

人事／人間資源管理研究方法の選択

山口 博 幸

I 科学的研究の目的と人事／人間資源管理研究

われわれは人事／人間資源管理 (personnel/human resource management) について経営学的に研究しようとしている。それは、どのような研究方法をとることを意味するのであろうか。学的研究であるから、現実を離れてもっばら文献をたよりにして「理論的」に研究することであらうか。あるいは、それより現実について「実証的」に研究することが経営学的なのであろうか。あるいは、それよりも現実の改善に役だつような「実践的」な研究でなければならないのであろうか。

一般に、科学的研究の目的ないし任務は、つぎの3つにあるとされている (Cohen & Cyert, 1965; 西田, 1969年; 野中, 1974年)。

- (1) 現象の説明 (explanation)
- (2) 現象の予見 (prediction)
- (3) 現象のコントロール (control)

第1の説明とは、最も単純に定義すれば、「結果」としての現象と、その「原因」となる現象とを、論理的に関連させることによって、「なぜ」という疑問に答えることである。したがって、われわれ研究者は、当面解決しなければならない「問題」をまず結果としてとらえ、その結果を生み出す原因を探り出す態度を身につけなければならない。この「なぜ」という疑問に答えようとする態度をもつことが、理論的研究の第1条件である。しかし、個別現象間の因果関係を明らかにすることだけでは理論的とはいわない。一般的な概念による説明が理論的研究の第2の条件である。概念は、現象を照らすサーチライトにたと

えられる。概念なしでは、闇であって、現象を理論的にみることはできない。したがって、われわれ研究者は、原因や結果を記述する概念を選択できなければならない。複数の概念を選択し、それらを論理的に関連づけた命題(proposition)ないし命題の集合は、「概念的フレームワーク」「理論モデル」「理論的仮説」などとよばれる。あるいは単に「理論」といわれることもある。そして、その最も基本的な中核部分を、われわれは「パラダイム」という。それは「基本的なものの見方」である。パラダイムがあれば、派生的な理論的仮説や後述の特定仮説の演繹をガイドしてくれる。

われわれは人事/人間資源管理について研究する際においても、理論的研究は避けることはできないと考えている。ただ、われわれが「理論」という場合は、「理論的にはそうだが、現実は違う」というふうに、理論対現実を対立的には考えていない。現実を説明するのが理論であり、両者は不可分のものである。もっとも、現実(現象)とは説明対象の方をさし、理論とは説明手段の方をさす、という意味では対立的である。

第2の予見とは、説明とは逆に、原因のほうから結果を、あるいは理論のほうから現実(現象)を、論理的に演繹することである、といえよう。したがって、しっかりした説明ができていれば、予見はそうむづかしいことではないようにみえるかもしれない。しかし、「予見は現実に照らして検証されるべきである」という実証科学の立場にたつと、それほど簡単なことではない。概念は何を観察・測定すべきかについて「一般的定義」を与えられたものであり、個別具体的に観察・測定可能な現象を直接的に指示するものではない。現象の観察・測定という操作(operation)を可能にするためには、「概念の操作化」という作業が必要になってくる。この作業によって、概念は「操作的定義」が与えられる。操作的定義が与えられた概念は、とくに「インディケータ」とよばれる。複数のインディケータを選択し、それらを論理的に関連づけた命題ないし命題の集合は、「特定仮説」「作業仮説」などとよばれる。単に「仮説」あるいは「モデル」とよばれることもある。特定仮説に含まれる因果関係がデータによって確定されたとき、「仮説は検証された」という。

以上のことを社会学の古典的実証研究である Durkheim の『自殺論』(1897) を例にとってみることにしよう(高根, 1979年, 参照)。Durkheim の理論的仮説は、「社会的結合の度合は不安を左右する」というものである。概念としては、「社会的結合」と「不安」が選択されている。それぞれを操作化したインディケータが、「宗派」と「自殺率」である。したがって、「カトリックはプロテスタントより自殺率が低い」というのが、特定仮説である。「社会的結合」は、「既婚未婚」「子供の有無」などにも操作化される可能性をもっているので、一般的に定義された概念である。

われわれは、人事／人間資源管理について研究する際においても、実証的研究は志向すべきものと考えている。ただ、われわれが「実証」という場合は、「理論的にでなく実証的に」というように、理論対実証を対立的に、あるいは二者択一的には、考えていない。実証の対象は基本的には理論であり、両者は不可分のものである。むしろ、われわれは「理論なき実証研究」に陥らないよう志向すべきである。実証研究のためには、概念の操作化や因果関係の確定法などのいわゆる「科学的作法」を身につけるべきであり、方法の選択能力が必要である。これについては、節を改めて述べることにして、科学的研究の第3の目的に急ぎたい。

第3の現象のコントロールとは、説明や予見の検証によって確認された因果関係についての知識を応用して、結果としての現象に価値判断を加え、望ましいと判断された結果を導くような原因をつくりだしてゆくことを指している。たとえば、 X_1 という原因からは Y_1 という結果が生じ、 X_2 という原因からは Y_2 という結果が生じることが確認され、 Y_2 より Y_1 が望ましいと判断されたとする。 X_2 を改め X_1 をつくりだしてゆくことが、現象のコントロールである。現象のコントロールを目的とした研究の成果は、社会改善のための実践的施策を提言する「政策論」として提示されるのが、普通である。

ところで、人事／人間資源管理でいう「管理」とは、企業が主体となって実施する施策のことである。⁽¹⁾ このことから、人事／人間資源管理に関する研究は、

(1) 経済学では、理論・政策・歴史の領域区分が比較的是っきりしていて、経済政策論・社

当然のことながら、「実践的」なものでなければならない、と思われるかもしれない。われわれも、このこと自体に異論はない。

ただ、政策論への接近法には、2つの区別されるべき方法があることを、見のがすべきではない。その第1は、現象のコントロールのところでも述べたように、説明や予見の成果、言い換えれば理論的研究と実証的研究の成果に直接もとづいて政策論の展開をおこなうアプローチである。これを簡単に因果分析にもとづいた政策論とよんでおこう。しかし、政策論へのアプローチはそれ以外にも可能であり、現に存在する。「こうこういう目的の達成には、こうこういう施策（手段）が有効であった」という個人的経験にもとづいて、政策論（手段体系論）を展開したり、特定目的から有効な手段を抽象的に推論して政策論を展開したり、あるいは両者を混合させたアプローチが可能である。現に、人事／人間資源管理が「人事管理」とよばれていた時代には、このアプローチによる人事管理体系論が主流であった。この第2の方法を簡単に目的手段分析による政策論とよんでおこう。われわれは言うまでもなく、前者の方法を選択しようとしている。

かくて、われわれが人事／人間資源管理について研究する際には、実践的政策論を避けることはできない。ただ、われわれが「実践」という場合、「理論的研究でなく実践的研究を」というように、理論対実践を対立的に、あるいは二者択一的には考えていない。真に実践的な政策論は、理論的研究や実証的研究の成果として得られた因果関係の知識にもとづいたものであり、両者は不可分のものである。むしろ、われわれは「理論なき政策論」や「予見（実証）なき政策論」を排除すべきだと考えている。

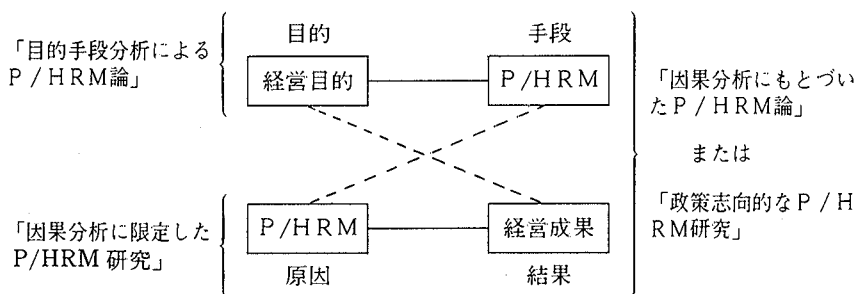
実践的研究を人事／人間資源管理研究の目的に含めることは、理論的研究や実証的研究にも、影響をおよぼしてくる。つまり、政策志向的な理論的・実証的研究となるのである。「科学の任務は説明と予見のほかはない」という限定的立場にたつと、“So what?”と問いたくなるような結論的命題（検証済み仮説）

会政策論などの性格も、一般に受け入れやすいようだが、経営管理論・人事管理論などは、「理論」と誤解されなくもないので、注意が必要である。

を導く危険性をもっている。理論的に説明され、因果関係が確定されたことは確かだが、「それがどうしたというのだ」「それでどうしろというのだ」と問いたくなるような、実践的インプリケーションを示唆しないような研究に、陥る危険性である。政策志向的な理論的・実証的研究は、仮説形成や仮説検証の段階から、「常に“So what?”の視点から問うてみる」（野中ほか、1978年）ことによって、上のような危険に陥るのを防ぐことができる。

以上を要するに、われわれは、現実（現象）を説明するのが理論であり、理論なき実証研究からは深い洞察は得られないし、理論的研究や実証的研究の裏づけのない政策論は実践性も限られるであろう、という立場に立ち、因果分析にもとづいた政策論ないし政策志向的な理論的・実証的研究の方法を選択するものである。

これまでの議論を人事／人間資源管理研究に適用してみよう。図1は、人事／人間資源管理研究に必要な若干の概念を選び出し、「目的手段分析による人事／人間資源管理論」「因果分析に限定した人事／人間資源管理研究」、および「因果分析にもとづいた人事／人間資源管理論」ないし「政策志向的な人事／人間資源管理に関する理論的・実証的研究」を比較したものである。選び出された概念は、「人事／人間資源管理」「経営目的」「経営成果」の3つに限定してある。あくまで、研究の出発点としての、概念の選択である。



注) P/HRM は、人事／人間資源管理の略称で、……は、密接な関係があることを示す。

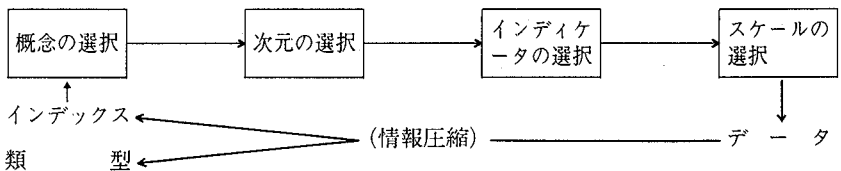
図1 人事／人間資源管理研究のタイプ

この項を終るにあたり、注意を喚起しておきたことが一つある。われわれは、「説明」についての論述の際、「研究者は、当面解決しなければならない問題を、まず結果としてとらえ、その結果を生み出す原因を探り出す態度を身につけなければならない」と述べた。ところが図1においては、人事/人間資源管理に関する研究でありながら、人事/人間資源管理の問題を結果としてとらえていない。もちろん、人事/人間資源管理を結果としてとらえる立場もありえよう（特定の人事/人間資源管理が、なぜ採用されるようになったか、と問うことによって）。しかし、われわれは経営成果を結果としてとらえる立場を選択する。「因果分析にもとづいた政策論」を志向するからである。「政策志向の理論的・実証的研究」を素直に表現するならば、組織現象に関する研究、つまり組織論がふさわしい。「管理とは組織の形成・運用のことである」(Simon, 1958)という立場に立つからである。この場合、「経営目的」「経営成果」をそれぞれ「組織目的」「組織成果」といいかえて限定すれば、もっとその立場が明瞭になるだろう。このことは、われわれの「経営学的研究」の限界も示している。われわれの経営学的研究とは「組織論的研究」の⁽²⁾ことである。

II 実証研究の方法——仮説の検証と発見——

1. 概念の操作化

実証研究を研究の目的として含めるならば、概念の操作化と因果関係の確定



出所) 野中, 1974年, 図4-3 (ただし, 一部加筆)。

図2 概念操作化のプロセス

(2) 「限界」と述べたが、組織論的研究は、企業現象を対象とした経済学的研究にない経営学的研究の差別的特徴でもあろう。

法を身につけ、それらの選択能力が必要になる。まず、概念操作化のプロセスは図2のように図示することができる。

概念の選択とは、理論構築に必要な作業であり、説明のところで述べた。したがって、概念の操作化は、つぎの3つの過程からなるといえる(野中, 1974年)。

- (1) 次元 (dimensions) の選択
- (2) インディケータ (indicators) の選択
- (3) スケール (scales) の選択

第1の次元とは、概念に含まれる複数の「要素」ないし「側面」のことをいう。異なる要素ないし側面を含む概念を単一のものとして扱おうと、正確な観察・測定はおこなえない。したがって、概念の操作化の第1ステップは、次元を確認し、選択することである。次元を経験的に確認する方法として今日一般に知られているものに、因子分析 (factor analysis) の技法がある。これにより確認された次元は、幾何学的空間において直交軸をなしている。われわれは、このようにして確認された「経験的次元」と、異なる側面として抽象的に推論された「先験的次元」の区別になければならない。

第2のインディケータとは、各次元別に観察・測定という操作をおこなうための道具であり、これを選択することによって、概念は操作的定義が与えられる。また、インディケータによって観察・測定され、記述されたものが「データ」ないし「資料」と呼ばれ、実証研究の際の経験的証拠となる。この意味で、インディケータの選択は、概念操作化の過程で中心的なステップといえよう。複数のインディケータが論理的に関連づけられたものが、特定仮説ないし作業仮説とよばれるもので、データによって因果関係が確定されるべき仮説となる。

第3のスケールとは、インディケータの目盛りのことであり、尺度のことである。これにより概念は変数(variable)とよぶことができるようになる。といっても、連続量であらわされる比例尺度のみならず、カテゴリーであらわされる名義尺度までも含んでいる。⁽³⁾したがって、たとえば「年齢」などばかりでなく、(3)「比例尺度」「名義尺度」のほか、温度計のセ氏・カ氏の目盛りで代表される「間隔尺度」と、健康状態の良好-ふつう-悪いを3-2-1で対応させるような「順位尺度」とがある(池田, 1971年)。

「性別」も変数となりうる。

このようにして観察・測定されたデータに関する情報は、「インデックス」あるいは「類型」として圧縮される。概念の次元が単次元であれば、インデックスとして圧縮できるが、多次元であればできない。そのような場合は、各次元ごとの測定値を組合せることによって類型化されることが多い。たとえば、ある概念が2次元からなり、各次元の測定値を高低に2分割するとすれば、その概念は4類型に要約できる。

2. 因果関係の確定

ところで、仮説検証において重要な変数の区分に「独立変数」と「従属変数」がある。独立変数とは、「原因」となる変数のことで、他の要因に影響されず独立であるので、この名がある。従属変数とは、「結果」となる変数のことで、独立変数の変化に従属しているもので、こうよばれる。かくして、仮説の検証とは、特定仮説ないし作業仮説に含まれる因果関係を確定することだといえる。

因果関係を確定するためには、一般につきの3つの条件がみたされなければならない、とされている (Asher, 1976; 高根, 1979年)。

- (1) 独立変数と従属変数の共変 (covariance)
- (2) 独立変数の先行 (antecedency)
- (3) 第三変数の統制 (control)

第1の両変数共変の条件とは、独立変数と従属変数の間に、一方が変化すれば、それに応じて他方も変化する、という条件である。相関係数の有意性検定は、比例尺度などによって測定した連続量間の共変関係を確認する代表的な手法である。もちろん、名義尺度などによるカテゴリーカルな変数間の関連度を検定する手法も多数開発されている。しかし、いずれの手法によるにせよ、この条件がみたされただけでは、時間的順序は確認されていないのであるから、因果関係が確定されたわけではない。

第2の独立変数先行の条件とは、独立変数の変化が従属変数の変化に時間的に先行するのであって、逆ではないという条件である。独立変数の変化を実験

的にまず引き起こして、その推移を観察したり、現場で生起している現象を客観的に観察したり、あるいは論理的思考によって2つの事象間の前後関係を推定したりすることによって、この条件がみたされているか否かを確認できる。しかし、その他の変数の影響かもしれないので、以上の2つの条件がみたされても、因果関係が確定されたとはいえない。

第3の第三変数統制の条件とは、従属変数に影響を与える可能性をもつ、独立変数を除く他のすべての変数、つまり第三変数に、変化がないという条件である。人工的に変化しないような状況をつくらせたり、重要な影響を与えるかもしれない変数値を一定にした上で共変関係をみたりすることで、つまり第三変数を統制することで、この条件がみたされているか否かを確認する。しかし、この確認は容易なことではない。第三変数が「一定であると仮定すれば」という条件をつけなければならないこともある。

以上の3つの条件を確認しつつ、因果関係を確定してゆく方法は、つぎの3つに大別できよう。

- (1) 実験的方法 (experimental method)
- (2) 量的方法 (quantitative method)
- (3) 質的方法 (qualitative method)

第1の実験的方法は、原理的には最も完全な方法だといわれる(高根, 1979年)。それは、上にあげた3つの条件が最もよくみたされやすい、という意味である。社会科学において実験的方法が適用されるときは、図3のように、「実験群」(experimental group)のほかに、それとできるだけ等質な集団である「統制群」(control group)をつくることによって、前者にのみ独立変数と仮定されている変数の変化を導入し、時間的事後に従属変数の両群比較によって共変関係が確認される。その他の変数を含む状況を一挙に統制するので、「状況的統制」の方法といえる(Smelser, 1968; 高根, 1979年)。このように原理的には完全な方法だが、倫理的制約や適用範囲が現存の小集団に限定されるなど、限界も大きく、現実にはあまり用いられない。われわれの知るところでは、いわゆる「ローソン実験」(Roethlisberger & Dickson, 1939)は、この方法によるもの

でなく、わずかにハーウッド社縫製工場での「ハーウッド実験」(Coch & French, 1948) にみられるだけである。

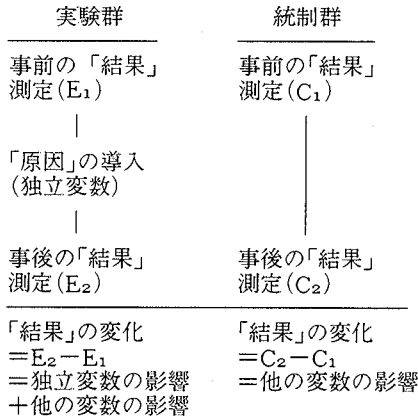


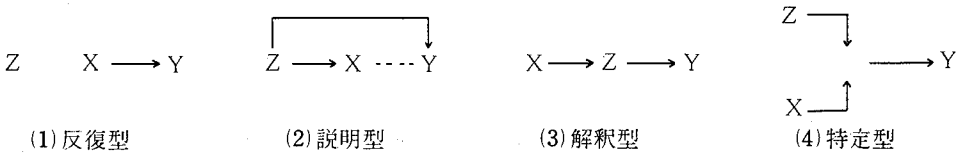
図3 統制群を用いた実験的方法の原理

3. 多変量関係の基本型

第2の量的方法を代表するのは、Lazarsfeld(1955)らによって開発されたというサーベイ・リサーチ法がある。サーベイ・リサーチ法とは、世論調査法で発達したサンプリングの技法と、因果関係の推論法とを、融合させた方法をさしている。それは、二変量解析に加え、第三変数が逐次とりあげられ、「数学的統制」もなされるので、多変量解析の適用でもある(高根, 1979年)。このような3つの変数の組合せによる多変量解析の結果を、Lazarsfeld(1955)は、つぎの4つの基本型に要約し、「精緻化の型」(types of elaboration)とよんでいる。つまり、第三変数の導入により、二変量解析を精緻化し、テストしているのである。

- (1) 反復型 (replication)
- (2) 説明型 (explanation)
- (3) 解釈型 (interpretation)
- (4) 特定型 (specification)

この4つの基本型の違いは、図4のように図示することができるであろう (Cf, Aaker & Day, 1980; Drenth, 1984)。



注) ただし, X = 独立変数, Y = 従属変数, Z = 第三変数。また, 矢印の交差は, 交互作用を表す。

図4 多変量関係の基本型

第1の反復型とは、第三変数 (Z) を導入しても、2変数関係 (X→Y) は持続し、反復するものをいう。2変数関係のテストは合格したといえる。

第2の説明型とは、第三変数の導入によって、2変数関係は消滅し、しかも第三変数が2変数いずれよりも時間的に先行する場合をいう。いわゆる「疑似相関」は、この型に相当する。この場合、第三変数は「先行変数」(antecedent variable)とよばれる。第三変数が先行変数として、2変数関係を説明しているため、説明型とよばれる。疑似相関の有名な例としては、教会の数とねずみの数との相関がある。第三変数として、都市化の程度を導入し、統制すれば、2変数関係は消滅し、しかも両変数に先行している。もし、分析によってこのような結果になれば、それは説明型をなしている。

第3の解釈型とは、第三変数の導入によって、上と同じく2変数関係は消滅するが、しかし第三変数 (Z) の変化が時間的にみて独立変数 (X) の変化と従属変数 (Y) の変化の中間で生起する場合である。この場合、第三変数は「媒介変数」(intervening variable)とよばれる。たとえば、参加的管理方式は高い生産性をもたらすという関連が確認されたとする。しかも、第三変数として、⁽⁴⁾従業員の状態 (attitude) を導入したら、前の2変数間関係は消滅したとする。

(4) Likert (1961; 1967) は、第三変数の導入によって、前の2変数間関係の消滅を確認することによって、「媒介変数」を発見したわけではないが、ここで述べている例はかれの研究を頭において述べている。

この場合、従業員の態度は管理方式によってつくられるもので、生産性には先行することが確認されるならば、態度は媒介変数である。参加的管理方式は、従業員の好意的態度を高めることによって、高生産性をもたらすのだと、解釈を与えているのである。

第4の特定型とは、第三変数が2変数関係を強めたり、弱めたりする、条件となっている場合である。第三変数はその条件を特定化しているのである。従属変数(Y)にたいして、独立変数(X)と第三変数(Z)とは、いわゆる「交互作用効果」をもたらしているのである。人事/人間資源管理研究の分野においても、「コンティンジェンシー・モデル」が多くみられるが、特定型を想定したものである。この場合の第三変数は、「モデレータ変数」(moderator variable)ともよばれる。たとえば、従業員の経営参加と業績との相関を、従業員の独立欲求の高低集団別にみると、高い集団では強い相関がみられたが、低い集団ではほとんど無相関であった(Vroom, 1960)。この分析結果は特定型の例であり、独立欲求の高さはモデレータ変数である。

どのような技法を適用して、これらの型を確認してゆくかは、多様であり、あらかじめ選択しておくわけにはゆかない。データの性質によって、また技法の発展状況に応じて、使い分けてゆかざるをえない。サーベイ・リサーチ法が開発された初期の頃は、クロス表ないし分割表(contingency table)を適用しての「精緻化」が多かったようであるが、その他にも、第三変数の統制による相関係数の比較、分散分析(ANOVA)による交互作用効果の算出、重回帰分析の適用など、多様である。

これらの技法を適用すれば、統計学的な「検定」ができるのであるから、仮説検証にはむいている。しかし、量的方法に対しては、「技術にとらわれて、歴史も社会の全体像も見えない、近視眼的な断片的解決法」という、とくに質的歴史的方法を信奉する社会学者からの批判がある(高根, 1979年)。この批判にもみられるように、サーベイ・リサーチ法に代表される量的方法にも限界はある。

4. ケース・スタディ法と仮説発見

第3の因果関係確定法としての質的方法には、さまざまな名称のものが含まれる。「ケース・スタディ法」(case study), 「参加観察法」(participative observation), 「フィールド・ワーク法」(field work), 「逸脱事例分析法」(deviant case study), 「比較例証法」(comparative illustration)などである。共通して、①断片ではなく全体を見ようとする、②歴史のダイナミズムを把握しようとする(質的方法は、「質的歴史的方法」といわれることもある)、③なんらかの具体的な「事例(ケース)」をとりあげること、などが、量的方法と比較しての差別的特徴としてあげられよう。もちろん、このような質的方法に対しては、「厳密な論理と証拠に基づくよりは、研究者個人の主観による印象的な研究」という、とくに量的方法を信奉する社会学者からの批判もある。このような批判を克服するためには、因果関係を確定するための条件をできるだけ満たすように洗練するしかない。

因果関係を確定するための条件(①独立変数と従属変数の共変、②独立変数の先行、③第三変数の統制)を、どの程度満たしているかという点からみれば、質的方法は、図5のように、4つの段階に分けることができよう。質的歴史的方法であるから、第2条件は満たされているとしよう。第1段階は、唯一(種)の事例を記述するにとどまり、第1条件と第3条件をみたすことができない段階である。第2段階では、「特殊事例」の記述に重点がおかれても、研究者が通常経験する「通常事例」との暗黙の比較がみられれば、かろうじて第1条件が

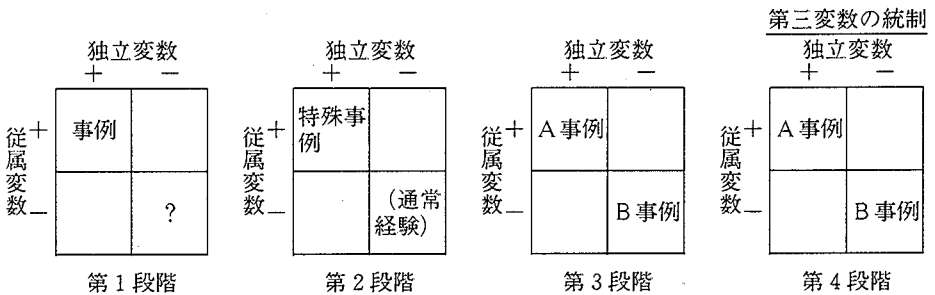


図5 因果関係確定法としての質的方法の諸段階

みたされる。第3段階では、2種以上の事例が明示的にとりあげられ、比較することによって第1条件がみたされる。第4段階では、それに加えて第三変数の統制の条件もみたされる。

「ケース・スタディ」あるいは「ケース・メソッド」は、経営学においては最も頻繁に耳にすることばであろう。経営学の理論的展開のあとにケースを掲載した教科書や、ケースをひとまとめにした「ケース・ブック」などを目にすることもできる。具体的個別企業についてインタビューや既存資料からケースは記述されている。しかし、この方法を因果関係の確認に用いるときは、注意が必要である。第1段階にとどまる危険性をもっているからである。

「参加観察」とは、事例となる集団に参加して、すなわち一時的にせよその集団の一員となることによって、事例を観察し、記述する方法である。事例が通常経験と大きく違わないときは、因果関係確認法としては、ケース・スタディと同じ危険性をもつことになる。参加観察法を適用した古典的な研究例としてはWhiteの『ストリート・コーナー・ソサイエティ』(1943)を、また最近の研究例としては、Coleの『日本のブルーカラー』(1971)など(1979)を、われわれはみることができる。Whiteは、イタリア人街やノートン街という特殊事例に潜入してのグループ・ダイナミクスについての観察であり、通常はアメリカ人としての経験をもつColeは、日本企業に一時的に勤務しての観察であるから、すくなくとも第2段階には達している。

「逸脱事例法」は、社会の多数派の「正常」な行為から逸脱した行動、つまり逸脱行動(deviant behavior)を事例としてとりあげる方法である。非行少年、アルコール中毒者、少数民族、スラム街住人などの行動が、逸脱行動の例である。「逸脱」は、暗黙にせよ、「正常」との対比があるので、因果関係確定法としては、第2段階に達している。参加観察法との併用が可能である。White(1943)はその研究例である。

「フィールド・ワーク」とは、文明社会に育った人類学者が未開社会に滞在し、その事例を観察し、研究する方法をさす。「人類学の方法」ともいわれる。未開社会という、文明社会からみれば、「逸脱社会」での参加観察である。した

がって、因果関係確定法としては、第2段階に達している。また、未開社会のみならず、外国も「逸脱事例」とみれば、外国に滞在しての観察研究も、この方法と本質的に異なることはない。Cole (1971; 1979) は、その研究例である。『サモアの青春』(1961)などを残している文化人類学者 Mead は、「文化を研究するには外国人のほうが有利」と述べているという(高根, 1979年)。フィールド・ワークの方法が適用できるからであろう。

「比較例証法」とは、「比較社会学の方法」ともいわれ、図5の第3段階に示すように、すくなくとも2種の事例を明示的に取り上げ比較することによって、因果関係を確定する方法である。明らかに因果関係確定のための第1条件をみたすことができる。さらに、第三変数の統制があれば、第4段階に達することができる。「体系的比較例証法」(systematic comparative illustration)とよぶことができるものになる。

Durkheim とならんで社会学の祖とされる Weber は、『プロテスタントの倫理と資本主義の精神』(1904/05)において、「宗教倫理」と「資本主義の精神」との因果関係を、プロテスタントとカトリックの事例によって比較例証し、さらにその後の宗教社会学の展開においては、インドや中国などの非西洋の事例をもとりあげ、前近代化社会の経済状態という第三変数を統制することによって(前近代化社会の経済状態が同一であることを確かめたるうえで)、西洋資本主義先進国との比較で、同様の理論仮説を例証する方法をとっているといわれている(Bendix, 1962; Smelser, 1968; 高根, 1979年)。

われわれの見るところでは、経営史学者 Chandler (1962) もこの方法を採用している。かれは、「組織は戦略に従う」という理論仮説を、「組織構造は成長戦略に従う」と特定化し、GM社やGE社の事例で、「事業部制組織は多角化戦略に従う」ことを例証した後、US スチールなどの事例で、「職能別組織は垂直統合戦略に従う」ことを例証している。さらに、時代背景を同一にすることによって、「一般環境」という第三変数の統制もある。

ところで、⁽⁵⁾ 以上のように述べると、「経営学の方法」ともいえるケース・ス

(5) 以上のような、実験的方法、統計的方法、比較例証やケース・スタディ法のほかに、

タディ法は、幼稚な段階にとどまる方法だという印象を与えたかもしれない。2点に注意を喚起しておきたい。

第1は、幼稚な段階にとどまる「危険性」をもつとittedただけだ、という点である。「ケース」をとりあつかうのにかわりはないのであるから、「ケース・スタディ」の名称で、体系的比較例証法といわれる第4段階まで洗練できる「可能性」ももっている。現に、経営史学者 Chandler (1962)はこの段階に達している。社会学者・高根 (1979年)は、「参加観察法は、逸脱事例分析、あるいは文化人類学的な文化比較という概念操作を経て、一つの科学的方法としての地位を、辛うじて獲得することができる」と、述べている。参加観察法のみならず、ケース・スタディ法についても、同じことがいえよう。

第2は、以上述べてきたことは仮説検証のための因果関係確定法としての評価だ、という点である。実証研究の目的は、しかし、仮説検証だけではない。仮説発見ないし仮説形成のための実証研究も見逃すことはできない。このような目的の実証研究を「探索的実証研究」(exploratory research)と言う。ケース・スタディ法をはじめとする質的方法は、仮説検証の手段としては、科学的方法としての地位を、せいぜい「辛うじて獲得することができる」にすぎないかもしれない。だが、仮説発見の手段としては量的方法に劣らない。この用途の質的方法の意義はけっして小さくない。科学の目的は、「発見と説明にある」(Nisbet, 1970)という表現も可能である。

実証研究の方法に関して、われわれは、仮説検証にはサーベイ・リサーチ法などの量的方法を、仮説発見にはケース・スタディ法などの質的方法を、という大まかな方針を選択することができよう。

Smelser (1968)は、「経済学での典型的な方法」として、他の条件等しかりせば (*ceteris paribus*) という文言で、第三変数が変化しないと「仮定」することによって、それを統制する方法もとりあげ、「ヒューリスティック仮定 (heuristic assumption) の方法」とよんでいる。実験的方法における「状況的統制」や、統計的方法や比較例証法における「概念的(数学的)統制」とは異なる、第3の統制方法である。組織論の分野では、見られないので、本文では省略した。

III 科学研究の蓄積性と文献レビューの方法

これまで、われわれは一般的な科学研究の目的と任務に照らして、人事／人間資源管理研究の目的と任務について、考察してきた。それでは、われわれは、いかなるステップを踏んで、目的に到達し、任務を遂行すればよいのであろうか。探索的実証研究から始めるべきなのだろうか。文献レビューが先であらうか。文献レビューにおいては、個人的経験にもとづいた目的手段分析の結果は、レビューから除外すべきなのだろうか。実証研究の結果はどう扱えばよいのだろうか。

われわれは、科学研究の目的に到達するまでの標準的なステップとして、つぎのようなものがあるのではないかと、考えている (Cf, Cohen & Cyert, 1975)⁽⁶⁾。問題の設定から問題の科学的解決までのプロセスでもある。その順序については、図6のように考えている。

- (1) 問題声明 (problem statement)
- (2) 文献レビュー (literature review)
- (3) 探索的実証研究 (exploratory research)
- (4) 理論モデル構築 (model building)
- (5) 理論モデル検証 (tests of the model)
 - ① サンプリング (sampling)
 - ② 概念の操作化 (concept operationalization)
 - ③ 検証技法 (methods)
 - ④ 検証結果 (results)
- (6) 結果の理論的実践的インプリケーションについての考察 (discussion of the implications)

(6) Cohen & Cyert (1975) は、モデル・ビルディングのステップについて述べているが、かならずしも本稿で述べているように、述べているわけではない。本稿の以下で述べていることは、むしろ、組織論の分野での代表的な学術雑誌 (e. g., *Administrative Science Quarterly*) に掲載された論文や米国の各大学院経営学研究科に提出された博士論文 (doctoral dissertation) の構成項目を参考にしている。

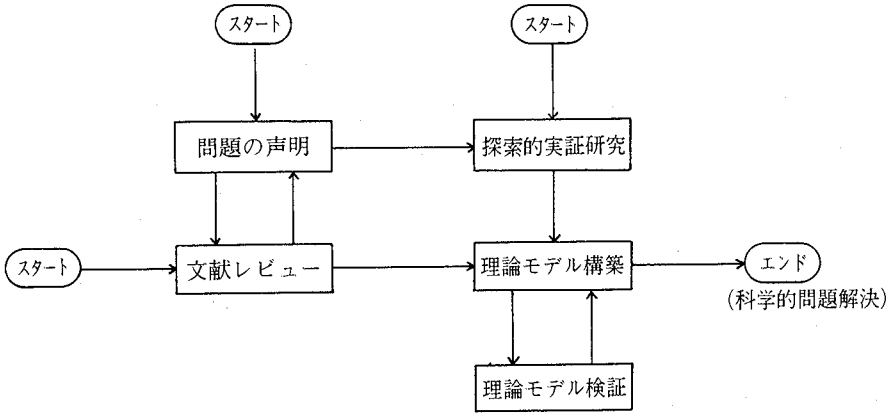


図 6 科学的研究のステップ

「問題声明」とは、研究者が解決しようと思っている、あるいは当面解決しなければならない「問題」を、「声明」の形で述べることである。「○○について」や「○○の問題について」などのように、テーマという名で問題領域を暗示するだけでは不十分で、単純明快な疑問型で声明すべきものとされている (Kerlinger, 1964)。観察可能な現象について、その原因に疑問をもったものが多いという (Cohen & Cyert, 1975)。また、問題の声明は検証可能性を暗示するものでなければならない、という見解がある (Kerlinger, 1964)。操作的に定義された結果変数を用いて声明された問題は、とくに「調査課題」(research questions)とよばれることがある。問題に関連する変数の識別まで、このステップに含めて考える見解もある (Cohen & Cyert, 1975)。

「文献レビュー」とは、設定された問題領域に関連ある既存文献をサーベイし、問題の科学的解決に必要な研究業績がどれほど蓄積されているか、何が残された課題かを、確認し、整理することである。問題解決のための理論モデルは既に構築されており、検証の際のサンプリングに課題が残されているだけかもしれない。あるいは、有用な概念の選択の素材となるかもしれない。あるいは、問題解決に必要な概念もモデルも皆無かもしれない。皆無であることを確

認するためにも、必要なのが、文献レビューである。

問題解決のための理論モデルは、通常は複数の理論仮説からなる。仮説形成の素材は、文献だけではない。探索的実証研究があることは、前に述べた。そのほかにもある。個人的経験にもとづいた目的手段分析の結果も、仮説形成の素材にはなりうる。あるいは、いわゆる「勘」や「ひらめき」によっても、仮説形成は可能である。ただし、それは検証を条件とした「仮説」として形成されるかぎりにおいてである。

「理論モデル構築」とは、結果としてとらえた問題を解決するような原因と、それを記述するような概念を選択し、それらを論理的に結合させた仮説群を形成することである。「問題は、仮説の形で整理されなければ、科学的に解決することはできない」と、いわれる。逆にいえば、理論モデルが構築されれば、一応の解決ということができる。しかし、実証的裏づけのない解決である。

ところで、理論モデル構築の準備段階としての「問題声明」「文献レビュー」「探索的実証研究」⁽⁷⁾は、いずれをまず優先すべきものであろうか。われわれは、いずれからとりかかっても良いと考えている。また、「理論モデル構築」についても、広義に考えている。たとえば、文献レビューを素材にした場合、①既存モデルの借用、②既存概念の借用によるモデル構築、③概念創造によるモデル構築の、いずれも「理論モデル構築」と、考えている。

「理論モデル検証」に必要な、サンプリング、概念の操作化、検証技法については、既に述べた。ここで付け加えることはない。検証結果の提示は研究のステップとして当然であろう。

「理論的インプリケーション」とは、理論モデルを検証結果に照らして、そ

(7) 「予備調査」は、以下のいずれの意味でも使われ、曖昧なので、「使用しない方がよい」とされている（安田、1969年）。

「準備調査」（preliminary survey）——フィールド・ワークが可能であるかどうかを確かめたり、可能ならしめるために現地でおこなわれる下準備の作業。

「試験調査」（pilot survey；pilot test）あるいは「パイロット・サーベイ」——本調査を実施する際の支障となる諸条件を検討するためにおこなわれる、小規模な模擬的調査。

「プリテスト」（pre-test）——調査票を完全なものにするため、調査票の試案を一部の調査対象者に適用して、主として、用語法、文体、配列を検討すること。

の現実妥当性を考察し、理論モデルの修正（理論モデル再構築）を示唆し、今後に残された課題を明らかにすることである。この段階での理論モデル提示は、多少は実証的裏づけのある問題解決といえる。「実践的インプリケーション」とは、検証結果を応用して、現象のコントロール方策を提言することである。

以上を要するに、研究のステップは、「理論構築→理論検証（実証研究）→理論再構築」のエンドレス・サイクルの蓄積からなる螺旋階段のようなものといえよう。このステップは、すべて一人で踏まなければならないものではない。歴史的にも空間的にも蓄積の共同作業である。われわれ一人ひとりには、「ひとかけらの仮説」か、「ひとかけらの証拠」かを、蓄積された共有財産に追加することができれば、オリジナルな貢献ができる。既存のことがらを繰り返しているようにみえるときでも、一回転上位の螺旋階段を踏んでいるかもしれないことを、評価してやる目も必要であろう。

このような蓄積性は科学的研究のもつ、もうひとつの特性であろう。文献レビューは、当該問題領域について、そのような蓄積性を確認する作業である。蓄積がないことを確かめるのも、文献レビューの役割だと、われわれは述べた。研究の蓄積性が上のような性格をもつことを見たわれわれは、さらに文献を見る目を改めなければならないかもしれない。検証結果に時として解釈のはいった結論的命題を収集するためだけではない。モデルや概念を借用するためだけでもない。検証された命題の一般的妥当性はサンプリングによって限定されているかもしれない。概念の操作化に貢献しているかもしれない。

かくして、われわれは文献レビューの方法として、科学的研究の標準的ステップにそって蓄積への貢献をみてゆく方法を選択することになる。このような文献レビューによってのみ、われわれは、今後の理論構築と理論検証で何がなされるべきかを展望することができる。一言にしていえば、理論構築の視点から文献の貢献を評価してゆく文献レビューの方法を選択したい。⁽⁸⁾ 文献解釈や虎の

(8) ここで述べた研究のステップは、研究業績としての学術論文の評価基準をも示唆している。

評価基準が公開されることは多いとは言えないが、Vroom(1960)が受賞した Program

威を借りての自己主張は避けたい。

IV 人事／人間資源管理研究の類型と人事／人間資源管理の類型

1. 組織論の類型

前節でわれわれは、研究をおこなう際、いかなる順序のステップを踏もうと、文献レビューを避けて通ることはできないことを知った。それでは、どのような範囲の文献をサーベイすれば、よいであろうか。それは、図6にもあるように、声明された「問題」のいかんによる。同図も示すように、文献レビューによって、問題が明確になってくるという側面もある。したがって、暫定的なものとなるが、つぎのようなものがわれわれが解決したいと思っている問題である。

- (1) 「結果」としての組織成果、経営成果、ないし企業業績に影響を与え、それを左右する「原因」は何であろうか。
- (2) 人事／人間資源管理は、成果にどの程度の影響を与えるのであろうか。
- (3) どのような理念ないし方針に貫かれた人事／人間資源管理が、大きな影響を与えるのであろうか。
- (4) 人事／人間資源管理を構成する諸施策のうち、どの施策が大きな影響を

in Economic Development and Administration of the Ford Foundation主催の Annual Doctoral Dissertation Competition は評価基準が残っている (Carrol, 1960)。このコンペティションの主旨は、「経営に関する調査研究の優良性の基準 (standards of excellence) を一般化することにある」というのだから、興味深い。その基準は、①問題の重要性とアプローチのオリジナリティ、②適切で強力な分析ツールを使用していること、③既存の理論的フレームワークとの明確な関連性、ないし理論への貢献、④経営の実践への直接的関連性、⑤プレゼンテーションの明快性と効率性、の5つである。「分析ツール」とは、本文で述べた「量的方法」「質的方法」のことを指している。

また、コーネル大学大学院での J. G. March (1965) 編集の *Handbook of Organizations* をテキストとした組織行動論セミナーでは、同ハンドブックに掲載の各論文を評価することを課題とした。そのとき意見の一致をみた評価基準は、①文献レビューの質、②既存概念の統合度、③新規な貢献、④プレゼンテーションの明瞭性、⑤知的誘発性 (intellectual provocativeness)、⑥カバー範囲の広さ、⑦組織分析への適用可能性、の7つであった (Anisef et al., 1968)。⑤や⑦は、今後の研究のための課題を明瞭に示しているか否かという基準のようである。

与えるのであろうか。採用であらうか、教育訓練であらうか、報酬施策であらうか。

- (5) 組織の環境や戦略タイプや組織構造といった「第三変数」は、上の因果関係にいかなる影響を与えるであらうか。戦略策定や組織設計に比べれば、人事/人間資源管理の経営成果への影響は、とるにたらないだらうか。

前にも述べたように、われわれは、人事/人間資源管理の問題を「結果」としてでなく、むしろ「原因」としてとらえている。「良い」企業成果を生むためには、どのような「原因」を導入すべきかということにも発言できる、政策志向的な人事/人間資源管理研究をめざしているからである。

われわれの人事/人間資源管理研究が、「組織論的研究」ともなることも、既に述べた。経営成果や企業業績を組織成果ととらえている。また、「管理」を、組織の設計・運営のことだと、把握している。したがって、人事/人間資源管理も、組織と環境の結合関係についての戦略策定や、組織設計とならんで、経営管理の一環をなす。環境、戦略、組織構造を、第三変数に想定したのは、このような密接な関連性のためである。

以上のような理由で、われわれがサーベイすべき文献は、経営管理ないし組織論に関する文献となる。もちろん、人事/人間資源管理に対する関心を一部に含んだ。あるいは人事/人間資源管理のあり方に重要な影響を与えた、経営管理ないし組織論に関する文献に限る。

かくて、われわれは、経営管理ないし組織論に関する文献をサーベイし、レビューしてゆくことになる。だが、このような限定をしても、その範囲は広く、個人の力量の限界を越えている。いくつかの類型をみきわめておき、各類型を代表する文献をレビューするのが、順当であらう。代表的文献は、また、それ自体が蓄積に貢献のあった過去の文献を知らせてくれる。そのほか、「レビュー・アティクル」も、いくつか公表されている。文献レビューも時間的・空間的共同作業である。

組織論ないし経営管理論の類型論も既にいくつかある。X理論対Y理論 (McGregor, 1960)、オープン・システム・モデル対クローズド・システム・

モデル (Katz & Kahn, 1966) などの、単純な対比論は後に吸収されることになるので、それを除くと、つぎのような類型論が注目される。

March & Simon (1958) によれば、組織についての命題は、組織のなかの人間行動についての声明である。この視点から、かれらは人間モデルが、①機械モデル、②動機モデル、③意味決定モデルの、いずれであるかによって、過去の組織論を類型化するという3分法をとっている。第1類型には、Taylor (1911) の科学的管理法や Gulick & Urwick (1937) の管理論などの「古典的組織論」、第2類型には、官僚制逆機能論、人間関係論、リーダーシップ論、第3類型には、ミクロ経済学や認知心理学が、相当するとしている。

占部 (1968 ; 1975 ; 1984 年) は、上述の人間モデルにもとづいて、管理論の発展類型を、①古典的管理論、②新古典的管理論、③近代管理論、に類型化している。第1類型は、Taylor の科学的管理法と Fayol の管理論が、第2類型は、人間関係論が、第3類型は、Barnard-Simon 理論が、それぞれ代表するという。しかしながら、「人間モデルによる管理論の分類は、決して完全なものではない」(占部, 1981 年) という批判もしている。欲求仮説の違いに注目すれば、科学的管理法が経済人仮説という動機モデルを含んでいることを明らかにしたり、自己実現人仮説の上になつ「新人間関係論」(Argyris, Likert, McGregor, Herzberg などによる管理論) を、社会人仮説の上になつ「初期の人間関係論」(Mayo や Roethlisberger による管理論) と区別できる。この点では、欲求仮説による管理論の分類が適切であることも、示唆している(同上)。

Steers & Porter (1975) は、人間性についての仮説、とくに動機について仮定が異なれば、経営管理の任務も違ってくることに注目して、①伝統的モデル、②人間関係モデル、③人間資源モデルを、区別している。伝統的モデルを代表するのは Taylor (1911) などの科学的管理法であり、人間関係モデルを代表するのは Mayo (1933 ; 1945) や Roethlisberger & Dickson (1939) の人間関係論である。第3類型は、「Y理論」(McGregor, 1960), 「システム4」(Likert, 1967), 「複合人」(Schein, 1972), 「人間資源モデル」(Miles, 1965) などをさし、全体の名称として最後のものを採用したのだという。Steers & Porter

(1975)は、この類型論を「ワーク・モチベーションに対する管理論的アプローチ」の類型としているが、各類型を代表する文献からみて、組織論ないし経営管理論の類型論の一種とみてよいだろう。

以上の3つの3分法は、組織の構成員個人をどうみるかという視点に立っている点、類型が「発展段階」として示されている点で、共通している。このほかに、個人よりも組織そのものをどうみるか、発展段階というよりも、概念の操作化のところで述べた意味での「類型」論もある。以下のものは、いずれも2次元4類型の形をとっている。

野中(1974年)は、組織の「構造」の次元で、オープン・システム・モデルかクローズド・システム・モデルか、成員の「動機」の次元で、それを問題にしているか否かによって、2次元4類型説をとっている。クローズドで動機を問題にしない第1類型を代表するものとしては、「古典的管理論」のほか、Weberの「ビュロクラシー」論が、あげられている。クローズドで動機を問題にする第2類型は、「人間関係論」であり、Mayoとハーバード・グループからLewinを起源としLikertにいたるミンガン・グループの理論を包含する広義のものとしてされている。オープンで動機を問題にしない第3類型は、Simonらの「意思決定論」のほか、Woodward, Thompson, Perrowの「技術学派」や、Burns & Stalker, Lawrence & Lorschの「組織=環境学派」を含む。第4類型は、「今日まだ存在していない」という。

Scott(1978)も、「オープン/クローズド」システム・モデルの次元と、「合理的/社会的」モデルの次元とによって、2次元4類型説をとっている。「合理的モデル」とは、組織構造を、特定目的の合理的追求促進のため設計された秩序と、みなすものをいう。「社会的モデル」とは、組織構造を、ステータスやパワーに関する成員間や集団間の対立を一時的に調整したものと、みなすものをいう。クローズドで合理的モデルである第1類型を代表するのは、Taylor(1911), Weber(1925), Fayol(1916), Gulick & Urwick(1937)である。クローズドで社会的モデルの第2類型には、Roethlisberger & Dickson(1939)やMayo(1945)のほか、McGregor(1960)が含まれている。Barnard(1938)

も、この類型とされていることは注目される。オープンで合理的モデルの第3類型には、Udy(1959)のほか、Woodward(1965)、Thompson(1967)、Perrow(1967)など、野中(1974年)のいう「技術学派」が属する。オープンで社会的モデルの第4類型には、March & Olsen(1976)やWeick(1976)の例をあげてある。Peters & Waterman(1982)は、このScott(1978)の類型論を借用し、第3類型の例として、Chandler(1962)を追加している。

2. 人事／人間資源管理に関する研究の類型

以上のような類型論のうちから、われわれは、基本的に Steers & Porter(1975)の「発展段階」説を採用し、2次元4「類型」論の研究成果を適用して若干の補足をおこなうことにしたい。Steers & Porter(1975)類型論を、われわれの類型論のベースとして採用する理由はいくつかある。

第1に、人事／人間資源管理に対する関心を一部に含んだ、あるいは人事／人間資源管理のあり方に重要な影響を与えた、経営管理ないし組織論に関する文献の類型化に有利だからである。後にもみるように、人事／人間資源管理は、「人事管理」と「人間資源管理」とに大別されるが、その境界線は、人間関係モデルと人間資源モデルの境界線である。Steers & Porter(1975)以外の類型論では、この境界線が明快でない。

第2の理由は、前節までのところで、たどりついた文献レビューの方法を適用してみるときに、有用なことである。研究の目的や方法に照らしてみると、伝統的モデルや人間関係モデルにもとづいた経営管理論や人事／人間資源管理論は、「目的手段分析」の色彩が濃いのである。前者ほど濃い。人間関係論やそれに影響を受けた人事管理論は、多少は「因果分析」的色彩をおびてくるのであるが、その色彩が明確になるのは、人間資源モデルを用いるようになってからである。

第3の理由は、組織そのものをどうみるかより、組織の成員をどうみるかによる類型論のほうが、人事／人間資源管理に関する研究をレビューしようとする者にとっては、有用ではないかと思うからである。人事／人間資源管理は、

従業員という人間を管理対象にしているからである。

要するに、Steers & Porter (1975) の類型論によれば、われわれは、組織論ないし経営管理論の発展段階としての「モデル」が、人事/人間資源管理研究のパラダイムを提供していることを、明らかにすることができる。この類型論をベースにして、われわれは、人事/人間資源管理に対する関心を一部に含んだ、あるいは人事/人間資源管理のあり方に重要な影響を与えた経営管理論ないし組織論、および人事/人間資源管理を主題とした文献を、つぎのような発展段階として、整理しておきたい。

第1は、「伝統的モデル」である。Taylor(1985; 1903; 1911)や Fayol(1916)のような経営管理論や経営組織論の領域を切り開いた古典が、それである。このうち科学的管理法に対する批判をひとつの大きな契機として1920年代のアメリカで登場するのが、「人事管理」(personnel management; personnel administration)である(Yoder, 1942; 藻利, 1964年)。文献としては、Tead & Metcalf (1st ed., 1920), Scott *et al.* (1st ed., 1923), Yoder (1st ed., 1938)などが、残っている。たしかに、人事管理論は、科学的管理法の人間機械視を批判し、「労働力」という生産要素を明示的に取り出し、その生産要素の性格に応じた管理を提唱している(Yoder 1942; 藻利, 1964年)。しかしながら、組織構成員を生産要素としての受動的道具とみなす「機械モデル」であり、「経済人仮説」であることには、古典的管理論とかわりはない。また、目的手段分析の方法を採用している点も、同じである。Taylorが機械技師としての個人的経験にもとづいて科学的管理法を提唱したことは、よく知られている。Yoder(1942)も、最高の生産能率という目的達成の手段体系として、人事管理体制論を展開している点では、目的手段分析である。かくて、人事管理論は科学的管理法に代表される古典的組織論のパラダイムにもとづいていると、いえるのである。

第2は「人間関係モデル」である。ホーソン実験という「人間関係に関する実験的研究」の報告書である Roethlisberger & Dickson (1939) や、その実験の結果として得られた視点から組織や管理を論じた人間関係論(Mayo, 1933; 1945; Roethlisberger, 1942)のパラダイムである。「社会人仮説」という人間

の動機モデルがその中核をなし、「コストの論理」は背後に押しやられる。この Mayo や Roethlisberger の明示的に依拠して展開された「人事管理」論として、Pigors & Myers (1st ed., 1947) がある。たしかに、「実験」という実証研究の方法が適用されている点で、多少は因果分析の色彩をおびてくるが、それは仮説形成のために利用されているだけであって、仮説検証のためではない。Pigors & Myers(1947)も、協定の確保という目的達成のための人事管理体制論をなしている。

第3は「人間資源モデル」である。まず、Argyris(1957), McGregor(1960), Likert (1961, 1967), Herzberg (*et al.*, 1959; 1966) などの「自己実現人仮説」の上にたつ組織行動論がある。組織構成員を「自己」という潜在的な力の所有者とみるところから、この名称が該当する。資源とは潜在的な活用対象をさす。意思決定ないし問題解決という潜在能力の所有者とみれば、近代管理論や期待理論 (Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968) を含めてもよいだろう。また、この類型は政策志向的な理論的・実証的研究としての色彩を強める。とくに、Likert と Herzberg らの研究は、理論的・実証的な因果分析にもとづいて、参加的リーダーシップ、職務拡大という「人間資源管理」(human resource management) を提唱している。ともに、「欲求理論パラダイム」とよぶべき分析パラダイムもあって、実証研究をガイドし、実証結果を理論的に説明しようとしている。期待理論は、もうひとつの分析パラダイムである。この「期待理論パラダイム」を分析パラダイムとした参加的リーダーシップや職務拡大に関する理論的・実証的研究も多い (e. g., House & Dessler, 1974; Hackman & Lawler, 1971; Arnold & House, 1980)。これらの研究も、この類型に属する人間資源管理研究である。この種の間人資源管理研究は、組織行動研究と表裏をなしている。あるいは、人間資源管理が「原因」の側面、組織行動が「結果」の側面をなしている、といった方がよいかもしれない。

第4に、「戦略的人間資源モデル」を、われわれは追加したい。一般に、組織構成員をどうみるかによる類型化は、オープン・システム・モデルの組織論をカバーしきれない欠点をもつ。野中(1974年)のいう「技術学派」「組織=環境

学派」などの組織論をカバーしきれていない。しかし、それらの組織論を源流としつつ、組織と環境を固有の一般変数とした「企業戦略」(corporate strategy)論(e.g., Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978)は、人事/人間資源管理研究に重要なインパクトを与えはじめた。「戦略的人間資源管理」(strategic human resource(s) management)に関する研究(e.g., Tichy *et al.*, 1982; Fombrun *et al.*, 1984; Meshoulam, 1984)の登場がそれを示している。これらの研究に内在する人間モデルは、人間資源モデルをさらに徹底したものとなっている。「能率」(efficiency)を追求するための潜在能力だけでなく、「効率」(effectiveness)を追求するための潜在能力まで、所有している⁽⁹⁾とみられているからである。

3. 人事/人間資源管理の類型

以上4つのモデルにもとづいた人事/人間資源管理に関する研究は、それぞれ固有の人事/人間資源管理を提唱している。われわれは、それを「人事管理」「人間関係論的人事管理」「人間資源管理」「戦略的人間資源管理」とよぶことにする。この4つは、提唱者がもつ「従業員モデル」による、人事/人間資源管理の発展段階でもある。われわれは、その人間モデルを、どの程度に「労働力費用説」か、「人間資源説」かによって、区分している。図7は、それぞれの人事/人間資源管理について、「従業員モデル」のほか、「主たる施策主体」はどの階層の管理者か、何を「施策目標」と考えているか、なにを「重点施策」とするかを、かなり簡略化して描いている。

(9) 「能率」と「効率」の述語は、Barnard (1938)と同じ用法で用いている。Barnardにおいては、「能率」は個人と組織との内的均衡の評価基準をなし、「効率」は組織と環境との外的均衡の評価基準をなす(占部, 1981年; 1984年)。Hofer & Schendel (1978)は、「効率」の重要性を、「ものごとを適切にやる(能率を向上する)よりは、適切なことをやる(効率を向上する)ほうが、重要である」という、Druckerの表現をかりて述べている。

(10) この区分方法は、Cook (1978)からヒントを得ている。Cookは、人事/人間資源管理の資源志向度を測定するため、「労働力費用説-人間資源説」を両極とする20点間隔尺度を開発している(山口, 1987年)。ただし、スコアを4区分して、人事/人間資源管理に4つの名称を与えたのは、われわれの試案である。

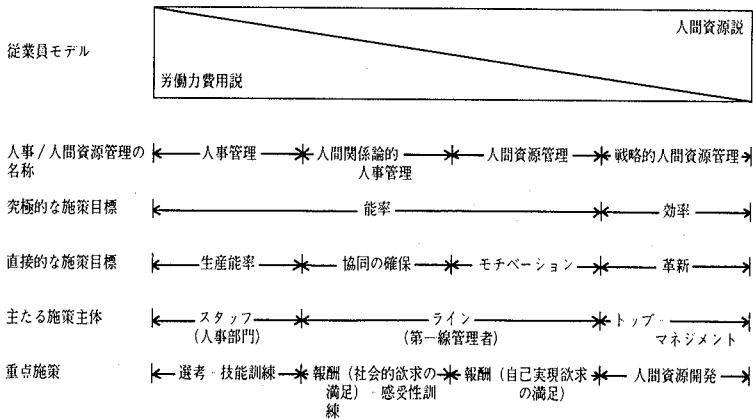


図7 人事/人間資源管理の類型

「人事管理」の提唱は、たとえば Yoder (1942) にみられる。それは、組織構成員を「労働力」とみる「機械モデル」の上にたち、「経済人仮説」の上になつ科学的管理法のパラダイムにもとづく、「労働力費用説」の色彩の濃い施策である。それは、生産要素としての労働力から最高の生産能率を確保することを目的にした施策で、技能適性検査を用いた選考と、技能訓練を重点施策とする。科学的管理法以来の個人出来高給制も引き継ぐ。これらの施策主体としては、スタッフとしての人事部 (personnel department) 設置の提唱が含まれている。

「人間関係論的人事管理」の提唱は、たとえば Pigors & Myers (1947) にみられる。それは、「社会人仮説」という動機モデルの上にたち、「コストの論理」を後退させ「感情の論理」を表面にたたせる人間関係論のパラダイムにもとづく人事管理である。協同の確保は、直接的にコストダウンにつながらないかもしれないが、長期的には企業に経済価値をもたらすとの信念から、協同の確保を目的とした人事管理体系が提唱される。重点施策は、社会的欲求の満足という報酬の管理である。従業員参加施策も、そこにとどまる。また、選考の基準や訓練の対象は、社会的技能 (social skill) となり、感受性訓練 (sensitivity training) の提唱ともつながってゆく。その技能を発揮する中心的役割は、現場

の第一線管理者というラインに課せられる。

「人間資源管理」は、たとえば Likert (1962; 1967) の提唱する参加的管理や Herzberg (1966) の提唱する職務拡大をさす。それは、「欲求理論パラダイム」あるいは「自己実現人仮説」の上にたつ組織行動研究の成果にもとづいて提唱された施策である。参加的管理や職務拡大は、自己実現欲求の満足を目的として提唱されるので、人間関係論的参加施策とは内容を異にするものとなる。同じく人間資源管理に関する研究でありながら、「期待理論パラダイム」の上にたつ研究は、自己実現人仮説の一般性を否定して、参加的管理や職務拡大の施策が、有効性を発揮する条件を特定化するところに特徴がある。いずれのパラダイムにもとづくにせよ、その理論的・実証的な因果分析においては、満足のほか、労働移動や欠勤、生産性などが、「結果」変数とされるので、研究者や施策主体の価値観にもとづいて、現象のコントロールが可能になっている。しかし、その「結果」は、モチベーションの高揚によって可能な「能率」の基準に限定されている。

「戦略的人間資源管理」の提唱は、たとえば Tichy *et al.* (1982), Fombrun *et al.* (1984) にみられる。施策目的について特徴的なのは、企業戦略論と共通して「効率」の追求、とくに革新が登場することである。⁽¹¹⁾ その目的達成のための戦略的資源が人間資源と考えられているようである。⁽¹²⁾ そこに潜在する人間モデルは、効率追求のための潜在能力の所有者としての「戦略的人間資源モデル」といえよう。また、重点施策としては、従来の「技能訓練」や「感受性訓練」にかわって、人間資源の「開発」が登場する。施策主体も「戦略レベル」階層のトップ・マネジメントとなる。その理論的・実証的研究は、緒についたばかりで、その研究成果を現象のコントロールに適用するには、残された課題

-
- (11) たとえば、Fombrun *et al.* (1984) は、つぎのように述べている。「組織の革新能力は、革新を支持するような組織コンテクストの創造にかかっている。そのシステムの基礎は、革新的人間資源を管理するために設計されたシステムにある。」と。
- (12) 「戦略的資源」における「戦略的」は、Barnard (1938) の「戦略的要因の原理」における「戦略的」と同じ意味である。なお、Ansoff (1965) は、「戦略的」を「企業とその環境との結合関係に関する」という意味で用いている。

が多い。

以上の組織論の類型と人事／人間資源管理研究の類型を念頭において代表的文献を選択し、文献レビューをすることによって、人事／人間資源管理の類型について結論的に述べたことを論証することが、われわれのつぎの課題である。目的手段分析による政策論も文献レビューの対象と考えている。すくなくとも、概念の選択や概念操作化の選択では、われわれに貢献するであろう。

引用文献一覧

- アーカー, D・A/G・S・デイ『マーケティング・リサーチ——企業と公組織の意思決定——』(石井淳蔵・野中郁次郎訳)白桃書房, 1981年(Aaker & Day, 1980)。
- Anisef, P., F. B. Lodahl, S. Marquis, E. V. Morse, L. R. Putman, F. A. Stewart, & T. M. Lodahl, "A Review Article: Handbook of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 13: 320-37, 1968.
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)。
- Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, NY: Harper & Row, Publishers, Inc., 1957 (伊吹山太郎・中村実訳『新訳・組織とパーソナリティ——システムと個人の葛藤——』日本能率協会, 1970年)。
- Arnold, H. J. & R. J. House, "Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristics Model of Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 161-83, 1980.
- アッシャー, H・B『因果分析法』(広瀬弘忠訳, 人間科学の統計学2)朝倉書店, 1980年(Asher, 1976)。
- Barnard, C. I., *The Functions of the Executives*, Mass.: Harvard University Press, 1938 (田杉 競監訳『経営者の役割——その職能と組織——』ダイヤモンド社, 1957年)。
- ベンディックス, R『マックス・ウェーバー——その学問の全体像——』中央公論社, 1966年(Bendix, 2nd ed, 1962)。
- Burns, T. & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications Ltd., 1961.
- Carroll, T. H., "Foreword", in V. H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1960.

- Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mass.: MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史——』実業之日本社, 1967年).
- Coch, L. & J. R. P. French, Jr., "Overcoming Registance to Change", *Human Relations*, 1: 512-32, 1948.
- Cohen, K. J. & R. M. Cyert, *Theory of the Firm: Resource Allocation in a Market Economy*, 2nd ed., N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1975 (1st ed., 1965).
- Cole, R. E., *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*, Calif.: University of California Press, 1971.
- Cole, R. E., *Work, Mobility, and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*, Calif.: University of California Press, 1979.
- Cook, N. E., "Human Resource Management Style: A Comparative Study of Japanese and American Banks in California", Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles, 1978.
- Drenth, P. J. D., "Research in Work and Organizational Psychology: Principles and Methods", in P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, & C. J. de Wolff (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 1984.
- デュルケーム, E 『自殺論』(宮島 喬訳, 世界の名著47) 中央公論社, 1968年 (Durkheim, 1897)。
- フェイヨル, H 『産業並びに一般の管理』(都筑 栄訳) 風間書房, 1958年 (Fayol, 1916)。
- Fombrun, C. J., N. M. Tichy, & M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1984.
- Gulick, L. & L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, NY: Institute of Public Administration, 1947 (1st ed., 1937).
- Hackman, J. R. & E. E. Lawler, III, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55: 259-86, 1971.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-79, 1976.
- Herzberg, F., B. Mausner, & B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Ohio: World Publishing Co., 1965 (北野利信訳『仕事と人間性——動機づけ—衛生理論の新展開——』東洋経済新報社, 1968年)。
- Hofer, C. W. & D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Minn.: West Publishing Co., 1978 (奥村昭博ほか訳『戦略策定——その理論と技法——』千倉書房, 1981年)。

- House, R. J. & G. Dessler, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests", in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds), *Contingency Approaches to Leadership*, Ill: Southern Illinois University Press, 1974
- 池田 央『行動科学の方法』東京大学出版会, 1971年。
- Katz, D. & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1966.
- カーリンジャー, F・N『行動科学の基礎手法』鹿島出版会, 1972年 (Kerlinger, 1964)。
- Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Mass: Division of Research, Harvard University, 1967 (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年)。
- Lazarsfeld, P. F., "The Interpretation of the Statistical Relations as a Research Operation", in P. F. Lazarsfeld & M. Rozenberg, (eds), *The Language of Social Research: A Reader in the Methodology of Social Research*, Ill: Free Press, Publishers, 1955.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961 (三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求——』ダイヤモンド社, 1964年)。
- Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Values*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値——』ダイヤモンド社, 1968年)。
- March, J. G. (ed), *Handbook of Organizations*, Mass: Rand McNally & Company, 1965.
- March, J. G. & J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Norway: Universitetsforlaget, 1976 (遠田雄志/A・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』(有斐閣選書R) 有斐閣, 1986年)。
- March, J. G. & H. A. Simon, *Organizations*, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1958 (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)。
- Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, NY: The Viking Press, Inc., 1960(1st ed., 1933) (村本栄一訳『新訳・産業文明における人間問題』日本能率協会, 1967年)。
- Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Mass: Division of Research, Harvard University, 1945.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960 (高橋達雄訳『企業の人間の側面』産業能率短大出版部, 1966年)。
- ミード, M『サモアの青春』(畑中幸子・山本真鳥訳) 蒼樹書房, 1976年 (Mead, 1961)。
- Meshoulam, I., "A Developmental Model of Strategic Human Resources Management", Doctoral Dissertation, Graduate School of Management, Boston University, 1984.

- Miles, R. E., "Human Relations or Human Resources?", *Harvard Business Review*, July Aug., 1965
- 藻利重隆『労務管理の経営学(増補版)』千倉書房, 1964年(初版, 1958年)。
- ニスベット, R・A『現代社会学入門』(南博訳, 講談社学術文庫)講談社, 1977年(Nisbet, 1970)。
- 西田耕三『企業行動科学の基礎』(現代経営学全集21)白桃書房, 1969年。
- 野中郁次郎『組織を市場——組織の環境適合理論——』千倉書房, 1974年。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年。
- Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, 32: 194-208, 1967.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, NY: Harper & Row, Publishers, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件——』講談社, 1983年)。
- Pigors, P. & C. A. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1947.
- Porter, L. W. & E. E. Lawler, III, *Managerial Attitudes and Performance*, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1968.
- Roethlisberger, F. J., *Management and Morale*, Mass.: Harvard University Press, 1941 (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』(経営名著シリーズ4)ダイヤモンド社, 1960年)。
- Roethlisberger, F. J. & W. J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Mass.: Harvard University Press, 1939.
- Schein, E. H., *Organizational Psychology*, 3rd ed., N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1980(1970; 1965).
- Scott, W. D., R. C. Clothier, & W. R. Spriegel, *Personnel Management: Principles, Practice, and Point of View*, 4th ed., NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1949(1st ed., 1923 by A. W. Shaw Company).
- Scott, W. R., "Theoretical Perspectives", in M. W. Meyer & Associates (eds.), *Environments and Organizations*, Calif.: Jossey-Bass, Inc., 1978.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organization*, 2nd ed., NY: The Free Press, 1957 (松田武彦ほか訳『経営行動』(経営名著シリーズ6)ダイヤモンド社, 1965年)。
- スメルサー, N・J『変動の社会学——社会学的説明に関する論集——』(橋本真訳)ミネルヴァ書房, 1974年(Smelser, 1968)。
- Steers, R. M. & L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, NY: McGraw-Hill Book

Company, Inc., 1975

高根正昭『創造の方法学』（講談社現代新書）講談社，1979年。

テラー，F・W『科学的管理法〈新版〉』（上野陽一訳・編）産業能率短期大学出版部，1969年（Taylor, 1895；1903；1911）

Tead, O. & H. C Metcalf, *Personnel Administration: Its Principles and Practice*, 3rd ed., NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1933 (1st ed, 1920)

Thompson, J. D., *Organizations in Action: Social Science Base of Administrative Theory*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967.

Udy, S. H., Jr., “‘Bureaucracy’ and ‘Rationality’ in Weber’s Organization Theory”, *American Sociological Review*, 24: 791-95, 1959

占部都美『近代管理論』（著作選集III）白桃書房，1981年。

占部都美『新訂・経営管理論』白桃書房，1984年（初版，1968年；改訂，1975年）。

Vroom, V. H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1960.

Vroom, V. H., *Work and Motivation*, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1964（坂下昭宣ほか訳『仕事とモチベーション』千倉書房，1982年）。

ウェーバー，M『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（梶山力・大塚久雄訳，岩波文庫）岩波書店，1955年（Weber, 1904/05）。

ウェーバー，M『権力と支配——政治社会学入門——』（濱島朗訳）有斐閣，1967年（Weber, 1925）。

Weick, K. E., “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19, 1976.

ホワイト，W・F『ストリート・コーナー・ソサイエティ——アメリカ社会の小集団研究——』（寺谷弘壬訳）垣内出版，1979年（White, 1943）。

Woodward, J., *Industrial Organizations: Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965（矢島欽次・中村壽雄訳『新しい企業組織——原点回帰の経営学——』日本能率協会，1970年）。

山口博幸「企業戦略論と戦略的人間資源管理——戦略的人間資源管理に関する実証研究のための文献レビュー——」『香川大学経済論叢』60: 111-34, 1987年。

安田三郎『社会調査ハンドブック』（有斐閣双書）有斐閣，1969年。

Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1942 (1st ed., *Personnel and Labor Relations*, 1938)