

日本における戦略的人的資源管理の再検討

田中 秀樹

あらまし

昨今、人事労務研究において、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management, SHRM）は注目されてきており、研究者の間でも議論が活発化してきている。しかしながら、その注目とは反して、SHRM研究はそれほど蓄積されていない感が否めない。そこで、本稿では、SHRM実践の解明がそれほど成されていない点を出発点として、先行研究をベースに、それらをSHRMの文脈で読み解く作業を行うことで、今後、日本におけるSHRM研究においてどのような切り口からSHRMを考察すべきかについての提示を行うとともに、SHRM実践研究の量的不足を指摘したい。

本稿で取り上げる先行研究は、個別企業に対して事細かにヒアリング調査を行ったものである。SHRM議論における因子の関係性は「戦略→人的資源管理→（高）業績」の流れであり、本稿では、先行研究を再検討することで、戦略と業績を媒介するフローを精査することに主眼を置く。この再検討は些か定性的な視点に偏っていることは否めないことも事実である。戦略と業績との関係性を解明している研究も存在するが、それらにおいても、因果の方向性や文脈的視点の導入等が課題として挙げられていて、定性的なSHRM研究の蓄積が要請されている。この点を鑑みると、本稿での事例研究の再検討が十全たる意義を持つといえる。本稿では、「業績管理」という文脈でSHRM実践の内実を解いている先行研究を取り上げ、業績管理と人事管理の連関性という視点から、SHRM実践の解明

を行う。この考察を行うことで、先行研究として多分に存在する業績管理研究をSHRMの舞台に下ろして分析出来ることを提示する。また同時に、「業績管理」の文脈でSHRM実践を行うことの限界も指摘する。

この作業を行うことのいまひとつの理由は、SHRMの存在の確認を確認したいからである。拙稿（2008）でSHRM論に関する先行研究の整理を行った際、今後の課題として、理論と実証の突合せの必要性を示したが、未だ理論研究に終始している感が否めない。そこで、その課題を克服する一助として本稿を示す。

本稿の流れは以下の通りである。まず、第2章では、佐藤（2007）の事例分析研究をSHRMの文脈においてレビューする。続いて、第3章では、小野（2005）〔中村・石田（2005）〕での個別事例におけるケーススタディをSHRMの文脈において分析を行う。これら2つの研究は業績管理を主眼に置いているものであるが、戦略と人的資源管理（Human Resource Management, HRM）の関係性に視点を置いた研究である。第4章では、第2章・第3章から得られた示唆を提示し、今後のSHRM研究においての本稿の意義を示す。

1. 問題と目的

昨今、人事労務研究において、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management, SHRM）¹は注目されてきており、研究者の間でも議論が活発化してきている。しかしながら、

¹ 本稿におけるSHRMの定義は以前までの拙稿と同様とする。すなわち、SHRMとは「HRMへのマクロ的なアプローチであり、『環境—戦略—組織構造—組織過程—業績』といったコンティンジェンシーの組織・管理論のパラダイムに則り、HRMの組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくもの」である。

その注目とは反して、SHRM研究はそれほど蓄積されていない感が否めない²。そこで、本稿では、SHRM実践の解明がそれほど成されていない点を出発点として、先行研究をベースに、それらをSHRMの文脈で読み解く作業を行うことで、今後、日本におけるSHRM研究においてどのような切り口からSHRMを考察すべきかについての提示を行うとともに、SHRM実践研究の量的不足を指摘したい。

ここで、SHRM実践とは何を指すのかについて整理しておく。SHRMとは戦略と人的資源管理に一貫性を持たせることで組織業績への貢献を得ようとする理念である。本稿でいうSHRM実践とはその理念の実践例を指す。一例を示すと、コスト削減戦略を取る企業がコスト削減のために周辺業務をアウトソーシングして人件費の増大を抑える等の例が挙げられよう。

本稿で取り上げる先行研究は、個別企業に対して事細かにヒアリング調査を行ったものである。SHRM議論における因子の関係性は「戦略→人的資源管理→(高)業績」の流れであり、本稿では、先行研究を再検討することで、戦略と業績を媒介するフローを精査することに主眼を置く。この再検討は些か定性的な視点に偏っていることは否めないことも事実である。しかしながら、戦略と業績との関係性を解明している研究においては、代表的なものとして、竹内・関口他(2006)³や立道(2006)⁴が挙げられるが、これらにおいても、因果の方向性や文脈的視点の導入等が課題として挙げられていて、定性的なSHRM研究の蓄積が要請されている。この点を鑑みると、本稿での事例研究の再検討が十全たる意義を持つといえる。本稿では、「業績管理」という文脈でSHRM実践の内実を解いている先行研究を取り上げ、業績管理と人事管理の連関性という視点から、SHRM実践の解明

を行う。この考察を行うことで、先行研究として多分に存在する業績管理研究をSHRMの舞台に下ろして分析出来ることを提示する。また同時に、「業績管理」の文脈でSHRM実践を行うことの限界も指摘する。

この作業を行うことのいまひとつの理由は、SHRMの存在の確認を確認したいからである。拙稿(2008)⁵でSHRM論に関する先行研究の整理を行った際、今後の課題として、理論と実証の突合せの必要性を示したのであるが、未だ理論研究に終始している感が否めない。そこで、その課題を克服する一助として本稿を示す。

本稿の流れは以下の通りである。まず、第2章では、佐藤(2007)⁶の事例分析研究をSHRMの文脈においてレビューする。続いて、第3章では、小野(2005)[中村・石田(2005)]⁷での個別事例におけるケーススタディをSHRMの文脈において分析を行う。これら2つの研究は業績管理を主眼に置いているものであるが、戦略と人的資源管理(Human Resource Management, HRM)の関係性に視点を置いた研究である。第4章では、第2章・第3章から得られた示唆を提示し、今後のSHRM研究においての本稿の意義を示す。

2. 戦略的人的資源管理の事例レビュー その1

本章では、業績管理に関して個別企業を対象に精緻な調査を行った佐藤(2007)の事例分析をSHRMの舞台に置いて分析を行う。佐藤(2007)は、電機産業における組織構造、業績管理の仕組み、HRMのありようを実態解明することが研究目的であるが、グローバル化、成果重視型HRM、非典型雇用・間接雇用の増加等に

² もちろん、時系列的に戦略の変化、業績の変化を追うことで解明される部分が多々ある研究分野であることは筆者も承知している。しかしながら、実践の内実を解明した研究の蓄積の欠如は明白である。

³ 竹内規彦・関口倫紀・竹内倫和・鳥羽修平「企業の戦略的人的資源管理と過去・現在・将来のパフォーマンス：時系列業績データを使用したモデレーション効果の検討」『第9回年次大会 発表論文集』（経営行動科学学会）2006年、27-30頁。

⁴ 立道信吾「第2章 成果主義の現実」『労働政策研究報告書No.61 現代日本企業の人材マネジメント プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の統合的分析」中間とりまとめ』（労働政策研究・研修機構）2006年、36-98頁。この他にも、腰塚弘久・横田環・城戸康彰「日本企業の戦略的人的資源の現状と課題」『第4回年次大会 発表論文集』（経営行動科学学会）2001年、246-259頁等もSHRM研究において優れた研究として挙げられよう。

⁵ 田中秀樹「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』（同志社大学）第10巻第1号、2008年、181-196頁。

⁶ 佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理—電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化—』ミネルヴァ書房、2007年。

⁷ 中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社、2005年。本稿では、小野晶子「第5章 予算、商品計画と能力主義—もう1つのデパート—」を取り上げる。

も注目している。次節以降、佐藤（2007）を精査する。

2.1 先行研究の内容整理 佐藤（2007）

佐藤（2007）の事例分析を精査していく前に、この研究をどのような観点から見るることによって、SHRMの事例と見なすことが出来るのかについて説明する。この研究の分析枠組では、「環境→経営戦略→組織構造」の流れを受け、「目標の連鎖」、「仕事管理」、「人事管理」の3本柱がどのように関連しているのか⁸、に視点を注いでいる。これらを簡単に説明する。「環境」部分に当たる経営環境の変化にはグローバル化、「経営戦略」部分にはグローバル化に対応し市場競争力向上を当てはめており、グローバル化とそれへの対応に伴い、国境を越えた生産・販売拠点の効率的展開が重要な経営方針となり、それに伴う戦略的行動が求められるのである。そして、次の課題は、その戦略遂行のための組織構造組み立てであり、その事業単位に対して経営戦略を目標としてどのように割り振るかである。事業単位に目標が割り振られると、その目標は「事業本部→事業部→部・課→個人」へと再分割される。これこそが「目標の連鎖」である。続いての課題は、その目標を達成するための仕事をどう管理するか、すなわち「仕事管理」をどのように行うか、である。「仕事管理」には部門レベル・個人レベルの2つのディメンションでの管理が行われる。また、部門レベルでの「仕事管理」には要員や人件費の管理も含まれる。そして、それらの「仕事管理」が行いつつ、目標達成のために業績管理が行われる。業績管理にも部門レベル・個人レベルの2つのディメンションが存在する。部門レベルは部門別業績管理で、個人レベルが「人事管理」である。

この分析枠組みの流れをSHRMの舞台に置いて考えると以下のようになるであろう。グロー

バル化（環境）によって、グローバル化への対応・市場競争力の強化（戦略）が求められる。グローバル化対応・市場競争力強化を達成するためにも組織構造を組み立て、達成のための目標を事業単位から個人レベルまで振り分ける（戦略遂行のための目標分配）。その目標を遂行するために部門レベル・個人レベルでの仕事の遂行を管理する（「仕事管理」）。「仕事管理」に共に部門レベル・個人レベルでの業績管理が行われる（「人事管理、HRM」）。すなわち、「環境→経営戦略→（組織構造→）目標管理型HRM・業績管理（→業績）」という、SHRMの流れ「環境→経営戦略→HRM→業績」と合致する流れといえる。この“流れの合致”こそが、佐藤（2007）をSHRM事例と見なす理由であり、分析対象たる理由である。以下の節では、事例の中身を精査する。ここで言う中身とは、グローバル化（環境）を受けてグローバル化への対応・市場競争力の強化（戦略）を立てた上で、企業が組織構造、HRMをどのように行っているかについての内実を指す。

2.2 分析内容の解題 佐藤（2007）

本節では、佐藤（2007）を基に、以下の項目においてSHRM議論での解題を行う。その項目とは、組織構造、事業戦略、業績・要員管理、業績・人事管理の4項目である。以下で詳細を記す。

2.2.1 組織構造

佐藤（2007）では、グローバル化と組織構造についての調査結果を明らかにしている。グローバル化において、事例企業（本文中ではD社、本稿もその記述に習う）が組織構造タイプ⁹としてどの位置であるかについて調査している。

⁸ 佐藤（2007）26頁から抜粋した、別添資料を参照頂きたい。（別添1）

⁹ グローバル化における組織構造の展開については、Stopford&Wales（1976）が詳しい。ここでは、簡単な説明に留めておくが、彼らによると、グローバル化を推進していくにあたり、企業の組織構造は、海外製品多角化の程度と海外売上比率を組み合わせることによって、以下のように、3つのフェーズが現れるとしている。フェーズ1は、明確な国際化戦略のないままに国外に子会社を発足させるフェーズである。フェーズ2は、フェーズ1において海外売上比率と製品多角化比率が一定レベルに達すると、海外生産を模索してそれらを管理する機能を求めるようになる。そこで、輸出や海外生産等の海外事業活動を一元管理する部門として（名称は企業によって異なるが）「国際事業部」が形成されるようになるフェーズがフェーズ2である。フェーズ2において、海外売上比率や海外多角化比率がさらに高まると、グローバル構造を持つフェーズ3へと移行する。このフェーズ

佐藤（2007）の調査によると、D社はグローバル化推進にあたって、海外事業本部が商品企画や販売などを集中的に推進していたが、その後、それらの活動は各製品事業部の管轄下に置かれた。そして、現在では、各製品事業部が市場別・地域別の商品企画やマーケティングを行う主体となっている。このことから、D社の組織構造はフェーズ3に該当するのではないかと分析している。

この分析のSHRMへの示唆は、戦略が組織構造を決定するという一言に尽きるであろう。経営戦略（この場合、グローバル化戦略）が前提として存在し、そこにグローバル化や海外展開における権限の度合いを加味して、組織構造（この場合、グローバル展開におけるフェーズ3）を決めている例と言え、戦略と組織構造の連関を表しているといえる。

2.2.2 生産・販売・在庫管理

佐藤（2007）では、次に、ある製品事業本部のPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを見ることによって、事業本部長が国内外をどのように統制しているかについて説明を行っている。佐藤（2007）における企業での業績管理（PDCAサイクル）事例を概観する。

最初に経営計画が策定される。この経営計画には「事業本部が何をすべきか」を示しており、PDCAサイクルのPの部分にあたる。Pとして「いつまでに何をどれだけ作るか」を決め、そのPを効率よく遂行すること、すなわち在庫を抱えずに効率的な生産が求められる。生産・販売・在庫を知る、売り上げ目標を決める、更にはコスト削減・利益拡大にも注力する。これを達成するための管理行動を行うことが事業本

部の目標となる。その次に予算が策定される。前年上期の実績と下期の実績を参考にしながら、市場や競合他社の動向等を加味して策定される。予算が策定された後に進捗管理が問題として持ち上がる¹⁰。ここで指標として重要になるのは生産、販売、在庫の3つの指標で、この指標を月次、地域別、製品モデル別に追いかける作業が進捗管理の要諦をなす。しかし、その進捗には不確定要因が必ずといっていいほど存在する。それら要因の一例が、製品の市況変化、材料費の高騰等である。それらへの対策は、国内事業部・海外事業部、場合によっては製品事業部が是正措置を行う。このように現場レベルでの対策が主であろうが、進捗管理を会社レベルで共有して対策を練る場として経営会議がある。経営戦略会議¹¹と事業推進会議¹²である。経営戦略会議では投資案件等の審議と生産・販売・在庫の指標を報告する。その報告において、実績及び3ヶ月先までの見通しが目標値（予算）と乖離している等の問題が生じたら、要因分析や今後の対策等話し合う。例えば、月始の会議において是正を行った結果が、事業部レベル、部課レベルに降ろされ、当該月後半の会議に向けて目標の再設定を通じて事業部・事業本部としての進捗是正が行われる。また、経営戦略会議は、進捗報告を受けることによって、経理本部の生産・販売・在庫の情報集約の場としての意味合いも大きい。

この分析のSHRMへの示唆は、ここで述べられているPはまさに事業戦略といえ、この事例は、戦略（「事業本部が何をすべきか」という計画）が事業単位（ここでは、製品事業本部の例に頼る部分が大きい）の動きに当たるDCA部分をどのように規定しているかという実情を把握した事例であると言える。戦略に応じた目標のブレークダウンの仕組み、生産・販売・在庫

では、売上比率、多角化比率のどちらがより高いかによって、2つのうちどちらかの組織構造をとり得る。フェーズ3では、海外多角化がより進んでいる場合、世界規模での製品別事業部制が採用されるし、海外売上比率がより高い場合は、国際的な地域別事業部制へと移行する。

¹⁰ 佐藤（2007）では、進捗管理の事例紹介の前に、製品事業部と国内営業部、海外事業本部の関係を、それぞれが関心を寄せる業績管理指標の違いから明らかにしている。モノを作る事業本部がコストダウンの余地を持っている点、海外事業本部はOEM（Original Equipment Manufacturer＝相手先ブランドで販売される製品を製造すること）営業に限られているのでコストを掌握していない点、目標利益をクリアする利益責任を持つのは製造本部長である点等から、製品価格の決定は製品事業本部長であり、予算策定において製造本部長の権限が大きいことを窺い知られる点についても言及している。

¹¹ 経営戦略会議は、月の上旬と下旬に行われ、取締役・監査役、事業本部長、本社機能本部長等の30人ほどが参加する。佐藤 前掲書 42頁参照。

¹² 事業推進会議は、月の下旬の経営戦略会議が行われる日に開催され、経営戦略会議の参加者に加え、会社の機能部門の長、事業本部傘下の事業部長及び国内関連会社の社長等、80名程度が出席する。佐藤 前掲書 42頁参照。

に対する戦略の関与を端的に表している。

2.2.3 業績・要員管理

佐藤（2007）では、組織構造、製品事業本部の業績管理（PDCAサイクル）に続き、業績管理と要員管理に関する調査結果を示している。佐藤（2007）における企業での業績管理と要員管理の事例を概観する。

事業計画において「事業本部で何をすべきか」について決めた後、「その事業を何人で行うのか」、すなわち、要員・人件費管理という重要な問題が存在する。生産部門では「生産計画→稼働率→人員」と置き換えるロジックがあるが、ホワイトカラーに対しては一概には当てはまらない。開発であれば、開発のステップを人月（にんげつ）に置き換えた経験値（経験知ともいえる）が要員管理の目安を出す上で重要になる。佐藤（2007）のヒアリング結果によると、要員は現状より増やさないように徹底しつつも、要員をギリギリに絞ってコンプライアンス問題を誘発するよりも売り上げ増加や部材費を下げるの方がベターであるから、人件費コスト削減圧力はそれほど強めない。他方、工場現場では請負社員を活用することで環境に応じたコスト削減行っている¹³。業績管理と要員管理は利益管理が前提にある。（利益）＝（売上）－（コスト）であるから、売上の拡大とコストの低減が目標となる。売上に関しては、前述で見た通り、事業本部が生産・販売・在庫指標を管理しながら売り上げ拡大を目指す。同時に事業本部での利益管理も行う。その際に重要になるのは、コスト削減と総費用削減である。

要員管理は「この計画を○人でやります」ということを指す。どの商品をどれだけ売るかを金額・台数（個数）のよって把握して、それらをどのような経費の上で行うか、すなわち、コ

スト管理のロジックが働く。その上で、生産計画を人員に置き換える論理が働き、人員の数が決定される。まず、生産計画が立つと、操業計画¹⁴が立つ。操業計画が立つと標準時間¹⁵を介して人員計画に置き換えられていく。しかし、「生産計画→操業計画→人員計画」の流れを適応できる対象は工場で製造に従事する者に限られる。では、間接部門・研究開発系ホワイトカラーの要員管理はどのように行われているのか。佐藤（2007）のヒアリング結果によると、「経験値」を根拠に要員算出を行っていることが分かった。開発要員の管理においても、基本的には、開発工数を人月単位で算出するのであるが、人月の算出根拠はあくまで経験値であり、厳密ではなく、要員管理においては主観的なやり取りの中で落ち着くべきところに落ち着くという実態がある。前述の「要員を増やさないと徹底する」点が強調されるのも頷ける。目標利益達成に向けて、要員を増やさないように要求する経理と人事部、そして事業本部との主観的なやり取りの中に吸収され、それぞれの主体の「経験値」をくぐって「微妙な均衡点」に収束しているのである¹⁶。

佐藤（2007）では、製造現場での要員管理については更に分析対象を広げている。要員不足分を補う「請負」の管理である。前述しているような「生産計画→操業計画→要員計画」という計画は「事業本部→事業部→工場」へとブレークダウンしていく。必要要員と既存要員のギャップ（不足）が生じた場合、「請負や派遣で補う」のである。しかし、この請負や派遣の管理にはジレンマが存在する。すなわち、請負・派遣の管理を厳密化してしまうと、正社員増員ニーズが表面化してしまう。しかし、正社員は増やせない（減らせない）ので、請負・派遣に関する厳格な管理は行えない、といったジレンマである。D社が請負を活用する理由は3つある。①D社の製品が複数に分散するに伴い、こ

¹³ 佐藤 前掲書 46頁参照。

¹⁴ 操業計画（操業度計画）とは、半年度ごとに計画と見込み、そして稼働率を書き込んだ形で表現される。操業率とは生産能力に対する稼働割合を示し、フル稼働であれば操業率は100%となる。また、操業計画では工数と賃率が数値として挙げられており、ある製品を○台生産する際、組み立て工数が△で、それを時間換算すると□分かかるので、稼働日は●日、といった具合に表される。

¹⁵ 標準時間（スタンダード・タイム）とは、生産技術部や生産部が測定するもので、あるモデルをラインに投入して流れて完成品になる時間をストップウォッチで計測し、そのモデルが完成するまでの時間を算出し、人員計画を立てる際の指標となるものである。

¹⁶ この「経験値」の内実についてはとても興味深い点であるが、佐藤（2007）でも立ち入った分析は行われていない。また、D社ではキャブランのABC（Activity Base Costing）が導入検討されており、その適用可能性も興味深い点である。

れまで配置されていた要員が新たな製品分野に配置転換していくこと可能である点。すなわち、製造の転換に合わせた人員配置を行える。②構内請負のコストの安さ。協力会社への外注（生産委託）に比べると請負に来てもらった方が安くつく。③受注変動への要員対策。受注変動が要員変動に与える影響¹⁷は大きく、正社員だけで要員変動を行うと調整コストが高む。総じて、請負の活用は、経営活動、とりわけ業績・要員管理にフレキシビリティ（柔軟性）を持たせるための方策と考えて良いだろう。しかし、佐藤（2007）では、請負活用の進展に伴う課題も挙げられている。1つは、社内技能伝承が困難になる点、もう1つは、製造拠点の国際的な立地戦略に関わる点である。1つ目の社内技能伝承が困難になるのは、請負に仕事を投げることによって生じる。2つ目の立地戦略とは、例えば、同じ製品を作ったとしても、中国と日本では出来上がってくる製品の品質が異なり、問題となるように、中国労働力と日本人請負労働者の質の違い¹⁸が問題となり、中国への製造拠点の立地が重要な戦略となっている。

この分析のSHRMへの示唆は、コスト削減を行うことで利益向上を遂げようという意図から要員管理を行い、業績向上を目指している点である。ホワイトカラーは「経験値」が根拠になっているとはいえ、「生産計画→操業計画→人員計画」という流れがフローするような仕組みが作られている。正社員人員だけでそのフローを流せない場合は、調整コストを鑑みて、請負や派遣によって対応することでコスト削減を実現している。しかしながら、派遣・請負活用の進展に伴う技能伝承困難化などはSHRMにおける持続的競争優位に負の影響を及ぼすことは留意すべき点であろう。

2.2.4 業績・人事管理

佐藤（2007）では、事業レベルのPDCAサイクルが、どのようにして個人レベルの目標設定にブレークダウンされ評価されるのか、また、それが報酬に反映されるのか、について明らかにするために、業績管理と人事管理の関係性を念頭に置いて分析を行っている。業績管理と人事管理の関連は前述したので省く¹⁹。

D社では、近年「成果主義」的人事制度に改変してきた。これは、目標の連鎖と人事管理の繋がりを強めようとする動きである。計画を立て実行し、その結果としての成果の達成度合いを次期の予算や報酬に反映させる。D社の「成果主義」型人事制度の焦点は以下の3点に集約される。①働きぶりはこれまでも査定によって評価され賞与・昇進に反映されてきたが、事業部門の業績は関係なかった。しかし、その事業部門業績が個人の報酬に反映されるようになった。②業績評価の報酬への反映は幹部レベルに限定されてきたが、そのレベルが管理職直下まで降りようとしている。③賃金構成要素において、各個人の役割や目標達成に応じて決まる部分が大きくなった。紙幅の都合上、本文での詳述は避ける²⁰が、D社は「成果重視」を志向し、段階的に改革を行ってきた。

D社における人事制度は、管理職層、準管理職層、担当職層に分けて、それぞれの区分に応じて処遇する。資格・職務体系については、(別添3)²¹を参照してもらいたい。

まず、管理職層²²の賃金・処遇制度を概観する。賃金は「業績月俸²³」と「職責月俸²⁴」の2つから構成される。職責月俸の性質を考えると、管

¹⁷ D社の場合、事業本部の生産部では月単位で0～60人の幅で要員が変化している。100人単位で変化している部門もある。

¹⁸ D社においては、中国人でも有能な人材がおり、その出勤率は98%（日本人は90%を切る）で賃率も日本より相当に安いので、「中国の方が良い」という社内意見が多い。

¹⁹ 佐藤（2007）54頁の図を（別添2）として示しておくので、参照にされたい。（別添2）

²⁰ 佐藤（2007）によるとD社の人事制度改訂の概要は以下のようになる。1995年、管理職を対象に、各種手当を廃止・範囲給導入、資格階層の簡素化、職務明確化等を行った。1999年、管理職を対象に、定期昇給を全廃・月俸制導入、役割記述書策定・業績評価制度導入、資格制度の簡素化等を行った。その後、一般社員にも適用され、2000年、一般社員の昇給格差を3倍に拡大、業績評価制度導入・評価育成ガイドライン策定を行った。また、同じく2000年に、部門別業績連動型賞与制度を一般社員に対して導入し、準管理職コースと勤務地限定社員コースに分けて管理する仕組みも導入された。準管理職には、手当廃止・月俸制適用、賞与の査定幅拡大等を行い、勤務地限定社員には、特定の勤務地での就業を前提とした雇用形態、地域相場に基づいた賃金水準を適用した。

²¹ 佐藤（2007）57頁の図を（別添3）として示すので、参照されたい。（別添3）

²² 管理職層とは経営職、部長職、課長職を指す。

²³ 業績月俸は、毎年度末の業績評価と各人の果たしている役割・業務成果の評価結果によって決定される。

²⁴ 職責月俸は事業部長等の組織の「長」に支給される、役職手当のようなものである。

理職層の賃金は業績月俸一本で決まるといっても良い。ならば、管理職層の賃金は「成果重視」的な性格を強く持ったものであるといえる。

次に、管理職層以外、すなわち一般社員²⁵の賃金・処遇制度を概観する。特徴として、部門別業績連動型賞与制度、昇給制度の改定、行動評価の導入、昇格における年齢制限撤廃の4つが挙げられる。部門別業績連動型賞与制度の内実とは、一般社員の賞与を各人の所属部門の業績に応じて決定することである。一般社員の賞与は安定支給部分と業績反映部分からなり、安定支給部分は年間4ヶ月、業績反映部分では最大2ヶ月分が上乘せされる²⁶。続いて、昇給制度の改定では、基本給は旧来の「職種給+職能給+年齢給」から「職種給+加算給+基礎給²⁷」に改定された。「職種給」は旧制度でも査定幅が存在したが、新制度ではその幅が拡大した。「加算給」は「職能給」と同じ性質を持つが、基本給に占めるその割合を低下させた。総じて、査定幅が拡大する制度へと改定された。行動評価の導入については、一般社員の評価は目標管理制度が根幹を為すが、ただ業務目標の達成度を反映するだけでなく、社員一人ひとりの能力向上と発揮度合いを反映するための「コンピテンシー評価」を導入した²⁸。全社共通の評価基準を労使協同で策定し、評価基準を全社員に公開している。この行動評価を取り入れた目的は「中長期的な視点から継続的に社員の能力を高めていくことが、企業の発展を支える源泉となるとの認識」からである²⁹。昇格における年齢制限撤廃は、「真の実力のある社員が、年齢に関係なく成果・貢献度に基づいて昇格し、組織のリーダーとしての力を発揮できる」ことを目的としている³⁰。

管理職層・一般社員層をそれぞれ概観したが、総じて言えることは、「成果重視」志向になりつつあり、人事管理のルールが仕事・役割との関連を一層深めていることであろう。また、部

門と個人の賞与連動は、個人の意欲向上と組織のパフォーマンス向上を連関させる意図が見え隠れするシステムだと言える。

この分析は、事業レベルのPDCAが個人のPDCAにどのように関係するかについて分析されており、まさにSHRMを分析したものであると示唆できるであろう。D社では「成果主義重視」志向になりつつあり、人事管理のルールが個人にブレークダウンされる仕事・役割との関連を保ち、部門別業績連動型賞与制度などによって個人の意欲向上と組織パフォーマンス（企業業績）を連関させようとする意図が見える仕組みが存在し、これこそがSHRM実践例といえるのではないだろうか。

2.3 小括

上記で見た通り、佐藤（2007）の企業の業績管理に関する研究はSHRMへの示唆をふんだんに盛り込んだ研究と解釈することが可能である。D社のSHRM実践を簡単にまとめると以下のようなことになるであろう。

まず、組織構造を決定する際、戦略（D社の場合、グローバル化戦略）が大きく関与していることが分かった。生産・販売・在庫管理に関する分析においても、P（事業戦略）がDCAをどのように規定しているかという点を浮き彫りにしている。そして、要員管理においては、コスト削減を行うことで利益向上を遂げようという意図から、「生産計画→操業計画→人員計画」という流れがフローするような仕組みが作られていることが分かった。正社員人員だけでそのフローを流せない場合は、調整コストを鑑みて、請負や派遣によって対応することでコスト削減を行っている現状も示されていた。業績管理と人事管理の関係性に関する分析では、事業レベルのPDCAが個人のPDCAにどのように関係す

²⁵ 一般社員とは準管理職層及び担当職層を指す。

²⁶ 業績反映部分の原資は、単独営業利益を基に労使で決めた一定率を乗じて算出し、上乘せされる。その際、最大2ヶ月分まで上乘せされる。 $(\text{平均支給月数}) = (\text{単独営業利益} \times \text{一定率}) \div (\text{単独組合員の経常月収総額})$ となる。部門別業績評価は各事業部の半期決算毎に5段階評価でなされ、業績反映原資の10%を部門業績分として再配分する。個人業績においては、一般社員の賞与査定では半期毎に目標管理制度の期末評価に基づいて、5段階評価される。主事では±20%、主事以外は±10%で、部門業績評価と個人業績評価がクロスして賞与に反映されるため、最大評価と最低評価ではかなりの差がつく。

²⁷ 基礎給は年齢給を名称変更させたもので、水準もそのままスライドさせたものである。

²⁸ 評価制度と評価項目については、佐藤（2007）60頁から（別添4）を抜粋したので参照されたい。（別添4）

²⁹ 佐藤 前掲書 60頁。

³⁰ 佐藤 前掲書 60頁。

るか、すなわち、D社では「成果主義重視」志向になりつつあり、人事管理のルールが個人にブレークダウンされる仕事・役割との関連を保ち、部門別業績連動型賞与制度などによって個人の意欲向上と組織パフォーマンス（企業業績）を連関させようとする意図が見える仕組みが存在していることが分かり、SHRM実践の好例が示されている。

佐藤（2007）は「業績管理」という文脈でSHRM実践の内実を解いている。このことから、調査の際、業績管理と人事管理の連関性という視点から、定性的ではあるかもしれないが、SHRM実践を実証しうる可能性を示唆できたといえよう。戦略とHRMのリンケージは、今後、企業経営において、更に重要視されるであろう。その際、業績管理をSHRMの一環であると考えた上で実践することは戦略とHRMのリンケージを正しく構築できる一端となるのではないだろうか。

しかし、全ての業績管理実践がSHRM実践であるというわけではない。そこで、次章では、業績管理を行っているがSHRM実践には成り得ていない事例についてのレビューを行う。

3. 戦略的人的資源管理の事例レビュー その2

本章では、ホワイトカラーの仕事管理に注目し、個別企業を対象に精緻な調査を行った石田・中村編（2005）の事例分析をSHRMの舞台に置いて分析を行う。石田・中村編（2006）は、様々な産業において精緻な調査を行い、ホワイトカラーがどのように管理されつつ働いているのか、を明らかにして、人事管理のフロンティアを切り開き、「成果主義」制度の真の姿を描くことで、仕事と管理の関係を明らかにすることを目的として編まれたものである。石田・中村（2005）では、百貨店、電機メーカー、情報通信企業、自動車メーカー（トヨタ）について、それぞれ精緻な調査・分析がなされているが、紙幅の都合上、全てを再検討することは困難なので、小野（2005）の百貨店事例³¹について再

検討を行う。

3.1 先行研究の内容整理 小野（2005）

小野（2005）の事例分析で取り上げられている百貨店事例は、デパートの管理職ホワイトカラーに注目して、業績管理と人事管理の関係について考察を行っている。この百貨店の人事管理において、個人や部門の数値的な業績達成率が賃金に連動せず、成果が賃金に反映される程度も大きくない。能力ある若手の昇進に力注いでいる人事制度である。また、この百貨店（以下では、A店）とするでは、従来の百貨店事例³²と同じく、経営計画が策定されて、全体から部門へのブレークダウンがなされており、小野（2005）ではその内実を細やかに調査・分析されている。計画には商品計画と予算計画が存在し、商品計画は定性的内容で、予算計画は定量的目標が掲げられる。目標策定後、それらをブレークダウンして進捗管理が行われるのであるが、小野（2005）では、進捗管理機能を有する会議に注目している。また、それら業績管理に対して、人事管理の役割と機能がどのように関連しているかについての分析も行われている。

小野（2005）は、上述のように、百貨店における進捗管理（業績管理）と人事管理及びそれらの関係について調査・分析している。これらをSHRMの文脈におくと、百貨店管理職ホワイトカラーという定性（商品計画）と定量（予算計画）によって決められた戦略（商品戦略、予算達成戦略）を遂行する人的資源をどのように管理するか、についての調査・分析であるとも読み取れるのではないだろうか。以下では、「いくつかの戦略を受けた上で人的資源を如何に管理しているのか、また、戦略と人的資源管理の一貫性はどこに見られるのか」という視点から、小野（2005）をSHRM視点から解題する。

3.2 分析内容の解題 小野（2005）

本節では、小野（2005）を基に、以下の項目

³¹ 小野（2005）「第5章 予算、商品計画と能力主義 ーもう1つのデパートー」（中村・石田、2005所収）を取り上げる。

³² その他の代表的な百貨店の事例研究としては、中村（2005）「第2章 営業予算、シーズンプランと成果行動 ーデパート」（中村・石田、2005所収）などが挙げられる。

においてSHRM議論での解題を行う。その項目とは、予算管理の項目である。分析対象となっているのは、婦人服販売部門、MD本部婦人服事業部である。Z店の婦人服販売部門は1000人を越える店員を抱え、管理職は21人である。部長をトップに副部長が続き、GM（「グループ・マネージャー（Group Manager）」）³³、SM（「セクション・マネージャー（Section Manager）」）³⁴という序列で管理職が存在する³⁵。販売部門では、商品を売って予算目標を達成することが最も重要な業務である。一方、MD婦人服事業部は本社にあり、一括して商品計画を行っている。商品計画を一括することで取引先管理に優位に働く³⁶。MD本部にはマーチャンダイザーとバイヤーがいて、マーチャンダイザーはバイヤーを統括する管理職で、バイヤーは各店舗の販売部門を担当しており、担当品番も持っている。バイヤーのグループごとに「ゾーン」³⁷が存在し、それらをマーチャンダイザーが管理する。MD本部の役目とは商品計画を作ることである。

3.2.1 予算計画・商品計画と進捗管理会議

本節では、計画とHRMの連関を見る前段階として、百貨店における計画と実行の枠組みを簡単に説明する。予算計画とは、売上及び利益等の数値計画を指す。小野（2005）では、売上や利益予算、人件費予算等の目標数値がどの部門でどのように作られるのか、どの部門レベルまで達成すべき目標がブレイクダウンされているかについて明らかにされている。一方、商品計画とは、デパートが演出する商品コンセプトを決めて、それらをどのように展開していくかという計画である。

予算計画は前年度の8月に「建設計画」が立てられ、各店舗・MD本部・経営企画部・人事部や総務部等のセクションと財務部の間で、前年実績、トレンド、特殊要因の排除、各管理部門からの販売管理費等の経費の計上などを勘案した上での予算のやり取りが行われる。そして、最終的には、財務部がそれらの情報を取りまとめて、1月には、各店の年度予算が割り振られる。予算の中身は、商品利益額、営業利益額、在高として割り振られる。予算はほぼ100%受け取られる。営業利益額は商品利益額から販売管理費を引いたものであるが、正社員の人件費等、店で管理することが難しい販売管理費の細目も存在する³⁸。このように営業利益を左右する販売管理費、とりわけ人件費の削減について以下で記したい。

A店では、販売管理費は全社的に削減目標が示され、人件費にも削減圧力がかかっている。しかし、正社員の人件費は本社人事部がコントロールしているので、パートやアルバイトの採用抑制や、時間外手当の削減などに限られる。正社員の要員管理は本社人事部によって決められているので、店舗では弾力的運用が難しい³⁹。そのため、人件費削減による営業利益向上へのドライブはかからない。そこで、本社としては、お歳暮商戦等の早期立ち上げで業務量標準化を行い、アルバイトの人件費を圧縮する方策に出ている⁴⁰。このように、店舗または部門において、販売管理費が関わる営業利益額は目標にはなりにくい。そうなれば、目標として掲げられるのは、売上、商品利益額、在高である。

部門が策定する予算案も存在する。「部門大綱」と呼ばれるもので、9月から作成し11月に確定する。GMが中心となり、SMが担当品番の予算概算を作る。ブランドのスクラップ・アンド・ビルド、営業条件、特殊要因の排除等を考

³³ 一般的には、ラインの「次長」「課長」レベルに相当する。

³⁴ 一般的には、ラインの「係長」レベルに相当する。

³⁵ 小野（2005）162頁。

³⁶ 取引先としては、購買力のある都心店舗に優先的に商品を卸したいという思惑があるが、デパート側としては、地方店舗にも売れ筋の商品を流したい。そこで、本社が集中的に一括契約を行うことで、都心店舗と地方店舗双方に商品を卸すように取引先に促せることが可能となる。

³⁷ バイヤーが担当する品番を複数束ねたものが「ゾーン」である。例えば、「キャリアキャラクターⅠ」（aバイヤー）、「キャリアキャラクターⅡ」（bバイヤー）、「キャリアワールド」（cバイヤー）等が束ねられて「ヤングキャリアゾーン」として存在し、その「ヤングキャリアゾーン」をAマーチャンダイザーが管理する。

³⁸ 小野 前掲書 165-168頁参照。

³⁹ 小野 前掲書 169頁。

⁴⁰ 小野 前掲書 170頁。

慮して、予算を作る。トップダウンの予算が100%で受け取られるのに、「部分大綱」が作られる理由はどこにあるのか。「部門大綱」には、仮予算としての役割、立案者（GM、SM）に商品展開計画や目標設定を明確化させる役割、店長や部門長が上からの予算を受ける際の根拠・思案材料としての役割という3つの役割がある⁴¹。

次に、商品計画についてみていく。商品計画はFDに基づいて決められる。本社にMD本部が存在し、その中のMD政策部が本社統一のコンセプトを作成する。また、展開計画もMD政策部において作成される。展開計画とは、商品を年・月・週のスケジュールの中でどのように売り出していくかという大枠の計画である。MD本部の各事業部（婦人服、紳士服等）で本社統一のコンセプトに基づいたイメージに沿って何を行うかが決められる。MD本部が店・売場のイメージを決めるが、ブランド選定や商品仕入れについては、販売部門と連携して予算が達成できる範囲での模索が行われる。ブランドの選定作業＝スクラップ・アンド・ビルドの例を見てみる。スクラップ・アンド・ビルドは「あるべきゾーニング」のイメージに基づく。そのゾーニングのイメージングは「ブランドマップ」によって示される。販売部門の方針では、「ブランドマップ」を参考に、顧客がついているかどうか、売上がどうかによってスクラップとビルド（入れ替え）が行われる。店全体の方針は店全体がどのような顧客層をターゲットとするかによって決められる⁴²。

では、これらの予算計画と商品計画が決定された上で、目標の設定と進捗管理の方法がどうなされているのか。いくつかの会議によって目標に向けての取り組みとそれらの進捗管理が行われる。会議には目標設定を行う会議と進捗管

理を行う会議がある。目標設定会議としては「商品計画会議」、「販売対策会議」、「SMミーティング」がある⁴³。進捗管理会議としては、「四半期会議」、「部門検討会」、「週ミーティング」がある⁴⁴。

3.2.2 計画と人事管理との関係

前節では、百貨店での仕事とその計画・実行について概観した。本節では、前節で見た計画を実行に移す際、人事管理とどのように関連しているかを整理し、SHRMの文脈からの再検討を行いたい。人事管理が業績管理、すなわち計画の進捗管理を達成しうるためのインセンティブ機能となっているのか、その役割はどういったものなのか、といった点を中心に再検討を行いたい。

A店では、正社員の高齢化⁴⁵が進んでいる。販売管理費比率が競合他社より高く、人件費削減が経営課題となっている。しかし、同店は労使協調姿勢で雇用保障を堅持しているため、急激なリストラは行われていない⁴⁶。小野（2005）の調査によると「（同店の人事管理は）比較的強い能力主義を維持しながら運営してきた」ことが人件費増大に関係していることが分かった⁴⁷。経営・上級・中級・初級・一般の資格等級ヒエラルキーにおいて、ピラミッド型が崩れている。その理由は、団塊の世代の多くが中級に位置しているからである。この構造は団塊の世代の一斉退職後に中堅社員が圧倒的に不足することを懸念させる構造である。そのため、A店では、20、30歳代の優秀な社員を早期に昇格させる必要性に迫られている。A店では、正社員の高齢化・高資格化に伴う人件費の増大及び若手

⁴¹ 小野 前掲書 170-172頁参照。

⁴² 小野 前掲書 172-176頁参照。

⁴³ 「商品計画会議」は半期に一度、販売部門主催で、MD本部を交えて、大枠の展開計画を決める。「販売対策会議」は月次会議で、2ヵ月後の販売計画について決める。「SMミーティング」はGMとSMが行う最小単位での打ち合わせで、当月と次月の売上計画確認、販売プロモーションに関する意見交換などが行われる。

⁴⁴ 「四半期会議」は3ヶ月ごとに行われ、過去3ヶ月の実績報告と今後の取り組みについて検討される。最も重要な進捗確認を行う場で、部長、副部長、GMが出席し、主にGMが報告を行う。前期の売上予算数値を達成しているかどうかとその理由について、上司から重点的に確認がなされる。「部門検討会」は毎月行われ、部長主催のもと、前月上状況の分析と対策についてSMとGMから報告が行われる。報告の際、SMには「勝ち」「負け」の要因分析が求められる。「週ミーティング」は毎週行われ、前週売上状況を確認する。出席者はバイヤー、GM、SMで投入計画通り商品が入ってきているか、「売れ筋」「死に筋」を見分ける。（小野 前掲書 177-182頁参照）

⁴⁵ 団塊の世代が占める割合が高く、正社員の3割余りを50歳以上の社員が占めている。

⁴⁶ 制度改革や正社員・パート・アルバイトの採用抑制、定年退職による自然減によって対応している。

⁴⁷ 小野 前掲書 187頁。

の昇進の頭打ち、管理職につかない高資格者の増大という理由から1992年に人事制度改革（現行の「職群別職能資格等級制度」⁴⁸のひな型）を行い、1999年に改定された。改定内容は職能資格等級数の大幅削減⁴⁹、初級・中級の年齢給を廃止して評価連動する給与部分のウェイトを大きくした。ここで、職能資格等級数の大幅削減がもたらす意味を確認しておく。この削減により、昇給管理が厳格化し簡単に昇給できなくなったし、階層数が少なくなったことで若手をより早く昇級させやすくなった⁵⁰。この制度改革は人件費の肥大化をセーブ・コントロールし、社員の能力発揮を促すことを意図している⁵¹。

この人事制度改革のSHRMへの示唆は、人件費削減というコスト削減戦略遂行のために、職能資格等級数の大幅削減と評価連動給与部分のウェイトを大きくすることで、人件費肥大化を防ぐとともに、若手社員の昇進促進による能力発揮を促すHRMの仕組みを作った点が見られることであろう。しかし、この仕組みによる業績への貢献が見られたのかが不明であり、人件費圧縮幅も不明であるため、「戦略→HRM→業績」ではなく「戦略→HRM」までで留まり、戦略とHRMの連関の一貫性しか明らかになっていない。

では、給与・賞与等の仕組みは、SHRMの文脈から見た際、どのようになっているのかについて再検討を行う。まず、基本給は資格等級毎の定額部分と評価によって決まる部分によって構成されている。初級・中級までは職能資格等

級毎の定額とレンジ給（評価累積部分）が支給され、一般・マスター階層では年齢給も支給される。初級以上では年齢給はない。上級・経営階層は資格別定額部分と洗い替え式⁵²評価別定額が支給される。初級以上では定額：評価＝50：50になっている。また、資格等級が上がるほど、等級内での賃金格差は拡大していく。資格等級毎のレンジ給については、ランクによって決まる。前年に位置づけられたランクから当年評価に応じてランクアップ・ダウンが決められる。しかし、基本的に中級まではランクアップ評価を受ける、すなわち、この運用によって定期昇給がなされている。上級以上になると、洗い替え方式なので、毎年の評価によって賃金変動する仕組みになっているが、評価の上下は小さく、アップダウンは非常に小さいものである。レンジ給、評価別定額給には、「職務遂行力考課」が反映される。「職務遂行力考課」は「本年度の課題目標」⁵³、「発揮度」⁵⁴、「取り組み姿勢」⁵⁵で構成される。評価基準は曖昧で、中級社員以下には能力伸長や教育としての色合いが濃い制度運用となっているので、実質定期昇給としての運用がなされている⁵⁶。

次に、賞与であるが、「基本賞与」と「業績賞与」の2種類があり、年3回支給される。「基本賞与」は12月、3月に支給され、「基準内給与の0.5ヶ月分＋資格等級別定額A⁵⁷」で算出され、「業績賞与」は6月、12月に支給され、「営業利益に応じた算定率×（資格等級別定額B⁵⁸＋業績査定額⁵⁹）」で算出される。「業績賞与」の

⁴⁸ 現行の資格等級制度は「職群別職能資格等級制度」である。紙幅の都合上、ここで簡単に説明しておく。等級制度は、「一般階層」「マスター階層」「専門階層」「経営層」に分類され一般階層とマスター階層は3等級に分類されていて、一般階層の3等級に配置された後にマスター階層のA1等級に昇格する。このマスター階層はその上の専門階層に上がる人材のプールになっている。マスターから専門に昇格するには進級試験合格が必須となる。専門階層は3つの職群に分かれていて、「S職群」（販売専門職）「M職群」（マネジメント専門職）「T職群」（スタッフ＜パイヤー、人事等＞専門職）である。これらの職群の中で初級・中級・上級の等級があり、等級内でも2段階に分かれている（M上級は1段階）。等級進級には試験合格が必須である。経営層は経営1、2とあり、グレードI～IVに分かれている。グレードIは副部長、IIは販売部長、IIIは人事部長、中型店店長、IVは大型店店長相当である。経営職群には基本的にM職群からの移動である。

⁴⁹ 改定前に比べると、上級5等級→2等級、中級4等級→2等級、初級3等級→2等級へと改定された。

⁵⁰ 現行の制度では、早ければ26歳でSMに登用される可能性がある。

⁵¹ 小野 前掲書 188-189頁参照。

⁵² 洗い替え式とは前年度の評価が累積せずに単年度評価が基準となることを指す。

⁵³ 「本年度の課題目標」は文言で書く定性的目標と数値で書く定量的目標がある。目標値は上司によってあらかじめ記入されていて本人が確認・押印する。

⁵⁴ 「発揮度」には「顧客満足の施策がどの程度出来たか」、「部下の指導・育成はどの程度出来たか」等の評価項目がある。

⁵⁵ 「取り組み姿勢」には「挑戦度」、「自己啓発度」等の評価項目がある。

⁵⁶ 小野 前掲書 190-196頁参照。

⁵⁷ 資格等級別定額Aは労使交渉によって決定される。

⁵⁸ 資格等級別定額Bは職群別の定額で支給される。

⁵⁹ 「業績査定額」は査定によってSSからD-の間で決定される。

支給額は、会社の業績と個人の業績に連動して決まる。しかも、企業業績が個人の賞与額に与える影響は大きい⁶⁰。すなわち、企業業績が高くなるほど、「業績賞与」が賞与全体に占める割合は増す。個人業績を賞与に反映させる評価制度に「実績考課」がある。「実績考課」には短期業績を賞与に反映させる目的があり、半期に1度行われる。評定項目⁶¹に「成果目標達成度」があり、自分が担当している売り場の売上、利益額等が評価される。しかし、小野（2005）によると、「実績考課」と「職務遂行力考課」の評価項目はほぼ同じで、運用も似ている。すなわち、短期業績を賞与に反映する制度であるが、運用によって評価の差異が小さく年功的運用である⁶²。これらを統合的に鑑みると、当店の賞与制度は、個人業績よりも企業全体の業績から受ける影響が大きいので、個人業績向上へのインセンティブは働きにくい構造を有している。

当店の給与・賞与制度をSHRMの視点から見ると、全体での最適化（年功的運用、企業業績の向上）への視点が重視され、個人業績向上へのインセンティブは少なく、戦略とHRMが企業業績の向上に貢献しているか不明である。あえて、戦略的視野からこの給与・賞与システムを捉えるならば、給与・賞与システムがHRMにおける公平感を担保している可能性があり、企業へのコミットメントを高めている可能性があるかもしれない。しかし、企業業績への影響は依然不明である。

職能資格等級制度において、昇進のための進級試験が行われることは先に示した通りであるが、その受験資格を得るために「能力考課」という査定が行われる。年に1度査定が行われ、評価ポイントが決められ、一定ポイントまで累積したら受験資格が得られる。進級試験は年1度実施され、小論文と面接が行われ、採点は人事が行う。この昇格制度は、全社的に行われることもあり、社員にとっては昇格メカニズムが分かりやすく平等であるというメリットがある

し、本社人事部が正社員人件費とともにキャリア管理も行えるメリットもある。しかし、業務に関係ない勉強もしなければならないというデメリット、人事部が採点・面接を行う負担などのデメリットもある。それにも関わらず、この昇格制度が採られているのは、個人の給与を上げる際に昇格が最も確実な方法であるというインセンティブが働くからであろう。この昇格試験をSHRMの視点から見ると、最も確実な昇給方法としての進級試験が存在していて、その試験は昇格管理の透明性や納得性を担保している点で、従業員のコミットメントを高めている可能性はあるが、業績との関係はやはり不明瞭である。

3.3 小括

本節では、小野（2005）をレビューすることで、百貨店におけるSHRM実践の再検討を行った。この百貨店の事例では、計画及び業績管理においては、戦略と実践の適合性を視野に入れていると言えるが、人事管理、とりわけインセンティブ管理についてはSHRMで言うところの業績向上への貢献がなされるシステムとなっているかは疑問である。小野（2005）の分析によると、この百貨店では能力主義的人事管理で緩やかな業績連動を行っており、人事管理における目標管理は業績管理の直接的なツールになっていない。戦略（商品計画、予算計画）が存在し、進捗管理においてもPDCAサイクルが回されているが、その戦略がHRMと関連して業績向上に貢献している点は明示的ではないし、貢献していない可能性も考えられる。この百貨店事例は、SHRMを行いきれていない、すなわち、戦略はあるがHRMとの連関が不明瞭である事例である。この点に関しては、小野（2005）も、部門単位ではなく店や会社全体で利益管理をしている点と目標が複数部門の影響を受けやすく責任

⁶⁰ 企業業績が個人賞与に与える影響が大きい理由は、算定率の算出方法にある。会社全体の営業利益額に連動して算定率が算出されるのであるが、前期の営業利益実績額70%と当期の営業利益予算額30%の合計額が基準営業利益額となる。営業利益が0～10億ならば算定率は50%、100～110億ならば100%、200億以上で上限の150%となっている。乗する算定率が上がれば上がるほど個人別の金額に乘されるパーセンテージが高くなり、個人の賞与も高くなる。

⁶¹ 評価項目には、「成果・行動評定」と「取組姿勢」があり、上位資格になるほど、「成果・行動評定」のウェイトが高まる。「成果目標達成度」は「成果・行動評定」の中に含まれる。「成果・行動評定」には、「顧客満足度」、「メンバーの指導」等の定性的評価も含まれる。

⁶² 小野 前掲書 199頁。

の線引きが難しい点がネックとなり、この百貨店は成果主義人事管理に慎重であると分析している。収益責任が明確化されていない状況では、「目標管理＝業績管理→それに見合った人的資源施策→業績への好影響」というフローは会社全体を一単位として扱わなければならないし、そうしなければ、従業員の納得性は得られないであろう。このような状況では、成果主義人事管理の導入への納得性も得にくく、企業業績への貢献という視点からの人的資源管理の関与は、佐藤（2007）の事例に比べて、小さいままで留まる。

この百貨店事例は、SHRM実践に関しては明確ではなかったが、戦略と実践の適合は日々の会議等を通して着実に行われている。この流れ（「戦略→実践」の適合）を踏まえて、「戦略→実践（とりわけ人的資源管理実践）→高業績」となるにはどのようにしたら良いのか、ひいては、そのような流れに成りうる可能性はあるのか否か、について考察を行う必要がある。また、給与・賞与システムが従業員のコミットメントに有意に働いているのか、そして、そのコミットメントは業績に何らかの影響を与えているのかについての考察を行うことによっても、この百貨店のSHRM実践についての再考察を行うことが出来るのではないだろうか。

4. まとめ 戦略的人的資源管理のレビューを終えて

本章では、前章までの内容を受け、今回のSHRMレビューの意義を示したい。まず、以下で本稿を簡単にまとめる。

佐藤（2007）においては、組織構造、生産・販売・在庫管理、要員管理、人事管理に対して事業レベル・個人レベルのPDCAがどのようにサイクルしているかについての分析が行われていた。このPDCAサイクルは、SHRMの文脈でいうところの戦略と実践に連関にあたる。すなわち、Pは戦略でDCAは実践である。佐藤（2007）の分析ではPDCAサイクルの仕組みが詳細に描写されており、Pを戦略と置き換えた際の戦略と実践の整合性が分かりやすく描写されていたとも言える。佐藤（2007）を再検討した結果、

業績管理の始点からSHRMを明らかにすることが出来ることが示唆できたと考える。業績管理をSHRMの一環であると考えた上で実践することは戦略とHRMのリンケージを正しく構築できる一端となるであろう。

小野（2005）においては、佐藤と同じく業績管理と人事管理の関係について考察を行った精緻な研究であるが、事例百貨店の人事制度が業績に連動する仕組みとは言いがたいことが示されていた。商品計画や予算計画とその進捗管理においてはシステムティックに行われているが、そのフローは「戦略→実践」で留まる。すなわち、戦略を実践しているが、その実践において戦略は人事管理との連関をそれほど強く持っていないのである。事例百貨店の人事制度が「比較的強い能力主義を維持しながら運営してきた」ことに裏打ちされ、佐藤（2007）の事例に見られるようなSHRM実践を促進させるような人事制度が整っていない。この百貨店は、会社全体で利益管理を行っているため、佐藤（2007）に見られるような事業部門や個人レベルでの「成果主義重視」型へは踏み込もうとしない。それ故に、しっかりとしたPDCAサイクルがあるのにも関わらず、人事管理における目標管理が業績管理ツールとなりえず、企業業績向上へのフローが不明瞭となっているのではないだろうか。

しかしながら、佐藤（2007）・小野（2005）の両研究とも、SHRM議論での最終命題とも言える業績への貢献までは言及していない点は共通しており、実践面でのSHRM理論の適用については考察できるが、業績への影響は明示的ではない点は留意が必要であろう。だが、先行研究の再検討を行うことで、佐藤（2007）においては、SHRM実践の内実を業績管理から捉えることができることを、一方、小野（2005）においては、業績管理においてPDCAが回されている場合でも必ずしもSHRM⁶³へと繋がるわけではないことを、それぞれ提示できた点は、本稿の意義であると考えている。

1. でも述べたように、SHRM研究においては、その議論は活発化しているが、議論・分析のステージは統一化されていない印象がある。そこで、本稿では、企業の業績管理について詳細に分析を行った先行研究を再分析することで、定

⁶³ 業績への貢献が明確ではないので、ここで言う「SHRMへの繋がり」とは「理念に則ったSHRM実践への繋がり」を指す。

性的にSHRM実践の提示が行えるかについて考察を行った。先行研究として多分に存在する業績管理研究の一部からはSHRM実践を読み取ることが出来、業績管理研究をSHRMの舞台に下ろして分析出来ることを提示できたのではないだろうか。この提示により、既存研究の肩の上に立ち、今後のSHRM研究において、本稿の視点の可能性を提示できたことが、本稿の意義であると考えられる。しかしながら、同時に、業績管理の文脈からSHRMを読み取ることが出来る研究は限られていることも浮き彫りになった。このことは、SHRM実践に関する研究蓄積の欠如を表すものでもあり、今後の研究蓄積の必要性も提示できたといえよう。

しかしながら、本稿の分析では、定性的であり、業績への貢献という視点が含まれていない点が弱点として挙げられよう。この点については、今後の自身での調査や先行研究レビューにおいて補強していくべき課題であろう。ここで、いまひとつ、本稿と同様に再検討可能である先行研究を指摘しておく。やはり、PDCAサイクルを強く意識した研究⁶⁴はSHRMを定性的な側面から観察できるであろう。また、佐藤（2007）事例でも触れられていたバランス・スコア・カード活用の実践をSHRMの文脈から紐解くことも可能ではないだろうか。

最後に、佐藤（2007）と小野（2005）を比較することで、副次的ではあるが示唆できる箇所があったので提示しておく。両研究の比較を通して、人事管理において雇用者側（デマンドサイド）が一定の力を持たなければ、SHRM実践の実現は困難である事を示唆できたのではないだろうか。D社においては、「成果主義重視」型、すなわち目標の連鎖と人事管理との結びつきを強めており、デマンドサイドの力が優位に働く仕組みとなっている。一方、A社では「雇用を守ることは企業としての社会的責任」⁶⁵という労使協調のスタンスを保ち、個人ではなく全社的な業績が反映する報酬制度を採っており、D社と比べて、労働者側（サプライサイド）が一定の優位性を持ちうる状況下にあるといえる。デマンドサイドが持つ力の程度がSHRM実践に対してどのように作用するかについても興味深い点であり、この点についても、今後の研究課題

である。

以上

【謝辞】

本稿作成において、先行研究事例としての研究成果の使用を快諾下さった、法政大学キャリアデザイン学部の佐藤厚先生、独立行政法人労働政策研究・研修機構の小野晶子先生には、何よりもまず感謝申し上げます。また、佐藤厚先生におきましては、執筆過程において、有益なコメント、資料の提供等を頂きましたことを重ねて感謝申し上げます。

参考文献

（日本語文献）

- 石田光男・中村圭介編著『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社、2005年。
- 中村圭介・石田光男「第1章 ホワイトカラーの仕事と管理」1-26頁。
- 中村圭介「第2章 営業予算、シーズンプランと成果行動 —デパート」27-75頁。
- 小野晶子「第5章 予算、商品計画と能力主義 —もう1つのデパート」161-204頁。
- 井上善海・佐久間信夫編著『よくわかる経営戦略』ミネルヴァ書房、2008年。
- 岩出博『戦略的人的資源管理論の実相 アメリカSHRM論研究ノート』泉堂、2002年。
- 腰塚弘久・横田環・城戸康彰「日本企業の戦略的人的資源管理の現状と課題」『第4回年次大会 発表論文集』（経営行動科学学会）2001年、246-259頁。
- 佐藤厚「経営組織の変化と業績管理・人事管理 電機メーカーの事例」『同志社政策科学研究』（同志社大学）第7巻第1号、2005年、37-59頁。
- 佐藤厚「経営のグローバル化と人的資源管理 電機メーカーの事例」『同志社政策科学研究』（同志社大学）第8巻第2号、2006年、1-29頁。
- 佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理 電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房、2007年。
- 竹内規彦・関口倫紀・竹内倫和・鳥羽修平「企業の戦略的人的資源管理と過去・現在・将来のパフォーマンス：時系列業績データを使用したモデレーション効果の検討」『第9回年次大会 発表論文集』（経営行

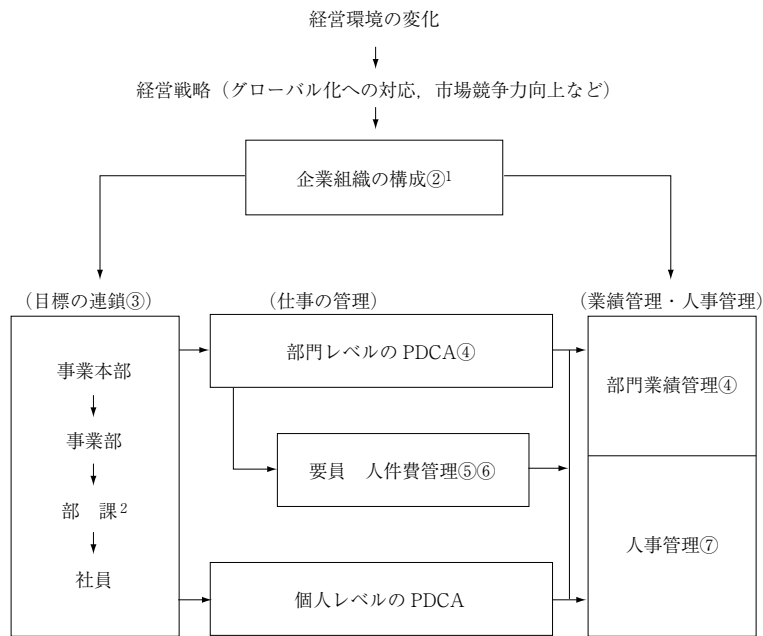
⁶⁴ 小野（2005）を所収している石田・中村（2005）の各事例などはその好例といえるだろう。

⁶⁵ 小野 前掲書 187頁。

動科学学会) 2006年、27-30頁。
 田中秀樹「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』(同志社大学) 第10巻第1号、2008年、181-196頁。
 労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書No.61 現代日本企業の人材マネジメント プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の統合的分析」中間とりまとめ』労働政策研究・研修機構、2006年。
 ——立道信吾「第2章 成果主義の現実」36-98頁。
 (五十音順)

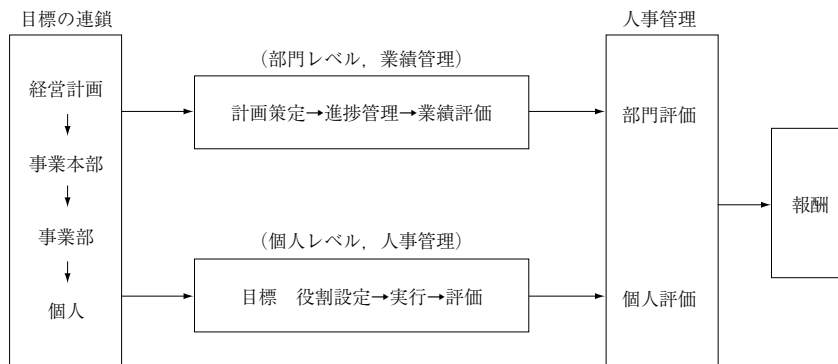
(欧米文献)
 Allen M.R. & Wright P. "Strategic Management and HRM" *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007, pp. 88-107.
 Boxall P. & Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave, Oxford, 2003.
 Schuler R. S. & Jackson S.E., *Strategic Human Resource Management*, Blackwell, Oxford, 1999.
 Wright P. & McMahan G.C. "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management" *Journal of Management*, 18-2, 1992, pp.295-320.

(別添1)



佐藤 (2007) 26頁より抜粋。

(別添2)



佐藤 (2007) 54頁より抜粋。

(別添3)

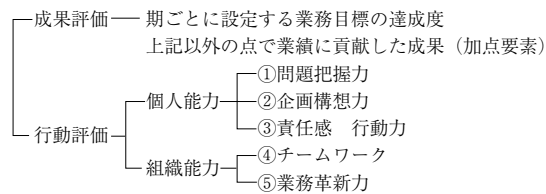
管理職層	資格		組織における重要任務	
	経営職		本部長, 副本部長, 事業部長など	
	部長職		副事業部長, 部長など	
	課長職		課長など	
準管理職層	主事	主任	S 4	係長など
			S 3	
担当職層	仕事格付	副主任	S 2	班長など
			S 1	
		B 5	A 5	
		B 4	A 4	
		B 3	A 3	
	B 2	A 2		

- (注) 1 大卒初任格付けはB4。
2 B2, B3, A2, A3は生産現業職。

(出所) D社資料による。

佐藤(2007)57頁より抜粋。

(別添4)



(出所) D社資料による。

佐藤(2007)60頁より抜粋。