
研究ノート

人間資源管理の有効性*

——Cook モデルの新展開のための実証研究——

山口 博 幸
広瀬 裕 久

I 序

組織行動に関する研究においては、期待理論が最も強力な分析パラダイムだと言われている⁽¹⁾。期待理論は、個人ないし集団の業績が、「モチベーション×能力×役割知覚」によって決まることを前提としている。この前提の上にたち、モチベーションの決定要因と決定メカニズムを明らかにするのが、期待理論である。そこでは、能力や役割知覚は、所与とされる。しかしながら、実際には能力や役割知覚も企業の実施する施策によって左右される変数である。したがって、視点を変えれば、モチベーションを所与とし、能力や役割知覚を変数とすることもできるはずである。われわれは、その視点を人間資源管理 (human resource management) に関する研究に求めたい。現に、人間資源管理が人事管理とよばれていた初期のころは、モチベーションよりも、技能検査による選考や技能訓練を重点施策としてきた。また、最近の人間資源管理も人間資源開発 (人材開発) という教育訓練を一つの重点施策としている。

*本稿は、香川大学経済学部経営学科において第一著者の指導のもとで作成された第二著者の卒業論文「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——」(昭和63年1月28日提出)に、第一著者が若干の修正・加筆をしたものである。実証研究で用いられているデータは、「昭和61年度四国地方の機械工業に関する調査委員会」(第一著者を含む6名)によって、収集されたものであり、第二著者はデータのコンピュータ入力を担当した一人である。また、本論文におけるデータの統計処理は、香川大学計算センターにおいて、MELCOM SIGMA SPSS (7.05版)を利用して第二著者がおこなった。

(1) 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房、1985年。

ところで、人間資源管理のような企業が実施する施策が提案される根拠は、企業成果をあげることにあるはずである。ところが、さまざまな人間資源管理施策がつぎつぎと提唱されるわりには、それらが実際に企業成果をもたらすか否かについての理論的実証的証拠については、あまり問われていない。われわれが、この論文で取り上げる問題は、この問題である。

われわれは、この問題の解決に貢献した既存の研究として、Cook⁽²⁾の研究に注目した。彼女の研究を通じて、人間資源管理という概念の一般的定義、人間資源管理と企業成果という変数を含むモデルの構築、概念の操作化や実証結果の解釈の方法などを、批判的に吸収してゆく。

また、彼女の研究はアメリカのカリフォルニア州に所在の日米銀行10数行を調査対象とした比較実証研究であるが、彼女自身、自らの研究の限界として、調査対象が小さすぎたことをあげている。われわれは、四国地方の機械工業170事業所を対象としたサーベイ・データで分析をおこなえる機会を得たので、少なくともこの点では、研究の進展にいくらかの新しい貢献ができると考えている。

本論文の構成は次のようになっている。つぎのII節において、Cookの文献に基づいて、人間資源管理の概念やモデルだけでなく、概念の操作化や検証結果をも後づけ、最後に批判的考察を加える。III節では、Cookのモデルに修正を加え、われわれのモデルを構築する。彼女のモデルには、実証研究を行う上で、操作化が困難で、しかも不要と思われる概念が含まれているので、簡略化するのである。この修正モデルが、われわれが以後の実証研究で用いるモデルである。IV節では、われわれが選択した概念を測定するインディケータの信頼性の向上に主眼をおきつつ、概念の操作化をおこなう。そして、特定仮説を提示する。V節では特定仮説の検証結果を提示し、VI節はその考察にあてる。

(2) Nancy Ellen Cook, "Human Resource Management Style: A Comparative Study of Japanese and American Banks in California," Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles, 1978.

II 人間資源価値理論と経営比較実証研究の系譜

—Cook の研究に基づいて—

本節では、Cook の研究に基づいて、彼女にとっての既存の研究——人間資源価値理論と経営比較実証研究——から概念が選択され一般的定義がなされる過程、および彼女自身の調査過程、すなわち概念の操作化、サンプリング、データ分析と解釈の過程を見てゆく。

彼女の研究の目標は以下の3つである。①Flamholtz の人間資源価値理論をより一層発展させること。②実証研究のフレームワークとしての人間資源価値理論に含まれる鍵概念の測定方法を開発すること。③その測定手法を用いて、鍵概念間の論理的関係をデータを用いて検証すること。彼女の研究は、この順に進められている。

1. 人間資源価値理論の系譜⁽³⁾

1) Flamholtz のモデル

Cook によれば、Flamholtz は個人の組織に対する将来期待される貢献の現在価値の概念を基礎にした人間資源価値理論 (human resource value theory) を提言した。

人間資源価値理論においては、企業に対して潜在的貢献となるのは、個人の能力(技能、事務能力、そして人間関係能力)、モチベーション、そして態度であると表現される。これが基本的「人間資源」の実体である。そして、これらは各企業の管理スタイルがもたらす役割および報酬と相互作用する。役割とは企業によって期待される一連の行動である。もし、個人の能力と企業の期待する役割との間に適合があれば、態度は積極的となり、モチベーションも高くなる。また、企業の提供する報酬を個人が充分であると知覚しないなら、モチベーションと態度は低下する。

以上のような個人の特質と企業の特質の相互作用は、一方で、昇進可能性 (promotability)、異動可能性 (transferability)、生産可能性 (productivity) といった条件付き価値という要因に影響を及ぼす。他方では、個人の満足にも影響を及ぼす。条件付き価値とは、人が組織に定着していると仮定した上で実現が期待される現在価値である。し

(3) *Ibid.*, pp. 9-36.

たがって、実際に実現可能性をもつ人間資源価値は、定着率と条件付き価値の積で表現される。定着率の主たる決定要因は満足である。

2) 人間資源管理の定義

Flamholtz は、人間資源管理の定義ないし領域についても言及している。彼によれば、人間資源管理とは個人の貢献の確保と活用を担当する経営管理の一部門である、と定義される。そして、人間資源管理の意志決定領域として、7つの領域を提示している。すなわち、①募集・選考を意味する「調達」、②各職位への「配置」、③金銭的非金銭的「報酬」、④教育訓練を意味する「開発」、⑤離職対策としての「維持」、⑥人事考課を意味する「評価」、⑦現場での監督による「活用」、である。この7つの人間資源管理領域における管理の方針や決定のいかんによって、人間組織の価値は高められたり、低められたり、あるいは企業の長期目標が達成されたり、されなかったりするるのである。つまり、人間資源管理のプロセス全体を通じて潜在的貢献が現実の貢献に転化されるのである。

3) 人間資源管理スタイル——Flamholtz モデルの修正——

以上の Flamholtz モデルに対して Cook はいくつかの修正を加えている。第1の修正点は、役割と報酬の概念を拡大し、さらにその決定要因である管理スタイルを統合して、人間資源管理システムとすることである。すなわち、修正モデルでは人間資源が「役割」「報酬」を含む7つのパラメータからなる人間資源管理システムと相互作用をすることになる。第2の修正点は、人間資源管理システムの決定要因として経営者の従業員観を想定することである。すなわち、7つの領域における管理者の行動（人間資源管理システム）はトップ・マネジメントをはじめとする経営者が従業員をいかに観ているかによって影響を受ける、という仮説が追加されている。そして、両者——従業員観と人間資源管理システム——の総称として設定されるのが人間資源管理スタイルである。

第1の修正点は、潜在的貢献を現実の貢献に転化する上での人間資源管理システムの重要性を明らかにし、人間資源管理の領域を人間資源価値モデルの中に組み込むのに役立っている（Flamholtz においては両者の議論は分離している）。第2の修正によって、経営者の従業員観——それは多くの場合、公式の経営方針に反映されると想

定されている——が、実際の人間資源管理システムの規定要因であることが明示され、また両者を包摂するものを人間資源管理スタイルと称することで管理スタイルという曖昧な概念を排除している。

4) 経営者の従業員観——資源志向対費用志向——

経営者の従業員観は、従業員を募集・採用費、教育訓練費、給与など、人件費としてみる費用志向の観点と、潜在的貢献の集合体、企業資産など、人的資源としてみる資源志向の観点とに分けられる。両者は連続線上の対極をなすと考えられている。第1表は、費用志向の観点および資源志向の観点の特徴を対比したものである。

最も本質的な特徴としては、費用志向の観点が短期的視点であるのに対し、資源志向は長期的視点にたっているということがあげられる。また、費用志向が職務遂行能力、すなわち企業によって与えられた職務の遂行に必要な技能、事務能力、人間関係能力に注目するのに対し、資源志向は仕事遂行能力に注目する。仕事遂行能力とは、技能、事務能力、人間関係能力のみならず、現在期を越えて影響を及ぼす創造・学習・決断能力を含む能力である。さらに、費用志向は従業員を労働力という生産要素として評価するのに対し、資源志向は先にあげた能力のほかに、モチベーション、態度、知識経験の所有者という全人的従業員として評価する。

Cook はついで、上記の費用志向と資源志向の区分を基にして、人間資源管理の7領域をそれぞれ第2表のように定義している。

5) 満足

満足に関してCook は次のように考えている。①満足(不満足)の程度は人間資源と

第1表 従業員費用観と従業員資源観の対比

従業員費用観	従業員資源観
短期的視点	長期的視点
人件費	人的資産
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)	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. *op. cit.*, 1978, pp. 21-24 から作成。

第2表 資源志向および費用志向による人間資源管理7領域の定義

領域	資源志向の定義	費用志向の定義
調達 (採用・雇用)	将来的貢献に最大の可能性を持つ従業員を採用すること	現在の職務を遂行するのに必要な従業員を採用すること
開発 (教育訓練)	現在および将来の仕事に必要な技能を開拓し拡大すること	現在の職務に必要な技能を訓練し向上させること
配置 (業務割当)	能力開発の可能性を考慮して、いろいろの職務を経験させること	当該業務の生産性を考慮して、最大の生産性が期待できるように配置すること
維持 (人材維持)	現在及び将来必要になるかもしれない潜在的貢献を維持すること	現時点の職務を遂行するのに必要な技能を維持すること
評価 (人事考課)	従業員の価値を評価すること	従業員の業績を評価すること
報酬 (非金銭的報酬も含む)	会社の長期的目標へ動機づける制度	現在遂行している職務の業績を最大にするよう動機づける制度
活用 (現場監督の方式)	企業目標を達成のために、従業員から調整された努力を得るプロセス	従業員から生産を得るプロセス

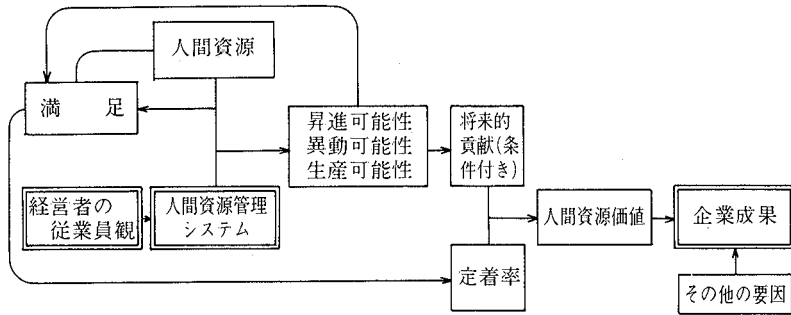
出所) Cook, *op cit.*, 1978, Table 2 から作成。

人間資源管理システムとの相互作用によって決定される。②満足(不満足)の程度は、従業員のモチベーションに影響を与える。それだけでなくフィードバックも考えている。すなわち、モチベーションによって高められた生産可能性が満足を高めることもある、と述べている。③満足はまた、定着率の主要な決定要因でもある。

6) 小括——人間資源価値の修正モデル——

第1図は、Flamholtzモデルを批判的に吸収しつつ、実証研究のフレームワークとして構築されたCookの人間資源価値モデルである。二重線で示された要因が実証研究の対象となる要因である。

第1図 Cook の人間資源価値モデル



出所) Cook, *op. cit.*, 1978, Figure 10, p 36.

2. 経営比較研究の系譜⁽⁴⁾

Cook の実証研究の動機に刺激を与えた第2の既存の研究領域は一連の経営比較研究である。いわゆる日本の経営論の系譜もこの領域に属する。

Cook は、アメリカ企業の日本支社で4年間過ごした経験をもつのであるが、そこでの観察や日本人管理者との討論から、次のような印象的仮説を得たという。日本の人間資源管理は、人事のやり方だけでなく、従業員の見方までも異なっている。その観察や討論から得た印象は、経営比較研究に関する文献サーベイを刺激した。サーベイの結果、基本的文献はCookの印象的仮説を支持するものであった。このことが人間資源管理に関する体系的比較実証研究の動機を刺激したのである。

日本の経営に関する研究はCookによれば1960年代にはじまる。それらの研究は、アメリカとの比較において、採用慣行(調達)、終身雇用(維持)、社内異動(配置)、訓練への企業の多大な投資(開発)などを、日本の経営の特徴として指摘している。これらはいずれも人間資源管理の領域に属している。

70年代においては、AbegglenやVogelの研究が代表的である。これらの研究は、日本の経営の理解に対して重要な貢献を果たしたが、ケース・スタディ法によるもので、統制群を用いた実験的方法や明示的な比較例証法によるものではない。他方、Johnson & OuchiやDruckerの研究は、比較研究を含んでいるが、直感的比較であり、

(4) *Ibid.*, pp. 37-49.

また人間資源管理に焦点をあてたものではない。

上記のような文献によって、日米経営比較研究の領域としての人間資源管理の重要性と、日米の人間資源管理スタイルの相違とが、示唆されていることは明らかである。こうして、日米の人間資源管理スタイルについての体系的比較研究の必要性がCookの実証研究を動機づける第2の刺激となるのである。

検証すべき仮説の一つとして、日本の経営はアメリカの経営よりも資源志向的である、という仮説が考えられる。この考えを支持するものとして、Nakaneがあげられている。彼女は次のように述べているという。「日本の経営者は労働者の可能性を買い、アメリカの経営者はいま必要な労働者を買う」と。

日本的雇用慣行の基本としては、家族主義的システムに注目するよりも、その背後にある経営者の従業員観に注目する方が適切であることを示唆する文献もある。松下電器は不況の事態の時も労働量は半分に減らしたが、賃金は満額を支給した。松下の経営者は従業員を資産としてみているのだ、とKraarは記述しているという。

3. Cookの調査デザイン⁽⁵⁾

1) 研究上の問題

Cookが調査研究によって解決しようとしている問題(research problem)は、基本的には以下の2つである。

問題1 経営者の従業員観に相違があれば、それは人事上の決定行動(人間資源管理システム)の相違を生み出すか。

問題2 人間資源管理スタイルは企業成果の決定要因であるか。

これらの問題はいずれもCookの人間資源価値モデルによって解決が予想されている問題である。第1の問題は経営者の従業員観と人間資源管理システムとの因果関係に関するものであり、第2の問題は人間資源管理スタイルと企業成果との因果関係に関するものである。両者を含めて人間資源管理スタイルに関する研究と称される。

2) 調査課題

Cookは研究上の問題を単に理論モデルの提示で解決が終了したとするものではな

(5) *Ibid.*, pp. 50-85.

い。実証研究が解決過程の一部となっている。実証研究で解決されるべき問題をとくに調査課題 (research question) という。経営比較実証研究の文献レビューの結果もふまえて、調査課題は次の5つが明示されている。最初の3つの課題は研究上の問題1から派生した課題であり、最後の2つは問題2から派生した課題である。

課題1 経営者の従業員観と人間資源管理システムとの間にはいかなる関係があるか。

課題2 日本人経営者はアメリカ人経営者よりも相対的に従業員を資源としてみていえるか。

課題3 日本的人間資源管理システムとアメリカ的人間資源管理システムとはは相違があると言えるか。

課題4 人間資源管理スタイルと企業成果との間にはいかなる関係があるか。

課題5 日本企業はアメリカ企業よりも成功している (良い成果をあげている) と言えるか。

3) 調査変数

以上の問題ないし課題には、①経営者の従業員観、②人間資源管理システム、③人間資源管理スタイル、④企業成果、の4つの構成概念が含まれている。実証研究においては、概念をいかに測定するかが問題となる。概念はインディケータとスケールを与えることによって変数となる。

- (1) 経営者の従業員観は、公式の経営方針として認知できるものとして、間接的に測定される。経営方針は人間資源管理の7領域別に識別される。すなわち、インディケータは7項目となる。各項目で用いられるスケールは20点リカート尺度であり、連続線は5点ごとに4区分されている。これによって、資源志向ないし費用志向の度合を測定する。
- (2) 人間資源管理システムは、経営者の従業員観と同様に、7項目20点リカート尺度が用いられる。ただし、この場合は公式の経営方針でなく、各領域ごとの実際の管理者行動がどうなっているかを測定するよう工夫されている。
- (3) 人間資源管理スタイルは、人間資源管理システムの得点が代用される。
- (4) 企業成果は、技術の差、経済環境の差など、成果を左右すると考えられる人間

資源管理以外の要因の影響を除去するため、また成果に関するデータが入手可能という条件があるため、カリフォルニア州所在の日米銀行が対象となった。そのため、成長性および収益性という企業成果のインディケータとして、次の合計 5 つが選ばれた。まず、成長性のインディケータとして、① 1974 年 7 月から 1976 年 6 月までの預金額の伸び、② 1974 年 7 月から 1976 年 6 月までの貸付額の伸び、③ 1974 年 7 月から 1976 年 6 月までの支店数の伸び、が選ばれ、収益性のインディケータとしては、④ 1976 年の総資本利益率、⑤ 1976 年の自己資本利益率、が選ばれた。

4) 特定仮説

各構成概念に対して選択されたインディケータを用いて、各調査課題に対して理論モデルや既存の研究結果に沿って解答を与えれば、特定仮説を形成できる。

仮説 1 日本人経営者の従業員観はアメリカ人経営者の従業員観よりも、相対的に資源志向である。

仮説 2 日本人経営者のもとにある人間資源管理システムはアメリカ人経営者のもとにある人間資源管理システムよりも、相対的に資源志向である。

この 2 つの仮説は、経営比較研究や日本的経営に関する研究の文献にみられる一般的結論から導かれたものである。

仮説 3 経営者の従業員観が資源志向であれば、人間資源管理システムは経営者の従業員観が費用志向の場合よりも資源志向である。

仮説 4 資源志向の人間資源管理スタイルをもつ企業の企業成果は、費用志向の企業の企業成果よりも高い。

この 2 つの因果仮説は、Cook の人間資源価値モデルより導かれたものである。第 3 仮説は経営者の従業員観が人間資源管理システムの決定要因であることを示し、第 4 仮説は人間資源管理スタイルが企業成果の決定要因であることを示している。第 4 仮説はさらに、企業成果の 4 つのインディケータに応じて、次の 5 つの下位仮説に分けられる。

仮説 4-1 支店数の増加にみられる成長性は、費用志向の銀行よりも資源志向の銀行において高い。

仮説4-2 預金額の伸びにみられる成長性は、費用志向の銀行よりも資源志向の銀行において高い。

仮説4-3 貸付額の伸びにみられる成長性は、費用志向の銀行よりも資源志向の銀行において高い。

仮説4-4 自己資本利益率にみられる収益性は、費用志向の銀行よりも資源志向の銀行において高い。

仮説4-5 総資本利益率にみられる収益性は、費用志向の銀行よりも資源志向の銀行において高い。

最後に、以上の4つの仮説から論理的に第5仮説が演繹されている。すなわち、①もし、日本企業がアメリカ企業よりも資源志向であり、かつ、②もし、資源志向の企業が費用志向の企業よりも高い企業成果を示し、かつまた、③もし、資源志向が企業成果の決定要因であるという因果関係があるなら(この仮説は検証できないが)、次の仮説が成立するはずである。

仮説5 日本企業はアメリカ企業よりも高い企業成果をあげている。

この仮説も第4仮説の場合と同様に、企業成果のインディケータに応じて、仮説5-1～仮説5-5の5つの下位仮説に分けられる。

5) 調査方法

調査方法は郵送質問票調査であり、Cookによって質問票の送付先として選ばれたのは、カリフォルニア州所在の日米銀行である。各銀行には3つの回答を要求した。第1はトップマネジメント(できるかぎり頭取)からの回答であり、第2は人事管理担当者からの回答であり、第3は営業の責任者(できるかぎり支店長)からの回答である。該当銀行は13行あり、39の回答が期待されたが、実際は35で、そのうち12は日本の銀行からの回答であった。

6) データの圧縮

経営者の従業員観は、①調達ないし採用、②配置ないし業務割当、③報酬、④開発ないし教育訓練、⑤維持、⑥評価、⑦活用、に関する7つの質問項目で測定された。7項目すべてが単一因子に負荷するかどうかを確認するため因子分析が行なわれた。その結果、すべてが単一因子に負荷していた。人間資源管理システムについても、同様

にして測定がなされ、因子分析が行なわれた。ところが、こんどは2因子が現われ、「開発」の項目だけが独立の因子を構成した。この結果を考慮して、Cookは、経営者の従業員観と人間資源管理システムのいずれについても、「開発」を除いた6項目得点の単純合計で集計した。その上で、合計得点61点以上のものを資源志向とし、60点以下のものを費用志向とした。

データ圧縮の第2点は、各銀行からえられた3つの回答の取り扱いに関連している。t検定とWilcoxonの対比された対の符号化順位検定(matched-pair signed-rank test)によって、3つの回答に差があるか否かが検定された。その結果、有意な差は確認されなかった。また、回答間の相関をみるためにSpearman順位相関係数も求められた。その結果、人事担当者と営業担当者からの回答に高い相関がみられた。また、人事担当者と頭取からの回答にも、0.1レベルの有意性を持つ相関があった。以上により、Cookは人事担当者からの回答を各銀行を代表する回答として選んでいる。

4. 仮説の検証⁽⁶⁾

1) データ分析の結果

第3表は、仮説1から仮説5までに関するデータを分析した結果である。仮説1については、Mann WhittneyのU検定が用いられた。U値122は正規分布で $Z = 0.556$ に相当し、有意水準は0.2877となるから仮説は支持されない。仮説2も、同様にして、支持されなかった。仮説3については、U検定とSpearman順位相関分析がなされた。表にみられるように、2つの分析でともに有意な結果がでた。よって、仮説3は支持された。仮説4については、各成果変数別にt検定とSpearman順位相関分析が行なわれた。仮説4-2に関するt検定で有意な差がでている。しかしながら、仮説4-2で考えられていたのは、資源志向の方が相対的に高成果をあげるというものである。ところが、分析結果では費用志向の方が高い成果をあげている。他の4つの下位仮説の検証においては、有意な結果はでていない。よって、仮説4は全体として支持されない。最後に、仮説5の検証のためには、t検定が用いられた。ここでも、5つの成果変数別に検証がなされたが、支店数の増加を成果変数にした場合にのみ、 $t = 3.41$ 、有意

(6) *Ibid.*, pp. 85-110.

第3表 Cook による仮説検証の結果

仮 説	統計的検定法	統 計 値	有意水準*
仮説1 経営者の従業員観の日米比較	Mann Whitney U	U=122 Z=0.556	NS
仮説2 人間資源管理システムの日米比較	Mann Whitney U	U=149 Z=0.382	NS
仮説3 「経営者の従業員観-人間資源管理システム」仮説	Mann Whitney U Spearman 順位相関	U=73.5 Z=2.49 $r_s=0.5243$	0.0064 0.001
仮説4-1 「人間資源管理スタイル-企業成果(支店数の増加)」仮説	t検定 Spearman 順位相関	t=0.25 $r_s=0.1004$	NS NS
仮説4-2 「人間資源管理スタイル-企業成果(預金額の伸び)」仮説	t検定 Spearman 順位相関	t=-2.48 $r_s=0.3470$	0.015 NS
仮説4-3 「人間資源管理スタイル-企業成果(貸付額の伸び)」仮説	t検定 Spearman 順位相関	t=-1.12 $r_s=0.064$	NS NS
仮説4-4 「人間資源管理スタイル-企業成果(自己資本利益率)」仮説	t検定 Spearman 順位相関	t=-1.12 $r_s=-0.2274$	NS NS
仮説4-5 「人間資源管理スタイル-企業成果(総資本利益率)」仮説	t検定 Spearman 順位相関	t=0.75 $r_s=-0.2264$	NS NS
仮説5-1 企業成果(支店数の増加)の日米比較	t検定	t=3.41	0.004
仮説5-2 企業成果(預金額の伸び)の日米比較	t検定	t=-0.73	NS
仮説5-3 企業成果(貸付額の伸び)の日米比較	t検定	t=1.71	NS
仮説5-4 企業成果(自己資本利益率)の日米比較	t検定	t=-1.64	NS
仮説5-5 企業成果(総資本利益率)の日米比較	t検定	t=-1.56	NS

*有意水準は0.05以下のもののみを示し、それ以外をNSとしてある。
出所) Cook, *op. cit.*, 1978, Table 11, pp.100-103から作成。

水準 0.004 の有意な差がみられた。

2) 結 論

- (1) カリフォルニア州において日本人が経営する銀行の公式の経営方針（経営者の従業員観）とアメリカ人が経営する銀行の経営方針との間には、有意な差はない。この結論は仮説 1 の検証結果から導かれたものである。
- (2) カリフォルニア州において日本人が経営する銀行の実際の管理者行動（人間資源管理システム）とアメリカ人が経営する銀行の管理者行動の間には、有意な差はない。この結論は仮説 2 の検証結果から導かれたものである。
- (3) 経営者が資源志向の従業員観をもつ銀行の人間資源管理システムは、費用志向の従業員観をもつ銀行よりも、資源志向である。この結論は仮説 3 の検証結果から導かれたものである。
- (4) 調査変数として選ばれた企業成果変数に関する限り、資源志向の銀行が費用志向の銀行よりも有意に高い企業成果を示すとは言えない。この結論は仮説 4 の検証結果から導かれたものである。
- (5) 日本の銀行は、支店数の伸びを除いて、アメリカの銀行よりも高い企業成果を示すとは言えない。これは各企業成果変数別に仮説 5 を検証した結果から導かれた結論である。

5. 批判的考察

以上、われわれは Cook の研究ステップをみてきた。それは問題の設定から問題の科学的解決までのプロセスである。研究上の問題は基本的には、①経営者の従業員観が人間資源管理システムの決定要因と言えるか、②人間資源管理スタイルは企業成果の決定要因と言えるか、の 2 つであった。この問題に対して、理論モデルにより仮説という形で解答を与え、その仮説をデータによって検証することによって、科学的問題解決となる。Cook は 5 つの仮説を設定し、検証をおこなった。しかしながら、検証の結果は、経営者の従業員観と人間資源管理システムの因果関係に関する第 3 仮説を除いて、仮説を支持するものではなかった。

仮説の支持が少なかった理由として、Cook は、①調査対象となる母集団の規模が小

さかったこと、②銀行業という特定の産業に絞って検証をおこなったこと、の2つを指摘している。

これに加えて、われわれは他に重要な理由があることを指摘したい。すなわち、人間資源管理スタイルと企業成果との因果関係について誤った理論的認識があることを指摘したいのである。これは山口の見解を受け入れたものである。彼は、「人間資源パラダイムがわれわれに示唆するところでは、戦略的人間資源管理が短期的な収益性をもたらすことを予見するのは困難である」と、述べている。⁽⁷⁾ここで、人間資源パラダイムとは資源志向の経営者の従業員観をさし、戦略的人間資源管理とは資源志向の人間資源管理スタイルをさしている。

そして、この見解を支持する証拠として、Cookのデータ分析結果をあげたい。仮説4-2において彼女は、成長性という企業成果を測定するインディケータとして預金増加額を選んでいる。われわれの理論的予見では、預金増加額は短期的な企業成果インディケータであるから、仮説4-2は現実妥当性を持たない。逆に、費用志向の人間資源管理スタイルがこの企業成果を高めるはずである。実際の分析結果は、 $t = -2.48$ 、有意水準は0.015であるから、われわれの予見を支持している。

以上の批判的考察は、われわれが進むべき方向について重要な示唆を与えている。われわれは、大量データによる人間資源管理の有効性に関する仮説検証もさることながら、理論モデルの再構築、そして企業成果のインディケータ選択も、残された研究課題として認識するのである。

III 理論モデルの構築

われわれが研究で取り上げようとしている問題は、①経営者の従業員観は人間資源管理システムを決定する原因と言えるか、②人間資源管理スタイルは企業成果を決定する原因と言えるか、の2つである。したがって、基本的にはCookとまったく同じ問題に取り組もうとしている。

選択された概念もCookと同じである。経営者の従業員観とは、経営者の従業員に对

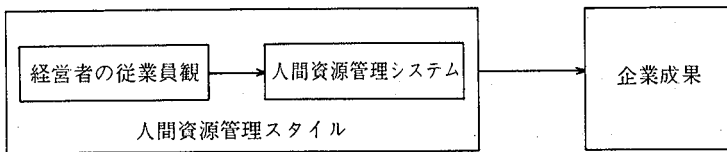
(7) 山口博幸「企業戦略論と戦略的人間資源管理——戦略的人間資源管理に関する実証研究のための文献レビュー——」『香川大学経済論叢』第60巻第1号、1987年、131ページ。

する見方であり、費用としてみるか資源として見るかである。それは公式の経営方針に反映される。人間資源管理システムとは、従業員観ないし経営方針にもとづいた実際の行動の側面をさす。そして、人間資源管理スタイルは、経営者の従業員観と人間資源管理システムの2つの構成要素からなるものとみなす。

研究上の問題に解答を与える理論モデルについても、われわれはCookのもの大いに参考にする。しかしながら、彼女のモデルには、昇進可能性、異動可能性、生産可能性、条件付き人間資源価値など、実証研究を行なう上で操作化が困難で、理論的説明や予見にも必要性の低い概念が含まれている。われわれはこれらの概念を排除して、モデルを簡略化する。それを図示すれば、第2図のようになる。

このモデルに基づいて、上に設定した2つの問題に対して、つぎのような理論的解答を与えることができる。第1に、経営者の従業員観は人間資源管理システムの原因と考える。従業員観が従業員管理の方式を規定し、経営方針が管理行動を規定するはずだからである。これはCookの考えをそのまま受け入れるものである。第2に、経営者の従業員観と人間資源管理システムからなる人間資源管理スタイルは企業成果を規定すると考える。これも、一般的因果関係としては、Cookの考えを受け入れるものである。しかし、どのような人間資源管理スタイルがどのような企業成果をもたらすかについての特定の因果仮説は、彼女のものとは決定的に異なってくる。この点については、次節の仮説の特定化の項で詳述したい。

第2図 人間資源管理の有効性に関する理論モデル



IV 概念の操作化と仮説の特定化

1. 概念の操作化

われわれが実証研究で用いる概念は、①経営者の従業員観、②人間資源管理システ

ム, ③人間資源管理スタイル, ④企業成果, の4つである。それぞれの概念について、どのように操作化されたかを述べることにする。

1) 経営者の従業員観

この概念は, Cook の研究で用いられた7つの人間資源管理領域, すなわち, ①調達(採用), ②報酬, ③開発(教育訓練), ④配置(業務割当), ⑤評価(人事考課), ⑥活用(監督方式), ⑦維持, の定義(第2表)に対応した7項目の質問票で測定された。スケールはCookの場合と若干異なり, 5点リカート尺度である。質問票の一部を例として示せば, 第4表のようにになっている。ただし, この概念の変数値としては, 質問票のうち, (a)方針上あるべき姿の得点が用いられ, 資源志向の従業員観になるほど高得点になるようにリコードして集計する。

第4表 経営者の従業員観および人間資源管理システムに関する質問票(部分)

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)とについて,
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		半				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。
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。		々				
(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	

出所) 「人材の育成・活用に関するアンケート調査」

2) 人間資源管理システム

この概念も, 経営者の従業員観と同様の方法で測定された。質問票の例は第4表に含まれているのであるが, この概念の変数値としては, (b)現実に実行されている姿の得点が用いられ, これも資源志向の人間資源管理システムになるほど高得点になるようにリコードして集計される。

3) 人間資源管理スタイル

われわれの仮説には、人間資源管理スタイルが企業成果を規定する、というのがあ
るが、企業成果とは実際の行動の成果であるとも考えられるから、この仮説の検証の
際には人間資源管理システムの得点を人間資源管理スタイルの得点として代用する。
これも Cook のやり方を倣っている。

4) 企業成果

われわれは企業成果のインディケータを選択するに先立って、その原因としての人
間資源管理の定義にたしかえる必要を感じている。人間資源管理は Cook によって第
1 表のような従業員費用観と資源観から大別して 2 様の定義がなされている (第 2
表)。両者の従業員観で本質的なことは、短期的視点にたつか長期の視点にたつか、で
ある。従業員費用観に基づいた人間資源管理を実施するという事は、長期的将来的
な貢献の確保よりも、短期的な現在期の貢献の確保を狙っているということである。
他方、従業員資源観の人間資源管理は、短期的な現在期の貢献よりも長期的将来的な
貢献の確保を目指したものである。このように考えるならば、資源志向の人間資源管
理によって Cook が選択した収益性や成長性のような短期的視点の企業成果がもたら
されるとは言いがたい。要するに、われわれが企業成果のインディケータを選択する
際には、短期的な成果なのか長期的な成果なのかを識別し、いずれももれることがな
いように注意する必要がある。

では、長期的成果を表わすインディケータとして何を考えればよいであろうか。こ
こで、われわれは、「新事業展開や多角化などの『革新性』が成果変数の一つとして加
えられるべき」という山口の見解を示唆として受け入れることにしたい。つまり、長
期的成果を表わす変数として革新性を用いたい。

企業成果を測定するための質問票は加護野⁽⁸⁾ほかの日米企業の経営比較研究で用いら
れた 15 項目 (すべて 5 点スケール) が適用されている。われわれはこの 15 項目の中
から、収益性のインディケータとして、収益伸び率、投下資本収益率、株価の上昇、

(8) 同上、131-32 ページ。

(9) 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。

資産の流動性（流動資産比率、自己資本比率など）を選択し、成長性のインディケータとして、売上高成長率、主要出荷品目の市場占有率を選択する。これらは、いずれも短期的成果であると考える。

さて、革新性のインディケータであるが、その前に「革新」の概念について知る必要がある。革新の概念を初めて提示したのは、シュムペーターであるといわれている。彼は革新を生産手段の「新結合」ともよび、具体例として、①新製品の開発、②新生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、をあげている⁽¹⁰⁾。われわれはこの概念規定に従い、革新性を表わすインディケータとして、質問票の中から、新製品比率、出荷品の品質改善、生産・物流システムの合理化、マーケティング能力の強化、研究開発能力の強化を選択する。そして、これらはいずれも長期的成果を示すインディケータであると考える。

2. 概念および次元の操作的定義

ここでは、さまざまなインディケータがそれぞれの概念および次元を適切に測定しているか否かを検討し、概念および次元の最終的な操作的定義をおこなう。われわれは、この作業を因子分析の結果を考慮しておこなう。因子分析とは、さまざまな事象間の相互関連の強さを分析し、それらの事象の背後に潜む共通の要素（因子）を探る統計的手法である⁽¹¹⁾。因子分析をはじめ以下の統計的処理は、MELCOM SIGMA SPSS（7.05版）を利用しておこなった。因子分析では、多くの因子を抽出しても意味がないので、固有値1.0以上の因子を抽出することにする。

1) 経営者の従業員観および人間資源管理システム

第5表は経営者の従業員観を測定するための7項目を因子分析した結果である。これによると、7項目の単一次元性は確認されたが、採用と活用の2項目の因子負荷量がともに0.6以下であることが問題点として残る。

第6表は、人間資源管理システムを測定するための7項目について因子分析した結

(10) シュムペーター『経済発展の理論』（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、岩波文庫）岩波書店、1977年、上182-83ページ。

(11) 柳井晴夫・岩坪秀一『複雑さに挑む科学——多変量解析入門——』講談社、1976年、86-148ページ。

第5表 経営者の従業員観7項目
についての因子分析結果

項目	第1因子
採用	0.58104
報酬	0.68214
開発	0.67236
配置	0.67147
評価	0.67959
維持	0.64843
活用	0.43508
固有値	2.87749
寄与率	41.1%

第6表 人間資源管理システム7項目についての因子分析結果

項目	第1因子	第2因子
採用	0.03108	0.86584
報酬	0.74001	0.17265
開発	0.64363	0.23390
配置	0.84217	0.02766
評価	0.84654	0.07146
維持	0.71744	0.30150
活用	0.27131	0.67645
固有値	3.30093	1.06317
寄与率	46.2%	15.2%

第7表 経営者の従業員観5項目
についての因子分析結果

項目	第1因子
報酬	0.70764
開発	0.72328
配置	0.69048
評価	0.78854
維持	0.61656
固有値	2.50250
寄与率	50.1%

第8表 人間資源管理システム5
項目についての因子分析結果

項目	第1因子
報酬	0.76562
開発	0.69447
配置	0.81419
評価	0.84704
維持	0.78096
固有値	3.05875
寄与率	61.2%

果であり、因子軸のバリマックス回転後の因子負荷量を示している。そこでは、2つの因子が抽出されている。第1因子の固有値は3.30093であるが、第2因子の固有値は1.06317である。このことからわれわれは、第2因子は固有値1.0以上という抽出条件をかりうじて越えたものと言わなければならない。また、第2因子に高い負荷量をもつ項目は採用と活用である。この2つは、経営者の従業員観においても問題点として指摘した項目である。

以上のことを考慮して、われわれは経営者の従業員観も人間資源管理システムもともに、採用と活用の2項目を除いた5項目で再定義することにした。第7表および第8表は、経営者の従業員観および人間資源管理システムを測定するための5項目に

第9表 企業成果15項目についての因子分析結果

項 目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
売上高成長率	0.27477	0.25842	0.69424	0.03077	-0.26334
主要出荷品目の市場占有率	0.06501	0.09896	0.84337	0.15098	0.16689
新製品比率	0.45066	-0.04933	0.55037	0.08588	0.27469
収益伸び率	0.63634	0.16923	0.46958	0.07952	-0.35185
投下資本収益率	0.74574	0.27342	0.19698	0.08287	-0.30427
株価の上昇	0.75745	0.08549	0.07518	0.12243	0.15587
出荷品の品質改善	-0.05035	0.25561	0.06888	0.73473	0.03166
生産・物流システムの合理化	0.06037	0.20251	0.11377	0.74758	-0.04463
マーケティング能力の強化	0.12711	0.61662	0.25602	0.38875	-0.15365
研究開発能力の強化	0.01864	0.73974	0.36148	0.07358	0.08080
資産の流動性	0.82513	0.22043	0.13572	0.05931	0.11432
従業員のモラルの改善	0.25408	-0.08882	0.02248	0.69928	0.09471
従業員の福祉の改善	0.38249	0.70906	-0.07714	0.13375	0.05453
人材の開発	0.18036	0.74276	0.00466	0.09340	0.20700
従業員の定着率	0.04252	0.19883	0.07670	0.04826	0.76101
固 有 値	4.90146	1.72840	1.24266	1.16827	1.03468
寄 与 率	32.7%	11.5%	8.3%	7.8%	6.9%

ついて因子分析した結果である。各項目の因子負荷量はいずれも0.6以上となっている。また、寄与率についても、経営者の従業員観で41.1%から50.1%に、人間資源管理システムで47.2%から61.2%に、それぞれ高まっている。よって、われわれは経営者の従業員観および人間資源管理システムを最終的に次のように操作的に定義する。

$$\text{経営者の従業員観} = (\text{報酬} + \text{開発} + \text{配置} + \text{評価} + \text{維持}) / 5$$

ただし、各項は(a)方針上のあるべき姿の得点とする。

$$\text{人間資源管理システム} = (\text{報酬} + \text{開発} + \text{配置} + \text{評価} + \text{維持}) / 5$$

ただし、各項は(b)現実に実行されている姿の得点とする。

2) 企業成果

第9表は、企業成果を測定するための15項目について因子分析をおこなった結果であり、因子軸のバリマックス回転をおこなった後の因子負荷量を示している。

第1因子に高い因子負荷量をもつ項目は、収益伸び率、投下資本収益率、株価の上昇、資産の流動性である。これらはいずれも先験的に収益性を測定するためのインディ

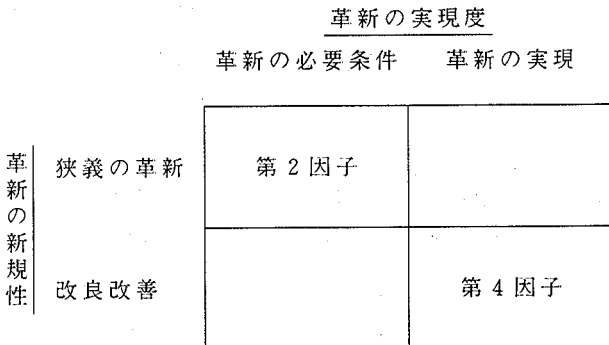
ケータとして選択したものであり、経験的にも妥当することを示している。よって、われわれは第 1 因子を収益性と命名する。

第 3 因子に比較的の高い因子負荷量をもつ項目は、売上高成長率、主要出荷品目の市場占有率、そして新製品比率である。因子負荷量 0.6 以上を「高い」とみなすならば、新製品比率は 0.55037 であるので、除外される。残りの 2 項目は先験的に成長性のインディケータと考えていたものであるので、われわれは第 3 因子を成長性と命名する。

さて、第 2 因子と第 4 因子であるが、われわれが先験的に想定したものとは少し異なっている。第 2 因子に高い因子負荷量をもつ項目は、マーケティング能力の強化、研究開発能力の強化、従業員の福祉の改善(給与、昇進、作業条件など)、人材の開発であり、第 4 因子に高い負荷量をもつ項目は、出荷品の品質改善、生産・物流システムの合理化、従業員のモラルの改善となっている。つまり、われわれが先験的に革新性のインディケータと考えていたものが 2 因子に分かれ、それぞれの因子を構成する項目として、従業員の福祉の改善などの新たな項目が加わっているのである。

この第 2 因子と第 4 因子とは、革新というものが現実には第 3 図のように 2 次元 4 類型からなるのではないかということを示唆しているように思われる。第 3 図において、一方の軸は革新の新規性を示している。新規性の比較的低いものは「能率改善」と呼ぶのがふさわしい。生産・物流システムの合理化などが、その典型であろう。真

第 3 図 広義の革新の 2 次元 4 類型 (概念図)



に「革新」とよぶにふさわしいのは、新製品開発など、新規性が相対的に高いものであろう。他方の軸は、革新の実現度を示している。実現度の低いものは、革新に必要な資源が蓄積され、必要条件は整いつつあるが、いまだ実現にいたってない状態である。研究開発能力の強化などはその典型であろう。これに対して、実現度の高いのは、蓄積された資源が実際に活用され革新が実現した状態である。新製品開発や出荷品の品質改善がその典型であろう。

このように考えると、われわれの因子分析から抽出された第2因子および第4因子は、それぞれ第3図に示したような位置を占めることになる。

先験的に革新性を測定するインディケータと考えていた項目のうち第2因子を構成するのは、マーケティング能力の強化と研究開発能力の強化である。これらは、新規性は高いが、新製品開発などを含まないから実現度は低いことを示唆している。よって、われわれは第2因子を革新の能力と命名することにする。人材の開発も革新に必要な人的資源を準備し、従業員の福祉もまた、とくにいわゆる「スラック革新」の必要条件となると考えられるから、この2項目も革新の能力を構成するものとする。

先験的に革新性を測定するインディケータと考えていた項目のうち第4因子を構成するのは、出荷品の品質改善と生産・物流システムの合理化である。これらは、新規性は低いが実現度は高いことを示している。よって、われわれは第4因子を改善の遂行と命名する。従業員モラルの改善も改善の遂行を構成する項目とする。

第5因子には従業員の定着率のみが高い因子負荷量を示している。よって、われわれは第5因子を定着率と命名する。

以上のことから、われわれは企業成果を5次元からなるものとし、最終的にそれぞれを次のように操作的に定義する。

$$\text{収益性} = (\text{収益伸び率} + \text{投下資本利益率} + \text{株価の上昇} + \text{資産の流動性}) / 4$$

$$\text{成長性} = (\text{売上高成長率} + \text{主要出荷品の市場占有率}) / 2$$

$$\text{改善の遂行} = (\text{出荷品の品質改善} + \text{生産・物流システムの合理化} + \text{従業員のモラルの改善}) / 3$$

$$\text{革新の能力} = (\text{マーケティング能力の強化} + \text{研究開発能力の強化} + \text{従業員福祉の改善} + \text{人材の開発}) / 4$$

定着率 = 従業員の定着率

3. 仮説の特定化

ここでは、第III節で構築した理論モデルから導き出される仮説を提示し、操作的に定義された概念を用いて仮説を特定化し、検証可能な形で特定仮説を提示する。

仮説1 経営者の従業員観は人間資源管理システムを規定する。

仮説2 人間資源管理スタイルは企業成果を規定する。

いずれの仮説も因果関係についての仮説である。しかし、われわれの収集したデータでは後にみるように因果関係を検証することはできない。そこで、特定仮説は次のようになる。第2仮説は企業成果のインディケータ別に特定仮説が形成できる。

特定仮説1 経営者の従業員観が費用志向というより資源志向であればあるほど、

その企業の人間資源管理システムは費用志向というより資源志向である。

特定仮説2-1 人間資源管理スタイルが費用志向である企業は、資源志向の企業よりも、収益性の点で高い企業成果をあげている。

特定仮説2-2 人間資源管理スタイルが費用志向である企業は、資源志向の企業よりも、成長性の点で高い企業成果をあげている。

特定仮説2-3 人間資源管理スタイルが資源志向である企業は、費用志向の企業よりも、改善の遂行の点で高い企業成果をあげている。

特定仮説2-4 人間資源管理スタイルが資源志向である企業は、費用志向の企業よりも、革新の能力の点で高い企業成果をあげている。

特定仮説2-5 人間資源管理スタイルが資源志向である企業は、費用志向の企業よりも、定着率の点で高い企業成果をあげている。

われわれは、収益性および成長性を短期的な視点の成果、改善の遂行および革新の能力を長期的視点の成果と、考えている。したがって、前者は短期的視点の費用志向の人間資源管理によって高められ、後者は長期的な視点の資源志向の人間資源管理によって高められる、と考えている。Cookとは異なっているので、注意が必要である。

また、特定仮説2-5を追加した文献的根拠は2つある。第1は、坂下⁽¹²⁾が提示してい

(12) 坂下前掲書、136-37 ページ。

第10表 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	

第11表 回答事業所の従業員規模別分布

従業員規模(人)	絶対度数 事業所数	相対度数 (%)	修正相対 度数(%)	累積相対 度数(%)
～ 29	6	3.5	3.5	3.5
30 ～ 49	46	27.1	27.1	30.6
50 ～ 99	60	35.3	35.3	65.9
100 ～ 199	26	15.3	15.3	81.2
200 ～ 299	14	8.2	8.2	89.4
300 ～ 499	7	4.1	4.1	93.5
500 ～ 999	8	4.7	4.7	98.2
1,000 ～	3	1.8	1.8	100.0
合 計	170	100.0	100.0	

る AGIL モデルに基づく組織有効性インディケータの概念枠組みである。坂下によれば、野中ほかは、AGIL モデルに基づいて、個人、集団、組織、組織一環境、という4レベルを包摂する組織有効性のインディケータの枠組みを提示していると言う。それは、適応や環境の利用を組織一環境レベルの適応(A)のインディケータ、利益・成長・品質などを組織レベルの目標達成(G)のインディケータとするのに加えて、離職を集団・個人レベルの統合・維持(I-L)のインディケータとするものである。つまり、離職が別の次元をなすことを理論的に示したものである。このことは、われわれの因子分析からも経験的に確認されたのである。第2は、Cookによる終身雇用についての見解である。彼女は終身雇用制を資源志向の人間資源管理スタイルの例としてあげている。これを逆に言えば、レイオフ制は費用志向の人間資源管理ということにな

る。レイオフ制は、従業員を解雇の不安にさらし、それへの対応手段として自発的離職をも促進するのではないかと考えられる。以上2つの根拠に基づいて、資源志向の企業が定着率は良いという仮説を提示したのである。

4. データ収集の方法

われわれの実証研究で用いられるデータは、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アンケート調査（郵送質問票調査）によって得られたものである。調査対象は、『1985年版全国工場通覧』（通商産業省編、日本工業新聞社刊）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研究委員会」によって設計され、昭和61年12月に396事業所に送付された。翌年2月までに回収された回答が分析対象である。有効回答は、170事業所から寄せられた（回収率42.9%）。

回答事業所の業種別および規模別分布は、第10表および第11表の通りである。

V 仮説の検証

1. 仮説1の検証

前節で明示した特定仮説1を検証するため、われわれは、まず経営者の従業員観の得点の平均点を求め、それを基準に事業所を2つのグループに分けた。平均値は3.072256であり、これ未満のものを費用志向の、これ以上のものを資源志向の従業員観をもつ事業所グループとした。その上で、両グループ間に人間資源管理システム得点に差があるか否かをt検定した。t検定とは、2つのサンプルの間の平均の差が有意であるか否かをテストするため、スチューデントのtとその確率水準を有意性として算出するものである。⁽¹³⁾ t検定のほかに、経営者の従業員観得点と人間資源管理システム得点とが相関をもつか否かをみるため、Pearson積率相関係数も求めた。

t検定と相関分析の結果は、第12表の通りである。t検定の結果によれば、人間資

(13) 三宅一郎・山本嘉一郎『SPSS統計パッケージ I 基礎編』東洋経済新報社、1976年、164-70ページ。

源管理システムの平均値は、費用志向の従業員観グループで2.4400、資源志向の従業員観グループで2.8144となっており、後者が相対的に高い。有意水準は0.000となっており、その差は統計的に有意である。したがって、経営者の従業員観が資源志向である企業は費用志向の企業よりも、人間資源管理システムが資源志向であると言える。また、相関分析の結果によると、 $r = 0.4976$ と正相関であり、有意水準も0.001で統計的に有意である。したがって、経営者の従業員観が資源志向となればなるほど、人間資源管理システムも資源志向であると言える。以上の分析結果から、仮説1はデータによって支持された、とすることができる。

2. 仮説2の検証

仮説2に関しては前節で、成果変数別に5つの特定仮説を明示した。これらの特定仮説の検証のためにも、特定仮説1の検証の場合とはほぼ同様の分析方法を適用した。まず、人間資源管理スタイルの代用尺度である人間資源管理システムの得点の平均を求め、平均以上と平均未満のグループに分けた。平均値は2.621856であったので、これ未満を費用志向の人間資源管理グループ、これ以上を資源志向のグループとした。その上で、各企業成果変数の得点にグループ間差があるか否かをt検定した。また、人間資源管理システム得点と各企業成果得点とのPearson積率相関係数も算出した。特定仮説2-1～特定仮説2-5に関するt検定と相関分析の結果も、表12に含まれている。

特定仮説2-1の検証のため、収益性得点の平均をグループ間で比較してみると、費用志向グループが2.4232、資源志向グループが2.4796と、仮説に反して、資源志向が収益性を高めるかのように見える。しかし、有意水準は0.552であり、その差は統計的に有意とは言えない。また、Pearson積率相関係数は0.0472、その有意水準は0.547と、人間資源管理システムと収益性との間に相関があるとはいえない。

われわれは、この仮説が支持されなかったという結論をだす前に、少し違った方法で分析を試みることにしたい。それは、人間資源管理システムの得点で資源志向か費用志向かをグループ化する際に、平均点を基準にするのではなく、質問票のスケールから考えられる基準で分類する方法である。人間資源管理システムを測定するためのインディケータのスケールは、費用志向と資源志向を両極として5点リカート尺度で

第12表 仮説検証の結果

仮 説	統計的検定法	従属変数の平均	統 計 値	有意水準
仮説 1 「経営者の従業員 観—人間資源管 理システム」仮説	t 検定 Pearson 積率相関	費用観 2.4400	t = -3.94 r = 0.4976	0.000
		資源観 2.8144		0.001
仮説 2-1 「人間資源管 理スタイル—企業 成果(収益性)」仮 説	t 検定 Pearson 積率相関	費用志向 2.4232	t = -0.60 r = 0.0472	0.552
		資源志向 2.4796		0.549
仮説 2-1*	t 検定	費用志向 2.4876 資源志向 2.3965	t = 0.94	0.351
仮説 2-2 「人間資源管 理スタイル—企業 成果(成長性)」仮 説	t 検定 Pearson 積率相関	費用志向 2.5455	t = 0.10 r = -0.0163	0.924
		資源志向 2.5349		0.836
仮説 2-3 「人間資源管 理スタイル—企業 成果(改善の遂 行)」仮説	t 検定 Pearson 積率相関	費用志向 2.7208	t = -0.03 r = 0.0882	0.980
		資源志向 2.7229		0.263
仮説 2-4 「人間資源管 理スタイル—企業 成果(革新の能 力)」仮説	t 検定 Pearson 積率相関	費用志向 2.5000	t = -1.24 r = 0.1296	0.218
		資源志向 2.5998		0.099
仮説 2-5 「人間資源管 理スタイル—企業 成果(定着率)」仮 説	t 検定 Pearson 積率相関	費用志向 3.4675	t = -0.98 r = 0.0604	0.328
		資源志向 3.5882		0.445

注) *は、独立変数得点3点を基準に、それ未満を費用志向、それ以上を資源志向にグループ化してある。他はすべて、各独立変数得点の平均を基準にしたグループ化である。

ある。したがって、このスケールからは費用志向と資源志向の境界点は3である。われわれは、この基準を用いて再度、t検定をおこなった。

人間資源管理システムの得点3未満を費用志向、3以上を資源志向とした場合の、t検定の結果は第12表「仮説2-1*」に示した通りである。今度は、費用志向の方が高い収益性得点を示している。有意水準は0.351と、あいかわらず統計的に有意とは言えないが、人間資源管理システムの平均点を基準にした場合よりも危険率は低く

なっている。

以上の分析結果を総合的に考慮して、つぎのことを暫定的な結論としておこう。特定仮説2-1はデータによって支持はされないが、仮定したような傾向がないわけではない。つまり、仮説は否定されたわけではない。

次に、特定仮説2-2を検証するため、成長性得点の平均をグループ間で比較してみると、費用志向的人間資源管理システム・グループの成長性得点(2.5455)が資源志向グループのそれ(2.5349)より高くなっており、仮定したような傾向がないわけではない。しかし、有意水準は0.924であり、統計的に有意とは言えない。他方、相関係数は負(-0.0163)であり、人間資源管理スタイルと成長性の間に仮定したような関連がないわけではない。しかし、これも統計的に有意とは言えない(有意水準0.836)。よって、人間資源管理システムと成長性の間には、仮定したような関係がないわけではない。しかし、その関係はt検定においても相関分析においても統計的に有意とは言えない。つまり、特定仮説2-2はデータによって支持されなかった。

次に、特定仮説2-3を検証するため、改善の遂行得点の平均をグループ間で比較してみると、資源志向的人間資源管理システム・グループ(2.7229)が費用志向グループ(2.7208)よりもわずかに(0.0021)であるが高くなっている。しかし、有意水準は0.980であり、統計的に有意とは言えない。また、相関係数は0.0882であり、その有意水準は0.263であった。よって、人間資源管理システムと改善の遂行の間には、仮定したような関係がないわけではないが、その関係はt検定においても相関分析においても統計的に有意ではない。つまり、特定仮説はデータによって支持されなかった。

次に、特定仮説2-4を検証するため、革新の能力得点の平均をグループ間で比較すると、資源志向的人間資源管理システム・グループの革新の能力得点(2.5998)が費用志向のそれ(2.5000)よりもかなり(0.0998)高くなっている。有意水準も0.218と、これまでの仮説検定でみた値よりも、その危険率はかなり低くなっている。また、相関係数は0.1296と、けっして高くないが、その有意水準は0.099と、危険率10%以内で統計的に有意である。したがって、t検定において統計的に有意な差はみられないとは言え有意水準は0.22であり、また相関係数も10%の危険率があるとは言え統計的に有意であるので、人間資源管理システムと革新の能力との間には、仮定したよう

な関係が比較的あるほうだと言える。よって、特定仮説2-4はデータによって支持された、とわれわれは考える。

最後に、特定仮説2-5を検証するため、定着率得点の平均をグループ間で比較すると、仮説どおり資源志向の人間資源管理システム・グループの定着率得点(3.5882)が費用志向のそれ(3.4675)よりも高くなっている。しかし、有意水準は0.328と、その差は統計的に有意とは言えない。また、人間資源管理システムと定着率との相関係数は0.0604とあまり高くなく、有意水準も0.445であり、統計的に有意な関係があるとは言えない。よって、特定仮説2-5はデータによって支持されなかった。しかし、平均のグループ間の差は0.12もあるので、仮定したような関係がないことはない。

VI 結

われわれが実証研究の結果から得た結論は次の通りである。この2つの結論はわれわれが設定した研究上の問題に対する解答でもある。

- (1) 経営者の従業員観が費用志向と言うより資源志向になればなるほど、その企業の人間資源管理システムは資源志向である。
- (2) 成果変数を革新の能力とした場合のみ、人間資源管理スタイルが費用志向よりも資源志向になるほど、その企業成果は高い。その他の成果変数についても、仮定したのと逆の関係が成立することはない。すなわち、収益性や成長性が費用志向の人間資源管理スタイルによって、また、改善の遂行や定着率が資源志向の人間資源管理スタイルによって、高められることが、否定されたわけではない。

次に、われわれの実証研究の結果が与える理論的インプリケーションについては、次のように言うことができよう。

- (1) 経営者の従業員観が人間資源管理システムを規定するという仮説は、独立変数の時間的先行をテストしたわけではないが、両変数の共変関係はデータによって支持されたので、経験的妥当性を高めた。これは、われわれにとっての先行研究であるCookの仮説に新たな経験的証拠を提供するのに貢献した。
- (2) 人間資源管理スタイルが企業成果を規定するという仮説については、一般的仮説はCookのものを引き継いだが、特定仮説は修正した。すなわち、Cookは収益

性や成長性という企業成果が資源志向の人間資源管理スタイルによって高められるとするのに対して、われわれは収益性や成長性はむしろ費用志向の人間資源管理スタイルによって高められる、資源志向の人間資源管理スタイルが高めるのは改善の遂行や革新の能力や定着率といった企業成果であるとした。実証研究の結果は、どちらかと言えば、Cook よりもわれわれの仮説の経験的妥当性を支持した。統計的有意性を示したのは成果変数を革新の能力とした場合のみであったが、その他の成果変数についても逆の関係が妥当することはなかった（Cook の場合はあった）。このことは先行研究に対して新たな仮説を追加することに貢献したことを意味する。

最後に、われわれの理論的実証研究の結果が与える実践的インプリケーションについては、次のように言うことができよう。

- (1) 「人的資源管理」「戦略的人間資源管理」などの名で提唱されている資源志向の人間資源管理施策は万能ではないことを示唆している。たしかに、革新の能力や改善の遂行という目的にとって（とくに前者の目的にとって）有効であることは示唆された。しかし、収益性や成長性向上を目的としてそのような施策を実施するのは誤りであることも示唆されたのである。
- (2) 「人事管理」の名で従来から提唱されてきた費用志向の人間資源管理施策の有効性も否定できないことを示唆している。費用志向の人間資源管理スタイルと収益性・成長性という企業成果との関連は否定されなかったからである。