

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 —

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 労務管理（人事管理）から人的資源管理への転換
- 3 人的資源管理を考える新しい視座
 - 3-1 倫理的視点の導入
 - 3-2 特殊なステイクホルダーとしての従業員
- 4 おわりに

1 解題

ビジネス・エシックスが注目を集め、そして特に、学問的に市民権を獲得するにつれて、経営の様々な領域で、例えば、コーポレート・ガバナンスや企業社会的責任（CSR）等に象徴的に見られるように、これまでのあり方が倫理的な視点から見直され、その再構築に向けた動きが活発化している。そのような試みのなかで中核的な位置を占めそしてコア概念となっているもののひとつとして“ステイクホルダー”がある。

ステイクホルダーは、周知のように、株主（ストックホルダー）は決して（その利害が最優先される、という意味で）特別な存在ではなく利害関係者（ステイクホルターズ）のひとつである、ということを明確に主張するために、構築された概念である。事実、それ以降、株主のあり方が問い直されている。しかし問い直されるのは株主だけではないのであり、この概念の登場によって、いまだ余り知られていないというか明示的に主張されることが少ないが、従業員をステイクホルダーとして位置づけると、その存在のあり方が問い直され、従業員の立場にこれまで等閑視されてきた意味があることが鮮明に見えてくる。というのは、従業員は、一面で、会社（そしてその会社を代表している経営者）と対峙する存在であるが、他面で、組織人としては、会社自体に含まれる存在として、その他のステイクホルダーと「対峙」する存在であるからである。いわば、「ステイクホルダーとしての従業員の二面性」として表現される事象である。

本稿では、上記のような問題意識のもとで、従業員を対象とする管理（人的資源管理：HRM）のあり方を、ビジネス・エシックスの視点から、考察しようとするものであり、現在のHRMが抱えている課題を整理することを目的としている。

2 労務管理（人事管理）から人的資源管理への転換

人的資源管理というコトバは、通説では、人事管理というコトバに替わり、1970年代に広範に使われるようになったと理解されている⁽¹⁾。

人的資源管理と人事管理というコトバの関連に関しては、研究者の中でも、様々に解釈されている。例えば、次のような見解がある。「人事管理と人的資源管理というタームは」当初は「確かに、人的資源管理は人事管理機能のよりアップデート的なターム及び概念であるという心情が多少あったために、一般的な傾向としては共存し、しばしばどちらを使っても変わりはないものとして理解されてきた。しかし、1980年代の初め頃を境として、2つの独立した考え方の流れが発達してくる。ひとつは伝統に従い、人的資源管理と人事管理は同一の主題に対する異なったラベルである、と論じてきた。これに対して、第2の流れに従えば、人的資源管理というタームはヒトの管理についての新しいモデルであり概念であり、人事管理や労使関係という伝統的なアプローチとは基本的に異なっている。」⁽²⁾

後者の立場に立てば、旧来のアプローチと人的資源アプローチはどの点で違っているのか。これは関しては、(北米を研究拠点としていた) マイルズ (R.E.Miles) の研究 (1965年) が両者の違いがを早くから分かりやすく (対比的に) 整理した資料として知られている⁽³⁾。それは、管理者の行動パターンが部下に及ぼす影響という視点から、人間関係モデルと人的資源モデルを比較し、人的資源モデルの優位性を指摘したものである (図表1)。

図表1 人間関係モデルと人的資源モデルの対比

人間関係	人的資源管理
ヒトに対する態度	
<ul style="list-style-type: none"> ・ヒトは文化の中で一連の共通の欲求を持っている。帰属、愛情、尊敬 ・ヒトは個人的に認められたいと望んでいるが、会社、自分の作業グループ及び部門のひとつの有益な部分であると感じたがっている ・ヒトは、これらの重要な欲求が満たされれば、喜んで協力し組織目的に従う 	<ul style="list-style-type: none"> ・多くのヒトには、帰属及び尊敬の欲求に加えて、価値ある目的達成に有効的そして創造的に貢献したいという欲求がある ・大多数のヒトは、現在の仕事が要求・許容しているよりも遙かに多くの自発性、責任、創造性という力を発揮できる ・これらの資源は現在空費されている未開発の資源である
参加の種類と程度	
<ul style="list-style-type: none"> ・管理者の重要な課題は、従業員に彼らが部門「チーム」の有益で重要な部分であ 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者の重要な課題は、部下が組織目標の達成にすべての能力を捧げることがで

<p>ると信じ込ませることである</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理者は部下に自分の決定を進んで説明し、部下が計画に反対した場合には進んで議論すべきである。定型的な事柄に関しては、部下が問題解決の選択肢を計画し選択できるように参加の機会を与えるべきである ・作業グループや個人は、計画の遂行に際して自己管理や自己決定を行使することを、たとえ限界があろうとも、許可されるべきである 	<p>きる環境をつくり出すことである。管理者は部下の創造的な資源を発見し開発するように努力しなければならない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理者は部下が定型的な決定だけでなく重要な事柄の決定にも参加することを許可し更には奨励すべきである。事実、ある決定がその管理者の担当部門にとってより重要なものであればあるほど、彼は部門の資源の開発により努力しなければならない ・管理者は、部下が洞察力と能力をより開発し発揮するようになるにつれて、部下が行使する自己管理及び自己決定の範囲を拡大するように絶えず努めなければならない
<p>期 待</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・部下と情報を共有し部門の意思決定に関与させることは所属と個人的承認という基本的な欲求の充足に役立つであろう ・これらの欲求の充足は部下のモラルを高め公的な権威への反抗を減少させるであろう ・従業員のモラルが高まり公的権威への抵抗が減少すれば、部門のパフォーマンスは改善されるであろう。そしてそのことによって、部門内の対立が減少し、管理者の仕事がやりやすくなるであろう 	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定とパフォーマンスの全体としての質は、管理者が担当部門で経験を積み洞察力や創造的能力を鍛えるにつれて、改善されるであろう ・部下は、自分たちが理解し設定に関与した価値ある目標の達成については、責任を持って自己管理し自己決定するであろう ・部下の満足は、改善されたパフォーマンスとその改善に創造的に貢献する機会の副産物として、高まるであろう

〔出展〕 R.E.Miles, "Human Relations or Human Resource Management?", *Harvard Business Review*, Vol.43, July-August, 1965, p.151.

このように世界的なレベルでHRMのあり方が注目され研究が進んでいる中で、日本でも、人事管理はヒトをマン・パワーつまり代替可能な労働力としてみなすのに対して、人的資源管理は

ヒトを資源・資産としてみなすものであり、両者の人間観は根本的に相違している、との解釈を積極的に提示する流れも生まれている⁽⁴⁾。

人的資源管理を、経営者（使用者）がヒト（人）という経営資源（＝人的資源＝従業員）に対して実施する諸方策の総体である、と定義すると、これは、ヒトを人的資源と捉えている点を除くならば、これまで実施されてきた広義の労務管理（労使関係管理＋労働組織管理＋労働力管理）と実質的には特に異なるところはない、という見解もある⁽⁵⁾。

しかしながら、ヒトをマン・パワー（労働力）とみなすのかあるいは資源としてみなすのかの違いがあるとしても、その労働力（担い手である人間）が《未知の可能性を秘めた》資源であることは、改めて考えるまでもなく、当然の事柄であり、いままでは、経営者が経営という場でそのことを意識的あるいは無意識に「無視」してきたにすぎないのである。そこには、特に、アメリカにおいては、従業員は、契約に従って、職務記述書に記述されているジョブを、定められたマニュアルに則って、あるいは上司の指示通りに、遂行すればすれば良いのであり、それ以下の仕事をしないことは言うまでもないことだがそれ以上のこともしてはならない、との認識があり、従業員は《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。

したがって、現在、経営側が従業員を「人的資源」とみなすようになってきているとすれば、それは、従業員を「機械」と同一視し続けることの「弊害」が顕在化していることを示している。それ故に、問題は別のところにあり、何が、経営側に「発想の転換」を迫ったのか—この解明が課題となる。

モチベーションの観点から言えば、人間を機械とみなすことの弊害はよく知られてきた。経済人→心理人→社交人→自己実現人・・・という人間モデルの変遷はそのことを端的に傍証している。しかし今日の問題は、それも含めているが、それを超えた課題である。

と同時に、従業員（労働力の担い手）をどのように把握しようとも、後述のごとく、ヒトが手段として位置づけられているというコト自体はいまだに変わることがない現実であり、ここに、現代の人的資源管理の大きな問題がある。

1980年代以降、人的資源管理が、人事管理概念に代わって、一般化するようになった事情（要因）として、次の3つが指摘されることがある⁽⁶⁾。第1に、労働経済学のなかにすでに人的資本という考え方があり、それが経営学の中に適用されるようになったこと、第2に、ヒトの管理と経営戦略との結びつきが重要視されるようになったこと、第3に、労働組合の組織率が低くなり、その結果、組合の職務規制が弱くなり、経営主導で新しい制度を導入しやすくなった

こと。

もちろん、この背後には、企業を巡る環境が大きく変化したという現実がある⁽⁷⁾。例えば、規制緩和がもたらした競争の激化、ITに象徴されるテクノロジーの変化、資本市場の新しい動向（機関投資家に代表される株主が、企業に、これまで以上にしかも短期的な業績志向を迫っていること）。

本書では、「ヒトの働かせ方」の問題に注目する⁽⁸⁾。これは第3の要因とそして第2の要因とも関連する事柄である。

アメリカの多くの企業は、何故に、従業員を「資源」としてみなすようになったのであろうか？ これは、第1に、「従業員は、固定された質の労働力を持ち続けるという意味で、「特殊な労働力」の担い手である（従業員は、労働対価としての賃金と引き替えに、「永久に」一定の質の労働力しか提供しないヒトである）」との硬直した考え方に立っているならば、その企業は競争に確実に負けてしまう、という認識が経営者の中で生まれたこと、そして第2に、従業員を、そのようなマンパワーではなく、「人的資源」としてみなし活用する「客観的な」条件が「整備」されてきたことの結果である。

多くの欧米諸国では、労働組合は全国レベルの組織であり企業外で組織されている。そしてその労働組合の代表者が、経営者の代表と、全国レベルで、労働力という商品の価格をいわば銘柄別に交渉し、その結果、それぞれの労働力商品ごとに賃金が決定され、労働条件が取り決められる。それ故に、個別企業にとっては、労働力の担い手である従業員は「所与のもの」であり、経営側の都合に合わせて「自由に」活用することは、原則として、特に、ヨーロッパ諸国のように、（熟練工を中心に）職業別に労働組合が組織されている場合には、「不可能」である。

しかし、労働組合の組織率が低下するにつれて、そのような制約条件が緩和される。その意味では、一方で、産業別組合が主流であり、しかも近年ではその組織率が著しく低下し、他方で、「任意雇用」慣行⁽⁹⁾が雇用関係の根底を流れているアメリカの企業において、「労働力は単なる商品ではなく、人的資源であるとして、人材開発、能力開発」をすすめ、「そうして形成される能力」を「企業全体の戦略展開に活用し、位置づけていくという人的資源管理論」がいち早く提唱され現実化しているのは出てくるべくして出てきた事象であろう。そしてまた逆に、終身雇用を掲げ、企業内教育が幅広く展開され、人事異動を積極的に行ってきた、日本の企業において、「労働者を、単なる商品とはみな」さず、「目標をかかげ、価値を共有し、奮い立たせ、人材開発をすすめれば」、労働者は、「人的資源として多大な価値を企業にもたらすという、人的資源の考え方」が、「とりたてて新しい考え方とはいいいにくいもの」であり、「新しい名称を採用する必要性」が低かったのは当然の現象であった。つまり日本の労働者対策は、内容的には、その名称に関係なく、「人的資源」管理であったのである、という理解である⁽¹⁰⁾。

このようなHRMへの注目は今日では世界的な流れである。たとえば、イギリスでは、個別企業レベルを超えたレベルの労使交渉によって特に職種別の賃金決定に代表される労働条件の向上をめざし手続き的に「正しい」雇用関係を確立することが、伝統的に、労使関係の主要な課題であり、通常「労務管理」とか「人事管理」として知られる個別企業レベルの政策は二次的なものであり、重要視されてこなかった。しかしその、本来的には「あり得ないこと」であったはずの事象が、近年では、ヨーロッパ諸国でも顕著にみられるようになってきている。それは、企業という組織自体と従業員の間関係を新たに構築する（雇用関係の管理）という形で、あるいは、従業員を会社のなかにどのようにして組み入れていくのか、という問題意識のもとで、顕在化している動きであり、その流れのなかでHRMへの関心が急速に高まっている⁽¹¹⁾。

但し、「人的資源」というタームの経営の現場への導入・普及は同時に非常に「厄介な」問題を提示することになる。というのは、「ある種の特定の（ある職務に対応した）質」を有する労働力であるということ以外のすべての属性を捨象した「商品としての労働力」ではなく、未知の可能性を秘めた肉体的及び精神的能力を有する従業員、すなわち、「労働能力」の担い手としての（様々な個性を備えた）人間それ自体が、ヒトの管理の対象として、タテマエとしてではあるが、今まで以上にヨリ全面に押し出されてくるからである。しかし同時に、ホンネとして、実態は本当に変わったのであろうか？という疑問も生まれるであろう。そして現実の問題としては、この（後者の）疑問の方がヨリ重要で深刻な問題である。しかも、これに関しては、依然として「昔のまま」である、との声が聞こえてくる。たとえその名称が労務管理から人的資源管理へと変わったとしても、従業員が企業の目的達成のための手段として使われている⁽¹²⁾、と。とすれば、労働現場の現状を直視して、そのような実態を修正すべきである、という問題提起がおこなわれるのは当然の流れであり、倫理的視点の人的資源管理への組み込みはそのひとつの事例である。

3 人的資源管理を考える新しい視座

3-1 倫理的視点の導入

HRMに関する文献を読んでいるとつぎのようなフレーズにしばしば出会うことがある。「従業員を単に目的に対する手段にとどまらない存在として遇すること——このことのみが倫理的である」、と。たとえば、これはレッゲ (K.Legge)⁽¹³⁾やグリーンウッド (M.R.Greenwood)⁽¹⁴⁾の表現であり、彼らは、HRMの分析に際して倫理的視点の導入が必要であることを積極的に主張している。このような見解が繰り返し述べられているのは、当たり前であるが、ヒトの管理の現場が「非倫理的である」ことの反映である。事実、グリーンウッドは、その妥当性は兎も角、HRMの評価基準として、1) 尊敬の念を抱いて個人を遇することと、2) 個人の自由を妨

げないことをあげて、これらの最低基準 (**minimum standard**) に照らし合わせても、多くのHRMが評価に耐えないのが現実である、と結論づけている⁽¹⁵⁾。

この場合、根本的な疑問として、何故に、倫理的な視点が必要なのか、という疑問が提起されるかもしれない。これに対しては、上記で触れたように、現場が「非」倫理的であるからである、という答えが予想されるし、それはそれで妥当でありその通りである。しかし同時に、倫理的視点の導入はいかなる意味を持っているのであろうか、ヨリ直接的に言えば、そのことによって現場が倫理的なものへと変わる可能性があるのであろうか、という疑問も提示されることであろう。というのは、ヒトの管理がたとえ非倫理的であったとしても、その状況は、経営側にとっては利潤追求に「支障」が生じない限り、問題視するに当たらない事柄であるからである。たとえば、**management** は結局は利用・使用 (**use**) の婉曲表現であり、人的資源というタームが使われることになっても、人間がオフィスの家具やコンピュータと同じカテゴリーに置かれるという状況に変わりがない⁽¹⁶⁾、と非難されたとしても、痛くも痒くもないのだ。とすれば、現実的に考えて、何が、使用者のスタンスを、変えるのであろうか？ それは、端的に言えば、「外圧」、「ソトからの眼」である。というのは、評判が落ちて商品が売れなくなる可能性が高くなるからである。企業を巡る外部環境が変わらない限り、企業が変わる、ということはある得ない話である。

この点に注目すると、今日では、企業活動を倫理的な視点から (20世紀に支配的であった価値観とは異なる価値観に基づいて) 検討しなければならない時代を迎えている、という現状認識が広く共有されている。ビジネス・エシックスが学問的に市民権を得ていることはその傍証のひとつであり、たとえば、グリーンウッドとシエリ (M.Greenwood and H.D.Cieri) は、労働現場の実態を注視し可能ならば改善しようという動きが世界的な流れになっている、との立場に立って、そのような流れをうみだし促進した要因として、つぎのようなことを指摘している⁽¹⁷⁾。

- ①企業規模が拡大しそのパワーが強大なものになったこと、
- ②それに反比例したかのように、一方で、先進工業国においては労働現場の規制緩和が進み同時に組合組織率が低下し、他方で、安い労働力を求めて、発展途上国へ生産拠点が移転し、現地雇用が拡大したこと、
- ③そして多くの国々で、特に、発展途上国で「非」人間的な労働が行われている実態が各種のメディアによって報道され表面化したこと、
- ④それに呼応する形で、様々な権利擁護団体・支持団体が企業の「行き過ぎた行為」を糾弾しそのような行為に責任を負わせようと立ち上がりそのパワーが次第に大きくなっていったこと。

HRM文献においても倫理が取りあげられるようになってきた背景には、間違いなく、上述のような事象がある。しかし、同時に、前述の疑問が改めて浮上してくる。倫理的視点を導入することによってなにが見えてくるのであろうか、と。更に言えば、倫理的視点の導入によって、

今までとは異なる「新しい何か」が見えてくるのであろうか？ とすれば、それはいかなることなのであろうか、と。これが本稿の基本的な問題意識である。

イギリスに代表されるヨーロッパのHRM研究者のなかには、アメリカ発のHRM研究を「主流」(mainstream)として位置づけつつもそれに対抗する形で、イギリス発の「批判的なHRM研究」を標榜する人々がいる⁽¹⁸⁾ (事実、後述のごとく、アメリカとイギリスでは、HRM観にかなりの隔りがある)。その彼らにとっても、倫理的なHRM研究は有力なオルタナティブな視点を提供してくれるものである。

まず、現在、文献において、いかなること・問題が、倫理的視点から取り上げられているのか、その確認からはじめる。倫理(学)との関連で論じられることが多いトピックスは雇用であり、現在でも、G.Dessler, *A Framework for Human Resource Management, fifth edition, Prentice-Hall, 2009* (初版1999年)において、第8章として「HRMのなかの倫理と待遇」が論じられているように、この傾向は続いている。雇用以外の領域で「倫理」が問題になっていないのかといえそうではなく、たとえば、R.F.Gerald et al.(eds.), *Handbook of Human Resource Management, Blackwell, 1995* には、第11章 *Ethical Issues in Human Resource Management* があり、1991年の資料を引用して、良く取りあげられる「人的資源の倫理的状況」として、えこひいき、守秘義務違反、癒着、セクハラ、差別(性、人種、年齢)、報復解雇があげられ、「倫理的に間違った行為が見られる領域」として、雇用、報酬、労使関係、健康と安全、ベネフィット、訓練と開発、人事調査、情報システムが指摘されている。但し、HRMが倫理的視点から論じられている文献(単行本)は、筆者の知る限り、いまだ少なく、2000年に、D.Winstanley & J.Woodall(eds.), *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management, Palgrave* が刊行されているが、タイトルに *Ethics* が明示された単行本の刊行は21世紀以降のことであり、たとえば、J.W.Budd & J.G.Scoville (eds.), *The Ethics of Human Resource and Industrial Relations, LERA, 2005* や A.Pinnington & T.Campbell(eds.), *Human Resource Management. Ethics and Employment, Oxford University Press, 2007* がある。

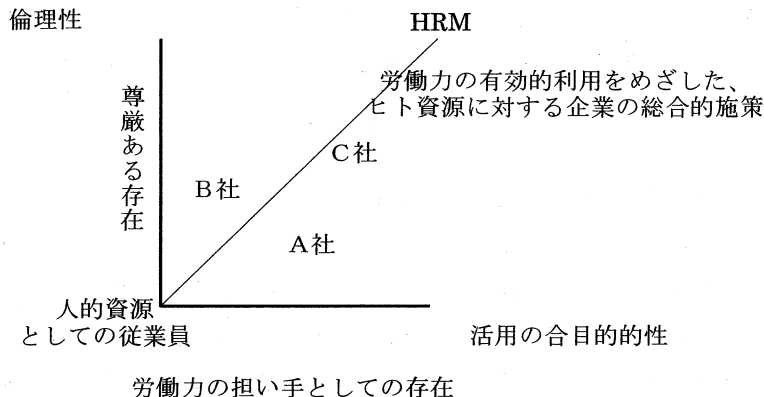
これらの文献を見る限り、個別的な「人事」関連事象が取りあげられているとしても、HRMのすべての領域において倫理的視点を組み込むということは、現実の課題として、可能なのであろうか、可能とすれば、それはいかなることなのであろうか、という疑問に対して、いまだ「未発達の」領域である、と答えざるを得ない状況になっている。これは「事実」であり、確かにそのように「判断」せざるを得ないのが現状であり、たとえば、*The Oxford Handbook of Human Resource Management* (2007) では、HRMと経済学、戦略的管理、組織理論との関連がそれぞれ独立した章として論じられているが、倫理との関連については触れられていない

し、索引の項目にも **ethics** を見いだすことはできない。しかしながら、たとえ「倫理」というコトバが使われていないとしても、その内容を吟味すると、実質的には、**HRM**と「倫理」が1980年代から論じられてきたという経緯もある。とはいえ、**HRM**を倫理的視点から論じる必要性がはっきりと意識されたのはやはり比較的最近のことであり、そこには、後で述べるように、理由があったのである。

企業経営に関連する現象(事象)が幾つかのタイプに類別化されて説明されることがあるが、このような方法は **HRM** にも適用されている。たとえば、**HRM**が、イギリスを中心として、**Hard**タイプと **Soft** タイプに分類されて論じられることがある⁽¹⁹⁾。

HRM の **Hard** タイプは、組織の戦略的目的を推進するために構築された人的資源システムであり、人的資源に関わる政策や活動が企業戦略と密接に統合されることが重要視されている。ここには、労働者を商品としてみなす資本主義的見解がそのまま反映され、雇用者はマネジャーが搾取するひとつのkey資源として把握されている。このタイプの **HRM** のもとでは、雇用関係は必要がなくなった場合にはいつでも放棄される経済的交換である。一言で言えば、ヒトが功利主義的な発想のもとで手段として利用されている (**utilitarian instrumentatism**)。

図表2 HRM分析の枠組



これに対して、**Soft**タイプでは、人的資源政策を組織目的へ統合することを重要視しつつも、従業員が、付加価値をうみだす資産、組織への関与を介して競争的優位を達成するひとつの源泉として取り扱われている。単純化してまとめると、**Soft**タイプは、経済学的に言えば、目的としてみなされるべき事柄(利潤の追求)を目的というよりはむしろ手段としてみなしている。コトバを換えて(経営学的に)言えば、**HRM**は組織目的を達成するために被雇用者のコミットメントを獲得する方法であり、ヨリ明確に言い直すと、従業員の「ハートとマインド」を勝ち取ることが最重要な事柄であり、組織目的はそのためのいわば手段として位置づけられる。**Soft**

タイプは人間性を発達させる（developmental humanism）HRMであり、そこでは、従業員は生産過程に受け身的に投入されるものではなく、主体的に積極的に（proactive）関与する存在である。これはカント的な発想を活かした分析枠組であり、規範的な類型化である。

このような規範的な類型化に対しては、手段視される存在の対抗軸を打ち出したことは評価されているが、幾つかの疑問が提示されている。たとえば、二つのタイプは必ずしも「両立不可能」ではなく、多くのHRMには双方の要素が組み込まれている、と言われている（HRMの二重性）。あるいは、隠れHardタイプ（羊の皮をきたオオカミ）の存在が指摘されたり、従業員が目的に対する手段として「使われる」ことが許されることがあるのではないのか、もしそれが許されるとすれば、それはどのような条件のもとなのか、との問題提起がある⁽²¹⁾。

これらの批判は、また同時に、何故に手段としてみなしてはいけないのか、という問いに対して、抽象的レベルではなく（倫理的ではなく）、実践に即して回答しなければ「意味がない」ことを示唆している（ように思われる）。

そして何よりも重要なことは、これらの議論が、HRMのあり方を再検討しそのあり方を倫理的な方向へと変えるには、倫理理論の適用だけでは不十分だったことを示していることである。倫理学の発想に加えて、もう一つの問題が必要だったのである。それは、「現代企業をステイクホルダー企業とみなしてHRMのあり方を考えることが必要である」（Research into HRM within stakeholder model is a necessity）という見解に示されている⁽²²⁾。

この問題に関しては項を改めて検討することになるが、ここでは、本稿が想定している、倫理的視点を組み込んだ、HRMの分析枠組み、を提示しておくことにする（図表1）。これは、ある意味では、HardタイプとSoftタイプを本稿なりに解釈したものである。

3-2 特殊なステイクホルダーとしての従業員

現在、従業員の権利に対する関心が、ビジネス・エシックスの影響もあって、次第に高まっているという「事実認識」は、公表されている各種の文献を見る限り、「妥当」であろう。但し、そのことと「倫理的視点から全体としてのHRMのあり方（the totality of HRM）を問う」ということは別の事柄である。このことは、たとえば、「HRMの倫理」あるいは「倫理的HRM」が全体として検討されるようになったのは比較的最近（21世紀前後）のことである⁽²³⁾、との表現で語られている。

何故なのであるか。筆者の理解によれば、その原因はHRM研究者のステイクホルダー概念の摂取「不良」・「未消化」にあった（ように思われる）。グリーンウッドとシエリ⁽²⁴⁾が、マッテンとクラネ（D.Matten & A.Crane）⁽²⁵⁾そして ウィンスタンレイとウッダール（D.Winstanley & J.Woodall）⁽²⁶⁾の見解を援用して、「倫理的なHRM文献のなかでステイクホルダー理論についての議論が著しく欠落している。従業員が《ステイクホルダー》という位置を占めていることは倫理的議論にとってきわめて重要であるという主張が提起されたのはつい最近でありしか

もあっさりと触れられているにすぎない」、と述べているのはその一つの傍証となろう。

このような総括に対しては、ステイクホルダー概念が1990年代にはすでにかなり一般化していた経緯を考えると、たしかに、一方で、「腑に落ちない」気持ちを抱かざるをえない。しかしながら、他方で、そこにはそれなりの理由があることも理解できるのであり、特に、彼らがイギリスを中心に活躍している研究者であることを考えると、その思いを強くする。私見に拠れば、HRMの倫理的研究の遅れはステイクホルダーとしての従業員が一面的にしか論じられてこなかったことに起因している。

ステイクホルダーとしての従業員にはつぎのような二面性がある。

- ① 会社（そしてその会社を代表している経営者）と対峙する存在であること
- ② 組織人（組織人格）としては、会社自体に含まれる存在として、その他のステイクホルダーと「対峙」する存在であること。

通常理解では、(ステイクホルダーとしての) 従業員は会社と対峙する存在であり(第1の側面)、労使関係のすべてのテーマはこのことに収斂する。しかし、従業員には、従業員が現実資本を構成する存在であることから生じる第2の側面が確実にある。但し、この側面がこれまで余り注目されてこなかったことも事実である。

この点、クラネとマッテンはつぎのように述べている。「従業員は、企業に深く(closely)統合されているが故に、株主と同じように、ステイクホルダーズのなかで独特な(peculiar)位置を占めている。・・・従業員は、多くの場合肉体的ではあるが、会社を構成している。彼らは、多分、会社の最も重要な生産要素あるいは『資源』であり、そして同時に、その他のステイクホルダーに対しては会社を代表し、会社の名において行動する」⁽²⁷⁾。このような文言は、ヨーロッパ諸国の研究者のなかに、必ずしも明示的ではないが、筆者(宮坂)と同じような(「ステイクホルダーとしての従業員の二面性」という)発想があることを示している。後者は明らかに本稿の文脈では従業員の第2の側面であり、また前者の関係(会社の最も重要な生産要素あるいは「資源」であること)から、従業員が労働力を提供する代わりに賃金を支払われ所属企業に金銭的に依存しているという状況が生まれるのであり、その意味で、それは従業員の第1の側面を表している。

ステイクホルダーセオリーの視点からHRMを考えることの重要性を指摘しているのがフェラリー(M.Ferrary)である⁽²⁸⁾。彼に拠れば、ステイクホルダー分析というフレームワークは、我々がHRMに対して純粹に道具的にアプローチ(instrumental approach)することを回避し、企業内の対立を従業員と使用者の間の敵対関係に還元して理解することから解放するのであり、我々は、ステイクホルダーセオリーの視点を取り入れることによって、他のステイクホルダーが存在しているという関係のなかでHRMを考えることが可能になる。この考え方は本稿にも通じる発想である。

但し、フェラリーの指摘を待つまでもなく、ステイクホルダーセオリー自体はHRMを理解すること

を目的として構築されたものではない。それ故に、HRMを分析する適切な (pertinent) フレームワークとしてステイクホルダーセオリーを活用するためには、訂正・修正されて応用される必要がある。

それは今後の課題であるが、そのことを含めて、フェラリィは、ステイクホルダーセオリーがHRM研究に対して提示している理論的貢献として、(筆者が理解した範囲で 敷衍して文章化すれば) つぎのような論点を指摘している。

- 1) 従業員は単なる「道具」ではなく、協力と競争を繰り返し行っている社会政治的存在 (ステイクホルダー) であること、
- 2) 組織という一つのコンテキストのなかでステイクホルダーたちの (従業員間の、及び従業員とその他のステイクホルダーたちの間の) 相互作用がシステムとして行われていること、
- 3) そして、その相互作用はあるステイクホルダーがその他のステイクホルダーを巻き込むために展開される戦略に依存していること、
- 4) 組織内の相互作用は厳密に決定されることはないであり、この事実は戦略的経営に対する見方に修正を迫りそれを拡大すること、
- 5) つまり、経営者 (人的資源担当重役) は、コンテキストに対応して、ステイクホルダーの利害をどのように組み入れるかを決めなければならないであり、経営上の意思決定を行うためには、従業員との協力関係を構築し、変革への反抗に備えて対抗しなければならないこと、
- 6) この場合、最初に戻るが、従業員は単なる「道具」ではなく、様々な側面 (たとえば、消費者としての側面、等) を持ったマルチな存在であり、他のステイクホルダーの利害と連動して行動を変えることもある存在であること。

これらのフェラリィの問題提起は、ステイクホルダーセオリーの登場によって、HRM研究が転換期を迎えたことを示唆している。繰り返すことになるが、具体的にその内容を指摘すると、従業員を経営者と対立する存在としてだけでなく他のステイクホルダーとの関係のなかで位置づけること、組織中心 (orga-centric) のシステムから個人中心 (a-centric) のシステムへの転換が求められていることを認識すること、等であり、本稿の問題意識と通底している。

このように整理していくと、ステイクホルダー概念の導入によって、今までは必ずしも明確に認識されてこなかった「従業員の二面性」が浮き彫りになってくる。ステイクホルダーとしての従業員には二面性があるのである。しかも、本稿の文脈では、従業員の第2の側面が、現在では、より重要性を増している。というのは、会社自体を構成するものとして他のステイクホルダーと「対峙」する (真摯に向き合う) ためには、この側面が全面に出てこざるを得ないからである。そしてこのことは、その側面を活かすためには、これまでの発想 (第1の側面の根底に横たわっている、従業員を組織目的達成の手段としてみなす考え方) をとりあえず拒否しなければならないことを意味している。このことについては、最後に、再度取りあげることにする。

4 おわりに

企業は常に「社会的存在としてのあり方」を問われてきたが、現在では、その傾向がヨリ一層強まっている。このことを「ヒトの側面」からみると、どのように言えるのであろうか。これはつぎのように表現できる「問い」でもある。近年、一方で、労組のパワーが次第に弱まってきたことは確実であるが、他方で、経営サイドのパワーが強大化しているとすれば、このような状況のなかで企業が社会的存在として存続していくためには何が必要なのであろうかと。

あらかじめ「回答らしきもの」を提示しておく、つぎのようになる。雇用だけではなく、「ヒトの管理」全体、言い換えれば、企業というひとつのコミュニティのなかで、たとえ、個別的には短い期間であるヒトがいるかもしれないが、従業員にいかなる組織内人生を過ごしてもらおうのか、を規定する思想（規範）が必要であり、これが欠落していると、構成メンバー（従業員）は他のステイクホルダーに対して「責任ある」組織人として対応できないことになる。

☆☆☆☆☆

ヨーロッパ企業で現在生じているヒトの処遇を巡る企業側の対応の変貌は、ヒトの問題が、全国レベルの労使関係の問題から個別企業レベルの労務管理（人的資源管理）のあり方へと完全に軸足をシフトしたことを示している

たとえば、図表3は、ストウレイ（J.Storey）が整理した人事管理及び労使関係と人的資源管理の異同である。これはその後幾つかの文献で再掲されたり引用されて利用されている⁽²⁹⁾。

図表3 人事管理及び労使関係と人的資源管理の幾つかの相

相	人事管理と労使関係	人的資源管理
信念と仮説		
契約 ルール	書面で注意深く契約する 明確なルールを工夫することを 重要視する／相互依存	契約以上のことをめざす ルールがもどかしい。やる気 重視の考え方
経営行動の指針 行動基準	手続き重視 慣習と過去の実践	ビジネス上の必要を優先する 価値及びミッション
労働者に対する 管理者の課題	監視すること	育てること
関係の性格	多元性	一元性
対立	内部制度化されていると考える	対立の存在をとりたてて重視し

戦略的な側面		ない
主要な関係	労働者と管理者の関係	対顧客関係
性格	バラバラで断片的	統合化されている
会社の計画との関連	周辺のなもの	中核を占める
決定の速度	スロー	速い
ラインマネジメント		
管理者の役割	取引	変換型リーダーシップ
主要な管理者	人事（IR）の専門家	ゼネラルマネジャー
コミュニケーション	間接的	直接的
標準化	高いレベル	低いレベル
賞賛されるマネジメントスキル	交渉能力	ファシリテーション能力
主要なてこ		
選抜	一貫性がない	統合されている
ペイ	職務評価	業績関連
条件	バラバラに交渉される	協動的に決定される
労使関係	団体交渉	個別交渉をめざす
職場委員との関係	機関や訓練を介して制度化されている	無視（モデルを変革する場合には、例外的に交渉する）
ジョブの範疇とグレード	多い	少ない
コミュニケーション	限定した流れ	大きな流れ
ジョブデザイン	分業	チームワーク
対立の処理	一時的な停戦を旨とする	風土と文化を管理する
教育とキャリア開発	制御された教育課程	ラーニングカンパニー
調停で重視すること	人事手続き	幅広い文化的・構造的及び人事的戦略

〔出典〕 K.Legge, *Human Resource Management. Rhetorics and Realities, Anniversary Edition*, Pargrave, 2005, pp.112

この図表3は、企業のなかで経営側の裁量権が拡大していることをよく示している。このことは、ヒトへの対応が、「全国レベルで適切な雇用関係（協約）を締結しそしてそれを企業レベルでキチンと具体化して適用すること」から、「個々の企業レベルで雇用関係を管理すること」へと転換したことを示唆するものであり、後者は、実質的には、従業員を「単に経営側と対峙するステイクホルダーではなく、組織人として、他のステイクホルダーの要求に適切に応えることができる人材へと育成すること」を意味している。このためには、従業員を人的資源として捉え直し、そのような存在として対応するすることが必要なものであり、そのために、いままでとは異なる価値観を企業内で共有することが要請されることになり、ここに、倫理的視点の導入が重要視されてくる現実的基盤がある。

アメリカ発のリバタリアニズムにもとづく市場至上主義的経営（株価重視型経営）が「グローバル・スタンダード」となってしまったかのような現状に対して様々な視点から見直しが始まりつつあるが、その影響は未だに多くの領域に残っている。

企業レベルに眼を転じると、株価重視型経営の跋扈はいままで以上に企業内が治外法権状態になることにつながるが、それを避けるために、組合側からの規制だけではなく、あえて言えば、現実には、組合員（正規労働者）が非組合員（非正規労働者）の利益を擁護する可能性が小さいことを考えると、既存の組合に期待するのではなく、別のやり方で、企業の自由度・パワーを制御する途を模索することが緊急の課題となっている。市場にすべてをゆだねるのではなく、公共性の強い領域においては、本稿に沿って言えば、何よりもまず労働のあり方を全体の利益の観点から規制すること（社会的規制）を「再」評価し時代の要請に応じて新たに制度化することが必要になってこようが、それだけではなく、さらには、既存の法的な「枠組み」に囚われることなく、市民の厳しい監視の眼を組み込んで、大方の合意（倫理）を形成する方向で、ヨリきめ細やかに現在の状況に対応できるように、ワークルールを構築することが求められている。

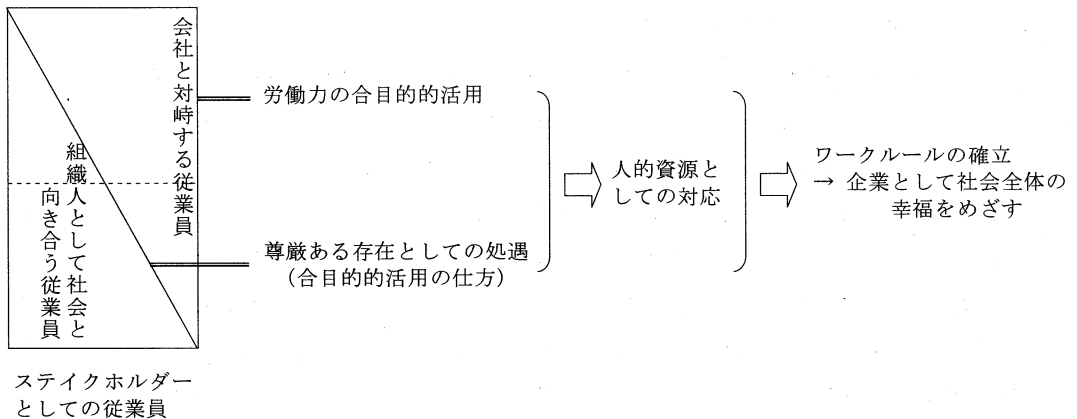
ワークルールは「重層的なもの」であり、法律と社会規範そして会社の掟（当該会社の就業規則及び仕事のやり方）の「合成」である。

一国レベルの包括的な労使関係を組み立ててそれを企業レベルにおろすだけで良しとする時代が確実に去ったという認識に立つと、現在は、ステイクホルダーズに支えられた経営者支配の時代である。「ステイクホルダーズの支持がある」という条件のもとで、一方で、経営者の裁量の幅が広がるが、地方で、従業員の側も組織を構成するメンバーとして組織人としての責任が確実に大きくなり、ワークルールの存在がより重要性を増してくる。

また同時に、ワークルールは、それを確立しておかないと、組織内の公平感が欠落し、会社に対する忠誠心を育むことが困難となり、会社という組織を支える従業員がいなくなる、という意味でも重要である。

個々の企業レベルにおいて、そのようなワークルールを遵守して（包括的に言えば、それぞれの企業理念のもとで）、従業員が、企業内（組織内）人生のすべての局面において、単なるモノではなく、また組織目的達成のための手段としてのみ「活用」されることがないように方向で、ヒトの処遇措置を講じること——これがいま求められている人的資源管理（HRM）である。このようなHRMは77ページの図をベースに別の形で図示すると、つぎのように図解される。

図表 4



☆☆☆☆☆

現在、組合のパワーが低下し、企業の「自由」度が高まったが故に、IR（国レベルの労使関係）ではなく、HRM（企業レベルにおける独自の労使関係の構築・維持）のあり方がこれまで以上に注目されている。

そして企業はこのような状況のもとで社会的責任を果たすことを求められている。企業が道徳的主体として⁽³⁰⁾CSR経営を展開していくためには、本稿の文脈では、ステイクホルダーとしての従業員の第2の側面を活かす必要がある。そしてその第2の側面を活かすためには従業員を単なる「手段」して処遇してはならないのであり、これが必要条件である。このことは、逆に言えば、「入り口」から「出口」まで従業員に対して尊厳ある存在として「対応」することである。但し、具体的な対応策（ルール）は画一的なものではなく、複数の倫理理論がベースとなることを考えると、幾つかの方途があろう。そのようなルールの総体が企業文化（風土）と総称されている事象（を構成するもの）として現象するのであり、そこに、我々は企業の個性を見いだすことができる。

- (1) 伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年、38ページ。
- (2) B.Kaufman, "The Development of HRM in Historical and International Perspective", in P.Boxall, J.Purcell and P.Wright(eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007, p.34.
- (3) R.E.Miles, "Human Relations or Human Resource Management?", *Harvard Business Review*, Vol.43, July-August, 1965, p.151.
- (4) 例えば、伊藤健市、前掲書、38ページ。
- (5) 佐護馨『人的資源管理概論』文眞堂、2003年、3ページ参照。
- (6) 奥林康司編『入門 人的資源管理』中央経済社、2003年、4ページ。
- (7) これに関しては、伊藤健市・田中和雄・中川誠史編著『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、2006年、62～63ページ参照。
- (8) 伊藤健市他編著、前掲書、57ページでも、「ヒトの働かせ方」という語彙が使われている。
- (9) 任意雇用については、宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房、2005年、第3章参照。
- (10) このような事情に関しては、赤岡功・日置弘一郎『労務管理と人的資源の管理の構図』中央経済社、2005年、6～7ページ参照
- (11) 『ハンドブック』の公刊がその傍証となろう。アメリカでは、たとえば、1995年に、R.F.Gerald et al.(eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwellが刊行され、イギリスでは、2007年に、P.Boxall et al.(eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Pressが刊行されている。
- (12) E.D.Scott, "The Ethics of Human Resource Management", in J.W.Budd and J.G.Scoville (eds.), *Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Ilr Press, 2005, p.173.
- (13) K.Legge, "The Morality of HRM", in C.Mabey et al.(ed.), *Experiencing Human Resource Management*, Sage, 1998, pp.14-28.
- (14) M.R.Greenwood, "Ethics and HRM : A Review and Conceptual Analysis", *Journal of Business Ethics*, 36-3, 2002, p271
- (15) Greenwood, "Ethics and HRM", p.275.
- (16) Greenwood, *op.cit.*, p.261.
- (17) M.Greenwood and H.D.Cieri, "Stakeholder theory and the ethics of HRM", in A.Pinnington & T.Campbell(eds.), *Human Resource Management. Ethics and Employment*, Oxford University Press, 2007, pp.119-121.
- (18) Greenwood, "Ethics and HRM" を参照。
- (19) HRMを最初にこのように区別して論じたのはJ.Storey, "Developments in the management of human resources: an interim report", *Watwick Papers in Industrial Relations*, 17, University of Watwick, 1987である、と言われている (Greenwood, "Ethics and HRM", p.275.)。
- (20) これについては、Greenwood, "Ethics and HRM", p.275及びK.Legge, *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, Anniversary Edition, Pargrave, 2005, pp.105-107を参照。HardタイプがXセオリーと Soft タイプがYセオリーに繋がることはよく知られている。このことを含めて、HardモデルとSoftモデルがどのように評価されているかについては、C.Truss and et al., "Soft and Hard models of Human Resource Management : A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, 34-1, 1997を参照されたい。
また、D.Guest, "Human resource management and performance : a review and research agenda.", *The International Journal of Human Resource Management*, 8-3, 1997 では、HRM研究が、戦略的理論、記述的理論、規範的理論に分類されて、研究の流れがレビューされている。
- (21) Greenwood, "Ethics and HRM", pp.271-2. K.Legge, "HRM: rhetoric, reality and hidden agendas", in J.Storey(ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*, International Thomson Business Press, 1996, pp.34-36.
- (22) Greenwood, "Ethics and HRM", pp.275.
- (23) Greenwood and Cieri, "Stakeholder theory and the ethics of HRM", pp.119-121.
- (24) *Ibid.*
- (25) A.Crane & D.Matten, *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford University Press, 2004.
- (26) D.Winstanley & J.Woodall, "The Ethical Dimension of Human Resource Management", *Human Resource Management Journal*, 10-2, 2000, pp.5-20.
- (27) Crane & Matten, *Business Ethics*, p.224. グリーンウッドとシエリが、クラネとマッテンの見解を敷衍して、類似の見解をヨリ詳細に展開している。Greenwood and Cieri, "Stakeholder theory and the ethics of HRM", pp.125-126.
- (28) M.Ferrary, "A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management", *Journal of Business Ethics*, 87-1, 2009.

- (29) 初出は、J.Storey, *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford University Press, 1992, p.35. であり、J.Storey, "Human Resource Management : Still marching on, or marching out? ", in Storey(ed.), *Human Resource Management*, p.10. で再掲され、Legge, *Human Resource Management*, p.112 で引用されている。
- (30) この意味については、宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房、2009年参照。