

HRM の特質に関する批判的考察

櫻 井 雅 充*

1. は じ め に

本稿の目的は、批判的な考察を通じて HRM (Human Resource Management: 人的資源管理) の新たな特質を明らかにすることにある。

ヒトの管理は、1920年頃のアメ리카において PM (Personnel Management: 人事労務管理) として成立した (岩出, 1989, p. 9)。また、1920 年には PM に関する初めての教科書も公刊されている (Tead and Metcalf, 1920; Kaufman, 2007, p. 23)。この時期から、ヒトの管理に対する呼称として PM が用いられることが一般的となった。

ヒトの管理に対する新たな呼称として HRM が登場したのは1950年代であるが、それが一般的な用語として普及したのは1970年代に入ってからである (石井, 2011, p. 53)。HRM という用語はすでに新しいものではなくなったが、現在でもヒトの管理を表す用語として流行している (Guest, 1987, p. 503)。こうした流行に伴い、HRM はいまやヒトの管理の当然の考え方と見なされるようになっていく。

では、こうした呼称の変化に伴って、ヒトの管理はどのように変化したのであろうか。この問いに対しては、2つの立場がある (Kaufman, 2007, p. 34; 宮坂, 2010, p. 70)。第1に、HRM は PM の単なる言い換えであり、ラベルが変わっても内容は同じであるとする立場である。この立場では、HRM は PM の現代的な表現に過ぎないとされる。第2に、HRM は PM と異

なる新たな管理モデルだとする立場である。この立場では、HRM は伝統的なヒトの管理とは根本的に異なるものとされる。

こうした2つの立場は、HRM と PM の間に多くの類似点と相違点が混在していることを示している。後述するように、HRM の特質は一般的に①人間尊重の人間観、②戦略性、③管理者の役割の3つにあるとされる。ただし、これら3つの特質のうち最も根底にある①人間尊重の人間観に関しては、PM にも類似した考え方が見受けられる。そのため、ヒトの管理の変化に関しては2つの立場が存在してしまうのである。そこで、本稿では、一般的に論じられる HRM の特質を批判的に考察し、人間観・管理原則・研究視座の3点における HRM の新たな特質を明らかにしていく。

2. PM と HRM の比較

HRM は、それ以前のヒトの管理であった PM との比較によって、しばしばその特質が明らかにされてきた。例えば、Guest (1987) では、7つの項目を設けて HRM と PM を比較している¹⁾ (表1)。この比較によれば、PM は管理者による統制と労働者による服従によって成立する、場当たり的な対応を中心とした管理である。PM では、多様な利害をもつ労働者が起こす問題に対し、PM の専門家が場当たり的に対応していく。

これに対して、HRM は従業員による自己統制によって成立する、戦略的な計画に基づいた管理である。HRM では、組織に貢献しようとする一元的な利害をもつ従業員が自己統制しや

* 広島経済大学経済学部助教

表1 PM と HRM のステレオタイプ

	PM		HRM	
期間と計画の視座	短期	受動的 場当たりの 周辺の	長期	先見的 戦略的 統合的
心理的契約	服従, 遵守		コミットメント	
統制システム	外部統制		自己統制	
従業員関係の視座	多元的	集合的 低い信頼	一元的	個人的 高い信頼
優先される構造／システム	官僚的／機械的	中央集権的 公式に定義された役割	有機的	権限委譲的 柔軟な役割
役割	専門家／専門職		ライン管理者に広く統合	
評価基準	コスト最小化		最大活用（人的資産会計）	

出所：Guest (1987), p. 507.

すいように、現場の管理者が戦略的な視点から管理を行う。

Storey (1992) は、25項目に及ぶ比較を行っている（表2）。この比較によれば、PM では労働者と書面をもって明確な契約を結び、明確なルール／相互関係を考案することが重要だと考える。多元的な利害をもつ労働者を手続きや規範などによって厳格に監視し、問題に対して事後的に処理することで、労働者から契約通りの成果を得ようとする。

これに対して、HRM は従業員に契約以上の働きを期待し、ルールを超えた意欲的な態度を求める。従業員は組織に貢献することを望む存在であるとされるために、従業員に対する中央集権的な管理が可能になる。そうした従業員の価値を向上させるために、管理の焦点は育成に置かれる。また、ビジネス・ニーズに基づいた戦略性を強調し、組織全体として統合された管理を目指す。管理を担うのは、人事の専門家ではなく、トップからラインまでの管理者である。従業員は個人ごとに契約以上の業績と連動した報酬を受け取る。また、PM と比べて、労使関係への対応にはあまり焦点を当てない。以上のような管理によって、HRM では従業員から契約以上の成果を得ようとする。

Storey (1995) では、4つの項目においてHRM モデルを描いている（表3）。ここでは、人的資源を競争優位の源泉として捉え、彼らのコミットメントを引き出すために戦略的な管理が要求される。また、そのような人的資源に対する管理は、人事の専門家でなく、現場の管理者によって担われる。また、そのような管理者自身も管理の対象となる。このように、Storey (1995) では、①ヒトに対する信念と仮定（すなわち、人間観）、②戦略性、③管理者の役割、の3つにHRM の特質を求めている。また、それらの特質に伴って、手続きから文化へと管理の手段が移行するとしている。

花岡・マクドナルド (1998) は、5つの先行研究を取り上げて、PM との比較からHRM の共通要素を抽出している（表4）。ここでは、①人間重視、②環境への適合組織文化、組織・システムの統合化、意思決定・ラインにおけるHRM、③戦略性、の3つの点が共通要素として取り上げられている。特に、①人間重視に関しては、行動科学における人間重視主義の影響から、ヒトの人間性が重視されることになったと論じる。ただし、人間重視はHRM にとって重要な視点である一方で、PM の段階から既に存在していた視点でもあった。このために、花

表2 PM と HRM の比較

諸側面	PM と IR (労使関係)	HRM
信念と仮定		
1 契約	書面による契約の詳細な記述	契約以上のことをするのが目標
2 ルール	明確なルール／相互関係の考案が重要	意欲的な態度：ルールに対する苛立ち
3 管理行為の指針	諸手続き	ビジネス・ニーズ
4 行動の準拠枠	規範／習慣と実践	価値観／使命
5 労働者に対する管理タスク	監視	育成
6 労使関係の性質	多元主義	中央集権主義
7 労使の対立	制度化される	強調されない
戦略的側面		
8 重要な関係	労使関係	顧客
9 主導権	ばらばら	統合される
10 企業計画	重要でない	中心をなす
11 意思決定のスピード	遅い	速い
ライン管理		
12 管理者の役割	業務処理	変革型リーダーシップ
13 重要な管理者	人事労務／労使関係の専門家	企業経営者、事業部長、ライン管理者
14 コミュニケーション	間接的	直接的
15 標準化	高い（同じであることが重要である）	低い（同じであること適切ではない）
16 重要な管理スキル	交渉	促進
重要な手段		
17 選抜	切り離された重要ではないタスク	統合された重要なタスク
18 報酬	職務評価（固定された等級）	業績連動型
19 条件	個別の交渉	格差是正のための調和策
20 労働管理	団体交渉による契約	個人契約へ
21 職場代表との関係のねらい	設備と教育訓練を通じた規則化	（改善のための交渉を除いて）最小化
22 職務分類と等級	多い	少ない
23 コミュニケーション	限られたやりとり	多くのやりとり
24 職務設計	分業	チームワーク
25 コンフリクトへの対応	一時休戦を目指す	風土や文化を管理する
26 教育訓練と開発	研修への参加を統制	学習する企業
27 介入の焦点	人事労務の手続き	幅広い文化、構造、人事の戦略

出所：Storey (1992), p. 35.

表3 HRM モデル

- 1. 信念と仮定**
競争力をもたらすのは人的資源である。
目標はルールの遵守だけでなく、従業員のコミットメントとすべきである。
それゆえに、従業員はとてども慎重に選抜・開発されるべきである。
- 2. 戦略的品質**
既述の要因のために、人的資源に関する決定は戦略的に重要となる。
経営者の関与力が不可欠となる。
人的資源に対する施策は事業戦略に統合されなければならない。
（施策は事業戦略に基づいて制定されるとともに、事業戦略に貢献する。）
- 3. 管理者の重要な役割**
人的資源の実践は事業活動に不可欠であるため、人事の専門家だけに任せる訳にはいかない。
ライン管理者は、人的資源に対する施策の配達人かつ操縦者として密接に関与する必要がある。
管理者自身に対する管理に十分な注意力が払われる。
- 4. 重要な手段**
手続きやシステムの管理よりも重要となる文化の管理。
選抜、コミュニケーション、教育訓練、報酬、開発に関する統合された行為。
責任と権限を委譲するための改革や職務再設計。

出所：Storey (1995), p. 6.

表4 HRM 概念の共通要素

	Pieper (1990)	Storey (1992), Guest (1989)	Armstrong (1992)	McKenna & Beech (1995)	Beaumont (1993)
①人間尊重	・人間尊重の経営哲学	・人間尊重はHRM概念Soft軸に位置づける ・人的能力や企業への参加意志	・競争的利点達成のための人的資産	・人的資源が企業目的達成に貢献することに集中化	・組織の中に従業員管理のための諸関係をいかに築くかが大切
②環境への適合組織文化組織・システムの統合化意思決定・ラインにおけるHRM	・人事機能の戦略的管理への統合化	・HRM政策の組み合わせによる統合化	・システム・アプローチの一貫性 ・統合化されたビジネス戦略と人的資源戦略、組織文化	・組織環境の変化への適合 ・組織分析・管理のためのシステム・アプローチ ・システムの統合化と組織方向の一致 ・HRMスタッフのトップ意思決定への参加	・環境変化への適合がPMからHRMへの引き金となった ・企業戦略・計画とHRM戦略の関係確立
③戦略性	・戦略性は多分にcontingentでなければならない	・HRMと長期的視野	・企業戦略とHRM戦略の戦略的適合	・人的資源が企業目的達成に貢献することに集中化 ・HRMの戦略的機能を本質的に強化する	・企業戦略・計画とHRM戦略・計画との間の密接な相互関係の確立

出所：花岡・マクドナルド（1998），p. 91.

岡・マクドナルド（1998, p. 92）は、①人間重視を「PM から HRM への移行の必要条件であったとは理解しにくい」としている。これに対して、③戦略性は「HRM の概念規定に当たって一番重要な構成要素になる」と指摘し、HRM の戦略性について紙幅を割いて論じている。

しかし、花岡・マクドナルド（1998）で注目すべきは、①人間尊重の項目としてヒトの人間性がどのように位置付けられているかである。表4で取り上げられたほとんどの先行研究において、従業員は組織目的の達成（すなわち、競争優位の獲得）に貢献する人的資源として位置付けられている。すなわち、ここでの「人間尊重」には、従業員を人的資源（あるいは、競争優位の源泉）として位置付けることに強調点が置かれている。

高橋（2007）では、イギリスにおける先行研究を検討した上で、日本における HRM に対する認識の特徴を論じている（表5）。ここでは、

①人事部門の役割の変化、②ライン管理者の HRM への統合、③コストではなく教育・開発される存在としての労働者観、④従業員コミットメント、⑤ HRM の戦略的統合、⑥柔軟性のある組織構造、⑦人間的側面への配慮、の7つの視点が日本における認識の特徴として列挙されている。①人事部門の役割の変化と②ライン管理者の HRM への統合に関しては、HRM の担い手が現場の管理者に移行するのに伴い、人事部門には戦略的な役割が求められるようになることを示している。③コストではなく教育・開発される存在としての労働者観、④従業員コミットメント、⑦人間的側面への配慮に関しては、積極的に組織へ貢献しようとする人間観に基づき、彼らのコミットメントを最大限に引き出すような教育・開発が要求される。また、⑤ HRM の戦略的統合に関しては、経営戦略と HRM の統合を強調するものである。⑥柔軟性のある組織構造に関しては、少なくとも日本の

表5 日本における HRM 認識の特徴

PM と HRM を区別する視点	HRM 認識の特徴
人事部門の役割の変化	経営戦略と人的資源を連動させるため、専門スタッフとしてだけでなく、戦略的スタッフとしての役割が求められる。 これまで以上に、トップ・マネジメントとライン管理者との関係性が高まることが求められる。
ライン管理者の HRM への統合	職場での HRM 施策の運用に大きく関わる。
コストではなく教育・開発される存在としての労働者観	経営環境の変化に対応するために、能力開発に力が注がれる。 従業員の能力の「内部育成」を重視する。
従業員コミットメント	例外を除き、HRM テキストの中で詳細に触れられている場合は少ない。 コミットメントに不可欠な要因とされていた企業文化の記述は多い。
HRM の戦略的統合	経営戦略と HRM の関連性を高めることで、経営目標の達成、環境への適応が可能であると考ええる。
柔軟性のある組織構造	例外を除き、HRM テキストの中で詳細に触れられている場合は少ない。
人間的側面への配慮	経済的欲求以外の欲求を持つ存在として扱う。 モチベーション管理を重視する。

出所：高橋（2007），p. 169.

文献においてはほとんど取り扱われていない。以上より、高橋（2007）における HRM の特質も、Storey（1995）と同様に①人間観、②戦略性、③管理者の役割、の3つに集約できる。

以上の比較研究をまとめると、PM と HRM の相違点として共通していたのは、以下の3点である。第1に、管理原則の背後にある人間観である。PM は労働者に対する統制を管理原則とし、監視によって労働者を管理しようとする。これに対して、HRM は従業員の自己統制を前提とした上で、育成によって従業員の価値向上を目指す。こうした管理原則の違いは、それぞれの背後にある人間観の違いを反映している。PM は労働者の利害を多角的に理解しているものの、彼らを共通して仕事を嫌がる存在であると捉えることから、監視による統制を強調する。反対に、HRM では人的資源の戦略的価値が重視されており、従業員が組織に貢献することを望む存在であると捉えている。

第2に、管理の視座である。PM は、問題の事後的な処理をするという視座から管理を行っている。これに対して、HRM は、将来生じう

る問題に対して先見的な視座をもつ。こうした先見性によって、HRM は企業の事業戦略との統合を目指すようになる。

第3に、管理の担い手である。PM では労使関係への対応が要求されるため、人事の専門家が管理の主な担い手であった。しかし、HRM では管理の担い手が管理者に移行する。現場の管理者が従業員に対して直接管理を行うため、個々の従業員に応じた管理が可能となる。

こうした比較から、HRM の特質が明らかになる。それは、①人間尊重の人間観、②戦略性、③管理者の役割である。そして、これら3つの特質のうち最も根底にあるのは①人間尊重の人間観である²⁾。人間観とは、管理対象であるヒトの性質についての考え方である。HRM は、ヒトの人間性を重視する考え方に基づいて、戦略性を強調しつつ現場の管理者が管理を担い、従業員のコミットメントを有効に引出し・活用する管理である。ヒトの管理は、こうした人間観の違いによって様々な特質を伴う独自の管理となる。そして、これまでの比較からも明らかのように、PM はしばしばヒトの人間性を軽視

した管理として捉えられている。

3. PM の人間観

PM における人間観には、ヒト（による労働）を生産要素の1つとして考えているという共通点がある³⁾。PM では、労働者は代替・調達可能な労働力であり、コストと見なされる。こうした人間観を検証するため、以下では PM の代表的な研究者を取り上げ、それぞれの人間観について論じる⁴⁾。

3.1 Yoder (1948; 1956) における PM

ヒトの労働力としての側面を強調した代表的な研究は、Yoder (1948; 1956) である。Yoder の研究は、後述する Tead and Metcalf (1920) のような温情主義的な管理ではなく、「従業員を〈人的資源〉として把握する合理主義的管理」(三戸, 2004, p. 22) を論じたものであった。

Yoder (1948) は、労使関係 (industrial relations)、労働力管理 (manpower management)、人事管理 (personnel management) の3つを厳密に区分してヒトの管理を論じている⁵⁾。労使関係は3つの用語のなかで最も広い意味をもち、労使の関係および従業員と雇用システムとの関係を研究するものである。労働力管理とは、人的資源の計画、協力、指揮を含む機能のことである。人事管理とは、労働力管理のなかでも個人としての従業員に対する管理である。Yoder (1948) は、この3つのなかでも特に労働力管理を中心にしてヒトの管理を論じている⁶⁾。

Yoder (1948, pp. 21-24) における近代的労使関係の基本理念の1つは、労使利益の調和である。労使の利害は、労働者ができる限り多くの賃金を求め、使用者がコストである人件費の削減を求める限りにおいて、相容れないものとなる。一方で、使用者が生産能率を向上させることによって労働者の賃金を増大させれば、双方の利害は調和しうる。こうした考え方に基づ

いて、Yoder (1948) では、労使の利害は多くの場合共通であり、健全な管理によって労働者は得るものが多いとする。このように、Yoder (1948) は労働者の利害を多元的に捉えているとは言えず、むしろ労使関係の性質については中央集権的な捉え方をしている。こうした捉え方は、PM というよりも HRM に近い。

1956年に公刊された第4版の冒頭で、Yoder (1956, p. 1) は近代産業社会におけるヒトの管理の主題が人的資源の管理にあると断言する。ここでの人的資源とは、「あらゆるタイプの、あらゆる仕事に従事している労働者 (The human resources are “workers” of all types and in all occupations)」と定義される⁷⁾。さらに、「我々は労働力をもっとも価値ある資源と認識する (we recognize manpower as our most valuable resource)」とも論じている。こうした言明は、HRM にも共通して見られるものである。第4版が出版された時期は PM から HRM への移行期でもあるため、人間観や特質においてもそれ以前の版とは変化が見られる。

さらに、Yoder (1956, p. 6) では第3版 (Yoder, 1948) とは異なり、行動科学の影響が感じられる人間観が提示される。まず、個人目標の多くは雇用を通じてのみ達成できるとし、雇用を通じて賃金だけでなく「社会に貢献するメンバーであることの満足感」を提供できることを強調する。第4版 (Yoder, 1956) における人間観は、こうした社会的欲求を強調していることに特徴がある。ただし、このような人間観は版が進むことに伴って登場したものであって、少なくとも第3版 (Yoder, 1948) には見られないものである。

また、Yoder (1956, p. 30) は労働者の自己統制による管理の重要性を説く。その前提として、Yoder (1956, p. 7) は労働者が自らの作業組織や管理者を選ぶことができるとする。このような考え方は、HRM と極めて類似した発想

である。すなわち、管理において従業員の自由意志を尊重し、自己統制を要求するのである。ただし、こうした強調点はそれ以前の版では論じられていない。Yoder (1956) は、*Personnel Management and Industrial Relations* というタイトル通り PM の研究であるが、版を重ねるうちに HRM と同様の特質を論じるようになったと言える。

以上のような Yoder (1948; 1956) の PM は、特に第 3 版 (Yoder, 1948) においてヒトの労働力としての側面を強調したものであった。それゆえに、Yoder (1948; 1956) は *Personnel Management and Industrial Relations* というタイトルを用いながらも、労働力管理を中心として論じたのであった。しかし、版を重ねるに依じて行動科学の影響を受け、次第に社会的欲求をもつ人間観を論じるに至ったのである。

3.2 Pigors and Myers (1947; 1956) における PM

Yoder (1948; 1956) と同じく PM に分類される研究のなかにも、積極的にヒトの人間性を管理の対象とするものもある。そのうちの 1 つが Pigors and Myers (1947; 1956) である。Pigors and Myers (1947, p. 12; 1956, p. 12) では、専門職能としての PM が、急速な技術の進歩のなかでヒトの人間性に十分な注意を向けてこなかったことへの反省から発展してきたとする。そのため、彼らの提示する PM は「ヒューマニズムの新しい経営倫理観」(Pigors and Myers, 1956, 邦訳 p. 324, 監修者である淡路圓治郎による解説) に基づいたものとなっている。

Pigors and Myers (1947, p. 316) では、従業員が働く目的は賃金だけではないとされる。従業員に対しては、強制的に仕事を押し付けるよりも、裁量を与えて自由に思考・行動をさせた方が良い反応を得られる (Pigors and Myers,

1947, p. 311)。こうした言及からも、Pigors and Myers (1947) の PM には、ヒトの人間性を重視した人間観が見出せる。

さらに、第 3 版である Pigors and Myers (1956) では、初版 (Pigors and Myers, 1947) には存在しなかった新章として「第 7 章 チームワークと個人目標」が設けられている。この章において、従業員は組織のなかで認められ、有能でありたいと願う存在であるとされる (Pigors and Myers, 1956, p. 90)。さらに、従業員が独創性、精気そして忠誠心をもつ一方で、こき使われることや説教されることを嫌う存在であると強調する (Pigors and Myers, 1956, p. 390)。これらの言及から、初版 (Pigors and Myers, 1947) においてすでに確立されていた人間観に加えて、第 3 版 (Pigors and Myers, 1956) では社会的欲求や承認欲求を取り入れた人間観が提示されている。以上のような「人間尊重の精神」(Pigors and Myers, 1956, 邦訳 p. 325, 監修者である淡路圓治郎による解説) に基づいた議論を展開しているところに、Pigors and Myers (1947; 1956) における PM の特徴がある。

Pigors and Myers (1947, p. 27; 1956, pp. 31–32) では、労働者の利害を多元的に捉えている。労働組合への参加動機としては、賃金や昇進などの経済的動機の他に、意思決定への参加、会社に対する不満解消、組合員からの承認・尊敬、仕事への裁量権などの要求が想定されている。こうした多様な利害をもつ労働者を想定していることから、労使関係の性質に関しては多元的な捉え方をしていることがわかる。

以上のように、Pigors and Myers (1947; 1956) は、ヒトの人間性を尊重した PM を論じた研究である。また、労使関係においても労働者の多種多様な利害を想定していると言える。

3.3 Tead and Metcalf (1920) における PM

PM 研究において、Pigors and Myers (1947; 1956) と同様にヒトの人間性を強調した研究として、Tead and Metcalf (1920) がある⁸⁾。Tead and Metcalf (1920, p. 2) では、PM⁹⁾ について、「労働者にとっての真の幸福に対する敬意や最小限の努力と摩擦によって最大限の必要な生産を得ることを目的とした、あらゆる組織における人間関係の指揮・調整」と定義した上で、第2章において「産業における人間の価値」を論じている。これは、ヒトの特性に対する理解が管理の内容を左右すると考えているためである(三戸, 2004, p. 21)。

Tead and Metcalf (1920, pp. 13-19) が不変のヒトの特性として列挙するのは、身体の健全さ、家族愛、創造的衝動、所有欲、好奇心の価値、結びつきへの欲求、承認欲求、正義への欲求、美への愛情、善への愛情である。そして、ヒトの性質をこれらの要素や特性の相互作用が発露したものとして理解する(Tead and Metcalf, 1920, p. 19)。ここで、Tead and Metcalf (1920) が不変のヒトの特性として、創造的衝動や好奇心の価値を挙げていることは注目に値する。1920年に公刊された文献であるにもかかわらず、後の人的資源概念において論じられる知的欲求や創造性がヒトの特性として前提されていたのである。そして、特に知的欲求の充足に関して、組織的な教育訓練の重要性が説かれている(Tead and Metcalf, 1920, p. 17)。

また、こうしたヒトの性質について論じた上で、Tead and Metcalf (1920, p. 21) はヒトが生まれながらに悪よりも善を好み、破壊よりも創造を好み、非難よりも承認を好み、憎悪よりも愛情を好み、不幸よりも幸福を好む存在であると認識されているとする。こうした性善説にも似た人間観は、HRM との比較において論じられる PM の人間観とは極端に異なっていると言える。Tead and Metcalf (1920) の人間観

は、PM というよりはむしろ HRM における画一化された人間観に近い。

以上のように、Tead and Metcalf (1920) における PM は、ヒトの人間の側面を捉えて新たな論理を打ち出したものとして位置付けられる(岡田, 2008, p. 179)。心理学の成果を応用し、統合的なヒトの性質としてパーソナリティー概念を提示することで、労働者にとっての真の幸福を考慮した PM を展開しているのである¹⁰⁾。

3.4 Drucker (1954) の人的資源概念

これまでの考察から、PM の人間観は研究者によって異なっていたと言える。Guest (1987) や Storey (1992; 1995) などによって抽出された単純化された特質は、ここで取り上げた複数の PM 研究の人間観を正確に表したものではない。PM 研究には、HRM と同等以上にヒトの人間性に着目した研究も存在したのである。しかし、PM 研究は、労働者の福祉を考慮する規範的なスローガンとしてヒトの人間性を重視する一方で、その経営的なメリットについて十分に論じてこなかった。

これを受けて、人的資源という概念を初めて定義した Drucker (1954) が登場する。Drucker (1954: pp. 262-263) は、ヒトのもつ資源的側面として人的資源を定義した。この定義では、人的資源とは「人間に託されたすべての資源の中で、最も生産的で、最も万能で、最も機知に富むもの」(p. 263) とされる。人的資源はあくまでもヒトがもつ労働力に類するものであるが、調整・統合・判断・想像する能力をもつという点で単なる労働力とは区別される。そして、こうした人的資源の定義に基づいて、ヒトは「全人 (the whole man)」(Drucker, 1954, p. 262) として定義された。全人とは、人的資源を自らの自由意志によって用いる社会的な存在である。すなわち、Drucker (1954) によって定義された人的資源とは、全人のもつ1つの側面に過ぎ

ない。このような理解の上で、Drucker (1954) は全人の管理として PM を位置付けようとしたのである¹¹⁾。Drucker (1954) が全人の管理を HRM と呼ばなかった理由もここにある (三戸, 2004, p. 24)。人的資源をもつ全人の管理は、人的資源 (だけの) 管理ではなく、全人としてのヒトを対象とした PM において達成されるべきものであった。換言すれば、Drucker (1954) にとっての PM は、ヒトの自由意志の実現を目指したものであったと理解できるのである¹²⁾ (石井, 2011, p. 57)。

3.5 PM において画一化された人間観

以上のように、PM における人間観は、ヒトの資源的側面だけを強調したものではない。むしろ、複数の研究者がヒトのもつ社会的欲求や自由意志を強調し、それに基づいた管理を提示していたのである。すなわち、PM における人間観は、すべての研究者がそうであった訳ではないにしろ、ヒトの人間性にも十分に着目したものであったと言える。

しかし、これまでの考察からも明らかなように、こうした PM の人間観は過度に単純化され画一化されたまま理解されてしまう。PM の人間観は一部の (かつ初期の) 研究がヒトの労働力としての側面を強調したことを根拠に、あたかもすべての PM の研究においてヒトの人間性が軽視されてきたかのように理解されてしまったのである。

4. HRM の人間観

HRM という用語が普及するにつれて、HRM の特質を明らかにしようとする研究が現れた。これらの研究は、これまでの人間観との違いから、HRM とは何かを明らかにしようとしたものである。

4.1 Miles (1965; 1975) における人的資源モデル

Miles (1965) は、人間関係論との比較から人的資源を定義しようと試みた (表 6)。人間関係論におけるヒトは所属・愛・尊敬に対する一連の基本的欲求をもつとされる。しかし、それ以上に会社・部署・集団における有能な一部でありたいと願う存在として捉えられる。そして、それらの欲求や願いが満たされれば、ヒトは組織目標に従って快く協力する。そうしたヒトの管理については、従業員に対して経営参加を促し、一定の自己決定・自己統制の裁量を認めることで、一連の欲求を充足させることをねらいとする。そのような管理によって、従業員のモラルが改善され、反抗も弱まることが期待される。

一方で、HRM におけるヒトは所属・尊敬の欲求に加えて価値ある目標の達成に効果的かつ創造的に貢献したいと望み、職務以上の主導権・責任・創造性を発揮する能力をもつ存在とされる。そして、そうした能力をもつヒトは有効に活用されていない「未開発の資源の宝庫 (reservoirs of untapped resources)」(Miles, 1965, p. 150) であると定義される。この定義における未開発の資源とは、主導権・責任・創造性を発揮する能力のことである。これらは、Drucker (1954) が人的資源の特徴として定義した調整・統合・判断・想像する能力とほとんど同義のものである。Miles (1965) は、こうした能力を未開発の資源として定義し、人的資源をそれらの能力の宝庫とした。また、ここでは人的資源に特有の能力が十分に開発されていないことを強調するために、「未開発の (untapped)」という表現が用いられている。Miles (1965) による人的資源の定義は、人的資源の開発可能性を特に強調したものとして理解できるのである。

また、こうした人的資源としてのヒトの管理は、主導権・責任・創造性を発揮する能力の開

表6 参加型リーダーシップの2モデル

人間関係論	人的資源
ヒトに対する態度	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 我々の文化のなかで、ヒトは一連の欲求（所属、愛、尊敬）を共有する。 2. ヒトは個人的な承認を求めるが、それ以上に会社や作業グループ、部門におりる有能な一部でありたいと願う。 3. これらの重要な欲求が満たされれば、ヒトは快く協力し、組織目標に従おうとする。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所属や尊敬の欲求に加えて、我々の文化のなかでほとんどのヒトは、価値ある目標の達成に効果的かつ創造的に貢献することを望む。 2. 我々の労働力のほとんどは、現在の職務に要求・許容されているよりもはるかに多くの主導権、責任、創造性を発揮する能力をもつ。 3. これらの能力は、現在浪費されている未開発の資源に相当する。
参加の種類と量	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者に課せられた基本的な仕事は、それぞれの従業員に部門の有能かつ重要な一部であると信じさせることである。 2. 管理者は進んで自らの決定について説明し、自らの計画に対する部下の異論について議論すべきである。日常の問題において、管理者は部下に対して計画や問題解決への代替案の選択への参加を促すべきである。 3. 狭い範囲内で、作業グループもしくは個人としての部下は、計画実行における自己決定や自己統制の行使を認められるべきである。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者に課せられた基本的な仕事は、組織目標の達成のために部下がすべての能力をもって貢献できるような環境を創造することである。管理者は、部下の創造的資源を見出し開発するように努めなければならない。 2. 管理者は、日常の決定だけでなく重要な問題にも部下が参加することを許容・促進すべきである。実際に、ある決定がその部門において重要であるほど、管理者は部門の資源開発に努めるべきである。 3. 管理者は、部下が洞察力や能力を開発・証明するにつれて、彼らが自己決定や自己統制を行使する範囲を拡大し続けるべきである。
期 待	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 部下と情報を共有し、部門の意思決定に参加させることは、彼らがもつ所属と承認の基本的欲求を満たすのに役立つだろう。 2. これらの欲求を満たすことは、部下のモラルを改善し、公的な権威に対する反抗を減らすだろう。 3. 高いモラルと反抗の減少は、部門の業績の改善をもたらすだろう。それは少なくとも部門内の摩擦を減らし、管理者の職務を容易にするだろう。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者が部門内で幅広い経験・洞察力・想像力を活用するにつれて、意思決定と業績の総合的な質は改善するだろう。 2. 部下は、自分が理解し設定に助力した価値ある目標の達成において、責任をもって自己決定や自己統制を行使するだろう。 3. 改善された業績と、その改善に創造的に貢献する機会の副作用として、部下の満足は増大するだろう。

出所：Miles (1965), p. 151.

発が中心となる。そのため、重要な意思決定への参加を促し、自己決定や自己統制の範囲を拡大することが求められる。そうした管理の結果として部門の業績は改善し、その副作用として従業員の満足も充足されることが期待される。人間関係論とは対照的に、人的資源の管理には組織の業績改善が期待されるのである。

さらに、Miles (1975) では、管理者がもつ

管理理論として、伝統的モデル、人間関係モデル、人的資源モデルの3つの代替的理論を提示している（表7）。伝統的モデルでは、ヒトはお金のために嫌々ながら仕事に取り組むことが仮定される。そのため、従業員に対しては詳細な手順・手続きに従うことが要求され、管理者はそれをもって厳格な監督・統制を行う。その結果として、一定水準の生産が期待されるので

表7 管理の代替的理論

伝統的モデル	人間関係論モデル	人的資源モデル
仮定	仮定	仮定
1. ほとんどのヒトにとって、仕事は本来的に嫌なものである。	1. ヒトは自分が有能で重要であると感じたい。	1. 仕事は本来的に嫌なものではない。ヒトは、自分が設定に助力した価値ある目標に貢献したいと望む。
2. 労働者の仕事そのものは、仕事から収入を得ることよりも重要ではない。	2. ヒトは所属し、個人として承認されることを望む。	2. ほとんどのヒトが現在の職務に要求されているよりもはるかに創造的で、責任をもって自己決定や自己統制を行使できる。
3. 創造性・自己決定・自己統制が要求される仕事を望み、それに対処できるヒトはほとんどいない。	3. ヒトを働かせるように動機づける際に、これらの欲求はお金よりも重要である。	
施策	施策	施策
1. 管理者に課せられた基本的な仕事は、部下を厳格に監督・統制することである。	1. 管理者に課せられた基本的な仕事は、それぞれの労働者に有能かつ重要であると感じさせることである。	1. 管理者に課せられた基本的な仕事は、「未開発の」人的資源を活用することである。
2. 管理者は、課せられた仕事を単純で反復的で容易に身に付けられる作業に細分化しなくてはならない。	2. 管理者は、部下に自らの計画を知らせ、それに対する部下の異論に耳を傾けるべきである。	2. 管理者は、すべての成員が能力の限界まで貢献できるような環境を創造しなければならない。
3. 管理者は、詳細な仕事の手順と手続きを設け、それを厳格かつ公平に実施しなければならない。	3. 管理者は、部下に対して日常の問題における多少の自己決定や自己統制の行使を許容すべきである。	3. 管理者は、絶えず部下の自己決定や自己統制を広げ、重要な問題に対する十分な参加を促さなければならない。
期待	期待	期待
1. 賃金が適正で公平であれば、ヒトは仕事に耐えることができる。	1. 部下と情報を共有し、日常の決定に参加させることは、彼らがもつ所属と尊敬の基本的欲求を満たすだろう。	1. 部下の影響力・自己決定・自己統制を拡大することは、作業効率の直接の改善をもたらすだろう。
2. 課せられた仕事が十分に単純で、厳格に統制されていれば、ヒトは所定の水準で生産するだろう。	2. これらの欲求を満たすことは、モラルを改善し、公的な權威に対する反抗を減らすだろう。(部下は快く協力するだろう。)	2. 部下が自らの資源を十分に活用することの副作用として、仕事における満足は改善するだろう。

出所：Miles (1975), p. 35.

ある。

人間関係論モデルでは、ヒトは所属や尊敬の基本的欲求によって動機づけられると仮定される。そのため、管理者には従業員と情報を共有し、異議申し立てに真摯に対応することが要求される。こうした管理によって従業員は基本的欲求を満たし、その結果としてモラルの改善と反抗の減少が期待される。

人的資源モデルでは、ヒトは本来的に仕事を嫌がらず、自ら設定した目標には積極的に貢献したいと望むことが仮定される。そのため、管理者には未開発の人的資源の活用、すなわち人的資源の開発が要求される。管理者は従業員が限界まで貢献することに挑戦できるような環境を創造しなければならず、重要な問題に対しても参加を促す必要がある。その結果として作業

効率が改善し、さらにその副作用として従業員の満足が充足されることが期待される。

以上のような Miles (1965; 1975) による人的資源概念のモデル化は、Drucker (1954) と同様に人的資源に特有の調整・統合・判断・想像する能力を強調したものと言える。ただし、両者の人的資源概念は、以下の2点において大きく異なる。第1に、人的資源を備えるヒトの捉え方である。Drucker (1954) が自由意志をもつ「全人」としてヒトを定義したのに対し、Miles (1965) は開発可能性を強調するために「未開発の資源の宝庫」としてヒトを定義している。この両者の定義から、ヒトのもつ人間性と資源性のどちらを強調していたのがより明確となるだろう。少なくとも Miles (1965; 1975) の人的資源モデルにおいては、従業員が本来的に組織に貢献することを願う存在であるとされる。このモデルには、従業員の自由意志を尊重しようとする考え方もなければ、従業員の利害を多元的に捉えようとする姿勢もない。極論を言えば、人的資源モデルにおいては、従業員が管理者に対して反抗しようとする利害すら無視されてしまうのである。ただし、こうした資源性の強調が HRM を発展させたという側面は否定できない。特に、後に登場する SHRM (Strategic Human Resource Management: 戦略的人的資源管理) においては、こうした人間観に立脚することで戦略との適合を目的とした枠組みが提示されることになる。

第2に、人的資源の開発可能性である。Miles (1965) では、人的資源を「未開発の資源の宝庫」として定義し、その開発可能性を強調した。こうした定義から、自由意志を尊重しようとした Drucker (1954) と比べて、Miles (1965; 1975) ではヒトに対する管理的志向が強まっていることが見出せる。すなわち、従業員の組織に貢献しようとする意欲を尊重し、それを促進することに管理の焦点が置かれることになる。PM か

ら HRM への移行に伴い、管理原則も統制から育成へと移行した。これに伴って、管理の目的も問題行動の抑圧から能力の伸長へと変化したのが、むしろ HRM は従業員に対する期待を実現させようとする度合いを強めていると言ってよい¹³⁾。換言すれば、HRM は、PM 以上に従業員を経営的に望ましい存在にすることに焦点化された管理なのである。

4.2 HRM において画一化された人間観

人的資源は Drucker (1954) や Miles (1965; 1975) が定義したように、調整・統合・判断・想像する能力として把握された。こうした点で、人的資源は単なる労働力とは区別されるものとなる。一方で、Drucker (1954) が強調したような、自らの自由意志をもつ社会的存在としてのヒトという側面は軽視されるようになった。人的資源の開発可能性が強調されることによって、ヒトの人的資源という側面のみが取り扱われるようになったのである。

こうした流れのなか、人的資源はあたかもヒトのすべての側面かのように理解されるようになる。こうした理解に対しては、Miles (1965) による「未開発の資源の宝庫」という定義の影響が色濃く残っている。そして、このような人間観に立脚することで、HRM の特質がより鮮明に強調されることになる。

5. HRM の特質に対する批判的考察

PM との比較では、HRM の特質が単純化されて抽出されていた。それは、①人間尊重の人間観、②戦略性、③管理者の役割である。こうした単純化された特質のうち、最も根底にあるのは①人間尊重の人間観である。そのため、HRM の人間観はヒトの人間性を強調するものとして把握される。

ただし、これまでの考察からも明らかなように、PM と HRM には多くの類似点を見出すこ

とができる。なかには、人間尊重の人間観のように、後者の特質として論じられるものにすら類似性が認められる¹⁴⁾。こうした状況から、HRM は「新しいボトルに入った古いワイン (old wine in new bottles)」(Legge, 1995, p. 36) と揶揄される。

一方で、両者がまったく同じものではない以上、いくつかの決定的な相違点も認められよう。こうした相違点は、一般的に論じられる HRM の特質を批判的に考察することによって明らかになる。以下では、人間観・管理原則・研究視座の3点における HRM の新たな特質について考察する。

5.1 人間観に対する批判的考察

第1に、HRM の人間観においては、従業員の利害が一元的に扱われている。HRM は、従業員を「組織のニーズと矛盾しない欲求をもつ資源とみなす」(伊藤, 1992, p. 117) ことに特徴がある。こうした人間観において、従業員は経営者と同じ利害をもち、同じ目標を協調しながら達成しようとする。また、このような人間観に伴って、HRM では施策が正しく設計・運用される限りにおいて、経営者にも従業員にも利益がもたらされることになる。

こうした従業員の利害に対する理解の背景には、労使関係の変化がある。HRM の登場によって、労使関係は集団的なものから個別的なものへと移行した。それは同時に、敵対的な労使関係から協調的な労使関係への移行を示している。PM においては、労働者の多様な利害が想定されていた。そのため、多様な利害をもつ労働者集団を経営側と対置させて、敵対的な関係の中から交渉によって妥協点を探り合うことに焦点が置かれていたのである。一方で、HRM においては、従業員は経営者と同様の利害をもつ存在とされ、協調的な労使関係が強調される。こうした焦点の移行に対しては、「暴力」によらな

い「組合つぶし戦略」の展開」(長谷川, 1998, p. 14; 黒田, 2006, p. 5) との理解もある¹⁵⁾。

いずれにせよ、従業員の利害に対する一元的な理解は、「未開発の資源の宝庫」としての人間観の前提となっている。結局のところ、「人的資源はその資源性に対して価値を見出されるのであって、人間性に対してではない」(Keenoy, 2009, p. 467) のである。すなわち、HRM の人間観は、ヒトの人間性を強調する一方で、その人間性に資源的価値を見出そうとする点に特徴をもつのである。こうした特徴の前提となるのが、利害の一元化である。

5.2 管理原則に対する批判的考察

第2に、HRM の管理原則においては、従業員に対して個人としての貢献が要求される。HRM では、利害の一元化に基づいて「管理の力点が集団から個人に比重が移行する」(黒田, 2006, p. 7) ようになる。同一の利害をもつと仮定された従業員に対して、管理者は彼らを個人単位で管理することによってそれぞれの貢献に報いることができるようになる。こうした個人単位での管理によって、従業員は個人としての貢献が強く求められるようになる。そして、個人単位の管理と人間性を重視した人間観が相まって、従業員は自己責任で成長し続けることを期待される存在となる。

Keenoy (2009, p. 455) によれば、PM では、「受け身的で集産化された労働力に対する直接的な統制」が管理者に求められた。しかし、HRM では、「より反応の良い個人化された労働資源に従事させ、動機づけること」が求められるようになる。すなわち、HRM によって従業員は「個人としての遂行性 (individualized performativity)」(Keenoy, 2009, p. 467) が求められるようになるのである。以上のことから、HRM の管理原則として、個人単位の貢献の要求を見出すことができる。

5.3 研究視座に対する批判的考察

第3に、HRM研究では、管理主義が議論の出発点となる。HRMの登場は、ヒトの管理に関わる研究の視座を変容させた。かつてのPM研究は、ヒトの管理をどのように分析すべきかを出発点にしていた。そうした研究関心の背後には、ヒトの管理を正しく捉えることでよりよい管理が導かれることへの期待があった。一方で、HRM研究は、従業員をどのように動機づけて統制するのかを出発点にする。ヒトの管理を扱う学問領域は、知的問題から管理的問題を重視するものへと再構成されたのである¹⁶⁾ (Keenoy, 2009, p. 465)。

こうした研究視座の変容に伴って、HRMは、ヒトの管理的問題を一手に引き受けた研究領域となる。そして、HRMは「あらゆる管理的人事(all managerial personnel)を含んでいる」(長谷川, 1998, p. 18)用語として世界的に普及することになる¹⁷⁾。現在では、ヒトの管理に関するあらゆる問題がHRMという用語に内包されるようになっていく¹⁸⁾。

また、HRM研究は、ヒトの管理に関するあらゆる問題を内包することで、それらを理論的枠組みに統合することを目指すようになる。その際に強調されたのが、戦略性であった。また、HRMに対しては、戦略性が強調されることで、その結果生じる組織的な成果が要求されるようになった¹⁹⁾。すなわち、管理主義は戦略性とその成果を要求することで、SHRMの発展の土台を築いたのである。

その一方で、管理主義に立脚したHRM研究は、幅広いコンテキストと利害を周辺に追いやることにもなった(Keenoy, 2009, p. 465)。HRMは、その特質として人間尊重の人間観をもつものとされていた。しかし、管理主義に立脚することで、HRM研究はヒトの人間性を把握するために必要なコンテキストや利害を見過ごし、従業員の戦略的な資源性を重視した枠組

みを提示するようになる。

6. おわりに

本稿では、まずPMとHRMの比較によって、HRMの特質を明らかにした。その結果、①人間尊重の人間観、②戦略性、③管理者の役割、という3つのHRMの特質が見出された。ただし、その後の考察においてPMとHRMの人間観の違いを検討することで、①人間尊重の人間観は必ずしもHRMに固有の特質ではないことが明らかとなった。むしろ、HRMの人間観として特徴的なのは、ヒトの人間性を強調する点ではなく、ヒトの人間性に資源的価値を見出そうとする点であった。

こうした固有の人間観を手掛かりに、本稿ではHRMの特質について批判的に考察した。その結果、HRMの新たな特質として見出されたのは、①従業員の利害の一元化、②個人としての貢献の要求、③管理主義、の3つである。こうした新たな特質を備えることにより、HRMはPMと区別される新たな管理パラダイムとなる。

ただし、批判的考察によって見出されたHRMの新たな特質は、HRMそのものの限界も提示する。それは、資源的価値に結びつけることが難しいヒトの人間の側面を見落としていることである。確かに、HRMの特質の1つは人間尊重の人間観にあった。しかし、HRMの人間観における人間尊重の精神は、資源的価値に結びつけることが可能な人間の側面のみに限られている。今後のHRM研究(もしくは、ヒトの管理の研究)では、資源的価値を見出しにくいヒトの人間の側面をも対象とした管理についての理論構築が課題となるだろう。

注

- 1) この比較は、あくまでもPMとHRMの特質に関するステレオタイプ(紋切型)な見解を論じたものであることに注意しなければならない。し

- かし、画一化されたそれぞれのイメージを比較することで両者の違いはより一層鮮明となる。
- 2) 例えば、伊藤 (1992, p. 117) は、HRM と PM の決定的な相違点として「人間を成長し発展する潜在能力をもつものとみなす人間観」を指摘している。
 - 3) 例えば、岩出 (2002, p. 57) では、PM における人間観の1つとして、労働者を「コスト、労働力としての生産要素」と捉える考え方が示されている。また、宮坂 (2010, p. 72) では、PM において労働者は「指示以外の、余計なことを考えない、機械人 (マシンマン machine-man)」として把握されてきたとされる。
 - 4) ここで取り上げる先行研究の選び方は、三戸 (2004) を参考にした。
 - 5) 1951年に公開された邦訳 (本多元吉・遠藤正介共訳) では、industrial relations を事業管理、manpower management を労務管理と訳出している。本稿では、論文全体において表記を統一するために、現在最も一般的とされる訳を用いることにする。
 - 6) Yoder (1948, p. 3) が労働力管理に注目した背景には、アメリカにおける労使関係が大企業の発展に伴って非人間的 (impersonal) な傾向をもつようになったことがある。また、企業経営の管理対象であるヒト・モノ・カネの経営資源のうち、モノ・カネの管理を行うのがヒトである以上、実際には企業における管理の大部分は労働力管理となるとしている (Yoder, 1948, p. 9)。
 - 7) このような定義も含め、Yoder (1956) における人的資源は労働力 (manpower) とほとんど同義であると指摘される (三戸, 2004, p. 23)。
 - 8) 三戸 (2004; p. 22, 脚注4) によれば、既述の Yoder (1948; 1956) は経済学に基づいた PM の研究である。一方で、Tead and Metcalf (1920) は、プロパーの PM の研究者である Tead と心理学の研究者である Metcalf による研究である。このような学問的背景が、それぞれの研究における人間観の違いにも影響を及ぼしていると考えられる。
 - 9) Tead and Metcalf (1920) は、Personnel Management ではなく Personnel Administration を論じたものである。ただし、HRM が普及した現在では、両者は伝統的な管理として区別されずに扱われている。そのため、本稿では両者に対して PM という同一の表記を用いることにする。
 - 10) ただし、Tead and Metcalf (1920) の議論に関しては、パーソナリティ概念を中心に人間性を重視した議論と、実際に提示された諸制度が上手く結びついていないことが批判される (岩出, 1989, p. 41, 脚注30; 津田, 1977, p. 84)。
 - 11) こうした理由から、Drucker (1954) は人的資源という用語の初出であるものの、PM の研究として分類するのが妥当だろう。
 - 12) ただし、石井 (2011, pp. 58-59) は、全人仮説に基づいた PM は実現が困難であるとし、ヒトの管理の展開として科学化を追求することが現実的であるとの見解を示している。
 - 13) 同様の指摘は、先行研究にもある。例えば、黒田 (2006, p. 7) では、HRM と PM の間には、労働者に対する計画・指揮・統制の活動としての基本的性格に変化がないとする。その上で、むしろ HRM はヒトの人間性に照準を合わせていることから、その性格 (管理的志向) を濃くしていると指摘している。また、岩出 (1989, p. 135) では、人的資源理念を「その本質上、経営の論理が強く滲む労務管理理念と考えることができる」と指摘している。
 - 14) 特に、HRM のソフト・モデル (ヒトの人間性とその開発可能性を強調するモデル) は、PM の規範的モデルとほとんど変わりが無いとの指摘もある (Legge, 1995, p. 34)。なお、この指摘にある PM の規範的モデルとは、本稿でも取り上げた Pigors and Myers (1947; 1956) などを指しているものと思われる。
 - 15) また、HRM においては、従業員参加活動によって「労働者の忠誠心を組合から企業へと転換させる」(長谷川, 1998, p. 17) との指摘もある。
 - 16) 本稿でも取り上げた Guest (1987) や Storey (1992) における比較は、「PM の記述の実践と、HRM の規範的向上心という暗黙の対比を示す」(Legge, 1995, p. 36) との指摘もある。すなわち、PM 研究が記述によって分析方法を示そうとしたのに対し、HRM 研究は管理方法を規範として示そうとしたのである。PM と HRM の比較は、それぞれの研究視座も明確に対比させていたと言える。
 - 17) 既述のように、HRM では労使関係に焦点が置かれていない。それにもかかわらず、日本の人的資源管理の教科書では、1 章分を割いて労使関係が論じられていることが多い (e.g. 経営能力開発センター, 2009, 第9章; 澤田ほか, 2009, 第14章; 奥林ほか, 2010, 第11章; 上林ほか, 2010, 第10章)。また、同様の傾向は海外の教科書にも見られる (e.g. Bratton and Gold, 2007, Ch. 11)。このような事実は、研究者によって「人的資源管理 (あるいは、HRM)」に内包されるものが異なっていることを示している。
 - 18) こうした HRM の用いられ方について、Keenoy (1999, p. 9) は HRM という用語が何を意味するのかについて合意を得ることは不可能なままであると指摘する。
 - 19) ヒトの管理が組織の成功/失敗に直接影響を与えることが認識されるようになった背景には、行動科学の積極的な役割があったとされる (岩出, 1989, pp. 134-135)。

参 考 文 献

- Bratton, J. and Gold, J. (2007) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th ed., Palgrave MacMillan.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営』上・

- 下]] ダイアモンド社, 2006年。)
- Guest, D. E. (1987) "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.
- Kaufman, B. E. (2007) "The Development of HRM in Historical and International Perspective," in Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp. 19-47.
- Keenoy, T. (1999) "HRM as Hologram: A Polemic," *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-23.
- Keenoy, T. (2009) "Human Resource Management," in M. Alvesson, T. Bridgman and H. Willmott (eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, pp. 454-472.
- Legge, K. (1995) "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas," in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, pp. 33-59.
- Miles, R. E. (1965) "Human Relations or Human Resources?," *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 148-163.
- Miles, R. E. (1975) *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hill.
- Pigors, P. and Myers, C. A. (1947) *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, McGraw-Hill.
- Pigors, P. and Myers, C. A. (1956) *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, 3rd ed., McGraw-Hill. (武沢信一訳編『人事管理』日本生産性本部, 1960年。)
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- Storey, J. (1995) "Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out?," in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, International Thomson Business Press, pp. 3-32.
- Tead, O. and Metcalf, H. C. (1920) *Personnel Administration: Its Principles and Practice*, McGraw-Hill.
- Yoder, D. (1948) *Personnel Management and Industrial Relations*, 3rd ed., Prentice-Hall. (本多元吉・遠藤正介共訳『事業経営と人事管理』石崎書店, 1951年。)
- Yoder, D. (1956) *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall. (岡本秀昭・細谷泰雄訳『労務管理』日本生産性本部, 1967年。)
- 石井脩二 (2011) 「人的資源管理研究の学問的性格」『桜美林経営研究』第2号, 51-70頁。
- 伊藤健市 (1992) 「人的資源管理論の新展開」稲村毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社, 111-129頁。
- 岩出 博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相: アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 岡田行正 (2008) 『新版 アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版。
- 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。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2010) 『経験から学ぶ 人的資源管理』有斐閣。
- 黒田兼一 (2006) 「人事労務管理の新展開: ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか」『立命館経営学』第44巻第5号, 1-17頁。
- 経営能力開発センター編 (2009) 『経営学検定試験公式テキスト 人的資源管理 第4版』中央経済社。
- 澤田 幹・平澤克彦・守屋貴司編著 (2009) 『明日を生きる人的資源管理入門』ミネルヴァ書房。
- 高橋哲也 (2007) 「日本における「人的資源管理」認識に関する考察: 英国における HRM 認識を通じて」『経済集志』第77巻第3号, 355-371頁。
- 津田眞澄 (1977) 『人事労務管理の思想』有斐閣。
- 長谷川廣 (1998) 「人的資源管理の特質」『産業と経済』第12巻第3・4号, 11-19頁。
- 花岡正夫・ダレン マクドナルド (1998) 「HRM 概念に関する一考察: PM から HRM への転換」『経済論集』第73号, 83-100頁。
- 三戸 公 (2004) 「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』第58巻第1号, 19-34頁。
- 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理: 人的資源管理をビジネス・エシックスの視点から考える」『産業と経済』第24巻第3・4号, 69-86頁。