

人的資源管理論

三 輪 卓 己

1. はじめに

本稿では京都産業大学経営学部が設立されて以降の、人のマネジメントに関する理論の発展や、議論の変遷についてみていきたい。1960年代後半には、資本主義先進諸国は大量生産大量消費による経済成長期を終えて新たな段階に入り、各国の企業にはより高度な経営が求められはじめていた。複雑な経営戦略やマーケティングなどが必要となり、多角化や新製品開発が主要な経営課題として議論されるようになっていた。同時に、大量生産時代の官僚的な組織、あるいは機械的な組織の有効性が疑問視されはじめ、有機的な組織やフラットな組織によって、環境の変化に柔軟に適應することが議論されはじめていた。

こうした経営や組織活動の高度化は、1980年代以降もさらに進展し、製造業では多品種少量生産が追求され、多くの多国籍企業が出現するようになっていった。そして20世紀の終盤からは、グローバル化と知識社会化の進展により、国内外の経営資源を迅速に結び付け、不断にイノベーションを追求するような経営が志向されるようになったのである。

このような時代や産業社会の変化に応じて、人のマネジメントにもさまざまな変化がみられたのであるが、本稿では2つの点に注目して議論していきたい。一つは従来、労務管理とか人事管理と呼ばれていた人のマネジメントが、人的資源管理 (human resource management: 以下 HRM) と呼ばれるようになったことである。そしてその後、戦略的人的資源管理 (strategic human resource management: 以下 SHRM) という概念も生まれている。奧林 (2003) は、HRM は人を経営資源として積極的に捉え、その開発と活用をより重視するものだと説明しているが、その背景には、先に見た経営や組織活動の高度化があるものと思われる。もう一つは、日本企業の HRM に対する評価の変遷である。日本企業の HRM には、現場で働く人々が長期間組織に定着し、そこで知的に熟練を遂げるといった特徴があるのだが、それが脱・大量生産時代に適したものとして高い評価を受けたのである。特に日本経済が繁栄を極めた 1980 年代には、日本企業の高い生産性や品質を支えるものとして世界から注目された。ところがその後、日本企業の HRM は見直しを迫られ、否定的な評価もみられるようになった。以下では、この 50 年に起きたこれらの変化について概観し、今後について若干の展望を述べていきたいと思う。

2. HRMの生成とSHRMへの発展

1960年代には、人のマネジメントについて、二つの大きな理論の発展がみられた。一つは人的資本理論 (human capital theory) の発展であり、もう一つは行動科学 (behavioral science)、あるいは組織行動論 (organizational behavior) の発展である。前者は人を貴重な資源とみなし、その知識やスキルを人的資本として重視するものである。後者は働く人々の人間性を尊重し、効率的な作業の遂行だけではなく、モチベーションや働き甲斐などを重視するものである。いずれにせよ、人を大事な経営資源として捉え、その有効活用を図ろうとする考え方だといえる。その背景には、先述の経営の高度化があり、それに対応するために、企業は人をより積極的に活用しなければならなくなったのである。

HRM という概念は、こうした動向の中から生まれたものだといえるだろう。岩出 (2002) では、HRM という概念が形成されてきた中で、①労働者が「富を生み出す創造的なエネルギー」を持つ価値ある経営資源とみなされるようになった、②人事労務管理部門が利益創出部門と同等の地位に位置づけられるようになった、③人事労務管理の担い手としてライン管理者の責任が重視されるようになった、④従業員が人間として本来的に持っている多様な欲求を仕事上で実現することや、人間的な尊厳を重視した従業員の取り扱いが意識されはじめた、⑤従業員のコミットメントが重視され、集団ではなく個人への対応が中心に置かれるようになった、などの変化があったとされている。

その後1980年代には、SHRM という概念が生まれ、それに関わる研究が増加していく。SHRM は、HRM の組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくものである。それまでのHRM の研究においても、人は重要な経営資源として捉えられているのだが、SHRM ではより積極的に戦略遂行との関わりを認め、HRM には売り上げや利益といった企業業績を向上させる効果があるとみなすところに特徴がある。

SHRM の研究には様々なものがあり、その主張も多様なのであるが、代表的なものをあげるならば次のようになる。

- ① 従業員に積極的な教育投資を行い、チームワークや広範な参画を促してコミットメントを高めるHRMが企業業績に寄与するという研究 (Pfeffer, 1994 他)
- ② 経営戦略とHRMとの適合が企業業績を高めると主張する研究であり、例えば差別化戦略を取る企業とコストリーダーシップ戦略を取る企業では適したHRMが異なると考える研究 (Schuler and Jackson, 1987 他)
- ③ HRMが企業組織内の個人、集団に蓄積される知的資本を豊かにし、業績を高めるという研究 (Youndt and Snell, 2004 他)

HRM がなぜ企業業績を高めるのかについては多様な見解があり、今なお議論が続いているのであるが、上記の三つに共通しているのは、経営資源としての人、言い換えれば彼 (彼女) らの持つ知識やスキルをいかに蓄積、活用、開発するかを重視している点である。これらの考え方は、より高

度な経営が求められ、組織内に知的な活動が増加したことにより、生じてきたものであろう。企業などの組織における、人が持つ思考力や創造性の価値が向上することによって、人のマネジメントの概念が変わったものと考えられる。

3. 日本企業の HRM に対する評価の変遷

ここからは日本企業の HRM についてみていく。消費者のニーズの細分化が進み、多品種少量生産が求められた 1980 年代には、日本企業の HRM は非常に高い評価を受けていた。その特徴を簡単にまとめると次のようになる。

- ① 長期にわたる雇用
- ② チーム作業方式と幅広い実務能力の開発（ジョブ・ローテーションの実施、多能工化）
- ③ 時間をかけた中核人材の選抜（現場の実務経験の重視と遅い昇進）
- ④ 年功と熟練を重視した評価と報酬（短期間で大きな差をつけない）
- ⑤ 協調的な労使関係

日本企業では長期間にわたって人を雇用し、現場での経験を重視しながら、いろいろな仕事を担当させて多能工や知的に熟練した人材を育てていたといえる。また、個人を競争させることより、チームや組織としての一体感を重視したマネジメントが行われていたといえるだろう。

ではなぜ、このような HRM が 1980 年代に有効に機能し、高い評価を受けたのだろうか。第一に考えられるのは、柔軟な作業組織や高い品質を生み出す職場の実現に寄与したことである。多能工が育成され、彼（彼女）らがチーム作業をすることにより、多品種少量生産に対応できる柔軟性が向上する。同時に、現場に強い労働者が地道な改善活動を続けることで、品質やサービスの向上につながったと考えられる（奥林, 1988; 小池, 1991）。

第二に、豊富な企業特殊知識の形成を促したことがあげられる。企業特殊知識とは、特定の企業において形成される、その企業に独自の知識やノウハウであり、その多くは部門間の連携や顧客との継続的な取引の中から生み出される（Aoki, 1988; 浅沼, 1997）。長期雇用の下で行われる継続的な相互作用やノウハウの共有が、企業の競争力の源泉である企業特殊知識の蓄積につながったものと思われる。

そして第三に、企業への帰属意識や長期にわたる貢献意欲を高めたことがあげられるだろう。新卒中心の採用や長期雇用によって、従業員の間には強い仲間意識や組織へのコミットメントが生まれた。さらに良好な労使関係は、従業員に無用な階層意識を生み出すことなく、強い連帯意識を持たせる効果があったと考えられる。

ところが 1990 年代の後半になると、日本企業の HRM に対する評価は大きく変化し、厳しい批判もみられるようになった。その原因として考えられることは、急速にグローバル化や IT (information technology) 化、知識社会化が進展し、より高度な創造性や戦略性が必要とされるようになったこ

とである。

まず IT 化が進んだことで、多くの製品の技術がデジタル化した。デジタル化した製品は製品の設計構想が従来に比べてシンプルになるので、その製造に多能工や熟練工がそれほど必要ではなくなる。むしろ途上国の未熟練労働者を低賃金で使う企業のほうが、強い競争力を持つことになる。つまり、日本企業は最大の強みが生かせなくなったのである。次に、知識社会では、戦略的なリーダーや高度な知識労働者（研究開発技術者、IT 技術者、プロデューサー、プランナー等）の育成や活用が重要になるのだが、現場での地道な実務経験を重視する日本企業の HRM では、そうした人材を育てにくい。管理職への昇進が遅いことなども、長期的な構想や大局観を持ったリーダーを育てられないことにつながってしまう。日本企業の HRM は、新しい社会の競争力となる人材の育成や活用に弱いのである。

もちろん 1990 年代以降、日本企業の HRM にもいくつかの変化がみられた。競争的な HRM を導入し、将来の経営者候補を早期に選抜しようとする仕組みや、年功ではなく業績や目標達成率によって賃金が決まる制度（成果主義賃金）なども導入された。ただそうした変化も、アメリカ企業と同等に競争的になったというわけではない（Jacoby, 2005）。日本企業の成果主義は、従来の日本企業の特徴を残した「プロセス重視の成果主義」である（中村, 2006）といった指摘があるように、徹底した改革が行われたわけではないのである。

4. 今後の展望

これまで、二つの点について 50 年間の変化をみてきた。時代が進むとともに、高度な経営や組織活動が企業に求められるようになり、それに伴って人という経営資源の重要性が増大したことがわかる。人事管理から HRM, SHRM へと続く理論の変化は、それを表しているといえるだろう。一方、日本企業の HRM は、1980 年代までは非常に高い評価を受けながら、その後その評価が疑問視され始めた。その意味を再考しておく必要があるだろう。

日本企業がかつて高く評価されたのは、人という経営資源を大事にし、活用したからに他ならない。特に製造現場においては、多能工の育成や改善活動の継続によって、作業者が知的に熟練することになった。これは、人材の育成という面でも、働く人の意欲や自律性を重視するという面でも、優れたマネジメントがなされていたことを意味している。まさに時代の要請に応えた HRM が行われていたものと思われる。

しかし、そこにある熟練とは、現場の作業に基づいたオペレーショナルな熟練であり、そこにある自律性とは、チーム作業を前提とした、一定の制限のある自律性であることに注意が必要である。日本企業は、オペレーショナルな熟練と半自律的な集団の力によって、多品種少量生産などの時代の要請に応えていたのである。

それに対し、20 世紀の終わりから人や組織に求められ始めたのは、より高度な創造性や提案力で

あり、そのための個人の高い自律性である。オペレーショナルな熟練ではなく、大きな構想力や企画力、先進的な専門知識が企業の競争力の源泉となった。そしてそれを持つ優秀な個人に、大きな自律性を与えることが必要になった。人という経営資源を大事にする、あるいは人材育成や働く人の自律性を大事にするということは1980年代と同じでも、それが持つ意味内容が大きく変わったといえるのである。日本企業は、その変化に対応しきれていないのではないか。それゆえ、日本企業の競争力は低下し、そのHRMの評価も低くなったものと考えられる。

最後に、日本企業のHRMに関する若干の展望を述べたい。高い評価を得たかつてのHRMについては、今でも多くの実務家や研究者が支持しており、強い愛着が持たれている。ただそうした成功体験への執着が、日本企業の新しい社会への適応を妨げているとも考えられるだろう。

これからの社会では、より戦略的、創造的な人材の活用が必要になる。そこでは外部労働市場からの優秀な人材の獲得や、有望な若者の抜擢、自律的な働き方の促進による企業家精神の喚起などが必要になるだろう。そうしたHRMに生まれ変わるには、過去の成功体験に執着すべきではない。三輪(2015)の実証分析によれば、これからの社会を支える知識労働者が、強い成長感や有能感を覚え、企業への定着意志とメンバー同士の協力が強くなるのは、かつての日本的なHRMにおいてではなく、より競争的なHRMにおいてである。かつての日本のHRMが人の定着と協力を促し、競争的なHRMはそれらを阻害するという考え方を持つ人も多いが、それは必ずしも正しくないようだ。優秀な知識労働者は、優秀な同僚との切磋琢磨(競争)を楽しみ、お互いに協力し合う中で学び、成長しようとするのである。そして、ただ単に競争的なHRMというだけでなく、そこに人材育成への取り組みが加われば、知識労働者の成長感や企業への定着意志、協力等が最も強くなることが分かっている。こうした研究結果を見ても、日本企業のHRMは新しい社会に適応するために、進化する必要があるものと思われる。

(引用文献)

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- Jacoby, S.M. (2005) *The Embedded Corporation*, Princeton University Press (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』東洋経済新報社, 2005年).
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.
- Schular, R. and Jackson, S. (1987) "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executives*, Vol.1, pp.207-219.
- Youndt, M.A. and Snell, S.A. (2004) "Human resource configuration, intellectual capital, organizational performance", *Journal of Managerial Issues* Vol.16, No.3, pp.337-360.
- 浅沼萬里 (1997) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相 —アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 奥林康司 (1988) 「日本的経営の展望」奥林康司編著『ME 技術革新下の日本的経営』中央経済社, 175-184 頁。

奥林康司編著（2003）『入門 人的資源管理』中央経済社.

小池和男（1993）「日本企業と知的熟練」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第3巻 人的資源』有斐閣, 53-76 頁.

中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社.

三輪卓己（2015）『知識労働者の人的資源管理 —企業への定着・相互作用・キャリア発達』中央経済社.