

戦略的人的資源管理におけるブラックボックスを探る

Wei, L.Q., J. Liu and N. Herndon (2011) "SHRM and Product Innovation: Testing the Moderating Effects of Organizational Culture and Structure in Chinese Firms," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 19-33.

山梨学院大学講師 千田 直毅

近年、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management: SHRM) が人的資源管理研究における1つの重要な領域として発展してきたが、戦略的人的資源管理論において人的資源管理と企業業績の間の因果関係を説明する強固な理論的基盤が確立されているとは未だ言い難い。最近の研究においては、ダイナミック・ケイパビリティアプローチなど、資源ベース理論の枠組みを用いながら、SHRM 研究において批判される人的資源管理と業績の間のブラックボックスを解明しようと試みられているが、その資源ベース理論枠組み自体への批判、あるいは業績に関わる人的資源管理以外の諸要因が詳細に検討されていないといった批判がなされている。今回紹介する Wei, Liu and Herndon (2011) の論文ではこのような既存の SHRM 研究におけるブラックボックスの看過を問題意識としながら、中国の 223 社の人事部長および CEO 対象の質問紙調査のマッチングデータを用いた分析に基づき、SHRM と業績 (製品イノベーション) の関係に影響を与える組織的要因を検討した。Wei らは、SHRM と施策の導入と製品イノベーションの関係に影響を与える組織的要因としての組織文化と組織構造の重要性を実証的に明らかにしようとした。

既存の SHRM 研究では、SHRM が財務的業績や従業員のパフォーマンスに与える影響を検討した実証研究は少なくはないが、組織のイノベーションと SHRM の関係をみた研究は現状では必ずしも多くない。しかしながら、企業の長期的な競争力の維持と財務的業績に大きな関連のあるイノベーションと SHRM の関係をより深く検討することの重要性を Wei らは指摘する。また、イノベーションと SHRM の関係を検討する数少ない研究 (例えば Beugelsdijk 2008) も、SHRM とイノベーションの直接的な関係のみを規定し、その他の重要な要因を看過しているという。近年のいくつかの SHRM 研究においては、SHRM にお

ける文脈的な視座 (contextual perspective) に着目し、SHRM 施策の有効性は施策間の整合のみならず、それぞれの組織に存在する文脈的要因との整合にも左右されると主張する研究も存在するが、どのような組織文脈的要因が SHRM のプロセスにおいて重要となるのが明確に論じられているものは少ないと Wei らは指摘する。

本論文では、SHRM とイノベーションに影響を与える他の要因のうち特に重要なものとして、組織構造と組織文化を挙げている。

SHRM が業績向上に機能的となるために、それぞれの施策が整合的に結合し、従業員の意欲と行動を組織として望ましい方向に導く必要があるというものであるならば、その従業員の SHRM 施策の認知と受容、その後の行動に対して目に見えない大きな影響を与える組織文化を無視して SHRM を捉えることはできないと Wei らは指摘する。Wei らは、イノベーションにおいては変革志向的な組織文化が重要であると指摘し、変革志向の低い組織文化と比べた場合に、SHRM 施策のイノベーションに対する有効性が異なるという。また、組織構造、とりわけ階層構造は、イノベーションを実現する従業員の権限関係やコミュニケーション、コーディネーションに影響を与えることとなり、フラットな組織構造における自律性の高い従業員行動がイノベーションに正の影響を与えると Wei らは論じる。

このように Wei らは、SHRM とイノベーション (業績) の関係を捉える上で、組織文化、組織構造との関連性から SHRM の有効性を再検討している。つまり、一見 SHRM の施策自体がイノベーションに直接的に機能しているようにみられる場合においても、より詳細にみれば、実は SHRM とイノベーションの関係は組織文化や組織構造という組織的要因にも依存するという。この観点から、Wei らは、組織文化

と組織構造がSHRM施策の導入とイノベーションの
関係に作用するモデレータとして、変革志向的文化と
フラットな組織構造がそれぞれSHRM施策の導入と
イノベーションの関係性を強める、また、変革志向的
文化とフラットな組織構造の両者が結合した場合にも
SHRM施策の導入がイノベーションに対して正の効果
を持つ、という仮説を定量的に検証した。

分析の結果、変革志向的文化はSHRMとイノベ
ーション間のモデレータ効果が示されたが、フラットな
組織構造のモデレータ効果は統計的に有意な結果が示
されなかった。しかしながら、変革志向的文化とフラ
ットな組織構造の両者が組み合わさった場合には、
その両者の結合がSHRM施策の導入とイノベ
ーション間に正の効果を示すモデレータとなることが明らか
になった。

また、Weiらはフラットな組織構造それ自体が
SHRM施策のイノベーションに対する効果を高める
ことはないが、変革志向的文化である組織を組織構造
のパターン（階層的組織とフラット組織）で比較した
場合、SHRMとイノベーションの関係に及ぼす正の
影響の大きさが異なることを検証した。つまり高い変
革志向的文化を有し、かつフラットな組織構造をもつ
組織の方がSHRM施策の導入の効果がより高いこと
を示した。

この論文の理論的貢献は、少なくとも2つある。
1つは、製品イノベーションを促進させるための
SHRM施策の導入プロセスにおいて、これまで多くの
研究では看過されがちであったSHRM以外の組織
的要因とSHRMとの関係性を実証的に示した点であ
る。

もう1つは、その組織的要因間関係をさらに詳細
に分析し、SHRM施策の導入が機能的となり得る条
件をより明確に示そうとした点である。つまり既存
のSHRM批判にみられるSHRMと業績とのブラック
ボックスの少なくとも一部の解明を試みた点にこの論

文の意義があるといえよう。

また、Weiらの研究は中国企業を対象としている
が、Weiら自身も指摘しているように、中国は急速な
市場経済への移行というダイナミックな環境変化に直
面しており、その中で多くの企業が様々な組織改革を
試行している。そうした状況下において、長期的な業
績向上のための効果的なSHRM施策導入の条件をよ
り詳細に明らかにすることは企業の人事戦略に対する
実践的な意義も大きいといえよう。またこの論文は、
中国とは状況の違うものの、バブル経済崩壊以降の失
われた20年ともいわれる長い間を経てもなお人事制
度改革を模索し続けている多くの日本企業にとっても
その改革のあり方を検討する上での1つの示唆となり
得るだろう。

本論文の課題としては、Weiら自身も指摘している
ように、今回の論文で検討したもの以外の組織的要因
との関係性を検討する必要があること、そして中国市
場の特殊性がどの程度今回の結果に影響を与えている
かの検討が今後必要となる点が挙げられる。

Weiらが強調したように、SHRMと業績の間のブ
ラックボックスを看過することなく、SHRMと業績
の間に影響する組織的要因をひとつずつ丁寧に明らか
にしていくことで、SHRM研究が今後の人的資源管
理研究の主要領域の1つとして理論的基盤を確立し、
学術的・実務的に更に意義のある研究として発展して
いくのではないだろうか。

参考文献

Beugelsdijk, S. (2008) "Strategic Human Resource Management
Practices and Product Innovation," *Organization Studies*, Vol.29,
No.6, pp.821-847.

せんだ・なおき 山梨学院大学現代ビジネス学部現代ビジ
ネス学科専任講師。最近の主な著作に、Senda, N., Park, H.,
and Hirano, M. (2011) "Modularization of Work and Skills
Evaluations: Two Cases of IT Companies," *Japan Labour
Review*, Vol.8, No.3, pp.6-27. 人的資源管理論専攻。