

経営戦略と人的資源管理の関係を再考する： 戦略的組織行動論という視点

中津陽介

Yousuke Nakatsu

滋賀大学 経済学部 / 講師

I はじめに

企業は従業員の行動を通じてはじめて経営戦略を遂行できる。この一見自明な主張は、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management: SHRM) における中核的な前提の一つである。SHRMは「組織が目的を達成することができるように意図された、計画的な人的資源の配置およびパターン」(Wright & McMahan, 1992: p.298) と定義され、1980年代の提唱以来、現在においても人的資源管理論の中心的なサブカテゴリに位置付けられてきた。従来の人事管理が、主として従業員にとって働きやすい環境を整えることを使命とし、経営の前面に立つことは想定されていなかったのに対し、SHRMは人事管理を戦略遂行と直接結びつけ、「人事を通じて経営に貢献する」ことを明示的な目的として掲げた点で画期的であった(松山, 2005)。

初期のSHRM論では、人事管理を通じた戦略遂行の支援を説明するうえで、コンティンジェンシー理論が中核的な理論枠組みの一つをなしていた(Boxall & Purcell, 2000; Huang, 2001)。すなわち、戦略目標を達成するためには、組織の選択した戦略に対応した能力をもつ従業員の選抜・配置と、その従業員が戦略目標に向けて適切に行動するための仕組みが必要であると想定し、人事管理がその仕組みの設計と運用を担おうとしたのである(Baird & Meshoulam, 1988; Schuler & Jackson, 1987; Wright & Snell, 1991)。

しかしこのコンティンジェンシー理論に基づく前提は、現代の経営戦略の文脈に必ずしも適合しない。近年の経営戦略論では、両利き性(Tushman & O'Reilly, 1996)、ダイナミック・ケイパビリティ(Teece et al., 1997) やアジャイル戦略(Doz & Kosonen, 2008) といった議論を通じ

て、環境変化に対して柔軟に適應することの重要性が強調されてきた。これらの議論は、現代の企業にとって柔軟性や適應性こそが持続的な競争優位を規定する主要な条件であるとみなされていることを示している。従業員に求められる行動に焦点を絞れば、このような環境認識は、企業が従業員に要求する行動様式は安定的かつ単一のものではなく、探索と深化、創造性の発揮と規律の遵守、自律と協働といった互いに異なる、しばしば相反する行動セットを、同時にあるいは短いサイクルで切り替えながら発揮することを従業員に求める構造へと移行しつつある。

ところが、こうした構造変化に対して、SHRM研究は必ずしも戦略論と同じ方向に発展してきたわけではない。2000年代以降のSHRM研究では、HRシステムが従業員の知覚・認知・感情を通じて行動へ影響を与えるプロセスの解明に重点が置かれるようになった（例：Bowen & Ostroff, 2004; Jiang et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Nishii et al., 2008）。この方向転換自体は、HRMの効果発現メカニズムを明らかにするうえで重要な理論的進展である。他方で、「組織がある戦略を遂行するためには、どの行動が、どの程度、どのような組み合わせとして必要なのか」という初期SHRMが提起した古典的かつ重要な問いは、少なくとも主流のSHRM研究において正面から扱われることはもはやほとんどなくなってしまった。

本稿の目的は、このような現実の経営戦略の複雑化によって生じた経営戦略論とSHRMの進化方向とのミスアラインメントを整理し、現代の戦略遂行に即した従業員行動の理解枠組みを提案することである。具体的には、現代のSHRMにおいては相対的に扱いが薄くなっている従業員行動の「内容」という視点に、組織行動論が蓄積して

きた従業員行動の「生起メカニズム」に関する知見を接続し、さらに現代の戦略論が要請する「行動の多元性」と統合することによって、経営戦略と従業員行動の関係を再構築することを目指す。そのための概念枠組みとして、本稿は、戦略論とSHRMおよび組織行動論の既存研究を補完的に統合する「戦略的組織行動論 (Strategic Organizational Behavior: SOB¹⁾)」という枠組みを導入し、その意義と方法論的含意を説明していく。

SOBの狙いは、従業員の戦略的行動について、戦略ごとにどのような行動内容が求められるのか、それらの行動がいかなる心理的・状況的メカニズムによって生起するのか、さらに複数の行動をどのような組み合わせとして構成すべきか、という三つの問いを統合的に検討することである。古典的なSHRMは、特定の戦略に適合した行動セットを明らかにし、それを生み出すHRMシステムの設計原理を提示したという点で大きな貢献を果たしてきたが、戦略が動的かつ複雑になるにつれ、そのもとで要求される行動の生成プロセスや複数行動の構成に関する分析は、必ずしも十分に展開されてこなかった。他方で従来の組織行動論(OB)は、個人の知覚・認知・感情や社会的相互作用を通じて行動がどのように生起するのかを精緻に説明してきたものの、特定の戦略目標のもとでどのような行動の束を設計すべきか、あるいはどのような行動のポートフォリオが戦略遂行にとって望ましいのかを明示的な分析対象とすることは相対的に少なかった。SOBは、こうした両者の強みと空白を踏まえ、戦略レベルで規定される行動要求を中心に据えつつ、組織行動論が蓄積してきた行動生成メカニズムの知見を統合することで、戦略実行を従業員行動の体系として理論的に位置づけ直す枠組みである。

1) 本研究に先立って、SHRM研究者のRobert E. Ployhartが「戦略的組織行動論」という枠組みを提案する論文を発表している(Ployhart, 2015)。ただし、Ployhart(2015)は本研究とは問題意識や依拠する理論的視点が全く異なり、直接的な関係もない。このため、Ployhart(2015)が戦略的

組織行動論をSTROBE (STRategic Organizational BEhavior) と略したことをふまえ、本研究は戦略的組織行動論にSOBと略することによって対象が異なることを示す。

もつとも、経営戦略と従業員行動の関係を橋渡ししようとする試みが、これまで全く存在してこなかったわけではない。経営戦略論・組織論におけるミクロ的基礎付け (micro-foundation) 研究 (Felin & Foss, 2005) は、組織レベルの能力やパフォーマンスを、個人レベルの認知や行動にもとづいて説明することによって、マクロレベルの現象とミクロレベルの現象の接続を図ってきた。また、Behavioral Strategy (Powell et al., 2011) や Strategy-as-Practice (Johnson et al., 2003; Jarzabkowski, 2005) といった議論は、意思決定バイアスや現場での実践を手がかりに、戦略構築・実行プロセスを精緻に描き出している。本稿で提案する戦略的組織行動論 (SOB) は、これらの研究潮流を代替するものではなく、むしろそれらが蓄積してきた説明的知見を前提としつつ、戦略遂行を「どのような従業員行動の組み合わせをいかに設計し、構成するか」というデザインの問題として正面から扱う点に補完的な独自性を有する。

II 経営戦略論とSHRMの ミスアラインメント

2.1 初期のSHRMにおける経営戦略と 人的資源管理の関係

1980年代の初期SHRM論の多くは、当時隆盛を極めていた経営戦略論、とりわけPorter (1980) の競争戦略論に強く依拠して展開された。Porterは、企業が置かれた産業構造とポジショニングに応じて、コスト・リーダーシップや差別化、集中戦略といったいくつかの競争戦略を選択・特化すべきであることを論じた。このように競争戦略には明確な類型が存在し、それぞれの類型に応じて望ましい組織構造や管理システムが異なるという発想から、人事管理を戦略と結びつける理論枠組みと

してSHRMが構想されたのである (Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987)。

初期のSHRMでは、企業の競争戦略をいくつかのタイプに分類し、それぞれの戦略がどのような従業員行動を必要とするのかをあらかじめ規定したうえで、その行動を引き出すように採用・配置・評価・報酬といった人事施策を設計・調整することが、戦略遂行を支援する人事管理の役割であると考えられた。言い換えれば、経営戦略と人的資源管理の整合性は、「特定の戦略に適合した行動パターンをいかに生み出すか」という問題として捉えられていた。

たとえば、Schuler & Jackson (1987) は、イノベーション戦略にはリスクテイクや創造性、高品質戦略には協調性と専門性、コスト削減戦略には効率性や規律といった役割行動が優先的に求められると整理し、それぞれの行動を促進する人事制度の理念系を提示した。評価・処遇制度に着目すれば、コスト削減戦略のもとでは従業員の成果指標に基づいて厳格に評価し、その結果に応じて処遇を決定することが望ましい一方、イノベーション戦略のもとでは、挑戦的な行動を重んじ、失敗しても即座に不利益な処遇に結びつかないよう制度を設計することが重要になる。こうした初期SHRM研究は、戦略タイプと求められる行動パターンを対応づけ、そのパターンを支えるHRMシステムとの整合性を高めることが組織成果の向上につながる主張し、SHRMが「戦略に基づく行動設計」の枠組みとして有効であることを理論的に示したのである。

こうした理論的主張を裏づけるために行われた実証研究の代表としては、Jackson et al. (1989) や Arthur (1992, 1994) を挙げることができる。これらの研究は、特定の競争戦略に適合した従業員行動パターンとHRMシステムの組み合わせが組

織パフォーマンスとどのように関連するかを検証することを通じて、戦略と行動、HRMと業績を連結する実証モデルを提示した点で、初期SHRMの展開に重要な役割を果たした。

しかし、SHRMにおける行動論的パースペクティブはその理論的な明快さに比して、十分な実証的支持を得ることができなかった (Boxall, 1996; Pfeffer, 1994)。その結果として、1990年代以降は主流の研究関心から徐々に後退していった。その一因としては、現実の企業の戦略が必ずしも単一の明確な類型に当てはまらないようになり、複数の方向性を併存させる傾向を強めたことが挙げられる。さらに実証研究においても、戦略タイプと特定の行動パターン、HRM慣行、業績との関係が一貫して観察されるわけではなく、効果の異質性や文脈依存性が指摘されるようになった (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996)。こうした状況のもとで、戦略を安定した類型として前提し、その上に行動を位置づける初期SHRMの枠組みは、環境変化のなかで説得力を相対的に弱めていった。

2.2 企業の経営戦略の変化がもたらした戦略論とSHRM論の異なる進化

1990年代以降、グローバル化、技術革新、規制緩和などを背景に企業のビジネス環境は急速に複雑化・不安定化し、従来の戦略類型論が前提としていた「比較的安定した競争条件」は崩れていく (Bartlett & Ghoshal, 1989; D'Aveni, 1994; Teece et al., 1997)。企業は短期間で多様な事業領域に参入・撤退し、パートナーとの連携や解消を繰り返すようになり、一つの戦略タイプに長期的にとどまること自体が例外的になった。このような環境のもとでは、コスト・リーダーシップか差別化かといった静的な選択にもとづく分類は、企業の

実際の戦略行動やそこで要求される従業員行動の複雑さを十分に捉えきれず、戦略を固定的なタイプとして扱うことの限界が次第に明らかになってきた (Mintzberg, 1994; Eisenhardt & Brown, 1998)。

このような環境変化は、主流の経営戦略論と(戦略的)人的資源管理論に対して、異なる方向の理論的進化圧力を加えた。両者はいずれも、従来の静的な戦略類型とそれに対応する安定的な行動パターンを前提とした枠組みだけでは、新しい現実を十分に捉えきれないという点で問題意識を共有していた。しかし、経営戦略論が主として「環境変化のなかでいかに戦略を形成・更新するか」というプロセスに焦点を移していった (Hamel & Prahalad, 1989; Mintzberg, 1994; Ries, 2011; Teece et al., 1997) のに対し、(戦略的)人的資源管理論は「HRMシステムがどのような心理的プロセスを通じて従業員行動に影響を及ぼすか」というメカニズムの解明へと関心をシフトさせた (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Jiang et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013)。その結果、両領域はともに環境変化への理論的応答を試みながらも、扱う現象の分析レベルや概念が徐々に乖離し、その結果、両者の焦点のズレが大きくなっていった。

戦略論における典型的な変化は、静的な環境のもとで「どの戦略が最適か」を問う枠組みから、動的かつ不安定な環境において「いかに適応しつつ競争優位を維持・更新するか」を問う枠組みへのシフトである。両利き性 (Tushman & O'Reilly, 1996) やダイナミック・ケイパビリティ (Teece et al., 1997)、アジャイル戦略 (Doz & Kosonen, 2008) といった議論は、環境変化に応じて探索と深化、創造性と規律、迅速性と熟慮性など、性質の異なる複数の行動要求を組み合わせることで実現す

ることの重要性を強調してきた。こうした議論は、戦略を「どの戦略タイプを選ぶか」という静的な選択の問題ではなく、「どのような行動の束を、どのタイミングでどの程度組み合わせるか」というデザインの問題として捉え直す方向へと戦略論を導いている。

一方でSHRMの主流は、戦略タイプごとに求められる行動内容の特定よりも、HRMシステムがどのような心理プロセスを通じて従業員行動や業績に影響を及ぼすのかを解明する方向へと展開していった。たとえば、Bowen & Ostroff (2004) は、HRM施策が一貫性・明瞭性・コンセンサスといった特徴を備えるとき、従業員の間で「強い状況」が形成され、望ましい行動を引き出すというHRMシステム強度のモデルを提示している。Nishii et al. (2008) は、従業員がマネジャーの行動からHRMに内在する意図や優先事項を読み取る「HRM帰属(HR attributions)」という現象に着目し、それが公正認知を通じて役割外行動などの一般的な従業員行動に影響することを示した。さらに、Jiang et al.(2012)やKehoe & Wright(2013)は、コミットメント型HRMシステムが従業員の態度や集計された行動指標を介して業績に結びつくプロセスを実証的に検証している。

上記の研究潮流は、特定の戦略類型を前提としなくとも、HRMが従業員の知覚・認知・感情を通じて行動や業績に影響を及ぼすメカニズムを精緻に説明するという点で、汎用的な理論的説明力を大きく高めた。他方で、そこで扱われる行動は、多くの場合「ワーク・エンゲイジメント」「組織市民行動」「離職(意思)」など、多くの戦略に共通して重要とみなされる一般的なアウトカムとして設定されている。このような研究の台頭により、特定の戦略のもとでどのような行動内容をどの程度・ど

のような組み合わせで求めるべきかを正面から論じる基盤は、相対的に弱まっていった。

戦略論とSHRMはいずれも、ビジネス環境の変化と戦略の多元化に応答するかたちで理論的な再編を進めてきた。戦略論は、静的な戦略類型ごとに一意の行動パターンを想定する発想から離れ、性質の異なる行動様式の両立や切り替えを求めるようになった。他方でSHRMも静的な戦略類型とHRMの対応という発想から離れ、システムとしてのHRMが従業員の知覚・認知・感情を通じてワーク・エンゲイジメントや市民行動、離職意思といった一般的な行動アウトカムにどのような影響を及ぼすのかという生成プロセスの解明に主眼を移してきた。その結果、両領域はいずれも戦略遂行にかかわる重要な側面を扱いながらも、前提とする戦略像や分析レベル、焦点とする変数は次第に分岐しており、本節で見えてきたような進化のミスアラインメントが生じている。次節では、このミスアラインメントが戦略と従業員行動の理解にどのような帰結をもたらしているのかを検討する。

2.3 経営戦略論とSHRMの進化の ミスアラインメントの帰結

現代の戦略論とSHRMの進化のズレは、企業が必要とする従業員行動を体系的に理解するうえで、少なからぬ空白を残していると考えられる。戦略論では、探索と深化、創造性と規律といった、異質でときに緊張関係にある行動をいかに束ね、どのような順序や組み合わせで発揮させるかという「行動の束」の設計が、暗黙の前提として扱われることが多い。他方でSHRMは、どの行動を戦略的に重要と位置づけ、それらをどの程度・どのような組み合わせで求めるべきかを判断するための概念装置が十分に整備されておらず、戦略の観点か

ら見た行動体系の特定という課題には必ずしも正面から取り組んできていない。

SHRMおよび組織行動論には、特定の行動がどのような心理的・状況的メカニズムによって生起するのかを検討した研究が数多く蓄積されてきた。ワーク・エンゲイジメント、組織市民行動、プロアクティブ行動、創造性といった個別の行動や心理状態をアウトカム変数として取り上げ、それぞれについて、どのような個人要因・対人関係要因・制度的要因がその水準を高めるのかを精緻に明らかにしてきたのである。しかし、これらの研究の多くは単一の行動を切り出し、その単調増加/減少を望ましいものと前提して設計されており、複数の行動を同時に要求する際のトレードオフや補完関係、ポートフォリオとしての行動の構成そのものを分析対象とすることは相対的に少ない。その結果、個々の行動の水準を高めるための知見は豊富に存在する一方で、「特定の戦略のもとでどの行動をどの程度・どのような組み合わせで促進すべきか」というレベルでの指針は必ずしも十分に提示されてこなかった。

HRMが従業員の知覚・認知・感情を通じて行動に影響を与えるプロセスは、先行研究の蓄積によって、以前に比べはるかに精緻に記述できるようになっている。もっとも、そこで主として問われてきたのは、「あるHRMシステムが従業員にどのように解釈され、その結果として特定の態度や行動がどの程度促進されるのか」という因果連鎖であり、「いかなる戦略のもとで、どの行動を重視し（あるいは抑制し）、複数の行動への要求のあいだでどのような優先順位やバランスを取るべきか」といった設計上の問いは、明示的な分析対象とはされていない。言い換えれば、心理プロセス研究の精緻化は、HRMと行動の因果メカニズムを明らかにするうえで大きく貢献してきた一方で、戦略遂行の

観点から求められる行動体系の設計という問題を相対的に覆い隠してきた側面もある。

こうした状況の帰結として、SHRMは戦略論に対して十分な理論的プレゼンスを発揮しきれていないように見える。戦略論の側では、両利き性やダイナミック・ケイパビリティ、behavioral strategy、strategy-as-practiceなどの議論を通じて、戦略遂行を支える行動を自前の概念装置のなかで多層的に捉えようとする試みが蓄積されつつある。他方で主流のSHRM論は、従業員の知覚や認知に焦点を合わせ、一般的な行動アウトカムに影響を及ぼすメカニズムの解明を主眼としてきたため、戦略と行動の対応にかかわる問題を直接的な分析対象とすることは相対的に少なかった。しかしその結果、SHRM論は戦略論にとっても有用な戦略レベルと従業員レベルを接続しながら統合的に論じる枠組みを十分に発展させてきたとはいえない状況にある。

以上を踏まえると、現代の戦略遂行を従業員行動の観点から理解するためには、「どのような行動内容を、どの程度・どのような組み合わせで求めるのか」という行動ポートフォリオの問題と、「それらの行動がいかなるメカニズムを通じて生起するのか」という生成プロセスの問題を分断せずに扱う理論的視角が必要であると考えられる。本稿の第3節で提示する戦略的組織行動論 (Strategic Organizational Behavior: SOB) は、戦略論が前提とする行動の多元性と、SHRM・組織行動論が蓄積してきた行動生成メカニズムに関する知見を接続し、戦略レベルと従業員レベルを橋渡ししながら、行動ポートフォリオとその生成プロセスを理論的に捉え、設計することを意図した枠組みである。

2.4 経営戦略論における行動論的アプローチ

前節までに見たように、経営戦略論は環境の不確実性と戦略の多元化に直面するなかで、従来の静的な戦略類型論から、動的な適応プロセスを重視する議論へとシフトしてきた。その過程で、戦略の形成・実行を、抽象的なポジショニングや資源配分としてではなく、具体的な人間の認知や行動の集積として捉え直そうとする「行動論的アプローチ」が台頭している。以下では補論的に代表的な三つの潮流として、ミクロ的基礎付け(micro-foundations)、Behavioral Strategy、Strategy-as-Practice(SaP)に着目し、それぞれがどのように戦略と行動の関係を扱ってきたのか、第3節で提案する戦略的組織行動論(SOB)とどのように異なるのかについて前もって整理する。

ミクロ的基礎付けの議論は、組織能力やダイナミック・ケイパビリティといったマクロな戦略概念を、個人レベルの認知・行動・相互作用に還元して説明しようとする試みである(Felin & Foss, 2005; Felin et al., 2012)。この立場は、「組織は行為者をもたない」とする極端なマクロ志向への反省から出発し、戦略的な適応や革新の源泉を、個々のマネジャーや従業員の学習、問題解決、協働のパターンに求める。こうした議論は、戦略論にミクロレベルの行動分析を導入するうえで重要な役割を果たしてきた一方で、その主たる関心は、既存の組織能力やパフォーマンスをいかに説明するかに置かれており、特定の戦略のもとでどのような行動ポートフォリオを設計すべきかという「デザイン上の問い」を正面から扱うことは少ない。

Behavioral Strategyは、行動意思決定論や行動ファイナンスの知見を取り込み、戦略意思決定におけるバイアスや限定合理性の影響を明らかにしようとする研究潮流である(Gavetti, 2012; Powell et al., 2011)。ここでは、トップマネジメント

トや戦略担当者が、複雑な環境のなかでどのようなヒューリスティックに依拠し、どのような認知的偏りを示すかが詳細に分析される。Behavioral Strategyは、戦略形成プロセスの現実的な姿を描き出すうえで大きな貢献をしているが、分析の主眼は意思決定の質や結果としての戦略選択に置かれており、組織内の従業員がどのような行動をどの程度・どのような組み合わせで求められるべきかという、戦略遂行時の行動ポートフォリオの設計には必ずしも踏み込んでいない。

SaPの議論は、戦略を文書や計画としてではなく、「戦略を行う(doing strategy)」という日常的な実践として捉え直すことを目的としている(例: Johnson et al., 2003; Whittington, 2006)。この立場では、戦略は経営トップによるワンショットの意思決定ではなく、会議、資料作成、現場での調整、語りなど、多数のアクターが関与する実践の連鎖として構成されると考えられる。SaP研究は、これまでブラックボックス化されてきた戦略形成・実行の「現場」を豊かな質的記述として提示してきたが、その関心は主として戦略実践のプロセスや意味づけの解明に向けられており、特定の戦略のもとでどのような従業員行動のセットが望ましいか、あるいはそれをいかに組み合わせ・設計すべきかを規範的に示すことは目的としていない。

以上のように、経営戦略論における行動論的アプローチは、いずれも戦略を人間の認知や行動に根ざした現象として捉え直し、従来のマクロ志向的な戦略研究の限界を補完してきたという点で重要な理論的進展である。しかし、その主たる関心は従業員行動のポートフォリオの設計や行動のメカニズム・デザインには向けられてこなかった。本稿で提案する戦略的組織行動論(SOB)は、これらの行動論的アプローチを代替するものではなく、それらの蓄積してきた説明的知見を前提としつつ、

戦略目標に応じた従業員行動の設計を主眼とする補完的枠組みである。

III 戦略的組織行動論

3.1 戦略的組織行動論のねらい

SOBのねらいは、現代の戦略遂行に不可欠となっている複雑かつ異質な従業員行動を、どのような行動ポートフォリオとして設計し、いかに実現するかを中心的な問題として設定する点にある。従来のSHRMは、HRMが個人の態度や認知をどのように変化させるかという心理的影響プロセスの解明に大きく貢献してきた。他方で、戦略遂行には「どの行動を、どの程度、どのような組み合わせで求めるべきか」という行動のデザインが不可欠であるにもかかわらず、この点はSHRMでもOBでも主たる分析対象とはされてこなかった。SOBは、戦略上必要とされる行動の体系（行動ポートフォリオ）を明示し、それを成立させる心理的・状況的条件を解明することで、戦略遂行を「従業員行動の設計問題」として再構成することを意図した理論的取り組みである。また、2節4項で示したように、経営戦略論における行動論的アプローチは行動の「説明」に重点を置いてきた。これに対し、本稿が提案する戦略的組織行動論(SOB)は、戦略遂行に必要な従業員行動ポートフォリオを規範的に「設計」する視点を中核に据える点で、既存アプローチとは明確に異なる。

SOBが依拠する中心的前提は、現代の戦略が単一の行動ではなく、創造性と規律、探索と深化、自律と協働など、性質の異なる複数の行動を同時に発揮させることを要求しているという点にある。そのため、個々の行動を独立に扱うのではなく、複数の行動がどのように補完し合い、どの行動が基盤となり、どの行動が補助的役割を果たすのか

という「行動ポートフォリオの構成原理」を理解する必要がある。これは、行動の発生条件を個別に扱ってきた従来の研究とは異なり、複数の行動のあいだの関係性を分析対象とする点に特徴がある。SOBは、戦略に求められる行動のポートフォリオを相互作用の単位として捉えることで、複雑化した戦略要求に理論的に応答することを図る。

現代の経営戦略は、探索と深化の両利き性や、創造性と規律の併存、迅速性と熟慮性のバランスなど、性質の異なる複数の行動の両立や短期間での切り替えを要求している。しかし、従来のSHRMや組織行動論の多くは、これらの行動を個別に取り上げ、それぞれの水準をいかに高めるかという観点から分析してきており、複数の行動を同時に求める際のトレードオフや補完関係を体系的に検討してこなかった。このことが、戦略遂行を従業員行動の観点から理解するうえで、戦略に適合した行動ポートフォリオとその生成プロセスを捉える理論的基盤を相対的に弱いものとしてきたと考えられる。SOBは、このギャップを埋めるために、行動内容と行動ポートフォリオおよび行動生成メカニズムを統合的に扱う理論的枠組みとして構想される。

3.2 戦略的組織行動論の構成要素

SOBを理論的・実証的な検討の対象とするためには、戦略遂行に必要な従業員行動を体系的に理解するための枠組みを成り立たせる基本的な要素を明らかにする必要がある。このため本稿では、便宜的に行動の①「内容」、②「生起メカニズム」、③「ポートフォリオ」という三つの要素を設定する。

第一に、行動の「内容」は、特定の戦略が従業員に対してどのような固有の行動を要求するのかという“what”の問いに対応する行動単位の概念で

ある。初期のSHRM研究は、コスト・リーダーシップや差別化といった戦略類型ごとに、求められる役割行動を比較的明示的に特定していたが、戦略環境が複雑化し、両利き性やダイナミック・ケイパビリティといった議論が登場するなかで、現代の戦略が従業員にどのような行動内容を要求しているのかを体系的に整理し直す試みは必ずしも十分に進んでいない。複数の異質な行動を同時に求めるようになった現在の戦略環境において、戦略ごとに必要とされる行動内容を再定義することは、SOBが解決すべき中心的な課題の一つである。

第二に行動の「生起メカニズム」は、従業員がなぜ特定の行動を実際にとるに至るのかという“why”の問いに対応する心理的・社会的過程を表す概念である。従来の組織行動研究の多くは、特定の行動について「どのような要因がその行動を促進・抑制するのか」という、いわばその行動をとる「理由」や「条件」の説明を与えることを主な目的としてきたと言える。しかし、どの行動を選択し、複数の行動のあいだでどのように時間や注意を配分するのかといった行動選択・配分の問題を、戦略的要求との関係で体系的に扱うことは必ずしも主眼にはなかった。SOBでは、こうした行動生成メカニズムを、戦略が要請する行動ポートフォリオに対してどのような影響を与えるのか、すなわち、どの行動がどの程度選択され、どのように組み合わせられるのかを規定するプロセスとして積極的に課題として位置づける。

第三に行動の「ポートフォリオ」は、複数の行動がどのような関係性を持ち、どのような組み合わせで成果につながるのかという“how”の問いに対応する集合レベルの行動概念である。戦略が要求する行動はしばしば補完関係（例：創造性 × 協働）やトレードオフ（例：探索 ↔ 深化）を含むため、個別の行動を単独で扱っても、戦略遂行に

必要な行動全体を十分に理解することはできない。このポートフォリオの視点は、戦略論が暗黙裡に前提してきたものの、SHRMでは体系的に扱われてこなかった領域である。行動ポートフォリオを明示的に捉えることで、戦略要求に応じた行動の最適な組み合わせや順番、タイミングなどを検討することが可能となる。

以上のような概念的整理を踏まえ、本稿では行動のポートフォリオを、少なくとも二つの水準で操作的に捉えうるものとする。一つは、個人やチーム、部署単位で観察される複数行動の組み合わせパターン、すなわち「行動プロフィール」である。このような行動プロフィールの発想は、戦略タイプごとに望ましい行動特性の組み合わせを想定した初期SHRMの行動アプローチと連続性をもつが、現代の戦略論において、戦略類型から特定の行動特性を演繹的に導くことは容易ではない。たとえばTushman & O'Reilly(1996)は、「漸進的な変革と不連続な変革を同時に追求する能力をもち、そのために矛盾する複数の構造・プロセス・文化を一社の内部に抱え込む組織」を両利き組織と定義している(p.24)が、その実現に向けた議論の中心は組織レベルの構造設計やトップマネジメントの意思決定、文化醸成に向けられており、従業員の行動に関するミクロレベルへの言及はほとんどない。仮に両利き組織を分析の対象とし、ミクロレベルの分析を加えようとする場合、そのプロフィールを構成する行動次元や水準をどのように定義するかは、慎重に検討しなければならない。SOBにおいて行動プロフィールを操作的単位として導入するのは、こうした戦略概念を従業員行動の組み合わせとして明示的に定義するためである。

もう一つは、行動間の共起・促進・抑制関係の構造、すなわち「行動ネットワーク」である。特定の行動が他の行動の生起を促進するのか、それとも

抑制するののかという相互作用パターンを明らかにすることで、戦略的に望ましい補完関係と、望ましくないトレードオフ関係を同定することが可能となる。たとえば、新しいアイデアを提案する行動が増えると、部門横断的な情報共有や協働が活性化する一方で、定型業務への集中時間が減少するというパターンが観察される場合、前者は補完関係、後者はトレードオフ関係として位置づけることができる。行動プロフィールがある時点における行動の組み合わせを静態的に捉えるのに対し、行動ネットワークは行動同士の影響関係という動態的側面に焦点を当てる観点であり、両者を併用することで、戦略に適合した行動ポートフォリオの設計をより立体的に行うことができる。

SOBという枠組みは行動の「内容」、「生起メカニズム」、「ポートフォリオ」を相互に結びつけた三つの観点として捉え、それぞれを個人・チームレベルの行動プロフィールと行動ネットワークという二つの水準で操作的に扱おうとすることに特徴がある。次項では、これらの要素と戦略との関係を統

合した概念モデルを提示し、SOBが想定する戦略遂行プロセスを説明していく。

3.3 戦略的組織行動論の概念モデル

図1は、本稿で提案するSOBの構成要素である行動の内容、生起メカニズム、ポートフォリオが戦略と従業員行動との相互関係のなかでどのように位置づけられるかを簡潔に示したものである。以下では、この図を手がかりとして、SOBの焦点を説明していく。

モデルの第一段階は、行動の「内容」に関連して、特定の戦略が従業員にどのような行動を求めているのかを明らかにする。初期SHRMにおいては、戦略類型ごとに役割行動があらかじめ対応づけられていた。しかし、現代の戦略論が想定する戦略は、しばしば単一の類型に還元しがたい多面的な行動要求を含んでいる。SOBのモデルでは、形式的に掲げられた戦略目標だけでなく、現場での戦略実践や環境変化に応じて戦略が調整されるプロセスも踏まえつつ、どのような行動が求められて

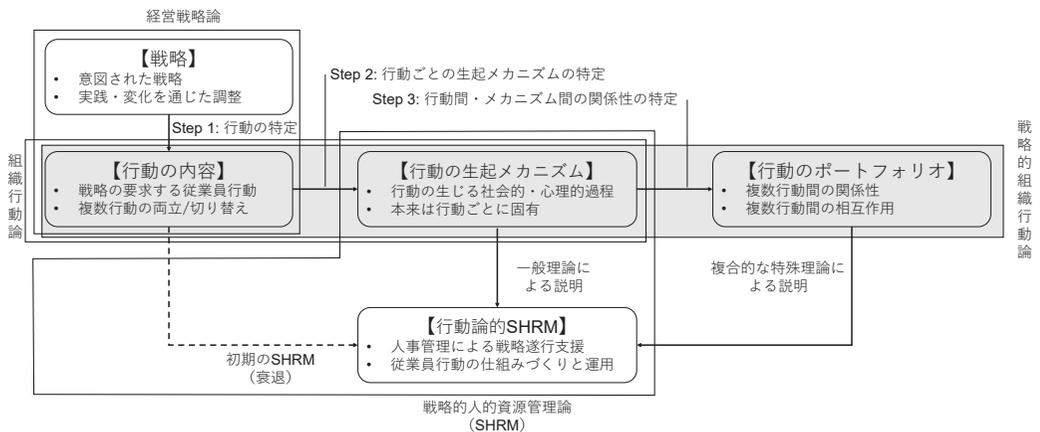


図1 戦略的組織行動論の概念モデル

いるのかという行動内容を柔軟に特定することを想定している。こうした扱いにより、現代戦略の多元性に対応した行動内容の特定を可能にする。

モデルの第二段階は、行動の「生起メカニズム」に関連して、第一段階で特定された行動内容がどのような心理的・社会的過程を通じて実際の行動として現れるのかを明らかにする。これまでの組織行動研究が明らかにしてきたように、従業員に要求されるさまざまな組織行動には、それぞれ異なる生起メカニズムが存在する。しかし先行研究の多くは、こうしたメカニズムの個別的な理解を積み重ねることに主眼を置いており、「それらが戦略上必要とされる行動をいかに支えるのか」という観点から体系的に整理することは必ずしも重視されてこなかった。他方、SHRM論において戦略的要求と従業員行動の関係を明示的に扱う研究においては、公正知覚や組織的支援、心理的契約の認知といった、組織の要求を従業員が受け容れることを支援するメカニズムが主として取り上げられ、異質で複雑な行動をどのように両立させるかという問題には十分に踏み込んでいない。SOBでは、これらの行動生成メカニズムを戦略文脈に位置づけ、どのような制度的・対人的・個人的条件の組み合わせのもとで必要とされる行動が発現しうるのかを明示することを通じ、行動内容の特定と行動ポートフォリオの設計に関する議論と接続する。

モデルの第三段階は、「行動ポートフォリオ」に関連して、第一段階で特定された行動内容をどの程度・どのような組み合わせで求めるのかを検討する。ここでは、個々の行動を単に高めることよりも、複数の行動を同時に発揮させる際の補完関係やトレードオフ関係に着目し、戦略遂行にとって望ましい行動ポートフォリオをいかに設計・調整するかが問題となる。SOBのモデルでは、こうした行

動ポートフォリオの視点を通じて、「戦略が要請する行動」と「現実に観察される行動」のあいだのギャップを明らかにし、第二段階で位置づけた生起メカニズムを用いてそのギャップをどのように埋めうるのかを検討することを意図している。

最後に、近年の経営戦略論の動向を踏まえるならば、戦略と行動の関係を単純なトップダウンの因果連鎖としてではなく、相互作用的なプロセスとして捉える視点も重要である。現場レベルの従業員の行動ポートフォリオは、経営陣が意図した戦略とは異なる実践的なパターンを生み出している。従業員やチームが日常的な試行錯誤を通じて編み出す探索的な取り組みや、現場の制約に適應したやり方は、しばしば「実践された戦略」として定着し、それが時間をかけて経営層に認知されることで、公式の戦略目標や行動要求の定義そのものが修正されることがある（例：Burgelman, 1991; Jarzabkowski, 2005; Mintzberg, 1987）。SOBは、このようなボトムアップの戦略創発プロセスを、行動ポートフォリオの変化が戦略を再構成するフィードバック・メカニズムとして捉え、戦略と行動の相互形成過程を分析することも射程に収める。

行動の内容・生起メカニズム・行動ポートフォリオの三段階は、抽象的な概念だけで完結するわけではなく、組織の構造や文化、職務設計、日常的なマネジメントといった具体的な組織実践から切り離すことができない。後述するが、SOBの枠組みに基づく研究は、実際の組織において戦略が求める従業員行動の内容やポートフォリオを明確にするところからスタートすべきだろう。それらを実現・維持するために、どのようなHRMや組織デザイン、マネジメントの組み合わせが望ましいのかを検討する際には、SHRMが蓄積してきたHRMシステムに関する知見、組織行動論における行動生成メカニズムに関する知見、さらには戦

略論における行動要求に関する議論を相互補完的に活用できる。

3.4 戦略的組織行動論に期待される貢献

SHRM論への貢献：SOBの視点は、従来のSHRM研究を「HRMシステムが戦略遂行のためにどのような行動ポートフォリオを支えるのか」という観点から読み替え、経営戦略論との接続を高めようとする試みとみなすこともできる。従来のSHRMは、「HRM → 心理プロセス → 行動 → 成果」という線形モデルを前提に、HRMが従業員の態度や認知をどのように変化させるかを主な分析対象としてきた。他方でSOBは、HRMを「戦略の要求する行動内容と行動ポートフォリオを支えるために設計・運用される仕組み」として位置づけ、どの行動を強化し、どの行動同士の両立を図るのかという観点からHRMシステムを検討する枠組みを提示する。このような視点を導入することで、SHRMが蓄積してきた知見を戦略遂行研究の文脈のなかで再編成し、戦略論との理論的な対話可能性を高めることが期待される。

組織行動論への貢献：同様に、SOBは組織行動論に対しても、個別行動の理論を「戦略的価値」という観点から再検討することを促す。従来の組織行動研究は、職務満足、エンゲイジメント、組織市民行動、離職、創造性といった多様な行動や態度を、それぞれ固有のアウトカムとして扱い、その生起メカニズムを精緻に解明してきた。しかしSOBの観点からみれば、これらの行動は、どの戦略のもとで、どのような行動ポートフォリオの一部として位置づけられるかによって、その望ましさや必要性、他の行動との関係が異なる。このとき、個別の行動に関する説明理論は、単に当該行動の水準を高める手がかりとしてではなく、「どのような

戦略状況において、どの行動ポートフォリオと適合するのか」という軸から整理し直す必要が生じる。

経営戦略論・SHRM論・組織行動論への横断的貢献：SOBに期待される理論的貢献の核心は、従業員行動をいかに戦略的に設計するかという問題の下で戦略論・SHRM・組織行動論のあいだに新たな対話の場を開くことにある。この問いを解くうえで、SOBの構成要素である従業員行動の内容、生起メカニズム、ポートフォリオはどれも重要な検討事項であるにもかかわらず、それらに関する研究はこれまで別々の領域で分断されて進められてきた。SOBはこのギャップを架橋し、戦略遂行を従業員行動の観点から体系的に捉える視座を提示することを目指す。要するに、SOBは「戦略に適合した行動ポートフォリオの設計」という新しい研究プログラムを提示する視座なのだ。

実務面での貢献：また、SOBの視点で研究を蓄積することは、実務的にも意義がある。SOBの出発点は、「自社の戦略を遂行するために、どのような従業員行動の組み合わせが必要か」という問いであり、この問いに答えるためには、抽象的な戦略を現場で観察可能な行動言語へ翻訳し、個人間・部門間で役割行動をどう分担するかを設計し、戦略の求める行動構成と既存の制度の促す行動構成の整合性を検証することが不可欠である。これらは、SOBの枠組みを学術的に検討するためのプロセスであると同時に、実務レベルで戦略と従業員行動のあいだのギャップを具体的に埋めていくために必要なことでもある。SOBはこのような実践的取り組みを理論的に裏づける視点として、実務家の意思決定や組織開発の議論にも貢献しうる。

IV SOBの方法論的含意

本稿で提起したSOBの視点は、戦略と従業員行動の関係を扱う研究の方法論にもいくつかの含意をもたらす。第一に、SOBの視点を実証的に検討するうえでは、「戦略から行動を特定する」ための調査設計が重要となる。戦略が要求する行動内容は、企業固有の歴史や事業構成、競争環境に大きく依存する。このため、複数企業を対象とした横断的サーベイや、調査会社のモニターを対象としたインターネット調査では観測できない異質性の影響が大きくなりすぎる可能性がある。したがって、特定の企業を対象として、経営層・人事部門・現場マネジャー・従業員へのインタビューと質問紙調査を組み合わせ、戦略と期待される行動内容の対応関係を詳細に描き出すデザインが望ましい。単一企業を深く掘り下げることで、戦略論的な議論では抽象化されがちな行動要求を、具体的な従業員行動として精緻に特定することが可能になる。

第二に、戦略と従業員行動の生起プロセスの関係を分析するためには、マルチレベルかつ時系列的な分析が行われることが望ましい。戦略は主として組織レベルで定式化されるが、それが事業部や部門レベルの目標やHRM施策、チームの運営方針を経由して最終的に個々の従業員行動として顕在化するまでには、階層をまたぐ伝達プロセスと時間的ラグが存在する。また、現代の戦略は組織内で一様でもなければ固定的でもなく、同じ組織内でもチームや個人レベルで戦略が要求する行動が異なっていたり、戦略自体が比較的短期間に変更・修正されたりする可能性も高い。したがって、この構造を適切に捉えるためには、従業員が部署や事業部に階層的に入れ子になっているデータ構造を前提としつつ、戦略の変化、HRMの運

用、心理プロセス、行動指標を複数時点で観測する調査デザインが重要となる。

第三に、複数行動の補完・代替関係を捉えるためには、単一行動と成果の線形関係を前提とした分析にとどまらない方法論が必要となる。SOBの観点では、複数の行動次元が、どのような組み合わせで現れているか、またそれらが相互にどのような影響を及ぼし合っているかを明らかにすることが重要である。一つのアプローチは、従業員やチームを複数の行動次元に基づいて分類するクラスター分析や潜在プロファイル分析 (latent profile analysis: Poster et al., 2007) を用いて行動プロフィールを抽出し、それぞれが特定の戦略状況のもとでどのような成果と結びつくかを比較する方法である。もう一つは、行動間の共起・促進・抑制のパターンをネットワークとして表現し、どの行動の強化が他の行動の増加あるいは減少と結びついているのかを分析する方法である。これらのアプローチを組み合わせることで、SOBが想定する行動ポートフォリオにおける補完関係とトレードオフ関係を、経験的に検証することが可能となる。

第四に、戦略が一方向的に行動を規定するという見方にとどまらず、従業員の行動ポートフォリオの変化が戦略自体の短期的な修正・再構築にどのようにつながるのかを捉える方法論も必要だろう。現場レベルで蓄積された探索的な取り組みやローカルな工夫が「実践された戦略」として定着し、それが時間をかけて経営層に認知されることで、公式の戦略目標や行動要求の定義そのものが見直されるプロセスは少なくない。これらの現象は、戦略と従業員行動の因果構造が本質的に双方向的であり、逆因果性を内包する可能性を示唆している。したがって、このような戦略と行動の相互形成過程を分析するためには、長期かつ複数時点のパネルデータや準実験デザインの調査で得られ

たデータを分析することが望ましい。また、戦略策定・実行・修正のプロセスを追跡するケーススタディの活用も重要だろう。

この観点からは、戦略を所与の説明変数として扱う横断的な分析だけでなく、現場での行動ポートフォリオの変化がどのように戦略言説や公式目標の再定義に結びついていくのかを時間軸のなかで追跡する研究デザインが重要となる。具体的には、戦略文書や会議記録、経営層・現場へのインタビュー、現場観察など複数の情報源を組み合わせ、戦略に関する言説の変化と行動パターンの変化を照合するイベント・ヒストリー分析やプロセス分析が想定される。

V | おわりに

本稿の目的は、戦略論とSHRMの進化のズレが生み出してきた理論的空白を明らかにし、その空白を埋める視点として戦略的組織行動論(SOB)という視点を提案することであった。まず、初期のSHRMが戦略類型論を前提に、特定の戦略に適合する従業員行動を一義的に導こうとしていたこと、しかし戦略環境の複雑化とともに、戦略論が複数行動の同時実行へと関心を移した一方で、SHRMは行動の生起メカニズムに焦点を移し、「どのような行動を、どのような組み合わせで求めるべきか」という論点を実質的に手放してきたことを示した。その結果、戦略が前提とする行動の多元性を、従業員行動の単位で説明する理論枠組みが欠如していることを指摘した。

こうした問題意識にもとづき、本稿は戦略と従業員行動の関係を行動の「内容」、「生起メカニズム」、「ポートフォリオ」という三要素から捉えるSOBの枠組みを提示した。SOBは、特定の戦略のもとでどのような行動がどの程度・どのような組

み合わせで求められるのかを明示し、その実現条件をHRMや組織デザイン、日常的マネジメントの観点から検討することで、戦略論が前提とする行動の多元性と、SHRM・組織行動論が蓄積してきた行動生成メカニズムの知見を接続することを意図している。また、単一企業における詳細な戦略・行動分析、マルチレベルかつ時系列的なデータ収集、行動プロフィールや行動ネットワークを用いたポートフォリオ分析、戦略と行動の相互形成プロセスを追跡するプロセス研究など、今後の実証研究が取りうる方法論的方向性も概観した。

言うまでもないこととして、本稿にはいくつかの重要な限界がある。第一に、本稿で提示されたSOBの枠組みはあくまで視点(perspective)の議論にとどまっており、具体的な測定指標やデータ収集手続き、分析モデルと結びついた形で十分に精緻化されてはいない。第二に、本稿は自らを視点論文として位置づけているがゆえに、SOBにもとづく明示的な命題や仮説を提示するには至っていない。上記のことから、今後はSOBの視点を念頭に置いた実証的知見を蓄積し、SOBの枠組み自体を修正していく必要がある。ただ、これらの限界にもかかわらず、SOBにはSHRMの理論的閉塞と経営戦略との分断を解決するためのたたき台としての価値がある。本稿を通じて、経営戦略論・SHRM・組織行動研究のあいだに新たな対話を生み出されることになれば幸いである。

参考文献リスト

- ◎ Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations. *ILR Review*, 45(3), 488–506.
- ◎ Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.

- ⊙ Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- ⊙ Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- ⊙ Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of HRM on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- ⊙ Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- ⊙ Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59–75.
- ⊙ Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2, 183–203.
- ⊙ Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- ⊙ D’Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering*. Free Press.
- ⊙ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- ⊙ Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.
- ⊙ Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Time pacing: Competing in markets that won’t stand still. *Harvard Business Review*.
- ⊙ Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of microfoundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455.
- ⊙ Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K., & Madsen, T. (2012). Microfoundations of routines and capabilities. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374.
- ⊙ Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267–285.
- ⊙ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- ⊙ Huang, T.-C. (2001). The effects of linkage between business and HRM strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132–151.
- ⊙ Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727–786.
- ⊙ Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. Sage.
- ⊙ Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does HRM influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- ⊙ Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- ⊙ Kehoe, R., & Wright, P. (2013). The impact of high-performance HR practices on employees’ attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- ⊙ Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*.
- ⊙ Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- ⊙ Nishii, L. H., Lepak, D., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of HR practices. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- ⊙ Pastor, D. A., Barron, K. E., Miller, B. J., & Davis, S. L. (2007). A latent profile analysis of college students’ achievement goal orientation. *Contemporary Educational Psychology*, 32(1), 8–47.
- ⊙ Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.
- ⊙ Ployhart R. E. (2015). Strategic Organizational Behavior (STROBE): The Missing Voice in the Strategic Human Capital Conversation. *Academy of Management Perspectives*. 29. 342–356.
- ⊙ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- ⊙ Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386.
- ⊙ Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.

- ◎Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with HRM practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- ◎Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- ◎Tushman, M. L., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- ◎Whittington, R. (2006). Completing the practice turn. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- ◎Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- ◎Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic HRM. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- ◎松山一紀(2005).『経営戦略と人的資源管理』白桃書房.

Revisiting the Relationship Between Business Strategy and Human Resource Management: From A “Strategic” Organizational Behavior Perspective

Yousuke Nakatsu

This paper reexamines the relationship between business strategy and human resource management (HRM) by addressing the growing misalignment between contemporary strategic management research and the dominant trajectory of strategic human resource management (SHRM). While early SHRM was grounded in contingency-based assumptions that linked stable strategic typologies to specific employee role behaviors, recent strategic management theory highlights the importance of flexibility, adaptation, and the simultaneous pursuit of heterogeneous behavioral demands—such as exploration and exploitation, creativity and discipline, or autonomy and coordination. In contrast, mainstream SHRM has shifted its focus toward the psychological mechanisms through which HRM systems shape general employee attitudes and behaviors, often without specifying which behavioral configurations are strategically required. This theoretical divergence has left a conceptual gap: existing research provides rich insights into how individual behaviors emerge, yet offers limited guidance on which behaviors, in what combinations and magnitudes, organizations should foster to execute modern dynamic strategies. To address this gap, the paper proposes a new integrative perspective—Strategic Organizational Behavior (SOB). SOB unites three analytical components that have been treated

separately in prior work: (1) behavioral content (“what” behaviors a strategy requires), (2) behavioral mechanisms (“why” such behaviors emerge), and (3) behavioral portfolios (“how” multiple behaviors co-occur, complement, or trade off). By linking strategic demands with micro-level behavioral patterns, SOB aims to reposition strategy execution as a problem of designing, enabling, and sustaining coherent sets of employee behaviors. This perspective offers theoretical contributions to strategic management, SHRM, and organizational behavior by providing a common language for evaluating employee behaviors in strategic terms. It also highlights methodological implications for empirical research, including the need for firm-specific behavioral identification, multilevel longitudinal designs, and portfolio-based analytic techniques. SOB ultimately aspires to reopen dialogue across previously fragmented research domains and provide actionable insights for organizations seeking to align strategy with employee behavior in increasingly volatile environments.

