

論 説

人的資源管理の内容と構造

浪 江 巖

目 次

- はじめに 課題の設定
1. 人事諸活動とその形態
 2. 人事諸活動の「管理」
 3. 統合的管理, 人的資源管理システム 「管理」の展開形態
 4. 従業員の「管理」
- むすび

はじめに 課題の設定

経営学においては、周知のように、企業における経営実践の一領域を「人事労務管理」あるいは近年は「人的資源管理」なる概念によって区分し、その研究が行われている。この研究の対象領域の範囲は、個々の研究者のあいだで大まかには一致しているが、部分的には(しかし重要ところで)異なるところも見られる。その対象の概念的理論的な認識のしかたとなると、違いはひろがる。とくに、この研究の対象領域を設定することにもなる概念枠である先の「人事労務管理」等の概念自体についても、まず用語そのものがさまざまで、労務管理、人事管理、人事労務管理、人的(人間)資源管理、人材マネジメント、英語では personnel management, labour management, human resource management などが使われる。その内容規定、その生成と存立の根拠・論理などについても、多様な見解が並立している状況にある。

こうした学問的状况は以前から続いており、それなりの理由があるようにも思われる。そのひとつとして、研究対象となる領域の経営実践自体において用語(実務上の)やその意味内容、したがってその存在範囲がさまざまで、必ずしも明確でないという状況がある(このこと自体が研究者側から非難される筋合いはもちろんだが)。そのため研究の対象領域自体が明確に定めにくいということもある。いまひとつ、学問研究の側の事情として、規範的政策的アプローチが主流を占め、そこにおいてともすれば対象についての客観的分析的認識と入り混じり、両者の区別があいまいになることがしばしばある。両者は関連性はあるが学問上の課題が異なり、明確に区別されねばならない。ただ、たとえ規範的政策的概念といえども、現実の経営実践における実在物との関連性は明確にされねばならず、そのかぎりでの客観的認識の課題は残り、前提として明確にされておかなければならないと思われる。

このような学問的状况の一方で、現実の経営実践の世界は、周知のように、「日本の経営の崩

壊」,「市場原理」の導入がいわゆるなど,かなり大きな枠組みの次元での変化変容のただなかにあるように見受けられる。こうした現実を理論的に認識していくうえで,一般理論上の課題として,あるいは分析の理論的フレームワークを確立する一環として,「人的資源管理」等の概念的構造を明確にしていくことも必要であろう。また,この分野の研究の土台に現実の世界に分け入ったより具体的個別的な研究(歴史研究を含む)がすえられねばならないことはいうまでもない。しかし,これらの研究を位置付けるうえでも,如上の研究課題が並行的に追求されねばならないと思われる。

もっとも,時代とともに変化し,企業ごとに異なるともいえる多様な経営実践をどこまで一般化理論化できるのか,その限界も一方でわきまえておかねばならないだろう。かつて,川端久夫(以下,研究者氏名の記述においては,研究論文の慣例に従い,敬称,職名等を省かせていただく)は,労務管理概念を「個別資本が従業員たる労働者に対して行う諸方策の体系」と規定した際に,つぎのように述べた「このごく常識的な定義以上に掘り下げた本質規定は,労務管理の全容をおおうことができない。・・・(中略)・・・われわれがないうことは,これら諸方策の一部を切りすてて,労務管理概念を純化する(かくして一種の規範 批判的規範を形成することではなく,それら方策の一つ一つが賃労働の自主的展開に対してもつ意義に注目して,それぞれの歴史段階にふさわしい体系をなすものとして,秩序的に理解することである」(川端[1965],225~226ページ)¹⁾。理論化の際の態度としては,依然として重要な指摘である。

おおざっぱではあるが以上のような問題状況の認識をふまえて,小論では,研究者によって「人事労務管理」とか「人的資源管理」とか呼ばれてきた企業の経営実践の特定領域自体の内容ないし構造を論理的概念的に把握するという課題を扱う。筆者自身も,労働研究の見地からこの領域の具体的個別的な諸問題の研究を進める一方,機会をえてこの問題にも論及することがあったが²⁾,紆余曲折,対象についての包括的な理解をえるところにはなかなかいたっていないのが実情である。ここでは,諸研究を参照しながら,この作業を少しでも前進させることを試みたい。なお,紙幅の制約もあり,私見の骨格,アウトラインを提示することを主目的にし,先行諸研究の参照は必要最低限にとどめる。

用語法自体も検討すべき課題であるが,ここでは留保し,さしあたり「人的資源管理」(Human Resource Management)という用語を用いておく。この用語はその起源において特定の学説・学派と結びついており,かつそこには規範的な内容がまわりついている。しかし,今日世界的にもっとも流通している用語であり,現実との関係で比較的包括的である。ただし,ここでは,

1) なお,近著の川端[2001]では,方法論にもかかわる新たな主張がなされているように見受けられるが,検討は他日を期したい。

2) 浪江[1982],浪江[1989] 表現の未熟さ生硬さはもちろんとして,認識としてもまだ部分的にとどまり,かつ一面性を残していた。

考察対象とする経営実践の特定領域をさす用語としてのみ用いる。その内容を論理的に把握することこそが、ここでの課題である³⁾。

1. 人事諸活動とその形態

1) 人事諸活動とその本源的な諸活動

企業において経営者やその指揮下で働く多くの従業員が従事している諸業務のうちには、「従業員を雇用する」、「賃金を支払う」などの「従業員に関わる諸活動」がひろく存在する。現実の経営実践の特定分野をさしあたり人的資源管理という呼称のもとに区分して認識しようとするわれわれの試みは、まず、如上の諸活動をほかと区分することからはじまる。いいかえれば、人的資源管理なるものを論理的にはまずそのようなレベルでとらえる。また、それを以後の現実対象の論理的な把握・概念構成の作業の出発点にすえるということでもある。以下では、こうした諸活動をさしあたり「人事（諸）活動」（HR activities）と総称することにする。ここにいう「人事」とは、「人＝従業員に関する事柄」といった程度の意味合いで使っている。

理論化の出発点になり、研究対象の設定にも関わるといえる次元の一般的な概念としては、企業間で多様でかつたえず変化する現実をカバーできる概念、したがってそれへのわれわれの認識の限界をも前提し、たえず補強することもできるようなフレキシブルな概念ができれば求められる。如上の概念はややあいまいさは残しているものの、それによって重要な活動があらかじめ排除されるということはなく、現実と認識の発展に開かれていると思われる。また、この概念において、「人事労務管理論」等として展開されてきた先行諸研究とも研究対象をほぼ共有できよう。

なお、経営実践をそもそもこのような基準でかつこの用語をもって区分し総称すること自体は、現実の実践に直接の根拠をもっているわけではない。この段階では、さしあたり認識主体＝研究者の側から研究対象として設定し表象すべき現実世界（経営実践）を区分する以上の意味はないといってよい⁴⁾。

さて、個々の人事活動というレベルでは、種々雑多と言ってよいほどの多様な諸活動が存在しよう。存在の階層的レベルという面でも複雑である。活動といっても、それこそ個々人の断

3) 小論の内容は、1994年以降立命館大学経営学部等で担当した講義科目「労務管理論」・「人的資源管理論」の講義内容とそのために執筆した講義テキスト『人的資源管理論』（サイテック、2000年）の該当箇所が土台になっている。

4) 角谷登志雄は、「企業内部における労働力の維持・保全・整備その他労働力の効率的消費のためのいっさいの資本機能が、歴史的に労働力＝商品の購買をはじめとする企業の対外的機能と結合し、他の資本家機能から相対的に独自の機能・活動として自立化するにいたった」資本家機能を包括する概念として、「企業労務」なる概念を定立する。角谷[1968]、142ページ。「人事諸活動」なる概念は、ここで概括されているレベルまでの活動の展開を表象し概括したものではない。

片的な活動・行為もあれば、それらをまとめて一つの機能として概括したレベルで認識できるものもある。例えば、「賃金を支払う」という形での活動の把握自体が一定の抽象性をもっている。それは、具体的には「給与計算する」とか「銀行口座に振り込む」とかの作業を含み、そのまゝに「賃金制度を設計する」とかの活動を伴っているからである。また、時代とともに生成・消滅の変化があったり、存在の有無にも企業間や国際間で違いがあるかもしれない。ここでの研究上の課題は、一方では事実を発見し記述すること(それに値すると考えられるならば)であり、他方ではそれらを論理的に整序し、その生成ないし存立の根拠と内容を明らかにし、経営実践全体のなかで位置付けることであろう。この作業自体綿密にやれば限りないといってもよいものであろうが、そのなかでさしあたり必要なことは、その活動の生成・存立の根拠という点において、より本源的なものと派生的なものを区分することであろう。前者は、見方を変えれば、歴史的に企業の生成とともに古い活動であり(もちろん社会事象の生成の論理と歴史は必ずしも一致するわけではないが)、現代の諸企業に普遍的に存在する活動であるということになる。なお、ここでいう派生的とは生成の論理に関わっての意味であり、企業と経営にとっての重要性を一般的に否定するものではなく、その位置づけは時代や企業によって当然変わるものとみるべきであろう(とすれば分析課題としては重要になる)。

資本主義経済下で経営者が企業を経営し事業を行ううえでこれを論理的前提として基本的に欠かすことのできない本源的な活動として、さしあたり以下のようなものをあげることは大方の異論はなかる。すなわち、(イ)労働者を雇用する(解雇する)、(ロ)労働者の作業を指揮命令、監督する、(ハ)労働者に賃金を支払う、である。これにくわえて、(ニ)労働者と雇用契約(労働契約)を結ぶ、という活動も忘れられてはならない。

それぞれの活動の論理的な内容規定は自明のようではあるが、発展する現代の経営実践に照らせば検討すべき点は多々あろう。小論の課題からしてここでは深く立ち入らず、さしあたりつぎの諸点だけを確認するに止めたい。

まず、(イ)の「雇用する」活動の内容は自明のようでもあるが、今日「労働者派遣」や「作業請負」、「裁量労働」、SOHOなどが広がるなかでは、より正確な把握が必要である⁵⁾。少なくとも、労働力の調達とか、経済学のいう労働力商品の売買といった把握にとどまっては不十分であろう。さしあたり、労働契約をつうじて他人の労働の指揮命令権を獲得する、こうして他人を自由に使える状態におく活動として、あるいはそのよう次元でとらえておこう。

(ロ)における「作業」という用語は、雇用労働のうち管理者の指揮命令のもとで行われる

5) 社会政策学会第104大会(2002年5月、日本女子大学)の共通論題『雇用関係の変貌 雇用形態の多様化と時間管理の変化』では、雇用の多様化を背景に、あらためて雇用関係の原理にたちかえったとらえ方とその変化が議論になった。

労働，いいかえれば他人を指揮命令する管理的労働以外の労働をここでは意味させる。また，このような意味での活動は，製造，研究開発，販売・営業，各種サービス業務，各種事務など従業員を使って行われる企業のあらゆる業務において存在する。以下では，これを「作業管理」と呼ぶことにする。なお，製造業における「生産管理」には不可欠の契機としてこの「作業管理」を含んでいると考えられる。同じように，上記のほかの業務の「管理」においても，それは含まれていよう。

労働組合が生まれ成長するとともにそれと交渉する，紛争を処理するといった労使関係上の活動が生まれるが，それは（二）の活動の展開形態として位置づけることができよう。

上記の4つの活動がどのような意味で本源的なのかは，それぞれの活動の生成・存立の根拠の説明によっておのずから明らかとなる。これについては，資本主義経済の認識の根本に関わることであり，学問的には常識に類する（ある意味で論理的に与件とすることができる）ことなので，詳論は避けて以下の点だけ述べておこう。

諸活動の生成・存立の根拠は，さしあたりまず企業における事業の遂行のためには，カネ，モノなどとならんで，事業の担い手として，ヒト＝従業員（労働力，人的資源・人材などともいわれる）が欠かせない要素（「経営資源」ともいわれる）である，というごく一般的常識的な事情によって説明できる。

しかし，諸活動が帯びている歴史的な独自性は，資本主義経済の仕組みとの関連でしか説明できない。資本主義下では企業は，社会にモノやサービスを供給する事業をつうじて，利潤の獲得と資本の拡大＝蓄積を自己目的とする資本の運動を担っているという事情がある。その一般的な範式は，周知のように， $G = W + \frac{A}{P_m} \cdot \dots \cdot P \cdot \dots \cdot W'$ で示される⁶⁾。この資本の本の運動を実現し，媒介する資本家やその代理人の主体的活動，資本の運動に欠かせない活動として，前述の（イ）～（二）の活動はその存在を与えられる。この事情の反面として忘れてはならない重要なことは，この資本の運動によって諸活動の独自の内容や後述する形態も規定されてくるということである。もっとも，形態は経営者の意思決定，さらには「管理」を媒介してではあるが。

もちろんこれ以外にも，上述の諸活動を起点にして，その機能にかかわってこれに付随しあるいはここから派生し展開する活動，さらに，別の独自の事情から生まれる多くの活動がある。さまざまな活動がそれなりの事情や根拠をもって生成，発展し，あるいは消滅しながら，今日われわれがみるような諸活動が存在しているわけである。そのなかには，今日とくに重要

6) いうまでもなくこの範式は，マルクスの『資本論』で与えられたものである。そこでは，Pは生産過程（活動），W'はその生産物（商品資本）をあらわしているが，ここではひろく投資されている事業（流通，金融やサービスを含む）の活動やその成果＝販売される「商品」を意味させよう。

性をもっているものとして、例えば、「労働者を教育訓練する」といった活動がある。

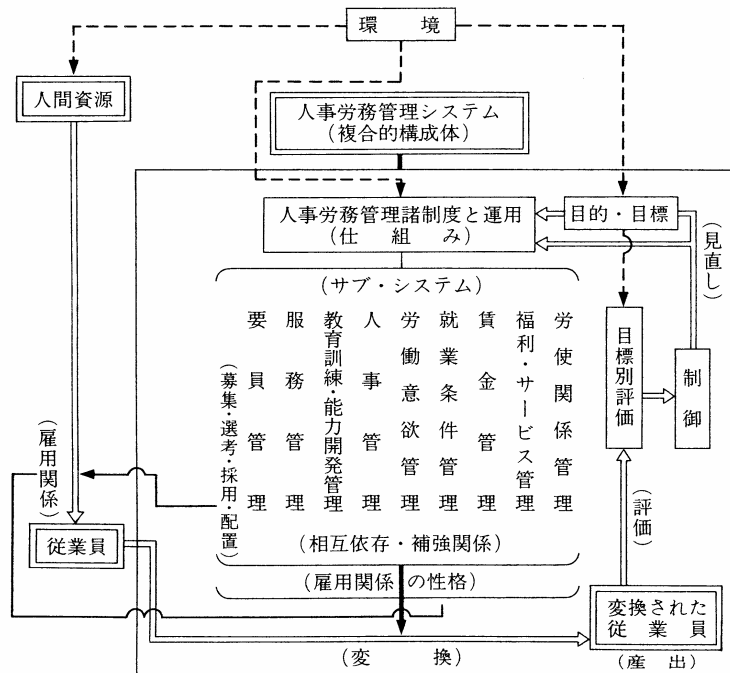
人事諸活動は、主体が自覚しているかどうかは別に、客観的に、互いに関連性をもち、影響しあい、支えあっている。例えば、「作業管理」は、指揮命令、統制という行為のみでは完結しない。「賃金を支払う」という活動、賃金の機能抜きには成功しない。また、資本主義経済の法的な仕組みのもとでは、雇用関係もまた、双方の自由意志による合意=契約にもとづいて成立する。この雇傭契約(労働契約)においてはじめて、経営者の指揮命令のもとで働くこと、その報酬として賃金を支払うことが約束されるのである。

ところで、従来の研究はこうした多様な人事諸活動を人事労務管理の「基本職能」や「サブ・システム」として分類し概括するという整理のしかたをしてきた。例えば、森[1995]では、「人事労務管理システム」の主要な「サブ・システム」として、要員管理、服務管理、教育訓練・能力開発管理、人事管理、労働意欲管理、就業条件管理、賃金管理、福利・サービス管理、労使関係管理という9つの諸管理があげられている(森[1995],12~3ページ。別掲、図表1参照)。また、ピアーらのいわゆる「ハーバード・モデル」では、人的資源システム(Human Resource System)は、従業員からの影響(employee influence)、人的資源のフロー(human resource flow)、報酬システム(reward systems)、職務システム(work systems)の4つの主要な政策領域(policy areas)から成り立つものとされている(Beer et al. [1985] pp.7-10, 別掲、図表2を参照)。深入りする余裕はないが、私見との関連でひとつだけ指摘しておけば、「管理」や「サブ・システム」が論理的に8つないし4つに分類あるいは概括される根拠が定かではないように思われる。

ハーバード・モデルでは、サブ・システムのひとつ「職務システム(Work Systems)」に、「作業管理」にかかわる活動が含まれている。森モデルでは、服務管理、労働意欲管理、就業条件管理など「作業管理」の構成要素をなすものが組み込まれている。しかし、従来の「人事労務管理」の学説では、「作業管理」は「人事労務管理」から除かれることが多かった。それを「人事労務管理」概念のなかに含めるかどうかについては、まずは実践の世界でどのように扱われているかが確認されるべきである。認識上の問題に限定すれば、直接には各論者の概念規定、概念構築の仕方の問題であり、人事諸活動の相互関連の把握のしかたにも関わる。「作業(労働)」自体は雇われた従業員の仕事である。それを管理する業務は経営者が行うべき「従業員に関わる活動」=人事活動のひとつであることは間違いない。しかも、ほかの人事諸活動とは密接に関連しあっており、むしろその中軸的位置を占めるといってよい。私見では、学問領域上は「作業管理」とそれ以外の諸活動を分離した扱いをせずに、両者を含めた枠組みで考察するのが妥当ではないかと考えている⁷⁾。いずれにせよ、現実に即した論理的な認識の見

7) 以前からの論点のひとつである。浪江[1982]では、「労働管理」(ここでの作業管理)を基軸に概念構成を試みている。黒田ほか[2001]では、第5章で「就業管理と労働時間」が扱われている。今野・(次頁に続く)

図表1 人事労務管理システム（森五郎）



(注) 1) ——線は、「投入」「変換」「産出」「評価」「制御」「見直し」の経路を示す。
 2) ----線は、規制・影響を示す。

(出所) 森 [1995], 14 ページ, 「図 1-1 人事労務管理システム」。

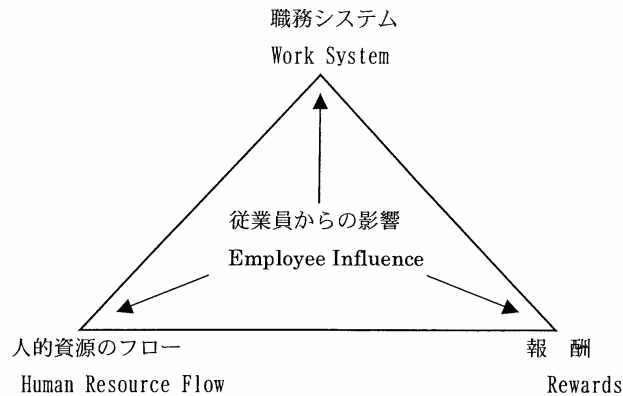
地から、その扱いは検討されるべきであろう。この点は後に再度たしかえる。

2) 人事諸活動の形態

さて、上述の(イ)～(ニ)といったレベルでの人事諸活動の概念的把握はまだ抽象的である。人事諸活動が企業で現実に行われる際にとる姿はきわめて具体的であり、種々の施策や制度が工夫されるなどの展開もみせていく。活動のそのようなより具体的なレベルの事象を論理的に認識していく課題がある。それは、諸活動がどのような形態をとって行われるか、諸活動の「内容」に対し「形態」という次元の問題としてとらえることができよう。ここで「形態」

佐藤 [2002] では、第2章で私見のいう「作業管理」が「業績管理」として扱われ、それと「人事管理」との関係が考察されている。両者の関連性が強まり、経営者によっても重視されている状況を反映していると思われる。角谷 [1968] では、「労務管理」は「作業管理」一般から区別され、「企業労務」に対する「(作業)管理」に限定されている(同書, 146 ページ)。

図表 2 人的資源システム（ハーバード・モデル）



（出所）Beer et al. [1985] p.12, Figure 1-1 Human Resource System

という場合、さしあたり 3 つの相異なる次元のものがふくまれる。

ひとつは、活動の主体の面での展開形態である。そこで注目すべきは、計画（政策や方針等の決定）や指揮命令・統制の主体と直接的な実行活動の主体の分離がみられるかどうかである。諸活動は最終的には経営者の権限と責任に属する。しかし、事業の拡大と従業員数の増加にともない人事活動の業務が増えるにつれて、実行の過程においては権限委譲されて専門の従業員によって代行されるようになる。今日では、さらに企業外の他社ないし子会社等に委託されるということも行われている。

計画（決定）と実行が分離され、権限委譲や代行が進んでいく場合には、経営者には他人に委譲した活動を“管理する”という必要、そのための活動が生じてくる。権限委譲は大きくは 2 つの分野で行われる。ひとつは、作業管理、すなわち事業を担う労働者の諸業務諸作業の計画と指揮監督の活動である。この場合には計画スタッフとともに、いわゆるラインの管理監督者（マネジャー）が代わってその機能を担うことになる。今一つは、それ以外の雇用、賃金、労使関係などの活動である。これらについては、通常、専門の従業員が雇われ、人事部といった専門組織が編成されて、そこで遂行される。委譲されたそれぞれの分野の諸活動を管理することが、経営者の新たな活動として生まれる。「管理」活動の生成論理と内容、展開形態の検討は、後に節をあらためて立ち返る。

人事諸活動のあり方をめぐって、労使間をはじめとして利害関係者間の利害衝突が避けられないとすれば、その決定過程に利害関係者が介入しようとするのは自然の成り行きである。特に、従業員については、資本主義のもとでの雇用関係自体が、法的に、当事者の合意にもとづいて成立する仕組みになっている以上、その契約＝合意形成過程において自己の利益を主張するのは正当であり、当然の権利である。こうして人事諸活動の形態として今一つ注目されるべ

きことは、経営者によるその遂行過程、とくに計画の決定において、他者、特に従業員やその労働組合、さらには国家の法律や行政などがどの程度関与し影響を与えているかである。とくに、法律による規制は、例えば、労働時間に典型的にみられるように、その対象になる人事活動のあり方に大きな影響を与える。こうした関与や影響は、人事諸活動にルールや規範を生み出す重要な契機にもなっていく。

人事諸活動の形態として、3 つめは、人事活動自体の行われ方、その具体的な遂行形態が目されるべきである。それぞれの活動に関わる政策や方針、具体的な活動内容、施策や制度もこの次元の事象である。例えば、前述の4つの基本活動に即していえば、（イ）労働者の雇い方 どのような従業員を何人雇うか、その雇用形態をどうするかなどである。（ロ）労働者の働かせ方、作業管理のしかた 仕事の内容や量、それらの統制の仕方などである。（ハ）賃金の支払い方 賃金の水準、支払形態、賃金の決定基準（決定要素）＝格差の付け方と上げ方などである。（ニ）労使関係のあり方、運営の仕方である。

現実の企業で展開されている人事諸活動の具体的な形態は以上のような3つの側面において認識することができよう。その際、前の二つの側面のありようが第三の側面の現実的な形態を規定している関係に留意すべきであろう。また、個々の人事諸活動における企業間から国際間にいたる差異や歴史的な変化は、主にこの「形態」面で生じていると考えられる。したがって、それは現状分析の焦点にもなる。

2. 人事諸活動の「管理」

1) 人事諸活動に対する「管理」の生成

既述のように、人事諸活動の広い意味での「形態」の変化・発展の一環として、従業員によるその代行化の進展にともない、経営者にはそれらの諸活動を管理する活動が生まれ、かつ残される。人事諸活動は直接には従業員によって担われる人事活動を経営者が管理するという形態をとって展開される⁸⁾。この段階では、人的資源管理は人事諸活動とその管理（活動）として論理的にはとらえることができよう。以下では、この管理の活動についていさし考察をしよう。

まず「管理」の生成・存立の根拠を説明する課題がある。直接の契機としては、事業の拡大、従業員の増大とともに、一方では経営者の担う経営活動全般が膨張し、他方では人事諸活動が増大するなかで、これらを経営者に代わって遂行する（代行する）ために労働者が雇われる。さらに、こうした動きの根底には、一般的には資本の所有と機能の分離への傾向があると思われ

8) 角谷[1968]では、労務管理は「労働力購買労働」の管理から説き起こされる。なお、私見もまた、「管理」の対象については、角谷のこのようなとらえ方に依拠している。

るが、詳論は別の機会に譲りたい。代行化の進展とともに、その担当従業員の活動(労働)を管理する活動が必要となる。代行される活動になお経営者(資本)の意志を貫くためには、完全には“他人まかせ”にできないからである。

経営者による「管理」は、自らの諸活動の代行の形式的な結果としてだけでなく、ほかの理由からも必要になろう。主なものとしては、次のようなことが考えられる。第1に人事活動自体を効果的効率的に遂行する必要である(費用対効果)。第2に、ほかの人事諸活動との相互の関連性が客観的にあるとすれば、それらとの調整、整合性が求められる。第3に、企業の上位の目的・目標や経営戦略と人事諸活動との相互関連性が客観的にあるとすれば、相互の調整を図ることが必要になる。調整の内容・方向は基本的には人事諸活動をそれらに寄与するものにしていくことであろう。第4に、既述のとおり、人事諸活動のありかたをめぐる労使間の利害衝突は避けられないことであるが、その問題の処理いかんは、ひろく労使の間の諸問題、ひいては企業経営全般に影響を及ぼす。したがって、この領域に固有のこうした矛盾に対する経営者の政策的政治的な対応が求められる。第5に、そうした対応の中心的な課題として、人事諸活動に対する労働組合や法律などによる規制に対応していかなければならない。以上である。

なお、代行化の進展と管理の生成は、人件費等追加的なコストを生み出すから、当然ながら、その負担能力が前提となる。

つぎに、こうして生まれる人事諸活動を「管理する(manage)」という経営者(管理主体)の活動自体の内容が明確にされねばならない。代行化にともない、人事諸活動においては、管理者(経営者)と被管理者に分かれる。そこでは「管理」は何よりもまず他人の労働を指揮、統制する行為を意味する。いうならば、事業に必要な活動を他人にまかせながら、なお完全には“他人まかせ”にはしないということである。そのなかでの活動の実体的内容は、論理的には、人事諸活動に関する政策や方針、より具体的な施策や制度の決定(計画化)であり、それにもとづく担当従業員への指示・命令、および実行過程の統制である。経営者は計画の決定権ならびに実行過程の指揮命令権と統制権を留保している。

「管理」という用語については、日常的にも学問上も多様な用語法があり、実在する「管理」の多様な側面を反映している。例えば、management cycle がいわれ、その内容として plan do see というプロセスが指摘される。上述の管理者 = 被管理者の分離という契機を含んでおらず、それだけ一面的な認識にとどまる。他面、それは人間の労働一般に含まれているつぎのような側面に根拠をもっている。人間の労働にはもともと計画と実行という2つの契機が含まれ、計画にもとづいて実行を(さしあたり自律的に)コントロールするという側面を含んでいる。それによって、労働は目的意識性を帯びたものになる。いうならば“成り行きまかせ”にしない、ということである。「管理」はこのような側面を相対的に自立化させ、自らに包摂していく。

人事諸活動に対する「管理」の生成論理や内容規定には、根底に資本主義的労働過程における資本の労働にたいする指揮（権）についてのそれが含まれている。前述した人事諸活動のひとつである「作業管理」もその主要な面として資本の労働指揮という内容をふくんでいる。人事諸活動の「管理」は、人事諸活動という業務分野における「作業管理」とみることができる。この問題については、ここでは以上の点を確認するに止める⁹⁾。

2) 「管理」の形態

「人事諸活動の管理」の生成の根拠やその内容は論理的には以上のように説明できるとしても、企業において現実には実体を伴って存在するとは必ずしもいえない。実態として、現場＝担当者任せになっている事態もありえる。管理があってしかるべきという規範的主張との区別が必要になる。もっとも、現実には代行が行われ、他方で業務に対する経営者の権限が留保されている以上、管理がまったく実在しないというのも事実と反するかもしれない。むしろ、管理の形態のひとつとしてとらえるべきであろう。このように、人事諸活動に対する管理は、現実には多様な形態をとって存在しているとみることができる。管理それ自体とその具体的な形態を区分することも認識上は重要である。歴史的な変化や展開、企業間から国際間までの差異は、この面においてもあらわれる。

管理の形態としては、どのような点に注目すべきであろうか。第1に、管理の主体（担い手）と対象の面における諸形態である。管理活動の量も増え内容も複雑になると、ここでも再び、しかし今度は管理業務が担当従業員に権限委譲され代行されることになる。それとともに代行される管理業務とその対象となる人事諸活動に分業と協業が持ち込まれる。人事諸活動に対する社長を頂点とする階層化された官僚的な管理組織が生まれる。

現代の大企業などにみるその発展した姿においては、その公式組織上の管理主体（組織）とその管理下の人事諸活動は、レベルないしチャンネルを異にしながら、つぎのような形で存在しているとみれよう。

第1に、専門化された人事部門における管理である。雇用、賃金、労使関係など諸活動の多くは、独自のスタッフ部門（人事部）にまとめられ、そのマネジャー（人事部長）により管理される。人事考課、教育訓練など一部の業務については、つぎの作業管理の管理監督者も関わる。

第2に、事業を担う種々の業務における現場の作業管理（＝業務管理）の代行化とその現場管理の管理であり、最終的に社長にいたるライン管理である。各部門の第一線監督者とその作業管理活動は、そのうに編成される管理機構によりそれぞれ管理されるとともに、必要に応じ

9) 「資本の労働に対する指揮（権）」については「管理の二重性」など膨大な先行研究がある。筆者も以前に浪江 [1973] で論じたことがある。

て人事部門からの支援を受ける。また、第1の人事部門の管理下で展開される賃金、人事考課、教育訓練、配置・異動等の活動が作業管理に大きな影響を与える。

第3に、担当取締役を中心としたトップ・マネジメントのレベルでの管理である。第1、第2とともに最終的にトップ・マネジメントが管理し、担当役員が任命される。企業全体の目的・目標、経営戦略にもとずき、人事諸活動の戦略的方針の決定と統制を行う任務をもっている(どこまで実体があるかは別として)。

なお、業務の一部が外部に委託される(アウトソーシング)。

管理の展開形態を“分業と協業”というフレームでとらえ、それが歴史的に変化し、企業間業種間あるいは国際間で差異が生じえるものとして把握しておくことは、現実に照応した認識の柔軟性を広げるうえでも有効である。実際、例えば、人事部門の形成とそのもとの人事管理(当時は *personnel management* と呼ばれた)の展開は、USA では、1910~20年代あたりから、大企業を中心に始まっていったとされる¹⁰⁾。日本ではそれからは遅れるが、大企業では、すでに大正期にその萌芽がみられる¹¹⁾。逆に、近年では、人事部の権限や機能の縮小が主張され¹²⁾、アウトソーシングも進展している。また、中小企業では、大規模な人事部門は見られない。

なお、通説の「人事労務管理」概念は、事実上、上述の第1の人事部門の形成とそこが担う人事諸活動とその管理を現実的な根拠としていると考えられる。現実の実践に根拠をもっているかぎり、そのような概念構成はそれはそれで認識上十分に意味があると思われる。ただ、後述するように、そこでは人事諸活動の一定範囲での統合が行われているわけであるから、その統合の根拠や内容が明らかにされる必要がある。また、その場合でも、作業管理との関連づけを欠いた概念構成は、現実の経営実践から遊離した一面的なものにならざるをえないであろう。

管理の形態として着目すべき第2の点は、前節の人事諸活動の形態に関わっても述べた外部からの規制のありようである。経営実践のこの領域ではほかと比べて労働組合や国家の規制が強くなる現実的な根拠があり、それによって管理のありようが影響されざるをえないからである。とくに、人事諸活動における経営側の自由裁量度という点で、経営者の専権状態と「共同決定」的状況の両極の間で多様な状況が現れよう。

最後は、管理の活動内容の具体的な形態(ありよう)である。管理の主体=経営者により、対象としての担当従業員の人事諸活動に対し、実際にどのような中味の管理が行われるかという

10) 近年の労働史研究としては、S.M.ジャコービイ[1989]、第2章、第5章、同[1999]、平尾ほか[1998]を参照。規範的文献への反映としては、例えば、Teard & Metcalf[1920]がある。筆者も浪江[1977]で考察したことがあるが、規範性を強調しすぎるあまり、そのとらえ方には極論にすぎるところがあった。

11) 間[1964]における紡績業の事例(331-3ページ)、重工業の事例(489-90ページ)。

12) 例えば、八代尚宏[1998]。

ことである。既述のように管理の実体的な内容である政策・方針，制度・施策等の決定，命令，統制，評価とフィードバックといった活動が，現実にどのように実施されているかということである。これまた具体的で多様な形態がありえる。現場任せ，成り行き任せの管理の形骸化の状態が一方の極にあるとすれば，その対極には上述の管理の実体をそなえた高度のレベルの管理もありえよう。それはまた，形態の上述の二つの側面　主体と対象，規制のありようによって影響され，あるいはそれらと相互に関連しあっていると考えられる。

これと関連して，管理が集権的か分権的か，統制的か自律的かといった管理のスタイルともいうべき問題もあろう。近年では，IT化の度合いといった技術的手段の利用状態も着目されてよからう。

経営者は多くの人事諸活動を管理する。そのなかで管理は，多かれ少なかれ人事諸活動を統合するという内容や機能をもつことになる。あるいは少なくともそれが課題となる。管理活動の実体的な内容という点では看過されるべきではない重要な点であり，節をあらためて検討しよう。

最後に，管理は政策や方針として公式に表明されることもあるが，管理という行為自体は目に見えるものではない。管理の見えざる手は，具体的には前節にみた人事諸活動の形態，特にその遂行形態（例えば，賃金の支払い方など）のなかに集中的に現れているとみてよい。それらは，目的意識性の程度は別にして，経営者による種々の考慮をふまえた選択であり，意思決定に基づいている。いいかえれば，管理は企業経営にとって望ましい賃金制度のあり方などを工夫し，選択する（種々の制約条件のもとで）ところに向けられる。そうであれば，管理の形態についての考察や分析の焦点のひとつは，管理の照準が人事諸活動のどのような側面や部分にあわせられているか，それについての政策や方針はどのようなものか，総じて人事諸活動の展開形態に及ぼしている管理の影響について明らかにすることであろう。

3. 統合的管理，人的資源管理システム　「管理」の展開形態

多数の人事諸活動を管理することにおいて管理の内容に質的な変化が生まれるとすれば，さしあたり考えられるのは統合的な管理ということではなかろうか。従来からも「人事労務管理」等の存在理由やその内容としていわれてきたことではある。個々の人事活動やその管理に解消されない独自性がこのレベルの「人事労務管理」等にあるとすれば，それはこの管理の統合的機能であり，管理される人事諸活動のあり方にもたらすその影響にあろう。したがって，「人的資源管理」のこの側面，次元の解明は重要な課題である¹³⁾。

13) ドラッカー [1956] において，ドラッカーは，当時の人事管理，人事部の活動の状況について，「寄せ集め」，「バラバラ」，「一貫性を欠いている」と酷評している。同時に，「諸活動のどれも本来の人事管理（次頁に続く）」

まず、そのような統合的管理の展開の根拠は論理的にはどのように説明できるか。人事諸活動とその形態は、既述の通り、客観的にみて、企業活動を担うものとして、相互に関連性を持ち、互いに影響しあい、あるいは支えあう関係にある。これ自体説明すべき課題であるが、たとえば、年功賃金と終身雇用はセットであって、近年の早期退職の強要は(暗黙の)契約違反だという主張がある。いまひとつ例をあげれば、成果主義賃金を導入するならば、職務配置においても従業員の意向を反映させるべきだという指摘がある。さて、そうであれば、管理活動において人事諸活動の形態、あり方を工夫し選択していく場合に、諸活動を調整し整合性をもたせていくこと、そのような意味で諸活動を統合していくことが求められよう。それによって諸活動はより効果的効率的なものになるだろうからである。

また、人事諸活動は、客観的にみて、企業内の上位の政策目的、とくに企業の目的・目標や経営戦略(全般的あるいは販売・マーケティング、財務・コスト管理など他分野の戦略)と相互に関連性を持ち、影響を及ぼしあうという関係が存在すると考えられる。もっとも、このこと自体個別の人事諸活動に即して具体的に説明されるべきであるが、ここでは立ち入らない。一、二例示しておけば、賃金の水準や支払形態のあり方は人件費、コストを媒介として企業の利益と密接に関連している。また、作業管理のあり方は労働生産性や労働支出量とその成果などを媒介として、同じく企業の利益と密接に関連している。さて、そうとすれば、管理活動には人事諸活動のあり方を設定された上位の政策目的や経営戦略と調整する課題が生まれる。さらにはそれらと積極的に関連づけ、もってそれらの達成や実現に寄与させるということも求められよう。逆に、つぎに述べる事情によって人事諸活動の戦略が優先され、それにそった調整が求められることもありえよう。このような意味においてもまた、管理において人事諸活動を統合する機能が必要となろう。

管理における人事諸活動の統合は、いまひとつ、次のような事情からも求められよう。人事諸活動のあり方について、一方では、そのあり方をめぐる企業内外のいわゆるステイクホルダー(利害関係者)、とりわけ従業員・労働者と投資家・経営者との間の利害を調整する必要から、他方では、人事諸活動にとっての企業内外の環境的諸要因(例えば販売商品市場の競争条件、労働市場、国家の介入、技術、事業を担う諸労働の内容・性質等々) 人事諸活動にとっての制約条件でもある との調整、整合性を図る必要から、それぞれ統合的な管理が求められよう。

以上の生成論理から、管理において人事諸活動を統合するというこの意味内容もおのずから明らかであろう。すなわちそれは大きくまとめればつぎの二つ、一つは管理される人事諸活動のあり方、形態の間の調整と整合性を図ること、いま一つは管理対象となる人事諸活動のあ

とはまずまず関係がない」、「労働者管理のもっとも重要な二つの分野 すなわち、仕事の組織化と働く人間の組織化 に立ち入ることをも避けている状態である」と指摘している。同書、144～145ページ。

り方、形態を外部の諸要因、上位の政策目的・目標、経営戦略、ステイクホルダーの利害、環境的要因と調整していくことであると思われる。これらは、既述のように、すでに管理自体の生成の根拠、その存在理由として論理的にはあらわれているが、複数の人事諸活動を全体として管理する場合には、あるいはそのレベルの管理においては、それらはより現実的な課題、その中心的な存在理由となろう。またそれらを可能にする条件もこのレベルの管理によって与えられよう。

より重要なことは、以上のような統合的な管理が現実のものになれば、たとえ経営者の主観的願望にとどまったとしても、それを媒介として、人事諸活動の具体的な形態が、一方では、諸活動の整合性との関連で、他方では企業の上位の政策目的や経営戦略など外部の諸要因によって規定され、影響を受けることになるという点である。「株主価値」を高めると称して、短期的な利益の拡大を図るために人員削減を進める流行の“リストラ”はその一例である。人事諸活動の実態分析に一つの重要な視点を与えることになる。

人的資源管理も、設定される企業経営の目的・目標を媒介として、資本の運動の規定的目的である利潤（の極大化）から自由でありえない。ただ、企業の目的・目標は、人的資源管理にとっては外部にあってそのあり方を規定する要因であることも事実である。このような現実の規定関係は、人的資源管理の概念規定にも反映することになる。従来の研究では、人的資源管理の「目的」という要素が直接概念規定の内容に組み入れられることが多くみられたが¹⁴⁾、私見には含まれていない。また、この規定関係は、何よりも形態分析において、かつより具体的な媒介要因を折り込みつつ、活かされることが大切であろう。

ところで、こうした統合的な管理が展開されるなかでは、一定範囲の人事諸活動を有機的な連関をもったいわばひとつのシステムとでもいえるもの（「人的資源管理システム」）にまとめあげ、かつ制度化しようとする試みもなされよう。

人事制度の改革の際に経営側から企業の内外に向けて公表される人事諸制度の相関図や説明文書（経営側の言説）などは、その一つの表現であろう。ただ、そこにはいわゆる制度の建前なども含まれており、その運用のなかでの実態が把握されねばならない。近年では、ITを利用して諸制度のリンクしたソフトが作られ、個々の従業員が直接アクセスして、双方向でのコミュニケーションや自己選択まで組み込んだものもみられる。部分的であれ、人的資源管理システムが現実的基盤をもちはじめるともいえよう。

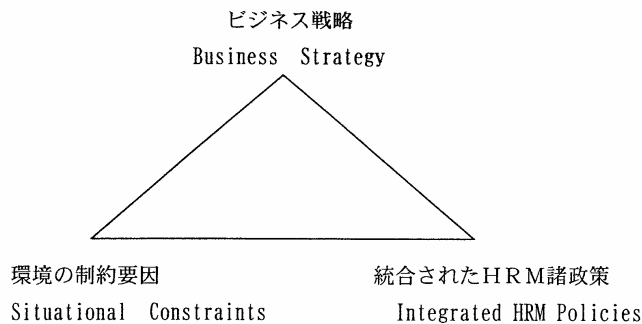
また、経営者団体の政策文書、さらにはコンサルタント（会社）の実践指南の書物において

14) 例えば、森 [1995] では、「人事労務管理」は次のように定義される。「人事労務管理とは、多数の雇用労働者を対象として、その労働秩序を維持し、労働力を効率的に使用することを目的とした（最近では『従業員の満足』を目的に加える傾向が増えつつある）総合的経営労働施策である」（同書、7ページ）。

も、人事諸活動のあり方が一定程度体系立てて提起されているものがみられる¹⁵⁾。しかし、それが実践への指針という規範的なものであるかぎり、当然ながら企業の経営実践の中でどのように実現され存在しているか、その実態が見究められる必要がある。

そうしたシステムは、研究者によっても、分析のための、あるいは規範的な「モデル」として提示されている¹⁶⁾。例えば、前掲の森モデル(図表1)、ハーバード・モデル(図表2)がそうである。管理による人事諸活動の統合、統合された人的資源管理システムの形成をとりわけ強調したのは、ハーバード・モデルを提示したピアーらである。彼らは「組織内の数多くのHRM諸政策とその実践を、他の活動の分野とかみあう形で、全体としてまとまった総体に統合していく」ことは、「ヒューマン・リソース・マネジャーのみならず、上層のライン・マネジャーにとっても中心課題である」(Beer et al. [1985] p.663)と主張して、別掲の図表2、図表3のような「人的資源システム」と「人的資源管理に対する統合的アプローチ」の概念図が示されている。ここで留意しておくべきは、以上のことは、現実の実践がそこまで進んでいないという現状認識をふまえて、明確に規範として、マネジメントのあるべき姿として主張されていることである。こうした統合的な人的資源管理システムが形成される条件について、「HRMは専門のスタッフ部門だけが責任を負うものではないと認識されたとき」にはじめて生み出され、あるいは、「ジェネラル・マネジャーのみが提示できる中心となる理念や戦略的な目的が示されないかぎり」(Beer et al. [1985] pp.3-4)難しいことを指摘している。

図表3 人的資源管理への統合的アプローチ(ハーバード・モデル)



(出所) Beer et al. [1985] p.671, Figure 7-1 An Integrated Approach to HRM

15) 例えば、日経連職務分析センターの「職能資格制度を軸としたトータル人事管理システム(モデル)」, 日経連職務分析センター [1989], 14 ページ。そのほか、日経連の提唱になる「能力主義管理」(日経連 [1969]), 「新・日本的経営」(日経連 [1995])。後者については、筆者もその骨格をスケッチした(浪江 [2001], 60~62 ページ)。

16) ハーバード・モデルを含む HRM の主要なモデルは、Bratton & Gold [1999] の第 1 章で紹介されている。野呂 [1998] も参照。

統合的管理や人的資源管理システムの編成において人事諸活動の相互の整合性や外部の経営戦略等との調整が課題になる場合、そこにある種の編成原理、統合原理のようなものが求められてくることがあろう。現実にはそれは改革の理念の形をとって、経営者から積極的に表明されることもしばしばみられる。しかも、そこには従業員による受容を考慮したイデオロギーがまとわりついていることも多い。

この点について、ピアーらは、人的資源管理の統合のあり方として3つのアプローチを示している。従業員の経営への関与の形態が基準となっており、第1は官僚主義的 bureaucratic approach（＝従業員は部下として関与する）、第2は市場的 market approach（＝従業員は契約者として関与する）、第3は協同的 clan approach（＝従業員は組織メンバーとして関与する）の各アプローチである（Beer et al. [1985] pp.664-672）。

日本の人事改革の指針として経済同友会から提示された文書（経済同友会[1999]）では、「“個”の競争力の向上」、そのための「企業と個人の新たな関係」の構築などが謳われ、そのもとで社内公募制、成果主義の評価制度と賃金制度、自己申告制度などが提唱されている。別の文書（経済同友会[1997]）では、「雇用システム」への「市場メカニズム」の導入が謳われている。日経連[1995]にも同様の理念、原理がうかがえ、「個の尊重」「自己責任」「自由競争原理」「個別管理」などの用語が随所にみられる。

最後に、以上のような「統合的管理」や「人的資源管理システム」といった次元の事象については、ドラッカーやピアーらの言説からも明らかなように、歴史貫通的なものでもなく、すべての企業に普遍的なものでもないことだけは確かである。規範的主張との区別が必要であり、その実在性自体が検討の対象となる¹⁷⁾。また、そこに含まれまとわりついているイデオロギー、レトリック、建前などを実在物と区別しなければならない。そして、あらためてその生成根拠や実体的内容の解明が必要であろう。

4. 従業員の「管理」

これまでわれわれは、経営者の経営実践のうちに人事諸活動とその管理という内容・次元の実践を確認し考察してきた。ところが、人的資源管理の概念構成に関わっては、経営実践におけるいまひとつの事象の内容や扱いを検討しておかねばならない。従来の研究では、例えば、つぎのように取り上げられている事象である。森[1995]では、人事労務管理の成果（アウトプット）は、その諸目的にそって「変換された従業員」であるとしている（同書、12～13ページ）。

17) 経験主義的アプローチの伝統の強いUKにおいては、HRMがレトリックが現実か、といった点が議論になった。Storeyは、従来の人事管理とHRMとの相違点を27の検証可能なレベルの指標にまとめ、変化の状況を実証的に確かめようとした。Storey [1992]。

具体的にはその「正の成果」として「職務能力の向上, 仕事意識や企業帰属意識, 労使関係の安定・協力化意識の向上」(同書, 3ページ)があげられる。高橋[1998]では, 「人材マネジメント」の課題として, 「企業にとって望まれる組織行動を社員にいかにとらせていか」「そのような人材をいかに確保するか」といった課題が提示されている(同書, 16ページ)。また, 黒田ほか[2001]では, manageの語源(イタリア語)にさかのぼって「思い通りにならないもの(事)をうまく扱う」(同書, 9ページ)という転用された語義をふまえ, 貴隆夫の「管理」概念¹⁸⁾に依拠しながら, 「管理の対象であるヒト」にある「経営者・管理者の思い通りにならない意志や感情・・・・に意識的に働きかけて制御しなければならない。人事労務管理はこのような意味で管理である」としている(同書, 10ページ)¹⁹⁾。筆者もまた当初の「労務管理」の概念化の試みにおいて, この事象に焦点をあわせて検討したことがある(浪江[1989])。

こうした事象を, ここではさしあたり, 従業員の意識と行動に影響を及ぼさないしはそれらを統御(コントロール)する, あるいはそうしたことを志向する経営者の行動としてとらえておこう。客観的諸条件の機能・効果とは区別し, そこに経営者の目的意識性が認められるという意味で, また, コントロールとほぼ同義の意味内容をこめて, ここでは, 従業員の(に対する)「管理」という用語を使っておく。

経営実践の現場においてはどのような事象や状況を思い浮かべればいいのか。今日のように環境の激変ともない企業改革が熱心に取り組みされている時期には, 従業員の「意識改革」が強調されているが²⁰⁾, これなどはそうであろう。かって「日本の経営」のもとで現れたサラリーマン像とされる「会社人間」　　今や経営者によっても否定的に扱われる　　は, 会社による従業員の「管理」が生み出した産物といえなくないだろうか。

こうした事象を概念的に把握するうえでのさしあたりの課題としては, 経営者の行動の生成の根拠とそこで与えられる行動の内容についてどのように論理的に説明できるか, ということであろう。それと重なりあおうが, いまひとつは, 人事諸活動とその管理というこれまで述べてきた経営実践とどのように関連しているかである。

従業員の24時間・365日の生活行動全般やそのうちの精神生活に属する意識全般が管理の対象になることはありえない。企業(雇主)による従業員の管理が無限定に展開されることは

18) 「活動の対象に動力が内在しているもの, したがって活動の目的が対象に内在する動力の制御であるような活動を制御活動あるいは管理とよぶことにする」(貴[1982] 29ページ)。

19) この見解は, もともと, 木元[1987]第5章「労務管理概念の再検討」で提示されている。また, 批判的研究においては, 労働者に対する「支配」「抑圧」などといった概念を用いて, 従来からこの側面は注目されてきた。木元[1972]序論。長谷川[1989]第1章など。

20) 例えば, 柳下公一(武田薬品工業・顧問)『わかりやすい人事が会社を変える「成果主義」導入・成功の法則』(日本経済新聞社, 2001)。片山修『トヨタはいかにして「最強の社員」をつくったか』(祥伝社, 2002)。

ありえない。資本主義社会のいわば市民社会的側面として、少なくとも法的形式的には労働者の自由で独立した人格、そのもとでの資本主義的な雇用関係の成立が論理的には前提されるからである。それは、資本主義の発展とともに長期的にますます内実化を強めていく（労働者の意識と行動様式に反映される）。従業員の管理への志向はこれとの軋轢を生み出さざるをえず、かつその成功に根本的な限界をもつことになる。他面では管理の形態は変化を遂げていくであろう。また、同じこの事情が管理の性格を規定し、従業員に対する直接的で人格的あるいは政治的な強制ではなく、資本主義的経済関係を土台とした、また種々の管理手段を利用した間接的なコントロールあるいは誘導といった性格を帯びることになる。個人目標と組織目標の「統合」なる理念が主張され、諸施策の分析において「自発」と「強制」という二律背反の性格がしばしば指摘されるが、それらはここに胚胎すると思われる。

こうした資本主義的雇用関係を前提して、そこから論理的に直接に（同じレベルで）導出できるあるいは根拠づけられる従業員の管理は、労働過程、そこにおける従業員の意識や行動のコントロールに限定される。既述のように、そこでは作業管理が展開され、従業員に対する指揮命令、統制が行われる。また、作業管理を補完し支援する諸活動諸施策が工夫され展開される。心理学などによって根拠づけられる「モチベーション」（仕事への動機付け）の諸施策などが導入される。ここでは、従業員の管理は作業管理のうちに、その不可欠の契機として含まれ組み込まれている。その生成の論理についても同様である。

現実には従業員の管理はこの領域をこえて展開される。いまひとつの領域は、雇用契約の関係を土台としながら、それが展開した労使関係の場面・過程である。この領域に関わる従業員の意識と行動のコントロールを志向する雇主・経営者の行動である。これまた既述の人事活動の一つである労使関係の運営のなかで生まれ、その一形態として展開されるものである。ただし、その生成の根拠・論理は作業管理とは異なるところがある。労使間に利害の対立があるかぎり、そこには一方の当事者の労働者や労働組合の自らの利益を守る行動、資本の運動（利潤や資本の蓄積の極大化）に規制の対抗的にはたらく行動が生まれる現実的な可能性が潜んでいる。他方の当事者たる経営者は資本運動の担い手であることを免れえない以上、これまた、労働側のそうした行動に対応せざるをえない。その行き着くところ個々の労働者（現在および将来の組合員）の意識と行動自体のコントロールへの志向も生まれてこよう。俗にいう組合対策などはその一形態であろう。

作業管理、そこでの従業員の管理は、雇主の指揮命令権の行使という枠組みのなかで行われ、雇用契約のもとづくかぎりには正当性をもっている（その行使のしかたは制約を受けるが）。しかし、労使関係の領域での従業員の管理の場合には、その活動自体の正当性がたえず倫理的法的に問われるところがあり、実際に不当労働行為の禁止、労働基本権の承認など法律等による規制を受けてきている。

従業員の管理という面が強く浮かび上がる中心的な領域は以上の二つの場面であり、その根底において資本主義的経済諸関係、そこに潜む資本と労働（賃労働）の間の矛盾によって規定されている問題である²¹⁾。

経営者に広い意味で従業員の管理への志向が生まれてくる領域は、その性格や形態の違いはあれ、そのほかにもあるかもしれない。従業員の自律的選択的行動がからんでいるような人事活動の領域においては、同様の経営者行動が現れる可能性をもっている。例えば、就職や退職、教育訓練などの領域である。もちろん、経営者にとって不都合で問題性をはらみ、それ相応の対応が求められる従業員の意識や行動はこれに尽きるものではなからう。人間として従業員の意識や行動は、もっと多様な諸要因によって、もっと複雑に影響を受けるだろうからである。

こうしてみると、同じ従業員の「管理」といいながらも、その存在の次元や生成の根拠、したがって管理の性格や内容は異なることに注意しなければならない。そうなると、これらをすべて従業員の管理として概括することは少し慎重であるべきであろう。むしろ、既述の人事諸活動とその管理の活動（そのすべてではないが）のうちに、その不可分の契機・側面として、またそれぞれの根拠をもって組み込まれているとまずは理解するのが論理的には妥当であろう。

人事諸活動そのものも、従業員管理という契機を含むことによってより複雑な展開をみせることになる。人事諸活動のあり方がいまや従業員の管理の手段、方法という見地からも工夫され、利用されるという新たな状況が現れてくる。人事異動が組合対策に利用される、といった場合である。ここでも、管理行動そのものとその形態を区別するのが妥当であろう。後者の面では、同じコントロールといっても、より直接的な形態から間接的な緩やかな形態まで、あるいはソフトなものから、抑圧的なハードなものまで、さまざまな色合いがあろう。さらに、企業、経営者によっては、資本主義的雇用関係の枠内であれ、市民社会的原理（自由で独立した人格＝市民としての労働者）の実現をぎりぎりまで追求しようとする経営者も現れる一方²²⁾、前近代的な支配になお依存するケースもしぶとく残る。

管理の手段として、従業員に対する管理を新たにひろげるという事象がみられる。「日本の経営」のもとでの従業員の「会社人間」化、「企業社会」的統合、「全人格的統合」などと指摘された事態²³⁾、今日盛んな従業員の「意識改革」への取り組みなどにそれをみることができよう。「教育訓練」も、今日では狭義の職務能力（知識・技能）を育成するという域をはるかに

21) 私見についてより詳しくは、浪江 [1989] を参照していただければ幸いである。

22) そのようなひとつの事例として、中小企業家同友会全国協議会『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』（小冊子）がある。1989年に策定され、今日でもその実践・定着が会員企業に推奨されている。

23) 社会学、心理学、政治学、労使関係論などさまざまな分野で考察されているが、経営学の文献からあげれば、例えば、宮坂純一 [2002]

こえている。こうして、人事諸活動の個別領域で生成する限定的な従業員の意識と行動に対する管理行動は、状況によって、その範囲をひろげようとする志向あるいは情力のようなものを潜ませている。それゆえにまた、この問題領域は、経営行動がその社会の法律的倫理的な規範にふれるかどうかという企業活動全般にわたってある問題がとりわけ浮かび上がる領域のひとつであることにも留意しておきたい。

む す び

以上、小論では人的資源管理の概念的な把握についての試論を示した。基本的な骨格のみ確認すれば、それは、まず大枠としては、経営者の人事諸活動とその展開形態としてとらえることができる。その枠組みのなかで、後者における人事諸活動に対する管理の生成展開があり、それが人事諸活動の形態面を中心としたさらなる展開をもたらす。さらに、管理の形態面では管理の代行化と管理の分業と協業＝組織化を土台に、人事諸活動に対する統合的な管理への発展があり、それともなう人事諸活動の遂行形態の独自の展開、とりわけ制度的なシステムの形成がみられる。最後に、人事諸活動のうちには従業員に対する管理（コントロール）という契機を含むものがあり、そこにはその管理をさらにひろげ深める情力を潜ませている。

以上は、現代の大企業における発展した経営実践を表象しながら論理的に把握されたものであり、すべての企業に普遍的なあるいは歴史貫通的な存在とはいえない。そこに示した論理的に比較的単純なレベルの規定からもっとも複雑な規定までのそれぞれの契機・側面は、ある場合には一企業で構造、システムをなして存在したり、ある場合は同時代の各企業の実践の多様性として存在したり、さらにはある面で歴史的な発展の諸段階であらわれたりするものととらえることができよう。

対象についての表象と思考双方の不完全さゆえに、私見の不完全さや誤りはもとより避けられない。諸賢のご批判を乞うものである。

われわれの研究は人的資源管理の一般的概念的な把握で終わるわけではもちろんない。これをふまえた現実の人的資源管理の現状、あるいは歴史の把握・分析との相互促進的な発展が望まれよう。そのためには、人的資源管理の一般的概念をふまえながら、分析の理論的フレームワークと分析の課題を明らかにしなければならない。さしあたり思いつくことを記しておけば、分析の焦点は人事諸活動の形態（管理とその形態を含む）であり、特定の時代や特定の企業・業種・国などにおけるあれこれの形態の存立条件、企業間から国際間にわたるその差異やその歴史的变化ないし変革（改革）とそれを規定する諸要因や規定のメカニズムの解明であろう。また、こうした活動の諸結果・機能・影響の把握や分析も重要な課題であろう。とりわけ、「従業員に関わる活動」というこの領域の経営実践の特質から、企業・経営や社会とならんで、従業員・労働者への影響が把握・分析されねばならない。

いまひとつ、規範的、問題解決的、政策論的アプローチの課題がある。そこには、しかし、研究としての意味や研究課題などについて、独自に検討し整理すべき問題があるように思われる。これもまた、他日を期するほかはない。

引用・参考文献一覧

*和洋別, ジャンル別, 出版年の早い順に, また同一著者はまとめて, 拙稿は末尾にそれぞれ表示した。

- ・ピーター・F・ドラッカー[1956], 現代経営研究会訳, 現代の経営(下巻), 自由国民社。P.F.Drucker, The Practice of Management, 1954。
- ・間宏[1964], 日本労務管理史研究, ダイヤモンド社。
- ・川端久夫[1965], 労務管理の理論について, 『社会問題研究』第15巻3・4号。
- ・川端久夫[2001], 管理者活動研究史論, 文眞堂。
- ・角谷登志雄[1968], 経営経済学の基礎 労務管理批判, ミネルヴァ書房。
- ・木元進一郎[1972], 労務管理 日本資本主義と労務管理, 森山書店。
- ・木元進一郎博士還暦記念論文集編集委員会(引用・参照では木元と略)[1987], 労務管理の基本問題, 中央経済社。
- ・貴隆夫[1982], 管理技術論, 中央経済社。
- ・長谷川廣[1989], 現代の労務管理, 中央経済社。
- ・S.M.ジャコービ[1989], 荒又・木下・平尾・森訳, 雇用官僚制, 北海道大学図書刊行会。S.M.Jacoby, Employing Bureaucracy, Columbia University Press, 1985。
- ・S.M.ジャコービ[1999], 内田・中本・鈴木・平尾・森訳, 会社荘園制, 北海道大学図書刊行会。S.M.Jacoby, Modern Manors, Princeton University Press, 1997。
- ・森五郎編著[1995], 現代日本の人事労務管理, 有斐閣。
- ・野呂一郎[1998], HRMとは何か, 多賀出版。
- ・平尾・伊藤・関口・森川編著[1998], アメリカ大企業と労働者 1920年代労務管理史研究, 北海道大学図書刊行会。
- ・八代尚宏[1998], 人事部はもういらぬ, 講談社。
- ・高橋俊介[1998], 人材マネジメント論, 東洋経済新報社。
- ・黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀龍二[2001], 現代の人事労務管理, 八千代出版。
- ・今野浩一郎・佐藤博樹[2002], 人事管理入門, 日本経済新聞社。
- ・宮坂純一[2002], 企業社会と会社人間, 晃洋書房。
- ・日経連能力主義管理研究会[1969], 能力主義管理 その理論と実践, 日経連広報部。
- ・日経連職務分析センター編著[1989], 職能資格制度と職務調査, 日経連広報部。
- ・新・日本の経営システム等プロジェクト編著(引用では, 日経連と略)[1995], 新時代の「日本的経営」 その方向と具体策, 日経連。
- ・経済同友会[1997], 雇用システム改革に向けた企業行動指針 市場メカニズムを通じた活性化への道 (<http://www.doyukai.or.jp>)
- ・経済同友会[1999], 第14回企業白書 “個”の競争力向上による日本企業の再生 経営者の能力が問われる時代, 経済同友会。
- ・Tead, O. & Metcalf, H.C. [1920], Personnel Administration - its principles and practices (1st ed.): McGraw-Hill Company, Inc., N.Y.
- ・Beer, M., Specter, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. [1985], Human Resource Management: A General Manager's Perspective, The Free Press.

- ・ Storey, J. [1992], *Developments in the Management of Human Resources*: Blackwell.
- ・ Bratton, J. & Gold, J. [1999], *Human Resource Management: theory and practice*, 2nd ed., MACMILLAN PRESS LTD.
- ・ 浪江 [1973] 労働に対する資本の指揮について, 『大阪産業大学論集』第 37 号。
- ・ 浪江 [1977], ティード・メトカーフ『人事管理論』の論理構造, 『大阪産業大学論集(社会科学篇)』第 45 号。
- ・ 浪江 [1982], 労務管理と労働管理, 職場民主主義 対象論争の回顧をふまえて, 『経営学論集・第 52 集』千倉書房, 200~206 ページ。
- ・ 浪江 [1989], 労務管理の概念化をめぐって 黒田兼一氏からの批判によせて, 『立命館経営学』第 27 巻第 5・6 号。
- ・ 浪江 [2001], 規制緩和・弾力化の展開と人事労務管理, 萬井隆令ほか編『規制緩和と労働者・労働法制』旬報社, 第 2 章第 2 節, 58~96 ページ。