

人的資源管理(HRM)の概念的要因

松 山 一 紀*

The Conceptual factors of human resource management

Kazuki Matsuyama*

Abstract

In recent years the term human resource management (HRM) has become widely used in the field of business administration in Japan. By analyzing the transition from personnel management, mainly in the US, it was determined that the conceptual factors that comprise HRM are: human capital theory, behavioral science, strategic features, and the perspective of general management. It is argued that the current management of people and organizations (HRM) in Japanese firms has been much influenced by these factors.

キーワード

人事管理、人的資源管理 (HRM)、行動科学、戦略性

近年日本の学術界においても、人的資源管理 (Human Resource Management; 略して HRM) という呼称が用いられ始めた。HRMはもともと米国において普及し、その後英国においても一般化している用語であると言われている (Berridge, 1995; Guest, 1987)。

現在（2002年）のところわが国は、人事管理と人的資源管理が併用されている状況にある。実務界では依然として人事管理が一般的で、人的資源管理が日常的に使用されているとは言い難い。例えば人的資源管理部といった部署は筆者の知る限りにおいては存在しない。それは、例えば人や労働に関して議論をしている学会の名称に如実に表れている。恐らくその代表的な学会は日本労務学会であろうと思われるが、やはり依然として日本語名称は労務学会なのである。しかし、英語名称はJapan Society of Human Resource Managementに変化している。

これは実態と名称が乖離し始めていることを暗示している。依然として人事管理もしくは労務管理という用語を用いながら、その内容は英米流のHRMの影響を受けているということなのである。ただしかし、後でも述べるように、日本において人的資源管理は使用

*まつやま かずき：大阪国際大学経営情報学部講師 <2002.11.18受理>

し難い名称でもある。それは単にその用語の長さなどから使用に適さないというだけではなく、資源という用語そのものに難があるからである。

いずれにしても本稿では、現代日本における人事管理活動の内容を英米流のHRMにほぼ等しいと考える。そのうえで、日英米の人事管理論の変遷、特に米国における人事管理からHRMへの変化をたどりながら、HRMの特徴やそれを巡る議論について検討を行っていく。

1. 人的能力とHRM

岩出（1989）によれば、アメリカにおけるHRMの理論的基礎は、1960年頃から急速に発達した経済学研究領域における人的資本理論（human capital theory）と、人間関係研究から発展した行動科学にもとめることができる。人的資本理論とは、人間の内部に蓄積される知識と技能を人的資本と定義し、人的資本の増大をはかる一つの方策は教育訓練に投資することであるとする理論であり、戦後アメリカ政府の発展途上国に対する経済援助政策の行き詰まりへの反省から生じたといわれる。

これらは、経済成長を長期的な視点で考えた場合、人間は変動費用として捉えられるべきではなく、投資対象として、つまり将来のための資産として扱われるべきであるという見方が、アメリカ社会に起こりつつあったことを示している。さらに、1960年から1970年代には、平等で公平な待遇への関心が高まったことにより公民権法や雇用機会均等法が成立し、こうした法制化と相俟って個人の幸福と福祉への社会的価値観が高まったことも、HRM登場の背景としてあげることができるとされている。

つまり企業において従業員は貴重な資産（McKenna & Beech,1995）なのであり、その労働能力は個人にとっても開発すべき資源（奥林、1995）なのである。そして、こうした人間のマンパワーとしての労働能力に注目したのは同時代の日本においても同様であった。日経連能力主義管理研究会編（1969）によれば、1960年前後の日本は次のような状況にあった。

- ①労働事情の変化（労働力過剰から労働力不足、雇用構造の老齢化、進学率上昇とともに従業員学歴構成の高度化など）
- ②大学教育の一般化に伴う大学卒の量的拡大と質のバラツキの増大
- ③技術革新の進行
- ④外国技術輸入依存から国内技術の開発・輸出へ
- ⑤貿易自由化・資本自由化による国際競争の激化
- ⑥国内競争の激化
- ⑦労働者、とくに若年労働者の価値観の変化
- ⑧労働異動増大とともに定着対策の必要性の発生

当時の日本は高度経済成長のなか国際競争に巻きこまれ始め、さらなる技術革新を必要

人的資源管理(HRM)の概念的要因

としていた。そして技術革新を担う人材は、教育水準の向上によって賄われるべきであると考えられた。当時の日本政府はアメリカで盛んになりつつあった人的資本理論の影響を受け、人的能力の問題に注目し始めたのである。

それでは、政府はこの人的能力問題をどのように理解し、対処しようと考えていたのだろうか。当時の経済企画庁総合計画局長である向坂（1963）によれば、人的能力政策の根本を流れる理念は人間尊重の精神であり、能力主義の徹底である。そして能力主義とは、潜在的能力を十分に伸ばすとともにこれを活用することを目的としている。

このように背景こそ異なるが、人間の高度な労働能力に注目し、教育投資を行うことによってその能力をより高めていくとする発想はアメリカの人的資本理論に通じている。もし、こうした発想がHRMを導出したとするなら、日本における人事管理も内容的にはHRMの要素を含んでいるといえるかもしれない。しかし、日本において人的資源管理という用語は普及しなかった。日本におけるこうした人的能力への注視が、次に述べる行動科学とともに理論的基礎を提供したのは「能力主義管理」に対してであったのである。

2. 行動科学とHRM

1950年代に登場した行動科学研究がアメリカにおけるHRMに理論的基礎を与えたとする研究者は数多い（例えばArmstrong, 1988; 野呂, 1998; 岡田, 2000; 岡田, 2002; Staehle, 1990）。そして、特に行動科学研究の貢献はHRMにおける人間性重視に対してであるとされる。例えば野呂（1998）によれば、それまで人間を機械的に捉えていた見方は、行動科学によって人間を人間として見る、いわゆる人間人間観に取って代わられたのである。

1) 人間関係論

行動科学は人間関係研究の展開によって生じてきたとされる。そもそも労働者的人間性に光をあてたのはホーソン工場での実験を指導したMayoたちによる人間関係研究であった。1900年代初頭に登場したTaylorによる科学的管理法が「人間は経済的な欲求・利害に規定されて動機付けられるもの」という人間仮説を基礎としていることはよく知られている通りである。経済人モデルとも呼ばれるこの人間仮説は、主に労働組合から人間を機械のように扱う理論であるとして批判を浴びた（渡辺, 1995）。

つまり、人間（労働者）は金銭という外発的な刺激を与えれば、経営者・管理者が意図した通りの結果を出すと考えられたのである。まさにアクセルを踏めば加速する自動車のようにである。外発的な刺激は金銭だけとは限らない。作業環境や労働時間といったものも含まれるであろう。事実、ホーソン工場での実験も照明という作業設備の実験からスタートしている。照明の強度を強めたり弱めたりすることによって、作業者の生産性が相対的に変化すると考えたのである。

しかし実験は失敗に終わる。照明の強度が弱まても作業者の生産性は下がらなかった。つまり人間である作業者は、照明強度という刺激にただ反応するだけの受動的な存在ではなかったということなのである。

経済人モデルを基礎とした実験結果が予想に反するものばかりであったことから、Mayorたちハーバードグループは全く異なる人間仮説を想定せざるを得なかった。それがいわゆる社会人モデルと呼ばれるものである。

渡辺（1995）によれば社会人モデルとは「人間は、社会的集団の中に作用する心理・感情・態度・満足・欲求など、非論理的要因に規定されて動機付けられるもの」という人間仮説である。経済人モデルと異なり、社会人モデルは人間の内面に目を向ける。どれだけ外から刺激を加えても、その刺激通りの結果を出さないのが人間である。人間は機械と異なり、非論理的かつ非合理的な特徴を有しているいわばブラックボックスのような存在なのだといえる。

このようにMayorによって提唱された人間関係論は人間の内面に目を向けることによって、人間性重視の経営管理を可能とした。ところが、この人間関係論に対しても経済人モデルと同様の批判があることを忘れてはならない。それは、人間関係論が労働者を不合理な感情に支配され、理知的な施政者や社会技術をもった経営者や監督者によって理解される、受動的な存在とみなしているというものである。労働者はあくまでも受動的な地位から脱していないというのである。

確かにMayorは自らが影響を受けた神経病理学者Janetの「精神的総合」(synthese mentale)という概念を重視していた。Janetによれば人間の「精神生活の内容は非常に多くの要素的事実の集合体からなり、外見上整然と統合されているのは、各要素が合成されてこれら全ての要素が均衡を保っていることによる」。MayorはJanetのこうした考え方を受け、精神的総合といった、心の内部を統一する能力を重要視し、「この能力が少しでも減退しているものは、たとえ他に精神的障害がなくとも、自分が不完全で非現実的であるとの感じが働いて、他のものに比べてどこか異なっており、そして劣っていると不幸にも自覚する」のだと結論している(Mayor, 1933, 訳書114頁)。つまりこのことは、作業者に病名のつくような精神的障害がなくとも、作業能率や生産性に影響が生じる可能性のあることを示唆しているのである。

Mayorたちによって確立された人間関係論は、人間における人間性理解という新たな地平を開きはしたが、同時に人間は不安定な存在であることをも明るみにするものであった。つまり、人間性の消極的な側面に光をあてたのが人間関係論であったと言えるのである。この点が次に取り上げる行動科学との違いである。

2) 行動科学

行動科学とは、ひと口にいって人間研究の科学であり、人間の行動を支配する要因を探究し、それによって行動の変化を予測し、ひいては人間に望ましい行動をとらせるにはどうしたらよいかを科学的に研究することを目的としており（江口・村田, 1968）、経営学のみならず様々な学問分野を包含していた。1951年にフォード財團が「個人行動と人間関係」(Individual Behavior and Human Relations)というテーマの研究を計画し、数百万ドルの資金援助を発表して以来、急速に展開していったと言われる。そしてその理論的支柱となったのがMaslowを中心とした人格心理学だったのである。

人的資源管理(HRM)の概念的要因

①Maslowの欲求理論と自己実現理論

行動科学的研究に対するMaslow (1954) の貢献は、その欲求理論と自己実現理論にある。欲求理論とは大きく二つの考え方によって成り立っている。一つは、「人間というものは、相対的にあるいは一段階ずつ段階を踏んでしか満足しないもの」であるという人間観である。人間が満足を求める生き物であることは言うまでもないことだが、だからといって人間がむやみやたらと様々な満足を追求しているかというとそうではない。人間というのは、少しづつしか満足できないというのがMaslowの考え方なのである。

今一つは、「いろいろな欲求間には一種の優先序列の階層が存在する」という考え方である。満足を得たいという人間の心のあり様を欲求という言葉で表現したうえで、様々な欲求が無秩序に存在するわけではないという前提をMaslowは置いている。そして、漸次的にしか満足できない人間の欲求構造は、階層化されているというのが基本的な考え方となっている。

ここで欲求の階層とは、低次欲求から、食欲や性欲を満たしたいという「生理的欲求」、安全・安定・保護を求めようとする「安全の欲求」、家族・子供・恋人などを求めようとする「所属と愛の欲求」、自己尊厳や他者からの承認などを得たいと願う「承認の欲求」、そして後述する「自己実現の欲求」といった5つの欲求によって構成されている。これらの欲求は充足されることによってその姿を消し、代わって新たな高次欲求が姿を現す。当然のことながら、低次欲求が常に優勢であり、十分充たされなければ、消失することはない。その場合、いつまでも人間は低次欲求に支配されることになり、高次欲求が姿を現すことは不可能になる。人間の基本的欲求はその相対的優勢さにより階層を構成しているのである。

自己実現はまさにこれらの階層の頂点に君臨する最高次欲求として位置付けられている。Maslowは自己実現欲求を次のように説明している。「この言葉は、人の自己充足への願望、すなわちその人が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向をさしている。この傾向は、よりいっそ自分自身であろうとし、自分がなりうるすべてのものになろうとする願望といえるであろう」。従って、「人は自分に適していることをしていないかぎり、すぐに（いつもではないにしても）新しい不満が生じ落ち着かなくなってくる」のであり、それゆえ「人は、自分自身の本性に忠実でなければならない」ということになるのである (Maslow, 1954, 訳書72頁)。

Maslowが自らの理論で明らかにしたこととは、人間が限りない潜在能力を有し、その潜在能力を開発し成長したいという欲求を有しているということであった。先の人間関係論と異なるのは、人間が非合理的な感情に支配される受動的な存在ではなく、成長欲求に従って自らの潜在能力を開発しようとする能動的な存在として捉えられている点なのである。

MaslowはFreudを創始とする従来の精神分析学を闇の心理学として忌避していた。彼は人間をより素晴らしい存在として位置付けたかったのである (Hoffman, 1988)。人間関係論が人間の消極的側面のみに光をあてたとするなら、行動科学は積極的側面にも光をあてたと言えるのである。

こうした点は、McGregor (1960)のY理論、Argyris (1957)の人間成熟説そしてHerzberg

(1966)の動機付け一衛生理論などへと引き継がれていき、経営管理論へと応用されていった。これらの理論に共通しているのは、Maslow同様に人間の潜在能力および成長欲求に着目している点であり、HRMの特徴として人間性尊重が挙げられる理由はここにあるのだといえる。

②日本における行動科学

アメリカで行動科学研究が盛んになった少し後、1960年代の後半頃になって、わが国においても行動科学研究が影響力を持ち始める。1966年にMcGregorの著書『企業の人間的側面』が刊行され、1969年には日本経営学会で「経営学と行動科学」をテーマに議論が行われている（日本経営学会編, 1977）。

また、日経連が実施した労務管理諸制度についての調査結果を時系列的に分析してみると、1968年実施の第3回調査で初めて取り上げられた項目に、行動科学の影響を受けたと思われる制度が数多く見られることがわかる。前回第2回の調査が1963年に行われていることから、行動科学が注目されるようになってきたのは、それ以降1960年代後半にかけてということになる。事実、第3回調査の報告書では、時代背景として、「この時期における行動科学の発展の影響が強く存在したこと」が強調されているのである（日経連編, 1971）。

このようにわが国における行動科学の導入は、先に取り上げた人的能力への注目と軌を一にする。人的能力への注視と同様に、行動科学の導入もまた当時の技術革新を中心とする環境変化と関連している。技術革新によって機械が高度化し、人間が担う仕事は機械にできないような複雑高度なものか、機械でする必要のない単純なもののどちらかになってしまったのである。そこに労働に対する欲求の高度化が加わり、単純労働に従事する人々の労働疎外という現象が生じるようになってくる。行動科学はこうした問題に対応するために労務管理へ導入されていったのである（森・松島, 1977）。

しかしここで興味深いのは、人的能力への注目と行動科学研究がHRMを導出したアメリカと異なり、わが国の場合には、能力主義管理へと結実していったところである。能力主義管理とは「労働者一人ひとりの能力を最高に開発し、最大に活用し、かつ、学歴や年齢・勤続年数にとらわれない能力発揮に応じた真の意味における平等な待遇を行うことによって意欲喚起を重視し、もって少数精銳主義を目指す人事労務管理（日経連能力主義管理研究会編, 1969, 1頁）。」を指している。

このように新能力主義の実現と、仕事を通じての自己実現欲求の充足とはまさに同一の土俵のなかで解決されるべきであると考えられていた（水谷, 1969）。能力主義管理の根幹にある考え方はアメリカにおけるHRMと異なるものではない。では、なぜ日本では人的資源管理として普及していかなかったのであろうか。それは次に取り上げるHRMの戦略性に起因している。

3. 戰略性とHRM

HRMの特徴として戦略性を挙げる研究者は数多い（例えばBerridge, 1995; Guest, 1987; 野呂, 1998; 岡田, 2000; 奥林, 1995）。それほどに、HRMと戦略との結びつきは強いと言える。ここでは非戦略的な人事管理からの変化を中心に議論を行い、より戦略的な人的資源管理論については次章で詳しく論じたい。

1) 福祉型人事からの脱却

かつて松下電器は、人事部門の活動を「お世話人事」と称していた。松下電器は創業者である松下幸之助が信条としていた「ものをつくる前に人をつくる」という経営理念のもと、従業員第一をモットーに人事管理活動を実践してきた。それゆえ、人事部門は他の職能部門の後景に退き、背後から組織の従業員を支えるというスタッフ機能に徹していたのである。従業員の働きやすい環境を整えることが使命であり、従業員の日常的かつ生活上の問題を解決することが人事部門の役割であった。

しかし1980年代の後半頃から変化が見られるようになる。「お世話人事」からの脱却が呼ばれるようになるのである。当時の人事責任者の理解によれば、目標としていたアメリカ経済が失速し始め、日本の経営が注目されるようになるにつれ、松下電器も自らで戦略立案能力を向上させていかざるを得なくなってきたのである。松下電器は「お世話人事」を脱ぎ捨て、「経営人事」を目指し始めることになる。

先の「お世話人事」があくまでも支援する対象を従業員としていたのに対して、「経営人事」がサポートする対象は経営そのものである。より正確に言うならば松下電器の場合は事業ということになるだろう。先の人事責任者によれば、この頃から松下電器の本社人事部はそれまで独占していた人事企画的機能の一部を事業部人事に移管し始めた。当時松下電器は商品別の事業部制を採用していたが、これら各事業部がそれぞれの事業に応じた人事企画が立案できるように権限委譲を始めたのである。

人事部は他の経理部や企画部のようにスタッフ部門と呼ばれる。つまりこれらの部門は組織にとっての「杖」なのである。「お世話人事」を標榜しているときの松下電器人事部門は、従業員の杖となって経営に貢献していた。いわば間接的な貢献であった。しかし「経営人事」が必要とされる時代に、従業員を支えるだけの間接的な貢献では十分とは言えない。経営に直結するような役割が求められるようになってきたのである。

こうした変化は英国や米国においても同様である。例えば、花岡・マクドナルド(1998)の整理によれば、米国では第一次世界大戦以降の人事部門が「福祉実施」を掲げて重要な役割を演じたとしているし、英国では19世紀に登場した福祉主義が今日まで受け継がれているとしている。しかし、こうした流れはやはり1980年代に大きく変化しているのである(Berridge, 1995)。

2) 反応型人事からの脱却

松下電器の「お世話人事」にも暗示されているように、旧来の人事管理活動は「しっか

り規定された目標に対し対応していくものとして作りだされたものではなく、むしろさまざまの問題やニーズが生じてきてそれらに後追い的に対応するものとしてその都度追加されてきたもの（Beer et al.,1984, 訳書5頁）」であった。人事部門はいわば火消しのような存在であったのである。

これは人事管理活動のまとめのなさにも表れている。募集、配置、昇格、業績評価、訓練、組織開発、健康管理、安全管理などといった諸活動は多くの場合相互に関係を持たない。明確な目標に対する計画性がないために、統合されることがなかったのである。

HRMの最も大きな特徴として戦略性が論じられるのは、こうした点においてであろう。これらの諸活動がまとめをもつためには、達成されるべき目標や方針、そして戦略的な発想が必要なのである。方針が明確であれば、それに沿った人材を募集し、配置し、昇格させていくことが可能となる。そしてその方針は戦略によって決定されるのである。

戦略とは、長期的な視点を有した実行計画である。戦略に計画性は欠かせない。次章で論じるように、HRMはこうした戦略的側面を際立たせることによって、さらに戦略的HRM（SHRM）へと変化してきた。例えば、Wright & McMahan (1992) は、SHRMを「組織が目的を達成することができるよう意図された、計画的な人的資源の配置および活動のパターン（p 298）」と定義づけている。この点は、SHRMだけでなく、HRMにも十分当てはめることができるのでないだろうか。

3) 資源としての人

戦略性を論じる際に忘れてはならないのが、この資源という概念であろう。Chandler (1962) が、「戦略とは一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当ること（邦訳、29頁）」と定義しているように、資源は戦略にとって重要な概念である。HRMが組織の構成メンバーを資源として捉えているということは、HRMが戦略性を帯びていることの証左にほかならない。しかし、米国や英国でHRMが浸透しているのに対し、わが国において人的資源管理が普及しないのは、まさにこの点に起因しているのである。

人的能力問題が日本政府を悩ませていた1960年代、すでに人的資源論は議論の俎上にあった。しかし人的資源論は、労働者を一介の労働力として扱い、人間力の功利的利用を企図しているとして懸念されてもいた。淡路 (1963) は人的資源論に、第二次世界大戦中の義勇奉公の「人的資源論」と一脈通じるものを感じるとしたうえで、こうした人的資源論がかつてのように人間の資材扱いの悪習を助長するのでは逆効果であると喝破する。

このように資源という用語には一種の危うさが内包されている。一つ使用を誤れば、人間をモノとして扱うことになりかねないのである。だからこそ、HRMは行動科学的研究を巧みに摂取し、もう一方で人間性の尊重を重要な理念としたのかもしれない。興味深いことに、HRMにおいて人間性尊重といった特徴が強調されるとき労働者は「人的資産」や「人的資本」と表現され、戦略性が強調されるときは「人的資源」と表現されているようと思われる。こうした点から、日本において人的資源管理という日本語名称は普及しないのではないだろうか。

人的資源管理(HRM)の概念的要因

以上みてきたように、HRMにおいて戦略性は重要な特徴の一つである。花岡・マクドナルド(1998)によれば、人間関係論や行動科学的研究の影響による人間性重視主義はHRMの必須条件ではない。彼らの理解によれば、それはすでに人事管理(PM)の時代から存在していたのである。もしそうであるなら、HRMにおける最も大きな特徴は戦略性であるといえるのかもしれない。それは現在におけるSHRM論への流れや、日米の大企業で実施されている大規模な人員削減などからも明らかであるように思われる(野呂、1998)。最後にまとめとしてGuest(1987)による人事管理とHRMの比較表を掲載しておく(表1)。

表1 人事管理とHRMのステレオタイプ

	人事管理	人的資源管理
時間や計画性という観点	短期的 反応的 その場限り 周辺的	長期的 前倒し 戦略的 統合化
心理的契約 管理システム	盲従 外からの管理	帰属 自己管理
従業員関係	多様性 集団 低い信頼	単一性 個人 高い信頼
構造/システム	官僚的/機械的 中央集権 公式的に定義された役割	有機的 権限委譲 柔軟な役割
役割	専門家/プロフェッショナル	ラインマネジメントにほぼ 統合されている
評価基準	コスト最小化	効用最大化 (人的資産会計)

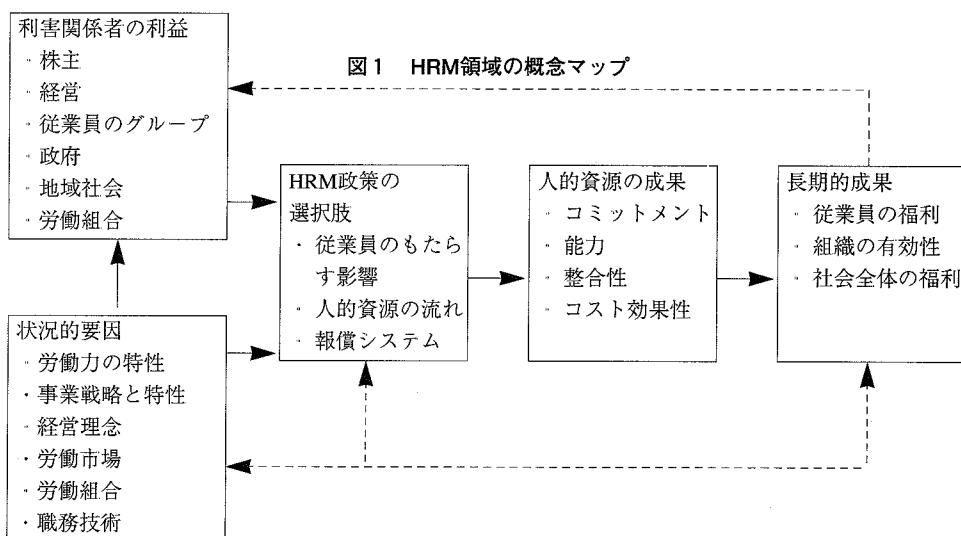
出典: Guest (1987)

4. ジェネラル・マネジメントとHRM

HRMの分析フレームワークとして主要なものは、1980年代初頭に提唱されたミシガン大学のTichyを中心としたミシガン・モデルと、ハーバード大学のBeer et al. (1984, 1985)によるハーバード・モデルであると言われている(伊藤, 1993; Staehle, 1990)。ハーバード・グループはハーバード・ビジネススクールの伝統をひいて、ジェネラル・マネジメントの観点を強調したモデルを提示しており、一方ミシガン・モデルは戦略性を強調したモデルを提示している(Staehle, 1990)。ミシガン・モデルについては次章で触ることにして、ここではハーバード・モデルについて検討しておきたい。

1) 分析フレームワーク

まずBeer et al. (1984)はHRM政策における主要な領域として、従業員のもたらす影響、人的資源の流れ、報償システムそして職務システムの4つを取り上げる。そしてそれらの選択肢が規定される要因およびそれらの結果生じる成果を概念マップとして提示する(図1)。



出典：Beer et al. (1984,1985)

ハーバード・モデルの特徴は何よりもそのスケールの大きさにあるだろう。従来人事管理論は人材の募集、配置、昇格、業績評価、教育訓練といった人事施策の各論に終始していた傾向がある。しかし、このモデルはそうした硬直的な施策論に甘んじるのではなく、これから新たにHRM政策を立案していかなければならないという経営トップに対して、有効な指針となるような抽象度の高い議論を展開している。施策をのみ論じるのではなく、HRM政策に影響を与える利害関係者や状況的要因の認識から、長期的な成果までをも視野に入れているのである。

こうしたトップ・マネジメントの観点も、優れてHRM論の特徴といえるであろう。先の戦略性にすでにその視点は含まれているとも言えるが、トップ・マネジメント的観点はこれまで組織行動論などに代表されるようなミクロ指向の議論が多かった人事管理論から、マクロ指向の議論へと転換を促すものといえる。

2) HRM政策の評価

ハーバード・モデルにおいてもう一つ特徴的と思われる点は、HRM政策に対して評価の視点を導入している点である。これも人事管理論においてはなかった視点である。これは

人的資源管理(HRM)の概念的要因

先の概念マップにあるように、人的資源の成果および長期的な成果をある程度特定化することによって可能となる。

彼らは長期的な成果を三つのレベルで評価すべきであると主張する。すなわち個々の従業員、企業、社会のレベルである。そしてHRM諸政策が従業員の福利、企業の業績、社会の福利の向上に役立っているか否かを評価していくにあたり、4つのCを適用していくことができるとしている。それが、従業員のコミットメント(commitment)、能力(competence)、コスト効果性(cost effectiveness)、整合性(congruence)である。

従業員のコミットメントが高まれば、企業への忠誠心だけでなく、主体性を増すことにもつながると彼らは言う。能力については、企業にとって必要というだけでなく、社会にとっても有意義な知識、技能をもった人材がどれだけ採用され、確保され、開発されているかといった観点が重要である。コスト効果性は、給与、福祉、離職率、欠勤率、ストライキといった観点から評価される。最後に経営と従業員、従業員の形成する各種グループ、企業と地域社会、従業員とその家族の間に、さらには個々の従業員の心理のなかにどれほどの整合性をもたらし、維持しているかといった点も評価の対象となる。これらの整合性を欠いていると、従業員にストレスが生じるなどして企業経営にとってマイナスの結果をもたらすとしている。

これら4つのCはもちろんHRM政策の成果とも言えるが、HRM政策と長期的成果を結ぶ媒介要因という意味合いをも有している。長期的成果を測定することは難しいが、とりあえずこれらの結果が良好であれば、HRM政策は成功していると考えられるのである。しかし、この4つのCについても、その測定および評価には困難を要する。Beer et al.(1984)も、HRMの成果を測定していくうえでわれわれが経験する問題は簡単には解決できないとしている。

このようにハーバード・モデルの視点はこれまでにないHRM論の展開を可能としている。特にこのHRM政策の評価という視点は重要な意味合いを持っているであろう。例えば、今後企業倫理の観点などと併せて、HRM監査の議論が生じてくる可能性も考えられる。しかしそのためには評価方法論の確立が必要となるであろう。

小 括

本章では、近年日本においても普及しつつあるHRMに影響を与えていた基礎的要因を明らかにすることを目的に、主に米国における人事管理からHRMへの変化を中心に論じてきた。その結果、HRMの概念的要因として人的資本理論を中心とする労働能力の問題、人格心理学者たちによって展開された行動科学的研究、長期的視野および計画性を基礎とした戦略性そして人事管理にはなかったジェネラル・マネジメントの視点が明らかにされた。また、それぞれの要因に関しては日本の人事管理活動においてもほぼ同様であることがわかった。しかし、日本においては「資源」という用語に対して抵抗も存在することから、日本の人事管理活動における戦略性については幾分保留が必要であるといえるであろう。また日本的人事管理活動におけるトップ・マネジメントの存在については今回十分検討できなかった。今後の課題としたい。

参考文献

- Argyris, C., *Personality and Organization*, Harper & Row, Publishers Inc, 1957.
(伊吹山太郎, 中村実, 訳, 『組織とパーソナリティ』, 日本能率協会, 1970。)
- Armstrong, M., *A handbook of human resource management*, New York: Nichols Publishing Company, 1988.
- 淡路圓治郎「産業経営と人間投資」『日本労働研究雑誌』, 1963年1月号、18-22。
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E., *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984.
(梅津祐良, 水谷栄二, 訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990。)
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E., *Human Resource Management: A general manager's perspective*, The Free Press, 1985.
- Berridge, J. R., "United Kingdom", in Brunstein, I (Eds.), *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin ; New York : Walter de Gruyter, 1995, 259-291.
- Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
(三菱経済研究所, 訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967年。)
- 江口恒男、村田信夫『行動科学と企業経営』池田書店, 1968。
- Guest, D. E., "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, 24(5), 1987, 503-521.
- 花岡正夫, ダレン・マクドナルド「HRM概念に関する一考察—PMからHRMへの転換—」『大東文化大学経済論集』第73巻(6), 1998, 83-100。
- Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, 1966.
(北野利信, 訳, 『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1978。)
- 伊藤健市『労務論講義』晃洋書房, 1993。
- 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989。
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Inc, 1954.
(小口忠彦, 訳, 『改訂新版 人間性の心理学』, 産能大学出版部, 1987。)
- Mayor, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, MacMillan, 1933.
(村本栄一, 訳, 『産業文明における人間問題』, 日本能率協会, 1951。)
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc., 1960.
(高橋達男, 訳, 『企業の人間的側面(新版)』, 産能大学出版部, 1970。)
- McKenna, E. & Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall UK, 1995.
(伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会, 2000。)
- 水谷雅一『人間管理革命』講談社, 1969。
- 森 五郎, 松島静雄『日本労務管理の現代化』東京大学出版会, 1977。
- 向坂正男「人的能力問題の現状と課題」『日本労働研究雑誌』, 1963年1月号、4-11。
- 日本経営学会編『経営学の回顧と展望』千倉書房, 1977。
- 日本経営者団体連盟編『わが国労務管理の現勢 第三回』日本経営者団体連盟広報部, 1971。
- 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理』日本経営者団体連盟広報部, 1969。
- 野呂一郎『HRMとは何か』多賀出版, 1998。
- 岡田寛史「経営戦略の展開と人的資源管理」島 弘編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000, 185-214。
- 岡田行正「人的資源管理の生成と理論的基礎要因～“personnel”から“human resources”へ～」『北海学園大学経済論集』第49巻(4), 2002, 239-254。
- 奥林康司「序章 変革期の人的資源管理」奥林康司編『変革期の人的資源管理』中央経済社, 1995,

人的資源管理(HRM)の概念的要因

1-11。

- Staelle, W. H., "Human Resource Management and Corporate Strategy", In Pieper, R (Eds.), Human Resource Management: an international comparison, Berlin; New York: de Gruyter, 1990, 27-38.
渡辺 峻『企業組織の労働と管理』中央経済社, 1995。
Wright, P. M. & McMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18(2), 1992, 295-320.