

# ドラッカー理論における人的資源概念の検討

高橋 哲也

## 1. はじめに —問題の所在—

経営学における諸学説の基礎にはそれぞれ異なる組織観や人間観が存在する。これらの組織観や人間観は理論の前提としての役割を果たすだけでなく、学説を比較研究する際の基準となる。人事労務管理論から人的資源管理論への移行が明確になったことは、人事労務 (personnel and labor) の管理から人的資源 (human resource) の管理への変化を意味する<sup>1)</sup>。このことは人的資源管理論における「人的資源概念」の考察の必要性を意味する。1960年以降、人事労務管理論から人的資源管理論への発展が見られ、さらに今日では戦略的人的資源管理論の興隆も目覚ましい。確かに米国における研究の潮流に沿って、戦略的人的資源管理論を取り扱うことが必要であるかもしれない。しかし、戦略的といわれながらも、それは人的資源管理論を基礎にしての応用なのである。そこでまず、両論に共通する部分としての人的資源概念について考察する必要があると考える。人事労務管理論と人的資源管理論の差異に注目することで人的資源概念について考察することから始めることが妥当であると考えられる。

本稿では、これまでの人的資源概念の発生期と同時代に重要な役割を果たしたドラッカー (Peter F. Drucker) の人的資源概念について考察する。人的資源概念が学問的な対象として登場したのは1950年代とされている<sup>2)</sup>。ほぼ同時期にドラッカーもまた、人的資源に関する考察を行っている。そこで本稿では、まず、ドラッカーが人的資源をどのように捉えていたのかについて検討する。次に、現在の人的資源概念と比較の上でド

ラッカーの人的資源概念の現代的な意義についても考察を加える。考察の手順としては、人事労務管理論と人的資源管理論との異同について確認し、人的資源管理論の特徴として挙げられるものを指摘する。最後に、ドラッカー理論における人的資源概念について確認する。そこで、人的資源管理論における人的資源概念とドラッカー理論における人的資源概念との比較検討をしたい。

## 2. 人的資源管理論への移行

ゲスト (1987, 1989) によれば、人事労務管理論と人的資源管理論は全く異なる研究領域であるという。端的にいうと人的資源管理論 (a theory of HRM) アプローチは人間的側面と経営的側面に配慮しつつ、より経営戦略との統合を行うことを目的とするものであると彼は説明する。そして、人的資源管理論アプローチには明確な目標 (policy goal) が提示されており、「戦略的統合 (strategic integration)」「コミットメント (Commitment)」「柔軟性 (flexibility)」「質 (quality)」の4点であるとされる。

まず戦略的統合とは、人的資源管理が全体的に戦略計画へと統合されていることを意味し、人的資源管理方針が組織全体において徹底され、人的資源管理を実践することがラインマネジャーの日常業務の一部として承認され、人的資源管理が用いられることである。コミットメントとは、従業員を組織に結びつけ、好業績につながる行動的コミットメントを獲得することを目標とすると説明される。そして、柔軟性とはイノベーションに対応可能な組織構造、加えて職能的柔軟性 (functional flexibility) を確保することであるとされる。最後

に、質とは高品質な従業員管理のための柔軟な組織の中で高品質の財・サービスおよびスタッフを提供することであると説明される<sup>3)</sup>。

また、ゲストは人事労務管理論と人的資源管理論に対する定型概念を提示している。それを示したのが表1である。人的資源管理論に関する記述を中心に見ていく。「期間・計画の視点」では、長期的な計画に基づき、戦略的かつ能動的な人的資源の活用が行われるという説明がなされている。「心理的契約」とは、紙面上の契約ではなく、心的な部分での契約を意味する。人的資源管理論では、従業員は単にルールを守るのだけに止まるのではなく、自発的にコミットすることが求められることが指摘されている。さらに「統制システム」では、従業員が上司に統制されるのではなく、自立した個人として自己統制を行うことが人的資源管理論では求められている。次の「構造と制度」は、環境の変化に対応するために有機的である必要があり、人事部門には柔軟な役割が人的資源管理論に求められている。そして「役割」の点では、人的資源管理は人事部門に止まらずライン管理者に統合されることが求められている。人的資源管

理の有効性についての「評価の基準」は、従業員のコスト最小化ではなく、活用最大化である。これは従業員をコストとして考えるのではなく、教育・開発され、利益の源泉として考えるという意味である。このように人的資源管理論の特徴として戦略的統合、コミットメント、自己統制、有機的・柔軟な役割、ライン管理者への統合、コスト最小化ではなく活用最大化を特徴として指摘している。

人的資源管理論と人事労務管理論の比較検討という同様の問題意識に立ち、考察したのが、ストーリー (1992)、コール (2002)、アームストロング (2006) らである<sup>4)</sup>。彼らの考察はゲストの指摘を引き継ぐ形でなされ、それぞれの見解を述べるという内容になっている。よって大きな見解の相違はなく、むしろ高い類似性の中で細部の差異がみられる説明内容となっている。各論者の説明内容を要約したものが以下のものである。ストーリーは、従業員の活用を目指し、戦略的かつ柔軟に、経営者・ライン管理者・人事スタッフが管理を行うものとして人的資源管理論を捉えている。ストーリーの特徴は、人的資源管理の主体を

表1. 人事労務管理論と人的資源管理論の定型概

	PM	HRM
期間・計画の視点	短期的 受動的 その場限り (ad hoc) 限界的 (marginal)	長期的 能動的 戦略的 統合的
心理的契約	規則遵守	コミットメント
統制システム	外部統制	自己統制
従業員関係の視点	多元主義 (pluralist) 集団的 低い信頼性	単元主義 (unitarist) 個人的 高い信頼性
構造/制度	官僚的/機械的 集権的、公式的に定められた役割	有機的 成熟した、柔軟な役割
役割	専門家/専門職	広くライン管理者に統合
評価基準	コスト最小化	活用最大化 (人的資産会計)

出所) Guest (1987), p.507.

経営者に拡大している点にある。コールの場合は、人的資源管理論を理解していく際に、戦略性、コミットメント、柔軟性などへの言及をしている。コールの主張の特徴としては、人的資源管理論は、環境の変化のサポートをし、労働者のスキルを事業目標と一致させるように開発し、また組織に対して競争優位を獲得するような賃金と労働環境の枠組みを提供するものとして見ている点にある。また、労働者のスキルの開発と事業目標の一致に注目するというのは、戦略の重要性を指摘している。最後に、アームストロングは、人的資源管理論を理解する際に、組織の全体性、企業文化とコミットメント、人事部門とライン管理者の相互関係に注目している。特徴としては、人的資源管理論は戦略的適合との統合を強調し、事業の全体に関心を持つ全体論的アプローチであるとしている点である。

これらの見解を総括してみると、人事労務管理論から人的資源管理論への変化を把握する上での要点として次の6点に整理できる。それは、「人事部門の役割の変化」、「ライン管理者の人的資源管理への統合」、「人的資源管理の戦略的統合」、「柔軟性のある組織構造」、「コストではなく教育・開発される存在としての労働者観」、「労働者のコミットメントおよび自己統制」、であると筆者は考える。これらの諸点について説明を加えると、人的資源管理論において、「人事部門の役割の変化」とは、トップ・マネジメントのサポートに徹するという意味ではなく、人的資源の活用を使命とし、組織の全体性を考えながら「人的資源管理の戦略的統合」を目指すことを意味する。またその際には、ライン管理者との協働も不可欠であり、「ライン管理者の人的資源管理への統合」も意図されている。そして、人的資源とされる個人は「コストではなく教育・開発される存在としての労働者観」の下に扱われ、その個人も「労働者のコミットメントと自己統制」を求められる。またこのような政策を達成するためには、「柔軟性のある組織構造」を視野に入れておくことが必要

となる。このように人事労務管理論から人的資源管理論への発展が見られ、人的資源管理論としての特徴が指摘された。これらの特徴は、1980年代以降に指摘されたものであり、人的資源管理論が成熟段階を迎えた後の説明になっている。一方で、ドラッカーは人的資源概念が人事労務管理論において議論され始める1960年代より以前の、1950年にすでに人的資源概念について指摘をしていた。また、レンによれば、「人的資源職能 (human resource function)」について最初に言及したのが、1958年のバッキであり、人事管理論のテキストのサブタイトルに「人的資源」と最初に付したのが、フレンチであったと指摘している<sup>5)</sup>。これより早期にドラッカーは人的資源概念について言及していた。それではドラッカーの考える人的資源概念とはどのようなものであるかを次にみていく。

### 3. ドラッカー理論における人的資源概念

ドラッカーによる人的資源概念の言及は1950年に遡る。ドラッカー(1950)は、機能的な産業社会の形成の問題を展開する。そして、機能的な産業社会の形成のために解決しなければならない問題は、産業秩序 (industrial order) の問題を解決することであるとする。そして、この産業秩序の問題は、具体的に経済紛争、経営者と労働組合、工場社会、経営者の機能であるとされる。このようにドラッカーは産業秩序の問題に関する議論の中で人的資源の重要性を指摘している。特に、産業秩序の問題の一つである「経営者の機能 (management function)」の問題を考える中で、人的資源について言及する。

まず、ドラッカーは経営者の機能を三側面から把握し、それは三重の職務 (threefold job) かなるものだと指摘する。この三重の職務とは「経済においてその企業を存続させる責任、すなわち、その企業の収益性、市場、製品に対する責任、企業の人的資源の組織、およびそれらの能率的な活用に対する責任、トップ・マネジメントの後継

者を適切かつ秩序だって育成する責任」<sup>6)</sup>である。つまり、「事業」, 「人的資源」, 「後継者のマネジメント」こそが、経営者の職務であり、経営者の機能であるとしている。では、ドラッカーの考える人的資源とはどのようなものなのであろうか。上の三重の職務の中における企業の人的資源の組織化、およびそれらの能率的な活用に対する責任に関する記述を通じて見ていきたい。

ドラッカーは「人的組織 (human organization) を生産的にし、生産的に維持しておく職務は、個人の仕事を最も効率的に設計し、作業チームの中で人をグループ化し、その諸小集団を生産的な全体に秩序づける責任を意味する」<sup>7)</sup>と指摘する。ドラッカーは人的組織を、個人、集団、諸集団からなるものと把握し、経営者はそれら三つを生産的にするために秩序づける責任があるとする。そして、その責任の主体であるのは経営者であり、「人的資源を組織化することは、必然的にトップ・マネジメントの機能である」と説明するのである<sup>8)</sup>。また、「政策、実践、態度が最下層で効果的であるためには、最上層でそれらが生かされていなければならない」と指摘され、このことは職務を達成するためには必要である<sup>9)</sup>。一方、「それにもかかわらず、人的資源の組織化の責任にまったく気づいていない多くのトップ・マネジメントは、あたかも完全に意識的かつ明確な政策を持っているように人的資源の組織化の特性を決定する」とし、トップ・マネジメントの人的資源の組織化への意識が不十分であると批判する<sup>10)</sup>。

「人的資源の責任は、全諸部門および全諸機能に影響し、企業全体を包含する」ことから、経営者が人的資源としての個人を全体と関連づけ組織化する必要性をドラッカーは主張する<sup>11)</sup>。また、人的資源を組織化するということは、事業の計画を意味し、さらに「会社の事業が何であるかを決める責任は経営機関 (organ) により果たされる」と説明する<sup>12)</sup>。このように事業と人的資源の関連性を視野に入れ、「ちょうど経済的決定は、企業が雇用する人的組織の種類によって部分的にさ

れるように、企業の求める人的組織の種類は企業の事業の性質によって大部分は決定される」と指摘されるのである<sup>13)</sup>。「それゆえ、企業の個性を型に入れて客観的な経済的に必要なものを作ることおよび経済的決定を企業の特性と人的組織の特性に適合させることは、トップ・マネジメントの職務となる」と結論づけるのである<sup>14)</sup>。

このように『新しい社会と新しい経営』では、人的資源とは何かであるかということに対して明確な説明を行うより、むしろ人的資源の有効活用のための組織化に関する記述が主である。それ故に、人的資源の有効活用および組織化の責任を持つのは経営者であることが強調される説明内容になっている。この説明では、経営者が労働者とその他の資源とを同列に扱い、生産性を高めることに責任を持つことのみを想定しているかのように見られる。資源の有効活用という命題に対して、経営者のみがその責任を有し、労働者は命令を遵守するのみの存在であると捉えることも可能である。しかし、ドラッカーが人的資源の「資源」的側面にのみ関心を持ったわけではないことは、次の『現代の経営』の中で明らかとなる。

『現代の経営』においても、まずマネジメントの職務を『新しい社会と新しい経営』と同様に三側面から把握することには変わりはない。マネジメントの職務 (jobs of management) は、事業のマネジメント、経営管理者のマネジメント、人と仕事のマネジメントの三側面からなるという説明があり、上記での説明を継続した形のものとして理解して良いだろう<sup>15)</sup>。それでは、ドラッカーの考える人的資源についてな説明人と仕事のマネジメントについての見解をみていく。

ここでも同様に、ドラッカー (1954) は人的資源という表現を用いる。しかし、前書では明示されていなかった点に関しての指摘がなされていることに注目したい。この点はドラッカーの考える人的資源がその他の資源とは異なるということを示明する内容となっている。ドラッカーは次のように述べる。人的資源を考える上で、「『人的資源』

の人的という言葉を中心に据えるか、資源という言葉を中心に据えるかによって大きく異なる<sup>16)</sup>という。『新しい経営と新しい社会』では、人的資源の有効活用および組織化を中心として述べられていたが、本書ではまず、人的資源の二つの面について考察することから始めている。ドラッカーは人的資源を物理的な意味での「資源」として見る場合には、その他の経営資源と同様に最も有効に活用するための方法について考える必要があるとし、それはエンジニアリング的なアプローチによるものであるという。そのために必要なのは、人的資源の持つ優れた能力と劣る能力について考えることであるという。

一方で、「人的」という部分に注目した場合、その他の経営資源にない資質としての人的資源の持つ固有の能力は「調整 (coordinate) し、統合 (integrate) し、判断 (judge) し、想像 (image) する能力」であるという<sup>17)</sup>。この点に人がその他の資源と同列の物理的資源とは異なる人的資源であることの大きな意味がある。そして、これらの諸能力を利用することができるのは「人格をもつ存在としての人」である本人のみであると主張する<sup>18)</sup>。ここでドラッカーは、人格を持つ存在として人は、働くか働かないかの判断さえも本人が支配力を持っていると考える<sup>19)</sup>。この点こそが、人的資源とその他の資源との最大の相違点である。また、人的資源の特徴としてもう一点が指摘される。それは人的資源は常に変化するということである。この点についてドラッカーは「人的資源、すなわち人間 (whole man)こそ、企業に託されたもののうち、最も生産的でありながら、最も変化しやすい資源である。そして、最も大きな潜在能力をもつ資源である」<sup>20)</sup>という。

この潜在能力を用いるために必要なのが人的資源の開発 (development) である。ドラッカーによれば、人的資源の開発は外部の力によって行われるのではなく成長であり、成長は内部より行われると説明される。つまり、人的資源の開発は外的な刺激により促進されるのではなく、内部

からの人間の成長と捉える必要性を説く。人間の成長は個人の内部の変化であると考えれば、問題はその人の意識に関してである。それ故に、人的資源の固有の能力であるとされる調整、統合、判断、想像する能力の利用と同様に、潜在能力の利用のための人的資源の開発も、人格を持つ個人の支配下にあるといえる。

ドラッカーはこのように人的資源の「人的」な部分について考える。そして、この人的資源の能力を有効利用することが経営者の責任であるとされていた。つまり、自らの能力の利用に支配力を持つ労働者を人的資源として有効活用するためには、経営者による動機づけの施策が必要になるとドラッカーは指摘する<sup>21)</sup>。

それでは、ドラッカーの提示する動機づけの考え方について試みる。その当時において米国産業の動機づけの方法は「従業員の満足 (employee satisfaction)」であると考えられていた。その考えにドラッカーは反論をする。満足は動機づけとしては不十分であり、消極的同意 (passive acquiescence) に過ぎないとし、自ら進んで何かを行うことの重要性について指摘する。すなわち個人的な関与 (personal involvement) を要求しなければならないと説明する<sup>22)</sup>。ここでの個人的な関与とは、外部からの圧力により行動を起すという意味ではなく、自発的に仕事に取り組むという姿勢のことを意味している。そのような自発的行動に必要なのは、満足ではなく責任の問題であるとドラッカーはいう。そして、「働く人たちが責任を欲しようとして欲しまいと、関係はない。働く人たちに対しては、責任を要求しなければならない。企業は仕事が行われること (performance) を要求する」<sup>23)</sup>という。ここで、責任ある労働者 (responsible worker) にさせるにはどのようにすべきかについて考えなければならない。ドラッカーは次のように説明する。「仕事において責任をもたせるための方法は四つある。人の正しい配置 (careful placement) であり、仕事の高い基準 (high standards of performance) である。そして自己管理に必要

な情報 (information needed to control himself) であり、マネジメント的視点をもたせるための参画の機会 (opportunities for participation) である。これらのすべてが必要である」<sup>24)</sup>。これらをもってドラッカーは責任ある労働者にする動機づけの方法と考えている。これまでの議論を見てみると、『新しい社会と新しい経営』では、経営者が人的資源の組織化に対し責任を持つことの重要性を指摘していたが、『現代の経営』では、経営者だけではなく人的資源としての労働者にも責任を持つことを強く求める。換言するならば、ドラッカーは企業に関わる人全体に関して責任を要求していると筆者は考える。

これまでの議論をみても、経営者の人的資源の組織化に対する責任、自発的行動に必要な責任というように、ドラッカーは責任という概念に重点を置いて説明をしていた。それではドラッカーの想定する「責任 (responsibility)」とはどのようなものかみてみたい。ドラッカー (1942) によれば、責任は自由 (freedom) との関連の中で考える必要があると指摘する<sup>25)</sup>。また、自由とは責任のある選択 (responsible choice) であるという。自由とは決して解放 (release) ではなく常に責任なのであるとし、決定と責任なくして自由はあり得ないという。そして、その自由の根拠は西洋ではキリスト教の教える人間本性の考え方にあるとする。この考え方とは、「人間は不完全で弱く、罪を犯す者でありながらも、神の姿に作られ、自身の行為に責任をもつものである」というものである。また、人間は完全であるという哲学はみな自由を否定するとする。つまり、あらゆる人間が絶対的真理を持つと仮定するならば、選択は必要なくなり、自由もなくなる。それゆえ、責任も必要なくなる<sup>26)</sup>。そして、ドラッカーは「あらゆる人間が、完全な善あるいは悪ならば、いかなる意思決定についても疑うことが無意味となる。自由に意味があるのは、いかなる人間といえども、完全な善でも悪でもありえないからである。そして、善を追求することが万人に課された

責務 (duty) であるからこそ、自由の必要性が生じるのである」<sup>27)</sup>と指摘する。ドラッカーは完全なる存在ではないながらも、自由であるために責任を負わなければならない存在として人間を捉える。これはドラッカーの考える根源的な人間観であり、このような人間観に基づき人的資源という概念は形成されているといえる。

ここで、ドラッカーの人的資源の考え方について総括してみる。産業秩序の維持のために経営者は人的資源の有効活用および組織化の責任を持たなければならないと指摘されていた。そして、この人的資源の有効活用と組織化は企業全体に関わる問題であると考えられていた。

次に、人的資源である労働者についての説明で特徴的であったのは次の点である。人的資源には、その他の資源と異なる特徴として、調整し、統合し、判断し、想像する能力があり、それら諸能力の利用を行えるのは「人格をもつ存在としての人」である本人のみであると指摘されていた。同時に、人的資源はその他の資源とは違い、変化の可能性を持つとされた。それは潜在能力として把握され、人的資源の開発に関する説明があった。この潜在能力の開発は個人の成長であるとされ、故に個人の意識に依存するとされた。このように労働者の持つ諸能力は、本人のみが利用、開発できると考えられた。そのために、経営者は動機づけについて思案しなければならないとされる。その動機づけは、満足を基準にしたものではなく責任を持たせるためのものとして考えなければならないとされた。企業には責任ある労働者が必要であり、そのための動機づけの重要性が指摘されていた。このように責任は企業全体に課された義務であるという。そして、資源として有効活用が必要な側面と、人格として扱われなければならない側面の両面から人的資源を捉えていた。さらに人格を持つ個人は、責任を負う存在であることも忘れてはならないとされていた。

端的にいうとドラッカーの考える人的資源とは、人格を持つ責任のある個人である。そして、

責任は経営者として果たさなければならないものと労働者として果たさなければならないものがあるといえる。

#### 4. ドラッカーの人的資源概念の意義

ドラッカーの人的資源の考え方を踏まえ、前節で指摘されていた人的資源管理論の特徴をもう一度確認してみたい。指摘されていたのは次の6点である。すなわち、「人事部門の役割の変化」、「ライン管理者の人的資源管理への統合」、「人的資源管理の戦略的統合」、「柔軟性のある組織構造」、「コストではなく教育・開発される存在としての労働者観」、「労働者のコミットメントと自己統制」、であった。ドラッカーの視点からすると、人事部門の役割の変化、ライン管理者の人的資源管理への統合に関しては、経営者による人的資源の組織化の責任として説明されている。ドラッカーはマネジメントの全体性について考察しているため、人事部門およびライン管理もマネジメントの機能の一部として把握され、経営者、スタッフおよびラインの関連性は前提として扱われていると筆者には理解できる。人的資源管理はゼネラル・マネジメントによってなされるという指摘を先取りしているといえるのである<sup>28)</sup>。

また、コストではなく教育・開発される存在としての労働者観、労働者のコミットメントと自己統制に関しては次のように理解できる。ドラッカーは、人的資源の開発を視野に入れ、その方法を責任のある労働者への動機づけとして捉えていた。また、コミットメントと自己統制は責任との高い相関のある概念であるといえる。組織構造については、ドラッカーによれば「いかなる構造の組織が必要かという問題と、いかに組織を作るかという問題の双方を問う必要がある」<sup>29)</sup>と指摘されている。ただし、人的資源との関連では言及されていなかった。最後に、人的資源管理の戦略的統合に関しては、マネジメントの全体性を捉えるドラッカーにおいては当然のこととして認められるだろう。「人的組織を生産的にし、生産的に維

持しておく職務は、個人の仕事を最も効率的に設計し、作業チームの中で人をグループ化し、その諸小集団を生産的な全体に秩序づける責任を意味する」という前述の指摘からもそのことが伺える。

このように一連のドラッカーによる人的資源に関する考え方は、ゲストらのいう人的資源管理論と高い類似性を見せる。労働者管理の主体が人事部門から拡大されライン管理者まで及び、経営戦略との人的資源管理の統合という点からすると経営者の意思決定にまで理論が拡張されることになる。これにより管理主体としての経営者の責任の議論に及ぶことになる。また、コミットメントと自己統制を個人に求めるという指摘は、ドラッカーと一致する。責任ある労働者の説明の要点は個人的な関与（personal involvement）であり、自発的な仕事を意味していた。人的資源管理の主体を経営者として認識することはドラッカーの想定するマネジメントとの接近であり、労働者に自己統制を要求する姿勢はまさにドラッカーの考える責任ある労働者の問題であったといえる。このように、ドラッカー理論における人的資源概念と現代の人的資源管理論の特徴についての説明は、かなり類似しているように思われる。しかし、ドラッカー理論における人的資源概念と人的資源管理論とが異なる点がある。それは、ドラッカーの考える人的資源概念が、経営者と労働者の関係性を強く意識していた点にある。ドラッカーの動機づけに関する批判を手がかりに、見ていきたい。

ドラッカーは動機づけに必要な点として次のように説明した。「仕事において責任をもたせるための方法は四つある。人の正しい配置であり、仕事の高い基準である。そして自己管理に必要な情報であり、マネジメント的視点をもたせるための参画の機会である。これらのすべてが必要である」としていた。腰塚（2007）によれば、人材マネジメント論としての研究成果の実践性の希薄さが残され、「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」と指摘されている。そして、「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」であるとし、「実際的な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」と主張する。

しかし、著者はドラッカーの主張は別の所にあったと考える。ドラッカーによる動機づけの必要性の指摘は、責任ある労働者の意識に働きかけるということを目的としたものであった。ドラッカー(1954)は次のようにいう<sup>30)</sup>。「経営管理者(manager)は、きわめて特殊な資源とともに仕事をする。すなわち人とともに働く。そして人とは、ともに仕事をするものに対し、特別の資質(peculiar qualities)を要求する資源である。なぜならば、人は、そして人だけは、一方的に『使う(worked)』ことのできない資源だからである」という。そして、「人とともに働くということは、人を育成することを意味する。この育成の方向づけが、人としても資源としても、彼らが生産的な存在となるか非生産的な存在となるかを左右する」という。このことは「マネジメントされるものだけでなく、マネジメントするもの」にも当てはまると彼は主張する。そして、この特別な資質とは「真摯さ(integrity)」であると彼は断言するのである。このように、ドラッカーは責任ある労働者の意識に働きかけるという行為を育成の方向づけであると考え、その行為に必要な資質を「真摯さ」であるとした。そして、この真摯さは、医師、弁護士、商人にも必要であるが、しかし仕事における真摯さ(honorable dealing)であるとする。経営管理者には「人間的な真摯さ(personal integrity)」こそ必要であり、この「人間的な真摯さ」が決定的に重要であると指摘するのである。ドラッカーの動機づけの根源は、この人間的な真摯さにあると考えられる。この真摯さという概念

の重要性と責任ある労働者という二つの関係が、ドラッカーの『現代の経営』における主張の一つであったと筆者は考える。そして、この関係性を人的資源概念を用いて論じていた点に、ドラッカーの考える人的資源概念の独自性があるといえる<sup>31)</sup>。

ドラッカーは「人はだれでも、マネジメントの技術、たとえば会議や面談の技術は学ぶことはできる。だれでも、部下の育成に有効なシステム、すなわち経営管理者と部下の関係、昇進、報酬、インセンティブのシステムをつくることができる。しかし、それらのことをすべて行ったとしても、部下の育成には、技術の習得や責任の重要さの強調でさえ補うことのできないある資質が、経営管理者の側に要求される。すなわち真摯さである」という<sup>32)</sup>。この指摘からも分かるように、ドラッカーの主張は技術の習得やシステムの構築の方法を提示することで完結するのではなく、その根源にある人間の態度を指摘する。そして、この点こそがドラッカーの人的資源概念を捉える上で重要であると筆者は考える。この点を踏まえることにより、人的資源管理論が制度や手続きの整備に止まらず、組織における経営者と労働者の関係をより有効に説明できる可能性が、ドラッカーの人的資源概念にはあると指摘したい。

## 5. おわりに ー結論と今後の課題ー

ドラッカーは、経営管理者には人間的な真摯さこそ必要であり、この人間的な真摯さが決定的に重要であると指摘した。ドラッカーの動機づけの根源は、この人間的な真摯さにあると考えられる。この真摯さという概念の重要性と責任ある労働者という二つの関係が、ドラッカーの『現代の経営』における主張の一つであったと筆者は考えた。そして、この関係性を人的資源概念を用いて論じていた点に、ドラッカーの考える人的資源概念の独自性があるとし、この点に人的資源管理論が制度や手続きの整備に止まらず、組織における経営者と労働者の関係をより有効に説明できる可

能性があると結論づけた。ドラッカーは、人的資源の「人的」部分を人格にあると指摘していた。それは、労働者としては責任を要求されることを、経営者としては真摯さを要求されることを意味すると筆者は考える。そして、人的資源の「資源」の部分に注目すると、労働者の開発・育成が要点であった。この開発・育成は、経営者から労働者への一方的な作用ではない。ドラッカーは、「人と他の資源との間とは異なり、双方向の関係が生ずる」という<sup>33)</sup>。責任ある労働者と真摯さを持つ経営者との相互作用に彼は注目していた。この点について、人的資源管理論で指摘されている経営者、ライン管理者、労働者の関係をより動的に説明する可能性があると筆者は考える。

本稿を終わるにあたり、今後の課題を挙げておきたい。ドラッカーの人的資源概念の考察から得られた責任および真摯さの概念である。これらは、人的資源管理論において語られることのない概念であった。ドラッカーの指摘する二つの概念の根底にあるのはキリスト教的な考え方であることは、ドラッカー本人の説明にもあった。そこでは、これらの概念を日本の人的資源管理にどのように導入するかという問題が残される。筆者は、自己統制やコミットメントも同様に吟味の必要がある概念だと考える。これらの諸概念を用語のみの導入に終わらせず、いかにして日本の人的資源管理において機能させるかを考える必要があると考える。この用語の意味の探求および導入の可否もしくは方法に関しては今後の課題としたい。

(日本大学大学院経済学研究科博士後期課程)

## 注

- 1) 人事労務管理論から人的資源管理論への発展を指摘をしている論文は、次のようなものがある。労働組合の問題については長谷川廣(1998)「人的資源管理の特質」『産業と経済』第12巻、第3・4号および島弘(2000)「人的資源管理論の本質とその問題点」『同志社商学』第51巻、第5・6号を参照。日本の経営との関連については黒田謙一(2006)「人事労務の新展開—ヒューマンリソースマネジメントをどうみるか—」『立命館経営学』第44巻、第5号を参照。戦略性については松山一紀(2003)「人的資源管理(HRM)と組織戦略」『国際研究論業』第17巻、第1号および片岡洋子(2004)「人的資源管理の戦略的效果—戦略的人的資源管理の理論的整理」『経営論集』第14巻、第1号を参照。HRMの日米比較については加藤恭子(2001)「日米における人事労務管理研究の現状—人的資源管理論と戦略的人的資源管理論の考察を通じて—」『産業・組織心理学研究』第14巻、第1号を参照。俯瞰的なものとしては、岡田行正(2002)「人的資源管理の生成と理論的基礎要因—“personnel”から“human resources”へ—」『北海道大学経済論集』第49巻、第4号を参照。
- 2) 岩出(1989)を参照。
- 3) OECD(1986)によれば、労働市場の柔軟性というキーワードは「OECD諸国は技術革新の促進、失業問題対策、生活の質の向上などが共通の課題」に対応するための施策とされる。特に英国においては労働の慣習的規制に対抗するスローガンとして用いられ、生産効率の向上を目指して取り組みがなされていった。また、英国における労働の柔軟性への注目を促したのは、1970、80年代の産業調整、つまりは産業構造自体の変化に関する調整という側面もあった。しかし、この「柔軟性」という言葉には二つの側面があるとドーア(2006)は指摘する。「労働者が自分の持っている技能を可能な限りどんな仕事にでも発揮する用意、および経営者が訓練で絶えず磨かれたその技能的資質を適切に配置する能力、…経済全体での労働の配分を最適化するために経営者の採用・解雇の自由を拡大し、必要に応じてリストラを行い、そして必要な技能を外部労働市場で容易に見つけることを可能にする」という二つの側面があるというのである。この二つの側面は、労働者の自発的な能力の発揮と労働者の物質的資源として利用というように換言できる。
- 4) 拙稿(2007)を参照。各論者の考察についてより

詳細に触れている。

- 5) Wren (2005) p.434.
- 6) Drucker (1950), p.204.
- 7) *Ibid.*, p.209.
- 8) *Ibid.*, p.209.
- 9) *Ibid.*, p.209.
- 10) *Ibid.*, p.209.
- 11) *Ibid.*, p.210.
- 12) *Ibid.*, p.210.
- 13) *Ibid.*, p.210.
- 14) *Ibid.*, p.210.
- 15) 本書の第一部では事業のマネジメント, 第二部では経営管理者のマネジメント, 第四部にて人と仕事のマネジメントの考察があり、『新しい社会と新しい経営』を引き継ぐ形で展開がされている。
- 16) Drucker (1954), p.263; 訳書, 115 頁.
- 17) *Ibid.*, p.263; 訳書, 116 頁.
- 18) *Ibid.*, p.264; 訳書, 117 頁.
- 19) 三戸 (1971) によれば「他の資源はそれを利用する人あるいは買いとった人がその資源を自分の直接的支配下において利用しその能力を発揮せしめることができるのにたいして, 人的資源はそれを利用したり買いとった人が, それを直接的に自分のものとして利用し, その能力を発揮させることができないという点にある。すなわち, 人的資源は, それは単なる物ではなく, 人間・人格によって担われ, 人間主体と不可分離に結合せられているとすることである」と指摘されている。
- 20) *Ibid.*, pp.262-63; 前書, 115 頁.
- 21) その動機づけが恐怖 (fear) である場合には, その能力を本当に用いることはできないと指摘する。これはドラッカーの独裁者の恐怖政治に対する嫌悪感が現れているといえよう。『産業人の未来』の中で展開されていた全体主義に関する真摯な批判は, 政府の問題としてだけでなくマネジメントの問題においても重要であると考えているといえる。
- 22) Drucker (1954), p.301; 訳書, 182 頁.
- 23) *Ibid.*, p.304; 前書, 183 頁.

- 24) *Ibid.*, p.304; 前書, 183 頁.
- 25) Drucker (1942), pp.109-123; 訳書, 125 頁.
- 26) さらに, この完全な人間という考え方が導くものは, 全体主義である。この全体主義はファシズムを生み出すと指摘している。
- 27) *Ibid.*, p.113; 前書, 130 頁.
- 28) ストーリー (1992) を参照。
- 29) *Op. cit.*, p.194; 前掲書, 4 頁.
- 30) *Op. cit.*, pp.348-350; 前掲書, 249-53 頁.
- 31) *Op. cit.*, p.348; 前掲書, 250 頁.
- 32) 動機づけの問題に関して補足しておく。ゲスト (1987, 1989) は, 彼自身の説明をマグレガー (1960) の Y 理論を含むとした点である。Y 理論は自発的に労働をすると仮定され, 労働者を経営陣がいかにも有効活用するかということを考えていた。ドラッカーも自発的労働に関しては賛成すると考えられるが, Y 理論には批判をしている。ドラッカー (1974) によれば, 「Y 理論の根底にあるのは, 心理学的操作 (psychological manipulation) であり, それは啓蒙された心理学的専制主義 (enlightened psychological despotism) である。ここでは, 支配者側に万能の天才 (universal genius on the part of ruler) が必要になるため, 成功しない」と主張する。ドラッカーの批判点は Y 理論における管理者の全能性にある。Drucker (1974) および山下 (2005) を参照。
- 33) *Op. cit.*, p.348; 前掲書, 249 頁.

## 参考文献

- 稲上毅 (1990) 『現代英国労働事情』東京大学出版。
- 岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 岡田行正 (2002) 「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, 第4号。
- 片岡洋子 (2004) 「人的資源管理の戦略的効果—戦略的人的資源管理の理論的整理」『経営論集』第14巻, 第1号。
- 加藤恭子 (2001) 「日米における人事労務管理研究の現状—人的資源管理論と戦略的人的資源管理論の

- 考察を通じて—』『産業・組織心理学研究』第14巻, 第1号.
- 黒田謙一 (2006) 「人事労務の新展開—ヒューマンリソースマネジメントをどうみるか—」『立命館経営学』第44巻, 第5号.
- 腰塚弘 (2007) 「マネジメント理論における人的資源概念発生の起源 ～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～」『産業能率大学紀要』第28巻, 第1号.
- 島弘 (2000) 「人的資源管理論の本質とその問題点」『同志社商学』第51巻, 第5・6号.
- 高橋哲也 (2007) 「日本における「人的資源管理」認識に関する考察 —英国におけるHRM認識を通じて—」『経済集志』第77巻, 第3号.
- 長谷川廣 (1998) 「人的資源管理の特質」『産業と経済』第12巻, 第3・4号.
- 松山一紀 (2003) 「人的資源管理 (HRM) と組織戦略」『国際研究論業』第17巻, 第1号.
- 三戸公 (1971) 『ドラッカー —自由・社会・管理—』未来社.
- 山下剛 (2005) 「P. F. ドラッカーによる D. マグレガー Y 理論批判: <組織目的と個人目的の統合>を中心に」『日本経営学会誌』第14号.
- Armstrong, M. (2006) *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3<sup>rd</sup> ed., Kogan Page.
- Becker, G. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*, University of Chicago Press (佐野陽子訳 (1976) 『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).
- Cole, G. (2002) *Personnel and Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> ed., Thomson Learning.
- Dore, R. (2006) *New Forms and Meanings of Work in an Increasingly Globalized World*, International Institute of Labour Studies (石塚雅彦訳 (2005) 『働くというこ
- と—グローバル化と労働の新しい意味』中央公論新社).
- Drucker, P. F. (1942) *The Future of Industrial Man*, Transaction Pub (上田惇生訳 (1998) 『産業人の未来』ダイヤモンド社).
- (1950) *The New Society*, Transaction Pub (現代経営研究会訳 (1957) 『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社).
- (1954) *The Practice of management*, Harper & Row, Publishers (上田惇生訳 (1996) 『現代の経営』ダイヤモンド社).
- (1974) *Management: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES*, Harper & Row, Publishers. (野田一夫, 村上恒夫監訳 (1974) 『マネジメント』ダイヤモンド社).
- Guest, D. (1987) “Human Resource Management and Industrial Relations,” *Journal of Management Studies*, 24:5.
- (1989) “Personnel and HRM: Can you tell the difference?,” *Personnel Management*, January.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, McGraw. Hill Higher Education (高橋達男訳 (1970) 『新版・企業の人間的側面』産能大学出版社).
- Miles, R. E. (1965) “Human relations or Human resources?,” *Harvard business Review*, July-August.
- OECD (1986) *Labour Market Flexibility: Report by a High-level Group of Experts to the Secretary-General*, Paris: OECD.
- Schultz, T. (1963) *The Economic Value of Education*, Columbia University Press (清水義弘・金子元久訳 (1981) 『教育の経済価値』日本経済新聞社).
- Storey, J. (1992) *Developments in the management of human resources*, Blackwell Publishers.
- Wren, D. (2005) *The History of Management Thought*, 5<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons Inc.

