

タイトル	メギンソンの人事管理論
著者	岡田, 行正
引用	北海学園大学経営論集, 2(2): 37-46
発行日	2004-09-30

メギンソンの人事管理論

岡 田 行 正

目 次

- I 序
 - II 人的資源理念
 - III 人事スタッフの位置づけ
 - IV 「労働生活の質」の認識
 - V 結
- <参考文献>

I 序

1950年代におけるアメリカの人事管理論は、伝統的人事管理論と人間関係論的人事管理論との2つの系統の理論として、一定の確立をみることができると言える。その後、1960年代になるとアメリカにおける人事管理研究は、人間関係論（Human Relations）を起源として登場した行動科学研究の諸成果を広範に取り入れながら、新たな人事管理論として展開することになる。

当初、組織における人間問題の重要性は人間関係論によって指摘され、それは人事管理の問題として展開されるようになった。やがてそれは、社会学、心理学、文化人類学などの関連諸科学からなる学際的研究（interdisciplinary study）としての行動科学（Behavioral Science）によって組織における人間行動に関する研究が進展するのに応じて、従業員の協働を確保するうえで従業員の人間の諸欲求を重視し、従業員の動機づけやそれをひきだすためのリーダーシップに注目した

マズロー（A. H. Maslow）、マクレガー（D. McGregor）、アージリス（C. Argyris）、ハーズバーグ（F. Herzberg）、リッカート（R. Likert）らの理論として展開されるようになった。そして、その成果は、人事管理研究にも応用・導入され、新たな行動科学的な人事管理論として結実することになる。

本稿では、成立期の人事管理論、伝統的人事管理論、人間関係的人事管理論という人事管理の理論的發展のなかで、これを行動科学的な人事管理論と位置づけ、その代表的な理論としてメギンソン（L. C. Megginson）の所説をとりあげ考察することにする。その際、彼の代表的著作である *Personnel: a behavioral approach to administration* に注目しながら¹、彼の理論の中心課題である「人的資源理念」（the human resources philosophy）と、それに基づく人事スタッフの意義と位置づけ、さらに従業員の動機づけの問題から「労働生活の質」（Quality of Working Life; QWL）という新たな認識にともなう人事管理制度の展開について究明していくこととする。

II 人的資源理念

メギンソンは、従来までの人事管理理念に代わる新たな「人的資源理念」を提示し、それについて意欲的な説明を試みている数少ない研究者のひとりである。特に、彼の著書

(1967年版)は、人的資源という用語が安易かつ頻繁に使われる傾向の強い人事管理テキストのなかにあつて、用語のもつ意味およびその理論的背景について厳密に追究している唯一の文献である。

まず、メギンソンは、一国の経済目標達成にむけて、一国ないし企業の生産性を増大させる問題を大きく2つに区分することから出発している。ひとつは、一国国民の生産能力の質的増大に関する問題であり、もうひとつは、その生産能力の最大限の能率的活用に関わる問題である。その際、アメリカ経済ないし産業界が念頭におくべき理念あるいは哲学として、次の3点を指摘している²。

- ① 一国ないし一企業の生産能力は、その構成員の能力、物的資源、利用可能な技術の統合を基礎とする。
- ② 人的資源の量と質とは、必要とされる生産能力をもつ人間の発見と、教育訓練・能力開発による能力向上を通じてのみ増大できる。
- ③ 人的資源のもっとも有効的な活用は、個人の能力を最大限の生産的努力に適合させるように動機づけることによるのみ可能である。

このように、メギンソンは、アメリカ経済および産業界が前提とすべき理念をまずマクロ的な観点から示している。そして、次にミクロ的な視点から、企業における人的資源の開発・活用問題に関する理念を以下のように提示している。

- ① 企業の生産能力と利潤獲得能力とは、直接、人的資源の量と質に比例する。
- ② 従業員の生産能力・効率は、個々の従業員の「人間的尊厳」(the human dignity)を認め、さらにその認識をより一層高めることによって実現される。
- ③ 人的資源の供給と能力とは、教育訓練や個人の能力開発を通じて効果的に増大することができる。

このなかの①と③の理念には、従業員の保有する生産能力を経済的価値として重視し、その質と量との両面を教育投資によって増大させていくという指針が示されている。しかし、この指針は、従業員を企業にとっての経営資源とみなし、その経済価値を重視するといった内容だけを示したものであり、その意味で経営経済的な認識の枠内にとどまるものであるといえる³。

これに対して、②の理念には、重要な経済資源である人的資源、つまり従業員の生産能力を最大限に活用するために、従業員をいかに動機づけていくかという観点から「人間的尊厳」の重視の指針が示されている。これは、従業員の人間的諸欲求を認識し、その充足を求めていくという意味で、「経済資源としての人間重視」から「人間的存在としての人間重視」の姿勢をあらわしたものと捉えることができる⁴。

一方、彼は、人事管理理念を経営者のもつ従業員観との関わりのなかで捉え、管理理念(management philosophy)の発展史的な観点から、「人的資源理念」を「生産要素理念」(the factor-of-production philosophy)、「人間関係理念」(the human philosophy)に続いて現れた理念と位置づけている。彼は、これら3つの管理理念の特徴について次のようにまとめている⁵。

- ① 「生産要素理念」とは、古典的ないし科学的管理アプローチともよばれるもので、従業員を単なる経済的な生産要素とみる。労働者は機械の付属物であり、物的要素と同じ取り扱いがなされる。この理念は第1次大戦後の10年間に頂点に達した。
- ② 「人間関係理念」は、企業組織を社会システムと捉え、従業員をそのシステム内の人間関係によってほとんど動機づけられ、統制される存在とみる。また、職務満足が大きくなればなるほど、より大

きな生産性が生じるという前提にたち、人間管理の目標は労働者に職務満足を提供することにあるとする。この理念は、1950年代後半に頂点に達した。

- ③ 「人的資源理念」とは、従業員の生産能力を企業ないし一国の経済資源とみなし、さらに人間的尊厳の重視という観点から従業員を捉えていこうとするものである。そのため、このアプローチには、従業員を生産能力・能率・コスト・利潤獲得力といった点から分析・評価する経済的側面と、従業員の間人としての個人的尊厳を認識・尊重する哲学的側面との2つの側面が包摂される。

彼は、以上のような視点から「人的資源理念」を位置づけ、この理念が包摂する2つの側面について、さらに次のように述べている⁶。

まず、経済的側面から人的資源の経済価値を重視する考え方は、1960年頃から、ガルブレイス(J. K. Galbraith)、シュルツ(T. W. Schultz)、ギンズバーグ(E. Ginzberg)など、資本の一形態として人的資源の経済的意義を主張する経済学研究の一領域から生まれたと指摘している。一国の人的資源とは、「先天的能力・教育訓練・技術・経験・知識など、生産的労働に貢献する要素を含む一国国民のすべての人的能力で構成されるもの」であり、一国の人的資源の質量と一国の経済発展との間には相関性が認められる。それゆえ、人的資源は、一国経済の発展にとって不可欠な要素と位置づけられる。同様に、企業における人的資源とは、「従業員の先天的能力と後天的に獲得された知識や技能との総計」であり、一企業の従業員の質量と企業の生産能力・利潤獲得力との間にもまた相関性を見出すことができる。したがって、企業の成長・発展においても人的資源は重要な鍵と認識される。

このようにメギンソンは、1960年頃に生

まれた人的資本理論(Human Capital Theory)に基づき、マクロ的な観点から一国社会の経済発展における人的資源の経済的意義を主張するという論理にしたがって、ミクロ的な観点から企業成長にとっての人的資源の経済的意義について強調している。

また、哲学的側面からの人的資源重視の考え方は、従業員の動機づけの面から、彼らを「多面的人間」(the whole man)とみる従業員観に基づいて説明されている。労働者は、経済的・宗教的・文化的・心理的等さまざまな要因が相互に関連しあう環境のなかで、従業員として働いていく枠組みを形成しているというのである。メギンソンは、それを以下のような観点から指摘している。

- ① 政治的観点からみると、民主主義と自由企業体制を基礎とする政治経済体制や、相対的に個人の平等を基礎とする社会体制の下で、労働者は自らの才能を十分に開発・活用する最大限の機会を自由に確保すべきである。
- ② 精神的観点からみると、キリスト教倫理の遺産として、人びとは生活そのものの内的目的や美に関心をもっている。
- ③ 社会的観点からみると、従業員は社会集団のなかでのみ存在できるため、彼らの生産行動は彼の所属している社会集団の反映である。
- ④ 心理的観点からみると、従業員には生産するための特定の環境、つまり動機づけが不可欠である。従業員の行動は、その時点で彼らのなかで支配的な欲求を満足することを基礎としている。それゆえ、彼らの身体的・心理的諸欲求の充足が、生産性向上のために必要となる。

このようにメギンソンの従業員認識は、1960年代から発達した行動科学から多大な影響を受け、またそれを理論的基礎として形成されていると考えることができる。それは、従来までの生産要素的理解や人間関係的理解

にみられる一元的な従業員把握とは異なり、従業員をさまざまな欲求をもつ「多面的人間」と認識していることにあわられているからである。メギンソンが従業員の動機づけを重視し、それを象徴的に「人間的尊厳の重視」と高唱する意図は、行動科学によって蓄積されてきた組織における人間行動の知識に則して従業員の個人的な欲求・価値観・関心にそった人事管理処遇をすすめていくことにおかれているともおもわれる。

以上のように、メギンソンの提示する「人的資源理念」は、従業員の保有する生産能力を経済価値と理解し、従業員をさまざまな個人的な欲求をもつ「多面的人間」と把握する2つの基本的な認識からなりたっている。そのため、彼の人事管理論は、この「人的資源理念」を基礎としながら、従業員の生産能力を最大限活用するうえで従業員をいかに動機づけていくかという観点から「人間的尊厳の重視」を基調とする理論的枠組みが示されているといえる。

III 人事スタッフの位置づけ

1950年代のアメリカにおける人事管理論は、ヨーダー (D. Yoder) に代表される伝統的人事管理論とピゴーズ&マイヤーズ (P. Pigors and C. A. Myers) に代表される人間関係論的人事管理論の2つの系統の理論として確立した⁷。その後、この2つの系統の理論は行動科学から影響を受け、1960年代にはいると両理論の多くの面に共通性がみられるようになる⁸。その意味で、行動科学は人事管理研究の収斂化に作用しており、1960年代のアメリカの人事管理論を行動科学的人事管理論と称することにも一定の論理的整合性があるといえる。

しかし、このような両理論の形式上の収斂化の傾向を認めながらも、発展史的な観点から考察すると、基本的な2つの立場の違いを

見出すことができる⁹。それは、人事管理の機能的有効性を確保する際、究極的に人事スタッフによる専門的サービス機能を重視するか、あるいはライン管理者の直接的な人事管理執行機能を重視するか、といった観点である。これは、ともにライン・スタッフの機能的分権管理体制の承認を前提としながらも、伝統的人事管理論は人事スタッフによる人事管理を、人間関係論的人事管理論はライン管理者による人事管理を重視することを意味している。これが人事管理研究における両理論の基本的な違いとなって現れるのである¹⁰。

行動科学は、ライン管理者による労働者管理のための具体的な管理技法を開発・提供し、人間関係論の提起したライン管理者による人事管理責任重視の傾向を強めていく。これによって、人事管理を定型的な制度ではなく技能と捉え、人事スタッフのための制度論的研究ではなくライン管理者のための技能論的研究の発達が促進されることになる。

しかし一方で、行動科学は改めて人事スタッフの重要性を認識させることにも作用した。1960年代以降の大量生産産業のいわゆる労働疎外の問題に直面し、行動科学はその対策として職務拡大・職務充実・自律的作業集団などの新たな管理施策の開発をすすめてきた。これらの施策は、行動科学の成果に基づく高度な専門知識を必要とするため、その開発や職場への導入といった面で人事スタッフの役割の重要性が認識されるようになったからである¹¹。またそれと同時に、1960年代以降の政府による法規制の増大によって、法的専門知識の必要性が求められるようになったことも人事スタッフの存在が重要視される要因となった¹²。

このようななかでメギンソンは、彼の著す包括的な人事管理論 (*Personnel: a behavioral approach to administration*) において人事スタッフ重視の立場をとっている。そこでは、人事部の諸活動に焦点があてられ、

公式の人事管理諸制度の機能的合理化を追求する人事管理制度論が展開されている。そのため、ライン管理者の人事管理責任の認識については、人事スタッフの専門サービスの提供を通じていかにその有効性を高めるかといった観点が貫かれており、その著書の読者対象も人事管理専門職におかれている。しかし、メギンソンの人事スタッフ重視の主張は、従来からの伝統的な人事管理の単なる継承を意味するものではなく、人事管理の役割に関する新たな認識が「人的資源管理」という名称を生みだしたとする彼の認識と密接な関係がある。彼は、それについて次のように述べている¹³。

「かつて人事管理は、組織の重要な役割にほとんど貢献していなかったために、他の人びとから低い地位のものとみられ、その結果、組織構造内では低い地位しかあたえられていなかった。実践上でも不十分な技術しかないため、人事管理者自身も人事管理に対して卑屈なイメージしかもてなかった。

しかし、行動科学の発達やその他の諸圧力のなかで、人事管理が管理的に洗練されるに依りて、それは組織の成功や失敗に直接影響をあたえるものと認識されるようになった。人的資源管理とは、単に伝統的で部門化された人事部につけられるべき名称ではない。人的資源管理とは新たな、しかも厳しい役割である。それは、意思決定への参加という組織の成功や失敗に直接影響をあたえる挑戦的な状況に人事管理者をおくことである。このことは、人事部の影響力を強化するというだけでなく、人事管理者と彼らの新たなグループを経営過程の主流におくことを意味している。」

このようにメギンソンの提示する「人的資源理念」は、人事スタッフ重視の主張においても一貫しているといえよう。

ところで、メギンソンは、人事スタッフ重視の立場にたちながらも、行動科学の発達が

ライン管理者重視の傾向をより強めたことも認識している。それは、彼が、「1960年代からの行動科学は、態度・認知・動機づけ・集団行動・リーダーシップなど組織の人的側面に主として関心を集中し、対人関係から人間行動を研究するといったマイクロレベルのものを中心として、ライン管理者の労働者管理のための人間関係技法の高度化に貢献する数多くの成果が含まれている¹⁴。」と述べていることから明らかである。しかし、彼は、組織における人間行動の研究が発達するのに対応して、人事管理研究内部からライン管理者の労働者管理の重要性が認識されていくことを認めながらも、一方で経営管理論における管理機能の視点から管理者研究としてライン管理者の人事管理技能論の発達が促進されたという見解も示している。すべての管理者にとって、人事管理技能つまり監督・動機づけ・コミュニケーションといった人間関係技能を内容とする指揮機能がもっとも必要とされる重要な技能と捉えているからである¹⁵。そのため、メギンソンは、人事管理研究領域内部からだけでなく、経営管理研究領域からもライン管理者の人間関係技能を中心とする人事管理技能への重要性を指摘し、組織行動研究の成果も取り入れながら、チャン(K. H. Chung)とともに管理職候補者のための実践的応用理論も展開するのである¹⁶。

このように、メギンソンは、彼の高唱する「人的資源理念」に基づいて人事スタッフ重視を主張しながらも、ライン管理者の人間関係技法の必要性も認識し、それを人事管理技能論としてひとつの独立した研究領域まで昇華しているといえる。

IV 「労働生活の質」の認識

行動科学的思考が容認され、それが企業組織に取り入れられはじめた時期について、メギンソンは、1957年から1958年におけるア

アメリカ経済の景気後退期をあげている¹⁷。また、その理由について「人びとをいたずらに甘やかせる安易な人間関係論的発想は、現実の国内外における厳しい経済状況を前にして破綻せざるを得なかった。経営者は、20世紀はじめ頃と同様、生産性・生産コスト・利潤率という基準に従って人事政策を評価しなおす必要に迫られたのである¹⁸。」と説明している。

実際、1960年代以降のアメリカの人事管理論は、行動科学の成果を取り入れながら、従業員の職務満足の側面から人事管理の機能的有効性を確保することを最大の課題として展開している¹⁹。また、アメリカにおける大量生産産業を中心に、作業単純化や合理化の克服策として、職務拡大・職務充実・職務再設計・自律的作業集団・従業員態度調査などの施策が広く導入されていった。

メギンソンも、「オートメーション化導入の結果、企業経営において多くの変化が起こった。そのひとつが、従業員の動機づけに関する概念の変化である²⁰。」と指摘し、彼の著す包括的人事管理論のなかで、マズローの「欲求理論」、マクレガーの「Y理論」、ハーズバーグの「動機づけ—衛生理論」、マックレランド(D. McClelland)の「達成動機づけ理論」をとりあげている²¹。しかし、彼は、従業員の働く動機とは環境に大きな影響を受けることから、結局のところ経営者の経営理念に依存すると指摘している²²。行動科学が重点をおく環境とは経営組織のことであり、経営組織は組織に対する経営者の認識によって形成されるものだからである。それゆえ、メギンソンは、「本質的に従業員の動機づけの目的とは、従業員に自分の過去の実績について誇りをもたせ、将来の仕事の完成に希望をもたせることにある²³。」と提示している。

その後、1970年代になると人事管理研究領域において、職務拡大・職務充実・職務再

設計・自律的作業集団など人事管理諸制度の部分的修正や、労働者の労働生活に関わる人間的諸欲求の充足などを含む「労働生活の質」(Quality of Working Life; QWL)あるいは「労働の人間化」(humanization of work)が注目されるようになっていく²⁴。その意味で、行動科学は人事管理研究に新たな方向性を示唆しており、多大な影響をあたえたといえることができる。

このようななかで、メギンソンもまたQWLに注目し、それを人事管理のなかに位置づけて独自の理論を展開している²⁵。彼はまず、QWLとは一般的に①従業員にとっての労働の意味、②満足のいく作業条件、③意思決定の自由、④許容できる労働時間、⑤効果的な管理者のリーダーシップの5つの内容を意味すると述べている²⁶。しかし、彼は、職務設計・職務再設計と労働時間計画(working scheduling)との2つをQWLすなわち「労働生活の質」向上にむけての施策として限定的に捉えている。すなわち、従業員の能力と職務とをより最適に適合させるための職務設計・職務再設計と、従業員がより多くの自由時間を確保できるよう労働時間を調整するために労働時間計画とに、焦点を当てているのである。

これは、QWLの向上や「労働の人間化」を実現するために、彼が従業員の職務満足と、それに向けての労働改善を特に重視していることにほかならない。そのため、職務設計・職務再設計には、職務転換・職務拡大・職務充実・自律的作業集団・作業改善提案制度が含まれているが、彼はこれらのなかで特に職務充実に注目し、その効果に期待している。一方、労働時間計画には、週労働日の削減、フレックス・タイム、パートタイム(仕事の共有を含む)が含まれるが、従業員の職務満足という観点からフレックス・タイムに注目している。従業員がそれぞれの個人的事情に応じて自らの労働の始業・終業時間の設定を

自由にすることで、彼らの職務満足を充足させると同時に、企業にとってはモラル・生産性・品質の向上が期待されている²⁷。

このように、メギンソンの提示するQWL施策の内容は、主として従業員の職務遂行上の職務満足に関わるものに重点がおかれている。それゆえ、彼は、職務満足の観点からQWL改善の指針を次のように提示している²⁸。

- ① 職務満足は、個々の労働者の欲求が職務状況で充足される度合で変化する。
- ② 職務の内在的価値が大きくなればなるほど、個人の満足は大きくなる。
- ③ 職務満足の増大に関する特質が大きくなればなるほど、外的動機づけの必要性はすくなくなる。
- ④ 職務の地位が高くなるほど、職務満足は大きくなる。

メギンソンは、以上のように労働者の労働生活に関わる人間的諸欲求に考慮する観点からQWLの重要性を認識している。そのため、実際の企業内における具体的なQWL施策として、従業員の職務満足を充足することで従業員のモラルを向上させ、生産性・能率の向上をはかるために、職務設計・職務再設計と労働時間計画とを人事管理制度のなかに位置づけ展開している。

V 結

以上のことから、メギンソンの理論は、1960年代以降から発達した行動科学の成果を取り入れ、体系化された代表的な行動科学的人事管理論と位置づけられている。実際、彼の主張する人事管理制度のなかにみられる人間管理技法の多くは、組織における人間行動を研究対象とする行動科学から多大な影響を受けている。

しかし、メギンソンの展開する人事管理論のなかで特に注目すべき点は、その中心的概

念として提示されている新たな人事管理理念としての「人的資源理念」ということができる。人事管理研究領域において人的資源という用語が安易かつ頻繁に使われる傾向のなかにあつて、彼はこの「人的資源理念」が包含する意味とその理論的背景について唯一厳密に追究し、それは彼の理論のなかに貫かれているからである。

彼によると、「人的資源理念」とは、従来までの「生産要素理念」、「人間関係理念」に続いて現れた理念として位置づけられており、経済学研究の一領域である人的資本理論と、人間関係論を起源として発達した行動科学とを理論的基礎として生成したものとされている。つまり、従業員の保有する生産能力を経済価値と認識し、さらに従業員をさまざまな人間的欲求をもつ「多面的人間」と理解することを基礎として、従業員である人的資源の生産能力を最大限に活用するうえで、従業員の動機づけという観点から「人間的尊厳の重視」を基調とする人事管理の理論的枠組みが示されているのである。

このような「人的資源理念」に基づいた新たな人事管理の役割認識は、企業組織および企業経営における人事管理の位置づけをより中枢的なものへと近づけていくうえで大きく作用している。また、この「人的資源理念」は、人事管理の研究領域において、その後生成し、急速に発展することになる人的資源管理論の根幹に重要な影響をおよぼしており、人事管理の発展史的観点からも重要な意義を含んでいると考えられる²⁹。

一方、彼はライン・スタッフの機能的分権管理体制の承認を前提として、人事スタッフ重視を主張している。確かに、従来までの伝統的人事管理論も、これと同様の立場にたつて理論展開されてきた。しかし、メギンソンの人事スタッフ重視の主張は、その単なる継承を意味するものではない。そこには、彼の提示する「人的資源理念」に包摂される人

人事管理の新たな役割に関する認識が密接に関係しているからである。つまり、ここにおいても、彼の「人的資源理念」は一貫しているのである。

しかし、このことは、彼のライン管理者軽視を意味するものではない。むしろ、ライン管理者の重要性を認識し、人事スタッフの専門サービスの提供を通じてライン管理者の有効性をいかにして高めるかといった観点から理論展開されている。そのため、メギンソンは、行動科学の発達がライン管理者重視の傾向をより強めたという前提にたちながら、管理者の人事管理技能を内容とする指揮機能をもっとも重要だと捉え、それを新たに人事管理技能論としてひとつの独立した研究領域にまで昇華しているのである。

また、彼は、行動科学の成果を人事管理上のさまざまな管理手法に応用し、従業員の動機づけを特に重視しているが、さらに労働者の労働生活という側面からQWLや「労働の人間化」という観点を取り入れ、追究している。それゆえ、彼は、従業員の動機づけという視点から、その方向性を従業員の職務満足の充足に見出し、実際の人事管理制度のなかに職務設計・職務再設計と労働時間計画の2つをQWLすなわち「労働生活の質」向上にむけての施策として位置づけている。

行動科学は、社会学、心理学、文化人類学などの関連諸科学による人間行動の総合的かつ学際的研究であり³⁰、人事管理研究のさまざまな側面に影響をおよぼしている。メギンソンの理論は、この行動科学の発達による従来までの伝統的人事管理論と人間関係論的人事管理論との収斂化のうえに、さらに行動科学の成果を導入・応用した、いわゆる行動科学的人事管理論の代表的な理論として位置づけることができる。

しかし一方で、彼の理論を、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、さらに人的資源管理論、戦略的

人的資源管理論という流れのなかで考察するとき、行動科学の成果を取り入れ体系化したというだけでなく、その後の人的資源管理論が形成されるうえでの中心的概念としての「人的資源理念」を提起し、それが彼の理論に貫かれているという点で、その後の人事管理論および人的資源管理論の発展史上、重要な意義を含んでいるといえるであろう。

〈注〉

- 1 Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, 1st ed., Richard D. Irwin, Inc, 1967.
- 2 *Ibid.*, pp.83~85.
- 3 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年, p.131. 参照
- 4 『前掲書』, p.132. 参照
- 5 *Ibid.*, pp.85~87.
- 6 *Ibid.*, pp.87~95.
- 7 この点に関しては、以下を参照されたい。
 - ・木田重雄・岡田行正「D. ヨーダーの人事管理論～人事管理と労働力管理を中心として～」『修道商学』（広島修道大学商経学会）第34巻第2号, 1994年
 - ・拙稿「P. ピゴーズ=C. A. マイヤーズの人事管理論」『修大論叢』（広島修道大学大学院研究会）第16号, 1994年
- 8 岩出博教授は、1950年代と1960年代それぞれの伝統的人事管理論および人間関係論的人事管理論の所説を「理念」「目的・役割」「担い手」「労務諸制度」等に着目し、総括的に対比しておられる。詳細については、岩出 博『前掲書』, pp. 251~252. を参照されたい。
- 9 『前掲書』, pp.252~232. 参照
- 10 コールマン (C. J. Coleman) は、当時のアメリカにおける人事管理論は、マンパワー計画・募集・選抜・報酬・人事考課・訓練・能力開発・労使関係といった技術面を強調した人事スタッフ部門の観点から著されたものと、組織内の労働者管理に関心を集中したライン管理者の観点から著されたものとの2種類があると指摘している。(Coleman, C. J., *Personnel: an open system approach*, Winthrop Publishers, 1979, p. xv.)
- 11 Foulkes, F. K., The Expanding Role of the Personnel Function, *Harvard Business Review*, vol.53, no.2, March-April, 1975.

- 12 Rowland, K. M. and Ferris, G. R., *Personnel Management*, Allyn and Bacon, 1982, pp.12~13.
- 13 Megginson, L. C., *Personnel and Human Resources Administration*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc, 1977, pp.18~22.
- 14 Chung, K. H. and Megginson, L. C., *Organizational Behavior: developing managerial skills*, Harper & Row, 1981, p.44.
- 15 メギンソンは、これについての詳細に以下のように述べている。
- ①通常、管理者職能は、計画・組織・要因・指揮・統制の各機能で構成されている。このなかで、要員とは雇用・訓練・報酬の領域であり、指揮とはリーダーシップ・コミュニケーション・動機づけ・懲戒の領域である。これらはすべて人事管理を構成する。
- ②生産・販売・財務・技術など、組織職能のすべてにおいて上記の管理過程は貫徹している。したがって、人事管理はすべての組織職能で行われており、すべての管理者は人事管理を遂行している。
- ③管理階層に応じて、管理者職能の遂行すべき要素の比重は異なるが、下位レベルの第一線監督者の大きな要素は人びとの監督・動機づけ・コミュニケーションという指揮機能である。
- ④現実には、管理者の仕事上の時間配分をみると、下位の管理者で全体の51%、中間管理者で36%の時間が監督業務に費やされている。つまり、労務管理業務の比重が高いことがわかる。
- ⑤また、管理者に必要とされる技能として、概念化技能・人間関係技能・経営管理技能・技術的の技能の4つがある。しかし、各管理階層を通じてもっとも比重が高いのは人間関係技能である。
- (Megginson, L. C. Mosley, D. C. and Pietri, P. H. Jr., *Management: concepts and applications*, Harper & Row, 1983, Ch. 1~2.)
- 16 Chung, K. H. and Megginson, L. C., *Ibid.*, 1981.
- 17 Megginson, L. C., *Ibid.*, 1967, p.87.
- 18 *Ibid.*, p.87.
- 19 メギンソンによれば、行動科学の中心をなす産業心理学・産業社会学・文化人類学が、それぞれ人事管理にあたえた影響としては、およそ次のようなことが考えられるという。
- 「産業心理学は個人の格差を研究し、利用しようとするものであり、それが人事管理におよぼした貢献は、従業員の選択と開発に調査の結果を利用したこと、最大の生産をあげるために必要な作業環境や作業条件を開発したこと、従業員を動機

づけ、産業民主主義を促進して、欠勤・労働移動・苦情・労働組合活動などに産業上の不安を処理するのに助力したことなどにある。産業社会学は、インフォーマル・グループ、グループ・ダイナミックス、役割、地位、価値、動機づけ、態度などの社会的過程についての法則の研究、社会集団の開発などによって人事管理に貢献した。文化人類学は、人間と環境との関係を自覚させ、経営者に対して変化する環境に順応すること、経営者の文化的伝統が経営者自身および部下の行動に影響することを示唆し、また各人それぞれが自分自身を理解することを助力しており、これらのことを通じて人事管理に貢献した。」(*Ibid.*, pp.44~46.)

20 *Ibid.*, p.545.

21 *Ibid.*, pp.545~547.

22 *Ibid.*, pp.559~561.

23 *Ibid.*, pp.559~560.

24 QWLや「労働の人間化」という用語は、1970年代前後から徐々に国際的に定着した一般的名詞として市民権を得てはいるが、QWLおよび「労働の人間化」という用語自体きわめて学際的なし応用的性格を有していることから、厳密な意味での概念規定は困難であり、現在まで統一された見解はない。実際、QWLは、QL (Quality of Life) を語源としているとか、あるいは広く産業界に蔓延していた「職場生活の劣悪な質」(poor quality of life at the workplace) に注意を喚起するために使用されはじめたなど、さまざまな見解を含んでいる。

しかし、例えば菊野一雄教授は、ひとつの規定の仕方として、QWLや「労働の人間化」は「労働生活」(Working Life)の「主観的状态」(労働者の内面的な一例えば、心理的、生理的等一側面の状態)と「客観的条件」(労働者ないし労働生活をとりまく諸条件—これには①職場レベル、②一企業全体の管理レベル、③社会ないし一国レベルがある—)との双方をさまざまな視点から究明しようとする、いわゆる学際的色彩の濃い用語であるとしておられる。(菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂、1982年、p.149.)

また、岩出博教授は、QWLを広義に解釈し、労働者の職場内外の労働生活に関わるあらゆる人間の諸欲求を充足する諸活動を含むものとする理解と、QWLを狭義に解釈し、労務管理諸制度・手続の部分的修正を意味するものとの2つを提示しておられる。

QWLおよび「労働の人間化」については、以下の文献でも詳細に述べられている。

- ・岩出 博『前掲書』（「第11章 QWL：新たな労務管理理念としての可能性」）
- ・奥林康司『増補版 労働の人間化 その世界的動向』有斐閣，1991年
- ・菊野一雄『前掲書』（「第10章 労働の人間化（QWL）」）
- 25 1970年代以降に展開された人事管理論のなかで、QWLは研究者によってさまざまに理解され、位置づけられている。アメリカにおける人事管理論におけるQWLの認識の比較については、岩出博『前掲書』，pp.268～282. を参照されたい。
- 26 Megginson, L. C., *Personnel Management: a human resource approach*, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc, 1981, p.260.
- 27 *Ibid.*, pp.268～275.
- 28 *Ibid.*, pp.276～277.
- 29 詳細については、以下を参照されたい。
 - ・拙稿「人的資源管理の生成と理論的基礎要因～“personnel”から“human resources”へ～」『経済論集』（北海学園大学経済学会）第49巻第4号（通巻第149号），2002年
 - ・拙稿「戦略的人的資源管理の出現」『経済論集』（北海学園大学経済学会）第50巻第2号（通巻第151号），2002年
- 30 森川譯雄『労使関係の経営経済学 ～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』同文館，2002年，p.172. 参照
- 5) 笛木正治『労務管理発展史論』同文館，1969年
- 6) 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館，1996年
- 7) 森川譯雄『労使関係の経営経済学～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』同文館，2002年
- 8) 木田重雄・岡田行正「D. ヨーダーの人事管理論～人事管理と労働力管理を中心として～」『修道商学』（広島修道大学商経学会）第34巻第2号，1994年
- 9) 拙稿「P. ビゴーズ=C. A. マイヤーズの人事管理論」『修大論叢』（広島修道大学大学院研究会）第16号，1994年
- 10) 拙稿「人的資源管理の生成と理論的基礎要因～“personnel”から“human resources”へ～」『経済論集』（北海学園大学経済学会）第49巻第4号（通巻第149号），2002年
- 11) 拙稿「戦略的人的資源管理の出現」『経済論集』（北海学園大学経済学会）第50巻第2号（通巻第151号），2002年
- 12) Chung, K. H. and Megginson, L. C., *Organizational Behavior: developing managerial skills*, Harper & Row, 1981.
- 13) Foulkes, F. K., The Expanding Role of the Personnel Function, *Harvard Business Review*, vol.53, no.2, March-April, 1975.
- 14) Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, 1st ed., Richard D. Irwin, Inc, 1967.
- 15) Megginson, L. C., *Personnel and Human Resources Administration*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc, 1977.
- 16) Megginson, L. C., *Personnel Management: a human resource approach*, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc, 1981.
- 17) Megginson, L. C. Mosley, D. C. and Pietri, P. H. Jr., *Management: concepts and applications*, Harper & Row, 1983.
- 18) Rowland, K. M. and Ferris, G. R., *Personnel Management*, Allyn and Bacon, 1982.

〈参考文献〉

- 1) 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，1989年
- 2) 奥林康司『増補版 労働の人間化 その世界的動向』有斐閣，1991年
- 3) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『労務管理入門〔増補版〕』有斐閣，1992年
- 4) 菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年
- 5) 笛木正治『労務管理発展史論』同文館，1969年
- 6) 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館，1996年
- 7) 森川譯雄『労使関係の経営経済学～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』同文館，2002年
- 8) 木田重雄・岡田行正「D. ヨーダーの人事管理論～人事管理と労働力管理を中心として～」『修道商学』（広島修道大学商経学会）第34巻第2号，1994年
- 9) 拙稿「P. ビゴーズ=C. A. マイヤーズの人事管理論」『修大論叢』（広島修道大学大学院研究会）第16号，1994年
- 10) 拙稿「人的資源管理の生成と理論的基礎要因～“personnel”から“human resources”へ～」『経済論集』（北海学園大学経済学会）第49巻第4号（通巻第149号），2002年
- 11) 拙稿「戦略的人的資源管理の出現」『経済論集』（北海学園大学経済学会）第50巻第2号（通巻第151号），2002年
- 12) Chung, K. H. and Megginson, L. C., *Organizational Behavior: developing managerial skills*, Harper & Row, 1981.
- 13) Foulkes, F. K., The Expanding Role of the Personnel Function, *Harvard Business Review*, vol.53, no.2, March-April, 1975.
- 14) Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, 1st ed., Richard D. Irwin, Inc, 1967.
- 15) Megginson, L. C., *Personnel and Human Resources Administration*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc, 1977.
- 16) Megginson, L. C., *Personnel Management: a human resource approach*, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc, 1981.
- 17) Megginson, L. C. Mosley, D. C. and Pietri, P. H. Jr., *Management: concepts and applications*, Harper & Row, 1983.
- 18) Rowland, K. M. and Ferris, G. R., *Personnel Management*, Allyn and Bacon, 1982.