

論文

戦略的人的資源管理における 分析方法と今後の方向性の考察 —因果関係モデルとバックキャストイング の2つのアプローチを中心として—

薄上 二郎

キーワード

戦略的人的資源管理

SHRM

バックキャストイング

人的資源管理

HRM

目次

- はじめに
 - 戦略的人的資源管理における因果関係分析とは
 - 因果関係分析からみた SHRM
 - 主要概念の説明
 - 概念と概念の関係性について
 - 概念関係の逆因果性
 - 含める概念の数
 - 因果関係分析の強みと弱み
 - バックキャストイングによる分析
 - バックキャストイングとは
 - バックキャストイングの強みと弱み
 - 考察と今後の取り組みの方向性
 - 2つの分析手法の比較
 - 因果関係分析の今後の方向性
 - バックキャストイングの今後の方向性
 - 分析手法の組み合わせによる今後の方向性
 - おわりに
- 注
参考文献

1. はじめに

本稿は、戦略的人的資源管理（以下、SHRM）において活用される2つの分析手法に焦点を当て、それぞれの概要と強み・弱みを検討し、今後の活用可能性を考察することを目的とする。近年、SHRMあるいは「戦略と人的資源管理の連動性」は、学術分野および実務分野において高い関心を集めている。学術的には多数の研究が発表されており、実務的にも『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書：人材版伊藤レポート 2.0』において、その重要性、理念から実践への移行の必要性が論じられている^(注1)。しかし一方で、戦略と人的資源管理に関する因果関係分析の有効性に関しては、限界を指摘する見解も少なくない（Kaufman, 2020）^(注2)。本稿の目的は次の3点に整理される。

第1に、因果関係モデルに注目し、その基本概念を説明するとともに、分析手法としての強みと弱みを明らかにする。因果関係モデルは学術論文や調査レポートにおいて多く用いられるが、実務的な報告書では取り上げられることは少ない。社会科学や自然科学の分野では広く活用されているものの、概念間の複雑な関係や成果との関連を十分に説明できるとは限らない。

第2に、バックキャストिंगという分析手法に着目し、SHRMにおける適用可能性を検討する。バックキャストिंगは統合報告書など実務の場で多く用いられており、学術的にも気候変動、持続可能な社会、エネルギー分野において広く活用されている。しかし、経営学や人的資源管理分野における学術的活用は限定的である。

第3に、因果関係モデルとバックキャストिंगを比較・整理し、SHRM分野および人的資源管理（HRM）分野における両アプローチの今後の方向性を考察する。特に、AIの導入、従業員定着率、女性役員の登用といった近年の課題を取り上げ、分析の方向性を示す。

本稿の特徴は、SHRMに関する因果関係モデルとバックキャストिंगという異なる分析手法を取り上げ、比較・検討している点にある。異なる手法の強みと弱みを考察することで、それぞれの分析ツールが持つ特徴をより鮮明に浮き彫りにできると考える。

なお、SHRMに関する歴史的背景や先行研究については既に多くの研究者によって整理されている（Lengnick-Hall et al., 2009）。本稿では、これらの歴史的考察や学説の相違に関する議論は最小限にとどめる。

本論文の構成は以下の通りである。第2章では因果関係アプローチの概要と分析手法としての強み・弱みを説明し、第3章ではバックキャストिंगの概要と分析手法としての強み・弱みを示す。第4章ではそれぞれの分析手法の今後の方向性を示し、第5章において本稿のまとめと分析の限界、今後の研究の方向性を示す。

2. 戦略的人的資源管理における因果関係分析とは

この章では、SHRM と因果関係分析の基本事項を論じる。さらに、因果関係分析を活用した SHRM の強み・弱みを整理してみたい。

2-1 因果関係分析からみた SHRM

最初に、本稿でキーワードとなる因果関係分析について説明する。因果関係分析とは、2 つ以上の概念およびその相互関係を論じる分析手法である。最も単純なモデルは、原因と結果という 2 つの変数から構成される。例えば「教育投資をすればするほど、その結果として社員の労働生産性は高くなる」という関係があげられる。教育投資が原因、労働生産性が結果に該当する。

SHRM の例を示すと、本稿で論じる SHRM は「戦略」「人的資源管理（HRM）」「人間行動」「成果」という 4 つの変数から構成される。SHRM は、これら 4 つの概念とその概念関係を通じて成果がどのように導かれるかを明らかにする分析手法と言える。すなわち、高い成果を達成するために、戦略、人的資源管理、人間行動がどのように影響を及ぼすかを探る研究領域である。

SHRM と人的資源管理論の違いは何か。分析手法の観点からすれば、企業レベルの戦略という概念を含めて論じるのが SHRM であり、企業レベルの戦略を含まず「人的資源管理」「人間行動」「成果」の 3 つの概念と概念関係に基づいて論じるのが人的資源管理である。

2-2 主要概念の説明

続いて、SHRM を構成する概念について説明する。それぞれの概念を定義することが、因果関係分析における第一のステップである。概念が明確であり、曖昧性が排除されている場合には、適切な概念設定といえる。一方で、定義が不明確で研究者によって解釈が分かれる場合には、分析に混乱をもたらすことになる。

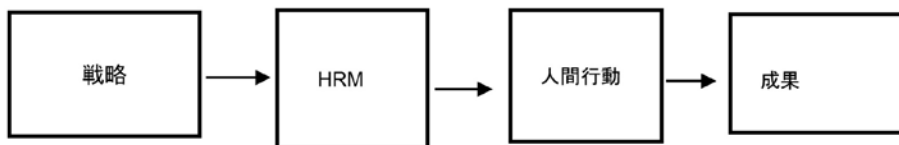
まず「戦略」という概念を取り上げる。戦略の定義は多くの研究者によって提示されており、論点の一つはどの定義や視点を採用するかが分析の出発点となる。多くの戦略論の中で、SHRM で最も頻繁にもちられるのは、資源ベースの戦略論（RBV：Resource-Based View）である。この分野の代表的な研究者である Barney（1997）によれば、戦略とは、企業が価値のある（Valuable）、希少（Rare）、模倣困難（Inimitable）で、組織化された（Organized）という 4 つの概念を基盤として、競争優位を維持・達成するために取る行動のパターンであるとする。資源ベース戦略論でのリソースは次の 3 つに分類している。物的資本リソース（工場や設備、技術、地理的な立地など）、人的資本リソース（企業内の経営者や従業員の経験、判断力、知性など）、組織的資本リソース（企業の組織構造、計画、管理および調整システム、

ネットワークなど)である。

Wright et.al. (1994) は3つの中で人的資本リソースに焦点をあて、価値ある人的資源、希少な人的資源、模倣困難な人的資源、代替不可能な人的資源の4つを指摘している。資源ベース戦略論の観点から人的資本リソースに注目して戦略という概念を言えば、これらの4つの人的資源の要件を満たすような青写真の策定ということになる。

戦略に関して、もう一つ重要な論点は戦略論における戦略の定義と、SHRMにおける戦略の定義が同一であるか否かという点である。両者に共通するのは、いずれの場合も持続的競争優位の獲得を中心的課題としている点である。一方で、相違点は視点の置き方にある。戦略論では資源配分や競争環境への対応が重視されるのに対し、SHRMにおける戦略は、戦略と人的資源管理の適合 (fit)、あるいは垂直的適合 (vertical fit) に重点を置いた議論が中心となっている。

図表1 SHRMの概念モデル



第2の概念は、人的資源管理という概念である。SHRMの場合、人事施策の集合帯として分析される場合が多い。しかし人事施策は極めて多様な概念を包括するものである。その活動内容としては採用や選抜、研修および開発、配置、人事評価、報酬管理、福利厚生などが挙げられる。さらに労使関係の領域まで含む場合もある。

前述の Wright et.al. (1994) の人的資本リソースに焦点をあてた考察で言えば、価値ある人的資源、希少な人的資源、模倣困難な人的資源、代替不可能な人的資源の4つの要件をみたす人的資源管理を推進することになる。具体的には、これらの要件を満たす人材の採用、育成、活用、報酬管理を推し進めることになる。

第3の概念は、人間行動である。この人間行動の代表的な構成要素はAMO (Ability, Motivation, Opportunities) である (Bos-Nehles et al., 2023)。これ以外にもエンゲージメントなどの概念もよく用いられる。これらの指標は単独で使用されるのみならず、複数を組み合わせ活用される場合が多い。

第4の概念は、成果という概念である。SHRMにおいて成果の概念や測定方法は、既に多くの研究成果が蓄積されている (Rogers & Wright, 1998)。成果は因果関係モデルにおいて従属変数 (dependent variable) として位置づけられる。成果の測定には多様な分析視点が存在する。代表的な方法として、財務業績と非財務業績の2つを用いる。財務業績には売

上高、利益率、ROE（株主資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）、労働生産性などが含まれ、これらは財務諸表や業績報告において公開される。一方の非財務業績には職務満足度、顧客満足度、定着率（リテンション）、女性管理職比率などが含まれる。企業の統合報告書等において開示される。さらに、バランススコアカードの「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の視点に基づき成果を測定する研究も存在する（Kaplan & Norton, 2004）。

成果の分析には、分析単位の観点も重要である。分析の単位とは個人レベル、集団またはプロジェクトレベル、組織単位といった測定方法を指し、マクロ的成果かミクロ的成果かという議論は成果をどのレベルで測定するかについて考察するものである。

さらに、成果の時間軸も重要な論点となる。これは短期的成果と長期的成果の区分を含み、ロジックモデルという分析方法ではアウトプット、アウトカム、社会的インパクトといった時間的な流れで成果を測定する方法ももちいられる。

2-3 概念と概念の関係性について

次に、SHRMにおける概念の関係性について考察する。図示する場合には矢印によって関係性を表現する。関係性は第1に戦略と人的資源管理の関係、第2に人的資源管理と人間行動の関係、第3に人間行動と成果の関係である。

分析によって導かれる関係性は大きく3つに分類される。すなわち、プラスの関係性、マイナスの関係性、関係性が認められない場合である。統計的表現で言えば、正の相関関係、負の相関関係、相関関係が見られない、という3分類となる。さらに各関係性は強弱によって区分され、強い正の相関関係、弱い正の相関関係、強い負の相関関係、弱い負の相関関係といった表現が用いられる。

Kaufman（2020）は、SHRMの基本的な考え方はHigh Performance Work Practices（HPWPs）に基づき、これまで検証されてきたと論じている。Huselidのモデルを用いて数式で説明される。

$$PERF = \beta_0 + \beta_1 HRM + \beta_2 Y + \varepsilon$$

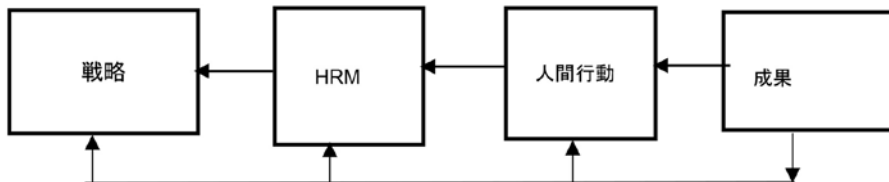
ここで、PERFは企業の業績成果を示す。HRMは人的資源管理の効果を表し、 ε はランダム誤差項である。回帰係数 β_1 は人的資源管理の効果を測定するものであり、分析の焦点となる。仮説として $\beta_1 > 0$ が想定される。

2-4 概念関係の逆因果性

多くの分析は、概念関係は、戦略→人的資源管理→人間行動→成果という因果関係を一方的にとらえている。しかし、概念関係の捉え方で難しい点は、必ずしも一方的ではないという点である。これは竹田（2021）が論文の中で指摘するように、成果の良し悪しは、戦略に

影響を与える。成果が年度計画やプロジェクトの目標とする KPI と大きくかけ離れた場合は、戦略の見直しが行われる。場合によっては、プロジェクトの中止などもれる。こうした逆因果性や双方向的な見方は、因果関係モデルという分析では難しいということになる。図表 2 は、逆因果性や双方向的な概念関係を示したものである。

図表 2 SHRM の概念モデル



出典：筆者作成

2-5 含める概念の数

どの概念に絞りこんで分析するか、どの概念を新たに含めて論じるかは分析モデルでは重要な論点である。これまで SHRM は 4 つの概念とその関係性によって説明してきた。成果が目的変数であるとするれば、それに影響を与える概念は何かという問題に帰着する。4 つではなく、3 つの概念の数を絞り込み分析することは可能である。例えば、戦略、人的資源管理、成果の 3 つのみを用いた単純なモデルによる分析方法である。人間行動を除外した概念構成で考察する方法であり、この 3 つ概念による単純化された分析も戦略と人的資源管理、成果の関係を対象とするため妥当である。竹内（2005）は、事業戦略、人的資源管理、企業業績の三つを用いて考察を行っている。

一方、3 つの概念のみでは成果に影響を与える他の要因を十分に説明しておらず、あらたに影響力のある変数を加えて分析した方が説明力がますという議論もでてくる。加える概念として、企業を取り巻く環境要因、外部ステークホルダーとの関係要因、トップやミドルマネジメントのリーダーシップ要因、組織文化の要因などが挙げられる。

例えば、組織文化の影響が考えられる。Sikora & Ferris（2014）は、SHRM の実行段階において組織文化や組織風土、部下の職務満足、手続きの公平性に関する意識が関係していると分析している。

さらに環境要因も SHRM に大きな影響を及ぼすと想定される。具体例として政策的な変更、業界特性、労働市場が挙げられる。関税や為替相場の変動といったマクロ環境要因は短期間で大きく変化し、成果に影響を与えると推測される。労働市場の要因も採用や定着に直接的な影響を及ぼす。トップやミドルマネジメントのリーダーシップの良否が人間行動や成果に影響することを示す研究も多い。これらを加えて分析フレームワークを再構築する方法

が考えられる。

Jiang & Li (2019) は9の概念とその関係性によって説明を試みている。多くの理論を含めて概念関係を示しているのも、体系的ではあるものの統計的に検証できるかどうかについて疑問が残る。図表3が示すように、多くの場合、説明変数は、2つから5つ程度が多い。

図表3 SHRM 研究における説明変数と非説明変数の例

No.	説明変数 (※媒介変数と交互作用項を除く)	非説明変数	著者名
1	人的資源の柔軟性、戦略的価値、組織能力、戦略的適合、HRM 構成要素	HRM システム	Wright & Snell (1998).
2	ビジネス戦略との整合性、HR システムの一貫性、マネージャーによる HRM の有効性評価	企業パフォーマンス	Richard & Johnson (2001).
3	事業戦略、人的資源管理施策	企業業績	竹内 (2005)
4	人的資源の戦略的整合性、人的資源の実践、人的資源の能力、組織文化や構造	組織の有効性、企業パフォーマンス	Wright & McMahan (2011)
5	デジタル技術導入、デジタル・トランスフォーメーション、SHRM プラクティス、デジタル能力、HR テクノロジー活用度	持続的競争優位、組織パフォーマンス、HRM 効果性	Nastase & Apetri, A. (2025)

出典：筆者作成

変数を減らす方法、あるいは増やす方法にはそれぞれ意味がある。基準となるのはモデルの説明力である。統計的には統計的優位性や決定係数 (coefficient of determination) が該当する。ただし、影響要因を変数として加えれば戦略と人的資源管理の関係性をより理論的かつ実証的に説明できるかといえ、必ずしもそうではない。概念関係が増えれば重複関係が生じやすく、統計的な検証は困難になる。相互排他的 (mutual exclusive) な変数関係で考察するのが難しく、統計処理の場合によっては多重共線性 (multicollinearity) が生じ、誤った結果を導く懸念もでる。

総括すると、分析手法として単純な概念関係のみで説明を試みれば他の影響要因を無視することになり、モデルの説明力は低下する傾向にある。一方、現実の意思決定に関わる多くの要因を概念として取り込もうとすれば、概念の重複、統計的な因果関係分析に結びつけることは困難となる。

2-6 因果関係分析の強みと弱み

次に、因果関係分析の強みと弱みについて整理する。

第1に、この分析方法は因果推論と分析方法の流れに沿っている点が最大の強みである。説明変数と被説明変数の概念を明確にし、概念モデルに基づいて仮説を立て検証する方法は、

自然科学にとどまらず社会科学においても研究方法論として確立されている。社会科学においては多くの分析が行われてきており、モデルの構成要素となる概念関係は理論を援用したり、成果に影響を及ぼすと考えられる変数を組み入れる方法によって検証されてきた。

第2に、このアプローチは概念モデルに留まらず、統計的仮説検証型の分析へと接続できる点である。仮説を立て、それを統計的・定量的に検証する方法論はSHRMの分析に限定されず、概念モデルが仮説検証されれば次の意思決定のステップに進むことができる。逆に仮説が検証されなければ、モデルや仮説の見直しが行われる。このようなプロセスを経ることで、より説得力のある議論につなげることができるという強みがある。

第3に、因果関係分析と戦略的意思決定プロセスモデルは親和性が高い点である。意思決定プロセスモデルは意思決定の手順に沿って分析を進める方法であり、わかりやすい。すなわち戦略論においては、環境を分析し、戦略を策定し、実行し、評価するという流れがある。これを人的資源管理の分野に適用すれば、意思決定や問題解決の議論につなげやすい。

弱み

一方、弱みについて述べる。第1に、Kaufman (2020) が指摘するように、SHRMは普遍的な構造を求める傾向にあるが、SHRM・人的資源管理は各国のマクロ・ミクロ環境、労働市場、トップのリーダーシップ、組織文化、雇用形態の違い、若者の就業意識の変化など多様な要因に影響を受ける。同一組織内においても、大企業になればなるほど組織内で異なる人的資源管理が行われる場合もあり、部門の影響要因の違いを踏まえて統一的に分析することは困難である。

日本と米国の違で具体例を挙げれば、採用制度の違いがある。多くの日本企業は現在でも一括定期採用制度を慣行としている。大学卒業者の場合、三月末に卒業し、四月から就業を開始する。一方、米国には一括採用制度は存在せず、空席ポストが生じた際にジョブ型採用が行われる。さらに研修・開発、配置、人事評価、報酬管理、福利厚生管理の進め方は国によって大きく異なる。普遍的な理論や因果関係を求めるのは難しいということになる。

第2に、成果に関してタイムラグが存在する点である (Wright & Haggerty, 2005)。キャリア開発やリーダーシップ開発と成果の関係を例に挙げればわかりやすい。企業が中長期的戦略のもとで、キャリア開発やリーダーシップ開発に投資する場合、成果が現れるまでに年月を要する。長期的には正の関係が期待されるとしても、人材開発と成果の因果関係を統計的なデータで明確にすることは極めて困難である。

第3に、コロナ禍以降の働き方の大きな変化がある。大きな変化のもとでの因果関係を分析は難しい。リモートワークやAIが普及する中で、従来型の働き方を前提とした因果関係分析やデータ分析では十分な説明が困難である。これまでの先行研究に基づく分析を基本とし、議論を進めていくのは妥当なのかという疑問が生じる。

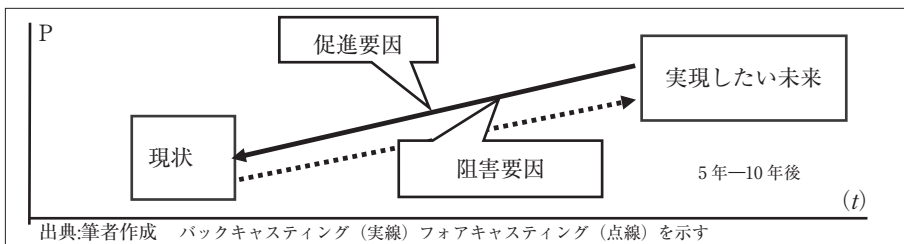
3. バックキャストイングによる分析

3-1 バックキャストイングとは

もう一つの分析方法は、バックキャストイングという手法である。一般的な概念と動向を示し、さらに分析の強みや弱みを考察してみよう。Vergragt & Quist (2011) の定義によれば、バックキャストイングとは「望ましい未来を創出し、その未来から現在へと遡って戦略を立案し、どのように達成可能かを計画すること」としている。Holmberg (1998) は、このバックキャストイング手法が有効となる状況を整理している。すなわち、研究対象の問題が複雑であり、社会の多くの分野やレベルに影響を及ぼす場合であるとする。同じくバックキャストイングの有効性について、Kim & Srivastava (2024) は非連続的イノベーション戦略と伝統的イノベーションを比較しながら有効性を説明している。非連続的イノベーションの推進には大きなリスクが伴う。伝統的イノベーションにおいては、過去のデータを参照しながらリスク戦略を策定することが可能である。一方、非連続的イノベーションにおいては、バックキャストイングのアプローチが有効であると論じている。

図表4の実線は、バックキャストイングの見方を示す。一方の点線は、フォアキャストイング(現在や過去のデータを起点に、未来を予測しながら計画を立てる手法)を示したものである。

図表4 分析のフレームワーク



3-2 バックキャストイングの強みと弱み

ここでは SHRM の分野に限定せずに、広くバックキャストイングの分析手法の強みと弱みを整理しておこう。

強み

第1の強みは、取り組むべき政策課題・戦略課題に関して、応用範囲が非常に広いことである。すでに気候変動、持続可能性社会の政策や戦略にかかわる分野、エネルギーや交通分野で広く活用されている。この他にも地域活性化やサービス産業などでの分析もみられる。さらに、科学技術の政策分野に限定されず、教育政策などにも活用している例もいくつかみられる (Bernotaite & Karseth, 2025)。

第2には、実務的でわかりやすさ、使いやすさがあげられよう。時間軸(未来、現在)の

概念が中心で分析手法が直感的にわかりやすい。図や表を使って見える化しやすい。分析の単位も国家レベル、産業レベル、企業レベル、プロジェクトレベル、個人レベルにも応用可能である。

第3の強みは、分析にとどまらずステークホルダーを巻き込んだ形で研修への応用が可能な点である。これは参加型バックキャスティング（participation back-casting）と言われる。政策課題の場合は市民やプロジェクトメンバー、組織の場合は、社員や取引先関係者など、ステークホルダーを巻き込んで進める研修である。Quist & Vergragt（2006）がその枠組みや事例を紹介している。研修への応用が可能であれば、SHRMは、青写真に留まらず、情報の共有や実行段階により移しやすくなるであろう。

弱み

バックキャスティングの分析手法の弱みはなにか。第1の弱みは、規範的なシナリオ策定（normative scenario-building）が中心となる点である。組織を取り巻く環境の変化や戦略遂行プロセスに関して、未来予測に基づいた議論は非常に検証が難しい。非常に不確定な予想をもとで、こうあるべきという議論は、学術的な分析として妥当なのかという批判がでる。実務面でも規範的な分析のため、時間とコストをかける意味があるのかという疑問にもなりかねない。

第2には、成果とする概念が不確定な環境条件のもとでの期待する成果であるため、信頼性という点で疑問となる。「もし、こう進めればこのような成果や社会的なインパクトにつながる」という議論である。分析の領域にかかわらず、信頼性の低い概念、あいまいな概念を非説明変数（目的変数）や説明変数に入れて分析しても、結果は信頼性の低いものとなる。ただし、バックキャスティングの利用価値は、因果関係を導出することではなく、目標に向かって何をすべきかを明らかにできる点にある。このように研究の視点からは弱みであるが、実務の視点から強みと解釈できる。

第3の弱みは、現在、バックキャスティングを活用した経営分野での先行研究の蓄積が非常に少ないことである。サステナビリティにかかわる領域が中心となっている。さらにSHRMに関連した学術論文、人的資源管理を含めた論文を検索しても非常に少ない現状にある。先行研究が薄いということは、分析そのものの信頼性、妥当性、説得力と言う点で弱みとなる。

4. 考察と今後の取り組みの方向性

次に、それぞれの分析アプローチの要点を再度整理し、研究の方向性について考察してみよう。第1に因果関係分析の方向性と第2にバックキャスティングの方向性、第3に組み合わせた形での分析の方向性の視点で考察してみたい。

4-1 2つの分析手法の整理

図表5は、2つの分析手法の概要、分析手法として強みと弱みを整理したものである。

図表5 分析方法の比較

項目	因果関係分析	バックキャストイング
概要	原因と結果の関係に基づき、概念間の因果構造を分析する手法。SHRMでは「戦略」「人的資源管理」「人間行動」「成果(KPI)」の4概念とその関係性を用いて分析する。	望ましい未来から逆算していく分析手法。基本となる概念は、望ましい姿（企業レベルでの人的資源管理にかかわる戦略目標）と現状の2つ。
分析手法としての強み	仮説構築と検証に基づく科学的分析手法として確立している。統計的検証へ容易に接続でき、意思決定の質を高められる。戦略的意思決定プロセスと親和性が高く、問題解決に応用しやすい。	課題設定の範囲と分析単位の柔軟性が高い。分析手法の理解が容易であり、研修制度と連携しやすい。
分析手法としての弱み	複雑な経営環境下で、環境要因が異なる状況における分析が難しい。分析手法の理解に時間が必要。	シナリオに基づく規範的な分析が中心となる。経営学全般、SHRMにおける先行研究の蓄積が少ない。

出典：筆者作成

4-2 因果関係分析の今後の方向性

因果関係分析の方向性は、モデルの中の概念を具体的に絞りこんで考察するアプローチが有効と考える。全社戦略や事業戦略という大きな概念や概念関係ではなく、AI戦略の推進、定着率向上、女性役員比率の向上というようにプロジェクトベースに戦略に絞りこんで考察する方法が考えられる（図表6）。他の変数も同じ方向が有効であろう。例えば、人事施策についても人事施策の集合帯としてとらえるのではなく、採用、人材開発というような概念に絞りこむアプローチである。さらに、人間行動の変化においても複合的な概念ではなく、一つに絞りこんだ変数にする方法が有効ではないか。成果についても、マクロレベルの財務的成果という概念に限定せず、具体的に測定できる概念（KPIs）を活用し、因果関係を分析する方向性が考えられる。この概念を絞り込んだ研究領域の例を3つあげてみたい。日本企業を対象とした分野に限定した例とする。

AI戦略と時間削減

一つは、AI戦略（AI-driven strategy）に焦点を当てた因果関係分析である。AIは、環境要因の大きな変化であると同時に、経営戦略、イノベーション、意思決定、ガバナンス、従業員の働き方に影響を及ぼし、さらに生産性向上、顧客サービスの高度化、競争優位性にも寄与する社会的イノベーションである。これら多様な影響要因を包括的に説明する因果関

係分析は極めて困難である。しかし、成果変数となる KPI を「時間短縮 (time reduction)」という概念に限定することで、分析の焦点を明確化できる。実際、AI と時間短縮に関する学術研究はすでに多数存在し、例えば、生産時間の短縮 (Goh et al., 2023)、ヒューマンエラー削減とレスポンスタイム (Kilari, 2022)、医療行為負担の軽減 (Jeong, 2025)、人的資源管理業務における時間削減効果 (Nawaz, 2024) などが報告されている。このテーマを 4 つの概念から整理してみると分析のしやすさが理解しやすい。第 1 に、AI 戦略 (AI-driven strategy) は戦略の概念として明確に位置づけられる。第 2 に、人的資源管理は、AI と人事施策 (採用・選抜、研修・開発、配置、人事評価、報酬管理、福利厚生) との関連に焦点を定めることで、分析可能性が高まる。第 3 に、人間行動である。AI 導入による時間短縮の観点から、作業時間、残業時間、有給休暇取得率などの行動変容を評価できる。第 4 に、成果変数 (KPI) は、各種の時間削減効果を定期的に測定する指標として可能である。

実務的な視点で人的資源管理部門の役割は何か。人的資源管理機能における時間短縮効果を継続的にモニタリングする必要がある。その際、製造、販売、サプライチェーンなど他部門における実態調査と、人的資源管理部門の役割を併せて検討することが、分析の方向性を定める上で重要となる。分析対象を絞り込むことで、概念および概念間の関係性が明確化され、学術的にも、実務的にも関心度を高めることが可能になると考える。

特定領域に焦点を当てた定着率向上戦略

2 つ目の例として、特定領域 (若手社員、非正規社員、介護職など) に焦点を当てた因果関係分析として定着率向上戦略を取り上げる。この領域は、SHRM において今後さらに関心が高まることが期待される研究領域である。コロナ禍以降、日本型経営の強みとされてきた人材の定着率は質的な変化が見られる。その維持・向上は戦略的かつ全社的な取り組みとして位置づけられるべき課題となっている。山本 (2009、2018、2019、2025) の一連の研究が示すように、従来の人的資源管理にとどまらず、「働きやすさ」と「働きがい」の両立を重視するような組織文化の構築やキャリア支援が重要な戦略となる。しかし多様化した価値観や働き方の変化では、一律の定着率向上施策は難しくなっている。IT 人材やヘルスケア分野など、特定職務領域に焦点を当てたアプローチが必要と考えられる。この領域を 4 つの概念から整理する。最初の定着率向上戦略という概念は明確であり、働き方改革など全社的な取り組みと連動した戦略策定が求められる。定着率改善の目標は数値として設定可能であり、可視性の高い指標である。第 2 に、人的資源管理は、定着率向上に焦点をあてた採用・選抜、研修・開発、配置、人事評価、報酬管理、福利厚生といった施策に焦点を定めることで、分析の有効性が高まる。第 3 に、人間行動の側面として、離職意思 (turnover intention) を測定する尺度が活用でき、行動変容の把握が可能である。4 つ目に、定着率は数値レベルで

把握できる成果変数である。SHRMの中で定着率と人的資源管理の関係性をさらに分析すれば、学術的にも実務的にも高い意義を有するものとなる。

女性役員比率の向上戦略

3つ目の例として、女性役員比率の向上を取り上げる。女性役員比率の向上は、日本企業にとって重要な経営戦略の一つであると同時に、社会戦略としても位置づけられよう。日本の取締役会における男女比率をみると、女性役員比率は国際的にみて極めて低い水準にあり、この課題は日本企業における人材ポートフォリオの改善に直結する重要なテーマである。日本政府は「女性の活躍推進・男女共同参画の基本方針」の一環として、2030年までに女性役員比率を30%以上に引き上げる目標を掲げており、この目標は東京証券取引所プライム市場に上場する企業に適用される^(注3)。このテーマについても4つの概念を用いて整理できる。第1に、女性役員比率を増加させる戦略の概念は明確であり、役員比率や役員数は数値目標として設定しやすい指標である。第2に、戦略目標に沿った人的資源管理の概念も明確化しやすく、女性役員比率の目標達成に向けて、採用・選抜、研修・開発、配置、人事評価、報酬管理、福利厚生といった施策が戦略目標に適合しているかを確認できる。第3に、人間行動の側面では、男女の意識変化やエンゲージメントの変化を測定することで、行動面の変容を把握することが可能である。第4に、成果変数としては財務的成果指標であるROAやTobin's Qなどを活用できる(Brahma et al., 2021)。さらに、非財務的成果として特許件数などの数値指標を用いた海外の研究例も報告されている(Griffin et al., 2021)。

4-3 バックキャスティングの今後の方向性

バックキャスティングをSHRMの領域から見ると、これを用いた論文は極めて少ない。しかし、日本の統合報告書においては多くの事例が確認できる。例えば『人材版伊藤レポート2.0』には、「現時点の人材やスキルを前提とするのではなく、経営戦略の実現という将来的目標からバックキャストし、必要となる人材要件を定義し、採用・配置・育成を戦略的に進める必要がある」と記されている。

実務面からみれば、バックキャスティングは理解しやすく、具体的なアクションプランに結びつけやすい手法である。既に例示した女性管理職比率の向上や定着率向上の分野などに応用可能性が高い。SHRMにおいても具体的な進め方が言及されており、アクションプランに直結するだけでなく、ステークホルダーを巻き込んだ研修にも応用可能である点がメリットである。参加型バックキャスティング(Participatory Backcasting)とは、ステークホルダー参加型で分析を進める方法である。Quist & Vergragt (2006)がその枠組みを提案している。ただし、バックキャスティングは将来目標という規範的概念を含むため、分析

が価値判断に左右されやすい。この点は、学術的視点からみれば弱みとなる。

図表6 考えられる今後のテーマと分析方法の方向性

項目	因果関係分析	バックキャストिंग
テーマ（例）	AI活用、女性の役員比率の向上、定着率（若手社員、ヘルスケア分野、エンジニア）などプロジェクトベースの戦略	フレキシブルなテーマ設定可能。政策課題、企業の取り組むべき社会課題、非連続的な経営課題、経営でプロジェクトベースの戦略、SHRMの領域でテーマ設定
概念	より具体的戦略やHRM人事施策の束ではなく（研修など）人間行動成果変数の活用	SHRMに合致した未来と現在の概念変数（KPIs）の選択
概念関係	高業績を成果変数とした概念関係だけではなく、社会課題とSHRM、成果の概念関係で分析	定性的な概念だけではなく、定量的な概念関係での分析
成果（KPIs）	財務的な成果に限定かけでなく、非財務的成果の活用（時間削減、女性役員の数、定着率など）	成果指標（KPIs）そのものの検討が必要

出典：筆者作成

4-4 分析手法の組み合わせによる今後の方向性

最後に、因果関係分析とバックキャストिंगを組み合わせたSHRM、さらに他の分析手法との連動が有効かについて整理する。

ひとつのアプローチは、補完的に活用するやり方である。両者は分析の前提やアプローチが大きく異なるものの、例えば、因果関係分析によって得られた結果をもとに、バックキャストिंगの手法を用いて将来的な取り組みの方向性を導出することが考えられる。逆に、バックキャストिंगによって描かれた将来像や阻害要因や促進要因について、因果関係の観点から検証することも可能であろう。

もう一つは、研修の場面において両手法を併用して概念を説明したり、グループワークの成果を統合的に整理したりすることも可能であると考えられる。SHRMに限定せず他領域に目を向けると、両手法を組み合わせた研究は既に存在している。たとえばKok et al. (2011) が示すように、参加型バックキャストिंगと因果関係探索を統合した研究が報告されている。

さらに、他の分析手法との連動も検討すべきであろう。例えば、バックキャストिंगの弱点を補う方法として、フォースフィールド分析との組み合わせが考えられる。社会心理学者、Levin (1947a, 1947b) によって開発されたフォースフィールド分析は、促進要因と阻害要因を体系的に整理する手法であり、バックキャストिंगの分析手法を補完し、より実証的な分析につなげる可能性を持つ。

5. おわりに

本論文は、戦略的人的資源管理（SHRM）に関して、因果関係分析とバックキャストिंगの2つの分析手法を取り上げ、それぞれの特徴や強み・弱み、そして今後の方向性を考察したものである。

最初の因果関係モデルは、科学的推論に基づく分析手法として長い歴史を持ち、SHRM研究においても広く用いられてきた。戦略、人的資源管理、人間行動、成果という四つの概念を軸に、概念や概念関係を明確化し、統計的検証へと接続できる点は大きな強みである。特に、仮説構築と検証のプロセスが明確であり、先行研究も豊富であるため、理論的な説得力を持ちやすい。しかし一方で、コロナ禍以降の働き方の変化、AIの急速な普及、労働市場の流動化など、環境変化が激しい現代においては、単純化された因果関係モデルでは現実の複雑性を十分に捉えきれないという限界もある。特に、成果が戦略に影響を与える「逆因果性」や外部環境、組織文化、リーダーシップといった多様な要因の影響を統合的に扱うことは難しい。変数を増やせば説明力は高まるが、分析モデルは複雑化し、多重共線性などの統計的問題も生じる。したがって、因果関係分析は有効であるものの、変化の激しい現代においては、モデルの適用範囲や前提条件を慎重に見極める必要がある。

もう一つのバックキャストिंगは、望ましい未来像から逆算して現在の取り組みや施策を構築する手法であり、統合報告書やサステナビリティ分野で広く活用されている。SHRM分野では先行研究が少ないものの、実務的には理解しやすく、アクションプランに直結しやすいという利点がある。また、ステークホルダーを巻き込んだ参加型バックキャストिंगは、研修や組織開発の場面で応用可能であり、SHRMの実行段階におけるコミュニケーションや合意形成にも寄与する。一方で、未来の姿を規範的に設定するため、分析の客観性や信頼性が弱くなりやすい点は弱みであろう。また、成果指標（KPIs）が将来の期待値に依存するため、因果関係の検証には結びつけにくい。

本稿ではさらに、因果関係モデルとバックキャストिंगの今後の方向性を考察した。例えば、AI戦略、定着率向上、女性役員比率の向上といった具体的テーマにおいては、因果関係分析でより説得力のある分析は可能であろう。バックキャストिंगでは未来の目標から逆算した施策を設計するという方法論をとるため、経営領域のいろいろな分野で活用できる。弱点として、定量的な分析手法の導入は今後の検討課題となっている。さらに、バックキャストिंगの弱点を補うために、フォースフィールド分析（促進要因・阻害要因の分析）を併用することで、より実証的な分析につなげることも可能であると考ええる。

今後の研究では、社会課題や社会戦略といった新たなテーマに対して、両アプローチをさらに深化させたり組み合わせることで、より説得力のあるSHRMの分析が可能と考える。

分析の限界と今後の方向性

バックキャスティングについては、統合報告書等において中・長期戦略、環境、ガバナンス、R&D、「人的資本経営」といった領域で既に広く用いられている。しかし、それが実際に分析レベルまで踏み込んで活用されているのか、あるいは経営方針や用語の使用のレベルにとどまっているのかは判然としない。今後は、アンケート調査やインタビュー調査を通じて、企業が実際にバックキャスティングをどのように実際に活用しているのか、さらにこの手法の強みや弱みをどのように認識しているのかを明らかにする必要がある。

注

注1：経済産業省. (2022). 『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書：人材版伊藤レポート 2.0.』
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

注2：「戦略的人的資源管理」は、戦略という大きな研究領域にまで分析を拡張、経営全体のフレームワークの中での体系化の方向に進んでいる。一つの大きな分析の流れである。一方でより日本という地域性や実務的な関心を高めてもらうには、テーマを絞りこんだ方向性も必要ではないかという問題意識のもとで本稿を執筆している。

注3：内閣府. (2024). 『女性活躍・男女共同参画の重点方針 2024（女性版骨太の方針 2024）』の策定に向けて. https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2024_honbun.pdf
【出所：内閣府 男女共同参画局公式 PDF】

参考文献

英語論文

- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic human resource management: Back to the future. *Institute for Employment Studies Reports*, 1(1), 1-36.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bengston, D. N., Westphal, L. M., & Dockry, M. J. (2020). Back from the future: The Backcasting wheel for mapping a pathway to a preferred future. *World Futures Review*, 12(3), 270-278.
- Bernotaite, S., & Karseth, B. (2025). The OECD's construction of future imaginaries for curriculum reform. *Critical Studies in Education*, 66(2), 159-177. <https://doi.org/10.1080/17508487.2024.2419875>
- Bibri, S. E. (2018). Backcasting in futures studies: A synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. *European Journal of Futures Research*, 6(1), 1-27.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Chadwick, C. (2005). The vital role of strategy in strategic human resource management education. *Human Resource Management Review*, 15(3), 200-213.
- de Mast, J., Steiner, S. H., Nuijten, W. P., & Kapitan, D. (2023). Analytical problem solving based

- on causal, correlational and deductive models. *The American Statistician*, 77(1), 51-61.
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic human resource management (SHRM) in creating inclusive workplace: Systematic review. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241287667.
- Goh, Y., Jung, D., Hwang, G., & Chung, J. M. (2023). Consumer electronics product manufacturing time reduction and optimization using AI-based PCB and VLSI circuit designing. *IEEE Transactions on Consumer Electronics*, 69(3), 240-249.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Guest, D. E. (2025). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319-335.
- Haar, J., & Kelly, S. J. (2024). Firm strategy, employee retention and organizational performance: A moderated mediation study of New Zealand SMEs. *International Journal of Manpower*, 45(9), 1772-1796.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Holmberg, J. (1998). Backcasting: A natural step in operationalising sustainable development. *Greener Management International*, 23, 23-30.
- Huselid, Mark A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-72.
- Jiang, K., & Li, P. (2019). Models of strategic human resource management. *Sage handbook of human resource management*, 23-40.
- Jeong, J., Kim, S., Pan, L., Hwang, D., Kim, D., Choi, J., ... & Yoo, S. J. (2025). Reducing the workload of medical diagnosis through artificial intelligence: A narrative review. *Medicine*, 104(6), e41470.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 49-72.
- Kilari, S. D. (2022). Optimizing manufacturing systems with AI: Reducing human errors and enhancing response times in MES and supply chain ordering systems. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 6(02).
- Kim, F. D., & Srivastava, R. K. (2024). Backcasting from the future: Strategies for accelerating and de-risking discontinuous innovations. *California Management Review*.
- Kok, K., van Vliet, M., Bärlund, I., Dubel, A., & Sendzimir, J. (2011). Combining participative backcasting and exploratory scenario development: Experiences from the SCENES project. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 835-851.
- Kontoghiorghe, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.

- Lee, S. H. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 237-247.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1947b). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208.
- Puri, V. (2024). Measuring the impact of AI initiatives on organizational productivity: Best practices and tips.
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic human resource management in the digital era: technology, transformation, and sustainable advantage. *Merits*, 5(4), 23.
- Quist, J., & Vergragt, P. (2006). Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures*, 38(9), 1027-1045.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International journal of human resource management*, 12(2), 299-310.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Vergragt, P. J., & Quist, J. (2011). Backcasting for sustainability: Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 747-755.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wright, P. M. (2003). Next generation SHRM research: From covariation to causation.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 164-173.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.

日本語の著書・論文

- 千田晋 & チダススム (2009). 「我が国の国際産業競争力を支える人材の育成—基幹産業としての鉄鋼業を例とする人材育成モデル—」『科学技術動向』, 2009年4月号、8-18頁。
- 砂原健一, 千葉純平, & 西村孝史. (2024). 「戦略的人的資源管理研究と人的資本経営：論点整理と今後の研究課題」『経済経営研究』, 6, 17-40.
- 竹田次郎 (2021). 「米国流 SHRM 論 (SHRM) の批判的検証と日本への示唆」『社会政策』, 12(3), 105-116.
- 竹内規彦. (2005). 「我が国製造企業における事業戦略, 人的資源管理施策, 及び企業業績—コンティンジェンシー・アプローチ—」『日本労務学会誌』, 7(1), 12-27.
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究』、中央経済社。
- 山本寛 (2018) 『なぜ、御社は若手が辞めるのか (日経プレミアシリーズ)』、日本経済新聞出版社。
- 山本寛 (2019) 『連鎖退職 (日経プレミアシリーズ)』、日本経済新聞出版。
- 山本寛 (2025) 『人事労務担当者のための「リテンション・マネジメント」』、日本法令。