

人的資源管理 (HRM) と組織戦略

松 山 一 紀*

Kazuki Matsuyama*

Abstract

The purpose of this paper is to establish the relationship between organizational strategy and human resource management (HRM) which has been studied a great deal recently. First, we will discuss the theoretical stream toward the establishment of strategic HRM (SHRM). Then, we will introduce the behavioral perspective and resource-based perspective as representative frameworks of SHRM. The behavioral perspective focuses on employee behavior as the mediator between strategy and company performance and the resource-based perspective on the link between strategy and the internal resources of the firm.

キーワード

人的資源管理、組織戦略、行動論的パースペクティブ、資源ベース・パースペクティブ

I 戦略的人的資源管理論前史

1 オープン・システム・アプローチとコンティンジェンシー理論

戦略的人的資源管理 (SHRM) 論が隆盛となる 1980 年代までに、戦略と人的資源管理を結びつけて議論するための理論的基礎が様々な研究者によって用意されたとされる。例えば Devanna et al (1984) はそれを Chandler (1962) および Galbraith & Nathanson (1978) に求めている。

Chandler (1962) は、組織の構造はその戦略に従うという有名な命題を実証研究を通して明らかにした。Chandler (1962) では、組織の長期的存続を維持するためにもっとも重要な、4つの基本的成長戦略が取り上げられている。それは、量的拡大、地理的拡散、垂直統合、そして製品多角化であり、これらそれぞれの成長戦略は、異なったタイプの管理上の問題をもたらし、異なった形態の組織構造を採用するとされる。つまり組織がより大きく、より複雑になるにつれて、組織は職能的形態から製品形態そして複数事業部形態

*まつやま かずき：大阪国際大学経営情報学部講師〈2003.6.12 受理〉

へと構造的変化を経験するのである。

Galbraith & Nathanson (1978)によれば、それまでの組織論において戦略、もしくは戦略と組織構造の關係に焦点を定めた研究はあまりなかった。しかし1960年代に入り、オープン・システム・アプローチが社会科学者の関心を集めるに従い、こうした研究が増えていくことになる。

オープン・システムとは開放体系ともいわれ、クローズド・システム（閉鎖体系）と対比される。クローズド・システムがシステムを環境との相互作用をもたない、自己完結的なものとして捉える概念であるのに対し、オープン・システムは環境との継続的な相互作用を認めるところにその特徴がある。環境から物、エネルギー、情報などをシステムにインプットし、それを内部で転換し、アウトプットを環境に産出することによって、均衡状態を維持する。そして環境が変化すれば、その変化に適応するために、内部の構造や過程を変化させていくのである（占部編，1980）。

ここからChandler (1962)が組織をオープン・システムとして捉えていたことが理解できる。このようなアプローチはさらに精緻化され、コンティンジェンシー理論（状況適合理論）へと結実していく。

例えばBurns & Stalker (1961)は、環境と管理システムに注目し、イギリス・スコットランドにある20社を調査した。その結果、市場および技術の変化率が高い、つまり環境変化が激しい産業では、彼らの言う「有機的組織」を採用する企業の業績の良いことがわかったのである。有機的組織とは、役割が明記されておらず、権限と責任の關係が弾力的で、横のコミュニケーションがとれており、状況に応じて臨機応変に対応できる分権的な組織を指している。

一方、市場も製品ラインも変動しない産業では、「機械的組織」が採用されていた。機械的組織とは、職能的に専門化・細分化されており、権限・責任關係が明確化され、非人格的な命令系統や階層化が徹底されている官僚・集権的組織を指す。こうした結果から、特定の環境のもとでは、特定の管理システムが有効であるという解釈が導かれる。管理システムは環境によって規定されるのである。

Woodward (1965)は特に技術に注目して調査を行っている。イギリス・サウスエセックス地域にある100社を対象にサーベイ調査を実施、その後23社について事例研究を行った。彼女は、技術の複雑さと生産システムそして組織構造を変数として取り上げ、技術変化が組織形態を決める第一の要因であると主張した。すなわち、技術が単純か複雑な場合は有機的組織が、そうでない場合は機械的組織が適合的であることを見出したのである。

最後にコンティンジェンシー理論の名称を決定的にしたとされるLawrence & Lorsch (1967)を取り上げよう。彼らは、企業の分化と統合の關係に注目し、プラスチック産業の6組織、食品産業の2組織、そして容器産業の2組織に対して調査を実施した。企業の分化とは、部門における組織構造や思考様式（目標志向・時間志向・対人志向）が異なる程度を表し、統合とはその企業のために協力し合う程度を表すものとした。対象部門として研究開発部門、販売部門、製造部門の3つが取り上げられた。

その結果、プラスチック産業のようなダイナミックな環境下では、高度な分化と高度な統合が必要であること、そして容器産業のような安定的な環境下では、分化を低下させ統合を発達させること、つまり集権化が高業績をもたらすということが見出された。これらの結果は、どちらの産業においても、業績の良い企業が環境との適合を達成していたことを示している。

これらの研究は業績尺度を考慮に入れたことによって、コンティンジェンシー理論の妥当性を高めた (Galbraith & Nathanson, 1978)。そして何よりも、組織がクローズド・システムではなくてオープン・システムであり、組織外部からの影響を受けることを明らかにしたのである。

2 戦略と組織過程 (人的資源管理)

Chandler の経営戦略研究およびその実践に対する影響力は大きかったが、こうした経営戦略論において戦略の実行を促進するために利用され得る補完的経営手段としての人的資源管理に研究者の関心を向けさせたのは Galbraith & Nathanson (1978) であった (Devanna et al., 1984)。

Galbraith & Nathanson (1978) も言うように、組織現象は組織構造だけに限定されるものではない。それ以外にも、従業員の選抜、業績評価システム、報酬システム、そして人材開発といった多くの側面が組織を形成している。彼らの貢献は、こうした組織過程の側面と戦略との関係に目を向けたところにある。つまり、Chandler の議論を組織過程にまで拡張し、組織現象全般と戦略との関係を捉えようとしたのが、Galbraith & Nathanson (1978) だったのである。例えば、一般的な人的資源管理を Chandler が議論した組織成

表 1 人的資源管理と戦略および組織構造

戦略	構造	人的資源管理			
		選抜	業績評価	報酬	人材開発
1. 単一製品	単純な職能制	職能指向 主観的基準	主観的 人格的接触による 評価	非体系的 温情主義的	非体系的 職務経験重視 単一職能に焦点化
2. 単一製品と 垂直統合	集権的職能制	職能指向 標準化された 基準	非人格的評価 生産性やコストに 基づく	業績や生産性に基 づく	若干のゼネラリス ト的傾向を伴った職 能スペシャリスト 職能間の異動
3. 無関連事業 (持株会社)	それぞれに自 己充足的な事 業群	職能指向 事業によって その程度は異 なる	非人格的 投資収益や収益性 に基づく	投資収益や収益性 に基づく定式的報 酬	職能間の異動 ただし事業部内
4. 関連のある 製品ラインへの 多角化 内部成長	多事業部制	職能およびゼ ネラリスト指 向 体系的基準	非人格的 投資収益、収益性 および企業貢献に 対する主観的評価	多額のボーナス 収益性や企業全体 に対する貢献を主観 的に評価	職能間、事業部間 本社-事業部間の異 動 ただし公式的
5. 多国籍への 多製品	世界的組織 (地域センタ ーや世界的セ ンター)	職能およびゼ ネラリスト指 向 体系的基準	非人格的 投資収益や製品や 地域に見合った収 益といった多様な 目標に基づく	ボーナス 多様な目標に基 づく トップの数量に適 度に委ねられている	事業部間 子会社-本社間の異 動 公式的かつ体系的

出典：Devanna et al. (1984) と Galbraith & Nathanson (1978) をもとに筆者作成

長のそれぞれのステージに適合するように当てはめれば表 1 のようになるであろう。組織の成長段階に応じてその組織構造が変化するように、人的資源管理のあり方もまた同様に変化することが理解できる。

3 戦略選択アプローチ

経営戦略と管理理論、特に人的資源管理との融合に貢献した論考として、Miles & Snow (1978) を指摘することができる。彼らは、環境の変化と不確実性に適応する過程を、いくつかの組織階層にわたっての無数の意思決定と行動を包含した、きわめて複雑な過程であるとして、環境との効果的な整合を維持しながら、内部の相互依存関係を効率的に管理する過程を捉えようと努力した。

これまで見てきたように、当時の支配的な見解は、戦略が組織構造や組織過程を規定するというものであったが、彼らは環境や戦略と組織との関係をそのような単純かつ一方的なものとして理解せず、よりダイナミックなものであるとの視点から出発する。つまり、組織側の主体性を認め、組織は環境や戦略に対して比較的自由な存在であると考えているのである。

彼らが依拠しているアイデアは次の 3 つである。1 つは Child (1972) の戦略選択アプローチおよび Weick (1969) の環境規定といった概念をもとにした、「組織は、自らの環境を創造するべく行動する (邦訳, 6 頁)」というアイデアである。この発想に従って、彼らは戦略の選択を行う人たち、すなわち経営者の環境創造における自由を強調する。

そしてこうした経営者の戦略選択が、組織の機構や過程を形成するというのが、2 つ目のアイデアである。この着想は従来からのコンティンジェンシー理論に沿ったものと言えるが、彼らの戦略に対する見方は少し異なっている。

例えば、Chandler (1962) が戦略を「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること (邦訳, 29 頁)」と定義し、戦略の計画的側面を強調しているのに対して、Miles & Snow (1978) は、戦略を「組織がとりうる将来の事業領域についての大小さまざまな意思決定の、あるパターンないし流れ (邦訳, 8 頁)」と定義し、組織の機構と過程を通じて実行されて初めて意味をもつものと理解している。つまり組織の戦略は、その行動から推論されるものであり、それは計画としての戦略というよりは結果としての戦略を意味している。

最後のアイデアは March & Simon (1958) によって明らかにされた意思決定の限界性に依拠しており、戦略は機構と過程によって制約されるというものである。組織構造やその過程は戦略によって規定されるだけでなく、同様に戦略も組織構造や過程によって規定される。経営者は自らが形成し、慣れ親しんできた機構や過程から大きく逸脱するような戦略を選択しないのである。

いずれにしても、彼らが特に強調しているのは、組織が環境に適応していく過程における経営者の役割である。この点を彼らは Thompson (1967) から受け継いでおり、この考え方を拡張するために以下のような「防衛型」「探索型」「分析型」「受身型」といった 4 つのタイプの組織適応を構想している。さらに、人的資源管理との整合性についてはカナ

表2 組織過程プロセスと人的資源管理

人的資源管理システム	防衛型	探索型	分析型
基本戦略	人的資源の構築	人的資源の獲得	人的資源の配分
雇用、選抜、配置	「つくる」 ・新卒以上はあまり採用しない ・望ましくない従業員の除去による選抜	「買う」 ・あらゆる階層について採用 ・人選は採用前心理テストを含むことがある	「つくる」「買う」 ・採用と選抜アプローチの混合
配置計画 訓練及び人材開発	公式的、広範囲 ・技能構築 ・広範囲な訓練プログラム	非公式、限定的 ・技能の特定及び獲得 ・限定的な訓練プログラム	公式的、広範囲 ・技能構築及び獲得 ・広範囲な訓練プログラム ・外からの採用は限定的
業績評価	・プロセス指向 （例：重要な出来事や生産目標） ・訓練が必要か否か ・個人/グループ業績評価 ・経時的比較 （前年業績）	・結果指向 （例：目標や利益目標による管理） ・補助が必要か否か ・事業部/本社業績評価 ・横の比較 （同時期の他企業）	・ほぼプロセス指向 ・訓練および補助が必要か否か ・個人/グループ/事業部業績評価 ・ほぼ経時的 ・少し横の比較もある
報酬	・組織ヒエラルキーにおける地位指向 ・組織内の一貫性 ・トータルの報酬 ・キャッシュ指向が強く、上司/部下の格差によって成立	・業績指向 ・外部競争的 ・トータルの報酬 ・インセンティブ指向が強く、採用ニーズによって決まる	・ほぼヒエラルキー指向、幾分、業績考慮 ・内的一貫性および外部競争的 ・キャッシュ及びインセンティブ報酬

出典：Miles & Snow (1984)

ディアン・パシフィック社を例にとり、先の3つの適応プロセスがどのような人的資源管理と結びついているかを明らかにしている（表2）。

- ① 防衛型は、狭い製品・市場の領域を持つ組織である。このタイプの組織のトップは限られた事業分野では高い専門性を持っているが、新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない。このように狭く絞っている結果として、これらの組織は技術、機構、あるいは業務の方法を大きく変える必要はめったにない。彼らの主要な関心は、既存の業務の効率を向上させることである。
- ② 探索型は、絶えず市場機会を探索してやまない組織であり、新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている。そのため、この組織はしばしば変化と不確実性を創り出し、これに対して競争会社は対応を余儀なくさせられる。しかしこの組織は、製品と市場の革新に対して関心をもちすぎるために、通常は効率的にはなっていない。
- ③ 分析型は、比較的安定した事業領域を持つ一方で、変動的な事業領域を持つという、2つのタイプの製品・市場領域において同時に事業を営んでいる組織である。安定した領域では、公式化した機構と過程のもとで日常的業務を効率的に営んでいる。変動的な領域ではトップが新しいアイデアを求めて競争会社を詳細に観察し、最も見

込みのありそうなアイデアだと思えば素早く採用していく。

④ 受身型は、トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気づくことはあっても、それに効果的に対応することができない組織である。このタイプの組織は、一貫性のある戦略・機構関係を欠いているので、環境からの圧力によって強制されるまでは、いかなる対応もめったに行わない。

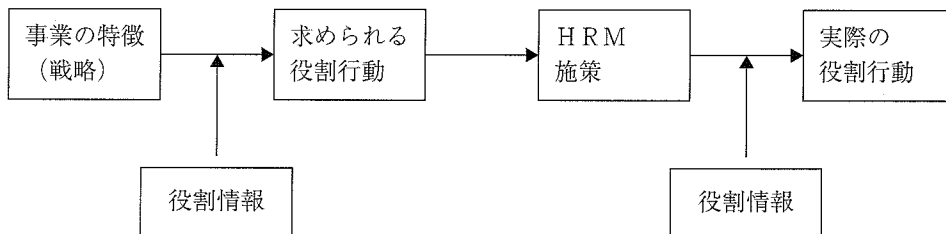
(邦訳, 38 頁)

II 行動論的パースペクティブ

1 競争戦略と役割行動

1980 年を前後して、経営戦略論の重点が全社戦略から競争戦略へと移行していくなかで、Porter (1980) が SHRM 論に与えた影響は大きい (岩出, 2002a; b)。行動論的パースペクティブ (Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992) と呼ばれる SHRM 論の一分析視角は、その代表的な例であろう。

行動論的パースペクティブとは、コンティンジェンシー理論に起源を有し、戦略と企業業績との間を媒介する従業員の行動に焦点を当てるのが特徴である。そして SHRM の目的は、従業員の態度や行動を引き出し、コントロールすることにあると考える (図 1)。特筆すべきは、特有なタスク遂行に必要とされる特有な技能や知識、能力にではなく、役割行動に注目していることである (Schneider, 1985)。あくまでも組織という社会環境の存在を重視しており、そこには他の多くの構成員とともに働いているある一人の構成員に求められるものは何かという視点が貫かれている。こうした点が役割行動という表現に凝縮されているのである。



出典：Wright & McMahan (1992) から作成

図 1 行動論的パースペクティブ

そしてもう一つの大きな特徴は、前述した通り Porter (1980) の競争戦略論の影響を受けていることであり、Schuler & Jackson (1987) は、HRM と結びつく戦略をイノベーション戦略、高品質戦略そしてコスト削減戦略の 3 つに限定したうえで、それぞれに求められる役割行動などについて議論を行った。

ここでイノベーション戦略とは、競争企業とは異なる製品やサービスを開発するために

用いられる戦略であり、新しく異なる何かを提供するという点に主眼が置かれている。いわゆる差別化戦略である。それに対して高品質戦略は、製品やサービスの品質に主眼を置く戦略であり、またコスト削減戦略とはより低いコストを実現することによって競争優位を獲得しようと試みる戦略である（Schuler & Jackson, 1987）。

これらの戦略と人的資源管理を媒介する組織構成員の役割行動のプロフィールは、表3に整理された役割行動の項目を組み合わせることによって形成される。まず、イノベーション戦略が求める役割行動プロフィールは、①高い程度の創造的行動、②長期的視野、③比較的高いレベルの協同的、相互依存的行動、④中程度の品質意識、⑤中程度の量的意識、⑥プロセスと結果に対する同程度の意識、⑦リスクを引きうけようとするより強い意識、⑧曖昧さや不確実性に対する高い耐性によって形成される。イノベーション戦略の追求は、自己コントロール感やモラルの高まりをもたらすため、所属組織よりも、自己や職業に対するコミットメントが大きくなると予想される。

同様に品質向上戦略が求める役割行動プロフィールは、①比較的繰り返しの多い、予測可能な行動、②より長期的もしくは中長期的視野、③控えめな協同的かつ相互依存的行動、④品質に対する高い意識、⑤量に対する控えめな意識、⑥プロセス（いかに商品やサービスがつくられ、運ばれるか）に対する高い意識、⑦低いリスク行動、⑧組織目標に対するコミットメントによって形成される。

そしてコスト削減戦略が求める役割行動プロフィールは次のとおりである。①比較的繰り返しの多い、予測可能な行動、②短期的視野、③自律的もしくは個人的行動、④質に対する控えめな意識、⑤量に対する高い意識、⑥結果に対する意識、⑦低いリスク行動、⑧安定性を比較的好む傾向。

表3 競争戦略のための役割行動

繰り返しの多い、予測可能な行動	—— 高度に創造的なイノベティブな行動
短期的視野	—— 長期的視野
協同的、相互依存的行動	—— 独立した、自律的行動
質に対する低い意識	—— 質に対する高い意識
量に対する低い意識	—— 量に対する高い意識
弱い危険を犯す覚悟	—— 強い危険を犯す覚悟
プロセスに対する高い意識	—— 結果に対する高い意識
責任を避ける傾向	—— 責任を引き受ける傾向
変化に対して柔軟ではない	—— 変化に対して柔軟
安定性を好む	—— 曖昧さや不確実性に耐えることができる
技能適応範囲が狭い	—— 技能適応範囲が広い
職務（会社）に対する低いコミットメント	—— 職務（会社）に対する高いコミットメント

出典：Schuler & Jackson（1987）

2 実証研究

行動論的パースペクティブに沿って実施された実証研究は意外なほど少ないのが現状である。それは後に取り上げる資源ベースモデルの SHRM 論がにわかに脚光を浴びたためであると思われる。ここでは Jackson et al. (1989) の行った研究を取り上げる。

Jackson et al. (1989) は行動論的パースペクティブに依拠したうえで、組織の特徴が人事施策に影響を及ぼすか否かについて実証分析を行った。組織の特徴とは、産業領域、イノベーション戦略の追求、製造技術、そして組織構造を指している。267 の組織から得られたデータをもとに分析を実施した結果、彼らは人事施策が組織の機能によって異なることを明らかにしたとしている。ここでは、特にイノベーション戦略を取り上げて検討する。

彼らの方法論は基本的に質問紙調査に基づいている。イノベーション戦略に関しては、組織がどの程度競争手段としてイノベーションを意識しているかについて、Dess & Davis (1984) によって開発された尺度を利用して調査を行っている。質問は人的資源管理者と職場管理者に対して、事業上の優先度を問う形で行われた。因子分析の結果、5 つのイノベーション因子が抽出された。それらは、新しい製品の開発、製造過程におけるイノベーション、特別な製品を製造する能力、高価格市場における製品の有無、そして資材の安定的な調達である。なお、Dess & Davis (1984) の尺度は製造業を対象にして開発されており、イノベーション戦略に関する分析は製造業に限定されている。

Jackson et al. (1989) では、イノベーションを通じて差別化戦略を追求することによって競争的優位を獲得しようとしている組織はそうでない組織よりも、次のような人事施策を利用する傾向があるという仮説が立てられている。すなわち①長期的成果を強調する業績評価、②結果をあまり重視しない業績評価、③インセンティブ給、④生産性に対するボーナスのような結果重視の報償は利用しない、⑤雇用の安定、⑥全般的に幅の広い訓練である。結果は表 4 のようになった。

この研究では、従業員を時給従業員と管理職に分けたうえで分析が行われている。仮説欄に記載のある項目がイノベーション戦略と関連のある項目である。項目 4、7、9、12、13、14、16、17 が関連項目として位置付けられている。例えば、項目 4 は「業績評価の焦点が職務遂行の結果ではなくプロセスに当てられている従業員の割合」を尋ねており、仮説は、イノベーションを重視している組織の方が、そうでない組織よりもこの割合が大きいであらうと予想している。5%水準で有意な結果が出ているのは、14 および 16 の時給従業員についてのみであり、さらに先ほどの項目 4 については仮説と逆の結果が出ており、仮説が支持されているとは言い難い。

行動論的パースペクティブを提唱した Randall Schuler はその後 5-P モデル (Schuler, 1994) へとその理論を展開していくものの、さらなる実証研究は行っていない。類似の実証研究が Arthur (1992) で行われているが、Pfeffer (1994) によってその妥当性が疑問視されている (Boxall, 1996)。

このように、行動論的パースペクティブは、戦略に求められる役割行動という魅力的な概念を提示しながら、実証分析による裏づけを得られないで現在に至っている。しかし、

表4 競争戦略としてのイノベーション重視度が低い組織と高い組織における時給従業員と管理職に対して実施された人事施策の比較

人事施策	仮説	平均		標準偏差		F値
		低	高	低	高	
1. 職務遂行のために様々な技能を必要とする従業員の割合						
時給		32.79	41.51	25.56	25.92	2.61+
管理職		76.24	86.13	22.79	11.78	7.79*
2. 業績評価が定式化されている従業員の割合						
時給		66.70	79.84	37.87	28.95	3.66*
管理職		82.32	84.99	26.94	28.54	NS
3. 業績評価の結果が報償に用いられている従業員の割合						
時給		46.45	55.61	44.31	40.56	NS
管理職		83.98	88.38	30.16	15.74	NS
4. 業績評価の焦点が職務遂行の結果ではなくプロセスに当てられている従業員の割合						
	低<高					
時給		28.42	28.35	32.69	29.39	NS
管理職		35.99	25.02	30.80	26.58	3.42*
5. 業績評価が客観的・量的結果に基づいている従業員の割合						
時給		62.11	58.00	34.20	37.83	NS
管理職		72.28	71.79	31.33	22.76	NS
6. 業績評価が訓練ニーズを特定化するために用いられている従業員の割合						
時給		34.61	39.07	32.34	32.69	NS
管理職		60.99	53.87	38.13	32.85	NS
7. 業績評価の焦点が一年以上のプロジェクトに当てられている従業員の割合						
	低<高					
時給		0.46	1.13	0.84	4.54	NS
管理職		16.40	19.76	23.06	24.67	NS

表4 (続き)

人事施策	仮説	平均		標準偏差		F値
		低	高	低	高	
8. 業績評価に対するインプットの割合						
①上司						
時給		83.50	83.70	12.81	14.60	NS
管理職		67.02	71.60	22.16	16.67	NS
②上司の上司						
時給		7.76	9.40	6.75	11.05	NS
管理職		15.36	12.54	13.81	9.81	NS
③同僚						
時給		1.72	1.70	3.15	6.75	NS
管理職		3.45	2.98	5.32	5.04	NS
④自己						
時給		6.14	4.45	11.42	7.53	NS
管理職		8.95	9.79	11.55	12.51	NS
⑤部下						
時給		0.09	0.19	0.18	0.68	NS
管理職		2.76	1.19	5.67	2.36	3.52*
⑥クライアント						
時給		0.51	0.33	1.65	0.79	NS
管理職		2.64	1.56	5.43	4.12	NS
9. 企業の生産性や収益性に基づいて						
ボーナスを得ている従業員		低>高				
時給		19.16	14.75	36.09	31.28	NS
管理職		44.22	48.08	36.33	37.64	NS
10 株主従業員の割合						
時給		25.34	22.76	35.56	33.16	NS
管理職		44.48	42.57	40.66	40.25	NS
11. どんなことをしても組織に引きつけて						
おきたい従業員の割合						
時給		10.98	6.25	23.39	13.67	NS
管理職		22.99	25.19	29.39	26.82	NS

表 4 （続き）

人事施策	仮説	平均		標準偏差		F値
		低	高	低	高	
12. 保証された賃金からよりもインセンティブに基づいて支払われている従業員の割合						
	低 > 高					
	時給	5.56	1.57	17.71	4.10	3.84+
	管理職	10.43	11.57	13.52	14.30	NS
13. 仕事や雇用の安定がほぼ保証されている従業員の割合						
	低 < 高					
	時給	33.19	38.66	34.70	33.58	NS
	管理職	33.23	32.02	36.50	31.12	NS
14. 過去12ヶ月の間に代表的従業員によって受けられた訓練の時間（新入社員は除く）						
	低 < 高					
	時給	11.78	25.75	12.76	35.42	5.42+
	管理職	33.13	29.52	38.32	23.73	NS
15. 過去12ヶ月の間に代表的な新人によって受けられた訓練の時間						
	時給	61.55	42.46	108.60	55.84	NS
	管理職	33.80	41.88	39.95	42.88	NS
16. 現在の仕事に必要なスキルまたは近い将来必要となるスキルを開発するために訓練が与えられた従業員の割合						
	低 < 高					
	時給	18.32	28.14	21.28	23.46	4.30*
	管理職	25.18	27.52	25.53	24.07	NS
17. 昇進、異動、そして将来的ニーズのために必要なスキルを開発するために訓練が与えられた従業員の割合						
	低 < 高					
	時給	4.25	9.56	6.98	16.10	3.67+
	管理職	5.93	11.50	9.89	19.26	2.69+

+p < .10; *p < .05

出典：Jackson et al. (1989)

後にもみるように行動論的パースペクティブが SHRM 論にもたらした貢献の大きさは疑う余地がない。今後はむしろ、原点に立ち帰って、役割行動に焦点を定めた組織行動論からの研究が必要なのではないだろうか。

III 資源ベースの観点

1 資源ベース (resource-based) の SHRM 論

行動論的パースペクティブにかわって、1990 年前後から SHRM 論のフロンティアとして登場してきたのが、資源ベースの観点に基づいた SHRM 論である。この流れは、戦略論の理論展開と軌を一にしており、基本的には、Porter の競争戦略論から Prahalad & Hamel (1990) や Barney (1991) などに代表される、企業の内部資源に注目した戦略論への流れとして捉えることができる。従来の競争戦略論が産業-環境間の関係に焦点を当てていたのに対して、この資源ベースの観点は競争優位の源泉が企業の内部に存在すると考えるところに特徴がある。

ここでは資源ベースパースペクティブの SHRM 論に最も影響を与えたとされる Barney (1991) を中心に検討していく (Boxall, 1996; 岩出, 2002a,b; Wright & McMahan, 1992)。Barney (1991) によれば、競争優位と持続的競争優位とは異なる概念である。競争優位とは、ある企業が、現在のもしくは潜在的な競争相手によって実行されていない価値創造戦略を遂行している場合に得られるものである。一方、持続的な競争優位とは、そのうえで、こうした競争相手がこの戦略の便益を同様に享受することが不可能な場合に得られるものなのである。

この定義から明らかなように持続的な競争優位とは、単に長期にわたって競争優位が持続するということを意味していない。暦の上での時間の長さはあまり問題ではない。むしろ重要なのは、その戦略が繰り返される可能性なのである。同様に中橋 (1994) は、競争優位の持続可能性を、競争優位の源泉となっている資源や能力についての競争相手との間に存在している差異の存続の可能性として捉えたうえで、こうした能力ギャップの消滅が競争相手によって自社と同じ能力を模倣または入手した場合に生じるとしており、この点において Barney (1991) の議論と符合している。

またさらに、Barney (1991) は持続的な競争優位が永遠の優位性を暗示しているのではないとも述べている。産業の構造変化によって、それまで競争優位の源泉であった資源が、もはやその企業に対して価値を生み出さなくなるかもしれない。古い産業において競争優位をもたらしていた資源が、新しい産業において重要でなくなることは珍しいことではない。こうして、Barney (1991) は持続性の意味に時間の概念を重ねないように議論を進めているのである。

これらを踏まえて、Barney は資源が競争優位をもたらすための、次のような 4 つの条件を提示する。①価値ある資源 (valuable resources) : その資源は高い価値を付加するものでなくてはならない、②希少資源 (rare resources) : その資源は現在の、そして潜在的競争相手のなかでユニークかつ希少でなければならない、③完全な模倣ができない資源 (imperfectly imitable resources) : その資源は完全に模倣されてはいけない、④代替が不可能な資源 (substitutability) : その資源は競争相手によって他の資源と代替され得ない。

そして、先の議論からもわかるように Barney は特にこれらのなかでも模倣困難性を重視しており、それは次の 3 つの理由から生じるとしている。

①ユニークな歴史的条件（unique historical conditions）：資源ベースパースペクティブは企業を、本来的に歴史的かつ社会的な存在として捉えている。つまり、ある資源を獲得し活用する企業の能力は時空における位置に依存するということなのである。ひとたび、この特別でユニークな時間が過ぎ去ってしまえば、そのとき時空依存的資源を獲得しなかった企業は二度と同じ資源を手にするにはできない。従って、こうした資源は完全に模倣されることがないのだと言える。例えば起業の初期段階にユニークかつ価値のある組織文化を手にした企業は、多くの企業が別の時期に見出した以上の、模倣困難な優位性を獲得するかもしれないのである。

こうした点について蔡（1998）は「経路依存性（path dependency）」という表現を用いて議論を行っている。それによれば、企業による資源蓄積のプロセスは、企業の歩みそのものであり、その意味において企業は経路依存的であると言える。それは当該企業のみ経験であって、競争企業がそのプロセスを把握することは不可能に近い。

②因果曖昧性（causal ambiguity）：企業における資源と持続的な競争優位性との関連が理解されないか、または不完全にしか理解されない場合、つまり因果関係が曖昧な場合、競争相手はどの資源に着目してよいかかわらず、模倣することができない。皮肉なことではあるが、このことは、持続的な競争優位を獲得している企業自身についても当てはまる。つまり、自社のことであるにもかかわらず、持続的な競争優位の源泉となる資源は特定できない方がよいのである。たとえ当該企業であっても、その関連性が明らかになるようであれば、競争相手にも模倣されるのは時間の問題ということなのである。

こうした因果曖昧性は、中橋（1994）にもあるように、暗黙性と複雑性に起因している。個人の能力だけでなく、複数の人間の協働行為のなかにも暗黙知は含まれている。その暗黙性ゆえに、因果関係が曖昧になるのである。そして、複雑性とは、多数の資源が絡まりあい、相互に依存し合っているために、資源と競争優位性の関連が理解できないことを指している。

③社会的複雑性（social complexity）：資源が企業の管理能力を超えた、社会的に複雑な現象である場合、競争相手による模倣は困難になる。例えば、企業における多くの管理者間の関係、企業文化、供給業者や顧客からの評判は企業の管理能力を超えたものである。企業が様々なステークホルダーの結節点として存在している以上当然のことと言えるであろう。従って、こうした社会的複雑性が直接に管理できないほど、模倣困難性は高まるのである。

2 HRM 論への適用

Schuler & McMillan（1984）や Ulrich（1991）が HRM そのものを競争優位の源泉と考えたの対し、この資源ベースパースペクティブはあくまでも人的資源に焦点を定める。Barney（1991）が提示した、資源が競争優位の源泉となるための 4 つの条件を HRM 論に適用すれば次のようになるであろう（Wright & McMahan, 1992; Wright et al., 1994）。

①価値ある人的資源：人的資源が競争優位の源泉として存在するためには、その人的資源が企業に対して価値を付加するものでなければならない。そしてこうした人的資源

は異質であることが重要であるため、企業は異なるタイプのスキルが必要とされる職務を要求することになるし、個人は他者とは異なるスキルや異なるレベルのスキルを必要とすることになる。

- ②希少な人的資源：もし能力が正規分布しているとすれば、高い能力レベルを伴った人的資源は希少である。このことは HRM の選抜プログラムの目的が、優秀な人材を確保することにあることを裏付けるものと言える。企業は優秀な人材を採用するための選抜システムとそうした人々を引き付けておくための魅力的な報酬システムを用意しなければならないのである。
- ③模倣困難な人的資源：先に取り上げた模倣困難性が生じる 3 つの条件を当てはめて考えると次のようになる。まず人的資源によって織り成される企業の慣行、政策、文化は特別な歴史的出来事の積み重ねによって形成されるために、模倣が困難である。また多くの場合、企業活動は協働によって進められるため、競争優位の源泉が特定化されにくい。さらに、そうした協働行為はユニークな社会的関係から生じており、競争相手による模倣は困難である。
- ④代替不可能な人的資源：人的資源が持続的競争優位の源泉であるためには、それに代わる代用物があってはならない。新技術は人的資源の代用物として取り上げられることが多いが、新技術は市場において購買が可能であるため、人的資源の代用物とはならないと考えられる。例えばある企業に高度な技能を有し、組織に対する帰属意識の高い従業員がいるとする。競争相手はその従業員の生み出す以上の生産性を新しい技術によって可能にしたとしても、もしその技術が市場において購買可能であれば、当該企業はそれを即座に手に入れるであろう。そして、高い技能を有した従業員は以前と同様に競争優位の源泉として存在し続けるのである。

3 コンピテンシー (competency) に注目している HRM 論

内部資源に焦点を合わせた資源ベースの戦略論が HRM 論へと応用されていくなかで、近年特に注目されている概念にコンピテンシーがある。コンピテンシーもしくはコンピテンス (competence) とは優れた成果と因果的に関連する、個人に内在化した特性を指すのが一般的である (Kamoche, 1996)。単なる能力以上の意味がこのコンピテンシーには付与されていることが理解できる。

Kamoche (1996) によれば、人的資源コンピテンシーズ (HRCs) は HR と HR 能力 (capabilities) との相互作用から生じる。ここで HR とは、企業が時間をかけて特有の専門性へと高めていくべき、諸個人の知識、技能、能力のストックを指している。そして HR 能力の基礎は人事方針や施策を通して、HR を確保、育成、維持、配置しようとする企業の能力によって形成される。Kamoche (1996) はこの HR 能力を特定化することは困難であるとしながらも、恐らくは HR 哲学に反映されるのではないかと示唆しており、その例として、日本企業にみられる終身雇用慣行を挙げている。

Kamoche (1996) では、コンピテンシーの集合体は諸個人による行動パターンのセットとして特徴づけられており、いわゆる企業のコア・コンピタンスはこうした HR コンピ

テンシーの集合体とほぼ同義に捉えられている。従って、コンピテンシーに関連する HR 戦略を構築することによって、コンピテンシーはその企業の戦略能力を反映することになるのである。

このように個人に内在化した特性に焦点を合わせているのは、Wright & Snell (1991) も同様である。彼らは「主要なコンピテンス (dominant competence)」という表現を用いて、それが組織の従業員によって保有されている多数のコンピテンシーから成立するとしている。つまり、こうした主要なコンピテンスは従業員によって所有されている多くの知識や技能から成り立っているとみなすのである。

そこで彼らは HR システムをインプット→スループット→アウトプットの流れで捉えたうえで、インプット部分にコンピテンシーを位置付け、コンピテンシーの獲得、活用、確保、移動といった4つのサブ機能に落とし込んだ HR 戦略を提唱している。

しかしコンピテンシーは必ずしも個人の特性としてのみ捉えられているわけではない。例えば、Lado & Wilson (1994) は組織のコンピテンシーに注目しており、個人ベースのコンピテンシーはそのなかの一要素に過ぎない。彼らによれば、組織コンピテンシーとは、高付加価値戦略の開発、選択、実践を可能にさせる企業特有の資源や能力を指している。そこには、組織の構造、技術、プロセス、人間関係に埋め込まれたすべての企業固有の資産、知識、技能、能力が含まれている。

彼らはこれらのコンピテンシーを組織活動のプロセス段階に従って区分している。インプット・ベースのコンピテンシーは、顧客によって価値づけられる製品やサービスを創造し配送するという企業の変換プロセスを可能にする物理的資源、組織資本的資源、人的資源、知識、技能、能力を含んでいる。変換・ベースのコンピテンシーとは、インプットを有益なアウトプットに変換するよう要求される組織能力を指しており、イノベーション、起業家精神、組織文化や組織学習が含まれる。最後にアウトプット・ベースのコンピテンシーは知識を基礎とした目に見えない戦略的資産を指しており、例えば、企業の評判、イメージ、製品・サービスの品質や顧客ロイヤルティが含まれる。

このように彼らは組織の能力に着目したうえで、そのレバレッジとしての HR システムの可能性について議論を展開している。彼らはまた、こうしたコンピテンシーを基礎とした分析視角が、コンピテンシーの蓄積や利用を促進したり妨げたりする HR 活動、機能およびプロセスに注意を注ぐことによって行動論的パースペクティブを補完するとも述べている。

4 実証研究

ここでは、資源ベースパースペクティブを裏付ける研究として Boxall (1996) が取り上げている Hart の研究を検討する。

Hart & Banbury (1994) は、戦略策定プロセスによって企業を5つのタイプに分類したうえで (表5)、資源ベースの観点から、戦略の策定は複雑である方が単純であるよりも模倣されにくく、持続的競争優位に結びつくとして、次のような仮説を提示する。「企業は多様な戦略策定モードにおいて、高度な戦略策定プロセス能力を開発することができる

表5 戦略策定プロセスのための統合的フレームワーク

記述	指令型	象徴型	合理型	交流型	生成型
スタイル	(命令的) 戦略はリーダー または小さな トップ集団によ って推進される	(文化的) 戦略はミッション や将来のビジョン によって推進 される	(分析的) 戦略は公式組織 と計画システム によって推進 される	(手続的) 戦略は内部 プロセスと相互 調整によって 推進される	(有機的) 戦略は組織の 活動者によって 推進される
トップ マネジメント の役割	(司令官) 方向性の提供	(コーチ) 動機づけと鼓舞	(ボス) 評価と管理	(促進者) 権限委譲と 助力	(スポンサー) 是認と支援
組織 メンバー の役割	(兵士) 命令に従う	(プレーヤー) チャレンジに 対する反応	(部下) システムに 従う	(参加者) 学習と改善	(企業家) 実験と リスクテーク

出所：Hart (1992)

ほど、好業績を可能とする (p.256)。]

Hart & Banbury (1994) によれば、指令型の戦略策定は特有の能力を有する個人もしくは少数の人々によって行われる。一方、象徴型、交流型、生成型では、戦略策定の過程において何百人、何千人といった人々の努力が調整されるため、より複雑な能力を必要とする。もちろん企業は、これらの理念型プロセスを経て戦略を策定しているわけではなく、当然、様々なタイプを組み合わせて行っている。この点は資源ベースの観点に符合する。さらに組み合わせる場合、類似しているタイプ同士を組み合わせても効果がないとしている。たとえば、指令型と交流型もしくは、象徴型と生成型の組み合わせは比較的類似している合理型と象徴型の組み合わせよりも効果が高い。こうした複雑なプロセスを経て策定される戦略は他者に模倣されにくく、好業績に結びつく可能性が高いというのである。要するに企業は、与えられた戦略策定タイプの中で能力を磨き、かつそうした戦略策定タイプをより多く持っているほうが高い成果を期待できるのである。

Hart & Banbury (1994) は実証分析を行った結果、この仮説がほぼ支持されたとしている。この結果は資源ベースパースペクティブの SHRM を支持する研究者にとっても大きな意義をもっているだろう。戦略策定に人的資源の寄与するところは大きい。従って、戦略策定能力の高さが業績に反映されるという結果は、価値のある人的資源が持続的な競争優位の源泉であることを証明するものといえる。また、人的資源そのものだけでなく、様々な人的資源が関わって生じる戦略策定プロセスが、競争優位の源泉であるということもまた証明されたといえる。

5 資源ベースパースペクティブを超えて

これまで見てきたように現代の SHRM 論に対する資源ベースパースペクティブの影響は大きい。しかし、資源ベースの観点にも様々な問題がある。それは過度な内向き志向に起因している。

資源ベースパースペクティブはあくまでも自社の資源に注目する。競争優位の起源が企業の所有する技能や評判のような無形資産といった価値ある資源にあると考える。自社の強みが何であるかを分析し、それが戦略の方向性を決定する。こうした資源ベースパースペクティブは新たな戦略理論として提案されてきたのである。

これに対して、Porter (1991) は資源ベースパースペクティブが市場ポジショニングをベースとした戦略論の補完物とはなりえても、代用物とはなりえないと喝破する。Porter (1991) によれば、資源ベースの議論は堂々巡りを起こしている。なぜなら、資源ベースパースペクティブを支持する研究者は「成功している企業はそれらがユニークな資源を有しているから成功している (p.108)」と考えているからである。つまりユニークな資源とは、成功している企業が有している資源であると考えているのである。

そもそも企業とは自らが成功することを目的として、これらの資源を育てるべきものではなくである。一体何がユニークな資源なのか？何がそれを価値あらしめるのか？何が将来も、その資源の価値の維持を可能にするのかといった問いかけは環境-組織関係に焦点を当ててきた Porter としては当然であろう。疑うべくもなくその答は環境なのである。資源は競争優位を獲得するための何らかの活動を遂行するという文脈においてのみ、意味を持つのであって、資源それ自身のみにおいて意味を持つのではない。

これに対して Boxall (1996) は、むしろこれまでが企業の市場ポジションを重視し過ぎていただけであると反論する。確かに資源ベースの観点は、いわゆる SWOT [S: strengths (強み)、W: weaknesses (弱み)、O: opportunities (機会)、T: threats (脅威)] 分析の内的側面を強調し過ぎていたという議論も成立し得る。しかし、これは外的側面を重視し過ぎてきたこれまでの戦略論を再均衡化しているのであって、決して均衡を崩そうとしているわけではないというのである。

いずれにしても、こうした議論はまだ緒についたばかりである。戦略論はジャングルさながらの様相を呈して発展し続けている。ここでは、一応の結論として Mintzberg et al. (1998) の言葉を添えて本稿を閉じることにしよう。

戦略マネジメントにおいてわれわれが必要としているのは、振り子なのだろうか、それともバランスなのだろうか？本当に企業は、ある一方、もしくはもう片方に振れるべきなのか？内から外へは、外から内へよりも良いのか？1960年代半ばにバランスの取れた適合を重視したデザイン・スクールのやり方が、おそらく最もベストな方法なのかもしれない！（邦訳 299 頁）

参考文献

- Arthur, J.B., "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 1992, 488-506
- Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 1991, 99-120.
- Boxall, P., "The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the firm," *Human Resource Management Journal*, 6(3), 1996, 59-75.

国際研究論叢

- Burns, T & Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, London: Tavistok Publications, 1961.
- Chandler, A D Jr, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
(三菱経済研究所, 訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967年。)
- 蔡イン錫「人的資源管理論のフロンティアー戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』31(4), 1998, 79-92.
- Child, J, "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6, 1972, 1-22.
- Dess, G G, & Davis, P.S., "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, 27, 1984, 467-488
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M., "A framework for strategic human resource management", In Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (Eds.) *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley, 1984, 33-51.
- Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A., *Strategy Implementation The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., 1978
(岸田民樹, 訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989。)
- Hart, S, "An integrative framework for strategy-making processes," *Academy of Management Review*, 17, 1992, 327-351
- Hart, S, & Banbury, C., "How strategy-making processes can make a difference," *Strategic Management Journal*, 15, 1994, 251-269.
- 岩出 博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』71(4), 2002a, 657-671。
- 岩出 博『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, 2002b。
- Jackson, S.E., Schuler, R., & Rivero, "Organizational Characteristics as predictors of personnel practices," *Personnel Psychology*, 42, 1989, 727-786.
- Kamoche, K. "Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, 33(2), 1996, 213-233.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C., "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19(4), 1994, 699-727
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967.
(吉田博, 訳『組織の条件適応理論』産能大学出版部, 1977。)
- March, J.G. & Simon, H., *Organizations*, Wiley, New York, 1958
(土屋守章, 訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977。)
- Miles, R.E. & Snow, C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Inc., 1978.
(土屋守章・内野崇・中野工, 訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983。)
- Mintzberg, H., Ahlstrang, B., & Lampel, J., *Strategy safari A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, 1998
(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。)
- 中橋国蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』45(4), 1994, 975-1003。
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.
(土岐坤・中辻萬治・服部照夫, 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982。)
- Porter, M.E., "Towards a dynamic theory of strategy," *Strategic Management Journal*, 12(s), 1991, 95-117.

- Prahalad, C.K., & Hamel G., "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May/June, 1990, 79-91
- Schneider, B., "Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology*, 36, 1985, 573-611.
- Schuler, R.S., "Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic needs of the business," *Organizational Dynamics*, 1994, 18-32
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1(3), 1987, 207-219.
- Schuler, R.S. & MacMillan, I., "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices," *Human Resource Management*, 23(3), 1984, 241-256.
- Thompson, V., "Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol 10, 1965, 1-20
- Ulrich, D., "Using human resources for competitive advantage," In Kilmann, R., Kilmann, I., & Associates (Eds) *Making organizations competitive*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991, 129-155
- 占部都美編『経営学辞典』中央経済社，1980。
- Weick, K E , *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Pub. Co., 1969
(遠田雄志, 訳『組織化の社会心理学〔第2版〕』文眞堂, 1997。)
- Wright, P.M., & McMahan, G.C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18(2), 1992, 295-320.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C., & McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a resource-based perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 1994, 301-326.
- Wright, P.M., & Snell, S.A., "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 1(3), 1991, 203-225.
- Woodward, J., *Industrial Organization: theory and practice*, Oxford Univ. Press, 1965.
(矢島釣次・中村寿雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970。)