

企業の人的資源管理システムと業績の関係： 因果プロセスの実証的検討^{1,2}

小 林 裕

1. はじめに

企業を始めとする組織の運営において人的資源管理 (HRM) は重要な役割を果たしている。HRM 論はその役割に学問的な視点からアプローチしているが、なかでも企業の HRM 施策が業績に影響を及ぼすという基本的前提に立つのが戦略的人的資源管理論 (SHRM) である。そこでは、HRM 施策と業績の関係についての理論的・実証的検討が積み重ねられ、多くの知見が得られている (小林, 2014b)。

それらの研究のなかで企業の業績に寄与するとされるのが、高業績労働施策群 (HPWPs) である。これらの施策群が従業員参加を促すシステム (HPWS) としてまとまりを持つという考え方 (加藤, 2004; 小林, 2015) からすると、「ハイ・インボルブメント」モデル (Lawler, 1986) や「ハイ・コミットメント」モデル (Walton, 1985) も HPWS に含めて考えることができるが、文献レビューによれば、HPWPs の具体的な施策としては、奨励報酬、訓練、報酬レベル、参加、選抜、内部昇進、人的資源管理計画、柔軟な仕事、業績評価、苦情処理手続、チーム、情報共有、雇用保障など多様な施策が含まれており、HPWPs の構造や内容について一致した見方がなされているわけではない (Combs et al., 2006; Posthuma et al., 2013)。ただ、メタ分析によれば、これらの施策と業績の間には .20 の相関が見られ (Combs et al., 2006)、両者には少なくとも弱い関係があるものと考えられる。

HRM 施策と企業業績の関係が実証されていることを前提にした上で、SHRM 論とりわけ HPWPs 研究において現在課題の一つとされるのが、両者の間の因果プロセスである (Wright & Gardner, 2003; Bowen & Ostroff, 2004; Allen & Wright, 2007; 小林, 2014b)。HRM 施策と企業業績の関係がどのようなメカニズムで生じているかがわかっていないということで、

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

² 本研究は科研費 (26380520) の助成を受けた。また、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受けた上で実施され、成果の一部は経営行動科学学会第 19 回年次大会 (2016. 11. 6 於明治大学) にて発表された。

ブラックボックス問題とも呼ばれる。この問題は様々な側面を含むが、HRM 施策と企業業績の媒介変数の特定と因果の方向性の明確化という 2 つの課題に分けることができるであろう。

まず、両者の媒介変数に関しては、すでにいくつかのモデルが提示されており、それらの多くに共通するのは、従業員の知識・技能・能力 (KSAs)、動機づけ、それらを発揮する機会、という 3 つ (AMO) の要素である (Beer et al., 1984; Kopelman et al., 1990; Ostroff & Bowen, 2000; Delery & Shaw, 2001; Combs et al., 2006)。これらの要素は、資源ベースの観点 (RVB)、行動アプローチ、職務設計論、参加的経営論などの理論的根拠を持っており、実証研究のメタ分析によって HRM がこれらの媒介変数を通して業績に間接的な影響をもたらすことも確認されている (Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012)。

しかし、これらの媒介変数の影響の方向 (正負) については考え方が一致しているわけではない。メタ分析の結果は、HRM 施策が従業員に対してポジティブな影響をもたらし、それが業績向上につながることを示唆しているが、労働過程論の立場からは、HPWPs が従業員のストレス、労働強化、職務ストレインという犠牲の上に立って業績向上をもたらすという指摘もなされている (Ramsay et al., 2000)。HPWPs の一種であるインボルブメント施策の効果についても、HRM 施策が従業員の満足感を高め、それが業績と正の関係を持つという相互利益モデルだけでなく、インボルブメント施策が従業員のストレスの強化を通して業績に正の効果をもたらすという葛藤モデル、さらにインボルブメント施策がストレスの高まりと不満足感をもたらし、それが正の業績への影響を弱めるという中和効果モデルも考えられ、実証データでも「ハイ・インボルブメント」経営が従業員の職務満足感にネガティブな影響を与え、業績向上を抑制するという中和効果が見出されている (Wood et al., 2012)。

さらに、HRM 施策と企業業績の媒介変数として従業員の能力や動機づけを想定する場合、いわゆるレベル問題も関わってさらに多様なモデルが考えられる。つまり、HRM 施策と企業業績が組織レベル、従業員の能力や動機づけが個人レベルの概念であるとする、異なるレベルの概念間の影響をどのように想定するかが問題となる。組織業績は従業員個々人の業績の単なる集積ではなく、従業員の能力・動機づけと業績の間の影響過程は個人レベルと集合レベルでは異なっている (Ostroff & Bowen, 2000)。例えば、従業員の満足感と業績の関係は個人レベルよりも集合レベルの方が強い (Ostroff, 1992)。このように、HRM 施策と従業員の能力・動機づけそして企業業績の相互の影響過程が、個人レベルと集合レベルで異なるとすれば、因果モデルにもレベルの違いを導入することが考えられる (Ostroff & Bowen, 2000)。以上の文献レビューによれば、HRM 施策の測度と企業業績の測度の媒介変数の種類についてはある程度合意があるものの、その影響の正負やレベルなどの点でまだ多様な見

方が並存していると考えられる。

ブラックボックス問題のもう一つの側面である、HRM 施策と企業業績の因果の方向性に関しても多様な考え方がありうる。最も一般的かつ強力な理論的根拠を持つのは、HRM 施策が上記のような媒介変数を通じて企業業績に影響を与えるという方向での因果を想定する見方であるが、逆方向の因果も考えられる (Wright et al., 2005)。逆方向の影響を説明する理論的枠組みはないものの (Becker & Huselid, 2006)、高業績の組織が余剰資源を持つため、それを従業員との間で分かち合い、様々な参加施策を導入するという説明も可能であり、それを示唆する実証研究も報告されている (Wright et al., 2005)。また、どちらか一方だけ (逐次モデル) ではなく、両方向 (非逐次モデル) の因果を想定することも考えられる。HRM 施策から業績への影響だけでなく、業績から HRM 施策へのフィードバックループを想定する循環的な考え方である (Wright et al., 2005 ; Combs et al., 2006)。組織現象一般の因果ループによる説明の可能性はサイバネティクスの視点からも指摘されている (小林, 2007)。

理論的には様々な可能性のある因果の方向性について、実証的な検討は十分なされていない (Wright et al., 2005 ; Becker & Huselid, 2006)。実証方法として最も適切なのは縦断的なデータの収集と分析であるが、文献レビューによれば因果の方向を確認できる研究デザインはほとんど用いられていない (Wright et al., 2005)。ただ、ごく限られた実証例では、ある時点 (t1) での HRM と事後 (t2) の業績との相関が見られた一方、業績 (t1) と HRM (t2) との相関もみられたため、両方向の因果がありうると考えられ、さらに過去 (t1) の業績で統制すると、HRM (t2) と業績 (t3) の相関は有意なレベルでなくなったことから両者の関係が擬似的である可能性も指摘されている (Wright et al., 2005)。また、3 年間の交差遅れデータの分析によると、HRM (t1) と業績 (t2) の相関と業績 (t1) と HRM (t2) の相関はどちらも有意であったが、2 つの相関の強さには有意差が見られなかった (Massimino & Kopelman, 2012)。さらに、15 年間の交差遅れデータに基づいた分析では業績 (t1) と HRM (t2) の間にのみ有意傾向の相関が見られた (小林, 2015)。従業員の態度と企業業績の間の因果関係についても実証研究は少なく、かつ結果も一致していない (Wright et al., 2005)。また、業績から態度への (一般的なモデルとは逆の) 因果関係を理論的に想定する立場やそれを支持するデータも見られる (Schneider et al., 2003)。これらの研究結果からすると、従業員の態度を含め、HRM 施策と業績の因果の方向性についてはさらに理論的・実証的に検討する余地がある。

そこで、本研究では、Ostroff & Bowen (2000) および小林 (2000 ; 2014a ; 2016) に準拠して、HRM システムと企業業績の因果関係についての仮説的モデル (図 1) を設定し、それを検証するための調査を実施した。

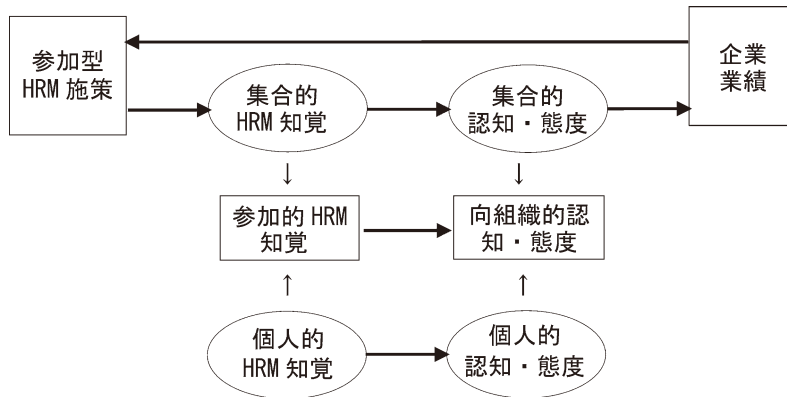


図 1. 仮説的因果モデル

仮説的因果モデルではまず、HRM システムとして「ハイ・インボルブメント」モデル (Lawler, 1986 など) に基づく施策群を設定した。これらの参加型施策群が企業業績を高めるという報告は欧米ですでに多くなされ、日本でも施策と業績の間にポジティブな関係が一定程度支持されている (小林, 2015) ので、両者の因果プロセスを検討する上で前提となる条件が得られていると考えられる。また、仮説モデルでは、HRM システムと企業業績の媒介変数として、従業員の HRM 施策の知覚と向組織的認知・態度を想定している。前述の文献レビューでは触れていないが、同一状況に対する人間の反応の個人差を状況の知覚・認知過程の違いで説明しようとする考え方は心理学において伝統的・一般的であり、HRM 施策と企業業績の因果関係モデルでも風土概念として導入されている (e.g. Kopelman et al., 1990 ; Ostroff & Bowen, 2000)。もう一つの媒介変数である向組織的認知・態度には、処遇に対する公正知覚、仕事への動機づけ、組織コミットメント、職務満足感などが含まれ、それらの概念間の相互作用や媒介過程も想定可能であるが、仮説的モデルでは向組織的認知・態度の下位概念としてそれらを位置づけている。さらに、Ostroff & Bowen (2000) に準拠し、これら 2 つの媒介変数に個人と組織という二つのレベルを設定し、それぞれにおいて異なる影響関係を想定している。そして、因果の方向としては、HRM システムから業績へという一方向ではなく、業績から HRM システムへという逆方向の因果も想定した。前述のように、逆方向の因果には理論的な根拠はないものの、先行研究でその可能性が示唆されており、小林 (2015 ; 2016) を含むこれまでのモデル検証でも非逐次 (循環的) 因果モデルの適合度が高いことが確認されている。

仮説的モデルの検証のための調査は、まず HRM 施策と一部の業績指標 (他は調査会社データベースを利用) の測定のため企業を対象として実施され、対象企業中協力の得られた一部

の企業で媒介変数測定のための従業員調査が行われた。HRM 施策、業績、媒介変数をそれぞれ別の情報源から得ているので、共通の方法によるバイアスは避けられているものの、企業と従業員それぞれ 1 時点（後者の調査の方が半年ほど遅い）での調査なので因果モデルの検証方法としては限界がある。そこで、データ分析では、まず HRM システムのタイプ別に従業員の認知・態度、企業業績を比較した上で、マルチレベル構造方程式モデル分析によって因果モデルの検証を行った。また、同じデータを用いた分析（小林，2016）の問題点を再検討し、因果モデルを単純化させた上でデータに即した測定モデルを探索し採用する、という修正を行った。

2. 調査の方法

1) 企業調査

(1) 対象企業と手続き：調査対象は、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 企業であった。各企業の人事担当者宛に 2014 年 11 月および 2015 年 1 月の 2 回に分けて質問紙を送付し、郵送にて回収した。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%）。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。質問紙への回答に基づく売上高の平均は 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・業績（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）、東日本大震災による被害の有無、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。このうち「ハイ・インボルブメント」HRM 施策は、報酬（11 項目）、教育訓練（6 項目）、権限委譲（7 項目）、情報共有（5 項目）という 4 領域の参加型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（詳細は小林（2015）参照）。

2) 従業員調査

(1) 対象者と手続き：企業調査に回答した 243 社のうち従業員調査への協力が得られた

25 社に従業員用質問紙の配布を依頼し、回答済みの質問紙に従業員自身から研究室宛に返送してもらった。2015 年 7 月までに回収された 490 通のうち所属企業不明などの場合を除く 24 社 454 人分（1 社当たり 6～57 人、平均約 19 人）を有効回答とした。有効回答者の内訳（不明・無回答の % を除く）をみると、性別は男子 65.9%，女子 34.1%，年代は 10 代～20 代 19.8%，30 代 25.3%，40 代 26.7%，50 代 23.4%，60 代以上 4.6%，最終学歴は中学 1.1%，高校 48.0%，短大・高専 15.9%，大学・大学院 34.4%，未婚・既婚の別は、未婚 36.3%，既婚（子供なし）9.3%，既婚（子供あり）54.4%，転職歴は、あり 42.1%，なし 57.5%，勤続年数は、5 年未満 18.7%，5 年～10 年未満 22.1%，10 年～15 年未満 11.1%，15 年～20 年未満 12.2%，20 年以上 34.5%，仕事の内容は、製造・技能 21.6%，事務 27.8%，サービス・販売・営業 30.6%，技術・開発・研究 5.1%，管理 7.7%，その他 5.3%，勤務形態は、日勤 88.3%，交替制 11.7%，従業員区分は、正規社員 98.2%，非正規社員（臨時・パート等）1.3%，職位は、一般社員 56.4%，主任・係長クラス 23.1%，課長クラス 15.2%，部長クラス以上 3.5%，その他 1.8%，労働組合の加入割合は 37.9% であった。

（2）質問紙：回答者の属性（性別、年代、学歴、未婚・既婚の別、転職歴、勤続年数、仕事の内容、勤務形態、従業員区分、職位、労働組合の加入の有無）、HRM 施策についての知覚、公正知覚、職務満足感、仕事への動機づけ、組織コミットメントなどについて尋ねた（詳細は別添資料参照）。HRM 知覚、公正知覚および職務態度については、「まったく違う」～「まったくその通り」の 7 段階で評定してもらった。

3) データの分析方法

（1）HRM システムのタイプ間の比較分析

まず、企業調査の回答企業のうち正規従業員 100 人以上の 188 社について、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 因子の因子得点に基づいてクラスター分析を行い、HRM システムのタイプ分類を行った。その結果、4 領域すべての施策の利用度の高い「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」、すべての施策の利用度の低い「低参加型」の 4 タイプに分類された（詳細は、小林（2015）参照）。次に、従業員調査の回答のうち、HRM 施策についての知覚（12 項目）、公正知覚（6 項目）、職務満足感（5 項目）、仕事への動機づけ（7 項目）、組織コミットメント（5 項目）、それぞれについて探索的因子分析（主因子法・バリマックス回転）を行い、抽出された因子にもとづいて下位尺度を構成し、信頼性分析を行った。HRM 知覚は第 1 因子（参加主義）8 項目（ $\alpha = .86$ ）、第 2 因子（業績主義）2 項目（ $\alpha = .51$ ）、公正知覚は第 1 因子（手続き的公正）3 項目（ $\alpha = .76$ ）、第 2 因子（分配公正）2 項目（ $\alpha = .84$ ）、

職務満足感は第1因子4項目 ($\alpha = .85$)，仕事への動機づけは第1因子7項目 ($\alpha = .89$)，組織コミットメントは第1因子（存続）2項目 ($\alpha = .85$)，第2因子（情緒）3項目 ($\alpha = .69$)で尺度を構成した。業績指標は，離職率（離職者数÷正規従業員数），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）を用いた。HRMシステムのタイプによって，従業員のHRM知覚，公正知覚，職務満足感，仕事への動機づけ，組織コミットメント，企業業績が異なるかを一元配置分散分析で検討した。

（2）仮説的因果モデルのマルチレベル分析

企業調査の質問紙のHRM施策領域の合計29項目について探索的因子分析を行い，さらに確認的因子分析によって二次因子モデル（一次因子：報酬，知識，直接的権限委譲，間接的権限委譲，情報，二次因子：参加型HRM）の検証を行った。その結果適合度は高くなかったが（CFI=.836；RMSEA=.127），このモデルに従ってHRM施策の参加度の測度となる構成概念得点を算出した。HRM施策知覚に関する12項目についても同様の手続きで，二次因子モデル（一次因子：参加主義と業績主義，二次因子：参加的HRM知覚）の検証を行い（CFI=.900；RMSEA=.087），HRM施策の参加度知覚の測度となる構成概念得点を算出した。さらに，公正知覚，職務満足感，仕事への動機づけ，組織コミットメントの合計23項目についても同様の手続きで，二次因子モデル（一次因子：公正知覚，向組織的態度，二次因子：向組織的認知・態度）の確認的因子分析を行ったところ，適合度は高くなかったが（CFI=.854；RMSEA=.118），このモデルに従って向組織的認知・態度の測度となる構成概念得点を算出した。次に，二次因子分析を基に算出された参加型HRM，HRM知覚，向組織的認知・態度の各構成概念得点について相関を算出した。さらに，組織レベルの観測変数である参加型HRMと業績指標については，企業の資本金，操業年数，業種を統制変数とし，個人レベルの観測変数である参加的HRM知覚と向組織的認知・態度については，従業員の性別，年代，職位を統制変数として残差を算出し，それに基づいて参加的HRM知覚と向組織的認知・態度の各得点の級内相関を確認した上で，Mplus ver.7によるマルチレベル構造方程式モデル分析を行った。

3. 結果と考察

1) HRMシステムのタイプ間の比較

HRMの4領域における参加度の組み合わせで分類されたHRMシステムの4タイプによって，従業員のHRM知覚，公正知覚，職務満足感，仕事への動機づけ，組織コミットメント，企業業績が異なるかを一元配置分散分析で検討した結果，すべての変数において4タイプ間

表1. HRM システムタイプ別の従業員の知覚・態度および企業業績

HRM システムのタイプ (企業数)	HRM 知覚		公正知覚		職務態度				企業業績		
	参加主義	業績主義	分配結果 の公正	手続き的 公正	職務 満足感	仕事への 動機づけ	存続的組織 コミット メント	情緒的組織 コミット メント	離職率 (%)	売上高/ 利益率 (%)	売上高/ 人 (百万 円)
知識・権限・情報型 (8)	3.92	4.17	4.17	4.13	4.42	3.96	3.91	3.89	2.40	5.60	46.60
高参加型 (4)	4.30	4.57	4.36	4.40	4.79	4.49	4.39	4.38	3.98	4.50	71.93
低参加型 (5)	3.83	4.28	4.06	4.13	4.44	4.09	3.84	3.86	3.35	2.28	64.59
知識・権限型 (4)	3.46	3.85	3.95	3.92	4.22	3.89	3.67	3.66	4.51	7.16	19.66
タイプ間の差	***	***	*	*	**	**	**	**	**	**	**

* $p < .05$ ** $p < .01$

(注) HRM 知覚, 公正知覚, 職務態度は, 尺度値 (最小1 ~ 最大7) の平均。数値間の線はタイプ間の有意差 ($p < .05$) を示す。

に有意な差が見られた（表 1）。

そこで、多重比較に基づいてタイプ間の差および等質的なグループを確認したところ、HRM 知覚については、参加主義的傾向（意見聴取、決定への参加、技術情報の開示、能力訓練の機会等についての知覚）が、高参加型 > 知識・権限・情報型 ≡ 低参加型 > 知識・権限型 の順で強く知覚され、業績主義的傾向（能力・業績に基づく評価、業績に基づく給与等に関する知覚）についても、同様の違いが見られた。

公正知覚のうち、分配公正（給与や評価などの報酬分配の結果についての公正）、手続き的公正（分配やその決定がなされるまでの過程についての公正）は、どちらも高参加型 > 知識・権限・情報型 ≡ 低参加型 > 知識・権限型 の順に強く知覚されていた。

職務満足感の高さは、高参加型 > 知識・権限・情報型 ≡ 低参加型 > 知識・権限型 の順であったが、仕事への動機づけについては、高参加型がそれ以外の型よりも高かった。組織コミットメントのうち、存続的組織コミットメント（会社との関係を続けたいという意志）も情緒的コミットメント（会社への一体感や貢献意欲）も高参加型が高く、それ以外の3つの型との間に差が見られた。

企業業績を HRM システムの4タイプで比較したところ、売上高/人は従業員の公正知覚や職務態度と同じようなパターンで、高参加型 > 知識・権限・情報型 ≡ 低参加型 > 知識・権限型 の順であったが、売上高利益率は、知識・権限型 > 知識・権限・情報型 ≡ 高参加型 > 低参加型の順、離職率は、知識・権限・情報型が低く、それ以外との間に差が見られた。

2) 仮説的因果モデルのマルチレベル分析

まず、モデルに含まれる変数の相関を確認したところ（表 2）、組織レベルの観測変数同士（参加型 HRM、業績指標）、個人レベルの観測変数同士（参加的 HRM 知覚、向組織的認知・態度）の間には一定程度有意な関係が見られたが、異なるレベルの観測変数の間には有

表 2. 観測変数間の相関（N=454）

変数	平均	SD	1	2	3	4	5	6
1 参加型 HRM	.109	.622	—					
2 参加的 HRM 知覚	.003	.898	.151**	—				
3 向組織的認知・態度	-.002	.826	.069	.614**	—			
4 離職率	.037	.038	-.246**	-.032	-.012	—		
5 売上高/人	3.609	.978	-.284**	.012	.057	.314**	—	
6 売上高利益率	.025	.031	.326**	.138**	.151**	-.579**	-.089 [†]	—

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

（注）参加型 HRM、参加的 HRM 知覚、向組織的認知・態度は、構成概念得点。離職率、売上高/人は対数変換値。

意な関係が一部しか見られなかった。

次に、個人と組織という 2 つのレベルで因果プロセスを想定することに意味や必要性があるかを確認するため、2 つのレベルにまたがる変数として扱った参加的 HRM 知覚、向組織的認知・態度について、級内相関 (ICC (1)) を算出した。その結果、参加的 HRM 知覚は .199 から .227、向組織的認知・態度は .125 から .148 の値となり、どちらも .1 を超え、かつ有意なレベルに達しており、デザインインフェクト (大谷, 2014) の値も 2 を超えていた。これらの結果は、個人レベルで測定された 2 つの変数の値が、同一企業に所属するメンバー間で類似しており、集合的 HRM 知覚、集合的認知・態度がメンバー間で共有されていることを示しており、マルチレベル分析を行う意味と必要性があると判断された。

そこで、3 つの業績指標ごとに仮説的因果モデルについてマルチレベル構造方程式モデル分析を行ったところ、離職率については適合度が高かったものの (CFI=1.000; RMSEA=.000)、売上高/人 (CFI=.975; RMSEA=.080)、売上高利益率 (CFI=.987; RMSEA=.070) については十分とはいえず、また、どの業績指標でも従業員の参加的 HRM 知覚と認知・態度の間以外に有意なパスが見られなかった。そこで、仮説的因果モデルに 2 つのパス (集合的 HRM 知覚→企業業績、参加型 HRM→集合的認知・態度) を加えたモデル修正を行ったところ、離職率 (CFI=1.000; RMSEA=.000)、売上高/人 (CFI=1.000; RMSEA=.000)、売上高利益率 (CFI=.991; RMSEA=.000) とも十分な適合を示し、有意なパスも増えたため、修正モデルを採用した (表 3)。

表 3. マルチレベル分析の結果 (N=454)

パス	業績指標					
	離職率		売上高 / 人		売上高利益率	
	推定値	p	推定値	p	推定値	p
組織レベル						
参加型 HRM →→→→→ 集合的 HRM 知覚	.279	.058 [†]	.208	.195	.181	.272
参加型 HRM →→→→→ 集合的認知・態度	-.063	.278	-.061	.328	-.107	.060 [†]
集合的 HRM 知覚 →→→ 集合的認知・態度	.841	.000***	.854	.000***	.797	.000***
集合的 HRM 知覚 →→→→→→→ 企業業績	10.460	.287	-13.297	.325	-6.605	.055 [†]
企業業績 →→→→→→→→ 参加型 HRM	-.981	.003**	1.036	.000***	1.149	.003**
集合的認知・態度 →→→→→→→ 企業業績	-11.040	.380	15.448	.363	8.639	.048*
個人レベル						
個人的 HRM 知覚 →→→ 個人的認知・態度	.576	.000***	.575	.000***	.579	.000***
適合度指標						
CFI	1.000		1.000		.991	
RMSEA	.000		.000		.000	

[†] $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(注) 推定値は非標準化係数

修正モデルでどの業績指標についても有意なパスが見られたのは企業業績と HRM 施策の間であり、これは HRM 施策から企業業績へ方向とは逆の因果プロセスの存在を意味する。また、このパスは業績の向上が参加型 HRM 施策の採用を促すという影響で、企業が高業績から得た余剰資源を参加施策の利用に向ける可能性を示唆する。

さらに、どの業績指標でも参加的 HRM 知覚が向組織的認知・態度を高めるという影響が個人レベルでも集合レベルでも確認された。また、その影響が集合レベルでより強いことも示唆されたことから、マルチレベルの因果プロセスを想定することの意義が十分あると考えられる。

他方、HRM 施策と従業員の HRM 知覚、認知・態度との間、後者と企業業績との間にも有意または有意傾向のパスが一部に見られたことから、HRM 施策と企業業績を従業員の認知態度が媒介するという効果は部分的に支持されたが、異なる業績指標での安定した媒介効果は見られなかった。特に従業員の認知態度がより直接的に影響すると予想される離職率や売上高/人よりも売上高利益率において媒介効果が見られ、かつネガティブな影響も示唆されたことは理論的な説明が難しい。ただし、HRM と企業業績の関係に関するメタ分析(Combs et al., 2006)では、業績指標によって関係の大きさに違いが見られず、その理由として上記のような業績から HRM 施策へのフィードバックループの効果が指摘されているので、今後このような結果の生じる可能性について、さらに検討する必要があるであろう。

3) 総合的考察

HRM システムのタイプによって従業員の認知・態度および企業業績が異なるという前半の分析結果は、HRM システムが従業員の認知・態度を媒介して企業業績に影響し、かつ業績が HRM システムにフィードバックされるという仮説的因果モデルと整合的である。また、参加的 HRM 施策を多く利用している企業では従業員からも参加的であると知覚され、公正性や職務態度もポジティブであり、一部の指標を除き業績も高い、という結果は、「ハイ・インボルブメント」モデルが日本企業でも有効であることを示唆する。

ただし、全ての施策領域で参加度の高い HRM システムが常に優位ではなく、全ての施策領域で参加度の低い HRM システムが常に劣位ではないので、参加的 HRM 施策群の効果が単純加算的ではないことも示している。そして、HRM 施策の束としての相互補完的な効果が、このモデルで想定されているのとは別の形で存在する可能性も示唆する。また、前半のデータ分析では、同一企業内での従業員の認知・態度の類似性（非独立性）を考慮した方法がとられておらず、HRM システム以外の要因が結果に影響する可能性も排除されていない点で因果モデルの検証方法としては限界がある。

その点で後半のデータ分析は、統制変数を導入し、かつマルチレベルで因果モデルを直接検証する方法を用いており、その結果からも一部を除き修正版の仮説的因果モデルが支持されたことは、このモデルの妥当性を示すものと考えられる。特に、モデルのなかで明確に支持されたのは、HRM 施策についての従業員の知覚が公正知覚や向組織的態度に集合・個人の両レベルで影響し、企業業績が HRM 施策に逆方向に影響するというプロセスである。この結果から、因果プロセスをマルチレベルでかつ両方向で想定する必要性が確認されたと考えられる。

他方、仮説的因果モデルで部分的な支持に留まったのが、HRM 施策から従業員の知覚・態度への影響、そこから企業業績へ影響という 2 種類の影響、つまり HRM 施策と企業業績を従業員の知覚・態度が媒介するという因果プロセスである。このような結果になった方法的な問題としては、企業サンプルの少なさ、企業レベル変数の分散の小ささと偏りが考えられる。企業調査の段階では対象サンプルは一定の地域・規模の企業の全数であったが、そのうちの回答企業、さらにそこから従業員調査協力企業という絞り込みの過程で、マルチレベル分析の対象が 24 社に減少しただけでなく、対象企業に偏りや類似性が生じ、選択バイアスが生じた可能性がある。特に、階層構造データの分析は、集団の人数の多さ、集団の数の多さ、集団の多様性という基本的な、しかし実現は容易でないデータの収集が条件である（井手，2009）ので、今後はそのような条件を満たすべく、調査対象の拡大、サンプル抽出方法の改善などが課題となると考えられる。

理論的な課題については、因果モデルのさらなる精緻化が必要である。本研究では、上記のような方法的な限界を踏まえて単純なモデル構成に留めたが、さらに複雑な媒介過程を想定すべきかもしれない。たとえば、今回は従業員の HRM 知覚も認知・態度も二次因子モデルを採用したが、データへの適合は十分ではなく、既存の概念（例えば、公正知覚）との対応も曖昧になったことからすれば、一次因子を直列または並列に媒介過程に含めるという修正が考えられる。また、AMO モデルのように、従業員の動機づけだけでなく、知識・技能・能力、それらを発揮する機会、意思決定・コミュニケーションなども媒介過程に含まれるべきであろう。そして、それらの過程には HRM が従業員にポジティブな影響を与えるという想定だけでなく、従業員のストレス（Ramsay et al., 2000）や破壊的コミュニケーション（Sagie and Koslowsky, 1999）といったネガティブな影響も含めることも検討すべきであろう。実際に、今回の修正モデルで追加したパスが一部有意かつマイナスであったことは、従業員の動機づけ以外の媒介過程の存在だけでなく、それがネガティブな影響をもたらしている可能性を示唆する。企業業績から従業員の態度への逆方向の影響プロセスを含めて、因果モデルの精緻化と実証的検証が今後さらに求められる。

引用文献

- Allen, M.R. and Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (eds.) *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford : Oxford U. P. pp. 88-107.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management : Where do we go from here ? *Journal of Management*, **32** (6), 898-925.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.E. (1984). *Managing human assets : The groundbreaking Harvard Business School program*. N.Y. : Free Press. (梅津祐良・水谷栄二 (訳) ハーバードで教える人材戦略 1990 日本生産性本部)
- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages : The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, **29** (2), 203-221.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter ? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, **59**-3, 501-521.
- Delery, J.E. and Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations : Review, synthesis, and extension. *Research in personnel and human resources management*, **20**, 165-197.
- 井手 亘 (2009). 階層構造データにおける個人レベル変数と集団レベル変数：合意性、非独立性、信頼性と HLM による分析の概要 人間科学 (大阪府立大学), **4**, 135-161.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes ? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, **55** (6), 1264-1294.
- 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** (6), 4-18.
- 小林 裕 (2000). 企業の人的資源管理システムと業績：“ハイ・コミットメントモデル”の検討 産業・組織心理学会第 16 回大会発表論文集, 148-151.
- 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 (2014a). 参加型 HRM システムが企業業績に及ぼす影響 (2)：マルチレベルモデルによるデータの再分析 経営行動科学学会第 17 回年次大会発表論文集, 149-154.
- 小林 裕 (2014b). 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.
- 小林 裕 (2015). 参加型 HRM システムが企業業績に及ぼす影響 東北学院大学教養学部論集, **172**, 1-24.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., and Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 282-318.
- Lawler, E.E. III. (1986). *High-involvement management : Participating strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Cal. : Jossey-bass.
- Massimino, P. & Kopelman, R.E. (2012). Management practices and organizational performance : A longitudinal analysis using cross-lagged data. *Journal of Global Business Management*, **8** (2), 58-65.
- 大谷和太 (2014). 階層線形モデル, マルチレベル構造方程式モデル 小杉考司・清水裕士 (編著) M-plus と R による構造方程式モデリング入門 北大路書房 pp. 208-227.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance : An organizational-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 963-974.
- Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M., & Campion, M.A. (2013). A high performance

- work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, **39**(5), 1184-1220.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems : Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, **38**(4), 501-531.
- Sagie, A. and Koslowsky, M. (1999). *Participation and empowerment in organizations : Modelling, effectiveness, and applications*. U.K. : Sage.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, **63**(2), 77-84.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L.M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance : The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, **65**(4), 419-445.
- 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**(2), 409-446.

資料：従業員調査で使用した質問紙

「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 －

このアンケートは、企業で働く人々の意識を知ろうとするものです。特に、会社の人事制度（人的資源管理施策）によって従業員の公正感や働きがいにどのような違いがあり、最終的に会社の業績にどんな影響があるかを知るため、東北地方の様々な企業で調査をお願いしています（研究内容の詳細は裏面をご覧ください）。

貴社では、すでに人事制度と業績についての調査にご協力いただいております、さらに従業員の皆様にアンケートを配布していただけることになりました。

つきましては、ぜひアンケートにご協力いただけるとありがたいと思います。アンケートには、名前を書く必要はありませんし、封筒に入れたままで大学まで回収されますので、皆さんが書いたことが会社に知られることはありません。調査の目的は、全体的な傾向を分析することにありますから、一人一人の回答内容を個別に調べることはありません。内容をご覧ください、不安や疑問がある場合は途中で回答をやめていただいても結構です。

ご希望の方には調査の結果をお知らせします（下の欄に宛先とお名前をご記入の上、アンケートといっしょにご返送ください）。

ごめんどうかとは思いますが、ご協力の程よろしくお願いいたします。

記入後は、アンケートの入っていた封筒に入れて、2015年6月30日（火）までにご投函ください（切手は要りません）。

問い合わせ先： 東北学院大学教養学部心理学研究室

教授〔組織心理学〕 小林 裕

〒981-3193 仙台市泉区天神沢2丁目1-1

email:

tel:

fax:

宛先： 〒 _____

お名前： _____様

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 1 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。

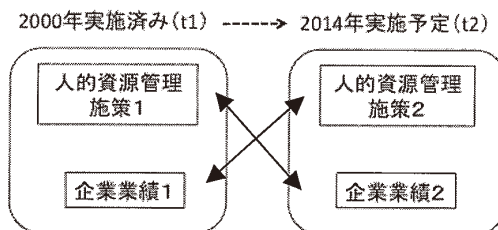


図 1 調査の概要：企業調査

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。

回答のし方:あてはまる数字を○でかこみ、_____に記入してください。

◎ 貴社名 _____

問1 最初にあなた自身のことについてうかがいます。

- 1) 性別 1. 男 2. 女
- 2) 年令 1. 10代・20代 2. 30代 3. 40代 4. 50代 5. 60代以上
- 3) 学歴 1. 中学 2. 高校 3. 短大・高専・専門学校 4. 大学・大学院
- 4) 未婚・既婚の別 1. 未婚 2. 既婚（子供なし） 3. 既婚（子供あり）
- 5) 転職歴 1. あり 2. なし
- 6) 入社してからの年数 _____年
- 7) 仕事の内容
 1. 製造・技能職 2. 事務職 3. サービス・販売・営業職
 4. 技術・開発・研究職 5. 管理職 6. その他（具体的に_____）
- 8) 勤務形態 1. 日勤 2. 交替制
- 9) 従業員区分
 1. 正規社員 2. 非正規社員（嘱託・パート等） 3. その他（具体的に_____）
- 10) 職位
 1. 一般社員 2. 主任・係長クラス 3. 課長クラス
 4. 部長クラス 5. その他（_____）
- 11) 労働組合への加入 1. 入っている 2. 入っていない

問2 現在のあなたの生活を次の4つに分けて考えた場合、それぞれはどのくらいの重みを占めていますか。合計10点になるように点数をつけてください。

1. 仕事、会社での生活 _____ 点
2. 家庭、家族との生活 _____ 点
3. 個人的な趣味、余暇生活 _____ 点
4. 居住地域での生活 _____ 点
- 合計 _____ 10 _____ 点

問3 あなたは仕事を選ぶ場合どのようなことを重視しますか。3つ選んで○をつけてください。

1. 変化があってもおもしろいこと
2. 上司にめぐまれること
3. やりがいのある仕事であること
4. 解雇される心配がないこと
5. 自分の裁量で仕事ができること
6. 仕事仲間恵まれること
7. 自分の能力が発揮できること
8. 給与水準が高いこと
9. 仕事を通して新しいことが学べること
10. 昇進の可能性のあること

問4 あなたの今の仕事についてうかがいます。次の文章はあなたにどの程度あてはまりますか。(例)にならって、最もよくあてはまるところに1つだけ○をつけてください。

	全く 違う	かなり 違う	どちら かと言 えば違 う	どちら とも言 えない	どち らかと 言えば その通 り	ほぼ その通 り	全く その通 り
(例) 人を相手にする仕事である	1	2	3	4	5	6	7
1 全般的にみて今の仕事に満足している	1	2	3	4	5	6	7
2 仕事の内容に満足している	1	2	3	4	5	6	7
3 上司との関係に満足している	1	2	3	4	5	6	7
4 仕事仲間との関係に満足している	1	2	3	4	5	6	7
5 今の給料に満足している	1	2	3	4	5	6	7
6 今の仕事にとってもやりがいを感じる	1	2	3	4	5	6	7
7 我を忘れるほど仕事に熱中することがある	1	2	3	4	5	6	7
8 仕事楽しくて、知らないうちに時間が過ぎていく	1	2	3	4	5	6	7
9 自分の仕事がつまらなく思えて仕方のないことがある	1	2	3	4	5	6	7
10 私は心から仕事による喜びを感じる	1	2	3	4	5	6	7
11 私にとって、今の仕事は、あまり意味のないものである	1	2	3	4	5	6	7
12 私はこの仕事をしていることに誇りをもっている	1	2	3	4	5	6	7

問5 あなたと会社との関係についてうかがいます。最もよくあてはまるところに1つだけ○をつけてください。勤務先が会社以外の場合は、会社を「勤務先」や「所属組織」に置き換えてお考えください。

	全く違う	かなり違う	どちらかと言え ば違う	どちらとも言 えない	どちらかと言 えばその通り	ほぼその 通り	全くその 通り
1 この会社の社風や雰囲気は自分の価値観や考え方によく合っている・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
2 会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんでひきうける	1	2	3	4	5	6	7
3 たとえ現在よりもいい仕事やいい給料が与えられても、この会社が好きなのでよその会社に移る気はない・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
4 せっかくここまで勤めたのだから、これから先もこの会社で勤めたい・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
5 この会社で、自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社にいてもあまり意味がない	1	2	3	4	5	6	7
6 他により職場が見つからないので、今の会社で働いている	1	2	3	4	5	6	7
7 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いと思う・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
8 どんな場所でも勤務地でも頑張る・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
9 今の会社を離れたら、どうなるか不安である・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
10 私の給料は、同僚と比べて公平である・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
11 この会社から公平な待遇（給与、昇進など）を受けている	1	2	3	4	5	6	7
12 この会社では自分の働きにふさわしい評価を受けていない	1	2	3	4	5	6	7
13 仕事は自分に公平に割り当てられている・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
14 自分の待遇は公正な手続きで決められている・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
15 自分に対する人事評価のやり方は適正である・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
16 自分の仕事の割り振りがどのように決められているか過程が不透明だ・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7

問6 あなたの会社の人事管理についてうかがいます。制度の正確な知識をお尋ねしているわけではありません。ご自分が日頃感じていることをお答えください。最もよくあてはまるところに1つだけ○をつけてください。

	全く違う	かなり違う	どちらかと言え ば違う	どちらとも言 えない	どちらかと言 えばその通り	ほぼその通り	全くその通り
1 私の会社は、従業員の評価にあたって、年功より能力・業績を重視している・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
2 私の会社は、人員が余っても解雇しない努力をしている	1	2	3	4	5	6	7
3 私の会社は、給与の決定にあたって能力よりも業績を重視している・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
4 私の会社では、企業の業績によってボーナスの額が大きく左右される・・・・・・・・・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
5 私の会社は、福利厚生が充実している・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
6 私の会社は、昇進チャンスが多い・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
7 私の会社は、従業員に対して十分な教育・訓練を行っている・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
8 私の会社では、希望すれば能力訓練を受けることができる	1	2	3	4	5	6	7
9 私の会社は、業務上の決定に従業員を積極的に参加させている・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7
10 私の会社は、定期的に従業員から意見や提案を聞いている	1	2	3	4	5	6	7
11 私の会社は、導入予定の新しい技術（装置、システム、作業手順など）の情報を従業員に事前に伝えている・・・・	1	2	3	4	5	6	7
12 私の会社は、経営方針や企業の業績を一般従業員に積極的に知らせている・・・・・・・・	1	2	3	4	5	6	7

問7 あなた自身は昇給や昇進は何を基準に決めるべきだと思いますか。1つだけ○をつけてください。

1. 年齢や勤続年数
2. 能力や業績
3. 1と2 をあわせたもの

以上で質問は終わりました。ご協力ありがとうございました。ご意見、ご感想などありましたら、お書きください。