

博士学位論文審査要旨

2011年1月19日

論文題目：日本企業における戦略的人的資源管理の現状

～戦略的人的資源管理実践解明及びそれに向けた新たな考察視座の提示～

学位申請者： 清水（田中） 秀樹

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史

副査： 総合政策科学研究科 教授 太田 肇

副査： 法政大学大学院経営学研究科 教授 佐藤 厚

要 旨：

本研究の目的は、日本企業における戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM) の現状を明らかにすることである。特に、企業の経営戦略がどのように従業員の日々の仕事に落とし込まれていくかについて、(1) 仕事管理論の視点からアプローチしている点、また(2) 独自の聞き取り調査の結果をもとに定性的な分析を試みている点、が特徴である。本論文は全体で5章から構成され、論旨の展開は以下に示す通りである。

第1章では、SHRM理論の3大アプローチ、および経営資源に基づく企業観(Resource-Based View of the Firm, RBV)等について整理している。これらの理論整理をもとに、日本企業のSHRM実践を確認するために必要となる仮説の提示を行っている。

第2章では、日本企業のSHRM実践を示唆する先行研究を整理している。特に、RBVと日本企業のキャリア管理の相似を指摘し、日本企業でRBV型の戦略的人的資源管理が行われている可能性について論じている。

第3章では、SHRM理論における人材アーキテクチャー論と、日本企業における人材ポートフォリオ論の相似を示し、日本企業がSHRMを実践している可能性を指摘している。また、先行研究をもとに、戦略と人的資源管理の統合が企業業績の向上につながる可能性を示している。

第4章では、前章までの先行研究の整理を踏まえて、独自の分析枠組みを提示している。そしてこの分析枠組みの妥当性を確認するために、仕事管理を定性的に分析した先行研究の再分析を試み、その結果をもとに仮説を設定している。

第5章では、独自の聞き取り調査のデータを用いた定性的な分析を行い、仮説を検証している。調査対象は①アパレルメーカーの人材開発および販売部門、②電気機器メーカーの開発管理部門、そして③情報機器メーカーの技術本部、計3社4部門である。事例分析の結果は仮説を支持するものであり、調査対象の日本企業でSHRMが実践されていることが確認された。また、日本企業における戦略的人的資源管理の分析に、仕事管理の視点が有効であることが確認された。

本研究の学術的意義は、経営組織における戦略と人的資源管理の関係性、および戦略に基づく現場の目標連鎖を明らかにしたことで、これまでのSHRM研究に不足していた側面を解明したことにある。また、仕事管理研究では考察対象にならなかった、企業の技術部門および開発管理部門の事例を取り上げ、それらの部門における仕事管理を分析した点は本研究独自の学術的貢献であり、組織研究に対して新たな知見を提示したと考えられる。

もちろん、本研究には今後克服すべきいくつかの課題が残されている。第一に、企業の全社戦略と各部門レベルの戦略を明確に差異化し、それぞれがいかに人材管理へと落とし込まれるのかを明らかにする必要があること、第二に、SHRMの実践が企業業績にどのような影響を与える

のか解明する必要があること、そして第三に、事例分析の対象企業数を増やし、本論の主張の妥当性を補強する必要があることである。しかしこれらの課題は、本研究の今後の発展の方向性を示すものであり、本論文の学術的価値を損なうものではない。よって、本論文は、博士（政策科学）（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

2011年1月19日

論文題目：日本企業における戦略的人的資源管理の現状
～戦略的人的資源管理実践解明及びそれに向けた新たな考察視座の提示～

学位申請者： 清水（田中） 秀樹

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史

副査： 総合政策科学研究科 教授 太田 肇

副査： 法政大学大学院経営学研究科 教授 佐藤 厚

要 旨：

2011年1月19日（水）正午より午後1時まで、博遠館201室にて学位申請者に対する総合試験を行った。申請者は博士學位論文に関して簡潔かつ論理的な報告を行った。上記審査委員からの質疑に対しては、的確な回答をもって本論文の学術的価値を示し、同時に人的資源管理論や組織理論に関する十分な学識を有していることを証明した。さらに、試験会場の参観者からの質問に対しても的確に応答し、本論文の内容の堅固さを示した。

学位申請者は、先行研究を検討するために非常に多くの英文文献を用いており、その内容に関する質疑に対しても適切に回答がなされていることから、博士學位にふさわしい英語の外国語能力を持つと判断する。

よって、総合試験の結果は合格であることを認める。

博士學位論文要旨

論文題目： 日本企業における戦略的人的資源管理の現状

～戦略的人的資源管理実践解明及びそれに向けた新たな考察視座の提示～

氏名： 清水（田中） 秀樹

要旨：

本論は、日本企業における戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management、以下 SHRM）の現状を仕事管理論の分析視角から明らかにすることを目的としている。経営戦略と人的資源管理（Human Resource Management、以下 HRM）に一貫性を持たせるという SHRM は、これまでの日本企業においても為されてきたのではないかと考えられる。しかしながら、戦略と HRM がいかにして一貫性を持っているかについての現状は明らかにされておらず、SHRM はその注目とは相対して、その研究は停滞している感を受ける。そこで、本論では、特に、これまで明らかにされてこなかった戦略に対応した HRM の現状を明らかにする。その目的を達成するために、本論では、日本企業における SHRM の実践解明を行うと同時に、SHRM 実践解明に向けた考察視座として仕事管理論の視座を提示する。SHRM は今後の日本企業の HRM において重要な観点であり、SHRM の理念である「経営戦略と HRM が一貫性を持つことで企業業績の向上に貢献する」ことを具現化する必要がある。日本企業の HRM が SHRM 議論の勃興に影響を与えたことを考えると、日本企業において SHRM が行われている可能性が十分に考えられる。そして、そのために、経営戦略は可視化される形で示された上で、日々の従業員の仕事に落とし込まなければならない。しかし、その実践について解明した SHRM 研究はほぼ存在しない。この点については、木村（2007）等でも指摘されており、戦略に対応した HRM の実践を解明することの重要性が指摘されている。この意見はもっともであり、今までの SHRM 研究においては、企業の戦略と HRM 施策、そして業績の関係性に焦点を当てた定量的研究が主であって、SHRM を意識した上で定性的に実践を解明した研究はほぼ存在しなかった。そこで、本論では、SHRM における戦略と HRM に着目して、定性的に SHRM 実践を実証する。この点は、データ・ドリブンであった今までの研究で行われておらず、本論のオリジナリティであり、SHRM 研究への貢献であると考えられる。

では、SHRM を定性的に研究したものはほとんど存在しない現状において、その解明にはどのような視点が必要なのか。HRM 研究において、仕事管理論という先行研究分野が存在する（中村・石田：2005 等）。この研究は企業の短期的戦略に基づいた業績管理をいかに行うかに主眼を置いた研究である。この研究は、経営戦略論と経営組織論の接合を見据えた研究になっており、SHRM 研究に近いといえる。また、仕事管理研究において、上位目標がブレイク・ダウンする様相が明らかにされており、SHRM 実践における戦略に対応した HRM の解明に有用性を持つ可能性が高い。

そこで、本研究では、仕事管理の視点に則り、HRM における業績管理（評価）部分に戦略がどのように落とし込まれているかを明らかにする。この点は、経営戦略と HRM の一貫性が重要視されている SHRM の議論において、戦略に対応した HRM とは何かについての実証研究が為されてこなかったことを克服することになる。また、戦略と HRM の対応を明らかにして、SHRM の命題である「戦略と HRM が一貫性を持つことで企業業績の向上に貢献する」といった事象を解明するために、仕事管理における目標の連鎖に着目することの有用性を提示することは、今後の SHRM 実践研究の方法論への貢献になると考える。

本論では、上述の通り、SHRM 実践の解明を行って、経営組織における戦略と HRM の関係性、戦略を起点した目標連鎖を明らかにした上で、SHRM 研究に欠けていた SHRM 実践の解明を行うとともに、戦略に対応した HRM の現状について事例分析を通じて明らかにする。また、本論における

事例分析では、製造業3社を取り上げるが、うち2社の事例（B社、C社）については、技術をコアに置いた企業の技術部門及び開発管理部門の事例を取り上げる。B社とC社において技術部門、開発管理部門の仕事管理について分析した点も本論のオリジナリティである。これまでの仕事管理研究は、製造業や小売業の事例によって展開されてきた。本論において、技術や開発管理といった部門に着目する理由は以下の通りである。昨今の日本経済において、経済成長率の低迷の中、イノベーションの貢献度合い（TFP貢献度）が上がっている（中田・電機総研編：2009）。このイノベーションを担う人材が技術者であり、彼らの仕事ぶりが今後も日本の企業社会に大きく貢献することが考えられる。また、中田・電機総研（2009）においては、技術者に対して今後為すべき課題として、長期の経営戦略を前提とした上でその戦略実現に整合する短期の経営を行うことで経営目標（業績）の効率的達成に向けた長期・短期の戦略関係を整理する必要性が挙げられている。この点に対して、本論における経営戦略・ビジョン（長期）と仕事管理（短期）の関係性を提示することで一定の回答を与えることが出来ると考える。

本論の論考の方法は以下の通りである。まず、学説レビュー及び定量分析を行った先行研究レビューを行い、日本企業においてSHRMへの志向性があることを確認する。次に、仕事管理に関する先行研究を再分析することを通じて、SHRM実践の解明に対する仕事管理研究・理論の有用性を提示する。続いて、独自の調査に基づく事例分析を通して、SHRM解明に対する仕事管理研究視座の有用性を示すとともに、今後の日本企業のSHRMに対する考察を行う。本研究はSHRM論、仕事管理論のそれぞれの理論検証を行った上で、この2つの理論を接合することで理論提唱も行う側面も併せ持つ。

本論の構成は以下の通りである。序章では上述のような問題意識の提示を行った。本論の目的であるSHRM実践解明を行った研究の不足を指摘した上で、それらに関する研究における「戦略に対応したHRM」の解明を行う必要性を指摘している。SHRM実践解明において仕事管理論の有用性が考えられること、事例分析対象に技術部門を取り上げた理由などを示している。

第1章では、SHRMの理論について、先行研究を整理している。HRMからSHRMへの変化及び労働者観の変化を整理した上で、SHRM理論が生まれた経済的背景・理論的背景を整理している。続いて「SHRMとは何か」について整理して、SHRM理論における3つの大きなアプローチである、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・アプローチについての先行研究を整理した。また、経営資源に基づく企業観（Resource-Based View of the firms）について、Barney（1991、2002）を基に整理した。これら理論整理をもとに、日本企業がSHRMを行ってきたかどうかを判別するための仮説を設定した。

第2章では、第1章で提示した仮説の検証を行う前段階として、日本企業においてSHRM実践が行われている可能性を示唆する先行研究整理を行った。日本的雇用慣行とキャリアの関係について、内部労働市場、組織コミットメント、心理的契約の側面から考察した。続いて、RBVと日本企業のキャリア管理の相似を指摘して、日本企業でRBV理論を実践する形でのSHRMが行われていた可能性を示唆した。

第3章では、第2章での理論的な側面からの日本企業におけるSHRMの存在の可能性を指摘した点に加えて、まず、SHRMにおける人材アーキテクチャー論と日本企業における人材ポートフォリオ論の相似を提示して、日本企業でSHRM理念に基づいたHRM実践が行われている可能性を指摘した。続いて、竹内（2005）、立道（2006）等の、近年の日本企業における戦略とHRMと企業業績の整合性を検証した先行研究を整理した。これらの整理によって、戦略とHRMの整合性が企業業績に影響を与えていることが明らかにされていることを提示した。

第4章では、前章までの先行研究整理を踏まえて、本論の目的である、実際の仕事現場におけるSHRM実践、戦略に対応したHRMの実践解明に向けた分析枠組みの提示を行った。まず、これまでの研究において、戦略に対応したHRMが解明されてこなかった理由を整理した。様々な論者が戦略に対応したHRM解明の必要性を主張しているが、SHRM研究の立証方法に関するコンセンサスが無い点、立証において依拠する理論がない点等から実証分析が少ないこと、分

析枠組みに関する研究が少ないことを指摘した。続いて、SHRM 実践解明における仕事管理論の有用性、それに立脚した分析枠組みの提示を行った。そして、本論の分析枠組みの妥当性を確認するために、佐藤（2007）・小野（2005）という仕事管理を定性的に分析した研究を本分析枠組みに則って、再分析した。その結果、「仕事管理の PDCA において P 部分には戦略が落とし込まれている」、「仕事管理によって適切な進捗管理が行われている」、「仕事管理は戦略及び HRM と結び付いている」というファインディング及び本論で提示している分析枠組みが有用性をもつ可能性を指摘した。そして、SHRM 実践解明のために仕事管理の分析視角を援用できることを立証するために仮説設定した。

第 5 章では、第 4 章で提示した分析枠組みに基づき、独自調査結果を定性分析した。対象企業は、アパレルメーカー A 社人材開発部門・販売部門、電気機器メーカー B 社開発管理部門、情報機器メーカー C 社技術本部の 3 社 4 部門である。その結果、A 社・B 社・C 社の 3 事例は仮説 1・2・3・4 を支持する結果であり、日本企業である A 社・B 社・C 社が SHRM 実践としての戦略に対応した HRM を行っていることが明らかになった。また、それらを分析する際に仕事管理の分析視角を取り入れた本論の分析枠組みの妥当性を支持する結果となった。

終章では、本論の結果のまとめ及び本論の限界を提示した。また、今後の研究における課題と A 社・B 社・C 社の今後のオペレーションについての課題点の指摘を行った。