

# 戦略的人的資源管理の進展と課題

大曾 暢烈

キーワード：普遍的アプローチ、適合アプローチ、メカニズム、戦略的要因

## 1. 問題意識

「戦略を実行するにあたって人的資源管理（human resource management：以下では HRM と記述する）は貢献しているのか」というような、企業成果に対する HRM の価値が問われるようになってきている (Becker, Huselid & Ulrich, 2001)。本稿では、このような考え方に基づいて、HRM と組織業績の関係を解き明かすためにどのような研究が必要か考察していく。

HRM と組織業績との関係に関する研究は、戦略的人的資源管理（strategic human resource management：以下では SHRM と記述する）の研究分野で行われてきた。SHRM 研究において、「HRM—組織業績」のメカニズムを明らかにするために様々な研究がおこなわれている（例えば、Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007）。しかし、この問題をさらに前進させるためには、第 1 に、従来の SHRM 研究が前提としてきた「HRM—組織業績」の関係の限界を示すことが必要である。そして、第 2 に、この限界を克服するために、資源や知識といった経営戦略論分野で研究が深められている知見を HRM と組織業績を媒介する変数として利用することである。単純な「HRM—組織業績」の関係から脱却して、経営戦略論の知見を加えた新しい研究の展開の必要性を本稿での考察を通じて示していく。

本論文は上記の課題に以下の構成で取り組む。第 2 節では、SHRM の研究の貢献を明らかにすることに先立って、人材マネジメントの変遷を追いながら、SHRM が登場してくる背景、特徴を明らかにする。第 3 節では、SHRM の普遍的アプローチを考察する。第 4 節では、SHRM の適合的アプローチを取り上げる。第 5 節では戦略的要因に依拠した SHRM 研究のレビューを通して、「HRM—組織業績」のメカニズムの問題に対しての理

論的示唆を示す。そして、最後に、今後の研究課題を述べて結びとする。

## 2. 人材マネジメントの変遷

この節の目的は、人材マネジメントの変遷を議論し、SHRM が登場する背景、特徴を明らかにすることである。人材のマネジメントのあり方は、大きく2つの変化があった。1つ目に、人事労務管理から人的資源管理への変化である。2つ目に、人的資源管理から、戦略的人的資源管理である(岩出, 2002; 蔡, 2002)。以下では、岩出(2002)、岡田(2008)の研究を中心にこれらを議論する。

### 2-1. 人事労務管理

まず、人事労務管理についての特徴を説明する。人事労務管理が初めて生成し、その理論や実践的体系が整備されるようになったのはアメリカにおいてである(岡田, 2008)。そうした中で、大きな影響をもたらしたのが、Taylor(1903)の科学的管理法である。当時の状況としては、表向きには、「出来高給制度」が一般的であったが、賃金算定の根拠となる賃率を決める客観的基準がなく、賃率は経営者側によって一方的に決められていた。Taylor(1903)は高水準の課業を設定し、高賃金を含む差別的出来高給などの諸制度によって高賃金、低労務費をもたらしたのである。このように、協調的な労使関係を目指した科学的管理法だが、激しい批判を受けることになる。それは、労働者を機械視することである。つまり、科学的管理法においては、労働者を機械と同一視し、「生産における人間的要素」を無視する傾向にあったのである(岡田, 2008)。

人事労務管理においては、労働者はあくまでコストもしくは、生産要素の1つと考えられ、人件費をいかに削減するかという点に焦点を当てているのである。この問題を解決するためには、従業員を厳密に管理、監督する必要性があり、従業員はコントロールの対象にすぎなかったのである。また、労働組合の発展や台頭により集団的な労使関係に焦点を当てられていた(蔡, 2002)。

### 2-2. 人的資源管理<sup>1</sup>

1980年代に急速に広まった人的資源管理は、上記の人事労務管理と異なる従業員観を持つ。第1に、人的資本論を基礎とし、「従業員の生産能力」に着目し、企業の経済

---

<sup>1</sup> 2-2では、人的資源管理を、人材マネジメントに関する研究の系譜における概念の1つとして捉え、人事労務管理、戦略的人的資源管理の比較対象として議論する。そのため、ほかの部分で使用するHRMと区別するためにここでは、人的資源管理と記述する。

的成功に対して価値ある経済的資源であると捉えている。第2に、人間関係論から発達した行動科学を基礎とし、人事労務管理とは異なり、人間的存在として従業員を重視した（岩出，2002；岡田，2008）。例えば、Maslow（1954）の「自己実現モデル」、Argyris（1957，1962，1964）の「成熟的存在」、McGregor（1960）の「Y理論的人間」、Herzberg（1966）の「動機づけられた人間」といった人間モデルは、人間を成長・開発・達成への無限の能力を持つ存在であると理解されている。人的資源管理において、行動科学が示す人間モデルでは、自尊、自信、達成、承認、地位への欲求を内容とする自我欲求、自分の能力の十分な発揮と新たな開発を求める成長欲求、そして自己の個性、適正、潜在能力を限りなく発揮しようとする自己実現欲求などを組織が充足する必要性が認識された。このように、従業員を機械視するのではなく、高次欲求を充足することを求める人間的存在として認識するようになるのである（岩出，2002）。

そして、従業員をコントロールの対象とするのではなく、組織にコミットさせることが重要な課題となった。また、労働組合の交渉において、集団管理が行われていたものが個別管理へと変化していった（Guest，1987；蔡，2002）。

### 2-3. 戦略的人的資源管理

Wright（1992）は、SHRMを「企業の目標を達成することが可能になるように計画された人的資源の配置と活動のパターン」と定義している。この定義には、以下の4つの要素が内包されている（Wright，1998）。第1に、「人的資源」は、競争優位の源泉として重要な資源と捉えている。第2に、「活動」は、競争優位を獲得するために企業の人々を配置するための手段としてHRMを強調している。第3に、「パターンと計画」は、戦略の目標とプロセスを示している。これは一貫した「適合」を意味する。「適合」は企業の戦略と適合する「垂直的適合」とすべてのHR施策がお互いに適合している「水平的適合」、2つの適合から成り立つことを意味する。第4に、HRMと計画されたパターンは、「目標達成」を目的として存在するということである。「目標達成」とは、組織業績を最大化することである。この点については、研究者の間で意見が一致している。この定義から理解できることとして、第1に、HR、HRMは、競争優位の源泉となるということである。第2に、HRMと企業戦略との垂直的な適合を重視するということである。第3に、HR施策の間の適合を重視するということである。第4に、HRMと企業業績との関係に焦点を置くということである。

SHRMは、これらの特徴を有するようになる理論的基盤として、オープン・システム論、コンティンジェンシー理論、経営戦略論のポジショニング戦略、資源ベース戦略

の知見を取り込み発展した。第1に、オープン・システム論は、1960年代以降、企業を取り巻く急激な環境の変化に、企業は迅速に適応することで存続・成長していくためには、企業組織を動的に環境に適応していくこと、特に「オープン・システム」として理解することが必要である。これらの議論から、オープン・システムからの研究視点を取り込むことで、環境とHRM、HRMの新たな目的や役割、HRMの制度間分析という視点を持つことができるのである(岩出, 2002)。

第2に、コンティンジェンシー理論は、戦略論と結びつき、経営戦略と職能的管理組織の適合を通じて組織業績の向上を訴える論調をもたらした(岩出, 2002)。コンティンジェンシー理論は、1つの状況要因と組織との適合が組織成果として高業績を導くと指摘している。これらのことは、状況に適合した合理的な組織構造の存在を確信すると同時に、状況要因としての環境が組織構造を決定するという環境決定論的な考え方を前提にしている。これらのことから経営戦略とHRMの適合が議論されるようになっていくのである(岩出, 2002)。

第3に、ポジショニング戦略は、競争優位を導く戦略とHRMの整合に関係している(岩出, 2002)。SHRMの発展に影響を与えたPorter(1980)は、企業が取り組むべき3つの基本戦略として、①、「コスト・リーダーシップ戦略」、②、「差別化戦略」、③「集中戦略」をあげ、これら3つの戦略を実行する場合、それぞれの戦略にあった資源や技能、組織の編成、リーダーシップなどが必要であると指摘している。これらのことから、競争戦略に必要な従業員の役割行動・能力を促進するHRMとは何か、つまり競争優位を導く戦略とHRMの整合を解くSHRMの適合モデルが生成されたのである(岩出, 2002)。

第4に資源ベース視角は、SHRMにおける競争優位の源泉としてのHR、HRMという視点を提供した。Barney(1991)は、RBVの前提として、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である。②これらの資源は企業間で完全には移転できないため、異質性は長期的に持続すると指摘している。また、Barney(1991)は、これらの資源が持続的競争優位の源泉となるためには、①価値ある資源、②希少な資源、③模倣困難な資源、④代替ができない資源という4つの条件を満たさなければならないと指摘し、それらの資源を評価する視点を提供した。RBVは、SHRMに対して、HR、HRMを競争優位の源泉とする視点を提供したのである(岩出, 2002)。

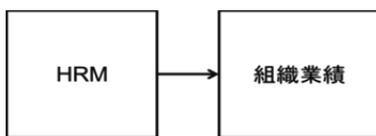
#### 2-4. SHRMの展開

SHRMは、上記の特徴を持ってさまざまな研究がなされ、いくつかの研究の分類が行

われている。例えば、Delery & Doty(1996)は、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ナル・アプローチのように3つのアプローチに分類している。ベストプラクティス・アプローチとは、特定の人的資源管理施策 (human resource practices: HR 施策) は企業の内部・外部を含む様々な状況に関係なく、他の HR 施策よりも常に有効であることを仮定に基づいた考え方である。コンティンジェンシー・アプローチは、唯一最善の方法が存在するというベストプラクティス・アプローチに対して、組織業績を向上させるためには、複数の HRM が存在するとし、HR 施策と戦略など組織の外的な要因と整合性が高ければ、組織業績に関係するという点に焦点を当てている。コンフィギュレーショナル・アプローチは、HR 施策の束・編成を構築し、内部・水平的適合を実現するし、HR 施策の内的一貫性を持たせることに焦点を当てている。

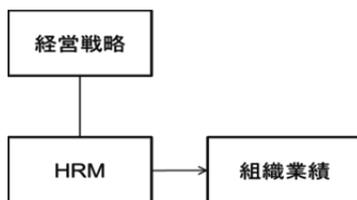
図表 2-1 SHRM のアプローチ

■ 普遍的アプローチ (ベストプラクティス・アプローチ)

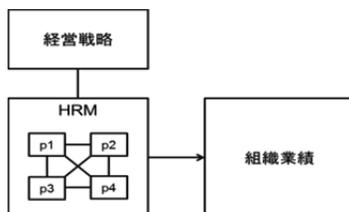


■ 適合アプローチ

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ナル・アプローチ



出所 ; 岩出 (2002) を加筆

また、Boxall & Purcell (2008) は、普遍的アプローチと適合アプローチに分類している。これらの分類は、全く関係がないのではなく、図表 2-1 に示すように、普遍的アプローチは、ベストプラクティス・アプローチに対応し、適合アプローチは、外的・内的適合を重視するものであり、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ナル・アプローチの2つのアプローチが含まれると考えられる。本論文では、普遍的アプローチ、適合アプローチの分類に従って議論を進めていく。

### 3. 普遍的アプローチの進展

以下では、SHRM の普遍アプローチと適合アプローチの既存研究の整理を行い、それぞれのアプローチの貢献と問題点を明らかにする。まず、SHRM における普遍的アプローチをレビューし、貢献と問題点を明らかにする。

#### 3-1. コミットメントを重視する研究

SHRM 研究の発展は、アメリカにおいて人材の重要性に注目が集まったことから始まる。Beer et al. (1984) は、次の2つの理由から、アメリカ企業において、HRM に焦点を当て始めていると指摘した。①景気後退、規制緩和、国際的競争の激化などにより、経営幹部はマネジメントと従業員の関係を変革しなければ目標を達成することができないという点である。②1970年以降、アメリカ社会において従業員の権利に関する関心が高まっていることである。

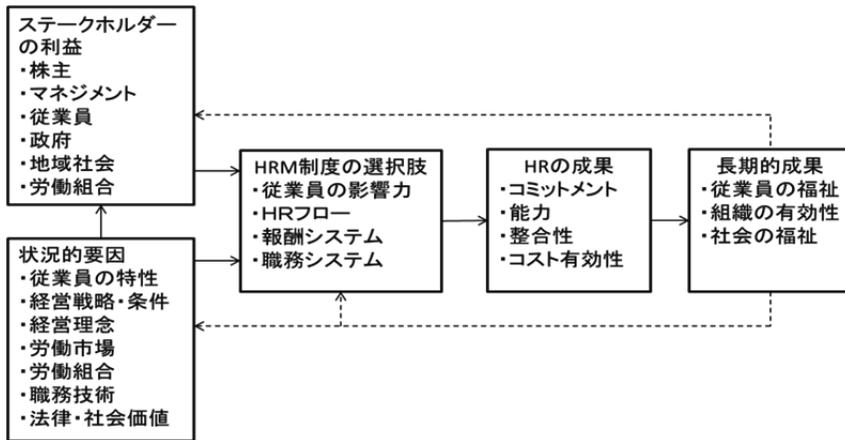
第1の点は、多くの企業では、人的資源は十分に活用されておらず、労働組合と経営との関係が良好ではなく、従業員モチベーションや経営への信頼感が低く、マネジメント層に階層が多く、仕事の進め方に制約が多く、変革に対する従業員の抵抗が強いといった問題を抱えていた。第2の点は、高度な教育を受けた労働力の貢献、責任、参画を実現し、人材のコミットメントを低下させないようにすることと関わっている。これらのことから Beer et al. (1984) は、ゼネラルマネジメントの視点から HRM を見る必要があると指摘している。

同様の問題意識から Beer et al (1984) は、外部環境の要因が HRM の制度に影響を与え、組織の成果に影響を及ぼすと考えた。Beer et al (1984) は「HRM 領域の概念マップ」(図表 3-1 を参照) という形で、これらの関係を明らかにしている。Beer et al (1984) は、HRM 制度が2つの重要な要因から影響を受けると指摘している。第1

に、株主、経営者、従業員、政府といった「利害関係者」である。第2に、従業員特性、経営戦略及びその条件、経営理念、労働市場といった「状況要因」である。

HRM 制度は、①企業と利害関係を持つ従業員がもたらす影響をどの程度認めるかを定める「従業員の影響力」、②入社から退職までの人材フローに関わる「HR フロー」、③企業としてのあり方、重要な従業員行動・態度に関するメッセージを配信することに関わる「報酬システム」、④職務の定義、設計に関わる「職務システム」の4つの領域が含まれると指摘している。これら4つの領域を関連づけてHRMを設計することが重要である。

図表 3-1 HRM 領域の概念マップ



出所：Beer et al. (1984)

HRM 制度は、HRM の成果として、従業員のコミットメント、従業員の能力、従業員目標と組織目標の整合性、HRM の運用法の有効性に影響を及ぼす。これらの4つを向上させる長期的な努力を行うことによって、個人、組織、社会に対して良い結果をもたらすと指摘している。

また、Beer et al (1984) は、4つのHRM 制度間に一貫性を持たせ、統合的なHRMを構築していく方法として、「官僚主義的アプローチ」、「市場的アプローチ」、「家族的アプローチ」の3つのHRM アプローチを指摘している。第1に、官僚主義的アプローチとは、従業員は部下として機能し、組織に存在する伝統的権威に従属すべきであるという仮定に基づいている。コントロールがしやすく、効率も高まるということが期待でき、職務努力を効率的に調整することができるが、従業員の参画を促し、変化が

激しい環境に適応しなければならない中では機能しにくい。

第2に、市場的アプローチとは、人材の交換は容易であり、人材は肯定的な刺激を与えるとある特定の行動を繰り返す傾向にあるという仮定に基づいている。また、雇用契約に融通性があり、急速な環境変化に対する適応が要求される状況で効果があるとしている。

そして、第3に、家族的アプローチとは、昔の血縁関係のシステムに起源があり、従業員からの参画を促すことができるという点で有用性があるとしている。また、共有される信条、価値観がそれらを支援する制度と実践のバックアップを受けながら組織内に浸透する必要があり、従業員間に相互強調のためのコミットメントを築くことが必要であるとしている。

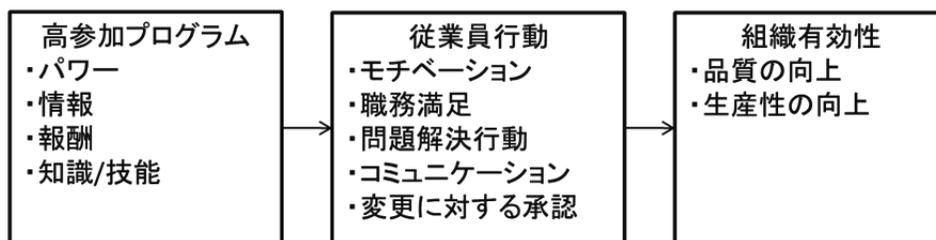
Beer et al. (1984) は、国際的競争などの企業環境の変化に適応するために、従業員の多くの参画を促し、コミットメント、能力、組織目標と従業員を一体化させることによって目標を達成する家族的アプローチおよび、その一部からなる高コミットメント型職務システムに本質的な価値を置いていることを示唆している。

この Beer et al (1984) の考え方は、Walton(1985)にみられる。Walton(1985)はアメリカ企業において、従業員のモラルの低さやマネジメントへの不信感による欠勤が起り、業績が良くない企業がある一方で、従業員満足、欠勤率、離職率、安全性などの指標が高く、高業績を上げる企業が存在するとし、これらの業績の差異は、企業に採用される伝統的なコントロール・モデルとコミットメント・モデルという人材マネジメントの違いが存在すると指摘している。Walton (1985) は、これらの2つのモデルを比較し、コントロール・モデルから、コミットメント・モデルへの転換が必要であると主張している。

同様に、Lawler (1986) は、アメリカの競争力向上の方法として、従業員参加、つまり、コミットメントを軸とした高度参加型マネジメントの全社的な展開による高度参加型組織の導入を主張している。高度参加型アプローチは、「人は参加することを望み、公正に扱うことを望む」とする人間関係アプローチと「人はアイデア、知識を持つ価値ある資源である」と捉える人的資源アプローチという2つのアプローチを統合することで実現する。このような高度参加型アプローチと組織業績との関係は、従業員行動を向上させることによって組織業績を意味する組織有効性を増加させると指摘している(図表3-2)。パワー、情報、報酬、知識/技能の4つの要因が従業員の参加を増加させる方向に一貫性を持つ。そして、この4つの要因が階層の低い従業員に対して関与している場合においては、モチベーション、職務満足、問題解決行動、コミ

コミュニケーション、変更に対する承認と言った従業員行動を促進させ、組織の有効性の増加につながるとしている。このような高度参加マネジメントは、自己決定を行うことができる達成志向を持つ従業員を生み出すことができ、このような従業員は競争優位の源泉となると指摘している。

図表 3-2 参加型プログラムの有効性



出所：Lawler（1986）より作成

また、Pfeffer（1995）は、多くの競合相手が存在し、多くの損失を出し、破産し、実質的に参入障壁がなく、独自で専有している技術もなく、多くの代替製品やサービスのような特徴を持つ産業の中にいながら、高い業績を上げている企業が存在すると指摘している。これらの成功している企業には、技術や特許や戦略的ポジションに依存するのではなく、従業員をどのように管理するのかという、人材のマネジメントを重視する点に共通点が存在するとしている。

なぜ人材のマネジメントを重視することで競争優位を得ることができるのかという問題に対して Pfeffer（1995）は、競合相手が容易に模倣することが出来ないからであると指摘している。効果的な人材のマネジメントは、すべてが目に見えるものではないからである。文化や施策というものは、明白に観察することが出来ない。そして、文化や施策というものは、単一ではなくシステムとして組織の中でお互いに適合されており、単一のものは模倣することは容易であるが、その複雑なシステムを理解することは難しいであろうと示唆している。これを、「企業のソフト面」としている。

Pfeffer（1995）は、競争優位の源泉として人材を効率的にマネジメントすることを重視し、そうした方法で成功した企業の特徴的な、相互に関係した 13 の HR 施策を示唆している。これらを「高コミットメント労働慣行」と呼ぶ。また Pfeffer（1995）は、これらの施策に関して、必ずしもすべての施策を同時に導入する必要はなく、どの程度多くの施策を導入しているのかが重要となり、技術や戦略といった企業の選択とどのように組み合わせて施策を導入するのが重要であると指摘している。

図表 3-3 Pfeffer (1995) の 13 施策

| 施策         | 効果  |
|------------|---|
| 雇用保障       | 従業員への長期的コミットメントのシグナルとなり、その返礼として従業員はロイヤリティ、コミットメント、及びより大きな努力を示す        |
| 厳密な採用      | コミットメントを示し、訓練にも耐えうる従業員の確保。高業績への期待を創出                                  |
| 高賃金        | 有能な人材の採用・維持。従業員重視のメッセージ   |
| インセンティブ・ペイ | 創意や努力から得られた利益は共有されるという公正さの担保  |
| 従業員持ち株制度   | 労使の利害対立の緩和。組織、戦略、投資方針に対する従業員の長期的視点の形成                                 |
| 情報共有       | 成功するために必要とされる情報の提供  |
| 参加と権限移譲    | 従業員の職務満足と生産性向上  |
| 自己管理型チーム   | 同僚からの監視や期待による、より効果的な仕事の調整や統制  |
| 訓練・開発      | 競争優位の源泉たる人のスキルの更新。従業員が新たなスキルを活用できる仕事構造の変更も含む                          |
| 多能的活用と訓練   | 仕事における多様性は、ペース、活動及び接触する人々を変化させ、職務生活をより挑戦的なものにする                       |
| 象徴的平等主義    | 分権化、自己管理型チーム、コミットメント及び、協働の障害となる「我々と彼ら」意識の解消し、共通の目標へ共に働いているという意識をもたらす  |
| 賃金格差の縮小    | 垂直的・水平的な賃金格差の縮小。給与システムにおけるゲームに時間を費やそうとするインセンティブを減らし、同僚や仕事そのものへの関心を高める |
| 内部昇進       | その他の施策の補助的な役割を果たす。訓練・開発の促進、公平・公正感の生成を通じ、権限委譲や参加を高める                   |

出所：Pfeffer (1995) より作成

### 3-2. コミットメントを引き出す HRM と組織業績

SHRM の普遍的アプローチの研究として、コミットメントにかかわる HRM を原因変数にして、組織業績を結果変数とする実証研究がみられるようになる。

Bae & Lawler (2000) は、組織的戦略変数、(HRM に対する価値観、差別化、スピード)、高参加型 HRM、組織業績、これら 3 変数の関係を 138 社の韓国企業の人事マネジャーを対象に実証研究によって明らかにしている。

Bae & Lawler (2000) は、組織的戦略変数として、3つの要素を示している。第1に、HRM に対する価値観とは、競争優位の源泉として従業員の重要性を強調する価値観を持つ程度を意味する。この価値観が高い場合、高参加型 HRM を実行する可能性が高くなる。第2に、差別化戦略を実行するためには、柔軟な職務システム、広範囲な従業員訓練、高い従業員参加などと結びつくことが必要になる。第3に、スピードとは、品質、多様性、そしてスピードを追求する生産システムにおいて、従業員の知的な準備が要求され、従業員は、多くの訓練を受け、エンパワーメントを必要とする。

次に、高参加型 HRM としては、広範囲な訓練、エンパワーメント、選抜的な配置、業績ベースの給与、広い職務設計のような施策を示している。このような高参加型 HRM は、今日の激しい事業環境において、競争優位に対して潜在性を持つ従業員のコミットメントや能力の両方を向上させ、強化し、維持することで、組織に貢献すると考えられている。また、組織業績としては、企業イメージ、売上高成長率、製品（サービス）の質、長期的な収益性、財務の健全さ、従業員の生産性を採用している。

Bae & Lawler (2000) は、従業員 50 名以上の韓国企業を対象に検証している。その結果として高参加型 HRM が組織業績にプラスの影響を与えている。また、高参加型 HRM に対して、HRM 観、差別化戦略の2つの戦略的な側面がプラスの影響を与えていた。この結果によって韓国においても高参加型 HRM 施策が有効であることを指摘した。

### 3-3. 媒介変数を用いた普遍的アプローチの検証

Bae & Lawler (2000) の研究では、高参加型 HRM と組織業績の直接的な関係が議論されていた。しかし、実際の組織においては、HRM と組織業績の間に様々な要素があり、それらの要素が組織業績に影響を及ぼすことになる。HRM と組織業績の関係を結びつける媒介変数が考えられる必要がある。

Guthrie (2001) は、企業の利用する高参加型 HRM と離職、生産性の間の関係を調査している。Guthrie (2001) によると、高参加型 HRM を、従業員に対してスキルや情報、モチベーションや自由を提供し、企業の競争優位の源泉となる労働力を生み出すことに役立つ HRM システムとしている。高参加型 HRM は人的資本に対して多くの投資を行うことを示している。そして、重要な人的資源の維持に関して、高参加型 HRM には2つの重要な含意が含まれている。第1に、先行研究によれば、高参加型 HRM は従業員

のリテンションを向上させるという考えである。第2に、それらの高参加型 HRM を利用することは、従業員が離職するならば企業の損失が増加するかもしれないということである。つまり、高参加型 HRM を利用するほど、離職は組織業績に対して負の影響を与えると考えられる。このような問題意識から、Guthrie (2001) は、従業員 100 名以上のニュージーランドの事業組織 (164 社) を対象に高参加型 HRM、離職率、生産性、これらの変数で実証研究が行われた。

階層的重回帰分析により検証され、高参加型 HRM は従業員リテンション ( $\beta = .22, p < .01$ ) および、生産性 ( $\beta = .27, p < .01$ ) とプラスの関係にあった。高参加型 HRM 施策とリテンションの交互作用項は生産性と有意な関係にあったことが指摘されている。

同様に、Batt (2002) は、HRM と組織業績との関係を、離職率を媒介変数として用いて研究を行った。Batt (2002) の研究は、高参加型 HRM が、従業員の離職を減少させ、組織業績を高めることを示した。

### 3-5. 普遍的アプローチの貢献と課題

上記のように、普遍的アプローチの先行研究を考察した。このアプローチは、特定の HR 施策は企業の内部・外部を含む様々な状況に関係なく、他の HR 施策よりも常に有効であるという仮定に基づいている。理論研究において、研究者によって HR 施策の内容は完全には一致しないものの、従業員のコミットメントが組織業績の向上に影響するという議論がなされている (Beer et al., 1984; Walton, 1985; Lawler, 1986; Pfeffer, 1995)。従業員を持続的競争優位の源泉と捉え、従業員と長期的雇用関係を持ち、多様な参加施策を行うことで、コミットメントやモチベーションを高め、有能な従業員を確保することで競争優位を獲得するという議論を可能とした点で重要な貢献をしていると考えられる。

しかしながら、普遍的アプローチに対していくつかの問題点も存在する。まず、普遍的アプローチにおける実証研究では、高参加型 HRM が組織業績に有意な関係が検証されている一方で、理論研究で取り上げられていた「HRM—心理的変数—組織業績」との関係を検証したものはそれほど多くない。今回レビューした先行研究では、HRM と組織業績において、離職の変数が扱われているものであった。このように、「HRM—組織業績」の間のメカニズムについての議論がなされておらず、「HRM—組織業績」との単純な関係のみで議論されている。

そして SHRM 研究は RBV の知見によって HR が競争優位の源泉であるとされた。しか

し、コミットメントなどの心理的変数が議論の中心で、人が持つ知識や能力といった変数には焦点が当たっていない。例えば、Batt（2002）は企業特種的な人的資本との関係を議論しているが、実証的には検証されていない。こうしたことから、コミットメント以外の要素との関係での研究が必要といえる。

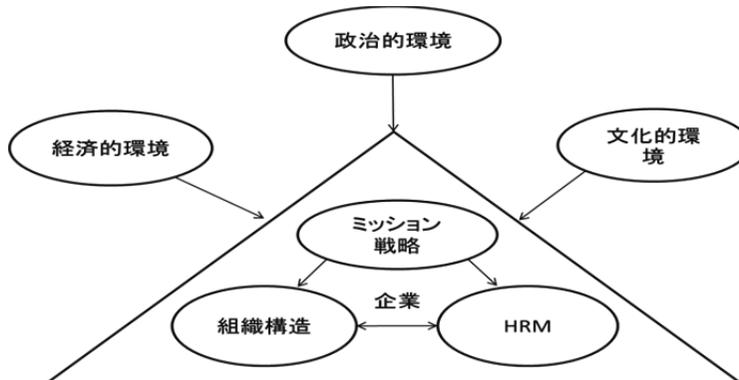
## 4. 適合アプローチ

本節においては、SHRMにおける適合アプローチについて先行研究をレビューし、貢献と問題点を示していく。適合アプローチにおいては、唯一最善の方法が存在するという普遍的アプローチに対して、組織業績を向上させるためには、複数のHRMが存在すると議論している。

### 4-1. 適合を重視した研究

Fombrun, Tichy & Devanna（1984）は、変化のスピードが激しく、複雑性が増すなか、企業においてこれまで以上に戦略的マネジメントが必要になると主張し、戦略的経営の枠組みを図表4-1のように示している。

図表 4-1 戦略的経営と環境圧力



出所：Fombrun, Tichy & Devanna（1984）

この枠組みでは、3つの要素が示されている。第1に、「ミッシンと戦略」は、組織の存在意義と戦略を実行するためにモノ、情報、ヒトをどのように配置するのかを示している。第2に、「組織構造」は、戦略を実行するためのヒト・タスク・財務会計のシステム、情報の普及などである。第3に、「HRM」は、職務を実行するためにヒト

を採用、開発し、業績を監視し、生産性を維持するために報酬を提供することを示している。これら3つの要素が戦略的マネジメントの要素として整合性をもたなければならぬ。さらに、経済的・政治的、文化的環境の外部環境と適合しなければならないことを示している。このように、Fombrun et al. (1984) は、HRM と戦略の適合の重要性を指摘している。しかしながら、戦略の種類の違いに対応した HRM を掲示するまでにはいたっていない。あくまで、トップマネジメントが担うべき HRM の戦略的視点の意義を示し、HRM を戦略的経営に組み込むべきであることを示唆している(岩出, 2002)。

Miles & Snow (1984) は、経営戦略と HRM の適合を議論している。Miles & Snow (1984) は、アメリカ企業のトップマネジメントの多くが、HRM に対して注目する理由として、第1に、日本企業による攻勢が強まっていることである。第2に、高い技術力、サービス経済のように複雑性が高く、環境変化が激しくなった点を指摘している。しかしながら、Miles & Snow (1984) は、実際に SHRM 活動を実践している企業はほとんど存在しないと、このプロセスを促進するために、製品市場戦略と HRM との間の結びつきを示した概念的フレームワークを示している。

Miles & Snow (1984) は、1970 年代初めから、多くの産業で実施した数百社の競争戦略に対する調査を行い、防衛型、探索型、分析型という3つの基本的な戦略行動を記述している。

第1に、防衛型は、狭い範囲で、比較的安定した製品市場領域を対象としている。防衛型の組織は、技術、組織構造、生産手法における主要な調整をめぐって行う必要がなく、既存の活動の効率性の改善に焦点を当てている。第2に、探索型は、継続的に製品や市場の機会を探究し、定期的に新しい環境動向に対して実験を行う。しかしながら、製品や市場イノベーションに強い関心を持つために、この分類の組織は完全に効率的ではない。第3に、分析型は、比較的安定している製品・市場領域で活動し、一方で変化する製品・市場領域という2つの領域のタイプで活動している。安定している製品・市場領域においては、公式化された組織構造やプロセスを利用することを通して効率的に活動している。一方で、革新的な領域では、新しいアイデアを求めるために競合企業を観察し、見込みがあるものが現れると、素早く適応しようとする。

Miles & Snow (1984) らは、それぞれの戦略を実行し、成功している企業の HRM を参考にこれらの3つの競争戦略に対応する HRM の提案を行った。図表 4-2 は、これらの3つの戦略に対応した HRM の特徴を基本戦略、要員計画、調達、教育訓練、評価、報酬の6つの側面から示したものである。

図表 4-2 3つの競争戦略と HRM

|                | 防衛型   | 探索型   | 分析型   |
|----------------|---|---|---|
| 基本戦略           | ・HR の育成   | ・HR の獲得   | ・HR の配置   |
| 採用<br>選抜<br>配置 | ・Make の重視<br>・エントリーレベル中心<br>の採用<br>・望ましくない従業員の<br>排除を基礎とする選抜                | ・Buy の重視<br>・すべてのレベルで洗練され<br>た採用<br>・心理テスト等を含む選抜          | ・両方の重視<br>・複合的な採用と選抜の<br>アプローチ  |
| 要因計画           | ・公式的で広範囲  | ・非公式的で限定的   | ・公式的で広範囲  |
| 訓練<br>開発       | ・スキルの開発<br>・広範な訓練プログラム  | ・スキルを特定し獲得<br>・限定的な訓練プログラム                                | ・スキルの開発と獲得<br>・広範な訓練プログラム<br>・限定的な外部採用  |
| 業績評価           | ・プロセス志向<br>・トレーニングニーズの<br>特定<br>・個人・グループ業績の<br>評価<br>・前年度との比較といっ<br>た時系列的比較 | ・結果志向<br>・要員ニーズの特定<br>・部門・企業業績の評価<br>・他社との比較といった横断<br>的比較 | ・多くがプロセス志向<br>・トレーニング・要員ニ<br>ーズの特定<br>・個人・グループ・部門<br>業績の評価<br>・主に時系列的比較であ<br>るが横断的比較も加味 |
| 報酬             | ・職位による報酬<br>・内部の一貫性重視<br>・階層間の格差に基づく<br>報酬、キャッシュ重視                          | ・採用ニーズに基づく報酬、<br>インセンティブ重視                                | ・キャッシュとインセン<br>ティブによる報酬   |

出所：Miles & Snow (1984)

Miles & Snow (1984) らの議論における問題としては、成功している企業を基に考  
えられた議論であり、戦略に対してなぜこれらの HRM が適合しているのかという論理  
は議論されていない(岩出, 2002)。

Schuler & Jackson (1987) は、Porter の戦略を基に 3つの競争戦略を基に、戦略  
に求められる従業員の役割行動を特定し、その役割行動を促進するであろう HR 施策を  
示唆している。まず、初めに、Schuler & Jackson (1987) は、Porter (1980, 1985)

の議論を基に、組織が競争優位を獲得するために利用することができる競争戦略として、イノベーション戦略、品質向上戦略、コスト削減戦略の3つの戦略を示した。そして、これら3つの競争戦略とHRMとの間の関係を展開するために、従業員の「役割行動」を明らかにする必要があると指摘している。以下で、3つの競争戦略の遂行に必要とされる役割行動を特定している。

図表 4-3：競争戦略に対する従業員の役割行動

|                    |       |                 |
|--------------------|-------|-----------------|
| 1. 高度に反復的で予見可能な行動  | ————— | 高度に創造的で革新的行動    |
| 2. 非常に短期的な視点       | ————— | 非常に長期的な視点       |
| 3. 高度に協力的で相互依存的な行動 | ————— | 高度に独立的で自律的な行動   |
| 4. 品質への非常に低い関心     | ————— | 品質への非常に高い関心     |
| 5. 量への非常に低い関心      | ————— | 量への非常に高い関心      |
| 6. 非常に低いリスクテイク     | ————— | 非常に高いリスクテイク     |
| 7. プロセスへの非常に高い関心   | ————— | 結果への非常に高い関心     |
| 8. 責任回避への高い選好      | ————— | 責任引き受けへの高い選好    |
| 9. 変化に対する高い非柔軟性    | ————— | 変化に対する高い柔軟性     |
| 10. 安定に対する高い選好     | ————— | 曖昧さと予見不能性への高い耐性 |
| 11. 狭いスキル適用        | ————— | 広いスキル適用         |
| 12. 低い職務（企業）参加     | ————— | 高い職務（企業）参加      |

出所：Schuler & Jackson（1987）

次に、Schuler & Jackson（1987）は、それぞれの戦略行動に対応した役割行動を議論している。イノベーション戦略に必要とされる役割行動は、①高度に創造的行動、②長期的な視点、③相対的に高いレベルの協調的・相互依存的な行動、④品質に対する適度な関心、⑤量への適度な関心、⑥プロセスや結果に対する同等の関心、⑦高い程度のリスクテイク、⑧曖昧さや予測不能性へのすぐれた寛容性である。品質向上戦略に必要とされる役割行動は、①相対的に反復的で、予測可能な行動、②中長期的な視点、③適度な協調的・相互依存的な行動、④品質に対する高い関心、⑤生産量に対する適度な関心、⑥プロセスに対する高い関心、⑦低いリスクテイク、⑧組織の目的に対するコミットメントである。コスト削減戦略に必要とされる役割行動は、①相対的に反復的、予測可能な行動、②かなり短期的な視点、③自律的・個人的行動、④品

質に対する適度な関心、⑤生産量に対する高い関心、⑥結果に対する関心、⑦低いリスクテイク、⑧相対的に高い安定志向である。

最後に、3つの競争戦略に対応した HRM は図表 4-4 に記述している。

図表 4-4 競争戦略に対応した HRM

| 競争戦略      | HR 施策の特性  |
|-----------|---|
| イノベーション戦略 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集団間で綿密な交流と調整を必要とする職務</li> <li>・ 長期的かつ集団ベースの達成を反映しやすい業績評価</li> <li>・ 従業員に企業内の他の職位で活用できる技術の育成を許す職務</li> <li>・ 外部ないし市場ベースの公平よりも、内部的な公平を強調する報酬制度</li> <li>・ 賃率は低めだが、株主になることや、賃金パッケージを構成する要素（俸給、賞与、ストック・オプション）の複製選択肢を認める賃金制度</li> <li>・ 幅広い技術開発を強化する広いキャリア・キャンパス</li> </ul> |
| 品質向上戦略    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相対的に固定化され、明白な職務記述書</li> <li>・ 直接の作業条件や職務事態に関わる決定への高度の従業員参加</li> <li>・ おおむね短期的で成果志向の業績評価において、個人基準と集団基準を混成する</li> <li>・ 従業員の比較的に平等的な処遇と、ある程度の雇用保障</li> <li>・ 従業員の広範囲かつ継続的な訓練と能力開発</li> </ul>   |
| コスト削減戦略   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 曖昧さの余地がほとんどなく、相対的に固定化された明白な職務記述書</li> <li>・ 特殊化、専門化、能率を促す狭義に設計された職務と、狭義に規定されるキャリア・パス</li> <li>・ 短期的、成果志向の業績評価</li> <li>・ 報酬決定のために市場賃金の水準を綿密に監視</li> <li>・ 最小限の従業員訓練と能力開発</li> </ul>  |

出所：Schuler & Jackson (1987)

このように、Schuler & Jackson(1987)は「競争戦略と HRM」の適合について役割行動の要素を用いて、それぞれの競争戦略を実行する上での異なる従業員行動を特定し、それぞれの役割行動を促すような HRM も異なるという議論を展開している。役割行動を議論することによって、なぜ特定の戦略において特定の HRM を必要とするのかをより明確に議論していると考えられる。

#### 4-2. 適合と組織業績との関係

SHRM の適合アプローチの研究として、HRM の内的適合、外的適合を原因変数にして、組織業績を結果変数とする実証研究がみられるようになる。

Delery & Doty (1996) は、普遍的アプローチ、適合アプローチの外的適合、内的適合にそれぞれに仮説を設定し、216 の銀行の融資部門を対象に検証した。

第1に普遍的アプローチでは、様々な研究から支持された HR 施策として、内部キャリア機会、公式の訓練制度、評価制度、利潤分配制度、雇用保障、発言制度、職務定義の7つの施策を挙げている。それらの施策と企業の財務業績との関係にプラスの効果を持つという仮説を設定し、検証している。

第2に外的適合では Miles & Snow (1978) の探求型および、防衛型の戦略概念を使用し、上記で記述した7つの施策と財務業績との関係は組織の戦略によって条件づけられるという仮説を検証した。

第3に、内的適合では、Miles & Snow (1984) に依拠し、内的適合、外的適合に関する仮説を設定した。内的適合に関する仮説は、「市場型 HRM システム」と「内部型 HRM システム」の2つの HRM システムの理念型を設定し、理念型タイプに近い HR 施策を採用する企業ほど良い業績を達成するというものである。外的適合に関する仮説は、「探索型戦略-市場型 HRM システム」と「防衛型戦略-内部型 HRM システム」を理念型の外部適合の組み合わせと捉え、戦略に適合的な HRM システムに近い HR 施策を採用する企業ほど良い業績を達成するというものである。

Delery & Doty (1996) は、以上の仮説を検証するために、企業の財務業績 (ROA、ROE) を従属変数とし、回帰分析を行っている。その結果として、普遍的アプローチにおいては成果志向の評価、利益分配制度、雇用保障の3つの施策が財務業績に有意なプラスの関係を示している。次に、外的適合においては、成果志向の評価、内部キャリア機会、参加の3つの施策と財務業績の間に有意な関係が示された。最後に内的適合においては、きわめてわずかな関係であるとしながらも、市場型 HRM システムと内部型 HRM システムに優位差があるかを分析し、市場型 HRM システムが内部型 HRM システムよりも優れていることが示された。これら3つのアプローチの検証結果としては、普遍的アプローチは業績と有意な関係を示し、外的適合と内的適合においては幾分かの支持しか得られなかった。

Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996) の実証研究では、金属製品製造業の工場のマネジャーを対象に普遍的アプローチと適合アプローチの外的適合を検証した。Youndt et al. (1996) は、普遍的アプローチにおける HR 施策として、選抜的配置、広範な訓

練、ジョブローテーションや能力の横断的活用を通じた従業員のスキルの向上やエンパワーメント、参画型問題解決、職務再設計によるチーム化、集団ベースのインセンティブ、生産労働者の時間給から棒給への切り替えなどを想定し記述している。これら人的資本の増大に焦点を当てた HRM を人的資本増大型 HRM システムとし、組織業績との関係を検証している。

Youndt et al. (1996) は、適合アプローチの外的適合においては、コスト戦略、品質戦略、柔軟戦略（生産量的柔軟戦略、品種的柔軟戦略）の3つの生産戦略を示し、コスト戦略は管理型 HRM システム（マニュアルスキルによる選抜、結果ベースの業績評価、時間給、個人ベースのインセンティブ）と適合し、品質戦略および柔軟戦略は、人的資本増大型 HRM システムと適合関係にあると指摘した。組織の成果として、設備能率、従業員生産性、顧客対応を従属変数に設定し、HRM システム、生産戦略及びその交互作用項を独立変数と設定し、階層的重回帰分析を行った。

その結果として、普遍的アプローチにおいては、人的資本増大型 HRM システムが顧客適応、従業員生産性、設備能率のすべての項目に対して統計的に有意なプラスの効果をもつことが確認された。次に、外的適合においては、第1に、「コスト戦略と管理型 HRM システム」との交互作用項が設備能率に対して統計的に有意なプラスの効果をもつことが確認された。第2に、「品質戦略と人的資本増大型 HRM システム」との交互作用項においては、顧客対応、従業員生産性、設備能率のすべてに統計的に有意なプラスの効果を持つことが明らかにされた。しかしながら、仮説とは異なり「生産的柔軟戦略と管理型 HRM システム」の交互作用項が顧客対応に統計的に有意なプラスの効果を持つことが明らかにされた。

これらの結果から、Youndt et al. (1996) は、普遍的アプローチが優勢を占める一般的な流れの中で、コスト削減などを志向する場合において、「管理型 HRM システム」の有効性を示し、HRM は適切な戦略と整合したとき、業績に大きな影響を与えるという外的適合を支持する結論を示した。

同様に、Takeuchi (2009) は、日本企業において、事業レベルの戦略と HRM との適合が組織業績に影響を与えるのかを検証している。Takeuchi (2009) は、先行研究から、コスト削減戦略、差別化戦略、品質向上戦略の3つの戦略を設定した。それぞれの戦略に適合する HRM 方針として、コスト削減戦略と柔軟志向 HRM、差別化戦略と業績志向 HRM、品質向上戦略においては明示思考 HRM が適合すると仮説を設定した。

Takeuchi (2009) は、組織業績を市場シェア成長率、利益率、ROA の3つを従属変数として設定し、事業戦略、HRM、事業戦略と HRM の交互作用項を独立変数とした階層

的重回帰分析を実施している。日本の製造業、313社を対象に行われ、有効回答率は、28.6%であった。調査対象企業のどのような従業員が回答したかは不明であった。

分析の結果、「コスト削減戦略と柔軟志向 HRM」、「差別化戦略と業績志向 HRM」、「品質向上戦略と明示思考 HRM」の適合アプローチは、基本的に支持する結果であった。組織の業績を最大化しようとするためには、企業の実行する戦略と HRM の適合関係が必要であることが実証された。

#### 4-3. 媒介変数を用いた適合アプローチの検証

Delery & Doty (1996)、Youndt et al. (1996)、Takeuchi (2009) の研究では、内的適合、外的適合した HRM と組織業績の直接的な関係が議論されていた。普遍的アプローチと同様に、HRM と組織業績の関係を結びつける媒介変数が考えられる必要がある。

Huselid (1995) は、アメリカの 35 産業、968 社をサンプルとして、3つの仮説を検証した。第1に、HPWP システムが、従業員の離職を減少させ、生産性と企業の財務業績を増加させる。そして、従業員の離職と生産性は、HPWP システムと企業の財務業績との関係を媒介している。第2に、HPWP システムの相補性やシナジーは従業員の離職を減少させ、生産性や企業の財務業績を増加させる。第3に、HPWP システムと競争戦略が整合すると、従業員の離職を減少させ、生産性と企業の財務業績を増大させるという普遍的アプローチ、適合アプローチの内的適合、外的適合を検証している。

Huselid (1995) は、HPWP システム、内的適合度、外的適合度を独立変数とし、離職率、生産性、企業業績 (Tobin の  $q$ 、GRATE) を従属変数とし、階層的重回帰分析を行っている。結果は、HPWP システムの有効性のみ確認され、HPWP システムの内的適合度が企業業績にもたらす影響は、わずかに確認された。外的適合に至ってはほとんど関係がみられなかった。Huselid (1995) の研究は、普遍的アプローチを支持する結果となった。内部適合、外部適合に関しては、適合度の指標が予備的なものであり、今後の精緻化が必要となると指摘し、外部適合と内部適合に対する研究に取り組んだものであり意義が大きいと考えられる。

続いて、Lambooi, Sanders, Koster & Zwiers (2006) は、HRM の内的適合と外的適合の効果が従業員の協力的行動を媒介し、組織業績に影響を与えるというメカニズムを検証した。

Lambooi et al. (2006) は、3つの仮説を設定している。第1の仮説は、「従業員が組織内の上司や同僚に対して協力的行動を示せば示すほど、組織業績は高くなる」

というものである。これは、協力的行動は、同僚に対して取引のスキルを教えることで同僚の生産性を改善することやチーム精神や団結することで離職率が減少し、安定的なアウトプットを供給することが可能になると指摘している。

第2の仮説は、「組織内において内部適合すれば、上司や同僚に対して協力的行動を示す」というものである。HR 施策が一貫性を持つ場合、従業員は個人が期待されていることがどのようなことかを容易に理解することができ、どのように行動すべきなのかという予想を形成することが出来る。要求される行動をとる従業員には、報酬が与えられ、そうでない行動をとると一貫して抑制される。この点において従業員は公平に扱われたと感じ、組織に協力するとしている。

第3の仮説は、「組織内の戦略が適合すれば、上司や同僚に対して協力的な行動を示す」というものである。戦略と HRM が適合する場合、HRM は組織目標を達成することに関して機能的になるとしている。そうすると、HRM は戦略を実行することを可能にし、実行されている HRM は、従業員が必要とする知識、スキル、行動を明確にするガイドラインを提供する。これらの結果として、同僚などをどのように、どこで助けるのかを理解すると考えられる。

これら3つの仮説を設定し、調査対象は、オランダの10の組織に対して、質問紙票・インタビューによって調査が試みられた。質問紙票は723の回答、10のインタビューを収集した。内的適合においては、雇用保障、報酬、職務記述、参加、内部キャリア機会、訓練の6つの施策が採用されている。

次に、外的適合として、Lambooij et al. (2006) は、因子分析を行い、コスト戦略とその他の戦略（品質、柔軟、イノベーション）が抽出された。コスト戦略は、厳格なトップダウン方式、多くの規則、反復的な仕事などによって特徴づけられる「職務中心戦略」と定められた。次に、品質、柔軟、イノベーションの3つの戦略は多くの自律性や責任が与えられることで特徴づけられる「組織中心戦略」と定められた。そして、組織業績は2つに分類され、財務業績は従業員1人あたり利益で測定され、非財務業績は、定年を除く退職者数、病気休暇で測定された。

Lambooij et al. (2006) は、統計分析を行い、仮説1は、部分的に支持された。非財務業績は、同僚に対する協力的行動は離職率にマイナスの関係を持ち、病気休暇日数と有意なプラスの関係であった。しかし、協力的行動は財務業績とは有意な関係は示されなかった。仮説2、仮説3においては、有意な関係は見出すことができなかった。これは内部適合、外部適合を支持する結果は見出すことができなかった。

これらの検証から Lambooij et al. (2006) は、個人の従業員が良いパフォーマンスを行うと、組織のパフォーマンスは良くなると論じられているが、個人パフォーマンスというミクロレベルの議論と、組織パフォーマンスというマクロレベルの関係は直接的に影響していない可能性があるとし唆している。第2に、HRM の内的適合がなされ、組織の戦略と HRM が適合する外的適合していたとしても、それだけでは組織業績を改善するには十分ではないかもしれないとし唆している。

#### 4-4. 適合アプローチの貢献と課題

上記のように適合アプローチの先行研究を考察した。普遍的アプローチにおいては、一般的環境は考慮されていたものの、内部・外部を含む様々な状況に関係なく、他の HR 施策よりも常に有効であることを前提としていたのに対して、適合アプローチは、企業が採用する競争戦略に適合した HRM を実行するという「戦略－HRM」の整合性について議論することを可能にした点に貢献があると考えられる。

しかしながら、適合アプローチに対していくつかの問題点も存在する。第1に、競争戦略という概念に対して統一的な定義がないという点である。Miles & Snow(1984)、Schuler & Jackson (1987) など理論研究において議論された戦略の類型は、それぞれに似て非なるものであると指摘されている (岩出, 2002)。第2に、戦略に適合した HR 施策は、主に高業績を上げている企業の HRM を基礎として一般化されたという点である。高業績企業から一般化されたものであり、「戦略－HRM－組織業績」という基本命題に対する検証がなされているものの、これらを支持する経験的証拠が不足している (岩出, 2002)。第3に、「戦略－HRM」と組織業績の間のメカニズムに関して検証されていない点である。理論研究では従業員の役割行動が、実証研究においては、Huselid (1995) が離職率、Lambooij et al. (2006) が協力的行動を利用して検証されているものの、先行研究において「戦略－HRM」と組織業績のメカニズムを検証したものは少ないと考えられる。また、普遍的アプローチと同様に、資源や能力などの変数が枠組みの中では議論されていない。最後に、適合アプローチにおける「内的適合」の観点においては、内的適合が業績を向上させるという研究がほとんどないということである。

このように、「戦略－HRM」の整合性への視点をもたらしたことは、適合アプローチの SHRM 研究に対する重要な貢献であったと考えられる。一方で、「戦略－HRM」と組織業績の間のメカニズムに関して検証されておらず、内的適合、外的適合することによってどのような要因に影響を及ぼし、組織業績を向上させるのかという議論がなされていない

い。これは、普遍的アプローチを含め、SHRM 研究全体の問題点である。

## 5. 戦略的要因に依拠した SHRM

本節では、戦略的要因に依拠した SHRM の先行研究を考察していく。3 節、4 節で 2 つのアプローチの先行研究のレビューを行った。前述のように、それぞれのアプローチの問題点として、「HRM-組織業績」のメカニズムが明確にされていないという点であった (Wright et al, 2001; Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007)。「HRM-組織業績」の関係は、媒介変数として心理的側面、役割行動などが議論されているが、それらの変数は実証研究では議論がなされていない。つまり、実証研究では HRM と組織業績の 2 変数によってのみ検証されていた。「HRM-組織業績」の関係は、前述の理論研究からわかるように、2 つの変数をつなぐ媒介変数を解明していくことが必要である。この 2 つの変数をつなぐ媒介変数として、現在、経営戦略の中で議論されている要素を組みこむことが SHRM をより戦略的にするうえで必要であり、そのことに、いくつかの研究が取り組んでいる。ここでは、「HRM-組織業績」の関係の媒介変数に、戦略論知見を組み込もうとしている先行研究の検討を行っていく。

### 5-1. 戦略的要因に依拠した SHRM

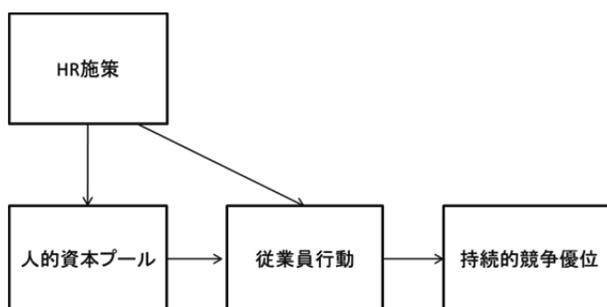
#### 5-1-1. 人的資源と HRM

Wright, McMahan & McWilliams (1994) は、人的資源 (HR)、従業員行動、HR 施策、持続的競争優位との関係性を議論したものである。Wright et al. (1994) は、人的資源を「直接雇用関係において、企業のコントロール下にある人的資本のプール」と定義し、人的資源が持続的競争優位の源泉となる 4 つの理由を述べている。

第 1 に、人的資源は価値のある資源という点である。従業員の生産能力がそれぞれに異質であるならば、企業に対する個人の貢献には差異が生まれ、企業に対して価値を創造することができると考えられる。第 2 に、人的資源は希少であるという点である。個人の貢献において差異が生まれるということは、人的資源においても差異が存在すると考えられ、高いレベルの人的資源は希少であることを示唆している。特に、認知能力 (cognitive ability) を持つ人的資源は希少である。第 3 に、人的資源は模倣困難であるという点である。これらの資源を模倣困難にする手段として、独自の歴

史、因果曖昧性、社会的複雑性の3つの要素が重要になるとしている。第4に、人的資源は代替不可能な資源という点である。人的資源は、多様な技術、製品市場を超えて移動可能であり、企業が保有する資源の中で一般性が高い。従業員の持つ特定の技術的な知識・スキルは新技術の導入によって代替することが可能となるが、認知能力においては、陳腐化しづらい特徴を持つ。Wright et al. (1994) は、人的資源が①価値が高く、②希少で、③模倣困難で、④代替不可能という4つの条件を満たすことで持続的競争優位の源泉となりうると指摘している。

図表 5-1 Wright, McMahan & McWilliams (1994) モデル



出所：Wright, McMahan & McWilliams (1994)

Wright et al. (1994) は、図表 5-1、において持続的競争優位を獲得するためには、人的資源、従業員行動、HR 施策がどのような関係にあるかを議論している。特に重要な事として、人的資源に焦点を当てている点である。HR 施策の重要性を認識する一方で、容易に模倣することができ、代替可能であることから、HR 施策自身が持続的競争優位の源泉とはならないとしている。しかしながら、知識、能力を持つ従業員（人的資本プール）が、行動をすることで初めて持続的競争優位を獲得するプロセスとなり、HR 施策はそれら人的資本プールや従業員行動に影響を与える上で重要であるとしている。

人的資本プールに影響を与える HR 施策として、高い能力を持つ従業員を特定し、引き付け、維持するための採用、評価、訓練、報酬制度を利用することで、人的資本プールに影響を与えると指摘している。例えば、選抜において、高い能力、低い能力を持つ従業員の選別や、広範な採用、魅力的な報酬システムによって有能な従業員を引き付け、維持することなどである。

そして、従業員行動を促進する HR 施策として、報酬システム、コミュニケーション

システム、訓練、プログラム、社会化システムなどを指摘している。

## 5-1-2. コンピテンシーと HRM

Lado & Wilson (1994) は、RBV において、企業の競争優位の源泉となる組織の資源や能力が議論なされている中で、HR システムが企業の特異性や、歴史や文化を含む社会的に複雑な関係、暗黙的な組織的知識などのコンピテンス開発を促進することを通して持続的競争優位に貢献すると指摘している。Lado & Wilson (1994) は、管理的コンピテンス、インプットベースコンピテンス、変換コンピテンス、アウトプットベースコンピテンスの4つのコンピテンスを説明し、どのような HR システムがコンピテンスの開発を促進し、また、どのような HR システムがコンピテンスを破壊するのかを議論している。

第1に、管理的コンピテンスは、組織のリーダーの能力に焦点を当てている。その能力とは戦略的ビジョンを組織として浸透させ、コミュニケーションを促進し、ビジョンを実現するために権限委譲するという点と、環境との適応能力という点である。

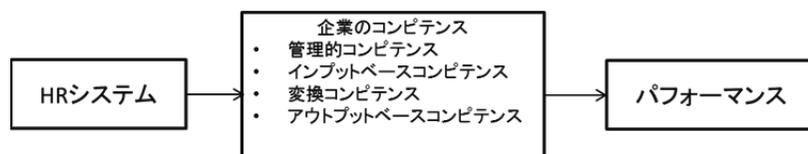
第2に、インプットベースコンピテンスは、顧客に価値が高い製品やサービスを創造し、届けるために企業の変換プロセスを可能にする身体的資源、組織資源、人的資源、知識、スキル、能力を意味している。

第3に、変換コンピテンスは、上手くインプットをアウトプットに変換する組織能力を意味している。これらの組織能力には、イノベーション、アントレプレナーシップ、組織文化、組織学習が含まれている。まず、イノベーション、アントレプレナーシップにおいては、革新的変化に素早く適応するための独自の資源、スキル、組織能力を所有することで競合他社よりも優れた業績を獲得、維持することができる。次に、組織文化においては、戦略的決定や実行において不確実性や曖昧性を削減することによって収益性を高めるかもしれない。最後に、組織学習においては、ダブルループ学習が指摘されている。組織メンバーが既存の業績基準や労働規範などを問題として捉えたり、新しいアイデアを考え出したりすることである。そうすることで、組織の柔軟性が向上し、組織メンバーの間での社会的複雑な関係を通して暗黙的な組織的知識を生み出すかもしれないと指摘している。

第4に、アウトプットベースコンピテンスは、組織の評判やイメージ、製品・サービスの質、顧客ロイヤリティなどを挙げている。このコンピテンスは、財務的、技術的、人的、組織的資源の企業特異的投資を伴っている。それぞれのアウトプットコンピテンスは相互に関係しており、評判やイメージは、優れた製品・サービスを創造す

ることで形成され、顧客ロイヤリティの形成を行う。そして、アウトプットコンピテンスは組織の資源が効率的、能率的に利用されているかを見ることができる。

図表 5-2 Lado & Wilson (1994) モデル



出所：Lado & Wilson (1994) より作成

次に、Lado & Wilson (1994) は、HR システムはこれらの4つのコンピテンスを向上させることができる一方で、コンピテンスを破壊することもできるとしている。

まず初めにコンピテンス向上させる HR システムについて議論する。管理的コンピテンスを向上させる HR システムの特徴は、1つ目に戦略ビジョンを統合する点である。人的資源に関する情報を持つ人事マネジャーは、戦略的意思決定や計画に取り組むトップマネジメントに対して、情報を提供しビジョンの統合に役立つと指摘している。最後に、組織的資本の形成に影響を与える点である。企業特殊的知识、スキル、能力、相互関係や労働に関する従業員の価値についての知識は組織的資本であり、人事専門家やラインマネジャーを通して生み出される。組織的資本から生産性や利益を向上させるためには、特定の職務に対して従業員を適合させ、他のチームの従業員との性質の適合性、組織目標を達成するための従業員の KSAs の妥当性を決定することが必要であるとしている。

第2にインプットベースコンピテンスを向上させる HR システムにはいくつかの方法がある。まず、「戦略的な選抜と配置する方法」である。組織の戦略や特徴に適合する選抜や配置は、優れた KSAs を持つ従業員を引き付け、組織コンピテンスを形成し、利用することができる。次に、「外部労働市場における不完全性を利用し、人材を獲得する方法」である。例えば、経済が下降傾向の間に、将来的に競争優位を獲得するために、優れた人材を獲得し、インプットベースコンピテンスを向上させる。次に、「内部労働市場を開発する方法」である。低いレベルの職務を実行するために労働者を雇用し、On-the-job training(OJT)や、社会化を通してコンピテンスを向上させ内部労働市場を創造する。そして、現在所属する従業員、新しい従業員の職場での独自の経験、知識、スキル、関心、能力を基にして職務設計を行うことが必要である。最後に、

選抜、社会化、配置、業績評価、OJT、スキルベース報酬のような施策によって、企業特殊的人的資本に対する投資となり、持続的競争優位を生み出すとしている。

第3に、変換コンピテンス向上させる HR システムには、イノベーションとアントレプレナーシップを利用すること、組織学習、イノベーションベースの組織文化を促進するという点である。長期的志向、協働や信頼、リスクテキング、曖昧さに対する寛容さを育成、強化することを通して、イノベーション、アントレプレナーシップを形成する必要がある。そのためには、特異性があり、相互依存の職務、参加型意思決定・問題解決、グループベースの労働課題、個人業績評価、特殊報酬や、幅広いキャリア・パスなどの施策が必要となる。

第4に、アウトプットベースコンピテンスを向上させる HR システムは、従業員関与・コミットメントを引き出し、企業の内部と外部のステークホルダーとの間の特異性のある交換、肯定的な組織評判を築くと指摘している。そのために、広く、柔軟な職務、チームベース製造やインセンティブシステム、複数のキャリアラダー、従業員の訓練や開発を通して人的資本に投資を高めるようなコミットメントベース HR 施策が必要となる。

次に、コンピテンスを破壊する HR システムの議論は以下で述べる。第1に、管理的コンピテンスである。HRM を短期的視点でとらえ、KSAs と職務の適合を基礎とした従業員選抜を強調し、個人組織適合は考慮せず、個人ベースのインセンティブや、最小限の従業員の訓練や開発に焦点を当てると、管理的コンピテンスを破壊すると指摘している。

第2にインプットベースコンピテンスを破壊する HR システムとしては、必要とする企業特殊な KSAs を所有しない従業員の採用や選抜や、組織の価値や信念に適合しない個人を採用することである。

第3に、変換コンピテンスを破壊する HR システムは、タスクの専門化、公式化、労働のルーティンのような職務設計、規則を記述し標準作業手順を作成することである。そうすることで現状を維持する行動に従事し、変化しないことにより、コンピテンスが破壊される。また、倫理的に矛盾する HR システムも指摘されている。

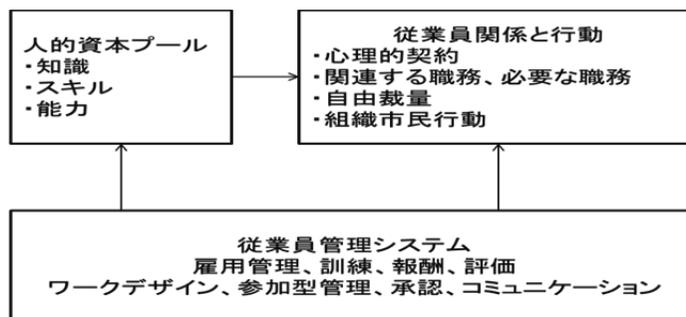
第4に、アウトプットベースコンピテンスを破壊する HR システムは、業績の定量化を強調することである。人的資源の企業に引きつけ、開発、維持に関連する経済的利益やコストを確認するために従業員業績をハードデータとして分析する際の基準が適切でない場合、従業員はコミットメントが低下し、離職する従業員も多くなるとしている。また、コントロール志向の HRM によって、作業を単純化し、標準作業手順を利

用することで、安定性や効率性を達成するが、従業員の人間性が失われ、利己主義を追求するかもしれない。このように、Lado & Wilson (1994) は、HRM とコンピテンスとの関係の理論研究に取り組んだ上で、HRM が競争優位の源泉となると議論している。

### 5-1-3. SHRM と戦略論の統合モデル

Wright, Dunford & Snell (2001) は、SHRM において、どのように RBV が応用されているのかについて、先行研究を理論研究、実証研究の観点から議論し、独自のモデルを形成している。はじめに、理論研究について議論し、「RBV を応用した SHRM」の先行研究を基に、以下のような図表 5-3 の枠組みとして人的資本プール、従業員関係と行動、従業員管理システムの 3 つの要素の関係性について理論研究がなされていると指摘している。

図表 5-3 基本的な SHRM の構成要素のモデル



出所：Wright, Dunford & Snell (2001)

第1に、人的資本プールは、企業内部に存在する従業員のスキルのストックである。戦略的意図によって要求されるスキルとの整合性を達成することが必要となる。そして、人的資本のストックは長期的に変化し、企業の戦略的に必要とするものと適合するように監視しなければならないと指摘している。

第2に、従業員行動においては、個人は自由意志を持った認知的、情緒的な存在であり、従事するだろう行動に関して意思決定することができる存在である。人的資本理論の基本的前提は、人的資本を企業は所有するのではなく、個人が所有すると考える。そうすると誤った職務設計や、誤った管理を行うと、戦略を達成するために十分に人的資本を展開することができないとし、従業員行動は重要となる。

第3に、従業員管理システムには、従業員の流入、流出と環境や競争条件の変化に対応し、人的資本プールに影響を与え、従業員行動を引き出すと指摘している。シス

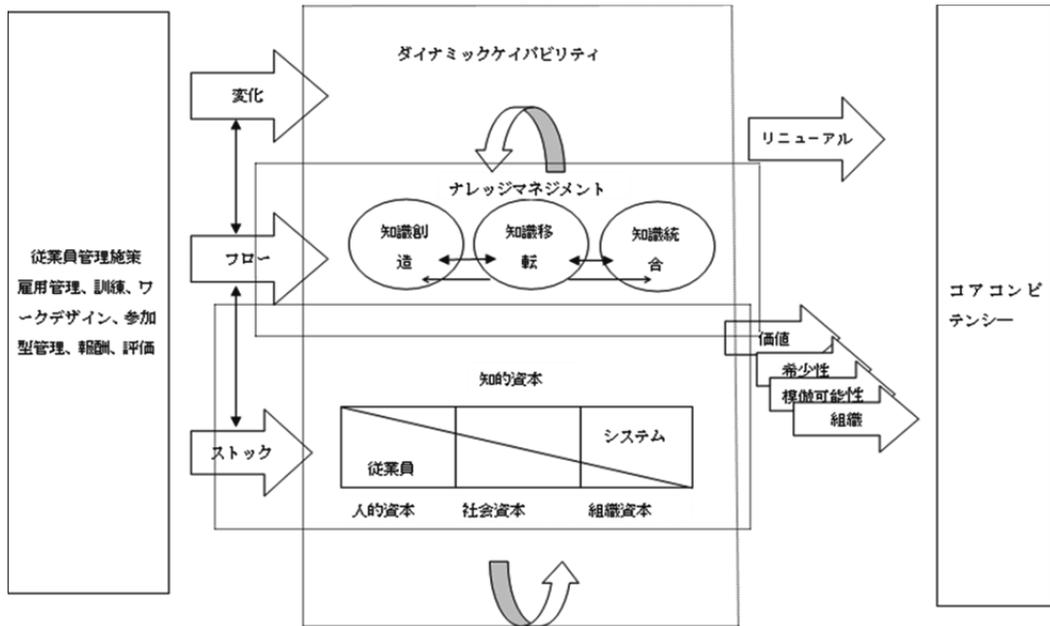
テムという用語を使用することで、従業員に影響を与える複数の施策を理解することを促す。また、HRではなく従業員（people）を利用することによって、従業員に影響を与え、認知、態度を形成するコミュニケーション、ワークデザイン、文化、リーダーシップといった要因に研究の範囲を拡大する必要があると指摘している。

Wright et al. (2001) は上記で示した3つの要素すべてが優位でなければならないとしている。その理由として第1に、スキルや行動が生み出す価値は、それらがペアとならなければならない点である。スキルがなければ行動は示されず、スキルの価値は行動を通してしか実現しない。第2に、統合化した従業員管理システムでなければ、高いレベルのスキルや最適な行動の両方を含んだ人的資本プールを創造することは難しいからである。第3に、従業員管理システムの効果は、時間圧縮の不経済に対応している。システムはすぐに模倣されるかもしれないが、影響が実現するまでにはタイムラグが存在し、競争相手が人的資本プールによって生み出された価値を模倣するコストが高くなり、困難にもなる。これらの理由から、3つの要素において優れたものでなければならないとしている。

次に、Wright et al. (2001) は、「RBVを応用したSHRM」の実証研究について議論している。理論研究において、HR活動は、熟練した労働力を開発し、企業に対して機能的な行動に従事し、これらが競争優位の源泉を形成することを導くと議論がなされており、こうしたプロセスが高い収益性、株価をもたらすとされている。しかしながら、Wright et al. (2001) は、多くの実証研究においては、HR施策と業績の2つの変数を評価することだけに取り組んでいると指摘している。

これら実証研究は、人的資源の潜在的な価値を示す一方で、2つの重要な点でRBVの検証に失敗している。第1は、HR施策が経路依存的であり、因果曖昧性を持つとし、これらの妥当性を評価すること、実際に模倣することが困難であるかどうかを実証的に評価するものはほとんどないという点である。第2に、HR施策が、労働者の行動やスキルに影響を与えているのか、その行動やスキルが業績尺度に関係しているのかについて証明する試みがされていないという点である。このように、Wright et al. (2001) は実証研究においては、HR施策と業績との関係を見るにとどまり、RBVにおける経路依存や因果曖昧性や、従業員のスキルや行動の関係について検証されていない点を指摘している。

図表 5-4 戦略論と SHRM を統合するためのモデル



出所：Wright, Dunford & Snell (2001)

Wright et al. (2001) は RBV が SHRM にどのように貢献するかを理論研究、実証研究をレビューを行い、そうした中で、コアコンピタンス、ダイナミック・ケイパビリティ、ナレッジベースビューにおける概念が発展し、戦略論と SHRM をつなぎ、両者の収斂が生じていると示唆している。

戦略論は、誰が競争優位の源泉を供給するのかについて議論しているが、競争優位の源泉となる従業員などをいかに誘引し、開発し、動機づけ、定着されるのかについて手法を扱ってこなかった。一方で、SHRM は、従業員などをいかに誘引し、開発し、動機付け、定着されるのかについて手法について議論しているが、HRM システムが誰を焦点に当てているのかについては議論がなされていない。また、戦略論は、知識のストックやフローに関して焦点を当てているが、個人の役割や個人間の相互関係に関しては議論がなされていなかった。一方で、SHRM は、個人における役割に関して議論しているが、組織レベルの知識についての議論がなされてなかった。こうした戦略論と SHRM のそれぞれの長所と短所を補い合い、統合されてきていると指摘している。

Wright et al. (2001) は先行研究を基に、戦略論と SHRM を統合した理論モデルを掲示している。1つ目に、従業員管理システムは、知的資本や知識の変化や、ストック

ク、フローに影響を与え、価値を創造するものとして捉えられている。2つ目に、知的資本、ナレッジマネジメント、ダイナミック・ケイパビリティである。知的資本は、図5-3において議論したスキルを拡大したものであり、従業員とシステムの両方に埋め込まれていると指摘している。知的資本のストックには、人的資本、社会的資本、組織資本から構成されている。ナレッジマネジメントは、図表5-3において議論した行動を拡大したものであり、知識の創造、移転、統合を通じての企業内部における知識のフローであるとしている。知的資本のストックの維持、増大はこの知識のフローを通して行われる。ダイナミック・ケイパビリティは従業員とコンピテンシーとの相互作用を説明している。これは組織が競争力を維持するために経験する更新プロセスを示している。組織や従業員のコンピテンシーの変化を要求し、従業員管理システムは、知識のストックやフローの両方の変化を促進するとしている。最後に、コンピテンシーは、戦略論における主要な議論であり、コンピテンシーは、知識のストックとフローの統合から生じるとしている。

これらは、コンピテンシーとHRMの関係を探求する枠組みを提供し、企業の知識のストック、フローを通して従業員管理システムと、コアコンピテンシーが結びつくという考え方を提供している。このように、Wright et al. (2001) は、SHRM と戦略論を収斂するにあたり、知的資本、ナレッジマネジメント、ダイナミック・ケイパビリティ、コアコンピテンシーの概念が重要であると指摘している。

## 5-2. 戦略的要因に依拠したSHRMのメカニズムの分析

### 5-2-1. 知的資本を用いた検証

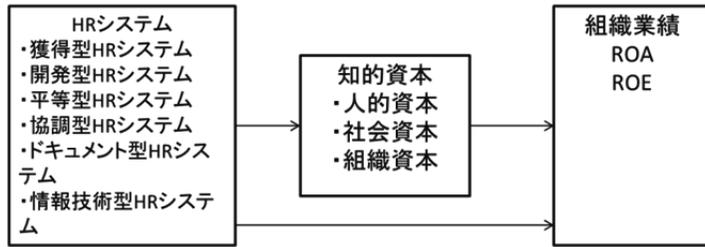
Youndt & Snell (2004) は、HRM と組織レベルの業績との間の研究において、HRM と業績との間のブラックボックスの問題は理解されていないと指摘している。そうした問題意識から、HRシステムと組織業績との間の媒介するものとして知的資本を用いて検証している。

Youndt & Snell (2004) は先行研究を基に、知的資本を人的資本、社会資本、組織資本の3つに分類した。人的資本は、個々の従業員の知識、スキル、専門知識である。社会資本とは、ネットワーク関係から生まれる知識や資源を媒介するものとしている。組織資本とは、データベース、ルーティン、パターン、マニュアル、構造において蓄積された制度化された知識や、成文化された経験を示している。これら知的資本がHRシステムと組織業績の間の関係を媒介することで組織業績が向上するとしている。

また、HR システムとしては、先行研究を基に、6つのHR システムを示している。第1に、獲得型HR システムは、選抜的配置、外部との等しい賃金、従業員持ち株制度を示し、人的資本に影響を与えるという仮説を形成している。第2に、開発型HR システムは、広範な訓練施策、内部昇進、発展型業績評価、スキルベースの報酬を示し、人的資本に影響を与えるという仮説を形成している。第3に、平等型HR システムは、ステータス・シンボルの削減、フラットな組織、最小限の職務階級、権限委譲、定額給与などを示している。ステータス・シンボルを削減することで、横断的な相互作用が促進され、人材の障壁をなくすことができる。フラットな組織は、素早く知識を共有・活用することが可能になる。最小限の職務階級は、自由にコミュニケーションするための環境を創造する。定額給与は、個人間の競争を削減することによって情報交換を促進する。このような点で、平等型HR システムは、社会資本に影響を与えるという仮説を形成している。第4に協調型HR システムは、横断的、従業員・顧客との結びつき、問題解決などに取り組むチームやネットワークを構築し、同僚、顧客、チームメンバーなどからの業績フィードバックなどによって知識の共有を促進する。また、ボーナスや、利益共有、ゲインシェアリングのようなグループボーナスを採用することで、相互作用やアイデアの交換に関係すると指摘している。これらのことから、協調型HR システムは社会資本に影響を与えるという仮説を形成している。第5に、ドキュメント型HR システムは、データベース、マニュアル、標準作業手順のように知識を制度化、職務の再設計、従業員提案システムを示している。従業員への権限委譲する職務再設計することで、非公式で、統合することが難しい暗黙知を制度化することに役立つなどである。これらのことから、ドキュメント型HR システムは組織資本に影響を与えると指摘している。第6に、情報技術型HR システムは、容易に利用しやすく、異質な情報を保管し、それらを統合するような情報技術を採用することである。情報技術を採用することで、知識の管理や、成文化することを創造することに役立つと指摘している。これらのことから、情報技術型HR システムは組織資本に影響を与えるという仮説を形成している。

Youndt & Snell (2004) は、これら6つのHR システム、人的資本、社会資本、組織資本、組織業績 (ROA、ROE) との関係を検証している。幅広い組織や産業を対象とし、CEO とHR の部長に対して質問票によって行われ、208 企業からの回答があった。

図表 5-5 Youndt & Snell (2004) のモデル



出所：Youndt & Snell (2004)

まず初めに、HR システムと知的資本との関係を重回帰分析によって検証された。人的資本に影響を与える HR システムとしては、獲得型 HR システム、開発型 HR システム、そして仮説としては設定されていないが、平等型 HR システムであった。社会資本に影響を与える HR システムとしては、協調型 HR システムが挙げられ、また、仮説として平等型 HR システムが社会資本に影響を与えるとしたが、有意な結果はなかった。組織資本に影響を与える HR システムとしては、ドキュメント型 HR システム、情報技術型 HR システム、獲得型 HR システムが指摘された。

次に、知的資本と組織業績との間の関係を重回帰分析によって検証された。人的資本、社会資本、組織資本のすべてにおいて組織業績に有意な影響を与えていると指摘している。

最後に、HR システム、組織業績における知的資本の媒介効果について検証している。結果として、獲得型 HR システム、開発型 HR システムは人的資本を媒介し、組織業績に関係していることが明らかにされた。協働型 HR システムは、社会資本との媒介効果は部分的に支持され、平等型 HR システムは、社会資本との関係はなかった。最後に、6つの HR システムと3つの知的資本を同時に投入すると、業績に対する多くの HR システムの効果は知的資本を通して影響し、人的資本、社会資本が主に業績の主要な要因であると指摘している。

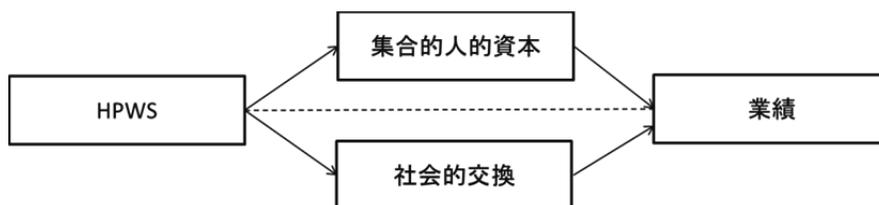
### 5-2-2. 人的資本を用いた検証

Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007) は、どのように高業績労働システム (High Performance Work System, 以下 HPWS) が組織業績に関係するかを説明するためのメカニズムが十分に説明されていないと指摘した。このような問題意識から Takeuchi et al. (2007) は、HPWS と組織有効性を結び付ける媒介変数を理論的、実証的に調査す

ることを目的とし、集合的人的資本と社会的交換の2つの媒介変数を用いている。集合的人的資本は、ユニットにおいて働く従業員が高いレベルのスキルを持っているか、創造的で頭がよいか、新しいアイデアや知識を開発しているか、特定の職務において専門的であるかという内容である。社会的交換は、将来的に義務感を創造するような好意と考えられる。厳格な採用や選抜手順は従業員が、企業に対して価値が高いことを示している。また、意思決定に対するエンパワーメントや高賃金などは、企業に承認されているとみなすことが出来る。このようにHPWSによって従業員の貢献を引き出すことで社会的交換関係が行われるとしている。業績は、同様の仕事を行っている事業所の過去3年の業績との比較として捉えられている。

Takeuchi et al. (2007) は、日本の様々な業種 56 社、76 事業所の従業員、マネジャーを対象に検証している。実証研究では、4つの仮説が設定されている。第1に、HPWS が集合的人的資本に与える影響である。第2に、集合的人的資本が事業所の業績に与える影響である。第3に HPWS が社会的交換の程度に与える影響である。第4に、社会的交換の程度が事業所の業績への影響である。第5に、集合的人的資本と社会的交換が HPWS と業績との媒介効果である。そして従業員、マネジャーを対象としている。

図表 5-6 Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007) のモデル



出所：Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007)

実証研究の結果は仮説1、仮説2、仮説3、仮説4を支持する結果が示された。第5の仮説検証では、集合的人的資本と社会的交換がHPWSと業績との媒介効果があるのかを検証するものである。媒介関係を調査するためには、4つの状況が必要となる。1つ目に、独立変数（HPWS）が従属変数（業績）に直接的に関係している。2つ目に、独立変数（HPWS）が媒介変数（集合的人的資本・社会的交換の程度）に関係している。3つ目に、媒介変数（集合的人的資本・社会的交換の程度）が従属変数（業績）に関係している。最後に、媒介変数の効果を説明するためには、独立変数（HPWS）と従属変数（業績）との間が有意ではなくなるもしくは、かなり小さくなる必要がある。

検証結果は、従業員、マネジャーの両者において HPWS が業績に対して有意なプラスの関係にあったが、集合的人的資本と社会的交換の程度を媒介させると、HPWS が業績に対して有意ではなくなった。これらの統計結果から、HPWS は、人的資本や社会的交換という変数を媒介することによって、業績を向上させていることが実証研究によって明らかにされた。

### 5-3. 貢献と課題

ここでは、戦略的要因に依拠した SHRM の研究を考察してきた。これらの研究の貢献としては、SHRM 研究において戦略的要因が「HRM-組織業績」のメカニズムを明らかにする上で重要な変数であることを示した点である。従来の SHRM 研究において、理論研究で心理的側面、役割行動といった媒介変数が議論されながらも実証研究では、「HRM-組織業績」の単純な関係で議論がなされていた。一方で、先行研究では、「HRM-組織業績」に知的資本が媒介変数として機能し、HRM が業績に寄与することが示された (Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007)。これらのことから、戦略的要因が SHRM 研究において重要な変数であり、研究の発展に貢献すると考えられる。

戦略的要因に依拠した SHRM の課題として、先行研究では人的資源、人的資本、知的資本、社会的資本、組織資本、ダイナミック・ケイパビリティ、ナレッジマネジメント、コンピテンスなど多様な媒介変数が議論されている (Wright et al., 1994; Lado & Wilson, 1994; Wright et al., 2001; Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007) 一方で、実証研究では知的資本を中心とした議論のみがなされている。今後は先行研究で用いられている様々な媒介変数で検証を行い、さらに議論していく必要があると考えられる。

## 6. むずびにかえて

本論文の目的は、以下の2点を明らかにすることであった。第1に、従来の SHRM 研究が前提としてきた「HRM-組織業績」の関係の限界を示すことである。SHRM 研究は、主に普遍的アプローチ、適合アプローチの2つのアプローチによって議論が進められてきた。「HRM-組織業績」のメカニズムについて、理論研究では、「心理的側面」や「従業員の役割行動」といった変数が媒介するとされている。しかしながら、実証研究において、「HRM と組織業績」、「戦略と HRM の適合と組織業績」といった2つの変

数しか取り扱われておらず、HRM が組織業績に影響を及ぼすメカニズムが明らかにされていないと指摘されていた (Wright et al., 2001; Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007)。

そして、SHRM に理論的基礎を提供する RBV は、人材は競争優位の源泉であるという示唆を与えた。しかしながら、SHRM において、戦略的要因が戦略の種類と HRM の適合という面においてのみ利用され、本来 HRM が影響を与えるであろう、人材の知識や能力といった議論はほとんどなされていない。このように、従来の SHRM 研究が前提としてきた「HRM－組織業績」の関係において、「HRM－組織業績」の単純な関係で検証されている点、戦略的要因を考慮していないという問題点を明らかにした。

第 2 に、戦略論の知見を利用することで、「HRM－組織業績」の関係に新しい展開を示すことであった。我々は、「HRM－組織業績」とのメカニズムの問題を解明するために、戦略論の知見を SHRM に応用することが必要であると考え、「戦略的要因に依拠した SHRM」の議論がなされている先行研究のレビューを行った。「戦略的要因に依拠した SHRM 研究」は、それほど多いわけではない。そうした中で、HRM と知的資本、組織業績に関する実証研究では、知的資本が媒介変数として機能し、HRM が業績に寄与していることが示された (Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007)。この議論は、従来の SHRM 研究の問題点であった「HRM－組織業績」という単純な関係を見直す重要なアプローチであり、戦略論の知見を SHRM の領域で利用することの有効性を示すものであると考えられる。

今後の課題としては、第 1 に、「HRM－組織業績」のメカニズムを解明するために、媒介変数の議論を行う必要がある。媒介変数として、理論研究では心理的側面、役割行動、実証研究では離職率などの議論がなされているが、多くは「HRM－組織業績」の単純な関係での検証である。戦略を実行するための HRM、あるいは、組織業績に貢献する HRM という議論がなされているにも関わらず、心理的側面が重視され、組織業績をもたらすであろう戦略的要因を媒介変数として議論したものは多くない。こうした問題から、戦略的要因を媒介変数として議論する必要があると考えられる。

第 2 に、実証研究に取り組む必要があるということである。今回のレビューでは、知的資本が重要な要素であることが明らかになった (Youndt & Snell, 2004; Takeuchi, 2007)。しかし戦略的要因に依拠した SHRM 研究はそれほど多くなく、戦略的要因に依拠した SHRM の視点から、今後定量的分析に取り組み、実務的なインプリケーションを導いていく必要がある。

そして、第 3 に、定性的研究に取り組む必要であると考えられる。SHRM 研究の問題

点として、ケース研究が行われていない現状がある（松山・中山，2010）。定量的分析によって、HRM が戦略的要因に影響を与えることは検証できるものの、なぜ HRM が戦略的要因に影響したのかというプロセスを定量的分析では明確にならない可能性がある。そうしたことから、ケース研究やインタビュー調査を行うことで、SHRM の発展につながると思われる。

以上の3つの点が、SHRM の発展に対する今後考察すべき課題と考えられる。これらの課題について今後取り組んでいく。

#### <参考文献>

- Argyris, C. (1957) *Personality and Organization: the conflict between system and the individual*, Harper (伊吹山太郎・中村実約『組織とパーソナリティ：システムと個人の葛藤』日本能率協会, 1961).
- Argyris, C. (1962) *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Irwin Dorsey Press (高橋達男訳『対人能力と組織の効率：個人の欲求と組織目標の統合』産業能率短期大学出版部, 1977).
- Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley (三角二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探究：組織における人間疎外の克服』産業能率短期大学出版部, 1969).
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000) “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy”, *Academy of Management Journal*, 43(3), pp.502-517.
- Barney, J B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1) pp.99 -120.
- Batt, R. (2002) “Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth”, *Academy of Management*, 45(3), pp. 587-597.
- Becker, G. S. (1964) *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia University Press (佐野陽子訳『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976) .
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001) *The HR scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press (菊田良治訳『HRスコアカード』日経 BP 社, (2002) .

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984) *Managing human assets*, The Free Press (梅津祐介良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産本部, 1990).
- Boxall, P. (2008) *Strategy and human resource management* 2rd, Palgrave Macmillan.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996) “Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configuration performance predictions” , *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Fombrun, C. J., Tichy. N. M & Devanna, M. A. (1984) *Strategic human resource management*, Willey.
- Guest, D. E. (1987) “Human resource management and industrial relations” , *Journal of Management Studies*, 24(5), pp. 503-521.
- Guthrie, J. P. (2001) “High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand” , *Academy of Management*, 44(1), pp. 180-190.
- 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), 635-672.
- 岩出博 (1987) 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房.
- 岩出博 (2002) 『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.
- Lado, A. A. & Wilson, A. C (1994) “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective” , *Academy of Management Journal* 19(4) pp. 699-727.
- Lambooij, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwieters, M. (2006) “Human resource practices and organizational performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviors of employees?” , *Management Revue*, 17(3), pp223-240.
- Lawler, E. E. (1986) *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- 松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』白桃書房
- 松山一紀・中山敬介 (2010) 「戦略の転換に伴う人材マネジメントの整合的变化—大丸

- 百貨店を事例として―』『日本労務学会誌』 12(1), pp.27-42.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Brothers (小口忠彦訳『人間性の心理学：モチベーションとパーソナリティ』産業能率短期大学出版部, 1971).
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill (高橋達男訳『企業の人間的側面：統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部, 1966).
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984) “Designing strategic human resource systems”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983).
- 守島基博(1996) 「戦略的人的資源管理のフロンティア」『慶応経営論集』13(3) pp.103-119.
- 中橋國蔵・當間克雄 (2001)『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版.
- 岡田行正 (2008)『アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館.
- Pfeffer, J. (1995) “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people”, *Academy of Management Executive*, 9(1), pp.55-69.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*, Free, Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985).
- 蔡苙錫 (2002)「経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡苙錫・石川淳『MBA 人材マネジメント』中央経済新聞社.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), “Linking competitive strategies with Human resource practices”, *Academy of Management Executive*, 1(3), pp.207-219.
- 須田敏子 (2005)『HRM マスターコース 人事スペシャリスト養成講座』慶応義塾大学出版会.
- 須田敏子 (2010)『戦略人事論：競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞社.

- Takeuchi, N. (2009) “How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context” , *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp.34-56
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). “An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations” . *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.1069-1083.
- Taylor, F. W. (1947) *Scientific Management*, with a foreword by Harlow S. Person, New York, McGraw-Hill (上野陽一訳『科学的管理法<新版>』産業能率短期大学出版部, 1969) .
- Walton, R. E. (1985) “From control to commitment in the workplace” , *Harvard Business Review*, 63(2), pp. 77-84.
- Wright, P. M., (1998) “Introduction: Strategic human resource management research in the 21<sup>st</sup> century” , *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.187-191
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) “Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), pp.295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective” , *International Journal of Human Resource management*, 5(2), pp.301-326.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A (2001) “Human Resources and Resource-Based View of the Firm” , *Journal of Management*, 27(6), pp.701-721.
- 山田浩太 (2012) 『戦略的人的資源管理論における新たな適合概念の研究 : HRM適合が組織成果に与える影響』兵庫県立大学博士論文
- Youndt, M., & Snell, S. (2004). “Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance” , *Journal of Managerial Issues*, 16(3), pp.337-360.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance” , *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.836-866.