

企業戦略と人的資源管理システムの相互作用¹

寺 畑 正 英

- 1．戦略的人的資源管理の展開
- 2．戦略的人的資源管理の基本枠組み
- 3．競争優位の源泉としての人的資源と人的資源管理
- 4．戦略的人的資源管理の理論的展望

1．戦略的人的資源管理の展開

近年、人的資源管理の領域において、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management：SHRM）の議論が活発に行われている。これまでの人的資源管理の議論では、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。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づ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。しかし、戦略的人的資源管理とは、もう一つマクロのレベルで企業戦略と人的資源管理システム、企業業績の関係について議論するものである。すなわち、戦略的人的資源管理の枠組みとは企業戦略が人的資源管理システムを決め、さらに人的資源管理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、企業業績の向上につながるというステップを想定している。

戦略的人的資源管理に注目しているもう一つの領域は、資源アプローチの経営戦略論である。1980年代は Porter（1980）に代表されるポジショニング・アプローチが競争優位の源泉として支配的であった。すなわち、企業の成功はその企業が置かれている環境における戦略ポジションに依存するというものである。企業が合理的な戦略ポジションを確保するためには、自社の所属する産業構造を分析しなければならない。このようにポジショニング・アプローチでは、環境を分析する手法が大きな地位を占めている。ポジショニング・アプローチは企業の外部に競争優位の源泉を求めたため、相対的に企業内の分析は重視されなかった。1980年代後半に Wernerfelt（1984）らは競争優位の源泉として企業内に蓄積された能力に焦点をあてる資源アプローチを提示した。特に、持続可能な競争優位の源泉として注目されたのが人的資源であり、それをコントロールする人的資源管

¹ 本研究は平成13年度井上円了記念研究助成金の助成を受けて調査・研究が行われた。

理システムである。

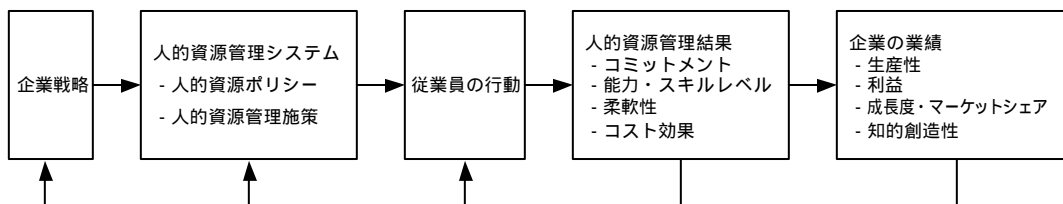
このように、一見、整合的に見える企業戦略と経営資源、人的資源管理システムの関係であるが、この三つの関係にはいくつかの問題点が存在する。その中で最も重要な問題は、複雑な人的資源管理システムがどのように人的経営資源の持続に貢献し、企業戦略と関連しているかについて、必ずしも明確な答えを示していないことである。

本論文は戦略的人的資源管理の理論的な問題点を指摘し、戦略的人的資源管理が既存の人的資源管理の議論に及ぼす影響を考察する。次節では人的資源管理の領域における戦略的人的資源管理の基本枠組みを提示する。次に、資源アプローチの経営戦略論における戦略的人的資源管理の位置づけについて考察し、最後に、これらの議論の理論的問題点と今後の研究の方向性を議論する。

2. 戦略的人的資源管理の基本枠組み

戦略的人的資源管理に関する多くの議論の基本枠組みは図1が最もわかりやすいであろう。企業は外部環境に適応的な企業戦略を構築し、この企業戦略に最適な人的資源管理システムを策定する。この人的資源管理システムを通して従業員の行動に影響を及ぼし、企業戦略に適応した従業員の行動を引き出す。その結果は人的資源管理結果として、コミットメントや、能力・スキルレベル、コスト効果といったものにあらわれ、それが企業の業績向上に貢献するといった経路である。つまり、この枠組みを二つの命題で示すことができる。一つはある特定の企業戦略は従業員の行動を特定化するというものである。もう一つは、戦略上必要な従業員の行動はある特定の人的資源管理システムを組むことによって生起させることが出来るということである。いいかえれば、ある戦略を採った企業が必要とする人的資源管理システムは他の戦略をとった企業が必要とする人的資源管理システムと異なるということである。

図1 戦略的人的資源管理論の枠組



出所：守島（1996），p.105

経営戦略で議論されている持続的競争優位の源泉としての人的資源管理に関する議論は大きく分けて二つある（関口、2001）。一つは人的資源管理システム自体を持続的競争優位の源泉として捉える視点である。もう一つは人的資源そのものを競争優位の源泉として捉える見方である。後者については、次節で論じるとして、前者の議論の論理を最もわかりやすく示しているのが、ベスト・プラクティス・アプローチである。たとえば、Arthur（1994）は、コミットメント志向に基づいた人的資源管理システムがコントロール志向に基づいた人的資源管理システムよりも生産性が高く、スクラップ率や転職数が低くなっていることを主張した。つまり、この研究では何らかの志向性に一貫した人的資源管理システムを前提とし、志向性が高ければ人的資源管理システムの直接的な成果も高くなっていることを示している。Huselid（1995）はさらに踏み込んだ議論をしている。人的資源管理システムの内的整合性が高いと、その結果として、転職率が低く、生産性が高い。そして、内的整合性が高いシステムを採用している企業は企業業績も高いことを実証的に示している。彼の研究に限らずこれらの研究は人的資源管理システムの内的一貫性とその直接的な結果である従業員の動機付けや生産性といった成果だけでなく、企業業績の向上に貢献すると考えている。このほかにも、同じ枠組みで企業と人的資源、人的資源管理の関連性に言及している研究がいくつか存在する（Becker and Gerhart, 1996; Delaney and Huselid, 1996; Delery and Doty, 1996; Huselid, Jackson and Schuler, 1997; Youndt et al., 1996）。

このように企業戦略と、内的整合性の高い人的資源管理システム、そして企業業績といった枠組みを使った最も初期の研究は、Miles and Snow（1984）と Schuler and Jackson（1987）であろう。Miles and Snow（1984）は先の研究で、企業の適応類型に関する議論を行ったが、それを戦略的人的資源管理に応用したものである²。彼らは環境への適応類型として四つのタイプに分類している。一つは防衛型（defender）と呼ばれるもので製品および市場を狭く限定し、その領域の中で高い効率を達成することによって競争力を維持している。二つ目は探索型（prospector）で、常に新しい製品と市場機会を探索している。三つ目は分析型（analyzer）であり、一方で既存の製品市場において高いシェアを保ちながら、他方で成長しつつある新製品にも着手する企業である。四つ目は受け身型（reactor）であり、適応行動に一貫性がない企業である。これらの四つの適応類型に所属する企業は何らかの対応が迫られる問題に対して三つの意思決定サイクルを反復することによって対処する。一つ目は事業領域を選択することによって環境に適応する。二つ目は選ばれた製品市場に対して適切な技術を選択する。三つ目にこれを実行し、管理する組織機構や諸制度を決定する。この三つの意思決定サイクルは互いに、整合していなければならない。このように企業戦略に整合す

² Miles and Snow（1978）を参照せよ。

る形で組織構造を選択するとき、その組織構造に最適な人的資源管理のシステムも存在するのではないかと彼らは考えた。彼らは防衛型の人的資源管理戦略は人的資源の蓄積にあると考え、採用・選抜・配置計画・トレーニング・人事考課・報酬に関する特徴を指摘した。探索型の人的資源管理戦略は人的資源の確保が目標であり、同様にその人的資源管理システムの特徴をあげた。分析型は、人的資源配分にその特徴があり、固有の人的資源管理システムのあり方を示した。

表1 競争戦略に求められる従業員の役割行動

1 高度に反復的かつ予測可能な行動	Ⅴ 高度に創造的で革新的な行動
2 短期的な焦点	Ⅴ 長期的な行動
3 高度に協調的かつ相互依存的な行動	Ⅴ 高度に独立的かつ自律的な行動
4 品質に関する関心の低さ	Ⅴ 品質に関する関心の高さ
5 生産数量に関する関心の低さ	Ⅴ 生産数量に関する関心の高さ
6 リスク回避的	Ⅴ リスク愛好的
7 プロセスに関する高い関心	Ⅴ 結果に関する高い関心
8 責任回避を好む	Ⅴ 責任を負うことを好む
9 変化に対して硬直的	Ⅴ 変化に対して柔軟
10 安定性を好む	Ⅴ 曖昧さや予測不可能性に寛容である
11 狭いスキルの応用	Ⅴ 広いスキルの応用
12 職務や企業に対する関与度の低さ	Ⅴ 職務に企業に対する関与度の高さ

出所：Schuler and Jackson (1987), p.209

このような企業戦略と人的資源管理システムの類型化を行い、現実の企業における組み合わせを調査するというタイプの単純なコンティンジェンシー理論は多くの批判にさらされた。たとえば、特定の戦略タイプと人的資源管理システムのあいだの因果関係は解明されておらず、理論的な貢献はほとんどない。そこでである企業戦略に求められる従業員の行動を規定するために人的資源管理システムが必要であるというロジックを追加した議論がなされる。その嚆矢が Schuler and Jackson (1987) である。

表2 三つの競争戦略に求められている従業員の役割行動

イノベーション戦略	品質向上戦略	コスト削減戦略
高度に創造的で革新的な行動	高度に反復的かつ予測可能な行動	高度に反復的かつ予測可能な行動
長期的な行動	長期的な行動	短期的な行動
高度に協調的かつ相互依存的な行動	適度に協調的かつ相互依存的な行動	主に独立的かつ自律的な行動
品質に関する適度な関心	品質に関する関心の高さ	品質に関する適度な関心
生産数量に関する適度な関心	生産数量に関する適度な関心の高さ	生産量に関する関心の低さ
プロセスと結果双方に関心を持つ	プロセスに関する高い関心	結果に関する高い関心
リスク愛好的	リスク回避的	リスク回避的
曖昧さや予測不可能性に寛容である	組織の目標に対するコミットメント	安定性を好む

出所：Schuler and Jackson (1987) より筆者が作成

Schuler and Jackson (1987) は、組織が競争優位を獲得するためには三つの戦略のいずれかをとる必要があり、その戦略に基づいて従業員に必要とされる役割行動や人的資源管理システムを示している。三つの競争戦略とはイノベーション戦略と品質向上戦略、コスト削減戦略である。イノベーション戦略とは競争業者とは異なった製品やサービスを作り出す企業が採る戦略で、品質向上戦略は既存の製品あるいはサービスの質を高める戦略であり、コスト削減戦略は低コストによって競争優位を獲得する戦略である。さらに、彼らは既存の組織行動論の先行研究を参考にして、競争戦略に必要とされる従業員の役割行動 (employee role behaviors for competitive strategies) を確定し、それぞれの戦略に必要な役割行動があることを示した (表 1、表 2)。

これらの戦略に基づいた役割行動に従業員を導くために、表 3 のような人的資源管理システムを構築し、人事計画、人材配置、評価、報償、人材開発・訓練に関する意思決定を行うべきであると彼らは主張した。

彼らの研究を要約するならば、環境が企業の競争戦略を決定し、競争戦略が従業員の望ましい役割行動を規定し、その役割行動を求めるために人的資源管理システムが構築されるという経路をたどる。それは、すなわち図 1 の前半部分の経路に合致する。彼らの研究のようなコンティンジェンシー理論的な研究はその後も散見される。たとえば、Guest (1997) も既存の文献をレビューした上で、人的資源管理と企業業績の関係についてのモデルを構築している。

表 3 三つの競争戦略に求められている人的資源管理システム

イノベーション戦略	品質向上戦略	コスト削減戦略
<ul style="list-style-type: none"> ・グループ間の相互作用や調整が必要となる職務 ・長期のグループを基本とした人事考課 ・企業の他の職位でも利用できるスキルを発達させる職務 ・外部との比較より内部での公平感を重視する報償システム ・報償の構成を選択できるようなシステム ・広範囲のスキル開発が出来るようなキャリアパス 	<ul style="list-style-type: none"> ・相対的に固定され明確化された職務記述 ・作業条件や職務に関する意思決定に従業員が参加する程度が高い ・短期で結果重視の人事考課基準が個人とグループで行われている ・相対的に平等主義的な従業員の処遇と雇用の確保 ・広範囲で連続的な従業員の訓練と能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・曖昧性の余地のない固定され、明確化された職務記述 ・専門化や専門知識の蓄積、効率性を重視した狭くデザインされた職務とキャリアパス ・短期的で結果重視の人事考課 ・報償に関する意思決定は労働市場のレベルによって決定する ・最小限の訓練と能力開発

出所：Schuler and Jackson (1987) より筆者が作成

人的資源管理システムと従業員の行動に関する関係は既存の人的資源管理の議論を利用することが出来るが、戦略的人的資源管理の議論で最も重要な企業戦略と従業員の行動に関する研究には二つの問題点がある。一つはこれまで企業戦略と従業員の行動に関する研究の蓄積がないということであり、もう一つは特定の企業戦略に対して求められる従業員の行動を一義的に定義することが可

能であろうか、という問題である。特に後者の問題は大きな問題である。というのも、既存の研究において、特定の企業戦略に求められる従業員の行動として取り上げられている内容は、大まかな行動規範を述べているにすぎない。たとえば、同じ企業であっても部門によって望ましい行動は異なるはずである。それを企業戦略と戦略に要請された従業員の行動という枠組みだけで分析することは困難である。

これらの批判に対して、検証する変数を企業戦略などのマクロの変数ではなく、人的資源管理システムの構築戦略というミクロの変数に移行させたモデルも存在するが、それは戦略的人的資源管理のコンティンジェンシー理論的な側面を継承しているだけで、企業戦略と人的資源管理のあいだの関係を言及するという態度からは後退している。

戦略的人的資源管理の問題が近年取り上げられるのは、理論的な結論として、人的資源管理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、現実的には整合性を追求するだけでは、人的資源管理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に直面したからである。人的資源管理のシステムが従業員の行動のあり方に影響を及ぼし、それが人的資源管理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が、企業の重要な関心事になったのである（守島、1996）。戦略的人的資源管理の議論は企業の戦略と人的資源管理システム、従業員の望ましい行動を類型化し、戦略類型と人的資源管理システム類型、そして従業員の行動類型の最適な組み合わせが実現されれば企業は人的資源管理の成果が得られ、よりマクロの業績である利益やマーケットシェアにおいてより高い業績を達成することが出来る、というコンティンジェンシー理論的な考え方に基づいている。

3．競争優位の源泉としての人的資源と人的資源管理

人的資源管理の領域で、戦略に関する変数を取り込もうとする研究が存在する一方で、経営戦略論の領域でも戦略的人的資源管理に対する関心が高まった。それは経営資源を持続的競争優位の源泉としてとらえる資源アプローチによって促進された³。

資源アプローチは、1980年代の戦略論が環境における個々の企業のポジショニングに競争優位を見だし、自社にとって最適なポジショニングを発見することが企業に利益をもたらす、と考えてきたことに批判的であった。1980年代の戦略論とは産業組織論をベースとした理論体系を指し、こ

³ ここでいう資源アプローチとは資源ベースの戦略論（Resource Based View）をさし、主な論者として Wernerfelt や Prahalad and Hamel, Barney などがあげられる。

これらの理論体系をここではポジションニング・アプローチと呼ぼう⁴。ポジションニング・アプローチはある企業が所属する産業の競争状況とその中の当該企業のポジションが、企業の競争優位、さらには利益水準を決めると考えた。本来競争的である企業行動が産業構造によって抑制され、その結果生まれた超過利潤が産業内の企業に偏在している。企業は、その超過利潤を得るために産業の構造を分析し、他社のポジションを分析すべきである、とポジションニング・アプローチは提唱した。そして、分析された状況の下で、最適な基本戦略を遂行することにより超過利潤を獲得出来ると示唆した。端的にいうなら、産業構造が戦略ポジションを導き、さらに、戦略ポジションが企業業績を導くと考えたのである。

しかし、ポジションニング・アプローチは論理的問題点を内包していた。超過利潤の源泉が当該企業の所属する産業構造に依存するのであれば、その産業に所属する企業はすべてその超過利潤の恩恵に浴する可能性が存在する。しかし、実際には同じ産業内でも企業間に大きな利潤の格差がある。この問題点に対する Porter の答えは、戦略グループという概念を導入することであった。戦略グループ間には移動障壁が存在し、同じ産業内での利潤の格差は戦略グループ間の差に収束すると彼は考えた。しかし、この考え方はポジションニング・アプローチの基本的な枠組みを残したまま同一産業内における企業間の利潤の差を説明しようとしたもので、なお戦略グループ内に存在する利潤格差は説明できない。ここにいたって、個々の企業間の差異に言及するようなアプローチが必要とされたのである。

このように企業の外部環境を観察することに過度に重点を置くことによって、論理的な問題点が現れたポジションニング・アプローチに対して、企業の内部環境、つまり経営資源を観察することに重点を置いたのが資源アプローチである。資源アプローチでは、競争優位は市場において利益を得られる場所を発見する能力にあるのではなく、企業内の事業活動をする能力、つまり経営資源に依存すると主張した。ポジションニング・アプローチの議論に沿って説明するなら、同じ産業内に所属する企業間の利潤格差は、それぞれの企業が持つ経営資源に依存する、ということである。

ある企業の優位性を規定する要因はその企業が利用しうる経営資源にある、というのが資源アプローチであるが、ここで議論する経営資源の内容には注意を払わなければならない。たとえば、Barney (1991) は、経営資源を企業が管理するすべての資産と能力、組織的なプロセス、情報、知識と定義し、物理的資本となる資源と人的資本となる資源、組織的資本となる資源の三つに分類した。人的資源管理に関わる資源として即座に指摘できるのは人的資本となる資源と組織的資本となる資源であろう。人的資本となる資源とは企業内の管理者や労働者のトレーニングと、経験判断、

⁴ 代表的な論者は Porter (1980) である。

知性などに関連するものを指し、組織的資本となる資源は企業の公式の報告制度と、公式、非公式の計画や調整のシステムを含む。しかし、経営資源とは何を指すのかといった経営資源の内容を検討する議論よりも、経営資源が当該企業の競争優位となりうる条件が、人的資源に注目が集まった理由を知る上で重要である。これらの経営資源はいくつかの特性を備えていなければ、当該企業の競争優位となりうる経営資源とはいいいくいであろう。すなわち、これらの経営資源が持続的に競争優位を維持するためには以下の条件を備えていなければならない(Barney, 1991)。第一に、ある経営資源は企業に正の価値を与えなければならない。第二に、ある経営資源は既存の競争者あるいは、潜在的な競争者にとって、希少性が高くなければならない。第三に、ある企業の経営資源を他の企業は不完全にしか模倣することが出来ない。第四に、他の競争者がある経営資源を他の経営資源に代替することが出来ない。このような条件を満たす経営資源は企業に持続的な競争優位をもたらす、というのが資源アプローチの基本的な主張である。

資源アプローチでは、要素市場の不完全性を前提としており、ある商品やサービスを生産するために投入される経営資源は要素市場に偏って分布している。さらに、その資源は移動あるいは模倣が困難であり、それゆえ、優れた経営資源を持った企業はレントを得ることが出来る。当然、競合企業はそれらの資源を要素市場で手に入れるか、模倣しようとするだろう。しかし、そのような経営資源を外部の要素市場で調達することは困難である。また、模倣するにしても、これらの資源は経路依存性と曖昧な因果関係の故に競合企業にとっては模倣することも困難なのである⁵。

企業の人的資源はこの条件を満たす経営資源の一つと考えられている。持続的な競争優位の源泉である経営資源の一つとして、人的資源をとらえるならば、人的資源がこれらの条件を備えるために、人的資源管理システムが必要となる(Schuler, 1984; Ulrich, 1991)。

資源アプローチは必ずしも人的資源管理の領域の研究者に正しく解釈されてこなかった。たとえば、「経営資源が競争優位の源泉である」というメッセージを「企業は自社の環境に最適な資源のタイプを発見し獲得するべきである」と解釈して、人的資源の育成を目的とする人的資源管理と相容れない視点として捕らえている議論が存在する(Wright and McMahan, 1992)。つまり、長期的に企業にとって望ましい人材を養成するための人的資源管理システムという見方は資源アプローチには存在せず、現時点での短期の戦略と資源と人的資源管理システムの適合を想定していると解釈しているのである。しかし、持続的な競争優位の源泉としての経営資源は、上に示したように、長期の蓄積を必要としたものであり、人的資源と人的資源管理システムはその性質を備えたものであ

⁵ 経路依存性(path dependency)とは、ある企業の資源蓄積プロセスは長期にわたる複雑な学習や投資によるものであり、そのプロセスを模倣することが不可能であることを示している。曖昧な因果関係(causal ambiguity)とは、ある要因とある要因がどのように関連しているかが特定不可能な状態を示す。

る。蔡（1998）は人的資源がなぜ持続的な競争優位の源泉となるかを資源アプローチに基づいた戦略的人的資源管理が解明したとしている。しかし、資源アプローチに基づく人的資源管理の議論は果たして、持続的な競争優位の源泉として人的資源管理システムを分析しているだろうか。たしかに、資源アプローチに基づく戦略的人的資源管理の議論は企業内の資源に注目したという点で理論的な新しさは存在するが人的資源が持続的な競争優位の源泉となるプロセス自体を解明していない。人的資源が持続的な競争優位として維持されるプロセスに人的資源管理システムがどのように寄与しているかを解明しなければ、本当の意味で人的資源管理システムが競争優位の源泉であるということとは出来ないのではないだろうか。

4．戦略的人的資源管理の理論的展望

本稿では企業戦略と人的資源管理の関連性を考察するために、既存の戦略的人的資源管理の議論をまとめてきた。既存の人的資源管理の研究は組織のミクロのレベルでの人的資源管理の方法とその有効性に関して探求してきた。既存の人的資源管理の問題点は二つある。一つは人的資源管理システム全体の整合性にあまり注意を払わなかったことである。もう一つの問題点は個々の人的資源管理慣行が従業員の動機付けや生産性などのミクロのレベルの成果変数に有効であるかどうかを検証しているが、組織成果である企業業績にどのような影響を及ぼしているか言及していなかったのである。戦略的人的資源管理の議論は上の二つの問題を解決する議論として近年議論されてきた。

もう一つ戦略的人的資源管理が議論されてきた領域が存在する。それは資源アプローチの経営戦略論である。資源アプローチの経営戦略論は、それまでの経営戦略論の議論で支配的であったポジショニング・アプローチに批判的な形で生まれた。つまり企業の競争優位の源泉を環境における企業の戦略ポジションに見いだすのではなく、企業内の経営資源に求めた。経営資源が希少性、あるいは模倣不可能性といった条件を満たしている場合に、企業に持続的な競争優位をもたらすと資源アプローチは主張した。人的資源はこのような条件を示す経営資源として、経営戦略論の領域で注目され、人的資源の持続的優位性を保持するための人的資源管理システムも注目されたのである。

このように、戦略的人的資源管理は経営戦略論と人的資源管理の二つの領域で議論されている。しかしこの二つの領域は同じ戦略的人的資源管理に言及しているにもかかわらず、相互に融合しあっていないように思われる。その一つの原因は資源アプローチにおける持続的競争優位の源泉としての経営資源と人的資源に関する誤解があると思われる。経営資源には、移動可能で模倣可能な資源と、移動と模倣ともに困難な資源が存在する。人的資源は、一見、移動可能で模倣可能な部分も存在するし、実際に既存の研究において、企業戦略に対して人的資源が過度にコンティジェントなモデルを使っている場合もある。また人的資源管理システムも移動可能で模倣可能なシステムと

捕らえられている側面もある。人的資源管理のシステムは、本来、企業によって経路依存的なものであり、模倣困難なものであるはずにも関わらず、なぜ企業戦略あるいは成果とシステムが簡単に対応するように仮定されているのだろうか。それは、一つには標準化された人的資源管理システムが普及していることと関連しているだろう。たとえば、人的資源管理の教科書は世の中に多数存在しているが、そのどれもほぼ同様の内容が書かれている。また、人的資源管理の個々の慣行の流行というものも存在する。目標管理や、360°多面評価など、今現在も人的資源管理の流行のトピックスとして議論に上っている。これらの慣行を表面的に導入することは簡単であるが、その意味づけを理解して既存の人的資源管理システムと整合させている企業は少ない。このように、本来は経路依存的で模倣困難な人的資源と人的資源管理システムをあたかも移動可能で模倣可能であるかのようにとらえるロジックが戦略的人的資源管理の議論の中に内包されているように思われる。したがって、持続的優位性を導く経営資源としての人的資源の特性を明確にして、戦略的人的資源管理の枠組みに組み込む努力が必要であると思われる。

もう一つの問題はすでに指摘しているが、企業戦略が果たして従業員の望ましい行動を規定するだろうか、ということである。大規模な組織には多様な部門が存在し、それらの部門で最も適切な行動規範が存在するだろう。それを企業戦略の要請する行動が優越するということがあり得るだろうか。この問題の背後には、企業戦略 人的資源管理システム 従業員の行動という枠組みの単純さがあるように思われる。既に制度として存在している企業の人的資源管理システムはそれぞれの人的資源管理慣行を導入した当初の意図とは独立に存在し続け、従業員に影響を及ぼし続けている。しかも人的資源管理システムは複雑に絡み合ったシステムであり、部分的に修正することは困難である。このように既に存在している人的資源管理システムを企業戦略に基づいて、修正しようとしても困難が伴うことは容易に想像がつく。むしろ人的資源管理システム、あるいは従業員の行動パターンが企業戦略を規定する場合もあり得る。このように、戦略と人的資源管理、そして従業員の行動の関係は既存の戦略的人的資源管理の理論が仮定しているほど単純な関係ではない。戦略と人的資源、そして人的資源管理システムの間に関する研究は蓄積が少ない。これまでのような単純なコンティンジェンシー理論の枠組みから、企業戦略と人的資源、人的資源管理システムのリフレクティブな関係を考慮にいれた枠組みを考える必要があると思われる。

参考文献

- Arthur, Jeffrey B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37 (3): pp. 670-687.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1): pp. 99-120.

- Becker, G. and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39 (4): pp. 779-801.
- Delaney, John T. and Mark A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39 (4): pp. 949-969.
- Delery, John E. and D. Harold Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39 (4): pp. 802-835.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*: pp. 114-135.
- Guest, David E. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda," *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): pp. 263-76.
- Huselid, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38 (3): pp. 635-672.
- Huselid, Mark A., S. Jackson and R. Schuler (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 40 (1): pp. 171-188.
- Jackson, Susan E. and Randall S. Schuler (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," *Annual Review of Psychology*, 46: pp. 237-264.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. and Mark L. Lengnick-Hall (1988), "Strategic Human Resources Management: a Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, 13 (3): pp. 454-470.
- Lepak, David P. and Scott A. Snell (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24 (1): pp. 31-48.
- MacDuffie, John P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): pp. 197-221.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1984), "Designing Strategic Human Resource Management Systems," *Organization Dynamics*, 13 (1): pp. 36-52.
- 守島基博 (1996), 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』第13巻第3号, 103-119頁。
- Plahalel, C.K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), pp.79-91.
- Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- 蔡 錫 (1998), 「人的資源管理論のフロンティア」『組織科学』第31巻第4号, 79-92頁。
- Schuler, R. and I. MacMilan (1984), "Gaining Competitive advantage through Human Resource Practices," *Human Resource Management*, 23: pp. 241-256.
- Schuler, R. and S. Jackson (1987), "Linking Competitive Strategies and Human Resource Management practices," *Academy of Management Executive*, 1 (3): pp. 207-219.
- 関口倫紀 (2001), 「関係性重視の人的資源管理に向けた理論的考察」『ビジネス・インサイト』第35巻, 86-98頁。
- Ulrich, D (1991), "Using Human Resources for Competitive Advantage" in Kilmann, R, I Kilmann and Associates eds., *Making Organizations Competitive*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 129-155.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5: pp. 171-180.

Wright, Patrick M. and Gary C. McMahan (1992) , "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18 (2): pp. 295-320.

Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean, Jr. and David P. Lepak (1996) , "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39 (4): pp. 836-866.

(2002年9月25日受理)