

企業戦略論と戦略的人間資源管理

——戦略的人間資源管理に関する
実証研究のための文献レビュー——

山口 博 幸

I はじめに

本稿の目的は、「戦略的人間資源管理」(strategic human resource management)をめぐる現象についてとりあつかった理論と概念操作化に関する文献を実証科学的理論構築の立場からレビューすることである。⁽¹⁾実証科学的理論構築の指針を文献レビューから得たいのである。

実証科学的理論構築のためには、いくつかの作業が必要である。概念の選択、複数概念の結合による理論的仮説の形成、次元選択・インディケータ選択・スケール選択といった概念の操作化、インディケータの結合による特定仮説ない

(1) 新日鉄が韓国なみの労働生産性を確保するために、八幡・釜石などの高炉5基を休止し、昭和65年までに19,000人の従業員を削減するという。企業としての存続を確保し、収益性を回復し、新たな成長を遂げるためには、不採算部門の身を縮め、新事業を展開したり多角化戦略を展開するしかない。新日鉄は、昭和70年までに鉄鋼部門の売上構成比を現在の90%から50%以下に引き下げ、残る50%をエレクトロニクス20%、都市開発10%、エンジニアリング10%、新素材10%にするという目標を掲げている(昭和62年2月28日付「日本経済新聞」)。

同じような問題状況には、鉄鋼や造船部門だけでなく、四国地方の工業界全体も直面している。素材型・生活関連型工業の比重が高いので、高付加価値をもたらす加工組立型工業の振興が希求されている。ここでも、現状打開の道は新事業展開や多角化戦略の展開に求めることが多い。

問題は、その戦略をいかに「実行」するかである。実行のためには資源調達裏付けが欠かせない。人間資源はその中心的資源をなすであろう。その展開過程が戦略的人間資源管理である。

以上のような問題の意識がこのレビュー・アーティクルの動機となっている。

し作業仮説の形成、仮説検証技法の選択、実証結果の解釈、結論的命題の収集などの作業が、それである。さらに、これらの作業をガイドする「分析パラダイム」ないし「理論」があれば、われわれは「理論なき実証研究」に陥ることなく、現象に関するより深い洞察を得ることができる。

本稿では、戦略的人間資源管理に関して、以上のような作業によって理論構築の進展に貢献したと思われる文献をレビューしようというのである。既存文献のレビューによってわれわれは、理論構築の進展のために次のステップとして何をすべきかという指針を得ることができるであろう。

ところで、人事管理ないし人間資源管理に関する研究は、つねに経営管理論のパラダイムに依拠してきた、とわれわれはみている。経営管理とは組織の形成運用のことである。したがって、人事ないし人間資源管理研究は、組織論のパラダイムに依拠してきた、といいかえてもよい。初期の採用テストの提唱を中心とした「人事管理」(personnel management)研究は科学的管理法ないし古典的組織論の、ヒューマン・リレーションズ・プログラムの提唱を中心とした人間関係論的人事管理研究は人間関係論ないし新古典的組織論の、主として参加的リーダーシップと職務拡大をめぐる展開された「人間資源管理」(human resource management)研究は組織行動論のパラダイムに、依拠してきた。ただし、最後のものは近代組織論を含む複数パラダイムの総称である。⁽²⁾

最近になって、組織論に一つの新しい動向が加わった。組織と環境という2つの概念を固有の一般変数とした「企業戦略」(corporate strategy)に関する研究がかなり蓄積されてきたのである。企業戦略論という学問領域が成立したといってもよいようである。たんに戦略論と言うときは、むしろ企業戦略論を指すことも多くなった。そして、これに依拠して台頭しつつあるのが、ほかならぬ戦略的人間資源管理研究である。しかし、戦略的人間資源管理研究は、後に

(2) 組織行動論のパラダイムは、総称して言えばモチベーション・パラダイムであるが、それは大別して、欲求階層説などの「実体理論」と、期待理論などの「プロセス理論」とに分類される(坂下, 1985年)。後者に属する期待理論の源泉はサイモン(H. A. Simon)らの近代組織論に求めることができる。組織行動論は、実証科学的理論構築の方法について多くのことを示唆するので、その観点からいずれ別稿で検討しようと思っている。

みるように1980年代にはいって出始めたのだから、緒についたばかりである。残された課題は多い。われわれは、本稿の結論部分で、そのいくつかを示すであろう。

戦略的人間資源管理に関する研究のレビューは、以上の論述からも示唆されるように、企業戦略の概念と企業戦略に関する実証研究に遡る必要がある。

II 企業戦略の概念と企業戦略に関する研究

1. 戦略概念の系譜

「戦略」という概念が企業経営を議論するとき使われ始めたのは、いつごろのことであろうか、誰の貢献によるのであろうか。

Drucker (1954) が、暗黙にはあるが、戦略的問題の存在を指摘した最初の人だという見解 (Hofer & Schendel, 1978) がある。「ものごとを適切にやるより、適切なことをやることの方が重要なこと」という形で、というのである。暗黙にはあるが、というのであればもっと前に遡ることができるであろうが、指摘の仕方が明快であると思われたので、この見解を受け入れたい。やるべき適切なこととは何かということが、企業の戦略的問題であることを端的に表現している。

「構造は戦略に従う」(戦略が異なれば、組織構造も異なる) という形で問題にし、その主たる関心は戦略より組織構造とくに事業部制組織にあったとはいえ、「戦略」概念を明示した最初のひとは、まちががなく Chandler (1962) である。かれは、戦略を「個別企業にとっての長期的な基本目標・目的についての決定、およびそれらの諸目標の達成に必要な行動の採択と資源の配分」と定義し、量的拡大戦略・垂直的統合戦略・地理的分散戦略・多角化戦略などを、その具体例としてあげている。

戦略論のための概念体系の展開に貢献したのは、Ansoff (1965) である。かれによれば、「戦略的」とは一般に「企業とその環境との結合関係に関する」ということを意味する。したがって、戦略的決定とは戦略的問題を解決するためになされる意思決定のこととなる。このうち、Ansoff がじっさいに取り上げた

戦略的問題は、企業と販売市場との結合関係、とくに多角化の問題であった。ところが他方で Ansoff は、「戦略」を方針・プログラム・標準の手続とともに決定ルール (decision rule) として統一的に把握し、とくに戦略を「部分的無知のもとにおける決定ルール」と定義している。戦略を除く他の決定ルールは、代替案所与——代替案について全知——のもとにおける決定ルールであるのに対し、戦略は、評価・選択のルールとなるばかりでなく、代替案探求のルールともなるところに差別的特徴がある。

たとえば、多角化戦略——多角化の決定ルール——の具体的構成要素として、つぎの4つがあげられている。ここでも、企業と販売市場との結合関係に焦点が当てられている。

- (1) 製品/市場領域 (product-market scope) ——その企業の製品と市場
- (2) 成長ベクトル (growth vector) ——製品/市場の2次元でみた成長方向
- (3) シナジー (synergy) ——複数の製品/市場の相乗効果
- (4) 競争上の利点 (competitive advantage) ——競争相手に対する製品/市場の優位性

企業と環境との結合関係を販売市場に焦点を当ててみる立場から企業の保有資源に焦点を当てる立場へ研究の動向をシフトさせるのに貢献のあったのは、Hofer & Schendel (1978) である。戦略的人間資源管理に関心をもっているわれわれにとっては、特別の意味をもつ貢献である。戦略とは、「一連の環境条件の制約のもとで、目的達成のために使用される基本的手段についてのステートメント」ないし「組織がどのようにしてその目的を達成するかを示した資源展開および環境との相互作用に関する現在および計画上の基本的パターン」と、かれらは定義している。そして、戦略をつぎの4つの構成要素からなるものとしている。

- (1) 組織がその環境と相互作用する領域 (scope) ないしドメイン (domain)
- (2) 資源展開 (resource deployments) ないし独自能力 (distinctive competences)
- (3) 領域決定や資源展開に関する競争上の利点 (competitive advantages)

(4) 領域決定や資源展開からみたシナジー (synergy)

Hofer & Schendel (1978) はまた、戦略のハイヤラーキーを論じ、戦略概念の展開に貢献した。かれらによれば、いわゆる「企業戦略」には、区別されるべき3つのものが含まれ、しかもそれらはつぎのようなハイヤラーキーをなしているという。

- (1) 全社レベルの戦略である「企業戦略」(corporate strategy)
- (2) 特定事業領域での競争戦略である「事業戦略」(business strategy)
- (3) 職能レベルの戦略である「職能別戦略」(functional strategy)

各々の戦略を区別するのは、さきにあげた4つの構成要素の重要度や特性である。企業戦略は、当社はいかなる事業集合を持つべきかという問いに答えようとするものであり、領域と事業間資源展開が主要構成要素である。事業戦略は特定事業領域でいかに競争するかに焦点をあてるものであり、独自能力と競争優位性が重要な構成要素となる。職能別戦略の関心は資源の効率の活用であり、シナジーと独自能力開発が主要構成要素となる。この戦略ハイヤラーキー論もまた、戦略的人間資源管理にとって重要な意味を持つことになる。職能別戦略のひとつとしての人事戦略と戦略的人間資源管理とは、区別されるべきかもしれない。

ところで、以上にみてきた戦略概念はどちらかといえば、製品/市場構成を戦略と把握し、環境に規定されるものにとらえる立場であった。これに対して、戦略とは、環境からの機会や挑戦に対する組織の主体的反応パターンである、という立場から戦略を把握し、類型化しようという試みもある(Mintzberg, 1973; Anderson & Paine, 1975; Miles & Snow, 1978)。たとえば、Miles & Snow (1978) は、企業には「戦略的問題」のみならず「技術的問題」「管理的問題」に対しても一貫した(あるいは一貫性を示さない)対処方法があるとして、つぎの4類型を指摘している。戦略類型の一種とみることができる。

- (1) ドメインを維持し独自能力を守ろうとする「防衛型」(defender)
- (2) 積極的能動的に環境適応をはかろうとする「攻撃型」(prospector)
- (3) 上記の両者を分析的に達成しようとする「分析型」(analyser)

(4) 対処方法に一貫性をみせない「受動型」(reactor)

このような概念化と類型化によってわれわれは、同じ業界にあり類似の製品市場構成を持っていても(たとえば、松下電器とソニーのように)、戦略が違う、という議論ができるようになったのである。また、環境決定論(environmental determinism)を排して、Child(1972)のいう「戦略的選択」(strategic choice)の理論の上に立ったことも注目される。これによって、「戦略が組織に従うこともある」という認識が広まった。

「企業とその環境との結合関係に関する」決定ということに戦略の定義の本質を見いだすなら、企業と他の組織(競争相手・供給業者・銀行・商社などの企業組織のみならず行政機関・各種団体なども含む)との関係を扱う「組織間関係論」(interorganization theory)も戦略論の延長線上において考えることができる(山口, 1983年)。このような位置づけをすることの長所は、販売市場のみを環境とみる視点が拡大して、資源供給市場をも環境とみる目を開くことである。Pfeffer & Salancik (1978)は、組織は自己保存をはかってゆくのに必要なすべての資源を自己補給しているのではない、という命題を前提とする「資源依存アプローチ」をとる。その上で、外部組織との依存関係の対処の仕方によって、つぎの3つの戦略を区別している。

- (1) 依存関係を吸収あるいは回避する自律戦略——合併・垂直統合・多角化・成長などの戦略
- (2) 依存関係を維持しながら良好な関係にもってゆこうとする協調戦略——⁽³⁾ コオペレーション・合併会社設立・業界団体形成・各種提携などの戦略
- (3) 政治力を使って依存相手を牽制する政治戦略——法規制依存・各種政治戦略

これまでの戦略概念の定義は、どちらかといえば、ここで言う「自律戦略」

(3) コオペレーション (co-optation) とは、外部からの役員受け入れを指すが、戦略的人間資源管理についての考察の際は、広く役員従業員出向派遣受授の戦略を考慮にいれたらよいであろう。

に限定する傾向にあったが、Pfeffer & Salancik の見解は、外部資源依存戦略の存在も示唆している。

2. 企業戦略に関する実証研究の系譜

1) 企業戦略に関する古典的実証研究

その後の研究への影響からいって、戦略に関する古典的実証研究とっていいのは、Chandler (1962) による研究である。その実証科学的理論構築の過程は、つぎのようになっている。

(1) 概念と仮説

主要概念としては、成長戦略と組織構造という2つの概念が選択されている。しかも、この2つはいずれも変数として把握されていると、みることができる。前者は①垂直的統合戦略②製品多角化戦略が、後者は①職能別組織②事業部制組織が、それぞれ主な変数値である。なお、Chandler (1962) には、このほかに人口・所得・科学技術などを指す「環境」の概念もあり、戦略を規定するものとされている。したがって、この戦略論にも環境と組織の概念が固有の一般変数として含まれている。

概念の結合による仮説形成に関しては、前にも述べたように、50社についての予備調査から、「構造は戦略に従う」という仮説が形成された。

(2) サンプル

1920年代に事業部制組織を創設した4社(デュボン、GM、スタンダード・オイル、シアーズ・ロバック)、および各業種におよぶ大規模企業約100社(USスチール、GEを含む)。

(3) 方法

4社については営業報告書・伝記・関係者の証言など詳細なデータを用いた比較例証法という経営史の方法が、100社については過去の営業報告書を用いた同じ方法が、選択された。

(4) 結果

検証結果は、図1のように示すことができる。この図は、垂直的統合戦略の

もとは職能別組織が、製品多角化戦略のもとでは事業部制組織が形成されることが、それぞれUS スチール、GM、GEの事例で確認されたことを示している。つまり、比較例証法という質的方法でも、両変数の共変関係は確認できることを示している。

(5) 結論的命題

Chandler (1962)の結論的命題としては、上記の結果に現れていることも含めてつぎの3つが指摘される (Galbraith & Nathanson, 1978)。

- 第1。組織構造は成長戦略に従う。
- 第2。企業の戦略と組織構造は歴史的発展段階をたどる。
- 第3。組織構造の変革動機は、業績悪化という問題が生じるまで起きない。

図1 成長戦略と組織構造の共変関係

	<u>成長戦略</u>	
	(1)垂直統合	(2)製品多角化
(1)職能別 <u>組織構造</u>	US スチール	
(2)事業部制		GM, GE

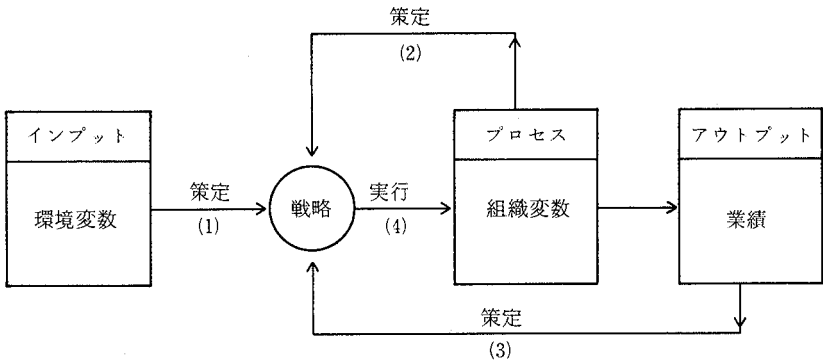
2) その後の実証研究

その後の実証研究については、数が多くていちいち取り上げることはできないし、その必要もない。レビュー・アーティクルも既にでている。たとえば、Ginsberg & Venkatraman (1985)は、図2を使って、それを4つに類型化している。ある現象がなぜ生じるかということの説明を任務として含む実証研究は、単一の概念(ここでは、戦略という概念)だけでは不可能ということをよく示している。4類型とはつぎのものである。

- (1)「環境一戦略」型の戦略策定過程研究
- (2)「組織一戦略」型の戦略策定過程研究
- (3)「業績一戦略」型の戦略策定過程研究
- (4)「戦略一組織」型の戦略実行過程研究

第1類型は戦略策定過程の説明を環境変数に求めようとするものであり、

図2 戦略に関する実証研究の類型



出所) Ginsberg & Venkatraman, 1985, Figure 1, p. 427.

Chandler (1962) もその一部にこの類型に属する性格をもつ。その後の研究で目だつ傾向としては、質的ケース・スタディ法の適用から数量的サーベイ・リサーチ法の適用への移行がある。Rumelt(1974)がその先駆例である。かれは、Chandler の第1命題を歴史的現象としてでなく、再現可能な現象として把握し、数量的アプローチを試みている。また、かれは経営成果変数を明示的にとりあげ、どの戦略タイプが成果をもたらすかも実証している。すなわち、「本業中心的集約型多角化戦略」「関連集約型多角化戦略」「関連拡散型多角化戦略」が「専門戦略」「垂直統合戦略」「非関連多角化戦略」よりも収益性も成長性も高いことを示している。

第2類型としては、Paine & Anderson (1977) があるが、これは環境に対する組織の主体的反応パターンとして戦略を概念化する Anderson & Paine (1975) を受けたものである。

第3類型には、われわれはまだ接してないが、Chandler の第3命題に関係している。イノベーションを起こすのは業績のよい企業かそれとも悪い企業かという問題に取り組んだ研究はある (Lucas, 1975)。イノベーションを戦略におきかえれば、この類型の研究になる。

第4類型は、他の3類型に対して差別的特性をもっている。それは、戦略策

定 (strategy formulation) でなく戦略実行 (strategy implementation) に焦点を当てていることである。つまり、実行のためにはいかなる組織が形成されるかが関心事となる。Chandler (1962) にも一部、このような性格が含まれている。そして、戦略的人間資源管理研究にとって重要な意味をもつのもこの類型である。

3) 戦略実行に関する研究

Galbraith & Nathanson (1978) の研究は、オリジナルな調査研究ではないが、戦略実行という観点から Chandler (1962) 以来の過去の実証研究の結論的命題を集約したものである。戦略的人間資源管理研究者がよく言及する文献である。戦略的人間資源管理とは戦略実行に主としてかわるものなのである。この集約作業によつて、戦略実行を考察するさいの鍵概念が⁽⁴⁾「二重適合」(dual fit) 及び「組織変動」(organization change) にあることが示唆されている (Meshoulam, 1984)。重要な意味をもつといたしたのは、この点においてである。

前者は、図3のように、環境と組織の外的適合と、組織内部の要素間の内的適合とが、同時に達成されるべきことをさす。後者は、Chandler の第2命題を発展させたものであり、図4のように、発展段階に応じた対応が戦略実行にとって不可欠であることを示そうとしている (後掲の表2も参照のこと、そこに

(4) 一般に「コンセプト」(concept) といわれるものを本稿では3種に区別して、それぞれつぎのように表現している。

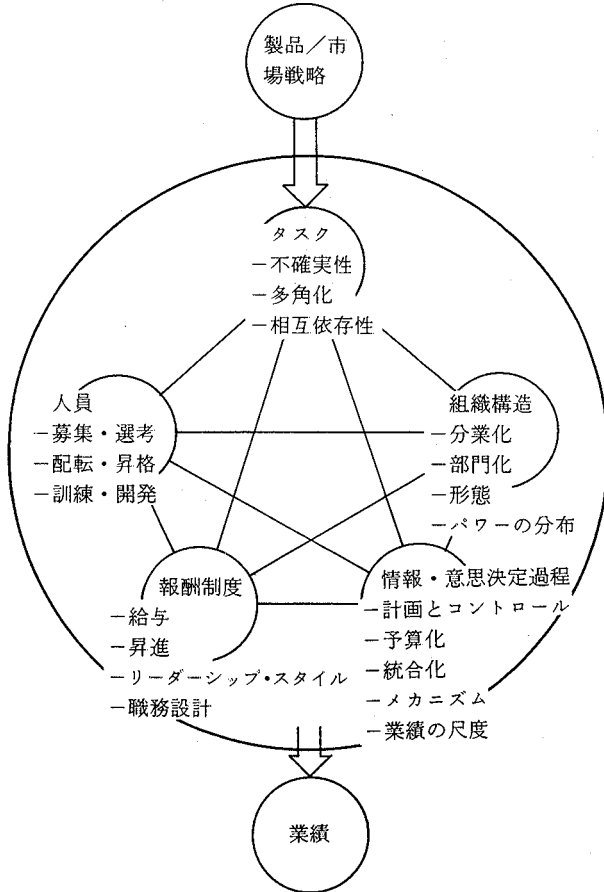
第1に、「変数」ないし単に「概念」と表現しているものがある。これは理論ないし仮説を構成する要素としてのコンセプトである。変化する値をもつ概念という意識が強いとき「変数」とよび、そこまで至っていないとき「概念」とよんでいる。

第2に、「分析パラダイム」ないし単に「パラダイム」と表現しているものがある。これは周知のようにクーン(1971年訳)の用語法によっている。前者はとくに、一定の研究専門家集団が、概念の選択、概念間関係説明のための理論命題の選択、概念の操作化を、明示的にガイドするものに限って用いる。研究家のみならず実務家でも、一定集団の間で特定施策を考察する基になっている共通の基本的コンセプトのときは、単に「パラダイム」とよんでいる。

第3に、「鍵概念」と表現しているものがある。これは、「特定の分析アプローチを採用する場合、必ずとはいえないが通常、暗黙の了解となっているアイデア」(Hage, 1972) という意味で用いている。たとえば、「環境と組織の適合 (fit) が有効な成果をもたらす」という命題は、理論命題とはいいがたいので、「適合」パラダイムといわず鍵概念といっている。

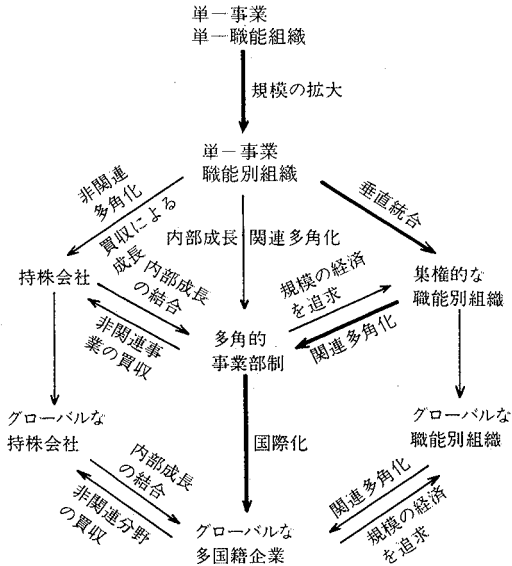
は発展段階別に適合状態が異なることも示されている)。このような結論(とくに内的適合も不可欠という結論)が導かれたのは、かれらが戦略論のみならず組織行動論を含めて広く組織論をレビューしたことにもよっている。

図3 組織設計において考慮すべき主要変数間適合関係



出所) Galbraith & Nathanson, 1978, Figure 7.1, p. 96.

図 4 組織発展段階モデルの集約



新しい組織構造を導く戦略

多くのアメリカ企業がたどった経路

出所) Galbraith & Nathanson, 1978, Figure 8.3, p.115.

III 戦略的人間資源管理に関する研究の現状

1. 戦略的人間資源管理概念の操作化の現状

1) 労働力費用パラダイムと人間資源パラダイム

戦略的人間資源管理研究のためには、まず、研究対象が「人事管理」でなく「人間資源管理」であることが必要である。どのようにすれば、われわれはそのことを確認できるであろうか。このことに関しては、Cook (1978) が示唆をあたえてくれる。

Cook (1978) は、米国カリフォルニア州所在の日米企業の「人間資源管理スタイル」を比較するために、(1)日系銀行が「従業員資源概念(説)」に基づいたスタイルを、米系銀行が「従業員費用概念(説)」に基づいたスタイルを採る、

および、(2)前者のスタイルが後者のスタイルよりも高い経営成果をあげる、などの仮説を設定し、これを検証しようとした。2つの「概念(説)」は、表1のように、7点にわたって対比されているが、かの女はこれをカテゴリーとして把握しようとしているのではなく、対比点を両極とした間隔尺度で人間資源管理スタイルを測定するためのスケールを開発している。その前提作業として、かの女はまず、人間資源管理活動を Flamholtz (1974) にもとづいて、つぎの7つの「要素」ないし「領域」ないし「パラメータ」に分け、それに応じて、表2のような7項目 20 ポイント・スケールの質問票を開発している。

- (1) 募集・選考を意味する「調達」(acquisition)
- (2) 離職対策としての「維持」(conservation)
- (3) 教育訓練を意味する「開発」(development)
- (4) 各職位への「配置」(allocation)
- (5) 「評価」(evaluation)
- (6) 金銭的心理的「報酬」(compensation)
- (7) 資源としての「活用」(utilization)

ところで、表1はわれわれのみるところでは、両概念はそれぞれ「労働力費用パラダイム」「人間資源パラダイム」と呼んでさしつかえないし、その方がふさわしいことを示している。そうすれば、「人間資源管理」の名にふさわしいのは、後者のパラダイムに基づいたもののみであり、前者に基づいたものは「人事管理」の名がふさわしいということになる。ただし、ここでいう「パラダイム」とは、研究者が、概念の選択、概念間関係説明のための理論命題の選択、概念の操作化などを、明示的にガイドする「分析パラダイム」という意味ではない。従業員対策を策定・実行してゆく際の「基本的考え方」という緩い意味で用いたい。もちろん両者の間には後にみるように密接な関係はある。⁽⁵⁾

2) 「戦略一組織一人間資源管理」適合モデル

Galbraith & Nathanson (1978) の研究成果を表2のように整理したのは、

(5) 「パラダイム」と「分析パラダイム」との本稿における区別については、脚注(4)も参照のこと。

表 1 従業員費用概念と従業員資源概念の対比

費用概念	資源概念
短期的視点	長期的視点
人件費（費消価値）	人的資産（将来価値）
現在期の貢献	将来的実現性を含む全体的貢献
職務遂行能力（技能・事務・人間関係能力のみ）	仕事遂行能力（創造・学習・決断能力を含む）
顕在的能力	潜在的能力
生産要素としての労働力	全人的従業員
課業（目標達成）志向的	目標（目標選択）志向的

出所) Cook, 1978, pp 21-24 から作成。

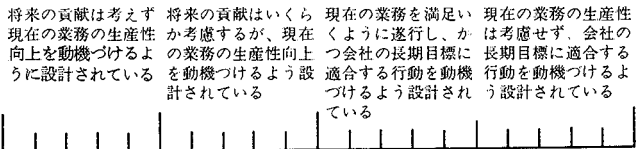
表 2 人間資源管理スタイルの測定尺度（部分）

質問票 I

回答の方法

この質問票には、従業員管理にとって重要な 7 つの事項が含まれています。各事項を注意深くお読み下さい。尺度は、連続尺度（最も該当するからほとんど該当しないまで）になっています。貴組織における公式の経営方針を最も正確に表現している箇所（目盛りの間）に「×」を記入して下さい。

1. 金銭的非金銭的報酬制度は、



2. 採用の方針は、

(中略)

質問票 II

回答の方法

以下の質問票は、唯ひとつの点で質問票 I と異なっています。貴組織で実際に行われていることが最も正確に表現している箇所に「×」を記入して下さい。

(後略)

注) 人間資源管理スタイルは、実際には質問票 II で測定されている。質問票 I は、経営者が「費用概念(説)」「資源概念(説)」のいずれの立場に立つのかを測定するためのものである。

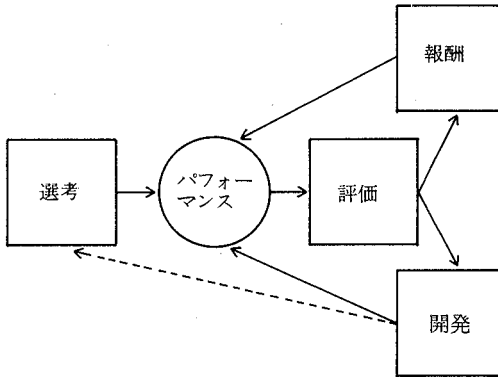
出所) Cook, 1978, pp 119-43 から。

Tichy, Fombrun, & Devanna (1982) である。われわれは、これを「戦略一組織一人間資源管理」適合モデルと呼ぶことにしたい。前述したように、「二重適

合」「組織変動」が鍵概念となっている。人間資源管理と戦略的適合と、人間資源管理構成要素間の内的適合が、それである。また、組織変動に関しては、5 発展段階説がとられている。人間資源管理構成要素としては、Tichy *et al.* によって、つぎの4つに整理され、要素間の関係は図5のように図示されている。

- (1) 採用・配転・昇進のための「選考」(selection)
- (2) 報酬のための実績と開発のための可能性の「評価」(appraisal)
- (3) 給与から賛辞までを含む「報酬」(rewards)
- (4) 自己啓発と育成制度を含む「開発」(development)

図5 人間資源管理サイクル



出所) Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984, Figure 3.2, p.41.

このモデルに含まれる人間資源管理は、戦略に適合した人間資源管理という意味で、戦略的人間資源管理と呼ぶことができるであろうか。一つの定義の仕方ではあろう。「戦略的」であるための一つの条件であることは確かである。だが、この定義によると、人事管理と呼ぶべき段階も含めて、すべての人間資源管理が戦略的人間資源管理ということになる。この点が問題点として残る。だが、実証科学的理論構築を目指すわれわれにとっては、後に述べるような貴重な示唆を与えてくれる。

3) 人間資源管理の組織階層モデル

Tichy *et al.* (1982) によって形成された表4のようなモデルは、人間資源

表3 「戦略—組織—人間資源管理」適合モデル

戦 略 組 織	人 間 資 源 管 理			
	選 考	評 価	報 酬	開 発
1. 単一製品 単一職能組織	職能志向的(主観的基準の使用)	主観的(個人的接触による測定)	非体系的で温情主義的な方法による配分	非体系的, 大部分が職務経験を通して(単一職務志向の訓練)
2. 単一製品(垂直統合) 職能別組織	職能志向的(標準的基準の使用)	非人格的(コストと生産性データに基づく)	パフォーマンスと生産性に関連づけられる	職能スペシャリスト, 一部ジェネラリスト育成(大部分がジョブ・ローテーションによる)
3. 非関連事業の買収による成長(持株会社) 自己充足的事業単位に分割	職能志向的だが、体系化の度合は事業単位によって異なる	非人格的(ROIと収益性に基づく)	ROIと収益性を含む査定表に基づく	職能交差的だが非事業交差的
4. 内部成長と買収による製品の関連多角化 多角的事業部制	職能志向的かつゼネラリスト志向的	非人格的(ROI, 生産性にくわえて、会社への貢献の主観的評価)	ボーナス制が主(収益性, 会社への貢献度の評価に基づく)	職能交差的, 事業部交差的, かつ親子会社交差的
5. 多国籍的多角的製品 グローバル組織(世界中に地域センターを持つ)	職能志向的かつゼネラリスト志向的(体系的基準の使用)	非人格的(ROI, 製品・国別収益性などの多目的に基づく)	ボーナス制(公式に設定された諸目標と一部トップ・マネジメントの自由裁量に基づいて)	事業部交差的で、親子会社交差的(公式的・体系的)

注) Galbraith & Nathanson (1978) から Tichy らが作成。

出所) Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982, Table 1, p. 49; Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984, Table 3 1, pp 38-39

管理の組織階層モデルと呼ぶことができる。「戦略」「管理」「作業」という組織階層レベルの分割は、Anthony (1965) に基づいたものである。「外的適合」を鍵概念としたこのモデルによれば、外的適合を担当する戦略レベルの人間資源管理のみが戦略的人間資源管理であることを示唆している。Anthony は、「戦略」計画のことを「トップ・マネジメント」計画とも言い換えている。したがって、トップ・マネジメントが担当するのが戦略的人間資源管理ということになる。

4) 人間資源管理の発展段階モデル

「組織変動」と「二重適合」の2つを鍵概念とした、表4のモデルは、Mehoulam(1984)によって形成されたものであり、「人間資源管理の発展段階モデル」と呼ばれている。表4はケース・スタディによって裏づけられた後の修正モデルである。このモデルは、第5段階にある人間資源管理のみが戦略的人間資

表4 人間資源管理の階層モデル

階層レベル	選	考	評	価	報	酬	開	発
戦略レベル	長期的視点で将来の事業展開に必要な人材の質について明確にすること 将来の事業に焦点を合わせて内外の体制を整えること	長期的視点からはなにより重点をおいて評価すべきか 将来に必要な人材を評価するための手段の考案 潜在的能力の早期発見			まったくの長期的視点からは労働者はいかに報いられるべきか 報酬を長期的事業戦略にリンクさせること			将来の経営担当者たる人材に育成目的の経験をどうさせるかについての計画立案 変化に柔軟に適應してゆくための教育体制づくり 長期的キャリア・パスの展開
管理レベル	選考基準の有効性についての検討 労働市場のマーケティング計画の展開 新規市場の開拓	現在の潜在能力を将来に生かす評価体制づくり 人材育成のためのアセスメント・センターづくり			従業員別の報酬5か年計画 キャプテリア方式のための給付パッケージ			管理者育成プログラムの組織化 組織開発の実施 自己啓発の促進
作業レベル	採用計画 募集計画	年次定期考課制度 日常的コントロール体制			賃金給与管理 諸手当制度			職務技能訓練の世話 OJT

出所) Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982, Table 2, p 52; Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984, Table 3 2, p 44

源管理であることを示唆している。

ただ、人間資源管理の内的構成要素の選択は、他の論者と比較するとかなり特殊である。Meshoulam (1984) は、「予備調査および文献レビューから」(p. 6)、つぎの6つの内的構成要素を発見したという。

- (1) 人事・人間資源職能に対する経営者の意識 (management awareness)
- (2) 人事・人間資源職能の管理方式 (management of the function)
- (3) 制度のポートフォリオ (portfolio of programs)
- (4) 人事・人間資源管理のための情報技術 (information technology)
- (5) 人事・人間資源管理部門に要求されるスキル (personnel skill)
- (6) 環境のインパクトについての意識 (awareness of the environment)

2. 戦略的人間資源管理に関する理論と仮説の現状

1) 戦略的人間資源管理の規定要因

これまでみてきた3つの「モデル」は、人間資源管理という単一の変数ない

表 5 人間資源管理の発展段階モデル

	第 1 段階 創 始 期	第 2 段階 職 能 成 長 期	第 3 段階 成 長 統 制 期	第 4 段階 職 能 整 理 統 合 期	第 5 段階 全 面 的 パー ト ナ ー シ ョ ン 期
経営者の人事職能 に対する意識	職能を事務機能と して意識	職能の広範な内容 を意識するがコミッ トはしない	意識するが故に分 裂状態に不満も	職能に対して協力 的かつ献身的	職能と一体化
人事職能の管理方 式	緩やかでインフォ ーマルで時には担当 者なし	人事担当マネジャ ー、制度志向、下位 職能間の整合性監視	人事担当重役、事 業志向の統制・測 定・計画	職能志向、部門別 長期志向の目標・計 画・ライン/スタッフ 協調関係	全社志向的で将来 の事業戦略と整合的 統合的
制度のポートフォ リオ	基本的賃金諸手当 管理、基本的記録の 保管、非組合員の雇 用	事業展開の必要性 から訓練や手当に関 する多数の新規制度 の追加、基本的諸制 度の見直し	予算や ROI によ るマネジメント・コ ントロール制度、諸 制度の計数的分析的 再評価、報酬制度の 進歩	学際的な諸制度、 部門別の目標・方 針・生産性・改革・ 管理、柔軟で適応的 な諸制度、後継者計 画	事業ニーズへの能 率的効率的な対応を 強した文化環境要因 のスクリーニングと 長期計画
情報技術	手書きのプロフィ ールや記録を保管	プロフィール記入 や給与計算の自動 化、記帳法の進歩	プロフィール・ EEO・職歴・基本的 数値処理などの人事 業務の自動化	コンピュータを利 用した計画・分析・ 評価	計画諸手法、調査 解析手法、組織人事 データベースと長期 的な予測との連結
管理に必要なスキ ル	ルーチンな事務処 理保管能力	職能のスペシャリ スト	職能専門化が増大 し、管理者能力も要 求される	統合活動が多くな り、システム・計画 分析能力が必要	組織への高度な献 身が必要になり、マ クロ問題の分析能力 が必要
環境についての意 識	意識なし	環境と企業文化を 意識するが人事活動 に反映さそうとはし ない	環境はリスクと機 会の源であることを 意識し始め、部分的 に人事制度に反映さ す	環境の変化を意識 し、受動的に適応し 計画過程に反映させ ようとする	環境のインパクト を体系的に探索し、 意思決定者として能 動的役割を担おうと する

出所) Meshoulam, 1984, Table 1, p 237

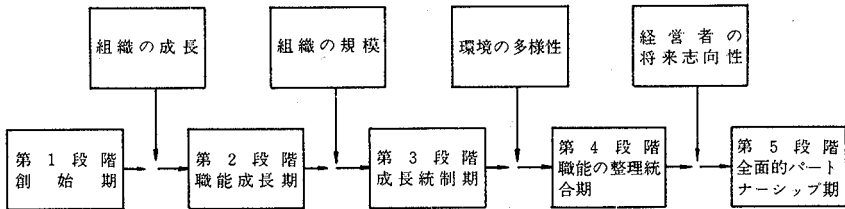
し概念を捉えるための「記述モデル」であって、複数の仮説の集合体という意味の「説明モデル」ではない。仮説形成のためには複数の概念ないし変数が必要である。

Galbraith & Nathanson (1978) が集約した組織発展モデル (図 4) は、組織構造の規定要因をいくつか示唆してくれる。だが、これは人間資源管理の規定要因ではない。人間資源管理の規定要因を示唆してくれるのは、Meshoulam (1984) しかいない。かれは、人間資源管理の発展段階の規定要因のいくつかを仮説的に展開し、検証を今後の課題としている。そこで展開されている因果モデルは、図 6 のように図示することができるであろう。

この Meshoulam のモデルは、いくつかの注目すべき特徴を持っている。

- (1) 組織や人間資源管理の性格を規定する外部要因は、「組織の成長」か「組

図6 人間資源管理発展段階の規定要因



注) 上段の4要因は外部規定要因であることを示し、下段は発展段階を示すとともに、各期の前期が規定要因になるという学習過程を示す。また、矢印が交差しているところは交互作用を示す。

出所) Meshoulam, 1984, pp 199-215 から作成。

「組織の規模」か「環境の多様性」か、という論争に決着をつけようとするとともに、「経営者の将来志向性」という、いわば内部規定要因を追加していること。つまり、いずれの要因が規定要因になるかは、発展段階によって異なる、というのである。

- (2) 上のような規定要因の外に、前段階が後段階を規定するという規定関係も考慮されていること。したがって、各段階にとっては、前段階も規定要因ということになる。
- (3) 規定要因が弱ければ、次段階に移行しにくいと仮定するのではなくて、むしろ次段階を速く通過すると仮定していること。たとえば、小規模組織では第3段階に達しにくいのではなくて、第3段階を速く通過すると仮定している。
- (4) 最初の2つの特徴は、「学習理論」に基づくものと述べていること。これによって、組織のコンティンジェンシー・モデルを含む環境決定論の立場を克服しようとしているのである。

2) 戦略的人間資源管理の成果

経営成果変数を明示的に捉え、戦略タイプとの関係を分析したのは、Rumelt (1974)であった。そこでは、成果変数は収益性と成長性の次元で分けられ、さまざまな財務指標がインディケータとして用いられた。同じようにして、人間資源管理と経営成果との関係を分析しようとしたのは、Cook(1978)である。

かの女もやはり収益性と成長性の次元で成果を把握し、総資本利益率と自己資本利益率を前者の、預金・貸付金増加額と支店増加率を後者のインディケータとしている。だが、「人間資源管理」が「人事管理」より高い成果をあげるという仮説は支持されなかった。わずかに支店増加率との関係を示しただけであった。

3) 第三変数の影響

規定要因と人間資源管理の関係、人間資源管理と成果変数の関係は、独立変数と従属変数の連鎖をなしている。両変数の因果関係が確定されるためには、第三変数のコントロールがひとつの条件になってくる。たとえば、防衛型の戦略を採っている企業で、いくら戦略的人間資源管理を実施しても効果はあがらないかもしれない。この場合、戦略的人間資源管理の効果を条件づけている戦略タイプという変数を第三変数という。

以上のような視点は、これまでの戦略的人間資源管理研究には総じて希薄であった。しかし、「戦略—組織—人間資源管理」適合モデルでいう「適合」の効果とは、交互作用効果のことである。このモデルでは、戦略的人間資源管理が「戦略」や「組織構造」と交互作用するものであることを示している。

4) 分析パラダイムを求めて

概念の選択や操作化をガイドし、確定された因果関係がなぜ成立するのかを理論的に説明する「分析パラダイム」は、以上みてきたところからも分かるように、ない。しかし、その萌芽は、Cook (1978) の「人間資源パラダイム」や Meshoulam (1984) の示唆する「学習理論」にみることができる。

IV 今後に残された研究課題

1. 戦略的人間資源管理の次元とインディケータの選択

戦略的人間資源管理に関しては、ケース・スタディ型の実証研究にとどまり、サーベイ・リサーチ型の実証研究が少ないため、次元・インディケータの開発が未熟である。だが、Cook (1978) のように、サーベイ・リサーチ型といえる研究がないわけではない。

ところで、Cook のいう人間資源管理の7要素は、「次元」とはいえないのであろうか。同様に、Tichy *et al.* (1982) の4要素や Meshoulam (1984) の6要素は、どうであろうか。結論から先に言えば、複数次元をなすものではない。とくに、Cook と Meshoulam は、これらの要素が連動して費用概念から資源概念までの、あるいは、第1段階から第5段階までのスケール上のいずれかの点を占めるものと想定しているからである。Cook は、因子分析によって、この一次元性を裏付けている。われわれは、この両者を、いずれも「時間次元」でみている点で共通している、とみている。資源説の本質は長期的視点である。第5段階の本質は、経営者の将来志向性に支えられていることである。これに対して、Tichy *et al.* は、階層レベルという「空間次元」でみている。この2つの視点を統合すれば、われわれは図7のように、人間資源管理を2次元でみることができる。経験的2次元性の確認は、残された課題である。

「要素」については、インディケータ作成の際に選択の対象にすればよい。スケールについては、サーベイ・リサーチ型の実証研究にとっては、Meshoulam のものより Cook のものが適用しやすいだろう。空間次元のインディケータは既存のものがないので、開発も残された課題である。

2. 戦略的人間資源管理の理論と仮説の形成・検証

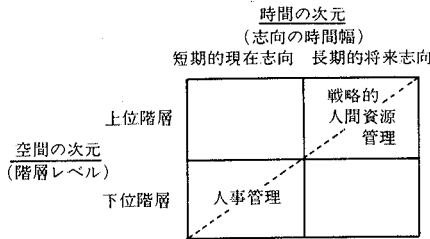
1) 規定要因の検証

戦略的人間資源管理の規定要因として、Meshoulam が仮定している要因が経験的妥当性を持つか否かの検証は、かれが指摘しているとおり、今後に残された課題の一つである。われわれとしてはさらに、これらの要因が発展段階の規定要因とされていることにも注意しなければならない。このままでは、経験的妥当性は質的歴史的方法でしか検証できない。サーベイ・リサーチ法で確認するためには、工夫が必要である。

2) 成果変数の拡充

「人間資源パラダイム」がわれわれに示唆するところでは、戦略的人間資源管理が短期的な収益性や成長性をもたらすことを予見するのは困難である。新事

図7 人間資源管理の次元



業展開や多角化などの「革新性」が成果変数の一つとして加えられるべきであろう。Cookの調査で、資源説に基づいたスタイルと有意な関係を示したのは支店数の増加だけであったことは、このことの妥当性を示唆しているのではなからうか。

3) 第三変数の拡充

人間資源管理が「戦略」や「組織構造」と交互作用をするという仮説は、未検証の仮説である。したがって、その検証は残された課題の一つである。また、組織間関係論によれば、組織間関係の決定も戦略の一環をなす。したがって、われわれは新たに、「組織間関係」を人間資源管理との交互作用要因として加えることができる。たとえば、提携や共同研究は、人間資源管理としては意識されないが、組織にとっての学習効果は同じかもしれない。

4) 分析パラダイムの選択

われわれは、戦略的人間資源管理が短期的な収益性や成長性をもたらすと予見するのは困難である、と述べた。また、第三変数として、組織間関係を新たに加えた。このような作業は、じつは、それぞれ「人間資源パラダイム」と「組織学習理論」に基づいたものである。しかし、それ以上の作業をガイドするものではない。分析パラダイムの確立と精密化は、今後に残された大きな課題の一つである。⁽⁶⁾

5) 調査対象の拡大

大規模企業を対象としたケース・スタディから大量データによるサーベイ・

リサーチ型の実証研究への展開を試みるには、中小企業をもその対象としたデータ収集が必要である。

引用文献一覧

- Anderson, Carl R & Frank T Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", *Academy of Management Journal*, 18: 811-23, 1975.
- Ansoff, H Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, NY: McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)。
- Anthony, Robert N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Mass.: Division of Research, Harvard Business School, 1965.
- Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mass.: MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史——』実業之日本社, 1967年)。
- Child, John, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6: 1-22, 1972.
- Cook, Nancy Ellen, "Human Resource Management Style: A Comparative Study of Japanese and American Banks in California", Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles, 1978.
- Drucker, Peter, *The Practice of Management*, NY: Harper & Row, 1954.
- Flamholtz, Eric, *Human Resource Accounting*, Calif.: Dickenson Publishing Co., 1974.
- Fombrun, Charles J., Noel M Tichy, & Marry Ann Devanna, *Strategic Human Resource Management*, NY: John Wiley & Sons, 1984.
- Galbraith, Jay R., *Designing Complex Organizations*, Mass.: Addison-Wesley, 1973 (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980年)。
- Galbraith, Jay R. & Daniel A Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Minn.: West Publishing Co., 1978.
- Ginsberg, Ari & N. Venkatraman, "Contingency Perspective of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research", *Academy of Management Review*, 10: 421-34, 1985.

(6) Thompson (1967) や Galbraith (1973) に起源をもつ「情報プロセッシング・パラダイム」(加護野, 1980年)や「情報処理モデル」(山口, 1986年)は、第4段階の規定要因が環境多様性であることは説明しても、その他の段階、とくに第5段階を説明するものではない(Meshoulam, 1984, pp. 210-12)。したがって、戦略的人間資源管理の規定要因の説明には限界がある。

- Hage, Jerald, *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*, NY: John Wiley & Sons, 1972 (小松陽一・野中郁次郎訳『理論構築の方法』白桃書房, 1978年).
- Hofer, Charles W. & Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Minn.: West Publishing Co., 1978 (奥村昭博ほか訳『戦略策定——その理論と技法——』千倉書房, 1981年).
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年.
- クーン, トーマス『科学革命の構造』(中山茂訳)みすず書房, 1971年.
- Lucas, Henry C., Jr., "Performance and the Use of an Information System", *Management Science*, 21: 908-19, 1975.
- Meshoulam, Ilan, "A Developmental Model of Strategic Human Resources Management", Doctoral Dissertation, Graduate School of Management, Boston University, 1984.
- Miles, Raymond E & Charles C Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, NY: McGraw-Hill, 1978 (土屋守章ほか訳『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).
- Mintzberg, Henry, "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, 16: 44-53, 1973.
- Paine, Frank T. & Carl R Anderson, "Contingencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness: An Empirical Study", *Journal of Management Studies*, 13: 147-58, 1976.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, NY: Harper & Row, 1978.
- Rumelt, Richard P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Mass.: Division of Research, Harvard Business School, 1974 (鳥羽欽一郎ほか訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年).
- 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房, 1985年.
- Thompson, James D., *Organizations in Action*, NY: McGraw-Hill, 1967.
- Tichy, Noel M., Charles J. Fombrun, & Marry Ann Devanna, "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, 23: 47-61, 1982.
- 山口博幸「企業の組織間関係に関する調査の設計——地域技術の育成移転と企業戦略論の進展のために——」『香川大学経済学部研究年報』22, 1983年.
- 山口博幸「下請中小企業の技術と組織——情報処理モデルの改善をめざして——」『香川大学経済学部研究年報』25, 1986年.