

## 戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察

江 春 華

### Abstract

The research of Strategic Human Resource Management, focusing on America, is advanced energetically in recent years. The purpose of this study is to examine definition of strategic human resource management and re-classify the theory of strategic resource management. By dividing the theory development of strategic human resource management into two approaches: the HRM approach and the HR approach. This study suggests that it is important to harmonize these two approaches' theoretical thoughts together.

キーワード.....戦略的人的資源管理 (SHRM) SHRM の位置づけ SHRM の定義  
HRM 重視のアプローチ HR 重視のアプローチ

### 問題の所在と限定

近年、人事労務管理<sup>1)</sup>の研究分野において、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management、以下は SHRM) は研究の中心的な分野としてアメリカを中心に研究が進められている。Devanna, Fombrum & Tichy (1981) の論文「人的資源管理：戦略的視点 (Human Resource Management: A Strategic Perspective)」は研究の導火線であると言われている<sup>2)</sup>。1980 年代半ば頃から SHRM の議論は本格的な展開をみせるが、今日に至っても統一したフレームワークがまだ合意されていない<sup>3)</sup>。特に、SHRM の定義について研究者の間に共通した認識がまだ統一されていない。また、SHRM のタイプ分類も研究者の視点により多様である。

本論の目的は、SHRM の定義とタイプ分類を考察することである。そして、考察を通じて、SHRM の定義とタイプ分類の問題点を明らかにする。SHRM の理論的モデルの開発を視野に据え、理論的研究の現状を把握し、理論研究の盲点を明らかにすることも目的とする。

### SHRM の位置づけ

SHRM は人事労務管理研究のマクロレベルでの分析として位置づけられることが多い (Delery and Doty, 1996; Wright and Boswell, 2002)。拙論では SHRM の位置づけを 2 つの側面から考察する。(1) 人事労務管理の研究分野のなかでの SHRM の位置づけである。すなわち、人事労務管理研究を時系列的にみたときの SHRM の位置づけである。(2) 組織論研究のなか

での SHRM の位置づけである。

## 1 人事労務管理の研究分野のなかでの位置づけ

人事労務管理の研究分野の歴史からみると、2 つ大きな変化があった。蔡（2002）はその変化を表 1 のようにまとめている。蔡（2002, pp.30-32）は 1960 年代の半ば頃までの人事労務管理理論の特徴は、コントロールモデルにもとづき、従業員をコストとみなし、いかに人件費を削減するかが人材マネジメントの課題であった。人材マネジメントの重点は集団的な労使関係におかれている。コントロールモデルはティラーの科学的管理法にもとづいている。

1960 年代半ば頃～1980 年代半ば頃の HRM の特徴は、コミットメント・モデルにもとづき、従業員を価値のある資源とみなし、いかに従業員のコミットメントを確保するかが人材マネジメントの課題であった。人材マネジメントの重点は集団管理から、従業員個々の個別管理へと変化していく。コミットメントモデルは行動科学と人的資本論にもとづいている。

1980 年代半ば頃～現在に至るまでの SHRM の特徴は、戦略モデルにもとづき、HRM と同様に、従業員を価値のある資源とみなし、いかに持続的な競争優位（sustained competitive advantage）HRM システムを構築するかが人材マネジメントの課題である。HRM との違いは HR と HRM システム両方が企業の持続的競争優位の源泉となっている点である。戦略モデルは行動科学、人的資本論と戦略的経営論にもとづいている。

要するに、蔡（2002）は SHRM を理論的進化の結果として SHRM を位置づけている<sup>4)</sup>。SHRM 理論は性格上 HRM の理論を継承し、さらに発展した理論ととらえられている。実際に、理論の発展したプロセスからみて、SHRM に至るまではシステム論、戦略的経営論を新たに取り入れた進化したプロセスと言えよう。

表 1 人材マネジメント論における変化

	人事・労務管理論 (PM)	人的資源管理論 (HRM)	戦略的人的資源管理論 (SHRM)
時代	1960 年代の半ば頃まで	1980 年代半ば頃まで	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：石田・蔡・梅澤・石川・永野（2002）p.31 により引用。

## 2 組織論研究のなかでの位置づけ

野中（1974）は組織論の類型を動機づけ論対構造論の 2 分法でとらえている。「マクロ組織論は構造理論、ミクロ組織論はモチベーション理論に、ほぼ対応すると考えてよい」（金井, 1991, p.4）。野中（1974）は組織論の研究者が研究の視点により、その分析レベルにも関連して、通

常そのどちらかに傾くものであると指摘している。

マクロ組織論は、組織全体が環境へ適応しようとする構造的アプローチであり、理論的バックグラウンドは社会学を主としている。これに対して、ミクロ組織論は「組織のなかの人間行動」を研究対象として、パーソナリティ、リーダーシップ、態度、モチベーション、ストレス、職務満足、集団の凝集性、集団のグループ・ダイナミックス、コミュニケーション、コンフリクトなどの研究トピックをもつ。主に心理学、社会心理学を理論的バックグラウンドとしている。

人事労務管理は組織理論をバックグラウンドにしているため、研究者の研究視点により、マクロ組織論的研究とミクロ組織論的研究の 2 分法することができる。Wright & Boswell (2002, p.248) はマクロ組織論的研究をマクロ的側面(macro sides) = 戦略的 (strategic) ミクロ組織論的研究をミクロ的側面 (micro sides) = 機能的 (functional) として認識している<sup>5)</sup>。

さらに、Wright & Boswell (2002, pp.248-249) によれば HRM におけるミクロ的側面の分析は個人に焦点を当てている。ミクロ的側面の分析の焦点は個人の労働生産性、品質、職務満足、離職者数、無断欠勤、転職などといった直接的な結果となる「HR の成果」である。これらの「HR の成果」は暗黙的に企業業績の達成につながると想定している。ミクロ的側面の分析の理論的基礎は心理学、組織心理学、産業心理学などである。一方、マクロ的側面の分析は HR の施策と企業（企業、事業ユニット）業績の達成を直接的に分析するものである。分析の焦点は組織にあり、「戦略 - HR の施策の適合 - 企業業績」といった構図である。マクロ的側面の分析の理論的基礎は戦略的経営論である。Wright & Boswell(2002) は、レベル分析の次元(個人、グループあるいは組織)と、HR の施策の数の次元という 2 つの次元とに、人事労務管理の研究を類型化している。表 2 はその類型化のフレームワークをあらわしている。

「組織 - 多次元」の類型は SHRM、労使関係、さらに最近の HPWS が含まれる。いわゆる、「戦略 - HR の施策の適合 - 企業業績」の分析である。

「組織 - 単次元」の類型は個々の HR の施策が企業業績への影響の分析である。例えば、採用と企業業績の関係、賃金と企業業績の関係などの分析である。いわゆる、「単独の HR の施策 - 企業業績」の分析である。

「個人 - 多次元」の類型は心理的契約、HRM システムの編成などが含まれる。これらの分析は HRM の施策が個人に与える影響を分析するものである。HR ポートフォリオ論は企業のなかの個人のグループ分けであり、グループ分けした個人への HR 施策の対応である。多様化した個人に対して多様化した HR 施策の必要性を強調する。いわゆる、「多様化した個人 - 多様化した HR 施策」の分析である。

「個人 - 単次元」の類型は従来の組織心理学や産業心理学にもとづいた研究であり、膨大な研究の蓄積がある。モチベーション、リーダーシップ、職務満足などの研究がその典型である。いわゆる「単独の HR の施策 - 個人の HR の成果」の分析である。要するに、Wright & Boswell (2002) は SHRM をマクロ的側面の分析として捉えており、組織理論における位置づけは構造

理論にあると言え

よう<sup>6)</sup>。しかし、最近の SHRM 研究の傾向からみると、マクロ的側面とミクロ的側面をむすびつける議論が多くみられる。Huselid (1995) の「高業績作業システム」( High Performance Work

表 2 HRM 研究の類型

	HRM の施策	
	多次元	単次元
組織 分析レベル	戦略的 HRM 労使関係 HPWS ( High Performance Work System ) 1	分離した機能 ( 例えば、特殊の機能の領域 が会社パフォーマンスとの間の 関係を実証する ) 2
個人	心理的契約 HR ポートフォリオ論 4	伝統的/機能的 HRM 産業的/組織的 心理学 3

System、以下は HPWS ) SHRM のコンフィギュレーション・アプローチ( Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999 )などがあげられる。これらの研究は、マクロ的側面の構造分析を踏まえて、ミクロ的側面の HR の成果も論じている。

要するに、SHRM 論は、近年の発展形態からみて、従来のミクロ的組織論の知見を応用しながら、マクロ的組織論の知見を新たに追加した理論といえよう。SHRM の発展するプロセスからみても、SHRM は理論的進化の結果であり、HRM にシステム論、戦略的経営論を取り入れた理論といえる。本論は、組織理論における SHRM はマクロ組織論とミクロ組織の掛け橋と位置づける。

出所：Wright and Boswell (2002) p.250 を参照し、一部修正。四分表の第 4 象限に追記 (HR ポートフォリオ論)。

## 戦略的人的資源管理の定義

### 1 SHRM の定義と記述

本節においては、まず研究者たちの SHRM に関する定義と記述をリストアップし、さらに研究者たちのあいだの比較的共通の認識としての Wright(1998)の定義を考察する。そして、SHRM の定義から SHRM の特徴を整理する。表 3 は SHRM の定義と記述をリストアップしている。

表 3 のリストアップした SHRM の定義と記述のなかにいくつかの SHRM の特徴を表すキーワードが見出される。「ミクロレベル マクロレベル」：HRM のミクロレベルの HR の成果の分析からマクロレベルの HR の施策の成果の分析への転換である。「個人レベル 組織レベル」：個人の HR の成果の重視から組織の業績の重視へ転換である。「職能 状況としての組織・システム」：職能として捉えてきた HR の施策から状況としての組織・システムのなかのサブシステムとしての HR の施策への転換である。「個々の HR の施策の評価 組織の業績・有効性」：個々の HR の施策の有効性の評価から組織全体の有効性の評価への転換である。

表 3 SHRM の定義と記述

研究者	SHRM に関する定義と記述
Dyer and Holder ( 1988 ) pp.3-4	組織のレベル：SHRM は鍵となる目標、重要な政策、と資源の配分の決定を含まれる。トップが考案する傾向がある。 焦点：組織の有効性に焦点を当て、人間を資源として認め、人間を戦略的目標に向かわせる。 フレームワーク：各分野をコンティンジェンシー・ベースの視点から一体化し、HR の目標と活動は環境に適合し、相乗効果を生み出す。 HR の提案や、意思決定はラインマネジャーの役割を重視する。
Schuler ( 1992 ) p.18	SHRM は組織のトップから下まであらゆる人々を通じて、事業を成功させるために活動することである。SHRM は統合と適応の過程である。( 1 ) HRM は会社の戦略と戦略的ニーズのなかに統合すべきであり、( 2 ) HR の政策は組織の過程に統合すべきであり、( 3 ) HR の施策はラインマネジャーと従業員に受けられ、調整されるべきである。
Arthur ( 1994 ) p.670	新しい戦略的、マクロレベルでの HRM の視点は個人レベルでの HR の成果に対する個別の HR の施策に焦点をあてている伝統的なアプローチと異なる。対照的に、SHRM の視点はマクロレベルの理論と組織レベルでのパフォーマンスという結果に対する HR の施策の特定のコンフィギュレーション、あるいはシステムに焦点をあてている。
Becker and Gerhart ( 1996 ) pp.779-780	SHRM は経済的重要性を強調し、会社の利益に焦点を当てている。SHRM は伝統的な、膨大な HRM の研究を受け継ぎ、心理学、経済学、ファイナンス、戦略に重点をおいている。組織の業績は資産、生産性、利益、品質と会社の存続で図る。更に、SHRM は HR システム ( internal fit ) と戦略 ( external fit ) の両方に適合しなければならない。
Snell et al. ( 1996 )pp.62-63	広義的に SHRM を、人々を通じて、競争優位を獲得するためにデザインされた組織的なシステムであると定義する。単純な定義のなかにいくつかの部分がある。 個人的な施策より、HR の独創的な施策の統合化された組み合わせ ( integrated combinations of HR initiatives ) に焦点を当てている。 戦略の計画と戦略の実行の両方が含まれる。HRM システムはただ既存の戦略に適合するだけでなく、組織能力を変え、変革を促進し、未来の戦略の設計も含まれる。 採用、訓練、報酬のような施策はすべて HR システムのなかに含まれる。
Huselid et al. ( 1997 ) p.171	SHRM の共通認識として HR の政策と施策のセットを設計することにより、会社の人的資本 ( 従業員の知識、技能、能力 ) が会社の目標に貢献することである。
Chadwick and Cappelli ( 1999 ) pp.2-3	SHRM の研究は常に パフォーマンスモデルのなかの HR の施策は組織の成果を予測し、しばしば施策を通じて内的なシナジー効果 ( internal synergies ) のコンセプトも含まれる。 モデルのなかの HR の施策は組織のセットとして予測する。 HR の施策と組織戦略の適合は組織業績につながると予測することを試みるものである。要するに、すべてのタイプの SHRM は個別の HR の政策と施策より、HR の政策と施策のセットと組織的・競争的文脈との関連に焦点を当てている。
McMahan et al.( 1999 )p.100	SHRM は伝統的なミクロ領域へのマクロ的アプローチとして考えられる。SHRM は戦略と HR の研究分野の統合から生まれ、HRM の研究者たちは「組織的、会社レベルの理解」の領域に再配置するための試みである。
Dyer and Shafer ( 1999 ) p.146	SHRM は機能的に HR 戦略 ( human resource strategies: HRs ) が組織有効性 ( organizational effectiveness: OE ) に貢献できる、あるいは貢献しなければならないと考えるものである。
Snell et al. ( 1999 ) p.176	SHRM の典型は HR の機能を戦略的計画のプロセスのなかに巻き込むことである。内的適合 ( internal fit )、戦略との外的適合 ( link externally with strategy ) を達成することによって HR の施策は組織の業績に貢献することである。
Delery and Shaw ( 2001 ) p.166	SHRM についての共通認識として： 人的資本は競争優位のための資源である、 HRM の慣行は最も直接的に企業の人的資本に影響をする、 複雑な HRM システムは企業システムの模倣困難性を促進する。

出所：著者作成。注：紙面の関係により多くは割愛している。

Wright (1998, pp.187-188) は SHRM を「会社の目標を達成することができるようにに計画された人的資源の戦略的配置と活動のパターンである」と定義し、そしてこの定義は4つの要素を内包しているという。「人的資源」<sup>7)</sup>は企業の競争優位上の重要な資源である。「活動」の概念は競争優位を獲得するために人々を戦略的に配置することができる手段として HR の施策を強調するものである。「パターン」と「計画」は戦略の目標とそのプロセスの両方を記述しており、一貫した整合性あるいは「適合」を意味するものである。この適合は垂直的 (vertical) に会社の戦略と (firm' strategy) そして水平 (horizontal) にお互いに整合する人的資源活動のすべて (all of the HR activities aligned with one another) の両方から成り立つことを意味する。HR の施策と計画されたパターンがすべて「目標達成」のためである。目標達成というのは「明らかに、SHRM の研究の領域のなかで、少なくとも合衆国のなかで、達成される主要な目標として組織パフォーマンスを最大にすることについて、意見が一致しているように思われる」(Wright, 1998, p.188) と説明している。

と については意見が分かれるところであるが、 は HR が企業の競争優位の源泉であると認めているに対して、 は HR の施策あるいは HRM システムが企業の競争優位の源泉であると強調している。Wright et al. (1994, p.317) は企業の人的資源 (人的資本のプール: human resource pool) と HR の施策 (those HR tools used to manage the human capital pool) を区別し、HRこそ企業にとって価値的であり、希少であり、模倣困難であり、代替不可能であり、持続的競争優位の源泉であるという。HR の施策は競争相手に容易に模倣されるため、競争優位の源泉にならないという (Wright et al., 1994, p.318)。

それに対して、Schuler and MacMillan (1984, p.253) は HR の施策こそ競争優位の源泉であるという視点に立つ。彼らは HR の施策として HR 計画、採用、評価、報酬、トレーニング、労使関係をあげ、企業は自身の戦略に見合った HRM の開発が競争優位の源泉であるという。Boxall (1996, pp.66-67) は競争優位には2つの側面が含まれるという。1つは「潜在的生産の可能性」(latent with productive possibilities)のある人的資本のストックとしての「人的資本優位」(human capital advantage)であり、もう1つは「学習、協働とイノベーションのように組織の因果曖昧性、社会的複雑性、歴史的依存性から引き出された機能」としての「人的過程優位」(human process advantage)である。後者の「人的過程優位」は組織の統制能力を示しており、その能力は組織の因果曖昧性、社会的複雑性、歴史的依存性から引き出されたものである。「人的過程優位」こそ、組織の競争優位の源泉であるという。

は HRM の施策は制度的なものであり、容易に模倣されるという立場に立っており、それに対して、 は HR の施策こそ、組織の社会的複雑性、歴史的依存性、特殊性に依存しているため、模倣困難であり、競争相手が制度だけを導入しても同じ効果が得られないという立場に立つ。

最近の研究においては、HR と HRM システム両方が競争優位の源泉であると認めているものが多い。Wright et al. (2001, pp.703-706) は技能と行動の両面に注目している。彼らは人的資本論の基

本命題が会社ではなく、人的資本プールが会社の高いレベルでの技能を所有していると主張する一方、人的資本の「貢献する決定」( the decision to contribute )<sup>8)</sup>に影響を与えるのはマネジメントシステムであるという。要するに人的資本プールの高い技能、望ましい行動を引き出すのはマネジメントシステムである。そして、彼らは HRM システムが模倣される可能性について、タイムラグ ( time lag ) が存在するという。HRM システムは価値的で、模倣困難であるが、競争相手に理解される前に、十分なタイムラグがあるという。このタイムラグこそ、組織の競争優位につながると理解できよう。

SHRM の定義のなかの「パターン」と「計画」の両方を重視している。それは戦略の目標とプロセスの両方を意味する ( Wright, 1998, p.188 )。「計画」とは組織の目標達成のために経営戦略と HRM システムの整合を重視する「外部 / 垂直的適合」 ( external/vertical fit ) を意味するものであり、「パターン」とは戦略達成のプロセスのなかで HRM 施策の間の相乗的な相互作用といったシナジー効果を重視する「内部 / 水平的適合」 ( internal/horizontal fit ) を意味するものである。

早期の SHRM 論 ( 例えば、Miles and Snow, 1984 ) は垂直的適合を重視する論考が多く、近年は ( 例えば、Delery and Doty, 1996 ) 両方の適合を重視する論考が多い。特に水平的適合について HRM システムの「束」 ( bundle ) として理解し、この束のなかの施策はシナジー効果を発揮するという ( Delery and Doty, 1996; Guest, 1997; Macduffie, 1995 )。

SHRM の定義のなかの「目標達成」が強調されている。1970 年代の人事労務管理の研究の方向性は、リーダシップ、動機づけ、コミュニケーション、小集団活動などに焦点をあて、主としてミクロレベルの組織行動論の知識を集約した対人関係技能を中心とするライン管理者のための労務技能論であった<sup>9)</sup>。ミクロレベルの組織行動論を基礎とする人事労務管理の目標は、職務満足、モラルなど代表されるミクロレベルでの個人の生産性である。1980 年代半ば頃から展開された SHRM 論はマクロレベルでのシステム論、戦略論を基礎とする。人事労務管理の目標は個人より、組織のパフォーマンスに焦点を当てている。要するに SHRM と企業業績を直接検証する研究である。

以上は Wright ( 1998 ) の定義を考察してきた。しかし、その定義は SHRM の内容について詳しく記述したものの、SHRM の全体的理解を欠いている。岩出 ( 2002, pp.57-60 ) を参考にし、SHRM 論のパラダイムを考察すると次のようになるであろう。HRM システムは企業システムのなかのサブシステムであり、HRM システムは個々の HR 施策といった構成要素によって構成される。SHRM はコンティジェンシー的組織・管理論のパラダイムに則り、企業の競争市場の外部環境に適應する経営戦略と垂直的に適合するばかりでなく、HR 施策という構成要素の間にも水平的に適合しなければならない。HRM システムは企業のサブシステムとして、企業の業績へ貢献しなければならない。したがって、HRM の最終的な有効性評価の基準も戦略評価と同じく企業収益性といった財務業績になる。労働生産性の向上、離職率や欠勤率といった HR の直接的成果は、企業業績の中間的媒介項とされる。SHRM の基本問題意識は戦略的目標達

成のための最善の「HRMの編成」であり、個々のHRM施策の効果に関心を寄せるのではなく、「束」としてのHRMシステムの最善の組み合わせを確立しようとする制度である。

## 2 SHRMの定義に関する検討

以上はSHRMの定義を考察してきたが、いくつかの問題点が残っている。

第1に、「戦略的」という言葉の曖昧性である。Wright and Boswell (2002, p.248) は今日の人事労務管理研究の分野のなかで「戦略的」HRMは習慣的に使われる傾向があると指摘している。もちろん「戦略的」HRMは研究者の関心を引く分野であるが、しかし現実の研究を見渡すと、戦略についての規定は研究者により多様である (Ferris et al., 1999, p.389; Chadwick and Cappelli, 1999, pp.4-5)。要するに、研究者のあいだでは「戦略」についての認識が共通していない。

実際に戦略論を見渡すと、その展開は多様である<sup>10)</sup>。戦略論の展開する内容からみると、1980年代前後して、経営戦略論の重点は、Ansoff (1965) に代表される「全社戦略」から Poter (1980) に代表される「競争戦略」へと移行する。その背後にはアメリカ産業において全社戦略中心の戦略展開への反省があったとされる。1970年代アメリカ産業の競争力の低下は、頻繁なM&A、財務中心の戦略展開、短期的な財務成果の重視は人材育成を怠り、製品改善、技術革新を怠っていた。日本企業に対峙するには本業重視のマネジメントの回帰が要求され、競争市場での競争力の源泉を分析しなければならないという問題意識から、競争戦略論が展開されるようになった (岩出, 2002, p.46)。1990年代から、Poter (1980) の外部環境でのポジション重視の競争戦略への反省から、内部資源重視のRBV論に研究者たちは関心を寄せている。

SHRM論の展開からみると、早期は「全社戦略」に中心を置いている研究が多く (例えば、Miles and Snow, 1984)。中期は Poter (1980) 「競争戦略」に移行している (例えば、Schuler and Jackson, 1987; Dyer and Holder, 1988)。そして、1990年代からRBV論に重点を移行する研究が多い (例えば、Wright and McMahan, 1992; Wright et al., 1994; Lepak and Snell, 1999)。しかし、RBV論を理論基礎とするSHRMはその内容が多岐にわたっている。なぜなら、「RBVが定義する資源にはあらゆる経営資源が含まれるとされるために、論者独自の多様な解釈や切り口から競争優位の源泉を創作できる余地が多分にあるからである」 (岩出, 2002, p.55) と言われるとおり、SHRMの理論基礎をどこに置くかによってSHRM論自体が多様になる。要するに戦略の内容によって異なるのである。さらに、戦略レベルを分析してみると、SHRM論の曖昧性がいっそう明らかになる。Dyer and Holder (1988) によると会社の戦略には3つのレベルがある。会社レベル (全社戦略) 事業戦略 (競争戦略) 職能別戦略 (マーケティング、生産など)。SHRM論はどの戦略レベルに焦点を当てているかは研究者のあいだで合意されていない。

後述するがSHRM論のコンティジェンシ・アプローチは会社レベル、事業レベルに焦点を当てる分析が多く、コンフィギュレーション・アプローチは生産戦略に焦点を当てる分析が多い。戦略レベルの焦点の違いはSHRM論自体を曖昧にしてしまう。



第 2 に、人的資源( human resource: HR )という言葉の曖昧性である。Hendry and Pettigrew( 1990, p.17 )によれば、HR についての理解は「人的資源」( human resource )か、それとも「資源的人間」( resourceful humans )かの 2 通りの考え方がある。SHRM 論ではどちらの考え方にしたがうかはまったくちがった SHRM の理念に基づいている。「人的資源」=「実用的 - 道具主義」( utilitarian-instrumentalism )であり、それに対して「資源的人間」=「開発的 - 人間主義」( developmental-humanism )であるという。要するに、「人的資源」の考え方は企業のあらゆる経営資源のなかの 1 つにすぎないに対して、「資源的人間」の考え方は「人的資源」を企業の経営資源のなかの 1 つと認めながら、自己実現ができ、無限な価値のある人間と理解している。

第 1 節で考察したように、人事労務管理論の歴史的展開からみると、PM の理念は人間をコストとして捉え、コントロールの対象としての道具主義である。PM の反省から HRM は人間を投資価値のある資源として捉え、行動科学を応用した人間主義である。SHRM は人間を企業の競争優位の持続的源泉として認めている。一見、人間主義的に見えるが、「経営戦略 - HRM - HR 成果 - 企業業績」という図式で表しているように、最終的な判断基準が企業の財務的成果、戦略達成度などであるから、一方的な企業側の論理がきわめて突出している。人間主義より道具主義に還元することに疑念を抱かざるを得ない。

## SHRM のタイプ分類

### 1 収束する SHRM のタイプ分類

SHRM 論の本格的展開は 1980 年代半ば以降であるが、その理論的基礎は多様であり、SHRM 論の展開も多様である。SHRM のタイプ分類は研究者の視点により、多彩であるが、最近の研究を見渡せば、収束する傾向がある。しかし、収束する傾向があるとしても、分類上まだ疑問点が残っている。

Wright and McMahan ( 1992 ) は人事労務管理の研究分野における SHRM の位置づけをマクロレベルでの組織理論と認識し、組織論、ファイナンス、経済学などの分野を基礎に大きく「HRM の戦略的理論」( Strategic Theories of HRM )と「HRM の非戦略的モデル」( Non-Strategic Models of HRM )の 2 つに分けられるという( Wright and McMahan, 1992, p.300 )。「HRM の戦略的理論」にはさらに、資源ベースモデル( resource-based view of the firm )、行動的視点モデル( behavioral approach )、サイバネティック・モデル( cybernetic system )、代理 / 取引費用理論モデル( agency/transaction cost theory )の 4 つのモデルがあり、「HRM の非戦略的モデル」には資源依存・パワー理論( resource dependence and power theories )、制度理論( institutional theory )の 2 つのモデルがある( Wright and McMahan, 1992, p.299 )。総じて、6 つの理論モデルが考えられるという。図 1 は SHRM の概念モデルの理論的フレームワークを示している。

彼らの説明によれば、資源ベースモデルは戦略論の RBV 理論の応用である。行動的視

点は Schuler and Jackson( 1987 )に代表され、戦略と HRM の間に「要請される役割行動」( needed role behaviors )が媒介変数である。サイバネティック・モデルはオープンシステム論にもとづいており、Snell ( 1992 ) のコントロールモデルはその代表である。代理 / 取引費用理論は従業員の行動をコントロールする際に生じる取引費用に注目している。一方、資源依存・パワー理論は組織文脈 ( organization context:例えば資本、スキル、テクノロジーなど) と組織的権力や政治的パワーが HRM 施策に影響を与えるものである。制度理論は社会的な構造 ( social construction )が HRM 施策に影響を与えるという。要するに と は HRM 施策に影響を与えるのは、合理的な意思決定の結果ではなく、むしろ社会的構造、文脈、あるいはその相互作用である。

Wright and McMahan( 1992 ) の分類は SHRM の理論的基礎を理解するには役に立つが、SHRM の内容、あるいは実践的なモデルの理解に欠けると岩出 ( 2002 ) が指摘している。

Hendry and Pettigrew ( 1990, p18, p.32 ) は SHRM を「コミットメント・モデル」( commitment model ) と「妥当な戦略理論」( an adequate theory of strategy ) に分けている。「コミットメント・モデル」は 1980 年代の OD ( organization development )、QWL ( quality of working life ) 伝統を継ぎ、Beer、Lawrence、Walton などの研究者がその代表である(Hendry and Pettigrew, 1990, pp.18-19)。「妥当な戦略理論」は、ライフサイクル・モデル、ポートフォリオ・モデル、Porter の戦略論モデルの 3 つに分けられる ( Hendry and Pettigrew, 1990, p.32 )。

Boxall( 1996, p.59 )では SHRM 論を「コミットメント志向モデル」( commitment-oriented model ) と「戦略モデル」に分けている。「コミットメント志向モデル」は HCM ( high commitment management ) とも呼ばれるもので、「戦略モデル」は戦略論の成長に影響を受けたという。

Guest ( 1997, pp.264-266 ) は SHRM 論を 戦略理論 ( strategic theories of HRM )、記述理論 ( descriptive theories of HRM )、標準理論 ( normative theories of HRM ) の 3 つに分けている。

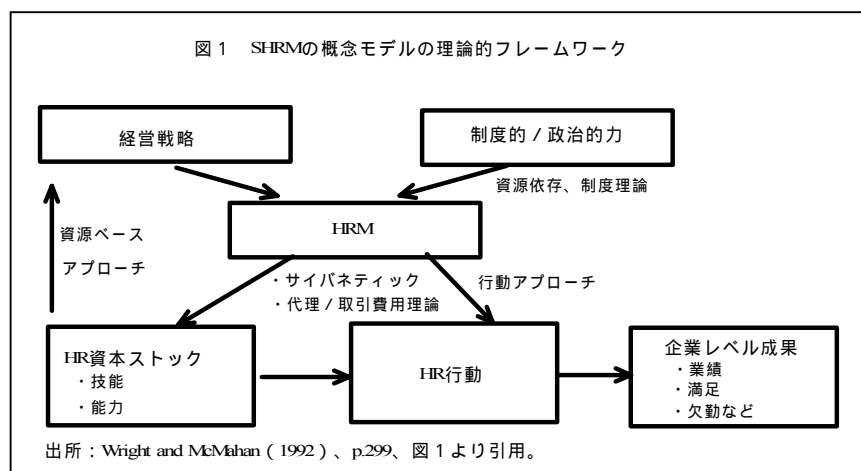
戦略理論は例えば、Porter の経営戦略と HR の施策の間の関係を分析するコンティンジェンシー理論である。

記述理論はハーバード大学の Beer et al. ( 1984 ) に代表されるシステムアプローチである。

標準理論はコミットメント・モデルを指している。

Hendry and Pettigrew、Boxall、

Guest はともにイギリスの論者であるが、イギリスでは SHRM 論をおおまかに「コミットメン



ト・モデル」と「戦略モデル」に 2 分類する傾向がある（岩出, 2002, p.66）。最近の SHRM 論の研究は、3 つのタイプ分類に収束する傾向がある（Delery and Doty, 1996; Becker and Gerhart, 1996; McMahan et al., 1999; Chadwich and Cappelli, 1999; Ferris et al. 1999; Sherer and Leblebici, 2001; 岩出, 2002）。「経営戦略 - HR の施策 - 企業業績」の 3 変数の間の関係に注目して、ベストプラクティス・アプローチ（best practices approach）、ないし普遍的アプローチ（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）に分類できる。

ベストプラクティス・アプローチ：3 つのアプローチのなかに最も単純なタイプで、HRM という独立変数と企業業績という従属変数の間の関係において、あらゆる組織にとって、ある普遍的な、最善的な HR 施策が存在するという立場である（Delery and Doty, 1996, p.805）。

② コンティンジェンシー・アプローチ：ベストプラクティス・アプローチより複雑で、HRM という独立変数と企業業績という従属変数の間の関係において、重要なコンティンジェンシー要因が存在するという。要するに、企業業績を高めるには、HRM の選択が重要であり、HRM を決定するのは経営戦略である。それゆえに、強固な経営戦略の戦略が必要であり、HRM の施策がいかにか企業業績を高めるかは強固な経営戦略との相互作用が要求される（Delery and Doty, 1996, p.807）。経営戦略との「外部 / 垂直的適合」が重要なファクターとなる。

③ コンフィギュレーション・アプローチ：3 つのアプローチのなかで最も複雑である。企業業績を高めるには、コンティンジェンシー・アプローチのように経営戦略との「外部 / 垂直的適合」を要求するだけでなく、HR の施策の間の相互作用、シナジー効果を生み出す「内部 / 水平的適合」も要求される。このアプローチは経験的に観察可能なアプローチというより、理論的仮定上の概念の理想的タイプである（Delery and Doty, 1996, p.808-809）。

SHRM の理論的發展形態から時系列的に考えると → → である。「経営戦略 - 垂直的適合 - 水平的適合」という 3 要素で考えると、は 3 要素とも論じていない。は「経営戦略 - 垂直的適合」の 2 要素を論じている。は「経営戦略 - 垂直的適合 - 水平的適合」の 3 要素を論じている。要するに、SHRM 論は理論的概念要素を加法的に加え、進化しているものである。

## 2 SHRM のタイプ分類に関する検討

今日、SHRM のタイプ分類は 3 つのアプローチに収束することを上で論じたが、かならずしも研究者の間で合意されているわけではない<sup>11)</sup>。なお問題点が残る。

第 1、SHRM 論は HR の施策と企業業績の関係を直接検証する理論であれば、実践的な理論的性格をもつ。人事労務管理の研究のなかで HR ポートフォリオ論（Lepak and Snell, 1999; 山ノ内 1999）実践的な理論的性格をもつが、SHRM のタイプ分類のなかに分類されるケースが少ない。

HR ポートフォリオ論は基本的に労働経済学的人的資本論にもとづいているが、最近の理論的展開からみると取引費用理論や戦略論の RVB 理論も取り入れている（Lepak and Snell, 1999）。

HR ポートフォリオ論は急速に進展してきた労働市場の流動化と雇用の多様化に照準している。

企業はこのような新たな雇用関係に対応するために、新たな雇用システムの編成が必要である。とりわけ、雇用の多様化に対処するための労働市場の内部化と外部化を決めざるを得ない。HR ポートフォリオ論は企業のなかの HR のグループをタイプ分類し、労働市場の内部化と外部化を統一的に説明する枠組を提示している。

Lepak and Snell (1999, p.32) は近年の SHRM の研究において 1 つのセットとしての HR の施策を企業内のすべての従業員に適用するのが間違いであると批判している。彼らは企業の競争優位の源泉は HR であると指摘し、企業のなかに異なる HR のグループが存在すると主張している。そして、このような異なる HR グループを 内部開発型人材、 提携型人材、 契約型人材、 外部調達型人材と分け、それぞれの雇用関係を論じている。

HR ポートフォリオ論の理論的展開を論じるのは拙論の主題とかけ離れているため、これ以上立ち入らないが、要するに、近年の SHRM の研究は HR の施策に目を向けているのに対して、HR ポートフォリオ論は企業のなかの HR に注目している。しかし、HR ポートフォリオ論は企業のなかの HR のタイプ分類に役に立つが、経営戦略との関連は見えていない(守島, 1996, p.115)。

SHRM のベストプラクティス・アプローチは経営戦略のいかににかかわらず、あらゆる組織に最善なる HR の施策が存在すると主張している。経営戦略の関連を見えていないのが特徴である。実践的に有用であるベストプラクティス・アプローチは SHRM に分類されるが、実務的に有用である HR ポートフォリオ論はなぜ SHRM に分類されないのか、いささか疑問が残る。

考えられる理由は研究者の視点の違いによるものである。第 1 章、SHRM の定義のなかで論じたが、HRM 重視か、それとも HR 重視かは研究者の視点により異なる。誤解を恐れずに言えば、ベストプラクティス・アプローチ、コンティジェンシ - アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチは HRM 重視の SHRM 論である。「競争市場 経営戦略 HRM 編成 HR 成果 企業業績」という式は、HRM 編成が先行し、HR 成果をもたらす。要するに、最善なる HRM 施策の組み合わせが従業員の生産性、コミットメントなどの最善の従業員行動をもたらすものである。敢えて式で表せば、「HRM HR」という式が成り立つ。

一方、HR ポートフォリオ論は企業が雇用システムの編成を設計する際に、「企業環境 人事目標 労働市場の内部化・外部化 HR タイプの選択 HRM 編成 企業業績」という式が考えられる。HR タイプの選択が先行し、HRM 編成がそれに続くものである。要するに、企業は最善の HR の組み合わせによって最善の HRM 施策を決定するものである。敢えて式で表せば、「HR HRM」という式が成り立つ。誤解を恐れずに言えば、HR ポートフォリオ論は HR 重視の SHRM 論である。

第 2、ベストプラクティス・アプローチの範囲の問題である。言い換えれば、ベストプラクティス・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチの範囲が曖昧である。欧米では普通、pfeffer (1994) 、 Wolton (1985) 、 Huselid (1995) 、 Arthur (1994) 、 MacDuffie (1995) などをベストプラクティス・アプローチに分類する (Delery and Doty, 1996 ; Becker and Gerhart, 1996;

Ferris et al., 1999; Chadwich and Cappelli, 1999)。ベストプラクティス・アプローチはあらゆる組織に最善なる HRM の施策の組み合わせが存在するのに対して、コンフィギュレーション・アプローチは垂直的整合性・水平的整合性ともに強調するアプローチである。

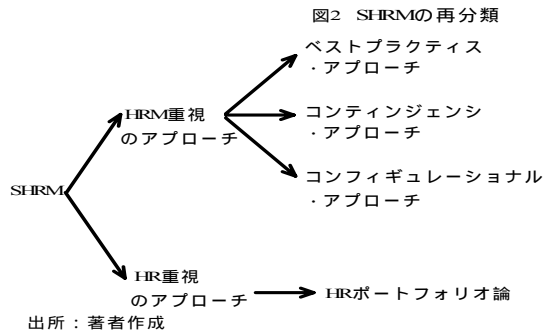
Arthur (1994) は HR システムを「コントロールシステム」(control HR system) と「コミットメントシステム」(commitment HR system) に分け、組織業績との関係を検証し、その結果、「コミットメントシステム」はより組織業績に貢献できると結論づけている。Huselid (1995) は、HPWS (high-performance work practices) と組織業績、外的整合性・内的整合性と組織業績の関係を検証し、その結果、HPWS は組織業績の増大に貢献し、内的整合性はわずかながら組織業績に貢献すると結論づけている。MacDuffie (1995) は内的整合性を HR の施策の束(bundles)として理解し、生産組織を「大量生産型」、「移行型」、「フレキシブル生産型」に分け、ハイコミットメント的な「フレキシブル生産型」は組織業績に貢献できると結論づけている。

以上の 3 つの研究は、戦略・水平的整合性と組織業績を検証し、ともに、「ハイコミットメント・モデル」を支持する結果になった。ベストプラクティス・アプローチに分類するのは理解できないわけではない。しかし、これらの研究は戦略と水平的整合性を検証している。コンフィギュレーション・アプローチの登場は、ベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチの検証から始まった<sup>12)</sup>。経験的検証の結果、多くの研究は「ハイコミットメント・モデル」を支持している。それゆえに、欧米ではそれらを支持する「ハイコミットメント・モデル」の研究をすべてベストプラクティス・アプローチに分類する傾向がある。しかし、これらの研究は戦略と水平的整合性をともに検証しており、ベストプラクティス・アプローチに分類するのはいささか疑問が残る。むしろ、コンフィギュレーション・アプローチに分類するほうが、より妥当かもしれない。

### 3 SHRM のタイプの再分類

以上の SHRM の分類の考察にもとづき、SHRM の分類の問題点を払拭するために、SHRM の再分類をする必要がある。まず、広義的には HR ポートフォリオ論も SHRM に分類する必要がある。そして、コンフィギュレーション・アプローチはベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチを経験的に検証する役割をもつ。両アプローチの支持度は各研究者に寄るところであるが、「内的／水平的適合」を重視する見方はコンフィギュレーション・アプローチの特徴である。それゆえに、両アプローチのどちらを支持するかにかかわらず、コンフィギュレーション・アプローチに分類する必要がある。

拙論では、SHRM を ベストプラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチを HRM 重視のアプローチ、HR ポートフォリオ論を HR 重視のアプローチに分け、分類する。図 2 は拙論の分類を示している。



## 結論

日本で SHRM についての研究は、一部の研究<sup>13)</sup>を除いて空白の状態と言えよう。その原因を考えると、欧米では SHRM 研究は生産現場、あるいは生産戦略に焦点をあわせたものが多く、その具体的モデルの展開は、「コントロール・モデル」の対極に、「ハイコミットメント・モデル」が提唱されている。江（2001, p.120）で指摘したように、SHRM の理論的發展において、欧米で提唱されたハイコミットメント・モデルは日本的 HRM システムを手本としたモデルである。

要するに、欧米と日本では人事労務管理の研究方向が違うと考えられる。欧米ではブルー・カラーの生産性の問題を中心に研究が進んでおり、日本ではホワイト・カラーの生産性問題、イノベーション能力を中心に研究が進んでいる。そのために、欧米で研究が進んでいる SHRM の研究は日本ではそれほど影響をもたなかった。しかし、戦略がないと揶揄された日本企業は、激化する競争のなかで勝ち抜くために戦略的でなければならない。拙稿の目的の1つは、SHRM 論の批判的考察を通じて、日本に見合った新しいモデルを構築することである。

拙稿では SHRM 論の具体的な展開を考察しなかったが、第1章では、人事労務管理の研究分野のなかで SHRM 論の位置づけを考察した。従来の研究の多くは SHRM 論をマクロレベルでの構造的分析を位置づける研究が多い。拙論では人事労務管理研究を時系列的にみたときの SHRM の位置づけと組織論研究のなかでの SHRM の位置づけの2つの側面から考察し、SHRM 論をマクロ組織論とミクロ組織論の掛け橋として位置づけた。第2章では、SHRM の定義をリストアップし、SHRM の定義から SHRM の特徴を分析した。そのなかから、SHRM とは、従来の HRM における HR の成果を重視するミクロ的なアプローチに、システム論と戦略論というマクロ的なアプローチを新たに加えられた理論であり、企業の目標達成のための HRM システムのデザインは、経営戦略と垂直的適合を重視するコンティンジェンシー的な視点と、HR の施策間のシナジー効果をうみだす水平的適合を重視するコンフィギュレーション的な視点とがともに不可欠であり、

こうした HRM システムが組織全体の有効性（組織業績）に及ぼす影響を検証する人事労務管理研究の1分野である。SHRM の定義の考察から SHRM 論の大きな盲点が存在することを発見した。すなわち、「戦略的」という言葉の曖昧性である。SHRM 論の共通したフレームワークを統

一するためには、その戦略を明確に規定しなければならない。第 3 章では、従来の研究の SHRM 論のタイプ分類を考察し、図 2 では SHRM のタイプ分類を精緻化したかたちでまとめた。

この研究の最終的な目的は欧米で提唱された SHRM 論が日本へ適用する可能性、適応する際の注意点、問題点を洗い出すことであるが、ここでの分析は今後の理論的モデルの構築の予備的考察である。

#### < 注 >

- 1) 人事労務管理の研究分野では研究者によって、労務管理（森, 1989；岩出, 1989）、人事管理（今野・佐藤, 2002）、人的資源管理（平野・幸田, 2003）、人事労務管理（津田, 1993）、人材マネジメント（石田ら, 2002）などの用語を用いられている。近年、アメリカの人事労務管理の研究においては、人的資源管理（HRM）という用語を用いるのは一般的である（例えば、Wright & McMahan, 1992; Becker & Gerhart, 1996; Ferrisi et. al., 1999; Lepak & Snell, 2002; Wright & Boswell, 2002; Wright, Dunford, & Snell, 2001）。本研究では、労務管理（LM）、人事管理（PM）、人的資源管理（HRM）、戦略的人的資源管理（SHRM）をそれぞれ区別しているため、企業組織における人事労務管理機能の全般を人事労務管理とする。
- 2) Wright(1998)は「戦略的人的資源管理という分野の誕生がほぼ間違いなく、およそ 20 年前の Devanna, Fombrum & Tichy (1981) の論文 “人的資源管理：戦略的視点 (Human Resource Management: A Strategic Perspective)” に求められる」(Wright, 1998, p.187) と指摘している。
- 3) McMahan et al. (1999) によれば、SHRM は多様な理論的展開があり、多様な理論的概念を提示されている。そのために、「全体的フレーム」(holistic framework) が合意されてないのが現状である。Wright & Boswell (2002, p.248) は SHRM という用語は不思議に思われ、戦略的・非戦略的がどう区別するかは明らかではない。今日になって、SHRM は習慣的に使われているという。岩出 (2002) は「現状、SHRM 論は一定の合意の上に展開されているとはいえない状況にある」(岩出, 2002, p.65) と指摘している。
- 4) 岩出 (2002, p.11) も「SHRM はこのような HRM の理論的な特質を引き継ぎながら展開されていく。そうした意味で SHRM を HRM の継続的な発展と位置づけることは可能である」と指摘している。岩出 (2002, p.2) は次のようにまとめている。「すなわち SHRM は、『PM への人的資源的接近』(the human resources approach to PM) という HRM の基本的な特性を引き継ぎながらも、そこに新たな理論的知見を取り込んだ HRM の新たな理論的・制度的展開と考えている。」
- 5) 岩出 (2002) は HRM をミクロ的アプローチとしてとらえ、SHRM をマクロ的アプローチとしてとらえている。「HRM は、産業構造・技術革新・労働市場・雇用法規制といった内容を HRM に直接影響を与える外部環境と理解し、対環境対応として策定される HR 方針にもとづき、その制度的な対応をはかっていく。そして HRM の成功を、労働生産性やモラルの向上、離職者数・無断欠勤・遅刻・仕損率の減少といった HRM の直接的な結果となる「HR 成果」で評価し、良き企業業績の達成を良き HR 成果の達成の延長線上に暗黙的に予定している。それゆえ HRM は、職能レベルに分析の視点を置き、個別の HR 施策とその HR 成果との関係に関心を寄せるミクロ的アプローチといえるものである」。そして、「SHRM とは、システム理論と経営戦略論の融合から生まれた HRM へのマクロ的なアプローチであり、また、『環境・戦略・組織構造・組織過程・業績』といったコンティジェンシ - 的組織・管理論のパラダイムに則り、HRM の組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくものということができる」(岩出, 2002, pp.57-59)。Ferris et al. (1999, p.387) は個人レベル (individual-level) とマクロレベル (macro-level) でとらえている。
- 6) 岩出 (2002, pp.155-158) も SHRM をマクロ組織レベルでの「限定的な制度論志向」として捉えている。岩出 (2002) は SHRM が採用、教育訓練、能力開発、人事評価、昇進管理、報酬制度などいわゆる「エンジン部分」の制度に焦点を当てており、作業条件、福利厚生、労使関係といった周辺の制度は捨象されていると指摘している。
- 7) 江 (2003) は人間モデルの変遷を考察し、人間関係モデルと人的資源モデルの相違を指摘した。
- 8) 「貢献する決定」(the decision to contribute) とは Wright, Dunford, and Snell (2001, p.705) が March and Simon (1958) の概念にもとづいている。
- 9) 詳しくは岩出 (1989, p.255) を参考にされたい。
- 10) Mintzberg et al. (1999) は戦略の策定プロセスに注目し、「実現された戦略」には「意図された戦略」と「創発的戦略」があるという。そして、戦略形成のプロセスは 10 個のスクールの見解があるという。
- 11) 岩出 (2002) は 3 つのアプローチの分類にしたがっているが、「こうした SHRM 論のタイプ分類に関し、

- 必ずしも合意が形成されているとはいえない状況にあるのも事実」（岩出, 2002, p.68）と説明している。
- 12) 岩出（2002, p.132）は「コンフィギュレーション・アプローチの検証結果は、ベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチの理論的妥当性を経験的に検証する意義をもつものだけに、その影響力は大きい。」
- 13) 守島（1996）も SHRM 論をレビューしている。そして、実際、守島を旗手とするワークス（2001）『人材マネジメント調査 2001：総合分析編』の調査はパフォーマンス・マネジメント・モデルにもとづいており、日本では数少ない実証研究の 1 つである。加藤（2001）は SHRM の概念整理を中心に行われている。岩出（2002）『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）の研究はアメリカにおける SHRM 論を詳細にレビューし、批評している。日本では貴重な文献と言えよう。しかし、SHRM 論のレビューにとどまっている。

<参考文献>

- Arthur, J. B. (1994), "Effects of Human Resource System on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*," 37, pp.670-687.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39, pp.779-801.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mill D.Q. and Walton R.E. (1984), *Managing Human Assets*, New York: Free Press. (梅津祐良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版、1990、331 頁。)
- Boxall P. (1996), "The Strategic Human Resource Management Debate and the Resource-based View of the Firm," *Human Resource Management Journal*, 6-3, pp.59-75.
- Chadwick C. and Cappelli P. (1999), "Alternative to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management," in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, JAL Press, pp.1-29.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, pp.802-835.
- Delery, J. E. and Shaw, J. D. (2001), "The Strategic Management of People in Word Organizations: Review, Synthesis, and Extension," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.165-197.
- Devanna M. A., Fombrun C. J. and Tichy N. M. (1981), "Human Resource Management: a strategic perspective," *Organizational Dynamics*, Winter, pp.51-67.
- Dyer, L. and Holder, G. (1988), "A Strategic Perspective on Human Resource Management," In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington, DC: Bureau of National Affairs Books, pp.1-35.
- Dyer, L. and Shafer, R. A. (1999), "From Human Resource Strategy to Organization Effectiveness: Lesson form Research on Organizational Agility," in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4*, JAL Press, pp.145-174.
- Hendry C. and Pettigrew A. (1990), "Human Resource Management : an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*," 1-1, pp.17-43.
- Ferrsi, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, (1999), "Human Resource Management: Some New Directions," *Journal of Management*, 25-3, pp.385-415.
- Guest D. E. (1997), "Human Resource Management and Performance: a review and research agenda," *International*



- Journal of Human Resource Management*, 8-3, pp.263-276.
- Huselid, M. A. (1995), "The Import of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672.
- Huselid M. A., Jackson S. A. and Schuler R. S. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 40, pp.171-188.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.31-48.
- MacDuffie J. 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.
- McMahan G. C., Virik M. and Wright P. M. (1999), "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: progress, problem, and prospects," in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*: supplement 4, JAL Press, pp.99-122.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984), "Designing Strategic Human Resource Management Systems," *Organization Dynamics*, 13(1), pp.36-52.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *STRATEGY SAFARI: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press. (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999、437 頁。)
- Osterman, P. (1994), "How Common is Workplace Transformation and How Can We Explain Who Does It?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp.173-188.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Schuler, R. S. (1992), "Strategic Human Resource Management: Linking People with Strategic Needs of the Business," *Organizational Dynamics*, 21(1), pp.18-31.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987b), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1, pp.107-219.
- Schuler R. S. and MacMillan I. (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices", *Human Resource Management*, 23-3, pp.241-256.
- Sherer P. D. & Leblebici H., (2001), "Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management Research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.119-230.
- Snell, S. A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: the Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, 35, pp.292-327.
- Snell, S.A., Youndt, M. A. & Wright, P. M. (1996), "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning," In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich CT: JAI Press. pp.61-90.
- Snell, S. A., Lepak, D. P. and Youndt, M. A. (1999), "Managing the Architecture of Intellectual Capital:

- Implications for Strategic Human Resource Management,” in Ferris G. R. ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*: supplement 4, JAL Press, pp.175-193.
- Walton, R. E. (1985), “Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality,” In R. E. Walton and P. R. Lawrence (Eds.), *HRM: Trends and Challenges*, Boston: Harvard Business School Press, pp.35-65.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992), “Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management,” *Journal of Management*, 18, pp.295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994), “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective,” *The Journal of International Human Resource Management*, 5, pp.301-326.
- Wright, P. M. (1998), “Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21<sup>st</sup> Century,” *Human Resource Management Review*, 8-3, pp.187-191.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. and Snell S. A. (2001), “Human Resource and The Resource Base View of the firm,” *Journal of Management*, 27, pp.701-721.
- Wright, P. M., and Boswell, W. R. (2002), “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research,” *Journal of Management*, 28-3, pp.247-276.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., and Lepak, D. P. (1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, 39, pp.836-866.
- 石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡・錫・石川淳（2002）,『MBA 人材マネジメント』中央経済社、227 頁。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）,『人事管理入門』日本経済新聞社、313 頁。
- 岩出博（1989）,『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、310 頁。
- 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、214 頁。
- 加藤恭子（2001）,「日米における人事労務管理研究の現状 - 人的資源管理と戦略的人的資源管理の考察を通じて - 」『産業・組織心理学研究』, 第 14 巻, 第 1 号, 45-56 頁。
- 金井壽宏（1991）,『変革型ミドルの探求 - 戦略・革新指向の管理者行動 - 』白桃書房、413 頁。
- 江春華（2001）,「ハイコミットメントモデルの有効性についての考察 - 会社人間を中心にして - 」『現代社会文化研究』, 第21号, 107-124 頁。
- 江春華（2003）,「人的資源管理の生成と日本的経営」『現代社会文化研究』, 第 26 号, 129-146 頁。
- 津田真澄編著（1993）,『人事労務管理』ミネルヴァ書房、322 頁。
- 平野文彦・幸田浩文（2003）,『人的資源管理』学文社、235 頁。
- 野中郁次郎（1974）,『組織と市場 組織の環境適合理論 』千倉書房、289 頁。
- 森五郎（1989）,『労務管理論』有斐閣、280 頁。
- 守島基博（1996）,「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』, 第 13 巻, 第 3 号、103 119 頁。
- 山ノ内敏隆（1989）,「雇用システムの編成モデル」『日本労務学会年報』, 109-116 頁。
- ワークス（2001）,『人材マネジメント調査 2001：総合分析編』2001, Vol.8, リクルートワークス研究所、229 頁。

主指導教員（高津斌彰教授） 副指導教員（佐藤 正教授・藤井隆至教授）