



社会科学としての人材マネジメント論へ向けて

守島 基博
(一橋大学教授)

過去 50 年（おおよそ、1960 年代以降）における人材マネジメント¹⁾ 研究の変化を、端的に表現すれば、それは、「人材の資源性」が重視されてきた時期だったということができよう。人材の資源性とは、人材の企業経営のための資源としての、位置づけであり、過去 50 年間は、人材マネジメント研究において、人材の資源性への力点が次第に大きくなり、反対に、そうした資源性をもたらす「労務管理」や「人事管理」プロセスへの関心や、人そのものへの関心が低下してきた時期だと言える。本稿では、そのことがもつ問題性を指摘し、将来人材マネジメント分野がテーマとすべき課題について、私見を述べたい。

I 労務・人事管理論から人的資源管理論へ

多くが指摘しているように（石田 1989；奥林・上林・平野 2010）、上記の変化は、まず名称の変化に最も顕著に表れている。いわゆる、「労務管理論」や「人事管理論」から「人的資源管理論」への変化である。一般的に 1960 年代までは、労務管理論や人事管理論という名称が使われていた。今でも、多くの大学の授業名は、このタイトルが使われているだろう。ちなみに、私が勤務先で担当している授業のタイトルも「労務管理論」である。

これをどういう動きだと考えるべきなのだろうか。もちろん、中には、この変化の意味を、人的資源管理論が、その理論的基盤として、心理学などに代表される、いわゆる行動科学を採用したことから、人材がもつ人間的な側面をより強調するようになったと解釈する立場もある。モチベーション、満足度、意欲など、人としての特性に関心がある研究分野としての行動科学が適用されるから、より人間的であるというのだら

う。例えば、片岡（2004）は、米国の議論に準拠しながら、人的資源管理論の台頭は、パーソネル・マネジメントにおける人材をコストとしてみる立場から、人材を、経営のための資産として見る立場への変更だと主張している。

ただ、私の見方は少し違っている。「労務」や「人事」という言葉が何を意味するのかは簡単には定義できないにしても、私からみて重要なのは、「労務」管理や「人事」管理という名称の背後には、研究の対象として、経営環境、企業目的、働く人の意志、職場での人間関係など、多様な要因が複雑に関連した動的過程としての、労務管理や人事管理が想定されていたという点である。人的資源管理への転換は、研究の対象が、経営プロセスとしての「労務管理」や「人事管理」から、企業経営のための資源としての「人的資源」（human resources）へと移ったと、考えることができるのである。私にとって、この変化が意味するところは大きい。

同様の内容を、三戸（2004）は、日本労務学会の名称を、人的資源管理学会へと変更する動きに反対する論文のなかで、「機能または過程としての管理」に対する関心の低下だとしている。いうなれば、人事や労務の背景にあるダイナミックな管理機能または管理プロセスに対する関心が人的資源管理論への転換に伴って薄くなったのである。

なお、ここで注意しておきたいのは、ここでは「管理」という言葉を、日本語の統制やコントロールという意味よりは、英語の management という言葉に近い意味で使っていることである。加護野（2010）は、management という言葉は、本来、人を動かして、構想を実現する過程を指すと述べている。背景には、人は決して、管理、統制することができる対象ではな

いので、management というプロセスが必要だという認識がある。

II 分野が失ったもの

注目すべきことは、行動科学を基盤とした人的資源管理論の移行に伴い、管理過程そのものから、そうした管理過程から生み出される人材の資源性（スキル、モチベーション、生産性など）または、そうした資源性を創出する仕組みや方法に研究テーマが大きく移行した点である。その結果、それがどんなに「人間的な」資源性であったとしても、あくまでも資源性に関心があり、さらにはそうした資源性を最大化（または最小化）するための仕組みや方法が人材マネジメント分野における研究の主な対象となった。

こうした思考枠組は、Human Resource Management という名称が普及するうえで重要なきっかけとなった、いわゆるハーバード・モデル（図1）に顕著である。ここでは、人材マネジメントは、経営環境に適應するために、望ましい人的資源を確保するための経営上の施策として位置づけられるのである。

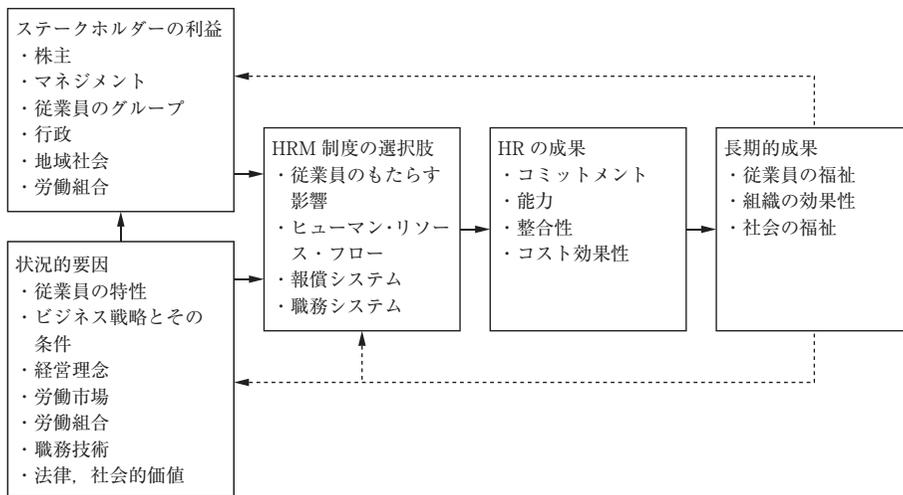
そして、同時に、私は、通説とは異なり、この変化においては、人そのものへの関心も薄らいだのではないかと考えている。なぜならば、「労務管理」や「人事管理」など、これらの管理過程は、働く人の意識や価値観、仕事の内容、経営がたてた達成すべき目標、職

場の人間関係、働く人を管理するための制度（いわゆる人事制度）、上司のパーソナリティや行動パターンなど、多くの要因が関連した複合的なプロセスだからである。また、経営と労働者の基本的な利害対立も影響要因である。これらの多様な変数の影響のもと、時間軸をおって、ダイナミックに展開されるプロセスが労務管理ないしは人事管理だと考えられる。人を管理するということは、極めて人間的であり、同時にダイナミックなプロセスなのである。

したがって、この管理過程そのものに関心があったのが、労務管理論または人事管理論だとすれば、そこでは人という存在がもつ、多様な特徴について思考をめぐらし、職場のダイナミクスを考えようとする姿勢があったように思う。もちろん、やむを得ない選択だったという見方もあるだろう。依拠すべき理論やモデル、仮説などが乏しいなかで、ある意味では、現実をみて丁寧に観察し、論理を通じてそれを仮説化するという、本来の社会科学の方法論に依拠せざるを得なかったのかもしれない。

これに対して、行動科学から導入された人間行動に関するモデルや分析概念に依拠することが可能になった人的資源管理論では、人ならではの要因が輻輳して起こる、職場のダイナミックな過程についての思考をめぐらす研究者が少なくなった。三戸（2004）は、この変化について、人材管理の主体が人から組織へと移り、客体が人から人的資源に移ったという表現を用

図1 HRMのハーバード・モデル



出典：ピアー、スペクター、ローレンス、ミルズ、ウォルトン（1990、原著1984）、p.31。

い、痛烈な批判を展開している。

行動科学から導入された理論モデルや分析概念を用い、人事制度や管理手法などが、モチベーションや生産性などの、「人材の資源性」に与える影響を主な研究対象とする、人的資源管理論が意味するのは、こうした、複雑で動的な管理過程に対する関心の低下であり、さらには人そのものに対する関心の低下なのである。

Ⅲ 分野が得たもの

もちろん、「人的資源革命」によって、逆に人材に関する研究分野が獲得したものもある。最も重要なのは、先にのべた、心理学や社会学を筆頭とする行動科学の研究枠組み、特に理論的な基盤を利用できるようになったことである。

しばしば、人事管理論や労務管理論への批判として、人事管理や労務管理の制度や仕組みの詳細に焦点があたりすぎていることが指摘される。本来実務的な分野として成長してきたこの分野は、依存すべき理論枠組みや分析概念などが未発達であった。そのため、管理手法または管理の仕組みが主な研究対象になっていたし、またこの分野の教科書は、主に制度とその運用の記述が中心となってきた。

また、研究面でも、仕組み面、制度面についての詳細な研究は盛んである。たとえば、この伝統の流れをくむ、近年の代表的な研究に、高齢者雇用を促進する人事管理のあり方に、丁寧なヒアリングとアンケート調査で接近した高木（2008）がある。この研究は、制度研究としての人事・労務管理論のひとつの結実である。

だが、同時にひとつの研究分野として成立するには、極めて脆弱な基盤の上になりたっていたといえる。

こうした状況に対して、行動科学は、主に心理学や社会学の知見を活用することで、理論的枠組みと分析概念を提供したのである。モチベーション、コミットメント、満足度など人材の資源性に関する多くの概念が行動科学から導入された。さらには、March and Simon（1958）に代表されるような、影響力のある著作が次々と現れ、管理過程を理論的に理解するための枠組みも提供された。また、方法論的にも、行動科学の分野で開発されたサーベイ・リサーチや実験の手法

などが積極的に活用され、あたかも科学としての条件を整備していたかのように見えはじめた。

ちなみに私が研究者としての基礎を学んだ、時期（1980年代初め）と場所（慶應義塾大学および米国イリノイ大学）は、こうした変化の真っ只中にあり、行動科学的なアプローチを用いた多くの研究が人材マネジメント分野で生み出されていた環境であった。そのため、私のその後の研究（例えば、Morishima 1996；守島 1999 など）も、行動科学の影響を強く受けている。

Ⅳ 上方移動としての戦略的人的資源管理論

そしてこの傾向は、さらに進展し、1980年代後半から、米国において、いわゆる「戦略的人的資源管理論」（Strategic Human Resource Management）という立場が主張されはじめた。簡単に言えば、人材は企業目的や戦略を達成するために必要な資源であり、人材の資源としての価値は、戦略達成への貢献度によって決まり、価値ある資源を供給するのが人材マネジメントの役割であるという認識の強化である。

実は、戦略的人的資源管理論の端緒をどこに求めるのかについては必ずしも明確になっているわけではない。この言葉を使ったのは、Fombrun, Tichy, and Devanna（1984）が最初だというのが定説だが、いずれにしても、1980年代あたりから提案され、Huselid（1995）の大掛かりな実証研究をきっかけとして普及をした言葉である。

ただ、残念なのは、1990年代半ばまでの、主にアメリカの研究を整理した守島（1996）が述べた状態は今でも続いており、未だにこの分野が何を指すのかについて、コンセンサスが得られているわけではないことである。実際、提案されて30年以上が過ぎても、未だに、この分野の成立に関して、多くの疑問がある（最近の批判は、Kaufman 2010を参照）。また、存在意義を確認するために書かれたかのような展望論文も、多数存在する（Snell, Youndt, and Wright 1996；Lepak, Liao, Chung, and Harden 2006）。

もちろん、人材マネジメントは、企業の経営機能だから、戦略や企業目標を達成するために、人材という経営資源を獲得するための機能であるという見方は正しい。その意味で、特に「戦略的」という形容詞をつけなくても、人的資源管理論には、こうした考え

方が内包されていたとも言える。単純にもともの考え方が、このネーミングを伴って強化され、実証研究が、このころから盛んになったとの見方もできる。

それでも、戦略的人的資源管理論は、「戦略的」という言葉を冠することで、本稿の主張から見ると重要なひとつの影響を、研究の流れにもたらした。それは、人材マネジメント研究の関心を、さらに上に押し上げ、経営戦略の構築や達成に責任をもつ、経営の中核へと近づけたことである。戦略的人的資源管理論は、財務管理論が、経営戦略・事業戦略にしたがった財務資源の管理をテーマとしているのとあたかも同じように、人的資源が経営・事業戦略にしたがって管理されるものと位置づけたのである。

その結果、戦略的人的資源管理論における主な議論は、企業内の人材マネジメントが、経営戦略や事業戦略と適合しているか (vertical fit と呼ばれる)、または戦略を達成するための施策がお互いに相互補完的に作られているか (horizontal fit と呼ばれる) という2つの点を中心になされるようになった。実際、これら2つの概念に関する概念論文が多数出版され (Delery and Doty 1996 ; Gerhart 2007)、またその計測法についての議論が盛んになった (Huselid 1995 ; Chadwick 2010)。また、実証研究においても、人的資源管理がもたらす企業業績への貢献度や、そのための仕組みが、大きなテーマとなった (Dyer and Reeves 1995 ; Delery and Shaw 2001)。

そして再び注目すべきは、こうした「上方移動」の結果、人材マネジメント研究は、さらに現場や職場から引き離され、人と人が、意思と感情をもって、相互作用する職場のなかで、人材の管理が行われるという視点がほぼ完全に失われたのである。労務・人事管理論から、人的資源管理論への流れではじまった乖離は

さらに進み、人材マネジメントは、現場ではなく、本社の会議室で起こる現象になってしまったのである。

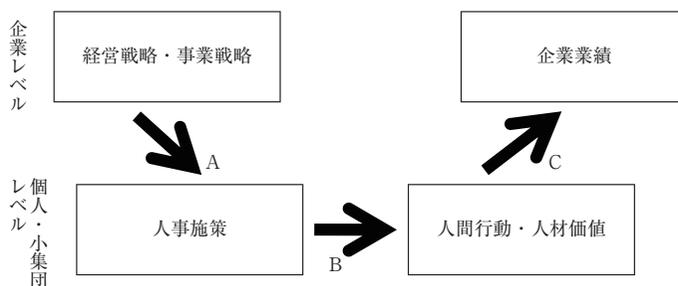
また、戦略的人的資源管理論は、戦略や経営者に近づいたことにより、一つの大きな課題を抱えることとなった。それは、再び、依拠すべき理論枠組みを失ったことである。もはや行動科学が提供した人間行動に関する理論は使えないのである。なぜならば、戦略的人的資源管理論で、説明すべき結果変数は、戦略の達成やその結果としての企業業績など、企業レベルの変数であり、そのためには、たとえ媒介過程として人間行動についての理論を使うにしても、戦略という企業レベルの変数を人的資源管理のあり方に結びつけ、さらにこれが人間行動へ与える影響を検討し、企業レベルの結果変数へと結びつけていくための理論が必要なのである。この関係は、図2のようにあらわされる。図中で、Bの矢印を除く関係に関するメカニズムは、今でも、ほぼブラックボックスである。

行動科学に依拠することで、理論的枠組みを確保したかのように思えた人材マネジメント研究は、再び理論を模索することになってしまったのである。

V 今、私たちが研究すべき課題

これが現在の人材マネジメント研究の状態である。戦略的人的資源管理論がこの袋小路から出るのは、正直に言えば、極めて難しい気がする。確かに、平野 (2006) は、経済学における比較制度論の枠組みを用いて、賞賛すべき試みを行っているし、また Marsden (1999) は、労使関係論的な枠組みを援用して、雇用システムに関する理論を構築しようと試みている。また、Morishima (1996)、守島 (2006) は、雇用の長期性に関する軸と、処遇の基盤に関する軸を組み合わせ

図2 戦略的人的資源管理論の枠組み



注：Bについては、行動科学の知見があるが、AとCについては、殆ど研究がなされていない。

て、雇用システム内部の補完性に関する議論を展開している。さらに、現在多くの研究者が様々な理論構築へ向けての模索を発表している（例えば、Wright and McMahan 1992；Bowen and Ostroff 2004）。

だが、本稿で、私が提案する研究の方向性は、こうした演繹的な理論構築への努力ではない。人材マネジメント研究の理論的發展に向けてここで私が主張するのは、人事・労務管理論がもっていた、管理過程への関心を復活させたいということである。なかでも、職場（workplace）における人材管理のダイナミクスを、研究の視野に入れることが必要だと考えている。

これには、大きく3つの理由がある。最も基本的な理由は、人材マネジメント機能の大部分は、職場で起こるという単純な事実である。評価、育成、働く意欲の喚起、協働、癒しなど、人材の資源性を生み出す、基本的な管理プロセスは、職場で、そのなかの人間関係を通じて起こる。私たちは、この観点を失っていないだろうか。

そして、第2点が、より現実的な関心であり、現在、職場でのダイナミクスが影響を与える人材マネジメント現象が多くなっている点である。例えば、今話題のワークライフバランスである。多くが指摘するように、ワークライフバランス確保へ向けた人事施策が機能するかどうかは、職場での運用に依存する。職場内での一人ひとりへの職務の割り振り、上司や仲間などとの人間関係や、そのときの職場内の雰囲気などが決定的に重要なのである。こうした視点のないワークライフバランス論は、特に働く人から見て、あまり実感が伴わない。

さらに、もうひとつ例をあげるとすれば、いわゆる成果主義的な評価・処遇制度の職場への影響である。江夏（2009）が丁寧な現場観察を通じて示したように、「成果主義」を実践していくうえで、職場がはたす役割は大きい。さらに、「成果主義」と呼ばれる人事施策の現場での実態を解明しようとした中村（2005）も重要な研究である。

またさらに大きな問題としては、非正規人材の職場でのマネジメントに関するテーマもある。もちろん、職場から観察を始める研究も見られるが、こうした研究テーマに関しては、真っ向から職場のダイナミクスを扱う必要がある。

そして、第3の理由が、人材マネジメント論が社会科学として成立することを目指すためである。私に

とって、社会科学とは、その分野に特有な、社会のなかにおこる複雑な現象に関して、観察（定量的だとしても、質的だとしても）と論理を武器に、その背後にあるメカニズムを明らかにしようとする知的活動である。ほかから借りてきた理論枠組みを適用して、XとYの関係を統計的に関係づけて終わりではない。

そう考えたとき、人材マネジメント研究に特有な現象のうち、重要なもののひとつとして、職場における人材管理の過程があげられるであろう。そのプロセスを解明し、理論化することにより、私たちの分野は、社会科学に一步近づくのではないだろうか。これは単純な原点回帰ではない見果てぬ夢かも知れないが、私は、人材マネジメント研究が、多くに、社会科学の一分野として認知されることを望んでいる。

……そうした思いもあり、私の勤務先で、授業名称変更の議論がもちあがった3年ほど前、あえて「労務管理論」という名称を残させていただいている。

- 1) ここでは、「人材マネジメント論」という言葉を、労務管理論、人事管理論、人的資源管理論などを総合して呼ぶための呼称として用いる。したがって、この名称を、企業内での人材の管理、活用に関する研究領域をさすものと、暫定的に定義する。

参考文献

- ピアー, M., スベクター, B., ローレンス, P. R., ミルズ, D. Q., ウォルトン, R. E. (1990, 原著1984) (梅津祐良・水谷栄二訳) 『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版。
- 江夏幾多郎 (2009) 『処遇に対する公正感の構造——人事処遇制度の職場での運用実態に関する研究』一橋大学大学院商学研究科博士学位論文。
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 石田英夫 (1989) 『企業と人材』放送大学教育振興会。
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神——我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版。
- 片岡洋子 (2004) 「人的資源管理の戦略的效果——戦略的的人資源管理の理論的整理」『経営論集』14巻1号, 39-56頁。
- 三戸公 (2004) 「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』58巻1号, 19-34頁。
- 守島基博 (1996) 「戦略的的人資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』13巻3号, 103-119頁。
- (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474, 2-19頁。
- (2006) 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹 (編) 『リーディングス日本の企業システム第2期 4巻』有斐閣, 269-303頁。
- 中村圭介 (編) (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 (編著) (2010) 『入門人的資源管理 (第2版)』中央経済社。

- 高木朋代 (2008) 『高齢者雇用のマネジメント 必要とされ続ける人材の育成と活用』 日本経済新聞出版社。
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system." *Academy of Management Review*, 29, pp.203-220.
- Chadwick, C. (2010) "Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision." *Human Resource Management Review*, 20, pp.85-101.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *Academy of Management Journal*, 39, pp.802-835.
- Delery, J. E. and Shaw, J. D. (2001) "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.165-198.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995) "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?" *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp.656-670
- Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gerhart, B. (2007) "Horizontal and vertical fit in human resource systems." In C. Ostroff and T. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum, pp.317-348.
- Huselid, M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672.
- Kaufman, B. (2010) "SHRM theory in the post-Huselid era: Why it is fundamentally misspecified." *Industrial Relations*, 49, pp.286-313.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006) "A conceptual review of HR management systems in strategic HRM research." In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* Vol.25. New York: JAI Press, pp.217-272.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Marsden, D. A. (1999) *Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Societal Diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- Morishima, M. (1996) "The evolution of white-collar human resource management in Japan." In B. Kaufman, D. Lewin and D. Sockell (Eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations* Vol.7. New York: JAI Press, pp.145-176.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., and Wright, P. M. (1996) "Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* Vol.14. New York: JAI Press, pp.61-90.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management." *Journal of Management*, 18, pp.295-320.

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の主な著作に『人材の複雑方程式』（日本経済新聞出版社、2010年）。人的資源管理論専攻。