

【論 文】

参加型 HRM システムが企業業績に及ぼす影響^{1,2}

小 林 裕

1. はじめに

東日本大震災から4年半、日本経済は全体として回復基調に見えるものの、東北地方では原発事故の処理など多くの課題が山積し、本格的な復興はこれからという状況である。このような厳しい逆境のなか、企業が業績を維持・回復させ、自らを存続させるには何が必要か、企業において被害・ストレス体験から自分自身で治癒し回復する力（レジリエンス）とは何か、が問われている。

企業の存続や業績に影響する1つの要因が、人的資源管理（Human Resources Management：HRM）である。HRM論とりわけ戦略的HRM論（Strategic Human Resources Management：SHRM）では、企業戦略とHRM施策との適合（垂直的適合）およびHRM施策同士の適合（水平的適合）が企業業績を高めるという基本的な立場を共有している（Allen & Wright, 2007）。つまり、従業員の技能と行動が企業の戦略的必要性と適合すると労働力が競争優位の源泉となり、また個々のHRM施策が相互に補完し合う形で組み立てられると各HRM施策の効果が相乗的に強化され、各施策の発するメッセージの間の競合や混乱が回避できる、という考え方である。

垂直的・水平的という2つの適合をどのくらい重視するかによって、コンティンジェンシーアプローチ、形態的アプローチ、普遍的アプローチなど様々なモデルが設定されているが、どちらの適合もさほど重視しないのが普遍的アプローチである（Delery and Doty, 1996）。これは、企業業績を高める最善の施策群が存在し、それらは企業がどのような戦略をとったとしても効果を発揮し、また施策が個別に採用されてもそれなりの効果をもたらすというもので、「高業績労働施策（high-performance work systems：HPWS）」、「ベスト・プラクティス」アプローチとも呼ばれる。

HPWSないし「ベスト・プラクティス」として様々な施策が提案されているが、それら

¹ 調査にご協力いただきました企業の人事担当者の皆様に厚く御礼申し上げます。

² 本研究は、科学研究費補助金（基盤研究C：研究課題番号26380520）による助成を受けた。また、本研究は、東北学院大学大学院人間情報学研究科研究倫理審査委員会の承認を得た上で実施され、その一部は、経営行動科学学会第18回年次大会（愛知大学）にて発表された。

の施策に共通するのは広い意味で従業員の参加を促す働きを持つという点である。例えば、Pfeffer (1998) は、雇用保障、厳格な採用選考、自己管理チームと権限委譲、高い成功報酬、幅広い社員教育、待遇の平等化、業績情報の共有という 7つの人材重視の施策が、従業員の参加を通じて企業業績を高めるという。また、加藤 (2004) は、HPWS を従業員参加型の HRM 施策群と定義し、従業員代表制度 (労使協議制度、職場懇談会など)、直接参加制度 (自主管理チーム、QC サークルなど)、従業員の資本参加制度 (利潤分配制度、従業員持株制度、集団能率給、ストックオプションなど)、の 3 種の参加制度から構成されると述べている。

「ハイ・インボルブメント (high-involvement)」モデル (Lawler, 1986 など) も従業員参加型の HRM 施策群が企業業績を高めると主張している。階層化された権限によって従業員を服従させ良質な労働力を得ようとするコントロールアプローチとは対照的に、「ハイ・インボルブメント」モデルは、企業組織内の下位のメンバーまで幅広く資源 (報酬、知識、権限、情報) を提供することによって従業員の参加意識を高め、自発的な労働意欲の強い良質な労働力を得ようとする。報酬に関する施策としては、企業全体または下位集団の業績とリンクさせた給与、技能の獲得に応じて支払われる手当など、知識に関する施策としては、技能や能力を習得させるための教育訓練制度、権限に関する施策としては、申告制度、自主管理労働チーム、従業員委員会など、情報に関する施策としては、業績や技術に関する情報の提供などが考えられる。

「ハイ・インボルブメント」モデルに関する実証的研究も蓄積されており、このモデルに基づく施策群が企業業績を高めるという結果が示されている (Lawler et al., 1998, 2001; Bae and Lawler, 2000; Vandenberg et al., 1999; 小林, 2001; 櫻井・余合, 2011)。例えば、Vandenberg ら (1999) は、北米にある生命保険会社 49 社 3,570 人の従業員を対象に調査を行い、得られたデータに基づいて因果分析を行った結果、「ハイ・インボルブメント」な施策群が従業員の動機づけ、組織コミットメント、満足感などの向上を通して企業業績に影響をもたらすとともに、従業員の態度を媒介せず直接的に企業業績に影響することも明らかにしている。

しかし、「ハイ・インボルブメント」モデルにはいくつかの未解決の問題がある。その一つが、モデルの文化・社会的な普遍性である。つまり、このモデルの有効性は、企業の置かれた社会的・文化的環境にどの程度依存するか、という問題である。Lawler (1992) は、その有効性が民主主義と人権尊重の価値を持った社会であれば欧米社会に限定されないとする一方で、欧米社会で最善のアプローチと日本社会に適合的な経営スタイルとは異なるとも述べている。

日本企業では参加的ないし合意志向の意思決定がなされ (Clark, 1979; Ouchi, 1981; 加護野他, 1983; 石田, 1985; Lincoln & Kalleberg, 1990 など)、戦後の日本企業に導入され発展

した参加型雇用制度が現代の HPWS のモデルになっている（加藤，2004，2012）という見方からすれば、「ハイ・インボルブメント」モデルは日本社会や日本企業に適合的であるとも考えられる。他方，日本型雇用は真の参加制度とは異なるという見方（Heller, 1998；Cole, 1982）や日本の労働者の事実上の参加度は低いという国際比較データ（IDE, 1993）も報告されている。実際に日本企業を対象とした調査でも「ハイ・インボルブメント」モデルの有効性を支持する結果（櫻井・余合，2011）がある一方，部分的な支持に止まっている結果も報告されている（小林，2001）。以上の点からすると、「ハイ・インボルブメント」モデルの文化・社会的な普遍性ととりわけ日本企業との適合性についてはさらに検討の余地がある。

「ハイ・インボルブメント」モデルをめぐるもうひとつの問題は，その有効性の実証方法に関わっている。つまり，多くの研究が，「ハイ・インボルブメント」な HRM 施策と企業業績の正の相関関係を見出しているものの，因果関係が明確になるような調査デザインが採用されていない，ということである。上記の Vandenberg ら（1999）の研究では「ハイ・インボルブメント」な施策と企業業績の因果関係モデルが検証されているが，データそのものは 1 時点の調査で収集されている。HRM 施策と企業業績の間の因果関係の問題は，「ハイ・インボルブメント」モデルだけでなく，HRM 施策と企業業績の関係を検討した SHRM 論に基づく実証研究に共通しており，その分野での実証研究のレビューによれば，ほとんどの研究において因果順序の検証が行われていないという（Wright et al., 2005）。

HRM 施策と企業業績の相関関係が生じる可能性としては，企業業績が施策に影響するという「逆の因果関係」仮説，相関関係が調査回答者の認知的バイアスや原因帰属パターンから生じるという「暗黙の理論」仮説，第三の変数が疑似相関を生じさせているという「表面的」関係仮説なども考えられる（Wright & Gardner, 2003；Wright, et al., 2005；小林，2014）。従って，これらの可能性を検証するためには，少なくとも複数の時点，複数の調査対象者・情報源からのデータ収集が必要である。

そこで，本研究では，「ハイ・インボルブメント」施策の日本企業での有効性を検証するため，2014 年から 15 年にかけて東北地方の企業に対して質問紙調査を実施した。そこでは，まず東日本大震災の被害とそこから復興状況を確認した上で，「ハイ・インボルブメント」施策の導入状況と企業業績について人事担当者から回答を求め，得られたデータに基づいて「ハイ・インボルブメント」施策と企業業績の関係を分析した。さらに，「ハイ・インボルブメント」施策と企業業績の因果関係をより明確に検証するため，2000 年に実施した調査のデータを用いて，同一企業の HRM 施策と企業業績の 2 時点での関係を検討する，いわゆる交差遅れ分析を行った。

2. 調査の方法

1) 調査 1 (T1)

(1) 対象企業と手続き：対象は、1999年版の『東商信用録 東北版』に掲載された東北地方（宮城、山形、岩手の3県）に事業所を持つ正社員100人以上の企業964社であった。各企業の人事担当者宛に質問紙を2000年2月に郵送し、3月末までに回収されたもののうち、210通を有効とした（有効回収率21.8%）。有効回答企業の業種は、製造業33.3%、卸小売業26.2%、サービス業14.3%などであった。有効回答企業のプロフィール（平均値）は、資本金366百万円、2000年2月現在の正規従業員数233.7人、年間の離職者数（定年を除く；1998年）14.8人、労働組合に加入している従業員の割合25.3%であった。企業の財務指標は、2000年版の『東商信用録 東北版』に記載された1年間の売上高、税引後利益（原則として2000年3月の決算）を用いた。有効回答企業の売上高の平均は22,111百万円、利益の平均は189百万円であった。

(2) 質問紙：会社の概要（業種、設立年、資本金、売上高と経常利益の過去5年間の伸び、企業環境、現在と5年前の正規従業員数、女子比率、平均年齢、労組加入者比率、定年退職を除く離職者の数）、HRMポリシー（8項目）、報酬施策（11項目）、教育訓練施策（6項目）、権限委譲施策（7項目）、情報共有施策（5項目）についてたずねた。HRMポリシーについては、日本的なHRMシステムが「長期的雇用と内部化された技能の形成」と「技能形成に基づく評価」という2つの原理に基づくという前提に立って、それらを代表すると考えられる項目（Morishima, 1996に準拠）を選んだ。報酬施策、教育訓練施策、権限委譲施策、情報共有施策は、「ハイ・インボルブメント」モデル（Lawler et al., 1995）に基づき、各々報酬、知識、権限、情報の4つの領域に対応する参加的施策をとりあげた。なお、HRMポリシーについては、項目ごとに該当する程度を7段階で、報酬施策以下の4領域の施策の導入状況については、各施策の適用対象となる従業員の割合（%）を7段階で回答してもらった。

2) 調査 2 (T2)

(1) 対象企業と手続き：対象は、(株)東京商工リサーチの企業データベース（2014年11月現在）に収録された東北地方（宮城、山形、岩手の3県）の従業員数上位912企業で、このうち調査1の回答企業は154社（倒産等で調査困難な企業を除く）であった。各企業の人事担当者宛にアンケートを2014年11月および2015年1月に郵送し、2015年2月末までに回収されたもののうち、243通を有効とした（有効回収率26.6%）。このうち調査1の回答企業は50社であった。有効回答企業の業種は、卸小売業24.3%、製造業20.5%、サービス

業および建設業がそれぞれ 13.0% などであった。有効回答企業のプロフィール（平均値）は、資本金 360 百万円、2014 年 11 月現在の正規従業員数 246.6 人、離職者数（定年を除く；2013 年度）10.4 人、労働組合のある企業は 35.7% であった。企業の財務指標は、質問紙への回答に基づき、2013 年度の売上高、税引後利益を用いた。有効回答企業の売上高の平均は 11,661 百万円、利益の平均は 216 百万円であった。

(2) 質問紙：会社の概要（業種、2010 年度と 2013 年度の売上高と純利益、2014 年 11 月現在の正規および非正規従業員数、2013 年度の定年退職を除く離職者数、労働組合の有無）、震災被害の有無、被害の種類、震災前後の事業活動・従業員数・HRM 施策の変化、HRM の今後の課題、日本的 HRM ポリシー、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策についてたずねた（詳細は別紙資料参照）。このうち日本的 HRM ポリシー、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策についての項目は、調査 1 と同じであったが、一部表現を変え、項目の追加を行った。なお、調査 1、2 を通じて、質問紙のなかでは、HRM 施策を人事制度という表現に換えている。

3) データの分析方法

まず、調査 2 のうち、震災前後の事業活動・従業員数・HRM 施策の変化に関する質問は、回答企業全体 243 社について各選択肢への回答比率を算出した。次に、調査 1、2 の対象企業のうち、正規従業員 100 人以上の企業それぞれ 172 社、188 社について、質問紙の HRM ポリシーの 8 項目、4 つの HRM 施策領域の合計 29 項目への回答頻度 (%) および 7 段階の回答を 1～7 に点数化した値（得点）を比較した。また、調査 2 の回答企業のうち正規従業員 100 人以上の企業について、4 つの HRM 施策領域毎に行った因子分析で得られたそれぞれの第 1 因子の得点に基づいてクラスタ分析を行い、クラスタ間の因子得点および業績指標を比較した。業績指標としては、従業員 1 人当りの売上高（以下、売上高/人）、売上高利益率（税引き後利益÷売上高）、離職率（離職者数÷従業員数）を用いた。さらに、HRM 施策全体の参加度を示す合成変数を作成し、2 回の調査に回答した企業 50 社のうち従業員 100 人以上の企業 32 社のデータに基づいて、調査 1、2 の HRM 参加度と業績指標との相関係数を算出した。

3. 結果と考察

1) 震災からの復興状況と HRM 施策の変化

調査 2 の回答企業全体 243 社のうち、東日本大震災で被害を受けたと回答した企業の割合

は、85%であった（図1）。被害の種類（複数回答可）では、「機械・設備破壊」や「建物の全壊・半壊」が多く、「風評被害」が最も少なかった（図2）。震災前後の事業活動の変化については、「減少後回復」や「増加傾向」が多かった（図3）。正規従業員数は「やや増えた」

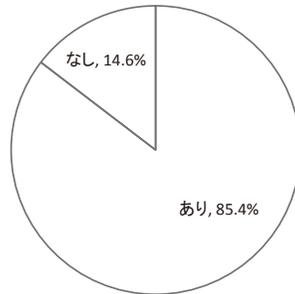


図1. 震災被害の有無

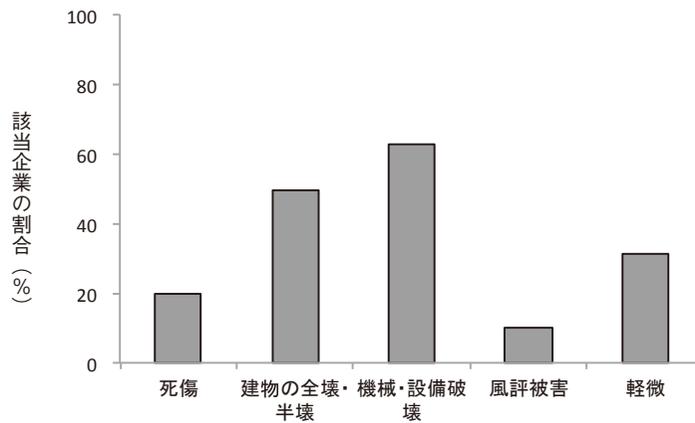


図2. 被害の種類（複数選択）

注) 被害のあった企業 (n=193) を 100 とする割合

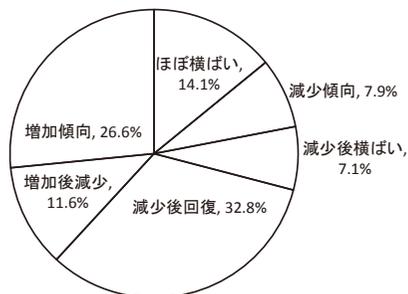


図3. 震災前後の事業活動の変化

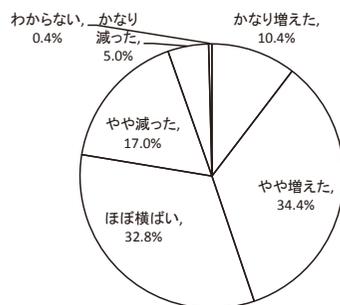


図 4-1. 震災前後の従業員数の変化：正規従業員

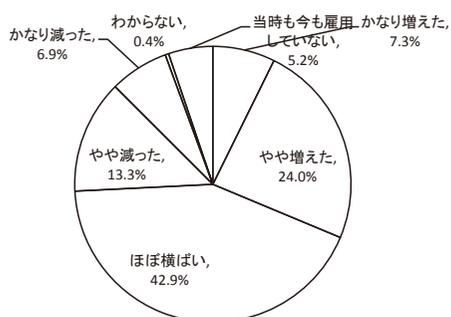


図 4-2. 震災前後の従業員数の変化：非正規従業員

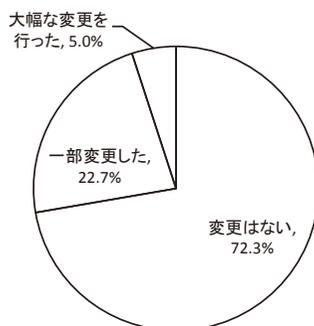


図 5. 震災前後の HRM 施策の変化

や「ほぼ横ばい」が、非正規従業員数は「ほぼ横ばい」が多かった（図 4）。震災前後での HRM 施策の変化については、「変更はない」が多く、「大幅な変更を行った」のはわずかであった（図 5）。自由記述の回答によれば、変更の内容は、評価における役割・能力・業績の重視、定年延長、非正規従業員の正規職員への登用、復職再雇用制度、被災地への派遣制度などであった。

以上の結果から、震災で多くの企業が主に物的な被害を受けたが、その後3年半が経過した時点では事業活動や従業員数は震災前の水準に戻ったところが多いことが確認された。また、多くの企業でHRM施策は震災前後で変化していないが、変化させたところでは、雇用の維持・安定に向けた制度の導入・変更を行っていることがわかった。

2) HRM ポリシーの変化

調査1, 2の回答企業のうち、正規従業員100人以上の企業それぞれ172社, 188社について、日本企業の伝統的な人事管理の方針を示す8項目に関する回答を集計したところ、自分の企業にあてはまる(「全くそのとおり」「ほぼそのとおり」「どちらかと言えばそのとおり」の合計)と回答した企業が多いのは、調査1, 2とも「定年まで正規従業員をできるだけ辞めさせない方針である」, 「従業員の評価にあたっては、年功より業績を重視する」, 少ないのは「従業員のキャリアはグループ別(学歴など)に管理している」であった(図6)。また、調査1, 2で差が大きかったのは、定年までの雇用保障, 仕事内容ベースの給与(給与体系は、年齢や家計よりも仕事内容に基づく), 非正規雇用の増加(「非正規従業員を増やしている」)であった。ただし、2回の調査に回答した企業50社のうち従業員100人以上の企業32社について、7段階の回答を1~7に点数化して平均値を比較したところ(対応のあるt検定)、有意差が見られたのは定年までの雇用保障のみであった($t=4.64, p<.05$)。

以上の結果から、2000年から約15年の間に、東北地方の企業においては、雇用保障の方

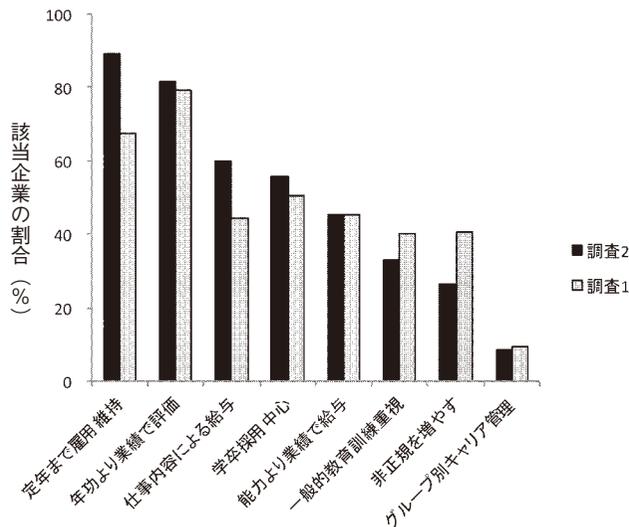


図6. HRM ポリシー：2時点での比較

針がより強まる一方で、評価・報酬での年功志向が低下していることがわかった。つまり、日本的な HRM ポリシーの 2 次元のうちの「長期的雇用と内部化された技能の形成」の強化の方向が示され、日本的傾向への回帰が見られた。日本企業における長期雇用の傾向については 1990 年代以降弱体化しているという報告（加藤，2009；濱秋他，2011）がある一方で、2000 年代後半から終身雇用を肯定する企業が増え始めているという報告（岡本ほか，2009）もある。本調査の結果は後者の方向と一致するが、長期的雇用の傾向を支持するこれらの結果は人事担当者の回答に基づくものであり、労働移動データに基づくと前者のような結果になる可能性がある。また、雇用保障の方針の強化は、震災被害を受けた企業が対象に多く含まれる今回の調査の場合、上記 1) の HRM 施策の震災前後の変化についての結果のとおり、震災被害経験に基づく、または震災への対応として生じた限定的な反応として考えることもできる。

3) 「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の導入状況の変化：2 時点の比較

調査 1, 2 の回答企業のうち、正規従業員 100 人以上の企業について、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の導入状況を 2 時点で比較したところ、各施策の適用対象となる従業員の割合が過半数（7つの選択肢のうち「全員」「ほぼ全員」「大部分」）と回答した企業の割合は、教育訓練施策、情報共有施策では大きな差が見られなかったものの、報酬施策では、利潤分配制度、業績給、成果分配制度が、権限委譲施策では提案制度、意見調査が、調査 1 より調査 2 で多かった（図 7）。ただし、2 回の調査に回答した企業 50 社のうち従業員 100 人以上の企業 32 社について、7 段階の回答を 1～7 に点数化して平均値を比較したところ（対応のある t 検定）、有意差が見られたのは報酬施策の利潤分配制度のみであった（ $t=2.17$, $p<.05$ ）。

以上の結果からすると、ここ約 15 年の間に東北地方の企業にも少しずつであるが参加型施策の導入が進んでいると見ることができるであろう。ただし、同一企業への 2 回の調査の比較結果も併せて考えると、2 時点での導入状況の違いには業種構成の違いが影響している可能性も考えられる。

4) 「ハイ・インボルブメント」HRM 施策と企業業績の関係：調査 2 の結果

調査 2 の回答企業のうち正規従業員 100 人以上の企業について、4 つの HRM 施策領域毎に測定項目（報酬施策 11 項目、教育訓練施策 6 項目、権限委譲施策 7 項目、情報共有施策 5 項目）の因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った。その結果、報酬施策のみ 2 因子、それ以外は 1 因子が抽出された。そこで、それぞれの第 1 因子の得点に基づいてクラ

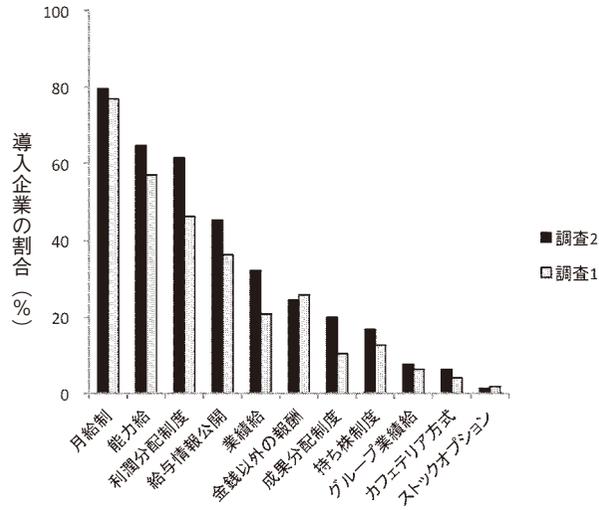


図7-1. 報酬施策の導入状況：2時点での比較

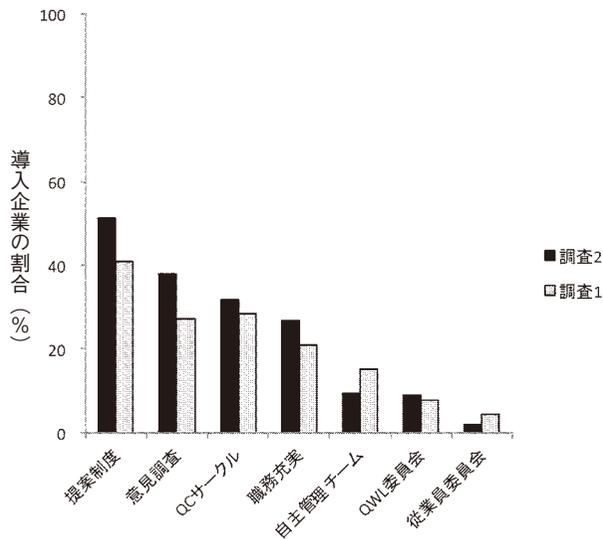


図7-2. 権限委譲施策の導入状況：2時点での比較

スタ分析（Ward法）を行ったところ、回答企業は4クラスタに分類された（図8）。つまり、HRMシステムは、「ハイ・インボルブメント」HRM施策のうち4領域すべての利用度の高い「高参加型」、報酬施策以外高い「知識・権限・情報型」、教育訓練・権限委譲施策の利用度の高い「知識・権限型」、全てにおいて利用度の低い「低参加型」、の4タイプに分けることができる。

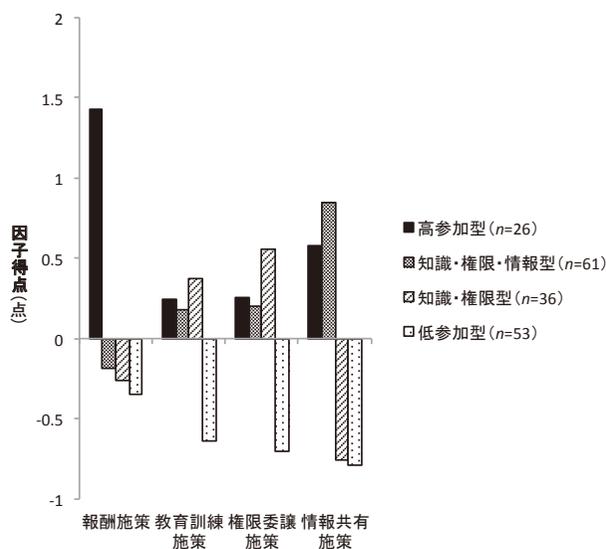


図 8. HRM タイプのクラスタ分析

注) () 内の数字は企業数。一元配置分散分析の結果、4つの施策（因子得点）全てでクラスタ間に有意差あり ($p < .01$)。多重比較の結果、報酬施策では高参加型とその他3クラスタとの間、教育訓練施策と権限委譲施策では低参加型とその他3クラスタの間、情報共有施策では高参加型および知識・権限・情報型とそれ以外の2クラスタの間で有意差あり ($p < .05$)。

次に、クラスタ間での業績の違いを検討するため、3つの業績指標について一元配置分散分析を行ったところ、売上高利益率を除く2つの指標で有意差が見られた(図9)。まず、離職率 ($F=2.8, p < .05$) では、多重比較の結果、知識・権限・情報型が低参加型よりも有意に低いことがわかった ($p < .05$)。また、従業員1人当たりの売上高 ($F=3.3, p < .05$) では、高参加型が知識・権限型よりも売上高が有意に多かった ($p < .05$)。

以上の結果、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の4領域の導入の程度でHRMのタイプが分類可能であることが確認され、HRMのタイプによって企業業績が異なることも見出された。また、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策が幅広く導入されているタイプの方が高業績であることが明らかになり、日本企業ないし日本という社会的・文化的背景のもとでも「ハイ・インボルブメント」モデルが有効であることが示唆された。

ただし、この結果についてはいくつか留意すべき点がある。一つは、最も「ハイ・インボルブメント」施策を幅広く取り入れた高参加型が最も業績が高いとは限らず、低参加型が最も低いとは限らないことである。施策間の相互補完性と内的整合性の重要性を強調する「ハイ・インボルブメント」モデルの考え方 (Lawler, 1986) からすると、この結果は十分説明できない。

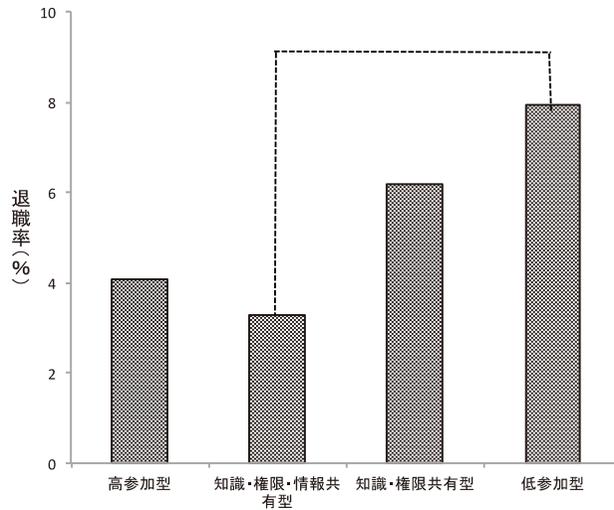


図 9-1. HRM タイプ別の業績：離職率

注) 点線の間のみ有意差あり ($p < .05$)

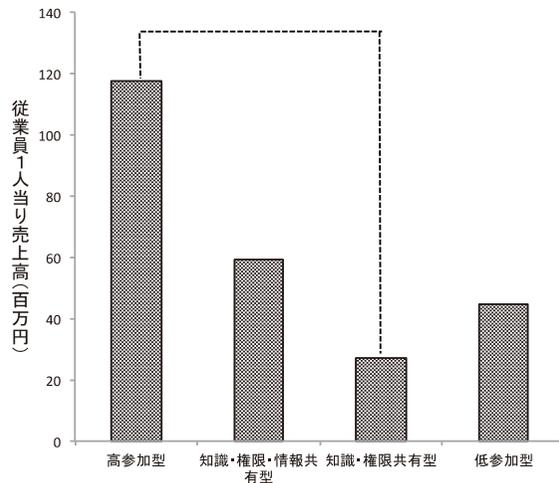


図 9-2. HRM タイプ別の業績：従業員 1 人当たり売上高

注) 点線の間のみ有意差あり ($p < .05$)

2 点目は、売上高利益率のように HRM システムによって違いの見られない業績指標があるということである。離職率や従業員 1 人当たり売上高が従業員の態度・行動が反映されやすい指標であるのに対して、売上高利益率は従業員以外の要因やプロセスが関与している可能性が高いことが考えられるが、いずれにしても、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の有効性は様々な視点から見る必要性があり、かつどの視点から見るかによって評価が異なる

ることに留意すべきである。

3点目は、前述のとおり、HRM システムによって企業業績に違いがあっても、両者の間に一方向的な因果関係があるとは言えないということである。つまり、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策を導入することによって、従業員の態度・行動・能力が向上し、その結果業績が高まると考えることもできるが、業績のよい企業は従業員に配慮した HRM 施策をとることができるという「逆の因果関係」も考えられる。つまり、財務的余裕があれば、それを HRM 施策に投資することができる。HRM 施策への投資が業績を高めるという経営者の信念に基づいて新しい施策が導入されることもあるが、企業収益を巡るステークホルダー間の交渉の結果収益の一部が賃金や訓練などの参加の機会を通じて従業員に再分配されることもある。逆に言えば、業績が下がるとそのような施策への投資が控えられ、施策の維持が困難になるとも言える。その場合、企業業績の低下への反応として HRM システムが変化したという見方 (Argyris, 1957; Morishima, 1995) になるが、企業業績のフィードバックが組織学習として HRM 自身のより積極的、プロアクティブな変化を促したという見方も可能である (小林, 2007)。

5) 「ハイ・インボルブメント」HRM 施策と企業業績の関係：交差遅れ分析

HRM 施策と企業業績の因果関係をより明確に検証するために、同一企業について HRM 施策と企業業績を 2 つの異なる時点で測定しそれらの間の関係を検討する、いわゆる交差遅れ分析を行った。その際、HRM 施策の指標として、4 つの HRM 施策領域毎に行った因子分析で第 1 因子の負荷量の大きかった合計 19 項目の平均点で HRM の参加度を示す合成変数 (T1: $\alpha=.90$; T2: $\alpha=.88$) を作成した。次に、2 回の調査両方に回答した企業 50 社のうち従業員 100 人以上の 32 社について、2 時点での HRM 施策の参加度 (以下、HRM 参加度) と企業業績の相関係数を算出した。業績指標の分布に偏りがあるため、スピアマンの順位相関を求めたところ、調査 1 (T1) の業績 (離職率) と調査 2 (T2) の HRM 参加度との間にのみ有意な負の相関 ($r=-.46, p<.05$) が見られた。さらに、業績指標を対数変換した上で積率相関係数を算出したところ、離職率 (T1) と HRM 参加度 (T2)、売上高/人 (T1) と HRM 参加度 (T2) の間に有意傾向レベル ($p<.10$) の相関が見られた (表 1)。なお、業績指標間では売上高/人 (T1) と売上高利益率 (T2) の間に有意な相関が見られた ($p<.05$)。

また、HRM 参加度と業績指標の 2 時点両方に関係を持つ可能性のある 5 つの属性変数との相関を確認したところ、従業員数や業種が第三の変数となる可能性があった。そこで、これら 5 つの変数の影響を除いた残差で相関を算出したところ、売上高/人 (T1) と HRM 参加度 (T2) に有意傾向レベル ($p<.10$) の相関が見られ、売上高/人 (T1) と売上高利益率 (T2)

表1. 変数間の相関 (N=32)

変数	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 HRM参加度 (T1)	3.4	.9	-												
2 HRM参加度 (T2)	3.4	.9	.11	-											
3 離職率 (T1)	6.4	.1	-.25	-.34 [†]	-										
4 離職率 (T2)	4.0	.1	.08	-.38*	.13	-									
5 売上高/人 (T1)	64.1	139.7	-.14	.36 [†]	-.28	.01	-								
6 売上高/人 (T2)	46.2	38.3	-.06	-.20	.25	.03	-.12	-							
7 売上高利益率 (T1)	1.7	.0	.20	-.02	-.09	-.01	-.41*	-.08	-						
8 売上高利益率 (T2)	2.6	.1	-.16	.14	-.30	-.02	.53**	.18	-.05	-					
9 従業員数 (T1)	276.2	324.4	.52**	.34 [†]	-.28	-.27	.02	.18	.35 [†]	.03	-				
10 資本金 (T1)	35.9	75.8	.40*	.27	-.27	-.19	.56**	-.01	.05	.29	.44*	-			
11 業種 (T1)	.1	.3	-.14	-.36 [†]	.36 [†]	.55**	.06	.11	-.01	-.07	-.34 [†]	-.10	-		
12 労働組合の有無 (T1)	.3	.5	.11	.10	-.31	-.16	.35 [†]	.10	-.14	.33	.23	.19	-.21	-	
13 操業年数 (T1)	69.2	24.6	-.11	.24	-.38 [†]	-.09	.27	-.06	.11	.17	.24	.15	.13	.14	-

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

注) T1: 2000年, T2: 2014-15年。離職率, 売上高/人, 売上高利益率, 従業員数, 資本金, 操業年数は自然対数変換値で積率相関係数を算出。業種 (製造=1, その他=0), 労働組合の有無 (有=1, 無=0) はダミー変数。

に有意な相関 ($p < .05$) が見られた。

以上の結果は、約 15 年という長期的な時間の幅で見た場合、HRM 施策から業績への影響が見られないことを意味する。二時点間の HRM 参加度と業績指標の間には有意な相関が一部見られたが、T1 の HRM 参加度と T2 の業績の間ではなく、T1 の業績と T2 の HRM 参加度の間であった。このことは、HRM 施策から業績への影響ではなく、むしろ業績から HRM 施策への影響つまり逆の因果関係の可能性の方が高いことを示唆する。また、二時点間の関係のうちの一部は第三の変数による疑似相関の可能性がある。それらの点からすると、HRM 施策と業績の間に相関が見られたとしても、HRM 施策から業績への一方向的な因果関係以外の可能性を十分検討する必要があることが示唆される。

4. 総合的考察

本研究では、参加型 HRM の一種である「ハイ・インボルブメント」モデルに基づく HRM が企業業績にどのような影響をもたらすかを実証的に検討した。その結果、両者の間には正の関係が見られ、その点では日本企業においても「ハイ・インボルブメント」モデルが有効である可能性が示唆された。しかし、交差遅れ分析によれば、長期的にみた場合、その関係は「ハイ・インボルブメント」な HRM が企業業績に影響するという因果関係より、逆の因果関係の可能性の方が高いことがわかった。

逆の因果関係があるとすれば、それは日本企業における HRM についての考え方や人事機能を担う部門の役割と関係があるかもしれない。つまり、企業の戦略と HRM 施策の適合や HRM 施策同士の適切な組み合わせによって、言い換えれば人的資源に投資することによって計画的に企業業績を高めようとする SHRM の考え方よりも企業の業績や現状に応じて事後的に HRM 施策を変えていく、いわゆる人事管理が日本企業において一般的である可能性を示唆している。

しかし、「ハイ・インボルブメント」な HRM 施策と企業業績の関係をめぐる上記の結果を一般化する前に、本研究の限界を指摘しなければならない。一つは、調査サンプルの偏りおよび特に交差遅れ分析におけるサンプル数の少なさである。対象企業は、東北 3 県に限定されているだけでなく、稀有の震災を経験し多くの企業が被害を受けている。さらに言えば、今回の対象となった企業は、そのような逆境に置かれながら生き残った組織であるということである。特に交差遅れ分析の対象となった企業は約 15 年間存続することができたと考えると、今回の結果には選択バイアスが影響している可能性がある。調査 1 の回答企業のうち倒産等で 41 社が調査 2 の対象から除かれているので、それらの企業がどのような HRM 施

策をとっていたかを検討することで施策の影響を検討することも考えられる。

また、対象企業のほとんどが中小企業であることも指摘しなければならない。日本企業に占める中小企業の割合を考えれば、規模（従業員 100 人以上）以外の条件を設けずに一定地域の全企業を対象とした今回の調査の結果として当然と言えるが、日本型雇用の方針や参加型 HRM 施策が製造業の大企業により典型的に現れるとすれば、企業規模の点で今回得られた結果の一般性には限定が必要である。また、中小企業の場合もともと様々な制度の導入割合が大企業より少ないため、それを代替する別の要素（社長や経営陣の個別的判断など）が存在する可能性がある（脇坂, 2014）。その点からすると、組織風土やリーダーシップなど制度化されていない組織内過程における従業員参加的傾向をすくい上げるきめ細かな調査が求められる。

本研究、特に交差遅れ分析におけるもう一つの限界は、2 回の調査の時間間隔の長さ（約 15 年）である。縦断的データ収集においてどのくらいの時間の幅をとるのが適切かは調査方法の問題であるが、制度が業績に影響を及ぼすプロセスと変化の生じやすさについての理論的問題でもある。制度が業績に影響をもたらすまでに時間的なラグがあり、制度の成熟や深化には時間がかかる（加藤, 2001, 2004）とすれば、数年では影響が検出できない可能性もあるが、逆に長い時間のなかで制度の陳腐化や形骸化が生じ、影響が低下したり消滅する可能性もある。制度が業績に影響するとすれば、何が媒介するか、どれくらいの時間がかかるかという影響プロセスのモデルが求められている。そして、HRM 施策と企業業績の間を従業員の態度・行動・能力が媒介するという考え方に立つ行動アプローチでは、さらに個人と組織という少なくとも二つのレベルでの影響プロセスを理論化する必要がある（小林, 2014）。以上のように、HRM 施策と業績の間の因果関係の方向と時間の問題は、因果プロセスの説明という SHRM 論における別の大きな課題と結びついており、さらなる理論的・経験的検討が求められている。

引用文献

- Allen, M.R. and Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright. (eds.) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford : Oxford U.P., pp. 88-107.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York : Harper & Row. (伊吹山太郎・中山実訳 (1970). 組織とパーソナリティ：システムと個人との葛藤 日本能率協会)
- Bae, J. and Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, **43**, 502-517.
- Clark, R. (1979). *The Japanese company*. U.K. : Yale U.P. (端信行訳 (1981). ザ・ジャパニーズ・カンパニー ダイヤモンド社)

- Cole, R.E. (1982). Diffusion of participatory work structure in Japan, Sweden and the United States : A comparative study of American & Japanese industry. In P. Goodman (ed.) *Change in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, pp. 166-225.
- Delery, J.E. and 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**, 802-835.
- 濱秋純哉・堀 雅博・前田佐恵子・村田啓子 (2011). 低成長と日本的雇用慣行 : 年功賃金と終身雇用の補完性を巡って 日本労働研究雑誌, **54**, 26-37.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., and Wilpert, B. (1998). *Organizational participation : Myth and reality*. N.Y. : Oxford U.P.
- Industrial democracy in Europe (IDE) International Research Group (1993). *Industrial democracy in Europe revisited*. Oxford : Oxford U.P.
- 石田英夫 (1985). 日本企業の国際人事管理 日本労働協会
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983). 日米企業の経営比較 日本経済新聞社
- 加藤隆夫 (2004). 従業員代表制の経営参加度とその決定要因 : 計量分析 日本労働研究雑誌, **46**, 4-18.
- 加藤隆夫 (2009). 「失われた十年」と日本的雇用制度 労働調査, **9**, 1-2.
- 加藤隆夫 (2012). 書評 小池和男著『高品質日本の起源 : 発言する職場はこうして生まれた』日本労働研究雑誌, **54**, 83-86.
- 小林 裕 (2001). 人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討— 組織科学, **34**, 53-66.
- 小林 裕 (2007). 人的資源管理システムが企業業績に及ぼす影響 (4)—サイバネティックモデルの理論的検討— 産業・組織心理学会第 23 回大会発表論文集, 123-126.
- 小林 裕 (2014). 戦略的人的資源管理論の現状と課題 東北学院大学教養学部論集, **167**, 63-75.
- Lawler, E.E. III. (1986). *High-involvement management : Participating strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III. (1992). *The ultimate advantage : Creating the high-involvement organization*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A., and Ledford, G.E. Jr. (1995). *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and TQC in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III., with Mohrman, S.A., Ledford, G.E., Jr. (1998). *Strategies for High Performance Organizations-The Ceo Report : Employee Involvement, TQM, and Reengineering Programs in Fortune 1000 Corporations*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III., Mohrman, S.A., Benson, G. (2001). *Organizing for High Performance : Employee involvement, TQM, and reengineering and knowledge management in the Fortune 1000 — The CEO report —*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control, and commitment : A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge, MA. : Cambridge U.P.
- Morishima, M. (1995). Embedding HRM in a social context. *British Journal of Industrial Relations*, **33**, 617-640.
- Morishima, M. (1996). Evolution of White-Collar HRM in Japan. In D. Lewin, B.E. Kaufman and D. Sockell (eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. **7**, Greenwich, CT. : JAI Press, pp. 145-176.
- 岡本大輔・古川靖洋・佐藤 和・安 國煥・山田敏之 (2009). 続・総合経営力指標 コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績 2008 三田商学研究, **52**, 77-98.

- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. (徳山二郎監訳 (1981). セオリー Z: 日本に学び, 日本を超える CBS・ソニー出版)
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press. (佐藤洋一監訳 (1998). 人材を生かす企業: 経営者はなぜ社員を大事にしないのか? トッパン)
- 櫻井笑子・余合 淳 (2011). ハイインボルブメント型 HRM が組織パフォーマンスに与える影響: 求職者が認知するレピュテーション視点の統合 経営行動科学学会年次大会発表論文集, **14**, 406-411.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. and Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, **24**, 300-339.
- 脇坂 明 (2014). 中小企業に人事制度は必要か 日本労働研究雑誌, **56**, 73-81.
- Wright, P.M. & Gardner, T.M. (2003). The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges. In D.W. Holman, D. Toby, C.W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard (eds.) *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*. Chichester: Wiley, pp. 311-328.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., and Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, **58**, 409-446.

資料：調査2で使用した質問紙



「企業の人的資源管理と業績」

－ アンケート調査へのご協力をお願い －

東日本大震災から3年半が過ぎ、日本経済は全体として回復基調に見えますが、東北地方では原発事故の処理など多くの課題が山積し、本格的な復興はこれからという状況です。

さて、このような厳しい逆境のなか、企業が業績を維持・回復させ、自らを存続させるには何が必要でしょうか。近年、被害やストレス体験から自分自身で治癒し回復する力（レジリエンス）が注目されていますが、これは個人だけでなく、企業についても言えると考えられます。

そこで、本研究室では企業の自己回復力に影響する要因として人的資源管理に注目し、どのような人的資源管理施策が企業の自己回復力を高めるかを明らかにするため、アンケート調査を企画いたしました（研究内容の詳細は裏面をご覧ください）。

この調査は、東北地方3県（宮城、岩手、山形）に本社を置く企業のうち、前回調査（2000年実施）でご回答いただいた企業を含む従業員数上位1000社を対象にしています。回答はすべてコンピュータでデータ処理し、得られた結果は学術研究にのみ用います。個別の企業名は一切公表しません。企業秘密は厳守し、研究上の必要性がなくなった時点で個別企業が特定できるデータを消去します。また、ご回答いただきました企業には、結果がまとまり次第ご報告いたします。

お忙しいところ誠に恐縮ですが、下記の〔記入のし方〕をご確認の上、ご回答くださいますようお願い申し上げます。

2014年11月15日

東北学院大学教養学部 心理学研究室

教授（組織心理学・人的資源管理論） 小林 裕



〔記入のし方〕

- 1、記入者：人事担当者もしくは労務管理全般について理解している方。
- 2、記入の立場：この調査は企業を単位として行います。そこで、本社事業所だけでなく、支店、出張所、工場などを含めた企業全体についてお答えください。
- 3、回答の時点：2014年11月15日現在でお答えください。
- 4、回答の方法：各設問につき該当する箇所を○で囲むか、数字等をご記入ください。
- 5、回収締切日：2014年11月30日までに同封の返信用封筒にてご返送ください。
- 6、問い合わせ先：
 - (1)アンケートの送付・回収について： (株) 支社 tel. fax. 担当：
 - (2)調査の内容について：〒981-3193 仙台市泉区天神沢2-1-1 tel. 022-773-3514 fax. 022-375-1709 email: utan@mail.tohoku-gakuin.ac.jp 小林 宛

研究内容について

1、テーマ

企業の人的資源管理と業績-交差遅れモデルによる因果関係の分析-

2、研究の概要

研究の目的は、人的資源管理（HRM）施策が企業業績に及ぼす影響を実証的に検証することです。これまでの多くの研究は一時点での調査によって HRM 施策と企業業績の相関関係を見いだしていますが、因果関係は十分検討されていません。

そこで、本研究では同一企業に対する 2 時点での調査データによる交差遅れ分析によって因果関係の検証を行います。調査方法は、東北地方の企業約 1000 社に対して実施された 1 回目の調査（2000 年実施）とほぼ同じで、質問紙をお送りし、人事担当の方にご回答いただいた後、ご返送いただくものです。質問内容は、主に企業の HRM 施策と企業業績に関するもので、時間のずれを伴って測定された両者の相関を比較することによって、因果関係をより明確に検証します（図 1）。また、前回の調査にご回答いただいた約 200 社を含め、今回の調査のご回答企業全体を対象として、2014 年時点での HRM 施策と企業業績の相関関係も分析します。

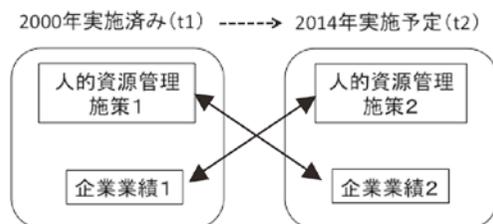


図1 調査の概要：企業調査

また、その後、調査にご協力いただいた企業において、従業員の態度調査を実施することによって、HRM 施策が従業員の態度を通じて企業業績に影響するという媒介プロセスの検証も併せて行うことも予定しています（図 2）。



図2 調査の概要：従業員調査

3、結果の公表について

この研究は日本学術振興会から科学研究費の助成を受けており、結果は国立情報学研究所のデータベース「KAKEN」(<http://kaken.nii.ac.jp/>) で公表されます。

I 東日本大震災の影響

1. 貴社の事業所で東日本大震災(以下「震災」)による被害(人的・物的・風評を含めて)を受けましたか
 1. 受けなかった
 2. 受けた
 - ↓
 - 1-2. どのような被害がありましたか (○はいくつでも)
 1. 従業員が死傷した事業所があった
 2. 建物が全壊・半壊した事業所があった
 3. 機械・設備が全部または一部破壊された事業所があった
 4. 「風評被害」により大幅な売り上げ減少があった
 5. 被害は総じて軽微なものにとどまった
2. 震災後貴社全体の事業活動はどのように変化しましたか (○は1つ)
 1. ほぼ横ばい 2. 減少傾向 3. 減少後横ばい
 4. 減少後回復 5. 増加後減少 6. 増加傾向
3. 貴社全体の従業員について、現在の人数と震災前(2011年2月)と比較した増減を教えてください。正規、非正規別に1つだけ○をつけてください。

	かなり 増えた	やや 増えた	ほぼ 横ばい	やや 減った	かなり 減った	わから ない	当時 も今も 雇用し ていな い
1. 正規従業員 (いわゆる「正社員」)	1	2	3	4	5	6	7
2. 非正規従業員 (パート、嘱託、派遣、請負など)	1	2	3	4	5	6	7

II 人事管理の基本的な考え方

貴社の現在の人事管理の基本的な考え方についておたずねします。以下の文章は貴社にどの程度あてはまりますか。(例)にならって、当てはまるところに1つだけ○をつけてください。

	全く 違う	かなり 違 う	やや 違 う	ど ち ら も 言 え な い	や や ま る	ほ ぼ ま る	全 く お り
(例) 会社経営において人事管理はもっとも重要な課題である	1	2	3	4	5	6	7
1) 正規従業員の評価にあたっては、年功より業績を重視する	1	2	3	4	5	6	7
2) 正規従業員の採用は新規学卒が中心である	1	2	3	4	5	6	7
3) 定年まで正規従業員をできるだけ辞めさせない方針である	1	2	3	4	5	6	7
4) 正規従業員の社内でのキャリア (配置換えや昇進) は、個人別ではなくグループ別 (学歴など) に管理している	1	2	3	4	5	6	7
5) 正規従業員の給与の決定にあたっては、能力よりも業績を重視する	1	2	3	4	5	6	7
6) 非正規従業員 (パート、派遣など) を増やしている	1	2	3	4	5	6	7
7) 給与表 (体系) は、正規従業員の年齢や家計よりも仕事内容に基づいてつくっている	1	2	3	4	5	6	7
8) 従業員には、自社独自の能力訓練というより、一般的な能力訓練を行っている	1	2	3	4	5	6	7

III 人事制度

企業によって様々な人事制度が用いられています。貴社では、次のような制度をどの範囲の正規従業員に実施していますか。全員を対象にしていますか、それとも対象者がいない(制度がない)でしょうか。各々の制度について、当てはまるところに1つだけ○をつけてください。

1. 給与・報酬の制度

下記の制度の対象となる正規従業員の範囲をお答えください

	い な い	ご く 一 部	一 部	半 数 く ら い	大 部 分	ほ ぼ 全 員	全 員
1) 月給制	1	2	3	4	5	6	7
2) 能力給(職能給、技能給、資格給など)	1	2	3	4	5	6	7
3) 業績給(成果給・能率給・歩合給など)	1	2	3	4	5	6	7
4) グループ単位での業績給 (チーム、職場などの業績に連動した給与)	1	2	3	4	5	6	7
5) 利潤分配制度 (企業の利潤に連動したボーナスなど)	1	2	3	4	5	6	7
6) 成果分配制度 (工場、部門レベルでの生産性向上に連動したボーナスなど)	1	2	3	4	5	6	7
7) 業績に対する金銭以外の報酬(表彰、贈り物、旅行など)	1	2	3	4	5	6	7
8) 従業員持ち株制度 (従業員に自社株を持たせる制度)	1	2	3	4	5	6	7
9) カフェテリア方式の福利厚生 (従業員の希望に応じてメニューが選べる制度)	1	2	3	4	5	6	7
10) 給与情報の公開 (給与制度、昇給額などの情報提供)	1	2	3	4	5	6	7
11) ストックオプション制度 (従業員にあらかじめ決められた価格での自社株購入権を与える制度)	1	2	3	4	5	6	7

2. 教育・訓練の制度

下記の能力について教育訓練の対象となる正規従業員の範囲をお答えください

	い な い	ご く 一 部	一 部	半 数 く ら い	大 部 分	ほ ぼ 全 員	全 員
1) 集団での意思決定・問題解決の能力	1	2	3	4	5	6	7
2) リーダーシップ能力	1	2	3	4	5	6	7
3) 事業(会計、財務など)を理解する能力	1	2	3	4	5	6	7
4) 品質・統計分析の能力	1	2	3	4	5	6	7
5) チームづくりの能力	1	2	3	4	5	6	7
6) 作業能力・事務能力	1	2	3	4	5	6	7

3. 業務改善・効率化の制度

下記の制度に参加している正規従業員の範囲をお答えください

	い な い	こ く 一 部	一 部	半 数 く ら い	大 部 分	ほ ぼ 全 員	全 員
1) 提案制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ (業務改善のための意見や提案を従業員から聞く公式の制度)	1	2	3	4	5	6	7
2) 意見調査・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ (業務改善を目的として従業員の意見を聴き、結果を知らせる制度)	1	2	3	4	5	6	7
3) 職務充実・職務再設計・・・・・・・・・・・・・・・・ (業務で使う技能の幅を広げる、業務のやり方を任せる、業務のまとまりを持たせる、周囲への影響力を高める、などの業務改善)	1	2	3	4	5	6	7
4) QCサークルやその他の小集団活動・・・・・・・・ (業務上の問題を改善するため定期的に集まる自主的グループ活動)	1	2	3	4	5	6	7
5) 労使QWL委員会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ (賃金交渉等の一般的な労使交渉ではなく、業績の改善や労働の質向上のための労使の話し合いの場)	1	2	3	4	5	6	7
6) 自主管理チーム・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ (製品やサービス全体に責任を持ち、業務の分担や方法を自分達で決めるグループ)	1	2	3	4	5	6	7
7) 政策や戦略に関する従業員委員会・・・・・・・・ (会社の経営方針や戦略に意見・アドバイスをする経営者以外のメンバーを含む委員会)	1	2	3	4	5	6	7

4. 情報共有の制度

下記の情報について、社内報（パンフレット、新聞、ビデオ）などによって情報提供している正規従業員の範囲をお答えください

	い な い	こ く 一 部	一 部	半 数 く ら い	大 部 分	ほ ぼ 全 員	全 員
1) 企業全体の業績（生産高、売上高など）・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
2) 部門（工場、支店、部など）の業績・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
3) 導入予定の新しい技術（装置、システム、作業手順など）の事前情報・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
4) 事業計画／目標（年、月単位）・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
5) 競争相手との業績比較・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7

IV 人事管理の変化と今後の課題

1. 貴社の人事制度は震災以降変化しましたか（○は1つ）

1. 変更はない
2. 一部変更した
3. 大幅な変更を行った

↓

1-2, 変更の主な内容は何でしょうか。自由にお書きください。

