

令和元年6月16日現在

機関番号：32649

研究種目：基盤研究(B)（海外学術調査）

研究期間：2015～2018

課題番号：15H05184

研究課題名（和文）中国・ASEAN各国におけるHRM形成プロセスと従業員行動の関係に関する国際比較

研究課題名（英文）International comparison of the HRM formation process and the relationship between HRM and employee behavior in China and Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) countries

研究代表者

原口 恭彦（HARAGUCHI, YASUHIKO）

東京経済大学・経営学部・教授

研究者番号：20343452

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 12,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、日系企業に焦点を当て、企業がグローバル展開する際のHRMがどのように形成・発展し、その影響下にある従業員にいかなる効果を及ぼすのかについて、進出国並びに地域別の共通点と相違点に着目しながら解明することを試みた研究である。本研究は、「HRMの内容及びその形成プロセスについての質的研究」と「HRMと従業員態度・行動の関係についての量的研究」という二つの課題を解明するかたちで進められた。本研究成果は、国内外の学会報告、査読誌、国内外書籍の形で発表された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究によって、異なる環境下におけるHRM多様性の実態とその要因を動的に把握することが可能となった。そして、HRM形成にいかなる特殊性と一般性が存在しているのかを解明できた。また、進出国毎のHRMが持つ効果を明らかにしたことにより、その影響について国ごとの相違点と同時に共通点が多いことも明らかになった。これらの解明事項から、HRMシステムが形成されるダイナミズムの詳細を明らかにした上で、それが機能するメカニズムを解明することができた。既存研究では、これらについて条件を特定した上で厳密に分析を行った研究は少ないことから、重要な意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：This research project focused on Japanese companies, and aimed to clarify how HRM forms and develops when companies expand internationally. It also sought to investigate the impact that HRM has on employee morals and behavior, focusing on the similarities and differences between the countries and regions in which companies operate. The research was divided into two subprojects: a qualitative study on the content of HRM and its formation process, and a quantitative study on the relationship between HRM and employee attitudes and behavior. The major findings of this research project have been presented at international and domestic academic conferences and have been published in Japanese academic journals, as well as English and Japanese scholarly books.

研究分野：経営学

キーワード：タイ 中国 アセアン HRM形成過程 経営学 従業員行動

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

HRMの展開に関する国際比較研究は、個別施策の展開状況を比較する個別アプローチやHRMシステム間の比較を行うシステム・アプローチなどによって取り組まれてきた。

個別アプローチ研究では、日米独企業の昇進制度や昇進ペースに関する比較(本田, 2001)、日米企業の昇進過程におけるキャリアの幅の違いに関する比較(小池, 2005)、賃金制度比較(須田, 2007)、人事考課制度比較(木元, 1994)、成果主義施策の比較(正亀, 2007)など多くの研究がなされてきた。また、システム・アプローチとしては、青木(1992)、浅沼(1997)は、理念型としての日本企業と米国企業の比較を通じて、各々のHRMシステムの合理性を説明することに成功した研究(青木, 1992; 浅沼, 1997)や、日米英仏独など主要欧州各国のHRMシステムの比較分析を演繹的に導出したモデルを用いて、システム多様性を視野に入れた分類と各々のシステムの合理性を説明した研究(Marsden, 1999)などが存在する。Marsden(1999)はまた、各HRMシステムが継続的社会ルールに拘束されることに言及し、制度の多様性が一時点における合理性ではなく、社会によって共有される既存の雇用慣行に影響されると主張した。

こうして明らかにされたHRMは、従業員の心的態度や行動を予測するものである。組織行動論に基づいたHRM研究においては、HRMと従業員の心的態度、業績に寄与する従業員行動の関係を特定化することが試みられてきた。例えば、Sun et al(2007)は、HRMと生産性や従業員行動の関係を分析し、雇用の保障、積極的な教育訓練などで構成されるハイパフォーマンス型HRM施策が従業員行動に影響を与えている事、その関係に事業戦略が媒介効果を及ぼしている事を明らかにした。同様に、Nishi et al(2008)やGong et al(2010)なども、HRMが情緒的コミットメントや職務満足を媒介し、従業員行動に影響を与えている事を指摘した。

しかし、既存研究においては、HRMの展開に関する国際比較のように、国別の差異が明確にされていない。そのため、「各国のHRM施策が従業員行動に影響を及ぼすメカニズムには、いかなる違いが存在するのか?」という問いに十分な説明ができない状況にある。そこで、この説明が十分に行われていない部分を解明する必要があると考えられる。

### 2. 研究の目的

本研究では、日系企業という同一資本国籍の企業を取り上げ、この日系企業が中国やASEANにおいていかなるHRMを形成し、それぞれの施策が従業員の心的態度や業績に寄与する従業員行動に与える影響の差異を明らかにする事を目的として実施された。

### 3. 研究の方法

本研究では、「HRMの内容及びその形成プロセスについての質的研究」と「HRMと従業員態度・行動の関係についての量的研究」の二つを中心に実施された。「HRMの内容及びその形成プロセスについての質的研究」については、日本・中国・タイ・ベトナム・マレーシアを対象に行った。中華人民共和国は上海・広州、タイはバンコク周辺およびチョンブリ県、ラヨンの工業団地、マレーシアはペナン州の工業団地、ベトナムはホーチミン特別市およびその周辺の各省において実施した。主に製造業を中心に行われたが、平行して近年日本から進出著しい医療・介護分野へも調査を拡大した。

「HRMと従業員態度・行動の関係についての量的研究」については、自動車、機械、電機部品産業従業員を対象にしたサーベイの実施が可能となった日本・中国・タイを対象に実施された。収集したデータは、多母集団同時因子分析(multiple group structural equation modeling)など、異なる集団の比較を可能とする手法で検討が行われた。

### 4. 研究成果

#### (1) HRMの内容及びその形成プロセスについての質的研究

日系企業という同一資本国籍を対象にした調査において、中国・タイ・ベトナムなどではそれぞれ形成されるHRMには、共通点と差異があることが明らかにされた。共通点は、製造技術とのインターフェースが強いところで、技能形成など教育に関わる部分では共通する要素が多く見られた。一方、賃金制度、休日や休暇などの福利厚生制度、ホワイトカラーの評価制度などにおいては、国別の差異があることが認められた。

さらに、輸送機器を扱う同一企業を対象にした調査においても、同様の結果が確認された。同時に、その形成プロセスには、人事労務担当者のローカル化が大きく関係していることが明らかにされた。具体的には、以下のような段階が確認された。まず、執行レベルの責任者(部長級)が駐在員の場合には、日本本社や日本の人事制度の考え方の影響が強く、大きな差異は生まれにくい。つぎに、同レベルポジションに現地スタッフが就任すると、現地の雇用慣行や社会特性を重視し、HRMのローカライズが進行する。その結果、同一企業においても、進出国別の差異が拡大する傾向にあることが明らかにされた。

#### (2) HRMと従業員態度・行動の関係についての量的研究

量的研究における比較分析の結果、各国モデルの共通点として以下の二点が明らかにされた。第一に、業績主義施策(performance-based system)が各国とも改善行動に影響を与えていた点である。第二に、各国とも雇用保障施策(job security)が組織市民行動と改善行動に影響を与

えていた点である。

つづいて、各国モデルの相違点として、以下の四点があげられた。第一に、教育訓練施策 (educational training) の持つ影響の違いである。日本では、教育訓練施策が従業員行動に与える影響が確認されなかった。タイでは教育訓練施策が職務行動に与える影響が確認された。また中国では教育訓練施策が従業員行動の一部である職務行動に与える影響は確認されなかったが、組織市民行動や改善行動への影響が確認された。第二に、業績主義施策の持つ影響についてである。日本とタイでは、業績主義施策が改善行動へのみ影響を持つのに対し、中国ではすべての従業員行動に影響を与えていた。第三に、WLB 施策 (work life balance) の持つ影響についてである。タイ 1 国だけが WLB が従業員行動 (組織市民行動) に影響を与えていた。他の国では、WLB が従業員行動に与える影響は確認されなかった。第四に、雇用保障施策の持つ影響についてである。タイ 1 国のみ、雇用保障施策は職務行動に影響を与えていなかった。

また、雇用保障が組織市民行動に与える影響について、タイと中国でその強さに差があることが明らかにされた。特に中国に関しては、タイと比較して雇用保障施策が組織市民行動に与える影響が強いことが確認された。これらの共通点ならびに相違点を総合すると、企業にとって望ましい従業員行動を促進するためには、国の違いにかかわらず有効に機能する施策を強化した上で、国別に適切な施策を選択して、強化する必要があると考えられる。

## 5 . 主な発表論文等

[雑誌論文](計 11 件)

大上麻海、原口恭彦、社会-政治的要因が組織における個人イノベーションに与える影響に関する研究：他者志向のモチベーションの視点から、日本経営学会誌、査読有、42 巻、2019、15-26

藤澤宏美、原口恭彦、大学生の進路選択自己効力感と学習との関連—社会的スキルの媒介効果に着目して—、キャリア教育研究、査読有、37 巻 2 号、2019、23-34

三崎秀央、戦略と HRM の一致が手続き的構成の知覚に与える影響、商大論集、査読無、70 巻、2018、19-41

三輪卓己、知識労働者のミドル期以降のキャリア発達プロセス、人材育成研究、査読有、14 巻、2018、17-33

三輪卓己、知識労働者のミドル期以降の組織間移動、京都マネジメントレビュー、査読無、33 巻、2018、35-52

三輪卓己、人的資源管理論、京都マネジメントレビュー、査読無、32 巻、2018、73-78

三輪卓己、日本企業における知識労働者のマネジメント、グローバル時代の新しい日本的経営研究レポート、査読無、2016、67-81

白井志津子、大上麻海、原口恭彦、介護職におけるホスピタリティ行動尺度の開発：信頼性と妥当性の検討、Hospitality：日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌、査読有、26 巻、2016 年、49-58

原口恭彦、介護事業所における内部育成志向人的資源施策が離転職意思に与える影響に関する考察 - 組織コミットメントによる間接効果の検討 -、介護経営、査読有、9 巻、2015 年、33-42

光山誠、原口恭彦、介護福祉士志望者の学習意欲に与える要因の日本・ベトナム比較 - 進路意思決定の困難さと労働価値観に着目して -、介護経営、査読有、9 巻、2015 年、43-52

三輪卓己、知識労働者の人的資源管理の比較分析：4 類型にみる組織への定着意志とコミュニケーション、京都マネジメント・レビュー、査読無、25 巻、2015 年、1-24

[学会発表](計 18 件)

Yasuhiko Haraguchi, Yoshinori Shibata, Social Impact, Perceived Social Worth, and Employee

Behaviors Among Care Workers in Facilities Covered by Public Aid Providing Long-Term Care to the Elderly, The 2019 Asian Association of Social Psychology(AASP) Conference, Taipei, Taiwan, July 12, 2019.

Asami Oue, Yasuhiko Haraguchi, Creativity and innovation implementation: Understanding the underlying mechanisms of an organizational climate, The 2019 Asian Association of Social Psychology(AASP) Conference, Taipei, Taiwan, July 11, 2019.

相馬敏彦・堀田 彩・原口恭彦、上司のサポートは風土としての組織サポートを高めるか -上司サポートの多様性・一様性による調整効果-、日本心理学会第 82 回大会、仙台国際センター、仙台市、2018 年 9 月 27 日

三崎秀央、戦略と人事の適合関係と公正感、第 92 回日本経営学会全国大会、新潟国際情報大学、新潟市、2018 年 9 月 7 日

Yoshinori Shibata, Yasuhiko Haraguchi, Rating Agreement as a Moderator of the Relationship Between Prosocial Motivation and Turnover Intention in Long-term Elderly Care, International Conference on Emerging Trends in Economics and Social Sciences Disciplines, Singapore, December 8, 2017.

三崎秀央 戦略と HRM の一致が組織的公正に与える影響—価値観が反映された HRM の重要性、経営行動科学学会第 20 回年次大会、同志社大学、京都市、2017 年 11 月 5 日

三崎秀央 戦略と人事の適合関係と従業員の公正感 学会等名日本経営学会関西支部会、同志社大学、京都市、2017 年 10 月 21 日

三輪卓己 知識労働者のキャリア中期・後期の課題、日本労務学会関西支部会、大阪経済大学、大阪市、2017 年 3 月 11 日

Yoshinori Shibata, Yasuhiko Haraguchi, The effect of relational job characteristics on disagreement of contextual performance, The International Institute of Social and Economic Sciences, University of Economics in Prague and College of Law and Business, Tel Aviv, State of Israel, Mach 8, 2017.

原口恭彦 海外日系企業の HRM が与える効果の検討—日本・タイ・中国の国際比較を通じて—、異文化経営学会 2017 年第 1 回研究大会、立正大学、東京都、2017 年 2 月 15 日

原口恭彦 プロセスイノベーションの源泉としての介護キャリア段位制度、シンポジウム「介護・医療、福祉分野におけるイノベーションの創出」、日本福祉介護情報学会第 17 回研究大会、兵庫県立大学、神戸市、2016 年 12 月 10 日

三崎秀央 イノベーションを生み出す組織において克服すべきダイコトミー、シンポジウム「イノベーション：人材・組織からのアプローチ」、経営行動科学学会第 19 回年次大会、明治大学、東京都、2016 年 11 月 6 日

三崎秀央 戦略の浸透と従業員の公正感—サービス業 C 社の事例、経営行動科学学会第 19 回年次大会、明治大学、東京都、2016 年 11 月 5 日

Yasuhiko Haraguchi, Difference according to a factor and the country affecting the action of the manufacturing industry employee, The 6th International Symposium on Operations Management and Strategy 2016, Japanese Operations Management and Strategy Association, Kobe University, Kobe, Jun 10, 2016.

原口恭彦、介護事業所における離転職意思に影響を与える人的資源管理の検討、日本介護経営学会第 11 回学術大会、川越プリンスホテル、川越市、2015 年 11 月 15 日

相馬敏彦、柏荷、堀田彩、原口恭彦、上司による不確かなサポートは効果を持たない？、第 63 回日本グループ・ダイナミクス学会、九州大学、福岡市、2016 年 10 月 10 日  
Fujisawa Hiromi, Yasuhiko Haraguchi, The effect of Motivation for Learning and Class Attitude on Career Decision-Making Self Efficacy, International Association for Educational and Vocational Guidance (IAEVG) 2015 World Conference, Tsukuba International Congress Center, Tsukuba, September 20, 2015.

原口恭彦 海外日系企業の HRM が従業員行動に与える影響に関する考察—タイ日系企業のケースから、日本経営学会第 89 回全国大会、熊本学園大学、熊本市、2015 年 9 月 4 日

〔図書〕(計 4 件)

原口恭彦、組織市民行動、85-100、開本浩矢編著、組織行動論、中央経済社、2019、264

Itoh, M., Kato, A., Shimon, Y. Haraguchi, Y., & Taehoon, P. *Automobile Industry Supply Chain in Thailand*. Springer, 2018.

三輪卓己、知識労働者の人的資源管理、中央経済社、2015、312

上林憲雄、三輪卓己編著、ケーススタディ 優良・成長企業の人事戦略、出版者税務経理協会、2015、305

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 件)

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

取得状況 (計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
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

研究代表者氏名：原口 恭彦

ローマ字氏名：(HARAGUCHI, yasuhiko)

所属研究機関名：東京経済大学

部局名：経営学部

職名：教授

研究者番号（8桁）：20343452

(2)研究分担者

研究分担者氏名：三崎 秀央

ローマ字氏名：(MISAKI, hideo)

所属研究機関名：兵庫県立大学

部局名：政策科学研究所

職名：教授

研究者番号（8桁）：30312763

研究分担者氏名：三輪 卓己

ローマ字氏名：(MIWA, takumi)

所属研究機関名：京都産業大学

部局名：経営学部

職名：教授

研究者番号（8桁）：10440869

(2)研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

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、研究者個人に帰属されます。