

人的資源管理の戦略的効果

——戦略的人的資源管理の理論的整理——

片岡洋子

はじめに

本稿は、人事制度の透明性を高める必要性とその合理的根拠を人的資源管理と企業の業績との関係から考察する。⁽¹⁾人事制度の透明性は、具体的には人事諸手続きを公開したり、人事評価の基準を公開したり、苦情処理制度を整備したりすることで高められる。このような高い透明性は、業績と給与の関連を高めた業績給制度において特に求められる。仮に自分の働いた結果と他の従業員の働いた結果が正しく評価されていないとすると、一生懸命に働いてより高い成果をあげようという気持ちを持ち得ず、やる気がそがれてしまう。つまり業績を評価する人事制度への信頼がなければ、従業員が高い業績目標へと挑戦しようとする意欲を損なう危険性がある。さらに、結果志向の賃金制度の場合、評価基準や結果を公開しなければ、制度運用そのものが困難となる。

そこで人事制度を透明化することの合理的根拠を検討するにあたって、人的資源管理と企業の業績の関係を調査する戦略的人的資源管理に必要な条件を考察する。この目的のために、アメリカにおける研究を中心に扱うことにする。アメリカの研究が他国に先駆けており、日本など他の国に与える影響も大きいためである。まず、アメリカにおいて人事部門の役割がどのように変わってきたか、から話をはじめよう。

第1節 人的資源管理の戦略的意義

第1項 人事部門の役割変化

人事部門が果たす役割、人事部門に何を求めるかは、この四十年の間に大いに変化してきた。そもそも、アメリカでは人事部門の地位が低く、人事部門の出身者が企業のトップとなることもまれであった。人事部門担当者は中心から外れた存在として、一種の劣等感を持っていた。この状況が変化し、現在では人事管理を重視し、人事部門のトップが経営方針に参加し、人事戦略が重要な意味を待つようになっている。

人事部門の役割が変化してきたのはなぜであろうか、その背景として四つの環境の変化をあげることができる。第一に1960年代以降の政府の雇用に関する規制の拡大、第二に製造業からサービス産業へ産業構造の変化、第三に労働組合の組織率の低下、そして第四にアメリカ経済の国際競争力の低下である。

まず、1960年代に政府の雇用に関する規制が拡大したことにより、人事部門には規制に対応するための法律の知識が必要となり、それまでよりも高い専門性を求められるようになった。人事関係の差別訴訟が多発し、問題が大きくなるにつれて、雇用に関する規制にうまく対応できるか否かは「あの企業は従業員に対する差別がある」というような企業イメージを損なうだけでなく、多額の賠償金等の支払いを迫られかねないという金銭面での損失を生む危険性を持つようになっていた。そこで、雇用関係の訴訟への備えから、それまで部門ごとに人事関係の決定が分散して行われていたものが、中央で管理されるようになった (Skinner, 1990, p.7; 森, 1989, 36頁)。

つぎに、製造業からサービス産業へと産業構造が変化した。サービスを提供する主体である従業員をどのように管理していくかが、それまで以上に重要となったのである (Baird, 1992, p.14)。ただ従業員を管理するだけでなく、より積極的に、より良い人材を集め、教育によって能力を高めていくという役割も果たすように、人事部門の機能は広がった。

第三の組合組織率の低下は、労使関係の変化に伴うものである。1960年代以降、労働組合のあるセクター（主に製造業）で働く人口は減少した。組合のない産業では、それまでよりも柔軟な人事管理が可能となった。労働組合は企業に対して様々な要求を出し、協約によって人事部門の仕事に制約を設ける。組合による制約が少なくなることで、労使関係の変化は企業の生産性の向上に寄与したと考えられている (関口, 2000, 104頁)。そして、1990年代にはアメリカの企業が好業績をあげるようになっていく。しかしその前時期に、アメリカ経済は著しく国際競争力を失っていた。

第四の変化である国際競争の激化、生産性の停滞など、企業は業績不振からの脱却するために、企業はリストラクチャリング、ダウンサイジング、テンポラリーワーカーの活用など人にかかわる経営改革に取り組んだ。そして、このアメリカ経済停滞期であった1970年代から80年代初は、日本の経営が大々的に紹介された時代でもあった。この時期に、比較的短期的であった人事部門管理者の責任は、長期的視野が求められるようになった (Ferris, Rosen, and Barnum, 1995, p.2)。

環境の変化は、人事部門に対する名称も変えさせた。それまで一般的であった「パーソネル・マネジメント (Personnel Management, 以下PMと記す)」から「人的資源管理 (Human Resource Management, あるいはHRMと省略される)」へと日本語の「人事」にあたる呼称の変更がすすんだ。⁽²⁾

PMと人的資源管理の機能の違いは何か。簡単にまとめると、PMは従業員を費用としてみなすが人的資源管理は資産とみなすこと、PMでは人事部門の役割は受け身であったのが人的資源管理で能動的に機能を広げた点などである。

この機能の変化を生んだのは、先にあげた環境の変化であった。そして人的資源管理という名称となった人事部門には、従業員をモノのように扱うのではなく、ひとりの人格として扱うこと、そして従業員と企業との相互の信頼関係を築くことが求められるようになった。PMか

ら人的資源管理への名称の変更は、このような人事部門の機能の変化を受けて行われたのである。⁽³⁾

人的資源管理部と名称を変えた人事部門は、アメリカ経済の停滞期にその危機を乗り越えるため、戦略的機能を果たすことをも期待されるようになる。従業員という人間の活用によって組織の業績を良くする役割をも期待されるようになったのである (Ferris, et. al., 1995, p.630)。人事部門は企業の人事施策を統合し、会社の経営戦略と人事施策の統合を行うようになっていく。

人的資源管理の戦略的役割は、環境変化の中でも第四番目にあげたアメリカの国際競争力低下の影響を大きく受けて、実行に移された。ピラミッド型組織からより階層の少ないフラットな組織へと組織構造が変更される中、人的資源管理部は組織内の影響力を増していった。

そして戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management) という、新しい見方が登場する。このコンセプトは、人的資源管理を企業経営戦略中に位置付ける議論から生まれたものである。企業が競争を勝ち抜くために技術だけでなく人間に注目するようになり、人的資源管理の重要性はさらに増加した。人的資源管理が企業の戦略プロセスに統合されてきたことにより、人的資源の管理者は、組織の業績をより良くする役割も担う機会を持つようになったのである。

第2項 人的資源管理論に求められるもの

人的資源管理の役割変化を受けて、人的資源管理を支える理論も、変化することが求められる。そもそも、どのような理論が人的資源管理論として適しているのだろうか。良い理論の条件は、第一に被説明変数 (独立変数) と説明変数 (従属変数) を示さなければならない。第二に変数間の関係を示さなければならない、しかも検定可能な仮説を形作らなければならない。第三に実務や将来の研究に直接つながる明確なインプリケーションがなければならない。第四に、観察される現象を簡潔に説明できなければならない。第五に今までに知られていることに新しい価値のある何かを付け加えなければならない (Ferris, et. al., 1995, pp.3~4)。

別のいい方をすれば理論の役割とは、ある人的資源管理施策を実行した結果、何らかの成果をもたらすことを「予測する」ことである (Storey, 1992, p.40)。

これまでの研究の中から理論に求められるものを具体的にあげてみよう。例えば、勤労意欲 (モラル) と生産性の間に関係があるのかどうかは、注目されたトピックであった。従業員が勤労意欲を持って働けば、生産性が上がるという仮説がたてられた。これを立証するためには、勤労意欲が説明変数であり、生産性が被説明変数となり、両者に正の関係があることが予測された。1960年代までに様々な調査が行われたが、両者に明確な相関関係を見出すことはできなかった。よって勤労意欲を高めても生産性があがるわけではないという結論に達したのである (若林, 1988, 11頁)。

同様に、従業員の満足度が生産性を高めるかについても議論されてきた。満足度と業績には

正の相関が見られるが、因果関係ははっきりしていない (Legge, 1995, p.182)。そして、満足度自体が高い生産性を予測させるものではないと考えられている (March and Simon, 1958, 邦訳79頁)。

では、どのような理論が今日求められているのであろう。人的資源管理を取り巻く状況を踏まえて考えれば、おのずと答えは見つかるであろう。

人的資源管理の潮流は、「コントロールからコミットメントへ」と動いてきた (Walton, 1985)。コントロールとは、テイラーの科学的管理モデルに基づく考え方である。これに対し、コミットメントでは、従業員をモノとしてではなく人間として扱う。激化する国際競争に勝つために、従業員には指示に一方的に従うだけでなく、深いコミットメントが求められるようになってきたのである (ibid., pp.78~79)。例えば職務デザインの原則では、コントロールの時代には、固定した職務の定義のもと、自分の職務に限定した個人的責任を負うことが求められていたのに対し、コミットメントの時代には、業績を上げるために責任を拡大し、チームで状況に応じたフレキシブルな責任を負うのである (ibid., p.81)。従業員管理のあり方が経済的パフォーマンス (例えば欠勤や離職率など) にも違いを生むことが検討されてきた。

コミットメント中心の管理へと切り替えることが本当に合理的であるのかを議論するために、その見返りとしてもたらされる成果について検討する必要があるためである。従業員管理をコントロールからコミットメントへと切り替えるにはコストがかかる。それでも、あえて切り替えることによって、企業業績にプラスの作用があることを証明することが人的資源管理論に求められるようになってきたのである。従業員の管理の仕方によって企業の業績を高めることができるのか、つまり人的資源管理と企業業績の関係はこの十年間ホットトピックであり続け、研究が進められてきた。

人的資源管理と企業業績の関係においては、高い企業業績が被説明変数、企業業績を高める人的管理施策が説明変数となる。両者の関係を調べる研究が戦略的人的資源管理と総称されている。そして、両者をつなぐ戦略的人的資源管理論が求められることになる。

戦略的人的資源管理論を構築していくために、まず人的資源管理と企業業績の関係を調べる調査の蓄積が必要である。その一つ一つを吟味し、調査サーベイから良い理論を導き出せるかどうかは人的資源管理論の鍵となる。

戦略的人的資源管理論とは、人的資源管理活動と企業の戦略をリンクさせようとするものである (Ferris, et. al., 1995, p.34)。何らかの行動 (人的資源管理施策) が、一定の成果 (好業績など、アウトカムと呼ばれる) を生み、しかもその因果関係を規定できなければならない。

しかし戦略的人的資源管理には現在までのところ定まった定義は存在していない (小林, 2001, 54頁; 守島, 1996, 3頁など)。誰が戦略的人的資源管理概念を初めに作り出したのかも、定かではない。人的資源管理のテキストにも、フォンブランら (Fombrun) らが最初としているもの (Armstrong and Long, 1994, p.40)、シューラーとウルリッチ (Schuler and Ulrich) が開発したとしているもの (Fisher, Shoefeldt, and Shaw, 1999, p.57) など、概念

の創始者がだれなのかの説明はまちまちである。

だが戦略的人的資源管理が生まれた時期は、アメリカが日本や西ドイツに経済的に劣勢の時期であった（Tichy, Fombrun, Devanna, 1982, p.60）。そのような時期においては、当然アメリカよりも経済の順調な他国を手本とし、その経営から学ぶことも一つの手段である。だがそれよりも、長期的視野をもった経営で、しかも従業員をうまく管理すればよいという、他国の経営のエッセンスだけを抽出して模倣するほうがアメリカのプライドにより強く訴えたのであろう。

戦略的人的資源管理の枠組みを用いて、人事制度の透明化の実現がどのような成果をもたらすのかを考えてみよう。分析のためにアメリカにおける代表的な人的資源管理機能分類である人的資源管理の四側面の定義に従う（Tichy, et. al., 1982, p.30）。四つの側面とは、第一に採用、昇進、人事配置、第二に報酬、第三に能力開発、そして第四に人事評価である。

第一の採用、昇進、人事配置においては、会社全体で共通の昇進のルールを定めていること、それが従業員に知らされていることが望まれている。そして経営戦略と合致した採用・昇進制度を構築していくことが必要であろう。昇進の階段をどのように登っていけば良いのか、道標を示しておくことでやる気を引き出す効果が期待できる。ある企業が新卒を採って育てる方針なのか、社外のスターをみつけて採用するのかで、従業員の扱いは変わってくる。昇進が内部からの昇進を原則としているのか、それとも社外から人材を確保してくるのか、昇進制度の方針を明示しておくことも必要とされる。昇進のスピードも企業によって異なるため、何年で管理職になるのかも、昇進のルールの一つである。このような採用、昇進にかかわるルールを明示しておくことが、透明性を高めることになる。

第二の報酬は、最も大きな動機づけの手段である。短期的な賃金を管理するだけという視点を捨てて、より長期的な報酬も含めて制度を作り、長期と短期のバランスをとっていくことが必要となる。しかし長期間でペイする報酬制度の場合、内容が見えにくくなるため、短期の制度よりも更に従業員にとってわかりやすい制度にしなければならない。基本給と業績に応じた給与の割合についても、経営方針によって変わってくる。雇用を長期継続する場合、基本給の割合を増やすことになるであろう。働いた分の正当な報酬が受け取れないと思われると、従業員の動機づけにマイナスとなるであろう。

第三に能力開発は、まずどのような能力にたけており、何が不足しているのかを評価できる制度が存在していなければうまく機能しない。そして能力開発の方針は、企業戦略とリンクしていなければならない。長期雇用戦略をとっているかどうか、能力を向上させる機会を社内で与えるかどうかを従業員に知らせておくことも必要である。高い業績を上げている企業は、幅広いキャリアや能力開発の選択肢を提供している（カツエンバック, 2001, 304頁）。明示された企業戦略とそれに沿った能力開発プランが示されている必要がある。例えば、企業特殊な技能を求める場合、社内での研修が中心となる。企業戦略とそれを支える能力開発方針の両方が従業員に知らされていなければならないであろう。

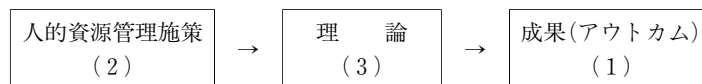
第四に人事評価は、これまでの三つの側面のいずれとも深く関連しており、人的資源管理の要となる。採用や昇進の基準や、報酬を決める手続きがどのように行われているのかを示すこと、そして評価結果を従業員本人へ通知すること、評価結果に不満のあるものには苦情処理制度が用意されていることなど、人事評価にまつわる手続きの透明性は相互に関連している。そして評価結果を知ることは能力開発を行う際の基礎資料ともなるため、人事評価の透明性を高めることは、人事制度全体の透明性を高めることとほぼ同義となろう。不透明な人事評価制度は、制度への信頼を得られず動機づけに悪影響を与える。

このように人事制度の透明性を高めることは、人的資源管理が戦略的役割を果たし、優れた業績をあげるにあたって中心的課題となる。戦略的人的資源管理に対する期待はますます高まるであろう。次節では、これまでの戦略的人的資源管理論を分類し、理論の到達点を考察する。

第2節 戦略的人的資源管理論の類型

人的資源管理はどの側面においても、透明性が高いほうが望ましい結果を生むと期待される。そこで、戦略的人的資源管理のアプローチを用いて、どのような人的資源管理施策が、望ましい結果を生むのかを分析するにあたって、図1の流れ図を用いる。第一に何をもって成果とするのか、第二にどのような人的管理施策を対象とするのか、そして第三に、第一と第二の要素をつなぐ理論はどのようなものかを、順に考察していく。

図1 戦略的人的資源管理研究整理の流れ図



出典：筆者が作成した。

注：図中の括弧中の番号は、取り上げる節の番号を表す。

第1項 成果を何によって測定するか

人的資源管理の成果（アウトカム）を何によって測定するかは、中間的成果から会計上の成果へと時代を経るごとに研究の重点が移動してきた。

まず、中間的成果から検討していく。具体的にどのようなものか例をあげると、従業員満足度、従業員にかかるプレッシャーなどがあげられる（Guest, 1999, p.13）。中間的成果の中でも、労使関係の良し悪しが非常に重視されている。例えば団体交渉、苦情処理制度、職場環境の整備などを通じて従業員の定着をはかり、離職率を下げるのが目標とされていた（Lewin, 1987）。よって低い離職率は、代表的な中間的指標といえるであろう。非会計上の調査については、クライナーらがレビューを行っている（Kleiner, Block, Roomkin and Salsburg, 1987）。

会計ではなく市場ベースの成果を求め、トービンのqなどを用いて市場価値で測定した企業のパフォーマンスを用いるという試みも行われた。ベッカーとオルソンは、市場価値を用い

た研究から労働組合が企業のパフォーマンスに負の影響を与えるという結論を導いている (Becker and Olson, 1987, p.82)。(4)

次に、会計上の成果の代表的なものとしてよくあげられるのが、「ボトムライン」と呼ばれる損益計算書の最下行⁽⁵⁾に位置する当期末処理利益（または未処理損失）である。当該企業がどれだけの利益をあげたか（あるいは損失を出したか）という、まさに経営成績そのものを良くすることが成果として求められるようになってきた。

会計上のボトムラインを測定に用いるというコンセンサスは、1980年代後半から形成された (Ferris, et. al., 1995, p.636)。実証研究において、会計上の測定のために利益、売上、ROA、ROEなどが用いられる。ただしこれらは短期の指標である。長期指標として株価を利用することも考えられるが、株式市場には、さまざまなランダム・ノイズが混入するためこれも完全な指標とはならない (ibid., p.636)。

会計上の基準を用いることのメリットは、企業単位で公表されており、入手が容易であること、企業間比較も可能であることなどがあげられるであろう。逆にデメリットは、企業単位よりも小さい、例えば事業所単位や工場単位では公表されていないことである。全社ではなく一部の事業所で行われた人的資源管理施策の効果を計ることはできない。

そこで、人的資源管理のための会計（人的資源会計）を作成し、人的資源管理への投資を貨幣的に測定評価しようとする試みが行われてきている。人的資源会計は1970年代より会計学の領域ですすめられてきた (菅原, 2002, 318頁)。ただし、人的資源に関して測定評価するための体系的な研究は遅れている (Lev, 2001)。人的資源会計は実践可能性に問題を抱えており、今日に至るまで一般的に普及しているとは言えない (石崎, 1997, 135頁)。

結局、会計上のボトムラインを成果の指標として用いることが現在では有力となっている。

第2項 調査対象となる人的資源管理施策

では、どのような人的資源管理施策を行えば、成果を生み出せるのであろうか。これまでの調査は、現実に行われている人的資源管理施策のすべてではなく、重要視されているものが選択されている。1980年代は労使関係に関する事項に注目が集まっていたようで、組合の有無、団体交渉制度のあり方などが取り上げられている (Lewin, 1987)。前節の環境変化でも指摘したように、労働組合の組織率は低下しており、弱まってきた組合の力が及ぶ範囲を更に減らそうとする意図もあったと考えられる。

また、従業員参加、QWL（労働生活の質）についても調査が行われていた (Gershenfeld, 1987)。他にも苦情処理制度の有無 (Ichniowski and Lewin, 1987) などがあげられるが、多いのは、報酬制度に関する研究である。なかでもエグゼクティブの報酬制度に関する研究が多い (Ferris, et. al., 1995, p.639)。ただし、実際には従業員の個人ごとの業績と報酬のデータを集めることは困難なため、報酬に関する施策が企業のボトムラインに与える影響を測定することは困難である。データの制約もあって、多くの研究が報酬制度の一面しか注目していないと

いう問題がある (Ehrenberg and Milkovich, 1987, p.114)。

結局どのような人的資源管理施策を対象とするかは、調査が行われた時代背景に影響を受けている。その時代に注目された人的資源管理施策を行っているか否かが調査対象とされてきた。よって、今までの調査結果から、早急にどのような人的資源管理施策が有効かという結論を出すのは危険である。逆に、研究の目的に応じた人的資源管理施策を選択していくことが求められているとも言えるであろう。

第3項 理論モデル類型

実行された人的資源管理施策が、どのように作用して成果をもたらすのか、両者をつなぐ理論を考えるにあたって、類型化の形に応じて二つのパターンに分けて考察する。一つ目は主にアメリカ人の研究者によって作られたもので、ここではモデル類型化 i とする。二つ目は主にイギリス人の研究者によるもので、ここではモデル類型化 ii として取り上げる。類型化 i と ii では、先行研究を分類する基準が異なっている。i, ii の順にどのように分類されているかをみてみよう。

まず理論モデル i は、戦略と人的資源管理施策の結びつき方によって分類する。

ディーレイとドティは三種類の類型を行った (Delery & Doty, 1996)。ディーレイらは企業がとるべき人的資源管理施策は、あらゆる企業にとって共通の唯一最善の方法 (ベスト・プラクティス) があるのか、あるいは企業戦略が異なればそれに依拠してとるべき人的資源管理施策も変わってくるのか、あるいは経営戦略と人的資源管理施策の整合性と複数ある人的資源管理施策内での整合性との両方がとれていることが必要なのかの三つに研究を分類した。一つ目は、「普遍主義的 (universalistic) アプローチ」、二つ目は「状況適応的 (コンティンジェンシー, contingency) アプローチ」、三つ目は「最適配置的 (コンフィギュレーション, configurational) アプローチ」と呼ばれる。⁽⁶⁾

普遍主義的アプローチでは、最善の人的資源管理施策を行えば、どの企業の業績も向上すると仮定している。それは、世界的に適応可能で、文化的な違いは考慮しない。そして企業の成功を会計指標で測ろうとするものである。十六のベストプラクティスを示したフェッファーや、ヒューズリットがこのアプローチに分類される (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995)。

状況適応的アプローチでは、目標となる企業戦略によって、人的資源管理施策も異なる。シューラーとジャクソンが三種類の戦略を例にそれぞれ異なる人的資源管理施策の例を挙げている (Schuler and Jackson, 1987)。

最適配置アプローチとは、先の二つのアプローチよりも複雑である。人的資源管理方針 (人的資源管理ポリシー) と人的資源管理施策には様々な組み合わせ方が存在すると考える。この組み合わせ方を配置 (configurations) や束 (bundle) と呼ぶ。この束は、すべての企業に有効なわけではない。マクダフィが、自動車産業の調査研究からわかったことを、このアプローチで考察している (MacDuffie, 1995)。

ディーレイらの類型はどのような戦略をとる場合でも最適な人的資源管理の方法があるのか、それとも戦略に応じて変えるべきなのか、という答えを導くことはできても、なぜある種の人的資源管理施策を行うことで企業の業績が良くなるのか、その理由を説明するには至らない。

フィッシャーらによる類型化も、ディーレイらの三類型に影響を受けているが、状況適応を除外し、「戦略的適合 (strategic fit)」と「内的サービスプロバイダー (internal service provider)」と「資源/コンピテンシー・ベース (resource/competency based model)」を付け加え五類型としている (Fisher, et. al., 1999)。

「戦略的適合」は、特定の人的資源管理施策を企業全体の戦略と合わせることによって業績が高まると考える。この見方は、内的適合と外的適合の概念を用いている。内的適合とは、様々な人的資源管理施策の一貫性を意味する。例えば、企業が新しい試みを行うリスクをとれる従業員を採用するなら、その企業の人事評価と報酬の制度は新しいものを採り入れ、リスクを負うことの出来る人を評価しなければならない。外的適合とは、人的資源管理施策が企業全体の経営戦略と合致する度合いを示す。例えば、「顧客重視」を経営戦略と定めた場合、人的資源訓練プログラムも、顧客との関連をよくするスキルを伸ばすプログラムを行うのである。ここでの内的適合と外的適合は、水平的適合と垂直的適合という言葉で説明されることもある。

「内的サービスプロバイダー」では、戦略的人的資源管理を企業の個別のビジネスユニットにとって内的サービスをもたらすと見る。このアプローチによると、人的資源管理の役割は人的資源サービスの質と費用対効果を改善し、企業内の様々なビジネスユニットの「顧客」としての満足度を高めることである。

「資源/コンピテンシー・ベース」では、人的資源管理活動が競争優位に貢献すると考える。このモデルでは、人的資源管理の役割として次の四つが挙げられている。第一に複雑な経営環境に対応すること、第二に高い能力の従業員を社内外から採用し競争力を高めること、第三に組織の革新 (イノベーション) を手助けすること、第四に、組織文化を開発することである。

フィッシャーらは資源/コンピテンシー・ベースと呼んでいるが、「資源ベース」アプローチと呼ばれることの方が一般的である。資源ベースは、経営戦略と人的資源管理施策と人的資源資本の量 (従業員のスキルなどをさす) の三者間の関係に焦点をあてる見方である。

フィッシャーらの類型は、戦略と人的資源管理の結びつきがどのようにして成果を生むのか、というその理由を探ろうとしているといえるであろう。ただしこの試みのために、五種類のアプローチは、これまでの研究を並べたものとなっており、並べられた研究の中で、どのアプローチが優れているのか判断がつくような類型にはなっていない。またそれぞれのアプローチも同列に並べることができないものを列挙しているため、理論の紹介に終わっている。

そもそも戦略的人的資源管理研究が学際的に行われ、それぞれの研究が統一の理論を追い求めるのではなく、分散した学問分野の理論を背負ったまま研究が進められてきた。このため、理論モデルを整理することはかなり困難である。

この困難な作業を行ない、ライトとマクマーハンは、六種類⁽⁷⁾に理論モデルを整理している

(Wright & McMahan, 1992)。この六種類以外にもイギリス人のゲストは、「期待理論」を使うことを提案している (Guest, 1997, p.273)。

これまでのところ理論モデルの整理からどの理論が戦略的人的資源管理に最もふさわしいのかを考える前に、理論モデル類型化 ii を見てみよう。類型化 ii では、異なる目的から分類が行われている。

理論モデル類型化 ii は、従業員に対する経営側の見方によって分類を行うものである。

レッゲは、ハーバード大学教授陣によって広められた「ソフト・モデル」と、ミシガン大学の「ハード・モデル」を対置している (Legge, 1995)。この二つの分類は、イギリスでは、ストーリー (Storey, 1987) 以後、人的資源管理論を分析するにあたって、しばしば用いられる。ハード・モデルでは、人的資源管理の役割は、人的資源管理施策と企業戦略を統合することにある。ソフト・モデルでは、人的資源を開発する役割を担う。計算高くビジネスライクに従業員を扱うハード・モデルに対して、ソフト・モデルは従業員を育てるために投資を行ない、従業員のコミットメントにも関心がおかれている。

ただし、レッゲはハードとソフトのどちらの人的資源管理に対しても批判的である。イギリスでは人的資源管理という言葉が労働組合排除の意図を強く受けているものとして、批判的に考えられることが多い。レッゲの場合もソフト・モデルの「従業員のコミットメントにより業績が良くなる」という中心課題に懐疑的である。

だが、ソフトとハードは完全に対立するものではない。この二つは工夫次第によっては共存可能な概念である。ソフトの持つ人的資源開発やコミットメント重視という視点を、企業戦略に折り込むことは可能である。

以上のような類型化の整理をもとに、人事制度の透明性を高めることの合理性を考察するための理論を確定する。

類型化 i の中で、人的資源管理施策が成果 (アウトカム) をもたらすことを理論的に説明するために最もふさわしいのは、資源ベースのアプローチであろう。なぜなら、ある種類の人的資源管理をおこなっている企業が長期にわたって他企業と比べてよい業績をあげつづける理由として、最善の人的資源管理施策が存在しているためとは考えにくいからである。例えば、ある企業が特定の人事制度を導入し、その後業績が向上したとしよう。ところがそれを見てライバル企業も同じ人事制度を導入し、成功すれば、初めに導入した企業はすぐに優位性を失うであろう。人的資源管理施策が持続的に競争優位を保つとすれば、ただまねするだけで、ほかの会社も同じように成果をあげられるはずである。では、どのように競争優位を維持しつづけるのであろうか。この疑問を解くことこそが、人的資源管理を通じての競争優位を実現する鍵となる。

競争優位の持続的源泉の条件を、バーニーは四つを提示している。一つ目は価値を有していること、二つ目は希少性、三つ目は模倣困難性、四つ目は代替不能性である (Barney, 1991, pp.106~111)。三つ目の模倣困難性について、バーニーは因果関係があいまいで完全に理解さ

れていないがゆえに、不完全な模倣しか出来ず、それゆえに、競争力が維持されるとしている (ibid., p.109)。

この人的資源管理のもつあいまいさを明らかにすることが、戦略的人的資源管理研究に課された課題である。人的資源が競争優位をもたらすというアイデア自体は新しいものではない (Wright and McMahan, 1992, p.301)。戦略的人的資源管理論で新しく開拓できるのは因果関係のメカニズムを明らかにすることである。

ただし、仮に人的資源管理の持つ機能が完全に解明されたとしても、すべての企業が同じ人的資源管理施策を行うとは限らない。それは経営戦略が異なっており、経営戦略と合致しなければ、人的資源管理施策の果たせる役割はごく限定されたものになる。

他社の追随を許さないために必要なことは、人的資源管理施策が単体で存在するのではなく、企業戦略と合致していることである。経営方針が従業員の雇用を保証しないとわかっていては、いくら長期の能力開発を目指す人的資源管理施策が存在しても実施の可能性が疑わしいと従業員は考えるであろう。また経営戦略は長期的視野を持って方針を策定していなければならない。人的資源管理施策が短期間で効果を発揮することは難しい。教育訓練を通じて従業員の能力を高めていくことや、企業に対するコミットメントを育成していくことは長期間一企業にとどまり続けたいとでなければ達成することができないものである。さらに、人的資源管理施策内に不整合があってはならない。人事評価の結果不足する技能を、教育訓練制度によって伸ばしていくというような制度間の連携が必要である。人的資源管理施策内での調整も同時に必要である。人的資源管理施策と企業戦略とが合致し、さらに人的資源管理施策内でもバランスがとれていることが重要である。ディーレイらの三類型に従って考えれば、三つ目の最適な配置が必要ということになる。

では、資源ベース理論を基盤に、戦略との外的統合、および人的資源管理施策内の整合性 (内的適合) があればそれで十分であろうか。恐らく、これだけでは不十分である。ここで理論モデル類型化 ii から得られた従業員重視の戦略が意味を持つことになる。

競争優位を生むには、もう一つ条件がある。それは企業戦略が、従業員のコミットメントを引き出すことを重視していることである。従業員重視の方針があるかどうかは、同一の企業にとどまり、そこで成果をあげていくよう従業員をひきとめること、この企業にいることのメリットを従業員自身が認識してとどまるかどうか大いに作用するであろう。離職率を低く押さえ、能力の高い従業員を離職させないようにすることは、高度の人的資源管理技術を要する。また、コミットメントを引き出すことで、潜在的に高い能力を持っていてもそれを発揮していない従業員の能力開発にとっても必要不可欠である。

これらがそろってこそ、人的資源管理が競争優位をももたらすのである。従業員という資源を大切に育てようとする企業の人事制度は透明でなければならない。次節では、これまでの理論に加えて、透明性の高い人事制度による競争優位の維持を説明するための理論を考察する。

第3節 信頼される人事制度の構築へ向けて

第1項 信頼を担保する手続き的公正

人事制度によって競争優位を保つために重要なことは、人事制度に対する従業員の信頼を高めていくことである。自分の仕事ぶりをきちんと評価されていないと感じる者や、適切な処遇を受けていないと感じる者は、仕事に対して真摯に取り組む意欲を失うであろう。このような人事制度への不満を解消し、人事制度が信頼を得るためには、人事制度が公正であるという認識を従業員が持つようにしなければならない。ゆえに戦略的人的資源管理論を用いて、人的資源管理施策の透明性の高さが成果（アウトカム）をもたらすためには、人事制度の公正さが必要である。

この公正の実現を担保する方法を考えるにあたって、公正理論を検討してみよう。公正理論では公正は二種類に分けられる。

一つ目は、「分配的公正（distributive justice）」と呼ばれる。分配的公正とは、組織への貢献と受け取る結果（例えば賃金など）の交換関係において、貢献と分配される結果の対応が一定のルールに基づいており、しかも他のメンバーの貢献と結果の対応関係と同じであることを指す。例えば一律に分配する、というルールも「平等分配」として分配的公正で説明される。だが、従業員の給与を一律にするということは現実には考えにくい。やはり、会社に対する貢献と対応して給与を決める「衡平分配」が行われると考えられる。

しかし人事評価において衡平分配を実現することは、事実上非常に困難である。もし仮に従業員の働きぶりを正確に知ることができれば、それに応じた給与額を決定することによって分配的公正をはかることができるかもしれない。しかし、各人の働きぶりを正確に評価することは、仕事の内容や進捗を他の人が判断することができなければ実際には難しい。特にホワイトカラーの場合、上司が評価される部下の仕事内容を正確に把握できていないことが多い。働きぶりを評価することの困難性に加えて、評価基準に従業員の潜在能力を含める場合もある。この場合、潜在能力は顕在化していないがゆえ、正確な評価は不可能である。つまり、分配的公正によって、人事制度への信頼を完全に得ることはできないのである。自分の貢献と結果の関係は、他の社員と比べて低いと感じる場合だけでなく、高いと感じた場合でも不衡平であると感じる。この衡平理論では、公正の判断が主観的であり、人によって同じ状況でも不衡平とされたり衡平とされたりする。例えば年齢に応じた給与を、中高年社員は支持するが、若年層は不衡平と感じるだろう。このように公正の判断が見る人によって変わるのでは、現実の人的資源管理施策の指針となり得ない。

そこで、二つ目の「手続き的公正（procedural justice）」が、人事制度の透明性のために必要となる。手続きが公正であるとは、貢献や結果の評価の決定手続きや分配の決定過程が公正な手続きルールに基づいていることである。⁽⁸⁾

手続き的公正は、法手続きにおける公正さの実現に由来する。司法の場において、実際に起こったことを正確に評価することの代わりに、公正さを「手続き」において保障する

(Thibaut and Walker, 1978)。公正な手続きによって、人事評価の手続き上の公平さを実現しようとするものである (Folger, Knovsky and Cropanzano, 1992)。

企業において、手続き的公正は、人事評価の手続きに従業員自らを参加させることや、評価結果を本人に公開することによって実現できる。そして、決定への参加や、結果の公開が動機づけを高める効果をうむのである。

手続き的公正を実現できる人的資源管理施策こそが透明性の高い人的資源管理である。この透明性の高い人的資源管理を調査項目に入れて調査することで、人的資源管理が競争優位の源泉となるメカニズムの解明に役立つであろう。

次に戦略的人的資源管理研究における調査課題となる二点を考察する。

第2項 「戦略」の定義

一つ目の調査課題は「戦略」という言葉の定義についてである。どのような戦略のもとで人的資源管理施策が行われているかを調査する場合に、戦略の定義を確定しておく必要がある。戦略という言葉は、かなり幅を持った広い意味で用いられている。実施される前に目標としてあらかじめ定められているものをさすのか、それともはじめから決めておく必要はなく、目的を達成するためのプロセスを含め、暗示的なものも含めるのか、場合によってどちらの意味でも使われている。事前に定められたものだけでなく、事後的に戦略と認識されたものまで含めるのか、一般用語としてだけでなく、研究者によっても用いられる意味が異なっている。そこで戦略の意味を明らかにしておかなければならないであろう。

戦略論において必ず名前の挙がるポーターは、戦略に明示的だけでなく、暗示的なものも含めている (Porter, 1980)。また初めに明示されたものだけを戦略と呼ぶのではなく、プロセスとしての戦略を重視し、目的を達成するまでには戦略を何度も練り直すことから事後的に戦略とみとめる立場も有力である (Tyson, 1997)。戦略を論じる目的に応じて、その定義づけが行われてきている。

戦略的人的資源管理においても、その目的に応じて戦略を定義しておくことが必要であろう。ゲハートとミルコビッチは、管理職給与の業績によって決まる部分の割合と、会計上の業績の関連を調べる研究において、戦略を意図的明示的に行われているものだけでなく、事実上続いている決定の積み重ね、ととらえている (Gehart and Milkovich, 1990)。ゲハートらの研究も戦略的人的資源管理の範疇にはいるものであるが、彼らのように結果として続けられてきたものを企業の戦略ととらえることには問題がある。

競争優位の条件として、人的資源管理施策を経営戦略との関連で調査しなければならないが、明示されていないものを、事後的に「戦略」と呼んでしまえば、戦略の効果を測定することは不可能である。事前の戦略設定があり、それに合致した人的資源管理施策が実施されているかどうかを調査しなければ、戦略的人的資源管理研究としては意味がないことになるであろう。

また、目標を達成するプロセスを重視するにせよ、戦略は明示的である必要がある。明示的

な戦略が組織を動かすのであり、意図せずに結果として続いてきた施策までを、戦略とはいえないであろう。

ゆえに、事前に明示された戦略のみを、調査研究の対象としていくことが求められる。

最後に二つ目の調査上の課題は、人的資源管理施策の効果をどのような基準で測定するのかということである。

第3項 複数の成果基準

前節でみたように、成果（アウトカム）の指標として会計上の基準を用いることが有力である。しかしこれは、一年単位、そして企業単位のデータしか利用できないなどの問題がある。

会計基準だけを用いる弊害は、他にもある。「見えざる資産（Invisible assets）」を評価できず、最も大切な資源を見逃してしまうことである。見えざる資産とは、顧客の信用や、従業員のモラルの高さなどをさす（伊丹，1984，48頁）。

そのうえ、会計上の基準を単一で用いるだけでは、会計情報を重視する株主（シェアホルダー）の利益を最も重視しているため、企業をとりまく利害関係者（ステークホルダー）全体に対するバランスを欠いている。

これらの欠点を補うため、複数の基準を用いる方法が考えられる。その方法として有効なのはバランススコアカードを用いることである。バランススコアカードは、もとは企業の戦略的な目標と管理職の業績評価を統合するために開発された（Meyer, 1994）。これを改良し、今日では企業単位で、人的資源管理施策の中間的成果と、会計上の成果の両方を目標として使えるようになってきている。バランススコアカードの開発者キャプランとノートンは、会計上の成果だけでなく無形の資産を目に見えるようにし、会計指標の追加的に利用することを薦めている（Kaplan and Norton, 1996）。

バランススコアカードを利用した研究では、イーストマン・コダック社を例に、株主と顧客と従業員の三者の満足をはかる試みが行われている（Yeung and Berman, 1997）。

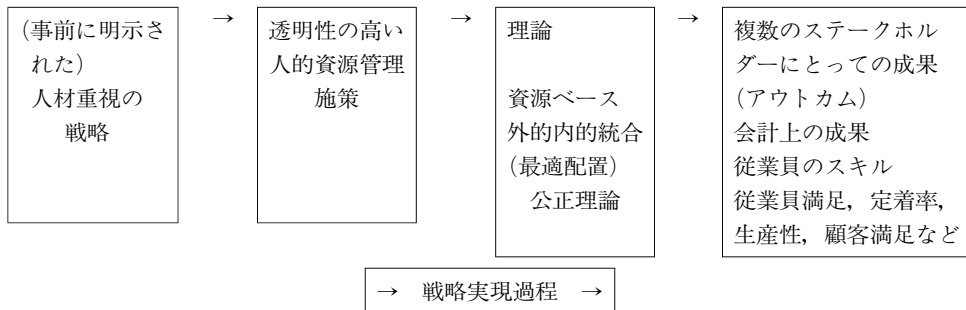
バランススコアカードは、企業ごとに何を目標としているかの違いを成果の判定に織り込むことができる。そして、戦略を立案して、それを達成するだけでなく、達成するための過程を重視する。無形の資産（従業員や顧客情報システム）を目に見えるようにするのである。

戦略的人的資源管理研究において、複数のステークホルダーにとっての成果を指標とすることは、最終的な利益をあげることだけが目的ではなく、中間的指標（顧客満足や、従業員満足）を達成していくことも目的となる。ただし中間的指標といっても、バランススコアカードの評価指標として顧客満足などを用いれば、もはや「中間的」とは言えず、顧客満足を高めることが戦略的な目標となる。

企業にとっての成果を決める上で、株主以外のステークホルダーの利害を重視すること、特に従業員を重視することが必要である。このためにも複数のステークホルダーの利益を成果に含めることは、戦略的人的資源管理において有益である。

以上のような、信頼される人事制度構築へ向けて、今後取り組むべき戦略的人的資源管理研究の流れを示したのが図2である。

図2 戦略的人的資源管理研究を進めるための流れ図



出典：筆者が作成した。

人事制度の透明化によって制度への信頼を増すことで、従業員を動機づけ、組織に対するコミットメントを高めることができる。従業員という人的資源の持つ潜在能力を引き出し、開発していくことで企業競争力を持続させることができるであろう。企業が明示的に人的資源の重要性を認めて、戦略を社内外に示すことで、それを実現していく過程そのものが競争力を生むのである。競争力の源泉として人的資源管理を位置付ける以上、透明化は達成されなければならない。

おわりに

人事制度の透明性を高める合理的根拠の整理は次のようにまとめることができる。まず、人的資源管理が人間を対象としているため、コミットメントを高める必要がある。次に、人事制度の透明性は人事制度への信頼とかかわっている。信頼が得られなければ動機づけに悪い影響を与えるだろう。これらの背景を理解した上で、透明性の高い人事制度が成果をあげるためには事前に人材を重視するという内容の企業戦略が明示されていることが必要となる。そして、人的資源管理の成果を、従業員や顧客そして株主といった複数のステークホルダーの利益指標を用いて測定する。これにより、高い透明性が企業にとって一定の成果を生み出すと調査をもとに示すことが可能となる。

実際の調査による人的資源管理の成果を示すことはこれからの課題となるが、これまでの研究史から「人事制度の透明性を高める」ことに、合理性があることが示唆されたといえるであろう。

参考文献

Armstrong, Michael and Long, Phil, *The Reality of Strategic HRM*, London: Institute of Personnel

- and Development, 1994.
- Baird, Lloyd S., *Managing human resources : integrating people and business strategy (The Business One Irwin APICS library of integrative resource management)*, Homewood, Ill. : Business One Irwin, 1992.
- Barney, Jay, “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- Becker, Brian E. and Olson, Craig A., “Labor Relations and Firm Performance”, in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 43-85.
- Delery, John E. and Doty, D. Harold, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp. 802-835.
- Ehrenberg, Ronald G. and Milkovich, George T., “Compensation and Firm Performance”, in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 87-122.
- Ferris, Gerald R., Rosen, Sherman D. and Barnum, Darold T., *Handbook of human resource management (Blackwell HRM series)*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 1995.
- Fisher, Cynthia D., Schoenfeldt, Lyle F. and Shaw, James B., *Human resource management 4th ed*, Boston : Houghton Mifflin Co., 1999.
- Folger, Robert, Konovsky, Mary A. and Cropanzano, Russell, “A Due Process Metaphor For Performance Appraisal”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, 1992, pp. 129-177.
- Gehart, Barry and Milkovich, George T., “Organizational differences in managerial compensation and financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, pp. 663-91.
- Gershenfeld, Walter J., “Employee Participation in Firm Decisions”, in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 123-158.
- Guest, David E., “Human Resource Management - the Workers' Verdict”, *Human Resource Management Journal*, Vol.9, No.3, 1999, pp. 5-25.
- Guest, David E., “Human Resource Management and Performance: a review and research agenda”, *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, 1997, pp. 263-276.
- Huselid, Mark A., “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 1995, pp. 635-672.
- Ichniowski, Casey and Lewin, David, “Grievance Procedures and Firm Performance”, in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 159-193.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, 1996, pp. 75-85. *Harvard Business Review* 編『業績評価マネジメント』8章「バランス・スコアカードによる戦略的マネジメント」ダイヤモンド社, 2001年, 223-256頁。
- Kleiner, M., Block, R. N., Roomkin M. and Salasburg, S. W., *Human Resources and the Performance of the Firm*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987.
- Legge, Karen, *Human resource management : rhetorics and realities (Management, work and*

- organisations), London ; Basingstoke : Macmillan, 1995.
- Lev, Baruch, *Intangibles : Management, Measurement, and Reporting*, Washington DC, The Brookings Institution Press, 2001. 広瀬善州, 桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社, 2002年。
- Lewin, David, “Industrial Relations as a Strategic Variable”, in *Human Resources and the Performance of the Firm*, ed. by Kleiner et. al., Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987, pp. 1-41.
- MacDuffie, John Paul, “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, 1995, pp. 197-221.
- March, James G. and Simon, Herbert A., *Organizations*, NY : Wiley, 1958, J.G.マーチ, H.A.サイモン著 ; 土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。
- Meyer, Christopher, “How the Right Measures Help Teams Excel”, *Harvard Business Review*, 1994, Vol.72, No.3, 1994, pp. 95-103. Harvard Business Review 編『業績評価マネジメント』5章「チームを活性化させる業績評価システム」ダイヤモンド社, 2001年, 129-154頁。
- Pfeffer, Jeffrey, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Porter, Michael E., *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York : Free Press, 1980, M.E.ポーター著 ; 土岐坤ほか訳, 『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。
- Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E., “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, pp.207-219.
- Skinner, Wickham, “Big Hat, No Cattle : Managing Human Resources”, in *Manage people, not personnel*, ed. by Vroom, Boston, MA : HBS Press , 1990, pp.1-14.
- Storey, John, *Developments in the management of human resources : an analytical review*, Oxford, UK : B. Blackwell Cambridge, Mass., USA : Three Cambridge Center, 1992.
- Storey, John, “Developments in the Management of Human Resources : an interim report”, *Warwick Papers in Industrial Relations* no.17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, November 1987.
- Thibaut, John and Walker, Laurens, “A Theory of Procedure”, *California Law Review*, Vol.66, 1978, pp.541-566.
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J., and Devanna, Mary Anne, “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, Vol. 23, No.2, 1982, pp.47-61.
- Tyson, Shaun, “Human Resource Strategy; a Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No.3, 1997, pp.278-290.
- Walton, Richard E., “From Control to Commitment in the Workplace”, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, 1985, pp.77-84.
- Wright, Patric M. and McMahan, Gary C., “Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 1992, pp.295-320.
- Yeung, Arther K. and Berman, Bob, “Adding Value Through Human Resources : Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance”, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 1997, pp.321-335.
- 石崎忠司「人的資源分析の視点と体系」『商学論纂 (中央大)』38巻2・3号, 1997年, 123-138

頁。

伊丹敬之『新経営戦略の論理』，日本経済新聞社，1984年。

井手亘「仕事への動機づけ」，外島裕・田中健一郎編『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版，2000年，1-33頁。

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。

カツェンバック，ジョン・R 著；黒田由貴子監訳『コミットメント経営：高業績社員の育て方』，ダイヤモンド社，2001年。

小林裕「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巻3号，2001年，53-66頁。

菅原智「人的資源会計から知的資本へのインプリケーション」『修道商学』42巻2号，2002年，317-333頁。

関口倫紀「アメリカ企業の人事解体新書8 米国企業の労使関係マネジメント」『月刊人事マネジメント』2000.11，2000年，100-104頁。

野呂一郎『HRM とは何か：歴史・理論・実証からのアプローチ』，多賀出版，1998年。

森五郎編『労務管理論』，有斐閣，1989年。

守島基博「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巻1号，1996年，3-14頁。

若林満「組織心理学の発展」，若林満，松原敏浩編『組織心理学』福村出版，1988年，3-30頁。

(注)

- (1) 人的資源管理にまつわる制度を総称して本稿では人事制度と記す。本来は人的資源管理制度とするべきであるが，より現実に用いられている用語に近づけ，読みやすくするためにあえて人事制度という用語を用いることとする。
- (2) 1989年には，学会 American Society for Personnel Management の名称も Society for Human Resource Management に変更された。
- (3) 野呂一郎は，PM と人的資源管理の重点項目の比較を行っている（野呂，1998）。これにより現れる両者の違いは環境変化を反映していると考えられる。
- (4) ただしベッカーらが用いた調査は6種類と少ない。アメリカでは労働組合を回避しようという動きが盛んであったため，組合回避行動を「戦略」と呼ぶ研究者もいる（Lewin, 1987, p.9）。
- (5) 損益計算書は，費用と収益の2列で表記されることが多いが，ここでは1列で表記した場合の最下行を意味している。
- (6) 岩出博もこの三類型をもちいている（岩出，2002）。
- (7) 資源ベース，行動科学，サイバネティック・システムモデル，エージェンシー論，取引コスト，制度的理論の六種類をあげている。
- (8) 公正理論の説明は，井出（2000，26-28頁）を参考にした。