

平成 30 年 6 月 14 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26285091

研究課題名(和文) 動的な環境変化への組織適応を促す人材マネジメント：東アジア企業の実証的研究

研究課題名(英文) Empirical Research on Human Resource Management Fostering Firms' Dynamic Environmental Adaptation in East Asia

研究代表者

竹内 規彦 (Takeuchi, Norihiko)

早稲田大学・商学大学院(経営管理研究科)・教授

研究者番号：40387569

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 11,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では企業を取り巻く外部の競争環境の変化に対し、組織が「人材」を通じて、いかに組織内に「柔軟性」(flexibility: 外部環境に対して動的に適合する能力)を組み込み、企業の競争優位に繋げられるかに関する理論的・実証的検討を行った。とりわけ、本研究では国際比較の観点から、東アジア主要国の企業及び従業員を対象とし、時系列縦断的調査による精緻な方法から調査・研究を実施し明らかにすることを試みた。本研究により、国内外の主要学術誌に複数の論文が掲載されたほか、国内・海外の主要学会にて発表した論文が優秀論文賞/Best Paper Award等を複数受賞するなどの高い評価を得ている。

研究成果の概要(英文)：Responding to increased uncertainties and changes now surrounding many work organizations across the globe, this research project has aimed at conducting both conceptual and empirical analyses regarding the effectiveness of human resource flexibility within the organizations. Specifically, the research has examined how firms establish competitive advantages through enhancing employees' skill and behavioral flexibility as well as an organization's practice flexibility. Findings from this research project have appeared in such journals as Human Relations, Journal of Managerial Psychology, International Journal of Human Resource Management, and so forth.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 人的資源管理 組織行動

1. 研究開始当初の背景

本研究が依拠する研究分野は、90年代以降急速に進展している「戦略的人資源管理 (strategic human resource management: 以下、SHRM)」といわれる分野である。この領域は、企業の人材マネジメントと競争戦略・競争優位との関係を解明することを志向して萌芽し発達してきた。既存の SHRM 研究では、企業の人材マネジメントと競争優位の関係を、(1) 普遍的仮説 (universalistic hypothesis)、(2) コンティンジェンシー適合仮説 (contingency fit hypothesis)、(3) コンフィギュレーション適合仮説 (configuration fit hypothesis) の3つの理論的仮説から説明が試みられ、これら理論仮説を検証すべく、内外で数多くの実証研究が蓄積されてきている(岩出, 2002; Ramsey, Scholarios, & Harley, 2000; Wall & Wood, 2005)。

本研究を着想した当時(2012~13年)は、リーマンショック(2008年)に端を発した出口の見えない深刻な世界同時不況に加え、東日本大震災(2011年)による甚大な社会的・経済的損失等により、企業を取り巻く経営環境の不確実性や予測困難性が著しく増大している最中であった。こうした中で、企業の外的な競争環境と組織内の人材マネジメント(human resource management: 以下、HRM)施策との「静態的な適合」(static fit)に限定されていた既存研究の枠組みを超えて、組織がいかにか人材を通じて絶えず変化する企業の外的な競争環境にプロアクティブに適応できるかという「動態的な適合」(dynamic fit)の解明、すなわち「柔軟性」(flexibility: 外部環境に対して動態的に適合する能力)の概念を組み込んだ SHRM 研究の実施が急務の課題であった。

2. 研究の目的

以上の背景を踏まえ、本研究では企業を取り巻く外部の競争環境の変化に対し、組織が「人材」を通じて、いかに組織内に「柔軟性」を組み込み、企業の競争優位に繋げられるかに関する理論的・実証的検討を行う。とりわけ、本研究では国際比較の観点から、東アジア主要国の企業及び従業員を対象とし、時系列縦断的調査による精緻な方法から調査・研究を実施することを目的とした。具体的には、採用・育成・評価・報酬の諸活動を含む企業の HRM 施策が、個人レベルでの柔軟性(人材柔軟性: スキルや行動面などの柔軟性)及び組織レベルでの柔軟性(組織外環境への適応)をいかに促し、人材・組織の諸成果の向上に結びつけることが可能かに関する検証を試みた。

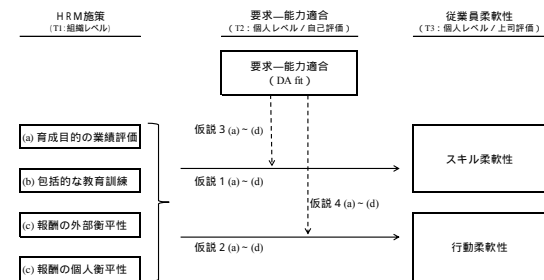
3. 研究の方法

研究初年度は、組織レベル・個人レベルでの「柔軟性」概念の促進要因・結果要因等に関する文献レビューを行い、本研究の分析枠組みを設定した。同時に、国内外の複数の企業に対する定性的調査と暫定的な項目設定

に基づく質問紙を用いた予備的定量調査を行った。これらの調査結果から得られた情報をもとに分析枠組み並びに質問項目の修正・変更を行い、その後継続的な縦断的調査(主に一般従業員層と管理者層)を実施した。収集された時系列データは階層構造を持つため、マルチレベル理論を応用した統計技法等を用い解析を行った。

4. 研究成果

主な研究成果として、図1の分析モデルに即して解析を行った結果について報告する。



注: 表中のT1、T2、T3はそれぞれ、Time 1、Time 2、Time 3を指す。
図1. 本研究の分析枠組み

階層線型モデル(HLM)に基づき、最尤法にて各パラメータを推定した結果、以下の4点が明らかとなった。

第1に、実施される施策の違いにより「スキル柔軟性」の効果に差がみられることが明らかとなった。すなわち、組織レベルの HRM 4 施策のうち、「育成目的の業績評価」と「包括的な教育訓練」は、従業員のスキル柔軟性に対して有意な正の関係を示している一方、他方で報酬施策に関わる2施策(「外部公平性を促す報酬施策」及び「個人公平性を促す報酬施策」)は、スキル柔軟性に有意な負の関係を示していた。したがって、仮説1a、及び1bのみ支持された。

第2に、いずれの HRM 施策も行動柔軟性と統計的に有意な正の関係を示しておらず、仮説2(a~d)はすべて棄却された。興味深い点として、先のスキル柔軟性の結果と同様、「個人公平性を促す報酬施策」が行動柔軟性に有意な負の関係を有しており、個人の貢献度を明確にし処遇する報酬施策は、従業員の行動・スキル両面の柔軟性を阻害する可能性があることが示された。

第3に、従業員の要求-能力適合(DA fit)と HRM の各施策(A~D)が「スキル柔軟性」に与える交互作用効果について、DA fit と「包括的な教育訓練」及び DA fit と「個人公平性を促す報酬施策」が、有意な負の交互作用効果を有しており、仮説に支持的な結果を示していた。一方で、DA fit と「外部公平性を促す報酬施策」は、仮説に反して正の交互作用効果を示していた。これらの有意な交互作用効果をプロット化したものが、図2~4である。

これによると、本仮説を実際に支持しているのは図2の DA fit が包括的な教育訓練とスキル柔軟性の正の関係を負の方向に調整する効果のみであることがわかる。すなわち、

DA fitの高い従業員に対しては、包括的な教育訓練がスキル柔軟性に与える影響はフラットに近いのに対し、DA fitの低い従業員に対しては、教育訓練はスキル柔軟性をより強く高める効果があることが確認できる。したがって、仮説3(a~d)のうち仮説3bが支持された。

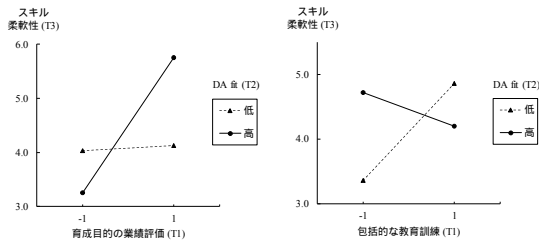


図2. 育成目的の業績評価とスキル柔軟性との関係における要求-能力適合 (DA fit) の調整効果

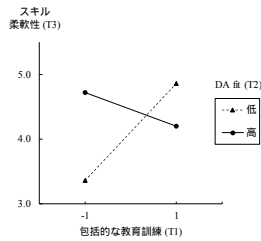


図3. 包括的な教育訓練とスキル柔軟性との関係における要求-能力適合 (DA fit) の調整効果

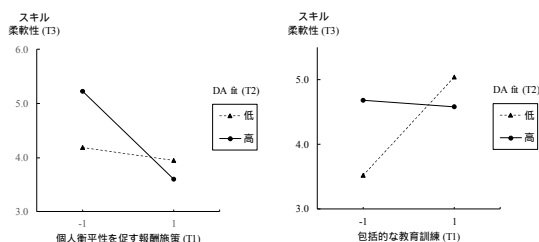


図4. 個人貢献性を促す報酬施策とスキル柔軟性との関係における要求-能力適合 (DA fit) の調整効果

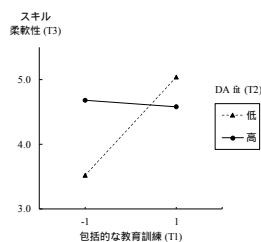


図5. 包括的な教育訓練と行動柔軟性との関係における要求-能力適合 (DA fit) の調整効果

最後に従業員の DA fit と HRM の各施策 (A ~ D) が「行動柔軟性」に与える交互作用効果については、DA fit と「包括的な教育訓練」のみが、仮説に適合的な有意な負の交互作用効果を示していた。この有意な交互作用効果をプロットしたところ、スキル柔軟性に対する効果と同様、包括的な教育訓練が、DA fit の低い従業員に対して、強い正の効果を行動柔軟性を持つことが明らかとなった。したがって、仮説4(a~d)のうち仮説4bが支持された。

以上の検証結果から、コミットメント・モデルに従った HRM 4 施策は、従業員の職場レベルでの柔軟性に対して必ずしも同一の効果を持っていないこと、とりわけ、個人の貢献度に応じた報酬分配をもたらす施策はスキル・行動の両面の柔軟性に対して負の効果を持つ可能性が示された。今後さらなる詳細な検証が必要だが、成果主義など個人の貢献度により報酬額を差別化する報酬施策は、従業員の柔軟性や役割外行動を阻害するなどの負の側面が顕在化しうることを認識し、運用に際しては留意する必要がある。

一方、上記4施策のうち、包括的な教育訓練施策が、スキル・行動柔軟性ともに、DA fit の低い従業員に対して、DA fit の高い従業員よりも高い柔軟性促進の効果があることが確認された。含意としては、従業員のミスフィットに対する対処資源として広範な育成プログラムを準備しておくこと、またそれを従業員が知覚(認識)していることが重要といえるかもしれない。同時に、ミスフィットしている従業員を組織の柔軟な環境適合にインボルブメントさせる上で育成重視の人

材戦略は効果を持つ可能性もうかがえた。ただし、これらの示唆をより強固なものにするためにも、今後さらなる検証の蓄積が必要である。

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 10 件)

- (1) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations, 71*(1), 73-102. doi:10.1177/0018726717715075
- (2) 竹内規彦 (2017). 「戦略的人資源管理研究における従業員モチベーション：文献レビュー及び将来展望」『日本労働研究雑誌』, 684, 4-15.
- (3) Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Understanding psychological processes of applicants' job search. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 4*(3), 190-213. doi: 10.1108/EBHRM-07-2015-0032
- (4) Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). The neglected role of career maturity in newcomer socialization: A longitudinal analysis. *Proceedings of the 2016 European Academy of Management (EURAM) Conference*, 1-38.
- (5) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 603-623. doi: 10.1108/JMP-09-2014-0281
- (6) 竹内規彦 (2015). 「人材マネジメント施策が従業員のスキル及び行動柔軟性に与える影響：職務要求 資源モデルの視点から」『早稲田国際経営研究』, 46, 15-27.
- (7) Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2015). Socialization and careers for graduate newcomers: A longitudinal analysis. *Proceedings of the British Academy of Management (BAM) 2015 Conference*, 1-23.
- (8) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Relationships among leader-member exchange, person-organization fit and work attitudes in Japanese and Korean organizations: Testing a cross-cultural moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(1), 23-46. doi: 10.1080/09585192.2013.778163
- (9) Takeuchi, N. (2014). Human resource flexibility and employee performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Economics and Social Sciences*, 361-371.
- (10) Tanikawa, T., & Jung, Y. (2014). Top management team tenure diversity and firm

performance: Examining the moderating effect of TMT average age. *Proceedings of the 14th European Academy of Management (EURAM) Annual Conference*, 1-35.

〔学会発表〕(計 14 件)

- (1) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Family friendly work practices in Japanese firms: Their impacts on employee turnover. *Presented at the 2007 annual meeting of the Academy of International Business (AIB)*.
- (2) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Age-related differences in the relationships between individual and organizational career management and career satisfaction. *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources*.
- (3) 鄭龍権・竹内規彦 (2016). 公認会計士の組織及び専門的職業に対するコミットメントが職務態度に与える影響：所属組織の形態による差異に着目して. **経営行動科学学会第 19 回年次大会**.
- (4) 安江勉・竹内規彦 (2016). 中間管理職の上位者に対するフォローアップが部下との関係性の質に与える影響. **経営行動科学学会第 19 回年次大会**.
- (5) 鄭有希・竹内規彦 (2016). 企業のワーク・ライフ・バランス施策が従業員の離職抑制をもたらす心理学的メカニズム. **日本応用心理学会第 83 回大会**.
- (6) 竹内倫和 (2016). 新規学卒就職者の組織社会化に対する企業研修の効果 3 時点時系列データを用いた検討. **日本応用心理学会第 82 回大会**.
- (7) Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2016). Does organizational support promote young newcomers' adjustment? It depends on career match. *Presented at the 76th annual meeting of Academy of Management (AOM)*.
- (8) Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). Linking pre-entry job search and post-entry socialization among newcomers. *Presented at the 76th annual meeting of Academy of Management (AOM)*.
- (9) Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2015). Socialization and careers for graduate newcomers: A longitudinal analysis. *Presented at the 29th Annual British Academy of Management (BAM) Conference*.
- (10) 竹内倫和・竹内規彦 (2015). 企業の導入研修と新規学卒者の組織社会化に関する実証的検討. **日本労務学会第 45 回全国大会**.
- (11) Tanikawa, T., & Jung, Y. (2015). TMT diversity in knowledge industry: The interactive effect of CEO power and past performance. *Presented at the 4th Ashridge International Conference*.
- (12) Takeuchi, N. (2014). Human resource flexibility and employee performance. *Presented at the 4th International Conference*

on Economics and Social Sciences.

- (13) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). A life span perspective for understanding employee career orientations and success. *Presented at the 74th Annual Meeting of the Academy of Management (AOM)*.
- (14) Tanikawa, T., & Jung, Y. (2014). Top management team tenure diversity and firm performance: Examining the moderating effect of TMT average age. *Presented at the 14th European Academy of Management (EURAM) Annual Conference*.

〔図書〕(計 1 件)

- (1) 関口倫紀・竹内規彦・井口知栄 (編著) (2016). 『**国際人的資源管理**』中央経済社.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

竹内 規彦 (Norihiko Takeuchi)
早稲田大学・商学学術院 (大学院経営管理研究科)・教授
研究者番号：40387569

(2) 研究分担者

鄭 有希 (Yuhee Jung)
学習院大学・国際社会科学部・准教授
研究者番号：00468828

竹内 倫和 (Tomokazu Takeuchi)

学習院大学・経済学部・教授
研究者番号：20418982