

## 人的資源管理の課題と展望

進藤勝美

### 一、はじめに

高度成長経済のもとでのわが国の人事体制は、周知の通り、「終身雇用」「年功序列」を重要な柱としてきた。ところが、四〇年代に入って、「能力主義人事」の必要性が注目されるようになり、まず、学歴・年功にとらわれない、職務遂行能力を尺度とする「職能制度」が登場をみるに至った。こうして、「年功序列」は徐々に後退したが、「終身雇用」はなお日本的経営の基礎として堅持されてきた。すなわち、五〇年代の減量経営のもとでも、人員の減量は、終身雇用を意識しての雇用調整にとどまり、失業率は欧米と比較にならぬ程の低率にとどまったことは周知の通りである。そしてそれが、窓ぎわ族、壁ぎわ族と呼ばれる、いわゆる企業内失業者を数多くもたらした理由でもあったのである。それだけでない。人口の急速な高齢化に伴う従業員の中高齢化、女性の職場進出の増加、定年制の延長など、労働力過剰をもたらす要因が次々にでてきた。とくに従業員の中高齢化は、ME化、国際化のもたらす環境変化に適応の困難な多数の従業員層を産みだした。生産性本部の六〇年における「企業内人事労務部門の現状」の調査結果に

よると、「中高年従業員の能力開発・教育訓練」が取り組むべき問題の第一順位を占めている<sup>(1)</sup>。最近の新聞雑誌などでは、40〜45才はサラリーマン人生の大きな節目であり、この年齢になると、企業が今後も引き続き必要とする人材か、とくに必要とする程の人間でないかをほぼ区分けしており、それに応じた処遇を実践しつつあるといわれている。

経済同友会発表の「一九九〇年代の企業経営——新日本の経営の創造」(昭六〇年四月)によれば、既存の日本の経営における人的資源は、①同質的人材、②集団主義、③会社忠誠心、④平等主義、⑤伝導師型リーダーによって特徴づけられるが、新しい日本の経営では、①異質的人材、②個人主義の許容、③会社忠誠心、④個性重視、⑤変革のリーダーをあげている。異質的人材というのは、急速に変わりつつある環境に対応できる、新しいタイプの人材ということであろう。そしてそのためには、ある程度の個人主義も認めねばならぬだろうし、個性も尊重されねばなるまい。さらに、このような多様な人材を引っ張ってゆくには、いわゆる起業家的なリーダー、つまり変革のリーダーが求められることになる。ただ、会社に対する忠誠心は、いかに多様化、重層化された従業員構成のもとでも、堅持されるべきであり、したがって終身雇用も維持されよう。以上である。

ところが、ダイヤモンド誌、七月二十五日号で特集している、 $\wedge$ 「人材再生工場」で突破口を開け $\vee$ という調査報告の中で提起している「新・会社人」の考え方は、これをもう一步進めているように思われる。その主張は、要するに「会社にしがみつく会社依存人間から、会社から自立した会社超然人間へ」ということである。企業とくに大手企業は、いずれも輝かしい伝統をもっており、それに頼りつつ、しかもそれに制約されながら、生き続けてきているというのが実状であろう。しかし、最近の急激な環境の変化は、過去の栄光に執着することを許さない状況になりつつある。いわばドラッカーのいう断絶の時代(the age of discontinuity)に直面しているという認識であり、会社か

ら自立した会社超然人間の育成が必須であるという見方と解される。そしてそれを実際化しているのが、人材再生工場の発想であり、大手企業の相次ぐ研修センターの建設である。

産業のソフト化、サービス化、コンピュータリゼーションの進展、国際化の要請、中高年対策の緊急性など、もはや人づくり、人間改造は避けて通れない企業の重要課題となっている。たとえば伊藤忠商事は、一〇〇億に近い投資と多額の運営費を予定して、研修所の建設計画に着手しているという。その狙いは国際総合企業となるための人材づくりにあると明言している。もとより、教育投資ないし人材投資は、その成果をみるにはかなりの期間を要するし、しかもそれを収益とか生産性とかいった形ではつきり捉えるのはきわめて困難であるという厄介な問題を抱えている。

六二年版の労働白書は、失業白書とも称される程経済構造の調整に伴う失業の問題に多くのスペースを割いている。そのなかでまず、六一年から六八年にかけての第二次産業からの流出労働力が二二〇万に達し、その中心はブルーカラーであると予測している<sup>(2)</sup>。問題はこのような膨大な流出労働力を受けいれることのできる雇用創出が、第三次産業を中心に可能かどうかである。経済企画庁の委託調査「二〇〇〇年に向けて激動する労働市場」でも、研究開発に従事する技術者や販売、サービス部門の従業員が急速に増加し、従来の工場労働者やオフィスの事務職員にとって代わるだろうことを示唆している。とくに注目されるのは、研究技術者の専門能力の判定期を三〇歳前後とみていることであり、この問題の深刻さを痛感させられる<sup>(3)</sup>。

本稿はこうしたきびしい経済環境のもとにおける企業の人的資源管理の解明を課題としている。その狙いは、このような状況のもとで、企業の人間問題を、人的資源の問題として捉えることの意義を明らかにする点にある。

- (1) 詳しくは昭和六一年版労働関係白書「多様化時代の人事労務部門の役割」を参照されたい。

- (2) 昭和六二年版「労働白書」一二六頁。  
 (3) 昭和六一年版労使関係白書一七五〜一七七頁。

## 二、人的資源のアプローチ

人間こそ企業経営においてもっとも価値ある資源ないし資産であるとよくいわれる。まことに当然のことのように思われるが、実際には必ずしも真にそのように理解し、対応しているとはいえないケースが決して少なくない。テイラーの科学的管理法も、フォード・システムも、人間労働を機械に従属するものとして扱っている。そして、一九二〇年代に体系化された「近代労務管理」も、未だ「飴と答の管理」(“carrot and stick” management)の域を脱していなかったとい<sup>(1)</sup>ってよい。

ドラッカーは《The Practice of Management (1955)》において、「全体人の雇い入れ (employing the whole worker)」を強調し、「だれも『手のみを雇うことはできない、手の持主がつねに手についてくる』 (one cannot ‘hire hand’; its owner always comes with it)」の名句を述べていることはよく知られている。そしてかれは、それに続く章で、「労務管理は破産したのか (Is Personnel Management Bankrupt?)」と鋭く切り込んでいる。まことに、産業化ないし機械化の発達は、人間の仕事を漸次物性化 (thingness)、断片化 (fragmentation) し、人間疎外症候群をもたらした。その意味で「全体人」の考え方はきわめて重要である<sup>(2)</sup>と考える。しかし、人的資源という発想は、そうした「全体人」を基調としながら、同時により個性的な人材を志向している点を見逃してはならない。ところで、人間関係論のすぐれたテキストとして版を重ねているK・デビスの《Human Behavior at Work (1977)》

では、仕事における人間行動のあり方を明らかにする為の基礎的なアプローチの一つとして、人間資源的（支持的）アプローチを挙げている。こう述べている。<sup>(2)</sup>

「人間資源アプローチは開発的な (developmental) アプローチである。それは人びとを成長、発展させて、より高次の能力と創造性、遂行力を持つようにすることに関心をもっている。なぜならば、いかなる組織においても、人間こそ主要な資源だからである。……一九〇〇年代初期の伝統的な管理方式は、指揮的かつ統制的であった。人間資源的アプローチはこれと異なり、発展的、促進的である。それは、人びとが自己統制・責任・その他の諸能力を伸ばすのを助け、かつすべての従業員がこれらの増進した能力を十分発揮し、貢献できるような雰囲気 (climate) を創出することを目指している。……仕事の満足は従業員がこれらの能力を十分発揮できたことから得られる。人間資源アプローチは、よりすぐれた人材がよりすぐれた成果を挙げられるということの意味しており、マグレガーの「Y理論」に類似している。このアプローチを支持的アプローチと称するゆえんは、管理者の役割が、従業員の統制中心から、これらの成長と遂行能力の支持中心へと変わったからである。」

デビスの主張する人間資源アプローチは、基本的には、マグレガーの「Y理論」の人間観と、リカートの「参加的システム（システムIV）」の支持的関係の組織観に符合する。それはメイヨーやレスリスバーガーらの初期人間関係論の人間観、組織観と異なる、より積極的、能動的な人間観、組織観を目指しており、まさに現代人間関係論のアプローチに近いとみてよからう。

メイヨーらの人間関係論は、人間欲求を専ら社会的欲求、すなわちマズローのいう「帰属と愛情の欲求」の充足いかに焦点をおいて捉えている。感情の論理 (Logic of sentiment) もそうした枠組における組織の人間行動の説明原理として指定されている。<sup>(3)</sup> とはいっても、マグレガーの指摘しているように、思考や推理、決定を含む行動は、どのような場合でも感情に影響されるものであり、まことに、「人は本来理性的要素と感情的要素の分かち難い混合物」

とみなさざるを得ないだろう。<sup>(4)</sup>

初期人間関係論の盲点の一つは、人間の価値ないし能力の軽視にあったといつてよい。組織においては、上位者が部下の価値や能力を過小に評価しがちであるのは、通例のことである。それゆえ、部下は自分たちの価値や能力を適正に評価されないことにたえず不満をもっている。これは組織の各階層を通じてみられる傾向である。そして、こうした傾向への反省が、人間の価値ないし能力に力点をおく人間資源モデルを生みだしたとみてよいだろう。

- (1) 近代労務管理がほぼ一九二〇年頃に生成をみたことは一般に認められているが、その内容、性格などについては種々の見解がみられる。筆者は労働科学を武器とした労働力の準備と保全の管理とみているが、しかし「飴と笞」の管理の考え方は決してなくなつてはいなかった。
- (2) K. Davis, *Human Behavior at Work*, 1977, p. 15.
- (3) ホーン・リサーチ (Hawthorne Research) をもとにした「初期人間関係論」については、詳しくは進藤著「ホーン・リサーチと人間関係論」(産能大出版部刊、昭和五三年)を参照されたい。
- (4) D. McGregor, *The Professional Manager*, 1967, p. 23.

### 三、人間資源と人間能力

経営の人間資源を価値あるものとしているのは、各従業員のもっている能力 (ability) に他ならない、それは物的資源と異なる人間資源に特有のものであり、労働の生産性 (productivity) にも大きくかかわってくる。周知の通り、従来の労務管理における「教育訓練」は、主として工場現場の生産労働者を対象とした技能の習得であった。これに対して、最近の人的資源の開発なる発想は、企業組織においてより戦略的な地位と役割を担いうる人材の能力開

発を旨指しており、いわば人間資源の名に値いする高度の能力価値を有する人材の育成、活用が問題なのである。もとより、特定の少数人材に限定することに対し、異論もあろうが、上記でも紹介したように、人材再生工場は、なによりもまず、企業内起業家型人材を旨指しているのである。ただ、人間組織全体を人的資源ないし人間資産とみなす場合は、また別である。<sup>(1)</sup>

ところで、人間資源の実体をなすと考えられる人間能力とはなにか。一般に、人間能力は「知識 (knowledge)」と「技能 (skill)」を包含する概念とみられている。知識は「知ること」すなわち「事物についての明瞭な意識をもつこと」を意味し、技能は「行うこと」すなわち「事物をうまく処理できること」を意味している。知識がより一般的、抽象的、原理的であるのに対し、技能はより個別的、具体的、実践的であることを特色としている。もちろん、両者は深い関連を有しており、相互媒介的に作用し合って、全体としての能力を形成し発展させるものと解される。<sup>(2)</sup> デビスはこれら三者の関係を、知識×技能 $\parallel$ 能力の等式で表示している。<sup>(3)</sup>

#### 能力要素としての知識

知識の重要性は取り立てていうまでもないが、歴史のあさい経営学では、技術革新に係る科学的な知識の修得や情報の入手が重視されるようになってからのことと違ってよからう。しかし、企業経営が必要とする知識は決してこれだけではない。メイヨーやレスリスバーガーによって発見され、理論化された人間関係論は、一九五〇年代には、経営の組織行動に対する新しいアプローチとしてかなりの普及をみている。つまり、経営における「人」や「組織」に関する知識の必要性は、徐々に認められつつあったのである。しかしわれわれは、D・マグレガーが、名著「企業的人間的側面」(一九六〇)において、「経営者と科学的知識」なる表題のもとにこの問題を取り上げ、「経営者の

社会科学に対する地位が、いつの日か、技師の自然科学に対する、医師の化学ないし生物学に対する地位と同等になるだろう<sup>(4)</sup>」ことを期待しながら、現状では、経営者の社会科学に対する知識は未だきわめて不十分にしか生かされていないことをきびしく指摘していることを想起すべきである。そしてマグレガーは、その理由として以下の3点を挙げてゐる。

(1)「経営者自身が自らをひとかどの社会学者と思ひ込み、人間のことにについては幼いときから十分経験してきているので、これ以上人間行動についての知識を求める必要はないと信じこんでいること」<sup>(5)</sup>、(2)「経営管理は一種のアート(art)であるから、理論は不要であると思ひこんでいること」<sup>(6)</sup>、(3)「人間行動に関する統制(control)の性格を誤解していること」<sup>(7)</sup>、すなわち科学技術の場合は、自然の法則に合うよう調整するのが統制であるが、人間行動については、人間の本性に逆らう仕方での行われるのがあたかも当然とみていること、以上である。

以上の見解について若干の説明を付け加えておこう。第一に、「人」や「組織」の問題の理解と対処に、経験がきわめて重要であることはいうまでもなからう。しかし、専ら経験にのみ頼るのでは、結局自己流の域を脱することができないという欠点も否定できない。経験をより一般性のある知識へと高める努力が不可欠であり、社会科学の必要とされるゆえんもそこにある。第二の、「経理管理はアートである」という考え方は、「人」や「組織」の問題領域では、今日でも未だなくなっていないように思われる。かつてイギリスの著名な経営学者、O・シールドンは、「人間の要素の存在する領域では、科学は守備範囲の外にとどまらざるを得ない。……協同の科学(a science of cooperation)はあり得ないのである」<sup>(8)</sup>と述べて人間関係の科学を否定している。しかし今日では、人間関係の研究も進み、協同の科学はすでにわれわれの研究の射程内にあることは周知の通りである。



第三の「統制の問題」については、初期人間関係論では、レスリスバーガーが「監督機構とスタッフ組織によって行われるコントロール」の問題を取り上げ、監督者の堅持しているフォーマル組織の価値基準も、専門スタッフの論理も、職場の人間情況ないし社会情況に適合せず、ために問題情況を惹起していることを指摘している<sup>(9)</sup>。マグレガーはより端的に、「水を高い方に流そうとして溝を掘るようなことをしている」と批判している。もともと「統制する」というのは、相手の人間性をこちらに向けるのではなく、こちらが相手の人間性に合わせたやり方を選ぶこと(selective adaptation to human nature)<sup>(10)</sup>でなければならぬ。周知の通り、多くの組織においては、権限(authority)が長く統制の用具として用いられてきたが、現在のような高度の相互依存関係を大きな特色としている状況のもとでは、権限による一方的な統制の有効性は著しく低下しているとみざるを得ない。マグレガー、リカート、ハーツバーグなどの行動科学ないし現代人間関係論が注目されるゆえんであり、人間資源のアプローチも同じ人間観を基本としている。

#### 能力要素としての技能

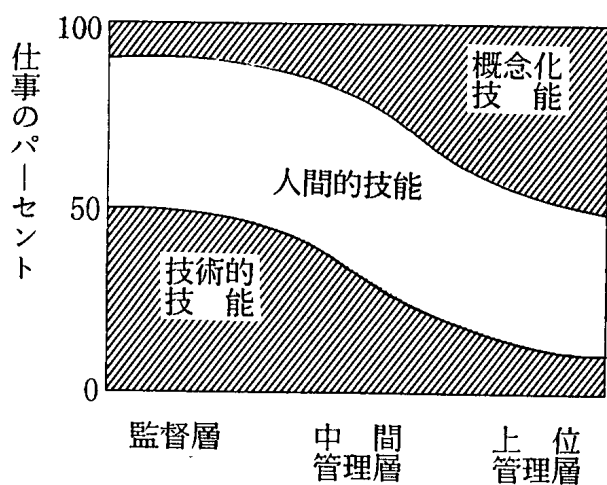
知識を実践へと具体化する能力は「技能」によって与えられる。カッツはそれを次の3種に区分し、とくに管理者の階層によって備えるべきリーダーシップ技能に差のあることを明らかにしている。

- (1) 技術的技能 これは「特定種類の活動、とくに方法・過程・手順もしくはテクニックを含んでいる活動についての理解と熟達を意味する<sup>(11)</sup>」その内容は多種多様であるが、いずれも具体的、実践的であり、現業に近い階層ほどより多く要求される技能とみてよからう。
- (2) 人間的技能 ここでいう「人間的技能とは、グループの一員として効果的に働くことのできる管理者能力であり、統率下

にあるグループに協同努力の雰囲気ないし気風をつくりあげることのできる管理者能力である。<sup>(12)</sup>「グループのなかには、管理者の意見や理解、信念と違ったものを持っている人もいるのだということ認識している人でなければ、かれらの言動を正しく理解することもできないだろうし、自分の意図を正しく相手に伝えることもできないだろう。さらに、部下が失敗を恐れないうな、承認と安心の雰囲気(an atmosphere of approval and security)を創出することも管理者の重要な人間的技能である。<sup>(13)</sup>

(3) 概念化技能 (conceptual skill) これは企業を全体として理解する能力を意味している。「それは組織のいろいろな職能がどのように相互依存しているか、一部分の変化がいかに他のすべてに影響を与えるかの認識を含んでいる。<sup>(14)</sup>」この技能は長期の計画や戦略、展望にかかわる事項、より多くの人びと、より多くの部門の活動に影響する事項の決定を行う管理者層ほどより多く要求される。バナードは管理過程の本質的局面を、「全体としての組織と、組織に関連する全般情況を感得すること (sensing)」<sup>(15)</sup>に求めているが、これはカッツの概念化技能とほぼ符合している。

もちろん、各階層の管理者は、程度の差はあっても、これら3種の技能をなに程かづつ兼ね備えることが要求されよう。つまり、管理者に要求されるリーダーシップ技能は、つねに leadership skill mix として保有されねばならないだろう。ただし、mix の状況はその管理者が組織のどの階級に属するかによって違ってくるのは当然である。下の図は、デビスがカッツの所論をもとに、各管理層に要求され leadership skill mix を図式化したものである。技術的 skill mix は下位管理層ほどより多く、概念化技能は上位管理層ほどより多く必要とされるが、人間的 skill mix はどの管理層にも共通してほぼ同程度に要求されるとみている。もとより人間的



(K. Davis, Human Behavior at Work, p.110の図から引用)

技能は「人」の問題すなわち人間関係を対象とするが、技術的技能は広い意味での「物 (things)」を対象とする技能として措定されている。これに対して概念化技能は、アイデア (idea) を対象としており、全体感、バランス感、将来展望、戦略的思考、新しい着想などが要求されることになる。

- (1) リカートが「組織の行動科学 (Human Organization) 1955. 三隅訳」で提起している組織価値会計はその一例である。
- (2) これはきわめて大まかな区分であり、ときには技能を「職業上の知識とそれを適用する能力」として、特定の知識を含め幅広く用いることもある。職務評価においては、技能は重要な評価要素とみられているが、それは概ねこのように広く解されている。詳しくは Charles w. Lytle, Job Evaluations, 2nd Edition, 1954, chap. 4を参照。
- (3) Davis, op. cit., p, 501.  $\text{知識} = \text{組織行動の展望を論じた章のなかで}$ 、次の3つの等式を掲げて、能力の位置づけをこうする。① Knowledge  $\times$  Skill = Ability, ② Situation  $\times$  Attitude = Motivation, ③ Ability  $\times$  Motivation = Human Performance。
- (4) McGregor, Human Side of Enterprise, p. 5.
- (5) Ibid., p. 6. (9) (7) Ibid., p. 8.
- (8) Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, 1924, p.35.
- (9) 註1へは F.J.Roethlisberger and W.J. Dickson, Management and the Worker, 1939, pp. 581~589.
- (10) McGregor, op, cit., p.11.
- (11) Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," HBR, January-February, 1955, p.34.
- (12) Ibid., p.34.
- (13) McGregor, Leadership and Motivation, 1966, pp, 52~59.
- (14) Katz, op. cit., p.35.
- (15) Chester I. Barnard, Function of Executive, 1984, p.35.

## 四、人間資源の評価

経済的合理性を重要な指導原理としている企業経営においても、人間資源は物的資源に比してより浪費されているケースが多いといわれる。人間資源の実体をなしている人間能力は、財貨と異なり、その価値を未使用のまま蓄積保蔵しておくことはできない。それはなんらの新しい価値を生むことなしに放置されることになる。人は働くことによって価値を生みだすことができるが、しかしその人の能力価値がどれだけあり、そのうちどれだけ活用され、どれだけ未使用のまま放置されたかを測るのは、まことに至難のことである。

周知の通り、企業の所有している財貨は資産 (asset) と称され、一定時点におけるその残高は、貸借対照表の借方に金額額で表示される。しかるに、人間資源については、人間こそ企業の最大の資源ないし資産であると喧伝されながら、それに貸借対照表能力を与えようという試みは殆んどなされていない<sup>(1)</sup>。人間の能力価値は金銭のメジャーに馴染まぬという見方もあろう。しかし、野球選手のトレードマネーにしても、最近のハイテクや財テク業界におけるスカウトないしヘッドハンティングにしても、金銭をメジャーにして価値評定していることは否定できない。ただし、それらの評定がどれほど信頼がおけるかどうかは問題であるといわざるを得ないが。

人間能力が資産としては評価されないが、人件費ないし給与費として費用計算の対象となることはいうまでもない。そこで、給与額を媒介として個人ないし特定グループの資産価値が算定できないかという考え方が当然でてこよう。広義の能力給と称される職務給、職能給は、職務価値もしくは職務遂行能力の価値を一定の方式で評価し、その結果を給与額決定の基準としている。わが国ではこれを仕事給と称している<sup>(2)</sup>。ただ、こうした能力主義の給与は、わが国ではごく一部の企業で導入しているにすぎない。なによりも、職務 (job) という概念そのものがまだ定着していな

いってよい。もともと戦後の日本では、年功賃金が支配的で、アメリカ式の職務分析、職務評価が甚だ馴染みにくい人事体制であったことも大きく関係していることは否定できない<sup>(3)</sup>。給与が勤続や年齢、学歴などの属人的要素によって算定されているとすれば、そのような給与をもとにした能力の資産化は大して意味がないことになろう。

(1) 経営の人間資源を会計学の視点からアプローチしている著書が、横浜国立大学教授、若杉明氏によって発表されている。同氏著「人的資源会計論」(森山書店 一九七三年)を参照されたい。

(2) わが国の企業では、基本給体系の構成要素に、何らかの形で仕事給型をもっているのが、企業割合で二五・四%、適用労働者割合で三七・八%ある(五九年度労働省調査)。しかしその大部分は、職務分析、職務評価ぬきの職能給とみてよからう。

(3) アメリカの職務評価ではKress PlanやNEMA Planがよく知られている。わが国では本林方式が有名であり、鉄鋼大手はほぼこの方式による職務給を基本給体系の中に含めている。

##### 五、管理会計的手法による人間資源評価

給与の資産化による人間資源の評価に代わるものとして、管理会計における原価概念を準用する方法がアメリカのヘキミアンとジョーンズによって提起されている<sup>(1)</sup>。周知の通り管理会計では、(1) 購入原価(original cost)、(2) 取替原価(replacement cost)、(3) 機会原価(opportunity cost)などの原価概念が用いられている。ヘキミアンらによれば、これら3種の原価概念はそれぞれ特色をもっており、人間資源評価に準用できるが、とくに希少価値を有する人間資源については、機会原価の準用がもっとも有効だろうと主張している。以下、かれらの所論をみてみよう。

(1) 購入原価 企業会計においては、固定資産の価値は、購入原価からそれまでの減価償却の累計額を控除した額、すなわち帳簿価格を以て示されるのが通例である。ただし、この価格はきわめて技術的な算定額であり、機能面からみた能率価値よりは低く、売却処分する場合の時価よりは高いのが通例である。ところで、購入原価の考え方を人間資源（資産）評価に準用するとすれば、募集、選抜、教育訓練などに投ぜられる費用や見習期間中の給与の一部は、これらの人びとの購入価格に相当するものとみることができよう。しかし、このような投資は、設備や機械などの固定資産への投資と異なり、それが人間能力の増大へと転化する過程において、著しい個人差が生ずることは否定できない。また価値増加と並んで長年のうちには減価の生ずることも考えておく必要がある。

(2) 取換原価 これは取換時点における価格、すなわち時価による評価の方法である。これを人間資源に準用するには、特定の人材ないし人材グループについて、かれらが転職ないし退職した場合、かわりに同じ程度の知識と技能を有する人を獲得もしくは育成するのに要する投資額はどれほどかという問題である。ただし、固定資産のなかには、特に取換資産と称される資産のあることを注意する必要がある。すなわち、同種類の小単位のもの集合から成る資産、たとえば鉄道業におけるレールや車輛、ガス会社のメーターなどのような資産は、一部分づつ順次取換えることによって、全体としての使用価値を持続させることができる。人間資源についても、単純な、型にはまった仕事を主に担当している人びとのグループについては、この意味での取換資産の概念を準用することができよう。

しかし、高度の知識と技能が要求される幹部職員の場合は、そのように簡単にはゆかない。多くの場合、新たにそのような人材を育成しなければならぬだろう。いま、もし一〇人の有望と思われる人材を何年かかけて教育訓練し、新しく一人の目指す人材を育成できたとすれば、一〇人の募集、雇い入れ、教育訓練に要した費用は、理論的には、その大部分がやめた幹部一人の取換原価に含まれることになるだろう。このようにみると、重要な地位と役割を担当している幹部の能力評価に取換原価を準用するのは、必ずしも適切とはいえないように思う。

(3) 機会原価 一般に「ある資産について選択的な用途 (alternative use) が存する場合、その資産の価値を機会原価と称する」のである。いうまでもなく、資源の最適配分は企業経営においてもきわめて重要な課題であり、機会原価はそのための有力な武器となっている。そして、この原価概念を、企業における人間資源の最適配分に準用しようというのが、ここでの狙いである。

	X事業部	Y事業部
(1) 財貨資産の時価	1,000 <small>百万円</small>	2,000 <small>百万円</small>
(2) 利益	300	160
(3) 利益率(実際)	30%	8%
(4) " (目標)	15%	10%
(5) 20名の技師が加わった場合の予想利益	—	300
(6) 20名の技師がぬけた場合の予想利益	200	—
(7) 限界投資についての利益が目標に達するための最高値	667	1,400
(8) 全体の投資の利益が目標に達するための最高値	1,000	1,000

選択的用途があるということは、ある人材もしくは人材グループが、現在配置されている職場より、他の職場に移った方が、より価値ある仕事ができ、企業全体としてもプラスになる場合をいうのである。しかし、現在の職場の長や関係者は手離したくないと思っているかもしれないし、あるいは是非欲しいという職場が他にいくつかでてくるかもしれない。その場合はもっとも貢献度が大きいと予測される職場に移すのが合理的ということになる。それを計算するのが機会原価方式である。具体例をあげておこう。

#### 値打ち評価の具体例<sup>②</sup>

A社は制御機器の生産を担当するX事業部と、軍需品の生産を担当するY事業部をもっている。X事業部は収益力が大であるが、Y事業部はX事業部に比べていちじるしく劣っている。そしてその最大の原因は技術陣が弱体であることに存していた。そこでY事業部長はX事業部から技術者を譲り受けることを計画し、二〇名がその候補に上った。しかし、この二〇名を譲り受けるには、X事業部に対して機会原価に相当するトレード・マネーを出さなければならぬ。それを計算したのが上の表である。

(イ) Y事業部は二〇億円の財貨資産をもち、一億六、〇〇〇万円の利益をあげているが、これは利益率8%で目標を2%下回っている。いま二〇名の技師を譲り受け、それを人間資産として、評価し、それと二〇億円を加えた投資総額に対して10%の利益をあげた場合、その額が三億円になるものとすれば、二〇名の評価額は一〇億円ということになる。

(ロ) 財貨資産については8%の利益率にとどめ、二〇名に対する投資、すなわち限界投資についてのみ10%の利益を予定したとすれば、 $(3\text{億円} - (20\text{億円} \times 8\%)) \div 10\% = 14\text{億円}$ と評価されよう。

(ハ) X事業部の方は二〇名の技師の資産価値をXとすると、投資総額(10億円×X)×15%＝3億円となればよい。したがって、二〇名の技師の資産価値は一〇億円と見積ることができる。

(ニ) X事業部は二〇名の技師がぬけるため、一億円利益が減る。それゆえ、目標利益率15%とした場合の限界価値は、一億円÷15%＝6億6,700万円となる。

このように全体投資についてみた場合は、両事業部とも一〇億円の評価となるが、限界投資、すなわち、二〇名の技師の値打ちについてのみ計算した場合は、Y事業部では一四億円、X事業部では五億六、七〇〇万円となり大きな違いが生ずる。こうして両事業部の責任者は、以上の金額のいずれかを最高指値として競争入札を行ない、二〇名の技術者がX事業部にとどまるか、Y事業部に移るかを決めるのである。

もちろん、このような方式を導入するには、出し手となる職場も、受け手となる職場も、投資収益の算定が可能な、独立の利益センターであることが必要となるだろうし、さらに受け手と出し手を仲介する、いわば人材センターのようなものがなければならぬ。そしてこれを実践するには、なによりもまず、出し手と受け手それぞれが、該当する人材もしくは人材グループが、それぞれの職場にとってどれだけの価値ある存在かを算定して見る必要がある。それをもとに話し合いが行われるか、競争入札をもってゆくかすることになる。ヘキミアンは競争入札した職場が、出し手にトレードマネーを払うことを考えている。

この方式はまことに興味ある着想だが、物財と異なる人間資源を対象としているため、種々難しい問題が残されている。ヘキミアンは次の諸点を挙げている。<sup>3)</sup>

- (1) これらの希少な人間資源に対して支払われる給与は、費用として処理すべきか、あるいは投資額のなかに含まれるべきか。
- (2) これらの人材を獲得した部門では、資産として投資基礎額に計上することになるが、譲り渡した部門に対しては、譲渡価



格 (waiver price) が支払われるべきではないか。

- (3) この方式では、人間資源の現在価値のみを問題としているが、今後の雇用継続期間を考慮した人間資源の価値がより重要なのではないか。
- (4) 同一人物に対する競争入札は、ある程度の時間間隔をおいてなされるべきではないか。
- (5) 減価評価 (devaluings) の手順も考慮されるべきではないか。
- (6) 人間の価値を金額で見積ることの心理的影響を考慮すべきでないか。

選択的用途があり、投資対象となった人びとの給与をどうみるかは厄介な問題である。これに償却資産と償却費の関係を準用することは、人間資源のもつ特殊性からいって無理だろう。また、譲渡価格を支払うとすれば、それは人材投資であり、投資額に含まれることになる。したがってこの資産をどう会計的に処理してゆくかが問題になる。いずれにせよ、機械や施設は年を経るごとに減価してゆくが、人間能力は、限度はあるが、総体として年とともに増価してゆく場合が少なくない。いま、おかれている環境や担当している仕事の種類によって、増価もするし、減価もするといふべきかもしれぬ。このようにみえてくると、人間資源の価値測定における機会原価方式にも越えることのできない限界があることは否定できない。

- (1) James S. Hekimian and Curtis H. Jones, "Put People on Your Balance Sheet," HBR, Jan-Feb, 1967, p. 106ff.
- (2) Ibid., p. 109. 但し金額のみ円とした。
- (3) Ibid., p. 108.

## 六、人間組織の価値

これまで述べてきた人間資源の価値は、企業経営において戦略的地位を占める幹部職員を対象とした個別の能力価値の解明が狙いであった。しかし、これらの人びとの能力価値がどのように開発され、いかに発揮できるかは、かれらが所属する職場ないし企業の人間組織のいかに大きく左右されるものと解される。そしてここに、個人の能力価値とは次元の異なる人間組織の価値の問題が存在する。「組織の精神 (esprit de corps)」とか「組織の風土ないし文化 (climate or culture)」などが注目されるのは、まさにそのためである。たとえばドラッカーは、ベバレッチ卿の言葉を借りて、「凡人をして非凡のことをなさしめる」のが組織の目的であると規定し、こういつている。「組織の良否は普通の人たちに能力以上の仕事をやらせることができるかどうかで分かる……。成員の弱点を消す (neutralize) ことができるかどうかも、組織の良否を見分ける基準となる」と<sup>(1)</sup>。もちろん多くの企業組織のなかには、「非凡な人に普通ないしそれ以下の仕事しかさせていない」場合も少なくないだろう。そしてわが国の人事体制、とくに年功制が、以上のような組織の逆機能化の主な理由をなしているとみられる。

かつてシンガン大学の「社会行動研究所」の所長をしていたR・リカートは、一九六七年に発表した〈The Human Organization ; Its Management and Value〉において、「企業の人間組織の有する生産能力の価値」を人的資源の価値とみなし、これを「人間資産会計 (human asset accounting)」なる手法を用いて捉えようとしている。

リカートは組織価値の変化を測る用具として、(1)基本変数 (causal variables) (2)媒介変数 (intervening variables) (3)結果変数 (end-result variables) の3種の変数を措定している。

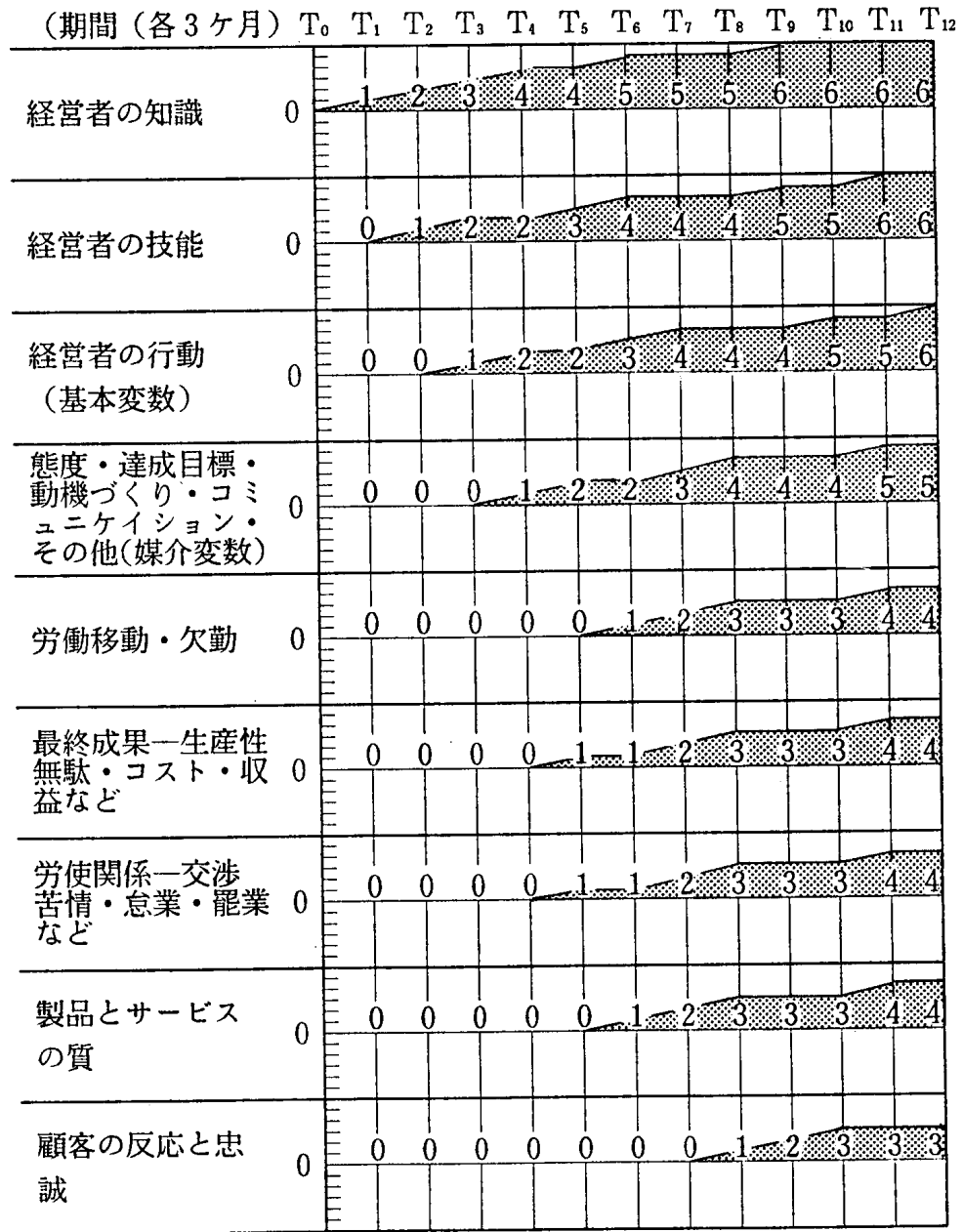
「基本変数とは組織の発展コースと達成結果を決定する独立変数をいい、……組織の機構、経営の方針と意思決定、リーダーシップの戦略と技能と行動などがそれである。媒介変数は組織の内的な状態と健全性を示す変数を意味し、具体的には全成員の忠誠心、態度、動機づけ、達成目標、認知 (perception) と効果的な相互作用、コミュニケーションと意思決定を共同して進めてゆく能力などである。そして結果変数は、生産性、コスト、屑物損失、収益など組織の達成度を示す従属変数<sup>(2)</sup>をいうのである。」

また、リカートは管理システムの比較分析をもとに、人間組織を「独善的専制的」「恩情的専制的」「協議的」「参加的」の4種のシステムに区分し、「参加的システム」こそもっとも望ましいと述べている。これがよく知られている「システムIV」である。

「システムIV」を特徴づけている基本変数は3つあり、「支持的関係 (supportive relationship) の原則」「集团的な意思決定の過程」「高い達成目標」がそれである。これらが有効に機能すれば、媒介変数の核をなしている組織のモラル (morale) を高め、それがよき経営成果をもたらすことを実証的に明らかにしているのである。ただし、これらのプロセスが効果的に機能するにはかなりの時間を要するとみなしなければならない。次の図は、「恩情的専制的システム」を「参加的システム」に転換した場合の、3種の変数の3年間のトレンドを、実証研究をもとにして図式化したものである。経営者行動が基本変数であり、次が媒介変数、それ以下の5項目が結果変数である。

問題はこうした各変数のトレンドをいかに組織価値会計へと具体化するかである。組織価値の測定は、まず基本変数と媒介変数について行われる。しかし、これらは経営者行動と従業員態度の変化のトレンドを示すにとどまり、人間組織の評価にまでは至っていない。組織価値を一種の資産価値として計数的に表示するには、それが可能な結

システム4 経営への転換とその結果



(Likert, Human Organization, p.92の図による)

数をもとにした生産能力、収益能力を見積ることができよう<sup>③</sup>と述べている。かれは、「よりすぐれた組織単位の、より大なる収益を資本化することによって、人間組織の現在価値の見積りが可能である<sup>④</sup>」とみているのである。つま

果変数の指標を利用できるようにすることが必須要件となる。そしてそれには、特定の組織単位について、3種の変数の相互関係をはっきりできるようなデータを用意しなければならぬ。つまり、三者の関係が完全なサイクルを完結するまでの期間の測定が要求されるのである。リカートは、「こうして得られた数値的な関係から、その時点における基本変数と媒介変

り、物的条件において類似している他の組織、もしくは同じ組織の過去の時点の収益と比べての組織価値であり、相対的な評価である。

さらにリカートは、人間資産会計 (human asset accounting) に標準原価方式 (standard cost method) の適用を提唱している。「十分な調査がなされ、十分な資料と経験が得られた後では、現在新製品の製造原価の見積りに利用されている標準原価方式と同じ方法で、人間資産会計を行うことが可能であろう」というのがその主張である。

最後に、人間資産会計導入の準備段階に必要とされる措置を付記している。すなわち、準備のための調査にはかなりの年月を要するものとみななければならない。その間の経過措置として基本変数と媒介変数を定期的に測定し、その記録を生産報告書と財務報告書に記載しておくことである。基本変数と媒介変数のみが好ましからざる方向への変化を示しておる場合は、財務報告書が過大に表示されており、それは人間資産の食いつぶしによって捻出されたものとみているのである。

- (1) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Mercury Books, p.124.
- (2) Likert, *op.cit.*, p.26 and p.29.
- (3) (4) (5) *Ibid.*, p.150.

本稿の主題は、企業の人間資源の管理である。ここで人間資源というのは、企業経営において、戦略的な地位と役割を担っている幹部職員および将来そういう人材に育つことが、期待されている人びとを称してる。他方、企業は独立の組織体であり、所属する全員が組織の成員である。それゆえ、広い意味ではこれらの成員をすべて企業の人間資源と称すべきかもしれない。しかし本稿では、企業の存続と発展に大きくかわるような人材を中心にし、これにリカートの問題としているシステムとしての人間組織を含めた場合を、広く人的資源と称することにした。

ところで、このような意味での人間資源の管理では、その実体をなすと考えられる人間能力の発見、育成、活用が指導者だけでなく、対象となる本人自身にとってもきわめて重要である。ドラッカーはこれにかなり近い意味内容を有すると解される「責任労働者 (responsible worker)」の目標について、それに到達するための4つの方途を挙げている。(1)注意深い配置、(2)高い業績基準、(3)自己統制に必要な情報の提供、(4)参加の機会がそれである。<sup>(1)</sup>

人間は成長する。当初は適所適材であった人事が、数年経つと課せられた業績基準も容易に達成でき、もはや学ぶべきものはなにもないといったケースが往々にして生ずる。成長に見合った配置替は人事の要諦といってよい。また、自己統制はもちろんのこと、自己啓発、自己指揮は人間としての成長に不可欠であり、それに要する情報を十分に与えるだけでなく、問題解決や将来計画の策定などに、進んで参加させ、概念化技能を高めるような配慮が望ましい。野球評論家として活躍している野村克也氏は、長年の経験から、監督の仕事は、「見つける」「育てる」「活かす」の三つに尽きると述べている。まことに的を射ており、企業の経営者の人間資源管理にもあてはまるのではないかと思う。

筆者が問題としている第二点は、こうしたすぐれた能力を有する人間資源の価値を、いかに適確に捉え、これを情報として提供するかである。企業の経営活動を対象とする経営学は、複式簿記を重要な分析武器としているが、企業のもっとも重要な資源である「ヒト」を、人間資産として貸借対照表能力を与えるまでに至っていない。本稿では管理会計的手法によるアプローチを紹介したが、これにもなお多くの問題が含まれており、今後の課題といわざるを得ない。

もう一つの問題は、システムとしての人間組織の価値である。これにはリカートのすぐれた試みがあるが、それでも試論の域をでるものではない。とくに、個々人としての人間資源と、システムとしての人間組織はきわめて密接な関連を有するものと考えるが、それでは両者をいかに関連づけて、統合された人的資源論の構築をもってゆくか、これが重要かつ困難な課題として残されている。

(1) The Practice, op. cit., p. 268.