

働き方柔軟化施策の導入・活用実態と HRM の柔軟性の認知との関連

理論と実践の対応関係

藤澤理恵（青山学院大学）・

藤村直子（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）

1. 問題意識

現代の企業を取り巻く経営環境は、デジタル化の進展、グローバル化の深化、パンデミックの影響、価値観の多様化等により、かつてない不確実性と変化の速度を特徴としている。このような環境下において企業が持続的競争優位を維持するために、戦略と HRM の適合（垂直適合）や各 HRM 施策間の整合性（水平適合）を継続的に維持・調整する組織能力として概念化される柔軟な人的資源管理（HRM）が重視される。

しかし、HRM における柔軟性の研究において、理論的概念と実践的施策の間には本研究が「翻訳問題」と呼ぶギャップが存在する。Way et al. (2015) の 5 次元尺度のような抽象的指標では、どの具体的施策がどの種類の柔軟性を向上させるかが不明であり、実務家にとって actionable な知見となっていない。この理論と実践の乖離は、学術研究の実務価値を制限し、組織の環境適応能力向上を阻害している。そこで本研究は、日本企業における 23 の具体的人事施策の導入・活用状況と HRM の柔軟性認知との関連を実証的に検討し、理論と実践を架橋する知見を提供する。

2. 先行研究

2.1. HRM の柔軟性概念の理論的發展

HRM における柔軟性の概念は、1980 年代後半ごろから企業の環境適応能力の重要性が認識される中で発展してきた。Atkinson (1984) による、機能的柔軟性（functional flexibility）、数量的柔軟性（numerical flexibility）、財務的柔軟

性（financial flexibility）の 3 次元による概念化は、この領域の基礎的枠組みを提供した。機能的柔軟性は、より内部化した雇用による基幹従業員のスキルや役割を変化させる能力を意味し、数量的柔軟性は、需要変動に応じてより周辺化した雇用により労働力の量を調整する能力を指す。そして、ジョブやパフォーマンスに応じて支払う柔軟な給与システムによる財務的柔軟性が、機能的柔軟性と数量的柔軟性を支えると論じられた。

その後、戦略的人的資源管理論の発展とともに、HRM における柔軟性概念は単純な雇用調整手段から、競争優位の源泉としての戦略的資源へと拡張された。Wright & Snell (1998) は、柔軟性の本質は多様性と可変性であると論じた（p. 757）。その上で、HRM における柔軟性を「環境の変化に応じて人的資源と活動を迅速に再構成する企業の能力」（p. 758）として定義し、戦略実現のための重要な組織能力として位置づけた。それはすなわち、従業員のスキルや行動の幅を幅広く柔軟なものに培うこと（p. 758）であるとされている。戦略変更に伴い人的資源を迅速に調整する能力であり、組織学習と適応を促進する制度設計という観点からその重要性が改めて強調されたといえる。

Wright & Snell (1998) は、HRM における柔軟性として、資源柔軟性（resource flexibility）と調整柔軟性（coordination flexibility）という 2 種類の柔軟性を提起した。資源柔軟性とは人的資源の多様性と可変性であり、従業員のスキルの幅や行動のレパートリーの広さにより、多様な戦略的要求に対応できる組織能力となって表れる。

調整柔軟性とは人的資源の迅速な再配置・再構成能力であり、人材の配置転換やチーム編成の変更、外部人材の活用などを通して戦略や環境の変化に応じた組織再編ができる組織能力となって表れる。

2.2. 実証研究の現状と限界

その後の研究では、Wright & Snell (1998)の概念化に沿って資源柔軟性と調整柔軟性を促進する HRM 施策群 (Flexibility-oriented HRM system:FHRM) に焦点がある研究 (例えば Chang et al., 2013; Lakshman et al., 2022) と、人的資源のスキルや行動の柔軟性 (HR flexibility) に焦点がある研究が見られる (例えば Bhattacharya et al., 2005)。Way et al. (2015) は、こうした断片的な研究を統合すべく、Wright & Snell (1998)の概念化に立ち戻り測定可能な5次元として包括的な概念化を行っている。

本研究では、Wright & Snell (1998)および Way et al. (2015)に基づき、HRM における柔軟性 (Flexibility in HRM) を、資源柔軟性と調整柔軟性人事施策という2種類の組織能力であり、それらは人事施策 (Flexibility in HR Practices) と人的資源 (HR Flexibility) を通じて実現される包括的概念として捉える。

Way らのモデルでは、HRM における柔軟性は次の5つの次元から構成される。人事施策の資源柔軟性 (Resource Flexibility in HR Practices: RFHRP) と従業員のスキルと行動の資源柔軟性 (Resource Flexibility in Employee Skills and Behaviors: RFE)、人事施策の調整柔軟性 (Coordination Flexibility in HR Practices: CFHRP) と従業員のスキルと行動の調整柔軟性 (Coordination Flexibility in Employee Skills and Behaviors: CFE) および外部人材のスキルと行動の調整柔軟性 (Coordination Flexibility in Contingent Worker Skills and Behaviors: CFCW) である。RFHRP 及び CFHRP は人事施策の柔軟性 (Flexibility in HR Practices) を、RFE、CFE および CFCW は人的資源の柔軟性 (HR Flexibility) を測定していると解釈できる。

しかし、Way et al. (2015)の尺度を用いた研究を含め、具体的な人事施策との関連を検討した研究は非常に限定的である。HR flexibility に関する既存研究は、主に包括的な HPWS や抽象的な「flexible practice」との関係を検討してきた (Bhattacharya et al., 2005; Beltrán-Martín et al., 2008)。具体的にどのような人事施策が HR flexibility を向上させるのかについての詳細な実証分析は管見の限り見当たらない。この状況は、理論的概念と実践的施策の間に大きなギャップが存在することを意味している。

他方で、働き方における柔軟性に関する施策 (flexible work arrangements; FWA) については、スケジュールの裁量、リモートワーク、労働時間短縮などの具体的な施策の効果を検討した既存研究があるが、いずれも個人の生産性や離職意図、職務満足、組織コミットメント、心身の健康など個人レベルの成果に焦点を当てており (De Menezes & Kelliher, 2017)、組織レベルの能力への影響を検討していない。

2.3. 日本における関連研究

日本においては、個別の人事施策を取り上げた研究が豊富に蓄積されてきた (例えば、松山, 2008; 門, 2022; 千野, 2020)。平野 (2005) は、日本企業において職務等級制度の導入が人事権のライン分権化を促進し、拡大する情報の非対称性が社内公募制度等の自律型キャリア施策を導入させるといった施策間の相互作用を指摘している。しかし、こうした日本の豊富な労務研究は、組織の適応能力としてのHRMの柔軟性への影響を体系的に検討したものではない。例外的に、西村 (2015) が、採用・配置・処遇に関する具体施策の意思決定を人事部と現場のどちらがより行うか (分権化の度合い) の影響を検討しており、異動・配置の現場決定 (分権化) が人的資源の柔軟性を媒介して部門優先志向を抑制すること、昇降格や任用施策の分権化が目標管理制度と結びつくことで人的資本の柔軟性を高めることを明らかにしている。しかし、人的資源における資源柔軟性と配置柔軟性は区別されていない。

2.4. 研究ギャップの特定

このように、HRM の柔軟性研究、FWA 研究、個別人事施策研究はそれぞれ独立して発展してきたが、組織が環境変化に適応するためには、具体的な人事施策がどのように HRM の資源柔軟性と調整柔軟性を向上させるかを統合的に理解することが不可欠である。特に、変化が激しい現代の経営環境において、理論的概念を実践的施策に翻訳する知見の必要性は高まっている。

本研究は、このような研究ギャップを埋めるため、企業における人事責任者の回答に基づいて、23 の具体的人事施策の導入・活用状況と Way et al. (2015) の 5 次元尺度による HRM の柔軟性への評価との関係を統合的に分析する。これにより、日本企業における HRM の柔軟性の実現メカニズムを解明し、理論と実践を架橋する知見を提供する。

記述のように Wright & Snell (1998) および Way et al. (2015) において HRM における柔軟性 (flexibility in HRM) には、資源柔軟性 (resource flexibility) と調整柔軟性 (coordination flexibility) の 2 種類の組織能力であり、それらは人事施策の柔軟性 (flexibility in HR practices) と人的資源の柔軟性 (HR flexibility) の複合体として概念化されている。採用・育成・配置・評価・働き方さまざまな人事機能を柔軟化する人事施策群についてその導入や活用と HRM における柔軟性との関連についての仮説を導出する。

人材育成・キャリア開発の柔軟化施策は、従業員の自律的な能力開発を動機づけ支援することを通して、多様なスキル・能力の蓄積に寄与することから、組織の資源柔軟性と関連すると考えられる。

2.5. 仮説導出

H1a: 人材育成・キャリア開発の柔軟化施策は資源柔軟性 (RFHRP, RFE) と正の関連を示す

働き方の柔軟化施策は、働き方の選択肢を拡大し、多様な人材の能力を最大限活用できるようにすることから、組織の資源柔軟性と関連すると考えられる。

H1b: 働き方の柔軟化施策は資源柔軟性と正の関連を示す

人材獲得の柔軟化施策は、多様な人材チャネルの確保と専門性重視の採用により、戦略的な専門性獲得による組織の対応可能領域の拡大を通して、組織の調整柔軟性を高めると考えられる。

H2a: 人材獲得の柔軟化施策は調整柔軟性 (CFHRP, CFE, CFCW) と正の関連を示す

配置・異動の柔軟化施策は、従業員のニーズや意向に関する情報収集を容易にし、組織ニーズとのマッチングの精度を高め、迅速な人材再配置を可能にすることから、組織の調整柔軟性を高めると考えられる。

H2b: 配置・異動の柔軟化施策は調整柔軟性と正の関連を示す

評価・処遇の柔軟化施策は、多様な貢献に報いることや人材再配置後の適切な評価・処遇を可能にすることから、資源柔軟性と調整柔軟性の両方に関連すると考えられる。

H3: 評価・処遇の柔軟化施策は資源柔軟性と調整柔軟性の両方との関連を示す

3. 方法

3.1. 調査対象と方法

個別企業に対する WEB アンケート回答による調査を実施した。調査項目は「個人選択型 HRM に関する実態調査」の一部として、人事企画、人材配置・タレントマネジメントなどの責任者に回答を求めた。調査期間は 2022 年 1 月 18 日～2 月 4 日である。1,231 社に配布し、有効回答社数は 296 社であった (回収率 24.0%)。回答企業の内訳は、従業員規模は 999 名以下 45.6%/1000 名以上 54.4%、業種は製造 42.2%/非製造 57.8%である。

3.2. 調査項目

HRM の柔軟性

Way et al. (2015) の 5 次元尺度の 21 項目から、13 項目を抜粋して作成した。具体的には、人事施策の資源柔軟性 (Resource Flexibility in HR Practices: RFHRP) の 5 項目、従業員のスキルと行動の資源柔軟性 (Resource Flexibility in

表1 HRMの柔軟性 使用項目の一覧

尺度		項目	信頼性	平均値 (標準偏差)
資源柔軟性 (Resource Flexibility)	人事施策の柔軟性 (Flexibility in HR practices)	RFHRP 自社の報酬体系は、互いに異なる業務を行う従業員やその成果を適切に評価・処遇できるものとなっている 自社の業務体系は、従業員が新しいもしくは今は異なる業務において必要となる行動を身につけられるようなものとなっている 自社の評価体系は、それまでと異なる業務に取り組むことへの従業員のやる気を引き出すものとなっている 自社の人材配置プロセスは、多様な業務のそれぞれに適切なスキルを持つ人材を選別・配置できるものとなっている 自社の人材育成プロセスを通じて、従業員が新しいもしくは今は異なる業務を学ぶことができる	$\alpha=0.83$	3.01 (0.79)
調整柔軟性 (Coordination Flexibility)	人的資源の柔軟性 (HR Flexibility)	RFE 多くの従業員は、異なる仕事に割り当てられるために必要なスキルをすぐに身につけられる能力を持っている 多くの従業員は、自分の仕事にさまざまな技術を導入する際に必要なスキルをすばやく身につける能力を持っている	$r=0.65$	3.01 (0.85)
調整柔軟性 (Coordination Flexibility)	人事施策の柔軟性 (Flexibility in HR practices)	CFHRP 自社は、これまでと異なる業務体系を迅速かつ効果的に導入することができる 自社は、これまでと異なる権限の移譲を迅速かつ効果的に実施することができる	$r=0.63$	2.66 (0.82)
調整柔軟性 (Coordination Flexibility)	人的資源の柔軟性 (HR Flexibility)	CFCW 自社は、そのスキルが最も必要とされる部署に新しい外部人材（派遣社員・業務委託等）を、迅速に配置できる 自社は、その業務をこなせる能力のある外部人材（派遣社員・業務委託等）に、新しい仕事を割り当てることができる 自社は、従業員を異なる（例えば、より高度な）スキルを必要とする別の業務に迅速に配置できない（R） 自社は、成果水準が期待を下回る従業員に、別の業務を効果的に割り当てている	$\alpha=0.63$	2.95 (0.74)

表2 HRMの柔軟性 確認的因子分析の結果

モデル	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$ (対4因子)	Δdf	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	90%CI		
											下限	上限	AIC
4因子	107	48	<.001	—	—	—	0.958	0.943	0.044	0.065	0.048	0.081	8453
2因子a（資源柔軟性／調整柔軟性）	363	53	<.001	256	5	<.001	0.781	0.727	0.075	0.141	0.128	0.155	8699
2因子b（人事施策の柔軟性／人的資源の柔軟性）	350	53	<.001	243	5	<.001	0.790	0.738	0.074	0.139	0.125	0.153	8686
1因子	412	54	<.001	305	6	<.001	0.747	0.691	0.080	0.151	0.137	0.164	8746

Employee Skills and Behaviors: RFE)、人事施策の調整柔軟性 (Coordination Flexibility in HR Practices: CFHRP)、外部人材のスキル・行動の調整柔軟性 (Coordination Flexibility in Contingent Worker Skills and Behaviors: CFCW)、従業員のスキルと行動の調整柔軟性 (Coordination Flexibility in Employee Skills and Behaviors: CFE) については先行研究における因子負荷量をもとに各尺度2項目ずつを使用した（具体的項目は表1参照）。

個別人事施策

HRMの柔軟性を高める人事施策として、採用・配置・育成・評価の各人事機能および働き方に関する施策を網羅するよう留意し、リストを作成した。それぞれの施策の取り組み状況として、「1. 導入・実施されておらず、予定もない」「2. 導入検討中」「3. 導入しているが、制度対象者に十分

活用されていない」「4. 導入しており、制度対象者に一定以上活用されている」「5. 回答できない」の選択肢より択一での回答を得た。このうち、3と4を選択した場合を「導入」群、4を選択した場合を「活用」群としてダミー変数化した。調査票に記載した施策リストは次のとおりである。

人材育成・キャリア開発の柔軟化：

1. カフェテリア型研修（提示されたメニューの中から受講者が選択して受講する研修）
2. 手挙げ型研修（人事や事業が指名するのではなく、希望者を募って行う研修）
3. 上司とのキャリア相談（1on1 ミーティングでの会話などを含む）
4. メンターやカウンセラーとのキャリア相談

働き方の柔軟化：

5. みなし労働時間制（裁量労働制など）
6. フレックスタイム制

7. テレワーク・在宅勤務制度
8. 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）
9. 多様な長期休職制度の整備（ボランティア、留学など）
10. 転勤の見直し（現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど）
11. 副業・兼業の許可

人材獲得の柔軟化：

12. 配属先の職種や事業などを特定した採用
13. 高度専門人材の個別処遇（相場に合わせた条件提示）
14. 副業・兼業者（他社で雇用されている人材）の雇用による受け入れ
15. 副業・兼業者（他社で雇用されている人材）の業務委託等での受け入れ

配置・異動の柔軟化：

16. 自己申告制度（従業員が人事担当部署に直接、異動やキャリア形成への希望を伝える制度）
17. 社内公募制度（会社の内部で各部署が人材を募り、人材を確保する制度）
18. 社内FA制度（従業員が経歴・スキルを自ら売り込んだり、異動希望先を指定したりする制度）

評価・処遇の柔軟化：

19. ジョブ型人材マネジメント（職務記述書の整備・職務等級・職務給の導入など）
20. 複線型人事制度（管理職相当の処遇が得られる専門職キャリアの明示）
21. 目標管理制度（部下自身が目標を立て、遂行する制度）
22. 360度評価・多面評価（上司以外の同僚や部下が評価者に加わる）
23. 役職定年制度（一定の年齢などあらかじめ決まった一律基準で組織長などのポストを降りる）

4. 結果

HRMにおける柔軟性の因子構造を確証的因子分

析によって確認した上で、個別人事施策との関係についての仮説を相関分析によって検証した。確認的因子分析を行った結果を表2に示す。

Way et al. (2015) の5因子モデルを想定したが、従業員のスキルと行動の調整柔軟性（CFE）の2項目間の相関が低かったため（.17）定義をより反映した1項目を外部人材のスキルと行動の調整柔軟性（CFCW）の2項目と合わせて1因子として検証した。資源柔軟性（RFHRP、RFE）・調整柔軟性（CFHRP、CFCW・CFE）の2因子aモデル、人事施策の柔軟性（RFHRP、CFHRP）・人的資源の柔軟性（RFE、CFCW・CFE）の2因子bモデル、1因子モデルと比較したところ、4因子モデルの適合度が最も良好であった（ $\chi^2(48) = 107, p < .001$, CFI = .958, TLI = .943, RMSEA = .065 (90% CI [.048, .081]), SRMR = .044）。これにより以降の分析において4因子モデルを採用した。

4.1. 資源柔軟性と人材育成・キャリア開発および働き方の柔軟化施策の関係の検討

HRMにおける柔軟性と個別施策のあいだの相関係数を表3に示す。人材育成・キャリア開発の柔軟化施策については、すべての施策において資源柔軟性のいずれかの尺度との有意な正の相関がみられた。人事施策の資源柔軟性（RFHRP）との関係では、すべての人材育成・キャリア開発施策において有意な正の相関が認められた。とりわけ、2. 手挙げ型研修（導入： $r = .259, p < .001$ 、活用： $r = .310, p < .001$ ）と3. 上司とのキャリア相談（導入： $r = .223, p < .001$ 、活用： $r = .369, p < .001$ ）は中程度の相関を示した。1. カフェテリア型研修（導入： $r = .213, p < .001$ 、活用： $r = .248, p < .001$ ）、4. メンターやカウンセラーとのキャリア相談（導入： $r = .164, p < .01$ 、活用： $r = .217, p < .001$ ）もやや弱い正の相関を示した。従業員の資源柔軟性（RFE）との関係においては、3. 上司とのキャリア相談（導入： $r = .170, p < .01$ 、活用： $r = .257, p < .001$ ）にやや弱い相関が見られ、1. カフェテリア型研修（導入： $r = .175, p < .01$ 、活用： $r = .190, p < .01$ ）、2. 手挙げ型研修（導入： $r = .150, p < .05$ 、

活用： $r = .154$, $p < .01$)でも弱い相関が確認された。これらの結果から仮説1aは支持された。これらの施策は調整柔軟性との有意な相関もみ

られ、CFHRPと活用段階の3.上司とのキャリア相談 ($r = .299$, $p < .001$)、4.メンターやカウンセラーとのキャリア相談 ($r = .230$, $p < .001$)

表3 HRMの柔軟性と個別人事施策（導入有・活用有）の点双列相関係数

			資源柔軟性		調整柔軟性	
			RFHRP	RFE	CFHRP	CFCW・CFE
			—	—	—	—
			RFHRP	RFE	CFHRP	CFCW・CFE
			0.480***	—	—	—
			0.636***	0.495***	—	—
			0.387***	0.297***	0.439***	—
			選択率			
人材育成・キャリア開発の柔軟化 (従業員の自律的な能力開発支援→多様なスキル・経験の蓄積)	導入	1.カフェテリア型研修	42.2%	0.213***	0.175**	
		2.手挙げ型研修	60.1%	0.259***	0.150*	0.174**
		3.上司とのキャリア相談	71.3%	0.223***	0.170**	0.192***
		4.メンターやカウンセラーとのキャリア相談	39.2%	0.164**		0.136*
	活用	1.カフェテリア型研修	32.8%	0.248***	0.190**	0.144*
		2.手挙げ型研修	42.9%	0.310***	0.154**	0.158**
		3.上司とのキャリア相談	43.2%	0.369***	0.257***	0.299***
		4.メンターやカウンセラーとのキャリア相談	21.3%	0.217***		0.230***
働き方の柔軟化 (働き方の選択肢拡大→多様な人材の能力を最大限活用)	導入	5.みなし労働時間制	42.2%		0.126*	
		6.フレックスタイム制	67.9%			
		7.テレワーク・在宅勤務制度	87.2%	0.119*		0.139*
		8.時間限定正社員制度	37.5%	0.150*		
		9.多様な長期休職制度の整備	34.5%	0.205***	0.136*	
		10.転勤の見直し	27.0%			
	活用	11.副業・兼業の許可	25.0%			
		5.みなし労働時間制	37.5%		0.125*	
		6.フレックスタイム制	62.8%	0.118*	0.139*	
		7.テレワーク・在宅勤務制度	76.4%	0.127*	0.142*	0.131*
		8.時間限定正社員制度	33.5%	0.120*		
		9.多様な長期休職制度の整備	17.2%	0.252***	0.143*	0.206***
人材獲得の柔軟化 (多様な人材チャネルの確保と専門性重視の採用→戦略的専門性獲得による組織の対応可能領域の拡大)	導入	10.転勤の見直し	19.9%	0.130*		0.124*
		11.副業・兼業の許可	11.5%	0.150*	0.158**	
		12.配属先特定採用	59.8%			
		13.高度専門人材の個別処遇	28.4%	0.166**	0.140*	0.189**
	活用	14.副業・兼業者の雇用受け入れ	6.1%		0.132*	
		15.副業・兼業者の業務委託受け入れ	11.2%			
		12.配属先特定採用	51.4%			
		13.高度専門人材の個別処遇	15.5%	0.211***	0.160**	0.261***
		14.副業・兼業者の雇用受け入れ	2.4%			0.226***
		15.副業・兼業者の業務委託受け入れ	6.8%			
配置・異動の柔軟化 (従業員の意向と組織ニーズのマッチング→迅速な人材再配置)	導入	16.自己申告制度	67.6%	0.122*	0.195***	
		17.社内公募制度	42.2%	0.164**	0.134*	
		18.社内FA制度	11.8%	0.116*	0.116*	
	活用	16.自己申告制度	46.6%	0.234***	0.205***	0.129*
		17.社内公募制度	26.4%	0.227***	0.134*	0.164**
		18.社内FA制度	8.8%	0.125*	0.119*	0.135*
評価・処遇の柔軟化 (多様な貢献や人材再配置後の適切な評価・処遇)	導入	19.ジョブ型人材マネジメント	22.0%	0.209***		0.138*
		20.複線型人事制度	36.8%	0.155**		0.133**
		21.目標管理制度	86.2%	0.202***	0.120*	
		22.360度評価・多面評価	42.2%	0.158**	0.171**	0.216***
		23.役職定年制度	45.6%			
	活用	19.ジョブ型人材マネジメント	12.8%	0.230***		0.232***
		20.複線型人事制度	22.6%	0.232***	0.175**	0.187**
		21.目標管理制度	65.2%	0.347***	0.230***	0.163**
		22.360度評価・多面評価	33.8%	0.214***	0.167**	0.173**
		23.役職定年制度	37.2%			0.185**
						0.194***

注. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

には中程度の相関がみられた。

働き方の柔軟化の施策については、9. 多様な長期休職制度と人事施策の資源柔軟性 (RFHRP) とのあいだ (導入: $r = .205$, $p < .001$ 、活用: $r = .252$, $p < .001$) で中程度の関連を確認したものの、その他の施策は弱い相関がみられるのみであった。11. 副業・兼業の許可と従業員の資源柔軟性 (RFE) とのあいだには活用段階でのみ弱い関連 (活用: $r = .158$, $p < .01$) が見られた。これらの結果から、仮説 1b については部分的にのみ支持された。また、9. 多様な長期休職制度は活用段階において、調整柔軟性の各次元との弱い関連を示した (CFHRP: $r = .206$, $p < .001$ 、CFCW・CFE: $r = .124$, $p < .001$)。

4.2. 調整柔軟性と人材獲得および異動・配置の柔軟化施策の関係の検討

人材獲得の柔軟化施策と調整柔軟性との関係については、13. 高度専門人材の個別処遇のみが顕著な関連を示した。同施策の活用段階において調整柔軟性の各次元とのやや弱い～中程度の関連が確認された (CFHRP: $r = .261$, $p < .001$ 、CFCW・CFE: $r = .226$, $p < .001$)。導入段階でも人的資源の調整柔軟性 (CFCW・CFE) との関連が見られた ($r = .189$, $p < .01$)。12. 配属先特定採用および 14. 副業・兼業者の雇用受け入れについては有意な関連は確認されなかった。これにより、仮説 2a は高度専門人材の個別処遇についてのみ支持された。また、13. 高度専門人材の個別処遇と 15. 副業・兼業者の業務委託受け入れは、資源柔軟性とも弱い関連を示した。

配置・異動の柔軟化施策については、導入段階ではいずれの施策も資源柔軟性とのみ関連を示した。しかし活用段階では、16. 自己申告制度が調整柔軟性の両次元 (CFHRP: $r = .129$, $p < .05$ 、CFCW・CFE: $r = .188$, $p < .01$) と、17. 社内公募制度 ($r = .164$, $p < .01$) と 18. 社内 FA 制度 ($r = .135$, $p < .05$) が人事施策の調整柔軟性 (CFHRP) と関連していた。仮説 2b は、各施策が活用段階にある場合について支持されたが、活用にいたるプロセスにおいて資源柔軟性とも関連

している可能性が示唆された。

4.3. 評価・処遇の柔軟化施策との 2 種類の柔軟性の関係の検討

21. 目標管理制度は最も高い導入率 (86.2%) を示すとともに、活用段階で資源柔軟性 (RFHRP: $r = .347$, $p < .001$ 、RFE: $r = .230$, $p < .001$) および調整柔軟性 (CFHRP: $r = .173$, $p < .01$ 、CFCW・CFE: $r = .185$, $p < .05$) の両方とやや弱い～中程度の相関関係を示した。22. 360 度評価・多面評価も導入・活用ともに資源柔軟性 (導入: RFHRP $r = .158$, $p < .01$ 、RFE $r = .171$, $p < .01$; 活用: RFHRP $r = .214$, $p < .001$ 、RFE $r = .167$, $p < .01$) および調整柔軟性 (導入: CFHRP $r = .216$, $p < .001$; 活用: CFHRP $r = .244$, $p < .001$ 、CFCW・CFE $r = .194$, $p < .001$) の両方とやや弱い関連を示した。19. ジョブ型人材マネジメントは導入段階で資源柔軟性 (RFHRP: $r = .209$, $p < .001$) と調整柔軟性 (CFHRP: $r = .138$, $p < .05$ 、CFCW・CFE: $r = .133$, $p < .01$) の両方に弱い関連を示し、活用段階ではやや弱い関連を示した (RFHRP: $r = .230$, $p < .001$ 、CFHRP: $r = .232$, $p < .001$ 、CFCW・CFE: $r = .187$, $p < .01$)。20. 複線型人事制度の活用も資源柔軟性 (RFHRP: $r = .232$, $p < .001$ 、RFE: $r = .175$, $p < .01$) および調整柔軟性 (CFHRP: $r = .163$, $p < .01$ 、CFCW・CFE: $r = .142$, $p < .05$) の両方と関連していた。23. 役職定年制度については活用段階で CFCW・CFE との弱い関連 ($r = .116$, $p < .05$) が見られたもののその他の柔軟性との有意な関連は確認されなかった。仮説 3 はおおむね支持された。

5. 考察

本研究は、Way et al. (2015) の包括的柔軟性尺度を用いた初の大規模実証研究であり、5 次元の柔軟性概念と 23 の具体的施策との系統的関連検討により理論と実践の「翻訳辞書」を提供する。また、日本企業における柔軟性概念の実証的妥当性を初めて検証した点においても新規性がある。

5.1. 理論的含意：資源柔軟性と調整柔軟性の差異化メカニズム

本研究の結果は、Wright & Snell(1998)の資源柔軟性・調整柔軟性概念の実証的妥当性を支持する一方で、興味深い発見も提示している。第一に、人材育成・キャリア開発施策が主に資源柔軟性と関連した点は、これらの施策が個人のスキル・レパートリー拡張を通じて組織の対応可能性を広げるメカニズムを示唆する。一方、配置・異動施策が調整柔軟性と関連した点は、既存資源の迅速な再配置能力の向上メカニズムを示している。第二に、評価・処遇施策が両方の柔軟性と関連した点は注目に値する。これは、柔軟な評価・処遇システムが、従業員の多様なスキル開発への動機づけ（資源柔軟性）と、変化への適応行動の促進（調整柔軟性）の両方を支える「インフラ的機能」を果たしていることを示唆する。

5.2. 実務的含意：段階的施策導入戦略

本研究の結果から、HRMにおける柔軟性を包括的に高めていくための段階的施策導入戦略が導出される：フェーズ1（基盤構築）：目標管理制度、多面評価等の評価・処遇インフラの整備、フェーズ2（資源拡張）：手挙げ型研修、上司との1on1等の人材育成施策の展開、フェーズ3（動態最適化）：社内公募、FA制度等の配置・異動施策による迅速な資源再配置。特に、導入段階より活用段階で強い効果が見られたことから、制度設計だけでなく運用の質向上が重要である。

5.3. 研究の限界と今後の課題

本研究には以下の限界がある。第一に、横断的設計により因果関係の推論が制限される。人事施策と組織能力のあいだ、資源柔軟性と調整柔軟性のあいだ、人事施策と人的資源の柔軟性のあいだなどには相互作用も想定される（Jackson & Schuler, 1995）。そのようなダイナミックな関係性を確認するには縦断的研究が必要である。第二に、単一回答者（人事責任者）による主観的評価に依存しており、客観的指標や複数回答者による検証が求められる。第三に、項目削減により構成概念の測定妥当性が低下した可能性がある。今後の研究課題として、縦断データによる研究、業界・規模・事業戦略・組織文化等による調整要因

の検討、施策間のシナジー効果の検討、国際比較による日本の特徴の明確化などが挙げられる。

6. 結論

本研究は、HRMの柔軟性理論と実践の間の「翻訳問題」に取り組み、理論的概念を具体的施策に対応づける実証的証拠を提供した。日本企業296社のデータから、資源柔軟性は人材育成・キャリア開発施策により、調整柔軟性は配置・異動施策により促進され、評価・処遇施策が両者の基盤となることが確認された。

この知見は、組織の環境適応能力向上を目指す実務家に対して、抽象的な「柔軟性」概念をactionableな施策選択に翻訳する指針を提供する。同時に、HRM研究における理論と実践の架橋という方法論的課題に対する一つの解決方向を示している。

変化と不確実性が常態化した現代において、本研究が提示した「理論に基づく実践的施策選択」のアプローチは、学術研究の社会的価値向上に寄与すると考えられる。

主要参考文献（抜粋）

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- 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.
- 平野光俊 (2005) 自律型キャリア発達と人的資源管理改革『産業カウンセリング研究』, 7(2), 1-12.
- 西村孝史 (2019) 人事機能の分権化がもたらす反作用—人的資源の柔軟性の媒介効果—『経済経営研究』, 1, 17-34.
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.
- 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.