

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—

奥 寺 葵

I はじめに

戦略的人的資源管理（以下、SHRM：Strategic Human Resource Management）の中には、「高い業績を達成するためには戦略に対応した人的資源管理（以下、HRM：Human Resource Management）を行うことが有効である」という説、あるいは、「戦略に対応した HRM を採用することが高業績につながる」という説を主張する立場がある⁽¹⁾。このように、SHRM の特徴は、「企業が採用する戦略に応じて有効な HRM のあり方は異なるのではないか」という、戦略と HRM との整合を議論の俎上に載せたことである。

具体的には、SHRM 論は、第 1 に個人のパフォーマンスよりも組織のパフォーマンスに焦点を当て、第 2 に個々の HRM 施策ではなく、戦略達成への HRM システム⁽²⁾全体の役割を強調する点において、伝統的な HRM と区別される⁽³⁾。そして、SHRM 論における中心的な概念には、戦略、HRM、業績の 3 つがあり、それらの概念間の関係を明らかにすることが必要となる⁽⁴⁾。すなわち第 1 には戦略と HRM の関係、そして第 2 には HRM と業績の関係を明らかにすることである。

これまで、戦略、HRM、業績の視点から「戦略に対応した HRM の有効性」を主張しようとした先行研究は、戦略と HRM との対応が業績向上に寄与することを実証できず、戦略にかかわらず唯一最善の HRM が存在する、という説が支持される傾向が見られる⁽⁶⁾。しかし、企業はもともと市場という環境条件の変化に対応して成長するものであり、そのためには企業間競争に勝たなければならないという意味では、経営戦略はいずれも競争優位の獲得という特性を持っており⁽⁷⁾、HRM 戦略も生産戦略とともに、経営戦略を達成するためのものである。そして、競争に勝つためとはいえ、どの企業にも当てはまるような唯一最善の戦略というものは存在しないのである。あくまでも、その企業の経営目標と主体的な力量に照らして、また、顧客・資本・労働市場の動向や競争相手の存在と行動など

(1) SHRM 研究における業績指標では以下の 3 点が用いられることが多い。①最終的な経営成果を表す財務業績、②労働生産性などの中間的な経営成果、③他社との相対評価や主観的評価に基づく定性的評価、である。これらの中から複数の指標を併用する研究も見られる。①を用いている研究としては、Huselid (1995), Delery & Doty (1996), Glasgow (2001), 竹内 (2005), ②を用いている研究としては、Arthur (1994), Youndt et al. (1996), ③を用いている研究としては、Delany & Huselid (1996), Youndt et al. (1996), Glasgow (2001) などが挙げられる。

(2) HRM システムとは、人的資源が保有する知識や能力、スキルを最大限に引き出し、従業員を企業目標に向かって動機付けるさまざまな管理活動と定義される。Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994).

(3) Becker & Huselid (2006) pp.898-925.

(4) 鳥取部 (2009) p.173.

(5) 木村 (2007) p.66.

(6) 林 (1998) p.8.

(7) 同上。

の環境を考慮して企業にあった戦略を決定し、HRMを遂行するしかないのである。

こうした戦略とHRMとの対応関係は、これまでSHRM研究においては実証されることが多かった⁽⁸⁾。理論的な結論として、戦略に対応したHRMを採用し、HRMシステム内の整合性を高めることが有効性を高める、という議論に反して、現実的には、HRMシステム内の整合性を追求するだけでは、HRMシステムの企業戦略に対する有効性を高めることが出来ないという限界が生じている⁽⁹⁾。しかしながら、「戦略に対応したHRMの有効性」が実証されない理由⁽¹⁰⁾は、戦略とHRMの対応関係が重要でないことを意味するのではなく、両者の対応関係について、これまでのSHRM論の理論的枠組に不足な点があったためと考えられる。

以上のことから、本稿の課題は、先行研究において、「戦略に対応したHRMの有効性」が実証されなかった理由を検討し、SHRM論の重要概念である、戦略、HRM、業績という3つの要素の対応関係の理論的枠組について考察することである。

これまでも、さまざまな研究者が戦略、HRM、業績について独自の類型によって定義しており、研究間で統一性が欠けていることがSHRMの問題点として指摘されてきた⁽¹¹⁾。しかし、SHRM研究の重要な問題点は、それらの定義の統一性よりもむしろ、戦略やHRMが経営システムの中でどう位置づけられ、いかなるプロセスで業績達成につながるのかということに対して、実態に即した理論的枠組が提供されていなかったことにある。

そこで、本稿では、SHRM研究の枠組を考察するために、戦略、HRM、業績の視点から先行研究を整理し、これまでに指摘されているSHRM研究の問題点について検討し⁽¹²⁾、これまでに指摘された研究上の問題点に加えて、競争優位を獲得するための「戦略に対応したHRM」の新たな枠組を提示する。

さらに、新たな視点として、SHRMがもたらす2つの結果として、「業績の向上」と「労働者の勤労生活の向上」に着目する。SHRMが、単に企業が営利を追求するためだけのものではなく、同時に企業で働く労働者の生活をも向上させるという、双方にとって「win-winの関係」をもたらすものであるという1つの可能性を探り、こうしたSHRMの

(8) この点は、SHRMの普及にかかわる重要な問題である。SHRMの議論を主導しているアメリカで、SHRMの普及を妨げる最も重要な理由として指摘されることは、SHRMの理論的な未熟さと、より高い業績を産むHRMシステムの導入が企業の業績を実際に高めるという実証研究の不足の2つであるという。Jain & Murray (1984), Kochan & Dyer (1995)。

他方、日本の場合は、HRMシステムにおける改革が果たして望ましいのかという問題について全く異なる2つの考え方が対立しており、しかも、どちらも実証的な裏付けがないまま議論が進められている。実際、HRMシステムと企業の業績との関係を調べた実証研究は、ほとんど見当たらないという。蔡 (1998) p.90。

(9) この点に関して、企業は、HRMシステムが従業員の行動のあり方に影響を及ぼし、それがHRMの結果として現れるのはもちろんであるが、それが企業の戦略に整合的か、あるいは、企業の業績を高めることに貢献しているかについて、関心をもっているという。守島 (1996) p.103-119。

(10) 経営戦略をめぐっても、それが理論的なレベルで取り上げられる場合や「政策」あるいは「構想」として捉えられる場合など、その概念には重層的構造がみられる場合が多い。そのことにも規定されて、経営戦略には観念論的認識の部分と唯物論的認識の部分とが混在せざるを得ないという面も見られる。そうしたことが経営戦略の定義や本質の把握をより難しいものになっているという。山崎 (2006) p.27。

(11) 木村 (2007) p.67。

(12) ただし、SHRM研究の詳細な文献レビューとしては、守島 (1996)、蔡 (1998)、岩出 (2002)、須田 (2005) などの研究がすでに発表されているため、大量の先行研究を整理することは本稿の目的とはしていない。

もたらす結果こそが企業が長期的競争優位を獲得するための枠組であることを示す。

Ⅱ 企業における「戦略に対応した HRM」の課題

まず、本章では、実態に即した理論的枠組を構築するにあたって、本稿の議論を進める背景となっている日本企業における SHRM の実態と課題を検討する。

1990年代後半からの一般的に「失われた10年」といわれる時期に、日本企業は、それまでのぬるま湯の人事体質を筋肉質なものに変えて、効率重視の組織や透明でフレキシブルな人事制度を構築したとされる⁽¹³⁾。具体的には、成果主義の評価・処遇、長期勤続の否定と人材の流動化、年功の否定と即戦力重視、職種別採用、冗長性の否定とアウトソーシング、本社と生産現場の切り離し、透明性とガバナンスの明確化、部門ごとの実績の定量評価などである。これらにより、株主重視、利益率重視の経営戦略に寄与してきたとされる。

しかし、このような施策を通じて、短期的・表面的・財務的な成果を搾り出す体質を築く一方で、日本企業の競争力を支えてきた部分を顧みることは少なかった。利益への即効性の代償として、組織の求心力や人の持つ潜在力への関心、創造性や長期志向などは薄まっていった⁽¹⁴⁾。

こうした動きの論理的な背景にあったのは、ヒトをカネやモノと同次元の資源、人的資源として見る経営戦略論である。その代表は、ポーター流のポジショニング戦略の流れを汲む利益・投下資本利益率至上主義の「合理的戦略論」である⁽¹⁶⁾。また逆説的ではあるが、その後登場した「資源ベース理論⁽¹⁵⁾」も、この傾向を助長させた。

前者は、ヒトを利益計画実行の単なるツールであると捉え、戦略企画部門が台頭し、短期的なモノ扱いの人事が進んだ。また、後者は企業における人的資源の重要性をクローズアップさせた功績こそ大きいものの、人事ツールの設計に人事部員の関心を集めた。1990年代以降、成果主義の人事制度ブームが起き、人事部から現場を引き離し、制度志向に大きく振り回していくことになった。

そして近年、企業を取り巻く環境変化と国際競争がより激化するのにもない、企業戦略重視の傾向は、以前にも増して加速度的に強まっている。そして、経営戦略との関わりのなかで、「競争優位の確保」という視点⁽¹⁷⁾がますます注目されている。SHRM 論においても、企業の「持続的な競争優位」を決定づける人的資源・HRM システムをいかに確保し、構築し、保持していくかということが、現代企業の直面する課題として浮上している。

さらに現在では、企業の目的や戦略の成果がより広い文脈で、より普遍的な観点で求められるようになってきている。地球環境問題、人口問題、資源問題など、企業の短期的利益を超えた人類普遍の問題が浮上するようになった今日では、戦略の意図や質、企業の目標設定そのものが問われている。企業の質の高い戦略を生み出すための原動力が何かという根源

(13) 野中・徳岡 (2009) p.87.

(14) この点に関しては、奥寺 (2009) を参照。

(15) 資源ベース理論は、新古典派経済学をその根源に持っているがゆえに、人事政策の効果を図る尺度として用いられているのは、コスト、生産性、資源配置の柔軟性などの伝統的な管理指標、いわば競争戦略軸になる傾向がある。バランススコアカードにおいても人の問題が扱われているが、人は最上位の財務指標にどう貢献するかという位置づけでしかない。野中・徳岡 (2009) p.90.

(16) 同上書, p.87.

(17) 岡田 (2004) pp.174-175.

に立ち返ってみる必要性が高まっている⁽¹⁸⁾。質の高い戦略や企業目標を生み出すための企業資源のあり様、特にそれを考え、創出する源泉となる人材の質に迫らざるを得ない時代になっているのである。このような文脈は、これまで、競争戦略の人事の分野では扱われていない。

他方、SHRM の議論を主導している米国において、多くの企業が人的資源を企業の競争優位の源泉として認識し、HRM システムの改革に踏み切っているわけではないが、今から20数年前、米国企業が深刻な経済不況に直面した際に、その不況の原因として、ハーバード・ビジネス・スクールの研究者たちが強調したのは「マネジメントの失敗」であった。具体的には、米国経済低迷の背後にあるのは企業競争力の低下である。その責任の多くはマネジメントにあるというのが、そこでの基本的な主張であった。マクロの経済的要因⁽¹⁹⁾よりも、ミクロレベルの企業経営のあり方そのものに本質的な問題が隠されているという考え方である。この時期、米国では、企業経営のあり方を徹底的に洗いなおす作業が行われていた。1989年に出版された *Made in America* はその代表例である。そこで、米国経済の問題として指摘されていたのが、短期的視野に基づく経営、開発・生産における技術力の欠如、生産における技術力の欠如、人的資源の軽視、協調体制の欠如といった項目であった。すなわち、短期的な利益確保に奔走するあまり、儲かる事業を見つけては投資し、儲からない事業からは撤退するという事業の切り貼りを続ける一方で、企業内部の経営資源の地道な蓄積を怠ってきたことが経済低迷の原因である⁽²⁰⁾、という反省が行われたのである。

このように、20数年前の米国の状況は、現在の日本の状況によく似ている。問題の多くが、企業経営のミクロレベルにある⁽²¹⁾。すなわち、ミクロの企業競争力が低下しているのである。

以上、日本と米国の状況から、SHRM の課題が見えてくる。一般的に、現在の日本のSHRM では短期的目標と経営の視点が重視されており、結果として、成果を重視して戦略を達成するという目標が、大きく取り上げられている。こうした経営的な視点の高まりは、同時に個人の尊厳や、働く側にとっての価値を強く意識しないと、バランスが崩れてしまう。そうでないと、米国で過去10数年間に起こったように、組織が個人に見放される現象⁽²²⁾が日本でも起き、HRM は、人材の維持を中核とした人材獲得競争となってしまう可能性がある。

したがって、日本企業の問題を解決しようとする場合、「戦略と HRM との対応」の問題だけに偏って考えるのは危険である。競争の問題、戦略の問題、戦略の選択が業績に与える問題、人的資源の問題、モノやサービスを生み出す基本能力の問題、これらをバランスよく考慮することが、「戦略に対応した HRM の有効性」を考察する上で、また、日本企業が直面する問題を考える上でも大きな意味を持つのである。

(18) 野中・徳岡 (2009) p.90.

(19) マクロ要因として、税制や金融政策の失敗、競争を妨げる規制の存在、OPEC による石油価格のコントロール、開発途上国への生産シフトなど、様々な要因が議論されていた。青島・加藤 (2003) p.245.

(20) 同上書, pp.246-247.

(21) 同上書, p.246.

(22) 守島 (2004) p.21.

Ⅲ 経営システムにおける経営戦略と HRM の相互作用

これまでの SHRM 研究の重要な問題点は、戦略や HRM が経営システムの中でどう位置づけられ、いかなるプロセスで業績達成につながるのかということに対して、実態に即した理論的枠組が提供されていなかったことにある。したがって、本章では、業績達成に向かうプロセスの枠組を考察するために、経営システムにおける戦略と HRM の位置づけを検討する。

経営システムはまず第 1 に、経営戦略や経営組織などいくつかの要素システムから構成されており、それぞれの要素がさらに経営戦略については事業戦略と競争戦略、経営組織については機能別部門組織と事業部制組織など、具体的な内容からなっている。第 2 に、経営システムは、一方では、経営組織は経営戦略に規定され、経営戦略は経営目標に規定されるというように、「階層的特性⁽²³⁾」を持っている。他方では、経営目標は営利原則と社会性に規定され、経営戦略は経営目標に規定され、経営組織は分業の原理と組織メンバーの価値観に規定されるというように、経営の要素システムはそれ自体の「内的発展の原理」に規定されている。第 3 に、以上の経営システムが全体として企業外の条件によって規定されているのである⁽²⁴⁾。

したがって、企業は、経営システムの機能（私的営利性と社会的有用性）を追求するために、経営目標が決定され、その達成手段として経営戦略が策定される。また、経営戦略を遂行するためには、それにふさわしい経営組織とその運営制度が必要であり⁽²⁵⁾、組織がその有効性を発揮するためには、組織活動の手段としての技術（機械・装置の労働手段の体系と情報システム）とその利用の仕方としての管理技法（生産管理や HRM など）が必要である。このように、各々の要素システムは、経営目的達成のために目的—手段の連鎖関係で結ばれているのである。

したがって、経営目的達成のために、特定の戦略目標の下にネットワーク化された管理制度は、経営者・管理者・技術者・労働者の労働を媒介して、経営システムとしての特性をいかすために、制度の運用の方法を変化させ特定化させる重要性が増す。なぜなら、管理制度と人間労働との接点において必然的に客観化される制度運用のノウハウ、すなわち「管理制度と人間労働の接点のノウハウ」が経営システム全体の方針や戦略に規定されるからである。したがって、HRM において、経営システム全体の目標や戦略に連動させてさまざまな施策を導入したことで、一時的に業績が回復したとしても、そのノウハウが実行されている現場の実態が、経営システム全体と整合性がとられているのかどうかが長期的競争優位を獲得するためには重要である⁽²⁶⁾。すなわち、「管理制度と人間労働の接点のノウハウ」が実行される現場を経営システムといかに整合性をもたせ、システム全体とし

(23) この点は、経営システムを「階層」として捉えている林（1998）pp.19-22.と Jeffrey K. Liker, W. Mark Fruin & Paul S. Adler（1999）pp.6-9.に依拠している。林氏による経営システムの「階層」は、第 1 の「階層」：生産技術、第 2 の「階層」：経営管理制度、第 3 の「階層」：経営戦略、第 4 の「階層」：経営方針である。林（1998）p.21.

(24) 林（1998）pp.5-6.

(25) 同上書、p.71.

(26) この点に関しては、守島氏の「人材マネジメントがダイナミックフィットをつくる」という議論を参考にした。守島氏によると、長期的な競争力を獲得するためには、戦略と経営施策を「適合」させるだけではなく、それを実行する「適合力」が必要であると論じている。労働政策研究・研修機構（2004）p.22.

てのシナジー効果を図っていくか、その内容と妥当性が十分検討される必要があるのである。

このような経営システムにおける、HRM が担う基本的な機能とは、企業を構成する経営資源のうちのひとつつまり人的資源に関わる管理機能である。そこで、HRM が実現すべき課題は、企業が事業活動に必要とする労働需要を、支払い可能な人件費総額の枠内で合理的に充足することである、そのためには、下記の3つの機能を担うことが必要となる⁽²⁷⁾。第1は、企業の事業活動に必要とされる質と量の労働が、必要とされるときには提供されるように、人的資源を確保、開発しその合理的な利用を図ることである。第2は、人的資源の担い手である労働者が、労働の提供に対する反対給付として企業に期待している報酬内容を適切に把握し、支払い可能な人件費総額の枠内でその充足を図ることである。第3は、企業の人的資源の活用方法や報酬に関して、労働者やその集団の要望と、企業が合理的と考える人的資源の活用方法や企業が提示可能な報酬内容と調整を図ることである。この機能は、企業の労働需要の充足と従業員の就業ニーズの充足の両立を図るための調整機能であり、第1と第2の機能が円滑に機能するための前提条件となる。

以上のように、HRM が実現すべき課題は、企業が事業活動に必要とする労働の充足にあるが、その実現のためには、労働者の就業ニーズの充足、さらには企業の労働需要と就業ニーズの調整にかかわる労使関係の調整と安定化が求められるのである。

このような HRM の基本的な機能を実現するために、企業は、経営目的を実現するための競争戦略や企業が置かれた環境条件の下で、HRM 戦略や HRM 制度を選択することになる。その際に、HRM がその機能を実現するために企業が選択する HRM 戦略や HRM 制度は、経営戦略だけでなく、企業が置かれた内外の環境条件によって制約される。言い換えれば、企業が選択する HRM 戦略や HRM 制度は、固定的なものではなく、環境条件が変化する場合には、それに適応するために変革を求められることになる。つまり、企業の内外の環境条件の制約の下で、競争戦略などの経営戦略に対応した HRM 戦略に基づいて HRM 制度が構築されるのである。

この HRM 戦略や HRM 制度の選択を制約する環境要因は内部環境要因と外部環境要因に分けられる⁽²⁸⁾。内部環境としては、経営者のイデオロギー、技術的条件、労働者の価値観やイデオロギーを、外部環境としては労働市場や製品市場などの市場的条件、権力構造、法システムなどを挙げることができる。

内部環境における経営者のイデオロギーは HRM 戦略を、技術的条件は企業として必要とする労働の質を、労働者の価値観や就業ニーズは動機付けに有効な誘因をそれぞれ制約する。また、外部環境の労働市場条件は企業として採用可能な人的資源の量や質を、製品市場における企業の位置は提示可能な労働条件の水準を、権力構造は経営目標やコーポレートガバナンスのあり方を、法システムはミニマムの労働条件や雇用ルールなどを、それぞれ制約することになる。(図表1参照)

すなわち、こうした内外環境が変動すると、HRM 戦略や HRM 制度の改革が必要となる。たとえば、技術的条件である製造技術の変化は人材育成の仕組の変更を、労働市場の供給構造の変化である人口減少は多様な人材活用を可能とする HRM 制度への改革などを

(27) 佐藤 (2009) pp.1-2.

(28) 同上書, p.8.

図表 1 HRM 戦略・HRM を制約する内外環境

内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者の価値観やイデオロギー：HRM を制約 ・ 技術的条件：必要とされる労働の質を制約 ・ 労働者の価値観や就業ニーズ：動機付けに有効な誘因を制約
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場的条件 労働市場の条件：人的資源の量と質を制約 製品市場における企業の位置：提示できる労働条件を制約 ・ 権力構造（中央集権的・分権的，民主主義の浸透度，資本構成や所有と支配の分離の程度など）：経営目標やコーポレートガバナンスの性格を制約 ・ 法システム：労働条件のミニマムや雇用ルールなどを規定

（出所）佐藤（2009）p.9を一部加筆・修正し，筆者作成。

必要とするのである。

Ⅳ 「戦略に対応した HRM の有効性」の実証研究における問題点

本章では、「戦略に対応した HRM の有効性」を主張しようとしたこれまでの SHRM 論の先行研究において、「戦略と HRM の有効性」が実証されなかった理由を戦略，HRM，業績の視点から検討する。

1 「戦略に対応した HRM」の有効性における問題点

従来の HRM の議論では，既存の管理方法に関するミクロレベルの有効性を検証し，改善してきた⁽²⁹⁾。たとえば，新しい人事考課の方法を導入することによって従業員の動機付けや生産性の向上が得られるかどうかを検証する，といったタイプの研究が多かった。また，HRM 論においても，HRM と経営戦略との関係は注目されてきたが，それはあくまでも HRM が経営戦略に一方的に従わなければならない⁽³⁰⁾，HRM は受動的な役割にとどまっていた。

それに対して，SHRM の議論では，もう 1 つのマクロのレベルで経営戦略と HRM システム，業績の関係について検証してきた⁽³¹⁾。具体的には，SHRM は経営戦略が HRM システムを決め，さらに HRM システムが従業員の行動に影響を及ぼし，望ましい従業員の能力やスキルを引き出して，業績の向上につながるというステップを想定した。さらに，SHRM における HRM，HRM システムは，経営戦略に完全に統合されなければならないと認識されるようになり⁽³²⁾，HRM は戦略的でなくてはならないという主張が中心となり⁽³³⁾，SHRM 論における HRM システムには，企業の追求する戦略との「外的整合性」あるいは「内的整合性」が求められるようになったのである⁽³⁴⁾（後述）。SHRM 論において，

⁽²⁹⁾ 寺畑（2002）p.45.

⁽³⁰⁾ 岡田（2004）pp.167-168.

⁽³¹⁾ 寺畑（2002）p.45.

⁽³²⁾ 岡田（2004）pp.167-168.

⁽³³⁾ 蔡（1998）p.79.

⁽³⁴⁾ 例えば，Jain & Murray（1984），Golden & Ramanujam（1985），Arthur（1992），Kochan & Dyer（1995），MacDuffie（1995）。

この中心的主張にまつわる大きな研究成果があげられる一方で、研究上の課題も多い。

この点に関して、1980年代後半からはじまった SHRM 論の発展を、戦略、HRM、業績という3者の関係に焦点を当て、SHRM 論における3つの流れとその背後にある「整合性」概念により整理する。

戦略、HRM、業績という3者の関係について、1980年代中盤以降、欧米を中心として研究が積み重ねられた結果、1990年代までの SHRM 論研究は、「ユニバーサリスティック・アプローチ (universalistic approach)」、 「コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach)」、 「コンフィギュレーション・アプローチ (configurational approach)」という3つの流れに整理する考え方が、現在では一般的になりつつある。

第1の「ユニバーサリスティック・アプローチ」とは、SHRM 論の中で、普遍的な HRM 施策、すなわち「ベストプラクティス」を想定する研究の流れである。この流れでは、SHRM 論におけるベストプラクティスとして取り上げられる「ハイコミットメント HRM システム」、「ハイパフォーマンス HRM システム」、「イノベティブ HRM システム」等と一般に言われる HRM システムを採用する企業のパフォーマンスが、採用しない他企業に対し優れているということを主張する⁽³⁵⁾。このアプローチにおける研究の手法は、3つの流れの中で最も単純であり、「まず重要な HRM 施策を確認し、次に個々の施策が組織のパフォーマンスに関係する議論を示す⁽³⁶⁾」というものである。この研究方法から明らかにように、「ユニバーサリスティック・アプローチ」においては、戦略は変数として明示的には扱われていない。

第2の「コンティンジェンシー・アプローチ」は、SHRM 論の初期の研究を主導したコンティンジェンシー理論を基にしたアプローチであり、代表的な研究に Milles & Snow (1984) がある。HRM は戦略に従うという前提の元に、まず戦略に整合した HRM 施策が提案される。そして、そのような HRM 施策を有する企業が、HRM システムが整合していると仮定する企業戦略を採用しているときに、整合していない企業よりも優れていることを示すものである⁽³⁷⁾。このように、「コンティンジェンシー・アプローチ」には、戦略と HRM 施策との間の「外的整合性」の視点が含まれる。

第3の「コンフィギュレーション・アプローチ」は、HRM 施策間のコンフィギュレーション（「内的整合性」をもった HRM 施策の組合せ）や、HRM 施策と戦略とのコンフィギュレーションといった、HRM 施策のコンフィギュレーションを強調するアプローチである。まず「内的整合性」の高い HRM 施策によって構成された HRM システムを仮定し、その HRM 施策によって構成された HRM システムを仮定し、その HRM システムが業績へインパクトを持つことが「内的整合性」効果の確認であり、次にその HRM システムと特定の戦略との相互作用効果の有無を検証することが「外的整合性」効果の確認である⁽³⁸⁾。このように、「コンティンジェンシー・アプローチ」での、HRM と戦略とのコンフィギュレーション視点、すなわち「外的整合性」に加え、HRM 施策間のコンフィギュレーション視点、すなわち「内的整合性」の視点が加わったアプローチである。

(35) 鳥取部 (2009) pp.173-174.

(36) Delery & Doty, (1996) pp.802-835.

(37) 鳥取部 (2009) p.174.

(38) 同上。

これらの SHRM 論の 3 つの流れの中で、「コンフィギュレーショナル・アプローチ」は、最も進化したアプローチであると考えることができ、そこには「外的整合性」と「内的整合性」の双方が含まれる。一方、「ユニバーサリスティック・アプローチ」や「コンティンジェンシー・アプローチ」では、これらの整合性の概念が一部しか想定されていない研究もある。このように、3 つの流れは、「外的整合性」と「内的整合性」という SHRM における 2 つの整合性の概念で整理できる可能性がある。

それでは、次に、この 2 つの整合性についての概念を整理する。

「外的整合性」とは、SHRM 論の中では、HRM と戦略との整合性のことを指す。この概念は、Miles & Snow (1984) で取り上げられ、特に初期における SHRM 論の中核をなした「コンティンジェンシー・アプローチ」の中心的概念となった⁽³⁹⁾。Miles & Snow は、HRM は戦略に従うという概念のもと、企業のとる戦略を「防衛型」「探索型」「分析型」「受身型」の 4 つに分類⁽⁴⁰⁾した上で、それぞれの戦略に適した HRM システムを提唱した。この Miles & Snow の研究に刺激され、その後多くの HRM システムのあり方が議論されている。これらの研究の中における「外的整合性」は、Miles & Snow の「防衛型」戦略とそれに整合する HRM システムというような、戦略と HRM システムの適合を指しているが、その両者をつなぐ理論的根拠は必ずしも明瞭なものではない。

「内的整合性」とは、HRM システムを構成する個々の HRM 施策間の整合性のことを指す。HRM の文脈において、例えば、Baird & Meshoulam は、HRM の要素はお互いに整合し支援しあわなければならないとし、6 つの HRM 施策を「内的整合性」に関する先行研究から考えられる戦略的な HRM 施策として挙げ、これらの「内的整合性」をもった HRM システムが存在しない企業は非効率であるとした⁽⁴¹⁾。このように、SHRM 論における典型的な「内的整合性」に関する議論は、先行研究に基づきいくつかの戦略的な HRM 施策を抽出し、その効果を検証するというものである。そのような手法に基づいて、最も多く SHRM 研究の中で取り上げられるものが、High-Performance Work Systems (以下 HPWS) と言われる一連の HRM 施策によって構成される HRM システムである。これらは、その名のとおりの高業績を生む HRM 施策として考えられているが、その高いパフォーマンスを生む源泉として、明示的あるいは暗黙的に想定されているのは、HRM 施策間の「内的整合性」である⁽⁴²⁾。

しかし、このような HPWS が、実際に組織や企業の高業績を生んでいくメカニズムは明確になっていない。これは「内的整合性」を備えた HRM システムが業績に結びつくメカニズムが明確になっていないとも言える。例えば、HPWS の 1 つの目標として、従業

(39) 蔡 (1998) pp.81-84.

(40) 防衛型は、「狭い製品市場の領域をもつ組織である。このタイプの組織の最高経営者は、その限られた活動領域では高度な専門家であるが、その領域をこえて新しい機会を求めての探究を行おうとはしない」。探索型は、「市場機会をほとんど連続的に求めていく組織であり、当面する環境の動きに対応する潜在的な姿勢を常にもっている」。分析型は、「相対的に安定した製品—市場領域と、変化の激しいそれとの、2 つの型の製品—市場領域をもつ組織である」。受身型は、「最高経営者が、しばしば組織の環境のなかで起こっている変化や不確実性を知覚はするが、しかしそれに効率的に反応することができない組織である」。Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) p.29. (土屋・内田・中野共訳 (1983) p.38.).

(41) Baird & Meshoulam (1998) pp.116-128.

(42) 鳥取部 (2009) pp.175-176.

員のハイコミットメントの獲得がある。しかし、仮に HPWS がその名のとおり高業績を生むと仮定して、それが高いコミットメントに基づくものであるのであれば、高いコミットメントと組織パフォーマンスの間をつなぐリンクが必要である⁽⁴³⁾。組織心理学を中心に理論化が進んでいるこのコミットメントに関する議論においても、そのリンクは十分に確立しているとは言い難いのである。

2 「戦略と HRM の連動性」における問題点

HRM を改革する場合に、よく聞かれるのが、「戦略と HRM を連動させなくてはならない」という議論である⁽⁴⁴⁾。企業の HRM は戦略を達成するために、行われるべきなのだから、戦略と連動した HRM を実施していくのが、本来の姿であり、また、この連動に成功した企業の業績が高いと言われる。

一般的に、戦略とは、「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図⁽⁴⁵⁾」と定義される。経営者は、この基本設計図を実現するために、さまざまな資源を活用して、経営を行う。そうした資源の1つが、人的資源である。

したがって、「戦略と HRM を連動する」という場合の最初の意味は、こうした企業の意図を達成するために、HRM が人的資源を供給する場合である。すなわち、HRM は、ある HRM システムを選択し、それによって戦略達成に必要な人材を供給することで、企業の戦略的意図の達成を支援するときに、「戦略と連動している」という。そして、このプロセス実行のために、HRM を担当する部門は、企業がもっている戦略を正確に把握し、それを人材供給のために HRM システムに組み直さなくてはならない。戦略を達成するための人材供給のための HRM システムを設計すること⁽⁴⁶⁾が、SHRM の基本なのである。

では、具体的にこのプロセスを分解してみる。戦略は、HRM と直接連動するのではなく、いくつかの中間ステップを経て、HRM システムに反映されなければならない。このプロセスは、少なくとも4段階によりなっている。

まず、企業の経営目標は、それを達成するための経営戦略に変換される。次のステップとして、この経営戦略を遂行するための人材の貢献が定義される。そして、最終的にそれを提供する HRM システムと施策が導入される。言い換えると HRM システムは戦略を達成するために連動させて革新、あるいは改革がなされていると考えることができるのである。

しかし、実務的に考えて、図表2に示されたプロセスは高い思考能力と論理的な推論が必要であり、きわめて高度の論理的な力が必要である。経営目標を戦略に変換するのさえ困難であり、それをさらに人材へと結びつけるのは困難である。

初期の戦略研究で使われた戦略タイプは、基本的には、産業組織論に基づいて、市場や産業への参入決定のガイドとして発達した内容であり、それを、企業の経営目標に結びつけるには、多くの下位の経営目標が必要である。戦略タイプがそのまま戦略ではなく、それがさらに具体的な目標や、目標達成のための戦略へと変換されて、企業で実行されるの

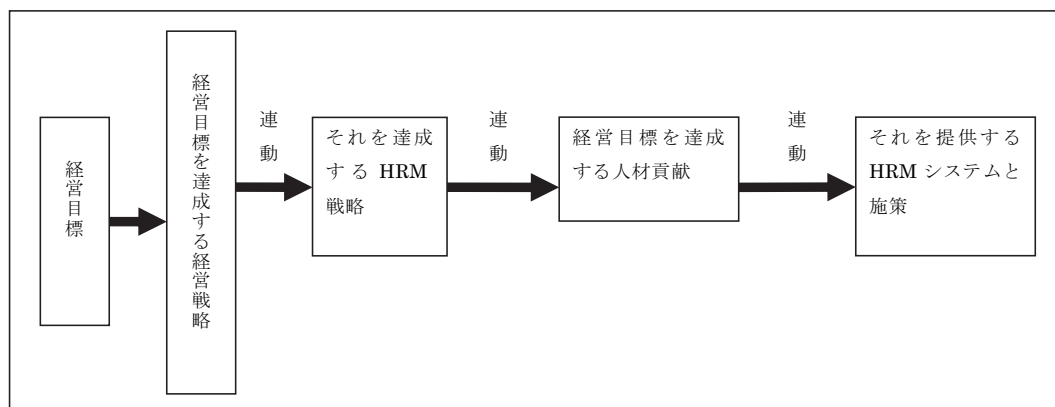
(43) 守島 (1996) pp.3-14.

(44) 労働政策研究・研修機構 (2004) p.11.

(45) 伊丹 (2003) p.2.

(46) 労働政策研究・研修機構 (2004) pp.12-13.

図表2 経営戦略と HRM を連動させるプロセス



(出所) 筆者作成。

である⁽⁴⁷⁾。このため、一般化された戦略タイプとHRMの連動を計測しようとした研究はあまり生産的ではなかった。

したがって、図表2のプロセスを丁寧に追っていくためには、ひとつの産業や業種などに限定した経営戦略とHRMの連動を見るか⁽⁴⁸⁾、さらには、産業を限定した上でも、個別企業の経営戦略とHRMが連動しているかを考えることが必要になる。さらにそうした経営戦略がいかなる人的貢献で成立するかは、きわめてコンテキスト依存的である。

V SHRMの新たな枠組

ここまで、SHRMに関して、日本企業が直面している問題を検討し、戦略、HRM、業績の視点から先行研究を整理し、SHRM研究の問題点について検討してきた。その結果、前章までで指摘した研究上の問題点に加えて、本稿の課題である競争優位を獲得するためのSHRMの新たな枠組を考察するためには、以下の点を考慮する必要がある。すなわち、「戦略とHRMとの対応」の問題だけに偏って考えるのではなく、競争の問題、戦略の問題、戦略の選択が業績に与える問題、モノやサービスを生み出す基本能力の問題、これらをバランスよく考慮することである。

企業の長期的競争優位は、その企業の追求する戦略とHRMシステムとが一致して、はじめて達成できるものなのである。なぜなら、企業の追求する戦略が異なれば、その企業におけるHRMのニーズも変わってくるからである⁽⁴⁹⁾。したがって、HRMシステムが、戦略との「外的整合性」を達成するためには、次の2つの条件を満たす必要がある。第1は、企業の追求する戦略にHRMが完全に統合されなければならないということである。第2は、戦略を実行する段階で、企業の追求する戦略と一貫性のあるHRMシステムが構

(47) Chadwick and Cappelli (1999) pp.1-29.

(48) この点に関連した議論としては、以下の研究が挙げられる。例えば、MacDuffi (1995) は、自動車製造業をとりあげ、いわゆるリーン生産方式と工場でのHRM施策との連動が、品質や作業時間など企業の業績に大きなインパクトを及ぼすことを発見している。また、Cappelli (1999) に収録された論文で、Hunter は、銀行、アパレル、電話通信などの産業について、戦略とHRMの関係を見ている。

(49) Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984).

築されなければならないということである⁽⁵⁰⁾。この条件を満たした段階で、戦略と HRM のニーズとが相互に適合する一貫性のある HRM システムを構築することが可能となる。そして、このようにして構築された HRM システムが、企業の長期的競争優位を決定づける源泉になると考えられる。

他方で、SHRM の展開において、企業の長期的競争優位の源泉として人的資源・HRM システムの位置付けが強化されればされるほど、かえって労働の場における人間性と雇用保障など労働者の視点からの検証が求められる。

このような視点に立った場合、HRM が提供する付加価値として、4つのタイプの価値を同時に提供していかななくてはならない。この4つは、2つの軸を交差させる形で考えることができる。2つの軸とは、「ヒト視点—企業視点」と「長期的—短期的」であり⁽⁵¹⁾、この2軸をクロスさせて HRM の提供する価値を定義するのである（図表3）。

具体的にいうと、第1の軸は、「経営の視点—働く人の視点」軸である。HRM は、この軸を考えなくてはならないこと、つまり、経営の視点と働く人の視点を両方考えなければならない。働く人の視点とは、個人の尊厳を考えるということであり、短期的には、公平な評価や処遇、選択をする場合の情報開示、職務上の配置や職務目標の設定における自分の意志の反映などがある。さらに長期的な側面として、個人が自分の価値観に応じて、キャリアを選択し、エンプロイアビリティを高めていくための資源を獲得する機会が、公平かつ情報開示に基づいて提供されていること⁽⁵²⁾が挙げられる。

さらに、もう1つの軸として、短期的な視点と、長期的な視点がある。短期的な視点からみた HRM の存在理由は、今の企業目的を達成するための人材を供給することである⁽⁵³⁾。これは今の戦略や企業目的という意味で、短期的な戦略である。しかし、企業において、短期的戦略達成だけでは不十分である。なぜならば、企業は、今の戦略だけを達成すれば良いわけではないからである。次の戦略、さらに次の次の戦略をつくっていくための、組織の能力を高めていくことも必要である。言い換えると、組織の能力には、戦略を実行・達成する短期的な能力と、戦略を構築する長期的な能力があり、短期的な目標を達成しつつ、環境の変化や、ビジネスの変化に対応し、競争力を維持しながら、システム全体のシナジー効果を図っていくことが、長期的な企業の強みになるからである。

図表3 HRM にとっての4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得し、その能力を向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達や成長を支援する

（出所）労働政策研究・研修機構（2004）p.16より。

⁽⁵⁰⁾ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2000).

⁽⁵¹⁾ 労働政策研究・研修機構（2004）p.16.

⁽⁵²⁾ 同上。

⁽⁵³⁾ 同上。

また、個人の視点から見た場合も同様に、長期的な視点と短期的な視点がある。長期的には、キャリアの発達や雇用能力の向上があり、短期的には、企業の目標に向かって成果を出し、貢献をしていくことがある⁽⁵⁴⁾。言い換えれば、能力やキャリアの発達は個人としての価値を高め、成果による貢献は、そうした能力によるそのときの組織ニーズの充足である。

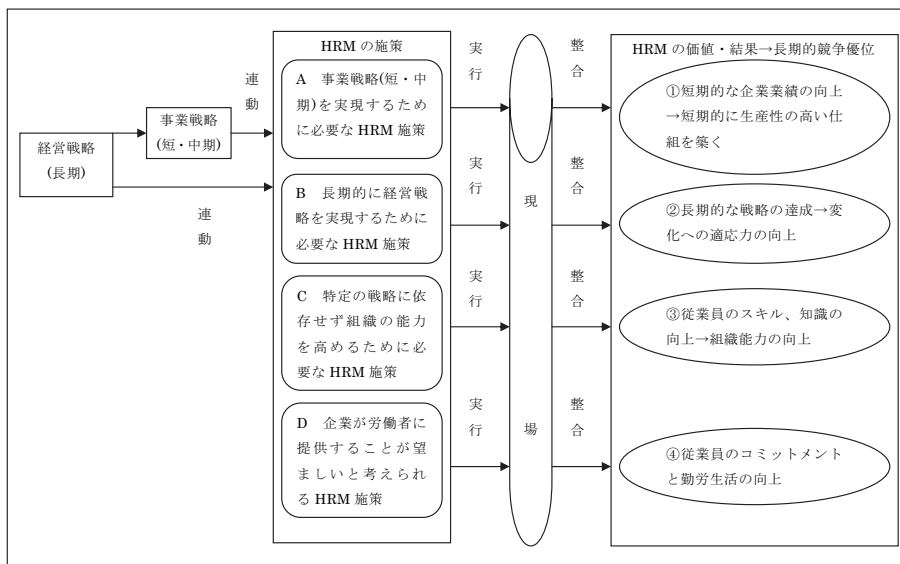
こうした短期と長期の2方向は、いつでも、調和するわけではない。今までの日本企業では、長期の能力育成やキャリアを通じての学習が、短期的な組織のニーズに調和しない場合もある⁽⁵⁵⁾。そこで、この2つの軸をクロスさせると、HRMの4つの目的・提供価値が出てくる。一般的に、現在のHRMをめぐる論調は、短期的で、経営的視点が重視されており、結果として、成果を重視して、戦略を達成するという目標が、取り上げられている。

以上のことから、戦略、HRM、業績という3つの要素の対応関係のSHRMの理論的枠組について考察するに当たっては、単に企業が営利を追求するためだけのシステムではなく、同時に企業で働く労働者の勤労生活を向上させるという、双方にとって「win-winの関係」をもたらすものであるという視点を採り入れた枠組が必要である。

この視点に立って、これまで論じてきたことを前提に、HRMが企業にいかなる価値や結果をもたらせられるのか、その枠組⁽⁵⁶⁾を図表4に示す。

HRMの価値・結果として、①短期的な企業業績の向上（同時に短期的に生産性の高い仕組を築く）、②長期的な戦略の達成（同時に変化への適応力を向上させる）、③従業員のスキル、知識の向上→組織能力の向上、④従業員のコミットメントと勤労生活の向上

図表4 HRMが企業にもたらす価値・結果の枠組



※HRMの施策における各項目(A、B、C、D)はそれぞれ相互補完関係にある。
(出所) 労働政策研究・研修機構(2005)p.18.を参考に筆者作成。

(54) 同上書, p.17.

(55) 労働政策研究・研修機構 (2004) p.17.

(56) この枠組は労働政策研究・研修機構 (2005) p.18の「人材マネジメントのデリバラブル」の枠組を参考にして
いる。

スキル、知識の向上（結果としての組織能力の向上）、④従業員のコミットメントと勤労生活の向上の4つである。こうした4つの価値・結果がもたらされるためにはHRMの施策として、それぞれに対応して、①短期的な企業業績の向上のための、HRMの施策として、Aの「事業戦略を実現するために必要なHRM施策」がある。具体的には、企業が特定の分野に資源を集中することによって、業績を上げようとしたときや、新規分野に参入する時など、社内の人材のみで、そうした事業を遂行するのに困難な場合には、必要な人材を外部労働市場から確保するといった施策⁽⁵⁷⁾がこれに該当する。

また、②長期的な戦略を達成するために必要とされる、Bの「長期的に経営戦略を実現するために必要なHRM施策」としては、具体的には、製造業の企業が高品質な製品を作ることによって他者との差別化を図りたいという戦略を持った場合に、企業内で熟練技能を持つ技能者を養成することなど⁽⁵⁸⁾がこれにあたる。

③の従業員のスキル、知識の向上とその結果として組織能力を向上させるためには、Cの「特定の戦略に依存せず組織の能力を高めるために必要なHRM施策」があり、具体的には、従業員の教育訓練、能力開発を行うといった施策⁽⁵⁹⁾がこれに該当する。

④の従業員のコミットメントを高めたり、従業員に幸福をもたらしたりするといった価値・結果のためには、Dの「企業が労働者に提供するのが望ましいと考えられるHRM施策」が必要になる。例えば、第1に、長期安定雇用は、労働者の生活水準を安定させるために必要なHRM施策である。第2に、労働条件を労働者が働きやすいものとなるように配慮することである。これらは、労働者の肉体や精神への労働負荷の調整のほか、家庭生活との両立という観点から実施されるものである。第3に、やりがいのある仕事や、仕事を通じた人間的成長が期待できるような配慮であり、これらの配慮は従業員のコミットメントを高めるもの⁽⁶⁰⁾と思われる。

以上のように、企業は、短期的な能力、つまりその時その時の特定の戦略を達成する能力と、長期的な能力、つまり短期的な目標を達成しつつ、環境の変化や、ビジネスの変化に対応し、競争力を維持しながら、システム全体のシナジー効果を図っていく能力が必要なのである。すなわち、「戦略とHRMを対応」させ、HRM施策間の整合性を図るだけでは不十分であり、図表4で示したように、「現場の整合性」の視点を取り入れて、実行しなければ、その有効性は生まれないのである。言い換えると、採用した戦略が現場と整合しない場合は、戦略に対応したHRMを実施し、その戦略を予定通りに遂行したとしても、高業績につながるとは考えにくいということである。つまり、戦略の選択が業績に与えた効果を分析せずに、戦略とHRMとの対応のみに着目してしまうと、有効性の説明に失敗してしまうのである。

したがって、これまでの先行研究で、「戦略とHRMとの対応」の有効性が実証されなかった理由は、以下の通りである。すなわち、先行研究では、HRMと戦略との整合性（「外的整合性」）とHRMシステムを構成する個々のHRM施策間の整合性（「内的整合性」）に着目はしているものの、それらのさまざまなHRM施策が実際に実行される「現場の整

(57) 労働政策研究・研修機構（2004）p.17.

(58) 同上書、pp.17-18.

(59) 同上書、p.18.

(60) 同上。

合性」に着目してこなかった。企業が成功あるいは失敗した原因が、戦略であったのか、HRM 施策であったのか、内部の人的資源であったのか、それとも現場の問題であったのか、そして成功あるいは失敗を生んだその戦略的要因や資源の優位性、劣位性はどこにあったのかについての分析がなされなかったところにあるといえる。

VI おわりに—SHRM 実践に向けて—

SHRM 論の先行研究において、戦略、HRM、業績の視点から見た「戦略と HRM との対応」が業績向上に資するという仮説は支持されないことが多かったためか、整合性に関する議論は、HRM 研究の中で下火になってきているようである。

しかし、「戦略と HRM との対応」の有効性が実証されないのは、それらが業績向上に効果を持っていないということではなく、研究の方法および理論的枠組に不足な点があったことが原因であった。

本稿で示した、SHRM 研究の新たな枠組は、これまでに指摘された SHRM の研究上の問題点に加えて、長期的競争優位を獲得するための「戦略に対応した HRM」の枠組である。さらに、新たな視点として、SHRM がもたらす2つの結果として、「業績の向上」と「労働者の勤労生活の向上」に着目した。そして、SHRM が、単に企業が営利を追求するためだけのものではなく、同時に企業で働く労働者の生活をも向上させるという、双方にとって「win-win の関係」をもたらすものであるという1つの可能性を探り、こうした SHRM のもたらす結果こそが企業が長期的競争優位を獲得するための枠組であることを示した。

この新たな枠組に基づいて事例分析を行う場合は、以下の2点に着目することが必要になる。第1に、企業が成功あるいは失敗した原因が、戦略であったのか、HRM 施策であったのか、内部の人的資源であったのか、それとも現場の問題であったのか、そして成功あるいは失敗を生んだその戦略的要因や資源の優位性、劣位性はどこにあったのかについての分析が必要である。

第2に、経営管理の場面では、予期せぬ状況変化に対応することも必要になる。環境変化への対応は、採用している戦略によらず、すべての企業に求められるものである。したがって、戦略の内容にかかわらず、企業は、変化への対応力を持つことが重要である。そして、そうした対応力は、人的資源の能力によって決まる部分が多い。したがって、これまで SHRM 論の重要概念である戦略、HRM、業績という変数に加えて、内部の人的資源の状況も、HRM のあり方を決定する要因として、分析上の変数に加えることが必要である。

要するに、「戦略に対応した HRM の有効性」を実証するためには、企業の長期的競争優位という視点から、環境の問題、競争の問題、戦略の問題、戦略の選択が業績に与える問題、HRM 施策の問題、モノやサービスを生み出す基本能力の問題等に対応する「内的整合性」、「外的整合性」、「現場の整合性」を兼ね備えた HRM システムを分析しなければならないといえよう。

参考文献

- Arthur, J. B. (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37-3.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988) "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, Vol.32, No.6.
- Cappell, P. (1999) *Employment Practices and Business Strategy*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Chadwick, C and Cappelli, P. (1999) "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management." *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4*.
- Delaney, J. T. & M. A. Huselid (1996) "The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39.
- Delery, J. E. & 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, and No.4.
- Glasow, K. M. (2001) *A strategic Model of Temporary Staffing*, Routledge: New York & London.
- Golden, K. A. & Ramanujam, V. (1995) "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes", *Human Resource Management*, Vol. 24.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38-3.
- Jain, H. & Murray, V. (1983) "Why the Human Resources Management Function Fails", *California Management Review*, Vol. 24, Summer.
- Jeffrey K. Liker, W. Mark Fruin & Paul S. Adler (1999) *REMADE IN AMERICA*, Oxford University Press. (林正樹監訳 (2005) 『リメイド・イン・アメリカ』 中央大学出版部)
- Kochan, T. & Dyer, L. (1995) "HRM: An America View", in Storey, J. (ed.) , *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.
- MacDuffi, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organization Logic and Production System in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill (土屋守章・内田崇・中野工共訳 (1983) 『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』 ダイアモンド社)
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) *Designing Strategic Human Resource System*,

Organizational Dynamics.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2000) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (3rd), Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Tead, O. and Metcalf, H. C. (1920) *Personnel Administration: its principles and practices*, 1st ed, McGraw-Hill.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994) Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5.
- Youndt M. A., S. A. Snell, J. W. Dean Jr. & D. P. Lepak (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39-4.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』 日本経済新聞社
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』 泉文堂
- 岡田行正 (2004) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史』 同文館出版
- 奥寺葵 (2009) 「『日産リバイバルプラン』以降の経営戦略と生産・人事制度改革—生産現場との連動性と整合性の関係—」『千葉商大論叢』第47巻第1号
- 木村琢磨 (2007) 「戦略的 HRM 論の再検討」『日本労働研究雑誌』第559号
- 蔡イン錫 (1998) 「HRM 論のフロンティア—戦略的 HRM 論 (SHRM)—」『組織科学』第31巻第4号, 白桃書房
- 佐藤博樹 (2009) 「企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編著 (2009) 『人事マネジメント』 ミネルヴァ書房
- 須田敏子 (2005) 『HRM マスターコース—人事スペシャリスト養成講座』
- 竹内規彦 (2005) 「我が国製造企業における事業戦略, HRM 施策, 及び企業業績—コンティンジェンシー・アプローチ」『日本労務学会誌』第7巻第1号
- 寺畑正英 (2002) 「企業戦略と HRM システムの相互作用」『経営論集』第57号
- 鳥取部真己 (2009) 「戦略的 HRM 論の展望に関する一考察」『NUCB JOURNAL OF ECONOMICS AND INFORMATION SCIENCE』第53巻第2号
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2009) 「戦略は人事に従う」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第4号, 東洋経済新報社
- 林正樹 (1998) 『日本の経営の進化—経営システム・生産システム・国際移転メカニズム—』 税務経理協会
- 守島基博 (1996) 「HRM と産業・組織心理学：戦略的 HRM 論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』第10巻第1号
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』 日本経済新聞社
- 守島基博 (2009) 「人材育成の未来」佐藤博樹編著 (2009) 『人事マネジメント』 ミネルヴァ書房
- 山崎敏夫 (2006) 「経営戦略研究の方法をめぐって—経営戦略の観念論的認識と唯物論的認識の問題を中心として—」『立命館経営学』第44巻第6号
- 労働政策研究・研修機構 (2004) 『労働政策研究報告書 企業の経営戦略と人事処遇制度

等に関する研究の論点整理』 No.7.

労働政策研究・研修機構（2005）『労働政策研究報告書 変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』 No.33.

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—
The Effectiveness of HRM Corresponding to Strategy
—Theoretical Frame of SHRM—

OKUDERA, Aoi

In the previous work concerning SHRM, “Effectiveness of the strategy and HRM” was not often proven. However, it is thought that the reason why it is not proven is that it doesn’t mean neither the strategy nor the relation of HRM are important but there was a dissatisfied point in a theoretical frame of a current SHRM theory about the relation of both.

Then, the previous work is arranged from the aspect of the management strategy, HRM, and the corporate performance to consider the frame of the SHRM research, and the problem of the research of SHRM that has been pointed out so far is examined in this text. And, a new frame of “HRM corresponding to the strategy” to acquire competing domination in addition to the problem in the research of the point so far is presented.

In addition, “Improvement of the achievement” and “Improvement of the work life of the worker” are paid to attention as a result of bringing as a new aspect by SHRM. It is shown that it is a frame only for the result of bringing by such SHRM to bring “Continued competing domination” of the enterprise.