

戦略的人的資源管理論の再検討

木村 琢磨

(ビジネス・ブレイクスルー大学院大学客員研究員)

「戦略に対応した人的資源管理を採用することが高業績につながる」という説は、戦略的人的資源管理の研究においては実証されないことが多かった。しかし、それは戦略と人的資源管理の対応関係が重要でないことを意味するのではなく、これまでの戦略的人的資源管理論の理論的枠組みが問題を抱えていたことを示すものと考えられる。従来の研究では、企業ごとの内部資源の保有状況の違いが人的資源管理に与える影響や、戦略から導かれる行動計画が、戦略と人的資源管理との連関の理論の中に含まれていなかった。本稿では、これらを戦略達成のための人的資源管理のPDCAのサイクルの中に組み込むことにより、今後の実証研究のための理論的枠組みを提供した。本稿で示した枠組みを用いた実証研究は、筆者を含めた研究者の今後の課題である。

目次

- I はじめに
- II 戦略と HRM の対応
- III 外部適合の実証研究における問題点
- IV SHRM 実践のための枠組み
- V 総括

I はじめに

戦略的人的資源管理論 (SHRM: Strategic Human Resource Management) の中には、「高い業績を達成するためには戦略に対応した人的資源管理 (HRM: Human Resource Management) を行うことが有効である」ことを主張する立場がある。こうした戦略と HRM の対応関係は、これまでの SHRM 研究においては実証されないことが多かった。しかし、それが実証されない理由は、戦略と HRM の対応が有効でないことを意味するのではなく、両者の対応関係について、SHRM 論の理論的枠組みに不足な点があったためと思われる。本稿の目的は、先行研究において「戦略に対応した HRM の有効性」が実証されなかった理

由について考察し、SHRM 論の理論的枠組みの再検討を行うことである。

どの研究を SHRM 論に分類するかについて統一の見解はないが、SHRM の最大の特徴は、「企業が採用する戦略に応じて有効な HRM のあり方は異なるのではないか」という、戦略と HRM との整合 (外部整合) を議論の俎上に載せたことである。

しかし、これまでの研究を振り返ると、「戦略に対応した HRM の有効性」を主張しようとした一連の研究は、戦略と HRM との対応が業績向上に寄与することを実証できず、戦略にかかわらず唯一最善の HRM が存在する、という説が支持される傾向が見られる。

「戦略に対応した HRM の有効性」は、研究の世界のみで重宝される「机上の空論」ではなく、むしろ、実務界において支持されている「通説」であると思われる。こうした「通説」が実証されない原因は、「通説」が誤っているということではなく、学術研究において用いられている実証方法や理論的枠組みに問題があるためと思われる。

これまでも、個々の研究者が「戦略」「HRM」

「業績」といった分析上きわめて重要な変数を独自の類型によって定義しており、研究間で統一性が欠けていることがSHRMの問題点として指摘されてきた。しかし、SHRM研究の重要な問題点は、それらの定義の統一性よりもむしろ、業績達成に向けた経営管理サイクルの中で、戦略やHRMがどのように位置づけられ、どのようなプロセスで形成されているのかということに対し、実態に即した理論的枠組みが提供されていなかったことにあると思われる。

本稿では、今後のSHRM研究の枠組みを検討するために、まずSHRMの代表的な先行研究を整理し、これまでに指摘されているSHRM研究の問題点について言及する。ただし、SHRM研究の文献レビューとしては、蔡(1998)、守島(1996)、岩出(2002)、須田(2005)など優れた研究がすでに出されているため、大量の先行研究を整理することは本稿の本来の目的とはしていない。本稿は、これまでに指摘された研究上の問題点に加えて、「戦略に対応したHRM」について、より実践的な研究を行うための枠組みを検討することを目指すものである。本稿で提示した枠組みに基づいた実証研究の実施は、筆者を含めた研究者の今後の課題と考える。

II 戦略とHRMの対応

1 外部適合の理論

戦略によって最適なHRMのあり方は異なる、という戦略とHRMの適合(外部適合)の重要性を主張するSHRM論は、コンティンジェンシー・アプローチと呼ばれている(McMahan, Virik & Wright 1999)。企業のライフサイクルに応じた適切なHRMのタイプを論じたFombrun(1983)もコンティンジェンシー・アプローチに分類されることがあるが、主なコンティンジェンシー・アプローチの研究では、競争戦略をいくつかの類型に分けることによって、「戦略に対応したHRM」のあり方を見出そうという手法がとられている。そこでは、戦略に対応したHRMを採用することが高い業績につながると想定されており、戦略と

HRMをそれぞれいくつかのタイプに分け、両者の最適な対応パターンを仮説として設定し、検証が行われている。

コンティンジェンシー・アプローチのもう1つの特徴としては、Chandler(1962)の「組織は戦略に従う」という立場に基づき、HRMを、戦略の形成過程には関与せず、戦略遂行過程において戦略目的を達成するための手段として位置づけていることが挙げられる(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988)。つまり、HRMは、経営管理サイクルの中で、経営戦略の下流に位置するものと扱われている。

特定の戦略類型とHRMモデルとの適切な組合せを提示した先駆的研究はMiles & Snow(1978)である。Miles & Snow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、それぞれに適切なHRMのあり方を提唱した。しかし、なぜそうした両者の対応関係が望ましいかについての論拠は提示されなかった。

外部適合に理論的根拠を与えたのは、Schuler & Jackson(1987)が提示した「役割行動(role behavior)モデル」であるといわれている。Schuler & Jacksonは、Miles & Snow(1984)と同様に基本戦略の類型化を行った上で、戦略遂行にあたって人材に求められる役割行動が戦略によって異なるために、役割行動を発現させるための仕組みであるHRMのあり方も異なると想定した。Miles & Snowのモデルは「戦略→HRM」という単純な対応関係であったが、Schuler & Jacksonの役割行動モデルは、「戦略→役割行動→HRM」というように、戦略とHRMの対応関係の根拠として、役割行動という概念を提示した点が、SHRM論における理論的な貢献であるとされている。

その後、Porter(1980, 1985)によって「コスト・リーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中化戦略」という事業単位での基本戦略の分類概念が生み出され、同時に、それぞれに求められる熟練と資源、および組織のあり方が提示された。このPorterの競争戦略論により、「戦略に対応したHRM」を考えるための分析の枠組みが提供されたといえる。Porterの戦略論の登場以来、Porter

の戦略区分に基づいた外部適合モデルを提唱する研究が数多く行われてきた (Dyer & Holder 1988, Cole 1994, Gillian 1994, Sanz-Valle, Sabater-Sanchez & Aragon-Sanchez 1999, Khatri 2000 など)。

2 外部適合に関する実証研究

外部適合に関する実証研究は主に、企業業績を向上させるためには外部適合のみならず内部適合 (人的資源管理施策が一貫性を持つことによる業績へのシナジー効果) が重要であると考えられるコンフィギュレーション・アプローチ¹⁾の立場をとる研究者によって行われてきた。代表的な研究としては、Arthur (1992, 1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995), Youndt *et al.* (1996), Delery & Doty (1996) が挙げられる。わが国の研究では、コンティンジェンシー・アプローチに基づく竹内 (2005) の実証研究が挙げられる。これらの研究では、企業の戦略を類型化し、それぞれの戦略に適していると考えられる HRM の態様を定めている。そして、そうした戦略と HRM の組合せが行われている企業が、行われていない企業よりも高い業績を達成しているかどうかを検証するという形で、外部適合の有効性の実証が試みられている。

これらの研究における戦略の定義は、統一されてはいないものの、Miles & Snow (1978) や Porter (1985) の分類に従っているという点で類似している。たとえば Arthur (1992) は、「差別化」「低コスト」「集中化」という、Porter の分類に忠実な戦略定義を行っている。Delery & Doty (1996) は、「探求型」「防衛型」という Miles & Snow の戦略定義を用いている。

HRM の定義も、研究によりさまざまである。いずれの研究も、企業の報酬制度、作業組織の特性、職務構造などの全体的な特徴を個々の戦略タイプに応じて定義したり、戦略タイプに応じた組織全体の教育訓練量の多寡を設定したりしている。つまり、これらの研究における HRM の定義に関して共通している点は、分析対象とする組織の HRM の総体的な特色を、戦略タイプごとに想定される役割行動に基づいて類型化していることである。

業績の指標も、研究によって用いられるものが

若干異なる。生産労働者を対象とした研究が多いことから、単位労働時間当たりの生産量、歩留まり率など、工場での労働生産性を示す指標が用いられている (Arthur 1994, MacDuffie 1995 など)。一方、Huselid (1995) や Delery & Doty (1996) では、企業の最終業績の向上こそが外部適合の貢献であるとの問題意識から、ROA, ROE などの財務業績が用いられている。

しかし、これらの研究の多くは、外部適合の有効性を実証していない。MacDuffie (1995), Huselid (1995) においては、内部適合が財務業績を高める効果が確認されたのみであり、外部適合の業績向上効果は示されなかった。外部適合が業績を向上させる効果を確認したのは Youndt *et al.* (1996), 竹内 (2005) のみであり、他の研究は、戦略にかかわらず、伝統的な統制型の人的資源管理よりも、従業員との価値観の共有、および従業員のコミットメントや参画意識の向上を促すハイ・コミットメント型の人的資源管理が業績向上につながるという結論に至っている。

このように、多くの研究において外部適合の有効性が実証されないことから、経営戦略や組織構造などの違いを問わず、あらゆる状況に普遍的に有効な最善の HRM が存在すると考える、ベストプラクティス・アプローチと呼ばれる考え方が SHRM 論において優勢になりつつある。ベストプラクティス・アプローチの研究では、使用者による労働者への統制を中心とした旧来型の人的資源管理システムよりも、ハイ・コミットメント型またはハイ・インボルブメント型の管理の方が、高い組織業績につながるという主張がなされている (Beer *et al.* 1984, Walton 1985a, Walton 1985b, Lawler 1986, Pfeffer 1994)²⁾。

外部適合の理論には、HRM にベストプラクティスが存在するならば、なぜ企業によって異なる HRM が導入されているのかという疑問が根底にある。しかし、これまでの研究では、そうした相異が戦略の違いによるものであることを証明できていない。戦略以外にも、当該業種が置かれた経営環境のほか、業界内の競争関係といった外的要因が影響しているとも考えられる³⁾。また、それぞれの企業が抱える人的資源や利益構造といった

内部環境の影響により、実行できる HRM の内容には限界があることも、企業ごとの HRM の相違を説明する要因となる。たとえば、利益が上がらず、経営が不安定な企業では、ハイ・コミットメント型の HRM を継続的に実施することは難しい。企業によって導入している HRM に違いがあるからといって、ベストプラクティスの存在そのものを否定することはできない。

ただし、ベストプラクティス・アプローチの研究も、普遍的に有効な最善の HRM が、企業業績の向上に貢献していることを証明できているわけではない⁴⁾。HRM は経営管理施策の 1 つの構成要素であるから、経営戦略に応じてそのあり方が異なるというのが、むしろ当然であると考えられる。外部適合の有効性が実証されないのは、それが理論的に誤っているのではなく、外部適合理論の鍵となる「戦略」「HRM」「業績」が、適切に定義されていなかったことによると考えられる。また、それら 3 つの連関について、企業の経営活動を分析する上で、適切な分析枠組みが用意されなかったことも、外部適合が実証されない重要な理由であると思われる。

Ⅲ 外部適合の実証研究における問題点

本節では、SHRM の新たな理論的枠組みを検討するために、SHRM 研究のキーワードとなる「戦略」「HRM」「業績」という 3 つの概念の定義、および戦略・HRM と業績との連関についての先行研究の問題点を整理する。

1 「戦略」の定義

コンティンジェンシー・アプローチにおいてしばしば用いられる Porter 流の戦略定義については、これまでも、研究者の間で定義が統一されていない点や、戦略のとらえ方が曖昧である点が指摘されてきた (岩出 2002)。戦略の定義に統一軸がないことは、研究間の結果の比較を困難にするが、戦略定義のあり方は、分析対象となる業種・業態の特性を反映する必要があるかもしれない⁵⁾。

Porter 流の戦略分類自体が、戦略の把握方法

としては大まかであるし、抽象的すぎるという批判がある (岩出 2002, Chadwick & Cappelli 1999)。さらに、企業において採用されている戦略が、実際には複数の戦略が結合したものであるということ想定していないという問題もある (Nayyar 1993)。

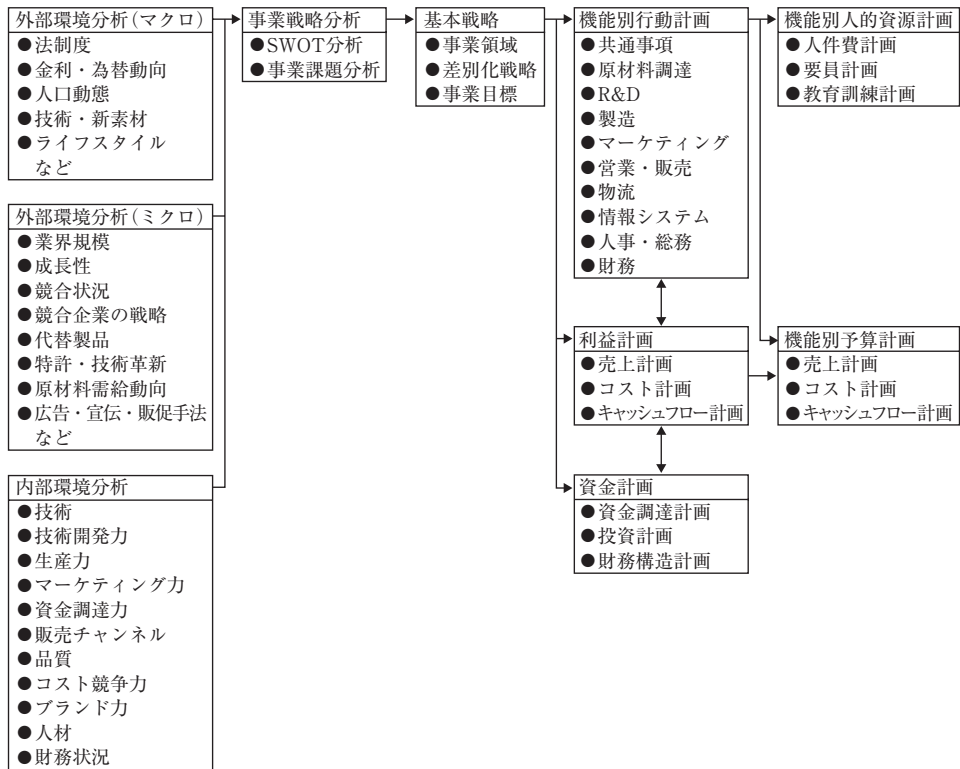
Schuler & Jackson (1987) によって提唱された「選択される戦略によって従業員に求められる役割行動が定まる」という役割行動モデルの最も重要な問題点は、「(Porter 流の) 戦略が同じならば (従業員の) 役割行動も同じである」という想定になっていることである。Porter が提示した市場ポジショニングの戦略は、事業単位としての基本戦略である。実際の経営計画の策定においては、特に中期計画の場合、基本戦略は、事業全体の行動計画、そして生産、販売などの機能別 (または部門別) の行動計画として具体化され、それに応じて人件費計画、要員計画などの人的資源計画が立てられる (河野 1986)。一般的な経営計画の大まかなプロセスは、図 1 のように示される。

基本戦略が同じであっても、保有資源の状況、外部資源の調達可能性などの内部環境の違いを主たる理由として、採用される行動計画の内容は異なったものになる。要員計画、教育訓練計画、人件費計画は、行動計画と利益計画に基づいて定められる。そのため、この行動計画こそ、人的資源に求められる役割行動に影響するものと考えられる。人的資源に求められる役割行動は、類似した戦略をとる企業同士でも、それぞれの内部環境の違いによって異なると考えられる。

企業では、この行動計画までを含めて「戦略」と呼ぶことも多い。事業別の行動計画を「戦略」とすると、要員計画、人件費計画といった HRM に関する計画は、「戦略」によってその内容が決められることになる。ここに、戦略と HRM とが対応すべき論拠がある。

このように、外部適合の実証研究において用いられてきた「戦略」の概念と、実務上で取り扱われる「戦略」が異なっていたことが、外部適合の有効性を否定する実証研究の結果と、実務的な認識とのギャップを生み出してきたといえる。従来のような、Porter 流の基本戦略によって戦略を

図1 経営計画のプロセス



分類する方法では、研究の発展には限界がある。戦略として把握すべきは、基本戦略をブレイクダウンした行動計画と、結果としての事業別の活動である。

また、戦略については、それが「計画された戦略」なのか、「意図せざる戦略」なのかを明確にしておかなければならない。「計画された戦略」に基づいてHRMが構築されることはありうるが、予期せざる事態に対応した結果としての「意図せざる戦略」に対応させるために、HRMを臨機応変に変更することは限界があるからである。

2 「HRM」の定義にかかわる問題点

SHRM研究におけるHRMの定義にかかわる問題点として、取り上げられるHRMの施策が研究によって異なっていることが挙げられる(Wright & Sherman 1999, 岩出 2002)⁶⁾。

HRMの定義に当たっては、戦略に対応するHRMの範囲をどのように定めるかも問題となる。SHRM研究においては、組織における人的資源

の多様性が看過されてきた。組織がある程度の規模になれば、分業化が進み、HRMが競争戦略に影響を強く受ける職能部分と、受けにくい職能部分が分かれうる⁷⁾。

また、現代の企業には、正社員ばかりではなく、パートタイマーや派遣労働者・請負労働者などの非典型労働者が活用されていることが多い。こうした非典型労働者には、正社員とは異なる役割が期待されているというのが、Baron & Kreps (1999) や Lepak & Snell (1999) に代表される、人的資源ポートフォリオの考え方である。

非典型労働者の増加に伴い、正社員のみを考えたHRMが組織パフォーマンスに与える影響力は以前よりも弱まると考えられる(木村 2006)。非典型労働者の研究と、高業績を生むHRMの研究は、これまで切り離されて展開されてきたために、人的資源ポートフォリオ論は、今まではSHRM研究の中に位置づけられてこなかった(Kalleberg 2001)。しかし、企業が活用する人材の多様化を踏まえれば、これはSHRM論の一分野と位置づ

けることが妥当である（江 2004）。

人的資本の特殊性と価値の2つの軸により、人的資源を4つのタイプに分類したLepak & Snell (1999)の人的資源アーキテクチャ論では、人的資源のタイプ別に、異なるHRMを適用することを指摘している。これによって、企業におけるHRMは単一のものではなく、多様な人材それぞれのHRMを組み合わせたポートフォリオであることが示された。職務遂行能力や雇用形態に現れる人材の多様性を前提とすれば、事業戦略は、事業を構成するさまざまなタスクにおいて期待される役割行動の集合と考えられるべきである。戦略が事業を単位として決められたとしても、事業を構成するタスクの性質は、1つの戦略の下でも多様であり、個々人に適用されるHRMは、事業単位の競争戦略によって一律に定められるものではない。重要なのは、タスク構成に応じて、どのようなHRMポートフォリオを構築するかを考えることである。

3 業績指標にかかわる問題点

外部適合や内部適合の有効性の論拠となる業績指標について、これまでのSHRM研究では、①最終的な経営成果を表す財務業績、②労働生産性などの中間的な経営成果、③他社との相対評価や主観的評価に基づく定性的評価、が用いられることが多い。これらの中から複数の指標を併用する研究も見られる⁸⁾。

HRMが最終的に企業の繁栄に貢献するののかどうかという問題意識から、後年の研究になるにつれ、業績指標として最終的な経営成果を示す財務業績を重視する傾向が見られる（Guest 1997, Niehaus & Swiercz 1996）。しかし、最終業績にはHRM以外の多様な要素が影響することはいうまでもない。HRMの最終業績への直接的な影響を判定することに固執することは、必ずしも重要ではないであろう。労働生産性や労働意欲などの中間成果の指標を、HRMの「間接的影響」と扱うのではなく、他の施策と「複合して」最終成果に影響するものと考えるのが妥当である。

最終成果である財務業績を従属変数の1つとして用いる場合でも、一時点での評価ではなく、新

たなHRM施策の導入前と導入後の企業業績を比較する「経年的な手法」(longitudinal methodologies)を採用する必要がある（Greer 2001）。HRMの成果は短期的に発現するとは考えにくいので、こうした経年的な手法を用いる場合には、少なくとも数年にわたる観察が必要となる。

また、財務業績を用いる場合には、それぞれの財務業績指標が示す収益性が、企業のどの部分の収益力を表しているものなのかを考えて指標を選択しなければならない。これまでのSHRM研究で用いられてきた財務業績はROAやROIなどが多かったが⁹⁾、これは、当時の経営管理において注目されていた指標を用いたものと思われる。しかし、これらをHRMの効果を示す財務業績として用いることには問題がある。

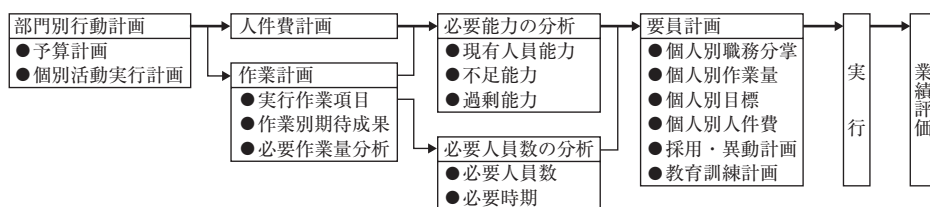
なぜなら、ROAやROIは営業外利益を含んだ指標だからである。HRMの成果を検証する指標として、受取利息、配当金、有価証券利息などの営業外損益を含む業績指標を採用することが妥当とは思えない。竹内（2005）では、ROAのほか市場成長率、利益上昇率も用いられているが、利益上昇率で把握する利益は、事業そのものの収益性を示す営業利益率であることが望ましい。また、最近の収益性分析において頻繁に用いられるROEは特別損益も含んでいるので、SHRM研究の指標とするには適切でないと考えられる。

HRMの効果を財務業績のみで判断しようとすることには限界がある。仮に業績の1つの判断基準として財務業績を用いる場合でも、営業外損益や特別損益を含む指標ではなく、事業そのものの収益力を評価する指標である経営資本営業利益率を使うことが適切である。

4 戦略・HRMと業績との連関についての問題点

外部適合の理論的枠組みに関する重要な問題点として、戦略が業績に与える影響を考慮していない、もしくは軽視していることが挙げられる。役割行動モデルに依拠した研究は、Porter流の競争戦略を戦略の定義に用い、それぞれの戦略タイプに適合する役割行動を想定し、両者の適合度が業績に与える効果を分析してきた。そうした理論展開の背後には、戦略に応じた役割を実行すれば、

図2 行動計画からHRMへの実行への流れ



戦略が予定通りに遂行され、戦略目標が達成されるという想定がある。

しかし、企業が事前に意図した戦略を予定通りに実行したとしても、高い業績を上げられるとは限らない。企業が高業績を実現するには、それぞれの事業領域において適切な戦略を採用し、それを効果的に遂行する必要がある。採用した戦略が誤っていれば、戦略に対応したHRMを実施し、その戦略を予定通りに遂行したとしても、高業績につながるとは考えにくい。つまり、戦略の選択が業績に与えた効果を分析せずに、戦略とHRMとの対応のみに着目した点が、外部適合の有効性の説明に失敗した大きな要因と考えられる。

IV SHRM 実践のための枠組み

1 戦略のPDCAに対応したHRM

「戦略に対応したHRM」を分析することは、「戦略目的の達成のためにどのようなHRMを行っていくべきか」を考えることでもある。コンテンツンジェンシー・アプローチは、「戦略に対応したHRMの必要性」という実践的な論理を提起したにもかかわらず、その実証には失敗した。その理由は、「Porter流の基本戦略に基づいて役割行動が決まる」という過度に単純化された想定をしたために、理論的説明が曖昧になった上に、把握すべき変数が分析から除かれてしまったことにある。

たとえ基本戦略が同じでも、個々の企業が内部に保有する資源の状況によって、戦略達成の手段は異なるはずである。よって、基本戦略が同じでも、内部環境の違いにより行動計画は異なるものとなる。そのため、「戦略に対応したHRM」「戦略目的の達成のためにどのようなHRMを行って

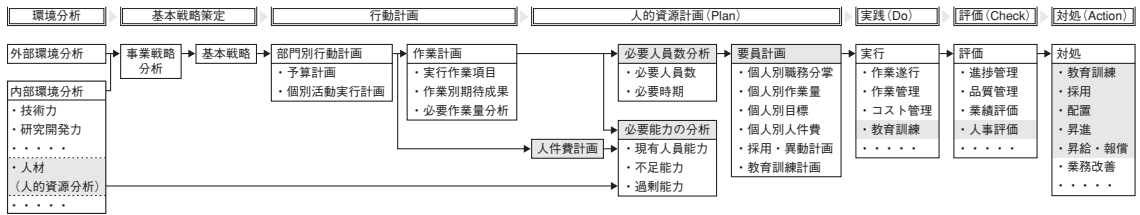
いくべきか」を考えていくために、戦略として把握すべき内容は、基本戦略からブレイクダウンした行動計画である。

行動計画をHRMにつなげていくにあたり、計画した行動を実行するために必要な、具体的作業（役割行動）の決定と、必要資源と内部に保有している資源（人的資源を含む）とのギャップを分析することが必要になる。行動計画は個々の作業計画に具体化され、それぞれの作業が、従業員個々人の役職、能力を勘案して配分される。能力や人員の不足があれば、それを補うための採用、配置転換、教育訓練の計画が立てられ、実行される。過剰分については、異動や非正社員・外部人材への切り替えによる対応が検討される。実際の役割行動の配分は、現有の人的資源の状況、利益計画に基づいた人件費計画に基づき、作業計画、要員計画を見直しつつ決定される。役割行動が定まり、要員計画が決まれば、人材の配置、採用計画、教育訓練計画が定まる。このようにして、「経営戦略→行動計画→役割行動→人的資源計画→業務・HRMの実践」という連関が成立する（図2）。

業務・HRMの実践段階では、従業員個々人について定められた職務、そしてそこで期待された成果（目標管理を行っている場合は、目標として明確化されることもある）に基づき、従業員は業務を実行する。業務の実行段階においては、業務の進捗管理・定期評価が行われ、期末には業績の最終評価が行われる。このように、HRMの実践段階においては、経営計画から導かれた業績目標に基づき、業務配分、作業管理、業績評価までの一連のサイクルについて管理が行われる（Koontz 1971）。

つまり、戦略に対応したHRMを実践するために重要なことは、戦略目標を達成するために的確

図3 外的適合のモデル



な行動計画を作成すること、その行動計画を実行するために適切な人的資源計画を立てることである。そして、行動計画を HRM につなげるためには、まずは行動計画から導かれる人的資源の役割行動と、現有の人的資源の質・量とのギャップを明らかにすることが必要である。

以上で検討した SHRM の枠組みを要約すると、図 3 のようになる。役割行動論との主な違いは、①基本戦略ではなく、それを具体化した行動計画と HRM との対応関係に着目すること、②行動計画から HRM を決定する際に、内部の人的資源の状況が HRM に与える影響を考慮すること、である。ここでいう HRM は、現状分析、計画、実践、評価、対処のプロセスに分かれる。現状分析としては内部環境分析の中の人的資源分析が、計画としては一連の人的資源計画、実践・評価・対処の中には教育訓練や人事評価などが含まれる。図 3 で網掛けをしている部分が、本稿でいう HRM の範疇に属する¹⁰⁾。なお、内部環境分析の一部である人的資源分析は、現有の人的資源の強み・弱みを分析することによって基本戦略の策定に活かされるだけでなく、計画した行動を実行するために必要な人的資源の質・量と現状とのギャップを見ることにより、人的資源計画の立案にも活用される。

また、企業が活用する人的資源には、正社員のみならず、非正社員・外部人材など多様な人材がいることから、能力・マンパワーのギャップ分析に際しては、業務内容の具体化のみならず、業務に要する能力の性質を分類することが重要である。

Lepak & Snell (1999) のモデルを精緻化した内田 (2006) によれば、業務を正社員、非正社員、外部人材にどのように配分するかは、基本的には、当該業務に必要とされる技術的・組織的な企業特殊性と、知識レベルの 2 軸によって決まる。正社

員は原則として、企業特殊性や知識レベルの高い業務を担当する。一方、企業特殊性や知識レベルが低い業務に関しては、システム化や外注化が検討されることになる。ただし、経験の浅い正社員には、将来に企業特殊性や知識レベルの高い業務を担当させるための人材育成として (育成ダイナミクス)、初めのうちは企業特殊性や知識レベルの高くない仕事を割り当てる必要がある (石原 2006)。また、企業特殊性が高くても、自社の競争優位につながらない業務は、システム化や機械化、業務フローの見直しにより、非正社員の仕事にすることで、コストを削減すること (効率化ダイナミクス) が検討される場合もある (石原 2006, 内田 2006)。

このように、行動計画によって導出された作業を実際に人員に割り当てる際には、業務に必要な技能の企業特殊性、知識レベル、および育成ダイナミクスと効率化ダイナミクスを考慮に入れて、適切な雇用形態を選択することも重要である。

2 戦略変更に対応する HRM

以上の議論は、経営管理のうち、PDCA のサイクルを回す活動に焦点を当てたものであり、「計画された戦略」の目標を実現するために、HRM をどのように構築し、実施することが有効であるかについて考察したものである。しかし、実際の企業経営においては、企業は様々な変化に直面する。そのため、経営計画は状況によって変化し、1 年ごとに見直しが行われることも多い。そして、実際に採用される戦略は、「計画された」通りにはならず、状況変化に対応した「意図せざる戦略」となることも多い。

変化に直面した企業に必要なのは、市場の現状や将来を適切に判断し、最適な戦略を策定して実施すること、および誤った戦略を採用してしまっ

た場合に迅速な軌道修正を行うことである。最適な戦略の策定はもちろん、軌道修正も容易なことではないため、企業には、環境変化への高い対応能力を持つことが求められる。

大月（2005）によれば、環境変化への対応として、組織の革新や戦略の変更を実施するために、組織は「余剰能力」を有していることが必要である。こうした余剰能力は、内部・外部の環境が同じである限りは当面は必要とされないものであり、「組織スラック」と呼ばれる。組織スラックとしては、設備、資金などさまざまな経営資源が挙げられるが、それぞれの経営資源を活用するのは人材であることから、人的資源のスラック、つまり人的スラックが重要と考えられる。

バブル崩壊後の企業を取り巻く環境変化は、スピードが速いだけでなく、その変化が過去と断絶した不連続のものであるという特徴を持つ（三木1998）。よって、環境変化に対応するために求められる人的スラックには、外部環境・内部環境を大局的に把握した上での判断・対応が求められる。それは、小池（2005）のいう定常業務の中での非定型的な判断・処理能力を決める「知的熟練」とは異なる能力であると考えられる。

Lengnick-Hall & Lengnick-Hall（1988）が指摘したように、外部適合の理論では、HRMは戦略形成後の、戦略遂行過程を担う経営管理活動であると位置づけられているが、人的資源およびHRMは、戦略形成に対して影響を与えるものでもある（Greer 2001）。本稿の図1で示したように、人的資源の蓄積状況も戦略に影響するものであるし、戦略形成を担う人的資源を調達・育成することもHRMの役割である。

変化の激しい時代では、環境変化への対応は、戦略を問わず、すべての企業に求められている課題である。組織は、現在の事業を遂行するために、保有するすべての経営資源を充てている状態では、環境変化に対応しきれない。そのために、変化への対応能力を持つために、組織スラックを有することは、企業にとって普遍的に求められる課題である。また、図3で示した内部環境分析において、変革のために有用な組織スラックの存在を見出せば、企業は、自ら変革を起こすような基本戦略

を採用することも可能になる。変革に向けて経営資源を活用していくのは人材であるから、人的スラックが変化への対応や変革の推進において果たす役割は大きい。

しかし、人的スラックを始めとする組織スラックは、通常は利用しない「余剰資源」であるため、経営の効率化のためには、できる限り減らすことが望ましい。組織スラックについて言えば、経営の効率化と変化対応力との間にトレードオフが存在する。しかし、人的スラックがまったくなければ、変化への対応は難しい。変化の激しい状況で、変化に対応せずに効率性のみを追求することは組織の存続をかえって危うくするであろうから、組織は、一定程度の人的スラックを有することが望ましい。HRMにおいて、スラックの保有に対してではなく、スラックの効果的な活用に対して報酬を与える仕組み¹¹⁾を導入すれば、人的スラックの保有によるコストの増加は緩和できよう¹²⁾。

したがって、環境変化に対応する能力を持つ人的スラックを獲得することは、HRMのベストプラクティスであると考えられる。このような人的資源を獲得・育成するためのHRMのあり方を研究するためには、第一に、変化への対応を成し遂げた組織が、どのような行動によって変化に対応したのかを分析する必要がある。第二に、そうした行動をとるために、どのような能力が必要とされたのかを明らかにしなければならない。そして、それらの能力が、いかなる経験や教育によって形成されてきたのかを考察すべきである。また、分析の際には、環境変化を、そのスピード、大きさや過去からの不連続性によって区分することも必要であろう。

また、こうした変化への対応力を持つ人的資源を育成・獲得する機能がHRMには求められるとはいうものの、それは必ずしもHRMの全体像を決めるものではない。なぜなら、環境変化への対応力を、組織内の一部の人材のみに求める場合もあるからである。

V 総括

これまでのSHRM論の研究結果において、戦

略とHRMとの対応が業績向上に資するという仮説は支持されないことが多かったためか、外的整合に関する議論は、HRM研究の中で下火になってきているようである。

しかし、「戦略とHRMとの対応」の有効性が実証されないのは、それらが業績向上効果を持っていないということではなく、研究の方法および理論的枠組みの設定に不足な点があったことが原因であろう。そうした問題意識に基づき、本稿では、「戦略」「HRM」「業績」というSHRM論の重要概念の定義、およびそれらの対応関係の理論的枠組みについて再検討した。

戦略が同じ企業でも、内部環境の違いにより、戦略達成のために必要な行動は異なる。したがって、Porter流の基本戦略に加え、それらを具体化した行動計画を分析の対象としなければならない。また、行動計画のみならず、内部の人的資源の状況も、HRMのあり方を決定する要因として、分析上の変数に加えることが重要である。

本稿で提示したモデルでは、経営計画の長期・中期・短期の区分をしていない。実際には、経営計画も人的資源計画も長期・中期・短期の別があり、それぞれの期間に応じた内容が定められるべきである。ただし、長期計画と中期計画、短期計画では、計画のプロセスに若干の違いがあることが多いが、戦略からHRMの実践に至るまでの基本的な考え方は共通していると考えられる。

戦略の内容によって業績が左右されることを考えれば、同じ戦略を採用した企業の中で、成功した企業、失敗した企業のHRMを比較する研究が必要となる。また、本稿で示した新たな枠組みに基づいて事例分析を行う場合は、それらの企業が成功した原因が、戦略であったのか、それとも資源であったのか、そして成功を生んだ戦略的要因や資源の優位性はどこにあったのかの分析が必要である。

経営管理の場面では、PDCAのサイクルを計画通りに回すだけでなく、予期せぬ状況変化に対応することも必要になる。環境変化への対応は、採用している戦略によらず、すべての企業に求められるものであろう。したがって、事業戦略の内容にかかわらず、企業は、変化への対応力を持つ

ことが重要である。そして、そうした対応力は、人的資源の能力によって決まる部分が大きであろう。

今後の研究課題としては、第1に、本稿が主に先行研究の分析に基づいた試論であり、提示した理論的枠組みに基づいた実証を行っていない点が挙げられる。第2に、変化への対応力を有する人材を獲得・育成することが、企業のHRMにとって普遍的な課題であると述べてはいるものの、そうした人材に求められる具体的な能力および育成方法を明らかにできていない。今後は、本稿で提示した理論的・実証的枠組みに基づいた研究を行い、完成度の高い理論として発展させていくことが必要である。

*本稿の掲載に至るまで、貴重なご意見をいただいた匿名の査読者の方々をはじめ、編集委員ほか関係者の方々には大変お世話になりました。また、お名前を挙げることは差し控えさせていただきますが、本稿の構想の段階において筆者との議論にお付き合いいただいた企業の方々、そして草稿に対してご意見をいただいた諸先生方に、この場を借りてお礼を申し上げます。なお、本稿の内容に関する責任はすべて筆者が負うものであります。

- 1) コンフィギュレーション・アプローチの定義については統一されておらず、Youndt *et al.* (1996) は、ベストプラクティス・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチの2つを「ベストプラクティス・アプローチ」としてまとめ、コンフィギュレーション・アプローチをベストプラクティス・アプローチの発展形とみなしている。
- 2) これらの研究における、高業績を生む人的資源管理の定義も、似通ってはいるものの統一的なものではない。ベストプラクティスを構成する人的資源管理の施策として何を取り上げるかについて統一された基準はなく、提案される施策の内容や数には違いがある (Becker & Gerhart 1996, 岩出 2002)。
- 3) ベストプラクティス・アプローチは、あらゆる状況に最適なHRMが存在するという想定をしているが、ここでいう「あらゆる状況」とは、主に競争戦略の内容についてである。Walton (1985b) や Pfeffer (1994) は、ハイ・コミットメント型の人的資源管理が業績向上のために有効であるとしているが、その背景には、環境変化によって従来の伝統的な統制型のHRMの有効性が失われたことがあると述べている。つまり、HRMのベストプラクティスといっても、それは時代普遍的なものではなく、経営環境の変化によって、「何がベストプラクティスなのか」も変わってくるという考えなのである。もちろん、Porter流の競争戦略も経営環境の変化に影響を受ける。ただし、環境変化による経営計画の変更は、競争戦略以外の変更も含むことがある。そうした経営計画の変更に基づいて人的資源計画が改定されるのであるから、環境変化と人的資源管理との対応は、競争戦略と人的資源管理の対応と同義のものとは限らない。

4) Gerhart (1999) は, Pfeffer (1994) の研究に対し, 特定の産業の中で高業績を上げている企業を選び, そこでの人的資源管理の仕組みを調べ, あたかも人的資源管理が高業績の原因であるかのような一般化は, 人的資源管理の業績への貢献度を過大評価する可能性があるとして, 研究の方法論上の問題点を指摘している。

岩出 (2002) は, 「コミットメント・モデルの提案する HR 施策は, 行動科学や組織行動論の知見に基づく QWL 的な施策が中核を占めている。」そして, 「HRM の成功基準として, 労働生産性の向上, 遅刻・欠勤・離職者の減少, 職務満足度の増大といった HR 成果 (従業員行動成果) を重視している。HRM の財務業績への直接的な貢献を強調するのではなく, HR 成果の向上は必然的に財務業績の向上に連なるといった予定調和的な認識の下にある」と指摘している。

5) ただし, 業種特性を反映しようとするあまり, その業種における業務遂行の方法そのものを戦略と混同する危険があることに留意する必要がある。たとえば, 外部適合の有効性を否定した MacDuffie (1995) の研究では, 戦略分類の方法が, 生産戦略ではなく生産方法を分類したものとなっており, 結果として自動車製造のベストプラクティスたる日本型生産システムの有効性を示したに過ぎないものになっている。

6) 岩出 (2002) によれば, 先行研究においては, HRM として把握される施策が統一されていないことに加え, 個々の施策の機能的な評価も論者によって異なっている。たとえば, 内部昇進や苦情処理手続きを, 高業績を生む HRM の要素とする論者もいれば, 高業績につながらない官僚主義的人事管理の要素と考えている論者もいる。

7) Glasgow (2001) は, 戦略は企業のコア業務に反映されるものであって, 周辺の業務に従事する労働者については外部適合が当てはまらないと想定し, 戦略に応じてコンティンгент労働者の活用の方, および活用の効果が異なると考えて実証研究を行った。ただし, Glasgow の研究では, 戦略が Porter 流の分類に基づく曖昧なものであったうえに, 役割行動を導く論理が不明瞭であり, 外部適合の説明に失敗している。

8) ①の例としては, Huselid (1995), Delery & Doty (1996), Glasgow (2001), 竹内 (2005), ②の例は Arthur (1994), Youndt *et al.* (1996), ③を用いているものとしては, Delany & Huselid (1996), Youndt *et al.* (1996), Glasgow (2001) などが挙げられる。

9) たとえば Huselid (1995), Delery & Doty (1996), Glasgow (2001), 竹内 (2005) など。

10) ただし, 企業における諸活動を HRM と HRM 以外のものに区分することはしばしば容易ではないし, 明確な区分ができないケースもある。たとえば, 「進捗管理」が単なるスケジュール管理のみならば HRM には含まれないが, 同時に従業員的能力や人数の過不足状況の判断を含むものであれば HRM の範疇に含まれるものとなる。

11) こうした報酬の例としては, ストックオプションや業績賞与などが挙げられる。

12) ただし, 陳腐化した技能や, 特殊性がきわめて高い専門知識など組織内の多くの人々が持つことを必要とされていない知識・技能を人的スラックとして保有することは, 組織にとって「過剰」な資源の保有となる。ここでいう人的スラックの保有は, 変化への対応のために有用な人的スラックを持つことを意味しており, 経営の効率化のために不要なスラックを削減することと必ずしも対立するものではない。

参考文献

- 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.
- Baron, J. N., and D. M. Kreps (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Becker B. E. & B. Gerhart (1996) "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39-4, pp. 779-801.
- Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills & R. E. Walton (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部 1990年).
- Chadwick & Cappelli (1999) "Alternative to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management", in Ferris, G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management: Supplement 4*, JAI Press, pp.1-29.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*, The MIT Press (三菱経済研究所訳 (1967)『経営戦略と組織』実業の日本社).
- 蔡芒錫 (1998) 「人的資源管理論のフロンティア——戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』Vol. 31, No. 4, pp. 79-92.
- Cole, R. E. (1994) "Different Quality Paradigms and Their Implications for Organizational Learning", In M. Aoki & R. Dore (eds.) *The Japanese Firm: The Sources of Competitive strength*: 66-83, Oxford University Press.
- Delaney, J. T. & M. A. Huselid (1996) "The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39: 949-69.
- Delery, J. E. & D. H. Doty (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39-4, pp. 802-835.
- Dyer, L. & G. W. Holder. (1988) "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in Dyer, L. ed., *Human Resource Management: Evolving Roles & responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., pp. 1-46.
- Fombrun, C. J. (1983) "Corporate Culture, Environment, and Strategy", *Human Resource Management*, 22-1/2, pp. 139-152.
- Gerhart, B. (1999) "Human Resource Management and Firm Performance: measurement Issues and Their Effect on Casual and Policy Inferences", in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management: Supplement 4*, JAI Press, pp. 31-51.
- Gillian, A. M. (1994) "Human Resource Management and Quality in the UK Hospital Industry: Where is the strategy?" *Total Quality Management*, 5, 45-52.

- Glasgow, K. M. (2001) *A Strategic Model of Temporary Staffing*, Routledge: New York&London.
- Greer, C. R. (2001) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach 2nd ed.*, Prentice-Hall.
- Guest D. E. (1997) "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8-3, pp.263-276.
- 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.
- 石原直子 (2006) 「正社員に任せる仕事, 非正社員に任せる仕事」大久保幸夫編著『正社員時代の終焉』日経BP社.
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理の実相——アメリカSHRM論研究ノート』泉文堂.
- Kalleberg, A. L. (2001) "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century", *British Journal of Industrial Relations*, 39-4.
- 河野豊弘 (1986) 「長期経営計画の実態調査」河野豊弘編『長期経営計画の実例』同文館.
- Khatri, N. (2000) "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, 11, pp.336-365.
- 木村琢磨 (2006) 「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題——人的資源構造の変化と能力開発型人材管理の課題」『大原社会問題研究所雑誌』567号.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社.
- 江春華 (2004) 「戦略的人的資源管理論の定義と分類の批判的考察」『現代社会文化研究』No.30, pp.113-130.
- Koontz, H. (1971) *Appraising Managers as Managers*, New York: McGraw-Hill Book.
- Lawler, E. E. (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Lengnick-Hall, C. A., & M. L. Lengnick-Hall (1988) "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, 13-3, pp.454-470.
- Lepak, D. P., & S. A. Snell (1999) "The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, 24-1.
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48-2, pp.197-221.
- McMahan, G. C., M. Virik & P. M. Wright (1999) "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problem, and prospects", in Ferris, G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, JAI Press, pp.99-122.
- 三木佳光 (1998) 『変革型リーダーのパラダイム』あしごき書房.
- Miles R. E. & Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill (邦訳『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).
- Miles, R. E. & C. C. Snow (1984) "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- 守島基博 (1996) 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』第13巻第3号, pp.103-119.
- Nayyar P. R. (1993) "On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U. S. Firm", *Academy of Management Journal*, 36-6, pp.1652-1669.
- Niehaus R. and Swiercz P. M. (1996) "Do HR Systems Affect the Bottom Line? We Have the Answer", *Human Resource Planning*, 19-4, pp.61-63.
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press.
- Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (邦訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年).
- Porter M. E. (1985) *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, Free Press (邦訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年).
- Sanz-Valle, R., R. Sabater-Sanchez, & A. Aragon-Sanchez, (1999) "Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study", *International Journal of Human Resource Management*, 10, pp.655-71.
- Schuler, R. S. and S. E. Jackson (1987) "Linking Competitive Advantage with Human Resource Management 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』.
- 竹内規彦 (2005) 「我が国製造企業における事業戦略, 人的資源管理施策, 及び企業業績——コンテンツエンジェンシー・アプローチ」『日本労務学会誌』第7巻第1号.
- 内田恭彦 (2006) 「何を企業の中に残すべきか?」大久保幸夫編著『正社員時代の終焉』日経BP社.
- Walton, R. E. (1985a) "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, March/April, pp.77-84.
- Walton, R. E. (1985b) "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality", In Walton R. E. and P. R. Lawrence ed., *HRM: Trends and Challenges*, Harvard Business School Press, pp.35-65.
- Wright P. M., G. C. McMahan and A. McWilliams (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. & W. S. Sherman (1999) "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and empirical problems" in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management: Supplement 4*, JAI Press, pp.53-74.
- Youndt M. A., S. A. Snell, J. W. Dean Jr. & D. P. Lepak (1996) "Human Resource Management, Manufacturing

Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 39-4, pp. 836-866.

〈2006年4月6日投稿受付, 2006年10月20日採択決定〉

きむら・たくま ビジネス・ブレイクスルー大学院大学
MBA プログラム客員研究員。最近の主な著作に「電機産業
における派遣・請負労働者の活用と課題」『大原社会問題研
究所雑誌』No. 567, 2006年など。人的資源管理論専攻。