

|      |                        |
|------|------------------------|
| タイトル | 戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察  |
| 著者   | 岡田，行正                  |
| 引用   | 北海学園大学経営論集，3(3/4)：1-14 |
| 発行日  | 2006-03-31             |

# 戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察

岡 田 行 正

## I 序

人的資源管理論は、1960年代のアメリカにおいて、経済学の領域である人的資本理論 (Human Capital Theory) と、人間関係論 (Human Relations) から発展した学際的研究である行動科学 (Behavioral Science) とを理論的基礎として生成した<sup>1)</sup>。しかし、現実の経営管理という場において人的資源管理 (Human Resource Management: HRM) は、従来の人事管理 (Personnel Management) との関係から捉えられるべきであって、その発展・延長線上にあるといえる。それはプレウィット (L. B. Prewitt) も指摘しているように、人的資源管理とは、「伝統的な人事・労使関係 (personnel and industrial relations) 職能よりもはるかに多くのものを包含し、組織における人間的側面の新たな役割と重要性を反映しているが、人的資源管理職能は、伝統的な人事・労使関係職能に取って代わるものではなく、論理的な伸張・拡大<sup>2)</sup>」と考えられるからである<sup>3)</sup>。

ただし、両者は理論的背景を異にしている点にもみられるように、理念・性格を同一にしているというわけではない。その最も大きな相違が、とりわけ近年になるほど人的資源の経営戦略的視点からの認識ということに求められる。もともと人的資源管理は、従来の人事管理に加え、新たに戦略性を把握していたが、企業経営の戦略重視にともなってその

傾向をより一層強め、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management: SHRM) として展開することとなった。

そこで本稿では、経営における「戦略」概念の形成過程を踏まえながら、それが人的資源管理にどのように導入され戦略的人的資源管理へと発展していったのか考察していく。さらに、現在もなお発展を続ける戦略的人的資源管理の特徴と方向性についても検討を試みることにする。

## II 経営戦略と人的資源管理の関わり

企業経営における戦略的発想の必要性は、1930年代初頭のアメリカでバーナード (C. I. Barnard)<sup>4)</sup>によって指摘されている。彼は、機会主義的な意思決定における組織維持、つまりは環境と状況に対する適応を目的達成の見地から制約的要因 (limiting factor) と補完的要因 (complementary factor) とに分類し、この制約的要因こそ組織が働きかける対象であり、戦略的要因 (strategic factor) としている<sup>5)</sup>。このように、戦略的発想は、戦略論の研究が盛んになる以前にすでに問題とされていたといえる。しかし、それは戦略という言葉のもつ意味を明らかにするという程度の扱いであり、企業戦略ないし経営戦略といった戦略の全体的構造を対象にしたものではなかった<sup>6)</sup>。

そのため、経営の中心に「戦略」概念が位

置づけられるようになったのは、1960年代に入ったアメリカ、すなわちチャンドラー（A. D. Chandler, Jr）からであると一般に捉えられている。彼は、まず戦略を「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<sup>7)</sup>」と定義したうえで、経営資源のなかでも「人員の技術・販売・管理上の能力<sup>8)</sup>」を内容とする人的資源が最も重要であると指摘している。しかし、彼は、企業の成長戦略のなかでも特に多角化戦略に注目することによって戦略と組織構造との適用関係を分析し、経営者による戦略策定と実行とが成果に密接な関わりがあることを明らかにしている。このような観点から、彼が提示した「組織は戦略に従う」という命題は広く認知されるようになり、その後の経営学の各領域に多大な影響をあたえることになったのである。

一方、チャンドラーから影響を受けながら、戦略論についてより実践的な立場から概念的体系の研究を展開したのがアンゾフ（H. I. Ansoff）である。彼は、過去の趨勢からにのみ依拠するような従来の長期計画論に失望し、それに代わる戦略的計画論を展開するにあたり、その基礎となる「戦略」概念を明らかにすることを試みている<sup>9)</sup>。彼は、戦略を「(1)企業の事業活動についての広範な概念を提供し、(2)企業が新しい諸機会を探求するための明確な指針を決定し、(3)企業の選択の過程をもっとも魅力的な機会だけにしぼるような意思決定ルールによって企業の役割を補足するもの<sup>10)</sup>」と把握したうえで、企業組織における意思決定に注目しながら、それを「戦略的意思決定」、「管理的意決定」、「業務的意思決定」の3つに区分している。この3つの意思決定は、いずれも相互依存的かつ補完的な関係にあるものの、「戦略的意思決定」は他の2つとは異なった不確実性に富んだ非定型的な意思決定であり、その企業がどのよ

うな業種に属し、どのような事業あるいは製品・市場領域に参入すべきかといった内容を含んだ意思決定でもあることから、戦略の核心をなす重要な指針と位置づけられている。それゆえ、戦略的意思決定を行ううえで考慮すべき戦略の構成要素として、①製品・市場領域、②成長ベクトル（当該の製品・市場領域での多角化、技術開発、市場開発によって示される企業成長の方向）、③競争優位性（企業が競争上の優位性を確保するための製品・市場の特性）、④シナジー（製品・市場領域間の相乗効果）をあげている。つまり、アンゾフは、企業戦略（Corporate Strategy）の形成プロセスを意思決定論の観点から分析することによって、長期経営計画も戦略的計画の一部として位置づけているといえる。

このように1960年代における初期の経営戦略論（Management Strategy）は、企業組織の存続と成長のためには新たな事業への参入および追加が必要不可欠であるとする認識のもと、多角化を基本的な方向として展開されている。また、経営学においては、これ以降「企業戦略」という用語が一般的に用いられるようになる。

1970年代に入ると、多角化の決定・実行に代わって、実際に多角化した事業をいかに管理していくかという点に企業戦略の主たる関心が移行することになる。なかでも経営資源の配分等、一般に「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」（Product Portfolio Management: PPM）といわれる手法をきっかけとして、様々な戦略策定方法が開発される。しかし、これは経営資源のなかでも特に投資資金に焦点を当てたものであって、経営資源としてのヒトの問題はそれほど注目されていなかったといえる。

1970年代後半になると、戦略ならびに戦略計画の策定のためのシステムが整備されることによって、経営戦略の実行（implemen-

tation) という問題が新たに浮上してくる<sup>11)</sup>。経営戦略の実行に際しては、組織とヒトとの関係が密接に関わってくることから、戦略に適した組織構造や管理システム、またそれとともに組織文化(組織の構成員によって共有される価値観や行動規範等)の構築が経営戦略の有効性を決める重要な課題として認識されはじめる<sup>12)</sup>。このように経営戦略の策定から実行までといった観点から、組織とヒトとの問題を含んだより広い問題として位置づけようとしたのが「戦略的経営」(Strategic Management)である。

例えば、ホーファー&シェンデル(C. W. Hofer and D. E. Schendel)は、戦略を「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的なパターン<sup>13)</sup>」と定義し、企業組織の有効性と能率性という側面から、いかなる企業の戦略にも、①領域(組織のドメイン)、②資源展開(組織の独自能力)、③競争優位性(競合者に対して展開する独自のポジション)、④シナジー(組織の資源展開や領域決定から発生するプラス $\alpha$ あるいは相乗効果)、の4つの構成要素が存在すると指摘している<sup>14)</sup>。

さらに、企業組織の発展に応じて戦略自体も明確化していくことに注目し、戦略を①全社レベルの企業戦略(corporate strategy)、②特定事業領域レベルでの事業戦略(business strategy)、③職能レベルの職能戦略(functional strategy)、の3つに区分している。つまり、企業組織の成長・発展にともなう経営戦略の実行といった現実的・実践的な観点から、人事戦略が職能戦略のひとつとして注目され位置づけられることによって、ヒトの問題が経営戦略においても次第に重視されるようになったと捉えることができよう。また、ホーファー&シェンデルは、戦略的経営を「組織体の企業家的な活動、組織体の革新と成長、より具体的には、組織体の諸活動

を導くべき戦略の開発と実行とに関わるプロセス<sup>15)</sup>」と定義し、これ以後、経営戦略論において組織とヒトとの問題を含んだより広い意味での戦略的経営が認識されるようになる。

一方、チャンドラーの提示した「組織は戦略に従う」という命題を経営戦略論の嚆矢としながら、その後「戦略は組織に従う<sup>16)</sup>」という逆の命題がアンゾフによって導かれることになる。これは、当初、組織と戦略とが区分して捉えられおり、組織の成長・発展にともなう組織構造によって戦略は規定されると考えられていたが、戦略は組織的な意思決定によって生み出されるものであるという意味から、組織と戦略とは明確に区分できるものではなく、むしろ企業の存続と発展のためには適切な相互依存のかつ相互補強的な関係を持つ必要があると考えられるようになったことによる<sup>17)</sup>。

このような視点から戦略と組織を環境との関わりから研究したのが、マイルズ&スノー(R. E. Miles and C. C. Snow)である。彼らは、戦略選択に際して、外的適用として組織と環境との効果的な整合が重要な要因になると認識し、企業組織の環境適応の類型を「防衛型」(defenders)、「探索型」(prospectors)、「分析型」(analyzer)、「受身型」(reactors)の4つに分類している<sup>18)</sup>。また企業組織の環境適応への過程において、経営者は内的適応として「企業者的問題」「技術的問題」「管理的問題」という3つの相互関係に効率に対応しなければならないと指摘している。つまり、彼らは企業組織の環境適応に関する分析を通して、戦略・組織・環境の相互依存的な関わりの中かで、①戦略選択は組織機構や過程を決定づけること、②戦略選択においては経営者による組織内部の問題解決ならびにその能力が重要な役割を担うこと、③組織の機構や過程はおのずと戦略をも制約すること、等を提示するとともに、ある一定の戦略の方向を打ち出した企業がその戦

略を実施していくうえで、組織機構や過程をどのように改善し、組織全体をどのように動かしていくか、あらゆる環境の諸状況にどのように対応していくか、といった戦略設定とその実行について様々な方法を示唆しているといえる。

さらに、彼らは以上のような観点に基づいて、現実組織機構を形作っていく際には、必ずしも戦略の方向だけではなく、組織内の人間の問題によって特定の戦略推進が不可能であるばかりか、戦略それ自体を変更することも不可避になるとの認識から、人間の管理に関する問題を重視した新たな人的資源モデル（human resources model）を提起している<sup>19)</sup>。すなわち、人的資源モデルを従来までの伝統的モデル（traditional model）や人間関係モデル（human relations model）と対比し、それぞれのモデルに対応した管理者の行動パターンとそれが部下におよぼす影響とを比較・検討することを通して、人的資源モデルの優位性を示し、人的資源として従業員を把握することの必要性を主張しているのである<sup>20)</sup>（表-1）。

また同時期に、戦略について組織構造・組織過程の側面から研究をすすめたのが、ガルブレイス&ネサンソン（J. R. Galbraith and D. A. Nathanson）である。彼らは、企業それぞれの組織構造によって採るべき戦略が異なるだけではなく、逆に戦略に合わせて組織構造を選ばなければならないという認識から、組織自体の発展段階に注目し、それに応じた戦略選択をそれぞれ提示している<sup>21)</sup>。しかし、企業組織は、単に組織構造だけに限定されるものではなく、ヒトに関わる問題すなわち従業員の採用・選抜、訓練・能力開発、報償システム、職務設計等を構成要素とする人的資源管理からも形成されると指摘し、戦略—組織—人的資源管理の一貫性と人的資源管理における構成要素間の適合の必要性とを強調している（図-1）。

このように、マイルズ&スノーやガルブレイス&ネサンソンは、チャンドラーにはじまる「戦略」概念を嚆矢としながら人間の問題にも焦点を当て、その分析フレームを人的資源管理までに拡大させたという意味で、管理的・実践的側面から企業戦略の研究領域に多大な貢献をしたといえることができる<sup>22)</sup>。

一方、1980年代に入ると、飛躍的な発展を遂げ、高業績を示し続ける企業群に注目することから、企業成長の要因を究明しようとする試みが現れはじめる<sup>23)</sup>。このようなアプローチから個別企業の事例研究をすすめたのが、ピーターズ&ウォータマン（T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr）である。彼らは、「ひとに対する配慮なくして良い機構などというものは考えられないし、逆もまた真なのである。<sup>24)</sup>」という認識から、いわゆる「組織づくり」をすすめる際には、互いに切り離せない7つの変数（7S）を同時に包含して扱うことが重要であると指摘し、①機構（structure）、②戦略（strategy）、③ひと（people）、④経営の型（management style）、⑤体系と手順（systems and procedures）、⑥企業文化ともいべき共通の価値観（guiding concepts and shared values）、⑦現有する（または望ましい）企業の強さ、あるいは技術（the present and hoped-for corporate strengths of skills）、をあげている<sup>25)</sup>。組織を戦略と組織構造といった2つの側面からだけではなく、これら7つの変数からなる包括的かつ相互作用的な概念として捉えているのである（図-2）。

また、彼らは、43社の超優良企業（excellent companies）を対象とした調査研究から、これら企業群に共通してみられる基本的特質として、①行動の重視（A bias for action）、②顧客に密着する（Close to the customer）、③自主性と企業家精神（Autonomy and entrepreneurship）、④ひとを通じての生産性向上（Productivity through people）、⑤

表-1 経営管理理論の3つのモデル

| 伝統的モデル                                                                                                                                                                                                                  | 人間関係モデル                                                                                                                                                                                                                               | 人的資源モデル                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>仮 定</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 仕事は、多くの人びとにとって本来嫌なものである。</li> <li>2. 労働者がどんな仕事をするかということは、それから得られる収入ほど重要ではない。</li> <li>3. ほとんどの人びとは、創造性、自己統制、あるいは自己管理を要する仕事を欲していないか、あるいはそれをこなすことができない。</li> </ol>   | <p>仮 定</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人びとは、有用で重要であると感じたがっている。</li> <li>2. 人びとは、帰属すること、そして個別の人間として認められることを望んでいる。</li> <li>3. これらの欲求は、人びとを働かせるように動機づける際に金銭よりも重要である。</li> </ol>                                           | <p>仮 定</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 仕事は嫌なものではない。人びとは、彼らが設定するのに一役かった意味のある目標に対しては貢献したいと思っている。</li> <li>2. 大部分の人びとは、自分たちの現在の仕事に要求されているものよりもはるかに創造的で責任のある自己管理と自己統制ができる。</li> </ol>                                |
| <p>政 策</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理者の基本的な仕事は、彼の部下たちを細かに監督し、統制することにある。</li> <li>2. 管理者は、仕事を単純で、反復的で容易に習得できる作業に分割しなければならない。</li> <li>3. 管理者は、仕事の詳細な手順と手続きを確立し、そしてこれらを厳格にしかし公平に実施しなければならない。</li> </ol> | <p>政 策</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理者の基本的な仕事は、一人ひとりの労働者に、有用であり重要であると感じさせることである。</li> <li>2. 管理者は、彼の部下に自分の計画を知らせてやり、それに対する部下の反対意見に耳を傾けるべきである。</li> <li>3. 管理者は、部下が日常的な事に関しては何らかの自己管理と自己統制ができることを許すべきである。</li> </ol> | <p>政 策</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理者の基本的な仕事は「未開発」の人的資源を活用することである。</li> <li>2. 管理者は、すべてのメンバーが彼らの能力の限界まで貢献できるように環境を創造しなければならない。</li> <li>3. 管理者は、重要な問題に十分に参加するよう奨励し、絶えず部下に自己管理と自己統制を広げさせなければならない。</li> </ol> |
| <p>期 待</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人びとは、もし給料が相応で、上役が公平であれば、仕事に耐えることができる。</li> <li>2. もし仕事がかかなり単純で、人びとが細かく統制されるならば、彼らは標準まで生産を上げるだろう。</li> </ol>                                                        | <p>期 待</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下と情報を共有し、日常的な意思決定に彼らを参画させることは、帰属および自分が重要だと感じたい彼らの基本的な欲求を満足させるであろう。</li> <li>2. これらの欲求を満足させることは、モラルを向上させ、公的な権威に対する抵抗を減少させるだろう。つまり部下たちは「喜んで協力する」だろう。</li> </ol>                   | <p>期 待</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下の影響力、自己管理ならびに自己統制を拡大することは、作業能率を直接に改善するであろう。</li> <li>2. 部下が自らの資源を十分に活用する「副産物」として、職務満足が改善されるかもしれない。</li> </ol>                                                           |

(出所) Miles, R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978, p.31. (土屋守章・内田 崇・中野 工共訳『戦略型経営 ～戦略選択の実践シナリオ～』ダイヤモンド社, 1983年, 169頁, 参照)

価値観に基づく実践 (Hands-on, value driven), ⑥基軸から離れない (Stick to the knitting), ⑦単純な組織・小さな本社 (Simple form, lean staff), ⑧厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ (Simultaneous loose-tight properties), といった8項目をあげている<sup>26)</sup>。これによって、優良な企業には、人間の問題を重視した管理原則が貫かれていることが実証されたのである。

以上のように、経営戦略論の発展にともない、人的資源管理は従来までの人事管理に加えて、戦略の選択・実行という見地から新たに戦略性を包摂することによって、徐々にその重要性が認識されていく<sup>27)</sup>。さらにその後、企業を取り巻く環境変化と国際競争とがより激化するのに応じて、企業経営の戦略重視という側面から人的資源の経営戦略的視点の傾向がより一層強まるにしたがい、人的資源管

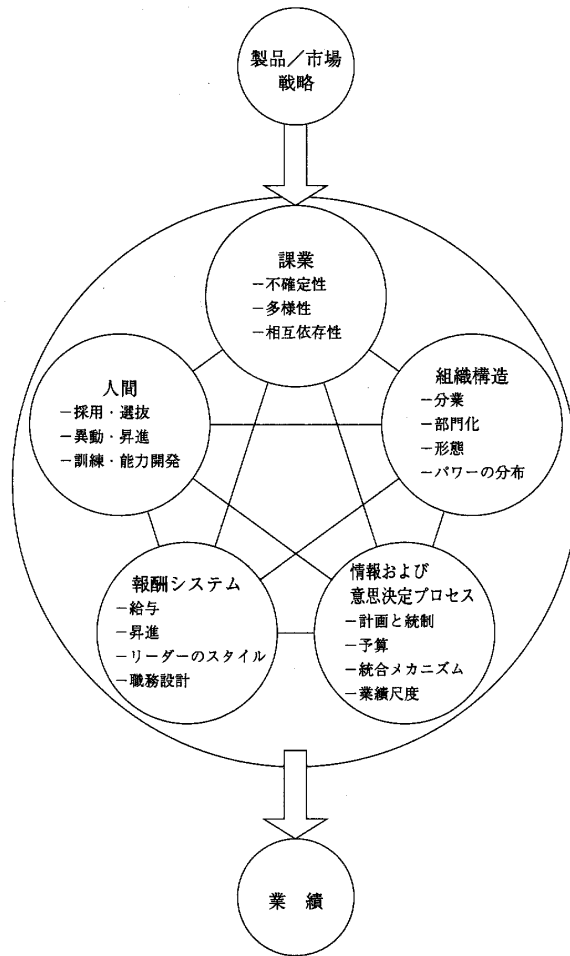


図-1 組織デザイン変数間の適合関係

(出所) Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Minn: 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年, 113頁, 参照)

理は新たな局面へと展開していくことになる。

### III 戦略的人的資源管理の成立とその特徴

アメリカにおける経営戦略研究は、当初、多角化戦略ないし全社戦略を中心に展開されてきたが、1980年を前後する頃からその重点を事業戦略へと移行させるのにもなってポーター (M. E. Porter) に代表される競争戦略論 (Competitive Strategy Theory) が台頭してくる<sup>28)</sup>。競争戦略論の中心課題は、企業が「競争優位」(competitive advan-

tage) を確保・維持するための方法・手段や企業にとっての「競争優位」の源泉を究明することにある。ポーターは、こうした課題に対して企業にとっての外部要因として環境、とりわけ業界構造との関わりを重視しながら、企業の戦略策定についてある一定の方向性を示唆している<sup>29)</sup>。

ポーターによると、競争状態とは業界内の既存の競争業者によってのみ規定されるものではなく、①新規参入の脅威、②既存競争業者の間の敵対関係の強さ、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力、といった5つの基本的な競争要因が一体と

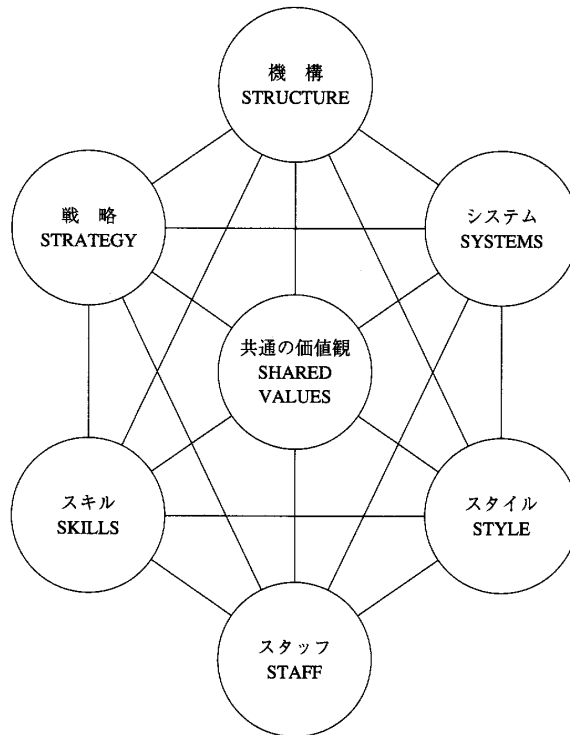


図-2 7Sフレームワーク

(出所) Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982, p.10. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年, 41頁)

なって、業界における競争の激しさと収益性を決定づけているという<sup>30)</sup> (図-3)。それゆえ、競争戦略とは、これら5つの競争要因に適切に対処することによって当該企業が業界内で防衛可能な地位を形成し、投資収益率を増大させるための攻撃的あるいは防衛的な企業活動であると定義づけている。そのうえで、このような目的を達成するために企業が採るべき競争上の基本戦略として、次の3つのタイプを提示している。①既存の競争業者のなかでコスト面において最優位にたつことを基本目的とする「コストのリーダーシップ」戦略、②自社製品やサービスの点で差別化を図り、業界内で特異だとみられる何かを創造しようとする「差別化」戦略、③特定の買手グループや製品の種類、特定の市場に企業の資源を集中する「集中」戦略、である<sup>31)</sup>。

しかし、彼は、この3つの基本戦略はそれぞれ効能が異なっており、すべてを同じよう

に適切に実行できる企業などほとんど無いに等しいと指摘したうえで、戦略策定の際には、競争相手よりも優れている点を活かし、その価値を最大化するよう事業を位置づけるために緻密な競争業者分析が重要であり、またそれぞれの戦略を実行する際には、各々の戦略に応じた経営資源、組織編成・構造、管理手順・手法、リーダーシップ等が必要になると主張している<sup>32)</sup>。

以上のような観点を踏まえながら、企業を「競争優位」に導く競争戦略実行の一側面として従業員にまつわる問題、すなわち経営資源である従業員=人的資源、それを管理するための人的資源管理、組織編成・構造の一部としての人的資源管理システム等の問題を重視した新たな戦略的人的資源管理論が展開されていくことになる。その際、人的資源管理および人的資源管理システムには企業が追求する競争戦略との一貫性、いわゆる外的整合

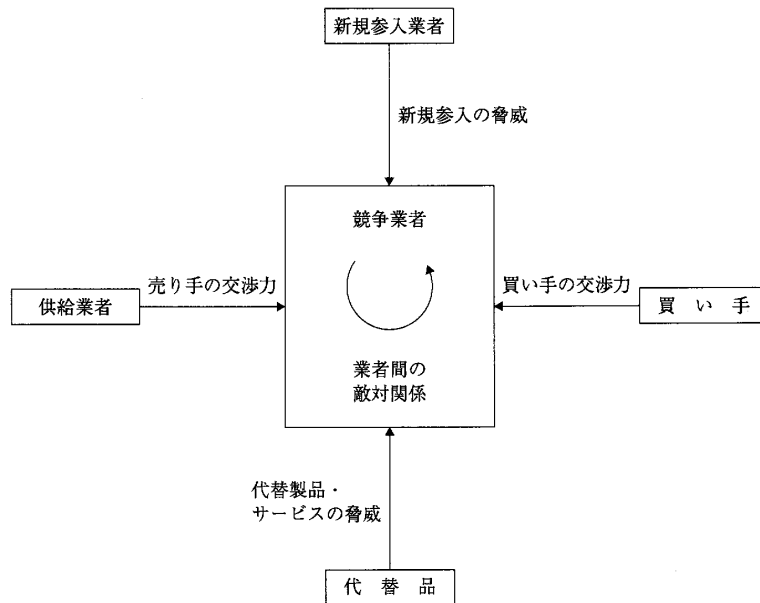


図-3 5つの競争要因

(出所) Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980. (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫共訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年, 18頁)

性 (external fit) あるいは垂直整合性 (vertical fit) の必要性が追究されるようになる<sup>33)</sup>。これは、企業の「競争優位」確保が、その企業の採る戦略と人的資源管理・人的資源管理システムとの一致によってはじめて達成でき、企業の追求する戦略が異なれば、その企業で求められる人的資源管理および人的資源管理システムも当然変わってくるという認識に基づいている<sup>34)</sup>。

他方、1980年代半ば頃から、「競争優位」の源泉を企業内部に蓄積されている特殊な資源に求める「資源ベース理論」(Resource Based View: RBV) が、バーニー (J. B. Barney) 等によって展開されはじめる。

一般に、企業内部に蓄積されている資源には、大きく分けて「有形の資産」と「無形の資産」との2つの種類があるといわれている<sup>35)</sup>。「有形の資産」とは、例えば工場や建物、機械設備といった物理的な資産、資金、特許等、「目に見える資産」と解することができるものである。「有形の資産」の最大の

特徴は、市場で自由に購入することが可能であるため、競合企業が模倣し追随するうえで時間もコストもそれほどかからないという点があげられる。それゆえ、「有形の資産」は競合企業にとって「模倣するための障壁」(barriers to imitation) が低く、「競争優位」の源泉を保持しにくいという弱点がある。これに対して「無形の資産」は、競合企業とは違った組織構造やマネジメント・システム、企業が独自に保有する情報力や知識、高い能力やスキルを有する人的資源等、一般に「目に見えない資産」と捉えられるものである。「無形の資産」の最大の特徴は、無形であるがゆえに、その企業を「競争優位」に導いている要因や源泉を明らかにするのが非常に難しく、いくら資金を持っていたとしても市場では購入することができず、競合企業に模倣されにくいという利点がある。また、例え模倣できるとしても、模倣するためには莫大な時間とコストがかかるという特徴も包含している。

この2つの資産のうち、「資源ベース理論」の観点から重視されるのが「無形の資産」である。バーニーによると「持続的な競争優位」(sustained competitive advantage)の源泉になりうる資源とは、次の4つの条件を満たす必要があるという<sup>36)</sup>。①付加価値を生む資源(valuable resources)であること、②稀少な資源(rare resources)であること、③競合企業によって完全に模倣されない資源(imperfectly imitable resources)であること、④代替できない資源(substitutability)であること、である。また彼は、後に企業そのものを資源の集合体と捉え、「持続的な競争優位」の源泉となる企業資源を評価する指標として、①経済価値に関する問い(The Question of Value)、②稀少性に関する問い(The Question of Rarity)、③模倣困難性に関する問い(The Question of Imitability)、④組織に関する問い(The Question of Organization)、からなる「VRIO フレームワーク」(VRIO framework)を提示している<sup>37)</sup>(表-2)。

このようにバーニーの提起する要件を考察したとき、人的資源・人的資源管理・人的資源管理システムが企業にとって重要な「持続的な競争優位」の源泉の1つであり、直接的・間接的に企業の「持続的な競争優位」確

保に貢献していることは明らかである。とりわけ人的資源管理システムは企業内の様々な施策や制度と相互補完的に結びつき、その企業特有のシステムを形成していることから、例え人的資源管理システム自体が競合企業に知られ導入されたとしても、競合企業にその効果が相即的に現れる可能性はきわめて低い。その意味で、人的資源管理システムは、それを構成している企業内の様々な施策や制度との間に内的整合性(internal fit)あるいは水平整合性(horizontal fit)を備えてはじめて企業の「持続的な競争優位」の源泉として機能するといえる。しかし逆に、内的整合性(水平整合性)に乏しい人的資源管理システムは、競合企業によって簡単に模倣され、「競争優位」が長く保持されないということになる。こうした観点から、外的整合性(垂直整合性)に加えて内的整合性(水平整合性)も兼ね備えた人的資源管理システム構築の重要性を強調しながら、人的資源の保有する知識や能力、スキルを最大限に引き出すことを目的に従業員の企業目標に対する動機づけを探索する戦略的人的資源管理論が展開されていくことになる<sup>38)</sup>。

以上のように、人的資源管理・戦略的資源管理それぞれの理論形成には、企業における労働者観や管理に対する考え方・焦点の違い

表-2 企業内部の分析フレームワーク：VRIO

|                |                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. 経済価値に関する問い  | その企業の保有する経営資源やケイバビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適應することを可能にするかどうか。 |
| 2. 稀少性に関する問い   | その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業かどうか。                        |
| 3. 模倣困難性に関する問い | その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するかどうか。      |
| 4. 組織に関する問い    | 企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているかどうか。 |

(出所) Barney, J. B., *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2002, p.160.  
(岡田正大訳『企業戦略論 ～競争優位の構築と持続～』(上)ダイヤモンド社, 2003年, 250頁, 参照)

が強く影響をおよぼしており、それは概略的に以下のように示すことができるが（表-3）、1980年代半ばまでの人的資源管理論と一線を画する戦略的人的資源管理論の特徴は大きく3点に集約できる。第1に、人的資源や人的資源管理システムが、企業経営においてより積極的な意味合いを持つようになったという点である。これは、人的資源・人的資源管理システムが競合企業に模倣されにくい「無形の資産」という性格を有することから、企業の「持続的な競争優位」を決定づける貴重な源泉と認識されるようになったことによる。第2に、人的資源管理と企業戦略との関わりが、より深くより鮮明になったという点である。人的資源管理論においても戦略性は把握されていたが、それはあくまでも人的資源管理が企業戦略に一方的に従わなければならない、受動的な役割にとどまっていた。それに対して、戦略的人的資源管理論における人的資源管理・人的資源管理システムには企業が追求する戦略との一貫性、すなわち企業戦略への完全な統合といった意味での外的整合性（external fit）あるいは垂直整合性（vertical fit）が求められるようになる。第3に、人的資源管理のシステム志向の色彩が、強くなったという点である。人的資源管理論ではシステム志向はそれほど強くなく、人的資源管理システムと企業内の様々な制度・施策とは、個別的・分散的に取り扱われてきた。しかし、戦略的人的資源管理論における人的資

源管理システムには、企業内の様々な制度・施策との統合、つまり内的整合性（internal fit）や水平整合性（horizontal fit）が強調されるようになっている。

#### IV 結

経営戦略論において戦略の実行という問題が浮上してくるのにもともなって、経営資源のなかでも人的資源の重要性が次第に認識され、焦点が当てられるようになってきた。もともと人的資源管理は、従来までの人事管理に加え新たに戦略性を把握して展開されてきたが、企業経営における戦略重視の傾向が加速的に強まるのに応じて、企業戦略と人的資源管理とを一体的・相即的に捉える戦略的人的資源管理が出現することになる。それは、近年、企業を取り巻く環境変化や国際競争がより激化するのにもともない、経営戦略研究の進展による競争戦略論との関わりのなかで、ポーターやバーニーに代表される「競争優位」確保の視点からのアプローチが注目されてきたからである。そのため、企業にとって「持続的な競争優位」の源泉となる「無形の資産」としての人的資源をどのように確保・蓄積していくか、企業戦略と人的資源管理とを統合する観点から外的整合性（垂直整合性）と内的整合性（水平整合性）とを共に備えた人的資源管理システムをいかに構築していくかが、現代企業の直面する最大の課題として浮上し

表-3 人的資源に関する理論体系の変化

|             | 人事・労務管理論<br>(PM) | 人的資源管理論<br>(HRM) | 戦略的人的資源管理論<br>(SHRM) |
|-------------|------------------|------------------|----------------------|
| 時代          | 1960年代の半ば頃まで     | 1980年代の半ば頃まで     | 現在に至るまで              |
| 人を見る目       | コスト              | 投資価値のある資源        | 持続的な競争優位の源泉          |
| 焦点          | 集団管理             | 個別管理             | 個別管理                 |
| 人材マネジメントモデル | コントロールモデル        | コミットメントモデル       | 戦略モデル                |

（出所）蔡 芒錫「第3章 経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」石田英夫・梅沢 隆・永野 仁・蔡 芒錫・石川 淳『MBA 人材マネジメント』中央経済社、2002年、31頁。

てきている。今後、この課題解決に向けて様々な方策が模索し続けられるであろう。

一方、人事管理は当初、「最小限の努力・対立と労働者の真の福祉への適切な考慮によって、必要最大限の生産を確保するために、その組織の人的諸関係を指揮・調整する管理<sup>39)</sup>」であると定義され、この「労働者の真の福祉」を適切に考慮するところに他のあらゆる管理機能と区別する特徴を求め、成立した。しかし、企業戦略との関わりのなかで、人事管理が人的資源管理、そして戦略的人的資源管理へと展開するのにともない、人事管理成立当初の「労働者の真の福祉への適切な考慮」という基本理念は少なからず脱落する兆候がみられる。企業戦略重視のなかで、人的資源管理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からである。それによって、上述のような人間性の軽視の問題だけでなく、生活者としての労働者の側面を看過するおそれも生ずる。

今後、戦略的人的資源管理の展開において、企業の「持続的な競争優位」の源泉として人的資源・人的資源管理システムの位置づ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生活者としての労働者の視点からの検証が求められるところである。

## 注

1) マグレガー (D. McGregor) やリッカート (R. Likert) も 1960 年代初期、ほぼ同時期に以下のように人的資源管理という用語・概念を用いはじめている。

「本書では、企業の人的側面こそ企業の『決め手』であること——つまり、経営者が人的資源の管理 (controlling of the human resources) に関してどのような理念をもつかによって、その企業の性格が決まり、また次代の経営者の質をも決めるということ——を論証しようと試みたものである。」(McGregor, D., *The Human Side of*

*Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960, pp. vi-vii)

「この本は、人的資源 (human resources) や人間の諸活動を組織づける問題に関心をもつ人びとのために書かれたものである。」(Likert, R., *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961, p.vii. 三隅二不二訳『経営の行動科学 ～新しいマネジメントの探求～』ダイヤモンド社, 1964 年, iii 頁)

「アメリカ社会に生じているある変化が、組織体における人的資源の管理 (managing of the human resources) をより良く発展させ、かつ促進させる要因としてあげられる。それは、人びとが圧力とか厳密な監督を受け入れがなくなっていることにある。アメリカの一般的風潮として、一般家庭や学校、地域社会において、個人に対してより大きな自由と自発性を与える傾向がある。……(中略)……アメリカ社会におけるこれらの基本的変化が一般従業員側に、自分たちはいかにとり扱われるべきかという期待を作り出しているのである。」(Likert, R., *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961, p.1)

2) Prewitt, L. B., *The Emerging Field of Human Resource Management*, *Personnel Administrator*, Vol.27, No.5, 1982, p.82.

3) このように考えたとき、ハーズバーグ (F. Herzberg) は人的資源管理という用語こそ用いてはいないが、労務部門 (industrial relations division) の新しい業務として、職務拡大を加えるべきであると主張していることから、すでに人的資源理念に沿った施策を提示しているとも考えられる。(Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Croowell, 1966. 北野利信訳『仕事と人間性 ～動機づけ—衛生理論の新展開～』東洋経済新報社, 1968 年)

4) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹共訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年)

5) 三戸 公「5 近代管理論の成立～バーナード革命～」『経営学 ～増補版～』同文館, 1981 年を参照。

6) 大月博司・高橋正泰・山口善昭『経営学 ～理論と体系～(第二版)』同文館, 1997 年, 208 頁。

7) Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge Mass.: M. I. T. Press, 1962, p.13. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967 年, 29 頁)

- 8) *Ibid.*, p.13. (前掲訳書, 29 頁)
- 9) 大月博司・高橋正泰・山口善昭, 前掲書, 209 頁, 参照。
- 10) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965, p.104. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969 年, 129 頁)
- 11) 加護野忠男「第1章 経営戦略とは何か」石田淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論〔新版〕』有斐閣, 1985 年, 5 頁, 参照。
- 12) 前掲稿, 5 頁, 参照。
- 13) Hofer, C. W. and Schendel, D. E., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定 ～その理論と手法～』千倉書房, 1981 年, 30 頁)
- 14) 前掲訳書, 31 頁。
- 15) Schendel, D. E. and Hofer, C. W. (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Brown, 1979, p.11.
- 16) Ansoff, H. I., *Strategic Management*, New York: Harper & Row, 1979. (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1980 年)
- 17) 奥村昭博「第6章 経営戦略と組織」石田淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 前掲書, 125～128 頁, 参照。
- 18) 「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持ちすぎるために, 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。」(Miles, R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978, p.29. 土屋守章・内田 崇・中野 工共訳『戦略型経営 ～戦略選択の実践シナリオ～』ダイヤモンド社, 1983 年, 38 頁)
- 19) マイルズの「人的資源モデル」については, 以下の先行研究を参照されたい。  
・岩出 博「第5章 人的資源理念の生成」『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989 年。  
・伊藤健市「第7章 人的資源管理」『〔増補版〕労務論講義』晃洋書房, 1996 年。
- 20) 岩出博教授は, Miles, R. E., *Human Relations or Human Resources?*, *Harvard Business Review*, Vol.43, 1965. に焦点を当て, 詳細に分析・検討しておられる。そのうえで, マイルズの提示する「人的資源理念」について, 以下のよう  
に小括しておられる。  
「彼の『人的資源理念』に含まれる従業員観の特徴は, 従業員を組織の成功に貢献する重要な経済資源とみなし, しかもその潜在能力が有効に活用されていない未開発資源とする点にある。これは, 人間の生産能力を最も重要な経済資源とする人的資本理論の認識, そしてマクレガーの『現代の企業では, 従業員の知的能力の一部しか生かされてない』とするY理論の認識と同じ根をもつものである。」(岩出 博, 前掲書, 130 頁)
- 21) Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Minn: 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 年, 137～145 頁, 参照)
- 22) これについては, ミシガン・グループも「ガルブレイス&ネサンソンは, チャンドラーの戦略と構造の分析を拡大することによって, 人的資源システムに注意を向けた。」と述べ, 彼らの研究を高く評価している。(Fombrun, C. J. Tichy, N. M. and Devanna, M. A., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, 1984, p.36.)
- 23) 岩出博教授は, アメリカにおける人的資源管理テキストにみられる特徴の1つとして, 次のように指摘しておられる。

「記述上, SHRM 実践に関わる企業事例を挿入するケースが多くなったことである。近年の HRM テキストでは、たんに手続き論を述べるだけでなく、必ずといってよいほど実際の企業事例が掲載されている。この背景には、いわゆるエクセレント・カンパニーブームの流れを受け、業績好調企業の経営施策を経営革新のモデルとする動きが戦略的経営論の隆盛の中に定着してきたことや、MBA コースにおけるケース・メソッドによる講義方式の活用が増加といったことがあるように思う。

実際、SHRM 論の知見は、新たな理論的な発達を示すものだけに、HRM の企業経営上の意義や役割、フレームワークを語るといった総論部分で有益な材料として活用できる。しかし、HRM 制度論となる各論にその内容を絞り込んでいくのは、かなり困難である。……(中略)……それゆえこうした個別の制度や手続きを SHRM 的な観点から意味づけようとする場合、そうした制度や手続きを採用して業績を上げている企業事例を引き合いに出すといった方法が採用されることになる。」(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、2002 年、181～182 頁)

- 24) Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982, p.9. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983 年、39 頁)
- 25) *Ibid.*, pp.9-10. (前掲訳書、40～41 頁)
- 26) *Ibid.*, pp.13-15. (前掲訳書、46～49 頁)
- 27) 経営戦略と人的資源管理との関わりについては、以下の文献を参照されたい。なお、これら諸研究による経営戦略の系譜的なアプローチによって、人的資源管理に内包される戦略性がより鮮明かつ明確に体系化される。
  - ・山口博幸「第 5 章 企業戦略論と戦略的人間資源管理 ～文献レビュー(4)～」『戦略的人間資源管理の組織論的研究』信山社、1992 年。
  - ・岡田寛史「第 7 章 経営戦略の展開と人的資源管理」島 弘編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房、2000 年。
  - ・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、2002 年。
  - ・松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房、2005 年。
- 28) 中橋國藏・當間克雄編『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版、2001 年、3～6 頁、参照。

- 29) 岩出博教授は、戦略的人的資源管理論の生成に影響をあたえた競争戦略論には大きく分けて、ポーターに代表される「市場特性重視の競争戦略論」とバーニー (J. B. Barney) に代表される「内部市場重視の競争戦略論」との 2 つのタイプがあると指摘しておられる。詳しくは、岩出 博、前掲書、2002 年、46～55 頁、を参照されたい。

なお、ポーター理論については、岡田寛史「第 4 章 経営戦略論」島 弘編『国際化時代の経営管理』ミネルヴァ書房、1996 年、においても詳細に分析・検討されているので参照されたい。

- 30) Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980. (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫共訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995 年、17～49 頁)
- 31) 前掲訳書、55～63 頁。
- 32) 前掲訳書、63～68 頁、73～107 頁。
- 33) 蔡 芒錫「人的資源管理論のフロンティア～戦略的人的資源管理 (SHRM)～」『組織科学』第 31 巻第 4 号、1998 年、80～85 頁、参照。

Cappelli, P. and Crocker-Hefter, A., Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies, *Organizational Dynamics*, 1996, pp.7-22.  
Huselid, M. A., The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp.635-672.

Wright, P. M. and Sherman, W. S., Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1999, pp.53-74.

- 34) Miles, R. E. and Snow, C. C., Designing Strategic Human Resource System, *Organizational Dynamics*, 1984, pp.36-52.  
Schuler, R. S., Human Resource Management Choices and Organizational Strategy, In Schuler, R. S., Youngblood, S. A. & Huber, V. L. (Eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management* (3rd), St. Paul, MN: West Publishing Company, 1988, pp.24-39.
- 35) Dierickx, I. and Cool, K., Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol.35, 1989, pp.1504-1511.

Reed, R. and DeFillippi, R. J., Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Manage-*

*ment Review*, Vol.15, 1990, pp.88-102.

Barney, J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.99-120.

蔡 芒錫「第3章 経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」石田英夫・梅沢隆・永野 仁・蔡 芒錫・石川 淳『MBA人材マネジメント』中央経済社、2002年、33～36頁。

36) Barney, J. B., *Ibid.*, pp.99-120.

37) Barney, J. B., *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2002, pp.159-172. (岡田正大訳『企業戦略論 ～競争優位の構築と持続～』(上)ダイヤモンド社、2003年、250～271頁)

38) 蔡 芒錫, 前掲稿, 1998年, 80～85頁。

Becker, B. and Gerhart, B., The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1996,

pp.779-801.

Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A., Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, 1994, pp.301-326.

また、蔡 芒錫助教授は、「資源ベース理論」の観点から、人的資源・人的資源管理・人的資源管理システムが企業の「持続的な競争優位」の源泉になる潜在的な可能性を持つ資源であると把握されたうえで、具体的に人的資源の持つ可能性を最大限引き出すための方法論として、クレイマン (L. S. Kleiman) の所説を取り上げて詳細に分析・検討しておられる。詳しくは、蔡 芒錫, 前掲稿, 2002年, を参照されたい。

39) Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill, 1920, p.2.