

戦略的人間資源管理の有効性

—— 四国地方の機械工業を対象とした実証研究 ——

山 口 博 幸

- I イン트로ダクション
- II 概念の選択と理論的仮説
- III 概念の操作化と仮説の特定化
- IV 仮説の検証
- V 実証研究結果のインプリケーション

I

われわれは、戦略的人間資源管理に関する実証研究のための文献レビューをおこなった結果、つぎのような研究課題が今後に残されていることを指摘した（山口，1987年 a）。もし、その解決に一部でも貢献することができれば、この領域での研究の進展に貢献できることになるであろう課題である。

(1) 戦略的人間資源管理の次元とインディケータの選択，とくに「空間次元」のインディケータの開発。

(2) 戦略的人間資源管理の規定要因として仮説的に提唱されている要因の検証。

(3) 戦略的人間資源管理がもたらす経営成果変数の拡充，とくに収益性・成長性のほかに「革新性」を追加すること。

(4) 第三変数の拡充，とくに企業戦略や組織構造のほかに「組織間関係」を人間資源管理との交互作用要因として追加すること。

(5) 分析パラダイムの確立と明示化。

(6) 調査対象の拡大、とくに少数の大規模企業を対象としたケース・スタディから大量データによるサーベイ・リサーチ型の実証研究への展開のためには、中小企業もその対象に追加すること。

以上の課題のうち、本稿では、第2課題を除く5つの課題にとりくもうとしている¹⁾。いずれも、独立変数としての人事／人間資源管理 (Personnel / Human Resource Management) と従属変数としての経営成果との因果関係 (以後、「人事／人間資源管理－経営成果」仮説と略称することがある)の確定・検証に関する課題である。

II

1. 問題声明と分析パラダイム

われわれが本稿において関心をもっている問題をステートメントの形で述べると、つぎのようになる (山口, 1987年 b 参照)。

(1) 「結果」としての経営成果ないし企業業績に影響を与え、それを左右する「原因」は何であろうか。

(2) 人事／人間資源管理は、「結果」にどのような影響をあたえるであろうか。

(3) 戦略的人間資源管理は、良い経営成果ないし企業業績をもたらすであろうか。

(4) 企業戦略タイプや組織構造の形態、あるいは組織間関係といった「第三変数」は、上の因果関係にいかなる影響をあたえるであろうか。

研究上の問題の解決は、理論モデルの構築と検証によって、完了する。したがって、理論の検証としての実証研究の第1ステップは、概念の選択と理論モデルの構築である。理論構築をガイドし、さらには概念の操作化をもガイドする前提命題を分析パラダイムと言う。理論構築の前提としての基本的なものの見方と言ってもよい。

1) 第2課題については、稿を改めて取り組むつもりである。

分析パラダイムの選択は残された課題の一つであったが、いまだ確定できたとは言いがたい。ここでは、組織の形成・運用を意味する「管理」に関する分析パラダイムとして、暫定的に「組織学習パラダイム」を選択することにしよう。それは、企業を組織として把握し、さらにその組織を、情報を収集し、処理し、蓄積し、創造してゆく、つまり学習機構としてみる見方である。組織と環境との間で交換されるのは情報であり、組織内で変換されるのも情報である。また、企業で働く人びとも、情報を収集し、処理し、蓄積し、創造してゆく存在として把握される。さらに、管理の対象としての中心的資源は、「情報」資源ということになる。もちろん、「ヒト」資源も技術やノウハウなどの情動的資源としての側面が強調される。

このパラダイムの起源は、サイモン(H. A. Simon)らによる近代組織論の「意思決定パラダイム」にある。また、「情報プロセッシング・パラダイム」(加護野, 1980年)も同じ系譜に属する。これらと比較した、組織学習パラダイムの差別的特徴は、フローとしての情報処理のみならず、ストックとしての情報蓄積をも強調するところにある²⁾。Argyris & Schön (1978)などが、代表的提唱者である。

組織学習パラダイムによる企業観と対立的なのが、伝統的な経済学の企業観であろう。その観点からは、企業は経済財という物の生産(広義)の担当者とみなさる。市場と企業の間では物が交換され、企業内では物に変換が加えられる。したがって、中心的資源は「モノ」資源となる。市場経済では物は貨幣に換算されるから、中心は「カネ」資源と言ってもよいだろう。「ヒト」資源も、「労働力」として、物理的作業担当者という物的資源としての側面が強調されることになる。労働力が貨幣に換算されるものは、賃金とよばれ、生産においてはコストのひとつをなす。

われわれは、物的生産システムとしての企業観を全面的に否定するものでは

2) 「情報プロセッシング・パラダイム」ないし「情報処理モデル」から組織学習パラダイムへの転換は、加護野ほか(1983年)が実証研究から得た理論的インプリケーションの一つであるし、われわれが別の実証研究(山口, 1986年)から得た理論的インプリケーションでもある。

ない。しかし、物的生産システムの有効性を左右する内部メカニズムを分析する際にも、その観点に固執するならば、有効性の障害になるように思われる。われわれには、物的生産システムとしての企業観にとらわれないことによって、かえって物的生産システムの有効性を高められるという逆説が成立するよう思われるのである。

生産システムの有効性とは、「コストの論理」の追求によって、既存事業の能率を高めることだけではない。新規事業の展開などの革新性を高めることも含む。生産要素の新結合としての革新は、無からは生じない。それなりの資源蓄積が不可欠である。その中心的資源は技術やノウハウなどの情報的資源であろう。中小企業を含めて今日の企業のほとんどが直面している戦略的課題は、既存事業の能率化をはかりながら、いかにして革新的な企業行動のための資源を蓄積するか、であろう。

2. 概念の選択

以上の分析パラダイムにもとづき、理論モデルを構成する概念を選択し、それらを一般的に定義すれば、つぎようになる。

1) 独立変数としての人事／人間資源管理

戦略的人間資源管理は、人事／人間資源管理という一般変数の一つの変数値ないし一つのカテゴリーにすぎない。それは非変数である。非変数よりも一般変数を選択しておくほうが、理論構築の観点からはメリットが多い (Hage, 1972)。しかし、人事／人間資源管理の概念は、戦略的人間資源管理をどう定義するかによって、飛躍的に充実してきた。したがって、戦略的人間資源管理の定義の仕方を無視することはできない。

われわれは、文献レビューによって、「戦略的人間資源管理」の定義の仕方に、いくつかのタイプがあることを知った (山口, 1987年 a)。

第1は、管理の対象である従業員をどうみるかによって、表1のように従業員費用概念と従業員資源概念を対比し、費用志向の HRM スタイルと資源志向の HRM スタイルを定義するものである (Cook, 1978)。

第2は、戦略・組織・人間資源管理の各発展段階ごとの「戦略－組織－人間

資源管理」適合モデルにもとづいて、戦略に適合した人間資源管理を戦略的人間資源管理と定義するものである (Tichy *et al.*, 1982)。

第3は、戦略レベル・管理レベル・作業レベルの組織階層レベルのうち、戦略レベルで実施される人間資源管理を戦略的人間資源管理と定義するものである (*ibid.*)。

第4は、「人間資源管理の発展段階モデル」にもとづいて、最高次の段階に達したものを戦略的人間資源管理と定義するものである (Meshoulam, 1984)。

表1 従業員費用概念と従業員資源概念の対比

費用概念	資源概念
短期的視点	長期的視点
人件費 (費消価値)	人的資産 (将来価値)
現在期の貢献	将来的実現性を含む全体的貢献
職務遂行能力 (技能・事務・人間関係能力のみ)	仕事遂行能力 (創造・学習・決断能力を含む)
顕在的能力	潜在的能力
生産要素としての労働力	全人的従業員
課業 (目標達成) 志向的	目標 (目標選択) 志向的

出所) Cook, 1978, pp. 21-24 から作成 (山口, 1987年 a, 表1を再掲)。

以上のような研究成果を批判的に吸収しつつ、他方で、われわれは、Meshoulam (1984)の文献レビューとは別に³⁾、独自の文献レビューから、図1のような「人事／人間資源管理の発展段階モデル」の構築ともいえる「人事／人間資源管理の類型」化を試みた (山口, 1987年 b)。

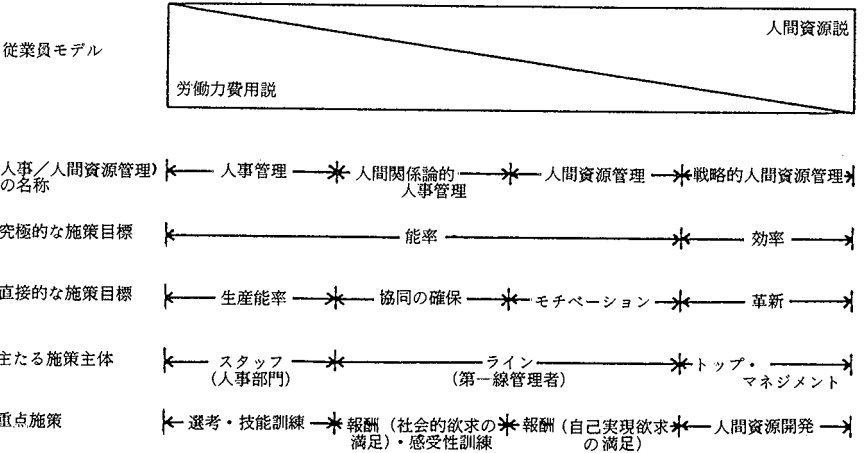
図1は、大別して2つの観点から人事／人間資源管理を一般的に定義できることを示している。いずれの観点からも、「人事管理」「人間関係論的人事管理」「人間資源管理」「戦略的人間資源管理」の4つを区別できる。

第1の観点は、人事／人間資源管理を連続的発展段階として定義するものである。図1の人事／人間資源管理の名称の上部に、そのことが示してある。

3) Meshoulam (1984) は、「予備調査および文献レビューから」(p. 6), モデルを構築したと言うのであるが、レビューの対象となった文献は公開されていない。

Cook (1978) の見解をほとんどそのまま吸収したもので、かの女にならって、「HRM スタイル」とよび、第2の観点からの定義と区別することにしよう。これは、視点の長期性と将来志向性を本質とする資源志向性によって、人事／人間資源管理を識別しようとするものである。われわれは、表1のような従業員資源概念が最高度に達した HRM スタイルを「戦略的人間資源管理」、その対極にあって従業員費用概念が最高度に達した HRM スタイルを「人事管理」とよぶ。典型的な人事管理は、物的生産システムとしての伝統的企業観にとらわれていた時代の従業員対策と言えよう。戦略的人間資源管理と人事管理を対極とする連続線上の中間に、「人間資源管理」と「人間関係論的人事管理」を位置づけることができよう。したがって、HRM スタイルは単一次元をなすと考えられる。

第2の観点は、人事／人間資源管理を異質的發展段階として定義するものである。図1では、人事／人間資源管理の名称の下部に示してある。そこには、Tichy *et al.* (1982) の「人間資源管理の階層モデル」が示唆するような施策主体による質的区分と、Meshoulam (1984) の「人間資源管理の発展段階モデ



出所) 山口, 1987年 b, 図7 (再掲)。

図1 人事／人間資源管理の類型

ル」が示唆するような重点施策による質的区分とが、含まれている。第1の観点からの定義と区別するため、「HRMレベル」とよぶことにしよう。人事部門スタッフを主たる施策主体とし、労働力の選考と技能訓練を重点施策とするHRMレベルを「人事管理」とカテゴリー化し、トップ・マネジメントを主たる施策主体とし、人間資源開発を重点施策としたHRMレベルを「戦略的人間資源管理」とカテゴリー化する。その中間に、図1のように、「人間関係論的人事管理」と「人間資源管理」の質的発展段階を想定している。HRMレベルは4次元をなすと考えられる。

2) 従属変数としての経営成果

従来、経営成果のインデックスとしては、収益性と成長性が、とりあげられることが多かった。これは、物的生産システムとしての伝統的企業観にとらわれることからくる発想のように思われる。組織論的にみれば、いずれも能率(efficiency)にとらわれている。それは、事業内容の適切性を問わず、インプット量とアウトプット量の対比でものごとをみている。収益性は、主としてインプット量の節約に目を向けたものである。その典型が、「コスト・ダウン」であり、人員削減や労働の機械代替を意味する「合理化」である。成長性は、主としてアウトプット量の増大に注目したものである。その典型が、「シェア拡大」であり、「生産性向上」であろう。

これに対してわれわれは、図1の施策目標が示唆するように、効率(effectiveness)にも注目し、革新性をも経営成果のインデックスとして取り上げたい。インプットとアウトプットの質的転換の側面であり、組織学習パラダイムとも矛盾しない。組織学習理論では、シングルループ学習のほかに、ダブルループ学習もあるとの指摘もなされている(Argyris & Schön, 1978)。前者は、規定の組織規範(組織の基本方針や製造製品)の範囲内で誤りを訂正し、改善を重ねるというスタイルの学習であり、後者は組織規範そのものの転換を含む学習である。革新の典型は、アウトプットの質的転換である新製品の開発として結実するであろう。だが、それをもたらすのはインプットの新結合である。したがって、とくに情報資源の新結合の側面を強くもつ、研究開発能力の強化やマーケティング能力の強化となってあらわれてくるであろう。

以上を要するに、われわれは先験的には、経営成果概念を、収益性、成長性、革新性の3次元で把握することにする。

3) 第三変数としての戦略・組織・組織間関係

「戦略－組織－人間資源管理」適合モデルは、人間資源管理が戦略や組織と交互作用することを示唆している。したがって、この理論モデル検証のためには、これらを第三変数として省略することはできない。また、経営管理を組織の形成・運用のことと一般的に定義するならば、戦略策定や組織設計は人間資源管理とならんで経営管理の一環をなす。経営成果への影響という点からみると、人間資源管理の影響は戦略や組織にくらべて、とるにたらないかもしれない。この点からも、第三変数として省略できない。

企業戦略あるいは簡単に戦略とは、もっとも一般的には企業組織とその環境との結合関係に関する決定であると、定義できる。ところが、多くの場合、戦略タイプと言えば、製品市場構成のタイプをさすように、販売市場という環境との関係が強調されている。資源供給市場との結合関係が忘れられがちである。この側面は戦略でなく、組織間関係とよばれることが多い。戦略が第三変数ならば、組織間関係も第三変数となるべきである、というのがわれわれの主張の一つである(山口, 1987年 a)。とくに、ストックとしての情報蓄積などの資源蓄積を強調する組織学習パラダイムからは、資源供給市場との関係は避けることはできない。

戦略、組織、組織間関係のいずれも、先験的には、単一次元として把握できる。戦略タイプは、拡張統合戦略と多角化戦略を両極として把握できるであろう。組織構造は、集権的情報処理機構としての職能別組織と分権的情報処理機構としての事業部制組織を両極として把握できるであろう。組織間関係の利用度は、関連会社・子会社の利用度、企業をはじめとする他組織との提携・共同研究の活発度などの現象となってあらわれるであろう。

3. 理論的仮説の形成

分析パラダイムに依拠しつつ、選択された概念を論理的に結合すれば、つぎのような理論的仮説が形成されるであろう。いずれも、「人事/人間資源管理－

経営成果」仮説の一環をなす。

(1) 戦略的人間資源管理は、収益性・成長性には負の効果を、革新性には正の効果をもたらす。逆に言えば、人事管理は、収益性・成長性には正の効果を、革新性には負の効果をもたらす。これは、2変量関係としての「人事／人間資源管理－経営成果」仮説である。

(2) 多角化戦略をとり、かつ事業部制組織を採用する企業という条件のもとでは、戦略的人間資源管理が革新性に与える効果は、さらに大きくなる。他方、拡張統合戦略をとり、かつ職能別組織を採用する企業という条件のもとでは、人事管理が収益性・成長性に与える効果は、さらに大きくなる。これを略称して、「戦略－組織－人事／人間資源管理」適合仮説とよぶ。

(3) 多角化戦略、事業部制組織、活発な組織間関係の利用の、3つの条件がそろったとき、戦略的人間資源管理の革新性に与える効果はさらに大きくなる。これを略称して、「戦略－組織－組織間関係－人事／人間資源管理」適合仮説とよぶ。

第1仮説は、Cook (1978)が検証しようとした仮説と似ているが、重大な相違がある。かの女は、戦略的人間資源管理(あるいは資源志向の人間資源管理)が人事管理(あるいは費用志向の人間資源管理)よりも、優れた収益性・成長性という経営成果をもたらす、という仮説を形成し、検証に失敗したのである。われわれが選択した分析パラダイムと概念からすれば、戦略的人間資源管理から高い収益性・成長性を予見することは困難である。

第2仮説は、Tichy *et al.* (1982)の「戦略－組織－人間資源管理」適合モデルをベースに形成したものである。しかし、両者は全く同じではない。第1に、かれらのモデルでは、適合がどのような経営成果をもたらすかが明確にされていない。第2に、戦略的人間資源管理の定義が違う。かれらのモデルでは、戦略に適合した人間資源管理はすべて戦略的人間資源管理であるかのような印象を与える。

第3仮説では、組織間関係を第三変数として、従来のモデルに新たに追加してある。

III

前節では、現象を理論的に説明するための概念を選択し、それらの概念の次元について先験的に考察し、理論的仮説を形成した。ここでは、理論の検証に必須の概念の操作化について述べる。概念操作化の中心的任務は、インディケータの選択である。ついで、各インディケータについてスケールが選択されると、質問票の構成ができる。質問票の回答者をサンプリングし、回答を因子分析し、先験的に選択した次元を経験的に確定する。確定された次元をもとに、情報を圧縮するためのインデックスないし類型を構成することで、概念の操作化は完了する。操作化された概念を論理的に結合すれば、理論的仮説は特定化され特定仮説ないし作業仮説となる。

1. インディケータの選択

ここでは、選択された3種の概念について、先験的な次元別にインディケータを選択し、各インディケータのスケールを選択し、質問票を構成するプロセスを述べる。

1) 「人事／人間資源管理」概念の次元とインディケータ

この概念については、前節で述べたように、2つの観点から定義し、それらを「HRM スタイル」「HRM レベル」と称することにした。この2つは、人事／人間資源管理の下位概念と考えている。

HRM スタイルは、Cook (1978) に従った定義の仕方であり、インディケータの選択も、ほぼかの女にしたがう。それは、人事／人間資源管理を連続的の発展段階として定義しようとするものとも言えるから、先験的には単一次元をなす。

かの女は、HRM 活動を、①募集・選考を意味する「調達」、②金銭的心理的「報酬」、③教育訓練を意味する「開発」、④各職位への「配置」、⑤人事考課を意味する「評価」、⑥離職対策としての「維持」、⑦従業員の「活用」、の7つの「要素」ないし「領域」ないし「パラメータ」に分け、それに応じて、7つのインディケータ、したがって7つの質問項目を開発している。われわれもそれ

を適用する。

ただし、質問票の形式には若干の相違もある。かの女のは20点リッカート・スケールであったが、われわれは5点リッカート・スケールとした。それにもなって、質問票の形式が、善し悪しは別として、簡略化された。また、かの女は、形式は全く同じでありながら、「組織における公式の経営方針」を回答してもらう「質問票Ⅰ」と、「組織で実際に行われていることがら」を回答してもらう「質問票Ⅱ」とを用意し、後者の回答をHRMスタイルのインディケータとした。これに対して、われわれは同じ質問票のなかで、各7項目につき、(a)方針上のあるべき姿、(b)現実に実行されている姿、を質問し、後者の回答をHRMスタイルのインディケータとした。

HRM レベルは、戦略的人間資源管理の「空間次元」のインディケータ開発という課題を解決する過程で生まれたもので、われわれの試案である。その課題は、本稿の冒頭で述べたように、文献レビューの結果から残された課題と判断したものである。ところが、実際にわれわれが開発した HRM レベル概念のインディケータは、Tichy *et al.* (1982) の「人間資源管理の組織階層モデル」をそのまま操作化したものとは言えないものとなっている。これには、つぎのような理由がある。

第1の理由は、同モデルで戦略レベルの人間資源管理活動として提示してあるのは、長期的視点、将来志向といった「時間次元」で定義されていることにある。これでは、「空間次元」として区別する理由がなくなる。結局、作業レベル、管理レベル、戦略レベルとは、抽象的な組織階層レベルだったのである。しかしながら、「人間資源管理の発展段階モデル」をみると、施策主体としての組織階層レベルの移動には意味がある。第2の理由は、その移動が「作業レベル→管理レベル→戦略レベル」と、直線的でないことである。あるときは人事部門スタッフであり、あるときは第一線ライン管理者であり、あるときは管理者全般であったりし、しかもそれらは累積的に重複することが、その後の文献レビューで判明したのである。つまり、単一次元をなしていそうにないのである。

そこで、人事／人間資源管理を4つの異質的發展段階として定義することに

した。図1の類型から、施策主体ないし組織階層レベルと重点施策を段階区分の基準とし、4次元を先験的に想定した。各次元のインディケータとしては、施策主体と重点施策を記述した文章の該当性を5点リッカート・スケールで測定したものを用いる。したがって、質問票では、「人事管理」「人間関係論的人事管理」「人間資源管理」「戦略的人間資源管理」の各発展段階ごとに、ペアの文章が用意されている。ただし、戦略的人間資源管理の施策主体に関しては、「重役」「副社長」「社長」の3つ文章を用意している。これは、「トップ・マネジメント」「トップのパートナー」と理論モデルで記述されてるものを現象的にはどう表現したらよいか分からなかったからである。これらを含む概念を「HRM レベル」と称するのは、施策主体の組織階層レベルとみてもよいし、HRM の発展段階レベルとみてもよいからである。

以上の「HRM スタイル」「HRM レベル」の概念と、次元、インディケータ、スケール、質問項目の対応関係は、表2に要約してある。

2) 「経営成果」概念の次元とインディケータ

経営成果を測定するためのインディケータの選択にあたっては、加護野ほか(1983年)の質問項目を適用した。「製品ポートフォリオの改善」の達成度を除くすべての項目(15項目)を借用した⁴⁾。各項目につき達成の満足度を5点リッカート・スケールで測定している点も同じである。われわれの経営成果概念には、「人的成果」の次元はなかったが、それを測定するためのインディケータと質問項目も除かずにおいた。

次元の名称としての「収益性」「成長性」は維持したが、「資源蓄積」の名称は採用せず、概念の選択結果にしたがって「革新性」とした。その理由はつぎのとおりである。かれらの次元は、因子分析の結果を考慮した「新次元」であり、先験的でなく経験的次元である。したがって、経験的に同一次元を構成しないインディケータないし質問項目は排除されている。この点は、かれらの「収益性」「成長性」についても、同じである。ところが、われわれは、いまのところ、先験的に選択した概念と次元を測定するためのインディケータを選択する

4) 「製品ポートフォリオの改善」を除いた理由は、回答者に理解されないだろうという助言があったからである。

表2 「人事／人間資源管理」概念の次元とインディケータ

概 念	次 元	インディケータ	スケール	質問票項目
HRMスタ イル	(単一次元)	採用方針の資源志向性 Q14B1	(低) (高) 1 - 5	問14①(b) (R)
		報酬制度の資源志向性 Q14B2	(低) (高) 1 - 5	問14②(b)
		教育訓練の資源志向性 Q14B3	(低) (高) 1 - 5	問14③(b)
		業務割当の資源志向性 Q14B4	(低) (高) 1 - 5	問14④(b)
		評価基準の資源志向性 Q14B5	(低) (高) 1 - 5	問14⑤(b)
		従業員維持確保の資源志向性 Q14B6	(低) (高) 1 - 5	問14⑥(b)
		現場監督方式の資源志向性 Q14B7	(低) (高) 1 - 5	問14⑦(b) (R)
HRMレベ ル	人事管理段 階	「主体は人事部門スタッフ」の該当性 Q13X5	(低) (高) 1 - 5	問13⑤ (R)
		「重点施策は選考と技能訓練」の該当性 Q13X7	(低) (高) 1 - 5	問13⑦ (R)
	人間関係論 的人事管理 段階	「主体は第一線監督者」の該当性 Q13X4	(低) (高) 1 - 5	問13④ (R)
		「重点施策は人間関係の円滑化」の該当性 Q13X8	(低) (高) 1 - 5	問13⑧ (R)
	人間資源管 理段階	「全ての管理者は人事管理者」の該当性 Q13X6	(低) (高) 1 - 5	問13⑥ (R)
		「重点施策は潜在能力を発揮させること」の該当性 Q13X9	(低) (高) 1 - 5	問13⑨ (R)
	戦略的人間 資源管理段 階	「主体は重役レベル」の該当性 Q13X3	(低) (高) 1 - 5	問13③ (R)
		「主体は副社長レベル」の該当性 Q13X2	(低) (高) 1 - 5	問13② (R)
		「主体は社長」の該当性 Q13X1	(低) (高) 1 - 5	問13① (R)
		「重点施策は戦略的人材の採用・育成」の該当性 Q13X10	(低) (高) 1 - 5	問13⑩ (R)

注) 質問票項目についている(R)は、その項目は逆転してスケールとすることを示している。

段階にある。新製品比率、研究開発能力の強化、マーケティング能力の強化、さらには、出荷品の品質改善、生産・物流の合理化といったインディケータは、概念の選択のところで述べた理由により、「革新性」を測定するインディケータ

表3 「経営成果」概念の次元とインディケータ

概 念	次 元	インディケータ	スケール	質問票項目
経営成果	収益性	収益伸び率 Q9X4	(低) (高) 1 — 5	問9④ (R)
		投下資本収益率 Q9X5	(低) (高) 1 — 5	問9⑤ (R)
		株価の上昇 Q9X6	(低) (高) 1 — 5	問9⑥ (R)
		資産の流動性 Q9X11	(低) (高) 1 — 5	問9⑪ (R)
	成長性	売上高成長率 Q9X1	(低) (高) 1 — 5	問9① (R)
		市場占有率 Q9X2	(低) (高) 1 — 5	問9② (R)
	革新性	新製品比率 Q9X3	(低) (高) 1 — 5	問9③ (R)
		出荷品の品質改善 Q9X7	(低) (高) 1 — 5	問9⑦ (R)
		生産・物流の合理化 Q9X8	(低) (高) 1 — 5	問9⑧ (R)
		マーケティング能力の強化 Q9X9	(低) (高) 1 — 5	問9⑨ (R)
		研究開発能力の強化 Q9X10	(低) (高) 1 — 5	問9⑩ (R)
	人的成果	従業員モラルの改善 Q9X12	(低) (高) 1 — 5	問9⑫ (R)
		従業員福祉の改善 Q9X13	(低) (高) 1 — 5	問9⑬ (R)
		人材の開発 Q9X14	(低) (高) 1 — 5	問9⑭ (R)
		従業員の定着率 Q9X15	(低) (高) 1 — 5	問9⑮ (R)

注) 質問票項目についている(R)は、その項目は逆転してスケールとすることを示している。

となりうると考える。

「経営成果」の概念、「収益性」「成長性」「革新性」「人的成果」の4次元、それらを測定するためのインディケータ、および質問項目の、対応関係は、表3に要約してある。

3) 「戦略」「組織」「組織間関係」概念の次元とインディケータ

「戦略」は、単一次元と考えており、Chandler (1962) の系譜に属する研究の成果である各企業の「戦略タイプ」をインディケータとする。スケールは名義尺度で、質問票では、つぎの8つのカテゴリーを用意している。リッカート・スケールで測定した結果は、因子分析の結果を考慮して経験的次元を確定するのと同じように、名義尺度で測定した結果は、度数分布の結果を考慮してカテゴリーは経験的に圧縮するつもりである。

- (1) 既存事業の拡張・充実に重点をおく「拡張戦略」
- (2) 共通の原材料を用いた製品・副産物への多角化に重点をおく「垂直統合戦略」
- (3) 技術・研究開発面での経験を生かせる分野への多角化に重点をおく「技術関連多角化戦略」
- (4) 販売面での経験や流通チャネルを生かせる分野への多角化に重点をおく「市場関連多角化戦略」
- (5) 技術面、販売面、双方での経験を生かせる分野への多角化に重点をおく「技術市場関連多角化戦略」
- (6) 成長市場や成長製品を指向し、無関連な分野への多角化に重点をおく「無関連多角化戦略」
- (7) 海外生産活動の拡張・充実に重点をおく「海外戦略」
- (8) 固定的な戦略は策定しないことを主義とし、その都度弾力的に対処する「受動型戦略」

「組織」についても、単一次元を想定しており、戦略と同じ研究成果から「組織形態」をインディケータとする。スケールは名義尺度とし、質問票では、つぎの5つのカテゴリーを用意している。戦略の場合と同様に、度数分布の結果を考慮して、情報圧縮を行うつもりである。

- (1) 職能別組織
- (2) 職能別事業部制組織ないし法人格のない分社組織
- (3) 製品別・業種別事業部制組織ないし法人格のない分社組織
- (4) 地域別事業部制組織
- (5) 混合形態

「組織間関係」については、単一次元を想定し、文献レビュー（山口，1983年；1987年 a）の結果から、つぎの4つのインディケータを選択した。スケールは7点リッカート・スケールである。ただし、質問票では、「多角化ないし新事業展開にあたって、次のようなものはどの程度利用しようと思いますか」と、回答者を多角化戦略を採っている企業に限定した。

- (1) 関連会社・子会社あるいは法人格をもつ分社
- (2) 他社との技術提携・業務提携・共同研究
- (3) 既存会社の系列化・買収
- (4) 公的機関との交流・共同研究

以上、第三変数としての3つの概念と、次元，インディケータ，スケール，質問項目との対応関係は、表4に要約してある。

表4 「第三変数」概念の次元とインディケータ

概 念	次 元	インディケータ	スケール	質問票項目
戦略	(単一次元)	戦略タイプ Q7A	名義尺度 8カテゴリー	問7(1)
組織	(単一次元)	組織形態 Q6	名義尺度 5カテゴリー	問6
組織間関係	(単一次元)	関連会社・子会社の利用度 Q7B1	(低) (高) 1 — 7	問7(2)①
		他社との技術・業務提携の程 度 Q7B2	(低) (高) 1 — 7	問7(2)②
		既存会社の系列化・買収の程 度 Q7B3	(低) (高) 1 — 7	問7(2)③
		公的機関との交流・共同研究 の利用度 Q7B4	(低) (高) 1 — 7	問7(2)④

2. サンプリング

本稿で用いるデータは、四国地方で機械工業に従事し、かつ従業員30人以上を擁する事業所を対象とした郵送質問票調査によって得られたものの一部である。質問票送付先は、『1985年版全国工場通覧』（通商産業省編，日刊工業社刊）に，一般機械器具製造業・電気機械器具製造業・輸送用機械器具製造業・精密機械器具製造業として所収の四国4県所在事業所のうち，従業員30人以上を擁する396事業所である。調査票は，「昭和61年度四国地方の機械工業に関する調査委員会」（山口を含む6名）によって設計され，四国通商産業局総務部開発企

表 5 回答事業所の業種別分布

業 種	絶対度数 (事業所数)	相対度数 (%)	修正相対度 数 (%)	累積相対度 数 (%)
一般機械器具製造業	67	39.4	40.1	40.1
電気機械器具製造業	62	36.5	37.1	77.2
輸送用機械器具製造業	22	12.9	13.2	90.4
精密機械器具製造業	16	9.4	9.6	100.0
無 回 答	3	1.8	欠損	100.0
合 計	170	100.0	100.0	

表 6 回答事業所の資本金規模別分布

資本金規模(千円)	絶対度数 (事業所数)	相対度数 (%)	修正相対度 数 (%)	累積相対度 数 (%)
1000.01～	4	2.4	2.6	2.6
500.01～1000	5	2.9	3.2	5.8
100.01～ 500	4	2.4	2.6	8.4
10.01～ 100	16	9.4	10.3	18.7
5.01～ 10	13	7.6	8.4	27.1
2.51～ 5	50	29.4	32.3	59.4
1.01～ 2.5	30	17.6	19.4	78.7
～ 1	33	19.4	21.3	100.0
無 回 答	15	8.8	欠損	100.0
合 計	170	100.0	100.0	

画課によって昭和61年12月に送付され、翌年2月までに回収されたものを分析対象とした。有効回答は、170事業所から回収された（回収率42.9%）。回答事業所の業種別分布および資本金規模別分布は、表5および表6のとおりである。

企業業種の点からも、企業規模の点からも、かなり偏ったサンプルであり、とてもランダム・サンプリングとはいえない。業種は機械工業に限定されているし、規模の点からは、資本金1億円以下の中小企業が80%強を占めている。しかしながら、戦略的人間資源管理に関する実証研究についての文献レビューに照らしてみると、残されていた研究課題の解決に向けて一歩前進するの貢献しないわけではない。文献レビューによると、戦略的人間資源管理に関する実証研究の多くがケース・スタディによるものである。Tichy *et al.* (1982), Fombrun *et al.* (1984), Meshoulam (1984) がそうである。Cook (1978) にしても、米国カリフォルニア所在の銀行10数行である。したがって、170事業所からデータが集められたことは、ケース・スタディからサーベイ・リサーチ型への実証研究の展開のためには、一歩前進と言えるであろう。

3. 次元の確定とインデックスないし類型の合成

以上のような概念の操作化とサンプリングによって、われわれは仮説検証のためのデータを収集することができた。しかし、仮説検証の前に、まだ2つほどの任務が残っている。第1は、信頼性の検討である。先験的に選択したインディケータがそれぞれの概念を適切に測定している否かの検討である。その検討は、因子分析によって可能である(坂下, 1985年)。これは、先験的に選択した次元を経験的に確定することでもある。第2は、得られたデータを情報圧縮し、検証を容易にする準備である。これは、因子分析の結果を考慮して、インデックスないし類型を合成することである。ただし、因子分析の結果に盲目的に従ってインデックスや類型を構成すると、理論的根拠を失い、ひいては理論の検証に役立たなくなるので、注意が必要である。因子分析の結果はあくまで「考慮にいれる」ととどめるつもりである。因子分析の対象にならないカテゴリー・データについては、類型の合成により、情報の圧縮が可能である。ここでは、これらの作業を選択された概念別におこなう。

なお、以下でいう「因子分析」の解は、主因子解の相関行列の対角に1をいれて共通性を推定しない方法で固有値1以上の初期解を求め、それにバリマックス回転をおこなって求めたものをいう⁵⁾。固有値1以上にするのは因子の数を絞って情報を圧縮するためであり、回転するのは変量を幾何学的に直行する群(次元)に分けるためである。正確には、「主成分分析を因子分析的に使用」(堀, 1987年)した、というべきなのかもしれない。

1) HRM スタイル

人事／人間資源管理の下位概念の一つである HRM スタイルを測定するためのインディケータについて因子分析をした結果は、表7のとおりである。先

表7 「HRMスタイル」インディケータの因子負荷量

インディケータ	第1因子	第2因子
採用方針の資源志向性 Q14B1	.0310	*.8658
報酬制度の資源志向性 Q14B2	*.7400	.1726
教育訓練の資源志向性 Q14B3	*.6436	.2339
業務割当の資源志向性 Q14B4	*.8412	.0276
評価基準の資源志向性 Q14B5	*.8465	.0714
従業員維持確保の資源志向性 Q14B6	*.7174	.3015
現場監督方式の資源志向性 Q14B7	.2713	*.6764
固有値	3.3009	1.0631
累積寄与率	47.2%	62.3%

注1) 数値はバリマックス回転後の因子負荷量。
注2) *は因子負荷量の絶対値が0.6以上のものに付してある。
注3) サンプル・サイズは、N=161。

5) MELCOM SIGMA SPSS (7.05) の FACTOR プログラムを用いて求めた。

験的には単一次元を想定したのに経験的には2次元となっている。第2因子に高い因子負荷量を示しているインディケータは、採用方針および現場監督方式の資源志向性である。これが、第1因子と独立の因子をなす理論の根拠は考えにくい。ただ、この2つのインディケータのスケールは、他と違って、いずれも質問票のスケールとは逆転してある。このことが混乱を招いたのかもしれない。いずれにしても、われわれはこの2つのインディケータを除いた5つのインディケータで、戦略的「HRM スタイル」の志向性を表すインデックスを合成することにしたい。

2) HRM レベル

人事／人間資源管理のもう一つの下位概念である HRM レベルを測定するためのインディケータについて因子分析した結果は、表8のとおりである。因子の数は、先験的に想定したとおり4因子であるが、その内容は想定とはかなり違う。第1因子に高い因子負荷量を示しているインディケータは、「人事管理段階」次元と「人間関係論的人事管理段階」次元にまたがっているし、第2因子は「人間資源管理段階」次元と「戦略的人間資源管理段階」次元にまたがっている。第3因子と第4因子は、共に「戦略的人間資源管理段階」に高い因子負荷量を示すであろうと想定したものが、経験的には別の次元に分離している。逆に、各次元を測定するために選択したインディケータで、各次元に高い因子負荷量を示さないものも多い。

これらの結果を考慮して、われわれは寄与率の高い2つの因子のみを取り上げ、第1因子を「人事管理レベルの活動」、第2因子を「人間資源管理レベルの活動」と命名することにした。これによって、人事／人間資源管理の発展段階を4段階から2段階へ修正する。また、各因子を測定するためのインディケータとしては、因子負荷量が0.6以上のもののみを用い、他を割愛する。したがって、この場合の「人事管理」「人間資源管理」は、いずれも広義のものである。

3) 経営成果

つぎに、経営成果インディケータが、われわれが先験的に選択した4つの次元、すなわち、「収益性」「成長性」「革新性」「人的成果」に、経験的にも集約する可否かを因子分析によって検討する。表9は、バリマックス回転後の因子

表 8 「HRMレベル」インディケータの因子負荷量

インディケータ	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子
「主体は人事部門スタッフ」の該当性 Q13X5	.2238	.0321	.2843	.5387
「重点施策は選考と技能訓練」の該当性 Q13X7	* .6692	-.1573	.0169	.3466
「主体は第一線監督者」の該当性 Q13X4	* .6102	.2996	.3037	- .2993
「重点施策は人間関係の円滑化」の該当性 Q13X8	* .8436	.1078	-.1377	.0162
「全ての管理者は人事管理者」の該当性 Q13X6	.1912	* .7894	.0512	- .1567
「重点施策は潜在能力を発揮させること」の該当性 Q13X9	.5626	.3537	-.4085	.1914
「主体は重役レベル」の該当性 Q13X3	-.0668	* .7702	.0652	.3876
「主体は副社長レベル」の該当性 Q13X2	.0507	.2649	* .7949	.1383
「主体は社長」の該当性 Q13X1	-.0084	.0631	-.0914	* .6583
「重点施策は戦略的人材の採用・育成」の該当性 Q13X10	.2981	.2906	-.4558	.0742
固有値	2.5261	1.4063	1.0810	1.0293
累積寄与率	25.3%	39.3%	50.1%	60.4%

注 1) 数値はバリマックス回転後の因子負荷量。
注 2) * は、因子負荷量の絶対値が 0.6 以上のものに付してある。
注 3) サンプル・サイズは、N=158。

負荷量を示している。固有値 1 以上の因子は、5 つ抽出されている。第 1 因子と第 3 因子は、われわれが想定したとおりであり、前者は「収益性」、後者は「成長性」の因子と確定できる。しかし、「革新性」と想定した次元は、第 2 因子と第 4 因子とに分断されている。しかも、中心的インディケータと想定していた新製品比率が、いずれの因子にも高い因子負荷量をもたない。逆に、「人的成果」

表 9 「経営成果」インディケータの因子負荷量

インディケータ	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子
収益伸び率 Q9X4	* .6363	.1692	.4695	.0795	- .3518
投下資本収益率 Q9X5	* .7457	.2734	.1969	.0828	- .3042
株価の上昇 Q9X6	* .7574	.0854	.0751	.1224	.1558
資産の流動性 Q9X11	* .8251	.2204	.1357	.0593	.1143
売上高成長率 Q9X1	.2747	.2584	* .6942	.0307	- .2633
市場占有率 Q9X2	.0650	.0989	* .8433	.1509	.1668
新製品比率 Q9X3	.4506	- .0493	.5503	.0858	.2746
出荷品の品質改善 Q9X7	- .0503	.2556	.0688	* .7347	.0316
生産・物流の合理化 Q9X8	.0603	.2025	.1137	* .7475	- .0446
マーケティング能力の強化 Q9X9	.1271	* .6166	.2560	.3887	- .1536
研究開発能力の強化 Q9X10	.0186	* .7397	.3614	.0735	.0808
従業員モラルの改善 Q9X12	.2540	- .0888	.0224	* .6992	.0947
従業員福祉の改善 Q9X13	.3824	* .7090	- .0771	.1337	.0545
人材の開発 Q9X14	.1803	* .7427	.0046	.0934	.2070
従業員の定着率 Q9X15	.0425	.1988	.0767	.0482	* .7610
固有値	4.9014	1.7284	1.2426	1.1682	1.0346
累積寄与率	32.7%	44.2%	52.5%	60.3%	67.2%

注 1) 数値はバリマック回転後の因子負荷量。

注 2) * は因子負荷量の絶対値が 0.6 以上であることを示す。

注 3) サンプル・サイズは、N=101。

と想定していたもののなかに、両因子に高い因子負荷量をもつものがある。

以上の分析結果を考慮して、革新性の先験的次元に修正を加えることにしよう。研究開発能力の強化、マーケティング能力の強化、それに人材の開発に、高い因子負荷量を持つ第2因子を「戦略的資源蓄積」⁶⁾、生産・物流の合理化、出荷品の品質改善、それに従業員モラルの改善に、高い因子負荷量を持つ第4因子を「能率的資源展開」と、命名することにした。といっても、革新性という成果をまったく廃棄したわけではない。とくに第2因子は、新製品開発として結実しているわけではないが、研究開発能力、マーケティング能力、人材といった、革新のための戦略的資源が蓄積されつつあることを示唆する。第4因子は、革新を広く能率改善まで含めて先験的に概念化しようとしたことの失敗を示唆している。経験的に抽出されたこの因子は、能率改善のために資源が活用されたことを示している。

資源蓄積を革新と関係づける理論的根拠としては、つぎのように考えている。蓄積された資源は、組織スラックとなる。それは探求行動をうながし、新しい代替案の開発の可能性を高める。「スラック革新」がそれである。経験的には、業績悪化などにより問題解決の必要に迫られての「問題志向的革新」よりも、革新の実現可能性は高いとされている (Cyert & March, 1963)。

かくして、われわれは経営成果のインデックスとして、「収益性」「成長性」「能率的資源展開」「戦略的資源蓄積」をそれぞれ合成するであろう。理論的に考慮外においていた定着率に高い因子負荷量を持つ第5因子は、割愛する。

4) 組織間関係

組織間関係を測定するためのインディケータについて、因子分析をおこなった結果は、表10のとおりである。固有値1以上の因子は単一であり、しかも因子負荷量はいずれも高い(0.6以上)。単一因子なので、回転する意味はなくなる。想定したとおり、単一次元をなすと見ることができる。4つのインディケータ全てを用いて、組織間関係の利用度として、インデックスを構成するであろう。

6) 「従業員の福祉」という項目は理論的根拠が考えにくいので、「戦略的資源蓄積」の構成項目から排除する。

表10 「組織間関係」インディケータの因子負荷量

インディケータ	第1因子
関連会社・子会社の利用度 Q7B1	* .6303
他社との技術・業務提携の程度 Q7B2	* .6447
既存会社の系列化・買収の程度 Q7B3	* .6560
公的機関との交流・共同研究の 利用度 Q7B4	* .6930
固有値	1.7236
累積寄与率	43.1%

注1) 数値は因子負荷量。

注2) *は、因子負荷量の絶対値が0.6以上のものに付してある。

注3) サンプル・サイズは、N=85。

5) 戦 略

戦略タイプについてのカテゴリー・データは、度数分布分析の結果を考慮して、「拡張統合戦略」と「多角化戦略」の2カテゴリーにリコードした。前者は、拡張戦略と垂直統合戦略を含み、後者は、各種の関連多角化戦略と無関連多角化戦略を含む。海外戦略と受動型戦略は割愛した。その結果、拡張統合戦略タイプが71事業所、多角化戦略タイプが85事業所となった（欠損値14）。

6) 組織

組織形態についてのカテゴリー・データは、度数分布の結果を考慮して、「職能別組織」と「事業部制組織」の2カテゴリーにリコードした。前者は、質問票でも職能別組織とカテゴリー化していたものの唯一を含み、後者は、各種の事業部制組織と混合形態を含む。リコードの結果、度数分布は、職能別組織が124事業所、事業部制組織が43事業所となった（欠損値3）。

7) インデックスと類型

以上6つの概念を測定するためのインディケータについての因子分析と度数分布分析の結果を考慮して、われわれは、データ情報を圧縮するため、表11のようなインデックスと表12のような類型を合成する。

表11 情報の圧縮（インデックスの合成）

概 念	インデックス	合 成 方 式
HRM スタイル	(単一インデックス) HRMST	$(Q14B2+Q14B3+Q14B4+Q14B5+Q14B6)/NHRMST$
HRM レベル	人事管理レベル HRML1	$(Q13X4+Q13X7+Q13X8)/NHRML1$
	人間資源管理レベル HRML2	$(Q13X3+Q13X6)/NHRML2$
パフォーマンス	収益性 PERF1	$(Q9X4+Q9X5+Q9X6+Q9X11)/NPERF1$
	成長性 PERF2	$(Q9X1+Q9X2)/NPERF2$
	能率的資源展開 PERF3	$(Q9X7+Q9X8+Q9X12)/NPERF3$
	戦略的資源蓄積 PERF4	$(Q9X9+Q9X10+Q9X14)/NPERF4$
組織間関係	(単一インデックス) INTER	$(Q7B1+Q7B2+Q7B3+Q7B4)/NINTER$

注) インデックス名の頭にNをつけた変数(たとえば, NHRMST)は, 当該インデックス合成項目への回答数を示す。欠損値をもつサンプルもできるだけ生かすため, このようにした。

表12 情報の圧縮（類型の合成）

概念	類型	該当カテゴリー
戦略	拡張統合戦略 STRA1	Q7A (1,2)
	多角化戦略 STRA2	Q7A (3,4,5,6)
組織	職能別組織 ORGA1	Q6 (1)
	事業部制組織 ORGA2	Q6 (2,3,4,5)

4. 仮説の特定化

概念が操作化されれば、理論的仮説を特定化し、特定仮説ないし作業仮説を形成することができる。

理論的仮説の第1は、「人事／人間資源管理－経営成果」仮説であった。人事／人間資源管理の概念がHRMスタイルとHRMレベル2つの下位概念に分かれたので、特定仮説も2つになる。また、革新性という経営成果の次元も、資源展開、資源蓄積という2つの下位次元に分かれた。

(1.1) 戦略的HRMスタイルは、収益性・成長性には負の効果を、資源展開・資源蓄積には負の効果をもたらす。略称して、「HRMスタイル－経営成果」仮説という。

(1.2) 人管理レベルの活動は、収益性・成長性に正の効果をもたらし、人間資源管理レベルの活動は、資源展開・資源蓄積に正の効果をもたらす。略称して、「HRMレベル－経営成果」仮説という。

理論的仮説の第2は、「戦略－組織－人事／人間資源管理」適合仮説であった。これも、2つの特定仮説に分けられる。

(2.1) 拡張統合戦略で機能別組織という適合条件のもとで、戦略的HRMスタイルの収益性・成長性に対する負の効果はより大きくなり、多角化戦略で事業部制組織という適合条件のもとで、戦略的HRMスタイルの資源展開・資源蓄積に対する正の効果はより大きくなる。略称して、「戦略－組織－HRMスタイル」適合仮説という。

(2.2) 拡張統合戦略で機能別組織という適合条件のもとで、人事管理レベル活動の収益性・成長性に対する正の効果はより大きくなり、多角化戦略で事業部制組織の適合条件のもとで、人間資源管理レベル活動の資源展開・資源蓄積に対する正の効果はより大きくなる。略称して、「戦略－組織－HRMレベル」適合仮説という。

理論的仮説の第3は、「戦略－組織－組織間関係－人事／人間資源管理」適合仮説であった。同じく、2つの特定仮説に分けることができる。

(3.1) 多角化戦略で事業部制組織、かつ活発な組織間関係という適合条件のもとで、戦略的HRMスタイルの資源展開・資源蓄積に対する正の効果はよ

り大きくなる。略称して、「戦略－組織－組織間関係－HRM スタイル」適合仮説という。

(3.2) 多角化戦略で事業部制組織、かつ活発な組織間関係という適合条件のもとで、人間資源管理レベル活動の資源展開・資源蓄積に対する正の効果はより大きくなる。略称して、「戦略－組織－組織間関係－HRM レベル」適合仮説という。

IV

1. データの分析方法

仮説の検証にはいる前に、検証技法ないしデータの分析方法について総括的に述べておこう。いかなる分析方法を採用するかは、仮説の形態と変数の性格によるであろう。さきに述べた仮説は、形態的には因果仮説と適合仮説からなっている。独立変数と従属変数は、ともに非カテゴリー変数だから、相関分析と回帰分析を用いることにしよう。

適合仮説の検証ないし交互作用の分析も、さまざまな方法がある。これも、一般的に優劣があるというより、変数の性格に応じて使い分けのほうが良いと、われわれは考えている。基準変数（従属変数）と説明変数（独立変数と第三変数）とが共にカテゴリー変数であればクロス表による分析、基準変数が非カテゴリー変数で説明変数がカテゴリー変数のときは分散分析、基準変数と説明変数が共に非カテゴリー変数のときは重回帰分析の応用、基準変数が非カテゴリー変数で説明変数にカテゴリー変数とカテゴリー変数が混在しているときはサブグループ別相関分析ないし回帰分析、と使い分けができるであろう。

われわれのデータでは、戦略タイプと組織形態はカテゴリー変数であり、組織間関係は非カテゴリー変数である。非カテゴリー変数は、たとえば高低に2分することによって、カテゴリー変数に変換することは可能である。しかし、それは精度を低めることになる(坂下, 1985年)。そこでわれわれは、戦略タイプと組織形態のカテゴリーによってサブグループを構成し、サブグループ別に相関分析ないし回帰分析をおこない、その結果を比較することで、交互作用効果を見ることにする。

サブグループは、戦略タイプと組織形態のカテゴリーの組合せで、つぎのように構成する。「戦略組織タイプ1-1」、これは拡張統合戦略でかつ職能別組織を採る適合タイプのケースを言う。「戦略組織タイプ1-2」、これは拡張統合戦略でかつ事業部制組織を採る不適合タイプのケースを言う。「戦略組織タイプ2-1」、これは多角化戦略でかつ職能別組織を採る適合タイプのケースを言う。「戦略組織タイプ2-2」、これは多角化戦略でかつ事業部制組織を採る適合タイプのケースを言う。

また、重回帰分析の応用による交互作用の分析は、つぎのような回帰方程式を仮定することから出発する。

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2$$

ただし、 Y は基準変数、 X_1 、 X_2 は説明変数（とりあえず前者を独立変数、後者を第三変数と想定する）とすると、 X_1X_2 は2元交互作用である（ k 個の説明変数があれば、 k 元交互作用まで考えられる）。また、 b_0 は定数項、 b_1 、 b_2 、 b_3 は偏回帰係数とする。

ここで、 X_1 の Y におよぼす効果は、 $b_1 + b_3X_2$ で表すことができる。したがって、 b_3 が正であれば、 X_2 が大になるほど、 X_1 の Y におよぼす効果は大となる。逆に、 b_3 が負であれば、 X_2 が小になるほど、 X_1 の Y におよぼす効果は大となる。 b_1 を主効果、 b_3 を交互作用効果という。かくて、われわれの適合仮説ないし交互作用仮説を検証するためには、交互作用効果 b_3 が正の有意な値となるか否かを調べればよいことになる⁷⁾。なおまた、われわれは HRM レベルを2次元と確定したのであるから、 X_1 を人事管理レベルの活動とし、 X_2 を人間資源管理レベルの活動とすることによって、HRM レベルの交互作用についての仮説を探索することもできる。

2. 仮説の検証

われわれが検証しようとしている大別して3つの仮説は、並列的でなく、階層的なものである。いずれも、「人事／人間資源管理－経営成果」仮説の一環を

7) 重回帰分析を応用した交互作用の分析手続きについては、坂下(1985年)に詳しく述べられている。

なしている。第2, 第3の仮説にゆくにしたがって, この因果関係を強めたり弱めたりする条件が階層的に追加されている。したがって, 第2仮説の検証のときは第1仮説の, 第3仮説の検証のときは第1仮説と第2仮説の, 検証結果と比較することになる。言い換えれば, 適合仮説の検証の際には, つねに上の2変量関係の確定作業は含まれていることになる。また, HRMレベルの交互作用を考慮するか否かで, 適用する分析方法も変わってくる。

そこでわれわれは, 戦略組織タイプ別に相関分析ないし回帰分析をおこなう方法を適用して, つぎのステップで, 合計6つの特定仮説を検証することにした。第1に, HRMレベルの交互作用を考慮しないで, 「戦略-組織-HRMスタイル」適合仮説および「戦略-組織-HRMレベル」適合仮説を検証する(以下では, この2つを総称して「戦略-組織-HRM」適合仮説とよんでいる)。これには, 特定仮説1.1, 1.2, 2.1, 2.2の検証を含む。第2に, HRMレベルの交互作用を考慮することによって, 「戦略-組織-HRMレベル」適合仮説を検証する。これによって, 特定仮説1.2および2.2を検証し, あわせてHRMレベルの交互作用に関する仮説を探索する。第3に, HRMスタイルと組織間関係の交互作用を組み込んだ回帰式で, 「戦略-組織-組織間関係-HRMスタイル」適合仮説を検証する。これには, 特定仮説1.1, 2.1, 3.1の検証が含まれる。第4に, HRMレベルの2因子と組織間関係の3元交互作用を組み込んだ回帰式で, 「戦略-組織-組織間関係-HRMレベル」適合仮説を検証する。これによって, 特定仮説1.2, 2.2, 3.2を検証し, あわせてHRMレベルの交互作用に関する仮説を探索する。

1) HRMレベルの交互作用を考慮しない「戦略-組織-HRM」仮説の検証

この仮説を検証するための戦略組織タイプ別の「人事/人間資源管理-経営成果」関係についての相関分析の結果は, 表13に示してある。有意な相関係数のみに注目してゆくことにする。全サンプルについての分析結果は, 特定仮説1.1および1.2を一部ずつ支持している。言うなれば, 「HRMスタイル-資源蓄積」仮説と「人間資源管理レベル-資源展開」仮説の支持である。後者の関係は, 戦略組織タイプ2-2で, さらに強められている。したがって, 特定仮説2.2の一部である「戦略-組織-人間資源管理レベル」適合仮説の支持と見えよう。

しかし、戦略組織タイプ1-1におけるHRMスタイルと経営成果の相関係数は、特定仮説2.1の予見とは逆になっている。

表13 HRM レベルの交互作用を考慮しない「戦略—組織—HRM」適合仮説の検証
(相関分析)

独立変数 \ 従属変数	収 益 性 PERF1	成 長 性 PERF2	資 源 展 開 PERF3	資源蓄積 PERF4
(全サンプル)				
HRM スタイル HRMST	.0472 (163)	-.0163 (163)	.0882 (163)	.1166+ (163)
人事管理レベル HRML1	-.0881 (164)	-.0052 (165)	-.0439 (165)	-.0424 (165)
人間資源管理レベル HRML2	-.0610 (163)	.0442 (165)	.1528* (165)	-.0223 (165)
(戦略組織タイプ1-1)				
HRM スタイル HRMST	.2370* (55)	.0920 (55)	.2496* (55)	.1677 (55)
人事管理レベル HRML1	-.1415 (55)	.0195 (55)	-.0061 (55)	-.1092 (55)
人間資源管理レベル HRML2	-.0432 (55)	.1704 (55)	.0697 (55)	.1322 (55)
(戦略組織タイプ1-2)				
HRM スタイル HRMST	.1741 (13)	-.4728+ (13)	-.0673 (13)	.3621 (13)
人事管理レベル HRML1	.1084 (14)	-.1909 (14)	-.3825+ (14)	.1472 (14)
人事資源管理レベル HRML2	-.7035** (14)	-.1604 (14)	.2957 (14)	-.1085 (14)
(戦略組織タイプ2-1)				
HRM スタイル HRMST	-.1206 (58)	-.0236 (57)	-.0845 (58)	-.0704 (58)
人事管理レベル HRML1	-.1200 (58)	-.0871 (57)	-.2529* (58)	-.0248 (58)
人間資源管理レベル HRML2	-.2372* (57)	.0065 (57)	.1670 (58)	-.0813 (58)

独立変数 \ 従属変数	収 益 性 PERF1	成 長 性 PERF2	資 源 展 開 PERF3	資 源 蓄 積 PERF4
(戦略組織タイプ2-2)				
HRM スタイル HRMST	-.0365 (21)	-.1551 (22)	.0849 (21)	.0908 (21)
人事管理レベル HRML1	-.1384 (21)	-.0271 (23)	-.1022 (22)	-.1526 (22)
人間資源管理レベル HRML2	.0207 (21)	-.0952 (23)	.4533* (22)	.1568 (22)

注 1) 各区分の数値はピアソン積率相関係数, () 内はサンプル・サイズである。サンプル・サイズが一定でないのは、欠損値をもつサンプルをペア・ワイズで除去してあるためである。

注 2) 統計的有意性は、+ $p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$ である。

2) HRM レベルの交互作用を考慮した「戦略－組織－HRM レベル」仮説の検証

この仮説を検証するための戦略組織タイプ別重回帰分析の結果は、表14のとおりである。全サンプルについての分析結果から、ここでも特定仮説1.2の一部である「人間資源管理レベル－資源展開」仮説の支持がみられる。この関係は戦略組織タイプ2-2で、強められているのだから、特定仮説2.2の一部である「戦略－組織－人間資源管理レベル」適合仮説の支持である。さらに、全サンプルについての分析から、成長性に対する HRM レベルの正の交互作用効果が発見され、この関係は戦略組織タイプ2-2の条件下でさらに強められている。

3) 「戦略－組織－組織間関係－HRM スタイル」適合仮説の検証

この仮説を検証するために、組織間関係と HRM スタイルの交互作用を組み込んだ回帰式で、戦略組織タイプ別に分析した結果は、表15のとおりである。全サンプルについての分析で、まず注目されるのは、資源蓄積に対する組織間関係の主効果である。HRM スタイルの主効果、ならびに組織間関係との交互作用効果は、有意でないので、組織間関係の資源蓄積に対する効果は、HRM スタイルのいかんを問わないほど強力であることを示唆している。では、無条件にかといえ、そうでもない。戦略組織タイプ2-2のもとで、組織間関係の資

表14 HRM レベルの交互作用を考慮した「戦略—組織—HRM レベル」適合仮説の検証(回帰分析)

独立変数 \ 従属変数	収益性 PERF1	成長性 PERF2	資源展開 PERF3	資源蓄積 PERF4
(全サンプル) ν_2	159	161	161	161
人事管理レベル HRML1	-.0790 (.9361)	.0009 (.0001)	-.0679 (1.057)	-.0272 (.1128)
人間資源管理レベル HRML2	-.0431 (.2835)	.0503 (.3951)	.1720* (4.653)	-.0115 (.0205)
2元交互作用 HRML1 * HRML2	.0064 (.0066)	.1346* (2.926)	.0053 (.0047)	.0950 (1.443)
R^2	.0095	.0200	.0299	.0108
(戦略組織タイプ1-1) ν_2	51	51	51	51
人事管理レベル HRML1	-.1233 (.6912)	-.0478 (.1038)	-.0176 (.0139)	-.1776 (1.451)
人間資源管理レベル HRML2	-.0357 (.0561)	.1778 (1.386)	.1051 (.4759)	.1851 (1.524)
2元交互作用 HRML1 * HRML2	-.1212 (.6842)	.0285 (.0379)	-.0961 (.4216)	.0231 (.0251)
R^2	.0330	.0314	.0140	.0446
(戦略組織タイプ1-2) ν_2	10	10	10	10
人事管理レベル HRML1	.2681 (.5219)	-.6699 (1.858)	-.5876 (1.616)	.2352 (.1954)
人間資源管理レベル HRML2	-.7179** (10.77)	-.1811 (.3914)	.3286 (1.456)	-.1203 (.1471)
2元交互作用 HRML1 * HRML2	.0986 (.0697)	-.6138 (1.541)	-.2074 (.1991)	.0919 (.0295)
R^2	.5333	.1821	.2764	.0402
(戦略組織タイプ2-1) ν_2	53	53	54	54
人事管理レベル HRML1	-.0979 (.4544)	-.0866 (.3327)	-.3794** (7.575)	.0072 (.0023)
人間資源管理レベル HRML2	-.2422+ (2.994)	.0384 (.0707)	.2268+ (2.918)	-.0753 (.2761)

独立変数 \ 従属変数	収 益 性 PERF1	成 長 性 PERF2	資源展開 PERF3	資源蓄積 PERF4
2 元交互作用 HRML * HRML2	-.1222 (.7129)	.0300 (.0405)	-.1720 (1.569)	.0301 (.0413)
R ²	.0719	.0093	.1496	.0073
(戦略組織タイプ2-2) ν_2	17	19	18	18
人事管理レベル HRML1	.0502 (.0305)	.2590 (.9235)	-.1836 (.5542)	-.0745 (.0717)
人間資源管理レベル HRML2	.1843 (.5287)	.0187 (.0062)	.6241* (8.241)	.3234 (1.737)
2 元交互作用 HRML1 * HRML2	.4220 (2.020)	.4832+ (3.017)	.2410 (.8967)	.3233 (1.266)
R ²	.1285	.1449	.3217	.1361

注 1) 各区分の数値は、標準化偏回帰係数 (β 係数), () 内は偏 F 値である。
注 2) ν_2 は自由度 (分母) で、 R^2 は決定係数 (寄与率) である。 ν_2 が一定でないのは、
欠損値をもつサンプルをペア・ワイズで除去してあるためである。
注 3) 統計的有意性は、+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ である。
注 4) 回帰式の推定にあたっては、多重共線性の発生による推定値の精度の低下を防ぐた
め、独立変数の第 1 項から第 2 項までは、平均値からの偏差に変換してある。したが
って交互作用項は変換後の積になっている。

源蓄積に対する主効果はさらに強くなっている。いわば、「戦略一組織一組織間
関係」適合仮説という形で、特定仮説3.1の周辺部分を支持している。あるいは、
新しい仮説の発見だと言ったほうがいいかもしれない。

4) 「戦略一組織一組織間関係－HRM レベル」適合仮説の検証

この仮説を検証するために、HRM レベルの 2 変数と組織間関係の 3 元交互
作用を考慮した回帰式で、戦略組織タイプ別に分析した結果は、表16のとおり
である。ここでも、組織間関係の資源蓄積に対する主効果が注目される。資源
蓄積に対する組織間関係の効果は、HRM レベルと比べても、大きいことを示
している。この効果は、戦略組織タイプ 2-2 において、さらに明確になっている。
ここでも、「戦略一組織一組織間関係」適合仮説という形で、特定仮説3.2
の周辺部分が支持されていると言っておこう。

表15 「戦略—組織—組織間関係—HRM スタイル」適合仮説の検証(回帰分析)

独立変数	従属変数	収 益 性 PERF1	成 長 性 PERF2	資源展開 PERF3	資源蓄積 PERF4
(全サンプル)	ν_2	86	86	86	86
組織間関係 INTER		.0784 (.4958)	.1543 (1.906)	-.0253 (.0516)	.2217* (4.089)
HRM スタイル HRMST		.0923 (.6886)	-.0079 (.0051)	.1302 (1.367)	.1039 (.9028)
2 元交互作用 INTER * HRMST		.1278 (1.210)	-.0202 (.0303)	.1499 (1.663)	-.1124 (.9684)
	R^2	.0287	.0225	.0268	.0602
(戦略組織タイプ2-1)	ν_2	51	50	51	51
組織間関係 INTER		.0192 (.0144)	-.0622 (.1480)	.1150 (.5078)	-.0347 (.0456)
HRM スタイル HRMST		-.0573 (.1303)	.0812 (.2569)	-.0821 (.2638)	-.0758 (.2220)
2 元交互作用 INTER * HRMST		.1469 (.6822)	.2381 (1.759)	.0123 (.0047)	-.0147 (.0067)
	R^2	.0350	.0367	.0218	.0446
(戦略組織タイプ2-2)	ν_2	17	18	17	17
組織間関係 INTER		-.1015 (.1577)	.2002 (.6729)	-.3500 (2.197)	.4644+ (3.999)
HRM スタイル HRMST		-.0388 (.0263)	.1627 (.5068)	.0745 (.1139)	.1073 (.2436)
2 元交互作用 INTER * HRMST		.1674 (.4297)	-.0280 (.0133)	.3595 (2.322)	-.1882 (.6584)
	R^2	.0277	.0609	.1704	.1976

注1) 各区分の数値は、標準化偏回帰係数 (β 係数), () 内は偏F値である。

注2) ν_2 は自由度 (分母) で、 R^2 は決定係数 (寄与率) である。 ν_2 が一定でないのは、欠損値をもつサンプルをペア・ワイズで除去してあるためである。

注3) 統計的有意性は、 $+p < .10$, $*p < .05$, $**p < .01$, $***p < .001$ である。

注4) 回帰式の推定にあたっては、多重共線性の発生による推定値の精度の低下を防ぐため、独立変数の第1項から第2項までは、平均値からの偏差に変換してある。したがって交互作用項は変換後の変数の積になっている。

表16 HRM レベルの交互作用を考慮した「戦略—組織—組織間関係—HRM レベル」適合仮説の検証（回帰分析）

独立変数	従属変数	収益性 PERF1	成長性 PERF2	資源展開 PERF3	資源蓄積 PERF4
(全サンプル)	ν_2	81	82	82	82
組織間関係 INTER		.1576 (1.683)	.2268+ (3.686)	-.0670 (.3022)	.2351+ (3.880)
人事管理レベル HRML1		.0578 (.1659)	.1733 (1.574)	-.0334 (.0550)	-.0106 (.0058)
人間資源管理レベル HRML2		.0642 (.2044)	.1339 (.9405)	.2579+ (3.273)	-.0888 (.4049)
2元交互作用 HRML1 * HRML2		-.2585 (1.448)	-.1923 (.8491)	-.0872 (.1639)	.1046 (.2460)
2元交互作用 INTER * HRML1		-.0385 (.0688)	.0156 (.0117)	.0923 (.3808)	.1130 (.5949)
2元交互作用 INTER * HRML2		.1819 (1.848)	.0057 (.0019)	.1415 (1.111)	-.1861 (2.004)
3元交互作用 INTER * HRML1 * HRML2		-.3499 (2.066)	-.5215* (4.857)	.0143 (.0035)	-.0750 (.0986)
	R ²	.0675	.1083	.0504	.0897
(戦略組織タイプ2-1)	ν_2	46	46	47	47
組織間関係 INTER		.2063 (2.591)	.1410 (.8327)	-.0588 (.1583)	.0174 (.0124)
人事管理レベル HRML1		-.0871 (.4625)	-.0268 (.0302)	-.3965* (7.181)	.0627 (.1611)
人間資源管理レベル HRML2		.1689 (1.122)	.2156 (1.256)	.3525 (3.666)	-.2142 (1.214)
2元交互作用 HRML1 * HRML2		-.3607+ (2.869)	-.4162 (2.629)	-.1095 (.1987)	-.2389 (.8478)
2元交互作用 INTER * HRML1		-.2339 (2.515)	-.1010 (.3231)	-.0251 (.0218)	.1849 (1.058)
2元交互作用 INTER * HRML2		.8244*** (18.84)	.2167 (.8963)	.3132 (2.042)	-.4051+ (3.065)

独立変数 \ 従属変数	収 益 性 PERF1	成 長 性 PERF2	資源展開 PERF3	資源蓄積 PERF4
3 元交互作用 INTER * HRML1 * HRML2	- .1392 (.2826)	- .5903+ (3.493)	.1944 (.4136)	- .4280 (1.797)
R ²	.4056	.1361	.1912	.0982
(戦略組織タイプ2-2) ν_2	13	14	13	13
組織間関係 INTER	.0082 (.0007)	.4543 (2.585)	- .5500* (5.810)	.5423* (4.522)
人事管理レベル HRML1	- .0572 (.0286)	.4056 (1.691)	- .2624 (1.085)	.0384 (.0187)
人間資源管理レベル HRML2	.1952 (.4417)	- .0795 (.0866)	.8476** (15.05)	.2539 (1.081)
2 元交互作用 HRML1 * HRML2	.6423 (2.853)	.5973 (2.911)	.1618 (.3278)	.5948* (3.544)
2 元交互作用 INTER * HRML1	.0664 (.0239)	.0943 (.0570)	.5069 (2.519)	.2672 (.5604)
2 元交互作用 INTER * HRML2	- .3000 (1.096)	- .0542 (.0423)	- .2588 (1.475)	- .4079 (2.936)
3 元交互作用 INTER * HRML1 * HRML2	.3329 (.4918)	- .0934 (.0457)	.4125 (1.365)	.0944 (.0573)
R ²	.2328	.2998	.5759	.4703

注 1) 各区分の数値は、標準化偏回帰係数 (β 係数), () 内は偏 F 値である。
注 2) ν_2 は自由度 (分母) で、 R^2 は決定係数 (寄与率) である。 ν_2 が一定でないのは、
欠損値をもつサンプルをベア・ウィズで除去してあるためである。
注 3) 統計的有意性は、+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ である。
注 4) 回帰式の推定にあたっては、多重共線性の発生による推定値の精度の低下を防ぐた
め、独立変数の第 1 項から第 3 項までは、平均値からの偏差に変換してある。したが
って交互作用項は変換後の変数の積になっている。

しかし、戦略組織タイプ 2-2 において、組織間関係の資源蓄積に対する効果が負になっているのは、理論的説明に苦しむ。また、組織間関係の成長性に対する効果が、全サンプルを分析対象にした場合、主効果が有意な正の値で、3

元交互作用が有意な負の値になっていることも、理解に苦しむ。とくに、戦略組織タイプ別分析を考慮にいたした場合、そうである。

最後に、人間資源管理レベル活動の資源展開に対する主効果は、前に検証された仮説（特定仮説1.2、2.2の一部）を再度支持することになっている。

V

1. 結 論

前節の仮説検証の結果を要約すれば、第1仮説と第2仮説は、それぞれ一部ずつが支持され、第3仮説は周辺部分が支持された、ということが言えよう。

一部とは、人事／人間資源管理の資源展開・資源蓄積に対する効果についての仮説である。すなわち、戦略的 HRM スタイルの資源蓄積に対する効果と、人間資源管理レベル活動の資源展開に対する効果である。この効果は、多角化戦略・事業部制組織という条件下で、さらに大きくなる。人事／人間資源管理の収益性・成長性に対する効果に関する仮説は、支持されなかった。が、成長性に対する人事管理レベルと人間資源管理レベルの活動の交互作用効果、ならびに戦略組織タイプとの適合仮説が発見された。

周辺部分の支持とは、組織間関係と人事／人間資源管理との交互作用に関する第3仮説の中核部分は支持されなかったが、組織間関係と戦略組織タイプとの適合仮説は支持されたことを言う。組織間関係の資源蓄積に対する効果は、多角化戦略・事業制組織という条件下で、さらに大きくなっていた。

2. 理論的インプリケーション

サンプリングに限界があることを考慮しつつ、本稿で報告した実証研究の結果に考察を加えるならば、われわれの今後の理論的実証的研究に、つぎのようなインプリケーションを与えている。

第1は、人事／人間資源管理の収益性・成長性に与える影響についての理論的再考である。どう再考するかについてのアイデアは今のとこないが、人事管理活動と人間資源管理活動との成長性に対する交互作用効果という発見仮説を

考慮しつつ、問題意識として、頭の隅に置きたい。

第2は、組織間関係の資源蓄積に対する主効果を、人事／人間資源管理に関する研究のなかで、理論的にどう把握してゆくかを今後の課題として与えたことである。これについては、多少アイデアがある。組織の学習効果をあげるのは、とくべつ人材開発とか人材育成とかの名称がついたものばかりではない。しっかりした経営管理そのものに精をだすことによって、同じ、あるいはそれ以上の学習結果があげられると考えられる。人事／人間資源管理に関する研究の範囲内で考えれば、いわゆる OJT (On the Job Training) の効果についての考察である。真の OJT とは、たとえば組織間関係活動などを言うのではないだろうか。このような仮説的アイデアを実証するためのデータは、今回の調査票からも得られているので、検証を試みたい。

3. 実践的インプリケーション

今回の実証研究の結論をいかして、経営現象をコントロールするための実践的インプリケーションはいくつかある（理論の検証という点では、四国地方の機械工業をサンプルとしたことは、サンプリングに難があったかもしれないが、四国地方の機械工業に対する実践的インプリケーションとすれば、その妥当性は高くなるだろう）。実証研究の結果は、つぎのようなことを示唆している。第1に、収益性・成長性という速効性は、いかなる人事／人間資源管理からも期待できないことを示唆している。第2に、資源展開のための人間資源管理レベルの活動、資源蓄積のための戦略的人間資源管理には、期待がもてることを示唆している。第3に、資源展開・資源蓄積のための人事／人間資源管理は、単独で分離して設計・実施するよりも、戦略策定・組織設計・組織間関係活用などの経営管理全般の適合的設計・実施によって、より大きな効果がえられることを示唆している。

引用文献一覧

- Argyris, C. & D.A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1978.
- Chandler, A.D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mass.: MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史——』実業之日本社, 1967年).
- Cook, N.E., "Human Resource Management Style: A Comparative Study of Japanese and American Banks in California," Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles, 1978.
- Cyert, R.M. & J.M. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963 (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年).
- Fombrun, C.J., N.M. Tichy, & M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, NY: John Wiley & Sons, 1984.
- Hage, J., *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*, NY: John Wiley & Sons, 1972 (小松陽一・野中郁次郎訳『理論構築の方法』白桃書房, 1978年).
- 堀 啓造『多変量データ解析入門』香川大学商業短期大学部, 1987年。
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論——』日本経済新聞社, 1983年。
- Meshoulam, I., "A Developmental Model of Strategic Human Resources Management," Doctoral Dissertation, Graduate School of Management, Boston University, 1984.
- 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房, 1985年。
- Tichy, N.M., C.J. Fombrun, & M.A. Devanna. "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, 23: 47-61, 1982.
- 山口博幸「企業の組織間関係に関する調査の設計——地域技術の育成移転と企業戦略論の進展のために——」『香川大学経済学部研究年報』22, 1983年。
- 山口博幸「下請中小企業の技術と組織——情報処理モデルの改善をめざして——」『香川大学経済学部研究年報』25, 1986年。
- 山口博幸「企業戦略と戦略的人間資源管理——戦略的人間資源管理に関する実証研究のための文献レビュー——」『香川大学経済論叢』60: 111-134, 1987年a。
- 山口博幸「人事/人間資源管理研究方法の選択」『香川大学経済論叢』60: 501-535, 1987年b。

質問票

(「人材の育成・活用に関するアンケート調査」票から本稿に関連する質問項目をピックアップした。問番号は同調査票のもの。)

問 6 貴社の組織は次のどれにあたりますか。1つだけ選択してください。
なお、5の「混合形態」を記入された方は、選択肢のなかの ☐ にも1～4の数字を記入してください。

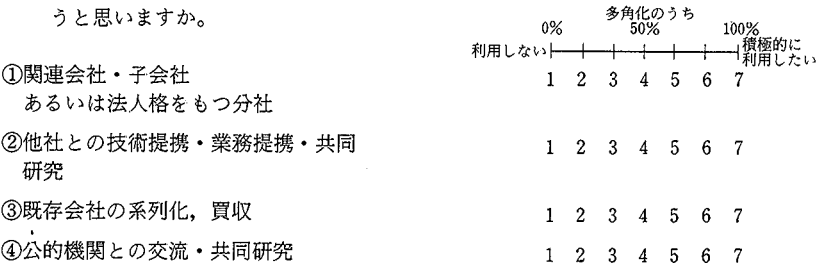
1	職能別組織 (例：製造部，販売部，財務部)	→ <input type="checkbox"/>
2	職能別事業部制組織 (例：製造事業部，販売事業部) ないし法人格のない分社組織	
3	製品別・業種別事業部制組織 (例：テレビ事業部) ないし法人格のない分社組織	
4	地域別事業部制組織 (例：四国地方事業部)	
5	混合形態 (上記の <input type="checkbox"/> と <input type="checkbox"/> との)	

問 7(1) 今後5年間の企業戦略として、次のどれに最重点がおかれていますか。1つだけ選
び番号を記入してください。

1	既存事業の拡張・充実に重点をおく。	→ <input type="checkbox"/> 1, 7, 8を 記入された方 は問8へ
2	共通の原材料を用いた製品・副産物への多角化に重 点をおく。	
3	技術・研究開発面での経験を生かせる分野への多角 化に重点をおく。	
4	販売面での経験や流通チャネルを生かす分野への多 角化に重点をおく。	
5	技術面，販売面双方での経験を同時に生かせる分野 への多角化に重点をおく。	
6	成長市場や成長製品を指向し，無関連な分野への多 角化に重点をおく。	
7	海外生産活動の拡張・充実に重点をおく。	
8	固定的な戦略は策定しない主義で，その都度弾力的 に対処する。	

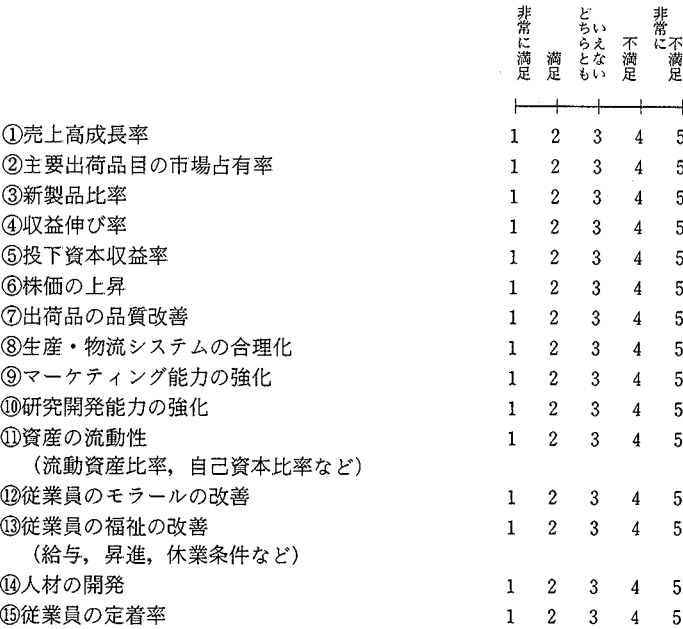
前問に対して 2～6 を回答された方のみにお尋ねします。

問 7(2) 今後の多角化ないし新事業の展開にあたって、次のようなものはどの程度利用しようと思いますか。



問 9 貴社の経営者は、次にあげる目標の達成度に関して、どのような態度を表明しておられますか。

それぞれの目標に対する評価として、該当する数字を○で囲んでください。



問13 以下の文章は、企業における人事管理ないし人財開発についての考え方を記述したものです。

それぞれの文章は貴社および貴事業所の方針として、どの程度あてはまるでしょうか。該当するものに○をつけてください。

	全く その とおり	ど い え ば 正 し い	ど ち ら い え な い	ど ち ら か と	全 く 違 う
①社長の仕事は人事につきる。	1	2	3	4	5
②人事・人材担当者は副社長格である。	1	2	3	4	5
③人事・人材のことは、重役会議の中心議題で 人事部門スタッフの報告はいつも重視されて いる。	1	2	3	4	5
④人材の活用は、現場とくに第一線監督者の手 腕にかかっているのだから、第一線監督者が 人事管理の中心である。	1	2	3	4	5
⑤人事・人材のことは、人事部門スタッフにい っさいまかせてある。	1	2	3	4	5
⑥人事管理は経営管理の基本であり、すべての 管理者は肩書はついてなくても人事管理者で ある。	1	2	3	4	5
⑦人事管理上の最重点項目は、現在の仕事を能 率的に遂行するための技術をもった人をいか に募集・選考・訓練するかにある。	1	2	3	4	5
⑧人事管理上の最重点項目は、いかに現場の従 業員のやる気をおこすかであり、そのために は現場第一線管理者の人間関係能力がカギと なる。	1	2	3	4	5
⑨人事管理上の最重点項目は、いかに現場の従 業員のやる気をおこすかであるが、そのカギ は従業員の潜在能力を発揮させる条件づくり である。	1	2	3	4	5
⑩人事管理上の最重点項目は、将来展開しう としている事業に必要な人材を採用・育成す ることにある。	1	2	3	4	5

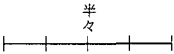
問14 貴事業所および貴社の人事・人材管理の特徴はどうなっているでしょうか。

以下の7項目について、

- (a) 公式の経営方針に反映されているあるべき姿（タテマエ）と、
(b) 現実として実行されている姿（ホンネ） について、両極に示した記述を参考にして、貴事業所および貴社の特徴としてあてはまると思われる数字に○をつけてください。

①従業員の採用方針は、

現在ある業務の遂行能力は考慮せず、将来必要になる業務の遂行能力のみを考慮して採用する方針。

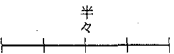


将来計画している業務の能力は考慮せず、現在ある業務の遂行のみを考慮して採用する方針。

- (a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5
(b) 現実に行われている姿 1 2 3 4 5

②非金銭的報酬もふくめた報酬制度は、

将来の貢献は考慮せず、現在ある業務の生産性向上を動機づけるようになっている。

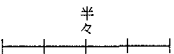


現在の業務の生産性より、会社の長期的将来計画に適合する行動を動機づけるようになっている。

- (a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5
(b) 現実に行われている姿 1 2 3 4 5

③教育訓練の目的は、

将来の仕事のことは考慮せず、現在の仕事に役立つ技能を養うこと。

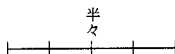


現在の仕事については考慮せず、会社への将来の貢献能力を高めること。

- (a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5
(b) 現実に行われている姿 1 2 3 4 5

④従業員への業務割当をする際の狙いは、

将来の業務遂行上の能力を開発することは考えず、割当られた業務の生産性を最大にするように。



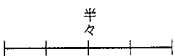
割当てられた業務の生産性ではなくて、会社への長期にわたる貢献を最大にするように。

(a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5

(b) 現実に実行されている姿 1 2 3 4 5

⑤従業員の評価基準は、

将来の会社への貢献可能性は考慮せず、現在の仕事の実績のみ。



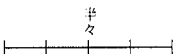
現在の仕事の実績ではなくて、会社への長期にわたる貢献を最大にするように。

(a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5

(b) 現実に実行されている姿 1 2 3 4 5

⑥社内に維持確保しておくべき従業員は

将来の業務遂行能力は考慮せず、現在の業務を遂行するために十分な数の従業員。



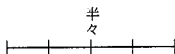
現在の業務遂行能力は考慮せず、会社の将来の仕事遂行するのに必要な技能・能力をもった従業員チーム。

(a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5

(b) 現実に実行されている姿 1 2 3 4 5

⑦従業員を現場で管理・監督する際の狙いは、

現在の業務における生産性は考慮せず、会社の長期目的を達成するために調整された努力を得ること。



将来の業務のことは考慮せず、もっぱら現在の業務について最大の生産性を従業員から確保すること。

(a) 方針上のあるべき姿 1 2 3 4 5

(b) 現実に実行されている姿 1 2 3 4 5