



【人事戦略・人事哲学】労働観 働きがいと人間

JSHRM会長 中島豊 / JSHRM執行役員 浅野浩美

☑ 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イズムの確立」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。



働くことは苦痛か？

人間はなぜ働かなくてはならないのか？ 旧約聖書(共同訳)では、神は言いつけに背いて「知恵の実」を食べてしまった最初の人間のアダムを楽園から追放したように言い渡します。

「神はアダムに向かって言われた。お前は女の声に従い取って食べるなど命じた木から食べた。お前のゆえに、土は呪われるものとなった。お前は、生涯食物を得ようと苦しむ。お前に対して土は茨とあざみを生えいでさせる。野の草を食べようとするお前に。お前は顔に汗を流してパンを得る土に返るときまで。お前がそこから取られた土に。塵にすぎないお前は塵に返る」(「創世記」3章 17-19)

追放された人間のアダムは、「働く」(labore) ことをしなければ生きていけなくなりました。また女性のエバに対しては、

「お前のはらみの苦しみを大きなものにする。お前は、苦しんで子を産む。お前は男を求め彼はお前を支配する」(「創世記」3章 16)

と告げます。英語ではこの苦しみの伴う出産も、「働く」と同じ labore という言葉を使います。このように「労働」は、「罰」であり苦しみだというのが、キリスト教の中でも特にカトリック(旧教)にある考え方です。では、なぜ働くことが苦痛になるのでしょうか？

労働の肉体的負担というのももちろんありますが、そこには、先月号でご紹介した人間の「自律性」の問題があります。

「囚人のジレンマ」と「エージェント・コスト」

人間の自律性の問題を説明するために、まず、「ゲーム理論」と呼ばれている経済学の考え方にある有名な「囚人のジレンマ」を紹介します。

AとBの二人の強盗が逮捕され、それぞれ別の留置所に入れられました。2人は連絡し合うことができません。犯罪を立証する決定的な証拠がなかったため、取調べにあたった検事は、それぞれに司法取引を持ちかけます。AとBが協力して黙秘すれば、犯罪は立証できず無罪になります。しかし、AかBのいずれかが相手を裏切って自白してしまえば、裏切ったほうは1年の懲役刑で済みますが、もう一方は10年の刑になります。AとBの両方が裏切って2人とも自白すれば5年の刑になります(図表1)。

AとBには、前回ご紹介した限定合理性しかありません。そのため、相手を裏切れば1年または5年、

図表1 囚人のジレンマ

		囚人A	
		黙秘	自白
囚人B	黙秘	1年 / 1年	0年 / 10年
	自白	10年 / 0年	5年 / 5年

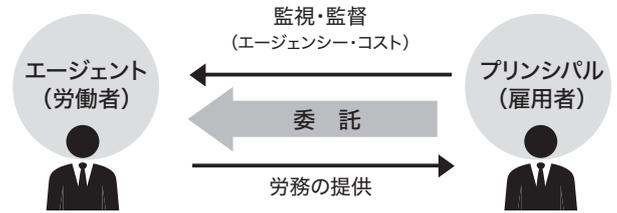
平均で3年の懲役刑となります。反対に、相手に協力して黙秘した場合は、0年か10年。平均で5年です。と、なると、相手を裏切って自白するほうが「合理的」となるので、すべての情報を入手できない（限定合理性しかない）場合の人間は、見た目には理に合っているように見えても、よく考えると不合理な行動を取ります。

また、相手方が知らないことを自分が知っている（情報格差がある）場合、人間は、そこに付け入ろうとします。例えば、取調べにあたっている検事は、両方の囚人の状態（情報）を把握したうえで、囚人が互いの状況を知らないことに付けこんで、「あいつはもう自白しているので、お前だけ黙秘しても無駄だよ」などと言って、裏切りをそそのかすことができます。

このような状況では新古典派経済学が言う、需要（買い手）と供給（売り手）の自動的な均衡を見つけることができなくなります（前号参照）。これは「**レモン問題**」といわれるものです。レモンとは、アメリカでは瑕疵のある中古車のことを意味します。瑕疵の情報を知っている中古車ディーラーは、その不具合を買い手に隠して、自分に有利な取引をしようとしたことから由来しています。

労働においてもレモン問題は発生します。情報格差（非対称性）が存在することを前提にした労働契約関係では、雇用者を「プリンシパル」、労働者を「エージェント」といいます。この両者の関係性を考察したのが「**エージェント理論**」です（**図表2**）。雇用者は自己の利益を最大化させることを目的として、労働者に自らの代わりとなってくれるように「**エージェント契約**」を結びます。しかし、両者の間には情報格差があって、エージェントは、プリンシパルが知らないのを知っていることにサボったりただ乗りしたりするので、プリンシパルは当初の利益拡大の目的を遂げることができな

図表2 エージェント理論



くになります。すると、雇用者には、そうした情報の格差を是正して自己利益を最大化させるために、監視や監督の費用が必要になります。そうした費用を**エージェント・コスト**と呼びます。

人事施策は、やる気を失わせる？

現代の欧米の企業では、社員が企業の利益に貢献することを確かなものにするために、職務を定義し、就業規則を定め、管理者を任命し、目標管理を行って給与やインセンティブに反映させる、といった**人事施策**によって**管理・監督**を行って、生産性を高めようとしています。こうした施策にかかる費用は、**エージェント・コスト**です。そして、このような管理監督の施策を強化するほど、**エージェント・コスト**は高くなり、社員の自由は狭められ、自律性を失うので働くことが苦痛になっていきます。

有名なチャールズ・チャップリンの主演・監督した映画『モダン・タイムス』(1936)では、自律性と共に尊厳も失われていく人間の様子を笑いを混じえて描いています。

現代では、仕事のやり方が、社会、経済、技術の複雑化に伴って、成果に至るプロセスが細かく分解され、その個々のパーツを働く個人の意思に関係なく割り当てられるようになってきました。世界的なコロナ蔓延



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日本人材、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)。



浅野浩美
(あさの・ひろみ)

事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティング組織で働く人のキャリア形成を支援する』(労務行政、2022年)ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士(システムズ・マネジメント)。

とその対応のための在宅勤務により、グローバルに展開する企業においても、仕事のプロセスがますます断片化され、個人は「仕事をする過程における主体性」が奪われて集団の中に埋没するようになっていきます。

「働きがい」は幻か？

それでは、「働く喜び」とか「働きがい」というのは幻想なのでしょうか？ 16世紀のヨーロッパでは、封建制の王権と結びついた旧教キリスト教に対して、宗教改革運動が起こり、プロテスタント（新教）と呼ばれる、新しいキリスト教の考え方が多く生まれてきました。その中のカルヴァン派は、王族ではない一般人に対して、世俗の職業を天職（Vocation: 神の召命）と見做して、それに励むことが信仰の証であるとし、勤勉であることを推奨しました。このカルヴァン派の影響を受けた職人や商人は、信仰の自由と、王権からの厳しい徴税から解放され、自らの働いた成果を自分たちが享受できることを夢に新大陸のアメリカに渡っていきます。

こうした欧米における変化が、後の資本主義の勃興につながっていったと、20世紀初頭にマックス・ウェーバーは述べています。ウェーバーは、労働における充実感について『プロテスタンティズムの倫理と

資本主義の精神』（1920年 岩波文庫）の中で、「労働を自己目的、すなわちBeruf《「天職」と考える》（p68）と述べています。「天職＝Vocation＝Beruf」となったことで、労働は「苦しみ」から、自分の人生の目的となり、そこに「働きがい」や「働くことの充実」が生まれるようになったのです。

日本の働き方を見ると、第二次世界大戦終戦後から1960年代くらいまでの間の企業の最大の懸念は、労使関係の改善と維持でした。特に、賃金に関して労働組合は「食える賃金」を目標にしてスト権を盾に会社と激しい交渉を重ねていました。経済の復興に伴って会社の業績も上向いて、物質的に豊かになっていきました。そのような、より高い生活水準を「獲得」するなかに、働きがいを見出す日々が続きました。

1970年代から80年代にかけては、経済・社会が安定していくと共にそれまでの対立的な労使関係は姿を潜め、労使協調路線に転向していきました。けれども右肩あがりの成長経済の中で、企業の人事部は社員に対して勤続年数に応じた、処遇のためのポストを確保するような組織づくりを行い、雇用と生活を安定させるような施策を実施しました。社員は安心感の下でオイルショック、円高不況など、さまざまな困難を、長時間労働も厭わず一致団結して乗り越えた成功体験を積み重ねていきました。そして、さらなる経済成長

完全な監視・監督は可能なのか

働く人の「サボり」や「ただ乗り」を防ぐために組織では、さまざまな監視・監督の手段を用います。最近では、監視カメラの普及により、より高度で細かい監視・監督が可能になりました。文中で述べたように、こうした監視・監督を強化するほどコストがかさみます。また、行き過ぎた監視はプライバシーを侵害することも忘れてはなりません。仮にここで、コストやプライバシーの問題を置いて、完全な監視・監督というのは可能なのでしょうか？ 答えは「ノー」です。監視・監督が厳しくなればなるほど、人間はその抜け道を探します。監視・監督が厳しくなればなるほど、それを潜り抜けた後にある利益が大きくなるからです。

例えば、麻薬取引を考えてみましょう。取り締まりが

厳しくなるほど、麻薬の希少性が高まり闇価格が高騰します。すると、それを得ようとリスクを取る人が後を絶たなくなります。

監視・監督の実効性を高め、エージェンシー・コストを削減するために大切なのが、「コミットメント」です。最近では「エンゲージメント」という言葉も使います。コミットメントは、「約束を守らないといけない」という規範意識と、「守りたい」というモチベーションの両方から成り立っています。コミットメントやエンゲージメントを高めることは、自発的な規範意識を高めることにつながります。こうしたコミットメントやエンゲージメントが醸成されるためには、雇用者と働く人の間の信頼感と安心感が重要になります。

を目指し、それを実現することで働くことの充実を感じていったのです。

しかし、この充実感は、高度成長期以降、会社都合のジョブローテーションを基軸とした集団的な人事管理によってもたらされたものです。雇用の保障と引き換えに個人のキャリア観を無視した職務の柔軟な変更を社員が受け入れたことで醸成されたものです。これは、マックス・ウェーバーの述べた「天職」の基本となる「職= Job」による雇用の意識に由来するものではない、日本独特のものだと言えます。

1990年代に入ると、日本ではバブル経済が崩壊し、それまで培ってきた集団的な人事管理が揺らぎ始めました。また世界レベルで大きな社会や経済の変革が起きました。東西冷戦が終結し、主要国間の政治的な対立が緩和され、経済や社会のグローバル化が始まりました。人々は、国家の体制の主義主張に同化されるのではなく、自己実現を目指して個人主義が広まっていきました。

2000年代以降、日本でも個人主義な考え方が広がってきました。そうなってくると、働きがいやどのよう¹に求めたらいいのかわからなくなってきました。社会学者の古市憲寿(2014)は、『働き方は「自分」で決める』(講談社文庫)の中で、「この国の人は、会社のことがあまり好きではないし、仕事の満足度も低いし、さらにはストレスまで感じているのに、休みなく労働しているのだ。しかも終身雇用や年功序列が素朴に信じられた昭和時代と違い、もはや会社は自分たちの生活の面倒を死ぬまで見てくれるとは思えない中で」(p11)と述べています。

働きがいを作り出す新しい人事管理

現代の日本において、「働きがい」や「働くことの

充実」はどのように見つけていくことができるのでしょうか？ 最近、コロナ感染抑制をきっかけにオンラインを活用したりリモート勤務が一般的になりつつあります。それによって、これまで同一空間と時間を共有しながら行ってきた日本の従来の人事管理の前提が崩れ始めてきました。これまで強固だった個人を集団に拘束する力が弱くなっていったのです。

集団から距離を置き、自らの目的をもつことができるならば、「仕事をする過程における主体性」を取り戻すことができます。そうすれば、働く充実感を回復させることができるはずです。また、企業も個人主義を前提にして、自律した個を対象とした個別の人事管理を模索するようになりました。先進企業では、個人が「仕事をする過程における主体性」をもつことを目指すように、例えば上長との頻繁な1-on-1面談を取り入れたり、コーチングを導入したり、さらには業績評価における人事考課点を廃止(ノーレーティング)し、代わりに業績向上のための上司と部下の対話(dialog)を促進させるような方法を導入しています。

また、これまで人材育成の主流であったOJTも、単なる業務指導ではなくなります。社員との個別の対話を通して、働くことの自己目的(天職)を見だし、キャリア開発を支援することを目的にするように進化しなければなりません。一方、個人の側でも、自らの職業人生の目的(Purpose)を明らかにすることで「仕事をする過程における主体性」を回復させるように努めねばなりません。そのうえで、率先して仲間との協働を促進すれば組織の生産性を高めることができます。今日の働きがいは、個人と組織の双方がPurposeを整合させ、そのうえで個人が自分らしいAuthenticな働き方をする²ことを許容できるような、多様性が受容される環境を作ることで実現できると信じています。

64頁「HRMナレッジ・ディクショナリーからの解説」注釈

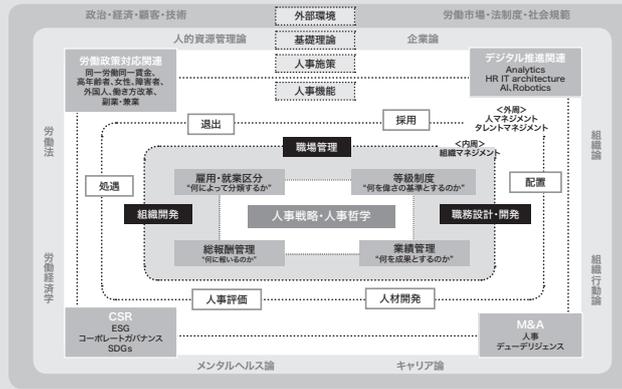
1 Ployhart, R. E., & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.など

2 Becker, G.S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press. (ゲーリー・S.ベッカー 著、佐野陽子訳(1976)『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社.)

3 <https://www.rosei.jp/readers/article/83087>

4 Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Basic Books.

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「人事哲学と雇用」に関連して、最近のトピックスに触れつつ、解説していきましょう。

人材マネジメントの世界での最近のトピックスと言えば、「**人的資本**」(Human Capital)でしょう。これは、経済学領域で長く用いられてきた言葉です。アダム・スミスが、個人の「獲得した有用な能力」を「収益または利益」の源泉としたことに始まり¹、シカゴ大学のベッカー教授の「人的資本理論」によって、教育訓練を行うことによって生産性を向上させることができる、とされました²。

ここに来てこの言葉がわが国において注目を浴びているのは、「人材版伊藤レポート」で人的資本経営の重要性が指摘され、機関投資家との関係でも人的資本情報の活用が重要だとされたからですが、その背景には2000年頃からの欧米での動きがあります。企業の年次報告書に掲載されない非財務情報の重要性に気づき、機関投資家団体が人的資本情報の開示を要求するようになったのです。

その意味では、そこまで新しい概念ではありませんが、この動きは、人事の世界の外から、働く人の問題を指摘し、資本市場の力なども借りて、その重要性を経営層に訴えかけたという意義があるも

のです³。ところで、人的資本情報の開示にあたっての代表的な基準のひとつである「人的資本に関する情報開示のガイドライン (ISO30414)」では、11項目について測定指標を示しています。その中には、働きがいに関する指標である従業員エンゲージメントや職務満足度なども含まれています。働きがいのように目に見えないものも含めて、人的資本であり、これを活かす経営が求められているということでしょう。

一方、経営学領域では、人材マネジメントに対して、一般に、「**人的資源**」(Human Resource Management)という言葉が用いられています。人的資源管理論は、前回取り上げた人間観と連動するかたちで、経済人モデルに基づいた人事管理 (PM: Personnel Management) から、社会人モデルに基づき、人間の社会的な側面を大事にする人的資源管理 (HRM: Human Resource Management)へ、さらに、経営戦略との関係から、戦略的的人資源管理 (SHRM: Strategic Human Resource Management)へと発展してきました。働く人を重視するようになってきたと言えますが、実は、日本企業には、以前から、働き手のモチベーションや成長を重視する、という考え方がありました。

低成長が続いた失われた30年を経て、

日本企業は、ジョブ型など欧米の人的資源管理に学ばなければいけない、といった雰囲気になっています。しかし、W.G. オオウチが書いた、アメリカ企業が、長い目で働く人の仕事以外の部分にもかかわる日本企業のやり方に学び、これを超えようという『セオリーZ』がベストセラーとなったこともあります⁴。

「人事は流行に従う」といった言い方をされるのがよくあります。人事は流行によって選択されるべきものではなく、経営方針やビジネスの内容を反映したもので、企業に合ったものでなければいけません。その一方で、流行になる際には、時代の変化などを背景に、これまでのやり方を見直すことが必要な場合があります。方向性として変わっていくのかどうか、もしそうだとすると、自社に合ったやり方はどのようなものなのか考えることも必要です。

世の中の動きにつれてさまざまな言葉が飛び交う人材マネジメントの世界でプロフェッショナルとして生き、経営陣の信頼と理解を得つつ、仕事をしていくためには、言葉についての知識に加え、それがよく使われるようになった背景や人事部門として実施すべきこととの関係についても押さえておくことが必要です。さらに、人事プロフェッショナルには、さまざまな変化がある中で変わらないもの、変えてはいけないものは何か、などについても知っておくことが求められます。