

要旨

先ず、本論文全体の構成を示しておきたい。本論文は、序章、第 1 章から第 4 章までの第 1 部、第 5 章から第 8 章までの第 2 部、そして終章から構成されている。序章では論文全体の問題意識が、第 1 部ではその問題を研究するための理論的前提が、第 2 部では問題についての先行する実証研究が、そして終章では結論および今後の研究課題について述べられる。

次に本研究の目的と意義を明らかにするために、序章の内容を説明する。序章では、本研究の究極的な目的が中国企業における従業員対策の全体を理論的かつ実践的に解明することにあることをまず明らかにした。その上で、改革開放政策以降の中国企業をめぐる様々の経済環境の変化を前提にすると、企業における一連の従業員対策を、それ自体として独立に取り上げる **Personnel Management**（人事管理、以下 **PM** と表記）のアプローチではなく、企業経営全体の観点からそれとそれ以外の要因との関係をシステムティックに取り上げる **Human Resource Management**（人的資源管理、以下 **HRM** と表記）のアプローチが、中国のこの分野の研究においても必要であることを明らかにした。

と同時に序章では、今後ますます、中国企業が世界規模での企業間競争に巻き込まれていかざるを得ない状況を考え合わせると、**HRM** を競争優位の源泉として捉え直すようなアプローチであるところの、**Strategic Human Resource Management**（戦略的人的資源管理、以下 **SHRM** と表記）が必要であることを、明らかにした。

さらに序章では、**SHRM** を理論的に理解するためには、やはり競争優位の源泉として経営戦略論と **HRM** (**SHRM**) 理論の両方において言及さ

れてきた組織文化（企業文化）を、いかに SHRM 理論のフレームワークの中で位置づけることができるかを解明する必要があることを明らかにした。

次に、各章の要旨を述べる前に、第 1 部と第 2 部の概要を紹介しておきたい。

第 1 部では、本論文全体の課題を考察するために、一先ず中国というコンテキストから離れて、HRM あるいは SHRM の理論的内容、SHRM の依拠理論としてのリソース・ベースト・ビュー (Resource-Based View、以下 RBV と表記)、または企業文化、経営戦略、人的資源管理の間の関係がいかなる点にあるかを理論的に確認しようとした。この問題は第 1 部の第 1 章から第 4 章までにおいて検討される。その上ではじめて、現在の中国企業において行われているヒトに対する取り組みが PM あるいは HRM のいかなる段階にあり、いかなる点が解決されるべき課題として指摘され、そして将来的にどのような発展が望まれるかを考察することが可能になる。第 1 章から第 4 章までの論述においては、企業目的の追求における企業文化の意義を重視する経営学研究に依拠して検討されたが、企業と文化の関連を問う経営学的研究の中には、国民文化の役割を重視するものもある。従って第 4 章では、組織文化と国民文化の関係が検討され、第 1 部の締めくくりとされます。第 4 章は、第 6 章、第 7 章、第 8 章での検討の理論的前提を提供するものでもある。

第 2 部では、以上の考察を前提として、今度は中国というコンテキストにおける実践としての HRM・SHRM という問題を、企業文化あるいは企業倫理という要因に焦点をあわせて考察した。第 5 章では、中国というコンテキストにおいて HRM 過程における企業文化の位置づけに関する先行研究に依拠して、中国企業において HRM を実践する上での理

論的課題を考察した。第 6 章では中国における企業文化に関する RBV に依拠していない先行研究をサーベイした。第 7 章では個々の中国企業の組織文化に影響を与える要因として伝統文化（つまり国民文化）の本質とされる儒教倫理について検討した。第 8 章においては、HRM の戦略的意義を、中国企業における倫理的行動の確立に対する HRM と企業文化の関係の観点から検討した。

次に、各章の要旨を述べる。

第 1 章では、PM と HRM の理論的相違を、HRM がシステムズ・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、ステークホルダー・アプローチ、経営戦略との整合性の確保の視点に立脚していることに求めるとともに、SHRM にはビジネス・パートナー・アプローチと資源ベース・アプローチがあること、そして HRM それ自体により大きな戦略性を見出している点と中国企業が直面している課題の性質という点から、資源ベース・アプローチが、本研究を進める上でのアプローチとして採用されるべきことを確認した。と同時に、そのようなアプローチから研究しようとするのであれば、一つの見落とされている問題、つまり HRM 理論や経営戦略論において等しく取り上げられてきたにもかかわらず第 1 章において触れられていない問題であるところの組織文化あるいは企業文化の問題があることを指摘した。

第 2 章においては、先ず RBV に依拠していない先行研究における企業文化の定義、企業文化の役割を確認した。そして、第 2 章においては、企業文化と経営戦略との間の関係、および企業文化と HRM との間の関係についても、RBV に依拠していない先行研究をサーベイした。前者の問題、つまり企業文化と経営戦略との間の関係については、企業文化のタイポロジーに基づき、現在競争優位を達成していない企業が自らの企

業文化をより環境適合的なタイプの企業文化に変革することにより競争上の地位を改善できるという、単純でいわば楽観的な想定が行われていたことが確認できた。後者の問題、つまり企業文化と HRM との間の関係については、数少ない先行研究が示唆していることは、HRM が多かれ少なかれ企業文化を管理しようという、あるいは企業文化変革における HRM の役割を肯定するという、やはり単純で楽観的な想定がなされているということが確認できた。

第 3 章では、RBV に依拠した SHRM のフレームワークの中で HRM と組織文化の関係を追究しようという場合に、慎重な検討を要すると思われる問題は、組織文化がいかなる条件の下で競争優位の源泉となりうるのかということであり、さらに「競争優位の源泉としての企業文化」との関係において HRM はどのように位置づけられるかということを追究した。つまり、HRM は既存の文化を「修正」して、それを競争優位の源泉であるような文化に変容させることができるのか、あるいは HRM は競争優位の源泉であるような組織文化を新たに「形成」することができるのか、それとも HRM は既に存在している競争優位の源泉であるような組織文化を維持し保護することのみに役立つのかという問題である。第 3 章では、バーニーによる研究に従い、RBV 理論における組織文化の戦略的意義を検討した。バーニーの所説において、まず確認されるべきことは、組織文化が競争優位の源泉となりうる可能性を有しているということであるが、その根拠をバーニーは、文化全般に共通する性質には求めていない。バーニーは、組織文化そのものが一体何であるか、どのように定義されるべきかといった問題には深く立ち入らず、ともかく企業文化の存在を是認し、これを企業目的(利益あるいは競争上の優位性)との関連で経営活動の中にどのように位置づけ、その位置づけについ

での理解に基づいてどういう対応が必要であるかを主に明らかにしている。より具体的にいえば、どのような条件の下で組織文化は競争優位の源泉となりうるか、そして競争優位の源泉としての組織文化の維持・存続・修正・形成に経営管理機能の一つとしての HRM はどのような役割を果たしうるかを考察している。つまり、バーニーは、組織文化が競争優位の源泉となるためにはそれが貴重 (valuable)、希少 (rare)、模倣困難 (inimitable) という 3 つの要件を満たさなければならないことを、そして、貴重な文化を有しない企業が組織文化を変革することにより競争優位を達成するためには、すぐれた文化管理技能あるいは「柔軟で変化可能な文化」を新たに獲得することによってではなく「既に」有していなければならないことを、そして幸運にも貴重な文化を有する企業がさらにそれを競争優位の源泉として活かすためにはそれを理解・研究しさらに養育・促進 (nurture) しなければならないことを明らかにするとともに、この関係における文化管理技能あるいは貴重な文化を研究・理解・養育・促進することが HRM に関係することを示唆している。結局、バーニーの所論においては、SHRM プロセスにおいて文化は HR・HRM と業績との間を取り次ぐ媒介項 (moderator) としてではなく、HR・HRM のあり方を規定し業績に影響を及ぼす前提条件 (antecedent) として機能するという関係が、仮説として示唆されている。第 2 部の最初の章である第 5 章では、このような仮説の妥当性を中国企業を実証的調査の対象とする先行研究を参考にしながら改めて検討した。

第 4 章では組織文化と国民文化の関係に焦点を合わせている。第 1 章から第 3 章までの論述では、比較的近年の SHRM あるいは経営戦略に関連する文献に依拠しながら考察を進めた結果、組織文化を企業目的の達成との関連でより肯定的に捉える評価を、いわば所与として受け入れて

きた。しかしながら、企業と文化との関連性についての経営学的研究には、組織文化の役割を強調する上述のような研究に先行する、国民文化(national culture)に焦点を合わせる別系統のものがある。ヘールト・ホフステードに代表されるこの系統の研究においては、個々の企業の経営実践や組織文化に対する制約(constraint)としての国民文化の役割が強調され、組織文化はむしろ国民文化に適応・順応すべき要因として扱われている。このような企業経営における国民文化の位置づけは、多国籍企業が本社の管理方法や企業文化を、世界各国の支社にも押し付け標準化すべきであるか、それとも進出先の国々(host countries)の国民文化に順応してそれらを現地化(localize)すべきであるか、という極めて実践的な問題意識に基づく研究からもたらされたものであった。

国民文化あるいはそれに関連する環境要因(国および国のコンテクスト要因としての産業、競争、制度、規則等)が、組織文化あるいは企業の実践や差別化への取り組みを制約するというヘールト・ホフステード等による国民文化の研究における仮説、つまり組織文化や企業実践に関する「国と国の間の多様性」の程度を「一国内部の多様性」の程度よりも大きいと想定する仮説が支持されればされる程、本論文の第1章から第3章までにおいて述べてきた、持続的競争優位の源泉としてのユニークな組織文化、組織実践、その前提としての経営的自由裁量の意義とこれらが存在しうる可能性についての仮説、つまり組織文化や企業実践に関する「一国内部の多様性」の程度を「国と国の間の多様性」の程度よりも大きいと想定する仮説(これはRBVが立脚する仮説でもありますが)は、否定されることとなる。

しかしながら、バリー・ガーハートの先行研究は、RBVに対して突きつけられた以上のような疑問について、先ず国あるいは国民文化の組織

文化への影響の大きさに関する従来の実証研究を再検討し、その影響の大きさがこれ迄一般的に主張されていたよりもはるかに小さいことを確認するとともに、その影響がいかなる時に大きくなり、いかなる時に小さくなるかを考察するためのモデルを提示した。これに従って、ガーハートは、個人における文化的価値に関して一国内部の多様性が大きい場合には、換言すれば国民文化内部の可変性(*intra-cultural variability*)が大きく国民文化が「弱い」(*loose*)文化という属性をもつ場合には、国あるいは国民文化の組織文化への影響は小さくなり、逆に国民文化内部の可変性が小さく国民文化が強い(*tight*)文化という属性をもつ場合は、国あるいは国民文化の組織文化への影響は大きくなるとする仮説を提出した。

以上、第1章から第4章までにおいては、**HRM**と**SHRM**の関係、**SHRM**における組織文化の位置づけ、組織文化の制約要因としての国民文化とその影響の程度についての理論的研究の成果を、検討してきた。この検討の結果は、本論文の第2部における中国での**SHRM**の実践的な研究をおこなう上での理論的前提として位置づけられる。

すでに述べたように、本研究は中国企業における**SHRM**の実効性と**SHRM**フレームワークの一つの要因としての企業文化と**HRM**の関係の有り様を考察することを目的とする。そのためには、第1部で述べられたような関係が実証データによってある程度確認されるとともに、確認されたそのような関係妥当性と実効性を中国企業に当てはめて考察してみることが必要となろう。第2部の最初に配置された第5章は、そのような二重の課題を追究している。従って、第5章は、第1部と第2部の間の橋渡しをする役割を担う章であるといえる。

第2部の最初の章である第5章では、中国というコンテキストにおけ

る HRM 過程での企業文化の位置づけに関するウェイたちによる先行研究に依拠しながら、バーニーが示唆した企業文化と HRM と業績との間の関係についての仮説を、実証データに基づいて検討し、その妥当性を確認した。ウェイたちの論文は、バーニーが示唆した仮説の検証を直接の目的としたものではないが、特定のタイプの企業文化が SHRM の採用や業績に対して正の影響を及ぼしていることを実証した点で、バーニーの示唆した仮説、つまり SHRM プロセスにおいて文化は HR・HRM と業績との間を取り次ぐ媒介項としてではなく、HR・HRM のあり方を規定し業績に影響を及ぼす前提条件として機能するという関係を、かなり実証したのではないかと考える。

第 6 章では、以上検討してきた SHRM の理論的フレームワークに従って中国企業における企業文化を HRM との関係においてより実践的に捉えていくために前提作業として、中国における RBV に依拠していない企業文化に関する先行研究をサーベイした。

中国において企業文化に関する先行研究は、大掴みに言えば、企業文化とは何かあるいは中国企業文化とは何かを主として演繹的に考察した理論的研究、一定の理論や仮説に基づき主として帰納的に分析した実証的研究、そして企業文化に関する何らかの知見を中国企業の直面する経営上の課題に適用しようという関心から行われる実務的研究に分けられると考える。本論文このような区分に従って検討した上、少なくとも明らかになった点は、企業文化が以下のようなものとして様々に捉えられていることである。経営理念や経営哲学の実践として組織成員に受容されるもの、人材育成や動機づけなどの HRM の機能と重複する機能を発揮するもの、古い逆機能的なものから新しい機能的なものへと建設・変革「できる」もの、伝統的な国民文化の影響の下に形成されるもの、伝

統的な国民文化とは無縁に創業者や経営者の言動の影響の下に形成されるもの、国境を越えた企業活動においてコンフリクトの原因になるもの（経営者によってコントロールが容易ではないもの、あるいはその場合における選択・融合の対象となるもの）、様々のタイプの HRM が選択される上での前提条件となるもの、HRM とそれがもたらす企業業績との間を媒介する要因となるもの等。これらの理解の中には、本論文第 1 部の第 3 章と第 4 章で取り上げたバーニーとゲアハートの所説と一致するものもあれば、対立するものもあると思える。本論文の第 7 章と第 8 章において、第 1 部での検討に基づきながら、摂取できるものとできないものをさらに整理した。それとともに、第 6 章でサーベイした先行研究においては、現代中国企業文化の源泉として、伝統的国民文化つまり儒教倫理の意義が重視しているものがあることに注目した。

第 7 章では、中国における国民文化・組織文化・HRM の関係を探るための準備的作業の第一歩として、儒教倫理を考察した。第 7 章において、同じ文化の根源をもつにもかかわらず、中国、台湾、香港の人々の間で、文化的相違が依然として存在し、大中華圏の人達の文化的特徴と倫理的特徴が彼らの儒教的価値に対する忠実度によって変化することが明らかにされた。加えて、年齢は、倫理的变化と文化的変化に有意の影響を与えることも明らかにされた。

儒教倫理は、現代中国において、経営者が企業内部の従業員を人的資源としてよりよく理解するとともに、企業外部の社会全体において共有されている価値観に背くことのないよう自己の行動を規律させることにより企業倫理を確立するという万国の経営者に共通する課題に取り組む上で、中国の経営者に有利な抛り所を提供しているといえる。しかしながら、それでもそのような課題への取り組みを依然として困難にしてい

る問題は、儒教倫理に根ざす経営者の掲げる理念や目的もそれを受容する組織文化という基盤がなければ、企業全体の倫理的な行動として定着させられるに至らないということであり、また中国の国民文化の中核に儒教が存在するからその影響の下で成立するはずの個々の組織文化もまた儒教的価値観に一致する内容をもつはずだとは必ずしもいえないということである。

第 8 章では、企業倫理の確立という中国企業に課せられた実践的課題への取り組みにおける問題点を、組織文化と国民文化の両方を視野に入れた RBV に基づく SHRM のフレームワークに従って考察し、本研究全体の結論とした。第 7 章で検討したように、道、徳、仁、忠、恕、孝、礼、信、義の価値を重視する「実践的で非宗教的な倫理体系」であるところの儒教を国民文化の基底に据えてきた中国の企業は、倫理的組織文化の確立という点で、有利であるといえるかもしれない。とはいえ、この有利さは、国民文化が組織文化の形成に強い影響力を及ぼす場合にはじめて実現するものである。第 4 章において検討したガーハートの所説は、国民文化の組織文化に対する影響力は、これ迄指摘されてきたよりも小さいことを、あるいは経営者が国民文化の影響下にあるにもかかわらず、独自の組織的特徴を実現するために自由裁量を働かせる余地はこれ迄指摘されてきたよりも大きいことを、主張するものであった。このガーハートの所説に従うならば、中国企業は折角倫理的な国民文化を与えられていながら、それを組織レベルで実現することは、全く約束されていないことになる。事実、近年中国企業は企業倫理の確立という点で評判が悪いという問題に直面しており、伝統的な国民文化と現実の企業行動の間に乖離がみられる。

倫理とは何かということについては、様々の定義が存在するが、それ

が、医師の倫理や技術者の倫理という言葉にみるように社会を構成する様々の集団がそれぞれの立場において社会で共有されている善悪美醜等の価値に違反しないように自らを規律づけるための規範であり、あるいはそれに則った行動であることは、一般的に了解されていることである。そして、世界中で非倫理的行動により経営破綻に陥る企業が少なくないことからすれば、それはもはやいかなる国の企業にとっても経営戦略的課題であるといえる。

倫理は、「倫理的」な経営者によって一方的に表明され、従業員がそれを遵守することを強制させられることもあるかもしれないが、その場合従業員が現実にはそれに従って倫理的な行動をとらなければ、それは単なる「御題目」に終わってしまう。事実、過渡経済の中国において儒教思想を中心とする中国の伝統文化と市場経済との衝突と矛盾ゆえに、多くの中国企業が企業倫理の確立という点で問題を抱えている。

第8章で第1に強調したことは、西安楊森社やジョンソン・アンド・ジョンソン社の事例に見るように、組織の高い倫理的能力が競争優位の源泉であり、従って極めて経営戦略的課題であるということである。第2に強調したことは、この高い倫理的能力の形成という点で、自らの倫理的言動によって率先垂範するトップ経営者の役割が大きいことはいうまでもないが、それ以上に重要なことは、それが組織文化の一部となることで、組織の隅々にまで浸透させられるということである。そしてそのような組織文化の確立という点で、重要な役割を果たすのが、そのような組織文化に整合的なHRM方針を立案し実行するHRM担当者だということである。むしろトップ経営者の役割は、そのようなHRM担当者の役割を支持し促進することこそあるといえる。

最後に終章では、本研究の意義と今後の研究課題について述べた。本

研究の意義は 2 つある。1 つは、資源ベース・アプローチの SHRM のフレームワークの中で、はじめて HRM と組織文化の関係と、組織文化に対して HRM が及ぼしうる影響力の限界を明示的に示し、SHRM 研究の前進のためのわずかではあるが理論的貢献をすることができたことである。いま一つは、第 1 章から第 3 章までにおいて展開した資源ベース・アプローチの SHRM における組織文化と HRM の役割についての想定を崩壊させるかもしれない、組織文化に関する経営学的研究に先行する国民文化に関する経営学的研究の仮説を検討し、それを SHRM のフレームワークの中で理解しようとしたことである。筆者によるこの理論的整理によって、資源ベース・アプローチの SHRM のフレームワークの中で、はじめて国民文化が捉え直されるとともに、国民文化と組織文化との間の関係が不十分ながらはじめて検討されたことによって、SHRM 研究の射程を拡張するための若干の理論的貢献をすることができたと考える。

今後の研究課題としては、理論的研究を裏付ける実証的研究への取り組みの必要性を述べた。本論文で述べたような、HRM、経営戦略、組織文化、国民文化、企業倫理、経営者・管理者の役割の間の関係についての筆者なりの一つの理解は、バーニーをはじめとする諸研究者たちの提示する仮説を演繹的に組み合わせた作業の結果に過ぎず、実証的調査の裏付けをほとんど欠いている。今後は、できるだけ実証的観点から以上のような理解の確認と応用について追究するとともに、それを募集、選考、採用、配置、昇進昇格、昇給、人事評価等の HRM の実践に即して行うことを、今後の研究課題とする必要がある。

審査結果の要旨

本論文は、企業における一連の従業員対策を理論的かつ実践的に研究するために準拠すべきフレームワークを追究するとともに、このようなフレームワークに基づいて、中国企業における従業員対策の現状と今後のあり方を考察したものである。そのために筆者は、先ず戦略的人的資源管理（以下 **SHRM** と略記）の現在の理論的到達点を見届け、そこに組織文化と国民文化という従来の研究においてその位置づけが未だ不明確な要因を見出し、それらを明確に視野に入れた **SHRM** のフレームワークを構想した上で、それに基づいた考察に相応しい実践的課題として企業倫理を設定し、この課題に取り組む場合に採られるべき論理的な筋道について追究している。

序章では、以上のような論文全体を貫く問題意識を明確に提示した上で、各章で取り扱われる問題の輪郭と論文全体における位置づけを紹介している。

第1章では、現在の中国企業における一連の従業員対策を研究するためには、それ自体を独立に取り上げる人事管理ではなく、それを企業経営全体との関連でシステムティックに取り上げる人的資源管理（以下 **HRM** と略記）のアプローチが必要であること、そして今後中国企業が世界規模での企業間競争にますます直面せざるを得ない状況を前提にすると、**HRM** を競争優位の源泉として捉え直すアプローチである **SHRM** が必要であること、さらに **HRM** それ自体により大きな戦略的意義を見出している点と中国企業が直面している問題の性質という点からすると、ビジネスパートナー・アプローチではなく資源ベース・アプローチの **SHRM** が本研究において準拠されるべきであることが確認されるとともに、現段階の **SHRM** 理論においては組織文化が **HRM**・経営戦略・企業業績との関連で正当に位置づけられていないという問題が指摘されている。

第2章では、資源ベース理論（以下 **RBV** と略記）に依拠していない組織文化についての先行研究を振り返り、それらにおいて競争上の地位を改善するために組織文化を修正・変革することが可能であるという、あるいはそれにおける **HRM** の直接的な役割を肯定するという、安易で楽観的な想定がなされてきたことを、問題点として指摘している。

第3章では、資源ベース・アプローチの **SHRM** における組織文化の位置づけを解明するために、**RBV** の代表的論者である **J. B. バーニー** の組織文化論が吟味される。バーニーは、組織文化は「貴重」「希少」「模倣困難」という3要件を備えるときにのみ競争優位の源泉となりうることを、その意味で既存の組織文化をそのような3要件を備えた文化へと修正することは基本的に不可能であることを主張するとともに、**HRM** の関与の可能性は組織文化を修正あるいは新たに創造することではなく、既に存在する優れた組織文化を理解・認識し、その上でそれを維持・促進することに限定されていることを示唆しているが、バーニーのそのような主張と示唆の中に筆者は資源ベース・アプローチの **SHRM** の基本的構造を見出そうとしている。ただ筆者が強調する点は、**HRM** の関与の可能性が限定的であるとはいえ、その意義は決して小さくないということである。と同時に筆者は、組織

文化を、HRM と業績の間を取り次ぐ従属変数としてではなく、HRM のあり方を規定し業績に影響を及ぼす独立変数としてバーニーが想定していることを指摘する。

第4章では、文化に関する経営学的研究として、組織文化研究に先行した国民文化研究の成果が、資源ベース・アプローチのSHRMの理論構成のために、批判的に摂取されている。筆者は、B. ガーハートによる国民文化についてのRBVの観点からの研究に依拠しつつ、国民文化の組織文化に対する影響がいかなる条件によって左右されるかを考察するためのモデルを提示し、国民文化を資源ベース・アプローチのSHRMの枠組みの中に組み入れることに成功している。

第2部の最初の章である第5章では、SHRM過程における組織文化の位置づけを中国というコンテキストの中で実証しようとしたL. Q. ウェイたちの研究に依拠しながら、企業文化を従属変数として扱う仮説とこれを独立変数として扱う仮説を調査データに基づいて検討し、この点についてのバーニーの仮説の妥当性を確認している。この意味で、第5章は、本論文の第1部と第2部との間の橋渡しとしての役割を担う章であるといえる。

第6章では、中国企業におけるHRMと組織文化の関係をより実践的に捉えていくための前提作業として、RBVに依拠していない中国における組織文化に関する先行研究をサーベイしている。これらの研究の中で筆者は、現代中国の企業文化の源泉として伝統的国民文化である儒教倫理の意義を重視する張洛霞、竇道德、王秋華に注目する。そして筆者は、儒教倫理と関係が深いとともに、HRM・経営戦略・組織文化・トップ経営者の役割にまたがる問題領域であるがゆえに、SHRMのフレームワークに従って中国企業におけるHRMをより実践的に考察するための一つの研究課題として、企業倫理を設定する。

第7章では、H. L. リアン=L. H. ユーによる実証研究に依拠しながら、儒教倫理がまず国民文化との関連で取り上げられ、儒教倫理に対する忠実度は文化的根源を共有する中国、台湾、香港において異なるとともに、道、徳、仁、忠、恕、孝、礼、信、義といった儒教的価値の内、道徳性の最も高い基準としての「徳」は、地域、年齢等のコンテキストにかかわらず依然として強い影響力を保持していることが指摘される。

第8章では、国民文化としての儒教倫理が影響力を保持している点に、企業倫理の確立という課題に取り組む上での中国の経営者にとっての有利な拠り所を見出すとともに、儒教倫理は組織文化として定着しない限り企業倫理として実現しないことを、中国企業の今後の課題として筆者はまず指摘する。さらに、第4章で言及されたガーハートの所説に基づき、中国では個人の文化的価値の多様性の程度が相対的に小さく、国民文化が「強い文化」という性質を帯びているがゆえに、組織文化が国民文化の強い影響力の下に形成される可能性が高いことを指摘するとともに、それが競争優位の源泉として形成されるためにはHRMの介在が不可欠であることを主張する。このような認識は、組織文化と国民文化をも視野に入れた資源ベース・アプローチのSHRMのフレームワークを前提としてはじめてもたらされるものであるがゆえに、これをもって本論文全体の結論としている。

終章では、各章の内容と本論文全体の結論が改めて簡潔に述べられるとともに、残され

た今後の研究課題が示されている。

本論文は、HRM と組織文化という極めて明確な研究対象を、重要な先行研究を丹念に精読しそのエッセンスを筆者の問題意識に従って整序するという筆者の研究目的に照らして極めて適切な研究方法に基づき考察したものである。その叙述は、序章、第1部、第2部、終章という起承転結を意識しためりはりの利いた構成がとられていることにより、一貫性と体系性を保ちながら説得的に展開されているといえる。本論文の斬新性は以下の3点にある。第1は、資源ベース・アプローチのSHRMのフレームワークの中で、HRMと組織文化との関係およびHRMが組織文化に及ぼしうる影響力の限界を初めて明確に示した点である。第2は、資源ベース・アプローチのSHRMのフレームワークの中に、国民文化を構成要因として初めて組み入れるとともに、その中で国民文化と組織文化との間の関係を初めて検討した点である。第3は、SHRMに関する実践的問題として企業倫理を取り上げ、これを国民文化、組織文化、HRM、経営戦略の観点から初めて総合的に考察した点である。これらの点によって、本論文は従来の研究における未踏査の領域に足を踏み入れ、SHRM研究の射程を拡張する理論的貢献を達成しているといえる。

もちろん、本論文においても、十分に考え抜かれていない点がいくつか残されている。例えば、本論文で示された筆者によるいくつかの主張は、先行研究において提示された仮説を演繹的に組み合わせた作業の結果に過ぎず、実証的調査の裏付けをほとんど欠いていること、組織文化の経営戦略的意義がHRMの具体的内容に即してほとんど展開されていないこと等である。しかしながら、これらの問題点は、むしろ今後筆者がさらに研究を深めていく上での課題とすべきことであって、本論文の価値を減ずるものではない。

よって本論文は、研究者として自立し優れた研究を行う筆者の能力を示していると判断し、博士（商学）の学位を授与するに値するものと判定した。