

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 14 日現在

機関番号：31302

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380520

研究課題名(和文) 企業のHRMと業績-交差遅れモデルによる因果関係の分析-

研究課題名(英文) The relationship between HRM and firm performance: A Test for causality using cross-lagged models

研究代表者

小林 裕 (KOBAYASHI, Yutaka)

東北学院大学・教養学部・教授

研究者番号：60170362

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、企業の人的資源管理(HRM)と業績の因果関係を実証的に検証することであった。HRMと業績に関する2000年(T1)の調査に回答した東北地方の企業において、2014-2015年(T2)に同様の内容の調査が実施され、50社から有効回答が得られた。このデータに基づいて交差遅れ分析を行った結果、一部の業績指標(T1)と「ハイ・インボルブメント」HRM施策(Lawler, 1986)の利用度(T2)に有意な相関が見られた。この結果から、長期的に見ると企業業績がHRM施策に影響する可能性があることが示唆された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research was to empirically investigate the causal relationship between human resource management (HRM) and firm performance. Firms in the Tohoku district that responded to a survey on HRM and performance in 2000 (T1) participated in the study. Surveys with a similar content were conducted in 2014-2015 (T2). Valid responses were obtained from 50 firms. The result of cross-lagged analysis of this data indicated significant correlations between certain performance indicators at T1 and the use of HRM practices based on the "high-involvement" model at T2. These results suggest that firm performance influences HRM practices in the long term.

研究分野：経営学

キーワード：人的資源管理 HRM 企業業績 交差遅れ分析 因果関係 「ハイ・インボルブメント」モデル 参加型
人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

(1) 戦略的人的資源管理論の限界と課題

戦略的人的資源管理論 (SHRM: Strategic Human Resource Management) は、人的資源管理システム (HRM) が企業業績 (Firm Performance: FP) に影響を及ぼしうるという基本的前提に立っている。実際に、HRM と企業業績を関係づける実証的な研究 (「HRM-FP」研究) が近年蓄積され、革新的 HRM と企業業績の間に正の関係が確認されてきた (Gerhart, 1999)。

しかし、経験的研究の蓄積は「HRM-FP」研究の理論的・方法論的問題への反省をもたらしている。「HRM-FP」の因果関係の理論化の不足、概念レベルの混乱、因果関係を確認するための測定・方法論的厳密さの不足などである (Wright et al., 2005; 小林, 2005)。本研究は、これらの中でとりわけ重要な「HRM-FP」の因果関係の理論化と実証という課題に応えようとするものである。

(2) 「HRM-FP」の因果関係の理論化: サイバネティックアプローチ

因果関係の理論化にはいくつかのアプローチがあるものの、その潜在的な可能性が十分検討されていないのがサイバネティックアプローチである。この考え方からすると、HRM は企業業績からのネガティブフィードバックを通じて業績に影響を及ぼし、一定の目標への業績のコントロールが可能である (「HRM-FP」の因果関係)。しかし、組織学習で言えば、これは単一ループの目標への接近である。これに対し、企業業績のフィードバックを通じて HRM 自身の設定した目標や戦略そのものの見直しが行なわれる二重ループ学習は、企業業績が HRM に影響を及ぼす可能性を示唆する。つまり、「HRM-FP」の因果関係の双方向性というダイナミックな見方が可能になる。

また、因果モデルとしてサイバネティックスは、組織現象一般の因果関係の見方を根本

的に変える。つまり、組織の一部に線型的な「原因-結果」を当てはめるのではなく、因果連鎖のサーキット全体に目を向けなければならない。因果連鎖のサーキット全体のなかに「HRM-FP」関係を位置づけると、そのどちらかに原因を想定するのではなく、HRM と企業業績の間の相互作用、そしてそれら以外の組織要因を含めた諸要因の因果ループが繰り返される過程全体のパターンを把握することが課題となる。そこでは、システムの安定・変化 (増加・減少)・「変化の変化」(単調・加速・不定)などの振る舞いが、因果ループのどのような構造的・時間的な特徴から生じるのかを検討する必要がある。そこで、本研究ではサイバネティックアプローチを理論的な根拠として、「HRM-FP」の間に因果ループを想定した。

(3) 「HRM-FP」の因果関係の実証的検討

「HRM-FP」の因果関係についてはこれまでのところ十分な検証が行われていない。例えば、Wright, et al. (2005) は、複数の HRM 施策と業績の関係を検討した経験的研究が 1990 年代以降増加したことを指摘し、その種の研究文献 68 件のレビューを行った結果、(1)すべての研究で HRM と業績の有意な関係を報告している、(2)ほとんどが因果的結論を論理的に引き出すことができないようなデザインを用いている、(3)逆の因果順序を検証したものは極めてまれである、と述べている。

因果関係が存在していなくても相関関係が成り立ちうるいくつかの可能性がある (Gerhart, 1999; Wright and Gardner, 2003; Wright, et al., 2005)。1つは、施策が業績に影響するのではなく、業績が施策に影響するという「逆の因果関係」仮説である。2つ目は、相関関係が何らかの真の関係から生じるのではなく、組織調査の回答者の暗黙の理論から生じるという「暗黙の理論」仮説である。3つ目は、第三の変数 (例えば、優

れたリーダーシップや組織文化などの組織的要因)が両方の変数に影響しているという「表面的」関係仮説である。いずれにしても、これらの仮説のどれが当てはまるかは、横断的研究ではなく縦断的な研究デザインを必要としている。

そこで、本研究は、HRM 施策と企業業績との間の因果関係について、縦断的研究によって実証的に検証し、それによって戦略的 HRM 論の課題に答えようと計画された。

2. 研究の目的

本研究の目的は、同一企業での2時点の調査データによる交差遅れ分析を用いて HRM 施策と企業業績との因果関係を検証することにあつた。理論的には、サイバネティックアプローチに基づいて、HRM 施策が企業業績におよぼす影響を一方向だけでなく双方向と想定するモデルを設定した。また、HRM 施策の内容としては、「ハイ・インボルブメントモデル」(Lawler, 1986)の立場から従業員に4種の資源(権限、情報、知識、報酬)を高いレベルで移譲させる施策群を想定し、それらの施策を採用するほど企業業績が高まるという仮説を設定した。さらに、HRM 施策から企業業績への影響については、従業員の態度・行動が両者を媒介するという過程を想定し、この媒介効果を確認することも追加的な目的として設定した。

3. 研究の方法

(1)調査の対象および手続

東北地方の企業154社に対して2000年に実施された質問紙調査(小林, 2001)と同様の方法で2回目の調査を2014年から2015年にかけて実施した。2回目の調査は、1回目の調査対象企業を含む912社を対象とし、郵送法で質問紙を配布し、企業の人事担当者に回答を求めた。その結果243社から有効回答(有効回答率22.2%)が得られ、そのうち

1回目の調査にも回答していたのは50社であつた。質問紙は、主にHRM 施策と企業業績に関する項目で構成されていた。このうち、HRM 施策については、「ハイ・インボルブメント」モデルに基づく施策の利用度を尋ねた。企業業績については、2013年度の売上高、純利益、退職者数を尋ね、従業員1人当たりの売上高(以下、売上高/人)、売上高利益率、離職率を算出し、業績指標として用いた。

さらに、「HRM-FP」における従業員の態度・行動の媒介効果を確認するため、企業調査に回答した243社のうち従業員調査への協力が得られた25社に従業員用質問紙の配布を依頼し、所属企業不明などの場合を除く24社454人分(1社当たり6~57人、平均約19人)から有効回答を得た。質問紙では、回答者の属性、HRM 施策についての知覚、公正知覚、職務満足感、仕事への動機づけ、組織コミットメントなどについて尋ねた。

(2)データの分析方法

まず、1回目の調査で対象となっていなかった企業を含めた2回目の調査データを用いた横断的分析に基づいて、HRM 施策と企業業績の関係を分散分析および重回帰分析で検討した。次に、1回目と2回目の調査データに基づいて、HRM 施策と企業業績の相関を算出するとともに、構造方程式モデル分析によって交差遅れモデルと同時効果モデルの検証を行った。

さらに、「HRM-FP」における従業員の態度・行動の媒介効果を確認するため、2回目の企業調査および従業員調査データに基づき、重回帰分析およびマルチレベル構造方程式モデルによる分析を行った。

データ処理は、統計処理ソフト(SPSS ver.24, Amos ver.22, Mplus ver.7.2)を用いた。

4. 研究成果

(1)企業調査データ(2014-2015)の横断的

析

2 回目の調査に回答した企業のうち従業員 100 人以上の民間企業 188 社について、「ハイ・インボルブメント」モデルの 4 領域の HRM 施策の利用度の組み合わせで、4 タイプの HRM システムに分類し、業績を比較したところ、売上高/人では差が見られなかったが、売上高/人は高参加型（4 領域すべてで利用度が高い）が知識・権限共有型よりも多く、離職率は低参加型が知識・権限・情報共有型よりも高かった。どちらの業績指標でも従業員とのコミュニケーションや情報共有を図る HRM 施策のタイプが有効であった。重回帰分析の結果も、「ハイ・インボルブメント」モデルの 4 領域の HRM 施策のうち情報共有施策の利用度のみが企業間の離職率の違いを説明することがわかった。

(2) 企業調査データ（2000/2014-2015）による交差遅れ分析

2 回の調査両方に回答していた 50 社のうち従業員 100 人以上の民間企業 32 社について、2 時点での HRM 施策の利用度と企業業績の順位相関を算出したところ、離職率（2000）と「ハイ・インボルブメント」な HRM 施策の利用度（2014-2015）との間に有意な負の関係が見られた。また、業績指標を対数変換した上で積率相関係数を算出したところ、離職率（T1）と HRM 参加度（T2）、売上高/人（T1）と HRM 参加度（T2）の間に有意傾向レベルの相関が見られ、HRM 参加度と業績指標の 2 時点両方に関係を持つ可能性のある属性変数の影響を除いた残差で相関を算出したところ、売上高/人（T1）と HRM 参加度（T2）に有意傾向レベルの相関が見られた。さらに、構造方程式モデル分析によって、属性変数の影響を除いた上で交差遅れ効果を確認したところ、売上高/人（T1）から HRM 参加度（T2）への有意な正のパスがみられた。また、HRM 施策の二次因子の概念特性得点を用いて、二回目（T2）

の調査の脱落サンプルを含めて構造方程式モデル分析を行ったところ、業績の安定性は確認されたものの、交差遅れ効果・同時効果とも有意ではなかった。

以上のように分析方法によって結果が必ずしも一貫してはいないものの、これらの結果は、長期的に見ると、HRM 施策が企業業績に影響するというより、企業業績が HRM 施策に影響するという因果関係を示唆する。

(3) 従業員調査データを含めた横断的分析

2 回目の企業調査データ（2014/2015）および従業員調査データ（2015）に基づき、パス解析を行ったところ、HRM 施策は直接的に企業業績に影響するだけでなく、従業員の態度を媒介して間接的に影響することが明らかになった。また、「ハイ・インボルブメント」な HRM 施策を採用している企業ほど業績が高かったため、HRM 施策の影響は「ハイ・インボルブメント」モデルに基づく仮説を支持していた。さらに、HRM の認知が従業員の公正感や態度に影響することも見出されており、HRM 施策が従業員にとって公正と感じられているかどうかはその態度、そして最終的に企業業績への影響という点で重要であるという組織的公正モデルの考え方を支持する結果となった。

さらに、マルチレベル構造方程式モデルによる分析を行ったところ、HRM 施策が業績に影響するという逐次モデルよりも、業績から HRM 施策に影響するというフィードバックループも同時に想定する非逐次モデルの方が適合度が高いことが確認された。ただし、従業員の態度の媒介効果については一部の業績指標について確認されるにとどまり、その原因として企業サンプル数の少なさや分散の小ささ、偏りなどの方法的な問題が示唆された。また、HRM 施策の知覚から公正知覚そして職務態度へという因果関係が有意であることから組織的公正モデルの妥当性が改めて確認されるとともに、個人レベルと

集合レベルの両方において影響関係が見られたことから、マルチレベルでの影響プロセスが明らかとなった。

<引用文献>

小林 裕、人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割、組織科学、2001、34-3、53-66

小林 裕 人的資源管理システムが企業業績に及ぼす影響 (2) - プロセスとレベルについての理論的検討 -、産業・組織心理学会第 21 回大会発表論文集、2005、15-18

小林 裕、人的資源管理システムが企業業績に及ぼす影響 (4): サイバネティックモデルの理論的検討、産業・組織心理学会第 23 回大会発表論文集、2007、123-126

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Allen, M. R. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2), 409-446.

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)

小林 裕、企業の人的資源管理システムと業績の関係：因果プロセスの実証的検討、東北学院大学教養学部論集、査読無、2017、177、(印刷中)

小林 裕、参加型 HRM システムが企業業績に及ぼす影響、東北学院大学教養学部論集、査読無、2015、172、1-24、<http://www.tohoku-gakuin.ac.jp/research>

[h/journal/bk2015/pdf/no09_02.pdf](http://journal/bk2015/pdf/no09_02.pdf)

[学会発表](計2件)

小林 裕、参加型 HRM システムが企業業績にもたらす影響(3)：因果プロセスのモデル間比較、経営行動科学学会第 19 回年次大会、2016.11.6 明治大学駿河台キャンパス

小林 裕、日本企業における参加型人的資源管理の導入とその効果：交差遅れ分析による検討、経営行動科学学会第 18 回年次大会、2015.11.14 愛知大学名古屋キャンパス

6 . 研究組織

(1)研究代表者

小林 裕 (KOBAYASHI, Yutaka)
東北学院大学・教養学部・教授
研究者番号：60170362