



【人事戦略・人事哲学】 人間観と労働観

JSHRM会長 中島豊 / JSHRM会員 酒井之子

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management = JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



人間とは、どんな存在なのか？

「差別的出来高制」「職務給」「職能資格制度」「成果主義」「パーパス」「ウェルビーイング」、これまでの人材マネジメントにおいて、さまざまな施策が考案され、そして実践されてきました。こうした施策には「人間とは、どんな存在なのか？」という人間観が背景にあります。こうした人事機能(図表1)の背景となるのが「人事哲学」です。

「人は何によって生きているか」*2 というトルストイの有名な民話の中で、神様は言いつけに従わなかった天使のミハイルへの罰として、次の三つの問いかけの答えがわかるまで天から追放しました。

- 「人間の中にあるものは何か？」
- 「人間に与えられていないものは何か？」
- 「人間は何によって生きているか？」

小説では、ミハイルは偶然通りかかった靴屋のセミヨンに助けられ、靴職人として働きながら、市井

に暮し、何年もかけてこの問いの答えを見つけて天に帰っていきます。

トルストイのこの3つの問いかけは、人間の「存在のありさま」の根本を問うているように思います。そこで、ここではこの3つの問いに答えることで、「人事哲学」について述べていきたいと思います。

人間の中にあるものは何か？

「人事哲学」においては、この問いに対する解答は「合理性」です。

古典派のミクロ経済学における基本的な考え方の1つに、「需要」と「供給」と「価格」を示した有名な図があります(図表2)。

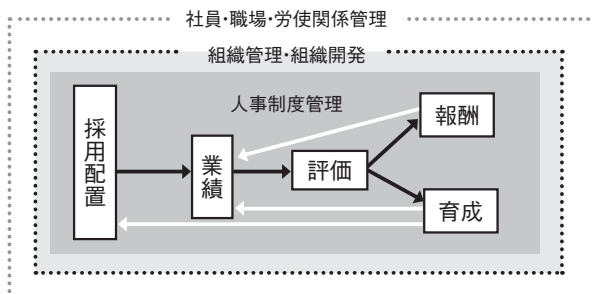
個人や企業などの経済主体が市場において財やサービスを購入しようとする行為が「需要」と定義されます。需要は、財やサービスの価格が高くなるほど低下していきます(曲線D)。

一方で、「供給」は、経済主体が所有物を交換や販売を目的として市場で提供する行為と定義されます。供給は、財やサービスの価格が高くなるほど増加していきます(曲線S)。

これらの需要と供給の曲線が交差する点Eが、この財やサービスの均衡価格(適正価格)ということになります。

この図が前提としているのは、人間は金銭的な利益による「経済的合理性」によって行動するということです。例えば、人間の労働にあてはめてみると、財である労働を供給する個人は、価格(賃金)が上がるか

図表1 人事部門の機能*1



ぎり労働力を提供することで金銭的な利益を最大化させるのが、「合理的」な行動であると考えます。他方で、その労働を購入する企業にとっては、賃金がかかるかぎり労働力を購入することで金銭的な利益を最大化させるのが「合理的」であると考えます。

「差別的出来高制」による賃金制度は、労働力の需要が高まっている（働かせたい）企業において、需要の高まりに合わせて賃金を上昇させて需要曲線DをD'にシフトさせます。すると、労働者は、その高い賃金を見て「合理的」に判断して労働力の供給量を増やします（図表3）。また、「職務給」は、労働を職務でわかりやすく定義して市場の価格もしくはそれ以上支払うことで、労働力を確保しやすくする制度だと言えるでしょう。

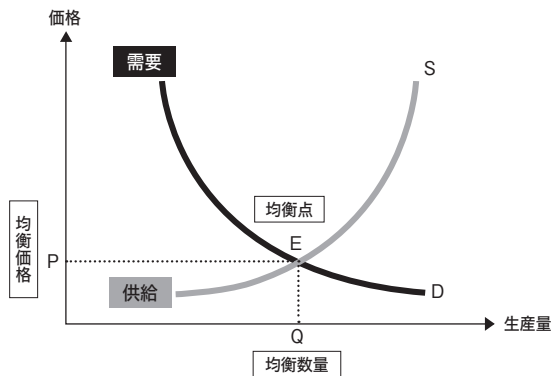
人間に与えられていないものは何か？

日本の人材マネジメントでは、諸々の施策を考えたときによく議論になるのが「公平性」です。「すべての社員に対して公平であるべきだ」というのは、社員の不満を減らして安心して働ける環境を生み出す「合理的」な考え方です。また、日本企業でよくいわれる「雇用の維持が最優先」というのも、社員に対してこれまで育成するために行ってきた投資を無駄にせず、また安心して長期的な視野で働ける環境を生み出す「合理的」な考え方だと思います。

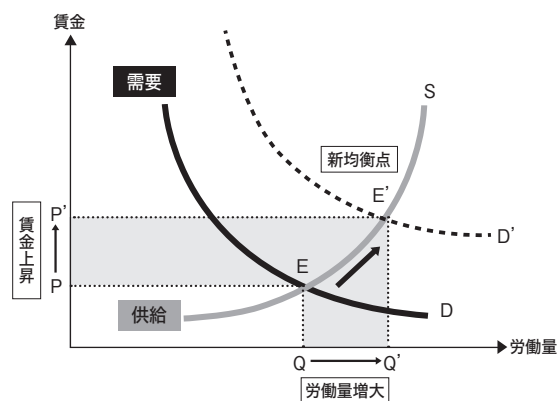
しかし、次のようなケースはどうでしょうか？

「ある会社で、経済環境が悪化したために売上げが急減しました。損益改善のためには、人件費を削減する必要があることは明らかです。しかし、その会社の社長は、「社員を活かす」という社是の下、人員削減は行わないことを決定しました。代わりに、その会社

図表2 経済的合理性 —需要と供給—



図表3 経済的合理性 —賃金上昇と労働量増大—



ではジョブ・シェアリング制度を導入し、一人ひとりが仕事を分かち合い、給料を全員一律2割削減することにしました。この制度の導入後、その会社では仕事ができる優秀な人の退職が相次ぎ、残ったのは能力が平均もしくはそれ以下の人で、仕事の生産性の低い人ばかりでしたので、会社の業績は、さらに悪化していきました」

この社長の考え方は、社員を1人も不幸にしない、という倫理観にあふれていて、周囲からの称賛に値するものだと言えるでしょうし、世間的には「合理的」とも言えます。しかし、他社から引く手あまたな能力



中島 豊
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループを経て、現在は日本板硝子執行役CHRO。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。



酒井之子
(さかい・ゆきこ)

桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科 特任准教授。人・夢・技術グループ株式会社 社外取締役。筑波大学卒業後、日本アイ・ビー・エム株式会社で、システム開発、コンサルティング、人事・リーダーシップ開発に従事。その後、コニカミノルタジャパンにて、人材開発、ダイバーシティ推進を担当。人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメントを中心に研究活動・教育活動・実践活動を行う。法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了(MBA)、中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程修了。博士(経営管理)。JSHRM会員。

のある社員にとっては、2割削減された給料はあまりに低く見えるので、会社を辞めて転職することが「合理的」です。こうした社員には、雇用の安心は必要ではないのです。他方で、能力が程々、もしくは低い社員は給料が削減されたとしても、なお十分なレベルにあると考えるので、雇用の心配をする必要のない、この会社に留まることを考えるでしょう。

社長の考えた人件費削減案は、社長自身の理解している社員の価値観や考え方である「一律で公平な取扱いを求め、雇用の不安をなくす」ということに基づいて意思決定を行いました。しかし、社長は、同じ社員のなかでも、それぞれの仕事の出来映え(能力)によって考え方が違うという「情報」をもっていなかったことが、「不合理」な結果を招いた大きな原因だったのです。

先に述べた経済的合理性のモデルにおいては、問題の本質的な姿を明らかにするために、需要、供給、価格という3つの要素だけに絞り込んで、他の要素を排除して単純化しています。つまり、先の図は、単純化された世界で需要側の経済主体と供給側の経済主体の両方が、関係するすべての情報をもった上で意思決定を行う「完全合理性」をもっていることが大前提にあります。

しかし、現実の世界はそう単純ではありません。例えば、最近の例でいうと、自動車の需要が高まっても、半導体の不足で製品の供給ができないという事態が発生します。すべてをあらかじめ知っておくことは人間には不可能なのです。

そこで、先の「人間に与えられていないものは何か？」という問いに対する答えは「完全合理性」ということとなります。神ならぬ身の人間にとって、何らかの意思決定をする際に、関係するあらゆる情報を取得することは不可能です。そのため、大事な事柄であればあるほど情報収集を徹底して行き、得られた限定的な情報の範囲の中で「合理的」な意思決定を行います。これを人間の「限定合理性」と呼びます。

知らないということを知っている、つまり「不知の知」は人間の知恵を生み出します。知らない、わからない、もしくは知ることができない、ということがわかっているれば、それを補うことを考え出す知恵を人間はもっています。

20世紀末に日本の人事制度の主流となっていた「職能資格制度」は、「職務遂行能力」に応じて、個人に「資格」を付与し、資格に基づいて処遇する人事制度でした。しかし、この「職務遂行能力」は、なかなか測定が難しく、個人の能力の差を具体的かつ明確に示すことができませんでした。この「能力がわからない」ということがわかっていたので、「職能資格制度」は「年齢」を「能力」の代替変数にしました。つまり、「1年経ったら1年分能力は伸びる」ことを前提において、年功的に運用したことで、「職能資格制度」が定着していきました。

最近の人材マネジメントの分野では、統計学や確率論といった分野の知見が求められるようになっていきます。これは、こうした学問分野の手法を活用することで、人間に関する情報の幅をさらに幅広く獲得し、限定合理性の壁を乗り越えて全体最適を目指すものであると言えます。

人間は何によって生きているか？

トルストイの民話では、「人間はみんなが心を合わせること（人間関係）によって生きている」という結論に至ります。実は、20世紀初頭に行われた有名なホーソン実験^{※3}においても、職場集団の中にインフォーマルに形成される「人間関係」が大きな影響を与えることが報告されています。一方で、古典派の経済学では、「人間はパン（経済的利益）によって生きている」という考え方も維持されています。

『新約聖書』には、「人はパンのみにていくるにあらず」（「マタイによる福音書4・4」）という有名な言葉があります。これは、「人間は物質的な満足だけでなく精神的満足・充足によっても生きている」という意味と解釈されますが、ここで注目したいのは「～だけでなく、～も」という表現です。聖書は、人間は物質的（金銭的）な満足や充足だけではなく、精神的（人間関係的）なものによっても生きていると洞察しているのです。

この「いくる」という意味には、広く個人がもっている「価値観」が含まれています。「価値観」は意思決

定の基準になります。人間は一人ひとりの価値観によって物事を判断しながら生を全うしていきます。ある人は物質的なものを重視して意思決定を行いますし、別の人は精神的なものを重視して意思決定を行います。その意思決定の基準の違いは、行動の違いに結びつき、それは人間の多様性として受容されるべきものです。現代のミクロ経済学においても、合理性の判断は、金銭を中心とした経済的利益ではなく、一人ひとりの人間にとって、それぞれに価値がある「効用」という基準で行っています。

こうした多様性をもった人間に共通するのは、他人から強制されることなく意思決定を行う「自律性」です。『旧約聖書』の「創世記」において最初の人間のアダムとイヴが、神様の命令に服従せずに知恵の実を食べるエピソードがあります。これは彼らが自律性をもって意思決定を行い、それによって「人間」となったことを示していると考えられます。

そこで、「人間は何によって生きているか？」という問いの答えは「自律性」ということになります。最近人口に膾炙されている「パーパス」とは、社員一人ひとりが、自分の生き方を実現できるように自律的な行動が取ることを許容するような人材マネジメントだと言えます。また、「ウェルビーイング」とは、会社が一律に押しつけるのではなく、自律した個人の多様な価値観に添うことができるような人事施策を実施することだとも言えます。

【 おわりに～ 人材マネジメントのポストモダン 】

文化人類学者のレヴィ＝ストロースは世界各地の神話を分析して、共通の構造があること示しました。神話に限らず、現代でも世界の人々に広く受け入れられる「物語」には共通する構造があります。例えば、母をめぐる息子と父が争い、やがて息子が父を乗り越えるというシェークスピアの「オイディプス構造」は、

ジョージ・ルーカスの映画「スターウォーズ」のルークとダース・ベイダーにあてはめることができますし、桃太郎のきび団子をもって仲間を募って鬼退治に行くという構造は、映画にもなった世界的ベストセラー、J.R.R. トールキンの「指輪物語」に通じます。

このように人間のなかには、国や文化を超えた共通の意識構造があるという考え方を「構造主義」と呼びます。この構造主義的な考え方は、1980年代までは社会の「常識」を形成していました。例えば、先のトルストイの民話においても、男性である靴屋のセミヨーンは仕事をもって家計を支え、奥さんは食事や家事を分担しています。また、行き倒れそうになっていたミハイルを助けるという「良いこと」をしたために家計が改善されたり寿命が延びたりする「幸運」に恵まれます。人材マネジメントにおいても、かつては、「母性の保護」という理由で法律によって女性の就業制限を設け、深夜労働を禁止していました。また、女性に対してだけ「結婚退職祝金」制度を設けていた会社もありました。

しかし、1990年代に入るとインターネットなど技術が発展して世界中の人々が、それまでにない大量の「外の世界」の情報に触れるようになったことで、こうした「常識」に対して疑問がもたれるようになりました。この疑問は、世の中で「合理的」だと思われたり、あたり前だと信じられていた構造主義的な考え方に対する批判となっていきました。この「脱構造主義」の思想を「ポストモダン」と呼びます。

人材マネジメントにおいても、このポストモダンの変革が進んでいます。中でも、近年企業が注力しているESG^{*4}のS（社会）における、人々の働きがいの重視、多様性の受容、といった要素がますます注目されるようになりました。私たちは、これまで気づかなかった、自分たちの内にある「無意識のバイアス」を自覚し、人材マネジメントを進化させていくことが求められています。

1 11月号の連載で使用した「人事部門の機能」の同じ図において、一番内側にあるボックスの題が「組織管理・組織開発」と誤って表記されておりました。

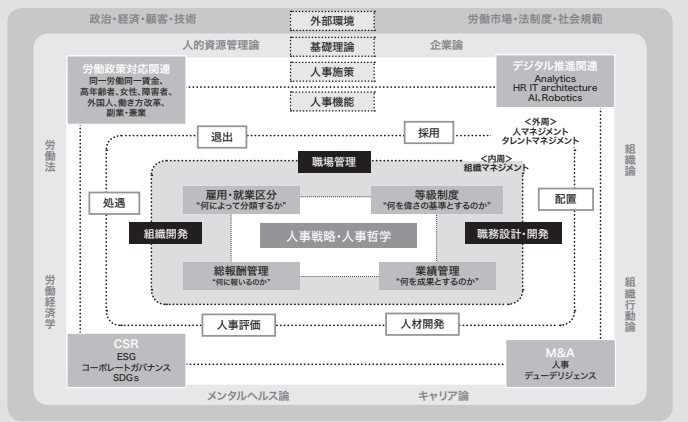
正しくはこの図にあるように「人事制度管理」です。お詫びして訂正します。

2 古沼文彦訳『人は何によって生きているか トルストイ民話集』(1975)女子パウロ会

3 1927年から1932年にかけて、シカゴ郊外のウェスタン・エレクトロニクスのホーソン工場で行われた実験

4 Environment, Social, Governanceの頭文字をとった略語

日本人材マネジメント協会 (JSHRM) では、HR プロが学ぶべき知識の構造を神殿のメタファーで示した「HRM ナレッジ大系」と、それらの知識間の連続性や関係性を俯瞰した「HRM ナレッジ・マップ」を作り上げました (右図)。その中心に位置するのが【人事戦略・人事哲学】です。さらに、このナレッジ・マップの各項目を下位次元に分類し、学習テーマ例まで記述した「HRM ナレッジ・ディクショナリー」を用意しています。このコラムでは「HRM ナレッジ・ディクショナリー」の知見を用いて記事本編の解説を行います。



今回も、前回に引き続き、HRM ナレッジ・マップの中核概念である【人事戦略・人事哲学】がテーマです。HRM ナレッジ・ディクショナリーの項目から「人間観と労働観」について、基礎理論でもあげられている「組織行動論」の代表的な理論を紹介しながら、本編の解説をしていきましょう。

人はどのような欲求をもち、組織においてどのような行動を取る存在なのかを提示した「人間モデル」は、20世紀初頭に成立した経営学において、時代の変遷と共に3種類確認されてきました。“人は金銭の動機から働こうとする”とみる「経済人モデル」は、テイラーの「科学的管理法」の前提となっています。テイラーは、このモデルから、差別的出来高賃金の仕組みを考えました。

次に、本編でも紹介されたホーソン実験から明らかになった“人は帰属する組織での仲間意識や人間関係が動機づけに影響を与える”ものだとする「社会人モデル」が出てきました。メイヨーらによるこのモデルの理論は「人間関係論」とも呼ばれています。

3つ目は、“人は、仕事においても自己実現を求めるもの”という前提に立った「自己実現人モデル」です。20世紀半ばから、働く人の動機づけを「モチベーション」と呼び、「人は

なぜ働くのか？ 何を求めて働くのか？」に関して、心理学的アプローチによるさまざまな理論が出てきました。

マズローの有名な「欲求階層説」は、欲求を、生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、自尊欲求、そして最上位の“自己の成長や潜在能力の発揮の機会を求める自己実現欲求”へと低次から高次へ段階があると考えたものです。

さらに、ハーズバーグは、働く人に満足をもたらす要因と不満足をもたらす要因を調査し、その要因が異なることを明らかにしました。満足要因は、達成や責任、成長といった職務そのものから生じている要素で、「動機づけ要因」と名づけられました。一方、不満足要因は、職場環境や対人関係、給与、労働条件といった職務を取り巻く状況的な要素で「衛生要因」と名づけられ、2つの次元があることから「2要因理論」と呼ばれています。

マグラガーのX理論・Y理論では、対照的な2つの人間観が対比されています。「X理論」は、人は本来働くことが嫌いで避けようとするため、強制・罰則などが必要であり、一方で「Y理論」は、人は働くことはあたり前であり自ら進んで行動するので、自己実現欲求を充足させ、目標達成を志向するのが有効という考え方です。

これらの主要な自己実現人モデルで

共通する点は、人間は自由・自律を求める存在であるという点です。職務やキャリア形成における自由裁量があることで、よりモチベーションを高めることにつながると言えるでしょう。デシとライアンが提唱した「自己決定理論」でも、自己決定の度合いが動機づけや成果に影響するとされています。

経済人モデル、社会人モデル、そして3つの主要な自己実現人モデルの理論を見てきましたが、これらは、時代と共に変化してきたというよりは、多様なモデルが明らかにされてきたと言えるでしょう。さらにシャインは、どれかのモデルに限定するのではなく、多様性、重層性、複雑性を認めた「複雑人モデル」を提唱しています。人々が求めていることは、実に多様であり、一人の人間においても、ライフ・ステージや環境によって変化しうるでしょう。

人事プロフェッショナルとして、こうした人間観・労働観や、自社の従業員の特性を理解した上で、人事制度・人事施策の設計・展開を行なうことが、大切になってきます。また、職場で制度・施策を運用するマネージャーが、メンバーの多様な価値観を理解し、受容することが求められる中、ビジネスパートナー (HRBP) の役割を担う皆さまにとっても、必要な知見の1つとなるでしょう。