

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 4 日現在

機関番号：13101

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530457

研究課題名(和文)異なる国の環境が人的資源管理の実施に及ぼすインパクト - 製造セクターに焦点を当て -

研究課題名(英文)The impact of different national environments on human resource management practices in the manufacturing sector

研究代表者

咲川 孝 (SAKIKAWA, TAKASHI)

新潟大学・人文社会・教育科学系・教授

研究者番号：80272805

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：いくつかの国の文脈的要因のなかでも、国の文化を考慮に入れて、インド、マレーシア、日本、及び米国の製造チームからの証拠に基づき、管理慣行が成果に及ぼす効果を調査した。異なる国の特性を考慮に入れ、国際的状況のなかで管理慣行と成果との研究をする国際的戦略的人的資源管理の研究の要望があり、本研究はそれに応えて実施し、その新しいHRM研究領域に貢献するであろう。さらに、従来、異なる国の環境、特に国の文化は、管理慣行の分散(divergence)を説明できると主張されてきた。本研究は、それだけでなく、異なる国の文化環境は、管理慣行と成果との関連をも決定し、国の文化の調整的役割をもつことをも示した。

研究成果の概要(英文)：I explored the impact of human resource management (HRM) practices or simply management practices on performance by taking into consideration national culture among other different national environmental factors, based on evidence from Indian, Malaysia, Japan, and the United States. I confirmed the effect of relevant management practices on manufacturing performance regardless of different national environments. I also captured the moderating effect of national culture among other contextual factors on the relationships between management practices and performance, proving the efficacy of the cross-cultural perspective in conducting SHRM research across countries. This research makes a theoretical contribution in particular in that it revealed that not only can differences in national culture explain divergence in management practices, they can also determine the relations between management practices and performance.

研究分野：経営組織論

キーワード：人的資源管理 異文化研究 国際経営 経営組織 製造業 アジア

### 1. 研究開始当初の背景

異なる国の環境が HRM (人的資源管理) の慣行にどのように影響を及ぼすのか、それが最終的に企業の成果にどのように影響を及ぼしたかを実証研究した SHRM (戦略的人的資源管理) の研究者はいない。私は、2009 ~ 2011 年度科学研究費・基盤研究 (C) 「人的資源管理システムと組織文化との関係の研究」のなかで、異なる国の環境が HRM の慣行にどのように影響を及ぼしているかを調査しようとした。中国、東南アジア (マレーシア、シンガポール) の製造企業を対象として、その調査を実施した。アンケート調査によって、参加企業の製造チームから、HRM の慣行、製造成果、製造方式などのデータを得た。その調査にて得たデータと 2007 ~ 2008 年度科学研究費・基盤研究 (C) 「工場組織とその競争優位に関する研究 戦略的人的資源管理の観点から」にて日本の製造企業から得たデータとを結合をして、異なる国の環境が、HRM の慣行に影響を及ぼしているかを分析した。このような調査には、いくつかの限界があった。特に、中国調査が中心であって、他の国、マレーシア、シンガポールでの調査は途中であった。アジア諸国の製造企業を対象として、異なる国の環境が、製造現場における HRM の慣行に対してどのような影響を及ぼすかを引き続き調査をし、これまでの私の研究を発展させるために、「異なる国の環境が人的資源管理の実施に及ぼすインパクト - 製造セクターに焦点を当て - 」という課題にて、研究応募をした。

### 2. 研究の目的

国の特性、例えば、国の文化、労働市場、デモグラフィックス (年齢構成、国籍等)、法律、規制などが、人的資源管理 (HRM) の実施になんらかの結果を及ぼすことが知られている。例えば、各国には固有の文化があり、特定の HRM の慣行 (practices) がすべての文化のなかで成功するとは限らず、HRM の実施は文化的に制約されるといわれる。しかし、これまでこの研究分野では、議論の中身があまりにも一般的であり、具体的にどのような現象が起きているかはまだ十分に知られていない。本研究の目的は、製造セクターに焦点を当て、より具体的に、異なる国の環境がどのように HRM の実施に影響を及ぼしているかを理論的、実証的に明らかにすることである。

### 3. 研究の方法

私の研究、2009 ~ 2011 年度科学研究費・基盤研究 (C) 「人的資源管理システムと組織文化との関係の研究」を基礎にして、理論、及び調査の方法論 (methodology) を精緻化し、発展させるようにして、本研究を実施した。関連のある既存研究に基づき、特定の製造組織 (製造技術・方式などを含む) と密接に関わる HRM の諸慣行を明らかにし、その上でそ

れら (製造組織と HRM の慣行) の間での 2 方向の交互作用を調べた。仮説検証をするために、インド、マレーシアに出向いて、アンケート調査を実施し、データを得た。私は、インド、マレーシア調査を具体的には、以下のようにして実施した。

実際に、インドとマレーシアの企業を訪問した。マレーシア調査では、マレーシアのペナン島の近くにある、クリム工業団地という大規模な工業団地があり、そこで調査を実施した。クリム工業団地だけでなく、首都であるクアランルンプールなどマレーシアの各地に電機メーカー、さらに機械、自動車部品工場があり、これらの製造企業を対象として調査もした。マレーシアでの調査では、Universiti Utara Malaysia (マレーシア北大学) の Nurhaizal Azam bin Arif 先生に協力を得て、調査と一緒に実施した。私が勤務する大学の卒業生 (マレーシア人) も、現地の企業で活躍されており、この卒業生の企業にも訪問した。単に、一方的に、調査を実施するだけでなく、私からも研究調査結果を報告して、マレーシア企業との間で相互理解を深めるように努力をした。マレーシアから、16 社、合計、137 製造チームが本調査に参加をした。調査対象者は、製造チームリーダーである。

インドにおいては、ニューデリーに所在する、Shiv Nadar University, School of Management and Entrepreneurship の Kaushik Chaudhuri 先生とともに、インドの現地企業、日系企業を調査した。インドにおいては、私のこの研究調査のなかで、私は、さらにインドにある HIDA (海外産業人材育成協会) の調査協力をも得て、インド調査を実施した。現地インド企業だけでなく、日系インド企業にも調査訪問をした。これらの活動を通して、これらの企業、その経営者とも交流を構築することができた。インド調査では、16 社、合計、96 製造チームが調査に参加をした。調査対象者は、製造チームリーダーである。

インド、マレーシア調査では、これら合計、233 製造チームからのデータを合算して、比較調査を実施した。2013 年春から 2014 年夏にかけて、インド、マレーシア調査を現地で実施した。

日本と米国調査では、データは、調査会社のオンラインサーベイを利用して、2014 年春に、日本から 241 チーム、米国から 120 チームからデータを取り、合計、361 チームが本研究のサンプルとして、比較調査をした。調査対象者は、製造チームリーダーが主である。

以上のようにして、4 か国から得たデータを利用して、階層的調節的重回帰分析を実施した。

### 4. 研究成果

異文化研究の視点によると、特定の管理慣行は特定の国のなかでよく受け入れられて、よく実施される。数名の研究者はこのような状

況を「文化的調和 (cultural fit)」または「文化的整合性 (cultural congruence)」として表現した。管理慣行が国の文化と一致していない場合、従業員は不快に感じ、その管理慣行の実施に専念をしない可能性がある。その結果、彼らは、仕事の実施をできないし、喜んでしようともしないかもしれない。一方、国の文化と整合する管理慣行は、より好ましい従業員態度を生み、その結果、高い成果を生ずる可能性がある。このように、管理慣行の実施の成功、その結果としての成果は、文化的調和に依存する。国の文化は、管理慣行と従業員成果及び組織成果との関連に影響を与える、あるいは調整する (moderate) すると期待、仮定される。これが本研究の主たる仮説であった。

このような仮説に従い、インド、マレーシアからのデータを利用して、仮説検証を実施した。国の文化 (ダミー変数) と管理慣行との間の交互作用項のセットは、製造成果を有意に改善することがわかった。この交互作用をより理解するために、その効果をプロットしてみた。管理慣行と製造成果との関連を分析したところ、インドの製造チームにおいては、マレーシアの製造チームと比較をして、その関連は一貫して、正であり、より強かった (以下を参照)。

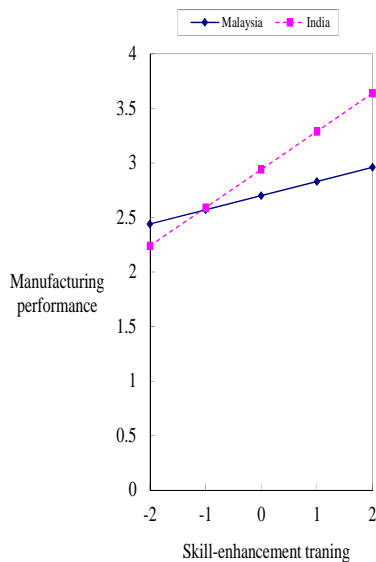


Figure 1 The relationship between skill-enhancement training and manufacturing performance as a function of country

米国と日本の調査結果でも、国の文化と管理慣行との間で交互作用がみられたが、一貫した結果が得られなかった (以下の2つの図を参照)。

本研究は、いくつかの点で理論的貢献をする。まず、異なる国の特性を考慮に入れ、国際的状況のなかで管理慣行と成果との研究をする国際的 SHRM 研究の要望があり、本研究はそれに応じて実施し、その

新しい HRM 研究領域に貢献するであろう。次に、本研究は、異文化研究ないしは比較 HRM 研究について貢献するであろう。従来、異なる国の環境、特に国の文化は、管理慣行の分散 (divergence) を説明できると主張されてきた。本研究は、それだけでなく、異なる国の文化環境は、管理慣行と成果との関連をも決定し、国の文化の調整的役割 (moderating role) をもつことを示した。

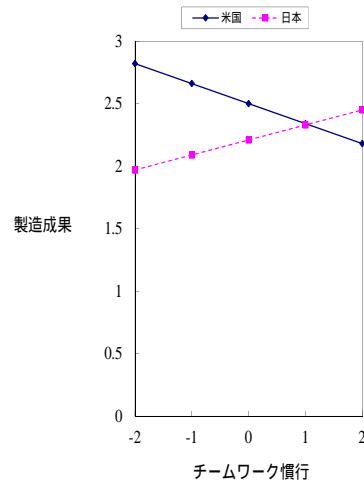


図1 国の文化の関数として、チームワーク慣行と製造成果との関連

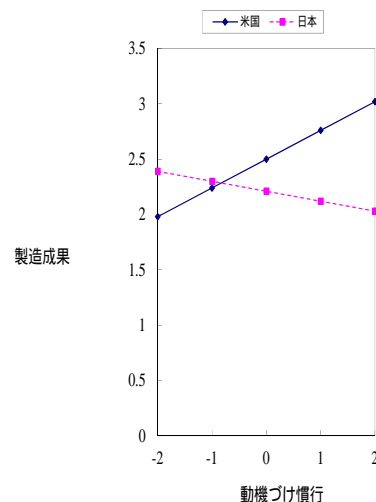


図2 国の関数として、動機づけ慣行と製造成果との関連

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 2 件)

Takashi Sakikawa, Strategic Human Resource Management: A Review and a Future Direction, Journal of Strategic Management Studies, Vol. 6, No.1, 2014, 37-51. 査読無

咲川 孝, 組織文化が組織死亡率に及ぼす効果に関する研究, Transactions of the Academic Association for Organizational Science. Vol.2, No.1, 2013. 査読無

〔学会発表〕(計 7 件)

Takashi Sakikawa, The Role of National and Organizational Culture in International SHRM, 国際戦略経営研究学会、中央大学、2014年9月14日。

Takashi Sakikawa, Strategic Human Resource Management: A Review and a Future Direction, IFSAM 2014 world congress、明治大学、2014年9月3日。

Takashi Sakikawa, Nurhaizal Azam bin Arif, and Kaushik Chaudhuri, An Examination of Relationships between Management Practices and Performance: Evidence from India and Malaysia, Academy of International Business, Bangalore, India, June 29, 2015.

Takashi Sakikawa, The Role of National Culture in Strategic Human Resource Management: Evidence from Japan and the U.S., Academy of Japanese Business Studies, Bangalore, India, June 26, 2015.

Takashi Sakikawa, Nurhaizal Azam bin Arif, and Kaushik Chaudhuri, Management Practices and Perceived Manufacturing Performance in Local and Japanese Companies of India and Malaysia, Academy of Japanese Business Studies, Bangalore, India, June 26, 2015.

Takashi Sakikawa, Nurhaizal Azam bin Arif, and Kaushik Chaudhuri, Management Practices and Performance: Evidence from India- and Malaysia-Based Manufacturing Companies, Asian Academy of Management, Hong Kong, June 24, 2015.

咲川 孝, 戦略的人的資源管理における国の文化の役割, 組織学会, 一橋大学, 2015年6月20日。

〔図書〕(計 1 件)

Takashi Sakikawa, Transforming Japanese Workplaces, Palgrave-Macmillan, 2012, 218.

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称:

発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
取得年月日:  
国内外の別:

〔その他〕  
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

咲川 孝 (SAKIKAWA TAKASHI)  
新潟大学・人文社会・教育科学系・教授  
研究者番号: 80272805

(2) 研究分担者

( )

研究者番号:

(3) 連携研究者

( )

研究者番号:

(4) 研究協力者

Nurhaizal Azam bin Arif  
Universiti Utara Malaysia (マレーシア北  
大学) 講師

Kaushik Chaudhuri  
Shiv Nadar University, School of  
Management and Entrepreneurship、講師