

組織の整合性問題に関する一考察

——戦略的人的資源管理を発端として——

馬 場 杉 夫

1. はじめに

戦略的人的資源管理（以下 SHRM）は、Devanna, Fombrun & Tichy [1981] や Tichy, Fombrun & Devanna [1982] から議論が始まり、様々な角度でその深化を見せている。かつて実務的なテクニックの議論に終始していた領域に、理論的基盤が根付いてきた。

SHRM に戦略的 (strategic) という形容詞が付くことによる最大の特徴は、人的資源システムと経営戦略との整合性ならびに、人的資源システム要因間の整合性という2つの整合性の実現にある（例えば、Tichy, Fombrun & Devanna [1982], Baird & Meshoulam [1988], Wright & McMahan [1992], 守島 [1996], 蔡 [1998]）。積極的に経営戦略を支えるとともに、人事評価、能力開発、報酬、人事配置などが結びつくことにより、人事システムが競争優位を生む源泉になりうるし、また、人的資源の能力を存分に発揮することができる。

しかしながら、現実これら整合性が取れているのか、という疑問を持たざるをえない現象をみかける。将来必要な人材育成を怠っていたり、戦略上重要な働きをしている人材を評価できなかったり、適材適所に人を配置できなかったりしている。これらはともすると、部分の議論で終わりがちであるが、SHRM の観点では、経営戦略との整合性が取れていることが望ましい。成果主義を一例に少し問題を詳しくみてみよう。バブル崩壊をきっかけとして、人件費の圧縮や働いた者への報酬の傾斜配分、将来の不透明感による短期的な結果への見返りを企業も個人も求めることなどが成果主義導入の経緯である。その点、「戦略的」に導入された人事システムであったといえる。

確かに、成果が短期的かつ明瞭で、個人の結果が直接的に組織成果へ結びつきやすい職場では、成果主義との整合性は取れていたが（例えば、一部の営業部門）、成果が長期にわたり、どのような行動が成果に結びついたか不明瞭で、組織の中での個人の貢献がわかりにくい職場では、整合性は取れていなかった（例えば、一部の基礎研究部門や総務部門）といえよう。その結果、多様な部門を抱える組織においては、成果主義の大幅な導入によりキシミやユガミが発生し、組織全体としての成果を低下させたと考えられる。

さらに混乱に拍車をかけたのが、度重なる人事制度の変更である。従業員の働きぶりは人事制度に左右されると考えられる。人事制度が変更されれば、その働き方をその都度変えるよう行動

することが期待される。比較的長期にわたり働こうとする傾向のある日本人は、1社の中で自分がどのような働き方をするかを考えているが、人事制度の度重なる変更は、その活動に対して大きな不安を与えることとなった。

このように、ごく一部で整合性は取れていた可能性があるが、部門を越えて、全社的に見渡すと、また、ある程度経年でみてみると、果たして整合性が取れていたのかどうか、疑問に思わざるを得ない。

かつて日本の経営といわれた、終身雇用年功序列の仕組みは、大量生産大量販売による国全体で共有した成長戦略と整合性が取れていて、かつ、日本の従業員にも受け入れられていたという点も含めて、その整合性の度合いは非常に高かった(馬場 [1995])といえる。しかし、現状においては、経営戦略や人事要因間の整合性をどの程度追求すべきなのか、あるいは、整合性は実現できるものなのか、大いに疑問が残るところである。そこで、本論文では、SHRMの整合性問題を経営戦略が直面する外部環境と内部要因との関係で整理し、問題の所在を明らかにするとともに、組織における整合性問題の解決に向けた糸口を示唆することとしたい。

2. 整合性の取り方と問題の所在

現在まで、伝統的なコンティンジェンシー理論をはじめとして、オープンシステム観をよりどころとした多くの研究において、外部環境に対応して、内部の組織要因は整合性を取るべきである、というのが、基本的な命題である。例えば、Nadler & Gerstein [1992] では、高パフォーマンスシステムとは、顧客の要求や環境からの需要と機会といった外部環境要因に対して、組織は、人、技術、職務、情報をフィットさせることによって実現すると主張している。また、伊丹 [2003] も市場適合(競争相手と顧客との適合)とインターフェース適合(市場適合を実現させるためのビジネスシステムや技術の適合)、内部適合(経営戦略を実現させるための資源や組織の適合)と3つの要因のフィットを主張している。いずれも、外部環境と内部との間で整合性を取るだけでなく、内部要因間での整合性も念頭においている。

整合性が必要になる発端は、外部環境や内部要因の変化である。変化が生じなければ、システムの設計段階で整合性が取れていれば、永続的に整合性が保たれていることとなる。もし、初期の設計段階が間違っていれば、その後、修正することによって整合性が実現すれば、問題となることはない。整合性が取れた後に、外部環境や内部要因が変化するからこそ、そこへの対応が求められるのである。

オープンシステムに則った議論では、変化は当然起きることが想定される。そしてまた、すべての企業が変化に対応している。単に変化することが問題なのではなく、その変化が予測できないことが対応を難しくしているといえよう。

変化を予測することが困難となる要因は2つ考えられる。1つは、変化の状態、すなわち、変化が安定しているか、常に変化し不安定なのか、という軸である。当然ながら、不安定であれば、対応することは難しい。もう1つは、変化の複雑性、すなわち、変化を形成している要素が少な

く単純なものなのか、それとも要素が多岐にわたり複雑なものなのかという軸である。要素が単純であれば、予測しやすくなることはいうまでもない。現実には、これらが複合的に絡み合ったものに企業が直面している。

これらの変化に対して、整合性の取り方は3つのパターンが見られる。整合性を取るための古典的な方法は、コンティンジェント型である。いわゆるコンティンジェンシー・モデルでみることができるものであり、勘案される条件が付与される際に整合性を取り、その後、変化しないことが前提である。条件によって分類する最初の設計の段階で、設計者が分類後を予測して整合性を取っているため、整合性を取る主体は、設計者となる。また、条件が与えられた後、不安定な状態や対応が困難になるような複雑な状態は想定されていない。条件の変化への対応プロセスについては明示的に示されていないのである。

2つめのパターンは、逐次対応型である。SWOT分析などの経営戦略策定の手続きを示したものはその代表例である。変化を認識してから、事後的にある一定のプロセスに従い、いくつかの要因に変更をもたらす。それぞれのプロセスの担当者が変化に対応し、整合性を取ることができる。また変化に対しては、あくまでも一時的変化を対象にしており、断続的に生じる変化は考えられていない。対応することに多くの時間を費やさなければならないほど、複雑な要因を抱えているということも考えられていない。

3つめのパターンは、ダイナミック型である。変化に対して、常に様々な部署が整合性を取ろうとするものである（慶應戦略研究グループ [2002]）。以前は、変化を認識してから対応する、すなわち、変化に対して企業は受動的に取り組むものと考えられていた。しかし、変化が不安定で複雑な状況であれば、それでは十分に対応しきれない（十川 [1997]）。そこで、変化がおきる前に、様々な部署が能動的に活動することによって、互いに整合性を取ろうとするものである。そのため、すべての従業員がその役割を担っていることになる。

表1 外部環境との整合性を取るパターンごとの特徴

整合性を取るパターン	整合性を取るタイミング	変化を取る主体	変化への姿勢	変化の状態	複雑性
コンティンジェント型	設計時	設計者	予測	安定あるいは想定外	単純あるいは想定外
逐次対応型	変化を認識してから	担当者	事後的	一時的変化	対応範囲内
ダイナミック型	常に	従業員全員	事後的+事前的	不安定	複雑

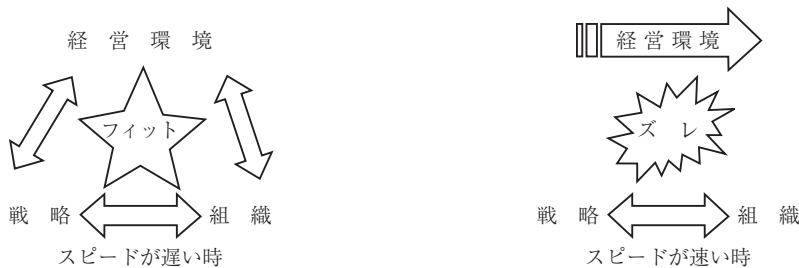
出所：著者作成。

以上、簡便ながら、整合性を取るパターンを3つに分類してみたが、これらのモデルは、概ね、時代とともに変化してきたと考えられる。すなわち、コンティンジェント型から、逐次対応型、そして、ダイナミック型である。このことは、時代とともに、整合性を取るべき、「変化の質」が変わってきていると考えられる。変化が安定的で単純なものであれば、事前に設計段階で組み入れておくことが可能である。また、その後の若干の変化は、要因に「柔軟性」を持たせることで、対応することが可能である。

しかし、変化が頻繁におきるようになると、そのすべてを設計段階に含めておくことが困難になり、変化への対応策が求められるようになる。それが逐次対応パターンである。要因が持つ柔軟性を越えて対応不能な変化が生じた場合には、その都度、事後的ながらも変化に対応せざるをえなくなる。ただし、その変化が起きた後には、やがて平穏な時間が流れることが前提である。変化を認識し、それから対応するため、対応時間がかかるからである。少なくとも、対応する時間がなければ、この方法では整合性を取ることができない。

変化への対応に多くの時間がかかるようになると、逐次対応パターンでは、対応することは非常に難しくなる。なぜならば、変化に対応している間に次の変化が生じてしまうからである。時間をかけてできあがったシステムは、かつての環境には適合していたが、新たに変化した後の環境には適合していないのである（図1）。このような場合には、ダイナミックパターンが求められることとなる。すべての従業員が変化に常に対峙することによって、整合性を保つ考え方である。変化が起きることを前提にしながら、変化の兆しの段階で事前的に対応することによって、その後の対応時間の短縮をはかることができる。さらに、現場レベルでも主体的に変化に取り組むことにより、その対応スピードはより速いものとなる。

図1 変化の速度が速くなると整合性は取れない



出所：慶應戦略経営研究グループ [2002] p. 27。

このような外部環境や内部要因の整合性問題について、SHRMの領域ではどのように扱われていたのか、先行研究をレビューすることとしたい。

3. SHRM 領域における先行研究

1980年代から議論の深化がみられたSHRMは、大きくベストプラクティス、コンティンジェント、更にはコンフィギュレーションといったアプローチごとの分類がなされ、検討が進められている（守島 [1996]、岩出 [2002]、Michie & Sheehan [2005]）。これらは、SHRMの特徴である2つの整合性の取り方も異なるため、この点の検討から始めることとしたい。

ベストプラクティス・アプローチは、Pfeffer [1994] に代表されるように現状からHRMはこうあるべきだ、という1つの正解を示しているものと、Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton [1984] に代表されるように、概念モデルを提示し、様々な要因を勘案しシミュレートして、1つの正解へと導くものがある。前者は、現状における正解を示したもので、何らかの変

化が生じた場合には、整合性は崩れてしまう。また、後者は、それぞれの要因から1つの正解が決定すると、しばらくは変化しないことが想定されている。したがって、変化に対する整合性を取り込む方法として、相応しくないといえよう。

コンティンジェント・アプローチは、外部環境や選択された経営戦略によって異なる HRM をとるべきであるとの前提に立ち、いくつかの HRM のパターンを示している（例えば、Miles & Snow [1984], Schuler & MacMillan [1984], Schuler & Jackson [1987], Wright & Snell [1991], Arthur [1992]）。このアプローチは、一旦場合分けがなされれば、極めて固定的なシステムが築き上げられることが前提となっている。その点、ベストプラクティス・アプローチ同様に、変化に対する整合性はあまり考えられていない。

コンフィギュレーション・アプローチは、2つの整合性を念頭において整合性を取ることが前提となってモデル化されている（例えば、Lado & Wilson [1994], Jackson & Schuler [1995], Shepeck & Militello [2000], Becker & Huselid [2006]）。そのため変化に対してダイナミックな対応を行い、結果として整合性が常に保たれることになっている。ただ、整合性を取る仕組みについての詳細は示されておらず、基本的に理想的な概念モデルであり、実現可能性についての検討は必要である。

また、3つのアプローチに共通して見られる傾向として、SHRM の役割が、経営戦略の遂行に焦点が当てられていることも見逃せない。経営戦略との整合性の取り方は、戦略との双方向性が必要との指摘（Lengnick-Hall & Lengnick-Hall [1988]）もあるが、現実には、モデルの中では経営戦略と HRM システムとの双方向から働きかける整合性は、極めて限定的である。すなわち、経営戦略との整合性は、それを遂行する人的能力がそなわっているかどうかだけが問題にされているのである。

以上3つのアプローチの検討から、コンフィギュレーション・アプローチが外部の環境変化に対して、ダイナミックな対応を可能にしているものの、そのプロセスや内部要因の適合については、経営戦略の遂行という限られた領域であることがわかった。

経営戦略の策定は、伝統的な戦略概念では、分析的に進められる。その点、経営者を中心としながら、戦略策定担当の極めて限られた従業員がそれに携わっており、SHRM として、大々的に取り扱う対象ではなかったといえよう。

しかし、環境が不連続に変化するようになり、必ずしもごく一部のメンバーによって経営戦略が策定されているわけではないことが指摘されている。例えば、Burgelman [1991] [2002] は、外部環境の変化に対して経営戦略が整合性を取るポイントは、誘発的に取り組む経営戦略だけではなく、自律的に取り組む経営戦略が有効であることを指摘している。自律的戦略は、ほとんどすべての従業員からの提案に端を発するものである。このことに鑑みると、戦略策定プロセスが、外部環境変化に対して重要な役割を演じていることが予測される。

したがって、SHRM が、経営戦略との整合性を重視するのであれば、策定された経営戦略の遂行だけではなく、多くの従業員が関係する経営戦略の策定をも対象にしていく必要がある。多く

の従業員が戦略策定にかかわることは、外部の変化へダイナミックな対応を可能にする（山田 [2006], 馬場 [2006]）とともに、その整合性実現のプロセスをも明示していることになる。その点、既存の SHRM の議論では、経営戦略の策定という側面と同時に、戦略策定を考慮に入れていなかった結果、外部環境との整合性を取る方法においても欠落していた視点であったといえよう。

4. 問題の検討

SHRM の既存研究においては、経営戦略との整合性と、その結果としての外部環境との整合性に対して、極めて弱いモデルしか作られてこなかった。そこで、新たなモデル構築に向けて、外部環境の変化ならびに、経営戦略の策定・遂行を考慮に入れながら、検討していくこととしたい。

企業は、ゴーイングコンサーンとして、継続することが求められている。そのために、企業は、経営戦略を策定・遂行しており、その実現のために、策定される経営戦略が企業の外部環境と整合性が取れているだけでなく、その実現を左右する内部要因と整合性が取れていなければならないといわれてきた。そこで求められるのが、変化が生じた場合、整合性を実現させるための対応である。すなわち、問題の所在は、変化に対して、経営戦略や内部要因の整合性が取れるかどうかにあると考えられる。

変化の質は、予測可能であれば、それに対応した仕組みをあらかじめ考えることができる。また、予測できない変化であったとしても、事後的に十分対応可能であれば、大きな問題に発展することはない。不安定でしかも複雑な性質をもつ変化に対して、SHRM が扱う領域で、整合性が取れるようなダイナミックな対応が可能かどうかが課題となる。

変化への対応は、一般的に、認識→修正案や新たな提案の作成→実行というプロセスをたどると考えられる。まず、変化が生じた場合に、外部環境にしても内部要因にしてもそのエッジにいる従業員が何かしら認識しなければならない。このことは、変化に限らず、変化の予兆のレベルにおいても同様である。外部環境は変化するものだという認識があれば、ある程度変化を感じ取ることも、また、変化が生じる前に、予兆の段階で察することもできよう。

感じ取った変化あるいは予兆は、具体的な方策として、経営戦略の修正あるいは、従来にない全く新しいものへの提案として具体化されていく。認識された変化の幅が狭ければ、既存の枠組みの延長として対応することが可能であろう。そのような場合、通常、実行のプロセスにおいても、柔軟に対応することが可能となる。また、従来にない全く新しい提案も、大規模なものであれば、組織スラックを活用しながら試験的に実行することができる。

しかしながら、認識された変化の幅が広く、大規模な修正を必要とする場合は、存続に向けて、経営戦略そのものの見直しから、それを実行する組織も大幅に変更しなければならない。できうることであれば、外科的手術なしにである。

そこで問題となるのが、第1に、変化や変化の予兆をしっかりと認識できるかどうかである。

変化や予兆を認識できなければ、その後の修正案が策定されることはない。変化を認識していても修正しなければならぬ問題であることを認識できていなければならない。時として、「ゆで蛙症候群」といわれる現象は、変化を認識していることにはあてはまらない。加えて、人間の五感を働かせていても、すべての予兆や変化を認識できるわけではない。さまざまな要因が複雑に影響を及ぼしているため、重大な変化であっても、気がつかない可能性も十分に考えられる。人間の認識能力には、限界があるのである（馬場 [2005]）。

第2に、変化や兆しを認識できた場合、それにうまく対応するために、経営戦略の修正や組織に柔軟性が求められるが、その幅にも限界がある。通常、企業は、過去の経験に基づきながら、対応方法が練られる。そこには、経路依存性が存在すると考えられるため、対応オプションが制限されてしまう。

第3に、根本的な経営戦略の見直しや、組織変更には多くの時間がかかる。緊急を要する状況において、経営戦略の変更ならびに、新規提案の意思決定を相対的に素早く行うことができても、実質的な組織の変更はなかなかできない。とりわけ人事問題は多くの時間を要することとなる。なぜならば、すぐに調達することができない人的資源の制約や、人間の成長の制約に依存する（馬場 [1994]）からである。人的資源は、不足したからといって、すぐに外部や内部から調達することは難しく、また、余ったからといって、すぐに外部へ放出することは、社会的に認められていないため、容易なことではない。また、将来必要な人材の育成を考えた場合、人材育成には、経験が求められるため、そこには、多くの時間が費やされることとなる。すなわち、経営戦略の変更のスピードと組織要因、とりわけ、人事要因の変更のスピードが異なるのである。

整合性を取らなければならない要因がそれぞれ異なるスピードで対応している場合、物理的に完璧な整合性を取ることは事実上、不可能といってよい。それぞれ意図的に整合性に向かって修正・改善が行われるため、フィットに近づいていこうとしていることは、間違いない。しかし、それはあくまでもベターな状態であり、完璧な整合性を実現するベストな状態は、理想論と考えられる。このことは、常に変化する外部環境に対して、ダイナミックに対応しなければならない経営戦略と、ほぼ連続的にしか変化できない組織や連続的にしか行動・成長できない個人の対応方法が求められているといえる。

5. 解決策に向けて

対応不可能な変化に対峙した時、完璧な整合性は実現できないまでも、可能な限りベターな対応をしていかなければならない。そこで解決策の糸口を提案し、本稿のまとめとしたい。

まず、変化をしっかりと認識するように働きかけなければならない。人間には能力の限界があるため、少数の従業員では、現在の不連続な環境を読み取ることは困難であるが、多くの従業員、すなわち、多くの目をもって監視することにより、認識できないリスクは小さくなると考えられる。従業員それぞれが、ビジョン実現にむけて問題となる様々な変化や変化の兆しを主体的に感じ取ることにより、変化に対して、ダイナミックに対応する第1歩となる。

次に認識した変化に対して、経路依存性を打破するとともに、より柔軟に組織を運営していかなければならない。そのためには、戦略策定に向けて、少数の人達によるアイデアだけではなく、より多くの、そして多様なアイデアを供給していく必要がある。これを実現する1つの方法が、自律的な戦略策定プロセスである。多くの従業員が問題解決にあたり、柔軟な発想や革新的アイデアを積極的に提案することが、ダイナミックに対応する第2歩となろう。

以上の2点は、いくつかの企業では、従業員からの新製品開発を対象とした提案制度や、具体的な経営戦略としての製品開発に向けて従業員からのアイデアを募るために、インフォーマルネットワークを駆使している（馬場 [2009] 参照）。これらの方法は、現場の従業員が変化を認識し、それに対応する方法として注目に値する。

また、著者が参加しているアンケート調査（詳細は、十川他 [2008] 参照）においてもこのことは、裏付けられている。まず、外部環境要因の数が少ないと認識している企業（スコア1から4）と多岐にわたると認識している企業（スコア5と6）において、実際に製品技術が開発されている度合いについて平均値の差の検定を試みたところ、平均値の差は、 -0.567 で、5%水準で有意であった。同様に、外部環境要因の変化の状態について、変化はあまりなく安定していると回答した企業（スコア1から4）と変化が激しく、不安定であると回答した企業（スコア5と6）において、実際に製品技術が開発されている度合いについて平均値の差の検定を試みたところ、平均値の差は、 -0.452 で、5%水準で有意であった。そして、従業員からの問題解決について、あまり提案していないと回答している企業（スコア1から3）と積極的に提案していると回答した企業（スコア4から6）についても、実際に製品技術が開発されている度合いについて平均値の差の検定を試みたところ、平均値の差は、 -0.913 で、5%水準で有意であった（表2, 3）¹。

一方、物理的に実現できない整合性問題については、従業員にしっかりと理解してもらうことが肝要だと考えられる。すなわち、経営戦略と人的資源システムの間には、厳密なフィットは短期間では実現しないことの従業員への理解を促すのである。例えば、ビジョンを実現するためにいくつかの企業は行動指針を示している。そこにある程度、時間的なスパンでの成果を求めることを謳うことにより、従業員にそのことをしっかりと理解してもらうことができる。企業の中では、短期で利益を出すことが求められる仕事を中心に行っている部署や、長期の利益を出すことが求められる仕事を中心に行っている部署があり、同じ、システムで対応せざるを得ない。しかも、短期の利益が求められている部署であっても、それだけではなく、長期的視点も求められる。また、長期の利益が求められている部署であったとしても、ある程度の短期的視点が求められる。これらのことの理解が浸透することにより、整合性が実現できていない状態に陥ったとしても、大きな混乱を避けることができよう。近年、多くの議論が出された成果主義の是非は、この要因

1 アンケート項目により、スコア1から4であったり、スコア1から3であったりとグルーピングの方法が異なるのは、グループのサンプル数を可能な限り同じレベルに揃えたためである。したがって、2分したグループは全体の中で、それぞれ、両極の傾向をもったグループといえる。

表2 各グループの統計量

		N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
環境要因の数	少ない(1-4)	47	2.77	1.146	.167
	多岐にわたる(5-6)	72	3.33	1.126	.133
環境要因の変化の状態	安定している(1-4)	59	2.88	1.068	.139
	不安定である(5-6)	60	3.33	1.217	.157
従業員からの提案	あまり提案していない(1-3)	50	2.58	1.108	.157
	積極的に提案している(4-6)	69	3.49	1.052	.127

表3 各グループ間の平均値の差の検定結果

		Levene の検定			2つの母平均の差の検定		
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率(両側)	平均値の差
環境要因の数	等分散を仮定する。	.107	.744	-2.668	117	.009	-.567
環境要因の安定度	等分散を仮定する。	1.180	.280	-2.152	117	.033	-.452
従業員からの提案	等分散を仮定する。	.433	.512	-4.568	117	.000	-.913

間の変化のスピードが異なることの無理解へのあらわれである。

組織の存続に向けて、経営陣だけでなく、従業員も、上記2つの限界を打破し、可能な限り整合性を実現し、ある程度の時間において、ゆるやかなフィットが実現できるよう努力していかなければならない。

引用・参考文献一覧

- Arthur, Jeffrey B., "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems In American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45 No. 3, 1992, pp. 488-506.
- Baird, Lloyd & Meshoulam, Klan, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 1, 1988, pp. 116-128.
- Becker, Brian E. & Huselid, Mark A., "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?," *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, 2006, pp. 898-925.
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D.Wuinn, & Walton, Richard E., *Managing Human Assets*, Free Press, 1984 (梅津祐良, 水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990).
- Burgelman, Robert A., "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, August 1991, Vol. 2 No. 3, pp. 239-262.
- Burgelman, Robert A., *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*, Free Press, 2002 (石橋善一郎, 宇田理監訳『インテルの戦略: 企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006).
- Devanna, Mary Anne, Fombrun, Charles & Tichy, Noel, "Human Resource Management: A Strategic Perspective," *Organizational Dynamics*, Vol. 9 No. 3, 1981, pp. 51-67.
- Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S., "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, 1995, pp. 237-264

- Lado, Augustine A. & Wilson, Mary C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4, 1994, pp. 699-727.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. & Lengnick-Hall, Mark L., "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, Vol. 13 no. 3, 1988, pp. 454-470.
- Michie, Jonathan & Sheehan, Maura, "Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage," *International Journal of Human Resource management*, Vol. 16 No. 3, 2005, pp. 445-464.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C., "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, Vol. 13 No. 1, 1984, pp. 36-52.
- Nadler, David A. & Gerstein, Marc S., "Designing High-Performance Work System: Organizing People, Work, Technology, and Information," in Nadler, David A. Gerstein, Marc S., Shaw Robert B. et al. edited, *Organizational Architecture*, Jossey-Bass Publishers, 1992, pp. 110-132.
- Pfeffer, Jeffrey, "Competitive Advantage Through People," *California Management Review*, Vol. 36 No. 2, 1994, pp. 9-28.
- Schuler, Randall S. & MacMillan, Ian C., "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices," *Human Resource Management*, Vol. 23 No. 3, 1984, pp. 241-255.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *The Academy of Management EXECUTIVE*, Vol. 1 No. 3, 1987, pp. 207-219.
- Shepeck, Michael A. & Militello, Jack "Strategic HR Configurations and Organizational Performance," *Human Resource Management*, Vol. 39 No. 1, 2000, pp. 5-16.
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. & Devanna, Mary Anne, "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol. 23 No. 2, 1982, pp. 47-61.
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, 1992, pp. 295-320.
- Wright, Patrick M. & Snell, Scott A., "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 3, 1991, pp. 203-225.

伊丹敬之『経営戦略の論理（第3版）』日本経済新聞社，2003。

岩出博『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂，2002。

慶應戦略経営研究グループ『「組織力」の経営—日本のマネジメントは有効か—』中央経済社，2002。

十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社，1997。

十川廣國，青木幹喜，神戸和雄，遠藤健哉，馬場杉夫，清水馨，今野喜文，山崎秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，永野寛子「イノベーションの源泉としての学習能力」『社会イノベーション研究』第3巻2号，2008，pp. 19-55。

蔡仁錫「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』第31巻第4号，1998，pp. 79-92。

馬場杉夫「人間資源に関する問題領域—企業におけるその重要性とシステムの把握—」『三田商学研究』1994，第37巻第2号，pp. 213-220。

馬場杉夫「人間資源管理の新機軸—日本的経営の崩壊と存続—」『専修経営学論集』1995，第61号，pp. 107-133。

馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005。

馬場杉夫「戦略形成プロセスにおけるマネジメントの役割」十川廣國編著『経営戦略論』中央経済社，2006，第10章，pp. 120-133。

馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(2)―江崎グリコ株式会社，小林製薬株式会社，株式会社パイロットコーポレーション―」『専修経営学論集』第89号，2009，pp. 1-240。

守島基博「戦略的的人資源管理のフロンティア」『慶應経営論集』第13巻第3号，1996，pp. 103-119。

山田敏之「経営戦略論から戦略経営論へ」十川廣國編著『経営戦略論』中央経済社，2006，第11章，pp. 109-119。

Appendix：使用したアンケート項目

【考慮すべき外部環境要因の数と変化の状態】

貴社が考慮すべき顧客ニーズや技術などの環境要因はどのような特徴を持っていますか。

少ない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 多岐にわたる
変化はあまりなく安定している 変化が激しく不安定である
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

【従業員からの提案】

社員は，問題解決にあたり柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 積極的に提案している

【開発された製品技術】

過去3年間に，従来とは一線を画した製品技術の開発がどの程度なされましたか。

ほとんど開発されなかった 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 数多く開発された