

マネジメントにおける人間の資源化

渡 邊 厚 代

キーワード

人的資源 (human resources)

知軸の転換 (paradigm shift)

人間意味論 (human semantics)

キンズバーグ (Ginzberg)

マイルズ (Miles)

ドラッカー (Drucker)

はじめに

「人的資源」アプローチへの知軸の転換が意味するコトとは。

1970年代後半から、Personnel Management(PM)に代替される用語として Human Resources Management(HRM)が米国を中心に、定着化してきている。1980年代に入り、より戦略性に焦点を絞った議論として、SHRMへの展開を見ることができる。ハーバート・ビジネス・スクールにおいても1981

年から HRM コースが開設されている。ビジネス実践におけるその重要性が認識された事を反映しているといえるであろう。それを受けて、こうした流れはさらに加速され、研究・実務へとその裾野を広げてきている。近年、わが国に於いても人事・労務管理論に変わる人的資源管理論へと、科目名を変更する動きが教育の現場においても見られるようになってきている。

現代につながる人間存在に対するアプローチを「人的資源」なる用語をもって遡れば、1960年代を前後にその契機を見出すことができよう。しかし、定着化の流れに伴って「人的資源」なる概念の意味の共有化が深まっているかと言えば必ずしもそうではない。

ところで、人間存在に対する「資源」的アプローチへの展開とは、「人間」が「資源」として認識されることを必要とする。しかし、人間存在をして「人間」が「資源」とみなされ、なおかつ人間存在に対する「資源」的アプローチへの展開とみなされるためには、まずもって、「人間」が「資源」として人間主体の意味の世界に取り入れられなければならない。なんとなれば、「人的資源」の存在それ自体は、中立的事物であるにすぎない。人間の主体性において、資源としての把握の水準を規定するのは人間意味論（human semantics）の次元にほかならない。したがって、資源とは、目的と手段によって解釈されるところの機能概念であるといえるであろう。

そこで本論では、「人的資源」概念への流れに、エライ・キンズバーグ、レイモンド E. マイルズ、およびピーター F. ドラッカーの見解を位置づけ、その「人的資源」概念の意味の取り込みに関して、比較検討を試みる。

1. 「人的資源」概念への流れを探る

時代を遡れば今世紀初頭、既にアメリカにおいて「人的資源の保存」という概念が、時の大統領セオドル・ルーズベルトによって打ち出されている。こう指摘しているのは、歴代の大統領顧問を務めたキンズバーグその人であ

る。キンズバーグによれば、ルーズベルト大統領は「国民のすべての資源を守るという非常に広範なプログラムの一部として、この概念が用いた」と述べている。自身は、コロンビア大学での「人的資源の保存プロジェクト」の中心的役割を果たした。その一つの研究成果の集大成として著わされた主著が“*The Human Economy*”（邦題『人間・労働・組織 ―人的資源論の構築』）（1976）¹⁾である。

同じ時期に、カリフォルニア大学のマイルズは著書“*Theories of Management*”（1975）²⁾において、「組織の機構と過程に及ぼす影響」についての経営の諸理論を検討する中で、伝統的モデル・人間関係モデルに続くマネジメント・モデルとして「人的資源モデル」を示唆している。マイルズは、アブラハム H. マズローの理論を契機として、第二次世界大戦後にポピュラーになった新たなマネジメント・モデルとして「人的資源」モデルを位置づけている。1978年には、チャールズ C. スノーとの共著“*Organizational Strategy, Structure, and Process*”（邦題『戦略型経営』）³⁾を世に出している。前著では射程外にあった与件としての「経済的、企業者的な行為と意思決定」、すなわち「組織の戦略的方向づけないし市場の方向づけに関する意思決定」についての理論的枠組みの提示を試みている。

10 年程遡って 1966 年には、企業にける「人的資源会計」の開発・実施を目的とした研究プログラムがミシガン大学で始動している。このプログラムを率いたのはレンシス・リッカートを含むブラメット、パイル、フラムホルツらである。この構想は、企業経営における管理のために人的資源の情報を利用するべく意図して設定されたものである。

さらにそこから遡ることほぼ 15 年前、1954 年には当時ニューヨーク大学のドラッカーは、“*The Practice of Management*”（邦題『現代の経営』）⁴⁾を世に問うている。この著作は、ドラッカーの現在に至るまでの長い著作活動の中においても金字塔的存在である、のみならず、「マネジメント発明」の書として評価されよう。マネジメントにおける“バイブル”としていまなお健在である。そこでドラッカーは「人的資源」をマネジメントにおけるキー概念として位置づけている。その 2 年前の 1952 年には、HBR に掲載された

ドラッカー論文の中で、既に「人的資源」なる概念を用いている。

本論では、上述の説明からギンズバーグ、マイルズ、そしてドラッカーの主著を取り上げ、その「人的資源」概念の意味の取り込みの検討を試みる。

2. パラダイム・シフトへの素描

アメリカにおいて、人間存在に対する人的資源アプローチへのパラダイム・シフトが、1960年代を前後して起こったと指摘される。1960年代のアメリカで、なぜそうした人的資源アプローチが取り上げられるようになったのか。なぜ、パラダイム・シフトが言われるのか。1960年代前後のアメリカ経済の変化に、その要因を垣間見ておく。

アメリカでは、1953-1957年には工業のウェイトが32.7%に達し、それをピークに、工業において漸次的な下降傾向が始まる。実質国民総生産成長率においても1960年代をピークに急激な減速傾向に入る。1870-1950年にいたるおよそ80年もの高い成長率に、1960年を前後して陰りが見え始めるのである。他方で日本・西ドイツが急激な成長を遂げ始める。1965年以降、次第にアメリカ工業の国際競争力は、弱体化に向かう。この間1950年代から1960年代前半のアメリカの繁栄の担い手は、いわゆる近代的な大企業である。個別経済主体である企業、とりわけビック・ビジネスによって急速に戦後の経済的成長が実現さる。まさに、大企業が主導して、大量生産・大量販売の道を登り詰めた時代であった。

「人的資源」アプローチへと舵を切るにいたる一つの契機は、経済的成長を生み出してきた個別企業の、減速局面に対する危機意識にあったとも言えるであろう。それを背景にして、そうした事態を打破すべく新たな模索の試みが、「人的資源」アプローチへの航行を牽引してゆく。

以下に、①企業経営における戦略的課題への取り組み、およびそれに対する②問題認識と対応の変化、についての大枠の特質を捉えておこう。

[1960 年代]

- ①企業成長(多角化)の方向の決定(戦略策定)
- ②トップ・マネジメントの意思決定と多角化の方向性

[1970 年代]

- ①企業成長（多角化）の投資資金を主とした経営資源の配分
- ②トップ・マネジメントの意思決定と事業成果の評価と投資資金の分配方法

[1970 年代後半]

- ①経営戦略の具体的実行
- ②戦略実行のためのマネジメントと人間と組織

こうした事態を反映して、経営学の研究領域においても人間関係論から経営戦略論・戦略経営論へと新たな学問的な模索が始動することになる。経営課題の認識とそれ実現する際の問題認識、及び対応のあり方の変化と相まって、経営学の研究はさらに進化してきたと言えるであろう。1965年に発表されたアンゾフ著『企業戦略』は、こうした流れの象徴として位置づけられる。チャンドラー、アンゾフに代表される経営戦略論研究の流れが生まれる。マイルズらの『戦略型経営』（1978）も、この延長線上に捉えられる。企業の環境にたいするこうした「戦略」的な経営の議論は、戦略策定・実行に携わる「人間」・「組織」の問題に迫り着くことは、必然の結果であろう。

また、1960年代を前後して「人間」・「組織」の問題に対応するべくマネジメントは、行動科学の研究成果と相まって、人間関係の議論からモチベーションの議論へとスタンスを変化させている。当時、アメリカにおいては戦後の経済的繁栄に伴って、雇用問題は既に急速に改善されていた。ところが1960年代を前後して生じた急激な減速経済に直面し、個別経済主体としての企業は、新たな成長の模索を緊急の課題として認識するようになる。上述のマネジメントにおける「戦略」への取り組みは、そうした事態に対する現実的な対応にほかならない。「仕事」を担うべき「人間」・「組織」に対しても、

当然のことながら、そうした現実に対応すべく、新たな変革を突きつけることになる。そこにモチベーション論が浮上してくる。「働く人間」と「仕事の成果」により直結した議論のための土俵として、企業におけるマネジメントの課題に対して解を導くための拠り所として、注目されてゆくことになる。

この流れにおいて、その後の新たな議論に多大な影響を与えたのが、当時のアメリカで著名な心理学者マズローその人である。氏は、第三勢力の心理学（人間主義心理学）の父と称される。人間性の探究を通して、「科学における人間性の復興」に生涯を奉げたと学究の人とである。経営学の領域に影響を与えた著作としては、その著『人間性の心理学』（1954）。および『自己実現の経営』（1965）がその邦題の書名によって日本では、より周知されている。「欲求階層説」を示し「人間存在」に対する新たな視点を投げかけた功績は計り知れない事実であろう。人間存在にたいする「資源」的アプローチへの契機と位置づける論者も多い。マイルズも、そのマズローの人間観を契機として「人的資源」モデルを位置づけている。

しかし、マズローの思いを汲み取るならば、その後の「人的資源」アプローチへの展開には、必ずしも納得はゆかないであろう。なんとなれば、「完全なる人間=いい人間とは何か」、「完全なる社会=いい社会とはなにか」、「完全なる経営=いい経営とは何か」と問いつづけ探求の果てに、氏がたどり着いたマネジメント概念こそマズローの造語「Eupsychian Management」=「健全な心理的経営（可能性、期待性といった意味において）」である。マズローの人間存在に対する思いのたけが込められている。同名の著書が1965年に世に出ている。それが、先の邦訳『自己実現の経営』⁵⁾にほかならない。

この著作からは、リッカート、マグレガー、ドラッカーらの見解に対して問題提起を語る、マズローの声を聞くことができる。

3. 人的源概念の意味の取り込み

(1) エライ・キンズバーグの見解において

キンズバーグは、「先進国および発展途上国両方の人的資源の開発と利用という問題の中で、決定的な重要な様相に光をなげかけようとしてきた」⁶⁾と、自らの学際的努力を述懐している。「経済学的な狭い枠組みに閉じ込めないうで、広く社会学的要素まで取り入れて検討」してゆく⁷⁾。こうした広い視野の中で「人的資源」の「開発」・「利用」を中軸に据える。キンズバーグは著作の目的について「マンパワーの開発と利用を特徴づける主要な制度と機構を分析する事によって、基本的原理を樹立するという課題に貢献することである」としている。⁸⁾

キンズバーグは、経済分析モデルとしての「商品アプローチ」と対比することで「人的資源アプローチ」の基本的性格を明らかにしている。その内容を整理してみるならば、以下のように対比できよう。⁹⁾

【人間存在にたいする商品アプローチ】

- ①人間の行動を理解する最良の方法は、商品取引の分析に利用される経済モデルを応用する
- ②受動的で自分の意志を持たない商品
- ③意志を持たない資源の取引とまったく同じ方法で、雇用関係を取り扱う
- ④労働力の売買に市場モデルを適応する
- ⑤意思を持たない資源は、生産過程では技術過程だけで処理される
- ⑤労働力がどう配分され、報酬がどのくらいになるかということを説明するのに、限界生産力理論を適用する
- ⑥経済学の先駆者達は、仕事を不効用とみる
- ⑦市場モデルの機能の重視

【人間存在に対する人的資源アプローチ】

- ① 人間の行動をより多様なものとしてとらえる
- ② 労働力の売買に市場モデルを適用することを疑問視
- ③ 雇用関係における労働者の行動を理解するうえで、就業過程が重要
- ④ 大組織では、仕事はグループで組織される、そのグループの貢献度を直接計る方法は存在しない。まして、グループの個人の貢献度を計る

ことはできない

- ⑤ 人は、仕事を通じて結びつく。ゆえに仕事は、社会的行為である
- ⑥ 仕事は常に直接的な満足を生み出す。ゆえに仕事は労働者にとって、満足の源泉たりえる
- ⑦ 大きな余剰を生み出す社会では、仕事からの満足を向上させるように仕事を拡張し、その内容をはっきりさせることが、主要な課題

キンズバーグは人間存在にたいして「人的資源」アプローチが志向されることよって、どのような意味の取り込みを試みたのであろうか。上述の主張に沿って、人間存在に対する経済的範疇における「商品としての労働力」から「社会の動態を説明しうる資源としての労働力」へと機能的意味の新たな解釈へ。知軸の転換が示唆されているといえるであろう。キンズバーグは、この知軸の転換の目的、その射程の範疇を単に経済的な次元に留めない。個人と社会の福祉に貢献することの中に求めている。

(2) マイルズの見解において

マイルズによれば、1950年半ばから「人的資源モデル」の出現がみられ、それとともにマネジメントは、新たな段階へと向かったと指摘される。マネジメントの段階的な違いを特徴づけるモデルとして「伝統的モデル」・「人間関係モデル」・「人的資源モデル」を区分している。マイルズはこのようなモデルの区分にあたって、各々のモデルに特徴的な「仮定・政策・期待」の違いにその特質を見出している。「人的資源モデル」についての記述としては、以下のような内容が示されている。¹⁰⁾

【仮定】(人間の態度と行動に対する仮説の集合)

1. 仕事は嫌いではない

人々は、自身が設定に関わった意味ある目標に対しては貢献したいと思っている

- 2.大部分の人は、自分たちの現在の職務に要求されている以上には
るかに創造的で責任のある自己統制と自己管理ができる

【政策】（仮説と一致する経営者の政策と行為）

- 1.経営者の基本的な課業は「未開発の」人的資源を活用することである
- 2.経営者は、すべてのメンバーが彼らの能力の限界まで貢献できるように、環境を創造しなければならない
- 3.経営者は、メンバーが重要な問題に十分に参加するように奨励し、
絶えず部下の自己管理と自己統制を広げさせねばならない

【期待】（政策と行為が実行された時に従業員がとる行動についての期待）

- 1.部下の影響力、自己管理ならびに自己統制を広げることによって、
作業効率のダイレクトな向上が可能となる
- 2.部下が自らの資源を十分に活用する「副産物」として、職務満足
が増大するかもしれない

マネジメントにおける「人的資源モデル」は、このように特質づけられる。まず[仮定]によって「働く人間」の「人間観」が確認される。主体性・自律性・創造性が確認されていると言えるであろう。その前提を受けて[政策]が示される。ここで注視すべきことは、先の「人間観」に基づいて、「働く人間」が「人的資源」と位置づけられていることである。人間存在が「資源」として対象化されることになる。その対象化された「人的資源」に対する経営者の仕事、果たすべき役割が示される。最後に、そうした対応によって結果として仕事の効率が「期待」できるであろうことが、示されている。

人間存在にたいして、このようなマネジメントにおける「人的資源モデル」が志向されることによって、どのような意味の取り込みを試みたのであろうか。上述の理解に沿って、人間存在に対して「それ自体が主体性を有した未開発資源としての資源」への機能的意味の新たな解釈が内包されたている、とい

えるであろう。

この知軸の転換の目的、その射程の範疇を、マイルズは「組織のメンバーを正しく管理することによって組織の成果を高められる」¹¹⁾ ことと、捉えている。この意味で働くに人間に内在するであう能力の潜在的可能性を未開拓の人的資源と捉える。先の目的に対する手段としての必要に基づいているといえるであろう。

(3) ドラッカーの見解において

1954年著作において「今後の経済的成果の鍵が仕事における人々の有効性向上させる事にあるということは、アメリカの経営者の間でほとんど自明の理とされている」¹²⁾ との指摘をする。如何にしたら、経済的成果の鍵である「仕事における人々の有効性」を向上させる事ができるのでしょうか。

ドラッカーは、富の生産に関わる社会の機関として企業を位置づけ、富の源泉として「生産的諸資源」を、わけても「人的資源をこそ最も貴重な経済的資源である」とする。¹³⁾ まずもって産業社会を見据える。産業社会から生産的諸資源（人的資源を含む）を委託された存在として企業の位置づけを試みる。そこで「人間の託された資源の中で、最も多彩な資質と能力を持ち、かつ最も生産的な資源は人的資源、つまり＜働く人間＞である」¹⁴⁾ との認識に立つ。この射程をもって、人間存在をして経済的価値を生み出す生産的資源として肉体的のみならず、知的資源としての機能的意味を付与している。その上で、人的資源から経済的価値を生み出すべくマネジメントのあり方が考察されてゆく。

しかし、より本質的な知軸の転換は、マネジメントを担う経営者もまた、人的資源であるとの認識にある。このことは、人的資源に経済的機能とマネジメント機能の内包を認める。したがって、ドラッカーにあっては、人間存在をして資源とみなすということは、この両機能を内包する全体としての機能的意味に解釈されているといえるであろう。それゆえに、ドラッカーは全ての働く人々が、自らの仕事について自ら判断し、統制しマネジメントする必

要性を説く。¹⁵⁾ ドラッカーをして、マネジメントの発明者といわれる所以も、ここにあるともいえるであろう。

この射程から、ドラッカーは、従来の人事管理派の誤った基本概念について鋭く指摘するのである。その際、人事専門家・経営担当者はダグラス・マグレガーの論文(1953)を必読すべきと強調している。¹⁶⁾ そのマグレガーは、1960年その集大成としてかの有名な著“*The Human Side of Enterprise*”(邦題『企業の人間的側面』)¹⁷⁾をまとめている。マグレガーは次のように指摘している。「ピーターF.ドラッカーが指摘しているとおり、現代の大企業はそれ自体が歴史的に重要な社会的な発明なのである。不幸にして、これは既に陳腐化している。現在の形態では、将来の社会の経済的な要求を満たすには全く不適當な手段となっている。根本的な隘路は、われわれは企業の人材を組織し管理する方法をじゅうぶんに習得していないということである」と。¹⁸⁾ マグレガーはこうした憂慮をもって、企業での成果に関わる人々すなわち「働く人間」に対する認識・経営のあり方を問う。組織の場における協働に対する制約を、働く人間の本質に求めるのではなくして、経営者の能力不足にこそ求めるのである。

先のドラッカーの人的資源に対する機能的意味の解釈に従うならば、この制約に対処するためには、人的資源に内包される、マネジメント機能を遂行する能力の発現こそが課題となるといえるであろう。

おわりに

人間存在にたいする「資源的」アプローチへのパラダイム・シフトの功績は、「人間存在」を可視的な **tangible resources** として認識させた。単に、中立的事物としての **tangible resources**、すなわち「人的資源」との認識に意義があるのではない。もちろん、この事は指摘されるまでもないであろう。

「人間存在」をして「資源」と認識するのに、より重要な視点・論点は、

人間意味論の次元である、と筆者は考える。人間主体の意味の世界に、人間存在がいかに取り入れられているかによって、「人的資源」概念も一様ではない。まさに、人間は、資源として存在するのではなく、所与の目的いかにによって生み出されるものである。この意味で「資源」とは動的なものである。したがって、「人的資源」に関わるマネジメントあり方は、よって立つ土俵の違いを、明らかに意識する必要がある。本論では、この立場から、アメリカにおける「人的資源」を内包する議論を展開する三人の著名な論者を取り上げ、その意味の取り込みの検討を試みた。

最後にその要点を整理しておこう。

【キンズバークの見解】よりマクロの社会的領域をも射程にいった目的を前提に、人的資源の意味の取り込みが試みられているといえるであろう。いふならば経済的機能・社会的機能をも包摂した意味での、人的資源を位置づける。

【マイルズの見解】個別組織における組織効率を目的の前提にすることで、よりミクロ・レベルでの射程となっている。この限りで経済的機能の意味での人的資源が、認識されているといえるであろう。その上でマイルズは、主体性を内包する人的資源の未開発性に注目する。

【ドラッカーの見解】産業社会を前提にマクロの経済的領域における企業の経済的活動を射程にして、個別企業の目的が意識される。そこで、経済的価値の創造を実現するべく人的資源の意味の取り込みが試みられる。したがって、先のキンズバークとマイルズの両スタンスの中間に位置づけられよう。その際、ドラッカーの「人的資源」に関する議論の特質すべき点は、経済的機能のみならず、マネジメント機能をも内包する意味の取り込みを試みていることであろう。

以上、三者に限って「人的資源」アプローチの知軸の転換が意味するコトを問いかけてみた。

注

- 1) Ginzberg Eli, "*The Human Economy*", McGraw-Hill, 1976.
関口 末夫・内田 茂男訳『人間・労働・組織 人的資源の構築』祐学社, 昭和 51 年。
- 2) Miles R.E., "*Theories of Management*", McGraw-Hill, (1975) .
- 3) Miles R.E. & Snow C.C., "*Organizational Strategy, Structure, and Process*" McGraw-Hill, 1978.
- 4) Drucker Peter F., "*The Practice of Management*", Harper & Brothers, 1954.
- 5) Maslow A.H., "*Eupsychian Management*", Richard D. Irwin, 1965.
原 年弘訳『自己実現の経営』, 産業能率短期大学出版部, 昭和 41 年。
- 6) Ginzberg Eli (1976), p. v (邦訳 5 頁)
- 7) 上掲書邦訳 258 頁
- 8) *Ibide.*, p. x ii (上掲書 13 頁)
- 9) *Ibide.* , pp.9~13 (上掲書 22~26 頁)
- 10) Miles R.E. (1975) ,pp.34~43.
- 11) *Ibide.* ,p p. 41~43.
- 12) 13) Drucker Peter F.(1954) ,p255.
- 14) *Ibide.* pp.262-263.
- 15) *Ibide.*p.306.
- 16) *Ibide.*p.276.
- 17) McGregor Douglas, "*The Human Side of Enterprise*", New York: McGraw-Hill, 1960.
高橋 達男訳『企業の人間的側面』, 産業能率短期大学出版部, 昭和 51。
- 18) 上掲書邦訳 p.284.