

令和 4 年 6 月 5 日現在

機関番号：24506

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01840

研究課題名（和文）戦略と人的資源管理の適合が従業員の行動と組織業績に与える影響

研究課題名（英文）The Impact of Strategy and Human Resource Management Fit on Employee Behavior and Organizational Performance

研究代表者

三崎 秀央 (misaki, hideo)

兵庫県立大学・国際商経学部・教授

研究者番号：30312763

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）：本研究の目的は、戦略的人的資源管理研究の枠組みを用いて、HRMと組織業績との間にある媒介・調整変数を明らかにすることである。現在のSHRM研究の関心は、その核心的命題であるHRMと組織業績に介在する変数を理論的・実証的に明らかにする、いわゆるブラックボックス研究にあるといえる。本研究では、戦略と人事の適合関係が従業員のモチベーションやコミットメントに影響を与えることで知られている組織的公正にプラスの影響を与えることや、戦略と適合している場合にHRMが営業利益にプラスの影響を与える一方で、適合していない場合にはマイナスに作用することを示すことができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義  
人事は単に従業員を評価したり処遇したりすることではなく、戦略の実現に寄与すべき活動である。この点で、戦略と人的資源管理の適合は、企業にとって重要である。本研究で戦略と人的資源管理の適合が、従業員の行動に影響を与えることや企業業績に影響していることを示すことができたことは、今後の人的資源管理の設計や運用に参考になる考え方を提供できたといえる。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to identify the mediating and coordinating variables between HRM and organizational performance using the framework of strategic human resource management research. The current interest in SHRM research is in so-called black box research, which theoretically and empirically identifies the variables mediating between HRM and organizational performance, which is its core proposition. In this study, we were able to show that the fit between strategy and HRM has a positive impact on organizational justice, which is known to affect employee motivation and commitment, and that HRM has a positive impact on operating profit when it is compatible with strategy, while it has a negative impact when it is not .

研究分野：経営学

キーワード：戦略的人的資源管理 組織的公正

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

一般に、SHRM 研究は、ベストフィット・アプローチとベストプラクティス・アプローチ、に分けることができる(コンフィギュレーション・アプローチを加えることもある)。いずれのアプローチにおいても、HRM 施策が企業業績に影響を与えているとしている。Wright et al.(2005) は 68 の実証研究を吟味し、HRM 施策と企業業績との関係について、因果関係を導き出すものはほとんどないものの、相関関係は確認できたとしている。ただし、その多くはベストプラクティス・アプローチの枠組みでなされており、垂直的適合の効果については一貫した支持があるわけではない(Wright & Sherman, 1999 ; Allen& Wright,2007)。

2. 研究の目的

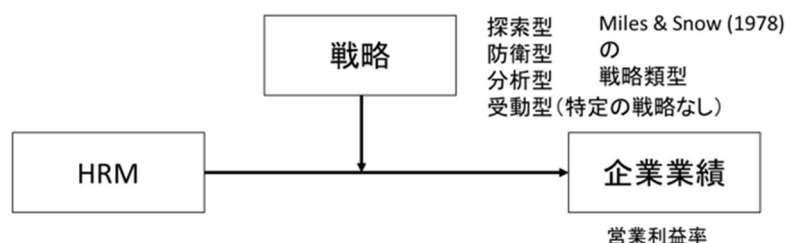
本研究の目的は、SHRM (戦略的人的資源管理) 研究の枠組みを用いて、「HRM と組織業績との間にある媒介・調整変数を明らかにする」ことであり、戦略と HRM の適合が組織・従業員に影響を与えるプロセスを明らかにする、SHRM 研究の多様なバックグラウンドを反映した分析枠組みを構築する、という下位目的に分けることができる。これらを端的に言えば、「戦略」「HRM」「企業業績」を説明するために必要な媒介変数・調整変数はなにか?である。

3. 研究の方法

本研究は、文献・資料の収集・調査、企業の人事部および従業員に対するインタビュー調査、大量サンプルによるアンケート調査、を実施した。については、企業の人事部を対象にする企業調査とその従業員を対象にする個人調査を実施し、これらのデータを接合することで上記の目的に沿った分析を実施した。

4. 研究成果

研究計画作成時には想定できなかったコロナ禍によって、いくつかの調査が実施できなという問題が生じたが、代替的な調査を実施することで、研究を遂行することができた。本研究の第 1 の成果は、ベストフィット・アプローチに依拠した分析枠組みで、戦略と HRM の調整効果を確認できたことである。従来は主にベストプラクティス・アプローチに依拠した実証研究が多く、ベストフィット・アプローチでの実証研究では必ずしも説得力のある研究成果は多くなかった。そこで、本研究では以下のような分析枠組みを構築した。その結果以下のような結果を得ることができた。



Prieto & Santana (2012)のhigh-involvement HRMの尺度を使用

	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
切片	0.092 **	0.102 **	0.108 **	0.091 **	0.101 **	0.108 **
製造業ダミー	-0.046	-0.051 +	-0.033	-0.046	-0.057 *	-0.051 +
情報通信ダミー	-0.014	-0.020	-0.008	-0.014	-0.030	-0.021
卸・小売業ダミー	-0.039	-0.062	-0.024	-0.038	-0.069 *	-0.065 +
サービス業ダミー	-0.043	-0.045	-0.035	-0.042	-0.048	-0.047
従業員log	-0.011 *	-0.009 +	-0.007	-0.011 *	-0.006	-0.010 +
採用配置	0.002	-0.003	0.015	0.000	0.004	-0.002
教育育成	-0.004	-0.003	-0.007	-0.005	-0.010	-0.004
報酬	0.007	0.011	0.021	0.011	0.016	0.012
評価	0.018	0.029	-0.008	0.018	-0.003	0.018
職務設計	0.041 *	0.037 *	0.029 +	0.040 *	0.042 *	0.038 *
参加	-0.021	-0.021	-0.003	-0.022	0.000	-0.006
受動型	0.135 **	0.272 **	0.350 **	0.120 **	0.259 **	0.341 **
受動型*採用配置		0.145 **				
受動型*教育育成			0.217 **			
受動型*報酬				-0.052		
受動型*職務設計					0.340 **	
受動型*参加						0.245 **
R <sup>2</sup>	.199 **	.250 **	.351 **	.211 **	.374 **	.243 **
ΔR <sup>2</sup>		.050 **	.151 **	.012	.174 **	.044 *

\*\* p < .01, \* p < .05, + p < .10

第 2 に、戦略と HRM の適合が組織的公正に影響していることを示すことができた。組織的公正は

従業員のコミットメントや役割行動、その他重要な組織行動に営業を与えることが分かっている。この点で、戦略と HRM の適合と企業業績との間に介在する要因を解き明かす手がかりを示すことができたといえる。以下はマルチレベル分析の結果である。

	モデル0 (null)	モデル1	モデル2	モデル3
固定効果の推定	推定値	推定値	推定値	推定値
切片	0.007	0.274 *	0.078	0.079
ダミー		-0.149 **	-0.083 *	-0.085 *
年齢		-0.006 *	-0.002	-0.001
役職ダミー		0.181 **	0.063	0.050
規模ダミー		-0.005	0.008	0.010
戦略明示			0.076 *	0.092 *
一貫性			0.194 **	0.167 **
バイアスの抑制			0.249 **	0.242 **
情報正確性			0.026	0.011
修正可能性			-0.104 **	-0.096 *
代表性			0.251 **	0.241 **
倫理性			0.162 **	0.146 **
<b>共分散パラメータの推定</b>				
残差	0.426 **	0.412 **	0.219 **	0.203 **
戦略とHRMの適合				0.055 *
赤池情報基準 (AIC)	1335.662	1321.914	943.588	935.83
Hurvich and Tsai 基準 (AICC)	1335.68	1322.04	943.595	935.848
Bozdogan 基準 (CAIC)	1346.68	1354.966	949.084	946.82
Schwarz's Bayesian 基準 (BIC)	1344.68	1348.966	948.084	944.82

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 三崎 秀央	4. 巻 44
2. 論文標題 非正規雇用における「非」労働条件の影響	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 22～31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24472/keiejournal.44.0_22	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 千田直毅・三崎秀央	4. 巻 17-1
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランス施策の使いやすさに影響を与える職場要因	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 神戸学院経営論集	6. 最初と最後の頁 41-60
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 三崎 秀央	4. 巻 89
2. 論文標題 (26) 戦略と人事の適合関係と公正感	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経営学論集	6. 最初と最後の頁 F26-1～F26-9
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24472/abjaba.89.0_F26-1	査読の有無 無
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 -

1. 著者名 三崎秀央	4. 巻 70-1
2. 論文標題 戦略とHRMの一致が手続的公正の知覚に与える影響	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 商大論集	6. 最初と最後の頁 19-41
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
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 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 千田直毅・三崎秀央
2. 発表標題 ワーク・ライフ・バランスにおけるワークとライフの相互性に関する一考察 WLBの質的側面に着目して
3. 学会等名 日本経営学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 三崎秀央
2. 発表標題 非正規雇用における「非」労働条件の影響 - 組織的公正とビジョンの観点から -
3. 学会等名 日本経営学会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 三崎秀央
2. 発表標題 戦略と人事の適合関係と従業員公正感
3. 学会等名 日本経営学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 三崎秀央・千田直毅
2. 発表標題 従業員のWLB 施策への肯定的評価に組織的公正が与える影響
3. 学会等名 日本経営学会第95回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 三崎秀央
2. 発表標題 戦略とhigh-involvement HRMが企業のパフォーマンスに与える影響
3. 学会等名 組織学会組織調査2020シンポジウム
4. 発表年 2022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
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------