

令和 4 年 6 月 25 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2018～2020

課題番号：18H00895

研究課題名(和文) 多国籍企業における人的資源管理(HRM)の強さと人材育成に関する国際比較研究

研究課題名(英文) under

研究代表者

白木 三秀 (SHIRAKI, MITSUhide)

早稲田大学・政治経済学術院・教授

研究者番号：80187533

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,460,000円

研究成果の概要(和文)：日本の多国籍企業の人的資源管理を、財務的成果のみならず社会的成果、組織レジリエンスという指標に照らして、それが国際的にどのように位置づけられるのかを研究しようとした。具体的には、「強いHRMシステム」として理論的に提示された概念を国際人的資源管理(IHRM)の中で理論的、実証的に検証することを目的とした。事例研究と文献研究を丹念に行った上で日本の多国籍企業へのアンケート調査を通じて数量的に分析を行った。これまでの膨大な資料とデータを整理したうえで、日本語、英語で論文や書籍にする予定である。期間中のコロナの影響で予定していた国際的な事例研究ができずアンケート調査に切り替えた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

多国籍企業の人的資源管理(IHRM)を、財務的成果のみならず非財務的(または未財務的)成果であるソーシャル成果、組織レジリエンスという指標に照らして国際的にどのように位置づけられるのかを研究したことの意義は、学術的にも、社会的にも大きい。学術的には「強いHRMシステム」の概念をIHRMに展開することで新たな知見を提供できる。社会的には、自然災害の激甚化や社会的不安定性の高まりに対してどのような対応が必要であるかということを含意できる。

研究成果の概要(英文)：We tried to study how the human resource management of Japanese multinational corporations is positioned internationally in the light of not only financial performances but also social performances and organizational resilience. Specifically, the purpose was to theoretically and empirically verify the concept theoretically presented as a "strong HRM system" in the context of International Human Resource Management (IHRM). After careful case studies and literature review, we conducted a quantitative analysis through a questionnaire survey of large Japanese multinational companies. After organizing the vast amount of materials and data so far accumulated, we plan to write/publish papers and books in Japanese and English. Due to the influence of the corona pandemic during the period, the planned international case studies could not be conducted, so we switched to a questionnaire survey.

研究分野：経営分野、とりわけ多国籍企業、人的資源管理(HRM)

キーワード：HRMの強さ パフォーマンス 近位アウトカム 遠位アウトカム アンケート調査 財務的指標 非財務的指標 組織レジリエンス

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

グローバルな戦略的人的資源管理（SHRM）の研究が発展してきたのは1980年代以降のことである。グローバルなSHRM研究の台頭の背景には、人的資源管理の領域において戦略論的な視点が重視され、SHRM研究が盛んにおこなわれるようになってきたことや、1980年代に多国籍企業の海外市場展開が活発におこなわれるようになったことなどに起因している。

これまでのSHRMに関する研究は、大きく3つの方向性をもっていた。一つはHR施策と業績指標との有意な正の関係性を示す研究である（Huselid 1995, MacDuffie 1995, Delery and Doty 1996, Guthrie 2001）。二つ目は、反対に、HR施策と業績指標の間には有意な正の関係は無いとする研究である（Guest 2003; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen 2005）。これらの研究では、HR施策と業績指標との関係性の有無が研究の焦点となっていたが、他にも、三つ目の柱として、HRMの施策が企業業績を高める上での前提となる文脈的なコンテキスト要因を析出しようとする研究も見られた（Brewster et al. 1999, Lepak, Takeuchi & Snell 2003, Datta, Guthrie & Wright 2005）。

これらのSHRMの研究のなかで、近年注目を集めてきている一つ概念に「強いHRM」(Strength of HRM) という考え方がある。強いHRMの研究は大きく3つの分類することができる。一つは高業績HRMシステム（High Performance Work System）に注目した研究である（Snell and Dean 1992, Lepak et al. 2006; Posthuma et al, 2013）。これらの研究では高業績とHRMとの関連性に焦点を当てて高い業績を生み出すHRMシステムの解明をおこなっている。二つ目がブラック・ボックスに着目した研究で、組織内の個人や集団内における人的資源施策から業績までのプロセス全体に着目する研究である（Boxall, Ang & Bartram, 2011; Kehoe & Wright, 2013）。三つ目は、HRM施策に関する認知的共有・知覚的一貫性に着目した研究である（Bowen & Ostroff 2004; De Winne et al. 2011; Pereira & Gomes, 2012）。これは、HRM施策に内包された経営者の意図やメッセージが組織内の従業員にどの程度理解され、共有されているのかを明らかにしようとする研究である。

このような研究の流れの中で、我々は日本の多国籍企業の人的資源管理を財務的成果のみならず社会的成果、組織レジリエンス（OR）という指標に照らして、それが国際的にどのように位置づけられるのかを研究しようとした。

### （引用文献）

- Boxall, Peter, Ang Hwee, Siah, Bartram, Timothy, (2010). Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, Volume 48, Issue 7, 1504-1532.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (n.d.). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Delery, John and Doty, Halord. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management*. Vol. 39, No. 4, 802-835.
- De Winee, Sophia, Gilbert, Caroline, Delmotte, Jeroen. (2011). Measuring HRM system strength and its impact on line managers' implementation of HRM. *Conference of the*

*European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)* edition:15  
location:MECC Maastricht (The Netherlands) date:25-28 May 2011.

- Guest, D. E. (1997), Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*,8(3), 263-276.
- Guthrie, James (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management*. Vol. 44, No. 1, 180-190.
- Huselid, Mark (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management*. Vol. 38, No. 3, 635-672.
- Kehoe, R. and Wright, P. (2013). The Impact of High - Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39: 366 - 391.
- Lepak, David P. Lepak, Liao, Hui, Chung, Yunhyung, Harden Erika E. (2006), A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research, in Joseph J. Martocchio (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 25)* Emerald Group Publishing Limited, pp.217 – 271.
- MacDuffie, John Paul. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*. Volume 48, issue: 2, 197-221.
- Posthuma, Richard, Campion, Michael, Masimova, Malika, Campion, Michael,(2013). A High Performance Work Practices Taxonomy Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, vol. 39, 5: pp. 1184-1220.
- Snell, Scott & Dean Jr., James. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 3, 467-504.
- Pereira, Carmen & Gomes, Jorge. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*. Volume 23, 4301-4318.
- Wright, Gardner, Moynihan, & Allen. (2005). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*. Volume 58, Issue 2, 409–446.

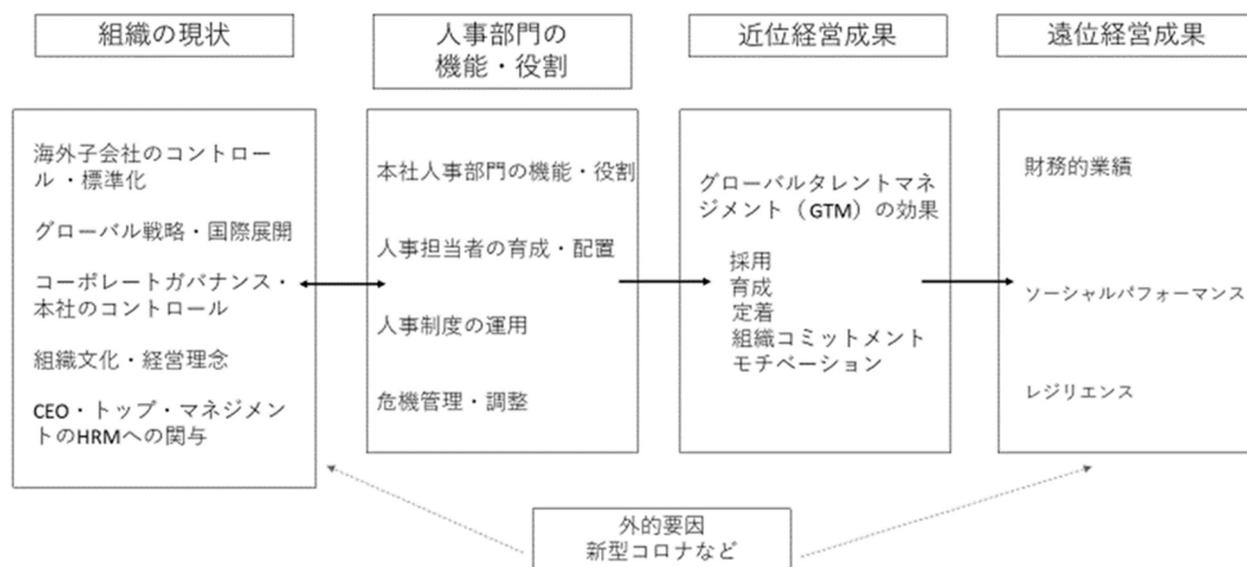
## 2. 研究の目的

「強い HRM システム」として理論的に提示された概念を国際人的資源管理(IHRM)の中で理論的、実証的に検証することを本研究の目的とした。

すなわち、本研究は、「組織の現状」「人事部門の機能・役割」が「経営成果」にどのように影響を与えるかを明らかにする。「組織の現状」としては、海外子会社のコントロール・標準化、グローバル戦略・国際展開、コーポレートガバナンス・本社のコントロール、組織文化・経営理

念、CEO・トップマネジメントのHRMの関与について検討する。「人事部門の機能・役割」については、本社人事部門の機能・役割、人事担当者の育成・配置、人事制度の運用、危機管理・調整についての検討を行う。さらに、「経営成果」については、近位経営成果と遠位経営成果とにわけてそれらの影響を明らかにする。近位経営成果としては、グローバルHRの強さを測定するため、グローバル・タレント・マネジメント（GTM）の効果を様々な面から検証する。具体的には、GTMによる人材の採用、育成、定着、組織コミットメント、モチベーションへの効果を検証する。遠位経営成果としては、財務的業績、ソーシャル・パフォーマンス、組織レジリエンスを測定し、その効果を明らかにする（図1参照）。

図1 グローバルHRの強さの研究概念図



### 3. 研究の方法

事例研究と文献研究を丹念に行った上で、企業へのアンケート調査を通じて数量的に分析を行った。企業アンケート項目では先行研究を踏まえたうえで以下のような設問を準備した。

組織の特徴に関する質問項目では、多国籍企業の「組織構造」に関する質問項目を設定した。組織構造の特徴を尋ねるために、海外を含めたHRの背策や手続きがどの程度標準化されているのか/あるいは標準化されていないのかを尋ねた。さらに、本社主導の組織構造の度合いを明らかにするために、本社が海外子会社をどの程度コントロールしているかに関する質問を設定した。多国籍企業のグローバル戦略、現地への適応戦略、さらには、多国籍企業のグローバル統合とローカル適応のバランス、本社の国際志向を尋ねる質問を設定した。

人事部門の機能・役割については、(1) 本社 (GHQ) での育成として、本社人事部門と他部門間での人材の異動の実態を確認し、(2) 本社人事部門内での育成として、グローバルで統一した人事制度を構築するため、また人事制度間の内的整合性を図るうえでも、人事の多様な領域を経験することが必要と考えられるため、それに関連する設問を複数準備した。(3) 本社人事部門と海外現地法人等の人事部門との異動・情報共有の実態を確認した。(4) 本社人事担当役員のキャ

リアと事業戦略への関与・役割を検討した。(5) 人事制度の運用実態の中で、グローバル・タレント・マネジメント(GTM)の実施が海外現地法人でどの程度実施されているのかを検討し、同時にグローバルな人事制度の運用、GTM による人材の育成、選抜、人事に関する情報などの蓄積、ノウハウの共有などには e-HR (人事を一元的に管理する電子情報システム) の活用が欠かせないためその運用状況と効果についても調査対象とした。

本調査研究の一つの重要な論点は、COVID-19 後の復興に際して、COVID-19 以前の段階で、多国籍企業本社が認識している国際的な HRM の施策や組織状況が、COVID-19 後に認識された組織レジリエンス (OR) にどのように影響するかを明らかにすることにある。そのため、COVID-19 後の日系多国籍企業の戦略的人事システムとの関連で、企業の経済的、組織的業績評価を尋ね、それ以前の HRM 指標を測定している。ここでは、このような調査目的と、COVID-19 といういまだかつてないショック状況の文脈を念頭に、OR に関する最近のレビュー論文に基づいて OR そのものを測定した。その際に、組織が急激な外的変化によって、衝撃を受け止め組織の活動水準の回復を図ると同時に、新しい慣行や構成を採用するという側面に注目した。

大手多国籍企業へのアンケート調査を実施したが、コロナの発生前 (2018/2019 年度) と発生後 (2021 年度) の状況を客観的にとらえるため、近位経営成果と遠位経営成果とを主観的にアンケート調査で補足した上で、売上高 (全体及び地域別)、ROA/ROE などの財務指標を公開されたデータでもって外挿するという方法をとった。

コロナ下でのアンケート調査では回収に難航したが、107 社の有効回収 (回収率約 15%) となった。

#### 4. 研究成果

これまでの膨大な資料とデータを整理したうえで、日本語、英語で論文と書籍にする予定である。期間中のコロナの影響で予定されていて、実際にもアポイントメントが取れていた国際的な事例研究ができず、日本の大手多国籍企業に対するアンケート調査に切り替えた。

国内での企業ヒアリングと広範な文献サーベイを行ったため、これらのデータと情報の分析を前提にアンケート調査を実施した。アンケート調査の実査が予想以上に難航し、時間をとったため、最終的なとりまとめは現在進行中であるが、2022 年の秋には完成させ、書籍にし、成果を世に問う予定である。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 白木 三秀	4. 巻 5月号
2. 論文標題 海外進出企業における人材育成の視点	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 産業訓練	6. 最初と最後の頁 2-3
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 白木 三秀	4. 巻 9月号
2. 論文標題 外国人労働者の動向と高度外国人材活用上の課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 改革者	6. 最初と最後の頁 48-51
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 白木 三秀	4. 巻 Vol.45 No.3
2. 論文標題 若手グローバル人材に必要なコンピテンシーは何だろうか？	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 応用心理学研究	6. 最初と最後の頁 269-278
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 飛田 正之	4. 巻 第3990号
2. 論文標題 組織成果を高める人事担当者のキャリアの“ベスト・ミックス”	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 労政時報	6. 最初と最後の頁 62-69
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11501/2813059	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 白木 三秀	4. 巻 3月・4月号
2. 論文標題 日本企業の“内なる国際化”とグローバルな人材活用の方向性	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 世界経済評論	6. 最初と最後の頁 8-16
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 白木 三秀	4. 巻 Vol.12
2. 論文標題 企業における外国人活用の留意点	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 労働経済春秋	6. 最初と最後の頁 26-34
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

1. 著者名 白木 三秀	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 292
3. 書名 人的資源管理の力	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	山本 崇雄  (YAMAMOTO TAKAO)  (30318761)	神奈川大学・経済学部・教授    (32702)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	細萱 伸子 (HOSOGAYA NOBUKO)  (50267382)	上智大学・経済学部・准教授  (32621)	
研究分担者	岸 保行 (KISHI YASUYUKI)  (50454088)	新潟大学・人文社会科学系・准教授  (13101)	
研究分担者	飛田 正之 (TOBITA MASAYUKI)  (60315835)	福井県立大学・経済学部・教授  (23401)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関