

ステークホルダーと人的資源管理(HRM)の関連に関する一考察

—— HRM 論と競争戦略論の発展の系譜をたどって ——

栗 山 直 樹

はじめに

ステークホルダーの意味するものは種々に論じられており、定着した定義には至っていない。伝統的によく引用される定義としては、「組織の目的を達成することにより、影響を与えたり受けたりする集団や個人」(Freeman, 1984)と解されてきた。同じ論者はその後、様々な論議を経てその定義を「企業の生存や成功に重要な役割を担う集団」(Freeman, 2004)と変えている。この Freeman の定義は、ステークホルダーの概念を企業経営の分野で本格的に用いてゆく基点となり、ステークホルダー・アプローチを体系化し、戦略的マネジメントにつなげた(高岡, 2006)と評価されている。

Freeman は、ステークホルダーを企業にとって、決定的に重要な役割を持つものと、その影響が状況次第であるものに分け、狭義の定義と広義の定義からステークホルダーの特定ができるとした(Freeman, 2004)。Friedman and Miles (2006, pp.13-14)はこの議論をはじめ、包括的なステークホルダーについての理論と議論の批判的検討を行ったが、狭義のステークホルダーとして特定される最も代表的な存在として、株主、顧客、サプライヤーや流通業者、従業員、地域コミュニティが共通認識としてあげられるとしている。より広義の定義からは、これらを代表する団体(労働組合、業界団体など)、NGO、競争業者、政府、出資者、メディア、一般大衆、自然環境、ビジネス・パートナー、学术界、将来世代、過去の世代(組織の創業者や精神)などがあげられるとしている。

企業の社会的責任(CSR)を論じる場合、企業のステークホルダーとの関係が重要な要素となることが強く認識され、理論的にも実践的にも重要課題になっている¹⁾。これまでの研究では、CSRは原則として、企業の外的なステークホルダーを対象に関与してゆくものであり、人的資源管理(Human Resource Management: 以下 HRM とする)は、内的ステークホルダーである従業員を主要な対象として実施するものと解される傾向があった。その故に、HRM は外的ステークホルダーを扱う CSR との関連の研究や実践は薄いと考えられてきた(Friedman and

1) 2010年に発行予定となっている ISO26000(組織の社会的責任)でもステークホルダーの関与が重要な柱になることが確認されている。熊谷謙一「ISO26000をめぐる最近の動き」『世界の労働』2008年11月号、32-33頁、日本ILO協会。

Miles, 2006, p.297)。

しかしながら、CSR が企業経営の大きな課題になるにつれて、企業のHRM とどのようにつながり、どう位置づけてゆけばいいのかをテーマにする研究も散見されるようになった²⁾。CSR とHRM の分野において、外的ステークホルダーと内的ステークホルダー（主に従業員）をめぐって、相互関係への関心が高まっているといえる。それは単に、CSR を実施してゆくためにどのようなHRM が必要なのかを論じるだけにとどまらず、CSR とHRM の概念的関係、相互依存のあるいは相互作用の関係、また戦略的な観点からの考察が必要である。

本稿では、HRM においてどのようにステークホルダーを位置づけてきたのかを整理した上で、外部環境とHRM の関連づけについての既存の論考につき、その推移の考察を試みたい。

1.1 HRM におけるステークホルダーの位置づけ

HRM を旧来の人事管理 (Personnel Management) と分ける重要な要素として、①人的資源が持つ内発的要素としての組織へのコミットメントと②企業の戦略に大きくつながるべきもの、の2つがあることが指摘されてきた (Guest, 1987) (Storey, 1992)。Storey はこの2つの要素のどちらに重点を置くかという観点から、表1のようにソフトとハードという名称で区別をしてHRM のアプローチを整理することができると論じた (Storey, 1989)。

表1 HRM のソフト・アプローチとハード・アプローチ

	HRM のソフト・アプローチ	HRM のハード・アプローチ
重視する要素	構成員の組織コミットメント	戦略との適合
代表モデル	ハーバード・モデル	ミシガン・モデル
関連理論	人間関係論・行動科学	オープンシステム理論・経営戦略論
類似タイプ	ベスト・プラクティス・アプローチ	コンティンジェンシー・アプローチ
ステークホルダーの捉え方	人のコミットメントに影響を与えるもの	戦略に影響を与えるもの

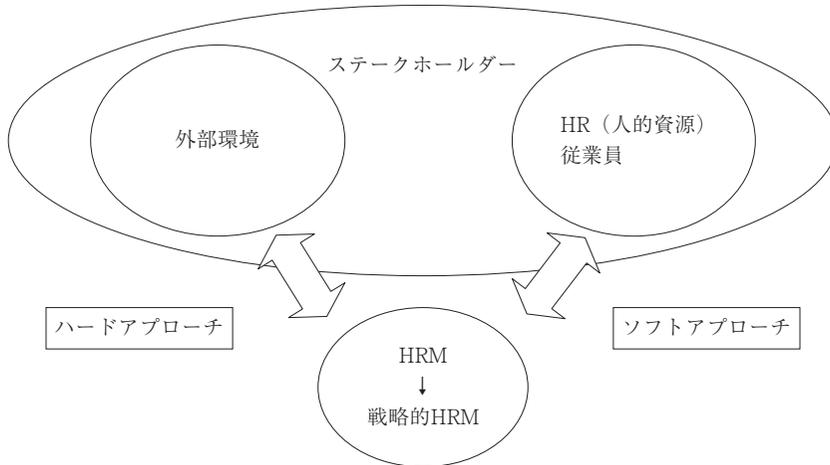
Bloisi (2007) などを参照。

これを図示すると図1のようになろう。ソフト・アプローチはHRM と従業員を中心とするHR (Human Resources: 人的資源) との関連に焦点を当て、企業の内的適合 (internal fit) を探るものであり、一方ハードアプローチは、外部環境とHRM の外的適合 (external fit) を探るものであるといえる。この内的適合と外的適合はHRM の戦略的観点からますます重要な話題になってきていると認識されている (岡田, 2008) (蔡 仁錫, 2002)。

もっとも、この2つのアプローチが明確な分派として発展してきたわけではなく、人的資源も外部環境もステークホルダーという点では、HRM にとって同じ関係にあるものと言え、両者は渾然一体となって議論されてきたという経過がある。やがて戦略的な観点からのHRM

2) 拙著 (2008年)、「労働・生活条件向上を通じた人的資源管理の概念と方向性」『創価経営論集』第32巻1・2・3号合併号、創価大学経営学会。

図1 HRMの2つのアプローチとステークホルダーの位置づけ



(Strategic Human Resource Management : SHRM) へ研究の軸が移行する過程で、2つのアプローチは融合される傾向が出てくる。

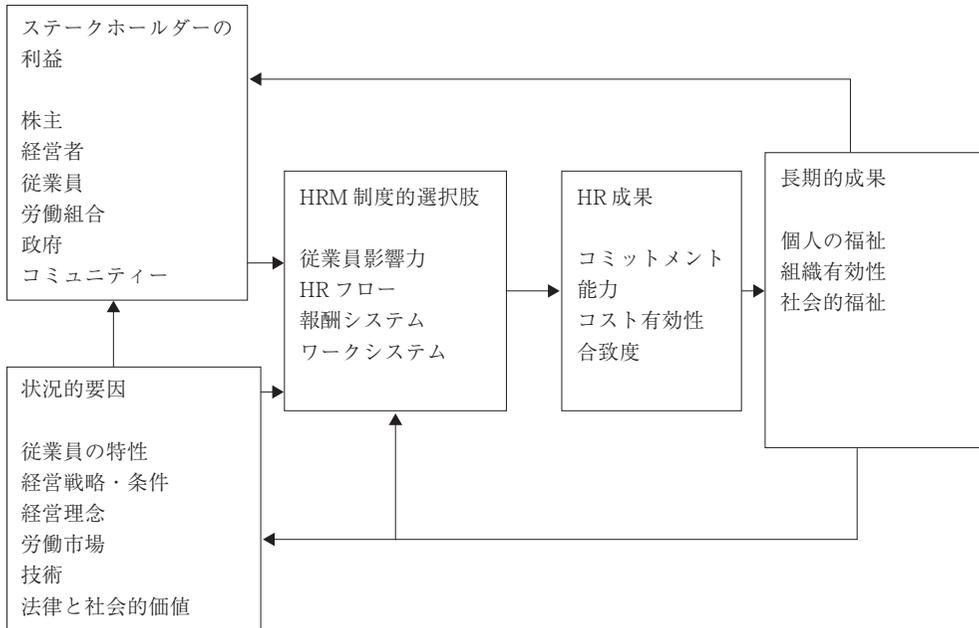
したがって、本稿では、この2つのアプローチを有する研究の代表的なものを取り上げ、特に外部のステークホルダーとHRMのつながりをどう論じてきたのかという観点から、これらの発展の系譜を追い、次に戦略的HRMへの発展の過程でステークホルダーがどう位置づけられてゆくのかを考察したい。

1.2 HRMのソフトアプローチとステークホルダー

まず、ソフトアプローチを代表するのが、Beerなどを中心として提唱されたハーバード・モデルであった (Beer *et al.*, 1984)。これは、伝統的HRMのモデルの中で最もステークホルダーの影響を明確に位置づけたものであるとの指摘がある (Freedman and Miles, 2006, p.296)。このモデルはハーバード・ビジネススクールのMBA過程の研究者が中心となって提唱したもので、従業員のコミットメントの向上を含むHR成果をえるためにHRMの制度的施策の選択の重要性を提唱するものである。この背景には、QWL (Quality of Working Life) 運動を通じてアメリカ経済の再生を目指した意図がある (岩出, 2002)。また、マサチューセッツ工科大学の労使関係研究者によっても同じような趣旨のMITモデルが提示されている (Kochan, Katz and McKersie, 1986)。

このハーバード・モデルの特徴の一つは、ステークホルダーの利益をHRMの制度内容の決定に大きな影響を与えるものと理解したことである。図2にあるように、このモデルの特徴は、ステークホルダーとして株主、経営者、従業員、労働組合、政府、コミュニティーを上げ、経営戦略などの状況的要因と並んで、「包括的な企業内外の環境要素」(岩出, 2002, 71頁)として重要視している点にある。そして、これらの多様なステークホルダーはそれぞれの利益を有しており、組織を効果的に運営するためにはこれらの利益を経営者が理解することの必要性を論じ

図2 HRMのハーバードモデル



(出所) Beer et al., 1984.

ている (Bloisi, 2007, p.16)。つまり、HRM の長期的成果である個人の福祉と社会的福祉と組織の有効性の増加を達成するためには、HRM とステークホルダーの利益が合致していなければならないとする。それを可能にするのは、HRM の直接的成果である4つのC、つまり従業員の組織コミットメント (commitment)、従業員の能力 (competency)、従業員の目標と組織目標との合致度 (congruence)、HRM 施策のコスト効果性 (cost effectiveness) の大きさに依存しているとする。

なお、ハーバードモデルをめぐり、ステークホルダーとしての労働組合をめぐって論議が分かれた。このモデルは労働者の参加を組織目標と矛盾しない限りにおいて、意思決定に労働者参加を促進する組織がより効果的であることを示すものである (Bloisi, p.18.)。このハーバードモデルを発展させた Guest は、ソフトアプローチを機能させるためには、経営者が社会志向の市場に注目し、長期的利益を考えた労働者との協議を導入するような方向を発展させなければならないと主張している (Guest, 1997)。ハーバード・モデルは、米国の研究者より英国の研究者によってより広く受け入れられた。Beer らの意図は、労働組合に対して日本的な協調的労使関係を高唱し、労働組合の存在を軽視しているとも捉えられた (岡田, 2008年, 265頁) が、反対に英国の研究者からは労働組合の役割を位置づけるものとして受け入れられた。つまり、英国では労働組合や労働関係の強い伝統を捨象することはできず、ハーバード・モデルが、労働組合や種々の外部ステークホルダーを柔軟に取り込むことが可能なモデルであったことが受容された一因であるとしている (Freedman and Miles, p.297)。その後、4つのCを高めるために、労働者参加が有効であるとする論点の強調も英国の研究者によって発展が見られた (Acker, 2001)

(Monks, 1998)。

岩出（2002年，pp.66-68）は，ソフトアプローチは実践モデルという観点から英国でよく使われるタイプ分類であり，米国では「ベストプラクティス・アプローチ」や，「普遍的アプローチ」とみなし，ある HRM 施策が他の HRM 施策より必ず良い成果を生み出し，あらゆる組織や状況に普遍的に妥当するという立場に立つものと捉える傾向があることを指摘している。また，企業に対する従業員コミットメントの確保を志向するので「コミットメント・モデル」と呼ばれていることも紹介している。

このモデルは，Pfeffer and O'reilly（2000）などの米国の研究者によって実証研究が進められた。従業員の高いコミットメントを得るために，心理的契約（psychological contract）などへ注目が集まることになった。その過程でステークホルダーからの影響は中心課題から落とされてゆくという指摘もある（Freedman and Miles, p.297）。しかし近年，従業員の組織コミットメントとステークホルダーの正の相関関係についての実証研究など，新たな観点から再び研究の対象の柱になりつつある³⁾。

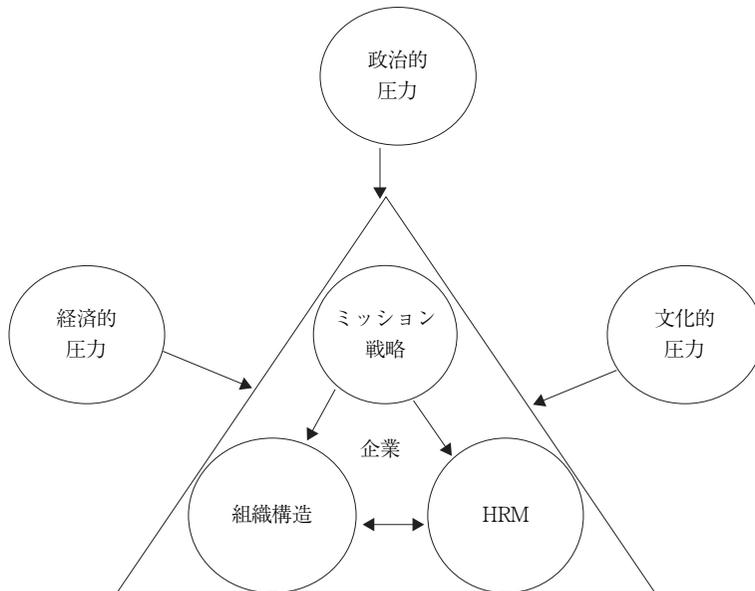
1.3 HRM のハードアプローチとステークホルダー

ソフトアプローチに対し，ハードアプローチというタイプに分けられる HRM 論がある。これは，外部の環境との戦略適合を探るモデルである⁴⁾。その原型は，ミシガンモデルとも呼ばれ，Fombrun et al.（1984）が提唱したものである。このモデルを提示したミシガングループとは，ミシガン大学の Tichy，コロンビア大学の Fombrun，ペンシルバニア大学の Devanna などに代表される研究者グループである（岡田，2008年，266頁）。図3のように，彼らのアプローチでは，経済的，政治的そして文化的な外部の環境からの圧力に対し，企業内の3つの要素，すなわち①ミッションと戦略，②組織構造，③HRM をどう合理的に適合させてゆくかを重視し，従業員を組織目標を達成するための資源と位置づける。まず，ミッションと戦略を達成するために組織構造を形成し，そこにHRM を統合し作り上げてゆくというアプローチをとる。これは「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」というコンティンジェンシー的パラダイムに則ったものである（岩出，2002，91頁）。

3) 拙著（2008年），前掲書。

4) これは戦略的 HRM の発展につながるものとなって行くが，前述の岩出（2002，p.66）は，経営戦略と HRM と高度の整合を強調する適合モデル（matching model）と英国で理解されていることを紹介している。さらに，このアプローチをさらに2つに分けることが米国で一般的であるとし，一つは「外部・垂直的適合」（external/vertical fit）を重視する「コンティンジェンシー・アプローチ」（contingency approach）と HR 施策間の相乗的な相互作用といったシステムのシナジー作用を重視した「内部・水平的適合」（internal/horizontal fit）を持つコンフィギュレーション・アプローチ（configurational approach）があると指摘している。本稿では，外部環境とステークホルダーとの関係に焦点を当てることから，この2つのアプローチは，戦略と HRM の適合という点で一致するため，ハード・アプローチとして一括して捉えることとする。

図3 HRMのミシガンモデル



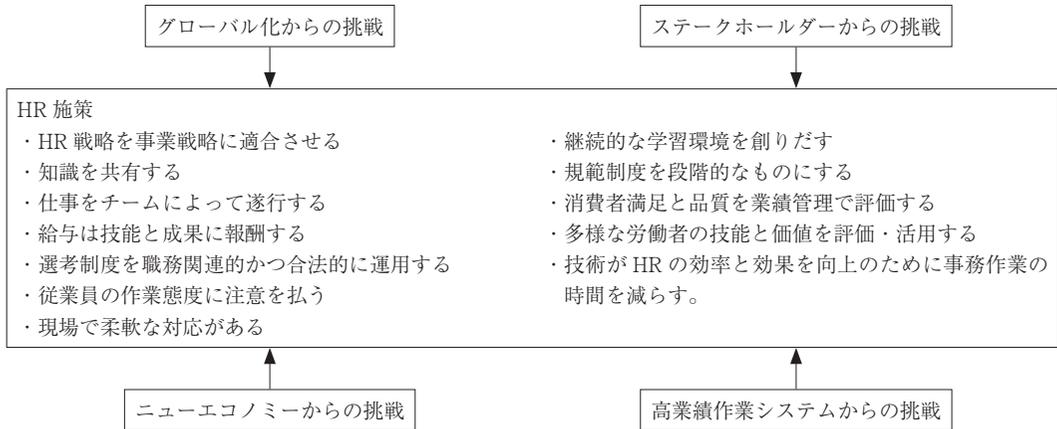
(出所) Fonbrun et al., 1984, p.35.

その後、英国のワーウィック大学企業戦略・変革センターの研究から提示されたモデル(Hendry and Pettingrew, 1990)は、HRMに影響を与える環境的影響をより明確に区分けして明示して強調した。このモデルは外部環境を企業にとってどこで生じているかという観点から、外側のコンテキスト(outer context)と内側のコンテキスト(inner context)に分け、文化、組織構造、リーダー行動、職場の技術、業績などの組織に直接影響を与える要素がHRMのコンテキストに影響を与え、どのようにHRMの内容(HRM content)に変化をもたらすかを位置づけた。

これは外部環境を、HRMに直接影響を与えるものとしてコンテキストの概念を導入したことに大きな意義があった。特にこのコンテキストは組織コンテキスト(organizational context)として捉えられ、この中で重要な存在がステークホルダーという位置づけがなされてゆくことになった。

外部からの圧力に社会的なものに加え、重要な挑戦としてステークホルダーを捉えたHRMの論考として、Noe et al. (2002)がある。Noeらは図4のように、ステークホルダーからの圧力を含む企業の競争力を脅かす4つの競争上の課題(competitive challenges)を上げ、HRMがそれらの課題を問題解決し、競争力の維持に貢献できるとの認識を示している。岩出(2002)は、NoeのHRMテキストの1997年版が4つの脅威の一つに「社会からの挑戦」であると示していたが、その後テキストの2002年版で、「社会からの挑戦」という表現から「ステークホルダーからの挑戦」という表現に変え、より用語を具体化して改訂した。ステークホルダーにどう対応するかが、HRMの重要な役割であることを明示したものと見える。Noeらの論旨の主眼

図4 戦略的適合のためのHRM例



(出所) Noe et al., 2002., *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, p.41.

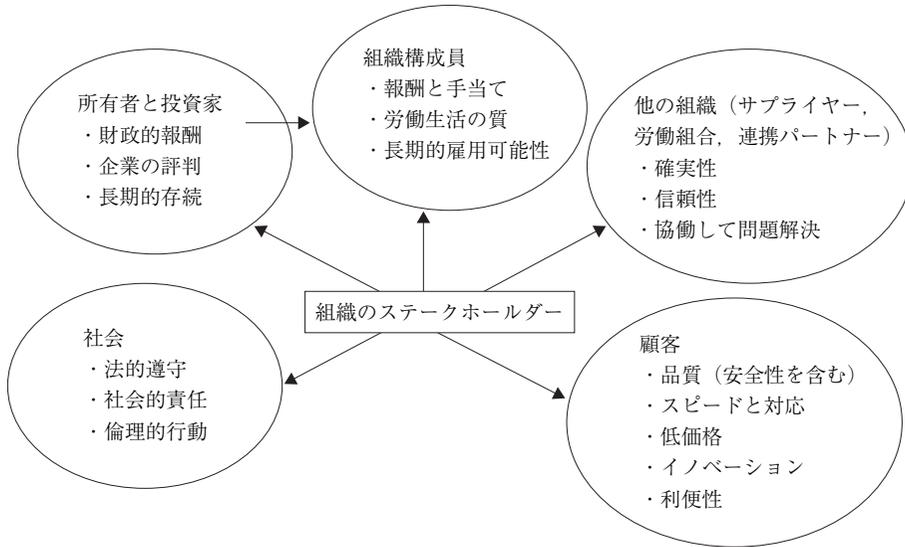
は、ここでもまた戦略的経営の過程である戦略形成と戦略遂行に HR 職能を関与させることの重要性を示す点にある（岩出，2002，168頁）。

1.4 HRM のステークホルダーをめぐるソフトアプローチとハードアプローチの融合

ハーバードモデルの原型となった Beer らは、もともと著作の中で「競争戦略と内的 HRM 戦略の適合 (fit) と HRM 戦略の各要素間の適合がなければならない」(Beer et al., 1984, p.13) と指摘しており、ここで論じたソフトアプローチとハードアプローチの融合の必要性を提示していた。このことは、HRM が単一で成り立ちえないものとし、外部環境に適合する組織の戦略に依存するものと解する方向性が強まってゆく。そして、HRM は内的整合性とビジネス戦略と適合することによって、本質的に戦略的な性質も持つものとして捉えることができる (Boxall and Purcell, 2003)。

そして、このような Beer らと Fombrun らの考え方を踏襲し、総合的かつ戦略的にまとめた HRM 論の代表的な論者としてあげられるのが、Schuler and Jackson (1987) である。彼らの主張の特徴は、競争戦略に従って、従業員の役割行動を明らかにしてゆくという視点である (岩出 2002, 98頁)。そして、この観点から、ステークホルダーの課題を HRM に総合的に位置づけたのである。ステークホルダーの定義として、「組織とその活動において利害関係 (interests), 権利 (rights) もしくは所有権 (ownership) を持っている個人や集団」(Schuler and Jackson et al., 2009, p.4) を挙げている。彼らのステークホルダーについての認識の特徴は、戦略適合にあたって重要なステークホルダーとして内的ステークホルダーといえる構成員を含んでいることである。中心的な従業員へのマネジメントを通して、他の重要なステークホルダーのマネジメントを効果的に行うことの重要性を示すものとなっている。図5は戦略的 HRM が対応すべき各ステークホルダーとそれぞれの関心を表したものである。

図5 Schuler and Jackson et al. (2009) におけるステークホルダー



(出所) Schuler and Jackson et al., 2009, p.5.

図6のように、Schuler and Jackson は、企業の存続に関係する主要なステークホルダーの目的を充足することが企業の成功を決することであり、HRMはそのために効果的に貢献することができる」と論じている (Schuler and Jackson et al., 2009, p.4)。

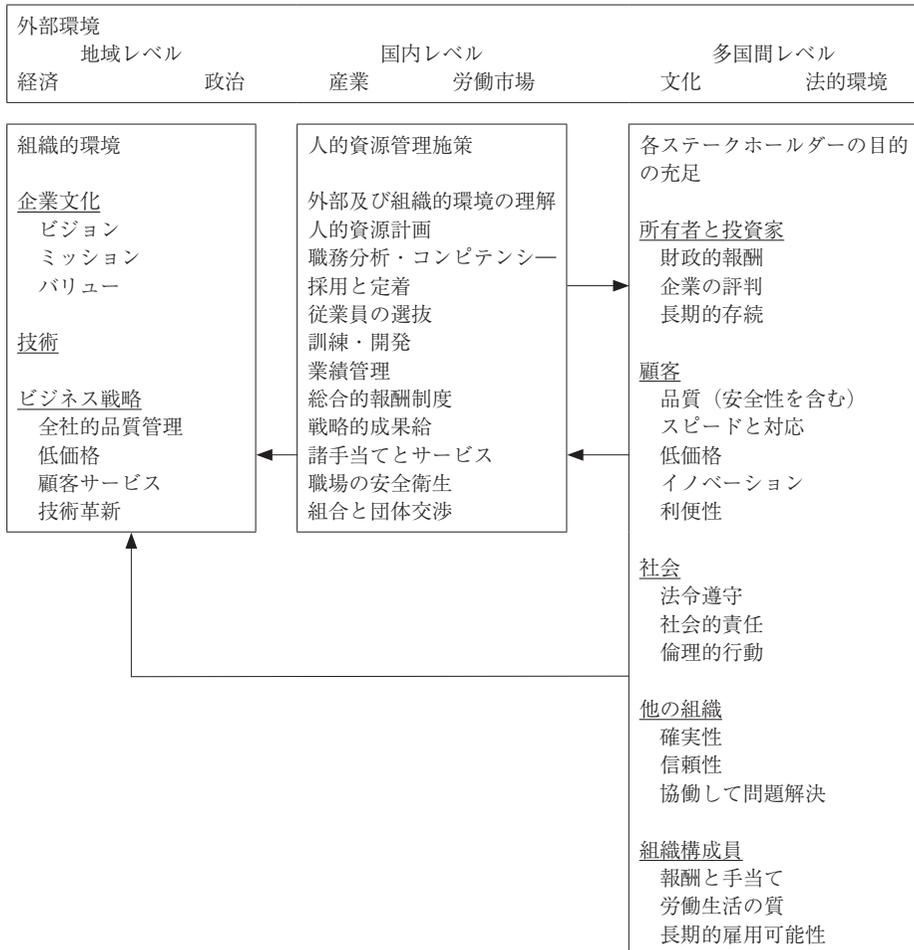
外部環境を一般的条件とし、組織環境、HRM 施策、ステークホルダーの目的の充足の3つの要素の相互作用をHRMのフレームワークとして位置づけた。そして戦略も組織環境の一部とし、これと並んで、企業文化であるビジョン、ミッション、バリューをあげている。Schuler and Jackson et al. (2009) のHRMモデルでは、多様なステークホルダーを満足させる人的資源管理を構築できれば、それは持続的な競争優位の獲得にもつながるとしている。

例えば、組織構成員をステークホルダーとして捉え、その満足の充足とHRM施策、そして組織環境との適合をはかるわけである。内部のステークホルダーである組織の構成員は、一般に考えられる従業員だけでなく、全ての構成員つまり、経営者、種々の専門家、非正規の労働者を含む現場の従業員を区別せずに平等に捉える。そして共通する関心事項として、給与と諸手当、労働生活の質、そしてエンプロイヤビリティを挙げている。

全ての組織構成員に共通した給与や諸手当における関心事項としては、給与のみならず、健康保険、有給疾病休暇、長期休暇、ワーク・ライフ・バランスをはかる諸施策がある。例えばこの点での先進企業としてスターバックスを挙げ、全ての従業員をパートナーと呼び、全ての手当を受ける権利を有している点を紹介している。

HRMが労働生活の質の向上に貢献できるものとして、訓練・開発、従業員の技能や知識を活かせる職務設計、従業員が参加と責任を持てる経営制度、公正で公平な選抜・昇進制度、物的・精神的な職場の安全衛生、チーム編成などがあげられる。これらのことを通じて、労働者のコ

図6 Schuler and Jackson et al. (2009) のHRMフレームワーク



(出所) Schuler and Jackson et al., 2009, p. 15.

ミットメント、満足、権限委譲の実感を高め、事業の好業績につながってゆくとする。

別に Schuler and Jackson は、Storey との共著論文で、戦略の形成と戦略の実行のプロセスにおいて、HRM との整合性を再検討し (Review)、改善し (revise)、焦点を当て直す (refocus) という作業を常に行ってゆくことが重要であると強調している (Schuler, Jackson and Storey, 2001, pp. 114-130)。

Storey は、この論考が含まれる著作の中で、HRM が本質的に一元的 (unitarist) とされ、多様なステークホルダーの利害に対して受容性が低いとされてきたが、実際英国などでは二元的 (dualist) であったとする。つまり、現実の HRM はマネジメントと従業員という一元的なものだけではなく、労働組合の団体交渉も機能しており、2つのアプローチが共存していると指摘している (Schuler, Jackson and Storey, 2001, p. 12)。

また、ソフトアプローチとハードアプローチに分けた Storey は、Schuler and Jackson の研究が時にはソフトアプローチであるハイコミットメントを重視する普遍的立場 (universalist) に

立ち、ある時はハードアプローチであるコンティンジェンシー論になっていることを上げ、HRM一元論の再考を促している (Storey, 2001, p. 15)。

Schuler and Jackson 自身が述べているように、HRM コンテキストの統合的な見方 (Integrative perspective) が HRM のアプローチに出てきている (Schuler and Jackson, 1995)。

Schuler and Jackson モデルは、外部ステークホルダーと HRM の外的適合と、内部ステークホルダーと外部ステークホルダーの関連を位置づけ、HRM のハードアプローチとソフトアプローチを結びつけるものと理解できよう。

2.1 競争戦略におけるステークホルダーと HRM

HRM のソフトアプローチとハードアプローチは、競争戦略論の発展の流れとも符合するものである。ソフトアプローチは、バーニーなどが提唱するリソース・ベースド (経営資源に基づく) 理論と通じていると考えられるが、内的適合と外的適合を通じて「持続的な競争優位」(sustainable competitive advantage) を得られるものとして、新たな HRM 構築への出発点となっているといえる (岡田, 2008年, 275頁)。この資源ベース理論は、企業戦略と HRM とを統合し、ハーバードモデルとミシガンモデルを系統的に受け継ぎ、発展させるものであるとの評価されている (岡田, 2008年, 285頁)。

またハードアプローチは、外部環境である市場構造特性 (コンテキスト) からポジショニング戦略を導き出すポーターらの競争戦略論に通じるように思われる。双方とも競争優位を主要概念として競争戦略を論じるものであり、共に HRM を重要な構成要素として認識している。

2.2 バーニーの資源ベース理論とステークホルダー

バーニーにおける持続的競争優位と HRM

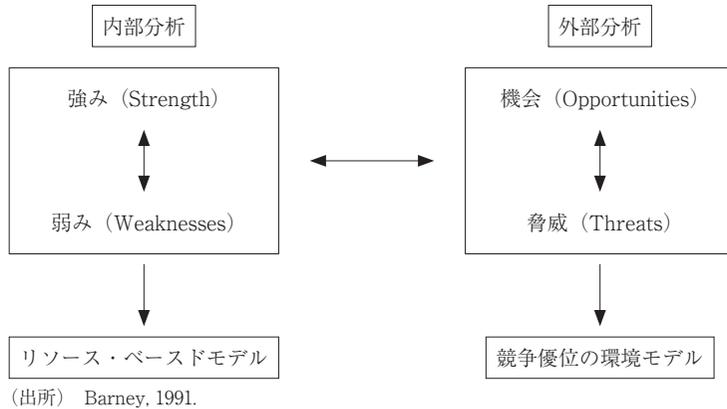
戦略経営研究の萌芽期に提唱された SWOT 分析は、競争優位をもつための企業の内部の資源の活用と、外部環境への対応という2つのフレームワークを提供し大きな影響を与えた。

バーニーは、持続的競争優位を持つ内部の経営資源とケイパビリティに焦点をあてる「リソース・ベース理論」(経営資源に基づく戦略論) の代表的論者であるが、図7のように、SWOT 分析を引用しながら、企業内部の強みを活かし、弱みをカバーする戦略的重要性を強調している (Barney, 1991)。しかし同時に、この SWOT 分析は、企業の内部資源とケイパビリティの強みと弱みの内容を導き出す論理に欠けるものであると指摘した (Barney, p. 50)。

バーニーは、持続的な競争優位を持つためには、他の企業にとってどれだけ複製可能で参入可能かの基準として企業が持つ経営資源とケイパビリティの異質性 (heterogeneity) と固着性 (immobility) の2つの観点を挙げ、VRIO フレームワークを提唱した。VRIO とは経済価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (inimitability)、組織 (organization) で、それぞれの問いに答えることにより、企業の強みと弱みの枠組みを構築しようとするものである⁵⁾。

この資源ベース理論は、最近の10数年にわたっての戦略的 HRM の主流の理論的基礎となった

図7 SWOT 分析と2つの競争戦略論



(Paauwe and Boselie, 2003)。Barney および Wright らは、VRIO フレームワーク全てにわたって人的資源が競争優位をもつ源泉になりうると主張している (Barney and Wright, 1998)。

リソースベース理論からみると、HRM の領域において、従業員への権限委譲、組織文化、チームワークの3つが、VRIO フレームワークを通じて持続的競争優位の価値を持つものになりうると指摘されている (Barney, p.285)。特にこれらの3つの要素は、見えざる経営資源で、社会的に複雑な経営資源から成り立っているといえる。社会的に複雑な経営資源は、模倣困難であり、希少性がある。この模倣困難性と希少性の程度が大きければ大きいほど、社会的に複雑な経営資源が持続的競争優位をもつ。つまり、社会的に複雑な経営資源とは、HR 及び HRM と外部環境やステークホルダーとの関係や相互作用によって形成されるものである。社会的に複雑な属人的および組織的経営資源が持続的競争優位をもたらすことを、戦略的 HRM の実証研究が証明していると Barney は述べている (バーニー, 2007年邦訳版, 285頁)。

バーニーは、自著の競争戦略論の教科書の最新版 (Barney, 2007, pp.44-45) で、第二章の企業のパフォーマンスと競争優位に、新しくステークホルダーについての一項を設け、ステークホルダー・アプローチの重要性について考察している。

バーニーはステークホルダーを「企業に資源を提供することによって、その企業がどのように行動するかについて利害関係を持つ集団や機関」と定義し、従業員、顧客、管理職、サプライヤー、債権者、そして大きくは社会などが含まれるとしている。そして、それぞれのステークホルダーが違った形の資源を投入しているので、当然企業の業績を判断する基準も異なっており、全てのステークホルダーの利益を満足させるのは非常に困難であると指摘している。

企業が、株主の利益の最大化に目的があるとすれば、株主が企業のキャッシュフローに対して他のステークホルダーの取り分を取得した後の残り全てを取得する権利を有している。これを

5) これらの趣旨と用語は次の邦訳版に依った。ジェイ B. バーニー, 『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』上巻基本編 (岡田正大) 訳, ダイヤモンド社, 2003年, 250頁。

残余利益権者と呼ぶ (residual claimants)。しかし、例えばある企業の労働者が長年その企業で技能や知識を養成し、その知識がその企業でしか役立たない場合、この知識は持続的競争優位の源泉となり、ずば抜けた業績に繋がる場合がある。この場合、当然従業員は何らかの経済的な利益があつてこそ、このような投資をしているわけであるから、従業員も (したがって他のステークホルダーも) 残余利益権者となりうる。このように企業の成果を測定する場合に、このステークホルダー・アプローチを採用し判断することは大きな課題となっていることを指摘している。

以上のようにバーニーは、企業の持続的競争優位を得るための株主以外のステークホルダーの重要性を指摘し、ステークホルダーとの関係の理解を重視する必要性を述べている。

2.3 ポーターの戦略的コンテキストとステークホルダー

環境適合の競争戦略論の代表的な論者であるマイケル・ポーターは、社会的利益と株主利益を融和させる必要性を説き、フィランソロピーが戦略的になるには競争コンテキストにプラスの影響を与えなければならないとしている (Porter, 2002)。この競争コンテキストの要素とは、①要素条件 (入手可能な生産インプット)、②需要条件、③企業戦略・競合条件、④関連産業・支援産業、で地域コミュニティの事業環境に含まれる4つの要素である。

ステークホルダーという観点からみれば、人的資源や環境資源、各種インフラなどは①の要素条件としてとらえられ、顧客、顧客ニーズなどは②の需要要件であり、地域開発政策などは③の企業戦略・競合条件に、そしてサプライヤーやクラスター (産業集積) などは④の関連産業・支援産業の要件になる。

ポーターはさらにCSRをめぐる競争優位を論ずる近著のなかで、「受動的」なCSRでは価値を創造できず、「戦略的」なCSRこそが競争優位を築き、持続的成長を可能とすると主張した (Porter, 2006)。ポーターは、CSRが必要な理由として今までにあげられてきた理由からは、費用対効果を数値化できず、その根拠に疑問を呈する。既存のCSRの正当性を主張する理由として「道徳的義務」「持続可能性」「事業継続の資格」「企業の評判」の4つが挙げられているが、これらは企業の戦略にはつながらず理論的根拠は薄いとしている。むしろ、CSRを企業にとって過小評価するものとなり、戦略的な価値を見逃すものとなるというのである。

個々のステークホルダーに別々に対応しているだけでは不十分であり、バリューチェーンの中での社会的影響を見極め、その活動を社会と戦略の双方に役立つことに振り分け、それを戦略的CSRとして推進するべきであると述べている (ポーター, 2008年邦訳版, 47頁)。その上で、単にステークホルダーの満足度を評価指標とする現在のアプローチは受動的であるとし、社会の影響を競争コンテキストの向上につながる戦略的CSRにしほってゆくべきであると論ずる (ポーター, 2008年邦訳版, 52頁)。社会や環境は企業にとって競争優位を築く上で重要なものであり、競争環境の社会的側面において共通の価値を見出すことによって、企業のバリューチェーンとCSRを統合することが可能となり、企業の社会的統合 (Corporate Social Integration) と

いう概念まで提唱している。

小 括

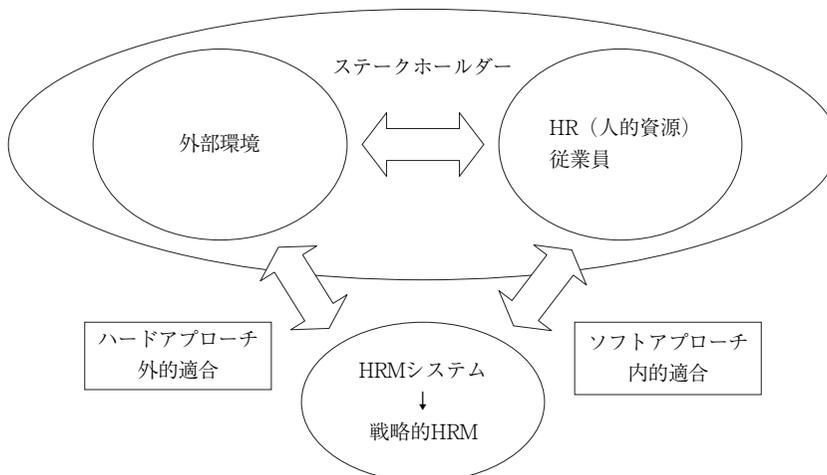
HRM 理論の発展の過程で見られたソフト・アプローチとハードアプローチは、ステークホルダーという観点からみると、内的ステークホルダーである人的資源（従業員）との内的適合（internal fit）を探るアプローチと、外的環境との外的適合（external fit）を求めるアプローチとに分かれて発展したと考察できる。そして、競争戦略論の発展に伴って、戦略的 HRM の観点が強まるにつれて、ステークホルダーとの関係を戦略的に捉えてゆくことが重要になった。バーニーの資源ベース理論からは、内的適合にあたって、いかに人的資源の異質性と固着性を持ってゆくかが課題であることが強調され、そのためのステークホルダーとの関係が鍵となることが指摘された。

また、外部環境との外的適合の観点からは、組織の競争コンテクストを見定め、バリューチェーンにおいて、競争優位につながるステークホルダーとの関係を重視していくべきであることが導き出された。ポーターは、戦略的なフィランソロピーや CSR に特化してゆくことを提唱した。

HRM の内的適合の研究は、HRM の各活動領域内と領域間（intra- and inter- HRM activity area fit）で進んだものの、HRM システムの垂直適合や HRM システム間の適合（within-HRM system vertical fit and between- HRM system fit）に関する研究は進んでいない（Kepes and Delery, 2007, p.400）。そのことから、今後の研究の焦点はシステム的な内的適合と、戦略的 HRM の発展と共に外的適合との整合性を探る見方へと移行することが予想されている。HRM 研究において両者を含むステークホルダーとの関係を重視する CSR が企業経営の重要課題となりつつある時勢から、ますますその見方が強まっているといえる。

図 8 は図 1 を加工したものであるが、この図は HRM の適合にとどまらず、内的ステークホー

図 8 HRM の 2 つのアプローチとステークホルダーのシステム的關係



ルダである従業員と外部環境との相互関連の整合性も新たな課題として浮かび上がっていることを示している。従業員ボランティア制度の効果的な運営はそのわかりやすい例であろう。

次に指摘できることは、HRMをめぐってステークホルダーの範囲が拡大しつつあるという点である。すなわち、内的ステークホルダーである従業員は、労働者の多様性と共に管理職も視野に入れつつある。また、外的ステークホルダーは社会の全般にわたり広がりがつつある。例えば、労働基準の遵守と労働条件の向上を目指すILOは自らの構成員を政府・使用者・労働者としてきたが、持続可能な企業を標榜する中で、社会と企業のシステム的な統合の重要性を認め、社会全般の協力関係構築が企業開発の新たな課題であると論じている。

表2は2007年のILO総会の議題になった「持続可能な企業」についてのILO事務局報告書で示された企業開発におけるアプローチの推移である。この中でパラダイム4は、2007年10月のILOのエンリケス局長のプレゼンテーションから筆者が加筆したものである（大原社会問題研究所雑誌、2008年10月号、7-13頁）。

表2 企業開発におけるアプローチの進展：4つのパラダイム

パラダイム1	パラダイム2	パラダイム3	パラダイム4
企業レベルに焦点をあてた対応	自律促進的環境の付加	国家的な競争力	社会と企業のシステム的統合→持続可能な企業
ビジネス開発サービス 金融支援	ビジネス開発サービス 金融支援 ビジネスの自律促進環境	ビジネス開発サービス 金融支援 ビジネスの自律促進環境 投資環境 貧困層の市場化（MMW4P） バリューチェーン	人的資源、財務資源、天然資源の公平かつ効率的組み合わせ 政府・企業・労働者・社会全般の協力関係構築

（資料）ILO, (2007), *The promotion of sustainable enterprises*, Report VI, International Labour Conference, 96th session, 2007, p. 22. 及び大原社会問題研究所雑誌2008年4月号593号参照。

第4の企業開発のパラダイムと考えられるのが、新しい企業モデルである持続可能な企業である、との位置づけがなされている。これは、企業の内的環境と外的環境を別個に考えるのではなく、システム的に統合することによって企業の持続的発展を可能にするものである。そのために人的資源を含む種々の資源を、効率性と同時に外部環境とバランスが取れた公平性の観点からの組み合わせが必要となる。企業と内外の環境をうまく適合させるために、政府、企業、労働者、その他のステーク・ホルダーの協力関係の構築が不可欠であると捉えられている。

企業が持続可能な発展を遂げるには、社会とのWin-Win関係の構築が欠かせない。持続可能なHRMの構築のために、多様なステークホルダーをどのように位置づけ関わってゆくか、企業と社会の関連づけにおいて理論的にも実践的にも大きな研究課題となろう。

参考文献 (References)

- 岩出博 (2002) 『戦略的的人資源管理論の実相：アメリカSHRM論研究ノート』 泉文堂。
 岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史』 新版, 同文館出版。

- 高岡 伸行 (2006) 「企業の社会的責任論へのステイクホルダー論的アプローチ」, 松野弘, 堀越芳昭, 合力知工編著 『企業の社会的責任論』の形成と展開』第6章所収, ミネルヴァ書房。
- 蔡 仁錫 (チェ インソク) (2002) 「経営戦略と人材マネジメント: 戦略的人的資源管理論」石田英夫 他著 『MBA 人材マネジメント』所収, 中央経済社, 36-44頁。
- Ackers, P. (2001) "Employment Ethics", in T. Redman and A. Willson (ed.), *Contemporary Human Resource Management*, Harlow, UK: Financial Times/Prentice-Hall, pp.377-403.
- Barney, J.B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, second edition, Prentice Hall, New Jersey. (邦訳: バーニー・ジェイ B.; 岡田正大訳 『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』上 (2008年) ダイヤモンド社)
- Barney, J.B. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*, Third edition, Person Prentice Hall, New Jersey.
- Barney, J.B. and Clark D.N. (2007) *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.
- Barny, J.B. and Wright, P.M. (1998) "Human Resources as a source of sustained competitive advantage", in Barney and Clerk (2007).
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills D.Q. and Walton R.E. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press. (邦訳 『ハーバードで教える人材戦略』(1990年) 日本生産性本部)
- Bloisi, W. (2007) *An Introduction of Human Resource Management*, McGraw-Hill Education.
- Boxall, P.F. and Percall, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007) "The Contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp. 1701-1719.
- Braton, j. and Gold, J. (2007) *Human Resource management: Theory and Practice*, 4th edition, Palgrave Macmillan, New York.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, MA: Pitman.
- Freeman, R.E. (2004) 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation', in T.L. Beauchamp and N.E. Bowie (eds.) *Ethical Theory and Business*, 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp.55-64.
- Friedman, A.L., Miles S. (2006) *Stakeholders: Theory and Practice*, New York, Oxford University Press.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M. A. (ed.) (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons.
- Guest, D.E., (1987) "Human Resource Management and Performance: a review and research agenda", *International journal of Human Resource Management*, 8-3.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) "Human Resource Management: an agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource management*, 1 (1), pp.14-44.
- Kepes, S. and Delery, J.E., (2007) "HRM Systems and the problem of internal fit", in Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Kochan, T.A., Katz, H., Mckersie, B. (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.

- Monks, J. (1998) "Trade Unions, Enterprise and the Future", in P. Sparrow and M. Marchington (eds.), *Human Resource Management: The New Agenda*, London: Pitman, p.174.
- Noe et al. (2002) *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, Third edition, Irwin.
- Pfeffer J. and O'Reilly III C.O. (2000) *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary results with Ordinary People*, Boston, Harvard Business School Press.
- Porter, M.P. and Kramer, M.R. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December. (邦訳「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号)
- Porter, M. and Kramer, M.R., (2006 December), "Strategy & Society; The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*. (邦訳「競争優位のCSR戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号)
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987) "Linking competitive Advantage with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1-3, pp.207-209.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", reproduced in Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2007) *Strategic Human Resource Management*, second edition, Oxford, pp.23-48.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Werner, S. (2009) *Managing Human Resources*, Tenth edition, international student edition, South-Western Cengage Learning.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Storey, J. (2001) "HRM and its Link with Strategic Management" in Storey, J. (ed.) (2001) *Human Resource Management, A Critical Text*, Second Edition, London, Thomson Learning.
- Storey, J. (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge.
- Storey, J. (1992) *Development in the Management of Human Resources*, Oxford, Blackwell.
- Storey, J. (ed.) (2001) *Human Resource Management, A Critical Text*, Second Edition, London, Thomson Learning.