

〈論 文〉

組織内公募と他の人的資源慣行の相乗関係に関する実証的検討

林 祐 司*

I 問題

新規学卒採用者から経営トップ層に至るまで，組織は組織内のあらゆる箇所における空席を組織外部からの採用（外部採用）や組織内部からの異動（内部採用）を通じて日々埋めている [Gatewood, Feild & Barrick, 2016, Heneman, Judge & Kammeyer-Mueller, 2015]。人的資源管理は競争優位 [Barney, 1991] を確立し，組織のオペレーショナル・パフォーマンス（OP）を向上する戦略的なインフラである [Becker, Huselid, Pickus et al., 1997, Wright & McMahan, 1992]。近年では，内部採用や外部採用も他の人的資源慣行と同じく OP を改善するための重要な活動と認識されるようになっており [Ployhart & Kim, 2014]，それらを通じた OP の改善について研究が蓄積されつつある [Becker et al., 1997, Benson, Finegold & Mohrman, 2004, Gong, 2003ab]。

内部採用には，組織が組織内における空席の存在を組織内部の従業員に広く公開して従業員自らの意思で応募させ，組織がそれら従業員から候補者を選考して空席に配置する組織内公募という慣行がある。後述する通り，この組織内公募は外部採用と同様に，応募者の応募に関する自発性が尊重される特徴がある [Barber, 1998]。このことから，組織内公募には公募でない異動にまつわる問題に対処できるメリットがあるため，近年，組織内公募による OP 改善を志向する組織がみられるようになってきた。しかしながら，組織内公募は個人の意思による応募でありながらも外部採用と異なり組織内で行われるが故に，その成否は外部採用において重要となる組織のブランドや評判より [Cable & Turban, 2003, Collins & Stevens, 2002]，むしろ組織内のコンテキストに強く影響されうるといふ指摘がある [Ployhart & Kim, 2014]。このように組織内公募は他の内部採用とも外部採用とも異なる側面を有することから，組織内公募を通じた OP 改善に際しては，他の内部採用や外部採用の研究から得られた既存の知見を援用するだけではかならずしも十分といえず，研究の蓄積が求められる状況にあるといつてよい。

そこで本研究は，組織内公募における組織内部のコンテキストの重要性を念頭に置きながら組織内公募における OP 改善について実証的に検討する。戦略的人的資源管理（SHRM）の研究には，組織内の人的資源慣行は，互いに協調して整合するとき組織の有効性にプラスの相乗効果がある一方，整合性がないときはゼロであるか，悪くするとマイナスの相乗効果を組織にもたらすという主張がある [Becker & Gerhart, 1996, Delery, 1998]。そうした研究において研究者たちは人的資源慣行を束（bundles）として捉え，組織にプラスないしマイナスの相乗効果をもたらす人的資源慣行間の関係を探索してきた [Arthur, 1994, MacDuffie, 1995]。本研究では，いわゆる AMO フレーム

* 東京都立大学大学教育センター教授

ワークを参考に [Appelbaum, Bailey, Berg et al., 2000, Batt, 2002, Gerhart, 2007, Huselid, 1995, Jiang, Lepak, Han et al., 2012, Katz, Kochan & Weber, 1985, Lepak, Liao, Chung et al., 2006, MacDuffie, 1995], 組織内公募と、他の人的資源慣行という組織内部のコンテキストとの相互作用がOPに及ぼす相乗効果を検証する。具体的には組織内公募, キャリア開発プログラム (CDP), 職務設計のタイプという3つの慣行を人的資源慣行の束と捉え, それらの内的整合性という観点から検討を行う。

本研究は以下のように構成される。次節では, 文献をレビューし, 仮説を設定する。続いて方法論を説明する。最後の3つの節では, 結果を述べて考察を加え, 結論を述べる。

II 文献レビューと仮説の設定

1 組織内公募によるOPの改善

組織内公募でない通常の異動は, いわゆるプリンシパル・エージェント問題から局所最適が起こり, かならずしも組織全体の利益が実現されないことが懸念される [Dineen & Soltis, 2011]。エージェント理論によれば [Alchian & Demsetz, 1972, Jensen & Meckling, 1976], プリンシパルとエージェント間で情報が非対称で, 両者の利害関係が一致しない場合, プリンシパルがエージェントの貢献を効果的にモニタリングできないなら, エージェントはプリンシパルの利益に反して機会主義的な行動をとるよう動機づけられる。内部採用において組織はプリンシパルにあたり, 部下の管理や育成を組織に委任されたマネジャーはエージェントにあたる。もし仮に, 組織がマネジャーを不完全にしかモニタリングできないなら, マネジャーが自分の部署の利益のため有能な部下を自分の部署に保持すべく他部署への異動を妨げたり, 自分の意に沿う部下を組織の利益にならないにもかかわらず厚遇する依怙最良が発生したりすることが予期される。このような場合, 組織が人材を有効に活用することが困難になることで, 組織全体の有効性は阻害されるであろう。

内部採用におけるこうした問題への対処策のひとつとして, 組織内公募により, 組織内の従業員に空席の情報を広く知らせ, その空席に従業員が自らの意思で応募できるようにすることが挙げられる。Heneman et al. [2015] は, 従業員に対する空席の告知方法をもとに, 内部採用をクローズドシステム, オープンシステム, ハイブリッドシステムの3つに分類した。オープンシステムとハイブリッドシステムは外部採用と同様に, 空席の存在について組織内の潜在的応募者たる従業員に知らせ, 従業員が応募することを認めるシステムである。ここでハイブリッドシステムとは, 従業員が主体となるオープンシステムに加え, 人事部門が組織の人事情報システムを利用して人材を探索するプロセスが併用されるものをいう。他方, クローズドシステムとは, 組織から人事部, ラインのマネジャー, 個人的にコンタクトを取った従業員など限られた従業員にしか空席の存在が知らされないものをいう。勿論, オープンシステムやハイブリッドシステムでは, 従業員同士が限られた機会を求めることから, クローズドシステムでは起こらない無用の競争が起こりうるほか, プロセスに時間を要したり, 手続きが煩雑になったりすることで組織の有効性が損なわれる可能性はある。しかしながら, オープンシステムとハイブリッドシステムには, 人事部門が組織の人事情報システムで人材を探索するだけでは接触できないような, 組織に隠れた有望な人材が発掘され, 組織の目標に向け活用できるという利点がある。組織内公募は, オープンシステムないしハイブリッドシステムにあたると考えられるが, 本研究では, エージェント問題に対処するメリットがコスト

増によるデメリットを上回ると想定して次の仮説を検討する。

仮説1：組織内公募による異動割合が高いほど組織のOPは高くなる。

2 人的資源慣行間の内的整合性とAMOフレームワーク

SHRM研究では、企業業績と人的資源管理の関係に関する「ブラックボックス」[Becker & Huselid, 2006]の中身を明らかにする過程で、組織が良好なOPを得るのは、組織内の人的資源慣行が互いに調整されて内的に整合するとともに、内的整合性のある人的資源慣行が組織の戦略に外的に整合するときであると考えられるようになった[Delery & Doty, 1996]。ここにおいて研究者たちは人的資源慣行が互いに関係なく存在すると捉えるのではなく、組織内において関連する人的資源慣行を束(bundles)として捉え、慣行間の相互作用による相乗効果が組織にOP改善をもたらし、組織の競争優位が確立されると今日では考えるようになってきている[岩出, 2002, Wright & McMahon, 1992]。OPに対する人的資源慣行間の相乗効果を検討した研究[Becker & Gerhart, 1996, Delery, 1998]では、OPに対する相乗効果は個々の人的資源慣行の効果の合計を上回ることもあれば下回ることもあると説明されている(そうした関係をpowerful connectionsまたはdeadly connectionsという)。

内部採用とOPとの関係に関する研究には次のものがある。Becker et al. [1997]は、内部昇進は組織のコア・コンピテンシーを確立するに際し不可欠の基盤であると考えられるところ、内部昇進が従業員の業績評価と切り離された状況では、むしろ内部昇進が組織のOPを低下させる要因となりかねないのに対し、内部昇進と研修や給与が整合するよう調整されるなら、内部昇進は組織のOPを向上させることがあると指摘している。また、Benson et al. [2004]は、従業員の訓練と昇進に関する施策の関係を巧妙に調整することで、一般に組織外への離職を促すとされる訓練が、離職率を下げるものとなることを示した。これらの知見は、他の施策とうまく組み合わせられることにより、内部採用が組織にとってよい結果を生む可能性があることを示唆している。この示唆から、組織内公募にも同様の傾向を確認できる可能性があると推測されよう。

SHRMの研究者は、従業員のパフォーマンスに関する理論[例えばCampbell, McCloy, Oppler et al., 1993]を念頭に、人的資源慣行間の内的整合性による相乗効果は能力・モチベーション・実行機会(Ability, Motivation, Opportunity to perform)の3領域の相互作用から発生すると指摘している[AMOフレームワーク: Appelbaum et al., 2000, Batt, 2002, Gerhart, 2007, Huselid, 1995, Jiang et al., 2012, Katz et al., 1985, Lepak et al., 2006, MacDuffie, 1995]。能力領域の人的資源慣行は従業員の知識・スキル・能力(KSAs)に影響し、モチベーション領域は組織がどのような行動を期待し、支援し、報酬を与えるかを示すことで従業員の努力の方向性を決定するものである。また、実行機会の領域は、組織の目標に沿って従業員を動機づけるために適切な仕事の機会を提供するものである[Lepak et al., 2006]。AMOフレームワークでは、諸々の人的資源慣行がもたらすOP改善は、これら3つの領域における人的資源慣行間の相互作用から、OPに対するポジティブないしネガティブな相乗効果生まれ、個々人の力が組織の集合的な力として統合されることでもたらされると考えられている。

3 組織内公募と他の人事慣行との相乗効果

組織内公募は外部採用と異なり組織内から候補者を採用するものであるのだから、組織内の他の人的資源慣行という組織内部のコンテキストとの相互作用から、組織に対する効果が調整されると予期される。本研究では、組織内公募と他の人的資源慣行間の内的整合性という観点から、組織内公募のOP改善効果が相互作用により調整されるかを検討する。

組織内公募をどの領域の施策とみなすかであるが、AMOフレームワークを参考に人的資源慣行間の内的整合性を理論的に検討した既存研究では、採用に関する活動は組織にKSAsを付加する能力領域に位置づけられている [Jiang et al., 2012]。組織内公募は、組織に隠れた人材を人材のKSAsに応じて適切な空席に配置することを通じ、組織内における人のKSAsと仕事の適合性を向上させると考えられる。そこで本研究において組織内公募は能力領域の施策と考えることにし、本研究では、組織内公募と内的に整合する人的資源慣行としてモチベーションと実行機会に関する人的資源慣行を扱うことにする。

ただ、組織内公募では、従業員が自分の担当したい仕事に就けることに留意すると、従業員は組織内公募により配置された仕事に就いた場合、そうでない場合よりも高い意欲で就いた仕事に取り組むことになると考えられる。そうすると、組織内公募は能力領域の施策であると同時にモチベーション領域の施策であるとも考えられる。他方で、組織内公募によるモチベーション向上は、ある職務に個人を配置してからその職務を離れるまでの間に発生するような、どちらかといえば比較的短期のものでないかと想定される。Delery [1998]によれば、その効果に関して代替関係にある同領域の人的資源慣行があるとした場合、一方の人的資源慣行を組織に追加することで得られる限界効果は、他方の慣行があることで小さくなる。このことに照らすと、組織内公募が短期的な面でのモチベーション領域の施策であると考えるのが当を得ているとするなら、組織内公募との関連性を検証するモチベーション領域の人的資源慣行は長期のモチベーションに働きかけるものであるのが適当であろう。

そこで本研究ではモチベーション領域の施策として、組織目標に沿って長期的なモチベーションの方向性を調整することを促すCDPを取り上げる。個人の長期的なモチベーションを組織の目標に沿って調整するようなCDPを行うことは、個人のKSAsの使い方を組織にとって長期的に適切な方向に調整することになり、個人の職務への応募が組織目標に適したものとなるよう促すことになると考えられる。そうすると、組織内公募とCDPにはポジティブな関係があると予期されるのであるから、その相互作用はOPに正の相乗効果をもたらすことになるであろう。以上から、本研究では次の仮説について検討を行う。

仮説2：CDPを実施している組織において、組織内公募による異動割合が高まることで得られるOPの改善効果はポジティブなものである。

仮説3：組織内公募によるOP改善効果は、CDPを実施している組織の方がCDPを実施していない組織よりも高いものとなる。

なお、仮説2、3を並行して検証するのは、組織内公募の効果が、ある施策がないときよりもあるときの方がプラスの方向に上方修正されるとしても（仮説3）、上方修正された組織内公募の効果がゼロを上回りプラスになるとは限らず、場合によってはマイナスになることもありうることに

よる（仮説2）。

SHRM の研究者は実行機会の領域について、従業員の関与、参加、エンパワーメントなど様々なテーマについて議論してきたが [Batt, 2002, Liu, Combs, Ketchen et al., 2007, Pil & Macduffie, 1996, Wright, McCormack, Sherman et al., 1999], 本研究では職務設計における従業員の裁量の程度を取り上げる。職務設計に関する研究では、組織がメンバーに権限を委譲する職務設計は、状況に応じてメンバーがスムーズに課題に対処することを可能とするのに対し、組織がメンバーを統制する職務設計はメンバーを拘束して欠勤や離職を増し、最終的には組織の有効性を低下させることが明らかにされてきた [Grant & Parker, 2009, Hackman & Oldham, 1976]。自らの意思で職務を選んで獲得した経験は、従業員達に仕事の進め方についても自らの裁量で進めることを好むようにすると考えられる。したがって裁量型の職務設計のもとでは、組織内公募はOPにプラスの改善効果をもたらす一方、統制型の職務設計のもとでの組織内公募は裁量型の職務設計のもとでの水準を下回り、場合によってはOPを低下させることも起こりうると考えられる。以上から、本研究では次の仮説について検討する。

仮説4：裁量型の職務設計の組織において、組織内公募による異動割合が高まることで得られるOPの改善効果はポジティブなものである。

仮説5：統制型の職務設計の組織において、組織内公募による異動割合が高まることで得られるOPの改善効果はネガティブなものである。

仮説6：組織内公募によるOP改善効果は、裁量型の職務設計の組織の方が統制型の職務設計の組織よりも高いものとなる。

AMO フレームワークの観点からは3つの領域に整合性があるとき、最大のOP改善効果をもたらされると予期される。すなわち、組織内公募の選考でKSAsにマッチした仕事を得た従業員が、長期的なモチベーションが組織目標に沿って調整されており、裁量型の職務設計の下で働く場合に組織は最大のOPを得ることになる。そこで本研究では組織内公募、CDP、職務設計の3つの内的整合性について次の仮説に基づき検討する。

仮説7：CDPを実施し、かつ裁量型の職務設計を持つ組織において、組織内公募によるOP改善効果は他の組み合わせをとる組織より高いものとなる。

Ⅲ 方法

1 データ

本研究では、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）のアーカイブデータをJILPTの許可を得て利用した（データの詳細は、労働政策研究・研修機構，2007を参照）。この調査はJILPTによりキャリア形成支援のための労働政策の今後の方向性を探ることを目的に実施された。2006年11月に、東証上場企業2365社を対象に匿名のアンケート用紙が配布され、有効回答数は147件（回答率6.2%）であった。このうち2005年に組織内公募による人事異動を実施したのは

表1 記述統計量と相関係数行列

変数	<i>M</i>	<i>SD</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 売上高の成長	3.81	0.95	1.00					
(2) 組織内公募の割合	0.80	2.09	0.10	1.00				
(3) CDP	0.10	0.31	-0.03	0.04	1.00			
(4) 職務設計	0.57	0.50	0.21*	0.10	0.03	1.00		
(5) 製造業	0.51	0.50	-0.08	-0.04	0.06	0.13	1.00	
(6) 従業員数	2408.44	1700.84	0.07	0.16†	0.22**	-0.10	0.12	1.00

注. † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

36社 (24.5%) である。表1は、本研究で使用した変数の記述統計と相関係数行列を示す。

2 尺度

売上高の成長：従属変数として売上高の成長を用いた。売上高の成長は顧客が組織のプロダクトないしサービスを受け入れる程度を示すものであり、組織のOPを測定する指標として用いることができる [Alagaraja, 2013]。「貴社の過去5年間の業績(売上高)の推移について、最も近いもの1つに○をつけてください」という質問に対する回答「5 急速に上昇した 4 緩やかながら上昇気味に推移した 3 ほぼ横ばいで推移した 2 緩やかながら下降気味に推移した 1 急速に低下した」である。

組織内公募による異動割合：調査では組織内で埋めた空席のうち組織内公募による異動割合の概数が尋ねられた(「通常の配置転換による人事異動の数を100とした場合、組織内公募による異動の割合は概ねどの程度になりますか。2005年の概数でお答えください。)。サンプル全体での平均値は $M = 0.76\%$ 、標準偏差は $SD = 2.04\%$ であった。組織内公募を実施した企業に限ると平均値は 3.0% 、標準偏差は 3.16% 、最小値は 1.0% 、最大値は 17.0% であった。売上高成長が過去5年間のものであるのに対し、組織内公募の割合は昨年のものである。過去5年間の組織内公募の数が同程度であると仮定して用いた。

CDPの実施：「キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)の実施(『CDP』とは、従業員が会社のニーズを把握しそれとの調整を図りながら、長期的な視野に立ちつつ自己の行動を律し、自己実現を図っていくことを促すプログラムを指します。)」という質問への回答である。組織に存在する場合1、さもなければ0のダミー変数である。

職務設計のタイプ：「貴社の組織において従業員(課長相当職以下)の仕事の進め方は、以下のどれに近いですか。あてはまるもの1つに○をつけてください」という質問に対する回答「1. 担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている、0 担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」である。

統制変数：企業規模と業種が異なることで組織内公募と売上高の成長に違いが生じる可能性があることを考慮し、これらの変数を統制した。業種はダミー変数である。

3 推定の方法

本研究では統制変数、主効果、二次の相互作用効果、三次の相互作用効果の項を段階的に投入する重回帰分析を行った。その結果、次にみるとおり、有意な三次の相互作用項が確認されており、

組織内公募の OP 改善効果は CDP の実施や職務設計に依存している可能性があることが示された。その後、仮説 2, 4, 5 について単純傾斜分析により、CDP の実施と職務設計のタイプの組み合わせごとに、組織内公募による異動の割合が売上高の成長に及ぼす効果の水準がどの程度であつて、そして有意なのかを検討した [Aiken & West, 1991, Jaccard & Turrissi, 2003]。さらに、仮説 3, 6, 7 について、Dawson らの方法を参考に、CDP の実施と職務設計のタイプごとの組織内公募による OP 改善効果の間に有意差があるのかを検討した [Dawson, 2014, Dawson & Richter, 2006]。

Ⅳ 結果

回帰分析の結果は表 2 に示される。ステップ 2 が示すとおり組織内公募は単独では統計的に有意な結果が得られていない ($B = 0.03, p = \text{n.s.}$)。この結果から仮説 1 は支持されない。組織内公募は単独では OP を改善する効果があるとはいえないことを示唆する。対照的に、ステップ 4 の推定結果からは 3 次の交互作用項の係数推定値と決定係数の増分が有意であるという結果が得られた ($B = 0.89, p < .05, \Delta R^2 = 0.01, \Delta F = 5.60, p < .05$)。この結果から、組織内公募による売上高の成長に対する効果は CDP と職務設計との内的整合性から変動することが示唆される。

図 1 では、仮説 2, 4, 5 を検証するため、表 2 のモデル 4 をもとに、CDP の実施と職務設計のタイプに関して 4 つのケースを想定し、各ケースのもと組織内公募が売上高の成長にもたらす効果を示した。作図にあたり CDP と職務設計の変数はデータ上では 2 値であるため、通例よくみら

表 2 売上高の成長と組織内公募の割合に関する回帰分析の結果

Variable	M 1	M 2	M 3	M 4
	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
統制変数 (Step 1)				
定数項	3.77**	3.51**	3.52**	3.49**
製造業	-0.16	-0.22	-0.20	-0.18
従業員数	0.00	0.00	0.00 †	0.00 †
主効果 (Step 2)				
組織内公募の割合 (JPS)		0.03	-0.11	-0.09
CDP		-0.30	-0.13	0.50
職務設計 (JD)		0.44*	0.37 †	0.38*
二次の交互作用効果 (Step 3)				
JPS * CDP			0.01	-0.78*
JPS * JD			0.17	0.14
CDP * JD			-0.33	-1.11*
三次の交互作用効果 (Step 4)				
JPS * CDP * JD				0.89*
R^2	0.01	0.08	0.10	0.11
ΔR^2	0.01	0.07	0.02	0.01
F	1.21	2.55*	4.03**	4.51**
ΔF	1.21	3.26*	0.48	5.60*

注 † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

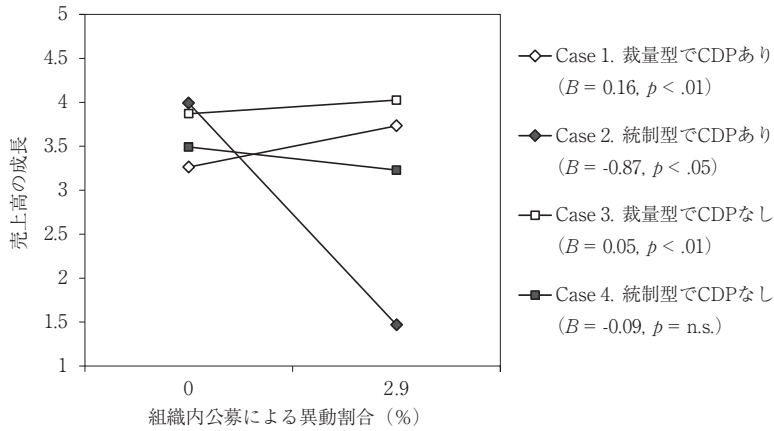


図 1 組織内公募の割合の相乗効果に関する単純傾斜分析

れる平均値 ± 1 × 標準偏差ではなく 1 または 0 を用いた。また、組織内公募による異動割合については、平均値と標準偏差との差がゼロを下回ることからゼロまたは平均値 + 標準偏差の値を用いた。組織内公募が売上高成長に与える影響が有意に正のものは大きい順に、裁量型で CDP 実施のケース 1 ($B = 0.16, p < .01$), 裁量型で CDP 未実施のケース 3 ($B = 0.05, p < .01$) であった。また、統制型で CDP 未実施のケース 4 の傾きの推定値は負であるものの有意ではなかった ($B = -0.09, p = n.s.$)。統制型で CDP 実施のケース 2 は有意に負の推定値が得られた ($B = -0.87, p < .05$)。CDP の実施に関する仮説 2 は職務設計の違いにより傾きの符号が反転しているので支持されない。また、CDP の有無にかかわらず、裁量型の職務設計のもとでは有意に正の効果があることから仮説 4 は支持される。統制型の職務設計では有意に負の効果がある結果と有意でないが負の効果があるという結果が得られた。これらから仮説 5 は部分的に支持される。

表 3 は、仮説 3, 6, 7 を検証するために図 1 に描かれた傾き間に有意な差があるのかを検討した結果である。まず組織内公募と CDP の関係を考えると (仮説 3), 裁量型で CDP 実施のケース 1 は CDP 未実施のケース 3 よりやや有意に傾きが大きい ($\Delta B = 0.11, p < .10$)。しかしながら統制型で CDP 実施のケース 2 は、CDP 未実施のケース 4 より有意に小さい ($\Delta B = -0.78, p < .05$)。この結果は CDP 実施の組織で組織内公募を実施することで売上の伸びが改善されるとは限

表 3 組織内公募の効果に関する CDP, 職務設計の組み合わせ間の違い

傾きの組み合わせ	傾きの差 ΔB
(1) and (2)	1.03**
(1) and (3)	0.11 †
(1) and (4)	0.25
(2) and (3)	-0.92**
(2) and (4)	-0.78*
(3) and (4)	0.14

注 † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

らないことを示唆しており、仮説3は支持されない。

次に組織内公募と職務設計の関係を考えると（仮説6）、CDPを実施している組織では、裁量型でCDP実施のケース1の傾きは統制型でCDP実施のケース2よりも有意に大きい（ $\Delta B = 1.03$, $p < .01$ ）。また、裁量型でCDP未実施のケース3が、統制型でCDP未実施のケース4より大きいものの有意ではない（ $\Delta B = 0.14$, $p = \text{n.s.}$ ）。これらの結果から、裁量型の職務設計を行うことで組織内公募制の効果は高まるという仮説6は部分的に支持される。

職務設計が裁量型でCDP実施という理論的にはもっとも内的に整合するケース1の傾きの推定値は、他の組み合わせとなるケース2、3、4と比べるともっとも大きい。ただ、ケース1は、統制型でCDP実施のケース2と裁量型でCDP未実施のケース3の傾きの推定値に比べると有意またはやや有意に高いもの（ケース2は $\Delta B = 1.03$, $p < .01$, ケース3は $\Delta B = 0.11$, $p < .10$ ）、統制型でCDP未実施のケース4ではその差はプラスであるが有意な差があるとはいえない（ $\Delta B = 0.25$, $p = \text{n.s.}$ ）。以上から仮説7は部分的にしか支持されていないといえる。

なお、統制型の職務設計を持ち、CDP実施のケース2の傾きの推定値は最も低く、ケース1、3、4との傾きの差は有意であった（ $\Delta B = 1.03$, $p < .01$, ケース1, 2; $\Delta B = -0.93$, $p < .01$, ケース2, 3; $\Delta B = -0.78$, $p < .05$, ケース2, 4）。この結果は興味深いため次節で考察を加える。

V 考察

1 理論的貢献

組織内公募の売上成長に対する改善効果は、組織内公募のみでは有意ではなかった。組織内公募がオープン型ないしハイブリッド型に分類され [Heneman et al., 2015], 組織の隠れた人材を発見してエージェンシー問題に対処すると理論的には考えられることから [Dineen & Soltis, 2011], 本研究では組織内公募がOPの改善効果を持つと予測した。しかし、組織内公募の売上成長に対する主効果は有意ではなかった。この結果は、組織内公募の単純な導入によって組織がOPを改善できるとはかぎらないことを示唆している。

本研究では、組織内公募にとって組織内のコンテキストが重要であるという指摘を踏まえ [Ployhart & Kim, 2014], AMO フレームワーク [Appelbaum et al., 2000, Batt, 2002, Gerhart, 2007, Huselid, 1995, Jiang et al., 2012, Katz et al., 1985, Lepak et al., 2006, MacDuffie, 1995] に依拠しながら、組織内公募と他の人的資源慣行の相互作用が売上成長に及ぼす相乗効果を検証した。その結果、組織内公募と他の人的資源慣行との相互作用により、組織内公募は売上高の成長に有意な相乗効果をもたらすことを発見した。この発見は、他の人的資源慣行と内的に整合するように組織内公募を実施することで、組織がOPを改善できる可能性があることを示唆している。組織内公募に関する本研究の発見は、内部採用が他の人的資源慣行と内的に整合することで組織のOPを改善するという観点でなされた既存研究の知見と整合するものである [Becker et al., 1997, Benson et al., 2004]。本研究の結果を内部採用と人的資源慣行間の整合性というより広い視点から捉えるなら、内部採用では組織内コンテキストとの関連性が重要であることが再確認されたといえるだろう。

推定結果を具体的にみると、組織内公募を増やすことによるOPの改善は、裁量型の職務設計のもとで発見しており、逆に組織内公募と統制型の職務設計を組み合わせた場合、有意に負の効果が

起こることも観察された。ここからは、組織内公募を組織に導入する際には裁量型の職務設計のもとでなければならないことが示唆される。他方、組織内公募とCDPの関係については一貫性のない推定結果が得られている。組織内公募とCDPを同時に導入した場合、裁量型では売上の伸びが有意に高く、統制型では売上の伸びが有意に低くなることが確認された。このことからCDPによる相乗効果は職務設計と関わりあうことが示唆される。

3つの人的資源慣行間の関係をみると、図1のケース1にあるとおり3つの慣行が内的に整合するときに組織内公募のOP改善効果がケース2、3より高いという結果が得られている。ただ、裁量型でCDP実施のケース1における組織内公募のOP改善効果は、統制型でCDP未実施のケース4における効果より大きいものの、統計的に有意に上回っているわけではない。よって本研究には、AMOフレームワークからの予想とは異なり、組織内公募、CDP、職務設計が整合するとき、組織内公募が組織に最高のOP改善効果をもたらすとは言い切れない面が残る。しかしながら、ケース1とケース3の間でOP改善効果のやや有意な差が認められている。裁量型の職務設計を持つ組織では、組織目標と長期的なモチベーションの調整を可能にするCDPに追加することで、組織のOPをより向上させることが可能になるといえるかもしれない。

ところで本研究では、統制型でCDP実施のケース2では、組織内公募によるOP改善効果が有意にマイナスであるとともに、その効果はケース1、3、4のいずれよりも有意に低いという結果が得られた。このことは注目に値する。この結果のひとつの解釈として、組織内公募とCDPの実施によってポジティブな相乗効果が形成されているにもかかわらず、仕事の進め方で裁量がないことで制度の利用者に強い否定的反応が起こったということを想定できるのではないだろうか。この結果からも組織内公募の実施に際し、人的資源慣行間の整合性が重要であることが理論的に含意される。

2 実務への含意

組織内公募の実施により組織のOPを改善できるが、組織内公募は単に組織に導入するだけでは不十分であり、OP改善効果を得るには組織内部のコンテキストを考慮に入れることが実務に際して求められる。本研究の結果から、組織内公募は、裁量型の職務設計との関係において、OP改善効果があることが示唆された。よって実務家は、組織内公募を裁量型の職務設計とともに組織に導入する必要があるといえる。また、組織目標に沿って従業員の長期的なモチベーションを調整するCDPを実施することは、組織内公募と裁量型の職務設計のポジティブな相互作用を強化する可能性があるため一考に値する。他方、統制型の職務設計のもとでは、組織内公募はOPに対する改善効果を示さなかった。特に統制型の下で組織内公募とCDPを実施することでOPが大幅に悪化する可能性が示された。仮に統制型の職務設計でCDP未実施の組織が組織開発を行おうとして、組織内公募とCDPを導入するとその狙いとは異なり、組織の有効性は低くなりかねない。よって組織内公募の導入のため、まずは職務設計を裁量型にすべきであるといえる。本研究ではCDPと職務設計に焦点を当てたが、組織内公募を実施する際は、これら以外の人的資源慣行との内的整合性にも目配りする必要があるだろう。

3 研究の限界と今後の方向性

本研究では、組織内公募のOP改善効果について組織というマクロレベルの効果を検討したが、

その効果を基礎づける従業員個々へのマイクロな効果を検討する必要がある。外部採用に関する研究では、様々な採用手法による個人の態度や行動に対する反応が明らかにされてきた [Bauer, Truxillo, Sanchez et al., 2001, Hausknecht, 2014, Hausknecht, Day & Thomas, 2004]。制度に対する個人の反応は集団的なパフォーマンスの前提である。本研究では、組織内公募の実施が個人に影響を与えるものと暗黙のうちに前提して分析してきたが、今後の研究において、ミクロレベルの効果を検討して本研究の前提を確認する必要がある。

また本研究では AMO フレームワークを参考に人事制度を選択したが、このフレームワークに適合する人的資源慣行は本研究で取り上げたもの以外にも当然存在することであろう。今後の研究では組織内公募と他の多様な人的資源慣行との内的整合性をさらに検討する必要がある。さらに本研究では検討しなかった組織内公募と組織戦略との外的適合性も検討されるべきである。

本研究の分析にはデータの制約から生じる問題を指摘できる。本研究のデータでは、組織内公募による異動の割合は最大でも 17%にとどまる。このように組織内公募による異動が組織において多数を占めるといえないことから、本研究では、空席をめぐる従業員間競争や人事部による調整の激化といった組織内公募のコストが上昇することにより、OP が低下する逆作用は検討しなかった。今後は、この点も検討する必要があるだろう。また、本研究では OP として売上高成長についてアンケート回答者の主観を用いた。客観的な財務データと主観的なデータが強く相関することが過去の研究で確認されているものの [Dollinger & Golden, 1992, Powell, 1992]、一般に主観的なデータは、アンケートで尋ねられた他の変数との間に CMV の問題を引き起こす可能性がある。よって、今後の研究では財務データに関して客観的な数値を用いる必要がある。さらに、本研究では売上高を用いたが、OP の改善という視点からは労働生産性や顧客評価など、市場要因の影響を受けにくい変数を用いることも検討すべきであろう。最後に、分析に用いた変数に一項目で測定した変数や二値変数が多く含まれていることも問題である。たとえば職務設計という変数は二値変数として測定されているため、職務設計の状態が裁量型でも統制型でもない中立の場合の状況を検討できていない。この問題により仮説が支持されない結果を生んだ可能性はある。今後の研究では、こうした測定上の問題を解決する必要がある。

VI 結論

本研究は、組織のブランドや評判が重要となる外部採用と異なり、内部採用である組織内公募では組織内部のコンテキストが重要であるという指摘に鑑み、人的資源慣行間の内的整合性という観点のもと、組織内公募の OP 改善効果に関して組織内公募と他の人的資源慣行との相乗効果を検討した。分析の結果、組織内公募が OP を単独で改善するとはいえないが、組織内公募は、他の人的資源慣行と内的に整合することでポジティブな相互作用により OP を改善するといえる。具体的には、裁量型の職務設計の下で組織内公募を導入することで OP の改善効果が得られること、またその相乗効果は、CDP を実施することで大きくなる可能性があることが示唆された。また、CDP と統制型の職務設計のもとでは、組織内公募を実施することで OP が逆に阻害される可能性があることが示唆された。以上から組織は、他の内部採用の慣行と同様に慣行間の内的整合性に留意することで、組織内公募から一定の OP 改善効果を得ることが期待できると結論づけられる。

謝辞

本研究の分析のため独立行政法人労働政策研究・研修機構のJILPTデータ・アーカイブよりデータをお借りした。また、本研究はJSPS科学研究費補助金の支援を受けた(17K13785)。記して感謝する。

引用文献

- Aiken, L. S. & West, S. G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Alagaraja, M. "HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance", *Human Resource Development Review*, 12, 2013, 117-143.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, 1972, 777-795.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., et al. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
- Arthur, J. B. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, 670-687.
- Barber, A. E. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, 99-120.
- Batt, R. "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, 587-597.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., et al. "Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS)", *Personnel Psychology*, 54, 2001, 387-419.
- Becker, B. & Gerhart, B. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?", *Journal of Management*, 32, 2006, 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., et al. "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", *Human Resource Management*, 36, 1997, 39-47.
- Benson, G. S., Finegold, D. & Mohrman, S. A. "You Paid for the Skills, Now Keep Them: Tuition Reimbursement and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, 315-331.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. "The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2003, 2244-2266.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., et al. "A Theory of Performance", in Schmitt, N. and Borman, W. C. (Eds.) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993, 35-70.
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. "The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, 1121-1133.
- Dawson, J. F. "Moderation in Management Research: What, Why, When, and How", *Journal of Business and Psychology*, 29, 2014, 1-19.
- Dawson, J. F. & Richter, A. W. "Probing Three-Way Interactions in Moderated Multiple Regression: Development and Application of a Slope Difference Test", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, 917-926.
- Delery, J. E. "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8, 1998, 289-309.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, 802-835.
- Dineen, B. R. & Soltis, S. M. "Recruitment: A Review of Research and Emerging Directions", in Zedeck, S. (Ed.)

- APA *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Selecting and Developing Members for the Organization*, 2, Washington, DC: American Psychological Association, APA Handbooks in Psychology., 2011, 43-66.
- Dollinger, M. J. & Golden, P. A. "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance", *Journal of Management*, 18, 1992, 695-715.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S. & Barrick, M. R. *Human Resource Selection (8th ed.)*, Boston, MA: Cengage Learning, 2016.
- Gerhart, B. "Horizontal and Vertical Fit in Human Resource System", in Ostroff, C. L. and Judge, T. A. (Eds.) *Perspectives on Organizational Fit*, New York, NY: Lawrence Erlbaum, 2007, 317-348.
- Gong, Y. "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance", *Academy of Management Journal*, 46, 2003a, 728-739.
- Gong, Y. "Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises", *Journal of Management*, 29, 2003b, 259-280.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives", *Academy of Management Annals*, 3, 2009, 317-375.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, 250-279.
- Hausknecht, J. P. "Appliant Reactions", in Yu, K. Y. T. and Cable, D. M. (Eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2014, 35-46.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 57, 2004, 639-683.
- Heneman, H. G., III, Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. *Staffing Organizations (8th ed.)*, Mishawaka, IN: McGraw-Hill Education, 2015.
- Huselid, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, 1995, 635-672.
- Jaccard, J. & Turrissi, R. *Interaction Effects in Multiple Regression (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, 305-360.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., et al. "Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance", *Human Resource Management Review*, 22, 2, 2012, 73-85.
- Katz, H. C., Kochan, T. A. & Weber, M. A. "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 28, 1985, 509-526.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., et al. "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", in Martocchio, J. J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, Oxford, UK: JAI Press, Research in Personnel and Human Resources Management, 2006, 217-271.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., et al. "The Value of Human Resource Management for Organizational Performance", *Business Horizons*, 50, 2007, 503-511.
- MacDuffie, J. P. "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *ILR Review*, 48, 1995, 197-221.
- Pil, F. K. & Macduffie, J. P. "The Adoption of High-Involvement Work Practices", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35, 1996, 423-455.
- Ployhart, R. E. & Kim, Y. "Strategic Recruiting", in Yu, K. Y. T. and Cable, D. M. (Eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2014, 5-20.

Powell, T. C. "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, 119-134.

Wright, P. M., McCormack, B., Sherman, W. S., *et al.* "The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1999, 551-571.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18, 1992, 295-320.

岩出 博『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』2002, 泉文堂。

労働政策研究・研修機構『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.33, 2007, 労働政策研究・研修機構。