

## 人事施策に対する従業員の知覚——批判的レビューと将来の方向性

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. and Sanders, K. (2020) "Employee Perceptions of HR Practices: A Critical Review and Future Directions," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 128-173.

神戸大学大学院博士後期課程 穴田 貴大

### 1 はじめに

近年、人的資源管理論では、人事施策と業績の関係の「ブラックボックス」を明らかにするため、人事施策に対する従業員の知覚 (Employee perceptions of HR practices) に注目が集まっている。この概念は研究の進展に伴い、特定の人事施策の存在に関する従業員の知覚や、経営者の施策実施の意図に対する従業員の理解など、多様な概念として用いられてきた。本論文では、文献レビューを通して、人事施策の「What」「How」「Why」の観点に基づき (Ostroff and Bowen 2016)、人事施策に対する従業員の知覚が、どのような前提や概念、尺度で議論され、実証的な結果が得られてきたのかを整理し、今後の研究の方向性を示している。以降、本論文で示された研究方法、「What」「How」「Why」の整理、今後の方向性を紹介する。

### 2 研究方法

Australian Business Deans Council のリストの A\* および A ランクに該当する雑誌を対象に、「HR (M) strength」「HR (M) attribution」「HR (M) perception」といったキーワードを用いて当該分野の嚆矢である Bowen and Ostroff (2004) 以降の論文を渉猟している。本論文では、人事施策に対する従業員の知覚に着目するため、管理職の知覚や人事部など人事施策以外に対する従業員の知覚は対象外としている。渉猟した論文は 105 本であり、それらを「What (人事の内容: HR content)」「How (HR の強さ: HR strength)」「Why (HR 帰属: HR attribution)」の 3 つに整理している。

### 3 「What」・「How」・「Why」の整理

いずれの分類も人事施策は経営者から従業員へのコミュニケーションメカニズムとしての人事施策である

こと、経営者と従業員、また個々人で人事施策に対する知覚は異なることを前提としている。

人事施策の「What」に関する研究は、組織で実施され、従業員が経験した人事施策の内容に関するものである。これは社会的交換や心理的契約といった理論に基づき、従業員が人事施策を好意的に捉えた時、ポジティブな行動をとることを前提としている。

こうした研究は、これまで企業の人事担当者や経営者に対して人事施策の状況を確認する尺度と同じものが用いられている。この尺度には、記述的尺度と評価的尺度があり、記述的尺度とは、従業員が知覚する人事施策を捉えるため、人事施策自体の有無を確認するものである。一方、評価的尺度とは、従業員の人事施策に対する評価を捉えるため、人事施策の内容の良悪や意義を確認するものである。また、これらの尺度には、回答者を第三者として組織内での人事施策の実施状況を確認する観察的なものと、回答者の直接的な人事施策の経験をj確認する経験的なものがある。測定方法が異なると実証的にも結果が異なり、一般的に記述的よりも評価的、観察的よりも経験的な尺度の方が、従業員の成果と強い関係を示す傾向がある。

「What」に関する従業員の知覚は、人事担当者や経営者の知覚と異なることや組織コミットメント、離職意図、職務満足度、早期退職、サービスパフォーマンス、組織的市民行動、知識共有、感情的疲労などに影響を与えることが確認されている。また従業員の個人的特性、組織的特性、知覚された組織支援などは、それらの成果への調整効果が確認されている。

人事施策の「How」に関する研究は、人事施策がどのように設計され、実施されているかに関する従業員の見解である。これは人事施策が発するメッセージを従業員が知覚するプロセスが前提となっている。

この研究の中心的な概念は「HR の強さ」である

(Bowen and Ostroff 2004)。この概念は、強い状況の研究に基づいており、HRの強さが強い状況であると、従業員は、組織の方針、施策、手順、目標および期待される行動について共通の理解を持ち、人事施策は人事担当者や経営者の意図通りに機能する。そして、HRの強さは、弁別性、一貫性、合意性といった特性を持つ。なお、当初は集団レベルの概念として提示されていたが、多くの研究では、個人レベルの概念として扱われており区別が必要という指摘もある。

「How」の研究では、個人が知覚するHRの強さを測定するために、その特性である弁別性、一貫性、合意性に基づく尺度がいくつか作られている。他には人事評価の知覚の変化から一貫性を確認する方法が用いられている。しかし、これらは包括的な尺度として不十分ではないという指摘もある。

HRの強さは、組織コミットメント、職務満足度、活力、ウェルビーイング、タスクパフォーマンス、創造性、組織的市民行動、HRの有効性、組織業績と正の関係が確認されている。一方で、離職意図やネガティブな感情とは負の関係が確認されている。一部ではHRの強さが人事施策と成果の関係を調整することが確認されているが、別の研究ではHRの強さ自体が人事施策の成果であることも指摘されている。

人事施策の「Why」に関する研究は、人事担当者や経営者が人事施策を実施する理由に関するものである。人事施策の内容やHRの強さを同じように知覚している従業員でも、実施されている理由については認識が異なることや従業員が所属組織を擬人化していることを前提としている。

こうした概念はHR帰属 (HR attribution) と呼ばれる (Nishii, Lepak and Schneider 2008)。HR帰属は内的帰属と外的帰属に分けられ、内的帰属は、人事施策の実施の理由を組織の内部要因とする従業員の知覚であり、具体的には、企業の事業や戦略 (コスト管理や品質向上)、従業員への対応方針 (従業員のウェルビーイング重視か搾取的か) に対する認識である。一方で、外的帰属は、人事施策の実施の理由を組織の外部要因とする従業員の知覚であり、具体的には労働組合や労働法など外部圧力に対する認識である。

「Why」の研究では、サービス品質向上と従業員のウェルビーイング重視からなるコミットメント型帰属とコスト削減と従業員の搾取重視からなるコントロール型帰属に分類した尺度が多く用いられている。一般

的にコミットメント型帰属は、従業員の行動や態度への正の影響が確認されている。ただし、中国やオランダ、イギリスでは、コントロール型帰属が、従業員の行動や態度への正の影響が確認されており、文化的な価値観に関する検討が必要である。またHR帰属の形成要因に関しては十分な研究が行われていない。

#### 4 今後の方向性

人事施策に関する従業員の知覚は、「What」「How」「Why」に整理されるが、更に理論基盤の整備が必要である。人事施策は経営者と従業員のコミュニケーションメカニズムであるため、経営環境におけるコミュニケーションや情報処理を扱う理論が活用できる。

例えば、HRの強さやHR帰属は、人事施策への従業員の解釈と判断が含まれるため、情報を選択し、整理し、解釈するという情報処理理論が活用できる。また人事施策を実施した際の時間的側面 (When) や人事メッセージの受け手の性質 (Whom) の検討には、発信者と受信者の情報の非対称性を軽減するシグナリング理論が活用できる。さらに、人事施策の環境的側面の検討には、個人の出来事への解釈と意味生成に関するセンスメイキング理論が活用できる。

またさまざまなコンテクストを踏まえた研究の必要性も指摘される。これは各国の文化や価値観、雇用政策、労働市場などが異なる場合、同じ人事施策でも知覚が異なることが考えられるからである。

さらに実践的な観点では、学術と実務のギャップが指摘されるが、人事施策の知覚の研究は、どのような状況でどのような人事施策が効果的であるかを明らかにするため、実践的な有用性が示唆される。

#### 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.
- 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.
- 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.

あなだ・たかひろ 神戸大学大学院経営学研究所博士課程後期課程。人的資源管理論専攻。