従業員行動に関する分析

#### (1) 役割行動

役割行動に関する、「私は、会社の戦略を意識して、自分の役割を考えている」、「私は、日頃から、会社の戦略や方針を念頭において仕事をしている」、「私は、会社の戦略や方向性に沿った行動を心がけている」からなる質問項目

は想定した通り、1次元で構成されており、この因子を「役割行動」因子とし、これらの3つの質問項目の平均得点を、「役割行動」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .873$ であった。

図表5-10 役割行動に関する因子分析

	第1因子
	役割行動
私は、日頃から、会社の戦略や方針を念頭において仕事をしている。	.914
私は、会社の戦略を意識して、自分の役割を考えている。	.807
私は、会社の戦略や方向性に沿った行動を心がけている。	.787
固有値	2.40
寄与率 (%)	79.84
信頼性係数	.873

## (2) 組織市民行動

組織市民行動に関する尺度を作成するため、主因子法による因子分析を実施した結果、固有値1以上の因子が1つ抽出された。因子負荷量は、図表5-11に示す通りである。

愛他主義に関する3項目、市民道徳に関する3項目それぞれが、1つの因子として集約され、アприオリに設定していた2次元を抽出することが出来なかった。この原因としてそれぞれの質問項目が同様の傾向を示している可能性がある。

しかしながら、組織市民行動は、いくつかの下位概念から構成され、議論が展開されている (Organ, 1988)。戦略的人的資源管理論の適合アプローチにおいて、組織市民行動との関係性が十分に考慮されていないという現状を鑑みると、本研究は、アприオリに設定した2つの次元を基に尺度を設定する。

第1に、「私は、仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けしている」、「私は、多くの仕事を抱えている人の手助けをしている」、「私は、困っている人の仕事を率先して手伝っている」の3項目を基に、「愛他主義」尺度を作成し、これらの3つの質問項目の平均得点を、「愛他主義」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .843$ であった。

第2に、「私は、上司の指示がなくても、職場の変化についていくように心がけている」、「私は、強制されなくても、重要な会議や話し合いには積極的に参加している」、「私は、命令されなくても、自分自身の能力を高めるための努力をしている」、の3項目を基に、「市民道徳」尺度を作成し、これらの3つの質問項目の平均得点を、「市民道徳」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .692$ であった。

図表5-11 組織市民行動に関する因子分析

	第1因子
	組織市民行動
私は、困っている人の仕事を率先して手伝っている。	.821
私は、仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けしている。	.764
私は、多くの仕事を抱えている人の手助けをしている。	.750
私は、上司の指示がなくても、職場の変化についていくように心がけている。	.625
私は、強制されなくても、重要な会議や話し合いには積極的に参加している。	.622
私は、命令されなくても、自分自身の能力を高めるための努力をしている。	.581
固有値	3.42
寄与率 (%)	56.99
信頼性係数	.843

### (3) 離職意思

離職意思に関する、「私は、現在と違う会社に転職したいと思う時がある」、「私は、現在の会社を辞めたいと思う時がある」からなる質問項目は想定した通り、1次元で構成されており、この因子を「離職意思」因子とし、これらの2つの質問項目の平均得点を、「離職意思」得点とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は、 $\alpha = .849$ であった。

図表5-12 離職意思に関する因子分析

	第1因子
	離職意思
私は、現在の会社を辞めたいと思う時がある。	.859
私は、現在と違う会社に転職したいと思う時がある。	.859
固有値	1.74
寄与率 (%)	86.90
信頼性係数	.849

2-4. 記述統計量と相関係数

図表5-13 記述統計量と相関係数

	記述統計																				
	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1 年齢	39.7	9.97	-	.797 **	-.012	.018	-.015	-.021	-.073	-.069	.064	-.007	-.116 **	-.042	.077 *	.078 *	.282 **	.159 **	.131 **	-.157 **	
2 勤続年数	15.3	10.39		-	.034	.043	.014	.003	-.019	-.025	.163 **	-.025	-.017	.011	.055	.075 *	.225 **	.125 **	.082 *	-.219 **	
3 戦略・HRM適合	3.02	0.68			-	.794 **	.825 **	.792 **	.804 **	.800 **	.474 **	-.244 **	.467 **	.635 **	.275 **	.317 **	.230 **	.159 **	.150 **	-.356 **	
4 報酬適合	2.84	0.68				-	.795 **	.723 **	.774 **	.704 **	.391 **	-.212 **	.489 **	.568 **	.224 **	.261 **	.234 **	.140 **	.127 **	-.284 **	
5 評価適合	3.02	0.67					-	.741 **	.816 **	.750 **	.479 **	-.239 **	.531 **	.648 **	.311 **	.349 **	.255 **	.161 **	.156 **	-.330 **	
6 能力開発適合	3.05	0.73						-	.741 **	.776 **	.409 **	-.211 **	.450 **	.549 **	.236 **	.255 **	.184 **	.105 **	.107 **	-.325 **	
7 昇進適合	2.99	0.70							-	.825 **	.460 **	-.251 **	.536 **	.670 **	.273 **	.318 **	.218 **	.152 **	.138 **	-.336 **	
8 採用・配置適合	3.00	0.70								-	.458 **	-.226 **	.469 **	.626 **	.244 **	.287 **	.183 **	.130 **	.134 **	-.330 **	
9 情緒的コミットメント	3.29	0.74									-	-.377 **	.418 **	.675 **	.507 **	.583 **	.415 **	.332 **	.397 **	-.532 **	
10 功利的コミットメント	2.95	0.83										-	-.236	-.295 **	-.331 **	-.420 **	-.234 **	-.191 **	-.265 **	.388 **	
11 分配的公正	3.25	0.80											-	.573 **	.245 **	.276 **	.144 **	.090 *	.081 *	-.372 **	
12 手続き的公正	3.02	0.72												-	.355 **	.379 **	.290 **	.197 **	.243 **	-.418 **	
13 職務満足	3.37	0.65													-	.776 **	.500 **	.667 **	.573 **	-.322 **	
14 モチベーション	3.54	0.74														-	.491 **	.456 **	.537 **	-.418 **	
15 役割行動	3.42	0.75															-	.562 **	.691 **	-.213 **	
16 愛他主義	3.32	0.69																-	.637 **	-.122 **	
17 市民道徳	3.41	0.67																	-	-.162 **	
18 離職意思	2.67	1.11																		-	-

\* p < .05, \*\* p < .01

### 第3節 仮説の検証

#### 3-1. 戦略とHRMの適合関係が従業員行動に与える影響

戦略とHRMの適合関係が従業員行動に与える影響を検証するために、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合を独立変数とし、さらに、従業員行動である役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思を従属変数として、階層的重回帰分析を実施する。第4章で設定した仮説1-1から仮説1-4を基に戦略とHRMの適合関係と従業員行動の関係性について検証する。

はじめに、仮説1-1では、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係に焦点を当てている。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と役割行動の直接的な関係を検証しているモデル2の分析において、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合のそれぞれが、役割行動に対して有意な正の影響を与えていた。これらの分析結果から、仮説1-1は支持された。

次に、仮説1-2、仮説1-3では、戦略とHRMの適合関係と組織市民行動（愛他主義・市民道徳）の関係に焦点を当てている。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と組織市民行動（愛他主義・市民道徳）の直接的な関係を検証しているモデル2の分析において、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合のそれぞれが、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）に対して有意な正の影響を与えていた。これらの分析結果から、仮説1-2、仮説1-3は支持された。

仮説1-4では、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係に焦点を当てている。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と離職意思の直接的な関係を検証しているモデル2の分析において、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合のそれぞれが、離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。これらの分析結果から、仮説1-4は支持された。

上記のように、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇

進適合、採用・配置適合のそれぞれが、役割行動、組織市民行動、離職意思からなる従業員行動に対して有意な影響を与えていることが確認され、適合アプローチにおいて十分に明らかにされていなかった、「戦略とHRMの適合関係－従業員行動」の関係性が確認された。

### 3-2. 心理的側面の調整効果

仮説1において、戦略とHRMの適合関係が従業員行動に対して有意な影響を与えるという直接的な関係性に関する分析を実施した。仮説1に関する分析結果として、戦略とHRMの適合関係が役割行動、組織市民行動、離職意思に対してそれぞれ有意な影響を与えていた。ここでは、これらの関係性に加えて、従業員の心理的側面の状態によって、戦略とHRMの適合関係と従業員行動の関係性が変化するか否かという、「戦略とHRMの適合関係－従業員行動」の関係における心理的側面の調整効果に関する検証を実施する。本研究は、組織コミットメント、組織的公正、モチベーション、職務満足を心理的側面として用いた分析を実施する。具体的には、仮説2-1から仮説2-8が組織コミットメントの調整効果に関する分析、仮説2-9から仮説2-16が組織的公正の調整効果に関する分析、仮説2-17から仮説2-20がモチベーションの調整効果に関する分析、仮説2-21から仮説2-24が職務満足の調整効果に関する分析という対応関係になっている。第4章で設定した仮説2-1から仮説2-24を基に心理的側面の調整効果について検証する。

#### (1) 組織コミットメントの調整効果

ここでは、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思からなる従業員行動の関係における組織コミットメント（情緒的コミットメント・功利的コミットメント）の調整効果に関する検証を実施する。

① 役割行動

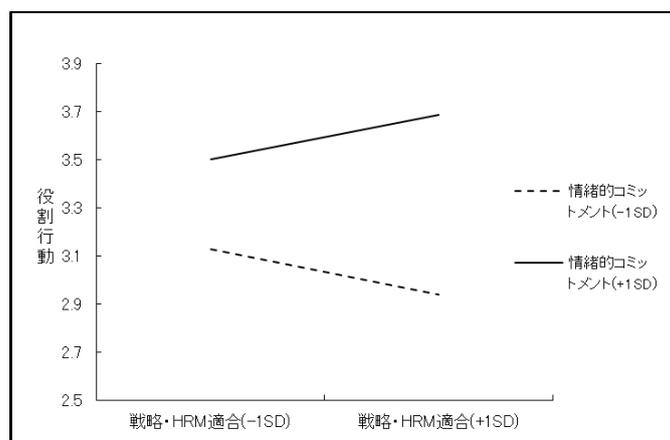
はじめに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動の関係における組織コミットメント（情緒的コミットメント・功利的コミットメント）の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合と役割行動の関係における、情緒的コミットの調整効果に関する仮説が支持された。それぞれの分析結果を確認する。

図表5-14 戦略・HRM適合、組織コミットメントが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.092 *	-.075 *	-.063	-.060
年齢	.184 **	.206 ***	.268 ***	.273 ***
勤続年数	-.023	-.043	-.130 *	-.132 *
職位	.241 ***	.231 ***	.203 ***	.199 ***
業種	-.023	-.014	-.005	.007
規模	.003	.000	.007	.009
戦略・HRM適合		.199 ***	.020	-.001
情緒的コミットメント			.349 ***	.369 ***
功利的コミットメント			-.075 *	-.074 *
戦略・HRM適合×情緒的コミットメント				.149 ***
戦略・HRM適合×功利的コミットメント				.004
R <sup>2</sup>	.151 ***	.190 ***	.298 ***	.319 ***
$\Delta R^2$		.039 ***	.109 ***	.021 ***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-15 戦略・HRM適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果



第1に、「戦略・HRM適合－役割行動」の関係における組織コミットメント

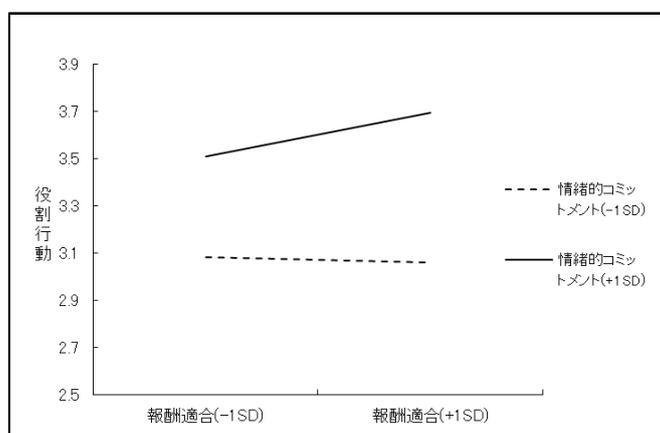
の調整効果について検証した（図表5-14）。戦略・HRM適合と情緒的コミットメントの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .149, p < .001$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-15である。情緒的コミットメントが高い場合、戦略・HRM適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。情緒的コミットメントが低い場合、戦略・HRM適合と役割行動の負の関係が示された。これらの結果から、戦略・HRM適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果の仮説が支持された。また、戦略・HRM適合と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .004, n. s.$ ）、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-16 報酬適合、組織コミットメントが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.096 *	-.085 *	-.065	-.063
年齢	.170 **	.183 **	.255 ***	.261 ***
勤続年数	-.016	-.031	-.124 *	-.126 *
職位	.244 ***	.236 ***	.205 ***	.203 ***
業種	-.019	-.010	.001	.002
規模	.006	.007	.011	.011
報酬適合		.204 ***	.061	.054
情緒的コミットメント			.342 ***	.352 ***
功利的コミットメント			-.070 *	-.071 *
報酬適合×情緒的コミットメント				.075 *
報酬適合×功利的コミットメント				-.031
R <sup>2</sup>	.149 ***	.190 ***	.302 ***	.310 ***
$\Delta R^2$		.041 ***	.112 ***	.008 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-17 報酬適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果



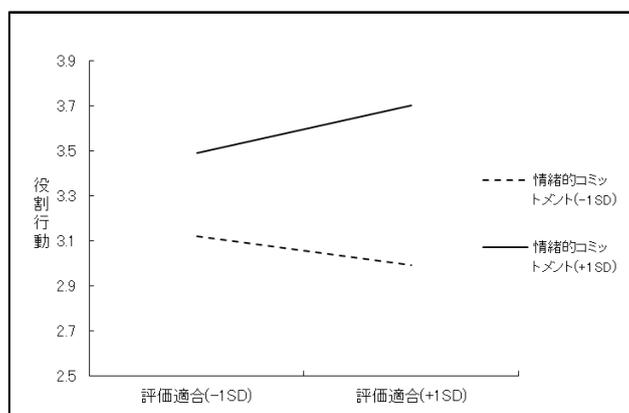
第2に、「報酬適合－役割行動」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-16）。報酬適合と情緒的コミットメントの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .075, p < .05$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-17である。情緒的コミットメントが高い場合、報酬適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、情緒的コミットメントが低い場合、報酬適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、報酬適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果の仮説が支持された。また、報酬適合と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.031, n. s.$ ）、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-18 評価適合、組織コミットメントが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.095 *	-.074 *	-.063	-.060
年齢	.148 *	.168 **	.236 ***	.238 ***
勤続年数	.009	-.003	-.100	-.102
職位	.248 ***	.234 ***	.208 ***	.207 ***
業種	-.026	-.012	-.005	.000
規模	.002	-.003	.007	.006
評価適合		.223 ***	.046	.027
情緒的コミットメント			.346 ***	.361 ***
功利的コミットメント			-.063	-.063
評価適合×情緒的コミットメント				.127 ***
評価適合×功利的コミットメント				-.010
R <sup>2</sup>	.150 ***	.199 ***	.301 ***	.318 ***
$\Delta R^2$		.049 ***	.102 ***	.017 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-19 評価適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果



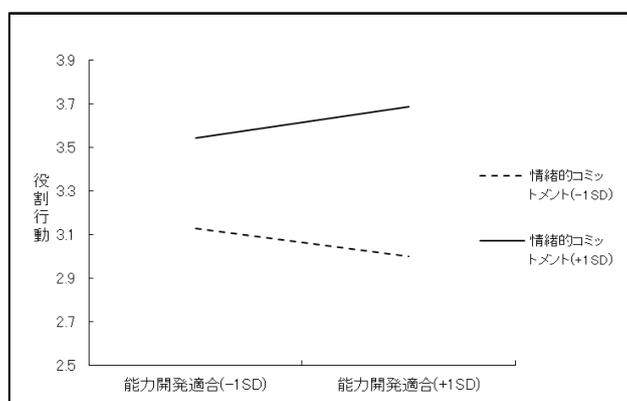
第3に、「評価適合－役割行動」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した(図表5-18)。評価適合と情緒的コミットメントの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた( $\beta = .127, p < .001$ )。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-19である。情緒的コミットメントが高い場合、評価適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、情緒的コミットメントが低い場合、評価適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、評価適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果の仮説が支持された。また、評価適合と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず( $\beta = -.010, n. s.$ )、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-20 能力開発適合、組織コミットメントが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.099 *	-.089 *	-.067	-.064
年齢	.170 **	.181 **	.257 ***	.263 ***
勤続年数	-.017	-.021	-.127 *	-.129 *
職位	.238 ***	.231 ***	.201 ***	.201 ***
業種	-.024	-.014	-.006	-.002
規模	.003	-.006	.008	.008
能力開発適合		.159 ***	.001	.005
情緒的コミットメント			.362 ***	.367 ***
功利的コミットメント			-.078 *	-.074 *
能力開発適合×情緒的コミットメント				.106 **
能力開発適合×功利的コミットメント				-.007
R <sup>2</sup>	.145 ***	.170 ***	.295 ***	.307 ***
$\Delta R^2$		.025 ***	.125 ***	.012 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-21 能力開発適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果



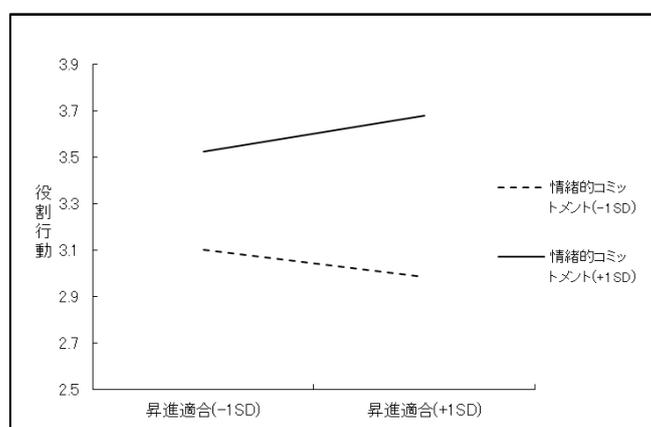
第4に、「能力開発適合－役割行動」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-20）。能力開発適合と情緒的コミットメントの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .106$   $p < .01$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-21である。情緒的コミットメントが高い場合、能力開発適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、情緒的コミットメントが低い場合、能力開発適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、能力開発適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果の仮説が支持された。また、能力開発適合と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.007$ , n. s.）、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-22 昇進適合、組織コミットメントが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.095 *	-.074 *	-.065	-.063
年齢	.182 **	.217 ***	.270 ***	.274 ***
勤続年数	-.023	-.039	-.133 *	-.135 *
職位	.234 ***	.220 ***	.198 ***	.196 ***
業種	-.023	-.018	-.004	.003
規模	.011	.002	.013	.016
昇進適合		.201 ***	.022	.012
情緒的コミットメント			.356 ***	.368 ***
功利的コミットメント			-.075 *	-.074 *
昇進適合×情緒的コミットメント				.100 **
昇進適合×功利的コミットメント				-.003
R <sup>2</sup>	.146 ***	.185 ***	.299 ***	.309 ***
$\Delta R^2$		.039 ***	.114 ***	.010 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-23 昇進適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果



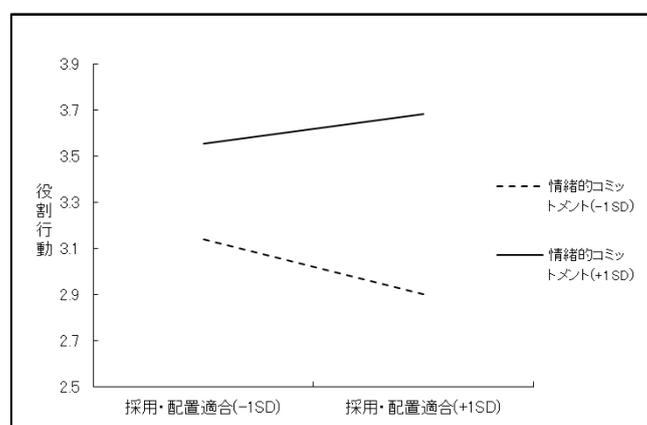
第5に、「昇進適合－役割行動」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した(図表5-22)。昇進適合と情緒的コミットメントの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた( $\beta = .100, p < .01$ )。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-23である。情緒的コミットメントが高い場合、昇進適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、情緒的コミットメントが低い場合、昇進適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、昇進適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果の仮説が支持された。また、昇進適合と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず( $\beta = -.003, n. s.$ )、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-24 採用・配置適合、組織コミットメントが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.098 *	-.087 *	-.070 *	-.064
年齢	.171 **	.197 **	.257 ***	.257 ***
勤続年数	-.015	-.022	-.127 *	-.123 *
職位	.243 ***	.224 ***	.206 ***	.205 ***
業種	-.021	-.014	-.004	.007
規模	.005	.002	.010	.008
採用・配置適合		.159 ***	-.026	-.035
情緒的コミットメント			.373 ***	.396 ***
功利的コミットメント			-.077 *	-.074 *
採用・配置適合×情緒的コミットメント				.142 ***
採用・配置適合×功利的コミットメント				.005
R <sup>2</sup>	.150 ***	.174 ***	.299 ***	.318 ***
△R <sup>2</sup>		.024 ***	.125 ***	.019 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-25 採用・配置適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果



第6に、「採用・配置適合－役割行動」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-24）。採用・配置適合と情緒的コミットメントの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .142, p < .001$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-25である。情緒的コミットメントが高い場合、採用・配置適合が役割行動に対して有意な影響を与えていない。さらに情緒的コミットメントが低い場合、採用・配置適合が役割行動に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、採用・配置適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、採用・配置適合と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .005, n. s.$ ）、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係における組織コミットメントの調整効果を確認するために、階層的重回帰分析を実施した。それぞれの分析結果から、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合と役割行動の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果が確認された。情緒的コミットメントが高い場合に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合が役割行動を促進していた。一方で、情緒的コミットメントが低い場合、戦略・HRM適合が役割行動に負の影響を与え、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。戦略と整合性をもつHRMの設計・運用が役割行動を促進するためにも、情緒的コミットメントを確保することを同時に考慮する必要性が示された。したがって、仮説2-1は部分的に支持された。

一方で、それぞれの戦略とHRMの適合関係と功利的コミットメントの交互作用項は、役割行動に対して有意な影響を与えておらず、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。したがって、仮説2-2は棄却された。

## ② 組織市民行動

次に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と組織市民行動（愛他主義・市民道徳）の関係における組織コミットメント（情緒的コミットメント・功利的コミットメント）の調整効果に関する検証を実施した。

### a) 愛他主義

戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における組織コミットメントの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果に関する仮説は支持されなかった。以下、詳細を確認する。

図表5-26 戦略・HRM適合、組織コミットメントが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.014	-.002	.010	.012
年齢	.124	.142 *	.199 **	.201 **
勤続年数	-.004	-.019	-.098	-.099
職位	.103 *	.094 *	.068	.067
業種	.080 *	.089 *	.096 **	.101 **
規模	.084 *	.082 *	.089 *	.089 *
戦略・HRM適合		.156 ***	-.009	-.018
情緒的コミットメント			.315 ***	.324 ***
功利的コミットメント			-.075	-.074
戦略・HRM適合×情緒的コミットメント				.073
戦略・HRM適合×功利的コミットメント				-.006
R <sup>2</sup>	.049 ***	.073 ***	.163 ***	.168 ***
$\Delta R^2$		.024 ***	.090 **	.006

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第1に、「戦略・HRM適合－愛他主義」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-26）。戦略・HRM適合と情緒的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .073$ , n. s.）。さらに、戦略・HRM適合と功利的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = -.006$ , n. s.）。これらの結果から、戦略・HRM適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメン

ト、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-27 報酬適合、組織コミットメントが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.015	-.008	.010	.011
年齢	.125	.133 *	.201 **	.204 **
勤続年数	-.015	-.024	-.110	-.112
職位	.106 *	.100 *	.071	.071
業種	.081 *	.087 *	.097 **	.096 **
規模	.091 *	.092 *	.096 **	.097 **
報酬適合		.127 ***	-.007	-.006
情緒的コミットメント			.315 ***	.318 ***
功利的コミットメント			-.069	-.072
報酬適合×情緒的コミットメント				.021
報酬適合×功利的コミットメント				-.047
R <sup>2</sup>	.049 ***	.065 ***	.161 ***	.165 ***
$\Delta R^2$		.016 ***	.097 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第2に、「報酬適合－愛他主義」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-27）。報酬適合と情緒的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .021$ , n. s.）。さらに、報酬適合と功利的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = -.047$ , n. s.）。これらの結果から、報酬適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

第3に、「評価適合－愛他主義」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-28）。評価適合と情緒的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .078$ , n. s.）。さらに、評価適合と功利的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .000$ , n. s.）。これらの結果から、評価適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-28 評価適合、組織コミットメントが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.014	.000	.010	.013
年齢	.107	.121	.185 *	.186 **
勤続年数	.005	-.003	-.094	-.095
職位	.108 *	.098 *	.074	.073
業種	.076 *	.086 *	.092 *	.096 **
規模	.089 *	.085 *	.095 *	.094 *
評価適合		.151 ***	-.014	-.025
情緒的コミットメント			.321 ***	.330 ***
功利的コミットメント			-.064	-.064
評価適合×情緒的コミットメント				.078
評価適合×功利的コミットメント				.000
R <sup>2</sup>	.048 ***	.070 ***	.159 ***	.165 ***
$\Delta R^2$		.022 ***	.089 ***	.006

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-29 能力開発適合、組織コミットメントが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.022	-.016	.004	.006
年齢	.134 *	.140 *	.211 ***	.214 ***
勤続年数	-.022	-.024	-.120 *	-.121 *
職位	.098 *	.093 *	.065	.066
業種	.071	.077 *	.085 *	.088 *
規模	.086 *	.081 *	.094 *	.094 *
能力開発適合		.095 *	-.049	-.048
情緒的コミットメント			.329 ***	.334 ***
功利的コミットメント			-.072	-.069
能力開発適合×情緒的コミットメント				.066
能力開発適合×功利的コミットメント				.011
R <sup>2</sup>	.046 ***	.055 ***	.159 ***	.162 ***
$\Delta R^2$		.009 *	.104 ***	.004

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-30 昇進適合、組織コミットメントが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.017	-.002	.007	.008
年齢	.136 *	.163 *	.212 ***	.214 ***
勤続年数	-.020	-.032	-.116	-.118
職位	.097 *	.086	.065	.065
業種	.077 *	.081 *	.094 **	.098 **
規模	.096 *	.088 *	.099 **	.101 **
昇進適合		.152 ***	-.010	-.015
情緒的コミットメント			.320 ***	.327 ***
功利的コミットメント			-.069	-.069
昇進適合×情緒的コミットメント				.063
昇進適合×功利的コミットメント				-.012
R <sup>2</sup>	.048 ***	.071 ***	.163 ***	.168 ***
$\Delta R^2$		.022 ***	.093 ***	.005

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第4に、「能力開発適合－愛他主義」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5－29）。能力開発適合と情緒的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .066$ , n. s.）。さらに、能力開発適合と功利的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .011$ , n. s.）。これらの結果から、能力開発適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

第5に、「昇進適合－愛他主義」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5－30）。昇進適合と情緒的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .063$ , n. s.）。さらに、昇進適合と功利的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = -.012$ , n. s.）。これらの結果から、昇進適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

第6に、「採用・配置適合－愛他主義」の関係における、組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5－31）。採用・配置適合と情緒的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .098$   $p < .05$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5－32である。情緒的コミットメントが高い場合、採用・配置適合が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、採用・配置適合が愛他主義に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、採用・配置適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、採用・配置適合と功利的コミットメントの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.004$ , n. s.）、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における組織コミットメントの調整効果の分析を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施

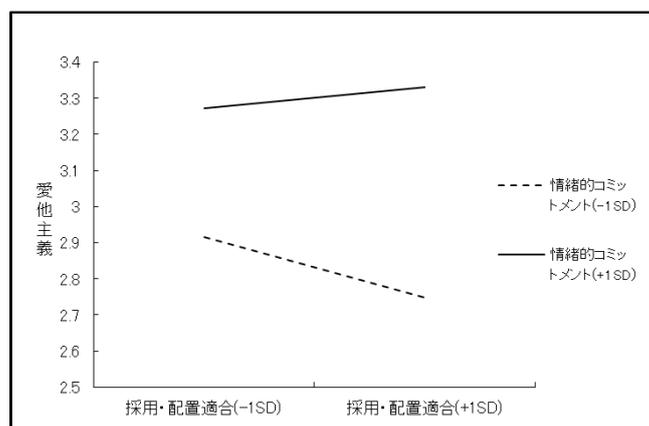
した。それぞれの分析結果から戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は示されなかった。したがって、仮説2-3は棄却された。また、戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。したがって、仮説2-4は棄却された。

図表5-31 採用・配置適合、組織コミットメントが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.018	-.009	.006	.010
年齢	.129 *	.151 *	.204 **	.204 **
勤続年数	-.016	-.022	-.114	-.111
職位	.105 *	.089 *	.073	.073
業種	.078 *	.084 *	.093 **	.100 **
規模	.090 *	.088 *	.095 **	.094 **
採用・配置適合		.128 ***	-.035	-.040
情緒的コミットメント			.326 ***	.342 ***
功利的コミットメント			-.071	-.069
採用・配置適合×情緒的コミットメント				.098 *
採用・配置適合×功利的コミットメント				-.004
R <sup>2</sup>	.049 ***	.065 ***	.161 ***	.171 ***
$\Delta R^2$		.016 ***	.096 ***	.010 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-32 採用・配置適合と愛他主義の関係における情緒的コミットメントの調整効果



## b) 市民道徳

次に、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における組織コミットメントの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における情緒的コミットメント、功利的コミット

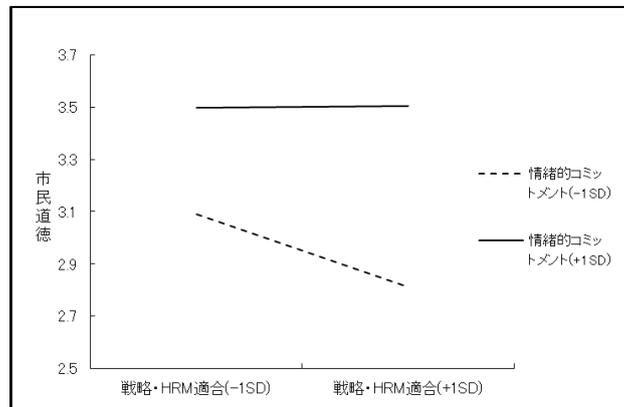
メントの調整効果に関する仮説は支持されなかった。以下、詳細を確認する。

図表5-33 戦略・HRM適合、組織コミットメントが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.090 *	-.080 *	-.065	-.061
年齢	.158 *	.172 **	.243 ***	.248 ***
勤続年数	-.108	-.120	-.219 ***	-.221 ***
職位	.121 *	.114 *	.082 *	.079
業種	-.011	-.004	.005	.015
規模	.110 **	.109 **	.116 ***	.116 ***
戦略・HRM適合		.128 ***	-.083 *	-.101 *
情緒的コミットメント			.390 ***	.407 ***
功利的コミットメント			-.122 **	-.121 **
戦略・HRM適合×情緒的コミットメント				.127 ***
戦略・HRM適合×功利的コミットメント				.024
R <sup>2</sup>	.059 ***	.074 ***	.224 ***	.238 ***
$\Delta R^2$		.016 ***	.149 ***	.014 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-34 戦略・HRM適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果



第1に、「戦略・HRM適合－市民道徳」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-33）。戦略・HRM適合と情緒的コミットメントの交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .127, p < .001$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-34である。情緒的コミットメントが高い場合、戦略・HRM適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、戦略・HRM適合と市民道徳は有意な負の影響を

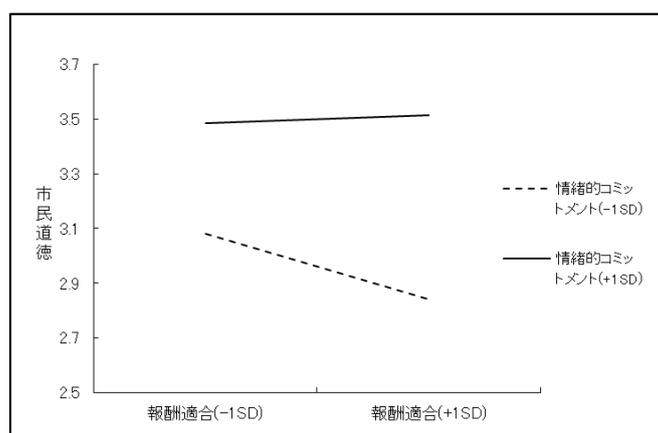
与えていた。これらの結果から、戦略・HRM適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、戦略・HRM適合と功利的コミットメントの交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .024$ , n. s.)、戦略・HRM適合と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-35 報酬適合、組織コミットメントが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.091 *	-.085 *	-.061	-.058
年齢	.139 *	.146 *	.230 ***	.235 ***
勤続年数	-.097	-.104	-.211 ***	-.211 ***
職位	.128 **	.123 **	.087 *	.084 *
業種	-.005	.000	.011	.016
規模	.112 **	.113 **	.117 ***	.116 ***
報酬適合		.106 **	-.063	-.076 *
情緒的コミットメント			.383 **	.399 ***
功利的コミットメント			-.115 **	-.114 **
報酬適合×情緒的コミットメント				.112 **
報酬適合×功利的コミットメント				.008
R <sup>2</sup>	.058 ***	.069 ***	.225 ***	.236 ***
$\Delta R^2$		.011 **	.155 ***	.012 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-36 報酬適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果



第2に、「報酬適合－市民道徳」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-35）。報酬適合と情緒的コミットメントの交

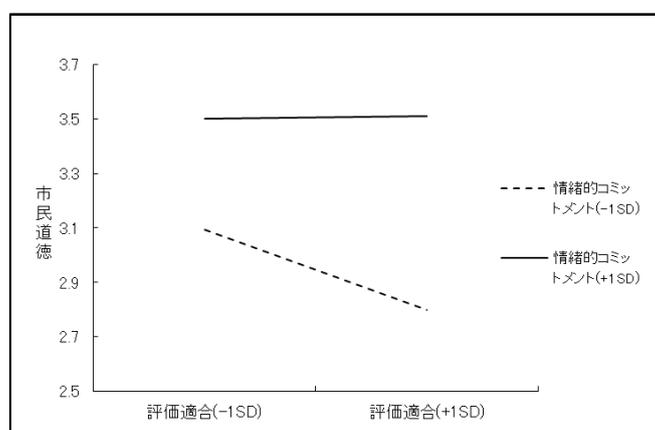
相互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .112, p < .01$ )。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-36である。情緒的コミットメントが高い場合、報酬適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、報酬適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、報酬適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、報酬適合と功利的コミットメントの交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .008, n. s.$ )、報酬適合と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-37 評価適合、組織コミットメントが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.090 *	-.078 *	-.064	-.060
年齢	.116	.128	.210 ***	.212 ***
勤続年数	-.073	-.079	-.195 ***	-.198 **
職位	.131 **	.122 **	.092 *	.090 *
業種	-.012	-.004	.004	.010
規模	.110 **	.107 **	.118 ***	.116 ***
評価適合		.129 ***	-.086 *	-.105 **
情緒的コミットメント			.403 ***	.418 ***
功利的コミットメント			-.109 **	-.109 **
評価適合×情緒的コミットメント				.129 ***
評価適合×功利的コミットメント				.021
R <sup>2</sup>	.057 ***	.074 ***	.225 ***	.239 ***
$\Delta R^2$		.016 ***	.151 ***	.014 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-38 評価適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果

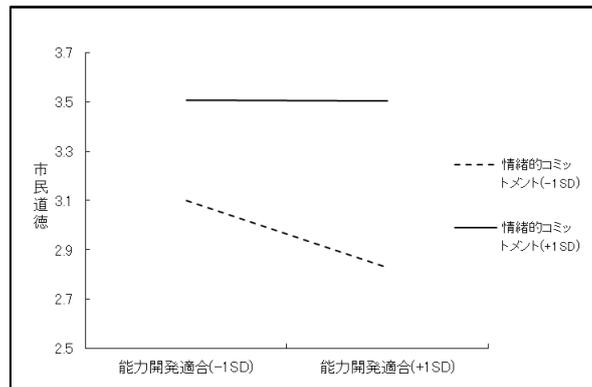


図表5-39 能力開発適合、組織コミットメントが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.098 *	-.093 *	-.068	-.064
年齢	.144 *	.149 *	.235 ***	.241 ***
勤続年数	-.103	-.104	-.222 ***	-.224 ***
職位	.117 **	.114 *	.080	.080 *
業種	-.015	-.011	-.003	.002
規模	.107 **	.103 **	.119 ***	.118 ***
能力開発適合		.076 *	-.106 **	-.103 **
情緒的コミットメント			.396 ***	.403 ***
功利的コミットメント			-.122 **	-.116 **
能力開発適合×情緒的コミットメント				.117 **
能力開発適合×功利的コミットメント				.008
R <sup>2</sup>	.056 ***	.062 ***	.227 ***	.240 ***
$\Delta R^2$		.006 *	.165 ***	.013 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-40 能力開発適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果



第3に、「評価適合－市民道徳」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-37）。評価適合と情緒的コミットメントの交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .129, p < .001$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-38である。情緒的コミットメントが高い場合、評価適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、評価適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、評価適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、評価適合と功利的コミットメントの交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .021, n. s.$ ）、評価適合と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は

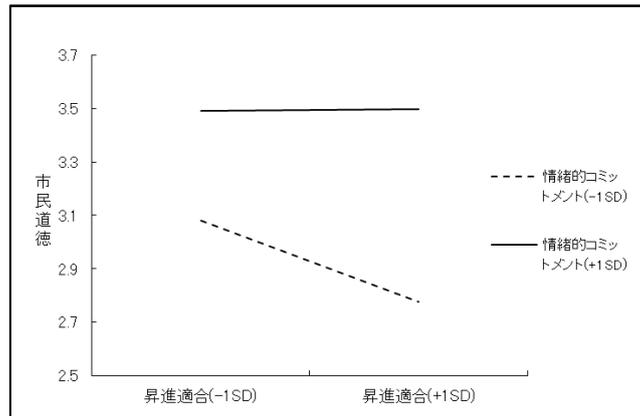
確認されなかった。

図表5-41 昇進適合、組織コミットメントが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.091 *	-.079 *	-.067	-.064
年齢	.151 *	.171 **	.232 ***	.234 ***
勤続年数	-.103	-.111	-.218 ***	-.221 ***
職位	.119 **	.110 *	.084 *	.083 *
業種	-.010	-.007	.008	.019
規模	.116 **	.111 **	.123 ***	.125 ***
昇進適合		.117 **	-.094 *	-.110 **
情緒的コミットメント			.399 ***	.417 ***
功利的コミットメント			-.121 **	-.117 **
昇進適合×情緒的コミットメント				.126 ***
昇進適合×功利的コミットメント				.031
R <sup>2</sup>	.058 ***	.071 ***	.229 ***	.242 ***
$\Delta R^2$		.013 **	.158 ***	.013 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-42 昇進適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果



第4に、「能力開発適合－市民道徳」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-39）。能力開発適合と情緒的コミットメントの交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .117$ ,  $p < .01$ ）。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-40である。情緒的コミットメントが高い場合、能力開発適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、能力開発適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、能力開発適合と市民道徳の関係における情緒的コミッ

トメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、能力開発適合と功利的コミットメントの交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .008$ , n. s.)、能力開発適合と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

第5に、「昇進適合－市民道徳」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した (図表5-41)。昇進適合と情緒的コミットメントの交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .126$ ,  $p < .001$ )。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-42である。情緒的コミットメントが高い場合、昇進適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、昇進適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、昇進適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、昇進適合と功利的コミットメントの交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .031$ , n. s.)、昇進適合と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

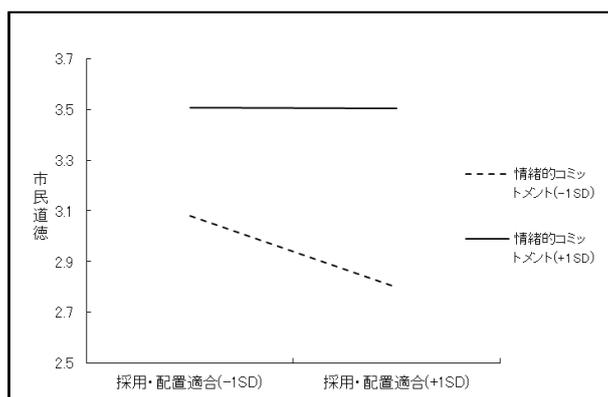
第6に、「採用・配置適合－市民道徳」の関係における、組織コミットメントの調整効果について検証した (図表5-43)。採用・配置適合と情緒的コミットメントの交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .120$ ,  $p < .01$ )。さらに、情緒的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-44である。情緒的コミットメントが高い場合、採用・配置適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、情緒的コミットメントが低い場合、採用・配置適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、採用・配置適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、採用・配置適合と功利的コミットメントの交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .022$ , n. s.)、採用・配置適合と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-43 採用・配置適合、組織コミットメントが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.086 *	-.066	-.061
年齢	.141 *	.159 *	.225 ***	.225 ***
勤続年数	-.096	-.101	-.215 ***	-.212 ***
職位	.127 **	.113 *	.094 *	.094 *
業種	-.008	-.003	.007	.017
規模	.110 **	.109 **	.117 ***	.114 **
採用・配置適合		.111 **	-.096 *	-.105 **
情緒的コミットメント			.398 ***	.419 ***
功利的コミットメント			-.118 **	-.115 **
採用・配置適合×情緒的コミットメント				.120 **
採用・配置適合×功利的コミットメント				.022
R <sup>2</sup>	.059 ***	.071 ***	.227 ***	.239 ***
$\Delta R^2$		.012 **	.156 ***	.012 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-44 採用・配置適合と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果



上記のように、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における組織コミットメントの調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における情緒的コミットメントの調整効果は確認されたものの、情緒的コミットメントが高い場合、戦略とHRMの適合関係が市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。さらに、情緒的コミットメントが低い場合、戦略とHRMの適合関係が市民道徳に対して負の影響を与えていた。これらのことから、情緒的コミットメントが高い状態の場合に、戦略とHRMの適合関係が市民道徳を促進しない可能性が示された。したがって、仮説2-5は棄却された。

また、戦略とHRMの適合関係と功利的コミットメントの交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。つまり、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。したがって、仮説2-6は棄却された。

### (3) 離職意思

最後に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と離職意思の関係における組織コミットメント（情緒的コミットメント・功利的コミットメント）の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、仮説2-8と逆の結果が示されたものの、昇進適合と離職意思の関係における功利的コミットメントの調整効果が確認された。以下で、詳細を確認する。

図表5-45 戦略・HRM適合、組織コミットメントが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.073	.045	.023	.023
年齢	.042	.002	-.066	-.064
勤続年数	-.228 ***	-.196 **	-.101	-.101
職位	-.035	-.015	.017	.013
業種	.010	-.009	-.013	-.005
規模	.059	.063	.058	.055
戦略・HRM適合		-.347 ***	-.125 ***	-.133 ***
情緒的コミットメント			-.372 ***	-.364 ***
功利的コミットメント			.210 ***	.210 ***
戦略・HRM適合×情緒的コミットメント				.055
戦略・HRM適合×功利的コミットメント				.072 *
R <sup>2</sup>	.057 ***	.175 ***	.358 ***	.363 ***
$\Delta R^2$		.118 ***	.183 ***	.005

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第1に、「戦略・HRM適合－離職意思」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-45）。戦略・HRM適合と情緒的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .055$ , n. s.）。さらに、戦略・HRM適合と功利的コミットメントの交互作用項

は離職意思に対して有意な正の影響を与えているものの ( $\beta = .072, p < .05$ )、 $R^2$ の変化量が非有意であった。これらの結果から、戦略・HRM適合と離職意思の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-46 報酬適合、組織コミットメントが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.073	.059	.025	.025
年齢	.063	.045	-.045	-.047
勤続年数	-.241 ***	-.222 ***	-.108 *	-.105 *
職位	-.043	-.031	.009	.008
業種	.007	-.005	-.014	-.011
規模	.055	.052	.050	.048
報酬適合		-.271 ***	-.074 *	-.077 *
情緒的コミットメント			-.407 ***	-.406 ***
功利的コミットメント			.207 ***	.210 ***
報酬適合×情緒的コミットメント				-.001
報酬適合×功利的コミットメント				.052
$R^2$	.057 ***	.129 ***	.351 ***	.353 ***
$\Delta R^2$		.073 ***	.222 ***	.003

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第2に、「報酬適合－離職意思」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-46）。報酬適合と情緒的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった ( $\beta = -.001, n. s.$ )。また、報酬適合と功利的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった ( $\beta = .052, n. s.$ )。これらの結果から、報酬適合と離職意思の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

第3に、「評価適合－離職意思」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-47）。評価適合と情緒的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった ( $\beta = .065, n. s.$ )。また、評価適合と功利的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった ( $\beta = .065, n. s.$ )。これらの結果から、評価適合と離職意思の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整

効果は確認されなかった。

図表5-47 評価適合、組織コミットメントが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.075	.047	.024	.027
年齢	.063	.032	-.050	-.048
勤続年数	-.239 ***	-.222 ***	-.106 *	-.109 *
職位	-.044	-.023	.009	.007
業種	.006	-.016	-.018	-.012
規模	.056	.063	.054	.050
評価適合		-.324 ***	-.091 *	-.100 **
情緒的コミットメント			-.393 ***	-.385 ***
功利的コミットメント			.211 ***	.211 ***
評価適合×情緒的コミットメント				.065
評価適合×功利的コミットメント				.065
R <sup>2</sup>	.057 ***	.159 ***	.356 ***	.361 ***
$\Delta R^2$		.103 ***	.197 ***	.005

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-48 能力開発適合、組織コミットメントが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.082 *	.062	.029	.029
年齢	.059	.037	-.047	-.047
勤続年数	-.240 ***	-.233 ***	-.118 *	-.118 *
職位	-.039	-.024	.010	.009
業種	.010	-.010	-.014	-.011
規模	.056	.074 *	.060	.058
能力開発適合		-.320 ***	-.130 ***	-.133 ***
情緒的コミットメント			-.380 ***	-.375 ***
功利的コミットメント			.204 ***	.207 ***
能力開発適合×情緒的コミットメント				.016
能力開発適合×功利的コミットメント				.042
R <sup>2</sup>	.059 ***	.159 ***	.357 ***	.358 ***
$\Delta R^2$		.101 ***	.197 ***	.001

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

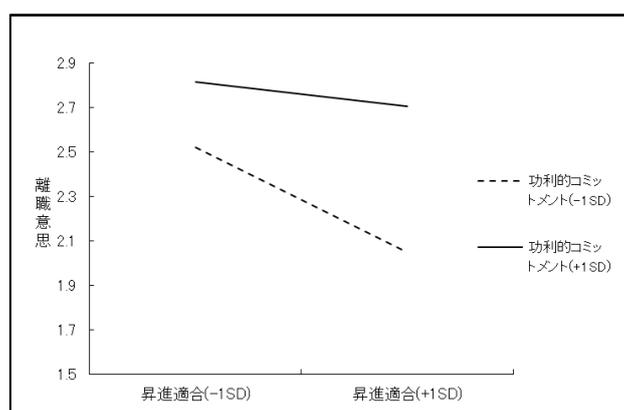
第4に、「能力開発適合－離職意思」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-48）。能力開発適合と情緒的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .016$ , n. s.）。また、能力開発適合と功利的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .042$ , n. s.）。これらの結果から、能力開発適合と離職意思の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

図表5-49 昇進適合、組織コミットメントが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.072	.038	.019	.021
年齢	.046	-.014	-.071	-.076
勤続年数	-.228 ***	-.201 ***	-.099	-.098
職位	-.037	-.012	.014	.013
業種	.010	.001	-.009	-.002
規模	.056	.072 *	.062	.057
昇進適合		-.337 ***	-.116 **	-.130 ***
情緒的コミットメント			-.380 ***	-.368 ***
功利的コミットメント			.207 ***	.215 ***
昇進適合×情緒的コミットメント				.039
昇進適合×功利的コミットメント				.087 *
R <sup>2</sup>	.055 ***	.166 ***	.355 ***	.361 ***
$\Delta R^2$		.110 ***	.189 ***	.006 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-50 昇進適合と離職意思の関係における功利的コミットメントの調整効果



第5に、「昇進適合－離職意思」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-49）。昇進適合と情緒的コミットメントの交互作用項は、離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .039$ , n. s.）、情緒的コミットメントの調整効果は確認されなかった。また、昇進適合と功利的コミットメントの交互作用項が離職意思に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .087$ ,  $p < .05$ ）。さらに、功利的コミットメントの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-50である。功利的コミットメントが高い場合、昇進適合は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった。一方、功利的コミットメントが低い場合、昇進適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。昇進適合と離職意思の関係における功利的コミットメントの調整効果

が確認されたものの、想定した仮説と逆の結果が示された。

図表5-51 採用・配置適合、組織コミットメントが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.075	.054	.026	.028
年齢	.062	.006	-.056	-.057
勤続年数	-.241 ***	-.226 ***	-.116 *	-.116 *
職位	-.042	.000	.018	.019
業種	.009	-.005	-.010	-.002
規模	.056	.060	.054	.050
採用・配置適合		-.332 ***	-.117 **	-.129 ***
情緒的コミットメント			-.377 ***	-.365 ***
功利的コミットメント			.210 ***	.214 ***
採用・配置適合×情緒的コミットメント				.055
採用・配置適合×功利的コミットメント				.073 *
R <sup>2</sup>	.058 ***	.165 ***	.355 ***	.360 ***
$\Delta R^2$		.107 ***	.190 ***	.005

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第6に、「採用・配置適合－離職意思」の関係における組織コミットメントの調整効果について検証した（図表5-51）。採用・配置適合と情緒的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .055$ , n. s.）。さらに、採用・配置適合と功利的コミットメントの交互作用項は離職意思に対して有意な正の影響を与えているものの（ $\beta = .073$ ,  $p < .05$ ）、R<sup>2</sup>の変化量が非有意であった。これらの結果から、採用・配置適合と離職意思の関係における情緒的コミットメント、功利的コミットメントの調整効果は確認されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係における組織コミットメントの調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係における情緒的コミットメントの調整効果は確認されなかった。したがって、仮説2-7は棄却された。

また、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係における功利的コミットメントの調整効果については、昇進適合と離職意思の関係において功利的コミットメントの調整効果が確認されたものの、仮説とは逆の結果が示された。功利的コミットメントが高い場合、昇進適合が離職意思に対して有意な影響を与え

ていなかった。一方で、功利的コミットメントが低い場合、昇進適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。組織に居続ける必要があるために組織との関係を維持するという功利的コミットメントが低い場合、戦略を軸とした昇進活動が取り込まれることによって、離職意思が低下することが示された。したがって、仮説2-8は棄却されたものの、離職意思を低下させるためには、戦略を軸とした昇進が行われることに加えて、功利的コミットメントを低下させる取り組みが必要になることが確認された。

## (2) 組織的公正

ここでは、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思からなる従業員行動の関係における組織的公正（分配的公正・手続き的公正）の調整効果に関する検証を実施する。

### ① 役割行動

はじめに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動における組織的公正（分配的公正・手続き的公正）の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、評価適合、能力開発適合と役割行動の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮説が支持された。以下詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合-役割行動」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-52）。戦略・HRM適合と分配的公正の交互作用項が役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .050$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、戦略・HRM適合と手続き的公正の交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .144$ ,  $p < .01$ ）。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-53である。手続き的公正が高い場合、戦略・HRM適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、手続き的公正が低い場合、戦略・

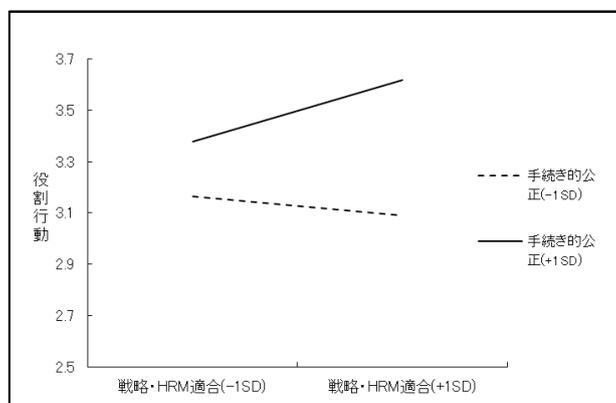
HRM適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。

図表5-52 戦略・HRM適合、組織的公正が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.092 *	-.075 *	-.057	-.062
年齢	.183 **	.206 ***	.228 ***	.226 ***
勤続年数	-.023	-.044	-.051	-.058
職位	.242 ***	.230 ***	.218 ***	.216 ***
業種	-.023	-.014	-.007	-.003
規模	.006	.002	-.001	.000
戦略・HRM適合		.205 ***	.061	.054
分配的公正			-.022	-.019
手続き的公正			.247 ***	.245 ***
戦略・HRM適合×分配的公正				.050
戦略・HRM適合×手続き的公正				.144 **
R <sup>2</sup>	.151 ***	.192 ***	.225 ***	.258 ***
$\Delta R^2$		.041 ***	.033 ***	.033 ***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-53 戦略・HRM適合と役割行動の関係における手続き的公正の調整効果



第2に、「報酬適合－役割行動」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-54）。報酬適合と分配的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta=.057$ , n. s.）。また、報酬適合と手続き的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta=.088$ , n. s.）。これらの結果から、報酬適合と役割行動の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5-54 報酬適合、組織的公正が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.095 *	-.085 *	-.062	-.066
年齢	.170 **	.185 **	.207 ***	.209 ***
勤続年数	-.016	-.031	-.040	-.043 *
職位	.244 ***	.234 ***	.222 ***	.216 ***
業種	-.019	-.012	-.003	-.005
規模	.008	.009	.004	.005
報酬適合		.211 ***	.095 *	.080
分配的公正			-.032	-.016
手続き的公正			.236 ***	.238 ***
報酬適合×分配的公正				.057
報酬適合×手続き的公正				.088
R <sup>2</sup>	.149 ***	.193 ***	.226 ***	.244 ***
$\Delta R^2$		.044 ***	.033 ***	.018 ***

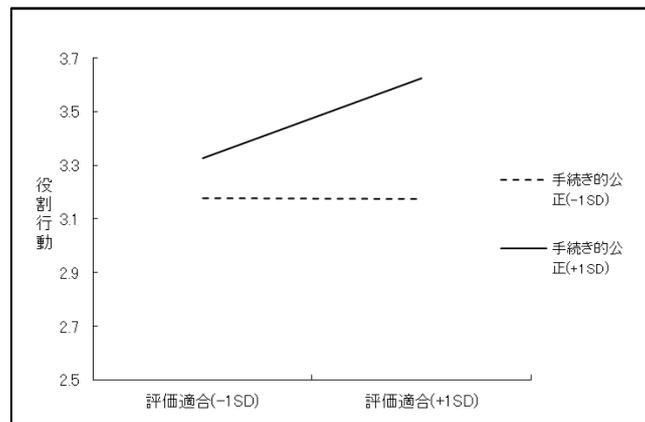
\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-55 評価適合、組織的公正が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.074 *	-.061	-.068
年齢	.148 *	.169 **	.192 *	.189 **
勤続年数	.009	-.003	-.017	-.022
職位	.248 ***	.232 ***	.223 ***	.222 ***
業種	-.026	-.014	-.007	-.003
規模	.005	-.002	-.002	-.004
評価適合		.229 ***	.105 *	.098 *
分配的公正			-.010	.002
手続き的公正			.203 ***	.200 ***
評価適合×分配的公正				.045
評価適合×手続き的公正				.139 **
R <sup>2</sup>	.151 ***	.202 ***	.224 ***	.255 ***
$\Delta R^2$		.051 ***	.022 ***	.031 ***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-56 評価適合と役割行動の関係における手続き的公正の調整効果



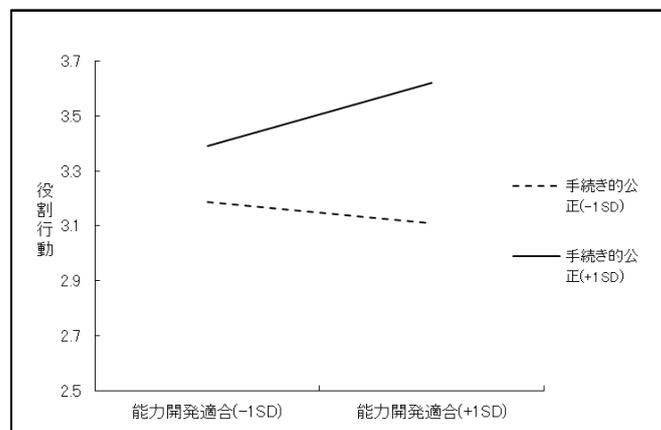
第3に、「評価適合－役割行動」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－55）。評価適合と分配的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .045$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、評価適合と手続き的公正の交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .139$ ,  $p < .01$ ）。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5－56である。手続き的公正が高い場合、評価適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、手続き的公正が低い場合、評価適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。

図表5－57 能力開発適合、組織的公正が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.098 *	-.088 *	-.065	-.075 *
年齢	.170 **	.181 **	.213 ***	.218 ***
勤続年数	-.017	-.021	-.041	-.051
職位	.238 ***	.230 ***	.215 ***	.212 ***
業種	-.024	-.015	-.006	-.001
規模	.006	-.004	-.001	.001
能力開発適合		.165 ***	.032	.050
分配的公正			-.016	.005
手続き的公正			.263 ***	.238 ***
能力開発適合×分配的公正				.051
能力開発適合×手続き的公正				.137 **
R <sup>2</sup>	.146 ***	.172 ***	.217 ***	.248 ***
$\Delta R^2$		.027 ***	.045 ***	.031 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5－58 能力開発適合と役割行動の関係における手続き的公正の調整効果



第4に、「能力開発適合－役割行動」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－57）。能力開発適合と分配的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .051$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、能力開発適合と手続き的公正の交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .137$ ,  $p < .01$ ）。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5－58である。手続き的公正が高い場合、能力開発適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、手続き的公正が低い場合、能力開発適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。

第5に、「昇進適合－役割行動」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－59）。昇進適合と分配的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .085$ , n. s.）。また、昇進適合と手続き的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .094$ , n. s.）。これらの結果から、昇進適合と役割行動の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5－59 昇進適合、組織的公正が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.074 *	-.058	-.063
年齢	.182 **	.218 ***	.229 ***	.231 ***
勤続年数	-.023	-.040	-.050	-.062
職位	.235 ***	.219 ***	.212 ***	.210 ***
業種	-.023	-.019	-.006	-.006
規模	.014	.003	.005	.012
昇進適合		.206 ***	.048	.053
分配的公正			-.025	-.014
手続き的公正			.261 ***	.257 ***
昇進適合×分配的公正				.085
昇進適合×手続き的公正				.094
R <sup>2</sup>	.146 ***	.188 ***	.222 ***	.249 ***
ΔR <sup>2</sup>		.041 ***	.034 ***	.027 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第6に、「採用・配置適合－役割行動」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-60）。採用・配置適合と分配的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .071$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、採用・配置適合と手続き的公正の交互作用項は役割行動に対して有意な正の影響を与えているものの（ $\beta = .125$ ,  $p < .01$ ）、下位検定の結果、手続き的公正が高い場合、低い場合ともに、採用・配置適合が役割行動に対して有意な影響を与えていないことから、採用・配置適合と役割行動の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。

図表5-60 採用・配置適合、組織的公正が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.097 *	-.086 *	-.064	-.066
年齢	.171 **	.198 **	.215 ***	.217 ***
勤続年数	-.014	-.023	-.040	-.049
職位	.243 ***	.222 ***	.219 ***	.217 ***
業種	-.021	-.015	-.004	-.005
規模	.007	.004	.001	.002
採用・配置適合		.165 ***	.000	.000
分配的公正			-.013	-.007
手続き的公正			.280 ***	.281 ***
採用・配置適合×分配的公正				.071
採用・配置適合×手続き的公正				.125 **
R <sup>2</sup>	.150 ***	.177 ***	.221 ***	.254 ***
ΔR <sup>2</sup>		.026 ***	.045 ***	.033 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

上記のように、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係における組織的公正の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係における分配的公正の調整効果は確認されなかった。したがって、仮説2-9は棄却された。そして、戦略・HRM適合、評価適合、能力開発適合と役割行動の関係における手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。HRMといった社内の仕組みや手続きの公平性、すなわち手続き的公正が高い場合、戦略・HRM適合、評価適合、能力開発適合が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた。一方、手続き的公正が低い場合、戦略・HRM適

合、評価適合、能力開発適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらのことから、戦略と整合性をもつHRMの設計・運用が役割行動を促進する上では、HRMなどの社内の仕組みや手続きの公平性が担保される必要性が示された。したがって、仮説2-10は部分的に支持された。

## ② 組織市民行動

次に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と組織市民行動（愛他主義・市民道徳）の関係における組織的公正（分配的公正・手続き的公正）の調整効果に関する検証を実施した。以下詳細を確認する。

### a) 愛他主義

戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と愛他主義の関係における組織的公正（分配的公正・手続き的公正）の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、報酬適合、昇進適合と愛他主義の関係における分配的公正の調整効果に関する仮説が支持された。以下、詳細を確認していく。

図表5-61 戦略・HRM適合、組織的公正が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	β	β	β	β
性別	-.015	-.002	.011	.008
年齢	.126	.145 *	.158 *	.156 *
勤続年数	.000	-.016	-.021	-.028
職位	.099 *	.089 *	.081	.081
業種	.081 *	.089 *	.094 *	.094 *
規模	.088 *	.085 *	.083 *	.087 *
戦略・HRM適合		.163 ***	.067	.064
分配的公正			-.019	-.007
手続き的公正			.168 **	.159 **
戦略・HRM適合×分配的公正				.101
戦略・HRM適合×手続き的公正				.044
R <sup>2</sup>	.051 ***	.077 ***	.091 ***	.110 ***
ΔR <sup>2</sup>		.026 ***	.015 **	.018 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

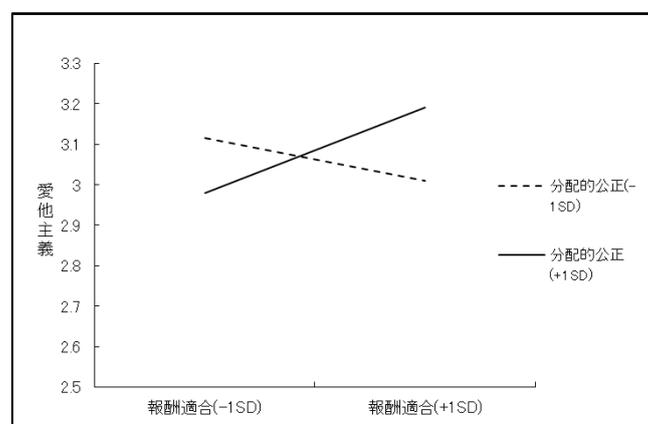
第1に、「戦略・HRM適合－愛他主義」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－61）。戦略・HRM適合と分配的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .101, n. s.$ ）。また、戦略・HRM適合と手続き的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .044, n. s.$ ）。これらの結果から、戦略・HRM適合と愛他主義の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5－62 報酬適合、組織的公正が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.015	-.009	.008	.006
年齢	.127	.137 *	.155 *	.157 *
勤続年数	-.011	-.020	-.028	-.032
職位	.102 *	.095 *	.086	.080
業種	.082 *	.087 *	.094 *	.092 *
規模	.095 *	.095 *	.091 *	.096 *
報酬適合		.137 ***	.044	.038
分配的公正			-.019	.017
手続き的公正			.182 ***	.166 **
報酬適合×分配的公正				.151 **
報酬適合×手続き的公正				-.035
R <sup>2</sup>	.050 ***	.069 ***	.089 ***	.104 ***
$\Delta R^2$		.019 ***	.020 ***	.015 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5－63 報酬適合と愛他主義の関係における分配的公正の調整効果



第2に、「報酬適合－愛他主義」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－62）。報酬適合と分配的公正の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .151, p < .01$ ）。さらに、分配的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5－63である。分配的公正が高い場合、報酬適合と愛他主義の正の関係が強まることが確認された。一方、分配的公正が低い場合、報酬適合が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、報酬適合と愛他主義の関係における分配的公正の調整効果の仮説が支持された。また、報酬適合と手続き的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.035, n. s.$ ）、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

第3に、「評価適合－愛他主義」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－64）。評価適合と分配的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .045, n. s.$ ）。また、評価適合と手続き的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .089, n. s.$ ）。これらの結果から、評価適合と愛他主義の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5－64 評価適合、組織的公正が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.014	-.001	.009	.004
年齢	.109	.124	.141 *	.139 *
勤続年数	.009	.000	-.010	-.014
職位	.105 *	.092 *	.086	.085
業種	.077 *	.086 *	.091 *	.094 *
規模	.092 *	.088 *	.088 *	.087 *
評価適合		.160 ***	.068	.064
分配的公正			-.007	.002
手続き的公正			.151 **	.148 **
評価適合×分配的公正				.045
評価適合×手続き的公正				.089
R <sup>2</sup>	.049 ***	.074 ***	.087 ***	.102 ***
$\Delta R^2$		.025 ***	.012 *	.016 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-65 能力開発適合、組織的公正が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.022	-.016	.001	-.007
年齢	.136 *	.143 *	.168 *	.174 **
勤続年数	-.017	-.020	-.036	-.044
職位	.094 *	.089 *	.077	.074
業種	.072	.078 *	.085 *	.089 *
規模	.090 *	.084 *	.086 *	.088 *
能力開発適合		.104 **	.002	.017
分配的公正			-.005	.011
手続き的公正			.195 ***	.175 ***
能力開発適合×分配的公正				.033
能力開発適合×手続き的公正				.115 *
R <sup>2</sup>	.047 ***	.058 ***	.083 ***	.103 ***
$\Delta R^2$		.011 **	.025 ***	.019 ***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

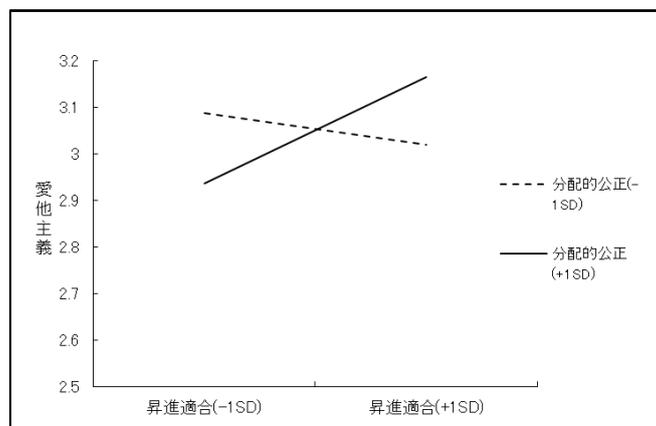
第4に、「能力開発適合－愛他主義」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-65）。能力開発適合と分配的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .033$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は示されなかった。また、能力開発適合と手続き的公正の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .115$ ,  $p < .05$ ）。しかしながら、下位検定の結果、手続き的公正が高い場合、低い場合ともに、能力開発適合が愛他主義の有意な影響を与えておらず、手続き的公正の調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。

図表5-66 昇進適合、組織的公正が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.017	-.002	.009	.006
年齢	.138 *	.166 *	.172 **	.173 **
勤続年数	-.016	-.029	-.035	-.046
職位	.094 *	.081	.077	.074
業種	.078 *	.082 *	.090 *	.088 *
規模	.099 **	.091 *	.092 *	.100 **
昇進適合		.158 ***	.052	.058
分配的公正			-.025	-.002
手続き的公正			.181 ***	.167 **
昇進適合×分配的公正				.144 **
昇進適合×手続き的公正				.017
R <sup>2</sup>	.050 ***	.074 ***	.090 ***	.114 ***
$\Delta R^2$		.024 ***	.016 **	.024 ***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-67 昇進適合と愛他主義の関係における分配的公正の調整効果



第5に、「昇進適合－愛他主義」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-66）。昇進適合と分配的公正の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .144, p < .01$ ）。さらに、分配的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-67である。分配的公正が高い場合、昇進適合が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた。一方、分配的公正が低い場合、昇進適合が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、昇進適合と愛他主義の関係における分配的公正の調整効果の仮説が支持された。また、昇進適合と手続き的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .017, n. s.$ ）、手続き的公正に関する調整効果は確認されなかった。

図表5-68 採用・配置適合、組織的公正が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.018	-.010	.006	.003
年齢	.131 *	.154 *	.163 *	.164 *
勤続年数	-.012	-.019	-.029	-.038
職位	.102 *	.083	.082	.081
業種	.079 *	.085 *	.091 *	.089 *
規模	.093 *	.091 *	.089 *	.091 *
採用・配置適合		.136 ***	.029	.029
分配的公正			-.017	-.007
手続き的公正			.187 ***	.185 ***
採用・配置適合×分配的公正				.104
採用・配置適合×手続き的公正				.074
R <sup>2</sup>	.050 ***	.068 ***	.088 ***	.115 ***
$\Delta R^2$		.018 ***	.019 ***	.027 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第6に、「採用・配置適合－愛他主義」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－68）。採用・配置適合と分配的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .104$ , n. s.）。また、採用・配置適合と手続き的公正の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .074$ , n. s.）。これらの結果から、採用・配置適合と愛他主義の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における組織的公正の調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、報酬適合、昇進適合と愛他主義の関係における分配的公正の調整効果の仮説が支持された。分配的公正が高い場合、報酬適合と能力開発適合が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた。一方で、分配的公正が低い場合、報酬適合と能力開発適合が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。給与や待遇が他者と比較して公平である状態の場合に、報酬適合、能力開発適合が組織市民行動である愛他主義を促進することが確認された。戦略と整合性をもつHRMが愛他主義を促進するためには、組織に対する心理状態を示す組織コミットメントといった点よりも、給与や待遇の公平性が担保されることが重要となることが示された。したがって、仮説2－11は部分的に支持された。そして、戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における手続き的公正の調整効果の仮説は支持されなかった。したがって、仮説2－12は棄却された。

#### b) 市民道徳

さらに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と市民道徳の関係における組織的公正（分配的公正・手続き的公正）の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、評価適合、能力開発適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮説が支持された。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－市民道徳」の関係における、組織的公正の調整

効果について検証した（図表5-69）。戦略・HRM適合と分配的公正の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .036$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、戦略・HRM適合と手続き的公正の交互作用項は、市民道徳に対して有意な正の影響を与えているものの（ $\beta = .146$ ,  $p < .01$ ）、下位検定の結果、手続き的公正が高い場合、低い場合ともに戦略・HRM適合が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず、手続き的公正の調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。

図表5-69 戦略・HRM適合、組織的公正が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.093 *	-.083 *	-.061	-.065
年齢	.159 *	.174 **	.185 **	.183 **
勤続年数	-.102	-.115	-.118	-.124 *
職位	.117 *	.108 *	.101 *	.099 *
業種	-.010	-.004	.001	.005
規模	.112 **	.110 **	.108 **	.108 **
戦略・HRM適合		.132 ***	-.002	-.007
分配的公正			-.070	-.069
手続き的公正			.267 ***	.266 ***
戦略・HRM適合×分配的公正				.036
戦略・HRM適合×手続き的公正				.146 **
R <sup>2</sup>	.059 ***	.076 ***	.111 ***	.141 ***
$\Delta R^2$		.017 ***	.035 ***	.030 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-70 報酬適合、組織的公正が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.089 *	-.062	-.066
年齢	.140 *	.148 *	.165 *	.167 **
勤続年数	-.091	-.099	-.106	-.110
職位	.123 **	.117 **	.108 *	.100 *
業種	-.004	.000	.007	.005
規模	.114 **	.115 **	.110 **	.112 **
報酬適合		.113 **	-.003	-.020
分配的公正			-.063	-.041
手続き的公正			.263 ***	.262 ***
報酬適合×分配的公正				.083
報酬適合×手続き的公正				.093
R <sup>2</sup>	.059 ***	.072 ***	.110 ***	.137 ***
$\Delta R^2$		.013 **	.039 ***	.026 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

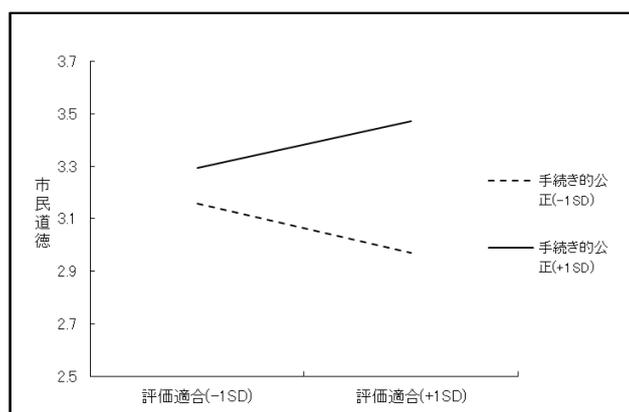
第2に、「報酬適合－市民道徳」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－70）。報酬適合と分配的公正の交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .083, n. s.$ ）。また、報酬適合と手続き的公正の交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .093, n. s.$ ）。これらの結果から、報酬適合と市民道徳の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5－71 評価適合、組織的公正が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.093 *	-.082 *	-.064	-.072
年齢	.117	.130 *	.148 *	.146 *
勤続年数	-.067	-.074	-.087	-.090
職位	.126 **	.116 *	.109 *	.108 *
業種	-.011	-.003	.002	.006
規模	.112 **	.108 **	.108 **	.105 **
評価適合		.135 ***	.007	-.004
分配的公正			-.045	-.037
手続き的公正			.239 ***	.239 ***
評価適合×分配的公正				-.017
評価適合×手続き的公正				.191 ***
R <sup>2</sup>	.058 ***	.076 ***	.105 ***	.137 ***
$\Delta R^2$		.018 ***	.029 ***	.032 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5－72 評価適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果



第3に、「評価適合－市民道徳」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－71）。評価適合と分配的公正の交互作用項は市民道徳

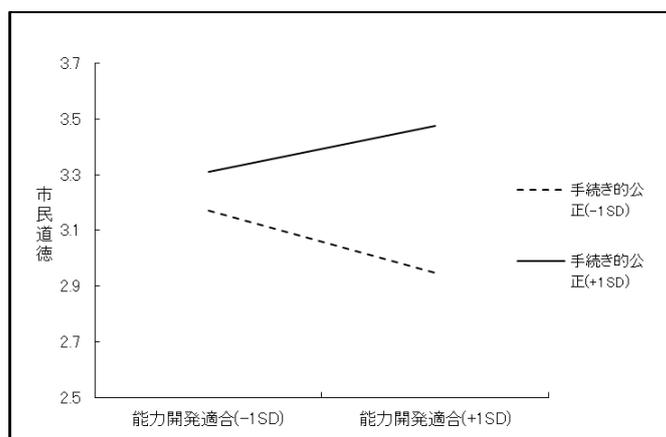
に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = -.017, n. s.$ )、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、評価適合と手続き的公正の交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .191, p < .001$ )。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-72である。手続き的公正が高い場合、評価適合は市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた。一方、手続き的公正が低い場合、評価適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、評価適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。

図表5-73 能力開発適合、組織的公正が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.101 *	-.097 *	-.070	-.080 *
年齢	.145 *	.150 *	.173 **	.183 **
勤続年数	-.097	-.098	-.114	-.124 *
職位	.113 *	.108 *	.097 *	.093 *
業種	-.015	-.010	-.003	.003
規模	.109 **	.104 **	.108 **	.109 **
能力開発適合		.082 *	-.041	-.022
分配的公正			-.052	-.033
手続き的公正			.275 ***	.246 ***
能力開発適合 × 分配的公正				-.002
能力開発適合 × 手続き的公正				.194 ***
R <sup>2</sup>	.057 ***	.064 ***	.108 ***	.145 ***
$\Delta R^2$		.007 *	.045 ***	.036 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-74 能力開発適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果



第4に、「能力開発適合－市民道徳」の関係における組織的公正の調整効果

について検証した（図表5-73）。能力開発適合と分配的公正の交互作用項は市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.002$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、能力開発適合と手続き的公正の交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .194$ ,  $p < .001$ ）。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-74である。手続き的公正が高い場合、能力開発適合は市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた。一方、手続き的公正が低い場合、能力開発適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、能力開発適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。

図表5-75 昇進適合、組織的公正が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.083 *	-.063	-.067
年齢	.152 *	.173 **	.177 **	.179 **
勤続年数	-.097	-.106	-.113	-.126 *
職位	.114 *	.104 *	.100 *	.099 *
業種	-.009	-.006	.004	.006
規模	.118 **	.112 **	.113 **	.120 **
昇進適合		.121 **	-.035	-.032
分配的公正			-.064	-.057
手続き的公正			.290 ***	.291 ***
昇進適合×分配的公正				.063
昇進適合×手続き的公正				.124 *
R <sup>2</sup>	.059 ***	.073 ***	.113 ***	.144 ***
$\Delta R^2$		.014 **	.040 ***	.031 ***

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

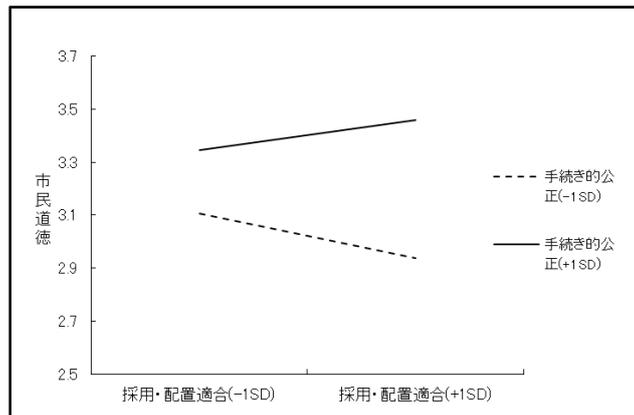
第5に、「昇進適合－市民道徳」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-75）。昇進適合と分配的公正の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .063$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、昇進適合と手続き的公正の交互作用項は、市民道徳に対して有意な正の影響を与えているものの（ $\beta = .124$ ,  $p < .05$ ）、下位検定の結果、手続き的公正が高い場合、低い場合ともに、昇進適合が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず、手続き的公正の調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。

図表5-76 採用・配置適合、組織的公正が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.097 *	-.090 *	-.065	-.067
年齢	.142 *	.162 *	.165 *	.167 **
勤続年数	-.091	-.096	-.105	-.113
職位	.122 **	.107 *	.109 *	.108 *
業種	-.007	-.003	.004	.003
規模	.112 **	.110 **	.108 **	.109 **
採用・配置適合		.116 **	-.022	-.021
分配的公正			-.068	-.064
手続き的公正			.277 ***	.280 ***
採用・配置適合×分配的公正				.048
採用・配置適合×手続き的公正				.142 **
R <sup>2</sup>	.060 ***	.073 ***	.111 ***	.144 ***
$\Delta R^2$		.013 **	.039 ***	.032 ***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-77 採用・配置適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果



第6に、「採用・配置適合－市民道徳」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-76）。採用・配置適合と分配的公正の交互作用項が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .048$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、採用・配置適合と手続き的公正の交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .142$ ,  $p < .01$ ）。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-77である。手続き的公正が高い場合、採用・配置適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、手続き的公正が低い場合、採用・配置適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、採用・配置適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における組織的公正の調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における分配的公正の調整効果は確認されなかった。したがって、仮説2-13は棄却された。

さらに、評価適合、能力開発適合と市民道徳の関係における手続き的公正の調整効果の仮説が支持された。手続き的公正が高い場合、評価適合、能力開発適合が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた。一方、手続き的公正が低い場合、評価適合、能力開発適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。戦略と整合性をもつHRMの設計・運用が市民道徳を促進する上でも、手続き的公正を従業員が知覚しているか否かという点が重要になることが示された。したがって、仮説2-14は部分的に支持された。

### ③ 離職意思

最後に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と離職意思における組織的公正（分配的公正・手続き的公正）の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、採用・配置適合と離職意思の関係における分配的公正の調整効果に関する仮説が支持された。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－離職意思」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-78）。戦略・HRM適合と分配的公正の交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.081$ , n. s.）、分配的公正の調整効果は確認されなかった。また、戦略・HRM適合と手続き的公正の交互作用項が離職意思に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .130$ ,  $p < .01$ ）。さらに、手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-79である。手続き的公正が高い場合、戦略・HRM適合が離職意思に対して有意な影響を与えていなかった。手続き的公正が低い場合、戦略・HRM適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、戦略・HRM適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮

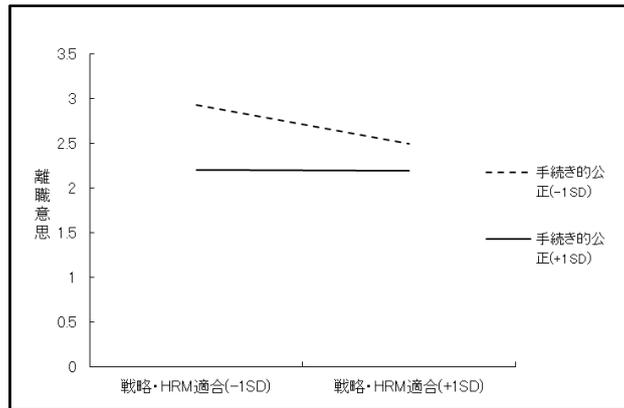
説は支持されなかった。

図表5-78 戦略・HRM適合、組織的公正が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.073	.047	.043	.041
年齢	.038	-.002	-.086	-.085
勤続年数	-.225 ***	-.191 **	-.154 **	-.153 **
職位	-.032 ***	-.010	.030	.029
業種	.011	-.006	-.029	-.024
規模	.057	.062	.071 *	.068 *
戦略・HRM適合		-.342 ***	-.097 *	-.099 *
分配的公正			-.208 ***	-.222 ***
手続き的公正			-.241 ***	-.232 ***
戦略・HRM適合×分配的公正				-.081
戦略・HRM適合×手続き的公正				.130 **
R <sup>2</sup>	.056 ***	.170 ***	.263 ***	.271 ***
$\Delta R^2$		.115 ***	.093 ***	.008 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-79 戦略・HRM適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果



図表5-80 報酬適合、組織的公正が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.072	.061	.044	.043
年齢	.060	.040	-.063	-.063
勤続年数	-.237 ***	-.218 ***	-.170 **	-.170 **
職位	-.040	-.025	.023	.023
業種	.008	-.003	-.033	-.032
規模	.052	.051	.065	.062
報酬適合		-.266 ***	.007	.000
分配的公正			-.231 ***	-.248 ***
手続き的公正			-.290 ***	-.275 ***
報酬適合×分配的公正				-.081
報酬適合×手続き的公正				.096
R <sup>2</sup>	.055 ***	.125 ***	.256 ***	.260 ***
$\Delta R^2$		.070 ***	.131 ***	.004

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

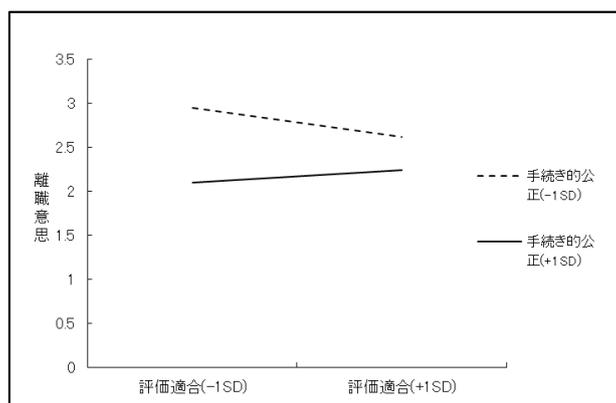
第2に、「報酬適合－離職意思」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－80）。報酬適合と分配的公正の交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = -.081, n. s.$ ）。また、報酬適合と手続き的公正の交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった（ $\beta = .096, n. s.$ ）。これらの結果から、報酬適合と離職意思の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5－81 評価適合、組織的公正が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.075	.050	.045	.042
年齢	.060	.028	-.059	-.059
勤続年数	-.235 ***	-.218 ***	-.171 **	-.170 **
職位	-.041	-.017	.020	.019
業種	.006	-.013	-.035	-.033
規模	.053	.062	.067 *	.064
評価適合		-.319 ***	-.031	-.041
分配的公正			-.214 ***	-.217 ***
手続き的公正			-.279 ***	-.276 ***
評価適合×分配的公正				-.101 *
評価適合×手続き的公正				.151 **
R <sup>2</sup>	.055 ***	.155 ***	.260 ***	.270 ***
$\Delta R^2$		.100 ***	.105 ***	.010 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5－82 評価適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果



第3に、「評価適合－離職意思」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5－81）。評価適合と分配的公正の交互作用項が離職意思

に対して有意な負の影響を与えているものの ( $\beta = -.101, p < .05$ )、下位検定の結果、分配的公正が高い場合、低い場合ともに評価適合が離職意思に対して有意な影響を与えておらず、分配的公正の調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。また、評価適合と手続き的公正の交互作用項が離職意思に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .151, p < .01$ )。手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-82である。手続き的公正が高い場合、評価適合が離職意思に対して有意な影響を与えていなかった。一方で、手続き的公正が低い場合、評価適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、評価適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮説は支持されなかった。

図表5-83 能力開発適合、組織的公正が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.081 *	.065	.053	.052
年齢	.056	.034	-.060	-.055
勤続年数	-.237 ***	-.229 ***	-.175 **	-.177 **
職位	-.036	-.018	.025	.022
業種	.010	-.007	-.029	-.027
規模	.054	.073 *	.072 *	.071 *
能力開発適合		-.316 ***	-.092 *	-.088 *
分配的公正			-.201 ***	-.200 ***
手続き的公正			-.252 ***	-.261 ***
能力開発適合 × 分配的公正				-.056
能力開発適合 × 手続き的公正				.091
R <sup>2</sup>	.057 ***	.155 ***	.262 ***	.266 ***
$\Delta R^2$		.098 ***	.106 ***	.004

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第4に、「能力開発適合－離職意思」の関係における組織的公正の調整効果について検証した(図表5-83)。能力開発適合と分配的公正の交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった( $\beta = -.056, n. s.$ )。また、能力開発適合と手続き的公正の交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった( $\beta = .091, n. s.$ )。これらの結果から、能力開発適合と離職意思の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

第5に、「昇進適合－離職意思」の関係における組織的公正の調整効果について検証した(図表5-84)。昇進適合と分配的公正の交互作用項は離職意思

に対して有意な影響を与えていなかった ( $\beta = -.058$ , n. s.)。また、昇進適合と手続き的公正の交互作用項は離職意思に対して有意な影響を与えていなかった ( $\beta = .093$ , n. s.)。これらの結果から、昇進適合と離職意思の関係における分配的公正、手続き的公正の調整効果は確認されなかった。

図表5-84 昇進適合、組織的公正が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.072	.040	.041	.041
年齢	.042	-.017	-.084	-.083
勤続年数	-.225 ***	-.197 ***	-.156 **	-.158 **
職位	-.034	-.007	.027	.028
業種	.011	.003	-.029	-.026
規模	.054	.071	.072 *	.071 *
昇進適合		-.332 ***	-.044	-.045
分配的公正			-.212 ***	-.223 ***
手続き的公正			-.272 ***	-.260 ***
昇進適合×分配的公正				-.058
昇進適合×手続き的公正				.093
R <sup>2</sup>	.054 ***	.161 ***	.257 ***	.261 ***
$\Delta R^2$		.107 ***	.096 ***	.004

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第6に、「採用・配置適合－離職意思」の関係における組織的公正の調整効果について検証した（図表5-85）。採用・配置適合と分配的公正の交互作用項が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた ( $\beta = -.111$ ,  $p < .05$ )。分配的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-86である。分配的公正が高い場合に採用・配置適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。一方で、分配的公正が低い場合、採用・配置適合と離職意思に有意な関係は見られなかった。これらの結果から、採用・配置適合と離職意思の関係における分配的公正の調整効果の仮説が支持された。また、採用・配置適合と手続き的公正の交互作用項が離職意思に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .139$ ,  $p < .01$ )。手続き的公正の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-87である。手続き的公正が高い場合、採用・配置適合が離職意思に対して有意な影響を与えていなかった。一方で、手続き的公正が低い場合、採用・配置適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、採用・配置適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果に関する仮

説は支持されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係における組織的公正の調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。結果として、採用・配置適合と離職意思の関係における分配的公正の調整効果の仮説が支持された。分配的公正が高い場合、採用・配置適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。一方、分配的公正が低い場合、採用・配置適合が離職意思に対して有意な影響を与えていなかった。戦略と整合性をもつ採用や配置といった施策が離職意思を低下させるためには、給与や待遇が他者と比較して公平である必要性が示された。したがって、仮説2-15は部分的に支持された。

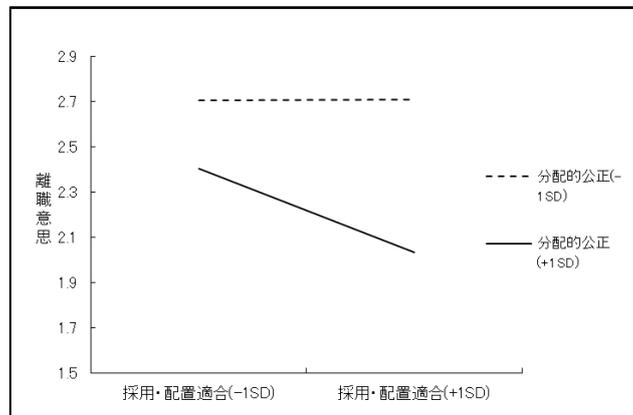
さらに、戦略・HRM適合、評価適合、採用・配置適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果は確認されたものの、手続き的公正が高い場合、戦略・HRM適合、評価適合、採用・配置適合が離職意思に対して有意な影響を与えておらず、手続き的公正が低い場合、戦略・HRM適合、評価適合、採用・配置適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。これらのことから、従業員が手続き的公正を高く知覚していたとしても、必ずしも戦略とHRMの適合関係が離職意思を低下させる影響を与えないことが示された。したがって、仮説2-16は棄却された。

図表5-85 採用・配置適合、組織的公正が離職意思に与える影響

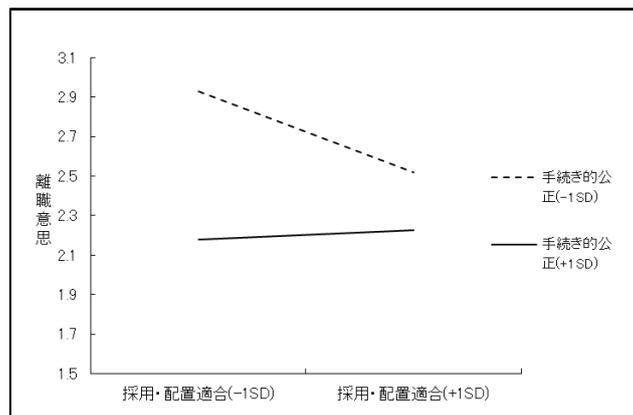
	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.075	.055	.046	.048
年齢	.058	.002	-.066	-.064
勤続年数	-.238 ***	-.222 ***	-.174 **	-.173 **
職位	-.039	.005	.027	.028
業種	.010	-.003	-.028	-.025
規模	.054	.059	.067 *	.065
採用・配置適合		-.328 ***	-.084	-.082
分配的公正			-.206 ***	-.220 ***
手続き的公正			-.247 ***	-.236 ***
採用・配置適合×分配的公正				-.111 *
採用・配置適合×手続き的公正				.139 **
R <sup>2</sup>	.056 ***	.161 ***	.258 ***	.267 ***
$\Delta R^2$		.105 ***	.097 ***	.009 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-86 採用・配置適合と離職意思の関係における分配的公正の調整効果



図表5-87 採用・配置適合と離職意思の関係における手続き的公正の調整効果



### (3) モチベーション

戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思からなる従業員行動の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施する。

#### ① 役割行動

戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、能力開発適合、昇進適合、採用・

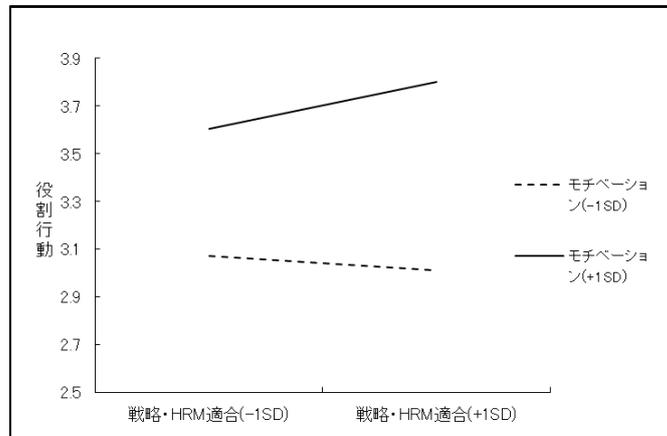
配置適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説が支持された。以下、詳細を確認する。

図表5-88 戦略・HRM適合、モチベーションが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.089 *	-.072	-.062	-.063
年齢	.181 **	.205 ***	.175 **	.174 **
勤続年数	-.020	-.041	-.038	-.035
職位	.246 ***	.234 ***	.213 ***	.210 ***
業種	-.020	-.011	-.010	-.009
規模	.005	.001	-.009	-.007
戦略・HRM適合		.205 ***	.071 *	.045
モチベーション			.427 ***	.438 ***
戦略・HRM適合×モチベーション				.096 **
R <sup>2</sup>	.152 ***	.193 ***	.355 ***	.364 ***
$\Delta R^2$		.041 ***	.162 ***	.009 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-89 戦略・HRM適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果



第1に、「戦略・HRM適合－役割行動」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-88）。戦略・HRM適合とモチベーションの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .096$ ,  $p < .01$ ）。さらに、モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-89である。モチベーションが高い場合、戦略・HRM適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、モチベーションが低い場合、

戦略・HRM適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、戦略・HRM適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。

第2に、「報酬適合－役割行動」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-90）。報酬適合とモチベーションの交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .057, n. s.$ ）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-90 報酬適合、モチベーションが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.093 *	-.082 *	-.066 *	-.066 *
年齢	.168 **	.183 **	.167 **	.167 **
勤続年数	-.013	-.029	-.034	-.031
職位	.248 ***	.239 ***	.212 ***	.211 ***
業種	-.016	-.008	-.009	-.009
規模	.007	.008	-.006	-.008
報酬適合		.211 ***	.102 **	.091 **
モチベーション			.423 ***	.430 ***
報酬適合×モチベーション				.057
R <sup>2</sup>	.150 ***	.194 ***	.358 ***	.361 ***
ΔR <sup>2</sup>		.044 ***	.164 ***	.003

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-91 評価適合、モチベーションが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.091 *	-.071	-.061	-.063
年齢	.146 *	.168 **	.152 **	.152 **
勤続年数	.012	-.001	-.011	-.009
職位	.252 ***	.237 ***	.214 ***	.213 ***
業種	-.023	-.010	-.015	-.014
規模	.004	-.002	-.011	-.011
評価適合		.229 ***	.083 *	.059
モチベーション			.423 ***	.436 ***
評価適合×モチベーション				.089
R <sup>2</sup>	.152 ***	.203 ***	.358 ***	.365 ***
ΔR <sup>2</sup>		.051 ***	.155 ***	.007 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第3に、「評価適合－役割行動」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-91）。評価適合とモチベーションの交互作用項は役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .089, n. s.$ ）、モチベ

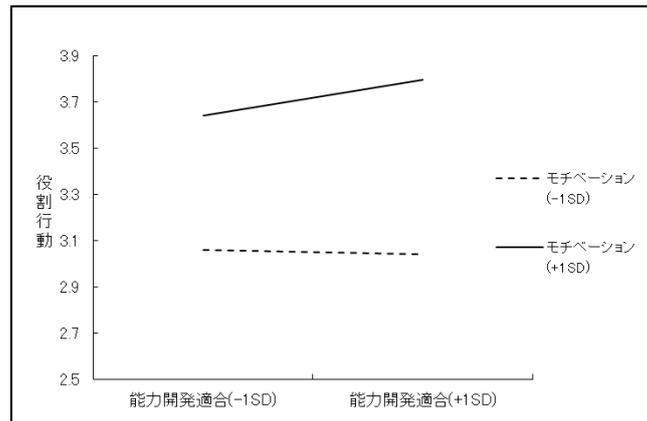
ンの調整効果は確認されなかった。

図表5-92 能力開発適合、モチベーションが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.095 *	-.086 *	-.065 *	-.064
年齢	.168 **	.179 **	.160 **	.161 **
勤続年数	-.014	-.019	-.028	-.026
職位	.242 ***	.234 ***	.211 ***	.210 ***
業種	-.020	-.012	-.009	-.008
規模	.005	-.005	-.010	-.010
能力開発適合		.165 ***	.055	.046
モチベーション			.440 ***	.446 ***
能力開発適合×モチベーション				.064 *
R <sup>2</sup>	.147 ***	.173 ***	.351 ***	.355 ***
$\Delta R^2$		.027 ***	.178 ***	.004 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-93 能力開発適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果



第4に、「能力開発適合－役割行動」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-92）。能力開発適合とモチベーションの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .064, p < .05$ ）。さらに、モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-93である。モチベーションが高い場合、能力開発適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、モチベーションが低い場合、能力開発適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、能力開発適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。

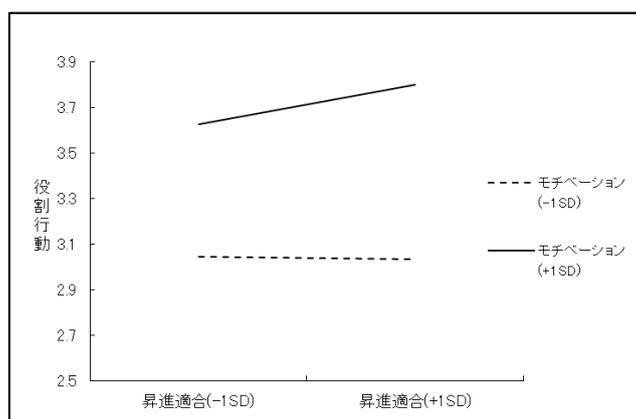
第5に、「昇進適合－役割行動」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-94）。昇進適合とモチベーションの交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .071, p < .05$ ）。さらに、モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-95である。モチベーションが高い場合、昇進適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、モチベーションが低い場合、昇進適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、昇進適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。

図表5-94 昇進適合、モチベーションが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.092 *	-.071	-.062	-.063
年齢	.180 **	.217 ***	.176 **	.175 **
勤続年数	-.020	-.038	-.035	-.032
職位	.239 ***	.223 ***	.206 ***	.205 ***
業種	-.019	-.016	-.012	-.009
規模	.013	.003	-.006	-.005
昇進適合		.207 ***	.069 *	.054
モチベーション			.435 ***	.445 ***
昇進適合×モチベーション				.071 *
R <sup>2</sup>	.147 ***	.189 ***	.356 ***	.361 ***
$\Delta R^2$		.041 ***	.167 ***	.005 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-95 昇進適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果



第6に、「採用・配置適合－役割行動」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-96）。採用・配置適合とモチベーションの

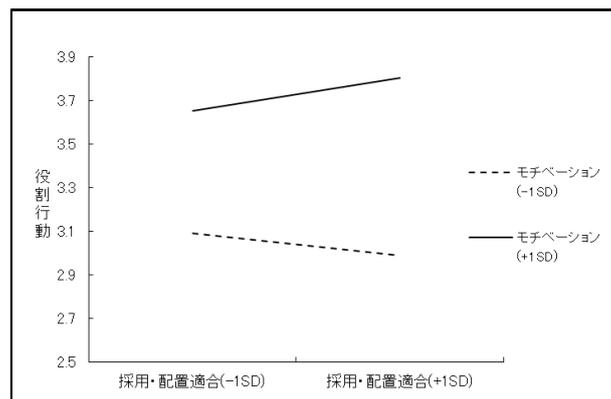
交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた ( $\beta = .094$ ,  $p < .01$ )。さらに、モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-97である。モチベーションが高い場合、採用・配置適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、モチベーションが低い場合、採用・配置適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、採用・配置適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。

図表5-96 採用・配置適合、モチベーションが役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.084 *	-.067 *	-.067 *
年齢	.169 **	.196 **	.166 **	.160 **
勤続年数	-.012	-.021	-.028	-.020
職位	.247 ***	.226 ***	.211 ***	.210 ***
業種	-.017	-.012	-.011	-.009
規模	.006	.003	-.008	-.012
採用・配置適合		.165 ***	.039	.016
モチベーション			.441 ***	.457 ***
採用・配置適合×モチベーション				.094 **
R <sup>2</sup>	.151 ***	.178 ***	.353 ***	.361 ***
$\Delta R^2$		.026 ***	.175 ***	.008 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-97 採用・配置適合と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果



上記のように、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係におけるモチベーションの調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割

行動の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。モチベーションが高い場合に、戦略・HRM適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合が役割行動を促進していた。一方で、モチベーションが低い場合、戦略・HRM適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。戦略と整合性をもつHRMの設計・運用が役割行動を促進するためにも、仕事に対する意欲といったモチベーションの向上に取り組む必要性が示された。したがって、仮説2-17は部分的に支持された。

## ② 組織市民行動

ここでは、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と組織市民行動（愛他主義・市民道徳）の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施した。以下、詳細を確認する。

### a) 愛他主義

戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と愛他主義の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説は支持されなかった。以下、詳細を確認する。

図表5-98 戦略・HRM適合、モチベーションが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.009	.004	.015	.015
年齢	.123	.143 *	.113	.112
勤続年数	-.001	-.017	-.013	-.012
職位	.107 *	.096 *	.075	.074
業種	.086 *	.093 *	.094 **	.094 **
規模	.086 *	.084 *	.074 *	.075 *
戦略・HRM適合		.163 ***	.025	.014
モチベーション			.437 ***	.442 ***
戦略・HRM適合×モチベーション				.041
R <sup>2</sup>	.052 ***	.078 ***	.247 ***	.249 ***
ΔR <sup>2</sup>		.026 ***	.169 **	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第1に、「戦略・HRM適合－愛他主義」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5－98）。戦略・HRM適合とモチベーションの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .041$ , n. s.）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

第2に、「報酬適合－愛他主義」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5－99）。報酬適合とモチベーションの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .042$ , n. s.）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5－99 報酬適合、モチベーションが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.010	-.003	.014	.014
年齢	.124	.134 *	.119 *	.119 *
勤続年数	-.011	-.021	-.026	-.024
職位	.110 *	.103 *	.076	.076
業種	.086 *	.091 *	.090 **	.090 **
規模	.093 *	.094 *	.080 *	.079 *
報酬適合		.135 ***	.023	.015
モチベーション			.438 ***	.443 ***
報酬適合×モチベーション				.042
R <sup>2</sup>	.051 ***	.069 ***	.245 ***	.247 ***
$\Delta R^2$		.018 ***	.176 ***	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5－100 評価適合、モチベーションが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.008	.005	.016	.015
年齢	.106	.122	.107	.106
勤続年数	.008	-.001	-.011	-.009
職位	.112 *	.100 *	.077	.077
業種	.081 *	.090 *	.086 *	.086 *
規模	.091 *	.087 *	.078 *	.078 *
評価適合		.160 ***	.007	-.014
モチベーション			.443 ***	.454 ***
評価適合×モチベーション				.079 *
R <sup>2</sup>	.050 ***	.075 ***	.245 ***	.251 ***
$\Delta R^2$		.025 ***	.170 ***	.006 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第3に、「評価適合－愛他主義」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5－100）。評価適合とモチベーションの交互作用項が愛他主

義に対して有意な正の影響を与えているものの ( $\beta = .079, p < .05$ )、下位検定の結果、モチベーションが高い場合、低い場合ともに、評価適合が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず、モチベーションの調整効果に関する仮説を支持する結果は得られなかった。

図表5-101 能力開発適合、モチベーションが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.016	-.010	.011	.011
年齢	.133 *	.141 *	.123 *	.123 *
勤続年数	-.018	-.021	-.029	-.028
職位	.102 *	.096 *	.074	.074
業種	.076 *	.082 *	.084 *	.085 *
規模	.089 *	.083 *	.078 *	.078 *
能力開発適合		.103 **	-.006	-.012
モチベーション			.442 ***	.445 ***
能力開発適合×モチベーション				.040
R <sup>2</sup>	.048 ***	.059 ***	.238 ***	.240 ***
ΔR <sup>2</sup>		.011 **	.180 ***	.002

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-102 昇進適合、モチベーションが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.011	.004	.014	.014
年齢	.135 *	.164 *	.123 *	.122 *
勤続年数	-.016	-.029	-.026	-.024
職位	.101 *	.088 *	.072	.071
業種	.082 *	.086 *	.090 **	.091 **
規模	.098 *	.090 *	.081 *	.082 *
昇進適合		.159 ***	.018	.004
モチベーション			.444 ***	.453 ***
昇進適合×モチベーション				.065
R <sup>2</sup>	.051 ***	.075 ***	.250 ***	.254 ***
ΔR <sup>2</sup>		.024 ***	.175 ***	.004

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第4に、「能力開発適合－愛他主義」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-101）。能力開発適合とモチベーションの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .040, n. s.$ )、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

第5に、「昇進適合－愛他主義」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-102）。昇進適合とモチベーションの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .065$ , n. s.）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

第6に、「採用・配置適合－愛他主義」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-103）。採用・配置適合とモチベーションの交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .051$ , n. s.）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-103 採用・配置適合、モチベーションが愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.012	-.004	.013	.013
年齢	.128 *	.152 *	.122 *	.118 *
勤続年数	-.013	-.020	-.027	-.023
職位	.109 *	.091 *	.076	.076
業種	.084 *	.089 *	.089 **	.090 **
規模	.092 *	.090 *	.079 *	.077 *
採用・配置適合		.136 ***	.009	-.003
モチベーション			.441 ***	.450 ***
採用・配置適合×モチベーション				.051
R <sup>2</sup>	.052 ***	.069 ***	.245 ***	.247 ***
$\Delta R^2$		.018 ***	.176 ***	.002

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

上記のように、それぞれの戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説は支持されなかった。また、評価適合と愛他主義の関係におけるモチベーションの調整効果が確認されたものの、モチベーションが高い場合に、評価適合が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。したがって、仮説2-18は棄却された。

#### b) 市民道徳

さらに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と市民道徳の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と市民道徳

の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説は支持されなかった。  
以下、詳細を確認する。

図表5-104 戦略・HRM適合、モチベーションが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.087 *	-.077	-.064	-.064
年齢	.158 *	.173 **	.137 *	.137 *
勤続年数	-.106	-.119	-.115 *	-.114 *
職位	.124 ***	.115 *	.091 *	.090 *
業種	-.008 ***	-.001	.000	.000
規模	.112	.110 **	.098 **	.098 **
戦略・HRM適合		.132 ***	-.034	-.046
モチベーション			.524 ***	.529 ***
戦略・HRM適合×モチベーション				.048
R <sup>2</sup>	.059 ***	.076 ***	.319 ***	.321 ***
$\Delta R^2$		.017 ***	.243 ***	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第1に、「戦略・HRM適合－市民道徳」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-104）。戦略・HRM適合とモチベーションの交互作用項が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .048$ , n. s.）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-105 報酬適合、モチベーションが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.088 *	-.083 *	-.063	-.063
年齢	.139 *	.147 *	.129 *	.129 *
勤続年数	-.095	-.103	-.110 *	-.108 *
職位	.130 **	.124 **	.093 *	.093 *
業種	-.002	.002	.001	.001
規模	.114 **	.115 **	.097 **	.097 **
報酬適合		.111 **	-.022	-.027
モチベーション			.517 ***	.520 ***
報酬適合×モチベーション				.024
R <sup>2</sup>	.059 ***	.071 ***	.316 ***	.317 ***
$\Delta R^2$		.012 **	.245 ***	.001

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第2に、「報酬適合－市民道徳」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-105）。報酬適合とモチベーションの交互作用項が市民道

徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .024$ , n. s.)、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

第3に、「評価適合－市民道徳」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した(図表5-106)。評価適合とモチベーションの交互作用項が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .059$ , n. s.)、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-106 評価適合、モチベーションが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.087 *	-.076	-.063	-.064
年齢	.116	.129 *	.111 *	.110 *
勤続年数	-.071	-.078	-.091	-.090
職位	.133 **	.123 **	.096 *	.096 *
業種	-.009	-.001	-.007	-.006
規模	.111 **	.108 **	.098 **	.098 **
評価適合		.134 ***	-.049	-.066
モチベーション			.531 ***	.540 ***
評価適合×モチベーション				.059
R <sup>2</sup>	.058 ***	.075 ***	.320 ***	.323 ***
$\Delta R^2$		.018 **	.244 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-107 能力開発適合、モチベーションが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.095 *	-.091 *	-.066	-.065
年齢	.144 *	.149 *	.128 *	.128 *
勤続年数	-.100	-.102	-.113 *	-.112 *
職位	.120 **	.116 *	.089 *	.089 *
業種	-.012	-.008	-.005	-.004
規模	.109 **	.104 **	.099 **	.099 **
能力開発適合		.081 *	-.050	-.056
モチベーション			.524 ***	.528 ***
能力開発適合×モチベーション				.041
R <sup>2</sup>	.057 ***	.063 ***	.316 ***	.318 ***
$\Delta R^2$		.006 *	.253 ***	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

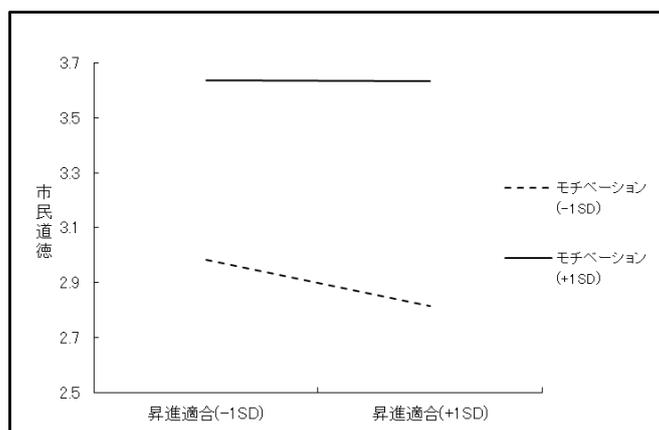
第4に、「能力開発適合－市民道徳」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した(図表5-107)。能力開発適合とモチベーションの交互作用項が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .041$ , n. s.)、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-108 昇進適合、モチベーションが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.089 *	-.077	-.066	-.066
年齢	.151 *	.173 **	.123 *	.122 *
勤続年数	-.101	-.110	-.107 *	-.105 *
職位	.121 **	.111 *	.092 *	.092 *
業種	-.006	-.004	.001	.003
規模	.118 **	.112 **	.101 **	.102 **
昇進適合		.122 **	-.048	-.063
モチベーション			.533 ***	.543 ***
昇進適合×モチベーション				.069 *
R <sup>2</sup>	.058 ***	.073 ***	.325 ***	.329 ***
$\Delta R^2$		.014 **	.252 ***	.005 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-109 昇進適合と市民道徳の関係におけるモチベーションの調整効果



第5に、「昇進適合－市民道徳」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-108）。昇進適合とモチベーションの交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .069$ ,  $p < .05$ ）。モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-109である。モチベーションが高い場合、昇進適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、モチベーション低い場合、昇進適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、昇進適合と市民道徳の関係におけるモチベーションの調整効果に関する仮説は支持されなかった。

第6に、「採用・配置適合－市民道徳」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-110）。採用・配置適合とモチベーションの交互作

用項が市民道徳に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = .064, n. s.$ )、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-110 採用・配置適合、モチベーションが市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.091 *	-.084 *	-.064	-.063
年齢	.141 *	.160 *	.125 *	.121 *
勤続年数	-.094	-.099	-.109 *	-.104 *
職位	.129 **	.114 *	.096 *	.096 *
業種	-.004	.000	.000	.002
規模	.112 **	.110 **	.097 **	.095 **
採用・配置適合		.116 **	-.036	-.051
モチベーション			.526 ***	.537 ***
採用・配置適合×モチベーション				.064
R <sup>2</sup>	.059 ***	.072 ***	.321 ***	.325 ***
$\Delta R^2$		.013 **	.249 ***	.004

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

上記のように、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、採用・配置適合と市民道徳の関係におけるモチベーションの調整効果は確認されなかった。また、昇進適合と市民道徳の関係におけるモチベーションの調整効果が確認されたものの、モチベーションが高い場合に、昇進適合が市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。したがって仮説2-19は棄却された。

### ③ 離職意思

最後に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、報酬適合、能力開発適合と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－離職意思」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した(図表5-111)。戦略・HRM適合とモチベーションの交互作用項が離職意思に対して有意な影響を与えておらず ( $\beta = -.057, n. s.$ )、モチベ

ーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-111 戦略・HRM適合、モチベーションが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.075	.049	.041	.041
年齢	.040	.000	.022	.023
勤続年数	-.228 ***	-.194 **	-.197 ***	-.198 ***
職位	-.032	-.010	.006	.007
業種	.009	-.008	-.008	-.008
規模	.058	.063	.070 *	.070 *
戦略・HRM適合		-.343 ***	-.240 ***	-.225 ***
モチベーション			-.325 ***	-.331 ***
戦略・HRM適合×モチベーション				-.057
R <sup>2</sup>	.057 ***	.172 ***	.265 ***	.268 ***
$\Delta R^2$		.115 ***	.093 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-112 報酬適合、モチベーションが離職意思に与える影響

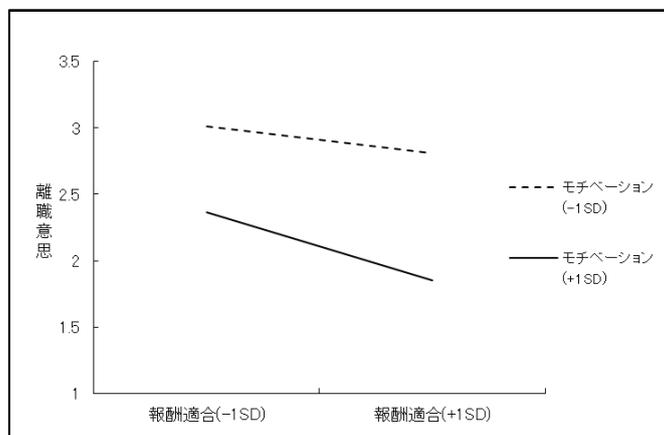
	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.075	.063	.049	.048
年齢	.062	.042	.054	.055
勤続年数	-.241 *	-.221 ***	-.217 ***	-.221 ***
職位	-.040	-.025	-.004	-.003
業種	.006	-.004	-.004	-.004
規模	.054	.052	.064	.066
報酬適合		-.267 ***	-.177 ***	-.161 ***
モチベーション			-.352 ***	-.361 ***
報酬適合×モチベーション				-.075 *
R <sup>2</sup>	.056 ***	.127 ***	.240 ***	.246 ***
$\Delta R^2$		.070 ***	.113 ***	.005 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第2に、「報酬適合－離職意思」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-112）。報酬適合とモチベーションの交互作用項が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた（ $\beta = -.075$ ,  $p < .05$ ）。モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-113である。モチベーションが高い場合、報酬適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。一方で、モチベーションが低い場合、報酬適合が離職意思に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、報酬適合と離職意思の関係に

におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。

図表5-113 報酬適合と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果



図表5-114 評価適合、モチベーションが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.077	.051	.042	.043
年齢	.062	.030	.041	.042
勤続年数	-.239 ***	-.220 ***	-.213 ***	-.214 ***
職位	-.041	-.017	-.001	-.001
業種	.004	-.014	-.011	-.011
規模	.055	.063	.069 *	.069 *
評価適合		-.320 ***	-.208 ***	-.194 ***
モチベーション			-.325 ***	-.333 ***
評価適合×モチベーション				-.054
R <sup>2</sup>	.056 ***	.157 ***	.248 ***	.251 ***
$\Delta R^2$		.100 ***	.092 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

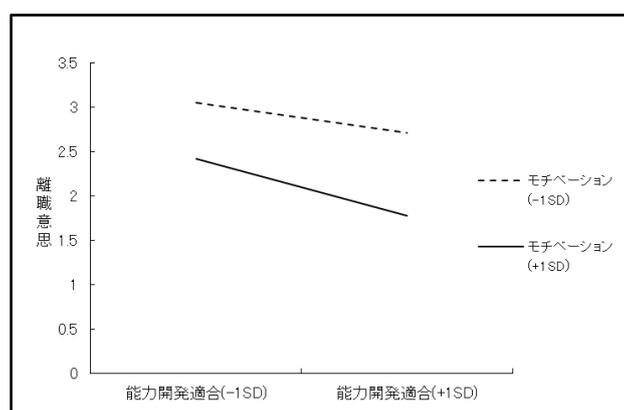
第3に、「評価適合－離職意思」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-114）。評価適合とモチベーションの交互作用項が離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.054$ , n. s.）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-115 能力開発適合、モチベーションが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.084 *	.066	.050	.048
年齢	.058	.035	.049	.049
勤続年数	-.240 ***	-.232 ***	-.225 ***	-.227 ***
職位	-.036	-.018	-.001	.000
業種	.008	-.009	-.011	-.012
規模	.055	.074 *	.078 *	.077 *
能力開発適合		-.317 ***	-.231 ***	-.220 ***
モチベーション			-.344 ***	-.351 ***
能力開発適合×モチベーション				-.076 *
R <sup>2</sup>	.059 ***	.157 ***	.266 ***	.272 ***
$\Delta R^2$		.099 ***	.109 ***	.006 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-116 能力開発適合と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果



第4に、「能力開発適合－離職意思」の関係におけるモチベーションの調整効果について検証した（図表5-115）。能力開発適合とモチベーションの交互作用項が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた（ $\beta = -.076$ ,  $p < .05$ ）。モチベーションの調整効果についてプロット図にしたものが図表5-116である。モチベーションが高い場合、低い場合ともに能力開発適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。そして、モチベーションが高い場合の方が、モチベーションが低い場合と比較して、能力開発適合が離職意思により強い負の影響を与えていたことが確認された。これらの結果から、能力開発適合と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。

第5に、「昇進適合－離職意思」の関係におけるモチベーションの調整効果

を検証した（図表5-117）。昇進適合とモチベーションの交互作用項が離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.038, n. s.$ ）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

図表5-117 昇進適合、モチベーションが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.074	.042	.035	.035
年齢	.044	-.016	.015	.015
勤続年数	-.228 ***	-.200 ***	-.202 ***	-.204 ***
職位	-.034	-.007	.005	.006
業種	.009	.001	-.002	-.003
規模	.055	.072	.078 *	.078
昇進適合		-.333 ***	-.229 ***	-.221 ***
モチベーション			-.329 ***	-.335 ***
昇進適合×モチベーション				-.038
R <sup>2</sup>	.055 ***	.163 ***	.259 ***	.260 ***
$\Delta R^2$		.108 ***	.096 ***	.001

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第6に、「採用・配置適合－離職意思」の関係におけるモチベーションの調整効果を検証した（図表5-118）。採用・配置適合とモチベーションの交互作用項が離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.039, n. s.$ ）、モチベーションの調整効果は確認されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、報酬適合、能力開発適合と離職意思の関係におけるモチベーションの調整効果の仮説が支持された。モチベーションが高い場合、報酬適合、能力開発が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。一方、モチベーションが低い場合、報酬適合は離職意思に対して有意な影響を与えておらず、能力開発適合は離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。能力開発適合に関しては、モチベーションが高い場合の方が、低い場合と比較して、能力開発適合が離職意思に対してより強い負の影響を与えていた。したがって、仮説2-20は部分的に支持された。

図表5-118 採用・配置適合、モチベーションが離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.077	.057	.044	.044
年齢	.061	.004	.027	.030
勤続年数	-.241 ***	-.225 ***	-.219 ***	-.222 ***
職位	-.039	.005	.016	.016
業種	.008	-.004	-.005	-.006
規模	.055	.060	.068 *	.070 *
採用・配置適合		-.329 ***	-.232 ***	-.223 ***
モチベーション			-.336 ***	-.343 ***
採用・配置適合×モチベーション				-.039
R <sup>2</sup>	.058 ***	.162 ***	.264 ***	.265 ***
$\Delta R^2$		.105 ***	.102 ***	.001

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### (4) 職務満足

ここでは、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思からなる従業員行動の関係における職務満足の調整効果に関する検証を実施する。

##### ① 役割行動

はじめに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と役割行動の関係における職務満足の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、採用・配置適合と役割行動の関係における職務満足の調整効果に関する仮説が支持された。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－役割行動」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-119）。戦略・HRM適合と職務満足の交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .070$ ,  $p < .05$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-120である。職務満足が高い場合、戦略・HRM適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、職務満足が低い場合、戦略・HRM適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、戦略・HRM適合と役割

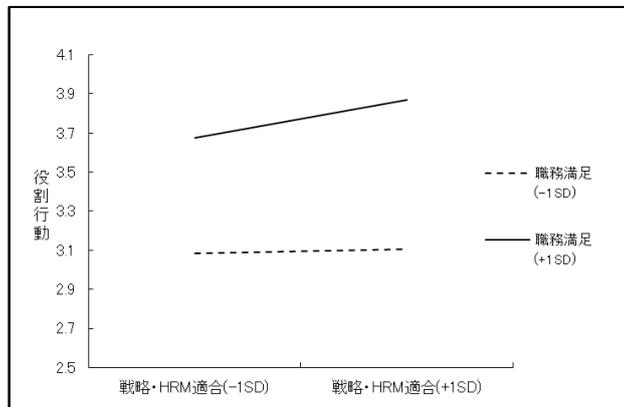
行動の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。

図表5-119 戦略・HRM適合、職務満足が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.092 *	-.074 *	-.059	-.060
年齢	.180 **	.203 ***	.153 **	.152 **
勤続年数	-.020	-.043	-.019	-.018
職位	.247 ***	.236 ***	.217 ***	.215 ***
業種	-.020	-.012	-.034	-.030
規模	.003	.000	-.040	-.039
戦略・HRM適合		.203 ***	.083 *	.072 *
職務満足			.438 ***	.447 ***
戦略・HRM適合×職務満足				.070 *
R <sup>2</sup>	.153 ***	.194 ***	.366 ***	.371 ***
$\Delta R^2$		.040 ***	.173 ***	.005 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-120 戦略・HRM適合と役割行動の関係における職務満足の調整効果



第2に、「報酬適合－役割行動」の関係における職務満足の調整効果を検証した（図表5-121）。報酬適合と職務満足の交互作用項が役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .027$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

第3に、「評価適合－役割行動」の関係における職務満足の調整効果を検証した（図表5-122）。評価適合と職務満足の交互作用項が役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .059$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されな

かった。

図表5-121 報酬適合、職務満足が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.095 *	-.084 *	-.063	-.064
年齢	.166 **	.181 **	.140 **	.140 **
勤続年数	-.013	-.030	-.009	-.008
職位	.250	.240 ***	.217 ***	.217 ***
業種	-.015	-.009	-.032	-.031
規模	.006	.007	-.037	-.037
報酬適合		.208 ***	.112 ***	.109 ***
職務満足			.435 ***	.439 ***
報酬適合×職務満足				.027
R <sup>2</sup>	.151 ***	.194 ***	.369 ***	.370 ***
$\Delta R^2$		.043 ***	.175 ***	.001

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-122 評価適合、職務満足が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.074 *	-.059	-.061
年齢	.144 *	.165 **	.125 *	.125 *
勤続年数	.012	-.003	.013	.013
職位	.254 ***	.239 ***	.219 ***	.220 ***
業種	-.023	-.011	-.036	-.034
規模	.002	-.004	-.042	-.041
評価適合		.228 ***	.099 **	.088 **
職務満足			.429 ***	.437 ***
評価適合×職務満足				.059
R <sup>2</sup>	.153 ***	.204 ***	.366 ***	.370 ***
$\Delta R^2$		.051 ***	.162 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第4に、「能力開発適合－役割行動」の関係における職務満足の調整効果を検証した（図表5-123）。能力開発適合と職務満足の交互作用項が役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .060$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

第5に、「昇進適合－役割行動」の関係における職務満足の調整効果を検証した（図表5-124）。昇進適合と職務満足の交互作用項が役割行動に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .041$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-123 能力開発適合、職務満足が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.098 *	-.088 *	-.063	-.063
年齢	.166 **	.178 **	.130 *	.129 *
勤続年数	-.015	-.019	.000	.002
職位	.244 ***	.236 ***	.216 ***	.216 ***
業種	-.020	-.012	-.033	-.029
規模	.003	-.006	-.042	-.041
能力開発適合		.163 ***	.058	.055
職務満足			.453 ***	.459 ***
能力開発適合×職務満足				.060
R <sup>2</sup>	.148 ***	.174 ***	.363 ***	.366 ***
$\Delta R^2$		.026 ***	.189 ***	.004

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-124 昇進適合、職務満足が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.094 *	-.074 *	-.059	-.059
年齢	.178 **	.215 ***	.154 **	.155 **
勤続年数	-.020	-.039	-.012	-.013
職位	.240 ***	.225 ***	.209 ***	.208 ***
業種	-.019	-.016	-.035	-.032
規模	.012	.001	-.041	-.039
昇進適合		.205 ***	.086 **	.080 *
職務満足			.445 ***	.451 ***
昇進適合×職務満足				.041
R <sup>2</sup>	.148 ***	.189 ***	.368 ***	.370 ***
$\Delta R^2$		.041 ***	.179 ***	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

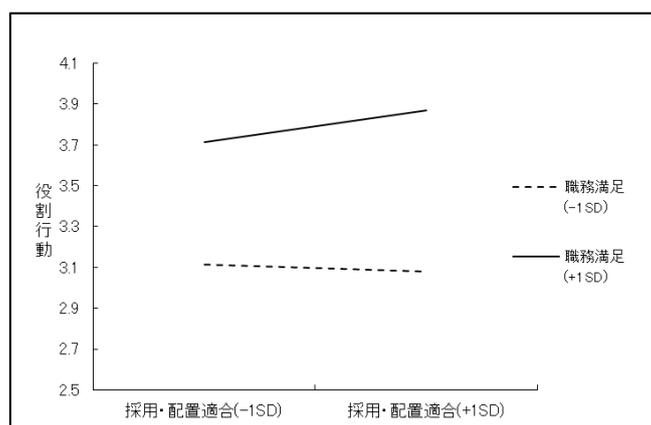
第6に、「採用・配置適合－役割行動」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-125）。採用・配置適合と職務満足の交互作用項が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .072, p < .05$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-126である。職務満足が高い場合、採用・配置適合と役割行動の正の関係が強まることが確認された。一方、職務満足が低い場合、採用・配置適合は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。これらの結果から、採用・配置適合と役割行動の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。

図表5-125 採用・配置適合、職務満足が役割行動に与える影響

	役割行動			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.097 *	-.086 *	-.065 *	-.067 *
年齢	.167 **	.194 **	.139 **	.135 *
勤続年数	-.012	-.021	-.002	.002
職位	.249 ***	.228 ***	.214 ***	.214 ***
業種	-.017	-.012	-.035	-.030
規模	.005	.002	-.040	-.042
採用・配置適合		.163 ***	.053	.041
職務満足			.449 ***	.460 ***
採用・配置適合×職務満足				.072 *
R <sup>2</sup>	.152 ***	.178 ***	.363 ***	.368 ***
$\Delta R^2$		.026 ***	.185 ***	.005 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-126 採用・配置適合と役割行動の関係における職務満足の調整効果



上記のように、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係における職務満足の調整効果を明らかにするために階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、採用・配置適合と役割行動の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。職務満足が高い場合、戦略・HRM適合、採用・配置適合が役割行動に対して有意な正の影響を与えていた。一方、職務満足が低い場合、戦略・HRM適合、採用・配置適合が役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。戦略と整合性をもつHRMの設計・運用が役割行動を促進するためにも、職務満足を高める視点を同時に考慮する必要性が示された。したがって、仮説2-21は部分的に支持された。

② 組織市民行動

戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と組織市民行動（愛他主義・市民道徳）の関係における職務満足の調整効果に関する検証を実施した。以下、詳細を確認する。

a) 愛他主義

戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における職務満足の調整効果に関する仮説は支持されなかった。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－愛他主義」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5－127）。戦略・HRM適合と職務満足の交互作用項は、愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .053$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5－127 戦略・HRM適合、職務満足が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.012	.001	.026	.025
年齢	.122	.141 *	.069	.068
勤続年数	-.001	-.018	.018	.019
職位	.108 *	.098 *	.070 *	.069 *
業種	.086 *	.093 *	.060 *	.062 *
規模	.085 *	.083 *	.024	.025
戦略・HRM適合		.161 ***	-.020	-.028
職務満足			.654 ***	.660 ***
戦略・HRM適合×職務満足				.053
R <sup>2</sup>	.052 ***	.077 ***	.462 ***	.465 ***
△R <sup>2</sup>		.025 ***	.385 **	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第2に、「報酬適合－愛他主義」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5－128）。報酬適合と職務満足の交互作用項は、愛他主義に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .051$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確

認められなかった。

図表5-128 報酬適合、職務満足が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.012	-.006	.026	.026
年齢	.123	.132 *	.074	.073
勤続年数	-.011	-.022	.010	.012
職位	.111 *	.104 *	.070 *	.070 *
業種	.086 *	.091 *	.056	.058 *
規模	.092 *	.093 *	.029	.027
報酬適合		.132 ***	-.011	-.017
職務満足			.652 ***	.658 ***
報酬適合×職務満足				.051
R <sup>2</sup>	.051 ***	.069 ***	.462 ***	.464 ***
$\Delta R^2$		.017 ***	.393 ***	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-129 評価適合、職務満足が愛他主義に与える影響

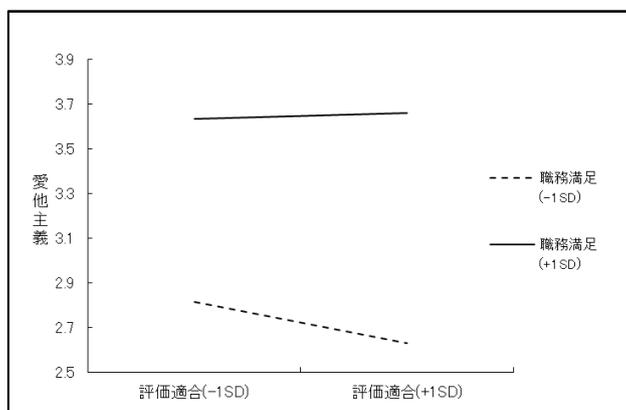
	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.011	.002	.026	.024
年齢	.105	.120	.060	.061
勤続年数	.008	-.002	.024	.023
職位	.113 *	.102 *	.073 *	.074 *
業種	.081 *	.090 *	.051	.055
規模	.090 *	.085 *	.028	.030
評価適合		.159 ***	-.042	-.058
職務満足			.661 ***	.673 ***
評価適合×職務満足				.091 **
R <sup>2</sup>	.050 ***	.075 ***	.462 ***	.470 ***
$\Delta R^2$		.025 ***	.386 ***	.008 **

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第3に、「評価適合－愛他主義」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-129）。評価適合と職務満足の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .091$ ,  $p < .01$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-130である。職務満足が高い場合、評価適合は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。一方、職務満足が低い場合、評価適合が愛他主義に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、評価適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果に

関する仮説は支持されなかった。

図表5-130 評価適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果



図表5-131 能力開発適合、職務満足が愛他主義に与える影響

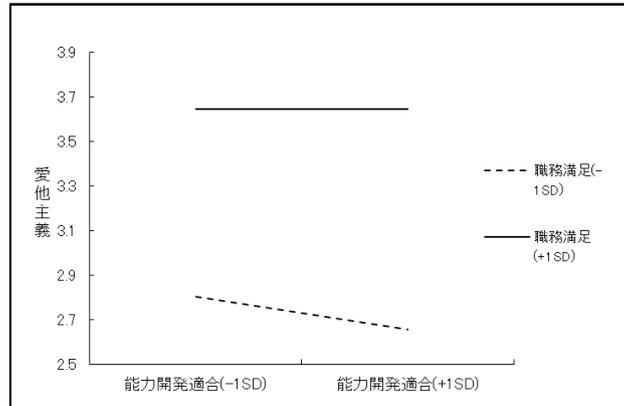
	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.019	-.013	.025	.024
年齢	.132 *	.139 *	.072	.071
勤続年数	-.018	-.021	.008	.010
職位	.104 *	.098 *	.070 *	.070 *
業種	.077 *	.082 *	.052	.056
規模	.087 *	.081 *	.030	.032
能力開発適合		.101 **	-.052	-.054
職務満足			.659 ***	.665 ***
能力開発適合 × 職務満足				.065 *
R <sup>2</sup>	.048 ***	.059 ***	.238 ***	.240 ***
$\Delta R^2$		.011 **	.180 ***	.002 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第4に、「能力開発適合－愛他主義」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-131）。能力開発適合と職務満足の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .065$ ,  $p < .05$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-132である。職務満足が高い場合、能力開発適合は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。一方、職務満足が低い場合、能力開発適合が愛他主義に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、能力開発適合と愛他主義の関係におけ

る職務満足の影響効果に関する仮説は支持されなかった。

図表5-132 能力開発適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果



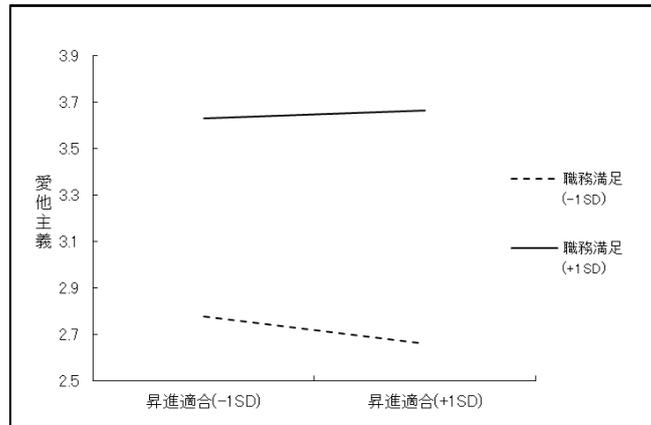
図表5-133 昇進適合、職務満足が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.014	.001	.024	.024
年齢	.134 *	.162 *	.074	.076
勤続年数	-.016	-.030	.010	.009
職位	.103 *	.090 *	.068 *	.067 *
業種	.083 *	.086 *	.057 *	.062 *
規模	.097 *	.089 *	.028	.031
昇進適合		.157 ***	-.021	-.030
職務満足			.660 ***	.669 ***
昇進適合 × 職務満足				.066 *
R <sup>2</sup>	.051 ***	.075 ***	.469 ***	.473 ***
$\Delta R^2$		.024 ***	.394 ***	.004 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第5に、「昇進適合－愛他主義」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-133）。昇進適合と職務満足の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .066$ ,  $p < .05$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-134である。職務満足が高い場合、昇進適合は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。一方、職務満足が低い場合、昇進適合が愛他主義に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、昇進適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果に関する仮説は支持されなかった。

図表5-134 昇進適合と愛他主義の関係における職務満足の影響

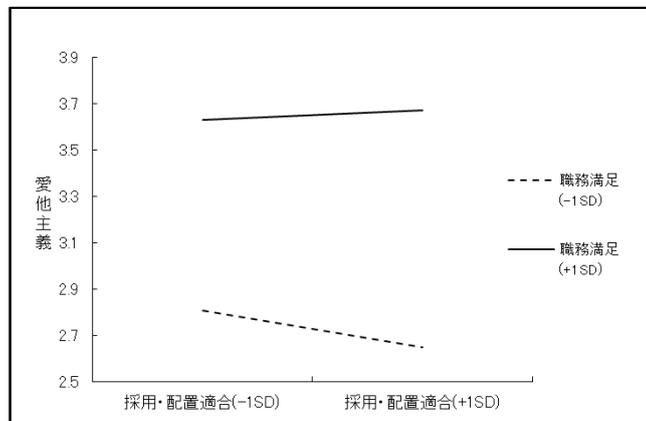


図表5-135 採用・配置適合、職務満足が愛他主義に与える影響

	愛他主義			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.015	-.007	.025	.024
年齢	.127	.150 *	.072	.067
勤続年数	-.013	-.020	.009	.013
職位	.111 *	.093 *	.073 *	.073 *
業種	.084 *	.089 *	.055	.060 *
規模	.091 *	.089 *	.029	.026
採用・配置適合		.133 ***	-.028	-.043
職務満足			.656 ***	.669 ***
採用・配置適合 × 職務満足				.086 **
R <sup>2</sup>	.052 ***	.069 ***	.462 ***	.469 ***
$\Delta R^2$		.017 ***	.393 ***	.007 **

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

図表5-136 採用・配置適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果



第6に、「採用・配置適合－愛他主義」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-135）。採用・配置適合と職務満足の交互作用項が愛他主義に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta = .086, p < .01$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-136である。職務満足が高い場合、採用・配置適合は愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。一方、職務満足が低い場合、採用・配置適合が愛他主義に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、採用・配置適合と愛他主義の関係における職務満足の調整効果に関する仮説は支持されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と愛他主義の関係における職務満足の調整効果を明らかにするために階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、戦略・HRM適合、報酬適合と職務満足の交互作用項が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。さらに評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と職務満足の交互作用項は愛他主義に対して有意な影響を与えているものの、下位検定の結果、職務満足の状態が高い場合に、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合が愛他主義に対して有意な影響を与えていなかった。したがって、仮説2-22は棄却された。

#### b) 市民道徳

さらに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と市民道徳の関係における職務満足の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、それぞれの戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における職務満足の調整効果に関する仮説は支持されなかった。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－市民道徳」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-137）。戦略・HRM適合と職務満足の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .038, n. s.$ ）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-137 戦略・HRM適合、職務満足が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.089 *	-.079 *	-.058	-.058
年齢	.156 *	.172 **	.111 *	.110 *
勤続年数	-.105	-.118	-.088	-.087
職位	.125 **	.116 *	.093 *	.092 *
業種	-.007	-.002	-.030	-.028
規模	.110 **	.109 **	.059	.060
戦略・HRM適合		.130 ***	-.022	-.028
職務満足			.553 ***	.557 ***
戦略・HRM適合×職務満足				.038
R <sup>2</sup>	.059 ***	.076 ***	.351 ***	.352 ***
$\Delta R^2$		.017 ***	.275 ***	.001

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-138 報酬適合、職務満足が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.090 *	-.085 *	-.058	-.058
年齢	.137 *	.145 *	.096	.096
勤続年数	-.094	-.102	-.075	-.074
職位	.131 **	.125 **	.096 *	.096 *
業種	-.001	.003	-.027	-.026
規模	.113 **	.114 **	.060	.059
報酬適合		.109 **	-.011	-.015
職務満足			.547 ***	.551 ***
報酬適合×職務満足				.030
R <sup>2</sup>	.059 ***	.071 ***	.348 ***	.349 ***
$\Delta R^2$		.012 **	.277 ***	.001

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第2に、「報酬適合－市民道徳」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-138）。報酬適合と職務満足の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .030$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

第3に、「評価適合－市民道徳」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-139）。評価適合と職務満足の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .042$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-139 評価適合、職務満足が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.089 *	-.078 *	-.058	-.059
年齢	.115	.128	.077	.078
勤続年数	-.070	-.078	-.056	-.056
職位	.134 **	.125 **	.100 **	.100 **
業種	-.008	-.001	-.034	-.032
規模	.110 **	.107 **	.059	.059
評価適合		.133 ***	-.035	-.043
職務満足			.555 ***	.560 ***
評価適合×職務満足				.042
R <sup>2</sup>	.058 ***	.076 ***	.348 ***	.349 ***
$\Delta R^2$		.017 ***	.272 ***	.002

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

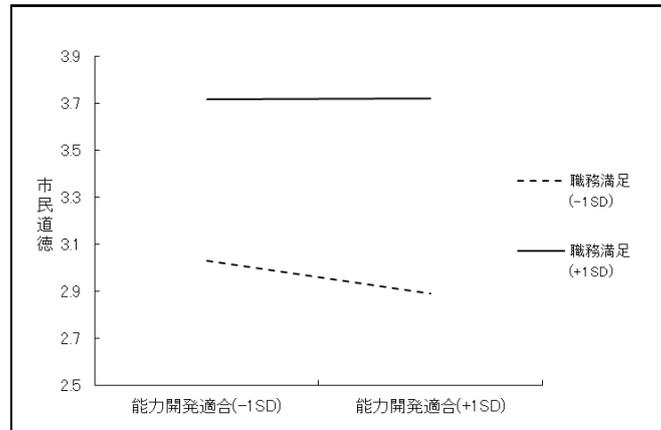
第4に、「能力開発適合－市民道徳」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-140）。能力開発適合と職務満足の交互作用項が市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた（ $\beta=.063$ ,  $p<.05$ ）。さらに、職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-141である。職務満足が高い場合、能力開発適合は市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。一方、職務満足が低い場合、能力開発適合が市民道徳に対して有意な負の影響を与えていた。これらの結果から、能力開発適合と市民道徳の関係における職務満足の調整効果に関する仮説は支持されなかった。

図表5-140 能力開発適合、職務満足が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.097 *	-.093 *	-.060	-.061
年齢	.142 *	.148 *	.091	.091
勤続年数	-.100	-.102	-.077	-.075
職位	.121 **	.117 **	.093 *	.093 *
業種	-.012	-.007	-.033	-.029
規模	.108 **	.103 **	.060	.062
能力開発適合		.079 *	-.050	-.052
職務満足			.557 ***	.563 ***
能力開発適合×職務満足				.063 *
R <sup>2</sup>	.057 ***	.063 ***	.349 ***	.353 ***
$\Delta R^2$		.006 *	.286 ***	.004 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-141 能力開発適合と市民道徳の関係における職務満足の影響



図表5-142 昇進適合、職務満足が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.091 *	-.079 *	-.059	-.060
年齢	.149 *	.171 **	.096	.098
勤続年数	-.100	-.110	-.076	-.077
職位	.122 **	.112 *	.093 *	.092 *
業種	-.006	-.004	-.028	-.024
規模	.116 **	.111 **	.059	.061
昇進適合		.120 **	-.031	-.039
職務満足			.560 ***	.569 ***
昇進適合 × 職務満足				.060
R <sup>2</sup>	.059 ***	.073 ***	.356 ***	.360 ***
$\Delta R^2$		.014 **	.284 ***	.004

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第5に、「昇進適合－市民道徳」の関係における職務満足の影響について検証した（図表5-142）。昇進適合と職務満足の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .060$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

第6に、「採用・配置適合－市民道徳」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-143）。採用・配置適合と職務満足の交互作用項は、市民道徳に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = .060$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-143 採用・配置適合、職務満足が市民道徳に与える影響

	市民道徳			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	-.093 *	-.085 *	-.059	-.060
年齢	.140 *	.159 *	.093	.090
勤続年数	-.093	-.099	-.074	-.071
職位	.130 **	.115 *	.098 **	.098 **
業種	-.004	.000	-.028	-.025
規模	.111 **	.109 **	.059	.057
採用・配置適合		.114 **	-.022	-.032
職務満足			.553 ***	.562 ***
採用・配置適合×職務満足				.060
R <sup>2</sup>	.060 ***	.072 ***	.352 ***	.355 ***
$\Delta R^2$		.013 **	.279 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

上記のように、戦略とHRMの適合関係と市民道徳の関係における職務満足の調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、能力開発適合と市民道徳の関係における職務満足の調整効果が確認されたものの、下位検定の結果、職務満足が高い場合に、能力開発適合が市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。さらに、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、昇進適合、採用・配置適合と職務満足の交互作用項が、市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。したがって、仮説2-23は棄却された。

### ③ 離職意思

最後に、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果に関する検証を実施した。分析の結果、報酬適合、能力開発適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。以下、詳細を確認する。

第1に、「戦略・HRM適合－離職意思」の関係における職務満足の調整効果について検証した（図表5-144）。戦略・HRM適合と職務満足の交互作用項は、離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.066$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-144 戦略・HRM適合、職務満足が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.072	.045	.035	.036
年齢	.038	-.003	.023	.024
勤続年数	-.231 ***	-.194	-.207 ***	-.207 ***
職位	-.029	-.007 **	.003	.004
業種	.007	-.008	.004	.001
規模	.056	.061	.082 *	.081 *
戦略・HRM適合		-.346 *	-.281 ***	-.270 ***
職務満足			-.239 ***	-.247 ***
戦略・HRM適合×職務満足				-.066
R <sup>2</sup>	.057 ***	.175 ***	.226 ***	.230 ***
$\Delta R^2$		.118 ***	.051 ***	.004

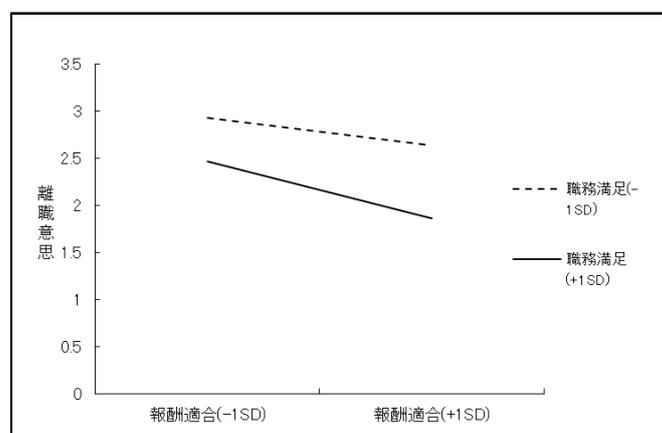
\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-145 報酬適合、職務満足が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.072	.058	.045	.046
年齢	.059	.039	.063	.064
勤続年数	-.243 ***	-.223 ***	-.235 ***	-.237 ***
職位	-.036	-.022	-.008	-.008
業種	.004	-.006	.008	.005
規模	.052	.050	.076 *	.078 *
報酬適合		-.271 ***	-.212 ***	-.203 ***
職務満足			-.266 ***	-.277 ***
報酬適合×職務満足				-.083 *
R <sup>2</sup>	.057 ***	.129 ***	.195 ***	.202 ***
$\Delta R^2$		.073 ***	.066 ***	.007 *

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-146 報酬適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果



第2に、「報酬適合－離職意思」の関係における職務満足の影響について検証した（図表5-145）。報酬適合と職務満足の交互作用項が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた（ $\beta = -.083, p < .05$ ）。職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-146である。職務満足が高い場合、低い場合ともに報酬適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。そして、職務満足が高い場合の方が、職務満足が低い場合と比較して、報酬適合が離職意思により強い負の影響を与えていることが確認された。これらの結果から、報酬適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。

図表5-147 評価適合、職務満足が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.074	.047	.038	.039
年齢	.059	.028	.050	.050
勤続年数	-.241 ***	-.221 ***	-.229 ***	-.229 ***
職位	-.037	-.015	-.005	-.006
業種	.003	-.015	-.001	-.003
規模	.053	.061	.082 *	.081 *
評価適合		-.321 ***	-.248 ***	-.239 ***
職務満足			-.240 ***	-.246 ***
評価適合×職務満足				-.048
R <sup>2</sup>	.057 ***	.158 ***	.208 ***	.211 ***
$\Delta R^2$		.101 ***	.051 ***	.002

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

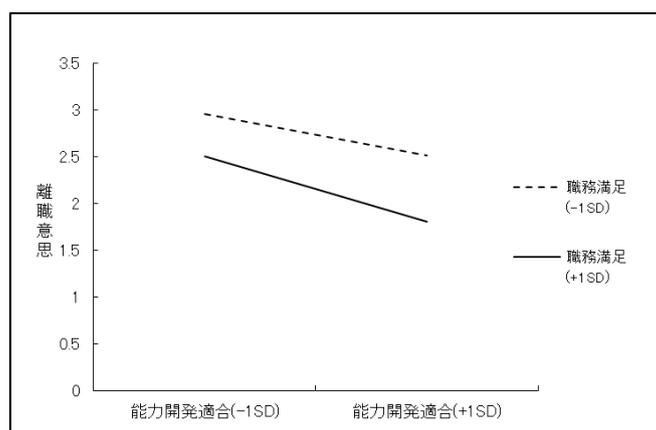
図表5-148 能力開発適合、職務満足が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.080 *	.062	.047	.048
年齢	.055	.032	.058	.059
勤続年数	-.242 ***	-.234 ***	-.244 ***	-.246 ***
職位	-.032	-.015	-.005	-.005
業種	.006	-.010	.001	-.003
規模	.053	.072 *	.092 **	.090 *
能力開発適合		-.320 ***	-.261 ***	-.258 ***
職務満足			-.254 ***	-.261 ***
能力開発適合×職務満足				-.068 *
R <sup>2</sup>	.059 ***	.159 ***	.219 ***	.224 ***
$\Delta R^2$		.101 ***	.060 ***	.005 *

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

第3に、「評価適合－離職意思」の関係における職務満足の影響について検証した（図表5-147）。評価適合と職務満足の交互作用項は、離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.048$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-149 能力開発適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果



第4に、「能力開発適合－離職意思」の関係における職務満足の影響について検証した（図表5-148）。能力開発適合と職務満足の交互作用項が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた（ $\beta = -.068$ ,  $p < .05$ ）。職務満足の調整効果についてプロット図にしたものが図表5-149である。職務満足が高い場合、低い場合ともに能力開発適合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。そして、職務満足が高い場合の方が、職務満足が低い場合と比較して、能力開発適合が離職意思により強い負の影響を与えることが確認された。これらの結果から、能力開発適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。

第5に、「昇進適合－離職意思」の関係における職務満足の影響について検証した（図表5-150）。昇進適合と職務満足の交互作用項は、離職意思に対して有意な影響を与えておらず（ $\beta = -.062$ , n. s.）、職務満足の調整効果は確認されなかった。

図表5-150 昇進適合、職務満足が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.071	.038	.029	.029
年齢	.042	-.018	.015	.013
勤続年数	-.231 ***	-.201 ***	-.215 ***	-.214 ***
職位	-.030	-.004	.004	.005
業種	.007	.000	.011	.007
規模	.053	.070	.093 **	.090 *
昇進適合		-.335 ***	-.268 ***	-.260 ***
職務満足			-.248 ***	-.256 ***
昇進適合×職務満足				-.062
R <sup>2</sup>	.056 ***	.164 ***	.220 ***	.223 ***
ΔR <sup>2</sup>		.109 ***	.055 ***	.004

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表5-151 採用・配置適合、職務満足が離職意思に与える影響

	離職意思			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
性別	.074	.053	.041	.041
年齢	.058	.001	.031	.034
勤続年数	-.244 ***	-.226 ***	-.237 ***	-.239 ***
職位	-.036	.008	.016	.015
業種	.006	-.005	.007	.004
規模	.053	.058	.081 *	.083 *
採用・配置適合		-.331 ***	-.269 ***	-.261 ***
職務満足			-.251 ***	-.259 ***
採用・配置適合×職務満足				-.051
R <sup>2</sup>	.058 ***	.165 ***	.222 ***	.225 ***
ΔR <sup>2</sup>		.107 ***	.058 ***	.003

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

第6に、「採用・配置適合－離職意思」の関係における職務満足の調整効果について検証した(図表5-151)。採用・配置適合と職務満足の交互作用項は、離職意思に対して有意な影響を与えておらず( $\beta = -.051$ , n. s.)、職務満足の調整効果は確認されなかった。

上記のように、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係における職務満足の調整効果を明らかにするために階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、報酬適合、能力開発適合と離職意思の関係における職務満足の調整効果の仮説が支持された。職務満足が高い場合、低い場合ともに、報酬適合、能力開発適

合が離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。また、職務満足が高い場合の方が、低い場合と比較して、離職意思に与える影響度合いが強いことが確認された。したがって、仮説2-24は部分的に支持された。

### 3-3. 心理的側面が従業員行動に与える影響

最後に、心理的側面が役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思からなる従業員行動に与える影響に関する検証を実施する。この関係性は、従来の普遍的アプローチが想定しているプロセスになる。上記で分析してきたモデル3において、組織コミットメント、組織的公正、モチベーション、職務満足をそれぞれ投入し、従業員行動との関係性について検証している。仮説3-1から仮説3-8は組織コミットメントが従業員行動に与える影響に関する分析、仮説3-9から仮説3-16は組織的公正が従業員行動に与える影響に関する分析、仮説3-17から仮説3-20はモチベーションが従業員行動に与える影響に関する分析、仮説3-21から仮説3-24は職務満足が従業員行動に与える影響に関する分析という対応関係になっている。第4章で設定した仮説3-1から仮説3-24を基に心理的側面と従業員行動の関係について検証する。

#### (1) 組織コミットメントが従業員行動に与える影響

ここでは、情緒的コミットメント、功利的コミットメントからなる組織コミットメントが役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思に与える影響について検証した。

はじめに、情緒的コミットメント、功利的コミットメントが役割行動に与える影響について検証した。分析の結果、情緒的コミットメントが役割行動に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-1は支持された。また、功利的コミットメントが役割行動に対して一部有意な影響を与えていない関係もあるが、ほぼ有意な負の影響を与えていた。よって、仮説3-2は部分的に支持された。

第2に、情緒的コミットメント、功利的コミットメントが組織市民行動（愛

他主義・市民道徳)に与える影響について検証した。分析の結果、情緒的コミットメントが愛他主義・市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-3、仮説3-5は支持された。また、功利的コミットメントが愛他主義に対して有意な影響を与えておらず、仮説3-4は支持されなかった。一方、功利的コミットメントは市民道徳に対して有意な負の影響を与えており、仮説3-6は支持された。

第3に、情緒的コミットメント、功利的コミットメントが離職意思に与える影響について検証した。分析の結果、情緒的コミットメントが離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。よって、仮説3-7は支持された。一方で、功利的コミットメントが離職意思に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-8は棄却された。

## (2) 組織的公正が従業員行動に与える影響

分配的公正、手続き的公正が役割行動、組織市民行動(愛他主義・市民道徳)、離職意思に与える影響について検証した。

はじめに、分配的公正、手続き的公正が役割行動に与える影響について検証した。分析の結果、分配的公正は役割行動に対して有意な影響を与えていなかった。よって、仮説3-9は支持されなかった。一方、手続き的公正は、役割行動に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-10は支持された。

第2に、分配的公正、手続き的公正が組織市民行動(愛他主義・市民道徳)に与える影響について検証した。分析の結果、分配的公正は愛他主義、市民道徳に対して有意な影響を与えていなかった。よって、仮説3-11、仮説3-13は支持されなかった。一方、手続き的公正は、愛他主義、市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-12、仮説3-14は支持された。

第3に、分配的公正、手続き的公正が離職意思に与える影響について検証した。分析の結果、分配的公正・手続き的公正ともに離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。また、手続き的公正は、分配的公正と比較して、離職意思に与える影響が大きいことが確認された。よって、仮説3-15、仮説3-16

は支持された。

### (3) モチベーションが従業員行動に与える影響

モチベーションが役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思に与える影響について検証した。

第1に、モチベーションが役割行動に与える影響について検証した。分析の結果、モチベーションが役割行動に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-17は支持された。

第2に、モチベーションが組織市民行動（愛他主義・市民道徳）に与える影響について検証した。分析の結果、モチベーションが愛他主義、市民道徳に対して有意な正の影響を与えていた。よって、仮説3-18、3-19は支持された。

第3に、モチベーションが離職意思に与える影響について検証した。分析の結果、モチベーションが離職意思に対して有意な負の影響を与えていた。よって、仮説3-20は支持された。

### (4) 職務満足が従業員行動に与える影響

最後に、職務満足が役割行動、組織市民行動（愛他主義・市民道徳）、離職意思に与える影響について検証した。

第1に、職務満足が役割行動に与える影響について検証した。分析の結果、職務満足が役割行動に対して有意な正の影響を与えていることが確認された。よって仮説3-21は支持された。

第2に、職務満足が組織市民行動（愛他主義・市民道徳）に与える影響について検証した。分析の結果、職務満足が愛他主義、市民道徳に対して有意な正の影響を与えていることが確認された。よって仮説3-22、仮説3-23は支持された。

第3に、職務満足が離職意思に与える影響について検証した。分析の結果、職務満足が離職意思に対して有意な負の影響を与えていることが確認された。よって仮説3-24は支持された。

#### 第4節 小括

本章では、大別すると3つの分析を実施してきた。第1に、戦略とHRMの適合関係が従業員行動に与える影響に関する分析である。この分析は、適合アプローチの理論的想定を明らかにするものであった。分析の結果、それぞれの分析のモデル2において、戦略・HRM適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合が役割行動、組織市民行動、離職意思に対して有意な影響を与えていることが確認された。この結果から、戦略とHRMの適合関係が従業員行動に対して有意な影響を与えていることが確認された。

第2に、「戦略とHRMの適合関係－従業員行動」の関係における心理的側面の調整効果に関する分析である。この分析は、適合アプローチと普遍的アプローチの統合アプローチに関する検証と位置づけることが出来る。分析の結果、役割行動との関係の場合、主に、情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足といった心理的側面が高い場合、戦略とHRMの適合関係が役割行動を促進する一方で、心理的側面が低い場合、役割行動が促進されない可能性が示された。つまり、情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足といった心理的側面の状態によって、戦略とHRMの適合関係が役割行動を促進する度合いが変化することが示された。

続いて、組織市民行動に関しては、組織的公正の調整効果が確認された。分配的公正を高く知覚している場合、報酬適合と昇進適合が愛他主義を促進することが確認された。さらに、手続き的公正を高く知覚している場合、評価適合、能力開発適合が市民道徳を促進することが確認された。これらのことから、愛他主義を促進するためには、戦略と整合性をもつHRMの設計・運用と分配的公正を同時に考慮する必要性が示された。さらに、市民道徳を促進するためには、戦略と整合性をもつHRMの設計・運用と手続き的公正を同時に考慮する必要性が示された。

さらに、離職意思に関しては、分配的公正、モチベーション、職務満足の調整効果が確認された。分配的公正、モチベーション、職務満足が高い場合、戦

略とHRMの適合関係が離職意思を低下させることが示された。これらのことから、離職意思を低下させるためにも、戦略と整合性をもつHRMの設計・運用と分配的公正、モチベーション、職務満足を同時に考慮する必要性が示された。

第3に、心理的側面が直接的に従業員行動に与える影響に関する分析である。情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足が、役割行動、組織市民行動を促進する傾向にあった。また、情緒的コミットメント、分配的公正、手続き的公正、モチベーション、職務満足が離職意思を低下させる傾向が示された。

以上の分析結果から、戦略とHRMの適合関係が従業員行動に有意な影響を与える傾向にあるものの、従業員の心理状態によってその効果が変化する可能性が示された。つまり、適合アプローチと普遍的アプローチを統合アプローチとして検討することの意義が示されたといえよう。

## 終章

### 本研究の要約と結論

#### 第 1 節 本研究の要約

1990 年代初頭からのバブル経済の崩壊や、環境変化によって、新たな人材マネジメントの仕組みが模索され始め、過去 20 年の間に、戦略と連動した人材マネジメントの必要性が主張される傾向となり、人材マネジメントは、戦略的志向、経営志向へと変化してきた（守島, 2010a）。

実務的な観点と同様に、人材マネジメントの理論研究において、人材マネジメントの戦略性を志向する戦略的人的資源管理論が展開されてきた（Wright & McMahan, 1992）。戦略的人的資源管理論は、人的資源や HRM を持続的競争優位の源泉として位置づけ、なぜ HRM が企業業績に寄与するのかという「HRM－企業業績」の関係性やメカニズムについて検討がなされてきた（Wright, 1998）。このメカニズムを明らかにするために、大別すると適合アプローチと普遍的アプローチという 2 つのアプローチによって議論が展開されてきた（Boxall & Purcell, 2011）。適合アプローチと普遍的アプローチは、HRM の設計・運用に際して、環境要因を考慮するか否かという点を軸に、両アプローチは個々に議論される傾向にある。

しかしながら、適合アプローチと普遍的アプローチをそれぞれ従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から検討するならば、両アプローチは必ずしも排他的な関係ではなく、相互補完的な関係性にあると考えられる。適合アプローチは、従業員の戦略実行に資する知識・技能・行動といった資源的側面を重視する従業員観を想定し、資源的側面の最大化を目指す上で戦略と適合した HRM の設計・運用に着目し、組織目標を効率的に達成するために従業員の職務を能率的に遂行することを可能にする作業能率促進機能を担うアプローチとして位置づけることができる。一方、普遍的アプローチは、従

業員の心理的側面といった人間的側面を重視する従業員観を想定し、心理的側面を促進することで自己統制的な職務遂行努力を引き出す HRM の設計・運用に着目し、従業員の組織人としての行動を促進する組織統合機能を担うアプローチとして位置づけることができる。それぞれのアプローチは、人材マネジメント活動において必要となる異なる側面に着目した検討がなされているのであって、それぞれのアプローチが着目する側面を統合的な観点から検討することが必要となる。つまり、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの検討である。上記の問題意識から、本研究は、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討する、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築、さらに統合アプローチのメカニズムの検討を目的として進めてきた。

第 1 章では、戦略的人的資源管理論の概要について確認した。はじめに、人材マネジメント研究の変遷に関する先行研究をレビューした。戦略的人的資源管理論は、コンティンジェンシー理論、競争戦略論といった研究を理論的基礎として発展した領域であり、さらに、「コスト要素」として位置づけられていた従業員が、「戦略的資源」といった持続的競争優位の源泉として位置づけられていること（岩出, 2002）を確認した。続いて、戦略的人的資源管理論の特徴として、①持続的競争優位の源泉としての人的資源、HRM、②戦略と HRM の適合関係（外的適合・垂直的適合）、③HRM 施策間の適合（内的適合・水平的適合）、④企業業績に着目したマクロ的観点の人材マネジメント研究という 4 つの観点に特徴を有している（Wright, 1998）ことを確認した。最後に、戦略的人的資源管理論におけるアプローチの分類を検討し、本研究は、適合アプローチ、普遍的アプローチからなるアプローチの分類を用いた検討を実施することを確認した。

第 2 章では、適合アプローチを理論研究、実証研究の観点からレビューし、適合アプローチの特徴を確認した。はじめに、適合アプローチの理論研究を概観した。理論研究では、Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) らの戦略類型を基に、それぞれの戦略類型に適合した HRM の検討が実施されていた。さらに、適合アプローチのメカニズムを説明する要因として、役割行

動 (Wright & McMahan, 1992) が用いられている点を確認した。続いて、適合アプローチの実証研究について概観した。実証研究においては、理論研究を基礎として、戦略と HRM の適合関係が企業業績に与える影響に関する実証分析が実施されているものの、一貫した結果が得られていない点を確認した。

第 3 章では、普遍的アプローチを理論研究、実証研究の観点からレビューし、普遍的アプローチの特徴を確認した。はじめに、普遍的アプローチの理論研究を概観した。Beer et al. (1984)、Walton (1985)、Lawler (1986)、Pfeffer (1995, 1998)、Baron & Kreps (1999) といった代表的な理論研究を概観し、普遍的に優れた業績を導く HRM がコミットメントといった心理的側面を通して、企業業績の向上に寄与するという想定が行われていることを確認した。続いて、普遍的アプローチの実証研究について概観した。実証研究においては、普遍的な HRM が企業業績に与える影響について、心理的側面、人的資本、知的資本、従業員行動といった様々な要因を媒介変数とした検証が実施されていた。

第 4 章では、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的な観点から検討する統合アプローチの分析枠組みの構築を試みた。両アプローチは、HRM を設計・運用する際に、環境要因を考慮するか否かという点を軸にそれぞれ個々に議論される傾向にあるものの、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から検討するならば、両アプローチは相互補完的な関係にあることを確認した。適合アプローチは、資源的側面を重視する従業員観を有し、それらを最大化する上で戦略と適合した HRM に着目し、作業能率促進機能を担うアプローチとして位置づけることができる。普遍的アプローチは、人間的側面を重視する従業員観を有し、心理的側面を向上し自己統制的な職務遂行努力を引き出す HRM に着目し、組織統合機能を担うアプローチとして位置づけられることができる。本研究は、上記の問題意識から、統合アプローチの分析枠組みを構築し、第 5 章で検証する 3 つの基本仮説を設定した。第 1 に、戦略と HRM の適合関係が役割行動、組織市民行動、離職意思といった従業員行動に対して有意な影響を与えるという仮説を設定した。第 2 に、戦略と HRM

の適合関係が従業員行動を促進するか否かを左右する要因として心理的側面を位置づける仮説を設定した。この仮説は、統合アプローチのメカニズムを明らかにすることを目的としている。第3に、心理的側面が従業員行動に与える影響に関する仮説を設定した。

第5章では、第4章で設定した仮説を検証するための定量的分析を実施した。分析の結果、戦略とHRMの適合関係が役割行動、組織市民行動を促進し、離職意思を低下させる結果が示され、仮説1は支持された。続いて、戦略とHRMの適合関係と従業員行動の促進度合いを左右する要因として心理的側面を含めた検証を実施した。分析の結果、戦略とHRMの適合関係と役割行動の関係において、情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足の影響が確認された。情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足といった心理的側面が高い場合、戦略とHRMの適合関係が役割行動を促進することが示された。また、戦略とHRMの適合関係と組織市民行動の関係において、組織的公正の影響が確認された。組織的公正の知覚を高めることによって、戦略とHRMの適合関係が組織市民行動を促進することが示された。さらに、戦略とHRMの適合関係と離職意思の関係において、分配的公正、モチベーション、職務満足の影響が確認された。これらの結果から仮説2は部分的に支持された。最後に、心理的側面と従業員行動の関係については、情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足が役割行動、組織市民行動に対して有意な正の影響を与えていた。また、情緒的コミットメント、分配的公正、手続き的公正、モチベーション、職務満足が離職意思に負の影響を与えていた。これらの結果から、仮説3は部分的に支持された。

## 第2節 理論的含意

本研究の理論的含意として、大きく2つの点が挙げられる。第1に、戦略的資源管理論における統合アプローチの構築に取り組んだ点である。戦略

的人的資源管理論は、大別すると適合アプローチと普遍的アプローチという 2 つのアプローチを中心に議論が展開されてきた (Boxall & Purcell, 2011)。適合アプローチは、HRM の設計・運用の際に、企業内外の環境要因と適合することで企業業績の向上を想定するアプローチである一方、普遍的アプローチは、優れた企業業績を普遍的に導く HRM が存在すると想定するアプローチである (Kaufman, 2010)。HRM の設計・運用の際に、環境要因を考慮するか否かという点から適合アプローチと普遍的アプローチは、それぞれ個々に議論される傾向にある。

しかしながら、従業員観や管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から両アプローチを検討するならば、それぞれのアプローチを相互補完的に検討することが必要となる。戦略実行に資する知識・技能・行動を重視し、それらを最適に引き出す HRM の設計・運用といった資源重視の従業員観や外部統制の管理手法に着目し、作業能率促進機能を担う適合アプローチと従業員の組織コミットメントといった心理的側面を高め、自己統制的な職務遂行努力を引き出すことを目指す HRM の設計・運用といった人間重視の従業員観や内部統制の管理手法に着目し、組織統合機能を担う普遍的アプローチをそれぞれ考慮した統合アプローチを構築することが、企業の人材マネジメント活動に取り組む上でも重要になる。本研究において、適合アプローチと普遍的アプローチを統合的に検討した統合アプローチの構築、さらに、統合アプローチのメカニズムを提示した点は、戦略的人的資源管理論への一定の貢献を示したといえよう。

第 2 に、定量的調査を通して、統合アプローチの理論的正当性を示した点である。本研究では、戦略的人的資源管理論における統合アプローチのメカニズムの中でも、戦略と HRM の適合関係 (適合度) と従業員行動の関係性を左右する要因として心理的側面を位置づけた検証を行った。つまり、心理的側面を調整変数として、戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係に着目することを通して、統合アプローチのメカニズムに関する分析枠組みを構築し検証した。分析の結果、役割行動に関しては、戦略と整合性をもつ HRM が設計・運用されていることに加え、情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーシ

ョン、職務満足がポジティブな場合に、促進されることが確認された。組織市民行動に関しては、組織的公正の重要性が示された。組織的公正を高めることによって、戦略と適合した HRM が組織市民行動を促進していた。さらに、離職意思に関しては、分配的公正、モチベーション、職務満足の重要性が示された。分配的公正、モチベーション、職務満足が高い状態の場合には、戦略と適合した HRM が離職意思を低下させていた。実証研究の結果から、資源的側面を重視する従業員観と外部統制の管理手法に着目し作業能率促進機能を担う適合アプローチと人間的側面を重視する従業員観と内部統制の管理手法に着目し組織統合機能を担う普遍的アプローチを、相互補完的に捉えた戦略的人的資源管理論を展開する必要性が示された。

### 第 3 節 実践的含意

本研究において得られた知見は、実践的な含意も有している。第 1 に、従業員行動を促進するために、企業の採用する戦略を基に人的資源管理諸制度を設計・運用することが必要になる点である。企業の採用する戦略を基に人的資源管理諸制度を設計・運用することによって、戦略実行に必要となる従業員行動に関する共通の認識が形成され、従業員行動が促進されると考えられる。

第 2 に、戦略を基に人的資源管理制度を設計・運用することに加えて、従業員の心理的側面を考慮した組織運営が必要となる点である。企業側の論理を中心に、企業の採用する戦略を実行する上で、最適な人的資源管理諸制度を設計・運用することは必要不可欠であろう。しかしながら、従業員は、人間的な存在であることから、戦略と整合性をもつ HRM といった企業側の論理からの制度設計や組織運営を行えば必然的にポジティブな行動を取るとは限らない。また、個人側の論理を中心に、従業員の組織コミットメントといった心理的側面を向上させ、自己統制的な職務遂行努力を引き出す人的資源管理諸制度を設計・運用することも必要であろう。しかしながら、心理的側面を向上させ、自己統制的な職務遂行努力が必ずしも、組織目標に貢献するものになるとは限ら

ないはずである。つまり、企業が人的資源管理諸制度を設計・運用する上では、組織目標に向かってより効率的に職務遂行がなされることを目指す人的資源管理諸制度に着目する適合アプローチという企業側の論理と、従業員の心理的側面を高めることで、組織目標に自己統制的な努力を引き出す人的資源管理諸制度に着目する普遍的アプローチという個人側の論理のバランスをとった制度設計や組織運営を行う必要性が本研究の検討から示された。

#### 第4節 残された課題

本研究は、いくつかの問題点を有している。第1に、統合アプローチが想定するメカニズムの一部分のみを解明しているという点である。戦略的人的資源管理論では、企業業績を人材マネジメントの成果基準としているものの、本研究の分析枠組みでは、企業業績の向上に寄与する従業員行動を成果変数として検証を実施した。今後の課題として、個人レベルでの調査と合わせて企業レベルでの調査を実施することで企業業績を含めた検討が必要になる。さらに、個人業績といった変数を用いた検討や業種や職種を限定することでより精緻な検討が必要になると考えられる。そして、ケース研究を蓄積することで、統合アプローチの理論的正当性を示していくことが必要になる。また、従業員の心理的側面を向上させる普遍的なHRMとの関係性については、本研究では検証の対象としていなかったため、この関係性を考慮した統合アプローチを検討することが必要になる。上記の課題に取り組み、包括的なメカニズムの検討を実施することが、戦略的人的資源管理論の統合アプローチのメカニズムを明らかにする上でも必要になる。

第2に、抽象度の高い分析を実施している点である。本研究における実証分析では、戦略とHRMの適合関係を、「会社の戦略を基にHRM（人材のマネジメント）が形成されている」、「この会社のHRM（人材のマネジメント）は、戦略と密接に関係している」といった抽象度の高い分析を実施していることから、具体的な戦略類型に適合したHRMがどういった施策なのかという観点で

示すことはできていない。抽象度が高い分析を実施した理由は、既存研究において、Miles & Snow (1978, 1984) や Porter (1980, 1985) などの戦略類型を用いる実証分析では、十分な結果が得られておらず、尺度に関する問題が指摘されている点にある (Chadwick & Cappelli, 1999; 岩出, 2002)。そのため、本研究では、戦略と HRM が適合しているか否かという原理・原則に焦点を当てた分析を実施した。今後の課題として、例えば、戦略について、職能レベルを対象としてより具体的なレベルに落とし込んだ検証を実施することが必要になる。さらに、ケース研究によって、より具体的な戦略と HRM の適合関係について検討することやそのメカニズムを検討することが必要になると考えられる。

第 3 に、適合アプローチと普遍的アプローチの統合的な関係の更なる検討が必要な点である。本研究では、従業員の心理的側面を普遍的アプローチの代替変数として用いた検討を実施した。今後の課題として、いかなる HRM 施策において、戦略と整合性をもつ必要があり、また、普遍的な HRM 施策を用いることが必要になるのかという施策レベルでの検討が必要になる。

以上の課題について、さらなる理論的検討、データ蓄積の実施、詳細な検証が必要になるであろう。戦略的人的資源管理論を進展させるために、今後の研究によって明らかにしなければならない課題である。

## 参考文献

### 【外国語参考文献】

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange," in Berkowitz, L. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Vol. 2, pp. 267-299.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Andersen, K. K., Cooper, B. K. & Zhu, C. J. (2007) "The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: some initial evidence from Australia," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45, No. 2, pp. 168-177.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Argyris, C. (1957) *Personality and Organization*, Harper & Row (伊吹山太郎・中村実訳『新訳 組織とパーソナリティー システムと個人との葛藤』日本能率協会, 1970年) .
- Arthur, J. B. (1994) "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000) "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 502-517.
- Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage,"

- Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage Second Edition*, Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略論 上』ダイヤモンド社, 2003年).
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983) "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "Citizenship"," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595.
- Batt, R. (2002) "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3, pp. 587-597.
- Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press (佐野陽子訳『人的資本－教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976年).
- Becker, H. S. (1960) "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996) "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006) "Strategic human resources management: where do we go from here?," *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F. (1997) "HR as a source of shareholder value: research and recommendations," *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 39-47.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984)

- Managing Human Assets*, The Free Press (梅津祐良・水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性出版, 1990年) .
- Bird, A. & Beechler, S.(1995) “Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp. 23-46.
- Blau, G. (1993) “Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover,” *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 2, pp. 313-330.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004) “Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system,” *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221.
- Boxall, P. (1996) “The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 59-75.
- Boxall, P. F. (1998). “Human resource strategy and industry-based competition: a conceptual framework and agenda for theoretical development,” in Ferris G. R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, JAI Press, pp. 259-281.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009) “Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management Third Edition*, Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice Third Edition*, Palgrave Macmillan (上林憲雄・原口恭彦・三

崎秀央・森田雅也翻訳・監訳『人的資源管理－理論と実践－第3版』文眞堂, 2009年) .

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, Oxford University Press.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler III, E. E & Weick, Jr, K. E. (1970) *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, McGraw-Hill.

Chadwick, C. & Cappelli, P. (1999) "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management," in Ferris G. R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, JAI Press, pp. 1-29.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. & Snape, E. (2004) "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 17-35.

Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, The MIT Press (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年).

Chow, I. H., Huang, J. C. & Liu, S. (2008) "Strategic HRM in China: configurations and competitive advantage," *Human Resource Management*, Vol. 47, No.4, pp. 687-706.

Chow, I. H. S. & Liu, S. S. (2009) "The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 11, pp. 2292-2310.

Colquitt, J. A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001)

- “Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006) “How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance,” *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 501-528.
- Cox, P. & Parkinson, A. (2003) “Values and their impact on the changing employee relationship,” in Hollinshead, G., Nicholls, P. & Tailby, S. (eds.), *Employee Relations Second Editions*, Prentice-Hall, pp.48-87.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005) “Human resource management and labor productivity: does industry matter?,” *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 135-145.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996) “Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions,” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- Derber, M. (1970) *The American Idea of Industrial Democracy 1865-1965*, University of Illinois Press.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. & Tichy, N. M. (1981) “Human resources management: a strategic perspective,” *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 3, pp. 51-67.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. & Tichy, N. M. (1984) “A framework for strategic human resource management,” in Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, Willey, pp.33-51.
- Dyer, L. & Holder, G. W. (1988) “A strategic perspective of human resource management,” in Dyer, L. (ed.), *Human Resource Management*

- Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, pp.1-46.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995) "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 656-670.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005) "High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure," *Journal of Management*, Vol.31 No.5, pp. 758-775.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D.(1999) "Human resource management: some new directions," *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 385-415.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989) "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No.1, pp. 115-130.
- Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. (1978) *Strategic Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年).
- Gerhart, B. (1999) "Human resource management and firm performance: measurement issues and their effect on casual and policy inferences," in Ferris G. R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, JAI Press, pp. 31-51.
- Gong, Y., Chang, S. & Cheung, S. Y. (2010) "High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective," *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 119-137.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. & Xin, K. R. (2009) "Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment," *Journal of Applied Psychology*,

Vol. 94, No. 1, pp. 263-275.

- Greenwood, M. R. (2002) "Ethics and HRM: a review and conceptual analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, No. 3, pp. 261-278.
- Guest, D. E. (1987) "Human resource management and industrial relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.
- Guest, D. E. (1997) "Human resource management and performance: a review and research agenda," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 263-276.
- Guthrie, J. P. (2001) "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 180-190.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S. & Nyamori, R. O. (2002) "Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 183-197.
- Herzberg, F. (1966) *Work and The Nature of Man*, World Publishing (北野利信訳 『仕事と人間性』 東洋経済新報社, 1968年).
- Huselid, M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997) "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines," *The American Economic Review*, Vol. 87, No. 3, pp. 291-313.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989) "Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures," *Journal of Applied Psychology*, Vol.

74, No. 2, pp. 193-200.

- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995) "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments," *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, pp. 237-264.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012) "How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations, Second Edition*, New York: Wiley.
- Kaufman, B. E. (2010) "SHRM theory in the post-Huselid era: why it is fundamentally misspecified," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 49, No. 2, pp. 286-313.
- Kaye, L. (1999) "Strategic human resources management in Australia: the human cost," *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 8, pp. 577-587.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994) "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.
- Lawler III, E. E. (1971) *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill (安藤瑞夫訳『給与と組織効率』ダイヤモンド社、1972年).
- Lawler, E. E. (1986) *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment: Differentiation and Integration*, Harvard University Press (吉田博訳『組織の条件適応理論』産能大学出版部、1977年).
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. (2006) "A conceptual

- review of human resource management systems in strategic human resource management research,” in Martocchio, J. (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 25, pp. 217-271.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) “The human Resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development,” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp. 31-48.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2002) “Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations,” *Journal of Management*, Vol.28, No.4, pp. 517-543.
- Leventhal, G. S.(1980) “What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationship,” in Gergen, K. J., Greenberg, M. S. & Willis, R. H. (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, pp. 27-55.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press (菅原郁夫・大淵憲一訳 『フェアネスと手続きの社会心理学－裁判、政治、組織への応用－』 ブレーン出版, 1995年).
- Ling, C. C. (1965) *The Management of Personnel Relations: History and Origins*, Richard D. Irwin.
- Locke, E. A. (1976) “The nature and causes of job satisfaction,” in Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row (小口忠彦監訳 『人間性の心理学』 産業能率大学出版部, 1971年).
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill (高橋達男訳 『新版 企業の人間的側面 統合と自己統制による経営』 産業大学出版部, 1970年) .
- McMahan, G. C., Virick, M. & Wright, P. M. (1999) “Alternative theoretical

- perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and, prospects,” in Ferris G. R (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, Jai Press, pp. 99-122.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment,” *Human resource management review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, No. 1, pp. 20-52.
- Miles, R. E. (1965) “Human relations or human resources?,” *Harvard Business Review*, July/August, pp. 148-163.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983年).
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984) “Designing strategic human resources systems,” *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- Morrison, E. W. (1996) “Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality,” *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 493-512.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) “The measurement of organizational commitment,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
- Nayyar, P. R. (1993) “On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1652-1669.

- Neal, A., West, M. A. & Patterson, M. G. (2005) “Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?,” *Journal of Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 492-512.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, & Consequences*, Sage publications (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007年).
- Paauwe, J., Guest, D. E. & Wright, P. M. (2013) *HRM & Performance Achievement & Challenges*, Wiley.
- Pena, I. & Villasalero, M. (2010) “Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 15, pp. 2864-2888.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995) “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people,” *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp.55-69.
- Pfeffer, J.(1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press. (佐藤洋一訳『人材を活かす企業－「人材」と「利益」の方程式』翔泳社, 2010年).
- Podsakoff, P. M. & MacKenze, S. B. (1997) “Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research” *Human Performance*, Vol. 10 No. 2 133-151
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990)

- “Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G.(2000) “ Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research,” *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp.513-563.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年).
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年) .
- Purcell, J. (1999) “Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 26-41.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007) “HRM and business performance,” in Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.(eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.533-551.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, The Chartered institute of Personnel and Developemt
- Rodríguez, J. M. & Ventura, J. (2003) “Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 1206-1226.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987) “Linking competitive strategies with human resource management practices,” *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.

- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. I. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally.
- Steers, R. M & Porter, L. W. (1975) *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- Subramony, M. (2009) "A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance," *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, pp. 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007) "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, pp.558-577.
- Takeuchi, N. (2009) "How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 34-56.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007) "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, pp. 1069-1083.
- Taylor, F. W. (1903) *Shop Managemet*, (上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969年).
- Teo, S. T. T. & Crawford, J. (2005) "Indicators of strategic hrm effectiveness: A case study of an Australian public sector agency during commercialization," *Public Personnel Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 1-16.

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997) "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal," *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.1, pp. 53-73.
- Walton R. E. (1985) "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.
- Way, S. A. (2002) "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector," *Journal of Management*, Vol. 28, No. 6, pp. 765-785.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wood, S. J., de Menezes, L. M. & Lasasosa, A. (2003) "Family-friendly management in Great Britain: testing various perspectives," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 42, No. 2, pp. 221-250.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press (矢島釣次・中村寿雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1971年).
- Wright, P. M. (1998) "Introduction: strategic human resource management research in the 21st century," *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 187-191.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001) "Human resources and the resource based view of the firm," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 701-721.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) "Human resources

- and sustained competitive advantage: a resource-based perspective,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-326.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007) “Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis,” *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, No. 07-03.
- Wright, P. M. & Sherman, W. S. (1999) “Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems,” in Ferris G. R (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, Jai Press, pp. 53-74.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998) “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management,” *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 756-772
- Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004) “Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, No. 3, pp. 337-360.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996) “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

【日本語参考文献】

- 網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞出版。
- 石井修二（2011）「人的資源管理研究の学問的性格：経営学の有用性とは」『桜美林経営研究』 第2巻, 51-70頁。
- 伊藤健市（1991a）「人間関係論から人的資源論へ - R.E.マイルズの所論を中心に - 」『大阪産業大学論集 社会科学編』 第83号, 47-55頁。
- 伊藤健市（1991b）「戦略的人的資源管理について - ミシガン・グループの見解を中心に」『大阪産業大学論集 社会科学編』 第85号, 69-80頁。
- 伊藤健市（1992）「人的資源管理論の新展開」稲村毅・仲田正機 編著『転換期の経営学』 中央経済社, 111-129頁。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 岩出博（1992）「人的資源管理の形成」奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博『労務管理入門 増補版』有斐閣新書, 217-259頁。
- 岩出博（2001）「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理論地位の向上」『日本労務学会誌』 第3巻 第2号, 2-12頁。
- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相 - アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 岩出博（2013）「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』 第83巻 第2号, 63-83頁。
- 上田泰（2004）「組織市民行動研究の系譜：予備的考察」『成蹊大学経済学部論集』 第34巻 第3号, 1-87頁。
- 上田泰（2007）「組織市民行動に対する情報技術の影響について：序論的考察」『日本情報経営学会誌』 第28巻 第1号, 44-52頁。
- 占部都美（1981）『近代管理論』白桃書房。
- 大曾暢烈（2013）「戦略的人的資源管理の検討」『星陵台論集』第46巻 第1号, 47-66頁。
- 大曾暢烈（2014a）「戦略的人的資源管理の分析枠組みの検討－組織市民行動

- の観点から一」『星陵台論集』第46巻第2号, 55-73頁。
- 大曾暢烈 (2014b) 「戦略的人的資源管理論における適合アプローチの理論的検討」『星陵台論集』第47巻第1号, 45-58頁。
- 大曾暢烈 (2015) 「戦略と人的資源管理の適合関係が組織市民行動に与える影響－組織的公正の調整効果」『星陵台論集』第48巻第1号, 1-18頁。
- 岡田行正 (2008) 『新版 アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版。
- 奥林康司 (1973) 『人事管理論』千倉書房。
- 奥林康司 (2010) 「企業経営と人的資源管理」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門人的資源管理論 第2版』中央経済社, 2-15頁。
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 木村琢磨 (2007) 「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』第49巻2号, 66-78頁。
- 小林裕 (2001) 「人的資源管理システムにおける成果主義報酬施策の役割「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討」『組織科学』第34巻第3号 53-66頁。
- 小林裕 (2014) 「戦略的人的資源管理論の現状と課題」『東北学院大学教養学部論集』第167号, 63-75頁。
- 坂下昭宣 (1985) 『組織行動研究』白桃書房。
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人 - キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 須田敏子 (2005) 『HRM マスターコース - 人事スペシャリスト養成講座 - 』慶応義塾大学出版会。
- 須田敏子 (2010) 『戦略人事論 - 競争優位の人材マネジメント - 』日本経済新聞出版社。
- 高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』第40巻第10号, 49-58頁。
- 高橋弘司 (2015) 「職務満足の測定」野口裕之・渡辺直登編著『組織・心理テ

- スティングの科学』白桃書房, 162-185 頁。
- 竹内規彦 (2005) 「我が国製造業における事業戦略、人的資源管理施策、及び企業業績 - コンティンジェンシーアプローチ - 」『日本労務学会』 第 7 巻 第 1 号, 12-27 頁。
- 竹内規彦 (2011) 「日本企業における産業特性と高業績人材マネジメントシステム：米国研究の発展的リプリケーション」『組織科学』 第 44 巻 第 4 号, 39-51 頁。
- 田中堅一郎 (2004) 『従業員が自発的に働く職場をめざすために：組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版。
- 田中堅一郎 (2012) 「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』 第 54 巻 第 10 号, 14-21 頁。
- 蔡苳錫 (2002) 「経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」 石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡苳錫・石川淳『MBA 人材マネジメント』 中央経済社, 30-46 頁。
- 鳥取部真己 (2009) 「戦略的人的資源管理論の展望に関する一考察」『NUCB journal of economics and information science』 第 53 巻 第 2 号, 173-183 頁。
- 鳥羽欽一郎 (1970) 『企業発展の史的研究』ダイヤモンド社。
- 中橋國藏 (2001) 「競争戦略論の発展」中橋國藏・當間克雄『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版, 3-21 頁。
- 原口恭彦 (2014a) 「職務特性が組織市民行動に与える影響に関する研究」『経営教育研究』 第 17 巻 第 1 号, 65-74 頁。
- 原口恭彦 (2014b) 「組織市民行動」開本浩矢 編著『入門 組織行動論 第 2 版』中央経済社, 77-92 頁。
- 開本浩矢 (2006) 「新興プロフェッショナル組織における職務満足・組織コミットメント・成果に関する実証分析」『商大論集』 第 57 巻 第 3 号, 1-18 頁。
- 平野光俊 (2012) 「ハイコミットメント型 HRM と人事部の役割が経営パフォ

- ーマンスに与える影響」『国民経済雑誌』 第205巻 第2号, 35-49頁。
- 笛木正治 (1969) 『労務管理発展史論』 同文館出版。
- 松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』 白桃書房。
- 松山一紀 (2015) 『戦略的人的資源管理論：人事施策評価へのアプローチ』 白桃書房。
- 松山一紀・中山敬介 (2010) 「戦略の転換に伴う人材マネジメントの整合的変化 - 大丸百貨店を事例として - 」『日本労務学会誌』 第12巻 第1号, 27-42頁。
- 三崎秀央 (2006a) 「組織的公正が従業員のコミットメント、職務満足に与える影響 - B社のケース - 」 『商学論集』 第74巻 第4号, 19-30頁。
- 三崎秀央 (2006b) 「組織的公正と組織の価値観に関する一考察」 『商学論集』 第75巻 第1号, 19-35頁。
- 三崎秀央 (2007) 「組織的公正に影響を与える要因に関する実証研究：組織的公正理論の発展に向けて」 『商大論集』 第59巻 第2・3号, 1-23頁。
- 三崎秀央 (2010) 「組織的公正理論の発展に向けて：A社のケース」 『神戸商科大学創立八十周年記念論文集』 521-535頁。
- 三崎秀央 (2014) 「戦略的人的資源管理と従業員の心理」 『商大論集』 第66巻 第2号, 1-22頁。
- 三隅二不二・篠原弘章・杉万俊夫 (1976) 「地方官公庁における行政管理・監督者のリーダーシップ行動測定法とその妥当性」 『実験社会心理学研究』 第16巻 第2号, 77-98頁。
- 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理：人的資源管理をビジネス・エシックスの観点から考える」 『産業と経済』 第24巻 第3・4号, 69-86頁。
- 宗方比佐子 (2002) 「仕事への動機づけ」 宗方比佐子・渡辺直登編著 『キャリア発達心理学 仕事・組織・生涯発達』 川島書店, 81-98頁。
- 森五郎 (1995) 「現代日本の人事労務管理とオープン・システム・アプローチ」 森五郎 編著 『現代日本の人事労務管理 オープン・システム思考』 有斐

閣, 1-15頁。

守島基博 (2010a) 「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて」『国民経済雑誌』 第202巻 第1号, 1-21頁。

守島基博 (2010b) 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』 第52巻 第7号, 69-74頁。

森谷周一 (2013) 「人事戦略の形成過程に関する一考察：戦略的人的資源管理論を手掛かりに」『商学論究』 第61巻 第1号, 73-96頁。

山口博幸 (1992) 「戦略的人間資源管理の組織論的研究」信山社出版。

山田浩太 (2012) 『戦略的人的資源管理論における新たな適合概念の研究：HRM適合が組織成果に与える影響』兵庫県立大学博士論文。

山本寛 (2006) 『昇進の研究 キャリア・プラト現象の観点から 新訂版』創成社。

山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント 経営組織のリテンション研究』中央経済社。