



## 非営利組織の人的資源管理研究の展開： 戦略的人的資源管理論を中心に（中）※

東 郷 寛 ・ 團 泰 雄

**要旨** 前稿では、2000年代前半までの非営利組織における SHRM（戦略的人的資源管理）研究の系譜を説明し、検討してきた。それをうけて、本稿では非営利組織における SHRM 研究の流れを作ったとも言える Akingbola（2013）と Ridder and McCandless（2010）による2つの主要なモデルについて検討する。

**Abstract** The previous paper described and reviewed the history of SHRM (Strategic Human Resource Management) research in nonprofit organizations until the early 2000s. On that basis, in this paper, we examine each of the two major models presented by Akingbola (2013) and Ridder and McCandless (2010) which can be said to have set the trend of SHRM research in nonprofit organizations.

**キーワード** RBV, 資源依存理論, SNHRM モデル, HRM アーキテクチャモデル, 戦略志向, 人的資源志向, HR プログラム, HR プラクティス

**原稿受理日** 2022年1月11日

---

※ 本研究は JSPS 科研費 JP 20K01844, JP 20K01871, JP 18K01781, JP 18K01815の助成を受けたものです。

〈上〉目次（商経学叢68巻2号）

1. はじめに
2. 人的資源管理論略史
  - 2.1. 人事労務管理から人的資源管理へ
  - 2.2. HRM から SHRM へ
3. 非営利組織の HRM に関する初期の研究
4. 非営利組織における戦略の重要性
  - 4.1. 戦略計画と戦略的経営
  - 4.2. 戦略的経営に関する研究
  - 4.3. 組織存続に向けた戦略に関する研究
5. 小 括

## 6. 非営利組織の SHRM に関する理論的研究

前稿では、2000年代前半までの非営利組織における SHRM（戦略的人的資源管理）研究の流れを説明し、検討してきた。そこでは、非営利組織の SHRM 研究は、状況の把握に始まり、営利企業の SHRM 研究の知見を積極的に取り入れる一方で、営利組織とは異なる状況に置かれた非営利組織の特徴は何かを探究してきたことや、非営利組織の戦略の重要性が増大している中で、戦略的経営を行ううえでの人的資源管理の役割が注目されるようになったことが明らかになった。

本稿においては、まず営利組織を対象とした SHRM 論を非営利組織研究に応用する研究がどのような問題意識から始まったのかについて説明する。次に、非営利組織の特徴を考慮した SHRM 研究に大きな影響を与えた Akingbola (2013a) と Ridder and McCandless (2010) の理論的モデルについて検討する。

### 6.1. 非営利組織の SHRM 研究の萌芽

Miles and Snow (1984) は、自身が提供した環境適応の類型 (Miles and Snow, 1978) を援用し、受身型以外の3つの戦略タイプに適合する HRM システムを例示している。防衛型は、人材の構築を基礎とする戦略を採用し、人材の開発、昇進、採用、幅広い研修、組織階層に応じた報酬を重視する。探索型は、人材の獲得を重視し、あらゆるレベルの人

材の継続的な獲得と再配置を志向する。研修は限られているが、人材は様々な管理職や技術職に再配置され、スキル開発と必要に応じた柔軟な配置を可能にする。分析型は、防衛型と探索型の戦略を組み合わせたものである。Miles and Snow (1984) によれば、非営利組織も民間企業と同様に戦略に応じた HRM を行う可能性が高いと論じる<sup>110)</sup>。

具体的には、防衛型の非営利組織は、既存サービスの効率性を重視する戦略に基づいてリテンション、品質と効率に対する報酬、研修、社内におけるキャリア開発などを重視した HRM を展開する可能性がある。探索型非営利組織は、新たに始める事業に対応できる人材をその都度獲得するため人材の入れ替わりが激しくなることが予想される。分析型の非営利組織は、安定したサービス領域における防衛型組織と同様の HRM プラクティスを採用するであろう。変化する資金調達領域での HRM は、柔軟なチーム設計、スキル開発、広範なトレーニング、混合型の採用と選択のテクニックで構成されるだろう<sup>111)</sup>。

そして、上記のタイプの組織とは対照的に、受身型組織の HRM には戦略的一貫性が見られないと考えられる。加えて、Miles and Snow (1984) は、防衛型、探索型、分析型それぞれの組織が同じ環境下でそれぞれの人的資源戦略を展開することが可能であると論じていることから、組織がある戦略タイプから他のそれへと変化した場合、HRM プラクティスもそれに依って変化することが予想される。

Miles and Snow (1984) の議論を受けて Akingbola (2006) は、戦略タイプに基づいて重視される HRM を分析することによって非営利組織の SHRM を明らかにしている。具体的には、公共サービスを提供する非営利組織 (79団体) を対象とした定量分析と事例分析 (7団体) を通して以下の命題を検証している<sup>112)</sup>。

命題 1 : (a)採用, (b)報酬, (c)研修, (d)労使関係の重要度は組織戦略と一致しており、防衛型、分析型、探索型の各組織における HRM の重要度は高あるいは中程度である。

---

<sup>110)</sup> Miles and Snow の戦略タイプは、もともと Snow の博士論文の一部として非営利の病院という状況において使用されていたことから、非営利組織との関連性が特に強いことが指摘されている (Akingbola, 2006: 1708)。

<sup>111)</sup> Miles and Snow (1984: 36)

<sup>112)</sup> Akingbola が調査対象とした非営利組織の特徴として次の点があげられる。1) 組織の会員ではなく一般市民にサービスを提供している。2) 政府から直接的な支配を受けず自立している。3) サービスの提供において職員をサポートするボランティアに依存し、収入源において民間の寄付者や政府の補助金・契約等に依存している。また、Akingbola は定量分析において簡潔な測定方法のみを用いているが、その理由として、調査が行われたカナダでは小規模な非営利組織が多く、HRM は初歩的か存在しないかのいずれかであることから、質問票に対する回答においてもデータの欠落が多くなってしまふことを挙げている (Akingbola, 2006: 1713)。

命題2：非営利組織は、戦略タイプの変更と同時に、採用、人員配置、研修方法を調整する。

分析結果は、非営利組織における採用、報酬、労使関係の重要度は、その組織戦略とは無関係であることを示唆しており、この結果は、HRMが組織の戦略的なタイプを反映するという Miles and Snow (1984) の見解とは一致しないことを意味する。組織の長期的な成功における HRM の重要性という点では、各戦略的タイプ間で違いは見られなかった。つまり、命題1は支持されなかった。

しかし、その一方で、研修の重要性については、Miles and Snow (1984) の見解と一致する。これは、非営利組織における戦略的な HRM 機能としての研修の重要性を強調するものである。さらに研修に関する調査結果は、非営利団体において研修が中心的な役割を果たしていることを示唆する先行研究と一致している。

次に、調査結果では、採用方法の変更、一時的な契約職員の雇用、職員に提供する研修の変更が、戦略タイプの変更と関連しておらず、戦略の変更が HRM の変更と同時に行われるという命題2は支持されなかった。研修の変化が戦略の変化と一致しないという結果は、戦略に基づく研修が重要であっても、非営利組織では戦略の変化と同時に研修が変化するわけではないことを示唆している。

非営利組織において戦略と HRM の関係が希薄である点を考慮すれば、Miles and Snow のフレームワークが非営利組織にとって理想的ではない可能性が考えられる。営利組織向けに開発された他のマネジメントモデルと同様に、非営利組織においても、フレームワークと運営環境、戦略的行動との間には決定的な相違がある。このことは、非営利組織の運営環境を反映した戦略的フレームワークの必要性をさらに強調するものである (Akingbola, 2005; Stone et al. 1999)。

また、HRM 戦略と経営戦略が連動しないことは、意図的に行われていると言うよりも、管理機能へ資金を回すことができないことによって生じているとも考えられる。HRM は戦略の一部ではあると考えられているが、戦略の実施をサポートすることができておらず、戦略プロセスにおいて独自の役割を果たせていない<sup>(1)</sup>。その原因として、Akingbola は非営利組織における HRM の意思決定に組織外部の個人やグループが関与し、直接的な影響力を与えていることを指摘している。

以上より、非営利組織における SHRM の独自性はどこにあるのか、どのようにその独自性が形成されるのか、また非営利組織における SHRM にはどのような問題点があり、

(1) Akingbola (2006: 1720)

非営利組織の人的資源管理研究の展開：戦略的人的資源管理論を中心に（中）（東郷・團）

それらはなぜ起きているのかについての説明が改めて必要であることが明らかになったが、それらの解明は2010年代に行われた一連の研究の登場を待たなければならなかった。

## 6.2. 非営利組織の SHRM における経営環境の重要性

### ① Akingbola (2013) の SNHRM モデル

Akingbola (2013) は、Akingbola (2006) での調査結果をうけて、非営利組織における HRM の役割や規定要因を理解するためのロードマップとなる一貫したモデルが必要とされているにもかかわらず、つくられていないことが非営利組織の HRM にかかわるマネジャーや研究者にとってのジレンマとなっているという問題意識から、企業の資源ベースの考え方 (RBV) と資源依存理論に依拠して、SNHRM (strategic nonprofit human resource management: 非営利組織の戦略的人的資源管理) の決定要因に関するモデルを構築している。この2つの理論がなぜ SNHRM の基礎として重要なのかについて、Akingbola は以下のように説明している。

まず、RBV の観点からすると、組織は独特で模倣しにくい資源と能力の束であり、持続的競争優位は組織の資源から得られると考えることから、RBV は HRM を競争優位獲得のための重要な基盤として重視している。2000年前後から、SHRM は人的資本（職員の知識、スキル、能力）や社会関係資本（組織内外の人間関係の特徴）などのシステムレベルの資源を加えて検討されるようになった (Colbert, 2004; Collins and Clark, 2003; Snell, 1999) が、このことは SHRM 研究における RBV の重要性を強調することとなった<sup>114)</sup>。

次に、資源依存理論は、組織と環境の間の交換と価値ある資源の管理を強調する。この理論によれば、どの組織も自給自足や自立はできず、組織が機能して存続するために必要な資源を調達するには他のアクター（行為主体）に依存しているがゆえに、アクターは組織が目的を達成するために必要な価値ある資源をコントロールすることによってパワーを獲得する (Pfeffer and Salancik, 1978)。他のアクターに対する資源依存の度合いは、アクターにとって必要な資源が組織の機能と生存に不可欠である程度、必要な資源の配分についてアクターが持つ裁量権の程度、代替可能な資源があるかどうかという3つの要因によって決まると仮定されている。資源依存という視点は、非営利組織とその環境との相互

<sup>114)</sup> この点について、Colbert (2004: 351) は以下のように指摘している。複雑な RBV は時間をかけてシステムレベルの資源を構築する複雑なプロセスに注目している。このような資源の価値は、企業の運営状況との共時性に基づいており、組織内の複雑な相互作用に不可解なほど組み込まれているため、その模倣不可能性が確保されている。また、SHRM は組織の社会システムの相互作用とプロセス、すなわちシステム内部の人々の意思、選択、および行動と、首尾一貫した人事システム全体に注目すべきであり、これらの対話的なプロセスが人事施策の発展に寄与する。

作用によって人事施策，職員のスキルや行動がどのように変わっていくのか，そのために人事システムをどのように管理すべきかを説明するのに役立つことから，SNHRMの基盤となる<sup>⑪</sup>。すなわち，非営利組織のSHRMにおいては，競争優位獲得や組織の存在理由（正統性）の源泉となり得る資源を内部において創り出すことに加えて，複雑な外部環境との資源の交換に影響を受けるという特徴があることから，RBVと資源依存理論が有効な理論的視点であると言える。

非営利組織は，事業を運営したり，サービスを提供したり，経済開発活動を促進したりという点で営利企業や公共部門の組織と同様に経済的価値を持つ社会的存在であるが，非営利組織の環境は，戦略の策定と実施に対して特有の重要な制度的変数をもたらしている。営利企業や公的組織と異なる圧力としては，ミッションや価値の必要性，資金提供者としての政府，社会的ニーズ，第三者のアドボカシーグループ，公的な期待のガバナンスなどがある<sup>⑫</sup>。また，コンテキスト要因としての経済的競争関係が組織のミッションと矛盾したり，緊張関係にある上に，ミッション達成の制約要因となっている。すなわち，非営利組織は複数の利害関係者との間で正統性を獲得し，資金提供者への依存度を管理し，多様な成果への期待を調整することを組織に要求する制度的環境を特徴とする<sup>⑬</sup>。

Akingbolaは，この非営利組織の複雑な環境との相互作用とプロセスに由来する資源と能力には，余剰収益を組織の資源基盤強化に使う運営能力，制度的な資源（社会的ネットワークなど）と能力，競合する組織と差別化する価値という3つのタイプがあることを指摘している<sup>⑭</sup>。これらの非営利組織に特徴的な資源と能力は，SNHRMモデルに環境と資源の相互作用とプロセスの重要性を盛り込むことを要請していることから，非営利組織においては社会的ミッションと組織特性を考慮したHRMが重要であることを示している。そこで，以下ではAkingbolaによるSNHRMモデル（図4）とそこから導出される命題について詳細に説明していくことにする<sup>⑮</sup>。

⑪ Akingbola (2013: 217-218)

⑫ Akingbola (2013: 219)

⑬ Akingbola (2013: 219-220)

⑭ Akingbola (2013: 220-221)

⑮ Akingbolaは別の論文においても非営利組織のHRMモデルを提示している（モデルの詳細はAkingbola, 2012を参照のこと）。本稿で検討しているモデルとの違いを要約すると以下のようによまとめられる。第1に，資金提供者と政府がHRM施策に対して直接影響するのではなく，組織の目的と価値を媒介項として間接的に影響を与えるように描かれていたこと。第2に，社会的ミッションとの整合性を次元としてHRMの5つのタイプを導出していること（2013年論文では言及されていない）。第3に，職員のスキルや態度，組織業績など，プロセス要因が考慮されていないこと。SHRMモデルとしては2013年論文のモデルの方が簡潔で理解しやすいものになっているが，2012年論文におけるHRMの次元や施策などの豊富な記述に基づく試みについては言及されていない。

複雑な相互作用とプロセス

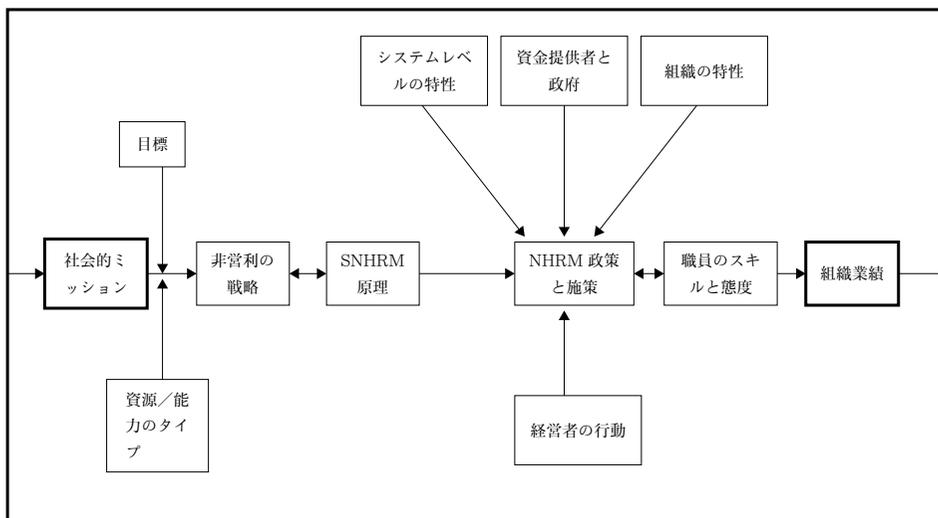


図4. SNHRM モデル (Akingbola, 2013a: p.224)

(1) SNHRM の規定要因

Akingbola は、非営利組織の人的資源を「スキル、知識、行動と職員やボランティアとの社会的ネットワークなどの人的資本および社会資本と、組織のミッションと戦略的目標を達成するために導入される HRM システム<sup>(10)</sup>」と定義している。組織の環境は組織の持つ能力の価値と使用に対して機会と限界を生み出す可能性が高いため、人的資源の戦略的価値と貢献は非営利組織に固有のコンテクスト的特徴を反映したものとなる。また、非営利組織の複雑な社会システムを構成する主要な相互作用とプロセス<sup>(11)</sup>が HRM の原理と施策を含む組織におけるシステムの進化の基礎であることから、SNHRM モデルは組織の社会システムの結果でもある<sup>(12)</sup>。さらに、このモデルでは、意思決定者が組織の相互作用とプロセスの効果をどのように特徴づけて解釈するかが、HRM とコンテクストとの関連性を媒介することが前提とされている。

(2) SNHRM 原理

非営利組織の中核には、社会的ミッションがある。ミッションは、非営利組織の資源ベースによって媒介される戦略の基礎となる。非営利組織の SNHRM 原理は、HRM シ

<sup>(10)</sup> Akingbola (2013: 222)

<sup>(11)</sup> この中に含まれるものとして、Akingbola は、社会的正統性、非分配制約、共通目標に対する職員のコミットメントなどのシステムレベルの特性をあげている (2013a: 223)。

<sup>(12)</sup> Akingbola (2013: 223)

システムを設計する際に経営陣もしくは理事会が採用する包括的な価値、信念、アプローチとして定義され<sup>(123)</sup>、非営利組織がどのようにして職員を集め、職員を動機づけ、資源を配分し、人事機能を管理するかの基礎となり、社会的ミッション、複数の制度的関係、社会的正統性の間の相互作用とプロセスの影響を、内部の運営効率を考慮しながらどのように管理するかを決定する<sup>(124)</sup>。すなわち、SNHRM 原理は組織の戦略を具体的な人事施策へと繋げる際の基礎となる考え方である。

このモデルにおいて、SNHRM 原理は3つに分類される。第1に、相互原理 (mutual principle) である。これは、組織成員間で共有されている目的を優先するという考え方である。組織成員相互の利益の組み合わせにより、組織の施策を媒介する連帯の規範と原則が生まれ、中でも彼らにとって重要であり、相互利益に最も役立つものは、共有された価値観として促進される。これが制度化されると、組織の文化と施策に影響を与えることになる<sup>(125)</sup>。例えば、主要な利害関係者の相互利益のためであれば、職員はその知識やスキルに関係なく、異なる責任の間を移動する場合がある (Pichault and Schoenaers, 2003)。相互原理は、さまざまな規模と領域の非営利組織で見られるが、人事施策が非公式な段階にある集団においてより多く見られるようである<sup>(126)</sup>。

第2に、価値ベース原理 (value-based principle) である。これは経営者が組織の相互作用とプロセスから得られる中核的な価値を人事システムに統合しようとする考え方であり、組織の価値と外部の利害関係者が支持する価値との調整が含まれる。すなわち、一方では社会的ミッションや価値 (内部の相互作用とプロセス)、他方では組織の関係性や依存性 (外部の相互作用とプロセス) の間の緊張関係をバランスさせようとするものである。その結果、この原理においては、共有された価値への準拠が強調され、非営利組織の価値表出的な特徴が人事施策に変換される。

第3に、同化原理 (assimilative principle) である。これは主要な資金提供者 (組織が得る収入のうち最大の割合を提供する者) の要求と期待に応えることから得られる価値に人事施策を統合しようとする考え方である<sup>(127)</sup>。

(123) この定義は Becker and Gerhart (1996) が HR システムアーキテクチャと呼び、人事施策のオプションの指針となる原理であると説明しているものと一致すると Akingbola は述べている (2013a: 223)。

(124) Akingbola (2013: 224)

(125) 例えば、職員が主要な利害関係者の一部であると考えられる場合、職員の参加とチームベースの施策が強調されるという (Akingbola, 2013a: 224)。

(126) Akingbola (2013: 225)

(127) 例えば、非営利組織は、政府や資金提供団体からの具体的な要求に基づいて職員を採用しているという調査結果があり、コンプライアンスに必要な人事施策を重視する傾向がある (Akingbola, 2013: 225)。

まとめると、主要な利害関係者の相互利益を重視する相互原理、組織の価値と外部の利害関係者との関係をバランスさせようとする価値ベース原理、外部の要求と価値観を組織が採用する同化原理というように、組織と利害関係者がどのような関係にあるかによってとりうる戦略は異なり、それに対応する SNHRM 原理も異なることを SNHRM モデルは示唆している。

### ③ 非営利組織の戦略

組織の資源と能力の価値を最大化するための戦略の策定と実施における経営者の選択と行動は、SNHRM に影響を与える。また、経営者は戦略を通じて非営利組織が目標を達成するために必要なスキル、知識、行動について認識することから、人事施策や社会的相互作用が戦略を支えている。非営利組織の戦略<sup>(128)</sup>の基盤となっているのは、社会的正統性を含み資源とシステムレベルの特性を構成する相互作用とプロセスである。Akingbola は非営利組織の適応戦略に関する研究に基づいて、一般的な戦略を3つに分類している<sup>(129)</sup>。

第1は、非営利組織の資源を革新、拡大、または多様化するための1つまたは複数の活動に経営者が焦点を当てる成長戦略（growth strategy）である。成長戦略の具体例としては、新製品の開発、サービスの革新、他の非営利組織との合併、合弁事業（ジョイントベンチャー）の設立、子会社設立、非営利事業を支援するコンサルティング事業の開始などがあげられる。成長戦略は、コミュニティの新たなニーズや資金、収益の機会を活用することで非営利組織の資源ベースを最適化するが、それに合わせて活動や組織のあり方を適応させなければならないため、より高度な統合と調整が必要となる<sup>(130)</sup>。また、成長戦略を採用する非営利組織は、より多くの投資を必要とするため、職員の即戦力を重視し、内部でスキルを開発するよりも外部の労働市場に依存する可能性が高くなる。そこで、成長戦略に関する以下の命題が提示されている。

命題1：成長戦略を実施する非営利組織は、相互原理や価値ベース原理よりも同化原理を

(128) Akingbola は、非営利組織の戦略を「非営利組織がその資源を使って利害関係者に価値を提供し、変化に適応し、競争優位を獲得するために開発・実施される一連の統合された行動とプロセス」と定義している（2013a: 226）。

(129) Akingbola (2013: 226-228)

(130) 成長戦略においては外部環境の変化に適応できるような資源の組み合わせを確保することが重要であるが、継続的な成長達成へのプレッシャーによって、ミッション・クリープ（そうしたプレッシャーへの対応が組織の目的と事業活動の漸進的拡大をもたらし、その帰結として設立当初のミッションから乖離することを意味する）やミッションドリフト（ミッションからの逸脱）が生じる可能性も指摘されている（Akingbola, 2013: 226-227）。

採用する傾向にある。

第2は、経営者が特定のサービスや製品を最大化するために、あるいはミッションを最大限達成するために資源を振り向ける維持戦略 (preservation strategy) である。すなわち、維持戦略はミッションの焦点に関連する相互作用とプロセスに特化するものである。維持戦略の具体例としては、既存のサービスを別の市場に拡張すること、資金源を多様化すること、資源を最大限活用するためのコスト削減などがあげられる。この戦略を採用する非営利組織は、環境変化に適応する際に、主に社会的ミッションをサポートするために、現有の資源を拡張したり追加の資源を創出するが、その際に組織全体のバリューチェーン活動の統合や調整はあまり行っていない。しかし、資源ベースや相互作用の変化によって、ミッションを維持するための経営が制約される (Moore, 2000) ことがある。その場合、統合と調整の目標は、組織で共有されている価値や関心事を変化に合うように言い換えることになる。そうすると、組織は正統性を得るために、一般的に受け入れられている構造や施策を採用する (Kalleberg et al. 2006)。例えば、民主主義をミッションの中核に据えている非営利組織は、正統性を得るために民主的な人事施策を重視する。そこで、維持戦略に関する以下の命題が提示されている。

命題2：維持戦略を実施している非営利組織は、同化原理よりも価値ベース原理や相互原理を採用する傾向がある。

第3は、非営利組織がサービスの提供と管理にボランティアの人的資源のみを意図的に使用するルート戦略 (root strategy) である。この戦略を採用する非営利組織では、管理業務を行う職員はほとんどおらず、統合と調整の目標は、ボランティアのリーダーシップや、現場のボランティアあるいは職員の活動を調整する必要性によって推進される。組織成員の集团的・社会的志向が内部の機能やプロセスに浸透していく結果、対人関係が組織の人事施策を推進することになる。そこで、ルート戦略に関する以下の命題が提示されている。

命題3：ルート戦略を実施する非営利組織は、同化原理よりも相互原理を採用する傾向がある。

要約すると、主要な利害関係者の意図、選択、および行動に加えて、社会システムの複雑な相互作用とプロセスが非営利組織の戦略の基礎にあり、それが組織のSNHRMに影響を与えるということである。しかし、Akingbola は社会システムにおける因果関係の曖昧さのために、人事システムにおける相互作用が最終的にどのように展開されるのかを明確に区分し、位置づけることは困難であることや、時間の経過とともに資源の種類が変化することでSMHRM原理が変化し、それに伴って戦略が変更されうること、人事施策に変化があってもSNHRM原理が必ずしも変わるとは限らないことなどを指摘している<sup>(10)</sup>。

#### (4) 人事施策

SNHRM原理は、人事施策に変換されるが、それが時間の経過とともにどのように進化していくかは、その組織に固有の文化、コンテキスト、歴史的な経験、学習に依存している。また、システムレベルの特性とコンテキスト変数は、人事施策と内部および外部との整合の必要性を促進し、SNHRM原理が人事施策にどのように反映されるのかにも影響を及ぼす可能性がある<sup>(11)</sup>。Akingbola は、人事施策に対して重要な影響を及ぼすと考えられるシステムレベルの特性とコンテキスト変数について、3つの主要なカテゴリーを挙げている。

第1は、財政的制約の重要性である。非営利組織の財源は政府や民間機関からの資金や一般市民からの寄付に大きく依存しており、組織を支配する個人に純利益を分配することもできないことから、非営利組織では財政的制約を受ける傾向がある。そのことはマネジャーを低賃金で雇用しつつ、彼らの内発的な動機と組織のミッションへのコミットメントに頼らざるを得ない状況につながっているというように人的資源管理にも大きな影響を与える。非営利組織ではその代わりとして柔軟な勤務形態、サービスの提供に必要とされる資格を取得していない候補者の採用、能力を高めるための研修の提供など、賃金に頼らない報酬施策に重点を置くようになった<sup>(12)</sup>。

命題4：財政的制約が大きい非営利組織は、非金銭的な報酬施策を採用する傾向がある。

第2は、社会的起源（social origin）と正統性である。Salamon and Anheier（1998）が社会的起源と表現した歴史的な力と制度的プロセスの複雑な組み合わせは、資金調達、

---

<sup>(10)</sup> Akingbola（2013: 228）

<sup>(11)</sup> Akingbola（2013: 228-229）

<sup>(12)</sup> Akingbola（2013: 229）は、非分配制約がもたらす影響として、寄付者や一般市民が非営利組織において許容される報酬額に関する期待を持っていることを指摘している。

資金提供者の構成、社会的・政治的相互作用の多様性を生み出し、その影響が非営利組織の人事施策に現れる<sup>13)</sup>。例えば、社会的正統性を獲得した古くからある非営利組織や、多くの関係者と相互作用する大規模な非営利組織は、そうではない非営利組織よりも資源へのアクセスが容易である可能性が高いことから、人事施策を戦略に合わせられるだけの資源を持っていると考えられる<sup>14)</sup>。さらに、非営利組織と資金提供者との間には資源依存関係があることから、人事施策や活動に対して資金提供者が自分たちの利益や価値観を非営利組織に押し付けることがある。その場合、複数の資金提供者が非営利組織にそれぞれの要求を反映するような特定の人事施策を要求すればするほど、その組織が水平的適合性を達成すること、つまり、組織内部で人事施策同士の整合性を持たせることは難しくなる。以上のことから、次のような命題が導き出されている。

<sup>13)</sup> Salamon and Anheier (1998) は、先進諸国におけるサードセクター（非営利セクター）の発展パターンを説明する新たな理論的アプローチを提示している。このアプローチは「社会的起源」アプローチと呼ばれ、民主主義や福祉国家という制度は単一の要因の延長線上に出現したのではなく、より複雑な社会階層間および社会制度間の相互関係のもとで形成された点を強調するものである (Salamon and Anheier, 1998: 226)。彼らは、自由民主主義やファシズムの社会的起源を明らかにした Moore (1966) と福祉国家の起源を明らかにした Esping-Andersen (1990) の議論を踏まえ、政府の社会福祉支出の水準とサードセクターの規模（雇用）という2つの次元からサードセクターの役割や社会的位置づけを類型化する枠組（サードセクターレジーム）を提示している。この枠組から以下のような4つのレジームが導出される (Salamon and Anheier, 1998: 228-230)。第1に、政府の社会福祉支出の水準は低いが、社会福祉サービス供給に大きく関与していることから、サードセクターの規模の大きい「自由主義型」(liberal model) があげられる (イギリスとアメリカが該当)。自由主義型レジームにおいて中産階級は地主エリート層や労働者階級よりも優勢であることから、政府の社会福祉保障の拡充よりも非営利組織による社会福祉サービスの供給や社会問題の解決が好まれる。そのため、政府の社会福祉支出が比較的限定的である代わりに、サードセクターの規模が大きい。第2に、政府の社会福祉支出の水準は高いがサードセクターの規模の小さい「社会民主主義型」(social democratic model) があげられる (北欧諸国が該当)。社会民主主義型レジームは、自由主義型レジームの対極に位置し、労働者階級が他の社会階級との連携を通して国家に対する政治力を効果的に行使できることから、国家が社会福祉サービスの供給において中心的な役割を果たしている。それに対してサードセクターは、規模は小さいながらもアドボカシー機能を担っている。第三に、「協同主義型」(corporatist model) は、サードセクターが政府と協調しながら社会福祉サービスを供給することから、政府の社会福祉支出とサードセクター双方の規模が大きいモデルである (ドイツとフランスが該当)。地主エリート層の力が強く、中産階級と労働者階級からの圧力に直面する状況において、国家は社会保障に対する過激な要求を事前に回避しつつ、エリート層からの支持を得るために国家が意図的に維持したいいくつかの前近代的メカニズムの一つとして非営利組織が機能するよう、サードセクターとの協調体制を構築している。したがって、政府の社会福祉支出の増加に伴ってサードセクターの規模が縮小する自由主義型レジームとは異なり、社会民主主義型レジームでは政府の社会福祉支出の増加に伴ってサードセクターの規模が拡大する可能性がある。第四に、政府の社会福祉支出とサードセクター双方の規模が小さい「国家主義型」(statist model) があげられる (日本が該当)。国家主義型レジームにおいて国家に対抗しうる社会勢力（労働者階級や中産階級）が劣勢であるため、国家の自律性は非常に高い。したがって、国家は様々な社会政策において優位に立ち、自身あるいは企業エリートや経済エリートのためにその権力を行使する。そのため、政府の社会福祉支出とサードセクター双方の規模は限られる。サードセクターレジームという枠組は、社会福祉サービスの供給を過度に強調する点や制度的構造と歴史的背景が欧米諸国等とは大きく異なる国々のサードセクターの説明ができない点で批判されているものの (Meyer et al., 2020: 6)、サードセクターの国際比較分析を可能にした点においてその意義が認められる。

<sup>14)</sup> Akingbola (2013: 230)

命題5：特定の人事施策を要求する複数の資金提供者を持つ非営利組織は、その施策があまり整合していない（水平的適合を欠いている）傾向がある。

第3は、非営利組織のライフサイクルにおける段階である<sup>(136)</sup>。これは社会的起源に強く関連している。非営利組織はライフサイクルの段階を進むために、少なくとも営利組織と同様に組織の設立後年数と規模という2つの課題を克服する必要がある。新しく小さな非営利組織は、大規模で古い組織と競争することができず、利用できる資源も少ない。その結果、新しい非営利組織や小規模な非営利組織は、戦略に沿った人事施策を開発する能力が低い可能性がある。その場合、人事施策は、戦略的で先を見越した（プロアクティブ）ものになるというよりも業務上の問題に対する事後対応的な（リアクティブ）ものになる。逆に、古い歴史を持つ大規模な非営利組織は、より多くの資源を持ち、戦略的でプロアクティブな人事施策を開発するのに適した立場にあるかもしれない。したがって、以下の命題が導き出される。

命題6：ライフサイクルの段階が似ている非営利組織は、似たような人事施策を採用する傾向がある。

#### (5) 経営者の役割、能力と行動

非営利組織における経営者の役割は、予算編成、計画、意思決定、監督といった中核的なマネジメント機能にとどまらず、資金調達、ボランティア管理、アドボカシーなどの責任も含まれるが、最も重要なのは、複雑で多面的な相互作用とプロセスの中で、組織の中核となる価値観の浸透を推進することである。また、さまざまな責任は非営利組織において特徴的な経営者が持つべき能力の基礎となっている<sup>(137)</sup>。特に、ミッションと価値観に対する職員の感情に影響を与える能力が、公式的な役割において職員との相互作用における管理行動に変換されたときに人事施策に影響を与える。したがって、SNHRMモデルでは、経営者の行動とミッションと価値観に対する職員の感情に影響を与える能力が、特に人事システムにおけるポリシーと施策のレベルで重要な役割を果たしている。以上のことから、次のような命題が導き出されている。

<sup>(136)</sup> Akingbola (2013: 231)

<sup>(137)</sup> Akingbola (2013: 232) によれば、一般的に非営利組織の経営者の能力は3つに分類されるという。第1は、職務に特化したマネジメント能力、第2は、非営利組織特有の知識とスキル（ファンディング、プログラム管理、アドボカシー、政府関係者との関係を構築・維持するスキル）、第3は、ミッションと価値観に対する職員の感情に影響を与える能力である。

命題7：ミッションと価値観に対する職員の感情に影響を与える能力を持ったマネジャーを抱える非営利組織は、価値ベースの人事施策を採用する傾向がある。

(6) 職員のスキルと態度

非営利組織の職員のスキルと態度は、SNHRMモデルの最終段階における主要な構成要素である。非営利企業の社会的かつ労働集約的な性質は、職員のスキルと態度を物理的資本への投資で代替することができないことを意味する (Akingbola, 2006)。その結果、非営利組織が存続するためには、職員に依存することになる。

非営利組織の職員の行動特性に関する研究によれば、非営利組織の職員は、営利企業や公的組織の職員に比べて、ミッションとの関連性やコミットメントが高いことが示唆されており、またより強い非金銭的志向を持っていると結論づけられている。そこで非営利組織はこのことを念頭に置いた人事施策を開発する必要がある。

しかし、Handy et al. (2008)によると、非営利組織のミッションと戦略的目標に対する職員の重要性は、その役割と責任がボランティアと交換可能かによって規定され、ボランティアと交換可能なタスクに従事する職員とボランティアの間には緊張関係が生まれる結果、職員のモラルを脅かす可能性があるという。この点について、Akingbolaは、組織のアウトプットにおいてボランティアとの互換性が低い職員カテゴリーについては、特に採用、維持し、組織の期待に沿った行動を取らせるため特定の人事施策を持っている可能性があることを指摘している<sup>(33)</sup>。このことは、組織におけるコア人材のための人事施策が非営利組織において必要であることを示唆しており、以下のような命題が提示されている。

命題8：役割や責任においてボランティアと互換性のない職員を抱えている非営利組織は、これらの職員グループを惹きつけ維持するための人事施策を開発する傾向がある。

② Akingbolaの研究の意義と課題

このモデルは、社会的ミッションを戦略形成の際の重要な要素として捉え、利害関係者との関係を明確に位置づけようとしており、それをSHRM論のフレームワークに適合するかたちで説明している。このような説明の方法は非営利組織研究においては、特に社会的・制度的な影響要因に詳細に注意を払う必要があることを考慮すれば、大きな意義があると言えよう。また、非営利組織におけるHRM (SNHRM)の全体像に関するフレーム

<sup>(33)</sup> Akingbola (2013: 233)

ワークを明示している点や、多くの命題を提示している点もこのモデルの持つ意義である。

しかし、他方で、人事施策が職員のスキルや態度にどのような影響を与え、それがさらにどのように業績へ結びついているのかについては、具体的に述べていない。特に、職員が SNHRM をどのように知覚し、それがどのような行動に結びつき、組織業績に反映されるのかについてはほとんど検討されていない点が課題として残されている。

### 6.3. 非営利組織における人的資源アーキテクチャ

非営利組織においては、資金調達やコスト削減のプレッシャーや、それに伴うプロジェクトの短期化によって、職員の能力やモチベーションの中長期的な向上につながるような人事施策の導入が難しい中で、より効果的な HRM が求められてきた。そこで多くの研究は採用、訓練、報酬などの個別の機能領域が組織や職員の成果にどのように影響するのかを明らかにしようとした。しかし、それらの結果は一貫したものではなかった<sup>(39)</sup>。そこで、Ridder and McCandless (2010) は、非営利組織と市場・制度、顧客との関係の変化が HRM に影響を与え、個別の人事施策がどのように業績に結びつくのかを考えるのではなく、非営利組織の人事施策に対して影響を与える要因を明らかにしようとした<sup>(40)</sup>。

#### ① Ridder and McCandless (2010) の HRM アーキテクチャモデル

Ridder and McCandless (2010) は、人事施策の組み合わせとしての HRM アーキテクチャ (architecture of HRM) の概念を使って、非営利組織の HRM の分析枠組を提示している。HRM アーキテクチャは、一つの組織の内部で全体的に一貫する HRM システムの構造と定義されるマルチレベルの概念である (Arthur and Boyles, 2007)。

Ridder らは、HRM アーキテクチャに影響を与える要因について検討する際には、戦略的アプローチと人的資源志向アプローチ<sup>(41)</sup>という2つの理論的視点があると指摘している。

<sup>(39)</sup> 例えば、訓練に関する研究では、同様の制度を導入した場合でも、職員のモラルを高め組織業績にプラスに働いているという研究結果と、ほとんど効果が無いという研究結果がある。また、職員が低賃金を受け入れる代わりとして付加給付（柔軟な仕事の組み方、子供のケアなど、育児や介護と仕事との両立を可能にするためのファミリーフレンドリー施策）を提供することの効果や、業績給の導入と組織業績との相関関係を扱った研究においても、結果にばらつきがある。

<sup>(40)</sup> Ridder and McCandless (2010: 125) は、「人事施策の効果を強調すると、普遍的に適用できる『ベスト・プラクティス』が存在するという仮定に行きつくことになるが、HRM への影響に注目することによって、非営利組織の志向性の結果として HRM アーキテクチャが構築されることを理解することができる」と述べている。

<sup>(41)</sup> 「人的資源志向」という概念は Ridder, Baluch, and Peining (2012) 以降に使われるようになったもので、Ridder and McCandless (2010) では、「人的資源ベース」(human resource base) という概念が使われていた。戦略志向との対比をわかりやすく示すために、ここでは「人的資源志向」を使用している。

戦略的アプローチは組織の戦略志向がHRMアーキテクチャに大きな影響を与えることを前提としている。戦略的アプローチにおいては、組織が目標を定義し、人事施策の相乗的なバンドル（束）を使用するときに適合状態が特定されると考えることから、すべての組織が独自のHRMアーキテクチャを持っており、コンテキストや目標が異なれば人事施策の使い方や効果も異なることを前提としている<sup>(40)</sup>。人的資源志向アプローチは、価値ある稀少な資源への投資が組織のプロセスと成果の有効性と効率性を高めるというRBVの考え方に基づき、職員は組織の成功に貢献する貴重な資源と解釈し、スキルやモチベーションなどの職員の特性は組織で必要とされるコアコンピタンスと密接に関連した特定の人事施策によって継続的に開発されなければならないと考える。すなわち、人的資源志向アプローチは、人的資源の価値と開発に重点が置かれている。この2つの視点は、非営利組織においてもHRMアーキテクチャを分析するための適切な基盤となるとRidderらは主張する。

次に、Ridderらは、非営利組織における2つの志向の特徴について述べている。戦略志向との関連では、3つの特徴が挙げられており、戦略をつくる際にはこれらの点を考慮する必要がある<sup>(41)</sup>。第1に、非営利組織においては調達できる財源と人的資源が限られていることもあり、効率性という点では民間企業と競争することができないことから、業務効率よりも価値主導の側面を強調した戦略を採用することで持続的な競争優位を維持できる。第2に、非営利組織は、資金提供者、サービスの受け手、ボランティアなど、多様な利害関係者の支持を確保するために、曖昧で測定困難な目標が出現し、ミッションの解釈をめぐって利害関係者間で対立が生じる。第3に、非営利組織では職員のモチベーションやコミットメントにとってミッションが重要な役割を果たしている<sup>(42)</sup>。

人的資源志向との関連では、2つの特徴が挙げられている。第1に、営利企業の職員と異なり、職員が強い非金銭的志向と高いコミットメントを持っていることである<sup>(43)</sup>。第2に、非営利組織と営利組織の間には賃金格差があり、一般的に非営利組織の賃金水準が低いことである。その理由については生産されている商品やサービスの性質が異なること

<sup>(40)</sup> Ridder and McCandless (2010: 126)

<sup>(41)</sup> Ridder and McCandless (2010: 129)

<sup>(42)</sup> ただし、専門職のスタッフは、自分の職業に対する強いコミットメントが組織の目標と矛盾する可能性があるため、他の組織メンバー（理事会やマネージャーなど）との緊張が生じる可能性がある（Ridder and McCandless, 2010: 129）。

<sup>(43)</sup> 非営利組織の職員は民間部門や公共部門と比較して無給の残業をする可能性が高いことや、彼らにとっては金銭的報酬が主なモチベーションにならないこと、能力給を導入したことによってかえって彼らの内発的モチベーションが減少したことなどが既存研究において示されている（Ridder and McCandless, 2010: 130-131）。

や、仕事の特性が異なること、より低い賃金によって献身的な人を惹きつけようとしていることなどが挙げられている。

以上の議論を前提として、Ridder らは、戦略志向と人的資源志向の違いが人材マネジメントの戦略や施策の違いにつながることを前提とした非営利組織における SHRM のモデルを開発した。そこでは2つの次元がそれぞれ HRM アーキテクチャに対して影響を及ぼすと仮定し、各次元の高低を組み合わせることで4つの HRM アーキテクチャの類型を提示している（図5の左半分）。

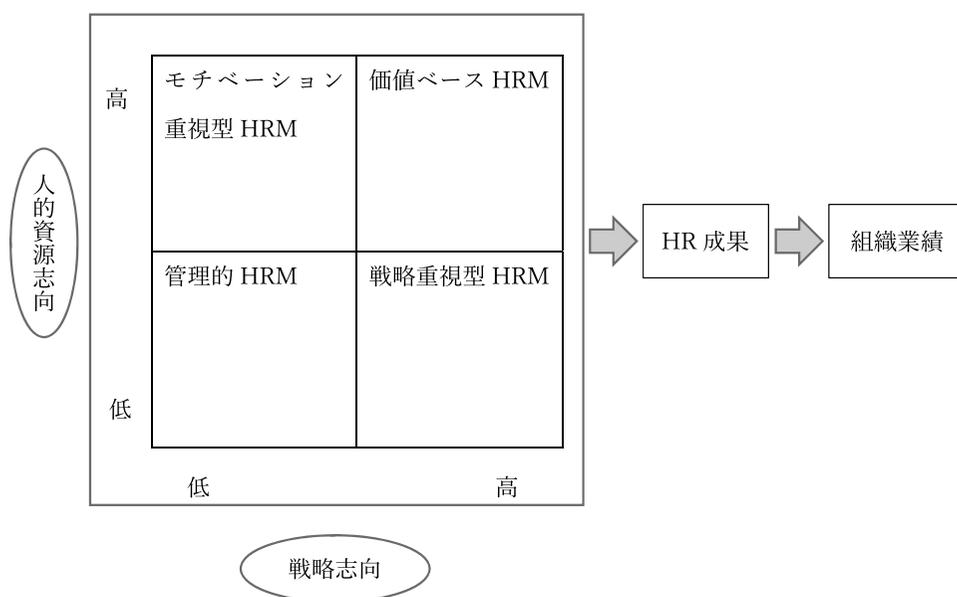


図5. 非営利組織における HRM アーキテクチャの概念モデル  
(Ridder, Baluch, and Piening, 2012: 7)

以下では、それぞれの類型について説明する<sup>44)</sup>。第1に、低人的資源志向であり低戦略志向の管理的 HRM (administrative HRM) である。この類型に位置づけられる非営利組織は将来見通しを全く持たないか、弱いものしか持たない。非営利組織では人事機能が専門化されていないことが多く、使われる手法も限定的である。また、人事施策については既存の人事施策や戦略や施策とのシナジーと関係なく営利企業や公共部門から単に模倣されることがある。職員の契約が短期であることからモチベーションを高めることが困難である。

<sup>44)</sup> Ridder and McCandless (2010: 133-136)

第2に、高人的資源志向であり低戦略志向のモチベーション重視型 HRM (motivational HRM) である。その特徴は、強い非金銭的志向と高いコミットメント (Borzaga and Depedri, 2005; Borzaga and Tortia, 2006) である。非営利組織の労働者は決定の自律性、仕事の多様性と創造性、専門職としての成長、社会協力における認知などに働く意味を見出しており、組織目標が自分の価値に合う場合に組織に愛着を持つ (Brown and Yoshioka, 2003; Kim and Lee, 2007) ことから、ミッションへの愛着と、職員と組織特性の間の適合を強化することを狙いとする施策 (Pynes, 1997) が行われている。

第3に、低人的資源志向であり高戦略志向の戦略重視型 HRM (strategic HRM) である。この類型に位置づけられる非営利組織は、資金調達の高圧力や制約に対応していることがほとんどであり、それが職員のモチベーション、満足、コミットメントに対して悪影響を及ぼす可能性がある。また、そのような非営利組織は資金提供者の要求に対処するために職員を減らしたり、ボランティアへの依存度を高めたりしている。HRM の設計においては、複数の利害関係者とそのさまざまな利害関係から生じる、一部矛盾した要求を考慮しなければならず、そのことが組織の社会的目標や個人の目標を無視するといった問題を生んでいる。

第4に、高人的資源志向であり高戦略志向の価値ベースの HRM (value-based HRM)<sup>④⑤</sup> である。その特徴は、組織が職員の持つ固有の強みを活かし、モチベーションを高めながら、ミッションによって導かれる戦略を利害関係者の要求も考慮しつつ展開するところにある。この類型に位置づけられる非営利組織では、ミッションや目標を達成するための手段として職員の能力開発に投資し、戦略的意思決定プロセスにおいて人材を重視する姿勢を保っている。また、HRM の設計においては、多様な利害関係者の要求を考慮しつつ、組織固有の価値を尊重することによって、職員の採用などにより影響を与える。ただし、この類型に位置づけられる組織実践の事例はきわめて少ない<sup>④⑥</sup>。

## ② Ridder, Baluch, and Piening (2012) の発展モデル

Ridder らは上に示した非営利組織における HRM アーキテクチャモデルをさらに発展させ、人事施策のコンフィギュレーション (形状) からなる特定のタイプの HRM アーキテクチャと組織業績との関係を捉える概念モデルを提示している。コンティンジェンシー・

<sup>④⑤</sup> Ridder and McCandless (2010) では、価値主導型 HRM (value-driven HRM) という概念が用いられているが、以降の論文では価値ベースの HRM とされているので、ここではそちらの概念を使用している。

<sup>④⑥</sup> Ridder and McCandless (2010: 139)

アプローチが単一の人事施策の適用と効果に影響を与える限られた数の構造変数に集中するのは対照的に、コンフィギュレーション・アプローチは業績に影響を与えるものとしての内部一貫性を持つ総体を形成する人事施策の特定の組み合わせ（システム）に注目し、組織目的と人事施策、および人事施策相互が適合することが業績に影響を与えることを仮定している<sup>(49)</sup>。

この発展モデルでは、HRM アーキテクチャの種類に加えて、その種類の基礎となる要因として HR プログラムと HR プラクティスに着目している。HR プログラムとは、選考、研修、評価、報酬など組織内で使用されている正式な人事施策のセットを指す。HR プログラムに注目する理由は、先行研究において HR プログラムの洗練度が組織の戦略志向と人的資源志向に関係していることが示唆されていることにある。洗練度は人的資源への投資額、人事施策の垂直的・水平的適合度、施策の対象となる職員の割合などによって測定される<sup>(50)</sup>。

HR プラクティスとは、組織内での人事施策の実施に対する職員の評価と定義される<sup>(51)</sup>。HR プラクティスに注目する理由は、意図された HR プログラムと実施された HR プログラムが異なっている場合があり、また HR 施策の普及、利用可能性、質に関してマネージャーと職員とで認識が異なる可能性があることにある。HR プログラムや人事施策が存在しているというだけで、職員がそこに込められた意図に沿うようにいつも動くとは限らないことから、HRM アーキテクチャと組織業績との関係を職員の態度や行動が媒介していることが想定される（図5の右半分）<sup>(52)</sup>。そこで、職員が人事制度や人事施策をどのように知覚し評価するかが施策の有効性の重要な基準であると考えられるようになってきたのである。

Ridder らはそのような動向を踏まえてこの関係をモデルに組み込み、Arthur and Boyles (2007) で示された HRM アーキテクチャの構造<sup>(53)</sup> を取り入れることによって、4つの HRM アーキテクチャの種類との関連性を明示した。また、彼らは4つの HRM アーキテクチャの各類型における HR プログラムと HR プラクティスの特徴について、表2のようにまとめており、それをもとに以下のような理論的命題を提示している。

---

<sup>(49)</sup> Ridder, Baluch, and Piening (2012: 2)

<sup>(50)</sup> Ridder, Baluch, and Piening (2012: 5)

<sup>(51)</sup> Ridder, Baluch, and Piening (2012: 5)

<sup>(52)</sup> 図に示されている「HR 成果」とは職員の知識、スキル、モチベーション、満足を指し、組織業績とは組織によって提供されるサービスの質や生産性の質を指す (Ridder, Piening, and Baluch, 2012)。

<sup>(53)</sup> HRM アーキテクチャはマルチレベルの概念であり、その構成要素は上位から順に人事管理原理、人事ポリシー、人事制度、人事施策であり、これらの組み合わせがその HRM アーキテクチャの特徴を生み出す (Arthur and Boyles, 2007)。

表2 非営利組織における HRM アーキテクチャの違い

	HR プログラム			HR プラクティス		
	HRM 投資 (全従業員に 対する人事ス タッフの割合、 適用される人 事施策の数、 質、強さ)	人事施策の整 合性 (人事施策の垂 直的・水平的 統合の程度)	施策によって カバーされる 労働力の割合 (各人事施策が 適用される職 員の割合)	施策実施の質 の知覚 (職員によっ て知覚された 人事施策の理 解可能性と有 用性)	職員による施 策の活用 (適用される人 事施策の可視 性、利用可能 性、一貫性)	公平性の知覚 (人事施策への アクセスに対 する職員の公 平性の知覚)
管理的 HRM	低	弱	小	低	低	低
	初歩的な HR プログラム			ネガティブな評価		
戦略重視型 HRM	中	強	小	中	高	低
	中程度に洗練された HR プログラム			中程度の評価		
モチベーション 重視型 HRM	高	弱	大	中	高	高
	中程度に洗練された HR プログラム			ポジティブな評価		
価値ベース HRM	高	強	大	高	高	高
	高度に洗練された HR プログラム			ポジティブな評価		

(Ridder, Baluch and Pieping, 2012: 7 を一部改変)

〈各 HRM アーキテクチャ類型と職員による評価に関する命題〉

命題 1a : 管理型 HRM アーキテクチャを持つ非営利組織は、初歩的な HR プログラムを持ち、HR プラクティスに対する職員による評価はネガティブである可能性が高い。

命題 1b : 戦略重視型 HRM アーキテクチャを持つ非営利組織は、中程度に洗練された HR プログラムを持ち、HR プラクティスに対する職員による評価は中程度である可能性が高い。

命題 1c : モチベーション重視型 HRM アーキテクチャを持つ非営利組織は、中程度に洗練された HR プログラムを持ち、HR プラクティスに対する職員による評価はポジティブである可能性が高い。

命題 1d : 価値ベース HRM アーキテクチャを持つ非営利組織は、高度に洗練された HR プログラムを持ち、HR プラクティスに対する職員による評価はポジティブである可能性が高い。

〈各 HRM アーキテクチャ類型と組織業績との関係に関する命題〉

命題 2a : 管理的 HRM アーキテクチャは HR 成果という媒介変数を通じて低業績に結

びつく可能性が高い。

命題 2b：戦略重視型 HRM アーキテクチャは HR 成果という媒介変数を通じて中程度の組織業績に結びつく可能性が高い。

命題 2c：モチベーション重視型 HRM アーキテクチャは HR 成果という媒介変数を通じて、中程度の組織業績に結びつく可能性が高い。

命題 2d：価値ベース HRM アーキテクチャは、HR 成果という媒介変数を通じて高い組織業績に結びつく可能性が高い。

なお、この発展モデルにおいて、業績は価値ベースの HRM が最も高く、次いで戦略重視型 HRM とモチベーション重視型 HRM であり、管理的 HRM が最も低いとされている。

### ③ Ridder, Piening, and Baluch (2012) の実証研究

Ridder らはさらに、ドイツのニーダーザクセン州で健康・社会サービス（看護，リハビリ，メンタルヘルスなど）を提供している10の組織の非営利組織を対象としたインタビュー調査<sup>(154)</sup>によって、Ridder, Baluch and Piening (2012) の発展モデルの妥当性の検証を行っている。

まず、Ridder らがそれまでに行ってきた理論的研究とインタビュー内容から類型間比較を行うための6つの次元を導出し、4つの各類型における特徴を表3のように示している。これにより、彼らの示した理論モデルに含まれるものがより具体的に示され、各類型の特徴がより鮮明に描き出された。

さらに、Ridder らは調査対象となった組織における戦略志向と人的資源志向について、インタビュー調査の内容にしたがって2人の研究者が個別に10点尺度で点数化し、後で合して信頼性をチェックし、図6のように位置づけている。その結果、2つのことが新たに見出された<sup>(155)</sup>。

第1に、人的資源志向の点数よりも戦略志向の点数の方が高くなる傾向にあった。この結果について、Ridder らは非営利セクターが商業化と希少資源の効率的利用へとシフトしていることを反映しており、非営利組織における HRM コンフィギュレーションは依然と

(154) インタビューの対象者は11名（1つの組織のみ2名）で、内訳は常任理事3名，理事6名，人事担当マネジャー2名であり、彼らは NPO の HRM に関する知識と影響力を持ち、組織の構造，歴史，慣行に精通しているために重要な情報にアクセスできることを考慮して選ばれている（Ridder, Piening, and Baluch, 2012: 617）。

(155) Ridder, Piening, and Baluch (2012: 629)

表3 非営利組織における HRM アーキテクチャ間の違い

構成概念	管理的 HRM	モチベーション重視型 HRM	戦略重視型 HRM	価値ベース HRM
①価値観との統合	価値観, 戦略的目標, HRM の間に統合無し。	価値観とHRMとの強い統合。しかし, 戦略的目標との連動性は低い。	価値観と戦略的目標との強い統合。しかし, HRM の価値観との連動性は低い。	価値観と戦略的目標とHRMの強固な統合。
②外部の影響力への対処	市場に関連した受動的アプローチ	ミッションに基づく受動的アプローチ	市場に関連した積極的 (proactive) アプローチ	ミッションに基づく積極的アプローチ
③戦略的成果目標	コストカバー志向	顧客志向	財務的志向	バランス志向
④人的資源管理原理	コスト要因として職員を捉える	人間主義的志向で職員を捉える	組織目標志向で職員を捉える	価値ある資源として職員を捉える
⑤人的資源管理モード	官僚制的人的資源管理モード	非機能的人的資源管理モード	機能的人的資源管理モード	変革的人的資源管理モード
⑥人的資源管理成果目標	マイナスの成果 (結果) の回避	一貫しない結果	一貫しない結果	プラスの成果に近づける

(Ridder, Piening, and Baluch, 2012: 620)<sup>(50)</sup>

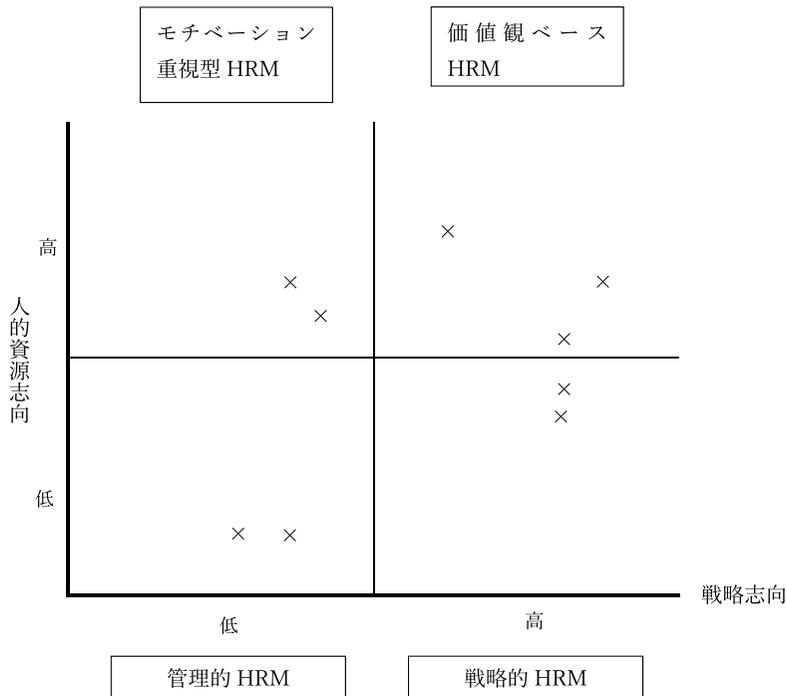


図6. HRM アーキテクチャの種類と10の組織の位置づけ (Ridder, Baluch, and Piening, 2012: 621) を筆者改変。

(50) 「人的資源管理原理」とは人的資源管理に反映される組織の価値観や信念を指し, 「人的資源管理モード」とは人的資源管理を行う際の理論的基盤を指している。

して人的資源志向の影響を受けてはいるが、職員はあくまでも目標達成のために重要であると考えられているため、その重要性は低いか、または戦略的目標に従うものとなっていると解釈している。第2に、戦略重視型 HRM アーキテクチャと価値ベース HRM アーキテクチャに分類されたいくつかのケースにおいて人的資源志向が中央値付近に固まっていた。既存研究では財政的圧力が HRM の役割を弱めていると考えられてきたが、実証結果では必ずしもそうではなかった。ケース分析においてはむしろ組織が HRM を組織戦略にとって不可欠な要素であると考え、厳しい環境の中で戦略的目標の達成を目指しつつも HRM において信念を考慮するように努力しているという共通点を含んでいた。このクラスターは理念型としての戦略重視型 HRM にも価値ベース HRM にも単純に当てはめられないことから、非営利組織における HRM コンフィギュレーションについて考えるための「第三の方法」を考える必要性を示唆していると Ridder らは述べている。

#### ④ Ridder らの研究の意義と課題

Ridder らの一連の研究は、非営利組織における SHRM の理論モデルを初めて提示し、より新しい HRM に関する議論を摂取しながらモデルの精緻化を図っている点が評価できる。さらに、モデルの妥当性を複数ケーススタディによって確認し、既存の非営利組織における SHRM 研究において課題として残されていた、複数の人事施策の組み合わせが組織業績に影響を及ぼすことを経験的に示したことによりコンフィギュレーション・アプローチによる研究の可能性を開いたという点は、この領域の研究における大きな貢献である。

しかし、他方では次のような課題がある。第1に、4つの類型はそれまでのさまざまな研究から得られた知見から理論的に導き出されたものである。それらの研究において扱われた組織は規模、歴史、扱うサービスといった点において多様である。ゆえに、個別の組織における変化の側面については捉えられていない。例えば、価値観ベースの HRM において業績が高く、管理的 HRM において業績が低く、実際には最も望ましくないと考えられる管理的 HRM にとどまっているケースも少なくないとされている。なぜそうなるのか、管理的 HRM からより業績の高い類型へと移行できる条件にはどのようなものがあるのか、あるとすればどのような条件があれば移行することが可能なのか、またどのような人的資源管理施策を導入し、組み合わせることによってそれが可能になるのかといったことについて明らかになればこのモデルの実践的意義も高まると考えられる。また、そもそも管理的 HRM から移行しようとせず、あえてそのままとどまることを選択している組織も存在

する可能性があるが、その場合なぜそうなるのかについても検討する必要があるかもしれない。

第2に、Ridderらのモデルにおいてはモチベーション重視型 HRM アーキテクチャよりも少し評価が低い（人事施策における公平性のみ低い）とされる戦略重視型 HRM アーキテクチャの方が実証研究では多くの組織で見られ、中でも人的資源志向が中程度の組織が多いことに注目し、それを「第三の方法」として位置づけているが、なぜそのようなものになるのかについては明らかにされていない。またこのことは多くの組織が戦略志向を人的資源志向よりも重視しているとも見られることから、戦略志向を高めていくことがまず重要であり、人的資源志向を高めることはその後で行うものであることを示唆しているとも考えられるが、実際にそうなのか、なぜそうなるのかについて検討していくことが必要である。また、戦略志向は戦略との適合度として把握し測定することができると考えられるが、人的資源志向をどのように把握するか、どのような尺度を用いて測定すべきかについては十分に説明されていない。この点についても今後取り組む必要があるだろう。

第3に、1つの組織における人事施策が、適用される人材の多様性については、管理的 HRM で非典型雇用が使われやすいことを指摘しているにとどまっているため、非営利組織の実態を十分に考慮することができていない。実際の組織は人材への投資の範囲を変えるためにさまざまな雇用関係を利用しており、HRM においてはその違いこそが重要だとも言える。たとえ価値観ベースの HRM に位置づけられる組織であっても、全員がフルタイムで長期に働く職員であるわけではない。非営利組織においても、ボランティア、フルタイムの職員、パートタイムの職員、プロボノなど、労働に関する契約の形態が多様であり、それぞれによる役割や貢献に対する期待も異なることから、講ずるべき HRM 施策も異なることを考慮した分析が必要である<sup>(55)</sup>。

第4に、HRM アーキテクチャと HR プラクティスとの関係に関する命題と、HRM アーキテクチャと組織業績に対する HR 成果の媒介効果に関する命題はそれぞれ示されているが、職員がどのような心理的メカニズムによって施策の評価を行い、その評価が職員のどのような態度や行動につながり、その結果として組織業績がどのように変化するのかというについては明らかにされていない。HRM アーキテクチャと組織業績とを結びつける職員の心理的メカニズムについて詳細に明らかにすることが必要である。

<sup>(55)</sup> Ridderらも HRM アーキテクチャにおいて多様な制度が存在することについて触れてはいるが (Ridder, Piening and Baluch, 2012), この点について具体的に検討はしていない。

## 7. 小 括

ここまで、2010年代前半までの非営利組織における SHRM 研究の流れを説明し、検討してきた。その結果、非営利組織の SHRM 研究は、状況の把握に始まり、営利組織の SHRM 研究の知見を積極的に取り入れる一方で、営利組織とは異なる状況に置かれた非営利組織の特徴は何かを探究してきたことや、それらを反映した SHRM に関する理論的モデルが提示され、その精緻化が進められたことが明らかになった。

そこで、本稿では Akingbola (2013) と Ridder and McCandless (2010) において提示された2つの主要なモデルについて検討してきた。Akingbola は戦略のコンテキストに関する議論を強調しているのに対して Ridder らは非営利組織の戦略と人事施策の組み合わせとの関係を強調していることが明らかになった<sup>(5)</sup>。この2つの研究は、非営利組織における SHRM の全体像を示し、SHRM に関する命題を示すことでその分析に道を開いたという点で、非営利組織の SHRM 研究に大きく貢献したと言える。

しかし、それらは戦略と HRM との適合については詳細に検討しているが、それが職員の心理的側面や行動に対してどのような影響を及ぼし、組織業績につながるのかについては十分に検証していないことから、この点がその後の課題として残された。

その後、これらの研究において提示された命題を検証し、残された課題に取り組むべく、さまざまな実証研究が行われるようになったが、この点については、さらに稿を改めて論じる。

---

(5) Akingbola (2012) は Ridder and McCandless (2010) のモデルに関して、戦略志向を検証する上で強みを持ち、非営利組織の環境における特定の推進要因を研究する機会を提供していることを認めつつも、以下の点で限界があるとしている。第1に、非営利組織の環境を支える社会的・制度的特性を重視しておらず、非営利組織に特有の複雑な多次元的特性を最小限にまで抑制したモデルとなっている。第2に、この枠組は外部の違い関係者としてだけでなく、収入源としての政府や資金提供者との複雑な相互作用を省略しており、資源依存関係について言及されていない。第3に、非営利組織の組織発展のレベルについても言及しておらず、このことはさまざまにありうる非営利組織のライフサイクルにおける段階を最小限にしか考慮していない。