

氏名	さわ の まさ ひこ 澤 野 雅 彦
学位の種類	博士 (経済学)
学位記番号	論経博第299号
学位授与の日付	平成15年9月24日
学位授与の要件	学位規則第4条第2項該当
学位論文題目	現代日本企業の人事戦略

論文調査委員 (主査) 教授 日置弘一郎 教授 赤岡 功 助教授 若林直樹

### 論文内容の要旨

本論文の問題意識は以下のようなものである。1990年代以降、いわゆるバブル経済の崩壊によって、日本企業の業績は低下し、それまでの人手不足から、一転してリストラと呼ばれる人員削減が行われるようになった。人事処遇は、国民の文化や心理に適合したものでなければ機能しない。その意味で、人事管理のありようは、国によってさまざまである。にもかかわらず、近年の日本では、「国際基準」の掛け声のもと、経営システム全般で、アメリカ型への転換が論じられ、コーポレート・ガバナンスの変革による、銀行の解体、売上高やシェアよりも利益を重視した管理、などととも、人事管理もアメリカをモデルとした、再構築がなされようとしている。

本論文では、90年代初頭まで、日本企業に多く見られた人事慣行について、その成立の経緯を考察し、その意味を探ることが試みられる。そして、従来から定説となっている「年功序列」や「終身雇用」よりも、「新規学卒者定期一括採用」の定着と、それに伴う「定期人事異動」に注目し、日本の人事慣行全体を説明しようとする。

まず、第1章では、採用管理が取り上げられる。新規学卒者を毎年4月に採用する方式は、欠員補充型のアメリカなどで見られる方式と異なっている。また、採用に際しては、「信用第一」と「連帯保証」という江戸時代以来の原則が機能しており、そのために職務能力より人物本位の採用が行われ、大学や高校など学校が保証人として仲介する形式をとってきた。学校毎に採用枠を設けるような方式は、一般には、「学歴主義」と考えられてきたが、むしろ、学校に対して長期にわたる良好な信頼関係を築くために採られてきたものであろう。

即戦力を採用しない以上、入社後の教育・訓練が重視される。第2章では、「マニュアル」と「しつけ」という概念を提示して、企業ばかりでなく、学校における職業教育のあり方を比較考察し、アメリカなどでは、学校教育では「しつけ」が行われた後、仕事は「マニュアル」で行われるのに対して、日本では「マニュアル」型学校教育の後、「しつけ」型の職業教育を行うという社会全体の仕組みの違いを明らかにした。この違いは、単なる企業の採用が、社会全体に影響していることを表わしている。

第3章では、第2章で提示したフレームワークにもとづき、「能力観」の国際的比較に言及し、企業内の配置や人事異動のあり方の違いを説明した。通常、スペシャリストとジェネラリストとして対比されるキャリア・パスの違いの意味を考察した。

第4章では、昇進や競争のあり方の日本の特色を考察した。そして、日本では、学歴や資格はアメリカほど重視されず、むしろ、定期人事異動という形でいろいろな職務を経験し、働きながら職務能力を養成して行く独特の方式をとっている。

このような考察にもとづき、「日本型人事管理」の特徴として、「終身雇用」や「年功序列」がしばしばあげられるが、これらは、それほど大きな意味があるわけではないと結論づけた。そして、学歴や資格をあまり評価対象とせず、解雇をできるだけ避けて、企業内で配置転換しながら人材育成を行うことによって、多くのメンバーを激しい競争に巻き込み、企業の活力を生み出してきた点に、その特徴を見出すべきであるとした。

これらが、今崩壊しようとしているが、それは企業の競争力の減退を意味するだけではなく、社会全体の混乱を惹起するであろうとするのが、全体の結論となる。

### 論文審査の結果の要旨

本論文は、タイトルが、「現代日本企業の人事戦略」とされているが、このタイトルから予想されるような人的資源管理の方策として、人的資源の最適配分を研究することを意図しているわけではない。著者はドイツ経営学の知的伝統を受け継ぎ、日本企業の人的管理方針を歴史的に、さらに、管理原理を追求しようとする意図を持って論じている。その点では、類書にない特徴を持ち、著者しか持ち得ないような視点から、論理展開を行っているといえるが、他方で、この視点が人的資源管理論とは異なることを十分に説明しているとはいえないために、読者を誤解させる可能性を持っているともいえる。

つまり、人的資源管理論が、人的資源を能力のプールとしてとらえるのに対して、本論文はそれぞれの社会における能力観が人材の管理に反映しているとして、その原理を比較するという視点を提示する。この視点の下では、最適に資源配分ではなく、配分の原理と最適に基準が比較されることになる。その意味では、これまでの人事管理論には見られない視点であり、刺激的な論文であると評価できる。

また、いわゆる日本的経営論として提出されている日本企業における組織管理の枠組みがどのように有効であったのか、さらに、それが現在の時点で、有効性を保っているかという点を論じている。組織管理の手段としての人事制度が有効に機能しているという評価は、その時点時点だけで把握、従業員の労働生活の全体にわたるものであるために、長期的評価を必要とする。ところが、企業が置かれた社会経済的環境条件によって、人事制度は手直しされていく必要がある。その意味では、短期的な制度の改変によって組織管理を行うことは危険でもある。社会における組織原理や労働観・能力観を比較し、それと管理制度の整合性を考慮するという視点を提出したことが本論文の学問的貢献であると評価できる。

さらに、比較のための枠組みとして、「しつけ」と「マニュアル」という概念を、know howとknow whyの差異として示し、どのようにすればタスクを遂行できるかと、なぜそのタスクを遂行するのかという理解の差として提示している。この差異は文化的な問題ではなく、状況において使い分けられる基準の差異であり、それが能力観の差異に対応して、使い分けのルールが異なっていると指摘は重要である。

また、地方大学における学生の求職行動についての情報は非常に貴重であり、これが学問の対象として追究されるべき領域であることを示した点も貢献と認められる。

学問的貢献は少なくないものの、問題点もまた存在する。本論文における企業の人事管理、さらに能力観の差異についての現象記述は、筆者のヨーロッパ居住時の体験に基づくものが大きな比重を占める。経験科学としての経営学が、個人的経験を含めること自体は問題ではないが、個人の経験を相対化して一般的命題に展開するプロセスが十分ではないために、論文作成の技術として、十分な説得力を持ち得ない。

文化人類学におけるエスノグラフィーが同様な方法を採用するために、筆者は経営人類学的接近を標榜するが、文化人類学的方法的訓練はより厳密な体系性を持っている。この点については、現在の出版事情から、方法論的言及まで行うことを編集者が忌避する傾向があり、出版助成を受けない場合には、できるだけ一般書としての需要に応えるように圧力がかかるという事情があるものの、最終的には著者の責任であることは免れない。

方法論についての言及が不十分であるとはいえ、その成果についての貢献は十分であり、本論文を博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、平成15年6月22日、論文内容と、それに関連した試問を行い、合格と認めた。