

人的資源管理論の位相

三 戸 公

はじめに

日本労務学会が第33回大会を日本大学において開催している平成15年（2003）の今日、この学会が直面している問題の中で人的資源管理論（HRM）と自己点検・自己評価制以上に重要な問題が他にあるだろうか。この2つの問題について与えられた時間の限り論じたい。

HRMは、この学会が創立以来の名称である日本労務学会を人的資源管理学会に変更しようと議している学会そのものの根本的性格・その方向にかかわる問題であり、会員1人1人にその可否が問われている問題である。日本労務学会は、会則に「<労務問題>の研究とその発展」を目的と定め、この分野において最も大きな学会として、人事・労務に関する諸問題をさまざまな角度から学際的に研究してきた。大学におけるこの分野の主たる講義科目の名称は、労務論から労務管理、人事管理などと呼ばれるようになり、最近では人的資源管理もまた見られるようになってきた。そして、この学会の名称もこの英文表示が Japan Society for Personnel and Labor Research から Japan Society of Human Resource Management に既に数年前に正式に変更せられている。名称変更もまた時の流れの観がある。

時の流れに沿って、この学会の研究のあり方を省みれば、4世代の研究者群として大きくとらえることが出来よう。すなわち、初代の<骨はドイツ・肉はアメリカ>の研究者たちによってこの学会は創立され、初代に学んだ研究者たちの次世代の間に個人的にはさまざまな異なった経過を辿って、<骨はドイツ・肉はアメリカ>からおおむね<アメリカ一辺倒>と言われるような状況へと推移し、次世代の遺産を受け継ぎながら第三世代がアメリカ一辺倒になり、この第三世代が現在の学会の主要な担い手となっており、そしてこの第3世代のもとで学んだ研究者たちが登場しはじめている、といった状況が現在である。この日本における経営学・労務研究の詳細はここで論ずるテーマではない。ここでは、この推移にみられるアメリカ経営学一辺倒化の流れの指摘であり、学会名称変更の是非をめぐる事態を惹き起した Personnel Management と言われていたアメリカのこの分野が HRM と曇障せられるにいたるアメリカにおける学問的動向をとらえ、そこに如何なる問題が伏在するか、その問題がネグリジブルなものであるかどうかをみてゆきたいのである。

そしてこの分野の研究者には周知のように、人的資源管理とは人間を物的資源とならぶ人的資源としてとらえ、人間のもつ諸特性を可能なかぎり科学的・数値的に把握し、組織目的に向けて可能なかぎり機能的に資源として処理しようとするものであるが、自己点検・自己評価制もまた HRM の研究成果の具体的成果である。そしてこの自己点検・自己評価制は現在文科省によって日本全国の大学と高専そしてその教員全員に課し、既に実施の途上について人事考課・大学管理のきわめて重要な制度である。この制度が日本の大学・教員の研究と教育にきわめて深刻な影響を与えることは論を待たない。企業における人事考課について指導的な研究・発表をしているこの学会が、この問題を統一議題として撰定しないのは何故であろうか。その是非をめぐって、大きく学問的論議が為されたことを私は知らない。一企業・一業種の問題ではなく、日本の全大学の問題であり研究・教育の根幹に関わる自己点検・自己評価制について、当学会が論議の対象としないで「企業の社会的責任」について云々することはできるであろうか。ついでに言えば、日本学術会議は、この日本の学術の未来にかかわる問題を真剣に検討し、その科学性・効果の正負について論議したことがあったであろうか。自己点検・自己評価制の位置と意味を考え、私見を述べたい。

< ことわりがき >

本稿は冒頭で述べられているように、日本労務学会第33回大会（日大、2003年7月27日）において特別講演として為されたものに、注記をほどこして論文の体裁を整えたものである。講演の時の題は、「人的資源管理論と自己点検・自己評価制の位相」であったが、時間の都合上人的資源管理論だけでも十分に論じきれず、自己点検・自己評価制については論じるところ極めて少なかったので、本稿は講演内容に即したものに変更した。本来なら、日本労務学会の年報に掲載すべきものとして記述したが、年報は現在発行されていないので、本誌に掲載依頼した次第である。

1. 人事管理の標準的教科書の推移

ティード=メトカーフからヨーダーへ、そしてピゴーズ=マイヤーズ、及びドラッカー

アメリカにおいて、Personnel Administration・人事管理と呼称せられていた領域が Human Resource Management・人的資源管理とおおむね1980年代に改称せられ HRM と略称せられ、1990年代においてそれは世界中に広まった。その経緯については、アメリカにおける人事管理論および管理論の発展とその交流の結果として、当然のこととして把握され論じられている。だが、そこに焦点をあてて論じた注目すべき業績は、必ずしも多くはない¹⁾。そ

1) 『人的資源管理』と題するほとんどの教科書は、教科書の性質上いずれも立ち入った論述はみられなかった。私にとって特に有益であったものは次のものである。

こには、さけて通ることを許さぬ問題がなお残っているように思われる。私もまた、人事管理から HRM への改称の過程をとらえてみたい。それは人事管理を人的資源管理と名称変更しなければ、納まりがつかないものがあるかどうかという問題である。別の言い方をすれば両者の学問領域は同じであるかどうか、あるとしても両者は根本的に内容を同じくするものであるかどうか、名称変更の必至を要求するいかなる動力が働いているかを、はっきりさせたいからである。視点の焦点は当然のこととして従業員をいかなる存在として把握し取り扱うかの問題の推移となる。

周知のように、近代的管理は19世紀の末葉アメリカに起こった能率増進運動の中から生まれ出たテイラー・システム＝科学的管理をもって始まる。当時の管理は成行管理と呼ばれ、職場の一切は<職長天国>といわれたように熟練職工より成り上がった職長によって一切が仕切られていた。それを根底から覆したのがテイラー・システムである。それは、雇用・教育訓練・賃金・安全・福利厚生等の従業員に関する諸項目を職長の手から雇用者の側に移し、人事部 (Personnel Department) の成立をみるに及び、人事管理が独自の学問領域となってきた。その最初の標準的教科書は、O. Tead & H. Mercaif, *Personnel Administration*, 1920 である²⁾。

ティード＝メトカーフは、人事管理を明確な一箇の学問として次のように定義づけた³⁾。

Personnel administration is the direction and coordination of the human relations of any organization with a view to getting the maximum necessary production with a minimum of effort and friction, and with a proper regard for the genuine well being of the workers.

「従業員の真の幸福のために適切な配慮」を不可欠の要件として掲げる両者は、この序論に続く第1章「人事管理の領域」としてその重要性と業務改善を、第2章「産業における人間の価値」として人間性・パーソナリティーについて論じている。人事管理の内容がいかなるものとなるかは、人間性をいかなるものと把握するかにより左右されると考えているからである。変ることなき人間の特性として掲げられているのは、何よりもまず身体的統合、家族愛、創造的衝

岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、1989年、『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂、2002年、他諸論文。岡田行正「人的資源管理の生成と理論的基礎要因」、『戦略的人的資源管理の出現』（北海学園大学「経済論集」、第49巻第4号2002年）他。この稿作成後、菊野一雄『現代社会と労働』慶応義塾大学出版会、2003年、とりわけ 7「アメリカ労務管理論の歩み」に注目した。

2) O. Tead and H. C. Metcalf, *Personnel Administration: Its Principles and Practices*, 1920. その第3版 (1933) の高田琴三郎監訳補『人事管理』巖松堂、1950年。

私は、この本を戦時中勤めていた会社の総務部長宮崎末吉氏（戦後、法政大学経営学部教授になられた）から奨められた記憶がある。日本の学界・産業界でも取り上げられていた証左であろう。

3) *The Biographical Dictionary of Management* は、この定義をひとつの意義ある明確なディシプリンとして引用している。

動, 所有欲求, 好奇心・知的欲求, 共同的・社会的欲求, 正義への欲求・美への愛, 善への愛, 悩みをもつ存在として把握されている。そして, 人間の本質は, これらの諸衝動, 諸欲求, 諸習慣の相互作用表現 (マニフェストレーション) であると論じている。ここには, 既にマズローによって単純化された欲求階層説が, より豊富な内容を盛ってとりあげられている。人間は労働において創造的衝動をもつものであり, 仕事の中に生命・生活の充足をもつ存在であり, 個人における諸欲求の統合, 個と集団の統合, 意識的な自己管理・自己発現 (self expression) の完成をみている。さすがにここにはメトカーフがフォレットの心酔者たりしことの一部がよく表出せられている⁴⁾。

ティード=メトカーフに続いて, スタンダード・テキストとして版を重ね日本にも大きな影響をあたえたのが, D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 1938 同じく *Personnel Principles and Politics Modern Manpower Management*, 1954 である⁵⁾。ヨーロッパにおける大企業そして人事部の発展に即し, とりわけ第二次世界大戦中の戦時労務委員会等政府諸機関の指導的役割を高く評価し, ティード=メトカーフの温情主義的色彩を払拭した従業員を 人的資源 として把握する合理主義的管理の原理と実際を論じている。アメリカ政府は戦争遂行の兵員の充足と生産力の増進による労働力の不足に対し, 人的資源の

4) 人事管理学説のすぐれた研究書に, 奥林康司『人事管理学説の研究』有斐閣, 1975年がある。第3章「O. ティードの人事管理論」としてパーソナリティー論を大きく取り上げ, それをメトカーフよりむしろティードのものとして取り扱われているように見受けられる。ティードは人事管理のプロパーの学者であり, メトカーフは心理学者である。だから, 彼には *Scientific Foundation of Business Administration* 1926, *The Psychological Foundations of Management* その他がある。フォレットを高く評価し, この2つの著書にもフォレットの論文は登場し, フォレットの代表的論文集の编者としてアーウィックと一緒に長い序文を記している。だから, パーソナリティー論の部分に関するかぎりティードよりメカトーフの寄与が大きいと思われる。そして, メカトーフと一緒にティードが, メカトーフをとりこみながら人事管理論が展開されたところに, 意義がある。

ここで, ついでにしておくが, 奥林康司「ヨーダーの人事管理論」(海道 進・三戸 公編『アメリカ労務学説研究』未来社, 1968年, 第5章)がある。この力稿でも詳しく紹介されているように, ヨーダーは経済学に立った人事管理学者である。だから, 森五郎教授をはじめ経済学を基礎として労務管理論を展開した日本の学者がヨーダーの著作を大きく取り入れることになった。だが, 人事管理論のアメリカにおける大きな流れは, ティード=メカトーフ路線として進んできたようである。ヨーダーに続いてピガース=マイヤーズの著書がスタンダード・テキストとなったが, ピガースは, 産業関係論を含む人事管理学者であり, 社会学出身で行動科学を取り入れたが, マイヤーズは経済学出身の産業関係学者である。

5) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*. の第3版(1948年)の翻訳書である本田元吉・遠藤正介共訳『事業経営と人事管理』石崎書店, 1952年。ヨーダーは, 「日本版への序文」として原著に触れていない人的資源管理論への指向を表明している。それが, 第4版(1956年)の副題の *Manpower Management* になっていく。それは「人事管理は, 近代社会において人的資源が使用される方法を計画し指揮する制度である。それは, 本質的にマン・パワー資源の管理であり, この点からみて他の自然的・物的資源と対照的地位にたっている。そこで, 人的資源が特殊なものであり, かつ有限のものであることが認識されるにつれて, 人事管理はますます重要性を増すことになった。」と書き出している。

有効配分と有効利用という観点からの施策を展開したのである。

ヨーダーは、従業員の管理を3つのレベルでとらえた。第1に、雇用関係に特有の制度である労働組合との関係に対応する団体交渉などを内容とする Industrial Relations のレベルである。第2に雇用された従業員を人的資源として経済的に活用する機能レベルの Manpower Management であり、第3にはそのマン・パワー＝人的資源を個人的に対応処理する Personnel Management のレベルであるとし、その中心を第2レベルにおいてとらえた。明快である。

では、彼は管理をいかなるものとして把握していたか。彼は言う。「管理の最も根本的な意味は 機能 または 過程 である。そして、機能・過程を促進させる機能の意味、さらに特定会社・機関の機構である組織の意味を持つ」と。その管理は3つのMすなわち Material, Money, Men (ヒト・モノ・カネ) を対象とするものであり、ヒトの管理こそ最重要のものであり、その担当の部門の仕事はサービス・スタッフ機能であると把握している。

彼は 人的資源 をどのように把握しているか。彼にとって人的資源は manpower とほとんど同義であるように見える。彼は言う。manpower はあらゆる社会にとって最も基本的・要素的資源である。そして、manpower 管理は人的資源が社会と個人の目標に結び付くように組織され指導され統制される手続きをいうのである。それは諸個人と社会の存続にとって最も重要なことである。そして箇の人的資源の何たるかについて、そしてその行動について数千年かけて観察し思考の対象としてきたが、依然として多くの未知の部分を残している。このあらゆる社会において重要な Manpower 管理の現代社会における特殊性は、人的資源の発見・配置・利用・保全が雇用関係のもとにおいて不可避免的に持続されている、と彼は言う。

日本でいう労務管理の領域において、人的資源概念をもちこみ、Manpower Management を、即人的資源管理と把握したこと、そして人的資源において人間を個人と社会との統合的存在ととらえ、HRM は人間の歴史を通じて存在するものでありながら依然として未知なるものであり、更に現代 HRM は雇用関係を通してのみなされているという視点のもとに、この領域の個々の管理の諸技術について詳述したヨーダーを、私は今再確認する。そして、ヨーダーの HRM と現在唱導されている HRM の違いを思わざるをえない。

次に登場させるのはドラッカーである。おそらく世界中で最も多くの人から読まれた経営書は、彼の *The Practice of Management*, 1954 であろう。この本の第4部「従業員と仕事の管理」は、1952年に出て毎年のように改版されたヨーダーの *Modern Manpower Management* の視座と重なるものがあり、しかも進化・深化させられている。ドラッカーは管理を目標管理として論じ、組織を分権制として論じ、労務管理を人的資源管理として新しい次元に引き上げたものである⁶⁾。

6) P. F. Druker, *The Practice of Management*, 1954. が『現代の経営』と題されて現代経営研究

ドラッカーは、次のように第4部を書き始めている。「最も重要な経済的資源である人的資源の有効利用が最もなされていないということがアメリカ経営学の自明の理となっている」と書き出し、彼独自の人的資源の分析をしている。彼はまず資源としての人間を、物的な他の諸資源が持っていない能力 調整し・統合し・判断し・創造する能力 をもっていること、そして機械などの資源に比して物理的エネルギーの造出力・精密に細工する能力・鋭敏に反応する知覚・能力等において及ばないと把握し、更にこの資源が人的たるの所以は社会的・道徳的・人格的存在たることに究極的な特異性であると指摘して人間を資源的存在としてのみ把握しえないという認識を示している。そして更にこの資源は一個一個独自の資質をもち、その独自の資質=能力の発揮はその所有者たる各人それぞれの意思によらなければならぬこと、すなわち各人の仕事の内容と量を決定する最終的な権能をもつものはそれぞれの個人であるということ強調している。

資源として上記のように人間を分析したドラッカーは、労務管理の領域における従来の人事管理；Personnel Management と人間関係学派について「既に破産している」と批判的検討を加えた上で、自説を展開している。「人事管理と呼ばれているものは相互に内的脈絡を欠いた諸技術の寄せ集めにすぎない」ものであり、「1920年代以来、理論的に何の進歩もしていない。そして、人間関係派は人的資源が特殊な資源であることは正しくとらえているが、仕事に直接焦点づけられていない。また人間の社会性を強調するが、組織における人間関係は個人的な人間関係とは全く異なった性格を具有することを認識しようとしていない欠落がある」と頂門の一針もというべき指摘をしている。その上で、アメリカ産業において従業員と仕事の管理の基礎として現実に作用しているのは科学的管理であるととらえ、科学的管理の超克を彼独自の人的資源観に立って提唱している。

科学的管理は、分解を重視して、統合を軽視し、計画と執行の分離 を基礎とする管理体系を築いているが、計画と執行の統合 を各人の担う全職務に可能な限り実現し、そのための組織として集権制から分権制に転換し、その組織に対応する管理として 目標管理 を為すべきだと提唱したのであった。

だが、彼は自分の提唱するものを人的資源管理 HRM とは言わない。彼は「人事管理(Personnel Management) は私の理論によって再生し展開してゆくであろう」と結んでいる。何ゆえに、彼は HRM といわなかったのであろうか。彼は人間をあくまで the whole man；全人として把握し、管理の客体は人的資源である、と同時にそれに限定せられるべきものではなく、あくまで全人として把握していたからである。彼は仕事を全人格的なものと把握

会誌、ダイヤモンド社として改訳を重ねていること、周知である。私もドラッカーにたびたび挑戦し、最近のものは「2つのテイラー像 ドラッカーの科学的管理観をこえて」(『名城大学論叢』34, 2003年)である。また、「ドラッカーの労務管理論」(海道進・三戸公編『前掲書』1968年, 第9章)において、これを既に早く人的資源管理論としてとらえ批判した論文を発表している。

し、それを旧約聖書より説き起こし、そこに人間と神、個人と集団、個人と社会との全関係の基礎を置いているからである。

彼もまたヨーダーと同じく、仕事と従業員をあくまで雇用関係のもとにある存在として管理さるべきものとする。だがそのとき、彼は企業を単なる経済制度としてはとらえない。企業は経済制度であると同時に統制的制度であり、社会的制度であり、それは現代社会における構成的・決定的制度としてとらえ、現代に生きる人間の位置と意味をそこに見出しているからである。経営学・管理学の意義を経済学を越えるものと把握しているからである。

ドラッカー理論は、現実的に企業管理のあらゆる面に浸透し世界を変えた。だが、経営学のアカデミズムの分野において支配的地位を占めることはなく現在に及んでいる。ヨーダーの人事管理論について、スタンダード・テキストとして版を重ねたものは、ドラッカーによって批判的に取り上げられた P. Pigors and C. Myers, *Personnel Administration, A Point of View and a Method*, 1947 である。その第3版(1956)が日本生産本部・アメリカ経営学体系の1冊として武沢信一訳編『人事管理』1960と題して出版されているが、その第8版(1977)が同じく武沢信一によって『人事労務』(マグローヒル好学社, 1980)と書名を変えて訳出されている⁷⁾。

改版を重ねていくこの本は、第3版を第8版の訳書と比較してみて、一読別の本のような観がある。だが、第3版の序文で強調しているように、「本書の論点の中心は初版以来人事管理はスタッフ機能であるがライン責任であるという点にある」。そして、第8版の序文もまた次のように書き出している。「本書の初版が出てから30年の間に、人事労務のスタッフ機能としての認識は高まってきた。更に大切なことは管理者が一般的に人的資源の育成と活用に深い関心をいただくようになり、人事管理は本来ライン責任だと認めるようになってきたことがあげられる」、と言っている。

このスタッフ機能・ライン責任という論点こそ、この本のタイトルの副題ともなされている「A Point of View and a Method」に他ならない。だが、この論点については、既にドラッカーが、ピコーズの名前をあげて人事管理派の「不妊症」の基礎のひとつとして鋭く批判しているところである。

では、先に第3版と第8版とはまるで別の本のような感じをいだかせるのであろうか。それは、量だけの問題ではなく、質の問題でもある。人事管理の標準的・指導的なテキストは、そのいずれも改版を重ねてきたが、ピコーズ=マイヤーズのそれは人事管理の現実の技法の発展とともに、管理論の理論的発展の摂取に力を注いだからである。

7) 武沢信一教授は、語学においても卓越していたことが知られているが、P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration*. の第8版(1977年)は、第3版の『人事管理』とは異なった『人事労務』(マグローヒル好学社, 1980年)とという書名にしている。『人事労務』の巻末に英和対象用語表をつけて、*Personnel Administration* には、人事管理・人事労務管理・労務管理の3つをあげている。

そのことは、目次を一見してわかる。

第3版の目次は、人事管理の本質、人事問題の処理、組織の安定性の診断、作業チームの確立と維持、賃金管理と職務割当、福利関係諸制度、結論、以上である。そして、第8版の目次は、経営と人事管理、組織と個人、組織の健全度、人事管理のシステム、賃金と安全衛生、要約となっている。

管理論の展開の摂取に努めているといったが、目次の上にもよく現れている。それは、すでにとり込んでいた人間関係論より生まれ発展してきた行動科学の摂取である。マクレガーのY理論が大きく取り上げられ、マクレガーに関連してドラッカーの言及もまた取り上げられている。さらに、人事問題に関する環境の変貌についても自負するように積極的に言及している。

だがピゴーズは、ドラッカーの彼自身に対する批判に対しては全く反応していないかみえる。人的資源という言葉も第8版では使い、「人的資源は組織にとって利用可能な資源として活用しうる」というのみで、ドラッカーの人的資源論はおるかヨーダーのそれより遥かに貧弱である。管理者の人間観の重要性についてはこれを強調しながら、彼自身の人間観については一言もしていない。だから、ティード=メトカーフのそれと比べることさえ出来ない。ピゴーズとマイヤーズは人間をいかに把握するか、これなくしては人事管理論そしてまた管理論の理論的深化は不可能だということに気付いていないのであろうか。

ピゴーズ=マイヤーズの管理論は、plan do seeのプロセス・スクールである。管理を計画・組織・指導・調整・統制の過程ととらえ、管理に有効な諸原則を分類・整序するものである。それを人事管理に適用して、雇用・教育訓練・職務配置・有効利用・評価・賃金・保全・解雇における管理諸原則を記述することになる。

ピゴーズ=マイヤーズの人事管理論は、新たな管理の理論と諸技術の摂取につとめたが、ついに終焉を迎えることになった。ピゴーズ=マイヤーズの人事管理論の終焉は、人事管理派と呼ばれていた学派全体の終焉でもあった。そして、人事管理派は人的資源管理派にとって代わられることになった。何故そうなったのであろうか。

2. 人事管理から人的資源管理へ

——管理観の変革——

人事管理が人的資源管理と名称変更を遂げるにいたったのは、いかなる経過・いかなる原因にもとづくものであろうか。まず、これまで述べたところをふり振り返りながらみていこう。

人事部の諸々の仕事を人間の本质・パーソナリティーにもとづいて把握し処理しようとしたティード=メカトーフに始まり、ヨーダーにおいて人事管理はIndustrial RelationsとManpower ManagementとPersonnel Managementの3領域からなるものにとらえられ、その3者の中核的・中心的部分をManpower Management、即人的資源管理と把握されるにいたっている。

そして、ドラッカーは独自の哲学的人間本質論に立ちつつ物的資源に対比して人的資源に深い分析を加え、人間・仕事・組織の関連を論じ、管理を現在の HRM が同時に Strategic Human Resource Management ; SHRM と自称するものの内容をなす目標管理の基礎理論を既に明確に据えていた。だが、彼は管理を人的資源管理とのみとらえることはしなかった。

ピゴーズ=マイヤーズは、ドラッカーから批判されつつも、従来の人事管理論の枠組みを守りながら、管理の諸理論の発展を摂取し、とりわけ行動科学を取り込んで行った。行動科学は、HRM の主要な内容であるモチベーション論を主たる内容とし、マズローの欲求5段階説、マクレガーの XY 理論、アージリスの職務充実論、ハーズバーグの動機づけ=衛生理論、リッカートのシステム4、三隅の PM 理論など注目せられた業績をもつが、この学派の人間観ないし人間仮説が、人的資源 にほかならない⁸⁾。

この行動科学の目覚ましい展開とその摂取が、人事管理を人的資源管理と改称せしめるにいたる大きな要因であるが、人事管理派の解体を惹起させたものは、それだけではない。人事管理派の根底を揺るがしたものは、それが拠って立っていた管理観そのものの解体である。

管理とは何か。管理観の推移について略述しよう。テイラーは、彼が創始した科学的管理の技法と理論と規範を論じたが、管理とは何かを積極的に論じてはいない。だが、その後の管理の学の一切は彼によって創始された学=ディシプリンの枠を一步も越えるものではなく、その枠内での発展・展開である、と私はドラッカーとともにとらえる⁹⁾。

管理とは何かを最初に論じたのがファヨールであり、彼の創始した管理過程論は第二次大戦後アメリカで大きく発展し、一時期支配的な理論となった。人事管理派の諸学説のいずれもこれに依拠して論述されてきた。そして、管理過程学派の衰退とともに人事管理派も同時に衰退に向かったのである。この学派の代表的業績クーンツ=オドンネルの Principles of Management, 1955 のクーンツが、自らマネジメント・ジャングル状況にあるとあって管理の諸理論を自分の管理過程論によって統合すべく「管理理論の統一に向かって」(1964)と題するシンポジウムを開き、その記録を出した頃が、この学派の最盛期であった。そのシンポジウムで意思決定論のサイモンより痛烈な批判を受けているが、致命傷とは受け取っていない。その衰退が明確な形をみせたのが、先にあげた *Principles of Management* の第6版 (1974) の書

8) 経営行動科学が人的資源アプローチに拠るものであることをわが国に紹介したおそらく最初のもは、二村敏子「経営行動科学」(中村常次郎編『現代経営学説』有斐閣、1980年、第6章)であるとおもう。三隅と親しいリッカートの *New Patterns of Management*, 1961. (三隅不二訳『経営の行動科学 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社、1964年)の「はしがき」は、「この本は人的資源や人間の活動に関心をもつ人々の為に書かれた」と書き起されている。

なお、行動科学そして条件適応理論研究者たちが自覚的に何時どのような経過を辿って人的資源仮説に立つようになったか、詳らかにしないままにこの稿を書いている。

9) テイラーについては、拙著『科学的管理の未来』未来社、2000を参照されたい。また、私とドラッカーのテイラー観の異同については、注6にあげた拙稿をみられたい。

名を *Management Contingency Analysis of Management Function* に代えたことに象徴的に現れている。過程学派 = 管理原則学派は、管理の諸原理・諸原則を発見し、過程的枠組みによって整序しようというものであるが、それが「原理」という語を除き「条件適応的分析」と副題したのである。すなわち、管理原則派はコンティンジェンシー理論の出現によって理論的基礎を完全に崩されたのである。そして、コンティンジェンシー理論の発展が現下の管理論の主流的位置を占めてきた¹⁰⁾。

コンティンジェンシー理論は、大きく把握すればバーナードによって切り開かれた近代管理論における新しい段階である。管理過程論 = 管理原則学派の理論を根底から覆し、新たな管理のパラダイムを打ちたてたのはバーナードの『経営者の役割』(1938)である。彼によれば、管理とは組織維持機能であり、組織を環境適応させる行為であり、その中核は意思決定である。そして、目的達成(有効性)と参加者の動機満足(能率)とを管理過程を貫く2原則として定立した。だが、バーナードの管理観が伝統的管理論ともいわれる管理過程学派を完全崩壊させるには、コンティンジェンシー理論の60年代における出現、そしてその70年代以降の発展をまたねばならなかった。それには、アメリカにおける管理の展開すなわちテイラーそして科学的管理とその展開について語るなければならない。

テイラーは、「科学的管理とは 対立からハーモニーへ と 経験から科学へ の精神革命である。」といったが、この両者の統合的把握の理解と技法を目指す本流と、経験から科学へ すなわち管理の科学化を目指す多数派をなす主流との大きな2つの方向の展開をみている。

テイラーの科学は、対象を分解し、細分化し、専門化し、分析し、測定し、法則性・規則性を発見し、形式化し、技術化することである。そして、テイラーの創始したのが作業の科学であり、次に管理の科学化の対象として登場したのが人間関係 = 非公式組織であり、それは経営社会学・経営心理学・行動科学へと大きく成長していき、更に公式組織、続いて意思決定が科学の対象として取り上げられてきたのである。コンティンジェンシー理論は、環境を組織次元で科学的把握することになった。すなわち、組織は構造と過程とに分けられ、環境は一般環境・タスク環境・コンテキストに分けられ更に細分化して数値的把握に進んでいく¹¹⁾。

HRMの教科書を開くと、日本のそれは依然としてほとんどが、人事部の仕事の寄せ集めとしての古き人事管理論の構成のままで、人間を物的資源とならぶ人的資源として把握し、組織

10) コンティンジェンシー理論の成立を告げる P. Lawrence and J. Rarsh, *Organization and Environment Managing Differentiation and Integration*, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年) が出版された7年後に、クーンツ = オドンネルの主著の第6版は出ている。

11) 新しいテイラー像を画き、その後の管理論の展開を論じた拙著『管理とは何か ~テイラー, フォレット, バーナード, ドラッカーを越えて~』文眞堂, 2002年を参照されたい。なお、アメリカ管理論を主流と本流と把握する論述は、この本において展開されている。

維持の観点から管理される方向に進みつつあるかにみえる。だが、その古き構成と内容は人的資源を組織維持の対象として章建てしたものはほとんどみられない。アメリカのそれは、人事管理論から HRM 論への脱皮の段階にあるとともに、既に完全に脱皮したものもある。例えば、C. Mabey = G. Salaman = J. Storey, *HRM, Strategic Introduction*, 1988 の目次は、Part 1 SHRM, A New Way of Managing ?, Part 2 Managing Meaning となっている。これは、もはや従来の人事管理の教科書の内容とは全く別個のものともみることができる。HRM 論は、日本においては日本労務学会よりむしろ組織学会における業績・報告の多くがこれである。学問の科学化、管理の科学化、組織の科学化のここ半世紀の急激な動向の一翼である。

3. 人的資源管理論の位相

——管理論における本流と主流——

人事管理から人的資源管理への推移の経過について論じてきたが、なお語らなければならぬことがある。それは、すでに述べたように、人的資源管理論の中核である人的資源の概念、それに立った組織構造としての分権制、そして目標管理を最初に体系的に打ちだしたのはドラッカーであるにもかかわらず、HRM の論者は誰もが行動科学については大きく論じ開説しているが、ドラッカーを誰も積極的に取り上げていない。何故であろうか。行動科学は、人間の欲求・動機・意欲と行動・仕事と組織とその成果について科学的な研究をこととしているが、人的資源とは何かについて論じたものを私は見ていない。

また、人事管理論がこれまで依拠してきた伝統的管理論・管理原則論を衰退せしめ、HRM 論が依拠する管理論であるコンティンジェンシー理論の根底にある管理論は、近代的管理論の祖であるバーナードである。そのバーナードもまた、ほとんど積極的に取り上げられることはない。何故であろうか。思えば奇異なことと言わねばならない。だが、そこには多くの論者が意識することがなくとも明快な根拠があり、そこに人的資源管理論の性格がいかなるものかを示す露頭がある。

私は先にテイラーの科学的管理の本流と主流について述べるところがあったが、主流はテイラーのいう「対立からハーモニーへ」と「経験から科学へ」の2本柱のうち後者のみに立って、管理の科学化に向かうものであり、本流はテイラーの「ハーモニーを意図しないものを科学的管理とは言わない」の言の通りに2本柱を堅持するものである。ドラッカーもバーナードも本流の巨人である。バーナードは「管理論は人間とは何かを問うことなくしては一步も進みえぬ」といって、全人仮説を打ちたてた。それは、人間を科学をもって把握できる側面とその不可能な側面との2者より成るものと把握している。そして、ドラッカーもまた人間を全人においてとらえる。彼は人間の本質を自由と把握し、管理の技術論を自由と機能の管理の実現として展開している。そして、管理の代表的な場である企業を単なる経済的制度であるばかりではなく、これを現代社会における構成的・典型的制度であるとして統治的制度・社会

的制度であるとまず把握したうえで管理論を展開している。彼の人的資源管理論は誰よりも深く分析・論述されているにもかかわらず、彼は 人的資源管理 とはいわずに 従業員とその仕事の管理 というのは、彼が本流に立つ学者だからである。

管理の科学化 に身を置く者 = 主流派は、人間を全人として把握せず、 人的資源 として取り扱い管理しようということになる。主流もまた人間をとらえる。余すところなく把握しようとする。測定し数値化し、確証性をもって実験し実証し、これを示す。その精度は要素の分化・細分化によって得られる。だが、現実には生きていた人間とは何かということについては、いくら精度を高めても要素分解して把握せられた科学的成果の集合・集積をもってするだけでは分からない。要素の集積をひとつのまとまりあるものとして把握するためには、何らかの基軸・価値をもって体系化しなければならぬ。人間を人的資源として把握するということは、人間を資源として有効利用するという観点に立って人間の特性を把握しようということである。人間を有効利用するために、人の身体的特性と精神的・心理的特性、そしてその関係をどこまでも追究し、それを科学的に実証し、それを組織目標の達成に向けよう、というのである。

私はかつて行動科学を概説した論文を読んだとき、モチベーション管理の3つのアプローチとして、それぞれを特徴的に区分する表が掲げられているのをみた (表1参照)¹²⁾。

表1 3つのアプローチの人間モデル

伝統的アプローチ	人間関係アプローチ	人間資源アプローチ	
経済的人間	社会的人間	自尊人	自己実現人

行動科学あるいは管理の科学化を目指す研究者には、何の違和感もないであろう。この表式もまたよく出来ていると評することも可能である。だが、現実の管理の場においてこの表をみたとき、おそらく意図していない情景に接するかもしれない。一流の会社がすぐれた業績をあげてきた部長や支店長を依願退職させるために、机1つの1室に職務名はあっても全く仕事のないままに閉じ込めるといった自尊心を踏みにじり、自己実現の道を断つという処遇などである。人事管理の教科書が必ず論じていた団体交渉等の問題を HRM は取り上げない。人的資源の有効利用のみを研究する者にとっては、それは対象外であり、それはそれで他の研究者の研究領域とするのであろう。

先にあげたティード = メカトーフの著書の第3版 (1931) の序には、次のように書かれている。「全ての人びとに対する雇用と生活の合理的安定を準備することに付随する重要性の増大」

12) この表は、(注) 8の二村敏子教授のものであり、行動科学の学的位置と意味をよく示したものと
おもう。ここに論じたことと別に、ティード = メカトーフの人事管理論と対比して論じたいものがあるが割愛する。

を強調し、更にそれに即応して「経営政策・産業界のあり方」、「従業員を真の仲間として認め処遇すること」という見地を具体的に披瀝している。

人事管理が HRM 論にかわることは、管理の実現に果たしていかなる作用を及ぼすものであろうか。それは、人間とりわけ働く人間にいかなる変化をもたらすか。この局面で鮮やかに映し出された HRM 論は、人間を人的資源ととらえてその特性を科学的につかみ出し、もって組織目的のために可能な限り有効利用しようとするものである。そして、その組織が資本制生産下の企業である場合には、ドラッカーによって定立せられた企業機能であるマーケティングとイノベーションの2大機能をもって目的達成の戦略的管理をして初めて生き残れる存在となる。人的資源管理は、その不可欠な要因であり、HRM 論はその理論と実践の記述である。

人事管理論は、管理の主体は人間であり、客体もまた人間であった。管理主体たる人間は、資本家と呼ばれる人間であろうと、経営者と呼ばれる人間であろうと、いずれも人間であった。だから、人事管理論は資本制生産下の人間を対象とし、従業員の有効活用に力を注ぎながら、彼らの生活とりわけ雇用・解雇・生活に無関心ではありえない面があった。だから、先に紹介したティード＝メトカーフの人事管理の教科書が生まれ、それが標準的なテキストとして長期間指導書としての役割を果たしたのである。それは古き良きアメリカを背景にもっていた。

HRM の管理主体は組織であり、客体は人的資源である。そして、組織の担い手は人間であり、人的資源の担い手もまた人間である。主人は組織であり、人間はその従者である。組織は人的資源としての自己を組織目的に向かって資源パワーとして発現するのである。そのように自己管理するのである。かつて管理は、管理者と被管理者との関係においてとらえた。だが、HRM は全員管理者を目指す。各人の個人目的と組織目的との統合を目指す。その実現が、組織社会における理想的な姿である。

だが、雇用・被雇用の資本制企業においては、組織社会の全員管理者の夢はたやすく実現させることは出来ない。この全員管理者の夢の実現に近い企業は勝ち残れるが、市場の掟は全企業・全組織においてはその夢が実現することを許さない。優勝劣敗、敗者は市場から組織として存続することは許されず、存続する企業においてもなお諸個人が不要の資源として排除せられざるをえない。昨日までの一流企業の社員が今日は路上生活者という苛酷なテレビ映像として映し出され、多くの会社員に明日の自分として受けとめられている。

かつて全人仮説をたて、人間・協働体系・組織と環境・管理を体系的に論じたバーナード理論は、ドラッカーによって大きく摂取されて新しい企業論・管理論を人間論として展開された。彼によって人間の資源的特性は深くとらえられ人的資源論の基礎は据えられ、彼によって組織の集権制から分権制への転換、そして目標管理が提唱されたのである。その彼は、人間を人的資源とのみ把握することはなかった。その彼の管理論が資本制社会分析の不徹底の故に何をもちたらしつつあるかは、この問題ではない。

さて、管理の科学化を推進する主流の研究は、バーナードやドラッカーが人間を科学で把握

しつくせるものではない存在として、科学万能の立場に立つことなく、そして現象を全体と部分との統合としてとらえ、人間を主軸に据えた理論を構築しようとしたのに対して、組織を主人公として人間を資源としてのみ掴んで組織と管理の理論を展開してきたのである。人間は組織にとって諸々の原材料・機械装置の物的資源と同じ資源であり、個々の原材料や機械の特性が重要きわまりないと同様に、人的資源の特性もまたそれ以上に重要であるとして、これを科学的に把握する。それはあくまで組織にとって組織存続にとって、機能性追求のかぎりにおいて重視されるのである。そのように人間をとらえて管理する人的資源管理が人間と社会・自然にとっていかなる随伴的結果をもたらすか、資本制社会における随伴の結果がいかなるものか。人的資源管理がそれを問わないことは、いうまでもない。科学は要素分解し、要素と要素との関係を測定・数値化し、確証性を追究し、機能性に奉仕するばかりである。

バーナードが逝き、ドラッカー管理論が出現しておよそ半世紀が経過し、人的資源管理論が人事管理論に代わって支配的位置につこうとしている。新しい全人仮説にたつ21世紀的管理論・人事管理論の出現に力を合わせなければならない。

むすびにかえて

——自己点検・自己評価制を評す——

アメリカにおける人事管理の人的資源管理への転換が、日本においても日本労務学会の学会名の改名提議という事態にまで及んでいる。学問に国境はなく、学問とりわけ科学は普遍的なものである。だが、管理・経営は普遍的なものでありながら、同時にそれは国別に特殊性をもち管理・経営の具体的現実も国別に異なっている。管理は、それぞれの国の文化・歴史の相違によって異なったものとなる。それは、それぞれの国の学問の在り方をも異にすることになる。ここで、あらためて「はじめに」において提起しておいた問題に立ち返ることになる。

アメリカで人事管理といわれる領域は、日本でははじめ労務論・経営労務論と呼ばれ、労務管理論と呼ばれ、人事管理と呼ばれ、そして今では HRM である。この背景には、骨はドイツ・肉はアメリカ から アメリカ一辺倒 といわれる推移が4代にわたる世代交代によって為されたのである。この現実のなかでアメリカ一辺倒といわれる学問動向をいかなるものと把握するか、われわれは 人事管理から HRM へ の問題として改めて思考しなければならない。それは日本の経営を世界のなかで、世界史のなかで思考し直す作業であり、自然と社会の破壊の進行しつつある状況のなかで管理・日本的経営をいかに考えるかの問題でもある。それを論じる余裕はここにはない。だが、自己点検・自己評価制についてだけは一言しておかねばならない。それは、人的資源管理論の成果としての評価制の科学化が、「自己点検・自己評価」の名称のもとに、全大学の教授の研究・教育を管理する制度として現実のものとなっている事態に一言もしないわけにはいかないからである。

自己点検・自己評価は、かつてテイラーが科学的管理の基礎として創始した仕事の科学化で

ある。だが、テイラーが実施したものは肉体労働者の仕事 = 作業であり、自己点検・自己評価制は知識労働者の大学教授の仕事である研究と教育の科学化・技術化である。同じ仕事の科学化を目指したもので、両者の間には決定的な相違点がある。それは、作業の場合は、仕事そのものの動作研究・時間研究による最良の仕事の具体的なマニュアル化・標準化であり、その成果は質量ともに数値をもって測定可能なものであった。

だが、研究と教育はその実質的な具体的内容を要素分解し、最良の測定可能な標準的プロセスとしてマニュアル化し、そしてまた研究と教育の成果を科学的に測定し数値化することは作業 = 肉体的労働と同じようには出来ない。にもかかわらず、測定可能な外形をのみ具体的に指標とし、それをもって測定し数値化し、それをもって自己点検・自己評価しようというのである。もともと教育は教える者と教えられる者との人格的・全人的交流であって、現代の科学をもって測定可能なものは、その一部に過ぎず、その最も重要な要因を科学的に測定し表示することは出来ない。

自己点検・自己評価というのなら、大学教授個人が自分で目的・目標を設定し、目標達成を点検し、評価し、反省し、また新たな目標設定、努力ということになる。だが、周知のように文科省が強制施行する自己点検・自己評価は、教授自身による主体的自律的な自己点検・自己評価・管理ではなく、全国大学教授に一律に他者たる文科省がサンクションをもって課した外形的な測定基準による自己点検であり、自己評価であり、数値化である。それは全大学の教授と学部・大学の研究と教育を数値化、序列化し、公表し、処遇しようというものである。その随伴的結果に思いを馳せたことが、文科省にあったか。

ある大学がこのような試みをするのなら、それぞれの大学が独自の自己点検・自己評価を独自に試み、文科省案をその参考資料とするのなら、分かる話である。だが、全日本の教授に対して研究・教育の外形的な測定可能な要因のみをとり出して、ひとつの測定基準をつくり、それをもって点検・測定・数値化・評価・序列化し処遇しようとする措置は、研究・教育の中味・内容ではなく、数値的な外形的な方向に向かって研究・教育を大きく誘導することになる。国家権力をもって研究・教育にかかわる措置を強行するのは、他律的であって自律的ではない。研究も教育も本来自律的なものであることは言うまでもない。教育を受ける人間には、教師の人格的指導という他律性の必要は言うまでもない。だが、文科省は非人格的な他律的な制度を自己点検・自己評価と称して、自律性を最も必要とする研究者・教育者に対して課し、序列化・補助金配分等のサンクションをもって強行しつつある。

大学教授なる者は、研究者・教育者として本来誇りと喜びをもち、教員同士が共に励まし合い、共に成長を助け合い、成長を喜び合うものである。研究と教育に共にたずさわる喜びを求めるべきものである。それが研究と教育の本旨であり、本旨に沿った自己点検・自己評価が為されるべきである。

文科省は既に、戦後のいわゆる管理教育によって国公立学校と私立学校との内容・地位を逆

転させたいたましい実績を示している。そして今、規制緩和が叫ばれ実施されつつあるなかで、全国の国公立の全大学と全教員の管理に着手するという途方もない施策に乗り出しているのである。「人間の本質は自由であり、自由は責任ある選択」とドラッカーは言い、彼の管理論を展開したが、文科省はこの制度の強行について自己の責任を考えたことがあるであろうか、結果責任を考えたことがあるであろうか。

文科省の管理観は、古い古い「御上」意識にたった管理観であって現代管理観ではない。文科省は、国の将来の根本にかかわる管理の成否に責任をいささかも感じているようにはみえない。研究・教育に対する官僚制的統制の時代逆行のこの措置が、何をもたらすか、この措置の及ぼすものがいかに深大なものか文科省は思いを馳せたことがあったであろうか。官はもともと民の責任を追求しそれをサンクションをもってするが、官みずからの責任を問うこと究めて鈍感な組織体であり、その構成員である。だが、同時に大学教授たちが自己点検・自己評価制に対して反対の意を明確に表明すること余りにも少ないのは何故であろうか。また、学術会議がこの問題を議さないのは何故であろうか。さらには、日本労務学会がこの制度を学問的俎上にのせないのは何故であろうか。この疑問を解くことが、現在の社会科学ないし経営哲学につきつけられた課題でもあると言えるであろうか。