

HR 慣行、組織環境、従業員の成果 ——地方自治体における社会的交換関係の評価

Julian Gould-Williams (2007) "HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government" *International Journal of Human Resource Management*, 18 (9), pp. 1627-1647.

早稲田大学大学院 熊迫 真一

はじめに

近年、HR 慣行が企業業績や、企業業績に強く影響するであろう従業員の行動に対して、どのように影響を及ぼしているのかを検証する実証研究が数多くなされている。しかしながら、HR 慣行と言っても論者によって対象とするものが大きく異なっており、広く合意の得られた結論には未だ結びついていないと思われる。

本論文は、社会的交換理論を基に、組織における社会的交換関係の高低が、従業員の自発的貢献やモチベーション、離職やストレスなどに与える影響を検証しようというものである。その社会的交換関係の高低を判断する指標として HR 慣行が用いられており、分析としては HR 慣行が従業員に与える影響を示していることから、先述の HR 慣行の実証研究群の 1 つと考えることが出来よう。

社会的交換

本論文の内容に言及する前に、まずは社会的交換について説明する必要があるだろう。交換、すなわち「二人の行為者のあいだで、互いに満足の源泉が相手の行為者であるような相互行為」のうち、獲得対象である価値が経済的価値であるものが経済的交換であるのに対し、社会的交換とは相手にある種の財やサービスを提供し、相手方に義務感を抱かせ、後に何らかの形で返礼させるといった、信頼や恩義という必ずしも経済的価値をもたないものも含む交換行為を指している。Blau (1964) によれば、社会的交換は「他者が返すと期待されるところの、典型的にいえば実際に返すところの返礼によって動機付けられる、諸個人の自発的行為」と表現されている。そのため社会的交換は経済的交換を包含するものと考えられるが、一般に社会的交換と言った場合には経済的交換以外の社会的交換を指すことが多いようである。

その社会的交換と経済的交換との間には大きく異なる点がある。まず、社会的交換は特定化されない義務を伴うという点である。経済的交換は、基本的には交換するものや量が明記された契約に基づく。それに対して社会的交換は、報酬となるサービスを他者へ供与する個人は、なんらかのお返しへの期待はあるが、その正確な内容はあらかじめ明記されるものではない。その内容はお返しをする他者の裁量に任される。場合によっては、他者はお返しの義務を感じないことがある。その場合でも、お返しをしないことに対して制裁を加える手段はない。また、社会的交換は時間的に持続した相互義務の観念に伴うものとされる。経済的交換のように代金を支払えば完結するものではなく、相手に対する配慮ないし義務の気持ちを双方に必要とし、時間的に持続したものになると考えられている。

本論文の概要

それでは本論文の内容を見ていくことにする。本論文の筆者は、ポジティブな社会的交換関係¹⁾の度合いが高い組織では、従業員が企業への恩義を果たすべく、自発的貢献で報い、モチベーションも高く、離職する割合も低いという仮説を立てている。また逆に、ポジティブな社会的交換関係の度合いが低い組織や、ネガティブな社会的交換関係が認められる組織においては、従業員がより大きなストレスを感じ、生活の質の低下を経験するとの仮説も立てている。これらの仮説を検証するにあたり、社会的交換に関するこれまでの知見から、従業員の高いコミットメントを引き出す慣行がポジティブな社会的交換関係を生み出すと想定し、社会的交換関係の高低を判定する材料としてこのような慣行の有無を用いている。

分析にあたっては、イギリスの地方自治体職員に実施されたアンケート調査のデータを用い、2種類の

OLS 回帰分析がなされている。1つ目の分析は、被説明変数に「自発的貢献」「モチベーション」「離職」「ストレス」「生活の質の低下」の5つが用いられ、説明変数には「ポジティブな社会的交換関係」「ネガティブな社会的交換関係」「人員不足」「装備の充足」が用いられた²⁾。「ポジティブな社会的交換関係」は、HR 慣行と組織慣行に関する設問のスコアが統合され、高い場合が1となるダミー変数である。「ネガティブな社会的交換関係」は、不当に扱われた経験などを尋ねる3問の設問から変数が作られている。1つ目の分析の結果は、「ポジティブな社会的交換関係」の高さは、「自発的貢献」「モチベーション」に対しては有意にプラスの影響があり、「離職」「ストレス」「生活の質の低下」に対しては有意にマイナスの影響があるというものであった。また「ネガティブな社会的交換関係」は、「自発的貢献」に対しては有意な影響はなかったが、「モチベーション」に対しては有意にマイナスの影響があり、「離職」「ストレス」「生活の質の低下」に対しては有意にプラスの影響があった。すなわち、ポジティブな社会的交換関係は、従業員の自発的貢献を促し、モチベーションを高くし、離職する割合を低めるといえることである。対照的に、ネガティブな社会的交換関係は、従業員により大きなストレスを感じさせ、生活の質の低下を経験させるということを示している。

2つ目の分析は、被説明変数はそのまま、説明変数を個々の設問に基づいたより細かい15の変数に置き換えたものである³⁾。この分析結果の主だったところを紹介すると、「自発的貢献」「モチベーション」に対しては、「従業員の参加」や「チームワーク」が有意にプラスの影響をもち、「低いモラル」は有意にマイナスの影響があった。「離職」「ストレス」「生活の質の低下」に対しては、「低いモラル」や「公正な報酬」は有意にプラスの影響があり、「公正な報酬」は有意にマイナスの影響を持っていた。なお、「ストレス」や「生活の質の低下」に対して、「個人業績反映報酬」は有意にプラスの影響を持っていた。これは個人の業績を反映した報酬が、従業員にストレスを感じさせ、生活の質を低下させているということの意味する。また、筆者の想定では個人の業績を反映した報酬はポジティブな社会的交換関係を高めるもので、「ストレス」や「生活の質の低下」に関してプラスに影響するものではないはずであったが、逆の結果が出

ている。この点について筆者は、業績反映型報酬システムが成功したことを報告する事例はほとんどなく、従業員は差がつくことに対する不満や評価の不満を感じるという先行研究の結果を紹介し、個人業績を反映した報酬は導入しないほうがよいと結論づけている。

課題と展望

本論文において最も気になる点は、筆者の言うところの「ポジティブな社会的交換関係」の内容である。筆者は「ポジティブな社会的交換関係」を表すものとして、従業員のコミットメントを促すHR慣行を選択しているが、これらHR慣行と社会的交換関係との結びつきについて詳しくは説明されていない⁴⁾。HR慣行に関する研究においては、コミットメントを促すHR慣行は企業業績にプラスの効果を持つことが多くの先行研究で示されており、このような慣行によって示された社会的交換関係が企業業績にプラスの効果を持つのは、当然のことのように感じる。社会的交換関係とHR慣行との関係について、更なる研究の蓄積が必要であろう。そうすれば、HR慣行に関する研究に対して、社会的交換理論は議論のまとまりと深化に寄与する可能性があると思われる。

- 1) 本論文の著者は、ポジティブな社会的交換とネガティブな社会的交換という概念を提示している。ポジティブな社会的交換とは、良い扱いを受けて恩義に感じるような社会的交換であるのに対し、ネガティブな社会的交換とは、不公正な扱いなどマイナスの扱いを受けた場合にネガティブな感情を保持するような交換などを指している。
- 2) この他に、回答者の年齢や職種といったコントロール変数が投入されている。
- 3) いくつかの変数は共線性の問題から1つの変数へ統合されている。また、コントロール変数は投入されていない。
- 4) 従業員のニーズへの配慮などをマネジャーが示した場合には交換関係が促進されるという先行研究が紹介されているが、これは筆者の選択したHR慣行の非常に限定された一部分を表しているに過ぎない。

参考文献

- Peter M. Blau (1964) *Exchange and Power in Social Life*. J. Wiley. (邦訳『交換と権力』新曜社、1974年)。
久慈利武 (1984) 『交換理論と社会学の方法——理論社会的アプローチ』新泉社。
富永健一 (1997) 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会。

くまさこ・しんいち 早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程。最近の主な論文に「雇用調整と賃金調整の実施時期に関する一考察」『日本労務学会誌』第8巻第1号(2006年)。人的資源管理論・労働経済学専攻。