



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2回 【基礎理論とHRM】

# 人事パーソンなら知っておきたい研究手法、分析手法を学ぶ

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

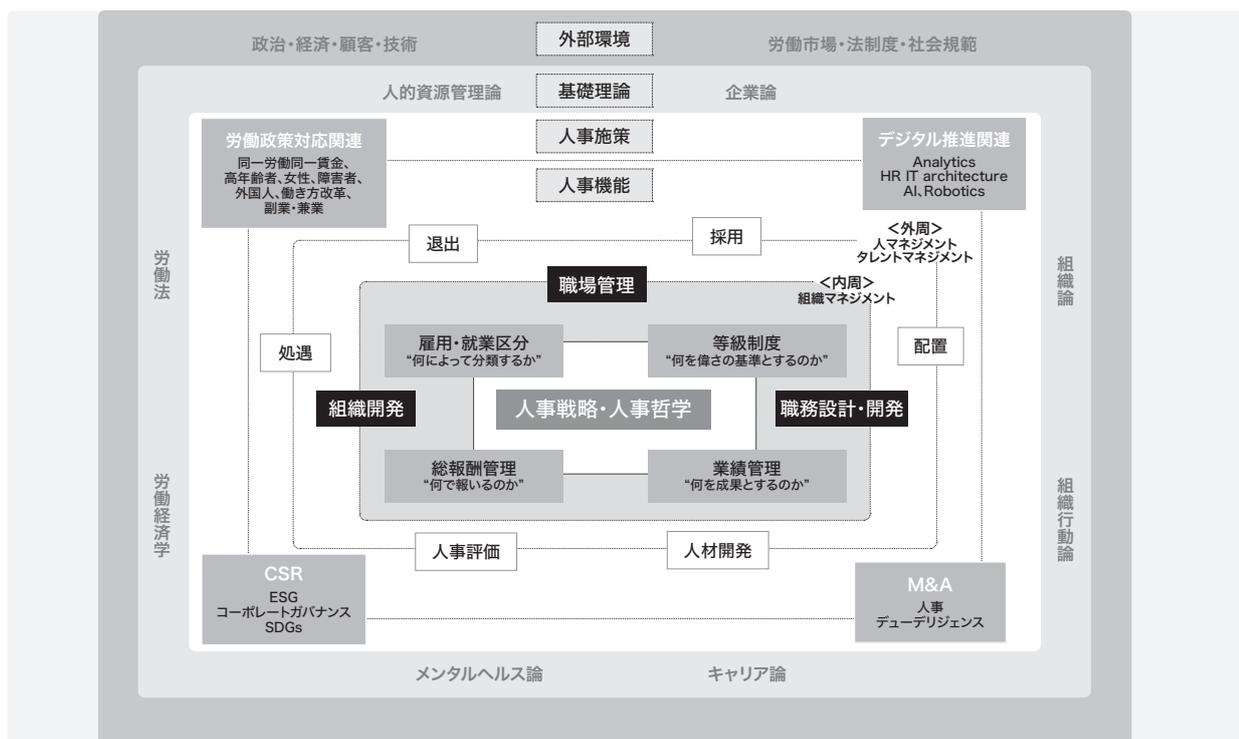
日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



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」のリスク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。今後はシーズン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®にそれぞれの視点から切り込み、より実務的な解説や事例を紹介していきます。

第2回は、前回に引き続き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」(通称:アカプラ研)が、実際の会の活動の様子をご紹介しながら、理論を学ぶために必要な、人事パーソンなら知っておきたい研究手法、分析法の紹介と、それを学ぶことの意義について考えます。

図表1 HRMナレッジ・マップ



## 組織文化を分析する～マルチレベル分析

「組織文化<sup>1</sup>のせいにするな」。筆者の大学院時代、長年、企業で経営・組織改革を担当された後、大学教員に転じた教授がよく口にしていたことです。それだけ、組織文化の存在感は大きく、何でもそのせいにしたくなる、ということの裏返し、ともいえるでしょう。

この組織文化については、数多くの研究がなされています。1980年代に、どのような組織文化が組織に好業績をもたらすかといった研究が相次いで行われ、その後、一時、関心が薄れたものの、2000年代以降、再び注目を集めるようになっていきます。人事パーソンの中には、超優良企業の本質にせまり、大ベストセラーとなった『エクセレント・カンパニー』<sup>2</sup>という本を知っているという人もいるのではないのでしょうか。

このように、世界中で、組織文化と成果の関係について研究が行われたわけですが、北居明先生<sup>3</sup>が2014年に書かれた『学習を促す組織文化ーマルチレベル・アプローチによる実証分析ー』によると、その後の研究で、組織文化と成果の関係については、非常に弱いか短期的なものであることが実証されているそうです。この研究結果に対し、北居先生は、同書の中で、マルチレベル分析という分析手法を用いることを主張し、日本の自動車ディーラーを対象に、実証分

析を行っています。

そこで、「気になるけれど実証しにくい組織文化について実証できたのなら、いったいどんな結果になったのか見てみたい」「そんないい方法があるのだったら、それについても知りたい」ということで、アカプラ研では、同書をもとに、マルチレベル分析なるものについて、かじってみることにしたのです。

アカプラ研のいつものやり方どおり、アカデミア(研究者)1人、プラクティス(実務家)1人で組んで、これに挑みました。「そもそも、マルチレベル分析って何? それやると、何かいいことあるの?」まずはここから始めました。

マルチレベル分析というのは、複数のレベルでの分析のこと。組織レベル、個人レベルなど、複数のレベルで行う分析を指します。北居先生の著書では、マルチレベル分析の代表的な手法である階層線形モデルを用いて分析していますが、アカプラ研では、よりわかりやすい、集団・個人レベル相関分析の事例を使って、マルチレベル分析を行う意味について学びました。

図表2は、全体として見ると(つまり、個人単位で見ると)関係は見出されないが、グループごとに見ると関係が見出されることがある、ということを示すために作成した図です。説明のために作成したものですので、本当にこのようなことがあるかどうかわかりませんが、左の図のように、全体として、学習時間とテ

1 似た言葉に、「組織風土」がある。北居(2014)では、両者の異同について論じたうえで、「組織文化」について論じ、そのうえで、組織文化研究について膨大なレビューを行っているが、ここではそこには立ち入らない。

2 Peters, T.E. & R.H.Waterman Jr.(1983)“In Search of Excellence”, Harper & Row Publishers.(大前研一訳「エクセレント・カンパニーー超優良企業の条件」講談社。2003年に英治出版より復刻版が出版)。

3 当時:大阪府立大学教授。現在は甲南大学教授。



浅野 浩美  
(あさの・ひろみ)

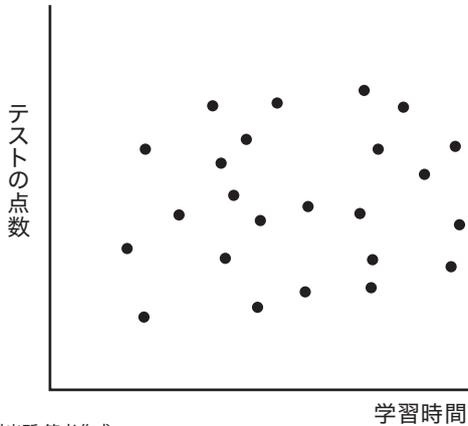
JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会統括  
事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティングー組織で働く人のキャリア形成を支援する』(労務行政,2022年)、『日本キャリアカウンセリング史』(共著、実業之日本社,2024年)ほか。筑波大学大学院ビ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



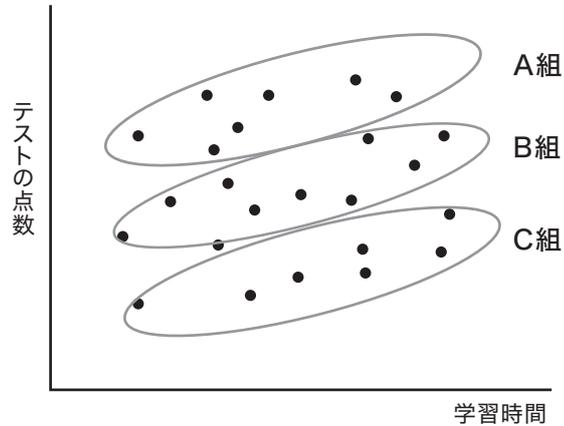
藤本 真  
(ふじもと・まこと)

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,2024年)など。

図表2 集団・個人レベル相関分析の一例



資料出所:筆者作成



テストの点数の関係を見ると、関係がなさそうに見えます。しかし、さらに、クラス毎に見てみると、学習時間が長いほうがテストの点数が高い、という関係（正の相関）があることがわかります。つまり、分析の単位を変えることによって、関係が見えてくることもある、ということを知っていただけたでしょうか。アカプラ研では、「クラスでなく、部署ごとに見たり、会社ごとに見たりすると、いろいろなことがわかりそう」といった声が聞かれました。

このマルチレベル分析について、北居先生は、これまでは、組織だけ、あるいは、個人だけに焦点を当てたシングルレベルの研究が多かったが、組織、個人両方に焦点を当てる、マルチレベル分析を行うことによって明らかになることがあると述べており、著書では、学習を促す組織文化について、個人レベル、組織レベルで分析しています。

ここで、アカプラ研メンバーが着目したのは、情報共有行動（学びの共有）です。著者の仮説とは異なり、情報共有行動（学びの共有）は、個人レベルでは個人成績に、集団レベルでは有能感に、それぞれマイナスに働いていました。アカプラでも「いつでも教えてもらえたらと思ったら、学ばなくなる」「工夫しなくなる」「フリーライドは許しちゃいけないでしょう」と、結構な盛り上がりでした。

また、この書籍では、同じ企業の複数の店舗を調査

分析していますが、これに対しても、「同じ企業なら組織文化は似通っているはず。組織文化というより、店長のやり方の問題なのでは？」という厳しい一言の出る一幕もありました。これまた、実務家ならではの視点、と感じたところです。

### 人事に関わる個人の心理と活動を分析する ～M-GTA

「マルチレベル分析」は、アンケートデータのように数量化できるデータを対象とした「量的分析手法」の1つです。一方で人事に関わるデータのなかには、インタビュー調査などによって集められる「質的データ」と呼ばれるものがあり、アカプラ研ではこうしたデータを分析する「質的研究手法」もしばしば取り上げています。

人事に関わる事柄を分析するために用いられる代表的な質的研究手法の1つに、「M-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）」という手法があります。M-GTAは、インタビュー調査記録を丹念に分析・整理して、理論的な知見を導き出すという手法で、人事に関連する分野では、特定の人事制度や人事に関連する事項（例えば「キャリア自律」など）に関わる個人を対象とする分析において、よく用いられています。

アカプラ研では、M-GTAを用いて定年再雇用後の高齢労働者の研究を行っている岸田泰則先生を招き、

ご自身の研究に基づきながら、M-GTAについて解説いただきました。その後、M-GTAを用いた、役職定年とキャリア自律に関する研究を、アカデミア1人、プラクティス1人で読んで報告し、研究会メンバーと議論していきました。

## M-GTA の分析プロセス

M-GTA の手法としてのポイントは2つです。1つは「分析焦点者」を定めることです。例えば岸田先生の研究では「大企業に勤務する定年・再雇用を経験した高齢労働者」、アカプラ研で取り上げた役職定年の研究では「役職定年経験者」が、分析焦点者です。M-GTA ではこの分析焦点者の認識・感情・行為を、分析焦点者に対するインタビューの記録に基づきながら分析していきます。

もう1つのポイントは、分析焦点者が関わる一連の「プロセス」に着目する点です。岸田先生の研究では「定年後、職場の中で再雇用者になっていくプロセス」、前述の役職定年の研究では、「役職定年経験者が勤めていた会社に留まるというキャリアを選択し、組織に再適応していくプロセス」が、分析の対象となっています。

M-GTA による分析は、分析焦点者に該当する10～20人程度のインタビューの逐語録（発言内容をそのまま記録したもの）を、ひとり分ずつ読み込んでいき、具体的な発言内容を、理論的な「概念」へと整理していきます。「概念」の内容や定義は、読み込む逐語録が増えていくなかで、追加・変更されたり、見直されたりします。

発言内容から見出される「概念」の数は、研究にもよりますが30～70個程度になり、いくつかの「概念」は、さらに大きな1つの「概念」へとまとめられる可能性があります。この「さらに大きな概念」のことを、M-GTA では「カテゴリー」と呼び、分析によっては「カテゴリー」をまとめた「さらに大きなカテゴリー」ができることもあります（そうした場合は「サブカテゴリー」「カテゴリー」といった分け方がなされます）。「概念」や「カテゴリー」への整理は、「理論的

飽和」という、これ以上データの分析を実施しても新たなカテゴリーや関係などが得られない状態、すなわち、起きていることが十分説明できる状態になるまで続けられます。

こうして「概念」「カテゴリー」を発言内容から見出していきながら、「概念」あるいは「カテゴリー」の間の影響関係・因果関係を併せて検討していき、M-GTA のポイントである「プロセス」の解明が試みられます。

## 分析の結果は……

以上のような分析活動を経て、研究者が明らかにしようとした「プロセス」が、「概念」や「カテゴリー」を組み込んだ「ストーリーライン」や、「結果図」という形で示されます。

こうしたM-GTA による研究に対して、まずプラクティスの研究会メンバーからは、量的分析手法による研究では、「『ある物事と物事との関係』や『時点による変化』が見られても、関係や変化の理由がわからないことも多いが、M-GTA による研究では、行動や心理が変化するプロセスがストーリーとして記述されるので、理解しやすい」という感想が寄せられました。

一方で、同じプラクティスの研究会メンバーからは、「研究者が自分の思い描いたように調査結果を分析し、結論をまとめてしまうのではないか」という「懸念」についての指摘もありました。「概念」生成の段階から検証を繰り返し、試行錯誤しながら「概念」「カテゴリー」「結果図」「ストーリーライン」などをまとめていく苦心の過程があるのは推測できるが、論文ではそうした過程がはっきりと示されているわけではないためです。この点はM-GTA にかぎらず質的研究手法に共通の課題ですが、その克服が容易ではないことを、アカデミアの研究会メンバーが痛感させられました。



今回は、「マルチレベル分析」という量的分析手法と、「M-GTA」という質的研究手法を例に、分析の仕方がわかるとどんないいことがあるかについて、ご紹介しました。次回は、企業の採用に焦点をあてて活動している「採用研究会」より、研究内容をご紹介します。