

## エンジニアリングとしての人事実践

中島 豊

2020年6月からNHKで不定期に放送されている「魔改造の夜」と題した「技術開発エンタメ番組」を、勤務先の製造業で働く多数の技術系社員が毎回楽しみにしている。この番組では、家電、おもちゃといった日用品を改造する難題が与えられる。例をあげると「恐竜のおもちゃを改造して、缶蹴りして珈琲缶を30メートル飛ばす」といったものである。この目的を達成するために、企業や大学などの高等教育機関で工学を身に付けたエンジニアたちがチームを作り、自らの知識やスキルを駆使しながら試行錯誤を繰り返して競い合うところが視聴者の人気を呼んでいるようである。

エンジニアリング（工学：Engineering）は、「数学、自然科学の知識を用いて、健康と安全を守り、文化的、社会的及び環境的な考慮を行い、人類のために（for the benefit of humanity）、設計、開発、イノベーションまたは解決を行う活動」（仙石 2017：435）と定義される。例えば、おもちゃに缶蹴りをさせてできるだけ遠くに飛ばすという目的の実現のために、エンジニアリングは物理学や化学などの科学（サイエンス）の知識を用いて装置を設計・製作する。さらにこの製作物を目的に沿うように運用していくように、エンジニアの経験と創造力（アート）を総動員して実践を繰り返しながら効果を測定し、結果をフィードバックしつつ修正を加える。

一方で、今日の組織における人の管理（人事管理）をみると、「社員が生き生きとコミュニケーションできるような風通しの良い組織を作る」といったような難題に取り組む必要性がますます高まっている。しかし、人事管理の実務家はもっぱら自らの感性と創造性（アート）のみをもって施策の設計や導入を行っているのが実態である。

人事管理施策のサイエンスを重視しない実務家の姿勢について江夏・田中・余合（2024：198）は、「彼らは、一部企業のその時点での取り組みそのものに焦点をあててきた」と指摘する。他方で「人事管理におけるさまざまな取り組みについて、とりわけ近年の研究者は、それがいかなる効果を有しているかという観点にたって論じる傾向にある」（江夏・田中・余合 2024：197）と、サイエンスを重視する研究者の姿勢も併せて述べている。

「経営に資する人事管理」というフレーズが使われるようになって久しいが、人事管理の実務家は依然として、こうした経営からの要請に応えられているとは言い難い。それは、経営目的の達成に向けて導入しようとする施策の有効性の理論的枠組みが示されず、さらに導入後の効果性についても説明責任を果たせていない実態に問題があるのではないか。

もし、実務家と研究者の連携が強化され、組織における人の管理においてサイエンスとアートに基づいた「人事エンジニアリング」（HRM Engineering）を実践できるようになるならば、企業の「ヒト作り」の競争優位を新たに構築できるのではないか。しかし、そのためには、研究者においても実務家を振り向かせるようなテーマの研究を進めるべきことは言うまでもない。

## 参考文献

江夏幾多郎・田中秀樹・余合淳（2024）『人事管理のリサーチ・プラクティス・ギャップ——日本における関心の分化と架橋』有斐閣。

仙石正和（2017）「基礎研究を続ける大切さ（創立100周年記念特集「基礎・境界」が支えた100年、これからの100年——未来100年を担うあなたへ贈る言葉）」『電子情報通信学会誌』第100巻第6号，pp. 431-439。

（なかしま・ゆたか 日本人材マネジメント協会会長）