



## PMとHRM

須田 敏子

(青山学院大学教授)

筆者は1997年から2004年までイギリスに留学したが、特に初期の間、PM (Personnel Management) とHRM (Human Resource Management) に関する議論を学び、多くの文献を読んだ。その経験に基づいて本原稿でPMとHRMの違いを記述してみたい。

筆者が学んだ当時のイギリスではHRMは「アメリカ生まれのイギリス育ち」との概念で捉えられることが多かった。そこでHRM発祥の地といわれるアメリカにおけるPMの特色からみていく。国際経営比較では、アメリカのマネジメントはテイラーリズム型で括られることが多く、その特色としては職務の特定化・明確化などとともに、経営者・管理者などの計画者と実行者である従業員の分離が挙げられる。その結果、トップダウン型・コントロール型の経営がアメリカの特色となり、people managementの面でも実行者である従業員には、計画者によって決められた仕事を実行するための施策が重視されていった。

1960年代以降、アメリカの世界経済での相対的地位は低下。代わって経済成長を遂げたのは、従業員への積極投資を行う日本とドイツであった。この状況にアメリカでもQWL (Quality of Work-life) 運動が起るなど従業員重視の経営によって業績向上を目指すべきとの議論が高まった。同時にpeople managementによって業績向上を目指す。より効果的な従業員活用を目指す方法の模索が始まり、具体策として経営戦略との連動を重視する動きがでてきた。これには、経営戦略論の理論的進展によって、経営戦略とpeople managementの連動方法が、より具体的にできるようになったという学術的背景もある。以上のような変化の中で、アメリカにおけるpeople managementは徐々に変化していき、新たなpeople managementはHRMと呼ばれるようになっていった。

理論的なHRMの発展としては、1984年にミシガンモデルとハーバードモデルの2つのモデルが登場。このうちミシガンモデルはミッション・経営戦略、組織構造とHRMとのフィット(外部フィット)とHRMの個別施策間のフィット(内部フィット)という2つのフィットの重要性を指摘しており、フィットモデルあるいはマッチングモデルと言われる。この2つのフィットはHRMの重要要件として、その後HRMに

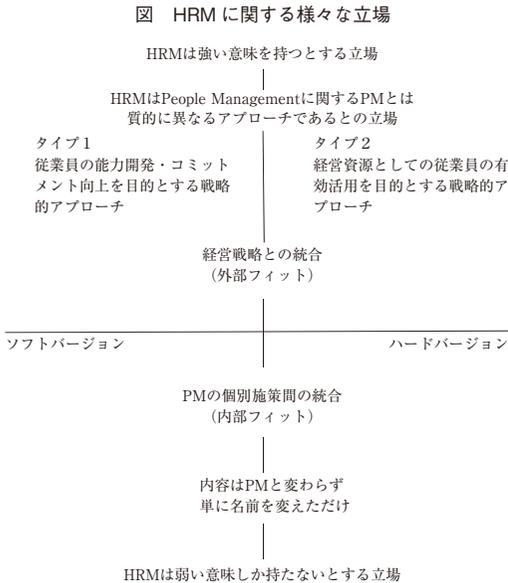
影響を与えることとなる(Fombrum et al, 1984)。もうひとつのHRMモデルがハーバードモデルである。ハーバードモデルはHRMの主体者はトップマネジメントであることを明確に主張し、トップマネジメントがHRMを考える際のフレームワークを提示している。まず従業員、株主、経営者など経営者自身も含めてHRMを取り巻くステークホルダー間の利害は必ずしも一致していないことの理解が重要とし、特定のステークホルダーの利害に偏らずHRM施策の選択をしていかななくてはならないと主張する。さらにHRM施策は従業員のコミットメント(Commitment)、組織目標と従業員の目標の一致(Congruence)、従業員のコンピテンス(Competence)、Cost Effectivenessの4つのCに影響を与え、4つのCの最大化がHRMの目標であり、これによって長期的な従業員の幸福、組織の効果性、社会の繁栄がもたらされると提案している(Beer et al, 1984)。

1980年代には、ミシガンモデルの提案した経営戦略とHRMのフィットに関して、ポーターの基本戦略と人事戦略のフィット、Miles and Snowの戦略分類と人事戦略のフィットなど経営戦略タイプとHRMタイプに関するより具体的なフィットモデル、QWL運動など従業員重視の動きに連動した具体的なHRMモデルとして、High Commitment Modeなどのモデルが登場していった。

以上がアメリカにおけるHRMの進展であるが、1980年代中盤から後半になると、イギリスにおいてHRMに関する様々な議論が行われ、理論的・実践的進展をみせていく。HRMに関する議論の中には、HRMとPMの比較に関する論文も数多く、初期段階ではPMとHRMは名前が変わっただけで、内容に変化がないという見解を掲載している論文も多くみられる。たとえば、Guest (1987) はこれまでのHRMに関する議論からは、HRMに対する見方は、①PMと内容は同じで、単に名前を付け替えたに過ぎない、②人事の役割と人事部門の活動内容の再定義と再組織化。PMの時代には人事の活動の主体者は人事部であったが、HRMでは主体者はジェネラルマネジャーとなる、③HRMを新たなマネジメントアプローチと捉え、PMでは問題への対処が重視されたが、HRM

では人材に関する統合的戦略マネジメントの実現が目的となる、の3つに大別できるとする。

以降は Storey (1992) に基づき、HRM に対する数多い立場の分類、Storey 自身の実態調査などを紹介していく。HRM に対する分類に関して Storey は、HRM には4つの立場がある。第1が、HRM と PM に内容の変化はなく、言葉が変わったに過ぎないとする立場。第2が、PM に含まれるセレクション・アプレイザルなどの個別施策間の統合を重視する立場（内部フィット）。第3が、経営戦略との統合を重視する立場（外部フィット）。第4が、HRM 内部の個別施策間の統合（第2の立場）、経営戦略との統合（第3の立場）によって、より戦略的な people management を実現して業績向上を目指すとする立場であり、第4の立場は明らかにこれまでの people management とは質的に異なると主張した。続いて Storey は、people management を通じての業績向上は、従業員の能力開発・コミットメント向上などを通じて業績向上を図るソフトバージョンと、従業員という経営資源の有効活用を通じて業績向上を図るハードバージョンの2つに分類されると提案。HRM に対する様々な立場を図のようにマッピングした。



出所：Storey, J. (1992) を基に筆者作成

さらに Storey (1992) は、これまでアメリカを中心に提案された HRM モデルは、組織の実態に即したのではなく、理論に基づいて演繹的に導き出された規範型のモデルであった。重要なのは実際の組織における people management に変化が起きているか

どうかであるとの認識に基づき、イギリスにおける people management の実態調査を行った。

調査内容は第1段階・第2段階に分かれ、第1段階では、基本的原則・信念（マネジメントの行動に対する指針、社員との関係など7項目）、戦略面（経営計画への役割など3項目）、ラインマネジメント（マネジメントの役割、コミュニケーションなど4項目）、個別人事施策（セレクション、賃金、ジョブの分類など9項目）の4分野を対象に、これまでの people management と将来の people management について、ラインマネージャーに対してインタビューを行った。その結果、ラインマネージャーはこれまでの people management と将来の people management をまったく別のものと捉えていることがわかり、これまでの people management を PM と呼び、これからの people management を HRM と呼び、両者を区別した。

次いで、第2段階としてとしてマネージャーたちが人材マネジメントの将来像として指摘した people management が企業で実施されているかを知るために、Austin Rover, Jaguar, NHS, British Rail, Rolls-Royce, ICI など15のイギリスの大企業を対象にケーススタディを行った。その結果、将来の people management 施策として指摘された多くの施策が、マネージャーが将来像として指摘した方向に変化していることが発見された。この結果から、少なくともイギリスの大企業においては、以前の PM 時代とは異なる people management が実践されており、HRM は企業の実態を伴ったものであることが裏付けられた。

以上の Storey の研究以外にも、イギリスでは PM 時代とは異なる people management が実践されているとの研究が数多く行われ、PM と HRM は実態的に異なるものであるとの認識が定着していったのである。

参考文献

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, Free Press.  
 Fombrun, C. J., Tichy, N. H. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley.  
 Guest, D. (1987) 'Human Resource Management and Industrial Relations', *Journal of Management Studies*, 24, 5  
 Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.

すだ・としこ 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授。最近の主な著作に『「日本型」戦略の変化——経営戦略と人事戦略の補完性から探る』（編著、東洋経済新報社、2015年）。人的資源管理論専攻。