

## 研究ノート

## 岩出博「従業員満足指向人的資源管理論」の再検討

## —日本型組織の変容と HRM の可能性—

三 井 泉

## 概 要

本稿の目的は、岩出博の提唱した「従業員満足指向人的資源管理論」の可能性を、日本型経営・組織の変容という現状の下で再検討することである。また、本稿では特に筆者の専門領域(マネジメント思想)の観点からこの問題を探り、一つの試論を展開する。

まず、本稿の問題意識として、現代の新入社員の「働くことの意識」についての調査結果(公開資料)を踏まえ、現代の若者たちの職業意識の変容を前提とした場合に、岩出の提示した概念が、どのような現代的意義を持つのかを示そうと試みた。

さらに、岩出の概念の理論的意味を明確にするために、社会学者の尾高邦雄の「職務」の概念(生計の確保、個人能力の発揮、社会的役割の実現)から岩出の概念を再検討した。その結果、岩出の「従業員満足」概念が、尾高の職業の三要素の全てを含むという意味で、職業生活の全体を通じて、従業員がトータルな人間性を最大限に充実させるために提案されていることが理解できた。

以上のような考察を踏まえ、現代の日本型経営(特に、機能組織と共同体の二重的性格)の変容下における岩出の提示した概念の意義と実現可能性を検討した。

## 1. はじめに

本稿の目的は、岩出博の提唱した「従業員満足指向人的資源管理論」(以下、従業員満足指向 HRM)の意義を、日本型組織の変容という現状の中で再検討することである。特に若年労働者への有効性と限界を論じることにある。論述に先立ち、筆者の専門は経営哲学、経営(マネジメント)思想史であり、人的資源論や労務管理論の専門家ではないことから、HRM(Human Resource Management)そのものの制度や技法に踏み込む議論ではなく、「従業員満足」の現代的な意味と HRM というマネジメント思想との関係という観点から、一つの試論を展開することにしたい。

まず初めに、本稿の問題意識の前提となった、あるデータを紹介したい。それは、公益財団法人「日本生産性本部」と一般社団法人「日本経済青年協議会」が平成31年3月～4月に新入社員に実施した「働くことの意識」調査の結果である。これは50年以上にわたって年1回行われており、新入社員の意識に関する定点観測ともいべき調査である。

調査結果で注目に値する点は次の9つである<sup>1)</sup>。

- ① 「働く目的」を問うた(Q7)で最も多い回答は、平成12年度以降急増した「楽しい生活をしたい」で39.6%であった。一方、かつてはバブル期を除いて一位になることもあった「自分の能力をためず」は長期にわたって減り続け、過去最低に近い水準の10.5%であった。また、平成に入ってから平成23年頃まで増加していた「社会に役立つ」は減少し、10%弱の水準で横ばい傾向にある。また、最近増加傾向にあった「経済的に豊かになる」は、平成30年度の30.4%から平成31年度では28.2%に減少した。
- ② 働き方についての質問(Q8)「景況感や就職活動の厳しさによって、「人並み以上」と「人並みで十分」が相反した動きを見せるが、平成25年度以降は「人並み以上」が減少(42.7%から29.0%)するとともに、「人並みで十分」が増加(49.1%から63.5%)、している。両者の差は、調査開始以来最大の34.5ポイントに拡大した。
- ③ 「仕事中心」か「(私)生活中心か」(Q6)という設問でも差が拡大した。毎年度「両立」という回答が多数を占めるが(平成31年度77.0%)、残りの「仕事」中心と「(私)生活」中心という回答に注目すると、近年「(私)生活中心」が「仕事中心」を上回り、差が広がっている。平成31年度では「(私)生活」が17.0%(昨年度比+1.8ポイント)、「仕事中心」が6.0%(同-0.7ポイント)と、その差は11.0ポイントに拡大した。
- ④ 「デートの約束があった時、残業を命じられたら、あなたは どうしますか」(Q15)という質問では、「デートをやめて仕事をする」という回答が平成27年度の80.8%から平成31年度では63.7%に減少した一方、「ことわってデートをする」という回答が平成27年度の19.0%から平成31年度では36.0%に増加した。全体としてはプライベートな生活よりも仕事を優先する傾向にあるが、その差は大きく縮小している。
- ⑤ 「若いうちは自ら進んで苦勞するぐらいの気持ちがないとは思いませんか。それとも何も好んで苦勞することはないと思いませんか」(Q9)という質問では、平成23年度以降「好んで苦勞することはない」という回答が増え続け、過去最高の37.3%となった。逆に「進んで苦勞すべきだ」という回答は大きく減少して43.2%となり、最大54.3ポイントあった両者の差は過去最小の5.9ポイントまで縮まった。
- ⑥ 「会社を選ぶとき、あなたは どういう要因をもっとも重視しましたか」(Q1)という質問に対する回答は、多い順に「自分の能力、個性が生かせるから」(29.6%)、「仕事が面白いから」(18.4%)、「技術が覚えられるから」(13.1%)であった。第二位の「仕事が面白いから」は、平成23年度からの5年間で10ポイント近く減少した(26.8%から17.3%)が、この数年は横ばいである。
- ⑦ 「どのポストまで昇進したいか」(Q13)という問いに対して、最も多かったのは「専門職<スペシャリスト>」(17.3%)、続いて「どうでもよい」(16.0%)であった。回答は男女差が大きく、昇進志向は低下しているもの「重役」(男19.4%/女9.6%)、「部長」(男18.6%/女9.2%)、「社長」(18.4%/女4.1%)の順でポイントが高い。ちなみに女性で一番多い回答は、「専門職<スペシャリスト>」

1) 公開されているHPによれば、本調査は毎年1回行われ、今年で51回を数える。調査概要は以下のとおりである。調査の概要(1)調査期間：平成31年3月11日から4月26日(2)調査対象：平成31年度新社会人研修村に参加した企業の新入社員(3)調査方法：研修村入所の際に各企業担当者を通じて調査票を配布し、その場で調査対象者に回答してもらった(4)有効回収数：1,792人(男性1,060人/女性726人/無回答6人)  
<https://activity.jpc-net.jp/detail/add/activity001566.html> (2019年6月27日公開、2020年2月1日閲覧)

(22.7%) であり、「役職にはつきたくない」(14.0%)、「主任班長」(13.5%) がそれに続く。

- ⑧ 就労意識と生活価値観についての質問文に対し、「そう思う」から「そう思わない」まで4段階で聞いた(Q11 / Q30)ところ、総じて、ポジティブないし積極的な態度が上位を占め、ネガティブないし消極的な態度が下位を占めている。だがこの5年間の推移をみると、仕事や職場へのコミットメントの低下傾向が見受けられる。5年前と比較して、「職場の上司、同僚が残業していても、自分の仕事が終わったら帰る」「仕事はお金を稼ぐための手段であって面白いものではない」、「職場の同僚、上司、部下などとは勤務時間以外はつきあいたくない」の3項目は10ポイント前後のプラスとなった。他方、「あまり収入がよくななくても、やり甲斐のある仕事がしたい」、「面白い仕事であれば、収入が少なくても構わない」、「人間関係では、先輩と後輩など上下のけじめをつけることは大切なことだ」の3項目は10ポイント前後のマイナスとなった。
- ⑨ 「第一志望の会社に入れた」(Q33-1)という回答は、平成25年度に52.0%と、設問設定以来で最低であったが、その後改善し、この数年は横ばい傾向にある。平成31年度は60.3%であった。

以上の結果を大略的に示すと、まず、働く目的は、収入のためでもあるが、「楽しい仕事」と「自分の能力を活かす」ためであり、会社の選択理由としては規模やネームバリューよりも、自分の「能力・個性を活かせる」ことと「仕事が面白い」ことである。また、働き方は他者と競争して優位に立つというより「人並みで十分」であり、会社での出世はトップになることはそれほど望まず、ほどほどでよい。あまり収入がよくななくても、やり甲斐のある仕事がしたいと思っている人は全体の半数である。一方で、面白い仕事であれば、収入が少なくても構わないと思っている人は4割程度である。そして、半数以上は仕事に際しては「好んで苦勞すること」は嫌であり、半数の人間が、仕事はお金を稼ぐための手段であり、面白いものだとは思っていない。

また、生活面では、仕事とプライベートは「両立」させたいが、どちらかと言われれば「プライベート」を優先する。そして約半数の人たちが、職場の上司、同僚が残業していても、自分の仕事が終わったら帰ると答え、職場の同僚、上司、部下などとは勤務時間以外は付き合いたくないと思っている人も3割に上る。全体の8割は、先輩と後輩など上下のけじめをつけることは大切なことだ、と考えている。

以上の調査は一定のサンプルに現れた若者の姿かもしれない。しかし、われわれが現代の若者に抱く一般的イメージとそれほどかけ離れているという訳ではない。つまり、会社や出世にはそれほど興味をもたず、自らのやりたいことやプライベートを大切に、会社での人間関係は最小限に抑えて、あえて苦勞はせずにある程度の収入が稼げればよい、とするような若者像である。上記の調査の経年変化をみると、高度成長期を過ぎバブル崩壊を経て、徐々に会社や仕事中心主義は薄れ今日の姿になったことがわかる。

このような現象の解明をすることが本稿の目的ではないが、おそらく、社会の変化のみならず、彼ら自身の生活経験によるものも大きいと思われる。すでに経済のピークを過ぎてから誕生した彼らに、日本経済を支えた「モノづくり」企業の華々しい展開や、身の回りに新たな製品が日々溢れてくる驚き、ニューヨーク中心部の商業ビルを日本企業が買い占める、などという高度成長時の日本企業の姿を想像させることは難しい。

しかし、今、彼らの手の中には、かつて大型コンピュータでも不可能であった処理能力を持つパソコンやスマートフォンがある。それによって、世界のどこまでもつながることができ、情報を入手し、音楽や画像を見ることもできる。人と接することなく買い物もできるし、支払いの決済をすることもでき

る。おそらく、彼らがこれから取り組むことになる営業活動やオフィスワークも、人と直接対面することなく行われることが多いのであろう。つまり彼らにとって、仕事も人間関係も、おそらく情報化以前と同じ「リアリティ」を欠いている、という以上に、それが彼らの持つ「リアリティ」なのかもしれない。おそらく、上記の彼らの「職業意識」も、そのようなことに起因しているのではないか。

本稿では、このような現代の若者たちの職業意識を前提とした場合、岩出の「従業員満足指向的HRM」はどのような意味を持つのか、ということについて若干の考察を行ってみたいと思う。

## 2. 「職業」とは何か—尾高邦雄の見解を中心に—

ここで、上記のような「職業観」の特徴を明らかにするために、尾高邦雄の「職業社会学」において提示された職業概念を枠組みとして使用したい。この職業概念が最初に提示されたのは1950年代のことである。尾高は「労働」と「職業」を明確に分けて用いており、「労働」を「個人」に依拠する概念として、また「職業」を「個人—組織—社会」を繋ぐものとして位置づけている。今日の我々が働く状況を考えれば、企業等の組織に所属して、他者との協働を通じて仕事を行うことがほとんどであり、前述のデータにおける若者たちの職業意識も、そのような状況を前提としている。また、尾高が提示した概念は、他に類似するものがあまり存在せず、今日の職業社会学の実証研究<sup>2)</sup>等においても有効な枠組みとして用いられている。従って、本稿においても分析の枠組みとしてこれを使用することにした。

尾高の職業概念は次のように整理できる<sup>3)</sup>。(尾高1995; pp. 10-34)

- ① 職業は社会生活の骨組みである。社会生活の横軸は社会と個人の両極からなると考えられる。これに対して、職業は、この両極をつなぐ通路に相当する。すなわち社会と個人、あるいは全体と個体との結節点が職業である。個体は、職業活動を通じて結局において全体の存続発展に貢献している。職業が社会生活を構成する各人の役割であり、その分担であるとか考えられるのは、この事実によってしている。
- ② 職業の三つの役割
  - ・生業：生計を立てるといこと。衣食住のための継続的勤労。定業であり正業。労働。
  - ・天職：自らの個性を発揮して他に寄与すること。
  - ・職分：社会に分担された役割を果たして社会に貢献すること。
- ③ 個人は職業において自分の個性を発揮すると同時に、社会の役割を果たしう。職業活動においてこそ、人は個人として完成され、またそれにおいてこそ人は社会人となる。
- ④ 役割の実現は何らかの報償（賃金、名誉、尊敬、地位など）を人々にもたらすが、報償を人に与えるものは、直接には個々の支払者であり、個々の事業であるが、それらは社会に関わってそれをしていとなると考えられる。人は、これによって生計を立てる。個性の発揮は役割の実現となり、そして役割の実現は生計の維持を可能とする。職業とこのような一連の行動である。

以上のような尾高の職業の枠組みによりながら、先述の若者の職業意識を分析してみると、自らの生計を立てるための「生業」としては理解していることがわかる。また、「自らの個性を発揮する」ということについては、「自分のやりたいこと」「能力を発揮したい」という職業選択の目的のところでも

<sup>2)</sup> その代表的なものは、藤本昌代、池田梨恵子(2019)である。

<sup>3)</sup> 「『職業』とは何か」(尾高邦雄『職業社会学』夢窓庵、尾高邦雄選集1、1995年)より。初出：『新講職業社会学』福村書店第一分冊、第一部「序説」第一章、1953年。



かとなる。しかし、ここに欠落しているのは、「社会への貢献」という観点である。個人が仕事をするということ、つまり職業に就くということは、結果として社会の中の何らかの役割を果たすことになるのだが、それを自らの職業選択の動機にしている、というような観点は、上記のアンケート結果からは見えてこない。つまり、現代の若者にとっては、主として職業に就くということは「自らの生計を立てる」ことと「能力を発揮する」ことと意味づけられており、そのことが何らかの形で社会の役割を果たしている、という意識は希薄なのではないかと思われる。

さらに、社会的意識という点では、組織の中の一員としての役割を果たすのみならず、他の人びとの関係を、公式にも非公式にも築いていくことを意味しているが、そのことについても忌避する傾向があることをアンケート結果から理解することができた。

つまり、現代の若者たちにとって、職業とは、尾高のいう個人的な部分、つまり「労働」に近いものであって、職業によって組織を通じて個人が社会と結び付いている、というような「関係性」の意識は希薄となっているように思われる。

近年の事例としては、「バイトテロ」なども称されるコンビニエンスストアのアルバイト従業員による不適切動画のネット上への投稿なども、自らの職業の社会的役割についての理解が十分ではないことと不可分ではないように思われる。

いずれにせよ、尾高が述べたような、個人は職業を通じて自らの生計を立てるのみならず、自分自身の個性を発揮し、同時に社会的役割を果たすことにより社会に貢献している、という意識が、今後はますます必要とされるように思われる。

次節では、上記のような職業概念における「社会の役割」意識が、なぜわが国の企業にとって必要なのか、ということをも日本企業の文化構造上の特徴を踏まえて論じてみたい。

### 3. 日本企業の文化構造上の特質—「機能集団」と「共同体」の二重性—<sup>4)</sup>

日本型企业の特徴として挙げられてきたのは、「集団主義」「家族的経営」「家としての企業」「共同体の組織」などの言葉で象徴されるものであった<sup>5)</sup>。本稿ではそれぞれについて詳細な吟味はしないが、これらの根本にある考え方は、日本型企业の持つ「機能的側面」と「共同体的側面」という二面性である。このことを、1970年代に明確に指摘していたひとりが山本七平である。彼の捉え方は直観的であると非難されることがある。学術的検討に際しては、今後理論的に検討する余地はあると思われるが、直感的なるがゆえに本質を鋭く捉えていると筆者は考える。

山本は、日本企業が「機能集団」と「共同体」という二重の構造を持っていると指摘する。ここでの共同体は血縁共同体というよりも地縁共同体に近い。つまり一定の役割や一定の義務を果たすことによってその一員として認められ、その権利を行使できるようなものである。われわれが日本企業に所属する場合には、気づかないうちに機能集団と共同体の両方に同時に所属することになる。しかも、機能集団の業績が共同体での序列へと転化することによって、はじめて日本の組織は機能し得ると山本は指摘している。逆に言えば、共同体での序列へと転化しなければ、どのように業績が高くても組織的には機能しないことになる。これはかなり希薄化されたとはいえ、今日でも続いていると思われる。

4) 本節の議論は、三井泉(2008)(2011)に基づき、一部を加筆修正したものである。

5) 1970年代から80年代にかけての日本の経営論の代表的論者としては、J.アベグレン、津田真澄、間宏、岩田龍子、三戸公などが挙げられる。

われわれが企業に入社する場合、まず、機能集団である組織に所属する。その意味は、その企業の定款をはじめ様々な規則やルールなどを認め、これに従うということを約束すると雇用「契約」を結ぶことになる。しかし、共同体への参加についてはそのような契約は何も存在しない。そこにあるのは入社式や研修などの公式・非公式な「通過儀礼」であり、それを通過して始めて同じ会社の「種族」として認められるようになる。日本企業においては「種族」か「非種族」ということが決定的な違いになると山本は言う。例えば、年功序列や終身雇用というのは、その会社の種族のみに適用される「共同体の原則」なのであり、正規の新入社員は種族となることで全ての権利を認められることになる。これに対して非正規雇用の社員（非種族）は、長年会社に勤めた功労者であろうとも、このような基本的な権利は認められない。つまり、年功序列や終身雇用とは、機能集団の「契約」ではなく、基本的に「共同体の原則」であり、その意味で基本的には「破棄する」ことはありえないものであるという。また、共同体には基本的に「解雇」というものもない。もしあるとすれば共同体からの「追放」ということになるのであるが、これは、当該個人の人格を深く傷つけると同時に、その共同体が関係する社会の全てから人格的に抹殺される危険性を含んでいるという。従って、基本的には共同体からの解雇はありえないのだが、唯一認められるのは、「会社という共同体の名誉を著しく汚した場合である」と山本は指摘している。（山本七平 2006, p.61.）

これに対して、西欧型の組織（特にキリスト教圏）はあくまでも「契約」を前提としているが、その基底にあるのは、モーゼの十戒を起源とする「神との契約」であると山本は指摘する。従って、このような西欧社会の組織とは、「一定の目標に対応するために一定の契約に基づき、その契約の遵守を誓約した人間の集団」であるということになる。（山本七平 2007, p.14.）

さらに、このような組織における忠誠とは、あくまでも「契約への忠誠」であって組織内の特定の個人への忠誠は排除されなければならないという。つまり、忠誠を誓えるのは「神に対して」のみであって、それ以外の人間に対する忠誠は相容れないとするのが、契約社会の原理である。このような契約社会では、会社の規則（定款、社規、社則、マニュアルなど）の存在は当たり前のことであり、これに従うことをもって組織に忠誠を果たすことになる。従って、組織に所属するということはまずは規則やマニュアルを受容し、これを学習することから始まることが多い。これに対して日本の組織では、会社の規則やマニュアルなどの存在はあるとしても、欧米の組織に比べれば重視されないことも多く、時には「マニュアル思考」という言葉は否定的な意味で使われることすらある。新入社員の教育にしても、「統一的な心構え」のような指示から始まるものも多い。しかし、このような組織であっても統一的な秩序が保たれるのはなぜなのか。山本は、これに対して「年齢的な序列意識」と会社ごとに異なる「会社語」の存在、そして「敬語による秩序体系」の存在が、日本の組織に秩序をもたらしてきたことを指摘している。（山本七平 2007, p.43.）

また、西欧型組織と日本型組織との大きな違いを構造的に規定するものとして、山本は西欧の「モノティズム（一神論）」と日本の「パンティズム（汎神論）」の世界観の違いに言及している。モノティズムの社会では、一人の神を中心として中軸的な権力が働くのに対して、パンティズムの社会では、社会を取り巻く「枠」による拘束はあるが、その中では明確な中軸が存在するとは言えず、むしろ「融通無碍」に全体を調整するような構造になっていると言う。山本によればパンティズムの世界における契約は、あくまでも「対外契約」であって「対内契約」は成立しない。なぜならば、パンティズムにおいては唯一絶対の神がいるわけではなく、それぞれの神（あるいはそれぞれにとって価値のある何か）が存在するのであって、それぞれが自分の神に誓約すればよいことになるからである。そして、互いに別の

枠組であることを認めつつ、「相互にそれを越える抽象的な枠組に、一定の条件付で入る」という形で契約が成立することになる。これは、いわば「限定つき共同枠の設定」という形になるため契約条項(条件)は常に極めて抽象的になり、先に述べた「融通無碍」な状況にならざるをえない、と山本は指摘するのである。(山本七平 2007, pp. 84-85.)

ところで、日本型経営の前提に「家」や「共同体」という組織原理があることについては、山本の指摘を待つまでもない。しかし、次の三つの点で山本は極めて重要な指摘をしていると筆者は考える。第一には、「機能集団」と「共同体」の二重性ととも、「機能集団が共同体の序列に転化しなければ組織として機能し得ない」という点を指摘したことである。第二には、基本的に西欧的な契約論理ではない日本型組織において、その秩序を保ってきた要因としての「会社語」「儀礼」「敬語体系による序列化」などの「シンボル」に着目した点である。(山本七平 2006, p.44.) また、第三には、パンティズムとモノティズムとの対比において日本型契約のあり方に触れ、外部との「枠組」を設定した上で、各自がそれぞれの枠組を互いに認めつつ、ある一定の条件つきで上位の枠組の中に組み込まれていく、という日本型契約の特質を説明した点である。

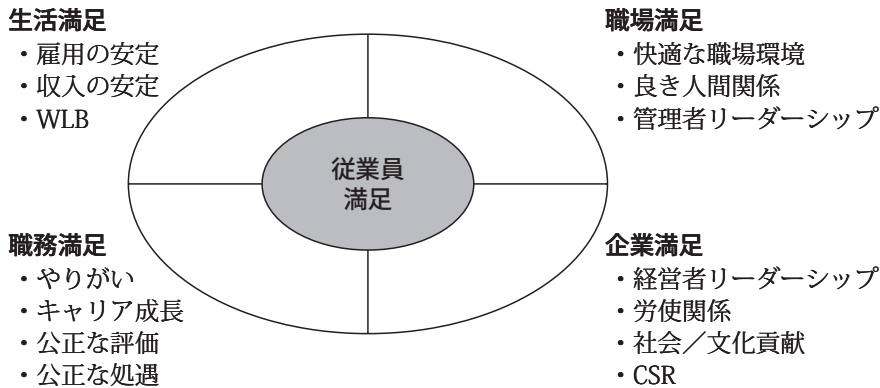
さて、このような観点から、先述の若者たちの職業意識調査を振り返ると、ここにおける「共同体」としての暗黙の契約を形成するものが、会社における上司と部下との関係や、その仕事外の付き合い、などであると思われる。いわゆる上司との飲み会などは、若者にとって何の意味も感じなかったとしても、従来の日本型慣行として、それは「共同体」形成に大きな役割を果たすとともに、西欧型の機能的(契約型)関係を補完する役割を担っていたともいえる。このような文化的慣習は、単に日本に限らず長い伝統を持つ社会であれば、世界各地に存在するものと思われる。先に見てきた若者の意識の変容に代表されるように、このような共同体的結びつきの要素が消えつつある現在、それに代わって機能的関係の隙間を補完するものは何なのであろうか。

以上の考察を踏まえた上で、次節では、岩出の主張する「従業員満足指向型 HRM」を彼が批判した SHRM との比較において検討してみたい。特に、上記のような日本型企業組織とその変容の中での、岩出の主張の意味を考えてみたい。

#### 4. 「従業員満足指向型 HRM」の再検討—日本型組織の変容の中で—

岩出博は、人事労務管理論の学史的研究『アメリカ労務管理論史』(1989年)の最後に、人的資源管理論の可能性を次のように述べている。「この人的資源理念の基本的な考え方は、人間的存在としての人間重視という従業員満足ないし動機づけの原則にたち、経済的資源としての従業員の潜在的な能力を含めてその労働力を十分に活用するという点にある」。そしてその原則は、職場における「人間的体験の向上」あるいは「労働生活の質の改善」と翻訳し直され、労働者の職場生活における期待を集約的に表現する QWL (Quality of Working Life) として主張する議論が散見されるようになった。(岩出 1989, p.286.) そして、この方向にアメリカ人事労務管理論の「人間重視」という方向での発展可能性を岩出は見た。

岩出はこの QWL の「外延的広がり」を吸収する「用語」として、「従業員満足」という概念を提案する。岩出によれば、その意味は「従業員の企業・職場・仕事に対する人間的な期待や要求」を意味する総体的な概念であり、「生活満足」「職務満足」「職場満足」「企業満足」から構成される。(下図) まず、「生活満足」(life satisfaction) とは、労働生活のみならず私生活をも含む生活そのものに対する従業員の



岩出 (2014) p.51, 図表12

期待や要求を内容とする。次に「職務満足」(job satisfaction)とは、労働生活のみならず私生活も含む生活そのものに対する従業員の期待や要求を内容とする。さらに「職場満足」(workplace satisfaction)とは、自ら所属し仕事をしていく職場に対する期待や要求である。最後の「企業満足」(corporate satisfaction)は、上記3つの満足の充足、さらに民主的な労使関係から生まれる企業そのものに対する信頼感やCSR (Corporate Social Responsibility)の実践などによる企業の社会的評価に対する「会社への誇り」などが含まれる。(岩出 2014, pp.50-51.)

上記の岩出が提案した概念には、筆者がこの論文の2節で提示した尾高の職業概念に関係する興味深い共通性がある。尾高は「職務」を、生計の確保、個人能力の発揮、社会的役割の実現、という3点においてとらえていた。それと重ね合わせると、岩出の「生活満足」「職務満足」「職場満足」「企業満足」に見事に含まれることがわかる。つまり、尾高の職業の三要素を「満足」の視点から捉えなおしたものが、岩出のこの概念であると言ってもよいと筆者には思われる。その意味で、岩出の「従業員満足」の概念は、職業生活の全体を通じて、従業員が人間性を最大限に充実させるために提案された、彼自身の人的資源管理の基本理念(哲学)である、と理解することができよう。

岩出は、この理念を携えて、近年HRMの分野を席卷し始めた「戦略的人的資源管理論」(Strategic Human Resource Management: SHRM)を批判する。彼によれば、SHRMとは、ハードHRMと呼べるものであり、その特徴は、人材を企業目的や戦略の資源として活用しようとするものであるという。そして、そのポイントを下記のように指摘する。(岩出 2014, p.172.)

- ① 実践経営学の色濃い経営戦略論を基礎に置くことで、経営サイドの人材マネジメント論としての性格が強く表れている。
- ② 労働者の機能的資源性に関心を寄せることで、労働者を戦略実行の手段として道具的に見る労働者観をもっている。
- ③ モノ、カネといった資源と同列に管理者が利用すべき資源として従業員をみなし、労働統制の権限を管理者側が保持する外部統制を重視している。
- ④ 従業員モラルや職務満足など従業員心理に即したHR成果を看過し、財務業績を中心として



HRM の有効性を評価している。

- ⑤ 従業員の活用に直接かかわる HR 施策領域にのみ関心を寄せ、福利厚生や労使関係などの周辺の HR 背策は看過される傾向にある。

以上のように、SHRM は岩出の提案した「従業員満足指向型 HRM」に、まさに逆行するものであり、彼の基本理念であった人間性重視とは程遠いものである、と岩出は理解し、日本における批判の急先鋒となったのである。確かにこの点は十分に評価して余りある。

しかしながら、筆者は別の点から「従業員満足指向型 HRM」を「活用」する可能性を示唆したい。それは、前節で述べた「日本型組織の変容」と「若者の職業意識の変容」という観点からの着想である。先に述べたように、日本型経営は企業を取り巻く経済的環境のみならず、若手従業員の意識の点からも、大きく変容しようとしている。そこに、SHRM のような「アメリカ型」労務管理手法が入ろうとしている。しかし、先に述べたように、日本型企业組織は、「機能的組織」と「共同体」との二重構造によって動いてきた組織であり、その文化的基盤まで直ちに換えられるわけではない。先に述べた、西欧型の市民社会を背景とした個人の責任に依拠する「契約」型組織が直ちに出現するとは考えにくい。事実、先の若者の職業意識を見れば、そのような文化基盤が確立されているとは言い難い。そのような基盤が確立されていないところに、SHRM という手法だけを導入したところで、それは絵に描いた餅に終わるか、企業目的も従業員モラルも、すべてが崩れ去った残骸が残るのみであると思われる。そこで、有効と考えられるのが「従業員満足指向 HRM」である。

岩出の提唱した概念は、日本型組織の基本にあった「機能的組織」と「共同体」との二重性を、上手に代替しうる可能性を有しているように筆者には思われる。すなわち、組織の仕事を担うだけの人間、戦略的に有用であるだけの人間、組織目的に適合的なだけの個人の側面、それらにのみ目を向けるのではなく、「トータルな人間」を扱う視点が、岩出の概念には含まれている。それが、おそらく、この変容する日本型組織には適合的なのではないかと思われるのである。誤解を恐れずに言うならば、崩れかけた「共同体」を補完するものとして、このような HRM が有効となるのではないかと、筆者は考える。

ただし、この場合の HRM の機能は本来のものとは少し変わっていく可能性がある。最後にそれを示して、私の試論を終えようと思う。

## 5. おわりに

1960 年代以降に登場した HRM という「経営思想」は、当時の行動主義心理学や実存哲学の影響も受け、人間存在や人間の主体性を尊重し、「生きる意味」を最大限に尊重しようとしたものであったように思われる。それは、実際に有効に機能しえたのかもしれない。しかし、その思想の前提には、あくまでも自分の行動に責任を持ち、自律的に選択できる人間という前提があったように思われる。それこそが、先に述べた西欧的契約社会を生きる市民的個人の存在であった。しかし、冒頭で紹介した現代の若者の職業意識を見ると、そのような自己が育まれてきたとは言い難い。そもそも、日本人にそのような「自己像」が適合的であるか否かも疑わしい。それは、日本人に「自己」がない、ということではない。おそらく、長い間の共同体で培われてきた、「関係的自己」のようなものは存在してきたのではないかと筆者は考える。

そのような前提に立った時、これからのグローバル社会の進展の中で職業生活を送る若者は、おそらく

く外部と直面する中で「自己像」をはぐくみ、仕事の責任を学び、「職務満足」「職場満足」「企業満足」の意味を学んでいかなければならないのではないか。つまり、このような前提に立てば、岩出の「従業員満足指向 HRM」は、ある意味で、それを教えていくための「装置」として機能する可能性があるかもしれない、ということである。これはかつて「制度」や「ルール」と呼ばれたもの、さらに今日では「アーキテクチャ」<sup>6)</sup>と呼ばれるものの役割に近いと言いうるかもしれない。つまり、ある行動パターンや価値を学習させるような「仕組」として HRM が機能するのかもしれない、と筆者は考える。

この点については、HRM や日本型経営を取り巻く現状を踏まえながら、理論的実証的観点からこれからのいろいろと考察していかなければならない問題である。今後の課題としたい。

最後に、岩出博先生の学恩に心から感謝し、初めて取り組んだ HRM の拙い研究ノートを捧げます。いつか感想を聞かせてください。その時まで、安らかにお休みください。

#### 参考文献

- 阿部謹也 (1995) 『「世間」とは何か』 講談社  
 岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』 三嶺書房  
 岩出博 (2014) 『従業員満足指向人的資源管理論』 泉文堂  
 尾高邦雄 (1995) 尾高邦雄選集第一巻『職業社会学』 夢窓庵。  
 尾高邦雄 (1995) 尾高邦雄選集第二巻『仕事への奉仕』 夢窓庵  
 杉村芳美 (1997) 『「良い仕事」の思想』 中央公論社  
 高橋哲也 (2019) 「日本の雇用慣行の規制的側面と動機づけ的側面—アーキテクチャの視点から—」『経営学論集』 89 集, 日本経営学会  
 武田晴人 (2008) 『仕事と日本人』 筑摩書房  
 藤本昌代, 池田梨恵子 (2019) 「日本の社会科学における 2000 年以降のホワイトカラー研究経緯 (1): 尾高邦雄の職業社会学的視点の再確認と現代の傾向分析」『評論社会学』 130 号  
 三井泉 (2008) 「日本型ステイクホルダー観に関する考察—松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として—」『産業経営研究』 (日本大学経済学部産業経営研究所) 第 30 号  
 三井泉 (2011) 「会社世間における贈与と互酬: 「恩顧」「保信」の信頼構築」『論叢 松下幸之助』 第 15 号, PHP 研究所。  
 三戸公 (1991) 『家の論理』 第一巻, 第二巻, 文真堂  
 山本七平 (2006) 『日本資本主義の精神』 ビジネス社  
 山本七平 (2007) 『日本人と組織』 角川書店  
 山本七平 (2008) 『勤勉の哲学—日本人を動かす原理・その 2』 祥伝社  
 由井常彦 (2004) 「日本の経営の思想的基盤—経営史的な考究」経営学史学会編『経営学を創り上げた思想 経営学史学会年報 (第十一輯)』 文真堂

6) この点については、高橋哲也 (2019) に詳しい。