



Title	戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて：分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性
Author(s)	西村, 孝史
Citation	
Issue Date	2010-09
Type	Technical Report
Text Version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10086/18679
Right	

戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて
－分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性－
Moving toward an elaborate Strategic Human Resource Management
study
-A question of levels of analysis and the relevance of employment
diversifications in a firm-

西村 孝史
(徳島大学総合科学部准教授)
Takashi Nishimura,
Associate Professor, University of Tokushima
Sep. 2010

No.118

戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて
—分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性—

Moving toward an elaborate Strategic Human Resource Management study
-A question of levels of analysis and the relevance of employment diversifications in a firm-

Summary of this article

This article deals with the critical review of Strategic Human Resource Management research. The results show four points. First, analyzing human resource practices from the view of human resource bundles converges the deviation of firms, which pulls up the level of analysis. This makes it difficult to see how the competitive advantage of a firm is caused by human resource management.

Second, even though a firm has many employment categories, by regarding a firm as a single human resource management, we can ignore the combinations and synergistic effects of human resource management which each employment categories cause.

Third, though previous researches assume that human resource policies or practices follow the strategies that each firm chooses, firms with new types of strategies which previous researches can't explain, have appeared.

Fourth, strategic human resource management research couldn't show the synergistic pattern of the human resource bundle.

To deal with these problems showed above, this article suggests a human resource policy level approach divided into functions, by combining the patterns of human resource policies which each employment categories hire in a firm. This article also proposes that strategic human resource management researches accumulate not only in a deductive way but also in an inductive way to build robust theories.

要約

戦略人材マネジメント研究の問題点を指摘する。第1に、人事施策を束として捉える視点は、抽象度が高すぎるために、かえって企業間の人材マネジメントの分散を小さくしていること。第2に、単一の企業であっても、複数の雇用区分が存在しているにもかかわらず、人事施策の束の議論では、1つの企業内で実施されている複数の雇用区分間の人事管理が捨象され、雇用区分間の人事管理の組み合わせが軽視されていること。第3に、既存研究は、戦略から人事施策が策定されることを前提にしているが、既存の戦略類型では明らかにできない企業が登場しつつあること。第4に、人事施策の「束」が生み出すシナジーのメカニズムのパターンは既存研究では不明確であること、が指摘される。本稿では、こうした問題点に対応するために、機能別に見た人事ポリシーのレベルから分析を行うことと人材マネジメントの事例蓄積を通じて帰納的に理論構築をするアプローチもまた必要であることを主張する。

戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて¹
ー分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性ー

キーワード 戦略人材マネジメント, 内的整合性, 雇用区分, 戦略人事, 帰納的方法

要約

戦略人材マネジメント研究の問題点を指摘する。第1に、人事施策を束として捉える視点は、抽象度が高すぎるために、かえって企業間の人材マネジメントの分散を小さくしていること。第2に、単一の企業であっても、複数の雇用区分が存在しているにもかかわらず、人事施策の束の議論では、1つの企業内で実施されている複数の雇用区分間の人事管理が捨象され、雇用区分間の人事管理の組み合わせが軽視されていること。第3に、既存研究は、戦略から人事施策が策定されることを前提にしているが、既存の戦略類型では明らかにできない企業が登場しつつあること。第4に、人事施策の「束」が生み出すシナジーのメカニズムのパターンは既存研究では不明確であること、が指摘される。本稿では、こうした問題点に対応するために、機能別に見た人事ポリシーのレベルから分析を行うことと人材マネジメントの事例蓄積を通じて帰納的に理論構築をするアプローチもまた必要であることを主張する。

1. はじめに

本稿の目的は、戦略人材マネジメント研究（戦略的人的資源管理、Strategic Human Resource Management：以下 SHRM）の精緻化を目指すために、既存研究に欠けている視点を明らかにする。結論を先取りすれば、次の4点が主張される。第1に、既存研究で人事施策を束（bundles）として捉える視点は、抽象度が高すぎるために、かえって企業間の分散を小さくしてしまい、特定の企業がなぜ他社よりも競争優位性を持つのか、人材マネジメント（Human Resource Management：以下 HRM）の観点から因果関係を特定することが困難になっている点。第2に、単一の企業であっても、複数の雇用区分が存在し、各雇用区分に個別の人事管理がなされているにもかかわらず、これまでの人事施策を束として捉える研究は、コア従業員に適用されている人事管理を以って1つの企業の人事施策の束として概念化するため、1つの企業内で実施されている複数の雇用区分間の人事管理が捨象され、雇用区分間の人事管理の組み合わせが軽視されている点。第3に、SHRM論は、戦略から HRM が策定されることを前提に Porter (1980) や、Miles & Snow (1978) の戦略類型を用いてきたが、例えば、低価格戦略と差別化戦略を同時に実施している企業も登場しており、これらの企業がどのような HRM を実施しているのか、既存の戦略類型では明らかにできない点。第4に、Chadwick(2010)が主張しているように、人事施策の「束」が生み出すシナジーのメカニズムのパターンは既存研究では不明瞭である点である。

これらの問題点を踏まえ、本稿は、第1に、分析レベルをHR機能別に見たHRポリシー²に設定し、HRポリシー間の組み合わせを検討することで企業業績との関連性を検討するほか、企業内部の複数の雇用区分の組み合わせを分析する枠組みを提示する。第2に、「戦略人事」を「戦略」＋「人事」から成る用語であると捉え、どのような「戦略」に対してどのような「人事管理」を実施しているのか、組み合わせを考える必要があり、HRMに関

する事例分析の蓄積から帰納的にも理論構築する必要があることを主張する。

SHRM という用語は、1980年代から使用されはじめたとされ、Fombrun, Tichy, & Devanna(1984)がその最初である(守島, 2010)。SHRM 論は、人事部門および人事管理を、単なる従業員管理の手法から経営と重要な関わりを持つ分野として昇華させてきた。その意味で岩出(2001)が主張しているように、HRM 研究は、Personnel Management (PM) から Human Resource Management (HRM), そして SHRM と変化を遂げている。こうした PM から HRM, SHRM という流れの中で、多くの研究者が SHRM 論の正当性を主張するために理論研究 (Wright & McMahan, 1992; Lepak, et al, 2006) や実証研究 (Huselid, 1995, MacDuffee, 1995 など)により、分野の妥当性を主張したり、企業(事業)戦略に HRM が寄与することを証明しようと試みてきた。

2. 先行研究

SHRM 研究は、①企業の最終的な従属変数(生産性・財務的成果・成長性・品質・イノベーションなど)に人事施策の開発と利用が及ぼす影響すること、②チームや部門単位を主な分析対象として組織が戦略的な目標を遂行するために、人事施策がどのような役割を果たすのか、ということの研究する領域である(守島, 1996a)。わが国では90年代後半に紹介されはじめ(守島, 1996a; 1996b; 蔡, 1998)、既に多く研究が蓄積されつつある(岩出, 2001; 2002; 木村, 2007; 竹内, 2008)。

SHRM研究には、大きく2つの潮流がある。1つは、Porter(1980), Miles & Snow(1978)が提示した戦略類型と対応する形で人事施策が規定されると考えるSHRM論と、もう1つはBarney(1995; 2002)を中心とする資源ベース観(Resource Based View: 以下RBV)に基づいて企業の歴史や経路依存性から影響を受けて形成される独自のHRMの組み合わせを検討するSHRM論である³(Schuler & Jacson, 1987)。しかし、多くの研究者が指摘するように、人的資源が持続的競争優位の1つであるという主張は、必ずしも理論的に後付けられていない(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & McMahan, 1992)。

SHRM 論は RBV と親和性が高く、近年 RBV に基づいた理論展開がされている。しかし、RBV が、戦略論の分野でその概念が批判されており(Priem & Butler, 2001)、また、Porter (2010) が、自分の枠組みの中に RBV を内包させようとしているように、RBV に立脚している SHRM 論もまた理論的脆弱性に晒されている。そこで SHRM 研究に見られる問題点を以下検討していく。

2.1. 分析レベル

SHRM 研究の分析レベルは、上位概念から HR 哲学(Philosophy), HR ポリシー(Policy), HR プログラム (Program), HR 施策 (Practice), HR 運用 (Process) がある (Arthur & Boyles, 2007)。HR 哲学は、企業の人的資源に対する考え方である。すなわち、人的資源を企業価値を生む源泉と捉えるか、売上原価を構成するコストとして考えるか、といった人に対する企業の姿勢である。HR ポリシーは、戦略に合致した人的資源に関する行動指針である。或いは「組織の中で行われる HR プログラム, プロセス, 技術といったことに関する企業や事業単位での意図をあらわしたもの」(Wright & Boswell, 2002)とも定義される。HR プログラムは、戦略に合致した行動を支援する調整された HR 成果を指す。HR

施策は、働く人々に求められる行動を導き、補強すること、もしくは、「ユニット内で行われる実際のプログラムやプロセス、技術」(Gerhart et al, 2000; Huselid & Becker, 2000)を指す。HR 運用は、どのように活動が遂行されるかを示す。

分析レベルから SHRM 研究を考えた場合、近年研究は2つの方向に発展している。1つは、HR 施策の運用(implementation)に注目した研究である(Becker & Huselid, 2006)。

SHRM 論は、企業レベルの経営戦略や事業戦略に応じて HR ポリシーや施策が決定され、それらに基づいて従業員の行動を促進し、人的資本や企業特殊熟練が高まった結果、企業業績が向上するというモデルを想定している。守島(2010)は、こうした一連の因果について、HR ポリシー・施策が従業員行動に影響を与える研究は、行動科学の知見が蓄積されているのに対して、それ以外の因果については不明な点が多いと指摘する。さらに、労務管理から人的資源管理と名称が変わった理由は、人的資源を経営に重要な資源として捉えるようになったからであると述べ、(反面、かつて労務管理が研究対象としていた)職場が果たす役割を人材マネジメントは軽視してきたと主張する。すなわち、職場で HR 施策がどのように運用されているかに注意を払わなくなってきたのである。上司が部下にどのように接し、人事管理を実践しているのか、例えば、同じ企業に導入されている目標管理であっても、目標の立て方や上司の運用が異なれば、得られる効果は異なる可能性がある(例えば、尹, 2008)。或いは脇坂(2002)が主張するように、育児休暇制度について制度を利用する従業員の仕事を休業中にどのように分配するのか(残りのメンバーで分配するのか、後輩に引き継ぐ、外部労働力を活用する)なども職場での HR 運用であろう。職場の関係性の中で展開される HRM も近年の埋め込み(embeddedness)として注目されている研究である(Lee et al, 2004; 中原他, 2006)。

もう1つは、HR 施策に関する従業員認知の問題である。従業員認知が問題となるのは、HR 施策が導入されていても、HR 施策の対象である従業員が HR 施策の存在を知らない場合や自分が HR 施策の対象であることを知らなかった場合、それらの HR 施策の導入の有無を測定しても意味がないからである。実際、立道(2009)は、人事部と従業員のマッチングデータを用いて、成果主義導入の有無について人事部と従業員とで認識に祖語が生じていることを明らかにしている。また、学習院経済経営研究所編(2008;2010)で実施しているワーク・ライフ・バランスに関する指標も、HR 施策認知に関する測定項目があり、HR 施策導入に関するギャップに注目している。同様に、山本(2007)は、評価・昇進の適切性、積極的教育訓練、雇用保障の3次元とリテンションについて検討し、原口(2010)も山本(2007)を参考にしながらサービス業を対象にしたアンケート調査を用いて従業員認知に注目した検討を行っている。

従業員認知に関連した研究として他にも、所属組織が自分の能力伸長やキャリア発達を支援していると感じているか否かという組織サポート認知(Perceived Organizational Support; POS)を HR 施策と組織成果変数との間に想定する研究(Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Bowen & Ostroff, 2004; 鄭, 2008)や従業員像に注目する研究(西村, 2008; 2010a)がある。西村(2008; 2010)は、自社の社員はどのようなタイプの人達であるか2次データを用いて分析し、役割理論から検討している。また、人事部門・従業員・事業経営者の3者が抱く自社の従業員像ギャップに注目し、従業員像の認知の違いが HR 施策に与える影響を検討し

ている。これらのいわゆるブラックボックス研究は、HR 施策と組織成果までの間に存在する変数を探索する研究であり、認知(山本, 2007; 立道, 2009; 原口, 2010)、運用(Becker & Huselid, 2006)、企業風土(Bowen & Ostroff, 2004)、ソーシャル・キャピタル(西村, 2009)などが中間変数や媒介変数として提出されている。

運用に注目するにせよ、施策に関する従業員の認知に注目するにせよ、こうした議論が取り上げられる背景には、HR施策だけを分析対象とした場合、特定のHR施策を導入すれば、研究者が設定した組織成果(例えば、コミットメントや離職率)に影響を与えるという議論になりかねず、誤った結論を導く可能性があるからである。例えば、我が国で成果主義を導入した企業のうち、7割が成果主義導入を失敗であると認識し、3割が成功した⁴と考える企業の差異をHR施策の導入の有無だけでは判断することができない。また、Kaufman(2010b)は、HR施策導入の有無をダミー変数として用いることは、施策の整備状況が進んでいる大企業を無意識のうちに選択し、サンプル上の多数を占める中小企業の実態を正しく把握していないと批判している。

2.2. 内的整合性

人事施策の組み合わせに関する研究は、Delery & Doty(1996)が指摘するように、ユニバーサリスティック、コンティンジェンシー、コンフィギュレーションの3つアプローチに類型化される。第1のユニバーサリスティックアプローチは、ベストプラクティスアプローチとも呼ばれ、企業戦略や目的に依存せず普遍的(最良の)HRMを主張する(Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996)。

第2のコンティンジェンシー・アプローチは、戦略と統合的なHRMを研究するものであり、企業の戦略によって求められるHRMが異なると考える。

第3は、戦略とHRMの整合性だけでなく、HRM内の整合性も必要であるという考え方である。戦略との整合性を外的整合⁵/垂直整合(external fit/vertical fit)と言い、HRM内の整合性を内的整合/水平整合(internal fit/horizontal fit)と区別される。

本稿で注目するのは、内的整合性の中でも人事施策の束の研究である。

人事施策の束の研究は、SHRM研究に多くの貢献を果たしたものの、3つの点で問題がある。1つは、多くの既存研究が指摘しているように、研究者によって人事施策の束に含める人事施策が異なる点である(Osterman, 2006; Way & Johnson, 2005; Lepak et al, 2006)。図表1にあるように、人事施策の束としての構成概念として使用されている人事施策は研究者によって異なるほか、従属変数についても研究によって異なるために、追試が難しい。例えば、組織パフォーマンスの例を挙げても営業利益率、ROE、ROA、離職率、欠品率、生産性、トービンのqなど研究者によって取り上げている変数が異なる(Way & Johnson, 2005; Huselid, 1995; Auther, 1994; Delery & Doty, 1996)。

2つ目は、人事施策を束として捉えることで、暗黙裡に分析レベルをHR施策からHR哲学の議論へと昇華している点である。分析レベルの抽象度を上げることで、名称の差こそあれ、一般的に高業績ワーク・システムと呼ばれる人事施策の束は、大きく従業員のコミットメントや参加を認めるマグレガーのY理論タイプのHR哲学(high-commitment, high involvement)と、企業が従業員をコントロールすることを前提としたいわばX理論タイプのHR哲学(control system, administrative HR system)に大別され、既存研究

は、概ね従業員参加型の HR 施策の束が有効であると主張する。これらの既存研究は、複数の HR 機能から成る HR 施策を 1 つの概念にまとめているために HR 施策の束が意味するものは、企業の人的資源に対する考え方、すなわち HR 哲学を示すことになる。

3 つ目は、HR 施策の束が生み出すシナジーのメカニズムが明確ではない点である。この点は、Chadwick(2010)が丁寧に議論している。Chadwick(2010)は、HRM のシナジーを要素間の相互作用と要素の専門化による 2 軸で捉え、効果的な重複、独立効果、補完効果に 3 つに分けて議論をしている。例えば、我が国の成果主義の研究の多くは、交互作用効果を測定することで補完効果を問題にすることが多い。また、人事施策の束にまとめる際に用いる分析方法（クラスター分析、探索的因子分析、合成変数）による比較も行っている。

図表 1 HR 機能別に見た人的資源の束の研究

人材マネジメント機能	Arthr (1994)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Delary & Doty (1996)	Youndt et al (1996)	Ichniowski et al(1997)	Becker & Huselid (1998)	Cappli and Neumark (2001)	Collins & Clark (2003)	Datta,et al (2005)	Shaw,Gupta & Delery (2005)
HRMシステムの名称	Control/Commitment HRM System	HR Bundle	HPWS	Market Type System	Administrative HR System, Human Capital Enhancing HR System	HRM System	HPWS	HPWS	Network-building HR practices	HPWS	HR inducement and investment Index
職務設計/職務分析		✓	✓	✓		✓	✓				
採用							✓			✓	
選抜			✓		✓	✓	✓		✓	✓	
訓練/育成	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
グループインセンティブ			✓		✓	✓		✓		✓	
その他の報酬制度	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
従業員参加/権限委譲	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
チーム	✓		✓			✓	✓	✓			
報酬評価				✓	✓		✓		✓	✓	
雇用保障				✓		✓					✓
苦情処理			✓			✓	✓				✓
昇進/キャリア管理			✓	✓			✓	✓		✓	
情報共有/コミュニケーション			✓	✓		✓	✓		✓	✓	

Lepak et al.(2006)から一部抜粋

2.3. 戦略類型

SHRM 論のコンティンジェンシー・アプローチに基づけば、戦略に整合的な HRM が存在することになる。この時に用いられるのが Porter(1980)の一般戦略と Miles & Snow(1978)の戦略類型である。すなわち、Porter の 3 つの一般戦略（コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略）に対応する形で整合的な HRM が存在するという主張や、Miles & Snow(1978)の「防衛型」「探索型」「分析型」「反応型」に対応した HRM が策定されるという主張である(Schuler, 1988)。戦略類型に基づいた HRM は、戦略によって従業員に求めるアウトプットや従業員像が異なり、多くの既存研究も戦略類型に基づいて議論を展開してきた（竹内, 2005; 西村・守島, 2009）。

戦略類型を用いることについては、同時に批判もある。Porter や Miles & Snow の戦略類型に基づいた人事施策が、過度に単純化しており変数省略の問題(omitted variables)を引き起こしているという批判 (Chadwick & Cappeli, 1999) や、戦略に整合的な人事施策は理想形に過ぎないという批判(Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999)などが提示されている。

だが、それ以上に考慮しなければならないのは、戦略類型に当てはまらない事例に関する人材マネジメントを解釈できない点である。現在、日本に限らず、低価格で良質の製品やサービスを提供している企業が登場してきている。イケアやファーストリテーリング、ジェットスター航空など、価格も安く特定の顧客をターゲットとした製品・サービスを提供している企業である。戦略類型に基づいた HRM の場合、コストリーダーシップ戦略を採用する企業の HRM と差別化戦略を採用する企業の HRM は、対極の施策を展開する場合が多い。コストリーダーシップ戦略を選択する企業は、従業員に効率性や結果を求めるであろうし、差別化戦略を選択する企業は、プロセスや創造性を評価項目とするであろう。その意味で戦略類型の理念型だけでなく、事実を積み重ねていく研究(Pfeffer & Sutton, 2006; Lawler III, 2007)から HRM を分析する必要がある。

2.4. 雇用区分

雇用区分の議論は、少なくとも日本では数多くの研究蓄積がある。いずれの研究も企業内の雇用区分が多様化していることを定量分析から明らかにしている。日本では企業内の雇用区分を細分化し、個別に人事管理を行うことで企業は、不確実性への対応力の向上、人件費の変動費化と削減、教育訓練コストを効率化してきた（佐藤・佐野・原, 2003; 佐藤, 2008; 西村・守島, 2009）。

分析対象が企業内の正社員なのか、非正社員なのか、双方なのか違いはあるけれども、いずれの分析でも仕事の範囲と勤務地の限定性に違いがあり、それに応じて賃金の決定基準や人材育成方針、対応する職種が異なる（佐藤他, 2003; 西村・守島, 2009）。

既存研究が示唆することは、単一の企業内で複数の雇用区分が存在し、人材ポートフォリオ (Lepak & Snell, 1999; 朴・平野, 2008) が展開されている点である。このことは、1つの企業の中で複数の HR ポリシーに基づいた人事管理が展開されており、コア従業員に適用されている人事施策の束だけを用いて高業績ワーク・システムと考えることに無理があることを意味する。なぜなら例えば、島貫(2009a; 2010)が議論しているように、正社員と非正社員の仕事の類似度や転換制度の有無などによって企業の境界線を設計することが正社員や非正社員のモラルに重要な影響を与えることになるからである。同様に、西村・守島(2009)も正社員に限定して他の正社員への転換制度がある企業とそうでない企業では、雇用区分間の賃金に格差をつける度合いが異なることを見出している。企業のバウンダリーマネジメントもまた企業にとって重要な議論にもかかわらず、内的整合性、特に人事施策の束の議論ではこうした点が看過されてしまう。

3. 事例研究

本稿は、人事施策の束を HR 哲学に高めずに丁寧に中範囲の事例分析を蓄積していくことと主張する。そこで事例分析の好例としてローソンと WOWOW を取り上げる。2社は、企業のビジネスモデルと合致させるために、人事制度を変更しており、SHRM 論を考察するケースとして適合的だからである。

また、3社目としてイケアを取り上げる。イケアは、急拡大をしている家具メーカーであり、低価格と製品の差別化を両立している企業である。本稿は紙幅の都合上、3社の詳細な事例を検討するのではなく、SHRM 論を考察する材料として用いる。

3.1. HRMの組み合わせに関する事例1：株式会社ローソン⁶

ローソンは、コンビニエンスストア最大手のセブンイレブンジャパンとは異なる戦略を選択し独自の進化を遂げている。一連の差別化戦略は、いわゆる新浪改革と呼ばれる新浪剛史氏が社長になってからの出来事である。新浪剛史氏が社長として就任する前のダイエー傘下時のローソンでは、必ずしも戦略とHRMが合致していなかった。

改革前のローソンでは、社員の多くが受動的な意識を持ち、セブンイレブンジャパンに敗者の意識があった。さらに、ダイエーというスーパーの論理をコンビニエンスストアにも応用したため、店舗確保至上主義であった。そのため立地の確保そのものが目標となり、拡大路線を突き進んだ。その結果、店舗拡大に資金が使用され、現在ほど人材育成を展開していなかった。加盟店の改善が評価に反映されないという評価項目の問題もあった。

これらに対して新浪氏は、ビジネスモデルの転換を打ち出す。第1に、経営陣の刷新と外部人材の登用を実施した。役員21人のうち14人は退任してもらい、商品本部の多くの部長を入れ替え、事業の再構築をトップから実施した。

第2に、現場の中間管理職やマネージャとの会話を行い、就任早々に基幹商品である「おにぎり屋」の開発を行った。自分たちの顧客が誰なのかを見つめ直して現場重視の路線を打ち出す象徴として、商品の中でも一番メジャーなものということで全社プロジェクトとして立ち上げたのが「おにぎり屋」であった。

さらに地域差を考慮して支社制度を展開したり、ミステリーショッパー制度、コンビニエンスストアでは考えられない異なる複数の看板での店舗展開（青色のローソン、ナチュラルローソン、ローソンプラス、ローソンストア100）を実施した。

こうしたビジネスモデルの変更に合わせたHRMの1つが、リーダー教育である。当初は、二十数名を対象とした部長級の管理職向けの選抜型のマネジメント研修を実施した。リーダー教育が軌道に乗り始めた段階で、今度は部長層を狙う立場にあるマネージャやアシスタントマネージャを対象に横展開も実施しながら下の階層に展開をしていった。

HRMの面から見たもう1つの改革が、人事処遇制度改革である。2003年に職能資格制度から役割主義へと転換を図り、賃金決定のルールを変更した。役割主義は役割と賃金をダイレクトに結びつけた制度で、従来よりも業績比例部分を10%程度多くして、新しい役割にチャレンジして成果を出すことで年収アップを図る制度であった。

さらに、自律的な社員を育成するHRMを展開する一方で従業員の行動を水路づけるために、企業理念を2005年に再設計した。「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」がそれである。この企業理念を浸透させるために、企業内大学であるローソン大学と加盟店に行われているミステリーショッパー制度が大きな役割を担っている。

新浪氏が就任した当初は「鳥取砂丘に水を撒く」状況であった社員も、「ようやく鳥取砂丘に梨ができつつある」と新浪氏をして言わしめるようになってきた。

3.2. HRMの組み合わせに関する事例2：株式会社WOWOW⁷

WOWOWは、衛星放送会社である。WOWOWは、1984年に初の民間衛星放送会社として日本衛星放送の名称で設立された。当初、経団連が主体となって民間企業が数十社出資して設立された同社は、出資に協力した製造業から商社に至るまで数多くの企業からの

出向者から成り、彼らが同社の立ち上げに尽力した。人事制度を策定した当時の総務部長が鉄鋼業出身であったため、HRM の制度設計が製造業の人事制度になっており、職能資格制度で年功的に賃金が上がる仕組みであった。

さらに、同社は、民間放送会社とビジネスモデルが異なる。民間放送会社は、スポンサーからの広告料収入によって番組運営されているが、WOWOW は、ペイチャンネルと呼ばれる視聴者から料金を課金する仕組みである。そのため視聴者が見たいと思う番組を提供できるかがカギであり、エンターテインメントに絞って放送している。

ビジネスモデルの特性上、番組編成や放送権の獲得、ドラマ・映画の製作など創造性や目利きが求められる職場で且つ 24 時間放送であるため勤務形態も不規則で専門性が高く、「長時間労働が偉いという雰囲気」⁸があった。そのため成果を出すための努力をしなくても残業代で稼いで給与が高くなるケースが散見された。つまり、どれだけ多く残業したかが成果指標として用いられる社風であったため、ビジネスモデルと人事制度が不一致を起こしていた。そこで同社は、2003 年 10 月から管理職を対象に半年俸制と呼ばれる半年ごとに年俸が決まる仕組みを整え、2009 年までに全社員に導入をした。半年俸制の下では、年功による賃金体系を維持しつつも、年収ベースで 15%が前の半年の業績評価で決まるようにした⁹。「半」年俸としたのは、「低い評価がついても挽回できる機会を増やすため」¹⁰であり、従業員のモチベーションの低下を防ぐのが目的である。

半年俸制を導入した背景には、従業員自身が時間を有効に使い、自律した働き方を追求すべきであるという HRM の設計思想があった。そこで半年俸制と連動させる形で時間の有効な使い方を学ぶタイムマネジメント研修や週単位の勤務時間を自由に調整できるフルフレックス制度なども整えられた。その結果、懸案であった残業時間は月平均 30 時間程度にまで減少しているという。

3.3. 戦略類型に当てはまらない事例：IKEA（イケア）

イケアはスウェーデンの家具メーカーである。イケアは、2009 年時点で世界 25 カ国に進出し、123,000 人の従業員を抱え、215 億ユーロを売上げる巨大小売業である。イケアは、「品格があつて、木材や布等の材料も高品質の家具を提供するけれども、価格は非常に安く抑えた」製品を提供することで顧客に価値を提供している (Porter, 2010)。Porter(1996; 2010)によれば、顧客は「安ければサービスはなくても満足という若くて金銭的に余裕がない人や子持ちだが面倒をみてくれる親がいないといった顧客」である。同社は、コストリーダーシップ戦略を採用しながらも、欧州風のしっかりとした造りの家具を提供している点で他社と差別化を図っている。

イケアのビジネスモデルを支えているのが、フラット・パックとショールーム作りの巧みさである。フラット・パックは、すべての品物をコンパクトな箱に納める形態のことで、顧客は、店内のフラット・パックをカートに入れて自分の車に詰め込んで自宅で組み立てる。また、フラット・パックにより輸送時のコンテナ面積を節約し、一度に多く品物を輸送することでコストを下げる効果もある。

ショールーム作りにも、イケアの戦略がある。一般に家具は一度購入したらしばらくは必要ない。だが、イケアの場合は、顧客は平均して年に 4 回来店するという。その秘訣は、「生活の知恵」¹¹を具現化しているからである。イケアではルームセットの専門家を各店

舗で抱えており、彼らが「住む人の年齢や職業、年収、趣味、名前まで考えてセットを作る」¹²という。こうして「こんなコーディネートもあったのか」と顧客に思わせる演出をしている。

では、ビジネスモデルを支えるイケアの HRM はいかなるものなのか。そこには従業員を家族として扱う記述がみられる (Jungbluth, 2007)。「生活共同体であり価値を共有する場所」であるとか、名前呼び合うとか、従業員が「We are IKEA」を合唱するなど、強烈な組織風土を持つ企業である。また、社員食堂が無料である他、家具店で 15%の割引が適用されるなどの特典があり、2005 年にはアメリカでフォーチュン誌が発表する「社員に優しいアメリカ企業トップ 100」にも選ばれている。従業員を Co-worker と呼ぶように雇用区分や就業形態で呼び方を変えることはせず、部署でのトレーニングや能力開発などについて週 8 時間労働のパートタイマーであっても、2 時間をかけて面接をするという。

さらにホームページに記載されているイケアの採用コンピテンシーを見ると、「チャレンジ」「コーチング」「コスト意識」「意欲」「謙虚さ」「可能」「責任」「シンプルさ」「チームワーク」と既存研究で述べられているような高業績ワーク・システムを想起させるような項目が並ぶ¹³。イケアの価値観を浸透させるために、イケアで大切にしている 10 個のバリューについてその週で一番体現している人に腕章をつけてもらうといった活動もしている。

4. ディスカッション

既存研究の問題点を整理すると次の通りである。第 1 に、人事施策の束は、分析レベルが HR 哲学であるために抽象化されてすぎて、企業間の HRM の差異をきちんと反映できていないこと、第 2 に、企業内部の雇用区分を意識した人事施策の束の整合性およびシナジーの視点が不足している点。第 3 に、戦略類型に必ずしも当てはまらない企業が登場し始めていること、第 4 に、戦略人事に関する事例を蓄積しないと、HRM によるシナジーがどのようなメカニズムによって成立しているのか判断ができないことを主張した。

SHRM 論が抱えるこれらの問題を回避する 1 つの方法は、機能別に HR ポリシーのレベルから議論をすることである (図表 2)。図表 2 は、正社員の雇用区分が 2 つあり、非正社員の雇用区分が 1 つある場合の企業例を示している。既存研究に従い、HR ポリシーは、採用・育成、昇進・昇格、公正性の 3 つを設定している (Morishima, 1996; 1999; Lepak & Snell, 1999; 島貫, 2009; 西村, 2010a)。特に分析レベルを HR 施策ではなく、HR ポリシーにしているのは、個別の HR 施策が、完全に HR ポリシーをバイアスなく反映するとは限らないからである。企業は、歴史や経路依存性 (Barney, 1995)、それに伴う慣性 (Leana & Van Buren, 1999)、制度的要因 (Morishima, 1999)、従業員の情報を引き出す企業組織のあり方や労使関係 (Morishima, 1999) など様々な要因によって HR ポリシーをそのまま具体的施策に反映することは難しい。そのため具体的 HR 施策の組合せで内的整合性を議論しても、議論の収斂は困難だからである。

機能別に HR ポリシーのレベルから検討するメリットは 3 つある。第 1 に、各企業の分散を適度に保つことができるからである。これまでの HR 施策の束の議論は、複数の機能を統合した結果、分析レベルが HR 哲学に昇華され、企業の HRM の多様性が削減されていた。それに対して、HR ポリシーは、戦略に合致した人的資源に関する行動指針であり、さらに企業内の雇用区分の多様性を保持したまま分析が可能である。

第2に、複数の整合を議論することができる。例えば、図表2で正社員1のHRポリシーの整合性や非正社員のHRポリシーの整合性など特定の雇用区分の内的整合性を議論することができるだろう。さらに、雇用区分をまたぐ機能間の整合も議論することが可能になる。1つの企業内で例えば、採用・育成についてどのようなHRポリシーを展開しているのか、パターンを検討することで、正社員間、正社員と非正社員、非正社員間のHRポリシーの機能に関する比較が可能になる。

第3に、雇用区分間の比較ができる。雇用区分間のHRポリシーがどれだけ類似しているのか、或いは異質なのかは、企業のバウンダリーマネジメントを分析することになり、職務デザインや同一賃金同一労働の基準や転換制度の有無などと合わせることで豊富な分析を可能にするであろう。

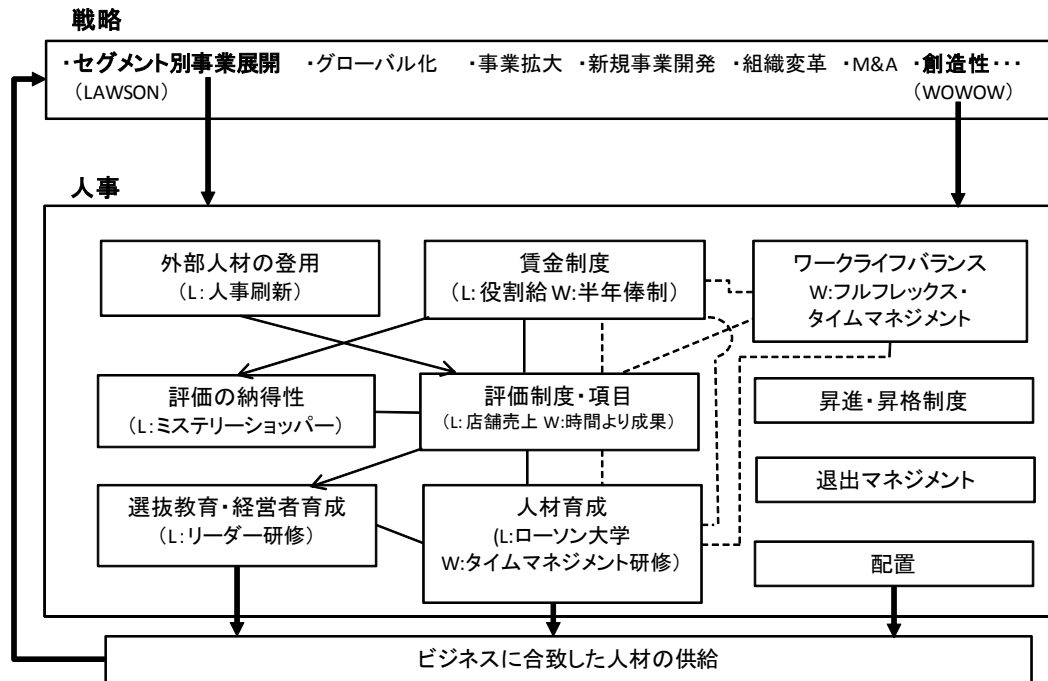
図表2 機能別に見たHRポリシーの研究（雇用区分が3つの会社の仮想例）

	正社員1 (コア従業員)	正社員2 (地域限定職)	非正社員 (パートタイマー)
HRポリシー1(採用・育成)	長期雇用	有期雇用	有期雇用
HRポリシー2(昇進・昇格)	成果重視	年功重視	能力重視
HRポリシー3(公正性)	重視	一部重視 (転換制度有)	重視せず

分析レベルをHRポリシーに設定したうえで、次に戦略人事の事例を積み重ねていく必要がある。これまで戦略人事とは、「戦略に人事が寄与すること」と考えられてきた。だが、少なくとも、ローソンの事例とWOWOWの事例では、同じ戦略人事と括ると戦略人事の意味が分からなくなる。ローソンは、セブンイレブンジャパンとは違う「個店主義」を掲げ、青色のローソン以外にもナチュラルローソンやローソンプラス、ローソンストア100など年齢層や地域の客層に合わせて店舗を展開してきた。こうしたビジネスモデルに対応するためには、自律的人材が必要であり、「おにぎり屋」を中心した基幹商品の開発により、従業員の意識を改革しながら、教育制度や評価制度をビジネスモデルに適合していったケースである。したがって、ローソンは、「セグメント再編に合致したビジネスモデル」に対して「自律型人材」の供給という人事機能を組み合わせた例である。

他方、WOWOWは、番組編成や番組放送権の取得といった目利きを必要とされる創造性が求められる業界であるにもかかわらず、年功的な職能資格制度であったことに加えて、24時間放送という不規則な勤務形態から、従業員にとって残業をすることが日常的になっていた。こうした創造性が求められる業務を時間概念で評価することを払拭するため、半年俸制を導入し、自分の業務をきちんと半年間で成果を出すようにすると共に、部下のタイムマネジメントを心がけるように意識改革をしたケースである。したがって、WOWOWのケースは、「創造性が求められるビジネスモデル」に対して「セルフマネジメント」を行うための人事施策の展開であったと言える（図表3）。図表3は、戦略と人事の組み合わせである。企業・事業戦略で発生するトピックスとそれに合わせたHRMで、企業が展開する戦略に応じて右側の人事機能の一部を変更する必要がある。これらの人事機能が戦略と合致している時に垂直整合であると認識される。

図表3 「戦略」と「人事」の組み合わせの検討



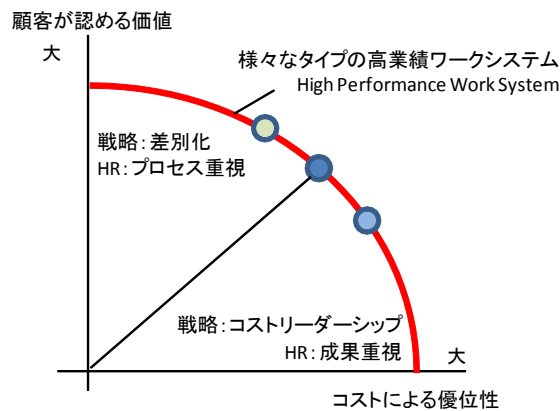
※1 人事制度内に記載されている「L」はローソンを指し、「W」はWOWOWを指す

※2 人事制度内の実線はローソンでの内的整合性を示し、点線はWOWOWの内的整合性を示す

イケアは、低価格と差別化を両立している企業である。近年、ファーストリテーリングや低価格の航空会社など、Porterの一般戦略やMiles & Snowの戦略類型から演繹的にHRM施策を考えることが難しいケースが登場してきている。

Porter(1996)の生産性のフロンティアの概念(図表4)に基づけば、これまでSHRM論で顧客が求める価値とコストによる優位性は、トレードオフである。トレードオフの考えは、SHRM論の既存研究でも踏襲されている。コストリーダーシップ戦略を採用している企業のHRMは、効率性を重視するから、成果重視の評価や賃金体系が設置されやすい。それに対して、差別化戦略を採用している企業は、付加価値を生み出すために従業員のプロセスを評価したり、創造性を促進するHRMが求められる。だが、ローソンやWOWOWのように異なるHRMの組み合わせでビジネスを展開している企業があるように、高業績ワーク・システムも色々なタイプが存在する。イケアのように、コストリーダーと差別化を同時達成している企業であっても、その高業績ワーク・システムは多数存在する。これまでのように高業績ワーク・システムの類型を点で捉えるのではなく、線として捉えることで様々なタイプのHPWSを考えることができるであろう。そのためにも今後、こうした事例を蓄積し、事実に基づく経営によって帰納的にHRMを考える視点が重要になる。

図表 4 様々な高業績ワーク・システムの存在



Porter(1996)を基に作成

5. まとめ

本稿は、戦略人材マネジメント研究が抱える問題点を指摘した。本稿は、HR ポリシーのレベルから議論を検討することで、企業間の分散を考慮し、HRM が企業の競争優位性に影響を与えることを指摘した。また、HR ポリシーのレベルから考えることで企業内に存在する雇用区分間の組み合わせや企業の境界を考えることができるなど様々な分析視角を提供できることを指摘した。

こうした貢献があるものの、方法論上の問題が残されている。1つの企業で複数の雇用区分のHR ポリシーを捉えるためには、特に定量調査の場合、回答者に多くの負荷がかかる。回答者への負荷は測定の問題と関連する。HR 施策やHR ポリシーを誰に尋ねるのか、評価者間の問題やサンプル数の問題は、SHRM 研究でも盛んに取り上げられている (Becker & Huselid, 1998; Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005)。

回答者に負荷を与えずに、適切にHRポリシーを捉えるためには、図表2で示したように、HRポリシーの機能を絞り込む必要がある。今後のSHRM論がさらに発展するためには、事実に基づいた経営として帰納的にHRMのケースを蓄積していく必要があるだろう。HRMの事例研究は、欧米では既に優れた研究 (例えば、Cappelli(ed), 1999; Kaufman, 2010a) があるけれども、日本では主にMBAで用いられるビジネスケースを除いてほとんどないのが現状である¹⁴。そのために人材マネジメントに焦点を当てたビジネスケースを再分析することも考えられる。

データ収集の困難さからなかなかできない研究ではあるが、別の研究可能性として垂直整合、水平整合、意思決定の整合 (島貫, 2009b) 以外にも、HR の分析レベル間の整合も分析対象となりうる。例えば、HR ポリシー—HR 施策—HR 運用の3つのレベルの整合も考えることができるであろう。ただし、単一の回答者が回答しても認知バイアスが存在するため、HR ポリシーは人事担当役員、HR 施策については人事部、HR 運用については従業員が回答するといった具合に複数の回答がマッチングさせる必要がある。

企業調査の回収率が年々低下している話をよく聞く。個人の研究者が単独で質問票を作成するだけでなく、大規模なコンソーシアムを形成して質問票を作成し、企業側の負荷を

低下することも考えなければならないし、研究者も調査結果をきちんと企業にフィードバックしなければならないであろう。戦略人材マネジメント研究の精緻化を進めるには、研究手法だけでなく、我々研究者の企業への研究アプローチの改革も求められる。

参考文献

- Arthur, J. B. (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3 pp.670-687.
- Arthur, J. B. and Boyles, T. (2007)"Validating the human resource system structure: A level-based strategic HRM approach", *Human Resource Management Review*, Vol.17 pp.77-92.
- Barney, J. B. (1995) "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.4 pp.49-61.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998) "High Performance Work systems and firm performance :A Synthesis of research and managerial implications," In Ferris,G. and Rowland, K. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press,pp.53-101.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, Vol.32, No.6 pp.898-925.
- Bowen,D.E.,& Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength"of the HRM System", *Academy of Management Review*,Vol.29, No.2,pp.203-221.
- Cappelli, P. (ed) (1999) *Employment Practices and Business Strategy*, Oxford University Press.
- Cappelli,P.& D.Neumark(2001)"Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review*,Vol.54 No.4,pp.737-775.
- Chadwick, C. & Cappelli, P. (1999)"Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management" Wright.P. M., Dyer, L. D., Boudreau, J. W. & Milkovich, G. T. (eds)*Research in Personnel and Human Resource Management,Supplyment4*, pp.1-29.
- Chadwick, C.(2010)"Theoretic Insight on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision", *Human Resource Management Review*, Vol.20, pp.85-101.
- 蔡 芒錫(1998)「人的資源管理論のフロンティアー戦略的人的資源管理論 (SHRM) ー」『組織科学』 Vol.31, No.4 pp.79-92.
- 鄭 有希(2009)「人材開発投資に対する従業員認知と職務態度との関係：個人ー環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果の検討」『日本労務学会第 39 回全国大会研究報告論集』 pp.149-156.
- Collins,C.J.& K.D.Clark(2003)"Strategic Human Resource Practices, Top Management

- Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantages”, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6 pp.740-751.
- Datta, D.M., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. (2005) “Human Resource Management and Labor Productivity : Dose Industry Matter ?” *Academy of Management Journal* , Vol.48, no.1 pp.135-145.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4 pp.802-835.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A. Buckley, M. R. Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (1999) “Human Resource Management: Some New Directions”, *Journal of Management*, Vol.25 No.3, pp.385-415.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. Willy.
- 学習院経済経営研究所編(2008)『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランスーワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ！成果測定のための評価指標付』第一法規.
- 学習院経済経営研究所編(2010)『ワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』第一法規.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., and Snell, S. A. (2000) “Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size estimates? *Personnel Psychology*, Vol.53, No.4 pp.803-834.
- 原口 恭彦(2010)「人的資源管理施策の認知が従業員態度に与える影響に関する研究ーホワイトカラーを対象にした調査よりー」『日本労務学会第 40 回全国大会研究報告論集』 pp.133-140.
- Huselid, M. (1995) “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3 pp.635-672.
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (2000) “Comment on “Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size estimates? by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell”, *Personnel Psychology*, Vol.53, No.4 pp.835-854.
- Ichniowski, C., K., Shaw, and G., Prennushi (1997) “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” *American Economic Review*, Vol. 87, pp. 291-313.
- 岩井 博 (2001)「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第3巻, 第2号 pp.2-12.
- 岩出 博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相 アメリカ SHRM 研究ノート』泉文堂.
- Jungbluth, R. (2006) *Die 11 Geheimnisse Des IKEA-Erfolgs*, Campus Verlag GmbH

- (瀬野文教訳『IKEA 超巨大小売業, 成功の秘訣』日本経済新聞社, 2007年) .
- Kaufman, B.(2010a) *Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry*, Cornell University Press.
- Kaufman, B.(2010b) “SHRM Theory in the Post-Huseid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified”, *Industrial Relations*, Vol.49, No.2 pp.286-312.
- 木村 琢磨(2006)「ホワイトカラー労働者から見た成果主義」『日本労務学会第 36 回全国大会研究報告論集』 pp.225-232.
- 木村 琢磨(2007)「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』No.559 pp.66-78.
- Lawler, III E. E.(2007)“Why HR practices are not evidence-based”, *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.5 pp.1033-1036.
- Leana, C. R. and Van Buren III, H. J.(1999) ”Organizational Social Capital and Employment Practices”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3 pp.538-555.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P. and Holtom, B. C.(2004) “The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover“, *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.5 pp.711-722.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988) ”Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3 pp.454-470.
- Lengnick-Hall, M.L. & C.A. Lengnick-Hall, L. S. Andrade, and B. Drake(2009) “Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field”, *Human Resource Management Review*, Vol.19 pp.64-85.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp31-48.
- Lepak, D. P., H. Liao, Y. Chung & E. E. Harden(2006) ”A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.25 pp.217-271.
- 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*, Vol.48, No.2 pp.197-pp.221.
- Miles, R. E. and Snow, C. C.(1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営 戦略選択の実線シナリオ』ダイヤモンド社, 1983年) .
- 守島 基博(1996a)「人的資源管理論と産業・組織心理学」『産業・組織心理学研究』第 10 巻, 第 1 号 pp.3-14.
- 守島 基博(1996b)「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 pp.103-119.
- Morishima, M. (1999) “Strategic Diversification of HRM in Japan”, Wright, P. M., Dyer,

- L. D. Boudreau, J. W. and Milkovich, G. T. (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management, Suppliment 4*, pp.329-352.
- 守島 基博(2010)「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」『日本労働研究雑誌』 No.600, pp.69-74.
- 中原淳・荒木淳子・北村士朗・長岡健・橋本諭(2006)『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社.
- 西村 孝史(2008)「人材マネジメント・ポリシーの3タイプ 従業員認知と働く意欲与える影響の差異」日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア 4』有斐閣 pp.206-222.
- 西村 孝史 (2009)『企業内の社会資本形成に関する実証研究』一橋大学博士学位取得論文.
- 西村 孝史・守島 基博(2009)「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』, No.586 pp.20-33.
- 西村 孝史(2010a)「従業員像ギャップが人事施策に与える影響－事業経営者・人事部・従業員が抱く認知の差異」 Graduate School of Commerce and Management Center for Japanese Business Studies, Hitotsubashi University, Working Paper Series, No.108.
- 西村 孝史(2010b)「株式会社ローソン「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.58, No.1, pp.102-118.
- Osterman, P. (2006), "The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.59, No.2 pp.187-204.
- 朴 弘文・平野 光俊 (2008)「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界」『日本労務学会誌』 第10巻, 第1号 pp.17-30.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I.(2006) *Hard Facts, Dangerous Half-Trusts, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press(清水勝彦訳『事実に基づいた経営 なぜ「当たり前」ができないのか? 東洋経済新報社, 2009年) .
- Porter, M. E.(1980)*Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co. Inc (土岐 坤・中辻 萬治・服部 照夫訳 『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982).
- Porter, M. E.(1996)"What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pp.61-78.
- Porter, M. E.(2010)「講演録: 企業戦略－新たな知見－」(洞口治夫監訳)『経営志林』Vol.47, pp.1-27.
- Priem, R. L.& Butler, J. E.(2001) "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*: Vol.26, No.1 pp.22-40.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.698-714.
- 佐藤 博樹・佐野 嘉秀・原 ひろみ (2003)「雇用区分の多元化と人事管理の課題－雇用区

- 分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518 pp.31-46.
- 佐藤 博樹(2008)「人材活用における雇用区分の多元化と処遇の均等・均衡の問題」『組織科学』, Vol.41, No.3, pp.22-32.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3 pp.207-219.
- Shaw, J.D., Gupta, N., & Delery, J.E. (2005) "Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp.50-68.
- 島貫 智行(2009a)「内部労働市場の構造が正社員に与える影響－正社員・非正社員の雇用区分の観点から－」『山梨学院大学現代ビジネス研究』 Vol.2, pp.31-41.
- 島貫 智行(2009b)「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス－施策運用における意思決定構造に注目して－」『組織科学』 Vol.42, No.4 pp.77-91.
- 島貫 智行(2010)「雇用の境界」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.58, No.2 pp.108-109.
- 竹内 規彦(2005)「我が国製造企業における事業戦略、人的資源管理施策、及び企業業績－コンティンジェンシー・アプローチ」『日本労務学会誌』第7巻, 第1号 pp.12-27.
- 竹内 規彦(2008)「人的資源管理政策・施策」若林満監修『経営組織心理学』ナカニシヤ出版 pp.161-187.
- 立道 信吾(2009)「成果主義がモラルと生産性に与える影響－飴か鞭か－」『社会学評論』 Vol.60, No.2, pp.225-240.
- 山本 寛(2007a)「組織従業員の HRM 認知とリテンションの関係－キャリア発達の観点から－」『産業・組織心理学研究』, Vol.20, No.2 pp.27-39.
- 尹 諒重 (2008)『目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方と従業員の納得性－大手メーカー中央研究所の事例－』一橋大学大学院商学研究科博士学位申請論文.
- 脇坂 明(2002)「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』 No.503, pp.4-14.
- Way, S. A. and Johnson, D. E., (2005) "Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, No.15 pp.1-19.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management" *Journal of Management*, Vol.18, No.2 pp.295-320.
- Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002) "Desegregating Human Resource Management : A Review and Synthesis of Micro and Macro HRM Research", *Journal of management*, Vol. 28, No.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*, Vol.39, No.4 pp.836-866.
- 「WOWOW 成果軸中心の働き方を目指し、一般社員に半年俸制を導入」『労政時報』第3654号, pp.24-34.
- 「巨大店舗で日本市場に再挑戦」『日経ビジネス』2006年5月22日号 pp.58-60.
- 「酸素缶で見た「当てるツボ」」『日経ビジネス』2006年12月11日号 pp.38-40.

「成果主義の逆襲 花王, ホンダ, 武田はなぜ成功したか」『日経ビジネス』2009年5月11日号

「給与体系 業績に反映」『朝日新聞』2010年9月7日

IKEA ホームページ : http://www.ikea.com/ms/ja_JP/jobs/simply_ikea/index.html

¹ 本論文は、科学研究費補助金「企業内労働市場の変容とその規定要因に関する国際比較」(課題番号: 21730302), 日本生産性本部より平成20年度生産性研究助成「企業内労働市場の変容とその規定要因に関する研究～人的資源管理と組織行動論の接近～」, および一橋大学大学院商学研究科グローバルCOE内のプロジェクト「働き方の自立性とモチベーションの関係」の研究成果の一部である。それぞれの団体の支援に心より感謝致します。

² Policy の訳語として「政策」を用いるべきであるが、政府の方針や国としての政策との誤解を回避するため、敢えてカタカナで表記する。

³ SHRM に関するレビューは、Wright and McMahan(1992), Way & Johnson (2005), Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, and Drake(2009)などが詳しい。

⁴ 日経ビジネス 2009年5月11日号.

⁵ 外的整合性はコンティンジェンシー理論に基づくSHRMの枠組みである戦略と人的資源管理戦略との整合性のみを示すだけではない。より日常の業務に埋め込まれた(embedded)レベルにおける整合性である。

⁶ ここでの記述は、西村(2010b)に基づいている。

⁷ 本稿の内容は、新聞記事や公刊資料の他、2010年9月1日(水)に実施されたWOWOWとのインタビューに基づく。インタビューを実施したのは、人事総務局長H氏と同局S氏である。

⁸ 朝日新聞 2010年9月7日

⁹ 『労政時報』第3654号

¹⁰ 朝日新聞 2010年9月7日

¹¹ 日経ビジネス, 2006年12月11日号.

¹² 日経ビジネス, 2006年5月22日号.

¹³ IEKA ホームページより (http://www.ikea.com/ms/ja_JP/jobs/simply_ikea/index.html)

¹⁴ 近年、神戸大学が中心となって経済産業省から受託した「産学連携人材育成事業(経営・管理人材分野)－『人材マネジメント型企業変革リーダー』育成プログラム開発・実証－」で人材マネジメントに関するビジネスケースの蓄積が進んでいる。このビジネスケースの2次利用を通じて戦略人事を帰納的に検討することも可能かもしれない。