

戦略人事をめぐるリサーチ・アジェンダ

Research Agenda on Managing Human Resources Strategically

経営学部現代経営学科

柿沼 英樹

KAKINUMA, Hideki

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

キーワード：戦略人事，戦略的人的資源管理，実践としての人事管理，タレントマネジメント，リサーチ・アジェンダ

Abstract： Although discussions about strategic HR have been advanced for decades, there still remains a gap between research and practice (or ideal and reality) on how companies could manage human resources more strategically. In view of that condition, this article considered: (a) progress and problems in discussions surrounding strategic HR; (b) prospects for the fruitful future research and practice. The emerging topics in the human resource management area—HRM as practice, talent management, HR/people/talent analytics, and e-HRM—are discussed as potential opportunities to understand how we analyze and realize strategic HR in practice.

I. はじめに

本稿の目的は、経営組織における従業員のマネジメント（人事管理）に関する理論と実践をめぐる現代的なキーワードのひとつである「戦略人事（Strategic HR）」に注目し、その今後の研究方向性を検討することにある。

戦略人事とは、一般に、企業戦略と人事管理を連携あるいは連動させることで競争優位の獲得・維持を果たそうとする考え方や、それを踏まえた管理実践の総体を指すものとして理解される。わが国日本においては、戦略人事の全体枠組みを検討する戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management）の研究蓄積がなされてきたほか（守島，1996；須田，2010），戦略人事の担い手としての人事部門の望ましいあり方にも関心が向けられてきた（金井・守島，2004；金井ほか，2002）。しかし近年でもなお、日本企業が戦略人事への移行に苦慮しているという論調が少なからずみられている（八木，2015；八木・金井，2012）。

このような現状を踏まえて、本稿では、わが国企業における戦略人事の実現に資する議論の創出に向けた一助として、以下に挙げる2つの点に取り組む。1つは、戦略人事をめぐるこれまでの研究を再整理して、

戦略人事を考えるうえでの諸課題を確認することを試みる。もう1つは、それらの諸課題を踏まえたうえで、人事管理研究にみられる新たな動向も意識しながら、戦略人事の実相を捉える研究枠組みの模索を試みる。

II. 戦略人事研究の「これまで」

戦略人事をめぐる学術的研究は、ごく大まかには、人事管理そのものを戦略的な形態へと変容させようとする戦略的人的資源管理論と、戦略的諸相への関与を強めた人事部への変容を促す人事部門の役割改革論の2つの観点から展開されてきた。以下では、これらの観点について、それぞれ概観する。

1. 戦略的人的資源管理

戦略的人的資源管理論は、1980年代以降盛んに論じられるようになった人事管理研究の一領域である。最初期のレビュー論文とされるWright and McMahan (1992) では、戦略的人的資源管理は「組織が目的を達成することができるように意図された、計画的な人的資源の配置と活動のパターン（p.298，筆者訳）」として定義されている。また近年、松山（2015）は「業績改善を目標として立案された経営戦略と整合的に体

系化され、計画的に遂行されるHRM (p.84)」と定義づけている。これらの定義からは、伝統的な人的資源管理論と戦略的人的資源管理論の主だった2つの相違が明らかとなる。

第1に、戦略的人的資源管理論では、人事管理における戦略的側面が強調されている。具体的には、人事管理の目標として戦略達成が取り上げられることによって、人事管理と業績との関係性が議論の俎上に載せられることとなった。また、人事管理の活動そのものの体系的な整備と計画的な実行に関心が向けられ、管理実践における戦略性の多寡にも議論が及ぶようになった。

第2に、人的資源管理論が個別の人事施策が従業員の行動・態度に与える影響を検討するものであるのに対して、戦略的人的資源管理論は組織内で実施される人事施策の束が組織成果に対して果たす貢献を検討するものであると表現することができる。すなわち、行動科学や組織行動論の知見を応用したミクロ的アプローチで展開されてきた人的資源管理論に比べて、戦略的人的資源管理論は、よりマクロの見地に立った議論としての進化が認められる。

ところで、この領域における基本的な問いは、「企業戦略に適合した人事管理システムを構築し運用することが、企業業績の向上につながる」という命題の検証にある。したがって具体的には、「企業戦略と整合的な人事管理システムとはどのようなものか」そして「そのような人事管理システムは、実際に企業業績を高めるのか」という2つの問題が、研究上の重要な論点として取り上げられてきた。

企業戦略と整合的な人事管理システムについては、2つの異なる分析視座から議論されてきた。それらは、普遍的 (universalistic) アプローチと、適合 (fit) アプローチである¹⁾ (Boxall, 1996)。

普遍的アプローチは、企業業績を向上させる唯一最善の人事管理施策が存在するという立場をとる²⁾。具体的には、ハイコミットメント・モデルやHPWP (High Performance Work Practices; 高業績作業慣行)、ハイインボルブメント・モデルなどと呼ばれる人事施策が従業員のコミットメントに影響を与え、それが企業業績に結びつくという基本枠組みにもとづいた議論が展開されてきた (Huselid, 1995; 小林, 2001)。

他方で、適合アプローチでは、企業戦略と人事管理施策の適合性 (外的整合性 [external fit] または垂直適合 [vertical fit]) と、人事管理施策群内の各要素の

相互補完性 (内的整合性 [internal fit] または水平適合 [horizontal fit]) という2つの適合概念を鍵に、議論が展開される。そこでは、企業戦略との結びつきが強い人事管理施策の束 (bundle) を展開することが、企業業績を向上させるためには必要不可欠であるという主張がなされてきた (MacDuffie, 1995; Takeuchi, 2009)。つまり適合アプローチでは、企業業績を向上させる最善の人事管理施策は、企業戦略やその他の諸要因に応じて複数存在するという立場がとられる。

これら2つのアプローチの妥当性は、従業員または組織レベルの業績を成果変数とした実証研究において確認が試みられてきた。しかし、その結果には若干の疑問が残存している。たとえばDelery and Doty (1996) やYoundt et al. (1996) では、一見すると相反する主張を述べているようにみえる普遍的アプローチと適合アプローチの双方について、その妥当性を認めるような分析結果が示されている。また普遍的アプローチの実証研究をレビューしたBecker and Gerhart (1996) によれば、HPWPとして示される人事管理施策の内容が研究ごとに異なっていたり、ある研究においてパフォーマンスに正の影響を与えるとされた人事管理施策が、別の研究では負の影響を与えるとされていたりといった結果がみられていたという。この点については、後章にて改めて議論を行いたい。

2. 人事部門の役割改革論

戦略人事をめぐるもうひとつの観点は、戦略人事の推進役となることが期待される人事部門への注目である。たとえばUlrich (1997) は、人事部門が果たすべき機能として、従来から理解されてきた管理業務の効果的な遂行に加えて戦略実現への貢献を掲げ、戦略パートナー (Strategic Partner) や変革エージェント (Change Agent) といった新たな役割を担うべきであると提案している。このような、人事部門の役割を従来に比してより戦略的なところへと移行させようという議論は、欧米においては1990年代後半ごろから継続的になされてきた (e.g., Barney & Wright, 1998; Ulrich & Brockbank, 2005)。このほかに、本稿では詳しく取り上げないが、人事の専門家が備えるべき専門性やコンピテンシーを論じる動きもみられている (e.g., Boudreau & Ramstad, 2007; Ulrich et al., 2013)。

わが国でも2000年代に入ってから、Ulrichの提言に影響を受け、人事部門の果たす役割を戦略パートナーや変革エージェントにシフトさせて、組織目標の達成を支援するための組織・人材づくりへの貢献を果た

そうとする機運が高まりをみせた（金井ほか，2002）。加えて，戦略パートナーとしての人事部門を機能させるための旗振り役となることが期待されるCHRO（Chief Human Resources Officer; 最高人事責任者）人材の重要性やその役割についての議論もみられた（金井・守島，2004）。

しかし，Jacoby（2005）が指摘するように，戦略パートナーとしての人事部門が実際に行っている活動の具体的内容は，十分には明らかとなっていない。戦略パートナー論の嚆矢となったUlrich（1997）においても，戦略パートナーや変革エージェントとしての人事部門の新たな役割の理念型が規定される一方で，それを具現化するための日々の営みについては，詳細な議論がなされてきたとは言い切れないのが実際である。

また，CHROの役割をより高次に体现できるように人材は世界的にも大きく不足しているとされており（Charan，2014），CHROを担いうる人材の育成という課題も発露している。ただし，この点については，本稿では取り扱わない。

Ⅲ．戦略人事研究の内在課題

では，上述してきた戦略人事をめぐる研究動向には，どのような内在課題がみられるのであろうか。以下では，3つの課題点を取り上げて，それぞれ議論を行う。

1．ブラックボックス問題

第1の課題は，戦略的人的資源管理論において長らく指摘されてきた，いわゆる「ブラックボックス問題（black box problem）」である（Becker & Gerhart，1996; Wright & Gardner，2003）。

前述のように，戦略的人的資源管理論におけるひとつの関心事は，人事管理システムと企業業績との関係性（HRM-performance relationship）の解明にある。しかし，多くの実証研究の蓄積にもかかわらず，両者の関係性や，それを説明するメカニズムは依然として十分に明らかとはなっていない。その背後には，人事施策によってもたらされる個人の行動や態度の変化（個人・小集団レベルの変数）と，戦略の達成やその結果としての企業業績（企業レベルの変数）とをつなぐ理論的基礎が新たに見出されなければならないという課題がある（守島，2010）。

このブラックボックス問題に関連して解決すべき研

究上の問題は，大まかには4つの観点から指摘される（Paauwe，2009; Wright & Gardner，2003; Wright et al.，2005）。それらは（1）戦略や人事施策，企業業績といった概念が多義的に扱われている，（2）人事施策と企業業績のあいだの媒介変数の内容や個数について合意形成がなされていない，（3）人事施策と企業変数の因果関係とその方向が不明確，（4）変数の設定と操作化によって実証研究が複雑さを増しているである。

これら問題の解消は，分析モデルや変数の再検討，あるいは新たな分析手法の導入などによって継続的に試みられてきたと考えられる。しかしながら，近年でもブラックボックス問題の解消に向けた取り組みを主題とする論考が複数みられており（e.g.，Jiang et al.，2013; Mansour et al.，2014），さらなる議論を要する可能性があるものと思われる。

2．管理実践への注目の低下

第2の課題は，戦略的な人事管理の実践の具体的なあり方についての議論があまりなされてこなかったことである。守島（2010）が指摘するように，戦略的人的資源管理論では，戦略と人事管理をめぐる2つの「適合性」を議論の中心に据えたことによって，意思や感情を持った人びとが相互作用する職場のなかで行われる複雑な管理の営みの実相を捉えて論じようとする視点が失われてきたのである。

以下では，実践への関心の低下によって生じる新たな課題が示唆されるひとつの例として，企業戦略と人事管理の適合関係をめぐる議論を取り上げる。

企業戦略と人事管理の適合を論じる際に援用される枠組みとしては，Porter（1980）による3つの戦略類型（コストリーダーシップ戦略，差別化戦略，集中化戦略）や，Miles and Snow（1984）による4つの戦略類型（防衛型，探索型，分析型，反応型）が代表的である。既存研究では，これらの戦略類型に対応する人事管理システムが存在することを暗黙裡に想定して，議論が展開されてきた（e.g.，Schuler & Jackson，1987; 竹内，2005）。

しかし，それらの戦略類型や各類型に対応する人事管理は，当時の好業績企業を対象とした調査をもとに分析的に見出されたものである。そのため，「なぜ」その組み合わせが適合的なのか，あるいは「どのように」適合的な組み合わせに到達するのかといった個別のロジックやメカニズムについての議論は十分でなかった（岩出，2002）。換言すれば，企業戦略と人事

管理をどのように適合させるのかという実践的営みにはほとんど議論が及んでいなかった。

また、このような戦略類型にもとづく議論が抱える別の問題点として、戦略類型に当てはまらない企業における戦略と人事管理の関係性の分析が困難であることが挙げられる。既存研究では、戦略類型と人事管理施策群との一意な対応関係が議論されてきたが、複数の戦略類型を同時に採用する組織の存在はそもそも前提とされていない (e.g., Schuler & Jackson, 1987)。したがって、コストリーダーシップ戦略と差別化戦略を両立して好業績を収めている日本企業 (榊原・青島, 2015) における戦略人事の実相は、これまでに整理されてきた枠組みだけでは十分に捉えられない。

3. 戦略性への懐疑的視点

そして第3の課題は、これまで論じられてきた戦略人事の枠組みやその実践が、実のところ「戦略的」ではなかったのではないかということである。

たとえばBoudreau and Ramstad (2007) は、人事管理に関する意思決定がしばしば合理的なロジックを欠いて行われていることを、米国企業における「20-70-10システム」と呼ばれるパフォーマンス・マネジメントの仕組み³⁾の流行を事例として挙げて指摘している。

20-70-10システムは、当時GE社の好業績の遠因として注目を集めたもので、GE社においては企業戦略や既存の人事管理施策などとの整合性が取れた戦略人事のひとつの結実であった。しかし、多くの企業がこの仕組みを模倣する過程においては、自社の既存の人事管理施策や組織文化、経営戦略などとの適合性を十分に検討することなく、表層的に捕捉できる成功事例としての20-70-10システムだけを単純に模倣していた企業も少なくなかったという。このとき、表層的な模倣に留まっている企業における人事管理は、戦略的な実践として解釈するにはやや難がある可能性があるように思われる。

また、岩出 (2013) は、わが国産業界において戦略人事として実践的に普及したのは、「柔軟な企業モデル」や「人材アーキテクチャ」のような戦略的人的資源管理論の意図を汲んだ個別の提案であり、これらの個別提案をヒントとして、バブル後不況対策としての人事制度改革 (雇用者数の調整の容易化、業務の外部分化、総額人件費の抑制、攻めのリストラなど) が推し進められたと指摘している。そこには、企業業績の向上に貢献する人事管理としての側面は確かにみられる

が、その一方で、企業戦略に適合的な人事管理を構築しようという側面がみられるのかという点には若干の疑問がある。

IV. リサーチ・アジェンダ

本章では、このような内在課題を踏まえながら、戦略人事をめぐるリサーチ・アジェンダとして3つの観点を整理してみたい。

1. 実践としての人事管理

第1に、具体的な管理実践への注目をより高めて、人事管理の実体を捉えようとする視座への移行を果たすという方向性が挙げられる。これについては、Bjorkman et al. (2014) によって議論が喚起された「実践としての人事管理 (HRM as Practice)」の視点が参考になるものと考えられる。

「実践としての人事管理」は、社会科学全般にみられる「実践的転回 (practice turn)」への関心を人事管理領域に接続して登場した研究枠組みである⁴⁾。この枠組みに依拠した研究において企図されるのは、プラクシス (praxis)、諸実践 (practices)、実践家 (practitioners) という3つの視点を複合的に用いて、人事管理に関する日々の実際の営みを捉えることである。大まかには、「誰が (実践家)、どんなツールや手段を使って (諸実践)、どのように人事管理を遂行するのか (プラクシス)」といった観点が論じられることとなる。

Bjorkmanらによれば、これまでの戦略的人的資源管理論研究では、実際に行われていること (what actually do) よりも人事管理に込められた意図 (intention) を測定して議論を行ってきた嫌いがあった。また、この問題を克服するための試みとして、実行 (implementation) や内面化 (internalization)、あるいは従業員によって知覚された人事管理 (perceived HRM) といった新たな概念が導入されてきたが、これらもまた実際の営みを捉えるのに十分であるとは言い切れなかった (Bjorkman et al., 2014)。

たとえば、人事部門がある意図を持って策定した人事管理システムは、現場における実行の段階や、従業員による受容の段階を経るうちに、当初の意図とは異なるかたちとなって実現される可能性が示唆されている (Khilji & Wang, 2006; Wright & Nishii, 2007)。しかし、意図と現実の乖離という事象が描出されてきた一方で、「なぜ」「どのようにして」意図と現実が異

なったものになるのか、あるいは「どうすれば」意図と現実の乖離を調整することができるのかといった点については、管見の限りほとんど論じられてこなかった。

これに対して、「実践としての人事管理」の枠組みに依拠した研究では、人事管理システムの策定者と実行者、受容者といった多様な行為者を想定したうえで、それぞれの行為者が持つ意図や感情を捉えながら、現場のなかでどのような管理が実際に運用され成果を生み出しているのかが論じられる。すなわち、戦略的人的資源管理論への理論展開のなかで失われた、具体的な管理実践を論じる視点の再獲得がなされる。そして、管理実践をつぶさに捉えようとする視点からの議論には、定量研究ではブラックボックスとして残されてきた「戦略－人事管理－業績」の連関のメカニズムやロジックの解明をもたらす可能性が期待される。

「実践としての人事管理」研究を発展させて一定の成果を得るうえでは、戦略人事を展開する企業を対象とした事例研究を丹念に積み重ねることが必要不可欠であると考えられる。しかし、わが国においては管見の限り、百貨店における営業戦略と人事管理との関係性を論じる事例研究を展開した松山・中山（2010）を除けば、実践に注目した戦略人事の議論はほとんどみられない。したがって、当座の取り組みとしては、産業や企業規模などの分散を考慮しつつ複数事例研究を展開して、さまざまな事実をもとに戦略人事の実相を明らかにする試みを続けていくことが要請される。

2. タレントマネジメント論

第2の観点として、企業戦略に適合した人事管理システムが組織業績の向上につながるという視座を有した人事管理研究のひとつであるタレントマネジメント論（Talent Management）を取り上げる。タレントマネジメント論は、実務家による問題提起を契機として議論が蓄積されてきた領域で、管理実践そのものの様相を切り取ることに注目が向けられた枠組みであると評価される（柿沼，2015）。

タレントマネジメント論では、組織業績の向上に向けた人事管理の実践プロセスとして、3つの段階からなるモデルが構想される（Collings & Mellahi, 2009; 柿沼，2015）。

第1段階では、組織内の重要職務（key position; pivotal role）の現任者および後任候補者を当該組織におけるタレント（talent）とみなして、それに求めら

れる人材要件の特定が行われる。タレントは、高業績者やハイポテンシャル人材、次世代経営幹部候補者といった従来から論じられているタイプの人材に限定されず、企業戦略に応じて柔軟に規定される。たとえば、エネルギー産業企業においては地熱やバイオ燃料といった次世代技術に関する知識や技術に詳しい人材が、新興国でのシェア拡大を目指す企業では東南アジアやアフリカでの職務経験や実績が豊富な人材が、それぞれタレントとして評価されうる（cf. Avedon & Scholes, 2010）。また、人材要件を策定するということは、それを満たすか否かを判断するための評価の手法や基準についてもあわせて検討することを意味している。

第2段階では、前段階で策定された人材要件をもとに、タレントとして処遇される人材の特定が行われる。より具体的にいえば、現有人材の棚卸しを行ったうえで、重要職務の現任者および後任候補者をリストアップし、人材需給のミスマッチの有無が把握される。このとき、後任候補者については、退職や異動などともなう離脱可能性も考慮に入れながら、「すぐにでも担当可」「1～2年後に担当可」「3～5年後に担当可」などと時間軸を区切って、その期間内に後任者となる可能性のある人材を複数リストアップする（鶴澤，2012）。組織内部に後任候補者が存在しない場合には、外部からの人材調達の可能性が検討されることとなる（Cappelli, 2008）。したがって、タレントマネジメント論では、これまでの人事管理研究において論じられてきたような“Make or Buy（内部育成と外部調達の二者択一）”の考え方とは異なった“Make and Buy（内部育成と外部調達の最適な併用）”の考え方による管理が志向される。

そして第3段階では、重要職務に間断なく適材を配置することができるように、それぞれのタレントに個別化された人事管理が実践される。このとき、人事管理の諸体系は、採用や定着、評価、キャリア開発などの観点をバランス良く考慮して設計・運用されることが望まれる（Oakes & Galagan, 2011）。たとえば後任候補者については、登用可能性のある時期に新任者として配置するにふさわしい資質や能力、経験が蓄積できるように、計画的な人材開発が行われる。これらの取り組みの結果は定期的にモニタリングされ、タレントの再検討や、個別化された人事管理の具体的内容の修正などに用いられる。

このように、タレントマネジメント論の枠組みでは、組織戦略から導かれた「タレント」たる人材群の

重点的な管理のあり方が主要争点となる。そのため、タレントマネジメント論の枠組みを援用した事例研究を展開することで、組織戦略に適合的な人事管理を展開して良好な業績を引き出すという一連のプロセスを具現化する実践をつぶさに追うことが可能になると考えられる。さらにタレントマネジメント論は、組織戦略の達成に資する重要度の高い人材の管理を論じるという点において、戦略的人材資源管理論が陥りがちであった「適合性のマネジメント」から、人事管理研究の本源的な視点である「人材のマネジメント」への回帰を実現させる可能性がある（柿沼，2015）。

3. 科学的アプローチによる人事管理

そして第3の方向性は、戦略人事の実相を明らかにする過程において、情報技術や統計的手法を活用した人事管理のあり方に注目するというものである。すなわち、従来から喧伝されてきたような「経験と勘」に頼った人事管理とは異なった、科学的なアプローチによる新たな人事管理の展開を捉える試みが構想されることとなる。

このような問題関心は、「事実に基づいた経営（Evidence-Based Management）」の議論から影響を受けて（cf. Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau, 2012）、「事実に基づいた人事管理（Evidence-Based HR; Evidence-Based HRM）」として検討がなされてきた（e.g., Anguinis & Lengnick-Hall, 2012; Boudreau & Jesuthasan, 2011）。また、その動きのなかでは、事実に基づいた人事管理を行ううえでの「事実」の収集や分析に関する諸議論が、新たに「人材分析学（HR Analytics; People Analytics; Talent Analytics）」として整理されてきた（e.g., Davenport et al., 2010; Fitzenz, 2010; Marler & Boudreau, 2017）。わが国においても、人事管理のプロセスや結果を定量的に分析して改善を図ろうとするアプローチの具体を示した書籍が複数みられ（e.g., 林, 2012; 西内, 2016; 大湾, 2017）、多くの関心を集めている。

事実に基づいた人事管理、あるいは人材分析学を活用した実践例としては、Google社における人事管理がよく取り上げられる。たとえば、同社の採用プロセスは、人材採用に関する多岐にわたるデータを分析した結果として、少ない手間ですべて優秀な人材を採用することのできる仕組みになっている⁵⁾。また、具体的なイメージを掴みやすい好例としては、プロ野球チームにおけるセイバーメトリクス（sabermetrics）を活用したチーム編成や選手管理の実践が挙げられる⁶⁾。

しかしながら、これらの議論は、データを活用するための統計的手法やその実行結果の解釈をめぐる論点に終始する嫌いがある。データから得られた洞察に基づいた人事管理を展開するためには、意思決定基盤やリーダーシップ、組織的な支援、人事管理システムなどの整備が重要な鍵を握ることが指摘されてきたが（Davenport et al., 2010）、データを活用した人事管理を展開するための体制づくりにはあまり議論の関心が向けられていない。また特に、統計リテラシーを持った人事担当者の不足という問題（大湾, 2017）の解消に向けた議論は、ほとんどなされていない。

ただし近年では、わが国企業においてデータベースの運用による人事情報の一元管理に取り組む動きが増えつつあり⁷⁾、これを科学的アプローチによる人事管理の展開に向けた基盤整備の端緒として捉えることが可能である。人事情報データベースの整備や活用は、前項で取り上げたタレントマネジメント論のほか、情報通信技術を活用した人事管理の実践のあり方を検討するe-HRM（Electronic Human Resource Management）と呼ばれる領域においても議論が進められている（cf. Strohmeier, 2007）。したがって、今後の戦略人事研究においては、科学的アプローチによる人事管理の実践の一端として人事情報データベースの導入・運用の実態を捉えた事例研究を展開すると同時に、これらの研究領域をわが国企業における人事管理の文脈に引き寄せて再解釈し、戦略人事をめぐる議論に反映させていくことが必要となるであろう。

V. おわりに

本稿では、わが国企業において戦略人事の実現が喚起されながらも十分に達成されていないとされる現状を踏まえて、戦略人事をめぐる議論の再整理と、それを踏まえた新たな研究の方向性の提示を試みた。

その結果、今後の研究展開の方向性として3つの観点を議論するに至った。それらは、（1）「実践としての人事管理」を捉える複数事例分析の展開、（2）タレントマネジメント論の枠組みにもとづいた戦略人事のあり方の再解釈、（3）データや統計的手法を活用した科学的アプローチによる人事管理の実践的解明である。

これら3つの観点は、それぞれ異なる研究領域として展開されてきたものであり、管見の限り、戦略人事を論じるための枠組みとして包括的に整理されることはなかったように思われる。したがって、戦略人事

の「実践」への注目をより強めるべきであること、またその際に、タレントマネジメント論や人材分析学、「事実に基づいた人事管理」、あるいはe-HRMといった比較的后発な研究領域の知見を用いるべきであることを示した本稿の議論は、戦略人事研究の発展に対して一定の理論的含意をもたらすものと思われる。

ただし本稿には、理論的な議論に終始してきたという課題が残されている。戦略人事の実相を捉えるうえで、本稿の示唆がどの程度有用であるのかという点については、今後の事例研究の蓄積のなかで、さらなる議論を行いたい。

注

- 1) 既存研究においては、垂直適合を重視するコンティンジェンシー (contingency) アプローチと、垂直適合に加えて水平適合も重視するコンフィギュレーション (configuration) アプローチの2つに細分化して適合アプローチを検討する場合もある (e.g., Delery & Doty, 1996)。ただし本稿では、議論の簡素化のために、普遍的・適合の2分類を用いる。
- 2) 普遍的アプローチは「ベストプラクティス (best practice)」アプローチとして表現されることもある (e.g., Delery & Doty, 1996)。
- 3) 20-70-10システムは、従業員を上位20%・中位70%・下位10%に区分し、上位層を厚遇する一方で、下位層には業績改善や退職を促すというものである (Welch & Byrne, 2001)。
- 4) 経営学領域ではたとえば、経営戦略論において「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」が活発に論じられている (cf. Johnson et al., 2007; 大森, 2015)。
- 5) Google社におけるデータを活用した人事管理の改善については、Bock (2015) やSchmidt & Rosenberg (2014) を参照のこと。
- 6) セイバーメトリクスによるチーム編成については、映画『マネーボール』にも描かれた米大リーグOakland Athleticsでの実践が有名である (cf. Lewis, 2003)。
- 7) 日経テレコン21を用いて日経新聞4紙の記事情報を検索すると、イオンや日立製作所、NTTなどが、国内外の関連会社の人材情報を集めたデータベースを構築して、国や地域、企業の境界を超えた人員配置を展開していることが確認できる。

参考文献

- Anguinis, H., & Lengnick-Hall, M. L. (2012). Assessing the value of human resource certification: A call for evidence-based human resource management. *Human Resource Management Review*, 22(4), pp.281-284.
- Avedon, M. J., & Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (pp.73-122). Jossey-Bass.
- Barney, J. B., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp.31-46.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), pp.898-925.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., and Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: Setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), pp.122-140.
- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve. (鬼澤忍・矢羽野薫訳『ワーク・ルールズ! -君の生き方とリーダーシップを変える』東洋経済新報社, 2015年).
- Boudreau, J. W., & Jesuthasan, R. (2011). *Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage*. Wiley.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp.59-75.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press. (若山由美訳『ジャスト・イン・タイ

- ムの人材戦略 不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済新聞出版社、2010年).
- Charan, R. (2014). It's time to split HR. *Harvard Business Review*, 92(10), p.20.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp.304-313.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), pp.52-58.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.802-835.
- Fitz-Enz, J., & Mattox, J. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Wiley.
- 林明文 (2012). 『人事の定量分析』中央経済社.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635-672.
- 岩出博 (2002). 『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.
- 岩出博 (2013). 「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』83 (2), pp.63-83.
- Jacoby, S. M. (2005). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部－日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社、2005年).
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), pp.1448-1480.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press. (高橋正泰・宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』文真堂、2010年).
- 柿沼英樹 (2015). 「企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義－人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開－」『経済論叢』189 (2), pp.49-60.
- 金井壽宏・守島基博編 (2004). 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社.
- 金井壽宏・守島基博・高橋潔 (2002). 『会社の元気は人事がつくる－企業変革を生み出すHRM』日本経団連出版.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), pp.1171-1189.
- 小林裕 (2001). 「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), pp.53-66.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. W. W. Norton & Company. (中山有訳『マネー・ボール 奇跡のチームをつくった男』ランダムハウス講談社、2004年).
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), pp.197-221.
- Mansour, N., Gara, E., & Gaha, C. (2014). Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43(4), pp.490-514.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp.3-26.
- 松山一紀 (2015). 『戦略的人的資源管理論：人事施策評価へのアプローチ』白桃書房.
- 松山一紀・中山敬介 (2010). 「戦略の転換に伴う人材マネジメントの整合的变化－大丸百貨店を事例として」『日本労務学会誌』12 (1), 27-42.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), pp.36-52.
- 守島基博 (1996). 「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』10 (1), pp.3-14.

- 守島基博 (2010). 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』52 (7), pp.69-74.
- 西内啓 (2016). 『統計学が最強の学問である [ビジネス編]』ダイヤモンド社.
- Oakes, K., & Galagan, P. (2011). *The Executive Guide to Integrated Talent Management*. ASTD Press.
- 大森信 (2015). 「企業の戦略, 組織, 実践の関係性」『組織科学』48 (3), pp.29-40.
- 大湾秀雄 (2017). 『日本の人事を科学する: 因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞出版社.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), pp.129-142.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, 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. (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年).
- Rousseau, D. M. (Ed.). (2012). *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. Oxford University Press.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), pp.221-235.
- 榊原清則・青島矢一 (2015). 「経営の日本人的特徴は消えるのか: 会社の二面性が示唆する展望」『一橋ビジネスレビュー』62 (4), pp.142-151.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing. (土方奈美訳『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』日本経済新聞出版社, 2014年).
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), pp.207-219.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), pp.19-37.
- 須田敏子 (2010) 『戦略人事論』日本経済新聞出版社.
- 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』7 (1), pp.12-27.
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: Testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp.34-56.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press. (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年).
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. (伊藤武志訳『人事が生み出す会社の価値』日経BP社, 2008年).
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*. McGraw-Hill. (加藤万里子訳『グローバル時代の人事コンピテンシー』日本経済新聞出版社, 2014年).
- 鶴澤慎一郎 (2012). 「タレントマネジメントの進め方 グローバル時代を生き抜く組織戦略の再構築」『人事マネジメント』22 (11), pp.13-25.
- Welch, J. & Byrne, J. A. (2001). *Jack: Straight from the Gut*. Grand Central Publishing. (宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ わが経営 (上) (下)』日本経済新聞出版社, 2001年).
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource - firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp.311-328). John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), pp.409-446.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), pp.295-

- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper*, #07-03.
- 八木洋介 (2015). 「日本企業は『継続性のマネジメント』から脱却せよ 守りの人事から攻めの人事へ」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』 40 (12), pp.44-52.
- 八木洋介・金井壽宏 (2012). 『戦略人事のビジョン』 光文社新書.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.836-866.