



## 人的資源管理論

上林 憲雄  
(神戸大学教授)

### I 人的資源管理とは

経営資源は一般にヒト・モノ・カネ・情報の4つの要素からなるといわれているが、人的資源管理とは、このうちのヒトに関する企業の管理（マネジメント）活動の総称である。このヒトに関する企業の管理活動は、かつては「労務管理」や「人事管理」という名称が使われてきた。多くの大学では、この領域に関する授業科目の名称は「労務管理論」や「人事管理論」「人事労務管理論」などがほとんどであった。しかし、これらの授業科目の名称は、とりわけ1990年代半ばごろから、この「人的資源管理」という名称に次第に取って代わられることが多くなりつつある。

従来の「労務管理」という名称は「人事管理」とほぼ同義で使用されることもあったが、敢えてその両者を区別する場合には、工場を中心としたブルーカラー労働者を対象とした企業の管理活動を狭い意味での「労務管理」と呼んだ。ホワイトカラーを対象とした管理は「人事管理」と呼ばれていたため、ブルーカラーとホワイトカラー双方を対象とした管理は、その2つを合体させて「人事労務管理」と呼ばれてきたという経緯がある。

こうした状況の折に、アメリカにおいてとりわけ経営資源としてのヒトの重要性を強調して Human Resource Management (HRM) という用語が使用されたのを契機に、1980年代以降、それがヨーロッパや日本にも伝わっていった。この英語が「人的資源管理」という日本語に翻訳されて使われるようになったのである。学界のみならず、企業においても、最近では「人事部」という旧来の名称に代え、「ヒューマン・リソース部」や「HR部」、あるいは「人材部」「人材開発部」「人財部」等々、実に多様な呼称が見られるようになってきたが、このような実務界の動向は、企業の自社で働くヒト資源へのとらえ方が変化しつつあることの反映である。

ちなみに、ヒトのマネジメントの領域でわが国最大の学会である「日本労務学会」の英語表記も、従来は Japan Society for Personnel and Labor Research というわかりにくい呼称だったが、グローバル化の時代

を迎え、外国人研究者にも理解してもらえるようにとの理由から、2001年より Japan Society for Human Resource Management という表記に改められている。

日本語で「資源」ということは別段ポジティブな意味合いをもって使用されることはそう多くない。ただ、英語では resource person という、キーとなる重要な人物というニュアンスをもつことからもうかがえるように、resource という英単語はポジティブな文脈において使われることが多い。このように、人的資源管理という用語は、ヒト＝企業にとってのコスト要因としてとらえるのではなく、ヒトの持ち合わせている諸能力をプラス思考でポジティブにとらえ、それを積極的に経営戦略に活用していこうとするマネジメントスタイルを含意している（この点についてはIVで後述される）。まさに、「ヒト」をいかにうまく処遇し、そのヒトが持ち合わせている最大限の能力をいかに発揮させるかが、企業の業績を左右するキーファクターであると考えられるようになってきた、とも言い換えることができよう。

### II 人的資源の特徴

では、人的資源管理の対象であるヒト資源は、他の経営諸資源と比べてどのような特徴を有しているのだろうか。

ヒト資源のもつ第一の特徴は、経営資源を構成する4要素の中でも、最も基本的かつ重要な構成要素であるという点である。他の3要素（モノ・カネ・情報）は、ヒトによって動かされることで初めてその本来の役割を果たすことができるに過ぎない。いかに高度な情報技術を駆使した最新鋭の工場設備であっても、実際にその設備を利用するヒトがいなければ無意味である。また、どんな大金も、それを実際に使うヒトがいなければ単なる紙くずに過ぎない。この意味において、ヒトは企業の経営活動を考える上で最も根源的な重要性を有しているといえる。

ヒト資源がもつ第二の特徴としては、モノ・カネ・情報とは異なり、ヒトは生身の人間であるため、喜怒哀楽の感情をもち、また高度な思考をする主体であるという点を挙げることができる。このため、企業組織

のなかにおいても、上位管理者からただ単に拘束されるだけではヒトは不愉快に感じるようになる。組織人としてのある程度の拘束は仕方がないことであるが、その拘束のもとでも、多少は自由で自律的な行動を求める存在であるという点が他資源にはないヒト資源の大きな特徴であるといえよう。企業の経営者としては、このように行動の自由や自律性を求めるヒトを、自企業にとって有効に作用させるために組織に統合し、調整しなくてはならないことになる。このように、管理する対象が生身の人間で、自由を欲する存在であるという点で、人的資源管理はモノを扱う生産管理、カネを扱う財務管理、情報を扱う情報管理といった企業の他の管理諸活動とは根本的に違った意味合いを有しているといえる。まさにこの点こそが「人的資源管理」にしかありえない特有のおもしろさであり、同時に難しさでもあると考えられよう。

したがって、第三に、人的資源管理には、他の諸資源のマネジメントとは異なり、真に革新的でこれが決定版と呼ぶような管理手法が生み出されることはまずありえないということである。他の管理論の領域では、多くの「ニューパラダイム」がほぼ数年おきに出現しているが、こと人的資源管理に限っては、そのように立て続けに新しいマネジメント・パラダイムが確立され移ろってゆくというような事態はまず起こりえない。なぜなら、生身の人間を管理するにあたって、感情や主体性をもった人間を組織に統合し調整するという上記の基本問題の構造は、いくら時代を経てもそう簡単には変わるものではないからである。

### Ⅲ 人的資源管理の諸制度

感情や主体性をもったヒトを動機づけし、組織目標の達成へ向けて管理するための仕組みを企業において具体的に設計しているのは人事部（ヒューマン・リソース部、HR部ほか人事関連部門）である。この人事部の具体的活動は、概ね以下のように分類することができる。かつての人事労務管理論やそこから発展した今日の人的資源管理論においては、いかに企業がこれらの人事諸制度を設計・運用しながらヒトを効率的に活用しようとしているかという観点から研究がなされている。

#### 1 雇用管理制度

人員の募集・採用や部署への配置・移動、昇進の決定などに係る諸制度である。終身雇用制という概念は、1980年代の日本の経営を支えたいわゆる「三種の神器」の1つであったが、昨今ではこの終身雇用制の崩壊とともに、新規卒者の一括採用に代え中途採

用が増大しつつある。このような雇用管理制度の変化の方向性やその原因について考察を加えることも人的資源管理論の重要な研究課題の1つである。

#### 2 人材育成制度

企業に雇用した人員を自社にとって有為な人材へと育て上げるために教育や訓練を施すための諸制度である。例えば、新人教育、配置転換教育、昇格に伴う諸訓練、技術変化に伴う諸教育などが具体的には挙げられるであろう。かつては、OJT（職務を通じた教育訓練制度）やOffJT（職務を離れた教育訓練制度）といった観点から教育訓練制度が設計され、また論じられることが多かったが、最近では個々の変動に即したミクロ的な教育訓練という発想に代え、従業員の間としてのキャリア全般に目を据えた、よりトータルなキャリア・ディベロップ・プラン(CDP)をいかに設計するかという点に制度設計の焦点が移行しつつある。

#### 3 評価制度

各従業員がいかに企業に貢献したかを評価するための諸制度であり、人事考課制度に代表される。1980年代まで多くの日本企業で採用されていた職能資格制度は、日本の経営の発展を支えたが、いわゆる成果主義人事管理へのシフトが加速する中で、人事考課制度の評価の尺度は、従業員各自の保有する能力から、各自が実際に企業に貢献した業績へと移行しつつあるといわれている。この変化の方向性を見極めるのも、人的資源管理論の重要な研究課題の1つである。

#### 4 報酬制度

従業員の評価が定まれば、その評価に応じて賃金が支払われる。各従業員の貢献に対しいかに客観的かつ公平に報酬を付与するかについては、経営学の生成当初から大きな関心事であった。テイラーの科学的管理法では、差率出来高給制が考案され、賃金形態の工夫による作業能率の向上が図られたのである。また、年功賃金制は報酬制度の側面から見た日本の経営の特徴の1つであるが、成果主義人事管理の進展とともに、いかなる賃金制度を設計すればよいかを人的資源管理における焦眉の課題となっている。

#### 5 福利厚生制度

経済学的には労働の対価は賃金であるが、この福利厚生制度の中には、例えば年金制度や雇用保険制度、健康保険制度、さらには社宅・寮、貸付制度など、従業員にとっては賃金以外の個人的利益となる諸制度が含まれる。従業員はこれらの諸制度を利用することにより、家族を含め生活を安定させ福祉の向上を達成することが可能となり、それゆえこれらの諸制度は、企業にとっては従業員を自社に統合するための重要な機

能を果たしているといえる。昨今では、従来からなされてきた、企業による画一的メニュー（施策）の提供とは異なり、従業員自らの好みによって自由にメニューを選択できるように企図されたカフェテリア・プランの導入が進められつつある。

## 6 労使関係制度

上記1から5までに掲げた人的資源管理の諸制度は、企業の経営者が主導的に設計し運用するにしても、全く自由にそれらを導入しうるわけではない。例えば、報酬制度としての賃金体系は、労働組合が形成されている多くの日本企業の場合、経営者は労働組合との団体交渉や労使協議を通じて決定されることとなる。したがって、就業規則や組合規約、労働協約など、企業と労働組合の相互関係において形成される諸規則の制定や経営参加制度としての利潤分配等も、広い意味では人的資源管理論の研究対象となる。

## IV 人のマネジメントの変遷と多様性

### 1 人事労務管理から人的資源管理へ

下表は人事労務管理と人的資源管理の相違を、それぞれのパラダイムの背後にある思想・前提、戦略的側面、ライン管理、主要な管理手法の各次元に沿ってまとめたものである（この表のまとめは、外国での経営実践を前提に書かれているため、日本企業の実践とやや異なる部分もあるが、ひとまずその点は置いておこう）。

| 次元             | 人事労務管理                   | 人的資源管理                          |
|----------------|--------------------------|---------------------------------|
| <b>思想・前提</b>   |                          |                                 |
| 契約関係           | 明記された契約内容の正確な履行          | 「契約を超える」ことが目標（心理的契約）            |
| 規則             | 明確な規則とその遵守が重要            | 「規則」を超えて「できそうなこと」を探索            |
| 管理者活動への指針      | 手続き・体系的な統制               | 「ビジネス・ニュース」や柔軟性へのコミットメント        |
| 行動の枠組み         | 規範・慣習と実践                 | 価値観・使命                          |
| 労働者に対する管理業務    | 監視                       | 育成                              |
| コンフリクト         | 制度化                      | 強調されず                           |
| 標準化            | 高い（「全員が同一」が目指される）        | 低い（「全員が同一」は不適切、個人によって異なると考えられる） |
| <b>戦略的側面</b>   |                          |                                 |
| 鍵となる関係         | 労働者－経営者                  | 企業－顧客                           |
| イニシアティブ        | 断片的                      | 統合化                             |
| 事業計画との整合       | 小さい                      | 大きい                             |
| 意思決定の速さ        | 遅い                       | 速い                              |
| <b>ライン管理</b>   |                          |                                 |
| 管理の役割          | 業務処理が中心                  | 常に変革・革新を目指す                     |
| 主要な管理者         | 人事労務・労使関係の専門家            | 経営トップ、部門長、ラインの各管理者              |
| 求められる管理技能      | 交渉                       | 支援                              |
| <b>主要な管理手法</b> |                          |                                 |
| 選抜             | 企業の全体目標から分離されて行われ、重要度が低い | 企業の全体目標と統合されて行われ、重要度が高い         |
| 報酬             | 職務評価：多数の固定的なグレード         | パフォーマンスと連動：グレード固定はほとんどなし        |
| 組織的状况          | 労使対立を前提とした交渉             | 労使協調を前提とした調和                    |
| コミュニケーション      | 限定的な流れ・間接的               | 増大した流れ・直接的                      |
| 職務設計           | 分業                       | チームワーク                          |
| 人員の訓練・育成       | 最小限の教育訓練投資、学習機会はなし       | 大きな教育訓練投資、「学習する組織」              |

出所：ブラットン, J., ゴールド, J. (上林憲雄ほか訳)『人的資源管理——理論と実践』文眞堂, 2009年, 41頁より一部抜粋, 送りかなを調整して掲載。

表の各項目を1つずつ検討していけば細かな相違が浮き彫りになるが、大きくまとめると、人事労務管理と人的資源管理の両パラダイム間の相違は次の5点に要約することができる。

### (1) 企業戦略と人事とのリンクの強化

第一に、人的資源管理では、人事労務管理と比べて、全社的な経営戦略との結びつきが強くみられるようになっていることである。人的資源管理パラダイムの下では、トップの戦略計画が策定される際には、中長期にわたる人員の採用・削減計画など、必ず人事関連の問題とリンクさせながら計画が立てられることになり、この点が人事労務管理とは異なると認識されている。

### (2) 能動的・主体的な活動

上記(1)の点とも関わるが、第二点目として、人的資源管理は、能動的・主体的な戦略的管理活動の中心にくべきマネジメントとして位置づけられていることが挙げられる。人事労務管理においては、従業員の給与計算や保険業務等の定常業務を行ったり、あるいは職場でのコンフリクトや労使紛争が発生した場合にそれら諸問題を解決する「火消し活動」的業務に従事したりといったような、後追的な業務が大半であった。したがって、人事労務管理から人的資源管理への移行は、受け身的なマネジメントの姿勢から能動的・主体的な姿勢へと、人のマネジメントの基本的発想法が変化したものとして捉えることができるであろう。

う。これは大きな変化である。

### (3) 心理的契約の重視

第三に、人的資源管理モデルでは、経済的な側面での契約のみならず、いわゆる心理的契約 (psychological contract) の重要性が強調されている点が従来とは異なる点である。人事労務管理の時代には、従業員は規定上定められた給与水準に応じて労働するという、法律的な雇用契約のみの発想法であった。しかし人的資源管理パラダイムの下では、経営者と従業員間には心理的な暗黙の相互期待があることが前提とされている。

例えば、経営者は従業員に「これだけの条件であれば、この程度は働いてくれるはずだ」と期待するし、従業員としては「経営者は、当然こうしてくれるはずだ」というように期待するわけである。いわば、相互に暗黙の期待感が存在するわけで、この心的な期待感を心理的契約と呼ぶ。人的資源管理パラダイムでは、経営者と従業員が心理的契約を結ぶことを通じて組織全体として一体感が高められることが目指されている。人を管理するにあたって、単なる法律上の雇用契約を超えた心理的契約をいかにうまく活用し、企業の業績向上に繋げるかが志向されるのが人的資源管理パラダイムである。

### (4) 職場学習の重視

第四に、人的資源管理パラダイムにおいては、従業員の職場における学習 (learning) の重要性が認識されている点が大きく異なる点である。人事労務管理の時代にあっては、企業にとって従業員は、単に与えられた仕事をこなすだけの存在であり、企業がその仕事をこなしたという事実に対し賃金を支払わなければならないことからまづばコスト (人件費) として捉えられていた。人的資源管理のパラダイムでは、もちろん賃金支払いとしての人件費がかかることに変わりはないが、むしろ従業員は、教育訓練投資を十分にかけて学習させ成長させることを通じて、企業にとって莫大な富をももたらしうる存在であると認識されるようになってきた。いわば、従業員を企業にとってのコスト要因としてではなく競争優位の源泉として捉えられるようになったという意味において、人を捉える視点が人事労務管理パラダイムからは180度転換したともいえる。

### (5) 集団全体よりも個々人の動機づけを考慮

第五に、人的資源管理では、人のマネジメントに際して、組織成員を集団的に取り扱うのではなく、従業員個々人に対しフォーカスを当て、個々人の動機づけ

を考慮しながら組織目的の達成が志向されている。したがって、人事労務管理の時代にあっては重要であった労使関係の側面、即ち、職場における労働組合代表者の役割や従業員全員と経営者との対立関係といった集団の側面は影が薄くなっている。世界的にみても、人的資源管理という考え方が勃興してきた時期と、労働組合員数が減少してきた時期とはほぼ合致しているといわれている。

人事労務管理と比較した場合の、これら人的資源管理の特徴は、とりわけ企業戦略と人事活動との一貫性が志向されていることが理解できるであろう。こうした人的資源管理の戦略的な側面を捉えて、特に戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management: SHRM) という呼称が用いられる場合もある。

## 2 人的資源管理の国際比較

1では、人のマネジメントに関する基本的発想法の変化について歴史的な観点から時間軸に沿って検討したが、人的資源管理の学習においても1つ重要な視点は、空間軸に沿ってグローバルに人的資源管理を比較してみることである。つまり、日本の人的資源管理とアメリカやヨーロッパ、アジア諸国等の人的資源管理の制度やプロセスを比較し、どこが同じで異なる点があるとすれば、どの点がどのように異なるのか、それはなぜなのか、という観点から検討してみることである。

一般に、経営学や人的資源管理の領域において、伝統的な日本企業と典型的なアメリカ企業の比較がよく議論されるが、両者の最も基本的で根本的な相違は、日米間では組織の組み方や仕事のあり方 (組織原理) が異なっているということである。日本企業では、仕事をする際に、アメリカ企業よりも職務範囲が広く、1人の作業員がこなす仕事が多岐にわたっているという特徴がある。この点は、経営環境の変動に対して日本企業が「柔軟な作業組織」を形成する基盤となる。この柔軟な作業組織が基礎となって人的資源管理制度のあり方も日米で大きく異なってくる。

人的資源管理論を学習するにあたっては、以上でみたような人的資源管理実践の時系列的な変遷と他国との相対比較を視野に入れて考察することで、客観的に理解を深めることができるであろう。

かんばやし・のりお 神戸大学大学院経営学研究科教授。  
最近の主な著作に『経験から学ぶ人的資源管理』(共著、有斐閣、2010年)。経営学・人的資源管理論専攻。