

人的資源管理の日本の特質：管理スキル発揮パターンと HRMの戦略的側面に焦点をあてて

陳子光、竹内規彦、林楓兒

香港城市大学管理学部（中国）、東京理科大学経営学部（日本）、
香港理工大学管理及市場学部（中国）

1. はじめに

終身雇用・年功的人事管理制度・企業別労働組合に象徴されてきたいわゆる日本の経営、さらにはジャスト・イン・タイム（JIT）、改善提案、小集団活動といったトヨタ生産方式に代表される日本の生産管理システムは、戦後からバブル崩壊期に至るまでの日本経済の急激な成長を支える支柱として、極めて高い賞賛を浴びてきた。こうした制度的な特質は、日本企業の特徴として長年議論されてきたものだが、管理者の行動や人事の戦略に焦点をあてた日本の経営の特質については、これまであまり論じられてはこなかった。本稿ではこれらの点に着眼し、異なる角度から日本の経営特質について再考したい。筆者らは、90年代後半以降、日本の国内外の組織における、管理スキル及び人的資源管理戦略に関する研究に従事してきた。本稿ではこれらの研究成果を踏まえ、人的資源管理の日本の特質について論考する。まずは、筆者らの研究を紹介する前に、日本企業の経営特質を、過去の研究がいかに扱ってきたかを概観してみることにしよう。

2. 日本の経営研究の潮流

2-1. 日本の経営研究

日本の経営論は主として、「制度論的視点」、「文化論的視点」、「戦略論的視点」の3つの視点に大別することができる。まず第1の制度論的視点からの研究は、企業内組合や日本に特有の経営がいかなる制度によって特徴づけられ、それらがいかにして形成されたか、またどのような機能を果たしているかに焦点が当てられてきたといえよう。日本の経営の研究の嚆矢であるといわれているAbbeglen (1958) は、戦後の日本の工業化が、それ以前の伝統的な社会的組織と社会的諸関係に大きな変更がなされることなく進行し、日本の企業システムは欧米とは著しく異なる文化的基盤の上に成り立っていることを指摘した。そこでは、新卒者の一括採用を基盤にした終身雇用と年功賃金制、それに付随する内部昇進の職場慣行等の諸制度・慣行が日本の経営の特性であるとされ、日本の経営の制度的特徴が析出された。占部 (1977, 1978) は、日本に固有の経営諸制度が、企業と従業員の長期的な交換関係（終身雇用）とそれを支える労働市場の特性のうに成立するものと主張している。また、小池 (1977, 1981) は、日本の雇用・人事制度の特徴が日本固有のものであるかどうかの実証的な分析を試み、企業内の教育訓練、ジョブ・ローテーション、長期的評価を通じた熟練の形成を日本企業の制度的特徴としてあげている。こうした一連の研究は、1980年代以降の日本企業の国際化の進展に伴う日本の経営技術の移転可能性の研究において、日本企業の特徴とされる経営方式や人

的資源管理施策の「制度的指標」を確立する上での基礎となった (Abo 1994; 市村 1988 1998; 板垣 1997; Yamashita 1990)。

第2の視点が文化論的視点である。この文化論的アプローチに属する研究は、日本的経営システムの源泉を日本社会の文化的な独自性の中に見出そうとするものであり、日本的経営の特殊性・普遍性をめぐる議論が中心に展開されるところがその最大の特徴である。これらの研究は国内外を問わず多数の研究の蓄積がなされてきたといえるが、日本的経営の文化的特殊性、普遍性をめぐる議論において、若干の認識の差が存在する。国内における文化論的研究は、間 (1963, 1971) の「経営福祉主義」、津田 (1977) の「共同生活体」、三戸 (1991) の「家の論理」などの諸説に代表される日本企業の家族主義、集団主義といった文化的特質を説明する概念装置を用いて日本的経営のルーツを探る。他にも、岩田 (1977) は日本的経営の組織編成の原理として、安定性志向、集団的編成、義務の無限定性などをあげ、これらが日本人の心理的基盤のうえに成り立つものであると主張している。また、西田 (1982) においては、日本企業の組織原理を日本社会に見られる社会的結合原理の反映であるとする議論が展開されている。これら国内の研究は主として、人と人との繋がりの方 (社会的結合)、あるいは人と人との相互作用の方 (社会的相互作用) に焦点を合わせるものが多く、「集団論的研究」としての色彩を帯びている。とりわけ一連の研究では、集団主義の原型を「イエ」や「ムラ」社会といった日本の伝統的な社会的結合様式に求め、日本的経営システムが歴史的、文化的な特殊性に根差すものである点が強調される傾向にあるといえよう。

一方、Ouchi (1981) や Pascale & Athos (1981) の海外における日本的経営に関する文化論的視点からの研究では、いわゆる集団主義の特徴のいくつかは日本に固有のものではないとしている。Ouchi (1981) は、集団による意思決定や集団責任など日本独自の集団主義志向があるものの、日本的経営に見られる信頼に基づいた集団は米国の優良企業にも存在するとしている。こうした企業はZ型企業と呼ばれ、日本企業の特徴とされる長期雇用、内部昇進、長期的な評価などの経営慣行などが米国の高業績企業にも存在していることを明らかにした。同様に、Pascale & Athos (1981) もまた、日本企業の多くが戦略、構造、システムといったハードな管理手法よりも、経営理念、人事、経営スタイル、熟練の形成などソフトな管理手段によって組織運営されている点を指摘し、こうしたソフトな側面への配慮は、米国の高業績企業にもみられる共通の基本原則であるとしている。これら文化論的視点からの研究が明らかにした成果を総合すると、日本企業の特徴とされる経営管理手法の一部は、必ずしも固有の文化的価値規範に依存した文脈特殊的 (context specific) なものではなく、国境を越えた優良企業にも存在する文脈一般性 (context generalizable) を備えた普遍的なものでありうることを示唆されたといえる。

第3にあげられる視点が戦略論的視点である。制度論的、文化論的アプローチからの研究が多数蓄積される中で、日本企業固有の戦略的特性に着眼する研究分野が新たに芽生えつつある。すなわち、制度論・文化論が明らかにした企業の静態的構造のみならず、組織の環境適応といった動的な部分を明らかにしようとする試みがなされている。加護野・野中・榊原・奥村 (1985) は、の日米の大企業を対象に比較研究を行い、企業の環境適応の基本類型として「VHSBモデル」を提起している。このモデルは、「グループ・ダイナミクス」と「ビューロクラティック・ダイナミクス」を両極とする企業の「組織編成の方法」及び「オペレーション志向」と「プロダクト志向」

を両極とする「環境との相互作用の方法」という2次元の交差により、企業の環境適応のあり方が4つの基本類型に分類されることを指摘している。すなわち、V (venture) 型、H (human relation) 型、S (strategy) 型、B (bureaucracy) 型の4類型であるが、この調査では、日本企業の多くがH型の適応要素を持つことが明らかにされた。換言すると、日本企業の特徴は、集団凝集性の高い組織を編成し、環境適応の方法としてオペレーション志向の戦略をとることが明らかにされた。すなわち、日本企業の環境適応方法としてのオペレーション志向は、新たな事業や製品のコンセプトを創り出すより、むしろ欧米の企業が開発した製品や技術を優れて日本的に導入するに注力し、いかに高品質にかつ低コストの生産を実現するかといった、生産に関するオペレーションへの志向であり、日本企業はこうした戦略的志向を通じて飛躍的な生産性の向上、競争優位を確保してきたといえる。

2-2. 行動的特質と人的資源管理戦略

上述のように、制度論、文化論、戦略論の各視点からの研究を統合すると、日本的経営は「三種の神器」、「集団主義」、「オペレーション志向」といった諸特徴を兼ね備えたものであるということできよう。すなわち、こうした制度、文化、戦略の各諸特性が三位一体となって1つのシステムを形成しているところに、これまでの日本の経営の特性があったといえる。しかしながら、とりわけ日本企業の「人的資源」の特徴を理解するためには、先行研究ではとりあげられてこなかった、2つの視点からその特質を議論する必要があるだろう。

1つは、組織成員の「行動的」側面における特徴である。企業という組織体を形成するのにまずもって重要なのは組織の構成員である「ヒト」の行動である。とりわけ、管理者の行動は部下の行動だけでなく、組織の制度、文化、戦略の形成に影響を与える側面として、その特徴を明らかにすることは極めて重要である。本稿では、管理者の行動的側面の中でも、日本人管理者の管理スキルの特徴を、アジア地域の管理者との比較から検討する。この作業は、人的資源管理の日本の特徴を管理者の行動の側面から理解するのに役立つであろう。

いま1つは、人的資源管理 (HRM) 施策の「戦略的」側面における特徴である。前述のように、加護野らの研究では、「組織の環境適応」に焦点をあてた日本企業の戦略的特質が吟味されたが、「人的資源管理」に焦点をあてた競争優位達成の戦略に特化したものではなかった。すなわち、日本型と形容される人的資源管理の諸施策が、全体としていかなる構造 (configuration) を有し、企業の競争優位に結びついていくかといった「人的資源管理戦略」の特徴を浮き彫りにする作業はこれまで十分にはなされてはこなかった。こうした作業を行うことで、制度論的視点の先行研究によって析出された日本型人的資源管理の諸制度が、実際に企業の競争優位にどの程度貢献しているか、また日本型人的資源管理を構成する各構成要素が如何にリンクし、全体としてのシステムを形成しているかといった、人的資源の戦略的側面を理解するのに役立つだろう。

以上のような点から、以下の節では、管理者の行動的側面に焦点を当てた管理者の「管理スキル」に関する国際比較研究と、HRMの戦略的側面に焦点を当てたHRM施策と企業業績の研究を概観しつつ、人的資源管理の日本の特質について見ていくことにする。

3. 管理者スキルに関する国際比較研究

3-1. 管理スキルの次元

管理者が日常の業務を遂行する際に行使するいわゆる「管理スキル」には多様な側面がある。過去の研究においても、管理者のスキルに関し、多次元を含むスキル項目が提起されてきた。例えば、アセスメント・センター方式での管理能力評価次元 (Bray, Campbell & Grant 1974; Finckle 1978; Wakabayashi 1980)、Mintzbergの管理者役割の10側面 (Mintzberg 1973; Szilagyi & Wallace 1987) などがそれにあたる。筆頭著者の研究グループは、これら先行研究を踏まえた上で、22項目からなる独自の管理スキル項目を開発した (Chen & Wakabayashi 1997a, 1997b)。管理スキルの測定は、日常の管理業務において、各管理者が当該スキルをどの程度使用しているか (スキル活用頻度) について、5点尺度 (「毎日使用」= 5 ~ 「使用せず」= 1) の5点尺度で測定が試みられている。調査方法は質問紙法で、1996年から1998年にかけて、日本 (n=382)、中国 (n=519)、台湾 (n=140)、シンガポール (n=25)、フィリピン (n=116)、タイ (n=109)、マレーシア (n=101)、インドネシア (n=38)、ベトナム (n=21)、インド (n=48) を含む、アジアの10の国或いは地域の管理者1,499人から回答を得て、分析に使用された。

管理スキルの次元性を検討するため、この全1,499サンプルをもとに、22項目の管理スキル尺度の因子分析が行われている (Wakabayashi, Chen & Kondo 2001)。その結果 (表1)、22項目の管理スキルは大きく4つのスキル次元に集約される。第1は、「集団効果性」構築のスキルの因子であり、使命の呈示、構造設定、チームワーク、動機づけなどのスキル項目が高い因子負荷量を示している。第2は、「事業革新」スキル因子であり、この因子には問題発見、意思決定、戦略的思考、革新性等のスキル項目が高い負荷量で対応している。第3因子は「成果形成」スキルで、具体的な構成項目としては、品質管理、利潤動機、顧客満足への感受性、計数管理、技術的専門性等のスキルからなっている。最後に、第4因子は、「人間管理」スキルの因子であり、人材の適切活用、公平処遇、メンバーシップ、高潔性からなっている。

若林・陳・黄 (2000) によると、これら4次元の各管理スキルは、経営組織におけるビジネス・プロセスの各局面に概ね対応しているとしている。すなわち、PDCAや方針管理、創造的問題解決法、経営計画法等々の分野において実践されているように、企業の創造的問題解決やビジネス活動を、「戦略・決定」→「組織化・動員」→「人間関係管理」→「成果達成」という4つのビジネス局面のサイクルとして捉える見方が存在する (Basadur 1996; Basadur & Wakabayashi 1990; 根本 1983)。筆頭著者らによって確認された4つのスキル次元はこのビジネス・プロセスの4局面と対応関係にあり、「事業革新」スキル (戦略・決定局面) → 「集団効果性」スキル (組織化・動員局面) → 「人間管理」スキル (人間関係管理局面) → 「成果形成」スキル (成果達成局面) へと、ビジネス活動のサイクル的な移行に伴い、重視すべき管理スキルが変化していくと説明づけられている (若林・陳・黄 2000)。

3-2. アジア10カ国・地域の管理者比較

上述で確認した4次元の管理スキルが、アジア10カ国・地域においていかなるパターンを形成し、日本の管理者のスキル活用パターンを認識することが本稿の第1の目的で

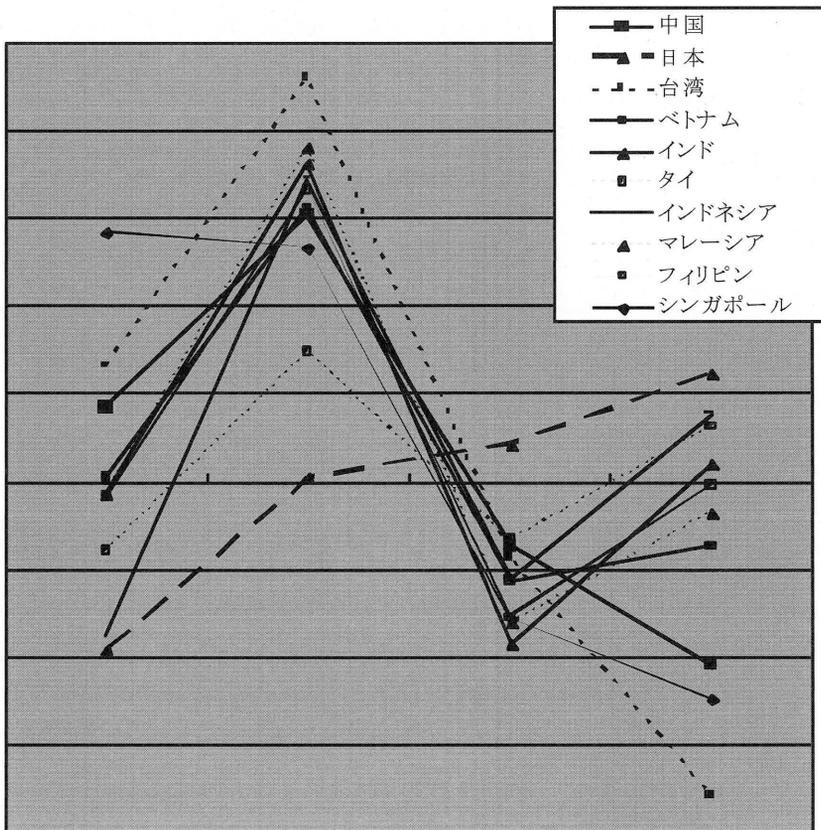
表1. 管理スキル(活用度)尺度の因子分析結果

項目	F1	F2	F3	F4	h ²
第I因子: 集団効果性構築スキル (α=.88)					
9. 使命の提示	.65	.20	.14	.19	.52
11. 動機づけ	.60	.16	.28	.23	.52
8. 構造設定	.59	.22	.14	.29	.50
10. チームワーク	.53	.11	.20	.25	.43
12. 創造性開発	.54	.20	.30	.12	.44
7. 権限委譲	.47	.31	.10	.27	.40
13. コンセサス形成	.43	.28	.20	.20	.34
6. システム開発	.41	.32	.15	.10	.30
第II因子: 事業革新スキル (α=.77)					
2. 問題発見	.22	.62	.14	.17	.48
1. 戦略思考	.09	.53	.22	.09	.35
3. 意思決定	.12	.53	.15	.17	.35
4. 革新性	.24	.48	.15	.01	.31
5. 計画的行動	.33	.44	.10	.14	.33
第III因子: 成果形成スキル (α=.75)					
18. 品質管理	.20	.06	.56	.25	.42
17. 利潤意識	.14	.22	.54	.23	.41
19. 顧客満足感受性	.16	.13	.50	.30	.38
16. 計数管理	.21	.29	.46	.03	.34
15. 専門技能	.12	.22	.36	.04	.22
第IV因子: 人的管理スキル (α=.81)					
21. 公平処遇	.32	.15	.20	.66	.60
22. 人材適切活用	.27	.12	.20	.60	.49
20. 集団メンバーシップ	.30	.19	.30	.46	.43
14. 高潔性	.23	.27	.25	.35	.31
分散	3.01	2.16	1.87	1.80	8.47
分散パーセント	13.65	9.82	8.50	8.18	40.32

ある。先にも述べたが、各管理スキルは1点（使用せず）～5点（毎日使用）によって測定され、得点が高いほど、各国・地域の管理者は、当該スキルを日常的に使用していると認知している。したがって、素点をそのまま示した場合には、スキル項目の得点は1～5点の範囲に分布する。しかしながら、この方法では、スキルの活用頻度に関する絶対的水準が国・地域ごとに異なり、国・地域別間での管理スキル発揮パターンの比較が困難となる。例えば、フィリピンやインド、インドネシアなどの管理者は、全スキル項

目において活用頻度の得点が非常に高い値を示していたものの、日本人の管理者は各項目ともスキルの活用頻度を非常に低く評価し、相対的に低い得点を示す傾向にあった (Wakabayashi, Chen & Kondo 2001)。このことを単純に解釈すると、日本人は管理スキルを行使せず、インドやASEAN諸国ではスキルを多用しているということになるが、このように結論づけるのは早計であろう。とりわけ、管理スキル項目への回答の際の回答者の文化的背景や、異なる国・地域間での回答者の認知ギャップが、こうした絶対的なスキル活用頻度の違いに影響を与えている点も十分に考慮しなければなるまい。端的に言えば、控えめな日本人は各項目に対しより慎重な評価を与えていることは十分に予測できるし、またその逆も考えられる。こうした、絶対的な水準における国・地域別のバイアスを統制し、国・地域別のスキル活用のパターンを明確に示すために、項目間での得点の標準化が行われた。具体的には国・地域ごとに、スキル項目の平均値が0、標準偏差が1となるようz変換を施した。

さて、このような手続きによって比較した国・地域ごとのスキル活用頻度の結果が図1である。この結果より、概して3つの異なるスキル発揮のパターンが確認できる。第1のパターンは、日本人管理者に特徴的なスキル発揮パターンである。すなわち、成果形成スキルは及び人間管理スキルは、他のアジア諸国・地域に比べかなり低い水準に位



置しているものの、集団効果性及び事業革新スキルは、アジアの管理者のなかで最も高水準に位置している。第2のパターンとして、中国・台湾・シンガポールの管理者¹⁾にみられるスキル発揮のパターンが挙げられる。そこでは、成果形成スキルが高水準に位置しているものの、事業革新スキルはアジアの管理者の中で最も低い。さらに、第3のパターンとして、他のASEAN地域とインドの管理者によって示されているスキル発揮パターンが挙げられよう。すなわち、彼らの成果形成スキルと事業革新スキル発揮度は、日本人管理者と中国・台湾・シンガポールの管理者との中間に位置しているものの、人間管理スキルと集団効果性スキルは中国・台湾・シンガポールの管理者と基本的に同様な水準に位置している。

これら3つのスキル発揮パターンをさらに明確に示したものが図2²⁾である。この図からも、日本人管理者が他のアジアの管理者に比べ、明らかに独特なスキル発揮パターンを示していることがわかる。すなわち、他のアジアの管理者が重視している人間管理や成果形成に関わるスキルよりも、むしろ集団効果性や事業のイノベーションに関わる管理スキルをより多く活用する傾向にあると言ってよい。この結果を、ビジネス・プロセスの局面に関する議論(若林・陳・黄 2000)に当てはめると、日本人の管理者行動がより鮮明となるだろう。すなわち、「戦略・決定」局面→「組織化・動員」局面→「人間関係管理」局面→「成果達成」局面へというビジネス・プロセスのフローの中で、日本人管理者は、戦略・決定や組織化・動員といった事業プロセスの前半局面において鍵となる「事業革新」スキルや「集団効果性」スキルを重視しかつ積極的に行使している。一方、他のアジアの管理者は、ビジネスの成果に結びつきやすい後半部分の局面である人間関係管理や成果達成の局面において鍵となる、「人間管理」スキルや「成果形成」スキルに力点を置き、それらを日常的に高頻度で活用している様子が伺える。図からもわ

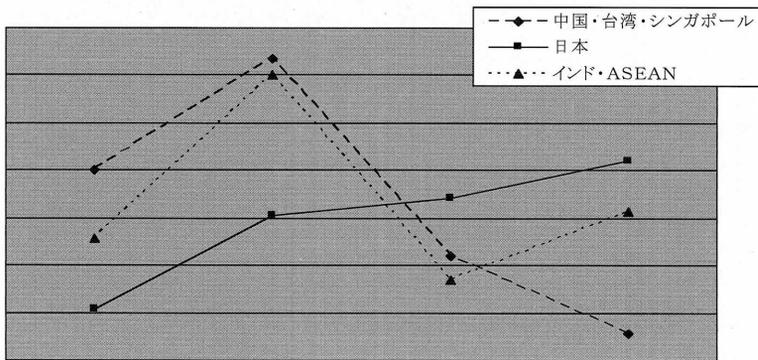


図1・2 グループでの管理スキル発揮パターンの違い

1 調査対象となったシンガポール管理者は、主に華僑系であったため、中国・台湾と類似したスキル発揮パターンとなったことが考えられる。

2 10の国或いは地域を、4次元の管理スキル発揮得点によって分類するクラスター分析を行ったが、先の結果と同様に、1. 日本、2. 中国・台湾・シンガポール、3. インドと他のASEAN諸国という、3つのクラスターに分類された。

表2. HRM施策の次元及び項目と組織内での役割

HRM次元	定着維持労務管理		技能形成	問題解決
	長期雇用	福利厚生		
要素	<ul style="list-style-type: none"> - 長期的な雇用施策 - 年功的処遇 - 退職金制度 	<ul style="list-style-type: none"> - 企業内文化的・体育的活動 - 従業員独身寮・社宅の設置 - 住宅ローンの整備 - 社内報の発行 - 従業員持ち株制度 	<ul style="list-style-type: none"> - 新入社員研修・導入教育 - 職種別教育 - 階層別教育 	<ul style="list-style-type: none"> - 小集団活動(QCC) - 改善・提案制度 - 目標による管理(MBO)
学習理論における位置づけ	<p style="text-align: center;">維持 (個人学習の持続性・継続性を促進)</p>		<p style="text-align: center;">養得 (個人学習を通じて)</p>	<p style="text-align: center;">知識の組織内伝播と転換 (個人から組織の知へ)</p>
主要な機能及び目的	<ul style="list-style-type: none"> - 従業員個人のネットワークの構築、知識共有のための「場」の創出 - 内部労働市場形成のための基盤づくり - 従業員の帰属意識の醸成と仕事意識の高揚(個人-組織適合(P-O fit)の促進) 		<ul style="list-style-type: none"> - 各階層における従業員のスキルの向上 - 「プロフェッショナリズム」を醸成するマインドセット及び組織風土の構築 - 組織レベルでの問題解決を可能にする潜在的な能力(capability)の拡大 - 個人-仕事適合(P-J fit)の促進 	<ul style="list-style-type: none"> - TQMへの参加 - 集団の文脈における組織エラーの探知及び修正の過程を促進 - 組織問題解決のためのベストプラクティスの蓄積 - 低価格・高品質生産を誘発
成果との関連	業績への 間接的 な影響		業績への 間接的 な影響	業績への 直接的 な影響

出所)Takeuchi, Chen, & Wakabayashi (Under review) を筆者らが一部修正。

かるように、日本を除くアジアの管理者はとりわけ、人間管理のスキルに極めて強いコミットメントが見られる点も興味深い。すなわち、中国・台湾・シンガポールやインド、ASEANといったアジア諸国の管理者が「人間管理」・「成果」志向なのに対し、日本人管理者は「戦略」・「組織化」志向として特徴づけることができよう。

4. 日本型人的資源管理と業績研究

前節では、アジアの管理者との比較から、日本人管理者の管理スキル発揮パターンの特徴を概観した。本節では、よりハードな側面、すなわち人的資源管理の施策と組織成果との関連から、日本型人的資源管理の構造的な特質を明らかにすることを試みる。

4-1. 日本型人的資源管理

第1節でも述べたが、人的資源管理の制度的な特質を明らかにする試みは既に、制度論的視点に基づく研究によって、多くの研究蓄積がなされてきた。しかしながら、こうした過去の制度論的研究が析出してきた日本の人的資源管理の諸施策が、実際にどの程度経営成果に影響を及ぼし得るか、また高業績として結果するために、企業が各施策をいかに構造化し、全体としてのシステム（HRMシステム）を形成しているかといった点については、未だ十分には検討されてはこなかった。この点について、筆者らが実施した日本型人的資源管理と業績の関係に関する質問紙調査の結果を紹介しつつ考察していく（Takeuchi & Chen 2001; Takeuchi, Chen & Wakabayashi, Under review）。

まず、日本型人的資源管理の項目として、制度的研究の先行研究を参考に15項目が抽出された（澤木 1996）。具体的には、長期的な雇用施策、年功を重視した処遇体系、退職金制度、改善提案制度、QCサークル活動、目標による管理（MBO）、職種別教育、階層別教育、新入社員教育、運動会等の体育的活動、文化的活動、社内報の発行、单身寮・社宅の設置、従業員持株制、住宅ローンの15項目である。これらは先行研究によって、その日本の特質が指摘されているものである。筆者らの研究では、この15項目が4つの次元性を持つことを仮定し、また各HRMの次元が組織内でいかなる役割を果たし、いかに経営成果に結びついていくかをモデル化している（Takeuchi, Chen & Wakabayashi, Under review）。表2はそれをもとに筆者らが一部修正したものだが、ここでは、「長期雇用」、「福利厚生」、「技能形成」、「問題解決」を含む4つのHRM次元が提起されている。また、表2では、これらのHRM各次元が組織内にいかなる結果をもたらすかについて、組織学習の枠組みからの説明が試みられている。表2に示されているように、長期雇用・福利厚生 of 両次元を包括する定着維持労務管理の諸施策は、従業員の定着を高め、個人学習の継続を促進するための最も基本的な要因として位置づけられる。技能形成の諸施策は組織成員の技術レベルを向上させるとともに、組織内にプロフェッショナルの風土やマインドセットを醸成し、個人の学習能力を強化させる方向に作用する。さらに、QCサークルなどの小集団活動に代表される、組織内の問題解決施策は、個人学習の所産を組織レベルの知識に転換し、組織内に広く伝播させる役割がある点が指摘できる。この問題解決施策は、前節で述べたビジネス・プロセスのモデルに準拠するならば、成果や業績により密接かつ直接的な影響を与える「成果達成」局面に位置づけられる一方、他方で、定着維持労務管理や技能形成の各側面はこう

した問題解決施策の円滑的な導入を可能にするためのより基底的な施策として特徴づけられるだろう。

4-2. 日系海外組織での実証的検討

以上のようなHRM施策の次元性とその業績との関連を検討するため、筆者らの研究グループによって質問紙調査が実施された。調査は1998年9月に実施され、調査対象は在中国・台湾の日本企業1,796社であった。そのうち中国本土の日本企業229票(16.1%)及び、在台湾の日本企業57票(15.1%)が回収され分析に使用された。質問紙では、前述のHRM施策15項目に対して実施(=2)・非実施(=1(の回答を求めた。業績指標としては、客観的指標として「売上高経常利益率」(以下、利益率: -10%以下=「1」~10%以上=「2」の5段階評定)を、主観的指標として「主観的業績評価」(以下、業績評価: 低迷している=「1」~急成長している=「6」の6段階評定)を採用した。

探索的及び確証的因子分析の結果、HRM施策15項目は、前述の4次元を有していることが明らかとなった。すなわち、表2に示されたように、15項目の日本型HRM施策は、(1)長期雇用(長期的な雇用施策、年功を重視した処遇体系、退職金制度)、(2)福利厚生(運動会等の体育的活動、文化的活動、社内報の発行、独身寮・社宅の設置、従業員持株制、住宅ローン)、(3)技能形成(職種別教育、階層別教育、新入社員教育)、(4)問題解決(QCサークル活動、改善提案制度、目標による管理)の4次元の構造を有している点が確認された³。

さらにこの4次元のHRM施策が全体として、いかに業績指標に影響を与えているかを検討した結果が図3である。以下、3つの興味深い点が指摘できる。第1に、QCや改善提案といった職場の問題解決施策から業績に至るパスは、有意な係数を示しており、問題解決施策の導入は業績により直接的な影響を与えている。第2に、問題解決施策は、技能形成や定着維持労務管理の両施策(長期雇用・福利厚生)によって支持され、機能している。そして、第3に定着維持労務管理の両施策(長期雇用・福利厚生)がHRM諸次元の最も基底的な位置づけとして、問題解決施策のみならず、技能形成施策に代表される教育システムを正常化させる方向に作用している。すなわち、問題解決の諸施策は業績向上により顕在的な役割を果たす一方で、定着維持労務管理、技能形成といった諸施策は、企業の問題解決施策を促進するための基底的な役割を果たす。以上の結果は、HRM施策の全体構造を理解する1つの手がかりとして役立つ。すなわち、日本的な人的資源管理諸施策は、各施策が1つ1つ独立したファンクションとして機能しているのではなく、相互にリンクしながら「システム」として組織の有効性を高めていることが推察される。無論、本結果のみで日本型人的資源管理の構造を結論づけるのは早計であるが、定着維持施策が、企業の教育投資を正常化させ、最終的に組織内の問題解決能

3 探索的因子分析(主因子法、バリマックス回転)では、固有値1以上で4つの因子が抽出され、各項目とも特定の因子に高い負荷量(.35以上)を示していた。また、確認的因子分析の結果、HRM施策4因子モデルの適合度指標は $\chi^2 = 115.89(84)$, $GFI = 0.94$, $IFI = 0.95$, $CFI = 0.95$, $RMSEA = 0.03$ と高い適合度を示していた。さらに、全項目が1因子で説明されることを仮定した「1因子モデル」と各項目が互いに独立していることを仮定する「独立モデル」の χ 自乗値は、それぞれ $\chi^2 = 240.93(90)$, $\chi^2 = 722.83(105)$ であり、4因子モデルの値よりも有意に高かった。一連の結果は、15項目の施策が4つの次元として回答者に捉えられていることを示す。これら4因子の信頼性係数(α)は、下限値である $\alpha = .60$ を超えていた。

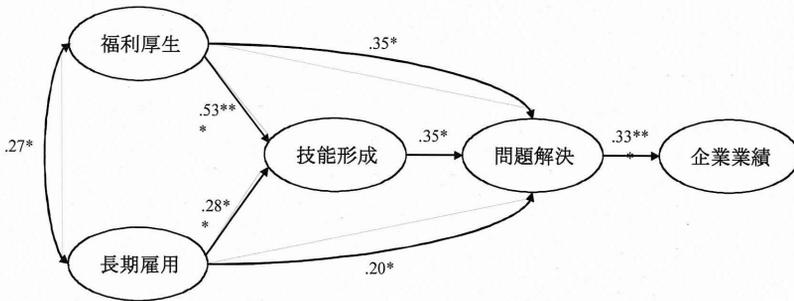


図3. HRM施策の連鎖パターンと業績に関する共分散構造分析結果

力が高められることによって高業績に結びつくという、HRM施策の構造的特質の1側面が、本結果から確認されたといえる。

5. 結語

以上の2つの研究から、人的資源管理の日本の特質として、次のような点が示唆される。まず第1は、管理者のスキル発揮パターンの日本の特質である。研究の対象となった10のアジアの国或いは地域の中で、日本人管理者は明らかに固有な発揮パターンを示していた。すなわち、日本人管理者は戦略の策定や組織化（チーム編成・動員）のビジネス局面で要求される、事業革新と集団効果性のスキルにおいて高いコミットメントを示す一方、人間関係管理や成果達成の局面での発揮が要求される、人間管理や成果形成スキルは相対的に低いスキル発揮度を示していた。こうしたスキル発揮のパターンは、対象となった他のアジア地域管理者のスキル発揮パターンとは、むしろ反対の結果を示していた。他のアジア地域の管理者は、人間管理や成果形成のスキルを強く志向する一方で、集団効果性や事業革新への関与は低い。とりわけ人間管理へのスキル関与は、日本以外でのアジア地域では一様に突出していた。この点で、中国社会やインド、ASEANを含むアジア諸地域の管理者に見られる管理スタイルが、人間中心の管理方式として特徴づけられる一方、日本人管理者の管理スタイルは「戦略志向」の管理方式として特徴づけられよう。

第2に、日本型人的資源管理施策の構造的特質が挙げられる。先に示されたように、日本型のHRMの施策はおのおのが独立して機能しているのではなく、全体が統合された形で高業績へと結びついている。すなわち、長期雇用や福利厚生といった定着維持管理が、企業の長期的な教育を正常化させると同時に、こうした教育への積極的な投資が組織内の問題解決を可能ならしめる。その意味で、業績向上により顕在的な役割を果たしうる問題解決施策は必ずしも単体として業績向上に寄与しているわけではなく、定着維持労務管理や技能形成の各側面が効果的に機能し、システムとして統合化された場合において、最もその真価を発揮するといえよう。こうした点を踏まえると、日本の企業組織は、このようなシステムとしての強みを組織内に取り込むことで競争力を確保し

てきた点が推察される。当然のことながら、ここで明らかとなった構造が全くの「日本的な」ものであるか否かは、他国・地域の企業組織との比較や、日本の国内企業組織に焦点をあてた研究を待たずしては不可能である。しかしながら、日本の海外組織において、こうした施策間の連鎖パターンが確認されたことは興味深い。近年の欧米の研究の多く（例えば、Pfeffer 1994）では、いかなる施策が業績に貢献し得る「ベスト・プラクティス」であるかを明らかにすることに力点が置かれているが、本稿で示したアプローチは、HRMシステムとしての全体構造を探る試みであり、単に個別の施策の有効性のみを追及するのではない。むしろ、システムとしての人的資源のデザインの重要性を示唆している。

最後に、ここで示された2つの研究結果が、必ずしも独立したものではない点を強調したい。すなわち、日本人管理者に特徴的に見られた強い「戦略志向」の管理スタイルは、組織の設計やデザインには不可欠な管理スキルの次元であり、人的資源の組織化や構築・再構築のプロセスにも欠くことのできないスキルである。こうした戦略志向の管理スキルが日本企業の競争力の源泉であったか否かは定かではないが、少なくとも本稿で示されたような、施策や資源のシステム化を可能ならしめるスキルであることは言うまでもない。成果形成スキルのような、個人や組織の成果に直接結びつく管理スキルは、目に見える有形な結果をもたらす点で、一見非常に効果的に見える。しかしながら、事業革新や組織化といった戦略的なスキルは、目に見えない重要な成果を組織レベルにもたらす。こうした組織能力の拡大を可能にする「設計（planning）」を重視した人的資源の蓄積とシステム重視の競争戦略は、本稿から示唆されるわが国人的資源の特質として特筆に価するだろう。

参考文献

- Abegglen, J. C. 1958. *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Abo, T. (ed.) 1994. *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. New York: Oxford University Press.
- Basadur, M. 1995. *The Power of Innovation*. London: Pitman Publishing.
- Basadur, M & Wakabayashi, M. 1990. "Identifying Creative Problem Solving Style." *Journal of Creative Behavior*, 24: 111-31.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. I. 1974. *Formative Years in Business: A Long-term AT&T Study of Managerial Lives*. New York: Wiley.
- Chen, Z. & Wakabayashi, M. 1997a. "Managerial Skills in Chinese State-owned Corporations." *Japanese Journal of Administrative Behavior*, 11, 1, pp. 35-48.
- Chen, Z. & Wakabayashi, M. 1997b. "Managerial Skill Formation in China: A Comparative Study between Chinese Managers Working for Japanese JVCs and Chinese State-owned Corporations." *Japanese Journal of Administrative Behavior*, 11, 2, pp 59-80.

- Finckle, R. B. 1978. "Managerial Assessment Center." In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp. 861-888, Chicago: Rand McNally College Publishing.
- Jenkins, D. & Florida, R. 1999. "Work System Innovation among Japanese transplants in the United States." In J. K. Liker, W. M. Fruin & P. S. Adler (eds.) *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*: 331-59. New York: Oxford University Press.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory-Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York : Simon and Schuster.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business Press.
- Szilagyi, Jr., A. D. and M. C. Wallace, Jr. 1987. *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Takeuchi, N. & Chen, Z. 2001. "Strategic Transfer of HRM Practices for Competitive Advantage: Implications for Sequential Transfer of Japanese HRM to China and Taiwan." *Japanese Journal of Administrative Behavior*, 15(2): 109-30.
- Takeuchi, N., Chen, Z. & Wakabayashi, M. (Under review). *The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan*. Manuscript under review.
- Wakabayashi, M. 1980. *Managerial Career Progress in a Japanese Organization*. Ann Arbor MI, UMI Research Press.
- Wakabayashi, M., Chen, Z., & Kondo, M. 2001. "Comparative Managerial Skills: A Study on Asian-styles of Management Based on Managers from Ten Different Area/ Nations." *Forum of International Development*, 17: 1-28.
- Yamashita, S. (ed.) 1991. *Transfer of Japanese Technology and Management to the Asean countries*. Tokyo: University of Tokyo Press.
- 間 宏 1963. 『日本の経営の系譜』 日本能率協会.
- 1971. 『日本の経営—集団主義の功罪』 日本経済新聞社.
- 市村真一 (編著) 1998. 『アジアに根づく日本の経営』 東洋経済新報社.
- (編著) 1998. 『中国からみた日本の経営』 東洋経済新報社.
- 板垣 博 (編著) 1997. 『日本の経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』 ミネルヴァ書房.
- 岩田龍子 1977. 『日本の経営の編成原理』 文真堂.

- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 1985. 『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.
- 小池和男 1977. 『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較』 東洋経済新報社.
- 1981. 『中小企業の熟練—人材形成のしくみ』 同文館出版.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper.
- 三戸 公 1991. 『家の論理』 文真堂.
- 根本正夫 1983. 『TQCとトップ・部課長の役割』 日科技連.
- 西田耕三 1982. 『日本社会と日本的経営—社会結合論アプローチ』 文真堂.
- 澤木聖子 1996. 「海外日系企業における管理的機能の開発と人的資源のグローバル化戦略に関する研究—台湾の現地雇用管理職の職務意識調査を通じた人材育成開発への一試論—」 名古屋大学大学院国際開発研究科提出博士学位論文.
- 津田眞激 1977. 『日本的経営の論理』 中央経済社.
- 占部都美 1977. 『経営参加と日本的労使関係』 白桃書房.
- 1978. 『日本的経営を考える』 白桃書房.
- 若林 満・陳 子光・黄 国隆 2000. 「ビジネス・プロセスと管理スキルの国際比較研究—日本、中国、台湾企業管理者における管理スキル発揮パターンの分析から—」 『経営行動科学』 13(3): 125-36.