

■文献名 (2013年)

Strong Situations and firm performance: A proposed Re-Conceptualization of the Role of the HR Function 強い状況と企業業績:HR機能の役割の再概念化

■執筆者: J.H.Haggerty & P.M.Wright

■要約:

人事が経営陣と関係を持つことで「正統性ある権威」と従業員から認められれば、「強い状況」になり、HRMが企業業績に影響を発揮するという主張。

■内容

I. Introduction 導入

「もし、あなたがやっている administrative 事務的で、低付加価値業務が、突然無くなるとしたら、残りの時間であなたは何をします?」「人事担当: 正直わからない。ただ、自分にはそれをやるだけのスキルが無いことだけは確か。」

・近年実施してきたグローバルHR担当者のセッションで良く出る話として、彼らの業務時間の内、30~70%は、低付加価値な仕事に費やされ、それらは firm performance 会社業績に少ししか繋がっていないというものである。

・外注が増えてきたとはいえ、人事の業務の中には、事務的な仕事が、未だ多くを占めている。

・現在の HR に期待されていることは何か。それらの期待に応えられるスキルを HR は持っているのか。この問いに対して、多くの HR 担当は、「分からない」と答えるだろう。

・戦略的 HRM に関する文献では、多くの個別実践(例:フィードバック、ジョブデザイン等)やその集合体(High Performance Work Systems¹)と、会社業績との関係が述べられているが、「HRM 担当が何をすべきなのか」という問いに真っ向から答えているものは少ない。

・もし戦略的HRMの肝が、business outcomes 事業成果に重要な影響をもたらすことであるならば、どんな活動をHR担当者はすべきなのか?HRMはどうしたら、会社業績に貢献できるのか?

・研究者達は、「practice-performance relationship 実践と成果の関係」を、HRMのブラックボックスと呼んでいる。

・実証研究の結果、HRMの実践(独立変数)は、利益率や市場価値(従属変数)との関係に距離があり、効果量は少ないことが明らかになっている。

・我々は、HRMは個別実践の集合体ではなく、経営陣から従業員に対する signals シグナルであると再概念化したい。

¹Based on a review of the literature, we have developed a prescriptive framework of a high performance work system (HPWS) and compared it to actual practices. We define a HPWS as a systemic approach to organizational design that seeks to align the organization and its environment as well as align the organisational structure, systems, and processes using team structures to achieve operational effectiveness, innovation, and high quality results for customers. We prescribe five foci necessary for achieving a HPWS that encompass specific organizational practices: (1) top leadership support; (2) employee empowerment and team-based structures; (3) innovative human resource management; (4) performance measures; and (5) knowledge management. (R.T.

Sienknecht & E.M. Van Aken, 1999 A high performance work system: definitions, concepts, and practices の Abstract より)

・High Performance Work Systems≒High Performance Work Practices? ・HPWP 実践は、離職率、生産性、財務パフォーマンスに影響を及ぼしていた。アメリカの968社に対する調査。・HPWP 実践を、13項目に整理。二つの因子に。1)従業員のスキルと組織の構造 2)従業員のモチベーション・HPWPに投資することは、離職率を下げ、生産性をあげ、企業の財務パフォーマンスもあげる。(The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Huselid, M. (1995) Academy of Management Journal)

・HR機能の中の人的資源、HRシステム、構造、現場マネジャー達の HR機能への期待を合わせることで、legitimate HR functions 正統的なHR機能の構築が可能になる。この正統的HR機能が、strong situations 強い状況を作ることにつながる。そして、この強い状況が、HRMが会社業績に影響をもたらす可能性を高める。

・本章では、最近のHRへの批判、HRMと業績の関係、Bowen & Ostroff(2004)のHRシステム強度概念を基に「強い状況」について議論していく。

II. Critiques of HR HRに対する批判

・『Why We Hate HR』(Hammonds 2005)では、次の文章が有名になった。「殆どのHR組織は、自らを退化の瀬戸際までスラム化させている。彼らは事務従事者としては優れているが、会社はそれらの仕事の外注を増やしている。残された最も重要な仕事は、会社の評判と知的資産を増やす戦略的役割だが、HRにはそれらにはふさわしくない存在である。(p43)」

・同じように、Lawler(2005)は、次のように述べている。「HRは、会社により価値を提供できるし、すべきであるという点に異議はないだろう。そのためにはビジネスパートナーとして事業成果を直接向上させる存在になるのが最善である。そのためには、効果的なタレントマネジメント、変革支援、戦略への影響、その他の付加価値活動の取りまとめを行うべきである。しかし、HRがビジネスパートナーという位置になれるようには見えない。(p165)」

・Becker & Hueslid(2006)は、HRが期待される戦略レベルの仕事ができていないことについて「知識不足なのか、マネジメント能力不足なのか、実行能力不足(あるいはそれらの組み合わせ)なのかは、将来の研究により明らかになっていくであろう(p905)」と述べている。

・戦略的HR研究の殆どが、HR実践とその集合体を対象にしている。

III. HRM and Firm Performance 人的資源管理と会社業績

・HR担当は、会計士や弁護士のように、彼らの仕事が会社の成功にとって価値があることの証明がほしかった。

・1990年代初期の理論的研究をきっかけに、HRMと会社業績の組織レベルでの関係を見る研究がおこなわれた(Wright & McMahan,1992; Huselid, 1995; MacDuffie,1995)。

・1990年代半ばには、HRMと組織レベルでの成果の関係が実証され始めた(Huselid, 1995;2000)。HR実践を行っている会社は、行っていない会社に比べると、会社業績が良いという結果である。

・HPWSにHR実践を入れ込んでいる会社は、そうでない会社よりも会社業績が良い(MacDuffie,1995)。

・これらの研究結果は、他の業界や複数の国で実証された(Youndt et al.,1996)。

・92の研究をメタ分析した結果、相関係数は0.20であり、個別のHPWS実践よりも、HPWSの集合体の方がより強い効果を示していた(Combs et al.,2006)。

・方法論的な議論はあるが(Wright et al.,2005)従業員がどう管理されているかは、会社業績に影響するということは確かだと言える。

・しかし興味深いのが、HR実践とその集合体が大事なのは分かったが、HR機能の実際の役割については触れられていないという点である(例外として、Lado & Wilson, 1994; Ulrich, 1997; Huselid et al.,1997がある)

・HR機能が、HR実践を選び展開しているはずだが、HRがそれらをどのように行ったかのプロセスについて書かれたものは無い。

・HR実践の選択、実施、遂行、そしてHR担当の知的活動について、実証研究はほぼ無視している。

・Becker & Huselid(2006)は、Barney(2001)の「戦略を遂行できる能力も、競争優位の源泉となりうる(p901)」を引用し、その重要性を訴えている。

IV. Strong Situations 強い状況

・仕事の量も増え、管理すべき人数も増え、日常業務に忙殺される中、一般的な従業員は、どうやって日々の仕事の中で、意思決定をしているのか?

・我々は、組織が原則を通じて、従業員の行動をガイドし、かつ Signals シグナルを公式、非公式のネットワークを通じて送ることで、従業員の行動を調整していると考えている。

・HRMこそ、そのようなシグナルが送られるチャンネルであると言える。

・しかし、いかに注意深く作られ送られたとしても、シグナルは解釈の対象となる。

・個人の特性、興味、焦点は違ったとしても、送られたメッセージに対する反応は、似たようなものである必要がある。シグナルが、正しく解釈され、個人が組織成果に望ましい行動を取ってくれた時、その状況は「強い」と言える。

・Mischel(1973;2004)は、心理学における Lewin et al.(1939)の知見に基づき、situational strength 状況的強さという概念を提唱した。Mischel(1973)は、個人の特性に違いがあっても「強い状況」であれば、個人は一貫した行動を行うとし、「弱い状況」において個人は様々な解釈と反応を起こすと考えた。

・従業員に一貫した行動をとってほしいなら、強い状況を作ることが必要になる。

・HR 実践は、組織内の個人に、シグナルを送る重要な手段となる。例えば、奨励給は、組織の戦略目標と一貫した行動を促すことを目的とする。

・しかし、一つの HR 実践や複数の実践の集合体が、強い状況を作るのに十分とは思えない。

・HRM=会社業績関係のブラックボックスは、total HR system HR システム全体の強さの結果であって、個別の HR 実践や HPWS の結果では無いと考えている。

V. Human Capital in the HR Function 人的資源機能における人的資本

・企業の Value statement 価値宣言といった原則は、従業員にとって意味があるリアルなものであるべきである。高いレベルでの原則と、HR 実践の関係が明確であることは、HR の legitimacy 正統性と、システムの強さを決める重要な要因となる。

・HR 機能での重要な役割は、複雑な翻訳活動を上手に管理する事だと言える。

・HR は抽象的な原則、システムレベルと、より固い実践レベルの両方を上手く繋げる必要がある。

・このような翻訳活動を行っていくためのスキルとして、深い分析能力、直観力、データのインプットとプロセッシングが、HR 担当には必要になってくる。

・強い状況を作っていくためにも、特殊な専門知識の習得や量的分析の訓練を受けるために MBA や修士を取ることが、HR 担当に必要なになるだろう。

VI. Management Expectations 経営陣の期待

・Bowen & Ostroff(2004)は、強いHR状況を作ること、従業員にとって、彼らに何を期待されているか、どんな行動をとればよいかが分かる事につながると主張した。

・現場のラインマネジャーと、HR 担当との関係は、一般的に見えづらいが、それでも強い状況を作っていく為に必要だと考える。

・経営陣も、HR に関する理解が必要になる。HR 知識がある経営チームであれば、より高いスキルと実践できるHRリーダーを選ぶことができるはずである。

・経営陣がHRに対して高い期待を持つようになれば、ラインマネジャーとHRリーダーの密な交流が促進されるようになり、それは、HR機能の正統性を裏付けるものとなるだろう。

・組織正統性のあるHR機能であれば、強い状況を作りやすくなる。

VII. Strong Situations and their Criteria in HRM 強い状況とHRMにおける基準

・Bowen & Ostroff(2004)は、organizational climate 組織風土が、HRMと業績との関係を媒介すると主張した。彼らは、HRMのシステムが、組織風土のカギ要因であり、強いHRMシステムと弱いHRMシステムを分けて見る必要性を提言した。

・HRMシステムの強さは、3つの基準で表現される(Bowen & Ostroff,2004) :

1) Distinctiveness 区別: 理解のしやすさ、視認性、権威の正統性、関連性

2) Consistency 一貫性: 手段、HRM メッセージの一貫性

3) Consensus 合意: HRM 意思決定者間の合意、公平性

・これらの基準が満たされ、HRM システムが強い時、意味形成は組織が望む方向でなされる。もし HRM システムが弱いなら、HRM 実践が個人の解釈に委ねられてしまうだろう。

VIII. Strong Situations and the Role of HR 強い状況とHRの役割

・マクロレベルでは、RVB が、HRM と企業業績の関係を理論的に説明するものであった(Wright et al.,2003)。

・しかし、HRM がいかに企業業績に影響するのか、そしてそのメカニズムは何かについては、明らかにされていない。

・Bowen & Ostroff(2004)によって示されたフレームワーク(HR システムの強さ)は、分析の切り口となりうる。

・彼らは、組織風土を、HRM と業績の関係をつなぐ媒介変数であると考えた。

・組織風土は、組織において、何が重要で、どんな行動が期待され賞賛されるのかについて(実践、ポリシー、手順、ルーチンを通じて)の共有された知覚である(Bowen & Ostroff, 2004)。

・経営レベルでの行動と組織業績指標と関連する HRM 実践と HRM システムは、組織風土の知覚において重要な役割を果たす。

・Bowen & Ostroff は、Lewin et al.(1939)の「強い状況」と、Mischel(1973)の「社会的状況の強さ」の概念を基にしている。

・彼らは、HRM の内容と、HRM のプロセスを区別して考えている。彼らは、HRM 実践を、経営陣から従業員へのコミュニケーションと見ている。

・従業員が聞くメッセージが、区別性があり、一貫性があり、合意が取れているなら、それは強い状況であり、従業員はメッセージを皆が同じように受け取り、組織が期待するような行動をとる(Bowen & Ostroff, 2004)。

・我々も、HRM システムの強さを見る際は、内容よりもプロセスを重視することを提案したい。

・Bowen & Ostroff は、Visibility 視認性を、区別性の要素としたが、全ての HRM 実践が、全ての従業員に、視認されるという状態は現実的ではない。

・HRM 実践は、従業員のセグメント(時給、非管理職、管理職、経営者、フルタイム、パートタイム、契約社員、パートナー、コンサルタント)によって違ってくる。HRM 実践は、直接影響を与えるセグメントにとって視認性があるべきである。

・全員に視認性を持たせようとすると、それは雑音となり、無視される恐れもある。

・本来は対面で、静かな環境で、1対1で話すことが、最も望ましいと言えるが、現在の職場環境でそれは非現実的な望みであろう。

・強いHRM状況は、従業員の意味形成と意識決定をしやすいとする。

・Bowen & Ostroff(2004)は、視認性、理解のしやすさ、関連性と、権威の正統性を並列に見たが、我々は権威の正統性を、他の3つの先行要因と考えている。

・正統性あるHRMシステムは、一貫性や合意も促す。

・権威の正統性は、HR 実践の機能ではなく、それは逆の関係になると我々は考える。効果的なHR 実践は、HRM 権威の正統性の機能であると考えられる。

・もしHR機能が、組織の中で正統性ある権威と認められているのであれば、HR 実践が期待される効果と従業員行動を生み出すことができるだろう。

・HR 機能とトップ経営陣との関係は、権威の正統性の主要な要素となる。この関係は、従業員に見えやすく、彼らにとって、HR をビジネスパートナーとして認めるべきか、単なる事務的機能として注意を払わないかを決めるシグナルとなる。

・HR が組織の中で正統性ある権威と認められている場合、強い状況を作りやすくなり、それが業績に繋がっていく。

・Bowen & Ostroff(2004)は、HR 実践と HR プロセスを区別するよう提示したが、それでも彼らのレビューは、HR 実践が中心である。

・Colbert(2004)は、RBV に基づき、HRM の貢献は個別の実践ではなく、多くの実践の複雑な交流と関係にこそあると述べている。この「システム」視点は、決して新しいものではないが、HRM と業績を繋ぐ分析の橋渡しとなる可能性がある。

- ・Colbertのモデルは強いが完璧では無い。そこには、原則、ポリシー、実践、製品以外に必要なものがある。それは、プロセスである。原則、ポリシー、実践は、プロセスを通じて、作られ、調整され、遂行され、評価される。
- ・例えば、GEでは50年以上「セッションC」プロセスを通じて、HRMシステムの管理を行ってきた。このプロセスにおける従業員参加の仕方は明確で良くできている。毎年のセッションCプロセスの80%は固まっています、20%は毎年修正される。もし特定のHR実践が新しく始まったとすれば、それはその前年のセッションCで従業員に示され、翌年のセッションCで評価されることになる。
- ・本当の力は、プロセスレベルにある。
- ・我々は、HRMシステムの強さと、それが実施されるプロセスこそが、個別のHR実践や集合体よりも、企業業績を説明すると主張したい。
- ・強いHRMプロセスが、強い状況を作り(Bowen & Ostroff,2004)、実践よりも抽象度の高いレベルで運用される(Colbert,2004)。ただし、従業員にとっては意味ある形で。

IX. The Importance of Implementation 遂行の重要性

- ・計画よりも実行の方が重要であるという議論は、1970年代にHミンツバーグが、戦略を制的な計画ではなく、「多くの決定の中のパターンである」と提案した(Mintzberg,1978)ころから始まっている。
- ・遂行は、形成と同じぐらい、戦略の一部である。戦略とは単に計画されたものではなく、実際に起こったことである。
- ・これは、戦略的HRにも当てはまる。
- ・HR実践と遂行は長期間にわたる動的システムとして見るべきである。
- ・Lawler(2005)やHammonds(2005)の議論だと、「構造vs人間」になってしまう。我々は、どちらの立ち位置も支持しない。悪い構造の中にいる良い人は、良い構造の中にいる悪い人と同じぐらい、悪くなるだろう。(朱に交われば赤くなる?)
- ・我々は、HRシステムを、トータルなビジネスシステムの文脈で見るべきだと主張したい。しかし、現在の研究アプローチは、HRMに対してこのレベルでアプローチしているものは無い。

X. The HR Function and Strong HR systems—Putting it All Together HR機能と強いHRシステム全部を合わせると

- ・多くのCEOに対して「HRに貴社のベストな人材が入っているか?」と問えば「NO」と答える人が多いだろう。J.ウェルチが、GEのグループ会社のCEO達に「CFOと同じぐらいの給料を、HRに払っている人は?」と聞いたら、ほんの少ししか手があがらなかったようだ。
- ・HR担当は、HRMのみならず、事業に関しても専門家になるべきである。
- ・「人間こそ最も重要な資産である」という原則が、HRプロセスに繋がっているべきである。
- ・個別のHR実践が、見えやすい形でつながっているようなプロセスを作ることこそ重要である。

■感想

- ・「人事は、事務屋ではなく、ビジネスパートナーたれ」という提言。
- ・経営陣が人事を理解し尊重する。そのためには人事畑の人が経営陣にアガっていくことが近道かもしれないけど、人事は、事業経験が無いので、経営陣になりにくい?
- ・結局、人事も、事業(ビジネス)を知れ、ということになるのかな。

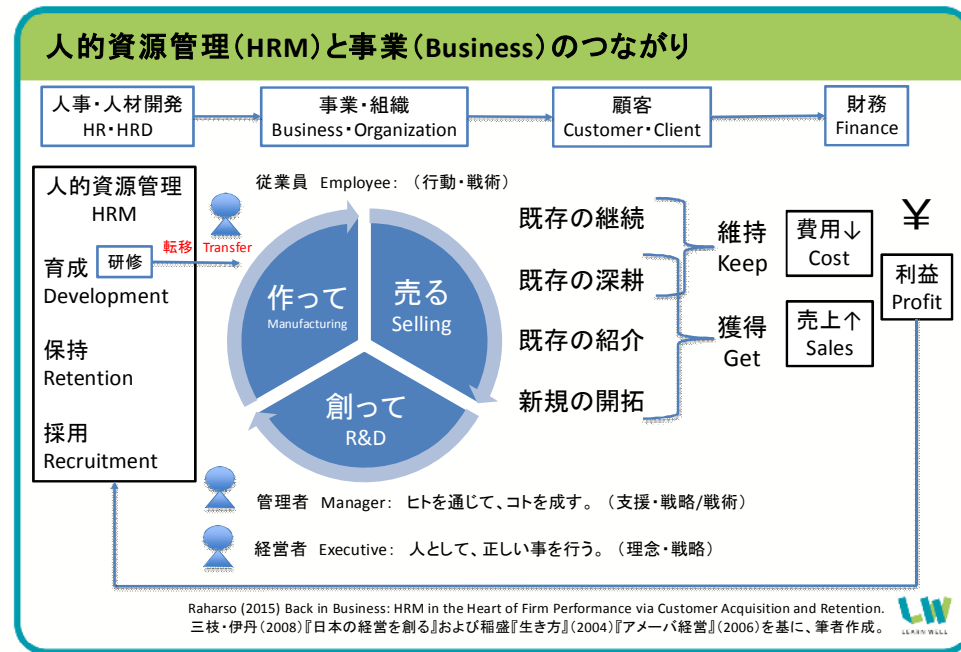
■意見交換できたら・・・

- ・どうしたら、人事が、事業(ビジネス)を理解できるようになるのか?

(自らが事業を行う? 事業をしている人達から学ぶ?)

- ・AOM2015「Back in Business: HRM in the Heart of Firm Performance via Customer Acquisition and Retention」Andreas Pazi Raharso, Organizational Analytics & Moses Lemuel, Hay Groupを参考に作った資料

http://learn-well.com/blogsekine/2015/08/89_1.html



以上