

博士學位論文要約

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

要約：

1. 課題設定

1980年代、経営主導的・財務志向的な SHRM(戦略的人的資源管理)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、その間の仕組みをブラックボックスのままとして「理論なき測定」を延々に行なっている。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。

筆者もまた、これらの批判は説得力があると数々の文献から感じてきたところであり、それを更に理論的に敷衍しようと着想した。またそれだけでなく、上にいう“メカニズム”を如何に描けるか、試論を提示する必要もある。それらの問題を、課題として設定した。

2. 方法論

(S)HRM 研究を支える理論は、資源ベース理論を中心に、少なくとも 10 以上ある。これらの原書に書かれた概念構成を通じ、真に HRM-P リンクを描き得るものか否か検証する。これを企図した文献レビューである。

3. 各章の要約

第 1 章. 先述の批判の妥当性を確認した。理論的に見ても実務的に見ても、妥当性は明らかであることを論証した。

第2章. 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。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いけない。これが、フリートウッド=ヘスケス等の著作からヒントを得て、筆者が強く感じたところである。

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。

第3章. 「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キストが乏しいゆえ、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、会社がおおか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. 先ず「市場コンテキスト」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いけない。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=G.R.サラシック**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、J.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。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かについて、K.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。

4. 結論

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。

なお、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・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。