

HRMと企業業績との関係

— ビジネス戦略と組織風土の調整効果 —

The moderating effects of business strategy and organizational climate on relationship between Human Resource Management and firm performance

咸 惠 善

Heasun HAM

1. はじめに

1990年代初めに、HRMに戦略的視点を組み込んだSHRM (Strategical Human Resource Management) が台頭した。SHRMの基本的なテーマは、企業が人的資源やHRMを通じて、いかに業績や競争力を高めるかである。これまでHRMと企業業績との関係については多くの研究が行われ、HRMと企業業績間には正の関係が見出されている (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Subramony, 2009)。

HRMと企業業績との関係を説明する観点には、普遍的な観点 (universalistic perspective) とコンティンジェンシー観点 (contingency perspective) がある¹⁾。前者は、特定のHRM施策は組織環境に関係なく普遍的な効果があると主張する。例えば、Pfeffer (1998) は人びとをマネジャーする最も効果的な7つのHRM政策や施策を提示した。それらは雇用保障、厳格な採用、自律チームと権限移譲、組織の業績に基づく相対的に高い賃金、幅広いトレーニング、平等主義、財務業績などの情報共有である。後者はHRMが戦略と適合する場合、企業業績が増加し、そうでない場合、業績が低下するという仮説を支持する (Bird & Beech, 1994; Schuler, 1989)。この観点は組織がその置かれた環境によって異なるHRMを必要とすると主張する。しかし、HRMと戦略の適合を実証的に分析した研究結果は一致していない。その理由としてサンプルの選択、測定尺度の問題、研究デザインなどがあげられているが、その他にそれを分析した研究の多くが大企業をサンプルとしているので、大企業の複雑性——戦略の多様性とHRMの変動性——が影響することがあげられる²⁾。

本研究では大企業の複雑性を減らすため、中小企業 (社員数30人以上300人未満)

をサンプルにして、ビジネス戦略と組織風土が、HRMと企業業績間の関係を調整する要因であるかどうかを実証的に明らかにする。

2. 仮説

2.1 HRM

HRMと企業業績との関係を分析した研究の多くは、HRMシステムに焦点をあてている。HRMシステムとは、内部的に整合性のとれたHRM施策の一組を意味する。HRMと企業業績に関する研究ではHRMシステムには、High Commitment HR Practices (Pfeffer, 1994, 1998), High Performance Work Systems (Kintana, Alosa & Olaverri, 2006), High Involvement Work Systems (Guthrie Spell & Nyamari, 2002; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ordiz-Fuertes & Fernandez-Sanchez, 2003), Human Capital Enhancing HRM systems (Delaney & Doty, 1996; Neal, West & Patterson, 2005)などがあげられており、これらのHRMシステムの有効性（例えば、生産性や収益性の向上）が明らかにされている³⁾。上述したHRMシステムは異なるHRM施策を構成要素としている。しかしHRMシステムの主な構成要素は選考、トレーニング、業績評価および報酬である (Youndt Snell, Dean & Lepak, 1996)。

本研究でのHRMシステムは人的資本を高めるHRMシステムに近似するもので、その構成要素は採用・配置、トレーニング、評価および報酬である。採用・配置とトレーニングは知識、スキルおよび能力を高めるHRM施策であり、評価と報酬は動機づけを高めるHRM施策である。

2.2 ビジネス戦略

HRMと企業業績との関係を戦略が調整するかどうかについて、その研究結果は一致していない。HRMと戦略の企業業績に対する有意な交互作用効果を見出した研究 (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Takeuchi, 2009), そうでない研究 (Bae & Lawler, 2000; Ordiz-Fuertes & Fernandez-Sanchez, 2003; Neal, West & Patterson, 2005) および部分的には見出した研究 (Delery & Doty, 1996) がある。研究結果の不一致の理由には2つ——競争戦略に関わる問題と企業業績の測定方法——があげられる。前者については、まず、競争戦略は実際には、2者択一的には選択されない。例えば、企業はある製品については強いブランド戦略を強調する。その他の製品ではコスト・リーダーシップ戦略を強調する。また言明された戦略と実際に実行された戦略が異なる場合である。後者は、企業業績測定のため、客観的な測定尺度あるいは主観的な測定尺度を使用したかである⁴⁾。

本研究ではMiles & Snow (1978)のビジネス戦略類型を使用する。それは次の4つである。①「防御型」戦略を追求する企業は安定的な市場ドメインにおいて、限定

した製品ラインで既存の製品を既存の顧客に効率よく提供しており、効率性を重視する。②「探索型」を追求する企業は、新しい製品と市場の機会を常に探索しており、製品と市場におけるイノベーションに対する関心が強い。③「分析型」は防御型と攻撃型のハイブリッドである。分析型は安定と不安定の双方のドメインで運営している。安定的なドメインでは、公式的な構造とプロセスを通じてルーチンかつ効率的に運営するし、不安的なドメインでは、マネジャーは競合者を注意深く観察し、新しいアイデアのうち、最も有望と思われるアイデアをすばやく採用する。④「反応型」は一貫性のある戦略がなく、戦略、構造およびプロセスが十分には連動していない⁵⁾。Miles & Snow (1984) は防御型、探索型および分析型がPorter (1980) の競争戦略類型のコスト・リーダーシップ、差別化および集中に各々相当するもので、各々の戦略志向は本質的に同じであると述べている。

「防御型」と「探索型」、各々を4つのHRM機能——「リクルート・選考と配置」、「スタッフ計画・トレーニングと開発」、「業績評価」、「報酬」——でみると、「防御型」では、エントリーレベルのみでのリクルート、スキル構築、過程志向業績評価、内部公正さ重視報酬である。それに対して「探索型」では、すべてのレベルでのリクルート、スキル獲得、結果志向業績評価、外部公正さ重視報酬である。

探索型戦略（差別化戦略）を追求する企業が防御型戦略（コスト・リーダーシップ戦略）を追求する企業よりも、人的資本を高めるHRMシステムからより多い便益を得ている（Suthrie, Spell & Nyamori, 2002; Schuler & Jackson, 1987; Youndt et al. 1996）。品質あるいはイノベーションの面での製品やサービスの差別化を追求する企業は、高度なスキルをもつ、かつ高く動機づけられた労働力を必要とする。

仮説1：探索志向戦略が人的資本を高めるHRMシステムと組織業績間の関係をより強くする。

2.3 組織風土

組織風土とは組織のなかの個人が認知した組織内のすべての心理的な環境のことを意味し、個人の動機づけと関連する概念である。積極的な組織風土は社員の動機づけを促進する（Neal, West & Patterson, 2005）、組織風土が職務満足や組織コミットメントに影響を与える（咸, 2013）、また組織風土は職務満足や組織コミットメントを媒介にして生産性に影響を与えること（Ostroff & Schmit, 1993）が明らかにされている。

本研究では、Neal, West & Patterson (2005) の内的適合仮説に基づいて仮説を構築する。この内的適合仮説は次の3つの仮定に基づく。①人的資源を高めるHRMシステムは社員の知識やスキル、能力を高める。②望ましい組織風土は社員のモチベーションを高める。③人的資源を高めるHRMシステムが生み出した知識、スキル

および能力は、組織風土によって生み出された動機づけと正に交互作用する。これらの3つの仮定のうち、2つに問題がある。第1は、人的資本と動機づけの間に交互作用があるという仮定は限定的である。能力とモチベーション間に交互作用が弱いまたは存在しないなら、人的資本を高めるHRMシステムと組織風土間にはシナジー的な交互作用はない。第2は、人的資本を高めるHRMシステムは知識、スキルおよび能力だけでなく、モチベーションにも影響することを看過していることである。

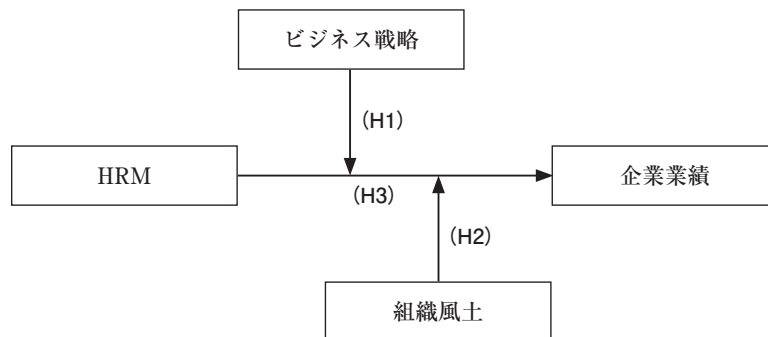
内的適合仮説によれば、人的資本を高めるHRMシステムがそれに適合する、望ましい組織風土に存在するとき、そのHRMシステムはより効果的である。社員のモチベーションは、好ましい組織風土があるときより高くなるので、企業は社員の知識、スキル、能力およびモチベーションを高めるHRMシステムの使用からより多くのものが得られる。

仮説2：人的資本を高めるHRMと企業業績との関係は望ましい組織風土が存在するときより強い。

外的適合（戦略とHRMシステムの適合）と内的適合（HRMシステムと組織風土）を結合すると、HRMシステムはより効果的であると予測される。

仮説3：HRMが戦略と適合すると同時に、望ましい企業風土が存在するとき、HRMと企業業績との関係はより強い。

図表1 仮説



3. 方法

3.1 サンプル

本研究で使用したデータは、2005年4月から5月にかけて、愛知県所在の企業に対する質問紙調査（「人事戦略と人事システムの関連に関する調査」）から得られたものの一部を使用する⁶⁾。図表2はサンプルを示す。サンプルの属性は次の通りである。業種別には製造業が42.9％、卸売・小売業14.3％、サービス業22.0％、建設業18.7％である。企業規模別には30人以上100人未満が53.9％、100人以上300人未満が46.1％である。企業年齢別には30年未満が20.9％、30年以上50年未満が35.2％、50年以上が44％である。調査対象企業の半分程度が業種は製造業、企業規模は社員数30人以上100人未満であり、その約80％が企業年齢30年以上である。

図表2 サンプル

(N = 91)

			企業数 (%)
業 種	製 造 業		39 (42.9%)
	非製造業	卸 売 ・ 小 売 業	13 (14.3%)
		サ ー ビ ス 業	20 (22.0%)
		建 設 業	17 (18.7%)
企 業 規 模	30 ～ 99 人		49 (53.9%)
	100 ～ 299 人		42 (46.1%)
企 業 年 齢	0 ～ 9 年		3 (3.3%)
	10 ～ 29 年		16 (17.6%)
	30 ～ 49 年		32 (35.2%)
	50年以上		40 (44.0%)

3.2 測定尺度

(1) HRM

HRM施策12項目を用い、「HRMシステム」を測定した。HRM施策の12項目は次の通りである。

- 5-1 「我が社は欠員が出たとき、通常、企業の外から人員を補充する」
- 5-2 「我が社は明確なキャリアパスあるいはキャリアプランがある」
- 5-3 「我が社は社員の職務範囲を明確に決めている」
- 5-4 「我が社はすべての社員に対して充実した教育プログラムを提供している」
- 5-5 「我が社が提供する公式的な教育訓練プログラムは、社員の昇進可能性を高

めるものである」

- 5-6 「我が社は会社の方針や経営情報を知る機会を社員に提供している」
- 5-7 「我が社の人事考課の目的は社員の業績を向上させることにある」
- 5-8 「我が社の人事考課は客観的で量的に測定可能な成果・業績のみに基づく」
- 5-9 「我が社は人事考課の評価基準や評価結果を公開している」
- 5-10 「我が社は評価に対する不満の申し出や救済の機会を社員に提供している」
- 5-11 「我が社の給料のレベルは同業他社より高い」
- 5-12 「我が社の福利厚生レベルは同業他社より高い」

(2) ビジネス戦略

「戦略」はMiles & Snow (1978)のビジネス戦略類型に基づくもので、防御型 = 1, 分析型 = 2, 探索型 = 3で測定し、その点数が多いほど「探索志向戦略」である。

(3) 組織風土

組織風土は次の3項目を用い、「組織風土」を測定した。

- 6-1 「我が社では個人の危険負担が要請される」
- 6-2 「我が社では各人の対立は寛容され、受容されている」
- 6-3 「我が社では個人的な責任をとるように期待され、また勧められている」

(4) 企業業績

企業業績尺度として客観的尺度——「経常利益」と「売上高成長率」——と主観的尺度——「相対的企業業績」——の2種類を使用した。「経常利益」は「最近3年間(2002年度～2004年度)経常利益」で、「赤字の年はなかった = 3, 1年だけ赤字の年があった = 2, 2年赤字の年があった = 1, 3年間赤字だった = 0」で測定した。「売上高成長率」は最近3年間の売上高成長率を、回答者に年度ごとに記入させ、3年間の平均値で測定した。「相対的企業業績」は、最近3年間の経常利益が同業他社を上回っている = 2, 同じ程度 = 1, 下回っている = 0で測定した。

(5) コントロール変数

コントロール変数として企業規模、企業年齢、業種および組合の存在を使用した。「企業規模」と「企業年齢」は、対数変換した数値を用いた。「業種」は製造業 = 1, 非製造業 = 0, 「組合」は有り = 1, なし = 0で測定した。

4. 分析結果

4.1 相関分析の結果

図表3には変数の平均値と標準偏差、項目数および α 係数が示されている。

図表4は相関分析の結果を示す。「採用・配置」、「トレーニング」、「評価」および「報酬」は、HRM施策項目を用いる因子分析によって得られた変数で、そのプロセスは4.2に述べられている。

「HRMシステム」と「採用・配置」は有意な正の相関 ($r = 0.512$, $p < 0.01$), 「トレーニング」は有意な正の相関 ($r = 0.477$, $p < 0.01$), 「報酬」は有意な正の相関 ($r = 0.619$, $p < 0.01$) である。

「戦略」と「HRMシステム」間の相関は有意な正の相関 ($r = 0.290$, $p < 0.01$) がある。「戦略」と「報酬」の相関は有意な正の相関 ($r = 0.173$, $p < 0.10$) である。「戦略」と「相対的企業業績」の相関は有意な正の相関 ($r = 0.310$, $p < 0.01$) である。「戦略」と「組織風土」は無相関 ($r = -0.043$) である。

「組織風土」と「HRMシステム」は無相関 ($r = -0.128$) である。「組織風土」と「トレーニング」は有意な負の相関 ($r = -0.211$, $p < 0.05$) である。

「HRMシステム」と「相対的企業業績」の間には有意な正の相関 ($r = 0.310$, $p < 0.01$) がある。「報酬」と「相対的企業業績」は有意な正の相関 ($r = 0.373$, $p < 0.01$) である。「トレーニング」と「評価」は有意な負の相関 ($r = -0.384$, $p < 0.01$) である。

「経常利益」と「売上高成長率」の相関は有意な正の相関 ($r = 0.175$, $p < 0.10$) である。「経常利益」と「相対的企業業績」は有意な正の相関 ($r = 0.192$, $p < 0.10$) である。

図表3 記述統計

変 数	平均値	標準偏差	項目数	α 係数
<u>ビジネス戦略</u>				
探索型戦略	0.187	0.392	1	—
防御型戦略	0.352	0.480	1	—
分析型戦略	0.418	0.496	1	—
<u>組織風土</u>	- 0.872	0.711	3	0.62
<u>HRM システム</u>				
採用・配置	- 0.337	0.667	3	0.30
トレーニング	0.489	0.734	3	0.73
評価	0.036	0.622	4	0.61
報酬	0.093	0.763	2	0.62
<u>企業業績</u>				
経常利益	0.736	0.574	1	—
売上高成長率	0.019	0.101	1	—
相対的企業業績	0.242	0.584	1	—
<u>企業規模</u>	1.993	0.256	1	—
<u>企業年齢</u>	3.674	0.525	1	—

図表4 相関分析の結果

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 企業規模	1.000										
2 企業年齢	0.227*	1.000									
3 戦略	- 0.163	- 0.185+	1.000								
4 組織風土	0.151	0.033	- 0.043	1.000							
5 HRM システム	0.001	- 0.240*	0.290**	- 0.128	1.000						
6 採用・配置	- 0.065	- 0.274**	0.111	0.086	0.512**	1.000					
7 トレーニング	0.008	- 0.143	0.126	- 0.211*	0.477**	- 0.005	1.000				
8 評価	0.216*	0.015	0.106	- 0.025	0.150	- 0.047	- 0.384**	1.000			
9 報酬	- 0.125	- 0.031	0.173+	- 0.063	0.619**	0.013	0.141	- 0.156	1.000		
10 経常利益	0.012	0.039	- 0.097	0.143	0.028	0.075	0.116	- 0.121	- 0.032	1.000	
11 売上高成長率	- 0.165	- 0.231*	0.086	- 0.034	0.067	0.025	0.117	- 0.121	0.074	0.175+	1.000
12 相対的企業業績	- 0.162	- 0.077	0.224*	- 0.076	0.310**	0.119	0.049	- 0.016	0.373**	0.192+	0.116

+: $p < 0.10$, *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

咸 恵 善

「企業規模」と「企業年齢」は有意な正の相関 ($r = 0.227$, $p < 0.05$) である。「企業規模」と「評価」は正の相関 ($r = 0.216$, $p < 0.05$) である。「企業年齢」と「戦略」は有意な負の相関 ($r = -0.185$, $p < 0.10$) である。「企業年齢」と「HRM システム」は有意な負の相関 ($r = -0.240$, $p < 0.05$)、 $r = -0.274$, $p < 0.01$)、 $r = -0.231$, $p < 0.05$) である。

4.2 HRM施策の因子分析

HRM 施策12項目を使用して因子分析を行った。主因子法によって4つの因子を抽出した後、バリマクス回転を行った。その結果は図表5に示されている。4つの因子までで分散の58.4%が説明された。

図表5 HR 施策の因子分析の結果

	因子1： 採用・配置	因子2： トレーニング	因子3： 評 価	因子4： 報 酬
採用・配置1	[0.838]	0.114	- 0.023	0.084
採用・配置2	[0.425]	0.252	- 0.287	0.150
採用・配置3	[0.562]	- 0.373	0.354	- 0.195
トレーニング1	0.045	[0.829]	- 0.121	0.087
トレーニング2	0.121	[0.837]	0.035	0.088
トレーニング3	- 0.054	[0.664]	- 0.051	0.052
評 価1	- 0.153	- 0.373	[0.308]	- 0.034
評 価2	0.233	0.090	[0.686]	- 0.050
評 価3	- 0.104	- 0.056	[0.755]	0.085
評 価4	- 0.155	- 0.416	[0.635]	- 0.043
報 酬1	0.141	0.078	- 0.078	[0.826]
報 酬2	- 0.052	0.102	0.073	[0.846]
固有値	3.004	1.528	1.303	1.176

これらの4つの因子各々について、第1因子はHRM次元の1つである、リクルート、キャリアパス、内部昇進に関する項目の因子負荷量が高いことから「採用・配置」と名づけた。第2因子は、主として内部昇進をサポートするトレーニングに関する項目の因子負荷量が高いことから「トレーニング」と名づけた。第3因子は、評価の目的と基準、苦情処理に関する項目の因子負荷量が高いことから「評価」と名づけた。第4因子は、この因子に対する因子負荷量の高い項目が報酬（福利厚生も含む）に

関するものなので「報酬」と名づけた。HRMの4つの指標「採用・配置」「トレーニング」「評価」および「報酬」の値は、因子1から因子4までの各々に属する項目の平均値でもとめた。これらの4つの変数の平均を「HRMシステム」の値として用いた⁷⁾。HRMシステムの値が多いほど人的資本を高めるHRMシステムである。本研究でのHRMシステムは総合指標である。HRMシステムの構成要素の相違を覆うことが考えられるので、HRMシステムの各々の構成要素に対しても分析が行われた。

4.3 回帰分析の結果

仮説1をテストするため、次のような階層的回帰分析を行った。被説明変数「相対的企業業績」に対する戦略および3つの戦略類型とHRMシステムの交互作用効果を分析した結果をまとめたものが図表6である。

モデル(1-1)はコントロール変数(企業規模、企業年齢、業種および組合の存在)を投入したものである。モデル(1-2)はコントロール変数に加えて、戦略変数とHRMシステム変数が投入された。モデル(1-3)はコントロール変数、戦略変数とHRMシステム変数、戦略とHRMシステムの交互作用項を順次に投入したものである。HRMシステムのみが有意な正の効果を与えるのが確認された。同じ分析が探索型戦略、防御型戦略および分析型戦略、各々に対して行われ、探索型戦略(モデル2-3)のみにおいて、戦略とHRMシステムの有意な負の交互作用効果が確認できた。したがって、仮説1は部分的に支持された。

仮説2をテストするため、階層的回帰分析が行われた。被説明変数「相対的企業業績」に対する組織風土とHRMシステム(HRMシステムを構成する個別のHRM施策、採用・配置、トレーニング、業績、報酬)の交互作用効果を分析した結果をまとめたものが図表7である。図表7はトレーニング(モデル3-3)のみにおいて、組織風土とトレーニングが有意な負の交互作用効果を示す。したがって、仮説2も部分的に支持された。

外的適合(戦略とHRMシステムの適合)と内的適合(HRMシステムと組織風土の適合)を結合するとき、HRMシステムと企業業績間の関係はより強くなるという仮説3をテストするために同じく階層的回帰分析が行われた。その分析結果をまとめたものが図表8である。図表8のモデル1-4は、戦略、組織風土およびHRMシステムの有意な正の交互作用効果を示している。したがって仮説3は支持された。

図表6 戦略とHRMの交互作用をテストするための階層的回帰分析の結果^{ab}

変数	戦略			探索型戦略			防御型戦略			分析型戦略		
	1-1	1-2	1-3	2-2	2-3	3-2	3-3	4-2	4-3			
Intercept	1.277* (0.627)	0.424 (0.683)	0.531 (0.684)	0.667 (0.635)	0.767 (0.627)	0.865 (0.619)	0.954 (0.631)	0.909 (0.624)	0.914 (0.627)			
企業規模	- 0.371 (0.263)	- 0.344 (0.256)	- 0.322 (0.255)	- 0.357 (0.256)	- 0.331 (0.252)	- 0.380 (0.256)	- 0.364 (0.257)	- 0.423 (0.255)	- 0.435 + (0.258)			
企業年齢	- 0.065 (0.136)	0.071 (0.138)	0.024 (0.141)	0.077 (0.138)	0.030 (0.138)	0.058 (0.138)	0.033 (0.143)	0.056 (0.140)	0.060 (0.141)			
業種ダミー	- 0.053 (0.139)	- 0.072 (0.133)	- 0.058 (0.133)	- 0.115 (0.135)	- 0.086 (0.134)	- 0.052 (0.137)	- 0.056 (0.133)	- 0.088 (0.142)	- 0.081 (0.144)			
組合ダミー	- 0.128 (0.163)	- 0.141 (0.156)	- 0.146 (0.155)	- 0.131 (0.156)	- 0.130 (0.153)	- 0.141 (0.157)	- 0.145 (0.158)	- 0.129 (0.158)	- 0.125 (0.159)			
戦略		0.150 (0.094)	0.175 (0.095)	0.251 (0.170)	0.393* (0.184)	- 0.164 (0.142)	- 0.174 (0.143)	- 0.007 (0.135)	- 0.030 (0.144)			
HRM システム		0.458* (0.217)	0.571* (0.492)	0.516* (0.209)	0.710* (0.230)	0.479* (0.220)	0.323 (0.302)	0.566** (0.214)	0.508* (0.248)			
戦略×HRM システム			- 0.343 (0.253)		- 0.880* (0.466)		0.333 (0.440)		0.222 (0.467)			
R ²	0.048	0.156	0.176	0.153	0.190	0.144	0.150	0.129	0.131			
F 値	1.01	2.41	2.35	2.34	2.58	2.18	1.44	1.92	1.66			
df	4,80	6,78	7,77	6,78	7,77	6,78	7,77	6,78	7,77			
ΔR ²		0.108	0.020	0.104	0.038	0.095	0.006	0.081	0.003			
偏 F 値		5.00**	1.84	4.80*	3.58+	4.34*	0.57	3.61*	0.23			

注：a モデル1では、コントロール変数だけが投入されている。モデル2には、コントロール変数に主要変数が投入されている。() 内の数字は標準誤差である。

b HRM システムは、(採用・配置+トレーニング+評価+報酬) / 4 で算出した。

+ : p<0.10, * : p<0.05, ** : p<0.01

図表 7 HRM と企業業績の関係に対する組織風土の調整効果をテストするための階層的回帰分析の結果^{ab}

変数	HRM システム			採用・配置			トレーニング			評価			報酬		
	1-1	1-2	1-3	2-2	2-3	2-3	3-2	3-3	3-3	4-2	4-3	4-3	5-2	5-3	5-3
Intercept	1.064+ (0.591)	0.702 (0.594)	0.703 (0.597)	0.849 (0.627)	1.044 (0.646)	1.044 (0.646)	0.932 (0.622)	1.389* (0.637)	1.166+ (0.634)	0.975 (0.627)	1.166+ (0.634)	0.730 (0.581)	0.737 (0.583)		
コントロール変数															
企業規模	- 0.335 (0.250)	- 0.369 (0.243)	- 0.371 (0.245)	- 0.311 (0.254)	- 0.346 (0.255)	- 0.346 (0.255)	- 0.316 (0.256)	- 0.495+ (0.261)	- 0.394 (0.263)	- 0.324 (0.261)	- 0.394 (0.263)	- 0.208 (0.239)	- 0.214 (0.240)		
企業年齢	- 0.031 (0.127)	0.073 (0.126)	0.075 (0.127)	0.009 (0.133)	- 0.011 (0.134)	- 0.011 (0.134)	- 0.020 (0.129)	- 0.034 (0.126)	- 0.037 (0.128)	- 0.024 (0.128)	- 0.037 (0.128)	- 0.024 (0.119)	- 0.019 (0.120)		
業種ダミー	- 0.044 (0.131)	- 0.085 (0.127)	- 0.085 (0.128)	- 0.073 (0.134)	- 0.071 (0.134)	- 0.071 (0.134)	- 0.058 (0.134)	- 0.033 (0.131)	- 0.042 (0.134)	- 0.061 (0.134)	- 0.042 (0.134)	- 0.060 (0.125)	- 0.055 (0.126)		
組合ダミー	- 0.122 (0.159)	- 0.138 (0.154)	- 0.137 (0.155)	- 0.108 (0.164)	- 0.103 (0.163)	- 0.103 (0.163)	- 0.136 (0.162)	- 0.070 (0.160)	- 0.124 (0.162)	- 0.140 (0.163)	- 0.124 (0.162)	- 0.158 (0.151)	- 0.165 (0.152)		
組織風土		- 0.029 (0.087)	- 0.027 (0.092)	- 0.069 (0.091)	- 0.012 (0.103)	- 0.012 (0.103)	- 0.054 (0.093)	0.086 (0.109)	- 0.043 (0.091)	- 0.060 (0.091)	- 0.043 (0.091)	- 0.050 (0.085)	- 0.029 (0.092)		
HRM システム		0.602** (0.196)	0.572 (0.360)	0.092 (0.099)	0.233 (0.154)	0.233 (0.154)	0.029 (0.088)	- 0.115 (0.106)	0.224 (0.164)	0.027 (0.104)	0.224 (0.164)	0.276** (0.077)	0.212+ (0.130)		
風土×HRMシステム			- 0.032 (0.330)		0.143 (0.120)	0.143 (0.120)		- 0.225* (0.096)	0.207 (0.134)		0.207 (0.134)		- 0.079 (0.131)		
R ²	0.036	0.138	0.138	0.051	0.067	0.067	0.043	0.102	0.069	0.042	0.069	0.169	0.173		
F 値	0.81	2.23	1.89	0.75	0.85	0.85	0.62	1.34	0.88	0.62	0.88	2.85	2.48		
df	4,86	6,84	7,83	6,84	7,83	7,83	6,84	7,83	7,83	8,84	7,83	8,84	7,83		
ΔR ²		0.101	0.000	0.015	0.016	0.016	0.006	0.059	0.027	0.006	0.027	0.133	0.004		
偏 F 値		4.94**	0.01	0.66	1.42	1.42	0.28	5.46*	2.39	0.25	2.39	6.71**	0.36		

注：a モデル 1 では、コントロール変数だけが投入されている。モデル 2 には、コントロール変数に主要変数が投入されている。() 内の数字は標準誤差である。

b HRM システムは、(採用・配置+トレーニング+評価+報酬) / 4 で算出した。

+ : p<0.10, * : p<0.05, ** : p<0.01

図表 8 HRM と企業業績の関係に対する戦略と組織風土の調整効果をテストするための階層的回帰分析の結果^{ab}

変数	戦略・組織風土・HRM システム				探索型戦略・組織風土・HRM システム				防御型戦略・組織風土・報酬			
	1-1	1-2	1-3	1-4	2-2	2-3	2-4	3-2	3-3	3-4		
Intercept	1.194 + (0.613)	0.343 (0.706)	0.679 (0.770)	1.167 (0.763)	0.555 (0.658)	0.616 (0.663)	1.012 (0.690)	0.513 (0.636)	0.547 (0.630)	0.613 (0.637)		
コントロール変数												
企業規模	- 0.363 (0.260)	- 0.335 (0.260)	- 0.386 (0.273)	- 0.499 (0.266)	- 0.348 (0.260)	- 0.339 (0.264)	- 0.422 (0.265)	- 0.179 (0.251)	- 0.146 (0.250)	- 0.155 (0.251)		
企業年齢	- 0.049 (0.134)	0.091 (0.136)	0.072 (0.141)	0.014 (0.137)	0.096 (0.137)	0.071 (0.139)	0.012 (0.141)	0.016 (0.127)	- 0.014 (0.127)	- 0.025 (0.128)		
業種ダミー	- 0.060 (0.136)	- 0.090 (0.133)	- 0.065 (0.135)	0.009 (0.133)	- 0.125 (0.136)	- 0.102 (0.137)	- 0.065 (0.137)	- 0.123 (0.131)	- 0.074 (0.132)	- 0.071 (0.132)		
組合ダミー	- 0.119 (0.161)	- 0.136 (0.156)	- 0.142 (0.157)	- 0.164 (0.152)	- 0.127 (0.156)	- 0.123 (0.158)	- 0.127 (0.155)	- 0.151 (0.152)	- 0.111 (0.152)	- 0.112 (0.152)		
戦略		0.130 (0.091)	0.046 (0.147)	- 0.011 (0.143)	0.210 (0.163)	0.264 (0.273)	0.174 (0.274)	0.245 (0.157)	0.247 (0.264)	0.276 (0.267)		
組織風土		- 0.027 (0.089)	0.180 (0.246)	0.331 (0.243)	- 0.028 (0.089)	- 0.019 (0.101)	0.013 (0.101)	- 0.044 (0.086)	- 0.011 (0.100)	- 0.003 (0.101)		
HRM システム		0.490 * (0.213)	1.006 + (0.556)	- 0.935 (0.900)	0.542 * (0.207)	0.630 + (0.371)	0.368 (0.394)	0.276 ** (0.078)	0.267 * (0.133)	0.247 + (0.135)		
戦略×組織風土			- 0.113 (0.130)	- 0.206 (0.130)		- 0.047 (0.253)	- 0.159 (0.257)		- 0.061 (0.242)	- 0.053 (0.243)		
戦略×HRM システム			- 0.339 (0.258)	0.874 + (0.516)		- 0.764 (0.479)	1.008 (1.104)		- 0.471 * (0.211)	0.060 (0.689)		
組織風土 ×HRM システム			- 0.102 (0.340)	- 2.049 * (0.796)		- 0.102 (0.343)	- 0.393 (0.376)		- 0.115 (0.136)	- 0.142 (0.140)		
戦略×組織風土 ×HRM システム				1.182 ** (0.441)			1.656 + (0.932)			0.479 (0.592)		
R ²	0.044	0.152	0.176	0.248	0.148	0.176	0.210	0.201	0.252	0.259		
F 値	0.95	2.03	1.82	2.25	1.97	1.63	1.81	2.85	2.56	2.38		
df	4.82	7.79	10.76	11.75	7.79	10.76	11.75	7.79	10.76	11.75		
ΔR ²		0.108	0.023	0.072	0.104	0.028	0.033	0.157	0.051	0.007		
偏 F 値		3.37 *	0.72	7.19 **	3.22 *	0.86	3.10 +	5.19 **	1.71	0.66		

注：a モデル1では、コントロール変数だけが投入されている。モデル2には、コントロール変数に主要変数が投入されている。() 内の数字は標準誤差である。

b HRM システムは、(採用・配置+トレーニング+評価+報酬)/4で算出した。

+ : p<0.10, * : p<0.05, ** : p<0.01

5. 考察

以上、大企業の複雑性—戦略の多様性とHRMの変動性—を減らすため、中小企業（社員数30人以上300人未満）をサンプルにして、ビジネス戦略と組織風土のHRMと企業業績間関係に対する調整効果を分析してきた。

分析結果をまとめると、次の通りである。第1に、人的資本を高めるHRMシステムは相対的企業業績に有意な正の効果を与えていることである。第2に、探索型戦略を追及する企業のみにおいて、戦略とHRMシステムの有意な負の交互作用効果が確認でき、仮説1は部分的に支持された。また、トレーニングのみにおいて、組織風土とトレーニングの有意な負の交互作用効果が確かめられ、仮説2も部分的に支持された。戦略、組織風土およびHRMシステムの有意な正の交互作用効果が確認でき、仮説3は支持された。

こうした分析結果は、人的資本を高めるHRMシステムの相対的企業業績に対する主効果（図表6・7・8）が見出され、HRMと企業業績の関係についての普遍的アプローチを支持する結果になった。しかし外的適合（戦略とHRMシステムの適合）と内的適合（HRMシステムと組織風土の適合）が結合されるとき、HRMシステムと企業業績間の関係はより強くなるという分析結果（図表8）を得ている。

本研究の課題としては、第1に、サンプル数を増やし、業種を限定して追加的な分析を行うこと、第2に、中小企業固有の調整要因、例えば、経営者の人的資本と外部環境要因などを考慮すること、第3に、本研究では戦略と組織風土のHRMと企業業績間の関係に対する交互作用効果の如何に焦点を当てているが、そのメカニズムや過程を解明可能な研究デザインによる研究が必要であることである。

注

- 1) HRMと企業業績間の関係を説明する観点には、普遍的な観点とコンティンジェンシー観点のほかに、構形成態的観点がある。この観点は、HRMの個別の諸制度が集まって一定の構形成態（configuration）を形成し、この形態を備えると高い成果が得られると主張する。HRMが一定の形態を形成すると、容易に模倣できなくかつ代替が困難であることで競争優位の源泉となる（Delery & Doty, 1996; Lado & Wilson, 1994）。
- 2) 大企業の複雑性として、本研究では戦略の多様性とHRMの変動性のみを述べているが大企業の多様性には戦略の多様性のほかに、製品、立地、産業の面からの多様性も存在するし、またHRMの多様性とは、社員グループによって異なるHRMが適用されていることを意味する。
- 3) High Performance Work Systemsについて、より詳細なことは咸（2013）の第8章を参照されたい。
- 4) 企業業績の客観的測定尺度に対するHRMと戦略の交互作用効果を見出した研究として

Huselid (1995) があげられる。

- 5) Miles & Snow (1978) のビジネス戦略類型について、より詳細なことは咸 (2013) の第15章を参照されたい。
- 6) 質問票は人事・労務担当役員に郵送され、また郵便で回収された。質問票の有効回答数は129社、有効回答回収率は16.5 %である。
- 7) 本論文での「HRM システム」は合成変数 (composite variable) であり、HRM をシステムとしてとらえて分析する際には、2つの分析方法—クラスター分析と因子分析—があるが、本論文は因子分析を用いている。

参考文献

- Arthur, J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bae, J. & Lawler, J. 2000. Organizational HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in emerging economy. *Academy Management of Journal*, 43 (3): 502-517.
- Baron, L. N. & Kreps, D. M. 1999. *Strategic human resource: Frameworks for general managers*. Chichester: Wiley.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2011. *Strategy and Human Resource Management* 3rd ed., New York: Palgrave Macmillan.
- 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):501-528.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. W. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48:135-145.
- 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: 802-835.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Gerhart, B. 2007. Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. Ostroff and T. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, Mahwah, NJ: L. Erlbaum, 317-348.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S. & Nyamari, R. O. 2002. Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of*

- Human Resource Management*, 13: 183-197.
- 咸惠善. 2008. 「ワークライフ施策と企業業績の関係に関する実証分析」『産業経済研究所紀要』 18: 135-151.
- 咸惠善. 2012. 「組織戦略, HRMおよび企業業績」『産業経済研究所紀要』 22: 108-131.
- 咸惠善. 2013. 『HRイノベーションワーク・ライフ施策, 組織コミットメントおよび企業業績―』 白桃書房.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-670.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. 2006. A conceptual review of HR management systems in strategic HRM research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and Human Resource Management*, Vol.25, New York: JAI Press, 217-272.
- Kintana, M. L., Alosa, A. U. & Olaverri, C. G. 2006. High- performance work systems and Firms' operational performance: The moderating role of technology. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1): 70-85.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳. 1983. 『戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社)
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resources system. *Organizational Dynamics*, 13: 36-52.
- Neal, A., West, M. A. & Patterson, M. G. 2005. Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity. *Journal of Management*, 31 (4): 492-512.
- Ordiz-Fuertes, M. & Fernandez-Sanchez, E. 2003. High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 511-529.
- Pfeffer, L. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, L. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schuler, R. S. & Jackson, S.E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3): 207-219.
- Subramony, M. 2009. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM

- bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5):745-768.
- Takeuchi, N. 2009. How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (1): 34-56.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M. & Allen, M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.