

戦略人材マネジメントの非人間的側面

岩 出 博

はじめに

バブル経済崩壊以降の日本企業は、経済のグローバル化の進展を背景にして日本的経営の抜本的な変革を迫られた。短期志向・株主重視志向のアメリカ型経営が範とされる中、その影響をまともに受けたのが戦後日本の経済成長を支えてきた日本型人事労務管理である。

そしてその変革の理論的・実践的な指針を提供したのが、アメリカで主導的な人材マネジメント論として発展していた「戦略的人的資源管理」(Strategic Human Resource Management : SHRM) の考え方である。この SHRM 論は、従業員の能力開発や組織コミットメントの獲得を重視する「ベストプラクティス・モデル」(best-practices model) と経営戦略と人材マネジメントとの適合を重視する「ベストフィット・モデル」(best-fit/strategy-fit model) に大きく二分することができるが、日本で注目を浴びたのは後者の戦略適合モデルである。

前者のモデルは、アメリカでは相対的に実証度も高く有力なモデルであるが、このモデルが提案する HR 施策群 (human resource practices) はこれまでの日本型人事労務管理の施策との相似性が強く、日本的雇用慣行の抜本的な見直しという経営課題の解決には参考となりえなかったという事情があったのかもしれない¹⁾。実際、在日外資系コンサル企業や国内シンクタンクを問わず、提案される人事制度改革のほとんどは、人材マネジメントを経営戦略遂行の手段と位置付ける「戦略人材マネジメント」構想にもとづくものであったといっても過言ではない。

このアメリカ発の SHRM 論は、市場競争における競争優位を確保し企業価値の増大を図ることを使命とする経営戦略論を理論的基礎に置くために、経営主導の人材マネジメント論の色合いが濃いものである。それゆえ日本型人事労務管理の変革を喫緊の経営課題としていた企業にとって、きわめて啓示的な内容をともなっていたといえる。不況下に労働組合運動全般の防衛的な動きや「会社がつぶれば元も子もない」といった企業別労働組合の限界も作用し、日本型人事労務管理を経営の視点から再構築す

¹⁾ Pfeffer J. らを代表とするベストプラクティス・アプローチは、長期的な雇用関係をベースにして従業員の組織コミットメントを重視する方法論を提起している。もともとこのアプローチは、短期的な収益性重視の経営、Taylor 流の従業員をコストとしてのみ見る取り扱い、業績不良に直結したレイオフの実施といった伝統的なアメリカ的企業経営に対する批判を背景に生まれてきたという側面をもち、このアプローチの提唱者たちにはいわゆる終身雇用をベースにして従業員の強い企業忠誠心を組織風土にもつ日本的経営モデルが常に頭の片隅に意識されていたといえる (岩出, 2002)。また、米国発の人的資源管理における従業員の理解の仕方やその取扱いの内容には、日本のこれまでの人事労務管理で実践されてきたものが多くあり、取り立てて新しい考え方とはいいいくく、日本ではその名称に関係なくもともと人的資源管理であったとする趣旨のコメントが、赤岡・日置 (2005) や今野・佐藤 (2002) などに見られる。さらに岩出 (1992) では、人的資源管理における施策の相似性について記述している。

る動きが広く日本に浸透していったのである²⁾。このような産業界の動きを見据え本稿では、イギリスにおける SHRM の「ソフト・ハード・モデル」(soft-hard model) 分析の論考を参照し、いうならば「経営者のための人材マネジメント論」としてある戦略人材マネジメントに含意されているパラダイム上の特質を浮かび上がらせ、そのロジックの従業員にとっての「危うさ」を明らかにしていきたい。

I SHRM 論の発達とモデル分類

1 SHRM 論の生成と発達

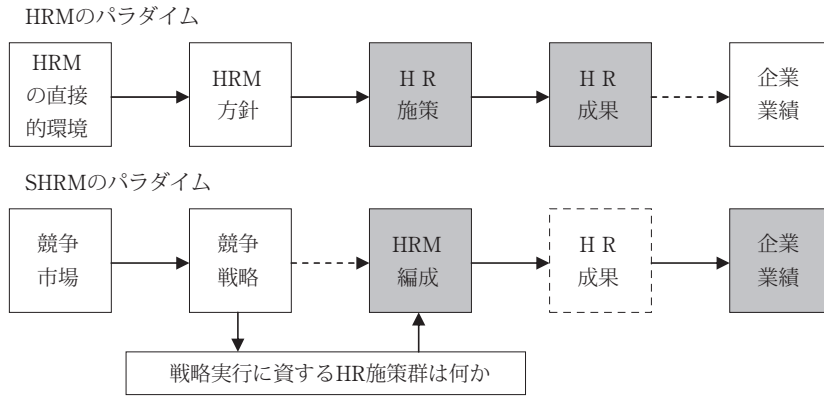
アメリカにおける人材マネジメント論の発達上、伝統的な PM (personnel management) から HRM (human resource management) への呼称変化は、1960 年代半ば頃に生じ、1970 年代を通じて一般化していった。そしてその当時意味されていた HRM には、人的資本理論と行動科学を理論的な基礎に置き、人間は企業の経済的成功のために価値を生み出す能力をもつ重要な経済的資源であり、その能力を開発・活用するためには企業目的と個人目的の統合を原理とする HR (human resources) 施策の導入を促進していく必要があるといった政策的理念があった。しかしその後、1980 年代半ば頃から SHRM (strategic human resource management) といった新たな呼称が現れ始め、1990 年代を通じて普及し、今日では「人材マネジメントは戦略的に語るべし」といった雰囲気の下に人材マネジメントに関わる包括的な一般用語 (generic term) として使用されている感すらある。

この新たな人材マネジメント論としての SHRM 論には、それまでの HRM 論とは異なる理論的基礎がある。Chadwick and Cappelli (1999) によれば、グローバルな企業競争の激化を背景にして企業における戦略的革新運動 (strategic renewal movement) が 1980 年代に生じる。この戦略的革新運動の特徴は、組織活動の価値評価にシステム・アプローチを採用していることにあり、人材マネジメント研究もその流れを受け、個々の HR 施策の評価という伝統的なアプローチではなく、HR 施策の相互関連的な組合せ、人材マネジメントと組織的・競争的文脈との関係といった視座をもつマクロ組織論的アプローチが方法論的な主流になっていく。

この戦略的革新運動の実践的な牽引役となったのが経営戦略論 (strategic management) であり³⁾、戦略的人材マネジメント論の発達に大きな影響をあたえたのが Porter (1980) と Barney (1991) である。Porter (1980) は、企業を取り巻く市場構造特性の事前評価を通じ、自社が競争市場上でどのような位置にあるのかそのポジショニングを行い、そのポジションにふさわしい競争戦略を策定し実行せよとする。そしてその戦略実行にはその実行にふさわしい特定の人材マネジメントが必要であるとしており、ここにいわゆる「戦略適合」(strategy-fit) HRM 論の生成に貢献した。他方 Barney (1991) の「資源ベース理論」(resource-based view) は、価値があり、希少で、模倣が困難で、代替のきかない企業内資源を開発・活用することで競争優位が獲得できるとする。そして規模の経済性、新技術、製品の差別化といった伝統的な競争優位の源泉が失われていく中で、永続的かつ最善の持続的競争優位獲得の源

2) 最近では、経営のために人材マネジメントを行わなくてはならないという主張が盛んになっており、人材マネジメントを経営の視点から再構築し、企業経営に対してより貢献できる人材マネジメントの在り方を確立しなくてはならないとする考え方が広く浸透しているようである (守島, 2011. 6 参照)。

3) 経営戦略の策定・遂行・評価といった一連の過程を strategic management という。正確な訳語は戦略的経営だが、学術的な訳語としては「経営戦略」が定着しているようである。たとえば経営戦略学会は、Japan Academy of Strategic Management を英訳学会名称としている。



出所：岩出（2002）を修正。

図1 HRMとSHRMのパラダイム比較

泉として企業が保有する人的資源の存在を浮かび上がらせた。

競争戦略論（competitive strategy）は、企業が市場競争で勝ち続けるための競争優位（competitive advantage）の源泉を見出し、その達成をめざして競争戦略を策定・実行・評価する一連の管理過程を追う実践的な性格をもつ。とくに資源ベース理論は、人的資源およびその取扱いを行う人材マネジメントを企業の持続的競争優位の源泉とみなすSHRM論の存在意義を支える理論的な支柱になっている（Allen and Wright, 2007）。またSHRMの理論的・実証的研究を貫く論理としての意義は大きく、心理学をルーツとしミクロ的な性格が強かった旧来の研究に対し、マクロ的見地に立つ新たな人材マネジメント研究の確立に貢献したとされる（Wright et al., 2001）。

今、旧来のHRM研究とSHRM研究のパラダイム上の相違を要約すれば、次のようなものである。それまでのHRM研究は、産業構造・技術革新・労働市場・雇用法規制といった内容をHRMに直接影響をあたえる外部環境と理解し、対環境対応として策定されるHRM方針にもとづきその制度的な対応をはかっていく。そしてHRMの有効性を、労働生産性やモラルの向上、離職者数・無断欠勤・遅刻・仕損率の減少といったHRMの直接的な成果となるHR成果で評価し、良き企業業績の達成を良きHR成果の達成の延長線上に暗黙裏に予定している。それゆえHRMは、個々のHR施策とそのHR成果との関係に関心を寄せるミクロ的アプローチとされるものである。これに対してSHRM研究は、企業の外部環境を競争市場ととらえ、市場での競争優位を達成するための対応を競争戦略の決定・実行と理解する。そしてHRMを戦略実行の手段と位置づけ、戦略実行に資する最適なHRM制度（system of HR practices）、ないしHRM編成（HR bundles）を追求する。それゆえここでは、HRMの直接的成果となるHR成果は企業業績の中間的な媒介項と位置づけられ、HRMの有効性は、競争戦略の有効性を問う戦略評価と同列にある全社レベルの企業業績（主として財務業績）で判断されるマクロ的アプローチとなって現れる。図1は「環境－戦略－組織構造－組織過程－業績」といったコンティンジェンシー的組織・管理論のフレームにもとづきHRM論とSHRM論のパラダイム比較を示したものである。

2 アメリカにおけるSHRM論のモデル

SHRM研究の発達を概述するLengnick-Hall et al. (2009)は、1980年代に生成したSHRM研究は1990年代前半に適合、柔軟性、文脈、組合せ（bundle）といったSHRMのフレームや概念の洗練化を

押し進め、1990年代後半に理論的な3つの「見方」(perspective/approach)を確立し、多様な計測基準にもとづく理論的・実証的な研究を積み上げているという。そのSHRM研究の3つの見方とは、「ベストプラクティス・アプローチ」「コンティンジェンシー・アプローチ」「コンフィギュレーション・アプローチ」といわれるものであり、その方法論的特徴は次のようなものである。

①ベストプラクティス・アプローチ (best-practices approach)

HRMと企業業績の関係上、経営戦略を含むあらゆる状況・組織に普遍的に妥当する最善のHR施策としてのHPWP (High Performance Work Practices: 高業績をあげる労働施策)のリスト化を図る。1960年代後半以降のアメリカにおける対立的な労使関係の改善や従業員の職務満足やコミットメントの改善・向上をめざすQWL (Quality of Working Life) 運動の実験的な成功体験の積み重ねを踏まえた提案を行っている。

②コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach)

企業業績の向上において、HRMが有効であるためにはHRMが組織の他の局面と一貫していなければならないという「外部適合」(external fit)の見方から、経営戦略とHRMシステムの最適な整合を追求する。HRMを経営戦略実行の手段と位置づけ、経営戦略の特性に応じたHRM編成を作り上げることをめざす。

③コンフィギュレーション・アプローチ (configurational approach)

経営戦略とHRMの整合というコンティンジェンシー・アプローチの問題意識を踏まえつつ、同時にHR施策間のシステムのシナジー作用を重視した「内部適合」(internal fit)をもつHR施策の最善の編成としてのHPWS (High Performance Work System: 高業績をあげる労働システム)を追求する。企業調査にもとづく実証的な方法論を特徴としている。

以上、3つのアプローチの特徴を概観したが、こうした3つのアプローチの生成時期に関して、ベストプラクティス・アプローチは1980年代初め、コンティンジェンシー・アプローチは1980年代半ば、コンフィギュレーション・アプローチは1990年代半ば頃と、ごく大まかにいうことができるだろう(岩出, 2002)。

一方、こうしたSHRMのモデル分類にあって、ベストプラクティス・アプローチが提案するHR施策群とコンフィギュレーション・アプローチが提案するHR施策群には、多くの場合重複が見られる。そこで後者を前者のアプローチの発展形態と認め、両者をまとめてベストプラクティス・アプローチとする見解もある(Youndt et al., 1996)。いわばベストプラクティス・アプローチがベストプラクティスの特定とリスト化をその任務とするのに対し、コンフィギュレーション・アプローチはそのリスト化されたHR施策群を施策源泉とし、内部適合のある最善のHR施策の組み合わせを作り上げるといった図式を描くことができる。この見方からすれば、アメリカにおけるSHRM論は「最善施策モデル」(best-practices model)と「最善適合モデル」(best-fit model)に大きく二分でき、それゆえに両モデル間でHRMモデルの有効性や妥当性を問う「最善『施策-適合』論争」(the best practices-fit debate)も生じている。

II イギリスにおける SHRM 論モデル分析

Kaufman (2007, 2010) は、アメリカにおける人材マネジメントの歴史的な展開について、その生成から今日に至るまでを概述しているが、戦後から今日までの展開の要点は次のようなものである。

- ① 1950年代までは、人間管理は PM and IR (personnel management and industrial relations) として記述され、労働市場論や労使関係論といった応用労働経済学を理論的基礎にもっていた。
- ② 1960年代に入ると、心理学や社会学をベースにした行動科学にその方法論的基礎が変わることにより、HRM といった新たな呼称が生まれた。
- ③ 1970年代は PM と HRM が共存し、しばしば相互互換的に使用され、HRM は PM のより現代的な用語といった意味合いを示すに過ぎなかった。
- ④ 1980年代初め、HRM は PM の現代的な言い換えといった見方もある一方、これまでの伝統的な PM and IR とは根本的に異なり、行動科学や組織行動論を理論的基礎に置く人間管理の新たなパラダイムをもつ HRM (new HRM) と理解する見方が生まれた。その初期の代表が Beer et al. (1984) や Walton (1985) であり、その後 Lawler (1992), Pfeffer (1994) などが続く。従業員コミットメント増大のための HR 施策に重きを置く HRM のソフト・モデルとも称される。
- ⑤ 経営戦略論の影響を受け、HRM を経営戦略の策定と実行に際して必要不可欠な職能と認めるとともに、人的資源や HRM を企業の競争優位の源泉と強調する新たな HRM として SHRM が同時期に生成した。Devanna et al. (1981) が初期の代表であり、HRM のハード・モデルとも称される。

このような Kaufman における HRM 認識をアメリカにおける SHRM モデル分類と対応させていくと、SHRM のベストプラクティス・アプローチ、すなわち「最善施策モデル」を応用組織行動論として人間管理の新たな哲学をもつ「HRM のソフト・モデル」、また SHRM のコンティンジェンシー・アプローチ、すなわち「最善適合モデル」を「HRM のハード・モデル」と概念化していることがわかる。

こうしたアメリカにおける人材マネジメント論の発展に関わるイギリス的な反応の1つは、新たなパラダイムをもつ“new HRM”の出現に対する「批判的 HRM 論」(critical HRM) ともいうべきものの高揚である⁴⁾。資本主義的経済体制を労使間の利害対立を前提とする多元的社会(pluralist society)と認め、その利害対立の調整を労使間の自主的交渉に委ねる自主主義原則(voluntarism)を旨としてきたイギリス的伝統にあって、社会秩序維持理念の大前提を揺るがす HRM のパラダイム⁵⁾は、社会学、政治経済学、労使関係論といった領域で大きな反発を受け、批判の対象となっていった。表1は、アメリカにおける実践的な HRM 論を「主流の HRM」(mainstream HRM) と称し、イギリスにおける批判的 HRM 論とのパラダイム比較を行ったものである(Greenwood, 2002)。

4) もともとイギリスには、職場における労働管理を資本家的な労働者搾取の手段として理解する学問的素地が一方にある。それゆえ Keenoy (1990) は、HRM を従業員に受容させるためにいかに人間指向に化粧を施しても、所詮それは「羊の衣を被った狼」(a wolf in sheep's clothing) に過ぎず、労働者搾取のための道具という本質は変わらないという。

5) Godard and Delaney (2000) は HRM パラダイムの特徴を、①組織における利害対立よりも「相互利益」を重視する、②団体交渉よりも直接的な従業員参加や問題解決の役割を重視する、③従業員の諸権利とその保護を進めるに際し法の役割よりも経営側のイニシアティブを重視する、と指摘している。

表1 HRMパラダイムの特徴：英米比較

主流のHRM	批判的HRM
・アメリカ基盤 (U.S.based)	・イギリス基盤 (U.K.based)
・個人主義 (individualist)	・集産主義 (collectivist)
・単元主義 (unitarist)	・多元主義 (pluralist)
・実践指向	・学術指向
・実証的アプローチ	・思弁的アプローチ
・価値ある道具としてのHRM	・統制手段としてのHRM

資料：Greenwood (2002) より一部割愛して作表。

もう1つのイギリス的な反応は、Storey (1987, 1992) を先駆けとして、アメリカにおける1980年代以降のHRM論をHRMのソフトとハードの2つのモデルに二分し、そのパラダイムを比較記述する作法が一般化していることである。Hendry and Pettigrew (1990) は、HRMをハードとソフトの2つのモデルに分けて分析的な記述を行う作法は、きわめてイギリス的文脈の中で行われているという。

Storey (1992) は、HRMには従業員の動機づけや能力開発を重視する「ソフト・モデル」(soft version of HRM) と、事業戦略の立案・実行にHRM戦略を統合し、HRMの収益向上への貢献性を問う「ハード・モデル」(hard version of HRM) の2つのタイプがあり、とくに後者のハード・モデルは他の資源と同様に人的資源にもコスト有効性を求める合理的なアプローチをとるという。このStoreyの分析は、Beer et al. (1984) とFombrun et al. (1984) にもとづいたものであるが、その後この種のHRMモデル分析は、「規則と厳格な監督による外部統制」から「従業員コミットメントを通じた内部統制」へと管理統制 (management control) の転換を訴えるWalton (1985) の論考を踏まえつつ、労働者観と管理統制の違いを分析的視座に据え、論者による多様な説明がなされている。以下、いくつかの事例をあげる。

- ①「ソフトHRM」(soft model of HRM) は、コミットメントによる統制とY理論にもとづくものである。労働者の自己統制行動と組織内における高度の信頼関係を導くためにコミットメントの増大を図る「ハイ・コミットメント労働システム」(high commitment work system) の考え方と同じである。他方「ハードHRM」(hard model of HRM) は、厳格な戦略的統制とX理論にもとづくものである。競争優位の達成を究極目標として、HR施策は組織の戦略目的と密接に結びつくと同時に、HR施策間でも首尾一貫性をもったものでなければならないとする「戦略的適合」(strategic fit) の重要性に焦点を当てている (Truss et al., 1997)。
- ②「ソフトHRM」(soft model of HRM) は、従業員を自発的に行動し、開発可能でかつ信頼・協働するに足る「資源的人間」(resourceful human) とみなし、コミュニケーション、動機づけ、リーダーシップを強調する。他方「ハードHRM」(hard model of HRM) は、従業員を他の経済的要素と同等に取り扱う。事業を行っていく上で従業員はコストであり、競争優位を獲得していく上で最小にすべき投入変数とみなしている (Kaye, 1999)。
- ③「ソフトHRM」(soft people-focused HRM) は、組織目標達成のために従業員のコミットメントを獲得する手段としてHRMをとらえ、労働者の気持ち (heart and mind) を勝ち取ることを役割としている。他方「ハードHRM」(hard production-focused policies and practices) は、労働者は搾取す

べき資源であり、商品としての労働者という資本家的見方を反映している（Greenwood, 2002）。

- ④「ソフト HRM」（the soft school of HRM）は、組織の成功は競争市場における高い業績の達成に拠るものであり、こうした高業績は労使間の目標共有を強調した従業員コミットメントの獲得を通じて実現されるとする。他方「ハード HRM」（the hard school of HRM）は、テイラーリズムにもとづく管理であり、戦略・構造・制度に関する技術的な側面を重視する。人間は他の資源と同様に消費されるべき資源であり、数量的・一括的に取り扱われる（Hollinshead et al., 2003）。
- ⑤「ソフト HRM」（soft model of HRM）は「人間」という用語を多用し、教育訓練と人材開発への投資が有効であると強調する。また、高い技能や忠誠心を有する従業員が組織の競争優位に貢献できることを確実にするために、コミットメント戦略を採用することが有用であると主張する。他方「ハード HRM」（hard model of HRM）は、「資源」という用語を強調し、従業員を他の経済的諸要素と同様に統制されるべきコストであるとする見方をもっている（Bratton and Gold, 2003）。
- ⑥「HRM の伝統的モデル」（traditional personnel and industrial relations）は、命令と統制、X 理論的動機づけ、多元主義的雇用関係、狭い課業範囲、時間給、階層的作業関係などを特徴とするのに対し、「新たなモデル」（a new model of people management）はハイ・コミットメント／インボルブメント・モデルと同義的なものであり、組織行動論と組織開発論からの概念や施策で成り立っている。単元主義、相互利益、雇用慣行のシナジー的統合、労働者の人的資本的見方、Y 理論的動機づけ、幅広い職務記述、従業員参加、利潤分配、平等的作業風土などで特徴づけられる（Kaufman, 2010）。

こうした「ソフトーハード」分析のコメント群からいえることは、「ソフト HRM」に関しては、アメリカでいうベストプラクティス・アプローチに該当する人間指向の「コミットメント・モデル」を意味するものとして一定の合意ができあがっているが、こと「ハード HRM」に関しては、生産・職務指向の伝統的 PM から戦略指向の SHRM までの特質的な要素が入り混じって指摘されていることである。しかしこの混乱を否定的にはではなく、意味ある分析結果として見ていくと、伝統的な PM とハード HRM は労働者と管理統制の在り方について本質的な部分で認識を共有していると多くの論者が見ている結果だといえなくもない。つまりハード HRM は、労働者管理に関して PM と相通じる、いわば同じ DNA を引き継いでいると見ているのである。表 2 に、上述の「ソフトーハード」分析内容を踏まえ、

表 2 HRM の「ソフトーハード」モデルの特質

	ソフト HRM	ハード HRM
組織論的特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の組織コミットメントの獲得 ・組織の人間面（ミクロ的組織論） ・人間指向 	<ul style="list-style-type: none"> ・HRM の戦略的適合 ・組織の構造面（マクロ的組織論） ・生産指向
代表モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ハーバード・モデル ・ベストプラクティス・アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミシガン・モデル ・コンティンジェンシー・アプローチ
労働者観	<ul style="list-style-type: none"> ・人間（human） ・Y 理論（自己実現人モデル） 	<ul style="list-style-type: none"> ・資源（resource） ・X 理論（経済人モデル）
管理統制	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員による自己統制（内部統制） 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者による外部統制
理論的基礎	<ul style="list-style-type: none"> ・人間関係論，行動科学 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略論，システム理論

資料：栗山（2008）も参照しながら作表。

栗山(2008)も参照しながら両モデルの特質的な側面を対比的にとりまとめた。これを要するに、労働者管理においてソフト HRM は組織の人的側面を重視するのに対し、ハード HRM は組織の構造面に重きを置いているということである。

Ⅲ ハード・モデル HRM における「人軽視」の意味

ここでは HRM の「ソフト-ハード」モデル分析を踏まえ、両モデルにおけるパラダイム的な特質をさらに比較検討し、SHRM 論の正当派ともいべきハード・モデル HRM における「人軽視」の内実を明らかにしていく。

1 労働者観と管理統制

資源ベース理論を踏まえ、従業員が企業の競争優位の源泉であるという意味での「人間重視」の認識は、ソフト、ハードの両モデルとも異論なく受け入れている。しかし企業の戦略目標達成のために「組織として従業員の態度や行動をいかに統制し管理するか」という管理統制のあり方に関しては、異なる方法論を見せている。端的にいえば、ソフト・モデルは従業員から組織コミットメントを確保し、戦略目標達成への自己統制的な職務遂行努力を引き出すといった従業員自身の「内部統制」(intrinsic control)を重視する。それに対しハード・モデルは、戦略目標の達成は従業員の職務遂行努力を最大限に引き出す適切な HRM 制度をいかに構築できるかにかかっているとの立場から、管理手続き重視の「外部統制」(external control)を人間管理の中核に据えている(Guest, 2007)。従業員の職務行動の管理に関わるこうした方法論的相違は、ソフト・モデルが心理学にもとづき「人間」として労働者を見る、ハード・モデルが経済学にもとづき「資源」として労働者を見るといった理論的基礎の違いから生まれているといえる。

ソフト・モデルは、従業員を心理的・社会的要求や期待をもつ人間であると認め、そうした人間的考慮にもとづき仕事を設計し管理を行うことで、組織は高い生産性と業績を獲得できると考えている。具体的には、①従業員を処分可能なモノとしてではなく、組織の資産として扱うこと、②仕事を興味をもって自己統制できるものに設計していくこと、③相互に利益がある報酬の形態を工夫すること、④生産性の向上を通じて労使がともに利益を享受できる体勢を指向すること、などである。Lepak et al.(2006)は、こうした指針をもつ HR システムとして「ハイ・コミットメント」「ハイ・インボルブメント」「HPWS」の3つの HR システムを指摘し、その内容を表3のように説明している。

このような労働者の労働意思を重視する HR システムには、行動科学、QWL 運動、日本的経営ブームといった1960年代から1980年代にかけて展開された各種の運動から生まれた職場改革の概念や提案が織り込まれている⁶⁾。それは、「組織内の個々人の業績の集積が組織業績として結果する」との前提とともに、仕事で幸せな労働者は、仕事で不幸な労働者よりも高い職務業績をあげるという「幸せな労

⁶⁾ Kaufman (2010) は、HPWS の概念は1970年代に生じており、イギリスや北欧の「社会-技術設計」原理に啓発された新たな雇用慣行、アメリカの新たなマネジメントや行動科学に啓発された単一主義・相互利益モデル、日本のチーム主導・平等主義制度の成功といった要素を取り込んでいったものであるという。また Cappelli and Neumark (2001) は、1970年代に職務設計施策が QWL プログラムとして普及しだすと述べるとともに、HPWS 運動の第一波 (first wave) は1980年代の日本的作業慣行への関心であるとし、従業員インボルブメントを促す訓練や雇用保障、職務転換やチームワークなど、日本企業の人間管理に関心が高まり、職場革新 (workplace innovation) が生産性向上に貢献するという問題意識を根底に置く調査や研究が増大したと述べている。

表3 ソフト HRM の3つのモデル

HR system	目的と施策内容
High-Commitment HR System	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員と組織の目標の一体化を促し、組織目標達成への努力を引き出す条件を作り出すことが目的。献身的な従業員を開発し、組織有効性を増大させる ・集中的な訓練・能力開発、社会化、内部昇進、高い報酬、より強固な心理的つながりをもつ従業員の選択的な採用
High-Involvement HR System	<ul style="list-style-type: none"> ・情報共有の増大と決定権限の増大を通じて従業員の能力発揮を促進し、生産性向上を導く。従業員が行う職務の性質や範囲に直接影響をあたえる HR 施策に関心を集中する ・公式の作業チーム、従業員参加グループ、生産関連提案制度、職務転換、品質管理
High Performance Work System	<ul style="list-style-type: none"> ・尊厳をもって労働者を扱い、能力開発に投資し、経営への信頼を促進し、組織目標達成へのコミットメントを促す ・上記2つの HR system の要素をカバーし、あらゆるタイプのベストプラクティスを含む。選択的採用、個人・集団インセンティブ、付加給付、集中的訓練、業績評価、チーム、従業員参加施策、ワーク・ライフ・バランスプログラム、情報共有

資料：Lepak et al. (2006) の記述内容から作表。

働者仮説」(happy-worker thesis) にもとづき、職務満足の実現を志向する HR 施策の積極的な導入を図っていくということである (Wright and Cropanzano, 2007)。

このことからソフト・モデルは、個人・小集団・職場といったマイクロ・レベルにおける HR 施策の有効性を検証する調査・研究成果をベースにした HRM 論といった性格をもつ。一般的に SHRM 論の理論的特徴の1つとしてマクロ組織論的アプローチが指摘されるが、ことソフト・モデルに関する限りその指摘は当たらない。その概念的生成のルーツを辿っていくと、心理学や社会学にもとづく行動科学、すなわちミクロ的組織論に行き着くのである。

一方ハード・モデルは、企業の競争優位達成をめざして策定される競争戦略実行に資する HR システムの構築といった明確な問題意識をもつとともに、企業経済学をそのルーツにもつ資源ベース理論⁷⁾にもとづき、人的資源を戦略実行に必要な経営資源とみなしている。しかしここで留意すべきは、人間重視という理念をソフト・モデルと共有するものの、それは従業員全般ではなく、「戦略実行に資する従業員」に限定されている点である。すなわちその内実は、戦略実行に資する知識・技能・行動といった従業員が保有する労働力の質ないし資源性に着目し、戦略実行に資するという「資源的機能」に重きを置く人間重視である。

それゆえ従業員は、心理的な存在としての人間というよりは、戦略実行のために活用すべき功利的な経営資源として「道具的に」(instrumental basis) 取り扱われており、戦略実行に資する「戦略的人材」の調達・育成・維持・活用こそが、ハード・モデル HRM に求められる職能的な役割とされる。こうした意味でハード・モデルにおける労働者観には、経済学的に労働者を商品 (commodity) として理解してきたこれまでの伝統的な労働者観と相通じるものがある。

また、戦略実行に資する戦略的人材を重視するという論理の裏返しとして、戦略実行に貢献性が薄い非戦略的人材は軽視されることになる。企業の競争優位の達成を至上の使命とし、いわば企業経営者のための経営学である経営戦略論としての資源ベース理論からすれば、戦略実行に資するコア職務に従事する戦略的人材を管理的な中核に据え、戦略実行には関わらない周辺職務に従事する非戦略的人材は別

⁷⁾ Jackson and Schuler (1995) は、資源ベース理論は組織経済学 (organizational economics) と経営戦略論 (strategic management) の融合として生まれたものであるという。

管理の対象にするという差別化は、評価されこそ批判されるいわれはない⁸⁾。従業員は戦略実行による競争優位達成のための手段とされており、人材を道具的にみる労働者観が強くにじみ出ているといえる。今日、先進諸国企業で拡がりを見せている正規社員と非正規社員の雇用の複合化政策は、資源ベース理論にもとづく人材ポートフォリオ政策の実践的な展開と説明できるのである。

他方、従業員の職務遂行行動に関わる管理上、コミットメントの確保を通じ職務遂行の自己統制を旨とするソフト・モデルに対し、ハード・モデルは人的資源の管理は管理者の基本的な業務であり、統制権限は管理者側が保持すべきであるとする点で、伝統的な組織・管理論の原則を踏襲している。また、マクロ的な組織構造的視点に立てば、組織の業績は公式的な職責関係が適切か否かに依存する。すなわち矛盾のない適切な組織構造設計が良い業績に、そうでない組織構造設計が悪い業績につながるとされ、組織における人間的側面は考慮の外に置かれている。このロジックを SHRM に適用すると、戦略実行に資する適切な HRM 制度を設計・構築し運用すれば、必然的に良い組織業績を結果するということになる。なぜならば、従業員は組織が決定した規則通りの職務行動を取ると信じられているからである。

命令と権限による意思決定、責任と義務にもとづく職務の体系として組織をとらえる組織構造的視点では、組織が決定したルールや規則、指針、課業、職責、義務などを従業員が忠実に実行していくことで良い組織業績の実現が予定される。したがってこの公式的な上司-部下の職能関係の下では、さまざまな公式の手続きを通じて管理者が部下の行動を統制していくことが本筋となる。「ハード・モデルは組織の競争優位の達成をねらいとした業績管理のシステムであり、従業員行動の厳密な統制を特徴とする」(Truss et al., 1997)、「ハード・モデルにおける労働者統制は外部統制と外部報酬を通じて行われる」(Guest, 2007)といった指摘は、管理者主導の業績管理を中核とするハード・モデルの特徴を説明したものである。

伝統的な組織管理観にもとづく古典的な労働者統制のあり方に通じるものだが、今日の SHRM の場にあっては、これが「パフォーマンス・マネジメント」(performance management)という手続きを通じて実施される⁹⁾。守島ら(2001)によれば、パフォーマンス・マネジメントとは企業の戦略と働き手の貢献を結びつけていくための方法論であり、「戦略にもとづく期待貢献の明確化から、貢献の評価や処遇までを一貫したフローとして位置づける統合的モデル」とされるものである。これまで従業員の業績を評価し処遇する手続きは、職務記述書等に示される職責の達成度をみる「業績評価」(performance appraisal)と称されてきたが、パフォーマンス・マネジメントの場合、①事業戦略目標達成のためにブレイク・ダウンされてくる下位目標達成を職責とし、その達成度を評価対象とする、②たんなる評価手続きとしてではなく、戦略的経営として管理過程的に運用する管理体系と理解している、といった点で大きな違いを見せる。ここでは、職能関係としての「上司-部下」関係の下で、上司から課せられる職責(=達成すべき戦略目標の下位目標)を部下として達成していくといった過程を通じ、その最終的な組織的集積が戦略達成を結果するものになっていく。

図2は、パフォーマンス・マネジメント体系の流れの全体像を示す1つの事例である。上司による部下の職務行動の監督(=外部統制)と職責達成に対する報酬としての昇給・昇進(=外部報酬)が大き

⁸⁾ しかしこの点に関して Purcell (1999) は、実際に企業は正規従業員の雇用と同時に、パート等の非正規従業員の雇用を増やしているにもかかわらず、SHRM はコア従業員のみを対象にしていると批判している。

⁹⁾ Bratton and Gold (2003) は、いわゆる主流の HRM 論には、①管理過程は合理的に設計された組織において戦略目的を達成するために生じること、②作業組織は秩序ある均衡状態となるよう調整されること、③管理者の基本業務は組織の公式的な目的達成へ向けた諸資源の管理であること、という3つの前提があるという。

な要素となっており、また部下の職責や期待水準の決定に際しては、「目標設定」(goal-setting) 手続きなど今日的な洗練されたベストプラクティスが取り入れられる場合も多いが、上司が部下の職務行動を管理・統制するといった本質的なあり方は変わっていない。

2 HRM の成功基準

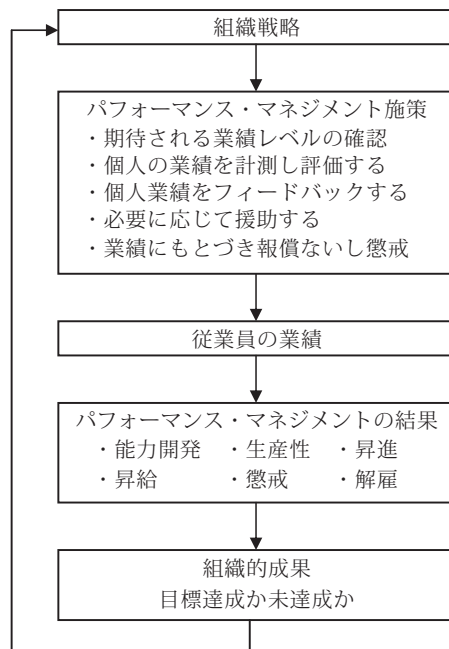
SHRM 論の信念は、HRM は経営戦略の実行に貢献し、企業業績の向上を実現するという点にある。それゆえ「企業業績は SHRM 調査研究の存在理由(raison d'être)である」(Becker and Huselid, 1998) とされており、投資家満足を導く売上高成長率、市場占有率などの市場業績や、ROI (投下資本利益率)、ROE (株主資本利益率)、ROA (総資産利益率)、株価指標、企業価値といった金銭的な財務業績が、HRM の組織貢献性を示す成功基準として使用されている。

しかしこの「HRM - 企業業績」関係について、ソフト・モデルとハード・モデルでは大きな認識の違いがある。ハード・モデルは、「戦略 - HRM - 業績」パラダイムにもとづきいわば直接的に両者の相関関係を追求し、HRM の組織貢献性を実証しようとするスタンスに立っている。一方ソフト・モデルは、HRM の直接的な HR 成果を第一義的に重視し、企業業績の向上はその延長線上に結果するとしている。言うならば HRM とは、組織目的の達成を究極目的とするものの、従業員コミットメントの獲得を直接目的としている。このため HRM の成功基準は、HR 施策の結果となる従業員の態度・行動を中心に組み立てられたものになる。「組織業績は組織が業績を上げるのではなく、組織内の個人が業績を上げ、その集積が組織業績となって現れる」(Lepak et al., 2006) という指摘は、ソフト・モデルにおける組織業績観を端的に語るものといえよう。

表4は、Beer et al. (1984), Walton (1985), Lawler (1986) といったソフト・モデルの代表ともいえるベストプラクティス・アプローチ論者における HRM の成功基準をまとめたものである。またこれらの論者には、表現は異なるものの、良き HRM 成果の実現が終局的に組織業績の向上に結び付くといった共通の認識を示している(岩出, 2002)。このような彼らのロジックは、図1で示した HRM のパラダイムと同じものである。また彼らは、1970年代を通じて職場革新をめざし、積極的に QWL 運動を主導してきた。今日アメリカでは、HRM は SHRM として語られる風潮が強くなっており、それゆえに SHRM 論の一面に位置づけられているソフト・モデルだが、そのパラダイムや生成のルーツを踏まえると、戦略適合を指向する文字通りの SHRM 論とは相いれず、異質な存在といえる。むしろ1960年代頃から持続的に発展してきた旧来の HRM 論の今日的な姿と認める方が素直かもしれない。

3 制度設計の考え方

ソフト・モデルにしる、ハード・モデルにしる、従業員が課せられた仕事に対して良き業績を実現す



資料：Mathis and Jackson(2000).

図2 パフォーマンス・マネジメントの体系

表4 ソフト・モデルにおける HRM 成功基準

HR システム	HRM 成果の計測項目
ハイ・コミットメント職務システム (Beer et al., 1984)	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員コミットメント（仕事や組織に対する忠誠心） ・必要人材の確保 ・コスト有効性（給与・福利厚生・離職率・欠勤率） ・利害関係者の要求の充足度
ハイ・コミットメント作業システム (Walton, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の経済的有効性（品質、設備稼働率、コスト削減、間接人員削減、離職率、欠勤率） ・従業員目的（職務満足、人間的成長）
ハイ・インボルブメント型管理 (Lawler, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> ・労働意欲、満足度、コミュニケーション ・問題解決、変化への抵抗削減

資料：岩出（2002）にもとづき作表。

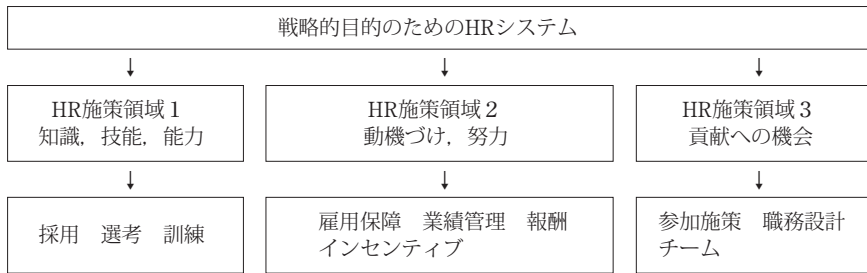
ることを期待している。こうした観点に立つと、従業員の仕事上の業績はどのような要因によって規制されるのかという問題意識が生まれる。そして、この問題に対する回答が「従業員業績の AMO 理論」(the AMO theory of performance) である。従業員の職務上の業績は、①本人の職務上の「能力」(Ability)、②本人の仕事に対する「モチベーション」(Motivation)、そして、③実際に労働する場においてその本人の能力発揮を左右する規制因となる就業条件としての「機会」(Opportunity)、といった3つの要因に規定されるとするものである (Boxall and Purcell, 2003)。

Lepak et al. (2006) は、こうした理論を踏まえ、具体的に HRM にどのような戦略的役割を求めるとしても、HRM 制度の概念化にとって共通する3つの HR 施策領域 (HR policy domain) があるとし、これにもとづき制度設計を行っていく必要があるという。その3つの HR 施策領域とは、①従業員の知識・技能・能力に関わる HR 施策群、②従業員の努力や動機付けの管理に関わる HR 施策群、③従業員の貢献機会（従業員がもつ技能を活用できる適切な機会）に関わる HR 施策群、であるとし、図3のように HR システム設計上の「ひな型」(template) を示している。

このような視点からソフト・モデルを見ると、教育訓練を通じて有能な従業員を育成・確保し、各種の参加施策を通じて従業員のコミットメントを高め、その献身的な努力を企業目的達成に結びつけることが方法論の基本になっているといえる。そしてその1つの典型的な姿が、行動科学やミクロ的組織行動論から評価され、HPWP (High-Performance Work Practices: 高業績を上げる労働施策) としてリスト化される HR 施策群¹⁰⁾ を施策メニューとして編成される HPWS (High-Performance Work Systems: 高業績を上げる労働システム) である。

一方、ハード・モデルは、戦略実行に必要な従業員の役割行動や職務遂行能力を特定し、そうした行動や能力をもつ人材を調達・育成・維持・動機づける HRM 編成を追究する姿勢を示している。図4は、戦略適合 HRM に関する先駆的論考として有名な Shuler and Jackson (1987) が提案する戦略実行に必要な従業員役割行動を特定するためのチェックリストである。伝統的な HR 施策から HPWP に至るま

¹⁰⁾ 橋場 (2009) は、HPWP として①革新的雇用慣行 (採用試験を用いた慎重な採用、雇用保障、内部昇進)、②革新的作業慣行 (職務拡大・拡充、ジョブ・ローテーション、チーム制度、クオリティー・サークル、総合的品質管理、提案制度)、③革新的報酬慣行 (相場より高水準の賃金、業績・技能・能力・貢献度などと連動した変動給/奨励給、利潤分配制度、従業員持株制度)、④充実した教育・訓練機会の付与、⑤革新的労使関係慣行 (労使間での情報共有、地位的格差の縮小、態度調査、苦情処理手続、労働組合や従業員側代表による意思決定参加)、といったものが一般的に指摘されるという。



資料：Lepak et al.(2006). 原図を簡略化し作図。

図3 HRシステム設計の「ひな型」

反復的・予見可能な行動	———	創造的・革新的な行動
短期的視点	———	長期的視点
協力的・相互依存的な行動	———	独立的・自律的な行動
品質への低い関心	———	品質への高い関心
数量への低い関心	———	数量への高い関心
低いリスク受入れ	———	高いリスク受入れ
過程への高い関心	———	結果への高い関心
責任回避への高い選好	———	責任引受けへの高い選好
変化に対する低い柔軟性	———	変化に対する高い柔軟性
安定への高い選好	———	曖昧さと予見不能性の高度の許容
狭い技能適用	———	幅広い技能適用
低い参加（企業・職務）	———	高い参加（企業・職務）

資料：Shuler and Jackson(1987). 表現を簡略化して作表。

図4 戦略実行に資する従業員役割行動チェックリスト

で包括的に視野に入れ、特定された従業員役割行動を引き出すために有効な HR 施策をリストアップし、戦略実行に整合する HR システムを編成していく。ここでは、個々の HR 施策に対する従業員心理に即した評価という過程を踏むことなく、すでに確立している HR 施策の機能に着目し選択するというかなり操作性の高い HR システムの編成作業が特徴的な姿になっている。

両モデルにおける関心の大きな違いは、労使関係に関わる対応である。ソフト・モデルの場合、信頼できる労使関係の確立が従業員コミットメント確保の大きな要素と考えているために、労使協調的な経営参加施策への配慮が強く表れているが、ハード・モデルの場合は高い能力・動機づけを通じて業績を最大化する HR 施策の導入に焦点が特化されており、労使関係への配慮はほとんど見ることができないのである。

IV ハード・モデル HRM における方法論的修正

SHRM を「人材を企業目的や戦略を達成するために必要な資源とし、人材の資源としての価値は戦略達成への貢献度によって決まり、その価値ある資源を供給する人材マネジメント」（守島，2010）と定義した場合、この定義にフィットする SHRM は戦略適合を指向するハード・モデル HRM であると

することに異論はないだろう。それゆえ、ソフト・モデル HRM を行動科学にもとづくパラダイムをもつ旧来の HRM の発展形態と理解するイギリスの見方は妥当と思われる。そこで、ハード・モデル HRM を本来的な SHRM 論と規定し、その特質を改めて整理すると、次のような諸点を指摘できる。

第1に、経営戦略論は、企業競争に打ち勝つためのいわば「経営者のための実践経営学」としてあり、それゆえ経営戦略論を理論的基礎にもつ SHRM 論は、経営側のロジックにもとづく人材マネジメント論といった色合いが濃いということである。SHRM 研究領域には経営戦略論の研究者が数多く参入しているといった指摘 (Boxall, 1996) や、数多くの SHRM の論考がたとえば Academy of Management Journal, Academy of Management Executive などの企業経営専門誌や、Strategic Management Journal といった経営戦略専門ジャーナルに掲載されている事実も、SHRM 論が「経営者のための人材マネジメント論」(strategic management of human resources) であるという認識をもつ上で、意味ある傍証になるであろう (岩出, 2002)。

第2に、資源ベース理論にもとづき企業経営における人間重視の理念をもつが、その人間重視の内実は戦略実行による競争優位達成のための源泉として従業員の資質や行動といった「機能的資源性」の価値を重視することであり、従業員を人間としてではなく道具的に見ていることである¹¹⁾。また、資源ベース理論の視点から人材を戦略実行に価値ある人材と価値のない人材に区分し、処遇格差のある取扱いを提案する「人材ポートフォリオ政策」(employee portfolio / employment mix) も、人間の手段化を助長する考え方である¹²⁾。それゆえ SHRM 論における労働者観は、その本質的な部分で経済学的に労働者を労働力商品とみなす古典的な労働者観に通じるものがある¹³⁾。

第3に、モノ、カネといった他の資源と同列に管理者が利用すべき資源として従業員をみなすことで、その労働統制の権限を管理者側が保持する外部統制を重視していることである。そしてまた、従業員の労働意思 (= 人間的側面) への配慮が希薄であり、経営合理的に適切な HRM 制度の構築が従業員の良き業績を確保する方策であるといった組織構造的アプローチを採用していることである。良き管理手続きと厳密な外部統制を従業員の業績確保の要諦と考える労働者管理の発想は、人間を X 理論的に見る伝統的な組織・管理論におけるそれと同根のものといえる¹⁴⁾。

11) 岡田 (2006) は、これに関連して次のように述べている。SHRM 論の中で企業の持続的競争優位の源泉としての位置づけが強化されるほど、人的資源が戦略の一環として他の物的資源と同列に扱われ、手段化する必然性を内包している。それによって人間性の軽視だけでなく、生活者としての労働者の側面を看過するおそれも生じる。

12) 山下 (2010) は、これに関連して次のように述べている。かつて「人間尊重」「人間中心主義」とも評された人的資源アプローチは、現在ではその面影を失いつつある。現在の人的資源概念の位置づけは、戦略的人的資源管理論における人的資源の取り扱いに現れている。「持続的競争優位の源泉」は SHRM の人間観全体を表すものと言うことはできない。何故なら「全ての人間」が持続的競争優位の源泉であることはありえないからである。それは人材ポートフォリオ論の人間観を見れば明らかであって、ここでは持続的競争優位の源泉ならざる「価値の低い」人間が分類される。そしてここに人間尊重とは言えない顕著な傾向を見ることが出来る。

13) 宮坂 (2010) は、これに関連して次のように述べている。HRM のハード・タイプは、組織の戦略的目的を推進するために構築された人的資源システムであり、人的資源に関わる政策や活動が企業戦略と密接に統合されることが重要視されている。ここには労働者を商品としてみなす資本主義的見解がそのまま反映され、マネジャーが搾取すべき主要な資源として把握されている。

14) 伝統的な組織・管理論は、組織を権限と責任の体系、すなわち「職務の体系」としてとらえ、能率は方針・手続き・規則・手段が明確にされるときに達成されるという前提に立っている。組織の構造面が重視され、そこには人間的配慮は見られない。他方近代的な組織・管理論は、組織を「職務を担った人間の体系」としてとらえ、職務業績の向上には、いかにして従業員の能力や技能が活性化されるかを知る人間行動の理解が不可欠であるという組織の人間面を重視している (岩出, 1989)。

そして最後に、経営戦略論をベースにもつだけに、HRMの組織の有効性もっぱら企業レベルの財務業績を中心にした基準で計測されており、従業員のモラルやモチベーションへの効果といったHR成果それ自体が看過される傾向にあることである¹⁵⁾。ここにもHRMの役割に関する経営本位のスタンスが見て取れる。

以上のようなハード・モデルの方法論的特質、すなわち①基礎理論としての経営戦略論、②手段としての労働者観、③労働者管理の要諦として管理者による外部統制、③財務業績によるHRM有効性の評価、といったことから経営側のロジックが前面に出ており、従業員に対する人間的配慮が見られない¹⁶⁾。あらためてSHRM論は「経営者のための人材マネジメント論」といった感を強くする。

しかし一方、基本的にHR施策導入に対する従業員の意向を軽視する人事改革が、経営側の期待通りの成果をあげられるかどうかは疑問がある。というのは、人間は規則に従い従順に職責を自動的に実行する機械的な存在ではなく、企業・職場・仕事に対する多様な要求や期待をもつことで行動予測が困難な心理的・社会的な存在であり、HR施策の有効性は実際にその施策の適用下にある従業員の気持ち次第であるからである。すなわち特定のHR施策の成功は、従業員がその施策を「受容」(acceptance)するかどうかにかかっているといえるのである。

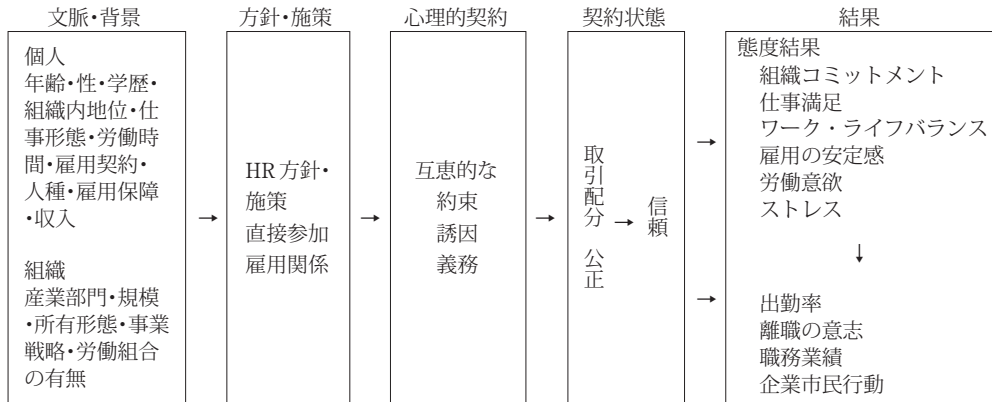
ソフト・モデルの場合、「コミットメントは、従業員が信頼され、訓練・開発され、仕事上の自律性をあたえられ、仕事で統制力を発揮できれば生まれる」(Truss et al., 1997)として、従業員コミットメントの獲得を従業員のHR施策受容の現れと見ている。コミットメント概念にも多様な解釈があるが、従業員がいま勤務している会社、いま配属されている職場、そしていま担当している仕事に対して、「会社は信用できる」「職場仲間とうまくいっている」「仕事がおもしろい」など、従業員の会社・職場・仕事に対する親近感・肯定的な感情や態度をコミットメントと、ここでは理解していきたい。

ソフト・モデルの従業員心理に重きを置く対応は、その源をたどれば人間関係論の「社会人モデル」に行き着く。その後、1960年代行動科学を通じて形成された「幸せな労働者モデル」(happy worker model)がそれを引き継ぎ、具体的には職務満足を導くHR施策の開発と導入を提言し促進するQWL運動として展開されてきた。そしてQWL運動の今日的な結実が、HRMのソフト・モデルともいえるものであり、HR施策の有効性を従業員の施策受容という認知的側面に求める人間的配慮こそが、いわば企業の人間的側面に対応したHRMとしての核心的な部分なのである。

他方、HRMの組織有効性をもっぱら企業レベルの良き財務業績に求めるハード・モデルにも従業員行動成果をHRMの有効性評価に加えるべきとするのがGuest(2007)である。ハード・モデルでは高い能力・動機づけを通じ業績を最大化するHR施策の構築がもっぱら焦点となっているために労働者の「幸福」(well-being)への配慮が欠けているとし、図5に示すような「心理的契約」(psychological contract)のフレームをHR施策と従業員の態度・行動を結びつけるメカニズムとして提唱している。「労使間の約束と義務の履行」をその内容とし、経営側が提供するHR施策が従業員を満足させていれば、従業員の態度・行動は企業にとって望ましいものとなり、高い業績を結果するという仮説である。そし

15) 守島(2010)は、これに関連して次のように述べている。戦略的人的資源管理論は、「戦略的」という言葉を冠することで人材マネジメント研究の関心を上に押し上げ、経営戦略の構築や達成に責任をもつ経営の中核へと近づけた。こうした「上方移動」の結果、人材マネジメント研究では職場のなかで人材の管理が行われるという視点がほぼ完全に失われ、戦略的人的資源管理論で説明すべき結果変数は、戦略の達成やその結果としての企業業績など企業レベルの変数なのである。

16) この点に関連して山下(2007)は、行動科学等をベースにしていた旧来のHRMは組織と個人の統合を掲げることで「人間尊重」理念を体現していたが、SHRMではそうした考え方がなくなっているという。



資料：Guest (2007) を多少変更し作図。

図5 心理的契約分析のフレーム

て Guest は、ハイ・コミットメント施策と労働者満足の間を調査し、「より多くのハイ・コミットメント施策の導入が公平・公正感を通じて信頼感を高めており、肯定的な従業員態度・行動を引き出している」といった調査結果を示すのである。

また、本質的に従業員を看過・軽視するハード・モデルに「利害関係者」(stakeholder) 概念を導入してその修正を求める動きもある。今日の企業観から見ると、従業員も企業を構成する利害関係者である。企業が長期的に生存していくには企業側だけの論理では不十分であり、ハード・モデルのフレームを人間の運用するためには、従業員行動成果を HRM の有効性評価に加えることが必要であるとする。ハード・モデル HRM (コンティンジェンシー・アプローチ) の先駆的な提唱者でもある Schuler and Jackson (2005) も、HRM の「利害関係者モデル」(stakeholder model of HRM) という視点から、組織にかかわるすべての利害関係者を満足させることが HRM の有効性評価に必要であるとし、利害関係者の一面を占める従業員の組織に対する「感情」(feeling) も指標とされるべきものであると主張している。

さらに、こうしたハード・モデル HRM の修正提案に関し、それをミクロ的アプローチの補完的な導入として発言しているのが Lepak et al. (2006) である。すなわち個人レベル分析は「HR 施策－組織業績」ブラックボックスの解明に適切な洞察をもたらすかもしれないとしている。こうした HRM のマクロ分析を補完するミクロ分析の組み込みや両モデルの統合を提言する動きは、最近日本でも見られるようになってきた¹⁷⁾。

おわりに

経済のグローバル化の進展によりあらゆる産業で企業競争が激化し、企業の生き残りのためには経営

¹⁷⁾ 栗山 (2009) は、Schuler and Jackson (2005) の HRM の利害関係者モデルを考察の中心に据え、HRM のソフト・モデルとハード・モデルの統合を議論している。また鳥取部 (2009) も、個人業績の集積が企業業績になるとするならば、企業レベルに代わり職場レベル研究に焦点を移すべきであるとし、組織行動論分野での研究の蓄積をベースにして、企業レベルにおける HRM 研究を発展させる方法を提案している。

主導の企業経営をいっそう強化していかなければならないという時代的要請の下に、経営者のための実践的経営学としてある経営戦略論は、競争優位の源泉の内実を「人的資源優位」(human resources advantage) に求め、「人的資源の戦略的経営」(strategic management of human resources) を打ち出した。「経営戦略実行に資する人材マネジメントを構築せよ」というメッセージは、直感的に首肯できる魅力的な提案であったことから、産業界でも大きな関心を集めてきたことは事実である。

しかし SHRM の産業界への普及といった点を見ると、企業導入における実験的な成功体験を踏まえてソフト・モデルが提案するベストプラクティスとしての HR 施策の場合、個別に導入されるケースは進んでいるが、それを組み合わせたシステムとしての HPWS で自社の人材管理制度を丸ごと置き換えるようなケースは数少ないという¹⁸⁾。また戦略適合 HRM としてのハード・モデルの場合、いまだ理論先行型で推移しており、実践に耐えるモデル開発までには至っていないのが実情である。日本でも、人材コンサル企業やシンクタンクを通じて多様な戦略人材マネジメントのフレームが提案されているが、産業界での実践は必ずしも順調ではないようである。人材マネジメントの戦略的運用に関わる実態調査（三菱総研、2006）は、「長期雇用を前提とした成果主義」を人的資源管理の基本としている企業がもっとも多いものの、人的資源管理の基礎となる「人材戦略の策定」「必要人材に関する質・量の両面での現状とあるべき姿のギャップ把握」「経営目標・事業戦略と連動した必要人材像・必要人材要件の明確化」についての取り組みが遅れていると報告している。

産業界に実践的な影響力を強く発揮したのは、SHRM のモデルではなく、資源ベース理論を踏まえた SHRM 的な個別の提案である。その代表が「柔軟な企業モデル」(the model of flexible firm) や「人材ポートフォリオ理論」(employment mix) である。「柔軟な企業モデル」は、Atkinson (1985) に代表される考え方だが、企業環境の変化に対する適応力を人材マネジメントの面から提唱したものである。企業は、①変化する仕事内容や技術に応じて従業員がもつ技能を調整していく「機能的柔軟性」(functional flexibility)、②景気変動等による産出の変化に応じて投入する労働量を調整する「数量的柔軟性」(numerical flexibility)、③企業業績の変動による支払い能力の変化に応じて賃金や報酬の支給額を調整する「財務的柔軟性」(financial flexibility)、④業務の見直しを通じて外部委託を進めていく「距離化の戦略」(distancing strategy)、といった柔軟性をもたなければならないとし、同時に従業員をコア業務を担う中核的従業員と周辺の業務を担う周辺の従業員に区分する取扱いを提案した。また、資源ベース理論を踏まえた雇用ポートフォリオ論は、Lepak and Snell (1999) の場合のように¹⁹⁾、事業展開の内容や業務の性質などに応じて人材を知識・技能や資質・特性といった基準で区分し、その人材区分に応じた適切な雇用・契約関係、人事的取扱いを提唱するものである。

このような提案の実践状況を日本の場合で見ると、雇用面では終身雇用慣行を実質的に放棄し、正社員と非正規社員の組み合わせによる雇用の複合化を推し進め、景気変動による雇用者数の調整を容易化

18) システムとしての HPWS の内容の多様性も作用し、その検証調査を通じても好意的な結論を得ていない場合が多い。たとえば Wall and Wood (2005) は、コンフィギュレーション・アプローチの調査研究を涉猟し、そこに研究方法上の不備やデータ源・収集・解釈の多義性、母集団の規模や特性、独立変数となる HR 施策の選択、従属変数となる組織業績の多様さなど、方法論が研究者によって異なることを踏まえ、その調査結果を見る場合の慎重さを要求している。また Cappelli and Neumark (2001) は、HPWS 導入前後の状況を事業所レベルで分析した結果、HPWS と組織業績（労働能率）間の因果関係は見出せず、HPWS はむしろ労働コスト増を導くとの結論を出している。

19) Lepak and Snell (1999) は、企業における人材を、競争優位に貢献する「価値」(value) と労働市場における調達の高難易さとしての「希少性」(uniqueness) という 2 つの基準で労働者を 4 タイプにマトリクス分類し、それぞれの人材タイプに応じた特定の人材マネジメントの適用を提案している。

した。また事業部門の積極的な見直しを行い、資源の集中的な配分や業務の外部化(outsourcing)を推進している。他方処遇面では、成果主義化を推し進め、総額人件費を抑制するとともに、企業・部門・個人の業績変動にリンクした成果主義型賃金制度を導入した。技術変化や事業の再構築に際しては、正社員に対する人事異動と教育訓練・能力開発による多能化(職域拡大、ゼネラリスト化)を進めると同時に、競争力がなく成長の望めない事業の統廃合(=攻めのリストラ)と必要人材の戦略的中途採用や専門職的契約・派遣社員の活用で乗り切ろうとしている。バブル後不況対策として経営主導の下で従業員の犠牲の上に行われてきたこれらの人事制度改革のヒントとなったのが、戦略的な人材マネジメント論として発信された多様な提案であることは間違いのないところである。

SHRM論の普及により、産業界では短期的・直截的な業績向上が企業の経済的成功を示す基準として前面に現れ始めている。一方労働者側では、雇用と収入の不安定感や職務ストレスの増大が危惧されるだけでなく²⁰⁾、経済的先進国の新たな貧困問題とされる「ワーキング・プア」(working poor)の増加も目につくようになった。こうした労働者の窮状を見るにつけKaye(1999)は、SHRMは企業の収益向上をもたらしているが、その際労働者が商品とみなされている場合は従業員を犠牲にする度合いがとくに酷いとし、SHRMの運用上に「倫理的見方」(ethical view of HRM)を取り入れるべきことを提案している。SHRM、より正確にはハード・モデルHRMに対して人間軽視の運用に修正を求めるには、たとえば企業の社会的責任論のような異質なロジックを必要とするのかもしれない。しかしこうした改革は遅々として進まないようである。同じくHRMの倫理的見方を主張するGreenwood(2002)は、「尊敬の念を抱いて個人を遇すること」「個人の自由を妨げないこと」の2つをHRMの倫理基準とするが、この評価に耐えうるHRM実践はほとんど見当たらないと悲観的な観察結果を示すのである。

[参考文献・資料]

- 赤岡功・日置弘一郎編著(2005)『労務管理と人的資源の管理の構図』中央経済社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 岩出博(1992)「人的資源管理の形成」(奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博『労務管理入門(増補版)有斐閣』, pp.217-258。
- 岩出博(1989)『アメリカ労務管理論史』泉文堂。
- 岩出博(2002)『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。
- 岡田行正(2005)「戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察」(『経営論集』第3巻第3・4合併号), pp.1-14。
- 栗山直樹(2009)「ステークホルダーと人的資源管理(HRM)の関連に関する一考察—HRM論と競争戦略論の発展の系譜をたどって—」(『創価経営論集』第33巻第1号), pp.23-38。
- 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』53-2), pp.173-183。
- 西村孝史(2010)「戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて:分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性」(Working paper, No.118)一橋大学商学研究科日本企業研究センター。
- 橋場俊展(2009)「高業績パラダイムの批判的検討:Godard & Delaneyの所論を中心に」(『三重大学法経論叢』26-2),

²⁰⁾ Cappelli(1999)によれば、ビジネススクールで基本原理とされている「幸せな労働者モデル」(happy worker model)は事実上1980年代に消滅し、「脅える労働者モデル」(frightened worker model)に取って代わられた。解雇者と比較されることや失業への恐怖によって従業員の規律は保たれ、パフォーマンスが下がることはないのである(桃崎ほか, 2006)。

pp.63-78.

- 三菱総合研究所 (2006) 『戦略的ヒューマン・リソース・マネジメントのあり方に関するアンケート』 (http://www.mri.co.jp/NEWS/press/2006/2003333_1421.html).
- 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理的資源管理をビジネス・エシックスの視点から考える」 (『産業と経済』第24巻第3・4号), pp.1-18.
- 桃崎大・安松義隆・今井透・中村美智子 (2006) 「モチベーションマネジメント: 第1回ハッピーワーカーモデル?」 (『TRC EYE』第86号), pp.1-5.
- 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600号), pp.69-74.
- 守島基博 (2011.6 参照) 「戦略的人材マネジメントの考え方」 (<http://granaile.jp/column/sHRM01.html>).
- 守島基博・豊田義博・白石久喜 (2001) 「高業績を生み出す人材マネジメントを求めて」 (『Works』第48号), pp.38-42.
- 山下剛 (2007) 「HRMと人的資源概念の変容」 (『日本経営学会誌』第20号), pp.75-88.
- 山下剛 (2010) 「人的資源アプローチと人間尊重—行動科学, 知識労働との関連で—」 (『研究紀要』第52・53合併号), pp.139-158.
- Allen M. and Wright P. (2007), “Strategic Management and HRM”, in Boxall P., Purcell J. and Wright P. ed., *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.88-107.
- Atkinson J. (1985), “Flexibility, Uncertainty and Manpower”, *IMS Report No.89*, IMS.
- Barney J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 9-4, pp.99-120.
- Becker B. E. and Huselid M. A. (1998), “High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications”, in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, JAI Press, pp.53-101
- Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q. and Walton R. E. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990年)
- Boxall P. (1996), “The Strategic Human Resource Management Debate and the Resource-based View of the firm”, *Human Resource Management Journal*, 6-3, pp.59-75.
- Boxall P. and Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave.
- Bratton J. and Gold J. (2003), *Human Resource Management : theory and practice, 3rd ed.*, Palgrave Macmillan. (邦訳『人的資源管理: 理論と実践』文眞堂, 2009年)
- Cappelli P. (1999), *The New Deal at Work : Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press. (邦訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001年)
- Cappelli P. and Neumark D. (2001), “Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?”, *Industrial & Labor Relations Review*, 54-4, pp.737-775.
- Chadwick C. and Cappelli P. (1999), “Alternative to Generic Strategy Typologies in Strategic human Resource Management” in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resources Management : supplement 4*, JAI Press, pp.1-29.
- Devanna M. A., Fombrun C. J. and Tichy N. M. (1982), “Human Resource Management : a strategic perspective”, *Organizational Dynamics*, 9-3, pp.51-67.
- Fombrun C. J., Tichy N. M. and Devanna M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- Godard J. and Delaney J. T. (2000), “Reflections on the High Performance Paradigm’s Implications for Industrial Relations As a Field”, *Industrial & Labor Relations Review*, 53-3, pp.482-502.
- Greenwood M. R. (2002), “Ethics and HRM : a review and conceptual analysis”, *Journal of Business Ethics*, 36, pp.261-

278.

- Guest D. E. (2007), "HRM and the Worker : toward a new psychological contract?", in Boxall P., Purcell J. and Wright P. ed., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.128-146.
- Hendry C. and Pettigrew A. (1990), "Human Resource Management : an agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, 1-1, pp.17-43.
- Hollinshead G., Nicholls P. and Tailby S. (2003), *Employee Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Jackson S. E. and Schuler R. S. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organization and Environments", *Annual Review Psychology*, 46, pp.237-264.
- Kaufman B. E. (2007), "The Development of HRM in Historical and International Perspective" in Boxall P., Purcell J. and Wright P. ed., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.19-47.
- Kaufman B. E. (2010), "SHRM Theory in the Post-Huselid Era : Why It Is Fundamentally Misspecified", *Industrial Relations*, 49-2, pp.285-313.
- Kaye L. (1999), "Strategic human resources management in Australia : the human cost", *International Journal of Manpower*, 20-8, pp.577-587.
- Keenoy T. (1990), "HRM : a case of the wolf in sheep's clothing", *Personnel Review*, 19-2, pp.3-9.
- Lawler E. E. (1986), *High-Involvement Management : participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler E. E. (1992), *The Ultimate Advantage : creating the high-involvement organization*, Jossey-Bass Publishers.
- 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* 19, pp.64-85.
- 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" in Martocchio J. J. ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, Emerald Group Publishing, 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*, 24-1, pp.31-48.
- Mathis R. L. and Jackson J. H. (2000), *Human Resource Management*, 9th ed., South-Western College Publishing.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press. (邦訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Purcell J. (1999), "High Commitment Management and the Link with Contingent Workers : implications for strategic human resource management", in Ferris G. R. ed., *Personnel and Human Resources Management : supplement 4*, JAI Press, pp.239-257.
- Schuler R. S. and Jackson S. E. (1987), "Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1-3, pp.207-219.
- Schuler R. S. and Jackson S. E. (2005), "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U. S. : The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Review*, 16-1, pp.1-25
- Storey J. (1987), *Developments in the management of human resources : an interim report*, Warwick Papers in International Relations, University of Warwick.
- Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P. and Stiles P. (1997), "Soft and Hard Models of Human Resource Management : a reappraisal", *Journal of Management Studies*, 34-1, pp.53-73.

- Wall T. D. and Wood S. J. (2005), "The Romance of Human Resource Management and Business Performance and the Case for Big Science", *Human Relations*, 58-4, pp.429-462
- Walton R. E. (1985), "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, 63-2, pp.77-84
- Wright P. M., Dunford B. B. and Snell S. A. (2001), "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, 27-6, pp.701-721.
- Wright T. A. and Cropanzano R. (2007), "The Happy/Productive Worker Thesis Revisited" in Martocchio J. J. ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, Emerald Group Publishing, pp.269-307.
- Youndt M. A., Snell S. A., Dean Jr. J. W. and Lepak D. P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39-4, pp.836-866.