

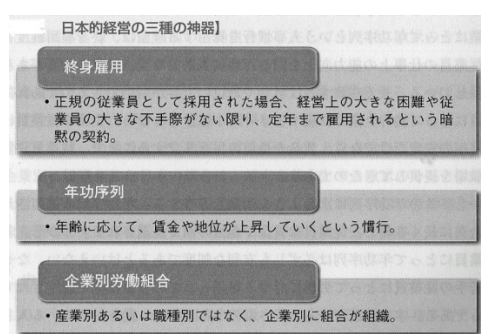
## 2017年度商学部専門科目「経営学」

## 第7回 「ヒト」の管理の歴史的発展と今日のあり様

## ○ 前回の復習と本日の目標

- 前回は、1980年代以降の戦略論の流れ、競争戦略を取り上げた。そこでは、企業内部の経営資源を、企業外の環境変化に対応して、いかにして柔軟に再編成していくのかというダイナミック・ケイパビリティという考え方にたどり着いたとお話した。(実は、欧米企業に競争戦略論へ移行させたのは、1980年代における日本企業の躍進だった)。その際、具体的な事例として、富士フィルムを取り上げた。
- それでは、具体的にどのようにして経営資源を柔軟に再編成し活用していけばいいのか。まずは、大変重要な資源である「ヒト」について検討したい。ちなみに、今回取り上げる人的資源管理論とは、アメリカの研究グループが日本企業のあり方（日本的経営）をモデル化する中で登場したもの（テキスト 72 頁。資料 1）

## 資料 1



出所) 加護野・吉村 (2012), 79 頁。

## 1 今回の内容

今回のキーワード/「成功」した「ヒト」の管理の例/「ヒト」の管理の歴史的発展/現在の日本社会、日本企業の問題点/参考文献/次回のキーワード/企画書づくり

## 2 今回のキーワード

『基本経営学用語辞典』他より

## 人的資源管理

その特徴として、①人間モデルは、経済人、社会人に代わり自己実現人モデルであり、②組織成員の自己統制を重んじ、③参加的管理の有効性を認めている、ことがあげられる。そこでは、非経済的報酬も重視され、組織成員の自己実現要求を満たせるように組織を変革すれば、成員の能力は経営資源として大いに活用でき、長期的には安定した組織が確立されると認識されている。

## 科学的管理法

科学的管理法は、当時労使間の紛争の種となっていた賃率設定の問題に科学のメスを入れ、そこから展開した課業管理にその特質があるといわれている。ストップウォッチを用いて労働者の作業量を測定し、労働者の1日の作業量、すなわち1日の課業を決定し、この科学的に設定された課業を基準にして、労働者の作業の総合管理を可能にする諸制度を考案したのである(コトバンク「科学的管理法」<https://kotobank.jp/word/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9A%84%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%B3%95-43336>, 2017/6/1)

## 人間関係論

規則に基づくフォーマルな人間関係ではなく、人々の感情に基づいて自然発生的に取り結ばれたインフォーマルな人間関係を通して、モラールやリーダーシップなどが問われるところにその特質がある。

## 自己実現

自己の能力や資質を最大限発揮し、自己を完成させたいという最高次の欲求。

## 成果主義

賃金、退職金や昇進等の人事・処遇の決定基準を仕事の成果に求める考え方。中長期の視点から能力の育成を重視する能力主義とは対照的に、成果主義は能力が発揮された短期的な仕事の成果や業績を重視する点に特徴がある。

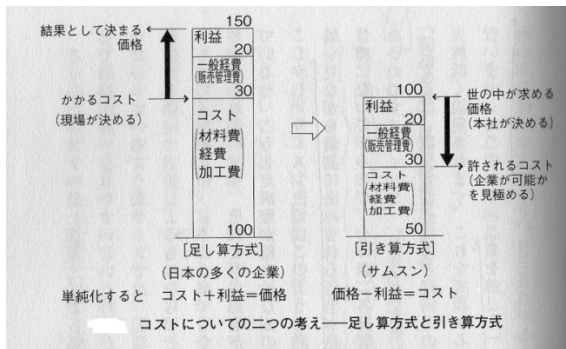
## 3 「成功」した「ヒト」の管理の例

### サムスン電子の人的資源管理

引き算方式の採用（資料 2）で、(1)社会に通用する価格からの接近

機能の絞り込み、原材料費の低減を目的とした材料見直し

#### 資料 2



出所) 畑村・吉川 (2009)、167 頁。

⇒機能の絞り込み、市場対応のための人的資源の活用

### 「地域専門家」制度の活用

サムソン人力開発院でのカンヅメ教育 (3 か月間) + 研修 (資料 2)

#### 資料 3

「研修といっても、こちらはとくに決まったプログラムがなく、その国でただ好き勝手に過ごせばいいというアバウトなものです。学んだ言葉を実際に使って生活をしながら、その国の文化や人々の考え方、好みなどを学ぶのです。会社への報告義務はありますが、この期間をどこでどのように過ごすかは基本的に自由です。極端なことをいえば、日本語科で学んだ人は、日本に行ってパチンコ屋に通い続けるという生活をしても一向に構わないのです。但し、この実地研修には、『現地支社の助けを一切借りてはいけない』というルールがあります。これがなかなかたいへんです。交通費や滞在費用はすべて会社が負担しますが、航空券から住むところの手配までの一切を自分一人でやらなければならないのです。その国のどこでどのように暮らすかを決めたり、それを実行するのも、すべて自分一人の力でやらなければならないなりません。サムソンには、自分で考えて行動できるタイプの人がたくさんいます。社内文化として根付いているといってもいいでしょう。そのルーツを、韓国は個人主義の国だということに求める見方も、確かにできます。しかし、自分で考え行動するということが一つの社内文化となっているのは、やはりそうした訓練を教育の中に組み込んでいたり、そのように行動することを組織として奨励しているからということが大きいのではないのでしょうか」(畑村・吉川, 2009, 89-90 頁)

当該国に溶け込み、「肌」で文化を感じる

…市場のボリュームゾーンへの対応

⇒タイ市場向けお歳暮用のコーヒーカップ型電子レンジ、欧州市場向けのフラット TV へ (資料 4)

#### 資料 4



出所) 石田 (2013), 102, 122 頁。

現在の日本企業の人材育成の苦勞…他社への依存 (DVD)

#### 4 「ヒト」の管理の歴史的発展

労働者観の変化

(2) 経済人→社会人→自己実現人

「ヒト」の管理の推移

[科学的管理法→(初期・伝統的)人事管理論]→[人間関係論的人事管理論]→[行動科学的人事管理論]  
→人的資源管理論

##### 4.1 経済人としての把握

成行管理から科学的管理法へ

20 世紀前後のアメリカの生産現場 (大量生産体制開始前後)

出来高給制度の採用

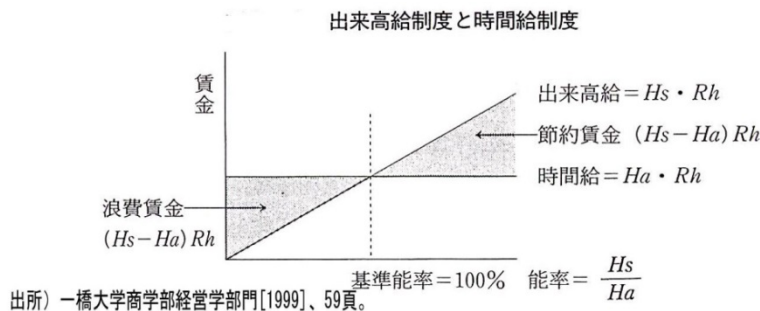
生産量の増大を引き出す賃金制度 (資料 5)

資料 5 出来高給制度

$W$ ; 1 労働日の賃金支給額/ $R_h$ ; 時間賃率 (時給)

$H$ ; 作業時間~ $H_s$  (標準作業時間)、 $H_a$  (労働者の実際の作業時間)

$$W = H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) \cdot R_h$$



予想以上の生産量の増加, 経営者側による賃率の低下措置

⇒労働者側の(3)「組織的怠業」という対抗措置

テイラーの登場

優秀な作業者の作業の時間研究, それに基づく課業の設定, 達成者への出来高給の保証  
=工学的な視点, 「勤と経験の成行管理」から「科学的管理法」へ (テキスト 65 頁)

出来高賃金制に立脚 = 「経済人」⇒労働管理

※経営学の始まり

##### 4.2 社会人としての把握

労働組合からの科学的管理法に対する非難

産業心理学における人間的存在としての扱い

「照明実験」「継電器組立作業実験」としてのホーソン実験

…(4)インフォーマル組織の発見

=「社会人」としての把握（テキスト 68 頁）⇒人間関係論敵人事管理論→労働者管理

※フォーマル組織への注目

4.3 自己実現人としての把握へ

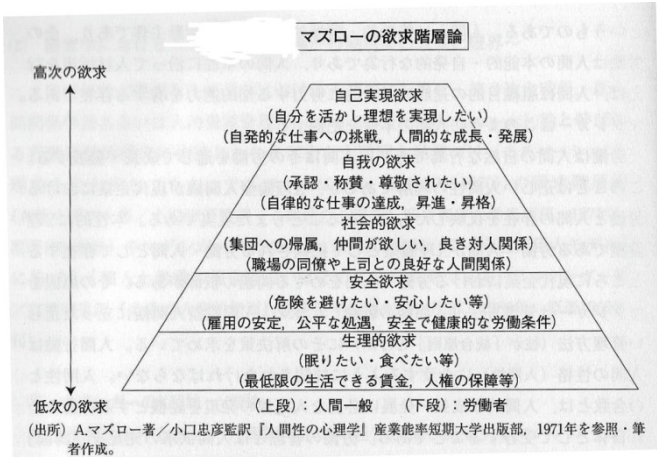
人的資源としての労働者像へ

マクレガーのY理論

X理論：経済的，仕事否定的，管理者依存的な人間観/Y理論：創造的，積極的，自律的なそれ

マズローの欲求階層説（資料 6）

資料 6



資料 7

誘因の諸形態	
欲求のタイプ	欲求に対応する誘因例
生理的な欲求や安全性の欲求	高い賃金・ボーナスや良好な労働条件（労働時間，休暇や週休二日制，危険をともなわない安全で衛生的な職場や作業，工場やオフィスのレイアウトの改善，企業内福祉施設の充足など）
社会性の欲求	人間関係や，職場単位を司る上司の指揮や監督（リーダーシップ）のスタイル
自我の欲求や自己実現の欲求	やりがいのある責任の配分，働きがいを感じる仕事のデザイン，達成感の重視・達成の評価

出所) 齋藤 (2012), 73 頁。

出所) 百田 (2013), 106 頁。

=フォーマル組織で注目した「自己実現人」としての把握

→(5)欲求に応じた誘因の必要（資料 7）⇒行動科学的的人事管理論

1980 年代の日本企業の躍進から，協調的労使関係にたつ日本の経営の注目

(6)ヒューマン・リソース・フロー

環境の激変に対処するための多彩，多様な人材の必要（テキスト 72-73 頁）

「人材」×⇒「人財」○

戦略的視点からの捉え方

…競争優位の源泉⇒戦略的人的資源管理へ（テキスト 80 頁）

人間的存在としての把握の薄弱化の危険性

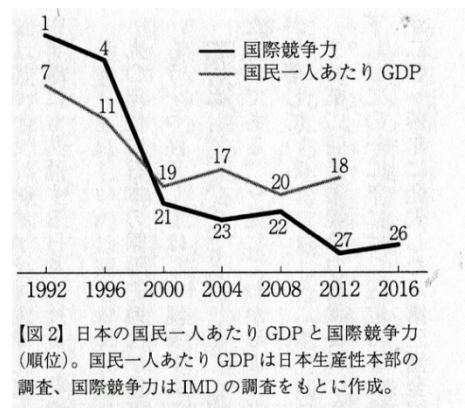
資料 8

5 現在の日本社会，日本企業の問題点

1990 年代後半の国際競争力の低下（資料 8）

日本人従業員エンゲージメントの低さ（資料 9）

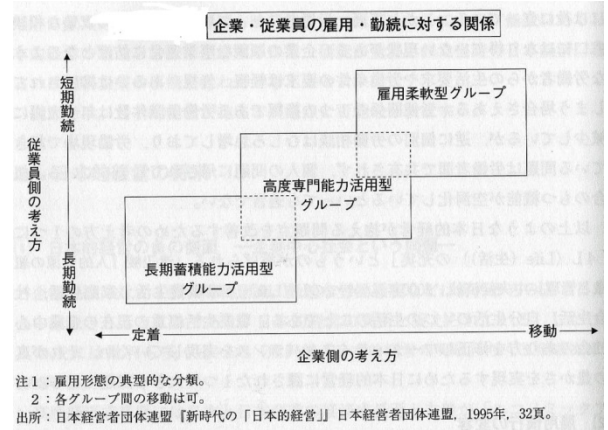
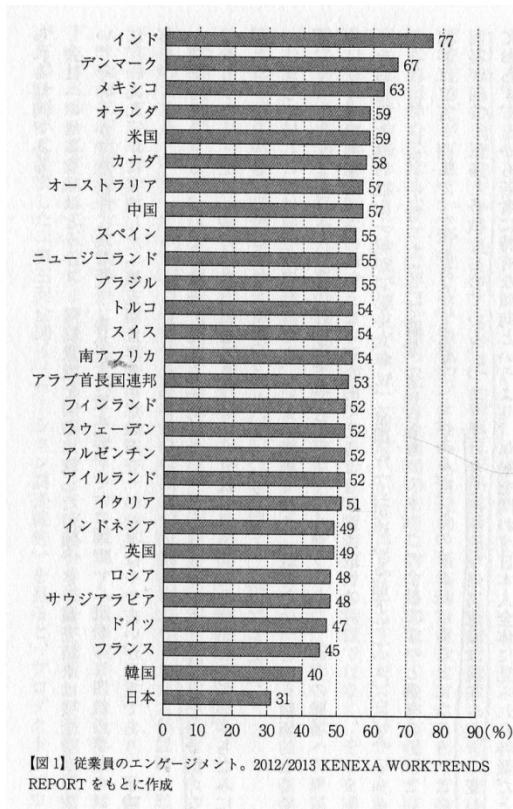
⇒仕事に対する積極的な関わり方



出所) 太田 (2017), 66 頁。

資料 9

資料 10



出所) 百田 (2013), 196 頁。

出所) 太田 (2017), 63 頁。

(7) 従業員エンゲージメントをいかに高めるか (DVD)

バブル崩壊後における日本的経営の変質 (資料 10)

3 グループへの再編成

4 割にのぼる非正規雇用率

私たちにできること

「賢い」選択…従業員への十分な対応の企業への就職

労働法制、制度への留意…組織の「未分化」状態の解決 (資料 11)

資料 11

では、いまの時代に求められている能力、意欲の発揮を妨げている要因は何か？それが、組織や集団からの個人の「未分化」である。そして、「未分化」の本質は、日本企業（行政機関なども含む）に特有な組織構造にあると考えられる。(太田, 2017, 71 頁)

6 参考文献

畑村洋太郎・吉川良三 (2009) 『危機の経営』 講談社/石田賢 (2013) 『サムスン式国際戦略』 文真堂/  
 一橋大学商学部経営学部門 (1999) 『経営学概論』 税務経理協会/加護野忠雄・吉村典久(2012) 『1 からの経営学 第 2 版』 中央経済社/  
 齋藤毅憲(2012) 『経営学を楽しく学ぶ Ver.3』 中央経済社/百田義治 (2013) 『経営学を学ぼう』 中央経済社。  
 岡田恵子(2017)「従業員エンゲージメントの高い企業が持続的成長を実現する」<http://diamond.jp/articles/print/50423>, 2017/6/1/  
 太田肇 (2017) 『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』 新潮選書

7 次回のキーワード

企業価値/キャッシュ・フロー/資本コスト/エージェンシーコスト/株主価値

8 企画書づくり

- 今日は粟津先生からのご示唆があります。
- 企画シートに取り組む際の留意点→問題点の「発見」と「解決」、魅力的な提案