HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	メギンソン『人事-管理への行動学的アプローチ-』(1967年版)の再考
著者	岡田，行正
引用	北海学園大学経営論集，4(1)：55-66
発行日	2006-06-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

メギンソン『人事――管理への行動学的アプローチ――』(1967年版)の再考

岡　田　行　正

目　次

I　序
II　人的資源理念
III　人事専門職の位置づけと役割
IV　人事管理と労働組合
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。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，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（Human Relations）によって指摘され，人事管理の問題として捉えられていた。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）すなわち行動科学（Behavioral Science）による組織における人間行動（human behavior）に関する研究が進展するのに応じて，従業員の協働確保のために人間的諸欲求を重視したマズロー（A. H. Maslow）・マグレガー（D. McGregor）・アージリス（C. Argyris）・ハーズバーグ（F. Herzberg）・マックレランド（D. McClelland）の理論として，また従業員を動機づけるうえでリーダーシップに注目したリッカート（R. Likert）らの理論として結実する。こうした理論による諸成果は人事管理研究にも応用・導入され，新たな人事管理論として生成することになる。

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発展過程のなかで，これを行動科学的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）の所説を取り上げる。その際，彼の代表的著作『人事　～管理への行動学的アプローチ～』(*Personnel: a behavioral approach to administration*) に注目しながら[1]，その中心課題に据えられた「人的資源理念」(The Human Resources Philosophy) や，それに基づく人事専門職の位置づけと役割，さらに人事管理と労働組合との関わりについて考察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って，用語のもつ意味やその理論的背景について厳密に追究しており，人事管理から人的資源管理（Human Resource Management: HRM）への発展過程を考察するうえで重要な役割を果たしている[2]。

メギンソンの著書『人事　～管理への行動学的アプローチ～』（1967年版）は，表－1のような章構成になっている。

メギンソンは，まず著書の序文で人事管理に内包される理念的・理論的側面について触れた後，人事管理の歴史的発展と新たな動向，さらに企業組織における人的資源の重要性（the importance of the human resource in business organizations）へと論を展開している。ここには，従来から多くの研究者によって指摘されてきた「組織における人間的要素の重要性」（the importance of the human elements in organizations）にまつわる議論を踏まえたうえで，その概念構成（the conceptual scheme）を明らかにしようとする彼の強い意図が現れている[3]。

そのため，メギンソンは，一国あるいは企業における生産性増大の達成については，一国の国民が保有する生産能力の量的拡大・質的改善と，生産能力の最高能率的利用といった2つの主要な側面から検討する必要があると指摘している[4]。それは，彼が「人的資源の重要性」（Significance of The Human Resource）を次のような前提に基づき認識しているからである。

「人的資源について適切かつ明確な定義はないが，一国全体の知識・技能・創造力・才能・素質などの総体として捉えられるべきであり，個別企業の観点からは，従業員の保有する固有の能力・獲得された知識・才能に裏付けられた技能・素質などの総計として把握されるべきである。双方ともに，人的資源の質と量とは，従業員の数や彼らが保持する固有の能力に依存しており，このような要素は機械や材料，財務資源によって創出される個々人の能力として現れるだけでなく，新た

表－1　メギンソン：『人事　～管理への行動学的アプローチ～』（1967年版）の章構成

PART 1：人事管理の展望	PART 5：労働力の対価
1．人事管理の歴史的局面	16. 賃金俸給管理の理念的・理論的側面
2．人事管理への新たな影響要因	17. 報償機能
3．人事管理への労働組合の効力	18. 職務と報償の関係
PART 2：人事管理の基礎	19. 個人と報償の関係
4．人的資源の重要性	20. 生産性誘因としての金銭的報償の活用
5．仕事の意義	21. 付加給付と賃金に関わる問題
6．オートメーションと技術開発	PART 6：労働力の誘引
7．労働力構成の変化	22. 人事管理におけるリーダーシップの活用
PART 3：組織関係	23. 従業員コミュニケーション
8．組織行動	24. 従業員の動機づけ
9．人事管理の職責	25. 職場規律の維持
10. 組織行動における管理者の役割	26. 従業員カウンセリング
PART 4：労働力の創出	27. 組織における個人の規定
11. 人的資源計画	PART 7：人事管理に関するその他の局面
12. 人員採用	28. 国際的局面
13. 管理継承	29. 人事管理の将来
14. 従業員の能力開発	
15. 管理職スタッフの育成	

（出所）Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc, 1967, xiii-xxi.

な知識を生み出し開発する個々の能力，資本財（capital goods）を改良・改善する能力，場合によっては科学技術による生産性向上を可能にする能力となって現れる[5]。」

こうした前提のもと，彼は一国の経済というマクロ的視点から人的資源の経済的意義を把握し，それをミクロ的視点から現実の企業における人的資源の開発・活用へと応用するうえで，以下のような 3 つの基本的仮説（three basic hypotheses）を提示している[6]。

第 1 に，企業の生産力と利潤獲得能力は人的資源の量と質とに直接比例し，その生産力は経済的能率基準によって測定される，第 2 に，生産における従業員の能率と効率は，個々の従業員の「人間的尊厳」（the human dignity）を認め，その認識をより一層高めることによって向上する，第 3 に，人的資源の能力とその供給量は，教育・訓練や個人の能力開発を通して効果的に増大する，というものである。

このうち第 1 と第 3 の仮説には，従業員の保有する生産能力を経済価値として重視し，教育投資によってその質量的増大を図ろうとする含意が示されているようにおもわれる[7]。しかし，ここには従業員が企業にとって経営資源の一部であると把握しながらも，その経済価値を重視するといった側面のみが強調されており，その意味で経営経済的認識の範疇にとどまるものといえる[8]。

これに対して第 2 の仮説には，従業員を重要な経営資源＝人的資源と捉え，その生産能力を最大限有効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」重視の考え方が明確に打ち出されている[9]。それゆえ，従業員の人間的諸欲求を認識し，その充足を追求していくうえで「人間的存在としての人間重視」の姿勢が強く現れているものといえよう[10]。

一方，メギンソンは，経営者のもつ労働者観との関わりのなかで管理理念（managerial philosophy）を発展史的な観点から捉え，「人的資源理念」を「生産要素理念」（The-Factor-of-Production Philosophy）そして「人間関係理念」（The Human Relations Philosophy）に続いて現れた理念と位置づけている[11]。彼によると，これら 3 つの管理理念は次のように把握されている[12]。

① 「生産要素理念」とは，古典的（classical）あるいは科学的管理（scientific management）といったアプローチとしても頻繁に取り上げられる理念であり，従業員を単なる経済的な生産要素，例えば労働者を機械の付属物とみなしたりするように，物的要素と同様に取り扱うものである。

② 「人間関係理念」とは，企業組織を 1 つの社会システムと認識し，従業員は主にそのシステム内における人間関係によって動機づけられ，統制される存在と捉える理念である。そのため，従業員の職務満足（job satisfaction）が増大すればするほど，生産性もより向上するという認識から，人事管理の目標を労働者の職務満足におく人間関係論的アプローチを基本前提として，職務満足の増大や従業員のモラール向上を図るうえで従業員参加を重視している。

③ 「人的資源理念」とは，従業員の生産能力を一国あるいは企業の経済的資源とみなし，「人間的尊厳」重視の観点から従業員自身を組織における他の構成員との関係のなかで捉えようとする理念である。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・利潤獲得能力といった点から分析・評価する人事管理の経済的側面と，従業員の人間としての個人的尊厳を認識・尊重する人事管理の理念的側面との 2 つの側面が内包される。

彼は，上記のように管理理念の変遷を提示

したうえで，とりわけ「人的資源理念」の形成を決定づけた2つの側面，すなわち「人的資源の経済的重要性」(Economic importance of The Human Resource) と「人的資源の理念的重要性」(Philosophical importance of The Human Resource) について強調している。

まず，「人的資源の経済的重要性」については，1960年頃からのガルブレイス (J. K. Galbraith)，シュルツ (T. W. Schultz)，ギンズバーグ (E. Ginzberg) などの所説に拠り，人的資源の経済価値が経済学研究の一領域から認識されはじめた点，さらに人的資源が資本の一形態として一国経済の発展に重要な鍵になるだけでなく，個別企業においても有利な競争状態や地位を決定づける重要な要素として認識されるようになった点を指摘している[13]。

また，「人的資源の理念的重要性」については，労働者とは本来，経済的・政治的・宗教的・文化的・社会的・心理的な要因が相互に作用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くものと捉え，このうち政治的観点 (From a Political Viewpoint)，精神的観点 (From a Spiritual Viewpoint)，社会的観点 (From a Social Viewpoint)，心理的観点 (From a Psychological Viewpoint) からそれぞれ検討している[14]。ここには，動機づけという観点から，労働者を複雑な産業・経済制度にあって総合的な環境との関わりのなかで「多面的人間」(the whole man) として把握しなければならないとする彼の考え方が底流している[15]。

このように，メギンソンは，「人的資源の経済的重要性」に注目し，マクロ的視点から一国の経済発展における人的資源の経済的意義を把握する論理にしたがって，ミクロ視点から企業成長にとっての人的資源の経済的意義を強調している。これは，1960年頃に経済学研究の一領域として生成した人的資本理論 (Human Capital Theory) からの影響によるものといえよう。他方，「人的資源の理念的重要性」への認識は，従来までの「生産要素理念」や「人間関係理念」にみられる従業員理解とは異なり，労働者に対する「人間的尊厳」の重視および「多面的人間」と捉える労働者観となって現れており，1960年代に発達した行動科学から多大な影響を受けているものといえる。

以上のことから，メギンソンは，人的資本理論に基づく人的資源の把握と行動科学による包括的な人間理解に立脚した「人的資源理念」を提示し，人事管理研究における新たな方向性を示唆しているのである。

III　人事専門職の位置づけと役割

メギンソンは，「人事管理とは，選考，教育訓練，従業員への報償などの日常業務に関わる技術や書類事務に限定されるものでも，選考や教育訓練・能力開発，指揮監督やその他関連業務のための方法・手続き・技法・道具だけに関係する用語でもない[16]。」と述べ，人事管理を非常に多くの意味を内包する包括的な用語と捉えることから出発している。そのため，「すべての管理者には，程度の違いこそあれ人的要素 (human factor) に関わる職務が含まれる[17]。」ことから，「企業組織を方向づける経営管理上のリーダーは，すべて人事管理者である[18]。」と主張している。

このような認識に基づき，彼は人事管理の機能的側面として，特に①労働力の創造 (Creating a Work Force)，②労働力への報償 (Compensating the Work Force)，③組織関係の維持 (Maintaining Organizational Relationships)，④労働力の指揮監督 (Directing and Supervising the Work Force)，⑤従業員組合との連携 (Working with Employee Associations)，⑥経営的リーダーシップの行使 (Exercising Managerial

Leadership)の6点を強調している[19]。

彼によれば,こうした機能の責任はライン管理者に帰属しており,ライン管理者としてトップ・マネジメント(top management),ミドル・マネジメント(middle management),第一線監督者(first-line supervisor)それぞれの役割および義務について明確な区分が提示されている[20]。また,「ライン管理者は,人事管理を専門的に担う専門職やスタッフを任命しても,人事管理機能そのものの責任から免れることはできない[21]。」とも指摘している。つまり,メギンソンは,ライン管理者に人事管理機能の責任が所在すると認識し,その有効性を高めるために人事専門職の位置づけと役割に注目しているのである。それゆえ,彼はこの点について以下のような見解を示している。

「人事専門職は,職責を遂行するうえで多くの役割を担っている。組織全体に対する支援や助言,組織内の労働力水準の維持,人事サービスの提供,人事施策計画を監督統制する活動などがそれである。

①ライン管理者への支援と助言(Giving Advice and Counsel to Line Managers)

人事専門職の主要な役割は,会社における人事目標や人事政策・人事手法の準備・立案についてトップ・マネジメントを支援・助力することである。将来求められる労働力,労働力開発,組織構造,内部環境の改善,外部環境への適応について効果的な計画を立案することは,トップ・マネジメントに対して人事専門家が諮問的立場から担うべき職務の一部である。

これと同等に重要な人事専門職の役割としては,職務分析,採用・選考,配置・昇進・異動,教育訓練・能力開発,賃金管理,組織内コミュニケーション,提案制度などのような人事計画の実施に際してライン管理者に援助・助言することがあげられる。これは,各々の人事施策が適切であるかどうか継続的に評価するうえでも有益である。

また,人間行動に関する調査研究も,次第にその重要性が高まっている。こうした研究は,人事管理にも変化をもたらしており,その意味で大きな役割を果たしている。なかでも情報技術(information technology)や機械化(automation)によって影響をおよぼされる労働力構成(composition of the work force)の変化,あるいはそれによって要請される職務と職務遂行能力の変化は,特に研究が必要とされている領域である。また,仕事に対する価値観(work values)や動機づけ(motivation),職務満足(job satisfaction),リーダーシップなどと特に関係の深い人間行動の分野も,核心的かつ不可欠な研究領域としてあげられる。

②労働力水準の維持(Maintaining Manpower Levels)

いくつかの例によると,人事専門職には,労働力管理職能を超えた職務上の権限があたえられている。こうした立場から,人事専門職は,質量的に求められる労働力の決定や採用・選考・訓練・能力開発,あるいは十分に教育訓練された要員(work force)の確保に対して直接的な責任を負っている。

③人事サービスの提供(Providing Personnel Services)

人事管理者のごく一般的な役割は,従業員の職務満足や労働条件(working conditions)を改善するような人事サービスを提供することである。これらのサービスには,レクリエーション施設,食堂,医療扶助,売店,会社新聞や社内報,保険・年金・保健の管理記録,団体交渉(collective bargaining)が含まれる。

④人事政策と実施計画への監督統制の実行(Exercising Control over Personnel Policies and Programs)

人事専門職としてさらに重要な役割は,企業組織における人事諸施策の運用を監督する

ことである。しかし，この機能は，多くの会社であまり注意が払われていない。こうした業務は，人事政策や実施計画，人事手順・手法に決して付随したものではないからである。このような類型の監督統制は，とりわけ職場環境，労働時間，教育訓練，賃金管理，従業員モラール，雇用慣行に関して必要とされている。

管理機能とは，どのような運用基準が妥当か判断し，その基準を企業組織内に周知し，基準遵守のうえでの還元手続きを提供し，それらが適切に遵守されているかどうか見極めることによって遂行されるものなのである。[22]」

以上のように，メギンソンは，人事専門職をスタッフとして位置づけ，ライン管理者に対する専門サービス提供の役割を重要視している。その際，「人事管理は生きた実践的な理念に基づき，絶えず進展を続ける行動科学や経営学分野の理論的知識に拠り，その効果的な適用・応用を実践するものである。[23]」と述べており，新たに行動科学の重要性をも指摘している。これは，大量生産産業が進展するのにともなって労働における人間疎外の問題が深刻さを増し，実際の経営の場では，職務充実や職務拡大，様々な類型のリーダーシップの導入が不可欠な施策として注目されるようになったことと密接な関係がある。

また，その意味において，彼の提示する人事管理論は従来までの人事管理論すなわち伝統的人事管理論や人間関係論的人事管理論とは異なり，行動科学からの諸成果を積極的に取り入れようとしている点で，行動科学的人事管理論と称することにも一定の理論的整合性を見出すことができよう[24]。

Ⅳ　人事管理と労働組合

人事管理はもともと，科学的管理に対する労働組合の強い批判や排斥運動などを契機として1920年頃に成立したとされている[25]。そのため，人事管理と労働組合および労働組合運動とは，従来から切り離すことができない相互的・相即的関係にあるといえる。こうした観点から，メギンソンは人事管理を考察するうえで労働組合に注目しているのである。

彼はまず，経済が飛躍的に成長する一方で，労働運動（the labor movement）の衰退傾向および労働組合員数や全労働者に占める労働組合員の割合の減少といった現状に焦点を当て，その主要な要因として機械化やイデオロギー対立，従業員や組合員間の無関心，リーダーシップのあり方などを指摘している[26]。（表－2，表－3参照）

しかし，「労働者の組合加入や非加入の動機について，単一かつ明確な回答は見出せない。この問題が複雑である第1の理由は，人間の動機づけとは非常に多岐におよんでおり，様々な程度に応じて常に多種多様な動機づけが存在するからである。第2の理由として，

表－2　労働組合員数の推移

	労働組合員数（人）
1950年	15,000,000
1958年	18,081,000
1961年	16,300,000
1964年	17,919,000

（出所）Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc, 1967, p.54. から作成。

表－3　労働組合員の割合推移

（非農業部門）

	労働組合員数の割合（%）
1950年	31.5
1955年	33.2
1960年	31.4
1964年	28.9

（出所）Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc, 1967, p.54. から作成。

環境的な圧力は絶えず変化しており，こうした圧力があらゆる側面から労働者に影響をあたえるからである。第3の理由は，労働者にとって孤立することは非常に困難であり，組織運動に加わろうとする感情が作用するからである[27]。」とも述べている。

メギンソンは，このような基本認識に立脚しながら，労働組合加入の具体的かつ現実的理由として，特に①適度な収入のともなう安定した雇用（steady employment, with adequate income），②人事政策の合理化（rationalization of personnel policies），③労働者福祉（welfare）の決定に影響をあたえる発言権（voice）の確保，④病気や事故・死亡など不測の事態における経済的保険・保証（economic hazards），⑤会社外からの作用による組合参加（participation）と組合認知（recognition），⑥職務獲得や社会的孤立（social outcast）回避のための強制力（compulsion），をあげている[28]。

また，労働組合非加入の理由としては，①労働組合加入へのやむを得ない理由の不足，すなわち労働者は賃金や労働条件やその他事項などの現状に満足しており，変化を好まないこと，②経営への一体感（the identify with management），つまりホワイト・カラーや科学技術に携わる従業員・専門職などは経営自体に非常に一体感を持ち，管理監督者や経営幹部への昇進を切望するため，組合加入を避ける傾向があること，③労働組合への不信（distrust），要するに多くの従業員は，労働組合を集産主義（collectivism）や社会主義（socialism）・福祉国家主義（welfare state）の象徴だと感じていること，④労働組合の腐敗（corruption）への懸念，を指摘している[29]。

一方，彼は，労働組合の理論上の目標達成（Theoretical Goals and Objectives）が，すべての組合員に対する平和（peace）・繁栄（prosperity）・平等（equality）・安全（security）・機会（opportunity）の確保を目的とする哲学的枠組みのもと，①一般的な福祉の改善，②労働市場（labor markets）における組合員の経済主体（economic agents）としての取り扱い，③賃金交渉（bargain over wages），④経営に対する忠実な反対派（loyal opposition）としての役割，⑤労働生産性（labor productivity）の増進，にあるとしながらも，労働組合の実際的な目的（Practical objectives）は，理想主義（idealistic philosophy）や理論上の目標などとは別に，①賃金の向上，②労働時間の短縮，③労働条件の改善，④従業員個人や仕事における安全性の増進，などがとりわけ重視されると主張している[30]。

それゆえ，こうした現実的かつ実際的な目的を達成するために，労働組合は伝統的に組合の組織化，交渉代表権者（bargaining agent）の認定，団体交渉，組合権保障（union security），苦情処理制度（the grievance procedure）と仲裁（arbitration），ストライキなどの方法を用いるのである[31]。

上記のように，メギンソンは，労働組合への加入・非加入の理由，労働組合の理論上の目標や実際的な目的，さらにそれを達成するための方法・手段を論じた後，労働組合の人事管理にあたえる影響について，次のように言及している。

「人事管理に対する労働組合の影響力に関して一致した見解はないが，一般に3つの主要な効力があるといわれている。第1に，人事諸政策や諸施策の内容が改善されたことである。第2に，意思決定過程（the decision-making process）に直接的あるいは間接的な変化が現れたことである。いまや意思決定は，従業員代表（the employees' representative）との相談の後になされるか，相互の同意が求められるからである。第3に，人事政策や施策の遂行には，組織的な監査や調査が必要とされるようになったこともあげられ

る[32]。」

しかしながら，労働組合の組織率低下や労働運動の衰退といった現実にあって，伝統的な労働組合主義（unionism）の重要性が相対的に低下しているとして，以下の5つの要因を指摘している[33]。

① 労働組合は，知識人（Intellectuals）や自由主義者（Liberals）の支持を失い続けている。知識人は，組合が単なる「国の救済手段」（means to the country's salvation）ではないと確信し，強力な中央政府（a strong central government）への移行を求め続けており，自由主義者もまた消極的かつ受動的な組合リーダーに失望し続けているからである。それゆえ，彼らは労働組合やその姿勢に幻滅するようになっている。

② 政治的経済的な権力が組合リーダーに集中し増大しつつあることへの懸念から，労働組合に対する社会からの支持・支援（support of the public）が減少している。労働組合のなかには，新聞社やラジオ・テレビ局などに対して見境無く独占主義的権力（monopolistic power）を行使するところもあるが，マスメディアはこうした権力の集中に危惧感を示しはじめている。

③ 労働力構成の変化が，労働組合の経済状態に悪影響をあたえている。特に，科学技術に携わる労働者や専門職などと同様に，若年労働者や女子労働者・高学歴労働者のなかで労働組合に加入しない者の割合が増加している。

④ 経営者側は，交渉に際してより巧妙になってきている。彼らは団体交渉[34]の代償や駆け引きについての専門知識を獲得してきており，結果的に労働組合側が経営者側から何も得ず，大幅な譲歩を勝ち取ることも少なくなっている。

⑤ 機械化や技術開発が，伝統的労働組合主義の有効性を減退させている。こうした傾向は，次の点に起因している。(1)仕事や職務の性質がより高度な能力を備えた人材を必要とするように変化し，こうした従業員集団は伝統的な労働組合主義を支持していないこと，(2)集団の団結力が，技術革新による物理的分散や複雑性によって低減していること，(3)交渉に関わる成員以外の職務の数，例えば科学的・技術的・専門的・事務的な仕事や販売・サービスの仕事が増えたことによって，労働組合の勢力自体も徐々に衰退していること，(4)機械化された施設においては，管理職（supervisory personnel）が自ら機械を作動させることが可能であるため，ストライキもその効力を徐々に失いつつあること。

このように労働組合衰退の要因を分析・検討したうえで，メギンソンは，労働組合の人事管理に対する含意（implications for personnel management）について，次のように総括している。

「人事管理には，企業の労使関係理念や活動（industrial relations philosophy and activities）に関係する2つの論点が含まれている。第1に，従業員や労働条件に対する姿勢がどうあるべきか，という点である。これは，各々の企業や管理者によって決められるべき倫理的な問題である。第2に，従業員を取り扱ううえで管理とはどうあるべきか，という点があげられる。換言すれば，実践的な観点（a practical point of view）から何ができるか，そして法的な見地（a legal standpoint）から何が可能かということである。これについては，法の枠組み・行政解釈・契約・仲裁裁定（arbitration decisions），そして会社と組合との相対的な力関係が作用する。しかし，この2つの論点はともに協調的な労使関係が形成・維持されていれば十分に対応が可能である。[35]」

以上，労働組合と人事管理との関わりについてメギンソンの見解を考察してきたが，そこには特筆すべき重要な指摘がいくつか含まれているようにおもわれる。

まず第1に，彼は著書Chapter3の冒頭で「もっとも重大な傾向の1つは，労働組合の衰退である。それは，人事管理の領域にも大きな影響をおよぼすからである[36]。」と述べており，労働組合の組織率の低下と労働組合運動の低迷にとりわけ注目している。実際，従来までの人事管理が人的資源管理へ，さらに近年になるにしたがって戦略的人的資源管理へと発展していく過程のなかで，企業側の労働組合軽視の傾向はより一層強まっており，そのことが人的資源管理および戦略的人的資源管理の根幹的問題として顕在化しつつある[37]。それゆえ，メギンソンは人事管理研究が人的資源管理および戦略的人的資源管理へと移行する以前にすでに労働組合衰退を問題視し，それが人事管理におよぼす影響について言及しているというところに，重要な意義を見出すことができる。

第2に，彼は戦略的視点を人事管理研究にいち早く取り入れ，人的資源である従業員を「競争優位」の源泉と把握し，その有効活用を強調している。それは，「競争優位（competitive advantage）を確保するうえで，もっとも効力を発するのは人的資源を最大限創造的活用（the creative use）することである[38]。」という彼の主張からも明らかである。

「戦略」概念が重視されるようになったのは，経営戦略論（Management Strategy）が台頭する1960年代に入ってからであるが，当時の経営戦略論は企業組織の存続と成長には新たな事業への参入が不可欠であるとする認識のもと，多角化を基本的方向として展開されているにすぎない。一方，「競争優位」確保の視点の重要性が広く認識されるようになるのは，ポーター（M. E. Porter）[39]に代表される競争戦略論（Competitive Strategy Theory）やバーニー（J. B. Barney）[40]らによる資源ベース理論（Resource Based View: RBV）が登場した1980年代からであり，これによって企業の「競争優位」確保のための方法・手段や「競争優位」の源泉の究明に焦点が当てられるようになる。

それゆえ，メギンソンは，競争戦略論や資源ベース理論が登場する以前の段階で，すでに「競争優位」確保という視点を打ち出し，その実現に向けて人的資源を最大限有効活用する重要性を指摘しているという点で，斬新さと先見性を認めることができる。実際，近年の戦略的人的資源管理において人的資源を「競争優位」の源泉と把握する傾向はより一層鮮明になりつつある。

このようにメギンソンの理論は，行動科学的人事管理論の特徴を有するというだけではなく，その後展開することになる人的資源管理や戦略的人的資源管理の方向性やそれが包摂する問題点を予見し示唆しているという意味においても，人的資源管理研究に先駆的役割を果たしているということができよう。

V 結

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諸成果を積極的に応用・導入し，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る。それは，彼の提示する人事管理諸制度のなかに，行動科学の諸成果に基づいた多くの人間管理技法が取り入れられていることからも明らかであろう。メギンソン理論にみられる行動科学的人事管理論としての特徴は，次のように要約することができる。

① 企業組織のあらゆる管理者に人事管理的な見地や機能を求め，これを基本的な前提として打ち出している。

② ライン管理者の責任所在を明確に認識

したうえで，人事専門職をスタッフとして位置づけている。その際，人事専門職のスタッフ機能を重視し，その有効性を高めるために人事スタッフのライン管理者に対する専門サービス提供の役割を強調している。

③ 行動科学の諸成果による高度な専門知識や技能を人事管理に応用・導入する必要性を高唱し，実際にマズローの「欲求理論」，マグレガーの「Y理論」，ハーズバーグの「動機づけ－衛生理論」，マックレランドの「達成動機づけ理論」を取り上げている[41]。

また，メギンソンは上記の他に，行動科学的人事管理論という枠を超えて，その後の人事管理研究つまり人的資源管理および戦略的人的資源管理への新たな方向性を示唆している。その主要な論点は，次のように整理することができる。

① 「生産要素理念」・「人間関係理念」に続いて現れた新たな理念として「人的資源理念」を提示し，この理念が理論全体に一貫している。「人的資源理念」とは，従業員の生産能力を一国あるいは企業の経済的資源とみなし，「人間的尊厳」重視の観点から従業員自身を組織における他の構成員との関係のなかで捉えようとする理念である。

② 顕在化しつつある労働組合の組織率の低下と労働組合運動の低迷，すなわち労働組合の衰退傾向を問題視し，このことが人事管理におよぼす影響について注目している。

③ 戦略的視点をいちはやく人事管理研究に取り入れ，「競争優位」確保の観点から人的資源を最大限創造的かつ有効に活用することの重要性を指摘している。

以上のように，メギンソンの理論には行動科学的人事管理論としての特徴が内包される一方，人的資本理論に基づく人的資源の把握と行動科学による包括的な人間理解とを基調にした新たな「人的資源理念」が貫かれている。こうした理念に基づく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重要性をより一層明確にしている。そのため，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って，彼は唯一「人的資源理念」の包含する意味とその理論的背景とを厳密に追究しており，その功績は高く評価できる。

さらに，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－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，企業の「競争優位」確保という観点を打ち出すとともに，その後の人事管理研究つまり人的資源管理や戦略的人的資源管理に包摂される根幹的問題とその影響とを予見し示唆しているという意味でも，人的資源管理研究における先駆的な意義を見出すことができよう。

注

1) Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc, 1967.

2) 笛木正治教授と岩出博教授は，メギンソンの人事管理論をわが国に紹介した数少ない研究者である。詳細については，以下の文献を参照されたい。（発行年順）

・笛木正治「第8章　労務管理の発展－第4期（その2）」『労務管理発展史論』同文舘，1969年。

・岩出　博「現代アメリカ労務管理論における『人的資源アプローチ』の研究　～新たな人事管理理念の概念的把握を中心に～」『経済集志』（日本大学経済学研究会）第51巻第3号，1981年。

・岩出　博「第5章　人的資源理念の生成」「第11章　QWL：新たな労務管理理念としての可能性」『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，1989年。

・岩出　博「第6章　人的資源管理の形成」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。

3) *Ibid*., p.83.
4) *Ibid*., p.84.
5) *Ibid*., pp.84-85.
6) *Ibid*., p.84.
7) 岩出　博，前掲書，131頁，参照。
8) 前掲書，131頁，参照。
9) 前掲書，131頁，参照。
10) 前掲書，132頁，参照。
11) *Ibid*., p.85.
12) *Ibid*., pp.85-87.
13) *Ibid*., pp.87-92.
14) *Ibid*., pp.92-95.
15) *Ibid*., p.362.
16) *Ibid*., p.208.
17) *Ibid*., p.213.
18) *Ibid*., p.208.
19) *Ibid*., pp.209-210.
20) *Ibid*., p.213.
21) *Ibid*., p.213.
22) *Ibid*., pp.214-216.
23) *Ibid*., p.208.
24) 岩出博教授は，人事労務管理研究に対する行動科学の影響について，次のように指摘しておられる。

「1950年代に確立した2つのタイプの労務管理論に対する行動科学の発達があたえた影響の分析にもとづく1つの結論は，表面上，形式的に労務管理研究の収斂化に行動科学は作用したということである。」(前掲書，250～251頁)

また，岩出博教授はこれに続けて，次の点も指摘しておられる。

「このような両理論の形式上の収斂の動きを一方で認めながらも，……(中略)……1960年代以降のアメリカ労務管理論にあたえた行動科学の影響は，その発展史的観点から見ると，労務管理研究の一元化というよりは，2つの大きな流れを基本としながらも伝統的労務管理論の分派に示されるように，労務管理研究の多様性の契機をもたらしたということであろう。」(前掲書，252～253頁)

なお，詳細については，前掲書(「第10章　アメリカ労務管理論の発展史的系譜」)を参照されたい。

25) アメリカにおける人事管理の成立を1920年頃とする見解は，以下に代表される文献にも認められる。(発行年順)

・藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房，1958年，2頁。
・長谷川廣『労務管理論』青木書店，1960年，155頁。
・笛木正治『労務管理発展史論』同文舘，1969年，50頁。
・奥林康司『人事管理論』千倉書房，1973年，2～3頁。
・副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房，1977年，256～257頁。
・森　五郎『新訂　労務管理概論』泉文堂，1976年，8頁。

26) *Ibid*., p.54.
27) *Ibid*., pp.54-55.
28) *Ibid*., pp.55-58.
29) *Ibid*., pp.58-59.
30) *Ibid*., pp.61-62.
31) *Ibid*., pp.62-65.
32) *Ibid*., pp.65-66.
33) *Ibid*., pp.68-70.
34) メギンソンは，企業側にとっての団体交渉の目的について，次のように述べている。

「団体交渉の基本目的は，次にあげるような影響を克服することである。①経営者と従業員との間のギャップが拡がること，②衝突によって団体交渉の範囲が拡大すること。③一方的行為に譲歩すること。④一般従業員(rank-and-file employee)にとって，会社に所属していることよりも労働組合員であることから得る満足感の方がかなりの程度大きくなること。⑤会社から労働組合へ忠誠心(loyalty)が移行すること。」(*Ibid*., p.73.)

35) *Ibid*., pp.72-73.
36) *Ibid*., p.50.
37) 岡田寛史「第7章　経営戦略の展開と人的資源管理」島　弘編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房，2000年，208～212頁，参照。
38) *Ibid*., p.73.
39) Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.(土岐　坤・中辻萬治・服部照夫共訳『新訂　競争の戦略』ダイヤモンド社，1995年)
40) Barney, J. B., *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2002.(岡田正大訳『企業戦略論　～競争優位の構築と持続～』(上)ダイヤモンド社，2003年)
41) *Ibid*., pp.545-547.

〈参考文献〉

[1] Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, New York: Harper & Brothers, 1957.（伊吹山太郎・中村　実共訳『新訳　組織とパーソナリティ　～システムと個人との葛藤～』日本能率協会，1970年）

[2] Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, New York: J. Wiley, 1964.（三隅二不二・黒川正流共訳『新しい管理社会の探究』産業能率短期大学出版部，1969年）

[3] Barney, J. B., *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2002.（岡田正大訳『企業戦略論　～競争優位の構築と持続～』（上）ダイヤモンド社，2003年）

[4] Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Crowell, 1966.（北野利信訳『仕事と人間性　～動機づけ――衛生理論の新展開～』東洋経済新報社，1968年）

[5] Herzberg, F., *The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human*, Dow Jones-Irwin, 1967.（北野利信訳『能率と人間性　～絶望の時代における経営～』東洋経済新報社，1978年）

[6] Likert, R., *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.（三隅二不二訳『経営の行動科学　～新しいマネジメントの探求～』ダイヤモンド社，1964年）

[7] Likert, R., *The Human Organization: its management and value*, New York: McGraw-Hill, 1967.（三隅二不二訳『組織の行動科学　～ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値～』ダイヤモンド社，1968年）

[8] Maslow, H. A., *Eupsychian Management: a Journal*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965.（原　年広訳『自己実現の経営　～経営の心理的側面～』産業能率短期大学出版部，1967年）

[9] Maslow, H. A., *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row, 1970.（小口忠彦監訳『改訂新版　人間性の心理学』産業能率短期大学出版部，1987年）

[10] McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.（高橋達男訳『企業の人間的側面〔新版〕』産業能率大学出版部，1986年）

[11] Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc, 1967.

[12] Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.（土岐　坤・中辻萬治・服部照夫共訳『新訂　競争の戦略』ダイヤモンド社，1995年）

[13] 岩出　博「現代アメリカ労務管理論における『人的資源アプローチ』の研究　～新たな人事管理理念の概念的把握を中心に～」『経済集志』（日本大学経済学研究会）第51巻第3号，1981年。

[14] 岩出　博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，1989年。

[15] 岩出　博「第6章　人的資源管理の形成」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。

[16] 岩出　博『戦略的人的資源管理論の実相～アメリカSHRM論研究ノート～』泉文堂，2002年。

[17] 奥林康司『人事管理論』千倉書房，1973年。

[18] 岡田寛史「第7章　経営戦略の展開と人的資源管理」島　弘編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房，2000年。

[19] 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房，1977年。

[20] 蔡　芒錫「人的資源管理論のフロンティア～戦略的人的資源管理（SHRM）～」『組織科学』第31巻第4号，1998年。

[21] 長谷川廣『労務管理論』青木書店，1960年。

[22] 笛木正治『労務管理発展史論』同文舘，1969年。

[23] 松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房，2005年。

[24] 藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房，1958年。

[25] 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文舘，1996年。

[26] 森　五郎『新訂　労務管理概論』泉文堂，1976年。