

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 17 日現在

機関番号：32689

研究種目：若手研究(A)

研究期間：2010～2013

課題番号：22683008

研究課題名(和文) ミクロ・マクロ理論の統合化に向けた人的資源管理戦略の国際比較研究

研究課題名(英文) Toward an Integrative Model of the Micro- and Macro-Theories of Human Resource Management: An International Comparative Research

研究代表者

竹内 規彦 (Takeuchi, Norihiko)

早稲田大学・商学大学院・准教授

研究者番号：40387569

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,500,000円、(間接経費) 2,550,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本を含む世界の主要各国の国際比較の視点から、採用・人事評価・報酬・育成の諸施策を含む企業の「人的資源管理」(HRM)システムと従業員行動との関係についてマクロ及びミクロ組織論の視点を統合する形で研究を行った。複数年にわたる縦断的調査(主に一般従業員層と管理者層を対象)の分析結果から、高業績HRMシステムは企業の浮き沈みが激しい産業下で有効性である点、高業績HRMシステムの実施が上司と部下間の縦のコミュニケーションを通じて現場のパフォーマンスを高める点、高業績HRMシステムが効果を発揮するためには実施対象の組織メンバーに偏向なく一貫して認識される必要がある点等を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research aimed to offer an integrative framework of the micro- and macro-theories of human resource management (HRM) and organizational behavior by elucidating the casual relations between HRM systems and employee behaviors from a comparative perspective. To achieve this objective, I adopted a longitudinal survey design to collect time-series data from a large number of employees and managers working in private firms. A multilevel analysis over the hierarchical data collected has yielded the following three major findings. First, the use of high-performance work systems (HPWS) by firms becomes more effective when the firms operate under greater industry dynamisms. Second, the adoption of HPWS leads to an enhanced employee job performance via the establishment of a high-quality leader-member exchange (LMX) at the workplace. Third, the effectiveness of HPWS hinges on the degree to which employees in an organization "coherently" perceive the practices of HPWS used by the firm.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：人的資源管理

キーワード：経営学

### 1. 研究開始当初の背景

本研究が依拠する研究分野は、90年代以降急速に進展している「戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management (以下、SHRMと表記))」といわれる分野である。この領域は、企業の人材マネジメントと競争戦略・競争優位との関係を解明することを志向して誕生・発達している。既存のSHRM研究では、企業の人材マネジメントと競争優位の関係を、(1) 普遍的仮説 (universalistic hypothesis)、(2) コンティンジェンシー適合仮説 (contingency fit hypothesis)、(3) コンフィギュレーション適合仮説 (configuration fit hypothesis) の3つの理論的仮説からの説明が試みられ、これら理論仮説を検証すべく、内外で数多くの実証研究が蓄積されてきている。

しかしながら、既存のSHRMの理論的研究成果を踏まえると、上述の理論仮説の単なる検証作業の枠を越え、新たな理論的・実務的貢献を高める研究の実施と遂行が急務の課題であると考えられた。

具体的には、(1) HRM施策・従業員の組織行動と企業業績(さらには戦略)との「因果関係の流れ」(causal flow)(Takeuchi et al., 2009; Wright and Nishii, 2007)、(2) HRM施策と産業特性などの外部環境との整合性 (Datta, Guthrie, & Wright, 2005) 及び(3) 組織レベルのHRM施策と企業業績との関係に介在するブラックボックス(特に個人レベルの従業員の態度・行動)の解明(Bowen & Ostroff, 2004; Chang, 2005; Whitener, 2001) の3つの視点を組み込む研究が本研究の開始当初求められていた。

### 2. 研究の目的

上述の研究背景を踏まえ、本研究では主に以下の2点の研究目的を設定した。

(1) 採用、人事評価・報酬・能力開発の諸制度を含む企業の「人的資源管理」(以下、HRMと表記)システムと個人の組織行動というマクロ及びミクロ組織論の視点を統合した実証研究を行う。

(2) 複数年にわたる時系列縦断的調査による精緻な方法から調査・研究を実施し、世界の主要各国の国際比較の視点から、企業の「経営環境—経営戦略—HRMシステム—従業員行動—経営成果」の相互依存関係を詳細に検討する。

したがって、高業績を導くとする特定のHRM施策が、(1) どのようなプロセスを経て企業内で実施され、また実際に機能し、(2) それが組織内(特に職場単位・従業員個人単位の行動や成果)に影響を与え、かつ(3) その結果、企業レベルの競争力向上に結びついているかについてのSHRMのフローについての解明を目指した。

### 3. 研究の方法

研究初年度は、ミクロ・マクロレベルでの

組織行動論及び人材マネジメント関連の文献レビューを行い、本研究の分析枠組みを設定した。同時に、日本及び海外の企業に対する定性的調査と暫定的な項目設定に基づく質問紙を用いた予備的定性調査を行った。これらの調査結果から得られた情報をもとに分析枠組み並びに質問項目の修正・変更を行い、2年目以降から継続的な縦断的調査(主に一般従業員層と管理者層)を実施した。収集された時系列データは階層構造を持つためマルチレベル理論を応用した統計技法を用いデータ解析を行った。

### 4. 研究成果

これまでの分析で明らかとなった主な研究成果は以下のとおりである。

(1) 企業を取り巻く産業特性が高業績HRMシステムと企業業績の効果を調整する役割を果たす。具体的には、産業動態性 (Industry Dynamism) が高い状況下では、企業が高業績HRMシステムを実施すると企業の収益性 (ROA) が上昇することが明らかとなった (Figure 1)。すなわち、企業の浮き沈みが激しい産業(業界)では、高業績HRMシステムが有効性を発揮する可能性を本研究は示唆している。

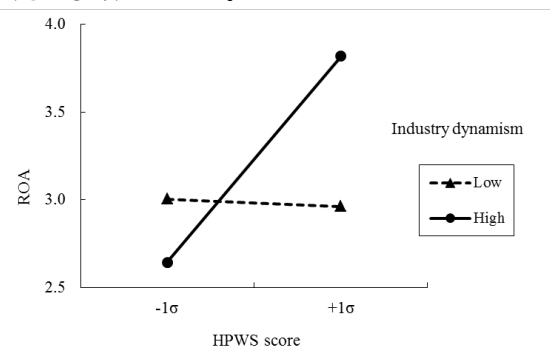


Figure 1. Moderating Effect of Industry Dynamism on the Relationship between HPWS and ROA

(2) 高業績HRMシステムが従業員の職務関与や職務成果(パフォーマンス)に与える正の影響は、上司部下間交換関係 (Leader-Member Exchange: LMX) の質によって媒介される。具体的には、企業における高業績HRMシステムの実施は、中間管理職にあたる直属上司(部・課長クラス)と部下(従業員)との間のLMXの質を高める方向に作用し、その結果として部下(従業員)の現場での職務に対するパフォーマンスや関与の度合いの向上につながる事が明らかとなった。このことは、高業績HRMシステムの有効性が、上司と部下間の縦のコミュニケーションを通じて、現場の従業員のパフォーマンスに結びつくメカニズムを明示した点で、既存研究に新たな貢献をもたらしている。

(3) 組織内での高業績HRM施策に対する従業員の「知覚一貫性」は、高業績HRM施策の実施度と従業員態度・成果との関係を調整している。具体的には、各事業所に所属するメンバー間で高業績HRM施策の実施に関

する知覚の一致度が高かった場合、高業績 HRM 施策の実施の程度と従業員の職務成果及び組織コミットメントとの間の正の関係が強まることが明らかとなった (Figures 2 and 3)。このことは、高業績 HRM システムに含まれる施策の内容 (コンテンツ) に加え、それらが実施対象の組織メンバーに偏向なく一貫して認識されているかという集団知覚過程 (プロセス) の重要性を示すものとして注目に値する。とりわけ、既存研究は、高業績 HRM システムの実施の度合いと従業員並びに組織の成果との関係に焦点を合わせるものがほとんどであるが、本研究成果は施策が従業員にいかにか知覚され組織内での知覚一貫性が形成されるかが鍵を握っていることを示唆するものである。その意味で、SHRM 理論の新たな発展に寄与する可能性を示す研究成果であり、さらなる応用的な成果が発信・蓄積されることが期待される。

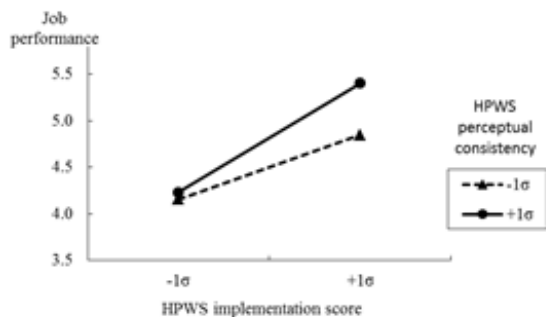


Figure 2. Moderating Effect of HPWS Perceptual Consistency within an Establishment on the Relationship between HPWS Implementation and Job Performance

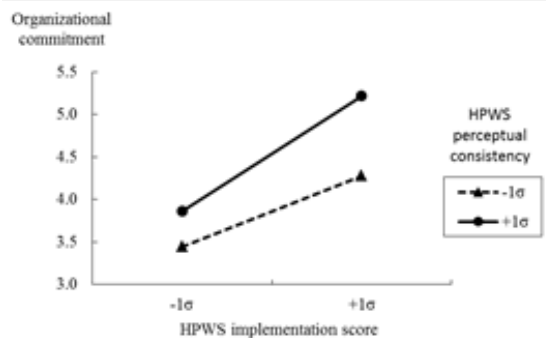


Figure 3. Moderating Effect of HPWS Perceptual Consistency within an Establishment on the Relationship between HPWS Implementation and Organizational Commitment

## 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 12 件)

- Jung, Y., & Takeuchi, N. 2014. Relationships among Leader-Member Exchange, Person-Organization Fit and Work Attitudes in Japanese and Korean Organizations: Testing a Cross-Cultural Moderating Effect. *International Journal of Human Resource Management*, 25: 23-46.
- Takeuchi, N. & Takeuchi, T. 2013. Committed to the organization or the job? Effects of

perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *International Journal of Human Resource Management*, 24: 2089-2106.

- Takeuchi, N. & Takeuchi, T. 2012. Flexibility-oriented human resource development: A cross-level analysis of Japanese organizations. *Proceedings of the 8th Asia Academy of Management (AAoM) Conference*: 1-30.
  - Jung, Y., & Takeuchi, N. 2012. Perceived investment in employee development and work outcomes: A person-environment fit perspective. *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 1-6.
  - Jung, Y., & Takeuchi, N. 2012. Leader-member exchange, organization-based self-esteem, and task performance: A mediated moderation of subordinate age. *Proceedings of the 14th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM)*: 1-25.
  - Takeuchi, N. 2012. Human resource flexibility and individual-level outcomes: An empirical analysis. *Proceedings of the Advances in Business-Related Scientific Research Conference (ABSRC)*: 1-15.
  - 鄭有希・竹内規彦・竹内倫和 2011. 人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程:個人—環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果. *日本経営学会誌*, 27: 41-54.
  - 竹内規彦 2011. 日本企業における産業特性と高業績人材マネジメントシステム:米国の発展的リプリケーション. *組織科学*, 44(4): 39-51.
  - 竹内規彦・竹内倫和 2010. 人的資源管理システム、組織風土、及び上司—部下間交換関係:従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討. *日本経営学会誌*, 26: 77-91.
  - 竹内規彦・竹内倫和 2010. 柔軟性志向の人材開発施策が従業員パフォーマンスに与えるクロスレベルの影響:適合理論の視点から. *国民経済雑誌*, 202 (1): 95-112.
  - 竹内倫和・竹内規彦 2010. 新規参入者の組織社会化過程における上司・同僚との社会的交換関係の役割:縦断的調査データによる分析. *組織科学*, 44(3): 132-145.
  - Jung, Y., & Takeuchi, N. 2010. Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: Testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 21: 1931-1950.
- [学会発表] (計 18 件)
- Takeuchi, N. 2014. Understanding the mechanisms in the relationship between HRM practices and employee work attitudes. Presented at *the Advances in Business-Related*

- Scientific Research Conference (ABSRC) 2014* held in Venice, Italy.
2. 竹内規彦・竹内倫和 2013. HRM システムの「強さ」に関する実証的研究. *経営行動科学学会第 16 回年次大会*, 於・名古屋大学.
  3. 竹内規彦・竹内倫和 2013. 人材マネジメント施策に対する知覚の一貫性が従業員態度及び成果に与える影響. *産業・組織心理学会第 29 回大会*, 於・京都橘大学.
  4. 鄭有希・竹内規彦 2013. 高業績 HRM システムと組織サポート知覚：補完的適合感による媒介及び調整効果の検討. *産業・組織心理学会第 29 回大会*, 於・京都橘大学.
  5. Jung, Y., & Takeuchi, N. 2013. The mediating role of person-environment fit in the relation between perceived investment in employee development and work attitudes. Presented at *the 27th Annual British Academy of Management (BAM) Conference* held in Liverpool, UK.
  6. Takeuchi, N., & Takeuchi, T. 2012. Flexibility-oriented human resource development: A cross-level analysis of Japanese organizations. *Presented at the 8th Asia Academy of Management (AAoM) Conference* held in Macau, PRC.
  7. 竹内規彦・竹内倫和・鄭有希 2012. 従業員のスキル及び行動柔軟性の規定要因：JD-R モデルからの接近. *経営行動科学学会第 15 回年次大会*, 於・神戸大学.
  8. Jung, Y., & Takeuchi, N. 2012. Perceived investment in employee development and work outcomes: A person-environment fit perspective. Presented at *the 75th annual meeting of Academy of Management (AOM)* held in Boston, USA.
  9. Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. 2012. Structural Empirical Evaluation of Job Search Behaviour: Evidence from Japan and Korea. Presented at *the 54th Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB)* held in Washington D.C., USA.
  10. Takeuchi, N. 2012. Human Resource Flexibility and Individual-level Outcomes: An Empirical Analysis. Presented at *the Advances in Business-Related Scientific Research Conference (ABSRC) 2012* held in Venice, Italy.
  11. Takeuchi, N., & Takeuchi, T. 2011. Human Resource Systems for Enhancing Employee Work Attitudes and Behaviors. Presented at *the Global Management (GM) Conference* held in Budapest, Hungary.
  12. Jung, Y., & Takeuchi, N. 2011. Gender differences and subjective career success: A boundaryless career perspective. Presented at *the 71st Annual Meeting of Academy of Management (AOM)* held in San Antonio, Texas, USA.
  13. 鄭有希・竹内規彦 2011. 組織サポート知覚と人材開発への投資に対する知覚. *経営行動科学学会第 14 回年次大会*, 於・明治大学駿河台校舎.
  14. 竹内規彦・鄭有希・竹内倫和 2011. 戦略的人材マネジメントにおける「柔軟性」—産業、組織、及び個人のインタラクション. *経営行動科学学会第 14 回年次大会*, 於・明治大学駿河台校舎.
  15. 竹内規彦・竹内倫和 2011. 組織社会化戦術と職場での相互作用:社会的、内容的、及び文脈的戦術が職場に与える影響. *経営行動科学学会第 14 回年次大会*, 於・明治大学駿河台校舎.
  16. Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. 2010. Linking socialization tactics with newcomer adjustment: The role of social exchange. Presented at *the 70th Annual Meeting of the Academy of Management (AOM)* held in Montreal, Canada.
  17. Jung, Y., & Takeuchi, N. 2010. Relationships among perceived social supports, career self-management, and subjective career success in Japanese and Korean organizations: Testing a cross-cultural moderating effect. Presented at *the 27th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium* held in Lisbon, Portugal.
  18. Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Cooper-Thomas, H. 2010. Social exchange relationship and newcomer adjustment in Japanese organizations: A longitudinal analysis. Presented at *the 52nd Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB)* held in Rio de Janeiro, Brazil.
- 6 . 研究組織
- (1) 研究代表者  
竹内 規彦 (TAKEUCHI, Norihiko)  
早稲田大学・大学院商学研究科・准教授  
研究者番号： 40387569