

二つの柔軟性概念：スキル・行動の柔軟性 (FHRM) と 働き方の柔軟性 (FWA) の相互作用 働き方改革への SHRM 論的アプローチ

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
首都大学東京大学院博士後期課程 藤澤 理恵
首都大学東京 西村 孝史

柔軟性志向の HRM (FHRM) と柔軟的な働き方の施策 (FWA) を HPWS として捉え、4 種類の組み合わせで導入する企業群の特徴を日本企業 161 社のデータで検討した。本研究の発見事実は、第 1 に、FHRM において個人の柔軟性確保が優先される場合に FWA が導入されること、第 2 に、“場所”の FWA が「働き方改革」の成果実感を高める一方、配置転換を柔軟化する FHRM との間の負の相互作用から、企業視点と個人視点の柔軟性施策の代替関係を見出したことである。

1. 問題意識

環境の不確実性や変化に対応する組織能力は組織の柔軟性として概念化され (Atkinson, 1984)、近年 HPWS としての柔軟性志向の HRM (Flexibility oriented HRM、以下 FHRM) 研究が蓄積されてきている (Wright & Snell, 1998; 島貫, 2017 など)。FHRM は、現在の担当業務にとどまらない幅広いスキルや知識獲得、迅速な配置転換や部署間調整のための行動を従業員に促すことを通じて、組織活動を柔軟にすることに寄与する。

一方、働き方の柔軟性を高める HR 施策 (Flexible Work Arrangements、以下 FWA) の研究群がある。FWA 研究は、主に働く時間の柔軟性を高める HR 施策 (フレックスタイムや曜日限定勤務など) と、働く場所の柔軟性を高める HR 施策 (テレワークなど) の制度整備や利用状況が、個人や組織に及ぼす影響に関心を向けており (Masuda et al., 2012; Shockley & Allen, 2010)、ワーク・ライフ・バランスや離職意図、エンゲージメントなど個人レベルの結果に及ぼす影響についての実証が多く行われてきた。

FHRM と FWA はいずれも HRM における柔軟性概念を扱っているが、FHRM は企業視点、FWA は個人視点からの柔軟性を論じており、両者はまったく別の領域として研究されてきた。しかし、FHRM 研究には企業視点への偏りが見られ、個人のモチベーションをどのように引き出すかという観点で不足している。他方、FWA 研究には組織レベルの研究が不足しており、その導入が組織の柔軟性にどのような機能を果たすかが十分に議論されていない。FHRM と FWA を組織の柔軟性を高める HRM として統合し、特に組織レベルの活動に対して機能するメカニズムを検討することは、両研究にとって、また組織の柔軟性概念を探究する上で有益である。本研究は、FHRM と FWA が組み合わさった HR 施策群を HPWS としてとらえ、組織レベルの成果に及ぼす両者の相互作用を検討することで、組織の柔軟性研究をより包括的な議論へと拡張することを目的としている。

2. 先行研究

2.1. 柔軟性志向の HRM (Flexibility oriented HRM、以下 FHRM)

FHRM は Wright & Snell (1998) によって提出され、Atkinson (1984) 以来、概念化され検討されてきた組織の柔軟性を高める HRM について検討する概念である。個人の能力に幅を持たせる資源柔軟性の施策群と、適切で迅速な配置転換を実現する調整柔軟性の施策群からなる。

戦略的 HRM (SHRM) 論は、HR 施策を、施策の束としてとらえる高業績ワークシステム (High Performance Work System、以下 HPWS) としてとらえてきた。HPWS は、従業員の能力 (Ability)、動機 (Motivation)、参加機会 (Opportunity) を高めることによって企業業績に寄与する (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Jiang & Messersmith, 2018)。AMO 理論を踏まえると、これまでの FHRM の理論および実証研究には、従業員個人の動機を引き出し、参加機会をつくる施策についての検討が十分でなかった (島貫, 2017; 竹内, 2017; Delery & Gupta, 2016)。同様に、FHRM の下位要素である資源柔軟性と調整柔軟性の相互作用や補完関係は、これまでほとんど検討されていない。FHRM は外部環境の不確実性に対応できる組織能力を高めるためという点で組織視点の施策であるが、その下位要素に個人レベルの柔軟性と組織レベルの柔軟性の概念を包含している。資源柔軟性が高める個人レベルの柔軟性が、調整柔軟性という組織レベルの柔軟性を高めるメカニズムや、両者の補完関係の有無は十分に明らかにされていない。

日本における FHRM の研究は多くないが、その中の 1 つとして従業員の能力の柔軟性と数量的な柔軟性の関係性を検討した島貫 (2017) がある。島貫 (2017) は、正規社員を通じた機能的柔軟性 (従業員が保有する技能や能力に関わる柔軟性) の確保を重視する企業と、非正規社員を通じた数量的柔軟性の確保を重視する企業群に分化している可能性を指摘し、さらに、正規社員、非正規社員それぞれにおける機能的柔軟性と数量的柔軟性の間に補完関係を見出している。FHRM における資源柔軟性と調整柔軟性の間にも、導入企業群の分布における類似の偏りや補完関係が見出される可能性がある。

2.2. 働き方の柔軟性を高める HR 施策 (Flexible Work Arrangements、以下 FWA)

FWA 研究は、主に働く時間の柔軟性を高める HR 施策 (フレックスタイムや曜日限定勤務など) と、働く場所の柔軟性を高める HR 施策 (テレワークなど) が、仕事面と生活面の役割や責任のバランスをよりよくするかどうかという関心から取り組まれてきた (Shockley & Allen, 2010)。ほとんどの研究が個人のワーク・ファミリーの役割葛藤 (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013) や相乗効果 (McNall, Masuda & Nicklin, 2009) への影響を検証しているが、結果変数への効果は大きくないとメタ分析結果もあり (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013)、その効果の有無やメカニズムの議論は収束していない。

FWA の結果変数への影響が安定しない要因として、ワーク・ファミリー間の役割葛藤の文脈に偏っていることが指摘される (Bal & De Lange, 2015)。また、測定レベルが個人に偏っていることも指摘できる。個人レベルの環境においては、制度の有無と内容、自身が利用可能かどうか、利用ニーズの有無といった HR 施策の知覚 (perception) の問題や利用経験の有無、上司との関係性、上司自身の制度利用経験や上司が育児や介護の部下を持った経験や組織風土など変数間の影響関係が複雑である。また、ワーク・ファミリー間の役割葛藤への影響を結果変数としていることで、複数の変数が関連するメカニズムを検討する文脈を狭くしている可能性がある。組織レベルの調査データを用いて、FWA を HPWS としてとらえ、FHRM など他の HR 施策との相互作用を検討することが、FWA が個人への影響を経由して企業活動に影響を及ぼすメカニズムを実態に即して検討する材料となる。

3. 研究 1 FHRM と FWA の HPWS としての組み合わせ

研究 1 では、FHRM と FWA の 2 つの HRM を HPWS としてとらえ、導入においてそれらの施策群が組み合わせられる傾向を確認し、柔軟性概念の捉え方や重視の仕方の違いによる企業群の分類を試み、企業群ごとの特徴についての仮説導出と検証を行う。

島貫 (2017) からの示唆を踏まえると、FHRM における資源柔軟性と調整柔軟性のどちらを重視するかの傾向において、企業群が分化している可能性がある。すなわち、資源柔軟性を通じて個人レベルの柔軟性の確保を重視する企業群は、個人レベルの柔軟性を高める意図を持つことから、個人

の働き方の柔軟性を高める FWA を合わせて導入することが考えられる。一方、調整柔軟性を通じて、組織の要請に合わせた柔軟な配置転換に適応する柔軟性確保を優先する企業群は、FWA を通じた個人の多様性の拡大を積極的に志向しないことが考えられる。よって、次の仮説を検証する。

仮説 1 資源柔軟性よりも調整柔軟性を重視する企業群は、FWA の導入施策が少ない

FHRM について島貫(2017)は前述のように、正規社員を通じた機能的柔軟性の確保を重視する企業と、非正規社員を通じた数量的柔軟性の確保を重視する企業群に分化している可能性を指摘している。よって、従業員に占める正規社員の比率が低い場合は、非正規社員の雇用を通じた数量的柔軟性が重視されるため、資源柔軟性が重視されないと考えられる。

仮説 2 正規社員の比率が低い企業群では、資源柔軟性の導入施策が少ない

また、FWA 研究はワーク・ファミリー間の役割葛藤の解消を結果変数とする場合が多く、日本企業では女性活躍推進の文脈と重なるテーマであることから、女性活躍に関心の高い企業群において、FWA が導入される傾向が考えられる。

仮説 3-1 女性従業員比率が高い企業群では、FWA の導入施策が多い

仮説 3-2 女性管理職比率が高い企業群では、FWA の導入施策が多い

Bal & De Lange(2015)は、特に若い世代にとって、職場の柔軟性がリテンションの鍵であると指摘する。従業員の平均年齢が、FWA 導入への関心を左右することが考えられる。

仮説 4 従業員の平均年齢が低い企業群では、FWA の導入施策が多い

3.1. 方法

3.1.1 サンプル

従業員 300 名以上の企業に郵送調査法(一部持参)によって質問紙調査を行った。調査項目は「『働き方改革』の推進に関する実態調査」の一部として、人事制度の企画・運用、および「働き方改革」(従業員の働く環境や処遇、業務などの改善に関する取り組み)推進の責任者に回答を求めた。調査期間は 2017 年 6 月~8 月である。1,087 社に配布し、有効回答社数は 161 社(回収率 14.8%)であった。有効回答 161 社のうち、製造業が 41.0%、従業員規模については 1,000 名未満が 30.4%、1,000 名以上 5,000 名未満が 42.2%、5,000 名以上が 27.4%であった。

3.1.2 項目

FHRM 項目については Chang et al.(2013)を参照しそれぞれ 1.あてはまらない 2.ややあてはまらない 3.どちらともいえない 4.ややあてはまる 5.あてはまる の 5 段階で尋ねた項目について、4 と 5 が選択された場合に施策導入=1 と置き換えダミー変数を作成した。資源柔軟性(施策数)は、“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、現在の職務に直結しないトレーニングを提供している”“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、ジョブ・ローテーションの機会を提供している”“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、職務の幅を広く設計している”“募集職種以外でも活用できるような、スキルと経験の多様さに基づいて人材を採用している”の 4 施策の導入数を加算し変数化した。調整柔軟性は、“従業員の情報を情報システム上で常に更新している”“ポストや役割の充足度や人材要件の情報を、人事情報システム上で常に更新している”“経営の重要な情報を従業員に開示している”“効果的で迅速な配置転換のため、報酬制度を工夫している”の 4 施策の導入数を加算し変数

化した。資源柔軟性も調整柔軟性も数値が高いほど導入施策が多いことを示す連続変数である。

FWA 項目については Allen(2001) および Bal & De Lange(2015) を参照し、働く時間と場所についての選択肢や裁量を増やす HR 施策の導入の有無を尋ねた。時間については、“フレックスタイム制”“時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週 5 日未満の勤務など)”“多様な長期休職制度の整備(ボランティア、留学など)”“男性を対象とした育休取得促進”の 4 施策、場所については“在宅、オフィス外での勤務を可能とする制度・ツールの整備”“オフィスのフリーアドレス化(固定席の削減・廃止)”“サテライトオフィスの設置”の 4 施策を用い、それぞれ導入施策数を加算し変数化した。いずれも働く時間と場所に関する施策の導入数が多いことを示す連続変数である。

従業員全体に占める正規社員の比率は 25%刻みで 4 段階で、女性比率、女性管理職比率(課長、部長、役員)の各クラス)、平均年齢は数値をたずねた。

3.2. 結果

分析 2 も含めた使用変数の記述統計および相関分析の結果を図表 1 に示す。

図表 1 相関分析表

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 資源柔軟性_施策数	1.9	1.3	-												
2 調整柔軟性_施策数	1.8	1.1	.40 **	-											
3 時間柔軟性_施策数	1.5	1.2	.39 **	.10	-										
4 場所柔軟性_施策数	1.0	1.2	.42 **	.21 **	.43 **	-									
5 五千名以上ダミー	0.3	0.4	.31 **	.26 **	.37 **	.32 **	-								
6 情報処理・ソフトウェアダミー	0.1	0.2	-.05	-.06	.05	.27 **	.02	-							
7 正規社員比率(25%刻み)	3.3	1.0	.14	.10	.16 *	.19 *	.16	.01	-						
8 女性従業員比率	29.5	19.5	.08	.11	-.10	-.05	.00	-.11	-.15	-					
9 女性管理職比率(課長)	6.1	7.9	.24 **	.22 **	.08	.05	.23 **	-.01	.05	.57 **	-				
10 女性管理職比率(部長)	2.5	5.3	.31 **	.28 **	.14	.09	.04	.00	-.01	.38 **	.57 **	-			
11 女性管理職比率(役員)	2.0	4.5	.18 *	.20 *	.02	.11	.06	-.06	-.20 *	.22 **	.29 **	.35 **	-		
12 従業員の平均年齢	40.8	3.6	.07	-.03	-.01	.01	.04	-.13	-.04	-.04	-.16	-.19 *	.08	-	
13 職務等級ベースダミー	0.3	0.5	-.16 *	-.01	-.08	-.09	-.03	.06	.06	.05	-.02	-.02	-.03	.08	-
14 「働き方改革」成果実感数	1.5	2.0	.37 **	.29 **	.35 **	.48 **	.39 **	.16 *	.09	.11	.22 **	.13	.08	-.07	-.02

使用したデータは 1 時点で収集されたクロスセクショナルデータであり、コモン・メソッド・バイアスが問題となる可能性がある。根本的なバイアスの除去はできないが、バイアスが大きくないことを確認するひとつの方法として、ハーマンの単一因子テストがある(Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003)¹。本研究では、資源柔軟性・調整柔軟性の 2 つの FHRM、時間、場所の 2 つの FWA についての 16 項目において探索的因子分析を行った結果、5 つの因子が抽出され、第一因子の分散は 23.1%であった。これらの結果から、コモン・メソッド・バイアスの問題が生じている可能性は低いと判断し、分析を進めることとした。

資源柔軟性、調整柔軟性、時間の柔軟性、場所の柔軟性の導入施策数について、クラスタ分析の結果と概要を図表 2、3 に示す。非階層クラスタ分析において 2~5 クラスタ数を検討したが、ケース数やクラスタ中心間の距離をもとに 4 クラスタに設定した。資源柔軟性の導入施策数が調整柔軟性よりも多いのはクラスタ 4 と 3 であったが、時間の FWA の導入数がクラスタ 1 と 2 と比較して有意に高かった(Dunnett の T3 検定により 1%水準で有意)。場所の FWA は FHRM の水準が高いクラスタ 4 のみ高水準であった(1%水準で有意)。資源柔軟性の優位性が明確でないクラスタ 2 と 1 はいずれも、FHRM の水準の高低に関わらず FWA の導入数が低かった。仮説 1 は支持された。

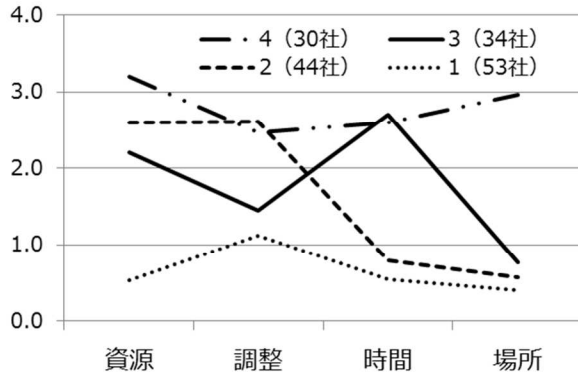
従業員に占める正規社員の比率、女性比率、従業員の平均年齢に、クラスタ間で有意な差は見られず、相関分析においても正規社員比率と FHRM、女性比率および平均年齢と FWA の間には有意な関係が見られず、仮説 2、仮説 3-1、仮説 4 は棄却された。正規社員比率と FWA との間に

¹ 分析に用いる複数の概念についての質問項目について探索的因子分析を行い、その結果、因子がひとつとなる場合や、第一因子の分散が全体の分散の大部分を占める場合に、コモン・メソッド・バイアスが生じている可能性を確認する手法

は有意なやや弱い相関関係が見られた。

女性管理職比率については、課長層ではクラスタ 1 と 2 の間 (5%水準)、部長と役員では 1 と 4 の間 (それぞれ 5%、10%水準) に差が見られた。しかし、相関分析によるといずれの階層においても女性管理職比率との相関関係は FHRM との間のみ見られた。よって仮説 3-2 は棄却された。

図表 2 クラスタ分析の結果



図表 3 各クラスタの柔軟性水準の概要

		柔軟性			
		FHRM		FWA	
		資源	調整	時間	場所
クラ スタ	4	より高	> 高	高	高
	3	中	> やや低	高	低
	2	高	= 高	低	低
	1	低	< やや低	低	低

3.3. 考察

相関分析表から、FHRMとFWAのいずれの施策群も、企業規模との関連がみられる。追加分析を行ったところ、企業規模による違いはクラスタ 1 とそれ以外との間に有意差を生み出していた。クラスタ 2~3 の企業群には企業規模以外の何らかの状況や意図を反映した HPWS の違いがある。

クラスタ 1 は FHRM も FWA も重視しない群、クラスタ 2 は FHRM のみ強く重視し FWA を導入しない群、クラスタ 3 は FHRM を中程度に重視し、特に資源柔軟性が調整柔軟性よりも優位であり、時間の FWA のみ導入する群、クラスタ 4 は FHRM の中でも特に資源柔軟性を重視し、FWA も重視する群であった。仮説 1 が支持されたことから、個人レベルの柔軟性を高めようとする企業の意図が、資源柔軟性と FWA を組み合わせる HPWS を選択させると考えられる。同程度に FHRM を重視するクラスタ 4 と 2 の間で FWA の導入に大きな違いが見られることから、資源柔軟性優位の意図が、FWA を組み合わせる HPWS 選択のメカニズムの鍵であることが示唆される。

場所の FWA の導入に大きな差が見られるクラスタ 3 と 4 を分化させる属性は発見できなかったが、相関分析から、調整柔軟性よりは優位だが水準としては中程度の資源柔軟性の重視度と、業種分類における情報処理・ソフトウェアダミー、企業規模、正規社員比率など、リモート勤務のインフラやオフィス投資の体力やニーズが強い状況が組み合わせられた企業群が一定数存在している。

仮説 2 が棄却されたことから、本研究では、島貫 (2017) が示したような、正規社員を対象にした機能的柔軟性を重視する企業群と、非正規社員を対象にした数量的柔軟性を重視する企業群の分化を捉えることはできなかった。これは、正規社員と非正規社員との間で FHRM の機能を分化させるのではなく、正規社員に適用されている FHRM の中で組み合わせに応じて人事施策の分化が行われているからかもしれない。

仮説 3 の棄却は、FWA が単純に女性におけるワーク・ファミリー・バランスのニーズに答えるための施策ではなく、仮説 1 で見たような個人レベルの柔軟性を高める意図から選択されることを示している。また、女性管理職比率の差が、FWA ではなく FHRM との関連において見られたことは、ワーク・ファミリー間の役割葛藤の解消と、女性の管理職登用とが別の課題である可能性を示唆する。

FWA の若い世代へのリテンション効果は、企業レベルの FWA の導入状況には表れず、仮説 4 は棄却された。同一企業内などでの世代間のリテンション効果の違いの検証が有効かもしれない。

4. 研究 2 FHRM と FWA の相互作用の検討

研究 1 では、FHRM と FWA が組み合わせられる HPWS の導入は、個人の能力の柔軟性を高めることを通じて組織の柔軟性を高めようとする、資源柔軟性優位の意図が関連していることが示唆され

た。研究 2 では、個人の柔軟性を高める FHRM と個人の働き方の柔軟性を高める FWA の組み合わせが、組織レベルの結果変数に及ぼす相互作用を検討する。

Chang et al. (2013) は、資源柔軟性と調整柔軟性の FHRM が、吸収能力 (absorptive capacity: Cohen & Levinthal, 1990) を通じて組織の柔軟性を高めることを指摘した。個人の能力の幅広さを生む資源柔軟性と、適正配置と全体最適の調整を促す調整柔軟性の FHRM が、社外の新しい知識や情報の価値を理解し獲得することや、それらを翻訳して組織に持込み活用する吸収能力を高める。FWA が HPWS として組み合わせることで、働く時間や場所の柔軟化による機会の提供 (AMO 理論で言う Opportunity) を通じて、個人の経験が多様化し、FHRM が吸収能力を高める交互作用をもつと考えられる。

組織の柔軟性の発揮を測定する代理指標として、本研究では「働き方改革」を通じた成果実感に着目する。今日の日本では少子高齢化が進展し労働力人口が減少するなど、労働生産性をいかに高めていくかが喫緊の課題となっている (厚生労働省, 2015)。一連の「働き方改革」の議論は、個人の労働観や組織との関係性を大きく変化させる可能性があり、そのような変化への対応の成否においては、まさに組織の柔軟性が問われているからである。

FHRM が、社外の新しい価値観や環境を理解し、新しい知識を取り入れて変革を成し遂げる吸収能力を通じて組織の柔軟性を高める効果は、個人の経験を多様化する FWA と組み合わせる HPWS によって強まり、生産性向上を始めとする「働き方改革」の成果実感を高めると考えられる。

仮説 5-1 資源柔軟性から「働き方改革」を通じた成果実感への正の効果に、FWA は正の調整効果を示す

仮説 5-2 調整柔軟性から「働き方改革」を通じた成果実感への正の効果に、FWA は正の調整効果を示す

4.1 方法

4.1.1 サンプルと項目

研究 1 と同じデータセットを用いた。項目は、研究 1 で用いた FHRM 尺度 (資源柔軟性と調整柔軟性の導入施策数)、FWA 尺度 (時間の柔軟性と場所の柔軟性導入施策数) に加え、従属変数として、「働き方改革」を通じた成果実感数を使用した。

「働き方改革」を通じた成果実感数とは、“長時間労働者の減少、総労働時間の減少”“業務効率・労働生産性の向上”“新事業・新商品開発、イノベーションの進展”“採用力向上”“育児・介護・傷病による離職の低下”“メンタルヘルスを損なう従業員の減少”“従業員の満足感・働きがいの向上”“従業員のキャリア自律意識や学習意欲の向上”“女性管理職比率の上昇”の 9 項目について、“働き方改革の成果によって、改善している”と回答した場合をそれぞれ“1”とし、成果実感の数を足しあげて 0~9 までの値をとる変数を作成した。「働き方改革」を通じた成果実感は、生産性向上のニーズと働くことへの価値観の転換に対応しつつ組織活動をよりよく行った結果得られる変数であるため、組織の柔軟性の代理指標として検討に用いた。したがって、成果実感数が多いほど、当該企業ではいわゆる「働き方改革」が進行していることを示す変数である。

4.2. 結果

「働き方改革」を通じた成果実感数を従属変数とした重回帰分析の結果を図表 4 に示す。

資源柔軟性から「働き方改革」を通じた成果実感に直接の正の効果が見られたが、FWA との交互作用は、時間の柔軟性、場所の柔軟性ともに見られず、仮説 5-1 は棄却された。

調整柔軟性から「働き方改革」を通じた成果実感への効果と FWA には負の交互作用が見られ、仮説 5-2 は棄却された。単純傾斜分析による下位検定の結果を図表 5 に示した。時間の柔軟性が低い場合、あるいは場所の柔軟性が低い平均水準である場合のみ、調整柔軟性は成果実感に

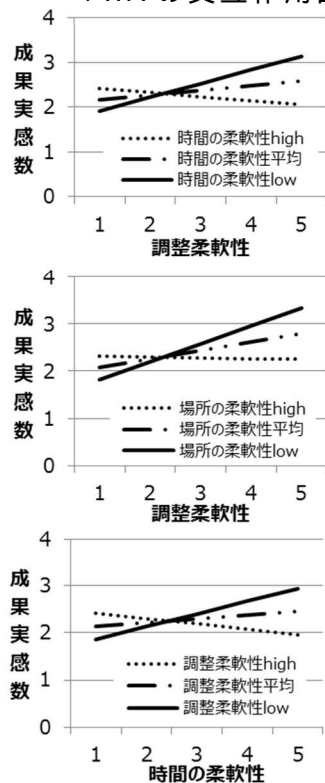
正の効果を示した。一方、場所の柔軟性は成果実感に対して安定的に正の効果を示した。また、調整柔軟性の水準が低い場合のみ、時間の柔軟性は成果実感数に正の効果を示した。

図表 4 重回帰分析の結果

	Step 1	Step 2	Step 3
(コントロール変数)			
従業員5千名以上ダミー	.25	.28 **	.28
情報処理・ソフトウェアダミー	.04	.06	.06
従業員の平均年齢	-.10	-.10	-.10
女性従業員比率	.10	.11	.11
正規雇用社員比率	-.03	-.04	-.04
職務等級ベースダミー	.07	.06	.06
(FHRM・FWA)			
資源柔軟性	.15 †	.09	.07
調整柔軟性	.10	.11	.18 *
時間の柔軟性	.10	.08	.08
場所の柔軟性	.24 **	.28 **	.28 **
(交互作用項)			
資源柔軟性×時間の柔軟性		.07	
調整柔軟性×時間の柔軟性		-.19 *	
資源柔軟性×場所の柔軟性			.07
調整柔軟性×場所の柔軟性			-.19 *
Total R ²	.35	.38	.38
Total 調整済みR ²	.31	.33	.33
F	7.49 **	6.97 **	6.97 **
n	161	161	161

(注)** p < 0.01 * p < 0.05 † p < 0.1

図表 5 調整柔軟性と FWA の交互作用図



5. ディスカッション

研究 1 では、FHRM と FWA についてどのような組み合わせの HPWS を選択する企業群が存在するかを検討し、4 種類の異なる組み合わせの HPWS を採用する企業群の特徴を検討した。

FWA は、女性のワーク・ライフ・バランス支援や年齢の若い世代のリテンションのために導入されるとは限らず、FHRM の下位要素において調整柔軟性よりも資源柔軟性を重視する企業に、FWA を組み合わせる動機が窺えた。女性管理職比率に差が見出されたのも FWA ではなく FHRM の高低であり、組織の柔軟性確保に積極的な企業において女性活躍が進んでおり、特に個人の能力の幅を通じた柔軟性が重視される場合に FWA を組み合わせる HPWS が選択されることが示唆された。

研究 2 では、FHRM と FWA の組み合わせが、組織の柔軟性に及ぼす相互作用を検討した。2 つの FHRM のうち資源柔軟性には、10%水準ではあるが、「働き方改革」を通じた成果実感を増やす直接の効果が見られた。調整柔軟性には、2 つの FWA である時間と場所の柔軟性のいずれの間にも交互作用が見出されたがその符号はマイナスであった。時間と場所の柔軟性が低い場合に、調整柔軟性は「働き方改革」を通じた成果実感を増やす効果を示し、調整柔軟性が低い場合に時間の柔軟性は成果実感を増やす。資源柔軟性と FWA は補完関係に、調整柔軟性と FWA はトレード・オフの関係にあることが示唆された。このことは、調整柔軟性が、企業側の視点に立って企業内の需給調整や計画的な育成のために従業員を異動させることを容易にする施策群なのに対して、FWA が従業員側の働きやすさやワーク・ライフ・バランスに立脚した施策であるために、企業側にとっては従業員の異動可能性を低下させることを意味する。そのため両者の交互作用が矛盾したメッセージ性 (Rousseau, 1988) と機能を有しているのだろう。また、資源柔軟性が FWA と補完関係で調整柔軟性が FWA とトレード・オフの関係なのは、正規社員を対象とした柔軟性確保であっても、その中に、個人の能力の幅を広くすることによる機能的柔軟性を重視する企業群 (研究 1 におけるクラスター 4 と 3) と、組織の意図による配置転換を数量的柔軟性として実行できることを重視する企業群 (ク

ラスタ2と1)に分化している可能性があるからであろう。

しかし実際には、追加分析として研究1の4クラスタごとの成果実感数を集計したところ、FHRMとFWAのすべてが高いクラスタ4の値が他クラスタと比較して有意に高かった。現実には、正規社員は機能的柔軟性の源泉か数量的柔軟性かというトレード・オフの議論ではなく、調整柔軟性を上回る高水準で資源柔軟性が重視され、個人の柔軟性を高める意図をもってFWA、特に時間だけでなく場所の柔軟性が積極的に導入される場合に組織柔軟性が機能し、「働き方改革」の成果実感も高まると考えられる。直感的にも、在宅勤務やサテライトオフィスの設置は通勤・移動時間を減らし心身の負担が軽減され生産性向上に寄与することが考えられる。しかし、そのようなFWAの施策を導入するかどうかは、個人の能力の幅による資源柔軟性を優位と考える組織の意図によって選択されている。

6. 結論

本研究の理論的貢献は、これまで別々に蓄積されてきたFHRMとFWAの知見を、組織の柔軟性を高めるHPWSととらえる視点によって接続できる可能性を見出したことである。FHRMは組織視点、FWAは個人視点の柔軟性として研究されてきたが、個人の能力の幅を通じて組織の柔軟性を高める組織の意図が、組織視点と個人視点の柔軟性を同時に導入するHPWSを選択させることが示唆された。

このことはFHRM研究、FWA研究にもそれぞれ貢献をもたらす。FHRM研究では、個人レベルの柔軟性を組織レベルの柔軟性に接続する能力・動機・機会を高める機能の検討不足が指摘されてきたが、FWAはそれらの機能を補完する可能性がある。また島貫(2017)が指摘するように、機能的柔軟性と数量的柔軟性の相互作用の解明は、組織の柔軟性研究における命題のひとつであるが、正規社員における機能的柔軟性と数量的柔軟性を、資源柔軟性と調整柔軟性の相互作用として検討する観点を示した。

FWA研究は、これまでワーク・ファミリー間の役割葛藤を抱える特定の人材への効果が検討の中心とされる中で、その効果の程度やメカニズムを安定的に特定できていなかった。組織の柔軟性という概念との接続により、その効果をより広く検討する可能性が開かれたと言える。

また実務的貢献として、喫緊の課題である「働き方改革」に、組織の柔軟性という視点からアプローチする提案を行った点が挙げられる。本研究の結果を踏まえるならば、「働き方改革」以前に、焦点を当てて取り組むべきは「組織の柔軟性開発」である。個人の能力の幅を広げることを通じて組織の柔軟性を高めるという意図が、またそのことを、組織の都合に合わせた配置転換のしやすさという柔軟性とのトレード・オフを乗り越えた上で実現しようとする意図が、時間と場所のFWAを機能させ、「働き方改革」の成果実感を高める可能性がある。

本研究の限界は、一時点によるクロスセクショナルなデータを用いており因果関係を十分に実証できないことや、回答依頼企業の無作為抽出ができておらず、また協力企業にも「働き方改革」に関心があるという点で偏りが考えられることなどである。今後は、経時的なデータによる因果関係の検証や、企業内の個人ごとに表れる効果の違いなどの検討が望まれる。

主要参考文献

- Allen, T. D. (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). "Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness". *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- 島貫智行(2017)「日本企業の人事管理と組織の柔軟性」『日本労働研究雑誌』59(6): 75-86.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018) "On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.29, No.1 pp.1-28.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of management review*, 23(4), 756-772.