

担当：三崎秀央教授

論文要旨

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

論文要旨

本研究は、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的としている。

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に着目した領域である。HRM と企業業績の関係性、メカニズムを検討するために、戦略的人的資源管理論では、大別すると適合アプローチと普遍的アプローチからなる 2 つのアプローチによって検討が進められてきた (Boxall & Purcell, 2011)。適合アプローチでは、企業内外の環境要因、その中でも企業の採用する戦略と適合した 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一方で、普遍的アプローチでは、企業内外の環境要因に左右されることなく、常に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れている (Kaufman, 2010)。

上記のように、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を軸に、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、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・役割の観点から検討するならば、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・行動といった資源的側面を重視した従業員観を基に、それらの最大化を目的として 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などといった人間的側面を重視した従業員観を基に、心理的側面を確保し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、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。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・役割の観点から見るならば、それぞれ異なる側面に着目しているに過ぎず、どちらか一方のアプローチを中心とした議論を展開するのではなく、相互補完的に両アプローチを検討する、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築が必要となる。

本研究は、上記の問題意識を基に、2つの研究課題を設定している。第1に、適合アプローチと普遍的アプローチの位置づけ・関係性を検討し、統合アプローチを構築することである。第2に、統合アプローチのメカニズムを定量的な実証分析を通じて明らかにすることである。

上記の研究課題に取り組むために、本研究は、序章と終章を含めて全7章から構成されている。序章では、本研究の問題意識と目的を議論している。第1章、第2章、第3章は、戦略的人的資源管理論の先行研究を概観し、その特徴について検討している。第4章では、第1章、第2章、第3章において検討した先行研究、とりわけ、適合アプローチと普遍的アプローチの貢献と課題を確認し、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築に取り組んでいる。さらに、本研究で実施する定量的な実証分析において用いる分析枠組み、仮説の設定、質問項目の作成も併せて実施している。第5章においては、第4章で設定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、仮説を基に、定量的な実証分析を実施している。終章では、本研究の要約と結論を確認し、理論的含意、実践的含意を提示し、本研究の課題を議論している。各章の内容は以下の通りである。

序章では、本研究の問題意識と目的について議論している。戦略的人的資源管理論は、HRMと企業業績の関係性、メカニズムを解明することに焦点を当てた研究領域である。「HRM－企業業績」の関係性を明らかにする上で、大別すると適合アプローチ、普遍的アプローチの分類を基に議論がなされている

(Boxall & Purcell, 2011)。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を軸に、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

あり、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進展させる上でも必要になると考えられる。上記の問題意識を基に、本研究は、2つの研究課題を設定している。第1に、適合アプローチと普遍的アプローチの位置づけ・関係性を検討し、統合アプローチを構築することである。第2に、統合アプローチのメカニズムを定量的な実証分析を通じて明らかにすることである。

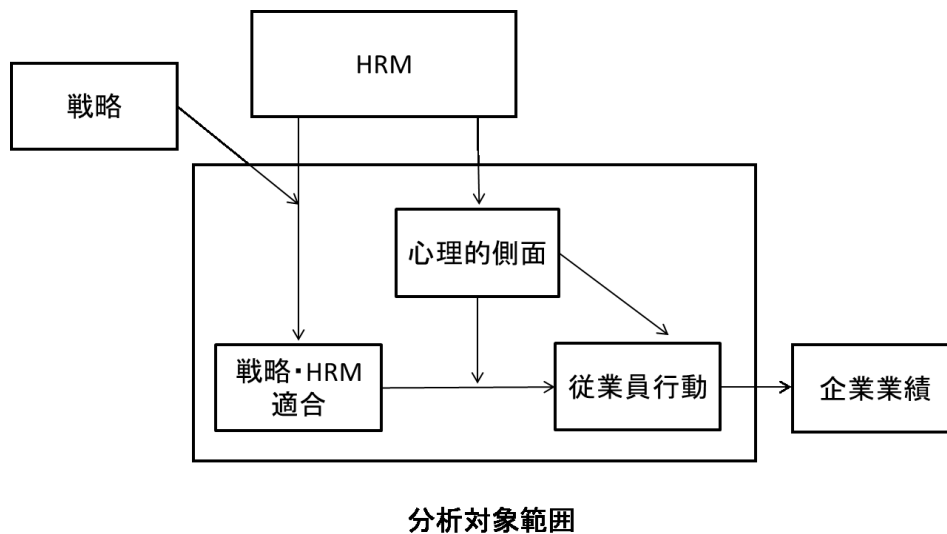
第1章では、人材マネジメント研究の変遷に関する先行研究を概観することを通じて、戦略的人的資源管理論の特徴を確認している。人材マネジメント研究は、人事労務管理論から、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論へと変遷し、それに伴い、戦略的人的資源管理論は、コンティンジェンシー理論や経営戦略論を理論的基盤として発展した（岩出, 2002）。戦略的人的資源管理論の特徴として、①持続的競争優位の源泉としての人的資源、HRM、②戦略とHRMの適合関係（外的適合）、③HRM施策間の適合（内的適合）、④企業業績に着目したマクロ的な観点の人材マネジメント研究という4つの特徴を有している点（Wright, 1998）を確認した。最後に、戦略的人的資源管理論のアプローチの分類に関する先行研究を基に、環境要因を考慮するか否かという点を軸に区分する適合アプローチ、普遍的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確認している。適合アプローチにおいて、HRMを設計・運用する際に考慮すべき様々な環境要因が想定されているものの、その中でも戦略との適合関係を中心に議論がなされている。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したHRMの検討が実施されている。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（Schuler & Jackson, 1987; 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、理論研究に基づいて、戦略とHRMの適合関係が企業業績に与える影響に関する定量的な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確認している。普遍的アプローチにおいては、Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984)、Walton (1985)、Lawler (1986)、Pfeffer (1995, 1998)、Baron & Kreps (1999) などの研究によって、普遍的に優れた業績を導く HRM が検討され、それらが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という想定がなされていた。また、普遍的アプローチの実証研究では、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て、「HRM－企業業績」のメカニズムに関する検証がなされていることを確認した。

図表 1 戦略的人的資源管理論における統合アプローチ



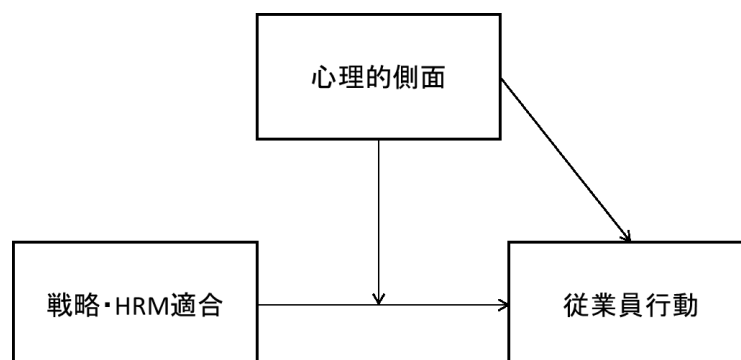
出所：筆者作成

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試みた。はじめに、適合アプローチと普遍的アプローチの貢献と課題を確認した。本研究の問題意識として、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を軸にそれぞれ個々に議論が展開され

ているものの、従業員観、管理手法、人材マネジメントの機能・役割の観点から両アプローチを検討するならば、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。この理由として、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有し、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・運用に着眼し、作業能率促進機能を担うアプローチとして位置づけられる。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有し、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・運用に着眼し、組織統合機能を担うアプローチと位置づけられる。これらのアプローチは、人材マネジメント活動の異なる側面に着眼しているに過ぎず、企業が人材マネジメント活動に取り組む上では、本来、両アプローチを相互補完的に検討しなければならない。本研究は、上記の問題意識を基に、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの構築に取り組んだ（図表 1）。既存研究において、適合アプローチでは、「戦略と HRM の適合関係－従業員行動－企業業績」というメカニズムが想定されている。一方、普遍的アプローチでは、「HRM－心理的側面－従業員行動－企業業績」というメカニズムが想定されている。両アプローチを統合的な観点から検討する上で、本研究は、普遍的アプローチにおいて重視されている心理的側面を鍵概念として位置づけた検討を実施した。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、適合アプローチが想定する、戦略と HRM の適合関係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、統合アプローチの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、「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心理的側面を位置づけることで、両アプローチを統合的な観点から検討している。本研究では、統合アプローチのメカニズムを明らかにするために、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性を明らかにする分析枠組みを設定した（図表 2）。戦略と HRM の適合関係を、戦略・HRM 方針適合、報酬適合、評価適合、能力開発適合、昇進適合、採用・配置適合として設定した。

心理的側面を、組織コミットメント、組織的公正、モチベーション、職務満足として設定した。従業員行動を、役割行動、組織市民行動、離職意思として設定した。これらの変数を用いて、大別して3つの仮説に基づき分析を実施した。仮説1は、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－従業員行動」の関係を検証することを目的とした仮説である。仮説2は、戦略的人的資源管理論における統合アプローチの関係を検証することを目的とした仮説である。仮説3は、普遍的アプローチが想定する、「心理的側面－従業員行動」の関係を検証することを目的とした仮説である。これら3つの主要な仮説を基に、それぞれの戦略とHRMの適合関係、心理的側面、従業員行動に対応したサブ仮説を設定し、定量的な実証分析を第5章で実施している。

図表2 本研究の分析枠組み



出所：筆者作成

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章で検討した分析枠組み、仮説を基に定量的な実証分析を実施した。分析の結果、戦略とHRMの適合関係が、役割行動と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る結

果が示され、仮説1は支持された。さらに、仮説2は部分的に支持された。第1に、「戦略とHRMの適合関係－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結果が示された。第2に、「戦略とHRMの適合関係－組織市民行動」の関係において、分配的公正、手続き的公正の影響が確認された。分配的公正、手続き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結果が示された。第3に、「戦略とHRMの適合関係－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。分配的公正、モチベーション、職務満足が高い状態の場合、戦略とHRMの適合関係が離職意思を低下させる結果が示された。最後に、仮説3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対して有意な負の影響を与えていた。これらの心理的側面が向上することで、役割行動、組織市民行動が促進され、離職意思が低下する可能性が示された。

終章では、本研究の理論的含意、実践的含意、さらに本研究の課題を検討した。本研究の理論的含意は、第1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に取り組んだ点である。適合アプローチと普遍的アプローチは、環境要因を考慮するか否かという点を軸に、個々に議論される傾向にあった。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・役割の観点から検討するならば、両アプローチは本来、相互補完的な関係にあると考えられる。本研究は、これら3つの観点から、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し、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た点である。本研究の実証研究では、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て、検証を実施した。結果として、統合アプローチのメカニズムに関する仮説を支持する結果が示され、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り、両アプローチを統合的な観点から検討することの必要性が示された。次に、本研究の実践的含意は、第 1 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・運用する必要性を示唆している点である。第 2 に、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、組織運営の必要性を示唆している点である。つまり、適合アプローチと普遍的アプローチそれぞれの観点を考慮した制度設計や組織運営の重要性を示したといえる。最後に、本研究の課題として、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明らかにしている点である。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、本研究では、企業業績の向上に寄与する従業員行動を用いて検証を実施した。さらに、HRM と心理的側面の関係性については本研究では除外した。今後、企業業績や HRM と心理的側面の関係性を含めた包括的な検討が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。本研究では、戦略と HRM の適合関係を、「会社の戦略を基に HRM (人材マネジメント) が形成されている」といった抽象度の高い測定尺度を用いて分析を実施していた。今後の課題として、具体的な戦略に適合した HRM がどのような施策なのかという観点を考慮した検討が必要になる。第 3 に、適合アプローチと普遍的アプローチの関係性について更なる検討が必要な点である。普遍的アプローチの観点として、本研究は、心理的側面を用いた検討を行ったため、いかなる HRM 施策において戦略と整合性をもつ必要があるのか、また、普遍的アプローチが想定する HRM 施策を用いることが必要なのかという施策レベルでの検討が今後必要になる。これらが今後取り組むべき課題である。