



HRM と組織成果

松 山 一 紀

概要 本稿の目的は、HRM と組織成果との関係について検討を行うことである。HRM と組織成果との関係を扱った研究は数多く、様々なタイプ論が存在している。ここでは、先行研究を踏まえて、普遍的パースペクティブ、適合パースペクティブ、コンフィギュレーション・パースペクティブを分類枠組みとして措定する。これらのパースペクティブを比較した実証研究について概観したところ、普遍的パースペクティブを支持する研究が多いことが明らかになった。

Abstract The purpose of this paper is to study about the relationship between HRM and performance of organization. We have many previous studies about this relationship and the various type-theories. In this paper, we pick out 'universalistic perspective', 'fit perspective' and 'configurational perspective' as the framework of classification based on these previous studies. Then we reviewed the survey research about comparison of these perspectives. In the result, it was found that many studies support 'universalistic perspective'.

キーワード HRM, 普遍的パースペクティブ, 適合パースペクティブ, コンフィギュレーション・パースペクティブ

原稿受理日 2004年5月10日

本稿では、HRM と組織成果との関係について検討を行う。HRM と組織成果との関係を扱った研究は数多く、様々なタイプ論が存在している。例えば Guest (1997) は HRM と組織成果との関係を捉えるための概念的フレームワークとして、戦略的交互作用、コンティンジェンシー、理念的施策セット (an ideal set of practices)、ゲシュタルト、束 (bundles) といった5種類の適合タイプを取り上げている。また、Delery & Doty (1996) や岩出 (2002a, b) は普遍的パースペクティブ、コンティンジェンシー・パースペクティブそしてコンフィギュレーション・パースペクティブをフレームワークとしてとりあげている。

ここでは、これらを参考にして、普遍的パースペクティブ、適合パースペクティブ、コンフィギュレーション・パースペクティブを分類枠組みとして指定する。普遍的パースペクティブとは、ある特定の HRM もしくは HRM 群と組織成果との間の関係が普遍的であるとする捉え方である。適合パースペクティブとは、HRM を取り巻く外部環境と HRM 施策との間の適合や HRM 施策群内における個々の施策間の適合を強調するパースペクティブであり、これらの適合度が高ければ組織成果も高くなると考える。最後にコンフィギュレーション・パースペクティブとは、ある HRM 施策群を一つのゲシュタルトや原型として捉え、その原型との乖離によって組織成果が変化すると考える。

これらの分類は絶対的なものではない。また、それぞれの研究は様々なパースペクティブを内包している。さらに、研究の多くはここに挙げたパースペクティブ間の対比を目的としている。そこで、ここではそれぞれの研究結果が主に支持しているパースペクティブに従って分類を行った。

1. 普遍的パースペクティブ (universalistic perspective)

普遍的パースペクティブとは、ある HRM 施策と組織成果との関係がどのような組織においても普遍的であるという、非常にシンプルな視点である (Delery & Doty, 1996)。これはある特定の HRM 施策が他の施策よりも、かならず良い成果をあげるということをも含意しており、ベストプラクティス・アプローチとも呼ばれている (岩出, 2002a, b)。Delery & Doty (1996) によれば、普遍的パースペクティブに基づいて議論を展開するためには二つのことが必要になる。一つは、HRM 施策を特定化すること。もう一つはそれらの HRM 施策を必ず組織成果と関連づけなくてはならないということである。ここでは、普遍的パースペクティブを備えていると思われるハイコミットメント・モデルと

HPWP (High Performance Work Practice) を紹介したうえで、様々な HRM 施策と組織成果との関係を扱った実証研究について検討を行っていく。

1) ハイコミットメント・モデル

普遍的パースペクティブを備えた HRM 施策としてハイコミットメント・モデルを挙げる研究者は数多い (例, 蔡, 1998; 岩出, 2002a, b)。ハイコミットメント・モデルとは、従業員参加型の経営を志向する HRM モデルであり、従業員の組織や職務に対するコミットメントを増大させることを主眼としている (Lawler, 1986; Walton, 1985)。

コミットメント概念は近年組織行動論や組織心理学などの分野で盛んに論じられており、組織参加者と組織もしくは仕事との間の関係度合いを測定する概念として用いられることが多い。例えば組織コミットメントは一般的に、個人が組織に一体化している程度と定義され、組織と個人の間にある溝を埋めるものと考えられている (田尾, 1999)。つまりハイコミットメント・モデルとは組織参加者が組織や職務に深く関与するように促すことを目的とした人事管理モデルなのである。

Walton (1985) はこうしたハイコミットメント・モデルの人事管理をコントロール・モデルと対比することによって浮き彫りにしている。1970年代初頭にこうした新しいタイプのコミットメントモデルが登場するまで、アメリカ企業では統制を強調するコントロール・モデルが一般的であった。それは Taylor の科学的管理法をベースにした職務中心の管理であり、労働者はあまり経営に参画することができなかったのである。

ハイコミットメント・モデルの特徴は、柔軟な職務定義や、フラットな組織体制、目標・価値の共有による調整と統制、問題解決の強調、集団業績を刺激する利潤分配制、幅広い問題への従業員参加、相互依存的な労使関係などにみられ、何よりも人間尊重の視点が貫かれている (Walton, 1985)。

高度参加型経営 (high-involvement management) を提唱する Lawler (1986) によれば、ハイコミットメント・モデルの登場は様々な要因を背景としている。第1に事業環境の変化である。国際競争の激化、特に新しい経営アプローチで参入してきた日本企業の影響によってアメリカ企業の競争力が低下してきたことが挙げられる。第2に産業構造や技術の変化である。サービス指向の産業へと経済構造が変化するにつれ、専門的な知識が必要となってきたこと、また、製造業においても高度に自動化された工場などで、複雑な機械を扱い、自分自身で考え、問題を解決し、決定を下すことのできる労働者が求められるようになってきたことが挙げられる。

第3に労働者の変化である。主にそれは教育レベルの向上を指している。Lawler (1986)はそれによって労働者が組織の決定に対して影響力をもちたいと考えるようになったと述べている。そして、最後に社会的変化として、法制度などが整備されたことにより、労働者が公平かつ公正に扱われるよう企業に対する社会的要請が強まったことも取り上げられている。

以上のように、コントロール・モデルからハイコミットメント・モデルへの移行は、アメリカにおける経済的・技術的・社会的な変化に応じた必然的な帰結として捉えられ得る。こうした意味において、ハイコミットメント・モデルはどのような組織においても、最善のHRMモデルであると言え、普遍的パースペクティブに基づいたものと考えられるのである。

前述のように、ハイコミットメント・モデルは日本的経営の影響を強く受けている。Walton (1985) や Lawler (1986) による議論が、日本的経営が世界で賛美されていた時期になされていることからそれは伺える。そして日本的経営の転換期とされる現代においてもなおこのモデルはアメリカ企業においてインパクトを持ち続けているのである。

例えば Baron & Kreps (1999) は「ハイコミットメント HRM」と題して、自書の中の1章を割いている。彼らによれば、「ハイコミットメント HRM とは労働者により多くを与えることによって、労働者からより多くを引き出すことを目的とした様々な HR (人的資源) 施策の集合体 (ensemble) に対して用いる一般的なキャッチ・フレーズ (p. 189)」を指している。つまり、ハイコミットメント HRM は従業員の自律を認め、彼らに安心や情報そして成果に対する権利を与えることによって、この上ない努力と自発性および柔軟性を彼らから引き出そうとするのである。

その具体的特徴としては、雇用保障、平等主義、自己管理チーム、職務拡大および職務充実、割り増し賃金、チーム・ユニット・企業業績に基づいたインセンティブ給、広範囲の訓練、広範囲の職務ローテーション、企業のあらゆる側面における情報開示、風通しのよいコミュニケーション、チームワーク文化、幹部候補生の広範な審査、オーナーシップの強調が取り上げられている。

また、彼らが提唱するこれらのハイコミットメント HRM 施策に影響を与えているものとして、総合的品質管理 (total quality management)、オープンブック・マネジメント (open-book management) そして伝統的な日本の一流企業による経営管理手法が取り上げられている。Baron & Kreps (1999) によれば、日本の一流企業はハイコミットメント HRM と内部労働市場のミックスを通じて核となる従業員を管理している。

最後に彼らは、ハイコミットメント HRM を導入する際の注意点を述べてこの章を閉じている。彼らは企業が伝統的なアプローチからハイコミットメント HRM に転換を図る際に、様々なコストや、ステークホルダーからの抵抗の生じる可能性があるとしている。例えば、従業員に対するプレッシャーやストレスが増加したり、第一線の管理者が自らの存在意義を見失ったり、組合や労働法律家たちがこうした HRM の導入に抵抗を示すかもしれないというのである。

しかしこうした留意点が存在するものの彼らは、ハイコミットメント HRM を支持していると明言しており、これらがハイコミットメント HRM の重要性を減じるものではないと示唆している。このように、現代においてもなお、ハイコミットメント・モデルはアメリカ企業において影響力を有しているのである。

ところで、皮肉なことではあるが、現代の日本においてハイコミットメント・モデルはベスト・プラクティスとは言いがたい。蔡 (1998) も言うように、現代日本企業はイノベティブな戦略を採用しようとしており、HRM モデルもそれに準じたものになろうとしている。つまりむしろ日本企業はハイコミットメント・モデルから脱却しようとしているのである。こうした意味において、たとえベスト・プラクティスとは言っても、すべての状況に当てはまるわけでないという点をよく認識しておく必要があるだろう。この点については後でも少し触れることにする。

2) HPWP

どのような組織、状況においても高い組織成果を生み出す最善の HRM 施策は、研究者の間で様々に命名されている (Osterman, 1994)。HPWP もその一つであり、ハイコミットメント・モデルや革新的労働慣行 (innovative work practice) などとほぼ同義に用いられている。

Huselid (1995) は組織成果を、離職率、生産性そして財務業績に限定したうえで、次のような三つの仮説を構築し実証分析を行っている。

- 仮説 1 HPWP は従業員の離職率を下げ、生産性と財務業績を高めるであろう。
- 仮説 2 HPWP 群のなかの相互補完性やシナジーによって離職率は下がり、生産性や財務業績は高まるであろう。
- 仮説 3 HPWP と競争戦略の整合によって離職率は下がり、生産性と財務業績は高まるであろう。

ここで HPWP は、人材選抜、業績評価、インセンティブ給、職務設計、苦情処理手続、情報共有、態度アセスメント、労働管理参画、採用、教育訓練、昇進といった分野から構成されている。

パイロット・スタディを経て質問紙調査を行い、968 (28%) の有効回答を分析にかけたところ、仮説1のみが支持される結果となった。つまり HPWP 群のなかでの内部適合および HPWP と戦略との外部適合は、組織成果に対し影響力を有していないということなのである。

しかしここで一つ注意しておかなければならないのは、この結果をもってこうした内的小および外的整合性の組織成果に対するインパクトが完全に否定されたわけではないということである。それは、こうした整合性を測定する手法の未熟さに起因している (Huselid, 1995)。結果として HPWP がベスト・プラクティスであることが証明されたものの、含みを残した議論になっている。

一方これに対して Pfeffer (1994) は HPWP を唯一最善の慣行であると主張している。Arthur (1992) や Osterman (1994) も Pfeffer 同様に HPWP としてハイコミットメント型の労働慣行について研究を行っているが、彼らの研究結果はこうした慣行の有効性が戦略に左右されるというものであり、Pfeffer (1994) はそれに強く反論している。

確かに Arthur (1992) では、コストリーダーシップ戦略はコスト削減型 HRM システム (cost reduction IR system) を、そして差別化戦略はコミットメント最大化型 HRM システム (commitment maximizing IR system) を必要とするという研究結果を提示してはいる。しかし、これらの結果は組織成果に言及しておらず、あくまでもそれぞれの傾向を述べているに過ぎない。

そしてこの研究の2年後に発表された Arthur (1994) では、上記のそれぞれをコントロール型 HRM システム (control HR system) およびコミットメント型 HRM システム (commitment HR system) として、それぞれの HRM システムと組織成果との関係を分析した結果、コミットメント型 HRM システムが労働能率、歩留まり率、離職者数のすべてにおいてコントロール型 HRM システムよりも優れていることを明らかにしている。つまり一応は、Pfeffer の考えを支持する結果となったのである。ただし、ここでも注意しておかねばならないのは、この研究はコンティンジェンシー理論において HRM の上位概念として措定されている戦略との関係について十分に触れられていない点である。もっと言うなら、コンティンジェンシー・パースペクティブと普遍的パースペクティブを比較しているわけではないということである。従って、この研究が普遍的パースペクティ

ブを支持していると言うのは難しい。これは Arthur が戦略と HRM との関係、そして HRM と組織成果との関係を別々に分析したことに起因していると言えるであろう。

3) HRM 施策と組織成果の関係

これまで普遍的パースペクティブの代表的な論考について触れてきたが、ここでは主に個々の HRM 施策と組織成果との関係を探った実証研究に焦点を定めて検討を行ってきたい。

Abowd (1990) は250社、16,000人に及ぶ経営者のデータに基づいて、経営者に与えられる報酬と企業業績との関係を分析している。つまり、前年の企業業績に対する経営者の報酬が、その翌年の業績に正の影響を与えるかどうかについて調査を行ったのである。その結果、会計ベースの業績尺度（税引き後 ROA および税引き後 ROE）を用いた場合、両者の関係は弱かったものの、経済的尺度（総キャッシュフロー）および市場尺度（株主に支払われる配当金の総額）を用いた場合、両者の関係は強くなるということが明らかになっている。Abowd (1990) はこの結果によって経営者報酬の業績給部分を増すことが有効であるという主張が裏付けられたとしている。

Leonard (1990) も Abowd (1990) と同様に役員報酬と企業業績との関係について調べている。1981年から1985年までの439社延べ20,000人以上の役員の報酬パターンを分析した結果、役員報酬における長期的なインセンティブプランが企業業績にとって有効であることを明らかにしている。

さらに Gerhart & Milkovich (1990) も、独自の調査結果から短期的業績に対するボーナスの使用がすぐ後の企業業績と関連することを明らかにしており、そのうえで、長期的なインセンティブプランに見合う従業員を数多く育成することが、長期的に組織成果を高めることにつながるであろうと示唆している。

以上の研究は主に経営幹部を対象とした報酬制度と企業業績との関係を調べたものであったが、次に取り上げるのは採用関連施策と業績との関係についてである。Terpstra & Rozell (1993) は学術分野でよく議論されている五つの採用関連施策を特定化したうえで、それらと企業業績との関係を調べている。採用関連施策は次のとおりである。

- ① 高業績従業員の割合を高める採用ルート（例：一本釣り、従業員推薦、大学、広告）の検討
- ② 人選に使用するテストなどの妥当性の検討

- ③ 人選のために構造化および標準化された面談の使用
- ④ 人選のための適性テストや認知能力テストの使用
- ⑤ 人選のための履歴書もしくは申請書の使用

彼らは201社についてこれら五つの採用関連施策と年次毎の利益および1986年から1990年までの五年間にわたる成長利益率との間の関係を調べたところ、全ての企業において正の相関関係が認められたとしている。しかしながら、その関係は業界において差があることも報告している。

本研究において業界は、製造業、サービス業、小売業そして金融業の4種類に分類されており、そのなかでサービス業界が突出した結果となっている。また逆に製造業ではその関係が最も弱くなっている。これについて Terpstra & Rozell (1993) は、製造業の業績が施設や機械などによって左右されるのに対して、サービス業では業績を左右する源泉が人であることを如実に物語る研究結果であるとしている。

本研究は採用関連施策の実施が企業業績にとって有効であることを見事に裏付けているが、留意点も述べられているので付言しておく。彼らによれば、これら採用施策の実施が企業業績の良し悪しに依存しているという考えを完全に否定することはできない。つまり、業績の悪い企業はここまで採用に力を入れることができないということである。この点は、この類の実証研究が元来内包している問題点であり、これから取り上げていく研究もすべてこの問題から免れていないと言えるであろう。

最後に小林 (2001) が行った、ハイコミットメント・モデルと企業業績との関係についての調査研究を紹介しておく。小林 (2001) は210社から得られた有効回答をもとに、HRM ポリシー、報酬施策、教育訓練施策、職務施策、情報共有施策からハイ・インボルブメント型を特定化し、売上高利益率、売上高/人、退職率を企業業績としてその関係を分析したところ、ハイ・インボルブメント型の HRM システムを有する企業の業績の優位性が一部において確認されたとしている。

以上普遍的パースペクティブについて検討を行ってきた。次に検討する適合パースペクティブも含めてこれらの基点にあるのは、あくまでも組織戦略である。従って普遍的パースペクティブと言っても限界がある。岩出 (2002b) の整理にもあるように、ハイコミットメント・モデルは競争市場を超えた、経済的・技術的・社会的環境に適合しようとした帰結であり、こうした意味において戦略は企業内環境の一つとして考えられている。つま

りハイコミットメント・モデルは企業を超えたアメリカ経済・技術・社会環境の変化に適した特有の HRM モデルであり、これが他の国にも当てはまるのかは今のところなんとも言えない。また、こうした意味では戦略以外の環境に対してはコンティンジェントであるとも言えるのである。現代の日本企業がアメリカとは反対のトレンドのなかにいることは既に述べた通りである。ハイコミットメント・モデルが真に普遍的であるかどうかはさらなる実証研究を必要とするであろう。

2. 適合パースペクティブ (fit perspective)

適合パースペクティブは冒頭に述べたように、HRM 施策を含めた様々な変数間の適合度が組織成果に正の影響を及ぼすとする捉え方である。ここでは主に垂直適合 (vertical fit) もしくは外的整合性 (external fit) と水平適合 (horizontal fit) もしくは内的整合性 (internal fit) の二つに分類して論じていく。

普遍的パースペクティブが「HRM 施策は競争戦略から独立である」という見方であったのに対して、この垂直適合は競争戦略との相互作用をその視点の中に内在化しているため、より複雑な議論を展開していると言われる (Delery & Doty, 1996)。

先ほどから少し述べているように垂直適合は競争戦略を HRM 施策の上位概念として措定し、HRM 施策が競争戦略によって左右されるとしたうえで、その結びつきの強さなどに企業業績が依存すると考える。このような意味で、最近盛んに議論されている SHRM 論において、最もふさわしい視点がこの垂直適合の捉え方であると言えるであろう (岩出, 2002a, b)。これらはコンティンジェンシー・モデルやマッチング・モデル (matching model; Boxall, 1996) などと呼ばれてもいる。

もう一つの適合パースペクティブが水平適合と呼ばれるものである。先ほどの普遍的パースペクティブでは、個々の HRM 施策のほかに様々な施策群をベスト・プラクティスとして紹介した。言うまでもなく組織において実践されている HRM 施策は他の様々な施策と相互作用し補完しあっている。当然シナジー効果も予想されるであろう。

しかし、普遍的パースペクティブにおいて取り上げてきた研究は、ただ関係のありそうな施策を列挙しているに留まり、それぞれの整合性や相互補完性についてはあまり触れていない。そこでここでは、こうした内的整合性に関心をもち、これら施策間の適合が組織成果に及ぼす影響について分析している研究を取り上げる。

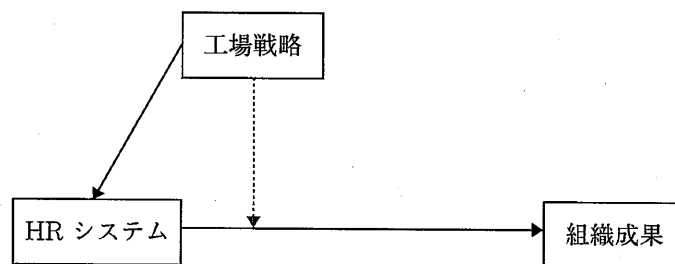
1) 垂直適合

垂直適合つまりいわゆるコンティンジェンシー・モデルと組織成果との関係を調査した研究は極めて少ない。その数少ない研究のなかからここでは、Youndt et al. (1996) の研究を取り上げる。

Youndt et al. (1996) の主な目的は普遍的パースペクティブとコンティンジェンシー・パースペクティブの妥当性を検証することにある。つまり、HR システムが直接組織成果に及ぼす影響と、HR システムと組織成果との関係に及ぼす戦略の影響を明らかにすることが彼らの目的なのである。ここでは、主にコンティンジェンシー・パースペクティブの妥当性検証に焦点を合わせて検討する。彼らの研究モデルは図1の通りである。

まず彼らは多くの先行研究から工場における戦略として、コスト戦略、品質戦略そして柔軟戦略といった三つの戦略を抽出する。コスト戦略とは工場で働く労働者をコストとして扱うというものである。人間は最もコストがかかり、統制の難しい資源のうちの一つであるため、代替能力としての生産設備が高度化し操作に必要な労働者が少なくてすむならば、人件費や熟練化に必要な支出はなるべく抑えようとするのがこの戦略の要諦である。従ってこの戦略に適合的な生産システムは命令や統制を基本とし、低い技能でも十分なマニュアル労働を効率的に管理することに重点を置くのである。そしてHR システムもそれに準じたものとなるため、管理型HR システム (administrative HR systems) が適合的であると考えられる。

品質戦略はコスト戦略と異なり、生産の信頼性や顧客満足を高めるために製造過程を絶え間なく改善しようとすることに焦点を合わせる。こうした文脈において組織の競争優位性を規定するのは、企業における知的資本である。これまで肉体労働の範疇にしか責任がなかったのを、計画、問題解決、品質保証などにまで責任範囲を広げようとする。従ってこうした戦略に適合的なHR システムは、人的資本増大型HR システム (human-cap-



出典：Youndt et al. (1996)

図1 HRM, 工場戦略と成果

ital-enhancing HR systems) となるのである。

柔軟戦略はより低コスト・高品質の市場でポジションを得ようとする場合に採用すべき戦略である。柔軟性とは企業の敏捷性 (agility) や順応性, 反応性といった性質と関連している。具体的には, 円滑に配送するために生産規模を調整したり, 小ロット生産や特別な注文に対応することによって製品提供の範囲を広げるといったことを指す。

従って, 柔軟戦略を追求する企業はこうした創造性や自発性を必要とする非定型的かつ例外的な環境にうまく対応することのできる高い技能, 技術力を有した適応的な労働力を開発し維持しなければならない。そこで, 順応性や反応性を促進するための技能習得や開発に焦点を合わせた人的資本増大型 HR システムがここでも求められることになるのである。なお, 管理型 HR システムと人的資本増大型 HR システムの具体的内容については表 1 のとおりである。以上より Youndt et al. (1996) では次のような仮説が用意された。

- 仮説 1 人的資本増大型 HR システムは組織成果との間に正の関係を有しているであろう。(普遍的パースペクティブ)
- 仮説 2 製造戦略は HR システムと組織成果との間の関係に影響するであろう。(コンテンジェンシー・パースペクティブ)
- 2a コスト戦略は管理型 HR システムと組織成果との間の関係に正の影響を与えるであろう。

表 1 管理型および人的資本増大型 HR システムの概要

HR 施策	管理型 HR システム	人的資本増大型 HR システム
採用・配置	肉体的技能	選抜採用 専門的技術 問題解決技術
訓練	政策・手続き (一般的な情報を流すだけ)	総合的な訓練 専門的技術 問題解決技術
業績評価	管理指向 成果ベース	育成指向 行動ベース
報酬	時間給 個人的インセンティブ 内的衡平性	月給 技能ベース グループインセンティブ 外的衡平性

出典: Youndt et al. (1996) より作成

2b 品質戦略は人的資本増大型 HR システムと組織成果との間の関係に正の影響を与えるであろう。

2c 柔軟戦略は人的資本増大型 HR システムと組織成果との間の関係に正の影響を与えるであろう。

様々な領域の鉄鋼企業512社を対象に調査を実施した結果、有効サンプルは97社であったとしている。なお、組織成果については、調査対象企業のほとんどがプロフィットセンターではなくコストセンターであったことから財務業績を指標とはしなかった。そこで本研究では、業界内の同業他社と比較して自己回答してもらっている。因子分析の結果、機械効率（例：設備稼働率、スクラップ最小化）、顧客関連（例：製品品質、即時配送）、従業員の生産性（例：従業員モラル、従業員生産性）を組織成果因子として抽出している。そして階層的重回帰分析の結果、すべての仮説が支持されたとしている。つまり本研究では、普遍的パースペクティブもコンティンジェンシー・パースペクティブも両方の妥当性が認められたことになる。

2) 水平適合

適合パースペクティブと組織成果との関係について分析した研究が数少ないことはすでに述べたが、特にこの水平適合もしくは内的整合性についての調査はまだまだ少ない。ベスト・プラクティス論において様々な HRM 施策が取り上げられてはいるが、列挙されるだけで、その整合性について深く論じている研究は少ないのである。このような問題意識に基づいて行われた研究が自動車製造工場を対象に調査した Macduffie (1995) である。

彼は様々な HRM 施策が個々別々に実施されるよりも、相互に関連しあい統合された状態で実践される方が、高い組織成果を生み出すと考えている。そのほうが、従業員のモチベーションや技能習得を支援する状況が多面的かつ相互に強化されるからである。そこで本研究の第一の目的はこうした HRM 施策間の水平適合を検証することとなる。

また Macduffie (1995) はこの考えを敷衍して、HRM 施策の束もしくはシステムが、重点事業の機能に必要な施策の束とも相互補完的な関係にあると考える。つまりこれらの適合が高い組織成果をもたらすと考えるのである。この点を検証することが第二の目的となる。彼はコンティンジェンシーや垂直適合という言葉を使用してはいないが、ほぼ同様の視点に基づいた研究と考えてよいであろう。事実、彼はこの研究がすでに紹介した Arthur (1992) の研究を進展させることになるかと述べている。

本研究でキーとなる用語は「組織論理 (organizational logic)」である。特別な施策があるわけではないが、活動を好ましい方向に仕向けるために設けられた原則や枠組みを記述する言葉として用いられている。後に取り上げるコンフィギュレーション、整合、適合、補完といった概念と密接に関連している。本研究においては、生産性や品質の改善を同時に追及するうえで、HRM システムの束と様々な製造施策を統合するものとして組織論理という概念が使用されている。

なお、ここでは主に柔軟生産システムと大量生産システムとの比較を念頭に置いているため、それらの組織論理を操作化することが必要となってくる。そこで彼が取り上げているのがバッファの使用、作業システム、HRM 政策である。

大量生産においてバッファの使用は有効である。なぜならそれが予測できない不確実性に対する緩衝機能として作用するからである。しかし柔軟生産においてバッファはコストとして扱われる。それは何よりも生産に直接関係のない資源であるからだといえる。またバッファの最大の問題はそれが生産に関する問題を隠してしまう点にある。バッファはフィードバックの障害となり、欠陥を克服するのを遅らせてしまうことになるのである。本研究では、在庫日数や修理用の敷地などをバッファの指標としている。

作業システムについては、公式的な作業構造や作業責任の配置そして生産に関する問題解決に対する従業員参加という文脈のなかでどのように作業が組織化されているかで捉えようとしている。スコアによって、一つの極を専門化指向とすれば、もう一方は多能工指向となる。最後に HRM 政策では従業員と組織との心理的契約、すなわちモチベーションやコミットメントに影響を与える政策セットを測定しようと試みている。一つの極を低コミットメント・セットとすれば、もう一方はハイコミットメント・セットとなる。

なお、本研究では組織成果として生産性と品質を取り上げている。ここで生産性とは乗用車1台を組み立てるために必要とされる時間によって定義されている。また品質は乗用車100台当たりの欠陥数として定義されている。これらの変数をもとに統計解析した結果、Macduffie (1995) は革新的 (innovative) HRM 施策つまりハイコミットメント HRM 施策は個々で実施するのではなく、一つのまとまりとして実施した方が組織成果に影響を与えるであろうという一つ目の仮説が支持されたとしている。また、これらの HRM 施策群は柔軟生産システムの組織論理のもとでこそ組み立て工場の生産性および品質に貢献するであろうという二つ目の仮説も支持されたとしている。

さて本研究のポイントは HRM 施策群内の水平適合にあったので、この点についてもう少し詳しくみておきたい。本研究において HRM 施策は次の五つに変数化されている。

まず採用時の基準についてである。職務に対する過去の経験と合致しているかどうかという程度であればこの指標のスコアは低くなる。一方対人能力や新しい技術を進んで学ぼうとする姿勢などを基準としている場合は高くなる。次に新人に対する訓練についてである。訓練をあまりしない場合はスコア0,よくする場合はスコア3を与えている。この点は経験のある従業員についても同じ質問をしている。次に業績に応じた報償についてである。ない場合はスコア0,企業業績に応じている場合は4を与えている。最後に地位の差についてである。一般従業員と管理職との間の格差が大きい場合は0を,ほとんどない場合には4を与えている。そしてこれらを総合したものをHRM政策指標としている。

統計解析にかけられているのは,このHRM政策指標であり,このスコアがそれぞれの組織成果(生産性と品質)に対して正の影響を与えているという結果を,Macduffie(1995)はHRM施策内の水平適合の証拠として取り上げている。個々のHRM施策が組織成果に及ぼす影響を分析したうえでならまだしも,これだけを取り上げて水平適合の妥当性が明らかになったとするのはやや無理があるように思われる。また,ハイコミットメントHRM群を構成しているそれぞれのHRM施策も恣意的に選定されており,こうした点においてベスト・プラクティス論の域を出るものではないと思われる。水平適合を検証する実証研究がいかに困難であるかを如実に物語っているといえるだろう。

以上適合パースペクティブについて検討を行ってきた。両者ともに垂直適合を支持する結果となっていた。Pfefferが強く唱えるハイコミットメント・モデルに対する反論として注目に値するといえる。しかしながら,普遍的パースペクティブとコンティンジェンシー・パースペクティブの両者に妥当性があるというのはどういうことだろうか。両者はトレード・オフの関係にあるのではないのか。この点については後に改めて論じたい。また,水平適合の検証は困難を要することも今回明らかになった。統計解析手法の未熟さが大きな原因であろうと思われる。このような点を克服するために登場してきたのが次に取り上げるコンフィギュレーション・パースペクティブなのである。

3. コンフィギュレーション・パースペクティブ (configurational perspective)

Mintzberg et al. (1998)によれば,コンフィギュレーションとは「組織とその周辺の様子が置かれたある特定の安定した状態(邦訳, p. 326)」を指す極めて全体論的(holistic)な概念である。ゲシュタルト,原型(archetype),組織論理など様々な言葉で表現される。

本稿で取り上げている HRM 施策に当てはめるとすれば、様々な HRM 施策群が一つのある特定の安定した状態を有していると考えられることになる。

さらに、こうした HRM 施策群をとりまく戦略などを含めた環境にまで敷衍して考えることも可能となり、環境内の整合性という視点が生じてくる。つまり、これまで論じてきた適合パースペクティブを超えた視点が可能となるのである。Doty & Glick (1994) によれば、こうしたコンフィギュレーションは従来の 2 変数によるコンティンジェンシー理論では表現することのできない非線形的な相互作用効果やより高いレベルの相互作用を描写することができるのである。

ここでは、もう少し HRM を対象としたコンフィギュレーション理論に対する理解を深めたい。例えば、コンフィギュレーション・パースペクティブに基づいた場合の HRM と組織成果との関係について考察する。

1) コンティンジェンシー・パースペクティブとの違い

コンティンジェンシー理論は還元主義的であるとされる (Meyer et al., 1993)。社会的存在を分析する際に様々な部分的要素に還元したうえで、それらの関係を探ろうとするのがコンティンジェンシー理論家たちである。従ってコンティンジェンシー理論では、そうした別々の構成要素間の弱い制約がひとたび克服されれば、漸進的に微調整されるような、ルースに連結した集合体として組織は取り扱われるのである。

また、極めて単純な因果関係を前提としており、非線形的関係は無視されている。そして観察下のシステムは少なくとも均衡状態に移行していくという前提が暗黙のうちに置かれている。さらに適応変化は漸次的かつ連続的に進むと考え、状況的文脈は成果にとって必要な組織特徴を規定する最大の要因であるとする。

一方、コンフィギュレーション理論は全体論的な概念として捉えられる。全体は部分の総和以上のものであると考えるのである。従ってコンフィギュレーションの理論家は組織の個々の要素によって組織を説明するのではなく、それらの相互作用から全体としてどのような秩序が生じたかを説明しようとする。それは、彼らが社会システムを双方向的な因果ループのなかで強固に連結しあった混合物とみなしているからである。それゆえ、組織の変化は突発的である。

また、彼らは結果同一性 (equifinality) という重要概念を用いる。結果同一性とは方法や手段にかかわらず結果が等しくなるという性質を指している。組織戦略と成果との関係でいえば、結果同一性は、例えば技術革新かニッチ戦略のどちらを追及しても、ある特

別な組織は不安定な環境のもとでも成長するというようなことを暗示している。ただしもしその組織が適切なパターンの緊密な組織プロセスや戦略のなかに埋め込まれているのであれば、つまりコンフィギュレーションが存在しなければ、どちらの戦略も作用しないということは付け加えておかなければならない。以上をまとめると表2のようになる。

こうした比較から明らかなように、コンティンジェンシー理論が部分間の適合に注目しているのに対して、コンフィギュレーション理論の方ではもはや適合という概念自体が姿を消している。部分に還元しない以上当然のことではあるが、これらの特徴が両者を比較するうえで最も重要な点であるといえるであろう。では次に同様の分類をしている Venkatraman & Prescott (1990) をみてみよう。

彼らは Meyer et al. (1993) が行った分類を還元主義パースペクティブと全体論的パースペクティブに置き換えて説明している。還元主義パースペクティブとは、環境と戦略といった二つの構成概念間の相互連携 (coalignment) が様々な要素を二つ一組とした相互連携として理解され得るという前提を基礎に置く。従ってこのパースペクティブの研究者は相互連携の成果を測定するために、環境と戦略の固有の様々な特徴に焦点を合わせるのである。

しかし、この観点に基づいて環境-戦略間の関係を調査した、これまでの実証研究結果からは様々な問題が指摘される。その主なものは Meyer et al. (1993) で論じられていることとほぼ同様と考えてよいであろう。いわゆる単純な線形モデルや部分に還元することによって引き起こされる誤りである。

一方全体論的な観点は、要素に還元することなくあくまでも、環境-戦略間の相互連携

表2 コンティンジェンシー理論とコンフィギュレーション理論の比較

基本前提	コンティンジェンシー理論	コンフィギュレーション理論
調査の主要な形態	還元的分析 (reductionistic analysis)	全体論的統合 (holistic synthesis)
社会システムにおける凝集と制約	制約された要素が弱く結びついた集合体	制約された要素が強固に結びついたコンフィギュレーション
属性間の関係	一方向的かつ線形	双方向的かつ非線形
前提となる均衡状態	半固定的な均衡状態	断続的均衡
変化の形態	斬新的変化 連続的	枠組みを壊すような変化 (frame-breaking change) 突発的
効果	状況的文脈によって規定される	結果同一性 (equifinality)

出典: Meyer et al. (1993) から作成

の全体論的性質を維持することが重要であるとする。従って相互連携の成果に対する影響を検証する場合、その結果は環境と戦略の様々な特徴間の連携ではなく、両者の同時的で全体的な相互連携パターンを反映したものでなければならないのである。それゆえ全体論的観点では、理想的プロフィールという考え方を採用する。例えばもし高業績の組織について戦略特徴の理想的プロフィールが得られたなら、このプロフィールからの偏差の大きさが低業績を暗示することになる。以上を表3にまとめた。

2) 実証研究

これまで見たように、コンフィギュレーション・パースペクティブは適合パースペクティブとは大きく異なる観点である。つまり単に水平的な適合に着目しているからというだけではコンフィギュレーションな観点を有していることにはならないのである。こうした意味において、このような観点に基づいた実証研究は数少ない。ここでは Delery & Doty (1996) を取り上げる。

Delery & Doty (1996) における主な目的は、いくつかの HRM コンフィギュレーションを措定し、それらの組織成果に対する影響を調査することにある。コンフィギュレーション・パースペクティブの妥当性を検証すると言い換えてもよいであろう。さらには、HRM コンフィギュレーションと組織戦略のコンフィギュレーションとの間の条件適

表3 環境—戦略間の相互連携に関する還元主義的観点と全体論的観点の比較

特 徴	還元主義的観点	全体論的観点
適合を記述する際の主要なアプローチ	いくつかの環境における特徴（例；ライフサイクル）といくつかの戦略における特徴（例；資源配分領域）との間の適合	いくつかの戦略特徴といくつかの環境特徴との間の連携（coalignment）に対するより広範な概念化
利 点	理論的なリンクや影響をそれぞれ別々に正確に特徴付ける能力 体系的な複製や拡大が累積的知識となる	連結の複雑かつ相互作用的特徴を維持する能力 体系的観点は維持される
欠 点	他の条件が同じ場合の条件ということを見逃すことによって生じる誤り 分離に起因する論理的タイプ分けの誤り	相互連携の複雑な性質によってその本質を仮説化することが困難であること 一般化の困難性
一般的な分析手法	多変量解析, ANOVA, 下位グループ分析	クラスター分析, パターン分析 正準相関分析, 二次因子分析

出典：Venkatraman & Prescott (1990) から作成

合的關係についても調査を行っている。

まず彼らは HRM コンフィギュレーションを特定化するために, Sonnenfeld & Peiperl (1988), Kerr & Slocum (1987), Miles & Snow (1978) などから HRM 施策を七つ抽出する。これらは Pfeffer (1994) で取り上げられている16の HRM 施策とも合致するとしている。次に彼らはこれら七つの施策から二つの雇用システム (HRM コンフィギュレーション) を提示する。それが表4である。

彼らはこれらを雇用システムの理念型としたうえで, 「組織の雇用システムが理念型に近ければ近いほど, 財務業績が高くなるであろう」という仮説を構築する。調査は銀行を対象に実施されている。産業間の差異を統制するために業界を一つに絞ったとしている。350の有効サンプルが得られている。本研究では銀行, つまりはホワイトカラー労働者を対象としているため, さきほどの仮説は「組織の雇用システムが市場型雇用システムに近いほど, 業績が高いであろう」というように言いかえられ得るとしている。組織成果としては ROE と ROA が用いられている。コンフィギュレーションの適合度に関しては, Doty が中心となって開発された手法を利用している。

結果は残念ながら仮説を完全に支持するものではなかった。市場型システムが他の雇用システムより組織成果に与える影響が大きいという傾向は出たとしている。しかしなが

表4 雇用システムの特徴

HR 施策	市場型システム	内部型システム
内部キャリア機会	ほとんどが組織外部からの採用 内部のキャリアステップはほとんど使用しない	組織内からの登用 きっちりと定義されたキャリアステップの広範な使用
訓練	組織社会化の必要性が生じても 公式訓練はしない	広範な公式訓練 組織社会化の程度は強い
成果指向評価	成果は数量的かつ結果指向的に 測定される 数的評価によるフィードバック	成果の測定は行動指向より育成的 目的のフィードバック
利益分配	広範に適用される	あまり適用されない
雇用保証	ほとんどない	使用期間を含めて保証 雇用調整者に対する手厚い保障 公式の解雇政策
従業員参加	従業員の声はあまり反映されない	苦情処理制度の利用 意思決定への参加
職務記述	明確に定義されていない	厳密に定義されている

出典: Dolery & Doty (1996) から作成

ら、コンフィギュレーション・パースペクティブの妥当性が検証されたとは言えないであろう。

以上、コンフィギュレーション・パースペクティブについてみてきた。最も新しい観点でもあり、実証研究には課題が多いと思われる。やはり限界であると考えられるのは、コンティンジェンシー理論を批判しておきながら、彼らも同じ轍を踏んでいるのではないかということである。さきほどの実証研究では、HRM コンフィギュレーションを措定するためにいくつかの HRM 施策をまず抽出している。これは要素還元主義的アプローチとは言えないのだろうか。また、彼らは二つの理念型雇用システムを提示しているが、理念型は二つで適正なのであろうか。そしてそもそもこのパースペクティブに定量的分析がふさわしいのだろうか。むしろ定性的な分析手法に傾注すべきなのではないのか。Dolery & Doty (1996) では統計手法の未熟さを限界の一因として指摘している。今後の展開に注目したい。

小 括

ここまで、三つのパースペクティブに基づいて、HRM と組織成果との関係についてみてきた。これらのパースペクティブを比較した実証研究について可能な限り紹介をしてきた。概観したところ、普遍的パースペクティブを支持する研究が多いということがわかる。コンフィギュレーション・パースペクティブで取り上げた Dolery & Doty (1996) でもこれら三つのパースペクティブについて比較検討を行っているが、最終的には普遍的パースペクティブを支持する結果となっている。

現代のアメリカにおけるハイコミットメント・モデルの存在は大きい。日本的経営の影響を受けていることは間違いないが、依然として解雇が日常的な国においてこの現象は興味深い。しかしこのモデルが現代の日本にも当てはまるか否かについては慎重に判断すべきであろう。

最後にこれらのパースペクティブを比較検討する際の問題点を指摘しておきたい。いくつかの研究において、複数のパースペクティブを支持する結果が提示されていた。前述したように特に普遍的パースペクティブと適合パースペクティブとが両立することは不自然である。一方でどのような戦略が採用されようともハイコミットメント型 HRM を実践している企業の組織成果が最も大きいとしておきながら、同じ調査でハイコミットメント型の HRM は例えば差別化戦略を採用した場合に最も有効であるとするのは矛盾してい

る。多くの場合これは統計手法の限界に起因しているのであろうが、この点については筆者の能力を超えているのでこれ以上深くは立ち入らない。しかし、こうした点を明らかにしていかなければ、こうした研究はこれ以上の進展をみないのではないだろうか。

参 考 文 献

- Abowd, J. M., "Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?," *Industrial and Labor Relations Review*, 43(s), 1990, 52-73.
- Arthur, J. B., "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 1992, 488-506.
- Arthur, J. B., "Effects of human resource systems to manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 1994, 670-687.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M., *Strategic Human Resources: frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- Boxall, P., "The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the firm," *Human Resource Management Journal*, 6(3), 1996, 59-75.
- 蔡イン錫「人的資源管理論のフロンティア—戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』31(4), 1998, 79-92.
- Delery, J. E., & Doty, D. H., "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 802-835.
- Doty, D. H. & Glich, W. H., "Typology as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling," *Academy of management Journal*, 19(2), 1994, 230-251.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T., "Organizational differences in managerial compensation and financial performance," *Academy of Management Journal*, 33(4), 1990, 663-691.
- Guest, D. E., "Human resource management and performance: A review and research agenda," *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997, 263-276.
- Huselid, M. A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, 40(1), 1995, 635-672.
- 岩出 博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』71(4), 2002a, 657-671.
- 岩出 博『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, 2002b.
- Kerr, J. L., & Slocum, J. W., "Linking reward systems and corporate cultures," *Academy of Management Executive*, 1(2), 1987, 99-108.
- 小林 裕「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討—」『組織科学』34(3), 2001, 53-66.
- Lawler, E. E., *High-Involvement Management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Leonard, J. S., "Executive pay and corporate performance," *Industrial and Labor Relations Review*, 43(s), 1990, 13-29.
- MacDuffie, J. P., "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 1995, 197-221.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R., "Configurational approaches to organizational analysis," *Academy of Management Journal*, 36(6), 1993, 1175-1195.

HRM と組織成果 (松山)

- Miles, R. E. & Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Inc., 1978. (土屋守章・内野崇・中野工, 訳『戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983。)
- Mintzberg, H., Ahlstrang, B., & Lampel, J., *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, 1998. (齋藤嘉則, 監訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999。)
- Osterman, P., "How common is workplace transformation and who adopts it?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 1994, 173-187.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A., "Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems," *Academy of Management Review*, 13, 1988, 588-600.
- 田尾雅夫『組織の心理学 (新版)』有斐閣, 1999.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J., "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance," *Personnel Psychology*, 46, 1993, 27-48.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E., "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications," *Strategic Management Journal*, 11, 1990, 1-23.
- Walton, R. E., "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*, March/April, 1985, 77-84.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr. J. W. & Lepak, D. P., "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 836-866.