

## 事業戦略・ビジネスシステムと人事・人材戦略との関係性

内田恭彦（山口大学）

小方 真（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

古野庸一（リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

酒匂志野（リクルートマネジメントソリューションズ サービス統括部）

### 【背景】

人事・人材戦略の合理性は何によって決定されるのか？ - これが本研究のテーマである。今日多様な人事・人材戦略のあり方が指摘されている（例えば平野 2006, Marsden1999）。従来戦略的人的資源管理論における議論の多くは戦略との適合性にその合理性を求めた（Delery & Doty 1996, Ferris et. al. 1999）。これらの先行研究を基に人事・人材戦略の合理性の所在は合理性の対象（内部要因 - 外部要因）と情報処理と課題解決の在り方（パターン対応 - 個別対応）の2軸による4つに分類できるだろう。内部要因とは例えば戦略や企業が有する資産など企業内部にあるものであり、外部要因とは業界構造や環境変化などといった企業外部に存在するものである。また情報処理と課題解決のあり方においてパターン対応とは、情報処理や課題解決において個別具体的な状況とは関係ない一定のパターンを適用していくものであり、個別対応とは個別の情報や課題、もしくはその時々状況に都度最適と考えられる活動を選択していくものである。

この人事・人材戦略の合理性の4つの可能性の中でどれが最も説明力のあるものかを明らかにすることが人的資源管理研究の一つの課題と考える。そこで本研究は内部要因 - パターン対応に属する価値創造のパターン（事業戦略パターン）と企業活動のパターン（ビジネスシステムパターン）を取り上げ、先の課題に資するデータを提供することを企図したものである。

### 研究1：事業戦略パターン

事業戦略パターンとしては内田（2008）の戦略合理・資産合理を取り上げる。これは企業を投

入 - 変換 - 産出のオープンシステムとみなし、投入と産出（調達市場と販売市場）の選択による価格差創出による価値創造のパターンを選択している企業を戦略合理とし、変換における独自ノウハウの構築による売り手との価格交渉力による利益創出を行う企業を資産合理とするものである。これらと各個人事・人材戦略（採用・処遇・異動）およびその全体との関係を明らかにする。

### 【方法】

本研究で使うデータは株式会社リクルートマネジメントソリューションズの顧客リストにおける上場企業および1000人を超える大企業を対象として本年3月に質問票を送付して、得られた102社の回答である。

事業戦略パターン（戦略合理・資産合理）の分類のために尺度が作られた。戦略合理は「原材料を安いところから調達し、高く売れるところで販売する」など5項目（ $\alpha = .67$ ）で資産合理は「他社と異なる製品・サービスを産む企業独自の組織能力や技術を開発すること」など5項目（ $\alpha = .75$ ）である。戦略合理得点および資産合理得点をZ得点に変換し、資産合理のZ得点から戦略合理のZ得点を減じた値が負となる企業を戦略合理に、正となった企業を資産合理に分類した。（資産合理44社、戦略合理54社）

採用については採用ポリシーに関する項目を因子分析し、信頼性係数などを鑑みながら「即戦力となる人材を確保できるため」など4項目からなる即戦力調達（ $\alpha = .77$ ）および「教育投資しても回収できる人材を確保できるため」など5項目からなる企業特殊人材育成（ $\alpha = .72$ ）の2つが作られた。処遇ポリシーに関しても同様の方法で行

い、2尺度が作られた。それらは「労働市場から職務の難易度と報酬の関係に対し、納得が得られることが優秀な人材の調達上極めて重要と考えているため」など6項目からなる優秀人材登用( =.68)と「終身雇用なしには企業の競争力を維持・強化することは困難と考えているから」など6項目からなる特殊能力開発推進( =.62)である。異動ポリシーも同様の手続きで尺度化を行い、「確実に生産性が高まる場合に異動を行うことを方針としている」など4項目からなる生産性向上( =.65)、「一定時期までは一つの職掌内での異動により専門性を高め、その後は他職掌を経験させて経営人材を育成していくことを基本方針としている」など3項目からなる知的熟練ハイブリッド( =.63)、「一定期間で異動させることで、常に緊張感を持って仕事をしてもらう」など4項目からなる複数職掌経験( =.74)の3つが作られた。

またコントロール変数として業界の競争状況と企業特性を用意した。業界の競争状況としてはLepak & Snell (2002)を参考に、業界豊潤性(munificence)と業界多様性(dynamics)を、企業特性としては規模を用いることとした。しかし分析は主に共分散分析を用いたのだが、平行性の検定結果から業界豊潤性が用いられず、一部業界

多様性も用いられない場合もあった。

具体的には共分散分析により上記のコントロール変数(共変量)の効果を除去しながら、固有変数として戦略類型(戦略合理、資産合理)を、従属変数として採用、処遇、異動のポリシーの各下位次元を用いた。

**【結果】**

採用ポリシーにおける企業特殊人材育成および処遇ポリシーにおける特殊能力開発において戦略類型の主効果が確認された(採用ポリシー\_\_企業特殊人材育成; F=4.95, p<.05, 処遇ポリシー\_\_特殊能力開発; F=10.17, p<.01)。しかも修正済平均値、すなわち共変量(コントロール変数)の効果を除いた平均値において共に事業戦略パターンにおいて資産合理の企業群の方が戦略合理の企業群より高いものであった(採用ポリシー\_\_企業特殊人材育成; 18.83 戦略合理, 20.09 資産合理、処遇ポリシー\_\_特殊能力開発; 21.00 戦略合理, 22.91 資産合理)。次いで各人事ポリシー毎に多変量共分散分析を行い、事業戦略パターンが各人事ポリシー全体に影響を与えているか否かを検証した。結果は処遇ポリシーにおいて有意であることが確認され(F=5.45, p<.01)また採用ポリシーにおいてもその傾向がうかがえた(F=2.37, p<.10)。

表1. 戦略類型の採用・処遇・異動に対する効果(共分散分析)

| 人事ポリシー | 次元         | 戦略類型  | 調整済平均値 | F値    | 危険率 | 共変量      |
|--------|------------|-------|--------|-------|-----|----------|
| 採用     | 即戦力人材調達    | 戦略合理  | 8.45   | 0.54  |     | 規模、業界多様性 |
|        |            | 資産合理  | 8.98   |       |     |          |
|        | 企業特殊人材育成   | 戦略合理  | 18.83  | 4.95  | *   | 規模、業界多様性 |
|        |            | 資産合理  | 20.09  |       |     |          |
| 処遇     | 優秀人材登用     | 戦略合理  | 19.84  | 2.49  |     | 規模       |
|        |            | 資産合理  | 18.70  |       |     |          |
|        | 特殊能力開発     | 戦略合理  | 21.00  | 10.17 | **  | 規模、業界多様性 |
|        |            | 資産合理  | 22.91  |       |     |          |
| 異動     | 生産性        | 戦略合理  | 8.54   | 0.14  |     | 規模、業界多様性 |
|        |            | 資産合理  | 8.73   |       |     |          |
|        | 知的熟練ハイブリッド | 戦略合理  | 6.39   | 0.22  |     | 規模、業界多様性 |
|        |            | 資産合理  | 6.57   |       |     |          |
|        | 複数職掌経験     | 戦略合理  | 13.54  | 0.15  |     | 規模、業界多様性 |
|        | 資産合理       | 13.30 |        |       |     |          |

\* :p<0.5, \*\* :p<0.1

## 【考察】

以上の結果から次の3点が示唆されるだろう。

第1点は価値創出の基本的パターンとしての事業戦略パターン、すなわち戦略合理か資産合理かということにおいて採用や処遇のポリシーに影響を与えるということである。これは数年単位の具体的な戦略を超えた価値創出の基本的パターンに対して人事制度は構築されていく可能性を認識させる。これにより日本型経営の特徴の一つといわれる終身雇用制など個別戦略期間を超える人事制度の経済的な合理性の説明を付与出来るかもしれない。

第2点は価値創出の基本的パターンとしての事業戦略パターンの違い(戦略合理、資産合理)が最も強く影響を与えるのは企業特殊人材を育成することへの態度であるということだ。採用ポリシーおよび処遇ポリシー共に企業特殊な人材開発を目的とする内容の次元に対して2つの事業戦略パターン間で大きな差が生じていた。これは企業特殊人材の開発により企業特殊技術・製品・サービス等の開発がなされ、それにより顧客との間で価格交渉力を有することにより価値創造を行う資産合理の経営が日本において存在すること示唆するものである。また人事制度の類型としてはAoki(1988)の情報処理のあり方とインセンティブシステムによりA型J型分類に基礎を置く平野(2006)やMarsden(1999)の雇用取引の未決定部分を補うルールの違いなどがあるが、本研究では新たに価値創出の基本的パターンの違いが異なる人事制度の類型を形成する、という新たな視座を提供するものである。

また第3点は、企業が環境変化への適応体であることを否定するものではないが、今回の結果は環境適応のために企業自身が選択している価値創出のあり方に基づき企業内の人事制度が構築されていると考えられることから、環境変化と企業変革の間に媒介変数として価値創出のあり方が存在する可能性を示すものであろう。

## 研究2: ビジネスシステム・パターン

### 【背景】

研究2では、Charles B. Stabell and Oystein D. Fjeldstad(1998)が提唱した、バリューチェーン、バリューショップ、バリューネットワークのビジネスシステム・パターンと各々の人事・組織戦略との関連性を明らかにすることを目的とした。(戦略類型の概略については表2を参照。)

### 【方法】

企業を分類するための尺度開発を行い、研究1と同一母集団(N=102)を7項目への質問項目への回答結果を基に3群に分類した。

まず、採択された項目の合計点を元に得点を標準化し、3種のうち最も標準得点が高かったグループに分類した。その際、バリューネットワーク得点、あるいはバリューショップ得点が55以上だった企業は優先的にそのグループに分類し、残りをバリューチェーンに分類するという方法を採用した。結果、バリューチェーン型に分類された企業は、製造業、小売業など53社であった。バリューショップ型に分類された企業は、シンクタンク、銀行、コンサルティング、システム開発など19社であった。バリューネットワーク型に分類された企業は27社であり、商社、ITなどに加え製造小売業などの上記以外の企業群が多いことが特徴である。戦略分類に用いた各尺度の信頼性は順に(.49, .63, .56)であった。

### 【結果】

調査項目のうち、3類型間での違いが大きくみられた「採用方法とその理由」「人事開発施策で強化している階層」「人事異動の考え方」「次世代経営幹部層の特徴」について、結果を以下に記す。

表2.企業戦略の類型 (Charles B et al. 1998)

|           | バリューチェーン型          | バリューショップ型 | バリューネットワーク型            |
|-----------|--------------------|-----------|------------------------|
| 内容        | 製品に価値を転化           | 顧客の問題解決   | 顧客が集うプラットフォームを創造・維持/革新 |
| 中核的価値     | 長期価値連鎖             | 徹底・集中     | 仲介                     |
| 中核的活動     | インバウンド&アウトバウンドデザイン | 問題発見/問題解決 | ネットワークプロモーション&提携戦略     |
|           | オペレーション            | 選択        | サービス提供                 |
|           | マーケティング            | 実行        | 仕組みオペレーション             |
|           | 保守・サプライ供給          | 評価        |                        |
| 拡張性(拡大)   | 順次的                | 循環性/スパイラル | 共起性/並行性                |
| 活動の相互依存性  | 内部蓄積               | 内部蓄積      | 内部蓄積                   |
|           | 順次的                | 順次的       | 順次的                    |
|           |                    | 相互交換的     |                        |
| コストドライバー  | 規模                 |           | 規模                     |
|           | 設備稼働率              |           | 設備稼働率                  |
| バリュードライバー |                    | 評判        |                        |

Configuring value for competitive advantage: on chains,shops,and networks (Charles B et al. 1998より引用の上一部変更)

・採用方法とその理由

バリューチェーン型、バリューショップ型は「新卒重視」と回答した企業が各々91%、84%であったのに対し、バリューネットワーク型は63%と少なかった。バリューチェーン型、バリューショップ型は「新卒・中途重視」との回答が各々9%、16%で少なかったのに対し、バリューネットワーク型は33%と多かった ( $F=10.34$ , 自由度4,  $*p<.05$ )

また、「その採用方法を用いている理由」として、バリューネットワーク型はバリューチェーン型、バリューショップ型と比較して「専門的知識を有している人材を確保できるため(バリューショップ型平均値1.94, バリューネットワーク型3.04,  $*p<.01$ , ただし1~5までの5件法, 以下同じ)」「教育コストをかける必要がないため(バリューチェーン型1.57, バリューネットワーク型2.15,  $*p<.05$ )」「即戦力となる人材を確保できるため(バリューチェーン型1.88, バリューネットワーク型2.56,  $*p<.05$ )」「現在社内にないが今後必要となる知識等を有した人材を確保できるため(バリューチェーン型1.94, バリューショップ型1.89, バリューネットワーク型2.78,  $**p<.01$ )」と回答するという結果がみられた。

・人事開発施策で強化している階層

バリューネットワーク型において「強化している」と回答した割合が最も高かったのは「課長」であった(59%が「強化していると回答」)。一方、バリューショップ型は「中堅」、バリューチェーンは「課長(次世代経営幹部候補)」において「強化している」と回答した割合が最も高かった(各々58%, 51%)。

・人事異動の考え方

バリューネットワーク型は、バリューチェーン型と比べて「ある職務へ内部の人材を異動させる場合は、そのコストが外部から人材を調達(中途採用・外注化・派遣活用など)するものよりも低い場合に限っている」(バリューチェーン型平均値1.47, バリューネットワーク型1.89,  $p<.05$ )と回答しており、「ある職務へ内部人材を異動させるか否かはコスト計算を行い、異動させない場合と比較して経済的に合理的な場合に限っている」と回答するという結果がみられた(バリューチェーン型1.42, バリューネットワーク型1.85,  $*p<.05$ )

・次世代経営幹部候補の特徴

バリューネットワーク型はバリューチェーン型に対して、「競合他社とは異なる技術・ノウハウ

ウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識」と回答するという結果がみられた(バリューチェーン型 3.21, バリューネットワーク型 3.86,  $*p<.05$ )。また、バリューショップ型はバリューチェーン型と比べて「他部署のキーマンとのネットワーク」と回答するという結果がみられた(バリューショップ型 4.38, バリューチェーン型 3.73,  $*p<.05$ )。

### 【考察】

バリューネットワーク型は他の2者と比較して異なる特徴がみられた。具体的には、教育施策においてバリューネットワーク型は、職場を統率する能力を有するマネージャーの確保が急がれていると同時に、競合他社と異なるノウハウ、専門性を身につけている次世代経営幹部候補を求めていることが窺えた。これは、リーダーシップ発揮と専門性の保持・最新化が同時に求められるマネジメント状況が存在するのではないかと考えられ、管理職と専門職といった人事労務管理上の従来型の区分(リクルートマネジメントソリューションズ, 2009)に一石を投じるものと言えよう。

また、異動に関する考え方については、バリューネットワーク型が他の2者よりも、経済的合理性をより考慮しているという結果がみられた。これは、平野(2006)の「マネジメント人材は幅広いジョブローテーションを」という指摘や、平野・内田・鈴木(2008)による、熟練したスキルによる効率性のみ重視せず、それ以前の経験と関連性の低い役割を与えることにより価値創造を生むべきであるという指摘、長期的に成長し続ける企業には一定部署で経験を積むよりも適切なタイミングでの人事異動が重要であるとの指摘(リクルートマネジメントソリューションズ, 2010)とは多少趣の異なる傾向であるといえよう。この点については、さらなる検討が必要であると言える。

前述したように、バリューネットワーク型は、他の2類型と比較して新卒採用と中途採用の双

方を行う、リーダー・マネージャーにリーダーシップと同時に専門性を求める、異動・配置時に経済合理性を慎重に吟味するなどの特徴を有する。その背景には、施策・制度上で単一の方法を採るのではなく、複数の方法を組み合わせて用いる可能性を持たせることによって個別施策の最適化の実現を目指している姿勢があると言えないだろうか。ただし、本論点については、更なる研究の蓄積が待たれよう。

### 【全体考察】

2つの研究は共に価値創造パターンとしての事業戦略パターンおよびビジネスシステム・パターンを取り上げ、その人事制度への効果を検証したものである。今回の戦略合理・資産合理という事業戦略パターンは価値創出のロジックが明確にされているものである。また Charles B, et al. (1998)の3類型はビジネス・システムにおける経済性を生み出す箇所とメカニズムの違いにより提案されたものである。共に明確な経済合理性を説明するものである。冒頭に述べた人事制度の合理性が内部要因 - 外部要因、およびパターン対応 - 個別対応の2軸において企業の内部要因 - パターン対応のあり方に求められることが示唆されたのだが、その理由として内部要因 - パターン対応に一定の経済合理性が存在すると考えられる。

### 【今後の課題】

研究1においては事業戦略パターンの個別人事ポリシーへの影響を見てきた。今後は具体的な個別人事制度内容への影響の有無、また人事制度全体への影響などを検討する必要がある。

研究2では、Charles B, et al. (1998)が用いた3類型の日本企業への適用について、一定の成果がみられたと言える。ただし、分析に用いた尺度については、信頼性向上に向け更なる取り組みが求められると言えよう。

また全体の課題としては、ここに報告した2つの研究は全て人事制度の合理性の根拠となる

もののうち内部要因 - パターン対応に属するものの2つを取り上げたにすぎない。外部要因 - 個別対応など他のものの検討も当然必要である。

## 文献

Aoki, M. (1988) *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press. (永易浩一訳 『日本経済の制度分析 - 情報・インセンティブ・交渉ゲーム - 』筑摩書房, 1992年)

Charles B. Stabell and Oystein D. Fjeldstad (1998) Configuring value for competitive advantage: On chains, shop, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.

Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management; Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4) 802-835.

Ferris, G. R., Hochwarter W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., and Frink, D. D. (1999) Human resource management: Some new directions *Journal of Management* 25(3). 635-673.

平野光俊 (2006) 『日本型人事管理』 中央経済社 .

平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008) 「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」 『一橋ビジネスレビュー』 第56巻第1号, 76-92 .

Lepak, D. P., and Snell, S. A. (2002) Examining the human resource architecture: The relationship among human resource configurations., *Journal of Management* 28(4) 517-543.

Marsden, D., (1999) *A Theory of employment system- Micro-foundations of societal diversity*, Oxford University Press (宮本光晴、久保克行訳, 『雇用システムの理論 - 社会的多様性の比較制

度分析』NTT出版, 2007)

リクルートマネジメントソリューションズ (2009) 『昇進・昇格実態調査 2009』

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010) 『日本の持続的成長企業』 東洋経済新報社 .

内田恭彦 (2008) 『日本企業の知的資本マネジメント』 中央経済社.