



人事実務の全体と個別を理解する

HRMナレッジ大系®

Season2 | JSHRM研究会presents:実務家のための深掘りシリーズ

第1回

研究を人事の現場でどのように役に立てるのか

JSHRMアカデミア・プラクティス研究会 統括 浅野浩美 / 副統括 藤本真

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



HRM ナレッジ大系®は人事プロフェッショナルにとって「部分知から全体知へ」「現在知から目的知へ」のリスキリングに役立ててもらうために開発されたもので、過去 20 回の連載によって人事機能、人事施策の解説をしてきました。そして本号からはシーズン 2 として、JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で HRM ナレッジ大系®を独自のテーマから深く切り込み、より実務的な解説や事例を紹介していきます。

新シリーズ第 1 回、第 2 回では、HRM ナレッジ・マップの「基礎理論」に相当するテーマを主に扱う「アカ

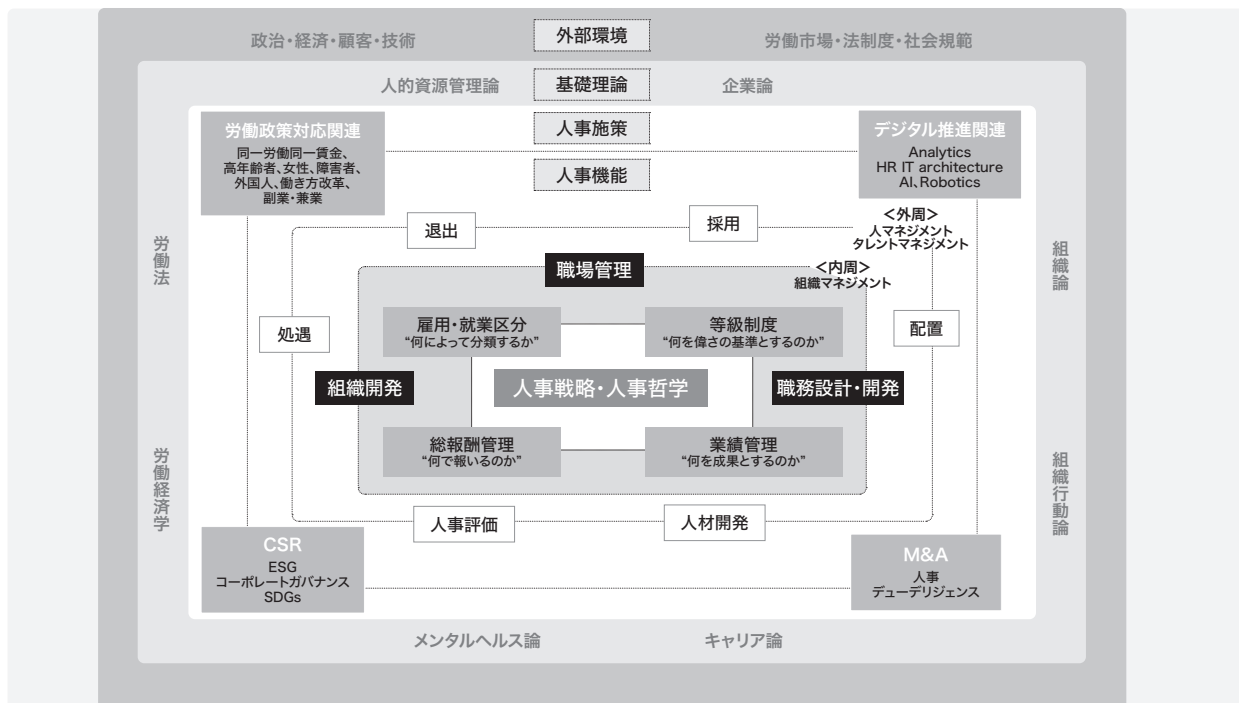
デミア・プラクティス研究会」より、実務家にとっては敷居が高く感じられる理論や研究論文などのように付き合えばいいのか、そして研究会ではどのような学びがあるのか、について解説します。

学び方を学びます

リ・スキリングや学び直しが叫ばれていますが、仕事もあるなかで学ぶこと、学び続けることが簡単なことではないことは、皆さん、ご存じだと思います。

学ぶために必要なことはたくさんあります。まず、

図表 1 HRM ナレッジ・マップ



学びたいと思う気持ちが必要です。さらに、何を学ぶか考えて、決めることも必要です。学ぶための時間や費用についても、何とかする必要があります。その時学ぶだけでなく、学び続けるためには、1人よりも、学ぶ仲間がいたほうがよいでしょう。人事プロフェッショナルの養成を目的とする JSHRM（日本人材マネジメント協会）には、「自主研究会」と称した学びの場がたくさんあります。

アカデミア・プラクティス研究会とは？

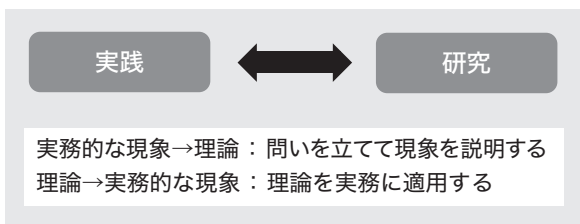
(通称:アカプラ研)

「アカデミア・プラクティス研究会（通称:アカプラ研）」について紹介しましょう。名前に「アカデミア」とあるように、他の自主研究会に比べ、「お勉強要素」多めの会です。HRM ナレッジ・マップ（図表1）でいうと、外から2番目の「基礎理論」の領域とその内側の「人事施策」「人事機能」「人事戦略・人事哲学」といった実践的な領域とをブリッジしよう、という野望をもった研究会です。

どんなふうにブリッジしようとしているのかというと……実務家と研究者の両方が、自由に意見交換できる、という JSHRM の特徴を活かし、「この研究は人事の現場で役に立つのか」という観点から、(好き勝手に)アカデミックな研究や最新の議論を検討してみよう、という、実務家にとっては役に立つだけでなく面白く、研究者にとっては役に立つけどちょっと怖い(?)研究会です。

アカデミアの世界については、時に、理屈ばかり言っていて役に立たない、などと言われることがありますが、その一方で「良い理論ほど実用的なものはな

図表2 実践と研究を行き来するイメージ



い」という有名な言葉があります (Marrow, 1969)。レヴィンという、ドイツ出身の心理学者が言ったことで、実務の現場にあてはめると、実務的な現象に対して問いを立てて現象を説明すると共に、そのようにして見出した理論を現場で起きている実務的な現象にあてはめると、ということを繰り返し、理論、実践双方をより良いものにしていくということになります。

人事の現場には、いろいろな実務的な課題がありますし、HRM ナレッジ・マップでも示しているように、人的資源管理論、組織行動論など、関係する理論、概念も、多数あります。アカプラ研では、プラクティスが気づいたことを理論を使って説明することにより汎用的なものとする、逆に、アカデミアが見出した概念や理論を実務の現場に照らして議論することを実務の現場でより役に立つものとする、といったことをねらっています。

具体的には、人事の現場で気になるトピックス、テーマを定め、これに関係する論文や専門書を、自分たちなりに読んで、実務から見てどうか、使えると思うか、などについて、自由に議論しています。また、自分たちなりに読むために、分析の仕方などについて学ぶときもあります。これまでアカデミア・プラクティス研究会で扱ったことは図表3のとおりです。



浅野浩美
(あさのひろみ)

JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会統括
事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティングー組織で働く人のキャリア形成を支援する』(労務行政,2022年)、『日本キャリアカウンセリング史』(共著、実業之日本社,2024年)ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士(システムズ・マネジメント)。



藤本 真
(ふじもとまこと)

JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会副統括
(独)労働政策研究・研修機構 副統括研究員。専門は産業社会学、人的資源管理論。東京大学大学院人文社会研究科博士課程単位取得退学後、2004年より同機構の研究員として、能力開発に関する企業・職場・働く人々の取組み、中小企業セクターで働く人々の活動・意識、高齢者の雇用・就業などについての調査・研究に従事している。主な著作として、『中小企業における人材育成・能力開発』(労働政策研究・研修機構,2012年)、『70歳就業時代における高齢者雇用』(共著、労働政策研究・研修機構,2022年)、『日本企業の能力開発システム』(共編著、労働政策研究・研修機構,近刊)など。

図表3 これまでアカデミア・プラクティス研究会で扱ったこと

山口裕幸(2020)「チームの有効性とその規定要因」日本労働研究雑誌 vol.720,14-23
山田久(2020)『賃上げ立国論』日本経済新聞出版
エドモンドソン(2021)『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版
小林裕(2019)『戦略的人的資源管理の理論と実証—人材マネジメントは企業業績を高めるか—』文眞堂. ①-1
船越多枝(2021)『インクルージョン・マネジメント: 個と多様性が活きる組織』白桃書房
北居明(2014)『学習を促す組織文化— マルチレベル・アプローチによる実証分析—』有斐閣. ②-1
三輪卓己(2021)『ミドル&シニアのキャリア発達—知識労働者にみる転機と変化—』中央経済社. を読む
森村進(2001)『自由はどこまで可能か=リバタリアニズム入門』講談社現代新書
橋本努(2008)『経済倫理=あなたは、なに主義?』講談社選書メチエ
厨子直之・井川浩輔(2022)「戦略的コンピテンシーと人材コンピテンシーが人事担当者の職務満足に及ぼす影響—交互作用に着目して」『日本労働研究雑誌』No.747, 89-102.
Meet Upウエルビーング・リレー: ウェルビーイングに関するいろいろな論文を読む ①-2
山崎京子(2022)『個人と組織-不適合のダイナミクス』を読む
フォールトラインについて学ぶ + フォールトラインに関する論文を読む
TEAについて学ぶ + TEAを用いた論文を読む
QCAについて学ぶ + QCAを用いた論文を読む
M-GTAについて学ぶ + M-GTAを用いた論文を読む ②-2
Excelを使ってどこまで分析できるか(検定、回帰分析)
小西一禎(2024)『妻に稼がれる夫のジレンマ』(著者を招いてのオフ会)

「え！論文や専門書を読むの？」と思われた方がいらっしゃるかもしれませんが、アカプラ研では、「アカデミア（研究者）+ プラクティス（実務家）」がペアになって、論文や専門書を読む、という仕組みにしています。何を読むか、アカデミアとプラクティスで相談し、わかりにくいところなどがあれば、教えてもらいながら読み、さらに、論文すべてを理解しようとするのではなく、実務的貢献について書いてある、論文の最後の「提言」部分を中心に、実務に引き付けて考えていきます。

といっても、イメージがわきにくいですね。

以下では、戦略的人的資源管理についての専門書を扱った回（図表3中の①-1）と Meet Up という日本

人材マネジメント協会のイベントでウェルビーイングについて発表した回のこと（図表3中の①-2）についてご紹介します。

**「ちゃんと実証するというのは、大変なんだよ」
～「戦略的人的資源管理」の回**

この回は、東北学院大学にいらした小林裕先生が執筆された『戦略的人的資源管理の理論と実証—人材マネジメントは企業業績を高めるか—』という専門書を取り上げました。

プラクティス目線で見ると、タイトルをみただけで読みたくなるような、気になる本です。アカデミア目線で見ても、戦略的人的資源管理を、企業・従業員双

方から得た長期にわたるデータを、最新の手法で分析し、その結果をまとめた意義あるもので、「2020年度 経営行動科学学会学会賞」を受賞しています。学会賞を、プラクティス目線で「人事の現場で役に立つのか」見てみよう、というのですから、やってみたいことではありますが、痛快というか、図々しいというか、相当なものです。

当日は、プラクティス1名が中心になって、この書籍の気になる部分を紹介し、それをアカデミアが補足する形で進められました。

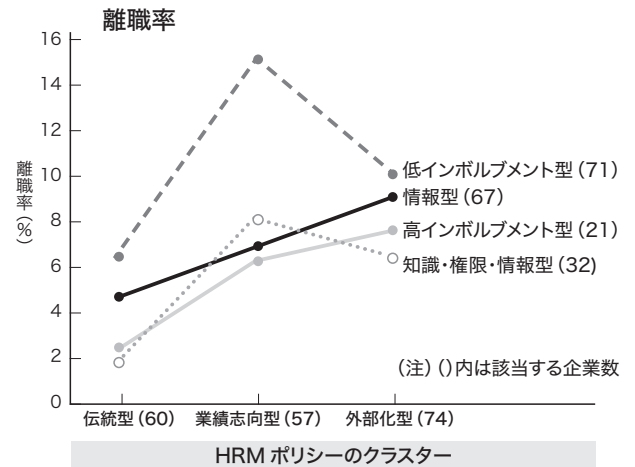
書籍は、序章、第1部（理論編）、第2部（実証編）からなっています。順に見ていきましょう。

まず、序章では、戦略的人的資源管理論の現状と課題を整理しています。この書籍では、戦略的人的資源管理論には、3つの課題があると言っています。①人的資源管理施策が本当に企業業績に貢献しているといえるのか、②人的資源管理施策と企業業績の間がブラックボックスのようになっているが、理論でどこまで説明できるのか、③分析にあたっては、企業単位、事業単位、事業所単位など複数のレベルがあり、また、マクロ（組織）とミクロ（個人）両方にまたがるなど、難しい点が多いが、どのように測定するのがよいのか、の3つです。

第1部（理論編）では、これまでの学術的な研究（先行研究と言います）のモデルを基に、人的資源管理施策と企業業績の関係を検討する枠組みについて整理しています。アカデミック視点で見ると、これは人的資源管理施策が企業業績に影響を与えるプロセスをどう見るか、それを個人、集団、組織のどのレベルで見ると、に関わる重要な部分です。本書では、これを整理・検討したうえで、人的資源管理施策が個人の行動に影響を与えても、それがどのようなプロセスを経て企業レベルの業績に影響を与えるのかは明らかになっていないので、実証する必要があると述べています。

第2部（実証編）では、HRMシステム（人的資源管理システム）と企業業績の関係について、2000年のデータと2015年のデータを用いて検証しています。具体的には、報酬、知識、権限、情報という4つ資

図表4 HRMシステム・HRMポリシーと業績の関係：



資料出所：小林裕 (2019)『戦略的人的資源管理の理論と実証 人材マネジメントは企業業績を高めるか』文眞堂。P.107。

源にどのくらい関与しているかに着目し、HRMシステムを「(全体に高い)高インボルブメント型」「(情報共有度のみ高い)情報型」「(グループベース報酬のみ低い)知識・権限・情報型」「(すべて低い)低インボルブメント型」の4グループに分けています。

また、HRMポリシー（人的資源管理方針）が業績主義的か、内部に人材を求めているか、によって、「伝統型」「業績志向型」「外部化型」に分けています。そのうえで、HRMシステムやHRMポリシーと、離職率、売上高利益率、1人あたり売上高との関係を分析しているのです。

その結果はどうだったかと言うと、売上高利益率、1人あたり売上高については、HRMシステム、HRMポリシーとも、有意な関係は見られず、離職率においてのみ、以下の組み合わせにおいて、有意な関係が見られました（図表4）。

(HRMシステム) ※いずれも、左ほど、離職率が高い。

- 「低インボルブメント型」>「高インボルブメント型」「知識・権限・情報型」
- 「情報型」>「知識・権限・情報型」

(HRMポリシー)

- 「業績志向型」>「伝統型」

要は、「HRMシステムでは、従業員が資源に関与

しているほうが、HRM ポリシーでは、評価・報酬が業績志向型であるよりも、人材を内部に求める伝統型のほうが離職率が低かった」ということが分析・検証され、実証されていたのです。

アカデミア+プラクティスのペアが報告を終えたたん、「え～!! こんなに分析して、たったこれだけ?」という声が上がりました。「そんなぐらいわかってるじゃん」「いやいや、ちゃんと実証するというのは、大変なんだよ」「実証するって大変なんだね」「ここまで精緻に分析するんだ!」「クラスター分析とか分散分析って何かと思ったけど、こんなことだったんだ」……。こんな感想を言い合えるのは、現場目線で見るとアカプラ研ならではの、でないかと思えます^{*1}。

「他者の存在を気にかける日本人の姿を再認識?」 ～ウェルビーイングの回

「ウェルビーイング」とは、「身体的、精神的に健康な状態であると共に、社会的、経済的に良好な状態にあること」を意味する概念です。最近、人材マネジメントの実務において、急に注目を集めるようになりましたが、新しい言葉ではなく^{*2}、また、人材マネジメント領域だけで使われてきた言葉ではありません。前野(2022)によると、医療研究者は「健康」、心理学系の研究者は「幸せ」、福祉系の研究者は「福祉」と訳していた言葉です。

このウェルビーイングについて、いろいろな研究領域から迫ってみようではないか、ということで、アカプラ研では、ウェルビーイングに関する5つの論文(図表5)を、参加者で分担して講読し、ウェルビーイングについての理解を深めたり、職場で働くことやライフキャリアとウェルビーイングとの関係について考えたりしました。

論文①では、ウェルビーイングで有名な前野氏自身の主観的ウェルビーイング研究の成果が紹介されています。「主観的ウェルビーイング」とは、自分自身が

幸せだと感じることを意味し、前野氏はそうした主観的ウェルビーイングの要因として、人と自分を比べすぎないこと、主体的であること、自己肯定感が高いこと、視野が広いこと、利他的であることなどをあげています。

論文②では、ウェルビーイングについての先行研究を基に、今後、さらなる研究が求められる研究課題があげられています。これまでの学術的研究は、「個人的(主観的)ウェルビーイング」に着目するものと、「社会的ウェルビーイング」に着目するものに分けられ、個人的ウェルビーイングに関する研究は、論文①で紹介されている前野氏の研究のようにウェルビーイングの要因を探るものや、個々人のウェルビーイングをいかに把握するかについての研究が多くなっています。一方、社会的ウェルビーイングに関する研究の多くは、社会全体のウェルビーイングをとらえるための指標について検討するものです。

論文③は、ウェルビーイングについて、社会学的な視点から見ています。他者との「格差」に関する認識が、主観的ウェルビーイングにどのような影響を与えるのかについて取り上げています。この論文が紹介している知見で興味深いのは、日本人の場合、絶対的な所得水準よりも、学歴・年代・性別が同一の人々や同級生と比較して、所得が高いか低いかといった点のほうが主観的ウェルビーイングに強く影響しているという点です。他者よりも高いと主観的ウェルビーイングが良くなり、低いと悪くなります。また、自分が居住する地域の平均所得水準よりも、地域内における所得格差のほうが主観的ウェルビーイングに影響しています。つまり、たとえ平均所得水準が低くても所得格差が小さければ、主観的ウェルビーイングが良くなるということで、日本人の主観的ウェルビーイングにおいて、他者との差がいかに大きな役割を果たしているかが見て取れます。

論文④は、組織行動論の領域から、職場で働くこと

1 同書では、複数時点や企業・従業員双方を対象とした調査・分析を行っているが、アカプラ研では、8章の一時点の調査・分析を中心に扱った。

2 世界保健機構(WHO)の健康の定義の中で使われたのが最初だとされる。

図表5 アカデミア・プラクティス研究会で取り上げたウェルビーイングに関する論文

論文①	前野隆司(2022)「ウェルビーイングとは何か」,情報の科学と技術72(9), 328-330.
論文②	金井雅之(2015)「ソーシャル・ウェルビーイング研究の課題」,ソーシャル・ウェルビーイング研究論集1, 7-22.
論文③	浦川邦夫(2018)「格差は主観的なウェルビーイングに影響を与えるのか」,日本労働研究雑誌690, 31-43.
論文④	澤田忠幸(2013)「看護師のウェルビーイングとコミットメント・職場の人間関係との関連性」,心理学研究,84(5), 468-476.
論文⑤	小林江里香, 深谷太郎, 杉原陽子, 秋山弘子(2014)「高齢者の主観的ウェルビーイングにとって重要な社会的ネットワークとは: 性別と年齢による差異」,社会心理学研究29(3), 133-145.

がウェルビーイングにどのような影響を及ぼすかを、看護師を対象とした分析から解明しようと試みたものです。この論文では職場の人間関係や、組織や現在の仕事に対するコミットメントが、ウェルビーイングに影響を及ぼすという仮説が立てられ、アンケートデータの分析による検証が行われました。その結果、周囲からの信頼を実感できるような職場の人間関係や、現在の仕事に対する愛着がウェルビーイングを高める一方で、他に選択肢がないために関わらざるを得ないといった形での仕事へのコミットメントの度合いが高まると、ウェルビーイングが低下するということがわかりました。

論文⑤は、キャリア論の視点から、65歳以上の高齢者の主観的ウェルビーイングを取り上げ、性別や年齢による相違や、各高齢者がもつ社会的ネットワークが主観的ウェルビーイングに与える影響について分析しています。分析から、前期高齢者(65～74歳)では、配偶者の存在や社会参加が主観的ウェルビーイングを高めるという関係が、女性よりも男性においてより強く現れることがわかりました。一方で、友人・近所の人との交流がより活発なことは、男性よりも女性において主観的ウェルビーイングに強く影響していました。また後期高齢者(75歳以上)は、前期高齢者

に比べて子どもとの交流の程度が、主観的ウェルビーイングを大きく左右していました。

5つの論文を講読・検討していくなかで、参加者からは、ウェルビーイングといっても、いろいろな視点で考えることができることに感心した、といった声が多く上がりました。また、その中で、共通して他者の存在を気にかける日本人の姿を、再認識したとの声が多く聞かれました。また、職場で働くこととウェルビーイングとの関係については、論文における分析では焦点が当たっていなかった顧客との関係も重要なのではないか、というプラクティスならではの指摘もありました。高齢者のウェルビーイングについても、就業者の高齢化がより進むなかで、就労を通じての社会参加がウェルビーイングに与える影響について、さらに分析を進めていくべきではないかという、学術的分析に向けた実務家目線からの問題提起がなされました。



「戦略的人的資源管理」「ウェルビーイング」と、今回は人材マネジメントに関わる「出来事」をめぐるアカプラ研の活動を見てきました。今回は、アカプラ研の特徴とも言える、研究手法・分析手法を取り上げての活動について紹介したいと思います。

参考文献 ● 小林裕(2019)『戦略的人的資源管理の理論と実証 人材マネジメントは企業業績を高めるか』文真堂
● 前野隆司(2022)「ウェルビーイングとは何か」,『情報の科学と技術』, 72(9), 328-330.
● Marrow, A. J. (1969) The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin. Basic Books, Inc. N. Y. (望月衛・宇津木保(訳)(1972). 『クルト・レヴィン: その生涯と業績』誠信書房)