

知識共有のための HRM プラクティスの首尾／不首尾 ——批判的实在論による説明

Tim Edwards and Konstantinos Kakavelakis (2022) "Problematizing People Management Practices: A Critical Realist Study of Knowledge Sharing," *Journal of Critical Realism*, Vol. 21, No. 1, pp. 46-64.

同志社大学大学院社会学研究科産業関係学専攻博士前期課程修了 竹田 次郎

批判的实在論 (Critical Realism。以下、CR という) の見地から、HRM (人的資源管理) 論批判は度々なされてきた。特にフリートウッド=ヘスケスは、典型的な HRM 研究における存在論的・認識論的欠陥について鋭く指摘していた (例えば Fleetwood and Hesketh 2010 参照)。では、CR をベースにそういう欠陥を超越するとするならば果たしてどういう研究になるのか、筆者は注目してきた。掲題の論文がその 1 つである。

同著者 (以下、Edwards and Kakavelakis) は、ある欧州の会社に合併された英国の麦酒会社を調査した。同社は、合併に伴い商流の変革を実行する中、販売部門の従業員間の知識共有を促進すべく、「訓練セッション」や「掲示板」といった HRM プラクティスを導入した。だが、インタビュー等から見いだしたところ、知識共有をする従業員 (主に合併後採用された販売員) と、しない従業員 (主に合併前からいた古株の販売員) とに分かれたのである。ただし、そういう事象を書き出すだけであるなら、凡庸な調査報告でしかない。CR にあっては、当該事象をどう重厚に説明するかが問われる。

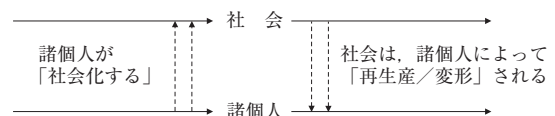
Edwards and Kakavelakis によれば、典型的な HRM 論にあっては、「大方、心理学理論をベース」にして、「自律的な動機こそが、知識共有の主たる決定要素だ」(Edwards and Kakavelakis 2022: 49) という説明をする。即ち、焦点が個々人に当てられる。そして、「人材管理プラクティスが、(知識共有といった) 協働的な行動の普及のコンテクストを創出する」(Edwards and Kakavelakis 2022: 49。括弧内は筆者)、「例えば、共通理解の創出のための文化の手立てといったような人材管理プラクティスの導入に頼る」(Edwards and Kakavelakis 2022: 49) というような議論になる。Edwards and Kakavelakis が評すると

ころ、残念なことにそういう「プラクティスと知識との関係が線形的になることはほぼ無」(Edwards and Kakavelakis 2022: 49) く、HRM 諸施策は、得てして見通しが利かない (unpredictable) ののである。

そこで Edwards and Kakavelakis は、「行動を条件づける社会的関係」(Edwards and Kakavelakis 2022: 59) に注目する。研究対象は、合併を経た企業組織であり、当然ながら社会的関係が大きく変わった。そして Edwards and Kakavelakis は、研究枠組みにおいて M. アーチャーの「意思疎通的再帰性 (communicative reflexives)」という概念を援用していわく、「外部会話」が介在し、主に合併前からいた“古株”従業員と、主に合併後に入社した従業員との間で、重きを置く社会的関係が異なっていたのである。具体的には、前者が、従前からの顧客との関係に軸足を置き、後者が、管理者や従業員同士の関係を重視していた。かくして、前者が知識共有をしないという特性を、後者が知識共有をするという特性を表していたというわけである。

Edwards and Kakavelakis もアーチャーも CR 論者であるから、当然にして CR の創始者バスキアの影響を多分に受けている。ここで筆者が想起するのは、バスキアが「社会と人間との関連」の文脈で提示した「社会活動の転態モデル」(下図参照) である。同モデルの考え方は次のとおり。

図 社会活動の転態モデル



出所：バスキア (2006: 41) を筆者が一部加筆。

「社会と人間がどう関係しているか……。人間は社会をつくり出すのではない。社会はいついかなるときも個々の人間に先立って存在し、人間活動の前提条件となっているからである。むしろ社会はさまざまな構造や慣習や約束事から成る一つのアンサンブルとして存在しており、そのような存在を人々が再生産したり変形したりするのである。……一方、社会が再生産されたり変形されたりするためには、当の社会的文脈に合った技術や能力や習慣が欠かせない。そうした社会的要素のストックが習得され維持されていく諸々の過程を総称して、社会化と呼ぼう。」（バスカー 2006：41。傍点は原文の、下線は筆者の強調）

このモデルに照らせば、先の麦酒会社の事例をより分かりやすく説明できそうである。合併に伴い「社会的文脈」が大きく変容した同社は、それに「適った技術や能力や習慣」として、知識共有のための HRM プラクティスを導入し、「諸個人」間での「社会化」を図った。ところが、合併前の「社会」における「構造や慣習や約束事」を引きずる「諸個人」は、従前の構造等を「再生産」した。一方、新しい「社会化」に従う「諸個人」は「変形」をしようとする。かくして軋轢を生じたということになる。Edwards and Kakavelakis の研究をこのモデル流に言うと、合併に伴い「社会」も「諸個人」も二重になるという、転態における 1 つの重大な過程を描出したものと言える。HRM を語るなら、このように「社会」との関連も考察しないと重厚な説明が出来ない。

結びに代えて、僭越ながら寸評を施す。HRM プラクティスと知識共有との「線形的な関係」が稀有なのか否か。別の CR 論者 Tsoukas (2000：40) が言うように、「一定の有益な活動が統制され……特定の成果が確保されるよう、組織的な擬似クローザーの状況を経営者は形成する筈」である。即ち、諸個人と社会との間に組織がある。それは擬似ながらも閉じた系で

あり、安定的な成果を確保しようと経営側が努める場である。知識共有しないという特性が古株従業員にあったとしても、例えば、顧客との与信管理に係る重要な情報などは、流石に共有させないと経営が成り立たない。「自律的な動機」が有ろうが無かろうが、知識共有を義務付ける仕組みや、それを実効化させるシンクシヨンの HRM プラクティスがある。これが組織ではないのか。だとしたら「線形的な関係」があつて然るべきである。そうした統制のメカニズムに目を向けるべきであつたが、Edwards and Kakavelakis はそれが弱い。結果、「知識共有にまつわる……経営的努力から生じ得る矛盾」(Edwards and Kakavelakis 2022：47) を、つまり、二派に分かれた従業員集団の併存を恰も経営側が単に黙認しているかのような印象を読者は受けてしまう。経営側の対応として HRM プラクティスの二重化もあつた筈である。思うに、組織、殊に企業組織における諸個人の行動や特性の考察においては、(上に引いた)バスカーのいう社会と人間との関係を直接当て嵌めることは出来ない。社会の「構造や慣習や約束事」と企業組織のそれらとを比べると、後者はより強い統制的性質を必ず伴う。企業組織が統制を失ったら、早晚消滅するからである。

参考文献

- バスカー、ロイ、式部信訳 (2006)『自然主義の可能性——現代社会科学批判』晃洋書房。
- Fleetwood, S. and Hesketh, A. (2010) *Explaining the Performance of Human Resource Management*, Cambridge University Press.
- Tsoukas, H. (2000) "What is Management? : An Outline of Metatheory" in Ackroyd, S. and Fleetwood, S. (eds.) *Realist Perspectives on Management and Organisations*, Routledge, pp. 26-44.

たけだ・じろう 同志社大学大学院社会学研究科産業関係学専攻博士前期課程修了。同後期課程単位取得後退学し、現在、博論審査中。主な論文に「米国流戦略的人的資源管理論 (SHRM) の批判的検証と日本への示唆」『社会政策』第 12 巻、第 3 号、pp. 105-116 (2021 年)。