

[レフリー論文 研究ノート]

# 戦略的人的資源管理における 従業員知覚の重要性に関する一考察

家喜章平

A study on the importance of employee perception  
in strategic human resource management

IEKI, Shohei

本研究の目的は、1980年代に始まった戦略的人的資源管理論について、現在までの発展と課題について整理し、戦略的人的資源管理論の今後の発展について、方向性を示すことである。

戦略的人的資源管理とは、経営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するものであり、人的資源を有効に活用しようとするものである。人的資源管理施策と企業業績の関係について、これまでの研究で明らかにされている部分もあるが、企業業績に効果的な人的資源管理の統一的な結論は出ておらず、企業業績と人的資源管理の関係における媒介変数や、因果の方向性について、今なおブラックボックス問題とされている。

戦略的人的資源管理のブラックボックスへの取り組みとして、これまでの研究においては従業員を過度に一般化しており、従業員の存在が軽視されていたことに対して、従業員の知覚に対する重要性が高まっている。戦略的人的資源管理研究に従業員の知覚の視点を取り込むことを考察し、今後の戦略的人的資源管理研究の発展と貢献について議論する。

キーワード：戦略的人的資源管理 (strategic human resource management)、従業員の知覚 (employee perception)、人的資源管理のメッセージ (human resource management message)、人的資源管理の強さ (HR system strength)

## 1. はじめに

### 1.1 本研究の背景

従業員が期待する役割や行動を果たし、組織の目標や成果に関係するかは、企業において重要な関心事項であろう。企業には、ヒト、モノ、カネ、情報など様々な資源が存在し、その中でヒトという資源は、個々の価値観や相互作用によって、多様な反応を持つ存在である。ヒトを管理し、組織の期待する反応や行動を引き出すことは、組織の目標達成や成果を生み出すことに必要不可欠であり、企業には効果的な人的資源管理が求められる。しかし、企業を取り巻く環境の変化が激しく、予測が困難な状況において、組織における従業員構成に多様性や、従業

員の行動に自律性、創造性が求められ、人的資源管理の複雑さが高まっている。

企業の人的資源管理の重要性が高まる中、1980年代に萌芽した戦略的人的資源管理論は、企業に求められる効果的な人的資源管理施策、人的資源管理の有効性を組織レベルで明らかにし、人的資源管理施策の企業業績に対する貢献性がより重要視されている。

これまでの戦略的人的資源管理研究において、人的資源管理施策と企業業績の関係が、理論的、実証的研究に蓄積されている。しかし、人的資源管理施策がどのようなメカニズムで企業業績と関係しているのか、研究成果が蓄積されるにつれ、多様な視点が混在し、そのことがかえって不確実性を高めている面もある（竹

内, 2017)。

## 1.2 本研究の目的

本研究では、戦略的人的資源管理研究の文献レビューを通じて、以下の2点について論じる。1点目は、戦略的人的資源管理論の位置付け、研究アプローチ、ブラックボックス問題として指摘されている内容を整理し、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を考察する。2点目は、戦略的人的資源管理研究における課題への対応の1つとしてあげられている従業員の知覚に関する研究を整理する。

これらを通じて、戦略的人的資源管理の研究において、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で、戦略的人的資源管理論の発展の方向性を示すことが本研究の目的である。

## 2. 戦略的人的資源管理論

### 2.1 戦略的人的資源管理論の位置付け

戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management) が議論されるようになったのは、1980年代初頭の米国においてとされている (松山, 2015)。戦略的人的資源管理に至るまでに、組織構成員の管理システムは人事労務管理 (Personnel Management)、人的資源管理 (Human Resource Management)、戦略的人的資源管理と発展してきている。この管理システムの発展の中で、組織構成員としての従業員の捉え方が変わっている。

人事労務管理において、従業員は生産要素としての労働力で引き下げるべきコストとして捉えられており、人的資源管理においては、組織に新たな経済的価値をもたらす経済的資源として捉えられている。それが戦略的人的資源管理においては、組織の競争優位を獲得する源泉としての戦略的資源として捉えられるようになっており、従業員の位置付けが強化されている。

戦略的人的資源管理によって持続的な競争

優位が獲得できるかの議論について、戦略的人的資源管理の主要な理論の1つとして、リソース・ベースド・ビュー<sup>1)</sup>がある。Wright, McMahan, and McWilliams (1994)によれば、人的資源施策自体は技術的・手続的の制度であり、内容そのものは競争優位の源泉とはならないとしている。この点について、Boxall (1996)によれば、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としている。これは組織に属する人材や人的資源施策が策定された経緯や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ため、模倣困難な戦略的資源であると論じている。

このように戦略的人的資源管理には、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他に、人的資源管理施策と組織戦略の適合性を重視する、人的資源管理施策間の整合性を重視する、人的資源管理施策と組織業績の関係に焦点を置くといった特徴がある (三崎, 2014)。これらの特徴を踏まえ、戦略的人的資源管理の定義については様々になされているが、岩出 (2002)によると「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」(岩出, 2002, p.59)とされている。

さらに田中 (2008)は、戦略的人的資源管理論の基本的な前提として、企業の外部環境を競争市場とし、①人的資源、人的資源管理を戦略的資源・競争優位の源泉としていること、②戦略と人的資源管理の整合性を通じた企業業績の向上への関心、③人的資源管理の分析レベルを個別の施策ではなく複合的に分析し、有効な人的資源管理制度を追求していることの3点をあ

げている。

戦略的人的資源管理とは、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（人材）を有効に活用しようとするものであるといえる。次の節ではこの戦略的人的資源管理の目的において、人的資源管理の有効性を明らかにする戦略的人的資源管理における研究アプローチについて述べる。

## 2.2 戦略的人的資源管理における

### 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相違について、岩出（2013）によると、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個々の人的資源管理施策とその直接的な成果は企業業績の中間的な媒介要素とし、人的資源管理は戦略実行の手段であり、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であるとしている。

戦略的人的資源管理研究において、人的資源管理と組織業績の関係について多くの研究が行われているが、方法論としては大きく3つの見方がある。ベストプラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチといわれるものであり、それぞれの特徴を表1に示す。

ベストプラクティス・アプローチが提案する人的資源管理施策の編成とコンフィギュレーション・アプローチが提案する人的資源管理施策の編成には、重複する部分が多くある。そのため、普遍的アプローチと適合アプローチの2つの見方とされることもある（Boxall, 1996）。これらのアプローチについて、Boxall and Purcell（2003）は、普遍的アプローチと適合アプローチはそれぞれのやり方で正しいと主張している。さらに、Paauwe and Boselie（2005）は普遍的アプローチと適合アプローチはコインの表裏を表しており、人的資源管理と企業業績の関連性を探る上でどちらも重要な意味を持つとしている。

戦略的人的資源管理研究において明らかにされていることも多くあるが、必ずしも統一的な見解となっていることばかりではない。また、人的資源管理施策の中身とその効果に着目する、制度論的視点からの研究に限界があることも指摘されている（Ostroff and Bowen, 2016）。次の節では戦略的人的資源管理におけるブラックボックス問題について述べる。

## 2.3 戦略的人的資源管理における

### ブラックボックス問題

戦略的人的資源管理研究において明らかになりつつあることとして、竹内（2022）によれば、高業績企業が採用している人的資源管理制度の特徴である高業績人的資源管理システムを構成

表1 戦略的人的資源管理研究のアプローチ

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図る。
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（内部適合・水平適合）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。

出所：岩出（2013）をもとに筆者作成。

する要素の特定化が進んでいる点、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の解明がなされつつある点の2点をあげている。しかし、人的資源管理施策と組織成果の関連については、今なおブラックボックス問題とされている。このブラックボックス問題については、人的資源管理施策と企業業績の媒介変数の特定と、因果の方向性の明確化の2つに分けることができるとされている（小林，2017）。

ブラックボックス問題における、人的資源管理施策と企業業績の媒介変数の特定については、人的資源管理施策の成果として企業業績が遠い指標となっていることや、人的資源管理施策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ことなどが考えられる。

人的資源管理施策の成果について、Dyer and Reeves (1995) によれば、人的資源管理の成果基準には①個人成果、②組織成果、③財務成果、④市場成果の複数が適用され、個人成果→組織成果→財務成果→市場成果の順に影響を及ぼすとされている。企業業績としては、ROIC や ROA といった財務、会計としての成果である財務成果と、株式価値や株主還元といった株式市場における成果である市場成果が該当する。

このように人的資源管理施策の成果として企業業績は遠い指標となっており、個人成果から市場成果に向かうにつれ、成果を生み出す要因として人的資源管理施策以外の要因が増え、人的資源管理施策の影響は小さくなる。また、個人成果から組織成果へのつながりにおいても、組織成果につながる個人成果の個々の要素の合算で説明することは難しい。この人的資源管理施策の成果基準について、Walton (1985) は、人的資源管理施策に対する従業員満足度の重要性を主張している。さらに Khilji and Wang (2006) によって、人的資源管理施策に対する満足度が組織成果に大きな影響を与えることが明らかにされている。

人的資源管理施策とその成果の測定について、西村 (2021) は経営者や組織運営者視点での研究として、人的資源管理施策とその効果を直接測定するモデルの研究が多くあり、従業員視点の欠如を指摘している。

## 2.4 戦略的人的資源管理に関する研究の課題

この章では戦略的人的資源管理に関する研究について、戦略的人的資源管理論の位置づけや、研究アプローチ、ブラックボックス問題に焦点を当て、先行研究を概観してきた。戦略的人的資源管理の研究における、今後の方向性を検討するにあたり、これまでの研究における課題を整理する。

戦略的人的資源管理とは、戦略と人的資源管理を適合させることで、人的資源を有効活用し、企業業績を向上させようというものである。戦略的人的資源管理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問題と、策定された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のかという戦略の実現に関する問題に大別できる（森谷，2014）。これらの問題を明らかにするために、戦略的人的資源管理の多くの研究ではマクロ的アプローチがとられている。

先行研究により、競争市場における環境へ適応する戦略と人的資源管理戦略の適合性とその効果について、効果的な人的資源管理施策の組合せや、人的資源管理施策の有効性が明らかにされていることもあるが、それぞれの研究アプローチに対する有効性や妥当性を問う「最善『施策-適合』論争」といった普遍的アプローチと適合アプローチのどちらが戦略的人的資源管理論に適しているのかの議論も生じている。また、いずれのアプローチであっても、マクロ的アプローチによって、従業員の存在が軽視されるという、戦略的人的資源管理における従業員を戦略的資源として捉える従業員観の強化との矛盾も起きている。

このような指摘に対する反省と修正も近年行

われており、なぜその人的資源管理施策が実施されているのかといった、人的資源管理施策に対する従業員知覚の重要性が指摘されていること（西岡・西村，2014）や、人的資源管理施策の効果検証に従業員の知覚を組み込んだモデルが提唱されている（Wright and Nishii, 2007）。

### 3. 従業員の知覚

#### 3.1 人的資源管理施策効果検証モデル

従業員の知覚に関する重要性の高まりについて、Boon, Boselie, and Dietz (2005) は、人的資源管理施策と企業業績の関連性に関する1994年から2003年の104本の実証研究について分析、概観し、コンティンジェンシー理論、リソース・ベースド・ビュー、AMO理論の3つが最も適用される理論であり、その中でAMO理論<sup>3)</sup>が2000年以降の研究の半数以上で適用されている唯一のものであることを明らかにしている。このことから、従業員の反応、行動に焦点が移っているといえるであろう。しかし、これらの理論がどのように企業業績に結びつくのか明らかになっていないことも多い。

従業員の知覚について、西村（2021）は2つの取り扱いがあることを指摘している。1つは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もの、すなわち従業員が知っているかどうかを捉えるものである。もう1つ

は、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も含めるものである。

従業員の反応、行動に影響を与えるのは従業員が知覚できている人的資源管理施策であり、知っているかの認知度ではなく、どのように受け止めているかが重要になることが考えられる。この従業員の受け止め方や価値判断の影響を人的資源管理施策の効果検証モデルに組み込んだのが、Wright and Nishii (2007) である。Wright and Nishii (2007) は、人的資源管理施策が組織パフォーマンスに影響を与えるプロセスとして、①意図された人的資源管理施策、②実践された人的資源管理施策、③知覚された人的資源管理施策、④従業員の反応、⑤組織パフォーマンスを提示している。

人的資源管理施策の効果検証モデルにおいて必要とされていることは、意図された・実践された・知覚された人的資源管理施策、それぞれの区別である。Wright and Nishii (2007) は、意図された人的資源管理施策と実践された人的資源管理施策について、人事担当者などの組織の代表者に調査した場合と従業員を対象にした調査の場合で、測定される人的資源管理が異なる可能性を指摘している。また、実践された人的資源管理施策と知覚された人的資源管理施策について、従業員がどのように認識し解釈する

表 2 従業員知覚が介在した人的資源管理施策効果検証プロセス

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信じて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

出所：Wright and Nishii (2007) をもとに筆者作成。

のか、コミュニケーションの課題を指摘している。

従業員の知覚を人的資源管理施策の効果検証に含める場合には、人的資源管理施策の内容や意味が、どのように従業員に伝わり、認識されるのかといった、人的資源管理施策がもつコミュニケーション機能としての影響を考慮する必要がある。次の節では、人的資源管理施策のコミュニケーション機能の役割として、人的資源管理施策のメッセージ性について述べる。

### 3.2 人的資源管理施策のメッセージ性

人的資源管理施策が従業員に与える影響について、Rousseau (1995) によれば、従業員の日々の態度や行動は様々な人的資源管理施策によって形成されるとしている。さらに、Nishii,

Lepak, and Schneider (2008) は帰属理論<sup>2)</sup>を援用し、「なぜそのような人的資源管理施策が導入、実施されているのか？」という従業員による意味帰属が、従業員の態度や行動に影響することを示した。

従業員の態度や行動が人的資源管理施策によって形成されることについて、Guzzo and Noonan (1994) は、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るとしている。この人的資源管理施策が組織から従業員へのメッセージとしての役割を持つことについて、Bowen and Ostroff (2004) によれば、人的資源管理施策は従業員にシグナルを送ることで、従業員が望ましい対応や適切な対応を理解し、組織の戦略に沿って何が期待されている

表 3 人的資源管理の強さにおける特徴

明確性	可視性	人的資源管理施策がどれだけ顕著に実施され、観察の容易さが必要であり、日常業務や活動において目に見えるようになること
	理解可能性	人的資源管理施策の曖昧さのなさ、理解のしやすさが必要であり、人的資源管理施策の実践がどのように機能するか理解できること
	権威の正当性	人的資源管理施策に強い権限と高い信頼性が必要であり、人的資源管理施策が権威あるものとして認識されていること
	関連性	人的資源管理施策が組織の目標を達成できるような目標に向かって努力しようとするような状況を定義する必要があり、重要な目標に関連するものと見なせること
一貫性	道具性	人的資源管理施策で期待していること、その効果の因果関係が明確であること
	妥当性	人的資源管理施策で期待していること、その効果の内容が妥当であること
	一貫したメッセージ	人的資源管理施策で期待していること、その効果の内容が安定的であること
合意性	関係者の合意	人的資源管理施策の内容について、主要な意思決定者間で強い同意があること
	公平性	人的資源管理施策が配分的、手続き的、相互作用的という3つの原則に則っていること

出所：Bowen and Ostroff (2004) をもとに筆者作成。

かを集合的に認識することが求められ、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み出され、人的資源管理と企業業績との関係を媒介すると提案している。

人的資源管理施策における明確性とは、実践される人的資源管理施策の内容とその効果が観測できるという従業員の知覚であり、可視性、理解可能性、権威の正当性、関連性といった要素がある。次に一貫性は、実践される人的資源管理の内容とその効果が常に同じになるという従業員の知覚であり、道具性、妥当性、一貫したメッセージといった要素がある。最後に合意性とは、実践される人的資源管理施策の内容とその効果に対する個々の捉え方が類似するという従業員の知覚であり、関係者の合意、公平性といった要素がある。

人的資源管理の強さに関する実証研究については、組織パフォーマンス (Pereira and Gomes, 2012)、人事施策目標の達成 (Hauff, Alewell, and Hansen, 2017)、愛着的コミットメント (Cafferkey, Heffernan, Harney, Dundon, and Townsend, 2019; Sanders, Dorenbosch, and Reuver, 2008)、従業員パフォーマンス (Ehrnrooth and Björkman, 2012) など、組織業績や従業員の行動に影響を与えることが明らかになっている。これらの実証研究で使われる尺度については、Delmotte, Winne, and Sels (2012) や Coelho, Gomes, and Correia (2015) などがある。

人的資源管理施策が強いメッセージ性を持つ場合、人的資源管理施策に対する個人の解釈が深まり、内容やその意味が個人の認識として確立していく。そして、個人が認識している内容を組織内の従業員同士で相互に共有していくことで、集団としての人的資源管理施策に対する認識が確立されていくと考えられる。しかし、いかに最適な人的資源管理施策であっても、その通りに実行されるとは限らない。Mintzberg (1978) は、組織の主張する戦略と実現された

戦略の違いを指摘している。次の節では、人的資源管理施策の意図と実践の乖離について述べる。

### 3.3 人的資源管理施策の意図と実践の乖離

意図された人的資源管理施策とは、組織が期待する役割や行動を従業員から引き出すことができると考え、設計された人的資源管理施策である。実践された人的資源管理施策とは、設計された人的資源管理施策が実施される際に、すべてが実施されるとは限らない。また、実施されたとしても、政治的、制度的、合理的などの理由で、設計された内容とは違った形で実施されることもある。

人的資源管理施策の意図と実践に乖離が起きることについて、Snell and Dean (1992) によれば、制度化された人的資源管理施策は難解であると指摘されている。また、Guzzo and Noonan (1994) は、それぞれの従業員が異なる解釈をすることがあるとしている。すなわち、人的資源管理施策の解釈にばらつきがある以上、人的資源管理施策は実践者（管理職）に依存し多様化することになる。

さらに、森谷 (2014) によれば、人的資源管理施策の形成する風土の強さによって、管理職に必要とされる行動が異なるとされている。形成されている風土が強い場合、管理職を含めた共通認識が共有されており、管理職は自身の認識に忠実に実行すればよいことになる。一方、形成されている風土が弱い場合、共通認識が曖昧な状態であり、管理職は人的資源管理施策の意図を従業員に伝達し、行動を調整する必要がある。

このように、人的資源管理施策の意図と実践の乖離は、従業員同士の解釈の違いや、管理職の実践によって発生する。人的資源管理施策の意図と実践の乖離が従業員に与える影響について、Khilji and Wang (2006) は、従業員の人的資源管理施策に対する満足度に着目し、意図と実践の乖離を最小化することが従業員の満足

度を向上させ、組織業績に貢献することを明らかにしている。

一方、Andreeva, Kabalina, and Muratbekova-Touron (2022) は、意図と実践の乖離が従業員の知識共有行動に様々な影響が存在すること、すなわちポジティブ、ネガティブ、もしくは影響しないことを明らかにしている。また、Dello Russo, Mascia, and Morandi (2018) によれば、従業員の人的資源管理施策に対する知覚にばらつきがあっても、人的資源管理施策のメッセージ性が強い場合には、従業員の反応が均質化されることが示されている。

人的資源管理施策の意図と実践の乖離について、複数の人が存在し、様々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を想定することは難しいであろう。しかし、意図と違った形で実践された人的資源管理施策が必ずしも悪い結果となるとは限らない。経営戦略における創発戦略においても、森谷 (2018) によれば、事前の計画と異なっても、結果的に高い成果を生み出すことがあるとしている。

### 3.4 従業員の知覚に関する研究の課題

この章では従業員の知覚に関する研究について、従業員の知覚を効果検証に組み込んだモデルや、人的資源管理施策のメッセージ性、人的資源管理施策の意図と実践の乖離に焦点を当て、先行研究を概観してきた。従業員知覚の研究における、今後の方向性を検討するにあたり、これまでの研究における課題を整理する。

従業員の知覚について、人的資源管理施策に対する従業員の肯定的、好意的な知覚が、従業員のよい反応、効果をもたらすという、社会的交換理論<sup>4)</sup>で説明される交換関係を説明原理に適用した研究が多い (e.g. Allen, Shore, and Griffeth, 2003; Schopman, Kalshoven, and Boon, 2017)。すなわち、従業員の肯定的、好意的な知覚に影響を与える要因は何か、従業員の肯定的、好意的な知覚がもたらす効果は何かを明ら

かにしようとしている。人的資源管理施策が従業員の知覚に与える影響や従業員の知覚がもたらす効果を明らかにすることは重要であるが、一方で人的資源管理施策の受け取り方、反応について、一面的な捉え方をしているといえる。

人的資源管理施策の適用については、意図と実践の乖離やばらつきが発生することが指摘されている。人的資源管理施策にどのような意図があったとしても、その通りに実践されないのであれば、企業業績の向上や持続的な競争優位の獲得に、人的資源管理施策がもたらす効果を明らかにするためには、意図と実践の乖離やばらつきを無視することはできない。

## 4. まとめ

### 4.1 戦略的人的資源管理における 従業員知覚の重要性

戦略的人的資源管理論は、人事労務管理、人的資源管理論を経て、1980年代に萌芽し今日に至る。企業を取り巻く環境が変化し、人的資源管理の複雑さが高まる状況において、効果的な人的資源管理施策、人的資源管理の有効性を明らかにする戦略的人的資源管理の重要性は、今後も高まることが考えられる。また、近年注目されている人的資本経営においても、経営戦略と人材戦略の連動が必要不可欠とされている。人的資本情報の開示に対しても、戦略的人的資源管理の視点は必要不可欠であろう。

戦略的人的資源管理では、人的資源を戦略的資源として、競争優位の源泉と位置付けている。また、戦略と人的資源管理の整合性を図り、人的資源管理施策を個々の単一ではなく複合的なものとして、企業業績の向上に有効な人的資源管理制度を追求している。戦略的人的資源管理の研究アプローチは、普遍的アプローチと適合アプローチなど、いくつかに分類できるが、それぞれのアプローチの有効性や妥当性を問う論争も起きており、どのアプローチが最適かを求めることは早計であるとされている (田中, 2008)。一方で、それぞれのアプローチの重要



性を主張する研究者も存在する (Boxall and Purcell, 2003; Paauwe and Boselie, 2005)。

戦略的人的資源管理は、企業業績の向上、競争優位の獲得に人的資源の有効活用を図るものであり、企業業績と人的資源管理の関係を明らかにすることが重要な命題であるが、その関係性、因果関係については、いまだにブラックボックス問題とされている。ブラックボックスとなる要因は様々あるが、その中の1つとして従業員の存在が軽視され、過度に一般化されていることがあげられている。このような指摘に対して、従業員の知覚に対する重要性が提唱されている (西岡・西村, 2014)。

さらに、松山 (2005) によれば、同一の人的資源管理施策であっても、従業員の知覚が異なれば、形成される反応・行動に変化があるとしている。人的資源管理施策が従業員の反応・行動に与える影響について、従業員の知覚がどのような内容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となる。

#### 4.2 戦略的人的資源管理の今後の発展

戦略的人的資源管理の今後の発展には、ブラックボックス問題のさらなる解明が求められる。ブラックボックス問題への取り組みとして、人的資源管理施策と企業業績の媒介変数の特定には、人的資源管理施策が直接的に影響を及ぼす従業員の存在を軽視することはできない。戦略的人的資源管理の研究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ことで、人的資源管理施策と企業業績の関係における媒介変数の特定を進め、ブラックボックスのさらなる解明に貢献できるであろう。

従業員の知覚については、人的資源管理施策の効果検証モデルへの従業員の知覚の組み込みや、人的資源管理施策のメッセージ性などの研究が進んでいるが、従業員の知覚の先行要因に関する研究が不足していることや、従業員の知

覚の原因と結果に多くの理論が使用されており、研究課題に適した理論の特定の必要性が指摘されている (Van Beurden, Van De Voorde, and Van Veldhoven, 2021)。

また、社会的交換理論を説明原理に適用した、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研究が多い。人的資源管理施策の受け取り方、反応について、一面的な捉え方をしており、その反応、効果を測ることで明らかになることには限界もある。

今後の従業員の知覚に関する研究においては、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、より焦点を当てる必要がある。人的資源管理施策の意図と実践における乖離の度合いが、従業員の知覚に与える影響は何か、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ことで、人的資源管理施策とその効果のメカニズムを明らかにすることに貢献できるであろう。

また、人的資源管理施策に対する従業員の知覚は、肯定的、好意的なものばかりではない。否定的な知覚も含めて、従業員の知覚がばらつきのある状態でも、期待した成果を生み出す要因は何かなどを明らかにすることで、組織の期待する成果の実現性を高める、人的資源管理施策の有効性を明らかにすることに貢献できるであろう。

人的資源管理施策と企業業績の関係というマクロレベルの影響に、従業員の知覚というミクロレベルの影響を含めるには、マクロとミクロの両方のレベルを分析に含める必要があり、さらには組織と個人をつなぐ職場・チームといった集団をメゾレベルとして含めた、マルチレベルでの分析が求められる。マルチレベルを考慮した戦略的人的資源管理の効果検証モデルを明らかにすることで、戦略的人的資源管理の妥当性、有効性を高め、理論を発展させることができる。

戦略的人的資源管理の今後の発展には、従業

員の知覚の状態を個人レベルだけでなく、集団レベルでも捉え、集団内での従業員の知覚のばらつきの状態や、集団と個人の知覚の乖離具合の影響を考慮した、マルチレベルの理論的枠組みを構築し、実証研究に取り組むことが必要になる。

本研究の課題としては、戦略的人的資源管理におけるブラックボックス問題に対するアプローチとして、従業員の知覚に焦点をあててきたが、従業員の反応や行動が組織の成果、企業業績にどのように関係するのかについては、十分に上げられていない。ブラックボックス問題のさらなる解明のためには、企業業績や組織成果の構成概念や測定方法についても整理し、問題を精緻化していく必要がある。

## 注

- 1) 企業の競争優位の獲得に、経営資源の活用を重視する戦略で、代表的なフレームワークに経済価値 (value)、希少性 (rarity)、模倣困難性 (inimitability)、組織 (organization)、の 4 つの視点から分析する VRIO がある。
- 2) 出来事や自己・他者の行動に関して知覚した情報から、出来事や行動が生じた原因を自分なりに形成し、その主観的現実における意味帰属が、次なる行為に影響を与えるとする理論。
- 3) 人的資源管理施策が、従業員の能力 (ability)、モチベーション (motivation)、機会 (opportunity) を高めるように機能した場合、組織業績が高まるとされる理論。
- 4) 社会的交換は受けた好意とそれに対する返礼の関係で、返礼は返礼する側の裁量によるものとする理論で、従業員の自発的な貢献活動を引き起こす説明原理として適用されることが多い。

## 参考文献

- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W. (2003) "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process," *Journal of management*, Vol.29, No.1, pp.99-118.
- Andreeva, T., Kabalina, V., and Muratbekova - Tournon, M. (2022) "Mind the gap: Intended versus perceived human resource practices and knowledge sharing of line managers and employees," *European Management Review*, Vol.20, No.1.
- Boon, C., Boselie, J. P., and Dietz, G. (2005) "Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance," *Human resource management*, Vol.15, No.3, pp.67-94.
- 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.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T., and Townsend, K. (2019) "Perceptions of HRM system strength and affective commitment: The role of human relations and internal process climate," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.30, No.21, pp.3026-3048.
- Coelho, J. P., Gomes, J. F., and Correia, A. G. (2015) "Strength of the HRM system: The development of a measure," *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, Vol.8, No.4, pp.1069-1086.
- Dello Russo, S., Mascia, D., and Morandi, F. (2018) "Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.29, No.2, pp.286-310.
- Delmotte, J., De Winne, S., and Sels, L. (2012) "Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.7, pp.1481-1506.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995) "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?," *International Journal of human resource management*, Vol.6, No.3, pp.656-670.
- Ehrnrooth, M. and Björkman, I. (2012) "An integrative HRM process theorization: Beyond

- signalling effects and mutual gains,” *Journal of Management Studies*, Vol.49, No.6, pp.1109-1135.
- 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.
- Hauff, S., Alewell, D., and Katrin Hansen, N. (2017) “HRM system strength and HRM target achievement—toward a broader understanding of HRM processes,” *Human Resource Management*, Vol.56, No.5, pp.715-729.
- Khilji, S. E. and Wang, X. (2006) “‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.7, pp.1171-1189.
- Mintzberg, H. (1978) “Patterns in strategy formation,” *Management science*, Vol.24, No.9, pp.934-948.
- 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.
- Ostroff, C. and Bowen, D. E. (2016) “Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?,” *Academy of Management Review*, Vol.41, No.2, pp.196-214.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005) “HRM and performance: what next?,” *Human resource management journal*, Vol.15, No.4, pp.68-83.
- Pereira, C. M. and Gomes, J. F. (2012) “The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.20, pp.4301-4318.
- Rousseau, D. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage publications.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., and de Reuver, R. (2008) “The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength,” *Personnel Review*, Vol.37, No.4, pp.412-425.
- Schopman, L. M., Kalshoven, K., and Boon, C. (2017) “When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.28, No.4, pp.657-677.
- 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.
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., and Van Veldhoven, M. (2021) “The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.32, No.2, pp.359-393.
- Walton, R. E. (1985) “Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality,” *HRM trends and challenges*, Vol.49, pp.35-65.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A. (1994) “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective,” *International journal of human resource management*, Vol.5, No.2, pp.301-326.
- 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.
- 田中秀樹 (2008) 「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』 Vol.10, No.1, 同志社大学院総合政策科学会, pp.181-196.
- 西岡由美・西村孝史 (2014) 「(28) 自社人材の認知ギャップと人事施策の適合——人事部、部門トップ、従業員の視点から——」『経営学論集』

- No.84, 日本経営学会, pp.1-8.
- 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.
- 松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』白桃書房.
- 松山一紀 (2015) 『戦略的人的資源管理論—人事施策評価へのアプローチ』白桃書房.
- 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.
- 森谷周一 (2018) 「(57) 創発戦略の再検討による競争優位の探求」『経営學論集』No.88, 日本経営学会, pp.1-2.