

John Purcell and Sue Hutchinson (2007) "Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence" *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 2007, pp.3-20.

一橋大学大学院 江夏幾多郎

はじめに

HRM 研究の主要な課題として、「どのような HRM ならば、個人的・組織的な成果にプラスの貢献を果たすことができるか」ということがある。そこで近年関心を持たれているのが、因果関係の間のブラックボックスを埋めるための試みである。

今回紹介するパーセルとハチンソンの研究の主要な問題意識は、「先行研究がそれを埋めるために着目したものよりも適した要因は何か」というところにある。そこでまず、彼らの研究を補足する意味でも、一般的な HRM 研究の問題点について指摘したい。

既存の HRM 研究のアポリア

一般的に HRM 研究では、従業員の態度や行動に外部から影響を与える客観的機構として HRM が捉えられている。こうすることで、少なくとも結果論を言えば、HRM に対する従業員の反応は、所定のプログラムに忠実に従う自動機械の動作と同様のものと描かれてきた。こうした認識方法が構成概念妥当性や外的妥当性や信頼性を確保し、広範な研究の流れを生み出した。

反面、その認識方法がゆえに、HRM 研究の応用学問としての地位は微妙なものになっている。「現実の HRM の運用のされ方は建前の HRM とは大いに異なる」という実務家の感覚からすれば当然のことが、研究者の感覚から排除されてしまうのである。さらに、分析の厳密さを守るために捨ててきたものが、相も変わらず HRM 研究における相反する主張の連鎖を生み出しているとも言える。

人事部とラインでの、さらには実務家と研究者の間での感覚のずれに改めて着目することで、「そもそも HRM が組織的・個人的な影響を及ぼすとはどういう

ことなのか」という問いの意義が大きくなる。そして、社会工学的なメタファーとは対極に立つ、当事者の経験や解釈から HRM を捉えようとする立場がクローズアップされてくる。

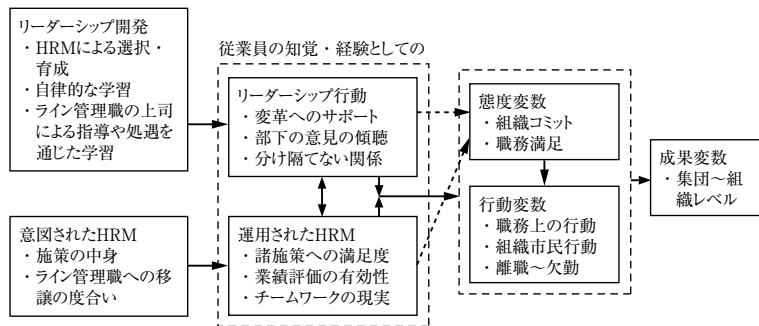
研究のエッセンス

筆者らはブラックボックスの解明のため、(1)HRM に対する従業員の知覚、(2)従業員知覚と態度変数(組織コミットメントや職務満足)や行動変数(職務行動や組織市民行動(OCB)や離職・欠勤行動)との間の関係、に着目した。この時、従業員の HRM に関する知覚は、その遂行に多くの責任を持つようになったライン管理職とのやり取りに関する経験によって大きく左右される。ライン管理職の HRM 関連やそれ以外のリーダーシップ行動が、意図していた HRM と実現した HRM の間のギャップを構成するのである。

ライン管理職のリーダーシップ行動に着目するに当たり、筆者らは LMX (Leader Member Exchange) 論を参照している。従業員の態度や行動は、「自分がどういう組織からのサポートを受けているか」という知覚に応じて、等価交換の観点から主観的に決められる。従業員はライン管理職を所属組織の代理人と見ており、彼らからのフィードバックや目標設定のための試みにより、彼らに対して信頼や権威を付与し、その見返りとして企業にとって望ましい態度や行動を示す。

こうした議論を要約したのが図である。この枠組みを構築・立証するためのサーベイやケーススタディが行われた。サーベイでは破線の関係について、ケーススタディでは実線の関係について、それぞれ議論された。

サーベイにおいては、リーダーシップ行動変数が HRM 変数や態度変数と高い相関をもつことが示された。さらに、通常最小二乗法による回帰分析の結果、リーダーシップ行動変数と HRM 変数のそれぞれが、



態度変数に対して有意な正の影響力を及ぼすことが示された。

ケーススタディは、ある百貨店衣類部門でのライン管理者のリーダーシップ能力向上のための数年間にわたる取り組みを対象としたものである。2000年の第一次調査によると、半分弱の従業員が業績評価システムに対して満足しておらず、その理由はライン管理職が業績評価手順を守らないことにある。そういう従業員は、「自らの意見を表明する機会を管理者がくれない」「経営側からのケアが感じられない」と感じる傾向があった。

こうした結果を踏まえ、店舗側により想定と現実のギャップを埋める取り組みが行われた。全管理職に対して選抜試験を行い、一部の管理職はその地位を剥奪された。また、ライン管理者の評価基準に「部下の育成」「リーダーシップ行動」という項目を付加した。こうした取り組みの中、2001年に2000年と同様の質問調査をもう一度行い、「職務満足」「組織コミットメント」「職務での自己効力感」「ライン管理者のリーダーシップ行動」についての印象が改善していることが発見された。売上高向上や離職率低下も実現した。

2001年以降、ライン管理者の役割定義が見直され、採用やコーチングなど、HRM関連の多くの職務が移譲された。さらに、ライン管理者の能力を高めるためのフォーラムを主体的に開催させたり、ライン管理者の上司による公式的・非公式的コーチングの機会が設けられたりするようになった。

課題と展望

この研究は意欲的な取り組みである分、消化不良の部分も目立つ。例えば、意図されたHRMと実際に知覚されたHRMの間の違いに関して、その実像やそのインパクトを描き出せていない。回帰分析における独立変数においては、リーダーシップ行動にせよHRM

にせよ、従業員側の知覚に基づいた質問紙設計がされている。しかし、「客観的な側面だけを見るには限界がある」という問題意識がそうさせたとは言え、客観的な側面を見ないでいいわけではない。例えば、異なる企業の2人が「チームワークの意識が弱い」という同水準の知覚をした背景で、「意図されたHRM」として客観的に示されたものが異なっている場合がある。チームワークを重視するHRMかそうでないHRMかで、「チームワークの意識がある程度強い」という従業員知覚が「期待通り」にも「期待外れ」にもなりうる。その違いは、従業員態度や行動への因果関係のあり方に大きく影響するだろう。

また、「リーダーシップ行動への知覚とHRMへの知覚は相互影響的／相互補完的な関係にある」という指摘にもかかわらず、それが交互作用項の投入や共分散構造分析の活用という取り組みによってモデル化されていない。通常最小二乗法による回帰分析や、断片記述的なケーススタディでは、筆者らの（どちらかといえば楽天的な）命題や仮説への反証に対して、不十分な対応しかできないだろう。

とはいえ、「実証科学を志向するほど、企業の現実を反映しない説明論理になってしまう」というHRM研究が陥っているアポリアを乗り越えるため、新たな視点や多様な調査方法を駆使したことは、この研究の大きな意義であろう。経営改革の最中に調査を行い、逆にその流れに示唆を与えるような臨床的なスタンスも興味深い。この研究は、それに従ったり批判的になったりすることで問題意識や作業仮説を生み出すための母胎として、価値があるだろう。

えなつ・いくたろう 一橋大学大学院商学研究科博士課程。
最近の主な学会発表に「非正規従業員増加の正規従業員への影響に関する分析——均等処遇の進展度に応じた差異に着目して」（経営行動科学学会第9回年次大会、2006年11月）。
人的資源管理論専攻。