



## HRM

西村 孝史

(首都大学東京大学院准教授)

### I 人事管理を巡る百家争鳴

人的資源管理 (Human Resource Management, 以下 HRM) では、質問紙調査を用いて企業の人事施策 (Human Resource Practice, 以下 HR 施策) の導入状況を把握し、それらの施策と離職率や従業員満足度、あるいは企業業績との関連性を検討することが多い。また、政府や外郭団体だけでなく、民間シンクタンクや研究者個人が実施している調査も合わせると、世の中には数多くの調査報告が存在する。中には特定の HR 施策について正反対の効果を主張している調査報告もある。これらの調査によるデータを目の前にした時、私達は各調査が企業の HRM の何を捉えようとしているのかを把握したうえでデータを活用しなければ、異なるレベルのものを比較したり、批判する可能性がある。そこで本稿では、私達が HRM に関する労働統計を引用したり、活用する際にどのような点に留意しなければならないのかを解説する。

### II 様々な労働統計

#### 1 公的統計

日本の公的機関の労働統計を見ると、採用・配置、人材開発、報酬、労働条件等、人材マネジメントの機能を全て網羅した統計はなく、情報が点在している。例えば、採用は、厚生労働省『新規学校卒業就職者の就職離職状況調査』『雇用動向調査』『労働経済動向調査』、文部科学省『学校基本調査』などで把握可能である。人材開発は、厚生労働省『就労条件総合調査』『能力開発基本調査』、労働条件は、厚生労働省『毎月勤労統計調査』『賃金構造基本統計調査』、総務省『労働力調査』により把握可能である。報酬は、厚生労働省『毎月勤労統計調査』『賃金引上げ等の実態に関する調査』、総務省『労働力調査』から実態を把握することができる。

また、労働政策研究・研修機構 (以下、JILPT) の HP では、一部の労働統計データをクロス集計で示すことができる<sup>1)</sup>。図1は、クロス集計の機能を用いて作成したデータで、有賀 (1999) と同様の方法で過去30年間の企業のスパン・オブ・コントロール (統

制範囲) を算出したものである。スパン・オブ・コントロールは、文字通り部下を管轄する範囲を示しており、厚生労働省『賃金構造基本統計調査』のデータを用いて作成できる。例えば、係長であれば、非職階の人数÷係長の人数で算出することができる。図1から1981年と2011年の部長職と課長職のスパン・オブ・コントロールを比較すると、おおよそ半減していることが分かる。図1だけを見ると、ビジネス環境に素早く適応するために企業は組織を細分化していると考えられることができる。その結果、現在の管理職は、一昔前の管理職に比べて多くの部下を持った経験がなく、全体を統括して仕事をする経験や訓練を積まないまま、上位職になっていると考えられるかもしれない。したがって、マネージャの能力低下、もしくはマネージャの能力発揮の機会の低下の根拠として主張できるように見える。しかし、図1で用いた『賃金構造基本統計調査』だけでなく、総務省『労働力調査』と併せて考えると見方が変わる (図2)<sup>2)</sup>。図1は、正社員の部下を対象としているため、非正社員の部下がカウントされていない。しかし、図2を見ると雇用されている者のうち、近年、非正社員は、35%前後で推移しており、図1と図2を合わせて考えると実は「正社員の部下は減少したものの、代わりに非正規の部下が増加した結果、マネージャは多様な人材を管理せねばならず、職場マネジメントの難易度が増している」という見方も考えられるのである。

#### 2 民間企業・大学の調査

公的統計を主とした調査データは、日本企業の全体的な状況の把握に適しているが、経済産業省『企業活動基本調査』、内閣府『企業活動に関するアンケート調査』等の個票データなどを除き、個別の企業がどのような HRM を導入しているのかを把握することは難しい。

そこで、HRM の研究者がよく行う (利用する) のが、①研究者が独自に行う質問票調査、②公開データを組み合わせた分析、③二次データの利用である。公開データは、例えば、東洋経済新報社が発行している『役員四季報』や『CSR 企業総覧』のデータを用いた分析や日本経済新聞社の『企業戦略情報』などを用

図1 『賃金構造基本統計調査』を用いた過去30年のスパン・オブ・コントロールの変化  
(1000人以上の企業を対象)

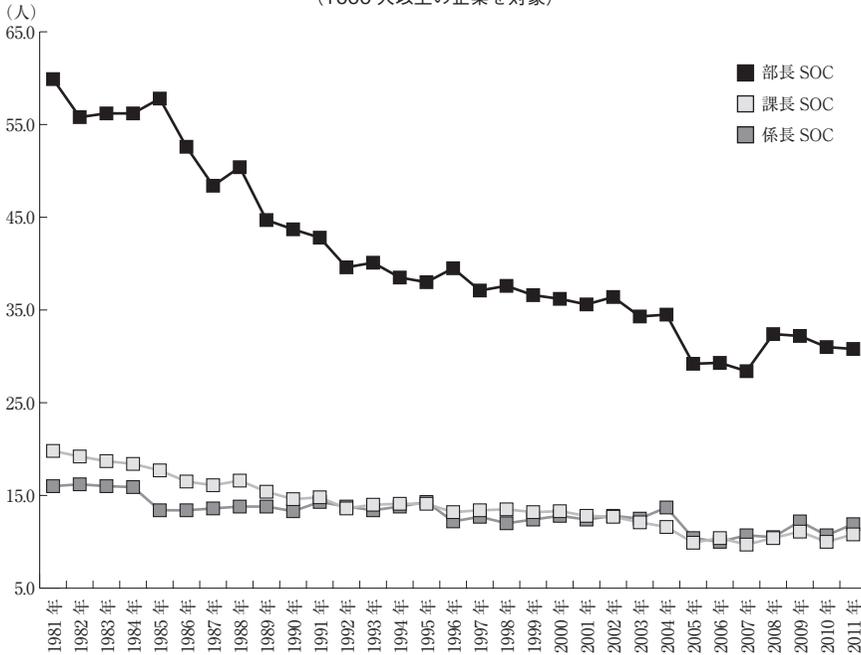
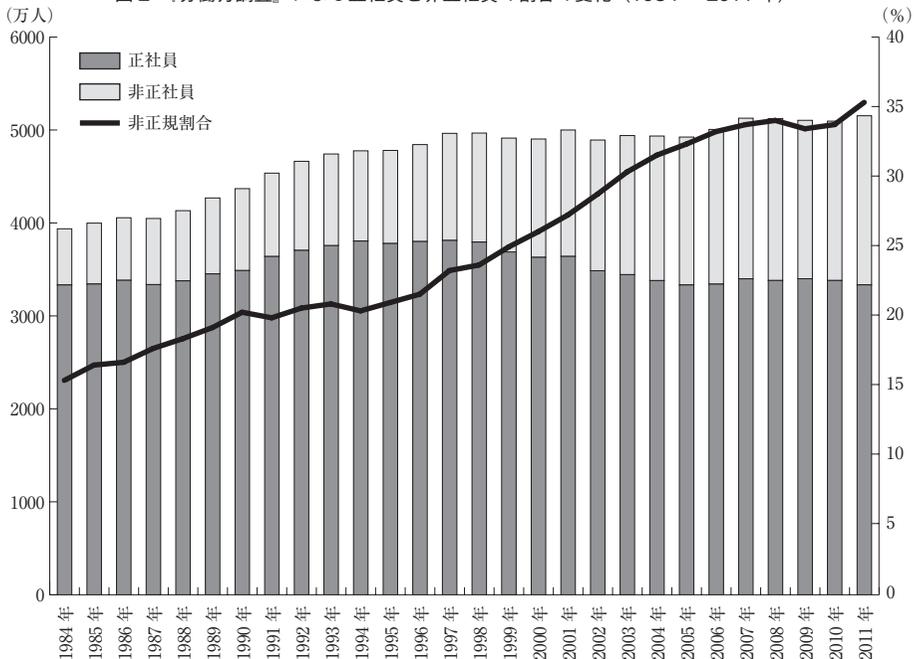


図2 『労働力調査』による正社員と非正社員の割合の変化 (1984～2011年)



いた分析がある。但し、『役員四季報』は、役員メンバーの多様性と企業業績との関連性を検討することは可能であるものの、HR 施策という点ではデータを得ることが難しい。また、『CSR 企業総覧』は、HR 施

策の中でも、育児休業の取得人数や女性管理職比率など収録されている HR 施策に偏りがある。『企業戦略情報』も財務データを中心とした人員情報がメインである。したがって、これらのデータベースを用いた

めには、独自の質問票調査とデータを結合させるなどの工夫が必要になる。

こうした中で東京大学社会科学研究所に寄贈されている二次データを入手して分析する場合やJILPTが提供している二次データの利用、総務省および独立行政法人統計センターが管理している『就業構造基本統計調査』『企業活動基本統計調査』などの匿名データを利用する研究者が多い。

### Ⅲ HRMのデータを見る眼

東京大学社会科学研究所やJILPTのデータアーカイブを見ると、実に多くのデータが提供されている。しかし、統計データを引用したり、実際に分析をする前に以下3点に留意する必要がある。

#### 1 HRMの階層性

一口にHRMと言っても実際には、上位概念からHR哲学(Philosophy)、HRポリシー(Policy)、HRプログラム(Program)、HR施策(Practice)、HR運用(Implementation/Process)がある(Lepak, Marrone, and Takeuchi 2004; Arthur and Boyles 2007)。HR哲学は、企業の人的資源に対する考え方である。すなわち、人的資源を企業価値の源泉と捉えるか、売上原価を構成するコストとして考えるか、といった企業の人に対する姿勢である。HRポリシーは、「組織の中で行われるHRプログラム、プロセス、技術といったことに関する企業や事業単位での意図をあらわしたもの」と定義され、長期雇用や成果重視の人事方針などを示す。HRプログラムは、戦略に合致した行動を支援する調整されたHR成果で、退職プログラムのようにHR施策の一連のセットを指す。HR施策は、働く人々に求められる行動を導き、補強すること、もしくは、ユニット内で行われる実際のプログラムやプロセス、技術を指す。HR運用は、実際のHRMが現場で遂行されるかを示す概念であり、主に管理者行動の1つとして分析されることが多い(Becker and Huselid 2006)。労働統計がどのレベルのHRMを収集しているのかを考えないと、異なるレベルのHRMを同じレベルで議論したり、比較することになりかねない。

#### 2 誰に尋ねているのか

2つ目の問題は、HRMに関する質問票調査を実施するにあたり、誰に尋ねればよいかという点である。この問題はHRMに限らず、質問票調査に常に付きまとう問題である。この点に関してGerhart, Wright and McMahan(2000)は、Huselid and Becker(1996, 2000)の論文を引き合いに出しながら議論を展開して

いる。Huselid and Becker(2000)では、HRMに関する質問は、人事担当役員に質問票を送付すればよいと主張している。なぜなら、厳密には人事担当役員が質問票に回答するわけではなく、それぞれの質問に適切に回答できる部下が手分けして回答しているからだという。それに対して、Gerhart et al.(2000)は、HRポリシーを尋ねたい場合には、人事担当役員に尋ねる方が適切であり、より具体的な施策を尋ねる場合には、人事部長に尋ねた方がよいかかもしれないし、人事施策の運用面を把握したいのであれば、現場のラインマネージャに尋ねなければならないだろうと主張している。

他方で、従業員にHR施策を尋ねる場合もある。山本(2007)は、従業員認知に基づいたHRM項目として評価・昇進の適切性、積極的教育訓練、雇用保障の3次元を置き、これらとリテンションの関係性を検討している。また、学習院大学経済経営研究所編(2008)のワーク・ライフ・バランス指標では、HR施策認知に関する項目があり、従業員の認知ギャップに注目している。同様に認知ギャップに注目した立道(2009)は、人事部長の回答と当該企業で働く従業員の回答とを結合したマッチングデータを用いて、人事部長にも、従業員にも、自社に関する成果主義<sup>3)</sup>の導入状況を探ね、4つのタイプ(①一致成果主義、②ステルス成果主義、③プラセボ成果主義、④一致非成果主義)を導出している<sup>4)</sup>。興味深いのは、これらのタイプに応じてモラルや生産性に与える影響が異なるという点である。

HR施策の認知で注目すべき点は、人事部にHR施策を探ねて「施策が導入されている(=1であること)」ことが何らかの従属変数に統計的に有意な結果をもたらしたとしても、それらの施策を従業員が意識していなければ、効果を持たない可能性があることを示唆する点である。但し、従業員の認知レベルでの分析は、後述するように方法論上の厳密さがより求められる。

#### 3 コモンメソッドバイアスと因果の問題<sup>5)</sup>

最後の問題は、単一の人物から回答を得ることの妥当性である。仮に何らかの基準に基づいて適切な人物に適切なHRMを探ねたとしても、同一人物の同一質問票の中から独立変数と従属変数を用いることは、コモンメソッドバイアスを生じさせる可能性が高い。つまり、無意識のうちに一貫性を維持したいという思いが働いたり、回答者の癖や自分をよく見せたいというバイアスがかかるのである。また、因果の方向を特定することも難しい。例えば、成果給と企業業績の関係

性を論じる際、一時点のデータだけでは成果給が企業業績に影響を与えている（成果給→企業業績）のか、企業業績が成果給の導入に影響を与える（企業業績→成果給）のか、判断できない。

コモンメソッドバイアスや因果の問題を回避する方法は、従属変数に客観的なデータを用いる方法や時系列データを用いる方法、同一回答者であっても、時間において回答してもらうなどの方法があるが、企業調査を煩雑にし、回収率低下につながるために実施が難しい。さらに、守島（2010）が指摘するように、HR施策と企業業績には距離があり、「風が吹けば桶屋が儲かる」という図式を説明するためには、働く人々の態度や行動に関する変数を介在させる必要がある。

#### IV 今後の方向性

HRMの階層性、回答者、コモンメソッドバイアス・因果の問題を説明してきたが、今後のHRM研究の方向性の1つとして、現場の運用や管理職の認知など「現場人事」への注目が挙げられる（Becker and Huselid 2006）。HR施策が現場でどのように働く人々の態度や行動に影響を与えるのかを明らかにすることで、HR施策と企業業績の間に存在するブラックボックスを解明する手掛かりとなるからである。そのためには、時系列データの収集や回答者を工夫するなどの対策が求められることになるが、幸いなことに現在、公的統計の匿名データが公開されつつある。複数年にまたがる個票データを分析することで、研究者がより現場に近づいて手触り感のある分析が可能になるかもしれない。我々がHRMで労働統計を活用する時には、回答がHRMのどのレベルを指しているのか、その質問に誰が回答しているのかを意識することでHRMを多面的に捉えることができるだろう。

- 1) <http://stat.jil.go.jp/>
- 2) [http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo\\_9](http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_9)に掲載されている表9を用いて図を作成した。但し、1984年から2001年までは「労働力調査特別調査」、2002年以降は「労働力調査（詳細集計）」が用いられており、「労働力調査特別調査」と「労働力調査（詳細集計）」とは、調査方法、調査月などが異なるため、時系列比較としては正確ではない。
- 3) 人事部長には「年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度」と尋ね、従業員には「仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる『成果主義人事

制度』である」と尋ねている。

- 4) それぞれの割合は、①一致成果主義=42.4%、②ステルス成果主義=14.9%、③プラセボ成果主義=20.1%、④一致非成果主義=22.5%である。
- 5) 他にも主観指標の妥当性や人事施策を束とする捉え方に関する妥当性など多くの話題がある。

#### 参考文献

- Arthur, J. B., and Boyles, T. (2007) "Validating the Human Resource System Structure: A Level-Based Strategic HRM Approach," *Human Resource Management Review*, Vol.17 pp.77-92.
- Becker, B. E., and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?," *Journal of Management*, Vol.32, No.6 pp.898-925.
- Gerhart, B., Wright, P.M., and McMahan, G.C. (2000) "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis," *Personnel Psychology*, Vol.53, pp.855-872.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., and Snell, S. A. (2000) "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error Is There and How Does It Influence Effect Size Estimates?" *Personnel Psychology*, Vol.53, No.4 pp.803-834.
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (1996) "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource- Firm Performance Link," *Industrial Relations*, Vol.35, No.3 pp.400-422.
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (2000) "Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell", *Personnel Psychology*, Vol.53, No.4 pp.835-854.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A. and Takeuchi, R. (2004) "The Relativity of HR Systems: Conceptualising the Impact of Desired Employee Contributions and HR Philosophy," *International Journal of Technology Management*, Vol.27, Nos.6/7 pp.639-655.
- 有賀健 (1999) 「人的資源管理の制度改革——中高年の処遇を中心に」『日本労働研究雑誌』No.474, pp.50-62.
- 学習院大学経済経営研究所編 (2008) 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規.
- 立道信吾 (2009) 「成果主義がモラルと生産性に与える影響——餓か鞭か?」『社会学評論』Vol.60, No.2, pp.225-240.
- 守島基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」『日本労働研究雑誌』No.600, pp.69-74.
- 山本寛 (2007) 「組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係——キャリア発達の観点から」『産業・組織心理学研究』Vol.20, No.2 pp.27-39.

にしむら・たかし 首都大学東京大学院社会科学部研究科准教授。最近の主な著作に「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.585, 2009年（共著）。人的資源管理論、組織行動論専攻。