

マネジメント理論における人的資源概念生成の起源
～人的資源管理論の系譜におけるドラッカー理論の再評価～

The Genesis of Human Resource Concept in Management Theory
Revaluation of Drucker's Theory from Genealogical Perspective of Human Resource Management Theory

2007年 9月

腰塚 弘久 **Hirohisa Koshizuka**

マネジメント理論における人的資源概念生成の起源
～人的資源管理論の系譜におけるドラッカー理論の再評価～

The Genesis of Human Resource Concept in Management Theory
Revaluation of Drucker's Theory from Genealogical Perspective of Human Resource Management Theory

腰塚 弘久

Hirohisa Koshizuka

Abstract

The genesis of the human resource concept which composes the kernel of a new management idea on the people management is strongly influenced by the idea of a human capital theory. Its theoretical foundation can be found in human resources theory that is the motivation theory based on a new human model in the research field of the behavioral sciences.

Meanwhile, the origin concerning the use of the term human resources, itself, goes back to the time before the human capital theory and the human resources theory were generated. In addition, various arguments at that time can be positioned in the doctrinal history as a pre-history of generating the human resource management theory. This paper, consequently, confirms the outline of the origin concerning the use of the term, itself, that would have become an opportunity to arouse a theoretical concern in these areas centering on the discussions about in the research field of the people management. Moreover, the views or the assertions concerning the human resources that appears in the discussion in '*The New Society*' (1949) and '*The Practice of Management*' (1954) by Drucker is revalued and positioned as one origin of generating the human resource concept that ranges in today's human resource management theory.

はじめに

人間を、教育・訓練や医療など、適切な投資活動を行うことによって、その生産能力を引き上げることが可能な経済的な資源ないし資本として捉える見方がある。社会や企業組織を構成しその活動を担う人々を資源や資本という観点から概念化することで、一国社会や企業の経済活動のあり方を理論的に把握し説明しようとする試みである。こうした見方の社会科学の分野における主要な起源は、1960年前後に経済学の研究領域で生成した「人的資本理論 (human capital theory)」にある。

一方、マネジメント研究の分野における人的資源概念、すなわち、人材マネジメント上の新たな管理理念の中核を構成する人的資源概念の生成は、人的資本理論のアイデアから強い影響を受けるとともに、やはり1960年前後に登場し急速に発展した行動科学の研究領域における新たな人間モデルに基づくモチベーション理論、あるいはモチベーション管理の理論である「人的資源論 (human resources theory)」に、その理論的な基礎をもとめることができる。つまり、その生成の起源として、二つの異なる源流を持っているのである。したがって、その後、企業組織の人材マネジメントにおける人的資源概念は、「経済的資源 (economic resource)」としての側面と、「意思と欲求を持った人間的存在 (human beings)」という二つの側面から検討され構成されていくことになる。

そして、こうした人的資源概念は、1960年代後半から70年代初頭にかけて、それまでは代替可能な労働力という商品に還元され、コストとして把握されていた企業組織で働く人々を「未開発の資源の宝庫 (reservoirs of untapped resources)」として捉える人材マネジメント上の新たなパラダイムである「人的資源管理論 (human resource management)」の生成を促していくことになる。また、1980年代半ばからは、Porter (1980) を起点とする競争戦略論との関連で、戦略の実行段階の成否を左右する鍵となる資源として位置づけられ、最近では、「資源ベース戦略論」や「知識ベースの戦略論」の台頭にともなって、企業の持続的な競争優位の主要な源泉を形づくる戦略的資源として概念化されるに至っている。

ところで、人的資源という用語それ自体の使用に関する起源は、人的資本理論および人的資源論が生成する以前に遡ることができる。また、そこにおける諸議論は、人的資源管理論生成の前史として、学説史上の位置づけを与えることができる。

そこで、本稿では、これらの領域における理論的な関心を喚起する契機となったであろう用語それ自体の使用に関する起源について、人材マネジメントの研究領域における議論を中心に、その概要を確認する。その上で、Druckerの『新しい社会』(1949) および『経営管理の実践』(1954) における議論に現れた人的資源に関する独自の見解と主張を再評価し、今日の人的資源管理論に連なる人的資源概念生成の一起源として位置づける。

1. 社会科学の領域における人的資源という用語の起源

1.1 一国の経済社会における人的能力の総体

やや意外な感じもするが、人的資源という用語は、企業経営の実務や経営学固有の研究領域から発生したものではない。その主要な起源は、アメリカの国家レベルの労働政策であるマンパワー政策にある。人間の能力が持つ経済的価値を認識し、それを資源として捉え、投資や開発の対象とするという着想とアプローチは、企業経営の分野ではなく、国家レベルの政策課題への取り組みのなかから生み出されている。人的資源という用語も、こうした国家レベルの社会・経済政策の文脈のなかで使用され始めたのである。

Ginzberg (1976) は、すでに20世紀の初頭において、アメリカの第26代大統領のT. Rooseveltによって、国民のあらゆる資源を保護するという非常に広範な政策プログラムの一環として、「人的資源の保存 (conservation of human resources)」という概念が打ち出されたことを指摘し、アメリカでは国家を構成する人々の能力を社会的な資源という観点から捉える着想がかなり早期に成立していたことを示唆している。

ここで言う人的資源とは、一国の経済社会における「人的能力 (man power)」の総体をさしており、人的資源の開発とは、「社会のすべての人々の知識、熟練度、能力を開発するプロセス」(Harbison & Myers, 1964) を意味する。また、人的資源の活用は、雇用機会の拡大、雇用機会の均等化、雇用慣行の公正化など、労働市場のあり方に関わる諸制度の整備や改革によって推進されることになる。Harbison & Myers (1964) は、人的資源の開発は、近代社会がその経済的、政治的、文化的、社会的な目標を達成していくための必要条件であり、国富と国の社会的、経済的、政治的成長の可能性は、国民の能力を開発し、それを効果的に活用する力から生じると主張している。それゆえ、この観点における人的資源概念は、以後、一国あるいは地域の経済社会におけるマクロレベルでの人的能力の開発 (man power development) と活用の問題、つまり、公共政策としての「マンパワー政策論 (manpower policy)」の文脈のなかで展開されていくことになる。

1.2 マンパワー政策の基礎としての人的資源論

アメリカでは、第二次大戦中に陸軍参謀総長として軍事動員に携わった経験から、当時のアメリカ社会における人的資源の劣化、特に徴兵適齢期の青年層の問題を痛感したEisenhowerの手によって、戦後いちやくコロンビア大学に「人的資源保存プロジェクト (The conservation of human resources project)」が設置された。Ginzberg (1958) によると、第二次大戦中にアメリカでは徴兵適齢期の青年のうち約200万人が精神的・性格的な理由によって兵役を免除され、また75万人が同じ理由から除隊になったとされる。それは、徴兵適齢期の青年全体の10%を上廻る高率であった。言うまでもなく、こうした人的資源の劣化の原

因究明とその改善・向上のための科学的アプローチという問題は、単に軍事政策上の課題にとどまらず、産業社会のあり方にも大きな影響を与える。また、このプロジェクトの目的は、アメリカ社会全体の人的資源を充実させるための科学研究の推進とそれに基づく政策提言にあり、それゆえ、GE、デュポン、RCA、スタンダード石油などの大企業がこのプロジェクトの賛助団体となり、またフォード財団の援助がこれに加わった。

このコロンビア大学における人的資源保存プロジェクトを中核的な研究拠点として展開され、国家レベルのマンパワー政策の展開に理論的な基盤を提供した一連の社会科学的研究は、「マンパワー理論 (man power theory)」ないし「人的資源論 (human resources theory)」と呼ばれている。この人的資源論という呼称は、ほぼ同時期に生成した行動科学の研究領域に対する呼称と同様のものである。しかし、一方の行動科学の研究分野における人的資源論が個人のモチベーションというミクロのレベルを研究対象とするのに対して、他方は国家レベルの労働政策や教育政策を対象とする点で、両者はまったく異なっている。

その後、アメリカでは、1950年に人的資源への投資を通じた科学技術の振興や効率的な経済発展を課題として、「国家マンパワー審議会 (The National Manpower Council)」が設置され、マンパワー政策の積極的な推進が企図された。そこでは、科学者、経営者、教師、政治指導者など、社会にとっての「戦略的人的資本 (strategic human capital)」(Harbison & Myers, 1964) の計画的養成のあり方が議論された。こうしたアメリカにおける国家レベルでの人的資源の開発は、東西冷戦、特に1957年のスプートニク・ショックを契機として一層強力に推進されることになる。当時のソビエト連邦に対する先端科学技術面での立ち遅れが顕わになり、その対策として科学技術者の社会的なレベルでの計画的育成が、国家の威信をかけた政治上の喫緊の課題となったのである。さらに、1962年には、産業界におけるオートメーションおよび技術革新の進展に対応した技能労働力の開発と供給を目的に、「マンパワー開発訓練法 (man-power development and training act)」が制定され、国内の労働市場における需要構造の変化への対応が図られていくことになる。

こうしたアメリカにおける先進的な取り組みを受け、人的資源の国家レベルでの開発の必要性は、西ヨーロッパの先進諸国でも認識されるようになった。1961年にOECDがスウェーデンで開催したシンポジウムの報告書では、この問題に取り組む上での基本認識として、次のように述べている。「国民のなかのタレント予備軍 (reserves of talent) をさがし出し、それを必要なチャネルに誘致しないかぎり、国家はその経済成長を維持しえないであろう。このことは、とくに才能ある人材への需要が急速に拡大しつつある科学および技術の領域において痛切である。もとより、青少年の才能を発見し、それを開発することはそれ自体重要なことである。しかし、その重要性は経済発展という至上命令によって、さらに強化されるのである」(OECD, 1961)。

また、我が国においても、国民所得倍増計画を背景に、1963年に経済審議会の下に「人的能力部会」が設けられ、経済成長の効率的な達成を目ざして、労働政策と教育政策を中心に、多様かつ広範な視点から人的資源の開発と活用に関するさまざまなマクロレベルの政策課題が総合的に検討されることになったのである。

1.3 人的資本理論の生成と人材マネジメント理論への影響

経済学の研究領域における人的資本理論は、上述のような国家レベルの政策的な課題からの要請を主要な背景に、マクロレベルの人的資源論に対する経済理論からのアプローチとして、Schultz (1963)、Becker (1964)、Harbison & Myers (1964)、Ginzberg (1976) らの業績によってその基礎を確立し、その後は、マンパワー政策の推進を支える主要な理論的基盤のひとつとして発展していった。

また、その一方で、企業の人材マネジメントの研究と実践の領域における新たな人的資源概念の生成にも、大きな影響を与えることになった。国家レベルでの経済社会の発展の基盤として人的資源が持つ経済的価値を認め、それを投資に値する対象として捉えるという理論的な枠組みを、よりミクロな単位である企業組織のレベルに適用することで、企業における人的資源、すなわち従業員は単なる生産要素やコストではなく、投資によって開発可能な、それゆえ企業の存続と発展に対してより重要な貢献を成しえる経済的資源として捉え直されることになったのである。つまり、マンパワー政策論とそれに連なる人的資本理論の生成という潮流は、企業経営の場における従業員観をも変化させ、その経済的資源としての可能性により大きな関心を向けさせる重要な契機を提供したのである。

2.人材マネジメントの研究領域における起源

2.1 1950年代のアメリカにおける議論

人的資本理論および人的資源論を源流とする人的資源概念をその核に据えた、新たな人材マネジメントの理論的枠組みとしての「人的資源管理論 (human resource management theory)」が広く認識され、また企業組織において実践されるようになるのは、1980年代前半のアメリカであり、1980年代後半のイギリスである。しかし、Bearwell & Holden (2001) が指摘するように、企業組織の人材マネジメントの領域における人的資源概念についての議論自体は、その起源を1950年代のアメリカに遡ることができる。アメリカの人材マネジメントの研究領域では、1950年代初頭から、徐々に人的資源という用語が使用され始め、1960年代後半に入ると、いわゆる古典的管理論の枠組みを超えた新たな観点から、多くの研究者がこの概念に論及するようになる。

企業組織で働く人々の特性とそのマネジメントのあり方について、人的資源という用語の

下に考察し論究した嚆矢は、Drucker (1949,1954) だと考えられる。また、人的資源という用語を明示的に使用した初期段階における論者としては、他にYoder (1956)、Bakke (1960)、French (1964) などをあげることができる。

しかしながら、Drucker (1949,1954) の所論を除いて、この段階、特に1950年代における議論からは、概念上の拡張や深化、あるいは新奇性を見出すことはほとんどできない。その議論は、内容には変化のないまま労働者ないし従業員という表現を人的資源という用語に置き換えたにすぎないか、従来の伝統的人事管理論における基本原則である労働力の最高能率利用 (the most efficient utilization) という考え方の延長線上で、人的資源が持つ労働力としての側面の重要性を強調するにとどまっている。したがって、人的資源を他の経営資源とは異なる特性を持つものとして、経営活動のなかに位置づけ直すような議論も見られない。

2.2 Yoderの人的資源概念

たとえば、Yoder (1956) は、「人的資源とは、あらゆる職業におけるすべてのタイプの労働者 (worker)」であり、「マネジメントとは彼らの統制 (control) と監督 (direction) を意味する」としている。その上で、「人的能力 (man power) を最も重要な資源として認識」し、「人的資源の保存と浪費の回避を追求すること」の重要性を強調している。しかし、肝心の人的能力の具体的内容や潜在的可能性に関する議論の掘り下げは、ほとんどなされていない。また、経済的資源としての人的能力と経営戦略や組織目標との関連、あるいは経営成果との関連についても、新たな観点からそれを位置づけ直すような議論はほとんどなされていないのである。したがって、人材マネジメントに関する理論的な研究が、経営成果との関連で、「経営体に参加する人々を経営組織の中でどのように位置づけ、どのように活動させるかということを課題として成立」(津田,1997) するとすれば、この段階におけるYoderの議論には、何ら新たな展開を見ることはできない。

また、それゆえ、人的資源の人間的存在としての側面についても、職能的合理主義が持つ機械論的な適合原理について、人間関係論の知見を採り入れ、若干の修正を行うことで運用における弾力化を図っているにすぎない。

職能的合理主義とは、科学的管理法の流れをくむ人材マネジメント論を構成する中核的な原則のひとつであり、「機械や仕事の必要とする要件を職務分析で明らかにして、それに適応した素質や性能をもった人を選択し、またその要件に合うように教育訓練して適応さすという理念であって、いわば物的条件に人的条件を適合せしめようとするもの」(森,1976) であり、より端的に表現すれば、「職務という鋳型に合う最適な資格要件をもつ労働者をはめ込む」(岩出,1989) ものである。したがって、そこには、既存の職務を離れたそれぞれの従業員の個別的な欲求や潜在能力の可能性を検討する余地は存在しない。従業員は、あくまでも

機械や仕事に従属するものとして把握されているのである。

Yoder (1956) は、従業員のモラルの維持・向上のための施策に関して、「そのひとつの方法は、個人差を認識し、職務に適した人間を発見する努力である。これは配置改善につながるものである。もうひとつの方法は、職務に対するもので、職務を修正して生産過程の全体に関連づけて労働者の関心を維持・向上する手段をもとめることである」という二つの方法を提案している。

こうした方法は、一方で、人的条件を物的条件に適合させることを原則としつつ、他方で、大量生産技術の進展にともなう標準化・細分化・単純化に対して限界点にある人的条件、つまり労働疎外やモラルの低下に対しては、逆に、物的条件の方を適合させて解決を図るというものである。要するに、その基本的なねらいが、職務と人間との間における適合関係の達成を通じて、生産要素としての従業員の労働力を最高能率で利用することにあることに何ら変わりはなく、また、相変わらず物的条件に人的条件に従属させることに主眼が置かれており、その意味で、「職能的合理主義の人間関係的調整」(森,1976)という範囲に止まっているとわざとをえない。

したがって、こうした見解は、従来の労働者観、従業員観およびマネジメント観とその基底において何ら変わるところはなく、人的資源という用語に何ら新たな内実を加えるものではない。従来の労働者、従業員という用語の単なる言い換えにすぎないとさえいえる。ただ、当時の時代状況を考慮して検討すれば、首肯しえる主張も多く、人的資源の人間的存在としての側面についても、それが、たとえ職能的合理主義の人間関係的調整にとどまるとしても、その努力を評価すべきではあろう。しかし、企業組織における新たな人材マネジメントの展開の契機となる人的資源概念の生成という観点から見た場合には、少なくとも、この段階でのYoderの見解には見るべきものはほとんどないといえる。

2.3 1960年代初頭における議論

1960年代に入ると、従来の労働者 (worker) や従業員 (personnel) に代わって、人的資源 (human resources) という用語が頻繁に使用されるようになり、その概念についてもより積極的に議論が展開されるようになった。しかし、この段階、つまり1960年代初頭から前半における議論の内容も、1950年代半ばに体系的に確立された「伝統的労務管理論」および「人間関係論的労務管理論」の枠組みを大きく超え出るものではなかった。

ここで言う伝統的労務管理論とは、科学的管理法と管理過程論をその内包とする「伝統的管理論 (traditional administrative theory)」のパラダイムに対応する人材マネジメントの理論体系であり、その一連の研究の系譜は、Tead & Metcalfに始まり、Watkins & Doddを経て、Yoder (1956) の『*Personnel Management and Industrial Relations*』によって体系的に確立され

たとえられる。一方、人間関係論的労務管理論は、1920年代後半から30年代にかけて行われた Mayo や Roethlisberger の諸研究に代表される初期の「人間関係論 (human relations theory)」のパラダイムに対応する人材マネジメントの理論体系であり、Roethlisberger (1941) の理論的枠組みを継承した Pigors & Myers (1956) の『*Personnel Administration: a point of view and a method*』によって体系的に確立されたとされる。それぞれの概要は、表1に整理されている。

表 1 伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論の特徴比較

	伝統的労務管理論	人間関係論的労務管理論
組織管理観	組織を「職務にもとづく権限と責任の体系」と認識し、組織の構造的側面を重視する。したがって組織が目的を達成するためには、職務を明確に規定し、職務の権限と責任の体系を合理的に設計するという機能的合理主義が貫徹される。 労務管理研究の場合、労務管理を構成する職能を明確にし、個々の職能の機能的有効性を技術的観点から追求する姿勢となって現われる。	組織を「役割を担った人間で構成される協働体」と認識し、組織の人間の側面を重視する。したがって組織が目的を達成するためには、組織構成員という活きた人間が職務を動かしていく現実から、人間行動に関する知識の活用を前提とする。 労務管理研究の場合、人間欲求理論にもとづく従業員モラル、動機づけ、さらには従業員心理に即した労務管理諸制度の運用といった側面の重視となって現われる。
労 務 管 理 の 対 象	従業員を特殊な「生産要素」ととらえ、その心理学的・生理学的な職務遂行能力の個人差に着目。すなわち、従業員の労働力の側面を重視する。	従業員をきわめて集団帰属欲求の強い「社会的存在」ととらえ、その集団凝集力に着目。すなわち、従業員の人間的な側面を重視する。
労 務 管 理 の 目 的	組織の経済的目的達成のために、直接的に労働力の効率的活用を指向する。「労働力有効利用説」の立場にたつ。	組織の経済的目的達成のために、直接的には従業員のチームワークや協力関係の形成・維持を指向する。「協力関係形成説」の立場にたつ。
労 務 管 理 の 担 い 手	労務部が主導的立場にたつライン・スタッフによる分権的管理体制を主張する。	ライン・スタッフによる分権的管理体制を主張。しかし、ライン管理者の人事管理執行責任を協調し、労務部は助言スタッフとしての責任をはたすことを要求する。
労務管理の 記 述 内 容	労務部を構成する職務としての制度・手続の技術的な精練化をはかる。つまり労務管理制度論となって現れる。	ライン管理者に必要とされる労務管理技能と、労務部を構成する職能としての制度・手続の従業員心理に即した運用を強調する。つまり労務管理技能論と労務管理制度の二元的記述となって現れる。
代表的文献	Yoder, D., <i>Personnel Management and Industrial Relations</i> , 4th ed., Prentice-Hall, 1956.	Pigors, P. and Myers, C. A., <i>Personnel Administration: a point of view and a method</i> , 3rd ed., McGraw - Hill, 1956
主要研究者	Odway Tead, H. C. Metcalf, G. S. Watkins, P. A. Dodd, D. Yoder	F. J. Roethlisberger, P. Pigors, C. A. Myers,

出所：岩出（1989）一部加筆

岩出（1989）によれば、伝統的労務管理論は、従業員を特殊な生産要素として捉え、その労働力としての側面に関心を集中することで、直接的に労働力の効率の活用を指向する「労働力有効利用説」の立場に立つとされる。これに対して、人間関係論的労務管理論は、従業員を集団帰属欲求の強い社会的存在として捉え、その集団凝集力に着目することで、従業員のチームワークや協力関係の形成・維持を指向する「協力関係形成説」に立つとされ、互いの理念、目的、方法は大きく異なっている。こうした二つの異なる理論的枠組みが、1950年代半ばにはほぼ同時に体系的に確立され、その後、実務界はもとより人材マネジメントの研究領域でも、大きな影響力を発揮していくことになる。

したがって、1960年代初頭から前半における人的資源概念に関する議論は、並存する理念上きわめて対照的な性格を持つ二つの理論的な枠組みのなかで展開されることになったのである。そして、こうした背景状況は、人的資源概念についての議論を少なからず混乱させる要因ともなったと考えられる。

2.4 BakkeとFrenchの人的資源概念

人的資源概念について議論する際、最低限度必要な観点が二つある。第一の観点は、対象の問題である。つまり、組織を構成するどのような人々を資源として認識するのかという問題である。管理・監督される対象としての従業員や現場労働者に限定されるのか、それとも管理者や経営層までが含まれるのかという問題である。

第二の観点は、他の経営資源との差異の認識の問題である。組織の目的達成への貢献という観点から見たとき、その貢献内容は、資金的資源や物的資源といった他の経営資源とどのように異なるのか、その差異を明らかにする必要がある。そこに差異を認めないとすれば、ことさら人的資源概念について議論する意義は希薄になる。特殊な生産要素ではあるが、市場から随時調達することが可能な代替的な資源だとする従来の伝統的労務管理論における把握の仕方ですufficientだということになる。

Yoder（1956）の議論では、人的資源とは「あらゆる職業におけるすべての労働者（worker）」としており、その対象は明らかに一般従業員や現場労働者に限定されている。これに対して、Bakke（1960）は、「人的資源は、最高経営責任者を含む企業活動に参画するすべての人々によって構成される」としている。また、French（1964）も、「企業における人的資源とは、企業を構成している組織のあらゆる活動に携わる、すべての階層の人々」だとしている。これらの主張は、人材マネジメントの対象を生産現場の労働者や一般従業員から組織構成員全体に拡大したという点では、一定の変化が認められる。特に、人事管理部門が対象とする人的資源として、明確に最高経営責任者を含めるとするBakke（1960）の見解は注目に値する。

しかしながら、他の経営資源との差異の認識の問題については、両者ともに、人的資源が

持つ他の資源とは異なる独自の特性や貢献可能性についての新たな考察や見解の提示はほとんど見られない。

Bakke (1961) は、「人間は、組織目的の達成のために必要なひとつの資源であるがゆえに、人的資源と呼称される」のであり、「組織における資源としての人材は、少なくとも他の資源と同程度に重要であり、この資源に対する無知、軽視、浪費、あるいは不適切な対処は、資金的資源、物的資源、市場に対する無知、軽視、浪費、あるいは不適切な対処をした場合と同様の結果を招くことになる」(Bakke,1960) としている。さらに、「人的資源は他の諸資源と比べて、より多くの、より優位の、あるいはよりコストを費やすような関心が求められているのではなく、他の資源に向けられているのと同様の組織的で客観的な関心が同程度に求められている」(Bakke,1960) にすぎないとしている。こうしたBakke (1960) の人的資源に対する基本的な認識は、「管理者が、物的資源に関心を持つのは物質主義者であるからではないのと同様に、人的資源に関心を持つのも人道主義者であるからではなく、彼らが管理者であるからである」という表現に端的に表されている。

一方、French (1964) は、「人的資源とは、組織によって活用されるさまざまな資源のうちのひとつにすぎない」と実に簡潔に表現している。要するに、両者にとって人的資源は、「物的諸資源、資金、市場、そしてアイデアといった、組織によって活用されるさまざまな資源のうちのひとつにすぎない」(Bakke,1960) ものであり、その思考と論理のなかで、経営成果との関連で、人的資源が持つ他の資源とは異なる独自の特性や貢献可能性は、まったく考慮されていないのである。

またBakke (1960) は、人的資源を扱う部門の主要かつ中心的な関心事は、「個人の幸福ではなく、仕事の生産性や仕事における人々の協調関係、またその生産的な仕事における従業員全員の才能と能力の最大部分の利用と開発の可能性を提供することにある」としているが、そうした従業員が持つ人間的存在としての本質や特性について、掘り下げた議論はほとんど行われていない。それゆえ、効果的な人材マネジメントを行う上での新たな視点や枠組みの提示も行われていない。その論理は、言わば、伝統的労務管理論という幹に人間関係論的労務管理論の主張を接ぎ木したような展開となっており、Yoder (1956) の議論と同様に、職能的合理主義の人間関係の調整という範囲を抜け出るものではない。

2.5 BakkeとFrenchの議論が内包する矛盾

以上見たように、Bakke (1960) とFrench (1964) の見解は、人的資源という用語が指示する対象を組織構成員全体に拡張したこと、また、人的資源の能力の最大利用と開発の重要性を指摘しながら、その一方で、組織の他の資源と同程度の重要性を持つひとつの資源にすぎないとし、その特性に関する考察や議論の掘り下げがなされていない点で、まったく共通し

ている。

したがって、人的資源という用語の外延を組織の管理職能、さらには最高経営責任者にまで拡張しておきながら、経営活動におけるその重要性や価値を物的資源や資金的資源といった、他の諸資源と同列に置いてしまい、何ら新たな位置づけを与えていないということから生じる同様の矛盾をはらんでいる。たとえば、彼らにとって、経営上の諸資源を獲得、動員し、企業目標の達成に向けて組織化し、それらを有効かつ効率的に運営していく責任を担う意思決定と実行の主体としての管理職能や最高経営責任者が持つ意味とは、一体どのようなものなのだろうか。

すでに、この時代には、Berle & Means (1932) による「所有と経営の分離 (separation of ownership from management)」、また「経営者支配 (management control)」に関する議論、さらに、Burnham (1941) による「経営者革命 (managerial revolution)」に関する議論などを通じて、専門経営者 (professional manager) が有する高度な知識と能力は、社会的に希少な資源であるとの認識が一般化していたはずである。大規模化し高度に複雑化した生産システムと組織を持つ近代企業を有効に経営しえる知識、経験、能力を備えた専門経営者を、他の要素資源と同様に、必要の都度、外部労働市場から適宜に調達し活用するなどということが不可能であることは言うまでもない。

残念ながら、Bakke (1960) と French (1964) の議論のなかに、こうした矛盾に対する回答を見出すことはできない。

3. 人間に関する基本仮説としての人的資源概念

3.1 マネジメント理論と人間モデル

占部 (1975) は、「管理の理論は、要するに、組織の形成と運営にかんする理論である。そして、組織は複数の人間によって構成されている。かくて、人間に対する仮説の違いによって、管理の理論に基本的な違いが生じてくる」としている。つまり、あらゆるマネジメントの理論が、その理論的な枠組みの基底に、人間をどのように見るかという人間に対する仮説や人間観を持つとしているのである。

こうした人間性の本質や属性に関する特定の仮説と、そこから導き出される人間行動に対する基本仮定は「人間モデル (models of man)」と呼ばれ、経営組織論や管理論における理論構築上のひとつの起点を形づくっている。どのような理論であれ、それが暗黙的であるか、明示的であるかは別にして、その基底に、組織における人間とその行動をどのように見るかという意味での人間モデルが必ず存在する。そして、そうした人間モデルの違いによって、異なる内容の理論構築がなされるのである。言い換えれば、経営組織論や管理論がどのような内容や性格となるかは、当該の理論が依拠する人間モデルによって規定されるといえる。

たとえばSimon (1947,1958) は、意思決定を鍵概念とする独自の組織論および管理論の構築にあたって、伝統的な経済学が仮定するような完全な合理性と意思決定能力を備えた人間仮説である「経済人モデル (model of economic man)」を否定し、「認知限界 (cognitive limit)」に基づく「制約された合理性 (bounded rationality)」という人間に対する明示的な基本仮定をその基底に据えた「経営人モデル (model of administrative man)」を提出している。その上で、経済人モデルが仮定する「最適化原理 (optimization principle)」に代わる意思決定原理として、「満足化原理 (satisfying principle)」を導入することで、知識および情報処理能力における限界を持つ人間が、組織を形成しそれを利用しながら、情報の不完全性と不確実性による制約を克服し、現実的に合理的な意思決定を行っていくプロセスを理論化している。

3.2 人間モデルとしての人的資源概念

マネジメント理論における人間仮説という観点に立てば、人材マネジメント論における人的資源概念は、それぞれの理論がその基底に持つ組織における人間性の本質や属性についての「基本的な仮定 (basic assumption)」、あるいは「人間モデル」として捉え直すことができる。そして、こうした人間モデルとしての人的資源概念が、人材マネジメント理念 (managerial philosophy) の中核を構成することになる。さらに、その人材マネジメント理念が、具体的な人材マネジメント・システムの設計思想と運用指針を提供することになるのである (図1)。

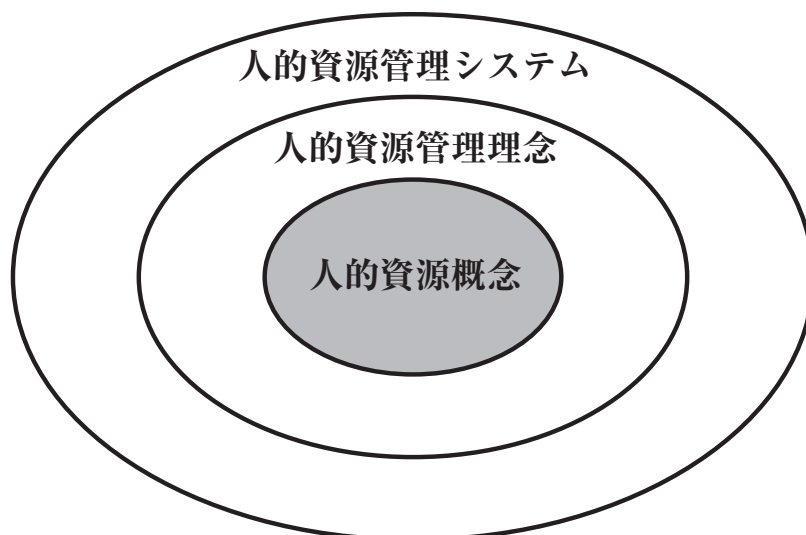


図1 人材マネジメント理念の中核を構成する人的資源概念

したがって、まず、組織における人間存在とその行動様式をどのような観点から捉え、どのように理解するかの違いによって、つまり、人間モデルあるいは人的資源概念の違いによって、経営という複合的な活動全体のなかで、組織で働く人々をどのように価値づけ、また、扱うべきかという価値と規範の体系としての人材マネジメント理念に違いが生じる。そして次に、マネジメント理念の違いによって、組織の編成原理、マネジメント・コントロールの仕組み、教育訓練やモチベーション管理のあり方など、人材マネジメントのあらゆる局面において相違が生じることになるのである。

それゆえ、新たな人材マネジメントの理論を構築していくためには、まず、組織における人間存在に対する基本仮説たる人間モデルについての議論、言い換えれば、人的資源概念の内包に関する議論が不可欠の前提となる。当然ながら、そこでは、物的資源や資金的資源といった他の経営資源との差異が経営活動全体との関連で議論され、その上で、それらとは異なる人的資源の特異性や位置づけが明らかにされなければならないのである。

したがって、単なる用語の置き換えにすぎないYoder (1956) の議論はもちろん、Bakke (1960) やFrench (1964) の所論のように、その内包について何ら本質的な議論をせず、いたずらに外延のみを拡張することはほとんど意味がなく、そこから新たな人材マネジメントの理念やシステムが生み出されることはないといえる。

4. ドラッカーの人材マネジメント論における人的資源概念

4.1 現代のHRM論に連なる人的資源概念の萌芽

これまで、1950年代から1960年代初頭にかけて、伝統的労務管理論および人間関係論的労務管理論の枠組みのなかで行われた人的資源概念に関する議論について、その主要な論者の見解を検討した。しかしながら、そこに、1980年代前半に確立される新たな人材マネジメントのパラダイムである「人的資源管理論」における人的資源概念に直接的に連なるような理論的成果を見出すことはできなかった。

一方、Drucker (1949,1954) の所論には、その後の人的資源概念とそれを基礎とする人材マネジメント理念の生成につながる先駆的な見解や主張が随所に見られる。当時のDrucker独自の人的資源に関する考察と見解の具体的な内容は、人的資源管理論の生成の基礎をなす人的資本理論および人的資源論における主張を明らかに先取りしている。この点に関しては、多くの研究者がその貢献を認めている。たとえば、Hendry (1995) は、「働く人々を組織の価値ある資産とするアイディアの起源は人的資本理論だと考えられるが、同様の意味での使用は、Druckerの『経営管理の実践』(1954) に遡る」と指摘している。また、人材マネジメント領域における人的資源概念について包括的な議論を行い、人的資源管理論の生成の契機となる人的資源概念とマネジメント理念を明らかにしたとされるMiles (1975) も、自身の理論形成

にあたって、Druckerの『経営管理の実践』（1954）から影響を受けていると述べている。

そこで、ここからは、Druckerの『新しい社会』（1949）および『経営管理の実践』（1954）における議論に現れた人的資源に関する独自の見解と主張を吟味し、今日の人的資源管理論に連なる人的資源概念生成の萌芽ないし一起源としての位置づけが可能なことを確認する。その際、議論の前提として、Milesの1965年と1975年の業績およびGuestの1987年の論文における見解を参照点として位置づける。理由は、Milesが“Human Relation or Human Recourses?”において提示した人間モデルが、その後の人的資源管理論生成の画期となったことを多くの論者（たとえば、Peterson & Tracy, 1979; Megginson, 1985; 岩出, 1981, 1989）が指摘していること、また、Guest（1987）は人事管理と人的資源管理の差異を明確に切り分けており、本稿の目的にそって、Druckerの所論を再評価する上での参照点として十分な妥当性を備えていると判断するからである。それぞれの主張ないし見解の概要は、表2および表3に示されている。

表2 人事管理と人的資源管理の相違

	人事管理	人的資源管理
時間および計画の視野	短期的視野 リアクティブかつアドホック 周辺の	長期的視野 プロアクティブかつ戦略的 統合的
心理的契約	命令の受諾	コミットメント
統制の仕組み	外的統制	自己統制
従業員との関係	多元論者 集団主義的 低い信頼	統合論者 個人主義的 高い信頼
構造／システムの志向	官僚的／機械的 集権的で公式に定義された役割	有機体的 発展的で柔軟な役割
（中核な）役割	専門家／プロ	主にライン管理者に統合
評価基準	コストの最小化	活用の最大化

出所：Guest (1987) Human resource management and industrial relations

表3 マネジメント理論の3つのモデル

	伝統的モデル	人間関係モデル	人的資源モデル
仮定	1.仕事は多くの人にとって本来嫌なものである 2.労働者がどんな仕事をするかということは、それから得られる収入ほど重要ではない 3.ほとんどの人は、創造性、自己統制、あるいは自己管理を要する仕事を欲していないか、あるいはすることができない	1.人々は、有用であり重要であると感じたがる 2.人々は、帰属することおよび個別の人間として認められることを望んでいる 3.これらのニーズは、人々を働くように動機づける際に金銭よりも重要である	1.仕事は嫌なものでもない。人々は、彼らが設定するのに一役買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、自分達の現在の仕事に要求されているものよりも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
方針	1.経営者の基本的な仕事は、彼の部下達を細かく監督し、統制することである 2.経営者は、仕事を単純で、反復的で容易に習得できる作業に分割しなければならない 3.経営者は、詳細な仕事の手順および手続を確立し、これらを厳格にしかし公平に実施しなければならない	1.経営者の基本的な仕事は、ひとり一人の労働者に、有用であり重要であると感じさせることである 2.経営者は、彼の部下に報告してやり、自分の計画に対する部下の反対意見に耳を傾けるべきである 3.経営者は、部下が日常的な仕事に関しては何らかの自己統制ができるようにすべきである	1.経営者の基本的な仕事は、「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な環境を創造しなければならない 3.経営者は、重要な問題に十分に参加するように奨励し、絶えず部下に自己統制と自己管理を広げさせなければならない
期待	1.人々は、もし給料がよく、上役が公平であれば、仕事に耐えることができる 2.もし仕事がかかなり単純であり、人々が細かく統制されるならば、彼らは標準まで生産を上げるだろう	1.部下と情報を分かち合い、日常的な意思決定に彼らを参加させることは、帰属および自分が重要だと感じたい彼らの基本的なニーズを満足させるのであろう 2.これらのニーズを満足させることは、モラルを向上させ、公的な権威に対する抵抗を減少させるだろう。つまり部下達は「喜んで協力する」だろう	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は、作業効率で直接の向上をもたらすであろう 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

出所：R. E. Miles (1975) Theories of Management

4.2 ドラッカーの人材マネジメント論の特質

Druckerのマネジメント理論の基本的な骨格は、1939年に発表された『経済人の終焉 (*The End of Economic Man*)』から、1942年の『産業人の未来 (*The Future of Industrial Man*)』、1946年の『大企業概念 (*Concept of the Cooperation*)』、および1949年の『新しい社会 (*The New Society*)』を経て、1954年に出版された『経営管理の実践 (*The Practice of Management*)』において一応の完成をみたとされている (岡本,1980)。

本稿の関心事であるDrucker独自の人的資源に関する考察とそれに基づく人材マネジメント論の構築は、『新しい社会』を起点に開始され、『経営管理の実践』においてより体系的な整理が試みられている。そこで展開されている人材マネジメント論の特質を簡潔に要約すれば、以下の三点になる。まず、①人的資源のマネジメントを経営者職能として明確に位置づけていること、次に、②当時の人事管理論に対する徹底した批判、そして、③科学的管理法と人間関係論の批判的克服（止揚）である。当然ながら、その独自の人的資源概念も、こうした特質との関連において議論されている。ここでは、Druckerの人的資源概念の具体的な内容を検討する前提として、まずその概要を整理する。

4.2.1 経営者職能としての人的資源のマネジメント

人的資源という用語の先駆的な使用例として、Yoder (1956) があげられることが多い。しかし、Drucker は、1949年に刊行された『新しい社会』において、すでにこの用語を使用している。人材マネジメント論における人的資源概念生成に関する彼の貢献を再評価するにあたって、まず、この事実を確認しておきたい。

そこでは、経営者の主要な三つの職能として、①経済界においてその企業を存続させる責務、②その企業の人的資源の組織およびそれらの資源の能率的な活用をめぐる責務、③トップ・マネジメントの後継者を適切に順序だてて養成する責務をあげ、その上で、「人的資源の活用に関する責任は、企業は何に従事すべきかを決定する機関と同一の機関だけが履行できる」として、人的資源のマネジメントを必然的にトップ・マネジメントの職能であると明確に規定している。1980年代半ばに、ハーバード学派のBeerら（1984）は、人的資源管理の諸活動の統合はゼネラル・マネジャーによってのみ可能だと主張したが、Drucker はすでにこの段階で同様の着想を持っていたことになる。さらに彼は、「経済上の決定は、その企業が雇用している人間の組織の特性によってある程度決定されるのと同様に、その企業が必要とする人間の組織の特性は、主としてその企業の事業の特性いかんによって決定される」と主張している。この主張は、人的資源管理における「適合理論（matching theory）」（Boxall,1992）として知られるミシガン学派の主張（Fombrun et.al,1984）と、その着想において軌を一にしているといえる。

このように、Drucker は、単に最も早期に人的資源という用語を使用しただけではなく、トップ・マネジメントによる統合的な意思決定の下に、事業特性との適合性を確保することの重要性を指摘することで、そのマネジメントのあり方を経営活動全体との関連で捉え直すことの必要性を主張していたのである。他の多くの研究者が、人事労務管理論自体の内部論理の体系的な整理や諸手続間の内的整合性の説明に躍起となっていた時代に、こうしたDruckerの着想は特筆に値するものと思われる。

4.2.2 当時の人事管理論に対する批判

Drucker は、『経営管理の実践』（1954）において、当時の人事管理は1920年代の初めからほとんど発展しおらず、「その後、人事管理論が行ったことは、単に人道主義的な修辞のドレッシングをかけただけ」であり、人事管理論は「相互に内的な一貫性を欠いた、何らかの偶発的な事態に対処するために開発された諸手法の集合体にすぎない」と、その実態を厳しく批判している。そして、人事管理論が不毛に陥った主要原因として、以下の三点を強調している。

①人間は本来働く意思を持っていないという誤った仮定を前提においている、②人とその仕事のマネジメントを管理者の職務の一部とせず、人事専門家の職務とみなしている、③人事管理は、専ら事故や紛争の処理の問題、言わば後追的な火消しの仕事と考えられており、結果として短期的な視野と場当たり的な対応に終始している。こうした指摘は、表2のGuest（1987）による人事管理の類型と、「心理的契約」、「中核的な役割」、「時間および計画の視野」といった領域における特性とほぼ対応している。Drucker は、こうした欠陥ゆえに、人事部の仕事は、事業のマネジメントに対する影響を持ち得ないと主張し、新たな仮定の下に、それらの克服を目差すことがあるべき人材マネジメント論の基本的な課題であると考えたのである。それゆえ、その新たな人材マネジメント論の着想が、人的資源管理論の着想に接近していくことは、当然の帰結だといえよう。

4.2.3 科学的管理法と人間関係論の批判的克服

Drucker（1954）は、人と仕事のマネジメントに関わる当時の既存の理論として、「人事管理論（personnel administration）」、「科学的管理法（scientific management）」および「人間関係論（human relations theory）」を採り上げている。そして、すでに述べたように人事管理については、理論およびその実践における実態を痛烈に批判している。一方、科学的管理法と人間関係論については、一定の肯定的評価を与えた上で、それらに内在する盲点と課題を指摘している。

（1）科学的管理法に対する評価と批判

Drucker（1954）は、その当時における人と仕事のマネジメントについての三つの理論のうちで、最も長い歴史を持つものが科学的管理法であり、「人と仕事のマネジメントにおいて、あらゆる思索と作業に不可欠の基礎」を提供するものとして位置づけている。さらに、「産業社会が存続し続けるかぎり、人の仕事は、体系的に研究し分析し、その最小単位を基礎として改善していくことができる」という科学的管理法の洞察が見失われることはない」として、その基本的な洞察の普遍性を高く評価している。しかし、その一方で、「この30年間というも

の、科学的管理法は、ますます狭い専門領域において、小手先の手法に関する退屈で大部の論文類を生みだしているにすぎない」と手厳しく批判している。こうした停滞の結果、科学的管理法は、二つの盲点、すなわち、「エンジニアリング上の盲点 (engineering blind spot)」と「理念上の盲点 (philosophical blind spot)」を見落としたままになったと指摘している。そして、この2つの盲点を的確に理解し、その克服を図らないかぎり、科学的管理法が見通した真理を、新たに生起しつつある状況に適用することはできないとした。

まず、第1のエンジニアリング上の盲点とは、分析の原理 (principle of analysis) と行動の原理 (principle of action) の混同である。Druckerは、「(厳密な分析を通じて) 仕事を要素動作に分解することは正しい。また、個々の要素動作を改善することによって仕事そのものを改善することも正しい。しかし、人の仕事をひとつの要素動作に限定することによって、それをよく行えるようにするということは間違いである。機械についてさえ、そのようなことは言えない。人については、たわごとというべきである」とし、これは、人間を出来損ないの機械 (poorly designed machine) として扱うに等しいと、激しく非難している。そして、「要素に分解された仕事と、仕事における行動そのものの混同は、人的資源の特質に対する理解の欠如に原因がある」として、科学的管理法が暗黙のうちに仮定している人間モデル、すなわち機械としての人間観 (machine concept) と、それに基づく労働作業の機械論的認識の誤謬を指弾している。その上で、人的資源に特有の能力とは、多様な動作を行い、統合し、均衡をとり、コントロールし、評価測定し、判断することにあるのであって、分析を通じて分解された要素動作を「仕事として再び統合し、人に特有の能力を活用できるものしなければ、人的資源は生産的たりえない」と強調している。

第2の理念上の盲点とは、科学的管理法が「実行からの計画の分離 (divorce of planning from doing)」をその基本的な教義としていることである。Druckerは、「計画と実行の分離という考え方が、科学的管理法の洞察から得られるものを台なしにしている。仕事の分析から得られるものを大幅に減殺している。とくに計画から得られるものを著しく減殺している」と指摘している。働く人々自身に自己の仕事の計画について責任を持たせるとき、その生産性が大きく向上するのであり、こうした教義は破棄すべきだと強く説いている。

(2) 人間関係論に対する評価と批判

Drucker (1954) は、人間関係論について、人的資源が特殊な資源であることを認識することで、「人を機械のように見るそれまでの見方 (machine concept)」、また「人を金銭的刺激に対し自動的に反応するスロットマシンのように見る見方」を否定し、人的資源から大きな貢献を引き出すためには、他の資源とは異なる態度と方法が必要であるという事実をアメリカのマネジメントに気づかせたとして、その貢献を高く評価している。しかしその一方で、

人間関係論は、「それまでのねじ曲がった考えからの脱却には成功したが、新しい考え方を
もってそれに代えるには至っていない」として、その限界を指摘し、限界をもたらした主要
な原因として以下の三点をあげている。

①働く人々の自発的動機（spontaneous motivation）の信奉。Druckerは、人間関係論の研
究者は、「恐怖を除きさえすれば人々は働くと言っているように思われる」と指摘している。
しかし、外部から課せられた拍車としての恐怖が消滅したからといって、何もしないでも働
く意欲が自然に生まれてくると期待することはできない。恐怖に代わるべき積極的な動機づ
けを生み出すことが必要だが、この点に関して人間関係論には、新たな観点の提示や主張の
展開が見られないとしている。

②人間関係論が仕事に焦点を合わせていないこと。人間関係論は、人と仕事の分析ではな
く、人間の心理的側面の分析から出発したこともあって、働く人々の態度、行動、成果は、
他の人間との関係だけで決まるとしており、そこには仕事との関係という視点が欠落してい
る。その結果、企業組織における積極的な動機づけは、仕事を中心に位置づける必要がある
にもかかわらず、人間相互の社会的な関係や非公式集団の重要性を強調するにとどまってい
ると、その分析視角の一面性を批判している。

③人のマネジメントに関わる経済学的な領域への理解にかけていること。Druckerは、た
しかに経済的報酬は、近代産業社会においては積極的な動機づけの主たる要因ではないとし
ている。しかし、経済的報酬についての不満は、仕事の阻害要因となるとしており、人間関
係論は働く人々の経済的欲求を軽視しすぎるとして、そのアプローチの偏向と狭隘さを批判
している。それゆえ、「幸せな労働者は、効率的で生産的な労働者である」という人間関係論
の主張は、「巧みな警句ではあるが、せいぜい半分の真理を述べているにすぎない」として、
人材マネジメントの実践場面における適用の限界を主張している。

4.2.4 ドラッカーにおける人材マネジメント論構築の起点

これまで見てきたように、『新しい社会』と『経営管理の実践』におけるDruckerの人材マ
ネジメント論は、それまでの伝統的な人事管理論への徹底した批判と、科学的管理法および
人間関係論の批判的克服を起点としてその展開が構想されたといえる。人材マネジメント研
究の文脈で言えば、伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論がその確立に向けて苦闘し
ている時期に、すでにそれらの克服を志向していたことになる。

Miles（1975）は、マネジメント理論における人間モデルは、「伝統的モデル」、「人間関係
モデル」、「人的資源モデル」という変遷を辿ったとしている（表3参照）。各モデルは、それ
ぞれ伝統的労務管理論、人間関係論的労務管理論、人的資源管理論に対応している。こうし
た系譜に沿って考えれば、また、自身の理論形成にあたって、Druckerの『経営管理の実践』

から影響を受けとするMiles (1975) 自身の述懐を考慮すれば、Druckerの人材マネジメント論、すなわち伝統的モデル（伝統的労務管理論）と人間関係モデル（人間関係論的労務管理論）の批判的克服を目差した人材マネジメント論における人的資源概念は、明らかにMiles (1965,1975) の人的資源モデルに対応する内容を、少なくともその原型となり得る内容を具備していたと考えられる。

4.3 ドラッカーの人的資源概念

Drucker (1954) の人的資源に関する基本的な認識は、「人的資源、すなわち統合された全人格的な存在としての人間（the whole man）こそ、企業に託されたすべての資源のうちで、最も生産的で多目的に活用し得る、しかも最も大きな潜在能力をもつ資源」であり、「経済的成果を改善するための最大の機会は、仕事における人間の能力向上にある」とする主張に最も端的に表れている。そして、こうした認識は、組織のすべて構成員を「未開発の資源の宝庫（reservoirs of untapped resources）」とみなすMiles (1965,1975) の見解と確実に重なり合っている。また、Hendry (1995) が、Drucker (1954) の主張が人的資本理論におけるテーゼを先取りしていると指摘する論拠でもあるだろう。

以下、経営活動における人的資源の位置づけあるいは他の経営資源との差異、対象範囲、人間に対する基本的な仮定の順に、Drucker独自の人的資源概念の具体的な内容を確認していく。

4.3.1 成長可能な唯一の資源

まず、Drucker (1954) は、企業とは、単なる「資源の機械的な集合体」ではなく、「その構成要素たる資源の総計よりも大きな、より優れたものを生むべき存在」であり、マネジメントに要求されることは、「資源に変化をもたらすこと」だとする。その上で、「しかし、成長可能な資源は人的資源だけであることは明らかである。他の資源は、すべて機械的な法則に従う。利用の巧拙はあれ、産出が投入を上回ることではない。われわれが利用できる資源のなかで、成長と発展を期待できるものは人間だけである」と主張している。つまり、マネジメントによって開発可能な唯一の資源、投入より産出が上回る唯一の資源、その意味で、経営という活動における最もクリティカルな資源として人的資源を位置づけているのである。

言うまでもなく、こうした位置づけあるいは差異の認識は、人的資源が経営活動全体の中で持つ独自の意味や価値について何ら考察を加えることなく、他の経営資源と同列に位置づけるYoder (1956)、あるいはBakke (1960) やFrench (1964) らの見解とは、明らかに異なるものである。

次に、対象範囲、すなわち、組織を構成するどのような人々を人的資源として認識し、人

材マネジメントの対象とするかという問題について確認する。Drucker (1954) は、企業が成功し繁栄するためには、「経営管理者」、「一般従業員」、「専門職」という三種の人々が必要だとしている。その上で、「一般従業員を物的資源と同じように見、企業のへの寄与に関しても、機械的な法則のもとにあると考えること」は重大な誤りであり、物的資源としての労働力などというものは存在しないと主張している。また一方で、経営管理者は企業にとって最も重要な人的資源であり、「人事管理の対象が一般従業員に限られ、経営管理者が除外されているのは、深刻な間違いである」と指摘している。

これらの記述から明らかなように、Druckerの人材マネジメント論における人的資源概念は、その外延として、組織を構成するすべての人々を含むことになる。多くの研究者（たとえば、Legge,1989;Anthony et.al,1993）が、その対象として経営管理者を含むことが人事管理論と人的資源管理論の差異を識別する特徴のひとつであると指摘している。この指摘に従えば、Druckerの見解は、明らかに人事管理論の範疇を踏み越えているといえる。

4.3.2 新たな人間モデルの提示

人間関係論のパラダイムにおいて、経営組織における人間は、生物的条件や物理的作業条件のみに規定される「生理的機械」ではなく、また、個人主義的、利己的に経済合理性のみを追いもとめる「経済人」でもなく、組織外部における個人的経験や組織内部の社会的文脈の中で立ち現れる「感情の論理 (logic of sentiment)」によって動機づけられる社会的な存在だとされる。Drucker (1954) は、こうした人間関係論における働く人々に対する基本的な仮定を明らかに継承している。しかし、それは部分的かつ批判的な継承である。Drucker自身は、より多様な観点から、また、経営活動の遂行過程における他の資源との差異に留意しつつ、資源としての働く人々の特性を捉えている。

Drucker (1954) は、まず、組織における人的資源の基本特性を、「人格を持つ存在としての人間は、本人だけが利用できる。これが、人と他の資源との間の、最大にして究極の相違」であり、「人は他の資源とは異なり、働くか働かないかについてさえ、本人が完全な支配力もつ」ものとして捉えている。その上で、次のような諸特性を仮定している。

- ①人間は、一定の刺激に対して一定の反応しか示せず、何事にも受動的にしか参画できない他の資源とは異なり、生産のプロセスに能動的に参画する。
- ②人間は自ら働くことを欲する存在であり、人は働くことを忌避するという従来の前提は誤りである。
- ③人の本性は、最低ではなく最高の仕事ぶりを目標とすることを要求する。
- ④人は、必要な情報さえあれば、自らの仕事を計画し統制し評価することができる。
- ⑤人間の開発は、他の資源のように外部からの力によって行われるものではない。人の開

発とは成長である。そして成長は、つねに内側から行われる。

⑥働く人々は単なる労働力ではなく、個性や市民性を持つ多面的な存在である。

このようなDrucker独自の人的資源の諸特性に関する見解と指摘を、一言で要約すれば、それは従来の科学的管理法や人間関係論を超えた新たな人間モデルの提示であり、また、そうした方向へ向けた人間モデルの転換の要求ということになるだろう。人間は生来働きたがらず、仕事の場面では、大きな野望を抱くこともなく、また、受動的で責任を回避する傾向があるといった従来の人間モデルから、人間は自ら働くことを欲する存在であり、一定の条件さえ整えば、積極的に変化を受容し、自己の目標を追求するために能動的に自己統制していく主体となりえんとする、より積極的で自律的な人間モデルへの転換要求である。そして、こうした人間に関する基本的な仮定は、Miles (1965,1975) における人間モデルに明らかに継承されている。また、Maslow (1954) の主張する「自己実現人 (the self-actualized human)」と重なり合うとともに、「成熟的存在 (the mature being)」(Argyris,1957,1962)、「Y理論の人間 (the theory Y person)」(McGregor,1960)、あるいは「動機づけられた人間 (the motivated person)」(Herzberg,1966) といった、その後の人的資源論における主張を先取りしている。

4.3.3 新たな人材マネジメント理念とシステムの提示

Drucker (1954) の人間に対する基本仮定には、近代産業社会とその中核をなす制度としての企業が持つべき新たな人間モデルに対するDrucker自身の強い期待が込められている。こうした新たな人間モデルは、「経営者の視野 (managerial vision)」ないし「経営者の態度 (managerial attitude)」の形成による「責任労働者 (responsible worker)」の育成というDrucker独自の人材マネジメント上の基本理念を生み出している。また同時に、「目標と自己統制による管理 (management by objectives and self-control)」というDruckerの独自のマネジメント理論とそれに基づく具体的なマネジメント・システムの提案に一貫して流れている基本哲学ないし基本原理の土台をなしているのである。

つまり、Druckerの人的資源概念は、単に新たな人間モデルを提起しただけではなく、それに基づくマネジメント理念と具体的なマネジメント・システムをも生み出しているのである、そして、その内容は、「幸福や満足ではなく、最高の仕事を宣言することによって、人間関係論を超えるべきことを主張する。同時に、人間組織を強調することによって、これまでの科学的管理法を超えるべきことを主張する」というDrucker (1954) の宣言のとおり、伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論の内容を超え出るものとなっているといえる。

おわりに

これまで我が国において、『新しい社会』（1949）および『経営管理の実践』（1954）における記述内容の検討を中心に、その人材マネジメント論の特性について論及した先行研究としては、藻利（1959）、岡本（1969）、三戸（1968）、三戸（1971）などが確認できる。しかしながら、人的資源管理論の生成後、これとの関連で、Druckerの人材マネジメントに関する所論を再度吟味し、その系譜の中で、新たな位置づけを与えるような論考は見当たらない。これは、海外の人的資源管理に関する標準的なテキストや論考に関しても同様である。

本稿の目的は、こうした状況の下で、人的資源管理論の生成と発展の系譜におけるDrucker独自の人的資源概念の再評価と、それに基づく人材マネジメント論の新たなポジショニングの可能性を検討することにあった。同時代の主要な論者の見解を検討し、また、人的資源管理論生成の画期となったとされるMiles (1965,1975) および人事管理と人的資源管理の差異を明らかにしたGuest (1987) の業績を参照点とすることで、Drucker独自の人的資源概念を、今日の人的資源管理論に連なる人的資源概念生成の主要な起源のひとつとして位置づけることの妥当性が確認されたと考える。少なくとも、その洞察の先見性は高く評価されるべきだと考える。

しかしながら、その一方で次のような批判も成り立つと考える。それは、一言で表現すれば、人材マネジメント論としての実践性の希薄さである。実践科学ないし応用科学として経営学を捉える場合、そこには「研究対象の実践性」と「研究成果の実践性」という二つの意味での実践性を考えることができる。研究対象の実践性という観点から見た場合、『新しい社会』（1949）および『経営管理の実践』（1954）におけるDruckerの所論に何ら問題はない。しかし、研究成果の実践性、すなわち企業家や管理者など、経営の実践にあたる諸主体に対する有効な処方箋の提示という観点から見た場合には、その論述は具体性に乏しいといわざるを得ない。たとえば、内的主体的動機を持った責任労働者を育成する方法として、①人の正しい配置、②業績に関する高い標準、③自己統制に必要な情報の提供、④経営的視野を獲得させるための参画の機会の提供をあげているが、当時の企業組織の状況を前提に、それらをどのように実現するかについては必ずしも明確に述べられてはいない。当時の人事部門の実態を手厳しく批判するが、あるべき状態を実現するために人事部門をはじめとする組織の構造や機能をどのように再編すべきかについて、具体的な処方の提示はほとんどなされていないのである。

要するに、理念や原理の提示が中心で、技術論、制度論としての展開が希薄なのである。これは、実際の有用性を示すことで、経営研究の一分野として、その存在を確立すべく苦闘していた当時の人材マネジメント研究の課題を考慮すれば、見過ごすことのできない欠陥であったといえるだろう。このことが、人的資源管理論という新たなパラダイムが生成するま

で、働く人々を競争優位の源泉とみなすDruckerの人的資源概念が省みられることのなかった主要な原因のひとつであると考えられる。その意味では、資源ベース戦略論の生成にともなってPenrose（1959）の業績が再評価されたのと同様に、Druckerの業績も、人的資源管理論という新たなパラダイムの生成に直接的に寄与したというより、生成したパラダイムを起点に逆照射することで、その概念や理念における洞察の本質性と先見性を再評価し得るものなのかもしれない。

【参考文献】

- Anthony W.L., Perrewew P.L., & Kacmar K.M (1993) *Strategic Human Resource Management*, Dryden Press.
- Argyris C. (1957) *Personality and Organization: the conflict between system and individual*. Harper. (邦訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会 1961 年)
- Argyris C. (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Irwin Dorsey Press. (邦訳『対人能力と組織の効率』産業能率短期大学出版部 1977 年)
- Bakke E.W. (1960) *The Human Resources Function, UNION, MANAGEMENT, AND THE PUBLIC*, 2ed ed. HARCOUT, BRACE & WORLD, INC.
- Bakke E.W. (1961) *The Human Resources Function, Management International*, Vol2
- Bearwell I. & Holden L. (2001) *Human Resource Management: a contemporary approach*. 3rd ed. Prentice-Hall
- Becker G.S. (1964) *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia University Press. (邦訳『人的資本理：教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新法社 1976 年)
- Beer, M. et al (1984) *Managing Human Asset*, New York: Free Press. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部 1990 年)
- Berle A.A. & Means G.C (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan. (邦訳『近代株式会社と私有財産』分雅堂銀行研究社 1957 年)
- Boxall, P.F. (1992) Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*.
- Burnham J. (1941) *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, The John Day Company, Inc. (邦訳『経営者革命』東洋経済新報社 1956 年)
- Drucker P. F. (1949) *The New Society*. Harper & Row Publishers. (邦訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社 1957 年)
- Drucker P. F. (1954) *The Practice of Management*. Harper & Row Publishers. (邦訳『[新訳]現代の経営』ダイヤモンド社 1996 年)
- Fombrun, C., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- French W.L. (1964) *The Personnel Management Process, Human Resources Administration*. Houghton Mifflin Company.
- Ginzberg E. (1958) *Human Resources: the wealth of nation*. NY. (邦訳『人間能力の開発』日本経済新聞社、1961 年)
- Ginzberg E. (1976) *The Human Economy*, McGraw-Hill. (邦訳『人間・労働・組織：人的資源論の構築』佑学社、1977 年)
- Guest D. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24.
- Harbison F.H. & Myers C.A. (1964) *Education, Manpower and Economic Growth: strategies of human resource development*, McGraw-Hill. (邦訳『経済成長と人間能力の開発』ダイヤモンド社 1964 年)
- Hendry C. (1995) *Human Resource Management: a strategic approach to employment*. The Bath Press.
- Herzberg F. (1966) *Work and the Nature of Man*. World publishing Co. (邦訳『仕事と人間性：動機づけ－衛生理論の新展開』東洋経済新報社 1968 年)

- 岩出博（1981）現代アメリカ労務管理論における『人的資源アプローチ』の研究、『経済集志』第51巻第3号
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房
- Legge K.（1989）*Human Resource Management: a critical analysis*. in ed. Storey, J., *New Perspectives on Human Resource management*, Routledge.
- McGregor D.（1960）*The Human side of Enterprise*. McGraw-Hill.（邦訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部 1966年）
- March J.G. & Simon H.A（1958）*Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.（邦訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 1977年）
- Maslow A.（1954）*Motivation and Personality*. Harper & Brothers.（邦訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部 1971年）
- Miles R.E.（1965）*Human Relations or Human Resources?* Harvard Business Review, Vol.43.
- Miles R.E.（1975）*Theories of Management: implication for organizational behavior and development*. McGraw-Hill.
- Megginson L.C（1979）*Personnel Management: A Human Resources Approach*. 5th ed. Richard D, Irwin, Inc.
- 三戸公（1968）「ドラッカーの労務管理論」『アメリカ労務管理学説研究』三戸公、海道進編、未来社
- 三戸公（1971）『ドラッカー』未来社
- 森五郎（1976）『新訂労務管理概論』泉文堂
- 藻利重隆（1959）『ドラッカー経営学説の研究』森山書店
- OECD.（1961）*Ability and Educational Opportunity*. Paris.
- 岡本康雄（1972）『ドラッカー経営学―その構造と批判』東洋経済新報社
- 岡本康雄（1980）「ドラッカー経営学―その思想と学説」『現代経営学説』中村次郎編、有斐閣
- Penrose E.T.（1959）*The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley
- Peterson R.B. & Ttracy L.（1979）*Systematic Management of Human resources*. Addison-Wesley.
- Pigors P. & Myers CA.（1956）*Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed. McGraw-Hill.（邦訳『人事管理』日本生産性本部、1960年）
- Porter M.E.（1980）*Competitive Strategy*. New York :Free Press（邦訳『競争の』ダイヤモンド社 1982年）
- Roethlisberger F.J.（1941）*Management and Morale*, Harvard University Press.（邦訳『経営と勤労管理』ダイヤモンド社 1965年）
- Schultz T.W（1963）*The Economic Value of Education*, Columbia University Press.（邦訳『教育の価値』日本経済新聞社 1981年）
- Simon H.A（1945）*Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York : Free Press.（邦訳『経営行動』ダイヤモンド社 1965年）
- 津田真澄（1977）『人事労務管理の思想』有斐閣
- 占部都美（1975）『新訂・経営管理』白桃書房
- Yoder D.（1956）*Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. Prentice-Hall.