

論文

戦略的人的資源管理（SHRM）論による 「HRM（人的資源管理）-P（業績）リンク」 の説明力を考察する⁽¹⁾

竹田次郎[†]

要約：S. Fleetwood and A. Hesketh（2010）は、批判的实在論 Critical Realism という科学哲学をベースに、SHRM 研究のありようについて根本的な問題提起をした。HRM や業績という複雑な事象は、多くの研究のように、両者の共変関係の存在を以って十分な説明ができると言えるものではない。そういう彼らの批判は、大いに示唆に富むものであった。

本稿は、彼らの指摘を熟考し、また、関連文献レビューを通じ、HRM-P リンクの存在を解く鍵を追求する試論である。筆者の見立てるところ、HRM にせよ P にせよ組織内の事象であること、そしてその中にある計画・管理というプログラムがあることに着目することが肝要である。

キーワード：人的資源管理，批判的实在論，管理会計，取引コスト理論，資源ベース理論

目次

1. はじめに：悪しきサイエンティシズム
2. 管理会計文献からの知見およびその示唆
3. SHRM の依拠する諸「理論」から考える HRM-P リンク
4. おわりに

1. はじめに：悪しきサイエンティシズム

1980年代、米国で誕生した戦略的人的資源管理（以下、SHRM という。人的資源管理は HRM という）は、端的に言えば、米国産業界が経営革新運動を図る中、人的資源（以下、HR という）を特に財務的な意味で企業価値を高める源泉と見て、経営戦略に資するような HR を獲得し、有効活用するための HRM 諸施策を実施すべし、という「理論」であった。

そうした「理論」に基づき、精力的に HRM 諸施策と会社業績（Performance）との関係（以下、HRM-P リンクという）を検証する計量研究が盛んに行なわれたのであるが、Fleetwood and Hesketh（2010）が指摘するところ、多分に「理論なき計測 measure-

[†]同志社大学大学院社会学研究科産業関係学専攻博士後期課程

*2021年5月11日受付，2021年5月19日掲載決定

ment without theory」であって、結果、「骨折り損 wild goose chase」ないし「いんちき薬 snake oil」に過ぎないものも多いと揶揄する。

Fleetwood and Hesketh (2010) の主張のベースは、批判的实在論 (Critical Realism : 以下, CR という) という科学哲学である。竹田次郎 (2021) が関連文献を引用しつつ要約するところ、

「CR とは、ロイ・バスカーが創始した科学哲学であり、世界を理解・説明するために存在論的ドメインを3つに分けることを基本的考え方とする。①経験のドメイン。これは「私たちが直接または間接に経験する事柄から成り立っている」(ダナーマーク, 2016: 230)。②アクチュアルなドメイン。ここでは「私たちがそれを経験するかしなにかにかかわらず、出来事が生起している」(同: 230)。③实在のドメイン。ここでは「この世界の中にさまざまな出来事を生み出すことのできるもの、隠喩的にメカニズムと呼ぶものがある」(同: 230)。その根底には、メカニズムを生成する構造があるとする……。CR から見ると、「経験主義的な社会科学で支配的な方法は、すなわち経験的な規則性や標準化された変数間の共変関係の研究」(同: 232) となっている。即ち、①経験のドメインに留まっている。「しかし、それは、経験的な規則性と統計的な相関関係以外には、いかなる見解…も提示することができないのである。[要するに] それらの方法は、原因に関する問いに答えることができない」(同, 232。括弧内, 下線は原文) と批判する。(竹田 2021: 109-110)

かくして、Fleetwood and Hesketh は、HRM-P リンクを計量的に表現することに無理があると主張する。

「HRM プラクティスおよび会社業績における重要な特質は、ほとんどが本質的に定性的なものであり、元来的に複雑で、多次元的で、進化的で、大抵は主観的なものである。私たちの見立てのとおり、社会的な世界の多くは大抵、(かなりの困難を伴うものの) 理解はできるけれども、測定はできないことが多く、少なくとも有意義な測定は無理である。これが、根本的な問題だ。本質的に定性的で、元来的に複雑で、多次元的で、進歩的で、大抵は主観的な現象を受けとめ、それらが測定できるように一次元の変数に整理するという事は、事実上、それらのあらゆる意味合いを空洞化させるということである。」(2010: 22, () 内および強調は原文)

即ち、悪しきサイエンティシズムに陥っている。HR (M) や職場という社会的物事を、あたかも物理的事物のように捉え、変数間の関係の追究に終始する研究が主流になってしまった。こうした学問的情况に対しては、CR の創始者 R. Bhaskar が既に警鐘を発していた。J. W. N. Watkins (1968: 271) を引いていわく⁽²⁾、「例えば、インフレを完全雇用によって説明するように、ある大量現象を別の大量現象で説明するのは説明として不完全ないし中途半端であり」、よって、「個人やその行動に適用される述語」が必要である (Bhaskar 1998, 邦訳: 31-32)。Bhaskar は更に言う。「人間に特有のさまざまな特徴

や行動を表す種々の熟語は、ひとつの例外もなく、何らかの社会的文脈を前提にして使われ・・・社会現象の説明は・・・社会的述語を伴」わないといけない (Bhaskar 1998, 邦訳: 32)。統計的「説明」だけでは、形式性を具備しているだけであり、「不完全ない中途半端」であって、説明したことにはならないのである。

さて、Fleetwood and Hesketh は更に、サイエンティシズム的な「理論」の、本質的な不完全性にも言及する。

「もし社会的世界が、観察された原子論的出来事に還元できるとするなら (存在論)、因果関係は、ヒューム主義的な因果関係に分解され (原因論)、知識は、出来事の規則性の特定に還元され (認識論)、方法論は、工学的なクローズド・システムに還元されて、出来事の規則性が関数的な関係 (即ち、回帰方程式のような導関数) の形で表現できるようになり、予測なり仮説が検証できるようになる (調査技法)。このメタ理論のつながりにあつては、説明という場所が無い。そうすると、サイエンティシズム的パースペクティブからすると、理論とは、変数として表現される諸出来事間の規則性について、予測や仮説を施す道具でしかない。理論の本質や目的は (明示的であれ暗示的であれ)、予測や仮説を施すことでしかない・・・。」(2010: 200, () 内および強調は原文)

こうして、サイエンティシズム的な「理論」は、誠意ある *bona fide* 説明をすることが出来ない、理論とは言えない「理論」になってしまっている。

以下に注解を施す。認識論 (我々は事物をどのように知っているか、という議論) について。サイエンティシズムによれば、事物を知っているということは観察・経験したということに他ならない。一方、CR といった実在論によれば、「私たちが知っているが、いまいが関係なく、その事物は存在し得るという考え方」(同: 116) である。その根底には、「重層的な存在論」(同: 137) がある。世界には、観察・経験される出来事以外に、その下にはメカニズムや構造がある (その中には、発現を阻む力を含むものもある) と考えるのである。

原因論について。「ヒューム主義的な因果関係」というのは、「浅薄な *thin*」因果関係である。ヒュームは、「我々は、常に結合されたる・・・或る対象の總念以外には、何等他の原因結果の總念をもたない。我々はその關聯の理由を極めることは出来ない」(D. Hume 1888: 93, 邦訳: 89) と言うように、因果関係の追究については踏み込むという姿勢が弱かった。但しそれは、物理的因果に対する姿勢であつて、歴史的因果についてはそうではない。「物理的因果連鎖には懷疑的ともとれる言辞を弄するヒュームが、・・・歴史的因果連鎖に対しては・・・弁護に努めている」(杖下隆英 1994: 84)。HR (M) にせよ、企業にせよ、物理的世界か歴史的世界か。有益な議論のためには、歴史性を重々踏まえ論ずることが不可欠であろう。凡そ社会的な事物について論ずるにおいて、ヒューム的な (物理的) 原因論を活用するのは、失当であると言わざるを得な

い。しかも、上記のとおり、サイエンティシズムの存在論にあつては、出来事を原子論的に捉える向きがある。それは、メカニズムや構造を欠き、いわば、しがらみ、宿命といった抜き差しならない重しが一切ない物体のようなものである。かくして、仮に因果関係を語るにしても、例えば x と y との発生の規則性（即ち、相関関係性）に依拠せざるを得ないことになる。ところが、社会的世界にあつては、因果関係があつても規則的に発生しない出来事がある。「因果のプロセスは、ランダムに多様性を生み出すことさえ、容易にあり得る」(G. Hodgson 2004: 93) からである。ましてや、HR (M) の如きは、「元来的に複雑で、多次元的で、進化的で、大抵は主観的なもの」(Fleetwood and Hesketh 2010: 22, 強調は原文) である。言わば“HR (M) depends on ∞ の事物”であつて、捉えどころが無い。これを独立変数にして、P (会社業績。これは比較的客観的な数値ではある) を説明するというところに、根本的な論理矛盾がある。

また、CR の立場にあつては、安易な要素還元主義を批判する。即ち、ある事物の振る舞いを、それが属する階層 *stratum* よりも下方にある要素を以つて、必ずしも説明ができるとは考えない⁽³⁾。Bhaskar いわく、

「社会学者や心理学者はこれまでしばしば自らの「後進性」を克服するための一手段として還元主義に訴えてきた。しかし・・・(化学の物理学への還元をはじめ)多くの成功例が物語るように、還元される側の分野に十分洗練された知識があつてはじめて還元による「知識」はうまく行く・・・ところが、人間科学の場合、まさにそのような確立された知識が欠けており、還元によって説明すべきものは何も(少なくともほとんど)ないといった状況である。それ故、学問の後進性を克服するために還元主義に頼ろうとする試みは間違いなく失敗する。・・・社会であれ人間であれ、それらの説明的還元が科学的に行なわれるためには、まずもつて社会は社会として、人間は人間として同定され理解されねばならない。」(Bhaskar 1998, 邦訳: 114. 強調は筆者)

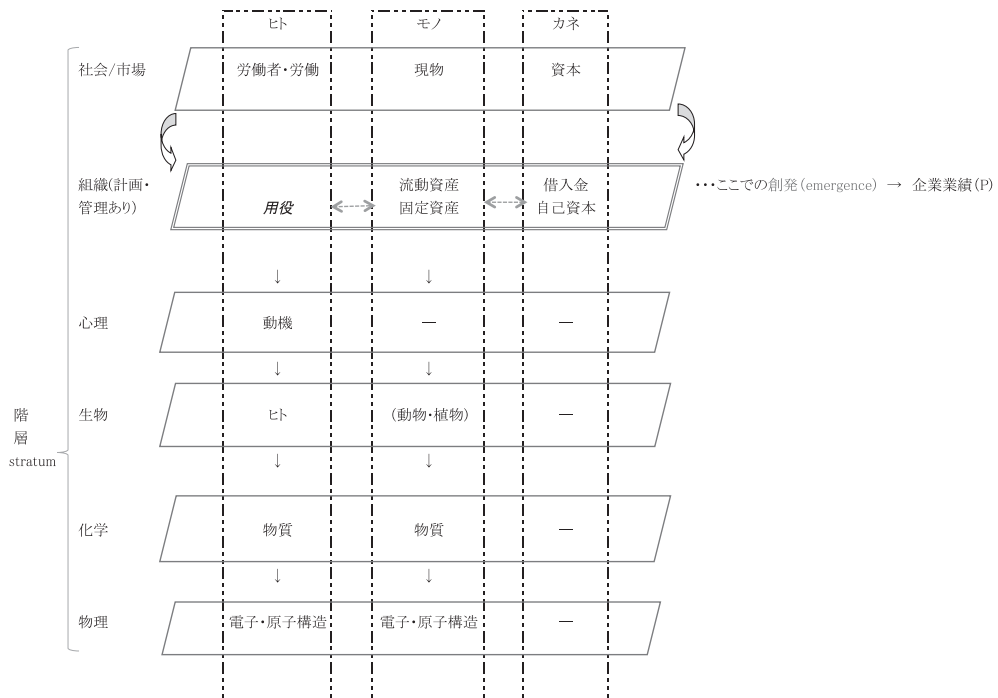
HRM-P リンクに当て嵌めて考えてみる。P (会社業績) は、企業という組織的階層に、HR は、人間という生物(ないし心理)的階層に、HRM はその間に介在すると考えられる。当然ながら、上層が組織的階層、下層が生物(ないし心理)的階層である(図表 1 参照)。さて、要素還元主義に基づく計量研究⁽⁴⁾にあつては、多くの場合、次のような「説明」をする。P には、下の階層にある HR (M) がある。HR (M) と P とが規則的に生ずる(相関関係)ことを発見すれば事たれり、と。しかし、CR の立場では、「上層の作用が下層に働く法則によって完全に説明されるわけではない」(Bhaskar 1978, 邦訳: 141) と考える。これに基づけば、HR (M) があるからと言って、P が発生する——況や規則的に発生する——とはならない。

「この世界で実際に起こることは自然法則に従うが、それらによって完全に決定されるのではない。・・・機械について説明しようとすれば、必ずその編成原理に触れなければならない。・・・自然法則がそこで現実には作用するためには、その機械によって「相応しい場が設け〔邦訳ママ〕られ」、「組織構造が与えられ」ねばならないのであり、同じくその機械が現実には作動するためには、それよりもう一段上の段階で当のハードウェアを動かす「プログラムが生まれ」ねばならないのである。」(Bhaskar 1998, 邦訳：116。〔 〕内挿入は筆者)

ここで言う「機械」とは PM (Personnel Management：人事労務管理) ないし HRM に、「相応しい場」とは職務ないし課業を遂行する職場という組織階層に、「もう一段上の段階」は企業という組織階層にそれぞれ相当すると思われる。では、「プログラム」とは何か。何らかの仕掛けである。組織にあっては、そういうものが無いと、P のような出来事は発現しない。

重要なことは、創発的な効果は当該階層でしか生じないということである。とりわけ、社会や組織のような複雑な構成の階層にあっては、要素還元しても説明できない出来事がほとんどであることは明らかである。更に言えば、「二重の支配」、例えば、「産業機械の稼働率を決めるのは景気の動向〔経済法則〕であり、その稼働率によって、今度は機械の運転に関わる何らかの物理法則の適用条件が決まる」(Bhaskar 1978, 邦訳：141。〔 〕内挿入は筆者)ということもある。しかも、「より上位の実在的階層に

図表 1 企業が利益を上げる仕組み



(出所) Bhaskar (1998) 邦訳：113-117 の記述を参考に、筆者が解釈を加えて作成

属す実体については、少なくともそれらがその成分である物質に対して逆に影響を与えるような因果的作因である」こともあるが、そうである「限り、還元によっては何ら分析されたことにはならない」(同：230)のである⁽⁵⁾。

以上を整理するに、HRM-P リンクを検証するにおいては、先ず以って、P が生ずる組織的階層を確実に見定めないといけない。その鍵は、上述の「プログラム」たる仕掛けである。組織にあっては、殊に企業にあっては、先にホジソンから引いたような「ランダムな」「因果のプロセス」であってはならない。必ず、一定の成果を確保すべく、統制をしないといけない。即ち、組織はある程度クローズドにし(閉包)、インプットとアウトプットとの関係に、「半規則性 *demi-regularities*」(Fleetwood and Hesketh 2010 : 140)を持たせるはずである。そうでないと、その組織は持続し得ない⁽⁶⁾。「半規則性」が生じているものはいくつかある。「例えば、毎日同じ時刻に学校は終業する傾向があり、ポストは大通りに見られる傾向」(同：140)である。こういうものは、Fleetwoodらは「つまらない *trivial*」(同：140、強調は原文)ものと表現し、一見、特段の関心を示さないように見受けられる。ところが、当たり前のつまらないことであっても、企業という組織の中にあるには、それを安定的に持続することに大きな意味がある(そうしないと、倒産は必定である)。実際、別のCR論者 H. Tsoukas は、会社経営に関する文脈にて、次のように語る。

「経営者は、ある営利活動をコントロールし(例えば、労働力の現実の労働への転換、技術による円滑な操業など)、特定の結果が確保されるよう、組織的に擬似閉包 *quasi-closure* を形成するはずである。かくして、経営に関する因果力は、開いた系 *open systems* にて作用するけれども、擬似的に閉じた系 *quasi-closed system* が構築されているときに限っては、望ましい形で一連の規則性が生ずる。」(2000 : 40、強調は原文)

これは、HRM-P リンクの文脈で言えば、P(会社業績)を恒常的に生ぜしめる仕掛けである。程度差こそあれ、企業という組織の中の人々はそれを認容する。人間という生物(心理)的階層と、社会(市場)的階層との間に位置する組織的階層にあっては、こういう「半規則性」をもたらし仕掛けこそが、諸事を真に説明するための重要な鍵である。組織的階層は、クローズド・システム(閉じた系)とオープン・システム(開いた系)との双方の性質を併せ持つ。即ち、組織内部では一定のクローズド状態を形成しつつ、上層の社会・市場および下層の人間に対しては一定程度オープンに作用(相互作用)する。組織には、それを可能ならしめる精妙な仕掛け(CR論者のいうメカニズム⁽⁷⁾)があるはずである。そうした仕掛けにはいくつかあろうが、HRM-P リンクを語るのであれば、管理会計である(竹田 2021)。予算編成および業績管理を通じて統制しないことにはアナーキー状態となり、組織の体をなさなくなると、とてもではないが

P を安定的に産み出すことなど望めないからである⁽⁸⁾。

その記述には、当然ながら、当該学問たる管理会計学の視点を援用しないといけない。CR 流に言えば次のとおりである。仮に、要素還元が説明として首尾よく行く——本稿のテーマとしては、P が HR (M) を以って説明できる——としても、そのための1つの大前提として、「自律的な学」を以って「状態記述」をしておかないといけない(Bhaskar 1998, 邦訳: 115)。管理会計が「自律的な学」であるか否かについては異論もあるが(例えば, H. T. Johnson and R. S. Kaplan 1988), 少なくとも P という会計的状态に係る記述は十分に可能である。会計的状态は組織的階層にて起こるが、ここでのように P が生ずるのか記述できていないと、それより下位の階層に属する HR (M) に還元するのは不可能である。

そこで次節では、管理会計の文献の中で、そういう「状態記述」に示唆を与えるものがあるかどうか見ていきたい。

2. 管理会計文献からの知見およびその示唆

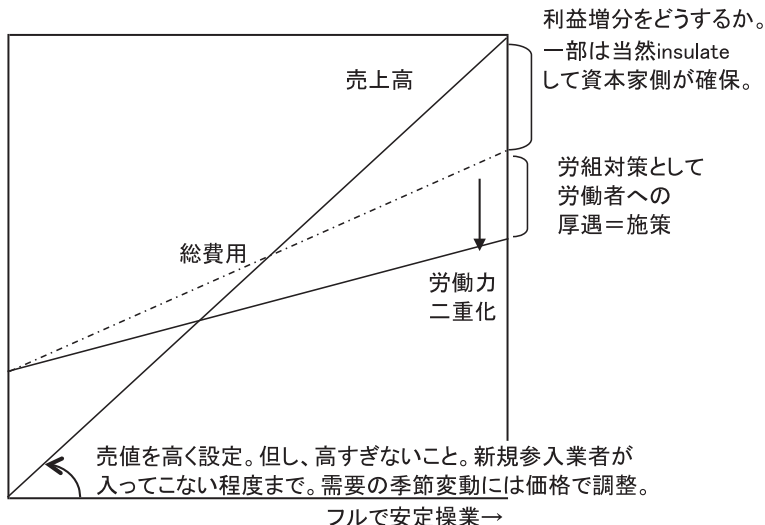
J. Luft and D. Shields (2003) は、管理会計分野の主要雑誌に掲載された諸論文を調べ上げ、管理会計研究が社会科学諸理論をどう活用してきたかを明らかにした。これによれば、人的資源(ないし労働)の諸理論との関わりで言えば、大別して2とおりにある。1つ目は、人間関係に関わる諸施策(例えば、参加型予算編成、部下の統制の所在、上司の温情的なリーダーシップ・スタイル、予算ベース報酬)が、業績にも、満足感にもつながる、という研究(P. Brownell 1981, 1982, 1983; V. Frucot and W. Shearson 1991; D. Cherrington and J. O. Cherrington 1973 など)である(以下、MA1 という)。2つ目は、資本による労働のコントロールが、管理会計およびコントロール体系の発展・活用に影響する、という研究(D. Knights and D. Collinson 1987; P. D. Bougen 1989; P. D. Bougen, S. G. Ogden and Q. Outram 1990; T. Hopper and P. Armstrong 1991 など)である(以下、MA2 という)。

これらの研究の特徴を、概括的に——部分的に例外はあるが——述べる。MA1, MA2 とも実証研究であるが、MA1 が諸施策と業績との関係をアンケート手法にて変数化した計量研究であるのに対し、MA2 は具体的史実に基づく定性的研究である。また、ベースとして敷いている理論は、MA1 がメイヨーらの人間関係論やマグレガーらの心理学であるのに対し、MA2 はブレイヴァマンの政治経済学、バーガーおよびブルックマンらの制度派社会学、フェファアの組織の政治モデルである。かくして、MA1 は、研究スタイルも概念構成も PM 研究や (S) HRM 研究に似かよっており、従業員の満足感に重きを置いているが、諸施策の業績へのつながりについては、「ある大量現象を別

の大量現象で説明する」式の論法で論じているに過ぎず、被説明変数たる業績たるやアンケート回答者に聞いた感想に過ぎないため、説得力のある主張がないと言える（但し、M1に基づく研究は、SHRM研究と異なり、従業員満足の諸施策が会社業績につながるという——いわば乱暴な——論法ではない。予算に係る諸施策が業績につながるという、同一階層内での現象の解明、即ち要素還元主義を避ける向きがあり、かつ、被説明変数が会社業績ではなく職務業績 job performance に留めるという節度もある）。対してMA2は、資本が労働をどう活用するかに重きを置いており、それゆえに、管理会計を通じて業績にどうつながるのかを明瞭化していると見える。特に、Hopper and Armstrong (1991)は、レイバー・プロセス・アプローチを用いて、ゼネラルモーターズ社およびデュポン火薬会社を中心とする歴史研究を通じ、労働政策、販売政策、会社業績の関係を鮮やかに描いている（図表2参照）。これを以ってすれば、HRM-Pリンク（時代考証すれば、PM-Pリンクという表現が正確）も理解できる。但し、PM→Pではなく、P→PMという図式が、歴史的には妥当な解釈と言える。

さて、これらの研究は、SHRM理論に通じるところがあることは見て取れるが、MA1にせよMA2にせよ、仮にSHRM論者が援用するとするならば、次のような批判が想定される。MA1は、前述のとおり業績につながるメカニズムが見えてこない。会社業績に至っては言及すらない。MA2は、労働面では、使用者側がドライブ・システムを活用できた時代、逆に、労働組合の存在が脅威であった時代、経営面では、強度に水平統合を推し進め独占価格政策を実行することができた時代については有効であるかもし

図表2 レイバー・プロセス・アプローチ
 (例えばデュポン社が1915年に取り入れた会計方式の描き方)
 特徴: 水平統合。独占価格設定



(出所) Hopper and Armstrong (1991) の記述を参考に、筆者が解釈を加えて作成

れないが、殊に1980年代以降のグローバル化の進展、資本の自由な移動、およびそれらに伴う競争の激化などに鑑みるに、かなり前提条件を変え、工夫を施して用いないと不相応であろう。

では、SHRMに関わる諸「理論」はどういうものがあり、そこから考えてどういう風にHRM-Pリンクが描けるのか。次節にて検討する。

3. SHRMの依拠する諸「理論」から考えるHRM-Pリンク

G. C. McMahan et al. (1999)によれば——およびS. E. Jackson and R. S. Schuler (1995)を参考にすれば——、SHRMの依拠する主な諸「理論」は、次のとおり11ある⁽⁹⁾(図表3参照)。これらは、必ずしも直接的・明示的に会計的狀態につながるプロセスを述べているわけではないけれども、凡そ、SHRM論におけるHRM-Pリンクのイメージは、江夏幾多郎・穴田貴大(2021)が「SHRM論における現象把握のあり方」として図示したとおりである(図表4)。

そして彼らは示唆的な問題提起をした。いわく、同図のような形で「SHRM論では・・・把握されることが多かった」けれども、こういう「連鎖」を経て「組織業績」が「最大化」して「均衡点」に達し、「定常状態」に入るという因果連鎖は、「実際には・・・起こらない」し、そういうことを期して為される「統計的推論」は、「空想的なものにとどまる」、と。確かに、そうした言わば断続平衡説 *punctuated equilibrium* 的にHRM-Pリンクをイメージするのは、現実性を欠く。しかし筆者は——SHRMを支える諸「理論」のうち、いくつかについて意を酌みながら——同図にいくらか補正・加筆などを施せば、単なる「空想」ではない比較的リアルな絵になることも可能であると考える。

それを企図して、筆者は図表4を図表5のとおり描き改めてみた。図表5で言うと、企業組織は、二重枠線で表した閉包を形成⁽¹⁰⁾し、極力定量的に計画・管理をする——これ即ち、(江夏・穴田(2021:28)がLuhmanを引いて言うところの)「複雑性の縮減」であり、(同じくWeickを引いて言うところの)「状況の多義性の縮減」と見ることが出来る。この中で、最大の組織業績という「均衡値」には到達しないにしても、定時・時宜に点検・修正ないしローリングし、それに漸近させるだろう。このプロセスは、事業が存続する限りエンドレスである。

次に、同図でいう「従業員の業績」の中身を吟味しよう。ここで、(SHRMとは直接関係は無いが)E. T. Penrose(1959)の忠告は有用である。

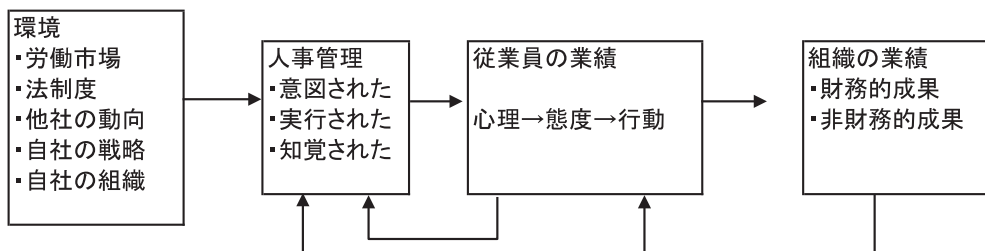
「生産工程に「投入」されるのは、決して資源そのものではなくて、それらが提供できる

図表3 SHRMの依拠する諸「理論」

理論	同理論の主な提唱者	論旨
①役割行動パースペクティブ	Kats & Kahn	組織体系を構成する相互依存的な諸要素としての役割に注目。特定の行動・職務遂行ではなく、複数の役割・複数人での役割付与・複数人での役割評価という特徴のある社会的体系に焦点。役割行動とは「ある個人の循環的活動であって、予見可能な結果となるよう他者の反復的活動と適切な相互関係を持つ」。
②ゼネラル・システムズ	von Bertalanffy	分析単位は、相互依存的な部分の複合体。クローズドではなくオープンなシステムは、インプットを環境に依存する。インプットは、スループットにおいて変換され、これがアウトプットを創出する。アウトプットは、環境にて交換されることになる。(HRMの文脈で言うところ、技能・能力が環境からのインプット、従業員行動がスループット、従業員満足や職務遂行がアウトプット)。
③エージェンシー理論	Eisenhardt	プリンシパルが、エージェントに業務を委託するという契約。前者の目指すところと後者の目指すところが、最小のコストにて整合できれば、効率的契約と言える。そういう内部統制の強制を企図する。但、コストは、誘因の付与、情報収集により上昇し得る。
④取引コスト理論	Williamson	企業は、確認、モニタリング、評価、強制にまつわる取引コストを節約できるようなガバナンス機構を選択する。
⑤資源ベース理論(観)	Barney	組織は、競争優位性を獲得・保持できれば上手く行く。そういう諸資源に注目。競争優位性を獲得するには、競合他社が容易に模倣・維持できず、また、その代替が存在しないような価値創出戦略を実行すること。
⑥資源依存理論	Pfeffer & Salancic	組織とその構成要素との関係性に注目。この関係性の中心は、資源の交換。集団や組織は、価値ある諸資源をコントロールすることで、相手方を凌ぐ権力を得る。
⑦制度理論	Mayer & Rowan	組織とは、社会的に構築された環境の中で、その果たす事柄について承認を求める社会的実体。組織は、正統性を獲得し、受け容れられるよう適応して、それが存続につながる。複数の構成要素を以って、必要な諸資源がコントロールされるがゆえ、多くの利害関係者から正統性や受容が求められる。
⑧個体群生態学	Aldrich, Hannan & Freeman	企業の業績や存続は、環境の淘汰によって決まるのであって、経営者の実行・展開する戦略が、企業の成否を直接決定づけることは無い。絶えざる変化は、死滅につながるような過大なプレッシャーを組織に与え得るから、静止する傾向、即ち慣性を増大させることが大事。
⑨戦略的参照ポイント	Bamberger & Fiegenbaum	意思決定における戦略的参照ポイントないしベンチマークを、三次元(内部の能力、外部の状況、時間)で立てること。
⑩人的資本理論	Becker	技能、経験、知識が生産性・適合性を高める。以って、組織は経済的価値を有する。人的資本投資は、将来の回収を見込んで為されるものであり、その構成たるや、動機付け、モニタリング、リテンションなど、従業員から生産的行動を引き出すのに関わる全コストである。
⑪フーコー派	Townley	権力-知という概念が中心。権力と知との不可分性を強調する。個人や実践を客観的現実として検証するのでは不十分であって、知およびその効果の創出に焦点。

(出所) Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995) および McMahan, G. C., Virick, M. and Wright, P. M. , (1999) の記述もとに筆者が作成。

図表4 人事管理を取り巻く因果連鎖



(出所) 江夏・穴田 (2021)

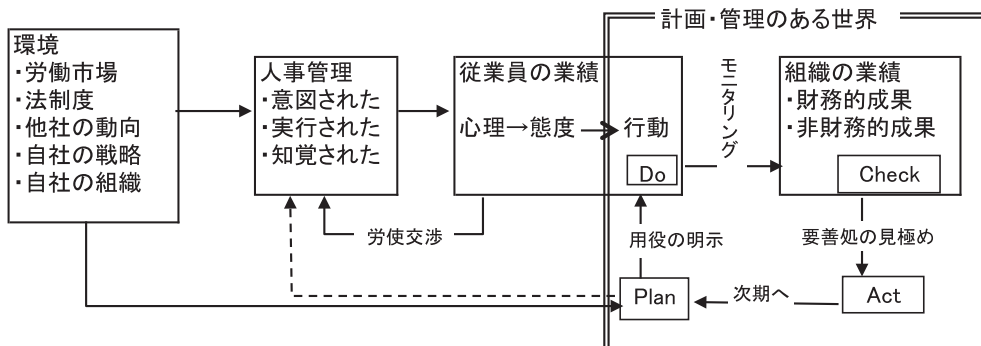
「用役」のみである。資源のもたらす用役とは、資源の使用方法の函数である。・・・資源と用益との間の重要な違いは、相対的耐久性にはなく、むしろ資源が潜在的用役の集合からなっており、大部分が用途とは独立して定義づけられるのにたいして、用役という言葉じたいが機能や活動を意味するがゆえに、用途と独立しては定義づけられないという事実にある。・・・個々の会社の特異性の原因はおもにこの違いから生ずるのである。」(邦訳：33)

件の図で言うと、「心理」・「態度」は(人的)資源に区分される一方、「行動」は、「用途」と結びついた「用役」に当たると思われる。「用途」は、組織の計画にもとづいて設定されるものであり、そのために果たされる「用役」は管理されることになる。即ち、「行動」は、「心理」・「態度」とは一線を画し、計画・管理のある世界内に閉包されるものと考えられる。

その上で、同図の二重枠線内を考察してみる。従業員には、「心理」・「態度」とは違って、「行動」には明確な達成基準があてがわれる。計画から演繹された、必要タスクである。それに照らし、行動が適正に為されているか、モニタリングがある。かくして出てきた組織業績の結果を検証の上、適宜善処を行ない、次期の計画につなげる。

この所謂 PDCA サイクルは、実は、SHRM 論の中で「最もポピュラーな理論的枠組み」(McMahan et al. 1999: 109)たる資源ベース理論の中に肝要な仕掛けとして織り込まざるを得ないものである。以下、これを論証する。但その前に、(市場契約 market contracting に対する)企業組織の存在理由をめぐって、資源ベース理論とは対立含みである取引コスト理論を見てみよう。R. C. Kathleen and C. K. Prahalad (1996)によれば、資源ベース理論は「知識ベース」的考察(これについては後述する)であるが、取引コスト理論は「機会主義ベースのアプローチ」(同：477)である。いわく、「ウィリアムソンの主張によれば、仮に機会主義が無いとするなら、企業など存在しない・・・正直な態度であれば、市場契約での摩擦が最小化され、取引コストは無視できるくらいになるから、結果、市場契約ということになるだろう。彼はそう論ずる」と。確かに、

図表5 人事管理を取り巻く因果連鎖 (改：より現実化したモデル)



(出所) 江夏・穴田 (2021) をもとに筆者が作成

O. E. Williamson (1999) は、機会主義を不存在とする想定は「ユートピア的空想」の世界に入り込むことだと見做す。現実的には機会主義が不可避であるがゆえに、「仲間集団 peer group」の場合はともかく)「階層組織 hierarchy」にあつては、「監査の任務と経験にもとづく評定の任務を明示的に割り当てる」(Williamson 1975: 邦訳 90) ことになる。これ即ち、図表 5 で言うモニタリングや Check である。機会主義ベースの立場をとれば、少なくとも PDCA サイクルの一部は想定されていると考えられる。

一方、「知識ベース」に基づく資源ベース理論にあつては、違った論法で企業組織の存在理由を語る。「機会主義が絶えず無い状態であるとしても」、市場契約ではなく「企業組織を生成させるような契約上の摩擦は起こり得る」(Katheleen and Prahalad (1996: 483)。そのロジックは次のとおり。

「肝心なのは、各個人の知識は、個人の内に残らざるを得ないものもあるということである。したがって、正直な個人は、最善の協力的行為の方向性（もしくは個人的行為さえ）について、または利得の配分について、同意に至らないということがあり得る。例えば、誠実な個人が、協働作業遂行の改善策を見いだしたと信じ、それに伴って集団全体で見直しが必要となるようなアプローチの変革を求めるかもしれない。その人の「発見」は、長期的でコストを要する交渉を生ぜしめるだろう。例えば、発案者の分析にせよ、それが依拠する知見にせよ、他者に伝えるという努力を伴う。関係者個人々の持つ知識には如何とも出来ない相違があるから、イノベーションの採り入れは自動的なものではないであろう。実際、発案者が最大限に（即ち、時間的にもコスト的にも）鋭意努力しても、反対意見に抗い得ないことがあり得る。」(同：483)

ここに、企業組織を形成する理由が存する。(次の引用文において、Z は管理者、Y は従業員である。)

「・・・企業組織の下では、Y は、Z の知識を採り込むという以前に（場合によっては、Y は採り込まないにしても）、Z の知識に基づいた行動をするよう求められる。これは、雇用契約を以って、Z は Y に指揮命令をすることが出来る故である。かくして、Y の判断どおりというのではなく、Z の判断にしたがって（雇用契約の制約内で）行動するよう、Z は Y に要求することが出来る。Z は Y に対し、Y 自身の知識に加え、Z から吸収できた知識を拠りどころにして、何かをするよう指示する。それは、そういうのが無かったら為し得ない事柄である。こういう時、知識置換 knowledge-substitution が発生したということになる。・・・知識置換を以ってすれば、Y が関連知識をフルに吸収するという必要なく、Y の能力を高められる。実際、Z の知識全体の中の相当部分を Y が採り入れないといけない場合よりも、Z の知識は Y の知識とブレンドされるのである。」(同：485、強調は原文)

しかし、重要な事実がある。知識そのものは観察不可能だということである。しかも、P. C. Godfrey and C. W. Hill (1995) によれば、資源ベース理論には、「他のすべてが一

定だとすれば、ある価値ある資源が観察不可能であればあるほど、模倣に対する障壁が高く、当該資源に基づく競争優位性の持続性が増す」(同：522, 強調は原文)という主張さえある。だが、その観察不可能なものにどう向き合うことが出来るか。これについて彼らは、実在論に基づいて次のようなヒントを提示する。「・・・例えば、原子は様々な特性のある極小の実体で構成されているという風に量子力学の理論が示唆する・・・かかる実体は観察できないゆえ、そのものの観察ではなく、その効果の観察になる」(同：525, 強調は筆者)と。同様に、知識にせよ、上述の「知識置換」なるものにせよ、そのものの観察は出来ず、實際上、その効果を観察しないと致し方ない。それは、用役(行動)を媒介にして観察せざるを得ないであろう。上述の例で言えば、Zは、自身の知識に基づいてある用役(行動)の図案を立てる(Plan)→それをYにやらせてみる(Do)→その出来栄を確認することで、「知識置換」の進捗度合いが見える(Check)→元のZの図案に照らし未達ならば善処策を打つ(Act)。そういう円環プロセスがあるものと前提して、用役の効果の発現具合を確認・改善するという筋書きであれば、「知識置換」が存在するという説は、信憑性を帯びてくると思われる——また実際、こういったPDCAサイクルは、上に引用したKatheleen and Prahalad(1996:485)の組織イメージと大きな齟齬は無いであろう。「知識ベース」に基づく資源ベース理論にも、PDCA的な改善活動の含みがあって然るべきと考えられる⁽¹¹⁾。こういった、計画・管理のある世界に閉包される組織の中であれば、安定的にP(企業業績)が発現するという半規則性 demi-regularities はあると言える。

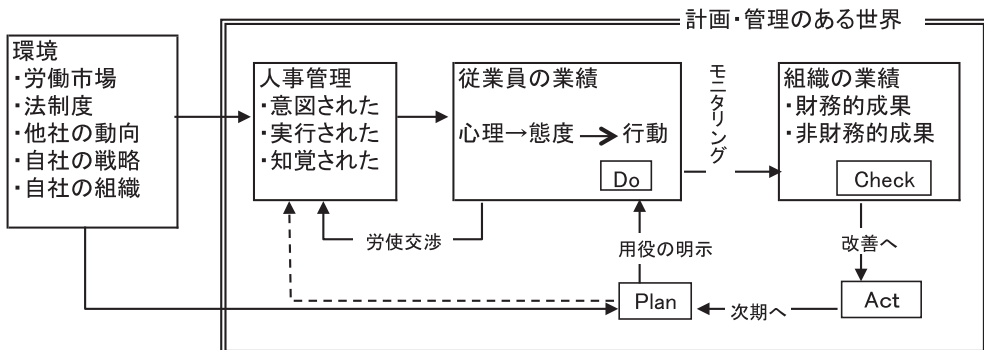
さて、図表5に戻ろう。閉包の中の「Plan」は、当然ながら「環境」を睨んで立てるのであり、「環境」⁽¹²⁾から「Plan」への矢印を筆者は付け加えた。また、「Plan」から「人事管理」への矢印は、点線にした。業績改善のために、「人事管理」に依存するPlanを立てるかどうか——更に言うなら、仮に「人事管理」に依存するとしても、(HRM的に)質的な対応(同図のように、人的資源の高度化を期し、心理→態度→行動を経る)にするか、(もっとシンプルに)量的な対応(要員数の増減)にするかどうか——は、PDCAを回してみた結果、質的ないし量的な人材不足感が認知されたかどうか次第だからである⁽¹³⁾。

次に、中心テーマであるHRM-Pリンクを考える。HRMは図表5でいうと「人事管理」の中に入る(以下も同様に、「人事管理」の中にHRMが含まれるものとする。「人事管理」の中には、上述のとおり要員管理もある)が、図表6のとおり計画・管理のある世界の中に閉包されるとするなら、HRM-Pは——数多くのSHRM研究のように——一定の規則性を持つ共変関係として描写することは妥当であろう⁽¹⁴⁾。しかし、筆者は懐疑的にならざるを得ない。仮に、人的資本理論(図表3)にしたがい、「動機付け、モニタリング、リテンションなど、従業員から生産的行動を引き出すのに関わる」

HRM 諸活動を、すべてコスト計算できるとする。そうすると、図表6で言う「Plan」から「人事管理」へと導かれるかもしれない。つまり、上述のとおり、ある期にてPDCAを回してみた結果、質的ないし量的な人材不足感が認知され、それへの手立てを翌期に打つことが、その全コストに引き合うなら、そう導かれる。だが、(量的な)要員管理と違って、(質的な)HRM諸活動はすべてコスト計算できるかどうか。特に、人的資源の心理的側面に訴求する施策を容易に金銭に換算できるとは、にわかには首肯できない。現実的に考えて、企業側として出来るとしたら、翌期の事業計画(Plan)に基づいて許容されるコスト予算がある中で、そのうち人的資源関連部分の範囲内にて、企業側の求める翌期の「従業員の業績」を引き出すべく従業員側と交渉して値決め(これは、HRM諸活動の内容・程度の決定に基づく)をすることではないか。この場合、「人事管理」と従業員「心理」との間を幾度か往復して、「行動」(用役)に至ることになるだろうが、そこに至るのにコスト的・時間的にどのくらい要するのか——しかも、場合によっては交渉決裂もあるかもしれない——「Plan」の時点では見込みが立たない。これでは、計画・管理のある世界に閉包されるとは言えない。一方、これとは違ったケースもあり得る。用役の質・量とそれへの対価との関係について、過去に従業員側との交渉を積み上げて確立したルールがあるなら、それに基づいて比較的円滑に値決め——当然ながら、前のケースと同じく人的資源関連予算の範囲内であるが——出来ることが考えられる(これは、取引コスト理論の観点からして相応であろう)。この場合だと、同図で言う「人事管理」を経て「従業員の業績」へと向かう「Plan」の道筋は、比較の見込みの立つものになる。こういう場合であれば、図表6のように、「人事管理」や「従業員の業績」をも管理・計画のある世界に閉包されると言える⁽¹⁵⁾。かくして、HRM-Pリンクの半規則性 *demi-regularities* はあると言えるかもしれない⁽¹⁶⁾。

以上の論点を整理する。SHRMを支える諸「理論」には、HRMとP(会社業績)との関係を示唆するものがあるが、それらを組み合わせつつ、かつ補充を施さないと、

図表6 人事管理を取り巻く因果連鎖(改:より現実化したモデル?)



(出所) 江夏・穴田(2021)をもとに筆者が作成

HRM-P リンクを描写することは出来ない。HRM と P（企業業績）とに半ば規則的な共変関係があるとするなら、ポイントとして、

- ①図表6のとおり、HRM も P も、計画・管理で閉包された中での事象であること
- ②組織にて、PDCA サイクルといった改善活動が行なわれていること
- ③従業員の行動（用役）を引き出すのに必要な HRM（図表6でいう「人事管理」）をめぐって、コスト的・時間的に見込みの立つようなルールが労使間で確立していること

が条件である。繰り返すが、HRM と P との一定の規則的関係があるとしても、①②③の中に含まれるルールに基づいて、図表6のような矢印どおりに順当に再生産されるという安定した仕掛けがあるかどうか次第であり⁽¹⁷⁾、更に言えば——現実的には機会主義的行動やルール解釈をめぐる見解の相違もあり得るゆえ——必然的・法則的な関係ではなく、半ば規則的な関係でしかない。いま、SHRM 関係諸「理論」を通じて見える HRM-P リンクは、そこまでであると思われる。

4. おわりに

HRM にせよ、P（会社業績）にせよ、恰も物理的現象のように捉え、単に両者の共変関係を以ってリンクと称するのでは、誠意ある *bona fide* 説明にはならない。双方、複雑な社会的・歴史的事象であって、それに見合った説明の仕方が必要である。筆者は、これらが組織内の事象であることに着目した。ここでは P を安定的に再生産するよう、計画・管理を以って閉包を作っており、そしてこの中の各要所に諸ルールがあり、事業活動という円環運動を支えている。HRM と P との間に一定の規則的関係があるとしたら、そうした仕掛けの存在・内容次第であると推論するものである。

注

- (1) 本稿は、日本労務学会全国大会（2020年7月開催、自由論題）発表時に提出したフルペーパーに、加筆・修正を施したものである。
- (2) Bhaskar は、社会は個人に還元できないとし、Watkins の方法論的個人主義を批判しているのだが、この引用箇所については、同意しているようである。
- (3) この「階層」は、先述（本稿冒頭の引用箇所）の3つの「ドメイン」と意味が異なるので留意されたい。CR の主張は、あくまで③実在のドメインの探究である。ここには、先述のとおり様々な出来事を生み出すメカニズムがあり、この「メカニズムは順次実在の異なった…階層に属する」（B. Danermark et al. 2002, 邦訳：94）。そして、上方の階層は、「その下部に横たわる階層の力とメカニズムによって形成されていること」（同：94）が見いだされる。よって還元によってある程度の説明は出来る。だが、上方の階層には、それだけでは説明できない出来事も多々ある。これが要素還元主義の限

界である。上方の階層は、「まったく新しく、独自で、質的に異なった何かを表現しており、それは下位にある階層には還元できない・・・この独特な存在の始まりは創発〔emergence〕とよばれる・・・」(同：94、強調および〔 〕内は原文)。

- (4) 上述(注2)のような要素還元主義は、創発というものを説明できないものの、メカニズムを語る重厚さがあるから、少なくとも自然科学では成功を収めている。例えば、Danermark et al. (2002)は、Bhaskar (1978)を引いて次の事例を挙げる。

「階層Ⅰ $2\text{Na} + 2\text{HCl} = 2\text{NaCl} + \text{H}_2$
これは以下によって説明される。
階層Ⅱ 原子番号と結合化の理論 メカニズム1
これは以下によって説明される。
階層Ⅲ 電子と原子構造の理論 メカニズム2
これは以下によって説明される。・・・」

(Danermark et al. 2002, 邦訳：96)

ところが、ここで言う(得てして今日の人文・社会科学研究に蔓延する計量研究依存の)要素還元主義にあっては、ただ単に「具体的で複合的な現象をより小さな構成要素に「分解」する」(同：94)説明の仕方ではない。「その底にある考え方は、集合的レベルでのその複雑さと観察可能な明らかな原因-結果関係が欠如しているということが、個別的なもののレベルでのきわめて単純な規則性に従う諸状況のある組み合わせの結果にさせられる〔つまり還元される〕ということである」(同：93、〔 〕内は原文、強調は筆者)。即ち、経験のドメインに留まり、かつ、悪しきサイエンティシズムに浸されたものである。言わば、肉眼→ルーペ→顕微鏡へと観察手法を変えてマイクロ化し、データを精緻化するだけで、メカニズムに言及しない。これでは、浅薄な説明しかできないと言わざるを得ない。

- (5) この引用箇所は抽象的だが、具体的に言うとな次のとおりではないかと筆者は考える。社会(上位階層)は、莫大な金銭・権力が渦巻いている。得てして、そういう渦中に置かれた人間は、ヒトが変わってしまう、即ち、心身(下位階層)に変化を来す。少なくともダイナミックな実体を描く力は、要素還元主義には無い、と。
- (6) 工場で言えば、需要変動に応じて稼働率を上げたり在庫水準を調整したりするという決めごとが、半規則をもたらす。
- (7) メカニズムが観察不可能なものか可能なものかについては、CR論者の間で見解の相違がある(A. Sayer 1992: 280)。筆者はここで論じている対象は、自然界ではなく組織(殊に企業)内の仕掛けである。即ち、基本的には人間が意図を持って作り出したものであるから、観察可能なものである。
- (8) したがって、仮にHRM-Pリンクが説明できるにしても、Pの発現は、会社組織が計画し管理できる世界、即ち、貸借対照表・損益計算書の範囲にとどまると考えるのが相応である。SHRMの文献の中には、株価に関わる指標を以ってPとすることが散見される(例えば、公開価格 initial offering price や、トービンのqなど)けれども、D. E. Guest (1997)の問題提起どおり、「因果の距離 causal distance」が大きすぎる。とりわけ公開会社であるのなら、株価は“depends on ∞の事物”であって、説明変数たるHR(M)も被説明変数たる株価も、把握が極度に困難ということになる。そういう変数同士で因果関係を探るとするのは、無謀な試みであろう。
- (9) 有名なユニバーサリスティック(ベスト・プラクティス)・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチは入れないのかという疑問が出てくるかもしれない。これらについては、「理論的な特定度合いがかなり低いので、分類法と称する。むしろ、そういうアプローチは、〔HRプラクティスと会社業績との間の〕関係性が作用する理論プロセス、メカニズムまたは(および)根拠を特定するのではなく、その関係性の理解へとおおかた近づいて行く道筋を提示するものであった」(McMahan et al. 1999: 102。〔 〕内挿入は筆者)。筆者の狙いも、HRM-Pリンクに関するメカニズムなり根拠を特定できる理論があるかの検証であって、それら3アプローチはそうい

う意味で「特定」的なものではないから、外すことにする。

- (10) なぜ閉包（クローズド）の形成を想定しないといけないかは、第1節で述べたとおり（特に、Tsoukas（2000）からの引用文参照）。
- (11) 甚だ冗長な説明になってしまったが、以上のことは、次のようなシーンを想い浮かべれば分かりやすいと思う。いま仮にある起業家がいる、労働力の調達について、（A案）市場契約的に行なうか、（B案）企業組織の中に取り込むか悩んでいるとする。その人は、取引コスト理論派のコンサルタントから、取引コストが節約できるという理由でB案を勧められた。これは納得しやすい。一方で、資源ベース理論派のコンサルタントもB案を勧めるが、知識がブレンドして好転するなどといった抽象的な根拠づけにとどまるなら、リアルさに欠き、絵に描いた餅でしかない。用役（仕事）の改善活動とセットで語らないと、起業家には訴求力が無いだろう。
- (12) 同図の「環境」の四角内にある「他社の動向」に注目する理論は、図表3の「戦略的参照ポイント」である。「環境」そのものに注目している理論は、「ゼネラル・システムズ」や「個体群生態学」。
- (13) ここでの「質的」、「量的」という表現は、荊雨晴（2018）の「人的視点」、「数的視点」という表現からヒントを得たものである。
- (14) それでも、江夏・穴田（2021）の指摘するとおり、「均衡点」に至るということは実際のところあり得ないが。
- (15) とはいえ、企業側と従業員側とでルールが確立されているとしても（例えば労使協定）、解釈の違いを生じたり、先例の無いような用役の要請もあり得るため、再交渉・再々交渉の可能性ははらんでいる。この閉包は不完全である。
- (16) なお、図表6を考える上で、青木昌彦（1993:249-253）のいう「伝統的な組織的ヒエラルキーのモデル」たる「Hモード」と「代表的な日本企業の中で行われている調整モード」たる「Jモード」との相違は、考慮すべきである。PDCAについては、「Hモード」では「トップレベルのオフィス」主体であるが、「Jモード」では現場情報が重視され、またそのPlanningは、「Hモード」では「事前計画」が「一定期間にわたって固定される」が、「Jモード」では「調整される」。また、比較優位については、「Hモード」では「専門化の経済」(economies of specialization)に依拠し、「Jモード」では「人的能力」に依拠する傾向がある。図表6の点線矢印は、「Jモード」では実線矢印に近いと言える。更に言えば、日本企業にあって、「銀行志向的金融コントロール」(同:260-266)の下では、図表6でいう「非財務的成果」が比較的重視されてきたと言える(外資比率が高くなった今日、必ずしもそうではないことを言い表すため、筆者は過去形にした)。
- (17) 前節で述べたMA2が説得力を持つのも、事業計画と労働分配とに関するルールが明瞭に描かれているからである。

参考文献

- 青木昌彦（1993）「日本の経済モデル序説」『日本の企業システム1：企業とは何か』伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編、有斐閣：240-276。
- Bhaskar, R. (1978) *A Realist Theory of Science*, Verso (式部信訳 (2009)『科学と実在論：超越論的実在論と経験主義批判』法政大学出版局)。
- Bhaskar, R. (1998) *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Science (3rd edition)*, Routledge (式部信訳 (2006)『自然主義の可能性：現代社会科学批判』晃洋書房)。
- Brownell, P. (1981) Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness, *The Accounting Review*, 56(4) : 844-860.
- Brownell, P. (1982) A field study examination of budgetary participation and locus control, *The Accounting Review*, 57(4) : 766-777.
- Brownell, P. (1983) Leadership style, budgetary participation and management behavior, *Accounting, Organizations and Society*, 8(4) : 307-321.
- Bougen, P. D. (1989) The emergence, roles and consequences of an accounting-industrial relations interaction, *Accounting, Organizations and Society*, 14(3) : 203-234.

- Bougen, P. D., Ogden, S. G. and Outram, Q. (1990) The appearance and disappearance of accounting : wage determination in the U.K. coal industry, *Accounting, Organizations and Society*, 15 (3) : 149-170.
- Cherrington, D. and Cherrington, J. O. (1973) Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process, *Journal of Accounting Research*, 11 : 225-253.
- Danremark, B, Ekstrom, M, Jakobsen, L. and Karlson, J. Ch. (2002) *Explaining Society : Critical Realism in the Social Sciences*, Routledge (佐藤春吉監訳 (2015) 『社会を説明する : 批判的实在論による社会科学論』ナカニシヤ出版)
- ダナーマーク, バース, 堀雅晴訳 (2016) 「第1報告 (講演会報告/翻訳) 批判的实在論への導入」『立命館産業社会論集』51(4) : 227-234.
- 江夏幾多郎・穴田貴大 (2021) 「利害調整にもとづく「柔軟な人事管理」」『日本労務学会誌』21(2) : 21-43.
- Fleetwood, S. and Hesketh, A. (2010) *Explaining the Performance of Human Resource Management*, Cambridge University Press.
- Freidson, E. (2001) *Professionalism : the Third Logic*, Polity Press.
- Frucot, V. and Sheraron, W. (1991) Budgetary precipitation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction, *The Accounting Review*, 66(1) : 80-99.
- Godfrey, P. C. and Hill, C. W. (1995) The problem of unobservables in strategic management research, *Strategic Management Journal*, 16 : 519-533.
- Guest, D. E. (1997) Human resource management and performance : A critical review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8., 263-276.
- Hodgson, G. (2004) *The Evolution of Institutional Economics : Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*, Routage
- Hopper, T. and Armstrong, P (1991) Cost accounting, controlling labour and the rise of conglomerates, *Accounting, Organizations and Society*, 16 (5/6) : 405-438.
- Hume, D. (1888, 1978) *A Treatise of Human Nature*, Clarendon Press (香原一勢訳 (1930) 『人性論』春秋社).
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, 46 : 237-264.
- Johnson H. T. and Kaplan R. S. (1988) *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press (鳥居宏史訳 (1992) 『レレバンス・ロスト : 管理会計の盛衰』白桃書房).
- Katheleen, R. C. and Prahalad, C. K. (1996) A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 7(5) : 477-501.
- 荊雨晴 (2018) 「企業の採用実態」『2017年度産業調査実習報告書』同志社大学社会学部産業関係学科 : 169-188 (非公開).
- Knight, D. and Collinson, D. (1987) Disciplining the shopfloor : a comparison of the disciplinary effects on managerial psychology and financial accounting, *Accounting Organizations and Society*, 12 (5) : 457-477.
- Luft, J. and Shields, D. (2003) Mapping management accounting : graphics and guidelines for theory-consistent empirical research, *Accounting Organizations and Society*, 28 : 169-249.
- McMahan, G. C., Virick, M. and Wright, P. M. (1999) Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited : progress, problems, and prospects, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4 : 99-122.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell and Mott (末松玄六監訳 (1962) 『会社成長の理論』ダイヤモンド社).
- Richardson, G. B. (1960) *Information and Investment : a Study in the Working of the Competitive Economy*, Oxford University Press.
- Sayer, A. (1992) *Method in Social Science : A Realist Approach 2nd ed.*, Routledge.
- 竹田次郎 (2021) 「米国流戦略的的人資源管理論 (SHRM) の批判的検証と日本への示唆」『社会政策』12 (3) : 105-116, ミネルヴァ書房.
- Tsoukas, H. (2000) What is management? : An outline of a metatheory, in *Realist Perspective on Management*

and Organisations, S. Ackroyd and S. Fleetwood (ed.), Routledge : 26-44.

杖下隆英 (1994) 『ヒューム』 勁草書房.

Watkins, J. W. N. (1968) Methodological individualism and social tendencies, in *Readings in the Philosophy of the Social Sciences*, M. Brodbeck (ed.), Macmillan : 269-280.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社).

Williamson, O. E. (1999) Strategy research : governance and competence perspective, *Strategic Management Journal*, 20 : 1087-1108.

Consideration for the Explanations of the “HRM (Human Resource Management)-P (Performance) Link” Suggested by Strategic Human Resource Management (SHRM) Studies

Jiro Takeda

S. Fleetwood and A. Hesketh (2010) raised radical questions regarding how strategic human resource management (SHRM) studies have been done. They criticise that though many researchers say as if there were some link between HRM (human resource management) practices and performance through showing the covariance of the two, such an explanation is not sufficient because both are too complicated. Their argument seems to be quite suggestive.

This paper aims to seek the key to the existence of the HRM-P link through deliberating their points of view and reviewing the relevant literature. My insistence is that it is critical to pay attention to the fact that both HRM and performance are the events inside organisations, which include the programmes of planning and administration.

Key words : Human Resource Management, Critical Realism, Management Accounting, Transaction Cost Theory, Resource-Based Theory