

令和 6 年 4 月 22 日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01900

研究課題名（和文）戦略的人的資源管理と自律的フォロワーシップ

研究課題名（英文）strategic human resource management and autonomous followership

研究代表者

松山 一紀（Matsuyama, Kazuki）

同志社大学・社会学部・教授

研究者番号：80351691

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,300,000円

研究成果の概要（和文）：まず、競争戦略を経営者によるフォロワーシップ行動と解釈し、それぞれの戦略を受動的忠実型、能動的忠実型、プロアクティブ型という3つのタイプに分類した。次に、日本企業のHRMスタイルを伝統的日本型、非正規雇用依存型、自営型・プロ型、フォロワーシップ型の4つのタイプに分類した。さらに、組織行動をフォロワーシップ行動として捉え、組織にとって有効なフォロワーシップ行動が、受動的忠実型、能動的忠実型、統合型の3タイプであることを明らかにした。これらの結果を踏まえて、創造的成果を高めるためには、プロアクティブ型戦略、個人重視のHRM、そしてプロアクティブ型フォロワーシップ行動が必要であることを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業行動をマクロな組織行動として捉え、それがミクロな組織行動との間に相似性を有していることを、フォロワーシップ行動論を援用して明らかにしたことは、これまでにないユニークな研究として大きな意義を有していると言える。特に、プロアクティブ型フォロワーシップ行動が創造的成果に対して正の影響を有していることを明らかにしたことは、学術的のみならず、実践的意義をも有していると言っていいたい。さらに、4タイプのHRMスタイルを抽出したことは、産業界に対して大いなるインパクトを与えるものと思われる。

研究成果の概要（英文）：First, we interpreted competitive strategies as followership actions by management and classified each strategy into three types: reactive type, active type, and proactive type. Next, we classified HRM styles of Japanese firms into four types: traditional Japanese style, non-regular employment-dependent style, self-employed/professional style, and followership style. Furthermore, we considered organizational behavior as followership behavior and identified three types of followership behavior that are effective for organizations: reactive type, active type, and integrated type. Based on these results, we found that proactive strategies, individual-oriented HRM, and proactive followership behaviors are necessary to enhance creative outcomes.

研究分野：組織行動論

キーワード：フォロワーシップ行動 受動的忠実型 能動的忠実型 統合型 プロアクティブ型 戦略的人的資源管理 HRMスタイル

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

1980年代頃から我が国においても、特に大手民間企業では、人的資源管理(HRM)と経営戦略との融合性が重視されるようになった。それまでのように独善的、場当たりの人材マネジメントではなく、戦略目標を実現するために、それぞれのHRM施策が有機的関連性を維持しながら体系化されるようになってきたのである。しかし、一方で、ハイコミットメントモデルのようなベストHRMを巡る議論も生じてきていた。その結果、普遍的な観点と適合的な観念のどちらに妥当性があるのか、確証を得られていない状態が続いていた。これが、研究開始当初の背景である。また、当時最も影響力を有しているSHRM理論モデルとして、シューラー=ジャクソンモデルがあった。彼らのモデルは、戦略と企業業績との間を媒介する従業員の行動に焦点を当てるのが特徴である。そしてSHRMの目的は、従業員の態度や行動を引き出し、コントロールすることにあると考えるのである。すなわち、組織によって採用される戦略を上位概念として、戦略に適合的な組織行動が必要であるとしたうえで、こうした組織行動を導き出すためのHRM施策群を導入するよう提唱していた。しかし、彼らのモデルは当時、完全な実証には至っていなかった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、SHRM論の分析枠組、具体的にはシューラー=ジャクソンモデルを用いて、組織成果を高める組織行動およびHRMを明らかにすることにあった。具体的には、「常に組織成果に対して好ましい影響を有する最適な組織行動が存在するのか、それとも、組織行動は戦略と適合的でなければ、組織成果を高めないのか」を明らかにすること、また、「常に組織成果に対して好ましい影響を有する最適なHRM施策群が存在するのか、それとも、HRMは戦略と適合的でなければ、組織成果を高めないのか」を明らかにすること、そして最後に、「自律的フォロワーシップは常に組織成果に対して好ましい影響を及ぼすのか、それとも、戦略と適合的でなければ組織成果を高めないのか」を明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

本研究では、戦略、HRM、組織行動をそれぞれ操作化する必要があった。まず、戦略については、競争戦略論などの文献、先行研究をレビューすると同時に、戦略研究者や実務家など専門家に対して聞き取り調査を実施したうえで、企業勤務者200名を対象とした、競争戦略に関する量的調査を実施した。次に、HRMを操作化するために、WEB調査を実施した。具体的には、100人以上を擁する民間企業の経営者191名に対して、人材マネジメントもしくは戦略について、自由方式で回答を求めた。さらに、組織行動を操作化するために、これまでの研究をサーベイしたうえで、フォロワーシップ行動を組織行動として再定義し、その妥当性を確認するために、フォロワーシップ研究会を発足し、専門家から意見を聞くことにした。研究会は、民間企業、コンサルティング・ファーム、中学校に勤務する知識人によって組織化された。これらの取り組み結果を踏まえて、さらに、大規模な量的調査をWEB上で実施した。

4. 研究成果

まず、本研究において必要となる競争戦略の特定化と操作化についてである。企業勤務者200名を対象とした量的調査の結果、戦略タイプを3つに特定化することに成功した。すなわち、競争戦略を経営者によるフォロワーシップ行動と再解釈し、それぞれの戦略を受動的忠実型、能動的忠実型、プロアクティブ型という3つのタイプに分類したのである。さらに、プロアクティブ型については、マイルズとスノウの研究を参考に、防衛型および探索型という下位戦略に分類することにした。ここで、受動的忠実型の組織は、組織内外からの顕在的な刺激に対して、十分かつ適切な反応を生じさせることができる。例えば、市場環境からの要請には忠実に対応することができるということである。次に、プロアクティブ型の組織は、環境からの顕在的要請に従うだけでなく、場合によってはそれを抑制・制御し、代わりに潜在的な要請を読み取り、先回りすることができる。ここでいう、環境が組織の外部に位置している場合は、探索型となる一方で、内部に位置している場合は、防衛型となる。量的差別化を他社に先駆けて実現しようとするとき、組織内部の効率性を技術革新などによって図ろうとする場合、このタイプの組織は防衛型と言える。最後に能動的忠実型組織は受動的忠実型とプロアクティブ型の中間に位置していると考えられる。

次に HRM の特定化と操作化についてである。191 名の経営者に人材マネジメント方針および戦略について自由に回答を求めたところ、75 名の経営者が人材育成を HRM の方針として挙げた。約 40% になる。それ以外では、27 名の経営者が人材採用・配置を挙げた。また、評価制度の見直しなど、評価について取り上げたのは 12 名であった。そのほか、働き方改革が 3 名、風通しの良い環境が 2 名、離職率の低減が 2 名などであった。以上より、現代日本企業の経営者は HRM 戦略として、人材育成を掲げていることが明らかとなった。これらの結果を踏まえて、暫定的に次のような HRM 戦略の理念型を指定することにした。まず、先ほどの結果から、人材育成を重視するか否かを HRM 分類の一つの軸とする。次に、HRM 方針として個人を重視するか否かをもう一つの軸として分類枠組みを構築することにした。人材育成重視は HR を固定するという点でもあり、それゆえ、暗黙知が形成されやすいという特徴を有する。一方、人事材育成を重視しない企業は HR の変動を許容すると考え、すなわち必要な人材は都度労働市場より獲得するタイプとみなすこととした。これらを 2 軸としたマトリックスを構築することにより、次のような、4 つのタイプの HRM 戦略が指定される。

すなわち、人材育成重視で組織重視の企業は伝統的日本型 HRM 戦略を採用するだろう。次に、人材育成軽視で組織重視の企業は非正規雇用依存型 HRM 戦略を採用するだろう。次に、人材育成軽視で個人重視の企業は自営型・プロ型 HRM 戦略を採用するだろう。そして最後に、人材育成重視で個人重視の企業はフォロワーシップ型 HRM を採用するだろう。

次に、組織行動の特定化と操作化についてである。具体的には、まずはフォロワーシップ行動を組織行動として捉え、松山(2018)で概念化されたフォロワーシップ行動の妥当性を確認するために、専門家の意見を聞くことにした。専門家から知識提供を受けるために、フォロワーシップ研究会を組織したのである。研究会は、民間企業、コンサルティング・ファーム、中学校に勤務する、フォロワーシップに興味関心を有する知識人によって形成された。これら知識人と議論した結果、松山のフォロワーシップ行動概念や、その測定尺度の信頼性および妥当性が確認された。なかでも、組織にとって有効なフォロワーシップ行動を、3 タイプに特定化することの妥当性が得られることになった。3 つのタイプとは、受動的忠実型、能動的忠実型、そして統合型と命名されたフォロワーシップ行動を指している。

次にフォロワーシップ行動の妥当性を確認するために定量的調査を実施した。回収されたデータを重回帰分析した結果、労働成果に対して、心理的安全性と受動的忠実型フォロワーシップの交互作用は正の影響力を有していることがわかった。同様に、心理的安全性と統合型フォロワーシップの交互作用は影響力を有していなかった。そして、心理的安全性と能動的忠実型フォロワーシップの交互作用は負の影響力を有していることが明らかになった。これらの結果から、3 つのタイプのフォロワーシップ行動の妥当性が確認された。

最後に、フォロワーシップ行動が開発に適する行動であるかを確認するために、文献サーベイを行った。フォロワーシップ教育では従来のステレオタイプからのパラダイムシフトが重要なテーマとなることが示された。さらに、授業事例からは、フォロワーシップ教育とアクティブラーニングとの相乗効果を確認することが出来た。

最後に、これまでの結果を踏まえて、288 人の人事責任者に対して定量的調査を実施したところ、次のような結果となった。まず、創造的成果に対する各種戦略、HRM スタイル、そして組織行動の影響力を見たところ、HRM スタイルは影響力を有していない一方で、プロアクティブ型戦略とプロアクティブ型フォロワーシップ行動は、統計的に有意な正の影響力を有していることがわかった。また、各種組織行動に対する、戦略および HRM スタイルの影響力についてみたところ、プロアクティブ型行動に対して、プロアクティブ型戦略および個人重視の HRM スタイルが統計的に有意な正の影響力を有していることが明らかになった。創造的成果を高めるためには、プロアクティブ型フォロワーシップ行動を生じさせる必要のあること、そして、そのためには、プロアクティブ型戦略および個人重視の HRM スタイルが必要であることを、この結果は示唆している。

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 2件）

1. 著者名 松山一紀・森勇貴	4. 巻 141
2. 論文標題 フォロワーシップ行動と心理的安全性	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 評論・社会科学	6. 最初と最後の頁 31-48
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/00028944	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 松山一紀・長谷俊平	4. 巻 141
2. 論文標題 フォロワーシップ教育の研究動向と事例紹介	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 評論・社会科学	6. 最初と最後の頁 97-114
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/00028947	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 松山一紀	4. 巻 144
2. 論文標題 フォロワーシップ行動としての企業行動および組織行動	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 評論・社会科学	6. 最初と最後の頁 1-20
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/00029503	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 松山一紀、白築 茉耶、中山 敬介	4. 巻 145
2. 論文標題 サーバント・リーダーシップと性格特性因子ビッグファイブが、フォロワーシップ行動に与える影響	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 評論・社会科学	6. 最初と最後の頁 19-38
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/00029692	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 松山 一紀、櫻井 映海	4. 巻 145
2. 論文標題 上司の働きぶりが部下に対して与える影響：上司の仕事中毒は部下に感染するのか	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 評論・社会科学	6. 最初と最後の頁 1～17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/00029691	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 松山 一紀	4. 巻 147
2. 論文標題 フォロワーシップの発達モデル：ファースト・フォロワーとパーパス	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 評論・社会科学	6. 最初と最後の頁 1～24
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/0002000294	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2件

1. 著者名 松山一紀	4. 発行年 2023年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 226
3. 書名 フォロワーシップ行動論：「こと・ば」と言葉	

1. 著者名 関西生産性本部	4. 発行年 2021年
2. 出版社 清文社	5. 総ページ数 271
3. 書名 新時代の高生産性経営	

〔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
--	---------------------------	-----------------------	----

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
---------	---------