

戦略的人的資源管理の研究

2015 年 4 月 22 日

関西学院大学大学院商学研究科

森谷 周一

目次

はしがき	1
第一部 戦略的人的資源管理論の生成と発展	
第1章 本論文の主題と基礎的考察	6
I. 序	6
II. 戦略的人的資源管理の課題	6
1. 戦略的人的資源管理の必要性	6
2. 問題意識と課題設定	8
3. 本論文での主張と学術的意義	9
4. 本論文の構成	10
III. 戦略的人的資源管理の概念規定	12
1. 人の管理職能と名称問題	12
2. 人的資源管理と戦略的人的資源管理の異同	12
3. 戦略的人的資源管理の分析視角	15
IV. 戦略的人的資源管理と人的資源戦略	16
1. 人的資源戦略とは何か	16
2. 人的資源戦略の受容と存立意義	20
V. 結	21
第2章 戦略的人的資源管理論の2つのアプローチ	23
I. 序	23

II. 普遍的アプローチおよび適合的アプローチの現状	24
1. 両アプローチの系譜と展開	25
2. アプローチ間の排他性	28
III. 高業績人材マネジメントシステムの普遍性	30
1. 高業績人材マネジメントシステムの理論と実践	30
2. 高業績人材マネジメントシステムをめぐる諸問題	32
IV. ベストプラクティスの修正要因	36
1. 経済的要因	36
2. 政治的要因	37
3. 社会的要因	38
V. 人的資源戦略策定の枠組み	39
VI. 結	41
 第3章 資源ベース理論と戦略的人的資源管理	 44
I. 序	44
II. 資源ベース理論の概要	45
1. 競争優位の源泉としての経営資源	45
2. 無形資源の競争優位性	48
III. 資源ベース理論に基づく戦略的人的資源管理の検討	51
1. 人的資源の競争優位性	51
2. 人的資源戦略と資源ベース理論の適合性	55
IV. 結	58
 第4章 人的資源戦略における意図と現実の乖離	 61
I. 序	61

II. 人的資源戦略の業績への影響	62
1. 理論的フレームワーク	62
2. 実証研究の展開	64
3. 相関から因果関係の解明へ	65
III. 策定された人的資源戦略とその実現	66
1. 戦略概念が内包する「意図」と「現実」の乖離	67
2. 高業績人材マネジメントシステムの有効性	68
3. 策定された人的資源戦略の実現メカニズム	69
IV. 一貫性のある人的資源戦略と組織風土	71
1. 介在要因としての組織風土	71
1) マルチレベル概念に関する諸理論	71
2) 介在要因としての組織風土	72
2. 人的資源戦略の一貫性	74
V. 人的資源戦略の実現におけるラインマネージャーの役割	75
1. ラインマネージャーの役割	75
2. ラインマネージャーの二面性	77
VI. 人的資源戦略の展開	78
VII. 結	80

第二部 創発論的視座を軸とした戦略的人的資源管理の提唱

第5章 戦略的人的資源管理論の批判的吟味	85
I. 序	85
II. 戦略的人的資源管理論の3つの潮流	86
1. 戦略的人的資源管理のより精緻な把握に向けて	86
2. 第一の潮流と第二の潮流：資源ベース理論と人的資源管理の編成	87

3. 第二の潮流と第三の潮流：人的資源管理－業績間のブラックボックス解明に対する資源ベース理論の貢献	88
4. 第一の潮流と第三の潮流：戦略的人的資源管理の構造と過程	90
III. 各潮流の課題	90
1. 戦略的人的資源管理論の全体像	90
2. 能力ベース論と戦略的人的資源管理	92
3. 戦略的人的資源管理の計画性	94
4. 制度と行動の因果関係	97
IV. 戦略的人的資源管理論に残された課題	99
V. 結	100
第6章 創発型戦略論に基づく戦略的人的資源管理の展開可能性	102
I. 序	102
II. 創発型戦略論と創発論的視座	103
1. 経営戦略論の系譜における創発型戦略の位置づけ	103
2. 創発型戦略論の展開	104
3. 創発論的視座の確立	107
III. 人的資源管理における創発論的視座の所在	108
1. 主要テキストでの創発論的視座の有無	108
2. 創発論的視座の萌芽	108
3. 戦略的人的資源管理の台頭と創発論的視座への関心低下	110
IV. 戦略的人的資源管理の創発論的展開	112
1. 戦略的人的資源管理の計画性	112
2. 創発論的視座の必要性	114
3. 戦略的人的資源管理と人的資源戦略	116

V. 結	117
結章 本論文の貢献と課題	120
I. 各章のまとめ	120
II. 本研究に包摂される含意	123
参考文献	126

はしがき

本論文は、戦略的人的資源管理（strategic human resource management: SHRM）の構造と過程を原理的に解明するとともに、その批判的検討を通じて新たな戦略的人的資源管理の理論的枠組みを構築することを企図している。戦略的人的資源管理とは、企業が有する経営資源の中でも従業員や労働者といった人的資源の活用に焦点を当て、それによって高業績や競争優位を達成もしくは維持するためのマネジメントである。

経営学の研究は価値の流れの問題と人と人の関係の問題を取り扱う研究とに大別され、前者は原価理論を中心に構成され、経営学研究の系譜においてはドイツを中心に生成・進展してきた経営経済学が主として取り上げてきた問題領域である。それに対して後者はアメリカで生成した経営管理学によって、マネジメントの問題として把握され研究蓄積がなされてきた。マネジメントの問題は人と人との関係、すなわち組織の問題に主眼を置くという意味で、経済的な価値の流れの問題に従属し、両者は手段と目的の関係にある。つまり、マネジメントの問題は、常にその先にある企業の経済的な価値との関連において把握される必要がある。

従業員や労働者の能力や知識、働き方に依存して企業にもたらされる経済的な価値が大きく変化することを強調するために、しばしば「企業は人なり」などのフレーズが囁伝される昨今にあって、企業の競争力の源泉を人的側面に求める論調は少なくない。実務においても学界においても人のマネジメントの問題が、経済的な価値を生み出すことに貢献するという文脈で検討されることは、自然のように思われる。

しかしながら、そのような標語やフレーズに影響されて経営者が企業の人材マネジメントに経営上の新たな意味を見出すことはよいとしても、真に企業の利益目標達成において人材マネジメントや人的資源がとりわけ重要な役割を果たすものとして位置づけられるものであるのかは、慎重に吟味されなければならない。つまり、人材マネジメントが企業に高い価値をもたらすことの根底に貫通する基本原理の解明が疎かになってはならないので

ある。

筆者が本論文において取り扱う戦略的人的資源管理論はまさに、人的資源管理という人のマネジメントの問題を、経済的な価値との密なつながりをもつものとして認識したうえで、その原理的な解明を企図する研究領域である。戦略的人的資源管理論は、経営学や人材マネジメント論の全体系譜において比較的新しい分野に位置づけられるが、人のマネジメントを通じた競争優位の確立や高業績の達成を志向するという新たな観点を提示したという意味でその学問上の役割は大きいといえる。とりわけ、企業のさまざまな活動において戦略的な性質が必要とされる実践からの要請を踏まえると現代の人のマネジメントのあり方として特段の学術的貢献を果たすことが期待されるのである。

第一部 戦略的人的資源管理論の生成と発展

第 1 章 本論文の主題と基礎的考察

I. 序

本章においては論文全体の概要を示すために、筆者が取り扱う研究領域である戦略的人的資源管理がなぜ必要とされ、そしてまた、どのような事柄が戦略的人的資源管理において問題となっているのかが述べられる。さらに、それらの検討によって導き出される筆者の分析視角に基づいて、本研究の主張と学術的貢献が端的に示される。本章の後段においては、戦略的人的資源管理および人的資源戦略（human resource strategy）の概念規定についての考察を行うことによって、次章以降での記述内容を精確に理解するための理論的基礎を構築する。

II. 戦略的人的資源管理の課題

1. 戦略的人的資源管理の必要性

経営学が成立してから既に 100 年以上が経過していると言われるが、その黎明期から人をどのように働かせるのか、という人材マネジメントの問題は経営学の主要な問題として取り扱われていた。例えば、アメリカにおける経営学の起源は Taylor による科学的管理法（scientific management）の提唱であることが一般的に認識されているが、彼の問題意識は生産現場で目の当たりにした組織的怠業（systematic soldiering）の克服にあり、それは

まさに労働の問題を直接的に解決することを意味する。

人材マネジメントの方法はその歴史的展開の中で、様々な制度・方策を開発する形で進展してきたが、その特徴を規定する基礎となるのは、労働者もしくは従業員を企業の中でどのような存在として位置づけるのか、という人材に対する企業の認識である。つまり、人材をコストと捉えるのか、投資の対象として資源と捉えるのかによってその活用の方法は大きく変わることになる。戦後から高度経済成長期にかけての人材マネジメントは、一般に労働者をコスト削減のための主要な対象と見なすことを前提に制度や方策が構築されていた。それゆえ人材の採用や教育、賃金等に投じる資金はなるべく最小限に抑えつつ、最大限の成果をあげることが人材マネジメントの役割であった。

しかしながら、ここ 20～30 年ほどの企業を取り巻く競争環境の変化によって、経営者は企業経営に占める労働者の位置づけを考えなおす必要性に迫られている。国内のみならず国外にも及ぶ競合企業との熾烈な利益獲得競争に多くの企業が晒されている現代においては、短期的な周期で互いの立場を一変させるような出来事が頻繁に生じる。たとえば、技術革新に基づく新製品やサービスの登場は、瞬く間に市場での企業の立場を向上もしくは下落させる。また、大規模な M&A (merger & acquisition) などを契機とした大企業の新規参入は、業界の構造そのものを変化させる程のインパクトを有する。このような現状を所与とすると、企業にとって競争優位の構築と維持は容易ではなく、短期的にはライバル企業に差をつけていたとしても、その立場が瞬く間に逆転してしまうことが珍しくなくなる。まさに、長期的な競争優位の構築と維持の問題が現代企業の焦眉の課題であるといつてよい。そこで企業は、場当たりに競争上の問題に対処していくのではなく、戦略の名の下であらゆる活動を自らの定めた目標と適合させなければならない。それは、人材マネジメントにおいても同様であり、長期的な競争優位の構築と維持を見据えた新たな人材マネジメントのあり方と、人的資源管理および人的資源を競争優位の源泉と見なす新たな労働者観が必要とされるのである。そしてそれは、従前の単なるコストとしての労働者とは異なり、人材とそのマネジメントが経営上主要な地位に位置づけられることを意味する。

このような事柄を背景に、人材マネジメントの領域において競争優位や戦略といった観点からその制度や方策のあり方を問い直す必要性が生じた。しかし、これまで人材マネジメントの領域においてそのような検討が十分にされてきたとは言い難く、戦略を通じた環境適応過程で、人材マネジメントがどのような役割を担うのかということは不明瞭なままであった。そこで 1980 年代ごろに、人材マネジメントの新たな系譜として提唱されたのが戦略的人的資源管理である。戦略的人的資源管理は、戦略と競争優位の問題を取り扱う経営戦略論の内容を積極的に人材マネジメントの領域に導入し、戦略と人材マネジメントをひとつの理論体系の中で検討する。

2. 問題意識と課題設定

以上の内容からも窺えるように、戦略的人的資源管理は経営戦略論の応用問題としての性質をもつ。そのため戦略的人的資源管理は、経営戦略論で主流となっているアプローチや枠組みを援用しながら人のマネジメントにおける新たな潮流を作り出してきた。それは戦略的人的資源管理が単なる一時的な流行ではなく、人的資源管理と並んで人のマネジメントを検討する際に拠って立つ理論的基盤を有していることを認めることを意味する。実際、戦略的人的資源管理で取り扱われるテーマを分類し、それぞれの展開を詳細にレビューする研究が存在する一方で (Lengnick-Hall et al. 2009)、戦略的人的資源管理と題された著書も出版されている (例えば、Truss, Mankin and Kelliher 2012)。わが国では戦略的人的資源管理の研究がそれほど盛んとはいえないが、アメリカとイギリスを中心として、戦略的人的資源管理論の研究は着実に進展している。

しかしながら、競争優位をもたらすことを目的として戦略的に人材をマネジメントすることの構造もしくは過程を明らかにすることが戦略的人的資源管理の要諦であるとしても、その内容は多岐にわたる。つまり、量的には戦略的人的資源管理の研究は増加しているが、その反面、質的には多様化が見られるのである。それにもかかわらず、戦略的人的資源管理を体系化して把握しようとする試みはほとんどなされていない。

その結果、戦略的人的資源管理が人的資源管理と比較してどのような固有の分析視角を有するのかということが曖昧となり、さらに、戦略的人的資源管理による理論的貢献と今後の課題も明らかにはされていない。戦略的人的資源管理の研究が充実してきた今こそ、それらを俯瞰的に眺めたうえで、その概念規定の問題を端緒としながら人材マネジメント論全体に占める戦略的人的資源管理の意義を検討し直すことが必要である。換言すれば、戦略的人的資源管理論の体系的な把握をもってその特質を問うことが、人材マネジメント論のフロンティアとしての戦略的人的資源管理に求められる課題なのである。これが、本論文の第一の課題にあたる。

さらに、戦略的人的資源管理の展開を詳細に吟味すると、現時点での理論上の到達点とその限界が鮮明になることが期待される。この事実を踏まえると、これからの戦略的人的資源管理の目指すべき方向性を示すことが、学問上のさらなる発展には不可欠であろう。後述にあるように、筆者の見解によると、戦略的人的資源管理の枠組みは人のマネジメントにとって本質的に重要な側面を見落としているため、それによる理論的限界を指摘することができる。総合すると、戦略的人的資源管理の批判的検討による問題点の抽出とその克服が本論文の第二の課題である。

3. 本論文での主張と学術的意義

本論文での主張は 3 点に集約される。第一に、戦略的人的資源管理の研究系譜の整理に関する主張である。すなわち、戦略的人的資源管理論の潮流は大きく、①優れた人的資源管理の制度・方策群の編成に関わるもの、②人的資源管理と各種成果指標との因果関係を検討するもの、そして③人的資源管理および人的資源の競争優位への貢献可能性を検討するもの、という 3 つに大別される。第二の主張は、第一の主張によって明らかとなった発見事実に基づく、戦略的人的資源管理論の批判的検討の結果として導き出される。すなわち、戦略的人的資源管理論のいずれの潮流にも確認される事実として、計画的側面を重視した人的資源管理を志向し、いわゆるトップダウン型の人材マネジメントモデルの有効性

を所与としていることが挙げられる。しかし、そのような人材マネジメントの思考法はミドルや現場の従業員を中心とした人的資源管理のダイナミックな制度構築の側面を軽視することとなり、人的資源管理の制度構築過程を一面的に解明することしかできないのである。第一、第二の主張を受けて示される第三の主張では、第二の主張によって明らかにされた戦略的人的資源管理の理論的境界を克服する、新たな人材マネジメントモデルを提示する。筆者の提唱する新たな戦略的人的資源管理は、創発性を鍵概念とする創発型の人的資源管理を中心に構成され、それが既存の戦略的人的資源管理と相互に関連・補完し合うことで一つの人材マネジメントモデルが構築されるのである。

上述の主張と発見事実によってもたらされる本論文の学術的貢献とその意義について触れておこう。まず、既存の戦略的人的資源管理の研究系譜を整理することで、それらの所論の根底に貫徹する特質が新たに明らかとなるのみならず、その限界点についても指摘することができる。それはいわば、戦略的人的資源管理の枠組みによって説明できることと、できないことの峻別であり、人材マネジメント論のフロンティアとして戦略的人的資源管理理論が理論的にどこまで到達しているのかをより鮮明にするという意味で、理論的貢献がある。ただし、このような検討を行うことのさらなる意義は、既存の戦略的人的資源管理では、いかに創発論的視座からの検討が行われてこなかったかという事実を明らかにすることで、筆者の提示する新たな戦略的人的資源管理のモデルを基礎づける点にある。そしてその創発論的視座から戦略的人的資源管理を検討することによって、従来にはない新たな人材マネジメントモデルの提唱がなされるのである。これは、競争優位を探究する戦略的人的資源管理論研究に新たな知見を加えるものであり、経営戦略論を含めた両者の進展に寄与するものと思われる。

4. 本論文の構成

本論文は、戦略的人的資源管理論の系譜を辿り、そのアプローチと特質を検討する第一部と、戦略的人的資源管理論を批判的に考察したうえで新たな人材マネジメントモデルを

構築する第二部の 2 部構成になっており、序章と結章を含めて合計 8 つの章から成る。

まず第一部では、戦略的人的資源管理の展開とその特徴を明らかにする。この第 1 章では、人材マネジメント論の名称問題を検討し、すでに人的資源管理という名の下で研究蓄積が進められていた中で、どのようにして、もしくはなぜ、「戦略的」という用語を付与した戦略的人的資源管理が生起するに至ったのかを考察する。

第 2 章から第 4 章では、戦略的人的資源管理論の代表的な系譜がそれぞれ吟味される。第 2 章においては効果的な人的資源管理制度・方策の構築に関する考察が行われ、その主要なアプローチである適合的アプローチと普遍的アプローチの内容および特質が明らかとなる。続く第 3 章では、なぜ人的資源および人的資源管理が、企業にとって競争優位の源泉となるのかという問題を、経営戦略論における資源ベース理論に依拠しながら考察する。第 4 章では、人的資源管理がどのようにして業績向上に寄与するのかという、人的資源管理と業績との因果上のつながりについて検討が行われる。

次に第二部においては、第一部での記述内容によって明らかにされた戦略的人的資源管理の所論を批判的に検討したのち、その限界を克服する新たな戦略的人的資源管理の枠組みを提示する。その起点となる第 5 章では、戦略的人的資源管理の根底に貫通する特徴が抽出され、戦略的人的資源管理が有する暗黙の前提とそれに由来する問題点を指摘する。続く第 6 章においては、第五章で指摘された課題を解決するための試みとして創発論的視座が提示され、その内容と戦略的人的資源管理への含意が検討される。それによって既存の戦略的人的資源管理と創発型の戦略的人的資源管理の統合による新たな人材マネジメントモデルが示される。

以下においてはまず、戦略的人的資源管理論の基礎的考察としてその概念規定について論じていくこととしよう。

Ⅲ. 戦略的人的資源管理の概念規定

1. 人の管理職能と名称問題

20 世紀初頭に成立した人の管理職能は今日までの約 100 年を通じて人事労務管理 (personnel management : PM)、人的資源管理、そして戦略的人的資源管理とその呼称変更を伴う形で発展してきたにも関わらず、その名称の変更もしくは追加が何故生じたのかについて、必ずしも論者間で意見の一致があるわけではない。とりわけ、人的資源管理と戦略的人的資源管理の区別については現在もなお曖昧であるといわざるを得ない。ヒトの管理職能のフロンティアとして認識されつつある戦略的人的資源管理を、概念上より精確に理解することが今後の人のマネジメント研究の進展における理論的基盤となるという認識に立つと、「戦略的」という用語がどのような意味を包含しているのかといった点に留意しながら人的資源管理との区別を検討することの意義は大きい。

人的資源管理は、人的資本理論¹⁾と行動科学をその理論的基礎に据え、人事労務管理を踏襲しつつも新たな概念として 1960 年代に生成した (岡田 2002)。しかし、人的資源管理の意味・内容が英米で盛んに議論されるようになったのは 1980 年代になってからであり、その契機は英米を中心とした、実践における労働力もしくは従業員 (人的資源) の有効活用に対する関心の高まりにある²⁾。

2. 人的資源管理と戦略的人的資源管理の異同

人的資源管理が人事・労務管理とは異なる理論的基盤を持ち、新たな役割を期待される

¹⁾ 人的資本理論は知識や技能に対する投資が一国経済の発展に貢献することを明らかにした経済学からのアプローチであり (経営学史学会 2012, p.255)、人的資源管理への移行に際し、従業員への投資を正当化する論拠となった。

²⁾ 人的資源管理への注目が英米で高揚した背景は、両国において共通であるとされており、1980 年代を通じた人的資源の効果的活用による競争優位の形成に対する期待、躍進する日本企業やエクセレント・カンパニー (Peters and Waterman 1982) が実践する優れた人的資源管理モデルへの関心、労働組合の影響力の減退などが挙げられる (Guest 1987)。人事・労務管理と人的資源管理のより具体的な差異に関しては、Guest (1987) や Storey (1992) に詳しい。

中で多くの関心を集め、それに伴いその呼称がこの 30 年を通じて理論・実践の両面において浸透してきたという一連の歴史的展開に疑いの余地はないだろう。しかし、戦略的人的資源管理もまた 1980 年代に生起した概念として捉えられている。同時期に並立する形で提示・議論されてきた両者であるが、「戦略的」という接頭語を付与することにどのような含意が認められるのであろうか。

伝統的な人的資源管理と、戦略的人的資源管理との差異は、企業の人的資源管理職能を分析する際の相違から説明できる。前者が主に単一の人事施策もしくは人事慣行が個人の反応・態度・成果にどのような影響を及ぼすかという問題に焦点を当てているのに対し、後者は組織単位に分析レベルを設定し、そのうえで、組織内で実施されるさまざまな人事施策・慣行のセットが組織成果に対して果たす貢献を検討するものである (Becker and Huselid 2006, p.899)。Wright and Boswell (2002) は、人的資源管理と戦略的人的資源管理の分析レベルの相違を以下のようにまとめている (図 1-1)。彼らによると戦略的人的資源管理は、複数の人的資源管理の諸制度・方策を組織レベルで検討するのに対し、人的資源管理は単一の人的資源管理が個人に及ぼす影響を考察する。総体としての人的資源管理職能は、組織成果および個人成果に対してより強い影響力が発揮されるものとみなされ、それゆえに、企業の浮沈に関わる戦略的に行われるべき人的資源管理、すなわち戦略的人的資源管理と認識されるにふさわしいとされる。

戦略的人的資源管理の概念規定においても、上述の区別が反映されている。戦略的人的資源管理は論者によって様々に概念規定されているが、もっともよく知られたものは、「組織がその目標を達成することを志向する、計画された人的資源開発と人的資源活動のパターン」(Wright and MacMahan 1992, p.298) という Wright と MacMahan の定義である。その概念規定に基づいて、戦略的人的資源管理に固有の特性として彼らが強調するのは、企業戦略もしくは競争戦略と人的資源管理諸制度・慣行の統合および人的資源管理の制度・慣行間の調和であり、それはすなわち垂直的にも水平的にも整合性を有する人的資源管理を意味する。実際、戦略的人的資源管理の名を冠した研究においてこのような適合

図 1-1 人的資源管理研究の類型

		人的資源管理の方策の数	
		複数	単数
分析レベル	組織	戦略的人的資源管理 労使関係 高業績人材マネジメントシステム	個別の職能 (例: 個々の職能エリアと企業の 業績間の関係を示す研究)
	個人	心理的契約 雇用関係	伝統的・職能的な人的資源管理 産業・組織心理学

出所：Wright and Bowell (2002) p.250.

性に関する事項を議論の俎上に載せる研究が1980年代に発表されたものだけでも数多く存在する (Baird and Meshoulam 1988; Fombrun, Tichy and Devanna 1984; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall 1988; Miles and Snow 1984)。この垂直適合や水平適合は、人的資源管理の方策・制度をひとつのまとまりとして扱うことを前提としており、前述の区別と符合する。

しかし、同時期に人的資源管理の特徴を述べた研究もまた、これまでの人事労務管理との差異を強調する根拠として、企業の全社的な戦略と人の管理職能との統合の重視という側面が示されている (Bratton and Gold 2003; Storey 1992; Wren 1994)。また、Beer et al. (1984) は、人的資源管理が人事と労務に関する様々な問題やニーズに後追いの・受動的

に対応しているという現状から脱却する必要があるとして、能動的に人的資源管理を構成する諸制度・慣行間を統合していくことの重要性を論じている。すなわち、Beerらは人的資源管理の範疇において水平的適合の必要性を認識していたのである。

以上から、戦略と人的資源管理の統合および、人的資源管理諸施策間の一貫性は、戦略的人的資源管理の特徴のひとつであったとしても、決定的に人的資源管理との差異を規定するには至らないことが明らかとなる。つまり、戦略的人的資源管理の固有性を、取り扱う制度・方策の数や垂直・水平適合の重視という点にのみ求めることは、必ずしも正しいわけではない。

3. 戦略的人的資源管理の分析視角

では、戦略的人的資源管理の独自性・新規性はどの点に見出すことができるのであろうか。この問題を直接的に検討した Truss と Gratton によると、人的資源管理と戦略的人的資源管理は質的に異なるものであるとしたうえで、その相違点に関し、「我々は戦略的人的資源管理を全体としての事業およびその環境と個人の管理・活用を結びつける包括的な概念と捉えるのに対し、人的資源管理はこの傘のもとで行われる組織活動と見なされる」(Truss and Gratton 1994, p.666) と述べている。つまり、企業戦略を含めた組織内の活動のみに焦点を当てるのではなく、企業をとりまく経済的・社会的環境をも分析の視野に含めた人的資源管理こそが戦略的人的資源管理なのである。

Truss and Gratton (1994) は、これまでの人的資源管理論者が明示的に触れてこなかった組織外の環境との相互作用に注目し、その点に人的資源管理の戦略的側面を見出したという意味で、その所論は説得的である。「戦略的」という接頭語が、「企業の生き残りのみならず、競争優位の構築に関係することを意味している」(Boxall and Purcell 2011, p.64) としても、それのみでは既存の人的資源管理との本質的な差異を述べたことにはならない。人的資源管理や人的資源を競争優位の源泉であると認識し、競争優位をもたらすための環境適応の手段としてそれらを位置づけたうえで、人の管理に関する企業の選択に影響を与

えるような組織外の社会・経済的な変数（例えば労働市場の状態、当該業界の技術水準、政府の雇用政策など）が、問題となる組織内の文脈でどのような意味があるのかを解釈し、最適な人的資源管理の諸制度・慣行を選択・実行することが、戦略的人的資源管理の本質であるといえる。

このような企業の選択に基づいて導き出される、人的資源管理の制度・慣行群が人的資源戦略として認識される（Boxall and Purcell 2011）。したがって、人的資源戦略は企業戦略や競争戦略への適合を伴う人的資源管理の様態を意味するのではなく、企業の競争優位の構築を志向し、広範な企業内外の環境を分析視角の中に包含したうえで、当該組織によって選択される人的資源管理職能の集合体を指す。ただし、人的資源戦略の概念規定に関しても戦略的人的資源管理と同様に百人百説的状况が続いており、戦略的人的資源管理論の展開を考察していくうえでその内容について吟味することも必要であろう。以下では、人的資源戦略の概念規定とそれが有する戦略的人的資源管理における含意を検討することとしよう。

IV. 戦略的人的資源管理と人的資源戦略

1. 人的資源戦略とは何か

人的資源戦略とは人的資源管理における戦略という意味で安易に用いられがちであるが、その内実、どのような意味・内容を指す概念であるのかということについては、使用者の間で統一的な見解が存在しているわけではない。さらに、人的資源戦略は多義的に使用されている現状があるにもかかわらず、それぞれの特徴を整理したり、相違点や共通点を検討したりすることで、概念の精緻化を試みることは十分にされていない。ただ、戦略的人的資源管理において人的資源戦略の概念がすでに提示されていることを踏まえると、その概念規定を吟味することで、戦略的人的資源管理そのものの更なる理解向上に結実することが期待される。そこで、以下において人的資源戦略の概念規定に関する検討が行われて

いる既存の研究を渉猟することで、その概念の精確な把握を目指す。

①Schuler and Walker (1990)

Schuler と Walker は、人的資源計画 (human resource planning) との対比の中で、より短期的、即応的な問題解決を志向するプロセスおよび活動を指す用語として人的資源戦略を用いている。1980 年代を通じてのアメリカ企業を取り巻く不確実性の増大やコスト削減への圧力等に起因して、事業の成功において企業の人的側面に付随する問題が焦眉の課題になった。その解決のためには、ラインマネージャーと人的資源管理部門がより緊密に連携し合い、現場で生じた問題を可及的速やかに認識・解決する必要がある、その際には人的資源計画ではなく、人的資源戦略を構築することが望まれる。つまり、人的資源計画では必ずしも捕捉しきれなかった、企業が直面する直近の問題解決において人的資源戦略が有用である、というのが彼らの主張である。

②Tyson (1997)

Tyson (1997) において、人的資源戦略は「人的資源管理が機能を果たす異なる分析レベルを統合するプロセス」(p.277) と定義されている。この記述からも明らかなように、Tyson にとって戦略はプロセスであり、それゆえ人的資源戦略も、人的資源管理の方策や活動が形成される過程に着目して概念規定が行われている³⁾。さらに、分析レベルの統合とは、社会レベルの変数 (市場規模、最先端技術、雇用に関する国家の慣習など)、組織レベルの変数 (市場シェア、投資に関する諸施策、経営者のイデオロギーなど) そして従業員の解釈を意味する知覚レベルの3つが、互いに影響しあうことで人的資源管理の方策や活動が構築されることを意味している。

³⁾ Tyson によると、Porter に代表される産業構造分析にもとづく市場志向の競争戦略は、同時に複数の競争戦略を用いる企業の行動を説明できないため、そのような「目標としての戦略」ではなく、「過程としての戦略」に注目しながら人的資源戦略の内容を論じる必要がある。

③Bamberger and Meshoulam (2000)

Bamberger and Meshoulam (2000) によると、人的資源戦略とは「人的資源管理システムに関する方策と慣行についての決定パターン (p.5)」である。Tyson とは異なり、彼らは人的資源戦略をプロセスではなく、人的資源管理に関する諸決定の所産として人的資源戦略を捉えている。人的資源システムは、組織内に複数あるシステムの一つであり、それぞれのシステムには固有のサブシステムが存在する。したがって、人的資源システムは募集や開発、評価、報酬といった人的資源管理のサブシステムから構成され、それについての諸決定が人的資源戦略と称されるのである。

④Boxall and Purcell (2011)

Boxall and Purcell (2011) もまた、Bamberger and Meshoulam (2000) と同様に、人的資源管理に関する選択のパターンとして人的資源戦略を捉えている。しかし、彼らは、人的資源戦略を複数の異なる人的資源管理システムの集合体として認識し、その人的資源戦略もまた、ひとつの組織内で多様化することを指摘している。

ここまで、人的資源戦略の概念規定に言及している主要な諸研究を列挙した⁴⁾。これらの中で、人的資源戦略の概念規定として妥当なものは存在するのか、そうであればどれを適切な概念規定としてふさわしいものと認識すればよいのか。それぞれ検討していくこととしよう。

まず、Shuler and Walker (1990) は、人的資源計画と人的資源戦略を、その対象となる期間の長短で区別しており、より短期的な問題解決のための人的資源管理が人的資源戦略として認識されている。しかし、戦略的人的資源管理の概念規定においてすでに述べられ

⁴⁾ 上述の概念規定以外にも、Becker and Huselid (1998) や Bae (2003) のように高業績人材マネジメントシステム (high-performance work systems) と人的資源戦略を同様の意味で用いる研究も存在する。しかし、それらの研究は人的資源戦略の概念規定について深い考察がなされているとは言い難く、ここでの考察対象からは除外している。なお、高業績人材マネジメントシステムの内容については第 2 章を参照されたい。

たように、戦略的人的資源管理において戦略的という用語が企業の長期的な競争優位を見据えていることを含意していることや、戦略という用語がもつ一般的な認識等から、人的資源戦略を短期的な問題解決のための手段として位置づけるのには、語用上多少の無理がある。

Tyson (1997) によってなされた人的資源戦略の概念規定の特質は、人的資源管理の方策もしくは制度と、人的資源管理の戦略とを明示的に峻別したうえで、方策や制度が構築される過程そのものを人的資源戦略として規定した点にある。すなわち、人的資源戦略は構造としての人的資源管理の制度を確立するための不断の過程であるため、定型的な戦略そのものが人的資源管理に存在するわけではない。Tyson にとって戦略は創発的で柔軟性が伴うものだからである (Tyson 1997, p.279)。この Tyson (1997) による人的資源戦略の取り扱い、Bamberger and Meshoulam (2000) や Boxall and Purcell (2011) らと対照的なものである。なぜなら彼らはあくまでも制度の束として人的資源戦略を把握しているからである。ここに、人的資源戦略が動的な過程であるのか、それとも静的な構造であるのかという判断が問われることになる。

しかし、筆者の見解ではいずれも戦略的人的資源管理の概念規定と符合するものであり、人的資源戦略はその構造的側面と過程的側面のいずれをも包含する概念である。まず、人的資源戦略が静的な構造物であるとする立場は、人的資源戦略を各制度の決定パターンであり、それらのシステムの集合体と見なす。システムの集合体であるということはすなわち、人的資源戦略を通じて人的資源管理を多様なシステムの総体であると認識することを意味し、それは戦略的人的資源管理がもつマクロの視点 (Wright and Boswell 2002) と符合する。そのため、戦略的人的資源管理に人的資源戦略の概念が構造的な意味で必要とされることには妥当性があるといつてよい。それに対して人的資源戦略を過程的に捉える立場もまた、戦略的人的資源管理の特質にあったような、社会・市場的な変数を踏まえた人的資源管理を強調するという意味で両者は符合する。総合すると、人的資源戦略とは、競争優位を構築するための人的資源システムの総体であり、また、その構築過程を指すので

ある⁵⁾。

2. 人的資源戦略の受容と存立意義

人的資源人的資源戦略の意義や役割については、すでに紹介した論者によって検討が行われている反面、必ずしも戦略的人的資源管理において人的資源戦略の用語そのものが浸透しているわけではない。言い換えれば、戦略的人的資源管理自体は新たな人の管理職能として多くの論者によって認識されているものの、その具体的な考察の際に人的資源戦略が使用されているわけではないのである。

戦略的人的資源管理の文脈で人的資源戦略が概念として使用されることが少ないということと、人的資源戦略が戦略的人的資源管理論者によって多義的に解釈されてきたという事情は、決して無関係ではない。すなわち、人的資源戦略が使用者によって多様に解釈されたことが概念利用上の難解さを惹起し、戦略的人的資源管理において人的資源戦略をどのように位置づければよいのかということが曖昧になった結果、戦略的人的資源管理論の研究者が積極的な利用を控えるという関係が推察されるのである⁶⁾。

しかし、人的資源戦略が戦略的人的資源管理論において必ずしも十分に確立されていない概念であるとしても、それが即ち概念として不必要であるということにはならない。戦略的人的資源管理が競争優位に貢献する人的資源管理であるとするならば、戦略的人的資源管理を実際に展開する際に人的資源管理における戦略、すなわち人的資源戦略が要求されるだろう。本論文では戦略的人的資源管理における人的資源戦略の重要性を念頭に置きながら、新たな人材マネジメントモデルの構築を通じ人的資源戦略の再定義を試みたい。

⁵⁾ ただし、戦略をプロセスと構造とに区別して、それぞれの意義を検討するという視座は、すでに Chakravarthy and Doz (1992) によって提示されており、人的資源戦略の文脈でも Dyer (1984; 1985) が同様の整理を行っている。

⁶⁾ なぜ人的資源戦略の用語が戦略的人的資源管理論で浸透しなかったのかということについては、これまでの研究で言及されたことはほとんどない。この理由について付言するとすれば、職能部門別戦略をそもそも戦略として捉えることに無理がある（三品 2004, 12 ページ）という見解に象徴されるように、戦略的な人的資源管理の存在については異論がないとしても、人的資源管理の戦略自体は存在しないという見解が暗黙のうちに論者間で共有されていたということが考えられる。

その内容に関しては第 6 章にて詳述される。

V. 結

以上において示唆されたように、本章では論文全体の問題意識および研究課題が述べられるとともに、研究テーマである戦略的人的資源管理および人的資源戦略の概念規定の問題が検討された。戦略的人的資源管理は、人材マネジメントのフロンティアとして位置づけられ、競争優位や高業績を追求する企業にとってその達成に貢献する主要な職能として実務および学界において認識されつつある。経営学もしくは人材マネジメント論全体に占める戦略的人的資源管理論の歴史は浅く、それゆえ概念規定の問題等が残されているものの、人的資源およびその活用方法に関する新たな視点を提示した意味での戦略的人的資源管理論の意義は大きい。そして本論文で主張される戦略的人的資源管理論の更なる理論的精緻化によって、その所論がさらに発展することが期待されるのである。

第2章 戦略的人的資源管理論の2つのアプローチ

I. 序

本章は、戦略的人的資源管理（strategic human resource management：SHRM）論における普遍的アプローチ（best practice approach）、適合的アプローチ（best fit approach）について検討し、両アプローチの論争を決着させる一つの視点を提供することを企図するものである⁷⁾。前章で既に述べられたように戦略的人的資源管理論とは、企業内の人的側面に焦点を当て、その管理職能の直接的な業績および競争優位獲得への貢献可能性を積極的に評価したうえで、それを理論的・実証的に検討する諸研究であり、経営学の一領域である人的資源管理（human resource management：HRM）論の発展的アプローチとして捉えられる。

近年では、戦略的人的資源管理研究が増加の傾向にあるとされており（Wright and Boswell 2002, p.250）、それはまさしく企業が人事管理職能に、より積極的な財務成果・組織成果への貢献を要請していることの証左である。したがって、戦略的人的資源管理論の主な関心は「高い成果をもたらす人的資源管理の施策・慣行群（人的資源戦略）は何によって規定されるのか」という点にある。このような背景のもとで、戦略的人的資源管理は1980年代ごろから研究が重ねられてきたが、具体的には主に2つのアプローチを軸に発展

⁷⁾ 論者によってはそれぞれベストフィット・アプローチおよびベストプラクティス・アプローチなどと称されているが、日本語での正確な概念把握を目指すために本論文ではそれらを日本語での意味で表し、それぞれ適合的アプローチおよび普遍的アプローチと呼ぶ。

してきたといえる (Boxall and Purcell 2011)。すなわち、適合的アプローチおよび普遍的アプローチがそれらである。前者は、企業戦略や競争戦略をはじめとする企業の状況要因に人的資源戦略を適合・変化させることを志向し、後者はそのような状況要因を考慮しない唯一最善の人的資源戦略の特定に主眼を置く。

両アプローチは、人的資源戦略策定において状況適合的であるべきかそうでないかという点で両者の間に対立軸が形成され、一方の有効性を説明しようとするればもう一方についても言及する必要性が生じる。その意味で両アプローチの関連性について、検討がなされるのはごく自然といえる⁸⁾。それにもかかわらず、普遍的アプローチと適合的アプローチとの関連については各論者間での統一的な見解があるとは言い難く、一連の各研究は決して強い説明力を持っているわけではないというのが現状である。その結果、戦略的人的資源管理論の主要なアプローチである両アプローチがどのように捉えられ、その結果どちらがより優れた人的資源戦略を説明できるかについては不明瞭なままといえる。

このような問題意識の上に立ち、本章では普遍的アプローチおよび適合的アプローチの更なる精緻化によって、両者がどのように位置づけられ、その結果どのような人的資源戦略策定プロセスが提示可能であるかを検討する。まず、両アプローチの展開および実態をレビューし、その後、普遍的アプローチの進展に伴って誕生した高業績人材マネジメントシステムの問題点を指摘する。次いで、そこから抽出された経済的・政治的・社会的要因を高業績人材マネジメントシステムの修正要因とし、それらが両アプローチに介在することと統合的な人的資源戦略策定モデルが示される。

Ⅱ．普遍的アプローチおよび適合的アプローチの現状

⁸⁾ 実際、Arthur (1992;1994) ; Huselid (1995) ; MacDuffie (1995) ; Youndt et al. (1996) など、普遍的アプローチと適合的アプローチの有効性、妥当性を実証的に検討する研究が多く存在する。

1. 両アプローチの系譜と展開

普遍的アプローチと適合的アプローチは、企業が人事管理職能においてどのように戦略的な選択をすべきかについて検討する一種の規範的アプローチであり、戦略的人的資源管理理論研究において両アプローチは対比される形で関心を集めてきた（Boxall and Purcell 2000, p.186）。したがって、戦略的人的資源管理理論の視座に立ち、その発展に寄与するためには、まず両アプローチのいずれが優れた人的資源戦略についての説得力を持つかどうかの判断が問われることとなる。

普遍的アプローチは、ユニバーサリスティック・アプローチとも呼ばれ、唯一最善の人的資源戦略が存在するという前提の下で、優れたパフォーマンスをもたらす各人的資源管理の制度・方策のリストを提示することに主眼を置いている。この視座に立つ代表的な研究であり、現在でも多大な影響力を有しているのは Pfeffer (1994;1998) と Huselid (1995) であろう。

Pfeffer は高業績をもたらす人事施策・慣行として7つの項目を設定した⁹⁾。すなわち、①雇用の保証、②採用の徹底、③自己管理チームと権限の委譲、④高い成功報酬、⑤幅広い社員教育、⑥格差の縮小、⑦業績情報の共有である。これらが採用される所以は、労働者への積極的な投資が資源としての労働者の能力やコミットメント、モチベーションを高め、その結果高い業績をもたらすということが想定されるためである。Pfeffer の貢献はこのような普遍的アプローチの人的資源管理に対する基本的な志向性を提示したことに求められるであろう。

Pfeffer の研究が実証に基づくものではなく、具体的なベストプラクティスを提示することでその有効性を論じたのに対し、Huselid は、高業績人材マネジメント慣行群（high performance work practices）と呼ばれる、従業員のスキルと組織構造に関わる人事慣行、従業員のモチベーションに関わる人事慣行の総体を措定し、高業績人材マネジメント慣行

⁹⁾ Pfeffer (1994) では16の人事慣行群を提示しているが、Pfeffer (1998) では統合や省略によって7つに集約されている。

群と業績との関連を実証的に検討した。その結果、Huselid は企業戦略や競争戦略との適合を意味する外的適合性の有効性が限定的であり、特定の人事慣行群が優れた成果をもたらすと結論づけた。つまり、端的には Huselid は普遍的アプローチを支持したのである。Huselid の研究は人事慣行のセットとパフォーマンスの関係を実証的に研究する上での嚆矢と認識されており (Wright and Boswell 2002, p.251; Kaufman 2010, p.287)、これ以降、特定のベストプラクティスと業績との関連を実証的に検討する研究が多く見られることとなる。

さらに、普遍的アプローチの研究が進展するにつれて、「高業績人材マネジメントシステム」(high-performance work systems : HPWSs)¹⁰⁾の概念が戦略的人的資源管理論において定着したことは注目に値する。高業績人材マネジメントシステムは、各人事慣行、施策を一つの束 (bundle) として扱い (MacDuffie 1995)、人的資源管理職能内での相互関係に注目することで、シナジーや補完性を人材マネジメントシステムに求める (橋場 2005, 10 ページ)。つまり、高業績人材マネジメントシステムは、労働者の能力・態度の向上や改善に積極的にはたらきかけるという普遍的アプローチの基本的思考を維持しつつ、人材マネジメントシステム内の内的適合 (internal fit) に焦点を当てる。この高業績人材マネジメントシステムが現在の普遍的アプローチを代表する、換言すればベストプラクティスとほぼ同義で扱われる概念であり (Paauwe 2004; Kaufman 2010)、その有効性を検討する一連の諸研究からは、企業業績への高い貢献をもたらすとする主張を支持する結果も確認されている¹¹⁾

一方、適合的アプローチは、「適合」の名が示すように、特定の状況要因に対する人的資源戦略の適合を重視し、それによって高業績、競争優位の獲得を企図するアプローチであ

¹⁰⁾ ここでの“work system”は竹内 (2011a) が述べるように、人事慣行・施策の束を1つのシステムと捉え、それを体系化したという意味で用いられるため、単純に「業務システム」や「仕事システム」という訳よりも、日本語では「HRM システム」として用いる方が適切である。ただし、欧米においては「HRM システム」と「HR システム」の名称が混在しており、本論文においてはそれらを包括的に含意する用語として「人材マネジメントシステム」を用いる。

¹¹⁾ Becker and Huselid (1998) ; Datta, Guthrie and Wright (2005) などが挙げられる。

る。このアプローチは、戦略的人的資源管理が「戦略的」な人的資源管理として、特定の事業戦略に人的資源管理諸活動を適合させることを通じて行われると定義される（Hendry and Pettigrew 1986）ことからわかるように、戦略的人的資源管理の理論形成における基盤を提供したとも認識できる。それゆえ、初期の適合的アプローチは、企業戦略や競争戦略と人的資源戦略との相互作用を検討し、どのような各戦略に人的資源戦略が適合性を示すのか、という枠組みを提示することに主眼が置かれている¹²⁾。

しかし、適合的アプローチは、単に戦略－人的資源管理間のみの関係を解明することで、企業の競争優位を説明しようとしているわけではない。前章で触れられたように、Truss and Gratton（1994）は、人的資源管理や人事労務管理（personnel management：PM）と戦略的人的資源管理の違い、すなわち戦略的人的資源管理がもつ固有の特性として、組織が直面する様々な環境と人事諸慣行・施策との相互作用を検討するような、包括的な側面を指摘している（Truss and Gratton 1994, p.666）。つまり、我々は企業の戦略目標を達成するための事業戦略や競争戦略のみならず、より広範な企業内外の諸環境をも包含して人的資源戦略を検討することの必要性を認識しなければならない。これはすなわち企業戦略以外の要因への人的資源戦略の適合であり、同様の主張が Jackson and Schuler（1995）によってもなされている（Jackson and Schuler 1995）。Jackson と Schuler は、企業の環境を内的環境と外的環境に区別し、内的環境である技術・組織構造・組織規模・ライフサイクルの段階・戦略と外的環境である法律および規制・文化・政治・労働組合・労働市場・業界の特性の両者がいかに人的資源戦略に影響を及ぼすかということを論じた。企業戦略もしくは競争戦略と人的資源戦略の適合から始まった適合的アプローチの系譜は、今日では戦略以外の状況要因をも考慮して人的資源戦略を検討することが、優れた人的資源戦略を説明する上で重要であることを示している。そしてそれは、前章で述べられた戦略的人的資源管理の概念規定の内容とも符合し、「戦略的」に包含される意味を示唆する部分でも

¹²⁾ 初期の適合的アプローチの代表としては、Miles and Snow（1984）；Schuler and Jackson（1987）；Lengnick-Hall and Lengnick-Hall（1988）などが挙げられる。

ある。

2. アプローチ間の排他性

ここまで普遍的アプローチと適合的アプローチを区別して、その特徴と研究系譜を述べてきたが、次に問題となるのは両者の関係および位置づけである。両アプローチには密接な関連が見られるのか、それとも、個別に議論されるのみでその相互関係は希薄なのか。もし強い相互関係が確認されるのであれば両者はどのように関連しあい、位置づけられているのか。また、両アプローチは優れた人的資源戦略を説明する説得力という観点から評価すると、どのような価値が見出されるのであろうか。

繰り返しになるが、普遍的アプローチと適合的アプローチは、優れた人的資源戦略が環境に依存するかそうでないかという点において対立軸が形成され、一見すると両者は相反する概念であるとみなされるであろう。ただ、近年では両アプローチが対立する概念ではなく役割を異にするだけで、必ずしも対立するものではないとする見解が優勢のようである。Becker and Gerhart (1996) は、普遍的アプローチと適合的アプローチが、人的資源管理職能内の分析レベルの相違という観点から議論されるべきであると述べている (Becker and Gerhart 1996, pp.784-787)。彼らによると、より抽象度の高い人材システム・アーキテクチャレベルではベストプラクティスが存在し、それを具体化したポリシー・オルタナティブレベルおよびプラクティス・プロセスレベルでは導入される人事慣行・方策が異なるため適合的アプローチが適切である。Boxall and Purcell (2011) もまた、企業が実際に採用する人事慣行・施策は様々な状況要因の影響を受けて変化するが、その背後にはどの企業にもあてはまる一般原理としてのベストプラクティスが存在すると述べている (Boxall and Purcell 2011, pp.94-96)。換言すれば、普遍的アプローチは企業が人的資源管理を検討する際に考慮すべき一般原理を提示しているという点で規範論であり、実際の人的資源管理は適合の結果であるということから適合的アプローチは記述論として理解できる。さらに、Kaufman (2010) は、「強い適合」(strong contingency) と「弱い適

合」(weak contingency)の概念を提唱し、両アプローチの関連性を説明している(Kaufman 2011, p290)。強い適合は、人的資源戦略は本質的に状況要因に依存し、普遍的アプローチで提示される人的資源戦略のモデルを導入することがマイナスの影響を及ぼすことがあるとの見解に基づいている。一方、弱い適合は、普遍的アプローチの有効性を前提としたうえで、それがどれくらいの効果を持ちうるかを修正する要素として状況要因を検討する。Kaufman は、普遍アプローチ論者が単にベストプラクティスを提示するだけでなく、弱い適合をその考察対象として認識しつつあることを述べている (Kaufman 2011, p.293)。

両アプローチは排他的ではなく、共存が可能であることが、抽象－具体論や規範－記述論、さらには適合の強さという「程度」の観点から示された。これらの諸研究から導き出せる一つの事実は、それぞれ分析視角の相違はあるものの、両アプローチをどう位置づけるかについての共通点が抽出できることである。すなわち、潜在的、顕在的に企業はベストプラクティスとして提示される慣行・方策の策定、実行することを志向してはいるものの、何らかの事情でそのベストプラクティスを修正し、結果的には状況要因への適合を行った形で人的資源戦略が表面化するという論理のもとで、彼らは両アプローチを理解していると考えられる。

ただ、我々はここで両アプローチの相互関連性に関する議論を終えてはならない。何故ベストプラクティスとしての人的資源戦略が修正されなければならないのかをより深く検討する必要がある。言い換えれば、普遍的アプローチで提示される人的資源戦略を採用し続けることの困難性、非合理性はどのような点に存在するのか、それらを修正する誘因や圧力はどのような時にどのような形で発生するのか、このような問いに対して一定の解を明示することが、普遍的アプローチと適合的アプローチの相互関連性を明らかにするための要諦であると筆者は考える。そこで、次節ではベストプラクティスが「ベスト」として何故成立し得ないかの手がかりを探索するため、高業績人材マネジメントシステムの特徴と問題点を検討する。

Ⅲ. 高業績人材マネジメントシステムの普遍性

1. 高業績人材マネジメントシステムの理論と実践

高業績人材マネジメントシステムの意味がどのような意味で用いられ、具体的に何によって構成されるかについては種々の見解が存在するが、おおよそ高業績人材マネジメントシステムは「従業員のスキル、コミットメント、生産性を向上させ、人的資源が競争優位の源泉となるようデザインされた人事施策・慣行群のシステム」（Datta, Guthrie and Wright 2005, p.136）を意味する概念であるとみなされている。また、それを構成する各人事施策・慣行は、従業員の参画の増大、豊富な訓練、インセンティブの提供などがその中心となっており（Appelbaum et al. 2000）、従業員への投資を重視する各雇用慣行と、下位の従業員への権限移譲、チーム労働などの作業条件の設定に関する諸慣行に大別できる¹³⁾。高業績人材マネジメントシステムと同様の意味もしくは類似する概念であるハイコミットメント・マネジメント（Walton 1985）やハイインボルブメント・マネジメント（Lawler 1986）、革新的雇用慣行群（innovative employment practices）（Ichniowski, Shaw and Prennushi 1997）、革新的作業慣行群（innovative work practices）（Osterman 1994）などの概念・用語は、それぞれ強調する点は異なるものの（Ramsay, Scholarios and Harley 2000, p.503）、基本的には高業績人材マネジメントシステムの考え方と整合的である（Evans and Davis 2005, p.759）。

上述のように、高業績人材マネジメントシステムを検討するにあたってキーワードとなるのは参画、チーム、スキル、コミットメント、インセンティブなどであり、その中心原理は従業員による最大限のパフォーマンス発揮を支援、促進する雇用・作業条件を整える

¹³⁾ 従業員への権限移譲やチーム作業などは、「労働の人間化」（quality of work life : QWL）との関連で議論されることが多く、高業績人材マネジメントシステムとの差異が不明瞭であるように思われる。この点に関し橋場（2005）は、QWL が主に作業組織領域に関する慣行に注目しているのに対し、高業績人材マネジメントシステムが、それ以外の人材マネジメント慣行をも包摂したうえで、それらが補完され、シナジー効果が生じる形で実践されるという点に差異が認められ、それゆえ高業績人材マネジメントシステムが優位性を持つと指摘している。（17-19 ページ。）

ことで、従業員の事業活動に対する高い貢献を引き出すことにある。人的資源の効果的な活用および蓄積によって競争優位を獲得・維持しようとする高業績人材マネジメントシステムへの注目は、私企業のみならず公益企業でもその採用が広がっていること（Kalleberg et al. 2006, p.272）や、高業績人材マネジメントシステムが製造業の競争力改善のための方策として提唱されたにもかかわらず、サービス業にも関わる概念として理解されつつあることから確認できる（Boxall 2012, p.171）。

さらに、実践的な高業績人材マネジメントシステムの認識・浸透に加えて、その有効性および妥当性を支持する多くの理論的示唆が存在する。たとえば、資源ベース理論（resource-based view: RBV）は、企業の有する経営資源が競争優位の源泉となり、有形・無形の資源とそれを用いる企業の固有能力であるケイパビリティの効果的な蓄積・活用が企業の戦略策定上重要な地位を占めることを主張する（Barney 1991; Grant 1991; Amit and Schoemaker 1993）。その際、模倣困難性や希少性、不安定性を持つような資源・ケイパビリティが戦略的資産となり、マネージャーは多様な資源の中からこのような特質をもつ戦略的資産を正確に認識し、競争戦略と結び付けなければならない¹⁴⁾（Barney 1991; Amit and Schoemaker 1993; Bogaert, Martens and Van Cauwenbergh 1994; Dierickx and Cool 1989）。また、AMO 理論（AMO theory）は、個人のパフォーマンスの増大が A（ability：能力）、M（motivation：動機）、O（opportunity：機会）の向上によってもたらされることを示している（Boxall and Purcell 2011, pp.5-6）。つまり、個人に高い能力があり、加えてその能力を発揮する意思を持ち、それらを最大限活用できる機会が提供されることにより個人のパフォーマンスが向上するのである。

資源ベース理論と AMO 理論はともに高業績人材マネジメントシステムと調和している部分が多く見られ、それがいかに優れているのかについての論拠を提示する役割の一端を担っているといっても過言ではない。資源ベース理論を戦略的人的資源管理に適用した研究では、模倣困難な人的資源が戦略的資産と認識され、そのような人的資源を保持・育成

¹⁴⁾ 資源ベース理論が有する戦略的人的資源管理への含意については、第 3 章にて詳述される。

するためには、企業が従業員への投資を通じてユニークなスキルや知識の獲得を促進する必要があることが示されている (Wright, McMahan and McWilliams 1994)。この事実が意味するところは積極的な従業員への投資によってその能力やモチベーション、コミットメントを向上させることで、企業に競争優位がもたらされるということである。それが可能となるのはまさしく高業績人材マネジメントシステムであり、その便益は資源ベース理論によって正当化される。また、AMO 理論が高業績人材マネジメントシステムとの関連で特に注目に値するのは、資源ベース理論で強調される従業員の内在的特性（能力および動機）のみならず、パフォーマンス発揮の機会という職務設計の側面にも言及している点である。高業績人材マネジメントシステムの構成要素であるチーム作業や個人の参画拡大といった方策は、この機会の拡張を意味するものであり、それゆえ AMO 理論と整合的であることが認められる。

実践における認識および採用の増加と、それを支える理論的枠組みによって、まさしく高業績人材マネジメントシステムはどのような状況下においても最適なベストプラクティスの象徴として捉えられ、また、その有効性についても異論の余地はないように思える。ただ、近年の研究において批判や課題は散見され、いずれも優れた人的資源戦略を説明するうえでの根幹に関わる問題である。次節では、高業績人材マネジメントシステム＝唯一最善のベストプラクティスの構図を揺るがすような課題および問題点を吟味し、本章の目的であるベストプラクティスを修正する要因発見への道筋を探る。

2. 高業績人材マネジメントシステムをめぐる諸問題

高業績人材マネジメントシステムが内包する種々の問題点は、主に以下の 4 点に集約される。すなわち、①採択に伴うコストの問題、②高業績人材マネジメントシステムと業績間の因果関係、③受益者の不明確さ、そして④論者間での構成要素の違いである。以下詳述する。

①高業績人材マネジメントシステムとコスト

かつてのテイラーの科学的管理法に代表される伝統的な労働・作業管理手法と比して、高業績人材マネジメントシステムは包括的な訓練やインセンティブなどを通じて、より従業員への投資を志向しているのは明白である。それにもかかわらず、高業績人材マネジメントシステムの有効性を検討するにあたって、品質や生産性を業績指標として指定した実証研究においては採用に伴うコストという側面が看過されている（Gerhart 2007, p.330）。たとえば、高業績人材マネジメントシステムの有効性を業界の特性との関連から検討した Datta, Guthrie and Wright（2005）は、今後の研究課題として「我々は、（高業績人材マネジメントー引用者）システム実行に伴うコストについては評価することができなかった」（p.143）と述べている。

高業績人材マネジメントシステムは確かに魅力的であるといえるが、その採択によって企業の最終的な収益性が損なわれてはならない。したがって、採用にあたってはそれに伴うコストという観点から、その妥当性を評価しなければならない。資源ベース理論や AMO 理論によって理論的補強がなされている高業績人材マネジメントシステムであるが、いずれの概念も人的資源への投資や新しい雇用慣行導入に伴う調整費用という視点を分析の範疇に含んではおらず、単にユニークな資源の蓄積や個人の能力の向上を促進するという手引き的な役割を果たすのみである。そのような理論上の卓越性に導かれ、人的資源戦略の策定段階において本来の使命である収益性への貢献という視点を軽視するとすれば、それは本末転倒という他ないであろう。

②高業績人材マネジメントシステムと成果の因果関係

高業績人材マネジメントシステムが抱える 2 つ目の問題点は、業績指標との間での因果関係が不明確という点である（Chartered Institute of Personnel and Development 2003, p.2）。すなわち、高業績人材マネジメントシステムを採用するから個人・組織成果が向上するのか（高業績人材マネジメントシステム→優れた成果）、それとも高い成果をあげている

から当該人材マネジメントシステムを採用できるのか（優れた成果→高業績人材マネジメントシステム）という 2 つの相反する命題が並立したとき、どちらが正しいか、それは何故かという点で統一的な見解があるとは言えないのである。

③高業績人材マネジメントシステムの受益者

高業績人材マネジメントシステムが優れた成果をもたらすとしても、「それが誰にとって優れているのか」については決して明らかにされていないのが現状である。企業にとって有益なのか、それとも株主にとって、もしくは、従業員にとって「ハイ・パフォーマンス」なのか。優れた人的資源戦略を論理的に矛盾のない形で説明するためには、これらの問いに明確な解が提示される必要があるといえよう。すでにこの指摘は Boxall and Purcell (2011) によってなされており、彼らは特定のベストプラクティスが企業側と従業員側で受け取る便益についてトレードオフ関係が成り立つ時、普遍的アプローチはその関係に対する適切な説明ができないことを指摘している (Boxall and Purcell 2011, p.85)。

この事実はたとえば、高業績人材マネジメントシステムと従業員の便益との関連を検討した一連の研究からも確認できる。高業績人材マネジメントシステムの従業員への負の影響を指摘する見解からは、その構成要素である権限移譲、意思決定への高レベルの関与などといった諸慣行が、労働強化として従業員に認識・経験され、その帰結として労働に対するストレスが生じるため、高業績人材マネジメントシステムが従業員にとって必ずしも優れているとはいえないとの主張が見られる (Godard 2001; Ramsay, Scholarios and Harley 2000)。その一方で、Appelbaum et al. (2000) は、高業績人材マネジメントシステムの採用はストレスの増加とは無関係であると論じており、従業員にとっての便益は大きいと主張する (Appelbaum et al. 2000, p.20)。また、Wood and de Menezes (2011) は個人の職務充実と従業員の職務満足および充実感に正の相関が発見された一方で、職場レベルでのチームワーク志向や集団での訓練の採択を意味するハイインボルブメント・マネ

ジメントと充実感とは負の関係にあることを明らかにした¹⁵⁾(Wood and de Menezes 2011)。
総じて言うと、従業員の便益という観点からは、職務満足やストレスといった個人の心理
的成果の充足に高業績人材マネジメントシステムが貢献するかどうかは見解が分かれると
ころであり、現段階で結論が出るには至っていない。

④論者間での構成要素の統一性

高業績人材マネジメントシステムが実践的・理論的に多くの示唆を我々に供与している
ことに異論はないが、同じ「高業績人材マネジメントシステム」というラベルが貼付され
た人材マネジメントシステムでも、その内容は同一ではない。Becker and Gerhart (1996)
は、各論者間で高業績人材マネジメントシステムを構成する各雇用施策・慣行について統
一的なものが存在しないことを鋭く指摘し(Becker and Gerhart 1996, pp.784-785)、さら
に、かかる指摘を受けて Boxall (2012) は高業績人材マネジメントシステムという用語そ
のものが記述的ではなく、その性質を特定することが困難であることを論じている(Boxall
2012, p.172)。結局のところ、各々の論者が構成要素として何を列挙しているかにはばらつ
きがある以上、真にハイ・パフォーマンスをもたらすのは何なのか、という問いに高業績
人材マネジメントシステムが正確に答えられているわけではない。

Boxall (2012) はさらにこの議論を進展させ、Huselid (1995) の提示する従業員苦情
手続きが、アメリカ以外の国では法律上の必要条件であることを例示しながら、高業績人
材マネジメントシステムが法律や文化といった社会的なコンテキストとの関連について説
明力が弱いことを述べている(Boxall 2012, pp.172-173)。この指摘が意味するところは、
社会的コンテキストを所与とするのではなく、高業績人材マネジメントシステムがベスト
プラクティスであるためには社会的コンテキストを含めて議論される必要性が認められる

¹⁵⁾ Wood and de Menezes (2011) は、高業績人材マネジメントシステムを4つのインボルブメ
ントに区別して認識しており、職務充実(役割インボルブメント(role involvement))として分
類されている。彼らは職務充実とハイインボルブメント・マネジメントが従業員の便益に対して
同様の結果を生まなかったとして、高業績人材マネジメントシステムの各構成要素がそれぞれ異
なる形で従業員の便益に影響を与えていることを主張している。

ということである。つまり、高業績人材マネジメントシステムがいずれの国や社会においても正当性および妥当性を有するものとして受け入れられるかどうかに関しては疑問の余地が残されている。

IV. ベストプラクティスの修正要因

前節では、高業績人材マネジメントシステムの質的特徴および課題に言及してきたが、以下では、ここまでで得られた知見を基に、その修正要因を提示し、当該要因が普遍的アプローチと適合アプローチを結ぶ紐帯としての役割を持つことを明らかにしていく。本章では、高業績人材マネジメントシステムの有効性・妥当性に影響を与え、その結果人的資源戦略がそれまでとは異なる形で具体化される一連の人的資源戦略策定プロセスの根源的要因である修正要因を、①経済的要因、②政治的要因そして③社会的要因の3点から論じる。

1. 経済的要因

高業績人材マネジメントシステムは「高価な」人的資源戦略である。それが意味するところは、従業員の能力や貢献意欲を向上させるという光の部分がある反面、従業員に対する給与面での厚遇や積極的な訓練は単純なコストの増加であり、これは高業績人材マネジメントシステムの陰の部分として捉えられる。この事実は、高業績人材マネジメントシステム採択の意志を経営者および人事担当者が有していたとしても、経営財務上それらに投資できるだけの経済的余力がなければそれを実行することができないことを示唆している。つまり、高業績人材マネジメントシステムを実行できるだけの資金がある限りにおいて、企業はその採用・実行が可能だが、そうでなければ修正が施された、より低コストの人的資源戦略を採用することとなる。

同様のことは、高業績人材マネジメントシステムと成果との因果関係において、どちら

が原因でどちらが結果かが不明確という問題点が指摘されていることから看取される。優れた成果をあげているからこそ高価な人的資源戦略が採用できると考えれば、結局のところ企業の財務体質上の健全性があるからこそ高業績人材マネジメントシステムが採択できるのであり、逆にそれがなければ当該人的資源戦略の実現は不可能であろう。

さらに、費用対効果に対する言及が脆弱という点からは、これまで看過されてきた経済的要因を導出することができる。つまり、高業績人材マネジメントシステムの費用対効果が他の人的資源戦略と比して優位であることが、その採用条件となる。

2. 政治的要因

高業績人材マネジメントシステムを修正する 2 つ目の要因は、企業内での政治的対立、またはコンセンサスの不成立によって、高業績人材マネジメントシステムが企業内で正当性をもつ人的資源戦略として認められないことから生じる政治的要因である。企業に関わる多くの利害関係者の中で誰のためのベストプラクティスなのかという点が不明確であることに起因して、人的資源戦略の策定および実行に主に関わるマネージャー、人事スペシャリストおよびラインマネージャーなどの間で高業績人材マネジメントシステムを採択することに対して同意が得られないことが想定される。たとえば、仮にトップマネジメントがその採用に積極的であったとしても、現場の従業員に対してより物理的・精神的に近接した立場にあるラインマネージャーは高業績人材マネジメントシステムが従業員や自分自身に利益を生まないとしてその実行に消極的になる可能性がある。このような事態に直面した際には、人的資源戦略は企業内でのコンセンサスが得られる形で柔軟に変化するであろう。

組織内で人的資源戦略に対する理解を深め、その策定および実行に関わる異なる立場・職能グループ間でコンセンサスを得ることの重要性は、ラインマネージャーが人的資源戦略の効果的な実行において重要な地位を占めるという近年の主張からも理解できる¹⁶⁾。人的

¹⁶⁾ Hope-Hailey et al. (1997) ; Brewster (1999) ; Purcell and Hutchinson (2007) ; Boxall and

資源戦略は単にトップマネジメントや人事スペシャリストもしくは人事部のみによって策定・実行されるわけではなく、ラインマネージャーにもその責任が付与されることになる。これはまさに「ラインマネージャーが人的資源戦略の効果的な実行において主要な役割を果たすことに疑いの余地はない」(Truss, Mankin and Kelliher 2012, p.133) と言え、それゆえにラインマネージャー、人事スペシャリスト、トップマネジメントの 3 者の意向や意思が適切に調整される形で人的資源戦略に反映されなければならない。

3. 社会的要因

3 つ目の修正要因である社会的要因は主として、高業績人材マネジメントシステムの構成要素に統一的な指標がないという先の記述と関連している。社会的コンテキストの観点から評価した際に、高業績人材マネジメントシステムが必ずしも特定の社会の中で正当性や妥当性を有するわけではないという事実を勘案すると、社会的要因の影響を受けて修正が行われうることを我々は認識できる。このことは、単に高業績人材マネジメントシステムを構成するそれぞれの人事・作業慣行が当該問題となる社会の法律や文化と照応するかどうかを基準として修正されるだけでなく、そもそも高業績人材マネジメントシステムの根幹に埋め込まれているベストプラクティスの思考そのものの受容度によっても、その取り扱い方に差異が現出すると考えられる。つまり、普遍的アプローチの「周辺状況に依存せず唯一最善の制度や構造、プロセスが存在する」という基本的なパラダイムが、各々の社会においてどれほど適応するかが、どの程度高業績人材マネジメントシステムを修正する必要があるかを規定する。この点に関し Brewster (1999) は、ベストプラクティスのリストが提示されたとしても、状況依存的（コンティンジェンシー的）なパラダイムが深く浸透している国においては、理論と実践いずれにおいてもその妥当性については議論を呼ぶものだとして論じている (Brewster 1999, p.51)。総じて言えば、高業績人材マネジメントシステムの基本パラダイムという抽象的なレベルおよび具体的な個々の慣行レベルのいずれ

Purcell (2011) など。

においても、高業績人材マネジメントシステムは社会との関連の中で修正され得る潜在性を内包しているといえる。

V. 人的資源戦略策定の枠組み

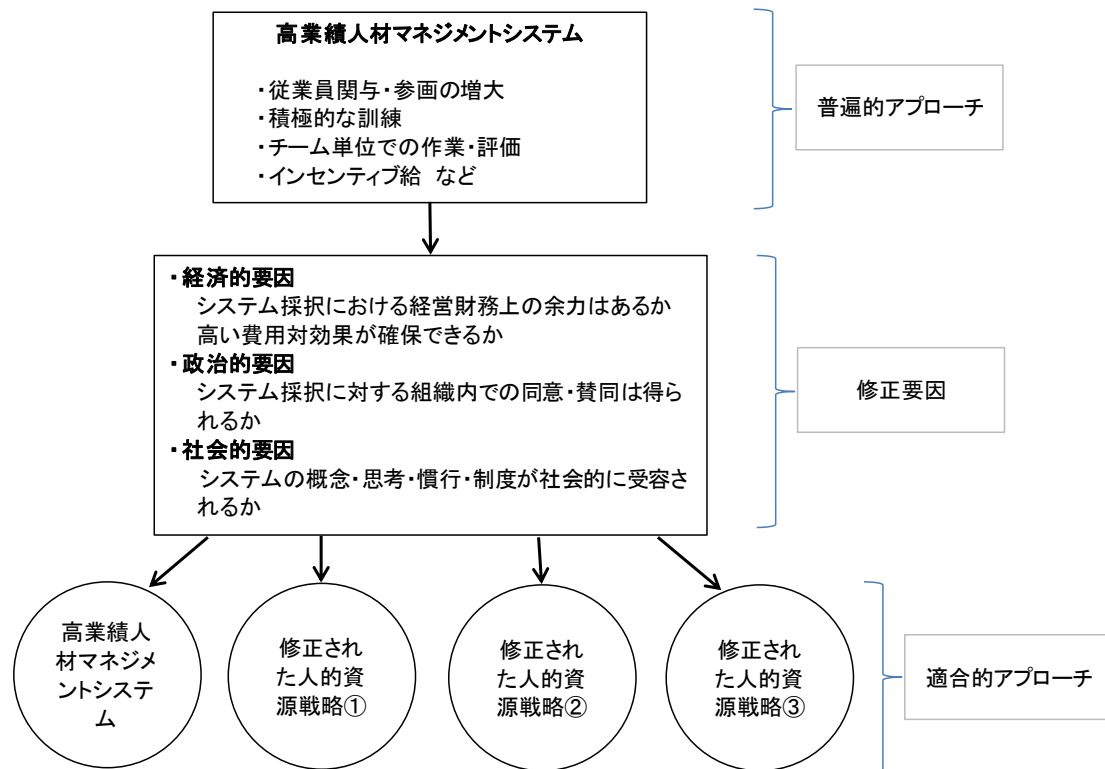
ここまで筆者は、高業績人材マネジメントシステムを普遍的アプローチの象徴たる有力な概念と捉え、その詳細を吟味、検討することで普遍的アプローチと適合的アプローチの関連性を把握しようと試みてきた。その帰結として高業績人材マネジメントシステムを各々のコンテキストとの適合へと導く、すなわち適合的アプローチの実践を要求する経済的要因、政治的要因そして社会的要因が抽出された。この段階において初めて両アプローチを関連付けたうえでの人的資源戦略策定モデルを描定することができる（図 2-1）。

まず、唯一最善の優れた人的資源戦略が存在するという普遍的アプローチの仮定の上に立ち、高業績人材マネジメントシステムを構成する人的資源管理の諸方策が提示される。これらは「ベストプラクティス」としての妥当性を有し、なおかつそれは資源ベース理論や AMO 理論などによって理論的補強が施されている。それゆえ、人事担当者もしくはトップマネジメントが高業績人材マネジメントシステムを採用することに強い意欲を示すことが想起される¹⁷⁾。

ただし、高業績人材マネジメントシステムの採用をまず念頭に置いたとしても、必ずしも速やかに実行に移されるわけではなく、当該システムに内包している問題点から抽出された各修正要因によって、高業績人材マネジメントシステムがどの程度実行可能であるかということが規定されることとなる。この一連の過程が修正段階であり、経済的・政治的・社会的要因の各修正要因は、当該企業が直面する企業内外の固有の状況と高業績人材マネジメントシステムとの適合度を測る一種の目安であり、最終的な採択のための前提条件で

¹⁷⁾ ただし、Cappelli and Singh (1992) が述べるように、特定の人的資源管理が従業員の特定の反応を示すことが明らかになり、それが模倣可能であったとしても、全ての企業がそれに関心を抱くとは限らない (p.183)。

図 2-1 人的資源戦略策定の基本枠組み



出所：筆者作成

あるとも言える。

以上のような人的資源戦略策定プロセスを経た上で、高業績人材マネジメントシステムが実行可能であるという判断を人的資源戦略策定者が下せば、そのまま採用される。逆に、ひとつもしくは複数の修正要因が採択において問題になるとすれば、高業績人材マネジメントシステムはその修正要因に導かれて異なる人的資源戦略へと変容を見せることとなる。たとえば、経済的に高業績人材マネジメントシステムを採択する余裕がなければ、訓練に関する施策を修正し、従業員に対する開発・訓練活動に消極的な人的資源戦略を採用することが考えられる。修正された人的資源戦略は企業の置かれた状況によって多様に変化するため、企業間での差異が生まれ、また、経時的な事業環境の変化によっても同一企業が展開する人的資源戦略も変化することとなる。これらの人的資源戦略の修正および変化は

企業内外の状況要因と適合することを通じて達成されるため、適合的アプローチの表出および実践として認識される。

最後に、本章で提示した枠組みの実践的含意について、述べておこう。まず、普遍的アプローチに基づく人的資源戦略を理想の人的資源戦略と位置づけることで、おおよそすべての企業が採用すべき人的資源戦略についての情報を提供し、企業が現在採用している人的資源戦略との相違を客観的に評価することが可能となる。これは人的資源戦略の多様性を前提とする適合的アプローチでは説明し得なかった点であり、その限界を克服した本枠組みの実践上の特質といえよう。さらに、人的資源戦略策定者が理想と現実との差異を認識した際に、それが何故生じたのかが、各修正要因に照応させて当該人的資源戦略を評価することで明らかになる。たとえば、普遍的アプローチで示されるような豊富な訓練や権限移譲を積極的に行う職務設計が実際には採用されていなかったとすると、本枠組みを援用して、その原因を企業の資金不足（経済的要因）や現場での従業員と監督者の不和（政治的要因）などに見出せる可能性がある。普遍的アプローチの議論は「どのような企業でもベストプラクティスの人的資源戦略を採用できるわけではない」という事実を軽視している点において、現実の人的資源戦略を説明するうえでの限界が認められる。本枠組みはその限界を克服し、人的資源戦略策定における評価基準の提供という意味で固有の実践的含意が存在すると考えられる。

VI. 結

以上において検討されたように、本章では普遍的アプローチと適合的アプローチの関連性を考察し、3つの修正要因を両アプローチの紐帯として指定することで両者を統一した新たな人的資源戦略策定モデルを構築した。これまで両アプローチは対立的な考察方法ではないという認識が戦略的人的資源管理論者の間で浸透しつつあったものの、普遍的アプローチで提示される諸慣行を修正する要因の体系化という観点から両アプローチを理論的

に関連付けながら整理するという分析視角は、これまでの戦略的人的資源管理論研究には見られない。この点が本章における主張の特色であり、その結果、両アプローチの構図がより鮮明に示され、一連の論争に新たな知見を蓄積しうる可能性が見出された。

一方で、修正後の人的資源戦略がどのように類型化することができるかについてはとりあげていない。また、戦略的人的資源管理論は経営学全体の研究系譜から見ると比較的新しい研究分野であるが、数は少ないもののわが国においてもアプローチ類型の整理や実証研究による人的資源戦略のパフォーマンスへの影響力に関する検討が行われている¹⁸⁾。それらの諸研究の成果と本稿での検討内容との関連については、ここでは必ずしも明らかににはなっていない。

また、本章における最大の理論的限界は、人的資源戦略がなぜ、もしくはどのように業績の向上に貢献しているのかという問いについては十分に答えられていない点である。続く第3章と第4章では、それぞれの問題が詳細に検討される。

¹⁸⁾ 書籍では、岩出（2002）；松山（2005）；須田（2010）などがすでに刊行されており、論文では、守島（1996）；蔡（1998）；寺畑（2002）；江（2004）；岩田（2006）；中川（2007）；鳥取部（2009）；奥寺（2010）；竹内（2011a;2011b）；平野（2012）などが挙げられる。

第 3 章 資源ベース理論と戦略的人的資源管理

I. 序

第 2 章では、初期の戦略的人的資源管理論の中心的議論である、競争戦略を中心とする組織の環境要因と人的資源戦略の適合性に関するアプローチを検討してきた。すなわち、外的要因との適合を考慮することが人的資源戦略の効果的編成において不可欠であるとする適合的アプローチと、そのようなコンテキストとは無関連的に唯一最善の人的資源戦略が存在するという前提に立ち、その制度・方策群の特定を目指す普遍的アプローチである。

両アプローチの考察およびそれらに端を発した戦略的人的資源管理のモデル提示が 1980 年から 90 年代にかけての戦略的人的資源管理論の中心の問題であったことは、前章において述べた研究成果の蓄積から明らかであるが、近年、そのようなアプローチとは異なる観点から戦略的人的資源管理を論じる主張が多く見られるようになった。それが経営戦略論における資源ベース理論（resource-based view: RBV）の研究を基にした戦略的人的資源管理である。

本章では、資源ベース理論の基本概念についてレビューした後、そのような資源ベース理論が戦略的人的資源管理論においてどのような貢献をするかを述べ、それを基にした戦略的人的資源管理論が当該系譜において新たな役割を担っていることを論じる。

Ⅱ．資源ベース理論の概要

1. 競争優位の源泉としての経営資源

1980年代半ばを中心として、企業の内的な経営資源に着目し、企業により高いパフォーマンスをもたらす要因とは何かを解明しようとする研究が台頭するようになった¹⁹⁾（石川 2005, 123 ページ）。これは、従来の経営戦略論における競争優位性の源泉に関する研究で主流となっていた、Porter らに代表されるポジショニングビューとは異なる分析視角を有する。つまり、業界の構造という外的環境の分析を通じて業界内で潜在的な利益をもたらすポジションを確保することが企業に競争優位性をもたらすとするポジショニングビューとは異なり、企業の内的環境としての経営資源の獲得・蓄積・活用に関する分析によって競争優位性の発生および構築、維持のメカニズムを解明しようとするのである。このような研究群が総じて資源ベースの経営戦略論として認識される。

ただし、経営資源といっても「ヒト・カネ・モノ・情報」といった単純な用語で説明できるわけではなく、多様な経営資源はそれぞれ固有の性質を持っているため、我々はまず資源がどのようなものを意味するのかということについて把握しておく必要があるだろう。

経営資源の定義について注視すべき特質は、経営資源が単に有形の資産（例えば資本、生産設備、従業員など）のみならず、企業風土やブランド、従業員と組織が持つ知識・ノウハウなどの無形の資産をも包含して認識されるということである。例えば、Wernerfelt は資源を「企業と半永久的に関わりのある有形・無形の資産である」としており、具体的にはブランド、技術に関する社内知識、熟練された人材の雇用、取引関係 (trade contacts)、機械設備、効率的な手順、資本などを挙げている (Wernerfelt 1984, p.172)。伊丹は、物理的な意味での資源（原材料や設備、労働者、資金など）と、熟練やノウハウ、組織風土、顧客の信頼などといった見えざる資産が企業内には存在することを指摘したうえで、戦略

¹⁹⁾ 初期の資源ベース理論の代表的な研究者としては、Barney や Wernerfelt などが挙げられる。ただ、企業の内的資源に注目し、それを企業成長のキーファクターとする議論の源流は Penrose にあるとされている。詳しくは Penrose (1995) を参照されたい。

策定において見えざる資産の重要性を示唆している（伊丹 2003, 236-277 ページ）。さらに Barney は、企業の資源が物的資本（social capital resources）、人的資本（human capital resources）、組織資本（organizational capital resources）に分類可能であるとしている（Barney 1991, pp.101-102）。物的資本は物的技術やプラント、土地などを意味し、人的資本は、個々の労働者の経験、知識、関係性などを包含する。組織資本は公式および非公式の計画・統制システムといった、組織の管理構造そのものを指している。

以上の記述から、企業の資源は有形・無形の様々な特徴をもっており、我々は「生産資源の集合体（collection of productive resources）」（Penrose 1995, p.24, 訳書 48 ページ）としての企業の姿が理解できる。したがって、資源ベース理論においては財務情報として認識、測定、評価されない個人の才能、知識や組織プロセスといったものも分析対象となる（Boxall and Purcell 2011, p.100）。

このような広い概念として資源を捉えることで、具体的に競争優位性をもたらす資源がどのような特質を有するかということが検討可能となる。内的資源がいかんして競争優位性をもたらすか、換言すればどのような特質をもつ資源が企業を競争優位なポジションに導くかを提示した研究としては Barney の功績が著名であり、以下では Barney の論考に依拠して企業の資源と競争優位性の関連を論じていく。

Barney はまず、Porter らに代表される外的環境の分析を通じて競争優位性を達成することを企図する経営戦略論が、企業内の資源の異質性（heterogeneity）と固着性（immobility）を軽視していることに触れ、企業の所有する資源について2つの仮定を提示している。つまり、①業界内の企業はそれぞれが管理する資源に関して異質である、②企業をまたいで資源を完全に移動させることはできないため、企業間に存在する資源の異質性が長く残る、という2点である。

このような仮定の下では、企業は異質性と固着性を有する資源を持つことにより、他の競争者が同一の資源を同時に所有することはできず、当該企業はそのような資源を生かした戦略を策定、実現することによって競争優位性を獲得するのである。

さらに、Barney は異質性と固着性を持つ資源の条件として以下の4点を指摘している。まず、企業にプラスの作用をもたらす価値ある資源 (valuable resources) でなくてはならない。第二に、現在の競争者もしくは潜在的な競争者にとって希少な資源 (rare resources) であるかどうかの問題となる。第三に、資源の模倣が困難である、もしくは模倣できたとしてもそれは不完全である (imperfectly imitable resources) ことが要求される。最後に、特定の資源を競争者が別の資源によって代替することができない (substitutability) ことが挙げられている²⁰⁾。

この競争優位性をもたらす資源の条件の中で、最も Barney が重視しているのは、先の仮定からもわかるように、模倣困難性である。Barney は単なる競争優位性であれば、価値があり、希少な資源を獲得することで達成できることが多いが、「持続的」競争優位性を獲得するには、その資源が模倣困難であることが求められると述べている。つまり、持続的競争優位性を構築するには当該企業は自社の有する資源を他者が模倣できないよう作り上げる必要がある。

では、模倣困難な資源とはどのような特徴を持つ資源なのか。Barney は①特殊な歴史的条件 (unique historical condition)、②因果曖昧性 (causal ambiguity) そして③社会的複雑性 (social complexity) の3つを提示している。

特殊な歴史的条件：企業は歴史的、社会的存在であり、その企業が歩んできた歴史の中でしか経験することのできない固有の環境下で蓄積されてきた資源は、模倣困難であると考えられる。つまり、当該企業が歴史の中で得た経験は、その時その瞬間に現場にいた人間のみが吸収・共有できるため、時間・空間軸での限定性が生じ、そのような経験が価値ある資産特殊性を形成するのである。

因果曖昧性：資源を模倣するためには、模倣する側の企業は、持続的競争優位性を獲得している企業の有する資源のうち、どのような資源が競争優位性を獲得しているかという

²⁰⁾ Barney (2002) では、代替可能性を模倣困難性の中に組み込み、資源を活用するための組織的な方針や手続きが整っているかという問いを追加しており、VRIO (value, rarity, inimitability, organization の接頭語) フレームワークを提唱している。

ことを明らかにしなければならない。ただ、資源と持続的競争優位性の因果関係が解明されない、解明されたとしても不完全な状態である場合、模倣する側はどの資源を模倣すればよいかわからず、結果として模倣される側の企業に持続的競争優位性がもたらされる。

社会的複雑性：企業はその内外の個人・組織との間に多様で複雑な社会的ネットワークを構築している。社内では従業員間のコミュニケーションによって人間関係が形成され、それらが社内風土を醸成していく。また、サプライヤーや顧客とのやりとりの中で当該企業に対する評価、信頼が生まれていくのであり、そのような社会的な関係性の中で形成される社会的複雑性は企業の管理能力を超えるものであり、模倣困難性が高まる要因となる。

ここまでの Barney の論考をまとめると図のように整理できる（図 3-1）。まず、企業が所有する資源の特性として異質性と固着性が強調される。次に、異質性と固着性という特徴をもつ資源は、顕在的および潜在的に価値があり、希少で、模倣が困難であり、代替不可能な資源となることが想起される。最終的にそのような資源を有する企業は競争者との差別化に成功し、持続的競争優位を獲得するという構図である。

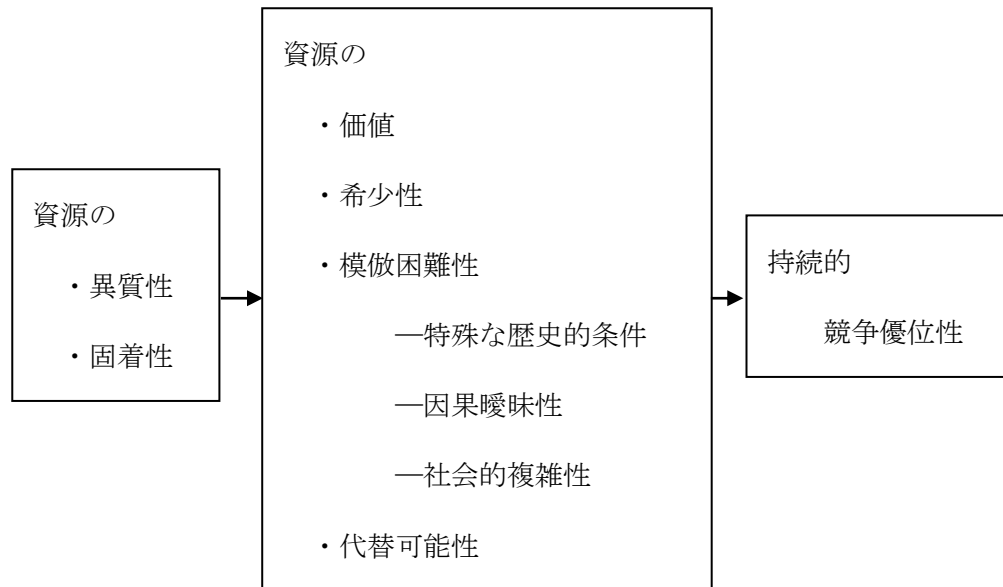
2. 無形資源の競争優位性

Barney の研究は、企業の競争優位性の源泉を理論的に解明したとして高い評価を受けている。しかし、Barney の理論の問題点として指摘されるのは、企業が所持する資源のうち、具体的にどのような資源が競争優位性の源泉となる条件を満たしているかについての言及がなかったことである（内田 2009, 57 ページ）。つまり、Barney の研究のみでは、本質的な企業の競争優位性の源泉を解明できたとは言えない。

それに対して中橋（2007）は、資源ベース理論の研究を「属性研究」と「組織能力研究」とに区別できるとしている（中橋 2007, 4 ページ）。すなわち、属性研究が Barney らの研究に代表される「持続的競争優位性の源泉となる資源が有する属性を明らかにしようとするものであるのに対し、組織能力研究はそのような属性を備えるものとして特に組織能力（capability）に注目するものである。従って、資源ベース理論に更なる説得力を持たせる

図 3-1 資源の異質性・固着性、資源の価値・希少性・

模倣困難性・代替可能性、持続的競争優位性の関係



出所：Barney（1991） p.112.

ためには、組織能力研究に着目する必要がある。

中橋は組織能力研究の立場から、組織能力こそが持続的競争優位性に必要な条件（属性）を満たすことを主張している。この組織能力は、資源と組織プロセス（資源の組み合わせ）によって構成され、ただ存在するのみでは価値をもたない資源が組織プロセスによって効果的に活用されることで、資源が能力へと転化し、組織能力を形成するとしている。

Grant もまた、資源（resource）と能力（capability）とを区別し、資源を有形・無形の資源とした上で、能力を、「資源を用いて企業ができること」と定めている（Grant 1991）。

上述のように、企業が所有するストック、つまり静的側面を持つ「資源」と、それを効果的に利用・変換させるという、動的側面を有する「組織プロセス」の相互作用によって企業に競争優位性がもたらされるとすることで、より鮮明に企業の所有する固有の資源が競争優位性をもたらしうることが理解できるだろう。

ただし、筆者が指摘しておきたいことは、ここでいう「資源」とは有形・無形の経営資源の集合体であり、決してそれらの資源のうちいずれの資源がより競争優位性をもたらすかということが必ずしも明らかになっていない点である。そこで、競争優位性をもたらす属性を持つ資源として注目されている無形資源の競争優位性について論ずることとする。

有形の資源、無形の資源という分類のもとで、無形資源そのものが競争優位の源泉をもたらすとする主張は、Hall、伊丹らの研究に見られる。Hall はケーススタディから、企業の無形資源の中でも、特に企業の名声や従業員ノウハウ、データベースなどが企業の成功に大きく関わってくることを明らかにした (Hall 1993)。伊丹は、無形資源を「見えざる資産」と呼び、それらは①カネを出しても買えないことが多い②つくるのに時間がかかる③複数の製品や分野で同時多重利用ができる、という特質を持つため、他の経営資源よりも競争優位性をもたらすことが多いと論じている (伊丹 2003, 243 ページ)。

これらの研究に加えて、組織能力研究の立場から、より企業の所有する技術やそれを生み出す従業員の知識といったものに注目する研究が近年活発である。Prahalad と Hamel は企業に固有であり競争優位をもたらす企業の技術的能力、スキルの集合を「コア・コンピタンス (core competence)」と呼び、コア・コンピタンスの構築とそれに基づく新たな事業機会の創造を競争戦略の基本的枠組みとすることを提唱した (Hamel and Prahalad 1994)。

Leonard・Barton もまた、コア・ケイパビリティ (core capability) ²¹⁾ という用語を用いて、知識の獲得・共有・発展を通じたコア・ケイパビリティの構築を論じている (Leonard・Barton 1998)。彼女によると、コア・ケイパビリティは①従業員のスキルと知

²¹⁾ Stalk, Evans and Shulman (1992) は、コンピタンスとケイパビリティの違いとして、前者が「価値連鎖上の特定の点での技術と生産の専門力」を強調するのに対し、後者は「より広い範囲に立脚しており、価値連鎖の全体を包含するものである」と述べている (p.66, 邦訳 17 ページ) が、Leonard・Barton (1998) はその定義が不完全であるとしてうえで、コア・ケイパビリティは「技術的な知識でも、ビジネス・プロセスのみのどちらでもない」 (pp.271-272, 邦訳 336 ページ) としている。

識、②物理的・技術的システム、③マネジメント・システム、そして④価値観と規範、という4つの局面から構成されるとし、それらの独自の組み合わせによって発生するシナジーが競争優位性をもたらす。従業員のスキルと知識および物理的・技術的システムはダイナミックな知識の蓄積を表したものであり、マネジメント・システムおよび価値観と規範によってその制御と方向づけが行われる。

同様に、野中と竹内においても、知識をベースとしたその蓄積・創造過程を明らかにしている (Nonaka and Takeuchi 1995)。彼らは、暗黙知と形式知を峻別し、職場で働く従業員の相互作用によって組織的に知識が創造・増幅していくプロセスをモデル化した。暗黙知とは「語ることのできない知識」(Polanyi 1966, p.5, 邦訳 16 ページ) であり、容易に形式化ができず他人への伝達が困難である知識を指す。一方、形式知は明示的であり、文書や言語によって伝達が可能である知識をいう。この2つの知識が共同化 (socialization, 暗黙知→暗黙知)・表出化 (externalization, 暗黙知→形式知)・連結化 (combination, 形式知→形式知)・内面化 (internalization, 形式知→暗黙知) というプロセスによって組織内でダイナミックに循環することで組織的知識創造が行われる。

以上のように、資源ベース理論研究は初期の属性研究から始まり、それらの属性をもつ資源の特定に関する研究に焦点が移り、さらには企業の所有する無形資源や属人的な知識、ノウハウへと研究の方向性が変遷してきたと言える。この資源ベース理論の一連の流れは戦略的人的資源管理にとってどのようなインプリケーションを持ちうるのだろうか。次節では、この資源ベース理論の基本概念に従いながら戦略的人的資源管理に対する資源ベース理論の適用について論じていくこととする。

Ⅲ. 資源ベース理論に基づく戦略的人的資源管理の検討

1. 人的資源の競争優位性

資源ベース理論での属性研究によって明らかになった、競争優位性および持続的競争優

位性をもたらすための資源の条件と、組織能力研究およびそれに続く無形資源の競争優位性についての研究が、戦略的人的資源管理に対して持つインプリケーションは大きい。つまり、資源ベース理論は、人的資源が競争上価値のあるものだという主張の概念的基礎をなすのである (Boxall and Purcell 2011, p.112)。これは Hall が従業員のノウハウを競争優位性の源泉となる無形資源のうちの一つと挙げたこと、また、Leonard-Barton においても従業員の知識・スキルおよび、主として人的資源管理の方策を意味するマネジメント・システムを、コア・ケイパビリティを構成する局面として提示したことからも明らかであろう。つまり、彼らは資源ベース理論の立場から、多様な企業の経営資源の中でも人間にまつわる部分を重要視しているのである²²⁾。

では、人的資源は属性研究で提唱される競争優位性をもたらす資源の要件を本当に満たしているのでしょうか。Barney の属性研究に基づいて人的資源が競争優位性をもたらすことを論じているのは、Wright, McMahan and McWilliams (1994) である。彼らは人的資源が、企業が統制可能な人的資本のプール (human capital pool) であるとしたうえで、人的資源としての従業員が持つ知識、スキルおよび能力 (ability) に注視してその競争優位性の検討を行っている。

まず、人的資本としての従業員は、投資することで正の価値をもたらす存在である。従業員の持つ知識や固有のスキルといったものは労働市場において異質的なものであり、全ての従業員が固有の知識、スキルを持っている。従ってそのような投資対象としての人的資本 (例えば訓練への投資) は正当化され、人的資本は企業にとって価値を生み出す存在として認識されるのである²³⁾。

第2に、前述にあった人的資源の異質性とも大きく関連しているが、従業員がどの程度企業の業績に寄与するか、つまり企業の目標達成へどれほど貢献することができたかは、

²²⁾ Wright, Dunford, and Snell (2001) は、研究領域としての戦略的人的資源管理論と資源ベース理論には、同一方向への収斂がみられると論じている。

²³⁾ 人的資本という用語は、主に経済学の観点から投資対象としての人的資源を認識する際に用いられているようである。例えば Becker の主著 (1975) は *Human capital* (邦訳は『人的資本』) と題されている。

その従業員が持つ能力によって異なり、それゆえ高い能力をもつ従業員は希少である。知識社会と銘打たれた現代社会において従業員に内在する能力は希少であり、競争優位を生み出すと考えられるのである²⁴⁾。

第3に、模倣困難性が特殊な歴史的条件、因果曖昧性、社会的複雑性によって特徴づけられることは既に触れたが、人的資源はそのような模倣困難性を兼ね備えると Wright, McMahan and McWilliams (1994) は論じている。例えば、企業はその歴史的な進展の中で独自の文化や規範を築いており、それらを通じて個々の労働者は協働し、互いに影響を与え、そうしてで蓄積される従業員の知識やスキルはその企業のみが経験してきた歴史によって形成されるのである。また、チーム単位での生産活動によって生じたアウトプットは、その成果が誰によるものかがはっきりしない。つまり、人的資源と業績との関係には因果曖昧性が存在するのである。さらに、社会的複雑性は、それ自体が人間同士の関係性や信頼構築によってもたらされるため、人的資源が社会的複雑性を持ちうることが想起される。

以上のように、人的資源が競争優位性および持続的競争優位性の源泉となることがこれまでの研究により明らかにされているわけであるが、Boxall and Purcell (2011) もまたこの問題に対して同様の論考を展開している。

彼らはまず、資源ベース理論は異質性や特異性といったものを誇張する傾向があるという事実に注意を払うべきであることを主張している (Boxall and Purcell 2011, pp.109-111)。彼らにとって企業の戦略的問題とは「生存能力の問題」と「持続的競争優位性の問題」から構成される。前者の生存能力を確保するためには、企業は最低限その業界で正当性やアイデンティティを保ち、存続を可能にするための基礎的な資源が必要となるのであるが、Boxall and Purcell (2011) はそういった意味での業界や事業グループに共通した同質的な

²⁴⁾ Wright, McMahan and McWilliams (1994) は、従業員間のスキルの異質性の中でも特に認知能力 (cognitive ability) がパフォーマンスと正の相関があり、相対的に安定的であるという理由で重要であるとしている (p.308)。

資源の存在を強調しているのである²⁵⁾。

次に Boxall と Purcell は、業界や戦略ユニットレベルで企業間に同質的な資源が存在するという前提を基に、持続的競争優位性獲得のための資源の異質性に留意しながら、何故人的資源がそれ自体価値のある存在として認められるかという点に言及している。端的に述べるならば、彼らの主張における特徴は、人的資本優位性 (human capital advantage) と組織プロセス優位性 (organisational process advantage) に区別して人的能力の優位性 (human resource advantage) を説明している点である (Boxall and Purcell 2011, pp.112-115)。

人的資本優位性は、高い能力を持った人的資源が持続的競争優位の源泉となるという思考であり、Wright らの主張と同様であると考えられる。Boxall と Purcell はこれに加えて暗黙知の存在が企業側と個人側の情報の非対称性、つまり企業は個人が「何を知っているか」を完全に把握することができないという事実によって、個人としての人的資源が価値をもちうると述べている。

一方、組織プロセス優位性は、個々の従業員そのものというよりは、彼らの相互作用プロセスに着眼点を置く概念である。社会に埋め込まれた存在として人的資源は多様な人間関係や社会的関係を形成している。労働の成果は学習・協力・コミュニケーションといった、実際の職場、作業環境下での相互作用を通じて導かれる。こういった組織プロセスは企業の歴史的な経験の中で洗練され、また、従業員間の社会的関係性は非常に複雑であるため模倣困難であり、したがって企業の持続的競争優位性獲得に貢献する。これらの記述から、人的能力の優位性は「高い能力を持った人材 (人的資本優位性) と優れた労働環境 (組織プロセス優位性) の産物」(Boxall and Purcell 2011, pp.114-115) であることが理解できる。

²⁵⁾ ただし Boxall and Purcell (2011) は、Hamel と Prahalad や Leonard-Barton といった一部の資源ベース理論の研究者もまた競争を行う上での最低限必要な資源について言及していることを認めている (pp.109-111)。

2. 人的資源戦略と資源ベース理論の適合性

資源ベース理論の所論を基に、人的資源が知識・スキルを持つ存在として企業に高い価値をもたらし、また、模倣困難性といった属性を備えることを根拠として、企業の持続的競争優位性の源泉となるという事実が前節により明らかにされた。ただ、筆者が強調したのは、単にこの事実によってのみ戦略的人的資源管理における競争優位性との関わりのすべてが明らかにされたわけではないという点である。

この主張の背景には、人的資源の有する他の経営資源とは異なる特質が挙げられる。つまり、人的資源はそれ自身が意思や感情を持つ存在であり、経営者の思った通りに常に動いてくれるとは限らないのである（蔡 1998, 84 ページ）。それゆえ、従業員と組織との関係に焦点を当て、企業は従業員の多様なコミットメントや暗黙の相互期待としての心理的契約を通じて、従業員が企業側の望む行動をとることを最大限に達成しようとするのである。そのような従業員の行動を可能にするのは、まさしく人的資源戦略による従業員への方向付けに拠るところが大いに認められるべきである。言い換えれば、人的資源戦略がメッセージとなり、それを受けた従業員が組織へコミットし、実際に協働することで人的資源が高い価値を生み出すのである。

上述の内容から提示される問いは、人的資源が競争優位性の源泉として認められるのであれば、それと同時にストックとしての人的資源の蓄積およびプロセスとしての従業員行動の双方に強い影響を及ぼす人的資源戦略もまた、企業の競争優位性をもたらすのではないかと、いうものである。つまり、戦略的人的資源管理論における競争優位性を説明しようと試みるのであれば、少なくとも人的資源および人的資源戦略という2つの要素について論じる必要性が生じる。

人的資源戦略が競争優位性の源泉となるかどうかについての議論には、様々な見解が確認できる。その一つには、人的資源が競争優位性の源泉として価値をもつということを論じる過程で人的資源管理の制度が直接的には競争的な価値をもたらさないとする主張が挙

げられる²⁶⁾。彼らの見解における共通点ともいえる特徴は、トップマネジメントを中心とした管理者層によって提示される体系化された人的資源管理の制度や方策は、外部から容易に観察できるため模倣が可能であり、それゆえ競争優位性の条件を満たさないという点にある。確かに、管理者チームによって考案、策定された制度自体が模倣可能であるということは正当な主張であると考えられる。実際、普遍的アプローチは唯一最善の人的資源管理の制度・方策群を特定することに主眼を置くため、いずれの企業にとってもそれらの採用、実施が可能であるという前提に立っているともとれる。

しかし、彼らが論じている前提には、あくまでも人的資源管理が個々の制度や方策の寄せ集めであり、そこに各制度間の相互作用は考慮されていないという事実があるのではないだろうか。筆者が戦略的人的資源管理の文脈において問題としているのは個々の人的資源管理制度・方策の編成としての人的資源システム、さらにその集合体としての人的資源戦略である。複数の人的資源管理の制度・方策が、その企業および事業ユニットが置かれた環境下で、意思決定者による戦略的な選択によって人的資源戦略へと変換されるのである。したがって、個々の人的資源管理の制度・方策と競争優位性の関連を検討することに一定の価値は認められるものの、それをもって人的資源戦略と競争優位性の関連の有無を疑いなく解明できたとは言い難い。

それに対して、人的資源システムが模倣困難性をもたらし、企業の競争優位の源泉となることを肯定的に捉える主張は注目に値する²⁷⁾。これらの研究に共通するのは、人的資源管理の制度・方策間の相互作用やそれに起因する人的資源システムの複雑性を強調している点である。つまり、彼らは人的資源管理を個々の制度の寄せ集めかのように認識するのではなく、それらのコンビネーションやシナジーの存在をことさら強調するのである。つまり、人的資源管理の制度・方策そのものの模倣は可能であったとしても、それらの相互作用が価値をもたらすメカニズムは複雑であるため企業外の人間、組織に容易に理解され

²⁶⁾ 例えば、Wright, McMahan and McWilliams (1994) や Mueller (1996) などである。

²⁷⁾ 例えば、Lado and Wilson (1994)、Becker and Gerhart (1996)、Kleiman (2000) などである。

るわけではなく、それゆえ人的資源システムは因果曖昧性を備える（Becker and Gerhart 1996, p.782）。また、人的資源システムを編成するにあたっての組み合わせは個々の戦略的目標や企業固有の特質というものに依存する（Lado and Wilson 1994, p.718）。さらに、ある企業にとっての戦略的目標や固有の特質というものは当該企業の歴史の中で形成されるため、人的資源管理の制度・方策の組み合わせは、特殊な歴史的条件の中で規定される。以上のような理由から、人的資源システムが模倣困難となり、それが持続的競争優位性の獲得に貢献するという事実が明らかになる。

Boxall and Purcell（2011）も同様に資源ベース理論に基づき人的資源システムおよびその組み合わせである人的資源戦略が模倣困難であることを述べており、上述の議論と大きな違いはないと思われる。このことを端的に述べているのが以下の箇所である。

「個々の人的資源管理の方策に関する知識は希少ではないが、個別のコンテキスト内で適切な人的資源システムを構築する方法や、積極的に補強しあう人的資源システムの混合体を作り上げることにに関する知識は希少であると考えられる。」（Boxall and Purcell 2011, p.118）

ただし、Boxall and Purcell の所論に関して、人的資源システムと競争優位の関連についてさらに説得的であるのは、彼らがより人的資源戦略の模倣困難性を際立たせるように、人的資源戦略を特徴づけているからである。第1章で既に述べたように、Boxall and Purcell は、人的資源戦略が典型的に多様化し、異なる従業員グループには異なる人的資源戦略を採用することが典型的であるとしている。さらに、多角化企業および多国籍企業では複雑性が増すということを彼らは明示している。このように人的資源戦略を捉えると、より人的資源システム間の相互作用や複雑性がはっきりと認識でき、それゆえに資源ベース理論に基づく人的資源戦略の模倣困難性に関する説明にも、さらなる説得力を付与することに成功している。

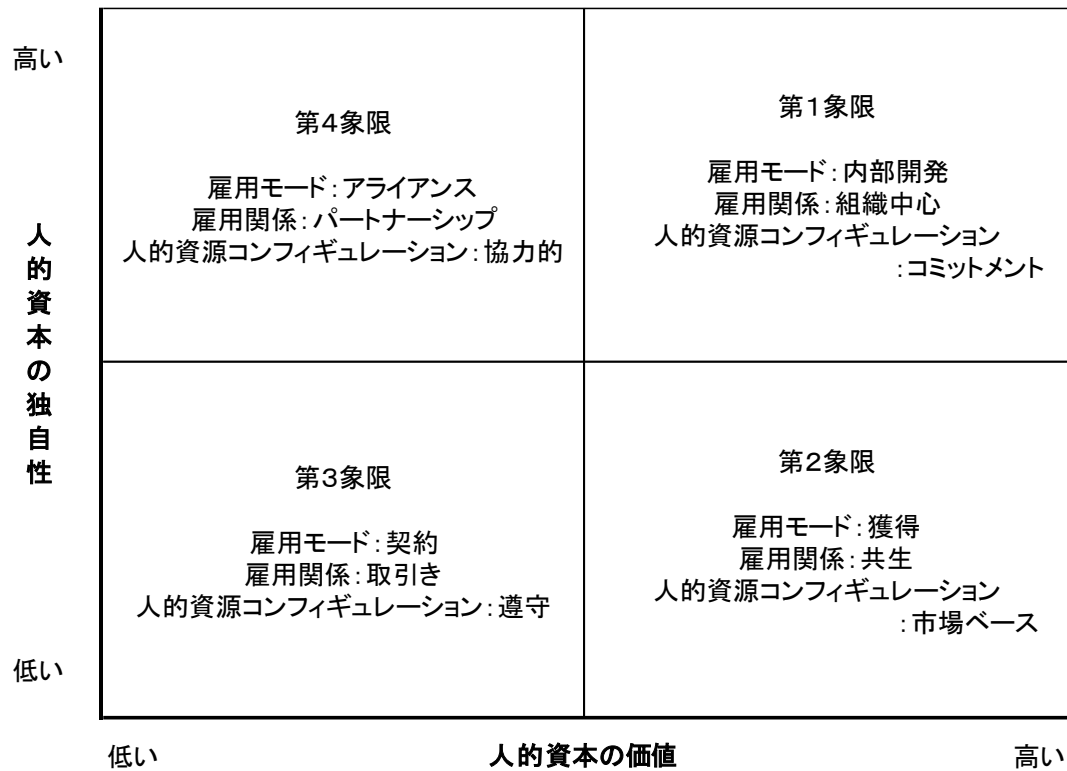
ところで、異なる従業員グループに異なる人的資源システムを適用するといった発想は、「人的資源アーキテクチャ (human resource architecture)」(Lepak and Snell 1999; 2002) のアプローチに拠るところが大きい (図 3-2)。Lepak and Snell は、資源ベース理論や経済学における人的資本理論、取引コスト理論といった理論的背景を基に、「人材の価値」と「人材の希少性」という 2 つの軸を用いてマトリックスを設定した。つまり、組織内には大別して 4 種類の従業員グループが存在し、従業員は、当該企業にとって高い付加価値をもたらすか (競争優位の獲得に大きく貢献するか)、という基準と、その人材は外部から容易に入手可能なのか、それとも当該企業にとって固有のスキル、知識が求められるような企業特殊的で希少な人材なのかという基準によって区別される。企業側は、それぞれに対応する形で異なる雇用関係と人的資源戦略を選択すべきである、とするのが彼らの主張である。

IV. 結

本章では、経営戦略論を資源ベース理論が有する戦略的人的資源管理論への含意を検討することを通じて、人的資源および人的資源戦略が競争優位をもたらすことの理論的根拠を探索してきた。資源ベース理論によって示唆された、経営資源が有する模倣困難性といった属性が、企業の浮沈を左右する戦略的資源となるのかどうかの評価基準と見なされるという事実を踏まえると、人的資源および人的資源戦略のいずれもが競争優位の源泉と見なされることが明らかとなった。とりわけ人的資源戦略の競争優位性に関しては、戦略的人的資源管理に固有の見方である各人的資源管理の方策・制度の編成という視座をもって初めて、その組み合わせのための知識が競争優位をもたらすということが明らかとなり、まさしく戦略的人的資源管理が競争優位を志向するマネジメントとして存立することが改めて示された。

しかしながら、人的資源戦略と競争優位性がいかなる因果関係のつながりをもつのかと

図 3-2 人的資源アーキテクチャの類型



出所 : Lepak and Snell 1999, p.37.

いうことに関するより詳細な検討は行われていない。この点に関しては次章において考察される。

第4章 人的資源戦略における意図と現実の乖離

I. 序

本章は、人的資源管理がどのようにして企業の業績向上や競争優位の構築に貢献するのかという基本的問題を、戦略的人的資源管理論の枠組みに基づいて検討する。

第2章において示唆されたように、戦略的人的資源管理論の生成期における中心的な議論は、高業績の達成や競争優位の構築・維持に貢献するような人的資源戦略の編成に関わるものであり、それは適合的アプローチと普遍的アプローチを軸に展開されたといえる。実際、戦略的人的資源管理論の主要な関心は人的資源戦略と業績および成果²⁸⁾の関連性を解明することにあり、それらを扱った理論・実証研究は、1980年代を境として増加の傾向にあるとされている (Guest 2011, p.4)。

現在まで、企業で導入される様々な人的資源管理の諸制度・方策を独立変数、各種の業績指標を従属変数とした多くの実証研究が蓄積されているが、その一方で Guest が 1997 年の論文において、「もし人的資源管理が有する業績への影響力に関する理解を深めようと思えば、人的資源管理の理論、業績の理論、そして、それらをどうリンクさせるかの理論が必要である」(p.263) と指摘しているにもかかわらず、両者を結ぶ理論的な基盤は未だに強固なものではない。それゆえ、人的資源戦略が各成果指標に影響を与えるプロセスを

²⁸⁾ 業績と類似する用語として成果がしばしば用いられるが、本論文では業績を、企業目標の達成度を表す、あらゆる指標の総称として使用し、成果を、業績の具体的内容を示す中間・代替指標を指す用語としてそれぞれ用いる。

正確に説明する単一の理論的フレームワークは未だに存在しておらず²⁹⁾、両者にいかなる要因が介在しているのかという課題は戦略的人的資源管理論の「ブラックボックス」と呼ばれている (Wright and Gardner 2003, p.319)。

さらに、人的資源戦略がどのような過程を経て業績の向上に寄与しうるのかということを説明することの困難性のひとつは、上位者によって策定された人的資源戦略そのものが優れていたとしても、それが必ずしも現場において彼らの意図通りに実現されるわけではないという点にある。つまり、人的資源戦略を所与としたうえで、それがどのような過程で策定者の意図する形で現場において実現するのか、もしくは、意図と現実のギャップが生じるのか、という見地から当該問題を吟味する必要がある。そうすることで、より精確に人的資源戦略の具体的な展開内容を解明することができると考えられる。以上のような問題意識から、本章では戦略的人的資源管理論におけるブラックボックス問題を人的資源戦略の意図と実際の乖離に注目しながら理論的に考察し、その業績との関連性および因果関係を把握・解明することを試みる。

Ⅱ．人的資源戦略の業績への影響

1. 理論的フレームワーク

人的資源戦略と各種の成果指標の関連を検討した研究は、戦略的人的資源管理論の進展とともにこれまで数多く蓄積されてきたが、当該問題に関するフレームワークを提唱した初期の研究は、成果概念を何種類かに分類し、人的資源戦略が逐次的にそれらに影響を与えていくことを示している。

戦略的人的資源管理の文脈の中で成果概念を分類した Dyer and Reeves (1995) による

²⁹⁾ Truss, Mankin and Kelliher (2012) は、人的資源戦略と業績の因果関係を説明する主要な理論として、①資源ベース理論②社会的交換理論③AMO 理論④ジョブ・パフォーマンス理論⑤人的資本理論⑥新制度学派⑦帰属理論を挙げており (pp.148-149)、これは両者の関連を説明する理論的基盤が脆弱であることの証左といえる。

と、人的資源戦略には複数の成果基準が適用される。すなわち①人的資源成果、②組織成果、③財務成果そして④株式市場成果がそれらである。人的資源成果は欠勤率や離職率、個人やグループのパフォーマンスを意味し、組織成果は生産性や品質を表している。また、財務成果はROI（return on investment）やROA（return on assets）といった財務諸表に示される客観的指標であり、株式市場成果は株価や株主へのリターンなどによって測定される。Dyer と Reeves は、人的資源戦略における成果基準を分類したのみならず、それらが人的資源成果→組織成果→財務成果→株式市場成果の順に人的資源戦略が影響を及ぼすということを論じた。

このような成果指標の分類は、人的資源戦略と業績との関連についての理論的なフレームワークを提示した一連の研究に反映されており、1997 年に発表された Guest（1997）と Paauwe and Richardson（1997）の両研究はその代表である。Guest（1997）は、組織成果の向上は組織内のヒトを通じて達成されるという仮定に基づき、人的資源管理による従業員の効果的な活用がどのような順序で各種成果に影響を与えるのかを示した（図 4-1）。人的資源管理の各制度・慣行は従業員のコミットメントや質（能力）、機能上の柔軟性に影響を与え、それらが関与や参画、モチベーションといった行動成果をひきだし、最終的に生産性や離職率などの組織レベルの成果がもたらされる。Paauwe and Richardson（1997）もまた、人的資源管理の活動と成果に関するフレームワークを、人的資源管理の成果と企業レベルの成果を峻別する形で提示している。Paauwe and Richardson が措定したフレームワークの特徴は、人的資源戦略の成果が、離職率や欠勤率の低下もしくは、従業員の参画や組織に対する信頼の向上などといった一連の人的資源管理成果を経由せずに、組織レベルの成果に影響を与えうることを示唆している点と、人的資源戦略と業績の因果関係が逆転する可能性を指摘している点である。つまり、人的資源管理の諸制度・慣行は直接的に株価や収益性、顧客満足といった企業レベルの成果に影響力を持つのみならず、そのような成果がまた、人的資源戦略の内容を規定するという点である。

図 4-1 人的資源管理と成果

人的資源戦略	人的資源管理制度群	人的資源管理成果	行動成果	パフォーマンス成果	財務成果
差別化 (イノベーション)	選抜	コミットメント	努力/モチベーション	向上: 生産性 品質 イノベーション	収益性
集中 (品質)	訓練		協力		
コスト (コスト削減)	評価	従業員の能力	参画	低下: 欠勤率 離職率 対立関係 顧客からの苦情	ROI
	報酬		組織市民的行動		
	職務設計	柔軟性			
	参画管理				

出所：Guest（1997） p.270.

2. 実証研究の展開

人的資源戦略と業績の関連性をひとつのフレームワークのなかで把握することを企図した初期の研究は、業績を細分化し、それらが直接的・間接的に人的資源戦略の影響を受けることを想定している。この枠組みを理論的基盤としながら、人的資源戦略と業績の関連を説明しようと、多くの実証研究がそれぞれ独自の分析視角の中で蓄積されてきた。例えば、Huselid（1995）は全社レベルを対象に人的資源戦略と離職率や生産性の関連に加え、収益性などの財務成果への貢献を検討したのに対し、Ichniowski, Shaw and Prennushi（1997）は鉄の生産ラインをサンプルに人的資源戦略の生産性向上への貢献を論じている。さらに、製造業ではなくサービス業を対象にした研究も見られるようになり（Batt 2002）、人的資源戦略と各種成果という二要因を抽出してそれらのポジティブな関係を検証する研究は、1990年代後半から増加の一途を辿ることとなる。アメリカを中心として進められた一連の実証研究の隆盛を Paauwe（2009）は、「アメリカにおいて各研究者は、付加価値をもたらす存在としての人的資源管理の役割を示す実証研究に忙殺されていた。」（p.131）と評している^{30）}。

^{30）} アメリカ以外の諸外国でも、イギリスを中心として研究蓄積が確認できるが、相対的にその規模はアメリカよりも小さい。（Guthrie 2001; Guest et al. 2003 など）。

人的資源戦略が企業に多大な付加価値をもたらす存在であることを示唆するために、かかる諸研究において共通している点は、高業績人材マネジメントシステム（high performance work systems）を中心とする従業員投資型の人的資源戦略を提示し、その有効性を検討していることである³¹⁾。高業績人材マネジメントシステムは、「従業員のスキル、コミットメント、生産性を向上させ、人的資源が競争優位の源泉となるようデザインされた人事施策・慣行群のシステム」（Datta, Guthrie and Wright 2005, p.136）を意味し、従業員の参画の増大、豊富な訓練、インセンティブの提供などがその中心となっている（Appelbaum et al. 2000）。高業績人材マネジメントシステムを中心に据えた研究群には、その構成要素にばらつきが見られるといった批判が存在する（Becker and Gerhart 1996, p.784）ものの、92の研究をサンプルにメタ分析を行った Combs et al. (2006) は、高業績人材マネジメントシステムの採用によって財務成果が向上すると結論づけている（Combs et al. 2006, p.524）。

3. 相関から因果関係の解明へ

上述した内容から、人的資源戦略と業績の関連を取り扱う実証研究の多くが「人的資源戦略は組織成果をはじめとする各指標にポジティブな影響をもたらすのか」もしくは、「どのような人的資源戦略がその影響を最大にできるのか」という問いに答えることを主眼としていたという事実が導出される。その意味で、高業績人材マネジメントシステムが様々な条件下で高い業績を当該企業にもたらすという結論を支持する論拠が数多く提示されたことは、学界にとっても実務界にとっても意義ある進歩といえよう。

しかしながら、人的資源戦略が企業の業績向上に貢献するということを示すためには、単に特定の人的資源戦略が優れているということを明らかにするだけでは不十分であり、人的資源戦略が個人・組織成果に作用する詳細なメカニズムが明らかにされる必要がある。さらに、Paauwe and Richardson (1997) が示した業績向上→人的資源戦略という因果関

³¹⁾ 高業績人材マネジメントシステムの内容および特質については第2章を参照されたい。

係の逆転現象に関しても十分には説明されておらず、この問題を解明するためには、複数の要因を両者の間に介在させることで人的資源戦略が業績に貢献する道筋を精緻化しなければならない (Wright et al. 2005, p.421)。そういった意味で、これまでの一連の研究は、両者の関連を明らかにしたとはいえるものの、決して因果関係を立証するには至っていない (Boselie, Dietz and Boon 2005, p.79)。

総じていうと、我々は「どのようにして人的資源戦略が高い業績の獲得に貢献しているのか」についてより深く吟味し、人的資源戦略と業績の因果関係を明らかにする必要がある。これは、「人的資源戦略が業績にどのようなインパクトを持ちうるのか」という問題から、「人的資源戦略がどのようなルート、プロセスを経て業績の向上に貢献しているのか」という問いへと、戦略的人的資源管理論の問題意識が変化してきたとする Guest (2011) の見解とも符合する (Guest 2011, p.7)。

上述の議論を踏まえて、以下では人的資源戦略と業績をつなぐ理論的な枠組みに主眼を置きながら両者の関係を検討していく。実証研究そのものよりも、フレームワークの構築に注目する所以は、説得力を伴う形で人的資源戦略が業績へと影響を与える道筋を説明するモデルは決して多くないからである³²⁾。実証研究は、理論的な枠組みが体系的に整理されたのちにそれが現実から遊離していないかを確認するために行われるべきであり、研究の順序として理論的整備が実証研究より先んじて行われなければならないと思われる。

Ⅲ. 策定された人的資源戦略とその実現

第 1 章で論じられたように、戦略的人的資源管理の分析視角はこれまでの人的資源管理とは異なり、個々の人的資源管理の制度・慣行ではなくその総体としての人材マネジメン

³²⁾ この点に関して、Boselie, Dietz and Boon (2005) は、当該問題に基づいた理論的フレームワークが、実証研究によってもたらされた発見事実を説明しようとして構築されたものが多いと指摘しており (p.71)、これは説得力のある理論的フレームワークを提示した研究が少ないことの 1 つの証左である。

トシステムに焦点を当てる (Becker and Huselid 2006, p.899)。このセットとしての人材マネジメントシステムが組み合わされることで人的資源戦略となり、一つの事業体の中でヒトの管理職能に関する戦略として具体的に展開されるのである (Boxall and Purcell 2011)。かかる概念上の特徴を踏まえると、人的資源戦略にまつわる主要な検討課題は「効果的な人的資源戦略は何か、それはどのように構築されるのか」という策定に関する問題と、「策定された人的資源戦略がどのように現場で展開されて、業績や競争優位に貢献するのか」という戦略の実現に関する問題に大別できる。この区別に従うと、戦略的人的資源管理のブラックボックス問題は後者に傾倒するものである。しかし、策定された人的資源戦略がどのように現場で実現されているのかを説明することは容易ではない。何故なら、戦略が策定者の意図通りにそのままの形で実現するとは限らないからである。したがって、ブラックボックス問題の検討にあたってはまず、策定された戦略の実現可能性に焦点を当てながら検討することが必要であると考えられる。

1. 戦略概念が内包する「意図」と「現実」の乖離

人的資源戦略のみならず、一般に戦略という概念に策定とその実現という側面が備わっていることは想像に難くない。つまり、優れた絵図を戦略として描けたとしても、当初想定された戦略がそのまま実現されるとは限らない。たとえば、戦略の概念を初めて用いたとされる Von Clausewitz は、「戦略によって個々の戦役の計画を立てられ個々の戦闘が配列される。しかし、これらの計画のすべては、多くの場合必ずしも当たっていない、多くは予想と違う、あるいは詳細について事前に決定することがまったく不可能なただの仮定に基づいているので、戦略によって、現地で、真の状況に応じて細部の決定が行われ、全体の計画が修正されなければならない。」(Von Clausewitz 1980, 訳書 p.184) と述べている。さらに、戦略の創発性に注目した Mintzberg は、公式的な戦略計画が問題解決に貢献するどころか、すでにある問題を悪化させたり、以前にはなかった問題を発生させたりする可能性を指摘している。(Mintzberg 1994, p.256, 訳書 p.277)。

戦略に関する古典的な研究は、戦略が単に策定のみに注意を払えばそれが完遂されるわけではなく、実行に移された際にどのようにして現場で効果的に当該戦略を実践するのがその成否にとって重要であることを示唆している。しかし、1980年代から1990年代にかけての戦略的人的資源管理論の諸研究では、人的資源戦略が現場に適用された際にどのような事象が生じるのかという問いについては決して十分な関心が向けられてきたとはいえない（Gratton and Truss 2003, p.76）³³⁾。人的資源戦略と業績間の因果関係を解明しようと試みるのであれば、人的資源戦略が策定者の意図した通りで必ずしも現場において反映されているわけではないという認識を基礎にしながら、具体的に人的資源戦略の実現がどのようにしてなされるのかを検討する必要があるといえよう。実際、策定された人的資源戦略が、現場において人的資源戦略の策定者の意図とは異なる戦略として認識・経験されているのかを検討した研究は、単に特定の人的資源戦略が「存在しているのかどうか」ではなく、実際に経験している人的資源戦略は「何か」をインタビュー調査することで、意図した人的資源戦略と現実の人的資源戦略を区別し、両者に不一致が起きていることを明らかにしている（Truss 2001; Khilji and Wang 2006）。

2. 高業績人材マネジメントシステムの有効性

前節の議論を踏まえると、人的資源戦略が業績向上に貢献するメカニズムを明らかにするうえでは、多くの研究（例えば Ramsay, Scholarios and Harley 2000; Den Hartog and Verborg 2004; Evans and Davis 2005; Takeuchi et al. 2007）に見られるような、高業績人材マネジメントシステムという特定の人的資源戦略を想定し、それが何らかの介在要因を経由して業績の向上に対して貢献を果たすとする分析視角の妥当性に懐疑的にならざるを得ない。なぜなら、人的資源戦略の策定段階において、意図された戦略としての高業績人材マネジメントシステムがそのままの形で実行されるとは限らない（Truss 2001; Khilji and Wang 2006）にも関わらず、あたかも高業績人材マネジメントシステム＝唯一最善の

³³⁾ Gratton and Truss（2003）はこの例として Huselid（1995）を提示している（p.86）。

人的資源戦略であるかのような前提に立つことは人的資源戦略の有効性を説明するうえでは妥当でないからである。安易に高業績人材マネジメントシステムの普遍的な有効性を認めるのではなく、それが優れた人的資源戦略のひとつとして確立されていることを認識しつつも、それ以外の人的資源戦略と同様にその実現可能性が確かめられねばならないのである。

さらに、複数の研究（Lepak and Snell 1999; Siebert and Zubanov 2009; Boxall and Purcell 2011）において組織内で人的資源戦略は従業員グループや求められる役割等の差異に応じて多様化することが主張されていることを鑑みると、同じ組織内でも高業績人材マネジメントシステムが適用されるグループとそうでないグループに区別できる。したがって、人的資源戦略がどのように実現されるのかを解明するためには、人的資源戦略を具体的な高業績人材マネジメントシステムなどに特定するのではなく、より一般的な構成概念として捉えるべきであると考えられる。

3. 策定された人的資源戦略の実現メカニズム

ここまで人的資源戦略の有効性を策定と実現の点から検討し、人的資源戦略が業績向上に対して貢献を果たすメカニズムの解明のためには、「必ずしも策定段階の人的資源戦略が何の問題もなくそのまま実現されるわけではない」という点に留意しながら考察を進めることの重要性を論じてきた。また、考察対象を高業績人材マネジメントシステムに限定すべきではないことを確認した。以上から導出される含意は、あらゆる人的資源戦略において、策定者がその戦略に込めた意図通りに現場で展開されない、もしくは意図とは異なる形で従業員に認知・経験されるという現象がどのように生じるのか、意図と現実の差が小さくなる（大きくなる）ことの一般原理を解明することこそが、人的資源戦略が業績に貢献するメカニズムを明らかにするにあたって肝要であることが指摘できる点にある。

人的資源戦略の意図と現実の乖離に注目し、その内実を明らかにした研究はそれほど多くないが、Boxall and Purcell（2011）と Wright and Nishii（2007）は、人的資源戦略が

意図どおりに現場に適用されることの困難性を意識しながら、理論的フレームワークを用いて人的資源戦略と業績間のブラックボックスを説明しているという点において注目に値する。Wright and Nishii (2007) は、意図された人的資源管理制度 (intended human resource practices) と現実の人的資源管理制度 (actual human resource practices) を区別したうえで、現実の人的資源管理制度が従業員によって認知・経験されることで組織成果をもたらすと論じている。さらに、彼らはこれまでの戦略的人的資源管理の研究が組織レベルの分析のみに焦点が当てられているという問題意識のもとで、組織レベル (意図した人的資源管理制度、実際の人的資源管理制度) → 個人レベル (人的資源管理制度の認知、従業員の反応) → 組織レベル (組織成果) へと分析レベルを変化させながら人的資源戦略の適用過程を解明した。Boxall and Purcell (2011) もまた、Wright and Nishii (2007) の影響を受けつつも、特にラインマネージャーが果たす役割に重点を置きながら独自のフレームワークを提示している。彼らによると、ラインマネージャーの行動がシニアマネージャーによって想定された人的資源戦略の実現可能性に影響を与え、従業員の認知および経験は、従業員がラインマネージャーと築く関係の質に依存する (Boxall and Purcell 2011, pp.246-248)。

両研究は、人的資源戦略が現場に適用され、実現するメカニズムをこれまでの諸研究よりも詳細に明らかにした意味でその功績は大きく、意図した人的資源戦略を成功裏に実現するためには、個人と組織という複数の分析レベルを基にした視座の必要性和、ラインマネージャーの役割に注目すべきであるという事実が明らかになった。以上から、意図された人的資源戦略と現実の人的資源戦略の差異がどのように発生、変化するのかをより精確に明らかにするために、個人－組織という分析レベルおよびラインマネージャーという 2 点に立脚しながら関連する所論をより詳細に検討していく。

IV. 一貫性のある人的資源戦略と組織風土

1. 介在要因としての組織風土

1) マルチレベル概念に関する諸理論

Wright and Nishii (2007) の枠組みで示されたような、組織内の制度としての人的資源戦略が個人の態度・行動に影響を与え、それが組織成果へと結実するという、組織と個人を包含したマルチレベルの思考は、人的資源戦略と業績との関連を検討するうえで、より洗練された考察方法として認識されている (Paauwe 2009, p.134)。この組織一個人間の相互作用から、どのように人的資源戦略の意図と現実の差異が表出するメカニズムが導き出されるのであろうか。

人的資源戦略が有する個人への影響と、彼らの態度・行動から生じる組織成果の変化を説明した理論は多岐に渡る。例えば、AMO 理論 (Purcell et al. 2003) は、実際の労働にあたって必要とされる A (ability: 能力)、M (motivation: 動機づけ) そして O (opportunity: 機会) が従業員に適切に付与された際に彼ら (彼女ら) のパフォーマンスが向上し、組織成果へと結実すると論じている。また、Guest (1999) は心理的契約の概念を用いて人的資源管理における組織一個人間に生じる相互作用を論じている。心理的契約は、「個人と組織の交換関係における同意に関しての、組織によって形成される個人の信念」(Rousseau 1995, p.9) と定義され、組織と個人で交わされる心理的な暗黙の相互期待を指す。検討の結果 Guest (1999) は、従業員の参画を促進する組織文化と用いられる人的資源管理の制度・方策の数がポジティブな心理的契約にとっての特に重要な先行要因となることを明らかにした。

しかしながら、AMO 理論は、前述のような人的資源戦略の意図と現実との乖離が生じることを考慮していない。つまり、個人が有する能力や適切な役割付与の重要性は示唆しているものの、人的資源戦略が意図通りに、もしくは意図とは異なった形でどのように従業員が認知・経験されているのかについては答えることができない。では、心理的契約概念

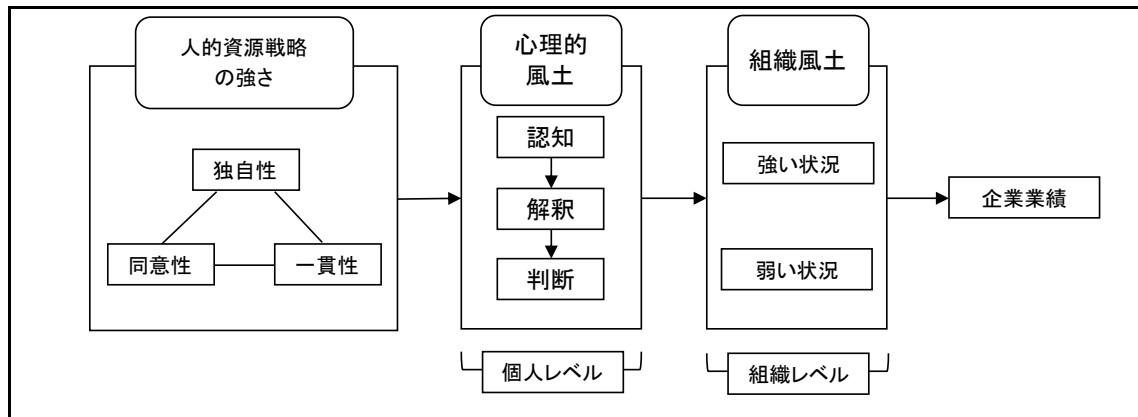
はどうであろうか。心理的契約概念を用いて、人的資源戦略の意図と実際の差異から生じる個人への影響を検討した Grant (1999) によると、公式に発表された人的資源戦略（意図した人的資源戦略）と実際に従業員によって認知・経験される人的資源戦略の差異が、組織に対する個人の不信感を生み、ネガティブな心理的契約をもたらすとしている。しかし、心理的契約概念を用いた一連の研究は、「ポジティブな心理的契約をもたらす人的資源戦略は何か」もしくは「人的資源戦略の意図と現実の乖離が心理的契約にどのような影響を与えるか」を考察しているものの、何故、どのように、どの程度、人的資源戦略の意図と現実の乖離が生じるのかについては、必ずしも明らかにするには至っていない。

2) 介在要因としての組織風土の役割

以上において、個人と組織というマルチレベル概念に基づいて人的資源戦略－業績間の関係を検討する諸理論が概観されたが、AMO 理論と心理的契約概念のいずれにおいても当該問題を説明するうえでの理論上の限界が存在することが確認された。このような状況を踏まえると、人的資源戦略の意図と現実の差異が生ずる内実を明らかにするにあたって有用であり、なおかつマルチレベルの視座を有する概念としての組織風土を人的資源戦略と業績間の介在要因として設定する研究は注目に値する (Lepak et al. 2006; Ferris et al. 1998)。その代表的研究である Bowen and Ostroff (2004) は、個人と組織をまたぐ要素として「風土」(climate) を提示し、それが人的資源戦略の実行にあたってどのような役割を果たすかを明らかにしている (図 4-2)。

まず、Bowen and Ostroff は個人レベルの認知による心理的風土と、従業員間で共有された認識を意味する組織レベルの組織風土を峻別し、両者が人的資源戦略と業績の関係に介在し、そのような分析視角を採用することで、人的資源戦略をマルチレベルで検討することが可能となることを論じている。次に、人的資源戦略は、従業員が仕事上、自身にどのような行動や態度が求められているのかを確認するための、管理者からのメッセージとしての機能を持つとして、その内容を従業員が解釈することで心理的風土が形成され、その

図 4-2 Bowen and Ostroff (2004) モデル



出所：Bowen and Ostroff (2004) を基に筆者作成。

解釈が従業員間で共有される形で、組織風土が形成される。その結果、個人間で共有されて形成された組織風土は従業員の態度・行動を規定し、それが組織成果へとつながる、というのが彼らの主張における基本的な論理である。

さらに、Bowen and Ostroff (2004) は、経営者もしくは管理者がメッセージとして発する人的資源管理の内容に基づいて、従業員がその職務上何を求められているのか、何が重要であるのか、どのような行動に対して報われるのか、などといったことを正確に判断するためには、メッセージの受信者である従業員に正しい情報が提供される必要があるとして、彼らの認知上の曖昧性を取り除くために人的資源戦略が固有であること、一貫していること、そして同意が存在していることの3要件を満たす必要があると論じた。Bowen と Ostroff は、この条件を満たした人的資源戦略の影響を受けて自身に期待される行動・役割についての従業員間での共通の解釈が生まれ、それが共有される状況を「強い状況」(strong situation) と呼び、「強い風土」(strong climate) によってこれが形成されると述べている。

Bowen and Ostroff (2004) は、個人の心理的風土および組織風土に着目することで人的資源戦略の業績への貢献を説明するという新たな分析視角を提示し、ブラックボックス解明に対して貢献があるのみならず、意図と現実の乖離という人的資源戦略が有する問題に

関しても学ぶべき点は多い。つまり、従業員間でその職務上の義務や役割に関する共通の認識が組織風土の中で形成され、「強い状況」にある職場は、「弱い状況」にある職場と比して、経営者の意図に対する解釈が従業員間で多様性を帯びることが少ないため、強い風土もしくは強い状況にある職場では、従業員が人的資源戦略の策定者の意図通りにその役割を果たし、意図と現実の差が相対的に小さくなる。ここに、人的資源戦略の意図と現実の乖離がどのようにして生じ、その程度が規定されるのかを説明するための理論的根拠のひとつが提示されたといえる。

2. 人的資源戦略の一貫性

上述の内容に基づく、人的資源戦略が有する一貫性や固有性といった特質が組織風土を介在して意図と現実の際の程度を規定する。しかし、このような人的資源戦略の特質、とりわけ一貫性に関する議論は決して新しいものではなく、すでに戦略的人的資源管理論の範疇で検討されている。それは、一貫性 (Baron and Kreps 1999) や内的適合 (Baird and Meshoulam 1988; Delery 1998; Gerhart 2007) の概念を通じて把握されており、たとえば、Baron and Kreps (1999) は、人的資源戦略の策定において3種類の一貫性を考慮することが必要であるとしている。すなわち、①人的資源戦略を構成する各人事制度間が相互補完的になるように調整する機能上の一貫性、②同様の環境下にある従業員に対しては、同様の人的資源戦略を適用することを意味する従業員間の一貫性、そして③時間軸において、頻繁に人的資源戦略を変更することはふさわしくないとする経時的な一貫性の3つである (Baron and Kreps 1999, pp.32-33)。内的適合は、人的資源戦略を構成する人事制度・慣行間の相互作用を求める思考であり、Baron and Kreps (1999) における機能上の一貫性にあたる。

一貫性や内的適合は、優れた人的資源戦略を説明する際の有力概念であり、戦略的人的資源管理論の黎明期からその有効性に注目が集まっていたが、これまでは人的資源戦略の意図と実際の乖離が生起するという事実を前提とせず、単に内的一貫性によるシナジー

効果の検討を行うことでその重要性を示唆するに留まっていたといえる（Ichniowski, Shaw and Prennushi 1997; MacDuffie 1995; Appelbaum et al. 2000）。さらに、内的一貫性は実証上必ずしもその有効性が説明されているわけではない（Gerhart 2007, p.327）。したがって、人的資源戦略の意図と現実が乖離する程度が内的適合度によって小さくなるという事実が導き出されたことは、当該概念に新たな分析視角と潜在的価値を付与できたという点において意義あるものと思われる。

ここまで、人的資源戦略の実行における意図と現実の差異を明らかにする第一の視座である組織風土について検討してきた。ただ、既に述べたように組織風土のみで当該現象が説明可能になるわけではなく、ラインマネージャーが人的資源戦略の適用において果たす役割もまた重要である。

V. 人的資源戦略の実現におけるラインマネージャーの役割

1. ラインマネージャーの役割

人的資源戦略の意図と現実がどのように乖離するのかを検討するための分析視角として、人的資源戦略を現場に適用する存在としてのラインマネージャーの役割に焦点を当てることは、特に驚くべきことではない。何故なら、実際に従業員が認知・経験する人的資源戦略は、ラインマネージャーがその責任に基づいて提供もしくは実行されたものとして把握されるからである（Purcell and Hutchinson 2007, p.3）。しかしながら、先に検討された組織風土概念においては、従業員が人的資源戦略をどのように認知するのかという問題を主題にしているにも関わらず、組織風土の形成に関してラインマネージャーがどのような役割を果たすのかについては必ずしも明らかになっていない。我々は、人的資源戦略の策定者であるトップマネジメントおよび人事マネージャーとそれを実際に経験する現場の従業員との間に介在するラインマネージャーがどのような役割を果たすのかという視点から、上位者の意図した通りにもしくは、意図しない形で人的資源戦略が適用されることの内実

を探索していく必要があるといえよう。

端的に述べるならば、ラインマネージャーは、従業員の裁量行動を引き出すという点において、重要な役割を果たす (Purcell and Hutchinson 2007; Harney and Jordan 2008)。つまり、ラインマネージャーは実際に人的資源戦略を現場において適用し、彼ら（彼女ら）がリーダーシップを発揮することによって従業員の行動に影響を与えるのである。従業員は、他の管理者と比してより近接した関係にあるラインマネージャーの影響を大きく受け (Liden, Bauer and Erdogan 2004)、それゆえラインマネージャーと従業員が形成する人間関係の質がその後のパフォーマンスにとって重大なものとなる (Uhl-Bien, Graen and Scandura 2000)。

しかしながら、人事マネージャーやトップマネジメントから示された人的資源戦略を現場で執り行うことによって従業員から適切な行動を引き出すことがラインマネージャーの役割として把握されたとしても、それは必ずしも上位者の想定した通りにラインマネージャーが管理活動に従事することを意味するわけではない。例えば、ラインマネージャーが人的資源戦略に対して不信感を抱き、自身の裁量によってその人的資源戦略を変容させてしまうことが考えられる (McGovern et al. 1997)。また、人的資源戦略に対する熱意がなく、積極的な関与を行わないといったラインマネージャーの行動も予見される (Purcell et al. 2003, p.39)。

以上の記述から、現場の管理者としてのラインマネージャーは、上位者によって提示された人的資源戦略を解釈・認知するなかで、それが現場と整合的でない、もしくは正当性を有するものでないという判断をくだすと、自身がふさわしいと思った形に修正・適用することがわかる。さらに、ラインマネージャー自身の人的資源戦略実行に対するモチベーションにも個人差が見られ、どの程度人的資源戦略が意図通りに実行され、それがどの程度有効であるのかという点に関して差異が生じることとなる。その結果、従業員が経験する実際の人的資源戦略は、たとえ意図した人的資源戦略が同一のものであっても、ラインマネージャーに依存する形で多様化する。この意味において、ラインマネージャーの裁量

行動が、意図された人的資源戦略と現実の人的資源戦略との間で生じる差異の程度を条件づけるという事実が導出されるのである（McGovern et al. 1997, Purcell and Hutchinson 2007）。

2. ラインマネージャーの二面性

ラインマネージャーの行動が意図と現実の差異を規定する要因のひとつとして抽出された。これを前提とすると次に問題になるのは、ラインマネージャーが具体的にどのような活動によってその差異を小さく（大きく）するのか、という役割行動の詳細な解明であろう。ただし、この問題を既に述べた組織風土やそれに基づく人的資源戦略の特質と切り離して考えるべきではない。なぜなら、ラインマネージャーは人的資源戦略を現場に適用するという立場にありながら、同時にその人的資源戦略の影響を受けて自身に求められる行動を認知・解釈するという一面も有するからである。すなわち、ラインマネージャーは、形成された組織風土の範疇において従業員の裁量行動を引き出すという役割を担うのみならず、人的資源戦略によって発せられたメッセージを認知・解釈することによって組織風土を形成する集団の構成要員の一人として把握される。

ラインマネージャーの人的資源戦略に対する二重の性質を認識することの便益は、人的資源戦略が「強い風土」もしくは「弱い風土」のどちらを形成するのかに依存して、意図と現実の差異を埋めるためにラインマネージャーに必要とされる行動が変化することが説明できる点にある。つまり、「強い風土」が人的資源戦略によってもたらされた場合は、ラインマネージャーを含めた現場集団の中でどのような行動が求められているのかの共通認識が形成されているため、ラインマネージャーは自身の認知に従って人的資源戦略を忠実かつ従業員間での公平性を維持した形で実行することが求められる。逆に、「弱い風土」の状況下においては、ラインマネージャーと従業員間で必要とされる行動についての共通認識が曖昧であるため、ラインマネージャーは上位者の意図を察知し、それをできるだけ多くの従業員に伝達することで彼ら（彼女ら）の活動を調整する必要があるといえる。特に、

特定の人的資源戦略がなぜ行われているのかを理解することが従業員の認知および行動にとって重要であることから (Nishii, Lepak and Schneider 2008)、ラインマネージャーは自身の裁量行動の中で、従業員に人的資源戦略が提示されることの意味を正確に伝達し、彼ら（彼女ら）が意図通りに行動するのかどうかを監督する必要があるといえる。このような具体的なラインマネージャーの人的資源戦略に対する理解力や現場への公正な適用、伝達行動、また、それを支えるモチベーションの程度が、人的資源戦略の意図と現実の差異を明らかにするうえで特筆すべき要因となる。

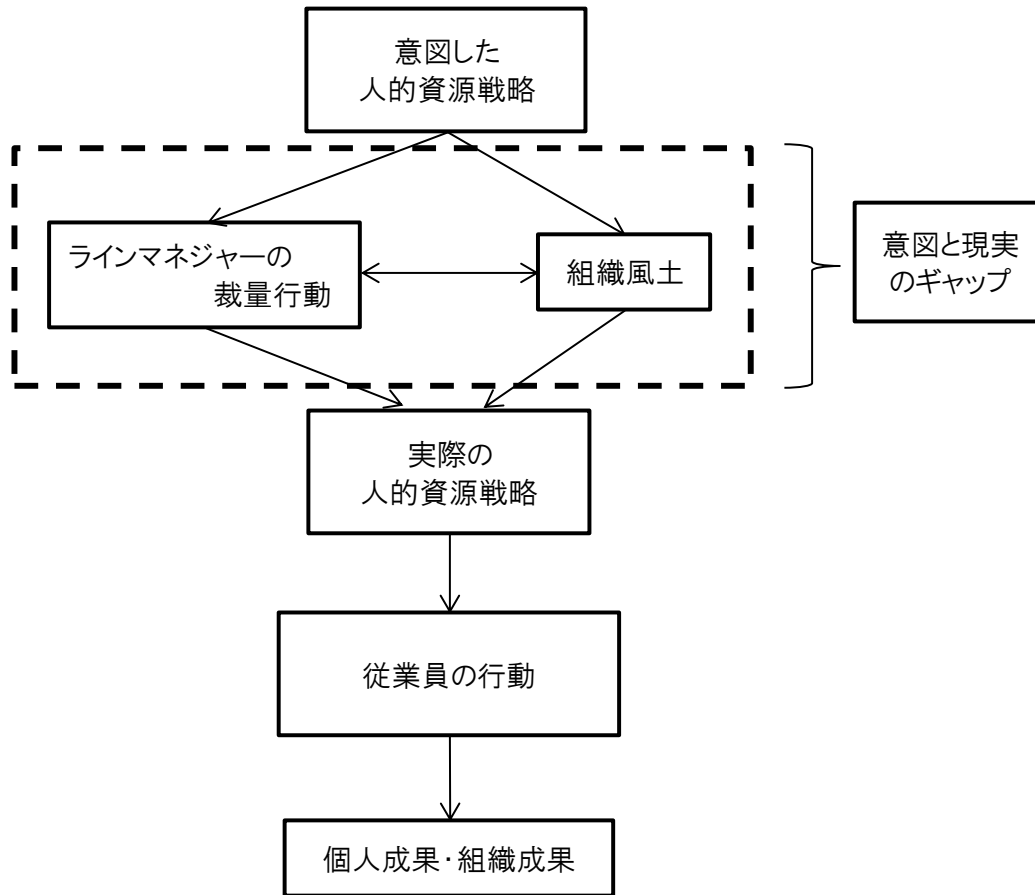
VI. 人的資源戦略の展開

これまでの内容を一つの枠組みの中で把握するために図示すると、以下のようになる（図4-3）。人的資源戦略と業績を結ぶ介在要因を示すモデルとしてはいくぶん単純化したものではあるが、意図した人的資源戦略がどのように現実の人的資源戦略として従業員に経験されるのかを説明するには有用である。

まず、人事マネージャーやトップマネジメントなどによって人的資源戦略が策定される。これは、現場からは離れた上位者によって構築され、現場の従業員に対して特定の行動や認知を求めるメッセージとしての役割を果たすという意味で、上位者の意図が反映された人的資源戦略である。

次に、人的資源戦略が、「固有性や一貫性などの特質を有するのか」という点を基準として組織風土の中でも「強い風土」もしくは「弱い風土」が形成される。その際には、従業員とラインマネージャーのいずれもが提示された人的資源戦略を解釈・共有することで、現場でどのような行動が求められているのかに関する共通認識ができあがる。「強い風土」のもとでは各々に要求される役割行動に共通理解があるため、人的資源戦略の意図とそれを経験したときの差異が少なくなる。逆に、「弱い風土」の現場では、どのような行動が求められているのかが曖昧なことに起因して、策定者の意図した形で従業員が人的資源戦略

図 4-3 人的資源戦略の展開



出所：筆者作成

を認知・経験することができない。これはつまり、「人的資源戦略をメッセージとして認知して、特定の行動を実践してほしい」という策定者の意図と、現実の従業員の解釈・行動が乖離するという意味で、意図と現実の認知的側面における乖離として把握できる。

一方、ラインマネージャーは現場に人的資源戦略を伝達・適用することで従業員の行動を引き出す役割を担う。ラインマネージャーは自身のモチベーションや能力、置かれている立場等に基づいて様々な裁量行動を見せ、それによって意図した人的資源戦略がどの程度の正確性を伴って従業員に経験されるのかが規定される。ここでの焦点は主に、上位者

が策定した人的資源戦略をどの程度ラインマネージャーが正確かつ効果的に現場に適用できるのかという点にあり、人的資源戦略そのものが現場で変容する過程を意図と現実の差異として捉えるため、意図と実際の制度的側面における乖離として認識できる。

さらに、ラインマネージャーは組織風土の形成に関わるのみならず、組織風土の性質によって求められる行動が変化するため、ラインマネージャーの裁量行動と組織風土の両者は相互作用的な関係として把握できる。以上のような過程を経て従業員に経験された人的資源戦略が現実の人的資源戦略であり、それに応じる形で従業員が日々の職務活動を行う。その結果、従業員の認知的能力やモチベーションが向上し、それが組織成果へと結実する。

VII. 結

以上において検討されたように、本稿では戦略的人的資源管理論においてブラックボックスとして把握されている人的資源戦略が業績向上に貢献するメカニズムに関して、人的資源戦略の意図と現実の乖離という側面に注目しながらその解明を試みた。これまで、戦略的人的資源管理論のブラックボックスとして位置づけられていた当該問題を、ラインマネージャーの裁量行動と組織風土という2つの要因を用いて解明するとともに、既存の枠組みでは必ずしも明らかにされていなかった、意図した戦略と実際の戦略がなぜ、どのように乖離するのかを示したことが本稿の貢献である。特に、組織風土とラインマネージャーに注視することで、人的資源戦略が適用される「現場」をより深く考察する視点を提示できたことは、戦略的人的資源管理が現場での人材管理のダイナミクスを軽視もしくは無視しているという批判（守島 2010）にも応えうる。

ただし、本稿においては、経営者や人事マネージャーによって策定された人的資源戦略を所与として、それがどのように組織内での適用過程において変容を遂げるのかに焦点を当てたため、現場で戦略が創造されるという創発的視点やその有効性については検討を行っていない。この点は既存の戦略的人的資源管理論研究においては看過されている視点で

もあり、次章においてその問題点が詳細に検討される。

第二部 創発論的視座を軸とした戦略的人的資源管理の提唱

第5章 戦略的人的資源管理論の批判的吟味

I. 序

本章では、第2章から第4章までの各章において検討された戦略的人的資源管理論の所説を基に、それぞれの系譜がもつ学術的意義を指摘するとともに、内包される限界点および課題を明らかにする。

戦略的人的資源管理論は、主に3つの系譜から構成される中で、それぞれが独自の役割を果たす形で成立している。もちろん、いずれの系譜に関しても個別に独立する存在として戦略的人的資源管理論全体の中で位置づけられるわけではなく、それらは相互に関連している。

しかし、これまで戦略的人的資源管理論の研究においてはその全体像を掴もうとする試みが十分になされてきたとはいえない。戦略的人的資源管理の概念規定の曖昧さのみならず、このような俯瞰的な見地の欠如もまた、戦略的人的資源管理論が人材マネジメント論全体に占める役割が不鮮明となってしまう現実を引き起こす原因なのである。

以下においては、戦略的人的資源管理論が果たした貢献を客観的に評価するとともに、それによって認識される今後解決が求められる課題を抽出していく。

Ⅱ．戦略的人的資源管理論の3つの潮流

1. 戦略的人的資源管理のより精緻な把握に向けて

これまで戦略的人的資源管理論の辿ってきた系譜が、前章までの記述内容によって確認された。第2章では、企業を高業績に導く人的資源管理制度・方策の編成にまつわる議論を適合的アプローチと普遍的アプローチの観点から検討し、両者が排他的ではないことを論じた上で統合的な人的資源戦略の策定枠組みを提示した。続く第3章では、資源ベース理論を基礎としながら、企業が取り扱う経営資源の中でもとりわけ人的資源こそが競争優位に貢献することの根拠を示した。さらに第4章では、人的資源戦略と業績がどのような因果関係で結ばれているのかということを、意図と現実の乖離という点に着目しながら明らかにした。

以上の系譜はそれぞれ、戦略的人的資源管理の異なった側面を明らかにすることを企図している。適合的アプローチや普遍的アプローチは、効果的な人的資源管理の編成は何であるのかという、「What」の課題に取り組み、資源ベース理論に基づいた戦略的人的資源管理は、なぜ人的資源や人的資源管理が競争優位の源泉として認められるのかということの説明する意味で「Why」の問題を取り扱っている。そして、人的資源戦略と業績間の因果関係を精緻に把握することを目的とする系譜は、人的資源戦略が業績に貢献する過程を明らかにすることを志向するため、「How」の問いに答えようとするものである。つまり、戦略的人的資源管理論の系譜は競争優位に関わる人的資源管理のあり方についての、3つの問いを中心に構築されてきたといえる。

しかしながら、戦略的人的資源管理論の潮流が答えようとする問いの相違という観点からそれぞれの位置づけが整理可能であるとしても、そのみで戦略的人的資源管理論の全体像が明らかにされたとは言い難い。なぜなら、同じ戦略的人的資源管理という学問領域に包含される以上、我々はそれぞれの系譜を個別に寸断された形で成立、進展してきたものとして捉えるべきであるのか、それとも相互に影響し合うことでひとつの領域を形成す

るものとして認識すべきであるのかを吟味しなければならないからである。つまり、戦略的人的資源管理の3つの大きな流れの相対的な位置づけと、関連性が問われなければならないのである。

そこで以下では、より精緻に戦略的人的資源管理論の全体像を把握するために、それぞれの潮流間の関連性を検討していくこととしよう。

2. 第一の潮流と第二の潮流：資源ベース理論と人的資源管理の編成

繰り返しになるが第一の潮流は、適合的アプローチと普遍的アプローチを中心に構成される、人的資源管理制度・方策の編成に関わるものであるのに対し、第二の潮流では資源ベース理論に基づき、人的資源および人的資源管理と競争優位の関連が検討されている。両者に何らかの結び付きを認めることはできるのであろうか。

まず、適合的アプローチと資源ベース理論の関係に着目すると、人的資源管理と競争戦略の適合関係を説明する際に利用された経営戦略論の一領域である競争戦略論と、同じく経営戦略論の範疇に含まれる資源ベース理論を対置して両者の関係を把握することができる。競争戦略論は適合的アプローチにおいて人的資源管理に適合させるための競争戦略の類型を提示することで一定の理論的貢献を果たしたといえるが、競争戦略論の基本的な前提は、企業の競争優位の源泉を企業外の競争状況に求める点にある（Porter 1980）。それに対し資源ベース理論は競争優位の源泉として企業内に保有・蓄積されている経営資源に着目する（Barney 1991）。そのため、適合的アプローチと第二の潮流の間にはその背後にある経営戦略論の知見の相違を指摘できる。

さらに、第二の潮流での発見事実が、適合的アプローチが競争優位に貢献することに対する裏づけを提供するという点において、両者の関連を認識することができる。第二章で検討されたように、適合的アプローチは様々な状況要因との適合を通じた人的資源管理のあり方を模索するという特質を有するため、必然的に人的資源管理の内容について多様性が伴うことを前提とする。それに対して第二の潮流での検討内容を振り返ってみると、資

源ベース理論を基にすると人的資源管理戦略は本質的に模倣困難であり、それゆえ競争優位の源泉となることが明らかにされている。これらの事実を総合すると、状況要因に対して適合させることで他社との差別化が進めば進むほどその人的資源戦略は模倣困難となり、企業に競争優位をもたらすこととなる。換言すると、第二の潮流での発見事実が、適合的アプローチの競争優位への貢献を正当化するための根拠として認識されるのである。

それに対して、普遍的アプローチと第二の潮流との関連を説明する際にも同様の結論が導出される。普遍的アプローチで提示される唯一最善の人的資源戦略の内容は、積極的なインセンティブや豊富な訓練などを中心とし、それは従業員の知識やスキルの獲得を推進する役割を担う。それはまさしく第二の潮流で主張された、「優れた知識やスキルを有する人的資源は模倣困難であり、競争優位をもたらす」ことと符合し、普遍的アプローチが競争優位と密接に関連していることが資源ベース理論に基づく検討によって裏付けられるのである。

以上の議論を総合すると、第一の潮流と第二の潮流の系譜上のつながりについて一定の解を提示できる。つまり、第二の潮流での発見事実は、適合的アプローチと普遍的アプローチのいずれが優れた人的資源管理を説明するアプローチとしてふさわしいのかという点についての含意は少ないが、それらがいずれもが競争優位への貢献可能性を有するものであるという理論的な裏づけを行うことができる。

3. 第二の潮流と第三の潮流：人的資源管理－業績間のブラックボックス解明に対する資源ベース理論の貢献

次に、第二の潮流と第三の潮流の理論的な接点を確認しておこう。第4章において詳述されたように、第三の潮流は人的資源管理と各業績間の因果関係を理論的・実証的に解明することに主眼が置かれている。その研究蓄積の過程では、とりあげる人的資源管理の制度・方策および業績指標の種類が論者ごとで多様であることに起因して、質的にも量的にも研究が多岐にわたっていった。その結果、当該系譜は今や戦略的人的資源管理論の中で

最も研究蓄積がなされているテーマとなっている。この第三の潮流の歴史的な展開に着目すると、単に特定の人的資源管理と業績の 2 要因を抽出して、両者の関連を検討するのみならず、より細部にわたる個人同士の相互作用を心理学・行動科学的な見地から検討する動きが活発になりつつある。それゆえ、第三の潮流が進展する背後には、様々な理論が存在しており、Truss, Mankin and Kelliher (2012) はそれらを以下の 7 つにまとめている。

- ①資源ベース理論
- ②社会的交換理論
- ③AMO 理論
- ④職務パフォーマンス理論
- ⑤人的資本理論とその変化型（知的資本、社会資本等）
- ⑥新制度学派
- ⑦帰属理論

出所：Truss, Mankin and Kelliher (2012) pp.148-149 より一部抜粋。

以上の整理からもわかるように、第三の潮流における資源ベース理論は、人的資源管理がどのようにして企業の様々な業績指標の向上に貢献しているのかを解明するにあたって援用された、様々な理論うちのひとつとして位置づけられる。それは、第二の潮流によって人的資源のスキルや知識が競争優位の源泉となることが資源ベース理論に基づいて明らかにされたこととも関連している。すなわち、人的資源が競争優位の源泉として認識されることは、人的資源管理→従業員の能力向上→業績向上→競争優位という人的資源管理と業績の因果関係を正当化することを意味するのである。したがって、第二の潮流での発見事実は、第三の潮流における内容の一部を理論的に妥当であると裏付ける役割を担っているのである。

4. 第一の潮流と第三の潮流：戦略的人的資源管理の構造と過程

第一の潮流では、適合的アプローチおよび普遍的アプローチを通じて、企業に競争優位をもたらすための人的資源戦略の内容とその特徴が検討された。第三の潮流では、第一の潮流での検討内容によって規定された人的資源戦略の内容を所与として、それがどのようにして従業員に適用され、その結果個人および組織にどのような影響するのか、そして最終的に業績の向上に寄与するのかということが考察された。

この二つの潮流を俯瞰すると、両者は戦略的人的資源管理の構造的側面と過程的側面をそれぞれ詳細に検討しようとするものとして認識することで、その相対的な位置づけが明らかになるといってよい。第一の潮流は、人的資源管理の各制度・方策をひとつのまとまりとして捉えた上で、適合的アプローチや普遍的アプローチを通じてそれらの構造的特質を解明することを主題としている。それに対して第三の潮流では、第一の潮流で示された人的資源管理の内容を所与としたうえで、それらが現場でどのように適用されることで個人や組織にどのような影響を与え、最終的に業績の向上や競争優位へと結実するのかという問題に焦点を当てている。それはまさに戦略的人的資源管理を過程的に把握することにならぬ。

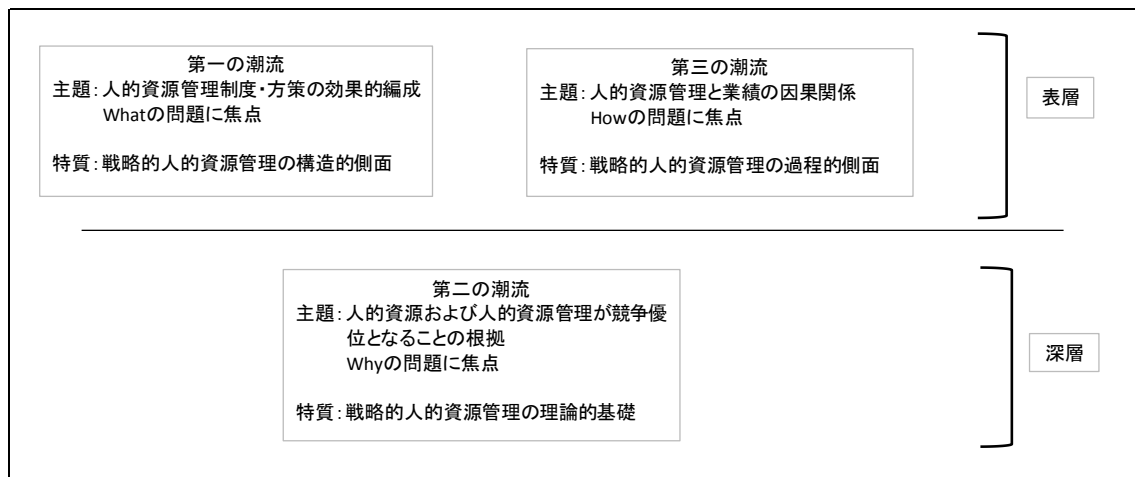
Ⅲ. 各潮流の課題

1. 戦略的人的資源管理論の全体像

以上によって示された各潮流での発見事実と潮流間の関連は、以下の図によってまとめられる（図 5-1）。第一と第三の潮流は、戦略的人的資源管理の構造と過程をそれぞれ取り扱い、それは現実的、表層的な現象に関わるものである。それに対して第二の潮流は、人的資源や人的資源管理が競争優位の源泉となることの根拠を提示したという意味で、実際の人的資源管理の諸現象を直接的に検討してはおらず、それらが競争優位の構築に貢献するという事実に正当性や妥当性を付与する役割を担っている。したがって、第二の潮流の

戦略的人的資源管理論全体における位置づけは、より深層部分にあたる。

図 5-1 戦略的人的資源管理論の系譜



出所：筆者作成

ただし、すでに戦略的人的資源管理論の展開を俯瞰的に見渡し、詳細なレビューを行う研究はすでに存在している。Lengnick-Hall et al. (2009) によると、戦略的人的資源管理論は以下の 7 つのテーマによって構成される。

- (1) 状況適応的視座および適合を説明する。
- (2) 人を管理することから戦略的貢献を創造することへと焦点をシフトさせる。
- (3) 人的資源システムの構成要素と構造について詳述する。
- (4) 戦略的人的資源管理の範囲を拡大する。
- (5) 人的資源管理の実行および遂行を実現させる。
- (6) 戦略的人的資源管理の成果を測定する。
- (7) 方法論上の課題を評価する。

筆者の区分と照らし合わせると、第一の潮流は上記の7つのテーマのうちテーマ1と3、第二の潮流はテーマ2、そして第三の潮流はテーマ5とそれぞれ密接に関わっている。筆者の提示した3つの潮流はいくぶん単純化されてはいるものの、それぞれの系譜間の関連性を詳述しているという点で Lengnick-Hall et al. (2009) とは異なる。

上述までの内容によって、戦略的人的資源管理の全体像が一応は明らかにされたように思う。しかしながら、更なる戦略的人的資源管理論の発展に寄与するためには、その課題を問い直すとともに、克服のための道筋を示す必要があるだろう。

2. 能力ベース論と戦略的人的資源管理

すでに示されたように、競争優位や高業績への積極的な貢献を志向する戦略的人的資源管理の理論的な存立基盤は、資源ベース理論に基づいた第二の潮流での発見事実に依存する。戦略的人的資源管理の構造と過程が詳細に明らかにするにあたって、それらが競争優位と密接に関連していることに妥当性と正当性を付与したという意味で、戦略的人的資源管理論の系譜に占める第二の潮流が果たす役割はことさら大きいといえよう。

しかし、筆者の考えによると現時点での戦略的人的資源管理論の課題は、この第二の潮流での展開内容にこそ内在している。これまでの戦略的人的資源管理論の研究は、資源ベース理論における一連の研究成果を積極的に摂取・導入してきたが、それにあたって対象となる理論の解釈に、未だ不十分な点が残されている。それこそが戦略的人的資源管理の理論的限界を指摘する契機となるのである。以下詳述する。

Barney らを中心として展開された資源ベース理論ではあるが、その後様々な論者によって批判が投げかけられるようになった³⁴⁾。例えば資源ベース理論を批判的に捉え、その問題点を指摘した研究のひとつとして十川（2001）が挙げられる。彼によると、資源ベース理論は蓄積配置にかかわる意思決定を問題にしているため、組織の資源活用能力の改善とい

³⁴⁾ 資源ベース理論の理論としての妥当性を批判した研究として、Priem and Butler (2001) が著名であるが、本研究での問題意識とは合致しないため、ここでは省略する。

った組織プロセスを説明することができず、それはトップマネジメントの視点を強調することにつながるのである（十川 2001, p.24）。彼は組織能力を「さまざまな活動を接着するような資源活用能力」（十川 2001, p.24）と定義しているが、そのような資源活用能力の背後には組織学習の問題が存在し、両者は組織の学習によって組織能力が向上するという関係で結ばれる。以上のような、資源ベース理論の問題点を克服するために、資源の蓄積・改善プロセスに焦点を当てながら、ミドルマネジメントの戦略的役割を強調する視座として、十川は「能力ベース論」を提唱している。

このような能力ベース論は、現場での資源の蓄積・改善プロセスに主眼を置くという点において、ダイナミック・ケイパビリティ（Teece, Pisano and Shen 1997）、コア・コンピタンス（Praharad and Hamel 1994）、コア・ケイパビリティ（Leonard-Barton 1998）らの議論とも密接に関連している。いずれも企業に競争優位をもたらすために、資源を組み合わせたり、更新したりするものを含むためである。

能力ベース論の考え方は、すでに戦略的人的資源管理論にも広まっており、戦略的人的資源管理論の文脈で資源の蓄積・改善プロセスに関する検討がなされている。例えば、Wright Dunford Snell（2001）は、戦略的人的資源管理によって提示された戦略的人的資源管理と資源ベース理論の統合的枠組みの中では、人的資源管理の各方策が知的資本の蓄積や知識創造、ダイナミック・ケイパビリティに影響を与えることが示唆されている。

（Wright, Dunford and Snell 2001, p.715）。第3章において言及されたように、Boxall and Purcell（2011）も現場での学習による競争優位の構築・維持を組織プロセス優位性の概念を用いて説明している。第二の潮流を単に資源ベース理論のみならず、コア・コンピタンスやコア・ケイパビリティ、ダイナミック・ケイパビリティ等の概念を含めて、人的資源や人的資源管理が競争優位に貢献することの根拠を提示するものとして捉えたとなると、静的な観点からも動的な観点からも戦略的人的資源管理が競争優位を達成するうえでとりわけ重要な職能となることが示されたといえる。

しかしながら、十川の説明にもあったように、現場の動的な組織プロセスに着目して、

ミドルマネジメントの戦略的役割に注目することのさらなる意義は、ミドルマネジメントが組織の上方の主体に対して一定の影響力を有するという点を明らかにした点にあるだろう。それに対してこの能力ベース論の主張する「ミドルマネジメントの戦略形成に対する上方への影響力」という視点が戦略的人的資源管理においてどのような意義をもつのかということは、従前の戦略的人的資源管理論で十分に検討されているわけではない。つまり、戦略的人的資源管理の文脈において、人的資源管理制度の構築にあたってのミドルが有する影響力に関する議論が欠落しているということが、能力ベース論の内容から指摘できるのである。

上述の内容は、ミドルマネジメントや現場での従業員同士の相互作用に着目しながら新たな知識創造の過程を「ミドル・アップダウンマネジメント」(Nonaka 1988)とも関連しているだろう。Nonaka (1988) は、ホンダの製品開発プロセスを例に挙げながら、「シェイ」の開発にあたってミドル層がトップマネジメントのビジョンと現場での活動間に生じた矛盾を解決する役割を担い、そこから生じた新たな知識が企業の活動を規定する要因の一つとなったことを指摘している。

Nonaka (1988) は主に製品開発に関する知識に焦点が当てられていたが、同様のことを戦略的人的資源管理の文脈に置き換えて考えることもできる。すなわち、ミドル・アップダウンマネジメントは「人を効果的に管理することに関する知識」が生まれる源泉をミドルに求めるという点を検討するための理論的基礎を提供し、既存の戦略的人的資源管理論の不十分な箇所を補完する可能性をもつ。

3. 戦略的人的資源管理の計画性

ここまで、資源ベース論の限界を補う形で能力ベース論が展開されてきたことを確認し、能力ベース論が有する戦略的人的資源管理への含意を論じてきた。この能力ベース論を基礎にした戦略的人的資源管理の可能性を所与とすると、それを理論的基礎とした新たな戦略的人的資源管理の構造と過程に関する議論が展開可能であるように思われる。つまり、

能力ベース理論に基づく戦略的人的資源管理の視点が、第一の潮流と第三の潮流を批判的に検討するための基礎を提示し、両潮流の課題を指摘することが可能となるのである。

すでに述べてきたように、第一の潮流での中心的議論の内容は、効果的な人的資源管理の編成に関わるものである。第二章での発見事実によって、適合的アプローチで提示された企業の競争戦略を含む組織内外の諸条件へと人的資源管理の制度・方策群が適合していく様子が描き出された。まさに「適合」(fit)による、人的資源管理を通じた環境適応の手段として、当該アプローチは位置づけられるのであり、この適合こそが第一の潮流を支える基本概念に他ならない。そしてこの適合概念が、能力ベース論に基づいて提起された「ミドルマネジメントの戦略形成に対する上方への影響力」という点と深いかかわりを持ち、第一の潮流が抱える課題を指摘する起点となる。

人的資源戦略の適合に関する議論は、それを構成する各制度・方策間の整合性を意味する内的適合もしくは水平適合概念の精緻化を目指す (Chadwick 2010)³⁵⁾一方で、企業戦略もしくは競争戦略との適合を主に扱う外的適合もしくは垂直適合に関しては柔軟性 (flexibility) を導入することによってその理論的欠陥を補完しようとする試みへと議論がシフトしていった。筆者が第一の潮流に内在する課題として認識すべきであると考えるのは、後者の部分である。なぜなら、この戦略的人的資源管理における適合と柔軟性の議論にこそ、「ミドルマネジメントが有する戦略形成に対する上方への影響力」という観点から更なる検討が求められるからである。以下において詳述することとしよう。

まず、柔軟性とは「企業が有する、ダイナミックな競争環境下において様々な要求に対応する能力」(Sanchez 1995, p.138)と定義される。すなわち、柔軟性をもつ組織とは環境の動的变化を踏まえたうえで、そのような変化をいち早く察知するとともに組織の様々な側面を変化させることで環境適応を成し遂げる組織であるといえる。そしてこの柔軟性を

³⁵⁾ Chadwick (2010) は、人的資源システム内に生じるシナジーが業績向上に貢献するメカニズムは、「構成要素の特殊化 (component specialization) および「構成要素間の相互作用 (component interactions)」をそれぞれ強調する度合いによって異なると述べ、人的資源システム内で生じるシナジーの理論的精緻化を試みた。

戦略的人的資源管理の文脈に導入する試みがなされるようになった。

柔軟性が戦略的人的資源管理において注目されることとなった背景には、適合がスナップショットのように一時点での人的資源管理と適合要因との関連を取り扱う（Wright and Snell 1998, p.757）ことが挙げられている。つまり、既存の適合を通じた人的資源管理の編成に関する議論では、環境変化に対応して現在の制度・慣行を修正もしくは変更するという問題に関する検討が抜け落ちており、それが柔軟性概念を通じて補完されるというのが、当該概念が戦略的人的資源管理において必要とされた所以である。

戦略的人的資源管理において柔軟性の必要性を主張した Wright and Snell（1998）によると、Sanchez（1995）による柔軟性の分類に倣うことによって人的資源管理の柔軟性を二つの視点から考察することができる。すなわち、人的資源管理の方策に関する資源の柔軟性（resource flexibility）と調整の柔軟性（coordination flexibility）がそれらである。前者の主眼は、特定の人的資源管理の方策が様々な状況、例えば職務の多様性や戦略の差異を考慮してもなお、幅広い従業員に適用可能であるのかどうかに置かれる一方で、後者はいかに人的資源管理の方策を環境適応の過程で再構築するのかが問題となる。いわば資源の柔軟性は人的資源管理の汎用性という視点から環境適応の可能性を検討するのに対し、調整の柔軟性は人的資源管理の再編に関する能力という視点から動的な変化への対応を模索するのである。

以上において示唆されたように、第一の潮流は人的資源管理の効果的な編成が検討されてきたが、その中心概念である適合の問題点を指摘し、それを補完する役割として柔軟性概念が提示されるという一連の流れが看取される。この柔軟性を通じた第一の潮流の批判的検討は人的資源管理の動的な変化に焦点を当て、より現実在即した戦略的人的資源管理のあり方を説明するという点において意義あるものと思われる。適合と柔軟性が必ずしも相反せず、むしろ補完的であるというという Milliman, von Glinow and Nathan（1991）の主張と同様に、戦略的人的資源管理においても両者を同時並行的に取り扱うことが主張されている（Wright and Snell 1998; Lengnick-Hall et al. 2009）が、その両者の位置づけ

に関しても筆者の異論はない。

この柔軟性を軸とした所論のさらなる貢献は、ミドルマネジメントの有する人的資源管理の形成に対する影響力に関して、一定の可能性を認めている点にあるだろう。例えば、人的資源管理の方策における調整の柔軟性に関する説明において Wright and Snell (1998) は「人的資源管理の方策に関する調整の柔軟性を規定する重要な要因は、実現した人的資源管理の有効性に関するフィードバックの早さである」(p.763) と述べている。これは、人的資源管理の内容を変更する過程において、元々の人的資源管理の方策によって現場でどのような成果が得られたのか、という情報を、フィードバックを通じて収集することを意味する。実際、彼らの提示した適合と柔軟性に焦点を当てた戦略的人的資源管理のモデルの中でも現場で実現された人的資源管理の方策やその結果生じたスキルや行動が、新たな人的資源管理の方策に対して影響を与える可能性が示されている。

しかしながら、戦略的人的資源管理における適合と柔軟性に関する所論は、主に組織外部の要因もしくは企業戦略や競争戦略等の変化に対する適応に主眼が置かれているため、企業内部で生じる現場で生じる従業員やラインマネージャーがどのように相互に影響し合い、人的資源管理の新たな戦略に関してどのように、もしくはどれほど影響力を持ちうるのかについては言及がなされていない。つまり、既存の柔軟性にまつわる所論は、人的資源戦略の構築に関する現場のラインマネージャーや従業員の影響力という観点からは未だに検討の余地が残されているのである。

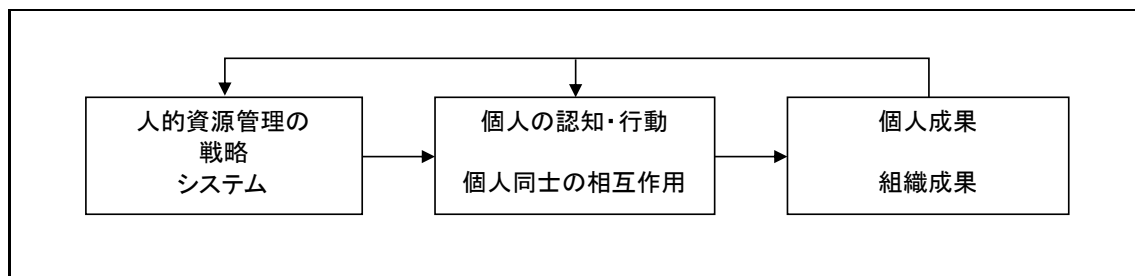
4. 制度と行動の因果関係

ここまで、現場に近接な主体であるミドルマネージャー等有する、戦略構築への影響力という点を軸にしながら第一の潮流および第二の潮流における課題を考察してきた。それでは、この観点から第三の潮流を改めて眺めるとその貢献と課題はどのように評価できるのであろうか。

第三の潮流では、人的資源管理のシステムもしくは戦略が、どのように業績の向上へと

結びつくのかという因果関係の解明に焦点が当てられた。それゆえ、第三の潮流の主眼は両者の間に介在する要因の特定にある。その要因に関しては既に第 4 章において論じられているが、その大まかな研究枠組みは以下のように図示されよう。

図 5-2 第三の潮流における基本枠組み



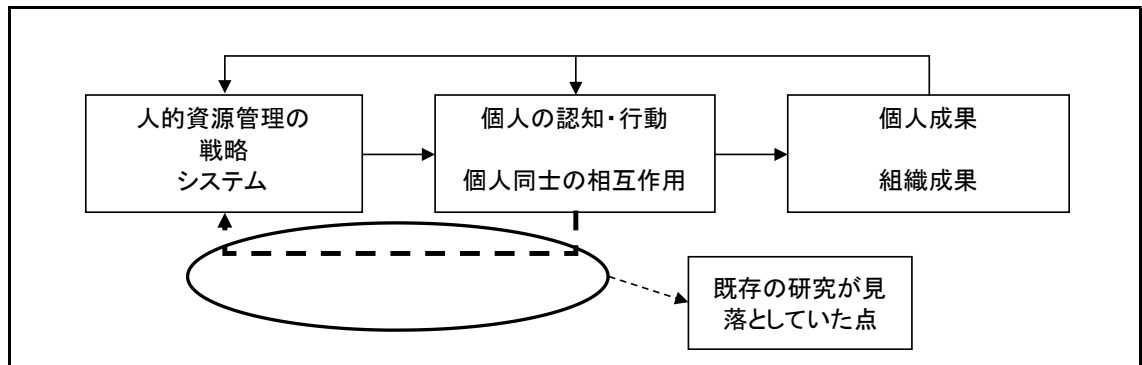
出所：筆者作成

この図から言えることは、第三の潮流に含まれる研究の多くが、人的資源管理の制度が行動を導き、それが成果へと結実するという関係を想定しているという点である。すなわち、制度→行動→成果という因果関係が前提となって、その内実を探索しようと試みるのが第三の潮流の基本的視座であることが指摘できるのである。

ただし、Wright et al. (2005) や Van Veldhoven (2005) によると、財務成果が次年度の人的資源管理の内容やそれに対する従業員の満足等に影響を与えるという成果→制度・行動という関係もまた成立しうる。それらの発見事実もまた上掲の図に反映されている。

さて、この第三の潮流の分析視角を所与とすると、当該系譜の潜在的な問題点が浮かび上がる。すなわち、個人の認知や行動、個人同士の相互作用が人的資源管理の戦略やシステムへと結びついていないという事実を暗黙の前提としている点である。それはまさに、ミドルや現場を中心とした戦略策定への影響力が欠如していることを意味している。言い換えれば、これまで第三の潮流は制度→行動という関係を所与としたうえで、その内容を特定しようと様々な観点から検討がなされてきたが、行動→制度という視点は皆無に等し

図 5-3 第三の潮流に内包される理論的限界



出所：筆者作成

いのである（図 5-3）。

IV. 戦略的人的資源管理論に残された課題

以上において戦略的人的資源管理論の潮流を整理し、それらを批判的に捉えた上でこれからの課題を検討してきた。その結果、戦略的人的資源管理論の理論的な基礎を築く上で重要な役割を担う第二の潮流の批判的検討によって、ミドルや現場から生じる人的資源管理の戦略もしくはシステム構築への影響力という観点がこれまでの議論に欠落していることが確認された。さらに、この批判を端緒として、同様の指摘が第一の潮流および第三の潮流にも当てはまることが明らかとなった。

戦略的人的資源管理論の課題がそれぞれの潮流ごとに検討され、それらがひとつの問題に収斂したことは、戦略的人的資源管理論全体の限界およびこれからの方向性を示すうえで重要な含意があると思われる。つまり、人的資源戦略の構築にあたって、ミドルや現場の従業員が影響力を有する可能性が、なぜこれまでの戦略的人的資源管理の範疇で検討されてこず、また、なぜ考察するに値するのかを吟味することが、戦略的人的資源管理論の

さらなる発展にあたってのひとつの道筋であろう。

それでは、このような戦略的人的資源管理論の課題を克服するために、我々はどのように具体的な議論を進展させていくべきなのであるか。その問いに答えるため、筆者によって提示される鍵概念は「創発」である。すなわち、創発性に依拠した戦略的人的資源管理こそが、上述の課題を克服し、新たな戦略的人的資源管理のあり方を提示するために必要であると筆者は考える。その内容は次章によって詳述されるが、ここで創発概念を取り上げる所以を端的に記しておく、それはミドルや現場のアイデアや行動の結果が事後的に組織の上方へと影響するようになるという視点を創発性は提示し、本章で述べられた戦略的人的資源管理の課題克服において有用であると考えられるからである。

V. 結

本章においては、既存の戦略的人的資源管理論の系譜が3つの潮流に区分され、それぞれの戦略的人的資源管理論に占める位置づけとその課題を検討してきた。考察の結果、戦略的人的資源管理論のそれぞれの潮流に共通する課題として、ミドルや現場の人的資源管理構築への影響力という側面が看過されていることが指摘された。これまで戦略的人的資源管理論を俯瞰的に眺め、その本質的な問題点を指摘する試みが十分にされてきたとはいえず、本章での主張によって戦略的人的資源管理論に内包される課題を認識するとともに、さらなる進展のための新たな道筋を示すことができた。

ただし、筆者の示した創発性を基礎とした新たな戦略的人的資源管理論の展開可能性については、ここでは詳しく論及しておらず、その検討については次章に譲ることとする。

第 6 章 創発型戦略論に基づく戦略的人的資源管理の展開可能性

I. 序

本章では、既存の人的資源管理もしくは戦略的人的資源管理が有する理論的限界が検討されるとともに、かかる限界を克服するために創発論的視座による新たな人材マネジメントモデルが提示される。

戦略的人的資源管理論はこれまで、競争戦略論や資源ベース理論といった経営戦略論の研究成果を援用しながら理論構築を行うことを通じて、企業の競争優位や高業績の達成・維持に積極的に貢献するような人的資源管理のあり方を探索してきた。しかしながら、同じく経営戦略論の範疇で展開されてきた創発型戦略論が、戦略的人的資源管理論において取り扱われることは相対的に少なく、その所論がどれほどの意義をもつのかということについては検討の余地が残されているように思われる。

このような筆者の見解は、第 5 章での「既存の戦略的人的資源管理論にはミドルや現場が有する人的資源戦略策定への影響力という視点が欠落している」という筆者の主張とも関連している。つまり、現在の戦略的人的資源管理に内包される理論的限界を、創発型戦略論に依拠した新たな視点から戦略的人的資源管理を検討することで克服することができるかもしれない。戦略的人的資源管理において創発型戦略論はそれほどの意味をもたず、軽視もしくは無視されて当然なのであろうか。あるいは、創発型戦略論に立脚することで人的資源管理の新たな側面を説明することができるとすれば、その貢献はどのように評価

できるのであろうか。このような問いに答えるために本章では、創発型戦略論を分析視角の中心に据えた人的資源管理の発展可能性について検討することとする。

Ⅱ．創発型戦略論と創発論的視座

1. 経営戦略論の系譜における創発型戦略の位置づけ

元来軍事用語であった「戦略」を、経営学において摂取・導入し、経営戦略論を確立する先鞭をつけた存在として、Chandler の名がしばしば挙げられるが、それは彼の打ち出した「組織は戦略に従う」(Chandler 1962) という命題が経営学全体に強い影響を与え、この命題が提示された 1962 年以降、当該領域で戦略論が様々に展開されるきっかけを生んだからであろう。彼は、米国企業の事業部制組織の成立を企業が多角化戦略を通じた成長・拡大による帰結であると捉えたうえで、戦略を組織構造との関連において考察している。

Chandler の関心は、主として GM やデュポンといった巨大企業が誕生するに至った理由を歴史的に考察することに向けられており、それゆえ彼の所論は企業史の色彩が強い。その意味で戦略そのものの体系化や、戦略策定についてのより深い考察がなされるには至っていない。それゆえ、経営戦略論の黎明期において戦略策定に対する包括的な枠組みを初めて提示したのは Ansoff (1965) であると言われている。

Ansoff (1965) は、企業的意思決定を戦略的意思決定、管理的意決定そして業務的意思決定の 3 つに区分し、その中でも製品－市場のポートフォリオの選択にかかわる戦略的意思決定の問題に焦点を当て、その決定原理を体系的に明らかにしている。すなわち、彼は「企業の環境への適応を可能とするような製品－市場の組み合わせはどのように決定されるのか」という多角化の問題に取り組んだ結果として、戦略計画策定の一般理論を構築するに至るのである³⁶⁾。

³⁶⁾ 原 (2012) によると、多角化に関する問題が 1960 年代における焦眉の課題となった背景には、技術・製品の革新や産業構造の変動が存在し、その結果として従来とは異なる多角化の決定ルールが要請されたことが、経営戦略論成立の契機となった (28-30 ページ)。

上述のように、Ansoff は戦略を多角化のための意思決定ルールと捉えたため、戦略の策定主体は企業の経営者を中心とするトップマネジメントが想定されている。彼の戦略に対する考え方が「組織全体の目標に向かってそのメンバーの活動を整合化させるプラン」（沼上 2009, p.6）と解釈されるのも、企業の上層部が事前の計画として戦略を構築し、そのうえで戦略に整合的な行動を組織の構成員に要求するという順序が前提となっているからである。

Ansoff に代表されるトップマネジメントを中心とした計画的な側面を重視した戦略策定を志向する一連の研究は、戦略計画学派（沼上 2009）やプランニング・スクール（Mintzberg 1998）と呼ばれ、経営戦略論を形成する主要な学派のひとつとして現在もなお広く認知されている。

創発型戦略論は、このような戦略計画学派の基本的な前提に対して疑問を呈する形で生成・発展を遂げてきた。それは、1970 年代から 80 年代にかけての経済的・社会的環境の急激な変動に起因する不安定な環境下では、企業が中長期的に将来を見通すことが困難であり、それゆえ戦略計画学派が提示するプランニングに基づく戦略策定の枠組みには限界が生じるというものである。一連の批判は Mintzberg を中心に展開され、彼は戦略計画に代わる新たな戦略論の体系を創発型戦略論として提示したのである³⁷⁾。その後 30 年あまりを経て、現在では経営戦略論の一翼を担う存在として創発型戦略論は位置づけられている。

それでは、創発型戦略論とは具体的にどのような特徴をもち、既存の経営戦略論では必ずしも明らかにならなかった点を論じているのであろうか。

2. 創発型戦略論の展開

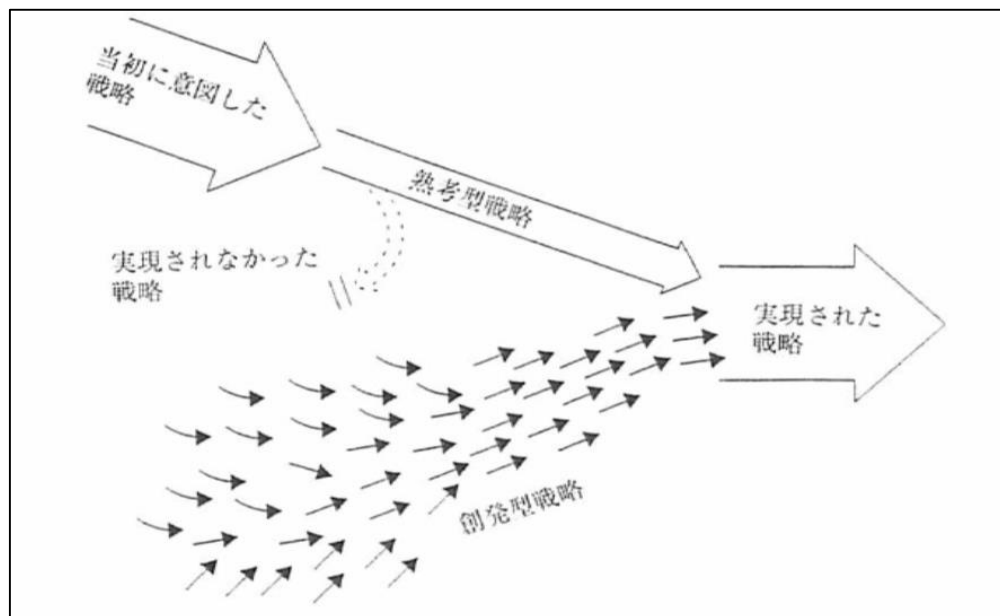
「創発」という用語の語源は、システム論や生物学における進化論にあるとされ、広辞苑によると、「生物進化の過程やシステムの発展過程において、先行する条件からは予測や

³⁷⁾ 例えば、Mintzberg, Brunet and Waters (1986)、Mintzberg and McHugh (1985)、Mintzberg and Waters (1982) などが挙げられる。

説明のできない新しい特性が生み出されること」(新村 2008)を意味する。すなわち、「創発」とは、新たに生じた現象や特質が、予見不可能性や偶発性を伴うことを表すタームとして用いられる。

以上のような「創発」の意味を前提として、Mintzberg は創発型戦略論を展開していくのであるが、Mintzberg (1994) によると、戦略には3つのタイプが存在し、創発型戦略はそのうちのひとつとして置つけられる(図 6-1)。熟考型戦略とは、戦略計画学派の想定するトップマネジメントを中心とした事前の計画としての戦略を指す。しかし、そのような熟考型戦略は完全に実現されるとは限らず、実現しなかった戦略は非実現型の戦略として扱われる。さらに Mintzberg は、戦略は計画であるとともにパターンでもあると述べたうえで、長期的に見て一貫した事後的に確認された行動のパターンとしての戦略が存在し、それが創発型戦略と呼ばれるとしている。

図 6-1 創発型戦略の位置づけ



出所 : Mintzberg (1994) p.24, 訳書 76 ページ。

以上のように、Mintzberg によって新たな戦略の分類がなされ、その中で創発型戦略の存在が明示的に主張されたことは、既存の戦略計画学派とは異なる新たな戦略観を経営戦略論において確立する意味で大きな貢献があったといえる。つまり、戦略というものは必ずしもトップマネジメントを中心に事前に作成されるものではなく、ミドルの管理層や現場での長期的な従業員の行動に基づいて形成されうることが創発型戦略論を通じて明らかとなったのである。したがって創発型戦略論は、戦略を計画と創発という2つの側面から把握したうえで、実際に戦略が構築される過程においては、トップマネジメントのみならず、ミドルや現場で働く複数の人物が関与することを想定する。

創発型戦略論の理論上の特質は、前述した創発の意味とも符合する。創発型戦略は、事後的な「パターン」としての戦略を前提とするため、何らかの現象が生じたのちにその足跡を辿ることでその企業の戦略が明らかになるという立場をとる。そのため創発型戦略の論者は、当初の計画がどうであったかということよりもむしろ、実際に生じた行動や活動はどうであったかという点から戦略を把握することに主眼を置いている。そしてその行動が、当初の計画では予見不可能な、偶発性を伴う形で生じることから、「創発」型戦略と呼ばれるのである。

創発型戦略論の系譜はその後、Burgelman (2002) や Grant (2003) らへと受け継がれ、それらはいずれも事例分析を基にしながら、計画と創発の対比の中で創発型戦略の形成過程を詳細に論じている。例えば、Burgelman (2002) は企業の進むべき方向を照射するような戦略的行動は偶然に生じると述べ (p.17)、現場主導の戦略形成過程を明らかにしている。

そのような 1980 年代以降の豊富な研究蓄積によって、今や創発型戦略は経営戦略論の代表的な視座のひとつとして位置づけられるまでになった。実際、沼上 (2009) は創発型戦略論を 5 つの代表的な戦略思考のうちのひとつに位置づけ、Mintzberg (1998) も、経営戦略論の学派を 10 のスクールに分類し、創発型戦略を中心とするラーニング・スクールをその一つに据えるとともに、戦略が策定のみならず形成されることを改めて強調している。

3. 創発論的視座の確立

以上において、創発型戦略論の展開を俯瞰し、経営戦略論における位置づけを確認してきた。繰り返しになるが、創発型戦略論が果たした主要な貢献は、プランニングを中心とした戦略策定の有効性と妥当性に疑問を呈し、偶然的に生じた意図せざる結果が企業の戦略的意思決定と密接に関連することを明らかにした点にあるだろう。

しかし、創発型戦略論が果たした理論的貢献は、単に新たな戦略観を打ち出したということに留まらない。創発型戦略論は、戦略のみならずマネジメントに関連する諸現象の解明について示唆を与えるものでもある。つまり、経営現象を「創発論的視座」から捉えるための基礎を提供するのが、創発型戦略論なのである。そこで、創発型戦略論の考え方を基礎として、上位者による事前の計画よりもミドルや現場の従業員達の相互作用によって生じた行動が事後的に制度化される過程に注目して企業のあり方を検討する視座を、創発論的視座と呼ぶこととする。

創発論的視座は従業員やその管理者が織り成す活動や相互作用に着目するため、従業員の働かせ方や彼らの関わり方、その源泉である動機づけなどを制度的側面から規定する人的資源管理の学ぶ余地は多く、両者の接点を見出すことは容易であるように思える。しかし、これまでの人的資源管理において創発型戦略論の研究が十分に摂取されてきたとはいえず、その傾向は戦略的人的資源管理においても同様である。つまり、経営戦略論の研究蓄積を積極的に活用する中で発展を遂げてきた戦略的人的資源管理ではあるが、創発的な観点から人のマネジメントのあり方が検討されることはこれまであまりなかったように思われる。この点に関しては節を改めることとしよう。

Ⅲ. 人的資源管理における創発論的視座の所在

1. 主要テキストでの創発論的視座の有無

創発論的視座が導入されているか否かという観点から人的資源管理および戦略的人的資源管理の主要なテキストを渉猟すると、創発型戦略論が積極的に展開された 1980 年代において、人的資源管理が創発論的な色彩を有することなく、むしろ戦略計画を基にした人的資源管理のモデルが欧米で提示されてきたということが明らかとなる。

たとえば、当時のアメリカを代表する人的資源管理のテキストである Beer et al. (1984) は、人的資源管理に計画性がなく、問題が生じたその都度解決策を提示するような形で行われていると主張し、様々な人的資源管理の活動をゼネラル・マネジメントの視点から統合することの必要性を論じている (Beer et al. 1984, 訳書 pp.5-6)。また、Fombrun, Tichy and Devanna (1984) は、戦略全体の計画と実現において人のマネジメントの問題が重要視されるようになった現状を踏まえると、企業の戦略計画と整合する形で人的資源管理の方策を整えることを通じて、戦略計画の一部に人的資源管理を組み込むことが求められるとしている (Fombrun, Tichy and Devanna 1984, pp.24-26)。

これらの記述から、アメリカで同年に出版された 2 つの代表的な人的資源管理の文献はいずれも、トップマネジメントを中心とする人的資源管理の計画的側面を強調していることがわかる。すなわち、トップマネジメントの視点から戦略計画の一部として構築されることを前提とする人的資源管理モデルを提示することで、企業の戦略目標の達成に対して、人的資源管理もしくは人的資源が積極的な貢献を果たすことを彼らは主張するのである³⁸⁾。

2. 創発論的視座の萌芽

創発型戦略論および人的資源管理論の生成・発展を年代順に整理すると、創発型戦略論

³⁸⁾ アメリカとともに当該領域において豊富な研究蓄積を有するイギリスにおいても、同様の傾向が存在する。Storey (1992) や Legge (1995) といった標準的な人的資源管理のテキストにおいては、戦略への貢献が要請されるという人的資源管理の特質が挙げられている。

が誕生したのは 1970 年代後半から 80 年代前半であり、また、多くの人的資源管理の名を冠したテキストが出版されたのが 1980 年代である。しかし、既に述べたようにそれらの時代において、人的資源管理における創発論的視座を確認することはできなかった。

人的資源管理において創発論的視座の萌芽が確認されるのは、2000 年前後のことである。たとえば、Tyson (1997) は人的資源管理の方策や活動が構築される過程を人的資源戦略 (human resource strategy) として把握し、その過程は環境－組織－個人間の相互作用という形で具体化される。したがって、ここでの「創発」とは人的資源管理の方策・活動が変化するダイナミズムを、3つのレベル間の関連において把握するために用いられており、それが人的資源戦略として概念化される背後には、「戦略はそれ自体が創発的であり、実現される中で行われる継続的な修正プロセスを意味する」(Tyson 1997, p.280) という彼の戦略観がある。また、Boxall and Purcell (2011) も人的資源戦略が一部は計画され、一部は「創発」されることを述べている (p.68)。

このように、人的資源管理もしくは戦略的人的資源管理の研究において創発という用語自体はすでに登場しており、現在まで人のマネジメントと創発論的視座の接点が皆無とは断定できない。人的資源戦略概念の確立を目指すうえで人的資源管理と戦略との接点に注視し、創発型戦略論の知見を活用する試みは確かに存在したといえよう。

しかしながら創発論的視座を踏まえながら人的資源管理を検討する諸研究は、人的資源管理論全体の研究蓄積からするとごく少数である³⁹⁾。そのうえ Boxall and Purcell (2011) がそうであったように、人的資源管理の創発性そのものが指摘されたとしてもその内実に関する詳細な検討がなされているわけではない。その結果、創発論的視座に基づいた人的資源管理が、人的資源管理論の系譜においてメインストリームの一つとして認識されるまでには至らず、質的にも量的にもここ 20 年間で大きな進展が見られたとは言い難い。

以上において説明されたような人的資源管理と創発論的視座の関係は、なぜ、どのよう

³⁹⁾ 人的資源管理に関する研究で創発 (emergent) という用語が論題に含まれているのは、いずれも中小企業を対象としている Harney and Dundon (2006) と Marlo (2000) 以外には確認できなかった。これは、両者の関わりが検討されてこなかったことの証左といえよう。

にして生じたのであろうか。この点を明らかにするためには、人的資源管理において経営戦略論の研究蓄積がどのように取り扱われ、応用されてきたということを注視する必要がある、それは戦略的人的資源管理論の展開を検討することを意味する。

3. 戦略的人的資源管理の台頭と創発論的視座への関心低下

筆者の見解では、なぜ人的資源管理もしくは戦略的人的資源管理において、創発型戦略論および創発論的視座がこれまで導入されなかったのかは、戦略的人的資源管理論の生成初期において競争戦略論と資源ベース理論が果たした影響力の大きさが関連している。

人的資源管理と比較した際、戦略的人的資源管理に備わる固有の意味については、第1章で述べられたように、これまで多くの主張が見られるものの現在でもなお定まった解が存在しているわけではない。そのため、本論文では人的資源管理と戦略的人的資源管理の概念上の差異をまずとりあげ、そののちに具体的な所論の考察に入るという順序を辿っている。

しかし、戦略的人的資源管理の名を冠した研究をその生成初期に限定して概観すると、それらがどのような問題を解明しようとしていたのかということには共通点が見られる。すなわち、いかなる人的資源管理の総体が、企業に高業績や競争優位をもたらすのか、という人的資源管理の方策や慣行の最適な編成に関わる問題である。例えば、人的資源管理の積極的な戦略目標達成への貢献を主張するために、人的資源管理そのものが競争戦略と整合的であることの必要性を提起するもの (Miles and Snow 1984; Schuler and Jackson 1987; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall 1988; Wright and MacMahan 1992) や、特定のベストプラクティスが企業の業績向上に寄与するとして、その特定に主眼を置くもの (Huselid 1995; Pfeffer 1994; 1998) などが存在する。その後、これらは戦略的人的資源管理の主要なパースペクティブとして認識・整理され (Delery and Doty 1996; Boxall and Purcell 2000)、前者は適合的アプローチ、後者は普遍的アプローチとして、現在において

も戦略的人的資源管理の主要なアプローチの一つとして存立している⁴⁰⁾。

以上のような戦略的人的資源管理の所説は、人的資源管理論が単独・個別に発展した帰結であると捉えるよりも、経営戦略論の進展を踏まえたうえで相互関連的に把握されるべきであろう。なぜなら、戦略的人的資源管理論に立脚する論者の主張をより説得的なものとし、その所論を充実させるために、経営戦略論での知見が積極的に活用されているからである。実際、適合的アプローチは、Porter（1980）に代表される競争戦略の類型を用いて、それぞれのタイプに応じた人的資源管理モデルが提示され（Schuler and Jackson 1987）、普遍的アプローチで提示される人的資源管理の規範モデルは、資源の異質性に基づく競争優位の構築を目指した Barney（1991）らの資源ベース理論が理論的基盤となっている。したがって、戦略的人的資源管理論の発展において競争戦略論と資源ベース理論の果たした役割を無視することはできない。

以上の記述から、戦略的人的資源管理論の基本的なアプローチの類型と、それらの背後にある競争戦略論と資源ベース理論の理論的貢献が明らかとなった。競争戦略論は、競争戦略に適合することで戦略目標に貢献する人的資源管理のモデル構築のための基礎を提供し、また、資源ベース理論は人的資源が経営資源として競争優位をもたらすことの論拠を提示することで、人的資源への積極的な投資を正当化する役割を担った。つまり、競争戦略論と資源ベース理論は、人的資源管理が企業の競争優位や高業績にとって特に重要であることを主張する戦略的人的資源管理論者にとって非常に有用な視座であった。

それに対して創発型戦略論は、企業の競争優位を達成することの基本原理を説明するような理論体系を有していない。そのため創発型戦略は、必ずしも当時の戦略的人的資源管理論の研究者が経営戦略論に求めていた、人的資源管理の高業績への貢献可能性や、人事部の地位向上といったことの根拠づけに対しては有用でなかった。これこそが、創発型戦略論が戦略的人的資源管理の領域で検討されなかった所以であり、競争戦略論や資源ベース理論が戦略的人的資源管理の範疇で積極的に導入された理由である。

⁴⁰⁾ 両アプローチの特徴に関しては、第2章を参照されたい。

IV. 戦略的人的資源管理の創発論的展開

1. 戦略的人的資源管理の計画性

前節を通じて、人的資源管理および戦略的人的資源管理の領域において創発型戦略論が活用もしくは導入されることが極めて少なく、現段階では当該領域に対して特筆すべき程の影響力を有していないという事実を確認した。この現状を前提とすると、そもそも創発型戦略論の知見や考え方といったものは人的資源管理にとって不必要であり特段の意義をもたないのではないのかという疑問が自ずと沸いてくる。

しかしながら、筆者の考えでは、創発型戦略論は人的資源管理において何ら意味をもたないわけではなく、むしろ現在の戦略的人的資源管理論の課題もしくは限界を克服するための重要な視点を提供するのである。

すでに述べたように、戦略的人的資源管理論は、競争戦略論や資源ベース理論を基礎としながら、その所説を充実させていった。ただし、その前提には人的資源管理の分析的・計画的な側面を特に強調し、企業の事業戦略の一部として人的資源管理を機能させるという特質がある。そのような戦略的人的資源管理の特徴は、Hendry and Pettigrew (1986)によって端的にまとめられている。彼らは、「戦略的」という用語が人的資源管理に以下のような特質を付与するとしている。

- (1) プランニングを行う
- (2) 雇用施策と労働力戦略を基にした人事システムの設計と運営に対する一貫性のあるアプローチであり、「哲学」によって支えられることが多い。
- (3) 人的資源管理の活動および施策を明確な事業戦略と適合させる。
- (4) 組織に属する人を「競争優位」を達成するための「戦略的資源」と見なす。

出所：Hendry and Pettigrew (1986) p.4

これらの 4 点を総合すると、戦略的人的資源管理の主要な特徴は、競争優位をもたらす資源たる従業員もしくは労働力を効果的に活用するために、人的資源管理を構成する各施策や慣行間の整合性を維持しながら、事業戦略との適合をプランニングによって行うことにある。

Hendry and Pettigrew (1986) による戦略的人的資源管理における「戦略的」の意味づけは、その後の戦略的人的資源管理の概念規定や問題意識の中に反映されており、戦略的人的資源管理の基本的な枠組みを提示しているといつてよい。例えば、Wright and MacMahan (1992) による戦略的人的資源管理の概念規定の中にも、計画というキーワードが織り込まれており、人的資源管理の各施策・慣行間の一貫性および事業戦略の適合に関しては、戦略的人的資源管理の主要な論点の一つとして後々まで議論されることとなる（例えば、Baird and Meshoulam 1988; Gerhart 2007 など）。さらに、人的資源を他の資源と比して、競争優位をもたらす重要な資源とみなすことの論拠は、資源ベース理論をもとにした戦略的人的資源管理の展開によって提示されている。

とりわけ、第 1 章において明らかにされたように、戦略的人的資源管理を従前の人的資源管理と区別する際には様々な状況要因を考慮したうえで、複数の人的資源管理の方策・制度を組み合わせるという分析視角に留意することが必要である。換言すれば、戦略的人的資源管理は、制度の構築における影響要因をより組織の上方に、また、組織外に見出すことを促進し、それはまさに関連する組織内外の要因の分析に基づいた、人的資源管理の計画的な側面を強調することに他ならない。

さらに、第 5 章で解明されたように、戦略的人的資源管理論の 3 つの潮流のいずれもがミドル層や現場に内在する人的資源戦略策定への影響力を、軽視ないしは無視しているという事実もまた、人的資源戦略を計画的・分析的側面から検討することを志向していることの証左であるといえるだろう。つまり、戦略的人的資源管理の概念規定のみならず、それを基に展開されてきた研究系譜のいずれにおいても計画的・分析的な人的資源管理のあ

り方が反映されている。

2. 創発論的視座の必要性

このような戦略的人的資源管理の基本的な性質を踏まえると、戦略的資源たる人的資源を効果的に活用することで、企業の業績向上ひいては競争優位の確立を可能とするためには、事前に計画した人的資源管理の制度・方策を現場レベルに適用し、その通りに従業員を働かせることが必要であり、それこそが戦略的人的資源管理の主要な関心事のひとつと言えよう。つまり、戦略的人的資源管理が抱える暗黙の前提は、周到に計画された人的資源管理こそが優れた人的資源管理であり、それがひとたび実現されると必然的に高業績が導かれるという事前の計画に対する信奉にある。実際、事前に計画された人的資源戦略が現場への適用過程で異なる姿に変容し、当初の意図とは異なる形で従業員に認知・経験されることがすでに多くの研究で確認されているが、（例えば、Grant 1999; Truss 2001; Khilji and Wang 2006; Wright and Nishii 2007）それらの共通点として、計画通りにいかなかったこと自体が問題視されることはあるものの、当初計画された人的資源管理よりも現実に生じた人的資源管理の方が、結果的によい成果をもたらす可能性に対する言及は見られない⁴¹⁾。

しかし、トップ主導型の分析的・計画的な制度構築を強調することが人的資源管理のフロンティアである戦略的人的資源管理の主要な特質であるとしても、これからの人のマネジメントが目指す方向性として、それを我々は疑いなく受容することができるのであろうか。筆者の見解では、人のマネジメントが有する2つの固有の事情から分析・計画的な立場を前提とする戦略的人的資源管理には課題もしくは理論的限界が生じるのである。

一点目は、人のマネジメントの対象である人的資源に内在する特殊性である。企業の経営資源はヒト・モノ・カネ・情報と分類されることが多いが、言うまでもなく、それらの中で人的資源たる従業員もしくは労働者のみが感情と意思を有する。それゆえ、同一の人

⁴¹⁾ 人的資源戦略の意図と現実の乖離現象については、第4章を参照されたい。

的資源管理の制度・方策に対して、彼らは異なる反応や認識を示すことが想定される。例えば、特定の人的資源管理が何故、どのような目的で行われているのかという認知に基づいて、従業員の行動や反応は多様化する（Nishii, Lepak and Schneider 2008）。

そのような事実を前提とした際、戦略的人的資源管理の考え方に基づいて、分析的・計画的に構築された各制度・方策が、組織の要求もしくは想定する行動を従業員から導出することが容易ではないことがわかる。先に述べた人的資源管理の意図と現実の乖離現象が生じるのもそのためである。

上述の人的資源が有する特質を踏まえると、企業は単に競争戦略といった組織の上方に関わる要因や組織外の要因のみならず、現場の人間の複雑な行動とそれから生じる相互作用に注視しながら人的資源管理の諸制度を構築していくことが、人的資源の特質に適合するマネジメントのあり方であろう。そしてそれは、まさに現場での行動から制度が形成されていくという創発論的視座に他ならない。

もう一点は、人的資源管理におけるラインマネージャーの役割である。人的資源管理の具体的な現場での活動においてラインマネージャーが主要な役割を担うことが、これまでの多くの研究から明らかにされている。例えば、Guest（1987）は、「人的資源が重要だということを認識し、その理解に基づいてラインマネージャーが人的資源管理に従事することが、事業の成功にとって欠かせない」（Guest 1987, p.512）と述べ、これまでの人事・労務管理とは異なる人的資源管理の特質として、人事のプロフェッショナルからライン管理へと役割を担う主体が変化しつつあることを挙げている。また、Storey（1992）は、人的資源管理をハードな側面とソフトな側面から捉えたうえで、いずれにおいてもラインマネージャーが人的資源管理上の責任を負うとしている（Storey 1992, p.31）⁴²⁾。近年においても、人的資源管理と企業業績の向上の関連性を探索する中で、両者に介在する要因を解明する一環として、ラインマネージャーの行動およびそれによる従業員への影響が取り上げ

⁴²⁾ Storey（1992）によると、人的資源管理のハードな側面とは、人的資源の「資源」の部分強調し、その効果的な活用を志向するのに対し、ソフトな側面は、人間関係論をベースにしながら、「人的」な部分を感情の論理に基づいて取り扱うことを指す（p.26）。

られている (Purcell and Hutchinson 2007, Harney and Jordan 2008)。

人的資源管理にまつわる諸種の活動の中でも、特に選考や評価、部下の育成などに関して、ラインマネージャーが直接的に関与することが多いとされるが (McGovern et al. 1997, p.16)、そのような局面におけるラインマネージャーの積極的な参加は、人的資源管理の成否に対する責任がトップマネジメントや人事部からラインマネージャーへと移行することを意味し、人的資源管理の有効性は彼らの裁量行動とそれに基づいて形成される部下との従業員関係の質に依存することになる。

それにも関わらず、戦略的人的資源管理の分析枠組みにおいては、現場での従業員やその上司とで繰り広げられる多彩な相互作用の結果が人的資源管理の制度構築に活かされていくという視点は存在していない。ラインマネージャーの役割にその成否がかかる人的資源管理にこそ、現場の従業員同士のやりとりから生じた行動パターンから新たな制度構築へのきっかけを発見するという創発論的視座が必要であると思われる。

これらの人的資源管理における創発性を具体的な現象に落とし込むと、以下のような説明が可能である。例えば、従業員に積極的な訓練を行うことがトップマネジメントや人事部の間で決定され、それが現場に適用されたとする。しかし、ラインマネージャーの裁量によってそのような訓練が不要であると判断され、それを実際には積極的に行わないということが生じうる。しかし、それは現場で要求される職務の質や従業員の能力をラインマネージャーが適正に評価できている限りにおいて、必ずしも悪いことではない。そして、当初の訓練に関する計画とは異なる、新たな従業員の行動パターンおよび従業員関係は、新たな人的資源管理の萌芽としてより組織の上方へ提案され、実際に制度化される可能性をもちうる。この一連の過程が、創発論的視座に基づく人的資源管理のあり方ということになる。

3. 戦略的人的資源管理と人的資源戦略

このように考えてみると、戦略的人的資源管理がなぜ「戦略的」と呼ぶにふさわしいの

か、ということについては一考の余地がある。戦略的人的資源管理においてこれまで前提とされていた、環境要因や戦略との整合性を踏まえたうえでの計画的・分析的な人的資源管理では、種々の制度・方策が特定の従業員の行動を導くという「制度→行動」の関係が想定されていた。そして、それによる人的資源管理の競争戦略への適合や、その帰結としての競争優位や高業績への貢献が志向されることこそが戦略的人的資源管理と呼ばれる所以であった。しかしながら、人的資源管理を創発論的視座から検討すると、当初の計画にはない新たな人的資源管理の方策が従業員やラインマネージャーらによる日々の行動によって創発される可能性が指摘されるという意味で、「行動→制度」という関係が看取される。これらを踏まえると、既存の計画的な制度構築の視点に創発的な観点を加えることで、人的資源管理の制度と従業員の行動という2者の相互作用的な関係に留意しながら計画と創発の両面から人的資源管理の総体を構築していくという複雑な一連の決定にこそ、戦略的人的資源管理が「戦略的」と呼ばれるにふさわしい理由が存在するのではないと思われる。

さらに、計画と創発の統合的視座に戦略的人的資源管理の本質が見出されることと、既述のように人的資源戦略を概念化する中で創発性の存在が指摘されたことから、これまで必ずしも解明されてこなかった戦略的人的資源管理と人的資源戦略の関連性についても一応の説明が可能であろう。つまり、計画と創発の両面から策定もしくは形成される戦略的人的資源管理の方策・制度群こそが、人的資源戦略と呼ぶに妥当するのである。

V. 結

以上において示されたように、本稿では創発型戦略論を基礎にした創発論的視座が、人的資源管理もしくは戦略的人的資源管理の領域でどのような意義をもちうるのかを検討してきた。その結果、創発型戦略論の知見はこれまで必ずしも人的資源管理において活用さ

れてはこなかったものの、その基本的視座は人的資源管理にとってこそ意義深いものであることが示された。

本稿での発見事実によって、経営戦略論の立場からは、創発型戦略論の応用可能性が拡大したという意味で理論的進歩を確認することができ、また、戦略的人的資源管理論の立場からは、計画と創発という観点からの新たな戦略的人的資源管理のあり方を提示することができた。その意味で、本稿での成果は経営戦略論と戦略的人的資源管理論のいずれにもおける理論的發展に寄与することが期待される。

ただし、戦略的人的資源管理における創発的な制度形成に関しては、現段階で経験的整合性を有しているのかどうかということは定かではなく、本稿ではあくまでも「現場での従業員の行動から生じる人的資源管理の創発性を、新たな制度構築に結び付けるべき」という規範を提示するに留まっている。この点に関しては更なる検討が必要であると思われる。

結章 本論文の貢献と課題

ここまでの各章を通じて考察されたように、本論文では戦略的人的資源管理の新たな人材マネジメントモデルを構築することが目指された。その結果、戦略的人的資源管理の新たな方向性として創発論的視座に立脚することの妥当性が示されるとともに、それが既存の戦略的人的資源管理では不十分だった点を補完する役割を担うことが明らかにされた。それらの記述から明らかなことは、戦略的人的資源管理が未だに発達途上にあるということであり、これからも更なる理論的進展が期待される研究領域であるといっても過言ではないのである。

ただし、戦略的人的資源管理の新たな発展可能性が本論文によって示された一方で、未だに解決されていない研究上の課題が存在するのも事実である。そこで、各章での論述内容を改めて簡潔に述べるとともに、本論文の発見事実によってもたらされる貢献と、残された研究課題について述べることにしよう。

I. 各章のまとめ

第 1 章においては本論文の主題である戦略的人的資源管理の新たな分析枠組みの構築にむけた基礎的な考察がおこなわれた。そこではまず、理論と実践の両面において戦略的人的資源管理に対する関心が高まっていることが確認され、それを前提として本論文の問題意識が示された。すなわち、本論文における最大の問題意識は、戦略的人的資源管理論の

研究進展に起因した俯瞰的視点の欠如であり、体系的に戦略的人的資源管理の分析視角に基づく諸研究を把握することの必要性が論じられた。さらに、次章以降での考察の前提となる、戦略的人的資源管理の概念規定および分析視角についての検討が加えられるとともに、人的資源戦略の多義性についての言及が行われた。その結果、戦略的人的資源管理が競争優位を実現する人材マネジメントとして、企業内外の状況要因との関連の中で構築されるという点に既存の人的資源管理との分析視角上の差異が見出された。そして、戦略的人的資源管理を具現化するものとして人的資源戦略が概念上存立することが確認された。

続く3つの章（第2章から第4章）では、戦略的人的資源管理論の先行研究がレビューされ、各章においてそれぞれ異なる問題に焦点を当てながら当該系譜の理論的進展が説明された。まず第2章においては効果的な人的資源戦略の編成を説明するアプローチである適合的アプローチと普遍的アプローチについての詳細な検討が行われた。適合アプローチが様々な社会的・経済的要因と人的資源戦略との整合性を重視するのに対し、普遍的アプローチはそのような要因との適合を前提としない、唯一最善の人的資源戦略を構築することを志向する。一見すると対立的であるかのような両アプローチを本論文では一つの人的資源戦略策定の枠組みで捕捉可能であることを論じた。その帰結として普遍的アプローチで提示される人的資源戦略が適合的アプローチで示されるように多様化していく過程が経済的要因、政治的要因、そして社会的要因の3つの要因をもって説かれた。

第3章では、人的資源や人的資源戦略がなぜ競争優位の源泉として認識可能であるのかが考察された。そのような問いは、第2章の人的資源戦略の編成に関わる議論では十分に検討されてこなかったが、経営資源と競争優位の密な関連を立証する上で有用であると思われる経営戦略論の資源ベース理論に立脚すると、人的資源および人的資源戦略のいずれもが企業の競争優位をもたらす蓋然性を十分に有しているという事実が判明した。

第4章では、戦略的人的資源管理のブラックボックス問題といわれ、現在もなお戦略的人的資源管理論の中心的課題として認識されている、人的資源戦略と業績の間に介在する要因の特定を試みた。その結果、意図した人的資源戦略と現実が生じる人的資源戦略が異

なるということ、それを踏まえると意図と現実の差異がどのように生じるのかに焦点を当てることが、ブラックボックス問題を解決するにとりわけ必要であること、組織風土とラインマネージャーの裁量行動が意図と現実の差異を規定する要因となること、などの事実が導出された。

第一部の第2章から第4章において戦略的人的資源管理論の研究系譜を網羅的に把握し、それぞれの論点について筆者なりの見解が提示された。第二部（第5章と第6章）においては第一部での記述内容に基づいて戦略的人的資源管理論の全体像を体系的に把握すること、それに基づいた現時点での戦略的人的資源管理論に内包される課題を指摘すること、そしてその課題を克服するための新たな戦略的人的資源管理の方向性を提示すること、などが企図された。まず第5章では 戦略的人的資源管理論の各論がそれぞれどのように関連しあうことで、ひとつの研究領域を形成しているのかということが明らかとなり、戦略的人的資源管理論は主に3つの潮流を軸に展開されてきたことが説明された。そしてそれらの潮流はそれぞれ *what, why, how* という異なる問題領域に接近するものとして把握され、いずれもが異なる役割を果たしながらも人のマネジメントと競争優位の関係を明らかにするうえで欠かせないものであることが示唆された。しかし、そのような整理の結果、従前の戦略的人的資源管理論ではある視点が欠如していることが指摘された。すなわち、ミドルや現場が有する人的資源戦略策定への影響力が考慮されず、一連の研究系譜が形成されてきたという点が、戦略的人的資源管理論の批判的検討の結果として明らかにされた。

続く第6章では、そのような課題を克服するための概念レンズとして「創発」を取り上げ、創発性に基づく戦略的人的資源管理が、これまでいかに検討されてこなかったのか、そしてその観点から戦略的人的資源管理を吟味することの意義が述べられた。そして、これまでの戦略的人的資源管理に創発論的な視座を加えることによって、これから志向されるべき人的資源戦略および戦略的人的資源管理のあり方が示されることが述べられた。

Ⅱ．本研究に包摂される含意

本論文の主張は、戦略的人的資源管理論が 3 つの潮流に整理できるということ、それらの潮流にはミドルや現場が有する人的資源戦略構築への影響力という視点が欠落していること、そしてその理論的欠陥は創発論的視座に基づいて補完され、それが今後の戦略的人的資源管理のあり方として妥当すること、などである。

第 5 章において述べられたように、戦略的人的資源管理論を構造・過程、その深層にある理論的基盤と捉える筆者の整理方法は、従前の戦略的人的資源管理論を鳥瞰し、その進展を体系的に明らかにしようとした研究（例えば Lengnick-Hall et al. 2009）のそれとは異なる。そのような立場をとる所以は、特定の段階での個別の問題点を指摘することではなく、むしろ戦略的人的資源管理論全体の根底に貫通する問題点を示すために他ならない。つまり、戦略的人的資源管理論を 3 つの潮流から把握し、それらを体系的に整理することで初めて浮かび上がる問題点が存在するのである。本研究が有する理論的含意の一つは、戦略的人的資源管理論の各テーマを寸断して捉えるのではなく、個別の論点に内包されている理論的限界からひとつの共通項をとりだし、戦略的人的資源管理論が根本的に解決もしくは説明しきれていない潜在的な課題を抽出したことにある。

本論文は、戦略的人的資源管理という人のマネジメントの領域に基本的な軸足を置きながらも、人の戦略的活用もしくは競争優位への貢献可能性に焦点を当てるという意味で、経営戦略論が取り扱う競争優位の獲得・維持を志向する全社レベル・事業レベルでの企業活動の問題とも重複する。このことは、戦略的人的資源管理論が経営戦略論で蓄積されてきた研究蓄積を積極的に援用して理論的な基盤を形成してきたことから明らかであり、その代表は競争戦略論や資源ベース理論である。しかし、同じく経営戦略論を構成する主要な研究系譜である創発型戦略論と戦略的人的資源管理の接点がこれまで見出されることは少なかった。本論文において創発型戦略論を改めて取り上げ、その戦略的人的資源管理における導入意義が明らかにされたことは、創発型戦略論の思考様式や基本的視座が特定

の管理職能においても応用可能であることを意味する。つまり、本論文の理論的貢献は経営戦略論と戦略的人的資源管理論を架橋することの意味を従来とは異なる観点から明らかにしたのみならず、その両者の相即的發展にも寄与したという点にも求められるのである。

最後に、本論文で必ずしも十分に解明されなかった点について述べ、今後の研究課題を示しておきたい。まず、本論文において指摘された、創発性を基礎とした戦略的人的資源管理が、すでに確立されている従来の戦略的人的資源管理とどのように組み合わせられ、人的資源管理の担当者が人的資源戦略を構築していくのか、ということについては論及されていない。創発論的視座に基づいた戦略的人的資源管理が、理論的および実践的にも有意義であることを説明しようと思えば、これまでの戦略的人的資源管理のいかなる部分を、いかなるときに、いかなる状況において補完するのかということを、人的資源戦略構築過程を想定する中で検討しなければならない。

次に、本論文は経験的な検証を行わず、あくまでも理論研究によって戦略的人的資源管理の構造と過程を原理的に解明することに傾倒した。それゆえ、筆者によって提示された戦略的人的資源管理の新たな枠組みが、現実から遊離せず、実際の経営現象を説明するものとしてどれだけ説得的であるのかということについてはさらなる考察が必要に思われる。とりわけ、創発的な観点から戦略的人的資源管理を検討することは、計画的・分析的な経営スタイルとは一線を画し、しばしば「戦略がない」と揶揄されてきた日本企業の固有性を示すうえで有用であるかもしれない。つまり、欧米のそれと比して日本企業の人材マネジメントのあり方が、より創発的である可能性があり、国際比較の観点からそれらを検証することに一定の研究意義が認められるであろう。

以上の 2 点がこれから深耕すべき課題であり、筆者の研究成果に内包される限界が改めて示された。企業目標達成のために人の管理職能によって果たされる本質的な機能が、不十分な点を残しつつも本研究によって明らかにされたことで、人のマネジメントの理論と実践の更なる発展の契機がもたらされることを願うばかりである。

参考文献

- Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993) 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年。)
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1992) 'The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, pp.488-506.
- Arthur, J. B. (1994) 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover', *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.670-687.
- Bae, J., Chen, S., Wan, T. W. D., Lawler, J. J. and Walumbwa, F. O. (2003) 'Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.8, pp.1308-1332.
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988) 'Two Fits of Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, pp.116-128.
- Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000) *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Sage.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage', *Journal of*

Management, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Barney, J. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall.

(岡田正大訳『企業戦略論－競争優位の構築と持続－』上・中・下巻、ダイヤモンド社、2003年。)

Baron, J. N. and Kreps, D. M. (1999) 'Consistent Human Resource Practices', *California Management Review*, Vol.41, No.3, pp.29-53.

Batt, R. (2002) 'Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth', *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.3, pp.587-597.

Becker, G. S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 2nd ed., 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年。)

Becker, B. and Gerhart, B. (1996) 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects', *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.779-801.

Becker, B. E. and 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. and Huselid, M. A. (2006) 'Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?', *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp.898-925.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press. (梅津祐良・水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版、1990年。)

Bogaert, I., Martens, R. and Van Cauwenbergh, A. (1994) 'Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components', In Hamel, G. and Heene, A. (Eds.) *Competence-Based Competition*, Wiley.

- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005) 'Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research', *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.3, pp.67-94.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) 'Understanding HRM-Firm Performance Linkage: The Role of the "Strength" of the HRM System', *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2, pp.203-221.
- Boxall, P. (2012) 'High-Performance Work Systems: What, Why, How and for Whom?', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.50, No.2, pp.169-186.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2000) 'Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going?', *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, No.2, pp.183-203.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management: Management, Work and Organisations*, 3rd ed., Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. and Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd ed., Palgrave Macmillan. (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也監訳『人的資源管理 ―理論と実践―』第3版、文眞堂、2009年。)
- Brewster, C. (1999) 'Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms', *Management International Review*, Vol.39, No.3, pp.45-64.
- Burgelman, R. A. (2002) *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*, Free Press. (石橋善一郎、宇田理訳『インテルの戦略：企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社、2006年。)
- Cappelli, P. and Singh, H. (1992) 'Integrating Strategic Human Resource and Strategic Management', In Lewin, D., Mitchell, O. S. and Sherer, P. (Eds.) *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Industrial Relations Research Association.

- Chadwick, C. (2010) 'Theoretic Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision', *Human Resource Management Review*, Vol.20, No.2, pp.85-101.
- Chakravarthy, B. S. and Doz, Y. (1992) 'Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal', *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.5-14.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年。)
- Chartered Institute of Personnel and Development (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (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.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. and Wright, P. M. (2005) 'Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?', *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, pp.135-145.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989) 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage', *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Delery, J. E. (1998) 'Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research', *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, pp.289-309.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.

- Den Hartog, D. N. and Verburg, R. M. (2004) 'High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness', *Human Resource Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.55-78.
- Dyer, L. (1984) 'Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda', *Industrial Relations*, Vol.23, pp.153-169
- Dyer, L. (1985) 'Strategic Human Resource Management and Planning', In Rowland, K. and Ferris, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.3, pp.1-30.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995) 'Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6. No.3, pp.656-670.
- Evans, W. R. and Davis, W. D. (2005) 'High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure', *Journal of Management*, Vol.31, No.5, pp.758-775.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (1998) 'Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship', *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, pp.235-264.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons.
- Gerhart, B. (2007) 'Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems', In Ostroff, C. and Judge, T. A. (Eds.) *Perspectives on Organizational Fit*, Psychology Press.
- Godard, J. (2001) 'High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54, No.4, pp.776-805.

- Grant, D. (1999) 'HRM, Rhetoric and The Psychological Contract: A Case of 'Easier Said than Done'', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No.2, pp.327-350.
- Grant, R. M. (1991) 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-135.
- Grant, R. M. (2003) 'Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors', *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.6, pp.491-517.
- Gratton, L. and Truss, C. (2003) 'The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action', *Academy of Management Executive*, Vol.17, No.3, pp.74-86.
- Guest, D. E. (1987), 'Human Resource Management and Industrial Relations', *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.5, pp.503-521.
- Guest, D. E. (1997) 'Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, pp.263-276
- Guest, D. E. (1999) 'Human Resource Management—The Worker's Verdict', *Human Resource Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.5-25.
- Guest, D. E. (2011) 'Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers', *Human Resource Management Journal*, Vol.21, No.1, pp.3-13.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., and Sheehan, M. (2003) 'Human Resource Management and Corporate Performance in the UK', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.41, No.2, pp.291-314.
- Guthrie, J. P. (2001) 'High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand', *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.1,

pp.180-190.

Hall, R. (1993) 'A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.8, pp.607-618.

Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press in Boston. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営―大競争を勝ち抜く戦略―』日本経済新聞社、1995年。)

Harney, B. and Dundon, T. (2006) 'An Emergent Theory of HRM: A Theoretical and Empirical Exploration of Determinants of HRM among Irish Small to Medium Sized Enterprises (SMEs)', *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol.15, pp.103-154.

Harney, B. and Jordan, C. (2008) 'Unlocking the Black Box: Line Managers and HRM-Performance in a Call Centre Context', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.57, No.4, pp.275-296.

Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986) 'The Practice of Strategic Human Resource Management', *Personnel Review*, Vol.15, No.5, pp.3-8.

Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P. and Truss, C. (1997) 'A Chameleon Function? HRM in the '90s', *Human Resource Management Journal*, Vol.7, No.3, pp.5-18.

Huselid, M. A. (1995) 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672.

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997) 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines', *American Economic Review*, Vol.87, No.3, pp.291-313.

- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995) 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments', *Annual Review of Psychology*, Vol.46, pp.237-264.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J. and Knoke, D. (2006) 'Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices', *Work and Occupations*, Vol.33, No.3, pp.271-302.
- Kaufman, B. E. (2010) 'SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified', *Industrial Relations*, Vol.49, No.2, pp.286-313.
- Khilji, S.E. and Wang, X. (2006) 'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.7, pp.1171-1189.
- Kleiman, L. S. (1990) *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*, 2nd ed., South-Western College Publishing.
- Lado, A. A. and Wilson, M. C. (1994) 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective', *Academy of Management*, Vol.19, No.4, pp.699-727.
- Lawler, E. E. (1986) *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Publishers.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan Press.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988) 'Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology', *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp.454-470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. and Drake, B. (2009) 'Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field', *Human Resource Management Review*, Vol.19, No.2, pp.64-85.

- Leonard-Barton, D. (1998) *Wellsprings of Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (阿部孝太郎、田畑暁生訳『知識の源泉－イノベーションの構築と持続－』ダイヤモンド社、2001 年。)
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. E. (2006) 'A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research', *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.25, pp.217-271.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) 'The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development', *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (2002) 'Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations', *Journal of Management*, Vol.28, No.4, pp.517-543.
- Liden, R. C., Bauer, T. N. and Erdogan, B. (2004) 'The Role of Leader-Member Exchange in the Dynamic Relationship Between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders, and Organizations', In Coyle-Shapiro, J. A-M., Shore, L. M., Taylor, M. S. and Tetrick, L. E. (Eds.) *The Employment Relations: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press.
- 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*, Vol.48, No.2, pp.197-221.
- Marlo, S. (2000) 'Investigating the Use of Emergent Strategic Human Resource Management Activity in the Small Firm', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.7, No.2, pp.135-148.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C. (1997) 'Human

- Resource Management on the Line?', *Human Resource Management Journal*, Vol.7, No.4, pp.12-29.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) 'Designing Strategic Human Resources Systems', *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- Milliman, J., von Glinow, M. A. and Nathan, M. (1991) 'Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory', *Academy of Management Review*, Vol.16, No.2, pp.318-339.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press. (黒田哲彦、崔大龍、小高照男訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部、1997年。)
- Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999年)
- Mintzberg, H., Brunet, P. and Waters, J. (1986) 'Does Planning Impede Strategic Thinking? Tracking the Strategies of Air Canada from 1937 to 1976', In Lamb, R. B. and Shivastava, P. (Eds.) *Advances in Strategic Management*, JAI Press.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985) 'Strategy Formation in an Adhocracy', *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, No.2, pp.160-197.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1982) 'Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm', *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.3, pp.465-499.
- Mueller, F. (1996) 'Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory', *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.6, pp.757-785.
- Nishii, L., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008) 'Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction', *Personnel Psychology*, Vol.61, No.3, pp.503-545.

- Nonaka, I. (1988) 'Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation', *Sloan Management Review*, Vol.29, No.3, pp.9-18.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Company Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。)
- Osterman, P. (1994) 'How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, No.2, pp.173-188.
- Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009) 'HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects', *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.1, pp.129-142.
- Paauwe, J. and Richardson, R. (1997) 'Introduction', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, pp.257-262.
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社、2010年。)
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row, Publishers. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー ―超優良企業の条件―』講談社、1983年。)
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press. (佐藤洋一訳『人材を生かす企業：経営者はなぜ社員を大事にしないのか?』トッパン、1998年。)
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊國屋書店、1980年。)

- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤、中辻万治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。)
- Priem, R. L. and Butler, J. E. (2001) 'Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?', *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.22-40.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) 'Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence', *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No.1, pp.3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000) 'Employee and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.4, pp.501-531.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications.
- Sanchez, R. (1995) 'Strategic Flexibility in Product Competition', *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.S1, pp.135-159.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) 'Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices', *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219.
- Schuler, R. S. and Walker, J. W. (1990) 'Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions', *Organizational Dynamics*, Vol.19, No.1, pp.5-19.
- Siebert, W. S. and Zubanov, N. (2009) 'Searching for the Optimal Level of Employee Turnover: A Study of a Large U.K. Retail Organization', *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.2, pp.294-313.

- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E. (1992) 'Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69. (八原忠彦訳 「ウォルマートの流通業界制覇の秘密 戦略行動能力に基づく競争戦略」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、1992 年 7 月号。)
- Storey, J. (1992) *Development in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. and Takeuchi, K. (2007) 'An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations', *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.4, pp.1069-1083.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shen, A. (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Truss, C. (2001) 'Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes', *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.8, pp.1121-1149.
- Truss, C. and Gratton, L. (1994) 'Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.3, pp.663-686.
- Truss, C., Mankin, D. and Kelliher, C. (2012) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Tyson, S. (1997) 'Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, pp.277-290.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., and Scandura, T. A. (2000) 'Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage', *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 18, pp. 137-185.

- Van Veldhoven, M. (2005) 'Financial Performance and the Long-Term Link with HR Practices, Work Climate and Job Stress', *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.4, pp.30-53.
- Von Clausewitz, C. (1980) Vom Kriege, P. Reclam jun. (日本クラウゼヴィッツ学会訳『戦争論 レクラム版』芙蓉書房出版、2001 年。)
- Walton, R. E. (1985) 'From Control to Commitment in the Workplace', *Harvard Business Review*, March/April, pp.77-84.
- Wernerfelt, B. (1984) 'A Resource-based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Wood, S. and de Menezes, L. M. (2011) 'High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.7, pp.1586-1610.
- Wren, D. A. (1994) *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley and Sons. (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文真堂、2003 年。)
- Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002) 'Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research', *Journal of Management*, Vol.28, No.3, pp.247-276.
- Wright, P., Dunford, B. and Snell, S. (2001) 'Human Resources and the Resource Based View of the Firm', *Journal of Management*, Vol.27, No.6.
- Wright, P. M. and Gardner, T. M. (2003) 'The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges', In Holaman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. and Howard, A. (Eds.) *The New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Wiley.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2005) 'The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal

- Order', *Personnel Psychology*, Vol.58, No.2, pp.409-446.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) 'Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. and McWilliams, A. (1994) 'Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp.301-326.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2007) 'Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis', *CAHRS Working Paper*, No.07-03.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998) 'Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.756-772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and Lepak, D. P. (1996) 'Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance', *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.836-866.
- 石川伊吹 (2005) 「RBV の誕生・系譜・展望 ―戦略マネジメント研究の所説を中心として―」『立命館経営学』第 43 巻、第 6 号、123-140 ページ。
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第 3 版)』日本経済新聞社。
- 岩田一哲 (2006) 「戦略的人的資源管理のプロセス論的評価に向けて」『高松大学紀要』第 45 号、33-49 ページ。
- 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。
- 岡田行正 (2002) 「人的資源管理の生成と理論的基礎要因 ― "personnel" から "human resources" へ―」『北海学園大学経済論集』第 49 巻、第 4 号、239-254 ページ。
- 奥寺 葵 (2010) 「戦略に対応した HRM の有効性 ―戦略的人的資源管理の理論的枠組―」『千葉商大論叢』第 47 巻、第 2 号、131-149 ページ。

経営学史学会編（2012）『経営学史事典』第2版、文眞堂。

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』第30号、113-130ページ。

新村 出編（2008）『広辞苑（第6版）』岩波書店。

須田敏子（2010）『戦略人事論 ―競争優位の人材マネジメント―』日本経済新聞出版社。

十川廣國（2001）「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻、第5号、19-31ページ。

竹内規彦（2011a）「日本企業における産業特性と高業績人材マネジメントシステム ―米国研究の発展的リプリケーション―」『組織科学』第44巻、第4号、39-51ページ。

竹内規彦（2011b）「人材マネジメント施策と経営戦略の適合関係」『青山経営論集』第46巻、第2号、99-115ページ。

蔡 苙錫（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』第31巻、第4号、79-92ページ。

寺畑正英（2002）「企業戦略と人的資源管理システムの相互作用」『経営論集』第57号、45-56ページ。

鳥取部真己（2009）「戦略的人的資源管理論の展望に関する一考察」『NUCB Journal of Economics and Information Science』第53巻、第2号、173-183ページ。

中川誠士（2007）「「リソース・ベースト・ビューに依拠した戦略的人的資源管理」の可能性 ―リンカーン・エレクトリック社の事例研究を通して―」『福岡大学商学論叢』第51巻、第4号、409-451ページ。

中橋國藏（2007）「組織能力と個人知識」所収：遠山 暁編著『組織能力形成のダイナミックス―Dynamic Capability―』中央経済社。

沼上 幹（2009）『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社。

橋場俊展（2005）「高業績作業システム（HPWS）の概念規定に関する一試論」『北見大学論集』第28巻、第1号、9-26ページ。

原 敏晴 (2012) 「多角化戦略で会社を成長させよう ―環境変化と経営戦略論の形成:『企業戦略論』(一九六五)を中心に―」 経営学史学会監修、庭本佳和編著『経営学史叢書 IX アンソフ』文眞堂、25-56 ページ。

平野光俊 (2012) 「ハイコミットメント型 HRM と人事部の役割が経営パフォーマンスに与える影響」『国民経済雑誌』第 205 巻、第 2 号、35-49 ページ。

松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』白桃書房。

三品和弘 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社。

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、103-119 ページ。

守島基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』第 52 巻、7 号、69-74 ページ。