

戦略的人的資源管理論の整理

田中 秀樹

あらまし

近年、市場環境の変化が著しく、日本ではバブル経済が崩壊し、企業の経営体制の革新が叫ばれている。しかし、確信的な道筋は見えていないのが現実である。以前もてはやされた「日本型経営」と呼ばれる経営体制に戻れば良いのか、アメリカのような株主重視の経営体制に移行すれば良いのか、など様々な議論がなされているのが現状である。そのような経営体制の模索の中、戦略的人的資源管理論が脚光を浴び始めている。そこで、本研究ノートでは、その戦略的人的資源管理論とはどういったものであるかについて、主に先行研究のレビューを行いたい。

戦略的人的資源管理論のパラダイムを端的に示すと、「システム理論と経営戦略論の融合から生まれた人的資源管理へのマクロ的なアプローチであり、また、『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的組織・管理論のパラダイムに則り、人的資源管理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。

本ノートでは、この概念の生成要因、発展過程を追い、戦略的人的資源管理論の一端を垣間見ることを目的とする。

本ノートの構成は以下のとおりである。まず、第1章で問題意識の所存を示し、第2章では、人的資源管理論からどのようにして戦略的人的資源管理が生成されていったのかについて、最初に人的資源管理論の整理を行い、次に戦略的人的資源管理論生成の実際的背景と理論的背景について整理を行う。続いて、第3章では、戦

略的人的資源管理論の理念及び主なアプローチ類型、そして問題点を整理する。最後に、文献研究で得た自分なりの課題を提示する。

1. はじめに

近年、市場環境の変化が著しく、日本ではバブル経済が崩壊し、企業の経営体制の革新が叫ばれている。しかし、確信的な道筋は見えていないのが現実である。以前もてはやされた「日本型経営」と呼ばれる経営体制に戻れば良いのか、アメリカのような株主重視の経営体制に移行すれば良いのか、など様々な議論がなされているのが現状である。そのような経営体制の模索の中、戦略的人的資源管理論が脚光を浴び始めている。これは、企業としての業績変数（利益率、生産性、柔軟性、企業としての知的技術の蓄積）などに与える、人的資源管理システムの影響を明示的・非明示的に考えはじめた¹ことの表れであろう。

そこで、本研究ノートでは、その戦略的人的資源管理論とはどういったものであるかについて、主に先行研究のレビューを行い、その一端を垣間見ることを目的とする。

本ノートの構成は以下のとおりである。まず、第2章では、人的資源管理論からどのようにして戦略的人的資源管理が生成されていったのかについて、最初に人的資源管理論の整理を行い、次に戦略的人的資源管理論生成の実際的背景と理論的背景について整理を行う。続いて、第3章では、戦略的人的資源管理論の理念及び主なアプローチ類型、そして問題点を整理する。最後に、

¹ 守島（1996）pp.104

文献研究で得た自分なりの課題を提示する。

2. 人的資源管理から戦略的人的資源管理論へ

本章では、戦略的人的資源論がどのように生成されていったのかについて概観する。まず、人的資源管理論の整理、次に、戦略的人的資源管理論がどのように生成していったか、を概観する。

2.1 人的資源管理論

岩出(2002)によると、アメリカにおける人事労務管理において、Human Resource Management(以下、HRMとする)と呼ばれるようになり、人的資源理念が浸透し、1980年代になって、新たにStrategic Human Resource Management(以下、SHRMとする)が議論されるようになった。そこで、本節では、SHRMの概観する前段階として、HRMを簡潔に整理したい。

HRMの理念が確立する前は、人事労務管理はPersonnel Management(以下、PMとする)として労働者はコストとして見なされてきたが、HRMが確立されて、人間を資源として見るように変化した。また、専門職の責務であった人事労務管理の担い手がライン管理者の責務でもあるという見方に変化した。これは、人的資源は管理者を通じて活用されるべき組織資源である

という見方に基づくものである。そして、HRMが確立されたことによって、人事労務管理が追及する目標がそれまでの人間関係論に基づくモラル向上などから、チーム作業などによる「組織の有効性」(organizational effectiveness)へと変化した²。

このような成立過程をもつHRMとは、端的に表すと、どういったものであるのか³。

岩出(2002)はHRMの理論的特徴を以下のように集約し、SHRMへの受け継ぎがどのようになされていくのかについて述べている⁴。

まず、労働者観の変化(表1.1)である。これは上述のように、人的資源、すなわち従業員を企業の成功を左右する経済的資源として捉えて重視するという観点への変化である。次に、人事労務管理部門をプロフェット・センターとして位置づける必要性の上昇である。3点目は、第一線で企業を支えている従業員の直接的な管理を行うライン管理者の人事労務管理を重視する方向への変化である。4点目は、人間的存在としての従業員の取扱いを行うことになったことである。端的に言い表すならば、従業員の欲求や目標を尊重し、「組織目標と個人目標を統合」することである。最後の5点目は、個別的労使関係に重点を置き、従業員満足度を上げるように対応することである。これにより、従業員の不満を解消し、組合組織化を防ごうというものである⁵。

これらHRMの特徴を引き継ぎながらSHRMは展開していく。しかしながら、HRMには見られない新たな特徴を併せ持ちつつ、SHRMは展開

<労働者観の変化> 表1.1

PM (~1960)	HRM (1960~1980)	SHRM (1980~)
生産要素 (factor of production)	人的資源 (human resources)	戦略的資源 (strategic resources)
従業員はできる限り、コストを引き下げるべき生産要素としての労働力	従業員は、企業に新たな経済的付加価値をもたらす経済的資源としての人的資本	従業員は、企業の存続を左右する競争優位を達成する源泉となる戦略的資源としての人的資源

岩出(2002)から抜粋作成

² 岩出(2002) pp.6.

³ 島編著(2005)参照。

⁴ 岩出(2002) pp.10.

⁵ 岩出(2002)はこれに加えて、「従業員をより積極的に経営に関与させるために、経営との一体感を醸成する『コミットメント』(commitment)、意思決定への参加を促す「関与」(involvement)がキーワードとして浮かび上がる」と述べており、Boxall&PercellなどのSHRM論者と同意見である。

されている。この点こそが、「SHRMはHRMと異なる」という命題に対しての答えが「一面ではYes、一面ではNo」とされる⁶所以である。新たな特徴とは以下の3点に集約されるであろう。

まず、SHRMにおいては労働者観の強化が行われている。すなわち、HRMでは「価値ある経済的資源」として捉える人的資源を「企業の競争優位 (competitive advantage) を導く源泉としての資源」であると理論的補強が行われている⁷。2点目に、HRMではライン管理者の人事労務管理での責務を強調している。しかし、SHRMでは人的資源やHRMの戦略的意義を重視するにつれて、トップ・マネジメントでの人事労務管理責務への言及をする一方で、ライン管理者への言及が影を潜めてしまっている。3点目には、SHRMでは戦略の実行という目標がより大きくフォーカスされることによって、HRMにおける「組織目的と個人目的の統合」という目標の変化をもたらし、人事労務管理の成功基準をも変化させるといふ点が挙げられるだろう。

2.2 戦略的人的資源管理論の生成

本節では、SHRM生成の背景を実際背景と理論的背景に基づいて、整理していく。具体的には、実際背景としては、1960年代から1980年代のアメリカの状況を指し、理論的背景としては、システム理論、経営戦略論を指す。

2.2.1 アメリカ産業の1960年代から1980年代の状況

岩出 (2002) によると、この時期のアメリカでは、1974年の戦後最悪の不況⁸、それを招いた1960年代半ばからの労働生産性の低下⁹、アメリカ企業での役員の出身部門の偏り¹⁰による (国際) 競争力の低下といった、アメリカ産業の停滞がみられた。この状況下で、アメリカ産業が多く分野で衰退し、産業リーダーシップを奪われる事態にまで発展した。そのリーダーシップを奪った企業の多くは、日本企業であった¹¹。

そのことから、1970年代のアメリカでは、「日本の経営ブーム (the After Japan Movement)」が盛り上がりを見せつつあった。Ouchi (1981) と Beach (1985) を基に、日本の経営の特徴をまとめを要約すると、①長期的な雇用保障、②ゆっくりした昇進、③専門化されないキャリアパス、④明示的でない管理の仕組み、⑤集団的な意思決定、⑥集団的な責任の取り方、⑦人に対する全人格的な関心、⑧企業内教育の継続などが特徴として挙げられる。これら日本の経営慣行のアメリカでの適応可能性についての議論がなされた。アメリカにおける日本の経営慣行に対する見方として、企業と従業員の関係、とりわけ企業に対するコミットメントの高さに注目し、「安定した協調的な労使関係の下で、必要な能力と技能を備えた人材の長期的な供給を可能にしている雇用と経営のあり方」¹²として認識している点が挙げられる。アメリカにおいて、このモデルは新たな労働慣行構築の際に注目すべきモデルとなっていった。

また、時期を同じくして、「エクセレント・カンパニー・ブーム (the In Search of Excellence Movement)」¹³が起こった。これは、アメリカ産業停滞を横目に、成長を示し、高業績を続け

⁶ 岩出 (2002) pp.2。

⁷ RBVの視点である。代表的な論者はBarneyなどが挙げられる。

⁸ 消費者物価上昇率が2桁台の11.0%に上った。また、この時期はインフレの加速も早かった。

⁹ 1960年代初めには4.0%あった労働生産性は、1960年代後半や1970年代になると1%台に急落し、先進国 (日本やドイツ<当時の西ドイツ>など) の中では、格段に低かった。

¹⁰ アメリカでは財務出身の役員が企業経営責任者として幅を利かせることが多く、そのことにより、株式市場での評価を企業評価として重視する傾向がある。そのため、企業行動は短期的な (目先の) 利益を追求し、R&Dへの投資を鈍らせ、長期的な競争力持続を阻害する、といった状況を招いていた。

¹¹ 代表的な例としては、自動車ではGMやFordからトヨタやホンダ、タイヤではGoodyearからブリジストン、電機ではGEやPhilipsから松下やソニー・東芝への変化が挙げられる。

¹² 岩出 (2002)、Beer et al. (1984)。

¹³ Foulkes (1980)、Peters and Waterman (1982) がその代表例。Foulkesは、エクセレント・カンパニー 26社を調査し、それらに共通する以下の点について明らかにした。まず、従業員の価値を認める哲学、それがトップと従業員の信頼関係構築に役立っていること、次に、その従業員重視の理念を実践する人事労務管理部門に権限が与えられていること。HR実践として、①完全雇用方式による雇用保障、②広範な教育訓練とキャリア・カウンセリングによる内部昇進制、③賃金・付加給付における公平で満足いく処遇、④円滑なコミュニケーションとフィードバック、⑤管理者の慎重な選抜・訓練・評価によるライン人事労務管理責任の重視、を行っていることも明らかにした。

る企業群が存在し、それらの企業の成功要因を分析し、経営革新モデルにする動きである。紙幅の都合上、分析内容の詳述は避けるが、この分析での大きな示唆の1つに、エクセレント・カンパニーの人事労務管理部門に共通する特徴として、高い地位・パワー・影響力を指摘している。この人事労務管理部門の在り方は、日本企業の人事労務管理部門の在り方と酷似している。それは、最初から最後まで、すなわち入職から退職、初期教育から管理職対象の教育などのすべての計画に人事労務管理部門が深く関与し、その長は、企業内での発言権を持っている、という点である。人事労務管理部門の権限が強いという指摘は、Peters&Waterman (1982)¹⁴でもなされている。このエクセレント・カンパニーに関する研究分析は、優良企業の経営手法を範としようとする、高業績企業の個別事例研究を促すきっかけとなった。

いま一つのSHRM生成要因として挙げられるのが、産業構造の変化である。産業構造がサービス経済社会化して、競争市場の変化（製品やサービスの寿命の短期化など）が絶えざるものとなり、それら変化に対応する「柔軟性」や「スピード」が求められるようになり、それらを具現化する人材の重要性が認識されるようになった。

このような実際の背景の中で、時代的な環境変化に対して必然的な環境適応行動としてのHRM慣行の変更、SHRMへの移行へと進んでいったのである。

2.2.2 理論的背景

本節ではSHRM生成に寄与した理論を整理する。とりわけ、人的資本理論と行動科学に焦点を当てる。

1960年代に入ると、PM研究は、①各々の職能別に関心が集中しており、各職能の相互連関に目を向けていない、②環境—制度関係において、環境を理論展開の枠組みに織り込んでいない「クローズド・システム」である、という点で批判を受ける。すなわち、それまでの比較的安定的で変化の少ない企業環境においては有効であったアプローチが、1950年代以降の変化の激しい企業環境には馴染まないものとなったことを表す。

企業環境の変化が激しいことが認識され始めると、その環境変化に企業が機敏に適応して存続・成長していくためには、企業組織を能動的に環境に適応していく、すなわち「オープン・システム」として理解することが効果的であるとされるようになった。森・松島(1977)によると、「オープン・システム」とは「ある共通の目的に奉仕する多種多様な構成要素から編成されており、それらの構成要素間には様々な相互依存・相互規定関係があり、しかもこれらの構成要素が外的・内的環境の激変に対応して変動し、組織の動態的均衡を保っていく1つの複合体¹⁵」を指す。これによると、企業組織は環境変化という投入(input)を受け、組織内部の構成要素を通じて対応(through-put)し、成果(output)を生み、次の環境変化に適応できるよう(feed-back)にする、という「オープン・システム思考¹⁶」に当てはめることができる。HRMを相対的にシステム認識¹⁷に当てはめると、HRMをオープン・システムとして見ることによって、環境とHRM、HRM制度の構成要素間分析、HRMの目的・役割、という視点で、HRMをオープン・システム思考に当てはめることが可能である。これによって、HRMを全体システムとした際に環境に含まれる「戦略」(strategy)とHRMの関係性の見通しを立てられるようになる。

¹⁴ 彼らの研究は、財務指標をもとに優良企業を抽出し、「優良」を実現するための8つの原則を示した。①行動の重視、②消費者の重視、③自律的な個人と組織、④権限委譲による生産性向上、⑤積極的な経営、価値に基づく経営、⑥本業へのこだわり、⑦単純かつ少人数の組織、⑧厳格かつ寛大な管理構造。

¹⁵ 森・松島(1977)参照。

¹⁶ 「オープン・システム思考」では、①システムに関わる外部環境は何か、②システムの目的は何か、③システムを構成する要素は何か、④それらの構成要素間の関係はどうなっているのか、という4つの研究視点を持つことができる。

¹⁷ システム認識の例を挙げると以下の通り。例えば、企業組織を「全体システム」(a whole system)として見れば、企業の外部に環境が位置し、企業内部の組織(各職能組織など)が全体システムの「下位システム」(sub-system)もしくは「システム構成要素」(system module)となる。すなわち、HRM部門という1つの職能組織を全体システムとすると、企業の外部環境のみならず企業内部の他の局面(経営戦略や他の職能組織など)は環境になり、HRM部門を構成する要素(HR施策など)が下位システムとなる。よって、本文のような思考が可能となり、SHRM論考を行える。

その後、このオープン・システム思考を更に精緻化した「コンティンジェンシー理論」(contingency theory)が登場してくる。Lawrence and Lorsch (1967)によると、コンティンジェンシー理論とは「対処すべき環境条件が異なれば、それに対応して組織の対処の仕方も異なる」ものであり、ある1つの状況要因と組織との適合(fit)が組織成果としての高業績を導くものである。そして、このコンティンジェンシー理論と経営戦略論が結びつき、「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」パラダイムに則った「組織の戦略的経営」(strategic management of organization)への関心が高まった。これにより、環境と戦略・組織構造・組織過程の適合が戦略の有効性をはかる尺度とされるようになった¹⁸。

オープン・システム思考に基づく「環境適合」(environmental fit)の知見から、企業が生き残るために外部変化に適應しようとする際、組織とその環境を相互に調整する活動を戦略と定義する組織管理論が、1960年代に現れ始めた。Chandler (1962)は、「組織は戦略に従う」という命題に表されるように、変化に応じるために事業戦略の基本的な筋道となる経営戦略を策定し、その実現のために新たな組織を形成すべきだ、と強調した¹⁹。

その後、アメリカ企業の現業部門とトップ・マネジメントの乖離による競争力低下²⁰を解消するために、経営戦略論は「全社戦略 (corporate strategy)」から「競争戦略 (competitive strategy)」に移行する。これは、現業部門を重視し高業績をあげていた、当時の日本企業を鑑みた上での移行であろう。そして、競争戦略論が展開されていくようになった。

大きく分けて、何を重視するかによって、競

争戦略論の考え方は2点ある。それは、市場特性重視の競争戦略論と内部資源重視の競争戦略論である。以下で、それぞれを簡潔にまとめてみる。Schendel (1996)によると、競争戦略論の課題は、企業の「競争優位 (competitive advantage)」の源泉は何か、そしていかにしてその優位性は生み出されかつ持続されるかを説明することにある。Hall (1980)は、成長鈍化産業内においても高業績をあげている企業の分析を通して、それらの企業は「コスト削減戦略²¹」と「差別化戦略²²」のどちらかに特化しているという事実を確認した²³。また、一方で、SHRM論の発達により大きな影響を与えたのが、Porter (1980)である。彼は、①業界内の既存企業間との競合、②売り手の交渉力、③買い手の交渉力、④新規参入、⑤代替品、これらの脅威を自社の状況から事前評価し、その上で魅力的な産業を選んで、自社の「ポジショニング」を行う、という戦略で、利益を獲得するという論考を行い、競争戦略論の代表的論考となっている。Porterはこれらの防衛可能な地位を作り上げた上で、①コスト・リーダーシップ戦略²⁴、②差別化戦略²⁵、③集中化戦略²⁶を挙げ、これらを実行するためには、様々な資源や技能が必要となり、HR活用の重要性を引き出すことができ、これは、企業の戦略目標へのHR職能の貢献の重要性を説く論者に対して、重要なフレームワークになった。これによって、「(外部)環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」という定式、すなわち、戦略遂行に必要な従業員の役割・能力、そしてそれを引き出すHR施策、競争優位を導く戦略とHRMの整合性を求める「戦略適合 (整合)」のSHRM論が生成したといえる。

¹⁸ 戦略と職能的管理組織の適合によって組織業績の確保を目指す論考の先駆としてMiles and Snow (1978)である。彼らは、経営戦略を「防衛型」「探求型」「分析型」「反応型」の4タイプに分類し、経営戦略と機能別の戦略を結びつけ、戦略と管理の統合を目指す、組織管理の在り方を提唱した。

¹⁹ 1965年にAnsoffが「企業戦略 (corporate strategy)」という用語を用い、一般化していくこととなる。また、その後、経営戦略は製品・市場の観点から、複数事業を持つ企業が経営資源を複数の事業部門間にどのように配分するかという問題に関心が集中するようになる。代表的な例が「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)」などの開発である。

²⁰ 現業部門から離れた財務部門主導のトップ・マネジメントや本社による全社的計画による、短期的財務評価を志向し、R&Dや人材開発に資本投下してこなかったため、アメリカ産業の競争力が低下した、と言われている。

²¹ 産業内での最低原価・価格を通じてその地位を追求する戦略。

²² 最高のサービス・製品・品質等で他企業と差別化して、地位を追求する戦略。

²³ 岩出 (2002)は、「戦略内容そのものというよりは、1つの戦略の実行に向かった諸活動の一貫性、すなわち戦略と管理の整合の意義を見出している」点にある、と指摘している。

²⁴ 同業者間でコスト面での最優位に立つという目的に沿った実務政策を実践し、コストでのリーダーシップを取ろうとする戦略。

²⁵ 自社製品・サービスを差別化して、業界他社内での特異点である何かを創造しようとする戦略。

²⁶ 特定の買い手グループ・市場への資源を集中する戦略。

一方、内部資源重視の競争戦略論はどういったものであろうか。Porterが外部環境についての分析を行い自社のポジショニングを決定するという、企業外部に目を向けた戦略論であったのに対して、企業内部に目を向けて、企業内部の経営資源によって競争優位を求める戦略論である。その論考として、1980年代半ばに「資源ベースの経営戦略論 (Resource-Based view:以下、RBVとする)」が現れた。

Penrose (1959) は、企業を「経営組織と生産資源の集合」として、企業間での生産資源の異質性を利用して他企業との差別化を図り、収益をあげることができる、とした。この考えは今日のRBVに大きな影響を与えている。企業内に蓄積されている企業内技術知識や熟練労働者、企業のブランドなどによって、他企業から見た「資源障壁」となる、という、この論考を基に、RBVをベースにした競争優位戦略論者が論考を展開するようになった。その中でも、代表的論者がBarneyである。Barney (1991) によると、RBVの前提は、①一産業内の企業群は統制する戦略的資源といった点で異質的であり、②これらの資源は企業間で完全には移転できないために、異質性は長期に持続する、といったもの²⁷であり、これらの資源が競争優位性を持つには、次のような4つの要件をみとす必要があるとしている。その4つの要件とは、①価値創造的な資源、②希少な資源、③完全な模倣が困難な資源、④代替できない資源であることであり、Barneyが最も重視するのは、③の模倣困難性である。この模倣困難性にこそ、他企業に追従されない競争優位として「持続的競争優位 (Sustained Competitive Advantage)」をもたらすとしている。さらには、この模倣困難性をもたらす要因には、①経路依存性 (歴史的条件)、②因果的曖昧性、③社会的複雑性の3つの要因があるとしている。Barneyの主張するRBVは、企業の競争優位となりうる資源特性の模倣が困難な場合、その模倣コストによってライバルへの参入障壁になり、それが持続的競争優位性を

もたらす根拠を明白にしたことで意義があるものと言えるだろう²⁸。BarneyによるRBVの一般理論をHR、HRMに適応させたのが、Wright (1994) である。彼は「HRこそが持続的競争優位の源泉である」として、①価値ある人的資本²⁹、②希少な人的資源³⁰、③模倣できない人的資本³¹、④代替できない人的資本をその論拠としている。Wrightは、このような論拠から、「人的資本のストック」が持続的競争優位の源泉となる、と主張している。他方で、Grant (1991) は、「HRMこそが持続的競争優位の源泉である」と主張している。これは、生産過程への「資源」投入とその資源をコントロールする「能力」は別であり、能力が競争優位の源泉となり、HRの活用能力を投入するHRMが競争優位の確保・維持につながるとしている。また、Boxall (1996) は、競争優位にはコア人材ストックの「人的資本優位 (human capital advantage)」と人材活用ノウハウの「人的過程優位 (human process advantage)」の2つの側面があり、後者は特に模倣困難資源であるとしている。HR重視、HRM重視以外に、組織能力重視の考え方も存在する。Prahalad and Hamel (1990) は「組織的学習 (the collective learning)」が競争力の源泉になる「コア・コンピタンス (core competence)」であるとしている。

3. 戦略的人的資源管理論

本章では、前章を受けて、SHRMの整理をする。手順としては、SHRMの理念、そしてSHRMの類型を整理し、それらを受けて、SHRMの問題点などの整理をする。

3.1 戦略的人的資源管理論の理念

SHRMにおけるHR理念は、HRMでの「価値ある経済的資源」という理念を包括しつつ、さ

²⁷ Porterがいう「環境モデル」の前提は、①一産業内の企業群は統制する戦略関連資源や追及する戦略は同一であり、②企業が戦略実行に利用する資源は移転できるため、異質性は短命である、といったものである。

²⁸ 岩出 (2002) 参照。

²⁹ 人は個人個人で能力が異なり、それによって企業への貢献度が異なり、その差が持続的競争優位の源泉となる。

³⁰ 高い技能を持つ個人は少なく、その人的資本を確保することが、持続的競争優位の源泉となる。

³¹ 企業ごとに異なった歴史や人材形成がなされており、その状況下で人材形成がなされ、その人材が企業内で能力を発揮することで、持続的競争優位の源泉になる。このHRの企業独自性は模倣困難資源である。

らに従業員は「戦略的資源 (strategic resources)」という理念を付け加えたものである。また、RBVでは「HRは持続的競争優位の源泉」であるというSHRM論の前提的仮説が形成された。加えて、このRBVのロジックによって、HRMを主要職能として認識し、「運用部門」から「戦略的部門」への新たな職能的役割も補強されていく。これにより、「HRMは持続的競争優位の源泉」という、もう一つのSHRM論の前提的仮説も形成された。このようにして、PMからHRM、そしてSHRMへと変化していった。

HRMは、産業構造や労働市場などを外部環境として、対環境適応としてのHR施策によって対応し、労働生産性の向上などといったHR成果によって、HRMの成功を判断する。その延長上に企業業績の向上が存在している。よって、HRMの実践における成功は職能レベルで判断され、HRMはミクロ的なアプローチであるともいえる。しかし、1980年代に戦略的レベルへと焦点を移し始めたことによって、ミクロ的な分析研究からマクロ的な分析へと移り、戦略がHRMの組織業績に及ぼす意義へと関心が移っていった。このような流れによって、SHRM論考が進んでいった。

SHRMの定義付けは多種多様な言い回しが存在するが、SHRMのパラダイムを端的に示すと、SHRMは「システム理論と経営戦略論の融合から生まれたHRMへのマクロ的なアプローチであり、また、『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的組織・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³²⁾」であるといえるだろう。SHRMのロジックは以下の5つになるであろう。①企業は全体システム (a whole system)、HRMを部分システム (sub-system) として理解する、②部分システムのHRMの中にはHR施策という構成要素が含まれていると理解する、③競争市場を外部環境として、環境対応のために競争戦略を決定・実行する。その決定・実行は、競争市場で優位に立つことを目的としている。④HRMは部分システムとしての企業業績への貢献が求められる。すなわち、最終的な評価基準は財務評価になる。⑤これらを踏まえるとSHRMの問題意識は、組織の全体レベルにおいて、戦略実行

に対して「最善の」 「HRM編成」を構築することにある。

では、そのSHRM論考にはどういったアプローチが存在するのであろうか。以下では、SHRM論考における3つの主要なアプローチを概観してみたい。

3.2 戦略的人的資源管理論の類型

ここでは、SHRM論考における主要なアプローチとして、ベスト・プラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの3つのアプローチについて概説したい。主要なアプローチでさえも3つも存在する合意策達のSHRM論であるにもかかわらず、SHRM論者間において共有されているSHRM論の基本的前提を、以下の概説前に、今一度確認しておきたい。

その基本的前提とは、競争市場として企業環境をとらえ、①HR、HRMを持続的競争優位の源泉・戦略的資源としてとらえていること、②戦略とHRMの整合性の通じた企業業績の向上に関心を向けていること、③HRMの分析レベルを個別のHR施策ではなく、それらの複合的編成を分析し、有効的なHRM制度を追求していること、の3点である。

3.2.1 ベスト・プラクティス・アプローチ

まずは、ベスト・プラクティス・アプローチを概観する。

ベスト・プラクティス・アプローチとは、企業業績向上において、ある特定のHR施策は「最善の施策 (best practice)」として他の施策よりも必ず良い成果を上げるものとして存在し、あらゆる環境に普遍的に妥当する、というものである。あらゆる環境に普遍的に妥当するという点で「普遍的アプローチ」とも呼ばれる。以下では、主な論者とその論考について概説したい。

まずは、Beer (1984) の論考を取り上げる。敵対的な労使関係や仕事内容への制約などのアメリカ企業の稚拙さを見据え、企業経営において戦略的な視点からのトップ・マネジメントに

³²⁾ 岩出 (2002) pp.59.

よる統合的なHRMモデルを構築していくべきであるという点を出発点として、①HRMはトップ・マネジメントの責任により構築されなければならないこと、②HRMは企業戦略をも含んだ内外環境からの要求と整合性を持つものでなければならないこと、③HRM諸制度の間には一貫して整合性がなければならないこと、を強調している。さらに事細かに見ていくと以下のように集約されるであろう³³。①株主・経営者・従業員・労組等の「利害関係者」、従業員特性・戦略・技術・市場等の「状況的要因」をHRM制度決定に影響を与える企業内外環境として理解する。②HRMの制度領域は、権限移譲等の「従業員の影響力」、採用・維持・育成に関わる「HRフロー」、従業員の動機づけ・定着率向上に関わる「報酬制度」、職務設計等の組織化に関わる「職務システム」の4つとする。③HRM成果の評価において、従業員の「コミットメント (commitment)」、必要となる知識・技能を持つ人材の確保といった「能力 (competency)」、給与や離職率といった「コスト有効性 (cost

effectiveness)」、HRM制度と運用における利害関係者の要求との「合致 (congruence)」の4Cを評価指標とする。④4Cをより良くする努力によって、長期的に個人・組織・社会にとって良き結果をもたらす³⁴。この考え方では、HRMに影響を与える環境に利害関係者等を含み、経営戦略は数ある環境構成要素の1つにすぎず、従来のSHRM論よりも包括的な企業内外の環境要素が念頭に置かれている点、HRMの評価基準を従業員の人間的側面である4CというHRMの直接的評価に目が向けられている点、以上の2点が特徴的である。また、Beerは、従業員影響力・HRフロー・報酬制度・職務システムの4つの領域の間に一貫性を持たせるために、「官僚主義的アプローチ³⁵」、「市場的アプローチ³⁶」、「家族的アプローチ³⁷」といった3つのHRMモデルを提案している³⁸ (表3.1参照)。Beerは、この3つのアプローチの中でも特に、家族的アプローチをベースにし、従業員を企業参画者として認め、戦略目標を従業員の目標に内在化し、効率的な従業員行動を導かせる「コ

＜HRM・職務システムモデル＞ 表3.1

	官僚主義モデル	市場モデル	家族モデル
雇用関係	部下としての従業員	契約者としての従業員	仲間として従業員
従業員影響力	命令の連鎖を通じて上へ	交渉による契約	協議と合意
HRフロー	最低レベルで入職し 職能内を能力レベルに 応じて上昇	出入りの雇用	タテ・ヨコ異動を伴う 長期雇用
報酬制度	職務評価に基づく給与	成果に基づく給与	勤続年数・技能に基づく 給与や利潤分配
職務システム	命令の連鎖に応じた 細分化された分業	集団ないし個人契約	内部調整を伴う全体仕事 や動機因としての仲間の 圧力

Beer et al (1984) 邦訳、岩出 (2002) より抜粋<一部筆者により修正>

³³ 以下の①～④、岩出 (2002) pp.70参照。

³⁴ 組織の良き結果とは、「組織の有効性」の向上、「組織の環境適応能力」の向上である。

³⁵ 命令系統・規則による統制によって、従業員は部下として機能し、組織内の伝統的権威に従属すべきである、という前提を持つ。

³⁶ 従業員から企業への貢献と、企業から従業員への刺激 (インセンティブ) を、企業—従業員間で交換する「交換原則 (principle of exchanges)」上に雇用関係が成立しており、従業員は適切な刺激を受け続けければ、その行動を繰り返す、という取引関係の前提を持つ。

³⁷ 企業—従業員間での価値観共有により協同的・集団的目標達成を目指すために、高いコミットメントを築き上げることを前提とする。

³⁸ 表1-1、参照。

ミットメント・モデル」に重点を置いておりといえよう³⁹。Beerは、労使の対立的関係を解消し、全従業員の参画を促し、企業・従業員共通の利益・目標を持ち、協調関係を築いている企業の多くは、収益に優れているだけではなく、企業としても成功を収めている、とも述べている。

次に、Walton (1985) の論考を取り上げたい。彼は、統制によって労働者管理を行う「コントロール・モデル」から、企業・従業員の相互依存によってコミットメントを確保するHRMモデル・「コミットメント・モデル」への転換を主張している。彼の議論の中心となる「ハイコミットメント・ワーク・システム」について、簡潔に説明したい。このシステムの定義は「管理者一部下間、使用者一従業員間における相互依存的な目標・影響力・尊重・報酬・責任といった関係を形成する施策の編成⁴⁰」であり、すなわち、従業員のコミットメントを高めることで、結果的に品質向上やコスト削減という経済的有効性、職務満足・人間の成長という従業員目標、これら2つの目標の同時達成を目的とするものである。また、Lawler (1986) は、従業員の経営参加による「高度参加型管理 (high-involvement management)」・「高度参加型組織 (high-involvement organization)」確立を主張している。この「高度参加型アプローチ (high-involvement approach)」は、人は参加することを望み、参加することによって組織へのコミットメントを持つという「人間関係アプローチ (the human relations approach)」と、人は知識・技能を持った価値ある資源であり、組織は価値を生み出す人を育てる人材開発に長期的に取り組むべきであるという「人的資源アプローチ (the human resource approach)」を統合させたものであり、その内容は、①人が自身の仕事に関する決定を行える、②人は自身の仕事管理を決定する知識・技能を開発できる、③人が自身の仕事管理を行うことによって、より大きな組織有効性を達成できる、というアプローチである。また、Lawlerは組織有効性の拡大に通じるものとして、①権限移譲に関わる「パワー」、②従業員と共有する「情報」、③組織業績と連動した「報

酬」、④参加行動を有効化する「知識・技能」の4つの要素を挙げ、これらが組織の下層レベルまで行き届いていればいるほど、組織有効性の増大に繋がる、と主張している。このようにして、達成志向型労働者を生み出し、それらが競争優位の源泉になりうる、という考えである。

最後に、Pfeffer (1994) の論考を取り上げたい。彼は、人を通じての市場競争での成功のためには、「人と協働すること (working with people)」がカギを握るとして、労働者を、以前のようにコストとして見るのではなく、競争優位の源泉として捉えなおすことの重要性を主張する。製品寿命の短期化や技術発展の急進化に代弁される、現在の激動的な市場環境変化の中で、競争優位の源泉が、以前までの技術的優位性や規模の経済といった点から、「企業のソフト面 (the soft side of business)」、すなわち組織や従業員、その雇用慣行へとシフトしてきていることは自明であり、ソフト面は模倣困難性を持ち合わせたものでもあり、成功の源泉たりうるであろう。この点をPfefferも認識しているおり、「ハイコミットメント労働慣行 (high-commitment work practices)」として、従業員コミットメント達成に相互作用を持つ16のHR施策を提案している。彼は、このようにして、「人を通じた競争優位」を導くためには、ハイコミットメント・モデルがベスト・プラクティスである、と認識しているといえる。また、彼が、短期的業績向上志向に基づくコンティンジェンシー・ワーカー (臨時的従業員) 増大を危惧し、長期的な観点に立ち、企業特殊能力を持ち、生産性や労働意欲の高い、ハイコミットメントした従業員の獲得・育成に言及している点も注目すべき点として特記しておきたい。

以上のような、ベスト・プラクティス・アプローチの論旨をまとめると、企業業績向上において、特定のHR施策は他の施策よりも良い結果を生み出すという点で「最善の施策」が存在しうる、そして、SHRMというベスト・プラクティスとは「コミットメント・モデル」である、と集約されるだろう⁴¹。

³⁹ 表1-2。参照。

⁴⁰ 岩出 (2002) pp.75参照。

⁴¹ また、ベスト・プラクティス・アプローチでの特徴として、①経済的・社会的環境などを環境として捉え、経営戦略は企業内環境の1つとして捉えられており、一般的なSHRM論での環境=企業の競争市場とは異なっている、そして、時代に合った最善のHRMが「コミットメント・モデル」とされている、②コミットメント・モデルはQWL的施策が中核をなす、③このアプロ

3.2.2 コンティンジェンシー・アプローチ

次に、コンティンジェンシー・アプローチを概観する。

このコンティンジェンシー・アプローチの鍵概念は「戦略適合 (strategy fit)」である。すなわち、コンティンジェンシー理論を基に「戦略」と「HRM」の整合性を組織業績向上の前提条件とする。コンティンジェンシー・アプローチを簡潔に説明するならば、コンティンジェンシー理論におけるオープン・システムの等結果性の原則を踏まえると、組織業績向上のための「戦略適合」は複数存在しうるもので、よって、組織業績向上のために「最善のHRMは複数ある」という、SHRMへのアプローチである。この点は、業績向上のための「(唯一) 最善の施策」が存在するとされるベスト・プラクティス・アプローチとは大きく異なる点である。

以下では、主な論者とその論考について概説したい。

まず、戦略適合型HRMの先駆的研究としてのFombrun et al. (1984)に触れておきたい。彼らは、企業を取り囲む環境の変化、日本やドイツに劣る(当時の)アメリカ産業の再活性化を促すため、という理由から、HRMは戦略的であるべきだ、と主張した。政治的・経済的・文化的諸力を受ける中で、企業内での「任務と戦略」、「組織構造」、「HRM」の3つの要素の整合性を保つ、新たな戦略的経営として、経営戦略と連動したHRMをSHRMとした⁴²。

次に、Miles and Snow (1984)の論考を概観する。当時のアメリカ企業は、前章で述べたように、日本型経営への注目、エクセレント・カンパニーの存在などを目の当たりにして、HRMへの関心を高めつつあった。そこで、Milesらは、HRM部門の戦略的部門への置換を促そうと、経営戦略に関する調査結果から「戦略行動 (strategic behavior)」を3つのタイプに分け、そ

れらの戦略タイプ別にHRMとどのような整合性があるかを示した。これらの整合性を見る前に踏まえておくべきポイントは、「HRMは経営戦略の要求に応じて個別に作り上げられなければならない⁴³」し、「その役割を担うHR部門は、とくに組織設計や組織開発に専門的な技能を有するスタッフを要しなければならない⁴⁴」という点である。では、3つのタイプを概説した上で、それらとHRMの整合について説明しよう。

①防衛型…狭く安定的な市場領域で大きな変革に伴う調整の必要がなく、関心は生産能率向上にある。限定的な製品構成や単一の資本集約技術、生産能率技術等を重視する等の組織的特徴を持つ。②探求型…市場機会の探索を行い、時折、新たな市場環境への対応を試み、製品・市場の革新に強く関心を示し、変化・不確実性を恐れない。多様な製品構成や研究開発・市場調査を重視する等の組織的特徴を持つ。③分析型…安定的市場領域、変化に富む市場領域の2つの領域で操業し、安定領域ではルーティン的で能率性を重視した展開を志向し、変化に富む領域では成功可能性に対する迅速なアクションを志向する、といった二面性を持つ。限定的な基礎的製品構成や安定的製品の能率技術、革新的な製品に対するプロジェクト技術やマーケティング技術を重視する等の組織的特徴を持つ⁴⁵。HRM (基本戦略、要員計画、人材の募集・選考・配置、教育訓練、評価手続き)に関して見ると、①防衛型…HRMの基本戦略はHRの育成、要員計画は公式的かつ広範囲、育成重視 (広範な訓練プログラム) で過程志向、②探求型…HRMの基本戦略はHRの獲得、要員計画は非公式的かつ限定的、(人材の) 獲得重視 (限定的な訓練プログラム、技能確認) で成果志向、③分析型…HRMの基本戦略はHRの配置、要員計画は公式的かつ広範囲、育成と獲得の両方を重視 (広範な訓練プログラムと限定的な外部募集) でほぼ過程志向、となる。このようにMilesらの論考は戦略適合型SHRM論の先駆として意義深いも

チでは、HRMの成果が必斬的に業績向上につながるという仮定に基づいている、例を挙げるならば、労働生産性 (HR成果) の向上が財務業績の向上につながるという仮定、が挙げられることも看過できない。

⁴² 彼らは、同時に、HRMの執行における3つのレベルも提示している。それらは、長期的観点からHRM方針・目標設定を行う「戦略レベル」のHRM、中期的観点から戦略計画遂行のための資源確保・配分を考える「管理レベル」のHRM、日常的な組織管理を行う「運用レベル」のHRMの3つである。

⁴³ 岩出 (2002) pp.93。

⁴⁴ 前掲書 pp.93。

⁴⁵ 環境と戦略、そして戦略と組織構造・組織過程の整合性のみられない「反応型」も存在する。

のである⁴⁶。

続いて、Schuler and Jackson (1987) の論考について概観したい。この論考は、競争優位獲得のために決定した競争戦略に整合したHRMタイプを提案した論考である。まず、彼らは、①革新戦略、②品質向上戦略、③コスト削減戦略、という3つの基本的な競争戦略を掲げた。そして、これらの戦略を効果的に実践するには、その実践に要求される従業員の「役割行動 (role behavior)」が戦略によって異なるため、戦略別に各々異なったHRMタイプが必要となる、と主張し、そのHR施策の特定化のための12個の役割行動項目を掲げた。上述の3つの戦略遂行には、それぞれ、どのような役割行動が必要となるかを挙げる⁴⁷ (表3.2参照) と、①革新戦略…高度の創造的な行動、長期的視点、相対的に高度の協力・相互依存的な行動、品質に関する適度な関心、過程と結果に関する同等の関心、高いリスクを引き受ける行動、あいまいさや予見不能性に対する高度の寛容さ、②品質向上戦略…相対的に反復的かつ予見可能な行動、中長期的な視点、適度な協力・相互依存的な行動、品質に関する高度の関心、生産量に関する適度な関心、過程に対する適度な関心、リスクを避ける行動、組織の目標の一体化、③コスト削減戦略…相対的に反復的かつ予見可能な行動、かなりの短期的な視点、主として自律的かつ個人

的な行動、品質に関する適度な関心、生産量に関する高度の関心、主として結果に対する関心、リスクを避ける行動、相対的に高度の安定志向、が必要であるとしている。

これに続き、Schulerらは、特定化された役割行動を引き出させるためのHR施策を選択するための「HR施策のメニュー」を掲げた。それによると、それぞれの戦略に適合するHRMシステム⁴⁸は、①革新戦略…長期的志向、協力的かつ相互依存的行動を容易にし、アイデアの交換やリスク引き受けを促進する、②品質向上戦略…組織目標と一体化し、必要な時に新たな職務分担や技術変化に柔軟に対応できる個人から高度の信頼できる行動を確保するため、品質向上を容易にする、③コスト削減戦略…管理者が従業員行動を綿密に監視し統制する手段となり、能率を最大限にする、といったものになる。このように、Schulerらの研究は、「戦略—HRM」の整合性を合理的に説明する手段として「従業員の役割行動」を取り入れたものであった⁴⁹。

以上のような、コンティンジェンシー・アプローチの論旨をまとめると、コンティンジェンシー・アプローチとは、「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」の流れの中で「戦略—HRM」の整合によって組織業績向上が実現すると考え、多様な競争戦略が存在することを前提として、「戦略—HRM」整合の多様なパターン

<競争戦略と従業員役割行動> 表3.2

高度に反復的、予見可能な行動	———	高度に創造的、革新的な行動
非常に短期的な視点	———	非常に長期的な視点
高度に協力的、相互依存的な行動	———	高度に独立的、自律的な行動
非常に低い品質への関心	———	非常に高い品質への関心
非常に低い量への関心	———	非常に高い量への関心
非常に低いリスク受け入れ	———	非常に高いリスク受け入れ
非常に高い過程への関心	———	非常に高い結果への関心
責任回避への高い選好	———	責任引き受けへの高い選好
変化への高い非柔軟性	———	変化への高い柔軟性
安定への高い選好	———	あいまいさと予見不能性への高度許容
狭い技能適用	———	広い技能適用
低い職務参加	———	高度の職務参加

Schuler and Jackson (1987)、岩出 (2002) より抜粋

⁴⁶ モデル企業のHRM実践についての経験をまとめあげたに過ぎず、「戦略—HRM」の整合の妥当性を問う必要がある、との指摘も存在する。

⁴⁷ 表1-3. 参照。

⁴⁸ 以下、岩出 (2002) pp.98参照。

⁴⁹ この他にも、コンティンジェンシー・アプローチの代表例として、Dyer and Holder (1988) 等があるが、紙幅の都合上、割愛する。

を追求する、という手続きを踏むアプローチであるといえる。

3.2.3 コンフィギュレーション・アプローチ

最後に、コンフィギュレーション・アプローチについて概観したい。

コンフィギュレーション・アプローチの鍵概念は「編成 (configuration)」である。コンフィギュレーション・アプローチを端的に説明すると、コンフィギュレーション・アプローチはHRM制度を、組織目標の達成を可能とするための計画的なHR施策のパターンであり、まず、施策間の一貫性という内部適合を満たすHR施策の「編成」を追究し、次いで外部適合である「戦略—HRM」整合を追究するアプローチである。また、「経験的検証」によって仮説検証を行う方法論も、コンフィギュレーション・アプローチの特徴である。

コンフィギュレーション・アプローチは、ベスト・プラクティス・アプローチのHR施策メニューを借用しHRM編成を組み立て内部適合を志向する一方で、コンティンジェンシー・アプローチの「戦略—HRM」が整合するHRM編成を志向する、という両方のアプローチの特性を持ち合わせている。また、経験的検証を用いているので、ベスト・プラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチの理論的妥当性の検証を促す可能性も持ち合わせている。以下では、主な論者とその論考を概観する。

まず、Arthur (1992, 1994) の研究を概観したい。Arthur (1992) では競争戦略とHRM編成の関係を検証している。「コスト・リーダーシップ戦略」は「コスト削減型HRM編成」と整合し、「差別化戦略」は「コミットメント最大化型HRM編成」と整合することを検証した。「コスト・リーダーシップ戦略」では、種類が少なく表土的な製品を最低コストで生産することが求められ、生産の単純化・標準化が進められる結果、低技能者を雇い、低い賃金・低い訓練コストで済む。従業員の代替も比較的容易であるため、離職コストも小さくコミットメント施策への関心も小さいといったことから、HRMへの役

割期待は労働コストを抑えることに寄せられ、「コスト削減型HRM編成」が志向される。一方、「差別化戦略」では、市場や消費者の変化に合わせて生産量の調整や資源の転換をすばやくこなす柔軟性を求められ、その結果、従業員には多岐にわたる職務遂行を行う能力が必要となり、幅広い訓練が不可欠となる。完全たる状況予測も困難であるため、標準化できる部分も比較的少なく、不確実性を多く含むので、従業員が予期せぬ事態に自発的に迅速に対応できるように裁量度を高めるため、HRMへの役割期待は企業にコミットした自発的な従業員行動を促すことであり、「コミットメント最大化型HRM編成」が志向される。Arthur (1994) では、上述のArthur (1992) の2つのHRM編成タイプと組織業績との関係を検証した。Arthur (1992) の前者タイプを「コントロール型HRM編成」として、後者を「コミットメント型HRM編成」として理念的なHRM編成としている。労働能率、歩留まり率、離職者数等を分析した結果、コミットメント型HRM編成は3つの点すべてにおいてコントロール型HRM編成より組織業績優位な結果であった。岩出 (2002) によると、Arthur (1992) は、SHRMのコンティンジェンシー・アプローチに対して、「競争戦略—HRM編成」の整合性を提供し、コンティンジェンシー・アプローチの理論的妥当性を予見させるものであるし、Arthur (1994) は、2つのHRM編成とそれぞれの組織業績との関係を検証して、ベスト・プラクティス・アプローチの「コミットメント・モデル」の優位性を示すものである⁵⁰。

次に、MacDuffie (1995) の論考について概観する。彼は「生産戦略—HRM編成—組織業績」の関係を検証した。自動車工場における生産組織を「大量生産システム」と「フレキシブル生産方式」に分けると、「フレキシブル生産システム」は生産過程での問題への対処等で従業員に裁量権を与え、現場での中心的な役割を果たしてもらおうので、この生産方式では多様な技能・職務遂行能力を持つ従業員が自発的に能力発揮し、生産過程上の問題（品質管理等も含む）を解決する担い手となるシステムであるといえる。このことは、究極的には、従業員個人の利益と企業の利益を合致させることへとつながる。このような従業員行動を引き出すHR施策

⁵⁰ 岩出 (2002) pp.114参照。

は「ハイコミットメント型HRM」になり、組織としてはこれらのHR施策を「束」としてまとめるような、内の一貫性を持ったHRM編成を強化することになる。彼の検証⁵¹によると、少なくとも自動車産業においては、ハイコミットメント型HR施策⁵²が望ましいと提言される。この検証結果は、大量生産型であってもフレキシブル生産型であっても生産戦略とHRMの整合性があれば高業績を達成するというコンティンジェンシー・アプローチを否定しているが、ハイコミットメント型HRMの優位性を認めており、ベスト・プラクティス・アプローチを支持する結果となっている。

続いて、Huselid (1995) の論考を概観する。HRMの企業業績への直接的貢献を主張する際に、①「高業績労働システム (high-performance work system: 以下HPWSとする)⁵³」の有効性を強調すること、②競争戦略と整合し、施策間でのシナジー作用が見られる「HRMシステム」が持続的競争優位の源泉になること、の2つの論点が挙がってくる。しかし、Huselid (1995) 以前の研究では、個々のHR施策の検証は見られるが「HRMシステム」全体の検証は少なく、「従業員行動」を指標に組織業績を検証したものがほとんどで「企業全体としての業績」を検証したものが少なく、調査対象も一産業に限定されているものがほとんどであったため、彼はベスト・プラクティスとしてのHPWSと組織業績の関係を検証した⁵⁴。その結果、HPWSは従業員の離職を減らし、生産性と財務業績増大に貢献している一方で、HPWSの内部適合度と財務業

績の関係に関してはごくわずかの相関性が見られ、HPWSの外部適合と財務指標との関係についての相関性はほぼ見られなかった。よって、彼の検証結果は、HPWSを最善の施策とする、ベスト・プラクティス・アプローチの妥当性を支持するものといえる。

最後に、SHRMにおけるベスト・プラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチの理論的妥当性を問う、Youndt et al (1996) の研究を概観する。彼らは「HRM—企業業績」の関係の検証を行っている。彼らは、ベスト・プラクティス・アプローチについて、特定のHRMと業績の間に直接的な関係があるとして、人的資本の増大と生産性の増大が相関関係にあり、その結果、業績向上につながるとしており、人的資本増大に関心を寄せている「人的資本増大型HRM編成」と呼べる。コンティンジェンシー・アプローチについては、「HRM—企業業績」の関係は戦略に条件づけされるものであるとして、それぞれの戦略に整合したHRM編成が業績向上を導くとしている。そこで、彼らは「生産戦略—HRM—企業業績」の関係を検証した⁵⁵。HRMは適切な戦略と整合した際、生産業績に大きく影響する、というコンティンジェンシー・アプローチを支持する結論を導き出した。

以上が、コンフィギュレーション・アプローチの概説にあたるが、このアプローチは上記で見た通り、ベスト・プラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチの両アプローチの特性を持っているが、検証仮説のばら

⁵¹ 紙幅の都合上、検証内容の著述を避けるが、おおまかに説明すると、以下のとおりである。自動車工場を、大量生産型、移行型、フレキシブル生産型に分け、「緩衝策」、「作業システム」、「HRM編成」という3つの指標でデータ収集する一方、各工場の業績を「労働生産性」、「品質」という指標で「生産戦略—組織業績」の相関性を検証するものである。

⁵² 詳述すると、チームベースの作業システムとハイコミットメント型HR施策を内容とした「革新的HRM」が望ましい、としている。

⁵³ HPWSとは、包括的な従業員の募集・選考、インセンティブと業績管理システム、広範囲にわたる従業員参加と訓練といった施策内容を持つ労働慣行を指す。

⁵⁴ 仮説として、①HPWSは従業員の離職を減らし、生産性と財務業績を増大させる。従業員の離職と生産性はHPWSと財務業績との関係を媒介するものである、②HPWS内のシナジーは、離職を減らし、生産性と財務業績を増大させる、③HPWSと競争戦略の整合は、離職を減らし、生産性と財務業績を増大させる、を挙げた。HPWSに関する項目の因子分析を通じて、HPWSの施策内容を①従業員技能と組織構造、②従業員の動機づけに分類し、HPWSの内部適合を測るために、HPWSの導入度と適用度を指標として設定し、HPWSと競争戦略の整合を測るために、SHRM度と差別化・集中化戦略からの売り上げを指標として設定した。これらのデータを収集し、「HPWS度」、「内部適合度」、「外部適合度」を独立変数として「従業員の年間離職率」、「従業員1人当たりの生産性」、「財務業績」に従属変数として相関性を検証した。

⁵⁵ 企業戦略を生産戦略の視点から見ると、コスト戦略、品質戦略、柔軟戦略があり、「コスト—管理型HRM編成」、「品質/柔軟—人的資本増大型HRM編成」といった整合性が予測される。生産戦略(コスト戦略、品質戦略、生産量的柔軟戦略、品質的柔軟戦略)、HRM(管理型HRM編成、人的資本増大型HRM編成)、企業業績(機械能率<設備稼働率、不良品率>、消費者対応<製品品質、定時配送>、従業員生産性<モラル、生産性>)を計測指標に定め、データ解析を行った。その結果、①品質戦略と人的資本増大型HRM編成が結びつくと、すべての生産業績向上が確認できた、②コスト戦略と管理型HRM編成が結びつくと、機械能率面での業績向上が、生産量的柔軟戦略と管理型HRM編成が結びつくと、消費者対応で業績向上が確認できた、という検証結果が出た。

つき、計測指標とされる業績指標のばらつきが見られ、経験的検証を試みているとは言えども、そのフレームワークは未確立であり、コンフィギュレーション・アプローチによる検証結果による「最善『施策—適合』論争（ベスト・プラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチのどちらがSHRMになじむのか）」への正答を求めることは早計であることを留意しなければならない。

3.3 戦略的人的資源管理論の再検討

本節では、前節までに概観したSHRMへのアプローチについての再検討、とりわけ、それぞれのアプローチの問題点を簡潔にまとめる。

ベスト・プラクティス・アプローチの問題点として挙げられるのは以下のような点である。まず、ベスト・プラクティス・アプローチとして挙げられる例は、主としてHPWSであるが、HPWSを編成するHR施策は論者によって異なるものであり、この点を裏返すと、ベスト・プラクティスとは、何をもってそれであると言えるのか、すなわち、ベスト・プラクティスを編成するHR施策とは何であるのか、という点での基準がないことが問題点の一つとして挙げられるだろう。そして、Purcell (1995) も指摘しているようにベスト・プラクティス・アプローチのおおまかな共通認識を「ハイコミットメント管理」とするならば、HRM間の内的関係を説明していない点、HRMと経営戦略との連携についての説明が不十分である点、ベスト・プラクティスが存在するにも関わらず、それを採用しない企業が存在するののかという点が問題点として挙げられるだろう。

コンティンジェンシー・アプローチの問題点として挙げられるのは、以下のような点であろう。マクロ組織論的に戦略とHRMの整合性を説明するのがコンティンジェンシー・アプローチであるが、その戦略概念の抽象性によって企業の現実とは異なったものとなっている。そして、主として「戦略—HRM」の整合が議論されているため、「HRM—業績」の説明が若干弱いという点も問題点であろう。また、ベスト・プラクティス・アプローチやコンフィギュレーション・アプローチと比較すると経験的検証の数が

少なく、具体性・現実性に欠ける感もあることは否めないであろう。

コンフィギュレーション・アプローチの問題点は以下になるであろう。コンフィギュレーション・アプローチの最大の問題点は、このアプローチの最大の売りでもある「経験的検証」においての分析手法・計測指標のばらつき、検証仮説のばらつきであろう。この点は、上述の2つのアプローチに比べて、コンフィギュレーション・アプローチが端についたばかりであることの裏返しでもであろう。

以上のような問題点を抱えつつも、SHRM論の評価点もあることを簡潔に述べておきたい。まず1点目は、労働者観の変化である。企業に新たな経済的付加価値をもたらす経済的資源としての人的資源 (human resources) から、企業の競争優位を達成する戦略的資源 (strategic resources) としての人的資源への理念的な広がり、それに伴う、HRMの重要性の増大、戦略的ポジションへの移行をもたらす要因となった。2点目にSHRM論の構築が進むにつれ、HRMの戦略的役割を論じることで、HRMを従来のHRM職能内部でのミクロ的なアプローチからマクロ的なアプローチへの転換を可能にした。

4. おわりに

本稿では、SHRM論の概略を大まかに追った。主に、アメリカ産業の変化に伴い、伝統的なPMからHRM、そしてSHRMへと移行していく中で、労働者観の変化が起こり、労働者はコストから経済的資源、そして戦略的資源へと変化した。このように、SHRMにおいては労働者観の強化が行われており、「企業の競争優位 (competitive advantage) を導く源泉としての資源」であると理論的補強が行われている。加えて、SHRMでは、人的資源やHRMの戦略的意義を重視するために、トップ・マネジメントでの人事労務管理責務への言及が見られ、これにより、人事部のポジションも従来の間接部門から戦略的役割を担う主要部門へと変化しつつあるだろう。また、SHRMの主な3つのアプローチを取り上げたが、未だ理論的な構築は十分とは言えない。しかし、これらのアプローチを補完

する何かを見つけるために、今後、実証研究が進むであろう。今回は文献研究に終始したので、実証研究による理論と現実の照合作業が今後の課題としたい。

もう1点、今後の課題を掲げて、本稿を終えたい。それは、日本ではアメリカほどSHRM論が声高にされていない点の究明である。十分な確証はできておらず、憶測ではあるが、日本企業がSHRM論を声高にしないのは、すでにSHRM、もしくはそれに近いものを実践しているからではないだろうか。SHRM生成の要因の一つに日本型経営ブームが挙げられている点や、日本企業の従業員のコミットメントの高さは、SHRMのベスト・プラクティス・アプローチの「ハイコミットメント型」の一例でもあるのではないかと、そして、アメリカ企業に比べて、相対的に権限を持った人事部の存在がHRMへのトップ・マネジメントの関与を促していたのではないかと、考えると、日本企業はSHRMに遠からず何かを含有していたからこそ、強さを保持できたのではないかと、という推察を可能にするのではなからうか。また、ベスト・プラクティス、コンティンジェンシー、コンフィギュレーションの各アプローチにおける人事部の理念的位置づけに対する言及もいまひとつ見当たらない。この点については、今後の主要な研究課題としたい。

参考文献

岩出博『LECTURE 人事労務管理』泉文堂、2000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』泉文堂、2002年。
 岡田正大「ポーター vsバーニー論争の構図」『Harvard Business Review』26-3、13-21ページ。
 ジェイ・B・バーニー著・岡田正大訳『企業戦略論<上>基本編』ダイヤモンド社、2005年。
 島弘編著『人的資源管理論』ミネルヴァ書房、2005年。
 堀田達也・船引英子『戦略達成型人材マネジメント』かんき出版、2002年。
 森五郎・松島静雄『日本労務管理の現代化』東京大学出版会、1977年。
 守島基博「戦略的人的資源管理のフロンティア」『慶應経営論集』（慶應大学）第13巻第3号、1996年、103-119ページ。
 山口博幸『戦略的人間資源管理の組織論的研究』信山社、1992年。

Arthur J.B., 1992, The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, Industrial and Labor Relations Review, 45-3, pp.488-506
 Arthur J.B., 1994, Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, Academy of Management Journal, 37-3, pp.670-687
 Barney J.B.1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17-1, pp.99-120
 Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. and Walton R.E., 1984, Managing Human Assets, The Free Press. (『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部、1990年)
 Chandler A.D., 1962, Strategy and Structure:Chapters in the history of the industrial enterprise, Harvard University Press. (『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年)
 Fombrun C.J. and Tichy N.M., 1984, Strategic Planning and Human Resource Management:at rainow's end, inLamb R ed., Recent Advances in Strategic Planning, McGraw-Hill, pp.319-332.
 Grant R., 1991, The Resource-based Theory of Competitive Advantage:implications for strategy formulation, California Management Review, Spring, pp.114-135.
 Hall W.K., 1980, Survival Strategies in the Hostile Environment, Harvard Business Review, September/October, pp.75-85.
 Huselid M.A., 1995, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity,and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 38-3, pp.635-672.
 MilesR.E. and Snow C.C., 1978, Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill. (『戦略的経営：戦略選択の実践的シナリオ』ダイヤモンド社、1983年)
 Lawrence P.R. and Rorsch J.W., 1967, Organization and Environment, Harvard University Press. (『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部、1977年)
 Penrose E.T., 1959, The Theory of the Growth of the Firm, Blackwell.
 Peters T.J. and Waterman Jr.R.H., 1982, In Search of Excellence, Harper & Row. (『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社、1983年)
 Pfeffer J., 1994, Competitive Advantage Through People, California Management Review, Winter, pp.9-28.
 Porter M.E., 1980, Competitive Strategy:technique for analyzing industries and competitors, Free Press. (『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社、1985年)
 Prahalad C.K. and Hamel G., 1990, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May/June, pp.79-91.
 Schuler R.S. and Jackson S.E., 1987, Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practice, Academy of Management Executive, 1-3, pp.207-219.

Youndt M.A., Snell S.A., Dean, Jr.J.W. and Lepak D.P., 1996,
Human Resource Management, Manufacturing Strategy,

and Firm Performance, Academy of Management Journal,
39-4, pp.836 – 866.