

# 戦略的人的資源管理と従業員の心理

三 崎 秀 央

## 1. はじめに

本論文は、これまでの戦略的人的資源管理（strategic human resource management: SHRM）研究の貢献と限界を示し、今後の発展の方向性を示すことを目的としている。我々が注目する論点は、第1に人的資源管理（human resource management: HRM）と組織業績との関係の実際、第2に人的資源管理が組織業績へ寄与するとされる各変数のあり方についてである。

従来より、人的資源管理と組織業績との関係は、戦略的人的資源管理研究の主たる研究テーマの1つであった。先行研究では、人的資源管理と組織業績との関係を分析する際に、主に2つのアプローチがとられてきた。普遍的アプローチ（universal approach）と適合アプローチ（fit approach）である。

端的に言えば、前者は企業内外のあらゆる状況にかかわらず、常に有効な人的資源管理の施策があるという立場をとり、後者は効果的な人的資源管理の施策は組織内外の環境、特に企業の採用する戦略によって異なるという立場をとる。前者が普遍的に優れた施策を明らかにすることを目指すのに対して、後者は戦略と人的資源管理の適合性を重視するのである。

いずれのアプローチにおいても、戦略的人的資源管理論の理論では、適切な人的資源管理を採用することによって企業業績に寄与するとされている。しかし、これらの関係を実証した研究はそれほど多くなく、結果も必ずしも一貫していないのが現状である。

人的資源管理と企業業績との関係に関する実証研究が少ない、あるいは結果が一貫しない理由の1つは、企業業績に影響を与える要因が多様であり、それらを統制しつつ分析を行うことが困難であることをあげることができる。第2に、人的資源管理が直接的に企業業績に寄与するという訳ではなく、従業員の行動もしくは心理を通じて、業績に影響を与えるためだということもあげることができる。本論文では、これらを踏まえて、戦略的人的資源管理論の課題と発展の方向性を示すことを目指す。

## 2. SHRM 研究の概要

### 2.1 定義と分類

SHRM は、多くの研究者によって研究がすすめられ、様々な定義や体系的な分類がなされており、必ずしも統一した見解があるわけではない。ここでは、先行研究を詳細にレビューし、SHRM の定義や分類を行っている山田（2012）をもとに議論を進めることとする。

山田（2012）では、「組織目標の達成を可能にするように計画された、人的資源の配置と諸活動のパターン」という Wright & McMhan（1992）の定義を採用している。山田（2012）がこの定義を採用した理由は、Wright（1998）の主張するように、以下の4つの重要な要素を含んだものとなっているからである。

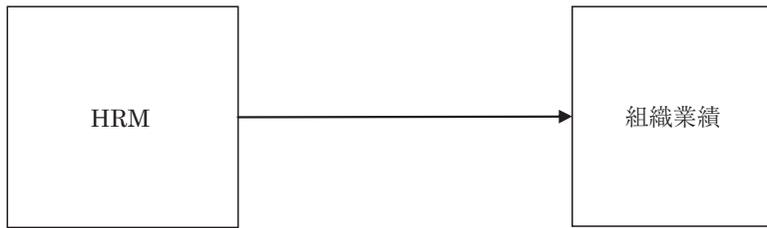
①「人的資源」という用語には、この資源が企業が競争優位を獲得する上で重要な資源であるという意味が込められている。②「配置と諸活動」は競争優位を獲得するために人々を戦略的に配置することを可能とする手段として HRM の施策が重視されることを意味する。また③「計画」と「パターン」は、戦略の目標とプロセスの両方を意味している。「計画」とは組織の目標達成のために経営戦略と HRM システムとの整合を重視する「外部／垂直的適合（external/vertical fit）」を意味し、「パターン」とは戦略達成のプロセスの中で HRM 施策間の相乗的な相互作用といったシナジー効果を重視する「内部／水平的適合（internal/horizontal fit）」を意味する。最後に④「HRM の諸施策と計画されたパターン」は、組織目標達成を目的としている。目標達成とは、「明らかに組織のパフォーマンスを最大化することを指し、SHRM の研究領域の中で、この点については意見の一致みられる（Wright, 1998, p.188）」とされている。

この定義から明らかのように、SHRM には①人的資源および HRM を競争優位の源泉とみなす、② HRM と組織戦略の適合を重視する、③ HRM 施策間の適合を重視する、④ HRM と組織業績の関係に焦点を置く、という4つの特徴がある。

次に、SHRM 研究の分類について検討する。この点についても、様々な取り組みがなされてきたが、最も一般的なのは、ベストプラクティス・アプローチ（best practice approach）、コンティンジェンシー・アプローチ（contingency approach）、およびコンフィギュレーション・アプローチ（configurational approach）に分類するもの（例えば Delery & Doty, 1996; Chadwick & Cappelli, 1999）と、より大きく、普遍的アプローチ（univesalistic approach）と適合アプローチ（fit approach）に分類するもの（例えば、Boxall, 1996; Boxall & Purcell, 2008）である。

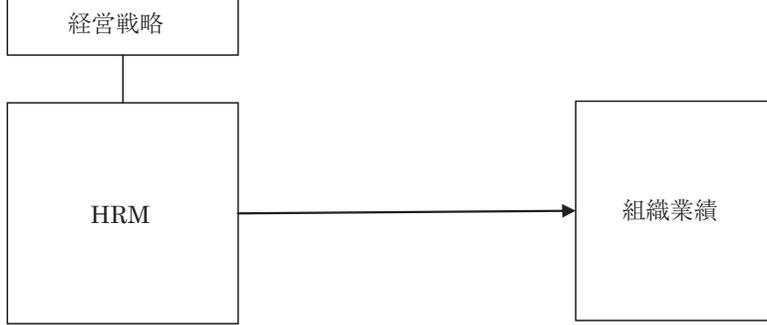
図表 1

ベストプラクティス・アプローチ 普遍的アプローチ

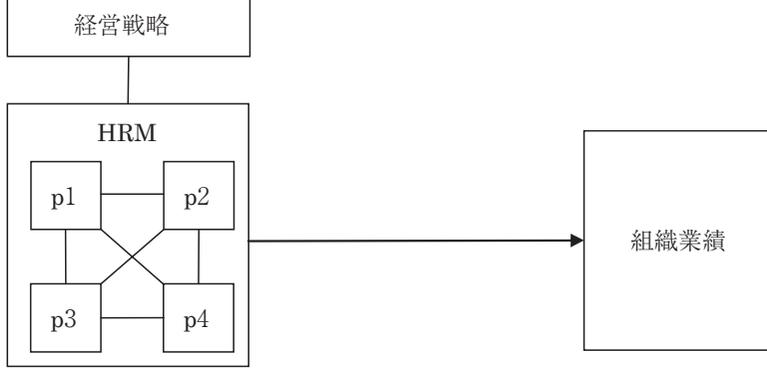


適合アプローチ

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ン・アプローチ



出所：岩出（2002），p69. を加筆。

ベストプラクティス・アプローチあるいは普遍的アプローチでは、唯一最善の HRM が存在していると考えられる。つまり、HRM と企業業績との関係において、ある人的資源管理施策（human resource practices: HR 施策）は企業内部・外部を含むあらゆる状況にかかわらず、その他の施策よりも常に有効であると考えられているのである。

これに対して、コンティンジェンシー・アプローチは、企業業績を向上させるための HRM は複数存在するという立場をとる。そして、HRM が有効であるための条件として、組織の HRM と戦略をはじめとする組織の他の側面との一貫性がなければならないという「外部／垂直的適合 (external/vertical fit)」が重視されている。それゆえ、このアプローチに属する研究では、企業の戦略的ポジションに適合した HR 施策、およびこれら HR 施策と企業業績との関係に焦点が当てられてきたのである。

コンフィギュレーション・アプローチでは「外部／垂直的適合」というコンティンジェンシー・アプローチの問題意識を踏襲しつつも、これに加えて「内部／水平的適合 (internal/horizontal fit)」を実現する HR 施策の「束／編成 (bundle/configuration)」を構築する必要性が強調される。ここで内部／水平的適合とは、組織の HR 方針および HR 施策が内的一貫性をもっていることを意味している。つまり、このアプローチにおいて、HRM は単なる HR 諸施策の寄せ集めではなく、施策間の相互作用ないしシナジー効果をもたらすものと仮定されている。

なお、SHRM を 2 つに分類した場合の適合アプローチとは、コンティンジェンシー・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチを合わせたものに相当している。本稿では、普遍的アプローチと適合アプローチの 2 つに分けて考えることとしたい。

## 2.2 SHRM と持続的競争優位

Wright, McMahan, & McWilliams (1994) は、HRM それ自体は技術的・手続的制度であるために持続的な競争優位の源泉とはなりえないとする。従業員の能力テストや訓練プログラム、業績評価システム、報酬システムといった HRM 施策はコンサルティング会社等を通じて容易に購入可能だからである。

しかし、このことは HRM が競争優位を獲得する上で、なんら貢献をしないということの意味するわけではない。HRM は企業の持続的競争優位の源泉となる人的資本のプールすること、つまり人的資源を確保・維持することだけではなく、それら人的資源に企業にとって価値ある行動をとらせることに寄与するからである。

Schuler は、競争優位の確保・維持の手段として HRM を重視するべきである (Schuler & MacMillan, 1984) としており、また、HRM 制度の合理性は、特定の課業に必要な技術知識・技能・能力という観点よりも、企業の戦略を遂行する上で必要な行動をベースに判断されなくてはならないとしている (Schuler & Jackson, 1987)。この点で、競争優位の獲得においては、組織戦略を遂行するために必要となる従業員の役割行動・能力を促進する HRM が重要な役割を担っている。いくら優れた人的資源プールを有していたとしても、それを活用できなければ持続的競争優位には結び付かないからである。

これらの研究は、HRM が競争優位の獲得において、重要な役割を担っていることを示しつつも、HRM それ自体が単独で競争優位の獲得に寄与するとはしていない。これは、HRM の実践は真空状態の中で行われるのではなく、複雑な要素が絡み合う企業特殊な環境でなされるために、様々な変数によって影響を受けることに原因がある。つまり、HRM は因果曖昧性や社会的複雑さという模倣困難な性格をもつため、競合他社が高業績をあげる企業の HRM をそのまま導入したとしても、同じ効果は期待できないのである (Boxall, 1996; Collins & Montgomery, 1995)。このような意味で、特定の HRM がすべての企業において有効に機能するとは言い難い。

この点について、Boxall (1996) は、HRM がもたらす競争優位にはコア人材のストックとしての人的資本優位 (human capital advantage) と人材活用というノウハウ面での人的過程優位 (human process advantage) があると指摘する。そして、雇用関係がスポット的なものではなく一般的には長期的な関係であることから、企業は優秀な人材を雇用し、維持することで、前者の優位性を獲得できる可能性を潜在的に持ちうるとし、後者が持続的競争優位の源泉となるとしている。

長期にわたって高業績をあげている企業がどのような HRM 方針や施策を導入しているかという知識は、研究や経済誌の記事により広く普及している可能性が高いであろう。しかし、競合他社は、それら方針や施策をどのように当該企業の独自の文脈に組み合わせ、実行し、さらには精緻化していったかということを知ることはできない。そのため、多くの場合最も成功に寄与した要因を特定することができず、HRM を完全に模倣することは困難になる。

また、Becker, Huselid, Pickus & Spratt (1997) は、高業績型の HRM (High performance work practices) は、非常に特異なもので、適切な影響力を発揮させるためには個々の企業の個別的な状況に慎重に合わせていくことが必要であり、容易に他企業が模倣できないと指摘した上で、HRM が持続的競争優位の源泉となることを認めている。さらに Collins & Montgomery (1995) も、HRM は歴史的に形成されるという意味で経路依存的な資源であり、またその内容と構成要素が目に見えず、外部の者が容易に理解できないという意味で因果曖昧性を持つ資源であることから HRM が模倣困難な戦略的資源であると論じている。

以上のように、SHRM では、HRM は競争優位の源泉として重要な役割を担っていると考えられているのである。

### 2.3 SHRM の理論的特徴

以上、SHRM の理論的背景について議論してきたが、SHRM の主要な特徴は以下のよ

うにまとめることできる。

第1に、SHRMにおいては企業の人的資源や人的資源管理システムは競争優位ないし持続的競争優位の源泉になりうるという前提のもと、その研究の焦点はHRMと組織業績との関係におかれる（岩出, 2002; 蔡, 2002; Schuler & Jackson, 2005）。

従来のHRM研究でも、従業員は価値ある資源として捉えられていた。しかし、SHRM研究ではRVB（Resource Based View: 資源ベース視角の戦略論）の知見を応用し、従業員が①価値があり、②稀少で、③模倣困難で、さらに④代替不能な資源になりうることから、持続的競争優位の源泉として捉えるという意味で、一步踏み込んだ立場をとっている。

また、SHRM研究では、競争優位に必要な人的資源を開発し、活用する手段としてのHRMの役割にも注目する。HRMは移転可能な単なる管理技術ではなく、企業特殊的な文脈に組み込まれた、価値創造的で模倣困難な資源であり、戦略の効果的な実践のために必要な目に見えない能力だからである（Becker & Huselid, 1998）。

人的資源ないしHRMが競争優位を導くということに注目するということは、換言すると、SHRM研究ではその焦点がHRMと企業業績との関係におかれることを意味している。これが、SHRM研究の理論的特徴であるといえよう。

SHRM以前の人材マネジメントにおいては、その有効性は専らHRMの専門職による自己評価ないしモラルの向上、離職者数、無断欠勤、遅刻の減少といったHRMの直接的な結果である「HR成果」よって評価されてきた。そしてこれらHR成果が高ければ、組織業績も高まるという暗黙の前提を置いていたのである。これに対しSHRMではむしろHRMと組織業績を直接的に関連付けることが主眼となっており、これらHR成果はHRMと組織業績の媒介変数として理解されるようになるのである。

SHRMの主要な特徴の第2は、SHRMはHRMと企業戦略との適合を重視する点である。これらは、コンティンジェンシー理論およびPorterに代表されるポジショニング戦略論の影響が強く反映されている。端的にいえば、SHRMでは、HRMには企業が追求する戦略との一貫性、すなわち企業戦略との完全な統合が重視されるようになる（蔡, 2002）のである。

第3に、SHRMでは、HRM施策間の適合を重視するという特徴を持つ。これまでのHRMではシステムとして捉えるというよりは、HRM施策は個別に扱われてきた。一方でSHRMでは、組織戦略とHRMの適合に見られるように企業を全体システムと理解し、HRMをそのシステムを構成するサブシステムととらえている。さらにサブシステムとしてのHRMは、個々の構成要素で構成されていると理解される。したがって、SHRMでは構成要素であるHRM施策自体に焦点を当てるのではなく、HRM施策間の内的整合性

をもつシステムとしての HRM が強調されるようになるのである。

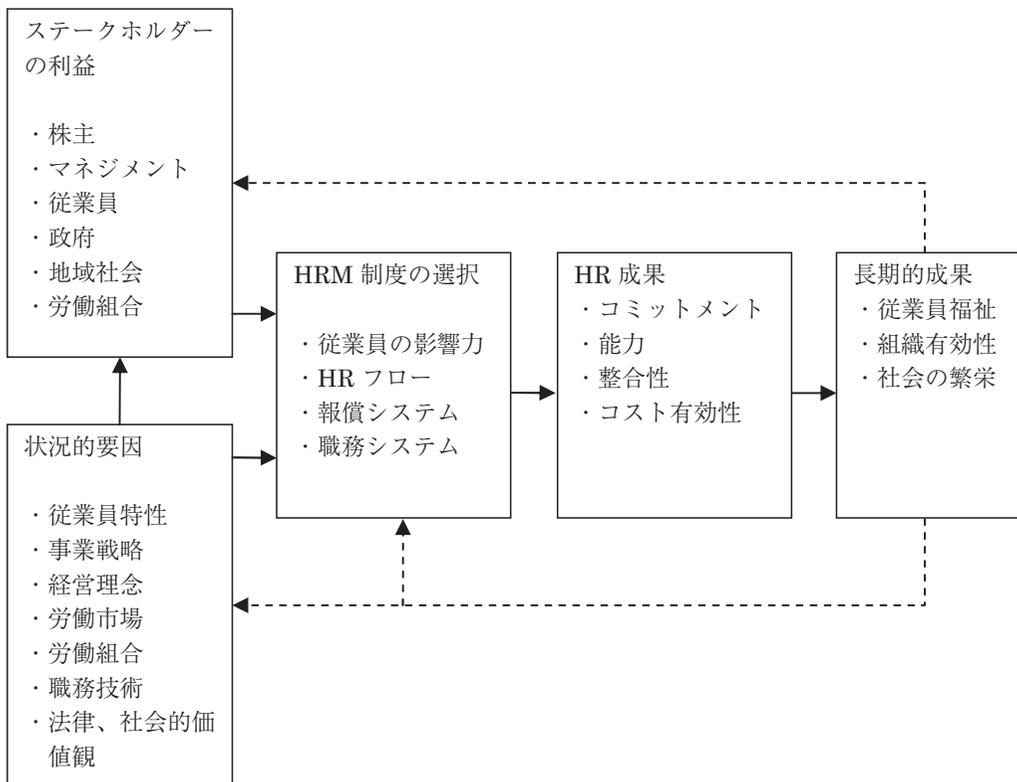
### 3. 普遍的アプローチ

#### 3.1 普遍的アプローチの概要

前述のように、普遍的アプローチとは、唯一最善の HRM があるとする考え方であった。Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984) をはじめ、コミットメント・モデルを提示した Walton (1985)、高参加型マネジメントを提唱した Lawler (1986)、高コミットメント型労働施策を提示した Pfeffer (1995) などが、代表的な研究である。ここでは、ハーバード・モデルとして有名な、Beer et al. (1984) を取り上げ、普遍的アプローチの概要を確認することとしたい。

Beer et al. (1984) は、当時のアメリカにおいて HRM の重要性が強調される原因とし

図表2 HRM 領域の概念マップ



出所：Beer et al. (1984)

て次の2つを指摘している。まず第1に、アメリカ企業のHRMが景気後退、規制緩和、国際的競争の激化といった競争環境の変化に対応できていないことである。今後競争力を高めていくためには、HRMの方法をかなりの程度変化させ、コミットメントが高く、成功を願い、高い能力を備えた従業員を確保しなくてはならない。しかし、多くのアメリカ企業には、労使における敵対的關係、従業員のモチベーションや経営への信頼感の低さ、管理階層の過多、制約の多い仕事の進め方、変化に対する従業員の強い抵抗といった諸問題が見られるという点で、人的資源が十分活用されていないとしている。

第2に、1970年以降のアメリカ社会の変化、つまり従業員の権利に関する注目が増していた点である。従業員が企業経営に参画すべきという要請、多数の女性やマイノリティが労働に参画することによる労働力構成の変化等を通じて、企業としても従業員の権利に十分に配慮していかななくてはならなくなっていたのである。

Beer et al. (1984) はこのような状況の下で、HRMの手法や方法に重点を置くのではなく、ゼネラル・マネジャーにとってより重要となる戦略的視点から人的資源を効果的にマネジメントする枠組みを提示することを目指した。この目的に合わせ、Beer et al. (1984) が提示したのが図表2「HRM領域の概念マップ」である。このマップでは、まずHRM制度には、(1) 企業と利害関係をも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かかわる「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かかわる「報償システム」、(4) 職務の定義、設計にかかわる「職務システム」という4つの主要な領域が含まれていることを示している。そして、これら4領域を意識的に関連付けて設計することでHRMの統合された束を構築することが可能になるとされる。

次に、HRM制度は2つの重要な要因、すなわち株主、経営者、従業員および政府といった「利害関係者」と、従業員特性や経営戦略およびその条件、経営理念、労働市場といった「状況的要因」に影響を受けるとされる。つまり上述したHRM制度の4領域における決定は、これら2つの要因と合致している必要があるのである。またこれらの要因は、HRM制度形成の制約条件として機能するだけでなく、逆にHRM制度によって影響を受けるものである。

さらに、HRMの直接的な成果として、従業員の能力 (competence)、従業員のコミットメント (commitment)、従業員目標と組織目標の整合性 (congruence)、HRMの運用法の有効性 (cost effectiveness) という4Cが想定され、そしてこれら4Cを高めていく長期的な努力を通じて間接的に個人の幸福、組織有効性、および社会の繁栄という成果が得られるという。

図表3 HRM統合のためのアプローチ

		従業員の参加形態		
		官僚主義的	市場的	家族的
HRM 制度の 領域	従業員の影響力	命令系統に沿って上方へ	交渉による契約	協議のうえで合意 (例) QC 運動
	HR フロー	最下部に入り、自己の能力レベルまで昇進	イン・アウトの雇用関係 (例) 社内公募制	横断的異動、情報への昇進による長期安定雇用
	報償システム	職務評価にもとづく給与システム	業績にもとづく給与システム (例) 出来高給、管理職賞与	年功と技能にもとづく給与、利益配分
	職務システム	命令系統によって厳密に規定され、細分化された分業体制	グループないし個人による契約システム	すべての職務が内的に関連付けられ、仲間との協力がモチベーター

出所：Beer et al. (1984)

また、Beer et al. (1984) は HRM 諸制度（4つの制度領域）に一貫性をもたせ統合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、家族的アプローチを提示している（図表3）。

まず、官僚主義的アプローチに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前提が存在している。このアプローチは従業員の統制が容易であり、効率も高まるという利点を持っているものの、従業員の参画を促し変化を続ける環境に適応していく必要がある近年では、この方法は機能しにくくなっているという。

次に、市場的アプローチでは、人材の交換は市場を通じて容易に行え、また人材は肯定的な刺激が与えられれば特定の行動を繰り返す傾向があるという前提がなされている。したがってこのアプローチは、雇用契約における融通性、さらに急速な環境変化に対する適応性が要求されるような状況で効果があるとされる。

最後に家族的アプローチは、昔の血縁関係システムに由来するものであるが、その目標は、企業と従業員の間で信念ないし価値観を共有することで集团的な達成を目指し、従業員の間で相互強調のためのコミットメントを構築することにある。そしてこのアプローチは、他の2つのアプローチに比べ、従業員からの参画を促すことができるという点で現代でも有効性が高いとされる。また Beer et al. (1984) は、従業員から高い貢献意欲を引き出す高コミットメント型職務システム（図表4）が家族的アプローチにおける職務システムと適合的であるとしている。

図表4 伝統的職務システムと高コミットメント型職務システム

伝統的職務システム	高コミットメント型職務システム
<ul style="list-style-type: none"> <li>・狭い職務定義</li> <li>・従業員の専門化</li> <li>・特定の職務内容による給与</li> <li>・直接監督による考課</li> <li>・厳重な監督下での労働</li> <li>・規則による残業命令あるいは異動</li> <li>・キャリア開発なし</li> <li>・個人としての従業員</li> <li>・従業員は事業について無知</li> <li>・階層意識を強化するステータス・シンボル</li> <li>・従業員はほとんど貢献せず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広い職務定義</li> <li>・職務間のローテーション</li> <li>・技能による給与</li> <li>・同僚による考課</li> <li>・従業員自身ないし同僚による監督</li> <li>・チームによる柔軟なメンバー配置</li> <li>・学習課成長への関心</li> <li>・チーム・メンバーとしての従業員</li> <li>・チームが事業を運営し、データを共有</li> <li>・地位の違いの最小化</li> <li>・広範な従業員参画</li> </ul>

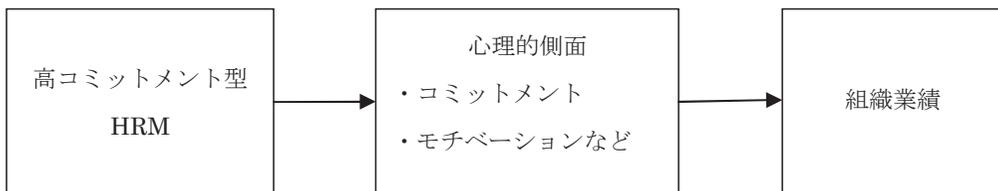
出所：Beer et al. (1984)

### 3.2 普遍的アプローチの限界

Beer et al. (1984) をはじめ、普遍的アプローチの研究では、ある特定の HR 施策は他の HR 施策よりも常により良い成果をもたらすという主張がなされる。「高コミットメント型職務システム」、「コミットメント・モデル」、「高参加型プログラム」、ないし「高コミットメント型労働慣行」と呼ばれるモデルがこれに当てはまる。

その名称は様々であり、実際に提示される施策も完全に一致したものではない。しかしながら、これらモデルは、提示する HRM 施策群が従業員のモチベーションやコミットメントといった「従業員の心理的側面」に影響を与え、それが組織業績に結び付くという議論を展開しているという点では共通している（図表5）。これらモデルは、端的に言えば、従業員を競争優位の源泉として捉えることで、彼らとの長期的な関係を重視する視点を持ち、企業への多様な参加施策を通じて、従業員のコミットメントやモチベーションを向上させ、競合他社よりも優れた従業員を確保することで、競争優位の獲得を目指すものといえる。

図表5 普遍的アプローチの論理



出所：山田 (2012)

特にこれらのモデルの多くが、従業員のコミットメントを重視していることは重要である。従業員のコミットメントを高めることによって、従業員は企業目標を共同的な目標として認識し、さらには企業目標の内在化することによって、自発的に企業目標を効果的に達成しようとするのである。つまり、高コミットメント型の HRM は、コミットメントを高めることを通じた戦略的統合を意図しているのである。

これらの点から、当該アプローチの SHRM 論への主要な貢献は、組織業績ないしは企業の競争優位に対する人的要因にかんするマネジメント、特に従業員のコミットメントの重要性を強調した点にあるといえよう（山田, 2012）。Phffer (1995) の研究の段階になると、RBV の影響をうけ、人的要因のマネジメントが持続的競争優位の源泉となる根拠が理論的に明確になるのである。

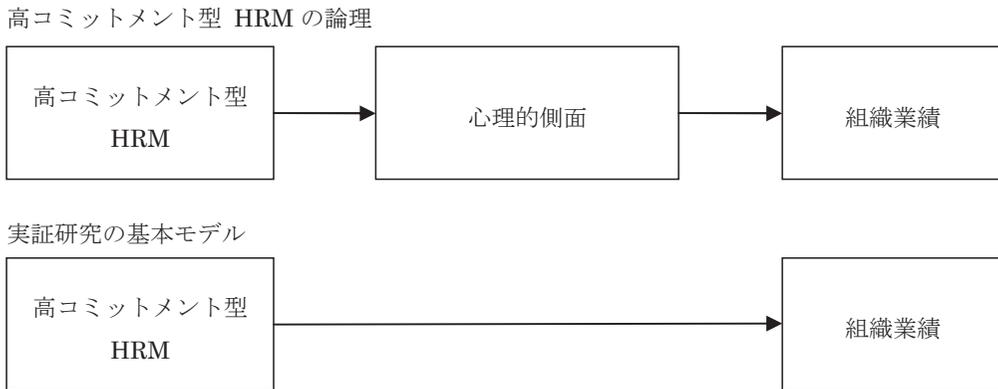
一方で、当該アプローチでは、SHRM 論における戦略－HRM の整合という外的適合は明確に議論されていない。とはいうものの、普遍的アプローチにおいて HRM の外部環境がまったく想定されていないということでない。しかし、当該アプローチの想定する外的適合は、景気後退、規制緩和、ないし国際競争の激化といった競争環境一般の変化に対する適合であり、特に当該研究がなされた当時のアメリカにおいて企業が直面する環境に言及したに過ぎない。この点では、有効な HRM は企業の採用する戦略によって異なるという SHRM の基本的命題に対する貢献は少ないといえるだろう（山田, 2012）。

一方で、実証研究についてはどうだろうか。これまでに、Arthur (1994)、Bae & Lawler (2000)、Guthrie (2001)、Batt (2002) など、適合アプローチに基づいた実証研究がなされてきた。これらの一連の実証研究では、高コミットメント型 HRM の有効性が確認されてきている。また、Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006) によるメタ分析でも、高コミットメント型 HRM を、単体の施策としてではなく、一連のシステムとして捉えている38の研究で、HRM システムと組織業績との間に、 $r = .21$ の相関があると結論付けている。

しかし、高コミットメント型 HRM がどのようなメカニズムを通じて、組織業績に影響を与えるのかということに関しては、あまり研究が進んでいない（Boxall & Purcell, 2008）。多くの研究が、従業員の離職等の HR 成果が HRM と組織業績との媒介変数として扱われているのみである。

実証研究に対する批判は、業績との間にコミットメント等の心理的な変数が介在し、それによって業績が向上するという理論的枠組みに沿った分析がなされていないことである。Comb, et al. (2006) の研究においても、HRM をシステムとして扱った研究の中で、従業員の心理的側面を扱ったのは、モチベーションや組織コミットメント、職務満足、仕事への努力といった変数を分析した Park et al. (2003) の研究を除くとほとんどない。

図表6 普遍的アプローチに内在するギャップ



出所：山田（2012）

つまり、戦略的人的資源管理論の普遍的アプローチには、そのアプローチの代表的モデルである高コミットメント型の HRM に内包される基本的な論理が実証研究における分析モデルに含まれていないというギャップが存在するのである（図表6）。

今後の研究では、HRM と組織業績との関係のメカニズムを解明していくことが SHRM の重要な研究テーマとなると考えられる。普遍的アプローチの分析モデルにこれまで見過ごされてきた従業員の心理的な側面、特に従業員のコミットメントを含め、論理と実証研究のギャップを埋めていく作業がその第一歩として有用だと考えられる。

## 4. 適合アプローチ

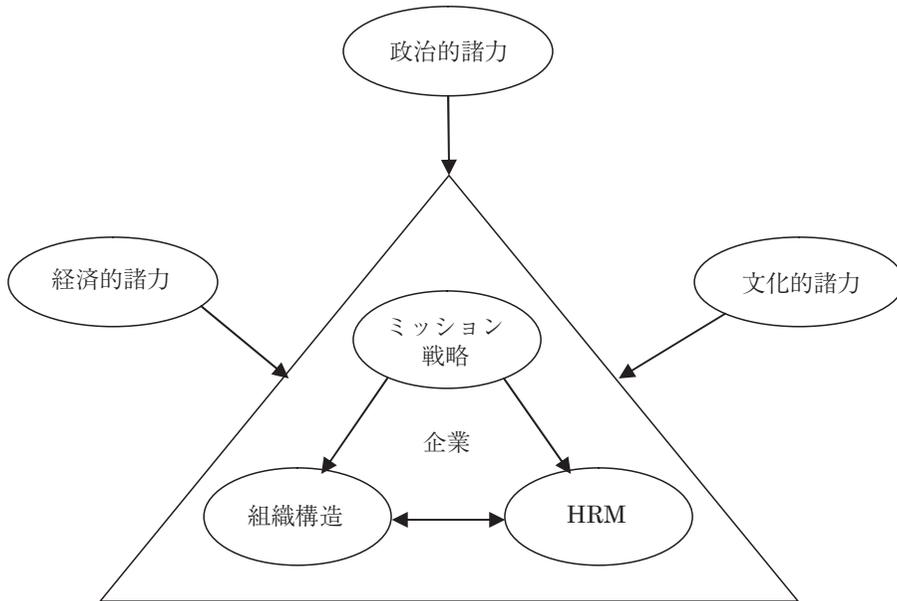
### 4.1 適合アプローチの概要

当該アプローチにおける有効な HRM とは何を指すのか。当該アプローチでは HRM が有効であるためには、組織の採用する HRM と組織の戦略や組織構造といった組織の様々な側面との一貫性がなければならないという主張がなされる。ここでは、ミシガン・モデルを提示した適合アプローチの代表的な研究である Fombrun, Tichy & Devanna（1984）を取り上げ、その概要をレビューしたい。

Fombrun et al.（1984）は、現在の企業が直面する諸環境（技術的・経済的・社会的・政治的環境）は、ますます複雑化し、その変化のスピードも増しているとして、これまで以上に戦略的経営が重要になっていると主張している。このような主張のもと Fombrun et al.（1984）が提示した戦略的経営のフレームワークを図表7に示す。

このフレームワークでは、組織の存在意義とそれを達成するためにどのように人材、モ

図表7 戦略的経営と環境圧力



出所：Fombrun et al. (1984)

ノ、情報を配置するかという方法を意味する「ミッションと戦略」、その戦略を遂行するために必要な職務設計と情報の流れ、財務会計のシステムを含む「組織構造」、そしてその職務を遂行するために必要な人材を採用、開発、評価し、生産性を維持するために報酬を提供する「HRM」という3つが戦略的経営の要素として提示される。図表7に示される矢印は、これら3つの要素が直接的な整合性を保たなければならないのと同時に、経済的、政治的、および文化的環境という企業の外部環境とも適合していなければならないことを意味する。このように、Fombrun et al. (1984) は、戦略的経営において、HRMを組織の戦略的領域における統合ツールとして重要視しているのである。

また、Fombrun et al. (1984) は、このような機能を果たすHRMの活動には、3つのレベル、すなわち戦略レベル、管理レベル、運用レベル（図表8）があると指摘している。

まず、戦略レベルのHRM活動とは、長期的な観点からHR方針と全体目標の設定を行うものであり、将来のビジネスで必要となる人材の特定、および外部環境や組織の戦略と長期的な適合をもたらす方針ないしプログラムの策定などが含まれ、ビジネス自体や外部環境に関する視点が必要となる。

次に、管理レベルのHRM活動とは、中期的な観点から資源の確保と配分のプロセスを決定していくものであり、既存の施策が、HRMの理念と実際の運用を一致させるように

図表8 戦略、管理、運用レベルの比較

	戦略レベル	管理レベル	運用レベル
経営職能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような事業を行うか</li> <li>・主たる優先順位の確定</li> <li>・主たる計画と施策の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略を実行する要素の設定</li> <li>・資源の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的な職務遂行</li> </ul>
HR 職能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生来的な事業のために必要な人材の確定</li> <li>・世界の状況と組織戦略に適合する長期的な HRM 計画と施策の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略の傘下で人的資源の確保・維持・能力開発に効果的な HRM 職能の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の人的側面における日常的な指示活動</li> </ul>
選考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な事業運営に必要な人材の特質を設定</li> <li>・将来的な事業を考慮した人的資源の内・外部フローの制度設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選考基準の明確化</li> <li>・募集計画の開発</li> <li>・新市場の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要員計画</li> <li>・募集計画</li> </ul>
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的に何に価値をおくか</li> <li>・将来的な次元を評価する手段の開発</li> <li>・潜在能力の早期確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在と将来の従業員能力のリンクを実現する制度の開発</li> <li>・能力開発のためのアセスメントセンター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次評価制度</li> <li>・日常的な統制制度</li> </ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的にどのような報酬にすべきか</li> <li>・報酬と長期的な事業戦略との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人に対する5年間の報酬プラン</li> <li>・付加給付のカフェテリアプラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金／俸給管理</li> <li>・付加給付プラン</li> </ul>
能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来的な事業運営を行う人材に対する能力開発計画</li> <li>・変化に適応する柔軟性のある制度の設計</li> <li>・キャリアパスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者能力開発プログラムの組織化</li> <li>・組織開発</li> <li>・自己啓発の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務技能訓練</li> <li>・OJT</li> </ul>

出所：Fombrun et al. (1984)

機能しているか、従業員のニーズを満たしているかといった評価が含まれる。最後に運用レベルの活動は、組織の人的側面からの事業に対する日常的な支援であり、ほとんどの企業で行われているものである。

これら HRM 活動の3つレベルに関して、Fombrun et al. (1984) は、運用および管理レベルの活動は必要ではあるが、有効な HR 組織であるためにはそれだけでは不十分であり、戦略レベルの活動が競合他社よりも優れた業績を達成する企業の条件となりつつあるとしている。

## 4.2 適合アプローチの限界

当該アプローチでは、ベストプラクティス・アプローチとは異なり、最善の HR 施策は競争戦略に応じて複数存在することが仮定されている。適合アプローチでは、このような仮定が置かれる理由を、Schuler & Jackson (1987) や Dyer & Holder (1988) のような、コンティンジェンシー理論に基礎をおく行動論的パースペクティブ (Wright & McMahan, 1992) にあるとしている。このパースペクティブは、企業の戦略と組織パフォーマンスの媒介変数としての従業員行動に焦点を当てるものである (図表9)。

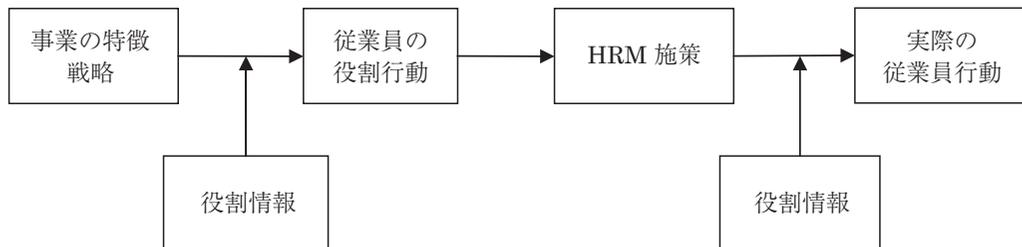
この観点では、様々な HRM 施策の目的は、従業員の行動や態度を引き出しコントロールすることにあるが、どのような行動や態度が組織にとって最も有効であるかは、組織の採用する戦略を含む様々な組織の特徴によって異なるとされる (Wright & McMahan, 1992)。適合アプローチでは戦略を遂行するための役割行動は当然ながら各企業の戦略によって異なり、こういった行動を促進する HRM も戦略に応じて複数あると考えられているのである。

以上のように、当該アプローチは、ベストプラクティス・アプローチで想定された一般的競争環境下ではなく、より企業の個別的な状況に即したかたちで企業戦略——HRM 整合を議論することを可能にしたという意味で SHRM 論において重要な貢献をなしている。

しかし、当該アプローチに対していくつかの限界が指摘できる。まず、競争戦略および HRM の定義にかかわる問題がある。当該アプローチでは競争戦略やそれに対応する HRM を具体的に定義していく場合、統一的な合意がないのが現状である (岩出, 2002)。Miles & Snow (1984)、Schuler & Jackson (1987) および Dyer & Holder (1988) で提示された戦略と HRM にしても似て非なる内容となっている。また、提示された戦略類型や HRM にしても依然として一般性と抽象性が高く、企業の現実とかけ離れたものになっているという指摘もなされている (Chadwick & Cappelli, 1999)。

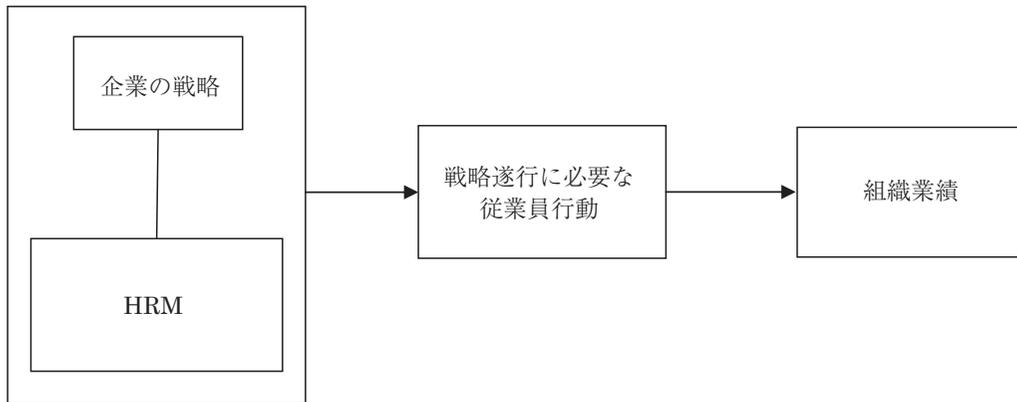
次に、当該アプローチで提案される戦略に適合した HRM 施策群は、各戦略類型を遂行

図表9 戦略、HRM、従業員行動の関係



出所：Wright & McMahan (1992)

図表10 適合アプローチの論理



出所：山田（2012）

する企業の中で高業績をあげている企業の HRM をもとに理論化されているという方法論に関する問題である。つまり、これらの変数の関係は、より多くの企業を対象とした分析から一般化されたのではなく、高業績企業を観察することから理論化されているのである。

確かに、行動論的なパースペクティブによって、戦略－HRM－組織業績という関係のロジックは役割行動を媒介変数とすることによって補強されている。企業の採用する戦略が異なれば、その戦略を遂行するために必要な従業員行動は異なり、さらにそれら各戦略に対応する従業員行動を促進するために必要な HRM は異なる。そのため企業の戦略と適合的な HRM を採用することで、組織の業績向上につながるという論理は理解しやすい（図表10に示す）。しかし、理論的枠組みの一般化を目指す実証研究においては、「戦略－HRM－組織業績」という基本命題に対する事例研究が不足しているのが現状である。

このような課題を克服するべく、これまでに、当該アプローチに依拠した実証研究がなされてきた。これらの研究では、それぞれの枠組みの中で、企業の戦略、HRM、および組織業績という変数間の関係を検証する努力がなされている（図表11）。

しかし、適合アプローチにはいくつかの限界があるといえる。まず第1に、その研究蓄積はいまだ十分とは言えないということである。須田（2010）も指摘するように、当該アプローチの検証がなされ始めた1990年代前半の研究結果が、普遍的アプローチを支持する傾向にあったために、適合アプローチに基づく研究は普遍的アプローチに基づく研究に比べ極端に少ないのが現状である。

また、図表11からもわかるように、適合アプローチで扱われる企業の戦略、HRM、および組織業績にかかわる概念ないし尺度は論者によって様々であり、いまだ確立したもの

があるわけではない。

戦略についていえば、Porter (1980, 1985) のコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、ないし Miles & Snow (1984) の防衛型戦略、探索型戦略、分析型戦略のどちらかをベースにする傾向はあるものの、Youndet et al. (1996) の「品質戦略」や「柔軟戦略」、Lambooij, Sanders, Koster, & Zwiers (2006) の「組織中心戦略」などの多様な戦略が分析に用いられている。

一方で HRM に関しても、おおよそコスト削減を志向する HRM と差別化・イノベーションを志向する HRM という 2 つに区分される傾向はあるものの、Huselid (1995) の「HPWP」、Delery & Doty (1996) の「市場型・内部型 HR 編成」、Youndt, Snell, Dean, & Lepak (1996) の「管理型・人的資本増大型 HRM システム」、Lambooij et al. (2006) の「仕事中心型・組織中心型 HRM」など幅広いものである。さらには同様の戦略に対応すると主張される HRM であってもその内容が異なる場合もある。例えば、コスト削減型の戦略に対応する HRM として提示された Youndt et al. (1996) の管理型 HRM システムと Takeuchi (2009) の柔軟志向 HRM は、前者が従業員のコントロールという側面を重視するのに対し、後者は従業員の柔軟な活用を重視しているといえる。

組織業績に関しても ROA、ROE、従業員生産性、従業員リテンション、市場シェアなどさまざまである。

以上のように、適合アプローチの実証研究に用いられる概念や尺度は一貫しておらず、依然として当該アプローチは発展段階にあるとあってよい。適合アプローチではさらなる研究蓄積が必要なのである。

第2に、図表11からも明らかのように、Lambooij et al. (2006) の研究を除いて、適合アプローチの実証研究のほとんどは、HRM と組織業績との間のメカニズムを検証していない。先行研究では戦略と HRM の適合すなわち垂直的適合がどのような要因に影響を与え、組織業績の向上をもたらすのかについては、ほとんど議論されていないのである。

これまでに論じたように、当該アプローチでは、行動論的パースペクティブから HRM と組織業績との関係の媒介変数として、戦略遂行に必要な従業員行動が想定されていた。しかし、これらの関係はこれまでのところ、十分に検証されたとは言えないのが現状である。

## 5. 小 括

本論文では、これまでの SHRM 研究の限界を示し、今後の発展の方向性を示すことを目的とした。当該領域における主要な先行研究のレビューを通じて、SHRM の特徴を明

らかにすると共に、その限界を指摘した。

普遍的アプローチにおいては、理論的な枠組みでコミットメント等の心理的な変数を重要な位置づけとしているにも関わらず、実証研究ではそれらが取り込まれた分析枠組みが使用されてこなかった。そのため、一連の実証研究では、「HRM→心理的変数→業績」を正しく証明していない。

また、適合アプローチにおいては、戦略と HRM の適合について焦点を当てた理論的枠組みは、「戦略的人的資源管理」と呼ぶにふさわしい評価を受けてきたといえよう。しかし、前述のように、実証研究においては、必ずしも一貫した成果が出ていない。

人的資源管理と企業業績との関係に関する実証研究が少ない、あるいは結果が一貫しない理由の1つは、企業業績に影響を与える要因が多様であり、それらを統制しつつ分析を行うことが困難であることをあげることができる。例えば、景気変動や為替といったマクロ的な経済要因は、特定の業界の業績にかなり大きな影響を与える。また、ライバルとの競争関係といったミクロ経済的な要因も、企業の利益率等に影響を与えるであろう。これらをコントロールしたうえで、HRM の影響を明確にすることには困難が伴う。

第2に、人的資源管理が直接的に企業業績に寄与するという訳ではなく、従業員の心理的な状態もしくは行動を通じて、業績に影響を与えるということをあげることができる。つまり、戦略をどの程度受容しているか、換言すれば、その企業の戦略をどの程度信用しているかといったことが、戦略と HRM のフィットに対する反応に影響を与えると考えられることができる。

したがって、今後の SHRM 研究の発展の1つの方向性として、戦略と人事との関係だけでなく、戦略と個人の心理的要因、人事と個人の心理的要因などに注目して進めることが有用であると考えられる。この点で、三崎（2010, 2011, 2013, 2014）といった一連の研究で示されている、戦略が組織的公正に対してどのような影響を与えているのか、といった研究の知見が、今後の戦略的人的資源管理論で活用できるの期待できる。

図表11 適合アプローチの実証研究のまとめ

	対象	回答者	検証した適合関係	HRM - 戦略	適合概念操作化	媒介変数	組織上の成果	実証結果
Huselid (1995)	38産業、968社	HRM マネジャー	垂直的適合 水平的適合	HPWP - 差別化・集中戦略	・媒介としての適合 ・整合としての適合		・Tobinのq ・GRATE	両適合ともほとんど効果は確認されず
Delery & Doty (1996)	216の銀行	・HRMはHRM マネジャー ・戦略はトップ・マネジメント	垂直的適合 水平的適合	・ベスタプラクティス7施策-探求型戦略 ・探求型戦略-市場型HRM編成 ・防衛型戦略-内部型HRM編成	媒介としての適合 整合としての適合		・ROA ・ROE	ベスタプラクティス3施策の垂直的適合の効果を確認
Youndt et al. (1996)	金属製品製造業97工場	工場のマネジャー	垂直的適合	・管理型HRM - コスト戦略 ・人的資本増大型HRM - 品質・柔軟戦略	媒介としての適合		・設備能率 ・従業員生産性 ・顧客対応	人的資本増大型HRM - 品質戦略 管理型HRM - コスト戦略の適合の効果を確認
Lambooj et al. (2006)	オランダ企業10社	・協働は従業員全般 ・戦略およびHRMは各質問項目に対する知識を持つ人物	垂直的適合 水平的適合	・仕事中心型HRM - 仕事中心戦略 ・組織中心型HRM - 組織中心戦略	整合としての適合	協力的行動	・退職者数 ・病気休暇日数 ・従業員1人当たり利益	両適合の効果は全く確認されず
Takeuchi (2009)	日本製造業313社	不明	垂直的適合	・柔軟志向HRM - コスト削減戦略 ・業績志向HRM - 差別化戦略 ・明示志向HRM - 品質向上戦略	媒介としての整合		・市場シェア ・成長率 ・利益率 ・ROA	すべてのHRM - 戦略で垂直的適合の効果を確認

出所：山田 (2012)

<参考文献>

- Arthur, J. B. (1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial & Labor Relations Review*, 45, (3), pp.488-506.
- Arthur, J. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000) Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.3, pp.502-517.
- Batt, R. (2002) Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management*, Vol.45, No.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. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.16, pp.53-101.
- Becker, B.E, Huselid, M., Pickus, P.m & Spratt, M. (1997) HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36:1-39.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984) *Managing human assets*, The Free Press (梅津祐良・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. (1996) The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, Volume 6, Issue 3, 59-75.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and human resource management 2edition*, Palgrave Macmillan.
- 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, 1-29.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review on Corporate strategy*, Harvard Business School Press, 33-62.
- Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, Vol.59, No.3, pp.501-528.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (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., *Evolving Role & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., 1-46.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (. 1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- French, W. L. (1964) *The personnel management process: Human resources administration*, Houghton Mifflin.
- Guthrie, J. P. (2001) High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence

- from New Zealand. *Academy of Management*, Vol.44, No.1, pp.180-190.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwiers, M. (2006) Human resource practices and organizational performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviors of employees?, *Management Review*, 17 (3), pp.223-240.
- Lawler, E. E. (1986) *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- 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).
- Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), 1391-1406.
- Pfeffer, J. (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, 19 (4), pp.95-106.
- 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).
- Schular, R. (1992) Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics* Vol.6, pp.18-31.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), Linking competitive strategies with Human resource practices, *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp.207-219.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2005) A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective, *Management Review*, 16 (3), pp.1-25.
- Schuler, Randall S. & MacMillan, C. (1984) Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, Vol.23, No.3, 241-255.
- 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), 34-56.
- Wright, P. M., (1998) Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, *Human Resource Management Review*, 8 (3), 187-191
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 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.
- 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。
- 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。
- 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。

- 三崎秀央（2010）「組織的公正理論の発展に向けて：A社のケース」『神戸商科大学創立八十周年記念論文集』521-536.
- 三崎秀央（2011）「組織的公正理論の発展に向けて：Y社のケース」『兵庫県立大学ディスカッションペーパー』No.39.
- 三崎秀央（2013）「組織的公正の観点から見たダイバーシティ・マネジメント」『研究紀要』兵庫県人権啓発協会，第14輯，27-54.
- 三崎秀央（2014）「戦略的人的資源管理の新たな展開」『兵庫県立大学ディスカッションペーパー』No.67.
- 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.