



人的資源管理における従業員のアイデンティティ形成

櫻井, 雅充

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2015-03-06

(Date of Publication)

2016-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

乙第3266号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D2003266>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



学位論文審査要旨

氏名 櫻井 雅充

論題 人的資源管理における従業員のアイデンティティ形成

審査 平成27年3月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文の目的は、日本企業の人的資源管理における従業員のアイデンティティ形成について考察したものである。

第1章では、これまでの人的資源管理研究では、いかに人員を管理するべきかという実務上の関心に引き寄せられるあまり、従業員という存在に対する十分な配慮を欠いたまま展開されてきたことが本研究の研究動機となっていることが述べられている。また、そこから導出される本論文の研究目的と具体的課題について述べられている。

第2章では、1980年代以降に勃興してきた「人的資源管理」のパラダイムの特質が、従前の「人事労務管理」パラダイムとの対比において考察されている。その結果、人間尊重の人間観、戦略性、管理者の役割、の3つの人的資源管理の特質が導出され、とりわけ人間尊重の人間観は必ずしも人的資源管理に固有の特質ではないこと、人的資源管理の人間観として特徴はヒトの人間性を強調する点ではなく、ヒトの人間性に資源的価値を見出そうとする点であったことが明らかにされている。

第3章では、戦略的人的資源管理の枠組みについて検討され、従業員がどのように位置付けられているのかについて考察されている。初期の戦略的人的資源管理の枠組みについて検討し、戦略、人的資源管理システム、業績の3つの構成要素が線形的な因果関係として捉えられていること、また、それらの関係性から、戦略的人的資源管理を①垂直的適合、②水平的適合、③業績への寄与の3つの特徴をもつ枠組みとして定義したことなどの論点が、研究系譜の展開に沿って明らかにされている。

第4章では、ヒトの管理と従業員のアイデンティティの関係について検討されている。まず「批判派人的資源管理」学派が俎上に挙げられ、検討が加えられている。その結果、当該学派は、人的資源管理システムが従業員の内面に与える影響に研究関心を寄せる研究系譜であったことが述べられている。批判派の研究は、特定の施策と従業員のアイデンティティの関係性を明らかにした研究も含まれており、主流派の分析によっては示すことができない論点をも批判派が分析し得ていることが述べられている。

第5章では、本論文における分析枠組みや調査方法が提示されている。様々な制度の導入によって、日本企業のヒトの管理は変容していることを踏まえ、本論文は、そうした変容のなかでの新たな従業員のアイデンティティ形成を捉えるための分析枠

論文審査の結果の要旨

組みが提示されている。より具体的には、①イデオロギーとしての人的資源管理の特質、②制度、③管理実践、④役割、⑤従業員のアイデンティティの5つを本研究での分析の対象とすることが述べられている。

第6章・第7章・第8章では、本研究の調査枠組みに沿って収集された実証データが提示され、分析されている。第6章では住宅メーカーX社における人事制度改革が、第7章では製造業Y社における給与計算業務改革が、第8章ではY社における各種プロジェクトの設立が、それぞれ分析されている。

第9章では、これらの分析結果から、イデオロギーとしての人的資源管理の特質が抽出され、それが従業員のアイデンティティ形成どのような影響を与えるかについて検討が加えられている。X社における人事制度改革では、会社人間としての側面をもつ従業員や職業人としての側面をもつ従業員が次第に自らを統合後のX社が求める人材として捉え直すようになっていたこと、Y社における給与計算業務改革では、与えられた業務をこなすだけの一般労働者としての側面をもつ担当者が次第に自らを質の高い仕事を担う人材として捉え直すようになっていたこと、Y社における各種プロジェクトの設立では、「攻めの人材」としての役割を付与された従業員が自らをY社の“DNA”をもつ人材として捉え直すようになっていき、「守りの人材」としての役割を付与された従業員はY社を支える人材として自らを捉え直すようになっていたこと、等が明らかにされている。

最後の第10章では本論文の要約と結論、今後へ向けた課題が論じられている。かつての日本的経営における従業員のアイデンティティ形成は、典型的会社人間とそれ以外への二極化であった。日本的経営のもとでは、学歴や職種・雇用形態に応じてアイデンティティが形成されていた。これに対し、人的資源管理におけるアイデンティティの二極化は、学歴や職種・雇用形態などを不問にし、経営者と同様の利害をもつかどうかによってアイデンティティを二極化する。こうした考察にもとづき、本研究の結論として、日本企業への人的資源管理パラダイムの浸透が、従業員のアイデンティティに関する既存の「二極化」（典型的会社人間とそれ以外という二類型化）の実態を変容させる契機となっていることが明らかにされている。

本論文は、人のマネジメントに関する新たなパラダイムである「人的資源管理」(Human Resource Management: HRM)の勃興が、既存の日本企業における従業員（「人事労務管理」下）のアイデンティティのあり方に対してどのような影響を与えたかについて論じたものである。

本研究の第一の貢献は、いわゆる日本的経営の下での「会社人間」としてのアイデンティティが、HRMパラダイムの登場によって変容し、資源的価値に結びつかない「非人的資源」としてのアイデンティティを有する従業員層が現れていることを実証的に示した点である。既存の日本的経営に関する研究では、日本企業におけるチームの組織化やそれを基礎とした人的資源管理諸制度の設計のあり方に焦点が当てられたものが多く、日本的経営を支えた従業員それ自体に焦点を当て、従業員のアイデンティティという観点からなされた研究は、これまで本格的にはなされてこなかった。日本的経営や日本企業に関する既存研究では明示的に存在していなかった新たな視座を導入して分析している点において、本研究は学術的意義を有していると評価できる。

第二の貢献は、既存研究では明らかにされていなかった人的資源管理パラダイムに孕む新たな特質を提示していることである。既存研究においては、人事労務管理パラダイムに対比される人的資源管理パラダイムの特質として、概ね①人間尊重の人間観、②戦略性、③管理者の役割（業務処理から変革型リーダーシップへ）、にあるとされてきた。本論文では、これらの特質に批判的考察を加え、結論的に、①従業員の利害の一元化、②個人としての貢献の要求、③管理主義、の三点を新たな特質として抽出し、これらに基づいて日本企業の具体的事例が分析されている。これらの新しい特質とされる要素には、さらに論理的に慎重な吟味が必要なものも含まれてはいるが、いわゆる人的資源管理パラダイムへの固定的な理解に対し新たな視点に立脚した分析もまた可能であり、さらにそうした新たな分析視点に依拠した研究が実証的にも有効であることを示唆している点において、本論文は重要な意義を有していると評価できる。

しかし、本論文にも問題点がないわけではない。アイデンティティの形成についての「実証研究」を標榜しているにも関わらず、それに必要な実証上のエビデンスや論拠の説明がやや不十分で、言葉足らずな箇所が散見される。分析枠組みについても、「イデオロギー」の変化から「制度」の変化、「役割」と「アイデンティティ」の変

化に至るプロセスが単線的なモデルとなっている感があり、また「役割」と「アイデンティティ」の間の概念的弁別の説明に、やや明快さを欠いている。但し、これらの問題点はあくまで望蜀の感を述べたに過ぎず、むしろ本研究を精緻化し発展させていくうえでの課題として位置づけられるべき点であって、本論文の発見事実や価値それ自体を損なうほどのものではない。上述の貢献と問題点を比較すれば、貢献の方がはるかに大きいとみるべきであろう。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成27年3月6日

審査委員	主査	教授	上林 憲雄
		教授	原 拓志
		准教授	松嶋 登