氏　　名	垣堺　淳
学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	博経済甲第９５号
学位授与年月日	平成２７年３月２４日
学位授与の要件	学位規則第３条第３項該当
学位論文題目	外資系企業の経営戦略と雇用・処遇のマネジメント ―生命保険会社の事例研究を中心に―
論文審査委員	委員長　教授　禹　宗杭
	委　員　教授　薄井　和夫
	委　員　教授　金子　秀
	委　員　准教授　金井　郁

論文の内容の要旨

本論文は、いくつかの外資系企業(以下、順番とおりにPグループ、Qグループ、Rグループと記す)による一連のM&Aを経験した、ある生命保険会社の事例を素材として、外資系企業における経営戦略と雇用・処遇のマネジメントとの関連性を究明したものである。精緻なケーススタディに依拠しており、優れたモノグラフであるといえる。本論文は、序章と本論の7つの章、そして終章で構成される。その章立ては、次のとおりである。

序　章
第1章　先行研究レビュー
第2章　E社をめぐるM&AおよびHRMの変貌
第3章　M&Aと人員適正化の意思決定プロセス
第4章　M&Aと人員適正化のマネジメント
第5章　ペイフォーパフォーマンスの制度設計と人材マネジメント―変動賞与の制度設計―
第6章　従業員インセンティブと人件費のマネジメント―セールスの変動賞与の支給実態とファンド管理―
第7章　E社をめぐるM&Aに伴う雇用・処遇の変化が従業員に与えた影響
終　章　本論文のまとめ

その内容を簡単に要約すると、序章では、本論文の課題を定めるとともに、その課題にアプローチするためには事例分析の研究方法が有効であることを明確にした。

第1章では、先行研究を検討した。人的資源管理(HRM)の研究、戦略的人的資源管理(SHRM)の研究を追跡したうえで、近年は従業員のコミットメントを重視する‘high-road’

な HRM が企業業績向上に資するという議論が、一つの主要な流れを作っていることを確認した。そして、この潮流に対して批判的な見解が出されていることをも確認した。これらをふまえ、経営戦略と企業業績との関係性を検討するに当たっては、「期間」という視点を持ち込む必要性があることを指摘した。これは、従来の研究では必ずしも十分検討されなかった論点である。

第 2 章では、P・Q・R 各グループの経営の特徴とそれぞれの主要な HRM システムを概括し、各グループの経営戦略と人材マネジメントの適合性を検討した。このうち両者の関係性がもっとも鮮明に現れたのは P グループである。P グループの場合、変化する経営環境に素早く対応することを戦略的に重視しており、これに対応して、コア人材を発掘し動機づけ活用する、人材のマネジメントを行なっていることが確認された。これに対し、Q グループの場合は、売上げの安定的な伸びを戦略的に重視しており、それに対応して、セールス人材の確保・育成に重点をおく人材マネジメントを行なっていることが確認された。

なお、Q グループは日本的な新卒採用を行なっており、このような雇用管理と定期的な昇給という処遇管理との間に水平的適合性があることが確認された。

このことから、職務(job)に空きがある限りにおいて、必要な人材を外部採用するといわれる外資系企業であっても、コンフィギュレーショナルに HRM システムを構成することによって、ヒト(person)のキャリアを重視する日本的な新卒採用の実施が可能となることが分かった。一方、Q および R グループの場合、その経営戦略と HRM システムとの関係性は、P グループほどには明確に表面に出ず、第 3 章以降の具体的な HRM の検討をとおして、それを確認する必要があることを指摘した。

第 3 章および第 4 章では、M&A における人員適正化のプランニングとその実行を分析することをとおして、経営戦略と HRM の関係性を具体的に検討した。企業グループによって、重視する利益指標や利益を考える時間タームが異なることから、各グループの財務的性格として、短期的/中期的/長期的な経営タイプにそれぞれ分類できること、さらに、各グループの M&A における人員適正化が、グループごとの財務的性格に適合した形でプランニングされ、かつ実行されたことを確認した。また、企業グループによって、重視する従業員の人材像がそれぞれ異なることを明らかにし、P グループの「ハイタレント人材」、Q グループの「安くて長持ち人材」、R グループの「適材適所」な人材確保・配置方針が、各グループの利益のアプローチに適合していることを確認した。

第 5 章および第 6 章では、いわゆるペイフォーパフォーマンスの報酬制度の一つである変動賞与を素材にして、経営戦略と HRM の関係性を具体的に分析した。まず、企業グループは、会社業績に連動して変動賞与の財源(ファンド)自体が増減する仕組みを共通的に導入していることを確認した。ただし、その際に使う会社業績の指標は必ずしも一致せず、各々の指標は各グループの重視する利益指標を反映していることを確認した。次に、変動賞与の個人への配分方法においても企業ごとに特徴があることを確認した。すなわち、P グループが個人業績に焦点を当て、高業績者と低業績者を峻別しつつ、ハイタレント人材を

重視するマネジメント方式をとっているのに対し､Q グループは組織業績の達成を目的とし、多数の従業員のモチベーションを重視するマネジメントを行なっていることなどがそれである。かかる特徴はセールスの変動賞与においても観察された。さらには、セールスの変動賞与の会計処理上の相違が、各グループの重視する利益指標とも適合していることから、各グループの財務的性格と、人材マネジメントの考え方および変動賞与制度との間に適合性があることが確認できた。

第 7 章では、上記の一連の M&A に伴う人員適正化や変動賞与の変化が、従業員にどのような影響を与えたかについて分析した。その結果、次のようなことが確認された。短期的な経営スタイルをとる P グループの人材マネジメントは、長期的な雇用に対する従業員の信頼を低下させ、個人の利益を優先して組織の長期的利益を阻害するような行動を誘発した。一方、中期的な経営スタイルをとる Q グループの人材マネジメントは、従業員に安心感を与え、P グループの下で見られたような行動を抑制する方向に導いた。

終章では、以上をふまえ、各グループの財務的戦略と人材マネジメントとの間に、垂直的適合性が確認できることを結論的に提起した、と同時に、経営における「期間」の意味を考察することをとおして、企業と従業員との間に、互いを手段としてではなく目的としてとらえ、両者がともに利益を享受する関係の構築が展望できることを指摘した。

論文審査の結果の要旨

本論文の意義は、外資系企業の HRM に関する重要な事実の発見と、それに基づく、経営戦略と HRM との関係性に関する理論上の貢献にある。

従来、日本でビジネスを営む外資系企業の HRM に関しては、その実態が必ずしも明らかにされてこなかった。そのなかでも、一連の M&A による HRM の変化に関しては、その詳細な実態分析がほとんどなされなかったといって過言ではない。本論文は、すでに記したような重要な事実発見を多く行なっており、これ自体大きな研究上の貢献ということができる。

本論文は、理論においても小さくない貢献をしている、それは、第一に、経営戦略と HRM との関係性を分析するに当たって、長期・中期・短期というタームが重要であることを示したことである。従来、経営戦略は主に生産物市場でのポジショニングをめぐって論じられてきており、その戦略が生産要素市場での資本と労働、特に労働とどのようにかかわるかを、長期・中期・短期というタームに即して解明する作業は十分でなかった。資源ベースの視点（Resource-Based View）の場合、人的資源の有する長期性を前提とする側面を有するものの、経営戦略と HRM との間にどのような多様な組合せが存在し、内部資源に依拠する経営戦略がそのうちどのような HRM システムと適合するかに関して、必ずしも十分解明してきたとはいえない。本論文は、長期・中期・短期というタームに依拠して、P グループ・Q グループ・R グループそれぞれの経営戦略と、P グループ・Q グループ・R グループそれ

ぞれの HRM システムが、互いに適合性を有していることを発見したことで、経営戦略と HRM の関係性の説明において、時間軸が有効な説明要因となり得ることを、説得力のある形で提起しているのである。

本論文の理論的な貢献は、第二に、経営戦略と HRM の関係性を分析するに当たり、財務という切り口からみた戦略の類型化が、有意味であることを示したことである。上記のような時間軸が経営戦略と HRM とを媒介するとしても、長期・中期・短期というタームをどのような切り口で観察し、それを判断するかが問題となる。本論文は、これに対し、「財務戦略」という切り口でアプローチすることを提案する。現に、上記の発見された事実は、それぞれの企業の財務的戦略、すなわち短期的な利益を追求するか、それとも長期的な利益を追求するか、あるいはその中間的なタームの利益を追求するかによって、それぞれの企業の HRM システムが異なってくることを示しているのである。

審査においては、多様な角度から議論が行われた。まず、事実発見とかかわっては、経営戦略と HRM の関連性を規定する要素として、財務戦略をより精緻に分析する必要があることが指摘された。たとえば、資産としてヒトをみる場合と、コストとしてヒトをみる場合との差を、会計的にはどのように識別することができるかなどである。また、経営戦略と HRM の関連性を説明するに当たって、開発戦略をより探求する必要があることも指摘された。たとえば、Q グループの場合、商品のセールスを重視するとされるが、その商品は誰がどのように開発するのかなどである。

次に、理論とかかわっては、「施策」「垂直的適合性」「水平的適合性」などの用語の定義、および「外部市場に向けた経営戦略」と「組織内部の経営戦略」という概念の定義をより厳密にする必要があることが指摘された。また、財務戦略の分析において、組織にかかわる各々の生産要素に対する分配の側面と、Going Concern としての組織そのものの維持の側面とを識別する必要があることも指摘された。

しかし、これらは基本的に今後に残された課題というべきで、本論文の意義と独創性をいささかも損ねるものではない。したがって、審査委員会は本論文を博士(経済学)の学位を授与するに相応しいものと全会一致で判定した。