

# 人事思想および施策・制度の相互作用と 企業業績の関係

白石 久喜 リクルートワークス研究所・研究員

わが国の競争優位の源泉であった内部労働市場が90年代以降揺らいでいる。成果給や職務給、プロ人材の育成など競争力を高めるべき新潮流である人事施策・制度がその機能を果たさきれていない。本稿では、企業の人事思想と人事施策・制度のコンフリクトに、その要因を探し、人事思想の業績に対する影響の構造を、SHRM論の理論的枠組みの中で実証し、人事思想と人事施策・制度の相互作用の効果を明らかにしたものである。

**キーワード：** 戦略的人的資源管理論(SHRM)、人事思想、内的・外的整合性、人事施策・制度

## 目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究
  - II-1. SHRMの3つの潮流
  - II-2. HRポリシーという概念
- III. 仮説の導出
- VIII. 実証分析
  - IV-1. データの概要
  - IV-2. 独立変数の尺度構成
  - IV-3. 従属変数の尺度構成
  - IV-4. 戦略類型
  - IV-5. 分析モデル
- V. 分析結果
  - V-1. 内的整合性に関する分析結果
  - V-2. 外的整合性に関する分析結果
- VI. 研究の含意と課題
- VII. 結論

## I. 問題意識

企業業績に対する人材マネジメントの諸施策ならびに諸制度の効果は、人材マネジメント、産業組織心理学などの研究の分野において重要なテーマである。企業の諸々のアウトカムに対し、人事

施策の開発や運用がどのような影響を与えるのか。そして企業の戦略的な目的の遂行・達成に対して、人事施策がどのような役割を果たすのか。この2つの文脈で研究を進める領域が戦略人材マネジメント(Strategic Human Resource Management: 以下SHRM)論である。戦後日本の復興を支え、日本的人事管理の屋台骨を支えていた能力主義。頑ななまでに能力主義一辺倒であった日本企業の人事管理に近年最も大きな影響を与えた考え方やあり、90年代のエポックなトピックを説明する統合的なフレームワークとして認知されている。

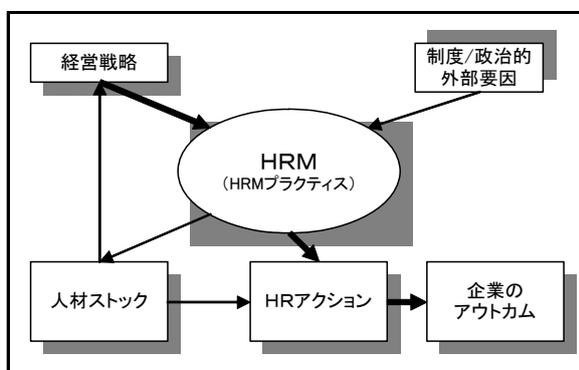
SHRM論においてはこれまで様々な視点から、組織のアウトカムに対する影響を検証する実証的な研究がなされており、大きくは2つのコンテクストに分類できる。

一つ目は「環境・戦略に適合したHRMシステムの有効性」つまり企業のおかれた外部環境や、それに呼応した経営戦略に応じて、有効なHRMシステムのあり方が異なり、そのHRMシステムのあり方の探索に焦点を当てた外的整合性(external fit)に関する研究コンテクストである。二つ目は、企業内部におけるHRMシステム同士の整合性あるいは、HRMシステム内のサブシステムとしての個別のHRM施策同士の整合性を求め

る内的整合性 (internal fit) に関する研究コンテキストである。

また、業績との関連性を実証して先行研究においては、個別の HRM システム、HRM 施策と諸々の企業のアウトカムとの関係を中核に置き、その周辺に、戦略や、人的資源としての個人を配置し、これらを様々な組み合わせで議論しており、その多くはライト (Wright and McMahan, 1992) の主張を岩出 (2002) が整理したフレームに収斂させることができよう。

図表 1 SHRM の理論的概念図



出典：岩出 (2002)、太い矢印は筆者

さて昨今のわが国の HRM の現状を見るに、HRM システムや HRM 施策の実施の状況だけで、業績への影響を計るのはいささか困難になってきた。成果主義や職務給の導入の状況に典型的な要因をみることができる。この 2 つの制度の導入状況は、弊社調査によれば前者が 76%、後者が 64% となっている<sup>1)</sup>。いまや既に多くのあるいは大半の企業が導入し、企業間の差異を HRM システムや HRM 施策の導入のみには見出しづらい状況になってきたといわざるを得ない<sup>2)</sup>。

加えて、これだけの企業がこぞって導入している成果給であるが、導入企業のすべてにおいて、優れた機能を発揮しているとは言いがたい。これは SHRM のこれまでの議論に即して考えれば、いわゆる戦略との外的整合性が取れていない、あるいは制度間の内的整合性が取れていないことを理由と考えることもできよう。しかし、現実の企業における成果給の導入の背景を見ると、暗に人

件費のコストカットを目的とした、建前だけの成果主義がまかり通っていることも事実である<sup>3)</sup>。

このように機能的な要素に集中しがちな議論の中で非常に注目すべき概念として HR ポリシーという概念がある。HR ポリシーとは、守島の言葉を借りれば HRM システムが条件依存する対象を戦略とおかずに、人的資源の状態や人的資源をどのように管理していくかに関する方針である (守島 1996a)。したがってこの考え方に基づくと、HR ポリシーは、HRM システムや HRM 施策の導入や実施、さらにその機能をも規定する、上位概念としての HRM の基本思想と考えることができる。

本稿は、この HRM ポリシーが HRM システムの機能を規定するという構造の延長線上で、HR ポリシーを拡大解釈し、より広く、よりメタな概念としたうえで人事思想と定義し、広義の HRM システム内 (人事思想と人事施策・制度を含んだシステム) の内的整合性を検証する。加えて、戦略により企業を分類し、おのおのの戦略に応じた HRM システムの有無を検証する。

先の SHRM のコンテキストにおける、内的整合性の理論の一類型として前者の分析を行い、外的整合性の理論の一類型として後者の分析を行う。具体的には、90 年代以降、わが国の HRM に大きな影響を与えた人事施策・制度の 2 つの潮流をピックアップし、それぞれがどのような人事思想の元に有効であるかを実証的に明らかにするものである。

以下、まず SHRM の先行研究を概観し、研究のフレームを提示する。その上で、人事思想と人事施策・制度の相互作用による業績への影響を、2005 年に実施した調査データを用い実証的に検証するものである。

## II. 先行研究

SHRM の概念は 90 年代後半にわが国に紹介され (守島, 1996a ; 蔡, 1998), 現在では実務の世界においても一般的なフレームワークとなっている。特に昨今、業績に対する個人の貢献責任を取

りざたする企業にとって、注目の度合いの高さはもとより、その重要性は高まるばかりだ。もちろん研究者の間では、以前よりその議論は盛んに行われており、日々多くの理論蓄積がなされ、展開も多様である。そのような熱い領域のすべてを概観することは私の能力では不可能で、幸いにも先人の優れた成果がある（守島, 1996b; 蔡, 1998; 岩出, 2002; 須田 2005) のでそれをご参照いただくとして、本稿ではフレームの提示に必要な議論のみ数点確実に整理してみたい<sup>4</sup>。

## II-1. SHRM 3つの潮流

SHRM 論は歴史的な流れを見るに、ユニバーサル・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの3つの潮流を見ることができる。

実務家の間では、HRM のバイブルにもふさわしい Human Equation においてフェファアは“人材管理から企業利益を生み出す成功のための7つの条件”と“16の施策”を明らかにし、これがすべての企業に有効な HRM システムであると説いている (Pfeffer, 1994)。この考え方に代表されるような、企業の業績向上に寄与する、望ましい人材マネジメントシステムがあるとするベストプラクティスの存在を検討・主張するのがユニバーサル・アプローチの特徴といえる。

HPWP (High Performance Work Practice) への投資が、離職率の低さ、生産性の高さ、企業の財務業績と相関することを実証した Huselid の第一の仮説もここに属するものである<sup>5</sup> (Huselid, 1995)。

企業の環境や戦略によって、望ましい HRM システムは異なるという、戦略と HRM システムの適合を主張し、戦略の数だけ複数の HRM システムもあると主張するのがコンティンジェンシー・アプローチの特徴<sup>6</sup>である (Miles and Snow, 1984)。SHRM の戦略 (Strategy) たる所以を最も色濃く表している考え方で、たとえば、全米の製造業 97 工場を、コスト戦略、付加価値戦略、

フレキシブル生産戦略の三つの戦略分類を行い、コスト戦略の企業群はコントロール型の HRM が有効で、他の2つの戦略においては人的資源拡充型 HRM が有効であるとしたヨンドらの実証がこれにあたる (Youndt, Snell, Dean, Jr., and Lepak, 1996)。

そして、環境や戦略と HRM システムとの一貫性、個別人事施策間の一貫性の両者を含めた人事施策パターンが競争優位の源泉となると主張するコンフィギュレーション・アプローチ (Delery and Doty, 1996) の3つが代表的である。

また企業戦略と人事諸施策のフィットと、諸施策の柔軟性の両者を同時に追求するべきであるという視点も提議されている (Wright & Snell, 1998)。

## II-2. HR ポリシーという概念

HR ポリシーの研究として国内では、「採用・育成」「評価・処遇」の2軸の HR ポリシーにより企業を4分類するとともに、その HR ポリシー自体の決定要因を分析した Morishima (1994)、守島 (2006) の研究がある。さらに、その研究では、長期雇用と成果主義の組み合わせが従業員に及ぼす影響について言及しており、『「成果主義+長期雇用・内部育成」のパターンは、企業が望むような従業員側の行動変化をもたらす可能性は少なく、影響があるとすれば、従業員が否定的な反応を示している可能性が示唆された。』とある。これは、深読みすれば HR ポリシーの内的整合性が取れていない状態は、従業員に対してよい影響を与えず、結果的に生産性に悪影響を与えるという懸念をはらんでいるものと思われる。この分析を見るだけでも、HR ポリシーというものが、非常に重要な概念であることは言を待たない。にもかかわらず、実際の企業内においては、施策や制度にばかり視点が集中し、本来的に考えるべきこの HR ポリシーについては言語化はおろか、意識化されているレベルすら低い。人事の現場になればなるほど、その傾向は強いのが現実であろう。

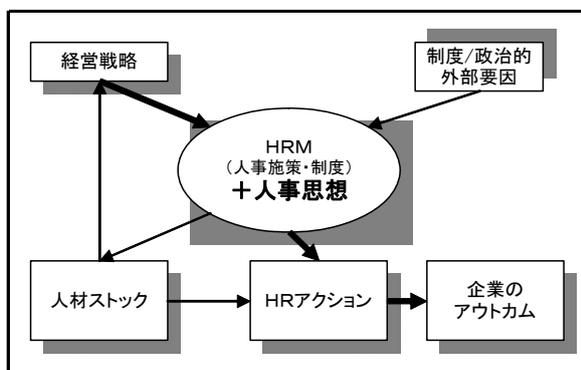
### III. 仮説の導出

本稿では先行研究にならったうえで、以下の観点を付加し、仮説を導く。

①SHRMの理論的フレームワーク(図表1)に、人事思想(詳細は②)という概念を独立した変数として投入(図表2)する。

②人事思想とは、HRポリシーの概念を、先行研究におけるHRポリシーよりも拡大的に解釈し、広い意味で、かつメタな概念として定義するものである。

図表2 人事思想を加えた概念図



出典: 岩出(2002)をもとに、筆者が作図

分析のモデルとしては、図表1のSHRMの理論的フレームワークを踏襲し、図表2の太矢印における流れを実証するものである。

HRMプラクティス間の内的整合性を重視した考え方を踏まえ、仮説1が導かれる

仮説1-1: 人事施策・制度はそれ単体で業績に対して有効なのではなく、人事思想との相互作用において有効に機能する

仮説1-2: 人事思想と人事制度・施策の相互作用は、離職率などの人材の直接のアクションに有効に機能する。

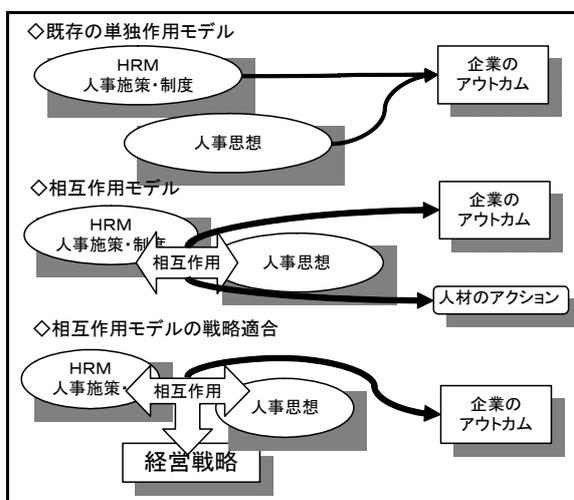
また、この内的整合性に加え、戦略累計ごとに、優れたHRMプラクティスは異なるという外的整

合性を重視した考え方を踏まえ、仮説2が導かれる。

仮説2: 人事思想と人事制度・施策の相互作用の組み合わせは、その組織の採用する戦略において、有効性が異なる

以上3つの仮説を、今回の分析のフレームワークとして図示したものが以下の図表3である。

図表3 相互作用の検証フレームワーク



### IV. 実証分析

#### IV-1. データ

ここではワークス研究所が2005年度に行った「人材マネジメント調査2005」のデータ<sup>7</sup>を用いる。この調査は、日本の主要企業525社を対象に発送され、228社の回答を得ている。この525社は、ワークス研究所の企業調査のパネル企業で、各業界の上位企業が含まれている。

この調査は、調査項目が多岐にわたり、極めて重要な人事企画に関する内容が含まれているので、人事担当役員・執行役員ないしは人事部長クラスに送られ、ほとんどの回答を人事部門の役職者から得ることができた。

また、後述する業績の指標としては、帝国データバンク社のCOSMOS<sup>28</sup>に収められている、2007年1月時点での最新データを用いている。ま

た、外資系企業や未上場企業については一部業績の情報が欠落している。

## IV-2. モデル内独立変数の尺度構成

### IV-2-1. 人事施策・制度

人事施策・制度に関しては、90年以降、日本企業において新たに導入されたと思われる、新しい制度・施策をたずねた32の質問<sup>9</sup>より、評価・処遇に関する7制度を選び、主成分分析により制度の組み合わせとしての変数を作成した。内的整合性の取れた人事施策・制度の組み合わせは、理性的に考えれば、人事思想を表すはずのものであろうが、ここではあくまでただの制度の組み合わせとして扱う。理由は、先述の人事施策・制度の導入状況の高さに求める。大半の企業が一様に実施している人事施策・制度の裏側に、その思想の違いを読み取ることは難しいというそもそもの問題意識の核がここにあるためである。

図表4 人事施策・制度の因子分析

| アンケート項目          | 第一因子<br>新・成果重視給与制度 | 第二因子<br>自立型個人評価制度 |
|------------------|--------------------|-------------------|
| 職務給              | 0.801              | -0.109            |
| 年俸制              | 0.666              | 0.131             |
| 成果給              | 0.519              | 0.194             |
| MBO(目標管理制度)      | -0.090             | 0.712             |
| 早期選抜人事制度         | 0.075              | 0.707             |
| プロフェッショナル人事制度※注  | 0.427              | 0.560             |
| 360度評価           | 0.356              | 0.527             |
| 固有値              | 2.185              | 1.155             |
| 寄与率(%)           | 31.214             | 16.502            |
| クロンバックの $\alpha$ | 0.565              | 0.471             |

変数作成は以下の通りである。元の質問は、それぞれの制度に関して導入の有無や運用の巧拙を組み合わせた5段階の評価で現況を評価してもらったものだ。この回答に対し主成分分析を行い(回答は運用が上手くいっている順に、ウェイトをかけ、主成分分析により抽出後、バリマックス回転)2つの主成分に収束した。結果は図表4である。「新・成果重視給与制度」「自立型個人評価制度」

と各因子を名づけ、それぞれを構成する素点(先の加工後の得点)を足し上げ、それぞれの項目数で割り標準化を行ったものを、因子に対応する尺度とした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ は、「新・成果重視給与制度」尺度が0.565、「自立型個人評価制度」が0.471だった。

### IV-2-2. 人事思想

人事思想を構成する要素として、そのベースは、ワークス研究所の分析により明らかにされた12の人事思想尺度を用いた(ワークス研究所, 2005)。ワークス研究所の分析では、ホワイトカラーの人材マネジメントに関する基本的な思想を聞く質問を34問<sup>10</sup>を選び、主成分分析(抽出後バリマックス回転)を行い12の主成分を抽出している。

具体的にこれら34の質問は、採用から退出にいたるまでの一連のフローをカバーする人材マネジメントを決定付けるであろう考え方を二対比較の質問構成にし、両極を対比させ、どちらの側に近いかを訊ねたものである。選択肢は、“どちらともいえない”を中央に置き、“どちらかといえば”という程度の修辭を冠した5件法で構成した。

ワークスによる12の主成分の詳細については、脚注を参考とされたい<sup>11</sup>。

本来人事思想としてのこの12の因子とすべてのプラクティスの関係を構造化することが望まれるが、本稿の目的は人事思想=人事施策・制度の相互作用の探索的検証であるため、要素間の構造まではその範囲とおいていない。従ってできるだけ簡易なモデルとするべく変数を絞っている。

変数の特定においては、ワークスにおける主成分は固有値1以上の基準で12主成分を有効としたが今回のモデルにおいて12個の変数はあまりに多く、本稿では寄与率に着目し、12個の主成分の累計寄与率の5割を占めた第4主成分までを採用した。おのおのの主成分はワークスの分析における名称である「仕事のイニシアティブ」「本社人事部の関与」「キャリアの方向性」「給与と評価の相関」を援用<sup>12</sup>した。それぞれの尺度の方向性に

については、「仕事のイニシアティブ」が、負の方向に個人意志尊重、正の方向に組織意思尊重。「本社人事部の関与」が、負の方向に人事積極関与、正の方向に部門委任。「キャリアの方向性」は、負の方向にプロフェッショナル志向、正の方向にゼネラリスト志向。そして「給与と評価の相関」が、負の方向に給与は下らない、正の方向に給与は下がる。となっている。主成分の詳細は図表5のとおりである。

尺度構成の手順としては、各因子を構成する質問(項目)の素点を足しあげ、項目数で割った平均値を因子と対応する尺度として構築した。なお、元の質問が左右に方向性を持つ5段階尺度であるため、負の方向に寄与しているいくつかの設問については反転処理を行っている。尺度の信頼性を示すクロンバックのアルファは、「仕事のイニシアティブ」尺度が0.464、「本社人事部の関与」尺度が0.539、「キャリアの方向性」尺度が0.354、「給与と評価の相関」尺度が0.464だった。

図表5 人事思想の因子分析(抜粋)

| アンケート項目              | 第一主成分         | 第二主成分        | 第三主成分         | 第四主成分         |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
|                      | 仕事のイニシアティブ    | 本社人事部の関与     | キャリアの方向性      | 給与と評価の相関      |
| 顧客評価の期間評価への反映        | <b>0.706</b>  | -0.126       | -0.025        | -0.123        |
| ベストプラクティスの共有の仕組み     | <b>0.621</b>  | 0.054        | 0.028         | -0.194        |
| 経営者・役員への能力開発         | <b>0.491</b>  | 0.183        | 0.104         | 0.047         |
| 配置や異動に際しての個人の意思の尊重 * | <b>-0.488</b> | 0.027        | -0.332        | 0.132         |
| マネジメントスタイル           | <b>0.471</b>  | -0.135       | 0.331         | 0.148         |
| 業績低迷者の退出促進 *         | <b>-0.440</b> | 0.071        | -0.050        | 0.418         |
| 金銭報酬以外のモチベーションの仕組み * | <b>-0.422</b> | -0.054       | -0.144        | -0.150        |
| 育成責任                 | -0.178        | <b>0.725</b> | -0.040        | 0.032         |
| 本社人事部の影響力(新卒採用者の決定)  | -0.083        | <b>0.665</b> | -0.029        | 0.060         |
| OJTへの人事のコミット         | 0.227         | <b>0.654</b> | 0.006         | -0.046        |
| 現場の裁量権               | 0.167         | 0.122        | <b>0.717</b>  | -0.104        |
| キャリア方向性の価値観          | 0.059         | -0.208       | <b>0.616</b>  | -0.004        |
| 企業のキャリア責任 *          | -0.030        | 0.209        | <b>-0.403</b> | 0.135         |
| 給与ダウンの現実 *           | -0.007        | 0.038        | 0.033         | <b>-0.787</b> |
| モチベーションの対象(2・6・2) *  | 0.118         | 0.008        | 0.167         | <b>-0.459</b> |
| 昇進・昇格時の年齢年次の考慮の有無    | -0.303        | 0.163        | -0.067        | <b>0.456</b>  |
| 期待成果のレベル             | -0.267        | 0.157        | -0.045        | <b>0.450</b>  |
| 固有値                  | 2.76          | 1.91         | 1.79          | 1.79          |
| 寄与率                  | 8.11          | 5.63         | 5.28          | 5.26          |
| クロンバックのα             | 0.464         | 0.539        | 0.354         | 0.464         |

\*印は尺度化のプロセスにおいて反転させた項目

#### IV-2-2. 相互作用

本稿の主たる変数である。人事施策・制度と人事思想の相互作用は、各々の得点を乗じた得点を、2×4の8要素で尺度化し相互作用とした。その際、多重共線性<sup>13</sup>の問題を除くために、おのおのの得点から平均値を引いたもの、つまり平均からの偏差同士の乗数を点数としている。

#### IV-2-3. その他の独立変数(コントロール変数)

その他の独立変数としては、産業要因として製造業ダミー、サービス業ダミーを投入した。言うまでもなくこれらの投入理由は、産業特性による生産性の差異をモデル内で埋めるためである。企業要因としては、女性比率、組織長比率、従業員数対数を投入した。最後に、個人要因として年間人件費比率、従業員10代比率ダミー、従業員20代比率ダミーを投入し、最終的に8つのコントロール変数を投入した。

#### IV-3. モデル内従属変数の尺度構成

HRMの有効性を検証する場合、企業のアウトカムとしては、そのレベルにおいて4つの指標を考慮することができる(Dyer, 1984; Deter and Reeves, 1995)。離職率など人材の活動のレベルに関する指標、生産性や品質などの組織レベルの指標、ROIやROAなどの財務・会計レベルでの指標、株価などの市場価値のレベルでの指標<sup>14</sup>である。本稿においては人材の本業としての直接の効果を業績と考え、組織レベルのアウトカムである生産性を採用し、人材に対する直接的な効果として人材の活動レベルの指標である離職率を採用することにした。

生産性に対応する変数は先行研究(Huselid, 1995)を参考に「従業員一人当たりの売上高」とし、人材マネジメントの効果の非即時性という観点から、2003年から2005年の変化と

いうやや変則的だが、経時的な要素を付加したものを対数変換した尺度を第一の変数とした。

離職率については、調査時にたずねている離職率の質問（図表 6）をウェイトをかけない反転処理を行った上で、1 点から 5 点までの点数で尺度とした。意味するところは離職率が低いことがリテンションに効いている、すなわち高い点数ほど良いという構造にした。

図表 6 離職率の質問項目

|   |          |           |            |          |
|---|----------|-----------|------------|----------|
| F18. 直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率をお答えください。<br>(ひとつに○) |          |           |            |          |
| 1. 2%未満   | 2. 2%～5% | 3. 5%～10% | 4. 10%～15% | 5. 15%以上 |

#### IV-4. 戦略類型

##### IV-4-1. 累計の方法

SHRM 論において、外部適合に関する実証研究は多くの研究者が行ってきた。そのフレームはほぼ共通で、競争戦略をいくつかの類型に分けることで、「戦略に対応した HRM」のあり方を見出そうとするものである。ただし、この戦略類型には研究者の間で統一が取られておらず、何を持って戦略となすかという戦略のとらえ方も曖昧であることが指摘されているが(岩出, 2002; 木村 2007), この指摘を認識した上で、あえて戦略累計を試みる<sup>15</sup>。調査における戦略項目により 2 因子を求め、その因子得点を用いてクラスター分析を行い 4 つの戦略タイプを設定した。

図表 7 事業範囲の因子分析

| アンケート項目                      | 第一主成分  |
|------------------------------|--------|
| 戦略(技術の範囲)<br>成熟⇔イノベティブ       | 0.721  |
| 戦略の方向性(付加価値/コスト)<br>コスト⇔付加価値 | 0.655  |
| 戦略(市場の範囲)<br>領域集中⇔領域拡大       | 0.603  |
| 固有値                          | 1.311  |
| 各因子の説明寄与率(%)                 | 43.711 |

図表 7 に示した第一の因子は、事業の範囲（伊丹・加護野, 1989）にどのような価値を提供する

のかの観点で、事業範囲を大きく捉え、商品のイノベーションが進むと考えている拡大思考か、成熟商品ゆえに、事業範囲を選択集中すると捉えている選択思考かである。

図表 8 に示した第二の因子は、市場は拡大、参入障壁が高いため競合は既存と捉える市場成長思考なのか、市場は均衡か縮小、参入障壁が低いため競合は未知と捕らえているのか市場成熟思なのかという環境認識としての市場の認識の観点である。第二主成分も固有値 1 以上であったが、内容を検討した上で第一主成分のみを採用とした。

図表 8 市場認識の因子分析

| アンケート項目                  | 第一主成分  | 第二主成分  |
|--------------------------|--------|--------|
| 今後のマーケット成長性<br>成長⇔縮小     | -0.587 | -0.565 |
| 今後のマーケット視野<br>国内海外国内⇔海外  | 0.862  | -0.172 |
| 市場のプレイヤーの認識<br>既存未知既存⇔未知 | -0.151 | 0.869  |
| 固有値                      | 1.160  | 1.054  |
| 各因子の説明寄与率(%)             | 37.006 | 36.797 |

##### IV-4-2. クラスタ分析の結果

戦略の 2 因子を用いたクラスター分析<sup>16</sup>の結果は以下の通り。戦略との外的整合性はこのクラスターごとのサブサンプルに対して検証した<sup>17</sup>。

第一クラスターは、拡大志向×成長志向。成長市場で、シェアの拡大も可能と認識。4 クラスタ中最も好調な企業群と思われる。

第二クラスターは、選択志向×成長志向で、ドメインや事業を絞り込み、経営資源を集中して、その領域での成長を目指している企業群。

第三クラスターは、拡大志向×成熟志向。成熟した市場の中で、いかに自社のポジションを高めていくかにフォーカスを絞り、その領域・商品の最大シェアを追求している企業群。

第四クラスターは、選択志向×成熟志向で、4 クラスタ中堅実。絞った市場で、絞った商品での、確実な事業経営を行っている企業群といえる。

図表9 戦略分類のクラスター分析

|         | 第一クラス | 第二クラス  | 第三クラス  | 第四クラス  |
|---------|-------|--------|--------|--------|
| 戦略の主成分1 | 0.944 | -0.504 | 0.082  | -1.402 |
| 戦略の主成分2 | 0.311 | 1.153  | -0.939 | -0.547 |
| N       | 76    | 50     | 65     | 37     |

#### IV-5. 分析モデル

以上のような変数を用い、以下の重回帰式に照らし単独作用、相互作用の効果を検証していくものとする。

モデルA：単独項のみ投入した回帰式

生産性（離職率）＝人事思想単独項（1～n）＋人事制度・施策単独項（1～n）

モデルB：相互作用項を加えた回帰式

生産性（離職率）＝人事思想単独項（1～n）＋人事制度・施策単独項（1～n）＋相互作用（1～n）

### V. 分析結果

#### V-1. 内的整合性に関する分析結果

図表10に仮説1-1に関連する重回帰分析の結果を示した。

図表10 生産性に対する影響度（重回帰分析）

| 変数               | モデルA(単独項) |              | モデルB(相互作用項) |              |
|------------------|-----------|--------------|-------------|--------------|
|                  | B         | p            | B           | p            |
| (定数)             |           | <b>0.000</b> |             | <b>0.000</b> |
| C.年間人件費          | -0.217    | <b>0.013</b> | -0.235      | <b>0.010</b> |
| C.従業員10代比率       | -0.038    | 0.652        | 0.003       | 0.977        |
| C.従業員20代比率       | -0.192    | <b>0.053</b> | -0.186      | <b>0.065</b> |
| C.女性比率           | -0.042    | 0.637        | -0.012      | 0.894        |
| C.組織長比率          | -0.051    | 0.529        | -0.054      | 0.511        |
| C.製造業ダミー         | -0.206    | <b>0.024</b> | -0.213      | <b>0.023</b> |
| C.サービス業ダミー       | -0.159    | 0.110        | -0.155      | 0.121        |
| C.従業員数対数         | -0.176    | <b>0.038</b> | -0.180      | <b>0.039</b> |
| 思.仕事のイニシアティブ     | 0.070     | 0.460        | 0.100       | 0.304        |
| 思.本社人事部の関与       | -0.075    | 0.383        | -0.110      | 0.212        |
| 思.キャリアの方向性       | 0.046     | 0.597        | 0.026       | 0.773        |
| 思.給与と評価の相関       | -0.006    | 0.946        | 0.009       | 0.925        |
| 施.制.新・成果重視給与制度   | 0.061     | 0.491        | 0.110       | 0.242        |
| 施.制.自立型個人評価制度    | -0.002    | 0.985        | -0.076      | 0.410        |
| 相.イニシアティブ×新・成果重視 |           |              | 0.147       | 0.153        |
| 相.本社人事部×新・成果重視   |           |              | -0.006      | 0.947        |
| 相.キャリア×新・成果重視    |           |              | -0.093      | 0.325        |
| 相.給与・評価×新・成果重視   |           |              | -0.091      | 0.351        |
| 相.イニシアティブ×自立型個人  |           |              | -0.224      | <b>0.037</b> |
| 相.本社人事部×自立型個人    |           |              | 0.058       | 0.518        |
| 相.キャリア×自立型個人     |           |              | 0.037       | 0.701        |
| 相.給与・評価×自立型個人    |           |              | 0.018       | 0.842        |
| R2               | 0.128     |              | 0.131       |              |
| F値               | 2.557     |              | 2.021       |              |
| p                | 0.003     |              | 0.008       |              |
| N                | 228       |              | 228         |              |

モデルの適合度は単独項のみを投入したモデルAに関しては、 $R^2$ は0.12、 $F$ 値2.557の1%有意、モデルBに関しては、 $R^2$ は0.13、 $F$ 値2.091で、1%有意となった。モデルの適合が低いことを考慮した上での結果を概観となる。

#### ◇個々の人事施策・制度と生産性の関係

モデルAにおける変数の回帰係数を見てみると、コントロールとして投入した変数に有意なものは見られるものの、人事施策・制度ならびに人事思想の変数単独での有意な影響は認められなかった。

#### ◇人事施策・制度事思想の相互作用と生産性の関係

一方相互作用項を投入したモデルBにおいては、人事思想：仕事のイニシアティブの単独項が正の方向に、人事思想：仕事のイニシアティブと自立型個人評価制度の相互作用が負の方向で、有意な業績への影響を認められた。（これは人事思想が左右の尺度であるため、仕事のイニシアティブが個人よりであることと、自立型個人評価制度との相互作用である）。

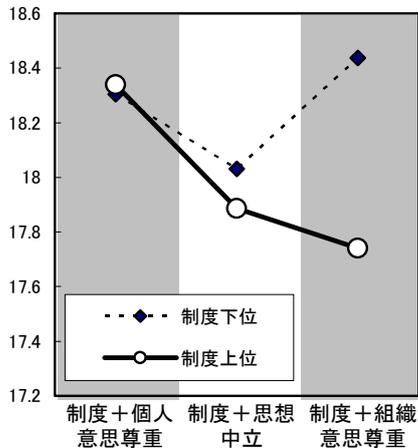
#### ◇制度導入・人事思想と生産性の平均値による関係の確認

さて、補足として自立型個人評価制度の導入率ならびに、個人意思尊重の思想の強さと、実際の生産性との関係を確認した。

自立型個人評価制度の変数における得点上位33%の群、下位33%の群。そして人事思想：個人意思尊重の変数の得点上位33%、下位33%、中位(中立)33%の3群を設定した。図表11は、この2×3群ごとに、生産性変数の平均値をプロットし比較したものだ。

分析の考え方としては、自立型個人評価制度が、どのような人事思想のもとに機能するかという観点で、回帰よりも具体的な平均値の比較で検証し、仮説1-1の支持を裏付けようとするものである。

図表 11 思想のポジションにおける制度導入と生産性の平均値



6 群の生産性の平均値をプロットしたのを見ると、まず制度導入の下位企業群においては、組織意思尊重の思想のもとで、制度導入度の低い企業が、生産性が高いという結果になった。

そして、制度導入上位企業群で見ると、個人意思を尊重した上で、自立型個人評価制度の導入度が高い企業が、生産性が高いことが示され、仮説 1-1 の支持を裏付けたといえる。

次に、図表 12 で仮説 1-2 に関連する重回帰分析の結果を示した。

図表 12 離職率に対する影響度 (重回帰分析)

| 変数               | モデルA(単独項) |              | モデルB(相互作用項) |              |
|------------------|-----------|--------------|-------------|--------------|
|                  | $\beta$   | $\rho$       | $\beta$     | $\rho$       |
| (定数)             |           | <b>0.000</b> |             | <b>0.000</b> |
| C.年間人件費          | 0.045     | 0.516        | 0.035       | 0.624        |
| C.従業員10代比率       | -0.162    | <b>0.018</b> | -0.153      | <b>0.032</b> |
| C.従業員20代比率       | -0.406    | <b>0.000</b> | -0.421      | <b>0.000</b> |
| C.女性比率           | -0.106    | 0.145        | -0.071      | 0.329        |
| C.組織長比率          | -0.050    | 0.445        | -0.020      | 0.759        |
| C.製造業ダミー         | 0.206     | <b>0.006</b> | 0.224       | <b>0.003</b> |
| C.サービス業ダミー       | -0.111    | 0.163        | -0.101      | 0.206        |
| C.従業員数対数         | 0.065     | 0.329        | 0.031       | 0.653        |
| 思.仕事のイニシアティブ     | -0.153    | <b>0.042</b> | -0.142      | <b>0.063</b> |
| 思.本社人事部の関与       | 0.022     | 0.747        | 0.033       | 0.635        |
| 思.キャリアの方向性       | 0.140     | <b>0.046</b> | 0.142       | <b>0.052</b> |
| 思.給与と評価の相関       | -0.254    | <b>0.001</b> | -0.245      | <b>0.001</b> |
| 施・制・新・成果重視給与制度   | -0.012    | 0.868        | -0.012      | 0.877        |
| 施・制・自立型個人評価制度    | -0.040    | 0.547        | -0.014      | 0.853        |
| 相.イニシアティブ×新・成果重視 |           |              | -0.004      | 0.958        |
| 相.本社人事部×新・成果重視   |           |              | -0.121      | <b>0.097</b> |
| 相.キャリア×新・成果重視    |           |              | 0.124       | 0.106        |
| 相.給与・評価×新・成果重視   |           |              | -0.050      | 0.516        |
| 相.イニシアティブ×自立型個人  |           |              | 0.004       | 0.960        |
| 相.本社人事部×自立型個人    |           |              | 0.044       | 0.545        |
| 相.キャリア×自立型個人     |           |              | -0.031      | 0.682        |
| 相.給与・評価×自立型個人    |           |              | -0.041      | 0.574        |
| R2               | 0.448     |              | 0.457       |              |
| F値               | 9.508     |              | 6.617       |              |
| $\rho$           | 0.000     |              | 0.000       |              |
| N                | 228       |              | 228         |              |

モデルの適合度は単独項のみを投入したモデルAに関しては、 $R^2$ は0.45、F値9.508の1%有意、モデルBに関しては、 $R^2$ は0.47、F値6.617で、1%有意であった。

◇個々の人事施策・制度と離職率の関係

モデルAにおける変数の回帰係数は、人事思想：仕事のイニシアティブ、人事思想：給与と評価の相関が負の方向で、人事思想：キャリアの方向性が正の方向で有意となり、離職率への影響が認められた。

◇人事施策・制度と人事思想の相互作用と離職率の関係

また、相互作用を投入したモデルBにおいては、モデルAと同じ結果に加え、相互作用の本社人事部の関与と新・成果重視給与制度の負の方向に有意で、離職率への影響が認められた。

結果からは大きく2つの知見を見出した。

第一に、自立型個人評価制度が機能し業績に影響を与えるためには、そもそもの人事思想において、仕事のイニシアティブを個人にあると考えていることが必要である。逆にいえば、自立型個人評価制度を、組織意思尊重の思想の元に実施することは、業績に悪影響を与える可能性を秘めている。

これは極めて理解しやすい適合と言える。つまりプロフェッショナル制度の代表される、自立した個人の活動を評価あるいは促進するための諸制度は、仕事における行動原理を、個人の意思や思いに、さらに言えば個人のやりたいと言う気持ちが尊重されている環境において、はじめて効果的に機能する。多少飛躍すれば、自立した個人の行動を収斂して組織業績へと束ねる能力は、そもそも個人の意思を尊重した思想を持つ組織と相性がよいのだ。逆に仕事における行動原理が組織の意思にあるような環境下では、自立した個人の活動を評価・促進することは、業績への逆機能が働く。

組織意思が行動原理である以上、自立した個はむしろ阻害要因となり、個を顕さない組織の一員としての活動の方が、業績への好影響を与えるのではと解釈できる。

一方、この新・成果重視給与制度も、自立個人評価型制度も、制度そのものの業績への有効な影響はなかった。このことから、広義の人材マネジメントにおいて、いわゆる人事施策・制度がそれ単体で業績に影響を与えてきたのではなく、確固たる人事思想（考え方）の下に実施されたときにはじめて、業績に良い効果を与えるのであろうという仮説 1-1（人事思想と人事施策・制度の内的整合性の必要性）は部分的に支持されたと考える。また、当初の仮説とはややずれるが、業績に良い効果を与えるためには、適切な運用を要すると考えると、人事施策・制度が機能しうる場としても、その企業が持つ人事思想の環境が重要かつ必要であるといえることができる。

第二に、仕事にイニシアティブが個人にあること、ゼネラリストを想定した育成思想であること、あるいは、下がることのない給与思想を持つことが、そして、人事が積極的に関与する考えと新・成果重視型給与の相互作用が、従業員のリテンションに効果的であった。しかし、人事施策・制度単独の効果は認められなかった。仮説 2 はほぼ棄却されたが、別の視点で新たな示唆を得ることができまいか。リテンションつまり離職せずに、組織に帰属し続ける従業員のモチベーションとして、制度的要因よりも、組織がどのような考え方を持って従業員を処しているかという根源的な企業の意味として人事思想の影響が大きいということである。これは、外部労働市場をベースに係性の抛り所を純粋な契約概念に求める米国型の雇用構造と大きく異なるわが国固有の就業構造の特徴と見ることができる。「内部労働市場をベースとした長期雇用と人材の囲い込みが、短期的エイジェンシーコストを削減することに寄与し、わが国の人材マネジメントが、より関係的なお互いの信頼関係にもとづく心理的契約を形成してきた」という

守島(1996)の主張にもあるように、「短期的な取引でなく、契約関係がより長期的にバランスされる取引の期待に基づく場合、関係的な心理的契約がなりたつ」とされている。心理的契約の概念が強く働いているわが国固有の就業構造の特徴は、人事制度や給与制度そのものが変わるよりも、たとえば社長交代によるような、会社の考え方（人事思想の要素）が大きく変わることの方が、従業員の帰属意識への大きな影響を持つものと考えられる。

## V-2. 外的整合性に関する分析結果

さて外的整合性の検討は、戦略類型ごとの変数の反応で確認した。なお、戦略類型ごとの分析においては、サンプル数の減少というサブサンプルゆえの規制に縛られ、回帰式に投入する変数を減らし、相互作用のみの確認を行った。

結果は、外的整合性を明らかにできるほどの関係性は、残念ながら確認されなかった。

図表 13 が戦略群ごとに行った重回帰分析の結果であるが、R<sup>2</sup>も概して低く、回帰式の適合度は弱い。

図表 13 生産性への影響度（戦略別）

| 変数               | 戦略1             | 戦略2             | 戦略3     | 戦略4            |
|------------------|-----------------|-----------------|---------|----------------|
|                  | $\beta$         | $\beta$         | $\beta$ | $\beta$        |
| (定数)             |                 |                 |         |                |
| C_年間人件費          | -0.068          | -0.316          | -0.315  | -0.147         |
| C_従業員10代比率       | -0.260          | -0.145          | 0.046   | 0.173          |
| C_従業員20代比率       | <b>-0.419 *</b> | 0.197           | -0.229  | -0.245         |
| C_女性比率           | 0.105           | <b>-0.667 *</b> | 0.153   | -0.166         |
| C_組織長比率          | -0.095          | 0.395           | -0.035  | -0.194         |
| C_製造業ダミー         | -0.010          | -0.111          | -0.197  | -0.342         |
| C_サービス業ダミー       | -0.021          | -0.057          | -0.250  | -0.316         |
| C_従業員数対数         | -0.023          | -0.262          | -0.090  | -0.393         |
| 相_イニシアティブ×新・成果重視 | 0.218           | -0.231          | 0.120   | -0.161         |
| 相_本社人事部×新・成果重視   | 0.024           | -0.012          | 0.036   | 0.008          |
| 相_キャリア×新・成果重視    | -0.220          | -0.264          | 0.053   | -0.028         |
| 相_給与・評価×新・成果重視   | -0.166          | -0.287          | 0.026   | -0.683         |
| 相_イニシアティブ×自立型個人  | <b>-0.433 *</b> | -0.365          | -0.253  | 0.208          |
| 相_本社人事部×自立型個人    | 0.217           | 0.061           | -0.102  | 0.366          |
| 相_キャリア×自立型個人     | 0.003           | -0.048          | -0.039  | -0.107         |
| 相_給与・評価×自立型個人    | -0.240          | 0.211           | -0.211  | <b>0.828 *</b> |
| R <sup>2</sup>   | 0.242           | 0.190           | -0.128  | 0.250          |
| F値               | 1.938           | 1.410           | 0.673   | 1.520          |
| p                | 0.056           | 0.277           | 0.797   | 0.266          |
| N                | 76              | 50              | 65      | 37             |

\*=10%有意、\*\*=5%有意

あくまでも参考程度に数値を見てみると、戦略

1の企業群には、人事思想：仕事のイニシアティブと自立型個人評価制度の相互作用において、戦略4企業群に、相互作用のうち人事思想：給与と評価の相関と自立型個人評価制度がそれぞれ観測できる特徴ではあるが、これにより何らかの示唆を得るには弱い結果であり、本分析においては戦略の違いによる、人事思想と人事施策・制度の組み合わせの違いは明確には現れなかった。仮説2の検証にはいたらなかった。

## VI. 研究の含意と課題

人事思想単独の作用と人事思想と人事施策・制度の相互作用も、その有効性を部分的に支持する結果を得た。また人事施策・制度単独の作用においてはその有効性は認められなかった。定量調査を扱った、先行研究において、主たる変数はHRMプラクティスであった。そこには言及の少なかった<sup>18</sup>HRMポリシーを元に新たに定義した概念としての“人事思想”を、そのフレームの中に独立した変数として組み込み、相互作用の一端を多少なりとも明らかにした点において本稿は意義深いと思われる。実際の企業の現場では様々な制度・施策が設計され導入され日々運用されているわけだが、期待と異なる結果しかもたせない制度・施策は少なくない。その筆頭とも言える成果給においては、90年代以降のわが国の人事部の迷走をもたらした要因として、昨今旗色がやや悪い。しかし、決して成果給という制度自体に問題があるのではなく、その導入の意思や目的に問題があったという可能性を、本稿の前段の分析は示唆しているといえよう。

加えて、なぜこのような人事思想と制度・施策の整合性が必要なのか、人事思想の機能面について推察してみたい。

主には次の三つの可能性が考えられる。

### ①制度・施策運用におけるメタなルールとしての機能

制度・施策の運用が現場ごとに異なっているのは不都合であり、不明瞭なまま運用されても不都合

である。人事思想はまず、制度・施策の運用の規範として、あるいは制度・施策の設計の規範としての機能を持っていると考えることができる。メタレベルでのルールとして機能している。すなわち、制度・施策のレベルとの整合性が取れており、運用がうまく行くという考え方である。

### ②制度・施策間の内的整合性としての機能

企業のHRMは、さまざまな制度・施策が運用されて成り立っている。しかし、制度・施策がそれぞればらばらに運用されているは従来想定された機能も果たしえない。(要は内的整合性の重要性の問題である)。二つ目の考え方は、複数の施策を連動させる内的整合性を司る機能である。新たな制度・施策の設計や、運用に際しての方向性を、制度・施策間で整合性を担保することは、それぞれの制度・施策の整合的運用を可能にする。

### ③制度・施策の従業員理解の促進要因機能

制度・施策の新たな導入は、従業員に対する何らかの態度変容、行動変容を期待し、その結果としての成果を増やすことにあろう。そこで、人事思想が制度・施策の理解に加え、本当の目的や意図を理解することを促進するという考え方がこれである。従業員が二つのレベルまで理解してこそ成果を期待できると考えられる。

以上のような思想の機能を想定すると、人件費削減のために導入した成果給は上手くいかない理由も、論理的な説明ができるのではなからうか。

(失敗した)成果給の導入において、現場間の運用に差はなかったであろうか、既存の諸制度・諸施策との整合性は取れていたであろうか、従業員はその導入の目的や効果に対し、肝に落として理解していたであろうか。

さて、後段の分析においては、8割の企業がこの成果給を導入しているという現実をどうみるのか。その要因のひとつとして、採用している戦略との関係上、導入してはいけない(いけなかった)企業が存在することの可能性を想定したのだが、残念ながら明確な示唆は得ることはできず、今後に向けての大きな課題となった。

本稿は、既に行われた調査結果の再分析により仮説を検証するという制約のもと行われたので、限界も多く、特に、次の3点は今回の大きな反省である。

第一に、今回4つの人事思想の元となった“12の価値軸”についての理論的検証が行われておらず、加えて尺度として用いる際の概念の次元が不統一であること。

第二に、人材マネジメントの複雑性ゆえのジレンマでもあるのだが、人材マネジメントを語るに十分な変数（人事思想、人事施策・制度、それに伴う相互作用）をすべて網羅しきれていないこと。

第三に、ここで言う人材は暗黙のうちにいわゆる正社員を対象としていること。

最も核心的な反省であるが、労働力人口の4割を超えた非正社員はもはやマジョリティーとしてマネジメントの埒外に置くことはできない。SHRM論を考へるときに、人材ポートフォリオ（守島，2000；Lepak and Snell, 1999）あるいは人的資源アーキテクチャなどと呼ばれる概念を考慮したうえで、従業員の構成ならびにその活動を含んだ統括的な分析のフレームの検討が必須である。

これらは大きな反省であるとともに、この問題意識を引き続き持って、今後新たな調査を通じて明らかにすることを期待されたい。

また、SHRM論の位置づけについても個人的な問題意識がある。チャンドラー（Chandler, 1962）の「組織は戦略に従う」との立場の下に、戦略目的を遂行する手段としての位置づけのHRM（Lengnick-Holl&Lengnick-Hall, 1998）、つまりSHRMを組織のサブシステムとして扱うのか、戦略の形成過程より関与する戦略構築のためのメインシステムとして扱うのかという問題だ。これについては、戦略＝組織＝SHRM（戦略的人的資源管理）の3者間の関係あるいは構造の研究といった発展を望みたい。

## VII. 結論

本稿ではSHRMにおける、人材ポリシーに注目し、その概念を拡大した上であらたな人事思想という概念を定義し、人事思想と人事施策・制度間の相互作用の効果を、質問紙調査票をもとに検証した。分析結果は、人事施策・制度はそれ単独で企業の生産性に寄与するのではなく、適切な人事思想のもとに、人事施策・制度が適用されることで、企業の生産性に寄与する。ということがある程度示された。これは人事施策・制度の導入には、その企業が独自に持つ人事思想を十分理解した上で、思想と相反しない施策・制度であるかを検討し、整合性を十分吟味してから行う必要があることを示唆している。さらに言えば、人事施策・制度の機能は、基盤となる人事思想に左右されるものであるし、人事思想を表現するためのメディアとしての機能も担っていると考えられる。ベンチマークを行い、話題の人事施策・制度を導入しがちな昨今のわが国の人事部に対する警鐘ともなれよう。

また、副次的な産物として、生産性のような組織レベルのアウトカムに対しては、人事思想と人事施策・制度が相互作用として有効であるが、リテンションのような人材と組織の関係性を直接象徴するようなアクションに対しては、人事思想そのものが、有効に機能するのではなかろうかということが示された。

組織の捉え方は様々であり正しい解はひとつではなかろうが、バーナードの定義を借りると「(組織とは) 二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」となる。このような協働の成立を重視して捉えた組織観においては、システム論を想起しがちである。昨今の現場の人材マネジメントの現状を見るにつけ、このようなシステム論偏重の傾向を感じる。機能面の人材マネジメントの特性にとらわれ、その結果、制度や施策においても、機能のみを構成要素として重視し過ぎていたのではないかと言う懸念と反省がある。

ミンツバーグの講演で「(組織とは) 行為の集合

体である」と言っているのを聞いて、自分の組織観に行為の主体者の「意思」が欠落していることに気づいた。何のために働くのか、という根源的な問いに対しては「意思」なくして答え得ない。これを、組織にあてはめると、何のために会社は存在するのか。との問いになる。組織も「意思」なしにその答えは求められまい。

昨今、理念や価値観がもてはやされ、あるいはDNAなどの言葉でその企業「らしさ」の最評価の動きが高まっているのも、この意思の重要性に気づいた現われではなかろうかと感じている。ビジョナリーカンパニーに共通していたことは、やはり組織に強い意志があって、その意思に従業員が皆自分のものとしていたことだ。

本稿で取り上げた人事思想は、ひとつの意思の強い現れであるような気がしてならない。

我々のように現場に携わる実務においても、あるいは研究においても、今一度、人材マネジメントの礎となる人事思想の意義を再確認し、人事思想と人事施策・制度といった、広義の人材マネジメントシステムの整合性に今以上に興味を持って、主体的に取り組んでいくことが非常に重要であると考える。

## 注

1 「人材マネジメント調査」において制度の導入に関する質問の結果。  
 2 昨今 HR 系のコンサルティングファームが、主要製品を制度設計から、理念や価値観の浸透や「らしさ」の再確認、DNA の再発見などにシフトしている様子からも、制度の商品価値としての飽和状態はうかがい知ることができる。しかし、制度が完成下であるとか、制度にまつわる課題がすべて解決されたわけではなく、あまりに複雑性を増し、労多くして実らぬ制度関連の業務から目をそむけて、曖昧な理念や価値にその拠り所をおきたい意思の現れであるような気がしている。  
 3 成果主義ないしは成果給イコール人件費の削減という短絡的な認識については、多くの研究者によって反論がなされており、筆者もその論には賛成である。成果主義が紹介された90年代は周知のとおりバブル崩壊のツケをなすりかまわず企業が行っていた時期である。不況対策と並行して導入された成果主義を誤った認識で受け入れられた可能性は否定できない。城繁幸, 2004, 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』などの書籍が版を重ねていることから伺える。ただ、現実として人件費削減のための成果主義導入を行った企業の存在を否定はできないと考える。  
 4 その他海外の文献では、Jacson & Schular(1995), Wright and McMahan(1992), MacMahan, G. C., Vrick, M. & Wright, P. M. (1999), Way & Johnson(2005)などがある。

5 Huselidのこの論文においては、仮説段階では、施策間の内的整合性の必要性や、施策と戦略の外的整合性の必要性も主張していた。  
 6 コンティンジェンシー・アプローチは戦略とHRMプラクティスの整合性を問題にしているわけではなく、役割行動を概念に取り入れた Jacson, S. E. & Schuler, R. S. (1995) や従業員の行動や貢献を取り入れた Dyer L. and Holder, G. W. (1988) などがあり、決して単純なモデルではない。

7 本稿において用いられているデータはすべてワークス研究所において2005年に実施された「人材マネジメント調査2005」のデータである。この調査は2015年の人材マネジメントのあり方を予測すべく行われた調査で、日本の主要企業525社を対象に発送され、回答社数は228社(回収率43.4%)。発想対象は、  
 ①日本の人材マネジメントの潮流に大きな影響を与える企業  
 ②日本の人材マーケットの動向に大きな影響を与える企業  
 ③先端的・特異な人材マネジメントを行っている企業の観点で選ばれた企業であり、その構成は、各業界の上位企業が含まれ、業種・業態の偏りはない。回答者は、発想時点で人事担当役員・執行役員ないしは人事部長クラスに送られ、ほとんどの回答を人事部門の役職者から得ることができている。

8 株式会社帝国データバンク社の企業データベース。全国企業種約124万社を収録した日本最大級の企業概要データベース。網羅性も高くほぼすべての企業のデータが毎年更新される。

9 制度の質問については次の32の制度に対し、その実施の状況を効いている。新卒(大卒)社員の職種別採用/新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度/一律でない新卒初任給制度/採用目的のインターンシップ制度/RJP/短時間勤務、短日勤務/在宅勤務制度/裁量労働制/社内FA制度/自己申告制度/早期選抜人事制度/独立、開業支援制度/早期退職優遇制度/60歳定年制度/役職定年制度/役職任期制度/(定年後の)雇用延長制度/(定年後の)再雇用制度/MB0(目標管理制度)/360度評価/プロフェッショナル人事制度/成果給/職務給/年俸制/家族・住宅に関する福利厚生/社員持株会制度/ストックオプション制度/退職金制度/階層別研修/メンター制度/社外取締役制度/EAP(Employee Assistance Program)

10 人事思想の質問については付表1の因子の構成の表にある34の考え方を、二対比較の5段階評価で聞いたものである。

11 因子分析の結果抽出された12の人事思想に関する因子は以下のとおり。/仕事のイニシアチブ/本社人事部の関与/キャリアの方向性/給与と評価の相関/業務設計思想/雇用のスタンス/キャリア開発の責任/仕事のスタイル/社内外を隔てる壁/人材調達の考えかた/人事制度の基本思想/人材の育成思想/と名付けられた。それぞれが二対比較の概念になっている。それぞれの概念に内容については付表1のとおりこの12主成分の詳細データについては、以下の補足資料を参考とされたい。

※補足資料1

|       | 第一主成分<br>仕事のイニシアチブ | 第二主成分<br>本社人事部の関与  | 第三主成分<br>キャリアの方向性   | 第四主成分<br>給与と評価の相関 |
|-------|--------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| 固有値   | 2.757              | 1.913              | 1.794               | 1.787             |
| 寄与率   | 8.109              | 5.626              | 5.277               | 5.256             |
| 累計寄与率 | 8.11               | 13.73              | 19.01               | 24.27             |
|       | 第五主成分<br>業務設計思想    | 第六主成分<br>雇用のスタンス   | 第七主成分<br>キャリア開発の責任  | 第八主成分<br>仕事のスタイル  |
| 固有値   | 1.782              | 1.767              | 1.649               | 1.616             |
| 寄与率   | 5.241              | 5.197              | 4.851               | 4.753             |
| 累計寄与率 | 29.51              | 34.71              | 39.56               | 44.31             |
|       | 第九主成分<br>社内外を隔てる壁  | 第十主成分<br>人材調達の考えかた | 第十一主成分<br>人事制度の基本思想 | 第十二主成分<br>人材の育成思想 |
| 固有値   | 1.614              | 1.431              | 1.331               | 1.312             |
| 寄与率   | 4.748              | 4.208              | 3.913               | 3.859             |
| 累計寄与率 | 49.06              | 53.27              | 57.18               | 61.04             |

12 各変数は本文記述のとおり左右に方向性を持つ概念である。——「仕事のイニシアチブ」負の方向は個人意志尊重、正の方向は組織意思尊重 / 「本社人事部の関与」負の方向は人事積極関与、正の方向は部門委任/キャリアの方向性 負の方向はプロフェッショナル志向、正の方向はゼネラリスト志向 / 「給与と評価の相関」負の方向は給与下がらない、正の方向は給与は下がる——したがって、回帰係数の判断に際し、負の数値がでるときは相互作用に関し

てのみ逆機能ではなく、尺度の負の方向に正の機能と解釈している。

<sup>13</sup> 本稿においてはすべて SPSS 社の SPSS を用い、すべての重回帰分析において VIF の結果をチェックしており、多重共線性に関しては現れていないことを確認している。

<sup>14</sup> 海外（特に米国）の研究においては ROI や ROA などの財務・会計レベルでの指標、株価などの市場価値のレベルでの指標は頻繁に使われるが、日本の企業の業績分析において株価を用いることが適切かどうかには筆者は疑問を持っている。

<sup>15</sup> そもそも戦略の定義においては、戦略の専門化でさえそのおそらく難しい行為で、一般的には Porter に準拠するのが無難と考えられるが、一方でその Porter の戦略分類も曖昧であるという指摘もある。本稿の視点においては戦略の厳密な定義・検証は不要であると判断したが、決して戦略の定義を軽んじているわけではない。

<sup>16</sup> クラスタ分析は統計手法として確立しているものの、極めて分析者の恣意性の高い分析であることを予めご認識いただきたい。

<sup>17</sup> 各クラスターの属性的プロフィールは以下のとおりである。  
第一クラスター（76 社）、メーカーが 4 割、サービス業が 2 割  
第二クラスター（50 社）、メーカーが 7 割弱、サービス業は 1 割弱  
第三クラスター（65 社）、メーカーが 2 割弱、サービス業が 2 割強  
第四クラスター（37 社）、メーカーが 2 割弱、サービス業が 4 割弱  
<sup>18</sup> フェファアの主張のなかで、7つの条件と 16 の施策という 2 種類のカテゴリーあり、後者は HRM プラクティスであるが、前者は HRM ポリシーに関する言及である。

## 参考文献

- 岩出博, 2002, 戦略的人的資源管理理論の実相, 泉文堂  
伊丹敬之, 加護野忠男, 1989, ゼミナール経営学入門, 日本経済新聞社  
Arthur, J. B., 1994, "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-683  
Cappelli, Peter., 1999, *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press  
木村琢磨, 2007, 戦略的人的資源管理理論の再検討, 日本労働研究雑誌, No559, pp. 66-78  
須田敏子, 2005, HRM マスターコース——人事スペシャリスト要請講座, 慶應義塾大学出版会  
Delery, J. E. & Doty, D. H., 1996, "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835  
蔡インソク, 1998, 人的資源管理理論のフロンティア——戦略的人的資源管理論, 組織科学, Vol. 31-4, pp. 79-92  
Chandler, J. Alfred, 1962=1967(2004), *STRATEGY AND STRUCTURE*  
Dyer, L., 1984, "Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda, *Industrial Relations*, 23 (2), pp. 156-169  
Dyer, L. and Reeves, T., 1995, "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?", *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), pp. 656-670  
Barney, J.B., 1991, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing,  
Huselid, M. A., 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672  
Pfeffer, J., 1994=1995, *Human Equation*, Harvard Business School Press,  
Macduffie, J. P., 1995, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221  
Motohiro Morishima, 1994, "The Evolution of White-collar Human

- Resource Management in Japan*", *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol17, pp. 145-176  
守島基博, 1996b, 戦略的人的資源管理理論のフロンティア, 慶應経営論集, 13-3, pp. 103-119  
守島基博, 2000, 戦略人事とは何か, 人材教育, 2000年12月号, pp. 14-18  
守島基博, 2001, 内部労働市場論に基づく 21 世紀型人材マネジメントモデルの概要, 組織科学, Vol. 34-4, pp. 39-52  
守島基博, 2006, ホワイトカラー人材マネジメントの進化, リーディングス日本の企業システム, 第 4 巻, pp. 269-303  
Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J.W. & Lepak, D. P., 1996, "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866  
Wright P.m and McMahan G.C, 1992, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320  
Wright P.M and Snell S.A, 1998, "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 756-772  
Lepak, D.P. and Snell, S.A, 1999, "The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 31-48