



サステナブル人的資源管理の論点整理 : 三次文献レビューによる検討

堂西, 晴香
上林, 憲雄

(Citation)

国民経済雑誌, 229(2):21-36

(Issue Date)

2025-06-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100496596>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100496596>



国民経済雑誌

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

サステナブル人的資源管理の論点整理

——三次文献レビューによる検討——

堂 西 晴 香
上 林 憲 雄

国民経済雑誌 第229巻 第2号 抜刷

2025年6月

神戸大学経済経営学会

サステナブル人的資源管理の論点整理

——三次文献レビューによる検討——

堂 西 晴 香^a
上 林 憲 雄^b

本研究の目的は、サステナブル HRM (Sustainable Human Resource Management) 研究の到達点と課題について、三次文献レビューの手法を用いて体系的に明らかにし、今後の研究の方向性を提示することである。サステナブル HRM は、「人のマネジメント」パラダイムにおける戦略的人的資源管理の後続候補として期待されているが、その転換をめぐる議論は収束していない。そこで本研究では、サステナブル HRM へのパラダイム移行に纏わる Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の対立的見解を整理した上で、サステナブル HRM 研究のシステムティックレビューを精査し、現況のサステナブル HRM の論点と課題を抽出した。その結果、1) ウェルビーイング向上のメカニズム解明、2) コンテキストの考慮、3) 定性的なアプローチや混合研究法を用いた実証分析が今後必要となることが示唆された。

キーワード サステナブル人的資源管理, 戦略的人的資源管理, ウェルビーイング, SDGs, 三次文献レビュー

1 問題意識

2015年9月の国連サミットで採択された「SDGs (持続可能な開発目標)」を契機に、経営実践においても企業の持続可能性 (サステナビリティ) が着目されている。ここにサステナビリティとは、「資源の開発、投資の方向性、技術開発の方向性、制度の変化のすべてにおいて調和が保たれ、人々のニーズと願望を満たす現在と将来の可能性を高めること」(Brundtland, 1987, p. 43) と定義され、その三側面である経済、社会、環境の調和を図ることが鍵となるとされている。

こうした持続可能性への社会的関心の高まりとともに、SDGs の実現へ向けた経営学の在り方が問い直されている (上林・小松編著, 2022)。近年、「人のマネジメント」の領域にお

a 神戸大学大学院経営学研究科, hdounishi@gmail.com

b 神戸大学大学院経営学研究科, nkamba@kobe-u.ac.jp

いても、組織の持続的発展のための人的資源管理としてサステナブル人的資源管理（Sustainable Human Resource Management：以下、サステナブル HRM）なる概念が注目を集めている（Piwowar-Sulej, 2021）。サステナブル HRM とは、「短期的な利益に傾注するだけでなく、長期的な企業価値の向上を念頭に、組織内外のかかわりによって経済、社会、環境的目標の達成を可能にする人的資源管理戦略と施策の適用」（Ehnert, et al., 2016, p. 90）を指す。サステナブル HRM は、1960年代以降主流であった人事労務管理（Personnel Management）から、1980年代初頭に登場した人的資源管理（Human Resource Management：以下、HRM）へ、さらには1990年代から2000年代初頭にかけて台頭した戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management：以下、SHRM）へと変貌を遂げてきた「人のマネジメント」パラダイムの後続候補としても期待されるようになっている（上林, 2025）。

ただし、SHRM に代わるアプローチとしてサステナブル HRM を位置づけ、SHRM との乖離を示す論者（Kramar, 2022）がいる一方で、サステナブル HRM を SHRM の延長線上に位置づけ、SHRM パラダイムを必ずしも代替するものではない（SHRM 論の展開の一部）とする見解も存在する（e.g. Ehnert, 2009; Guerci, Shani and Solari, 2014）。このように、サステナブル HRM の位置づけに関する見解が拮抗する現況は、HRM 研究におけるニューパラダイムとしての定着を妨げ、期待とは裏腹に、今後の確固たるエビデンスを収集するための実証研究のみならず、実務での展開に混乱を招く一因にもなりかねず、サステナブル HRM 固有の特徴に関してその論点を今一度整理しておくことが必要であろう。意外にも、こうしたサステナブル HRM の学術的視点からの論点整理は、その必要性にもかかわらず、未だほとんどなされていないといつてよい。

それゆえ、本研究の目的は、システマティックレビュー（Systematic Review：以下、SR）ならびに体系的な文献レビュー（Systematic Literature Review：以下、SLR）といった二次研究（secondary studies）を評価する三次文献レビュー（tertiary literature review）（Kitchenham, et al., 2010）の手法を用いて、サステナブル HRM 研究の到達点と課題を明確にし、さらに今後の研究の方向性を提示することである。

そこで、第2節では、サステナブル HRM の嚆矢となった Kramar（2014, 2022）と Ehnert（2009, 2014）を取り上げ、SHRM とサステナブル HRM に対する両者の対立的見解を整理する。現下のサステナブル HRM 研究が Kramar（2014, 2022）と Ehnert（2009, 2014）を基盤として展開されているという事実に鑑みれば、サステナブル HRM に対する両者のスタンスを把握しておくことは、後続する研究に彼らの成果がどのように活かされ、何が発展的に探究されるようになったのかの軌跡を明確化するうえで重要であると考えられるためである。続く第3節では、現在までのエビデンスが集約されたサステナブル HRM に関する SR を精査し、第2節で Kramar（2014, 2022）と Ehnert（2009, 2014）を相対的に吟味した結果と照

らし合せて、サステナブル HRM における論点と課題を抽出し、今後の研究の展望を示す。最後に、第 4 節では、本研究の発見事実を結論として纏め、インプリケーションと残された課題について論じる。

2 SHRM とサステナブル HRM の異同

—Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の見解から—

2.1 Kramar (2014, 2022) の論点

Kramar は、サステナブル HRM を SHRM に代わる次のステージとして位置づけ (Kramar, 2014)、SHRM と区別されるサステナブル HRM の特徴として、①望ましい組織的成果間の緊張関係の識別、②能力開発の本質的な関心、③HRM 活動のプラス/マイナスの両方の成果の認識、④HRM 活動の開発と実施に注意を払うこと、⑤サステナブル HRM に必要な価値観と倫理観の明示、⑥組織的、経済的、生態学的な社会変革を促進するためのサステナブル HRM の測定尺度の提示、の 6 点を提示している (Kramar, 2022)。

第 1 に、サステナブル HRM は、経済的、社会的、環境的成果の三側面においてポジティブな成果を達成することを目的としており (De Prins, Van Beirendonck, De Vos and Segers, 2014)、効率性と社会的正当性、短期的利益と長期的目標などの相反する成果の追求を重視している。こうした成果間のパラドックスは SHRM においても認識されていたが、SHRM がパラドックスの解消を通じてビジネスの成功を目的としているのに対し、サステナブル HRM は、サステナビリティの実現に向け、パラドックスの解消ではなく、相反する成果の同時追求そのものを目的としている点で異なる。第 2 に、サステナブル HRM では、SHRM における能力開発の視点に加え、財務的、人的、社会的、環境的な成果を含むより広範な戦略的成果の達成に向けた能力開発が課題とされている。ここでの能力は、不確実性の高い環境において、財務的、人的、社会的、生態学的にポジティブな成果を生み出すための知識、スキル、価値観を指し、環境変化に対応し得る従業員の能力開発が求められる。第 3 に、サステナブル HRM の特徴として、組織内外に与えるポジティブな影響とネガティブな影響の両方を明確に認識していることが挙げられる。サステナブル HRM では、ステイクホルダーにもたらされる潜在的な弊害を評価し、その弊害を防止する活動を行う必要性が強調されている。第 4 に、サステナブル HRM では、HRM 活動の開発と実施において、ステイクホルダーとの対話が重視される。財務的、人的、社会的、生態学的成果といったより広範な成果が求められるサステナブル HRM では、戦略の策定において社内外の連携が重視され、より統合的なアプローチが推進される。第 5 に、サステナブル HRM では、従業員の望ましい行動にサステナビリティという価値観を明確に認識することが強調される。サステナブル HRM の一つである ROC モデル—従業員の尊重 (Respect)、環境への配慮 (Openness)、持

続可能性 (Continuity) の具体的内容を示したモデルは、組織内外のステイクホルダーを尊重することに焦点を当てており、この価値観を HRM の方針に反映させるべきだと主張している (De Prins, et al., 2014)。第 6 に、サステナブル HRM における成果の測定には、財務的、人的、社会的、環境的な成果を網羅する複雑な測定尺度が必要とされる。

要するに、Kramar (2014, 2022) は、SHRM の限界点を克服するものとしてサステナブル HRM を位置づけ、SHRM に代わる新たな「人のマネジメント」パラダイムとしてサステナブル HRM を論じていると纏められる。

2.2 Ehnert (2009, 2014) の論点

Ehnert (2009) は、1995年から2005年までのサステナビリティと HRM に関する文献をレビューし、サステナブル HRM は SHRM の視点を拡張するものであると論じている。すなわち、前項でみた Kramar とは異なり、SHRM 論の延長線上にサステナブル HRM を定位している点が大きな特徴であるといっていよい。加えて、サステナビリティを戦略的成功のための手段として捉え、サステナブル HRM の戦略的特徴として、①長期志向、②インパクト志向、③実質志向、④パートナーシップ志向、⑤複数のボトムライン志向、⑥パラドックス志向の 6 点を提示している (Ehnert, 2014)。

第 1 に、長期志向とは、将来の視点を現在に統合させることを指す。サステナブル HRM では、人的資源を効率的かつ効果的に活用するという現在の視点と将来的に従業員の意欲を維持、育成、発展させるという未来の視点とのバランスを取ることが重視される。第 2 に、インパクト志向とは、人事施策が組織や従業員エンゲージメント、ウェルビーイングに与える組織内への影響に加え、従業員や地域社会にもたらす弊害をコントロールする組織外への影響を考慮することである。人事施策を持続可能なものにするには、従業員や地域社会に対する悪影響を最小限に抑えることが必要であり (Mariappanadar, 2003)、負の外部性を考慮することの重要性が強調される。第 3 に、実質志向とは、企業資源の消費と再生産のバランスを長期的にとることである (Ehnert, 2009)。具体的には、人的・社会的資源の再生と発展を可能にしながら、内部から自らを維持する HRM の在り方を指し、現在と将来の人的資源の保持が重視される。第 4 に、パートナーシップ志向とは、ステイクホルダーとの信頼関係の構築を重視することである。資源を一方的に搾取するのではなく、ステイクホルダー間の相互の資源交換関係を構築することで資源を存続させることが志向される。第 5 に、複数のボトムライン志向とは、効率的な労働組織と人事の社会的責任を維持しつつ環境の目標を統合することを指す。一般に、ボトムラインは会計上の利益を含意する用語であるが、サステナブル HRM では、経済的、人的、社会的、生態学的な複数のボトムラインを統合し、財務的指標のみならず、新たな社会的指標や生態学的指標をも加えて複数の指標を統合的に用

いるべきであると主張されている。第6に、パラドックス志向とは、2つまたは複数の矛盾する現象によって生み出される緊張関係への対処を指す。Ehnert (2009) では、1) 人的資源を効率的に配置すると同時に、将来の人的資源の基盤を維持存続させる「効率性—実質性パラドックス」、2) 実質を維持し、資源を効率的に配置すると同時に、社会的責任を果たす「経済合理性（効率性と実質性）—関係合理性（社会正当性）パラドックス」、3) 短期的な利益を創出すると同時に長期的な組織の存続可能性を目指す「現在—将来パラドックス」のサステナブル HRM の3つのパラドックス関係が示されている。

以上の議論を総括すると、Ehnert (2009, 2014) は、6つのサステナブル HRM の特徴を SHRM との違いという文脈ではなく、サステナビリティの戦略的可能性として SHRM の視点からサステナブル HRM を捉えていると解釈できる。

2.3 両者の見解の要約と限界点

SHRM とサステナブル HRM の対比に関する Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の見解はパラダイム転換という観点から見れば異なっているものの、サステナブル HRM の特徴に関する両者の視点には多くの共通点がみられる。サステナブル HRM の特徴に関する両者の論点を整理すると、緊張関係の対処、負の外部性の考慮、ステイクホルダー重視、複合的な成果指標による測定、より広範な能力開発の5つの視点に集約される（表1）。

表1 両者の見解の要約

Kramar (2014, 2022) の論点	サステナブル HRM の視点	Ehnert (2009, 2014) の論点
共通点		
①望ましい組織的成果間の緊張関係の識別	緊張関係の対処	①長期志向 ③実質志向 ⑥パラドックス志向
③HRM 活動のプラス/マイナスの両方の成果の認識	負の外部性の考慮	②インパクト志向
④HRM 活動の開発と実施に注意を払うこと ⑤サステナブル HRM に必要な価値観と倫理観の明示	ステイクホルダー重視	④パートナーシップ志向
⑥組織的、経済的、生態学的な社会変革を促進するためのサステナブル HRM の測定尺度の提示	複合的な成果指標による測定	⑤複数のボトムライン志向
②能力開発の本質的な関心	より広範な能力開発	—
相違点		
断絶性を強調	SHRM 論との連続性	連続性（延長線上）を強調

出所：筆者作成。

第1の視点の「緊張関係の対処」とは、相反する成果間のバランスを考慮することである。

この視点には、Kramar (2014, 2022) の①望ましい組織的成果間の緊張関係の識別と Ehnert (2009, 2014) の①長期志向、③実質志向、⑥パラドックス志向が含まれる。Kramar (2014, 2022) では、サステナブル HRM 下での成果間の緊張、パラドックス、矛盾の認識について言及されている。一方、Ehnert (2009, 2014) では、⑥パラドックス志向として上述した3つのパラドックスのうち、①長期志向は「現在－将来パラドックス」、③実質志向は「効率性－実質性パラドックス」に含まれるため、両者に共通しているサステナブル HRM の特徴として「緊張関係の対処」という視点に集約できる。

第2の視点の「負の外部性の考慮」とは、企業行動がステイクホルダーなどの第三者にとってコストとなるものを考慮することを指す。この視点には、Kramar (2014, 2022) の③HRM 活動のプラス/マイナスの両方の成果の認識と Ehnert (2009, 2014) の②インパクト志向が含まれる。組織内への影響にとどまらない組織外にもたらす影響を考慮し、企業行動による弊害のコントロール重視を指摘している点において両者の論点は共通しているといえ、「負の外部性の考慮」として纏められる。

第3の視点の「ステイクホルダー重視」とは、従業員のみならず、従業員の家族やコミュニティ・グループ、労働組合、生態環境、将来世代などの組織内外のステイクホルダーを重視することを意味する。この視点には、Kramar (2014, 2022) の④HRM 活動の開発と実施に注意を払うこと、⑤サステナブル HRM に必要な価値観と倫理観の明示と Ehnert (2009, 2014) の④パートナーシップ志向が含まれる。Kramar (2014, 2022) の④HRM 活動の開発と実施に注意を払うことという論点では、ステイクホルダーとの対話を重視することで戦略の策定において社内外の連携が重視されており、⑤サステナブル HRM に必要な価値観と倫理観の明示という論点では、組織内外のステイクホルダーを尊重するという価値観を HRM の方針に反映させることが強調されている。また、Ehnert (2009, 2014) の④パートナーシップ志向においてもステイクホルダーとの信頼関係の構築について言及されており、いずれの論点にも共通している点として「ステイクホルダー重視」の視点に統合できる。

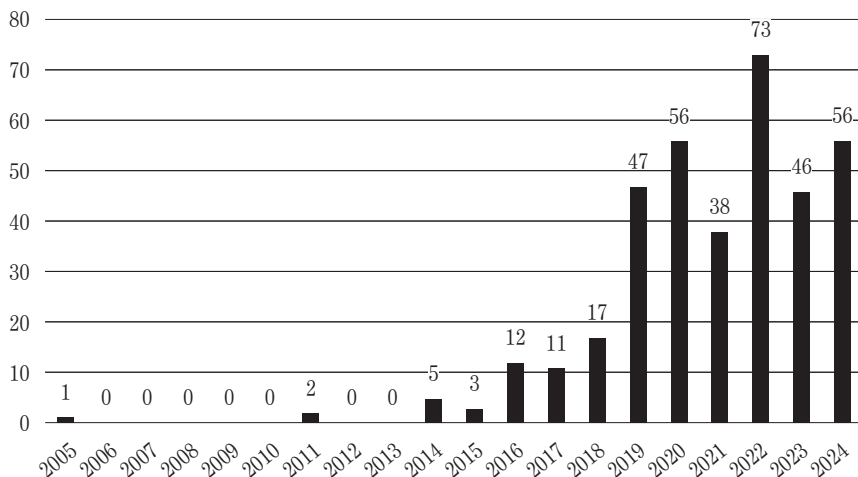
第4の視点の「複合的な成果指標による測定」とは、財務的、人的、社会的、生態学的な成果を網羅する成果指標による測定を指す。この視点には、Kramar (2014, 2022) の⑥組織的、経済的、生態学的な社会変革を促進するためのサステナブル HRM の測定尺度の提示と Ehnert (2009, 2014) の⑤複数のボトムライン志向が含まれる。両者に共通している点として、財務的指標にとどまらない新たな社会的指標や生態学的指標が用いられることが挙げられ、「複合的な成果指標による測定」の視点として纏められる。

第5の視点の「より広範な能力開発」とは、財務的、人的、社会的、環境的な成果を含むより広範な戦略的成果の達成に向けた能力開発のことである。この視点には、Ehnert (2009, 2014) の②能力開発の本質的な関心のみが含まれる。サステナブル HRM では、財務的、人

的、社会的、生態学的の3つの成果を生み出すことのできる従業員の能力開発が求められる。

しかしながら、両者の見解にはサステナブル HRM の研究動向を把握するうえでの限界点も存在する。Kramar (2022) の議論における SHRM とサステナブル HRM の6つの相違点は、調査によるエビデンスに基づいたものではなく、提言レベルにとどまっている。また、Ehnert (2009) においては、2005年までの文献レビューにより SHRM とサステナブル HRM について整理しているものの、2019年以降にサステナブル HRM に関する文献が増加傾向にあること(図1)に鑑みると、サステナブル HRM に纏わる新たな論点が提示されている可能性が指摘できる。以上の両者の限界点を踏まえると、今後、「人のマネジメント」論を展開する上で、現段階でのサステナブル HRM の到達点と課題を整理する必要があるといえる。節を改め、この点を体系的な文献レビューを通じて明らかにしてみよう。

図1 サステナブル HRM に関する文献件数の年次推移¹⁾



出所：筆者作成。

3 サステナブル HRM に関する先行諸研究

3.1 方法

本節では、サステナブル HRM に関する既存研究の到達点と課題を整理するため、サステナブル HRM に関する SR ならびに SLR をレビューすることによって論点を整理する三次文献レビューの手法を適用する。サステナブル HRM に関する学術論文の数は、2000年初頭以降年々増加し、増加のスピードは2019年以降高まっている(図1)。このような膨大な数の諸研究からもたらされるエビデンスを見落とすことなく、客観的に評価を加えることを可能とする SR は、サステナブル HRM の既存研究から得られるエビデンスを包括的に捉えてい

るため、サステナブル HRM に関する SR をレビューすることは、これまでのサステナブル HRM 研究を体系的に把握するうえで必要不可欠な作業であると考えられる。

3.1.1 検索プロセス

本稿では、主に社会科学に関する主要文献が収録されている Web of Science を使用し、検索を行った。検索語句は、「(“Sustainab* human resource* manage*” or “Sustainable HRM”) and (“Systematic review” or “Systematic literature review”)」とし、文献検索を実施した2024年9月22日までに報告された文献を対象とした。その結果、サステナブル HRM をキーワードとする文献は全体で367件確認され、その中でもサステナブル HRM に関する SR または SLR が行われた文献は21件であった（表2）。

表2 検索戦略

検索語句		文献数
サステナブル HRM		
1	“Sustainab* human resource* manage*” or “Sustainable HRM”	367
研究のタイプ		
2	1 and “Systematic review” or “Systematic literature review”	21

出所：筆者作成。

3.1.2 レビュー対象文献の組み入れ基準

本文献レビューでは、以下の2つの包含基準を設定した。第1に、サステナブル HRM に関する SR をレビュー対象とすることを目的として、タイトルもしくはキーワードに Sustainable human resource management または Sustainable HRM, かつ Systematic review または Systematic literature review が含まれていることとした。第2に、出版年については、検索日である2024年9月22日までに発行されたすべての文献を含めることとした。一方、日本におけるサステナブル HRM に関する研究は緒についたばかりであり、2024年9月22日時点で CiNii に掲載されているサステナブル HRM 研究は皆無であった²⁾。したがって、本稿では、日本におけるサステナブル HRM 研究はレビュー対象としていない。

3.1.3 データの抽出

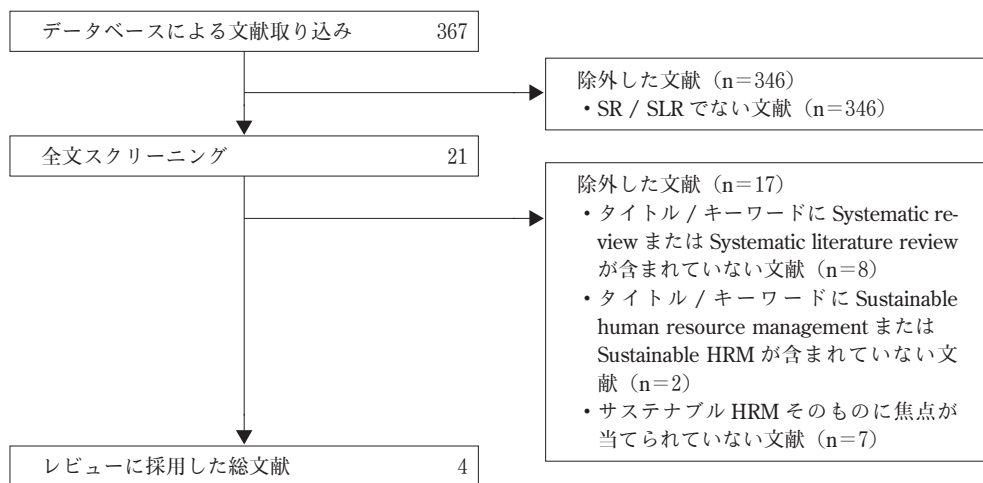
本稿において、「データ」とは、方法や対象者の特徴、アウトカムなど、研究に関するあらゆる情報を指している。具体的には、データ収集の際に考慮すべき事項のチェックリスト (Li, Higgins and Deeks, 2023) を参照し、著者名、発行年、対象文献の出版期間、研究デザイン、対象文献数、各 SR/SLR に含まれた文献の調査対象国、分析手法、発見事実を抽出した。

3.2 結果

3.2.1 対象となる研究の選考の過程

データベース検索の結果、計21の文献が抽出された。21の文献のうち、タイトルもしくはキーワードに Systematic review または Systematic literature review が含まれていない文献が8件、Sustainable human resource management または Sustainable HRM が含まれていない文献が2件、サステナブル HRM そのものに焦点が当てられていない文献が7件確認されたため、それらの文献を除外した。その結果、最終的に4件の研究が本文献レビューの対象となった（図2）。

図2 分析対象文献の選定プロセス



出所：筆者作成。

3.2.2 対象となった研究の概要

本研究で対象となった4の研究のうち、3の研究がSLRであり、1の研究がSRであった。また、各SR/SLRに含まれた文献の分析手法について報告された2の研究（Anlesinya and Susomrith, 2020; Macke and Genari, 2019）より、実証研究が過半数を占めていることや実証研究の中でも量的アプローチが多く、そのうち約90%が横断的データによる調査であることが確認された。また、各SR/SLRに含まれた文献の調査対象国の分布より、サステナブルHRMに纏わる議論は、主にアジアで盛んに行われていることが明らかとなった（表3）。

3.2.3 現況のサステナブルHRM研究の論点

本研究の対象となった4の文献で明らかとなったサステナブルHRMにおける研究テーマを前節でのKramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の論点に照らし合わせると、図3

表3 対象となった研究の概要

文献 番号	著者名 (発行年)	対象文献の 出版期間	研究 デザイン	対象 文献数	各 SR/SLR に含まれた文献の 調査対象国	各 SR/SLR に含まれた文献で 用いられた分析手法
1	Anlesinya and Susomrith (2020)	2003年 ～2020年	SR	122件	・アジア：13カ国 ・ヨーロッパ：9カ国 ・アメリカ：3カ国 ・アフリカ：1カ国 ・オーストラリア	理論研究：21件 (17.21%) 実証研究：101件 (82.79%) ・量的アプローチ：73.27% 横断的データ：89.11% 縦断的データ：10.89% ・質的アプローチ：14.85% ・混合アプローチ：11.88%
2	Gomes, Coelho and Ribeiro (2024)	2019年 ～2022年	SLR	27件	—	—
3	Kumar et al (2020)	1984年 ～2018年	SLR	163件	—	—
4	Macke and Genari (2019)	2001年 ～2018年	SLR	115件	・タイ：8.7% (10件) ・ブラジル：7.0% (8件) ・オーストラリア：6.1% (7件) ・ドイツ：4.3% (5件) ・アメリカ：4.3% (5件) ・インド：3.5% (4件) ・イギリス：3.5% (4件) ・残りの20%は上記以外の18カ国 で実施された。	理論研究：49件 (42.6%) 実証研究：66件 (57.4%) ・量的アプローチ：29.6% ・質的アプローチ：27.9%

出所：筆者作成。

のように分類することができる。

第1象限は、サステナブル HRM に纏わる論点として、Kramar が言及している一方で、Ehnert は言及していない点である。具体的には、「より広範な能力開発」という視点である。Macke and Genari (2019) は、サステナブル HRM に関する文献の抄録について内容分析を行い、持続可能なリーダーシップに関する研究カテゴリーが確認されたことを報告している。サステナブル HRM における人事施策の実践には、従業員のみならず、従業員の家族のニーズにも焦点を当て、単なる法的規制の履行にとどまらない能力開発の機会が必要であることが確認されている (Macke and Genari, 2019)。

第2象限は、サステナブル HRM に纏わる論点として、Kramar と Ehnert の双方が言及していた点である。具体的には、「緊張関係の対処」、「負の外部性の考慮」、「ステイクホルダー重視」、「複合的な成果指標による測定」の4つの視点である。Macke and Genari (2019) の内容分析の結果、HRM 施策とサステナビリティとの間の対立関係やパラドックスに関する研究カテゴリーが確認されており、緊張関係の対処の視点での論点が抽出された。また、Anlesinya and Susomrith (2020) は、労働強化の負の外部性として、ステイクホルダー（従業員、その家族、地域社会）の心理的、社会的、労働関連の健康問題に大きく寄与する可能性があることを指摘しており、経営者は主要な利害関係者に害を与えないような HRM 制度を導入すべきであると結論づけている。また、Macke and Genari (2019) は、サステナブル

図3 対象文献の分類

	言及アリ	Ehnert	言及ナシ
言及アリ	第2象限	第1象限	
	・緊張関係の対処 －HRM 施策とサステナビリティのパラドックス対処 (Macke and Genari, 2019) ・負の外部性の考慮 －主要な利害関係者に害を与えない制度導入の必要性を指摘 (Anlesinya and Susomrith, 2020) ・ステイクホルダー重視 －CSR やステイクホルダーとの関係性を重視 (Macke and Genari, 2019) ・複合的な成果指標による測定 －サステナブル HRM の成果を3つの視点 (財務, 社会, 環境) から総合的に評価 (Anlesinya and Susomrith, 2020) －財務, 社会, 環境的サステナビリティ指標の特定 (Kumar et al, 2020)	・より広範な能力開発 －持続可能なリーダーシップ重視 (Macke and Genari, 2019) －従業員とその家族のニーズに焦点を当てた研修や能力開発の機会, キャリアマネジメント等の開発 (Macke and Genari, 2019)	
Kramar	第3象限	第4象限	
言及ナシ		・非財務パフォーマンス重視 －従業員のエンゲージメントや革新行動と HRM との関連を重視 (Gomes, Coelho and Ribeiro, 2024) ・先行要因の特定 －サステナブル HRM の推進要因と障壁の解明 (Anlesinya and Susomrith, 2020; Kumar et al, 2020) ・効果の特定 －サステナブル HRM がもたらす成果の解明 (Anlesinya and Susomrith, 2020)	

出所：筆者作成。

HRM に関する研究テーマとして、HRM とサステナビリティの社会的側面を重視する研究カテゴリーがあることを明らかにしており、社会的側面の中でも、特に、CSR やステイクホルダーとの関係性が重視されていることを報告している。さらに、サステナブル HRM 研究では、3つの視点(財務, 社会, 環境)における成果を統合的に評価すること (Anlesinya and Susomrith, 2020) やそれぞれの具体的な指標が提示されていること (Kumar, et al, 2020) から、複合的な成果指標による測定に関する議論も行われていることが確認できる。

第3象限は、サステナブル HRM に纏わる論点として、Ehnert が言及している一方で、Kramar は言及していない点である。表1に示したとおり、Ehnert の論点はその全てにおいて Kramar の論点に共通している要素を含んでいたため、第3象限の論点は存在しない。

第4象限は、サステナブル HRM に纏わる論点として、Kramar と Ehnert の双方が言及していなかった論点である。この第4象限に分類される論点こそ、サステナブル HRM の初期の文献では十分に議論されておらず、したがって今後詳しく分析されねばならない論点であるといえる。本研究の結果より、Kramar と Ehnert の両者の見解には分類されない、新たなサステナブル HRM に纏わる研究テーマが抽出された。具体的には、「非財務パフォーマンス

ンス重視」,「先行要因の特定」,「効果の特定」の3つの視点である。Gomes, Coelho and Ribeiro (2024) は、文献のキーワードを用いた共起ネットワーク分析を行った結果、従業員のエンゲージメントや革新行動と HRM の関連性がサステナブル HRM の顕著なテーマであることを明らかにしている。特に、Gomes, et al (2024) は、2019年から2022年の間に出版された文献を対象としていることから、近年のサステナブル HRM に特有の研究テーマとして非財務パフォーマンス重視の視点が出現していると解釈できる。SHRM でも非財務パフォーマンスの視点は言及されていたが、サステナブル HRM では、主にウェルビーイングや環境保全への取り組みなど社内外のステイクホルダーを含んだサステナビリティの実現を非財務パフォーマンスとして重視する傾向にある。また、Anlesinya and Susomrith (2020) や Kumar, et al (2020) は、サステナブル HRM 導入の先行要因や障壁、サステナブル HRM の導入によってもたらされる成果について検討しており、サステナブル HRM そのものに関する論点のみならず、いかにしてサステナブル HRM を導入するか、またはサステナブル HRM 導入によってもたらされる成果にはどのようなものがあるのかといった論点が存在することが明らかとなった。

3.2.4 サステナブル HRM 研究の今後の研究課題

サステナブル HRM 研究の論点が抽出された一方で、サステナブル HRM に纏わる研究の限界点も明らかとなった。以下では、本研究で得られた結果をもとに、今後のサステナブル HRM 研究に関する展望を論じる。従前までの議論を総合すると、サステナブル HRM 研究として目下取り組む意義が大きいテーマは、ウェルビーイングを高めるメカニズムの解明、コンテキストを考慮したサステナブル HRM の在り方の検討、定性的なアプローチや混合研究法を用いた実証分析の3点であると考えられる。

第1に、図3から得られた結果より、ウェルビーイングを高めるメカニズムの解明が今後の研究課題の1つといえる。サステナブル HRM で重視される財務、社会、環境の3つの視点のうち、グリーン HRM など環境的な視点での成果に傾注しており (Anlesinya and Susomrith, 2020)、今後の研究の方向性として、特にウェルビーイングなどの非財務パフォーマンスの向上を重視することが指摘されている (Gomes, et al., 2024)。また、ミクロレベルの先行要因に焦点を当てた研究は非常に限られており、サステナブル HRM の促進要因として、従業員の性格や個人の価値観といった個人内要因を探る必要性が指摘されている (Anlesinya and Susomrith, 2020)。これらを踏まえると、ウェルビーイングを促進させる個人内要因を明らかにし、ウェルビーイングを高めるメカニズムを明らかにすることが今後の研究課題の1つといえる。

第2に、これらの分析結果より、コンテキストを考慮したサステナブル HRM の在り方の

検討が今後必要になると考えられる。サステナブル HRM に関する研究は、そのほとんどがアジアにおけるものであり、国家間で差があることが明らかとなった。さらに、国家間での違いにとどまらず、大企業と中小企業、営利団体と非営利団体など調査対象者のコンテキストを考慮した比較分析が必要とされている (Anlesinya and Susomrith, 2020) ことに鑑みると、コンテキスト要因を考慮したサステナブル HRM 研究が今後求められるであろう。

第3に、本研究の対象となった文献の方法論的観点から、今後のサステナブル HRM 研究では、定性的なアプローチや混合研究法を用いた実証分析の実施が必要となることが想定される。サステナブル HRM に纏わる研究では、定量的アプローチによる実証分析が支配的であり、定性的アプローチや混合研究法によるアプローチが少ないことが確認されている (Anlesinya and Susomrith, 2020)。近年のサステナブル HRM に関する研究において、特に非財務パフォーマンスの向上が重視されていること (Gomes, et al., 2024) に鑑みれば、今後のサステナブル HRM の方法論的なアプローチとして、定性的なアプローチや混合研究法を用いて非財務パフォーマンスを高めるプロセスを精緻に捉えた研究が要請されるであろう。

4 結 論

本稿では、新たな「人のマネジメント」パラダイムとして、SHRM からサステナブル HRM への移行に関する Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の見解を整理し、さらに、近年のサステナブル HRM 研究の SR をもとに研究動向を捉えることによって、サステナブル HRM の論点と課題の整理を行った。以下では、発見事実を整理しながら、本研究から得られる示唆について論じる。

第1に、Kramar と Ehnert の両者の見解における異同を整理した点である。両者の見解は、SHRM からサステナブル HRM へのパラダイムシフトに関しては、根本的に相異なる視点を有していることが判明した。ただし、両者の主張には多くの共通点が含まれていることも明らかになり、それらの論点を整理することでサステナブル HRM に特有の5つの視点を浮き彫りにした。具体的には、「緊張関係の対処」、「負の外部性の考慮」、「ステイクホルダー重視」、「複合的な成果指標による測定」、「より広範な能力開発」である。サステナブル HRM 研究の出発点となった Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の見解を相互に比較吟味したうえで、これからの時代における新たな HRM パラダイムとしてのサステナブル HRM の5つの特徴を提示した点が、本稿における理論的インプリケーションの1つである。

第2に、現在までのサステナブル HRM の SR をレビューし、現況のサステナブル HRM に纏わる論点と今後の研究課題を抽出した点である。Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の論点は、直近の研究結果が考慮されていないことや提言レベルでの議論にとどまっているなど、厳密さや対象範囲の広さに欠けるといった限界があった。そこで、本稿では、

広範な文献を評価するための最も信頼性が高く、効率的で質の高い方法であるとされているSRをレビューすることで統合的にサステナブルHRMに関する研究の論点と課題を抽出した。さらに、Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) の視点に照らし合わせて現況のサステナブルHRM研究の論点を整理したことで、Kramar や Ehnert らの見解では明らかとされてこなかった「非財務パフォーマンス重視」、「先行要因の特定」、「効果の特定」の3つの論点を抽出した。2022年までの直近のサステナブルHRMに関する文献を対象とし、サステナブルHRM研究に特有な新たな視点を導出した点において、本研究より得られたサステナブルHRM研究の論点は、Kramar (2014, 2022) と Ehnert (2009, 2014) における議論よりも精度が高いと考えられる。

第3に、今後、サステナブルHRM下で取り組むべき研究課題を提示した点である。具体的にはウェルビーイングを高めるメカニズムの解明、コンテキストを考慮したサステナブルHRMの在り方の検討、定性的なアプローチや混合研究法を用いた実証分析の3つの研究課題が今後必要とされることが示唆された。本研究は、今後のサステナブルHRM研究を方向づける重要なリサーチアジェンダを提示した点において、当該分野における学術的意義が高いと考えられる。これら研究課題の検証を通して、これまで曖昧とされてきたサステナブルHRMが真に新しい「人のマネジメント」のパラダイムとして措定しうるかどうかについて明らかにできるといえよう。

最後に、本研究の限界と今後の課題として以下の2点が挙げられる。第1に、文献収集において1つのデータベースしか用いていない点である。それゆえ、本文献レビューでは、必ずしも出版バイアス (publication bias) を否定できず、今後は複数のデータベースから文献を収集することが必要であろう。第2に、三次文献レビューを行う際には、研究の質を高めるためにそれぞれのアウトカムにおける方法論の質 (methodological quality) あるいはバイアスの危険性 (risk of bias) の評価を行うことが求められるが、本文献レビューでは行っていない点である。したがって、結果に対するエビデンスの確実性を高めるためには、厳格な質評価を行い、今回のレビュー結果の妥当性を高める必要性がある。

注

- 1) 図中の文献件数は、Web of Science を用いて、「“Sustainable human resource* management” or “Sustainable HRM”」(検索日: 2024年9月22日) と検索し、取り込まれた文献の数値を表示している。
- 2) 「サステナブル人的資源管理」と検索したところ、1件も文献が確認されなかったが、検索語句を変えることでサステナブルHRMに纏わる研究が抽出された可能性がある。

参 考 文 献

- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020) "Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field," *Journal of Global Responsibility*, 11(3), pp. 295-324.
- Brundtland, G. H. (1987) *Report of the world commission on environment and development: Our common future*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, 2025年1月17日閲覧.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A. and Segers, J. (2014) "Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model," *Management Revue*, 25(4), pp. 263-284.
- Ehnert, I. (2009) *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Berlin: Physica-Verlag.
- Ehnert, I. (2014) "Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM: Mapping and coping with paradoxes and tensions," In I. Ehnert, W. Harry and K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, Heidelberg: Springer, pp. 247-271.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. and Muller-Camen, M. (2016) "Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies," *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), pp. 88-108.
- Gomes, G. P., Coelho, A. and Ribeiro, N. (2024) "A systematic literature review on sustainable HRM and its relations with employees' attitudes: State of art and future research agenda," *Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance*.
- Guerci, M., Shani, A. B. and Solari, L. (2014) "A stakeholder perspective for sustainable HRM," In I. Ehnert, W. Harry and K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, Heidelberg: Springer, pp. 205-223.
- Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O. P., Turner, M., Niazi, M. and Linkman, S. (2010) "Systematic literature reviews in software engineering: A tertiary study," *Information and Software Technology*, 52(8), pp. 792-805.
- Kramar, R. (2014) "Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?" *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069-1089.
- Kramar, R. (2022) "Sustainable human resource management: Six defining characteristics," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), pp. 146-170.
- Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P. Tyagi, M. and Garza-Reyes, J. A. (2020) "Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework," *International Journal of Mathematical Engineering and Management Science*, 5(6), pp. 1014-1031.
- Li, T., Higgins, J. P. T. and Deeks, J. J. (2023) "Collecting data," In J. P. T. Higgins, J. Thomas, J. Chandler, M. Cumpston, T. Li, M. J. Page and V. A. Welch (Eds.), *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions version 6.4*.

- Macke, J. and Genari, D. (2019) "Systematic literature review on sustainable human resource management," *Journal of Cleaner Production*, 208, pp. 806-815.
- Mariappanadar, S. (2003) "Sustainable human resource management: The sustainable and unsustainable dilemmas of downsizing," *International Journal of Social Economics*, 30(8), pp. 906-923.
- Piwowar-Sulej, K. (2021) "Core functions of sustainable human resource management: A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology," *Sustainable Development*, 29(4), pp. 671-693.
- 上林憲雄 (2025) 「人材マネジメントのニューパラダイム—ポスト DX 時代を見据えて—」『日本情報経営学会誌』44巻1号, 41-51頁。
- 上林憲雄・小松章編著 (2022) 『SDGs の経営学—経営問題の解決へ向けて—』千倉書房。