

柔軟性志向の HRM と事業戦略の垂直適合

－組織レジリエンスの媒介による
コロナ禍における組織パフォーマンス－

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所/東京都立大学
・藤澤理恵

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所・藤村直子
東京都立大学・西村孝史

要約：HRM と戦略の適合(垂直適合)の観点から、柔軟性志向の HRM(Flexibility oriented HRM：FHRM)と事業戦略の適合がコロナ禍における組織レジリエンスという人的資本の形成を促進するか、また、組織業績を高めるかを検証した。2 時点調査の分析から、FHRM が組織レジリエンスを高める効果に柔軟性戦略との交互作用が確認されたが、組織レジリエンスから組織業績への効果には戦略との交互作用は見いだされなかった。

1. 問題意識

柔軟性志向の HRM(Flexibility oriented HRM、以下 FHRM)は、戦略的人的資源管理 (SHRM)研究において、経営環境や戦略が変化しても、戦略と HRM の適合(垂直適合)および、個別 HR 施策間の適合(水平適合)を実現し続ける組織能力として議論されてきた (Wright & Snell, 1998)。また近年、SHRM および HRM 研究においては、HRM と組織業績の間のブラックボックスを繋ぐ戦略的人的資本 (strategic human capital) への関心が高い (Wright, Coff, & Moliterno, 2014; Wright & McMahan, 2011)。

そこで本研究は、FHRM の垂直統合および、戦略的人的資本の形成と組織業績への影響を、世界的な拡大をみせる新型コロナウイルス感染症 (以下、コロナ禍)における環境変化の文脈において実証することを目的として行った。多くの企業にとってコロナ禍は不測の事態であったが、激変しなお不確実な事業環境に直面し、迅速かつ柔軟な対応が取れた企業と、そうでない企業があったはずである。そのような差は、事業戦略と垂直統合された HRM が生み出した戦略的人的資本の効果によったのだろうか。

このような問題意識から、本研究では、FHRM が柔軟性志向の事業戦略との垂直統合を実現し、コロナ禍に柔軟に対応し得る戦略的人的資本 (組織レジリエンス) を形成したか、またそれが数か月後の組織業績に影響を及ぼしたかを、2 時点調査より検証した。

2. 先行研究と仮説

SHRM 研究は、事業が選択する競争戦略が、何が組織成果となりその達成方法となるかを方向づけ、それらに適合的な HRM 戦略が形成する人的資本が組織成果の達成に資することを論じてきた (Miles & Snow 1978; Schuler & Jackson, 1987; Wright & Snell, 1998)。例えば Schuler & Jackson (1987) は、Porter (1980) をベースにした 3 種類の競争戦略 (イノベーション、品質向上、コスト削減) に適合する人事施策を論じている。

FHRM と事業戦略の垂直統合を実証した希少な研究としては、Way (2005) および Way, Wright, Tracey, & Isnard (2018) がある。Way らの研究では、柔軟性志向の事業戦略が FHRM の採用を促し、FHRM が個人の多様な能力を柔軟に活用可能にするために組織成果に

つながることが示されている。柔軟性志向の事業戦略とは、市場への対応力と革新性に基づいて競争する意図から、製品・サービスの内容や生産量に多様さや柔軟性をもつようにし、新規市場や競合企業の活動など市場の機会や脅威に迅速に対応しようとする競争戦略である (Parthasarthy & Sethi, 1993; Way, 2005)。

Wayらの研究では、FHRMが柔軟性志向の事業戦略との垂直統合によって、個人の多様な能力の活用可能性を高めることを実証しているが、その能力の内容、すなわちどのような種類の人的資本を高めるかは特定していない。FHRMは、個人の認知および能力や行動の幅を広げ、またそれを活用できる関係性やルーティンを組織に形成することを通じて、柔軟性志向の事業戦略の実行を促し、組織成果を高める。例えば、Chang, Gong, Way, & Jia (2013) は、FHRMによって、従業員が組織外の新しい知識・技術の存在およびその価値に気づき、そのような新しい知識・技術を組織内で活用できるようにする吸収能力

(Cohen & Levinthal, 1990) を高めることを示している。本研究では、そのような柔軟性志向の人的資本の一つとして、コロナ禍における事業戦略推進に資すると考えられる組織レジリエンス (Mallak, 1998 など) に着目する。

元々、レジリエンス概念は個人レベルの特性や行動を表す概念として用いられ、例えば、逆境、脅威、困難などに直面しても、うまく適応する過程・能力・結果などと定義される (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, & Yehuda, 2014)。これを援用し、不測の状況、ストレスの高い状況、逆境などに直面してもそこから素早く回復するユニットレベルの能力が、組織レジリエンスと呼ばれる (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011)。Mallak(1998)は、組織レジリエンスの原則が組織に現れている状態を、「機会を捉え、前向きに行動し、外部資源を適切に調達し、意思決定権限を与え、手元にある材料を活用し、情報が足りない中で意思決定をし、ミッションを見据えてチームに貢献する状態」(p.4) として描き出している。

Wright, et al. (2014)によれば、人的資本は①企業特殊的・一般的スキル・知識といった個人に内在化された人的資本、②個人そのものを人的資本とみるレベル、③ユニットレベルの人的資本の3つに分けられる。ここで言うユニットレベルの人的資本とは、「個人の知識、スキル、能力、およびその他の特性 (KSAOs) から創られるユニットレベルの資源」(Ployhart & Moliterno, 2011)であり、組織レジリエンスは③のユニットレベルに当たる人的資本といえる。コロナ禍に直面して、前向きで適応的な行動が取れる組織は、ユニットレベルでレジリエントな人的資本を備えていると言えるだろう。

Lengnick-Hall et al. (2011)によれば、組織レジリエンスは、個人レベルの知識や能力と、組織のルーティンに埋め込まれた組織能力であり、それゆえにその形成を意図したHRポリシーやHR施策の影響を受けて形成される。それらは高い業績や生産性の創出を意図したHRM(高業績ワークシステム)と重なる点があるとしてもそれそのものではなく、従業員の認知や行動をレジリエントな組織能力に変換する意図を明確にもったHRMがそれを達成すると主張されている (p.252)。よって、本研究において、FHRMがコロナ禍に対処する人的資本である組織レジリエンスを高める効果が見いだされると考えられる。

FHRMが組織レジリエンスを高める効果は、柔軟性志向の事業戦略との適合において強まると考えられる。Wayらの研究は柔軟性戦略とFHRMの垂直統合のみを検討しているが、Parthasarthy & Sethi (1993)では、コストリーダーシップ、品質リーダーシップ、スコープの柔軟性、スピードの柔軟性の4種類の戦略の比較において、従業員の柔軟な行動が求められる工場の自動化との適合が検討され、特にスピードの柔軟性戦略が好業績を特徴づけていることが示されている。本研究においても、複数の事業戦略の相対比較において、柔軟性志向戦略とFHRMの垂直統合の効果が確認されると考えられる。

仮説1 FHRMがコロナ禍における組織レジリエンスを高める効果は、柔軟性志向の事業戦略とFHRMの垂直統合によって促進される

また、組織レジリエンスは、柔軟性志向の事業戦略との適合状態において戦略的人的資本となり、組織業績を高める効果が強まると考えられる。

仮説2 コロナ禍における組織レジリエンスが組織業績を高める効果は、柔軟性志向の事業戦略と組織レジリエンスという人的資本の適合によって促進される

3. 方法

3.1 調査方法

調査会社のパネルを用いて、会社勤務の正社員で、人事業務に携わっている人を対象に、インターネット調査を実施した(t1)(2021年2月12~14日)。役職は管理職以上とし、「自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握している」と回答した人を対象とした。従業員規模は300名以上とし、製造業・非製造業が均等になるようにデータを収集し、491件の有効回答を得た。追跡調査(t2)は、同じ回答者に対して実施した。調査時期は2021年10月1日~11日であり、多くの企業で半期決算で組織業績が意識されるタイミングを選択した。427件の回答が得られ(回収率87.0%)、t1調査時点から所属会社が変わっておらず、使用変数に欠損値のない322件を分析に用いた。

回答者の役職は、管理職(課長相当)52.1%/管理職(部長相当)43.9%/役員4.0%、勤務先企業の従業員規模は、300~499名14.1%/500~999名16.0%/1000~2999名21.5%/3000~4999名11.3%/5000~9999名11.7%/10000名以上25.5%である。管轄している人事領域としては、人事全般27.9%/採用35.6%/人材開発42.0%/組織開発33.7%/人事企画24.2%/労務9.5%(人事全般以外は複数回答)である。

3.2 変数

Flexibility oriented HRM (FHRM) (t1)

FHRMには2種類の施策群があるとされる。事業環境や事業が必要とする人的資本の内容が変化した場合に迅速かつ適切な配置転換や部門間調整が測れるような施策群(Coordination Flexibility oriented HRM: CFHRM 調整柔軟性)と、変化に適応できるような幅広い能力をもつ従業員を育成したり採用したりすることに関する施策群(Resource Flexibility oriented HRM: RFHRM 資源柔軟性)である(Wright & Snell, 1998; Chang, Gong, Way, & Jia, 2013)。

Chang et al. (2013)より、調整柔軟性(CFHRM)について“効果的で迅速な配置転換のための、従業員情報のデータベース上での最新化”、“ポスト・役割の充足度や人材要件など、職務情報のデータベース上での最新化”、“効果的で迅速な配置転換のための、経営や他部署の重要情報の従業員への開示”、“効果的で迅速な配置転換ができるような、報酬制度の工夫”の4項目($\alpha=0.823$)、資源柔軟性(RFHRM)について“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう意図された、現在の業務に直結しないトレーニング機会提供”、“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう意図された、ジョブローテーション”、“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう意図された、幅広い職務設計”、“様々な職種に対応できるような、スキルと経験の多様性に基づく人材採用”の4項目($\alpha=0.823$)を用い、導入している制度・仕組み、運用の実態としてあてはまる度合いを、1.あてはまらない~5.あてはまるの5件法で選択してもらった。

確証的因子分析を行い、1因子モデルと、調整柔軟性・資源柔軟性とに分けた2因子モデルを比較したところ、2因子モデルの適合度が高く（自由度=19, $X^2=34.374$, GFI=.975, AGFI=.952, TLI=.980, RMSEA=.050, $\Delta X^2=32.131$ ）、先行研究に沿った因子構造が確認された。

組織レジリエンス (t1)

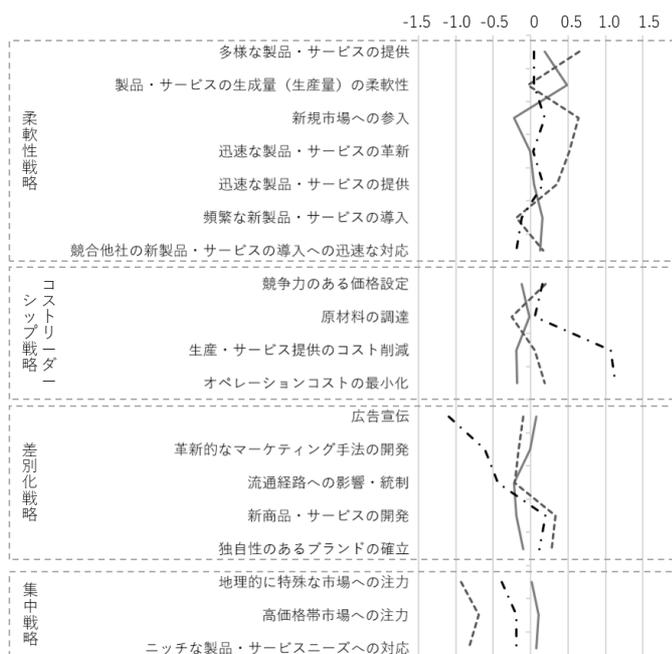
Mallak (1998) を参考に、コロナ禍における所属企業の対応への回答として、“危機ばかりではなく、機会に目を向けた”、“苦境に向き合い、ポジティブな方向性を見出して前に進んだ”、“社外から適切に資源を調達した”、“危機・変化対応のために、より大きな意思決定権を現場に与えた”、“手元にある資源や材料で、問題解決策を生み出した”、“少ない情報量でも、最適な解を見出そうとする姿勢が見られた”、“従業員の主体的な提案や活動が活発化した”、の7項目を用い、「1.あてはまらない~5.あてはまる」の5件法で測定した ($\alpha=0.88$)。

コロナ禍以前の事業戦略 (t2)

「コロナ禍以前の、貴社の事業戦略についてお聞きします。次のような事業戦略を、貴社はどの程度志向していましたか」という教示文を示した上で、複数の戦略への志向をたずねた。Way (2005) より柔軟性志向の事業戦略について7項目 ($\alpha=0.88$)、Ward & Duray (2000) よりそれぞれコストリーダーシップ戦略について4項目 ($\alpha=0.78$)、差別化戦略について5項目 ($\alpha=0.85$)、Dess & Davis (1984) より集中戦略について3項目 ($\alpha=0.80$) を用いた（項目は図表1内に表示）。「1.全く志向していない・2.あまり志向してない・3.どちらともいえない・4.やや志向していた・5.強く志向していた」の5段階の選択肢を点数化し、「わからない/該当しない」の回答は欠損値とした。

事業戦略が各社で相対的に重視される度合いを反映した指標となるよう、回答者ごとの19項目の平均値と標準偏差を用いた個人内標準化を行った。Way (2005) が柔軟性志向戦略の指標について参照した Parthasarthy & Sethi (1993) においても、柔軟性・品質・低コストの3つの事業戦略の相対的な優先順位を妥当性の基準として確認してお

図表1 事業戦略の3クラスタごとの平均値プロフィール



----- クラスター1: 柔軟・マーケティング 戦略_103名
 —— クラスター2: 柔軟・集中戦略_116名
 -.-.- クラスター3: コストリーダーシップ 戦略_103名

り、個人内標準化得点を用いた分析が妥当と判断した。個人内標準化得点を用いて、似た傾向のあるケース同士をグループ化する K-Means 法によるクラスターリングを行い、重視している事業戦略の組み合わせに3群を見出した。それぞれの項目ごとの平均値をプロットしたプロフィールを図表1に示す。

クラスター1は、「多様な製品・サービスの提供」「新規市場への参入」「迅速な製品・サービスの革新・提供」が高く、集中戦略の3項目が低いことから「柔軟性&マスマーケティング戦略」と名付けた。クラスター2は「製品・サービスの生成量(生産量)の柔軟性」「頻繁な新製品サービスの導入」が他クラスターより高く、集中戦略の3項目が相対的に高いことから、「柔軟性&集中戦略」と名付けた。クラスター3は、「生産・サービス提供のコスト削減」

「オペレーションコストの最小化」が高く、「広告宣伝」「革新的なマーケティング手法の開発」が低いことから「コストリーダーシップ戦略」と名付けた。

組織業績 (t2)

「現時点 (2022 年 2 月) の自社の業績基調について、最もあてはまるものを 1 つ選択してください」という教示文を示した上で、「1. 業界平均と比べて非常に低い・2. 業界平均と比べてやや低い・3. 業界平均と同水準・4. 業界平均と比べてやや高い・5. 業界平均と比べて非常に高い」の 5 段階の選択肢を点数化し、「わからない」とした回答は欠損値として扱った。

コントロール変数

従業員規模 3000 名以上ダミー、製造業ダミー、コロナ禍の業界影響 (t2) の影響をコントロールした。コロナ禍の業界影響 (t2) は、コロナ禍の文脈に合わせてオリジナルで作成した。「貴社の扱っている製品・サービスが該当する業界について、2021 年 2 月当時のコロナ禍の影響度合いについてお答えください。※複数の業界にまたがる場合は、主力製品・サービスが属する業界についてお答えください。※2021 年 2 月中旬時点の在籍企業についてお答えください」との教示文を提示し、「1. 他の業界と比べて大きな損害を受けている・2. 他の業界と比べてやや損害を受けている・3. 他の業界と同程度・4. 他の業界と比べてやや利益をあげている・5. 他の業界と比べて大きな利益をあげている」の 5 件法で測定した。

3.3 分析モデル

分析 1 として仮説 1 の検証のために組織レジリエンスを従属変数とした重回帰分析を、分析 2 として仮説 2 の検証のために組織業績を従属変数とした重回帰分析を行った。分析 1 では、Step 1 でコントロール変数と柔軟性&マスマーケティング戦略ダミーと柔軟性&集中戦略ダミーを、Step 2 で 2 種類の FHRM を、Step 3 以降で戦略ダミーと FHRM の交互作用項を投入した。分析 2 では、Step 1 でコントロール変数とともに柔軟性&マスマーケティング戦略ダミーと柔軟性&集中戦略ダミーを、Step 2 で組織レジリエンスを、Step 3 以降で戦略ダミーと組織レジリエンスの交互作用を投入した。

3. 結果

相関係数表を図表 2 に、分析 1 の結果を図表 3、分析 2 の結果を図表 4 に示す。

3.1. 分析 1

柔軟性戦略と FHRM の垂直統合による人的資本の形成について検証するため、組織レジリエンス (t1) を従属変数とした重回帰分析を行った。調整柔軟性と資源柔軟性の相関係数が高く、多重共線性の問題を VIF により確認したが許容される値であった。Step 1 において、柔軟性&マスマーケティング戦略ダミーは有意傾向、柔軟性&集中戦略ダミーは有意な正の係数を示した。これらの効果は Step 2 以降で、柔軟性&マスマーケティング戦略ダミーは一貫して正の有意な係数を示し、柔軟性&集中戦略ダミーについては消失した。

図表 2 相関分析表

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
コントロール	1 製造ダミー_t1	0.562	0.497									
	2 従業員3000名以上ダミー_t1	0.488	0.501	0.110 *								
	3 コロナ禍の業界影響_t2	2.930	0.885	-0.023	0.065							
コロナ禍	4 柔軟性&マスマーケティング戦略ダミー_t2	0.320	0.467	-0.093	-0.030	0.073						
	5 柔軟性&集中戦略ダミー_t2	0.360	0.481	0.010	-0.072	-0.091	-0.515 **					
事業戦略	6 コストリーダーシップ戦略ダミー_t2	0.320	0.467	0.082	0.104	0.020	-0.470 **	-0.515 **				
	7 調整柔軟性_t1	3.344	0.847	0.093	0.002	-0.004	-0.141 *	0.190 **	-0.055			
FHRM	8 資源柔軟性_t1	3.304	0.814	0.086	0.034	0.016	-0.111 *	0.175 **	-0.068	0.718 **		
	9 組織レジリエンス_t1	3.536	0.685	-0.010	-0.011	0.075	0.040	0.085	-0.128 *	0.539 **	0.560 **	
	10 組織業績_t2	3.280	0.876	0.021	0.054	0.341 **	0.057	-0.067	0.012	0.169 **	0.158 **	0.324 **

** p<.01. * p<.05

Step 2 で投入した 2 種類の FHRM である調整柔軟性と資源柔軟性は、いずれも組織レジリエンスに対して有

図表3 分析1の結果(重回帰分析)

	組織レジリエンス_t1											
	Step 1		Step 2		Step 3		Step 4		Step 5		Step 6	
	β	VIF	β	VIF	β	VIF	β	VIF	β	VIF	β	VIF
製造ダミー_t1	0.001	1.022	-0.053	1.031	-0.050	1.034	-0.052	1.032	-0.053	1.031	-0.047	1.033
従業員3000名以上ダミー_t1	-0.002	1.026	-0.015	1.029	-0.017	1.030	-0.014	1.029	-0.017	1.029	-0.023	1.033
コロナ禍の業界影響_t2	0.080	1.014	0.064	1.015	0.058	1.023	0.055	1.048	0.054	1.023	0.055	1.021
柔軟性&マーケティング戦略ダミー_t2	0.112 †	1.382	0.133 *	1.385	0.131 *	1.386	0.130 *	1.388	0.128 *	1.387	0.129 *	1.386
柔軟性&集中戦略ダミー_t2	0.150 *	1.380	0.040	1.415	0.032	1.431	0.033	1.430	0.010	1.484	0.017	1.451
FHRM_調整柔軟性_t1			0.299 **	2.094	0.356 **	2.948	0.298 **	2.094	0.229 **	2.475	0.276 **	2.133
FHRM_資源柔軟性_t1			0.357 **	2.080	0.346 **	2.112	0.394 **	2.621	0.330 **	2.136	0.277 **	2.527
柔軟性&マーケティング戦略ダミー×調整柔軟性					-0.079	1.652						
柔軟性&マーケティング戦略ダミー×資源柔軟性							-0.063	1.533				
柔軟性&集中戦略ダミー×調整柔軟性									0.152 *	1.786		
柔軟性&集中戦略ダミー×資源柔軟性											0.158 **	1.767
Total R ²	0.023		0.375		0.379		0.378		0.388		0.389	
Total 調整済みR ²	0.008		0.361		0.363		0.362		0.373		0.374	
F	1.508		26.94 **		23.88 **		23.76 **		24.83 **		24.94 **	
n	322		322		322		322		322		322	

** p<.01, * p<.05, † p<.10

意な正の係数を示し、Step 3～6で交互作用を投入したのちも有意な正の係数を示し続けた。

Step 3～6では戦略ダミーとFHRMの交互作用を検証したが、柔軟性&マーケティング戦略ダミーと2つのFHRMの交互作用

はいずれも有意とならず、柔軟性&集中戦略ダミーと調整柔軟性および資源柔軟性との交互作用がそれぞれ有意な正の係数を示した。

調整柔軟性および資源柔軟性という2つのFHRMがコロナ禍における組織レジリエンスを促す効果をもつこと、その効果に対して柔軟性&集中戦略の交互作用があること、柔軟性&マーケティング戦略にはFHRMを媒介せず直接組織レジリエンスを高める効果があることが示され、「FHRMがコロナ禍における組織レジリエンスを高める効果は、柔軟性志向の事業戦略とFHRMの垂直統合によって促進される」とした仮説1は、柔軟性&マーケティング戦略については棄却され、柔軟性&集中戦略については支持された。

図表4 分析2の結果(重回帰分析)

	組織業績_t2							
	Step 1		Step 2		Step 3		Step 4	
	β	VIF	β	VIF	β	VIF	β	VIF
製造ダミー_t1	0.028	1.022	0.028	1.022	0.028	1.022	0.029	1.023
従業員3000名以上ダミー_t1	0.028	1.026	0.029	1.026	0.033	1.030	0.031	1.031
コロナ禍の業界影響_t2	0.336 **	1.014	0.311 **	1.020	0.318 **	1.033	0.314 **	1.034
柔軟性&マーケティング戦略ダミー_t2	0.025	1.382	-0.009	1.395	-0.009	1.395	-0.012	1.403
柔軟性&集中戦略ダミー_t2	-0.022	1.380	-0.068	1.403	-0.061	1.416	-0.068	1.404
組織レジリエンス_t1			0.308 **	1.024	0.264 **	1.478	0.334 **	1.724
柔軟性&マーケティング戦略ダミー×組織レジリエンス					0.078	1.455		
柔軟性&集中戦略ダミー×組織レジリエンス							-0.040	1.738
Total R ²	0.119		0.212		0.216		0.213	
Total 調整済みR ²	0.105		0.197		0.199		0.195	
F	8.562 **		14.12 **		12.37 **		12.13 **	
n	322		322		322		322	

** p<.01, * p<.05, † p<.10

3.2. 分析2

組織レジリエンスが柔軟性戦略との適合によって組織業績に影響を及ぼす戦略的人的資本であるかを検証するため、組織業績(t2)を従属変数とした重回帰分析を行った。

Step 1において、コロナ禍の業界影響が有意な正の係数を示し、その効果は他の変数を投入したStep 2以降でも維持された。反対に、柔軟性&マーケティング戦略ダミー

および柔軟性&集中戦略ダミーはいずれのStepにおいても有意な係数を示さなかった。

Step 2で投入した組織レジリエンス(t1)は、組織業績(t2)に対して有意な正の係数を示した。Step 3、4で戦略と組織レジリエンスの交互作用を投入したが、有意な係数を示さず、調整済み決定係数R²も上昇しなかった。

組織業績は、コロナ禍の業界影響と組織レジリエンスの影響のみを受けており、柔軟性戦略自体やその人的資本との適合の影響を受けなかった。「コロナ禍における組織レジリエンスが組織業績を高める効果は、柔軟性志向の事業戦略と組織レジリエンスという人的資本の適合によって促進される」とした仮説2は棄却された。

4. 考察

本研究は、柔軟性文脈における事業戦略とHRMの垂直統合、および戦略的人的資本の効果に関心を向け、コロナ禍という未曾有の環境変化におけるその効果の実証を試みた。

FHRM が組織に形成する人的資本として組織レジリエンスを想定し、柔軟性志向の事業戦略との適合がある場合に、FHRM が組織レジリエンスを形成する効果や、組織レジリエンスが組織業績を生み出す効果が強まるかを検証した。

分析の結果、「FHRM がコロナ禍における組織レジリエンスを高める効果は、柔軟性志向の事業戦略と FHRM の垂直統合によって促進される」とした仮説 1 は柔軟性&集中戦略においてのみ指示され、柔軟性&マスマーケティング戦略は FHRM との間に調整効果をもたらずに組織レジリエンスを高めた。柔軟性&マスマーケティング戦略が、FHRM との調整関係なく直接的に組織レジリエンスを高めた理由としては、広く、迅速に、商品やサービスを届けるという戦略下では日頃から状況に合わせて現場が主体的に判断して行動する手順やルーティンが埋め込まれており、部門間の人的資源の調整能力や個人の幅広いスキルや能力を高める FHRM の効果がなくても、コロナ禍という有事に柔軟な現場行動がとれた可能性が考えられる。2 種類の FHRM との相関係数も負の値を示しており、柔軟性&マスマーケティング戦略に適合する HRM は FHRM とは異なる特徴をもつ可能性がある。反対に柔軟性&集中戦略では、日ごろターゲットを絞った上で製品・サービス提供を行っているために、コロナ禍で想定外の対処が問われたと考えられ、そのような顧客の個別事情に合わせた柔軟対応を志向する戦略と FHRM が適合的であった。

また、この結果は、FHRM によって培われる人的資源を調整する能力や人的資源の能力の幅が、戦略の文脈を問わずコロナ禍の組織レジリエンスを促進したことを示している。その文脈を超える効果は、本研究における仮説を超えた発見事項であったといえる。

また、組織レジリエンスはいずれの戦略との交互作用ももたずに t2 時点の組織業績を高めており、「コロナ禍における組織レジリエンスが組織業績を高める効果は、柔軟性志向の事業戦略と組織レジリエンスという人的資本の適合によって促進される」とした仮説 2 は棄却された。その理由としては、業界へのコロナ禍の影響度を統制したものの、コロナ禍という環境変化の影響がかなり大きく、例えば従業員の生活面や精神面での影響など考慮しきれなかった影響が多くあったことが考えられる。そのため、コロナ禍による業界への逆風や追い風の度合いによらず、多くの企業においてボトムアップで前向きな現場の主体的活動の有無が組織業績を左右する事態が生じていた可能性がある。

本研究の学術的な貢献は、理論的に論じられながらあまり実証されてきていない、事業戦略と HRM の垂直統合の組織業績への効果の実証を試みたことである。特に、柔軟性の文脈に着目し、2 種類の柔軟性戦略と FHRM の垂直統合の効果や、コロナ禍という環境変化を捉えて検証した。FHRM と組織レジリエンスの関係は先行研究において論じられていないが、組織レジリエンスという FHRM によって形成される人的資本が、有事の組織パフォーマンスに大きな影響を及ぼすこと、それが戦略と FHRM の垂直統合によって形成される戦略的人的資本の側面をもつことを確認したことが、本研究の貢献である。

他方、コロナ禍を捉えた戦略的人的資本と組織パフォーマンスの関係の検証である点が、本研究の価値であり、限界でもある。柔軟性戦略と FHRM の垂直統合ならびに組織レジリエンスによるここまでの効果は、平時であれば確認できなかった可能性もある。平時において有事に問われる柔軟な人的資本を形成するという FHRM の側面が示唆されたともいえ、HRM 戦略を考える上での実務的な貢献となるだろう。しかし、戦略や組織業績の測定が簡易な手法によることや、戦略と FHRM の間に内生性の可能性が残ることも本研究の限界であり、今後、柔軟性戦略と FHRM の適合がどのようにして戦略的人的資本を生み出し、組織業績につながるのか、さらなる研究蓄積が求められる。

本稿は、日本労務学会第 51 回全国大会（2021 年度）での発表を踏まえて追跡調査を行い、2 時点調査を用いて再検討を行ったものです。

引用文献

- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L., "Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness", *Journal of Management*, 39(7) (2013), 1924-1951.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, 35(1990), 128-152.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". *Academy of Management journal*, 27(3) (1984), 467-488.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L., "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human resource management review*, 21(3) (2011), 243-255.
- Mallak, L., "Putting organizational resilience to work", *Industrial Management* (1998), 8-13.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of management review*, 3(3) (1978), 546-562.
- Parthasarthy, R., & Sethi, S. P., "Relating strategy and structure to flexible automation: a test of fit and performance implications". *Strategic Management Journal*, 14(7) (1993), 529-549.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P., "Emergence of the human capital resource: A multilevel model" *Academy of management review*, 36(1) (2011), 127-150.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E., "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Perspectives*, 1(3) (1987), 207-219.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R., "Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives" *European journal of psychotraumatology*, 5(1) (2014), 25338.
- Ward, P. T., & Duray, R. "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy". *Journal of operations management*, 18(2) (2000), 123-138.
- Way, S. A., "A firm-level analysis of HR flexibility" (Doctoral dissertation, Rutgers University), (2005)
- Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., & Isnard, J. F., "HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance", *Human Resource Management*, 57(2) (2018), 567-582.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P., "Strategic human capital: Crossing the great divide", *Journal of Management*, 40(2) (2014), 353-370.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., "Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management". *Human resource management journal*, 21(2) (2011), 93-104.
- Wright, P. M., & Snell, S. A., "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of management review*, 23(4) (1998), 756-772.