

【研究ノート】

人的資源管理システム研究の展望 (1)¹

義村 敦子

1 はじめに

1-1 問題意識

21世紀の序盤が過ぎ、これからの働き方は大きく変化すると予想されている。その変化は、日本において働き方改革として今日議論されているレベルをはるかに超えた動きになると予想できる。働き方が大きく変化する主な理由は、AIの発達によって人間が担う職務が劇的に変化するためと言えよう。例えば、現在進行している情報技術変革による産業構造の大きな変化を第四の産業革命と呼んでいるSchwab（2016）は、職務は今後さらに複雑化・高度専門化し、組織と働き手の間には、目的を明確にした契約（purposeful engagement）が交わされるようになるであろうと予測している。このように組織がどのような働き手を雇い入れ、どのようにその働き手を確保していくかについて、従来型の人的資源管理を超えた仕組みが必要とされている。近未来の新しい人的資源管理の在り方を考えるためには、これまでの人的資源管理研究がどのように人的資源管理を変化させて今日に至っているかを学ぶことが有効であろう。

1-2 目的とリサーチクエスション

2017年現在では人的資源管理研究に携わる者の多くが人的資源管理（Human resource management; HRM）がパフォーマンスに及ぼす影響を捉えるには、人的資源管理システム全体に焦点を当てる必要があると認識している（Takeuchi,R.,Lepac,D.,Heli,W. & Takeuchi,k.,2007）。個別の人的資源管理施策がパフォーマンスに与える影響を個々に測るのではなく、複数の人的資源管理施策を束ねた上でそれらの持つ影響力を測るほうが、人的資源管理が持つ影響力を測定するには適切であるとの認識は、どのように形成されてきたのであろうか。その経緯は必ずしも明らかになっていないとは言えない。そこで、本稿では、パフォーマンスを高める人的資源管理システムについて、関連研究を参照することによって、人的資源管理研究がどのような経過をたどって、人的資源管理システムを構築してきたかを明ら

¹ 【謝辞】 本論文はJSPS科研費24330130（「多国籍企業における人材移動によるイノベーション」, 研究代表者：村上由紀子早稲田大学政治経済学術院教授）の助成を受け、執筆されました。ここに記して謝意を表します。

かにすることを目的としたい。

より具体的には、「人的資源管理システムに関する理論研究はどのように発展してきたか」をリサーチクエスション1とし、「人的資源管理システムに関する実証研究はどのように発展してきたか」をリサーチクエスション2とする。

2 人的資源管理システム研究の系譜

2-1 人的資源管理システムとは

人的資源管理システムを広く定義すると「内外労働市場の運用を含む特定国の社会および組織レベルにおける全ての人的資源管理の構造、プロセス、政策の効果」となる(Begin,1992,p.380)。すなわち、人的管理システムは広く捉えれば、国レベルおよび組織レベルの双方における働く人をマネジメントする環境を意味している。本稿では、その中でも特に組織レベルの人的資源管理システムに限定して人的資源管理システムを捉えたい。なぜなら、組織レベルの人的資源管理は直接的に働く人に影響を及ぼすと考えられるからである。Begin(1992)は組織レベルの人的資源管理施策にはワークシステム、人材採用と人材配置システム、報酬システム、教育訓練システム、従業員管理システムが含まれると定義している。

2-2 理論研究による人的資源管理のシステム分類

リサーチクエスション1の答えを見出すために、人的資源管理をシステムとして捉えた研究をレビューしたい。Walton(1985)は組織が良好なパフォーマンスをあげるためには、ハイコミットメントモデルが必要であると提唱した。ハイコミットメントモデルとは、管理者と従業員の相互作用を促進することによって組織パフォーマンス向上を目指す人的資源管理モデルである。Walton(1985)は企業における人的資源管理を伝統的コントロール型人的資源管理、過渡期型人的資源管理、新コミットメント型人的資源管理の3タイプに類型化した。伝統的コントロール型人的資源管理とは欧米企業における旧来型の人的資源管理システムであり、従業員と管理者の相互作用は限定的で、従業員の組織へのコミットメントは平均的に低い。過渡期型人的資源管理とは伝統的コントロール型人的資源管理から高コミットメント型人的資源管理への移行途中にある企業の人的資源管理を指し、従業員と管理者間の相互作用程度および従業員の組織へのコミットメント水準は伝統的コントロール型と新コミットメント型の中間に位置すると想定している。Walton(1985)は従業員と管理者間の相互作用促進を手段として、組織コミットメント向上を一次目的として目指す人的資源管理システムを新コミットメント型人的資源管理と名付けて提唱するとともに、既存の人的資源管理について組織コミットメント向上を目指す程度によって分類を試みたといえよう。

Dyer & Holder (1988) は人的資源管理戦略あるいは組織目標に則って構成された人的資源管理を特に戦略的人的資源管理と呼び、人的資源管理戦略が明確には存在せずに構成された伝統的人的資源管理と区別した。人的資源管理戦略とは企業における効率性を高めるために考えた人的資源の活用方法を意味している。戦略的人的資源管理は、トップマネジメント層が目標、政策、資源配分に関する戦略を決定し、おもにラインのミドルマネジメント層が責任を持って具体的な人的資源管理戦略を策定および実行し、人事スタッフが実行を支援する。企業全体の効率性向上を組織目標とし、戦略的人的資源管理の活動範囲は企業全体に及ぶ。人的資源管理戦略は組織内外の環境を考慮して策定される。一方、伝統的人的資源管理は、人事部門の専門職ミドルマネジメント層が人的資源管理戦略に相当するものを企画し、ラインのミドルマネジメント層が実行し、人事スタッフが支援する。Dyer et al. (1988) は人的資源戦略別に誘引 (inducement) 型、投資 (investment) 型、関与 (involvement) 型の3つに戦略的人的資源管理を類型化した。Dyer et al. (1988) は人的資源戦略に着目して戦略的人的資源管理システムを提唱し、人的資源戦略の違いによって戦略的人的資源管理システムを理念的に分類したといえよう。また、Dyer et al. (1988) は戦略策定には実行可能性の査定、望ましさの決定、目標の明確化というタスクが必要と述べている。

Sonnenfeld & Peiper (1988) は企業の視点を考慮した人的資源管理研究を提唱した。主に企業戦略に基づく人材供給の流動性 (supply flow) と人材配置の流動性 (assignment flow) に着目し、これらを2軸として人的資源管理システムを類型化した。人材供給の流動性とは採用以外で外部労働市場にどれだけ開かれているかを指し、人材配置の流動性とは配置転換や昇進にあたって、個人による貢献を重視するか集団による貢献を重視するかを指している。人材供給が内部化され、人材配置や昇進の根拠が個人業績に基づいている企業の人的資源管理システムをアカデミー型、人材供給が内部化され、人材配置や昇進の根拠が主に集団業績に基づいている企業の人的資源管理システムをクラブ型、人材供給が外部化され、人材配置や昇進の根拠が個人業績に基づいている企業の人的資源管理システムを野球チーム型、人材供給が外部化され、人材配置や昇進の根拠が集団業績に基づいている企業の人的資源管理システムを要塞型とした。Sonnenfeld et al. (1988) は特に人練り (staffing) に着目して、企業戦略を実行できる人的資源管理をキャリアシステム別に類型化したといえよう。

Begin (1992) はシステム論を応用して人的資源管理システムを類型化した。前述のようにBegin (1992) は人的資源管理システムを国・社会レベルと組織レベルを含めたしくみを定義した。当時のOECD (1986) では、柔軟で能力が高く統合されコミットメントが強い労働力が企業の生産性を向上させ、ひいては、社会構成員の生活水準を高めると提唱していた。こ

の考えに則って、Begin (1992) は柔軟で能力が高くコミットメントの高い労働力の養成を従属変数、人的資源管理の上位システムである政治、経済、社会、文化を独立変数、人的資源管理システムを両変数の媒介変数と設定した。つまり、国の政治、経済、社会、文化が優れた労働力養成に与える影響は、企業がどのような人的資源管理システムを実行するかによって左右されるとみなしたのである。組織外環境の動静と組織内環境である技術的知識の複雑さによって企業を分類し、それぞれに対応した人的資源管理システムタイプが存在すると考えた。静的な組織外環境と単純な技術的知識を持つ企業を機械的官僚組織 (machine bureaucracy)、静的な組織外環境と複雑な技術的知識を持つ企業をプロフェッショナル官僚組織 (professional bureaucracy)、動的な組織外環境と単純な技術的知識を持つ企業を単純構造組織 (simple structure)、動的な組織外環境と複雑な技術的知識を持つ企業を臨機応変組織 (adhocracy) と呼び、各組織タイプに対応する人的資源管理システムをそれぞれ機械型、プロフェッショナル型、単純型、臨機応変型と名付けた。

Begin (1992) は国あるいは社会という組織外環境を考慮して、国あるいは社会の生産性向上に資する人的資源管理を個別の人的管理施策が相互に関連するシステムとして捉える理論研究は1980年に始まったといえよう。その端緒をなすのがWalton (1985) であった。労働力養成を目的とする人的資源管理システムの類型化を試みたといえよう。

2-3 実証研究による人的資源管理システム分類

リサーチクエスチョン2に答えるために、実際にデータを分析して人的資源管理システムの具体化を図った研究の流れを見ていきたい。Ichiniowski (1990) はアメリカ製造業企業199社を対象に人的資源管理ポリシーのタイプが業績に与える影響を分析した。対象企業の人的資源管理ポリシーは職務の柔軟性、業績給、人材の内部化、教育訓練、苦情処理制度、職場内コミュニケーションという6つの指標で測定された。クラスター分析の結果、143社が伝統組合理型からコミットメント型までの9タイプに分類された。資本金、従業員規模、組合組織率などをコントロールした上で、企業生産性を従属変数、9タイプの人的資源管理システムを独立変数とした重回帰分析の結果、コミットメント型人的資源管理システムが最も業績が高かった。コミットメント型人的資源管理システムとは労働組合がなく、職務設計が柔軟、業績重視の報酬・昇進、公式的教育訓練あり、企業内での人材調達、苦情処理システムはなし、職場内コミュニケーションが活発、という特徴を有していた。当時のアメリカ製造業ではコミットメント型人的資源管理システムを実施している組合のない大企業が高業績を上げていた。9型はのちに4型に整理された (Ichiniowski, Show & Prensush, 1993)。Ichiniowski et al. (1993) は人的資本論、モチベーション諸理論および制度学派的理論を援用して、高い業績を上げる人的資源管理システムの特徴を想定した上で、実証研究によって企業の人的資

源管理システムを類型化し、コミットメント型人的資源管理システムが高業績に繋がることを明らかにしたといえよう。

Snell (1992) は戦略的人的資源管理システムについてコントロール理論を用いて類型化を試みた。企業内で行使されるコントロールタイプは管理者が有する管理情報に影響されると想定し、従業員数250人以上の102社のトップマネジメント層管理者を対象に質問紙調査を実施した。Snell (1992) の分析では公式の人的資源管理のみに焦点をしぼり、個人の影響など非公式な人的資源管理の影響が強く働くと考えられる小規模企業は対象外とした。主成分分析の結果、インプットコントロール、行動コントロール、アウトプットコントロールの3因子が抽出された。インプットコントロールとは知識、能力、技能、価値観、モチベーションなど業績を左右する先行条件を規定し、行動コントロールとは部下の職務遂行行動を規則によって規定する。アウトプットコントロールとは部下の成果を規定するが成果に至るまでの職務遂行方法は部下の裁量に任せる。具体的には、インプットコントロールは採用や教育訓練の入念な実施、行動コントロールは的確な人材配置、アウトプットコントロールは成果を重視した評価制度や報酬制度を指している。各コントロールを従属変数、管理情報などを独立変数とした重回帰分析の結果、部下の行動と業績の関係を管理者が正確に把握しているほどインプットコントロールが行使され、部下の行動と業績の関係を管理者が正確に把握し、かつ、望ましい職務遂行方法が明確にされているほど行動コントロールが行使され、望ましい職務遂行方法が明確にされているほどアウトプットコントロールが行使される関連が示された。また、各コントロールはいずれも従業員のモチベーション向上に関連し、インプットコントロールは従業員の能力確保との関連も示された。

Snell & Dean (1992) は製造業企業の統合製造システムが人的資源管理施策機能度認識に与える影響について、人的資本論を用いて分析した。Snell et al. (1992) は、人的資本論における人的資本を「企業において経済的価値のある技術・経験・知識を持っている人々 (p.458)」と捉えた。企業において従業員が人的資本として機能するには、管理コストや残留コストを上回る企業への貢献を従業員から引き出す必要がある。その貢献を引き出すための人的資源管理システムをSnell et al. (1992) は製造業における先進的人的資源管理システムと名付け、選択的な人材配置・包括的な教育訓練・業績を考慮した評価・外部公平性を確保した報酬・内部公平性を確保した報酬の5つの施策群にまとめ、生産技術システム(先進的生産技術・総合品質管理・ジャストインタイム)との関連を分析した。512の生産プラントで働く管理職及び非管理職を対象とした質問紙調査の結果、非管理職群において、先進的生産技術と総合品質管理はほとんどの多くの人的資源管理施策群と正の関連を示した。一方、管理者非管

理者群ともにジャストインタイムは従業員の自由裁量の余地を示す施策とは負の関連を示した。Snell et al. (1992) は製造業企業の管理者が生産技術システムと人的資源管理システムを互いに協調するシステムとみなしていることを確認するとともに、従来型の伝統的生産システムを持つ企業に比べて、先進型の統合的生産システムを持つ企業において、人的資源管理施策や人的資源管理慣行を通じて従業員の能力開発への取り組みが多く実行されていると結論付けた。

MacDuffie (1995) は企業業績に影響を及ぼすのは個別の人的資源管理施策ではなく、それらをまとめた人的資源管理システムである、および、組織論理と人的資源管理システムが統合された場合に企業業績は向上する、という仮説について検証を試みた。16か国62か所の自動車工場管理者を対象に質問紙調査を実施した。ワークシステム測定尺度(公式チーム生産で働く率、従業員主導のチーム生産で働く率、従業員への示唆、実行された示唆率、ジョブローテーション)は信頼性係数 $\alpha = .81$ 、人的資源管理ポリシー測定尺度(採用基準・新規従業員の教育訓練・既存従業員の教育訓練・業績と報酬・労使関係)は信頼性係数 $\alpha = .70$ であった。在庫水準設定などの生産戦略、ワークシステム、および人的資源管理ポリシーをクラスター分析した結果、大量生産型、移行型、柔軟生産型と名付けた3つの人的資源管理システムが抽出された。また、スキル多様化を進めるワークシステムと従業員のコミットメントを深める人的資源管理ポリシーが、生産性を高める傾向等も見出し、前述の仮説はいずれも支持されたと結論付けた。MacDuffie (1995) の特徴は、製造業の生産戦略を考慮して人的資源管理システム類型を実施した点にあるといえよう

Morishima (1996) は人的資源管理ポリシー別に日本企業を類型化した。日本企業は生産性の低さと人件費増大に対処するために、業績評価と人材外部化という当時の日本企業にとっては新しい人的資源管理ポリシーを進める傾向にあると指摘し、これらの人的資源管理ポリシーを導入している程度によって、企業を類型化した。1,618社の人事担当者を対象に質問紙調査で得たデータをクラスター分析し結果、伝統型、業績評価型と転換型の3タイプを抽出した。業績評価型は業績に基づく評価を実施しているが人材の外部化はほとんど実施していない企業群、変換型は業績に基づく評価を実施し、かつ、人材の外部化もやや実施している企業群を指す。また、Morishima (1996) は各人的資源管理ポリシー類型企業ごとに人的資源管理施策実施率を調べ、各人的資源管理ポリシーと強い関連のある人的資源管理施策を特定した。業績評価ポリシーと強い関連を示した人的資源管理施策は目標管理、個人インセンティブボーナス、速い昇進、幹部候補の早期選択であり、人材の外部化ポリシーと強い関連を示した人的資源管理施策はパート・契約社員の増員、期間限定社員、早期退職制度、外部サ

ービスの利用であった。さらに、業績重視のマネジメント価値観を有する企業ほど、業績評価型や転換型に属する率が高く、マネジメント価値観が新しい人的資源管理ポリシー実施に影響していることも明らかになった。

人的資源管理システムは、個別の人的資源管理施策を互いに関連しあうまとまり（システム）とみなす。上記で展望した理論研究および実証研究のほとんどは、企業で実践する人的資源管理施策全体を1つのシステムと捉えていた。

実証データに基づいた人的資源管理システムの類型化はIchiniowski（1990）から始められていた。Morishima（1996）は業績評価と人材の外部化と名付けた2つの人的資源管理ポリシーを軸とした人的資源管理システムを設定し、実証研究を行い、日本企業が業績回復のために導入した2つの人的資源管理ポリシーを構成する人的資源管理施策をまとめた

3 まとめ

3-1 リサーチクエスチョン1への回答

表1 人的資源管理システムの理論研究

〈理論研究〉	類型名	類型数	人的資源管理レベル	類型モデルまたは調査法(対象・分類手法)	研究成果・内容
Walton (1985)	「伝統的コントロール型」 「新コミットメント型」他	(3)	人的資源管理施策 人的資源管理ポリシー	ハイコミットメントモデル	マネジメントと従業員の相互作用を促す人的資源管理システムが高コミットメントを醸成し、ひいては好業績につながると仮定
Dyer & Holder (1988)	「誘因論」 「投資型」 「関与型」	(3)	人的資源管理施策	人的資源戦略別類型	企業効率性の向上を目指して、人的資源戦略目標（貢献、構成、能力、コミットメント）別に人的資源管理を類型化
Sonnenfeld & Peiper (1988)	「アカデミー型」 「要塞型」他	(4)	人材育成関連の施策およびポリシー	キャリアシステム特性別類型	企業戦略を考慮し、主に人材供給と人材配置の2軸で企業を類型化
Begin (1991)	「単純型」 「臨機応変型」 他	(4)	人的資源管理ルール	企業形態別類型	企業環境と技術的知識の2軸で企業を類型化

義村（1999）を一部修正

人的資源管理システムの理論研究を時系列に示すと、表1のようになる。

リサーチクエスチョン1「人的資源管理システムに関する理論研究はどのように発展してきたか」へは、次のように回答できよう。人的資源管理システムの理論研究は、1980年代から始められた。その端緒は従業員の高い組織コミットメントを目指す人的資源管理システム

(Walton,1985)であった。その後、企業の経済効率性向上を目指す人的資源管理システム (Dyer et al.,1988)、企業戦略を考慮した人的資源管理システム (Sonnenfeld et al.,1988)、企業環境と技術的知識による企業形態類型を試みた人的資源管理システム (Begin,1992)と研究が積み上げられていった。

3-2 リサーチクエスチョン2への回答

表2 人的資源管理システムの実証研究

〈実証〉	類型名	類型数	人的資源管理レベル	類型モデルまたは調査法 (対象・分類手法)	研究成果・内容
Ichiniowski (1990)	「伝統的組合型」 「コミットメント型」他	(9)	人的資源管理ポリシー	質問紙法 (製造業199社・クラスター分析)	職務設計が柔軟で公式の教育訓練があるコミットメント型企業が9タイプ中もつとも企業業績が高い
Snell (1992)	「インプットコントロール」 「アウトプットコントロール」 他	(3)	フォーマルな人的資源管理施策	質問紙法・企業役員 (102社・主成分分析)	行使するコントロール種類には上司が持つ管理情報が影響すること確かめる。インプット・行動・アウトプットコントロールともにモチベーションを高めると想定
Snell&Dean (1992)	「先進的人的資源管理システム」	(1)	人的資源管理施策の機能度認識	質問紙法・製造工場の管理職と従業員 (512社・因子分析)	人的資本論に基づき、先進的人的資源管理施策群と製造技術の刷新などとの関連を確認。
MacDuffie (1995)	「大量生産型」 「柔軟生産型」 他	(3)	人的資源管理施策(ワークシステム)とポリシー	質問紙法・自動車工場監督者 (62社・クラスター分析)	企業の生産戦略も考慮して類型化。労働生産性や製品の品質は高コミットメントポリシーや多技能化と関連あり。
Morishima (1996)	「伝統型」 「業績評価型」 「交換型」	(3)	人的資源管理ポリシー	質問紙法・日本企業人事担当者 (1618社・クラスター分析)	人材外部化および業績評価の導入度により日本企業分類。管理職率、生産性の低下、マネジメント価値観などが2つの新ポリシー採用を説明することを示す。

義村(1998)を一部修正

人的資源管理システムの理論研究を時系列に示すと、表2のようになる。リサーチクエスチョン2「人的資源管理システムに関する実証研究はどのように発展してきたか」には、次のように回答できよう。人的資源管理システム実証研究は1990年代から、それまでの人的資源管理システム理論研究を踏まえながら、実行され始めた。人的資源管理ポリシーに着目して企業の人的支援管理システムを9つに類型化した研究 (Ichiniowski,1990)をはじめとして、公式的人的資源管理施策を3つに類型化した研究 (Snell,1992)、製造技術の刷新等と先進的

人的資源管理施策群との関連を確認した研究 (Snell et al.,1992), 企業の生産戦略も考慮して自動車会社の人的資源管理システムを3つに類型化した研究 (MacDuffie,1995), 日本企業の人的資源管理ポリシーを3つに類型化した研究 (Morishima,1996) と研究成果が積み上げられたといった。

3-3 本研究の意義と限界

本稿では企業で実施される人的資源管理施策が互いに関連しながらシステムとして組織成果に影響を与えるという考え方がいつ始まり, どのように発展したのかを文献レビューを通じて明らかにした点でわずかながらも人的資源管理研究上の意義があると考えられる。

本研究の限界は人的資源管理システム研究の萌芽期である1980年代から1990年代中盤までのみの文献レビューを行った点にある。今後は1990年代終盤以降の人的資源管理システム研究がどのように発展していったのかをたどる必要がある。その上で将来AIの発達に伴って大きく変わると予想される組織と組織成員との関係を取り結ぶ人的資源管理システムのあり方を考える必要があると考えられる。

(成蹊大学経済学部教授)

参考文献

REFERENCES

- 義村敦子 (1998) 『日本企業従業員に関する職務関与メカニズムと人的資源管理の影響力』
Unpublished Dissertation 慶応義塾大学院 商学研究科
- Begin, J. P. (1992) Competitive human resource management (HRM): a systems perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 3: 3, 379-408.
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1988) 'Toward a strategic perspective of human resource management'.
In L. Dyer (ed.), *Human resource management: evolving roles and responsibilities* (pp.1-46). 1, Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
- Ichiniowski, C. (1990). Human resource management systems and performance of us. Manufacturing Business. National Bureau of Economic Research, Working Paper NO.3449.
- Ichiniowski, C., Shaw, K. & Prensushi, G.(1993) The effect of human resource management practices on productivity. *Unpublished Paper*, Columbia University
- Llopis O. & Foss, N.J. (2016) Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy, *European Management Journal*, 34, 1pp.35-144.
- MacDuffie, J. P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible productions systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations*

- Review*, 48, 197-221.
- Morishima, M. (1996). The evolution of white-collar human resource management in Japan. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 7, 145-176
- OECD (1986) Flexibility in the Labour Market: Current Debate. Paris: OECD.
- Ryan R. M. & Deci E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, pp.68-78 .
- Schwab, K. (2016) *The forth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327
- Snell, S. A., & Dean, JR.J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35, 467-504
- Sonnenfeld, J.A. & Pieperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13, 588-600.
- Takeuchi, R., Lepac, D., Heli, W. & Takeuchi, k. (2007) An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R.E. Walton & P.R. Lawrence (Eds.), *HRM Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press.