

「人的資源管理」の批判的分析視角に関する試論

～「人事管理・労務管理」批判との関連で～

田 中 和 雄

A Review on Critical Analysis of Human Resource Management:
in Relation to Critique of Personnel Management

Kazuo Tanaka

「人的資源管理」の批判的分析視角に関する試論 ～「人事管理・労務管理」批判との関連で～

目次

- 1 人的資源管理批判と分析視角
 - 1-1 本稿の課題
 - 1-2 批判的分析視角の模索
- 2 人的資源管理と人事管理・労務管理
 - 2-1 人的資源概念と人的資源管理の登場
 - 2-2 人事管理の新展開としての人的資源管理の成立
- 3 人的資源管理と状況的要因としての職務システム革新
 - 3-1 人的資源管理とコミットメントへの対応
 - 3-2 人的資源管理と知識労働への対応
- 4 人的資源管理に対する批判的分析視角
 - 4-1 人的資源管理の理論・実践に関する批判
 - 4-2 人的資源管理の本質に関する批判
- 5 人的資源管理批判の課題

1 人的資源管理批判と分析視角

1-1 本稿の課題

アメリカ産業社会において、1980年代より従来の Personnel Management (人事管理)にかわり、Human Resource Management : HRM (人的資源管理) という名称が顕著に見られるようになった。このことは一般に、HRM が人事管理の新展開として成立したことを意味すると考えられている。本稿は、そうした HRM を分析する視角、とりわけ批判的に分析するための視角を獲得することを課題とする試論である。

もとより HRM は人事管理の新展開と考えられるがゆえに、広義の労務管理 (modern manpower management) の範疇に属する管理概念および管理実践である。それゆえ、本稿では HRM に対する批判的分析視角を、従来、労務管理に対してなされてきた批判的分析視角にもとめることを試みることになる。しかし、そうした視角から HRM を本質に還

元し、従来の人事管理・労務管理と変わるところはないと結論することを意図しているのではない。その視角のもとに人事管理の新展開としての HRM の方法や制度、ならびにその労働者・労働組合への影響を具体的かつ批判的に分析することを模索しようとするものである。

1-2 批判的分析視角の模索

アメリカ産業社会において、1920 年代に成立し、今なお影響力をもつ人事管理は、その管理単位として「職務」(job) を基盤とすることにより発展してきた。職務は、「職務分析」(job analysis)、「職務記述書」(job description)、「職務明細書」(job specification)「職務評価」(job evaluation) という人事管理を構成する管理技術によって、労働力の質的限定が厳密に定義されることにより形成される。それゆえ、職務は、企業経営に具体化された個別的分業の延長上にあり、それは労働の細分化として現われる。したがって、企業においては、労働生産性の観点から、またはそれを基盤に形成される組織の効率の観点から有効性が把握されてきたものである。さらに、労働力の流動化を前提とするアメリカ産業社会においては、細分化され限定化された職務はそれに包含される知識や情報量が制約されるので、従事する労働者の教育訓練の時間と費用が制限されることや、賃率の設定を厳密に行うことが可能となるという観点から、その有効性が把握されてきたものである。

また、労働組合は、人事管理により厳密に定義された職務の内容を、団体交渉を通じて再定義し、各職務担当者の義務と責任の範囲を明確にするとともに、各職務について賃金を決定し、各労働者間への配分ルールを確立した。特に後者は、賃金・付加給付の権利、さらには「職務保障」(job security) を勤続年数とリンクさせる「先任権原則」(principle of seniority) へと結実していった。このように、労働組合は既存の人事管理をおおむね承認したうえで、細分化された職務の存在をむしろ労使間でのルール作成の基礎に置くことにより、労働者の権利の維持と組合つぶしにつながる経営の裁量の余地を狭めたという点で画期的意義をもつ。しかし、その結果、職務はいっそう細分化され、限定化されることとなった。

しかし、このような職務の細分化は、1970 年代には、労働者間に「職務不満」(job dissatisfaction) の問題を惹起し、それに起因する一連の労働疎外現象を顕在化させ、経営者に労働生産性の低下の問題として意識させ始めた。また、1980 年代には、市場や技術などの急速な変化や競争の激化という経営環境の激変に、労働者の能力が制約されている

かつての細分化され、限定化された職務やそれを基盤に形成された組織では対応することができないという事態が起り始めた。そうした職務をめぐる事態への企業の対応を本稿では、一括して「職務システム革新」(innovation in work systems)として記述した。人事管理の新展開といわれる HRM は、まさしくこうした労働者の職務内容の高度化を意味する職務システム革新を基盤に、職務システム革新を実現するために、それに照応して形成された管理概念および管理実践であると考えることができる。それゆえ、HRM は人事管理の反省のもとに成立したものであり、労働者・労働組合への否定的な影響は一定程度排除されており、したがって、人事管理・労務管理に対する批判的分析視角は HRM には妥当しえないと指摘される可能性はあるだろう。

もとより、HRM に対する批判的な分析は、厳密には HRM の各制度に対してなされる必要がある。さらに、各制度の労働者・労働組合への影響を具体的に分析しなければならない。そうした分析を経ることにより、上記の問題に答えることができると考える。そして、何よりも、労働者・労働組合が HRM に対してとるべき対応、あるいは、とりうる対応を若干でも示唆することができるのではないかと考える¹⁾。本稿では、そうした研究の準備として、まずは HRM を批判的に分析するための視角を獲得することを試みてみたい。

2 人的資源管理と人事管理・労務管理

2-1 人的資源概念と人的資源管理の登場

アメリカにおいて、経営労働を主として対象とする管理が Human Resource Management という名称で顕著に見られるようになったのは 1980 年代よりのことであると考えられる。しかし、human resource という概念に限定すれば、1960 年代前後から少なからぬ経済学の文献に登場している。アメリカにおける HRM の展開史に詳しい G. ストラウス (George Strauss) によれば²⁾、J.R. コモンズ (John R. Commons, 1862~1945) をはじめとする経済学者らは早い時期から、発展途上国における重要課題として human resource の開発されるべき資源としての意義に言及していたという³⁾。

そうした脈絡においてアメリカで最初に human resource が書名として現われるのは F. Harbison and I. Abdelkader, *Human Resources in Egyptian Enterprises* および E. W. Bakke, *The Human Resource Function* であり、ともに 1958 年に刊行されている⁴⁾。

human resource に対する management としての確立を示唆する HRM 概念を最初に書

名に使用したものは、P.Pigors, C.Myers and F.T.Malm (eds.), *Management of Human Resources : Readings in Personnel Administration* および W. French, *The Personnel Management Process : Human Resources Administration* であり、ともに 1964 年の刊行である⁵⁾。こうして、1960 年代後半以降から 1970 年代にかけて、学術書や雑誌の書名のみならず、企業の諸実践や職能部門名、専門職団体の協会名、大学の科目名や講座名などが従来の Personnel Management という名称から HRM に徐々に替わり始めたという。

しかし、とりわけアメリカの企業における HRM の展開に大きな影響を及ぼしたのは、M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D. Q. Miles and R.E. Walton, *Managing Human Assets* と C. Fombrun, N. M. Tichy and M.A. Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management* の 2 著であろう⁶⁾。ともに 1984 年に刊行されている。前者はハーバード大学の、後者はミシガン大学の研究者の成果であり、両大学における講座の開設とともに、多くの有能な人材を輩出し、HRM 実践の普及やその経営への影響は海外の企業にも及んでいる。前者の HRM は、ソフト・アプローチとよばれ、後者の HRM はハード・アプローチとよばれており、強調点こそ異なるが、両者はともにアメリカ企業の HRM の骨格を形成していると考えられる。

2-2 人事管理の新展開としての人的資源管理の成立

以上に見るように、human resource あるいは Human Resource Management という用語は、1960 年代前後からアメリカ社会で使用されていたことを理解することができる。それゆえ、HRM において意味される内容については、初期のころと 1980 年代以降とは異なる場合がある。それは、HRM が厳密な体系化がなされていないために、HRM を研究する論者によって意味される内容が異なる場合があることが一因と考えられる。

例えば、アメリカにおいて HRM の標準的なテキストの著者として知られる W.F.カシオ (Wayne F.Cascio) によれば、HRM は経営者による産業革命以来の労働力に対する管理の新しい名称を示す用語として用いられている。ちなみに、ここでは HRM 概念が次の相互に関連する 9 つの要因との関係で分析されている⁷⁾。

1. 産業革命以来の労働の専門化をすすめる急速な技術変化
2. 労働組合と雇用主の双方のために確立された強制力をもつ団体交渉制度の出現
3. 科学的管理運動
4. 初期の産業心理学

5. 公務員任用委員会の体制から離反する行政の人事政策
6. 人事の専門家の出現とその人事部門への集中化
7. 人間関係運動
8. 行動科学
9. 1960年代および1970年代における社会的規制と裁判所の判決

また、先のG.ストラウスは、HRMと称されている管理概念および管理実践には多様なものがあるとして、それを次の5つの定義により範疇化している⁸⁾。

第1の定義は、HRMとは、募集、選考、教育訓練、安全計画、職務評価、福利厚生のような人事部門に属する伝統的な人事の諸職能を包括するというものである。

第2の定義は、HRMではそうした伝統的諸職能が「内的統合」(internal integration)と呼ばれているように相互に統合されていることを強調するものである。このアプローチは、戦略的HRM(SHRM)と呼ばれることがあるが、SHRMの定義もHRM自体の定義と同様に議論が多い。SHRMは、定義4あるいは5を含むものであるかもしれない。

第3の定義は、上記の伝統的な諸職能に加えて、HRMの領域が雇用の期間や条件、監督方法、職務設計、組織文化、報酬制度などを含む組織の人的資源を対象とするあらゆる政策や実践を包括しているとするものである。アメリカの研究者の間では、これらの問題は、組織行動(OB)あるいは労使関係(IR)の領域で取り扱われている。

第4の定義は、人的資源を対象とする諸政策は、相互に統合されているというだけでなく、例えば、ロー・コスト政策を選択するのか、あるいはハイ・イノベーション政策を選択するのかというような組織の総体的な戦略に対応していることを強調するものである。先の定義が「内的統合」を意味するのに対し、この定義は、「外的統合」(external fit)を意味している。

第5の定義は、組織コミットメントを促進し、組織の目的に応じて働くように従業員を動機づけるために設計された一連の「ベスト・プラクティス」を包括するというものである。これらのプラクティスの典型は、広範な教育訓練、品質サークル、半自立的作業集団、終身雇用制である。このアプローチにとって重要なのは、従業員を短期的な費用としてではなく、むしろ長期的な資産として考えるという原則である。

以上のように、G.ストラウスは、HRMを経営者による産業革命以来の労働力に対する管理の新しい名称として理解するW.F.カシオとは異なり、HRMを伝統的な人事職能を包括し、その上で新しい事態に対応して展開される管理として認識している。

さらに、J.ブラットン (John Bratton) は、HRM と伝統的な人事・労務管理とは相違があること、およびその相違は単なる用語法上の問題に留まらないことを強調して、この両者の相違に関して6点を指摘している⁹⁾。

第1に、「HRM の戦略的特性は際立って目立っている」と述べているように、HRM は少なくとも理論上では戦略計画と強く結びついている。

第2に、HRM モデルでは「心理的契約」の重要性が強調されている。人事・労務管理では法律上の交換関係に規定された「与えられた給与水準に応じて労働する」という発想法であるが、HRM では当事者間の「相互コミットメント」と義務感を醸成し、組織全体としての認知的一体感を構築しようと試みる。

第3に、HRM パラダイムでは、職場での「学習」の重要性が明確に強調されている。

第4に、HRM は、とりわけ「個人」に対して焦点をあて、組織における個々人が動機づけられ組織目的を達成するために管理されるプロセスに注視がなされている。HRM では、職場における労働組合代表者の役割と全従業員と経営者の諸関係に関する集团的側面はほとんど議論されない。HRM が勃興してきた時期は、労働組合員数が減少してきた時期とはほぼ合致しており、この点は、反 HRM 論者が、雇用管理へのこのアプローチが画一主義ないし組合排除戦略の再発を意味するものとして批判する根拠となっている。

第5に、HRM は能動的な戦略的管理活動の中心として概念化されており、受動的なニュアンスの強い人事労務管理と異なっている。

第6に、成果変数である業績に関連しており、組織が雇用管理にこのアプローチを採用することで、その組織の財務上の利益が改善されることが指摘されている。

以上のような HRM に対する理解をふまえ、本稿では HRM を、従来の人事管理を基盤として成立し、人事管理の対応しえない事態に対応するために新たに展開される管理概念および管理実践を意味すると考えている。それゆえ HRM は、人事管理の新展開であり、広義の「労務管理」に包含される管理概念および管理実践であると理解している。

それでは、アメリカにおいて特にその存在が顕著となる 1980 年代以降に展開される HRM は、従来の人事管理と比較してどのような点に管理制度としてのイノベーションや特質を見ることができるのであろうか。本稿では、それを次のように考えている¹⁰⁾。

HRM は、その名称に端的に見られるように、従来の人事管理が基盤としている人間を代替可能な労働力と見る人間観にかえて、人間を開発可能な資源あるいは社会的資産と見る人間観を基盤としていることにある。その場合、人的資源とは、経済的価値を生み出す

源泉である知識・技能・労働意欲という人間の労働能力を意味するとともに、そうした労働能力を所有する人間をも意味する概念であると考えられる。そうした人間観は、行動科学（behavioral sciences）や組織行動論（organizational behavior theory）などの理論、あるいはアメリカのエクセレント・カンパニーの諸実践や日本企業の雇用・労働慣行からの影響のもとに形成されたものであると考えられることができる。HRMにおける職務システム革新や、教育訓練・能力開発の重視は、こうした人間観に基づいて具体化された制度であり、なによりもアメリカの国際競争力の回復という課題を個別企業の経営政策のレベルでなうHRMの特質を最もよくあらわしている。

そうした人的資源は、市場の変化など企業内外の環境の変化に対応するための施策である経営戦略（business strategy）に基づいて開発され管理される必要がある。それゆえ、HRMでは、経営戦略との関係が重視されている。1960年代における経営戦略論の台頭以来、現代の企業における経営戦略の重要性については議論の余地は無いであろう。HRMは、そうした経営戦略と統合され、その一翼をになっており、したがって、経営戦略の実施のみならずその形成にも重要な機能を果たす職能もしくは部門と考えられるようになっている。経営戦略をHRMと統合することは、組織の成功に人的資源が重大な貢献をしていることを示している点で意義がある。

このようにHRMは、経営戦略と統合されることにより、企業の外部に対して、オープン・システムを形成していると考えられることができる。また、企業をシステムとした場合、HRMは、そのサブシステムである。さらに、HRMは、人的資源プランニング、業績管理、報酬管理、教育訓練・能力開発などの相互に補完しあう管理制度をサブシステムとするひとつのシステムであると考えられている。すなわち、HRMとは、経営戦略の課題に基づき諸種の管理制度により人的資源を開発しサポートするシステム化された管理体制である。したがって、HRMはシステム論（system theory）の影響のもとに成立しているということができる。

しかも、HRMは人的資源の能力を最適レベルで活用するための空間と機会を提供することに大きな関心をもつことから、組織構造や職務構造が設計される方法に特別の注意をはらっている。企業環境の変化は激しく、そうした中で競争優位を獲得・維持するために、組織のフレキシビリティやクリエイティビティの開発は重要な課題となるので、その責任をHRMが負うことになるのである。

HRMの対象が労働者から経営層にいたるまで、企業の全構成員におよぶこともHRM

の大きな特徴である。従来の人事管理は、労働者を対象とし、さらに管理者の管理（**managing manager**）を実施していた。HRM が、経営層をも対象とするということは、そうした人事管理のいっそうの展開という性格をもつものである。この特質は、経営者の教育訓練・能力開発の問題に典型的に見ることができるが、さらに、経営者の能力を客観化・標準化し、それを後継者育成計画に利用したり、経営者の業績評価に利用するコンピテンシー・マネジメント（**competency management**）において顕著に見られるようになる。

さらに HRM は組織文化（**organizational culture**）の問題を取り上げていることも大きな特徴である。組織文化は、経営戦略や構造と密接に関連しており、募集、選考、評価、報酬、教育訓練・能力開発のような諸活動に影響を及ぼしている。組織文化の問題は、1980年代に日本企業の成長の秘密を解明する試みとともに争点となった。日本企業に見られるある一定の重要な価値が、組織における行動に影響を及ぼしていると考えられたためである。HRM では、組織文化とそれを変革し管理する試みが、重要なテーマと考えられていることは、従来の人事管理には見られない特質である。

そして、HRM が集团的労使関係（**industrial relations**）にかえて個別的従業員関係（**employee relations**）を重視していることには特に注意しなければならない。集团的労使関係の領域では、経営者と労働組合との間で、団体交渉や労使協議制を通じて賃金や労働時間などの基本的な労働条件や作業条件を決定していた。しかし、現在の従業員関係は、労働者との直接的なコミュニケーションや個人レベルでの従業員との接触を重視し、従業員の参画（**involvement**）を広げ、コミュニケーションの増大、フレキシビリティ、取り上げる事項の拡大などを通して、従業員の経営参加が進むように努力している点で、これまでの労使関係とは異なっているといわれている。このことは、1980年代よりの労働組合運動の停滞、交渉力の低下、それゆえ敵対的・対抗的労使関係から協力的・参加的労使関係への変容を直接反映するものであるが、さらに重要なのは、そうした労使関係の変容を前提として初めて、HRM の主要な命題である経営戦略との統合、人的資源プランニング、組織構造のフレキシビリティ、職務再設計、組織文化の変革などの問題の実現が可能となると考えられていることである¹¹⁾。

以上のように、アメリカにおいて1980年代以降に展開されるHRMには、従来の人事管理とは異なる特質が見られる。しかし、そのことはHRMが従来の人事管理と本質において異なるものであることを意味するものではないであろう。あくまでも、HRMは人事

管理の新展開であること、広義の労務管理に包含される管理概念および管理実践であることを確認しておく必要がある。

3 人的資源管理と状況的要因としての職務システム革新

3-1 人的資源管理とコミットメントへの対応

アメリカ産業社会において、1920年代に成立し、今なお影響力をもつ人事管理は、その管理単位として「職務」を基盤とすることにより発展してきた。職務は、人事管理を構成する管理技術によって、労働力の質的限定が厳密に定義されることにより形成される。こうした職務は、労働組合もその存在をおおむね承認することにより、いっそう細分化されるようになった。

しかし、このような職務の細分化は、1970年代には、労働者間に「職務不満」の問題を惹起し、それに起因する一連の労働疎外現象を顕在化させ、経営者に労働生産性の低下の問題として意識させ始めた。また、1980年代には、市場や技術などの急速な変化や競争の激化という経営環境の激変に、労働者の能力が制約されているかつての細分化され、限定化された職務やそれを基盤に形成された組織では対応することができないという事態が起こり始めた。そうした職務をめぐる事態への企業の対応をここでは、一括して「職務システム革新」として記述した。人事管理の新展開といわれる HRM は、まさしくこうした労働者の職務内容の高度化を意味する職務システム革新を基盤に、職務システム革新を実現するために、それに照応して形成された管理概念および管理実践であると考えることができる。ここではそうした HRM の状況的要因である職務システム革新として、まず、3-1 では HRM によるコミットメントへの対応を、次いで、3-2 では HRM による知識労働への対応を概観してみたい。

1980年代に HRM の体系化に大きな貢献をした *Managing Human Assets* において、M. ビーア (Michael Beer) ら著者は、HRM の制度や運用は、重要な状況的要因のそれぞれに適合するように設計され、実践されなければならないということを仮説としているとして、次の要因をあげ、それぞれ詳述している。すなわち、従業員の特性 (work-force characteristics)、ビジネス戦略とその条件 (business strategy and conditions)、経営理念 (management philosophy)、労働市場の状況 (labor market conditions) 労働組合 (unions)、職務技術 (task technology)、法律と社会的価値観 (laws and societal values)

である¹²⁾。

従業員の特性については、HRM 制度を適用するためにとられる従業員グループの分類、すなわち、一般的なアメリカ企業における、① 時間給を支給されているブルー・カラー、② 残業手当が支給されるホワイト・カラー、③ 残業手当が支給されない専門職、④ マネジャー、の4分類、および、そのグループ内に存在するエンジニア、事務職、熟練工、若い従業員と中高年の従業員といったサブ・グループの存在をあげ、従業員が職場に持ち込む背景、欲求、期待、教育水準の差についての正しい仮説にもとづいて管理がなされるべきことが指摘されている。

ビジネス戦略とその条件については、HR 部門の幹部が、ビジネス戦略そのもの、さらにこの戦略達成のために組織内に準備すべき職務、あるいはそこに要求される従業員の能力や貢献について深く分析をせずに、従業員に求められると考えられる行動様式や業績のあり方についての一般的な仮説にもとづいて HR の制度や運用法を作り上げてしまうことが指摘されている。

経営理念については、ビジネスの本質、そのビジネスの社会における役割、さらにどのようにビジネスを進めていくかについて主要マネジャーのもっている明確に示された、あるいは暗黙のうちに了解された信念と定義されている。経営理念と諸制度との間に一貫性がない場合には、HRM 諸制度の継続的实施がおぼつかなくなるのが指摘されている。

労働市場の状況については、その長期的トレンドを十分把握しておくことが重要である。このような長期的トレンドは、将来においてその企業が必要とする技能を備えた人材を採用していくことがいかに困難で、いかに高価になるのかを示してくれるからである。この種の情報を入手することによって企業の長期的戦略計画の成功の可能性を評価することができるようになる。さらに重要なことは、将来企業側が必要とする技術を備えた人材の十分な供給が可能となるように、各種の教育機関の教育プログラムにどのような変革が必要となるかも示していることが指摘されている。

労働組合については、それが非管理者層の従業員を代表して、公正な処遇、報酬の分配、異動と昇進、労働条件といった HRM の分野において機能してきた。労働組合は、組合が結成されていない企業に対しても、その企業の HRM 諸制度に対し影響を及ぼしている。例えば、労働組合からの政治的影響力を受けて制定された法律は、企業に対してその HRM の運用のための基準となって影響を及ぼしている。職場の健康や安全、労働災害保障、最低賃金はその代表例であることが指摘されている。

法律と社会的価値観については、各国の HRM の制度や運用法が、それぞれの社会の独自の文化やイデオロギーを反映してかなり異なっている。また、HRM 制度と運用法に影響を及ぼしている法律には、労働組合化と労使関係の生ずる場面を規定する法的枠組み、賃金と労働時間に関する法律、職業における健康と安全に関する法律、企業年金基金に関する法律、所得安定制度等が含まれることが指摘されている。

さて、職務技術については、著者によれば、「職務を遂行していくために機械や装置（ハードウェアとソフトウェアの両方）が配置されている方法」と定義されている。すなわち、歴史的に見ると、製品を製造したり、サービスを提供するために利用される技術は、企業の HRM 制度や運用に広範な影響を及ぼしてきた。職務技術は、F.W.テイラー（Frederic Winslow Taylor）やその後継者らによる効率性や合理性を求める視点から開発され、工場のレイアウトや職務設計に大きな影響を与えてきた。しかし、技術そのものが発揮する強制力が職務のあり方を規定し、機械や職務は独立変数と考えられ、人間は従属変数と考えられる傾向があった。そのため、現場の作業部門から「計画」や「統制」の機能が分離され、従業員の選抜と訓練に要する時間とコストを削減するために、さらに分業化を進めたという。その結果として、労働疎外の問題を顕在化させ、労働組合運動が活発化し、さらに生産性や品質の低下の問題が発生する。

すなわち、「アメリカの職場では、従業員の不満、非個性化、疎外感と挫折感、物理的・心理的ストレス、低レベルの自主性、高い離職率と欠勤率、製品の低品質、生産性の低下などは、ありふれた共通の現象である。

職務での否定的な行動が、職務が設計され、人間が管理される方法に、どの程度まで結びつけられるのか、過去 20 年間、われわれはますます強く意識するようになってきた。職務システム設計と従業員生産性・福祉の関係は、産業革命の初期から、組立てラインや、その他のいわゆる合理的で能率的な生産システムの応用が目立っていた現場で最も顕著である」¹³⁾。

しかもこうした問題は、工場などの仕事に限られたことではない。著者は続けて以下のように指摘している。「しかしながら、事務職、専門職、管理職の職務設計を調べてみると、生産段階の従業員に適用されてきた職務システム設計の原理と同じものが多く、これらの組織階層にも及んできており、その結果、同じ問題が起こっていることが明らかになる。この傾向は、人間や仕事についての伝統的な仮説への相変わらぬ執着とあいまって、ますます高度化される事務管理技術や経営情報システムの出現によって高められてきた」¹⁴⁾。

著者によれば、職務技術を含む職務システム設計の革新は、こうした問題の効果的な解決に導く方法として位置づけられている。しかもその場合、次に示す効果をもたらすことが仮定されている。

- 1 コミットメント (high commitment) …従業員は、心理的により深く仕事に関与するようになると、より高いモチベーション、業績、忠誠心が結果として生まれる。より深く関与すると、地域社会への関与が増し、この形で社会一般の福祉に貢献するようになるという証拠がある。
- 2 能力 (high competence) …より広範な従業員の関与は、より有能な従業員をその会社に引きつける力を増す。それはまた、従業員の能力と自尊心も向上させる。
- 3 コスト効果性 (cost effectiveness) …職務システム設計上の革新によって、賃金・福祉は引き下げられないし、実際には引き上げられるかもしれない。しかし、しばしば離職率や欠勤率は減り、柔軟性や変化受容性、生産性、品質などが高められる。
- 4 整合性 (higher congruence) …関係者全員が正当と見なす過程によって、変化が達成されるとするならば、マネジメント、労働組合、従業員は、彼らの認識する利益の面で、より高い水準の一致を実現することができる。苦情が減り、地域内の協約交渉がより早く妥結されるようになるというのが組合が存在する状況の下で生じる具体的な結果の一部である¹⁵⁾。

著者によれば、以上の4Cに強い効果をもたらすのは、「モデルA」と称される「狭く限定された職務 (narrowly defined jobs)、従業員の専門化、特別の職務内容に対する賃金、厳格な監督、個々の職務に張り付けられた従業員、階級組織を強化する地位の差別化、そして従業員がほとんど影響力を持たない状態」に代えて、「職務を広く定義し (define jobs broadly)、従業員を多くの職務に交替勤務させ、修得した技能に対し給与を支払い、自己あるいは同僚同士の監督を強調し、課業全体をチームに割り当て、地位の差別を取り払い、平等主義を強調し、従業員に実質的に影響力を持たせ参画させようとする「モデルB」ないしは「高コミットメント型システム」(High Commitment work systems) への職務システム革新である。それにより、「マネジメントは、高いコミットメントによる次のような成果を報告することになる。すなわち、工場内品質の向上、品質保証コストの低減、不良率の低下、設備稼働率の向上、業務要員・支援要員の減少、離職率・欠勤率の低下、新設備の早期始動などである」¹⁶⁾。

著者の主唱する HRM は、こうした職務システム革新を十分に遂行し、高コミットメン

トを実現できるように、「職務システム」という制度領域を「人的資源フロー」(Human Resource Flows)、「報酬システム」(Reward Systems)、「従業員からの影響」(Employee Influence) という他の相互に密接に連携する制度領域が機能的に支持するという構造になっている¹⁷⁾。

3-2 人的資源管理と知識労働への対応

J・ブラットン (John Bratton) によれば、20 世紀最後の 25 年間は、組織、マネジャー、労働者にとって、伝統的な労働と「知識労働」の出現との間にあるギャップを埋めるための転換期であった。仕事はもはや実体のある製品の大量生産のためにあるのではなく、組織の見えざる資産である知識に関するものとなり、知識は企業や国にとって、本質的な資産となった。「知識労働」の本質は、伝統的な「機械世代」で取り扱ってきたものや大量生産、マス・マーケティングといったものとは根本的に異なる。

組織が競争するための財や能力は、主として従業員の頭の中にある。伝統的な労働から知識労働への移行は、HRM に対して重要な結果をもたらす。知識労働は根本的に違うという認識に立つと、マネジャーは、戦略、相互作用のパターン、人事施策、職務設計や組織構造などを変えなければならなくなる¹⁸⁾。

しかし、職務設計や組織構造の再考は、知識労働の出現の時期に始まるものではない。J・ブラットンは、1960 年代から 1970 年代初頭にかけて、職務設計は「新人間関係論学派」(neo-human relations school) と「労働生活の質」(QWL: Quality of Working Life) によって導かれたことを示している。しかも、職務設計への新人間関係論アプローチは、断片化した職務を再構成することによって「社会的欲求」(social needs) が満たされることを強調していることに注意しなければならない。他方、QWL について、J・ブラットンは、「科学的管理法」(scientific management) の原理に挑戦する QWL 運動に典型的に見られる次の 5 つの職務設計原理を示している。ここでも社会的欲求が満たされることが指摘されている。

1. 閉合の法則 (principles of closure) で、生産やプロセスを完成させるすべてのタスクが含まれるという職務観で、達成の社会的欲求を満足させる。
2. よい設計は、個人あるいはグループが品質管理の責任を負うことによって、統制と監視のタスクを組み込む。
3. 労働者が、職務の柔軟性を実現するために多様なスキルを獲得することによっ

て、タスク多様性がある。

4. 作業スピードの自己調整ができる。

5. 労働者間の社会的相互作用や協働を可能にする職務構造をもたらす設計¹⁹⁾。

さらに、J・ブラットン¹⁸⁾は、1970年代後半の状況について、企業間競争の圧力により、ますます多くの企業が自社の職務設計戦略を再考せざるを得なくなったとして、職務設計に関する3つの傾向、すなわち、「職務充実」(job enrichment)、「自主管理」(self management)、「日本型作業設計」(Japanese-style work design)について検討している。

職務充実という用語は、タスクを交代し、拡大し、集合するさまざまなプロセスを指す。これの初期の例は、ジョブ・ローテーションの活用で、単純化されたあるタスクから異なるタスクへ定期的に労働者を移動することであった。テイラリズムやフォーディズムの限界に対処した、より洗練された取り組みとして、職務の垂直的拡大を意味する職務充実とは、監督者から一定の職務権限を取り除き、労働者の職務に付与するというものである。しかし、垂直的な範囲が加えられることによって、労働者は計画や品質管理など、追加的な責任を負うことになる。それゆえ、多くの職務充実のスキームは、経営のコントロールを強める形態となることがある、と批判されている。

自主管理については、新しい組織パラダイムのもとでは、組織構造の基礎的な単位は単独の個人ではなく、協働的な自主管理チームとなることや、フォーディズムの限界に関する議論として、M.J.ピオレ=C.F.セーブル (Michal J. Piore and Charles F. Sable) の「柔軟な専門化モデル」(flexible specialization model) が指摘されている。それは、高度に競争的な消費財産業では、フォード主義者のモデルが、多様な変化に迅速・適格に対応できないことへの批判であり、「クラフト的パラダイムの復活」である。さらに、1980年代後半から90年代にかけて、以上のスキームに従って開発された J.アトキンソン (John Atkinson) の「柔軟な企業モデル」(flexible firm model) が注目を集め、事実上、イギリス政府の政策となった。しかし、このモデルは、二重労働市場アプローチの異形であり、柔軟な雇用形態に理論的妥当性を与え、非正規労働増加に貢献しているという点で重要なポイントとなっていると指摘されている。

日本型作業設計、すなわち作業組織に対する日本的なアプローチは、協調、集団の問題解決、態度のコントロールなどによって特徴づけることができ、そのシステムは洗練された生産計画によって特徴づけられる。JIT (just in time) 生産は、生産におけるミスを避け、いち早く不良品を発見する切迫感と誘引を高めることによって、労働者の行動を修正

している。しかし、例えば、終身雇用や年功的賃金システムについては、日本においても改革が進行中であるなど、課題を残しているとしている²⁰⁾。

さて、知識労働に対応する新しい作業組織や組織構造として、J・ブラットンは、「脱官僚制的作業設計」(post-bureaucratic designs)と「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」(business process re-engineering : BPR)をあげている²¹⁾。

前者の脱官僚制的組織に関する議論を支えている暗黙の仮定は、第1に「情報化時代」において労働の本質は急速に変化していることであり、第2に、組織は典型的な官僚制的ピラミッドモデルから再編され、経営構造が「再構築」され、意思決定が「現場」に移されれば、組織はより良い業績を残すことができるであろうということである。何人かの著者は、組織設計におけるこれらのアンチ階層的特徴を、「モダン主義」から「ポストモダン主義」的な組織施策への移行として捉えている。

モダン主義の組織は厳格で、ポストモダン主義の組織は柔軟である。モダン主義の組織は技術決定論を前提としており、ポストモダン主義はマイクロエレクトロニクスの設備を通じて技術的な選択が可能になることを前提としている。モダン主義の組織や職務は高度に特殊化され、分離され、低スキル化されていたが、ポストモダン主義の組織と職務は、高度に特殊化され、分離され、マルチスキル化されている。

さらに、組織設計の大きな発展の1つであるBPRは、水平的構造（自己管理チームによる労働の組織化）のプロセスを強調し、脱官僚主義の一角として捉えられている。BPRでは、組織構造と構造化された仕事のやり方は、「根本的に」変えなければならず、リエンジニアリングした企業は絶えざる変化と再生にむけて適応できるようになるとしている。これらの組織形態の中核は「コア従業員の再概念化」にあり、それはコア従業員を変動費と捉えるのではなく、「命令と統制型」のリーダーシップを必要としないで、顧客の役に立つことができる価値ある資産として捉えるようにすることである。「顧客民主主義」の隆盛のもとで、従業員は顧客価値の創造のために独創力を発揮するように求められ、それが会社の利益につながるのとしている²²⁾。

J.ブラットンはこうした知識労働に対応する新しい職務設計と組織設計を、募集と選抜、学習と開発、報酬と労使関係など、重要な人的資源管理活動すべてと密接に関係していると述べている²³⁾。

まさしくこうした、労働者の職務内容の高度化をとまなう、新しい職務設計や組織設計を基盤に、その効果を最大限に実現するために、それに照応して形成された新しい管理理

念および管理実践こそが、人事管理の新展開といわれる HRM にはかならないと考えている。

4 人的資源管理に対する批判的分析視角

4-1 人的資源管理の理論・実践に関する批判

従来の人事・労務管理と比較すれば、アメリカにおいて 1980 年代以降に展開される HRM の固有の歴史は浅い。しかし、すでに HRM に対する批判は知られるところとなっており、今後、HRM が普及・展開するとともにそれはいつそう明確となり、拡大することにもなるであろう。ここではまず、HRM の理論面・実践面に関する批判の概略をみてみたい。HRM を、その歴史や制度、方法や応用、理論や実践など多様な観点から分析している E.マッケナ=N.ビーチ (Eugene McKenna and Nic Beech) は、HRM の理論面・実践面に関する批判を次のように指摘している²⁴⁾。

理論面に関しては、HRM が、その背後に実態を伴う理論をもたない単なるレトリックであることはこれまでも示唆されてきた。たとえば、企業文化といった新しい用語は、実践についての新しい考えを表わしていないなどである。しかし、こうした批判よりも深刻なのは、HRM が、その理論的基盤となる社会学や心理学といった学問領域からの情報の支援はあるものの、いまだ科学的な方法での試練に耐えうる正確な統一のとれた思想の体系ではないという見解があることである。HRM には一般に認められた理論体系はなく、状況が異なれば違った現われ方をするし、HRM の諸側面のいくつかは相互に矛盾することもあり得る。例えば、業績連動型給与とリンクする業績評価といったハードな HRM を構成する要素は、経営者の能力開発とかその行動の支援といったソフトな HRM を構成する要素と簡単に調和することはない。この点は、個々別々の要素が実践で調和しないという問題ではない。これらの構成要素は、それぞれ異なった理論的アプローチによって動いているのである。ハードな HRM のもとで人々がいかに動機づけられ、そしていかに管理されているか、といったことに関する一連の仮説は、ソフトな HRM に埋め込まれた動機づけやマネジメントを支配している一連の仮説と対立する場合がある。このような矛盾は、既に確立している対象領域では起こっていたことであり、そこでは激しい議論の的となってきた。HRM は、こうした矛盾の存在を許容しているように思われるし、このことが対象領域における厳密さに欠ける証拠であると考えられることもできる。

次いで、実践面に関しては、例外はあるものの、これまでのところ HRM の実践についての理解が断片的で部分的であったことが指摘されている。たとえば、組織は、労働者とのコミュニケーションを改善する取り組みを増大することはするが、意思決定における真の従業員参加を必ずしも拡大しようとはしないのである。同じように、業績連動型給与の導入への理解があったとしても、従業員の能力開発に対するソフト面での HRM 的アプローチは、これまでのところ一般的といえるまでにはいたっていない。

他の批判は、HRM の実践上の効果に集中している。HRM は、従業員を評価することを支持する一方で、HRM には従業員の評価を下げる効果をもつ諸側面があることに難しさがある。また、企業文化の管理は、従業員の態度と行動を巧みに操作する試みと見なすことができる、という批判もある。フレキシビリティの選択に関していえば、「周辺」にいる労働者は不安定性と雇用条件での不確実性を体験している。市場変化に対応するフレキシビリティとスピードへの要請は、今後も増大し続ける可能性が高い。これが HRM の実践において意味するところは大きい。たいていの組織は、周辺労働者への投資に乗り気でないから、もしフレキシビリティの拡大が周辺労働者の増大をもたらすなら、その結果として、訓練を受けておらず、熟練ももたない労働者が増大することになる。このような事態をそのまま放置しておけば、フレキシブルな雇用下に置かれた労働者が、独創的であり、組織に積極的に貢献することは難しいであろう。したがって、HRM はフレキシブルな雇用下に置かれた労働者に投資する方法と、そのメンバーに十分な安定性を保証する方法を探究する必要があることが指摘されている。

4-2 人的資源管理の本質に関する批判

アメリカにおいて 1980 年代以降に展開される HRM には、従来の人事管理とは異なる特質が見られた。しかし、そのことは HRM が従来の人事管理と本質において異なるものであることを意味するものではない。あくまでも、HRM は人事管理の新展開であり、広義の労務管理に包含される管理概念および管理実践である。

したがって HRM に対する批判は、労務管理にたいして従来なされてきた批判と、ことにその本質に対する基本的な視角において異なるものではないと考える。

それでは、労務管理に対しては、従来どのような批判がなされてきたのであろうか。わが国の批判的経営学研究、あるいは批判的労務管理研究は、資本主義企業における労務管理の本質的把握を搾取・抑圧・支配という資本の機能の視角から研究されてきた。ここでは

まず、労務管理を資本主義の独占段階における存在として理解し、その本質を資本の指揮との関係で把握する故木元進一郎教授の分析を援用して述べてみたい。

木元教授によれば、「資本主義的企業における労務管理は、労働者の人間性を尊重するための、あるいは労働生産性を高めるための、階級性を含まない純技術的なものではなく、形式的にも内容的にも資本主義的なものであり、労働者に深刻な影響を与えている。それゆえに、労務管理の分析にあたっては、批判的に考察しなければならない。…労務管理の具体的な、構造や手法、ならびに、それがもたらす影響や矛盾を、資本主義の基本的な経済法則との関連で、具体的かつ批判的に分析してゆかなければならない」²⁵⁾としている。木元教授は、そうした労務管理批判の視角を、労務管理の起源となる資本主義的協業における「指揮」の独自的特質に求めている。すなわち、労働が、社会的に結合された労働として大規模に行われる場合には、社会的に結合された労働を構成している個々の労働にたいする、一定の指揮が必要となる。それは、個別的なさまざまな労働の調和をはかり、多数の個別的労働をひとつの全体としての労働に融合させるための、指導 (Leitung)、監督 (Überwachung)・媒介 (Vermittlung) という機能である。資本主義社会では、労働力の売買関係、すなわち資本と賃労働との対立的存在という資本関係とまったく無関係の結合的・社会的労働は存在しえない。このようにして成立する結合的・社会的労働は、資本関係をもって貫かれているのであり、そこに「資本のもとへの労働の包摂」が形成され、賃労働者にたいする指揮が、資本の独自の機能として必然的にあらわれてくる。まさにこうした点、つまり資本と賃労働との対立的存在に、労働者にたいする資本の指揮の発生の条件を求めるべきであって、それは、あらゆる結合された社会的労働の本性から生ずる特殊の機能ではない。

したがって、資本の指揮の独自的特質は、社会的労働過程の本性にそくしてとらえられるべきではなく、「労働力のできるだけ大きい搾取」機能であるとともに、資本と賃労働者との間の「不可避的敵対によって必要とされている」機能、すなわち、賃労働者の資本にたいする「反抗を制圧するための資本の圧迫」機能として理解されるべきである。注意されなければならないのは、資本の指揮の独自的特質が、搾取機能か、支配・抑圧機能かのいずれか一方の機能に、二者択一的に、矮小化してはならないということである。労働力の搾取と賃労働者にたいする支配・抑圧との二つの機能の統一において、賃労働者にたいする資本の機能がとらえられるということである²⁶⁾。

木元教授は、こうした資本の指揮の独自的特質が、現代の労務管理に貫かれているとし

て次のように述べている。「資本主義的協業に本源的に表れるようになった、賃労働者にたいする資本の指揮は、資本主義的企業における賃労働者にたいする指揮や、労務管理にたいする、歴史的・論理的起点をなしていると考えられる。したがって、搾取機能と支配・抑圧機能との統一という、賃労働者にたいする資本の指揮の独自的特質は、資本主義の独占段階における労務管理にも貫かれているといわなければならない」²⁷⁾。

木元教授はこのように現代の労務管理を搾取機能と支配・抑圧機能との統一という本質的な視角からとらえ、その反労働者的性格を批判的に分析する。もとより、こうした批判的分析は、労務管理により深刻な否定的影響を受けている労働者・労働組合が労務管理に対抗し、労務管理を民主化する運動に寄与するという実践的な目的に基づくものである²⁸⁾。

こうした資本主義企業における労務管理の本質的把握を搾取・抑圧・支配という資本の機能の視点から把握する研究として、さらに長谷川廣教授の分析も援用したい。

長谷川教授によれば、労務管理とは、個別資本＝企業もしくはその人格化としての資本家ないしは経営者が、できるだけ大きな剰余価値を生産し、より多くの利潤を獲得するために、商品としての労働力を購買し、それをもっとも能率的に消費するための管理である。同時に、そのために労働運動を克服し、労働者を企業に従属させるための管理である。

したがって労務管理の意義は、まず何よりも、商品としての労働力の生産的消費、すなわちより多くの搾取という点にもとめられる。これを除いて労務管理の存在意義はどこにもない。だが労働力は、労働力の所有者と切りはなして考えることのできないものである。そのために、労務管理は、一般的に、労働者対策としてあらわれるし、またとらえられる。それにくわえて、労働力の生産的消費は、また同時に労働者と労働組合の抵抗にぶつからざるをえないし、労働組合関係にたいする管理を必要とする。

いいかえれば、労務管理とは、生産力・技術の発展段階と資本蓄積の要求に、労働力の利用のしかたを照応させ、労働者からの搾取と収奪をつよめるものでありながら、多面において、そのためにおこる深刻な労資の階級対立を克服し、労働者を企業に従属させるための計画・指揮および統制という、資本家または経営者の機能にほかならない²⁹⁾。長谷川教授は、こうした視点から、日本資本主義における労務管理の動向や労務管理制度の諸問題を、戦後のわが国の実情にてらして具体的に解明している³⁰⁾。

5 人的資源管理批判の課題

本稿は、アメリカ産業社会において、1980年代より従来の人事管理の新展開として成立したHRMを分析する視角、とりわけ批判的に分析するための視角を獲得することを課題とした試論である。

もとよりHRMは人事管理の新展開と考えられるがゆえに、広義の労務管理の範疇に属する管理概念および管理実践である。それゆえ、本稿ではHRMに対する批判的分析視角を、従来、労務管理に対してなされてきた批判的分析視角にもとめることを試みた。その視角のもとに人事管理の新展開としてのHRMの方法や制度、ならびにその労働者・労働組合への影響を具体的かつ批判的に分析することを模索しようとするものである。人事管理の新展開といわれるHRMは、労働者の職務内容の高度化を意味する職務システム革新を基盤に、職務システム革新を実現するために、それに照応して形成された管理概念および管理実践であると考えられることができる。それゆえ、HRMは人事管理の反省のもとに成立したものであり、労働者・労働組合への否定的な影響は一定程度排除されており、したがって、人事管理・労務管理に対する批判的分析視角はHRMには妥当しえないと指摘される可能性はある。

だが、HRMは、労務管理の範疇に属する管理である以上、本質的には、搾取・抑圧・支配という視角から批判がなされることに異論は無いであろう。しかし、人事管理もHRMも本質的には、資本による搾取・抑圧・支配のための管理であるというように、本質に還元して、分析に代えようというわけではない。HRMには、従来の人事管理とは異なる特質があった。したがって、搾取・抑圧・支配のあり方は当然のことながら両者では異なることがある。それゆえ、労働者・労働組合への影響も異なるものとなるであろう。

HRMを批判するためには、HRMを構成する各制度の機能やその労働者・労働組合への影響を具体的に分析しなければならない。もとより、労務管理に貫かれている搾取・支配・抑圧という資本の機能は、その統一において把握されなければならない。したがって、この機能はHRM総体のみならず、HRMを構成する各制度のそれぞれについても統一において把握されなければならないと理解している。しかし、このことは各制度が、搾取・支配・抑圧のうちいずれかの機能により密接に関係しているという視点、すなわち制度によってその機能には強弱がありうるという視点を妨げるものではないであろう。

そこで、HRMの各制度のうち、「搾取」という視角からは、特に、搾取の前提条件であ

る生産力・技術の現段階に照応するシステムと労働者の労働能力の高次化への要求にこたえる職務システム革新や「教育訓練・能力開発」(training and development)の制度を分析する必要がある。そして、それが労働者・労働組合にどのような影響を与えるのであろうか、その否定的な影響を検討するとともに、肯定的と評価される影響もあるのではないだろうか検討しなければならない。また、「支配」という視角からは、労働能力の高次化がはかられ、好条件を提供される労働者、あるいはその対極の条件を余儀なくされる労働者を規定する「人的資源プランニング」(human resource planning)、「業績評価システム」(performance appraisal system)、「報酬システム」(reward system)を分析し、労働者・労働組合への影響を考えなければならない。「抑圧」という視角からは、1980年代より後退している労働組合運動を「個別的従業員関係」(employee relations)との関連で分析しなければならない。以上が、HRM 批判の課題となる。本稿は、そうしたことを分析する研究の準備となることをめざしたものである。

注

- 1) 労働者・労働組合が HRM に対してとるべき対応、あるいは、とりうる対応を示唆する研究として、D.E.ゲスト (David E.Guest) が、イギリスにおける労使関係調査に基づき、HRM と労働組合および労使関係との関係を”Partnership”, “Traditional Pluralism”, “Individualism”, “Black Hole”という4次元で分析しているのは興味深い (David E. Guest, *Industrial Relations and Human Resource Management*, in John Storey, (2nd ed.), *Human Resource Management : A Critical Text*. Thomson Learning, London, 2001, pp.96-113.)。
拙稿、「アメリカにおける『人的資源管理』の展開と労使関係～1980年代以降における両者の関係の特徴との関連で～」、『商学研究所報』第44巻第6号、専修大学商学研究所 2013年2月、1~24ページを参照のこと。
- 2) George Strauss, HRM in the USA : correcting some British impressions, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol.12, no.6, September 2001, p.878.
- 3) 経済学からのアプローチは、Human Capital Theory として厳密に理論化されることになる。その最もよく知られる例は、人的資本投資や各種教育の収益性を理論的・実証的に分析した次の研究に見ることができる。Gary S. Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York, 1975. 佐野陽子訳『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社、1976年。
- 4) Frederic Harbison and Ibrahim Abdelkader Ibrahim, *Human Resources in Egyptian Enterprises*, McGraw-Hill, New York, 1958. Edwar Wight Bakke, *The Human Resources Function*, Yale University, Labor and Management Centre, New Haven, 1958.
- 5) Paul Pigors, Charles Myers and F. T.Malm (eds.), *Management of Human Resources : Readings in Personnel Administration*, McGraw-Hill, New York, 1964. Wendell French, *The Personnel management Process : Human Resource Administration*, MA : Houghton Mifflin,

Boston, 1964.

- 6) Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Miles and Richard E. Walton, *Managing Human Assets : The Groundbreaking Harvard Business School Program*, The Free Press, New York, 1984.梅津祐良、水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部、1990年。Charles Fombrun, Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York, 1984.
- 7) Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1986, pp.33-61.
- 8) George Strauss, op.cit., pp.874-875.
- 9) John Bratton and Jeff Gold, *Human Resource Management : Theory and Practice*, 4th ed., Palgrave Macmillan, 2007, pp.29-30. 上林憲雄、原口恭彦、三崎秀央、森田雅也監訳 『人的資源管理～理論と実践』（第3版）文眞堂、2009年、42~44ページ。
- 10) 拙稿、「人的資源管理の概念と体系」、伊藤健市、田中和雄、中川誠士編『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、2006年、3~29ページを参照のこと。
- 11) なお、この点に関しては、次も参照のこと。岩出博『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、2002年。
- 12) Michael Beer et al., *op.cit.*, pp.22-35. 梅津祐良他、前掲邦訳書、41~63ページ。
- 13) Michael Beer et al., *ibid.*, p.152. 梅津祐良他、同上邦訳書、259ページ。
- 14) Michael Beer et al., *ibid.*, p.153. 梅津祐良他、同上邦訳書、259ページ。
- 15) Michael Beer et al., *ibid.*, pp.153-154. 梅津祐良他、同上邦訳書、260ページ。
- 16) Michael Beer et al., *ibid.*, pp.175-176. 梅津祐良他、同上邦訳書、294~295ページ
- 17) Michael Beer et al., *ibid.*, pp.39-151. 梅津祐良他、同上邦訳書、69~257ページ。
- 18) John Bratton et al., *op. cit.*, pp.177-178. 上林憲雄他、前掲邦訳書、210~211ページ。
- 19) John Bratton et al., *ibid.*, pp.166-167. 上林憲雄他、同上邦訳書、194ページ。
- 20) John Bratton et al., *ibid.*, pp.168-177. 上林憲雄他、同上邦訳書、195~210ページ。
- 21) John Bratton et al., *ibid.*, pp.177-184. 上林憲雄他、同上邦訳書、211~219ページ。
- 22) 「リエンジニアリング」(reengineering) は、M.ハマー=J.チャンピー (Michael Hammer and James Champy) が、主著 *Reengineering The Corporation : A Manifesto for Business Revolution* (『リエンジニアリング革命』) を刊行した前後から、「リストラクチャリング」(restructuring) とならび、アメリカ経済の救済策として期待され、一時期、その普及がブームともなったマネジメント・テクニクである。

M.ハマーと J.チャンピーによれば、リエンジニアリングは、A.スミス (Adam Smith, 1723~1780) の定式化した分業の原則に対する批判あるいは分業それ自体に対する批判として展開された。しかし、同じ分業の原則に対する批判として知られる「労働の人間化」(Humanization of Work) や「労働生活の質的改善」(QWL: Quality of Working Life) が、分業、とりわけ労働の細分化による労働への否定的影響の解決を視野に展開されたのに対し、リエンジニアリングはそうした立場とは異なる。そればかりか、むしろリエンジニアリングは、それ自体が労働に対し否定的影響をおよぼすことが指摘されている。したがって、リエンジニアリングは、普及すると同時に、多くの問題が明らかになり、批判を受け、産業界の第一線からは退いたと考えられる。下記の拙稿では、リエンジニアリングのこうした労働への否定的影響の側面をみるとともに、労働組合の対応について言及している。

その労働側からの批判者である G.ゲールは、リエンジニアリングを「労働者に対する搾取を

強化するマネジメント・テクニックの系譜における最新のもの」(What BPR represents is the latest in a long line of management techniques to ratchet up the level of labour exploitation) と評していた (Gregor Gall, What About the Workers?: BPR, Trade Unions and the Emiseration of Labour, David Knights and Hugh Willmott ed. *The Reengineering Revolution : Critical Studies of Corporate Change*, Sage Publications, London, 2000,p.135, and pp.144-146.)。もとより、こうした側面を否定しはしない。むしろ、そうした側面こそ現象的にも本質的にもリエンジニアリングを表現しうるものであると考えている。しかし、そうであるにもかかわらず、リエンジニアリングという現場労働者のチームによる組織的能力や意思決定に依拠するマネジメント・テクニックには、労働組合による規制その他の条件により、その労働に肯定的な変化をもたらす可能性があることも否定できないと考えている。下記の拙稿では、リエンジニアリングというマネジメント・テクニックを一つの素材として、こうした変化に関する評価について考察している。

もとより、本稿における HRM の評価の視点は、リエンジニアリングに対するこうした評価の視点と一致するものである。

拙稿 「リエンジニアリングの展開と労働の変化」、『商学論纂』、第 53 巻 第 5・6 号、中央大学商学研究会、2012 年 3 月、397~426 ページを参照のこと。

- 23) John Bratton et al., *op.cit.*,pp.185.上林憲雄他、前掲邦訳書、221 ページ。
- 24) Eugene Mckenna and Nic Beech, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall UK, London, 1995, pp.193-196.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：経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ』、税務経理協会、2000 年、233~236 ページ。
- 25) 木元進一郎『労務管理と労使関係』森山書店、1986 年、4 ページ。
- 26) 木元進一郎、同上書、5 ページ。
- 27) 木元進一郎、同上書、7 ページ。
- 28) 木元進一郎『労務管理と労働組合』労働旬報社、1974 年。
- 29) 長谷川廣『現代労務管理制度論』青木書店、1971 年 21~22 ページ。
- 30) 長谷川教授は、搾取・抑圧・支配という 3 機能に照応して、労務管理は現実的には次の 3 つの管理から構成されていると指摘されている。

第 1 は、労働者一人ひとりの労働力から、持続的な最高生産能力を獲得するための「人事管理」(personnel management) である。人事管理は現代労務管理の出発点であり、その一分野として位置づけられるようになった今でも、その重要性において変わりはない。労働者の雇用、配置、教育・訓練、賃金、昇進および退職などをあつかう。

第 2 は、組織化した労働者との協調関係を確保するために、労働組合に関するいっさいの関係をとりあつかう「労働組合関係管理」(labor relations) である。これは「労使関係」をとりあつかうものであり、具体的には、団体交渉、労働協約の立案および締結、苦情処理、労使協議制などをあつかう。

第 3 は、労働者の自発的・積極的なモラル (morale) を育成するために、労働者とのコミュニケーションをはかりながら、その家族や地域の住民との関係をふくめて労働者一人ひとりの具体的な問題をとりあつかう「ヒューマン・リレーションズ」(human relations)。

長谷川廣『現代の労務管理』 中央経済社、1989 年、15~17 ページ。