

人的能力資産の条件整備

新世紀へ対応する人的資源の考察

PREPARATION OF REQUIREMENTS FOR HUMAN CAPACITIVE ASSETS

Consideration on Human Resources Corresponding to a new century

熊谷 鐵 男*

Tetsuo Kumagai*

① はじめに

新世紀に向け、経済活性化のカギともいわれる新しい企業創出の認識が高まり、ベンチャービジネスの振興を図る行政や経済団体の動きが活発化してきた。

これに連動する様々な議論がなされているが、特に人的資源についてはより探究すべき重要な課題といえよう。

人的資源問題の振興に関連するなかでは、平成7年4月に労働省から、「日本の雇用制度の現状と展望」として、研究会の中間報告がなされている。その趣旨目的は、労働者が能力を発揮しつつ充実した職業生活を送り、同時に社会の活力が維持されることに資するためとしている。行政では今回の報告を十分踏まえ、今後の施策の検討を進めることとしている。^(注1)

行政の施策検討も企業も同じ課題に直面していることは今日の大きな課題であり、本考察の起点をなすものであることから、この中間報告を要約紹介して、各課題の対応策を試みるものである。

その手順として、基本理念を人的資源が企業内部に新たな状況を生じつつあることから、客観的、内外的環境条件変化に対応できるため、科学的原

典に帰した人的能力養成を図ることを理念とするものである。

論旨は古典原典のベストモデルを探索条件としたものであるが、今日の問題となる要因の洞察・解決への改善方法・手順を理解するための手段を焦点に向ける。そこから能力基準が可能なかぎり明確な価値指標を存在させるための応用性を思考する。さらに人的資源の適正な配置に関し、企業活動の高効率組織へ有効な体系化を求めするために、コンビネーション理論をもって、有機的基本原則を究明する。さらに高賃金に連動させる方策から、人的資源を財務諸表に資産として表示する必要性をもって、HUMAN RESOURCE ACCOUNTING とした会計機能の有用性を展望するものである。

日本の雇用制度の現状と展望

日本の雇用制度研究会の中間報告を人的資源に関与する部分を要約すると次のとおりである。^(注1)

報告の目次は、①はじめに、②日本の雇用制度、③日本の雇用制度を成立させてきた状況、④日本の雇用制度の変化の背景・要因、⑤日本の雇用制度の将来像、⑥まとめ、から成っている。

この内容から本稿課題に関係するものを抽出要約することにしよう。

④においては、衰退分野についてであるが可能な限り新業態への転換を支援することが重要であるとして、このために計画的な能力開発と適切な人材配置システムが求められていることを指摘し、転職者への支援と生活の安定に配慮を示唆している。労働力供給構造の変化では、若年労働者の減少について、2010年は1,190万人となりこの結果、若年労働者の確保が困難となったり、雇用コストが上昇したりするものと見込まれ、従来のピラミッド型組織の維持や年功的処遇が困難となるとの見方もあるとしている。中高年齢者の増加等に関して要約すると、1947年から1949年生まれの役職適齢期にあるいわゆる団塊の世代を、現在の企業の組織や年功的昇進・昇格制度のもとでは、特に大卒ホワイトカラーを中心に従来のような役職者として処遇することが困難となっていること。このため、これら急増する中高年ホワイトカラーを新たな方法で有効活用する必要性が増大する、としている。

本稿の起点として持ち出したいのは、組織の活性化のための異質化管理の重要性の増大を示した部分である。その内容は我が国は、経済規模、技術水準共に欧米先進諸国に追いつき、今やフロントランナーに転じたと言っても過言ではないとして、このため従来のキャッチアップ型経済時代のように先進諸国の技術を導入し、プロセスイノベーションを推進するばかりではなく、創造的な技術、ノウハウ等についてもこれまで以上に研究・開発を行うことが必要になっていると指摘している。さらに規制緩和等で企業間競争が激化したり、新たな事業分野の展開の必要性が高まることも予想されるほか、サービス経済化が進展する中で、女性などこれまで十分に活用されてこなかった人材へのニーズが高まっている。このため、従来の人材活用の枠組みに加え、新たな人材登用の枠組みの構築が求められている。となっている。

キャリアパスの多様化については、個人の生活を尊重する考えが拡まる中で、企業に対する過度

のコミットメントを問題視する動きが高まっていることと、一方管理職としてのキャリアを希望する者のみならず、自己の専門的能力を高めたいとする者も増えるなど、価値観の多様化が進んでいること。さらに、上司、部下との間で年齢をさほど気にしないとする者がかなりみられる。このため、個々の労働者について一律的な対応が困難となってくるほか、キャリアパスの多様化に対応した柔軟な人事管理が必要となってきた、としている。

⑤に関して要約してみるが、終身雇用制つまり65歳定年制のなかでは、基幹労働者を中心に、基本的に維持されていくが、「年功制」については、労働コスト圧力が高まる中で、成果によって評価・処遇される時期が早期化されたり、成果に結びついた処遇の比重が大きくなったり、さらには評価期間の短期化といったいわゆる「実力主義」的側面が強くなる。年功制による処遇は形を変えていくことになると考えられる。として、あくまで実力主義の処遇として評価制度の確立から、資格・役職など降格も含め貢献に見合ったものへととして、キャリアパスの多元化を通じ、労働者のモラルの維持を図るための方策も必要になると考えられるとする。

実力主義的傾向が一層深まる中で、実力を評価する仕組みにより、広い範囲の労働者の能力や知識は今後とも重視される。がその基礎的な能力や知識を付与する教育訓練の期間は現在より短くなると考えられる。企業が公正な評価制度を確立することが重要になり、この場合、評価基準、評価方法、評価の期間のそれぞれについて納得性や公平度の高いものとする必要がある。さらに労働者の主体性について次のようにしている。今後予想される各般の環境変化の中で、労働者が安定し、かつ納得のいく職業生涯を送るためには、キャリアアップ等を目指して能力開発やキャリア形成を労働者が常に主体性を持って進めていけるようにすることが重要である。このため、個人の

自発的意思に基づくキャリア形成を推進することが必要で、企業や社会もこれを支援することが望まれる。こうしたことを通じ、今後我が国社会に切実に必要とされているチャレンジ精神にあふれた人材の輩出も期待できるものと考え、展望を示している。さらには労働者が主体的にキャリア形成をできるようにするためには、労働者が広い視野を持ち、自らのキャリアについて正しく認識し、開発すべき能力を見極めた上で、能力開発を行うことのできるシステムを整備することが必要である。斯様にキャリア設計と能力開発を容易にするシステムの形成について示している。それはより具体的に自己の評価を知ることでできる評価制度の確立・自己啓発の推進・社会人向けの高度な教育システムの拡充等をいう。

次に企業内外で自発的にキャリア形成をすすめられる仕組みづくりとして、企業内での自発的キャリア形成の推進・労働者の自発的な移動を容易とするシステムの形成、そして多様な人材が参加しうるシステムの形成として、今後、企業が発展するためには、創造的な人材に対するニーズが高まると言われ、その対応策が必要となる。また、女性、高齢者等の増加等に伴い、画一的な人事管理ではなく、各人の特性を見極めた個別管理の重要性が増大する。として諸ニーズの対応の必要性と評価や処遇制度の整備を求めている。最後にまとめとして、終身雇用制の機能の重要性と従来の年功制は維持困難となり、実力主義の側面が強まるが、また労働者の主体的な転職の増加も考えられる。こうした状況を踏まえ、労働者が創造性を発揮する機会に恵まれ、安定し、納得のいく職業生涯を送れるような新たな雇用制度について提案し結んでいる。

以上日本の雇用制度の現状と展望の研究中間報告から、人的資源に関する内容を要約したのであるが、極めて重要な課題の提案から、改善努力を具体化させる端緒を明示しているものと思われるのである。

② 創造性への応用能力基礎養成の要件

(古典の伝統的ベストモデルの応用)

本稿の人的能力養成は、一般的にどんな企業でも共通して働ける技量の要素を探究しようとするものではない。全ての企業が望む特殊な知識・独創性を持ち合わせるための原典にもどった養成要因を探究するものである。

知識集約形産業時代で、知識体系が確立してはいると思う。がしかし知識体系の学問分野では、論理の実証主義の方法論で決まるが、現実として今日の経営管理の範疇では参考資料とするものがない。

戦後からこんにちまでいろいろの管理技法が紹介され、研究もされてきた。そしてそれぞれの技法は一応発生歴史的には対象も目的もはっきりしていた。しかし、こんにちではあまりに数も多く、混乱に陥っている感がある。能力養成のための諸技法や諸学説の根底をなす科学の多くは、自然科学を中心とすべきものであって、それぞれの技法には対象なり、技術内容の若干の違いに、ひとつの手法にこだわる必要はないのであるが、これら自然科学を中心とした諸技法は、つねに有機的な連繋をもってはじめてその効果は発揮されるものである。つまり経営管理上の行為行動で知的・創造性を発揮できるためには、自然科学概念でそれぞれ共通する原典の基礎的なものを、各労働者が主体的な課題として、それに挑戦目標とすることから効果を発揮されたとした思考である。^(注2) 就中創造能力養成の最終目標は、個々労働者の経営管理活動において、その行為・行動が論理の不確実性を最大限廃除する能力へ養成する目標をいうのである。

この手順としては、問題解決への応用する古典のベストモデルを探索し収斂していくことにある。行為・行動の仕組みを理解するためには、知識創造に連動する原典、つまりエッセンチヤ (essentiai)

的部品の適応研究から入り理解されることになる。

今日的国際共同時代の管理活動において、行為・行動の確実性問題は疎かにできない重視すべき一つである。

新世紀へ特徴とする国際環境条件に各国の経済慣行に日本企業は、より複雑さに対応していくことに疑いはない。これに比して対応構成員個々の責任は厳しさを増してこよう。理由は、これからの経営管理形態の安易さから、権限と責任の規範節度の体質変革が急がれているからである。今までは行為・行動にイドラー的结果の見逃し失敗が少なかった。イドラーを廃除する能力養成に時間を多くかけることは許されない時世となったとするのである。

人事管理の玉石混淆的に直結した認識を改め、規範節度を明確にする必要性については、各界経営者の要望からも立証される場所である。

古典のベストモデルとなる要件

本稿の能力養成が一般的でないことから、ここで異質な能力養成としよう。この養成の拠り所とする文献を「周禮」^(注3)とするものである。周禮は緊要の諸問題や我々が見逃していることを再検討する論理的手法を提供し得るものと思えるからである。

異質な能力養成エキスとして、周禮式は、枝葉を丈夫にするものではなく、根を丈夫にすることにあるとしている。それについては、見た事もなく、聞いた事もないものに気付かせる能力を養って導く意味であって、ポイントであるとしている。このことは孟子にもある。

ベストモデルとする内容には、客観的な生活に適応する能力を養うための勉強であること、さらに適応能力を転換することができる勉強であること。そして、最終目標が論理の不確実性を廃除していく能力養成であることは、先述のとおりである。

論理の不確実性を廃除する能力養成のベストモデルとして、周禮の精密言語とする表現分析がある。事の処理方法には、分・別・法・定の分けと識別することが条件であるという。つまり、神秘的なアカデミズ的に表現すれば^(注4)、言語表現から問題とするのである。新世紀への本当のアカデミズムは個別で勉強させることにある所以はここにある。

事の処理には、更に立ち入れるべき水掻きの繕いのための学習のことであるともいえる。

頼れる人的資源の要件

ベストモデルとなる条件内容によって、頼れる人的資源へ養成することになるが、より具体的には、経営者が権限と責任を委譲できる頼れる人的資源の条件を、明確にしておく必要がある。

業務が単純化の方向へ進んでいるのであるが、複雑多岐の中で単純化されているのであって、交通のシグナル的な分担の責任を確実に果すことができること。但し組織全体の責任分担が明晰であることが条件であって、周禮式ではここに分配論、つまり賃金の問題と関係連動するとなっている。また業務分担を引受けられるかが前提であるが、命令のみによる就業者には責任はなく、ここでは命令者が責任を負うことを明確に識別される。

次に客観情勢を複雑にとらえ、それを単純に纏めることができること。そして情報資料の分析と総合ができて、なお適応能力の転換ができることを条件とされよう。

最後にエッカーマン・ゲーテよりとする文献では、判り切ったことだが、特殊の存在とは、分業社会で1パートを分担できることと、全体の中で何ができるかであり、そして皆んなが一緒になったら何を創ることができるかに答えることとされている。頼れる人的資源の特殊な存在は引受けられることが条件といえよう。

頼れる条件に答えるためのエキス

創造性へのエキスとして、周禮の知性について六知がある。知性を六つに種別化しているもので、要因として認識すべき重要項目の一つに掲げられよう。これにはより多く応用活用するために、明晰ではなくとも、目的事物を掴んでゆく過程で確実に確信を得て求められながら、事物が見える処まで達する立場が知性である、としている。

二つ目に掲げられるのは知性の技術^(注5)がある。創造には思惟・^(注6)アナライズ能力の徹底さを行っているのであって、それには正しい数学をやった人から養成されなければならないとしている。現代社会ではここに欠陥がある。一つの例を示すと、一般に二等辺三角形は正四角形を等分にしたものである。しかし周禮の影響によるユークリッドでは近似でない正五角形の作り方を、1対2・2の二等辺三角形からできるとしている。したがって一般的正四角形の等分ではできないのであり、運動性がなく現代社会での論理の不確実性廃除には欠陥があるとするものである。このように日本の現代企業経営では、伝達されていない多くの中の一つであるが、知性の技術で裏付けられる重要なエキスといえる例である。

伝えることについては今後の産学協同研究課題にも通ずるのであるが、伝達の術は知識の伝達として、移植的接木的ではなく。根を大事にする伝達でなければならないとする所以である。

頼れる条件に答えるためのエキスとしては、伝達された知識を応用することが、分析総合の能力といわしめている。自分に適応するためには、組み合わせの法則にしたがって、総合解析をもって事物の処理をすることを周禮式ではいつている。なお総合解析とは、一般に情報の中で隠されている事物は何かを発見する「かぎ」をもっていることをいつているのである。

隠されているものを、発見する能力養成には、社会のルールにしたがってそれぞれの隠されてい

る情報を求めて進む道を探してゆくことができる能力とする。そのポイントは、逆領域で総合解析する目であるといっている。

総合する能力をつけるために、知覚四様式^(注7)では、「その最も近い原因の認識」とある。

そこでは、遠い原因が最も近いものと見えなければならぬとあって、その最も近い原因の認識で総合する能力 (ability faculty capacity) をいつている。従って遠い原因と最も近い原因と合わせて原因とする一般的なことと違うのだ、とスピノザはいつているのであって、答える応用エキスとして重要な一つといえよう。

更に立ち入って思慮できる能力への基礎として先に二等辺三角形の近似について述べたが、いざという時の事案に対して、確実にそして次の段階へ入れる無駄のない解決方法の基礎的エキスが働かなければならないのであって、水洩れのする近似幾何学的応用方法では、時間のロスが大きく、許されるものではない。解決へ最も近道の法則的プロセスを身につけるということであり、更に立ち入るための能力基準に挑戦することにある。その研究方法の1例を周禮式に分解してみたい。

型の決まったラテン語からでている英語がある。

イ) With stronger reason^(注8)

βを高めるのである。

ロ) reason why

イ) の With はラテン語 [L·A Fortori] であって、つまり a strongr reason ではないということなのである。stronger reason は「行為」に関する、ストロンガーである。

ロ) のリーズンワイは exoteric 的な行為であるとされている。

更に立ち入るためのリーズンを働かせる必要があることから、個人の限界を越えた目的を達成できるまでの深いものとして、認識能力を求めるものである。したがって、応えるにはイ) へ向かっ

て口) を高めることにある。イ) に向かうことは己に勝つか負けるかの違いになって、「考えるものではなく行為の手順方法に現れる」のである。つまり確実に行為が行われるかを見るのである。普通の理解力で通用している間はよいが、新世紀において、大概良い結果はでないであろう。つまり相撲の7勝8敗では見た目には良くても、負けと確定する意と同じ時代であって、厳しさに備えるためといえよう。

先に周禮の精密言語^(註9)の表現分析について触れたが、ここで更に立ち入るための識別応用の例を提示してみたい。

一般的な情報の扱い方や処理方法の例であるが、周禮の六書(精密言語)によってさらに立ち入ることにすれば、経営活動で多様に使われている熟語に、状況と状況がある。この認識の違いで大きく行為の進行に差異が生じ損害が実践界には少ない。

周禮にある応用すべき言語は「適應經變化了的情況」とあって、情況の意味は事象の事実で在りの儘のこととなっている。状況の意味は、例えば玄闕前で人の気配を知らせる犬の形象的伝達であって、ストロングアース的でない。心理的なとらえ方しかないのである。これではビジネスにおける事の処理解決にはならない。と同時に人それぞれの考えはあっても、己れのイメージによるものは証明がなく、責任を負う人がいないのである。

今一つ識別すべき基礎的モデルとして、印象・全象・全貌がある。禮記にあるものであるが、杉田玄白が引用している蘭学事初めに、俯仰全象の言い方があり、識別論として重視すべき例である。企業経営において打ち合わせ会議などの発言や提供資料の持ち出し方において、確実な意思決定へ支障がないために、養成研究として欠かせられない一つの例であろう。

次に絶対識別要件として可能性と実現性がある。可能性について世の辞書に用例は見当たらない。

したがって可能性と実現性は一般的には識別はできていない。周禮式では高田豊寿硯学の伝授として、ライフニツツの考え方を次のとおり解釈している。

可能性は『総ての木は燃える』

実現性は『総ての木は火をつければ燃える』

である。厳しさの新世紀へ向け重要な項目であるとしたい。行為・行動において可能性を追っているリーダーは素人である。と決めつけている。精密さを要求される時代においては、ファジー的な行為は許されないのであって、PL法・公害・安全の関連性は大きく、より多くのベストモデルの探索研究は絶対要件としたいのである。

他に六書を起点とした限りない企業経営に連動応用すべきフィロソフィーがある。これからの人的資源の養成として、より多くの自然科学的概念での研究を促したいのである。

能力養成の研究要件抽出と中途採用人事

人的能力開発養成の研究要件として識別された熟語の意味する科学は、創造性への応用に役立つことは異存なく理解されるところである。

周禮式の人事に関する主な研究要件の1例に「氣」がある。氣は自然現象のカテゴリーと、人事管理のカテゴリーが内包されている。自然現象のカテゴリーのものに素問靈樞^(註10)にある氣は、新世紀の高年齢者雇用に対する健康管理と業務内容人事の関連があって応用研究領域となるものである。氣は法律用語にはないが、周禮式には社会的結合を表わす言語としている。

次に、これから中途採用が多くなる時代であるが、その採用条件として古典のしっかりした基礎的ベストモデルから氣の1例を示すと、周禮の堅氣・氣質・以五刑をとりだせる。分業を保障する「型木」では室町時代の世阿弥の風姿花伝を引用することがベストといわれる。つまり、きちっとした定型を言っているのであって「かたぎ」を問う

ものではなく、企業職場で引き受られる作業に関し、合格、不合格を見る方法として、原事態を言っていて、人並な定型を問題としてのベストモデルである。以五刑の考察には、分業を立派に保障するための、コーポレーションの型木である。

また型木の条件に合う人を探す意味で、管子にある讒臣者がある。考察する価値は、新世紀の中途採用は前世紀のそれとは違ってくることは明らかであろう。今後の賃金体系・人的資産とする人事管理の条件整備に運動した中途採用へなってくるが、今までの条件手順方法で続行するとすれば讒臣者の意味からすれば、現代はむしろ後退しているといえよう。

採用について検定合格以上の深いものとして、周禮で人事担当に対し、「兼程」の意味するベスト応用があることを提示しておきたい。

企業経営と法理学の関係と能力養成

日本の企業が国際化として発展してから久しいが、これから複雑ながらもいよいよ本格化の兆しになってきたことは周知の事実である。人的資源資産へのための、異質的能力養成のカテゴリーとして、法理学の必要性から「正義」の問題を考察対照からはげまい。

マックス・ウェーバーは、正義こそ唯一のものであると知っている。新世紀の企業経営にとって国際的にも正義の課題は忽せにはできまい。

世界も含め政治家達が高々と正義を口にしているが、多くは説得力がない。企業では説得のための正義ではないが、経営そのものの「正しさの意味の研究が作業の手順と方法に運動する」というところから重要な事項の一つとするのである。

本稿では法理学的観点から四つのプロセスで考察するものである。^(注11)

知識産業の分業社会では、力・保障・均衡のプロセスで究明し、最後に正義にもどってみる。最後の見直しによって最大限の説得力がでてくるも

のであって、広く拡大して合意が得られる Justice の法理学的アプローチである。この四つそれぞれを周禮式の分析によって運動効果を考察するのである。したがって、心情倫理的なものではない。このアプローチには他の文献として、コルナイの反均衡理論・ベーコンの四つの術・アダムスミスの価値論・スピノザの神の法なども参考として、運動作用されよう。

正義は広く深く、統一的・体系的に考察し表現するには至難であるが、しかしこのとらえ方は、全体のバランスの取り方から、或る程度根本的に分業の均一の効果を狙いとするものにとって、目的を達する一つの道具と思われる。

③ 行為・行動の考察

本稿では、個人の思念・臆見でいう創造での行為は、行為ではないとした条件をもって出発するものである。これが周禮式の特徴であり理念とするものである。

個性実現至上主義と人的資源の能力資産は一体である。このことから職業の選択が活発に拡大されつつあるときに、より深い思维能力を要求されることは、資産価値への節理であろう。思维能力の要求理由は、労働者の業務における行為・行動問題の厳しさからである。つまり個々人の行為・行動に関し、社会科学的一般の思考では通用困難となっているとして、厳格なテクノ・ストラクチャ (techno-structure) による活象を望むからといえる。これは先に述べた労働省の日本的雇用制度研究会の中間報告にも裏付けられよう。

周禮式応用の他に行為・行動のモデルとして、マックスウェーバー、アリストテレス、スピノザ、ミノグラノフなどがある。ここで本稿は行為・行動の能力価値判断を問題とするところから、アドルフ・ロウの論文を引用してみることにしたい。^(注12)

「選択の基準について」の項で次のように基本概念を論述されている。

目的・手段の方法論から続いて論述されるのは、社会科学が社会的コントロールの導き手になりつつある以上、目的・手段の方法論は、新しい社会のなかの唯一の「適切な」方法である。この方法に向けられる反論もあろう。相関関係にたつ変数の多様さ、実験の限界、とりわけますます自由になっている人間の自発的行動などの条件があるとき、適切な行動を導き出す。軌道や抑制力の選択は、社会科学の場合には自然科学に比べて低い確率しか望めないだろう。

しかし、これよりもっと根本的な障害があって、新しい問題の科学的な処理が停滞している。それは、われわれが2つの可能な行動を選ぶときの基準の問題である。目標指向型の社会研究の性質として、どんな場合にも所定の目標に到達する手段が複数で存在する可能性がある。そのうえ、求める目標自体が、両立不可能な規範や、対立する価値体系を具現化しようとするなど、矛盾していることもある。このような状況のもとでなされた意志決定を、どんな科学的根拠によって正当化できるだろうか。

この問題には、2つの側面がある。1つは、手段の探求が科学的性質をもっていることである。ここでは価値観の問題は、まったく入ってこない。それは、ちょうど技術者が、自転車や爆弾など、物理的な世界の要素を科学的に結合する方法を考えるのと同じだ。つまり、社会学者も所定の社会目標に到達するいくつかの異なった手段を客観的に（しかも経験主義的なテストによって、誤りも同じようにある）述べることができる。このさい社会学者に求められるのは、なんら価値判断を下さずに、たださまざまな可能性を述べるだけである。

（ここで注意すべきは、物理工学や社会工学では、手段確立の方法は、自然科学における原因設定の方法とは根本的に違うということである）

問題の第2の側面である目標設定行為はそうたやすく解決できない。これは従来の科学的方法に対応するものがない次元の知識だからである。伝統的な科学が、研究課題の選択、科学の進む方向などにおいて、価値判断を意識せずにいたといっているのではない。しかし、価値判断ぬきの理想を侵した場合、これに関心をもつのは科学哲学者であって、現実の仕事に従事する科学者ではない。

以上すべてが、目標指向型の研究では、根本的に変わってくる。社会学者は価値判断を要する意志決定の過程を無視できなくなっている。現実には観察できるものは相克する欲求をもつ社会集団の対立だけという場合、社会学者は選択の基準をどこに見出すのだろうか。

1つの答えとして、社会学者は社会の下僕にすぎないといえる。そして社会自体が政治過程の機構を通じて、対立に妥協点を見出し、社会科学の標準をうち出していくべきである、ともいえる。この現実的な解答は、平穏な時代は通用するだろうが、世論も、政治機関とともに、現代が何を必要としているか、十分理解していない現在のような過渡期にあっては、うまくいくはずがない。

以上のとおり、アドルフ・ロウの毅然とした社会科学に対する論究を、本稿の論旨の一端として引用した次第である。

人的資源の能力価値判断基準の論究として、行為・行動に対する問題はエキソテリック (exoteric) 的な状況のもとでは正当化できないとするものである。つまり、通俗的な生産性・創造性の行為・行動でなく、世界の変革が進んでいる中に早く慣れて、加速・増量 (Acceleration) と減速・減量 (Deceleration) の制御が、個人ができるための能力保持を狙いにしているのである。

すでにこれまでに述べたように、行為でのマックスウェーバーは、利益社会において責任倫理と、共同社会においての心情倫理で自分の信念とすることの2種類に分けることをいっている。企業経

営の分業分担において、行為に対しては責任があることから、自分勝手な臆見やイメージで事の処理をすることは、文学的であって、ビジネスの行為ではない。また臆見やイメージを省くことについては、アリストテレスが言明している。

実践において、行為・行動の実情はどうであろうか。一つに「プラン・デュー・シー」の技法があるが、今日なお失敗が少くない現状をどう診るか。起因として心情倫理的な応用が根元と思われるが、どうだろうか。

行為・行動活動で、時間ロスも含め僅少のミスも許されない時代は、失敗は成功の基と認容された技法の養成は役立たないとするものである。このことの解消対応すべきものとして、PLOT・ACT・FACT について究明してみたい。

計画 (PLOT) ・行為 (ACT) ・事実 (FACT)

周禮式での基本条件として示すと、次のとおりとなろう。

○PLOT においては、思惟力を発揮する。

○ACT においては、差異を、いち早く気付く能力を発揮する。

○FACT は完全さの法則的知識力をもつ。

この条件のための養成基本が古典のベストモデル応用とするのである。

ACT の現実的な詮索をするものであって、責任は呼びかけた本人が責任を問われることになる。ここに委託と受託の重要な存在を確認しておかなければならないのである。

FACT は PLOT 及び ACT のプロセスで重要であるから、一つの事実について、完全なものでなければならぬのである。事実について換言すれば、先述の区別・識別能力によって隠されている事実と、業務活動で内外の隠された機密まで含め、総合した事実とするのである。

ACT をコントロールする基準は PLOT であって、行動に連動関係してくるのである。

行為と行動の関係では、行為による行動の処理機能として「事の処理」として扱るのである。したがって、自然科学的概念の分析解析能力保持を持ち出すのである。この確定要素として、より確かな行為が基本的条件として、そして皆んなで確定されている規定によって、行動の確定進行となるのである。

計画・行為・事実の全体と先見のステップ業務活動の全体が確実に見えるための段階条件は、見えるための知的能力を得るところまで達することである。先が見えるための養成手順・方法を周禮式古典のベストモデルの応用とするのであるが、周禮のグラマー応用では、① 先を見たい。② 先を見る。③ 先が見える。この識別能力が第一次的として、③が事象的先見性のある能力として、認定する一つとなる。先を見たいは無意味であって、手許や目先だけでも同じである。目先・手許が見えれば結果として、次のステップが自ら見えなければならない。それが法則的に計算された連動方式によって見えるようにならなければならない。しかし、見えても役に立つものでなければ意味がない。

総合した事実へ先見性とバランス要因

先見性の確定要因で絶対条件の一つとしては、周禮式法則的バランス理論応用がある。

つまりバランスしない総合結果は当てにならないとするものであって、バランスのための組合わせ (combination) が法則的手順に従って行うことをいっているのである。そのプロセスで一箇所が決まれば次の条件手順で確定していく狙いである。ここには、論理の不確実性の実態発見から先見性の養成となる。そして特異的創造への発展へ連動しようというのである。

本稿のバランス理論は異質の養成からとするキヤテゴリーであるが、法則的手順方法にしたがつ

て順次事の処理をしていきながら、最後に複数の事案が一緒に確定する狙いである。つまり連動法則といえる所以である。

連動法則については次項に委ねたい。

4 創造発揮と古典ベストモデル

独創力を基盤として必然的絶対条件の対応策には、人的資源に対して多くの技法で応用してきたが、創造性をいかしきっていないのも事実であって、また確かな引き出し方を示唆している資料も見当たらない。

本稿では前述のとおり、自然科学概念的な指向による全体バランス・コンビネーションの理論によった、事実証明への探索力・思惟力の養成が優先されるべきとしているのであって、そこから確かな独創力が発揮されるとするものである。

業務内容において、個々の重要度・責任度は自らはっきり基準づけられているのであるが、しかし個々分担の内容が革新されるためには常にプロット能力を要請されているのである。就中テクノロジー・アセスメントなどの目標に向け挑戦してゆくプロセスで、創造性の知的能力を発揮してもらうための養成であるならば、個々人が混乱なく事の処理をすることにある。

知的能力養成と算術論

本考察の算術論といっても、あまり知られていないと思われるが、古典的ポエチュウスの算術論である。(注13)

前述した養成目的内容のとおり、コンビネーションのためのプロセスに、応用するものである。

実践応用セオリー (theory) の前に、ポエチュウス算術論に潜在している本質的な体験について、若干述べておく必要がある。

今日の企業経営管理のなかで人的資源管理企画を間違えば、期待する人材ほどややもするとこれ

からも虚構の夢を追う危険をもっている。「これが出来るか」に間違いなく答えられるためには、本質的な体験の真意を理解しておかなければならないからである。

その真意は端的には、思惟の方式を知った体験のことを周禮式ではいつている。

つまり、ここでの思惟は、情報や事の処理などの分析解析能力のことをいうのであって、一般的な体験のことではないのである。本質はギリシャ思想をいつているが、実体論のサブスタンス (substance) と区別しているのが周禮式の特徴である。区別することが、論理の不確実性免除への絶対条件とするからである。実体では人の性質がどうのといった生態や生活実態を喧しくいうのではなく、また研究成果としないのである。

生態がどうであれ、その人があの手順で業務をやっているが、必ず危ない目に合うぞ！という事態をいつているのであって、進歩がここにある。

エッセンティヤ (essential) の理解がポエチュウスの算術に結びつくのである。つまり思惟の方式を知った体験というのがポエチュウスである。「自由意志の和解」をいい、個々の知性・知識の実践応用とするものである。

換言すれば世界に通用する古典のエキスのフィロソフィー (philosophy) の応用とする、コンビネーションの法則がポエチュウスの算術応用である。企業組織に共有する個々の知的創造を、よりレベルアップする狙いがこの法則的周禮式応用である。

創造へ思惟の手順訓練として

図1の紀要

与えられた正方形に直線定規で9等分せよとする訓練手順を示したものである。ポイントは逆領域の箇所であって、隠された部分の先見を要求され、先述の諸条件を守らないと最短で目的は達せられない。絶対堅守条件法則は四等分することにある。(周禮エソテリックから)

図3の三均九和(注14)

図1の完成から続くが、縦横斜めそれぞれの和が同じ数になるための、バランス訓練の単純なコンビネーションである。組織の中でバランスに参加する意を理解するにあるが、一つが確定すれば、自ら次々に決定していくことを注視することも含まれる。

図4の4の四平方(注14)

組配置として三均九和が4つになっていて、それぞれ和がこの例では89である。諸要因の養成訓練の他に連動応用として、組合わせの手順が全社的能力主義の人的配置を考慮する初段階の基礎的な、確定手順のトレーニングとするものである。

図5は4の四平方の組合わせ手順であるが、割愛する。

図6は5の五平方に四方堅めの組合わせである。(注15)

高齢者雇用における役割条件整備の原理をも考慮に入れるべき応用具とするものである。図のとおり和が117であって周禮式で117方式としている。

以上思惟の手順から能力基準策定へ応用して、人的資産としての価値判断を試みるものであるが、原則を今一度述べたい。出来ないことは引き受けるなどするのである。その禁止条項の理由は、能力基準を放棄した配置バランスは、本人一人が苦勞するだけでなく経営者及び人事担当者の責任が絡んでくるからである。

労働者の加齢による対策問題では、高齢者一人一人の組合わせが正しい法則に従った能力基準であれば、5の五平方や四方堅めの法則が生かされ健全といえよう。

⑤ 人的資産とみる人事配置の考察

図6の四維の四方堅めに連動するものであるが、能力価値基準で上の上をバランス配分すれば、多くの人は必要とせず、若年者不足に思いわずらう

こともない。この方式が養老考課令で九等第の組合わせ応用がそれである。

養老考課令の九等第(注16)

人的資源を資産とする本考察の狙いは、人的能力基準による価値を、資産として決算書に計上するとした試みである。その効果として、株主及び投資家へ会社の発展指針を示すためである。この制度と人事配置は重要な関係をもつことになり、忽せない問題である。

これの応用モデルとして九等第であるが、全体には九等のバランス導入の組合わせの方法である。つまり和の九局がそれである。

図7は周禮式能力基準によって番号を付し、117方式の四方堅めの例が①であって、②は4の四平方で三均九和を例示したものである。

⑥ 人的資源能力養成手順のまとめ

周禮式で課題を纏める方法として三分法というのがある。つまり、

- ① 緊急事に一番大事な処理手順の判断
- ② 徐々に了知する事への判断
- ③ 了知できなくても障害にならない事の判断

図8が課題から意思決定までの手順を示したものである。つまり本稿全体をまとめたものであるが、発展までのプロセスに包含されなければならないのが前記の三分法である。

また日常の会議打合わせにおいても手順として応用すべきとするが、司会者や議長には厳しい守るべき条件があり、その条件を念頭において進行することは一つのスキル(skill)として要請されよう。

マルチメディア(multimedia)が活用され、集合理論の必要性がなく、権限責任の絡みから個人の処理事案も増加されてきている。これらは特に図8のプロセスに従った手順によって、解決方法

と創造思惟力を養成するための応用にも試みるものである。

⑦ 賃金（分配）の条件整備

知識集約形産業時代は物の優先から、無形の事の生産へ付加価値を求めることについては異論のないところである。

この環境変化から人的資源を重視する必然性をもたらしたのである。個々人の責任と権限の絡みから連動した保障の問題は、厳しくも避けられないであろう。

個々人の生活が成り立つためには、責任成果に対応される。そのためには、責任ある異質訓練の機会を増加することが条件であるが、賃金保障制度で見直しの条件整備は必然的であろう。

また高度なフィロソフィー（philosophy）を応用する人的能力開発には、多大な投資を伴ってくるが、会社負担に限ったものではないことから、個々人の能力成果によった、賃金保障制度に変わりはない。

周禮には、給与支給の条件と、昇給降給条件の基本をいっている個所がある。本稿での周禮式では能力基準による人事処遇は、高年齢者、若年齢者そして学歴などの属性主義的管理規定で曖昧な構造を、非属性的能力基準へ転換するものである。

年俸制度の普及の兆しがあるが、モチベーション（motivation）のみを重視した制度でなく、本考察条件によった基準によれば、矛盾のない移行ができよう。

賃金決定基準については、二面性から考究するものである。一面は周禮式基準によって能力養生結果基準価値を要素として表示する。この一面性だけでは各企業にばそれぞれ多様な阻害要因があることから、公平性の原則を勘案しなければならない。つまり二面性に賃金水準の要因分析による計量的価値を付加することになる。この分析応用

として、経営効率分析システムがある。（注17）

経営効率分析システムを応用する特色としての基本は、賃金水準の要因分析である。特に賃金は企業経営活動の要素として単位労働成果量と意味づけられることから、賃金水準の要因分析を基本としている。このことから、企業の経営効率を高くするための手掛かりや施策を導き出す分析式に組み立てていることが、経営効率分析システムといえよう。

経営効率分析システムが、人的能力重視の分析システムであると意義づけられるのは、その分析式に、必ず人的能力を計量的に表示している賃金水準を含んでいるからである。資本重視の分析システムの意味合いの濃い、今までの経営分析に比べて、人的資源の能力重視の分析システムとしての経営効率分析は、改めて人間性が見直されている現在、ひとつの意義を持っているといえよう。

以上二面のそれぞれ明確な基準によって、対応させる賃金制度の適切な整備を推進することにある。

⑧ 人的資源の資産計上制度

一般にいう能力のある労働者の移動は今や始まっているところである。本格的な能力主義化に伴ってより活発な現象が予測されるところである。

企業の国際内外移動や、ベンチャービジネス企業、吸収合併、分社化など際限ない要因がある。この環境変化に重視される問題対策の一つが労働者の受け入れ条件である。まずこの条件については能力基準とする価値標準の整備が急務となつてこよう。知識集約形産業時代に突入した今日、工業化社会を前提としたアカウンティング（accounting）の無力さが指摘されているところである。本稿は今日当然ながら人の能力価値を物や金と同次元でカウンタブル（contrivable）な形で評価しようとするものである。

米国では資産会計とした研究が20年以上の実績

をもって、今や実施段階へ入っているところである。転職率の高い米国でこそ、流動資産、固定資産や投資項目などと、同等のリソース (resource) とした見方が必然的であったろう。

繰延資産的に見るにせよ、耐用年数制の減価償却などの方法策定の前に重要なことは、人的資源の個々人の能力開発投資費や本人個人の各要因価値算定方法である。つまり取得費的現在評価などがそれで、周禮式能力基準による認定評価標準を構成し厳密な意味での会計方式を試みるものである。

アナロジカル・シンキング (analogical thinking) で単純明快にするには、複雑さを纏めること的前提がある。

その前提としては認定評価に関する厳格な定義が一つ、第三者による可監査性が第2の問題となる。第3番目として適切なマーケット及びマーケットプライスの存在などがある。日本での一般化には行政や専門団体との整合など少々の時間のかかることは否めないところである。

しかしベンチャービジネス起業化については行政を含め活発化に向けて進んでいるところであって、即戦力の人的資源を求められていることは事実である。この連動としてベンチャーキャピタル (venture Capital) など金融機関との対応には一層その重要性から望まれるところである。

人的資産会計表示制度による特徴は、企業の信用評価基準として、今日迄の不動産担保に変わる企業の発展基準評価である。その評価基準度によって、投資家や金融機関側などのリスク測定参考資料提供制度とする利点は計り知れない効果が期待されると思われる。

次の問題は、当該人材が流出した場合に、退職金の基準や、中途採用者の能力価値基準がより明確になることが期待されよう。また吸収合併や買収などによる条件価格から人的資産分を分離することによって、節税効果も期待され、企業の利益が早期実現となり、株主配当が期間短縮によって

早期に分配されるメリットは大きいと思われる。

以下に現在米国で研究実験中の人的資産制度を簡単に取り上げ本稿の相違に触れたい。

拙者が研究・受講した、フラムフォルツ (Eric G. Flamholtz) 教授^(註17)のテーマは人的資源管理 (Human Resource Accounting) であるが、講義の概要を示せば、産業構造の変化によって資産が物からヒトへ変わりつつある前提に立ち、人的資産の計量化を過去の事例より紹介される。現代社会における企業の競争力は商品やテクノロジーに留まらず、マネジメントや企業哲学にまで及んでいる。HRAは競争力あるマネジメント・テクノロジーの一つであり、マネジメントのためのサポート・システムになり得る現代企業の必要不可欠な経営情報であるとしている。

教授の人的資産の数値化について、実際にどのように人の価値を数値化するかについては価値とコストという観点から、HRの価値は、将来ある人材が会社にもたらすであろう価値から現在の価値を差し引いたものであると定義している。これは個人の場合でもチームの場合でも同様で図9のようなフレームで求められている。価値算出には計算基準とプロセスで算出されるようになっている。

以上のようにHRAはその理論と具体的手法に於て、かなり詳細な体系化が試みられているが、一言でいえば会計学上のキャッシュフローの概念をヒューマンリソース・マネジメントの場に適用したものと考えられる。もし、その解釈が正しいならば、いかにもアメリカ的発想に基づく興味深いアプローチ方法と言えよう。しかし、HRAは知識集約形産業時代に従事する多様な人材を機械的、統計的処理の対象として理解しようとしている見方もできよう。したがって日本の感覚からすると、本質的な違和感を覚える点で気にしているところである。

⑨ おわりに

本稿の考察は、21世紀へ向けて、雇用の在り方と人材活用問題について、必然的に変わるであろう明日を予測する。創造性のある人的資源の能力養成条件が、物の開発を事の開発としての経営管理を、トータルに創造的人材を養成する。これを基盤に強力な能力主義化集団とする。個々人の能力価値基準による科学的コンビネーションで活性化のある組織集団を狙うものであって、会社維持存続のため、内外要因から人的資産会計へまで連動すべき必要性を問題提起したのである。

人的能力資産化への導入には、産官学協同と最低でも外国の三ヶ国との協同で実践研究を促進すべき協賛願望をもっているところである。

【注記】

1) 財団法人高年齢者雇用開発協会の月刊誌「エルダー」平成7年6月1日発行。

「日本の雇用制度の現状と展望」の労働省政策調査部長の私的研究会が中間報告として発表した記載内容より。

2) 「繁栄への道」P29~31 熊谷鐵男著 ノーベル書房 昭和44年

3) 周禮の文献は翻訳書はなく、拙者が師事した故高田豊寿硯学に約20年間において教示されたものである。

中国の古い文献の一つであり、論語や大学ほど一般的に知られていない。周禮には大化大宝という文章で証明されるとおり、歴史の大きな変り目には必ずといってよいほど登場している。日本の大化改新や明治維新は周禮を抜きにしては考えられぬ側面を持っている。欧米でも可成り紹介され、専門家の間での研究が進んでいるといわれる。

大化改新や明治維新にも比すべき大きな変革の時代である現代にとって、周禮はトップマネ

ジメントに示唆するものにして、広く世界に通用するような論理的手法を包含しているといつてよい。

4) 神秘的なアカデミズは朝永三重郎著の近世における吾の自覚より。

5) ベーコン著の資料による知性の技術

6) デカルト著小場瀬卓三訳「改訳方法序説」角川文庫「思惟・幾何学に関する」項。

7) 知覚四様式はスピノザ著畠中尚志訳「知性改善論」岩波 P21~22。

8) With storonger reason 文献なく、高田豊寿硯学のエソーテリック (esoteric) による。

9) 周禮のP75にあって精密言語と連動する「六書」。

10) 素問靈樞は中国で4千年続いている医学書、翻訳書はなく、英訳中と聞く。

11) 「正義」米国人ロスコー・タウンド (法理学者) は次の持ち出しかたをしている。つまり法理学的に四つの言葉で正義を理解させている。

正義=力 → 保障 → 均等 → 正義

12) アドルフ・ロウ (ADOLPH LOWE) 現実問題の解決法としての学問として、Social Pesearch 誌 1971 小林祐子 訳

13) ボエチウス (Boethius, Anicicus) 480年から524年ローマ末期の哲学者である。本稿の算術論の応用部分は、高田豊寿硯学のエソーテリックによるもので、文献資料は手許にない。

14) 三均九和は周禮にあり、ボエチウスの算術論である。文献について上記に同じ。4の四平方・5の五平方・類九流も上記のとおりであつて周禮のP111。

15) 四方堅めは管仲の管子にあって、不完全の連動では意味がないとしている。四維の西北・西南・東北・東南の四方の角は、傾きかたがあつて傾くなつていってない。つまり一つ躓くと国 (会社) はどうなるかをいい、人事配置の基礎概念である。これのトレーニングとした算術論

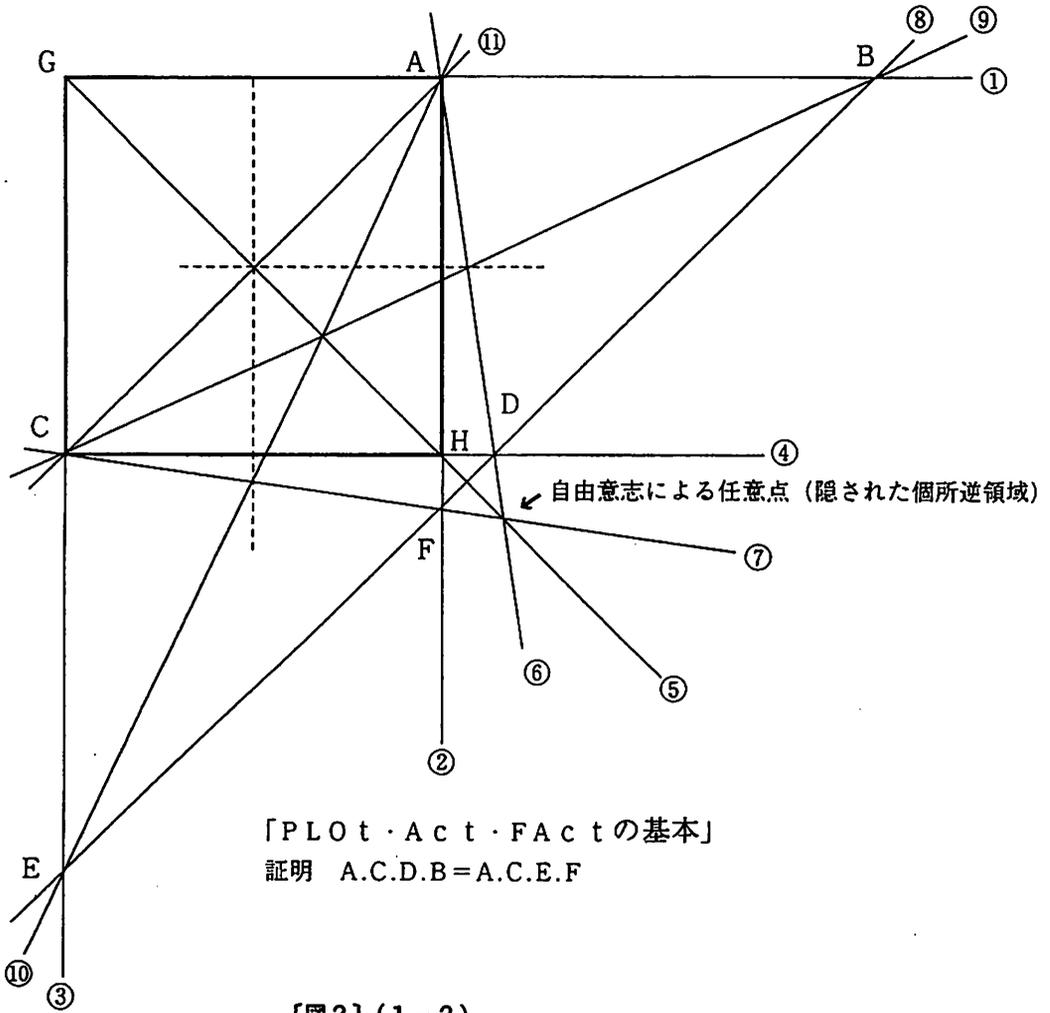
である。

16) 養老考課令は養老2年に大宝律令を改正してできた法令である。4条と42条から九等第により勤務評定に使っていたものである。

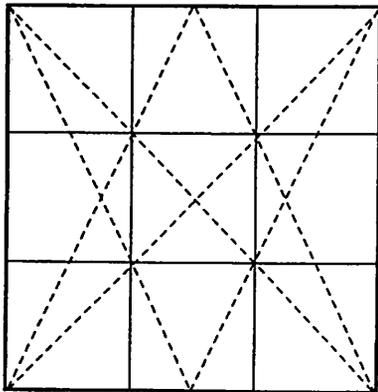
17) 経営効率分析 著者 南谷達雄
昭和58年9月 (株)中央経済社

18) Eric G. Flamholtz UCLA 経営大学院
副会長兼教授。人的資産研究の草分け
・拙者は当教授より直接研究・受講している。
・著書「Principles of Accounting」
「The Inner Game of Management」
「Human Resource Accounting」

【図1】



【図2】 (1-2)



【図3】 三均九和

4	9	2
3	5	7
8	1	6

【図4】

5の五平方
三均九和=10組各95

24	17	1	22	16
20	13	3	21	11
8	4	5	9	7
25	15	2	23	14
18	12	6	19	10

4の四平方
三均九和=4組各89

5	13	7	9
3	15	12	1
4	16	14	2
6	8	11	10

3の三平方
三均九和(和の九局=人事)

2	7	6			
9	5	1			
4	3	8			
四	五	六	七	八	九

ふきゅうりゅう
類九流

【図6】

117式四方堅め

39±x

A 16	18	11	2	25 ^B
3	4	5	13	12
17	6	1 ^M	19	15
24	21	22	20	8
D 1	14	9	23	10 ^C

←39とすれば

←39+x

39-x

A~B~C=117
B~C~D=117
C~D~A=117
D~A~B=117
Mの9個=117

【図5】

A	E	B
G	M	H
C	F	D

4の四平方
法則的作成手順
(1,820通り)

A. B. C. D=コーナー
E. H. F. G=サイド
M =ミドル
B. C=任意

【図7】 (能力評価認定基準)
九等第

上									中									下								
上			中			下			上			中			下			上			中			下		
上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	特	特
16	15	14	13	12	11	10	9	8	10	9	8	8	7	6				5	4	3				2	1	1

組み合わせ

上	上	下	上	中
上-中	下-下	下-上	中-上	上-上
上	中	下	上	中
中-下	中-上	中-中	中-中	中-下
中	下	下	中	下
下-下	中-上	上-下	下-中	上-上
上	中	下	上	中
上-上	上-中	中-下	上-下	上-下
上	中	下	上	中
下-中	中-中	上-中	下-上	下-上

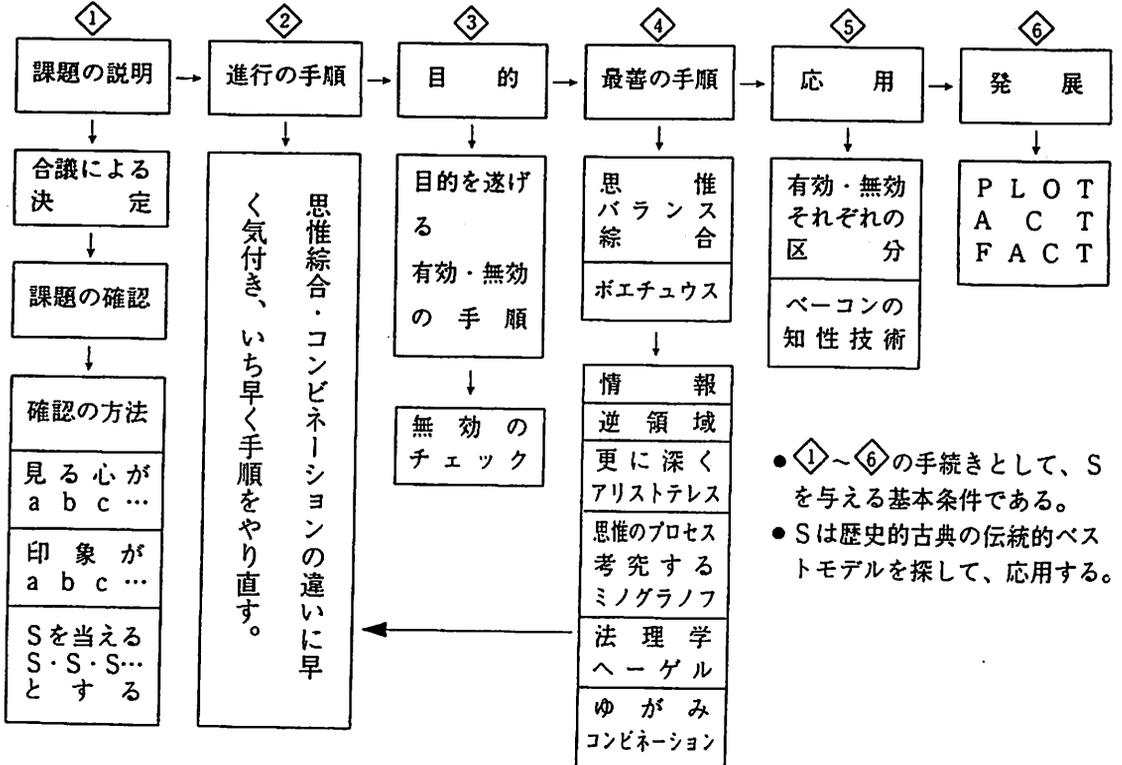
四方堅め117式①

下	上	中	中
上<上	中-上	中-下	上-中
下	上	上	下
中<中	上-中	中<中	下-下
下	上	中	下
中-上	上-上	上-下	下-上
中	中	上	中
下<中	中<上	下<上	上<下

4の四三均九和②

【図8】

周禮式発展養成手順 (会議形式)



- ①～⑥の手続きとして、Sを与える基本条件である。
- Sは歴史的古典の伝統的ベストモデルを探して、応用する。

【図9】 HRの価値

