

人材マネジメントと企業業績との間のブラックボックスを開く「組織風土」

Bowen, David E. and Ostroff, Cheri, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System," *The Academy of Management Review*. 2004, Vol. 29, No. 2, pp.203-221.

一橋大学大学院 鳥取部真己

この10年来、人材マネジメント論における中心的な研究分野であった戦略的人材資源管理論（以下、SHRM論: Strategic Human Resource Management）研究は、人材マネジメントが企業業績に影響を与えることを実証するという大きな成果を上げてきた。その成果の一方で、SHRM論研究は、人材マネジメントと企業業績との因果関係を確立する上での理論的基盤が脆弱であることから、非理論的であるとか、単なるデータドリブン研究であるという批判にさらされつづけている。近年の研究では、このブラックボックスを資源ベース論の枠組みを用いることで開こうとする試みが多くみられた。しかし、資源ベース論そのものへの批判や資源ベース論のフレームワークに基づく媒介変数が丁寧に検証されていないなど、SHRM論の理論枠組みとして資源ベース論が確立できたと言える状況にはない。今回紹介するBowen & Ostroff (2004)の論文は、SHRM論におけるこのブラックボックスを開く上で、重要な一歩になりうる示唆をいくつか含むように思われる。

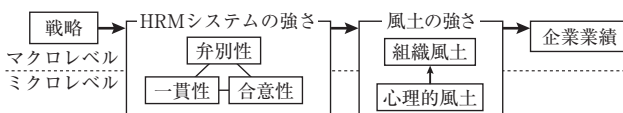
彼らは、風土 (climate) 概念を人材マネジメントと企業業績との間の媒介概念として導入することで、人材マネジメントが企業業績へ至るプロセスを明らかにすることが容易になる、と主張する。人材マネジメントの大きな役割の一つは、企業の目標やその達成のために必要とされる行動を適切に従業員へ伝えることにある。それゆえ、企業の目標や欲する行動が適切に解釈されるような個人の心理的風土をつくり、それが多くの従業員へ共有された状態、すなわち組織風土にすることで、企業業績が向上するのである。風土概念は、一般にミクロレベルの心理的風土とマクロレベルの組織風土との二つの分析レベルにまたがった概念であり、マルチレベルな関係である人材マネジメントと企業業績とをリンクする上で適切である。そして、風土が人材の行動や企業業績に結びつくことも、ある程

度は実証されている。

しかし、どのような人材マネジメント施策がどのような風土を作り出すかに関して、研究の蓄積がほとんどない。そこで彼らが注目したのが Mischel (1973) などによる、「強い状況」と「弱い状況」に関する研究である。強い状況とは、誰もが明確な解釈ができる状況であり、弱い状況とは個人により多様な解釈がなされる状況である。従業員が会社の政策や施策、手続きや目標などに関する共有された解釈を持つとき、組織風土が強い状況として作用し、企業業績へと結びつく。このような強い状況としての組織風土を作り出す人材マネジメントが、「強い人材マネジメント」であり、弱い状況としての組織風土をつくりだす人材マネジメントが、「弱い人材マネジメント」になるのである。

強い状況をもたらす人材マネジメント施策の特徴については、帰属理論 (attribution theory) を基に検討が行われた。帰属理論では、①弁別性 (distinctiveness) : 事象と結果が高度に観察可能、②一貫性 (consistency) : 事象と結果が同一、③合意性 (consensus) : 事象と結果の関係への個々人の見方に合意がある、といった3概念が因果帰属を行う上で重要になる。そして、これらの3概念へ影響を与える人材マネジメント施策の一般的な特徴について九つに整理した。まず、①弁別性を高める上では、(1) 可視性 (visibility) : 人材マネジメント施策が容易に観察される程度、(2) 理解の容易さ (understandability) : 人材マネジメント施策の理解のしやすさ、(3) 権限の正統性 (legitimacy of authority) : 人材マネジメント施策が正統なものであると認識される程度、(4) 関連性 (relevance) : 重要な目標との関連性、といった四つの特徴が必要になる。次に、②一貫性を高める上では、(5) 道具性 (instrumentality) : 期待行動と報酬のリンクの程度、(6) 妥当性 (validity) : 人材マネジメント

図 Bowen&Ostroff (2004) の枠組み



注：Bowen&Ostroff(2004)より筆者作成

施策の送るメッセージが現実に即したものであるかどうか、(7)一貫した人材マネジメントのメッセージ (consistent HRM messages)：人材マネジメント施策によって送られるメッセージの一貫性、といった三つの特徴が必要になる。最後に、③合意性を高める上では、(8)主要な意思決定者間の一致 (agreement among principal HRM decision makers)：メッセージを送る側の一致の程度と、(9)公平性 (fairness)：人材マネジメント施策が公平性を遵守している程度、という2つの特徴が必要になる。

これら九つの特徴をもつ人材マネジメントシステムによって作りだされる弁別性・一貫性・合意性の度合いが高い時、従業員間に組織戦略的な目標への認識が共有されるという強い状況がつけられる。つまり、弁別性・一貫性・合意性の度合いが高い人材マネジメントシステムは、強い人材マネジメントシステムなのである。一方、3概念の度合いが低い場合、従業員間の認識がまちまちになってしまうという弱い状況がつけられるため、弱い人事マネジメントシステムとなる。以上の内容を筆者なりに簡単に整理すると、図に示した理論枠組みを彼らは呈示していると思われる。

もちろん、この論文でBowen & Ostroffが提案した理論枠組みは、彼ら自身も示唆するように、人材マネジメントと企業業績をつなぐ上で、必ずしも包括的なものではない。また、風土概念と、人材マネジメントや企業業績との間のリンクも強固とは言いがたい。だが、風土概念を介した人材マネジメントと企業業績とのリンクは、次にあげる2点の理由から、大きな可能性を秘めたものであると考える。まず、上述したように、風土概念が心理的風土と組織風土というミクロレベルとマクロレベルにまたがったマルチレベルな概念であり、人材マネジメントが企業業績へ与える影響の因果経路をたどる上で優れていることである。既存研究で

は、主にミクロレベルでのスキルやモチベーションといった概念でリンクすることが多かったが、これでは企業業績とのリンクが不十分になってしまう。それに対して、組織風土はマクロレベル概念であり、マクロレベルでの人材マネジメントと企業業績とのリンクが容易であるという利点を持つ。

次に、風土の適切な形成は、人材マネジメントの重要な役割であるという点において、本論は評価できるであろう。組織風土、あるいは企業文化の重要性は、経営学や組織論においてかねてから認識されてきたにもかかわらず、人材マネジメントによる風土や文化の形成についての研究の蓄積は不十分である。彼らによる理論枠組みの提案を機に、人材マネジメントと風土や文化の形成に関する研究が進展することは、SHRM論だけでなく、人材マネジメント論全体にとって大きな研究成果になると思われる。

SHRM論研究が、非理論的なデータドリブンな研究であるという批判から脱するためには、彼らが行ったように組織論や組織行動論等における研究成果を用いることで、人材マネジメントの理論化を進めることは重要な方法である。紹介したBowen & Ostroffによる論文は、先述したように風土と人材マネジメント施策との関係の不十分さ等の問題点もある。だが、それらの問題点を上回る刺激を受ける意欲的な論文であると評価できる。この風土枠組みを基礎とした実証研究の進展とさらなる理論化の進展を期待するとともに、風土概念以外の企業の中における社会的な構造変数と、人材マネジメントとの関係を明らかにする研究の発展も期待したい。

とっとりべ・まき 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程。主な論文に「現場の仕事を通じた製品開発リーダーの育成」(『商品研究』近日掲載予定)。人材マネジメント論専攻。