

戦略的人的資源管理における 従業員知覚の重要性

立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科

博士課程後期課程

家喜 章平

1. はじめに

研究の背景

- 組織の目標達成や成果を生み出すためには、従業員から組織の期待する反応や行動を引き出す必要がある
- 企業の資源の中で、ヒトという資源は個々の価値観や相互作用により、様々な反応を持つ存在であり、効果的な人的資源管理が求められる
- 効果的な人的資源管理施策、人的資源管理施策の有効性を組織レベルで明らかにする戦略的人的資源管理が注目されている
- 1980年代に萌芽した戦略的人的資源管理論において、人的資源管理施策と企業業績の関係は、理論的・実証的研究により蓄積されているが、研究成果が蓄積されるにつれ多様な視点が存在し、かえって不確実性を高めている面もある(竹内 2017)。

研究の目的

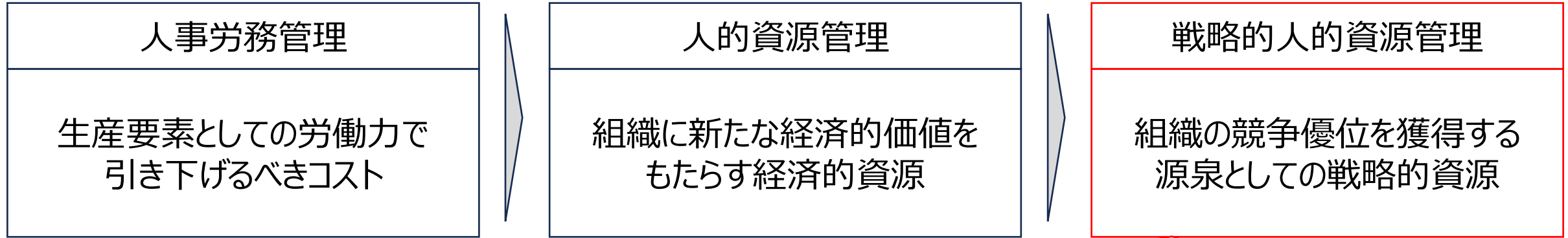
- 戦略的人的資源管理の研究における、従業員の知覚を組み込んだ研究の必要性、貢献内容を明らかにすること
- 戦略的人的資源管理論の発展の方向性を考察すること



- 人的資源管理施策と企業業績の関係のメカニズムについて、不確実性を高めている要因
- 従業員の知覚に関する先行研究、今後の研究の方向性

2. 戰略的人的資源管理論

戦略的人的資源管理論の位置付け



戦略的人的資源管理による組織の競争優位の獲得 (Boxall 1996)

- 人的資源管理は因果曖昧性や社会的複雑さがあり、他社がそのまま導入しても同じ効果は期待できない。
- 組織に属する人材や人的資源管理施策が策定された経緯、運用されている状態が歴史的に形成されることで経路依存的であり、外部の者が容易に理解できないという因果曖昧性を持つ資源である。

模倣困難な戦略的資源

戦略的人的資源管理の特徴・定義

- 戦略的人的資源管理の特徴 (三崎 2014)

人的資源・人的資源管理を
組織の競争優位獲得の源泉とみなす

人的資源管理施策と組織戦略の適合性を重視

人的資源管理施策間の整合性を重視

人的資源管理施策群と組織業績の関係に焦点

- 戦略的人的資源管理の定義 (岩出 2002,p.59)

「システム理論と経営戦略論の融合から生まれたHRMへのマクロ的なアプローチであり、
また、『環境－戦略－組織構造－組織過程－業績』といったコンティンジェンシー的組織・管理論のパラダイムに則り、
HRMの組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくもの」

戦略と人的資源管理を適合させ、企業業績を向上させようというものであり、
人的資源すなわち人材を有効に活用しようとするもの

戦略的人的資源管理の研究アプローチ

- 人的資源管理研究と戦略的人的資源管理研究の違い
 - 人的資源管理研究は、個々の人的資源管理施策とその直接的な人的資源成果との関係に関心を寄せるミクロ的アプローチ
 - 戦略的人的資源管理研究は、戦略実行に最適な人的資源管理制度、もしくは人的資源管理編成の有効性を企業業績で判断するマクロ的アプローチ
- 戦略的人的資源管理研究のアプローチ (岩出 2013)

ベストプラクティス アプローチ	経営戦略を含め様々な状況・組織において、普遍的な最善の人的資源管理が存在し、その施策のリスト化を追求する
コンティンジェンシー アプローチ	人的資源管理が有効であるためには、戦略と適合している（外部適合・垂直適合）必要があり、戦略と人的資源管理の最適な適合を追求する
コンフィギュレーション アプローチ	コンティンジェンシー・アプローチを踏まえつつ、人的資源管理施策間の整合による相互作用を重視し、人的資源管理施策の最善の編成を追求する

戦略的人的資源管理のブラックボックス問題

- 戦略的人的資源管理 (竹内 2022)

高業績人的資源管理システムを構成する要素

高業績人的資源管理システムが
組織成果に結びつくメカニズム

明らかになりつつあるが、今なおブラックボックス問題とされている (小林 2017)

人的資源管理施策と企業業績の
媒介変数の特定

人的資源管理施策と企業業績の
因果の方向性の明確化

- 人的資源管理施策の成果として、企業業績が遠い指標 (個人成果→組織成果→財務成果→市場成果) となっている
- 人的資源管理とその成果への影響を直接的に測定し、従業員の認知を過度に一般化している

戦略的人的資源管理研究の課題

- 戦略的人的資源管理研究
 - 戦略的人的資源管理とは、戦略と人的資源管理を適合することで、人的資源（人材）を有効活用し、企業業績を向上させようとするもの
 - 主要な検討課題は、効果的な人的資源管理施策は何かという策定に関する点と人的資源管理施策がどのように業績や競争優位に貢献するかの2点
- 戦略的人的資源管理研究における指摘
 - それぞれの研究アプローチの有効性や妥当性を問う議論
 - 媒介変数の特定や因果の方向性の明確化といったブラックボックス問題

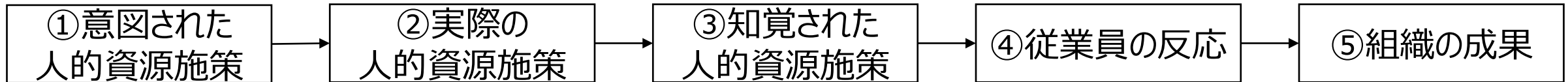


従業員の存在が軽視されるという、従業員観強化との矛盾

3. 従業員の知覚

人的資源管理施策効果検証モデル

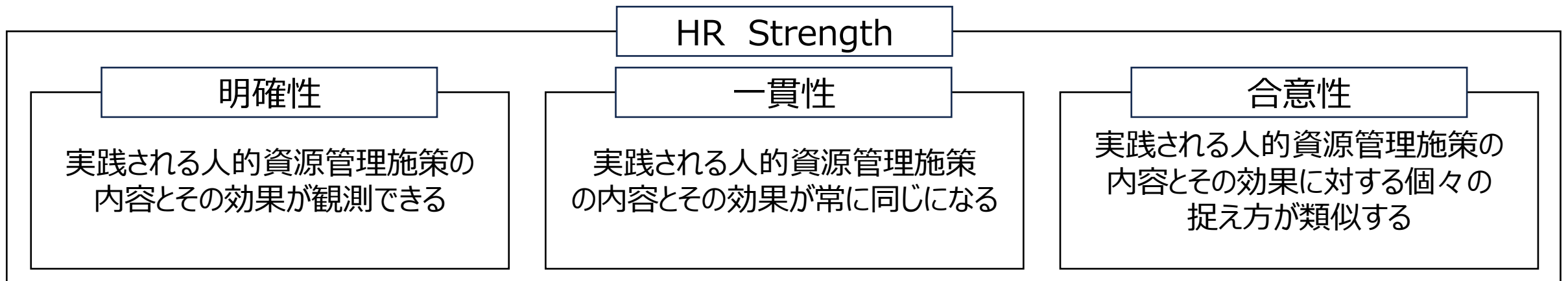
- 従業員知覚の取り扱い (西村 2021)
 - 人的資源管理施策に対する従業員の知識や施策の認知度を捉える
 - 人的資源管理施策に対する**従業員の受け止め方や本人の価値判断**の影響
- 従業員の知覚を盛り込んだモデル (Wright & Nishii 2007)



①意図された 人的資源管理施策	施策の策定者が従業員の望ましい反応を引き出せると設計した人的資源管理施策
②実践された 人的資源管理施策	政治的、制度的、合理的な判断の結果、実際に組織で行われている人的資源管理施策
③知覚された 人的資源管理施策	従業員の主観的な視点で認知、解釈された人的資源管理施策
④従業員の反応	知覚された人的資源管理施策にもとづく、従業員の心理的、行動的反応
⑤組織パフォーマンス	組織レベルでの目標達成、財務、市場での成果

人的資源管理施策のメッセージ性

- 人的資源管理施策は、組織が従業員に期待すること、その対価として従業員が期待できることを伝えるメッセージであり、人的資源管理施策が従業員の態度・行動に影響する (Guzzo & Nonan 1994)。
- 人的資源管理のメッセージ性 (HR Strength)
 - 人的資源管理施策の「**明確性**」「**一貫性**」「**合意性**」が高いと認識されたときに、個人・組織の強い風土が生まれ、人的資源管理と企業業績との関係を媒介する (Bowen & Ostroff 2004)。



人的資源管理施策の意図と実践の乖離

- 実践された人的資源管理施策がばらつく要因
 - 制度化された人的資源管理施策の意図は難解であり、異なる解釈をする可能性がある、そのため人的資源管理施策の**実践者（管理職）の解釈に依存**し多様化する (Snell & Dean 1994)
 - 人的資源管理施策が形成する**風土の強さ**により、管理職に必要とされる行動が異なる (森谷 2014)



複数の人々が存在し、さまざまな状況が発生する組織において
画一的に意図通りの人的資源管理施策が実践されることは難しい

従業員の知覚に関する研究の課題

- 従業員の知覚
 - 社会的交換理論を説明原理に、従業員の肯定的、好意的な知覚がよい反応、効果をもたらすという**一面的な捉え方**をしている
- 人的資源管理の意図と実践
 - 人的資源管理は**管理職の解釈や風土の強さ**によって、意図と実践が乖離することがある



人的資源管理施策にどのような意図があっても
その通りに実践されないのであれば、意図と実践の乖離やばらつきは無視できない

4. まとめ

従業員知覚の重要性


- 戦略的人的資源管理のブラックボックス問題

人的資源管理施策と企業業績の
媒介変数の特定

人的資源管理施策と企業業績の
因果の方向性の明確化

- ブラックボックス問題の要因

- マクロ的アプローチの研究により、従業員の存在が軽視され、従業員の反応や態度が過度に一般化されている



従業員の知覚がどのような状態の時に
どのような従業員の反応・行動を引き起こすのか
従業員の知覚に焦点を当てることが重要

今後の戦略的人的資源管理

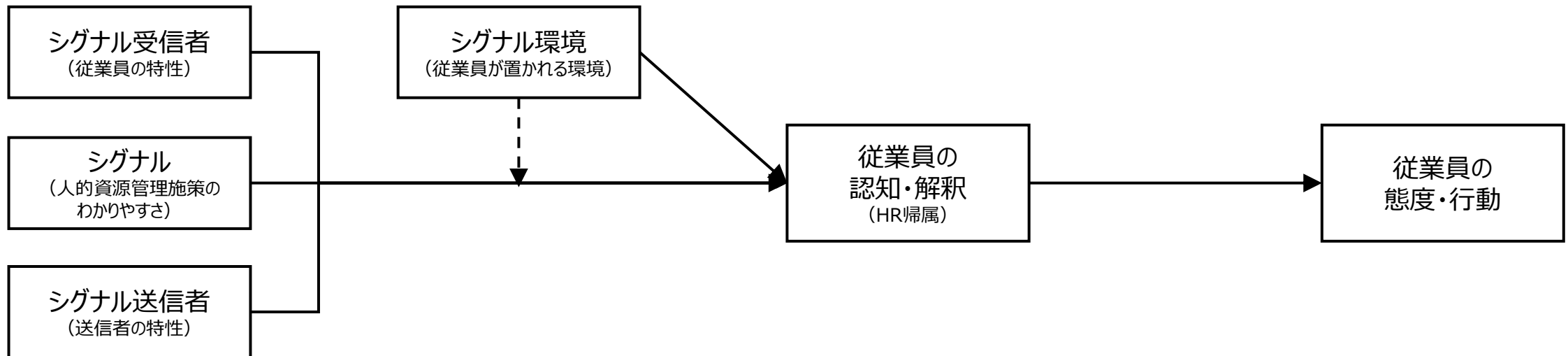
- ブラックボックス問題の解明
 - ブラックボックス問題の1つである、媒介変数の特定に、従業員の知覚を取り込み、人的資源管理施策による影響を分析する必要がある
- 今後の従業員の知覚に関する研究
 - 人的資源管理の意図と実践の乖離による影響や、人的資源管理施策に対する従業員の知覚にばらつきがあることに、より焦点を当てる
 - 従業員の知覚がばらつきのある状態でも、成果を生み出す要因は何か、意図と実践が乖離してもよい効果が生まれるのはなぜなのかなどを明らかにする
 - 従業員の知覚というマイクロレベルの影響を含めたマルチレベルでの分析

今後の研究

- HR帰属

- 人的資源管理施策の根底にある組織の動機や意図に対する従業員個人の認識 (Nishii, Lipark, & Schneider 2008)。

- HR帰属に関する概念モデル



参考文献

- Bowen, D. E., and Ostroff, C. (2004) “Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system,” *Academy of management review*, Vol.29, No.2, pp.203-221.
- Boxall, P. (1996) “The strategic HRM debate and the resource - based view of the firm,” *Human resource management journal*, Vol.6, No.3, pp.59-75.
- Guzzo, R. A., and Noonan, K. A. (1994) “Human resource practices as communications and the psychological contract,” *Human resource management*, Vol.33, No.3, pp.447-462.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and Schneider, B. (2008) “Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction,” *Personnel psychology*, Vol.61, No.3, pp.503-545.
- Snell, S. A., and Dean Jr, J. W. (1992) “Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective,” *Academy of Management journal*, Vol.35, No.3, pp.467-504.
- Wright, P. M., and Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカSHRM論研究ノート—』 泉文堂.
- 岩出博 (2013) 「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』 Vol.83, No.2, 日本大学経済学部, pp.63-83.
- 小林裕 (2017) 「企業の人的資源管理システムと業績の関係: 因果プロセスの実証的検討」『東北学院大学教養学部論集』, No.177, 東北学院大学学術研究会, pp.21-40.
- 竹内規彦 (2017) 「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』, No.684, 労働政策研究・研修機構, pp.4-15.
- 竹内規彦 (2022) 「人的資源管理施策が「なぜ」実施されているのかに関する従業員帰属: 動機づけへの影響」『青山経営論集』, Vol.57, No.2, 青山学院大学経営学会, pp.73-89.
- 西村知晃 (2021) 「経営理念浸透施策に対する従業員の知覚と施策改善」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要』, No.25, 多摩大学経営情報学部, pp.167-176.
- 三崎秀央 (2014) 「戦略的人的資源管理と従業員の心理」『商大論集』, Vol.66, No.2, 兵庫県立大学神戸商科キャンパス学術研究会, pp.1-22.
- 森谷周一 (2014) 「人的資源管理戦略における意図と現実の乖離」『関西学院商学研究』, No.68, 関西学院大学商学研究会, pp.41-63.