

1 SHRM という用語を日本のビジネスパーソンに広げた本

本書（以下、岩出（2002）と記す）は、当時のビジネスパーソンに広く SHRM（Strategic Human Resource Management；戦略的人的資源管理）を広めた本であろう。もちろん SHRM の学術論文として日本では、すでに守島（1996）や蔡（1998）などの優れた論文があり、SHRM のエッセンスや今後の研究可能性がそれらの論文により日本に紹介されていたが、学術論文という性格上、読者は限られており、SHRM は HRM 研究者と感度の高い実務家向けの概念であった。

岩出（2002）は、発刊されて約 20 年が経過しているが、今なおその価値は色褪せていない。なぜなら同書には、発刊される直前の 2001 年までの SHRM 研究の網羅性と現在の日本の人事管理におけるさまざまな諸問題に関するヒントが散りばめられているからである。そこで本稿では、次節以降、岩出（2002）の内容とその後の SHRM 研究の動向について触れる。

2 岩出（2002）の特徴

岩出（2002）では、最初の 3 章を割いて HRM の学術的背景と SHRM が登場するまでの理論的・歴史的背景が描かれている。岩出（2002）によると、HRM は、労働生産性やモラルの向上、離職者数・無断欠勤・遅刻等の HR 成果との関係性に注目し、良き HR 成果の達成の延長線上に良き企業業績の達成を暗黙裏に想定しており、それゆえ HRM は、個別の HR 施策と HR 成果との関係に関心を寄せるミクロ的アプローチである。それに対して 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」（p. 59）である。そのうえで SHRM のロジックを①

企業を全体としたとき、HRM はそのサブシステムである、②サブシステムの中に個々の HR 施策がある、③企業は、外部環境適応のために競争戦略を決定・実行する、④サブシステムとしての HRM の最終成果指標として企業業績を見る必要があり、労働生産性やモラルの向上、離職者数・無断欠勤・遅刻等の HR 成果は媒介変数となる、⑤ HRM が戦略に資するためには、個々の人事施策ではなく人事施策の束を見る必要がある、と整理している（pp. 59-60 の記述を要約）。

第 4 章以降では、出版直前までの SHRM 研究の動向を丁寧にレビューし、今日の SHRM 研究の軸をなす (1) ベストプラクティスアプローチ、(2) コンティンジェンシーアプローチ、(3) コンフィギュレーションアプローチを説明している。(1) ベストプラクティスアプローチとは、どの企業にも普遍的に通用する人事施策が存在するという考え方であり、(2) コンティンジェンシーアプローチは、特定の戦略や組織構造に効果を発揮する人事施策群が存在する考え方、最後の (3) コンフィギュレーションアプローチは、基本的には企業戦略に整合し、かつ HRM の内的整合という要件を充たした HRM 編成を提案していく考え方 (p.130) である。(1) ベストプラクティスアプローチは、従業員をコストとして捉える視点や短期的な収益性の重視の経営などに対する批判として生まれたと指摘し、(2) コンティンジェンシーアプローチや (3) コンフィギュレーションアプローチは、HRM の議論をこれまでの個人変数（モチベーションや離職意思等）を対象とした心理学や行動科学ベースのミクロ的なアプローチから財務指標や生産性などの経営戦略論や組織論ベースのマクロ的なアプローチに移行することで議論のレベルを引き上げ、同時に意思決定についても経営者レベル（もしくは（CHRO：Chief Human Resource Officer））に引き上げることになったと指摘する。

上記の内容だけでなく、附章の「日本の人事労務管理への示唆——あとがきに代えて」に注目すると本書

の面白さはさらに増す。附章では著者の今後のSHRMへの期待を示しており、今同書を読み返すと、20年間にSHRM研究が同氏の期待にどこまで応えているのかを確認できる。

附章で指摘されているのは、まず実証研究の蓄積が少ないという点であり、特定の戦略と適格的なHRMとはどのような論理で成立するのかに関する実証を伴う議論が必要であるというものである。2つ目は、人材ポートフォリオに関する精緻化である。岩出(2002)は「戦略的人材マネジメント」という用語には、何かしらの基準にしたがって分けられた複数の従業員グループの組み合わせの管理(ポートフォリオ)という意味と、タレント人材(戦略人材)をどのように配置し、育成することで企業の目的を達成するのかに関する議論に分けることができるという。3つ目は、組織コミットメントの扱いである。岩出(2002)では、従業員のコミットメントのような心理変数に働きかけるHRMや労使関係の議論が軽視されるきらいがあると警鐘を鳴らし、企業変数(財務指標や生産性)だけでなく、従業員指標にも着目する必要があるという。岩出(2002)の約10年後に書かれた岩出(2013)でも「戦略的人材マネジメントの非人間的側面」としてHRMからSHRMへの進化の中で従業員の心理変数が軽視されてきたことを述べ、心理変数に着目することの重要性を説いている。

3 岩出(2002)以降の研究

附章で述べられた著者のSHRMへの3つの期待は、その後のSHRM研究によりどの程度満たされたのであろうか。1つ目の実証研究の蓄積は、かなり進んだと筆者は考える。システムティックレビューにより23年間(1992-2015)に出版された1万2157のHRMの研究論文を構造化したMarkoulli et al.(2017)では、5つの研究クラスターを見出し、そのうちの最大のクラスターがSHRM(495 term)であった。

また、岩出(2002)以降の約20年間、SHRM研究は、HRMと企業業績の間のメカニズムを解くためのいわゆる「Black Box」(Becker and Huselid 2006)の解明に集中したが、Black Boxのメカニズムの一端は、Jiang et al.(2012)のメタ分析により一定のまとまりをみたと言える。Jiang et al.(2012)では、HPWS(高業績ワークシステム:高業績をもたらす人事施策群)がAMO(能力・モチベーション・機会)を高め

る人事施策群から成ると捉え、HPWSが人的資本の向上や動機付け、離職の低下、業務効率などを経て企業業績に寄与することを明らかにした。なおHRMと企業業績との因果関係は、Shin and Konrad(2017)がHPWSと企業業績の関係が相互に影響しあう関係にあることを3時点の交差遅れモデルで示している。

ただし、516の人事システムに関する495の実証研究のシステムティックレビューを行ったBoon, Den Hartog and Lepak(2019)では、SHRMの実証分析は増えたものの、人事施策の概念化と測定についてのコンセンサスがないうまま、しかも、人事システムのレベルについての配慮がないうまま実証分析が積み重なっていると指摘する。そのため、人事システムの要素やHPWSにおけるシナジーや相互作用がどのように機能するのか、未だほとんど明らかになっていないと言う。そのせいか、Markoulli et al.(2017)によるとHRMの文献全体に占めるSHRMの割合は、1992年の約35%から2014年には28%へと減少している。

2つ目の人材ポートフォリオについてLepak and Snell(2002)は、人材をタイプ分けするために「人的資本の戦略的価値」と「人的資本の希少性」の測定尺度を開発しているものの、実際には測定が難しく、その後の実証分析での追試や理論的な進展がみられたとは言い難い。中村(2015)は、Lepak and Snell(2002)の尺度では、必要な人員は算定できないことをスーパーと百貨店の聞き取りから明らかにしている。もう1つのタレントマネジメントは、日本でも大きく進歩したと考えられる。ただし、「タレント」の定義について包括的な立場をとるのか、排他的な立場を取るのかによっても企業のHRMが異なる。

3つ目の心理変数への着目については、中間変数としてwell-being, エンゲイジメントが注目されはじめ、健康経営が注目されている。また、岩出(2002)が期待した方向性ではないが、人事施策の有無ではなく、HR施策の認知に関する研究が進みつつある。具体的には、HR帰属(HR attribution)という形で同じ企業の同じ人事施策であっても従業員が人事施策の意図をどのように捉えるかによっても従属変数に与える効果が異なることが指摘されている。

4 温故知新:岩出(2002)から見る人的資本経営

岩出(2002)は、現代の人事管理を考える際にも有

用である。例えば、昨今、人的資本経営が人事界隈を中心に話題になっている。岩出（2002）を手にとった読者であれば、戦略とリンクしたHRMと人的資本の関係など人的資本経営で主張されている事柄の多くは、SHRMで20年以上前から議論されているトピックスであり、既視感を抱くであろう。「人材版伊藤レポート」の登場以降、人材育成投資と生産性との関連性が議論されているが、筆者の認識では、元々、人的資本経営は日本企業の長期的な人的資本の蓄積（ストック）としての組織力あるいはヒトが織りなす無形資産を何かしらの形で表現することが目的であったと捉えている。それがESGのSの1つに含まれるヒトへの注目という点で投資家へのメッセージが過度に強調され、想定よりも短期的な側面が重視されるように変化したように感じられる。一見すると人事部門が投資家を意識すべきであるという主張は目新しく感じるかもしれないが、人事部門が外部の利害関係者にも配慮すべきであるという視点は*HR from outside in* (Ulrich et al. 2012) にて約10年前に指摘されている。

また、人的資本経営では、これまでの人的「資源」が人を資源として扱う点で人を軽視していると批判し、人的資本への「回帰」を主張する。しかし、Black Box研究を見ればわかるように、SHRM研究でも心理変数を組み込んでおり、人を軽視したとは言えない。むしろHRMでも、SHRMでも、ヒトは他の経営資源と異なり「心」を持つ故に経営側の思惑通りに動かないからこそ、その心の在り様に寄り添うことを意識して心理変数を分析に取り込んできた。もともとはBeckerの人的資本論を取り込んでいるSHRMでは、HPWSの1つとして人的資本を高める人事施策群 (Human Capital Enhancing HR) も提言されているし (Youndt et al. 1996)、Jiang et al. (2012) のメタ分析でもHPWSが影響を与える変数の1つに人的資本が挙げられている。レビュー論文を調べたJiang and Messersmith (2018) によると、SHRM研究で使用されている理論枠組みの中で人的資本論は、資源ベース観や行動的視点に次いで3番目に多い。

では人的資本経営と既存のSHRMは何が違うのだろうか。学術的（学術とは主としてHRMを中心とした経営学を指す）にも実務的にも両者の違いを挙げるとしたら次の2点だろう。1つは、人的資本の概念を個人レベルだけでなく、組織レベルでも測定しようとしていることである。2010年代からHuman Capital

Resources (Ployhart et al. 2014) という概念が登場しており、手法的にはマルチレベルにより集団レベルの人的資本の効果を測定する試みがなされている。しかし、それはあくまでも手法上の工夫であって、個々の人的資本が組織力になる形成プロセスの解明は、今まさに途上にある (Ray et al. 2023)。日本では、金融庁が有価証券報告書に段階的に人的資本の開示の義務化を述べており、また、内閣官房非財務情報可視化研究会では、開示項目として①自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標、②「育児休業の取得率」「男女の平均勤続年数差」など他社と比較できるような指標を企業に求めている (比較可能性)。

人的資本の開示のうち独自性指標は企業にとって尺度開発が難しいが、これは同時に実務家・研究者双方にとって大きなチャンスである。アカデミアで議論されている人的資本の測定尺度 (Lepak and Snell 2002; Subramaniam and Youndt 2005) を見ると、研究者と実務家が測定しようとしている「(集合的な) 人的資本」に大きなズレがある。実務家と研究者のズレに関する既存研究では、アカデミアの知見を実務家に伝える努力と実務家はアカデミアの知見に興味を持つ必要があるという一方通行の論調が大半である。しかし、今回の人的資本経営は、先に実務家がさまざまな集合概念としての人的資本概念を提唱している。企業が提唱する独自の「人的資本」概念を研究者が検証することでネスト化された人的資本概念とは異なる概念が生まれる可能性がある。各企業がなぜその独自の「人的資本」尺度を作成したのか、という問いの周辺にはさまざまなリサーチスペースが広がっている。

2つ目は、プレイヤーの変化である。いま、“SHRMの手綱が人事部門から別の管掌役員に変わる瀬戸際にある。やや厳しい言い方をすれば、一部の企業を除き「人材版伊藤レポート」の登場以降、人事部門は経営層から三行半を突き付けられた結果、人的資本経営の実行主体が財務や経営企画担当役員に代わり、人事部門は、社内のデータ集めやデータ整備といった「管理・制度の番人」になっている企業が増えているのではないだろうか。SHRMでは戦略とHRMの連動が主張されているにもかかわらず、「戦略パートナー」を自認している人事部門は少ない (労務行政研究所 2013)。また、時系列で人事部門の取締役会の参画割合を追った鳥貫 (2016) によると、財務担当役員、経

営企画担当役員、人事担当役員の3者の中で人事担当役員のみ参画割合が低下傾向にあり、人事部門の発言力が落ちている。但し、人事部門の地位低下は人事部門の怠慢とは限らない。「多くの企業にCFOがいてもCHROがない」ことから経営層が人材の重要性を軽んじてきたという構造的要因もある(リクルートワークス研究所2022)。

人事部門は、人材のプロとして現場の短期的な視点と人材育成の長期的な視点とのバランスを取る重要な立場であり、短期的な視点になりがちな他部門の抑止力でもある。もし人事部門ではなく、他部門が人的資本経営の舵取りをしたら、岩出(2002)とは異なるSHRMの「非人間的側面」があらわれる可能性がある。

人的資本経営が注目される背景には、開示の義務化はもちろん、COVID-19でのテレワークの普及、ISO30414やESGなどによるヒトへの注目があるだろう。しかし、反面、そうした強制力やきっかけがないと「ヒト」への注目が集まらなかったとも言え、約20年間(S)HRM研究の知見が実務家に届ききらなかったとも言える。アカデミアの知見がなぜ届かないのか、届いたとしてもなぜ人事部門が現場に影響力を発揮できないのか、それとも我々の研究のピントがずれているのか、など研究者と社会現象との向き合い方にもかかわる根深い問題が見え隠れする。

岩出(2002)は、読む人の問題意識の持ち様によってはさまざまな意味を提供してくれる本である。人事に関する問題を抱いたら紐解いてみたい1冊である。

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。

参考文献

- 岩出博(2013)「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』83巻2号, pp. 63-83.
- 蔡仁錫(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』31巻4号, pp. 79-92.
- 島貫智行(2016)「日本企業の人事部門は強いのか——人事担当役員データの分析」2016年度組織学会研究発表大会報告資料。
- 中村圭介(2015)「人材ポートフォリオの編成——スーパーと百貨店の事例研究から」『日本労務学会誌』16巻1号, pp. 4-20.
- 守島基博(1996)「人的資源管理と産業・組織心理学——戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』10巻1号, pp. 3-14.

- リクルートワークス研究所(2022)「CEOのパートナーCHROについて議論するときに読む本」。
- 労務行政研究所(2013)「人事担当者の現状と方向性——調査結果から探る、これからの人事部と人事担当者の要件」『労政時報』第3851号, pp. 81-56.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from here?" *Journal of management*, Vol. 32, No. 6, pp. 898-925.
- Boon, C., Den Hartog, D. N. and Lepak, D. P. (2019) "A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement," *Journal of management*, Vol. 45, No. 6, pp. 2498-2537.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Bear, J. C. (2012) "How Dose Human Resource Management Infuence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.
- Jiang, K. and Messersmith, J. (2018) "On the Shoulders of Giants: A Meta-review of Strategic Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-28.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (2002) "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 517-543.
- Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E. and Felps, W. A. (2017) "Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions," *Human Resource Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 367-396.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G. and Maltarich, M. A. (2014) "Human Capital is Dead; Long Live Human Capital Resources!" *Journal of Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 371-398.
- Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E. and Hale, D. (2023) "Human Capital Resources: Reviewing the First Decade and Establishing a Foundation for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 49, No. 1, pp. 280-324.
- Shin, D. and Konrad, A. M. (2017) "Causality between High-performance Work Systems and Organizational Performance," *Journal of Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 973-997.
- Subramaniam, M. and Youndt, M. A. (2005) "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 450-463.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M. (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr. and Lepak, D. P. (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

にしむら・たかし 東京都立大学大学院経営学研究科准教授。主な編著書に西村孝史・島貫智行・西岡由美編著「1からの人的資源管理」(碩学舎, 2022年)。人的資源管理専攻。