

---

# 組織過程と労務・人事過程<sup>1)</sup>

## ——HRM（人的資源管理）の展開——

甲南大学会計大学院 教授 庭本佳和

---

### 1 組織形成基盤としての労務過程

「経営過程は経営が機能する場」である。ここで「場」とは、もちろん、静止空間ではない。それは「経営機能が流れゆく（遂行される）過程（プロセス）」であり、「経営機能が働く場」であって、「経営機能を担う経営主体の行為の過程」と言い換えることもできる。この経営機能（戦略機能・管理機能・執行機能）が組織的に担われている今日、経営機能を担う経営主体（＝行為主体）は組織にほかならない。その意味では、経営過程は組織が機能する場でもあり、組織行為が展開する過程、すなわち組織過程ということもできる。

経営における「ヒト」の働きとは、「二人以上の人々が意識的に調整された活動や行為システム」（バーナード）である組織の作用として発現する。そして、労務過程（あるいは人事過程）も経営における「ヒト」の働きと深くかかわってきた。ここに両者が深い関係にあることは容易に想像できるだろう。人々の協働意思（精神的・肉体的エネルギー）から構成される組織にとって、ヒト（従業員）の募集・教育・働く意欲向上にかかわる労務過程は、単に関係あるどころか、自らの形成基盤なのだ。そうであれば、組織過程に労務過程を内包していても不思議ではない。むしろ、内包するべきであろう。その一部は、「協働意思の確保」を管理職能の一つとして掲げたバーナード理論に実現している。

だが、バーナード理論の場合、組織を構成する協働意思は、経営者や管理者、従業員に限定されたものではなく、広く株主、債権者、さらに取引業者や顧客の協働意思を含んでいる。ここに成立する組織過程は、これらすべての人々の協働意思を構成要素とする組織が展開する過程である。当然、その考察と説明は、すべての組織貢献者に妥当する一般的で抽象的なものにならざるをえない。

翻って、労務過程<sup>2)</sup> 研究が対象にしてきたのは、ミドルマネジメント（中間管理層）を含む一般従業員に限定された「協働意思の確保」とその関連領域の研究だった。もう少し具体的には、経営体にヒトを誘い（募集し）、必要なヒトに当該経営組織への参加を促し

---

1) 本稿は、甲南大学会計大学院経営学科目講義用原稿として用意したものである。その意味では純粋の研究論文ではないが、新しい見方や若干のアイデアは込めた。

2) ここでは「労務」をブルーカラーによる「現場労働」に限定せず、ホワイトカラー層の「事務労働」、「管理労働」を含めて、広く捉えているので、「従業員に関する事柄」という意味での「人事」と言い換えても構わないだろう。そのための諸活動からなるのが「労務過程」ないし「人事過程」（バーナード理論における協働システムのサブシステム「人的システム（personal system）」とかなり重なると思われるが、バーナード理論の場合、従業員に限定していない）である。この労務（ないし人事）過程研究のもと、さまざまな名称の研究が展開されてきた。後で触れたい。

て参加させ（選抜・採用し）、育て（研修と実践教育）、解雇を含めて退職に至るまで精神的かつ身体的エネルギー（知的かつ身体的行為）を発揮させるという一連の流れからなる。労務過程を通して、組織は必要な人的エネルギー（協働意思）を確保してきた。

確かに、労務過程は組織過程の一部に違いないが、労務過程とその研究は組織過程論に収め切れない歴史性と具体性、深さと専門性、その結果としての独自性（特殊性）をもっている。これが、生産過程や販売過程以上に組織過程と密接に関係する労務過程を、それらと並ぶ独立した経営過程として説明する理由である。

以下では、まず労務過程研究の歴史的発展を概観し、その研究領域と全体的特徴を把握したい。それは、日本を基準にした研究名称が経営労務論、労務管理論、人事管理論、人的資源管理論（HRM）へと変遷した背景的理由、役割および研究の力点の移行、そして今日の人的資源管理論の立ち位置を明らかにしてくれるだろう。

続いて、労務過程領域における今日の支配的研究である「人的資源管理（論）」を取り上げ、その中心的主張と理論的特徴を浮き彫りにする。それを踏まえて、HRMと、いわゆる「日本的経営」や日本企業との関係を明らかにするとともに、その戦略的展開の可能性を探ってみよう。

「労使関係」も労務過程において、重要な位置を占める。その背後にある労働市場の考察も必要であろう。ここまでくれば、「雇用形態の多様化」、「就業形態の多様化」を避けて通れない。この問題が今日的话题である「ライフワークバランス」や「ダイバーシティー・マネジメント」に繋がるからだ。だが、紙面がない。この点は別の機会に論及したい。

## 2 労務過程研究の歴史的発展

### ——労務・人事管理論から人的資源管理論（HRM）へ——

経営体（主として企業）の目的達成に向けて、従業員のエネルギー（労働）が躍動する経営過程が、労務過程であった。その管理活動（＝労務管理）の重要性を日本企業は早くから認識していたし<sup>3)</sup>、戦前の経営学書でもこれが論じられている（片岡によれば、明治末から労務管理的研究がなされていた<sup>4)</sup>）。そして、この研究領域に成立している学会名も「(日本) 労務学会」と、より理論研究重視を標榜する「労務理論学会」である。

この学会名称から、戦前ないし戦後まもなくに発足したかのような印象を与えるが、その設立は意外に新しい。前者が1970年であり、後者は1991年だ。前者に関しては微妙だが、少なくとも後者の設立時(1991)には、アメリカで人的資源管理は定着していた。それでも、「労務」という表現にこだわったかのように、「労務理論学会」と名付けられた。英語名の Japan Academy of Labor and Management にも、「労務」というニュアンスを残している。ちなみに「日本労務学会」は、Japan Society for Personnel and Labor Research から

3) 戦争遂行のために増産を強いられたにもかかわらず、従業員の多くを戦地に送り出して労働力不足に陥った戦中期は、企業にとって、とりわけ労務問題が重要かつ深刻な問題だった。この解決のために送り込まれたのが、強制連行した韓国人や中国人である。過酷な労働と相まって、戦後、それが「企業の戦争責任」が問われる理由ともなった（『週刊ダイヤモンド』1995年7月22号は、戦後50年の節目に「企業の戦争責任」を特集している）。

4) 片岡信之『日本経営学史序説』文眞堂、1990年、343-358頁。

Japan Society of Human Resource Management へと英語名を変更したが、日本語表記は今日に至るも「日本労務学会」のままである。

おそらく、そこには背景である両国の異なった経営学観や研究の歴史が影響していよう。それが、研究領域のズレ、研究視点の差異、研究方法の相違を生み出したものと思われる。この点も、頭の隅で意識しながら、論を進めよう。

## 1 経営労務論・労務管理論

### (1) アメリカにおける人事管理の確立

一般に、経営学を確立したと見做されているテイラーの科学的管理論は、労使対立の解決を直接的契機として生まれた。具体的には、熟練工出身の職長（現場監督者）が経験と勘によって設定していた管理標準（課業）を、時間研究や動作研究を駆使して科学的に定めて、現場労働に関する職長の権能を奪ったのである。ここに経営（経営機能の担い手＝経営者）による従業員の直接管理が可能となり、人事管理への道を切り開くことになった。

テイラーの科学的管理思想が浸透した1910年代から1920年代は、作業の機械化と標準化が進み、求められる作業能力や職務内容の変化もあって、従業員の採用・教育訓練・賃金などが重要な管理問題として浮上した。そこには労働組合の発展も影響したであろう。

この状況下で、最初の体系的研究はティード＝メトカーフによって著された（1920）<sup>5)</sup>。彼らは人事管理を次のように定義している。「人事管理（personnel administration）とは、労働者の最小の努力と犠牲（friction）で、しかも労働者の真の福利に相当の配慮をしつつ、必要な生産の最大化をめざして、組織における人間関係を方向付け、調整することである」[第3版（1933）]。この定義および第1章における「人間価値」の考察<sup>6)</sup>などは、人間性に対する彼らの深い理解を示している。だが、この人間観を前提にしつつも、彼らの人事管理の狙いが労働者の協働意思（心的・物的エネルギー）の確保、つまり「労働力の効率的活用」であることは、いうまでもない。

この点は、ティード＝メトカーフに続いて、この領域の代表的研究者となったD. ヨーダー『人事管理と労使関係』（1938）<sup>7)</sup>の方が徹底していよう。1930年代以降、組合が広く組織され、力を増した。彼は、この現実を直視し、団体交渉を認める「労働関係管理」を柱にした「労使関係」を論じることから、その著書を始めている<sup>8)</sup>。健全な労使関係が、彼が最も重視する「労働力（マンパワー：Manpower）<sup>9)</sup>管理」に欠かせないからだ。この認識から、彼は「マンパワー管理」の考察へ踏み込んでゆく。

5) O. Tead and H. G. Metcalf, *Personnel Administration: Its Principle and Practice*, 1920.

高田琴三郎監訳『人事管理』巖松堂、1950年（1933年第3版の邦訳）。

6) 初版（1920）では「序論」で論じられている。

7) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, 1938. 本元元吉・遠藤正介訳『事業経営と人事管理』石崎書店、1952年（1948年第3版の邦訳）。なお、1956年第4版の邦訳は、森五郎監修：岡本英昭・細谷康夫訳『労務管理(1)(2)』生産性本部、1967年。書名が「人事管理」ではなく「労務管理」と訳されていることに注目。

8) 経営者も労働者も「事実と法則」にしたがうべきことを主張して労働組合不要論に立つ科学的管理は労働組合の激しい抵抗を受けたが、これを克服するために出現した人事管理を藻利重隆は「科学的管理の新展開」と捉えている。藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房、145頁、153頁。

9) 「労働力」という訳語をあてたが、「人的資源」とも訳される「マンパワー（manpower）」は、「利用できる総人員」をも意味し、いわゆる「労働者（worker, working man, 総称 labor）」の力の発揮である「労働力（the work force, the labor force）」と微妙に異なるかもしれない。HRMの「人的資源（human resource）」ともズレがある。

マンパワーが経営活動の源泉であり、その有効活用が企業の盛衰を決めるとすれば、そこで働く人々の高い（できれば極大化）貢献と満足が必要である。この実現のために、彼らを支援し調整する活動を、ヨーダーは「マンパワー管理」と捉えた。具体的には、職務の明確化、それに適した人の採用と教育、努力に見合う評価システムと報酬システム、福利厚生など、個々の人間（労働者）から力（manpower）を引き出すための施策である。この具体的展開を第3の考察領域として含んで、ヨーダーの人事管理（Personnel Management）は構成されている。その中心が「マンパワー管理」にあることは論を待たない。

ここに近代的（今日からはみれば、伝統的）人事管理論は確立する。ティード＝メトカーフとヨーダーの著作とも邦訳され、日本の研究者にも影響を与えた。特に後者の影響は大きかった。ただ、これを受け入れた日本の学問的土壌（あるいは問題関心）がアメリカとはいささか異なっていたようだ。それは、両国の間で学問名称の違いとなって現れた。

## (2)経営労務論・労務管理論と批判経営学

経営学課程をもつ日本の大学には、最近まで「経営労務論」ないし「労務管理論」という科目が設置されていたし、歴史のある大学を中心に今も多く見られる<sup>10)</sup>。この領域の研究は、本来、①人と仕事（担当経営機能の遂行）の関係を究明し、②両者の適切な関係の実現・維持する施策や仕組みづくりにある。経営労務論は①に力点をおいた研究であり、労務管理論は①を前提にしつつ、②を中心にした研究だといえるだろう。もちろん、「経営労務論」の講義でも②を含んでなされただろうし、「労務管理論」も①を含んで講義されていたに違いない。だが、①に重点を置く「経営労務論」の研究と教育の拡がりや厚みに加えて、「労務」にかかわる学問名称が、この領域における日本の研究の特徴を示している。

「労務」とは、「労働勤務」の略語であり、「雇い主から報酬を受けるために労働を提供すること、賃労働」を意味する。したがって、この意味の労務の担い手が「労務者」であり、労働の担い手である「労働者」である。日本語のニュアンスでは現場労働者、ブルーカラーという意味合いが強い。いま一つは、「労働事務」の略語で、「労働に関する事務一般、または労働事務一般を行う職種」を指している。経営労務論が前者にウェイトを置いた研究であり、労務管理論が後者を対象にした研究であることは容易に想像がつこう。

人事管理領域の研究が、わが国では主として現場労働（ブルーカラーの労働）を対象に「経営労務論」や「労務管理論」として展開したのは、なぜだろうか。おおよそ、3つの理由が考えられる。

第一に、日本でも早くから工場管理研究や労働研究がなされていたことが挙げられる<sup>11)</sup>。

10) たとえば、経営学研究をリードしてきた旧三商大では、一橋大学は学部も大学院も「労務管理論」であり、神戸大学は最近まで「経営労務論」だったが、現在は「人的資源論」に変更している。大阪市大では学部は「労務管理」で、大学院は「経営労務論」である。歴史のある私学も「経営労務論」が多い。旧帝大系の経営学科は、経済学研究科・経済学部の間借りしていることもあり、何とか踏ん張った東大・京大以外、最近の改組で著しく弱体化している。しかし、かつては、その他の国立大学を含めて、多くが「経営労務論」を設けていた。

11) 片岡信之、裴富吉（ベェギル）の研究

近代産業が立ち上がれば、現場労働管理が重要なのはいずこも同じである。

第二に、アメリカの人事管理研究が流れ込んだ日本は学問的空白地帯ではなく、既に受け入れる枠組（＝器）があったことだ。戦前の日本の経営学に深く浸透していたドイツ経営経済学は究極的には経済学であるがゆえに、経営過程を「経営機能を担う経営行為の過程」と主体面から把握するよりも、経営行為の対象である「事業（展開）過程」と客体面から把握する方に適している。事業過程（事業の経営過程）は、経済的側面から見れば、事業遂行のために資本（G）を投下し、事業収益から資本（G'）を回収する資本循環過程であるが、さらに要素的に捉えれば、購買過程、生産過程、販売過程、財務過程、労務過程などからなっている（山本安次郎）<sup>12)</sup>。このように理解された要素過程である労務過程を客観的に研究し、法則的に把握するには、経営の主体的視点が内在する「労務管理論」以上に、人（労働者および労働）と仕事（経営機能、とりわけ実行機能の遂行）の関係究明に焦点をおく「経営労務論」の方がやりやすかったと思われる。

第三に、マルクス経済学を基礎に日本独自の経営学として発展した個別資本説（いわゆる批判経営学）の戦前、とりわけ戦後（1990年前後まで）の影響を挙げることができる。ドイツ経営学と親和的なこともあって、批判経営学は隆盛を極め、多くの大学の経営労務論・労務管理論ポストを占めることとなった<sup>13)</sup>。マルクス経済学や批判経営学の中核概念である「労働者・労働・労働力」を駆使し、ブルーカラー労働が躍動する労働循環過程として経営過程を説明するには、「人事管理」という名称の下より、経営労務論や労務管理論の方が、その研究能力を発揮しやすかったはずである。

確かに、戦前の古林喜楽『経営労務論』（1937）<sup>14)</sup>をはじめ、戦後から近年に至るまで長きにわたって、批判経営学は多くの優れた研究を世に送り出してきた。だが、労務を現場労働に限定して捉える批判経営学者がその中核を占めたため、この領域の研究者による「ホワイトカラー労働」、「知識労働」、「管理労働」の研究が手薄になったことは否定できない。経済成長による「ブルーカラーのホワイトカラー化」という変化を追いきれず、それらはドラッカーのような経営評論家にして経営学者、あるいは管理論者や組織論者によって解明されざるをえなかった。それどころか、現場労働者の知識（創造）活動とでもいうべき、スキルや技の形成と継承の究明でさえ先陣を切れず、経営組織論者や生産管理論者の手に委ねねばならなかった。労務過程の研究者が労務過程のダイナミズムが説明できなかった。ここに、わが国における人事・労務研究が大転換を迫られる本質的理由があるだろう。

近年、わが国の人事・労務研究は、人事管理論をも飛び越えて、人的資源管理論（HRM）の方向に大きく舵を切った。批判経営学の影響力が落ちたこともあるだろう。ベルリンの

12) 山本安次郎『増補 経営学要論』ミネルヴァ書房、1964年（1969）、131-134頁。

13) 日本の経営学は「戦前はドイツ、戦後はアメリカ一辺倒」と言われるが、筆者の学部・院生時代（1965-1976）を振り返ると、京阪神間の大学のポストは、アメリカ経営学一辺倒からほど遠かった。経済学部なのでもともと経営学スタッフが少ない京大・阪大はともかく、経営学スタッフが揃っている旧三商大の一角を占める大阪市大経営学部は、見事に批判経営学者が占めていた。同じく旧三商大だった神戸大学もドイツ経営学、批判経営学、アメリカ経営学系研究者がほぼ1/3ずつだったが、ドイツ経営学・批判経営学連合が圧倒していた。私学に目を転じて、関西学院大学はドイツ経営学研究者の独占状態。関西大学は批判経営とドイツ経営学系で圧倒。同志社大学と立命館大学は批判経営学研究者で占められていた。甲南大学はドイツ経営学、龍谷大学は批判経営学、近畿大学はドイツ経営学、京都産業大学が唯一例外であった。

14) 古林喜楽『経営労務論』（1937）（『古林喜楽著作集 第2巻』千倉書房版、1979年）。「わが国で最初の体系化された経営労務論の著作」（海道進「あとがき」『著作集 第2巻』281頁）。

壁の崩壊（1989）に始まる社会主義（計画経済）体制の崩壊は、批判経営学の影響を弱めたが、それが大きく舵を切った根本的理由ではない。経営学先進国・アメリカの研究がHRM一色になったからでもない。ただ、経営労務論や労務管理論が研究対象を十分に説明できず、問題解決を提示できなかつたゆえである。これを忘れてはならない。

## 2 人事管理論から人的資源管理論へ

### ——「労務」概念の拡張——

繰り返しになるが、労務過程は、経営機能が経営主体の調整された行為（＝組織）によって遂行される経営過程の要素過程であると同時に、組織の構成要素である調整された行為の源泉としての協働意思を従業員に限定して確保する組織過程の一部である。具体的には、経営体（その中核は組織）が事業を遂行するのに①必要なヒト（ミドルマネジメントを含む従業員）を募集・選抜・採用し、育て、経営目的達成に向けてそのエネルギーを発揮させる一連の施策や活動と、②そこに引き出された人的（＝従業員の）エネルギー（貢献ないし協働意思）が流れる過程であった。労務過程研究は①と②からなるが、労務管理のウエイトは一般に①におかれ、②は組織のマネジメントとして経営管理に委ねられている。もっとも、労務過程における貢献ないし協働意思の水準、つまり労働の質が問われ労務管理がその責任を負わねばならないとすれば、②にまで射程を延ばすべきだろう。ここに人的資源管理が要請される理由があったと思われる。

ところで、わが国では、現場労働（製造現場の労働者の労働）、つまりブルーカラー労働を対象にした施策と活動を労務管理と呼び、ホワイトカラーないし（事務）職員労働は人事管理の対象にされてきた<sup>15)</sup>。この領域における日本の研究が前者にあったことは、既に述べた。しかし、経済成長と生産現場の情報化（ロボット化）の進展によって、事態は大きく変貌した。まず、経済成長はホワイトカラー層を増大させ、ブルーカラー労働の比率を低下させたことも大きい。これらが両者の境界をあいまいにし、区分して管理する意味も薄らいでいる。ここに、従業員全体に対する「人事・労務管理」という表現も多くなってゆく。そこで本稿では、それを人事過程にやがて一本化される、いわば広く捉えた労務過程研究であり、その学問名称が人事管理論だと理解しておこう。

もっとも、現実の動きは「労務管理」から「人事・労務管理」を経て「人事管理」に一本化され、十分に定着しないうちに、「人的資源管理論」が押し寄せてきたというのが、この研究領域におけるわが国の姿だろう。この点に触れる前に、アメリカにおける人事管理論の動向を簡単に復習っておきたい。

15) 漢利は人事管理と労務管理の違いを、アメリカの人事管理が機械化原理に基礎にして人間（労働力）を管理するが、日本の労務管理は人間化原理に基づくもので、労働者の共感（同意）を得た「経営民主的管理」を行うところにあると捉えている（前掲書、第3章）。これを、前者は組織構造などのハード的な組織要因重視、後者を組織価値や文化などのソフト的な組織要因重視だと主張だとすれば理解できる。だが、後者に関して、「(日本的) 労務管理＝経営民主的管理」と主張する裏付け資料が添付されておらず、当時の日本企業における労務管理の現実の説明とは思えない。労務管理に対する漢利個人の願望のないし思い入りの主張だとすれば、理解できるが、規範的経営論者である筆者からみても、経営理論の説明としては些か弱い。

## (1)人間関係論と人事管理論

1920-1930年代にティード=メトカーフやヨルダーなどに確立された人事管理論は、1930年代後半に進展をみた人間関係論<sup>16)</sup>を基礎にした研究が、1940年代後半に、レスリスバーガー (F. J. Roethlisberger)、ピゴーズ (P. Pigors) =マイヤーズ (C. A. Myers) などによって展開された。戦後の日本に怒濤のように流れ込んできたアメリカ経営学が、この人間関係論 (人間関係論的経営学ないし組織論) と人間関係管理論 (人間関係論的人事管理論) であった<sup>17)</sup>。

経営学 (史) では、一般的に、人間関係論は、バーナード理論とともに、テイラーの科学的管理論とは正反対の性質をもつと理解されている<sup>18)</sup>。後者が経済人の流れを汲む工学的で合理的な人間を想定して効率的な生産組織の構築をめざしたのに対して、前者は非合理的な感情をもち、他者との繋がりや交流、その評価、つまり社会関係に喜びを見出す社会人仮説に立って、経営組織を「感情のシステム」と構想し、「社会システム」と捉えるからだ。大げさに言えば、人間関係論の研究の核心は「非公式組織と人間性の発見」だった。ここから引き出されたのが、非公式組織を基盤にした「社会的 (人間的) 満足→高いモラル→生産性の向上」という仮説的命題にほかならない。

このような人間関係論は経営思想に大きな影響を与えたが、それは人事管理実践にまで及び、人事管理の役割認識とその労働者観を大きく変容させた。マイヤーズ=ピゴーズの『人事管理-視点と方法-』(1947)にも、その影響がうかがえる。

もちろん、人間関係論の管理思想や概念枠組がそのまま実践論にならないことは、人間関係論を確立したレスリスバーガーも承知していた。彼は人間関係論を「理論と実践が一致した研究領域」と位置づけていたが、あくまで「人間関係の科学」としての発展を構想していたからだ。自らの構想を「科学←→応用科学←→人間関係の科学←→経営実践論」と定式化し、人間関係論の経営実践論として、経営管理論、人事管理論、労使関係論を示した上で、バーナードの『経営者の役割』を、「経営管理実践論の顕著な試み」と説明して、バーナード理論を「人間関係論の実践論」に位置づけている<sup>19)</sup>。逆に言えば、人間関係管理論は人事管理実践論として、バーナード理論レベルのものを展開できなかった故に、ドラッカー<sup>20)</sup>をはじめとする批判を招いたと言えなくもない。

それはともかく、レスリスバーガーとディクソンは、人間関係論 (「人間関係の科学」) を適用すべき経営実践上の重要な人間問題として、次の3点を挙げている<sup>21)</sup>。

16) AT & T傘下にあったウェスタン・エレクトリック・カンパニーのホーソン工場で行われた実験 (1924-1933)、いわゆるホーソン・リサーチに基づいたメイヨーやレスリスバーガーによる一連の研究 (『調査報告書』1934年、F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939)。

17) C. I. バーナードの名著『経営者の役割 (*The Functions of the Executive*)』(1938)もその一員ないし若干の批判者として導入されたようだ。バーナードをわが国に初めて紹介した (『経営学と人間組織の問題』有斐閣 [1954]。これ以前は確認していない) 馬場敬治は、最初の「人間関係論」紹介者でもある (『人間組織の問題と経営学の新動向』『経営評論』第3巻第1号 [1948]。同上書に付録として所収)。バーナード理論研究者と著名だった飯野春樹も研究の出発点は、人間関係論だった。

18) これは、教科書的説明であって、筆者の理解ではない。筆者は「人間関係論とバーナード理論より、科学的管理論と人間関係論の方が近い」という立場にある。詳しくは、庭本佳和「バーナードの方法再論2」『甲南経営研究』第48巻第4号、2008年、72-79頁

19) F. J. Roethlisberger, "Human Relations: Rare, Medium, Well - Done," *Harvard Business Review*, January 1948, in *Man in Organization*, Harvard University, 1968, p.78. バーナードも「協働の科学を構想して『経営者の役割』を書いた。その意味で決して実践論にとどまらないが、若き日のレスリスバーガーの自信のほどが見てとれる。

20) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, 1954, pp.273-288. 上田惇生訳『現代の経営 (下)』ダイヤモンド社、1996年、132-158頁。

21) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *op.cit.*, p.578.

- ①経営の社会的構造の変化に関する問題（社会的衡維持の問題）
- ②統制と意思疎通に関する諸問題（組織におけるコミュニケーション問題）
- ③組織への個々人の適応問題（個人的均衡維持の問題）

このような人間関係認識（つまり経営認識、組織認識）を軸に人間関係管理が体系化された。具体的には、生産性の高い経営を可能にする人間関係をつくり上げるための経営実践として、提案制度、苦情処理制度、懇話会制度、面接・人事相談（カウンセリング）制度、事前協議制度、その他（社内報などコミュニケーション施策）などの人間関係管理施策が打ち出された。

1940年代後半から1950年代はまさに人間関係論の時代だったが、同時にさまざまな批判にさらされた時代でもあった。イデオロギー的批判を除けば、①「社会人」仮説（モデル）に対する批判（経済的・技術的要因の軽視、行動動機に無関心）、②過度の非公式組織重視という批判、③人間関係論の方法論・科学性に対する疑念、などである。

ただ③以外の批判は、特に②の批判は、人間関係論の土台を構成する基本的枠組にも妥当するかどうかを、慎重に吟味する必要があるだろう。レスリスパーガーらは、組織を「費用・能率の論理」が支配する公式組織と「感情の論理」によって自生する非公式組織との相互依存的な社会システムと捉えているからだ。その後の展開が非公式組織へ傾斜しすぎたとしても、後継者次第でそれを克服できる理論的枠組はあったのである。

## (2)行動科学（動機づけ理論）と人事管理論

確かに、人間関係論は組織全体を視野に納めた理論的枠組みを備えていた。だが、感情や情感に衝き動かされる没論理的な「社会人仮説」と「非公式組織重視」のその人事実践は、公式組織を構成する仕事や職務の革新ではなく、職場での人間関係の形成と維持に力点をおかざるをえない。この認識のもとに人間関係管理の諸施策が展開されたのである。

このような人間関係論に対し、人間の情緒的側面を重視しつつも、先述の①と②の批判的視点から、公式組織（特に小集団）と関連させて、組織成員の動機づけを積極的に問う研究者が人間関係学派内部から現れた。マズロー (A. H. Maslow) の「欲求階層理論」(1943、1960)<sup>22)</sup>、マグレガー (D. McGregor) の「X理論・Y理論」(1966)<sup>23)</sup>、ハーズバーグ (F. Herzberg) の「動機づけ・衛生理論」(1966)<sup>24)</sup>、リッカート (R. Likert) の「システム4」(1960)<sup>25)</sup>、アージェリス (C. Argyris) の「組織とパーソナリティ」(1957)<sup>26)</sup> などである。今日、このグループは後期人間関係論（ネオ・ヒューマンリレーションズ：当然、当初の研究は初期人間関係論）、あるいは行動科学と呼ばれ、1960年代から1970年代に広く普及した。ここでは、人間関係論との違いを名称でも示すため、後者を用いる。

人間の情緒的側面を重視する点では、広く「人間関係学派」に属す人間関係論（者）と行動科学（者）であるが、その依拠する人間観は異なっている。人間関係論が依拠する「社

22) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954. 小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率大出版部、1971年。

23) D. McGregor, *Leadership and Motivation*, The M. I. T. Press, 1966/

24) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Thomas, 1966. 北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1978年。

25) R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1960

26) C. Argyris, *Personality and Organization*, Haper & Row, 1957. 伊吹山太郎訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会、1959年（新訳、1970年）



会人」仮説は、「人間は必ずしも合理性一辺倒の存在でなく、常に経済的利己心に導かれて行為するとは限らない」ことを、ホーソン・リサーチによって実証的に明らかにした点で、画期的だった。同時に、「他者との人間的つながりや交流（社会関係）における満足が、モラルを高め、生産性の向上を実現する」という彼らの仮説的命題が「常に成り立つ」ことを実証することもできなかった。とりわけ、「社会関係的満足が常にモラルを高める（言い換えれば、協働意思を確保できる）」ことを説明するのが難しい。

それにもかかわらず、人間関係論には上記仮説的命題に人間を導き、それを成り立たせる動機づけ理論がない。実証に替わる理論的補強（理論的証明）もないのである。ドラッカーが人間関係論は「自発的動機づけ（spontaneous motivation、正確な表現では motivation to arise spontaneously）」<sup>27)</sup>を信じ、「協働の自発性（the spontaneity of collaboration）」<sup>28)</sup>を想定しているとみるのも、そのためだ。確かに、協働が人々の自発的な行為によって成立するのであれば、動機づけ理論を前提にしなくても済む。そして、ドラッカーも「協働の自発性」の認識が人間関係論の功績の一つだという。少なくとも、ドラッカーが「社会人仮説」と「協働の自発性」が対応しているとみていることは間違いない。ここに彼は人間関係論に対し理論内在的に有効な批判を放てず、「経済的次元の理解を欠いている」と外在的批判にとどまった理由や、「責任労働者論」<sup>29)</sup>に基づく「積極的動機づけに触れていない」という些か筋違いの（あるいは次元の異なった）人間関係論批判を展開する理由もあるだろう。

だが、協働の自発性は主体的で自律的な「強い人間」を前提にしてはじめて成り立つことを見落としてはならない。確かに、社会人仮説は人間の一面を鋭く突いている。しかし、他者との社会関係に左右される「社会人」仮説は、他者依存的な人間観であり、少なくとも、主体的で自律的な人間像を思い浮かべにくい。そうであれば、協働の自発性が想定する人間観（主体的で自律的な人間観）と人間関係論が理論前提とする人間観（社会人仮説＝依存的な人間観）<sup>30)</sup>が合わないことになる。この点に触れた文献はないようだが、人間関係論に内在する論理的弱点のように思われる。

行動科学は自らの生成基盤である人間関係論を批判しつつ、それを建て直す試みから生まれたといえる。この学派の出発点であり土台となったのが、人間は低次の生理的欲求が満たされれば、順次「生理的欲求→安全性欲求→社会的欲求→自我・承認欲求→自己実現欲求」へと高次化するという「人間欲求段階説」を提唱したマズロー『人間の動機づけ理論』（1943）<sup>31)</sup>である。このマズローの主張もさまざまな批判を浴びているが、ここで重要なのは人間の欲求を「動態的で発展的」に捉えるマズローの考え方と「自己実現欲求」という表現に現れた「時に主体的な人間観＝自己実現人」である。

このマズロー理論が土台を支える行動科学の人間観が「自らの成長・発展を希求する自

27) P. F. Drucker, *op. cit.*, p.265. 前掲訳書、118頁。

28) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *op. cit.*, p.183.

29) ドラッカーの「責任労働者論」それ自体は、興味深い。バーナードの責任優先（責任中心）思考との異同を別の機会に考察したい。

30) 占部都美が早くから指摘している。占部都美『現代企業の人間関係』白桃書房、1967年、第5章。

31) A. H. Maslow, *A Theory of Motivation*, 1943. *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954. 小口忠彦訳『人間性の心理学－モチベーションとパーソナリティ』産能大出版、1971年。後者では、より精緻化された。

己実現人」であるのは、理の自然な流れだろう。このような人間観を前提にすると、動機づけ理論は公式組織（＝仕事遂行システム）において、やり甲斐、達成感、自己実現などといった個人の動機づけを求められるだろう。それは、人間関係論が取り上げなかった公式組織の改善・革新への要請でもある。

行動科学のもとでは人事管理の役割も変化する。まず、人事管理対象の拡大である。人間関係論のもとでの人事管理対象は主としてブルーカラーであったが、それがホワイトカラーにまで広がったことだ。さらに、人間関係管理がめざした職場における満足のゆく、ないし良好な社会（人間）関係の形成・維持にとどまらず、職務の改善・革新を試みて、従業員の自己実現欲求（成長・発展欲求）を満たさなければならない。そこには従業員の能力開発も伴うが、開発された能力は従業員の成長・発展を促すだけでなく、経営体に寄与することはいうまでもないだろう。それこそが人事管理の目的である。

まず、職務改善が必要であった。企業の生産性向上の追求は、フォード・システムで頂点に達した「仕事（職務）の細分化＝労働の細分化・単純反復化＝無意味化」による人間性の喪失（単調感、充実感・主体性の喪失）をもたらし、かえってモラルの低下と生産性の頭打ちという事態を招いていたからだ。当然、現場組織は沈滞する。この事態を打破し、組織の活性化と能力向上のためにも、職務を再構成ないし再設計して、職務改善をはかることが重要となる。その具体的な方法が「職務拡大」と「職務充実」である。

「職務拡大」(job enlargement) は、それぞれ異なる極端に断片化した職務を統合することで、職務を水平的に広げて、少しでも職務に変化もたせて、単調感の克服をはかる職務設計手法である。垂直的に職務拡大したものが「職務充実」と一般的にいられている。

「職務充実」(job enrichment) は、労働における「人間性の回復」ないし「主体性の回復」めざすもので、モチベーション理論による人事管理実践の中核的手法だ。「管理と労働」を分離して経営学を確立したテイラー以来、職務はますます細分化し断片化して、情報や知識が渦巻く労働現場に裁量権はほとんど失われた。断片化した職務の単純な執行だけを委ねられた従業員は、単調感とともに、自己の能力を発揮しようもなく、協働意欲を低下させる。達成感や成長機会を組み込んだ「職務充実」は、これに対処するものだった。

職務設計による直接的な職務改善ではないが、従業員に複数の職務を経験させて能力向上をはかる「ジョブ・ローテーション」(job rotation) も細分化した職務の単調感を克服し、モラル高揚に寄与するだろう。ジョブ・ローテーションは、本来は人材育成の手法だが、広く捉えれば、職務再設計の一環だともいえる。これは、セクショナリズムの緩和に繋がるだけでなく、生産現場における多能工化にも必要である。ただ、賃金が職務と連動している欧米企業では多能工は育成しにくい。

職務拡大や職務充実などの職務改善の人事管理施策は欧米企業で効果を挙げたほどには、日本企業に影響を及ぼさなかった。もともと日本企業は、欧米企業のように厳格に職務が規定されておらず、分業体制もはるかに緩やかだからである。一人の従業員が時には複数の職務を引き受ける「緩やかな分業体制」<sup>32)</sup>こそが、多能工化の基盤であると同時に、日本企業の強さの源である生産現場の柔軟性をつくりだしている。そこには、職務に連動

32) 上林憲雄・奥林康二・ほか『経験から学ぶ経営学入門』有斐閣、2007年。

するのではなく、職能資格に基づく賃金システムも機能しているだろう<sup>33)</sup>。

人間は当事者意識をもつか否かでモラルが大きく変わるが、リッカートやアージリスなどの行動科学は、小集団におけるリーダーシップ・スタイルの研究から、従業員の意思決定参画が生産性の向上や業績改善をもたらすことを明らかにしている。いわゆる「自律的作業集団」で、単なる従業員のモラル高揚以上の従業員能力の活用を示唆するものであった。特にアージリスの『組織学習』(Organizational Learning) (1978) は、今日でも重要な組織学習研究の先駆的業績である。

わが国の自動車会社の世界的進出とともに、「提案制度」を基盤にした“Kaizen (改善)”という日本語も広く世界に普及した。生産現場の品質管理活動 (Quality Control) にはじまった QC サークルも、経営全体の改善活動 (TQC: Total Quality Control) へ発展するとき、その中心思考と活動は「管理」(control) から「組織学習」(organizational learning) へ移っている。このような日本企業の自然発生的な動き (小集団活動) は、行動科学の展開と軌を一にしていよう。

### (3)人事管理論から人的資源管理論へ

行動科学の中に既に、従業員を単なる労働力を超えて、「人材」あるいは「人的資源」と捉える視点はあった。また1960年代には「人的資本」という言葉は、「教育経済学」の専門用語として確立していたし、「人的資本論」<sup>34)</sup> も1970年代には大きく進展した。HRMは、それにも影響を受けたに違いない。そこに、人事管理研究領域において、人的資源管理論 (Human Resource Management: HRM) の生成を1960年代に求める論者 (岩出、森川)<sup>35)</sup> も出てくるのだろう。だが、この研究領域において、HRM が定着し、中心的位置を占めるようになったのは、1980年代以降だというのが、本稿の立場である。当該理論の生成要因 (中核概念) の出現と理論が生成し、定着し、その研究領域で主要研究となるまでには、時間差があるのが普通である。その研究を成立させる中核概念を他の研究領域から借用する場合は、なおさらだ。しかも、この時期 (1980年前後) に、戦略論でも資源的アプローチが軌を一にするかのように現れ、1990年代には大きな流れになった。これも、人を資源と捉える HRM の視点の基盤の一つとなり、HRM 化の動きを後押したに違いない。

もっとも、1960年代後半から1980年代前半までを「HRM の時代」と捉える論者の多くが、1980年代後半以降を「戦略的人的資源管理 (SHRM: Strategic Human Resource Management) の時代」と主張しているのは興味深い。それは、本稿の HRM の時代とほぼ重なっている。論者によって見方が異なり、理論内容まで異なるのが社会科学だと割り切ってしまうえばそれまでだが、初学者は困惑するだろう。それでも、次のことは注意しなければならない。分類に目的があり、特に学問の史的発展の時代区分は困難なこともあって、しばしば、自己の主張に合わせたり、ぼかしたりする傾向にあることだ。

もちろん、社会科学でも理論的・実証的論拠のない主張は説得力をもたないが、論拠が

33) このような日本企業 (日本的経営) の特性は、日本文化のもとに育った日本人の特性も些か影響しているだろうが、基本的には長期雇用 (終身雇用) がその基盤である。庭本佳和「日本の経営哲学の再構築」『甲南経営研究』第44巻第2号 (2003)

34) G. S. Becker, *Human Capital* (2d ed.), Columbia University Press, 1975. 佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社、1976年。

35) 岩出博『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂、2002年。森川 本稿脚注36)。

他領域に及べば、確認はかなり難しい。たとえば、ある論者の「人事労務管理論の史的発展」の時代区分は、「科学的管理（20世紀初頭～）、人事管理（1920年代～）、人間関係論（1930年代～）、行動科学的管理論（1950年代～）、人的資源管理論（1960年代～）、戦略的人的資源管理論（1980年代半ば～）」となっている<sup>36)</sup>。1980年代後半から現在までを SHRM とする他の論者の時代区分もほぼ同じで、簡単な例でも「PM（1960年代半ば頃まで）、HRM（1980年代半ば頃まで）、SHRM（現在に至るまで）」と変わらない<sup>37)</sup>。1980年代後半から今日までを「SHRM の時代」と区分するには、その前にどうしても HRM の時代を取らねばならない。その無理が「人間関係論」や「行動科学的管理論」の時代の圧縮する時代区分に現れていることは、組織論専攻者ならすぐわかる。しかし、多くの HRM 研究者や SHRM 研究者は、これを受け入れているようだ。

人間関係論は1924-1933年のホーソン・リサーチから生成した。確かに、1936年の報告書も一部関係者に配られたことは間違いない。それでも「1930年代～（1940年代）」が人間関係論、とりわけ人間関係管理実践論時代という理解は、必ずしも組織論史や経営学史研究の常識ではない。人間関係論を実質的に完成させたと思われているレスリスバーガーの『マネジメントと労働者』が出版されたのが1939年であった。読み通すのも難しい彼の大部の著作が理解され、広く浸透していったのが1940年代であり、それに基づいた人間関係管理実践論を含めて、1950年代こそが人間関係論の時代だった。

行動科学に糾合された諸理論には確かに早くから公表されているものも少なくないが、行動科学的組織論や管理論として、経営学に大きな位置を占めたのは、1960年代と1970年代である。SHRM 論者は、ここを HRM の時代に割り当てるために、行動科学的（人事）管理論を強引に追い立て、さらに人間関係論を狭い時代区分に押し込んだといえるだろう。

経営学の発展史から乖離した労務過程（人的過程）研究の発展史を語るのは無理がある。労務過程は経営過程を構成する要素過程の一つであるが、購買過程、生産過程、販売過程のような経営機能遂行の対象過程、言い換えれば、経営機能を担う行為主体の行為対象過程ではない。そこに山本安次郎が労務過程を副次的過程と位置づけた理由もあるだろう。しかし、第Ⅰ節で指摘したように、経営機能が組織的に担われている今日、経営機能を担う経営主体（行為主体）は、組織にほかならない。この組織に結びついて、あるいは組織によって、購買過程、生産過程、販売過程が遂行されるとき、経営過程とは組織行為が展開する過程、つまり組織過程であるといっても過言ではない。

ところで、労務過程は、経営過程を構成する他の要素過程と異なって、経営機能を担う組織行為の対象過程というより、組織の構成要素である人々の協働意思（精神的かつ物的エネルギーである身体的エネルギー）のうち従業員に限定された協働意思の確保と確保された協働意思の質の向上をはかる（問い、問われる）過程であった。この意味で、労務過程は、組織が自らの形成基盤として、本来、内包すべき組織過程の一部だといえる。

経営機能の遂行力は、それを担う組織能力の水準が決める。その組織能力の水準を決定するものは、何よりも①組織自らの調整力であり、これには創造力が含まれている。次に

36) 森川譯雄「人事労務管理論の史的展開と人的資源管理論」『修道商学』第50巻第2号（2010）。

37) 田中秀樹「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』第10巻第1号（2008）

②組織を構成する調整対象としての行為や活動の質ないし水準である。②は2つの側面からなる。一つは組織目的達成に適合した潜在的能力の高い人間を確保することであり、いま一つは潜在力を発揮できる思想および人的システムの提示とそれを支える基盤（教育、制度）の整備であろう。前者の①が組織論の問題であり、後者の②が労務過程実践と研究の役割であることはいうまでもない。

このようにみると、人事管理研究（思想・理論・実践論）が、科学的管理思想に依拠した人事管理論、人間関係論的人事管理論（人間関係実践論・施策）、行動科学的人事管理論、そして資源ベース競争戦管理論に対応した人事管理論（HRM）へとだんだん高度化していったことがわかる。それぞれの人事管理論は、労務過程ないし人事過程研究領域に成立する研究（大括りの人事管理論）の具体的内容（コンテンツ）なのだ。

もっとも、上記対応関係を基準にすると、戦略的資源管理（論）（SHRM）の位置づけが難しい。敢えて位置づけるとすれば、RBVの一角に近年発展してきた知識ベース戦略論に対応させる手はある。ただ、その場合、知識ベース戦略論自体が未完成であるだけに、単なる位置づけでは済まず、その形成の一翼を担う覚悟と戦略研究力が必要である。

ところが、「SHRMとは何か」もそれほど明らかではない。SHRMに関する文献には、そもそも「戦略的」の意味さえ不明なものも多い。当然、SHRMの統一的な理論枠組もないようだ。これで、1980年代半ばから現在までをSHRMの時代と区分する人事管理研究者が多いのが不思議である。そこで本稿は、SHRMを、研究が進展し、高度化したHRMの一面だと認識（SHRMの対応問題はなくなる）し、次節で「HRMの戦略的展開」という観点から、HRMの枠組みにおいて、SHRMに言及することにしよう。

### ③ 労務（人事）過程と人的資源管理（HRM）の展開

#### 1 人的資源管理（論）の生成基盤

——日本の経営に關説して——

古典学派以来、経済学における生産の3要素は、自然＝土地、労働、資本である。経営学は、これを基礎に、ヒト（人材）、モノ（商品）、カネ（資金）に情報・知識を加えて経営資源としてきた。かつてヒトは労働力の担い手として理解されてきたが、作業現場における知的熟練の継承の問題をはじめ、情報・知識はヒトに深くかかる。技術設計図などのように、その一部はデータ化されているが、人に化体されているスキル、技術・知識も少なくない。設計図をもとに製造する際のコツもヒトに帰属する。ここにヒトはスキル、技術、知識、さらにはネットワーク（人脈）、実行力や創造力を具備する人材と把握されるに至った。経営体の組織活動を担い、自ら具備した特性で役割を果たす人材は、広く「人的資源」といえる。教育経済学では「人的資本（human capital）」として、1970年代から確立した概念だった。組織経済学でもしばしば登場する概念だが、とりわけ人的資本論を柱にする人事経済学では中心的役割を果たしている。

もっとも、経済学では、「人的資本」とは人がもつ知識やスキルであって、人それ自身ではない。勤務先に関係なく、どんな経営体にも寄与する場合、「一般的人的資本」と呼ばれ、特定企業にしか使えない知識やスキルは「企業特殊の人的資本」である。もう少し述べれば、人が後天的に獲得した能力ないし特性で、特に適切に投資することでさらに高まる能力特性が、経済学における「人的資本」である<sup>38)</sup>。

経営学も厳密な学術用語では、『人的資本』ないし『人的資源』とは人々が働く現場に持ち込む特性のことを指し、具体的には、知性、才能、コミットメント、暗黙知や技能、学習能力などである<sup>39)</sup>と定義され、人そのものは排除されていることには注意を要するだろう。これは、ヒトそのものは構成要素から排除したバーナードの組織定義「人々の調整された活動ないし行為のシステム」と同型的な定義の仕方である。ここから、従業員の組織行為とは、組織目的達成に向けて調整された人的資源の提供であることがわかる。だが、本稿では、理論的に厳密な議論を展開する場合を除いて、もう少し広く、知性やスキルなどの人的資源を具備したヒト（人材）も含めて「人的資源」と把握することにしたい。ヒトそのもの確保は、即人的資源の確保と活用ではないにしても、ヒトと不可分な人的資源の確保の前提だからだ。また、HRMは、抽象論ではなく、具体的な実践論ゆえの便宜性のためでもある。

ここにHRMを論じる基礎概念は整った。だが、その現実的展開には直接的契機（注意の焦点化ないし視点の確立）が必要である。表現道具が整っても、その表現対象を認識することは容易でないからだ。欧米の、とりわけアメリカの企業経営者や経営学者が、経営体のいわばハードである戦略や組織構造を超えて、ソフトともいえる文化や知識・スキル、あるいは学習能力などの組織要因に関心を寄せるきっかけの一つが、さしたる戦略をもたない日本企業の1960年後半から1970年代の世界的活躍があった。1980年初頭に内外の研究者を巻き込んで展開された日本的経営論も些か影響したに違いない<sup>40)</sup>。

岩田龍子をはじめとする当時の日本的経営論者は、日本企業の強さを集団主義経営に典型的に現れる日本的経営の特殊性（経営多様性）に求め、それが日本人の心理特性や自然や文化（空間）・歴史（時間）といった地域特殊性（地域多様性）から説明し、日本的経営普遍論に立つ経済学者と激しい論争を繰り広げていた。前者は文化決定論ないし風土決定論に陥っているし、後者は今なお多様な経営の現実を無視している。

経営現象は文化現象だから、各国の経営は多様であるが、それは地域あるいは風土（自然・歴史・文化）の多様性の直性的反映ではない。地域多様性（文化特性や歴史の発展段階）を鋭く見抜き、それを経営（経営するという行為）に生かした行為主体としての経営、つ

38) J. ブラットン・J. ゴールド編／上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也監訳『人的資源管理』文眞堂、2009年、12頁。

39) 同上訳書、12頁。

40) 日本企業の経営（＝日本的経営）に関心を集めたのは、この時（1980年代初頭）が初めてではない。1950年代後半から60年代にかけても、日本的経営が盛んに論じられた。終身雇用による日本的経営の特質を見たJ.C. アベグレン『日本の工場：その社会的側面』（J. G. Abegglen, The Japanese Factory, The M. I. T. Press, 1958. 占部・森訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年。山岡洋一訳『日本の経営（新訳版）』日本経済新聞社、2004年）に触発されたこともあって、特に関心を向けられた労使慣行・雇用慣行は、その「前近代性」「後進性」をしばしば指摘された。当時著名な経営学者だった占部も、この議論の流れに沿って、終身雇用の外在的・内在的矛盾を抉りだし批判している（占部都美、前掲書、15-20頁）。しかし、60年代に始まった日本の高度経済成長はそのような評価を一変させた。日本経済が目されるに伴い、日本的経営の三種の神器と言われる「終身雇用」、「年功序列」「企業別組合」も肯定的評価されるようになった。バブル崩壊後（1990年～）の激しいリストラや成果給の導入により、かなり姿を変えたが、終身雇用の原型は残っている。

まり経営主体の経営合理的な意思決定の結果（産物）なのである<sup>41)</sup>。その意味では、その経営特殊性（たとえば日本的経営）にグローバルに通用する強さあるなら、そこに各国の経営現象を捉える普遍性と合理性を内包していよう。言い換えれば、日本的経営とは普遍的要因が特殊日本的に発現したものにほかならない。それゆえ、その特殊性の認識を深めて理論的に純化してゆくと、どこの国の経営現象でも説明できる普遍的な経営理論に昇華するだろう。現代経営学の原型ともいえるバーナード理論もそのようにして生まれた。

アメリカの風土に根ざし、アメリカの経営者の意識的努力によって生み出されたのが、アメリカのビジネス文化に彩られたアメリカ的経営である。経営者としてバーナードは、このアメリカ的経営を形成する行為主体であると同時に認識主体としてこれを把握し理論化しようとした。それが抽象的で難解だと指摘されるバーナード理論である。逆に、その抽象性がアメリカ的特殊性を落とし、バーナード理論を普遍的なものにしたとも言える。抽象化の過程が、アメリカ的特殊性から普遍性を析出する過程だった。バーナード理論は、論理を追うことができれば、いかなる国の人にも理解でき、いかなる国の経営をも説明し、経営実践や経営研究にさまざまな示唆を与えてきたのである。

この点を見逃して特殊論にとどまった日本的経営論は、そのままアメリカ経営に適用できず、説得的な説明も有益な示唆も与えることができなかった<sup>42)</sup>。日本的経営を視野の隅に収めて普遍化・理論化して、いかなる国の経営にも適用可能にしたのは、アメリカの経営学界である。組織論では組織文化論や組織資源論が、戦略論では資源ベース競争戦略論（RBV）が、人事管理論では人的資源管理論（HRM）が、いずれも1970年代後半、特に1980年代に立ち上がってくるのは、躍進する日本企業の経営への関心と決して無縁ではない。それは、RBVの一角を占め、RBV普及の起爆剤になったG. ハメル＝C.K. プラハラード『コア・コンピタンス』（1994）<sup>43)</sup>によく現れている。

このように、ヒトの持つスキルや知識を資本と捉える「人的資本」概念、行動科学的従業員重視が、日本企業の躍進の源泉を知的熟練などのソフトな組織要因だと析出・表現するに至り、人的資源管理論は生まれた。その意味で、「人的資本」概念、行動科学的人間観、日本的経営からの刺激が生成基盤である。だが、人的資源管理論はどこまでもアメリカに生まれた人事管理思想であることを忘れてはならない。それは、QC活動に源を発する「改善」が日本的に発展して、日本的「モノづくり」思想の根幹をなすことと同じである。

## 2 人的資源管理の論理と特徴

1980年代、人事過程領域の研究は、「人事労務管理（PM）」から「人的資源管理（HRM）」へと大きく舵を切った。いわゆるパラダイムシフトだ。わが国でHRMが一般化したのは、1990年代である。それは、皮肉にも、日本的経営の雇用慣行、終身雇用や年功序列を揺る

41) 庭本佳和「経営理論における特殊性と普遍性」『大阪商業大学論集』第65号（1982）。前掲2003年庭本論文、102頁。

42) 日本の経営論者ではないが、組織・戦略論者の伊丹敬之の「人本主義経営論」や「情報の資源」概念、野中郁次郎の「組織的創造論」が、辛うじてこの段階に近いと言えるかもしれない。

43) G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年。

がしたバブル崩壊による人的リストラの嵐が日本企業に吹き荒ぶ時代であった。

激しいリストラで、「終身雇用制度」への信頼は揺らいだが、日本企業の組織の中核は、今なお終身雇用の正社員によって担われている。もちろん、雇用の多様化も進んだ。派遣社員、契約社員、アルバイト、フリーターなどの非正社員の比率は増大し、組織周辺の流動化は今日まで続いている。チームで仕事をする日本企業にあわないこともあって揺り戻しの動きもあるが、成果給の導入などで年功序列（年功給）が一部で崩れたことも否定できない。この事態を目の当たりにした正社員の意識も変化している。社内価値で評価される企業特殊な資源とともに、社外価値（市場価値）で評価される一般的な人的資源（知識・スキルなど）を備えた人材意識も芽生えた。研究者も含めたこの意識変化が、HRM をわが国に普及させる土壌となったであろう。

他方で、終身雇用ゆえに従業員教育が不可欠な日本企業の躍進が、HRM 形成の一因になったとすれば、ここに欧米（特に日米）の人事過程研究の問題意識と日本の人事過程研究の問題関心がかつてなく近づいたと言えなくもない。わが国で HRM の普及が1900年代以降なのは、単に普及時間の問題だけでなく、このような事情が働いていたと思われる。

ところで、人事・労務過程研究として成立する大括りの人事管理研究は、大きく①労働力（＝協働意思・貢献意欲）の確保に関する雇用管理（本稿はこれを中心に考察してきた）、②労働力確保の一環であるが、その重要性ゆえに独立研究領域化した報酬管理、そして③労使関係管理からなる。HRM もこれを踏襲していることもあって、『人的資源管理』と銘打った著作も従来の人事管理研究の章タイトルとさほど変わらない。それでは、どこが違うのか。

テキストにもよるが、形式（頁数）面を菜見れば、②と③が相対的に圧縮され、①が拡大・強化されている<sup>44)</sup>。また、新たなパラダイムという自覚からか、「人的資源管理とは何か」あるいは「人的資源管理の特徴」などから説明を始めるのが、一般的である。その説明例をいくつか挙げ、HRM の狙いや理論的特徴を探ってみよう。

## (1)戦略との統合志向

マティスとジャクソンは「人的資源管理とは、組織目標を効果的かつ効率に達成するために、組織人材活用を確実なものにする組織システムの管理のことである」<sup>45)</sup>と述べて、HRM を組織的観点から捉えている。

ジョン・プラットンとは、「人的資源管理とは、持続的競争優位を獲得するために人々の能力への投資が重要であるということ強調する雇用管理関係の戦略的アプローチであり、それは雇用に関する一連の施策、計画、実践の統合を通じて成し遂げられる」と説明し、組織資源論者として著名なフェファアの「競争優位を高める真の源泉は、人々にマネジメント手法が生み出す組織文化や組織能力である」との言葉や、リエンジニアリングで名を上げたチャンピーなどの表現を、その裏付け資料として付記し補強を図っている<sup>46)</sup>。

44) D. クイン・ミルズ/アークコミュニケーションズ監訳ハーバード流人的資源管理入門』ファーストプレス、2007年。R.L. マティス= J.H. ジャクソン/ 西河清・江口尚文・西村香訳『人的資源管理のエッセンス』中央経済社、2008年。J. プラットン・J. ゴールド編『前掲訳書』。

45) R.L. マティス・J.H. ジャクソン/ 西河清・江口尚文・西村香訳『人的資源管理のエッセンス』中央経済社、2008年、1頁。

46) J. プラットン・J. ゴールド編『前掲訳書』3頁。



この説明例からも浮かび上がるように、HRMは組織、戦略の視点から従来の人事過程研究を再構成したものであり、当然、経営理論（組織論・戦略論）との密着度が高くなる。これがHRMを特徴づけるとしばしば指摘される「統合性」であり、その内実は戦略との統合の主張にほかならない。これは、経営戦略論の新しい視角として1980年代に台頭した資源ベース競争戦略論（Resource Based View：RBV）と連動して強く打ち出された。その分、③の労使関係管理はHRMの視野から遠ざかり、その考察量が減少している。もちろん、これには1980年代以降の労働組合の組織率低下・弱体化も影響したであろう。

HRMがRBVに基づいて戦略との一体化ないし統合を強調する背景には、人事労務過程関係者（人事部門、人事労務研究および研究者）の「周辺からの脱却」という熱い思いがあったに違いない。従来の人事管理業務は、従業員の給与計算や保険業務などのルーティン業務、事が起こってからへの対応業務が大半で、「火消しの」ないし「後追的」活動が中心であった。重要な経営活動であるが、周辺業務という印象は残る。

もっとも、終身雇用制度のもとでは極めて重要となる採用業務や教育研修業務を抱える日本企業の人事労務部門とその研究（者）にはまだしも、その意識は弱い。事実、人事関連部署を経験した取締役は85%に上っている。しかし、労働市場がよく発達していることもあって、「人事部が権威ある経営機能部門となったことがかつて一度もない」<sup>47)</sup> アメリカ企業の人事部門とその領域研究および研究者にとって、「周辺領域からの脱却」はまさに悲願であった。それを叶えるものがHRMにほかならない。それは、バブル崩壊後の経済停滞のもとで、人的リストラによる終身雇用の一部解体を進め、同時に市場志向を強めた日本企業の人事部門もやや似たような状況にあった。これが、わが国でも1990年代以降にHRMが急速に浸透していく理由であろう。

## (2)能動性・主体性の強調

ここに、戦略と結合して展開するHRMは自らの主体性・能動性をその特徴と主張するに至るが、その主体性は戦略（論）の主体性に依拠したものだ。戦略（論）から見れば、HRおよびHRMはあくまで主体である自己が働きかける対象であり、客体にすぎない。HRM（人的資源管理）はHR（人的資源）の管理主体で（HRが組織過程を構成するに至れば部分的な管理主体）であり得ても、自らの存在性にその根拠を示さなければ、他者（組織・戦略）に対して、主体性を主張することは難しい。言い換えれば、HRMは自己の管理下にあるHR（人的資源）が全社的戦略を決定するに至れば、その能動性・主体性を獲得しようが、そのときHRMは人事過程研究を超え、RBVと一体となって経営戦略論そのものになっているはずだ。もっとも、RBVは組織能力という主体的力も客体的な資源一般の属性理解に埋没させ、能力のもつ主体的側面や能動的側面を弱めてしまうという弱点があることを指摘しておかねばならないだろう<sup>48)</sup>。

確かに、戦略と結びつき、戦略形成に貢献するHRMは、戦略の主体性・能動性と一体

47) S.M. ジャコビー著／鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済社、2005年、14頁。

48) 庭本佳和『バーナード経営学の展開』文眞堂、2006年、365～366頁。庭本佳和「経営戦略研究の新しい視座」経営学史学会編『経営学の現在』文眞堂、2007年120～121頁。

となった主体的で能動的な特性をもつともいえる。だが、上述したように、それはHRMの存在性（存在意義）ないし固有の価値に基づいた主体性といえるのだろうか。これを解く鍵は、HRMがどのような人間観、従業員観に立つかにあるように思われる。

多くのHRM研究（文献）は、PM（人事労務管理）とHRMの最も重要な相違点を次のように従業員観の違いに求めている。PMが管理対象の人を単なる労働力や賃金を支払う対象＝コスト要因と把握しているのに対し、HRMは人を教育・学習によって企業に競争優位をもたらす（人的）資源ないし資産と捉える点である。

確かに、従業員を必要な労働を得るためのコスト要因としか見なければ、その管理は必要労働が確保できる限り、コスト（人件費）削減に走りやすい。もちろん、HRMにおいても従業員に支払う報酬は人件費に違いないが、他の資源を組み合わせる価値を生み出せるのが人間ないし組織（調整された人間行為）だとすれば、経営の成否は彼らの能力（知識やスキル）水準とその統合力が、つまり人的資源の水準が決定することになる。まして、ヒトは経験し学習することで成長し能力を高めるから、企業にとって、従業員は教育・訓練次第でさらに競争力を高めうる投資価値ある資産にほかならない。ここから、「人間の知識や能力は適切に管理されねばならない」<sup>49)</sup>という発想を生むにしても、HRMがコスト要因を超えた観点から人間を捉えたことは画期的だった。

しかし、そこに「管理者の好き放題には使えない」<sup>50)</sup>という認識があるとはいえ、ヒトをまず知識・スキルなどを具備した「人的資源」や「人的資産」と把握することは、従業員を企業のモノ（所有物ないし所属物）と捉えるのと軌を一にし、人間の固有価値からの把握とは言い難い。三戸が「HRM論者はなぜドラッカーを取り上げない。なぜバーナードに論及しない」<sup>51)</sup>と声高に叫ぶのも、HRMの人間観への苛立ちの表明である。

なるほど、人事・労務過程の研究は、PMであれ、HRMであれ、経営目的の達成をめざす経営機能を遂行するもので、経営管理の一翼を担っていることは間違いない。その限りでHRMの従業員観は斬新である。その基底には思考主体・学習主体としての人間の能動性・主体性も認めている。「どこに問題があるのか」というのが、批判される側のHRM論者の率直な気持ちだろう。だが、その人間理解が、「人的資源」としての従業員観に由来し、あらかじめそれに規定されていることを見落としてはならないだろう。はっきり言えば、まず「人的資源ありき」の人間観が問題なのである。

### (3)根源的・非手段的人間性の擁護者としての能動性・主体性

そもそも、人間は経済や企業のために存在しているのではない。確かに、社会的・集合的存在である人間は、その歴史の始まりから協働し組織を形成してきた。組織なしには生きられない人間であるが、それでも人間は組織のために存在しているのではない。言い換えれば、人間は、管理者や従業員のような組織人格的に存在するだけでなく、その基底に社会価値を独特に内在化した個人価値をもつ個人人格的にも存在する全人格的存在であ

49) J. ブラットン・J. ゴールド編『前掲訳書』11頁。

50) 上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣、2010年、15頁。

51) 三戸公「人的資源管理の位相」『立教経済学研究』第58巻第1号、2004年、29頁。

る。この全人格的存在としての人間においては、組織人格が個人人格を規定するのではなく、個人人格が組織人格を規定する（優先する）のである。それは、当該組織の組織人格的行為を停止できても、個人人格的行為を停止できない人間の存在性が示していよう。

この意味で、個人の質が組織の質に影響を及ぼすから、組織の発展にはそれにふさわしい個人の発展が不可欠である。これに応えるには、個人も独創性や知性、相当量の知識、そして想像力を必要とする。これらを駆使して、複雑多岐にわたる「組織を学び」、身体的（技術的）・社会的（協働的）・知的（構想的）ノウハウやスキルを行動知や身体知化するのである。バーナードが「私たちはそれぞれ、この種の知識をもつ小さな島だ」<sup>52)</sup>と強調したのもそのためだ。組織を発展に導く個人の協働意思の確保とは、このような知識の集合的活用にはほかならない。HRMはこの一面を捉えている。

バーナードによれば、このような個人を最も動態化させる要因、つまり社会的・集合的存在である人間を衝き動かすのは、優越心と嫉妬心だという。これをより好ましい形で表現すると、プライド（誇り）である。「個人を個人として認めることは、礼節の基礎」<sup>53)</sup>であり、プライドを満たすものであるとすれば、たとえば分権化にしても、速やかな意思決定を求める単なる権限移譲ではなく、人々に当事者意識、参加意識をもたせ、自由の発揮と責任を果たした喜びを実現させるものだと理解することが重要である。「責任ほど、個人の能力の範囲内で個人を発展させるものはない」<sup>54)</sup>からである。

また、バーナードは社会的・集合的存在としての人間の琴線に響く組織的誘因として、非物質的な「社会結合上の魅力 (associational attractiveness)」と「心的交流の状態 (the condition of communication)」を挙げているのが興味深い<sup>55)</sup>。

「社会結合上の魅力」とは社会的調和 (social compatibility) を意味する。これは、端的に言えば、誰が、誰と、どういう状況のもとで、うまく機能するかという問題である。これをバーナードは「個人間に調和があるか否かは、…協働的努力を妨げる点で、一般に認識されているよりも、はるかに影響が大きい」と説明する。それは、この調和が少し欠けても「公式的コミュニケーションも、とくに非公式組織を通じてのコミュニケーションもともに困難になり、時に不可能となる」と見ているからだ。ここに彼は、人間の本性と組織の関係を鋭く抉り出している。

誘因のうちで最も漠として捉えがたい (the most intangible and subtle) なものが、バーナードによって「心的交流の状態」と名付けられた誘因である。これは、時に連帯性、社会的統合感、群居本能、社会的安定感とも呼ばれる社会関係における人格的なやすらぎの感情だ。「働くことに社会とのつながりを意識すること」と語る姜尚中 (カン・サンジュ) の次のような説明は、バーナードの「心的交流の状態」をわかりやすく示している。

「日本人は働くということを企業や市場との関係においてだけ考えてきたのではないか。これからは社会の中で働くことの意味を考えることが大切だ。

52) W. B. Wolf and H. Iino eds., *Philosophy for Manager : Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, 1986, p.134. 飯野春樹監訳『バーナード 経営者の哲学』文真堂、1986年、194頁。

53) *Ibid.*, p.14. 前掲訳書、20頁。

54) *Ibid.*, p.22. 前掲訳書、30頁。

55) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp.146-148. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、152 - 154頁。

私は働くということは最終的には社会からアテンション（注意）を向けられることだと考えている。近くにいる家族だけではなく、匿名の他者が働きを認めてくれる。匿名の他者との相互承認を経て、社会の中に自分の居場所を見つける。自分の全人格を組織や企業に投入するのではなく、社会とのつながりを常に意識することが必要だ」（『朝日新聞』2009年3月9日朝刊）。

バーナードはもちろん、姜 尚中（カン・サンジュ）の僅かな説明にさえ、「人間とは何か」を全人格的な観点から問い、自分なりの人間観を確立し、それに立脚して個人と組織の関係を語っていることが窺がえる。確かに、HRMも経済的契約を超えた労働やコミットメント（関与）を引き出すために「心理的契約」や社会的コンテクストの重視を訴える。だが、その人間理解は道具的・手段的であり、その考察は常に経営管理機能の一翼を担う管理（HRM）の視点、つまり自己の視点からなされている。ここで「人間とは何か」を問うことは、社会的・集合的存在である人間に不可欠な人間的価値を探り出し、そこに自己（HRM）の管理の視点を据えるためである。

まずは全人格的な人間の根源的価値を見定め、その価値に沿って、人々が企業の中で生きられるように、人事管理思想を構想することだ。これこそ人間が組織において力を発揮するための最低条件であろう。上述した「個人を個人として認めることは礼節の基礎」という言葉は、それを端的に語っている。次に、この管理思想に基づいて、あるいはその視点を飲み込んだ経営的観点から人事理論の構築が要請されるだろう。これは新たな高みに視点を置いてはじめて切り開ける地平であり、当然、理論革新を伴う厳しく困難な研究である。その最終プロセスが、人間的価値を損なわない具体的な人事的施策として実践の展開である。このようなプロセスを経て実現した内容豊かなHRMなら、いかに戦略との結合を強化しても、戦略に依拠せずに、自らの能動性・主体性を発揮できるだろう。それは、ともすれば、人間を労働力や資源とのみ捉えがちな戦略論（者）や組織論（者）に対する防波堤、つまり根源的人間性・非道具的人間性の擁護者としての能動性・主体性である。

これに対しても、「より高度な人間支配の貫徹」という批判はついて回るに違いない。もともと人事管理（HRM）研究は、個人と組織の狭間にあって、組織の側に身を置きつつ、個人の人間的視点に立って組織に創造的提言を行い、両者の統合をはかろうとする矛盾した位置を占める。そのような批判は、人事管理研究の宿命だろう。わかりやすく言えば、それは「（与）党内野党」の立場であるが、この矛盾した立場こそが、「個人と組織に相互変容（革新・発展）」<sup>56)</sup>の契機を創りだしていることを忘れてはならない。

---

56) 庭本佳和「人間および組織の主体性と自由」『甲南経営研究』第49巻第3号、2008年。

### 3 人的資源管理の戦略的展開

#### ——SHRM への一つの視座——

#### (1) SHRM、パラダイム転換か、HRM の高度化か

人的資源管理論の特徴は、ヒトを単にコスト要因と把握した従来の研究に対して、経験や学習・教育によって技術やスキルをもつ資源ないし資産と捉えた従業員観の変化にある。このような従業員から高い協働意思（身体的・精神的エネルギー）、つまり高いコミットメント（関与）を獲得するために、「賃金と労働の交換」（物的誘因と協働意思の交換）という経済的契約（相互期待）を超える心理的契約<sup>57)</sup>（心理的相互期待）が重視されたが、それは必ずしも「人間固有の価値（人間性）」に迫る人間観ではなかった。

従業員観の違いに PM（人事労務管理）との差異を強調する HRM（人的資源管理）の特徴は、既に触れたように「戦略との統合志向」にある。だが、PM とて、個々の具体的戦略を意識しなかったとしても、大きな経営活動の枠組（経営方針や事業方向）に基づいて人を採用し、諸施策を展開してきたはずである。したがって、HRM が自ら理論の特徴として「戦略との統合性」を強調するときは、それをはるかに超える戦略との融合が目指されている。この点を HRM 論者、とりわけ HRM からさらに SHRM を独立区分する論者は、どのように定義し、説明しているのだろうか。両者は、PM から HRM にパラダイムシフトした同じレベル（=同次元）で、SHRM が HRM と異なったパラダイムのもとに展開している研究なのだろうか。それとも、HRM の「戦略的展開」あるいは「高度化」なのだろうか。さらに、素人ゆえの素朴すぎる疑問（戯言？）なのかもしれないが、HRM から SHRM へ研究の焦点が移行することは、HRM 研究にとって、本当に進化・発展なのだろうか。これらに迫るには、まず「SHRM とは何か」を明らかにせねばならない。

本稿でしばしば登場した J. ブラットンとは、「戦略的人的資源管理とは、業績を改善するために、組織の戦略目標と人事機能を連結することである」（訳書64頁）と定義する。またピアーらは「組織の（人的資源管理の）施策と実践は、当該組織の競争環境における戦略と、直面している目前の経営環境とに適合していなければならない」<sup>58)</sup>と説明する。要するに戦略的人的資源管理（SHRM）とは、「高い業績達成するために、企業（広くは経営体）戦略に対応した人的資源管理」という主張だが、これだけでは「SHRM とは何か」、特に HRM と SHRM との違いがわかりにくい。もう少し追ってみよう。

SHRM 研究者の P. M. ライト（Wright 1998）は、M. デバナナ（Debanana）、C. フォムブルム（Fombrum）、N. ティシイ（Tichy）の共同論文「人的資源管理：戦略的視座から」（1981）<sup>59)</sup>が SHRM 研究の引き金となり、それ以来、学者の世界（学界）でも実務界でも、資源の

57) J. ブラットンによれば、心理的契約とは「契約を取り交わす当事者同士が、明文化はされていなくても相互への期待や理解が多岐に及んでいるという点を表そうとした比喩的表現」だという（J. ブラットン・J. ゴールド編『前掲訳書』22頁）。

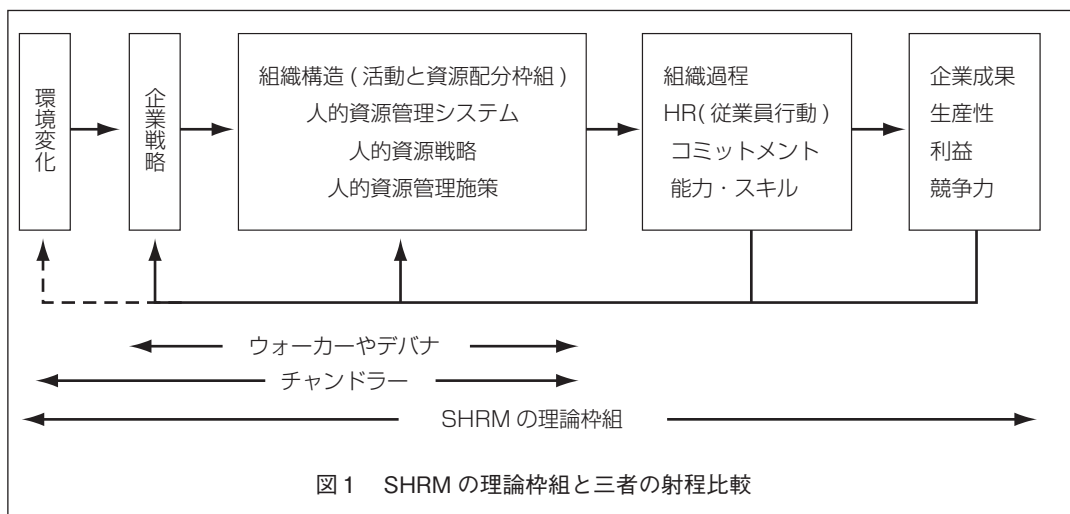
58) M. ピアー、P.R. ローレンス、R.E. ウォルトン、B. スペクター、D.Q. ミルズ著／梅津裕良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』25頁

59) M.Devanna, C.Fombrum & N. Tichy, "Human Resource Management : A Strategic Perspective," *Organizational Dynamics*, Winter, 1981.

企業戦略適合性を考慮するようになったと見る<sup>60)</sup>。その同じライトが別の論文(2006)では、J.ウォーカー(Walker)の『人的資源計画』(1980)が、人的資源計画を展開するにあたって企業戦略を考慮することを直接提案した嚆矢だとし、この土台にデバナらの論文を加え、マイルズとスノーの戦略研究(1978)までもこの戦列に並べている<sup>61)</sup>。

それにもかかわらず、ライトはこれらに依拠してSHRMを展開しているようには見えない。そこには、企業の人的資源が経営的成功に決定的役割を果たすという考えに至ってはじめて、SHRM研究が立ち上がるという認識が潜んでいるからだろう(2006、P.4)。それは、戦略経営論と人的資源管理論(HRM)が交叉する場にSHRMが成立するという思いにほかならない。そして、SHRMを「企業が目標(goal)を達成できるように計画された人的資源の配置と活動のパターンである」と定義する(1992)。彼自身はこの定義が戦略経営と人的資源(HR)の結合に焦点があるSHRM研究をよく説明しているという(2006、P.7)。

ところで、ライトが戦略経営(strategic management)というとき、具体的には何を指しているのだろうか。単に資源の重要性を指摘する戦略論一般ではないはずだ。ライトは戦略的視座を強調したウォーカーやデバナの人的資源研究(1981)にSHRMの起源を見た(1992)。だが、そのレベルの「資源の戦略適合性」なら、戦略論を切り開いたA.D.チャンドラー(1962)が命題化した「構造は戦略に従う(structure follows strategy)」に既に内包されている<sup>62)</sup>。ここに構造(組織)とは「活動と資源が配分された枠組」であり、経営資源の有効利用という要請が組織と戦略を変える原動力であった(図1参照)。チャンドラーが経営資源一般で明らかにした命題を基礎にしたSHRMの枠組は、次のようなプロセスになることが容易に想像できる。



60) P. Wright, "Strategy - HR fit : Does it really matter ? *HR. Human Resource Planning*, Tempe (1998) .  
 61) M. R. Allen and P.M. Wright "Strategic Management and HRM" Cornell University IRL School Digital Commons@ ILLR.2006.  
 62) A.D.Chandler, *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press,1962, p.14. 有賀祐子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年。この新訳では、この段階ではチャンドラーが伝統的組織観に立脚していたことがわかりにくい。

環境変化に機会を見出した企業戦略に適合する HRM システム（人的資源戦略と人的資源管理施策）を定め、戦略実行を担う従業員のコミットメント水準とその活動を高めて、能力やスキルを発揮させて遂行力を増し、企業成果（生産性・競争力・利益）の向上をはかるのである。この SHRM の枠組は、チャンドラーに限らず、アンソフを経てポーターに至る環境適応理論としての戦略論一般が前提となっている。戦略が人的資源管理（者）に自己に適合した HRM（つまり SHRM）を求めるとも、逆に HRM が戦略を自己の研究領域に主体的に取り込むともいえる。少なくとも、HRM は戦略適合性に対するイニシアチブを未だ失っていない。

ここに現出する SHRM は、HRM の延長上での戦略的展開ないし HRM の高度化であり、PM から HRM のようなパラダイム転換とは言い難いだろう。そこには、当然、人間観（従業員観）の転換もない。HRM 研究において戦略的視座を強調したウォーカーやデバナは、この意味での SHRM 論者であるが、ライトが彼らに依拠しないのも、この故である。この点を論じる前に、HRM と SHRM の関係を次のように捉える田中の主張<sup>63)</sup> を検討しよう。

「SHRM は、HRM の特徴を引き継ぎながらも、新たな特徴を併せ持ちつつ展開している。ここに「SHRM は HRM と異なる」という命題に対して「一面では Yes、一面では No」とされる所以もある。新たな特徴は以下の3点である。第1点は、HRM では「価値ある経済的資源」と捉えた人的資源を「企業の競争優位を導く源泉としての資源」と理論的補強、労働者観の強化が行われた。第2点は、HRM ではライン管理者の人事労務管理責任が強調されたが、SHRM ではトップ・マネジメントの人事労務管理責任への論及がなされる一方で、ライン管理者への言及が影を潜めた。第3点は、SHRM の目標は戦略の実行にあり、「組織目的と個人目的の統合」を目標とする HRM とは異なる。SHRM は人事労務管理の成功基準を変化させた」。

田中の上記主張は、次に検討する「RBV を前提にした SHRM」の観点からなされているが、（潜在意識下はともあれ）それに直接触れないで、引用部分の範囲で論及しよう。「SHRM は HRM と異なるか」との問いに対して「Yes and No」と答えるのは言い得て妙だ。だが、そこに SHRM は HRM からのパラダイム転換というより、その「高度化」であること、ないしその「戦略的展開」であることを暗示していないだろうか。

まず第1点の人間観（従業員観）である。批判もあるが、人間を資源的観点から把握したところに、HRM はパラダイムたり得たのであり、「価値ある経済的資源」と「企業の競争優位を導く源泉としての資源」の違いは、資源的人間観パラダイムを共有した上での程度の問題に過ぎない。「競争優位」は「価値ある」の中に含まれている。「価値ある経済的資源」を競争から照射したものが「企業の競争優位を導く源泉としての資源」にほかならず、両資源観に決定的差異があるとは思えない。

第2点は、競争優位の源泉としての人的資源だから、それを発揮させる人事労務管理責務はトップが負うべきという人事労務管理ないし HRM 研究者の願望からの言及なのであるが、第3点に示されたように、戦略実行が SHRM の目標なら、その人事労務管理責

63) 田中秀樹「戦略的人的管理論の整理」『同志社政策科学研究』第10巻第1号（2008）、183頁。引用文は若干要約している。

任はむしろミドル・マネジメントが負うべきものだろう。

第3点に関して言えば、「組織目的と個人目的の統合」はHRMに限らず、SHRMにも妥当する抽象的な目標であり、戦略実行という目標とは次元が違う。この比較は、成功基準の変化を論証したことになる。

## (2) SHRM 生成基盤としての資源ベース競争戦略論 (RBV)

SHRM がHRM から独立した一つの時代区分 (1980年代～現在) を画するには、単なる戦略適合性を超える戦略的要請に答えるか、新たな、あるいは別の戦略的基盤を見出して、HRM の領域から脱出せねばならない。まして、本稿のように、HRM を「戦略との統合志向」と特徴づければ、それはますます難しくなってしまう。

いま一つのSHRM研究の生成契機は、人的資源 (HR) 概念および人的資源管理 (HRM) 研究の確立と、戦略研究における自覚的な「競争 (優位)」焦点化および組織重視 (その結果としての資源認識) である。そこには「人的資源が持続的競争優位の源泉」という見方の確立を必要とするため、RBV 研究をくぐり抜けねばならない。SHRM を独立した時代区分をする論者は、一般に資源ベース競争戦略論 (RBV) を前提している。だが、自らの研究の成立・発展を自己決定できず、他者 (戦略論) 依存的なところに、このSHRM研究の難点があるともいえるが、まず戦略論におけるRBVの立ち位置を確認しておこう。

H.I. アンソフ (ロシア語読みではアンゾフ) が環境適応理論として確立した戦略論 (戦略計画論) (1965)<sup>64)</sup> は、組織の考察を欠き、ここでのSHRMの生成基盤となり得なかったが、何よりも自己の実践的有効性を発揮できなかった。その反省に立ったアンソフ自身の手によって、戦略計画論は組織を内包した戦略経営論 (Strategic Management, 1978)<sup>65)</sup> へと脱構築され、1980年代以降に一般的に普及してゆく<sup>66)</sup>。この戦略経営論が、組織重視の戦略論への転換契機となった。アンソフは早くから「競争優位」を戦略の構成要素と捉え、戦略経営論では組織能力概念を駆使し、組織文化を経営能力の構成要素と捉えて経営資源的に理解していたが、どこまでも環境適応理論を構築のためだ。そこに示された理論枠は包括的で利用しやすく、アイデアも豊かであるが、彼自身は必ずしも、それら概念 (特に競争概念) を焦点化しなかった。また、その資源認識も十分だと言い難い。

「競争」に自己の戦略研究を焦点化したのがM. ポーターだとしたら、後者を展開したのが資源ベース戦略論 (RBV) である。これらを戦略経営論の枠組で捉えれば、ポーター理論は「戦略概念の精緻化」であり、RBV (特に独自能力) は「戦略の道德化 (価値化)」と深くかかわるもので、いずれも戦略経営論の理論枠に位置づけられる<sup>67)</sup>。ここにSHRM生成の条件は整った。もちろん、競争と資源をワンセットで提示するRBVは、とりわけSHRMとの親和性が高い。ライトたちも「RBVは、まさしくあらゆるSHRM研究が基礎

64) H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略論』産能大出版部、1969年。

65) H.I. Ansoff, *Strategic Management*, Mcmillan, 1979. 中村元一監訳『戦略経営論』中央経済社、2007年。

66) RBVが離陸し、学派らしい形を整えたのは、1980年代後半から90年初頭だった。当然その浸透はさらに遅れ、90年代だとすれば、これを前提にするSHRMを「1980～現在」とする前述の時代区分は、難しい。戦略論一般に適合的SHRMなら成り立つ。

67) 庭本佳和「戦略的経営パラダイムの展開」『千里山商学』第20号 (1984)、庭本佳和「バーナード経営学の展開」文眞堂、2006年、第11章に所収。



づけられる先導パラダイムになった」(p.69)と述べるのも、そのためだ。ライトが戦略経営 (strategic management) というとき、具体的には、RBV を指していることは言うまでもない。

RBV (資源ベース戦略論) とは、持続的競争優位の源泉を保持する「稀少かつ模倣困難な価値ある経営資源」に求める戦略論の総称で、その起源は、企業の成長志向理由を余剰資源 (未利用資源) の有効活用求めた E. ペンローズ『企業成長の理論』(1959) に遡ることができるかもしれないが、直接的にはワーナーフェルトの論文 (1984) 「資源に基づく企業観: Resource-Based View of the Firm (リソース・ベースト・ビュー: RBV)」<sup>68)</sup> に始まる。J.B. バーニーはその代表的論者 (2002) であるが、RBV の普及にあたってはその一翼を担う G. ハメル = C.K. プラハラドの「コア・コンピタンス: 中核能力」論 (1990、1994) が起爆剤となった<sup>69)</sup>。だが、彼らの能力論を含めて、RBV の資源観には些か問題もはらんでいる。次項 (第3項) で、これを明らかにしたい。

RBV は、外部環境重視のポジショニング戦略論 (ポーター) に対して、組織重視の戦略論といえる。環境適応理論として生れ、絶えず環境を意識してきた経営戦略論にとって、(企業内の) 資源が競争力を決定するという主張は画期的だった。その一つの到達点組織能力論であり、具体的には、グラントの知識ベース戦略論<sup>70)</sup> や D.J. ティースなどの「動的能力観」(1997)<sup>71)</sup> にほかならない。野中の組織的知識創造論もその一角を占めている。その詳細は別の機会に論じているし<sup>72)</sup>、本稿の目的でもないので、最後に RBV を基盤する SHRM の問題点に言及し、本稿を終えることにしたい。

### (3)戦略的人的資源管理 (SHRM) の理論的課題

#### —RBV の経営資源観の問題点—

RBV を基盤にした SHRM は、PM から HRM へのようなパラダイム転換であったかどうかはともかく、確かに HRM からの「相当の跳躍」と言えるかもしれない。しかし、SHRM 論者が RBV を受け止め違っていれば、あるいは、もし RBV の資源観に問題があれば、「相当の跳躍」という上記説明も失速してしまう。

前者に関して言えば、RBV の代表的論者のバーニーの所説を HR および HRM に適用して SHRM の展開を試みるライトは、「人的資源 (HR) こそが持続的競争優位の源泉」と主張する。だが、バーニーは、「経営資源とは、企業の財務・物的・人的・組織資本の

68) B. Wernerfelt, "Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp.171-180.

69) C.K. Praharad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

G. Hamel and C.K. Praharad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年。

70) R. Grant, "Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation," *California Management Review*, Spring, 1991, pp.114-135.

R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis (Sixth ed.)*. 加藤公夫監訳『グラント 現代戦略分析』中央経済社、2008年、特に第5章。

71) D.J. Teece, G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp.509-533.

72) 庭本佳和『バーナード経営学の展開』文眞堂、2006年、第6章、第11章。同「経営戦略研究の新たな視座」経営学史学会編『経営学の現在』文眞堂、2007年。同「環境と戦略」佐々木恒男・片岡信之・他編『アドバンスト経営学』中央経済社、2010年、第3章。

属性をすべて包含する」<sup>73)</sup>と述べて、人的資源だけを「持続的競争優位の源泉」と見ているのではない。両者の資源観には差異がある。それどころか、知識ベース戦略(KBV)論者のR.M.グラントは、「人的資源そのものより、それを生み出すHRMこそが持続的競争優位の源泉」として、能力と資源を区別している。これは卓見であるが、戦略論的観点からは成り立っても、人的資源(HR)を管理対象資源としてきたHRMの資源認識とは異なり、混乱をきたそう。SHRM研究を二分する問題である。いずれにしても、RBV論者の資源観とSHRM論者の資源観が合致していない。さらに、RVB論者間でも齟齬をきたしている。この点のみておこう。

上述したように、D.J.ティースの組織能力論(ダイナミック・ケイパビリティ)はRBVの一つの到達点だった。ティースは、経営資源を技術力やマーケティング力といった組織ルーチンないしプログラムと、それを創り替える管理能力や組織文化からなる動的能力と説明する。動的能力はもちろん、組織ルーチン(実行能力)も組織能力である。経営資源を広く捉えれば、組織能力も経営資源といえる。バーニーも「経営資源、コンピタンス、ケイパビリティ」をほぼ同じものと見た。

もっとも、資源と能力を同義に扱い、資源的視角で能力を資源から説き起こせば、能力は客体的な(使われるものとしての)資源一般の属性理解に埋没し、能力がもつ主体的側面や能動的側面が弱められるだろう。バーニーが「何が競争上価値ある資源か」を自らの理論内で決定できず、「市場がそれを決める」と述べて、PVもそれを担う一つと認めざるを得なかったのも、その資源観による。プラハラード=ハメルが当初(1990)、コア・コンピタンスを「集合学習が組織調整力と統合力」つまり「知識獲得し適用する組織能力」としながら、有名な著作『コア・コンピタンス』(1994)では、客体的な資源理解から「新製品を生み出す技術の束」と説明して、コンピタンス概念の混乱を招くのも、ここに起因している。

能動的主体的側面(組織学習的側面を含めて)が弱いのはRBVの経営資源観に内在する本質的弱点のようだ。しかし、経営資源を組織能力まで拡大するなら、客体的、対象的説明で捉えきれない能力の主体的で能動的な側面、学習的側面から把握しなければならないだろう。しかも、この組織能力は組織ごとに異なり、そこに組織の主体性と力量が発揮される。企業の経営能力の違いは、それを担っている組織能力の違いであり、持続的競争優位をもたらす「模倣困難な価値ある経営資源」とは、この意味での組織能力にほかならない。

資源の蓄積過程を論じ切れないのも、その静態的な資源観に起因しようが、問題はそれだけにとどまらない。たとえ「稀少かつ模倣困難な価値ある資源」を蓄積できても、激しい環境変化や情報化がもたらす共振化現象は資源の急速な陳腐化を招くからだ。資源ベース戦略論はこの点にも十分には答えられなかった。それは、本来ダイナミックな組織能力(ケイパビリティ、コンピタンス)を、バーニーなどがスタティックな資源一般に埋没させて理解していることと無関係ではないだろう。

---

73) J.バーニー / 岡田正夫訳『企業戦略論』ダイヤモンド社、2002年、245頁。

本稿を閉じるに当たり、RBVの宿命的限界にも簡単に触れておこう。RBVは「持続的競争優位の源泉としての資源」を、いわゆる組織に内的な資源に限定しており、外的資源を内部化する考察を欠いている。これからの経営には、企業組織を超えた、あるいは組織資源を流動化させる人材（人的資源）確保する視点が必要であろう。一部は労働市場で調達するにしても、独創的かつ個性的な人間を見出し、生かすのは容易ではない。ネットワーク概念を含む組織内外の関係性の考察を、いまして深めねばならないだろう。そこには多様な雇用形態による多様な人材が交織する創造的な組織過程が現出するに違いない。「稀少かつ模倣困難な価値ある資源」といえども、急速な陳腐化を避けえない今日、無視できない側面である。これは、競争優位の源泉としてのSHRM構築類型ないしアプローチと主張をされる①ベストプラクティス・アプローチ、②コンティンジェンシー・アプローチ、③コンフィギュレーションナル・アプローチ<sup>74)</sup>のいずれに立っても、容易に解決できない側面でもある。

SHRMはこれら問題を理論的に解決する論理展開ができたときに、HRMに続く時代区分を主張できるに違いない。そうでなければ、HRMの高度化、あるいはHRMの戦略的展開であり、HRMの一部にとどまるだろう。

---

74) ベストプラクティス・アプローチは、企業の競争戦略に最も望ましいHRM施策の組み合わせがあるという主張で、フェファ（Pfeffer）が代表的論者である。コンティンジェンシー・アプローチは企業戦略によって、適合するHRM施策が異なるという立場で、マイルズ＝スノウ（Miles＝Snow）の戦略論はこれに入る。コンフィギュレーションナル・アプローチは個別HRM施策間の一貫性という内部適合を満たす「編成」、次いで企業戦略とHRM施策との適合（HRMに外的適合）を追求するアプローチで、アーサー（Arthur）などの主張である。

