

松山一紀(近畿大学経営学部教授)

現代日本企業における
戦略的人的資源管理

-ハイ・コミットメントHRMに着目して-

商経学叢(近畿大学) Vol.64 No.1
pp.93~117 2017.7.

1. 本論文の目的

本論文は、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management: 以下, SHRM) 論の枠組から、普遍的観点と適合的観点に基づき、日本企業における人的資源管理 (Human Resource Management: 以下, HRM) 施策と組織成果との関係、またそうした関係に対する企業戦略の影響について、従業員の知覚という観点で実証分析を試みるものである。

2. 本論文の構成

本論文の構成とそれぞれの概略は以下のとおりである。

(1) 「1. はじめに」

論文の導入部分として SHRM の定義を確認した上で、SHRM とは戦略と HRM の融合であり、HRM 活動そのものにおける戦略性の強調を含んだものと説明している。

(2) 「2. SHRM 研究の動向」

仮説設定までの先行研究のレビューである。SHRM の普遍的観点 (ベスト・プラクティス: 以下, BP) と適合的観点 (ベスト・フィット: 以下, BF) の説明がされ、前者についてはそれを表す名称の多さとそれぞれが意図する内容の違いを指摘し、それらの共通性を見出している。BP の共通性とは、従業員の能力やコミットメントなどを高め、自発性や自律性を尊重し

て意思決定への参加を促すというものである。こうした特徴は、BP の中でもハイコミットメント・モデルに類似しており、それは個々ではなく、複数の施策を組み合わせた「束」として HRM を考えることでもある。ただし、SHRM において統一的な HRM 施策が確立されているわけではないため、本論文では米国の高業績作業施策群 (High Performance Work Practices) に共通する HRM 施策を比較検討し、従業員の自律性を喚起する施策が多く含まれていることを確認した。そのような HRM 施策に共通する本質とは、まさにハイコミットメント・モデルそのものといえるようなものであった。一方、適合的観点からは、HRM 施策と組織成果との関係に及ぼす経営戦略の影響について課題があげられている。すなわち、日本企業において、BP と BF は共存可能なのかという問題である。さらに本論文では、HRM 施策の実際の機能を知るためには、従業員による「知覚」が不可欠であるとし、それは HRM 施策にとどまらず、戦略と HRM 施策群との適合性を見る場合も同様だとしている。

本論文では上記を踏まえた上で、米国経営学で主流の仮説検証型による実証研究手法をとり、次のような仮説を設定した。仮説 1: 現代の日本企業においても、ハイコミットメント型 HRM が導入されている (しかし、構成施策は米国企業とは異なる)。仮説 2: ハイコミットメント型 HRM は組織成果との間に正の関係を有している (BP アプローチ)。仮説 3: 環境適応戦略は HRM と組織成果との間の関係に影響する (BF アプローチ)。

(3) 「3. 調査」

ここでは調査概要と分析指標が示されている。調査は、WEB 調査会社に委託し、300 名

から回答を得た。そのうち本論文の最終的な対象者は 201 名である。環境適応戦略と HRM について因子分析を行い、探索型戦略・防衛型戦略、従業員志向型 HRM・成果志向型 HRM がそれぞれ導き出された。さらに、組織文化を重要な組織変数と位置づけ、理念重視と保守的文化を同様に導き出した。

(4) 「4. 分析結果」および「5. 考察」

仮説を検証するため、組織成果を従属変数とする階層的重回帰分析が行われた。その結果、理念重視（組織文化）、探索型（戦略）、従業員志向型（HRM）、および探索型（戦略）×成果志向型（HRM）による交互作用項がそれぞれ組織成果に対して正の影響を及ぼすことが明らかとなった。しかし、従業員志向型 HRM に関して、それを構成している個々の施策を見てみると、米国におけるモデルとは構成要素が異なることが考えられた。また、各項目の平均値からは、ハイコミットメント・モデルを導入している日本企業そのものが、それほど多くはないことが示唆された。次に、HRM 施策群がハイコミットメント・モデルにあたるか否かを確認するため、成果指標における帰属意識項目との相関係数を算出した。その結果、成果志向型 HRM および従業員志向型 HRM とともに統計的有意が確認された。さらに、階層的重回帰分析で有意を示した交互作用項を用いて多重比較を行ったところ、探索型戦略と成果志向型 HRM を同時に採用している場合に組織成果の高まりが認められた。以上の結果から、本論文で掲げた仮説は検証されたといえるだろう。

最後に、本研究の意義として次の点があげられている。第 1 に、日本企業においてもハイコミットメント・モデルが適用可能であることを明らかにした点である。米国とは施策の構成に

おいて相違があるかもしれないが、日本企業の施策群もたしかにハイコミットメント型 HRM といえるものであった。第 2 に、BP と BF の妥当性および、両者が共存可能であることを明らかにした点である。本研究では、これまで議論されてきたこれらの問題を実証的に明らかにしている。その結果、HRM は戦略に従属するだけでなく、ベストな施策群を独自に考えるべきものだといえる。第 3 に、従業員による知覚の重要性を明らかにした点である。施策は導入されただけでは意味がなく、従業員に受容される程度の違いでその効果は大きく異なる。今後はそれをどのように促すかなどが課題となるだろう。

3. 本論文の貢献と課題

本論文の貢献は上記にもある通り、HRM 施策の有無を重視するのではなく、その実際的な機能を重視した点にあるといえる。さらに、戦略との適合までを踏まえたわが国企業の分析として、今後多くの研究者にとって貴重な先行研究の 1 つとなるだろう。一方で、課題としては分析部分をあげることができる。例えば、 α 係数の低さや、質問項目数および対象者の少なさが気になるところである。実証研究においては、非常に重要な要素ではないかと考える。

しかし、これらを差し引いても、本論文が導き出した研究成果は、その希少性からも極めて価値の高いものだといえるだろう。

(大阪経済大学経営学部講師 小川悦史)