

書評

BOOK REVIEW

江夏幾多郎・田中秀樹・余合淳 著

『人事管理の研究・プラクティス・ギャップ』

——日本における関心の分化と架橋

今野浩一郎

1 著者の本書にこめた思いは

本書を読むにあたって大切なことは、著者がなぜ本書を書こうと思ったかを知り、理解することである。著者は「本書の結び」のなかで、読者とともに自身にむけてこう呼びかけている。

人口減少が進むなかで労働者の構成や働く理由が変化し多様化している等の環境条件の変化という「人事管理上の課題となる現実の奔流に向き合うには、今の研究者も実務家も、単独ではあまりに非力である。……まずは「隣人」（評者注～研究者にとっての実務家、実務家にとっての研究者）との協働（力を合わせる）や共同（とりあえず共に在る）から始める。このことを、著者から読者への提言として示しつつ、著者自身の戒めかつ楽しみとしたい」（222頁）

著者はわが国の人事管理の将来を憂いている。すぐにも、これからの人事管理のあり方を考え、その構築に取り組みねばならない。そのためには、人事管理のプロである研究者と実務家が「共同」し「協働」してオールジャパンの体制を作る必要がある。これが著者の本書に込めたあせりにも似た「思い」であるが、それとともに本書は、著者がこのオールジャパンの体制作り積極的に関与することを読者とともに自身に対して宣言する書でもある。

そうすると研究者として、研究者と実務家との「共同」と「協働」を実現するために何をすべきかが問題になり、著者が注目したのはリサーチ・プラクティ



●有斐閣
2024年11月刊
A5判・268頁
定価3630円（本体3300円）

●えなつ・いくたろう 神戸大学経済経営研究
所准教授。
●たなか・ひでき 同志社大学政策学部教授。
●よごう・あつし 南山大学経営学部准教授。

ス・ギャップ（研究者と実務家の関心のずれ。以下では「ギャップ」と略称する）である。「はしがき」のなかで、本書の「ねらい」がこう書かれている。

「本書は、日本における人事管理の研究や実務そのものの歴史ではなく、研究者と実務家の関心の歴史を記したものである。とりわけ両者のずれ（リサーチ・プラクティス・ギャップ）に関する考察を通じ、研究者と実務家の望ましい関係性について、将来展望を行う」（「はしがき」のiii頁）

つまり著者は、ギャップを埋めることは研究者・実務家間の「共同」と「協働」を実現するうえで必要なことであり、ギャップをどう埋めるかを考える手掛かりは、研究者と実務家の関心とその結果としてのギャップの変遷を歴史的に明らかにすることから得られると考えている。これが本書の「ねらい」であるので、本書は研究書であるとともに、研究者と実務家に対してギャップを埋めるためにとるべき行動を示す提言の書でもある。

2 「思い」と「ねらい」に沿った構成

本書は著者のこうした「思い」と「ねらい」に沿って構成されている。第1章で、人事管理の研究が実務をどのように捉え、実務にどのように貢献しようとしてきたかを科学的管理法、人間関係論、人的資本論等を取りあげて歴史的に検証し、研究が実務にどう向きあえばよいのかを考察する。そのうえで第2章以降

で、わが国の人事管理における研究者と実務家の関心と、その結果としてのギャップの構造と変遷を実証的に分析している。

分析のために著者がとった方法は、定式化・標準化された手続きを用いることで研究者の関心、認知バイアス、認知能力の限界に制約されずに全体傾向を正確に検討できるとする体系的文献レビュー（SLR）の一手法である。論文や記事のタイトルや要旨等から抽出した語句の登場頻度や共起関係を統計的に明らかにする計量書誌学の方法である。そのため第2章ではSLRの方法論に関する文献のレビューを行うとともに、SLRの人事管理研究における普及の状況と活用事例をみることを通して、SLRの活用にあたっての課題を整理している。

そのうえで第3章では、日本の人事管理における研究者と実務家の関心を分析する手順が示されている。分析の対象期間は1971年から2020年までの50年間であり、それを高度経済成長期が終焉し安定成長期に切り替わった前期（1971年～1987年）、バブル景気とその崩壊の後始末に苦しんだ中期（1988年～2003年）、バブル崩壊後の構造調整が終わり企業の収益性が改善した後期（2004年～2020年）に分けている。分析のデータは、過去50年間にわたり人事管理の研究と実務に関わる話題を広く収集した情報源から得る必要があるということから、研究については、日本労務学会が刊行する『日本労務学会全国大会研究報告論集』と『日本労務学会誌』に所収されている論文や論考のタイトルと引用文献名、実務については、人事管理の代表的な実務誌である『労政時報』の主要記事のタイトルを分析対象としている。分析手法については、タイトル、引用文献名に含まれる語句の登場頻度と共起構造によって研究者と実務家の関心の構造をみる手法がとられている。

第4章～第6章では、以上の分析手法によって得られた分析結果がまとめられている。研究者の関心については、第4章で文献タイトル、第5章で引用文献名を対象にした分析結果がまとめられ、実務家の関心の分析結果は第6章でまとめられている。

終章では、以上の分析結果のポイントをまとめ、ギャップの構造と変遷の特徴を検討したうえで、研究者にとって何が研究上のフロンティアになるのか、実

務家にとって実践を行うにあたって役立つ研究上の知識は何かを考え、研究者と実務家の交流の道筋を提示している。

3 研究者と実務家の関心とギャップはどこまで明らかにされたのか

本書を評価するには2つの視点をもつことが必要である。1つは、研究者と実務家の関心とギャップの構造と変遷を明らかにできているのかという本書の「ねらい」に関わる視点であり、もう1つは、その分析の成果を踏まえて研究者と実務家の間の「共同」と「協働」を実現する効果的な方法を提案できているのかという著者の「思い」に関わる視点である。

まず前者の視点からみると、先行研究がないなかで研究者と実務家の関心の構造と変遷を明らかにする難しい課題に挑戦し、一定の成果をあげたことは評価したい。とくに研究者の関心については、労使間の利害調整に関わる労使関係論から経営にどう貢献するかを重視する人的資源管理論への関心の転換、一貫して関心を集める内部労働市場論における中期以降の小池和男を起点とする知的熟練研究への関心の隆盛、前期に注目された社会的価値規範を重視する「日本的経営論」への関心の低下、後期からの非典型労働研究への関心の登場など説得力のある分析結果が得られており、関心の構造と変遷を把握することによりかなりの程度成功している。本書が対象にした50年間は評者が研究者として活動した期間とほぼ重なるが、その間に評者が経験してきたことからみても分析結果はかなりの程度実態を明らかにしていると思う。

それに対して実務家の関心を把握することについては必ずしも成功したといえず、その原因は分析対象としたデータにあったと思う。『労政時報』でとりあげられているデータは、企業事例や賃金等の調査結果報告を主な内容とする「特集」と、社労士や弁護士等の専門家によって執筆される日常業務上の問題への対応策が掲載されている「相談室」というカテゴリーの記事である。

「特集」についてみると、賃金等の調査結果報告は春闘等に合わせて定期的に掲載される記事であるため、時々事情の変化に対応して変わる実務家の関心を反映していないし、企業事例は内容が研究者の論文

等に比べて包括的であるので、タイトルからでは事例に内包される実務家の関心を的確に捉えることが難しい。そのため実務家は賃金相場、企業事例、法改正の動向等に貫して関心をもっている等に関心の構造と変遷の特徴としてあげる分析結果にとどまっている。また、「相談室」については、とりあげられている記事は実務家が直面する日常的な「困りごと」を表しているにとどまり、人事管理のあり方に関わる実務家の関心をみるうえで最適なデータとはいえないように思う。

このように研究者と実務家の関心の分析には不十分な点があるとはいえ、重要なギャップが多岐にわたって指摘されている点は評価したい。そのうえで明らかにされた事実とその背景の解釈についてはさらなる検討を求めたい。たとえば、研究者は経営への貢献を重視する人的資源管理への関心を強めてきたが、多様な利害関係者に日常的に向き合っている実務家は研究者に比べて遅れて人的資源管理への関心を示し、利害関係者の合意と納得を重視する労使関係的な関心を強く残しているというギャップが指摘されている。しかし、1980年代から人事管理は経営と連携を重視する傾向を強めているという評者の実感からすると、論文のタイトル等の語句を対象に分析する方法では確認できないかもしれないが、実務家は研究者と同じように人的資源管理が重視する経営との連携に関心をもっていたし、研究者より遅く人的資源管理に関心をもつようにみえるのは人的資源管理という用語の実務家内での普及がただ遅れたためであるとも考えられる。幾つもの重要なギャップが指摘されているので、個々のギャップについて一層の検討が求められる。

4 研究者と実務家の「共同」と「協働」にむけて提案していること

本書を評価するもう1つの視点は、前述したように、研究者と実務家の「共同」と「協働」を実現するための策が提言されているかである。この点に関連して著者はまず、確認されたギャップを踏まえて研究者と実務家がとるべき行動を提言している。たとえば研究者に対しては

- 実務家が重視するテーマを確認し研究対象とすることが重要であり、その研究成果は実務家の内省

を生むことを通して実務に貢献できる

- 研究で得られた科学的知識はいかなる状況でも実務的有用性をもつわけではなく、それをどう使うかは実務家次第である。つまり実務家は研究者にとって啓蒙する対象ではなく「合わせ鏡」なのである
- 等と提言している。

さらに研究者と実務家の関心を架橋するための対応も検討されている。もともと研究者と実務家はそれぞれ固有の関心をもつため、両者を接続する機会は限られてしまう。たとえば研究者は概念や尺度を開発し利用することで緻密な理論や体系的なエビデンスを形成することに関心があるため、実務の経験に根ざした人事管理の把握から外れていくかもしれない。それに対して実務家は、他社等の具体的な経験を知ることに関心があるため、知った経験を研究上の理論等をもって実務の場で有効に活用することから外れていくかもしれない。

著者はこうしたことを踏まえて研究者と実務家の関心を架橋する方法を検討し、「よい人事管理とは何かを知り、実現したい」「異質性に触れることは学習のきっかけになる」等という動機、価値観を共有すること、研究者は科学的知識を実務家にも理解可能で有用性が感じられる形で表現し、実務家は科学的知識を利用して得られた実践的知識を言語化することが大切である等、考えさせられる提言を行っている。

『人事管理のプロである研究者と実務家が「共同」し「協働」してオールジャパンの体制を作る』は、前述したように著者が本書にこめた「思い」である。評者もこの「思い」を実現することは、あるべき人事管理を構築するうえで重要なことと考えているので、著者には「思い」にむかって前進してほしいと思っている。この点から本書をみると、著者の現状は「思い」が求める「到達点」からまだ遠い所にあり、本書は中間的な成果物であるといえるだろう。

著者は本書の最後にデータの偏り等の課題を示している。それらの課題に対応することは、研究者と実務家の関心のギャップを明らかにするという本書の取組みを前に進めるためには大切なことである。しかし、この本書の取組み方は「到達点」に向かうための戦術の1つであり、他にとるべき道があるかもしれない。

著者には、これから何をすべきかは「到達点」の高い地点から戦略的に考えてほしいと思っている。

いまの・こういちろう 学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長。人事管理専攻。