

# 人的資源開発の理論的枠組み

草 野 千 秋

## I はじめに

企業は利用可能な資源を用いて、組織目標を達成することで存続する。さまざまな経営資源の中で、ヒトに関するマネジメントを総称して人的資源管理（Human Resource Management：HRM）という。近年では、人事労務管理の実務にとどまらず、HRMを組織成果につなげるために戦略と結び付けた戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management：SHRM）が重視され、HRMはより戦略的な責任を担うようになってきた。HRMを戦略的にとらえるようになると、従業員のスキルや知識を拡大するための手段として教育訓練への投資が増大し、それにともなって、教育訓練に関連して人的資源開発（Human Resource Development：HRD）の研究が重視されるようになっていった。

しかし、HRMとHRDの概念は明確に区別できていないわけではない。例えば、人的資源に関する様々な取り組みはHRMの枠内に包括されることも多い。また、人的資源はHRMとHRDという2つの要素をもっているとみなすことができるとも考えられている（Swanson and Holton III [2001]）。さらに、人的資源に関する取り組みでは、HRMとHRDは相互関連的な概念であると捉えるものもある（Mankin [2001]）。HRMに関しては、多くの研究があり、その取り組みについてはある程度共通した認識があるが、HRDについてはまだ発展途上にあり十分とはいえない。つまり、様々な解釈は、HRMとHRDの本質的な役割や機能にあるというよりは、議論の焦点にHRMを

用いるか、HRD を用いるかによって生じていると考えることができるだろう。

HRD は、人材を育成するための方法論とテクニックを実践するものであり、基礎となる理論は学際性が高く概念が曖昧になったり、応用技法が中心となったりする傾向がある。そこで、本稿では HRD に焦点をあて、その基本的な考え方や背景にある理論を整理し、組織内での役割、機能を検討して、HRD の理論的枠組みとその含意を明らかにする。

以下、第Ⅱ節では、HRD の定義から、HRD の視点とその前提となる理論を検討する。第Ⅲ節ではその視点を踏まえて、実際に行われている HRD 施策の分類を紹介する。第Ⅳ節では、HRD のモデルから、環境との関係、戦略・文化・HRM などの組織要因間との関係を検討して、組織での HRD の位置づけを考える。第Ⅴ節では、HRD の理論的な考え方をまとめる。

## II HRD の視点と理論<sup>1)</sup>

HRD は、第二次大戦中のアメリカにおける産業内での大規模な訓練事業を起源とし (Ruona and Swanson [1998], Swanson (ed.) [2001]), この50年間で組織の生産性、効率性、収益性を改善する重要な戦略的アプローチに位置づけられるようになった (Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002])。しかしながら、多くの理論やディシプリンを基礎とした研究によって、HRD の定義や解釈に合意がえられているとはいいがたく、様々な定義が混在している (McGoldrick and Stewart [1996])<sup>2)</sup>。

本節では、定義に共通してみられる用語を整理して、HRD の基本的な視点とその背後にある理論を検討する。

1) 本稿の第Ⅱ節、第Ⅲ節は、草野・久本 [2007] を改訂、修正したものである。

2) 草野・久本 [2007] において、HRD の定義の変遷をまとめた。それに基づき、ここでは新たに HRD の定義を「訓練開発や組織開発といった手法によって、個人レベル、グループ・レベル、組織レベルでの学習を促進して、個人や組織のパフォーマンスを改善する、変革 (change) を起こすプロセス」とする。

## 1 HRDの2つの視点：学習とパフォーマンスの改善

HRDの定義には訓練、開発、教育、学習、パフォーマンスの改善という共通用語がみられる。訓練は職務に関する特定のスキルや知識について、学習を介してパフォーマンスを改善するために計画的に提供される（例えば、Nadler and Nadler (eds.) [1990], Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002]）。開発は現在の職務に影響を与えるとは限らないが将来の職務に役立つような学習を指し、個人の成長に向けて、人の潜在的な能力を伸ばし引き出す取組みである（Nadler and Nadler (eds.) [1990], Swanson and Holton III [2001]）。組織における教育は、新たな職務に関して基礎的な知識を学習するときに用いられ、実践的応用よりも理論的な知識の獲得をさす（Wilson [2005]）。学習はフォーマルな訓練、開発からインフォーマルな経験による知識、スキル、態度を習得するプロセスであり（Nadler and Nadler (eds.) [1990]）、経験をとおして行動を変化させるものである（Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002]）。したがって、訓練、開発、教育は広義には学習に含まれ、補完的要素と考えられている（Garavan [1997]）。

以上、定義を整理して、HRDは学習とパフォーマンスの改善という2つの枠組みから構築されていることが明らかになった。それゆえ、HRDの成功は、学習（個人、グループ、組織）とパフォーマンスの改善（個人、グループ、組織）に適切な資源を集中したか否かで決定されると考えられる（Ruona and Roth (eds.) [2000], Swanson and Holton III [2001]）。

## 2 HRDにおける理論とその重要性

以下では、学習とパフォーマンスの改善がHRDの中心である根拠を、HRDの基礎となっている経済学、心理学、システム理論を用いて明らかにする。

HRDにおける経済学の貢献は、様々な人間の欲求の間で、希少な資源の配置が個人、グループ、プロセス、システム全体のパフォーマンスにどのような

影響を与えるのかを説明することにある (Lynham, Chermack and Noggle [2004])。「教育、訓練などの歳出は投資である」(Becker [1993] p. 16)といわれている。このようにコストではなく、リターンをとまなう投資と考えられている根拠は、① 資源には制限がある。組織が最大のリターンを得るためにどのような資源を利用するかを選択は、投資に対して予測されるリターンに基づく(希少資源理論)、② 人的資源は長期的パフォーマンスを創出する価値あるものである(持続的資源理論)(Thurow [1993])、③ 教育、訓練、福祉などへの歳出は資本投資である(人的資源理論)(Becker [1993])、といった3つの経済理論である。学習とパフォーマンスの改善は、以上のような3つの経済理論に裏付けられている。

心理学は、人間の行動と心理的プロセスが個人、グループ、プロセス、システム全体のパフォーマンスにどのような影響を与えるのかを明らかにするものである(Torraco [1999])。HRDは、組織のあらゆるレベルで学習とパフォーマンスの改善に焦点をあて、変化を起こし人的資源の有効性を高めるものである。しかしながら、成人がどのように学習するのか、学習がどのように生じるかといった問題を理解しなければ、訓練による学習効果は期待できない。それを補完するのが心理学の様々な学習理論である(Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002])。

パフォーマンスは効率性(生産的視点)と有効性(モチベーション的視点)の2つの視点で評価される。これらを改善するには、モチベーションやグループ・ダイナミックス、意思決定といった行動科学を用いるが、それらは人のメンタル・プロセスである心理学(Passmore [1997])に基づくものである。したがって、HRDでは、膨大な心理学理論の中から、行動と学習に関連した理解を深める理論に焦点をあて、それらが組み入れられている。

Senge [1990]によると、システム理論はインプット、プロセス、アウトプット、フィードバック・ループで構成され、パターンを明確にしてそれらを効果的に変化させる方法を提供する知識体系やツールである。HRDにおいて

は、インプット、プロセス、アウトプット、フィードバックの相互関係が、個人、グループ、プロセス、システム全体のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか示すものである (Lynham, Chermack and Noggle [2004])。システム理論の HRD への貢献は以下の3つと考えられている (Swanson and Holton III [2001])、第一に、システムの構造、行動、プロセス、システムの変化を説明する変革プロセスやその性質を理解する情報を提供する。第二に、対人関係やグループ内の人間関係に関する機能や特性を明確にする。例えば、問題解決に取り組むときに、複数のディシプリンを使って様々なツールやパターンを促進する。つまり行動できる能力を提供する。第三に、現実と望ましいゴール、インプット→プロセス→アウトプット、作業形態、制限、あらゆるシステムの状態や役割など当該分野の文脈や境界を確認できる。

### 3 小 括

論者によって定義が異なる HRD は、比較的曖昧なものであるが、定義を整理することで、基本的な考え方が共通していることがわかった。要約すると、HRD は経済学、心理学、システム理論を背景にして、学習とパフォーマンスの改善を個人、グループ、組織レベルで取り組み、組織全体の有効性と効率性を高めることを期待された分野であると考えられるだろう。

## III HRD 施策—学習とパフォーマンスに基づく分類

HRD は、学習とパフォーマンスを中心的要素として、人的資源をもちいて組織の有効性を追求する。HRD を実践する施策は、学習とパフォーマンスの改善を個人と組織の軸で捉えたものや、個人、グループ、組織の軸で考えたもの、HRD のプロセスや結果を長期と短期の軸で捉えたものなど様々な分類が混在している。以下では代表的な施策の分類を提示して (第1表)、各々の見解を概観する。

第1表 HRDを構成する施策

著者	施策の分類
McLagan [1989] Thompson and Mabey [1994]	組織開発, キャリア開発, 訓練開発
Gilley, Eggland and Maycunich Gilley [2002]	個人の開発, キャリア開発, パフォーマンス・マネジメント, 組織開発
Swanson and Holton III [2001]	組織開発, 訓練開発
Wilson [2005]	個人の開発, 職業開発・グループ開発, 組織開発

筆者作成。

### 1 McLagan [1989] の見解

McLagan [1989] は、Human Resource Wheel を提示し、この中で HRD が主要な文脈をしめると考えて、HRD を「個人やグループ、組織の有効性を改善するために、訓練開発、組織開発、キャリア開発を統合的に使うもの」と定義して、これら3つ領域を HRD の中心とした (Rothwell [1996] pp. 58-59)。

### 2 Wilson [2005] の見解

Human Resource Wheel (McLagan and Suhadolnik [1989]) と The Wheel of HRM (Harrison [1997]) を用いて、人的資源コンパス (Human Resource Compass) を開発し<sup>3)</sup>、HRD を以下の3つの領域と考えた。① 個人の開発—非常に広範なものでスキル開発や対人関係スキル、キャリア開発などに取組む。② 職業開発・グループ開発—チームビルディング・プログラムをとおして横断的な部門の人たちを統合しなければならないようなグループや、新しい財や

3) 人的資源コンパスには、HRM, HRM&HRD (共通部分)、HRD の3つの領域がある。本稿では、HRD の概念を明らかにすることが主たる目的であるため、HRM と HRM&HRD についての検討は別稿に譲る。

サービスを従業員に伝達し訓練するときに必要な。③ 組織開発—組織全体を含めるもので、新しい文化や作業手法の導入に関係する (Wilson [2005] pp. 14-16)。

### 3 Swanson and Holton III [2001] の見解

人が個人と組織、両方の成功をもたらす資源に特化することを重視し、個人と組織に焦点をあて、その学習とパフォーマンスを HRD の評価の指標と捉えた<sup>4)</sup>。HRD を組織開発と訓練開発にわけ、組織開発は組織レベルに焦点をおいてそれに個人を結び付けるもの、訓練開発は個人レベルに焦点をおいて組織につなげるものとし、キャリア開発、質やパフォーマンスの改善が HRD の理論や実践において重要な領域であるとしている。

### 4 Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002] の見解

開発という言葉の意味とそのタイプを考えることから初め、その焦点を人と組織にあてて、HRD を4つの領域に分類した。人の開発は、① 組織内のパフォーマンスを改善するために、知識、スキル、コンピテンシーを進歩させることである。これは、個人に焦点をあてた「個人の開発」と、組織内で人の専門性を高めようとする「キャリア開発」に分けられる。組織の開発として、② 組織の効率性、効果的な競争やより多大な収益性など、企業利益を目的としたパフォーマンスの改善に向けられる「パフォーマンス・マネジメント」、③ ミッション、戦略、構造、政策、手続き、職務風土、実践やリーダーシップを変化させるインターベンションをとおして、組織文化を持続的に高揚させる「組織開発」がある (Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002] pp. 5-6)。

個人の開発とパフォーマンス・マネジメントはすぐに結果が出るように設計されるため、短期的なアプローチとされる。組織開発やキャリア開発は個人の

4) 学習とパフォーマンスの詳細については、草野・久本 [2007] を参照。

キャリアをたかめ、組織のシステムティックな変化をもたらすのに有用なイニシアチブを提供することで個人と組織に影響をあたえるため、長期的な戦略とみなされる。したがって、個人とキャリア開発は個人の成長と開発に焦点をあて、パフォーマンス・マネジメントと組織開発は組織有効性に焦点をあてた広範なアプローチである。

## 5 ま と め

施策の分類で共通しているのが、組織開発であることから、HRDにとって不可欠な要素であると推測することは容易であろう。その他の施策は、重複がみられるものとそうでないものが存在していた。ただし、概観した中では、個人の開発、キャリア開発、職業開発・グループ開発は訓練や開発に関する分類とされ、パフォーマンス・マネジメントは Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002] の説明から組織開発に含まれると考えられるが、詳細な検討は別稿に譲る。

## IV 組織における HRD の位置づけ——HRD モデルの概観

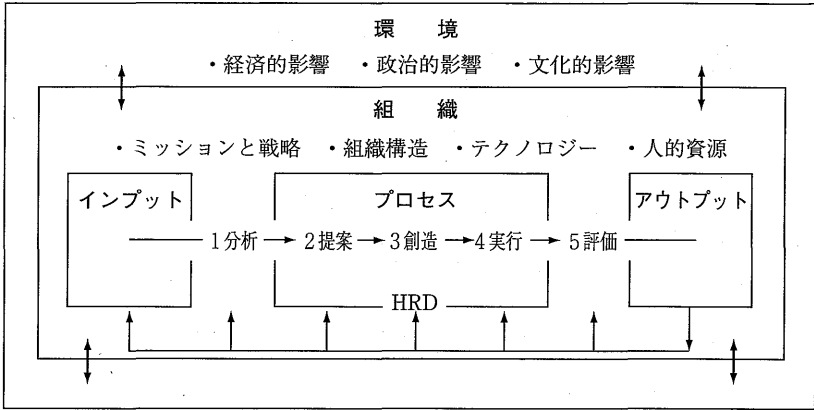
前節までは HRD そのものに焦点をあてた理論的考察を行った。以下では、環境や組織内で他の要因とどのような関係にあるのかをモデルを用いて検討する。HRD のモデルは、組織の他のプロセスと相互作用する5段階のシステムあるいはプロセスと考えるもの(第1図)、戦略や構造、文化、HRM といった組織要因間を有効につなぐ機能をもつことを示すもの(第2図)がある。ここでは、これらのモデルから、HRD の役割や機能を検討して、組織での位置づけを考えてみたい。

### 1 システム理論を用いた HRD モデル

第1図は、HRD を組織と環境の中で作用するシステムもしくはプロセスであることを示している。HRD はそれを取巻くあらゆる要素の影響をうけて、

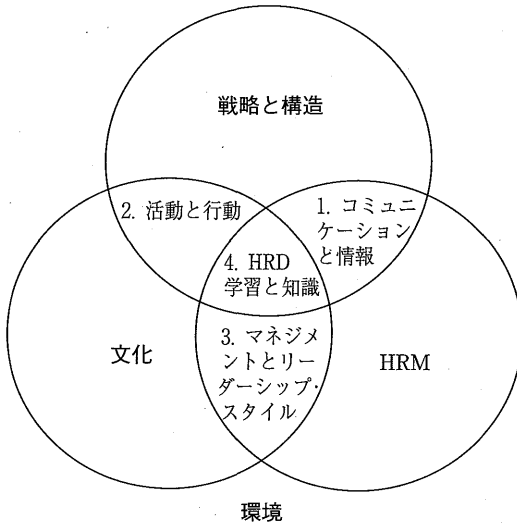


第1図 組織と環境における HRD モデル



出所：Swanson and Holton III [2001] p. 19, p. 91 をもとに作成。

第2図 HRDモデル



出所：Mankin [2001] p. 79 より作成。

モデル全体のレベルを高くしたり低くしたりするといわれている (Swanson and Holton III [2001])。

このモデルで、HRD が組織のほかのシステムと関連することはわかるが、HRD がそれらとどのような関連があるのか、どのように機能をするかは示されていない。そこで、次ではそれらを明らかにしうるモデルを考察する。

## 2 組織要素との関係に基づいた HRD モデル

第2図は、HRD が戦略、文化、HRM に影響を与えたり、与えられたりするという前提のもと、これらの関係を意味づけるために Mankin [2001] が用いたものである<sup>5)</sup>。これまでの研究で戦略と文化、戦略と HRM を関係づけるものはあるが、文化と HRM、戦略と文化と HRM の3つの概念のつながりを深めたものはほとんどなく (Mabey and Salaman [1995])、従来の HRD 研究では第2図のような要因間の関係や HRD の役割が明らかにされていなかった。

企業は、環境の変化に適応するために組織目標をたて、それを達成することで、存続や成長を可能にする。そのさいに、組織文化、組織戦略、HRM はお互いに作用しあう関係にあり、それらの整合性を欠いては組織としての成果が損なわれるといわれている (松山 [2005])。これらの組織要因を有効に機能させるカギとなるのが第2図の中心に位置する HRD と考えることができるだろう。そこで、HRM の主要領域と考えられている HRD が、図のような役割や機能を果たしうるかを検討して、組織要因間での HRD の位置づけを考えたい。

### 1) 戦略・構造<sup>6)</sup>と HRM

HRM は文化の開発を通して戦略に貢献しうるため、戦略・構造との直接的な関係が明確にされていないといわれている (Noon [1992])。そこで Mankin [2001] は、文化を内面化することを媒介要素と捉えて、文化の解釈や理解の

5) ただし、Mankin は概念図を提示するにとどまり、各要因間の関連が十分に整理されていない。本稿の貢献のひとつはこの点の検討にある。

6) Mankin [2001] は、戦略と構造が相関関係にあるとして、1つの枠組みに捉えて検討している。組織構造はその戦略に従う (Chandler [1962]) が、戦略も組織構造に規定される (March and Simon [1958])。また、組織構造は戦略が策定され実行される基盤であり、これらは相互に関連しており、組織の成功に決定的なものである (McKenna and Beech [1995])。このような観点から、本稿でも戦略と構造を1つの枠組みとした。

プロセスをイメージで理解できるメタファーを用いて、戦略・構造と HRM を有効に関係づけるものとして、情報とコミュニケーションを提案している。しかし、戦略・構造と HRM の関係は直接議論されておらず、文化を介した議論になっている。ここでは、2 者の直接的な関連を論じて、その特徴と関係性からコミュニケーションと情報が妥当なものかを考えたい。その際、2 者の関係をもっともよく説明している、SHRM<sup>7)</sup> におけるコンティンジェンシー・アプローチの議論を用いる。

企業は競争優位を維持するために、戦略という手段を使って、企業を取りまく環境や経営資源を分析し、最適な資源配分を行う。そのさいに、人的資源が関わって生じる戦略策定プロセスが競争優位の源泉になることを、Hart and Banbury [1994] が実証分析によって明らかにしている (松山 [2005])。

では、戦略・構造と HRM はどのように関わっているのか。まず、戦略形成プロセスにおいて、戦略の中に機能別戦略<sup>8)</sup> としての HRM を統合させ (Storey [1995])、戦略計画と HR 計画を一致させる必要がある (McKenna and Beech [1995])。つぎに、戦略遂行のために、戦略を実行する従業員の役割行動や能力を形成する HR 施策と、組織構造と選考・キャリアパス・報酬・能力開発・リーダーシップなどの HRM プロセスを戦略と適合させる必

7) SHRM 論には一定の合意はないが、① HR, HRM は持続的競争優位の源泉、つまり戦略的資源である、② 戦略—HRM の整合が組織業績に貢献する、という共有の前提を有している (岩出 [2002])。SHRM 論には3つのアプローチがある。① HRM と企業業績の関係上、経営戦略を含むあらゆる状況・組織に普遍的に妥当な「最善の HR 施策」があるという「ベストプラクティス・アプローチ」、② 企業業績の向上において、HRM が有効であるためには、HRM が組織の他の局面と一貫していなければならないという「外部/垂直的適合」の観点から、経営戦略と HRM の整合を重視する「コンティンジェンシー・アプローチ」、③ コンティンジェンシー・アプローチを踏まえると同時に、HR 施策間のシナジー作用を重視した「内部/水平的適合」をもつ HR 施策の「整然の組合せ/編成」を追及するもので、戦略的経営論とシステム理論を踏まえて、実態調査を中心に展開している「コンフィギュレーション・アプローチ」。

8) 経営戦略には、企業が追求すべき事業を特定する「企業戦略」、その目標とされる事業をどのように達成すべきかという「事業戦略」としての競争戦略、その競争戦略を遂行していく上で主要な専門的職能に期待される貢献性を特定していく「職能別戦略 (機能別戦略)」の3つのレベルがある (岩出 [2002])。HRM は職能別戦略に位置づけられ、ここでいう経営戦略と機能別戦略の統合とは、戦略と HRM の統合という意味で理解できる。

要がある (Galbraith and Nathanson [1978]) といわれている (岩出 [2002])。戦略を特定し、それに応じた HRM を策定することが企業への貢献につながるが、それは戦略によって異なるものでもある (松山 [2005], 岩出 [2002])。

以上のことから、企業の競争優位や環境適応を目的として、戦略の形成と遂行に必要な HRM 施策を統合させることと、従業員の能力と行動を引き出すことが HRM の役割であると考えられる。戦略と HRM の施策を適合させ有効にするためには、誤解、誤報、誤った意思決定で、戦略ゴールが阻害されないように、コミュニケーションと情報システムが有効でなければならない (Mankin [2001])。

## 2) 戦略と文化

組織文化と戦略を関連づける研究は多い。組織文化が仕事と人々をマネジメントするための新しい技術と考えられ構造に影響を与える点、「戦略は、個々のメンバーの活動と行動に影響を及ぼすように計画され、実際に影響を及ぼす。個々のメンバーの行動様式が、実際の、実現された戦略の一部になる」という観点から (Fredericks and Stewart [1996]), Mankin [2001] は活動と行動が戦略・構造と文化を有効に機能させる要素であると提案している。

さらに、従来から戦略と文化との関連の深さが指摘されてきた。たとえば、組織文化は組織が環境の中で能力を発揮するために必要とする戦略や構造上の設計を強化するものでなければならない (Daft [2001]), すぐれた成果を確保するには戦略、構造、文化を誘導し、調和させることがカギとなる (McKenna and Beech [1995]), といわれている。そもそも、組織文化はリーダーのビジョンとその実施方法と、従業員が経験から学んだものとの相互作用から生まれる (Robbins [1997])。その知覚や結果としての行動パターンは、過去に成功を導いたことによって、深層のところで長い間当然と思われてきた仮定の上に築き上げられている (Schein [1985])。そして、何が重要であるかについて、彼らの経験に共通の意味を与えて、判断や行動を枠づける (田尾 [1999])。したがって、組織文化はメンバーを行動に駆り立てる重要な要素で

あり、組織メンバーが共有した価値観や信念と合致しているか否かで、戦略を推進したり、制約することになり、その活動と構造を規定しうる。

### 3) HRM と文化

HRM では、文化のマネジメントはトップ・マネジメントの責任である (Storey [1995])。文化の状況を把握して適切な選択をおこない、それをマネジメントする姿勢を示し、すすんで文化を変革するのがリーダーシップである (Schein [1992])。これらの観点から、HRM と文化の有効な関係にはマネジメントとリーダーシップ・スタイルが重要である (Mankin [2001]) と考えられている。

文化の定義は、Schein [1985]<sup>9)</sup> にはじまり、構造とシステムや規範・信念・価値に言及したもの (Solomon [1999])、グループ・アイデンティティに言及したもの (Hofstede [1997]) などさまざまなものがある (Mankin [2001])。一般に、組織メンバーが共有し、新しいメンバーに正しいものとして教えられる一連の価値、信念、理解の仕方、考え方を指し、通常、文化を意識することはないが (Daft [2001])、組織文化は従業員の行動に影響を与える点で組織にとって不可欠なものとされている (Mankin [2001]、Robbins [1997])。HRM の諸制度は、組織文化の形成と伝達において重要な役割を持っており、選抜、教育訓練、報酬が組織文化を形成し、価値をメンバーに植え付ける際に重要なものである (松山 [2005])。

しかしながら、HRM と文化を対象とした個別の研究は蓄積されているものの、それらに関連づける研究は少ない (Mabey and Salaman [1995]、松山 [2005])。松山 [2005] は数少ない実証研究を整理して、教育訓練が組織文化の理解において重要であること、その組織文化の理解が組織コミットメントを高めること (加藤 [2000])、個人と組織の価値を一致させることが組織コミッ

9) 組織文化とは、「ある特定のグループが外部適応や内部統制の問題に対処するさいに学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、また、発展させられた基本的仮定のパターン」(Schein [1985] (邦訳、12ページ) で、組織文化の形成や強化に関して、リーダーの役割を中心に議論している。

トメントに影響する(金 [1996])ことを指摘している。メンバーの組織コミットメントが高い組織文化は組織の有効性を高め、そのコミットメントの形成には HRM が不可欠なものとして機能していると考えられる<sup>10)</sup>。

組織文化は形成、維持・強化、変革というダイナミックなもので、そのすべてにおいてリーダーシップ (Schein [1985]) と HRM によるマネジメントが必要とされる。具体的には、文化の形成は教育訓練、報酬、採用・選択など人事的機能、ビジョンの明確化や強制力などのリーダーシップが求められる。変革においては、文化の分析によって必要な変革を行う能力、従業員のモチベーションやコミットメントを高める能力 (Schein [1985]) とそれに必要な HRM のマネジメント能力が、リーダーの役割とされるだろう。

#### 4) HRD

このモデルでは、戦略・構造、文化、HRM を有効に機能させるカギとしての HRD が、HRM の一部としてだけでなく、他の組織要素と同等に統合されている。中心としての HRD では、様々な相互作用が生じると同時に、境界で多くの組織問題やコンフリクトが発生する (Mankin [2001])。このような境界や障壁を取り除くために、情報交換の促進、学習の共有や協働のプロセスとして HRD が機能すると考えられている。特に、HRD は、組織の潜在性を引き出し、すべての組織内プロセスと戦略との最適適合を可能にするものとして、個人レベル、グループ・レベル、組織レベルでの学習によって人的資源の開発を促進するものである。

今日のビジネス環境には、組織の戦略をサポートするだけでなく、戦略を形成する中心的な役割を前提とした訓練が必要である (Swanson and Holton III [2001])。戦略は、不安定な事業環境で展開されるダイナミックな現象で、変化する環境を捉え事業機会を利用する能力によって成しえるものである。この

10) コミットメントに関しては、SHRM 論のベストプラクティス・アプローチでもその重要性が指摘されている。コミットメント・モデルは教育訓練をつうじて有能な従業員を育成・確保し、参加施策によって従業員のコミットメントを高め、彼らの努力を企業目的の達成に結び付けるものである (岩出 [2002])。

ような視点から、HRD は戦略を実践する人的資源の開発役割を担う重要な要素と考えられている。特に、近年の HRD は、組織が市場の機会を十分に利用できるようになる「鍵となる戦略的パートナー」とみられるようになっている (Wognum and Mulder [1999], Swanson and Holton III [2001])。

### 3 小 括

戦略・構造、文化、HRM の3つの概念のつながりを研究したものは少ないが、Mankin [2001] は、それらのすべての接点を HRD と位置づけた議論を展開していた。本節では彼の議論をもちいて、戦略・構造、文化、HRM を有効に機能させる鍵となる役割を担うものであることを述べた。彼は、戦略・構造、文化、HRM の特徴や関係性を十分に議論しておらず、本節の特徴はこれらに焦点をあてて HRD の役割や機能を検討した点にある。近年の HRD は、組織内において戦略を展開する人的資源を開発する戦略的パートナーとして位置づけられつつあると言える。

## V お わ り に

本稿では、HRD の理論的枠組みの理解を深めることを目的とした。HRD は多くの理論やディシプリンの影響をうけているため、定義や解釈に一定の合意がえられているわけではない。そこで、この50年間の定義の変遷から共通性を見だし、HRD は学習とパフォーマンスの改善という2つのパラダイムのもと構築された概念であることを示した。そもそも HRD は、人的資源を有効に活用する方法論とテクニックを、組織の効率性、有効性からみた経済学、人の行動からみた心理学、環境と組織全体のシステムを動学的にみたシステム理論という観点から展開されたものである。これらの理論を背景として、HRD は学習を促進してパフォーマンスを改善しようとするプロセスであり、HRD の実践的側面を支える領域は、この2つのパラダイムを基盤として、訓練開発と組織開発に分類することが可能であると考えられた。

理論は現象や機能を説明する普遍性をもつ体系的知識であるが、実務との連動性が高い HRD では、理論だけでなく、開発や改善による実践経験を示すモデルを検討しなければ実用性のない理論偏重の分野になる可能性がある。モデルは環境や組織全体の中で HRD を位置づけたシンプルなもの、組織内の戦略、構造、文化、HRM といった組織要素との関係から HRD を捉えたものがある。HRM に包含されたり、混合される傾向がある HRD は複雑な領域である。そこで、組織内での役割を明らかにすることを目指し、後者のモデルを中心に検討した。戦略、構造、文化、HRM のつながりを研究したものは少なく、数少ない研究も十分にこれらのつながりを説明できるほどの説得力を持ち得ていなかった。そこで、既存研究を概観し、不十分な議論には、個々の特徴とその各々の関係性から考察を加えた。今日のような知識、技術、情報がつねに進歩し変化していく環境では、それに適応していくために戦略が重視される。戦略に応じた HRM と文化、文化の形成を促進しうる HRM の統合が戦略の形成と遂行に不可欠になっている。戦略・構造と HRM をつなぐコミュニケーションと情報、戦略・構造と文化をつなぐ活動と行動、HRM と文化をつなぐリーダーシップとマネジメントを同時に促進・開発する知識と学習を担う HRD は、戦略的パートナーとして組織の諸要因をつなぐものと位置づけるのではないだろうか。

#### 参考文献

- Becker, G. S. [1993] *Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd edition, Chicago, University of Chicago Press. (佐野陽子訳『人的資本——教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976年(翻訳は2版))。
- Chandler, A. D. [1962] *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Harvard University Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)。
- Daft, R. L. [2001] *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd Edition, South-Western College Publishing. (高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社,



- 2002年)。
- Fredericks, J. and Stewart, J. [1996] “The Strategy-HRD Connection” in *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, eds. by Stewart, J. and McGoldrick, J., London, Pitman.
- Galbraith, J. P. and Nathanson, D. A. [1978] *Strategy Implementation: the Role of Structure and Process*, West Publishing Co. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年)。
- Garavan, T. N. [1997] “Training, Development, Education and Learning: Different or the Same?,” *Journal of European Industrial Training*, 21, pp. 39-50.
- Gilley, J. W., Egghland, S. A. and Maycunich Gilley, A. [2002] *Principles of Human Resource Development*, 2nd edition, Perseus Publishing.
- Harrison, R. [1997] *Employee Development*, London, IPD.
- Hart, S. and Banbury, C. [1994] “How Strategy-Making Processes can Make a Difference,” *Strategic Management Journal*, 15, pp. 251-261.
- Hofstede, G. [1997] *Cultures and Organisations: of the Mind*, New York, McGraw-Hill.
- 岩出 博 [2002] 『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。
- 加藤里美 [2000] 「企業文化と人的資源管理——在米日系電子電気機器メーカー・S社における事例研究——」、『経済科学』48 (3), 11-25ページ。
- 金 恵真 [1996] 「組織文化と人的資源管理施策——組織と個人との価値一致の観点から——」、『三田商学研究』39 (4), 71-79ページ。
- 草野千秋・久本憲夫 [2007] 「人的資源開発の理論的系譜と概念の整理—個人開発と組織開発をつなぐキャリア開発」『京都大学大学院経済学研究科ワーキングペーパー』No. J-64。
- Lynham, S. A., Chermack, T. J. and Noggle, M. A. [2004] “Selecting Organization Development Theory from an HRD Perspective,” *Human Resource Development Review*, Vol. 3, No. 2, June, pp. 151-172.
- Mankin, D. P. [2001] “A Model for Human Resource Development,” *Human Resource Development International*, 4 (1), pp. 65-85.
- March, J. G. and Simon, H. [1958] *Organizations*, Wiley, New York. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)。
- 松山一紀 [2005] 『経営戦略と人的資源管理』白桃書房。
- Mabey, C. and Salaman, G. [1995] *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Business.
- McGoldrick, J. and Stewart, J. [1996] “The HRM-HRD Nexus” in *Human Re-*

- source Development: Perspectives, Strategies and Practice*, eds. by Stewart, J. and McGoldrick, J., London, Pitman.
- McKenna, E. and Beech, N. [1995] *The Essence of Human Resource Management*, Pearson Education Limited, England. (伊藤健一・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント——経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ』税務経理協会, 2000年)。
- McLagan, P. A. [1989] *The Models, ATSD*, Alexandria, VA, ASTD Press.
- McLagan, P. A. and Suhadolnik, D. [1989] *Models for HRD Practice: The Research Report*, Alexandria, VA, ASTD Press.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (eds.) [1990] *The Handbook of Human Resource Development*, 2nd edition, New York, Wiley.
- Noon, M. [1992] "HRM: A Map, Model or Theory?" in *Reassessing Human Resource Management*, eds. by Blyton, P. and Turnbull, P., London, Sage.
- Passmore, D. L. [1997] "Way of Seeing: Disciplinary Bases of Research in HRD" in *Human Resource Development Research Handbook*, eds. by Swanson, R. A. and Holton III, E. F., San Francisco, Berrett-Koehler.
- Robbins, S. P. [1997] *Essentials of Organization Behavior*, 5th editions, Prentice-Hall. (高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 1997年)。
- Rothwell, W. J. [1996] "Selecting and Developing the Professional HRD Staff" in *The ASTD Training & Development Handbook*, ed. by Craig, R. L., McGraw-Hill.
- Ruona, W. E. A. and Roth, G. (eds.) [2000] "Philosophical Foundation of Human Resource Development Practice," *Advances in Developing Human Resource*, 2 (3).
- Ruona, W. E. A. and Swanson, R. A. [1998] "Foundation of Human Resource Development" in *Human Resource Development*, ed. by Hall, H. C., Columbia, MO, University Council for Research in Vocational Education.
- Senge, P. M. [1990] *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday/Currency. (守部信之訳『最強組織の法則』徳間書房, 1995年)。
- Schein, E. H. [1985] *Organizational Culture and Leadership*, California, Jossey Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Schein, E. H. [1992] *Organizational Culture and Leadership*, (2nd ed.), San Francisco, Jossey Bass.

- Solomon, N. [1999] "Culture and Differences in Workplace Learning" in *Understanding Learning at Work*, eds. by Boud, D. and Garrick, J., London, Routledge.
- Storey, J. [1995] "Introduction : from Personnel Management to Human Resource Management" in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. by Storey, J., London, Routledge.
- Swanson, R. A. (ed.) [2001] "Origins of Contemporary Human Resource Development," *Advances in Developing Human Resource*, 3 (2), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Swanson, R. A. and Holton III, E. F. [2001] *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 田尾雅夫 [1999] 『組織の心理学 [新版]』有斐閣ブックス。
- Thompson, R. and Mabey, C. [1994] *Developing Human Resources*, London, Butterworth Heinmann.
- Thurow, L. [1993] *Head to Head: The coming Economic Battle among Japan, Europe, and America*, edition, New York, Warner. (土屋尚彦訳『大接戦』講談社, 1992年 (翻訳は William Morrow & Co, 1版))。
- Torraco, R. J. [1999] "Integrating Learning with Working : A Reconception of the Role of Workplace Learning," *Human Resource Development Quarterly*, 10 (3), pp. 249-270.
- Wilson, J. P. [2005] "Human Resource Development" in *Human Resource Development*, 2nd edition, ed. by Wilson, J. P., Kogan Page.
- Wognum, A. A. M. and Mulder, M. M. [1999] "Strategic HRD within Companies," *International Journal of Training and Development*, 3 (1), pp. 2-13.