

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 4 日現在

機関番号：36301

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26780233

研究課題名(和文) 人的資源管理の有効性に関する国際比較研究

研究課題名(英文) Cross-cultural study for the effectiveness of human resource management

研究代表者

柴田 好則 (Shibata, Yoshinori)

松山大学・経営学部・准教授

研究者番号：50612454

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、異文化下において有効な人的資源管理(HRM)モデルを明らかにすることを目的に行われた。文献調査による理論研究と事例調査および質問票調査による実証研究の結果、次の点が明らかとなった。第一に、HRMの構成要素である職務特性が従業員の態度に及ぼす影響が、国レベルの文化的特性に応じて異なることである。第二に、HRMによって形成される職場の関係性がHRMの成果を規定していることが示された。第三に、社会的意義や社会的影響力といった職務の关系的・对人的側面が、HRMと組織成果との関係を媒介する要因となっていることも明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：In this research project, we investigated the effectiveness of human resource management practices in cross-cultural context. Our results indicated that the effect of job characteristics on job performance varies by national cultures. Research also posited that human resource management practices such as training and work design shaped interpersonal relations at work, which in turn related to individual performance. This research also revealed that relational job characteristics moderated the relationships between HRM and organizational performance.

研究分野：経営学

キーワード：国際人的資源管理 職務設計 職務行動

1. 研究開始当初の背景

近年、製造業を中心とする日本の企業は、東南アジア諸国を戦略的拠点と位置づけ、それらの国々への投資を加速させている。それとともに学術的にも国際経営論や国際経済学の分野を中心に、当該地域におけるメーカー・サプライヤー関係や経営の現地化に関する実態などが明らかにされてきた。こうした中で、日本企業が東南アジアでどのようなHRMを構築・運用するのが有効なのかという問題が、実務家および研究者双方の間で注目を集めつつある。

企業のHRMがどのように組織業績に影響を与え、またいかなるHRM施策や類型が高業績に結び付くのかという問いに対しては、経営学では戦略的人的資源管理論において精力的に研究が行われてきた。この研究領域では、関連分野である経営戦略論や組織論などの知見も援用しながら、企業のHRMシステムを構成する教育訓練、人事評価、報酬管理などの施策間での適合や、HRMシステムと企業が採用する戦略との適合の重要性が指摘されてきた。また、これらの適合的なHRMが従業員の組織コミットメントに影響を与え、それが個人レベルの成果ひいては組織業績に影響を与える可能性が多くの実証研究によって明らかにされている (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995)。その一方で、これらの実証研究では、HRMの有効性に影響を与える外部要因として企業の戦略のみが取り上げられ、Beer et al. (1984) や Fombrun, Tichy & Devanna (1990) などの初期の戦略的人的資源管理研究によって主張されていたもう1つの主要コンテキストである文化的特性との関わりについては明示的に分析されてこなかった。さらに、主に欧米で精緻化されてきた先の枠組みについての他国での追試研究がいくつか行われているものの、その分析結果がどのような文化的作用を受けて生じているのかについては十分に検討されているとは言いがたい。

企業経営における国際化では、現地国の文化的特性を踏まえてHRMを設計・運用していかなければならない。文化的特性が異なれば、客観的には同じHRMの施策に対して、対象となる従業員が異なる反応や態度を示すことが予想されるためである。たとえば、インドネシア、マレーシア、シンガポールなどの東南アジア諸国は日本以上に集団主義の特性が強いことが明らかにされているが (Kogut et al., 1988)、こうした国々においては集団やチームを単位においた評価・報酬の設計が日本に比べて好意的な反応を示されることが予想される。また、組織と個人の関係が明示的な契約関係に移行しつつある

日本の従業員と、宗教上の背景から人間関係の階層を意識して働く東南アジア諸国の従業員とでは、同じHRM施策に対して異なる反応を示すことなどは十分に考えられる。申請者は、柴田(2013)および柴田・上林(2013)において、日本、米国、中国という異なる文化圏における従業員の役割外行動に関して量的・質的な差異がみられること、またそれらの差異がHRMの要素である評価・報酬の仕組み上の違いから生じていることを明らかにしている。

2. 研究の目的

本研究では、異文化下において有効な人的資源管理(HRM)モデルを明らかにすることを目的とした。

より具体的には、HRMと個人・組織レベルの成果との関係に対して、国レベルの文化的特性がどのように影響しているのかについて、日本および東南アジアの主要各国における実態調査をもとに明らかにすることであった。

その実現のために、以下のような3つの研究課題を設定した。

日本と東南アジア諸国で展開されているHRMの差異に関する実態把握

国レベルの文化的特性がHRMに与える影響の解明

文化的特性がHRMと個人・組織レベルの成果との関係に与える影響の解明

これらの3つの点に着目することで、異文化下において有効となるHRMモデルを解明しようと試みた。

3. 研究の方法

本研究は、先の研究課題を明らかにするために、先行諸研究の系譜や各種資料を精査する「理論研究」と、新たな現状・実態の補足をすべく調査する「実証研究」との双方を併行させながら進めた。

理論研究では、国レベルの文化的特性とHRMの関連について議論している研究についての体系的なレビューを行った。

実証研究は、質問票調査と事例調査の2つの部分から構成された。質問票調査では、日系企業の従業員を対象とした質問票調査と、日系企業およびタイの現地資本企業の従業員を対象とした大規模なオンライン・アンケート調査を実施した。これらのデータについては、主に多変量解析による分析を行った。事例調査では、日本とタイおよびインドネシアで事業を行っている民間企業の人事担当者や従業員を対象としたインタビュー調査を複数回にわたって実施した。

4. 研究成果

これまでの研究の結果、国レベルの文化的

特性が HRM と組織成果との関係に与える影響について、以下の点が明らかとなった。

第一に、日本と比べて、東南アジアでは業務マニュアルの整備や規則の厳格化による職務の公式化が、職務の満足度や組織に対するコミットメントといった従業員の肯定的な職務態度を促進していたことである。経営学の職務設計論によれば、仕事に対するモチベーションに影響を及ぼす職務特性は、職務の重要性や技能の多様性、職務の自律性などがある。今回の研究で明らかとなったことは、東南アジアの国々では、とりわけ自律的に仕事ができる範囲を狭めるような職務の特性が、肯定的な態度に寄与していたのである。さらに、職務設計に関して、日本国内の医療・福祉の分野では、職務の対人的・関係的な特性が、従業員の態度に影響を与えることが明らかとなった。具体的には、この業界では、仕事に対する社会からの肯定的な評価や仕事の成果が社会に及ぼすインパクトに対する認知が、職務の満足度と有意な相関をもつ規定要因となっていることが確認された。

第二に、東南アジアの諸国では、従業員の関心が自身の業務や職場の人間関係に限定されており、組織全体の方針や習慣を改善する姿勢や態度が消極的であることが示された。近年の経営学では、組織における人的ネットワークを社会関係資本として位置付け、その具体的な効果が注目されている。具体的には、職場におけるネットワーク構造が、職場の他者への貢献を意識した行動の促進に寄与していることなどが明らかにされている。本研究は、このような知見が東南アジアの HRM の展開においても適用できる可能性を示唆している。したがって、こうした国々においては、職場の凝集性に配慮した教育訓練制度や集団主義的な報酬設計などの HRM が重要となるであろう。

第三に、一般の従業員とその管理者との間で職務パフォーマンスに対する認知的なギャップがみられ、そのギャップの程度が職務態度に影響を及ぼしていることが確認された。具体的には、従業員の職場の他者や組織全体への積極的な貢献を意識したパフォーマンス行動について、従業員本人とその管理者との間に認識上のギャップが確認できた。また、これらのパフォーマンス行動について過小評価をしている従業員ほど、自身が行っている職務の社会的な意義も低いと判断する傾向が確認された。

以上の研究結果から得られる結論は、文化的特性が異なれば、従業員は、客観的にみれば同じ HRM の施策でも、異なる反応や態度を示すということができる。したがって、異文化下においては、HRM 施策の合目的性のみならず、その国の文化的特性を踏まえた個別性を考慮に入れたマネジメントが有効であると結論づけることができる。

本研究は、経営学で希薄であった文化的特

性が HRM の有効性に及ぼす影響を検証したという点で、独自の理論的貢献を果たしている。また、東南アジアで事業を展開している日系および現地企業に関する基礎的データを提示できたという点での貢献もある。さらに、実務上においても、異文化下における有効な HRM モデルを示すことで、海外進出を図ろうとする企業のマネジメントに大きな示唆を与えるものである。

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3件)

柴田好則 『A review of the Theoretical and Empirical Literature of Agreement on Job Performance Ratings』「松山大学論集」査読無, 28 巻, 2017 年, 1-15

柴田好則 『従業員行動研究の展望と課題 Katz and Kahn 学説に依拠して』「Discussion Paper of Hiroshima University Management Society」査読無, 2014-19, 2014 年, 1-24

原口恭彦・柴田好則 『タイ進出日系企業 C 社における HRM と従業員職務行動の調査』「Discussion Paper of Hiroshima University Management Society」査読無, 2014-16, 2014 年, 1-91

[学会発表](計1件)

柴田好則・原口恭彦 「The Effect of Relational Job Characteristics on Disagreement of Contextual Performance」The International Institute of Social and Economic Science, 2017 年 3 月, Tel Aviv, Israel

[図書](計3件)

柴田好則 『第 8 章 コミットメント』, 上林憲雄編「人的資源管理」, 2016 年, 117 - 128 頁。

柴田好則 『第 15 章 国際人的資源管理』, 上林憲雄編「人的資源管理」, 2016 年, 233 - 245 頁。

柴田好則 『第 6 章 株式会社フレスタ』, 上林憲雄・三輪卓己編「ケーススタディ 優良・成長企業の人事戦略」, 2015 年, 205 - 230 頁。

[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

柴田 好則 (SHIBATA, Yoshinori)
松山大学・経営学部・准教授
研究者番号：50612454

(2)研究分担者

()

研究者番号：

(3)連携研究者

()

研究者番号：

(4)研究協力者

()