

# 人的資源管理論と組織文化の関係性

## Relationship between Human Resource Management and Organizational Culture

信 川 景 子

Keiko NOBUKAWA

### <要旨>

企業における人的資源管理は近年、戦略的人的資源管理へ移り、戦略的な視点から管理が強化されるようになってきている。そのため、企業業績と人的資源管理の関係に焦点が置かれ、一方で、ヒトという経営資源の人間的存在としての人間重視は軽視される傾向にある。本稿では、企業経営を支える人的資源管理の有効的実践には、人的資源理念である「ヒトにおける経営資源・人間存在という2つの人間重視」の両立が必要不可欠であり、企業側と従業員側の両視点からの管理構築が重要であることを改めて示した。さらに、組織文化が両視点を結び付ける役割を担っており、企業の目的達成、人間重視の実現には、戦略と人的資源管理が組織文化と緊密関係を保つことが重要であることを明らかにした。

キーワード：人的資源管理、組織文化、戦略的人的資源管理、人間重視

Keywords：Human Resource Management, Organizational Culture,  
Strategic Human Resource Management, Human-respect

### 1. はじめに

近年、企業を取り巻く環境の激化の中、雇用形態は一様ではなくなり、従来の人事システムでは企業成長への貢献が難しくなっている。そのため、企業における人的資源管理の再構築が重要視されるようになりつつある。人的資源管理は、企業の中の重要な経営資源であるヒトの管理であり、その適切な実行は、ヒトを確保し、成長させ、蓄積を可能にし、企業経営を成功に導くための重要な役割を担う。すなわち、企業の戦略や成長、目標達成に向けた行動へと促す仕組みの中心を、人的資源管理が担っている。さらに、人的資源管理を順調に実行するためには、その制度自体や企業戦略、目標達成など企業レベルの視点に留まらず、個人の能力・価値観・行動といった個人レベルの視点にも焦点を当て、双方の視点から施策を策定する必要がある。

人的資源管理は、前提として2つの人的資源理念、「経済的資源としての人間重視」と「人間的存在としての人間重視」で構成された管理理念の上に成り立つ。しかしながら、不安定な市場環境下で、企業は生き残りをかけ戦略展開を進めるため、上記2つの理念

のうち、企業側の視点である「経済的資源としての人間重視」を重要視しているとされている<sup>1-3)</sup>。企業業績と人的資源管理を結び付けることは短期的な成果を得るかもしれないが、長期的には企業存続という使命に深刻な影響を与える可能性がある。

一方で、人的資源管理のシステムや施策は、表面上はどの企業も同質的であり、似たような管理方法が採用される傾向にある。しかしながら、類似的な施策であっても、業績に対して同じような結果が得られるわけではない。企業により環境やヒトという経営資源自体が同様でないことは言うまでもないが、結果の相違性には、企業内部の何らかの影響因子が存在しているという仮説が立つ。

以上を踏まえ、本稿では、人的資源管理の有効的実践に対する、「経営資源と人間的存在」、2つの人間重視の重要性について、先行研究のサーベイを通して考察を行う。さらに、人間重視の実現に影響を与える因子についても検討する。

## 2. 人的資源管理の変遷

適切な経営戦略を立案し実行するのはヒトであり、経営資源を活用し価値を生み出すのもヒトである。つまり企業はヒトによって成長し企業活動を実現している。そのため、企業はヒト（人的資源）を他の経営資源よりも特別な資源として積極的に捉えようとし、組織におけるヒトの管理法を発展させてきた。アメリカにおいてヒトの管理は、大きく見ると人事労務管理（以下PM: Personnel Management）、人的資源管理（以下HRM: Human Resource Management）、戦略的人的資源管理（以下SHRM: Strategic Human Resource Management）と変化している<sup>4)</sup>。2章では、まず管理の推移を概観し、次に概念的枠組を中心に各管理システムの特徴を抽出する。それを踏まえ、各システムにおけるヒトの位置づけを考察する。

### 2-1. 人事労務管理（PM）から戦略的人的資源管理（SHRM）へ

人事労務管理（PM）は、1920年頃のアメリカにおいて生成されたと言われている<sup>5)</sup>。それまでは、労働者個人の経験や勘に任せる成行管理が一般的であったが、労働の質を統制し作業や手順を科学的に管理しようとする動きが生じる。当時、Taylor (1911)の科学的管理法は大きな影響あったとされる<sup>6)</sup>。この科学的管理法は、労働者が達成すべき標準的作業量を時間研究などから算出することにより、課業を科学的に設定し、個人差を考慮することなく労働者を一括して管理する方法である<sup>7)</sup>。客観的な基準を設けることで、労使双方に協調的関係を築く狙いがある一方で、合理性を追求した科学的な管理であるため、このシステムでは、労働者を道具や機械のようにコントロールする対象とみなしていた。つまり、機械のように従業員を統制し作業能率の向上を図ろうとしたのである。こうした内容の管理は、労働者を効率的に活用できるようになったものの、労働者への人間観は持たず、作業効率だけを求めたものであった。やがて、その機械的な労働者観に批判が強まる

ようになっていく。

さらに、シカゴで1924年から1932年まで行われた「ホーソンにおける産業研究（ホーソン実験）」において、管理における労働者に対する人間観がより重要であることが明らかになった。実際には、ホーソン実験は作業条件と生産性の関係を科学的に調査しようとするのもであったのだが、結果として、職場における労働者の感情や人間関係などが作業能率に大きな影響を与えることがわかったのである。この時代には、このように人間関係論や行動科学論などの研究が進み、ヒトの管理に大きな影響を与えている<sup>8)</sup>。

1960年代後半に入り、特に1970年代には、伝統的なPMは、人的資源管理（HRM）と称されるようになる<sup>9)</sup>。HRMはそれまでの管理と違い、「経済的資源としての人間重視」、「人間的存在としての人間重視」という2つの人的資源（HR: Human Resource）理念で構成された管理理念を持つ<sup>10)</sup>。このように、PMでは希薄だった人間観において、HRMでは、労働者を経済的資源であるとともに人間人格として理解しようとしたのである。岩出（2002）<sup>11)</sup>によると、HRMで規定される労働者は現有する能力水準だけで判断されコスト還元される生産要素ではなく、いまだ活用されていない潜在的な高度な能力をもつ「人間的存在」であり、その能力の開発と活用を通じて企業により大きな付加価値をもたらす投資価値のある「人的資産」、ないしは「未開発資源の宝庫」なのである。

1980年半ば以降では、HRMに戦略的視点を組み込んだ戦略的人的資源管理（SHRM）が議論されるようになった<sup>12)</sup>。企業競争が激化してきた社会を背景に、人的資源やHRMシステムが、企業経営において、より積極的な意味合いをもち、企業の持続的な競争優位までをも左右する重要な意味をもつようになる。HRMのシステム志向も強くなり、企業戦略との関わりがより深くより鮮明になっていくのである。

## 2-2. 管理観における人的資源概念

前述のように、時代の推移とともに、管理システムは変化してきた。各管理には特徴や相違点があり、次のように多角的に分析されている。

上林（2011）は、イギリスの労使関係学者Storeyのストーレイ・モデル（図表1）<sup>13)</sup>を引用し、PMとHRMについて、その相違点を以下のように5つに整理している<sup>14)</sup>。まず一つ目は、戦略と人事とのリンクが強化されている。全社的な経営戦略との結びつきが強くみられ、中長期にわたる人員の採用・削減計画など、必ず人事関連の 이슈とリンクさせながら計画が立てられている。二つ目に、人とのマネジメントの活動がHRMでは能動的・主体的な活動として捉えられている。PMでは従業員の給与計算や保険業務等の定常業務や、労使紛争などを解決するといった、“受け身”的なマネジメントであったが、HRMは能動的・主体的な戦略管理活動の中心にくるべきマネジメントとして位置づけられている。三つ目には、「心理的契約」を重視試用としている。PMでは、従業員は規定上定められた給与水準に応じて労働するという発想法であったが、HRMでは、経済的側面での契約と従業員の内的心理に係る心理的契約の重要性が強調されている。契約を締結

する当事者間の相互期待や相互コミットメントが高まることが前提とされ、組織全体として経営者と従業員間の一体感が高められることを目指しているのである。四つ目に、HRMパラダイムでは、従業員の職場学習が重視されている。PMの時代には、企業において従業員はコスト（人件費）として捉えられていた。HRMでは従業員はコスト要因ではなく、教育し成長しうる「競争優位の源泉」として捉えられるようになった。五つ目には、HRMパラダイムにおいては、集団全体よりも個々の動機付けを考慮している点がPMパラダイムとは異なる。組織成員を集団的に取り扱うのではなく、個々人に対しフォーカスを当てている。PMの時代では重要であった労使関係の側面、すなわち、職場における労働組合代表者の役割や従業員全員と経営者との対立関係といった集団的側面の影が薄くなっている。

図表 1. 人事労務管理（PM）と人的資源管理（HRM）の対比（ストーリー・モデル）

次 元	人事労務管理	人的資源管理
思想・前提 契約 規則  管理者活動への指針  行動の枠組み 労働者に対する管理業務 関係の特性 コンフリクト 標準化	明記された契約内容の正確な履行 明確な規則とその遵守が重要  手続き・体系性の統制  規範・慣習と実践 監視 多元主義 制度化 高い（「全員が同一」が目指される）	「契約を超える」ことが目標 「規則」を超えて「できそうなこと」を 探求 「ビジネス・ニーズ」や柔軟性へのコミ ットメント 価値観・使命 育成 一元主義 強調されず 低い（「全員が同一」は不適切、個々人 によって異なると考えられる）
戦略的側面 鍵となる関係 イニシアティブ 事業計画との整合 意思決定の速さ	労働者—経営者 断片的 小さい 遅い	企業—顧客 統合化 大きい 速い
ライン管理 管理の役割 主要な管理者 求められる管理技能	業務処理が中心 人事労務・労使関係の専門家 交渉	常に変革・革新を目指す 経営トップ、部門長、ラインの各管理者 支援
主要な管理ツール 選抜 報酬  組織的状况 コミュニケーション 職務設計 人員の訓練・育成	企業の全体目標から分離されて行なわ れ、重要度が低い 職務評価：多数の固定的なグレード  労使対立を前提とした交渉 限定的な流れ・間接的 分業 最小限の教育訓練投資、学習機会はなし	企業の全体目標と統合されて行なわれ、 重要度が高い パフォーマンスと連動：グレード固定は ほとんどなし 労使協調を前提とした調和 増大した流れ・直接的 チームワーク 大きな教育訓練投資、「学習する組織」

出所) 上林憲雄(2011)23頁より引用

このように上林の5つの指摘は、前半の2つに戦略的な関連の指摘、後半の3つには従業員に対する労働者観・人間観の変化にともなう相違点が現れていると言える。また、田中(2014)も人間観の変化を指摘する<sup>15)</sup>。PMでは人間を代替可能な労働力と捉えていたが、HRMでは人間を開発可能な資源あるいは社会資産とする人間観へ変化している。

さらに岩出(2002)は、PMからHRMへの変化を端的に言えば、労働者観の変化にあるとした。岩出が示したPMとは異なるHRMの5つの理論的特徴(図表2)からも読み取れる。PMでは労働者を生産要素としての労働力とみなしていたが、HRMでは企業に新たな経済的な付加価値をもたらす人的資源として労働者を捉えているのである。また、この基本的なHRMの特徴はSHRMにも引き継がれる。SHRMはHRMの労働者観を包括しつつ、労働者を新たに戦略的資源として捉え展開されていくのである。

このように、ヒトの管理がPMからHRM、SHRMと進む中、その管理の相違点において、労働の中心であるヒトへの概念変化が特徴的に現れる。PMの時代以降、人的資源理念が深く関わるようになった背景もあり、管理システムにおけるヒトへの概念は、その存在や感情を尊重された人的資源として捉えられるようになった。それは人的資源管理が目指す、労働者と組織の双方にとって利益をもたらすシステムであるという根本的原理への進化的適合であるようにみえる。

図表2. HRMの理論的特徴

① 労働者観の修正	最も重要な経済的資源(人的資産)
② 人事労務管理の地位と役割	利益創出職能としての意義
③ 人事労務管理の担い手	ライン管理者の人事労務管理責任の重視
④ 人間の存在としての従業員の取り扱い	労働意思管理の拡充
⑤ 従業員コミットメントの重視	集団的労使関係の看過

出所) 岩出博(2002)10-11頁より筆者作成

### 2-3. 人間観に対する批判的観点

HRM以降、管理における人的資源の尊厳は向上したように見ることができる。しかしながら管理システムの間観・労働者観の概念変化が進んでも、実際に管理される側と管理する側の利益の統合が図られているかという疑問が残る。HRMでは労働者を人的資源と呼び、その存在が尊重されたとはいえ、一つの資源として労働者を管理する事実がある。さらにSHRMの管理では戦略性が強くなり、組織戦略として人的資源を管理する。組織の目的達成を追求しながら、労働者である前にヒトである存在や感情の尊重が可能であるかという疑問である。

櫻井(2014)はHRMの人間観として特徴的なのはヒトの人間性を強調する点ではなく、ヒトの人間性に資源的価値を見出そうとすることである<sup>16)</sup>と指摘している。また、三戸(2004)は、「人間は組織にとって諸々の原材料・機械装置の物的資源と同じ資源であり、個々の原材料や機械の特性が非常に重要であるのと同様に、人的資源の特性もそれ以上に重要であるとして、これを科学的に把握するが、それはあくまで組織存続にとって、機能性追求の限りにおいて重視されるのである」<sup>2)</sup>と指摘した。さらに、岡田(2008)は、HRMにおいて労働の人間化の側面が議論されるようになったことは労働生活の質に対す

る研究に大きな役割を果たしたが、それは従業員の「労働生活の質的向上」であり、労働者生活に焦点を当てた「労働者生活の質的向上」ではないとしている<sup>17)</sup>。つまり、HRM以降の人間観は、機械のように見なされていたPMの人間観から進歩し労働者としての尊重は得たが、それは労働者である人的資源としての尊重であり、ヒトとして尊重を得たものではなかったのである。

また、HRMはその特性から集团的労使関係を看過する管理でもある。PMのように労働者を集团的に管理するのではなく、HRMでは個人を尊重し、個人の動機付けなどに考慮しながら組織目的の達成が目指される。つまりHRMは個人を対象に対応し、個人満足を促し不満を解消する。それにともない、労働者の基本的権利・人権・利益を確保しようとする労働組合の結成、加入感情が解消されるようになった<sup>18)</sup>。PM時代の労使の対立的関係といった集团的側面がHRMでは影が薄くなり、世界的に見ても実際に労働組合員数が減少してきた時期はHRMの勃興してきた時期とほぼ合致すると言われている<sup>19)</sup>。この変化は、それまでの利害対立的関係ではなく、HRMが従業員コミットメントなどを重視し、労使双方が同一目標に向かって協力していけるような協調関係を築こうとしたことに起因すると考えられる。しかしながら、HRMは企業が従業員を効率よく働かせる戦略的な方法であり、その両者の間には根本的な矛盾が存在する<sup>20)</sup>。

このように、HRM、SHRMは、労働者を人間として扱うソフトな管理方法と言われているが、一個人である人間としての尊重や重要な権利が軽視されていることは否めない。次章では、HRMのこの批判的側面から、改めて組織と労働者の双方の利益を目指せる管理システムについて検討する。

### 3. 人的資源管理における影響要因

HRMにおいて、ヒトはコスト要因ではなく経済的資源として重要視され、経営戦略に活用される。「経済的資源としての人間重視」、「人間的存在としての人間重視」の2つの理念に依拠し、組織の目的と労働者の目的の統合がHRMの目指すところであると言える。しかしながら、前述したように、HRMの戦略性重視の傾向が強まるのに応じて、ヒトの人間性の軽視が進むという相反性が生じている。SHRMではさらに戦略性重視の進化にともない、人的資源管理が戦略の一環として他の物的資源と同列に扱われ、手段化する必然性を内包しているという指摘もある<sup>21)</sup>。そこで3章では、HRMやSHRMの先行研究において、その進化、発展についての議論がどのような観点からなされているのかを考察し、組織と労働者の両者の目的実現の可能性を検討する。

#### 3-1. HRM研究・SHRM研究の焦点

HRMは1980年代半ば以降、より戦略的な視点が強まり、HRMを組織成果へつなげるために企業戦略と相即するSHRMの重要性の議論が数多くなされている。SHRMの研究

は、フレームや概念の洗練化が進められ、その分類についても様々な取り組みが考えられている。具体的には、従業員の能力開発や組織コミットメントの獲得を重視する「ベストプラクティス・モデル（最善施策モデル）」(best-practices model) と経営戦略と人材マネジメントとの適合を重視する「ベストフィット・モデル（最善適合モデル）」(best-fit/strategy-fit model) の2つに分類される<sup>22)</sup>。しかし、SHRMの分類については、必ずしも研究者間で合意がされているわけではなく、なお問題は多く残る。現在では、次に示すアメリカにおける方法論である3分類に収束する傾向があるとされている<sup>23)</sup>。①ベストプラクティス・アプローチ (best practice approach)、ないしは普遍的アプローチ (universalistic approach)、②コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach)、③コンフィギュレーション・アプローチ (configuration approach) の3分類である。以下に岩出(2013)による3分類の特徴を示す。

①ベストプラクティス・アプローチ (best practice approach)

HRMと企業業績の関係上、経営戦略を含むあらゆる状況・組織に普遍的に妥当する最善のHR施策としてHPWP (High Performance Work Practices: 高業績をあげる労働施策) のリスト化を図る。1960年代後半以降のアメリカにおける対立的な労使関係の改善や従業員の職務満足やコミットメントの改善・向上をめざすQWL (Quality of Working Life) 運動の実験的な成功体験の積み重ねを踏まえた提案を行う。

②コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach)

企業業績の向上において、HRMが有効であるためにはHRMが組織の他の局面と一貫していなければならないという「外部適合」(external fit) の見方から、経営戦略とHRMシステムの最適な整合を追求する。HRMを経営戦略実行の手段と位置づけ、経営戦略の特性に応じたHRM編成を作り上げることをめざす。

③コンフィギュレーション・アプローチ (configuration approach)

経営戦略とHRMの整合と言うコンティンジェンシー・アプローチの問題意識を踏まえつつ、同時にHR施策間のシステムのシナジー作用を重視した「内部適合」(internal fit) をもつHR施策の最善の編成としてのHPWS (High Performance Work Practices: 高業績をあげる労働システム) を追求する。企業調査にもとづく実証的な方法論を特徴としている。

このように、SHRMの分類の焦点からわかるように、HRM・SHRM研究では、「経営戦略—HRの施策—企業業績」の3変数間に注視し分析がなされるようになっている。またBratton (2009)も「SHRMとは業績を改善するために組織の戦略目標と人事機能とを連結する過程のことである」<sup>24)</sup>と述べているように、「業績」に焦点が当てられているのである。

さらに、図表3は、SHRMの定義とその記述のリスト (江,2004) <sup>25)</sup> であるが、いずれもHRやHRMが戦略や組織の業績達成と強く結びついているのがわかる。また、三崎

図表 3. SHRMの定義と記述

研究者	SHRMに関する定義と記述
Dyer and Holder (1988) pp.3-4	①組織のレベル：SHRMは鍵となる目標、重要な政策、と資源の配分の決定を含まれる。トップが考案する傾向がある。②焦点：組織の有効性に焦点を当て、人間を資源として認め、人間を戦略的目標に向かわせる。③フレームワーク：各分野をコンティンジェンシーベースの視点から一体化し、HRの目標と活動は環境に適合し、相乗効果を生み出す。④HRの提案や、意思決定はラインマネジャーの役割を重視する。
Schuler (1992) p.18	SHRMは組織のトップから下まであらゆる人々を通じて、事業を成功させるために活動することである。SHRMは統合と適応の過程である。(1) HRMは会社の戦略と戦略的ニーズのなかに統合すべきであり、(2) HRの政策は組織の過程に統合すべきであり、(3) HRの施策はラインマネジャーと従業員に受けられ、調整されるべきである。
Arthur (1994) p.670	新しい戦略的、マクロレベルでのHRMの視点は個人レベルでのHRの成果に対する個別のHRの施策に焦点をあてている伝統的なアプローチと異なる。対照的に、SHRMの視点はマクロレベルの理論と組織レベルでのパフォーマンスという結果に対するHRの施策の特定のコンフィギュレーション、あるいはシステムに焦点をあてている。
Becker and Gerhart (1996) pp.779-780	SHRMは経済的重要性を強調し、会社の利益に焦点を当てている。SHRMは伝統的な、膨大なHRMの研究を受け継ぎ、心理学、経済学、ファイナンス、戦略に重点をおいている。組織の業績は資産、生産性、利益、品質と会社の存続で図る。更に、SHRMはHRシステム(internal fit)と戦略(external fit)の両方に適合しなければならない。
Snell et al. (1996) pp.62-63	広義的にSHRMを、人々を通じて、競争優位を獲得するためにデザインされた組織的なシステムであると定義する。単純な定義のなかにいくつかの部分がある。①個人的な施策より、HRの独創的な施策の統合化された組み合わせ(integrated combinations of HR initiatives)に焦点を当てている。②戦略の計画と戦略の実行の両方が含まれる。HRMシステムはただ既存の戦略に適合するだけでなく、組織能力を変え、変革を促進し、未来の戦略の設計も含まれる。③採用、訓練、報酬のような施策はすべてHRシステムのなかに含まれる。
Huselid et al. (1997) p.171	SHRMの共通認識としてHRの政策と施策のセットを設計することにより、会社の人的資本(従業員の知識、技能、能力)が会社の目標に貢献することである。
Chadwick and Cappelli (1999) pp.2-3	SHRMの研究は常に①パフォーマンスモデルのなかのHRの施策は組織の成果を予測し、しばしば施策を通じて内的なシナジー効果(internal synergies)のコンセプトも含まれる。②モデルのなかのHRの施策は組織のセットとして予測する。③HRの施策と組織戦略の適合は組織業績につながると予測することを試みるものである。要するに、すべてのタイプのSHRMは個別的なHRの政策と施策より、HRの政策と施策のセットと組織的・競争的文脈との関連に焦点を当てている。
McMahan et al. (1999) p.100	SHRMは伝統的なミクロ領域へのマクロ的アプローチとして考えられる。SHRMは戦略とHRの研究分野の統合から生まれ、HRMの研究者たちは「組織的、会社レベルの理解」の領域に再配置するための試みである。
Dyer and Shafer (1999) p.146	SHRMは機能的にHR戦略(human resource strategies: HRSs)が組織有効性(organizational effectiveness: OE)に貢献できる、あるいは貢献しなければならないと考えるものである。
Snell et al. (1999) p.176	SHRMの典型はHRの機能を戦略的計画のプロセスのなかに巻き込むことである。内的適合(internal fit)、戦略との外的適合(link externally with strategy)を達成することによってHRの施策は組織の業績に貢献することである。
Delery and Shaw (2001) p.166	SHRMについての共通認識として：①人的資本は競争優位のための資源である、②HRMの慣行は最も直接的に企業の人的資本に影響を、③複雑なHRMシステムは企業システムの模倣困難性を促進する。

出所) 江春華(2004)117頁より引用

(2014)は、SHRMの特徴として、①人的資源およびHRMを競争優位の源泉とみなす、②HRMと組織戦略の適合を重視する、③HRM施策間の適合を重視する、④HRMと組織業績の関係に焦点を置く、を挙げている<sup>26)</sup>。このように、HRM、SHRM研究は、「経営戦略—HRの施策—企業業績」に表れているように、経済的な企業目的の達成、つまり企業業績の向上に焦点が向けられている。その結果として、従業員を競争優位の源泉として認めているものの、従業員は経営資源として重要視されるものとなり、従業員に対する真の



人間性の軽視が誘発されていると言える。

しかしながら、HRM・SHRM研究において、理論的には、適切なHRMを採用することは企業業績に寄与するとされるものの、HRMと企業業績との関係に関する実証研究は少ない、あるいは結果が一貫しないという現状がある<sup>26)</sup>。鳥取部(2009)は、Becker & Huselid (2006)が、SHRM論において依然として人材マネジメントと企業業績との間に「ブラックボックス」があるとする指摘を引用し、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指摘している<sup>27)</sup>。それは、企業業績に影響を与える要因が多様であり、それらを統制し分析を行うことが困難であることが原因の一つと考えられる。このように、HRMやSHRMの有効性の実証には、従来のようなHRM・SHRM研究の理論ベースにあった「経営戦略—HRの施策—企業業績」の変数による分析だけでは限界があることがわかる。したがって、3つの変数以外の影響要因を検討することが、企業業績と人的資源の両者における目的達成を可能にする手掛かりとなる。

### 3-2. HRM遂行と組織文化

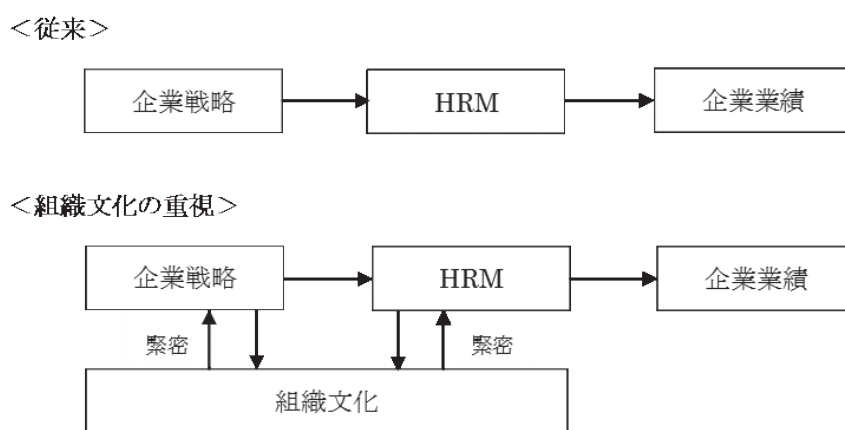
HRM・SHRMにおいて、その有効性、定義づけ、実証などの研究が進む中、戦略—HRM—業績が重要概念として捉えられていた。しかしながら、その概念に基づきHRMと企業業績において直接的な相関関係を見出そうとすれば、ブラックボックスの出現、人間性軽視が進行してしまうという問題がある。それらを踏まえ、HRMの有効性や成功基準において、従来の概念基準や、HRMと企業業績が直結するという関係性を捉えなおす必要がある。そこには、企業の業績向上と従業員の人間性重視という、HRM本来の両者の目的実現につながる可能性も含んでいると考える。

まず、HRMの有効的な実践には、戦略の選択やHR施策などが大きな問題として捉えられているが、さらにHRMの構築・実行過程や組織文化にも注視することが重要であると考えられる。本来、HRMの管理領域は大きく3つに分けられ、さまざまな施策が検討される。従業員の採用から退職までの人材フロー管理や、育成・評価・報酬などを含めたモチベーション管理、そして労働環境や福利厚生などの労働諸条件管理における施策である<sup>28)</sup>。したがって、これらの非常に多様な施策群が企業目的や戦略と関わり、適切に計画・実行される過程において、企業活動のベースとなる組織文化が深く関わることは想像に難くないのである。

組織文化について、加護野(1988)は、組織構成員によって内面化され共有化された価値、規範、信念のセットである<sup>29)</sup>とし、高木(1995)は、組織自らが活動のしかたや規則の体系をつくり出しているもの<sup>30)</sup>と述べている。またSchein (1985)は、「グループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループによって学習された、共有される基本的な前提認識のパターンである。このパターンはそれまで基本的に効果的に機能してきたので適切なものとして評価され、その結果新しいメンバーに対し、こ

これらの問題に接して、認識し、思考し、感じ取る際の適切な方法として教えらえる。』<sup>31)</sup>と述べている。このように組織における施策の計画や遂行などの場面において、組織文化は組織構成員の意思決定や行動に一貫性を与え促進させる。そのため、図表4のように、組織文化が企業戦略やHRMと密接につながる場合、従業員の戦略に対する理解や認識はより深くなり、HRMの策定や施策の実行においても協働の成果が向上すると言える。したがって、企業戦略とHRMが組織文化と緊密関係を保ち遂行されることが、最終的な企業業績に大きく貢献すると考えられるのである。

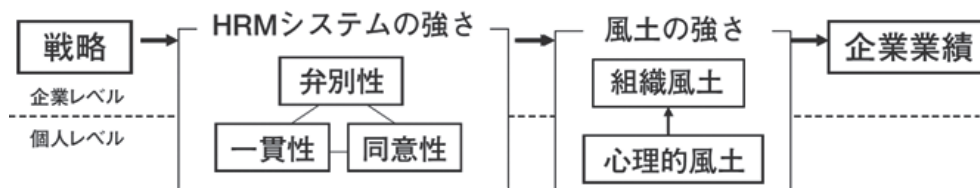
図表4. HRMの概念図



また、HRMと組織文化の関係性について、石井ら(1985)は、HRMは組織文化の形成や伝達において、特に重要な意味を持つと述べている。HRMの諸制度の中の、特に採用・教育・評価の3つは、組織の独自文化の形成に強い影響を持ち、さらに文化を強化する手段であると説明している。また、戦略と組織文化の関係性についても、石井ら(1985)は、経営戦略の策定や実行に、組織文化が大きな影響を及ぼすとしている。企業の統一された価値観や行動規範が支えとなり、企業戦略が展開されるのである<sup>32)</sup>。このように、HRMと企業戦略は、もともと相互に関係を持つ組織文化を媒体として、一貫した戦略、施策を策定し実行できる。そのため、両者における組織文化との緊密性の保持が、企業業績向上への鍵になると結論づけられる。

さらに、HRM研究において、組織文化の強度が企業業績に関わっていることを示した先行研究がある。鳥取部(2009)によると、すでにBowenとOstroff(2004)は、図表5に示すような理論枠組みの構築を進めている。HRMにおける人材マネジメントの役割の一つは、企業の目標やその達成のために必要とされる行動を適切に従業員に伝えることである。企業の目標や欲する行動が適切に解釈されるような個人の心理的風土をつくり、それを従業員に共有された状態、すなわち組織風土にすることが、企業業績を向上するとしている<sup>33)</sup>。つまり、この理論枠組みにおいて、HRMシステムの強さが、強い組織風土に結びつき、企業業績につながる事が予想されているのである。

図表 5. HRMシステムと組織風土の関連性



出所) 鳥取部真己(2006)72頁より引用

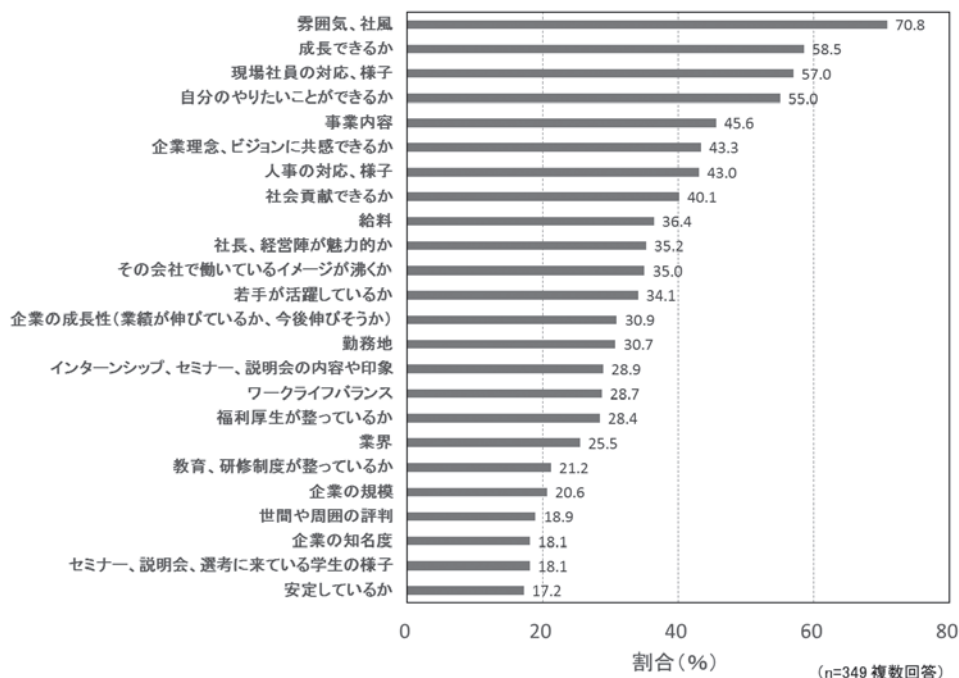
このようにHRMと組織文化の関係における研究は進められているものの、その数は少なく、特に両者の関係にまで踏み込んだ研究は極めて少ない<sup>34)</sup>。しかしながら、前述したように、HRMと企業業績におけるブラックボックスにおいて、HRMと組織文化の関係を明らかにすることは、その解明に向けた一つの方法であると考えられる。また、組織文化は組織構成員である従業員によって構築されるものであるため、個人の行動や感情といったものを看過することはできない。したがって、HRMにおける企業業績の目的達成とともに、従業員の経済的資源・人間的存在としての人間重視という基本理念の実現には、組織文化も含めた研究の発展が必要不可欠である。

### 3-3. 組織文化の認識

HRMの有効的な実践において、組織文化が重要な影響要因の一つとして捉えられることが示された。一方で、その組織文化構築の中心となる従業員においても、組織文化への認識は高いと考えられる。組織文化とは価値観や行動のベースになる明文化されていない従業員に共通の概念であった。さらにSchein(1985)は、「すべての文化の核心にあるものは、個人がお互いを関係づけ、自分たちの属するグループを安全で、居心地よく、生産的にする適切な方法についての前提認識である」<sup>35)</sup>とも述べている。このように組織文化は、個人が企業に属し協働する上での前提認識であり、従業員は所属する企業の組織文化を十分に理解し企業活動に参加しているのである。彼らはHRMにより配置された職場で自分の役割を果たしながら専門性を高めていく。その後も異動を重ね、いくつかの仕事を経験しながら、自分のキャリアを築いて行く。このように、HRM下において、能力開発を行いながら企業活動への貢献を継続する中で、組織文化は従業員の価値観や行動の拠り所となっているのである。したがって、HRMや戦略と組織文化の緊密性を保つことは、従業員のそれらに対する肯定的受容を可能にし、企業への貢献の促進につながると言える。

次で説明するように、従業員の組織文化への意識は、企業に所属する前にもすでに高い。図表6は、大学生の就職活動における企業選択の基準に関するアンケートである。最も多かったのは「雰囲気・社風(71%)」である。次いで、「成長できるか(59%)」、「現場社員の対応・様子(57%)」、「自分のやりたいことができるか(55%)」の4位までの項目を、5割以上の学生が企業選択基準として挙げている。一方で、「知名度」や「安定」

図表 6. 企業選びの基準



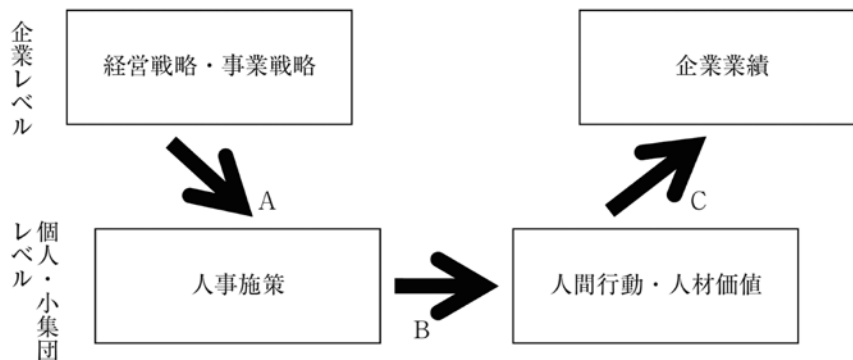
出所) Jobweb「2014年度卒大学生・就職活動振り返り調査」<sup>36)</sup>

などは2割弱に留まっている。この結果から、個人が働く上で、企業そのものを捉えるより、企業を持つ風土、環境、背景など、つまり組織文化が自分に相応するかを重要視しているということが言える。正規の就業経験のない学生において、組織文化への理解、あるいは認識が高いということを確認するには言い難いが、おそらく組織文化の気配を敏感に感じ取り、働く上で重要な要素として捉えていると推測される。

このように、企業における組織文化の存在は、働く個人も強く認識している。本稿では、人的資源管理における企業の目的「企業業績向上」と、労働者の目的「人間としての尊重獲得」という、両者の目的実現の可能性を検討する中で、組織文化が影響要因として考えられることを導いてきた。組織文化の特徴として、一つの組織には一つの組織文化が備わっている<sup>37)</sup>。したがって、組織文化が異なれば、環境や企業構造が同型であっても、戦略やHRM、その遂行過程に違いを生じさせ、最終的な成果にも変化をもたらす。前節の図表4で示したように、組織文化が企業戦略やHRMと緊密な関係を保つことは、市場における企業独自の価値を獲得し、業績向上につながる。一方で、従業員の組織文化への認識は強く、それを構築するのも従業員である。したがって、その従業員を管理するHRMにおいて、組織文化に寄り添った施策を策定・実施することは、労働における個人の感情や信念への看過を減少させ、組織コミットメントを高め、従業員の企業貢献への継続を可能にすると考えられる。つまり、HRMの有効的な実践において、組織文化を影響要因の一つとして捉え、変数として検討することは今後のHRM研究に必要不可欠であると考えられる。

上述のように、従業員と組織文化の関係は重要である。にも関わらず、守島(2010)が指摘しているように、図表7に示す経営戦略・事業戦略から企業業績までの一連のつながりについて、研究されていない部分がある<sup>38)</sup>。「人事施策→人間行動・人材価値」の関係には行動科学の知見があるが、それを除く関係に関するメカニズムはほぼブラックボックスであるという。これまでHRMにおいて、説明すべき結果変数は戦略達成や企業業績など企業レベルの変数により示されてきた。戦略という企業レベルの変数を個人レベルである人事施策へ結びつけ、さらにこれが人間行動へ与える影響を検討し、企業レベルの結果変数の業績へ結びつけるという理論がなされていなかったのである。それらを踏まえ、守島は「職場」における人材管理のダイナミクスを重要視することを指摘している。HRMの機能の大部分が職場で起こるという事実がある。従業員の評価、教育、意欲の喚起など基本的な管理プロセスは職場、あるいは職場の人間関係を通じて起こるのである<sup>39)</sup>。一つの企業に一つの組織文化が備わるため、職場の在り方は企業により異なる。従業員がその職場をつくり、企業業績に貢献しながら、企業全体に横たわる組織文化を根付かせている。したがって、これまで述べてきたように、企業活動の一連の流れの中で、HRMの実践における個人レベルの変数と企業レベルの変数を結びつける重要な因子として、組織文化の存在は必要不可欠である。

図表7. 戦略的人的資源管理論の枠組み



注：Bについては、行動科学の知見があるが、AとCについては、殆ど研究がなされていない。

出所) 守島(2010)72頁より引用

#### 4. 終わりに

近年、HRMは戦略的視点が強化されてきたことにより、HRM、SHRMのシステムは、「戦略—HRM—業績」の変数により議論が行われる場合が多く、企業業績に直結して考えられる傾向が見られた。そのため、HRMの2つのHR理念である「経済的資源としての人間重視」、「人間的存在としての人間重視」において、従業員は経済的資源としての要素が強められ、従業員の前提である人間存在としての人間重視について、もはや論じられる機

会は失われつつある。

一方、本稿で論じてきたように、HRMの有効的な実践において、従業員の人間重視の実現は業績向上に深く関係すると考えられる。特に、企業業績の目的達成は、従業員の個人成果の結合により実現可能となる。HRMにおいて、従業員一人ひとりが企業内で能力を磨き労働の質を上げ、その継続的な成果が集積されることで、生産性が向上するのである。この一連の過程を最大限に活かすためには、企業が従業員を尊重する長期的な視点が必要である。さらに、企業の中で従業員の活力を生む素地をつくり、貢献度を向上させることができるのはHRMである。しかしながら、HRMは企業全体の業績向上を目的としたものであるため、従業員側の視点はあまり考慮されていない。この観点より、HRMをさらに効率的なものにするためには、企業側と従業員側、双方の視点から見直すことが必要不可欠である。

以上を踏まえ、本稿では、その2つの視点を結び付ける役割を持つ因子が組織文化であることを示した。HRMの機能の大部分は職場で機能し、組織文化は従業員の間関係や職場で形作られていく。したがって、企業戦略やHRMが従業員の意思決定や行動などの拠り所となる組織文化と緊密性を保つことは、従業員における施策の有効的受容や深い理解につながり、企業活動に好影響をもたらすと言える。同時に、それらの施策は、組織文化の中心となる従業員において、その人間性重視を実現できるものに近づく。その結果、長期的視点から見れば、従業員の間関係重視は企業業績に対する従業員の貢献を強固なものとするのである。この点において、人的資源理念の「経済的資源としての人間重視」と「人間的存在としての人間重視」の実現の可能性が考えられるのである。

このように、HRMを発展させるためには、その在り方を決定するひとつの因子として、組織文化を捉えることが重要である。さらに、組織文化の影響を明らかにするために、HRMにおける採用・異動などの人材フロー管理や、育成・キャリア開発などのモチベーション管理などの各局面においても、その作用や効果を詳細に分析する必要がある。

【参考文献】

- 1) John Bratton and Jeffrey Gold (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> ed  
上林憲雄 原口恭彦 三崎秀央 森田雅也 翻訳・監訳 (2009) 『人的資源管理—理論と実践—第3版』  
文真堂 pp.10-11
- 2) 三戸公 (2004) 「人的資源管理論の位相」 立教経済学研究 第58巻第1号 p.32
- 3) 岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史』 同文館出版 p.286
- 4) 管理法の詳細な推移については、森川譯雄 (2010) 「人事労務管理論の史的展開と人的資源管理論」、岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』、岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史』を参考にされたい。
- 5) 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相』 p.1
- 6) 岡田行正 (2008) 前掲書 p.9
- 7) F.W. Taylor 著 上野陽一訳 (1969) 『科学的管理法』 産能大学出版部 pp.314-325
- 8) 岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』 三嶺書房 p.258
- 9) 岩出博 (1989) 前掲書 p.97
- 10) 岩出博 (2002) 前掲書 p.2
- 11) 岩出博 (2002) 前掲書 p.6
- 12) 岡田行正 (2008) 前掲書 p.169
- 13) 上林憲雄 (2011) 「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」 国民経済雑誌 第203巻第2号 p.23
- 14) 上林憲雄 (2011) 前掲書 pp.23-24
- 15) 田中和雄 (2014) 「人的資源管理の批判的分析視角に関する試論～人事管理・労務管理批判との関連で～」 商学研究所報 第45巻第7号 p.6
- 16) 櫻井雅充 (2014) 「HRMの特質に関する批判的考察」 (木之下恒雄教授・相良英輔教授 退任記念号) 広島経済大学経済研究論集 *HUE journal of economics and business* 第37巻第3号 p.152
- 17) 岡田行正 (2008) 前掲書 p.147
- 18) 岩出博 (2002) 前掲書 p.11
- 19) 上林憲雄 (2012) 「人的資源管理論」 日本労働研究雑誌 第4巻 p.41
- 20) 島弘 (2000) 『人的資源管理論』 ミネルヴァ書房 p.22
- 21) 岡田行正 (2008) 前掲書 p.288
- 22) 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 第83巻第2号 p.63
- 23) 江春華 (2004) 「戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察」 現代社会文化研究 第30巻 p.123  
岩出博 (2002) 前掲書 p.68
- 24) John Bratton and Jeffrey Gold (2003) 邦訳 (2009) 前掲書 p.61
- 25) 江春華 (2004) 前掲書 p.117
- 26) 三崎秀央 (2014) 「戦略的人的資源管理と従業員の心理」 商大論集 第66巻2号 p.62
- 27) 鳥取部真己 (2009) 「戦略的人的資源管理論の展望に関する一考察」 *NUCB journal of economics and information science* 第53巻2号 p.178
- 28) 安藤史江 (2008) 『コア・テキスト 人的資源管理』 新世社 p.19
- 29) 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』 千倉書房 p.26
- 30) 高木晴夫 (1995) 『ネットワークリーダーシップ』 日科技連 p.48

- 31) Schein, Edgar H. 2010 *Organizational culture and leadership* 4<sup>th</sup> ed Jossey-Bass. San Francisco p.18  
梅津祐良 横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房 p.21
- 32) 石井淳蔵 奥村昭博 加護野忠男 野中部次郎 (1985) 『経営戦略論』有斐閣 pp.152-153
- 33) 鳥取部真己 (2006) 「人材マネジメントと企業業績との間のブラックボックスを開く組織風土」  
日本労働研究雑誌 第546巻 pp.71-72
- 34) 松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』白桃書房 pp.86
- 35) Schein, Edgar H. 前掲書 p.149  
梅津祐良 横山哲夫訳 (2012) 前掲書 p.167
- 36) Jobweb 「2014年度年卒学生・就職活動振り返り調査」確認日：2016年9月22日  
<http://company.jobweb.jp/research/a-116098>
- 37) 出口将人 (2004) 『組織文化のマネジメント』白桃書房 p.149
- 38) 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巻7号 p.72
- 39) 守島基博 (2010) 前掲書 p.73