

平成 30 年 5 月 10 日現在

機関番号：13901

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K13034

研究課題名(和文)人事管理のシステム性に関する研究

研究課題名(英文)Systematic work of Human Resource Management

研究代表者

江夏 幾多郎(Enatsu, Ikutaro)

名古屋大学・経済学研究科・准教授

研究者番号：00508525

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、人事管理を構成する諸要素が補完的な関係を取りながらニーズを満たす姿を具体的に描出した。さらには、それが可能になる背景にある、「人事システム」についての当事者間での解釈や利害の調整のメカニズムについて探索した。

定性的研究によると、従業員が人事管理に納得できるようにするため、人事システムの実際の能作についての合意形成が組織全体で事後的に進められる。複雑な人事システムは、従業員により簡略化して理解される。

定量的研究によると、合意形成の焦点となるのは、人事管理について要素間の関係性という包括的観点から把握することのみならず、人事管理と組織内外の様々な要素の間関係にも目を配ることである。

研究成果の概要(英文)：In this research, functional combinations of elements of Human Resource Management (HRM) are drawn. Furthermore, the mechanism of regulating interpretation and interests about HR system is explored.

According to qualitative research, in order for employees' acceptance of HRM, making the consensus about the actual work of HR system organizationally is done post hoc. The complex nature of HR system is partly overlooked in employees' simplified understanding.

According to quantitative research, not only comprehensive understanding about the combinations of elements of HRM, but also the relationship between HRM and surroundings are the focus in making consensus about the actual work of HR system.

研究分野：人事管理論

キーワード：人事システム 外的適合性 内的適合性 解釈 利害

1. 研究開始当初の背景

人的資源管理 (Human Resource Management。以下、HRM) 論の主要な概念に「整合性」というものがあり、それは「外的整合性 (External Fit)」と「内的整合性 (Internal Fit)」に区分される。そして HRM の効果は、外部からのニーズに対応するための個別要素の補完的連携が取れた時、最大化するとされる (Becker et al., 1997; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Kepes and Delery, 2007)。

HRM 論の主流領域では、以下のような前提が共有されてきた。(A)「HRM はシステム性の完備～不備といった固有の属性を内在している」という本質主義 (essentialism) 的な現象認識。(B)「システム的な HRM が企業や従業員にとって望ましい」という因果仮説。(A) は (B) の理論前提となる。

ただし、HRM のシステム性と有効性の因果については、十分な発見がない (Wright, 2005)。主流的研究は、分析モデルや調査手法の精緻化を通じ、上述の前提を徹底させてきた (Chadwick, 2010)。しかしそもそも、上述の前提が適切だとは限らない。実際に応募者は、HRM の「経営者や人事担当者から見た」内的整合性が中程度の際に企業業績が最大化する傾向があることを、定量的調査を通じて明らかにしたことがある (江夏, 2012)。この結果は前提 (B) を反証するのみならず、人々の多様な利害や認識が錯綜する場としての企業組織では、HRM のシステム性の高低についての見方が立場によって異なる可能性を示唆する。HRM を客観的実在 (本質) と見なし、そのシステム性の高低を変数として把握し、あるべき姿を経験的に描出しようとする、前提 (A) 的な研究実践は、現実とそぐわない。

「システム的な HRM」とは、現状理解や目標設定のために当事者や研究者によって構想、提案される「メタファー」以上のもので

はなく (Morgan, 1999)、その姿は多様なものになりうる。例え論理的にはシステムのであるとしても、利害調整の役に立たず、実際に業績が伴わない (と判断される) HRM は、当事者によって放棄されよう。逆もまた真である。また、例え組織や個人の状態が良好だとしても、そうである理由 (システム理解のあり方) が当事者間で共有される (べき) とは限らない。さらに、HRM 全体の複雑性を踏まえると、HRM の現状やあるべき姿についての合意のみならず個人的理解すら欠いたまま、「なんとなく」HRM が遂行される、ということも多いだろう。

2. 研究の目的

既に述べたように、人的資源管理 HRM に関する 1980 年代以降の研究や実務では、「システムとしての HRM」の具体像の把握が目指されてきた。主流の議論によると、組織や戦略のニーズに沿った HRM 上の目的や方針が定められ (外的整合性)、そうした目的や方針を HRM の個別の構成要素が等しく体现してこそ (内的整合性)、ある HRM はシステムティックであると見なせる。そして、そうした HRM が、企業組織～従業員個人レベルの有効性を向上させる。

それに対し本研究では、企業の当事者による HRM に関する実践、つまり、人事施策の設計や運用の繰り返しに着目し、そうした「筋の通った見方」に対する批判的考察を、理論的、経験的な裏付けを基に行うことを目指す。その上で、「組織や個人の活動に貢献している (ないしは、活動を阻害しない)」と見なされるため、HRM がどのような形式 (についての当事者の認識) を全体として持つべきかについて、探求したい。

3. 研究の方法

上述の研究目的を達成するため、本研究では、先行研究のレビューと共に、定量的調査

と定性的調査を行なった。定量的調査は、企業レベルの分析と従業員レベルの分析を、異なる一次情報を就寝して行なった。定性的調査は、筆者が過去に行った人事制度の設定・運用の事例研究の結果を、上述の理論的関心の元に再解釈することで行なった。

これらの作業は、応募者の知見、議論の妥当性について他の研究者と意見交換する場合を除き、研究代表者個人のものとして遂行された。

4. 研究成果

人事管理のシステム性、すなわち、人事管理を構成する要素間の機能的な関係性、および人事管理の効果を左右する要因が、人事管理の当事者の相互作用の中でどのように定義され、実態化するのかを特定するため、2つの定量的調査を行なった。定量的調査の背景にあるのは、「主観的に構築された社会的事実」は、単に個人的な想念を超えて、事実としての客観的性質を事後的に帯びようになると言う「物象化」のロジックである。

第一の調査では、処遇制度の設計や運用のあり方が従業員の公正感や職務・生活への姿勢をどのように規定するかについて検討した。処遇制度の設計や運用に力を入れることが従業員の公正感に対して及ぼす前向きな影響は、従業員が処遇実態を明確に把握している時、計画通りの制度運用が可能であると知覚している時、計画通りの制度運用が重要であると知覚している時、公平分配や平等分配を重視している時、より強まる。また、公正感が生活上の漂流感を抑止する効果は、従業員が職務との適合感や報酬水準の高さを知覚する時、より弱められる。つまり、処遇に関する要因と処遇以外の要因には、代替的な関係が存在する。

第二の調査では、人事管理の基本方針と従業員の働きがいの関係を左右する要因について検討した。外部環境からの影響を強く受け

て人事管理を行わざるを得ない時には、「エンプロイアビリティ重視」「組織への貢献に応じた処遇」といった人事方針の効果が、より否定的なものになる。また、「目的志向の能力調達」という方針を強く出すことは、先述の他の2つの方針の効果をより肯定的なものとする。

また、人事管理の適切性が、従業員の解釈や利害調整によって事後的に意味形成されるメカニズムを具体的に描くため、過去に応募者が行ったフィールドワークで得られた情報の再解釈を行なった。より具体的には、人事評価や報酬の妥当性についての従業員の近くは、実際に評価や報酬が示されてすぐに引き出されるわけではない。当初の困惑は、事実についての解釈を行う中で徐々に解消される。事実についての解釈は最初から明確だったわけではなく、業務内容、同僚との関係性、企業の経営状況などを参照しながら形成される。以上を踏まえると、以下のような概念的な含意が導かれる。

既存の主流的研究や実務上の通念に対して本研究が向ける批判的言辞の最たるものは、「“先験的にその首尾一貫性や有効性が保証された HRM”なるものは、発見も存在もできない」というものである。この種の批判は、制度論 (institutionalism) や社会構成主義 (constructionism) に依拠し、これまでしばしば行われてきた。「当事者が信じ込む想念としての、ある HRM の首尾一貫性や有効性」という観点から、ある HRM が企業において生起し、展開される (= システムとしてのまとまりを帯びる) メカニズムが解明されてきたのである (e.g. Alvesson and Kärreman, 2007)。

この種の研究によると、「業績給は目標管理制度を伴って初めて機能的となる」といったような、HRM のシステム性についてのあるモデルが、人事施策の導入や運用の際の相互作用 (= 利害や認識の調整) を通じて、人々

の間に広まる。その結果として、元来多義的であるはずの HRM の現状に対する解釈が、特定の方に収束しようとする。

しかし実際には、HRM 実践をある一つの形に収束させるような強いシステム描写がなされることは、必ずしも多くないだろう。いかなる描写も、自らの利害充足のため、ある当事者によって場当たりの的になされるものである。それは、組織～個人レベルでよほど顕著な成果を伴っている限りにおいては、現状を説明する組織的に共有された枠組みとして、強いヘゲモニーを確立するだろう。しかし、成果がそれほど顕著でない場合には、現状への解釈は様々な形でなされるだろうし、既に述べたように、全ての当事者がシステムの理解の下に HRM に従事するとは限らない。

つまり、状況理解や利害を収束させようとする実践が、新たな状況理解や利害を創発するのである。HRM に関する利害や認識の複数性は、実践の中で「収束」ではなく、「変異」するにすぎない。しかし、そうであるからこそ、HRM の内生的な変化は、永続的なものでありえる。その描写を論理的に行うことは、これまででない試みであると考えられる。

こうした議論の理論的基盤を HRM 論のみから内部的に動員、構築するのは不可能であるため、本研究では、社会的実践にまつわる諸理論に、理論構築のヒントを求めた。例えば、制度派組織論 (Greenwood et al., 2008)、コミュニケーションシステム論 (Luhman, 1984; 佐藤, 2008)、脱構築 (Derrida, 1990)、プラグマティズム (Rorty, 1989)、政治的リベラリズム (Rawls, 1993) が主たる基礎付け理論となった。こうしたアプローチは、客観主義的、本質主義的な認識論、ないしは経済学的、心理学的なディシプリンに偏りがちな HRM 論の視野や議論の幅の拡張に貢献することとなった。

こうした概念的作業は、HRM 論における新

たなパラダイムを含意するものであり、それ自体が成果であるとも言えよう。これまでの HRM 論では、HRM について、「受け手」としての企業や従業員に外在する「もの」として捉えられてきた。反面、本研究のような観点に立つと、「生み手」としての企業や従業員が経験する「こと」として、HRM は把握できる。本研究では、人事施策を制定、運用するといった HRM にまつわる実践と、人事施策の集合としての HRM のシステム性についての (複数の) 利害や認識の間の、緩やかで循環的な関係が描かれる。この作業は、「システム論的転回」を志向しつつもそれを徹底しきれなかった、という従来の HRM 論の限界の克服に資するものである。

首尾一貫性や普遍性の観点から見た HRM のシステム性は、先験的に特定できるものではない。そのため HRM の実践は、「問題の解決が新たな問題を生む状況に対するプラグマティックで集合的な討議の場」という性質を持つものとして理解すべきである。労使関係の現実では、HRM のシステム性についてのあるモデルが優先される結果として、一方から他方に対する「ヘゲモニーの固定」、ないしは双方の間の「(時には実態への自覚も薄れた)虚偽の結束」といった問題が、顕在的～潜在的に見られる (江夏, 2014)。しかし、企業として HRM を行うためには、副作用を伴ってでもある問題の当座の克服が行われなければならない。だからこそ、HRM における問題の「解消」ではなく「更新」が、目標とされつづける必要がある。

企業内の HRM に関しては、主導権を持つとされる経営側の課題が、多く指摘されてきた。しかし、当人がそのことにどれだけ自覚的であるかどうかは別にして、HRM のあり方は従業員一人ひとりの姿勢に大きく左右されるものでもある。本研究で示される「HRM をめぐるプラグマティックで集合的な討議」という理論的必然は、HRM に関わる当事者すべて

が「受け手」ではなく「主体」であることを要請する。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1 件)

上林憲雄・平野光俊・江夏幾多郎・余合淳・庭本佳子・島田善道・浅井希和 (2018) 「人材マネジメントの新展開」調査報告書『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』2018.03, pp.1-113.

[学会発表](計 4 件)

江夏 幾多郎 (2016) 「総合的公正判断 (General Fairness Judgment)」の背景と帰結」経営行動科学学会第 19 回全国大会(明治大学).

江夏 幾多郎 (2017) 「総合的公正判断 (General Fairness Judgment)」についての実証研究」日本労務学会中部部会(名古屋大学).

江夏幾多郎 (2017) 「処遇の納得感についての実証研究：媒介要因としての“総合的公正判断 (General Fairness Judgment)”に着目して」HRM 研究会(慶應義塾大学)

江夏 幾多郎 (2018) 「人事ポリシーの多様性と従業員の働きがい」日本労務学会中部部会(中京大学).

[図書](計 1 件)

栗木契・横田浩一(編) (2018) 『デジタル・ワークシフト』産学社 (pp.1-358).

[産業財産権]

出願状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

江夏 幾多郎 (ENATSU, Ikutaro)

名古屋大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号: 00508525

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号:

(4) 研究協力者

()