

人事労務管理論の史的展開と 人的資源管理論

森 川 譯 雄

(受付 2009年 11月 2日)

I 研究課題

かつて、アメリカの人事労務管理論について、その歴史的展開を次のような視点から考察したことがある¹⁾。

- (1) アメリカにおける労務管理論の発展が一般に、科学的管理法 人事管理論 人間関係論 行動科学的管理論という流れとして把握されているので、このような理論のそれぞれの特質について考察することにする。
- (2) 各理論の特質を明らかにするためには、人事労務管理の内容を労働・労働力・労働者の管理に区別することによって、それぞれの独自性の把握が可能になると思われるので、この視点からの分析を行う。
- (3) 労務管理、そして労務管理論の展開の2大背景となっているものは、経営の大規模化・複雑化と労働組合の発展であるからこの面からの検討も重要である。

以上の研究課題のもとに各理論の特質を示したが、分析の対象は20世紀初頭の科学的管理法から1950年代に出現した行動科学的管理論の段階までにとどまっていた。しかし、その後1960年代から80年代にかけて人的資源管理論、さらに1980年代半ばから戦略的人的資源管理論が展開されるようになっており、両理論が従来の管理論に対してどのような関連と特質を有しているかが問われるようになっていく。

1) 森川譯雄「第8章 工業経営研究と労務管理」、鈴木幸毅、森川譯雄編著『工業経営研究の方法と課題』税務経理協会、1997年。参照：森川譯雄『労使関係の経営経済学 アメリカ労使関係研究の方法と対象』同文館、2002年。

そこで、本稿ではまず行動科学的管理論までの人事労務管理論を改めて概説し、それをもとにして人的資源管理論（Human Resource Management: HRM）と戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management: SHRM）とを論ずることとする。

なお、労働が労働力の発揮である以上労働の管理は必然的に労働力の管理に及ぶものであり、さらに両者の管理は労働者を通さなければならないことから三者は不可分離の関係にある。しかも、人間としての労働者自体の管理を全面的に行うことは出来ない²⁾。この三者の一体性と相互の位置づけを前提としながら、一応それぞれを概念的に区別して検討する。

II 人事労務管理論の史的展開過程

1. 科学的管理法

テイラー（F. W. Taylor）の科学的管理法生成の場となった経営は、19世紀末から20世紀初頭の独占段階を迎えた工業経営であった。企業が大規模化・複雑化して経営が場当たりの勘と経験では管理を維持できなくなり、組織的・体系的・計画的な管理が不可欠となった。また、労働運動により短縮された一定の労働時間内において労働能率を高めるとともに、当時発展し始めた労働組合に対処する必要にも迫られていた。

直接的にはテイラーは、能率向上策として当時普及し始めた出来高給のもとでの賃率切り下げ（rate-cutting）とそれに対する労働者の組織的怠業（systematic soldiering）を克服するために、賃率の切り下げの行われないような確実な課業（task）、すなわち一日の公平な仕事量を決定することに着手した。課業は、労働日の長さ／標準作業時間で算出されるが、テイラーは、合理的な課業の決定はもっぱら分母の個々の作業に要する標準時間の問題だとして、動作研究・時間研究を開拓した。この課業制度により高賃金・低労務費を実現し怠業の克服と協調的労使関係をもたらそうとしたの

2) 古林喜樂『経営労働論序説』ミネルバエ書房，1967年，29-30ページ。

である。

ところが、標準作業時間により決定される課業は、能率基準であり、管理の基準となることから、課業管理（task management）とも呼ばれているように総合的管理体系として展開されるようになる。課業の設定と実現のための計画部制度、職能職長制度、指導票制度、差率出来高給制度などの機構とともに、労働者の採用・教育訓練、職務分析などの労働力管理だけでなく、円滑に課業管理を導入するための意識改革への配慮、「精神革命」による労使協調、福利厚生などの労働者管理も取り上げられている。しかし、労働力管理も労働者管理も課業管理を円滑に実施するという目的に対して二次的な存在としての位置にあり、結局科学的管理法は課業ないし作業の管理を中核とするものであって、動作時間研究をもとにした労働管理をその本質としているといえよう。

なお、テイラーの職務分析は、作業方法の改善、職務の標準化、作業量の設定に資料を提供するものであり、動作時間研究が中心となり、むしろ作業分析・作業研究と呼ばれるものである。後の人事管理における採用・配置・教育訓練などの雇用管理や職務評価による賃率決定のための職務分析とは一応区別され、その前段階な役割を果たしている³⁾。

2. 人事管理論

1910年－1920年代に工業経営の技術革新が急速に進み、とりわけ大量生産工業において作業の機械化・標準化が促進されることにより、それに必要な労働者の能力・技能の客観化がもたらされて、職務の内容が明確化してきた。他方において、技術革新は新たな職務の生成と職務内容の変更をもたらした結果、労働者の採用・教育訓練・配置・賃金の問題を重要なものにした。

さらに、労働組合・団体交渉の発展によって、組合が人事労務管理に関

3) 奥林康司『人事管理論』千倉書房、1973年、418－419ページ。

与するようになり、人事問題の処理において職務の内容・適性・能力などに関する客観的な事実に基づく取り扱いが求められるようになったことも人事管理の発展をうながした。また、労働運動の高まりは、福利厚生、利益分配制、従業員持株制などによる企業帰属意識の高揚などの経営施策普及の動因となった。

こうした状況を反映して、アメリカにおける最初の体系的・包括的人事管理であると目されているティード (O. Tead) とメトカーフ (H. C. Metcalf) の『人事管理』の第 1 版 (1920 年) の主な事項は、次のようになっている⁴⁾。

①序論 (人事管理の分野, 産業における人間的価値), ②人事部門 (人事部を設ける理由, 人事部の機能), ③雇用方法 (労働力の給源, 選考, 配置), ④保険と安全 (労働時間, 保険, 安全, 物的作業条件), ⑤教育 (管理者訓練, 職長問題, 従業員訓練, 社内報, 仕事に対する関心の喚起, 配置転換と昇進, 苦情, 解雇), ⑥調査 (職務分析, 職務明細書, 労働移動の測定, 労務監査), ⑦報酬 (賃金決定要因, 賃金支払い方式, 保険, 年金), ⑧経営管理上の諸関係 (スタッフ部門の調整, 雇用安定のための諸部門の調整), ⑨共同関係 (工場委員会組織の原理と方法, 従業員団体, 団体交渉の経営的価値, 使用者団体, 全国産業協会, 産業統治)

以上のような構成からなっているティード, メトカーフの人事管理論の内容は, 生理学や産業心理学の知識・技術を適用して, 採用, 配置, 昇進, 教育訓練, 安全衛生, そしてその基礎となる職務分析などの労働力管理を提示し, それが中核となっているが, 福利厚生, 提案制度, 会社新聞, 労働者の仕事への関心の喚起, グッドウィル, 労使の共同関係の形成など労働者管理についても述べている。しかし, 人事管理論の代表的研究者であるヨーダー (D. Yoder) も人事管理の目的は労働力の「能率的利用」であるとしているように, 人事管理論は労働力管理を主眼としている⁵⁾。

4) O. Tead and H. C. Metcalf, *Personnel Administration: Its Principles and Practice*, 1st ed., 1920.

5) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., 1942, pp. 6-7.

3. 人間関係論

一般に、人間関係論はウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場 (Hawthorne Plant) における実験に端を発し、この実験に加わったメイヨー (E. Mayo) とレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger) を中心とするいわゆるハーバード・グループによって展開されたものである。

このホーソン工場におけるいわゆるホーソン実験は、1924年-1934年の間に行われた照明実験、継電器組立作業実験、面接実験、バンク配線作業観察の4つの実験・調査・観察を主な内容としている。

メイヨーは、その成果をもとにして近代的大規模工場においては、生産技術などの技術的スキルは十分発達しているが、チームワークによりグループの各メンバーが心から協働するような自発的・持続的協働をもたらす社会的スキル (social skill) はほとんど無視されている。この両スキルの発達の不均衡こそが悲惨な結果をもたらしているので、2つの基本スキルを均衡させることこそ重要課題だとみる。メイヨーのここにいうチームワークを促進させるような社会的スキルとは人間関係の管理技術のことである。

レスリスバーガーも産業は経済的側面と社会的側面を持っているが、近代産業の巨大な技術的発展に比べて、後者における効果的な協働をもたらすためのスキル、すなわち人間関係処理のスキルは著しく遅れており、科学的研究の対象として取り上げられることはほとんどなかったと述べている。では、この場合「社会的側面」とは何を意味するのであろうか。「一人の人間が他の人間または集団の期待と感情にしたがって行動する場合、その行動は社会的であるか、あるいは社会化されている」といっているように、人間の相互関係を感情面においてとらえるということである。

また、「感情の体系としての産業」という表現もなされているが、こうした視点から企業を把握することによって、機能関係を示すフォーマル組織と対比しつつ、インフォーマル組織を考察の中心におき、後者の重要性を強調して、それによる効果的な人間協働なしには前者は長期的に存続することはできないという。このインフォーマル組織とは、労働者間の自然

発生的な共通の感情・規律によって生じ、非論理的な人間集団として「感情の論理」の支配する組織のことであり、この組織による労働者のモラル（志気）の向上が課題とされたのである。

人間関係論が出現したのは、1920年代から30年代にかけての大量生産工業の進展による労働の単純化・部分化、労使の懸隔の拡大、産業別労働組合の台頭などの状況のなかで、人間協働の問題を課題にして出現した。このため、人間関係施策は労働者の「感情」を中心とする労働者管理として、労働者のモラルを高めるとともに他方において労使関係面では、企業意識を高め労働組合弱体化ないし阻止の手段として用いられるようになってくる⁶⁾。

4. 行動科学的管理論

1933年の全国産業復興法と1935年のワグナー法（Wagner Act）による労働組合運動の保護・助成以後アメリカの労働組合は急速に発展し、ついには1947年のタフト＝ハートレー法（Taft-Hartley Act）、さらに1959年のランドラム＝グリフィン法（Landrum-Griffin Act）によって、国家による大幅な規制がおこなわれるほど労働組合は強大な勢力を持つようになり、経営への影響力を強めていった。そうした組合発展の背景には、1945年の第二次大戦後のインフレーションによる生活難などとともに、ますます巨大化した大量生産工業を中心とする労働の細分化・単純化・非人間化の進展に対

6) 「ヒューマン・リレーションズの効果として、どのようなものが経営者によって求められたかという点、仕事に対する態度が良くなって生産性が増大する点とか、また会社に対して忠誠心（loyalty）を起こさせたり、そういう気持ちを強くする点、したがってまたそのときにはそれによって組合への忠誠の気持ちが減じるといった期待等であった。このような考え方は、会社のある組合よりも組合のない会社で、その経営者が組合のない状態のままありたいと願うようなところで、おそらくは広く行き渡った考えであろう。」

M. Derber and E. Young, ed. *Labor and New Deal*, 1957, p. 307.

永田正臣、寺田良一、古庄正共訳『現代アメリカ労働運動史』日刊労働通信社、1964年、429-430ページ。

する反発・抵抗もあった。また、そうした疎外された労働により離職率や欠勤率も高まっていた。

この時期に、マズロー (A. H. Maslow)、アージリス (C. Argyris)、マグレガー (D. McGregor) の主要著書がそれぞれ、1954年、1957年、1960年と相次いで出版され、行動科学的管理論としての潮流が顕著になったのも偶然ではない。

マグレガーは、人間には①生理的欲求、②安全の欲求、③社会的欲求、④自我の欲求、⑤自己実現の欲求があり、低次元の欲求が充足されると次の上位の次元の欲求が行動の原動力となるというマズローの欲求五段階説をもとにして、伝統的管理論の人間観に対比し新しい人間観による自説を展開する。新たな人間観による管理の原則は「統合原理」であり、企業目標と個人の目標を統合することである。自我の欲求や自己実現の欲求が大きな比重を占めている現代人に対しては、それは自ら目標を設定してそれに向かって努力するような自己統制によって行なわれる。この統合の原則と自己統制を実現する方法が「目標による管理」である。

アージリスによれば、受動的・依存的な幼児に対して、成長した大人のパーソナリティは能動的・自立的である。受動的・依存的状態、短期の展望、皮相的能力の使用、自己実現の否定などを原理的に有しているフォーマル組織とこの成熟した大人のパーソナリティを持つ個人との間には不適合が生じる。この不適合状態を軽減する方法が職務拡大 (job enlargement) であり、参加的・従業員中心的リーダーシップである。

こうした一連の行動科学的研究は、インフォーマル組織を重視した人間関係論とは違って、欲求・動機づけやフォーマル組織の分析によって、目標管理、職務拡大・充実、職務の再設計、小集団管理、集団的意思決定方式、参加的リーダーシップなどを提唱し、労働者の労働意欲を高めようとしたのである。それは、作業単位を増加する職務の水平的拡大や、集団ないし個人の意思決定能力を発揮させる職務の垂直的拡大を管理組織・方法の改変によって実現し、動機づけしようとする労働者管理として把握できる。

職務の再設計による職務拡大は、人間工学に基づくシステム開発によって行われるようになってきているが、作業の内容、遂行方法などを設定する限り技術内容においては労働管理・労働力管理をそのなかに含んでいる。しかし、作業者の動機づけ要因を重視した職務設計がなされる点で、労働者管理が中心におかれているといえよう。結局、行動科学的管理論は集団的・個別的アプローチによる労働者管理としての特質を有しているのである。

Ⅲ 人的資源管理論

1. 人的資源管理の特質

今日、既述のようにアメリカにおいて人的資源管理という用語が人事管理 (Personnel Management: PM) にかわって一般的に使用されるようになってきている。両者の違いはたんなる用語上の問題か、内容の相違か、さらにいずれにしてもそうした転換をもたらした原因・背景は何か、について問われなければならない。

マティス (R. L. Mathis) とジャクソン (J. H. Jackson) の『人的資源管理：本質的・総合的な見方』⁷⁾によると、

第1章 人的資源管理の変質と戦略的特性, 第2章 組織と個人の関係および定着, 第3章 平等雇用とダイバーシティ・マネジメント, 第4章 人員配置, 第5章 人的資源の訓練と開発, 第6章 業績管理および評価, 第7章 報酬戦略と実践, 第8章 変動給与とベネフィット, 第9章 リスク管理と従業員関係, 第10章 労使関係

となっており、各章のタイトルをみるかぎり、人事管理の内容とされるものとの相違はあまり見出せない。しかし、「人事管理の領域は、現在大きく変わろうとしている。人的資源管理とは、人材活用を確実なものとする

7) R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human Resources Management: Essential Perspectives*, 5th ed., 2009. 西川 清, 江口尚文, 西村香織共訳『人的資源管理のエッセンス』中央経済社, 2008年。(翻訳は2007年の第4版をもとにしている。)

組織システムの管理のことである。」と述べ、人的資源管理活動が「変化し、発展し続ける」ことを強調し、組織的で相互に連動するシステムの管理として実施されることをその特性としてあげている。

つづいて、人的資源管理は組織の中に生じる7つの連動する諸活動（戦略的人的資源管理，平等雇用機会，人員配置，人的資源の開発，報酬とベネフィット，健康・安全，従業員関係，労使の関係）から構成されており，外的諸力（法的，経済的，技術的，グローバル，環境，文化・地理的，政治的，社会的）が人的資源活動やそれらの活動が計画され，運営され，変更される方法に大きな影響を及ぼすことを指摘する⁸⁾。そこで，システムとしての人的資源管理が外的経営環境に左右され変化するとの特質を示し，外的諸力のおのおのについて分析している。

人事管理と人的資源管理の直接的比較については別の研究者によって行われている⁹⁾。

「人事管理は費用 (expenses) としての人的資源を含意しているのに対して，人的資源管理は組織的資産 (organizational assets) としての人的資源であることを示している。人的資源管理という用語は，人的資源としての人というだけでなく，他の組織的資源とともに管理しうる資源としての人にも焦点を当てているということを伝えている。従業員を費用としてよりも管理できる資源とみる見解は，今日組織の競争優位が資本的資源よりもむしろ人的資源にますます依存するとの認識の表れである。」

人的資源管理の視点では，人的資源を労務費ではなく資産とみて，他の資源と同様に管理可能でしかも企業競争の中核的資源と認識されるようになっていたとの見解である。さらに，人事管理は他の経営職能に対して受身的で，二次的 (secondary) 存在であるが，人的資源管理は先取的

8) *Ibid.*, pp. 2-3. 同上書，2 ページ。

9) J. H. Dulebohn, G. R. Ferris and J. T. Stodd, "The History and Evolution of Human Resource Management", in G. R. Ferris, S. D. Rosen and D. T. Barnum eds., *Handbook of Human Resources Management*, 1995, p. 30.

(proactive) アプローチであるとの指摘もある。

つぎに、他の研究者の所説では、人的資源管理アプローチの基本として次の 4 点かあげられている¹⁰⁾。

- 従業員は有効に管理され、開発されるなら、生産性の増大という形で組織に長期的な報酬をもたらすであろう。
- 政策・計画・実施は、従業員の経済的・精神的ニーズの双方を満足させるように立案されなければならない。
- 労働環境は、従業員に最大限の技能の開発と活用を促すように立案されなければならない。
- 人的資源の計画と実施は、組織と従業員双方のニーズのバランスをとり、目標の統合を図るようにされなければならない。

ここでは、長期的視点に立った能力開発と生産性、従業員の精神的・経済的ニーズへの対応、最大限の技能開発・活用を促進する労働環境、組織と個人の目標の統合などがあげられているが、その指摘は、人的資源管理論の労働力・労働者管理としての特徴を示すものである。

人的資源管理については、生理学や産業心理学を基礎として職務分析を中心に発展した人事管理とは、その理論的・学問的基礎が違うことについての明示的な見解がある¹¹⁾。

「人的資源管理の労務管理理念となる『人的資源理念』(human resources philosophy) は、2つの要素で構成されている。その1つは、従業員の生産能力に着目し、それは企業の成功にとってもっとも重要な経済的資源であるとする『経済資源としての人間重視』の理念である。もう1つは、従業員を人間人格と理解し、従業員能力の有効活用における動機づけの原理として、個人目的と組織目的の統合を管理原則とする『人間的存

10) M. R. Carrell, N. F. Elbert, and R. D. Hatfield, *Human Resources Management*, 5th ed., 1995, p. 9.

11) 岩出 博『英国労務管理 その歴史と現代の課題』有斐閣, 1991年, 152ページ。

在としての人間重視』の理念である。そしてこれらの理論を導き出した理論的基礎には、ともに1960年代以降に発達した、労働経済学としての『人的資本理論』（human capital theory）と人間関係論から発達した『行動科学』（behavioral sciences）があった。」

つまり、「人的資本理論」の企業レベルへの適用により、企業成長の最大の貢献要因は従業員の生産能力であるとする認識を基礎として、従業員の生産性向上の基礎条件となる生産力の育成・開発を担う教育訓練・能力開発機能の役割が重視されるようになった。他方、「行動科学」は、組織における動機づけ理論として人的資源理念の基本的特徴をつくりだし、職務転換・職務拡大・職務充実・半自動的作業集団・従業員参加型監督方式・従業員中心的リーダーシップなど、職務自体の計画的な変革と職務遂行上の意思決定機構の再編をめざす広範な「職務再設計」（job redesign）が提案されていったのである¹²⁾。

このように、人的資源管理の基本理念は、人的資本理論と行動科学の2つの要素で構成され、とりわけ前者からは教育訓練・能力開発、後者からは職務再設計を中心とした具体的な施策が示されているとされ、労働力管理にも重点をおく人的資源管理の特質を見極めるうえで注視すべき指摘となっている。また、行動科学の適用の面においては、個人の動機づけとして個としての労働者ないし労働力が対象となるが、「組織における」動機づけであるから当然、職務転換・小集団管理・参画方式等に見られるように集团的・組織的管理としての労働者管理がなされることになることについては、上記の行動科学的な管理論で述べたとおりである。

2. 人的資源管理と労使関係

人的資源管理論の出現の背景とその機能について取り上げるとき、労使関係との関連は重要である。両者の関連については、いくつかの分析視角

12) 同上書、153ページ

から検討される必要がある。

- 1) アメリカにおいては、1945年から1960年まで労働組合の組織率は30%以上であり、1956年の民間部門の労働力のうち33%が労働組合に組織化されていたが、1970年：25.7%、1980年：20.9%、1982年：17.9%となった。正に、1960年－1970年代の人的資源管理論の出現と軌をいつにして組合の組織率の低下がみられる¹³⁾。

そのため、人的資源管理論が組合組織率の低下により経営主導で新しい制度や考え方として導入されるようになったとの指摘がある¹⁴⁾。

「労働組合を前提とする限り、職務内容を明確にし、その内容に応じた賃率を確保しなければならない。しかし、『職務の大括り』などにみられるように、従来の職務範囲にとらわれない新しい組織や働き方が導入されるようになった。労働組合の職務規制が弱くなったなかで、人的資源管理の新しい制度が普及している。」

団体交渉による職務の細分化・固定化、それに対する賃率設定など労働組合の参加・介入から離れて、フレキシブルな雇用・労働が可能となり人的資源管理の発展を促したとの見解である。

- 2) また、この当時ブルーカラーとホワイトカラーとは、比率において急速な変化が生じ、非農業部門の総労働力のうち商品製造業 (goods-producing occupations：鉱山、建設、製造) 対サービス関係が1919年の人事管理論出現当時は47：53であったが、1965年には36：64で格差が拡大し、さらに1983年には26：74となっている。この背景には、1970年には貿易は均衡状態であったがその後アンバランスとなり、経済学者の推計によると1980年－1982年の間だけでも製品輸出の減少と輸入の増大のためにアメリカでは75万3千職務 (jobs) を失ったなどの激しい国際競争が存在している¹⁵⁾。

13) M. H. Sandver, *Labor Relations: Process and Outcomes*, 1987, p. 47.

14) 奥林康司編著『入門 人的資源管理』中央経済社、2003年、4ページ。

15) M. H. Sandver, *op. cit.*, p. 7.

国際競争による製造業関連を中心とした多数の職務の喪失は、従来ブルーカラーを中心として大同団結してきたアメリカの産業別組合の組織基盤を揺るがすとともに、他方におけるホワイトカラーの増大は、専門化・知的労働化・個別化の傾向があり雇用形態・勤務形態も多様化するなどホワイトカラー自体のもつ特色もあって、組合加入の低迷を招くことになった。

それはまた、管理施策の対象をブルーカラーからホワイトカラー層に拡大して、次第に軸足をホワイトカラーに移し「創造力や責任ある行動」、知的生産を担う「未開発な資源」を重視する人的資源管理につながる。ホワイトカラーを主対象とする場合、当然管理の力点は集団から個人に比重が移る¹⁶⁾。

- 3) 2006年までにすべての民間労働者の12%弱に労働組織率が低下した原因と労使関係の変化については、総合的な分析もある¹⁷⁾。

国際競争の激化とともに規制緩和、失業者の増大、経営者の反組合的な意識・行動の高まり、ホワイトカラーの組合に対する無理解・無関心、増加する女性労働力の組織化の低迷などが原因になっており、「要するに、組合員数は経済の縮小部分に主に集中しており、組合はアメリカ経済で最も速く成長している部分に参入していない」という見方である。

このような状況下で、従来の労使対立・団体交渉・労働協約中心型の「ニューディール型労使関係」ないし「伝統的労使関係」は変容し、労働組合は「譲歩交渉」を行うようになり、「譲歩」の見返りとして、雇用保障、利益分配、従業員持株制、経営に対する発言権などを獲得

16) 黒田兼一「人的資源管理の新展開 ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか」『立命館経営学』第44巻第5号（浪江 巖教授退任記念号）2006年、6ページ。

17) R. L. Mathis and J. H. Jackson, *op. cit.*, pp. 194-197. 西川 清, 江口尚文, 西村香織共訳, 前掲書, 241-243ページ。

するようになったのである。さらには、QC サークル、QWL グループなどの職場レベルでの労働者参加型プログラムを積極的に推進する労働組合の動きも広がっていった。また、こうした労使協力への動きとは対照的に経営者による労働組合に力づくの挑戦が頻発している。1980年代には長い労使関係の伝統を持つ分野においても、組合つぶしにつながるような経営者の攻撃が広がっていることが指摘されている¹⁸⁾。

組織率の低下、急速に変化する従来型の労使関係、非組合化企業の増加などの労使関係情勢の変化と、人的資源管理との関連に焦点をあてて検討するためには、三点に分けて考察することが適当である。

第一に、労働組合関係による集団的な労使関係 (management-union relations) が協調的な傾向にあるなかで、人的資源管理による個人的・組織的・集団的施策による従業員関係 (employee relation) の強化は、より協調的な方向に展開させる、あるいは組合の存在基盤自体を揺るがす、などの方向に作用する可能性がある。

第二に、組合つぶしにつながるような経営者の攻撃が広がっていることが明らかになっているが、組合との直接的な対決だけでなく、組合志向の従業員意識を経営志向に転換させる方策が求められるようになり、そのための役割を果たすものとして人的資源管理が登場する。この点では、人間関係施策と同様な作用と性格を持つ。

第三に、労働組合が存在しない企業では、組合の組織化を避けるために人的資源管理は、従業員に組合が必要ではないとの意識を醸成する労働施策となる。

以上、人的資源管理論は、組合関係においては、非組合企業では結果としてその導入の促進とフレキシブルな職務設定の推進、組合化の阻止、他方組合化企業では導入による協調的労使関係の構築、組合基盤の弱体化などの影響力を有することが示されているといえよう。

18) 仁田道夫「労働組合に対する経営の挑戦 1980年代のアメリカ労使関係の動向」日本労働協会雑誌、第325号、(1986年7月号) 13-14ページ。

3. 戦略的人的資源管理論

人的資源管理を経営戦略と直結させて把握し、端的に表現した定義がある¹⁹⁾。

「人的資源管理とは、人の能力を高めることが持続的競争優位を獲得するうえで極めて重要であることを強調する雇用関係管理の戦略的アプローチの一つであり、その管理は雇用に関する施策・計画・実践を統合した一連の組み合わせを通じて行われる。」

続いて次のように説明する。

人的資源管理は、人間こそがまさに重要な資源であるという発想を強調する。他の資源のなかでもとりわけ人間という資源のみが価値を生み出す能力を持っていると考えるのである。人間の知識や能力が適切に管理されねばならない“戦略的”資源であるという考え方は、まさにこの前提から導き出されるのである。もう一点、人的資源管理の際立った特徴は、統合性という概念と関係している。一連の雇用に関する施策・計画・実践は、すべて当該組織の戦略と一貫性を持ち、組織戦略と統合されていることが必要である²⁰⁾。

経営資源のなかで人的資源こそが価値創造的であり、企業が持続的競争優位を獲得するためにはそれを戦略的資源ととらえて、経営戦略と総合的・有機的に結びつけることが求められるとするのである。

そのためには、人的資源管理の構成要素のすべてが戦略的角度から統括され、「戦略的選考」、「戦略的評価」、「戦略的報酬」、「戦略的能力開発」などによる経営戦略への一体化こそ人的資源の最大の課題となるが²¹⁾、それは知識・能力としての労働力管理にとどまらない。戦略へ向けての統合は、

19) J. Bratton and J. Gold, *Human Resources Management: Theory and Practice*, 4rd ed., 2007, p. 7. 上林憲雄, 原口恭彦, 三崎秀央, 森田雅也翻訳・監訳『人的資源管理 理論と実践 第3版』文真堂, 2009年, 10-11ページ。

20) *Ibid.*, pp. 7-8. 同上書, 11ページ。

21) C. J. Fombrum, N. M. Tichy and M. A. Devanna, *Strategic Human Resources Management*, 1984, pp. 42-50.

企業文化・組織文化 (organizational culture) や組織コミットメント (organizational commitment) の問題も重視され、戦略視点からの総合施策の一環として労働者管理が行われるようになる。

組織文化とは、組織において共有された価値や信念のことであるが、卓越した戦略であってもその戦略と矛盾する文化によって否定されることがある。さらに、人々がみる組織文化は、有能な人材の引き抜きや退職防止に影響を与えると、みなされている²²⁾。また、組織コミットメントとは、従業員が組織目標を信頼し、それを受け入れ、組織にとどまりたいと思う度合いのことをいうが、最終的には従業員の欠勤や離職の数字として表れてくるとされている²³⁾。

この組織コミットメントを高め人的資源の長期雇用とその開発により、経営戦略の展開に役立てようとする方法として、わが国の終身雇用制がしばしば引き合いに出されるのは周知のとおりである。

戦略的人的資源管理は、このように選考・評価・報酬・能力開発だけでなく、組織文化や組織コミットメントの問題をも含めて経営戦略との一貫性を形成・維持しようとするものであるから労使関係に関しては、より一層従業員関係が強化されコントロールされる性格をその内容として持っている。

IV む す び

次頁の図表は、人事労務管理論の史的展開過程における人的資源管理論と戦略的人的資源管理論の特質を明らかにするために作成したものである。これをもとにして若干の所見を述べることにする。

- 1) テイラー・システムにおける動作時間的研究もそれが能率基準を設定する手段として利用されるようになると、経営の営利目的からの作

22) R. L. Mathis and J. H. Jackson, *op. cit.*, p. 11. 西川 清, 江口尚文, 西村香織共訳, 前掲書, 15ページ。

23) *Ibid.*, pp. 23-24. 同上書, 29ページ。

人事労務管理論・人的資源管理論の史的展開と特質

	テイラーの科学的管理法	人事管理論	人間関係論	行動科学的管理論	人的資源管理論	戦略的人的資源管理論
時代区分	20世紀初頭～	1920年代～	1930年代～	1950年代～	1960年代～	1980年代半ば～
理論的・学問的基礎	動作時間研究, 作業の科学, 生産技術論的研究	産業心理学, 労働生理学, 職務分析	産業(経営)社会学, 社会心理学	社会学, 経済学, 心理学等, 組織行動論, モチベーション論, 人間工学	行動科学, 人的資本理論	経営戦略論, 組織文化論
労働・労働力・労働者のうち主たる対象, 基本的視点・理念	労働 労働力 労働者 「労務費」	労働 労働力 労働者 「能率的利用」	労働 労働力 労働者 「感情」	労働 労働力 労働者 「自己実現」	労働 労働力 労働者 「経営資源」	労働 労働力 労働者 「戦略的資源」
経営・組織・管理の原理	経営職能と執行職能の分離, 「計画部」	人事部中心	インフォーマル組織	個人的・組織的・集団的管理, 自己統制	職務再設計, 組織開発, 能力開発・発揮の重視	戦略的統合, 組織コミットメント
管理方法・方策・手法	課業管理, 作業管理	職務中心の採用・配置・教育訓練等	コミュニケーションの促進, 人間関係重視の管理者・監督者教育等	目標管理, 職務充実, 職務拡大, 小集団管理	能力開発, キャリア支援, フレキシブルな雇用・労働, チーム制	組織文化の浸透, 戦略的選考・評価・報酬・能力開発
管理の主たる対象	ブルーカラー	ブルーカラー	ブルーカラー	ホワイトカラー, ブルーカラー	ホワイトカラー(知的労働者), ブルーカラー	ホワイトカラー(知的労働者), ブルーカラー

用を受けるようになる。したがって、動作時間研究が単に工学的技術としてだけでなく、経済的側面との関連において研究されなければならない原因がひそんでおり、そこに経営学的研究が求められるのである²⁴⁾。

24) 古林喜樂, 前掲書, 33ページ。

当初の人事管理論はとりわけ産業心理学・生理学の影響を受け、人間関係論は社会学的研究であり、行動科学は関連科学総合的研究でその管理論は組織行動論やモチベーション論と直結している。そして、人的資源管理論は行動科学・人的資本理論をもとにし、戦略的人的資源管理論は経営戦略論・組織文化論の成果も吸収している。それぞれの学問的基礎は多様であり、そのことによって各管理論の特徴・性格が示されるが、それらが現実の企業経営に導入されるとき、つまり管理方法・施策として行われるとき、企業の経済的側面から制約されるようになり、それは経営学の研究対象として、利潤・費用・能率・生産性と、賃労働関係としての労使関係・従業員関係などの視角から分析される必要がある。本稿では、各理論の特色となる理論的・学問的基礎や出現の背景を示しながら、各理論が実際に管理として実施された場合の現実的な作用についても検討した。

- 2) 人事労務管理論の展開過程を大別して整理すると、①人事労務管理論の前段階としてのテイラー・システム、総合的な体系としての②人事管理論、③人的資源管理論、となり、既述のように人事管理論と人的資源管理論の基本的構成要素・事項には大きなへだたりはみられないが、その特質においては相違があることを明らかにした。
- 3) 冒頭に示した科学的管理法・人事管理論・人間関係論・行動科学的管理論・人的資源管理論・戦略的人的資源管理論の展開においては、人間関係論は人事管理論と行動科学に、行動科学は人的資源管理論と戦略的人的資源管理にそれぞれ影響を与えたという立場にある。
- 4) このように、人間関係論や行動科学は、人事管理論と人的資源管理論の内容に影響を及ぼしており、両者の時代的終期は明確ではないので、時代的区分の箇所ではそれをあえて示していない。同様に、テイラー・システムの理念やイデオロギイは別にして、動作時間研究そのものの基本的な技術内容は現代的意義を失っているとはいえ、終期についての時代的な画期は明確ではないといえよう。

- 5) 本稿の冒頭に、人事労務管理を労働・労働力・労働者の管理に區別して論ずることを課題としていると述べたが、管理の終局の目的は労働であり、労働は労働力の発揮であり、それは労働者を通して行われるので各管理論は直接的・間接的には三者に関連している。しかし、テイラー・システムは課業管理としての労働管理を中心としており、人事管理論は労働力管理、人間関係論・行動科学的管理論は労働者管理、そして人的資源管理論・戦略的人的資源管理論は労働力・労働者管理にそれぞれ重点を置いて展開している。さらに、行動科学的管理論と人的資源管理論・戦略的人的資源管理論とは、小集団管理・職務充実など組織的・集団的な管理をも取り上げている。
- 6) 各理論が具体的な管理として企業に取り入れられる場合、労使関係の面においては、経営側において個別的・組織的・集団的な従業員関係が強化される結果、反組合的作用が生じる。

以上、本稿の研究課題とした行動科学的管理論までの管理論とそれ以降の人的資源管理論・戦略的人的資源管理論との比較・検討をするために、前者に関する研究の到達点をもとにして論じてきたが、理論的基礎・理念においては時代的な背景・画期を示すことが可能であり、その視点から図表も作成した。また、各理論の特質についても検討し提示した。しかし、それが企業における管理活動として行われる場合、各段階の理論的成果・技術は実践的な方法として導入され、それぞれ前の段階のものも同時・重層的に実施されることがあるので時代的区分を明確に求めることは困難であった。そして、最後に誤解を恐れず極めて単純化した図を示せば、

労働⇒労働力⇒労働者⇒組織・小集団⇒組織文化 ← 経営戦略

として、人事労務・人的資源管理論の展開過程を把握できるであろう。

なお、いまだ本稿は人事労務・人的資源管理論研究の粗描に過ぎない。さらに精緻な分析が求められるが、これまでの研究経過としてここに提示することにした次第である。