

〔論 説〕

戦略的人的資源管理におけるワーク・ライフ・バランス視点の 重要性

奥 寺 葵

はじめに

ここ数年、グローバル化の急速な進展や少子高齢化社会の本格的到来を迎え、我が国においても、政労使挙げての「ワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance：以下、WLB）」推進へ向けた取組が活発に行われている。例えば、政府レベルにおいては、男女共同参画会議の下に設置された「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」（2004年10月-2007年2月）において、仕事と家庭の両立支援や働き方の見直しが少子化対策および男女共同参画にとって重要であることが示された。この成果を踏まえ、2007年2月に「仕事と生活の調和（WLB）に関する専門調査会」が新たに設置され、その意義や重要性、取組の方向性について検討が重ねられた。同年12月には、内閣府によりその政策の重要な取組の1つとして「仕事と生活の調和（WLB）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定されるに至っている⁽¹⁾。

これに伴い、多くの日本企業が仕事と生活の調和を意味する WLB 支援制度を積極的に導入し、従業員の両立支援をサポートする動きが見られた。WLB の実現は、長時間労働や硬直的な働き方の是正を目指す働き方改革を土台として可能となるものとして位置づけられている⁽²⁾。また、こうした一連の取組が、性別を問わない働きやすい職場づくりを可能とし、職場における女性活躍推進へとつながっていくとされている⁽³⁾。

他方で、企業における WLB 支援は、働きやすい環境づくりを通じた生産性向上を意図したものでもある。WLB 支援が企業の業績や生産性に与える影響については多くの研究蓄積が存在するが、それらの多くは、WLB 支援制度が企業業績や生産性に対してプラスの影響を与えるとする分析結果を示してきた⁽⁴⁾。こうした研究は、WLB 支援制度が業績にもたらす影響を解明することを目的として、WLB 支援制度の有無とマクロな業績の関係に着目していた。その反面、これまでの研究では、WLB と業績の正の関係が証明できても、「WLB を充実させたから業績が上がった」のか「業績の良い企業だから WLB を充

(1) 上林 (2009) p. 89.

(2) 武石 (2011) pp. 54-69.

(3) 櫻井・渡邊 (2018) p. 47.

(4) 例えば、山本・松浦 (2012) では、企業のパネルデータを用いて WLB 支援制度が企業業績に与える中長期的な影響を分析している。分析結果からは、1 従業員数 300 人以上、2 製造業、3 労働保蔵の度合いが大きいもしくは正社員比率が高い、4 女性管理職がいる、の 4 つの条件を満たす企業において WLB 支援制度が企業業績を中長期的に上昇させることが明らかになっている。

実させることができた」のかの区別ができない、という問題を孕んでいる。すなわち、「長期的競争優位の獲得とWLBとの関係」が解明されていないのである。この問題を克服するために、本稿では、WLBの視点を取り入れた、戦略的人的資源管理の枠組を考察する。

1 SHRMの先行研究における課題

1-1 SHRMの理論的課題

人材マネジメントの分野では、「収益性だけが、戦略の健全性をはかる唯一の信頼できる指標である⁽⁵⁾」ということを実条件に前提にする戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management: 以下, SHRM) 研究がある。この研究は、「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 (Human Resource Management: 以下, HRM) を行うことが有効である」ということを主張する。

SHRMとは、次の3つの点を強調する視点であるとされている⁽⁶⁾。第1に、戦略遂行の際にHRM戦略が企業戦略に従わなければならないことは言うまでもなく、戦略形成の際にも人的資源に対する積極的な考慮がなされなければならない。第2に、ある企業が長期にわたって高い業績を維持するのは、その企業のHRMシステム⁽⁷⁾が優れているからであり、その意味で人的資源は持続的な競争優位の源泉の1つである。第3に、実証研究の面で、HRMシステムが企業の業績に及ぼす直接効果を明らかにすることである。これら3つの中でSHRMが最も強調することは、「HRMは戦略的でなければならない」という点である。

その背景には、SHRMの研究者の次のような4つの認識が存在している。第1には、企業経営のほとんどの部門は、企業戦略に従ってその機能戦略が決められる。ところが、HRM戦略は必ずしも企業戦略に従って決められるわけではない。むしろ、HRMは、既存の慣行、労働組合との協約、企業内・外のさまざまな利害集団とのやりとり、社会的な慣行などによって大きな影響を受ける。SHRMの研究者たちは、HRMを戦略的に考えない企業の姿勢が人的資源の無駄遣いを招き、結果的に企業の業績にも悪影響を及ぼしている、と認識している⁽⁸⁾。第2には、企業戦略は人的資源の協力なしには実らず、人的資源に対する考慮が不十分であったがゆえに、企業戦略が失敗に終わったケースは数多く報告されているという点である⁽⁹⁾。第3には、HRMシステムのさまざまな改革の試みはこれまでほとんど失敗に終わっているが、SHRMの研究者たちによると、その根本的な原因は、HRMシステムにおける改革が企業の業績を高めるという実証研究を提示できなかったからである⁽¹⁰⁾。第4には、1980年代に入ってから、国際競争力の回復という名のもとで、欧米企業を中心として活発に試みられた新生産方式・技術の導入は、それがHRMシステ

(5) D・エレノア・ウェストニー、マイケル・A・クスマノ (2010)

(6) 蔡 (1998)

(7) 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づ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)

(8) 蔡 (1998)

(9) Golden, K. A. & Ramanujam, V. (1995)

(10) Kochan & Dyer (1995)

ムの改革を伴わないと、期待通りの業績は達成できないことが明らかになった点である⁽¹¹⁾。

これらの認識から3つの重要な課題が挙げられる。第1に、SHRMの分析上重要な戦略、HRM、業績といった変数が経営システム(①コーポレート・ガバナンスの構造と基本原理、②経営戦略、③経営管理組織・制度および生産・技術・労働システム、④人事・処遇・報酬システムという4つの要因の組合によって成立⁽¹²⁾)の中に位置づけられていない。したがって、「戦略→HRM→業績」のプロセス形成に関しての分析枠組が提供されていないことである。

第2に、SHRMの分析上重要な企業業績の変動要因(=原因)を分析するという視点が欠けていることである。企業の「競争力の研究」は、売上高や輸出の増減という企業業績(=結果)だけからは正確な理解はできないのであり、売上高や利益は競争力を結果的に示す指標として重要であるが、それだけでは競争力の結果をもたらした原因は不明である。競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析に基づいてこそ競争力の問題点や今後の課題が解明されるのである⁽¹³⁾。

第3に、企業の「持続的な競争優位」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、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という問題である。なぜなら、問題は「如何に働かせるか」、「如何に処遇するか」という基本的な問題であり、人間労働や管理が「如何に介入するか」によって、問題が発生する可能性があるからである。そこで、SHRMにおいてWLBの視点が必要になる。すなわち、「持続的な競争優位」を獲得するため、WLBの視点も取り入れた「戦略に対応したHRM」の枠組を考えることである。具体的に言うと、「業績の向上」と「労働者の勤労生活の向上」に着目することである。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HRM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考察する。

1-2 日本企業におけるSHRMの課題

日本企業の「人事・処遇・報酬システム」は1970年代前半頃までは「能力主義」の人事労務管理制度であったが、1970年代後半からの「減量経営」以来、それまでの「人的資本への投資」から「人的コストの削減」へと大きく転換し、1990年代以降は復活してきた欧米企業や新興国企業とのコスト競争を展開する中で、ほとんどの大企業は「総額賃金費用の抑制策」として「成果主義人事・賃金制度」の導入(図表1参照)と非正規雇用の増大によるコスト競争力の強化という点で、一定の効果を上げたとされる⁽¹⁴⁾。

特に、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変えて、効率重視の組織や透明でフレキシブルな人事制

(11) Arthur, J. B. (1992), MacDuffi, J. P. (1995)

(12) 林 (2011) pp. 272-273.

(13) 林 (2010)

(14) 林 (2011) p. 281.

図表1 近年の成果主義人事の導入状況：上場企業対象（単位：%）

	1996年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2009年
年俸制	9.55	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9	35.1	39.1	37.4	42.3	—	—
コンピテンシー	—	—	5.7	5.6	11.2	15.8	20.7	25.7	29.1	26.6	23.1	—
ポイント退職金制	—	18.8	—	24.6	30.1	30.7	42.2	—	—	53.2	53.2	58.5
職務給・役割給	—	—	21.1	43.9	—	—	53.4	—	61.0	—	72.3	70.5

注）成果主義賃金として1990年代に注目を集めた年俸制（管理職層）、退職金面での成果主義の流れであるポイント退職金制、成果主義を補完する選抜・評価・育成施策として導入が図られたコンピテンシー、成果主義を補完する賃金施策である職務給・役割給（管理職層）の導入状況。

出所）日本生産性本部『日本型人事制度の変容に関する調査』各年度版より筆者作成。

度を構築したと言われている。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⁽¹⁵⁾。

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⁽¹⁶⁾。すなわち、多くの日本企業は、多角化とグローバル化を優先し、内部能力の劣化を招いたとされている。

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。また逆説的ではあるが、その後登場した「資源ベース理論」も、この傾向を助長させた。前者は、ヒトを利益計画実行の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⁽¹⁷⁾。

この「資源ベース理論」をもとに人事の理論は進化してきたが、日本の人事政策や人事部に与えてきた影響として、次の2点が指摘できる⁽¹⁸⁾。第1に、「戦略後追いの人事」になったという点である。「資源ベース理論」は競争優位を構築するための内部資源の構築を目指すため、それを反映した人事では、たとえば、「どのような人事制度が二桁成長を目指すには最もふさわしいのか」、「四半期ごとの好決算に寄与するのか」が議論的になる。所与の課題を達成するための戦略適合的な制度論であり、静的かつ戦略後追いの議論にとどまる。しかし、現実には資源があるだけで、戦略が最適に実践されるとは限らない。また、その資源がどう構築され、なぜコアコンピタンスになったか、果たして何が「良い」戦略なのか、「良い」基準は何なのかなど、戦略の創造にまつわるプロセスやその背後に

(15) 野中・徳岡（2009）

(16) この点に関しては、奥寺（2009）を参照。

(17) 野中・徳岡、前掲稿。

(18) 同上。

ある人の思いは捨象されてしまう。戦略を創造する主体としての人の位置づけを明確にして、それをサポートしていくことが、環境変化に応じて戦略を的確に編み出し、実践していくためには必要なはずである。第2に、企業が環境の変化を踏まえて持続的に成長していくためには、システムや従業員の柔軟性、変化対応力がカギになるにもかかわらず、現在の競争優位を守り、成果を出すための最適で固有の人事制度の構築・定着に関心が集まり、制度の精緻化・マニュアル化やコンピテンシーの分解・学習・適応などの仕事が増えた点である。そのため、論理分析思考を強め、将来の変化対応への関心は希薄となる。現実問題としては、日々のマネジメントのなかでの短期的な利益至上主義、成果主義の傾向とあいまって、そのような将来志向の行動は排除されてしまう。人事評価や教育は現状強化のための制度を積み上げ、内向きの人事を行っているのである。

以上のような日本企業の状況から、SHRMの実態レベルの課題が見えてくる。一般的に、現在の日本企業のSHRMでは短期的利益の獲得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、実践されている。そして、その前提には、「競争力強化」＝「収益性」という図式が成り立っており、「収益性だけが、戦略の健全性をはかる唯一の信頼できる指標である」という確信が貫かれている。

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とない、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」という視点がますます注目されている⁽¹⁹⁾。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、戦略の意図や質および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に立ち返ってみる必要性が高まっている⁽²⁰⁾。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。したがって、ステーク・ホルダー全体の共生を図る経営へ向けて、「競争力強化を前提にしない人材マネジメント」の必要性が高まっていると言える。

2. WLBの先行研究における課題

2-1 WLBの社会的概念

WLBという英語そのものを生み出したのは英国であるとされる。英国の通商産業省の定義によると、「年齢、人権、性別に関わらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、就業形態を調整すること」

(19) 岡田 (2004)

(20) 野中・徳岡 (2009)。

である。イギリスでWLBの概念が広まった背景には、欧州先進国と比較して低いと言われる生産性を改善するとともに、有能な人材を確保するためには魅力的な就業環境を整備しなければならないとの企業側の問題意識があった。ゆえに、WLBのポイントは、労働者のニーズにかなうだけでなく、企業にとっても利益になる状況をもたらすという点にある。ここが「仕事と家庭の両立」論⁽²¹⁾の発想と異なるところである⁽²²⁾。

WLBの問題は、国によって異なり、大きく英米のアングロサクソン諸国と大陸ヨーロッパ諸国に分かれる。伝統的に前者は国家介入せず企業が最小限の整備をする。ゆえにWLB充実の議論も生産性向上の観点から前面に押し出された。他方、後者では国家が介入することによりWLBを充実させてきたため、生産性というより働きやすさを働く権利として捉えてきた。日本を位置付けると、元々中間に位置してきたが、近年では、後者の伝統的な「仕事と家庭の両立」論から前者に移行しつつあるとされる⁽²³⁾。

なお、我が国では、2007年12月18日に「ワーク・ライフ・バランス憲章」が策定された。そこで示された内閣府男女共同参画会議におけるWLBの定義は、「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発等、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」である。このWLB憲章の中に、「明日への投資」という項目が明示的に盛り込まれている⁽²⁴⁾。仕事と生活の調和の実現に向けた取組は、企業の活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高める。したがって、企業にとって「コスト」としてではなく「明日への投資」として積極的に捉えるべきと謳っている⁽²⁵⁾。すなわち、WLBは経営戦略の重要な柱である、とまとめられているのである。

2-2-1 経営学におけるWLB論

一般にWLBが語られる場合、労働者の余暇時間を拡大し、勤労者福祉を増大させるための施策と捉えられることが多い。しかし、経営学の視点でWLBを論じようとする際には、そうした理解は不正確であるとされている。単に労働者を働きやすくするだけでは、企業経営にとって「うまくいった」ことにはならないからである。労働者に加え経営者の視点、すなわち企業経営にとって利益を上げること、継続的に事業が続けられることに繋がるかどうか、経営学の視点でWLBを論じる際には鍵となる⁽²⁶⁾。以下で、経営学の視点でのWLB論の特徴を述べる。

2-2-2 ワークとライフの両立志向

WLBの追求において、もしライフの充実がワークの後退を意味するのであれば、経営学的研究としては受け入れることが難しいとされる。労働者に加え、企業経営にとってもブ

(21) すべての労働者の仕事と生活の両立を意味する概念とされる。女性の家庭生活と仕事の両立を起点に、その対象を男性や未婚者など、ほかの労働者に拡大する解釈である。池田 (2010) p. 20.

(22) 脇坂 (2018) pp. 10-11.

(23) 同上

(24) 厚生労働省ホームページ (アクセス日: 2020年5月18日)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouzenpan/tyouwa/index.html

(25) 脇坂, 前掲書, pp. 10-11.

(26) 上林 (2019) p. 30.

ラスになるのでなければ、経営が「うまくいった」ことにならないからである。したがって、経営学の視点から WLB を論じる場合、ライフとワークの双方の充実・改善を見込めるものでなければならないとされる。

一般に、行政の施策では労働時間の短さや休暇日数の多さなどが WLB の実現指標として取り上げられることが多いが、こうした数量的次元のみで WLB を測定するのであれば、それは経営学アプローチによる議論であるとはいえない。数量で測定すれば、労働時間が短ければ短いほど、また休暇日数が多ければ多いほど、勤労者福祉の増大の観点からは優れた企業ということになる。しかし、数量的次元のみに着眼する限り、労働時間や休暇日数の増大は、すなわち仕事時間や勤務日数の減少を意味することとなる。労働時間の短縮や休暇の増大がワークの質や生産性を下げるものではないにせよ、こうした数量的次元のみの観点では企業経営としては受け入れることが難しい。したがって、経営学的視点から WLB を論じようとすれば、数量的次元に加え、質的次元も視野に入れる必要がある。労働時間や休暇日数の変化に応じ、どのようにワーク（仕事）への取り組み方が変わり、また仕事のクオリティが上がったかが論じられなければならない⁽²⁷⁾。

このように、ワークとライフがトレードオフにならず双方が両立する、数量的次元だけではなく質的次元をも加味して WLB を評価しようとする点が、経営学的アプローチの基本的特徴である。

2-2-3 長期の視点

経営学アプローチで WLB を論じる場合、必要となるのは長期の視点である。ここに「長期の視点」とは、短くとも 5 年程度は先を見据えた視点を指している。WLB の向上を目指そうとすれば、半年や 1 年といった短期視点での評価ではなく、より長い目でその実現を目指していこうとする姿勢が重要になるということである。とりわけ、2000 年以降、「企業の社会的責任」（CSR：Corporate Social Responsibility）の考え方が普及、浸透するにつれ、企業経営は資本提供者である株主のためだけに存在するのではなく、従業員や消費者、地域社会などの各種ステイクホルダーにとっても有益な存在であるべきであるという考え方が、年々次第に強くなってきている。こうした多種多様なステイクホルダーにとっての有益性をも重視する観点からは、WLB を考えるにあたってもおのずと長期の視点に立脚せざるを得ないこととなる。換言すれば、単年度や働く日々ごとの WLB ではなく、最低でも 5 年程度のスパンで、ワークとライフとの相互循環の視点から労働者の成長、企業の成長といった視点から評価されなければならないということである。労働者や企業の相互発展という目的を見据えれば、長期間をかけて、労働者も企業もともに質的な向上が見られるという点こそが経営学の視点での WLB 論においては重要となる。

2-3 日本企業における WLB の課題

昨今、日本企業は人事制度改革のモデルとして欧米（特に米国）企業における動向を注視する傾向がある。しかし、前述したように、そのことで、短期の収支バランスにばかり

(27) 同上。

目が行き過ぎてしまうという問題に陥ってしまう。「制度」は最終的には労働者が利用するものであり、「人事制度」は労働者の日々の働き方や長期キャリアを根底から規定する重要な制度である。長期スパンの経営ビジョンを持ち、優秀な人材確保に努める企業がこそ生き残っていける時代になった今、労働者を単なるコスト視しからない経営はいずれ破綻の危機をむかえざるを得ない。労働者は企業にとって競争優位を獲得する上で最も重要な経営資源であるという認識をもたなければならない。その基本思想は、有能な潜在的労働者を発掘し、彼ら彼女らの人間的諸欲求も充足させるような雇用制度を導入し、根付かせていくことである⁽²⁸⁾。

我が国においても盛んに議論されつつある WLB に関しても、日本という国の文脈に応じた WLB 諸施策は何か、日本企業やそこで働く労働者にとって何がなされるべきなのかを再検討する時期にさしかかっていると言えよう。

今後の日本社会が長期スパンで発展していくべき方向性を検討しようとする場合に、生産力の基盤となる企業とそこで働く労働者の関係性を規定する枠組みという、社会構造の根幹に触れる論点にまで踏み込んだ議論を展開する必要がある。すなわち、WLB の向上は、個人、企業、社会それぞれの主体の「持続可能性」(sustainability) の観点から必要不可欠であるということである⁽²⁹⁾。

3 経営システムにおける SHRM と WLB の相互作用

3-1 経営システムにおける戦略と HRM

これまでの SHRM 研究の重要な問題点は、戦略や HRM, WLB 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新たな枠組を考察するために、まず、経営システムにおける戦略と HRM, WLB 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⁽³⁰⁾」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

(28) 上林, 前掲稿 p. 98.

(29) 同上。

(30) 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.

されているのである⁽³¹⁾。

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⁽³²⁾、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にするために、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重要である⁽³³⁾。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⁽³⁴⁾。他の経営資源であるカネに関わる財務管理、モノに関わる購買管理や生産管理などと並び、HRMは経営管理を構成している。

経営管理としての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⁽³⁵⁾。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が円滑に機能するための前

(31) 林（1998）pp. 5-6.

(32) 林（1998）p. 71.

(33) この点に関しては、守島基博氏の「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.

(34) 佐藤（2009）p. 1.

(35) 佐藤（2009）pp. 1-2.

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。すなわち、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⁽³⁶⁾。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2参照)

図表2 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 <ul style="list-style-type: none"> 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。

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必要とするのである。

(36) 佐藤 (2009) p. 8.

3-2 HRM における WLB 視点

ここまで、経営システムにおける SHRM と WLB の相互作用に関して、日本企業が直面している問題を検討し、戦略、HRM、業績、WLB 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、本稿の課題である長期的競争優位を獲得するための WLB の視点を兼ね備えた 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・HRM・WLB 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「持続的な競争優位」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⁽³⁷⁾。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 システムが構築されなければならないということである⁽³⁸⁾。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「持続的な競争優位」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「持続的な競争優位」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、すなわち WLB 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。具体的には、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、「経営の視点—WLB 視点」と「長期的—短期的」であり、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。

具体的にいうと、第1の軸は、「経営の視点—WLB 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「WLB の視点」を両方考えなければならない。「WLB 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⁽³⁹⁾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⁽⁴⁰⁾。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、

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

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

(39) 同上。

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のである。

また、「WLBの個人の視点」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⁽⁴¹⁾。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⁽⁴²⁾。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。

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
WLB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. 参考で作成。

以上のことから、戦略、HRM、業績、WLBという4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WLBの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、その枠組を図表4に示す⁽⁴³⁾。

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

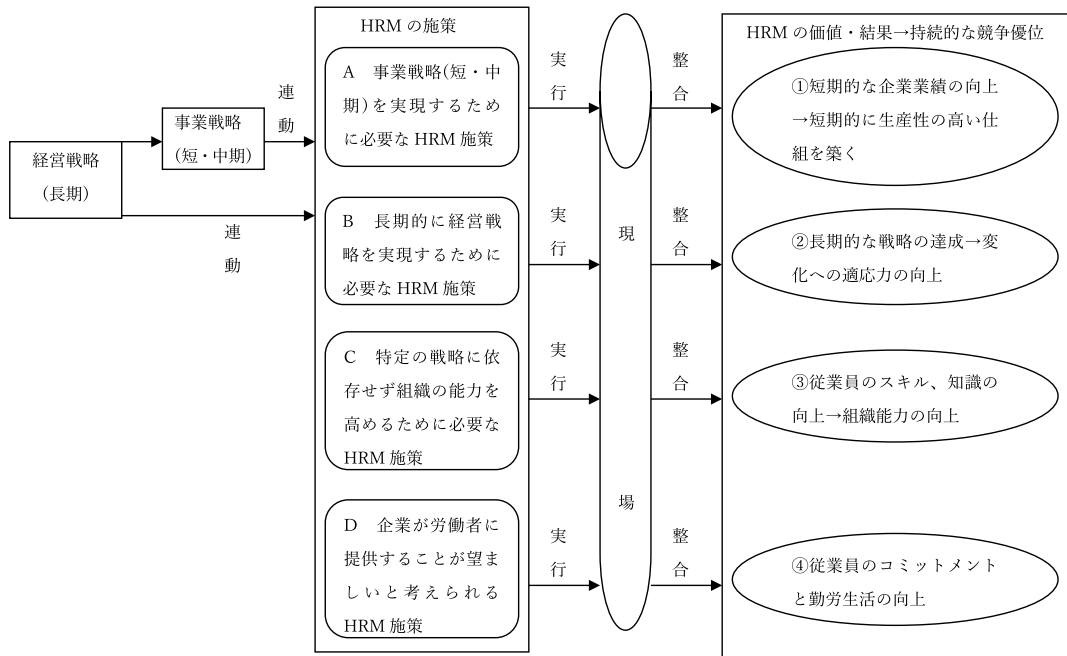
(40) Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2000)。

(41) 労働政策研究・研修機構(2004) p. 17。

(42) 同上。

(43) 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。

図表4 WLBの視点からの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。

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⁽⁴⁴⁾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⁽⁴⁵⁾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⁽⁴⁶⁾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

(44) 労働政策研究・研修機構（2005）p. 17.

(45) 労働政策研究・研修機構（2005）pp. 17-18.

(46) 労働政策研究・研修機構（2005）p. 18.

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。すなわち、WLBからの視点である。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⁽⁴⁷⁾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WLB的HRMを対応させ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WLB的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WLB的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、「WLBを充実させたから業績が上がった」のか「業績の良い企業だからWLBを充実させることができた」のかの区別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、WLB的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WLB的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WLB的HRM施策が実際に実行される「現場の整合性」に着目してこなかったからである。企業が成功あるいは失敗した原因が、戦略であったのか、WLBの視点を考慮したHRM施策であったのか、それとも内部の人的資源であったのか、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。

おわりに

ワークとライフの二項対立、相互相殺を超えた枠組となっていることが本稿のポイントであり、こうした高次元における両者の弁証法的統合を介した長期的な発展を志向する点が、SHRMにおけるWLBからの視点の重要性である。政府主導で進められている「働き方改革」の議論においても、労働時間短縮や生産性向上、企業収益の改善、賃金の上昇といった数量的側面のみが強調され、職場における働き方のコンテンツ、例えば働く人々の精神的な充実、人間としての成長等に関しては、等閑視される傾向にある。不確実な時代の今こそ、より長期視点に立った企業の質的発展に根差した経営学的視点のWLB論が求められている。

(47) 労働政策研究・研修機構（2005）P. 18。

〔参考文献〕

- 池田心豪（2010）「ワーク・ライフ・バランスに関する社会学的研究とその課題—仕事と家庭生活の両立に関する研究に着目して—」『日本労働研究雑誌』第599号
- 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」『千葉商大論叢』第47巻第1号。
- 上林憲雄（2009）「ワーク・ライフ・バランスの日本的展開に関する一考察：量から質へ、そしてダイバーシティへ」『国民経済雑誌』第199巻第2号
- 上林憲雄（2019）「ワーク・ライフ・バランスとは何か：各学問分野の知見と政策課題：経営学におけるワーク・ライフ・バランス」『大原社会問題研究所雑誌』第723巻
- 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。
- 櫻井雅充・渡邊丈洋（2018）「生産性向上を意図したワーク・ライフ・バランス支援がもたらす影響—トヨタ自動車における働き方変革の事例—」『中京企業研究』第40号
- 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
- 武石恵美子（2011）「企業における仕事と子育ての両立支援策の課題：働き方改革を進め、ワーク・ライフ・バランスを実現する」『都市問題研究』平成23年秋号
- D・エレノア・ウェストニー，マイケル・A・クスmano（2010）「『奇跡』と『終焉』の先に何があるのか」青島矢一，武石彰，マイケル・A・クスmano編著『メイド・イン・ジャパンは終わるのか』東洋経済新報社。
- 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—』税務経理境界
- 林正樹（2010）「日本企業の競争力研究」『商学論纂』第51巻第3・4号。
- 林正樹（2011）「日本の経営の行方」林正樹編著『現代日本企業の競争力』ミネルヴァ書房。
- 山本勲・松浦寿幸（2012）「ワーク・ライフ・バランスを考える：働き方改革の実現と政策課題」武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える：働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房
- 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.
- 脇坂明（2018）『女性労働に関する基礎的研究—女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社
- Arthur, J. B. (1992) "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45-3.
- 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.

- Jeffrey K. Liker, W. Mark Fruin, Paul S. Adler. (1999) *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*, Oxford University Press.
- Kochan, T. and L. Dyer “HRM : An American View, “ Storey, J. ed., *Human Resource Management : A Critical Jent*, 1995, Routlege.
- 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—』ダイヤモンド社)
- 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

(2020.5.20 受稿, 2020.7.9 受理)

—Abstract—

As the Ministry of Health, Labor and Welfare has stated, WLB support in companies is also intended to improve productivity through a comfortable working environment. There is a lot of research accumulated on the effects of WLB support companies on business performance and productivity, and most of them have analyzed the results that show that WLB support systems have a positive effect on company performance and productivity. I have shown. These studies focused on the relationship between the presence or absence of the WLB support system and macro performance, with the aim of clarifying the effect that the WLB support system has on the performance. On the other hand, in the research so far, even if the positive relationship between the WLB and the business performance can be proved, is it “whether the business performance has improved because the WLB has been enhanced” or “whether the WLB has been enriched because it is a good business company”. There is a problem that it is not possible to distinguish between. This paper explores and clarifies the process of WLB support efforts aimed at improving productivity on business performance.