

博士学位論文審査要旨

2022年6月22日

論文題目： HRM（人的資源管理）－P（業績）リンクと「計画・管理クロージャー」：コンテキスト・アプローチの可能性

学位申請者： 竹田 次郎

審査委員：

主査： 社会学研究科 教授 上田 眞士

副査： 社会学研究科 教授 松山 一紀

副査： 同志社大学 名誉教授 石田 光男

要 旨：

本論文は、人的資源管理(HRM)のベストプラクティス施策と企業業績(P)とのリンクを積極的に論じてきた米国流 SHRM(戦略的人的資源管理) 論の問題構成や説明力を批判的に検証し、それを踏まえた上で、人的資源を対象とする管理実践(HRM)が企業業績(P)との間にリンクを主張しうる制度的条件の解明、および「経営計画」のもとに人事管理が包摂された、その「計画・管理クロージャー」を記述しうる理論的枠組みの構築、以上の2点の達成を企図した高度に理論的な論考である。作業を遂行するにあたって、本論文は Bhaskar や Fleetwood & Hesketh らの主張する批判的実在論の見地に立脚して、経営変数間に観察される相関に専ら集中する「理論なき計測」への没頭を論難し、HRM 研究が会社業績(P)を恒常的に生ぜしめる因果的な制度的仕掛けに着目すべきことを強調する。この観点が、本研究の全体を通底する特徴的な理論的アプローチとなっている。

本論文の優位性は、第一に SHRM 論の主流が拠って立つ理論構成への1章および2章での批判的な検証作業を通じて、人的資源管理(HRM)も会社業績(P)も組織内の事象であることに着眼し、“理念型的な HRM－P リンク”を安定的に再生産しうる「計画・管理クロージャー」の制度配置の概念的モデルを成功裡に構築している点である。「経営計画」(Plan)のもとに業績管理と人事管理を閉包していくこと、言い換えれば、雇用関係が計画・管理で閉包され、「戦略適合」が個人レベルまで及んで行く関係を制度的に構築すること、この点に本論文の提起する理念型的な枠組みの要諦が置かれている。

続けて第二に、3章と4章および終章では、日本におけるプロフェッショナル雇用の様式や原価企画と呼ばれる仕事管理の実践、賃金制度の成果主義的改革などが議論の素材として取り上げられ、「計画・管理クロージャー」の形成という観点から、それらの持つ理論的な含意の検討作業が展開されている。そして、その理論的な作業を通じて、雇用関係が計画・管理で閉包され、HRM－P リンクが安定的に再生産されるような制度的編成を体系的に論じうる、人的資源管理(HRM)の新たな理論的枠組みの輪郭が描出されていく。この点が本論文の二つ目の大きな優位性である。とりわけ、本論文が強調するポイントは、Pfeffer & Salancik らの「資源依存理論」や Paauwe 他が展開する「コンテキスト・アプローチ」の観点を人的資源管理(HRM)の理論的枠組みに取り込んでいくことの重要性である。

本論文の学術上の最大の貢献は、長く HRM－P リンクを主張してきた「経営主導的・財務志向的な SHRM」(戦略的人的資源管理論)の問題構成を正面から批判的検討の対象に据えて、粘り強い理論的な考察を通じて、人的資源管理論の枠組み革新への着実な一歩を踏み出した点にある。

たしかに本論文の提起が高い説得力を具備するためには、国際比較など裏付けとなる実証的な検証も必要となろうが、研究の展開としては、それはあくまで爾後の課題というべきであり、理論的作業に専念した本論文の価値を些かも損なうものではない。

よって、本論文は、博士（産業関係学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2022年6月22日

論文題目： HRM（人的資源管理）－P（業績）リンクと「計画・管理クロージャー」：コンテキスト・アプローチの可能性

学位申請者： 竹田 次郎

審査委員：

主査： 社会学研究科 教授 上田 眞士

副査： 社会学研究科 教授 松山 一紀

副査： 同志社大学 名誉教授 石田 光男

要 旨：

学位申請者は2022年6月22日14時より、臨光館206教室を会場とする公開学術講演会において1時間30分にわたって、学位申請論文の報告を行った。報告では多数の聴衆を前にして、簡潔にして的確な説明が、具体的で詳細な事実関係に即して提示された。また、質疑に際しても、学位申請者は論理的かつ適切に応答し、その研究内容が堅固であることを顕示した。

併せて、同日16時より溪水館1階産業関係学科資料室において、標記の主査・副査3名によって、学位申請論文の口頭試問が行われた。試問での学位申請者による的確な回答は、産業関係学や人事管理論をめぐる、学位に相応しい豊かな学識を証明した。また、学位論文の執筆で活用された多数の英語文献について、正確な読解の可否をめぐる確認作業が行われた。その結果語学力に関しても、学位申請者の十分な力量が証明された。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目：HRM（人的資源管理）-P（業績）リンクと「計画・管理クロージャー」：
コンテキスト・アプローチの可能性

氏名：竹田 次郎

要旨：

1980年代、経営主導的・財務志向的なSHRM論が米国で誕生した。HRM-P（企業業績）リンク、即ち、戦略的に人的資源を獲得・活用すれば競争優位性の源泉となり業績に資するという理論である。しかし、理論的に欠陥ありとして次のような批判が英日の論者から発せられている。

- (1) 同リンクの実証の仕方に欠陥あり。ほとんどの研究は、HRM-Pの相関関係を見いだす計量研究に終始し、その間の仕組をブラックボックスのままとして「理論なき測定」を延々と行なっている。即ち、財務的業績に至る“メカニズム”を描いていない。
- (2) 財務偏向が進んだ故、人間的要素の優れた知見が捨象され「非人間的」な議論になった。従前の人事労務管理論以来積上げてきた（主に行動科学の）知見を棄損した。また、CSR（企業の社会的責任）などが重視される今日の時代精神にそぐわなくなっていることも指摘し得る。即ち、多元主義への目配りが弱く、当然にして、その“メカニズム”も描いていない。

そういう批判である。第1章では、文献研究を通じこれらの批判の妥当性を確認かつ敷衍し、今後の(S)HRM研究に向け問題提起を試みる。

第2章で更に、研究方法の観点から、第1章での議論を深める。ここで参考とするのが、S.フリートウッド=A.ヘスケスの著作である。彼らは、批判的实在論 Critical Realism という科学哲学をベースに、(S)HRM研究のありようについて根本的な疑義を呈した。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。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を展開する。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。HRM-Pリンクを探るには、先ず以ってこれに着目しないとイケない。これが、S.フリートウッド=A.ヘスケス等の著作からヒントを得て、筆者が強く感じるところである。

しかし、果たして「計画・管理」が企業組織内でスムーズに展開されるかどうか。それを下支えするコンテキストもあれば妨げるコンテキストもある。市場と異なるメカニズムで動くのが組織であるが、組織は決して市場から宙に浮いて存在しているわけではない。市場に四方八方囲まれて存在している存在である。また、市場以外に、諸々の法的・政治的・社会的体系によっても囲まれて存在している。筆者はR.グリーンウッド=C.R.ヒニングスの表現に倣い、前者を「市場コンテキスト market context」と称し、後者を「制度的コンテキスト institutional context」と称する。

かくして第3章では、「制度的コンテキスト」について考察する。最近日本で話題になっている「高度プロフェッショナル」適用者が稀有であることを通じてこれを行なう。米国では浸透しているエグゼンプション制度を模倣しても、日本では普及しない。これは何故か考察する。米国で

は、専門職およびその団体に関わる制度（特に入職規制）が依然として根を下ろしており、業務に関わる裁量権を少なからず保持している。対する日本ではそういうコンテクストが乏しいゆえ、高度な専門的知識・技能を持つ者でも自らの裁量権は譲歩する。即ち、会社がおおた掌握することになる。それゆえ、「高度プロフェッショナル」に当て嵌まる者が少ない、ということであろう。その反面、会社側としては「計画・管理」を円滑に策定・運用できることになる。経営戦略を「計画・管理」に落とし込みやすいのである。

第4章では、先ず「市場コンテクスト」に焦点を当てる。企業組織は、市場という環境に適合するよう、内部の労働を編成しないとイケない。筆者は、J.ケリーの「咬合」理論に依拠して論ずる。しかし今日の市場はグローバル化し、変化の振れもスピードも大きく、対外均衡と内部均衡とは、容易に両立できるべくもない。そういう不確実性の甚だしい状況下において、企業組織はどう対処するのか。J.R.ガルブレイスの組織論は、参考になるところが大きい。更に説得力を持つ理論が、J.フェファール＝G.R.サランシックの資源依存理論であると筆者は見立てる。彼らによれば、不確実性を減衰させるために、企業組織は積極的に環境（市場を含む）に働きかけをし、そうして生き延びを図るのである。なお、資源依存理論を踏まえれば、なぜ今日、財務的業績だけでなく多元主義的業績も重視されるのかもよく解明し得る。資源獲得をめぐる各当事者の戦略が見えるからである。

同理論は、新制度学派の論者らも注目するところであった。とりわけ制度学派の理論にはない積極的な組織観に注目して、制度学派のフレームワークに取り入れたのは、C.オリバーであった。この議論に基づいて、「制度的コンテクスト」を再び考察する。そして、資源依存理論を織り込んだ新制度学派の議論を取り入れ、コンテクスト的アプローチのSHRMを提唱したのが、パーウベらであった。彼らのアプローチの可能性を論ずる。

終章の第1節から第3節は、日本企業を取り巻くコンテクストの特徴を論じる。同じく第4節では、そのコンテクストにあって、これまで、日本企業における計画・管理および人事管理(HRM)がどう生成されてきたのか、HRM-Pリンクが出来てきたのかという問題に、セーレンの制度進化観を援用して迫りたい。なお、日本のコンテクストの特徴を浮き彫りにするために、随所に米国を引き合いに出して対照化させているが、米国事情については、筆者の少ない知識からの推論（巷間で言われているところや、経営学方面の図書に基づく推論）に頼っていることをお断りしたい。別の機会に、時間をかけて調査したいと考える次第である。結論を先んじて言うと、日本企業を取り巻く「制度的コンテクスト」において、専門職およびその団体による規制が乏しいのである。したがって、「市場コンテクスト」に即応した計画・管理が力を持ち、人事管理(HRM)をも含んで組織内をクローズする（筆者の言う「計画・管理クロージャー」）。かくして、こと日本企業にあっては、HRM-Pリンクの発現を可能ならしめている、と筆者は見立てた。

本論文の執筆を通じて、課題も浮き彫りになってきた。これ即ち、本論文の限界である。日本企業の計画・管理クロージャーについては、諸理論と照らし合わせてかなり接近できたものと思われるが、日本企業と対照させた米国企業の事情に踏み込むことが出来なかった。本論文終章でも触れたとおり、今後に向けて筆者が研究したい事柄としては、次のとおりである。

- 1 米国企業においては、多種多様な専門職が操業に関与している。それゆえに、日本企業以上に多元主義（財務的価値以外の価値の追求。いわゆる「トリプル・ボトムラインズ」）が進展しているのではないか。BSC（バランスト・スコア・カード）の普及は、そのあらわれではないか。
- 2 米国においては、専門職およびその団体による「制度的コンテクスト」が、企業組織にとっては制約として働いているようである。その中で、好業績の企業は、どのようにその制約を超克しているのか。「市場コンテクスト」の方を変容させてさえいるのではないか。

いずれも、米国の専門職（プロフェッショナル）の存在態様に関わる研究である。これを日本人の目を通して見ることで、従来の著名な専門職研究（例えば E.フリードソン）とは違った知見をもたらすことが出来るのではないか。そしてその知見が、日本の働き方改革をめぐる議論にも有益な提言につながり得ると期するものである。