

「リソース・ベースト・ビューに依拠した 戦略的人的資源管理」¹⁾の可能性

— リンカーン・エレクトリック社の事例研究を通して —

中 川 誠 士

目 次

はじめに

I. RBV の SHRM に対する適用

- (1) SHRM の理論的研究に対する RBV の適用
- (2) SHRM の実証研究に対する RBV の適用
- (3) RBV と SHRM の収斂

II. リンカーン・エレクトリック社の事例研究

- (1) リンカーン社の沿革
- (2) 経営哲学と企業戦略
- (3) インセンティブ・マネジメント・システム

結びにかえて

は じ め に

近年、人的資源管理 (Human Resources Management, 以下 HRM と表記) の研究の世界において、経営戦略論における新しいアプローチであるリソース・ベースト・ビュー (Resource Based View, 以下 RBV と表記) に基づいて HRM の役割や意義を捉えなおそうとする論文が続々と登場してきている。「過去数年間において行われた戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resources Management, 以下 SHRM と表記) に関わる実証研究で、RBV に対して少なくともリップサービス程度の言及もしていないようなものを探すこ

とは困難である』³⁾といわれるほどであるので、経営学の一つのセグメントの中での現象であるとはいえ、そこにはブームに近いものがあるのかもしれない。

このような「ブーム」の背景には、HRMが置かれているアメリカ特有の状況があるように思える。本来「日本とは違って、アメリカでは人事部が権威ある経営職能部門となったことはかつて一度もない」³⁾上に、過去20年ほどを振り返ると、ディレギュレーションの影響で雇用の点でも市場志向が強まり、ダウンサイジング、アウトソーシング、コンティンジェント・ワーカーの活用等による人件費の直接・間接の削減が是とされる趨勢の中で、あるいは労働組合組織率が10%を下回るまでに低落してきたことを背景として、主に正規従業員を対象とした雇用、教育訓練、処遇、労働条件、モチベーション、労使関係、等に関わる制度や技術に携わってきたHRMの存在基盤は次第に縮小させられ、マネジメントにおけるその相対的地位は低下してきたといえる⁴⁾。したがって、HRMの実務家・研究者ともども、いってみれば「肩身が狭い」思いをさせられてきたのではないかと推測される。ところがそこへ、人的資源 (Human Resource, 以下HRと表記) やHRMをコストとしてではなくて競争優位の源泉の一つとして強調するRVBが1980年代半ばに登場したことにより⁵⁾、多くの研究者がHRMの存在意義を再確認するための強力な論拠をRVBに見出すとともに自信を回復し、そのような自信を「RBVに依拠したSHRM」として寧ろ積極的に1990年代に入って主張し始めたわけである。この点に関連して、Wright, Dunford & Snell (以下、Wright et al. と表記) は次のように述べている。

「HRに関する職能は組織における自らの地位を正当化するための闘争に不断に直面してきた。景気がよいときには、訓練、増員、報酬、そして従業員参加制度への支出を企業は気前良く正当化するが、財務的困難に直面するとそのようなHR制度は真っ先に削減のための犠牲に供せられる。(中略)

SHRM の分野は RBV から直接的に生まれたわけではないが、RBV は明らかにその発展に寄与してきた。これは主として、外部的要因（産業上の地位のような）から企業内部の要因へと、RBV が競争優位の源泉に関してその強調点を移行させたからである。競争優位の源泉として内部資源をますます承認するようになったことは、従業員が企業の成功にとって戦略的に重要であるという HR 部門の主張に正当性をもたらしたのである。したがって、HR の価値を理論的に正当化する必要性と、SHRM の分野が広範な戦略論の文献から概念と理論を借用してきたという性向の両方を与件とするならば、RBV が SHRM の諸論文の中に組み込まれたことは驚くべきことではない。⁶⁾

また、「RBV に依拠した SHRM」研究興隆の以上のような背景は、日本における HRM が置かれてきた状況と無関係ではあるまい。日本についてやはり過去20年ほどを振り返ると、バブル景気の下では手っ取り早く利益をもたらすような戦略的投資と関係が薄いという理由で、バブル崩壊後は時代遅れの日本的経営を代表する遺物であるという理由で、多かれ少なかれ削減や地位の低下を余儀なくされ、また研究者の間でも日本の HRM（人事労務管理）に対する評価をめぐって少なくとも混乱が生じたことは確かであった⁷⁾ことを想起するならば、「RBV に依拠した SHRM」はこの分野に関連する日本の研究者にとっても無関心ではおられないものを含んでいるように思われる⁸⁾。

さて、小論は、Wright et al. の論文（2001年）に拠りながら SHRM-RBV 間の交渉の後を追うことによって「RBV に依拠した SHRM」の輪郭を掴むとともに、それが提出するアイデアの一部について、事例研究を通してその具体的内容と有効性を検討することを目的とする。

I. RBV の SHRM に対する適用

SHRM の形成の端緒は、戦略計画と人的資源計画との間の連結を要請した Walker の論文 (1978年)⁹⁾にまで遡るが、これ以後80年代末までの SHRM の課題があくまで HRM を経営戦略に整合化させること¹⁰⁾、言い換えれば主たる経営戦略に従たる HRM を適合させることであったの対して、90年代に発展した「RBV に依拠した SHRM」には2つの新しい特徴が見られる。一つは、SHRM の理論的且つ実証的研究を貫く理論として RBV が採用されていること、言い換えれば従来の主従関係が必ずしも分明ではなくなっていることである。これと関連するいま一つの特徴は、RBV の適用とその示唆が、逆に経営戦略論を HR あるいは HRM の方に目を向けさせることに導き、経営戦略論と HRM との収斂が生じていることである。「RBV は、従業員 (あるいは企業の HR) をレーダースクリーン上に捕捉し、経営戦略上の重要問題として注目させることに貢献した」。その結果、経営戦略論の分野では、コア・コンピテンシー、ダイナミック・ケイバビリティ、ナレッジ、学習する組織 (learning organization) のような、経営戦略論と HRM を架橋することに役立つ概念が開発されてきたのである¹¹⁾。

ところで、RBV というタームを用いてこの理論を初めて明確に主張したのは Wernerfelt の論文 (1984年)¹²⁾であるが、この理論を普及させる上で最も影響力のあった業績は、今では有名になった持続的競争優位の4要件を規定した Barney の論文(1991年)である。この論文の中で Barney は、希少(rare)で、価値 (valuable) があり、模倣困難 (imperfectly imitable) で、代替できない (nonsubstitutable) 資源が持続的競争優位の源泉を提供することができると、述べている¹³⁾。この論文の登場以来、理論的発展と実証的研究の両面で、RBV は SHRM 研究者の間でもっとも頻繁に採用された理論になったのである¹⁴⁾。

(1) SHRM の理論的研究に対する RBV の適用

まず、SHRM の理論的展開に RBV を適用したベンチマーク的論文を見ていくことで、両者の間の交渉の後を追ってみよう。

Barney に代表される RBV の SHRM にとっての理論的意義を最初に認めた研究の一つは、Wright & McMahan による論文（1992年）である。彼らは、HRM 実践の戦略的決定因子と非戦略的検定因子を理解するために有益な 6 つの理論モデルを検討することを通じて、SHRM の理論的発展を企図し、その中で「企業が競争優位の源泉として人的資源を開発する方法を、SHRM 研究者が吟味する上で非常に重要な手段を提供する」理論として、RBV に「大きな可能性」を見出している。さらに、戦略は普遍的に実行可能なものではなくて、戦略を実行するために必要な HR（即ち従業員）を保有するか否かに依存しているという事実を、RBV が証明するかもしれないと、期待を寄せている¹⁵⁾。

この直後、HR に関わる実践が持続的競争優位の源泉を構成する可能性についてほとんど完全に対立する内容を主張する 2 つの論文が現れた。Wright, McMahan & McWilliams の論文（1994年）は、HR（即ち人的資本プール）と HR 実践（人的資本プールを管理するために使われる HR に関わるツール）とを区別している。Barney が規定した価値があり、希少で、模倣困難で、代替困難な資源という競争優位の 4 要件を応用するに当たり、いかなるものであれ HR 実践は競争相手によって容易に模倣されうるがゆえに、HR 実践は持続的競争優位の土台を構成することができないと主張する。むしろ、彼らは人的資本プール（高度の熟練をもち、かつ高度に動機づけられた労働力）こそが持続的競争優位の源泉を構成するより大きな可能性をもつと提唱する。他方 HR 実践は、「本質的に」人的資本プールが開発されるための手段にすぎない。確かに、経営者は、ハイクオリティの従業員を誘引し、識別し、定着させるために、選考、評価、訓練、報酬の諸制度のような HR 実践

を使うことができる。しかしながら、HRの方は、企業資源が模倣困難でありうるための根拠として Barney が挙げる、因果関係の曖昧性(causal ambiguity)、社会的複雑性 (social complexity)、独特の歴史的条件 (unique historical conditions) によって特徴づけられるがゆえに、全ての企業が他所で成功した HR 実践を模倣することを通じて持続的競争優位の源泉としての HR を開発することができるとは限らないというのである¹⁶⁾。

対照的に、Lado & Wilson の論文 (1994年) は、企業の HR 実践が持続的競争優位の源泉を提供しようと主張する。彼らは、個別の HR 実践ではなくて「システムとしての」HR 実践は、企業のコンピテンシーを強化し、それゆえに模倣困難なものになりうる点で、ユニークで、因果関係が曖昧で、シナジー効果を生むものになりうること示唆する。つまり、Wright, McMahan & McWilliams の論文 (1994年) が個別の HR 実践の模倣「可能」性を主張するのに対して、Lado & Wilson は、諸実践間に補完性 (complementarities) と相互依存性 (interdependencies) が存在するならば、HR 実践のシステムは模倣「不可能」なものになるであろうことに注目するのである。そして、この Lado & Wilson の見地は、現在の SHRM パラダイムの内部で承認されているようであると、Wright et al. は述べている¹⁷⁾。

RBV によって戦略的役割の観点から捉え直された HRM のどの部分に競争優位の源泉としてのリソースを見出すかという点で、HR と HRM の両方にそれを見出すことに合意する方向で、議論は進行していったようである。このような方向性は、例えば Boxall の論文 (1996年) にみられる。彼は、HR 優位性 (即ち、ある企業の HRM の別企業のそれに対する優越性) が二つの部分から構成されることを示唆している。第1は人的資本優位 (human capital advantage) であり、これは潜在的ではあるが例外的な人間の才能のストックを獲得する能力に関わる。第2は人的過程優位 (human process advantage) であり、これは学習、協力、イノベーションのような、因果関係が曖昧で、

社会的に複雑で、歴史的に進化する過程の機能として理解される。Boxall はさらに1998年の論文で SHRM のより包括的なモデルを提出し、そのなかで組織の2つの主要な使命について言及している。一つは、才能がありコミットメントを有する労働力を創出するための相互依存性（mutuality）即ち、利害の整合性（alignment of interests）の管理である。人的資本優位をもたらしたならばこの使命は成功したといえる。いま一つは、学習する能力を持った組織を創出するために従業員やチームを育成することである。人的過程優位をもたらしたならば、この使命は成功したといえる¹⁸⁾。

HR と HRM の両方が競争的優位の源泉であるという点で合意されたとするならば、次に問題となるのは両者の関係であり、あるいは競争的優位の源泉として両者を実現する具体的方法である。

Lepak & Snell の論文（1999年）は、部分的に RBV に依拠して、SHRM に対するアーキテクチャル・アプローチを提唱している。彼らの主張するところによれば、競争優位の決定的に重要な源泉として従業員を強調することは多くの研究者によってなされてきたことであるが、全ての従業員が戦略的に重要性のある、つまり特定の企業にとって価値がありユニークであるような知識や技能を等しく保有するわけでは必ずしもない。彼らは技能の価値とユニークさという2つの次元を使って、雇用関係と HR システムの異なった組み合わせをもつマトリックス（図表1、参照）を考案している。そのモデルの主要なインプリケーションは、あらゆる企業にとって普遍的にベストであるような HR 実践のセットが存在しないのと同様に、一企業内においてもあらゆる従業員にとってベストであるような HR 実践のセットが現実には存在しないことを示唆することにある。言い換えれば、このアーキテクチャル・アプローチは、組織の内部に HR 実践について多様性が存在することには正当な根拠があるということ、そして唯一つの HR 戦略を追求することは企業にとって利用可能な人的資本のタイプにおける重要な相違を見えなくす

図表 1 人材と価値と希少性の高さによる分類

高い 人材の希少性 低い	第四象限 人材確保の方法：提携による共有 雇用における関係性：協力、協同 必要な人事施策：他社との提携	第一象限 人材確保の方法：内部で育成 雇用における関係性：組織への一体化 必要な人事施策：組織へのコミットメントを高める工夫
	第三象限 人材確保の方法：契約 雇用における関係性：取引 必要な人事施策：契約の履行	第二象限 人材確保の方法：社外からの確保 雇用における関係性：互惠、共生 必要な人事施策：外部市場からの調達
	低い	人材の価値 高い

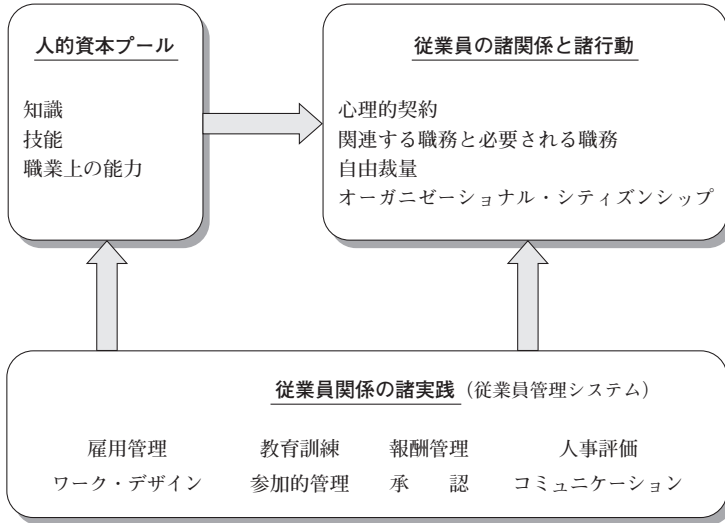
原典) David P. Lepak & Scott A. Snell, "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, Jan 1999, p.37.
 出所) 立道信吾「経営戦略の変化と雇用の未来」独立行政法人 労働政策研究・研修機構 HP/コラム (<http://www.jil.go.jp/column/bn/colum007.html>, アクセス日: 2007年2月25日)

るかもしれないことを、SHRM 研究者に認識させたと、Wright et al. は評価している¹⁹⁾。

さて、Wright et al. は、以上の「RBV に依拠した SHRM」に関するベンチマーク的論文の検討から、持続的な競争優位の源泉としての HR アーキテクチャーの内容と構造について、SHRM 研究者の内部で、RBV を梃子にして以下のようなコンセンサスが獲得されてきたことを差し当たり確認する。逆に言えば、「RBV に依拠した SHRM」とは、理論的には、以下に述べるような枠組み(図表 2, 参照)において HRM を戦略的に捉え直す試みであるといえる。

持続的な競争優位の源泉として HRM を捉えようとする場合、それは3つ

図表 2 SHRM の基本的構成要素のモデル



（出所）Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.705.

の基本的要素から構成されると考えられる。

第1は人的資本プール（human capital pool）であり、これは企業内部に存在する従業員の技能のストックに関わる。理論家たちは、一般的技能か企業特長的技能かを問わずできるだけ高いレベルの技能を達成することと、企業の代表的な技能と企業の戦略的意図によって要求される技能との間の整合性（alignment）を達成することを、人的資本プールを開発する上で留意すべき点として重視してきた。後者が重要であるのは、人的資本の現実のストックは時間の経過とともに変化することから、企業の戦略的必要性との適合という観点から不断に監視されねばならないからである^{20）}。

第2は従業員の行動（employee behavior）であり、これがSHRMの一つの重要な独立した構成要素であるということは研究者の間でますますコンセン

サスを獲得しつつある。人的資本プールの技能とは異なって、従業員行動は個人を自由意志 (free will) をもった認識力のある (cognitive) 情緒的な (emotional) 存在、つまり従事する行動に関して意思決定を行う存在とみなすことから得られる HR の一側面である。人的資本プールと従業員行動の区別は、微妙ではあるが重要である。なぜなら、人的資本理論の基本的前提は、企業が人的資本を所有するのではなくて、個人がそれを所有するということにあるからである。したがって、企業は価値のある人的資本を利用する権利を有するかもしれないが、仕事の誤った設計あるいは従業員の誤った管理を行うならば、戦略的意図を達成するために人的資本を適切に展開することはできないかもしれない²¹⁾。

第3は多くの論者たちが HR 実践あるいは高業績作業システム (High Performance Work Systems) として言及する構成要素であるが、単純に従業員管理システム (the people management system) と呼ぶことがむしろ適切であるかもしれない。従業員を管理するための有効なシステムが競争優位の源泉となりうる理由は、それが独特の歴史的な経路を通じて進化することと、競争相手が容易に模倣することができないような構成要素間の相互依存性を維持することにあると、想定されている。したがって、上述した Lado & Wilson の論文 (1994年) が指摘したことと関連するが、システムという用語を使うことによって、単一の実践ではなくて、従業員に影響を与える複数の実践の相互依存性が注目されねばならない。また、HR ではなくて従業員 people という用語を使うことによって、従業員に影響を与え、彼らのコンピテンシーや認識や態度を形成するコミュニケーション、ワークデザイン、文化、リーダーシップ等の、HR 職能の支配を超えたものに対して、研究の範囲が拡大されねばならないのである²²⁾。

従業員管理システムの重要な側面は、現実の従業員がその流入と環境あるいは競争条件の変化に対応しながら、人的資本プールに影響を与えると

もに望ましい従業員の行動を引き出すことによって、時間を超えて優位性を生み出し続ける手段となっているという、そのダイナミックなプロセスにある。この点は、さらに後で検討したい（図表4，参照）。

それでは、持続的競争優位の獲得という点で、この図表2が新たに示唆する点は何であるか。それは、Wright et al.によれば次の2点である。一つは、持続的競争優位が、単一の孤立した構成要素の機能であるのではなくて、技能のストックの発展、戦略的に妥当な行動、従業員管理システムを支持することのような人的資本要素の組み合わせがもたらす機能であるということである。いま一つは、持続的競争優位を獲得するためには、3要素の組み合わせが重要であるだけでなく、3要素全てにおいて他企業に優越する地位を必要とするということである。これは3つの理由による。第1に、技能や行動が生み出すことのできる価値は、それらがペアになることを必要とするからである。即ち、技能がなければある行動は顕在化させられないし、技能の価値は顕在化される行動を通じてはじめて実現させられる。第2に、統合化された従業員管理システムがなければ、最高レベルの技能と最適行動の両方を含む人的資本プールを創造することは困難であるからである。第3に、従業員管理システムの効果は時間圧縮の不経済（time compression diseconomies）に従属しているからである。これらのシステムは即座に模倣されるかもしれない一方で、その影響が実現するまでにはかなりのタイムラグがあり、したがって競争相手が人的資本プールによって生み出された価値を模倣することのコストを大きくするし、困難にもする²³⁾。したがって、できるだけタイムラグを長くし模倣コストを大きくするためには、3要素全てにおいて卓越している必要がある。

(2) SHRMの実証研究に対するRBVの適用

これまで述べてきたように、RBVはSHRMの理論的發展に大きく寄与し

て来たのであるが、と同時にその成果を介して RBV の諸概念は SHRM の実証研究のフレームワークとしても採用されることが多くなってきている。そのような研究として、Wright et al. は、多かれ少なかれ RBV 理論に基づいていること、SHRM に関する他論文において頻繁に引用されていること、の 2 点を基準にして 8 論文²⁴⁾を選び (図表 3, 参照), 紹介と検討を行っている。

Wright et al. は、これらの論文を総括し、それらに共通して存在する問題を指摘するために、次のような Barney の言葉を引用している。「…研究者たちは (Barney の執筆した) 1991 年の論文を引用してはきた。しかしながら、これらの引用の多くは、例えば企業のある内部的属性の業績に対する意味合いに研究上の焦点を合わせるといような、主に実証研究のコンテキストを確立するのに役立つように利用されており、実際のところ 1991 年論文で展開された理論の直接的な検証ではない。」²⁵⁾つまり、Wright et al. が取り上げた 8 論文を含めて多くの「RBV に依拠した SHRM」の実証研究は、「HR 活動は、技能をもった労働力、つまり企業の目的に合致する行動に従事する労働力の開発を導き、したがって競争優位の一つの源泉を形成する…このことは、より高い業務上の成績を生み出し、それは収益性の増大へと転換され、ひいてはより高い株価 (あるいは時価総額) が結果として生じる」という魅力的な論理を共通して採用する一方で、実証研究の実際においては HR 実践と業績という 2 つの変数だけを研究上のフレームワークとして、RBV から借用しているに過ぎない、というわけである²⁶⁾。

このような研究傾向は、Wright et al. の指摘するところによれば、企業に対する HR の潜在的価値に関する証拠を提供する一方で、2 つの重要な点で RBV の SHRM に対する意義を適切に検証することに失敗している。第 1 に、HR 実践 (あるいは高業績作業システム) の発展が経路依存的であり、あるいは因果関係が曖昧であるという命題の妥当性を、あるいはそれらが実際に

図表3 RBVの諸概念を適用したSHRMの実証研究

	問題設定	計測業績	検証結果
Huselid (1995)	HR実践が、特に競争戦略と整合化されるならば、競争優位の源泉の一つになりうる	労働移動率 総資産利益率 (ROA) トービンのq	高業績作業実践HPWPは、労働移動率と労働生産性とともに、企業の財務的業績に、経済的かつ統計的に有意の影響を与える
Wright, Smart & McMahan (1995)	NCAA男性バスケットボールチームのメンバースの技能とコーチの経験に焦点を合わせ、いかに技能と戦略との整合がチーム成績に影響を与えるか	チーム成績	コーチの選好する戦略は、コーチが探し求める新人選手の特徴に影響を与える コーチが選好する戦略とは異なる戦略を実施するチームは、コーチが選好する戦略を実施するチームよりも成績が低い HR能力と戦略の相互作用がチーム成績を決定する
Koch & McGrath (1996)	HRプランニング、募集、配置、と労働生産性との間の関係	労働生産性 (事業所の純売上高を従業員数で除した値)	非常に生産的な労働力は、価値のある戦略的資産となる属性をもつ傾向がある 人的資産を獲得するために効果的なルーティーンを開発する企業は、模倣することが困難な才能のストックを開発する HR実践と労働生産性との間には正の相関がみられ、この関係は資本集約的組織においてより顕著である
Boxall & Steeneveld (1999)	ニューージーランドのエンジニアリング・コンサルタント産業におけるHR戦略と競争優位の関係	業界における地位の維持 業界における指導的地位の獲得	専門職業的業務を行う企業が卓越したSHRMを通じて、業界の指導的地位を獲得する機会が確かに存在する

図表3 つづき

	問題設定	計測業績	検証結果
Richard (2001)	銀行業における人種(文化)的多様性と企業戦略と企業業績の関係	銀行業生産性自己資本利益率(ROE)市場成果についての主観的評価	人種的多様性が多様な視点を保障することを通じて価値を創造する かなりのレベルの人種的多様性を達成している企業はほとんど存在しない 人種的多様性に内在する社会的に複雑なダイナミクスがその模倣不可能性を導く
Lepak & Snell (2002)	4つの雇用形態(ナレッジ・ベースト, ジョブ・ベースト, 契約, 提携/パートナーシップ)に適合するHRコンフィギュレーションが存在する	—	技能の価値とコミュニケーションは同じ組織内部のHRシステムの異なったタイプと関係がある 個々の雇用様式は特定のHRコンフィギュレーション(コミットメント・ベースト, プロダクティブティ・ベースト, コンプライアンス・ベースト, 協力的)と関連する
Lepak, Takeuchi & Snell (2003)	4つの雇用形態(ナレッジ・ベースト, ジョブ・ベースト, 契約, 提携)と業績との関係	ROE 株価	ナレッジ・ベースト雇用と契約労働の組み合わせが企業成績と正の相関を示している ナレッジ・ベースト雇用と業績の関係ならびにジョブ・ベースト雇用と業績との関係は技術集約度の程度によって変化する
Youndt & Snell (2004)	HRMと企業業績との間に存在するブラックボックスを解明するために、媒介変数としての知的資本 intellectual capital を導入する	ROA ROE	HRMは、従業員の知識と技能(即ち、知的資本)を増大させることを助け、グループ内の相互作用と知識共有(即ち、社会資本)を促進し、組織がシステム・ルーティン・プロセス・文化(即ち、組織資本)の中に知識を貯蔵することを可能にし、ひいては組織業績をもたらす

出所) Cf., Wright, Dunford & Snell, op. cit., pp.707-708. 小論の注24に挙げた論文。項目については、若出陣『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂、2002年、131頁、を参考にした。

模倣することが困難であるかどうかを、実証的に評価しようとした試みはまだ一つもないことである。直感的には明白で、逸話的なデータによって恐らくは支持されている一方で、その主張を支持する定量的データを欠いている。第2に、HR実践が労働力の技能あるいは行動に実際に影響を与えるということ、さらにこれらの技能や行動が何らかの業績尺度と関係があるということ、を、証明しようとした試みはほとんどないことである²⁷⁾。

問題を一言でいえば、HR実践と業績だけを取り上げてその関係を単純に調査するような方法では、模倣困難な資源が何よりも競争優位の源泉となりうるというRBVの中核的論理の妥当性と有効性を検証できないということであろう。Godfrey & Hillが指摘するように、「観察不可能であることの観察不可能性の程度を評価することは不可能であるし、模倣不可能な資源はしばしば観察不可能である」からである。それにもかかわらず、あるいはそれだからこそ、模倣困難性のような基底的な構造を計測することに関して妥当ではないかもしれない代理変数を実証研究者たちが自由に使うままにされているのである²⁸⁾。

これと関連して、実証研究の多くで採用されている、質問に対して回答者にいくつかの選択肢の中から一つの回答を選ばさせる形式の調査デザイン（single respondent）に従うと計測エラーが発生する恐れがある²⁹⁾。Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart & Deleryの調査（2001年）によれば、回答者（属性や数）、質問項目（回答者に解釈の余地を与えない特定性、レーティング・スケールの適切性）、そして時間（調査の対象期間とタイミング）に関わる問題ゆえに、この形式によるHR実践の計測には容認できないほど高いレベルのエラーが含まれているという³⁰⁾。また、これはRBVが同義反復に陥っているという批判の一つの論拠とも考えられるが、そのような形式に従う調査では、HR調査への回答者がHR実践についての彼らの評価を組織業績に対する彼らの評価という先入主に基づいて行う危険性もある。このこ

とは、HR と業績との間の因果関係について、RBV が想定するものとは逆の関係を導き出すことにもなりかねない³¹⁾。

(3) RBV と SHRM の収斂

これまでみてきたように、RBV の HRM 研究に対する適用が、その理論的ならびに実証的研究の両面で、SHRM の新たな発展を導いたことは確かであろう。Wright et al. は、RBV の HRM 研究に対する最大の貢献は次の 2 点であったと評価している。第 1 は、歴史的に心理学にルーツをもちミクロ的な性格が強かった HRM 研究の分野で、RBV の影響がマクロ的見地を確立する点で寄与してきたことである。これと関連して、RBV の第 2 の主要な貢献は、非論理的 (atheoretical) で過剰に応用的であるという理由でしばしば批判されてきたこの分野に、理論的かつ概念的根拠をそれが提供してきたことである³²⁾。

しかしながら、理論的研究を裏付けるべき実証研究において、上で述べたような問題があることも確かである。これらの問題を克服し、「RBV にもっと強く繋ぎ止められた SHRM 研究」とするためには、「現在存在する SHRM とはかなり異なってみえる」ものになる必要があると、Wright et al. は主張する。それは要するに、RBV のロジックを HR の諸問題に単純に適用することを超えて、RBV の中核的な概念を直接的に実証する研究へと移行する必要があるということである。多くの実証研究が直接的に取り上げなかった「RBV の中核的な概念」という点では、やはり独自の歴史的条件（あるいは、時間圧縮の不経済、経路依存性）、因果関係の曖昧性（あるいは、観察不可能性）、社会的複雑性という資源の模倣困難性の 3 つの根拠に焦点が合わせられるべきである。さらに、これらの概念の妥当性とその内容が検証されるためには、これらに関連する概念として戦略論と SHRM において開発されてきた、企業のコンピテンシーやケイパビリティ、そして特にこれらを育成

することにおいて従業員管理システムが演じる役割とに注目されねばならない。なぜなら、従業員管理システムは、独特のコンピテンシー（例えば、デュポン社の安全記録）の維持を可能にする「社会的に複雑な経営資源」としての文化や思考様式を作り上げる点で役割を演じるかもしれないからである。また従業員管理システムは、信頼、知識の共有、チームワークによって特徴づけられる社会的に複雑な関係（例えば、サウスウェスト航空の独特の文化）を促進し、あるいは維持するかもしれないからである。そして従業員管理システムは、時間圧縮の不経済の存在ゆえに容易に模倣されることができない高い品質の人的資本プール（例えば、メルク社の研究開発ケイパビリティ）を作り上げるかもしれないからである³³⁾。

以上述べたような「RBVに依拠したSHRM」の実証研究に与えられる課題は、そのような課題の遂行に相応しい新たな理論的モデル、つまり「実証的論文において通常証明されてきたよりも、もっと複雑なHRと業績との間の関係についての見解」を要請する一方で、従来の実証研究において主流を占めたクロスセクショナルな方法に追加されるべき代替的方法を暗示する。前者の問題に関して、Wright et al.は、そのような理論的モデルを探求することは、戦略論にHRMを接木するようなものではなく、「有り体にいえば、…戦略論の内部で競争優位を研究することと異ならない」という。その意味するところについては、既に若干言及してはいるが、後述したい。後者の問題に関しては、Wright et al.は次のように述べて、歴史的な方法あるいは定性的なアプローチの必要性を示唆している。「時間圧縮の不経済を認識することは、競争優位を検証することに対して、より一般的なクロスセクショナルな研究とは異なる、より長期的な、あるいは少なくとも歴史的な方法を暗示している。因果関係の曖昧性や社会的複雑性に焦点を合わせることは、現存するHR実践について調査するために様々の主題について単に質問することよりも、もっと定性的なアプローチを示唆しているかもしれない。」小論

の後半部分は、不十分ながらこのようなアプローチを試みたものである³⁴⁾。

さて、上で論じ残した「もっと複雑な HR と業績との間の関係についての見解」、これが現時点での「RBV に依拠した SHRM」の一つの可能性を示していると思われるが、これを考察するに当たり Wright et al. は先ず、HR 研究者たちが、あたかも組織業績が諸個人の行動の集積からのみ生じるかのごとく考えて研究してきたことを批判する。しかし、RBV は、資源と業績との間の、というよりその前に資源内部の、より複雑な関係を示唆している。例えば、製品開発や製品のイノベーション（即ち、業績）に得意な企業が、新しいアイデアを生み出す最も創造的な従業員（即ち、資源）を必ずしも継続的に保有してきたわけではないことは、経験的事実が教えるところである。製品開発ケイパビリティは組織のシステムやプロセスの中に埋め込まれている。従業員はこれらのシステムを実行するが、システムから独立しているわけではない³⁵⁾。

つまり、Wright et al. は、「HR と業績との間のより複雑な関係」を理解するためには、競争的資源として想定されている HR あるいは HRM の、構成要素、要素間の関係、あるいは変化のメカニズムについてのもっと詳細な理解が必要であると考えるのである。そしてそのような問題については、既に述べたように、RBV の発展が従業員という存在を戦略上の重要問題として「レーダースクリーンに補足」し戦略研究者たちに注目させ、まさに戦略論の内部で HR の重要性とそれに関連する諸問題に取り組む必要性を認識させたことによって、戦略論それ自体が探求の手がかりとなるような概念を開発してきたのである。ここでは詳しく述べないが、Wright et al. はそのような概念として、コアコンピテンシー (core competencies)、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities)、企業のナレッジ・ベースト・ビュー (knowledge-based views of the firm) に検討を加えている。これらの概念が戦略論と SHRM を繋ぐ橋梁となり、両者の間の収斂が生じていると、Wright et

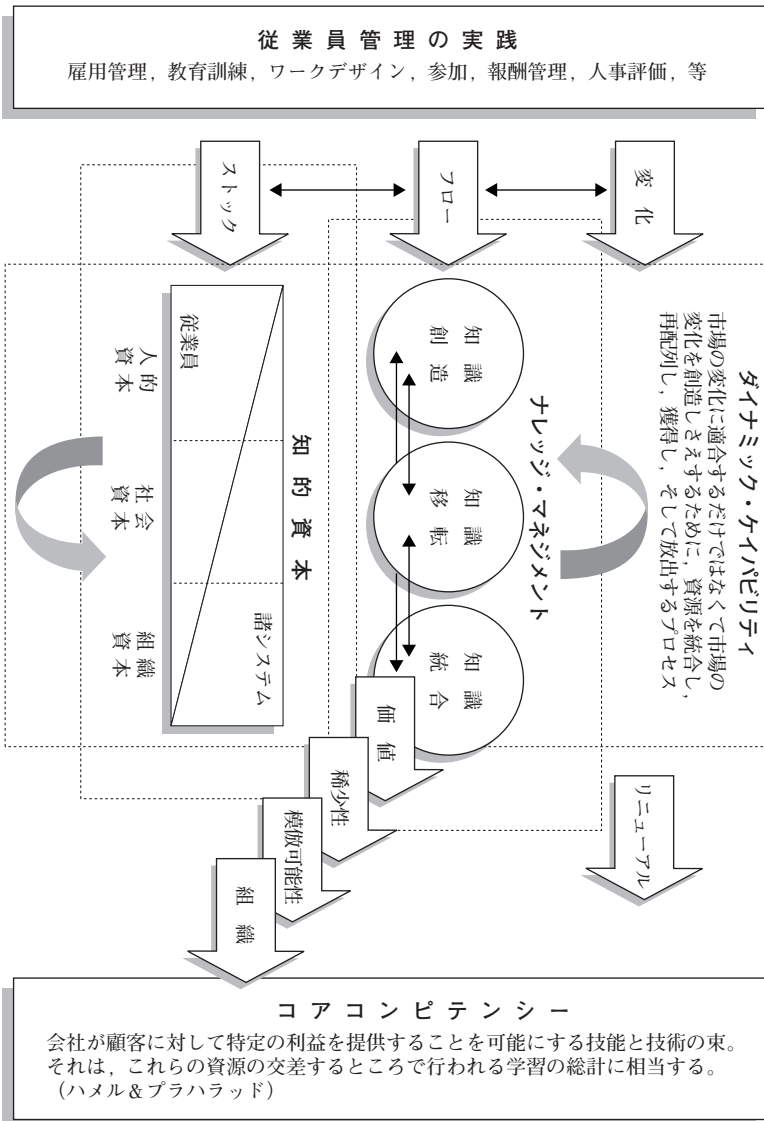
al. は見ている³⁶⁾。

戦略論はこれまで、企業内のヒトという点で誰がどういう理由で競争優位の源泉を提供するかについてかなりの量の知識を生み出してきたが、競争優位の源泉としての従業員や管理者をいかに誘引し、育成し、動機づけ、維持し、あるいは定着させるかに関する特定のテクニックを扱ってこなかった。他方 SHRM は、従業員の誘引、育成、動機づけ、能力維持、定着に関する知識を生み出してきたが、これら HR システムの活動の焦点を誰にどういう理由で合わすべきか、を認識する点では特に成功してこなかった。また、戦略論は、競争優位を獲得する上での「知識のストックとフロー」の重要性に光を当ててきたが、個人ならびに個人間相互作用がこれに寄与する役割を詳細には探求してこなかった。逆に、SHRM は、知識と組織の関係についてはほとんど知見を提供してこなかったが、諸個人が果たす役割に関してはかなりの指針を提供してきた。このような戦略論と SHRM それぞれの長所と短所が、上に述べた3つの概念に関わる研究を通じて補完され、RBV の内部で両者が統合されてきているというわけである³⁷⁾。

Wright et al. は、以上のような戦略論内部の展開の成果を取り入れて、最終的に「もっと複雑な HR と業績との間の関係」に関わる理論モデルとして図表4を提示している。全体としてみると、この図は、左側に従業員管理システムを、右側にコアコンピテンシーを、そして両者の間に、両者をつなぐ架橋概念として知的資本とナレッジ・マネジメントを、さらに以上の4概念全てを時間経過とともに結びつけるリニューアル（更新）の構成要素としてダイナミック・ケイパビリティを、描いている。

図表2で描かれた基本的構造は、より多くの変数が追加されながらも、この拡大されたモデルにおいて依然として維持されている。従業員管理システムがモデルの左側に位置づけられているのは、全ての競争的優位の出発点が従業員管理システムにあるということを示唆するのではなく、むしろここが

(出所) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.705.



図表 4 戦略論とSHRMを統合するためのモデル

HR 分野で注意を集中すべき点であることを示唆するためである。従業員管理システムは、コアコンピテンシーの土台を形成する知的資本と知識のストック、フロー、そして変化に対してそれが影響を与える程度に応じて、価値を創造すると考えられるからである³⁸⁾。

図表2における「技能」と「行動」という概念は、図表4においては「知識のストック」と「知識のフロー」という点からより詳細に捉え直されている。まず、「技能」については、従業員と諸システムの両方の中に埋め込まれている知的資本のストックとして捉えることが提案されている。この知的資本のストックは、人的資本（従業員の知識と能力）、社会的資本（従業員間の価値を生み出す関係）、そして組織資本（企業内部のプロセスとルーティン）から構成される。次に、「行動」は、その創造、移転、統合を通じての企業内部における知識のフローとして再概念化されている。そして企業が知的資本のストックを創造し維持するのは、知識のフローを通じてはじめて可能になるとされる³⁹⁾。

モデルの右側には、戦略論の主要な論点の一つである、コアコンピテンシーが位置づけられている。このコアコンピテンシーは、「知識のストック」と、価値があり、希少で、模倣困難で、組織化されたやり方での創造、移転、統合を通じて発生する「知識のフロー」との組み合わせから生じると理解されている。こう理解することで、この図は、コアコンピテンシーに対する人間の構成要素を探究するためのフレームワークを提供するとともに、企業による知識のストックとフローの管理を通じての、従業員管理システムとコアコンピテンシーとの間のつながりを探究するための土台を提供する⁴⁰⁾。

最後に、ダイナミック・ケイパビリティの構造は、従業員とコアコンピテンシーとの間の相互作用を説明している。それは、組織が競争力を維持するために経験しなければならない更新プロセスを表している。動的な環境の変化は、組織がそのルーティン、サービス、製品、そして場合によっては市

場さえも変化させることを可能にするプロセスの確立を必要とする。これは理論的には容易であっても、現実には困難な課題である。というのは、そのようなプロセスの確立には、ヒューマン・アーキテクチャの変更が伴わなければならないからである。企業はそのような目的のために既存の従業員の放出と新しい従業員の獲得によって、従来とは異なった技能の組み合わせを必要とする。この変更は、従業員の新しいネットワークと新しい行動のレパートリーを含む従来とは異なった組織的過程を結果として伴う。このようにダイナミック・ケイパビリティの理解と開発にとっては、HR 問題が中心的位置を占めているので、企業内部の知識のストックとフローの両方の変化を促進する従業員管理システムがその獲得には重要な役割を果たすと、Wright et al. は考えている⁴¹⁾。

以上みてきたように、Wright et al. の論文は、RBV 理論の中核にあるとともに恐らく未だ説明し尽くされたとはいえない「資源の模倣困難性」という概念について、HR あるいは HRM という資源に焦点を合わせて検討を加え、説明し難い現象の要素とそれらの関係をできるだけ探り当てることによって実証研究のフレームワークとなりうるような理論モデルと HRM 実践の指針を提供しようとしたものであり、その意味で「RBV に依拠した SHRM」の一つの可能性を示したものであるといえる。但し、ポジショニング・ビュー的発想が論理展開の中に混入しているのではないかという疑問と、模倣困難性の構造 (図表 4, 参照) が余りにも機械論的に捉えられているのではないかという疑問もないわけではない。とはいえ、Wright et al. が、戦略という難問をよりよく理解するとともに、戦略的経営に関して設定すべき課題について自問するための理論的枠組みを HRM の研究者と実践家に提供していることは確かであると考えられる。

さて、小論の後半では、以上のごとく提唱された競争優位の源泉としての HR と HRM を実証的に研究する際の代替的な方法の一つとして、Wright et

al.によって示唆された歴史的アプローチあるいは定性的アプローチを，リンカーン・エレクトリック社の事例研究を通じて，手探りながら試みてみたい。同社を取り上げるのは，Wright et al.が「競争優位の源泉としてのHRとHRM」の重要な構成要素として指定した従業員管理システムに理論的に込められている特徴であるところの「HRM諸実践間の補完性 (complementarities) と相互依存性 (interdependencies)，そしてそれゆえのHRMシステム全体の摸倣困難性」を，同社のHRMがよく体现していると思われるからである⁴²⁾。

II. リンカーン・エレクトリック社の事例研究

2005年に創立110周年を迎えたリンカーン・エレクトリック社 (Lincoln Electric Company, 以下リンカーン社と表記) は，世界最大のアーク溶接機器・溶接材料メーカーである⁴³⁾が，その卓越した業績とユニークな経営ゆえに注目を集めてきた企業でもある。

先ず特筆すべきことは，衰退著しい重厚長大産業とその関連企業が集まるいわゆるラストベルト（鉄さび地帯）の中心ともいえるオハイオ州クリーブランドを本拠地としながら，リンカーン社がそこで生き残っているだけでなく，逆に業績を伸ばしてきたことである。同社は，1992年を例外として，創業以来赤字を出したことがない。従業員の報酬はずば抜けて高い。2000年における同社の生産労働者の平均年収は6万254ドルで，合衆国製造業労働者の平均額より約78%も高い。同社の経営上の特徴として最も有名であるのは，おそらくノーレイオフ・ポリシーであろう。「同社は，景気が悪いときには，操業時間を短縮し，労働者を配置転換し，最後の手段として新規採用を見合わせる。そして，景気が好くなると，労働者を急には増員せずに残業時間をふやして生産量の増大に対応する。」その結果，同社ホームページによれば，合衆国内においては1948年以来1人もレイオフしたことがない。また，同社

の労働者はこれまで労働組合に組織されたことはなく、ストライキは一度も発生していない⁴⁴⁾。

他方で、リンカーン社は「余分なことにはカネを使わない会社」(no-frills company)としても有名である。「歯科治療保険なし、有給休日なし、有給疾病休暇なし(ただし、有給休暇はある)。メイン工場は、ツートーンの緑色の外壁で、窓がなく、エアコンもない、あたかも1950年代から抜け出してきたような外観である」。同社への訪問者は工場で使用されている機械や設備が古いことも報告している。したがって、「粉飾された苦汗工場」(dressed-up sweatshop)と批判する少数の人もいるが、同社をほとんどカルト教団のように信奉している多くの人がいることも確かである⁴⁵⁾。

それでは、同社の圧倒的な業績の理由はどこにあるのだろうか。門外不出の秘伝のようなものがあるのだろうか。実はその理由が、インセンティブ・マネジメント (Incentive Management) と呼ばれる1914年以来ほとんど変わらない独自の HRM 制度にあり、同社ホームページに明記されているように、結局その中心的内容が F・W・テイラーによる1世紀前の提案に起源をもつ出来高給制とボーナス制度からなる「古めかしいペイ・フォー・パフォーマンス」であることは周知の事実である。それは秘密でも何でもなく、1946年からハーバード・ビジネススクールで中心的トピックの一つとして取り上げられてきたし、リンカーン社自身が1983年以来クリーブランド工場においてセミナーを毎月開き部外者にその内容を積極的に伝授しているほどである。それならば、多くの企業がリンカーン社のやり方を模倣して好業績を上げてもよさそうなものであるが、模倣に成功したという例は寡聞にして知らない。なぜだろうか。それは、インセンティブ・マネジメントが、既に述べたように「HRM 諸実践間の補完性 (complementarities) と相互依存性 (interdependencies), そしてそれゆえの HRM システム全体の模倣困難性」をよく体現しているからではないかと考えられる。以下、個々の諸実践の中身と諸実践間の

図表5 リンカーン・エレクトリック社の特徴

出来高給制
内部者（従業員と経営者）による大部分の株式の保有
労働者と経営者間のコミュニケーション機構
終身雇用
剰余としてのボーナス
配当支払目標額
職務に関する要求額を超える高所得
必要なものは外部から購入せずに内部で製造する
内部からの昇進
柔軟な作業ルール
広範な（企業特殊的）訓練
古い工場と設備
高い在庫品保有量
需要に生産が追いつかないという問題が時々発生
低コスト生産者であるという戦略

Paul Milgrom, John Roberts, “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing”, *Journal of Accounting & Economics*, Vol.19, No.2-3, April 1995, p.201.

補完性、相互依存性をみてゆくことで、このような疑問をできるだけ解き明かしたい（図表5、参照）。なお、Milgrom & Roberts の定義によれば、補完性とは、一群の活動における「どの活動であれ一つの活動の水準を高めることが、他の活動の水準を高めることの利益を増大させる」ような関係である⁴⁶。

(1) リンカーン社の沿革

そもそもリンカーン社の今日に至る発展は、一つの「補完性」を礎として開始されている。創業者兄弟のJ・C・リンカーン（John Cromwell Lincoln）とJ・F・リンカーン（James Finney Lincoln）の間の補完性である。1895年12月5日に200ドルの資金で電気モーターと発電機を製造するリンカーン社を設立した兄J・C・リンカーンは、電気という当時の新技術の可能性を追求し生涯に55件の特許を取得したテクニカル・ジニアスであった。リン

カーン社のその後の発展は、綿密な市場調査に基づいた経営戦略というよりは、フォード社やビュイック社の成功をみて電気自動車の将来性に見切りをつけ、製造していた電気自動車用充電器の技術を溶接機に転用した彼の技術者の直感に大きく負っている。17歳年下のJ・F・リンカーンは、兄同様にオハイオ州立大学で電気工学を学んだ一方で大学フットボール・チームのキャプテンとして活躍した後、1907年にセールスマンとして兄の事業に参加したが、彼の「並外れたマネジメントの才能」がなければリンカーン社の経営的成功はあり得なかったであろう。競争とチームワークの意義を強調するインセンティブ・マネジメントの哲学には彼のスポーツマンとしての経験が反映しているが、制度としてそれが形成された端緒は、当時の社会における労使の対立的状況に対する鋭敏な観察から、労働者を動機づけるためには先ず従業員の言うことに耳を傾けることが必要であると考え、現在に至るまで存続する労使協議機関である諮問委員会（Advisory Board）を1914年に設置したことにある。今日ではインセンティブ・マネジメントの代名詞ともなっている出来高給制やボーナス制はそこでの協議の結果初めて導入されたのである。その後、リンカーン社は他の追随を許さない高い生産性と価格競争力によってトップメーカーに成長し、1930年以降合衆国市場を支配してきた。例えば、1921～1944年に、200アンペア溶接機を生産するために必要な労働量は約113時間から約16時間まで減少し、販売価格は1500ドルから200ドルにまで下落した。したがって、同分野に参入した巨大企業のウェスティングハウスとGEも、1980年代までに完全撤退を余儀なくされた。リンカーン社は、2004年末現在、合衆国を含めた18カ国の29工場において従業員総数6835名で事業を展開しており、総売上高は13億3400万ドル、純利益は8100万ドルである⁴⁷⁾。

(2) 経営哲学と企業戦略

リンカーン社においては、経営哲学と企業戦略と HRM は不可分であり、それら全体がいわば広義のインセンティブ・マネジメントであると理解されており、そのような理解は少なくとも過去半世紀以上の間不変であったと
いってよい。J・F・リンカーンは、競争こそがあらゆる人間の潜在能力を極
限まで発揮させる動因であり、社会進歩の不可欠の条件であると考えていた。
人間を競争に駆り立てるためには、適切なインセンティブが提供されねばなら
ない。企業の枠内でこの条件を考えるならば、顧客には「よりよい品質と
より低い価格」が、経営者にはより高い報酬が、株主にはより高い配当が、
そして労働者には「生産高に比例した金銭、達成に対する報酬としての地位、
貢献と技能に対する名声」がインセンティブとして提示される必要がある。
ただし、不在株主は「実際は労働者や経営者に与えられるべき収入を得てお
り、能率に対して何の貢献もしておらず、今日株を購入し明日それを売るだ
け」の存在であるので、優先順位は顧客、従業員、株主という順番になる。

このような経営哲学から導き出される企業戦略は、次のような極めて単純
なものである。「顧客に対してよりよい製品をより安い価格で提供すること」
あるいは「ライバル企業よりも高い品質の製品をより低いコストで生産す
ること」。事実、リンカーン社の単位コストは業界最低であり、アメリカ生
産性センターは、リンカーン社の労働者が同業他社の労働者よりも2.5～3
倍生産性が高いことにその理由があると推定している。そして、このような
戦略を、HRM の面で追求する制度が狭義のインセンティブ・マネジメント
であり、販売促進の面で追求する制度が GCR (Guaranteed Cost Reduction Pro-
gram) である。后者は、リンカーン社製品購入の前提として販売員が顧客
に約束したコスト削減が実現しなかった場合には、実際の節約額と約束され
た節約額との差額を返金する制度である⁴⁸⁾。

(3) インセンティブ・マネジメント・システム

インセンティブ・マネジメントを論ずるとき、出来高給制やボーナス制だけに目を奪われがちであるが、これまでわずかに検討してきたことから想像されるように、それは単に金銭的刺激によってより多くの労働の支出を図ろうとするものではなくて、もっと多様なインセンティブを提供することによって多様な貢献を引き出そうとするものである（図表6，参照）。リンカーン社では「3つのR」つまり Recognition（承認）、Responsibility（責任）、Reward（報酬）がインセンティブの柱であると理解されており、下記の「補完的」で「相互依存的」と思われる諸制度がその提供に関わっている⁴⁹⁾。

出来高給制

全ての生産労働者は、生産個数×出来高単価の算式による単純出来高給制（straight piecework plan）に基づいて支払われる。この原則は1914年以来不変である。この支払方法は、固定給が全く約束されていないだけでなく、生産個数にかかわらず賃率が不変である点で、F・W・テイラーの異率出来高給制よりも古いタイプといえる。かつては、例えばタイピストがキーストローク数によって支払われたこともあったが、現在は生産労働者以外は時間給で支払われている。出来高単価は、時間研究部門（Time Study Department）によって設定されるが、生産方法の変更あるいは新工程の導入がない限り変更されない。労働者の考案した作業方法の改善によって飛躍的に生産個数が増大した場合にも、単価は切り下げられない。従って、労働者が稼ぐことのできる金額に上限は設定されていない。上記の理由で単価の変更が行われた場合、労働者は異議を唱えることもできる。ただし、これまでのところ、労働者が異議を唱えた比率は0.2%以下である。

出来高給には、生産個数を追求する余り品質を等閑にしてしまうディスインセンティブを労働者に与える危険性があるが、労働者が不良品を製作した

図表6 リンカーン・エレクトリック社のインセンティブ・プランの構成要素

特 徴	説 明	判 断 基 準
職 務 保 障	30時間労働週への保証	従業員は勤続3年後から資格がある ●賃率は保障されていない ●配置転換が要求されるかもしれない ●需要がピークの期間は超過勤務が要求される ●保障された労働時間は、6ヶ月前の予告によって、会社によって中止されるかもしれない
基 準 賃 率	標準的な職務評価の手法が基準賃率を設定するために使用される。しかしながら、職務評価と市場要件が現実の職務のドル価値を決定する。	職務評価の要素には、技能、責任、精神的適性、肉体的適応力、労働条件が含まれる。
出 来 高 給	標準化することのできるあらゆる職務に関して、正規の時間研究の手法が採用される。	出来高賃率は、一貫性を保ち、不断の修正を排除するために、下記の計算に基づいている。1934個の賃率×指数（労働統計局の）によって変動する生計費。この結果は次に、出来高賃率に対する調整を決定するために、地域の平均的な熟練労働者の時間賃率と比較される。
諮 問 委 員 会	従業員は、諮問委員会に対する代表者を選出する。部門長、工学時間研究部門のメンバーを除く全ての従業員に資格がある。	諮問委員会は、組織の進歩を導くような提案を分析する。実施された提案は2400ドル～20万ドルの範囲の節約を実現してきた。
人 事 考 課	年に2回、人事考課制度によって、管理者は従業員の成績を評価する。	この制度は、4枚のレポート・カードを使用する。個々のカードは、下記の4つの観点から作業成績を評価する。生産高、品質、信頼性、そしてアイデアを提案する能力や協調性のような個人的特性。
利 益 分 配 制	全ての経営上の利益は、会社、株主、従業員の間で3分割される。	会社は、追加投資の元手を受け取る。株主は配当を受け取る。そして、従業員は年末の利益分配ボーナスを受け取る。
年 末 ボーナス	年に一度の現金ボーナスは、従業員の定期の賃金と給料の年総額にはほぼ匹敵する。	一人の従業員が受け取るボーナスは、彼の年間給料総額、年に2回の人事考課、そして会社の利益の関数である。
従業員持株制度	個々の従業員は、一定数の自社株を毎年購入する機会を与えられている。	勤続1年以上の従業員に資格が与えられる。退職時あるいは雇用関係が終わるときに、会社は従業員の所有する株式を再購入するオプションを有している。

出所) Carolyn Wiley, "Incentive plan pushes production", *Personnel Journal*, Vol.72, No.8, Aug 1993, p.90.

場合には勤務時間外にそれを修繕するまで単価が支払われない措置によって、その危険性は防止されている。さらに、不良品が出荷前に品質管理部門によって捕捉された場合には、不良品の製作者は人事考課（後述）において5点（ボーナス1000ドル分に相当）を、不良品が顧客に届いた後に返品された場合には、同様に10点（ボーナス2000ドル分に相当）を差し引かれる。製品には製作者の氏名が刻印されているので、責任の所在を特定することができるのである⁵⁰⁾。

年末ボーナス（Year-End Bonus）

これはプロフィット・シェアリングの一種であり、企業の業績と従業員の能力・成績に応じて毎年支払われる報酬である。制度が開始された1934年から今日に至るまで、途切れることなく支払われ続けており（4580万ドルの赤字を出した1992年にはボーナス資金を借り入れて4400万ドルのボーナスが支払われた）、1934～1989年の期間でみると、従業員の平均年間報酬のほぼ50%が年末ボーナスによって支払われている。

ボーナス原資（bonus pool）は、利益総額から次年度以降必要な元金、納税と配当に必要な資金等を控除した額の範囲内で取締役会が決定する。ボーナス原資の個人への配分は、ボーナス・ファクター（ボーナス原資を支払い給与総額で除した値）×年間個人給与額×人事考課点÷100の算式に基づく。非生産労働者のボーナスも同じ手続で決定される。人事考課（merit rating）は、半年毎に部門長が、信頼性（dependability）、品質（quality）、生産高（output）、創意と協調性（ideas and cooperation）という4評価要素の観点から従業員を評価する制度である。各部門は25点×4（評価要素の数）×人数の算式で得られる点数（a pool of points）を与えられ、この点数を各部門長は相対評価に基づいて個人間に配分し、これが各個人の人事考課点となる。例えば、無断欠勤はoutputの評価要素に関わる減点対象で、1回の無断欠勤につき

0.4点が減点され、これはほぼボーナス80ドル分に相当する。全体の約75%の人が90~110点の間に入る。クリーブランド工場で働く3000名のうち、数百名が110点以上であり、140点以上は1%未満である。110点以上を獲得した人については、ボーナス原資とは別枠からボーナスが支払われる⁵¹⁾。

ノーレイオフ・ポリシー

レイオフを行わないこと（言い換えれば、終身雇用）は、リンカーン社においては、単なる慣行や努力目標ではなくて、継続的雇用保障制度（Guaranteed Continuous Employment Plan）という公式的制度に基づくものである。この制度は、1951年に試験的に開始され、1958年に正式に導入されたが、既に述べたように同社はそれ以前の1948年以来実質的にはノーレイオフを実現してきた。レイオフを行わないことは、一つはJ・M・リンカーンの次のようなプラグマティックな見解に由来する。「不景気のときに労働者をレイオフすることは、能率の死を意味する。会社から放り出される労働者は訓練を受けた労働者である。景気が上向いたときに彼の代わりを採用することは、レイオフ期間中の賃金の節約分よりも多くの新たな費用を発生させる」。と同時にこれには、つまり生産性を向上させれば労働力が過剰となって失職につながるのではないかという不安からさらなる生産性向上に従業員が協力しなくなるという、出来高給制に内在する危険性を防止することによって、出来高給制を「補完する」という狙いもある。

この制度の下では、勤続3年以上の従業員に対して標準的な40時間労働週の少なくとも75%まで、つまり30時間まで雇用が保障されることと引き換えに、従業員には不景気時の配置転換と繁忙期の超過勤務を受け入れる義務がある。例えば、1997年~2002年に、56歳のベテラン Rick Willard は、質的に全く異なる従って賃率も異なる13職務をこなした。配置転換は生産部門内だけで行われるわけではない。1982年の不況時には、54名の生産労働者が応急

訓練の後、販売部門に配置転換させられた。なお、同社に定年制度はない⁵²⁾。

採用，訓練，「内部からの昇進」

新規採用に関しては、販売員、技術者等の専門職への採用と、未経験者（entry level）あるいは熟練工としての工場職務への採用と、2つの経路がある。リンカーン社は従業員が「会社に骨を埋める」ことを期待するので、採用は念入りに行われる。選考方法は集中的な一連の面接が中心であるが、学業成績や技能よりも自主性、向上心、成功志向といった態度が重視される（因みに、採用における態度の重視という点では、サウスウエスト航空も同様である）。特に工場職務への応募者には、「スピードの速い仕事環境で働く意欲」が要求される。毎月約1000人の求職者が押しかけているが、試用期間内（最初の2ヶ月）における離職率は約20%と高い。しかし、試用期間後の離職率は死亡や引退も含めて3%未満で、ほとんどの従業員は30年以上勤続する。

同社ホームページによれば、販売員は7ヶ月、技術者は24ヶ月の訓練を受ける必要があり、両者ともに訓練のなかにはリンカーン社溶接学校（1917年創設）での研修と製造現場での実習が含まれている（MBA取得者も例外ではない）。以上のような新入社員教育の他に、経営と工場のあらゆる局面をカヴァーする94種類のプログラムが現在行われている。

昇進については最下層を除く全ての地位について、「内部からの昇進の方針」（promotion-from-within policy）が厳格に守られてきた。ポストの空席が生じると、通知が各職場の掲示板に貼り出され、従業員は誰でも応募することができる。従って、昇進は実力だけにに基づき、前任権制度は存在しない。この方針が破られる唯一の例外は、社内では得られない専門的技能が必要とされる場合である。1986～1992年に急激に進展した海外進出の失敗が4580万ドルにのぼる同社の歴史上最初の赤字を出したとき、国際事業の再構築のために2人の専門家が（1993年4月にWestinghouse Electric 前社長 Tony Massaro

が国際業務担当として、同年8月に Goodyear Tire and Rubber Co. 前副社長 Jay Elliot が国際財務担当として）上級執行役員としては初めて社外から迎えられたのがその例である⁵³⁾。

労使関係

出来高給制とボーナス制は、従業員の自己利益追求を保障する代わりに個人責任を厳しく問う制度であり、従ってリンカーン社では各従業員が self-manager であることが要求される。と同時に、このような制度はチームワークと全社的協調を阻害する恐れもあるのであって、信頼と協力の雰囲気を作り出す活動（双方向的なコミュニケーション）によって「補完」される必要がある。合衆国製造業においては一般的に労働組合がこのような問題に強い影響力を及ぼしてきたが、リンカーン社は非組合企業である。1997年秋には全米自動車労組（UAW）が組織化キャンペーンを行ったが、組合承認選挙の実施を全国労働関係委員会（NLRB）に申請するためにまず必要な従業員の30%以上の署名を集めることさえできなかった（獲得署名数は約200で従業員の約7.5%）。

労働組合に代わって重要な役割を果たしているのが、先に述べた諮問委員会である。ここでは、各部門の非管理従業員から選出された約30名の委員が、2週間ごとに、労働条件、経営方針、作業上の改善提案、等について経営陣と協議する。従業員委員の任期は1年で再任はなく、会議への出席には手当がつく。従業員は遠慮なく発言し、会議は「ロック・コンサート会場みたいな雰囲気」であるという。会議の議事録は毎回、各部門の掲示板に貼り出される。

上記の「補完」については、1940年代に開始された従業員株式購入制度（Employee Stock-Purchase Plan, ESPP）と1989年に設置された従業員持株制度（Employee Stock-Ownership Plan, ESOP）も役立っている。ESPP は帳簿価額での

株式購入を認める、ESOPは株式配当の形で毎年利益配分する制度であり、ともに勤続1年以上の従業員を対象としている。両者は、これがない場合に比べて、「レイオフを行わない」「出来高単価を勝手に変更しない」という約束をより信頼できるものになっている。リンカーン社は1995年に株式公開会社となりナスダック市場で取引されるようになったが、発行済み株式の60%以上は依然としてリンカーン・ファミリー（創業者一族、取締役会メンバー、現在と過去の従業員）によって所有されている。

また、経営者と従業員との間の平等性を強調するJ・F・リンカーンの経営理念に由来する企業文化も、「補完」に寄与している。例えば、駐車場や食堂といった施設の利用に関して重役を優遇する特権はない。個人用オフィスを利用できるのは社長とCEOだけであり、それらは会議室も兼ねている。CEOと一般従業員との平均年間給与の比率が、日本において20対1、合衆国において100対1であった1991年において、当時のCEOドナルド・ヘイスティングスの給与と同社工場労働者の平均給与との比率は約14対1でしかなかった⁵⁴⁾。

結びにかえて

RBVという論理のいわばアウトプットである業績という点ではリンカーン社のそれには他の追随を許さないものがあり、RBVの有効性を検討するためのケースとなりうる条件を同社は一応備えているといえる。さらに、そのような圧倒的な業績が、ウェスティングハウスやGEといった巨大企業との競争に勝ち抜いた末に達成されていることから考えると、その圧倒的競争力の源泉は、市場における有利なポジショニングという企業外部の要因ではなく、また大規模な投資に裏付けられた物的資本といった要因にもなく（同社が老朽化した機械や工場施設を使用し続けていることを想起されたい）、個々の従業員が長期の勤続を通して提供する製品・製造・販売等に関わる軽

重さまぎまのナレッジの累積と、仕事に対するコミットメントと、それらを促進する HRM であると推測されるのであって、その意味で同社は「RBV に依拠した SHRM」の有効性を検討するためのケースとなりうる条件を備えているとも考えられる。問題はそのような源泉と推測される人的資本や HRM が、想定されるように模倣困難な資源であるか否かである。

HRM に絞って考えてみると、リンカーン社の歴代の管理者達は、インセンティブ・マネジメントが「単純」（つまり理解可能）であることを強調する一方で、「実行することが非常に難しい」「困難な骨の折れる経営方法」であることを打ち明ける。単純であることは、通常は模倣を容易にする条件であろう。しかし、単純であるにもかかわらず困難であるとするならば、そこに他社が模倣に成功しない謎に接近する手がかりがあるように思える。

インセンティブ・マネジメントの構成要素の一つ一つは単純であるが、それぞれに長所と短所をもつ。長所だけを取り出して使用することができればよいが、それは不可能である。短所は長所を実現するためのいわばコストと考えられるからである。しかし、リンカーン社の場合、「ある制度の弱点が別の制度の長所によって多少とも埋め合わされ」「いずれか一方を採用することが他方を採用することをますます魅力的に」し、その過程で例えば「生産性と品質」や「競争と協力」のような一般的には両立しがたい価値が同時に達成される「補完的」で「相互依存的」な関係が網の目のように形成されている。

ここでその関係の全てを描き尽くすことはできないが、部分的に抜き出してみれば次のような連鎖を指摘できる。出来高給制には生産性を増大させるという長所があるが、単価のいかなる変更も紛争の潜在的な因となるという危険性（短所）もある。しかし、リンカーン社においてこれまで延べ約7万の単価が設定されてきたにもかかわらず紛争が生じなかったのは、円滑なコミュニケーションが維持されている労使関係とノーレイオフ・ポリシーに

よってその危険性の発現が防止されたからである。他方で、ノーレイオフ・ポリシーには、不景気時に人を減らせない、あるいは逆に景気回復時に簡単に人を増やせないのが需要急増に敏速に対応できないという欠点があるが、これは非組合型労使関係の下にあるがゆえに同一の労働者が複数の職務を担当することを可能にする「柔軟なワークルール」が成立していることによつて、ある程度は埋め合わされている。

このような制度間の補完的で相互依存的な関係を、部分的に模倣することさえも容易ではないかもしれないが、さらにこのような補完的關係の「部分」だけではなく「全体」を形成あるいは模倣することは尚一層困難である。しかも、このような関係は計画的に形成しようとしても必ずしも形成されるものではない。リンカーン社の事例である程度確認されるように、このような「補完的」關係の網の目の全体は、歴代経営者の合理的計画に基づくものではなく（諮問委員会の設置、単純出来高制とボーナス制の導入、等に見るように）長期にわたる試行錯誤と学習の末に初めて獲得されており、いってみれば「因果關係が曖昧」であり、それがゆえに短時間でこれを形成あるいは模倣することがなおさら困難であると考えられる。

そして、システムとしての HRM が競争優位の源泉であること、それが模倣困難でありうるためには HRM を構成する諸制度間の「補完性」「相互依存性」が必要であること、さらにその形成は「独自の歴史的條件」「因果關係曖昧性」「社会的複雑性」という要件が成立する下でしか可能ではないということは、皮肉にも、リンカーン社自身の最近の経験によって例証されたのであった。1992年に同社が初めて赤字を出したのは、グリーンフィールドへの新規投資よりはむしろ既存企業の買収によって急激に拡大した、従つて労使關係も企業文化も全く異なる海外事業（図表7、参照）に、本社工場で行われているものと同様の出来高給制とボーナス制を適用し、性急に成果を出そうとしたことであつたからである⁵⁹⁾。

表3 リンカーン・エレクトリック社の海外生産拠点の拡大

地域 \ 年	1986	1992	2004
北 米	アメリカ合衆国 カナダ	アメリカ合衆国 カナダ	アメリカ合衆国 カナダ
アジア・ オーストラリア	オーストラリア	オーストラリア 日本 ^a	オーストラリア インドネシア 中国 トルコ 台湾
ヨーロッパ	フランス	フランス イギリス アイルランド イタリア オランダ スペイン ドイツ ^a ノルウェー	フランス イギリス アイルランド イタリア オランダ スペイン ドイツ ポーランド
ラテン・アメリカ		ブラジル ^a メキシコ ベネズエラ ^a	ブラジル メキシコ ベネズエラ

注) a を付した国においては、1993～1994年に閉鎖された。ドイツ、ブラジル、ベネズエラについては、その後生産拠点が復活した。ノルウェーの生産拠点は、1996年に閉鎖された。

出所) 1986, 1992年については、C. A. Bartlett & J. O'Connell, "Lincoln Electric: Venturing Abroad", *Harvard Business School case*, #9-398-095, Jan 14, 1998, p.16. 2004年については、2004 *Annual Report*, p.4, (<http://www.lincolnelectric.com/>: アクセス日2006年2月7日)。

結局小論では、荒削りの理解に基づく「RBVに依拠したSHRM」の要点を事例を通して検討してみたただけであり、Wright et al.が新たに提示した理論的モデルと関連づけながら考察することはできなかった。今後の課題としたい。

注

- 1) Wright, Dunford & Snell の論文における the RBV based SHRM research という表現を借用した (Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, “Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 2001, Vol.27, No.6, p.706)。
- 2) *Ibid.*, p.706.
- 3) Sanford M. Jacoby, *The Embedded Corporation : Corporate Governance and Employment Relations in Japan and United States*, Princeton University Press, 2005, p.8, 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部 日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社, 2005年, 14頁。
- 4) *Ibid.*, pp.91-96, 同上邦訳書, 151~160頁。伊藤健市「人事管理から人的資源管理へ」, 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会, 2006年, 49~52頁, 参照。
- 5) RBVの形成史については、以下の文献が参考になった。徳永善昭「資源ベース戦略論」『亜細亜大学経営論集』第34巻第1号, 1999年2月。岡田正大「ポーターvsバーニー論争の構図」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻第3号, 2001年5月。岩谷昌樹「リソース・ベース理論と企業戦略」『立命館経営学』第40巻第5号, 2002年1月。高橋伸夫・新宅純二郎「Resource-Based Viewの形成」『赤門マネジメント・レビュー』第1巻第9号, 2002年12月。浅羽茂「経営戦略の経済学(14)リソース・ベースト・ビュー」『経済セミナー』第580号, 2003年5月。藤田誠「経営資源と競争優位性: Resource Based View小史」『早稲田商学』第400号, 2004年9月。石川伊吹「RBVの誕生・系譜・展望——戦略マネジメント研究の所説を中心として」『立命館経営学』第43巻第6号, 2005年3月。山崎敏夫「経営戦略研究の方法をめぐって——経営戦略の観念論的認識と唯物論的認識の統合の問題を中心として」『立命館経営学』第44巻第6号, 2006年3月。沼上幹「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究: リソース・ベースト・ビューを巡る相互作用」『経営学史学会第14回大会 予稿集』(2006年5月20日, 報告)。
- 6) Wright, Dunford & Snell, op. cit., pp.701-702.
- 7) いうまでもなく HRMと人事労務管理とは概念上厳密に区別されるべきであるが、小論の直接的なテーマは人事労務管理ではなくて SHRMであるので、議論の錯綜を避けるために、両者の異同を厳密に議論しないままに日米の状況に言及している。これの厳密な区別に基づいた日米の状況の考察については、黒田兼一「人事労務管理の新展開—ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか—」『立命館経営学』第44巻第5号, 2006年1月, を参照されたい。
- 8) 日本における「RBVに依拠したSHRM」についての先行研究としては、以下の文献がある。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。松山一紀「人的資源管理(HRM)と組織戦略」『大阪国際大学国際研究論叢』第17巻第1号, 2003年。
- 9) Cf., J. Walker, “Linking human resource planning and strategic planning”, *Human Resource Planning*, Vol.1, 1978.
- 10) この点に関連して、原田實教授は次のように述べられている。「それ(HRM:引

- 用者)はこれまで開発され、試行され、洗練あるいは精練されてきたあらゆる人事・労務管理、組織行動論の理論と技法を集大成し、経営戦略との整合化を図るとともに、技術革新、激化する国際競争と既存の『硬直的』な労使関係制度との矛盾を解決しようとする運動でもある。」(原田實「人的資源管理と企業戦略」, 片山伍一編著『現代企業の支配と管理』ミネルヴァ書房, 1992年, 208~209頁)。
なお、この時期における SHRM の特質については、岡田寛史「経営戦略の展開と人的資源管理」, 鳥弘編著『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000年, 185~214頁, を参照されたい。
- 11) Wright, Dunford & Snell, op. cit., pp.701-702, 711.
 - 12) Cf., Birger Wernerfelt, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, April-June 1984.
 - 13) Cf., Jay B. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, March 1991, pp.105-107.
 - 14) Wright, Dunford & Snell, op. cit., pp.702-703.
 - 15) Cf., Patrick M. Wright & Gary C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Jun 92, Vol.18, No.2, June 1992, pp.300-303.
 - 16) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.703. Cf., Patrick M. Wright, Gary C. McMahan & Abigail McWilliams, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, May 1994. Barney, op. cit., pp.107-111. 岩出, 前掲書, 52~53頁, 参照。
 - 17) Wright, Dunford & Snell, op. cit., pp.703-704. Cf., Augustine A. Lado & Mary C. Wilson, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, Oct 1994.
 - 18) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.704. Cf., Peter F. Boxall, “The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm”, *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3, 1996. Peter F. Boxall, “Human Resource Strategy and Industry-Based Competition: A Conceptual Framework and Agenda for Theoretical Development”, in P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suppl. 4, IRRA, 1998, pp.1-29. 岩出, 前掲書, 54頁, 参照。
 - 19) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.704. Cf., David P. Lepak & Scott A. Snell, “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, Jan 1999.
 - 20) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.704.
 - 21) Ibid., pp.704-705.
 - 22) Ibid., p.705. 高業績作業システムについては、下記の文献を参照されたい。橋場俊展「高業績作業システム (HPWS) の概念規定に関する一試論」『北見大学論集』第28巻第1号, 2005年10月。佐藤健司「高業績業務システムの展開と人的資源管理」, 伊藤・田中・中川編著, 前掲書, 147~166頁。
 - 23) Ibid., pp.705-706. Cf., Jay B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*,

- Second Edition*, Prentice Hall, 2002, p.165, 岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社, 2003年, 259頁。
- 24) 8論文は, 下記の通りである。Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 1995. Marianne J. Koch, & Rita Gunther McGrath, “Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996. Peter F. Boxall & Mike Steeneveld, “Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies”, *Journal of Management Studies*, Vol.36, No.4, 1999. Patrick M. Wright, Dennis L. Smart & Gary C. McMahan, “Matches Between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.4, 1995. David P. Lepak & Scott A. Snell, “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations”, *Journal of Management*, Vol.28, No.4, 2002. David P. Lepak, Riki Takeuchi & Scott A. Snell, “Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity”, *Journal of Management*, Vol.29, No.5, Oct 2003 (2001年時点では, Working Paper, University of Maryland)。Orlando C. Richard, “Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, 2001. Mark A. Youndt & Scott A. Snell, “Human Resource Management, Intellectual Capital, and Organizational Performance”, *Journal of Managerial Issues*, Vol.16, No.3, Fall 2004 (2001年時点では, Working Paper, Skidmore College)。
- 25) Jay B. Barney, “Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, Jan 2001, p 46.
- 26) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.708.
- 27) Ibid., pp.708-709.
- 28) Ibid., p.709. Cf., Paul C. Godfrey & Charles W. L. Hill, “The Problem of Unobservables in Strategic Management Research”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.7, Oct 1995.
- 29) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.709. 例えば, 図表3で取り上げられている Koch & McGrath は, HR プランニングへの投資を調査するために次のような2つの質問とそれに対する Yes or No の回答を求める手続きに従っている。第1の質問は, 将来において事業を運営するために必要な労働者数と技能に関して, 事業所は正式に計画を立てているか否かに, 関するものである。第2の質問は, 事業所のHR部門が選考と配置の方針を正式に評価しているか否かに関するものである。質問に対する回答が Yes の場合には1, No の場合には0とコード化され, HR プランニング指数を算出するために集計される。(Koch & McGrath, op. cit., p.343)
- 30) Cf., Patrick M. Wright, Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan, Hyeon Jeong Park, Bary Gerhart, John E. Delery, “Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: Additional Data and Suggestions for Future Research”, *Personnel Psychology*, Vol.54, No.4, Winter 2001, pp.896-900.
- 31) Wright, Dunford & Snell, op. cit., p.709. Cf., Richard L. Priem and John E. Butler, “Is

- the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 2001. Richard L. Priem & John E. Butler, “Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, Jan 2001.
- 32) Wright, Dunford & Snell, *op. cit.*, p.710.
- 33) *Ibid.*, pp.709-710. 「社会的に複雑な経営資源」としての文化については, Barney, *op. cit.*, pp.181-182, 前掲邦訳書, 285 頁, 参照。
- 34) Wright, Dunford & Snell, *op. cit.*, p.710.
- 35) *Ibid.*, p.710.
- 36) *Cf.*, *Ibid.*, pp.711-714.
- 37) *Ibid.*, pp.714-715.
- 38) *Ibid.*, p.715.
- 39) *Ibid.*, pp.715-716.
- 40) *Ibid.*, p.716.
- 41) *Ibid.*, p.716.
- 42) 部分的にはあるが, RBV の観点からリンカーン・エレクトリック社を取り上げた文献としては, Barry Gerhart & Sara L. Rynes, *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*, Sage Publications, 2003, がある。
- 43) リンカーン社ホームページ (<http://www.lincolnelectric.com/>: アクセス日 2006 年 2 月 7 日)。
- 44) Jerry Jasinowski & Robert Hamrin, *Making it in America: Proven Paths to Success From 50 Top Companies*, Diane Pub., 1995, p.106, 寒河龍太郎訳『アメリカ製造業の復活: トップ 50 社の成功の軌跡』東急エージェンシー出版部, 1996 年, 127 頁。Gerhart & Rynes, *op. cit.*, pp.76, 247. Anita Lienert, “A dinosaur of a different color”, *Management Review*, Vol.84, No.2, Feb 1995, pp.24-25. 拙稿「雇用制度のグローバル・スタンダードという幻想」『労働の科学』第 54 巻第 8 号, 1999 年 8 月, 24 頁。
- 45) Daniel Eisenberg, “Where people are never let go”, *Time*, Vol.157, No.24, June 18, 2001, p.40. 12. H. Lorne Carmichael, W. Bentley MacLeod, “Worker cooperation and the ratchet effect”, *Journal of Labor Economics*, Vol.18, No.1, Jan 2000. Bruce G. Posner, “Right From The Start”, *INC.*, Vol.10, No.8, Aug 1988, p.95. 米国労働省の 1993 年の資料によれば, 有給休日を設けている企業は全体の 91%, 有給病気休暇制度が適用されている労働者は 65% である (岡崎淳一『アメリカの労働』日本労働研究機構, 1996 年, 322, 365 頁)。また, 機械や設備の古さに関して, Carmichael & MacLeod は次のように述べている。「使用されている機械が古いということは, 労働者達が長年にわたって機械について多くのことを学習してきたということであり, そして全社的な機械の更新が行われたならばこの知識は失われてしまうということである。」(Carmichael & MacLeod, *op. cit.*, p.17.)
- 46) Paul Milgrom & John Roberts, “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing”, *Journal of Accounting & Economics*, Vol.19, No.2-3, April 1995, pp.181, 200. 図表 5 に示された特徴には日本の経営を連想させるものが含まれているが, この点について, Milgrom & Roberts は次のように述べて

- いる。「設計工学と製造の両部門のメンバーからなる製品開発チームをリンカーン社が活用していることと、リンカーン社が雇用保障を提供していること……は代表的な日本製造業企業の間でも共通に見られる。しかしながら、製造実践という点（日本企業はチームワークと非常に低い在庫比率を重視する）と、インセンティブの実践という点（日本企業は生産高ではなくて獲得された技能に対して支払う）で、日本の企業はリンカーン社とは非常に異なっている。」(Milgrom & Roberts, op. cit., p.205.)
- 47) Norman Berg & Norman Fast, “The Lincoln Electric Company”, *Harvard Business School Cases*, #9-376-028, July 29, 1983, pp.1-2. Raymond Moley, *The American Century and John C. Lincoln*, Duell, Sloan and Pearce, New York, 1962. Virginia P. Dawson, *Lincoln Electric : A History*, Lincoln Electric Co., 1999. Daniel Hager, “James F. Lincoln : Industrial Peacemaker”, *The Freeman*, Vol.49, No.4, Apr.1999, p.45. Christopher A. Bartlett, Jamie O’Connell, “Lincoln Electric : Venturing Abroad”, *Harvard Business School case*, #9-398-095, Jan.14, 1998, p.4. Gene Epstein, “Highly motivated”, *Barron’s*, Vol.76, No.48, Nov 25, 1996, p.24. Donald F. Hastings, *The Lincoln Electric Company : The Actual is Limited-- , The Possible is Immense*, Newcomen Society of the United States, 1995, p.8. Kenneth W. Chilton, “Lincoln Electric’s Incentive System : Can It Be Transferred Overseas?”, *Compensation and benefits review*, Vol.25, No.6, November 1993, p.21. Bill L. Hopkins, Thomas C. Mawhinney, eds., *Pay for performance : History, controversy, and evidence*, Hawthorth Press, 1992, pp.152-153. 2004 *Annual Report* (リンカーン社ホームページ)。
- 48) Richard M. Hodgetts, “A Conversation with Donald F. Hastings of The Lincoln Electric Company”, *Organizational dynamics*, Vol.25, No.3, 1997, p.73. James F. Lincoln, *Incentive management*, Lincoln Electric Company, 1951, p.33. Berg & Fast, op. cit., p.2. Epstein, op. cit., p.24. Lienert, op. cit., p.25. リンカーン社の企業戦略について、ある製造部長は次のように述べている。「それは単純な戦略である。われわれは、従業員の努力、生産工程の絶えざる改善、設備を週に7日稼働させることに基づく高い生産性を求めて奮闘している。コストの節約分を顧客に手渡すことによって、非常に高い需要を生み出している。」(Bartlett & O’Connell, op. cit., p.4.)
- 49) Hastings, op. cit., p.10.
- 50) Frederick E. Schuster, *Employee-Centered Management : A Strategy for High Commitment and Involvement*, Quorum Books, 1998, p.111. Carolyn Wiley, “Incentive plan pushes production”, *Personnel Journal*, Vol.72, No.8, Aug 1993, pp.87-89. Dean M. Schroeder & Alan G. Robinson, “America’s Most Successful Export to Japan”, *Sloan Management Review*, Vol.32, No.3, Spring 1991, p.70. Bartlett & O’Connell, op. cit., p.2. Berg & Fast, op. cit., p.5. Chilton, op. cit., pp.22-24. Lienert, op. cit., pp.25-28. Milgrom & Roberts, op. cit., p.200.
- 51) Bartlett & O’Connell, op. cit., pp.2-3. Berg & Fast, op. cit., pp.5-6. Chilton, op. cit., pp.22-23. Wiley, op. cit., pp.89-91. Posner, op. cit., p.96.
- 52) Raymond A. Noe et al., *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage, Fifth Edition*, McGraw-Hill Irwin, 2005, p.192. James F. Lincoln, *A new approach to industrial economics*, Devin-Adair Company, 1961, p.80. Hodgetts, op. cit., pp.72-73.

- Chilton, op. cit., p.25. Wiley, op. cit., p.91. Berg & Fast, op. cit., p.6.
- 53) Bartlett & O'Connell, op. cit., p.7. Hodgetts, op. cit., p.71. Wiley, op. cit., p.87. Posner, op. cit., p.96. Hopkins & Mawhinney, op. cit., pp.157-158. Berg & Fast, op. cit., pp.11-12. 拙稿「サウスウエスト航空における企業文化と戦略的人的資源管理の間のアライメント」『福岡大学商学論叢』第46巻第3・4号, 2002年3月, 574-575頁, 参照。リンカーン社の内部昇進制をはじめとする相互補完的な諸制度が「RBVに依拠したSHRM」という観点からして機能的であることをもって、直ちにこのような施策一般の有効性の根拠とすることはできない。さらにいうまでもなく、そのような施策が経営的に有効であることをもって、それが労働者の一切の不利益と無関係であることの根拠とすることもできない。このような施策の「経営戦略」としてだけではなく、「労務管理」としての意義が、個別事例と一般的傾向の両面において、追究されなければならないであろう。つまり、「RBVに依拠したSHRM」を研究する際にも、以下のような問題意識が忘れられるべきではないと考える。「今日の内部労働市場の本質も、またその発展形態の多様性も、このような資本主義の歴史の中で労働者によって育まれてきた労働社会と、それに対抗して資本が企業の内部に打ちたてようとする企業社会との、対立と相克の所産としてはじめて理解可能となる……。」(向井公敏「労働過程の統制と内部労働市場—賃労働関係論の再構築に向けて—」『同志社商学』第52巻第4・5・6号, 2001年3月, 320頁)
- 54) Joseph A. Maciariello, *Lasting Value : Lessons from a Century of Agility at Lincoln Electric*, John Wiley & Sons, Inc., 2000, p.3. David Prizinsky, "Union Drive Droops at Lincoln Electric", *Crain's Cleveland Business*, Vol.19, No.9, February 3, 1998, p.21. Chilton, op. cit., pp.25-26. Schroeder & Robinson, op. cit., p.70. Berg & Fast, op. cit., pp.8. J. F. リンカーンは、経営者と従業員間の平等性について、次のように述べている。「全員が経営者である……また全員が労働者である……彼らの間に引かれる分割線はありえない。全員が事業に不可欠であり、彼らの仕事において補完的(Complementary)である。」(James F. Lincoln, *Lincoln's Incentive System*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1946, p.95.)
- 55) Robert L. Heneman, *Strategic Reward Management : Design, Implementation, and Evaluation*, Information Age Publishing, 2002, p.99. Gerhart & Rynes, op. cit., pp.221, 248-250. Eisenberg, op. cit., p.2. Bartlett & O'Connell, op. cit., p.4. Lienert, op. cit., p.28. Milgrom & Roberts, op. cit., p.180. Hopkins & Mawhinney, op. cit., p.155. Berg & Fast, op. cit., p.13.

(付記)

本稿は、伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会, 2006年5月25日, に寄稿した「Chapter 12 リンカーン・エレクトリック社の人的資源管理」に、大幅の加筆・修正を行ったものである。なお、本稿は、「平成18年度文部科学省科学研究費補助金基盤研究(B)」の助成を受けた研究成果の一部である。