

令和 2 年 5 月 6 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03806

研究課題名(和文) 国際的戦略的人的資源管理の研究 - 収斂的視点対拡散的視点 -

研究課題名(英文) Studies of international. strategic human resource management: convergence versus divergence

研究代表者

咲川 孝 (Sakikawa, Takashi)

中央大学・国際経営学部・教授

研究者番号：80272805

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：経営慣行、特に人的資源管理(HRM)は、人間の手に作られ、それぞれの文化を反映しているといわれる。本研究は、高業績管理慣行に焦点を当て、社会、文化を超えて普遍的か、あるいは文化によって制約をされ、管理慣行は国によって異なり、さらにその成果までも文化によって影響を受けるのかを研究した。集団主義の文化は、高業績管理慣行に関連をしており、社会的文化の次元のなかでも、集団主義の文化によって影響を受けた管理慣行は、製造成果、及び組織風土の改善をもたらした。文化への影響は、多国籍企業と現地企業の間で異なっていた。多国籍企業は、文化に制約を受けないというよりも、国境を越え、文化に適応する努力をしていた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

グローバル化の時代において、文化を理解することは重要である。しかし、文化は地域だけでなく、速度は遅いが、時代とともに変わり、新しい文化の理解が必要である。本研究は、文化を経営とのかかわりにおいて理解をし、文化が経営慣行に及ぼす影響を実証的に把握した点に意義がある。また、文化の中身まで踏み込み、文化を理解し、その結果を理解しようとした点にも意義がある。

研究成果の概要(英文)： Management practices are manifestations of cultural values. Cultural values of managers are reflected in those practices to no small extent when design and perform create those practices. Management practices may differ culture by culture. Human resource management or HRM practices among other management practices may be culture-bound because HRM managers are sensitive to cultural context where HRM practices are performed. Best or high-performance practices that are supposed to be universally effective may also be culturally bound. Based on such an assumption, I have built hypotheses and conducted my survey in Vietnam and the UK. I have found that collectivist society like Vietnam may breed or support high-performance work practices, leading to improvement in operating performance and positive climate conditions at work. Cultural effects can be moderated by the organizational form, that is to say, local versus multinational firms.

研究分野：国際経営

キーワード：人的資源管理 戦略的人的資源管理 異文化経営 多国籍企業

## 1. 研究開始当初の背景

戦略的人的資源管理 (strategic human resource management or SHRM) は、人的資源管理 (HRM) あるいは経営学における、主流の研究領域の1つである。私は、以下の科学研究費課題において、このような SHRM 研究を主に日本で実施した。2003年度~2004年度「米国と日本における HPWP(高業績管理)の理論・実証研究」、2007年度~2008年度「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-」、2009年度~2011年度「人的資源管理システムと組織文化との関係の研究」。これらの研究を基礎として引き続き、2012年度~2014年度、科学研究費基盤研究(C)「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-」にて、これまでの私の SHRM の研究を拡大して、国外でも実施してきた。つまり、東アジア(日本)、東南アジア(マレーシア)、及び南アジア(インド)における製造企業を対象として、製造に関わる管理慣行(例えば、チームワーク、改善活動など)と製造成果(例えば、品質、生産性、納期など)との関連を研究してきた。このような研究から、管理慣行が製造企業に及ぼす影響は、異なる国、特に国の文化の違いによって、異なることを発見した。

このような過去の科学費研究から、私は、企業を取り巻く国の環境、特に国の文化が、管理慣行、及び管理慣行が成果に及ぼす効果に与える影響に強く関心を持つようになった。特に、2012年度~2014年度の3年間の科研費研究は、国際戦略的人的資源管理という、HRM の新しい研究領域に関わるものであり、この分野をもっと体系的に発展させたいという動機をもつようになった。よって、この度、「国際的戦略的人的資源管理の研究 - 収斂的視点対拡散の視点」というタイトルのもと、科学研究費に応募した。

## 2. 研究の目的

人的資源管理の慣行と組織成果あるいは従業員成果との関連を研究する戦略的人的資源管理 (strategic human resource management or SHRM) が過去10年以上に渡って、米国を中心として多くの HRM 研究者によってなされてきた。本研究はそれを発展させ、異なる国の環境や文脈の影響を考慮に入れた新しい SHRM の研究分野である、「国際的戦略的人的資源管理 (international SHRM)」研究の確立を目的とする。普遍的視点あるいは「収斂パラダイム (convergence paradigm)」に基づき、国を超えて特定の管理慣行が一般的で、その成果への効果は普遍的か、文脈的視点、異文化的視点あるいは「拡散パラダイム (divergence paradigm)」に基づき、異なる国ごとに特定の管理慣行が異なり、その成果への効果が異なるのかを調査することであった。

## 3. 研究の方法

文献レビューから仮説の設定をして、アンケート票を用いて、データを集めて、統計分析を実施した。アンケート調査に当たっては、実際に現場にいき、そこで調査の趣旨を説明した上で、アンケート調査を実施した。調査は、ベトナムと英国で実施をした。以前の科研調査にて、インド、マレーシア企業から得たデータをも利用をして分析を行った。現地の企業に訪問をして、調査の趣旨を説明して、アンケート調査に回答をしてもらった。さらに、工場内の見学、インタビューをも実施した。

## 4. 研究成果

人的資源管理、とわけベストプラクティスが異なる国、社会によって異なり拡散 (divergence) しているのか、それとも社会、地域にかかわらず普遍的であり、収斂 (convergence) をしているのかを、ベトナム、英国、インド、マレーシアを対象に調査、研究をした。この研究から、戦略的人的資源管理は、国によって異なることが分かった。しかし、管理慣行の拡散、収斂が企業の形態、つまり多国籍企業か非多国籍企業という組織の形態または所有形態によって異なっていることも分かった。国の文化の効果、結果が組織、所有の形態によって異なり、文化が管理慣行を通して、職務成果、職場の成果への間接効果は、組織形態によって調節されるのではないかとということも分かった。以下は、ベトナム調査のなかで得られたデータに基づき、実施した調査結果の概要である。

Researchers are called upon to increase the extant understanding of the role played by culture by examining the process and conditions by which a cultural effect takes place in international settings. Against this backdrop, I tried to uncover a process and conditions under which a cultural effect occurs, based on evidence from local and foreign firms in Vietnam. I collected data from the companies, in the cities of Hanoi and Ho Chi Minh,

Vietnam, which agreed to participate in the survey in the spring of 2018 and the autumn of 2019. A total of 124 managers from 33 companies responded to the survey questionnaire on cultural practices as well as the management practices and climate of a workplace and so forth.

My research revealed the indirect effect of collectivist culture on a work outcome of positive work climate through high performance work practices and the conditional indirect effect of collectivist culture caused by organizational forms, ranging from local, non-international to foreign, international firms. This research contributes to cross-cultural studies in this regard. It also makes contributions to those studies in other respects: it directly measured culture, rather than by using a dummy or proxy variable of culture; it was conducted in Vietnam, still a developing, but promising, country, where research is lacking in regard to Vietnamese companies themselves, their management practices, and the impact of Vietnamese culture on those management practices.

A further future research direction would be to collect data from multiple countries and to make international comparisons in regard to culture between different nations, in order to estimate cultural effects on management practices and work climate between those nations.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Sakikawa, Takashi, Chaudhuri, Kaushik, and Arif, B.A.	4. 巻 11
2. 論文標題 A study on management practices and manufacturing performance in India and Malaysia	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Journal of Asia Business Studies	6. 最初と最後の頁 278-295
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） DOI 10.1108/JABS-07-2015-0115	査読の有無 有
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 該当する

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 咲川 孝
2. 発表標題 異文化研究における状況的過程分析
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Takashi Sakikawa
2. 発表標題 The Intersection of Organizational Culture and National Culture Research
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Sakikawa, Takashi, and Chaudhuri, Kaushik
2. 発表標題 Management Practices in Malaysian and Indian Organizations
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 咲川 孝
2. 発表標題 組織文化研究と異文化研究のインターセクション
3. 学会等名 日本経営学会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 咲川 孝
2. 発表標題 Culture, management practices, and workplace outcomes: Evidence from firms in Vietnam
3. 学会等名 日本経営学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

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