

## 戦略的人的資源管理のプロセス論的評価に向けて

岩 田 一 哲

### Directing to the process theory appraisal of strategic human resources management

Ittetsu Iwata

#### Abstract

This paper examined a strategic human resources management around the process which involved a person in the organization. As the result, firstly, it isn't possible to say always that a strategic human resource management research is considered in the process in the organization. Secondly, it built a strategic human resources management viewpoint having to do with a process. The relation between the strategic human resources management and the man-power forming process in the organization became clear. Thirdly, it pointed out the attention point when examining a strategic human resources management viewpoint having to do with a process.

キーワード：戦略的人的資源管理，人的資源管理プロセス，組織の環境適合，組織と個人の直面する環境の違い

key words : Strategic Human Resource Management, Human Resource Management Process, The environment adaptation of the organization, The difference of the environment which the organization and the individual face

#### 1. 序

戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management：以下SHRM）論が，人的資源管理（Human Resource Management：以下HRM）研究の1つの分野として登場してきつつある。SHRM論は，経営戦略論とHRMの関係を見るための1つのツールであるだけでなく，「従業員を戦略的に活用するためにはどうしたらよいか」という問題をも含んでおり，アメリカを中心に研究が進められている。SHRM論研究は，どのようなSHRMの施策が優れているかという定義上の整理と，個々の施策の実証的分析という点で大きく進展してきた。ただし，企業組織で実際にSHRMの諸施策を導入する際に，組織体としての企

業で従業員に対してどのように各施策を施行すべきかという点において、統一的な見解があるとは言いがたい。さらに言えば、企業内で繰り返される人々の様々な行動との関係から見たSHRM論の検討はあまりなされていない。

このような問題意識から、本稿は、企業組織における経営者から従業員にわたる組織中の人間行動との関連からSHRMの諸施策を検討する視点を与え、その視点から検討を行う際の鍵となる問題を提示することを目的とする。いわば、SHRM論研究を、組織内の上位から下位へと流れてゆく人間の行動とその行動から成るシステムに則って検討してみようという試みである。その意味では、経営組織論とSHRM論の接点を模索しようとする試みでもある。

以上の目的から、本稿はまず第1に、SHRM論を分析するにあたって既存研究がどのような検討を行ってきたかを概観し、SHRM論とは何かについて考察する。第2に、SHRM論と経営組織論の接点を探るために、従業員が持つ仕事への動機付け、従業員が行った仕事に対する評価や人材育成の方法、さらには、人的資源を戦略的に活用する方法から戦略そのものの達成方法に至る一連の組織内プロセスから見た分析を行うためのモデルを策定する。第3に、このモデルを検討する際の留意点を指摘する。

## 2. SHRM論の分析に関する視点

近年、SHRMの各施策の定義やその方法について検討する研究が増大している。これらの多くの研究は、SHRM論を類型化することによって、新たな視点を見出そうとするものが多い。それゆえ、SHRM論は、どのような種類に分けられるかという意味での類型化に頼っている部分が大きい。

### 2. 1 歴史的経過から見た類型化

歴史的経過から見た類型化の視点は、SHRM論を企業での従業員の管理という視点から捉えたものであり、従業員の管理方法やその根底にある論理が歴史的に変化していったことを指摘するものである。例えば、蔡（2002）は、企業の従業員の管理に関わる人材マネジメント論の変化について、以下のようにまとめている（表1）。

人材マネジメント論は、労働者とその仕事の管理を中心とする人事・労務管理論（PM）を起源とした。ここでは、人はコストとして考えられ、人事・労務管理とは企業

表 1. 人材マネジメント論における変化（石田・蔡・梅澤・石川・永野，2002，p. 31）

|                          | 人事・労務管理論<br>(PM) | 人的資源管理論<br>(HRM) | SHRM論<br>(SHRM) |
|--------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| 時 代                      | 1960年代の半ば頃まで     | 1980年代半ば頃まで      | 現在に至るまで         |
| 人 を 見 る 目                | コスト              | 投資価値のある資源        | 持続的な競争<br>優位の源泉 |
| 焦 点                      | 集団管理             | 個別管理             | 個別管理            |
| 人 材 マ ネ ジ<br>メ ン ト モ デ ル | コントロールモデル        | コミットメントモデル       | 戦略モデル           |

内では付随的な役割として考えられてきた。例えば、安全衛生、年金制度、提案制度、雇用義務、苦情処理といった企業の付随的な雑用を中心とし、従業員に関連する問題が製品やサービスの生産・販売・開発に支障が出ないようにすることをその目的とし、現業の補佐的な役割として位置づけられた。それゆえ、人材マネジメントを司るのは、テイラーの科学的管理法に基づくコントロールモデルであり、人事・労務管理はこのコントロールモデルを十分に発揮するために必要な業務に限定された。

1960年代に人的資本理論と行動科学が登場し、企業内の人の管理についての考え方が大きく変化する。人的資本理論は、教育・訓練・健康などへの投資を通じて人的資源の生産力を高める人的資本投資の意義を強調し、人的資本は従業員の先天的能力と後天的に獲得された知識や技能の総計であると考えられた。行動科学は、人間を成長・開発・達成への無限の能力を持つ存在として考え、企業では従業員の知的能力の一部しか生かされていないことが問題であるとされた。人的資本理論と行動科学の影響を受けて登場した理論がHRM論である。この議論は、従業員が長期的な視点から教育訓練投資する価値があり、単なるコストとしての存在ではなく、人材開発によってより大きな生産性を上げる可能性を持つものとして考えられた。それゆえ、科学的管理法のように課業管理によって個人が行う課業が一義的に決定されるような管理方法ではなく、当該企業への長期的な関わりによって人材開発を可能とするコミットメントモデルが考えられた。

HRM論がSHRM論へと変貌を遂げた背景には、経営戦略論の発展がある。1960年代以降に、企業の取る戦略の重要性が叫ばれることによって経営戦略論が勃興した。経営戦略の重要性が声高に叫ばれるようになると、HRM論の分野に経営戦略論の考えが取り込まれ、企業の取る戦略に沿った人材を獲得するために、人的資源たる従業員を取り扱おうと

するSHRM論が登場した。SHRM論は、競争戦略論と資源ベース理論をHRM論に取り込む中で検討される議論である。競争戦略論では、Porter（1980）が競争優位の次元として、コストリーダーシップ、差別化、集中化の3つに注目し、HRMが競争優位の確保に資することを指摘した。また、資源ベース理論は、企業の競争優位の源泉としての人的資源が「技能のストック」であると考え、それがライバル企業の模倣出来ない強力な能力としての「コア能力」になることを指摘した。競争戦略論と資源ベース理論を基礎としてHRM論から派生したSHRM論は、戦略変化によって人材を変えるべきというコンティンジェンシー的な人材の登用と、Barney（1991）によって指摘される、容易に模倣できない資源としての人的資源を強調する議論の両者に向けられていく。

## 2. 2 SHRM論の特徴別類型化<sup>1)</sup>

SHRM論の概念的整理については多くの見解があり、代表的な議論として1つの見解を特定することは難しいが、比較的一般的になりつつある議論として、SHRM論を3つの特徴によって類型化する議論がある。Delery & Doty（1996）は、アメリカにおけるSHRM論の多種多様な議論を検討した後に、SHRM論は3つのタイプに分類可能であるとした。

1つ目は、ベストプラクティス・アプローチであり、資源ベース理論の影響を受けている。資源ベース理論は模倣困難な資源に注目しているが、ベストプラクティス・アプローチは、資源ベース理論で強調される模倣困難な資源に人的資源を取り入れることを基調とする。それゆえ、企業を取り巻く環境が劇的に変わり得る現代においても、あらゆる状況・組織に普遍的に妥当する「最善の人的資源施策」があるとし、これをベストプラクティス・アプローチと呼んだ。ベストプラクティス・アプローチの根幹は、従業員のより大きなコミットメントが生産性の増大を促すという前提から、コミットメントを高めることによって、人材が長期的に企業内に保持され、その人材が教育・訓練を受けることによって、戦略的に人材を展開できるとするものである。ベストプラクティス・アプローチは、Walton（1985）の「ハイコミットメントモデル」やLawler（1992）の「ハイインボルブメントモデル」として欧米で提唱された。ここでは、経営者と従業員間の信頼関係のもとに従業員が企業の戦略的目標に同一化し、さらにその目標を内在化することによって、企業の戦略的目標にマッチした行動をふるまう個人が前提とされており、組織コミットメントの中の感情的コミットメント、特に、愛着要素と内在化要素を組織に対して持っている個人を対象にする<sup>2)</sup>。

2つ目は、コンティンジェンシー・アプローチであり、状況適合理論<sup>3)</sup>との関連で議論される。このアプローチは、企業の取る戦略によってHRM施策が異なることを前提とし、経営戦略とHRM施策との適合関係を強調する。したがって、企業が取る戦略によって、必要とする人材のタイプが変わることを前提とする。例えば、Miles & Snow (1978) は、組織の存続は、組織の製品―市場領域（企業者的問題）、そこで活動するための技術、それに掛かっている組織構造と過程（管理的問題）の間に、経営者が達成する「適合」の質にかかっているとし、この適合のタイプを4つに識別した。この4つのタイプとは、①防衛型、②探索型、③分析型、④受身型であり、これら4つのタイプ別に必要な人材が異なることを指摘した。防衛型戦略とは、相対的に狭く安定した製品・市場領域で操業し、既存業務の能率の向上をその目的とし、技術、組織構造、業績評価の方法に変化はあまりない。それゆえ、企業内部での人の育成によって、既存業務をいかに効率的に行う方法を習得するかが課題となる。探索型戦略とは、絶えず新しい市場機会を探索して止まない企業が取らる戦略であり、変化や不確実性を重視し、革新に関心がある企業である。それゆえ、人材を外部から調達することによって、企業内に革新を生み出そうとするものである。分析型戦略とは、企業内に比較的安定した製品―市場分野と変動的な製品―市場分野の両方が混在している場合であり、人的資源の配置が中心となる。それゆえ、各戦略に適合する人的資源を企業内に確保するためには、人的資源を内部育成して配置させる場合と、外部からの人材獲得によって配置させる場合の2つの方法がありうる。また、受身型戦略は、業績の上がる戦略とは言えないため、経営戦略として採用すべき方法ではない。コンティンジェンシー・アプローチは、競争戦略において競争優位を得るための方法論であり、HRMも競争戦略を支持するためのツールとして位置付けられていることにその特徴がある。

3つ目は、コンフィギュレーション・アプローチである。このアプローチは、ベストプラクティス・アプローチにおける「最善の慣行」を追及しながらも、コンティンジェンシー・アプローチに適合する要件を生み出していこうとするアプローチである。それゆえ、理論的には、経営戦略とHRMの整合性を取るというコンティンジェンシー・アプローチと、個々のHRM施策の間の相互作用によるシナジー効果を意識した「内部・水平的適合」の両者を取り込んだ、「HRMの最善の組み合わせ」を追及するものである。ただし、もともとの出発点がベストプラクティス・アプローチであるために、ベストプラクティス・アプローチを取るか、そうではないアプローチを取るのかの比較が中心である。

## 2. 3 戦略的人材の活用に関する特徴別類型化

アメリカにおいて進展したSHRM論は、もともとの問題意識が工場での生産性の低下の克服であったため、コントロールモデルに基づく人事・労務管理と、コミットメントモデルに基づくHRMのどちらが有利かという比較が中心であり、この比較研究の中で、企業の取りうる戦略との適合性も加味するという方向性を取る。これに対して、日本企業におけるHRMの課題は、企業組織への忠誠心によって形成される日本的経営システムからいかにして変貌すれば、これからの変化する環境に立ち向かえるかがその中心である。それゆえ、企業への忠誠心ではなく、専門とする仕事にコミットする人材をどのように扱うかに力点が置かれ、専門とする仕事にコミットする人材がうまく活用されることで企業内のイノベーションが高まり、結果として企業の業績が増大するという図式が前提となっている。蔡（1998）は、日本企業での競争に関する要因が、品質競争から高付加価値競争に変わり、これに伴いイノベーション能力に大いに依存せざるを得ないことを指摘した上で、これまでの日本企業で採用されてきた日本的経営を基礎とした日本の雇用システムが変化が必要があるとしている。この変化に伴い、これまで日本企業で取られてきたコミットメント中心の雇用慣行から、イノベーションを発揮する人材としての専門職業にコミットする人々の活用を重視すべきという方向性を提示している。また、HRM施策についても、その対象は工場におけるブルーカラーの労働者でなく、ホワイトカラーの労働者に置かれている。

戦略的人材の活用に関する検討は、人材をポートフォリオ的に活用することを中心に展開されてきており、ここでは、企業の取る戦略の変化に応じて、企業内のすべての人材が変化するか否かを問うものではなく、企業内に異なる雇用形態や評価方法のもとで雇用される人材が存在するということがその前提である。したがって、従業員が組織との関係をどのように構築するかによって組織のその人材に対する取り扱い方も異なるということ、つまり、職種や業種、従業員の能力や志向によって扱い方が異なる可能性を指摘する議論である。人材ポートフォリオの基本的な考え方は、コア能力を持つ人材とそれ以外の能力を持った周辺の人材とを判別し、それぞれの従業員の管理方法を変えることがその中心である。経営戦略論との関係から見た場合、コア・コンピタンス論にあたり、コア能力を持つ人材との関係としてコア・コンピタンスを考えている。例えば、Lepeak & Snell（1999）は、企業の競争力の中心となる中核の従業員の技能は内部的に開発・維持するが、限定的で周辺的な価値しかない技能は外部化の対象にすべきとの見解を示し、「提携型人材」

「内部開発型人材」「契約型人材」「外部調達型人材」の4つに人材をタイプ化し、雇用形態を複合化すべきとの考えを示した。また、日本でも、旧日経連（現：経団連）は、雇用の流動化を基調とし、正規従業員の雇用を削減し、非正規従業員の採用増で、人件費の削減を目指す方針を立てた。この中で、長期継続雇用をベースとする「長期蓄積能力活用型」、専門的熟練・能力で応え、長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型」、その他多様なニーズに応える有期雇用の「雇用柔軟型」の3つに従業員をグループ化したHRM編成の重要性を提示している（日本経営者団体連盟，1995）。

### 3. SHRMのプロセス論的視点

組織における人の管理という点を考える場合、企業内の従業員をどのように管理するかがその中心となる。SHRMの諸施策を企業が採用する場合、トップが立てた戦略に適合する人事管理施策、さらには、従業員個々人の評価や動機付けに至るまでのトータルな視点から従業員管理を考えねば、計画すれども実行できない、いわば「絵に描いた餅」になってしまう可能性がある。1つのSHRM施策が採用されれば、当然、それに伴ったHRM施策が採用され、その影響が従業員個人の態度や行動にまで影響するはずであり、その影響が寸断された場合、トップの意向がローアの従業員にまで行き届かないという事態を引き起こす。それゆえ、SHRM論の諸研究について、トップからローアに至るまでの組織内の一連の流れの中で検討する必要がある、このことが経営戦略の当該組織への浸透を可能にする。

#### 3. 1 人的資源の管理プロセス

SHRM論は様々な要因から類型化され、類型化された要因について、それぞれ、実証的に確認するスタンスを持つ。ただし、SHRMの考え方を企業内で運用するには、経営戦略から従業員の実際の仕事に至るまでの一連の流れとして捉えなければ、運用上の利点や欠点は見えてこない。例えば、Kleiman（2000）は、採用前から退職するまでの雇用サイクルとしてHRMシステムを考えている（図1）。

このモデルでは、企業の競争優位に直接関わるのは、HRMシステムそのものであり、HRMシステムの採用方法が、直接的な効果として競争優位に影響することが強調される。これに対して、間接的な効果として、選抜前、選抜、選抜後の各段階で行われる事柄が、

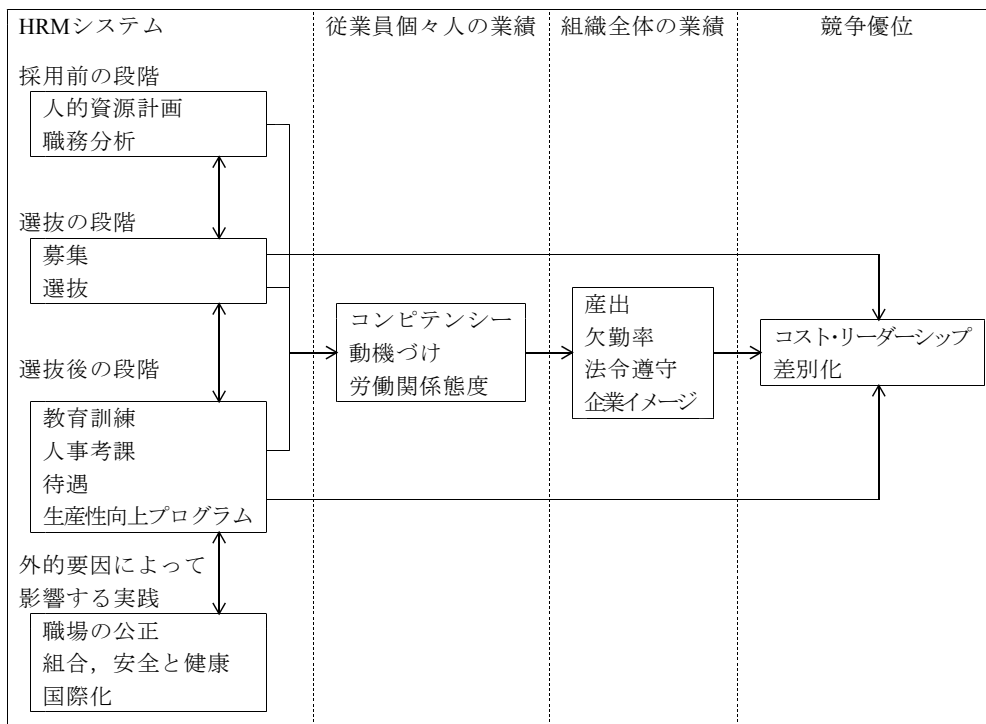


図 1. HRMシステムと競争優位との関係 (Kleiman, 2000, p. 12)

従業員個々人の業績につながり、それが、組織全体の業績につながり、最終的に競争優位の獲得につながるというモデルを提示している。ただし、SHRMの考え方が、直接個人のモチベーションやコミットメントに結びつけば、企業内の一連の流れとしてのHRM施策を提示することが可能になる。この観点から見た場合、KleimanのモデルはHRMシステムから見たプロセスであるため、SHRM論の文脈から直接議論することは難しい。それゆえ、SHRM論のHRM研究の中での位置づけを示した後に、SHRMのプロセス論的視点を導出する必要がある。

### 3. 2 SHRMの類型化のプロセス的視点への変換

SHRM論がHRM論の中でいかなる位置づけになるのかは、歴史的視点からの類型化から見た場合、HRMの進展の中で捉えられた。HRMが従業員のコミットメントを重視するのに対し、SHRMは、企業の採用する戦略に適した人材を企業内に取り入れるという戦略モデルを取る。それゆえ、HRMとSHRMの大きな違いは、企業内での人材育成を中心とするか、企業内の人材育成だけでなく、人材を広く集めるという方法を取るかという2つ

の軸で見ることである。この意味では、経営組織論の範疇から、SHRM論とHRM論の差異を求める方法もしかるべき方法論として注目できる。江（2004）は、HRM論を経営組織論研究の中でどのように位置づけるかという視点からHRMの諸施策を分析し、以下のような類型化を行っている（表2）。

表2 HRM研究の類型（江，2004，p.116）

|              | HRMの施策                                                |                                               |
|--------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|              | 多 次 元                                                 | 単 次 元                                         |
| 組 織<br>分析レベル | 戦略的HRM<br>労使関係<br>HPWS (High Performance Work System) | 分離した機能<br>(例えば、特殊の機能の領域が会社パフォーマンスとの間の関係を実証する) |
| 個 人          | 心理的契約<br>HRポートフォリオ論                                   | 伝統的／機能的HRM<br>産業的・組織的心理学                      |

経営組織論では、「組織」と言う場合にどの視点からアプローチするかによって、個人のモチベーション理論を中心とするミクロ組織論と、組織構造を中心とするマクロ組織論の2つに対応させる方法論をしばしば採用する。マクロ組織論は、企業の採用する戦略、つまり環境に適応する方法としての経営戦略論につながることによって、環境適応の組織論として考えられることが多く、個人—組織—環境というフレームワークをとることが多い<sup>4)</sup>。この類型化は、前述のSHRM論の類型化とは異なり、HRM論の諸研究の中でのSHRM論の位置づけの際の手助けとなる可能性がある。さらに、HRMの諸施策について、個々の施策の評価を中心に考えるのかという単次元と、多くの施策の束としての評価を中心に考えるのかという多次元の2つに分けており、組織—個人の軸と、多次元—単次元の軸の2軸4類型に分けている。

「組織—多次元」の類型は戦略的HRM、労使関係、HPWSが含まれる。これは、企業の取りうる多くの戦略に対して、人的資源に関する施策が適合することによって、企業の業績に直接つながるという見方である。「組織—単次元」の類型は、個々の人的資源に関する施策が企業業績に直接つながるかどうかを考える。例えば、採用と企業業績の関係、賃金と企業業績の関係などの分析を行うものである。「個人—多次元」の類型は、心理的契約やHRポートフォリオ論などに見られ、HRMの諸施策が個人にどのような影響を与え

るかを分析するものである。それゆえ、多様化する個人に対してどのようなHRM施策をとりうるかを考えるものである。「個人―単次元」の類型は、モチベーション、リーダーシップ、職務満足などの諸研究に代表されるように、個々のHRM施策が個人の心理的な成果につながるかどうかに関する分析である。

この分析は、SHRM論がHRM論の1分野であり、様々な経営戦略に対応するために組織が取りうるHRM施策の集合体として考えられる点から評価できる。この研究は類型化の域を出ていないため、Kleimanの研究との関係や企業組織のダイナミズムを検討することで、SHRMのプロセス論的視点を提示する（図2）。

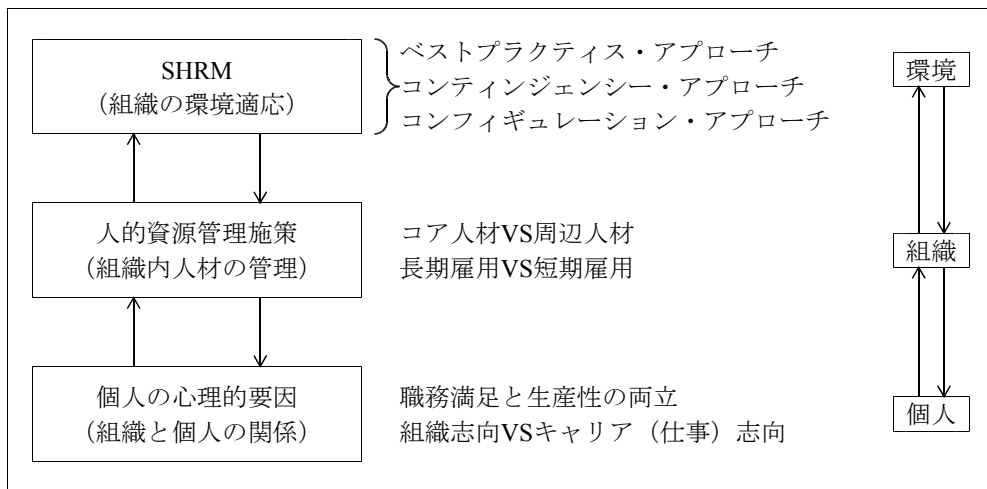


図2 SHRMのプロセス論的視点

SHRMは、経営戦略に適合する人的資源を強調する。そのため、最終的な成果は、組織の環境適応、より簡潔に言えば、顧客との関係から生じる成果としての売上高や利益率などである。江の分析によると、組織―多次元の部分にあたる。したがって、企業内での人材育成によって、環境の変化に適応し得る人材を創造することを目的とするベストプラクティス・アプローチを採用するか、企業外からの人材獲得によって、環境の変化に適応しうる人材を組織内に取り込むことを目的とするコンティンジェンシー・アプローチを採用するか、両者の中庸を取ることで、人材育成と人材獲得の両者を追及するコンフィギュレーション・アプローチを採用するかという、SHRM論自体の類型化はここに当たると考えられる。

HRM施策とは、組織内の人材をいかに管理するかについて考えられるものであり、経営戦略を加味しながら、個々の従業員の能力や志向をも考えるべき視点を持つ。江の分析によると個人―多次元と組織―単次元の部分である。経営戦略との関係から見た場合は、コア人材か周辺人材かに類型化し、コア人材は企業内での人材育成によって、その企業に特有の技能を身につけることを中心とする。例えば、前述した日経連の人材ポートフォリオから見た場合の「長期蓄積能力活用型」人材も同様の考え方であろう。周辺人材については、企業内での人材育成は最小限にとどめ、当該企業外で教育・訓練を受けた人材を獲得する方法を取る。ただし、ここで問題になるのが、その従業員が専門的な知識や技能を持っているか、単純な能力しか持っていないかによって、その管理方法が峻別されるという点である。「高度専門能力活用型」人材は、専門的な知識や能力を持っており、年俸制のような人事制度によって、成果に合わせた賃金を支払うという成果主義的な方法で管理することになる。これに対して、「雇用柔軟型」人材は、パート、アルバイト、フリーターなどを例として、時給で働く代わりに労働時間について大きな柔軟性を持っている人材ということになる。この人材は専門的で高度な知識を持っているわけではないために、必要な場所、必要な時間、必要な人員を確保することに注力すればよい。

個人の心理的要因とは、組織が採用するHRM施策を個人が心理的にどう受け取るかについて考えるものである。江の分析によれば、個人―単次元の部分にあたる。ここでは、経営戦略との関係を議論するよりむしろ、HRM施策との関係を中心に議論が展開される。モチベーションやリーダーシップといった、行動科学を中心とした諸研究は、結果変数として職務満足を採用することが圧倒的に多い。また、職務満足が高ければ生産性もおのずと高くなるという前提の下に議論が出発している。したがって、個人の心理的要因を考えるために必要となるタームは職務満足である。さらに、個々のHRM施策が個人にどのような影響を与えるかを検討するため、個人が組織に対してどのような志向を持つかによって、HRM施策を検討する必要があるという視点に行き着く。例えば、組織志向―仕事志向、組織コミットメント―キャリアコミットメントといった個人の志向による類型化を行った上で、HRM施策との適合性を考えることを中心とする。

また、SHRM、HRM施策、個人の心理的要因を矢印でつなげた理由は、Kleimanのモデルにある、個々人の業績→組織全体の業績→競争優位の一連の流れを意識したものであり、企業が取る経営戦略の目的とする成果が、どのように従業員個々人に伝えられるかを強調するために矢印によるプロセスとして示した。上から下への矢印と下から上への矢印が両

方存在するのは、Mintzberg and Waters (1985) の創発的戦略を意識しているためである。この議論は、経営戦略はトップによって計画され、その計画を実行するのが従業員の役割という認識にかわりはないのであるが、従業員がその戦略を実行する際に、実際のオペレーションの中で実行されない戦略もあれば、もともとの戦略の中には入っていなかった意図せざる戦略がオペレーションの中で実行される場合もあり、その意味では、経営戦略が実際にオペレーションとして実行される場合は、組織の態様によってその内容が異なる場合がありうることを示した議論である。特にイノベーションを中心とする戦略を取る場合には、この傾向が強くなるようである。さらに、組織内のトップからローアまでの人材のダイナミクスを中心に検討するために、経営組織論における環境—組織—個人間の関係をも示した<sup>5)</sup>。この視点は、組織は環境に適應する存在であるという点と、組織を作っている個人が環境を創造するという点の両者を意識しており、両方向に矢印を付けることにした。

#### 4. 組織内のプロセスから見たSHRM

SHRMをプロセス論的視点から検討するためのモデルを作成したが、このモデルを精緻化する際に、それぞれの項目間の関係によって検討すべき内容に微妙な食い違いが発生する。この食い違いは以下の2つの点から生じる問題である。

##### 4. 1 SHRMのタイムスパン

SHRMに関する議論に大きく3つのアプローチがあることは前述したが、このことは、組織内プロセスから見た場合、どのような視点を持つべきであろうか。

ベストプラクティス・アプローチは、企業の取る戦略がどのように変化しても、その変化に対応できる唯一無二の方策があることを前提としている。そして、その方策とは、広く定義された職務、職務間ローテーション、チームの一員としての従業員、広範な従業員の参画などを中心とし、長期雇用によって従業員参加が達成され、これによって高い組織コミットメントが生まれ、高いコミットメントによって仕事へのモチベーションが増大し、結果として高い業績に結びつくというモデルである。このモデルは、もともとアメリカ企業の生産現場の停滞を改善するための施策として登場し、日本の生産現場の有効性をアメリカ企業が手本にして出来上がったモデルである。ここで問題になるのは、戦略変化に

よって企業組織内で行われる仕事の内容が変わる場合に、ベストプラクティス・アプローチでは、その内容に対して広く定義された職務によって対応する、あるいは、必要な職務内容を従業員が習得することが重要となる。したがって、もともと広く定義された職務に対応する場合は、仕事を習得するまでの時間的なコストはかからないが、企業内でこれまでまったく行われていなかった仕事を行う場合には、その仕事を習得する時間が必要となる。ただし、個々の仕事に対して厳格に評価をする必要がないため、極端に言えば、個々のHRM施策にフィードバックする際に、その評価方法を厳密に議論する必要はない。

コンティンジェンシー・アプローチは、経営戦略によって、必要な人材が入れ替わることを前提とし、経営戦略のタイプが変わると、それに伴って素早くHRM施策が変更され、変更されたHRM施策によって環境と組織が適合関係となり、高い業績につながるというモデルとなる。例えば、イノベーション戦略を取る場合は、集団ベースで長期的な志向を持つ従業員を採用する、品質向上戦略を取る場合は、従業員参加を重視しながらも、個人の評価と集団での評価の両者を折衷させる、コスト削減戦略を取る場合は、明確に職務を定義し、個人ベースの評価によって個々の成果を明確に評価する方法を取る。このアプローチでは、経営戦略が変化することによって、採用すべき人材そのものが変化する。したがって、企業内の従業員の配置転換や教育・訓練などによって、従業員のスキルを変化させるのではなく、これから企業が実施する戦略に必要な人材を外部労働市場から獲得する作業が必要となる。それゆえ、外部労働市場から従業員を獲得するための様々なコストと、HRM施策を変更するためのコストが生じる。自社の経営戦略に適合する従業員を外部労働市場から獲得するには、その戦略に見合った人材はどんな人材かについての知識を持っていなければならないし、その人材を得るための探索コストもかかる。それゆえ、時間的なコストとしては採用コストが重視されることになる。

コンフィギュレーション・アプローチは、理論的にはベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチの折衷案を取ることで、外部適合性と内部適合性の両者をすばやく達成することを目論んでいると考えられる。その意味では、ベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチが抱える様々なコストを削減できる可能性がある。ただし、このアプローチはまだ発展途上の段階であり、有効な施策を提示するというよりは、実証的な検証を重きに置いている。

これらのことから、SHRMの考え方については、ある戦略から次の戦略に取って代わるまでどのくらいのタイムスパンがあるかに依存する。企業内の人材育成によって、戦略変

化に対応できる人材を獲得するまでのタイムラグと、外部労働市場から人材を採用することによって、戦略変化に対応できる人材を獲得するまでのタイムラグのどちらが早いのかという点を考慮する必要がある。

#### 4. 2 戦略—組織—個人の直面する環境

HRM施策に関しては、コア人材か周辺人材か、あるいは、長期雇用か短期雇用かについて議論されることが多い。SHRMの文脈から戦略に適合する人材はコア人材であると考えられる。ただし、コア人材は長期雇用を前提とし、長期的に企業内で能力を蓄積することが含意されており、管理・経営職を念頭に置いている。これに対して周辺人材は、専門的な職業能力によって当該組織に貢献することが含意されており、プロフェッショナル、スペシャリストといった人材と、パートやアルバイトなど、専門的な職業能力がなく、単純作業を必要な時に必要なだけ行うテンポラリーワーカーといった位置付けの人材の両者がある。HRM施策は、もともと企業内の人材に関する環境だけをその対象としており、従業員個々人の志向や能力をどう活用するかが問題とされる。岩出（2002）は、SHRMとHRMのパラダイムの違いを以下に図示した（図3）。

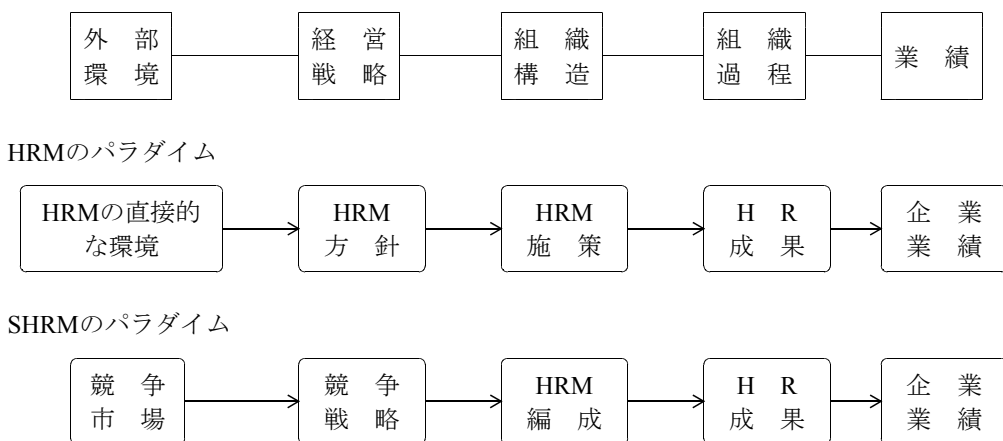


図3 HRM・SHRMのパラダイム（岩出，2002，p. 60）

HRMのパラダイムでは、外部環境とは企業の取りうる戦略やそれに対応する環境である競争市場ではなく、HRMに直接影響を与えるであろう環境のことである。したがって、人事部等が直面する問題に対処する際に考慮する環境のことであり、Duncun（1972）の

言う内部環境に対応する<sup>6)</sup>。これに対して、SHRMのパラダイムでは、外部環境とはまさに、Duncunの言う外部環境であり、より簡潔には市場である。SHRMをプロセス論として評価する場合には、まず第1に、HRMの直接的な環境が、SHRMの外部環境とどのような関係にあるかを検討し、HRMの直接的な環境と競争市場との直接の関係を明らかにすることが重要である。

次に重要なことは、HRM施策と個人の心理的要因との関係である。長期雇用か短期雇用か、あるいは、コア人材か周辺人材かを議論する場合に問題になるのは、従業員個人が組織志向を持っているかキャリア志向を持っているかという点である。専門職と呼ばれる人材は組織との関係だけでなく、自らが専門とする職業としてのキャリアへの志向を、テンポラリーワーカーと呼ばれる人材は、組織との関係だけでなく、家族・趣味・他の組織といった対象への志向を持っている。これらの人材をHRM施策に組み入れる場合、キャリア志向、家族への志向、趣味への志向、他の組織への志向といった多くの対象へのコミットメントと組織コミットメントの関係に関する問題がクローズアップされる。HRMのパラダイムでは、外部環境とはHRMの直接的な環境であり、組織の内部環境を中心に議論されるのに対し、個人の心理的要因を考慮する場合は、組織の内部環境だけでなく、個人が直接関わる外部環境も考慮する。それゆえ、個人が直接関係する環境も、HRM施策に関わる環境とは異なり、SHRMを組織内の一連のプロセスから考える場合、それぞれの直面する環境の差異に注意する必要がある。

## 5. 結語

本稿は、SHRMに関する各議論について、組織内のトップからローアに至るまでのプロセスとして考えた場合のモデル設定と、そのモデルを実際に検討する際の論点を指摘することを目的として、以下の3つの点を指摘した。

第1に、SHRM論の最新の議論を検討することによって、SHRM論には様々な議論があるが、これらの議論はSHRMの型を分類すること、つまり類型化の研究として位置づけられてきたことを指摘した。それゆえ、SHRMにどのような種類があるかについては検討できるが、SHRMに伴う各施策が企業内でどのように伝播したり実行されるかという点から接近する方法については不十分であることを明らかにした。

第2に、SHRMが、企業内の従業員の各階層の中でどのように実施されるかという点に

着目して、SHRMのプロセス論的視点について、仮説的なモデルを提示した。ここでは、環境—組織—個人という経営組織論での基本となるフレームワークと、HRMについての諸問題との関係を理論的に接合することによって、これまで個々の議論として独自に発展してきたHRM論と経営組織論を同一の土壌で議論しようとする試みを行った。

第3に、SHRMのプロセス論的評価を行う際の注意点を挙げた。ここで問題として挙げた内容は、1つは、経営戦略が実際に実行されるタイムスパンによって、経営戦略に必要な人材を内部で育成するのか、外部から調達するのかのいずれを取るかの時間的なコストの問題が発生することである。もう1つは、「戦略的」と冠する以上、戦略を立てる上で重要となることは環境への適応という視点であるが、この環境については、SHRM、HRM、従業員としての個人の3者でその意味が異なるため、異なる範囲として提示される環境の取り扱いについて、統一的に検討しなければならない点で、問題が発生することである。

本稿は、SHRMが組織内の従業員に浸透し、実際にオペレーションされる点に着目し、プロセス的な解釈を行うことで新たな分析視点を提示したが、課題も残されている。

第1に、SHRMのプロセス論的視点は、経営組織論とHRM論という2つの学問体系を包摂する部分を数多く持っている。そのため、このモデルを検討する場合、両学問体系にまたがる数多くの問題について検討する必要がある。したがって、この枠組みに更なる理論的な分析を行うことが第1の課題である。

第2に、SHRMのプロセス論的評価を行うに当たって、実証的な検討を行うための尺度や研究方法を検討する必要がある。SHRM論は個別の議論について実証的検討が行われているものは数多いが、環境—組織—個人の動態的な変化を包括的に検討するための実証的尺度や実証方法については、検討の余地が残されている。

以上の点を検討することによって、SHRMと経営組織論の接合部分にどのようなダイナミズムがあるのかを明らかにするのが、これからの課題である。

## 注

- 1) この類型化については、岩出（2002）を参考にした。
- 2) 江（2004）を参照のこと。
- 3) Lawrence & Lorsch（1967）によって提示された理論で、環境状況に適合した組織が高業績をもたらすという命題を検討したものである。
- 4) 代表的な議論として前述の状況適合理論がある。
- 5) この点については、岸田（1985）を参照のこと。

6) Duncanは、認知という点から環境について「組織内の諸個人が意思決定を行う際に直接考慮に入れるべき物的及び社会的諸要因の総体である」と定義し、これらの諸要因のうち、組織の境界内にあるものが内部環境、組織の境界外にあるものが外部環境であるとした。

## 参考文献

(邦文文献)

- 石田英夫・梅澤 隆・永野 仁・蔡 芒錫・石川 淳 (2002) MBA人材マネジメント 中央経済社  
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  
岸田民樹 (1985) 経営組織と環境適応 三嶺書房  
江 春華 (2004) 戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察 現代社会文化研究 30 113-131  
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 31 79-92  
日本経営者団体連盟 (1995) 新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策 日経連出版部

(欧文文献)

- Barney (1991) Firm resources and sustained competitive advantage *Journal of Management* 17 99-120  
Delery & Doty (1996) Modes of theorizing in strategic human resources management : Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions *Academy of Management Journal* 39 802-835  
Duncan, D. B. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty *Administrative Science Quarterly* 17 313-327  
Kleiman, L. S. (2000) Human resource management : Management and worker, its critics, and advantage, Cincinnati : South-Western College Publishing.  
Lawler, E. E. (1992) The ultimate advantage San Francisco, CA : Jossey-bass  
Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration, Harvard University Press (吉田 博訳 組織の条件適応理論 産業能率大学出版部 1977年)  
Lepeak, D. P. and Snell, S. A. (1999) The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development *Academy of Management Review* 24 31-48  
Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978) Organizational strategy, structure, and process McGraw-Hill (土屋守章・内田 崇・中野工訳 戦略的経営—戦略選択の実践シナリオ— ダイヤモンド社 1983年)  
Mintzberg, H and Waters, J. A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent *Strategic Management Review* 6 257-272  
Porter, M. E (1980), Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors, Free Press (土岐 坤・中辻万治・服部照夫訳 新訂 競争の戦略 ダイヤモンド社 1985年)  
Walton, R. E. (1985) Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality in R. E., Walton and P. R. Lawrence (Eds.), HRM : Trends and Challenges Harvard Business School Press 35-65

# 高 松 大 学 紀 要

第 45 号

平成18年 3 月25日 印刷

平成18年 3 月28日 発行

**編集発行**

高 松 大 学

高 松 短 期 大 学

〒761-0194 高松市春日町960番地

TEL (087) 841-3255

FAX (087) 841-3064

**印 刷**

株式会社 美巧社

高松市多賀町 1 - 8 - 10

TEL (087) 833-5811