

戦略的人的資源管理論の展望に関する一考察

鳥取部 真 己

1. はじめに

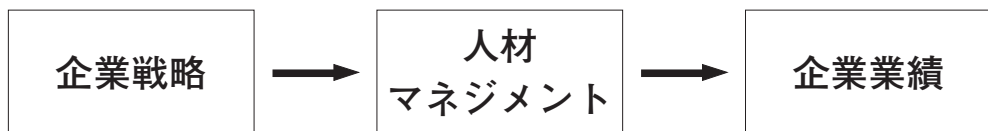
いまや人的資源管理論の一分野を形成するに至った戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management、以下 SHRM 論）は、1980 年代後半に登場した人的資源管理論における新たな視座である。人的資源管理は戦略的でなくてはならない（蔡,1998）という SHRM 論での中心的な主張にまつわる大きな研究成果をあげる一方で、研究上の課題も多い。本稿では、80 年代後半から始まった SHRM 論の発展を、まず SHRM 論における 3 つの流れとその背後にある整合性（fit）概念により整理する。そして、1990 年代後半からの資源ベースの見方を基礎とした SHRM 論研究による分野の発展と課題を踏まえて、今後の SHRM 論研究の方向性についての議論を行う。

2. SHRM 論における 3 つの流れ

2-1. SHRM論と3つの流れ

SHRM 論は、第一に個人のパフォーマンスよりも組織のパフォーマンスに焦点を当て、第二に個々の人材マネジメント施策ではなく、戦略達成への人材マネジメントシステム全体の役割を強調する点において、伝統的な人的資源管理と区別される（Becker & Huselid,2006）。したがって、SHRM 論における中心的な概念には、企業戦略、人材マネジメント、企業業績の 3 つがあり、それらの概念間の関係を明らかにすることが必要となる。すなわち第一には戦略と人材マネジメントの関係、そして第二には人材マネジメントと企業業績の関係を明らかにすることである。これを踏まえた SHRM 論の基本的な枠組みは図表 1 のようなものになる。

図表 1：SHRM 論の基本的な枠組み



※守島(1996)を修正

企業戦略、人材マネジメント、企業業績という 3 者の関係について、1980 年代中盤以降、欧米を中心として研究が積み重ねられた結果、1990 年代までの SHRM 論研究は、ユニバーサリスティック・アプローチ（universalistic approach）、コンティンジェンシー・アプローチ（contingency approach）、コンフィギュレーション・アプローチ（configurational approach）という 3 つの流

れに整理する考え方が、現在では一般的になりつつある。そこで、そのような3つの流れによる分類を Delery & Doty(1996)と McMahan, Vrick & Wright(1999)を参考とし、俯瞰してみよう。

第一のユニバーサリスティック・アプローチとは、SHRM 論の中で、普遍的な人材マネジメント施策、すなわち「ベストプラクティス」を想定する研究の流れである。この流れでは、SHRM 論におけるベストプラクティスとして取り上げられる「ハイコミットメント HRM システム」、「ハイパフォーマンス HRM システム」、「イノベティブ HRM システム」等と一般に言われる人材マネジメントシステムを採用する企業のパフォーマンスが、採用しない他企業に対し優れているということを主張する。ユニバーサリスティック・アプローチにおける研究の手法は、3つの流れの中で最も単純であり、「まず重要な人材マネジメント施策を確認し、次に個々の施策が組織のパフォーマンスに関係する議論を示す」(Delery & Doty, 1996)というものである。この研究方法から明らかなように、ユニバーサリスティック・アプローチにおいては、戦略は変数として明示的には扱われていない。

第二のコンティンジェンシー・アプローチは、SHRM 論の初期の研究をリードしたコンティンジェンシー理論を基にしたアプローチであり、代表的な研究に Miles & Snow(1984)がある。人材マネジメントは戦略に従うという前提の元に、まずタイプロジカルな企業戦略に整合 (fit) した人材マネジメント施策が提案される。そして、そのような人材マネジメント施策を有する企業が、人材マネジメントシステムが整合していると仮定する企業戦略を採用している時に、整合していない企業よりも優れていることを示すものである。このように、コンティンジェンシー・アプローチには、戦略と人材マネジメント施策との間の外的整合性 (external fit) の視点が含まれる。

第三のコンフィギュレーション・アプローチは、人材マネジメント施策間のコンフィギュレーション (内的整合性をもった人材マネジメント施策の組み合わせ) や、人材マネジメント施策と企業戦略とのコンフィギュレーションといった、人材マネジメント施策のコンフィギュレーションを強調するアプローチである。まず内的整合性の高い人材マネジメント施策によって構成された人材マネジメントシステムを仮定し、その人材マネジメントシステムが企業業績へインパクトを持つことが内的整合性効果の確認であり、次にその人材マネジメントシステムと特定の企業戦略との相互作用効果の有無を検証することが外的整合性効果の確認である。このように、コンティンジェンシー・アプローチでの、人材マネジメントと戦略とのコンフィギュレーション視点、すなわち外的整合性に加え、人材マネジメント施策間のコンフィギュレーション視点、すなわち内的整合性 (internal fit) の視点が加わったアプローチである。

これらの SHRM 論の3つの流れの中で、コンフィギュレーション・アプローチは、最も進化したアプローチであると考えることができ、そこには外的整合性と内的整合性の双方が含まれる。一方、ユニバーサリスティック・アプローチやコンティンジェンシー・アプローチでは、これらの整合性の概念が一部しか想定されていない研究もある。このように、3つの流れは、外的整合性と内的整合性という SHRM における2つの fit の概念で整理できる可能性がある。そこで、まずこの2つの整合性 (fit) について整理を行う。

2-2. SHRM論における外的整合性と内的整合性

2-2-1. 外的整合性 (external fit)

外的整合性とは、SHRM 論の中では、人材マネジメントと戦略との整合性のことを指す。こ

の概念は、Miles& Snow(1984)で取り上げられ、特に初期における SHRM 論の中核をなしたコンテンツ・アプローチの中心的な概念となった(蔡, 1998)。Miles& Snow は、人材マネジメントは戦略に従うという概念のもと、企業のとる戦略を「保守型」「投機型」「分析型」の3つに分類した上で、それぞれの戦略に適した人材マネジメントシステムとそのプラクティスを呈示した。この Miles& Snow の研究に刺激され、その後多くの戦略タイプロジーと人材マネジメントシステムのあり方が議論されている。これらの研究の中における外的整合性は、Miles& Snow の「保守型」戦略とそれに整合する人材マネジメントシステムというような、戦略と人材マネジメントシステムの適合を指しているが、その両者をつなぐ理論的根拠は必ずしも明瞭なものではない。

例えば、Miles& Snow において、保守型の企業は、人的資源の蓄積が人材マネジメント上の戦略課題であるとして、蓄積を効果的に行うための人材マネジメント施策を示している。この手法は、感覚的には納得できる部分があるものの、果たして呈示されている施策だけが蓄積を効果的に行う施策なのかという点や、施策間の重要性の違いの議論など、理論的な根拠が呈示されていないなど問題がある(守島, 1996)。また、戦略論の中で意義を失いつつある普遍的な戦略タイプロジーをベースとして、人的資源管理戦略と普遍的な戦略タイプロジーとの適合を研究することそのものの問題を指摘する研究もある(Chadwick& Cappelli, 1999)。

これらのタイプロジカルなモデルからの理論的進化の一つとして、Schuler& Jackson(1987)による一連の研究がある。Schuler& Jackson は、戦略タイプロジーと人的資源管理システムを直接的に適合させるのではなく、戦略が求める role-behavior(役割行動)を介して間接的に適合させることを試みている。この方向性においては、従来の人的資源管理論や組織行動論の中で研究されてきた役割行動と人的資源管理施策との関係に関する知識を活用することで、戦略と人的資源管理の間に欠けていた理論的根拠の一部を埋めることができる。しかし、戦略と役割行動の間には、戦略と人的資源管理を直接適合させようとした研究と同様のミッシングリンクが存在しているという問題がなお残る。別の発展として、企業戦略の変化を企業のライフサイクルに結びつける議論がある(Baird& Meshoulam, 1988)。この議論においては、企業内外の環境変化に伴う戦略と人的資源管理システムの不適合の問題が考慮される。しかし、企業のライフサイクルと人的資源管理システムが、必ずしも一義的に決定されるものではない可能性に注意する必要があるだろう。その意味では、ライフサイクルと人的資源管理システムとの間に、やはりミッシングリンクが残るのである。

2-2-2. 内的整合性(internal fit)

内的整合性とは、人材マネジメントシステムを構成する個々の人材マネジメント施策間の整合性のことを指す。この内的整合性の議論の背景には、経済学の中での相補性(complementarity)の議論がある。相補性とは、ある一つの活動を行うことで、他の活動からのリターンも増加するということを指している(Milgrom & Roberts,1995)。一方、人材マネジメントの文脈において、例えば Baird & Meshoulam(1988)は、人材マネジメントの要素はお互いに整合し支援し合わなければならないとし、6つの人材マネジメント施策を内的整合性に関する先行研究から考えられる戦略的な人材マネジメント施策として挙げ、これらの内的整合性をもった人材マネジメントシステムが存在しない企業は非効率であるとした。このように、SHRM 論における典型的な内的整合性に関する議論は、先行研究に基づきいくつかの重要(あるいは戦略的)な人材マネジ

メント施策を抽出し、その効果を検証するというものである。そのような手法に基づいて、最も多く SHRM 研究の中で取り上げられるものが、High-Performance Work Systems(以下 HPWS)と言われる、一群の人材マネジメント施策によって構成される人材マネジメントシステムである。これらは、その名のとおり高業績を生む人材マネジメント施策として考えられているが、その高いパフォーマンスを生む源泉として、明示的あるいは暗黙的に想定されているのは、人材マネジメント施策間の内的整合性である。

しかし、このような HPWS が、実際に組織や企業の高いパフォーマンスを生んでいくメカニズムは明確になっていない。これは内的整合性を備えた人材マネジメントシステムが企業業績に結びつくメカニズムが明確になっていないとも言える。例えば、HPWS の一つの目標として、従業員のハイコミットメントの獲得がある。しかし、仮に HPWS がその名のとおり高業績を生むと仮定して、それが高いコミットメントに基づくものであるのであれば、高いコミットメントと組織パフォーマンスの間をつなぐリンクが必要である。組織心理学を中心に理論化が進んでいるこのコミットメントに関する議論においても、そのリンクは十分に確立しているとは言い難い(守島,1996)。

2-3. 3つの流れを基礎とするSHRM論の成果と課題

これまで外的整合性と内的整合性の概念について述べてきたが、次にこれらの2概念とSHRM論における3つの流れの関係を整理してみよう。既述のように、3つの流れの中には、外的整合性と内的整合性の存在が想定されており、この関係を整理すると図表2ようになる。

図表2：SHRM 研究の3つの流れと fit 概念の関係

3つの流れ	外的整合性	内的整合性
ユニバーサリスティック	明示的に想定しない	想定する場合もある
コンティンジェンシー	明示的に想定する	想定する場合もある
コンフィギュレーション	明示的または暗黙的に想定する	明示的に想定する

ユニバーサリスティック・アプローチの中には、Pfeffer(1994)のように、これらの fit を明示的に想定しない研究が含まれる。このような研究は、人材の重要性やそれをマネジメントする人材マネジメントの重要性は説明するものの、なぜそのような人材マネジメントシステムが企業の競争力の源泉となるかについての理論的な説明がないという問題を持っている。これに対し、外的整合性や内的整合性を含んだ議論においては、これらの整合性を持つ人材マネジメントシステムが企業の競争優位性の源泉であるという説明が可能となる。それゆえ、外的整合性と内的整合性は、SHRM 論の3つの流れにおいて基礎をなす重要な概念なのである。

では、SHRM 論の経験研究の中で、これら2つの概念がどのような役割を果たしているかについて、別表に示した3つの流れにまつわる代表的な経験研究を例に検討してみたい。まず、SHRM 論の中心的な主張である「人材マネジメントのあり方が企業業績に影響を与える」という点については、別表に示した全ての研究がこれを示唆する結果を示している。次に、3つの流れの底流をなす整合性の存在については、いくつかの研究の中で外的整合性と内的整合性の存在が実証されている。例えば、外的整合性については、Youndt & Snell(1996)においてその効

果を示す結果を得ている。一方、内的整合性については、Arthur(1994)やIchniowski, Shaw & Prensushi (1997)、MacDuffie(1995)において、その効果を示す結果が得られている。

しかしながら、これらの経験研究の抱える課題として、外的整合性や内的整合性の存在を支持する研究は、別表に示した研究を代表とするように、製造業のブルーカラーを対象とした現場レベルの研究を中心としており、外的妥当性や一般化可能性が低く、整合性に関する十分な実証結果が得られているとは言えない。その結果、外的整合性や内的整合性を支える確固たる理論を欠き、第二には外的整合性や内的整合性が業績に結びつくメカニズムが十分に確立していないという批判が続くこととなった。

このようなSHRM論を支える理論的基盤の欠如を解決する上で期待されたのが、資源ベースの見方(Resource-based View、以下RBV)に基づく戦略論である。RBVは、そもそも企業戦略論の文脈で発展した一連の理論であり、RBVの主張を簡単にまとめれば、稀少で、模倣や代替しにくい、付加価値を生む資源は、企業の持続的競争優位の源泉となるというものである(Barney, 1991;1995)。

3. RBVを基礎としたSHRM論の発展

3-1. RBVとSHRM論

RBVをSHRM論の基礎とする場合、2つの課題がSHRM論研究の前に呈示される。第一には、企業における人的資源は、稀少で、模倣や代替しにくい、付加価値を生む資源として企業の持続的競争優位の源泉となるかという問題である。次に第二には、その人的資源をマネジメントする人材マネジメントや人材マネジメントシステムが、やはり稀少で、模倣や代替しにくい、付加価値を生む資源として企業の持続的競争優位の源泉となるかという問題である。この第一の課題に関しては、Wright et al.(1994)や蔡(1998)での整理のとおり、人的資源は企業の持続的競争優位の源泉になりうるという理論的整理がなされ、その仮説を支持する結果はHitt, Bierman, Shimizu & Kochhar(2001)等により得られつつある。しかしながら、必ずしも十分な実証結果を得ているわけではない(Becker & Huselid,2006)。

第二の課題に関しては、SHRM論の中でも対立した見方が存在している。例えば、Wright et al.(1994)は、人材マネジメントシステムは、競合企業によって模倣されやすいという点で、持続的な競争優位の源泉となれないと主張する。確かに、そもそもベストプラクティスに代表されるユニバーサリスティック・アプローチは、高業績企業での様々なプラクティスを模倣することで自らの業績を改善するために開発された手法を基礎としており、模倣されやすいという考え方には一定の納得性がある。しかし、人材マネジメントシステムの模倣や新規導入が競合企業ほど成功しないことを伝える報道は多い。この失敗の原因として様々なことが挙げられるが、蔡(1998)も言うように、その背景にはRBVを形成する基礎的概念である、システムの持つ経路依存性と因果関係のあいまいさがあると考えられる。持続的競争優位の源泉たる資源は、経路依存的に蓄積され、しかもその蓄積における因果が曖昧なままであることが多いというものであり、それゆえ競合企業による模倣は難しいとする。これを人材マネジメントに当てはめ考えた時に、この経路依存性と因果関係のあいまいさを生む大きな要素として、SHRM論が想定する外的整合性や内的整合性の存在があるという立場の研究もある(蔡、1998)。

3-2. RBVを基礎としたSHRM論の発展と課題

RBVの登場後、研究枠組みにおいてRBVに言及する研究が増加したが、そのなかでもっとも注目すべきはLepak & Snell(1999)による人材アーキテクチャー(Human Resource Architecture)の提案であるように思われる。彼らは、RBVと人的資本理論、取引コスト理論を基礎として、企業の人材は、「価値」の高低と「希少性」の高低によって整理することができる考えた。そして、これらの人材群に対応した4つの雇用モード(Employment Modes)と雇用モードに対応する従業員関係や人材マネジメント施策があり、これらを一貫する人材アーキテクチャーがあると考えたのである。このことは、SHRM論においていくつかの発展をもたらしたと思われる。第一に、企業の中に価値や希少性の異なる人材群があり、企業はそれに応じた人材マネジメントを行うべきであるという主張を明確にしたことである。従来から人材を組み合わせる人材ポートフォリオ等の議論は行われていたが、同一企業内における多様な人材マネジメントのあり方を明示的に示した点において、大きな前進があるように思われる。第二には、人材マネジメントを考える上で、人材マネジメント政策の重要性に新たな焦点を当てたことである。人材アーキテクチャーは、雇用モード・従業員関係・人材マネジメント施策の3つを一貫する概念であり、これらが一貫することで企業業績へのインパクトが生まれるのである。これまでのSHRM論では、人材マネジメント施策レベルでの議論多くなされていたが、雇用モード・従業員関係・人材マネジメント施策を一貫する人材マネジメント政策レベルの議論は不十分であった。第三には、企業の持つ稀少で、模倣や代替しにくい、付加価値を生む経営資源は企業の持続的競争優位の源泉となるというRBVの考え方からも明らかのように、RBVを基礎としたこれらのSHRM論研究を通して、SHRM論の焦点が人材マネジメントと企業業績との関係を中心にしたものへとシフトしたことである。

このように、RBVを基礎としたSHRM論の発展が見られるものの、現在のSHRM論においても依然として人材マネジメントシステムと企業業績との間に、「ブラックボックス」があるという指摘がなされている(e.g. Becker & Huselid,2006)。つまり、特定の人材マネジメントシステムと企業業績との間に相関関係は見られるものの、それらを結びつける明確な理論やメカニズムの解明に欠けているという指摘である。このブラックボックスを明らかにする上でRBVは十分な理論的基礎をSHRM論に提供するに至っていない。その理由のひとつには、RBVそのものが理論として確立したものではないことがある。たとえば、RBVにはトートロジーが含まれており、理論とは呼べないという批判(e.g. Priem & Butler,2001)が存在する。もうひとつは、資源ベースの見方に基づく個々の概念が、実証ベースではなかなか扱われないという問題である(Becker & Huselid,2006)。RBVではない、新たな研究の方向性がSHRM論に求められている。

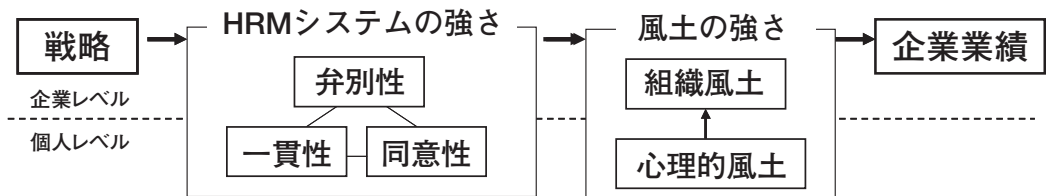
4. SHRM論における新たな方向性

4-1. マルチレベル概念を基礎とした方向性

RBVを基礎にしたSHRM論研究の発展のなかで、研究の焦点は戦略と人材マネジメントとの関係から、人材マネジメントと企業業績との関係へシフトした。しかし、依然として人材マネジメントと企業業績との関係はブラックボックスであることが指摘されている。その背景には、SHRM論にまつわる研究方法論上の難しさもある。SHRM論における人材マネジメントシステムと企業業績は、企業レベルの変数であるのに対して、人材マネジメントシステムの対象

は個人であり、その個人個人の業績が企業業績に連なる。このように SHRM 論研究は、企業レベルの変数と個人レベルの変数の両方を扱うマルチレベル研究であることが研究の難しさを生み、そのことが人材マネジメントと企業業績との関係をブラックボックスにしていると言える。それゆえ、SHRM 論研究におけるひとつの方向性は、企業レベルと個人レベルにまたがる概念を中心とした分野への発展にあるように思われる。この方向性の中で本稿において注目するのは、組織風土概念との関連付けでの研究の発展である。組織風土は、個人レベルの概念である心理的風土と、組織レベルの概念である組織風土という個人レベルと組織レベルの両方にまたがるマルチレベルの概念である。そのため、個人と組織にまたがったマルチレベル研究としての課題を持つ SHRM 論研究への適用が期待される。この分野における理論的な可能性は、Bowen & Ostroff (2004) によって、すでに図表 3 に示すような理論枠組みの構築が進められている。このモデルでは、弁別性・一貫性・同意性を備えた HRM システムの強さが、強い風土に結びつき、企業業績につながるものが想定されている。

図表 3：Bowen & Ostroff(2004)の枠組み



※ Bowen&Ostroff(2004)より筆者作成

本来、組織風土や組織文化の適切な形成は、人材マネジメントに課せられた重要な役割であるにも関わらず、人材マネジメントを通じた組織風土や組織文化の形成に関する研究の蓄積は必ずしも十分ではない。組織風土や組織文化の重要性が認識されているなかで、SHRM 論研究に限らず、人材マネジメントと組織風土や組織文化の形成にまつわる研究が進展することは、人的資源管理論全体にとっても大きな研究成果になると思われる。いずれにせよ組織風土や組織文化のようなマルチレベルの概念や理論と、SHRM 論研究を結び付けていくことで、理論的な基礎をふまえた研究の発展が期待できるように思われる。

4-2. ミクロ組織論分野を基礎とした方向性

SHRM 論研究のもうひとつの発展の方向として、企業レベルを中心にしたこれまでの SHRM 論の展開から、現場(Workplace)レベルへ研究のレベルを落とし、そこでミクロ組織論分野での研究成果を活用していくことが考えられる。すなわち現場レベルでの SHRM 論研究を蓄積していくことで、企業レベルでの人材マネジメントと企業業績との関係を明らかにしていくという方向性である。現場レベルの SHRM 論研究は、既に行われており別表に示した研究の中で Arthur(1994)や MacDuffie(1995)、Ichniowski et al.(1997)の研究がこれにあたる。これらの先行研究を通して現場レベル研究の優位性と考えられる点に、企業レベルでの研究に比較して、内的整合性にまつわる仮説を支持する結果が得られていることがある。その理由を図表 4 に示した Huselid(1995)と MacDuffie(1995)の研究比較から考えてみよう。

図表 4：Huselid(1995)と MacDuffie(1995)の比較

	Huselid(1995)	MacDuffie(1995)
対象産業	全産業	自動車産業の組立工場
研究のレベル	会社単位	組立職場
戦略の表現	ポーターの3類型	自動車組立工場に特化した製造システム
人材マネジメント施策	企業一般的	組立職場に特化
従属変数	離職率、生産性、市場・会計指標	生産性、品質

Huselid(1995)を代表とする企業レベルの研究では、戦略や人材マネジメントの操作化が産業一般的なものになるのに対して、MacDuffie(1995)を代表とする現場レベルの研究ではそれらの操作化が現場特殊なものになる。このことが、両者の研究における内的整合性にまつわる仮説への分析結果の違いに結びついている可能性がある。すなわち企業レベルでは捨象されてしまう個別企業の戦略や人材マネジメント施策の特徴こそが、企業業績の差異に結びついているのかもしれない。

これに加えて、現場レベルの研究を行うことは、組織行動論における集団やチームにまつわる様々な理論や研究結果を用いるうえでも優位性がある。特に、リーダーシップ研究には、現場レベルのSHRM研究に用いる上での有用な示唆が多く含まれるように思われる。リーダーシップ研究をSHRM研究に応用する試みは、現場レベル研究ではないもののLiu, Lepak, Takeuchi & Sims(2003)等によって既に着手されている。彼らは、Lepak & Snell(1999)の人材アーキテクチャーに対して、4つのリーダーシップスタイル(支持的・取引的・変革的・エンパワリング的)がそれぞれ適合するという仮説を提示している。より現場レベル研究にひきつけてリーダーシップ研究の応用を検討すると、現場のマネジャーが担う目標設定や育成、配置、支援といった現場での人材マネジメント機能をリーダーシップ研究の文脈を踏まえて再定義することが必要になるであろうし、そこにはモチベーションにまつわる先行研究の果たす役割も大きい。このような組織行動論における理論の発展を踏まえた研究が可能になることは、現場レベルへ特化することで失う研究の外的妥当性や一般化可能性といったデメリットを補う価値があるように思われる。特に、現場を重視する傾向の強い日本企業を基礎とした日本でのSHRM論研究においては有力な方向性であると思われる。

5. おわりに

SHRM論研究は、誕生以来20年に及ぶ発展のなかで、人材マネジメントのあり方が企業業績に影響を与えるという主張を裏付ける実証研究を中心に発展してきた。しかしその一方では、人材マネジメントと企業業績を結ぶ理論を欠き、非理論的なデータドリブンな実証研究が中心であるという批判を浴び続けている。本稿では、この批判から脱する方向性として、2つの方向性を検討した。第一の方向性はマルチレベル概念を媒介とした研究の発展であり、その具体例としては組織風土概念を核とした研究である。第二の方向性は現場レベルでのSHRM論研究の発展であり、その基礎には組織行動論での研究成果が置かれる。もちろん、今後のSHRM

論の発展の方向性はこの2方向にとどまらない。人材アーキテクチャーといったSHRM論独自の理論構築も期待される。しかしながら、SHRM論研究が理論的に発展するには、既存の組織論・組織行動論での理論を活かしたSHRM論研究の発展が強く望まれる。

参考文献

- Arthur, J. B., "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, pp.670-687.
- Baird, L. & Meshoulam, I., "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, 1988, pp.116-128.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120.
- Barney, J. B., "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.4, 1995, pp.49-61.
- Becker, B. & Gerhart, B., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A., "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, 2006, Vol. 32, No.6, pp.898-925.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C., "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System," *Academy of Management Review*, 2004, Vol.29, No.2, pp.203-221.
- Chadwick, C. & Cappelli, P., "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management," in Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W., Milkovich, G.T.(Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement4, JAI Press, 1999, pp. 1-29.
- 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』Vol.31 No.4, 1998, pp.79-92.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.949-969.
- 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*, Vol.39, No.4, 1996, pp.802-835.
- Dyer, L., "Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda," *Industrial Relations*, Vol.23, No.2, 1984, pp.156-69.
- Dyer, L. & Reeves, T., "Human Resource Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go?," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.3, 1995, pp.656-670.
- Guest, D. E., "Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, 1997, pp.263-76.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R., "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.1, 2001, pp.13-28.
- Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 1995, pp.635-72.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E., "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of The Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations*, Vol.35, No.3, 1996, pp. 400-422.
- Huselid, M. A. & Jackson, S. E., "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, 1997, pp.171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G., "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, Vol.87, No.3, 1997, pp.291-313.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. H., "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research," in Martocchio, J. J.(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.25, JAI Press, 2006, pp.217-271.

- Lepak, D. P. & Snell, S. A., "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Jan1999, Vol. 24, No.1, pp.31-48.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P., "Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective," *Human Resource Management Review*, 2003, Vol. 13 ,No.1, pp.127-152.
- 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*, Vol.48, No.2, 1995, pp. 197-221.
- McMahan, G. C., Vrick, M. & Wright, P. M., "Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects, " in Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W., Milkovich, G.T. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, JAI Press, 1999, pp.99-122.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, Vol.13, No.1, 1984, pp.36-52.
- Milgrom, P. & Roberts, J., "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing," *Journal of Accounting & Economics*, Vol.19, No.2•3, 1995, pp. 179-208.
- 守島基博 「人的資源管理と産業・組織心理学：戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』第10巻 第1号,1996,pp.3-14.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, 1994.
- Priem, R. L. & Butler, J. E., "Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, 2001,pp. 22-40.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, pp.207-219.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A., "Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, 1994, pp.301-326.
- Wright, P. M., Snell, S. A., "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, 1998, pp. 756-772.
- Youndt, M. A. & Snell, S. A., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.836-866.

付表：3つの流れを代表するSHRM経験研究の整理

研究名	研究対象	研究のレベル	外的整合性		内的整合性		サンプル	従属変数	戦略的表現	人材マネジメントの表現	3つの流れでの位置付け
			テスト	結果	テスト	結果					
Arthur (1994)	鉄鋼業	ワーク プレース	— 注1	—	○	○	アメリカの製鉄ミニミル30工場中の製造部門とメンテナンス部門	従業員の生産性、品質、離職率	(現場における戦略が、暗黙的に用いられている。)	コントロールHRMとコミットメントHRMの2分類	コンフィギュレーション・アプローチを支持する結果※注2
Huselid (1995)	全産業	企業	○	×	×	×	米国の各産業に渡る企業約3000社を対象(回答は約800社)	市場評価(トービンのq)・財務指標(GRATE)、従業員の離職率と生産性	Porterの3類型を基礎に、差別化戦略と集中戦略を使用	13のプラクティスに関するアンケート結果からスキル因子とモチベーション因子の2つを抽出して使用	ユニバーサリステアティック・アプローチを支持する結果
MacDuffie (1995)	自動車産業	ワーク プレース	△ 注1	○	○	○	62の全世界の自動車工場における自動車組立工場	生産性と品質	自動車組立における戦略に代わるものとしてフレキシブル生産とマスプロ生産の2類型を使用	イノベーターHRMと伝統的HRM、そしてその中間系に3分類	コンフィギュレーション・アプローチを支持する結果
Delery & Doty (1996)	銀行業	企業	○	△	○	×	銀行1050行(有効回答は最大192行)	ROA、ROEの2種	Miles & Snowの3類型を基礎に企業戦略のイノベーション性を使用	7つのプラクティスを個々に使用。さらに市場・内部・中間の3種類に分類して使用	ユニバーサリステアティック・アプローチを支持する結果
Youndt & Snell (1996)	金属産業	工場	○	○	—	—	金属産業における512工場中、97工場からの回答	従業員の顧客志向、生産性、装置効率の3種	品質戦略、2つの柔軟性戦略、コスト戦略の4類型	管理型HRMと人的資本強化型HRMの2類型	ユニバーサリステアティックをベースにしたコンフィギュレーション・アプローチを支持する結果
Ichniowski et al. (1997)	鉄鋼業	ワーク プレース	— 注1	—	○	○	60の米国における製鉄仕上げライン中45ラインの時系列データ	生産性と品質	(現場における戦略が、暗黙的に用いられている。)	イノベータータイプから伝統的の段階に分類	コンフィギュレーション・アプローチを支持する結果

※注1 これらの研究では、MacDuffie(1995)を除き、外的整合性の議論における戦略(あるいはそれに代わるもの)が明示的に表現されていない。しかし、現場レベルの研究を行うことで、その中で戦略に代わるものが暗黙的に研究に反映されていると考えた。

※注2 方法論の面からは、本来コンフィギュレーション・アプローチに分類できないが、本論でのコンテクストからコンフィギュレーション・アプローチとした。