



日本におけるHRM理論の受容プロセス : 学界および 産業界の動向に着目して

庭本, 佳子
上林, 憲雄

(Citation)

国民経済雑誌, 227(6):89-107

(Issue Date)

2023-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100485939>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100485939>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

日本における HRM 理論の受容プロセス

—学界および産業界の動向に着目して—

庭 本 佳 子
上 林 憲 雄

国民経済雑誌 第227巻 第6号 抜刷

2023年12月

神戸大学経済経営学会

日本における HRM 理論の受容プロセス¹⁾

— 学界および産業界の動向に着目して —

庭 本 佳 子^a
上 林 憲 雄^b

本稿は、HRM 理論・概念および実践が日本の学界と産業界でどのように受け容れられてきたのか、また、その受容の経緯が米国のそれとどのように異なるのかを明らかにしたものである。文献の量的・質的レビューを行った結果、①HRM という語が日本の学界に導入されたのは、HRM が米国で主流パラダイムとなったのと同時期の1980年代前半であったものの、しばらくは HRM に関する研究は少なかったこと、②1990年代後半から HRM パラダイムを前提とした論文数が急速に増加していること、の2点分かった。これらの論文の多くは HRM の人的資源の側面よりも戦略的側面に注目し、米国での HRM パラダイムをほぼそのまま受け容れた上で人事管理の課題を分析していた。他方、産業界では、特に2000年代以降、戦略と経営成果の連関を考慮した人事管理が展開されている。ビジネスの日常において HRM という語が明示的に使われることは少ないが、日本の社会的・組織的コンテクストを踏まえ、HRM の知見を実践に取り入れた我が国独自の人事管理がなされていることが明らかにされた。

キーワード HRM, 戦略, 日本的経営, コンテクスト, グローバル市場主義

1 問題意識

本稿の目的は、1980年代の米国で普及していた人的資源管理（Human Resource Management: HRM）の理論・概念および実践が、日本の学界と産業界の双方でどのように受容され発展してきたのか、そのプロセスを明らかにすることである。

日本では経営管理の場における人や労働の問題は、従前は労務管理論（Personnel Management: PM）のもとで扱われてきた。この分野の中心的な学会の名称は、「日本労務学会²⁾」であり、1970年の設立から今日に至るまでこの名称のままである。しかし、1990年代後半以降、日本の学界ではニューパラダイムとしての HRM に対する関心が高まり、日本労務学会でも

a 神戸大学大学院経営学研究科, niwamoto@opal.kobe-u.ac.jp

b 神戸大学大学院経営学研究科, nkamba@kobe-u.ac.jp

HRM をテーマとした多様な議論が展開されるようになっている（上林，2023）。

日本の産業界では、今日も依然として、人に対する管理として人事管理（Employment Management）という言葉が一般的に用いられており、HRM の語はほとんど使われていない。その理由の一つとして、1970年代から日本の中堅・大企業では、終身雇用を典型とする長期雇用のもと、従業員を単なる労働力として扱うのではなく、彼らの能力を企業内部で開発し活用していくというマネジメントが広く行われてきたことが考えられる。こうした日本企業の人事管理実践からは、日本企業ではHRM のいうところの「人的資源」観がすでに備わっていたことがうかがえる。もっとも、バブル崩壊以降の経済不況やグローバル競争の激化の中で日本企業の国際競争力が低下するにつれ、HRM の名称は使われないうちにせよ、日本の産業界においても、戦略や業績とHRM 施策の関係や仕事と処遇の関係を明確化させるマネジメントへと舵が切られている（守島，2006）。このような日本の学界と産業界の状況を見れば、HRM 理論・概念や実践の意味内容は一枚岩ではないことがわかる。

我々は、ある国・地域でのHRM 理論の受容ないし展開に関して、次のような基本的な問いを持っている。それは、理論の発展・浸透のプロセスは普遍的なものではなく、歴史的・社会的・組織的なコンテキストに沿って理論が再構築されていくのではないかと、いうものである。HRM の理論展開においても同様に、どの国・地域でも同じプロセスをたどるのではなく、それぞれの国・地域の歩んできた歴史や置かれている経済状況に加えて、組織の発展経路および適応によって特有のHRM 理論・概念や実践の展開が見られるのではないかと。

もっとも、本稿のみで、かかる問いへの解を明らかにすることは到底できない。そこで、本稿では、日本の歴史的・社会的・組織的コンテキストに照らして、米国発祥のHRM 理論のどのような側面がどういった経緯で受容されてきたのかについて焦点を当て、日本におけるHRM 理論の受容プロセスを論じることとする。そのために、HRM 理論が日本に紹介された当時、素直にそのまま受容されたのか、戸惑いが見られたのか、関心が払われなかったのか、といった日本の学界と産業界の反応を確認し、その後の日本におけるHRM 理論・概念および実践の発展の経緯を辿ることにした。その際、日本に特有のHRM 理論・概念および実践の特徴があるとすれば、それはどういった点に見いだされるかを明らかにするとともに、そのような独自の浸透・発展経路になった理由を考察していく。

このような問題意識を踏まえて、本稿では以下の研究課題を設定する。

研究課題1 HRM 理論・概念は、米国でどのような経緯で生成し発展してきたのか。

研究課題2 米国発祥のHRM 理論は日本でどのように受容され発展してきたのか。

2-1 HRM 理論・概念が日本の学界にいつ紹介され、その当時の学界はどういった反応を示していたのか。その後、どういった経緯でHRM 理論が受容されていったのか。

2-2 日本の産業界は HRM の発想法にどういった反応を示していたのか。その後、HRM を基盤とする実践はどのように受容されていったのか。

2 分析方法とデザイン

本稿において、日本でどのように HRM 理論が受容され発展してきたかという研究課題を解くための分析方法とデザインについて述べておく。

研究課題1については、PM 理論や HRM 理論を扱った、あるいは HRM を前提とする文献を概観し、米国における HRM 理論の理論的・実践的背景を明らかにする（第3節）。加えて、米国で HRM が生成したコンテキストと発展に至った経緯を辿ることで、米国で形成された HRM 理論の理論的特徴を抽出していく。研究課題2については、第3節までに明らかになった HRM パラダイムの特徴を踏まえて、米国発の HRM 理論・概念および実践が、日本ではどのような歴史的・社会的・組織的コンテキストに沿って再構築されていったのか、文献の量的レビューによって明らかにしていく（第4節）。

まず、第4.1節では、HRM パラダイムに対する学界の反応として、日本に HRM の概念が紹介された1980年代以降の HRM を扱っているまたは HRM パラダイムを前提としている論文数の推移を検討する。まず、国立情報学研究所の学術情報データベース Cinii Articles (<https://ci.nii.ac.jp/>) において、「人的資源管理」または「HRM」または「ヒューマン・リソース・マネジメント」という語がタイトルに含まれる論文数の5年ごとの推移を調べていく（第4.1.1節³⁾）。具体的には、Cinii Articles 上の全雑誌のうち、学会誌および大学紀要、大学や研究所、学術機関の機関リポジトリに所収されている論考を学術論文とする。学術論文のカウントからは、医中誌、ビジネス雑誌、情報誌などは除かれる。

また、HRM 理論への学界の関心の程度を量的に概観するという趣旨に照らして、書評をカウント数に含んでいる。さらに、シリーズものであっても各論文を個別にカウントし、対象となる検索ワードがタイトルそのものではなく、特集名に入っているだけという場合もカウントに含めている。他方、「HRM」に関しては、和文のタイトルに「人的資源管理」がすでに入っていることがほとんどであること、人事管理や人事労務管理という語に対して、HRM が英訳として当てられている場合が散見されることを考慮して、タイトルの英訳にのみ HRM という語が入っているものは除き、HRM という語が「人的資源管理」に相当する意味を示している論文のみをカウントしている。

これらに加えて、江夏・田中・余合（2023）による日本労務学会の研究成果の体系的文献レビューを参照し、日本の学界と産業界における HRM の受容プロセスに関する量的分析を補強していく（第4.1.2節）。江夏・田中・余合（2023）では、日本労務学会の報告論集（1971～2020）、学会誌（1999～2020）から経営学領域の研究として位置づけられる研究論文

を分析サンプルとしている。そして、論文タイトルと引用文献における頻出語句ランキングと共起ネットワーク分析がなされ、現在までの約50年の経営学領域における人事労務研究の展開や潮流の推移が考察されている。したがって、日本の学界でHRMがどのように受容されてきたのか明らかにするという本稿の目的の直接的なエビデンスではなくとも、我々の研究課題に関する有益な示唆が得られると考える。

次に、第4.2節では、産業界におけるHRMパラダイムに基づく実践の受容プロセスの分析を行う。産業界においては、すでに言及したようにそもそもHRMの語がそれほど用いられてはいない。もっとも、とりわけ1980年代の人事管理実践から今日のものへの変容が生じていることは度々指摘されてきた(上林・平野, 2019など)。これらの変容から、産業界でも、学界で明らかにされたHRMの知見が部分的にせよ受容されてきたのではないかと思われる。そこで、ビジネス雑誌におけるHRMへの関心の動向を量的に分析する(第4.2.1節)。具体的には、Cinii Articlesにおいて、HRMにおける戦略的側面を指すものとして「戦略的人事」または「戦略人事」という語がタイトルに含まれる論文数の5年ごとの推移を調べていく。

さらに、我々は、2017年に日本企業のHRMに関する実証研究に取り組む機会を得た(上林・平野, 2019)。これは、日本におけるHRM実践の現状に関する理解・解釈に対して、間接的ではあるが重要なエビデンスを提供するものである。したがって、日本企業におけるHRM実践の現在地を明らかにし、研究課題2-2に間接的に答えるという観点から、この調査分析を収録した上林・平野(2019)も引用する(第4.2.2節)。

これらの分析を踏まえて、日本におけるHRM理論・概念および実践の受容の経緯と発展のプロセスを検討するとともに、そのような独自の浸透・発展経路になった理由を考察し(第5節)、我々の研究課題に対する解と今後の検討課題を示す(第6節)。

3 HRM理論の生成と展開

HRMとは、変化する経営環境に対応し続ける中で組織目標を達成することにつながる、従業員の組織化や作業能率推進を行うための管理上の規則や活動の総体である(Bratton and Gold, 2017)。経営学の他の研究領域と同様に、HRMにおいても理論が独立して発展してきたわけではない。むしろ、経営実務において生じた問題関心に沿って、その問題解決のために基礎学問の知見が持ち込まれた認識枠組みや解決策がHRM理論として示されてきた。そのため、本節においても、HRMの実践的背景と理論の発展とは不可分のものとして考察される。

以下では、HRM理論に関する文献のレビューを通して、HRM理論がいつ頃から米国で生成され発展してきたのか、HRM理論が従来のPM理論とどう違うのかを明らかにし、

HRM 理論と実践がどういった関係で結びついてきたのかを確認する。

3.1 HRM 理論の生成

HRM という言葉が米国の人事管理論で使われ始めたのは、1960年代のことである。その理論的基礎は、人間関係論から発展した行動科学の人的資源論と経済学領域における人的資本理論とに求めることができる（岩出、1989、1992）。

岩出（1989、1992）などによれば、1950年代以降、企業の巨大化に伴う公式組織の複雑化、MIS（経営情報システム）や PIS（労務情報システム）の開発、様々な技術革新などを背景として、産業構造とともに労働力構成が大きく変化した。また、1960年代以降、公民権運動や雇用機会均等法成立など、米国社会では平等で公平な処遇への関心が高まり、加えて教育水準の向上を通じた個人の幸福や福祉への社会的価値観が高まっていた。

ホワイトカラー、とりわけ専門技術職や事務職数が増大し新たな労働秩序が形成されるようになると、行動科学の知見をとり入れた労務管理論が台頭し、労働力管理は大きく変容した。1950年代頃から台頭した行動科学は、科学的な実験や観察方法を援用して人間行動の解明を試みる。その一派は、人間は職務上で自己実現を得たいという欲求を持ち、そのために個人の目的と組織の目的を統合していくという視点から参加的組織が最良の方法であることを強調する。

具体的に労働力管理の基盤となったのは、職務上での自己実現を重視するモチベーションやリーダーシップ研究の成果であった（McGregor, 1960; Herzberg, 1966）。これをもとに、労働者管理として従業員の欲求分析、職務満足の分析が行われ、労働力管理にも職務拡大などの技法が導入されていった。さらに、個々の職務設計だけでなく、相互に関係している一群の職務全体として作業組織の再編成が図られていく（Likert, 1961, 1967）。

また、人的資本理論は、人間の内部に蓄積される知識と技能を人的資本と定義し、教育訓練への投資によって人的資本の増大を図るとする理論である。これによれば、人間は、変動費用として捉えられるのではなく、将来にむかって投資される資産として扱われるべきである。代表的研究である Becker（1964）では、教育投資が将来の貨幣的、精神的所得の両方に影響を与えることが明らかにされた。

このように、PM パラダイムのとりわけ人間観の限界を明らかにする現象が生じていた。PM においては、労働者は代替可能な労働力であり、人件費などのコストを抑えながら労働者の現有能力をいかに使い切れるか、という労働力管理が中心的テーマであった。対して、行動科学や人的資本論における人間の捉え方は、従業員が企業にとって貴重な資産であり、労働能力が個人にとっても開発すべき資産であるとの人間観を導くものであり、HRM パラダイムの人的資源観の基礎となったのである。

3.2 HRM 理論の展開

1970年代以降、米国産業の国際競争力低下を背景として、労働力・労働者管理において労働生産性の向上が強調されるとともに、労使関係についても企業の置かれている競争状況を認識し旧態依然の対立的立場を脱却することの重要性が説かれるようになった（岩出，2002；庭本，2020）。米国では経済活動の大幅な落ち込みの要因の分析と対策に向けて、国を挙げての取り組みがなされていく。岩出（1989，1992）によれば、労働者の労働意欲の低下や敵対的な労使関係による労働生産性の低さは、すでに『ワークインアメリカ』（O'Toole, 1972）で分析されていたというが、1980年代になると市場の複雑化、加速する環境変化への適応への要請がますます高まっていた。とりわけ、従業員の自律性を促進し労働生産性を向上させるための人材管理の革新が米国企業の競争力を向上させるためには必要であると考えられ、PMパラダイムに変わる新たなパラダイムが実践的にも望まれていたのである。

HRMパラダイムにおける戦略性というもう一つの特徴が、環境変化や戦略からの人事管理の革新の要請の中で加えられた（Guest, 1987）。HRMの制度設計原理ないしパターンはHRMモデルと呼ばれるが、ここでは1980年代前半に生まれた、人的資源観と一貫した制度システム、戦略に関わって特徴的である2つの研究を挙げる。

第一は、Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills and Walton（1984）である。1981年にハーバードビジネススクールにHRMの科目が必修科目として開設されており、Beer, et al.（1984）は、HRM専用の教科書として用いられたものである。Beer, et al.（1984）は、HRMを構成する4つの制度領域として、報酬システム、人的資源フロー、職務システム、従業員からの影響を挙げている。とりわけ職務システムにおける設計原理として、従来のPMで行われていたコントロールモデルではなくコミットメントモデルを展開する。職務システムの革新は、雇用保障を確実にする人的資源フロー制度、報酬システムによって促進される。このように各制度領域間にはシステムとしての一貫性が必要であるとされる。

第二の研究グループは、Fombrun, Tichy and Devanna（1984）などミシガン大学を中心に展開されたものである。Fombrun, et al.（1984）のモデルは、経営環境の変化への柔軟な対応を可能にする戦略と人事管理の適合関係を強調する。彼らは、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management: SHRM）という概念を提唱し、選考、評価、報酬、開発の4つのサブシステムからなるHRMシステムを戦略、管理、業務の3つのレベルから詳細に分析している。戦略へのHRMの統合を促したこのHRMモデルによって、戦略実行のツールとしてのHRMの側面がハイライトされることとなった。

従前の企業の人事職能は、人事部が職掌する採用、配置、教育訓練、報酬、退職といった雇用管理であった。この理論的基盤であったPMでは、要員管理、人事異動管理、教育訓練・能力開発管理、動機づけ管理、労使関係管理などの各論の施策が、どのように労働力の

効率的利用とコスト削減という目的を達成するののかについての厳密な考察が行われていなかった。これに対して、目的と人事施策との連鎖を経営戦略や業績管理との関係において具体的に把握し、意識的に駆使するようになったのが HRM であったといえる。

3.3 HRM に対する日本企業の人事管理の影響

1980年代における HRM パラダイムの発展に対して、日本企業の人事管理が及ぼした影響についても検討しておきたい。1970年代後半から1980年代における日本的経営が、当時の日本企業の生産性の高さと相まって一種のブームとなり、それが1980年代の米国における人材管理の変革指針の一つとなっていたことは度々指摘されてきた（上林，2011）。日本的経営とは、1970年代後半から1980年代における日本企業に特徴的な経営システムとそれに基づいた実践をいう。

当時の日本企業の国際競争力や製品の品質を支える人事管理には、企業内労働市場の内部化の程度が高いことによる制度的特色があった。それは、企業が採用の対象とするのは新規学卒者であって、彼らはいったん雇用されると長期的な雇用関係を前提として、継続的な OJT を受け、企業特殊な熟練を向上させていくというものである。また、昇進や昇給は職務遂行能力を基準とし、能力主義にもとづいた人事管理が行われていた。

当時の日本企業の生産性の高さと米国産業における技術革新の停滞にあって、米国企業や人事管理領域の米国学界は、従業員を長期的に囲い込み教育訓練して能力開発を行っていくという日本企業の人事管理の発想を摂取していったことがうかがえる。たとえば、前述の Beer, et al. (1984) では、米国企業の経営幹部が日本企業を観察した時に、米国の管理とは異なるけれども非常に成功した経営モデルを目の当たりにしたことが記述されている。彼らが注目した人事管理のアプローチは、ゆっくりとした昇進、頻繁な異動、十分な資金を投じた教育訓練、あらゆるレベルでの協調の支持と促進、そして終身雇用であった。

Beer, et al. (1984) がニューパラダイムとして強調した HRM は具体的にはハイコミットメントモデルとして強調されるものであった。また同著の中では、制度領域の統合化のアプローチは環境と戦略によって適切なものが選択されるとしながらも、官僚主義的アプローチや市場主義的アプローチよりも家族的アプローチが高く評価されており、明らかに日本企業の人事管理を強く意識した制度設計原理を持つ。

もっとも、HRM は日本企業の人事管理を全面的に模倣しただけでも、日本企業の人事システムを単に抽象化しただけでもなかった。この点を上林 (2011) は、米国の研究者たちが1980年代における日本企業の経営実践のとりわけ人事管理の仕組みに注目して、そのエッセンスを抽出した上で米国のコンテクストに沿って HRM パラダイムの中に織り込んでいったのではないかという仮説を提示している。日本企業の組織・人事マネジメント側の普遍性・

特殊性の側面から見れば、庭本（2012）が明確に指摘するように、日本の経営現象は、競争優位を構築するためのマネジメントの普遍的要因が、各日本企業のコンテクストに応じて日本特殊的に発現したものであったといえるのである。つまり、HRMを実証し、HRMパラダイムの妥当性を検証したものがまさに当時の日本企業の人事管理であったといえる。

これまでの文献レビューを踏まえてHRMパラダイムの特徴を、従来のPMとの差異を中心にして端的にまとめておく。行動科学と人的資本論を理論系譜に持つHRMは、従業員を持続的競争優位の確保のための価値ある経営資源と位置付ける。それは、人的資源が学習能力をもち教育訓練によって開発できるものであるという、PMとは異なる新しい人間観を持つものであった。この人間観をもとに、PMにおいて個別に管理していた採用や育成、配置などの各領域を統合的な視点から設計する。その際、経営戦略論の知見を援用しながら、戦略と適合的なHRM制度の設計が行われ、人的資源の適切な配分が決定される。つまり、HRMは、人的資源から得られるであろう長期的なリターン成果を目的として、雇用から労働条件に至るすべての人事領域を一貫したシステムとして統合的かつ戦略的に管理するための制度ないし過程であることがわかる。また、HRMでは、従来のコントロールモデルに代替するものとしてハイコミットメントモデルが提唱された。その背景には日本企業の躍進と米国企業の国際競争力の低下に対する強い危機感があり、この点にHRMモデルの規範性がうかがえる。

4 日本におけるHRM理論の受容プロセス

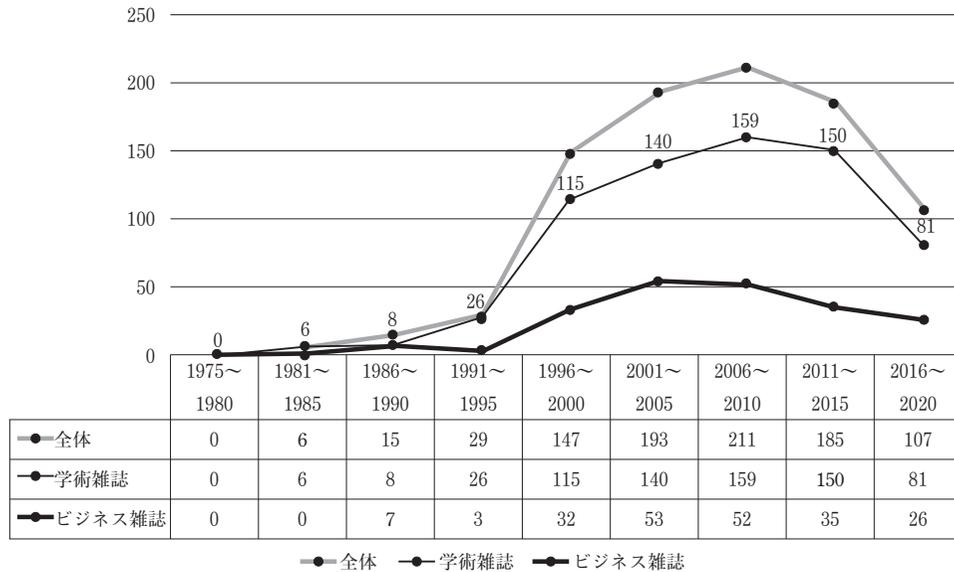
4.1 日本の学界におけるHRM理論の受容プロセス

1970年代後半の日本の人事管理研究においては、高度経済成長が止まり石油危機などの脅威下にあってもなお日本企業の生産性が高いことをうけて、日本企業のマネジメントの先進性や普遍性が論じられるようになっていた（小池，1981，1994など）。これらの調査研究の蓄積もあって、日本の学界では日本企業の組織的・人的側面を国際比較の視点から明確にすることが研究関心のメインであった。一連の研究によって、日本企業の人事管理として、雇用保障、勤続重視の賃金や昇進、階層的な平等主義などが特徴的な構成要素であることが明らかにされていったのである。こうした状況において、1980年代から日本に紹介されることとなったHRMが、日本の学界でどのように受容されていったのかについて分析していく。

4.1.1 「人的資源管理」などの語をタイトルに含む論文・記事数の推移

Cinii Articlesにおける「人的資源管理」または「HRM」または「ヒューマン・リソース・マネジメント」をタイトルに含む論文・記事数の推移を示しているのが、図1である。Cinii Articlesのデータベース上、初めて「人的資源管理」という言葉が論文タイトル中に出てき

図1 「人的資源管理」などをタイトルに含む論文・記事数の推移



(出所：筆者作成)

たのは、日本労働協会雑誌に掲載された石田（1981）である。この論文では、東南アジアと米国の異文化経営の第一線で仕事をしている日本人経営者へのヒアリング調査によって、現地法人の人事管理の構成要素が明らかにされ、海外への移転可能な人事管理の要因として雇用保障、人間主義、階層的平等主義、経営参加が挙げられている。

1981年から1985年までの学術雑誌における論文6本中の5本は石田氏の執筆によるものであり、HRMの用語が日本に紹介された当初、石田氏の研究が日本の学界に大きな役割を果たしていることがうかがえる。これら初期の研究は、日本企業の人事管理の国際的な適応性を問題としており、HRMのもつ人的資源観や戦略的側面がさほど吟味されることなく日本企業の人事管理とほぼ同義で「日本型人的資源管理」の語が用いられている。したがって、この当時はHRMと従来の人事労務管理（PM）とを異なる内容を持つパラダイムであると認識されているわけではなかったことが示唆される。

1980年代後半には論文数8、1990年代前半は論文数26と、しばらく「人的資源管理」などをタイトルに含む論文数は低調であったが、1990年代後半になって、この種の論文数は爆発的に増加している。この増加の傾向は、2000年代になっても続き、2000年代後半に論文数のピークを迎えている。

また、1990年代に入って、「戦略的人的資源管理」という語が用いられた論文が現れ始め、1990年代後半になると、HRMを人事の統合的なシステムとして捉えた研究や、戦略と

HRMの関連性を考察した研究が急激に増加している。加えて、増加した論文を確認すると、人事管理の諸問題が、労働者管理や労使関係の改善といった従来の労務管理で論点となっていたテーマとして論じられるよりも、仕事と処遇の明確化の論点で論じられることが多くなっている。1990年代の後半になって、ようやくHRMが従来の人事管理論で研究されていた内容の単なるラベル替えとしてではなく、戦略志向を持つ概念として注目され出したのである。この頃になって、学界においてHRMの概念が浸透し、HRMパラダイムを前提とした諸研究が成熟期を迎えたことが示唆される。

他方で、組織論や管理論など、人事管理研究領域以外の研究者の論文では、三戸（2004）などHRMが抱える人間観のパラドクスについて厳しく指摘するものも見られた。しかし、人事管理研究領域の研究者たちの多くがHRM自体の是非を問うことはなく、米国で生成・展開されたHRMパラダイムをほぼそのまま受け容れ、HRMパラダイムに拠って日本企業の人事管理現象の分析を進めていったことがわかる。

4.1.2 日本労務学会における人事管理研究の動向

江夏・田中・余合（2023）は、過去約50年間の日本の人事管理研究の15～20年単位での時代区分ごとでのトレンドや議論の動向を1694件の論文についてデータベース構築した上で、分析ソフトKHコーダーを用いた計量的なテキスト分析によって明らかにしている⁴⁾。分析では、「前期（1971～1987年度）」「中期（1988～2003年度）」「後期（2004～2020年度）」の3つに区分され、語句の登場頻度（上位20件）や語句同士の共起性の強さが検討されている。この中で、本研究の研究課題に関連のあるものを中心に語句の登場頻度、共起関係を確認することとする。

まず、語句の登場頻度についてである（表1）。表中に付せられている※は、すべての時期で登場頻度が高い語句であるという意味である。分析では、前期で頻出していた「労務」という語句が中期以降は頻度が下がり、代わりに「Human」「Resource」「Management」「人材」という語句が中期以降に頻出するようになっている。ここから、1990年代にHRMに関連する語が良く使われるようになり、少なくとも呼称レベルでPMがHRMに置き換わり出したこと、それが欧米の学界から遅れること10年余りほど経っていることが指摘されている。

次に語句の共起関係についてである。分析では、前期、中期、後期それぞれにおいて、総語句数の登場頻度0.15%以上を占める語句に分析対象を絞り、語区間の共起ネットワークから経営学的な人事管理研究における論調の変化が確認されている。

前期においては、「労働」「管理」「経営」「日本」「労務」「企業」といった研究ドメインの定義に関わる語句と、労使関係、賃金制度が共起しており、人事管理研究の中核的なトピック

表1 日本労務学会の「論集」「機関誌」における語句の登場頻度

前期：1971-1987		中期：1988-2003		後期：2004-2019	
概念語	頻度	概念語	頻度	概念語	頻度
管理※	130	企業※	426	企業※	807
経営※	92	管理※	424	管理※	722
労働※	89	日本※	347	日本※	463
日本※	75	経営※	309	人事※	452
労務	62	人事※	192	Human	443
企業※	58	組織※	184	Management※	375
賃金※	40	労働※	184	Resource	364
制度※	38	技術	160	人材	334
Management※	28	開発	148	労働※	324
社会	25	Human	147	雇用※	322
雇用※	22	Resource	145	制度※	305
人事※	22	Management※	136	組織※	295
組織※	21	人材	132	経営※	294
定年	20	制度※	132	キャリア	227
労使	20	雇用※	121	資源	227
関係	19	賃金※	120	人的	216
技術	17	労務	107	マネジメント	213
経済	17	システム	103	賃金※	201
アメリカ	16	戦略	92	戦略	192
システム	15	女性	88	主義	170
参加	15				
範囲	15				

出所：江夏・田中・余合（2023）184頁。

クであったのが労使関係、賃金制度であったことが確認されている。中期においては、「人的資源管理」の語句が新たに登場し、「労務管理」から「人的資源管理」あるいは「人材マネジメント」への用法の変化が見てとれるという。また、「human」「resource」「management」が「Japanese」と強く関わっていることから、HRM 実践が日本にもすでにあることを示そうとしていたのではないかという推察が行われている。後期には、「組織」「戦略」「経営」「マネジメント」といった語句が「human」「resource」「management」などの研究ドメインを表す語句と結びついていることから、HRM 理論の戦略的 HRM への展開が進んできたことが推察されている。

4.2 日本の産業界における HRM 理論の受容プロセス

図1でも示されているように、Cinii Articles における実務家向けの雑誌では、HRM の語が使われることは少ない。もっとも、今日、多くの日本企業で従前の人材育成や教育訓練を戦略達成に結び付けていこうとする動きや、人材の価値を戦略達成への貢献度によって決定していくための人事施策の組み直しの動きが加速している。このような日本企業の人事管理

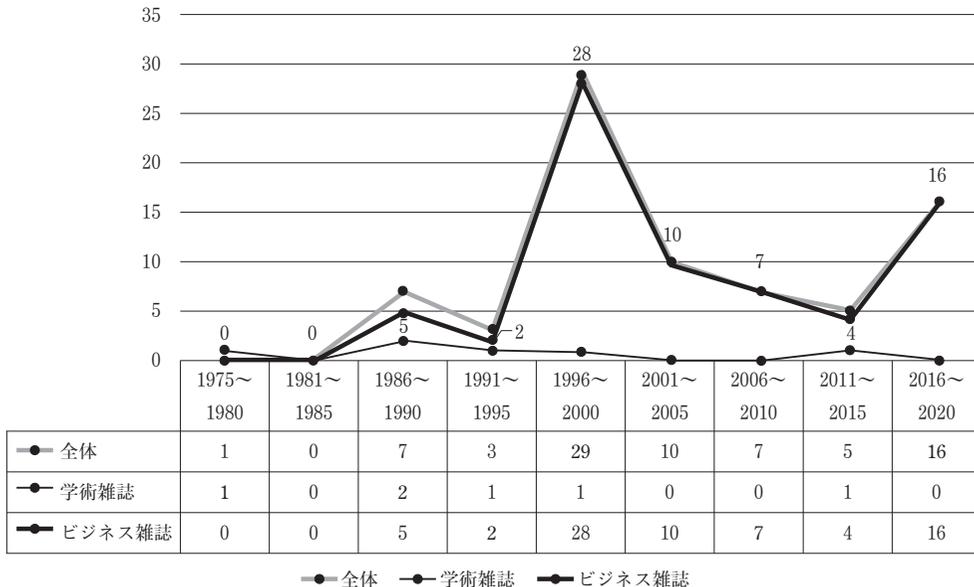
の変容において、戦略と人事システムの整合性、業績とHRMの連関などHRMパラダイムの発想法が少なからず影響していると見られる。これらの点について、Cinii Articlesにおけるビジネス雑誌の傾向と、筆者らがこれまでに分析してきた日本の人事システムの変容プロセスについての一連の研究から確認していく。

4.2.1 Cinii Articles におけるビジネス雑誌の傾向

日本の産業界では、人事管理の戦略的側面を強調する際に、「戦略的人的資源管理」ではなく「戦略的人事」ないし「戦略人事」という言葉が用いられることが多い。そこで、Cinii Articlesのデータベースで、記事タイトルに「戦略的人事」または「戦略人事」の語を含む記事数の5年ごとの推移を調べた。

図2に示すように、1990年代後半になって、「戦略的人事」ないし「戦略人事」をタイトルに含む記事数が一気に増加していることから、学術雑誌における「人的資源管理」などの用語をタイトルに含む論文数の推移と同様の傾向が見て取れる。もっとも、2000年代に入ると、この種の記事は減少しており、実務界において継続的に「戦略的人事」などの言葉が用いられるようになったとまではいえない。

図2 「戦略的人事」などをタイトルに含む論文・記事数



(出所：筆者作成)

4.2.2 人事ポリシーから見る日本企業の人事管理実践

筆者らは、日本企業の組織・人事管理の側面にどのような変化が見られるかについて調査

を行ったことがある（上林・平野 2019）。日本企業の人事制度の現状を把握するために、人事部門の役割や基本方針（人事ポリシー⁵⁾、それを支える組織風土を分析した。以下、本稿の趣旨に沿う範囲で、上林・平野（2019）で明らかにされた日本企業の人事制度の現状を整理する。

第一に、日本企業では、グローバルな市場原理の影響を受け、従来の組織志向と新しい市場志向の融合を目指した役割等級制度が主流になっていることが明らかにされている。また、社員格付け制度を職能資格から役割等級へと移行させる場合、従前どおり人事部が人事情報を収集蓄積したうえで、適材適所のキャリア開発が可能となるようライン管理職を支援し、キャリア相談などを通じ社員の自律的キャリア意識を涵養する施策が有効性を持つとされている。

第二に、データに基づいて、日本企業の新しい人事施策を支える3つの基本的な人事ポリシーが確認されている。自社のみならず他社でも通用する汎用的能力の涵養を重視する「エンプロイヤビリティ重視」志向、会社の戦略に合致するように個々の従業員の成長を支援する「個別化された能力開発」志向、個人属性に関わりなく実力や成果に応じた評価や報酬を付与する「実力・貢献主義的処遇」志向である。とりわけ、貢献主義的処遇を追求している企業ほど、従業員の働きがいが高くなる傾向があることが示されている。

第三に、日本企業の組織文化が混合型に変化していることである。日本企業における組織文化も変容しつつあり、日本的な家族主義的色彩の濃いクラン型の組織文化は残存させながらも、市場志向や官僚志向といった要素をも包含した混合形態へと徐々に変わりつつあることが明らかにされている。また、人事ポリシーと組織文化の関係では、全ての要素を備え、尖った部分のない「バランス志向」の組織文化を有する日本企業が「エンプロイヤビリティ重視」、「実力・貢献主義的処遇」、「個別化された能力開発」を意識する傾向が高いことが示唆されている。

これらの分析から、日本企業の HRM 実践は、いわゆる日本的経営が海外で注目されていた1980年代のアプローチから、変化を迫られていることが明らかにされている。1990年代以降、グローバル市場主義の進展に伴い、日本企業の人事システムの現状は、一層の市場対応が可能となる体制へ変貌を遂げつつある。

しかし、現状においてもなお、日本企業における市場主義の具体的な態様は、米国のそれとは異なっていることがうかがえる。分析からは、旧来の日本型人事システム（人事部による従業員の人事情報の長期的な蓄積と運用、労使双方のニーズの合致志向、家族主義的な組織文化など）との連続性をある程度意識しつつ、そのうえで透明性・納得性の高い実力主義に基づいた評価・報酬付与が行なわれる人事システムが模索されていることが明らかにされている。加えて、組織に忠実な従業員の数は減少しているが、日本企業の長期的な人材育成の

意思は否定されてはいない。同時に、成果主義的な評価・報酬を行う透明性・満足度の高い制度も整備されている。これらのことから、日本企業の雇用制度の特徴として、人材育成と成果主義という相反する概念を両立させる傾向があることが示唆される。

5 考 察

前節までの分析から、1980年代初頭から日本に HRM 理論が紹介されてから10年から15年ほど、日本の学界に HRM の理論・概念が浸透するまでに時間がかかっていたことがわかった。HRM 受容の空白期間ともいえる15年ほどの期間に日本の学界と産業界において何が起こっていたのか、そして、なぜ1990年代後半以降に、日本の学界で急速に HRM パラダイムが受容され、このパラダイムを前提とした人事管理の諸研究が展開されるようになったのか、その背景や理由について考察していく。

第一に、日本企業における人事管理の制度的特色からこの問題を検討する。1980年代の日本では、労働市場の内部化の程度が高く、新規学卒一括採用された従業員が60歳などの定年で退職するまで同一企業内で働く長期雇用を人事ポリシーとした人事管理が行われていた(上林・平野, 2019)。相互補完的な人事システムのもと、従業員は企業内部で教育・訓練を受け、異動を繰り返す中で複数の職務を経験しながら技能や管理能力を高めてきた。能力主義は昇進制度にも反映されており、入社後しばらくは同期の昇進に差が付けられることはなく、昇進競争は他国に比べれば非常に遅いタイミングで開始されていた。赤岡(2005)も指摘しているように、このような日本企業の歴史的・社会的・組織的コンテクストに鑑みれば、日本企業において労働者を単純なコスト・市場で短期取引する商品とする見方はほとんどなかったと考えられる。

加えて、従業員が価値ある資源であり教育訓練によって企業内部で大事に育てていくという HRM の人的資源観は、そもそも日本企業の人事管理から多大な示唆を得て生成されたものであった。これを下地にして、経営側と従業員側とが価値を共有し、組織として戦略的に協働していくという HRM の新しい発想法が形成された。人材開発や雇用保障など HRM の具体的な人事制度は、HRM パラダイムが日本に紹介された当時の日本企業の人事制度に照らし合わせれば、日本の産業界では特段に新鮮な考え方で映らなかったことが想像できる。また、日本の学界においても、人材育成やモチベーションの向上、現場からの改善提案などの自発的な活動を促進することの重要性はすでに強調されており、HRM 理論の人的資源観には特段の注目がなされなかったと思われる。

第二に、HRM には、行動科学における人的資源重視の考え方、人的資本論における教育投資の考え方、そして経営戦略論とりわけ資源ベース視角における経営資源の価値に関する考え方が複雑に理論系譜として織り込まれている。このような HRM を支える複雑な理論支

柱の存在にもかかわらず、1980年代に初めて HRM が日本の学界に紹介されて以降のしばらくは、HRM の投資効果および戦略的側面には光が当てられることはほとんどなかった。

その理由の一つとして考えられるのは、1980年代の日本企業を事例とした経営戦略に関する実証研究において、人間の学習能力に焦点をあてたオーバーエクステンション戦略研究（伊丹，1984）、グループダイナミクスを通じた知識創造プロセスについての研究（Nonaka, 1988; Nonaka and Takeuchi, 1995）など、経営資源とりわけ人的資源と集団の学習プロセスが重視されていたことである。これらの研究は、日本企業が人的資源を重視した経営によって高い経営成果を上げてきたことを実証するものでもあった。当時の日本企業は、製造現場での生産力によって独自の強みを形成していたのであるが、一連の実証研究の成果も相まって、人的資源を重視する日本企業の経営戦略全体までもが優れたものであるという認識が日本の学界でも強化されていた可能性があることが、今日の戦略論研究者から反省とともに指摘されている（沼上，2007；庭本，2007）。

こうした日本の学界の状況にあって、人事管理研究領域でも、HRM における人的資源観と教育・学習重視の姿勢と日本企業の人事管理との親和性をもって、日本企業の人事管理が HRM の中核をなしているという意識があったのではないか。当時の日本の学界の状況を総合的に勘案すれば、10～15年間にわたる HRM 受容の空白期間は、日本企業の人事管理における戦略的な問題点や課題に対する学界の探究が弱くなっていたために、HRM 理論のもつ戦略性への注目や、人的資源と管理が成果に結びつく条件などへの問題意識の形成が遅れた期間と解釈できる。

第三に、1990年代後半になって、日本の学界でも HRM パラダイムが急速に受容されていった背景としては、グローバル競争の激化や IT の急速な発展が、人材グループの多様化そしてその人材管理の必要性を生じさせたことが考えられる。こうした変化を Jacoby (2005) は、雇用慣行の市場志向化という観点から考察している。また、中村・石田編 (2005) は、日本企業の人事管理が、ホワイトカラーの生産性とコスト、ナレッジワーカーの業績測定、長期雇用と一括人事の硬直性などの問題から、人事管理システムと戦略性、業績との結びつきが厳しく問われるようになってきていることを指摘する。こうした実践の動きと相互呼応しながら、1990年代後半以降は、受容の遅れを取り戻すかのように、学界でも HRM パラダイムが積極的に取り入れられ、HRM の戦略的側面を強く意識した理論が展開されることとなったのである。

6 結論と今後の課題

本稿では、HRM 理論・概念および実践が日本の学界や産業界でどのように受容され、発展してきたかについて、文献の量的・質的レビューを踏まえて分析してきた。

まず、米国で生成・発展した HRM 理論の特徴を文献レビューによって検討した。HRM は PM で展開された雇用管理を従業員の資源的価値や自律性との関係から再構成するものであった。このような既存の知見の再構成を可能にしたのが、行動科学、人的資本論を系譜にもつ理論的基礎付けであった。さらに、1980年代以降の HRM の発展は、競争戦略論の理論的裏付けによっていた。すなわち、経営戦略や業績管理との関連で、組織目的と各労働政策との連鎖を具体的に把握し、その関係を意識的に活用するようになったのが HRM であった。

また、HRM の規範的側面として、1970年代以降の米国の国際競争力低下と日本企業の躍進を背景に、日本的経営現象を強く意識して HRM のモデルを構築していることが明らかにされた。このように、米国における HRM 理論の形成それ自体が日本企業のマネジメントの影響をうけ、日本的経営のエッセンスを抽出して理論構築が進んだ点に、他の研究領域とは異なる HRM 理論の独自性があるともいえる。日本の学界は、上記のようなルーツを持つ HRM 理論を日本で逆輸入してきたのである。

分析としては、年代ごとに HRM を扱った論文の増加数を5年ごとの推移で確認し、これらの論文の内容を質的にも検討した。その結果、日本の学界でも「人的資源管理」の語自体は米国で HRM が主流パラダイムになったのと同時期である1980年代前半に紹介されているが、15年ほどは注目されず、1990年代後半以降に HRM を扱った論文が爆発的に増加していることがわかった。また、それらの多くが人事管理の戦略的側面に注目し、あるいは HRM パラダイムに拠って人事管理の問題を取り扱っていることが明らかになった。

産業界においては、特に2000年代以降は、HRM パラダイムの戦略や業績との連関を意識したマネジメントが展開されるようになってきている。しかし、「人的資源管理」という語が日常的に用いられているわけではなく、HRM の知見をとりいれつつも、日本の社会的・組織的コンテクストに拠りながら独自の HRM 実践が展開されているといえる。理論の発展・浸透のプロセスは普遍的なものではなく歴史的・社会的・組織的な文脈に沿って理論が再構築されていくという我々の基本的問いは、産業界の実践においては肯定される。

最後に、本稿における今後の課題について言及する。本稿では、学界と産業界の受容プロセスを考察してきたが、当然に学界と産業界は相互的に影響しているはずである。具体的には、日本における HRM 実践が、米国企業の HRM 実践に直接影響されて変容しつつあるのか、それとも学界に浸透した HRM 理論から得た知見を自組織のコンテクストに合うように解釈しながら人事管理の実践が行われているのか、という問題である。しかし、現時点では、HRM の受容プロセスにおける学界と実務界との交流や関わりが考察されていない。この点に関連して、おそらく日本の場合、学界は産業界を後追いして理論化しようとする傾向にあり、日本の人事管理論の領域での独自の理論化や学説から得た知見を踏まえた実践はさほど

多くないのではないかと思われる。翻って、米国ではむしろ理論が先行してそれを実務家が実践するという志向性がある。しかし、これらは推測の域を出ず、さらなる検証がされる必要がある。

注

- 1) 本稿は以下の論稿を基に加筆修正を施したものである。Niwamoto, Y. and Kambayashi, N. (2022) “The Development of Human Resource Management Theory in Japan,” in Isomura, K., Mitsui, I and Takeuchi, Y. (eds) *Translating and Incorporating American Management Thought into Japan: Impacts on Academics and Practices of Business Administration*, Springer, pp.133-153.
- 2) 英語表記は、Japan Society of Human Resource Management とされているが、「日本労務学会」を直訳するとすれば、Japan Society of Personnel and Labor Management とされるであろう。
- 3) 赤岡 (2005) では、日本で HRM 理論がいつごろから登場し、どの程度の潮流となっているのかを検討するために、「人的資源管理」または「ヒューマン・リソース・マネジメント」を標題に含む1984年から2002年までの論考数が調べられている。本稿では、これに着想を得ながらも、研究課題に沿ったより厳密にかつ広範なデータを収集するために、第2節で述べる分析方法をとっている。
- 4) 分析の基となるデータベースは、論文ごとに「タイトル名 引用文献タイトル (1) 引用文献タイトル (2) …引用文献タイトル (n)」といった「文章」が作成され、その後、人事労務に関する語句とそうではない語句の峻別が行われ、同義の語句の表記統一が行われている。そのうえで、文章や段落における様々な語句の登場頻度に加え、語句同士の共起性の強さが測定されている。共起性の強さは、「ある語句と別の語句の双方が登場する頻度をいずれかが登場する頻度で割った値」としての Jaccard 係数で可視化されている。
- 5) Wright and Boswell (2002) によれば、人事ポリシーとは「組織の人事管理におけるプログラム、プロセス、技術などに関する企業や事業単位での意図」であり、当該組織が実際に導入する人事施策の上位に位置づけられるものである。

参 考 文 献

- Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills D. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, Free Press, NY (梅津祐良・水谷英二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990年).
- Bratton, J. and Gold, J. (2017) *Human Resource Management, 6th edition: Theory and Practice*, Macmillan Education, UK.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley, NY.
- Guest, D. E. (1987) “Human resource management and industrial relations,” *Journal of Management Studies*, 24(5), pp.501-521.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing, NY (北野利信訳『仕事と人間

- 性』東洋経済新報社, 1968年).
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press, NJ.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, NY (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—』ダイヤモンド社, 1967年).
- Likert, R. (1967) *The Human Organization*, McGraw-Hill, NY (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値—』ダイヤモンド社, 1968年).
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, NY (高橋達男訳『企業の人的側面』産業能率短期大学出版部, 1966年).
- Nonaka, I. (1988) "Toward middle-up-down management: accelerating information creation," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 9-18.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年).
- O'Toole, J. et al. (1972) *Work in America*, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, US Department of Health, Education, and Welfare, Washington, DC.
- Wright, P. and Boswell, W. (2002) "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research," *Journal of Management*, 28, pp. 247-276.
- 赤岡功 (2005) 「労務管理論と人的資源管理論」赤岡功・日置弘一郎『労務管理と人的資源管理の構図』中央経済社。
- 石田英夫 (1981) 「海外における日本企業の人的資源管理」『日本労働協会雑誌』23(3), 2-11頁。
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム—』日本経済新聞社。
- 岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理史』三嶺書房。
- 岩出博 (1992) 「人的資源管理の形成」奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博『労務管理入門 [増補版]』有斐閣。
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂。
- 江夏幾多郎・田中秀樹・余合淳 (2023) 「人事労務の定義・対象・手法の移り変わりを研究者はどう捉えてきたか: 経営学の観点から」梅崎修・江夏幾多郎編著『日本の人事労務研究』中央経済社。
- 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』, 203(2), 21-30頁。
- 上林憲雄 (2023) 「人事労務研究の何がどう論じられてきたのか: 大会統一論題テーマの変遷」梅崎修・江夏幾多郎編著『日本の人事労務研究』中央経済社。
- 上林憲雄・平野光俊 (2019) 『日本の人事システム—その伝統と革新—』同文館出版。
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練—優れた人材形成システム』有斐閣。
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム—その普遍性と強み—』東洋経済新報社。
- 中村圭介・石田光男編著 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』東洋経済新報社。
- 庭本佳和 (2007) 「経営戦略研究の新たな視座—沼上報告「アメリカの経営戦略論 (RBV) と日本

企業の実証的研究」をめぐって」経営学史学会編『経営学の現在—ガバナンス論，組織論・戦略論—』経営学史学会年報第14輯，109-123頁。

庭本佳和（2012）「組織過程と労務人事過程—HRM（人的資源管理）の展開—」『甲南会計研究』，6，11-37頁。

庭本佳子（2020）「経営学における労働概念の考察—労働から仕事・キャリアのマネジメントへ—」経営学史学会編『経営学の概念を問う—現代的課題への学史からの挑戦—』経営学史学会年報第27輯，52-66頁。

沼上幹（2007）「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究—リソース・ベスト・ビューを巡る相互作用」経営学史学会編『経営学の現在—ガバナンス論，組織論，戦略論—』経営学史学会年報第14輯，93-108頁。

三戸公（2004）「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』，58(1)，19-34頁。

守島基博（2006）「ホワイトカラー人材のマネジメントの進化—はたして，成果主義は長期雇用と適合的なシステムなのか」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編著『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第4巻組織能力・知識・人材』有斐閣。