

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

森 谷 周 一

I 序

本稿は、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を検討するとともに、かかる限界を創発論的視座による新たな人材マネジメントモデルの提示によって克服することを企図するものである。

近年において展開されている人的資源管理の理論および実践を検討する際、企業戦略や競争戦略との密接な結びつきを無視してその特質を明らかにすることは不可能といってよい。ここ20～30年ほどの人的資源管理論の展開を俯瞰すると、その多くが、人的資源管理が戦略に従属する形で設計されることを強調し、人的資源管理の内容を規定する主要な要因として、企業戦略や競争戦略を位置づけている。

このような傾向は、企業戦略の一部として人的資源管理を位置づけることを可能とし、それは経営戦略論の応用問題として人的資源管理を把握することを意味する。その帰結として現在では、人的資源管理が事業の浮沈に関わる戦略的な役割を担うという意味合いを込めた戦略的人的資源管理なる概念が提唱され、人的資源管理論の主要な領域として確立されつつある。

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。

それでは、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のであれば、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稿では、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、企業の意味決定を戦略的意思決定、管理的意味決定そ

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¹⁾。

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統合化させるプラン」(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²⁾。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

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

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。

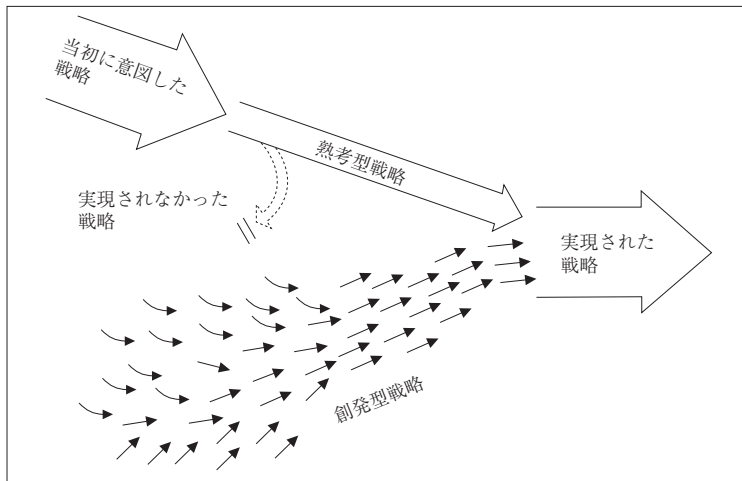
2. 創発型戦略論の展開

「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含意する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一つとして置つけられる（第1図）。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。

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

第1図 創発型戦略の位置づけ



出所：Mintzberg (1994) p. 24, 訳書76頁。

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によって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。本稿では、創発型戦略論の考え方に則って、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言い難く、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³⁾。

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⁴⁾。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。

創発論的視座の萌芽が人的資源管理において誕生するのは、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。人的資源戦略という耳慣れない用語ではあるが、そ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⁵⁾。そのうえ

3) 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。

4) 人的資源管理という用語自体は1960年代にすでに存在していた (岡田 2002) もの、その意味・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る (森谷 2014)。

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

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、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。戦略的人的資源管理は一般的に「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)といわれる。しかし、この概念規定のみでは人的資源管理との具体的な差異は不明確なままである。それに対して Becker and Huselid (2006) は、分析単位を個々の人事施策・慣行に据えるのが人的資源管理であるのに対し、組織単位に分析レベルを設定し、そのうえで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のが戦略的人的資源管理であると述べている (Becker and Huselid 2006, p. 899)。また、社会全体の制度的要因を射程に含めた人的資源管理こそが戦略的人的資源管理であると説明したうえで、分析視角の広狭によって両者を区別することもある (Truss and Gratton 1994, p. 666)。この

5) 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、Harney and Dundon (2006) 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。

ような概念規定の多様性から、結局のところ戦略的人的資源管理の「戦略的」がどのような意味・内容を包含しているのかということは、現在においても曖昧であると言わざるを得ない。

しかし、戦略的人的資源管理の名を冠した研究を概観すると、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⁶⁾。

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

6) 両アプローチの特徴に関しては、拙稿 (2013) に詳しい。

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。

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、既に述べた 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。

戦略的人的資源管理が以上のような特質を有することは、人事部を中心とした組織の上位者に対して人的資源管理に関する精緻な計画を要請することに繋がる。そのためには、彼らは事業戦略や競争戦略の内容に積極的かつ主体的に関心を寄せるのみならず、それらを構築するにあたって考慮すべき市場の状態や社会規範といった組織外の経済的・社会的要因をも視野に入れた上で、人的資源管理の制度を練り上げていかねばならない（Boxall and Purcell 2011; Paauwe and Boselie 2003）。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。

2. 戦略的人的資源管理の限界

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管理の制度・方策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。

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。

1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1点は、人的資源管理におけるラインマネ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)⁷⁾。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返さ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。ラインマネジャー

7) 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」の部分に強調し、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)。

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管理戦略

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管理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。

(筆者は関西学院大学大学院博士課程後期課程)

【参考文献】

- 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。)
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988) 'Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 116-128.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- 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。)
- Boxall, P. and Purcell, J. (2000) 'Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We 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.
- 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。)
- 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。)
- 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.
- 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.
- 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. (2003) 'Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 491-517.
- Guest, D. E. (1987) 'Human Resource Management and Industrial Relations', *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press. (中村元一監訳、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.
- 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.
- Pauw, J. and Boselie, P. (2003) 'Challenging "Strategic HRM" and the Relevance of the Institutional Setting', *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 56-70.
- 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。)
- 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。)
- Purcel, 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.
- 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.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell Publishers.
- 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.
- 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.
- 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. and Nishii, L. H. (2007) 'Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis', *CAHRS Working Paper*, No. 07-03.
- 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頁。
- 新村 出編 (2008)『広辞苑 (第6版)』岩波書店。
- 沼上 幹 (2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社。
- 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頁。
- 森谷周一 (2013)「人事戦略の形成過程に関する一考察 —戦略的人的資源管理論を手掛かりに—」『商学論究』第61巻第1号、73-96頁。
- 森谷周一 (2014)「人的資源管理と戦略概念」経営学史学会編『経営学の再生 —経営学に何ができるか—』文眞堂、116-126頁。