

# 戦略的人的資源管理論について

——Jay Barneyの所説の検討を中心に——

奥 田 友枝子

## はじめに

ヒトの管理の名称として、1970年代以降とりわけ80年代この方、人的資源管理(Human Resource Management: 以下HRM)が普及し、支配的な位置を占めている。さらにHRMは、経営戦略とどのようにかわるべきかという観点から、両者の関係を考察した戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management: 以下SHRM)へと展開している<sup>(1)</sup>。

このようにHRMが企業戦略と結合されるようになっており、この戦略的人的資源管理という名称により、HRMが新しい側面を有する事になったのは明らかである。それでは、HRMが企業戦略論と結合することによって付帯された新しい側面とは何か。それを明らかにするために、本稿においては、オハイオ州立大学教授ジェイ・B・バーニー(Jay B. Barney)の1991年に発表された論文<sup>(2)</sup>を取り上げる。それは、「RBVの一般理論的な性格をもち、数多くのSHRMの論考で引用されるのがBarney(1991)である。実際、BarneyはRBVのもっとも影響力のある論者と評価されている<sup>(3)</sup>」からであり、戦略的人的資源管理論の嚆矢と位置付けられているからである。

本稿では、まず初めに、HRM生成の背景を明らかにし、次にその概念的枠組みを検討して、HRMとは何かについて明らかにした後に、J. Barneyの所説を検討することにより、Barneyが明らかにしたSHRMの新たな側面を指摘し、最後にその側面について、社会・経済的な観点より分析を行うことにより、SHRMの問題点を明らかにしたい。

## I 人的資源管理論生成の背景

そもそも、HRM生成の背景として、アメリカ連邦政府による「マンパワー政策」(Manpower Policy)が挙げられる<sup>(4)</sup>。とりわけ教育振興策と雇用における法的規制が、従来の人事労務管理施策の見直しを促進し、また人的資源管理生成への背景的要因としてHRM生成に影響を及ぼしてきた。そして、最初にアメリカにおける国家的課題であり、経済学の中心問題として人的資源の研究が始まったのは1950年代からであるとされる<sup>(5)</sup>。この当時、第二次世界大戦、朝鮮動乱、そしてその後の冷たい戦争の継続によって、人間資源の向上の必要が警告され、国民の潜在能力のより建設的な活用のために積極策を採ることへの刺激が生まれたのであり、その結果、アメリカにおける人的資源開発への認識が高められたのである<sup>(6)</sup>。

さらに、第二次世界大戦後、1950年代から1960年代にかけてのアメリカの対外政策の特徴の一つである発展途上国への積極的な経済援助(Point Four Plan, 1947)により、アメリカが発展途上国への経済的・社会的安定をはかることで、これら諸国への共産主義勢力の浸透を防ぐと同時に、後の西側資本主義諸国にとっての市場環境を整えることになった<sup>(7)</sup>。この発展途上国への経済援助政策の行き詰まりとアメリカ経済の成長要因に関する研究の進展が、経済成長における人間の果たす役割の重要性についての認識を深めることとなったとされる<sup>(8)</sup>。

マンパワー政策の展開は、経済的成長要因としての「人的資源」の重要性の認識を深めたという側面を有しており、人的資源管理生成の背景になったといえることができる<sup>(9)</sup>。

## II 人的資源管理の概念

### 1 人的資源管理の特質

それでは、HRMとは何か。「学問分野の名称も社会情勢の変化に伴って変わりうる。従来の人事労務管理論を人的資源管理論と呼ぶとき、そこには従来のものに加えて、新しい研究対象と分析視角を含むことが意図されている<sup>(10)</sup>」のである。

このようにしてHRMの特質を理解するために、次のような4点の視点からとらえられる<sup>(11)</sup>。

- ①ヒトという存在をどのように捉えているのか（人間観）
- ②具体的にどのような管理手法から構成されるのか（構造）
- ③誰を管理の対象として想定しているのか（対象領域）
- ④経営者と従業員の関係をどのように考えているのか（労使関係観）

①については、HRMはヒトを価値ある「資源」、あるいは貴重な資産と捉え、彼らの潜在能力、そしてそれを引き出すために適切な教育訓練・能力開発の機会を付与することを重視している。

②については、HRMは雇用管理、業績管理、報酬管理、教育訓練・能力開発、従業員関係（管理）という具体的な管理活動から構成されている。この内、HRMに特徴的なのは、経営戦略との関係が意識されている点、職務構造や組織構造、組織文化にも関心を有している点、そして上に見た管理活動をシステムとして捉えた上で体系立った管理の実施を志向している点である。

③については、HRMは、経営者を対象とした教育訓練・能力開発、コンピテンシー管理(competency management)など、対経営者向けの管理手法がより発展、充実している。また、従業員についていえば、ブルーカラー層のみならずホワイトカラー層をも対象に含む

とともに、傾向としてこのホワイトカラー層の管理をより重視している<sup>(12)</sup>。

④については、労働三権を公認した通称「ワグナー法」（1935年成立）の合憲判決が1937年に下されて以降、労働組合が労使関係の中核システムと認識されていた。しかしながら、HRMはマネジメントの手法次第で労使間の利害対立は軽減・解消され、むしろ「相互利益」（mutual gains）といった言葉に象徴されるように利害の一致に導きうることを強調する。他方で、HRMは集団としての従業員ではなく、個人としての従業員をマネジメントの対象とすることから、労使のかかわり方についても労働組合の介在による集団的労使関係ではなく、従業員個々人の直接的なコミュニケーションを基本とした個別的労使関係を重視する<sup>(13)</sup>。

## 2 経営戦略と人的資源管理

次に、経営戦略の展開とHRMについていえば、経営学に「戦略」概念が登場したのも1960年代のアメリカであるとされる<sup>(14)</sup>。チャンドラーは「人員の技術・販売・管理上の能力」を経営資源の中で最も重要なものとして指摘し<sup>(15)</sup>、経営戦略の問題を経営の重要な問題として取り上げている<sup>(16)</sup>。チャンドラーはその著書『経営戦略と組織』において次のように述べている。「それでは一体、企業体の運命に責任をもっている経営者の職能とはなんだろうか。経営者は、調整し、評価し、そして計画する。彼らは、また同時に、実際の購買、販売、宣伝広告、会計、製造、技術あるいは研究などの業務を行うこともあるかもしれない。……しかし近代企業では、…多くの場合には、経営者は労働力を直接に監督するのではなく、むしろ、他の経営幹部たちの職務を管理するものなのである<sup>(17)</sup>」。

チャンドラーは経営者の概念をトップ・マネジメントに限定しているために、経営者の仕事は、他の経営幹部の監督ということになっている。そして、経営者の仕事は、業務を行う事よりも、人々を管理する事の方が近代企業では、重要であると指摘している<sup>(18)</sup>。

さらにチャンドラーは、この経営管理を経営者が実行する場合に、2種類の活動を行うとしている。すなわち、「経営者が企業の業務活動を調整し、評価し、計画するときに、二つの型の経営管理の職務を処理しなければならないということである。すなわち経営者は、一面では長期的な企業体質に関心を払わなければならないが、同時に日常業務を円滑、能率的に遂行していくことにも、注意を向けなければならない<sup>(19)</sup>」。

これらの現場組織の場合に限って言えば、それぞれの経営者は、企業の本来の日常業務を遂行するか、または直接にそれを監督しており、それと同時に管理業務を行っている。そして、それぞれの管理職位はそれぞれの上位の管理職位によって定められた方針と手続きに従ってそれぞれの管理業務を行っている。最高の地位のある総合本社は、企業全体の方針とその実施手続きについて、戦略的あるいは企業家的決定を行っている<sup>(20)</sup>。

このように述べた後に、チャンドラーは指摘している。「方針と手続きの策定と、その実施との相違を強調しておく事は、重要と思う。方針と手続きの策定には、それぞれ戦略的なものと、戦術的なものとがありうるであろう。戦略的意思決定は、企業の長期的な体質に関係している。戦術的はむしろ業務を能率よく、かつ円滑に運営していくために必要な日常諸活動に関係している<sup>(21)</sup>」。

そして、前者の役割は活用できる経営の諸資源を長期的な視野に立って、一定の自らが定めた方針と手続きに従って割当てることであり、後者は自分達に割り当てられた経営資源の範囲内で、調整し、評価し、計画を立てるという役割を果たす事になる<sup>(22)</sup>。

またアンゾフ(H. I. Ansoff)は、『企業戦略論』において、企業における意思決定を「戦略的意思決定」、「管理的意思決定」、「業務的意思決定」の3種類に区別する<sup>(23)</sup>。戦略的意思決定（その企業がどんな業種に従事し、将来どんな業種に進出すべきかの意思決定）の「決定ルール」が彼のいう戦略であり、そのための手続きが詳細に論じられるのである。以降、企業戦略という言葉が一般的に用いられるようになったのである<sup>(24)</sup>。

この時点までの経営戦略論の展開においては、人の問題はそれほど重視されていないといえよう<sup>(25)</sup>。ところが1970年代の後半になると、経営戦略の「実行」という問題が新たな問題として登場してくることになる。経営戦略の実行には、人や組織の問題が関わる。経営戦略に適合した組織構造、管理システム、「組織文化」（組織の構成員によって共有された価値観や行動規範）をいかにして作り上げるかが、経営戦略の重要な課題として認識されはじめたのである。このように人や組織の問題を含めて、より広い組織的文脈の中に経営戦略の策定から実行までの問題を位置づけようというのが「戦略的経営」(Strategic Management)であった。以後、経営戦略論においては人や組織の問題がますます重要な問題として議論されるようになるのである<sup>(26)</sup>。

### 3 人間性と人的資源管理

最後にHRMと人間性もしくは人間的欲求の充足を求める社会的な圧力との関係について、人間的欲求の充足を求める社会的圧力はその認識が難しいという性格がある。少なくとも、対応する企業側にそれを圧力と認識する一定の人間観が形成されている必要があるからである<sup>(27)</sup>。そのような人間観をもたらした理論的基礎として行動科学が指摘されている。行動科学とは、人間行動に関する一般法則を、心理学・社会学・人類学・精神医学・経済学などの諸科学の学際的連係のもとに、体系的・総合的に究明しようとする学問領域のことであり、1950年前後からアメリカを中心に発展してきたものである。

それらの成果を踏まえながら、とりわけPM(Personnel Management)に影響をもたらしたHRM形成に寄与したといわれるのが、いわゆる「人間関係論」の後に1960年前後に登場してき

た「モチベーション論」もしくは「動機づけ理論」と呼ばれるものである<sup>(28)</sup>。このモチベーション論によってもたらされたものは「人的資源モデル」もしくは「人的資源アプローチ」と呼ばれている。モチベーション論の代表的論者としては、マズロー(A. H. Maslow)、マグレガー(D. McGregor)、ハーズバーグ(F. Herzberg)などが挙げられる。マズローによる「自己実現」概念の展開は、その後の理論に大きな影響を及ぼすことになった。マグレガーは、経営者が人的資源を用いる際に、どのような人間観を持つかによってその企業の性格が決まるものであり、また次代の経営者の質をも決めるものであることを論証しようとしたのである<sup>(29)</sup>。

以上のように、HRM生成の背景、その特質の理解、経営戦略の展開とHRM、行動科学に基づく「人的資源」モデルについて、HRMを考察してきた。HRMの各特質が明らかになった所で、次章において、Jay Barneyの所説の検討を行いたい。

### Ⅲ 企業資源と持続的な競争優位性

#### 1 資源ベース理論

「経営戦略における持続的な競争優位(competitive advantage)の獲得に関し、その源泉を企業の外部に求める考え方と、企業の内部に求める考え方の2つがある<sup>(30)</sup>」。「企業の外部に求める考え方が、ハーヴァード大学教授マイケル・E・ポーター(Michael E. Porter)に代表されるポジショニングベース・アプローチである<sup>(31)</sup>」。この考え方では、企業の成功はその企業が置かれる環境(＝戦略ポジショニング)に依存し、自社にとって最高のポジショニング(＝高い収益性をもたらすポジショニング)を発見することが利益に繋がると捉えられる<sup>(32)</sup>。「こうした戦略的ポジショニングを知るには、当該企業の環境として、その企業が所属する産業の構造と競争状況を分析する必要がある。つまり、ポジショニングベース・アプローチは、産業構造→戦略的ポジショニング→企業業績という流れのなかで、企業外部に競争優位の源泉を求めるのである<sup>(33)</sup>」。これに対し、本稿で取り扱うJ. Barneyの「資源ベース理論は、ポジショニングベース・アプローチと違い、競争優位の源泉として企業の内部資源である経営資源の蓄積に焦点を当てる<sup>(34)</sup>」。次節で、Barneyの所説の検討を行いたい。

#### 2 Barneyによる競争優位の源としてのフレームワーク

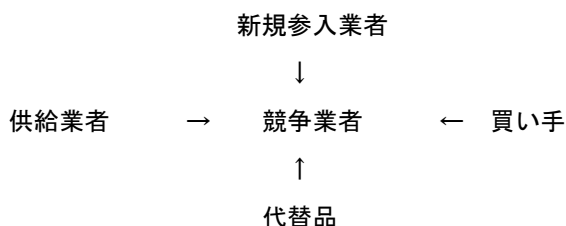
まずBarneyは、その論文「企業の資源と持続的な競争優位性」において、「企業の資源と持続的な競争優位の間の関係について考察する<sup>(35)</sup>」としている。そして持続的な競争優位性をもたらす企業の資源の、4つの可能性の経験的な指標が提示される。それは、価値、希少性、模倣性、代替可能性である<sup>(36)</sup>。「このフレームワークは、ある特定の企業の資源が、

持続的な競争優位の源泉であるかどうかを理解する為に、扱われる必要がある経験的な質問の種類を提示する」。「つまりその資源は価値があるか、その資源は稀少であるか、それは不完全な模倣性であるか、そしてその資源の代替物は存在するかである<sup>(37)</sup>」。Barneyは、この4点の質問に答えることで、企業の持つ経営資源が競争優位の源となりうるかどうかを判定するフレームワークを提供しようとするのである。つまり、「資源ベースのモデルは、持続的な競争優位の源は、価値のある、稀少で、不完全に模倣性で、代替不可能な企業資源であることを提示しているのである<sup>(38)</sup>」。以下、詳細にその内容を検討する。

### 3 ポーターの経営戦略論との関連について

まずBarneyは、主としてM. E. Porterの戦略的経営と自身の理論との違いを強調する。つまり、「企業にとっての持続可能な競争優位性の源泉を理解することによって、戦略的経営の領域における研究が主要な領域となってきた」とし、「1960年代以降、ある組織的なフレームワークがこの研究における構造として利用されてきた<sup>(39)</sup>」とする。Barneyによれば、ポーターの5フォースモデルは〔図1参照の事〕、「企業の環境が、その競争的位置に与える影響を分析する一助とするために、このタイプの戦略的研究（筆者注：M・E・ポーター達）の大半は、企業の競争的位置に対する、企業の特異的な属性の影響に、殆ど重きを置かないできた<sup>(40)</sup>」とする。

<図1 M. E. ポーターの5フォースモデル>



出所) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, p. 4. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年, 18頁)。

そしてポーターによるフレームワークは、次の暗黙の仮定を想定してきたとする。すなわち、「暗黙の内に、この研究は2つの単純化された仮定を採用してきた。まず最初に、これらの競争優位に関する環境モデルは、一産業内（あるいは一つの戦略的グループ内の企業）の諸企業が、彼らがコントロールする戦略的に適切な資源並びに彼らが追求する戦略という意味において、同一のものであるということを仮定してきた<sup>(41)</sup>」。「二番目に、これ

らのモデルは、資源の異質性は、一産業あるいはグループ（恐らく新規参入を通じて）で発展すべきものであり、企業が彼らの戦略を実行するために利用する資源は、高度に可動的であるために、（つまりそれらは、生産要素市場で購入したり売却したりできるものである）ので、この（資源の：筆者注）異質性は非常に短命であるだろうと仮定していた<sup>(42)</sup>。これら2つの仮定が、企業の環境が業績に与える影響を理解するのに非常に有益であったとBarneyは指摘する<sup>(43)</sup>。

しかしこれに対して、競争優位性に関する資源ベースの見方は、それが企業の内部的な特徴と業績との間の関連性を考察するが故に、これらと同じ仮定に基づくことはできないとする<sup>(44)</sup>。ポーター達のとったこれらの仮定は、企業の資源の異質性及び不動性を、競争的優位性の源としてできる限り、効果的に削除するものであるとBarneyは主張する。これに対し、企業の資源ベースの見方は、競争的優位性の源を分析する際に2つの代替的な仮定を用いる。それは、このモデルは産業内あるいは集団内の企業は、彼らが統制する戦略的資源に関して異質のものであるという可能性の仮定。二つ目に、これらの資源が完全に可動的なものでない可能性を持ち、異質性が永続しようとするものの2つである<sup>(45)</sup>。

#### 4 企業資源を分類する3つのカテゴリー、持続的な競争優位性、企業資源の異質性について

次に、持続的な競争優位性の源であるために、企業の資源が独特のものであるかどうかを評価するためのフレームワークが展開される。企業の資源に関して、Barneyによれば、企業資源が3つのカテゴリーに便宜的に分類される。つまり、物的資本資源、人的資本資源、組織的資本資源の3つである<sup>(46)</sup>。組織的資本資源には、企業の公式の報告構造、企業内の集団間の非公式関係ならびに企業とその環境におけるそれらの集団との非公式関係と同様に、公式並びに非公式の計画、統制および調整システムが含まれている<sup>(47)</sup>。

次に競争優位性と持続的な競争優位性に関して、Barneyは次のように指摘する。つまり、持続的な競争優位性の定義は、ここでは、企業が競争優位性を享受する間の、カレンダーの時間の区切りに依存しないとする。むしろ競争優位性とは、競争上模倣できるかどうか、に依存して維持されるかどうかにある<sup>(48)</sup>。つまりBarneyのいう持続的な競争優位性とは、期間的に維持できるかどうかよりも、模倣できるかどうかに重点が置かれるのである。そして、競争優位性が維持されるということは、それが永遠に続くであろうという事を暗示するものではないとBarneyは指摘する。幾人かの著者によってシュンペーター的ショックと言われているものは、一企業の特質のどれが資源であるかを定義し、どれがそうでないかを決定するのである<sup>(49)</sup>。それによって以前の産業の設定における資源であったものは、弱点になるかもしれない、又は単純に見当外れなものになるかもしれない。また持続的な

競争優位性を享受する一企業はこれらの競争の構造における主要なシフトを経験するかもしれない。さらに、このような変化によって無効にされたその競争的優位性を目撃するかもしれない。しかし、持続的な競争優位性は、競争優位性の利益を複写することで競争している企業を通じては無効にされないのである<sup>(50)</sup>。Barneyの言う持続的競争優位性は、シュンペーター的なショックによってその優位性は変化するかもしれないが競争優位性の利益を複写することを通じて、競争企業が無効化することはできないものなのである。

最後に、同質で完全に可動的な資源との競争において、Barneyは企業資源の異質性の必要性を強調する<sup>(51)</sup>。そして彼は、次のように主張する。もちろん、全ての企業の資源が潜在的な持続的可能な競争優位性を有しているわけではない。この潜在性をもつためには、一企業の資源は4つの属性を持たなければならない<sup>(52)</sup>。

- (a) 企業の資源は、一企業の環境における機会／もしくは脅威を無効化するものを開拓するという意味において価値のあるものである必要性。
- (b) それは、一企業の現在ならびに潜在的な競争の中で稀少である事の必要性。
- (c) それは不完全にしか模倣できないものである必要性。
- (d) この資源の戦略的に同等の代替物が存在できないこと（稀少性ないしは不完全な模倣性の両方にとって）

## 5 企業資源の異質性の持つ4つの属性

Barneyはこれらの4つの要素を挙げた後、これらの企業の資源の4つの属性について詳細に考察を行う。まず

- (a) 価値のある資源について。

資源が価値があるのは、それらがその能率や有効性を増進する戦略を一企業が考案又は実行できる時であるとする。伝統的な環境モデルは、機会の利用、又は脅威を中和する企業の特質を隔離する助けとなるし、従って特にどの企業の特質が資源として考えられうるかについて役立つとBarneyは指摘する<sup>(53)</sup>。

- (b) 希少な資源について。

幾つかの戦略は、実行されるべき物理的資本、人的資本、組織的資本の資源のある特定のミックスを必要とする。Barneyは、殆どすべての戦略を実行するのに必要とされる企業資源として、経営能力を挙げている<sup>(54)</sup>。そして稀少であると言うことは、共通の企業資源を重要でないとして捨て去ることではないと指摘する。その代わりに、これらの価値があるが共通な企業資源は、それらが一産業における競争上の同位性を創造する時に企業の生存を確保するものであるとする<sup>(55)</sup>。



(c) 不完全な模倣性について。

この節で、Barneyは、価値があり稀少な組織的資源が競争優位性の源となることを理解することは困難な事ではないとし、事実このような資源を備えた企業はしばしば戦略的革新者であるとする<sup>(56)</sup>。というのも、彼らは、他の企業が適切な企業資源に欠けているという理由で、これらの企業が考察も、あるいは実行も、又その両方ともできない戦略を考案し、それに携わることができるからである。

そして不完全な模倣性に関して、企業の資源は、1つ又は3つの理由の結合によって不完全な模倣性となりうるとする<sup>(57)</sup>。

#### <不完全な模倣性となる3つの理由>

- (a) 資源を獲得する一企業の能力が、独特な歴史的状态に依存していること。
- (b) 一企業によって所有される資源と、一企業の持続的な競争優位性との間の結合が、因果的に曖昧であること。
- (c) 一企業の優位性を生み出す資源が、社会的に複雑であること。

(a) について、Barneyは次のように指摘する。大部分の企業の競争優位性の環境モデルのもう一つの仮定は、資源の同質性と可動性の他に、企業の業績は特定の歴史及びその他の特異的な企業の特質から独立していると理解されることが出来る。つまり、環境モデルは、企業の競争優位性は企業の特定の歴史ないしは企業の特定的な特質と無関係であるとしているのである。

それに対し、ここで展開される競争優位性の資源ベースの見方は、この仮定を緩める。事実、このアプローチは、企業は、本質的に歴史的及び社会的存在であり、いくつかの資源を獲得し、開発する彼らの能力は、時期及び場所におけるそれらの位置に依存していることを強く主張するのである<sup>(58)</sup>。そして、一度この歴史における特定の独特な時期が過ぎてしまえば、位置及び時期に依存していた資源を持たない企業はそれらを獲得できなくなり、従ってこれらの資源は不完全な模倣性になるのである<sup>(59)</sup>。資源ベースの理論家達は、企業の業績と競争優位性を決定する因子として歴史的的重要性を認識することにおいて孤立してはいないとする。

もし一企業が、その歴史を通じた独特の道すじが故に価値のある稀少な資源を獲得するのであれば、企業は他の企業によって複製できないような価値創造的戦略を実行するような、これらの資源を開発することができるであろうとBarneyは指摘する<sup>(60)</sup>。何故なら、歴史を通じた道筋の無い企業は、その戦略を実行するのに必要な資源を獲得できないからである。

(b) 企業の資源と不完全な模倣可能性との間の因果関係的な曖昧さ

企業の資源と持続的な競争優位性との間の関連性があまり理解されていない場合は、その資源を複製することを通じて、成功している企業の戦略を模倣しようとする企業にとって、どの資源が獲得すべき資源であるかを知ることは困難になる<sup>(61)</sup>。ただし、模倣困難な因果関係を倣うやり方の一つとして、Barneyは、「例えば彼ら（＝競争企業：筆者注）がこのことをできるのは、競争優位性を持つ企業において信頼できる知識のあるマネージャーを引き抜くこと<sup>(62)</sup>」等の例を挙げている。

そして資源模倣性の困難さの根拠として、Barneyは次の事を挙げている。「一企業によってコントロールされる資源は非常に複雑で相互依存的なものである。しばしばそれらは、暗黙的なものであり、事例分析の課題であるよりもむしろ、経営者によって当たり前だと思われていることである<sup>(63)</sup>」。

(c) 社会的複雑性

企業の資源が、不完全な模倣可能性であるかもしれない最後の理由は、それらが非常に複雑な社会現象であり、体系的に経営し影響を及ぼす企業の能力を超えていることである。「企業資源の広い多様性は、社会的複雑さであるかもしれない。一企業における経営者達の間の対人関係、企業の文化、一企業の供給者と顧客との間の評判が例として挙げられる<sup>(64)</sup>」。とBarneyは述べている。社会的に複雑な企業資源は、このようなダイレクトなマネジメントの課題にならないものである限り、これらの資源は、不完全な模倣可能性なのである。

企業資源の異質性の持つ4つの属性 (d) 代替可能性について。

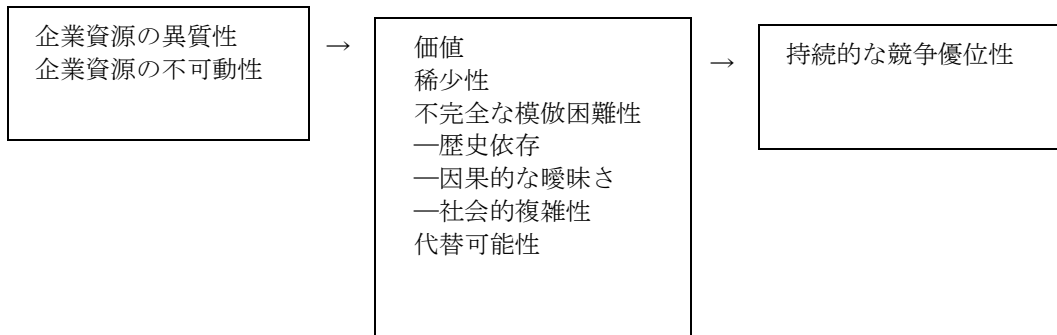
企業資源が潜在的に持続的可能な競争優位を有するために必要な4つの属性の最後のは、代替可能性である。代替可能性について、Barneyは、代替可能なものの例として次のように述べている。非常に異なった企業の資源も又、戦略的代替物になりうる。例えば、ある企業のマネージャーが彼らの企業におけるカリスマ的リーダーであるが故に彼らの企業の将来に関する非常にクリアなビジョンを持っている。競合企業の経営者も又彼らの企業の将来に関する非常に明確なビジョンを持っているかもしれない。しかし、この共通のビジョンは、これらの企業の体系的で企業に広範囲な戦略計画を反映しているかもしれない。

彼らの企業の将来に関する明確なビジョンを持っている経営者の観点からすれば、一人のカリスマ的な指導者という企業資源と、公式の計画システムという経営資源とは、戦略的に代替可能であり、それ故、お互いに代替可能なのである<sup>(65)</sup>。例えカリスマリーダーという企業の資源が恐らく稀少で不完全な模倣可能性であるとしても、カリスマは計画的なシステムに取って代わられる、とBarneyは述べている。

## 6 企業資源と持続的競争優位性のフレームワークの適用

このような4つの企業資源の特質について述べた後で、Barneyはこのフレームワークの適用を行う。

＜図2 Barneyの企業資源と持続的競争優位性のフレームワーク＞



出所) Jay Barney, " Firm resources and sustained competitive advantage." , *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, p. 112.

このフレームワークは、持続的な競争優位性の源となるべき企業資源の広い範囲の可能性を分析するのに適用される<sup>(66)</sup>。そして、どのようにしてこのフレームワークが適用されるかの3つの簡潔な例が示される。それは、戦略的計画と持続的な競争優位性、情報プロセスシステムと持続的な競争優位性、ポジティブな評判と持続的な競争優位性の3つである。

最初の例について、公式の戦略的計画システムは高度に模倣可能であるように思われる。従って代替可能性を考慮に入れることから離れても、それ自身公式の戦略的計画は持続可能な競争優位性の源ではないように思われるのである<sup>(67)</sup>。しかし、このことは公式の戦略的計画を行う企業が決して持続的な競争優位性を獲得しないという事は意味していない。さらに公式の戦略計画は、企業が彼らの戦略を選択する唯一の方法ではない。

非公式で、緊急的で、自律的な戦略策定プロセスは、これらのプロセスが企業の戦略にとって価値があるものを提案する限り、それらは企業の資源として考えられうるのであり、それらの持続的な競争優位性を生み出す潜在可能性は、稀少性、不完全な模倣可能性及びそれらの代替可能性を考慮することによって評価されうるのである。

次に、情報プロセスシステムと持続的な競争優位性について、Barneyは、情報プロセスシステムと持続的競争優位性に焦点を当てる文献も増えていると指摘した上で、戦略的計

画と同様に、情報プロセスのシステムが持続的な競争優位の源であるかどうかは、分析される情報システムのタイプに依存しているとする<sup>(68)</sup>。また、企業の非公式及び公式のマネジメントの意思決定プロセスに埋め込まれた情報プロセスシステムは、持続的競争優位性のポテンシャルを持っているかもしれないと指摘する。この情報プロセスシステムは、社会的に複雑なシステムであり、恐らく不完全な模倣可能性である。これらの複雑な機械—経営者システムの代替物の可能性については、可能な戦略的代替物の特定の為には、コンピューターと経営者が緊密にリンクされているシステムを所有している企業にとって、どのような戦略的利益が発生するかを理解することが必要である。可能な利益のリストは、どのようなものであれ、経営者の間の能率的な情報の流れ、及び情報が迅速に大規模に考慮される能力、そしてこの情報を効率的に共有する能力を含んでいる、とする<sup>(69)</sup>。

最後の例として、ポジティブな評判と持続的な競争優位性が挙げられる。Barneyによれば、顧客と供給者の間での企業のポジティブな評判は、文献において競争優位の源とされてきたとする。図2において表現されたフレームワークの適用は、再び、その下で企業のポジティブな評判が、持続的競争優位の源となる条件を提示している。もしこのような評判を持つ競争企業が少数であるならば、その場合、それらは稀少なのである。Barneyによれば、一般的にポジティブな評判の発展は、大抵、特定の、模倣困難な歴史的背景に基づいている。このような歴史的出来事に依存する限り、それは不完全な模倣性であるかもしれない。加えて、ポジティブな企業の評判は、企業と利害関係者の間の非公式な社会的関係であると考えられうる。このような非公式の関係は、Barneyによれば、社会的複雑で従って不完全な模倣性であるようである<sup>(70)</sup>。

Barneyによれば、ポジティブな評判に対する代替可能性という疑問は、再びより複雑である。ある著者たちは、ポジティブな評判を開発するよりもむしろ、企業は保証の利用や、その他の長期に渡る契約を通じて、顧客又は供給者を安心させているかもしれないという事を提言してきた。もし、これら2つの企業資源が代替物でないとするならば、評判（もしそれが稀少で、不完全な模倣性であるならば）は持続的競争優位性の源であるかもしれない<sup>(71)</sup>。

このようにBarneyはフレームワークによる分析を行っている。つまり、図2に依拠して言えば、企業の資源として異質で、不可動性を持つ企業資源が、価値、稀少性、不完全な模倣性—歴史依存—因果的な曖昧さ—社会的複雑性、代替可能性という4つの判断基準によって、持続的な競争優位性を持つかどうかを考察するフレームワークを、Barneyが構築し、提示したと言えるのである。

以上のようにBarneyは企業内の資源に焦点を当て、その価値を測る判断のフレームワークとして、価値、稀少性、不完全な模倣性、代替可能性という4つの価値基準を挙げた。

戦略的人的資源は、この4つの指標によって、企業にとってのその価値を規定されるところにその新しい側面が付帯したと言って良いと思われる。

では、このようなSHRMの新しい概念は、社会・経済的な観点から分析して、問題を有するものではないのだろうか。次章にて、HRMを社会・経済的な視点により考察することにより、SHRMの持つ問題点を明らかにしたい。

#### IV 経営参加と人的資源管理

「労働者の意思決定参加」としての経営参加は、産業・企業・職場における民主化である産業民主主義の問題であるが、社会全体の民主化促進に向けての重要な基礎的要因として捉えられるべき概念である<sup>(72)</sup>。現実には、雇用労働者が企業や職場という場を通じて自らの自由意思を以て諸々の事項に関与、参加していくということは、社会全体の民主化への大きな動きをつくる基礎となりうるのである。

その論点は、第一に、資本主義・社会主義といった経済体制と民主主義の関連性の問題、すなわち、資本主義体制においてどこまで民主化は可能なのかをめぐる議論であり、第二に、産業民主主義実現に向けて、具体的にはどのような労使関係制度、企業形態の構築が目指されるのか、という点をめぐる議論である<sup>(73)</sup>。それは最初に、一般の労働者が関わりやすい職場レベルにおける日常的な意思決定への参加、職場小集団単位での活動などが想定される。次に、経済的不平等を容認する資本主義経済体制においては、たとえどのような法的制度的保証が行われても、市民、労働者が十分な権利と平等を獲得することはできないということを強調する立場からは、産業民主主義の運動を社会変革へと直結させる議論が生まれてくる。ここでは労使の利害対立的側面がクローズアップされる。最後に、経営参加の諸施策の制度的確立とその運営に大きな焦点が当てられる立場がある<sup>(74)</sup>。

しかし民主主義は、そこに関わるすべての当事者には、民主的に制度やシステムを統括するための何等かの権限が与えられるのと同時に、同程度の責任を持つことが要求されるのであり、現状経営参加の実態が、労働組合側からの経営参加反対論にあるように、この責任負担が体制内統合へと帰結することへの危惧があり、それは単なる可能性にとどまるものではなく、経営参加の実態についての重要な指摘であるといえる。労働組合の原点は、経営からの独立性、自律性にあるのである<sup>(75)</sup>。もはや団体交渉を軸とする労使関係だけによって労使の関係を築いていくことは困難であり、それだけに社会全体の民主化を見据えた参加制度の整備が必要とされることは事実である<sup>(76)</sup>。

人的資源管理は一般に、労使関係の場における労働組合の役割を後退させ、職場におけるその影響力を低下させようとする傾向がある。経営戦略に適合した柔軟な管理体制、職務設計、職務遂行を基本とする人的資源管理においては、そこに労働組合の圧力がかかる

ことを避けようとするからである<sup>(77)</sup>。人的資源管理は、企業全体の経営戦略との関連性を強めるが故に、本質的には、集権的な管理への志向を強めざるを得ない。すると、実際に導入される各種の参加的な制度は、分権化を軸にした民主的企業経営と規制の確立を目的とするものではない<sup>(78)</sup>。

このように、HRMを社会的、民主主義的観点から分析を行うと、そこには社会全体の民主化を見据えた参加制度の整備の必要性が指摘された。それは産業民主主義に向けて、具体的にどのような労使関係制度、企業形態の構築が目指されるべきかという問題が、これからの社会を規定する課題となると思われる。しかし、それに対し、HRMは労使関係の場における労働組合の役割を後退させ、職場におけるその影響力を低下させようとする傾向がある事が指摘された。つまり、社会的課題に対して、SHRMの方向性はその傾向を転換させる方向にある。次に、経済的な観点からHRMを分析することにより、SHRMの持つ課題を明らかにしたい。

## V 資本主義社会と人的資源管理

「人間と組織」の問題を考えるに当たり、資本主義生産は、多数の労働者が一定の資本家の下に指導・監督されることが、その始まりであるが、資本主義的協業は、労働力と生産手段が完全に分離した上での協業として存在する。従って、生産手段から自由になった労働力を資本の指揮の下に同じ場所で労働するということにその特質が存在する<sup>(79)</sup>。つまり自由な人々の結合が企業の組織なのではなく、一方では生産手段・生活手段を独占する資本家と、他方では労働力以外の商品をもたない労働者が相対し、その間に貨幣・商品関係として売買が行なわれるのである。この集団は、あるいは協業は、資本家による彼の所有物の消費の過程の組織であり、その目的は資本家によって確定されており、その目的にむかって消費される商品であり、決して対資本家との関係では協働者ではないのである。このことは、この協働としての集団の性格を規定するのである。それゆえに、この協働は資本主義という社会的規定をうけてこそ、現実存在をするのである<sup>(80)</sup>。

ここでは、生産手段から分離された労働力が労働力の購入という方法で購入され、それが資本の所有物として生産過程で結合され、剰余価値が追求される。それゆえに、ここでの集団は、あくまで資本によって購入された労働力とそれを購入した所有者としての資本家の結合した集団である。それは、まさに資本家の自由に処分し得る集団であるといわなければならない。従って、この集団、組織された集団としては、その組織の構成・目的の決定権は、購入した資本家の側にあるということは明らかである<sup>(81)</sup>。

人的資源管理は、その対象とする個人を、このような社会経済的な状況に置かれた、個別の労働者を対象としているという点には、留意しなければならないのである。

## おわりに

以上のように、近年展開されている SHRM について、人的資源管理生成の背景、その特質、企業戦略論との関わり、HRM の行動科学モデルを明らかにすることによって、HRM の全体像を捉え、次に J.Barney の所説を検討することによって、SHRM が、ヒトを、企業の異質で、不可動性を持つ企業資源として、それが競争戦略において、価値を持つか、稀少であるか、不完全な模倣性を持つか、代替可能であるかという 4 つの観点から測定するという新たな側面を有することを指摘してきた。

それは、IV、V章において考察したように、社会・経済的な観点から見ると、産業民主主義の方向性とは逆を向く可能性があり、労働組合の役割を後退させ、企業によるヒトの人的資源として扱う方向性を増々強化していくというものである。

さらに、経済的な観点から見れば、組織の一員とされる労働者は、生産手段から分離された労働力のみを販売する立場にあり、その企業との関係は、資本によって購入された労働力とそれを購入した所有者としての資本家という関係にある。それ故、SHRM の有する、ヒトを資源として、企業の競争優位上の価値のある資源として管理、育成していくという側面は、増々その傾向を強めていく方向にあり、それは、労働者の社会的、人間的な存在としての在り方と、鋭く対立せざるをえないという可能性を持っていることは、指摘しなければならないのである。

## 参考文献

- 伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社, 2008年。  
岩出博『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, 2002年。  
奥林康司 「HRM論の課題と分析視角」『日本労務学年報』第26号, 1996年, 20-23頁。  
澤田幹・平澤克彦・守屋貴司編著『明日を生きる 人的資源管理入門』ミネルヴァ書房, 2009年。  
島弘『現代の労務管理』有斐閣, 1981年。  
島弘『現代大企業と経営管理』ミネルヴァ書房, 1991年。  
島弘編著『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000年。  
谷本啓「人的資源管理生成の背景に関する一考察—第2次大戦後のアメリカ連邦政府による政策の影響を中心に—」『同志社商学』第53巻第5・6号, 2002年3月, 140-159頁。  
Alfred D.Chandler, Jr., *Strategy and Structure:Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年)。  
H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率

大学出版部, 1969年)。

Jay Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage.", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.

Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)。

---

## 注

(1) 澤田幹・平澤克彦・守屋貴司編著『明日を生きる 人的資源管理入門』ミネルヴァ書房, 2009年, 17頁。

(2) Jay Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.

(3) 岩出博『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, 2002年, 49頁。

(4) 谷本啓「人的資源管理生成の背景に関する一考察—第2次大戦後のアメリカ連邦政府による政策の影響を中心に—」『同志社商学』第53巻第5・6号, 2002年3月, 140-159頁。

(5) 同上論文, 142頁。

(6) 同上論文, 143頁。

(7) 同上論文, 144頁。

(8) 同上論文, 145頁。

(9) 同上論文, 158頁。

(10) 奥林康司「HRM論の課題と分析視角」『日本労務学会年報』第26号, 1996年, 22頁。

(11) 澤田・平澤・守屋編, 前掲書, 17頁。

(12) 同上書, 18-19頁。

(13) 同上書, 19-20頁。

(14) 島弘編著『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000年, 195頁。

(15) 同上書, 195-196頁。

(16) 島弘『現代大企業と経営管理』ミネルヴァ書房, 1991年, 103頁。

(17) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年, 25頁)。但し訳は必ずしもそのとおりではない。



- 
- (18) 島, 前掲書, 103頁。
- (19) Alfred D. Chandler, Jr., *op. cit.*, 前掲訳書, 26頁。
- (20) 島, 前掲書, 104頁。
- (21) Alfred D. Chandler, Jr., *op. cit.*, 前掲訳書, 27頁。
- (22) 島, 前掲書, 104頁。
- (23) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)。
- (24) 島編著, 前掲書, 196頁。
- (25) 同上書, 196頁。
- (26) 同上書, 196-197頁。
- (27) 同上書, 190頁。
- (28) 同上書, 190頁。
- (29) 同上書, 191頁。
- (30) 伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社, 2008年, 101頁。
- (31) 同上書, 101頁。
- (32) 同上書, 101頁。
- (33) 同上書, 101頁。
- (34) 同上書, 102頁。
- (35) Jay Barney, *op. cit.*, p. 99.
- (36) *Ibid.*, p. 99.
- (37) *Ibid.*, p. 115.
- (38) *Ibid.*, p. 116.
- (39) *Ibid.*, p. 99.
- (40) *Ibid.*, p. 100.
- (41) *Ibid.*, p. 100.
- (42) *Ibid.*, p. 100.
- (43) *Ibid.*, p. 100.
- (44) *Ibid.*, pp. 100-101.
- (45) *Ibid.*, p. 101.
- (46) *Ibid.*, p. 101.
- (47) *Ibid.*, p. 101.

---

<sup>(48)</sup> *Ibid.*, p. 102.

<sup>(49)</sup> *Ibid.*, p. 103.

<sup>(50)</sup> *Ibid.*, p. 103.

<sup>(51)</sup> *Ibid.*, pp. 104–105.

<sup>(52)</sup> *Ibid.*, pp. 105–106.

<sup>(53)</sup> *Ibid.*, p. 106.

<sup>(54)</sup> *Ibid.*, p. 106.

<sup>(55)</sup> *Ibid.*, p. 106.

<sup>(56)</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>(57)</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>(58)</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>(59)</sup> *Ibid.*, pp. 107–108.

<sup>(60)</sup> *Ibid.*, p. 108.

<sup>(61)</sup> *Ibid.*, p. 109.

<sup>(62)</sup> *Ibid.*, p. 109.

<sup>(63)</sup> *Ibid.*, p. 110.

<sup>(64)</sup> *Ibid.*, p. 110.

<sup>(65)</sup> *Ibid.*, p. 111.

<sup>(66)</sup> *Ibid.*, p. 112.

<sup>(67)</sup> *Ibid.*, p. 113.

<sup>(68)</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>(69)</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>(70)</sup> *Ibid.*, p. 115.

<sup>(71)</sup> *Ibid.*, p. 115.

<sup>(72)</sup> 島編著, 前掲書, 224–228頁。

<sup>(73)</sup> 同上書, 229頁。

<sup>(74)</sup> 同上書, 229–230頁。

<sup>(75)</sup> 同上書, 231頁。

<sup>(76)</sup> 同上書, 236頁。

<sup>(77)</sup> 同上書, 236–237頁

<sup>(78)</sup> 同上書, 238頁。

<sup>(79)</sup> 島弘『現代の労務管理』有斐閣, 1981年, 178–179頁。

---

<sup>(80)</sup> 同上書, 179頁。

<sup>(81)</sup> 同上書, 180頁。