

(1) Raymond Caldwell (2004) "Rhetoric, Facts and Self-Fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners' Perceptions of Progress in Implementing HRM" *Industrial Relations Journal*. 35:3, 196-215

(2) Gloria Harrell-Cook, Gerald R. Ferris (1997) "Competing Pressures for Human Resource Investment" *Human Resource Management Review*. 7:3, 317-340

一橋大学大学院 尹 諒 重

企業は競争優位の確保を目指し努力している。競争優位の源泉は様々なものが考えられるが、肝心なのは競争相手が簡単に真似できないことである。その意味で企業による人的資源の蓄積は重要であり、人的資源が組織に持続的競争優位と長期的な財務パフォーマンスの向上をもたらすという認識が学者や実務家の間で形成されている。実際、人事施策が組織の財務パフォーマンスに大きい影響を与えることが多くの研究を通じて証明されてきた。したがって、このように人事施策と企業成果のリンクが明確にされれば、現実の世界でその施策が広く普及するのは当然のことだと予想されるかもしれない。しかし、理論的に証明された重要性和実務家の期待にもかかわらず、ある施策は普及が進み、またある施策は普及が進んでいない。こうした現象が生じるのはなぜだろうか。今回の論文はこの問いに対する答えを提示している。

(1)の論文はイギリスの事例を扱っている。著者は総売上高が上位 500 位の企業からランダムに選んだ 350 社の人事担当者に質問票を郵送して 98 社から回答を得た。質問票では 12 の人事施策の重要性にランク付けをしてもらい、さらに各施策の進展度についても聞いた。調査結果を見ると、人事担当者が重要と考える上位 6 つの施策が進展度においては 7 位から 12 位にランクされた。著者はその理由を探るべく質問票に引き続き人事担当者にインタビューを実施したが、ここでは重要度と進展度の格差が大きい施策 2 つを紹介する。

「重要度 2 位・進展度 11 位：人事施策間の内的整合性 (a close fit of personnel policies)」——人事施策間の内的整合性を確保することによって企業の成果が向上するという研究結果が多く見られる。人事担当者も人事施策間の適合を強調し、関連した議論を認識していたものの、内的整合性はあまり実現されていない。

これに対する幾つかの理由が考えられる。まず、組織は規模、複雑性、多角化程度などの面で異なるため、内的整合性を確保する普遍的な処方箋は存在しないということである。時には施策設計をアウトソーシングすることもあり全体的な統一性が乱されやすい。もっとも重要な理由は、人事部門が過去の管理機能から抜け出していないことである。つまり、人事施策を通じて企業成長に貢献するという長期的視野を持って活動するよりは、短期的かつ効率的に人事機能を全うすることに注意が向けられている。

「重要度 10 位・進展度 3 位：成果主義的処遇制度 (reward strategies designed to support performance-driven culture)」——成果主義的処遇戦略は人材マネジメントの中心的施策であり、伝統的な人事管理との区別を明確にする役割を担っている。ところが、この施策の進展は戦略的理由ではなく別の要因に影響されている。この施策は経営側の積極的な支持を得ているだけでなく、すぐに利用できる制度設計ソリューションの存在や従業員の受け入れなどによって普及が進んだ。

また、高い普及率にもかかわらず、新たな処遇施策には課題が残っている。新たな処遇施策が戦略的に効果を発揮するには人材マネジメントの他の施策との統合が必要だが、まだそのレベルには達していない。すなわち、人事担当者が積極的に新しい施策を実施する背景には、他の施策との統合を通じた戦略的意図よりもむしろ実用的な理由があるといえる。

以上のように、結果をみると、普及が見られる人事施策は、企業からみて戦略的意味合いが弱い。しかも、経営陣と従業員が実施において主導的な役割をしている施策が多く、人事部門の戦略的な役割を必要としないケースが多い。人事部の役割に大きな変革を要請する施策ではないのである。これとは対照的に、重要度

の高い施策が普及しない理由の1つとして経営陣と従業員の抵抗があげられる。さらに、注目すべき他の理由がある。重要度が高い施策は、戦略的意味合いが強く、普及のためには、人事部門が過去の効率的な管理機能から戦略的役割へ移行する必要がある。人事部門が関連業務を効率的に実行することは重要だとは考えられていても、こうした過去の役割に固執することが施策の普及を妨げる最も大きな要因と思われる。

過去の役割に固執せざるをえない理由は歴史的経緯から説明できる。それは歴史的に弱かった人事部門の企業内役割および専門家集団としてのアイデンティティと関係がある。戦略的観点で人事施策を考えると、人事部門に求められるのは企業のための価値創造であり、伝統的機能の多くは現場や外部へ委譲されるようになる。しかし、委譲が進めば人事部門の立場はさらに弱くなり、専門家集団としてのアイデンティティも薄れてしまうという不安から人事部門は伝統的な管理機能に固執するのである。

企業の競争力強化において重要な人事施策の進展がうまく進まない理由として(1)の論文が人事部門の役割に焦点を当てているとしたら、(2)の論文は他の要因、特にアメリカ企業のガバナンス・システムに注目している。

アメリカでもイギリス同様、人的資源の利用を活性化する人事施策の重要性は認識されてきたが、実際の進展度は当初の期待とかけ離れている。この現象を引き起こす原因として、著者らは株式市場を媒介にして企業に資金を提供する株主勢力の成長にフォーカスしている。過去20年にわたり投資家の短期志向が目立ってきているが、その背後には機関投資家の存在がある。ファンド・マネージャと呼ばれる人々は投資実績に基

づき報酬を受け取るため、四半期ごとの財務的指標を判断材料に頻繁な株式売買を行う。その結果、経営者は株主の期待に応えることを最優先するようになり、短期的に財務的価値を生み難い人事施策はないがしろにされる傾向がある。

また、こうした傾向を一層強めた社会的変化がある。それは株主勢力に対抗できる従業員のパワーが弱くなったことである。従業員は離職という手段を通じて組織に自分たちの要求を主張できるが、失業率が高い労働市場状況では再就職を心配して離職を嫌がる。さらに、労働組合数の減少と労働争議の早期解決を助ける法律的支援の不在は従業員の影響力を弱めている。

競争相手に簡単に真似されない資源という意味で、人的資源と人材マネジメントは重要である。しかし、重要な人事施策が必ずしも普及に結びつくとは言えない。重要な人事施策の普及が進まないことは短期的にマイナス効果が顕在化しないかも知れないが、長期的に見て企業体質の弱体化につながりかねない。普及の障害要因として(1)の論文は企業内の要因である人事部門の役割に、(2)の論文は企業外の要因である株主に注目した。新しい人事施策を試す場合、施策だけではなく組織内外の要因にも目を配る必要があるということが2つの論文から得られる示唆ではないかと思われる。

ゆん・やんじゅん 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程。最近の論文に尹諒重・武石彰「東洋製罐——タルク缶の開発」IIR ケーススタディ CASE#04-12、一橋大学イノベーション研究センター、2004。イノベーション・マネジメント専攻。