

高業績をもたらす人事管理はどのように分類されるか

Posthuma, R. A., Campion, M. C. Masimova, M. and Campion, M. A. (2013)

A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39 (5) ; 1184-1220.

神戸大学大学院 余合 淳

多くの人事管理の研究者や実務者は、組織業績を向上させるような人事管理システムのあり方に関心を寄せてきた。景気後退期に叫ばれた成果主義の議論や、近年着目される限定正社員の議論の背後にも当然そうした前提が存在する。従業員は企業と雇用契約を結ぶ以上、企業のエージェントとして、組織業績向上に資する態度・行動をとることが求められている。

そうした中、従業員のコンピテンシー、コミットメントや生産性を重視する人事管理システムのことを High Performance Work System (以下 HPWS) と呼び、これが組織の財務的、非財務的な業績を向上させるかどうかを検証する研究が盛んに行われてきた。この HPWS は、従業員の職務満足や労働生産性を高め、退職率や欠勤率を下げることを通じて組織業績に貢献するとされる。

Posthuma et al. (2013) (以下、本論文) では、この HPWS をキーワードに、高業績をもたらす人事管理に関する過去 20 年の既存研究を整理し、同研究領域における普遍的、一般的特徴を見出すことを目指している。具体的には、193 本の論文をもとに 61 の人事施策と 9 つの категория に整理し、その特徴を見出している。9 つの categoria とは具体的には、①報酬と利益、②職務設計、③訓練と開発、④採用と選抜、⑤従業員との関係性、⑥コミュニケーション、⑦業績管理と評価、⑧昇進、⑨退職管理の 9 つであり、これらの categoria 下にある更に具体的な人事施策の頻出度を検討している。

前半の総合分析においては、時間的・地域的に普遍である具体的な人事施策の整理を試み、その頻出度に基づき、61 施策を Core (中核)、Broad (広範)、Peripheral (周辺) の 3 種に分類している。例えば①の報酬と利益 categoria においては、Pay for Performance (業績に応じた賃金)、Formal Appraisal for Pay (賃金の為の公式的人事評価)、External Pay Equity (外的賃金衡平性) といった施策が Core に分

類され、Comprehensive Benefits (総合的な給付)、Group-Based Pay (集団ベースの賃金) 等が Broad 施策、そして Bonuses or Cash for Performance (業績重視のボーナス) のような施策が Peripheral な施策としている。こうした分析は、各 categoria において行われており、中には一つも Core のない categoria もある等、categoria によってその傾向は異なる。

また、こうした包括的・総合的な分析の他に、後半では 61 の人事施策の、時間的、地域的変化をより詳細に分析している。時間的変化に関する分析においては、過去 20 年の研究を論文数に基づく中間点で 2 期間に分割し (1992 ~ 2005 年と 2006 ~ 2011 年)、この 2 期間の増加率を分析している。2 期間で増加率が 300% となった施策もあれば、逆に -100%、すなわち論文に出現しなくなってしまった施策もある等、人事施策の栄枯盛衰が詳細に記されている。

一方、地域差に着目した分析においては、地域を①アングロアメリカ (米国・オーストラリア等)、②儒教国 (中国・台湾等)、③ラテンヨーロッパ (スペイン・イタリア等)、④東南アジア (インド・タイ等)、⑤東ヨーロッパ (ロシア等) の 5 地域に分類している。分析はまず全地域における 61 の人事施策を頻出度に基づいてランク化し、これが各地域毎にどの程度頻出するかをまとめている。このうち、5 つの地域すべてで共通に見られる施策はわずか 2 施策 (Pay for Performance と Job Rotation) であり、ほとんどの施策は地域によって頻出度にバラツキがあることが確認されている。特に、東南アジアや東ヨーロッパにおいては、3 割程度がその地域に特殊な施策となっており、その多様性が確認できる。

さて、ではこうした分析から、どのような考察が可能であろうか。著者らは、3 つの分析から、次のような考察を展開し、展望としていくつかの主張をまとめている。まず、経年的な変化については、本研究の調査対象は論文にあるため、単に研究者や実務家の関心

の移り変わりを意味している可能性はある。しかし、組織は他の組織が使用する HPWS の成功を観察し、そこに適応したり変化することを踏まえれば、この結果は実際の組織においても同様に観察され得ると主張する。例えば前述の 2 期間で増加・維持・減少した施策群について、その変動要因として研究者がより組織業績に資する施策を見出したことによる効果を挙げている他、社会情勢の変化（例えば世界的な景気変動）についても述べている。特に、2 期間で減少率の高い人事施策の具体例として、実際に衰退している施策の中には労使協調といった施策が挙げられており、労働組合の組織率低下に代表されるような社会情勢の変化が背景にあると見ている。

次に地域的な差異について、筆者らは特にアジア地域においては、上司部下間の権力差に関する許容性や、より長期勤続が重視される傾向について触れている。仮にこうした傾向が国ごとに存在する場合、何故こうした地域間の文化的な嗜好性の違いが、平等主義的な HPWS（例えば従業員に戦略的情報を公開する、頻繁に労使で打ち合わせを行う等といった施策）の重視傾向を規定するのか（または規定しないのか）といった検討が今後必要となることに触れている。加えて、東南アジアや東ヨーロッパでは全体の頻出 30 施策と 98% 程度一致するが、アングロアメリカや儒教国においては 8 割程度しか説明できず、これらの地域の方が採用される施策に分散があることも指摘している。つまり、特定の国や地域における文化的特徴が特定の施策の導入に影響を及ぼすだけでなく、特定地域ではより多様な施策が採用される傾向についても今後研究する必要があることを指摘している。

本論文では、既存研究を引用しながら施策のライフサイクル、すなわち栄枯盛衰という側面についても考察している。HPWS もまた、そうした議論に当てはまり、傘のようにアーチ型であるという。新しい知見に関する関心は、興奮と批判を通じて盛り上がり、その後下り坂へと転ずる。衰退する要因としては、数多く代替的選択肢がある場合や、アドホックな測定方法である場合が挙げられている。つまり、実質的に同じような施策がある場合や、施策そのものの内容が必ずしも明確でない場合には、そうした施策は受け入れら

れにくいということである。本論文においては、61 の施策のうち、44 が 2 期間に渡って維持（32 施策）または向上（12 施策）しており、これら施策はこうした批判や課題を現在のところ回避しながら生き残っているということになる。施策カテゴリーの次元においては、時間地域横断的に観察された 9 つのうち、8 つの中核的なカテゴリーが、HPWS の中心的なドメインとなるであろうことも併せて述べられている。

本論文の貢献は、上述のように HPWS の普遍的な一般の要素を導出することを試みた点にある。筆者らの問題意識にあるように、既存の HPWS 研究は必ずしも定まった人事施策を提示しているわけではなく、その時々の研究上の文脈によって、その呼び名を含めアドホックに使用されてきた部分がある。従って、こうした研究群において共通に見られる要素を膨大な文献から抽出し、これを分析したことは豊富な学術的知見がある。結果として時間的・地域的な壁を超える 8 の中核的な施策カテゴリー、44 の具体的施策を見出している。今後こうした知見が批判・修正される可能性は勿論あるものの、これだけ広範囲且つ網羅的に HPWS について整理した研究は他の類を見ないものであろう。

今後、地域差や経時変化に関する検討は、理論的基盤を頼りにより詳細に検討される必要がある。また、本論文のレビューパートにおいて触れられた人事原理 (Principles)、人事ポリシー (Policies)、人事施策 (Practices) といった人事管理の分類が分析結果とどのように結び付くのか、あるいは既存研究に見られる外的・内的適合の観点からは 8 つの人事施策がどう変容し得るかといった研究課題も残されている。「人事は流行に従う」という側面はあるものの、普遍的一般的な人事管理の探究は、多種多様な外部環境に左右されながらも、今後益々盛んに行われるべき議論の一つであろう。

よごう・あつし 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程。最近の主な著作に「自発的離職の規定因としての人事評価と公正性——非線形関係とその抑制」『日本労務学会誌』第 14 号第 2 巻、2013 年。人的資源管理論、組織行動論専攻。