

## 人的資源アプローチと人間尊重—行動科学, 知識労働との関連で—<sup>1)</sup>

山下 剛\*

### “Respect for Human Life and Dignity” in Human Resources Approach —Around Behavioral Science and Knowledge Work—

Tsuyoshi Yamashita

#### 要約

労務管理 (PM) は、近年、人的資源管理 (HRM) と呼ばれるようになりつつある。HRMの根底には、人的資源アプローチがあると言えるが、かつて〈人間尊重〉〈人間中心主義〉とも評された人的資源アプローチは、現在ではその面影を失いつつある。これは何故であろうか。本稿では、人的資源アプローチにおける〈人間尊重〉の根拠を行動科学と知識労働にあると考え、それぞれの意味を考察することで、人的資源アプローチにおいて〈人間尊重〉が失われた理由を考える。

キーワード 資源、S-O-R図式、現代における知識の意味、知識労働者

#### (Abstract)

Recently, Personnel Management (PM) is coming to be called Human Resource Management (HRM). There is the human resources approach in the basis of HRM. The human resource approach was criticized, saying that “respect for human life and dignity” or “humanism” before, but it is losing the look now. This paper surveys behavioral science and Knowledge Work Theory which formed the basis of the evaluation of “respect for human life and dignity” for the human resource approach, and thinks about the reason why “respect for human life and dignity” was lost in the human resource approach.

Keywords: Resource, S-O-R Scheme, Meaning of knowledge at present age, Knowledge Worker

---

\* 提出年月日2009年11月30日、高松大学経営学部講師

## 1. はじめに

一昨年のリーマン・ショック以降の不況は、様々な影響を及ぼしているが、一つには〈派遣切り〉という言葉に表されているように、非正規従業員を直撃し、企業によっては非正規従業員がほぼ一掃されてしまったところも少なくないと聞く。現代は非正規雇用が拡大しており<sup>2)</sup>、非正規従業員であっても、自身もしくは家族の生計を担う存在であることが珍しくない。そうした中で、今回のような派遣切りが横行するというのは、見過ごしていい事態ではない。

非正規雇用の拡大には、いわゆる労務管理、人的資源管理のあり方が変わりつつあるということが背景としてあると言えよう。そしてその変化の根底には、いわゆる〈人的資源アプローチ〉があると見ることができる<sup>3)</sup>。この〈人的資源〉という発想は、当初、全てではないにしろ、〈人間尊重〉〈人間中心主義〉であるとの考えもあったが、近年ではその影がほぼ見られなくなっている。なぜこうした推移を辿ったのか。本稿ではこの問題を考えたい。

この問題については、既に、山下（2007）によって、若干の考察を行っている。本稿ではその議論をさらに拡張したいと思う。人的資源という把握が〈人間尊重〉と結びついていた論拠には、二つの理論があったと言えよう。行動科学と知識労働論である<sup>4)</sup>。したがって本稿では、両者が〈人間尊重〉の基礎となりえた理由を整理し、その上で、なぜそれらが結局のところは、人間尊重の要因となり切れなかったのかを考察したい。

なお、人間を重視する考え方の名称については、〈人間尊重〉〈人間中心主義〉〈人間性〉等々、種々様々な呼称がある。本稿では、ひとまずこれらの用語はほぼ同じ内容をもつものと理解し、以下では、これらの内容を表す用語として、基本的に〈人間尊重〉を用いていく。

## 2. 人的資源アプローチの現在

人的資源管理論（HRM）の生成はともかく、人的資源アプローチの生成について研究したものは非常に少なく、岡田（2008）によれば、人的資源理念の生成について論究したものとして、岩出博教授の一連の論文を数少ない先行研究の一つとしている（151頁）<sup>5)</sup>。したがって、本稿でも、岩出（1989）によって、人的資源アプローチの生成を理解するこ

としたい<sup>6)</sup>。

岩出（1989）によれば、人的資源理念を生成せしめた要因は、人的資本論と行動科学である。そこでは基本的に、次のように指摘される。第一に、経済学の領域で展開された人的資本論に基づいて、物的資源とは異なる〈人的資源〉の経済的価値が認められることとなった。第二に、そうなる今回は、そうした人的資源の有効利用が重要課題となろう。そうした人的資源の生産能力の完全活用には〈人間中心主義〉の立場から諸個人の欲求充足を通じて行う必要がある。こうした〈多面的人間〉という理解を促進させ、人間尊重によって動機づける理論的基礎を提供しているのが行動科学である。こうした推移を岩出（1989）は、〈経済的価値としての人間重視〉から〈人間的存在としての人間重視〉への流れとして把握している。

かくしてここでは、〈人的資源〉という把握が〈人間尊重〉であるとされる根拠は、次の二つの要因によっている。第一に、物的資源では得られない生産能力を提供するという意味で、経済的な資源として貴重だからであり、また第二に、そうした生産能力を活用するためには、従業員をさまざまな欲求をもつ〈多面的人間〉と理解しなければならないからである。

しかし、岩出（1989）も、この当時から既に人的資源理念に対する若干の懸念をもっていった。岩出（1989）は、その第5章「人的資源理念の生成」において、上記の議論を展開し、人的資源理念がこうした〈人間尊重〉の議論であることを示しているが、その最後の最後に、人的資源理念から〈人間尊重〉が失われてしまっていることを暗に述べてこの章を結んでいるのである。次のように述べられている。

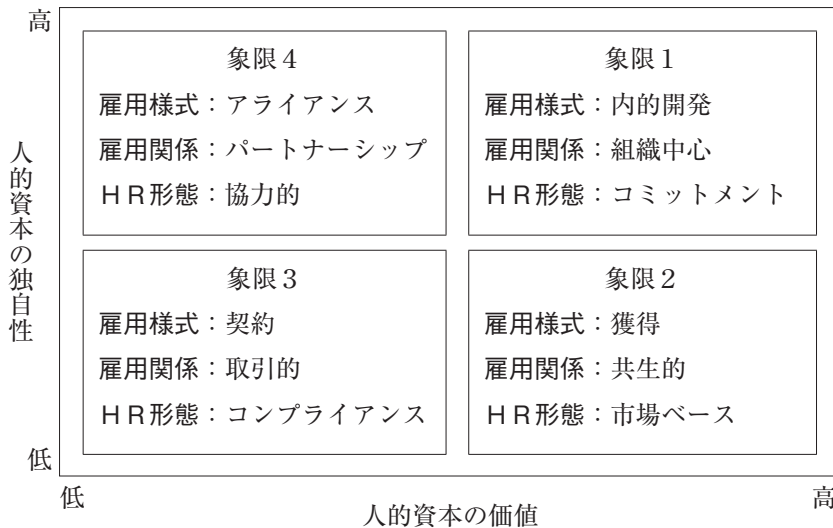
「だが、1970年代以降になると、経営管理的に、労働生産性向上の実現のための新たな動機づけの原理としての意味合いが強くなっていく。そして今日では、人的資源管理とは、従業員の潜在的能力の開発を含めた彼らの生産能力の長期的な活用に重点を置いた労務管理として認識されるようになった」（岩出、1989、135頁）。

ただし、ここではなぜ人間尊重が失われたのかは明らかにしていない<sup>7)</sup>。

ただ実際に、人的資源概念は、現在まさに、「人間尊重」とは言えない様相を呈してしまっている。HRMにおける人的資源概念の現状がそれを指し示していると言えよう。現在の人的資源概念の位置づけは、戦略的人的資源管理論（SHRM）における人的資源の取り扱いに現れていると言うことができる。SHRMは「戦略と関わるHRM」ということ以外は、単一の定義についての合意がほぼない。類型化の方法が示されているだけであ

る。ただし人間規定の視点からして決定的に重要なのは「競争優位」概念の導入であると言える。SHRMの人間規定として典型的なものは、①持続的競争優位の源泉という規定と(蔡、2002)、②人材ポートフォリオで示されるそれであるが(図表1)、いずれも競争優位概念がもたらした人間規定である(山下、2007)。

図表1 HRアーキテクチャーの要約



(出所) Lepak & Snell (1999, p.37) から一部削除

しかしこの両者のうち、〈持続的競争優位の源泉〉はSHRMの人間観全体を表すものと言うことはできない。何故なら〈全ての人間〉が持続的競争優位の源泉であることはありえないからである。それは人材ポートフォリオ論の人間観を見れば明らかであって、ここでは持続的競争優位の源泉ならざる「価値の低い」人間が分類される。そしてここに人間尊重とは言えない顕著な傾向を見ることができる。したがって、むしろ人材ポートフォリオで示されるものが、SHRMにおける人的資源概念の全体像であり、人的資源概念の現在と言える<sup>8)</sup>。今やこの視点が当然視されており、それが〈派遣切り〉を容易にしている一つの要因となっている。

以上のような現状を見るとき、人的資源アプローチにおいて、人間尊重は失われている。何故であろうか。〈人間尊重〉の基礎となった二つの理論を改めて考察しなおす必要があるように思われる。以下では、この作業を行うが、その際、本稿で考察を進める理論の一つは行動科学であるが、今一つは、岩出(1989)が提示した人的資本論そのものではなく、知識労働論を考察する。なぜなら、人的資本論によって、人間が経済的価値を有す

るとされる根拠となったのは、人間には知識労働が可能だという事実に他ならないからである。

### 3. 行動科学と人的資源

#### 3.1. 行動科学に対する評価の両極

人的資源アプローチの理論的基礎の一つは行動科学である。そして、人間尊重の基礎の一つは行動科学に求められてもいる。

しかし、興味深い事実がある。すなわち、行動科学には、全く相反する両極の評価があるのである。すなわち一方は、それを〈人間尊重〉の議論であると評価するが、他方は、それを〈人間操縦論〉であるとする。どちらに妥当性を認めるべきであろうか。

まず人的資源アプローチの〈人間尊重〉が、行動科学からどのように導かれるかを見てみたい。岩出（1989）は、Megginson（1967）に拠りつつ、〈多面的人間〉という把握のうちに、〈人間尊重〉の根拠の一つを見る。すなわち〈多面的人間〉という把握は、従業員をさまざまな欲求をもつ存在と理解し、その個人的な価値観や生活信条に立って、動機づけを進めていくことである、とされる（岩出、1989、134頁）。行動科学に〈人間尊重〉〈人間中心主義〉を見る場合の論拠は、ほぼこの見解だと見ていい。

あるいは、二村（1982）は、組織行動論の特徴を次の4点にまとめる。〈実存主義〉〈新行動主義〉〈人間主義〉〈科学主義〉である。このうち、〈新行動主義〉と〈人間主義〉が〈人間尊重〉の土台を構成するものと言えよう<sup>9)</sup>。〈新行動主義〉とは、それまでのワトソンの〈行動主義〉心理学が刺激-反応すなわちS-Rモデルを採っていたのに対して主体のOを介在させたS-O-Rモデルを採る立場であり、Oを介在させることにより、主体の能動性を重視している立場である。〈人間主義〉とは、典型的にはMaslow理論を指す。低次欲求ばかりでなく、自己実現などの高次欲求まで捉え、したがって「人間が真に人間として生きる意味や価値、また人間の尊厳を問おうとする」がゆえに（二村、1982、12頁）、〈人間主義〉と呼ぶのである<sup>10)</sup>。

行動科学から導かれる〈人間尊重〉は、〈多面的人間〉把握に根拠がある。そこには、受動性に対する主体の能動性と、低次欲求ばかりでなく高次欲求も有するという意味が含まれていると見ることができよう。

### 3.2. 行動科学と人間尊重

しかし、行動科学には、〈人間尊重〉とは逆の評価も存在する。例えば、P.F.Druckerは、知識の活用について述べながら、次のような懸念を表明している。

「知識はもはやそれ自体が“絶対的善”なのではなく別のものだということは、最近多くの面で明らかになってきた。知識は中立的であるかもしれないが、しかし、知識でもってなされることは決して中立的ではありえない。精神の統制と操作のためだけに使われるような知識の研究——ビヘイビアルサイエンス行動科学の研究のほとんどはそうだ——はいったい勧められるべきことであろうか。」(Drucker, 1969, p. 365, 訳書, 491頁)<sup>11)</sup>。

Druckerは、『マネジメント』(1974)においても同様の指摘を、経営学における行動科学の代表格とも言うべきMcGregorに対して行なっている<sup>12)</sup>。

行動科学に対して明確な批判を投げかけているのが、経営学においては主としてオープン・システム・アプローチで著名なL.von Bertalanffyである<sup>13)</sup>。Bertalanffy (1967)は、行動科学を本質的にS-O-R (刺激-有機体-反応) 図式と把握して〈人間のロボット・モデル〉と呼び、〈操縦心理学〉であるとの批判を与えている。すなわち、Bertalanffy (1967)は、その当時、精神的な意味での適応力や価値観、一言で言えば〈人間としての健康〉を喪失している事例を数々見出し、それがまさに〈人間のロボット・モデル〉に起因していると考えたのである。そこで見た事例とは、例えば、少年非行、犯罪の増加、ノイローゼ等の精神的病の増加、等である。現代においても、こうしたことは、うつ病や自殺が多発している事態を見れば、全くあてはまるどころだと言えよう<sup>14)</sup>。

このBertalanffy (1967)の議論を踏まえて行動科学を評価するならば、注意しなければならないのは2点である。第一に、S-O-R図式は、Oを枠組みに組み入れたことで主体の能動性を把握していると評価されることもあるが、それが刺激(S)によって起動すると想定していることからすれば、その能動性はどこまで意味があるのか疑問である。事実、Bertalanffy (1967)は、S-O-R図式は媒介変数を増やしたのみで本質的にはS-R図式と変わらないと指摘している。実際のところ、受動・能動の別は問題の根本ではないと言える<sup>15)</sup>。仮に能動的であると捉えたとしても、それはその人間を放任するわけではない。能動的人間に対しては、そこから行動を引き出せる適切な刺激を考えることになるのであり、そう考えると、受動・能動は程度問題に過ぎないのである。第二に、行動科学の根本的な問題は、反応・行動(R)の獲得が主問題であること、したがって、〈人間の健康〉の問題が視野から漏れていることにある。どれだけ〈欲求〉を多面的に理解しても、それが動機づ

けの観点からなされる限り、それはただS-O-R図式に包摂されざるをえない。欲求の充足と健康の実現は同じ問題ではない。このことは、喫煙、過食等の事例を見れば明らかであろう。いずれも欲求は満たしても健康は害している。

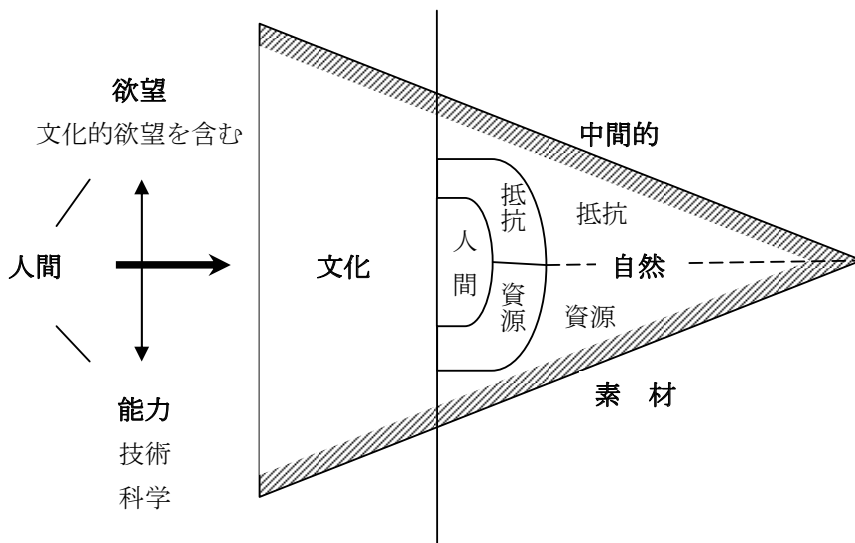
以上のように、人間の能動的側面や多面的人間という把握は、いずれもS-O-R図式に包摂され、それ自体としてはその枠を超え出でるものではない。そして、S-O-R図式は人間操縦心理学とBertalanffy（1967）が評するほどのものであって、〈人間の健康〉という問題を視野に入れていない。このように考えると、行動科学は、実は根本的な部分で〈人間尊重〉となっていなかったのではないかという疑念が浮かび上がる。

### 3.3. 資源概念と行動科学

以上のことは、行動科学と人的資源が〈人間尊重〉という視点で結びついていたのではないことを意味している。では、なぜ行動科学が人的資源アプローチの基礎となったのか。そこにはある種の必然性がある。すなわち、それは、行動科学が資源概念ときわめて親和性の高い概念だということである<sup>16)</sup>。

このことを考えるには、資源概念自体を理解しなければならない。資源は全体としていかなる論理を有するであろうか。ここでは主としてZimmermann（1951）に依拠しつつ、ごく簡単に資源概念の全体像を示したい。

図2 人間、文化および自然



(出所) Zimmermann (1951, 訳書, 42頁)

Zimmermann (1951) によれば、まず第一に資源とは「事物の機能・作用に関する評価」である。したがって、事物があるだけでは、それは資源ではない。そこに人間が機能性を見出すことができる限りにおいて、それは資源となるのである。第二にそれは、常に固定的ではなく動態性を有する。すなわち、人間が事物に見出される機能性は変化する。その要素は2つであり、人間が有する①目的・欲望・価値と②能力・技術である。両者の変化がある物を資源とし、またある物を資源の地位から追いやるわけである。第三に、こうした資源において生成する問題は二つであり、①資源の創造と②資源の破壊である。資源はその破壊が明らかになると、次のような因果関係を辿る。「破壊→保全→充足性」である。すなわち、破壊が明らかとなった資源は、まずその物自体の「保全」が図られる。だが必ずしも保全が可能ではないし、保全で事が済むとも限らない。そうなってくると今度は「充足」が図られる。すなわち、その物それ自体を残すのではなく、その他の物に同様の機能を見出し、その機能のみを代替させるのである。この意味で、資源問題の本質は、機能をいかに確保していくかという点にあると見ることができる。以上がZimmermann (1951) における資源論から見えてくる資源概念の大枠である (図2)。

さて、経営学で資源概念が現れたのはPenrose (1959) 以降であろう。Penrose (1959) は周知のように資源を「可能なサービスの束」とした。ここでのサービスとは機能を意味する (Kamoche, 1996)。Zimmermannが資源の生成の視点から概念化したのに対して、Penroseは資源の活用の視点から概念化しており、両者は補完的なものと言える。両者の対比は資源が二つの意味で潜在的でありうることを意味する。第一に「未だ機能についての評価を受けていない」という意味で資源は潜在性を有し、第二に評価後、実際に活用される前である、という意味においても資源は潜在性を有する。

以上の資源概念は行動科学ときわめて親和性が高い。行動科学とは「人間行動の科学」であって行動がいかに生じるかを明らかにするものであるが、本質はS-O-R図式に基づく。すなわち、人間 (O) に誘因 (S) を提供し、行動 (R) をいかに引き出すかを考えるのが行動科学である。これに対して実は資源もまたS-O-R図式に基づく。

資源とは、Zimmermann (1951) によれば、「事物の機能・作用に関する評価」であるが、それは人間の有する〈目的・欲望・価値〉と〈能力・技術〉の作用によって動態性を表す。ここで、事物から機能・作用を引き出すのが能力・技術であり、機能・作用とは、人間の有する目的・欲望・価値の観点から表れるものと理解できる。そしてそうだとすると、そこには、能力・技術 (S) → 事物 (O) → 機能・作用 (R) というS-O-R図式が成り立って



いることがわかる（表3）。これが端的に表れているのがPenroseの「可能なサービスの束」という資源概念である。

資源はS-O-R図式に基づき、したがって人的資源もまたS-O-R図式に基づく。このように考えると、人的資源アプローチの基礎が行動科学であるのは全く必然といえることができる。したがって、両者が果たして〈人間尊重〉を通じて結びついたのかということについては大いに疑ってみる必要があり、むしろ現在の状態を見るならば、S-O-R図式こそがその結節点であったとすることができよう。

表3 S-O-R図式・行動科学と資源の対応関係

	S	O	R
行動科学	誘因	人間	行動
資源概念	技術	事物（中間的素材）	機能・作用（人間の目的・欲望の体現）

#### 4. 知識労働と人的資源—Druckerの議論を中心に

##### 4.1. 人的資源と知識労働

さて、もう一つの人間尊重の根拠である〈知識労働〉について考察したい。〈人的資源〉において期待されているものは、知識労働に他ならない。例えば、Drucker（1954）は、人間における他の資源にはない資質は、「調整し、統合し、判断し、想像する能力であり、物理的腕力、手先の技能は機械の方が優れている、と述べている（p. 263, 訳書、下巻116頁）<sup>17)</sup>。またMegginson（1977）は、人的資源について、「従業員の適性と性向によって提供される固有の能力、知識（knowledge）および技能（skill）の総体」と規定している（p. 4）。この場合でも、ここで言われている能力の中核は、知識を活用する能力であると言えよう。むろん身体的な意味での技能も存し続けるが、現代ではそうした技能の基礎にさえ知識が存在するようになった。すなわち、「先進的な技能を素早くかつ首尾よく習得させるために我々はますます知識を用いるようになっている」（Drucker, 1969, p. 268）<sup>18)</sup>。

Miles（1965）は、その当時の人的資源について、「大多数の労働力は、現在の職務が要求するよりもはるかに多くの独創性・責任・創造性を行使する能力をもっている」こと、および「これらの能力が現在は浪費され、利用されていない」ことを指摘している（p.

151)。ここでは、大多数の人間が知識労働力を有すると仮定されていることがわかる。そして、このことが、大多数の人間が尊重されるとする根拠になっているのである。

こう考えると、一つには、〈知識労働〉というものの性格が、人的資源概念の中身を決めることができるであろう。だが、知識創造や学習の議論に比して、知識労働それ自体がどのような性格を有しているかはあまり議論されていないように思われる。そうした議論を行っている数少ない論者がDruckerである。以下では、Druckerの知識労働論を整理し、その人間尊重の意味を考察する。

#### 4.2. Druckerの知識労働論

知識労働とは何か。Druckerは、知識労働者を「仕事に正規の高等教育を必要としている人たち」と規定している（Drucker、2002、p. 253, 訳書、20頁）<sup>19)</sup>。すなわち、知識を有し、それをを用いて仕事をする人間を知識労働者と呼んでいるのである<sup>20)</sup>。

では、現代における知識労働者が用いる〈知識〉とはいかなるものであろうか。もちろん知識は大昔からあるが、Druckerは、現代において用いられている知識は、現代に特有のものであると把握している。すなわち、人間にとっての知識の意味は過去から一定不変ではなく、そこには、変化が存在する。それはDrucker（1970）によれば、〈理解（understanding）〉から〈統制（control）・使用（use）〉への変化である。

この知識の意味の変化は、Drucker（1970）が〈技術革命〉と呼ぶ、技術概念の根本的な変化に伴い生じた変化であった。その根本は、『百科全書』等によってもたらされた「知識の公表（publishing）」である。これにより技術は、それまで神秘であった「技能熟練」から、教えられ学ばれうるディシプリン（discipline）となった<sup>21)</sup>。そしてこの知識の公表によって生じた技術革命が、今度は知識の意味を変えた。すなわち、かつて理解を促し、人間の精神を高めるために存在し、技術・実践とは無縁であった知識が、技術に応用できる存在という新たな方向づけを与えられることとなったのである（Drucker、1970）。そしてDruckerは、いわゆる産業革命の本質をこの技術革命であると見る。

かくして、技術に奉仕する存在となった知識は、次々と〈応用〉への道を切り開いていく。すなわち、F. W. Taylorによる〈仕事への知識の応用〉であり、現代における〈知識への知識の応用〉である。Druckerは、前者を〈生産性革命〉、後者を〈マネジメント革命〉と呼ぶ（Drucker、1993）。

知識労働者とは、こうした技術への応用を目的とする知識を用いて仕事をする者であ

る。このような知識労働者の現代における地位は、Drucker（1969、1993、2002）をまとめると、次の2点からなると言える。第一に、かつて生産手段の所有者は資本家ばかりであったのに対して、現代は知識こそが生産手段であり、知識労働者は生産手段の所有者である。第二に、知識は専門化して初めて有効となるものであり、知識労働者は組織に依存している。知識労働者としては、自らを知識人（intellectuals）として規定したいところであるが、現実にはそうした存在であるよりは、かつての熟練工、未熟練工の延長として、組織に雇用されてはじめて力を発揮できる存在である。

また、知識社会では、全ての人が無知からスタートし、自らが知識を獲得していかねばならないために、競争を伴う。Druckerは次のように述べている。

「知識社会の上方への移動は高い代償をとまなう。すなわち、激しい生存競争の中から生まれる心理的な圧力と感情的なトラウマである。勝者が存在しえるのは敗者が存在する場合のみである。昔の社会はこうではなかった。無産者の息子が無産者になっても、それは失敗ではなかった。しかし知識社会では、それは彼の個人的な失敗であるばかりでなく、社会の失敗ともなる」（Drucker、2002、p. 262、訳書、28頁）。

現代においては、知識が主要な資本であり、こうした知識労働者の生産性をいかに向上させるかは重要な課題の一つとなっている。Druckerは、この点について、適切なチーム型組織の採用や雑事の排除、責任ある労働者との協力が知識労働者の生産性向上の鍵だと主張している（Drucker、1993）。

さて、知識労働について以上のように論じるDruckerが、こうした知識労働に言及する場合に必ず論じることがある。それは知識に携わる者の責任である（e.g. Drucker、1969、1993）。

例えば、Drucker（1969）は次のように述べている。現代においては、知識が仕事や行為の基礎となり、主要な資本となった。知識は権力の源泉となったのである。しかし、権力には責任が伴う。知識に携わる者は、知識に関する基本的意思決定を知識的意思決定と考えがちであるが、それは常に政治的意思決定である（p. 373、訳書、502-503頁）。

こうした中で、Drucker（1993）は、知識社会に必要な人間を〈教育ある人間（Educated Person）〉と表現する。まず、知識社会としてのポスト資本主義はグローバルな社会であり、そこにおいては、「まとめあげる力（unifying force）が必要である。各地域の、とりわけ隔離された伝統を、共通の価値・共有された価値への献身や、卓越性という共通の概念や、相互の尊重へと向けさせる指導的なグループが必要である」（ibid., p. 212、訳書、

350頁)。すなわち、「〈教育ある人間〉は、二つの文化、すなわち、言葉とアイデアに焦点を合わせた〈知識人〉の文化と、人間と仕事に焦点を合わせた〈管理者〉の文化の中で同時に生き、働くための用意をする必要があるだろう」(ibid., p. 215、訳書、354頁)。「教育ある人間」とは、相互理解をもたらし、〈対話の世界〉を作りだす人間であり、彼を規定するものは、〈様々な知識を理解する能力〉である。すなわち、それぞれの知識は何についてのものであり、何をしようとし、その中心的な関心・理論は何であり、それがどんな新たな洞察をもたらし、どの辺りに精通しておらず、またどこに問題や挑戦があるのか、ということを理解していなければならないのである (ibid., p.217、訳書、357-358頁)。

このことは、Druckerは、〈ライン〉に対する〈スタッフ〉という機能の存在を認めていないことにも表れている。彼は、「存在するものはマネジメントの機能だけである」と述べる (Drucker, 1954, p. 243, 訳書、下巻88頁)。つまり、ここでも単なる専門知識人をDruckerは認めていない。全体的視野をもち、責任を有するマネジメント＝管理者だけを想定しているのである。

#### 4.3. Drucker知識労働論の吟味—知識労働者と人間尊重—

知識労働は、人的資源アプローチにおいて、〈人間尊重〉の基盤になることが期待されていたと考えられる。しかし、必ずしもそうはならなかった。それは何故だろうか。

知識労働が人間尊重の根拠になりえるとすれば、第一に、それは物的資源がもたないものだからであり、第二に、それは従業員における生産手段の所有につながるからだと言うことができよう。これらは、いずれも人間の経済的価値を高める。もちろん後者の点について、Druckerは、知識労働者は生産手段の所有者であると同時に組織にも依存している、と指摘している。例えば、「知識を用いる機会を主として巨大組織に存する。知識労働へのシフトは、現代の巨大組織を可能としたが、これらの組織—企業、政府機関、総合大学、研究所、病院—などの出現が、知識労働者の仕事の機会を生み出した」と述べられる (Drucker, 1969, pp. 274-275、訳書、365頁)。ある人間が知識を深めて仕事をするには、その専門家になるしかない。しかし、仕事とは、様々な諸問題からなっており、その中で専門家として仕事をするためには、他の事は他の人間がやってくれる体制になっていなければならない。この意味で、知識労働者は一人で仕事を完結できる存在ではなく、したがって組織に依存する存在となっているのである。ただ、しかし、そうであっても生産手段を有するという事実は揺るがない。したがって、知識を有する者が尊重されること自

体に変わりはないであろう。

しかし、以上の二つの論拠をもってしても、知識労働者は必ずしも〈尊重〉される存在とはならなかった。なぜであろうか。まず第一に、現代において知識は経済的価値を有し、パワーの源泉となるが、同時にそれは、競争を生むからである。知識は誰でももち得ると同時に、天賦の才ではない。知識獲得に精を出す者とそうでない者では必然的に差が生じる。したがって、Drucker (2002) は、知識労働者全てが一律に勝者となるのではなく、敗者も生まれると指摘している。すなわち、同じ人的資源であっても、経済的価値を有する者とそうでない者が生まれるということである。これは前掲の図1を見たとき明白である。こうなると、全ての人が尊重されるわけではなくなる。

しかも第二に、この意味以外でも、知識労働は〈人間尊重〉に導かない可能性がある。そしてこの点がより重要である。

考えなければならないのは、知識労働者とはいかなる存在かということである。Druckerは、現代における知識の意味の変化を再三強調している。Druckerは、現代における知識の特徴を〈理解〉ではなく〈統制・使用〉にあるとする。同様の見解が例えば、三戸公教授によって示されている。三戸 (2008b) では、自然言語と科学言語の違いが論じられているが、その中で知識の意味の変化について、哲学と科学の関係から論じられている。

まず哲学について次のように述べられる。「人間とは何か。己れ自身とは一体何なのか、それを中心としつつ、森羅万象を問い、如何に生くべきかを知覚的に問いはじめた。真理追求の営みである。」そして「科学は哲学の一つの分野であった」(三戸、2008b、57頁)。では科学とは何か。「それは対象を限定し、対象接近の方法を限定して研究する分科の学すなわち科学であり、真理追求の学びであった。その科学が19世紀の終りから20世紀の初頭にかけて、その学の性格を大きく変えて来た。科学は真理追求の学から機能性追求の学へと変化」した(同上、57頁)<sup>2)</sup>。また、こうした科学で用いられる科学言語の特徴について、多義的ではなく一義的であるとも表現されている。現代における知識の特徴は、ここで述べられている科学であると言えよう。

現代における知識は、科学的、しかも現代的な意味での科学的なそれであり、Druckerに言わせれば、その特徴は、かつての〈理解〉から〈統制・使用〉を目的とした知識であり、三戸 (2008b) によれば、真理追求ではなく機能性追求を目的とした知識である。こうした知識の意味の変化は、現代における知識労働者という存在の性格を示しており、そ

これは翻って、現代における人間の性格を決めかねないものである。

ここに至って、重要な論点に立ち返ることができる。〈人間尊重〉の意味についてである。『新和英中辞典 第5版』（研究社）を引くと、〈人間尊重〉は“respect for human life and dignity”とある。その人の生命・生活と尊厳を尊重すること、それが〈人間尊重〉に込められた意味である。それは個人を大事にすることとは意味が異なる。さらに言うならば、〈人間尊重〉とは、人間とは無条件に尊重されるべきだということであると同時に、人間が可能なかぎり尊重されるべき存在であらねばならないということでもある。では〈人間〉が尊重されるに値する存在であるためには何が必要なのか。それは現代において意味される知識の所有において可能だろうか。

Druckerが指摘しているように、現代において知識は、技術に奉仕するものであり、それ自体はどこまでも特殊・専門的なものである。その知識は基本的に狭く浅い。少なくとも広く深いことが求められてはいない。すなわち、三戸（2008b）で指摘されているように、真善美、真理追求の視点から多面的に捉えられることが求められてはいない。そうした知識は機能性の面できわめて優れている。しかし、例え機能的に優れているとしても、単にこうした知識を持っているだけの人間を、人間は尊重することができるだろうか。そうした知識労働者を尊重し、知識を有さない人間を尊重しないとすれば、それは〈人間〉の尊重なのではなく、〈資源〉として尊重されているにすぎないであろう。〈資源尊重〉ではなく、〈人間尊重〉であるためには、現代において意味される知識の所有だけでは難しいのではないだろうか。しかしそうだとすると、そこで必要となってくるものは何か。人間に尊厳を与え、尊重されるような人間であるために何を有している必要があるか。それは、Druckerに言わせれば、〈責任〉であったと思われる<sup>29)</sup>。それは、知識としては三戸（2008b）で述べられる哲学（真理追求の学）となる。真理と責任は密接な関係にあることは、例えば、Polanyi（1958）でも示唆されている。そこでは次のように述べられている。「個人的知識が単に主観的であることを逃れさせるのは、その全体的構造への自己投出の行為である。知的自己投出は責任ある決定であって、それは、私が誠意をもって真理と考えるものの強制的要求に自らを服従させることである」（訳書、61頁）。

事実、Druckerは、単に知識労働者であることをよしとしなかった。従業員が単なる知識労働者あるいはスタッフであることは許されず、同時に管理者としての側面をもたねばならない、と再三指摘する。Drucker（1993）は、知識の正負両面を知り、あらゆる知識の有効性と限界を知り、実際の行動力を有する〈教育ある人間（educated person）〉につ

いて力説し、それが論じられる第17章を同書で最も重要な章だと述べるのである。真の意味で人間としての尊重を志向するならば、人間が機能性を有しているだけでは不可能であろう。それ以上のものを有している必要があると思われる。互いが尊重し合って、関係をとりに結ぼうとするならば、互いの責任を欠かすことはできないように思われる。

## 5. おわりに

本稿では、人的資源アプローチに〈人間尊重〉の根拠を与えたと考えられる行動科学と知識労働について検討を加えた。

行動科学が〈人間尊重〉の根拠になりえたのは、それが〈多面的人間〉把握を可能にしたからである。しかし、行動科学とは行動獲得を旨とするS-O-R図式であり、人間尊重の視点からして本質的問題である人間操縦問題に 대응することができない。人間操縦は単にイメージが悪いという問題ではない。それは人間の健康を視野に入れていないということである。健康問題は欲求問題の延長では必ずしもない。もちろん〈多面的人間〉把握が必ず人間操縦につながると言っているのではない。しかし、多面的人間把握であっても人間操縦になりうるということに無頓着であるならば、いつでもそれはそうした方向に墮するのであるが、経営学は往々にして、この問題に無頓着であり続けた<sup>24)</sup>。

知識労働が〈人間尊重〉の根拠となりえたのは、それが機械にはできない労働であって経済的価値を有し、また知識労働によって従業員は生産手段の所有者として組織に依存せずに済む可能性が一定程度開けるからである。現代において知識は諸個人にパワーを与え、組織への依存から解放する。

しかし、知識は一方で競争をもたらし、全ての人を勝者とはしない。敗者を作る。そして何より重要な点は、現代における知識は、人間にパワーを与えるとしても、尊厳を与えるものではないということである。なぜなら真理の広く深い〈理解〉の獲得を旨としたかつての知識に対して、現代における知識は、〈統制・使用〉を旨とし、技術に奉仕する専門性、したがって特定領域の詳細さを特徴とし、それをを用いる人間の器の大きさを益々小さくしていきかねない類のものだからである。

以上考察してきたように、行動科学も知識労働も表面的にはともかく、根本的なところで、〈人間尊重〉の源泉たりえなかった。人間を尊重するとは、欲求を多面的に理解することでも、諸個人にパワーを与えることでもない。尊厳があってこそ、人間は尊重されう

るであろう。そう考えると、人間尊重は、対象に対する広い視野・深い理解とそれに基づく責任ある行動の中にこそあると言えるであろう。Druckerの知識労働論は、そのことを示唆しているように思う。

同時に、このことは経営における〈人間尊重〉とは何かということに重要な示唆を与える。すなわち、経営において〈人間尊重〉とは一面において、〈人間を尊重する〉ことであり、この点が強調されてきたが、もう一面も存在するということである。それは、〈人間を尊重されるべき存在とする〉ということである。なぜなら、人間を尊重すると言っても、人間は不変ではなく、変化する存在であり、経営によって〈尊重される存在〉にも〈尊重されえない存在〉にも、いずれにもなりえるからである。人間に人間としての魅力がなくなれば、それを尊重しろと言っても難しくなるであろう。人間を尊重するに足る存在とし続けしていくことも人間自身に課せられた課題である。組織社会と呼ばれる現代においては、経営もその重要な一翼を担っていると言えよう。あえて付け加えるならば、この観点からしても、知識労働を強調するだけでは、人間尊重に導くことが難しいことがわかる。なぜなら、現代の知識労働者が学び用いる科学的な言語では、人間を育成していくことは難しいからである。三戸（2008b）では次のように指摘されている。「自然言語による人間の音声言語を中核とする全身全霊・全人格的なコミュニケーションこそ、人間が人間として生長してゆく基本である。それによって人間の精神=心は育ち大きく深く育ってゆくのである」（61頁）。

さて、本稿における課題は多いが、とりわけ知識労働の分析には課題が多い。少なくとも次の点を挙げることができる。第一に、知識論を十分に吟味できているわけではない。三戸（2008b）やPolanyi（1958）あるいはその他の文献も含めてさらに吟味していく必要がある。第二に、このことと関連して本稿では〈知識〉を取り上げたが、IT社会とも目される通り、現代においては〈情報〉も重要概念である。両者の異同等も今後の課題としたい。

#### 注

- 1) 本稿は、2008年9月に日本経営学会82回全国大会での報告を一部援用しつつ、大幅に加筆したものである。この段階では、資源とS-O-R図式の対応関係に言及したに過ぎないが、本稿では、知識労働の分析を加えて、この議論を拡張した。
- 2) 非正規従業員の割合は、平成14年で29.4%であったものから平成19年には33.5%に増加している（『労働統計要覧（平成19年度）』、53頁）。
- 3) この背後にはいわゆる戦略的人的資源管理（SHRM）の登場があるとの見方も可能であるが、そもそも人的資源という発想自体の中に問題が伏在していたと私は考えている。山下（2007）参照。



- 4) ここで「行動科学」と呼ぶものの中には、いわゆる「組織行動論」や「マイクロ組織論」も含める。この点、経営学の中でも対応は様々である。例えば、岩出（1989）や岡田（2008）では一括して「行動科学」と呼んでいるが、二村（1982）は、行動科学と組織行動論を区別している。ただし、Rush（1969）のように、McGregor、Maslow、Herzberg、Argyris、Likert等々のいわゆる組織行動論に分類される学者を取り上げて〈行動科学者〉と呼称していること、またいずれも「いかに人間から行動を引き出すか」を問題とする「行動」の科学であることを考慮して、本稿では一括して「行動科学」と呼ぶことにする。
- 5) 実際のところ、人的資源を〈人間性〉まで含めて捉えようとしたものは少ない。ほとんどが機能性の面からドライに捉えている。〈人間尊重〉まで含めて人的資源を捉えようとする岩出（1989）は、最も広い視野で捉えられたものの一つであると考えられる。
- 6) 岩出（1989）は、〈人的資源理念〉としている。これは、Megginson（1967）の用語“human resources philosophy”の訳である。ただし、Megginsonは、1977年の第3版では、“human resource approach”に表現を変えている。本稿ではひとまず両者を同義語として用いたい。岩出（1989）の引用部分については同書に倣って〈人的資源理念〉と表記する。
- 7) 人的資源管理論が〈人間尊重〉になりえないことの根拠は、一つには、三戸（2004、2008）の議論に求めることができる。三戸（2004）は、一つには、人的資源管理論を、管理論全体の視点から、コンティンジェンシー理論の延長線上に捉える。コンティンジェンシー理論とは、かつてバーナードが示した〈組織と環境〉という把握に立つ。この場合、組織が主で、環境が従という関係になろう。したがって、人的資源管理論では、組織が主で、その環境の一部を構成する人的資源は従ということになる。これは、それ以前の労務管理論において、主体も客体も人間であったのとは対照的である。
- 三戸（2008a）では、管理論を管理過程論段階、バーナードをはじめとするシステム・アプローチ段階、その後の自己組織システム段階、という三段階に分け、人的資源管理論をこの第三段階目に登場した理論と捉える。ここでは人的資源は、自己組織システムに奉仕する存在として位置づけられる。
- ここでは、組織が主体であり、客体としての資源の一種としての人的資源という位置づけを見ることができる。人間自身が主体でない以上、〈人間尊重〉というわけにはいかないであろう。
- なお本稿は、HRM自身というよりは、人的資源アプローチを支える2つの理論が〈人間尊重〉を堅持できなかった理由を探るものである。
- 8) 詳細は、山下（2007）を参照。
- 9) 行動科学、組織行動論が〈人間尊重〉であるかどうかは、その後の推移も一つの判断材料になるかもしれない。例えば、二村敏子教授編による2冊の著書、『組織の中の人間行動』（1982年）と『マイクロ組織論』（2004年）の著書の違いは、一つの示唆を与える。前者ではその序章に、組織行動論の特徴として4つを挙げ、その中に〈人間主義〉を入れているが、後者では、そうした特徴づけはなくなっている。今の現状では、〈人間主義〉を謳うことはできなくなっていることを表しているのではないだろうか。
- 10) 同じようにモチベーションを論じている論者の中でも、二村敏子教授のMaslow把握は深いように思われる。二村（2004）では、第2章「モチベーションの内容論」の中で、Maslowの自己実現人の紹介にかなりの紙幅を割いている。モチベーション論で、ここまでMaslowに即して自己実現人の中身を紹介しているものも少ないのではないだろうか。
- 11) 以下、Druckerの著作については、いずれも原著、訳書双方を参照し、引用している。その際、Drucker（1954）については、1993年に出版されたHarper Business版を、Drucker（1969）については、1992年に出版されたTransaction Publisher版を、Drucker（1993）については、1994年に出版されたペーパーバック版をそれぞれ参照した。
- 12) 詳細は、山下（2005）を参照。
- 13) もちろん、Bertalanffyは経営学の中にあっても、オープン・システム・アプローチの論者としてのみ取り上げられているわけではない。周知のように、村田晴夫教授は『情報とシステムの哲学』等で、「全体性」の論者としてのBertalanffyを取り上げている。

- 14) Bertalanffyのロボット・モデル批判については、山下（2009）で若干詳細に紹介している。
- 15) この点は、山下（2008）および山下（2009）で若干論じた。
- 16) この点については、既に山下（2007）で論じているが、その稿では、Zimmermann（1951）に触れることができなかった。Zimmermann（1951）は資源論に関する代表的論者であり、実際、資源について体系的でわかりやすい論述をしている。したがって、本稿では、Zimmermann（1951）を用いて、改めて資源論を整理しなおしたい。もちろん、山下（2007）と結論が異なるわけではない。
- 17) 人的資源、行動科学、知識労働の台頭がほぼ同時期だったこと、しかしその中でも知識労働論の台頭が一番最後であったことは興味深い事実である。Druckerが『断絶の時代』で、知識社会の到来について論じたのは1969年だが、その前夜に、人的資源アプローチが生まれ、行動科学が台頭してきている。行動科学が積極的に経営学に援用されるようになったのは、1960年前後のArgyrisやMcGregorらの議論が契機であった。そして人的資源概念が盛んに用いられるようになった時期もほぼ同時期である。例えば、Marciano（1995）は、人的資源概念を初めて用いたのは、Druckerの『現代の経営』（1954）であるとしているし、著名なMilesの“Human Relations or Human Resources？”も1965年である。
- 18) 以下、Druckerの著作については、いずれも原著、訳書双方を参照し、引用している。その際、Drucker（1969）については、1992年に出版されたTransaction Publisher版を参照した。
- 19) なお、原著は章立てが異なる。P. F. Drucker（2002）*Managing in the Next Society*, Truman Talley Books.を参照。
- 20) ここでの「知識を用いて行なう労働」には、Nonaka & Takeuchi（1995）で述べられるような〈知識創造〉も含まれよう。  
 なお、Druckerは近年、「テクノロジスト」なる概念を提示したが、これもまた〈新種の知識労働者〉という地位を与えられており、知識労働者である（e.g. Drucker, 2002, 訳書、23頁）。
- 21) ただし、この表現は正確ではない。Druckerは、神秘的な技能熟練の段階を〈テクネー（technē）〉と呼び、公表され論理をもつに至った段階で〈技術（technology）〉が生まれたと把握しているからである。
- 22) Polanyi（1958）も同様の知識の意味の変遷を捉えている。次のようなことが述べられている。「私が想起されたいと望むのは、いかに科学理論が、現代人の心の中では、便宜な道具立て、事象を記録しその将来の経過を計算する仕掛けの地位まで貶められてしまっているかということ」である（訳書、6頁）。これに対して、かつての科学において求められており、またPolanyi（1958）も求めている知識は、つぎのようなものである。「それは、どんな感覚経験よりも深くかつ恒常的に、客観的真理の現存を顕示する、あの特異な知的調和を現すものでなければならない」（同上、16頁）。
- 23) ただし、ここでの責任は、Miles（1965）等で述べられているような、組織が期待する意味での責任とは異なる。そうした責任は、組織目的に対する責任であるが、ここで述べるものは、組織だけでなく、社会や自然を視野に入れた意味での責任である。
- 24) 人間主義と目されるMaslow理論のモチベーション論への援用は、その典型的な証左と言えよう。この点については、山下（2008）を参照。

#### 〈参考文献〉

##### 邦文文献

- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 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。
- 厚生労働省大臣官房統計情報部編（2008）『労働統計要覧（平成19年度）』葦友印刷。
- 蔡苙錫（2002）「経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡苙錫・石川淳『MBA人材マネジメント』中央経済社、30-46頁。
- 二村敏子編（1982）『組織の中の人間行動』有斐閣。
- 三戸公（2004）「人的資源管理の位相」『立教経済学研究』第58巻第1号、19-34頁。
- 三戸公（2008a）「管理論の新次元、情報＝自己組織・パラダイム—「人的資源管理の基本問題」に

- 因んで一』『立教経済学研究』第61巻第3号、109-123頁。
- 三戸公 (2008b) 「情報、その自然言語と科学言語—吉田民人情報論批判—」『中京経営研究』第18巻第1号、33-62頁。
- 村田晴夫 (1990) 『情報とシステムの哲学—現代批判の視点—』文真堂。
- 山下剛 (2005) 「P.F.ドラッカーによるD.マクレガー-Y理論批判——〈組織目的と個人目的の統合〉を中心に——」『日本経営学会誌』第14号、29-42頁。
- 山下剛 (2007) 「HRMと人的資源概念の変容——その〈組織目的と個人目的の統合〉に対する含意——」『日本経営学会誌』第20号、75-88頁。
- 山下剛 (2008) 「Maslow理論はモチベーション論か—経営学におけるMaslow理論の意義再考—」『日本経営学会誌』第22号、66-78頁。
- 山下剛 (2009) 「オープン・システム・アプローチの人間観と組織—L.von Bertalanffyの一般システム理論と人間観—」岸田民樹編『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—』文真堂、21-38頁。

#### 英文文献

- von Bertalanffy, L., (1967) *Robots, Men and Minds - Psychology in The Modern World-*, George Braziller. (長野敬訳 (1971) 『人間とロボット 現代世界での心理学』みすず書房。)
- Drucker, P. F., (1954) *The Practice of Management*, Harper & Brothers. (野田一夫監訳 (1987) 『現代の経営 (新装版)』上・下, ダイヤモンド社, 上田厚生訳 (1996) 『[新訳] 現代の経営』上・下, ダイヤモンド社。)
- Drucker, P. F., (1969) *The Age of Discontinuity*, Harper & Row. (林雄二郎訳 (1969) 『断絶の時代』ダイヤモンド社。)
- Drucker, P. F., (1970) *Technology, Management, and Society*, Harper & Row.
- Drucker, P. F., (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (野田一夫・村上恒夫監訳 (1974) 『マネジメント—課題・責任・実践』上・下, ダイヤモンド社。)
- Drucker, P. F., (1993) *Post-Capitalist Society*, Harper Business. (上田厚生・佐々木実智男・田代正美訳 (1993) 『ポスト資本主義社会——21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社。)
- Drucker, P. F., (2002) *Managing in the Next Society*, St. Martin's Press. (上田厚生訳 (2002) 『ネクスト・ソサエティー—歴史が見たことのない未来がはじまる—』ダイヤモンド社。)
- Kamoche, K., (1996) "Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View of The Firm," *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 213-233.
- Lepak, D. P. & S. A. Snell, (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review* Vol.24, No.1, pp.31-48.
- Marciano, V. M., (1995) "The Origins and Development of Human Resource Management," *Academy of Management Journal*, (Best Papers Publisher 1995), pp. 223-227.
- McGregor, D., (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男訳 (1970) 『企業の人間的側面 [新版]』産能大学出版社。)
- Meggison, L. C., (1967) *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, Richard D. Irwin.
- Meggison, L. C., (1977) *Personnel and Human Resources Administration*, Richard D. Irwin.
- Miles, R. E., (1965) "Human Relations or Human Resources?," *Harvard Business Review*, Vol. 43, July-Aug., pp. 148-163.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi, (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University. (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。)
- Penrose, E. T., (1959) *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell Publishers. (末松玄六訳 (1980) 『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社。)
- Polanyi, M., (1958) *Personal Knowledge*, The University of Chicago Press. (長尾史郎訳 (1985) 『個人の知識——脱批判哲学をめざして』ハーベスト社。)

- Rush, H. M. F., (1969) *Behavioral Science: Concepts and Management Application*, National Industrial Conference Board.
- Zimmermann, E. W., (1951) *World Resources and Industries, A Functional Appraisal of The Availability of Agricultural and Industrial Materials, Revised Edition*, Harper & Brothers. (後藤 譽之助・小島慶三・黒沢俊一訳 (1954) 『世界の資源と産業』時事通信社。)

研 究 紀 要  
第52・53合併号

平成22年 2月25日 印刷  
平成22年 2月28日 発行

編集発行 高 松 大 学  
高 松 短 期 大 学  
〒761-0194 高松市春日町960番地  
TEL (087) 841-3255  
FAX (087) 841-3064

印 刷 株式会社 美巧社  
高松市多賀町1-8-10  
TEL (087) 833-5811