

今月の 人材開発キーワード

New Keywords

【対話】	【コミュニティ】	【組織バリュー】
【暗黙知】	【コミットメント】	【人事診断】
【振り返り】	【コンピテンシー】	【目標】
【メンターシップ】	【組織学習】	【創発】
【習慣】	【能力モデル】	【労働力】
【過剰学習】	【モチベーション】	

—【労働力】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

欧米諸国では、「格差拡大」や「経済のグローバル化」に反対する大衆運動のうねりが大きくなっている。特にアメリカでは、ここへきて「ウォール街を占拠せよ!」というスローガンの下、大都市部でのデモが盛んに行われ、多数の逮捕者を出す事態となった。ただ、中近東の大衆運動が「長期独裁政権打倒」という分かりやすい目標があるのに比べ、欧米諸国ではその結集軸が見えにくい。何を指すかはまだ分からないが、怒りは増幅し沸騰しているという状況のようだ。

かつて、こうした格差是正もしくは解消を目指す運動は、社会主義のイデオロギーで主導されるものだった。しかしながら、ベルリンの壁が崩壊し「ソ連」がなくなり、社会主義が民衆に希望を与えられなくなった現代では、そのような枠組みはすでに存在しない。それでも、“現実の苦しみ”を抱えた階層が広範に存在し、行き場のない不満のはけ口を求めるエネルギーが巨大化しているのは確かなようだ。

さて、「苦しみ」であるかどうかはともかく、「現実」に密着しそこを足場にして戦略を組み立てていくことは、マネジメントにお

いても重要なポイントだ。その点に即して、今回のキーワードを考えていこう。

■「人材」と「労働力」

人事管理はマネジメントの中でも曖昧な領域なので、自ずとそこで使われる言葉も意味が分かりにくい。例えば、「評価」と「考課」は一体どう違うのか。「評定」ならどう用法が異なるのか。マネジメントとしての概念がよく検討されているものもあれば、恣意的な言葉も多い。近年その傾向はますます強まっているように見受けられる。評価、報酬、人材開発を問わず、関連する仕組みを導入している企業の社員には通じて、他企業では同じ人事分野の人にも分からないケースがある。

例えば、「タレントマネジメント」等は、その典型だろう。最近、アメリカでの流行の影響で、外資系を中心に自社の人事の仕組みをこのように呼ぶ企業がある。そのため専門誌等でレポートされることも多いが、そのどれを見ても従来の「人材マネジメント」(Human Resource Management, HRM)とどう違うのか不分明だ。

また、「人材」の「材」をわざわざ「財」に置き換えて、「人財」と

表記する企業が増えている。「人材は大切だ」というメッセージを伝えたいのは分かるが、日本語の基本的ルールを改造する必要まであるのだろうか。そもそも「人材」という言葉を国語辞典で引くと、「才能があり、役に立つ人。有能な人物」と解説されている。要するに、日本語の「人材」は、単に英語の「Human Resource」(人的資源)という意味にとどまらず、企業や組織において必要とされる能力を備えた人という意味なのだ。

さて、「人材」は「役立つ能力を備えた人」なので、当の「役立つ能力」をどう表現するかが重要になる。古くは職務遂行能力(職能)、最近ではコンピテンシーというのが主流だが、他にも技能、スペシャリティ、また上に見たタレント等、いろいろな言い方がある。これらは、いずれも仕事の内容(プロセス)や目的(成果)に対して必要な能力を表現する用語に他ならない。

一方、経済学での一般的表現である「労働力」は、少し趣向が異なる。では、そこにはどのような違いがあるのだろうか。

■労働力の意味

労働力の意味は、経済理論の古典・『資本論』(K・マルクス著)を見るのが分かりやすい。

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

われわれが労働力または労働能力というのは、人間の肉体すなわち生きている人格のうちに存在していて、彼がなんらかの種類の使用価値を生産するとき、そのつど運動させるところの、肉体的及び精神的諸能力の総体のことである。（『資本論』第一巻、大月書店版）

ここでは、仕事の目的（＝「使用価値の生産」）に対して発揮される能力が労働力だとはっきり定義されている。

さらにその直後の文脈で、マルクスは次のように言っている。

…貨幣が資本に転化するためには、貨幣所持者は市場で自由な労働者と出会わなければならない。自由というのは、二重の意味でそうなのであって、自由な人として自分の労働力を自分の商品として処分できるという意味と、他方では労働力のほかに商品として売るものをもっていなくて、自分の労働力の実現のために必要なすべての物から解放放たれており、すべての物から自由であるという意味で、自由なのである。（※同上）

「貨幣が資本に転化」というところが少し難しいが、差し当たり「資本主義経済が成立するためには…」という程度に理解すれば問題ないだろう。また、後段の「自由」に関する議論の背景には、いわゆる前近代的な村社会的しがら

み（※例えば、田植えの時期にはしばらく農作業を手伝う等）のない都市労働者のイメージが想定されている。

さて、この引用文には、労働力に関する重要な2つのポイントが述べられている。

- ①労働力とは「商品」だということ
- ②労働力は、労働者と貨幣所持者（さらにはその発展形としての資本家、または経営者）が「出会う」、つまり契約関係を結んで初めて機能する能力だということ

■商品としての労働力の課題

労働力の商品化が資本主義経済成立の前提条件だというのは、『資本論』の中でも重要どころだ。では、商品化とはどのようなことだろうか。

マルクスによれば、商品と単なる物の違いは、物が使用価値しか持っていないのに対して、商品はそれと同時に“交換価値”（市場価値）を保有している点にある。従って、労働力の商品化とは、労働が使用価値を生むだけでなく、交換価値を生産する能力へと変貌することを意味している。つまり、交換価値を生み出せない能力は、現代社会では労働力とはいえないのだ。

これに対して、前半で見た能力を表す様々な用語（※「職能」「技能」「タレント」等）は、必ずしも交換価値の実現を意識したもの

ではない。そのことは、単に言葉のレベルにとどまらず、現実の人材の能力のあり方（商品化の程度）も示唆している。

例えば、あなたは、自分の能力全体の中の一体どの程度の割合を商品化しているといえるだろうか？ 「全部が商品」と断言できる人は少ないはずだ。それなら半分か？ あるいは2・3割か？ もっと具体的に問えば、あなたのコミュニケーション能力や論理的な能力は商品として売れるだろうか？ この程度なら「イエス」の答えも多いだろう。では、あなたのモチベーションは商品だろうか？ 価値観や信条はどうか？ 趣味は仕事に役立つものか？ プライベートな時間も仕事に関係することをやっているだろうか？ ……このように問い続けると、能力全体の中で商品化された領域は意外に少ないことに気づく。

そのようにして労働力は、商品と非商品との間を揺れ動きながら、今日も経営者と労働者の間で交換（売買）され続けている。もちろん、経営者は労働力の商品価値を最大限に高めることを目指して。そこには、依然として労働力商品を巡る課題が立ちだかっている。少なくともその課題の克服を目指すなら、「タレントマネジメント」などという意味不明の用語はやめて、率直に「労働力マネジメント」と言うべきだろう。