

企業経営における人的資源の 管理のあり方

鳥 飼 浩 正

1. は じ め に

景気後退期を背景に企業ではその低迷の長期化を見通して、在庫調整を進めるかたわら、雇用調整を本格化させてきている。今回の雇用調整では、これまでの単に企業の生産部門を対象としたものに加えて、事務、管理部門における就業者の雇用と処遇面での合理化が推し進められている点が特徴的である。コスト節減など企業の効率化をはかるために、要員削減計画などの不況対策も広まりつつある。要員不補充、配転、出向による削減や部課、部門の集約化などによる事業の再構築に着手することで削減計画をすすめる企業も多いが、今回の雇用調整は、これからの企業の人事管理のあり方を検討していく際の布石を提供していると考えられる。しかしながら、今回のこうした人事管理では、景気後退に伴う経営不振の打開を急ぐあまり即効性を得る処法を重視している感なしとしない。このことは、反面、新事態に対処すべく人事管理のあり方をめぐる分析、長期的展望や方向性を欠く結果におわっているし、基本的には、これからの経営理念に即した人材の活力と開発を機軸としたマネジメントに対する重要性、あるいは、体系的なマップが明確にされていないことになる。以上の点から、本稿では、長期的ビジョンに立って企業の人事管理の新しい構築を検討する際に、① 最近、とりわけ、ヒューマン・リソース（人的資源）マネジメントが強調される背景と、それによる対応の方向性、② 組織の視点によるヒューマン・リソース・フローの管理における運用法の改善などについて

て検討してみたい。

2. ヒューマン・リソース・マネージメント制度の構築（以下、HRM システムと略）と基本的理念

M・ビアー他によるハーバード・ビジネススクール・プログラムでの提言は、「HRM は企業と従業員（組織のヒューマン・リソース）との関係のあり方に影響を与える経営の意思決定や行動のすべてを統轄している。」¹⁾と指摘する。もともと、従来の人事、労務部門に属する人財のマネージメントでは、ゼネラル・マネージャー（事業部門の統轄責任者）からの権限委譲による活用や処遇が人事担当者でなされてきたし、それ自体のマネージメントが、ラインあるいは、ビジネス戦略担当部門等のマネージメントのニーズや決定問題とは直接関連づけられない制度とシステムで運営されている。一方、ゼネラル・マネージメントの決定にしても、それがヒューマン・リソース、（従業員の雇用の安定度とか、参画の仕方、ニーズ、モチベーションなど。）に及ぼす影響力は大きく、それらに関するフィードバックされた情報を入手していくことが、統轄責任者の意思決定上の戦略性、適応性を高めることにもなる。にもかかわらず、従来のゼネラル・マネージメントでは、人事管理上の諸制度の開発を含めた経営戦略的視点を欠いていたのである。つまり、経営上の中心的戦略と、ヒューマン・リソースの効果的活用をはかるという点は、相互に機能関連して両者の効率性を高めていくにもかかわらず、（例えば、投資計画と雇用の安定度や、人材養成にかかる教育費との関係など。）両者を統合して方針をたてたり、戦略的発想を示すようなマネージメントの視点を欠いていたのである。HRM では、このようなマネージメント面での不備を認識することによって、両者間に統合性を生みだす機能的機構を整備していこうとするものである。このことは、ゼネラル・マネージメントにとっては、従来を比して、より包括的に人事管理の諸制度を活用していくことで戦略的視点を広げていくことになるし、一方、人事管理面でも従来のヒューマン・リソースのマネージメントに経

営課題的視点を加えていくことになる。

M・ビアー他によれば、こうした統合性を生み出す機能的機構に整備される HRM の基本的理念を次のように説明している。「このようなまとまりを生み出す構造や統合的な目的といったものは、HRM がさまざまな人事の専門部課の任務以上のものとして認識されたときに形成されてくる。さらに、ゼネラル・マネージメントとして、従業員が経営にいかに参画し、企業によっていかに育成され、またこれらの目標を達成していくためにどんな HRM の制度や方法が有効であるのかといった点にはっきりした視点を確立したときに形成されてくる。」²⁾以上の点は、HRM システムでは、ゼネラル・マネージメントの視点で統合的方針や戦略的発想が形成されねばならない点、従って、その形成にあたっては、ゼネラル・マネージメント本来の機能と人事管理ポリシー（従業員のニーズ、価値観や社会、行政からの要請を配慮したもの）とを結びつけながらシステムとしての関連諸部門の開発を促す点が留意される。

さて、HRM では経営の戦略的視点と、ヒューマン・リソース開発視点とを結び合わせ、その相互機能性を高めることで組織の成果をあげることが重視されるが、その結果、ゼネラル・マネージメントの視点でヒューマン・リソースの効果性の向上を旨とするものである。しかしながら、こうしたヒューマン・リソースの効果性と企業経営の生産性高揚とをめぐる課題は、今までも多くとりあげられ、主に変化への適応性が強く要求される時には、組織の行動と方法とに対するシステムの妥当性と有効性が論議されてきた点は周知の通りである。例えば、リカートによれば、コスト削減や業績向上をはかる場合、仕事の単純化や職務拡大などの方策がとられることが多いが、変革の効果を高めるためには企業の管理システム全体を統整しつつ（システムティック）修正していくことの必要性を述べている。このシステム原理をマネージャーの能力開発にあてはめても、企業でのマネージメントシステムと、マネージャーの能力開発計画内容との間には統合性が維持されなければならないし、さらには、開発計画内容においても内部的な一貫性をもつべき点の重要性が指摘される³⁾。こうしたシステムにおけるその構成部門の統合性を維持していくべき理念が目標によ

る管理, 自己管理, 自己統制, 動機づけ, 意思決定, 目標設定, 評価などの広範囲にわたるヒューマン・リソースのマネジメントにわたっている点が注目されるが, ここでの主題である HRM ではヒューマン・リソースのマネジメントをすすめていくうえでゼネラル・マネジメント過程の本質的側面との強調を得るという点で, システム全体にわたる構成部門間の統合性を維持していくという点が特徴的である。こうした点は, HRM が人材のコミットメント・モデルを用いながらも, 今の例に見られるリッカートのマネジメントシステム論が行動科学的視点からのヒューマンオーガニゼーション管理に重点をおき, 特に組織体での相互作用関係を分析の土壌におく面と基本的に区別される。従って, HRM では次のような特徴点があげられる⁴⁾。

- ① 各職務単位ごとの機能性を重視するヒューマン・リソース活用法をあらためて, ゼネラル・マネジメント機能に包括される統合的方針にそった人材活用がすすめられていく点。その際, 人事, 労務管理を網羅する領域に, さらに四つの基本的領域(従業員の主権的役割, ヒューマン・リソース・フロー, 報償システム, 職務システム)が設けられるが, それぞれは有機的に関連し合いながら人材のコミットメントを高め効率的に作用する。従って, マネージャーがヒューマン・リソースを効果的に管理出来, 課題達成上の方針, 計画の統合化をはかり経営効果が高められていく点。
- ② 企業における従業員主権の考え方を具体的に整備していく諸条件, 対策が強調される点。法的, 行政的な面での従業員対策が施行されてくる面もあるが, 単に従業員の権利保障的な改善策にとどまらず, 組織における主権者としての従業員の参画意識や能力をどう定着させ開発させるのか。処遇や労働条件などについての労使の協調の程度, 雇用保障, 従業員の効果性の問題などを問うことによって従業員による参画的経営の範囲を広げている点。
- ③ 雇用保障面での経営効果, つまり, 人的資源として組織への従業員のコミットメントを高めるためのフロー管理, 報償システム, 職務システムのあり方が安定した雇用保障制度のもとに機能していくことが効果をあげる点が指摘される。特に, 雇用保証を高めていく方向でのフロー対策が組合, 経営,

従業員間の協調関係を改善し高い経営効果に結びつく点から、雇用調整などにも刷新が加えられている点。

- ④ ヒューマン・リソースが社会的、経済的資源という意味を含んでいる点。
ことさらそうした意味が強調されるのは、企業のマネージメントが環境との密接な関係の中で社会的に適応行動をとることが要請される点や、さらには、国際競争力を高めていくうえでの戦略的視点、プロセスにそった人的資源のマネージメントが重視され始めたことによる。加えて、教育レベルの向上や価値観等の多様化により人事管理面での視野を広げる必要性が生じてきたことによって、内部的要請にもとづく、ある程度長期にわたる、しかも投資的性格をもつマネージメントが要求される。HRM ではそうした認識を明確にしている点。

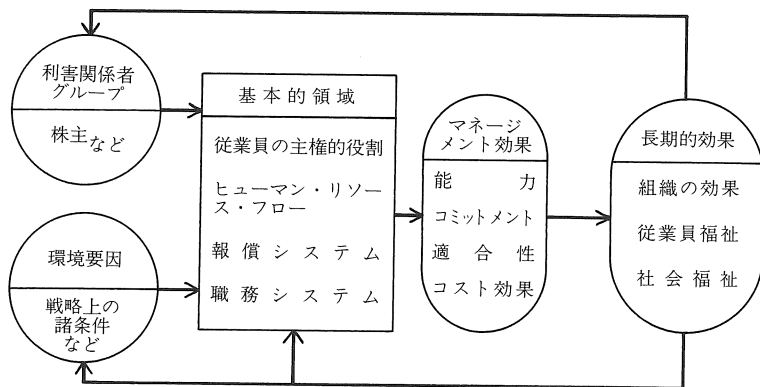
さて、近年におけるこうした従業員主権の考え方を重視する新しい HRM の土壌がアメリカにおいて形成されてきたのは、きわめて画期的なものであるが、こうした背景には、景気後退期の中で、しかも国際的競争が激化していくことによりアメリカ企業の存続基盤が揺らぎ出したことへの危機感が社会的にも浸透してきたことがあげられる。特に、日欧企業の進出による新しい競争要因が生じてきたことに対して、その打開策をめぐって戦略面での抜本的改革を施す必要にせまられた。生産性向上、品質改善などにより競争力を回復することは急務を要することであるが、根本的には経営の体質基盤を改革していくことにあった。こうした認識が、従来のアメリカ流の HRM であるコントロール・モデルから新しいコミットメント・モデルへの改革に着手させることになった。

このような背景に加えて、次のような点にも留意しておく必要がある。つまり、従業員の職務に向けるニーズ、価値観、参画意識などのコミットメント要素が近年になって状況変化をみせてきた点である。これは、既に25年位前に、ウォレン・G・ベニスによって指摘されている点でもある。「教育水準が向上し仕事への移動性が拡大してくると、我々が仕事に直面する価値観も変わってきている。人々はより高い知的水準で仕事に打ち込むようになり、おそらくいままで以上の参画、協力および自主性を求めるであろう。」⁵⁾。

従って、こうした従業員のコミットメント要素の変化が企業での HRM の改革面で、その効用化に向けて検討されねばならないが、そうした場合には、企業にとってみれば、人材のコミットメントを長期的にどう確保していくべきかという点が大きな課題になる。即戦力としての効用を得る反面、経営基盤の安定を図っていくためには、戦略面での長期的効用が期待出来る人材開発が求められるからである。従って、企業側には、人材の貢献意欲、コミットメント要素を高めていく雇用、経営のあり方が問われることになる。一方、従業員側でも、一般的な意識の変化に伴って雇用面での権利に対する関心が醸成し、雇用保障、安定、能力開発などのニーズが高くなってきている。こうした風潮が法律的、行政的な面での条件整備となってあらわれてきている。例えば、レイオフへの規制、雇用均等、経営参加等である。

このように、アメリカ流の経営、雇用システムに影響する社会的意識が醸成してきたことが、前にあげた企業における経営効率の課題と合わせて新しい HRM が登場してきた背景となっている。従って、HRM では、企業、従業員両サイドの協調的関係を築き上げるシステムのあり方が検討される。加えて、その際のモデルとして、M・ビアー等が日本の経営に関心をよせるのは、両者の

図 1



(出所) M.ビアー, B. スペクター他著, 梅津祐良・水谷栄二訳, 「人材戦略」P31より作成。

安定した協調的關係を育成していく要因が日本的雇用や経営システムを土壤としている点、それが日本企業の高い経営実績を生みだしている点、などへの認識と関連しているからである。

以上、新しい HRM のもつ特徴点と、その背景についてみてきたが、全体的な HRM 制度の枠組についてのマップを示せば次のようになる。(M・ピアー等による概念マップを要約している)

さて、こうしたM・ピアー等のマップでは、図示されるようなマネジメント効果や長期的効果を高めるための組織変革へのアプローチといえる。それは、組織の効果という概念の定義にもうかがえる。即ち、「環境に対して反応し適応していく組織の能力」⁶⁾とされる。さらにこの循環図では、マネジメント効果が従業員ならびに組織の適応能力の形成に役立つ点が指摘される。例えば、従業員のコミットメントでは「従業員のコミットメントが増せば、企業への忠誠心や業績を増すだけでなく個々の従業員の自己評価、尊厳、参画心、さらに主体性を増すことにも役立つ。」⁷⁾又、「マネジメントと従業員、従業員の形成する各種グループ、企業と地域社会、従業員とその家族の間に、さらには個々の従業員の心理のなかにどれほどの適合性をもたらしているか」⁸⁾の欠如が企業の高コストの負担を強いる点などである。こうした一面だけをとらえれば、それは、従来の人間関係論やリーダーシップ論に見られるような従業員のモラルの改善などを行動パターンの変革に結びつける例、すなわち広義の人間のアプローチに共通している。しかしながら、ここでの HRM では、そうしたマネジメント効果に影響を与え、且つ機能的に作用する四つの領域が設定されている点が特徴的である。しかもその中では、従業員の主権的役割が他のヒューマン・リソース・フローや報償、職務システムのあり方を決めていく有力な要因である。従って、HRM では、ゼネラル・マネジメントの視点で従業員との相互補完的な役割運営がどの程度実現されていくかによって、それがマネジメント効果に反映され、ひいては組織の効果に影響を与えていくことになる。職務システムのあり方についても又(図示の矢印方向に対する)強い影響力をもつ要因であるといえる。従来では、この問題は構造的アプローチの

分野でとりあげられてきた。例えば、組織構造を事業部制に変えたり、プロフィットセンター方式の採用などである。HRM でも、仕事上の課業、技術、技能、管理スタイル、人事制度、運用法などを包含する職務システムのあり方、あるいは、システム設計、組織化という問題に対するゼネラル・マネージメントの意思決定が重視される。最後に、マネージメント効果を高める重要な要因になるのがヒューマン・リソース・フローの管理である。これは従来の人事管理の分野に相当すると考えられるが、HRM では、従業員側の主権的な条件（例えば、雇用の安定、自己実現とか）を充足していく点に関連する従業員の雇用保障や能力開発、適正な処遇といった諸問題を含んでいる。広い意味での雇用制度のあり方にまで及んでいる。

以上、HRM の立場で組織変革へのアプローチ（M・ビアー等の見解など）についてみてきたが、基本的にはビアー等の指摘のように環境要因などの変化に対応すべく人事管理のパラダイム（共通の価値基準）の変革を通して組織の効果を高めていくことは重要である。なかでも四つの基本的領域は HRM の効果については体系的な検討を加えていく際の不可欠な要因だといえる。ただし、これらは統合的に機能し合いながら制度のもたらす組織の効果（マネージメント効果など）に対して影響を与える主要な要因だからである。概してこの領域はマネージメントにおける評価、開発、活用、処遇等の諸問題を包含するが、前にも述べたように従業員サイドのニーズ、権利意識が広まってくるにつれて、従業員の雇用保障等の問題にも検討が加えられることになる。以上のような問題を含めて最近では、ヒューマン・リソース・フローの管理が重要になってきている。次にその有効性などについてとりあげたい。

3. ヒューマン・リソース・フローの管理

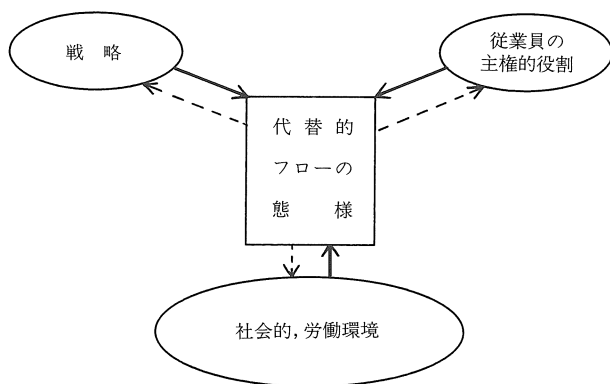
先ずヒューマン・リソース・フローの意味について明らかにしておく必要がある。用語法としては余り一般的でないと思われるが、ヒューマン・リソース（人的資源）の管理を重視するM・ビアー他はすすんでこの用語をとりあげて

いる。つまり、彼等によれば、ヒューマン・リソースの最大効果をはかっていくことが企業の戦略的視点に欠かしえない要因であるとする認識があるからである。従って、この用語は次のように説明されている。「ヒューマン・リソース・フロー この制度領域は企業組織のあらゆるレベルの人材が企業に入社し、通過し、退職していくまでのフローをマネジしていくことに對し、組織に属するすべての管理者が持つ責任を含んでいる。」⁹⁾この意味からすれば、一般的に用いられるパーソナル・マネージメントつまり、企業経営に必要な人的資源の確保、育成、活用、評価などに関する管理活動をさしていることは言うまでもない。しかし、ヒューマン・リソース・フローでは、この意味に加えて、従業員側の主権的役割に対するゼネラル・マネージメントの要求が含まれてくるのである。従って、従業員の雇用保障や能力開発、適正な処遇などのあり方をめぐる諸問題が含まれてくることになるし、この点に関して企業の要請と従業員側のニーズとの適合化をマネージメントがどう図っていくかという面も重要視される。さらに、こうした面の検討にあたっては人的資源の特性を見失ってはならないのである。つまり、人的資源は企業における長期的視野にたつ組織構造計画に組みこまれることにより、社会的、労働的環境の推移に対する適応関係の度合として、その活用の有効度が測定されるのである。特に社会的環境などの今日の特徴が従業員主権の考え方や企業の要請に大きく影響してきているので、そうした面をとり入れてヒューマン・リソース・フローの意味を解していく必要があろう。

さて、ここでの主題は、前にも示したように経営の効果を高める視点としてヒューマン・リソース・フローの管理のあり方を検討する点にある。即ち、企業と従業員両サイドの要請（戦略と主権的役割）に対して適合化を図るべくフロー制度のあり方、ゼネラル・マネージメントによる運用法の改善などが主眼点である。（以下、フローの管理のあり方という表現をとっていきたい。）

そこで先ず、代替的なフローの態様と、そのあり方と相関する要因をみてみることにする。

図 2



図示されるように、これらの諸要因はフローの管理のあり方に影響する与件ないしは、制約的条件である。(実線部) 同時に、フローの態様によって要因の内容に変化を生ずることにもなる。(点線部) このように、一定のフロー制度では、フローの態様と、これらの諸要因は相互に作用しあうし、代替的フローの態様の中では、両者の関係が最も矛盾の少ないものとして、一定の期間、維持されていくことになる。しかし、これらの諸要因が変質化したり、現行のフローの態様が経営の効果を著しく阻害する要因になってきたりすると、両者間に軋轢が生ずることになり、矛盾の少ない新しい関係が求められることになる。つまり、企業としてはヒューマン・リソース・フローの管理として新しい対応がのぞまれることになるが、こうした場合、その方法として次の三つが考えられる。

- ① 現行のフローの態様の枠内で対処する。つまりフローの運用法を検討していく。
- ② 新しい代替的なフローの態様に変革する。(例えば、終身雇用制からイン・アウト制への変革など)
- ③ 諸要因の内容について変更を加える。(例えば、戦略の見なおしなど)である。

そこで、近年においては、アメリカのみならず日本においても、こうした企業によるヒューマン・リソース・フローの管理面での新しい対応が模索されていることは周知の通りであるが、そうした実情を考慮しながら、いまあげた対処法（①）について検討してみたい。

②については別稿でとりあげたい。）

まず、このようなフローの管理面が重視されてきた背景、ここでは、フローの態様に対する制約的条件（図解での戦略、従業員の主権的役割、社会的、労働環境）の特性について簡単にふれておく必要がある。

○従業員の主権的役割

企業労働に対する価値観の変化。

企業経営への貢献，責任，参画をもとめる欲求。

潜在能力，自己開発への欲求。

権利に対する関心（例えば，雇用保障や，適正な処遇に対する欲求など。）

○戦略

経営目標の達成

経営の安定と，ヒューマン・リソース・フローの管理との調和

社会との共生，人間中心経営など。

○社会的，労働環境

社会経済のシステムと価値観の転換

新しい組織観，人材観，労働観，行政からの法的規制など。

このように諸要因の内容にも新しい特性が加わってくると，当然のことながら企業におけるヒューマン・リソース・フローの管理の態様あるいは，その運用法について変革，改善が施こされることになる。次に，その場合の対処法について検討していくことにする。

① ヒューマン・リソース・フローの管理における運用法の改善

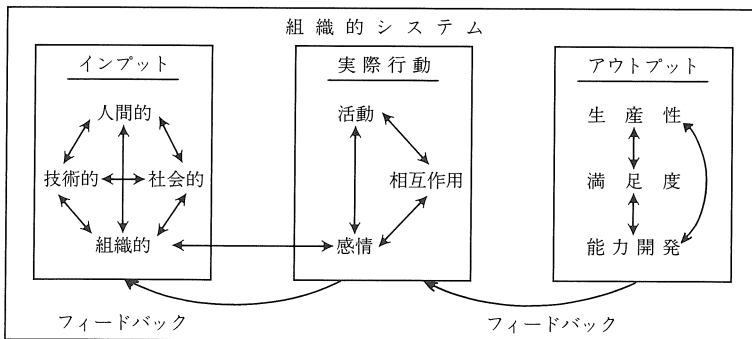
この場合のフローの領域については，前にも示したように人的資源の確保，育成，活用，評価，処遇といった広い範囲にわたる。しかしながら，ここでの問題はその一つ一つについての対処法を検討することではなく，諸要因の新しい

特性上の要請をフローの管理面でどう調和させていくかという点にある。つまり、企業側の戦略面での要請と、資源の開発、育成などを有機的に調和させていく処法としてのフローの管理のあり方が検討されねばならない。さて、こうした検討の方向で今までに論議されてきたなかで、いくつかの見解を、まず、とりあげてみることにする。

(1) J・A・セイラーの「組織と人間行動」

「組織と人間行動」では、組織の停滞をひきおこす諸問題の解決に向けて適切な管理行動がいかにあるべきかという視点から、特に、経営組織を対象にした人間行動の解明に重点がおかれている。この分析では行動科学的アプローチ、システム分析の方法が採用されているが、要するに、高い生産性、満足度、あるいは能力開発（アウトプット）を得るための組織行動に関する諸要因、それらの相互依存関係の分析がなされている。例えば、生産性水準の向上とフローの管理のあり方との機能的関連性が強調される。チームメンバーの友好的な関係、帰属意識の強さ、適当な権限委譲、自己啓発を促す諸条件の整備などである。そうした諸要因間の依存関係を図示してみると次のようになる。

図 3



(出所) J. A. Seiler著, 小林肇訳, 「組織と人間行動」丸善P38より作成。

ここでは、システム内での諸要因の内的依存関係において、特に組織内におけるヒューマン・リソース・フローの管理面で、人間的、技術的、組織的などの変数と、アウトプットに対するその機能的関係を検討していくことが重視される。例えば、

- モチベーション、価値、思考方法などの人間的インプットは、職務の種類、支払われる給与水準、システムの労働条件などに影響される。
- 企業でのイノベーションの度合いが、要員の配置転換や、教育、訓練を要求する。
- 刺激給システムと生産性水準との関係など。

こうした分析では、システム内で機能する諸要因ごとに、アウトプットとの関係において機能的なもの、逆機能的なものとは実証的データとしてあげられている。それによると、

- 生産性水準には、
チームの凝集力（但し、硬直化の弊害を除くための能力重視の規範設定）、情報の相互交換などの意思疎通、技術的作業の割当、技能の向上などが機能的。
- チーム間配転に対する抵抗は逆機能的。
- 満足度には、
友好的な職場環境、挑戦に相当する課業の設定、教育及び学習、昇進の機会、などが機能的。仕事上の成果の遅滞が逆機能的。
- 能力開発には、
訓練活動と諸関係、などが機能的。課内の有資格者数が増加しないことが逆機能的。

以上のような点をフィードバックさせることによって諸要因の機能に変化を加え、適切な管理行動への改善を図るものである。ヒューマン・リソース・フロー面では、特に人的資源のもつフィードバック機能がシステムの安定性に寄与する点が指摘されているのは留意すべきである。

(2) W・G・ベニスの「組織の変革」

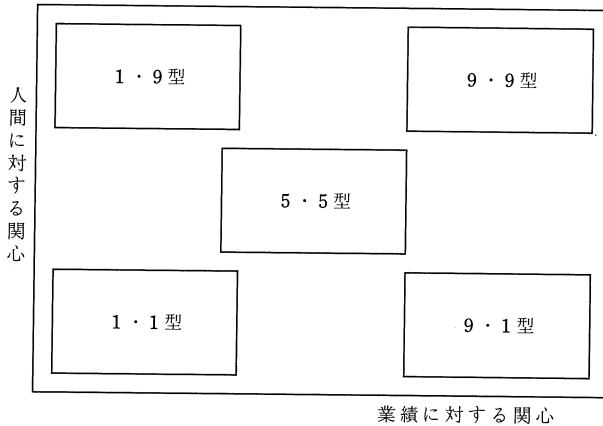
ここでは、社会の変化（例えば、教育と自主性に対する要求の高まり、労働の移動性の拡大、価値観の変化による責任や自由裁量に向ける関心の強まりなど。）に適応しうる組織のあり方、特に人間的要素を重視した有機的組織のあり方、従って、組織の効果を高める資源の育成のあり方などが示される。そこでは、特に、組織の変革に向けての問題解決能力を阻害している要因が官僚制度的な価値観のシステムにある点が指摘され、従って、変革にあたっては、先ず、そうした価値観をもつ管理者行動のあり方を変えていくことから始めなければならない。そのための目標が示されるが、例えば、

- ① 管理者の対人関係能力を向上させること。
- ② 人間的要素や感情が組織において重視されるような価値観に変えていくこと。
- ③ グループ相互間、グループ内で十分な意思疎通を行ない、相互の理解促進を図ること。
- ④ グループごとの機能性を高めていくための能力開発を図ること。
- ⑤ 組織で生ずる葛藤の解決に向けては革新に結びつく合理的な方法を検討していくこと。
- ⑥ 以上の点が矛盾なく機能していくような、有機的システムを確立することなど。

ベニスは、こうした目標を実施していく際の教育のあり方（センシティブティ・トレーニング、あるいは、ラボラトリー教育など）を強調している。つまり、教育とは、グループの成員が自らの組織行動の動態を理解しくことを経験していくことによって、自主的に組織のあり方や、コントロールの考え方を身につけることであるとしている。この場合の行動の動態とは、「たとえば、意思決定過程、リーダーシップや影響力の過程、規範、役割、コミュニケーションのゆがみ、そしていくつかの行動パターン、個性、および対応メカニズムに對して権限の与える効果などのことである。」¹⁰⁾これは、目標の実施に向けての一つのプログラムであるが、その実際的な適用効果を測るために、ロバート・ブレイクの開発した「マネジリアル・グリッド」方式がとりあげられてい

る。それによると、「人間に対する関心」と、「業績に対する関心」とで相互に調整を図っていく領域を設け、それに基づいて、五つの管理者スタイルが示されている。

図 4



(出所)ウォレス・G・ベニス著, 幸田一男訳「組織の変革」P175より作成。

1・9型 部下の人間関係に配慮。友好関係あり。

9・9型 組織目的に統合され、且つ自主性、相互の信頼関係あり。高業績。

5・5型 バランス状態。組織の機能性。

1・1型 無気力、無関心、最少限の努力。

9・1型 人間的配慮なし。能率本位。

以上、いくつかの例でも見られたように、ベニスの見解について、これをヒューマン・リソース・フローの管理の視点でとらえれば、

- ① 教育、コンサルティング、研究などのプログラムが重視される点。
- ② それが段階的に、教育の開発効果を進めていけるようにセットされ、個人の変革からシステム全体への発展につないでいる点。
- ③ 中、長期的な開発のプロセスを描いている点。

(3) M・ピアー等の人材戦略論

ここでは、従業員の育成ニーズや、企業の戦略的ニーズにも対応できるキャリア・ディベロップメントのプロセスが重視される。これは、「個々の従業員が新しい知識、態度、行動を学習していくことを促す経験の連続を実現していくことである。」¹¹⁾と定義される。このディベロップメントは、職務上の経験を通して、その結果が従業員にフィードバックされるが、結果に対する評価が次の対応への成果につなげるような視点をもっていることが必要である。そうした意味では、責任者からのカウンセリングなどが教育効果をあげることになるが、一般的に、従業員のディベロップメントを促す方法として次のようなものがあげられる。

- ① フィードバックのための評価機能
- ② 教育、訓練、カウンセリング
- ③ 職務の再設計
- ④ 効果的な人間関係
- ⑤ 一時的配転
- ⑥ 異なる職務の経験などである。

このようなディベロップメントのための方法に関してマネージメントがどのような選択を行うかによって効果の程度が左右されることになるが、それは企業の戦略的ニーズに有機的に作用する時に高い測定がなされねばならない。従って、企業の戦略に沿った方向でディベロップメントが進められる場合には、高効果を得るための次のような配慮が必要になる。

- ① ビジネス戦略面で、将来、どんなタイプの職務が存在することになり、それらの職務にはどんな技能が要求されるのか、又、このような技能を開発するためにはどんな職務経験が必要であるかについて予測していくべきである。
- ② 将来におけるキャリア・パスの準備に向けて考慮しておくべきである。

「キャリア・パスの特徴を表わす方法としては、そのパスが機能別、技術別の専門化を志向するものなのか、多機能間の異動を促すものなのかを区分していく方法が存在する。」¹²⁾

- ③ 定期的に、企業の職務マーケットが社内での人材育成ニーズと機能しているかどうかの点検を行うべきである。

以上、ここでは、ヒューマン・リソース・フローの管理面で、特に内部的フロー（キャリア・ディベロップメントを主に）の問題をとりあげてみた。勿論、内部的フローのあり方が、インフロー（人材の確保）や、アウトフロー（解雇、アウトプレイスメント・退職）と密接に関連し、特に、従業員のキャリア・ディベロップメントがそれらの影響を受けることは言うまでもない。さらに、こうした問題は、フローのシステムという総合的領域で検討されていかねばならない。ピアー等が指摘するように、例えば、終身雇用制、あるいは、イン・アウトの態様などのフローのシステムの相異によって、それが次に示すような効果に差異をもたらすからである。

- ① 従業員のモチベーションや貢献意欲に与える効果。
- ② 従業員の能力に与える効果。
- ③ 組織の活性化に与える効果。
- ④ 企業文化に与える効果。
- ⑤ 企業の役割に対する社会的認識への効果。

(4) いくつかの見解をとりあげながら、ヒューマン・リソース・フローの管理における運用法の改善点をみてきたが、それぞれの対処法で完結すべき問題でないことは言うまでもない。さらに戦略的視点が加わってくると、企業が独自にかがける課題とあわせて対処法も検討されねばならない。例えば、キャリア・パスの問題にしても、多機能間異動の程度、あるいは、事業部間異動の枠をどの程度にわたって実施していくことが、従業員のキャリア開発のニーズにこたえることになるのか、そして企業の要請をみたしていくのかといった点は、各企業が独自にかがける検討事項である。将来に向けての職務の態様、職務ローテーション、確保すべき要員、スペシャリストの養成などについても同じことがいえる。企業戦略あるいは企業文化と、人材育成をどうフィットさせていくかは、各企業で検討されねばならない。

さらには、こうした問題が雇用システムのあり方に深く影響される点はさき

に指摘したとおりである。つまり、フローの管理の運用面での効果（従業員の主権的役割、組織の効果など）は、異なる態様のシステムのあり方によって、多様性を生ずるからである。従ってフローの運用法についての検討は、そうした面も視野に入れるべきである。具体例で示してみよう。

- 不安定な雇用条件では短期的には貢献意欲は引き出せても企業側の要請に適う人的資源効果は得られない。
- 従業員の定着性を保証していくフローの態様では人的資源の開発計画の見と
うしがたてやすく、能力開発、高い企業意識を得るなどの効果が期待される。
- 反対の態様の場合には、人材選抜が重視されるために、人材養成に対する認識が一般的にうすい。
- 雇用調整などで比較的柔軟に対応できる態様では、量的、質的な人材の加減で組織の活性化に向ける高い稼動性を維持していくことが出来るが、一方では人材のネットワーク化に障害をきたす面がでてくる。
- 長期的に雇用の安定を保障していく態様では、企業に固有の信念や価値観の共有化を高めていくことによって従業員の企業意識、貢献意欲をひき出しやすい。などである。

4. お わ り に

この稿では、ヒューマン・リソース・マネジメントが登場してきた背景、対応の方向性、フローの管理などについて、特に、M・ビアー等の研究を多く参照しながら述べてきた。時あたかも、景気後退期を反映して各企業では雇用調整がすすめられている。しかしながら、そこでは、短期的な収益改善を急ぐあまり抜本的な雇用対策に踏みこんではいない。要するに小手先の対応で急場をしのいでいる感じがする。緊急避難的処法であるし、企業の人事管理対策にも混迷が見られる。こうした中で、企業には、今後、人的資源を中核にした管理政策が求められる。特に、長期的には労働力不足が見込まれているなかでは、企業の戦略ニーズに沿った雇用に関する中長期ビジョンを描いておく必要があ

る。同時に、ハイタレント的能力養成をも含めて、将来ビジョンにそった人材開発プログラムを設計しておく必要もある。さらには、最近、話題になっている雇用制度のあり方に関しての企業の対応の仕方もあげられる。イン・アウトシステム化という指摘もあるが、性急にシステム化にふみきことは禍根をのこすことにもなりかねない。その弊害も多く生じているからである。目先のメリットのために全貌を見失ってはならないからである。

(注)

- 1) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳「人材戦略」日本生産性本部, 1991年, p 2。
- 2) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 6。
- 3) R・リッカート著, 三隅二不二訳「組織の行動科学」ダイヤモンド社, 昭48年, p 153。
- 4) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 19。
- 5) ウォレン・G・ベニス著, 幸田一男訳, 「組織の変革」産業能率短大出版部, 昭43年, p 16。
- 6) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 28。
- 7) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 34。
- 8) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 34。
- 9) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 15。
- 10) ウォレン・G・ベニス著, 幸田一男訳, 前掲書, p 168。
- 11) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 147。
- 12) M・ピアー, B・スペクター他著, 梅津祐良, 水谷栄二訳, 前掲書, p 153。