

情報処理学会 SIG-CH88 人文科学とコンピュータ研究会  
2010年10月30日 国立国語研究所  
研究報告 2010-CH88

## 人材管理とコンピュータ

### Human Resources Management and Computers

静岡大学国際交流センター（浜松キャンパス）

横井 久美子

連絡先 〒432-8011 静岡県浜松市中区城北 3-5-1

電話 053-478-1672（直通 ファックス兼用）

e-mail : [kk yokoi@ipc.shizuoka.ac.jp](mailto:kk yokoi@ipc.shizuoka.ac.jp)

キーワード 人材管理、経営管理、SNS

#### 概要

経営管理はヒト・モノ・カネ（さらには時間も含める場合もあるが）の資源配分の問題であると言われる。ヒト以外の管理については、IT・コンピュータ技術を駆使した発展があったが、人にかかわる管理については、単なるデータベース化程度ではでは人材のマネジメントには不足であった。この点について、人間の無意識についての考察という視点から述べたい。

#### Summary

One of the essential factors in the management is said to be allocations of human resources, materials, and financial resources (and, sometimes, including time). Developments of information and computer technology in those areas were greatly made except for the applications in human resources management, where the major focus was on database of employees. In human resources management area, much more than database was needed, but there have been few tools and applications which would enable to handle dynamics of human resources management. In this paper, consideration is made from a perspective of human consciousness.

#### 1. 人文科学とコンピュータ研究会の場で

経営管理とは、さまざまな定義<sup>(1)</sup>がなされてきているが、私は、「各種経営資源を配分することにより事業活動を効果的・効率的に遂行し、またはその遂行状況を把握・

---

本発表の準備の過程では、静岡大学研究支援員 周敏敏氏のサポートを得た。

向上させる」活動であると考え。そして、①企業をはじめとする実際の事業経営の場面で経営管理をおこなうこと、②経営管理のあるべき姿を学問対象として研究すること、の両面を統合的に考える人文・社会科学系の研究分野ことであると考え。一般的な経営管理の教科書などでは、20世紀初頭のテーラーによる科学的管理法<sup>(2)</sup>から話を始めているものが多いが、当時、経験や習慣に頼って成り行き任せであった生産活動を合理的科学的実証的に考察し、管理する手法を考案し、考察・研究することから生まれた、比較的新しい学問分野である。

このように、その核心が「資源配分」であり、視点が事業活動を「科学する」ということであると考えれば、経営管理の分析・考察は計数的（定量的）なところから出発してきたわけである。特に生産現場では、そのアウトプットは生産量という数値で効果・効率を測定するわけであるから、定性的な「勘」（あるいはアナログ）の世界から、定量的な「数値管理」への移行・標準化は、コンピュータ使用に親和的な学問分野のはずであった。<sup>(3)</sup>

ところが、その後、ホーソン工場の実験により人間の行動と動機についての研究から、経済人モデルの限界が指摘され人間関係論やインフォーマル組織へと重点が移り、第二次世界大戦後には心理学・社会学の知見などを盛り込んだ行動科学<sup>(4)</sup>からの研究が発達し、進み、組織について、個々の労働者のモチベーションについての研究が進み、それらは定量的考察には必ずしもなじまない、定性的・概念的な側面が大きく、実際の企業等の経営現場においても、管理用の計数処理と、生身の人間を対象とした定性的な洞察との両面が併存してきた。

米国的な文化では、人の意欲を金銭的なインセンティブに関連付けて考える経済人モデルも依然として通用してきたが、動機づけに関するさまざまな研究は、内発的な自律性を重視する見解が有力である。こうして、人材管理の定量的取り扱いの発展はそれほど見られず、人事管理におけるコンピュータ使用は人材データベース化程度にとどまってきた半面、財務管理や物流・製造等の「カネ」「モノ」の管理においてはコンピュータを駆使した高度な分析・予測や最適化に向けたエンジニアリングが学問分野として発達した。

このように、他の経営資源に比べると、定量的分析、あるいはIT・コンピュータ技術使用になじみにくかった「ヒト」を対象とする人材管理の面で、経営現場においても学問研究としても、21世紀にはコンピュータを使用した研究手法、事業活動の場での人材管理の方向性として、いかなる展開が見込まれるのかを述べるのが本稿の目的である。

## 2. 人事（労務）管理と情報システム

人材以外の経営資源については「カネ」＝通貨単位による“金額”という尺度、「モノ」＝各種単位による“数量”という尺度が、机上の管理の場面（カネであれば財務部・会計事務所など：モノであれば調達本部・物流本部・その他の本社管理部門）でも、さまざまな事業活動の場（カネであれば販売・調達・その他の各種支払い等の個々の場面：モノであれば、調達・製造・物流・販売などの個々の場面）でも、等しく使われて、共通の表現方法・発想方法での展開が可能である。したがって、定量的処理も、システム化も発達しやすいと考えられる。

他方、「ヒト」については、管理の立場（人事部、あるいは事業部の人事担当）にあつては採用から退職までの社員の勤務履歴管理、配属先決定、給与管理等が主たる守備範囲であるのに対して、事業活動の場では、販売実績を伸ばすためにはどのように営業担当を起用し教育するか、品質管理をするためにはどのようなノウハウの伝授をするか、連絡ミスによる無駄・事故・トラブルを防止するためのチームワークやコミュニケーション促進、というような事業の成果をあげるために人を動かすという意図での人材管理が中心であり、管理部門と事業部門とで、その視点や表現方法が異なる面があつた。したがって、これまで導入された「人事（労務）情報システム」と呼ばれるものは、「人事（労務）部の仕事を楽にする、効率化する」という趣旨のものがほとんどであつた<sup>(5)</sup>。事業活動的な人材管理の視点からは、人間の心や動機づけ、コミュニケーションに関する要素が大きいため、やはり定量化やコンピュータ使用には親和性が薄かつたという見方もできる。

これまでの人事情報システムの中で、事業現場での成果に結び付ける現場での発想に近いものとしては、「目標による管理」のためのシステムくらいのものであつた。この場合でも、担当業務によっては、目標設定を定量化しにくい場合は多いが、しかし定性的なコメントをデータベース的に収録する、検索するという形でのIT技術の活用によって、このような管理が可能となつてきたわけである。

## 3. 人材管理の「科学」化

今後の人材管理とコンピュータをめぐる方向性について、大きなふたつの流れが考えられるのではないかと。アナログ的要素が強い、「あうん」の呼吸の問題である、心の領域である、合理性だけでは割り切れない、などと思われがちなこともある人材管理に関して、改めて「科学」する必要があるのではないかと、という問題意識がそのうちのひとつである。

グローバル化の進展により、多様な文化、多様な国籍・言語の有能な人々の力を結集し、

さまざまな国や地域の顧客のニーズに応える方向での事業展開をしている企業・組織が増えてきている。そのような傾向の中では、一部の文化・言語・習慣などの集団だけに通用する「あうん」の呼吸や「常識」、無意識のうちに蓄積され以心伝心で受け継がれる暗黙知などに依存した人の育て方、登用のしかたは、他文化の有能な人材には理解されず、一部の集団だけに有利に働き不公平を生み、阻害された側の意欲を著しく削ぐ、ひいては事業活動全体の競争力低下を招くことになる。

最近のITの発展の特徴のひとつは強力な検索機能であると思うが、これらの企業や組織が、きわめて広い範囲をカバーする統一的データベースを構築し、形式的・表面的な「人事情報」だけではなく、現場密着的な担当業務歴、上司・部下の氏名、得意技、社外人脈や趣味、将来の希望なども含めた検索を可能とするシステムを完成させ、社内の人動きを可視化し(=公平さ、納得感につながる)、賢明な人の育て方・使い方をした管理者、人が育ちやすい事業所・部署を特定し正しく評価できるようにして(「根拠」にもとづく「適切な」人の処遇ができる)、必要とされている人材を広く社内全体から発掘して適材適所を可能とし、どのような条件が揃うとどのような成果が出せるのかを「科学的に」検証しつつ運営することができる体制を整えることが可能なのではないだろうか。

#### 4. 人材管理の統合化・横断化

組織内SNSを導入する企業・団体などが増加してきている。

この非公式、部署横断的、組織階層超越的な、個人発信の親睦も含めた臨場感あふれる発信こそが、今世紀の新しい人材管理の特徴である。内発的動機づけに必要な要素である「関係性」構築が可能であるからである。アナログだから、科学的でないから、主観だからコンピュータ化になじまない、というこれまでの観念をくつがえすものとなる。

<注>

- 1) 従来の経営管理の定義等については、たとえば経営行動科学辞典、小林末男編集、創成社などが参考になる。
- 2) 同上 「テイラー・システム」「経営管理論」などの項参照。
- 3) その後も、インダストリアル・エンジニアリングの分野では動作研究、時間研究などの工学的アプローチがある。
- 4) 上述の辞典「ホーソン実験」「ホーソン効果」「行動科学」などの項にそれらの研究の流れや概念が簡潔に解説されている。

5)人材コンサルティングファームによる情報システムのPRとしての要素のある文章ではあるが、Watson Wyatt Review 2009年、河原 索「次世代人材マネジメントITによるグローバルフラット人事 意図しない段差の除去とグローバル人材サプライチェーンの実現」にこれらの傾向が詳しく述べられている。

<参考文献>

1. 「平成21年情報処理実態調査結果報告書」経済産業省
2. 加藤 菜美絵、小川 祐樹、「企業内SNS導入における有効性に関する調査研究」日本社会情報学会学会誌 21(1), 19-32, 2009-09-30.
3. 辻野 武 「ソーシャル・ネットワークキングの活用による組織行動への影響」オフィス・オートメーション 27(2), 22-28, 2006-12-15.
4. 宮田 辰彦、隈井 裕之「人間関係分析技術を活用した有識者検索システムの提案(オフィスインフォメーションシステム, グループウェア及び一般)」情報処理学会研究報告. GN, [グループウェアとネットワークサービス] 2007(56), 13-18, 2007-06-01.
5. 古賀 広志「企業内SNSの組織的意義」日本情報経営学会誌 29(3), 56-65, 2009-02-20.
6. 和田 充弘「企業ソーシャルネットワークを活用した社内コミュニケーション改革」知的資産創造/2007年1月号.
7. 「日本企業業務・組織・人材改革と情報化の効果に関する実証研究」内閣府経済総合研究所「経済分析」179号 2007年.
8. 遠藤 信吉、金 建河、勝間 豊「社内SNSの企業組織に及ぼす影響 ～日米大手通信会社二社の比較～」産業能率大学紀要 第29巻第1号、2008.
9. 桜井 茂男 監訳「人を伸ばす力—内発と自律のすすめ」新曜社 1999  
原著 WHY WE DO WHAT WE DO:The dynamics of personal autonomy (Deci, Edward L.; Flaste, Richard)
10. 宮脇 秀貴「内発的動機づけとエンパワーメント ～自律性の支援の連鎖が生み出す組織の活性化～」香川大学経済論叢第80巻第4号、2008.

Watson Wyatt Review 2009 年、河原 索「次世代人材マネジメント I Tによるグローバルフラット人事 意図しない段差の除去とグローバル人材サプライチェーンの実現」