

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 15 日現在

機関番号：13101

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530353

研究課題名（和文） 人的資源管理システムと組織文化との関係の研究

研究課題名（英文） Human resource management system and organizational culture

研究代表者

咲川 孝（SAKIKAWA TAKASHI）

新潟大学・人文社会・教育科学系・教授

研究者番号：80272805

研究成果の概要（和文）：主たる調査目的は、異なる国の環境（特に、国の文化）が、特定の製造方式（例えば、チーム型生産、あるいはセル生産）に密接に関連している、特定の HRM の慣行（例えば、多能工の育成、チームワーク）の実施に影響を与え、その製造方式のもとで高い、低い成果（例えば、生産性）が得られるかを明らかにすることであった。統計学の用語を利用すれば、国、HRM の慣行、製造形態との間の 3 方向の交互作用が、製造成果に影響を及ぼすかを明らかにすることであった。分析の結果、この 3 方向の交互作用が確認された。

研究成果の概要（英文）：I explore the relationships between human resource management (HRM) practices and manufacturing performance, drawing on evidence from 206 manufacturing teams working in Japan- and China-based manufacturers. The statistical results demonstrate that country moderates the two-way interactions between HRM practices and manufacturing configurations, although the three-way interaction hypothesis is not entirely supported. This research will advance knowledge in the field of strategic human resource management (SHRM) studies by identifying the impact of different national characteristics on HRM practices. By answering the call to conduct these studies across nations, it also makes a theoretical contribution to the development of the burgeoning field of international SHRM.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011 年度	1,200,000	360,000	1,560,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

人的資源管理（HRM）が企業成果、または製造成果である品質・コスト・納期（QCD）に影響を与えるプロセスにおいて、組織行動または組織変数（組織論で取り上げられる諸

要因）がどのように関わるかは特に理論的に明確にされてこなかった。HRM が企業成果や製造成果等の成果指標に影響を及ぼす過程において、組織文化に着眼することによって、HRM と成果指標との関連を明らかにで

き、その理論的根拠を提示できるだけでなく、経営学という学問にとってより重要である、HRM と組織論との統合への道を切り開くであろうと理解するようになった。

2. 研究の目的

HRM システムが組織文化にいかに関与を与えるかを研究することによって戦略的人的資源管理 (SHRM) の研究を発展させることができるので、本研究課題である「人的資源管理システムと組織文化との関係の研究」を着想するに至った。そして何よりも、このような研究課題を遂行することによって、組織文化の研究を SHRM の研究に結びつけることができ、その結果、組織論 (OB) と HRM の統合への道を切り開くことができるであろうと強く思うので上記の研究課題に着手する。

3. 理論的展開と仮説

調査においては、HRM の担当者が策定する HRM の方針 (policies) ではなく、職場のなかで実施されている HRM の慣行 (practices) に焦点を当てる。あらゆる組織を横断して、普遍的に効果的である、ベストプラクティスあるいはハイパフォーマンス・ワークプラクティスというものがある。しかし、このような管理慣行が何であるかの同意はなく、研究状況にふさわしい管理慣行を選択して、それらと成果との関連を調査すべきだといわれる。そこで、本研究の調査対象である製造組織にふさわしい、管理慣行をまず導出する必要がある。かつて、報告者は、製造現場における調査にて、製造活動に必要な HRM の慣行をいくつか明らかにした。それらは次の 4 つに集約することができる。つまり、(1) 技能向上訓練、(2) チームワーク、(3) 改善活動、(4) 動機付け、に関する HRM の慣行である。さらに、どの成果指標を選択するかも、研究状況によって異なるということも考慮に入れて、製造成果を本調査の成果指標として選んだ。具体的には、(1) 生産性、(2) 仕掛かり在庫の削減、(3) 製造リードタイムの短縮、(4) 品質、である。そこで、HRM の慣行と製造成果との直接的関係に関する以下の仮説を提示する。

仮説 1: HRM の慣行 (つまり、技能向上訓練、チームワーク、改善活動、動機付け) の利用と、製造成果 (つまり、生産性、仕掛かり在庫の削減、リードタイムの短縮、品質) とは正の関連がある。

「状況依存の視点 (the contingency perspective)」を検証するために、製造形態を第 2 変数あるいは状況変数 (the contingency variable) として選んだ。それを 1 つの連続線にあるものとして概念化し

た。一方の極には、伝統的な大量生産ラインがあり、他方の極には、「真実の (real)」セルがある。セル生産はチーム型生産であり、「人に依存した生産方式」と呼ばれるので、その成功のためには、HRM の慣行をどの程度利用するかに依存する。そこで、以下の 2 方向の交互作用に関する仮説を提示する。仮説 2: 製造形態は、HRM の慣行と製造成果との関係を以下のように調節する。つまり、その関係は、製造形態がラインよりもセルにより似ている場合に、正であり、より強い。

管理慣行は、戦略や技術などの組織の内部的環境だけでなく、組織の外部的な環境や文脈との間でも相互作用をする (Jackson & Schuler, 1995)。外部環境的要因には、法律、規制、文化、政治、組合、労働市場などを含む。例えば、国の文化が HRM の慣行の実施に影響を与える。日本の集団主義的、及び平等主義的な文化は、製造活動において必要とされるチームワークと調和をし、製造現場でのチームワークを一層成功させると期待される。一方、中国の文化の特徴の 1 つとして、上司と部下との間にみられるように、権力のあるものと、ないものとの間での大きな「権力の格差 (power distance)」が顕著であり (Hofstede, 1993)、そのような中国の文化から由来する強い命令と支配の権力構造は、ワールドクラスの製造の哲学と対立すると指摘されている (DeFillio, 1997)。セル生産は伝統的な大量生産方式よりも、人の技能、コミットメントにより依存するので、異なる国の特性によって影響を受ける HRM の慣行の効果に対して、より反応的である。そこで、以下の 3 方向の交互作用の仮説を提示する。仮説 3: 製造会社がそこで操業をする国は、HRM の慣行と製造形態との間で製造成果に及ぼす 2 方向の交互作用に影響を及ぼす。具体的には、日本での操業は、HRM の慣行の製造成果への効果を、ラインよりもセルに似た製造形態においてはより高める。反対に、中国での操業は、同じような状況のもとでは、このような効果を低下させる。

4. 研究の方法

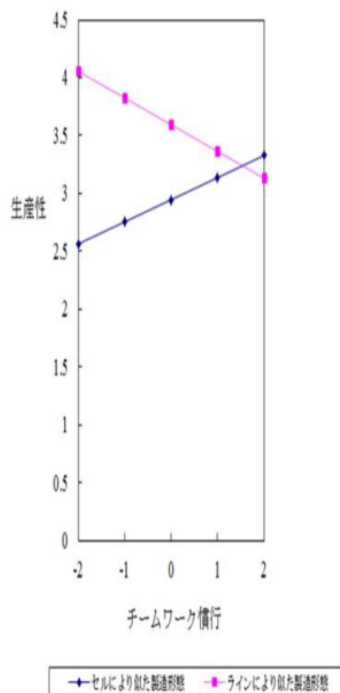
仮説を設定して、それらを検証するために、アンケート調査を実施した。調査対象者は、日本に所在する製造会社、中国に所在する製造会社における製造現場の管理者、リーダーである。日本での調査は、2007 年に実施し、20 社が参加した。中国の面積が広く、全土で調査をすることが困難であるので、遼寧省、大連市での調査に焦点を当てた。中国では 2010 年に調査を実施した。中国からは、16 社が参加した。大連市は日本企業、とりわけ電機関連企業が集積しており、中国調査での参加企業はいわゆる日系企業であった。在日

製造会社から 77 製造チームが、在中製造会社から 129 製造チームが参加し、合計 206 製造チームが参加をした。日本調査と中国調査とでは時間のずれがあるが、それぞれ調査時点では、参加企業にとって比較的、経済的に良好な時期であり、同じ環境下にあったので、日本調査と中国調査とから得られたデータを結合することにした。

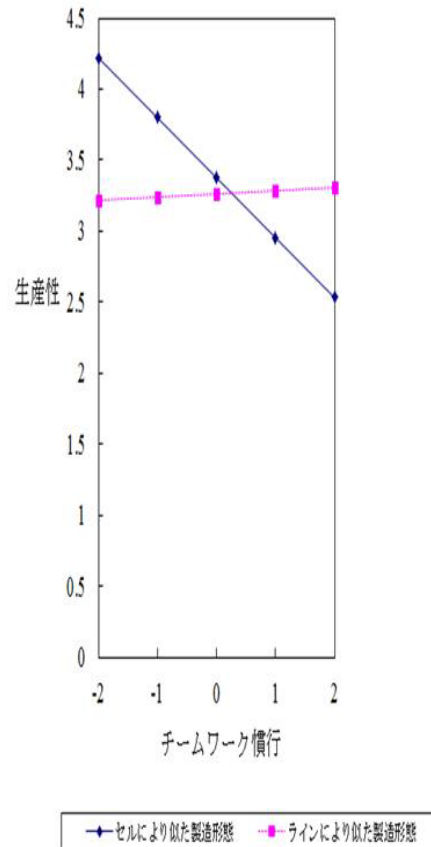
5. 研究成果

仮説を検証するために、いくつかのステップにて、交互作用項 (interaction terms) を含む諸変数を投入して、各段階に投入された変数のセットの説明力を明らかにする統計手法である、階層的調節的回帰分析 (hierarchical moderated regression analysis) を実施した。HRM の慣行と製造成果との直接的関連を予測した仮説 1 は、部分的に支持された。HRM の慣行と製造形態との間での製造成果に及ぼす 2 方向の交互作用を予測した、仮説 2 は支持されなかった。HRM の慣行、製造形態、国 (製造拠点、ダミー変数) との間での 3 方向の交互作用を予測する、仮説 3 は部分的に支持された。具体的には、日本で製造することは、製造形態がラインよりもセルに近い場合には、チームワークが生産性に及ぼす効果を促進する。この分析結果に基づいて、3 方向の交互作用効果をプロットしたものが、以下の図である。

製造形態の観点としてのチームワーク慣行と生産性との関係：日本の場合



製造形態の観点としてのチームワーク慣行と生産性との関係：中国の場合



一方、中国で製造することは、同じ状況のもとにあっては、その効果を低減する。このような分析結果は、HRM の慣行が製造成果に及ぼす効果を調査する場合、2 方向の交互作用モデルよりも、3 方向の交互作用モデルのほうが、より説明力があることを示唆する。3 方向の交互作用が確認されたが、仮説で予測したものとは異なる、HRM の慣行と製造形態との関連 (2 方向の交互作用) が、日本と中国との間でみられた。

本研究は、異なる国の特性 (特に、国の文化) より一般的には、組織が置かれた外部的文脈が HRM の慣行に及ぼすインパクトを見いだすことによって、SHRM の分野に対して、重要な理論的貢献した。さらに、グローバルな文脈において SHRM 研究を実施するという要望に応えることによって、本研究は国際的 SHRM 研究という新しい分野の発展に貢献した。本研究にて行った試みは、その新しい分野において、より発展的な理論、より精密な方法論の開拓を刺激するものである

う。さらに、組織論（OB）と HRM の統合への道を切り開くことができるであろう。つまり、本研究においては、文化（ここでは、国の文化を主に扱った）と、HRM と関係を理論的、実証的に調査したからである。

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 1 件)

Takashi Sakikawa, Interaction Effects among HRM Practices, Manufacturing Configurations, and Countries: Evidence from Japanese- and Chinese-Based Manufacturers, 査読無, Journal of Strategic Management Studies, vol.3, No.1, pp.15-24, 2012.

〔学会発表〕(計 9 件)

咲川 孝, Interaction effects among HRM practices, manufacturing configurations, and countries, Academy of Management, 2011 年 8 月 15 日, 米国、テキサス、サンアントニオ。

咲川 孝, The Impact of National Characteristics on HRM Practices: Evidence from Japanese-and z Chinese-Based Manufacturers, Academy of International Business, 2011 年 6 月 26 日, 愛知県労働産業センター。

咲川 孝, 国の特性が HRM の慣行に及ぼすインパクト - 在日、在中製造会社からの証拠に依拠して -, 組織学会, 2011 年 6 月 5 日, 慶應大学 藤沢キャンパス。

〔図書〕(計 2 件)

Takashi Sakikawa, Transforming Japanese Workplaces, Palgrave-Macmillan, Forthcoming.

Takashi Sakikawa, The New Japanese Workplace, Graduate School of Modern Society and Culture, Niigata University, 245 pages, 2010.

〔産業財産権〕

出願状況 (計 件)

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

取得状況 (計 件)

名称 :
発明者 :
権利者 :
種類 :
番号 :
取得年月日 :
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

咲川 孝 (SAKIKAWA TAKASHI)
新潟大学・人文社会・教育科学系・教授
研究者番号 : 80272805

(2) 研究分担者

()

研究者番号 :

(3) 連携研究者

()

研究者番号 :