

博士学位論文審査結果報告書

(2016年2月28日 提出)

1. 審査委員 主査 三崎 秀央 印
 副査 當間 克雄 印
 副査 加納 郁也 印

2. 提出者 大曾 暢烈

3. 論題 戦略的人的資源管理論の統合アプローチ

4. 論文の要旨

本研究は、適合アプローチや普遍的なアプローチ等複数の視角が存在している戦略的人的資源管理論研究において、より説明力の高い統合アプローチの構築を目的としている。本論文は、以下の7章構成となっている。

序章 本研究の問題意識と目的
第1章 戦略的人的資源管理論の概略
第2章 適合アプローチ研究
第3章 普遍的アプローチ研究
第4章 本研究の分析枠組み
第5章 実証分析
終章 本研究の要約と結論

序章では、本研究の問題意識と目的が示されている。戦略的人的資源管理論は、人的資源管理（human resource management：HRM）と企業業績の関係性、メカニズムに着目した研究である。当該領域では、この関係性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つのアプローチを基に議論が展開されている。端的に言えば、これらの違いは、唯一最善の人的資源管理施策もしくは施策の組み合わせが存在していると考えられるのか、それとも組織を取り巻く環境や組織が採用している経営戦略によって有効な人的資源管理施策が異なると考えるのか、という点にある。

従来の研究では、それぞれのアプローチに依拠して、人的資源管理施策の有効性を議論したり、戦略と人的資源管理施策の適合の効果を個別に取り上げて、論証するものがほと

んどであった。しかしながら、適合アプローチと普遍的アプローチは、企業の人材マネジメント活動の異なる側面に注目しているに過ぎず、本来であれば、相互補完的な関係にあると著者は主張している。これらの問題意識を踏まえて、本研究は、適合アプローチと普遍的アプローチを相互補完的な観点から検討し、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べきであると主張している。

第1章では、人材マネジメント研究の変遷に関する先行研究を概観し、戦略的人的資源管理論の特徴について論じている。人材マネジメント研究は、人事労務管理論から人的資源管理論、戦略的人的資源管理論へと変遷し、それに伴い、それぞれの人材マネジメント研究の理論的基盤や従業員観が変化している。戦略的人的資源管理論は、コンティンジェンシー理論や経営戦略論を理論的基盤として展開され、そこでは従業員を「戦略的な資源」として位置づける従業員観が形成された。さらに、戦略的人的資源管理論には、①持続的競争優位の源泉として人的資源、HRM が位置づけられている、②戦略と HRM の適合関係（外的適合）が重視されている、③HRM 施策間の適合（内的適合）が重視されている、④企業業績に着目したマクロ的な人材マネジメント研究であるという、という4つの特徴があるとしている。

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概観し、適合アプローチの特徴を議論している。適合アプローチの理論研究では、経営戦略を中心とした環境要因を考慮した 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。当該領域では、Porter (1980, 1985) や Miles & Snow (1978, 1984) の戦略類型を基に、それぞれの戦略類型に適合した HRM の在り方が研究されている。そして、適合アプローチの先行研究は、戦略と適合した HRM と企業業績のメカニズムを説明する鍵概念として役割行動を用いている点に特徴があることを明らかにしている。また、実証研究では、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るものの、一貫した分析結果が得られておらず、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、実証研究という点では十分に支持されていない現状にあることを示している。

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概観し、普遍的アプローチの特徴を明らかにしている。普遍的アプローチの理論研究では、優れた企業業績を普遍的に導く HRM が存在するという想定をしている。そして、HRM が組織コミットメントなどの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というメカニズムが想定されていることを示している。また、実証研究では、HRM と企業業績の関係を検証する上で、組織コミットメントといった心理的側面に加えて、人的資本、知的資本、従業員行動といった要因が用いられていること、多くの実証研究で理論的な枠

組みが支持されていることなどの先行研究の特徴を示したうえで、当該領域において、普遍的アプローチの理論的正当性が認められると結論づけている。

第4章では、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの検討が行われている。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、経営戦略といった環境要因を考慮するか否かという点に違いがあり、全く異なるアプローチであると考えられてきた。しかし、本研究は、両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・役割の観点から検討すると、それぞれのアプローチは、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、排他的な関係ではなく、相互補完的な関係にあると論じている。

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側面に注目する従業員観を有し、それらの最大化を目的として、戦略と適合したHRMの設計・運用を目指す管理手法が想定されている。このことから、著者は適合アプローチを、人材マネジメントの作業能率促進機能に着目したアプローチとして位置づけている。

一方、普遍的アプローチは、従業員の組織コミットメントなど心理的側面といった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・運用を目指す管理手法が想定されている。この点に注目して、著者は、普遍的アプローチを、人材マネジメントの組織統合機能に着目したアプローチとして位置づけている。企業経営において、上記の2点はいずれも重要な視点であり、どちらも欠くことのできないものであることから、著者は両アプローチを統合的に検討する必要性があると結論づけている。

続いて、本研究における統合アプローチのメカニズムに関して議論を展開している。本研究では、両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を鍵概念として位置づけている。つまり、適合アプローチにおいて想定されている戦略とHRMの適合によってもたらされる適切な従業員行動は、必ずしも一義的に導かれるのではなく、従業員の心理的な状態によって左右されるとしているのである。

以上のように、本研究では、適合アプローチの戦略適合という概念と普遍的アプローチで重視されている心理的側面を統合した理論的枠組みを構築している。具体的には、心理的側面（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）を調整変数として、戦略とHRMの適合関係（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）が従業員行動（役割行動、組織市民行動、離職意思）に影響を与えるという理論的枠組みである。続いて、著者はこの枠組みに基づいて、基本仮説を設定している。

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。

仮説 2：従業員の心理的側面は、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。

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。

第 5 章では、第 4 章で構築した分析枠組み、仮説を基に、大量サンプルに基づく定量的な実証分析を実施している。仮説 1 については、支持された。戦略と HRM の適合関係が役割行動、組織市民行動に対して有意な正の影響を与え、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ている。この結果は、適合アプローチが想定するメカニズムの正当性を示している。

仮説 2 については、部分的に支持された。戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係における心理的側面の調整効果が確認されている。①情緒的コミットメント、手続き的公正、モチベーション、職務満足が高い状態の場合、戦略と HRM の適合関係が役割行動を促進することが部分的に確認されている。②組織的公正が高い状態の場合、戦略と HRM の適合関係が組織市民行動を促進することが部分的に確認されている。③分配的公正、モチベーション、職務満足の高い状態の場合、戦略と HRM の適合関係が離職意思を低下させる効果が部分的に確認されている。これらの分析結果は、統合アプローチを支持する結果であるといえる。

仮説 3 については、部分的に支持された。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ることが確認されている。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対して有意な負の影響を与えていることが確認されている。

終章では、これまでの議論をまとめた上で、本研究の理論的、実践的含意と本研究の課題を検討している。本研究の理論的な貢献は、個々に議論される傾向にあった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・役割の観点から統合可能性を検討し、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築がなされている点にある。その意味で、本研究は、戦略的人的資源管理論の理論的枠組みを拡張し、より体系的かつ説明力の高い枠組みを提供した意欲的な研究であるといえよう。

さらに、本研究は、定量的な実証分析を通じて、統合アプローチの理論的正当性を示しており、実証研究としても貢献がある。著者は、統合アプローチのメカニズムの中で、戦略と HRM の適合関係と従業員行動の関係を左右する要因として心理的側面を位置づけて、統合アプローチの検証に取り組んでいる。分析結果として、心理的側面がよい状態の場合

に、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おり、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性にあることが確認されている。この点で、本研究で構築された理論的な枠組みの正しさは、大量サンプルの調査によって、一定程度証明されたと評価できる。

実践的含意として、戦略を基に人的資源管理諸制度を設計・運用することに加えて、従業員の心理的側面を考慮した人的資源管理諸制度の設計・運用が必要であることを示したことをあげている。これによって、より業績に資する制度設計・運用が期待できるとしている。

5. 論文の評価

戦略的人的資源管理論は、人的資源管理研究において最も重要な研究領域の1つであり、現在も様々な研究が展開されている。しかし、主流となる2つの理論的な枠組みの完成度が高いことから、現在の研究においても新たな理論的發展が少なく、ある種の閉塞感がある領域であるともいえる。また、「戦略的」という理論によりふさわしい適合アプローチは、実証面で十分な成果を出していないという課題もあった。

本論文は、当該領域の先行研究を丹念に渉猟し、戦略的人的資源管理の本質に迫り、普遍的アプローチおよび適合アプローチの特徴を明らかにしたうえで、それぞれの理論的・実証的な有効性と限界を示している。これをもとに、本論文は新たな理論的な枠組みである統合アプローチを構築し、理論的な貢献を果たしている。この点で、本論文は文献研究・理論研究としても、高い水準に達しており、評価に値する研究であると判断することができる。

また、本論文は、大量サンプルを基にした実証研究を実施しており、自ら構築した理論的な枠組みを検証している。概念の操作化も丁寧かつ堅実に行われ、サンプル数も申し分なく、多変量解析を用いた分析手法も適切であり、実証研究としても一定水準の水準に達していると評価できる。

一方で、本論文には下記の点で課題がある。第1に本論文は、構築した理論的枠組みを一般化するための実証が十分ではないという課題である。本論文では、従業員の心理的側面に注目した枠組みということから、従業員レベルの分析を実施している。このため、戦略と HRM の適合を、個別的な戦略と個別的な HRM の適合関係で測定することができず、従業員の認知で代替的に測定している。つまり、分析レベルという点で見ると、戦略と HRM の適合関係の測定と、心理的側面の測定はトレードオフの関係にあるが、本論文では、企業レベルの分析を実施していないために、理論の一般化という点では必ずしも十分ではないのである。

第2に、理論的・実証的な枠組みの水平的な拡大である。本研究では分析枠組みの外に置かれている、外部要因が戦略に与える影響や、戦略が HRM システムに直接的に与える影響、あるいは業績との関係について、分析枠組みを拡大することで、より体系的な研究になるのではないかと期待できる。この点については、方法論上の課題など様々な困難が予想されるが、統合アプローチという名称にふさわしい挑戦的な課題であると考ええる。

以上のように、理論的な精緻化を図るとともに、企業レベルの実証を実施したり、ケース研究を積み重ねるなど、今後の実証研究の蓄積についても期待したい。

6. 判定

本論文の貢献および所定の試験の成績を考慮して、本論文の提出者が博士（経営学）の学位を授与されるのに十分な資格を持つものと判定する。