

| | |
|------------|---|
| 氏名・(本籍地) | きたに ひろし 木谷 宏 (東京都) |
| 博士の専攻分野の名称 | 博士 (経営学) |
| 学位記番号 | 乙第7号 |
| 学位授与の日付 | 平成27年9月11日 |
| 学位授与の要件 | 麗澤大学学位規則第5条第2項該当 (論文博士) |
| 学位論文題目 | 人的資源管理論の限界と 「社会的報酬」に基づく人事管理の再構築 ーポスト成果主義と人材多様性に向けてー |
| 論文審査委員 | 主査 小野 宏哉 教授 副査 中野 千秋 教授 副査 大場 裕之 教授 副査 今野 浩一郎 教授 学習院大学 教授 副査 脇坂 明 教授 学習院大学 教授 |

内容の要旨

1. 論文の要旨

本論文は、人的資源管理論の到達点と限界を示し、日本における人事労務管理に必要なかつ適用可能な「社会的報酬概念」を提唱するものである。

はじめに、産業革命以降の工場現場を中心とした人事労務管理からホワイトカラーを中心とした1980年代以降の人的資源管理への、欧米における発展過程を踏まえ、日本における年功制、職能資格制度、成果主義の変遷を検討し、それぞれの特徴と課題を抽出する。その上で、職能資格制度が色濃く残る今日の成果主義の抱える欠陥とその克服の可能性について検討を進め、成果主義以降のこれからの人事管理の課題が、企業の社会性と人材の多様性を踏まえた人事管理であることを、文献調査に依拠して明らかにする。ここで明らかにされた課題をポスト成果主義と人材多様性に対応する人事管理と呼び、その課題解決の検討を進めるなかで、人事管理の中心的な要素である報酬に着目して報酬概念の系譜を辿り、新たな報酬概念として社会的報酬を提示する。この社会的報酬が、キャリア的報酬と時間的報酬とにより構成されることを定式化する。さらに、代表的な事例と評される1社を取り上げ、筆者が参画した人事管理および社内調査を対照させながら、実験的な当事者の立場で詳細な分析を進め、上記の課題抽出とその検討内容を検証し、実例において社会的報酬に相当する有効な諸方策を確認する。これらを踏まえ、最後に、社会的報酬モデルを提唱する。従来の経済的報酬と異なり社会的報酬に基づく人事管理モデルとして、キャリア的報酬と時間的報酬とに分けて社会的報酬モ

デルを具体的に展開する。

以上のように本論文はポスト成果主義と人材多様性に対応する人事管理の姿について、企業の社会性概念を援用しながら新たな報酬概念によって統合を試みる先駆的研究である。

本論文において採られた方法論の特徴は以下のとおり3つにまとめられる。

先行研究の調査から、従来の人事管理が抱える3つの限界として、①社会的視点の欠落、②金銭的報酬と心理的報酬の偏重、③従業員の同質性を前提とした管理、を抽出し、ポスト成果主義と人材多様性に対応するためには新たな報酬管理が必要となることを示唆したうえで、それぞれの課題について文献調査に基づき詳しく検討を3つの章にわたり展開し、①企業の社会性概念の推移、②日本における報酬管理の変遷、③ダイバーシティ・マネジメントの現状を明らかにした。その過程で、報酬が経済的報酬と社会的報酬からなる新たな報酬モデルの可能性を提示した。

続いて、成果主義に基づく人事改革を行った一企業の事例を取り上げ、人事担当者として行った企画、調査、分析を詳細に検討し、結果的に社会実験と位置付けられる分析を通して上記の3つの限界の検証を行った。その結果、新たな人事管理のあり方として社会的報酬の概念を導出し、その具体的内容として以下の3つの方向性を提示した。すなわち、①プロフェッショナルに対応するキャリア的報酬であること(社会的報酬1)、②多様な制約社員に対応する時間的報酬であること(社会的報酬2)、③上記を支える経済的報酬は役割と成果に基づくこと、である。

最後に、社会的報酬モデルをキャリア的報酬と時間的報酬を基盤とした人事管理として展開し、文献調査および行政・企業の動向に基づき、具体的な人事管理の施策、制度を提案し、キャリア的報酬を人材価値型人事管理によって、時間的報酬をワーク・ライフ・バランス・マネジメントによって実現することを提言した。

2. 論文の内容

本論文は8つの章から構成されている。

前半にあたる第1章から第4章は主に欧米と日本の人事管理の系譜を辿りながら、今日の人的資源管理および成果主義の抱える課題を抽出して「社会的報酬」という新たな概念を構築し、その必要性を論じている。

第1章 人的資源管理の抱える限界、では産業革命以降、中でも20世紀初頭の科学的管理法を契機とした欧米における人事管理の発生から人事労務管理(PM: Personnel Management)の特徴を概観し、1980年以降に登場した人的資源管理(HRM: Human Resource Management)の概要を詳らかにする。さらに現在の人事管理が抱える限界である、①人事管理における社会的視点の欠落、②金銭面と心理面のみによる報酬制度の限界、③フルタイム労働の男性正社員に基軸を置いた均質的な管理構造を指摘した上で、本論文の仮説としてポスト成果主義と人材多様性に対応するためには新たな報酬管理が必要となることを提起する。

第2章 社会的視点からみた人事管理の限界、では第1章で指摘した「社会的視点の欠落」について検証を行う。社会における企業の役割の変化を企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の概念から吟味し、従業員の有する両面性(身内、ステークホルダー)を踏まえた人事管理を設計する意義を指摘する。

第3章 日本企業にみる報酬管理の限界、では第1章で指摘した「従来の人事管理における金銭的

報酬と心理的報酬の偏重」について検証を行う。19世紀後半から今日に至るまでの年功制、職能資格制度、成果主義の特徴を報酬管理の視点から明らかにし、従来の報酬体系の分解・再編から帰結する社会的報酬概念を提起する。

第4章 同質性に基づく人事管理の限界、では第1章で指摘した「従業員の同質性を前提とした人事管理」について検証を行う。ダイバーシティ・マネジメントを概観した上で、個人の内なる多様性としてのワーク・ライフ・バランスの重要性と多様な人材への対応が企業業績の面からも急務であることを指摘する。

ここまでの検討によって、ポスト成果主義と人材多様性に必要とされる新たな報酬がキャリア的報酬と時間的報酬からなる社会的報酬であることを明らかにする。

第5章 事例による仮説検証－A社における人事改革事例、では筆者が実際に2000年から6年間にわたって実務責任者として携わったA社における人事改革を取り上げる。当事者として成果主義導入の有効性を検証する過程で、まず、すでにプロフェッショナル化の進んだ社員に対する満足度意識調査、組合の聞き取りを通して、成果主義導入による労働価値観の変化と同制度の課題を確認する。ついで、成果主義に併せ採られた公募制のもとで、満足度の男女格差対策に採られた女性役職社員に対するポジティブ・アクションを経て、全社的なワーク・ライフ・バランス施策へ移行した過程を分析する。これらを通して、①役割と成果に対する公正な賃金分配、②適切な評価、配置、育成の提供、③ワーク・ライフ・バランスの提供、の影響を確認し、それぞれが経済的報酬、キャリア的報酬、時間的報酬に対応することを検証し、社会的報酬仮説の妥当性を確認した。

第6章と第7章では社会的報酬の具体的な内容を検討する。

第6章 社会的報酬モデルとしての「キャリア的報酬」、においては従来の日本企業が行ってきた人事管理を事業規模拡大と男性正社員のニーズに即した“長期的な将来価値に基づく見なし型人事管理”と指摘し、プロフェッショナルに対応する人材価値型人事管理によってキャリア的報酬を提供すべきことを指摘する。

さらに、第7章 社会的報酬モデルとしての「時間的報酬」、では働き方の変化を政府および企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB：仕事と生活の調和）施策の動向から吟味し、働くすべての人々が何らかの制約を抱えていることを明らかにした上で、多様な制約社員に対応するWLBマネジメントによって時間的報酬を提供すべきことを指摘する。

以上の検証とモデル化を踏まえた本論文の結論として第8章では、①企業の社会合理性と従業員の両面性を重視する報酬体系の再構築、②プロフェッショナルを公正に評価・処遇・育成する人材価値管理に基づくキャリア的報酬、③多様な働き方を許容するWLBマネジメントによる時間的報酬、の必要性を主張する。

本研究の結論は次のとおりである。

成果主義以降の多様な人材の管理が求められる今日においては、従来の経済的報酬に加えて企業の社会合理性と従業員の両面性を重視する「社会的報酬」による報酬体系の再構築が必要である。社会的報酬とはプロフェッショナルを公正に評価・処遇・育成する人材価値管理に基づく「キャリア的報酬」の提供と、多様な働き方を許容するWLBマネジメントによる「時間的報酬」の付与を意味する。

従来の報酬モデルにおいて報酬が「経済的（外的）報酬」と「非経済的（内的）報酬」より構成されることに對し、本研究で導かれた新たな報酬モデルでは、報酬が「経済的報酬」と「社会的報酬」

により構成される。「経済的報酬」は公正な賃金分配により提供される。「社会的報酬」は「キャリア的報酬」と「時間的報酬」からなり、「キャリア的報酬」は「人材価値による評価・配置・育成」により提供され、「時間的報酬」は「WLB 支援」により提供される。

これに基づく新たな人事管理のフレームワークは以下の3つにまとめられる。

第一に営利的存在から社会的存在へと企業の枠組みを変えていくことであり、働く場としての企業を従来の経済合理性からそれを包含する形によって社会合理性へと進化させることである。そのためにはすべての企業が CSR（企業の社会的責任）を果たすべく、経済的側面のみならず社会的側面のボトムラインを基軸とした経営を行うことが不可欠となり、人事管理がステークホルダーダイアログとして行われることを意味する。

第二は見なし型人事管理から人材価値型人事管理へと軸足を移し、働く人々のすべてをプロフェッショナルに育成することである。従来のように一握りのエリートやスター社員を育成・選抜するための人事管理ではなく、パートタイマーやアルバイト、若年者や高齢者、男性も女性も全員が活躍できる企業風土、処遇、そして育成が不可欠となる。

そして第三がワーク・ライフ・バランスによる多様な働き方の実現であり、これは企業が預かっていた人々の時間を返還する試みでもある。このことによって、ポスト成果主義における多様な人材の管理が可能となるのである。

本研究の残された課題は以下の通りである。

- ①構築された社会的報酬概念による報酬モデルを定量的に分析する。
- ②人事管理の対象をホワイトカラー以外に広げる。
- ③報酬概念から外れた心理的報酬を再検討し、報酬概念を再構成する。
- ④人材価値に基づく採用、配置、評価、育成を「キャリア的報酬」として包括的に纏めた点を、より精緻化する。

論文審査結果の要旨

1. 審査概要

以上のようにまとめられる内容について口述試験を行い、全体としてつぎのように評価および指摘を受けた。

下読み会、下読み発表会で提起された諸点に適切に対応されている。すなわち、重要な点は本文に取り込まれており、なお検討が期待される部分は残された課題として明記されている。また、事例研究の部分はそれ自体が成果主義の貴重な研究材料であり、さらに可能な限り発展させることが期待される。全体として、本論文はポスト成果主義と人材多様性に対応する人事管理の姿について、企業の社会性概念を援用しながら新たな報酬概念によって統合を試みる先駆的研究であると評価された。

2. 審査結果

審査委員会では、(1) 社会的報酬概念を提唱した研究の先進性、(2) 成果主義を実際に取り入れた企業の人事管理の責任者として導入および調査・研究・共同研究を行い、詳細な分析をもとにした

事例研究としての質の高さ、の2点について一致した評価を得た。人的資源管理論の分野において新たな視点を提起し、学術的かつ政策的にも価値のある研究成果と評価した。

著者は著書、論文および多くの論説・報告書等により論文提出による博士として十分な研究成果を公表している。そのうえでさらに、審査委員会は、本論文を著書として速やかに発行することを勧める。

このような審査過程および評価をもとに、審査員は全員一致で本論文に対し、「博士号（経営学）の授与に値する」との結論を得た。