

## 《日本企業における人事制度改革の30年史》

法政大学キャリアデザイン学部

教授 梅崎 修

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

主任研究員 藤本 真

副主任研究員 西村 純

## 《要旨》

現在、日本では働き方改革の必要性が主張され、雇用システムの再構築が議論されている。このような雇用システムにかかわる議論は今後も継続していくべきであろうが、そもそも議論の前提や論点が不明確なままであることも多い。雇用システムの議論のために、まず歴史的事実を確認し、論点として検討すべきは、80年代までの日本経済の成功の理由であると称賛され、高度経済成長に構築されたと言われる日本的雇用システムは、いつ、どのように批判されるようになったのかという「問い」である。

日本的雇用システムの合理性の説明と1990年代中頃以降の低評価のギャップは、どのように統合的に説明されるべきであろうか。それまでの説明が間違っていたのか、それとも新しい環境に適応的ではなくなったのか、そもそも雇用システムの問題があると言えるのかも不明である。本当の未来への一歩につながるように、われわれは、「過去の制度改革でどこまで議論して、何がわかったのか」、そして「何がまだわかっていないのか」を問い直すべきであろう。一つひとつの過去の出来事を想起しながら議論を続ける必要がある。

本稿では、日本的雇用システムの研究の発展のために、雇用システムを巡る議論を整理すると共に、雇用システムを分析するための枠組みの提示を試みる。議論の整理から明らかになったこととして、人事改革は、企業の戦略との適合を目指して行われてきたことを指摘し、そのような人材マネジメントを分析する際には、長期雇用慣行か雇用の流動化かという二者択一ではない「両立の人材マネジメント」という視点が必要になることを主張する。

---

(備考) 本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 目 次

1. 「日本的雇用システム」をめぐる問題関心.....	1
2. これまでの制度改革の歴史.....	8
(1) 日本の雇用システムは変わるのか?.....	8
(2) 個別人事施策と労使関係.....	16
3. 日本的雇用システムの現在地.....	34
(1) 日本的雇用システムの弱点.....	34
(2) 人事の「遅れ」: 戦略・組織・人事のリンクモデル.....	38
(3) 人材づくりという残された課題.....	40
参考文献.....	42

## 1. 「日本的雇用システム」をめぐる問題関心

### 「改革」はなぜ続くのか

現在、日本では働き方改革の必要性が主張され<sup>1</sup>、雇用システムの再構築が議論されている。2019年から施行されている「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」では、長時間労働の是正と同時に多様で柔軟な働き方の実現が目指され、非正規社員の働き方に焦点を当てた雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保が目指されている。このような雇用システムにかかわる議論は今後も継続していくべきであろうが、そもそも議論の前提や論点が不明確なままであることも多い。

雇用システムの議論のために、まず歴史的事実を確認し、論点として検討すべきは、1980年代までの日本経済の成功の理由であると称賛され、高度経済成長に構築されたと言われる日本的雇用システムは、いつ、どのように批判されるようになったのかという「問い」である。「いつ」という問いに対しては、90年代以降の長期不況期という答えが簡単に見つかる。しかし、「どのように」という問いに対しては、「日本的雇用システム」が不況の犯人とされた理由を述べる必要があるが、それは容易なことではない。「日本的雇用システム」は容疑者であって真実の犯人ではないかもしれない。われわれの目の前には、ここ30年間、日本企業は人事制度改革を繰り返してきた事実があるだけである。

労働政策研究・研修機構（2017）『日本的雇用システムのゆくえ』では、日本的雇用システムを「主に高度経済成長期以降の大手・製造企業に典型的に見られた、成員に対する長期的な生活保障・能力開発を図る雇用・労働の仕組み」と定義し、その構成要素として①長期雇用慣行、②年功的賃金・昇進、③企業別組合を基盤とする協調的労使関係という雇用慣行をあげている。この定義は、日本的雇用システムを時代、産業・企業規模を限定して議論すべきであることを示唆している。

日本的雇用システムの構成要素に対する指摘は、古くはAbegglen（1958）から始まる。しかし、この時点では特徴の指摘にとどまり、雇用システムの機能的に分析できる理論モデルではなかったと言えよう。その後、1980年代以降、日本的雇用システムの合理性は、青木昌彦や小池和男らによって精緻なモデルを使って機能的に説明されているようになった<sup>2</sup>。まず、このモデルでは、商品・サービス市場における不確実性に対して、どのような機能的柔軟性が構築されているかが説明されていた。日本の雇用システムには、柔軟な人材配置とオペレーションワーカーの自律的な働き方に強みがあり、人材の能力に関しては不確実性への対応という定義が小池和男の知的熟練論によってなされた。そして、その知的熟練を生み出す仕組みとして企業内における幅広いキャリア形成が分析された。企業内キャリア管理は、評価制度や資格制度などの様々な人事制度や配置転換などのルールによって整備されていた。制度やルールの分析によって日本型の内部労働市場の特徴が明らか

<sup>1</sup> 2018年に国会で可決され、2019年4月から順次施行されている。

<sup>2</sup> Aoki（1988）や小池（2005）など参照。

かになった。さらに、その円滑な導入と運用が進んだのは、雇用システムの一つの柱である労使協議制を基盤とした相互信頼的労使関係の形成であった。加えて、このような雇用システムと制度補完的なシステムとして長期の投資に積極的なメインバンク・システムが想定された。

しかし、バブル経済崩壊後の歴史を振り返るだけでも、1995年における日経連が提示した「新時代における日本的経営」に始まり、その後の成果主義導入、さらに2000年代以降の成果主義批判、社会問題としての非正規労働、「多様な正社員」への取り組み、最近でもジョブ型導入などが議論され続けてきた。日本的雇用システムの課題が指摘され続けたのである。

日本的雇用システムの合理性の説明と1990年代中頃以降の低評価のギャップは、どのように統合的に説明されるべきであろうか。それまでの説明が間違っていたのか、それとも新しい環境に適応的ではなくなったのか、そもそも雇用システムに問題があると言えるのかも不明である。ただ、人事制度改革は続けられ、その成否も不明なままである。つまり、制度改革の検証の前に、過去の改革に対する「忘却」があり、その結果として同じような議論が、少しでも言葉を変えて何度も繰り返されてきたとは言えないか。本当の未来への一歩につながるように、われわれは、「過去の制度改革でどこまで議論して、何がわかったのか」、そして「何がまだわかっていないのか」を問い直すべきであろう。一つひとつの過去の出来事を想起しながら議論を続ける必要がある。

### 揺らぎ始めた評価

バブル経済の崩壊後、日本経済の失速が明らかになるまで、日本企業の雇用システムが表立って批判されることは少なかった。もちろん、長時間労働などの現在にもつながる社会問題は当時から指摘されていた<sup>3</sup>。つまり、企業システムが、その他の家族、教育、地域社会などのシステムと摩擦を生んでいるという批判は正確な認識であろう。

しかし、バブル経済崩壊まで、そのようなまっとうな批判を上まわる大きな声として、日本企業の国際競争力の強さを背景にした日本的雇用システムへの高い評価があったと言えよう。この時代の批判は、企業の競争力を高めているが、生活の質を低めているという批判であって、現在のように日本的雇用システムが企業の競争力を低めているのではないかという批判ではない。エズラ・ヴォーゲルによって1979年に刊行された『ジャパン・アズ・ナンバーワン』(Vogel1979)は、1980年代の日本企業の国際的な評価を象徴していた著作である。

なお、この時期における日本企業の人事上の大きな関心は、団塊の世代が40代になる前後、ポスト不足にどのように対処するかであった。日本的雇用システムの一要素が、長

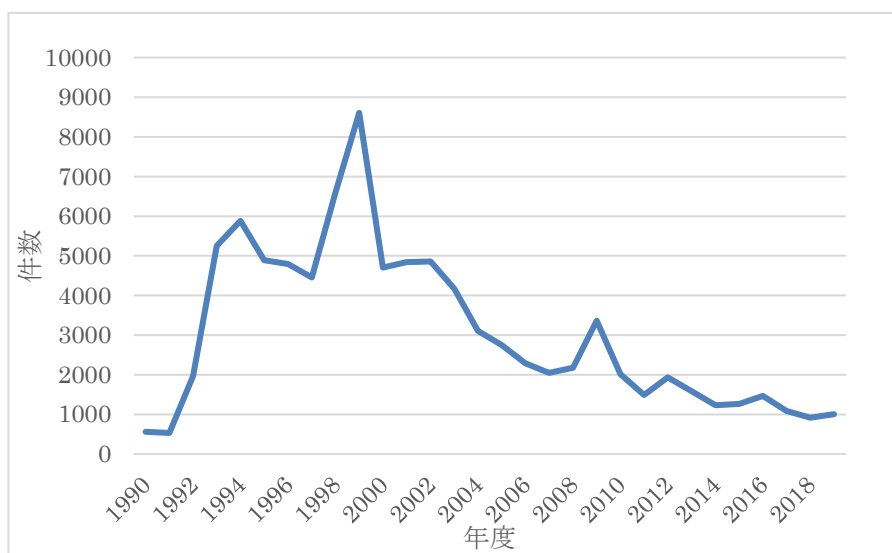
---

<sup>3</sup> 代表的な著作として、現状分析の熊沢(1993)や歴史分析のGordon(1985)などがあげられる。

期雇用慣行に基づくポスト競争による動機付けであるので、ポスト不足は競争条件の大きな変更であり、従業員の動機づけのためにもポストを増やす必要があった。

例えば、新しいキャリアパスとして企業内専門職制度の導入が進められた。しかし、その専門の内実は曖昧であり、結果的に資格上の「部下なし管理職」を大量に生み出していたと言えよう<sup>4</sup>。この人事問題は、バブル経済の崩壊前から存在していたが、景気の悪化によってポスト不足が進んだ1990年代になって、さらに深刻な問題として顕在化したと言えよう。資格上の管理職待遇者は、管理職の能力を持っていると位置付けられているが、それを活かしていないのである。

図1 リストラという言葉の使われ方



出典) 日経テレコムの記事検索データベースより筆者ら作成。

さらに、企業の業績が悪くなれば、雇用調整も行われるようになった。一般的に雇用調整を意味するリストラとは、本来はリストラクチャリング (restructuring) の略語であり、組織全体の再構築を意味していたが、日本では雇用調整を意味するようになった。図1に示したのは、日経テレコムの記事検索でリストラという言葉が1990年から2018年まで各年でカウントした結果である。この図を見てもわかるように、リストラという言葉は、不景気に突入した90年代前半によく使われるようになった。2000年代前半には、多くの企業が希望退職を行った (例えば、フジタ、ワールド、三菱自動車工業、大丸工業、雪印乳業など)。その後IT産業が活性化した時にリストラは鈍化するが、そのITバブルが停滞すれば、リストラは続けられた。例えば、250人を整理解雇した日本航空 (2010/12/24,

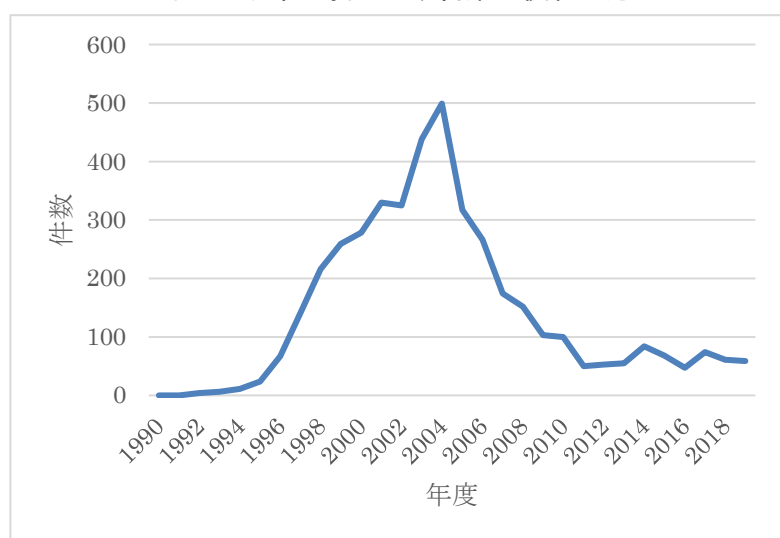
<sup>4</sup> 久本 (1997,1998 : 9章)、八代 (2002)、および梅崎 (2005)。

『労政時報』、2012年度末までに4万人削減を主張したパナソニック（2011/6/24, 『労政時報』）、基幹従業員600人削減を主張したホンダ（2011/6/24, 『労政時報』）などがあげられる。

その上、1990年代にはバブル崩壊後に企業倒産が急増した。1997年4月には、戦後初の保険会社の破綻として中堅生保の日産生命保険が債務超過によって大蔵省から業務停止命令を受けている。これを皮切りに97年11月に準大手証券の三洋証券が会社更生法を申請し、戦後初めての証券会社の倒産となった。続いて、北海道拓殖銀行、山一証券、徳陽シティ銀行が経営破綻した。さらに98年10月に日本長期信用銀行、12月に日本債券信用銀行が相次いで破綻した。従来、長期勤続と育成を重視する日本的雇用システムと、短期の利益を追求しないメインバンク・システムは制度的補完性があると考えられてきたが、90年代には金融システムの方が先に変容したのである。

## 国際的な相互影響

図2 成果主義という言葉の使われ方



出典) 日経テレコムの記事検索データベースより筆者ら作成。

1990年代中頃から日本企業において「成果主義」改革が叫ばれるようになる。成果主義には、企業処遇格差の拡大による動機付けという目的もあるが<sup>5</sup>、もう一つの理由として、先述したような「部下なし（資格上の）管理職」増大による人件費圧迫という背景がある。図2の記事検索（日経テレコム）の把握によれば、ちょうどリストラという言葉が広まった後、1990年代後半から成果主義という言葉が徐々に使われ始めていることがわかる。

<sup>5</sup> 例えば、奥西（2001）参照

むしろ、従来から続いていた年齢構成の高齢化という問題だけであれば、団塊の世代が退職するまで待てばよく、議論の必要性は徐々に低くなると言えよう。しかし、実際の成果主義改革の問題意識の中には、日本的雇用システムが企業の競争力を低めているのではないかという批判が含まれていた。すなわち、成果主義以降の日本的雇用システム批判は、それまでの企業業績は高める日本的雇用システムかもしれないが、家庭や地域社会に負の影響があるという批判ではなく、日本的雇用システムが企業の業績を低めているという批判に代わったのである。

ただし、この時期の成果主義の内実については次節以降で詳しく検討するが、「成果主義」と呼ばれた人事施策の束は、日本企業に学んだ米国企業が従来の人事制度やルールを改良して生み出した新しい雇用システムであったことを留意する必要がある。すなわち、事実を正確に把握するには、以下三つのステップで考察する必要がある。第一に、日本的雇用システムの影響を受けていたことを歴史的に確認し、第二に、米国企業の既存の人事制度やルールの延長線上に新しい人事施策が生まれたことを確認する必要がある。その上で第三に、日本企業が、これらの米国企業の人事施策を日本的雇用システムの延長線上に導入しようとしていることを確認すべきであろう。日本的雇用システムの変動を理解するためにも、このように雇用システムの構築・再構築における国際的相互作用の力が働いていることを十分に留意すべきである。

図3 タレントマネジメントという言葉の使われ方



出典) 日経テレコムの記事検索データベースより筆者ら作成。

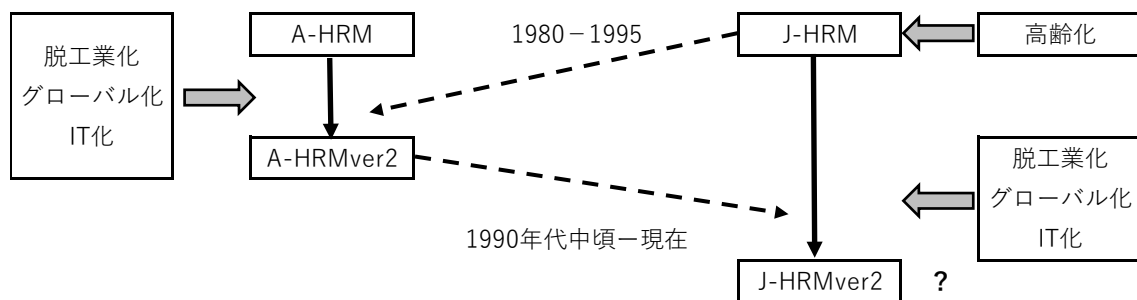
成果主義以外にも、1990年以降に導入が検討されている雇用ポートフォリオ、タレントマネジメント、戦略的人的資源管理なども、主に米国企業をモデルとした新制度の導入である。図3は、先ほどと同じように日経テレコムの記事検索によってタレントマネジメント(TM)について調べたものである。「TM」が成果主義に代わる新潮流として関心を集めていることがわかる。そして、それらも海外企業の影響を受けてはいるが、自国の歴史

的、社会的な文脈に基づいて改良されていったと言えよう。

### 比較の軸をつくる

以上のような国際的な相互影響と雇用システムの変容は、図4のように概念化することができる。ここでは、米国企業の典型的な人事施策（様式化された事実）を A-HRM、日本企業のものを J-HRM と定義する。主に 1980 年から 1995 年には、日本企業の人事施策に対する評価が高く、それが米国企業の人事制度改革に影響を与えた。そして、1995 年以降は、米国企業から日本企業への影響が拡大した。それぞれの人事制度改革は、その時点の既存の雇用システムという歴史的経路を前提に社会・経済環境を踏まえて行われた。すなわち、われわれは、雇用システムの変化に注目しつつも、各国の企業が一つの雇用システムに収斂するとは考えない。言い換えると、収斂も相互影響なき独自の雇用システムという認識では、ここ 30 年間の「変化」を正確に捉えることができないのである。

図4 国際的な相互影響



出典) 筆者ら作成。

なお、上記の図は、雇用システム間の相互影響を示したものであるが、これらの変化の外部要因として、脱工業化やグローバル化、技術革新や人口動態のような社会環境にも着目する必要がある。ただし、これらの変化は、各国で同時に進展するわけではなく、時間差がある。例えば脱工業化やグローバル化、さらに IT の革新は、米国の方が先に進展し、日本には遅れて変化が生まれた。一方、高齢化に関しては日本が最も早く進展している。このような環境変化のタイミングを考慮しなければならない。

ところで、このように日米比較はわかりやすいが、雇用システムの単純化という批判もあり得る。多国間の雇用システム比較を考えた場合、米国企業と日本企業は極端な事例と言うこともできる。しかし、米国企業と日本企業は相互に影響を与えあってきたという事実がある。ここ約 30 年の間に日本企業の HRM に何が起こったかを知るためには、日本の中の HRM を把握するだけでなく、1980-90 年代中頃の米国企業で何が起こったかを参照



点として、その影響力を考慮すべきなのである<sup>6</sup>。

見方を変えると、現在行われている多くの比較研究は図5-1.2.3のような三つの静態的比較に分解することができる。われわれは、この三つの比較を区別しながら分析を行う。比較①を現状の分析に当てはめるならば、少なくともここ30、40年間、米国は〇〇型で日本は△△型という固定的な2類型ですべてを説明することになってしまう。それでは、正しい認識にたどり着くことはできないであろう。われわれは、比較①と比較②は歴史的認識であり、それらの認識を踏まえて、現状を比較③の中で日本的雇用システムを把握すべきであると考えている。そこで次節の先行研究の整理では、この枠組みを前提に日本の雇用システムの研究史を振り返りたい。

図5-1 比較①

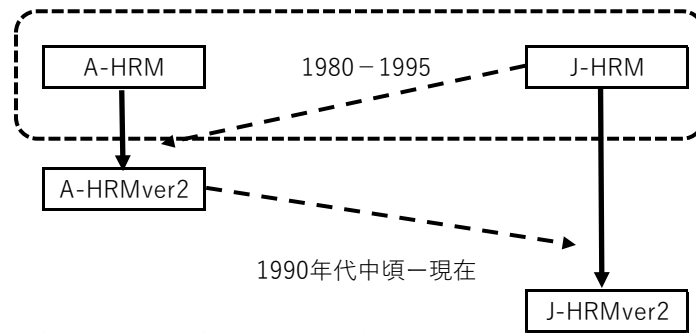
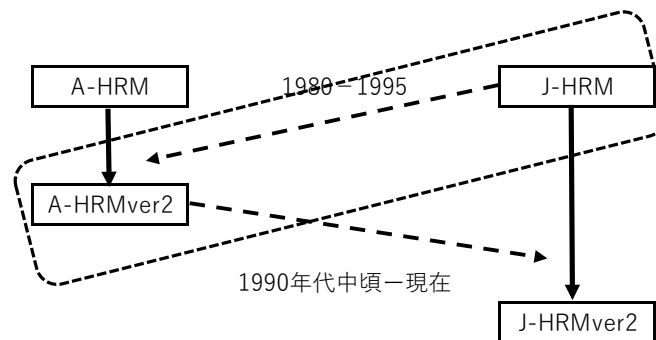
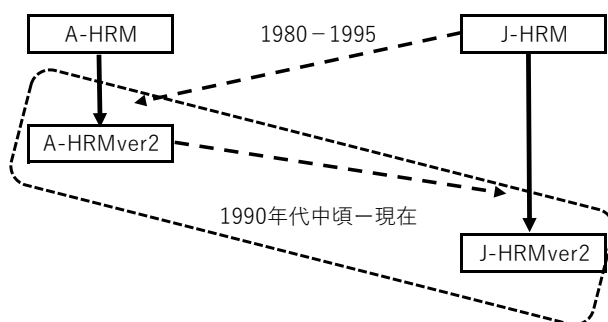


図5-2 比較②



<sup>6</sup> 梅崎 (2016) の枠組みを参照した。

図 5-3 比較③



出典) 筆者ら作成。

## 2. これまでの制度改革の歴史

### (1) 日本の雇用システムは変わるのか？

#### Old Deal at Work から New Deal at Work へ

90年代における米国のHRMの変化を的確に整理した著作としてCappelli (1999a)がある。この著作では、1990年代の米国企業の人事制度変化は次のように説明される。

まず、この研究では、80年代までの米国大企業ではコア人材の雇用を保障しつつ、長期勤続を促しながらOJT中心の内部育成を行うための雇用の諸制度が整備されていたと説明される。外部の労働市場とは境界を持ち、企業内で配置と昇格・昇進、育成、評価や賃金決定などが行われる企業内の仕組みは「内部労働市場」と定義されている<sup>7</sup>。つまり、一般的には「終身雇用」や「年功序列」と呼ばれている日本の大企業で定着した日本的雇用慣行とは別の原理ではあるが、米国大企業にも内部労働市場が整備されてきた歴史を持つことは改めて強調すべき事実であろう<sup>8</sup>。

次にCappelli (1999a)は、80年代以降に、米国の内部労働市場に、外部の市場原理が持ち込まれるようになったことを指摘する。結果的に、企業と従業員の関係も変化し、勤続は短期化し、企業は内部育成に力を入れなくなった。米国の多くの企業は、1980年代にダウンサイジングやリストラクチャリングを遂行したのである。つまり、Cappelli (1999a)

<sup>7</sup> 内部労働市場については、米国の企業を調査したDoeringer & Piore (1971)の古典的実証研究がある。厳密には米国の内部労働市場には、UAW(全米自動車労働組合)に代表される労働組合による極端なジョブコントロールが行われている内部労働市場も、ノンユニオン型の内部労働市場がある。ともにold dealと位置付けられる。前者は製造業に多く、主に生産労働者を対象にしており、後者は、主にホワイトカラーを対象にしている(Katz & Darbishire 2002)。

<sup>8</sup> 例えば、日米の内部労働市場の比較については中馬(1987)参照。米国の内部労働市場形成史の研究蓄積は分厚く、記念碑的研究としてJacoby(1985)、最新研究として関口(2014)がある。

は、80年代以降のHRMの変化に対して、それまでの組織内取引を基礎とした雇用システム（伝統的な内部労働市場）はOld Deal at Work、それ以降の「市場原理の基づく雇用システム」（market-based employment systems）はNew Deal at Workと定義したのである。

表1 雇用システムの比較

	内部労働市場型雇用システム (Old Deal at Work)	外部労働市場型雇用システム (New Deal at Work)
原理	内部労働市場に依拠した雇用関係 組織原理・組織目標の達成 長期的な心理契約 スキル・キャリア形成についての企業責任	外部労働市場に依拠した雇用関係 市場原理と交渉 明確な合意による法的契約 スキル・キャリア形成の自己責任
内容	長期安定雇用関係 雇用保障 相互的コミットメント 先任権、年功制 人材の内部的・長期的育成 コア人材の内部育成 教育訓練投資 重層的な階層組織 多数の中間管理職 組織原理による処遇 厳密な位階制に基づく昇進制度 長期的・年功的報酬 確定給付型年金	より短期で不安定な雇用関係 雇用保障の放棄 人材は外部労働市場から スキル形成は自己責任 人材投資も契約関係 フラットな機能別組織 管理職の削減 契約関係による処遇 労働市場で決まる報酬 業績連動・利益配分型の報酬 確定拠出型年金 ブロードバンディング（作業分担領域の拡大）
長所	雇用の安定 相互的な信頼と貢献 高い忠誠心・労働意欲 教育訓練投資の回収が可能 企業特殊的技能の形成	経営の柔軟性 労働市場緩和時には、企業の支配力が増大 契約内容の明確化
短所	組織的な拘束 転職の困難性	コア社員確保の困難性 従業員・管理職の士気、コミットメントが低下 企業特殊的技能の開発・継承の困難性 労働市場逼迫時に企業の支配力が減退 有能な社員の引き抜き、転職が増大 必要なスキルを確保するための外部インフラが必要 未熟練労働者の就職困難

出典) 磯谷 (2004)。

磯谷（2004）によれば、二つの雇用システムの違いは表1のように整理される<sup>9</sup>。ただし、ここでの二分類は、磯谷（2004）も述べているように新旧の対比を際立たせすぎている点には注意が必要である。さらに **New Deal at Work** は、市場原理の導入という点に関して共通点はあるが、様々な人事施策の束によって成り立つ雇用システムなのである。もちろん、外部労働市場の拡大（言い換えれば内部労働市場の縮小）ではあるが、フラットな機能的組織（管理職の削減）やブロードバンディング（作業分担領域の拡大）のように外部労働市場とは直接的には関係ない変化も含まれることに留意すべきであろう。

加えて磯谷（2004）は、**New Deal at Work** への転換を促した要因として以下の4つをあげている。第一に国際取引の増大と規制緩和によって産業構造が変動し、製品市場の変動性が高まり、企業間の競争が激化したこと、第二にITをはじめとする技術パラダイムの転換、第三に企業の組織革新と経営革新、第四に株主価値重視のコーポレート・ガバナンスへの転換である。これら複数の要因が相互に関連しながら雇用システムに影響を与えていたと言える。そして、これらは米国において先行していた環境変化であるが、その後1990年代以降、米国に遅れる形で日本でも、それらの変化が進行したと言えよう（図4参照）。

#### アメリカの内部労働市場と90年代の対立

ところで、Cappelli（1999a）が提示した **New Deal at Work** という現状認識に対しては、出版当時から反論もあった。長期雇用を前提とした組織内キャリア形成の仕組みをキャリア型雇用（**Career Jobs**）と呼んで、「キャリア型雇用は消滅した（**Career Jobs are Dead**）」と記した Cappelli（1999b）に応答する形で、ジャコービは「キャリア型の仕事は絶滅に向かう運命か（**Are Career Jobs Headed for Extinction?**）」を執筆した（Jacoby1999）。Jacoby（1999）は、外部労働市場型の人事施策への転換を認めているが、まだ多くの労働者は企業との間で長期的な雇用関係（キャリア型雇用）を結ぶことを希望しているし、なおかつ多くの米国大企業は、米国型ウェルフェア・キャピタリズム（**welfare capitalism**）という人事方針（**HR-policy**）が支持され、内部労働市場は一定程度維持されていると主張した。

今から読むと、この論争は対立点そのものに曖昧さが残っている。すなわち、それぞれが異なる主張をしているというよりも、現状認識における<程度>の違いが対立であり、その認識の大部分は共通しているのである。

例えば、その後2005年に執筆された Jacoby（2005）では、米国のキャリア型雇用について次のように記している。「1980年代と1990年代にはまた、コーポレート・ガバナンスの転換も見られた。（訳書 p.152）」つまり、株主の力が強くなる中で「長期雇用と十分

---

<sup>9</sup> この表は、菅野（2004）の終章を参照して作成された。

な諸給付の提供をこれまで誇ってきた企業群—コダック、デジタル・イクイップメント、IBM—も、今では数千人もの従業員を解雇し、中間管理職に暗黙裡に約束していた生涯に及ぶキャリア型の仕事をシュレッターにかけたのである。(訳書 p.153)」また、「給与やキャリアに関する政策は、企業特種的な技能の獲得といった長期(組織志向)の基準よりも短期(市場志向)の基準が重視される場面が増えたのである。パートタイマー、派遣労働者、独立契約者、あるいはそれ以外のフレキシブルに働ける従業員への依存が急速に拡大した。報酬は、企業特種的な知識の習得や組織内のその他の要因(職務や仕事といったこと)よりも市場水準に大きくもとづくようになった。(訳書 p.164)」と述べている。このような現状認識は Cappelli (1999a) の New Deal at Work の主張とも重なる部分が多いと言えよう。

### New Deal at Work のジレンマと Cappelli (2008) への転換

他方、New Deal at Work には本質的な矛盾も存在した。先述した磯谷(2004)は、まず New Deal at Work は、当初、日本的雇用制度の影響を受けていたことを確認する。つまり、米国企業にも生産性向上につながる QC サークル・改善活動(KAIZEN)、ジョブ・ローテーション、チーム・コンセプトが導入されており、そのためにも職務記述書をなくすブロードバンディングなどによる脱ジョブ化(dejobbing)が推進された。つまり、New Deal at Work には内部労働市場を再編するという目的があったのである。その一方で同時に、外部労働市場の拡大も進んでいた。

一般的に内部労働市場の再編は、企業特種的な熟練や企業独自のキャリア開発の度合いを高めるし、外部労働市場の活用は転職行動を促進する。すなわち、市場価値と連動して人材の流動性を高めながら、それと同時に人材定着を促す施策(リテンション施策)も行うという「アクセルとブレーキを同時に踏むような自己矛盾」が生まれたのである。この自己矛盾をいち早く指摘した宮本(2002)も、企業が、良質の人材を求めるために雇イアビリティ(employability、他社に雇われる能力)を高めるサポートをしていることに注目し、「内部労働市場を否定することの結果、他企業への流失を前提とした手段をもって人材の獲得と定着を図るといふ、自己破壊的な行動が雇用システムを支配することになる(p.185-186)」と述べている。

このような問題は、実は Cappelli (1999a) から約十年後に刊行された Cappelli (2008) においても、以下のように記されている。つまり、労働市場からの人材確保(New Deal at Work)は限界を迎えていたことは、既にキャペリ本人によっても指摘されていたのである。

「90年代終わりには、米国史上最長の景気拡大によって採用候補者が底をつき、外部からの引き抜きによって人材マネジメントの問題を解消するというやり方は必然的に限界を迎えた。経験豊富な人材を外部から採用しても、同時に自社の経験豊富な社員が他社に引き

抜かれて退社してしまう。それも往々にして外部採用で埋めようとしている自社の空席ポストとそっくりのポストに引き抜かれてしまうというジレンマを大半の企業が実感するようになっていた。外部採用の場合、候補者の質を見極めるのは難しく、特に経営層の場合はその失敗率が高いことから、雇用主はジャスト・イン・タイムの人材調達が一筋縄でい  
かないことを否応なく気づかされた。（訳書 p.16 下線部引用者）」

とはいえ、New Deal at Work に限界があったとしても、かつての長期雇用＋内部育成という組織内取引を活かした Old Deal at Work に戻ることが主張されたわけではない。Cappelli (2008) では、「人材マネジメントの新しいパラダイムは、50 年代に誕生した官僚主義的な計画指向型のモデルでもなければ、80 年代、90 年代のフリーエージェント型のモデルとも違う。（訳書 p.19）」と述べられている。そして「いまや組織人間のモデルを実践している企業が皆無に等しいにもかかわらず、経営学の学生や研究者などが同モデルを依然として人材絡みの課題を考える際のフレームワークとして活用しているのは、それにとって代わるものがないからに他ならない。（訳書 p.333）」と認識されている。なお、既存フレームワークとして組織人間モデルとは、内部労働市場における長期雇用を前提とした伝統的な組織内キャリア (organizational career) を意味し、企業内には人材育成、配置転換、昇進昇級などの組織内競争が整備されていると言える。

要するに、Cappelli (2008) では、Old Deal at Work も New Deal at Work もどちらも乗り越えるための新しい人材マネジメントが模索中であることと述べている。例えば、「内製（内部育成）か調達（外部採用）か」といった二者択一のやり方ではまずうまくいかない。求められるのは「内製と調達の併用」である。（訳書 p.30-31）」と述べられている。このような 2000 年以降の新しい人事施策の模索は、1990 年代以降、米国企業の影響を受けている日本企業にも当てはまるのである。

では、日本企業において、この模索の解答は見つかったのか、そのような新しい環境に適した人事施策があったとして、いかなる原理で決定されるのであろうか。

### Demand サイドへのシフト

まず、2000 年代以降の大きな変化として、人材マネジメントが、供給サイド (supply side) から需要サイド (demand side) へと重心を移したことが指摘できる。Cappelli (2008) の書名が、Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty であることに注目したい。この移行は、1990 年代後半以降、米国企業の影響を大きく受けていた日本企業においても注目すべき変化であると考えられる。ところで、この大きな変化が具体的にどのような人事施策を指しているのであろうか。

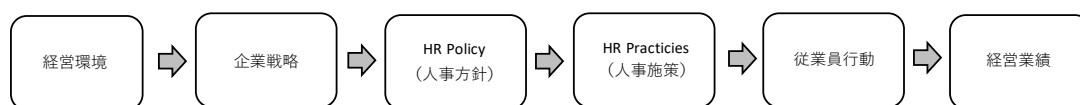
供給サイド、つまり人的資源 (human resource) に重点を置く人事施策とは、企業内の人的資源の経済的価値、希少性、模倣困難性、代替性を低める人事施策を採用すれば、企

業の持続的な競争優位は獲得されるという資源ベース理論 RBV (the resource-based view) の考え方が当てはまると言えよう<sup>10</sup>。

一方、需要サイドに重点をおく人事施策とは、外部の「市場」の変動を取り込む人事施策と考えられる。ただし、市場原理をそのまま組織内に持ち込む（市場原理で運営する）のは、米国企業でも 90 年代の終わりに限界を迎えているので、その「市場を取り込む方法の開発」こそが新しい雇用システムへの模索と言えよう。

例えば、製品・サービス市場における事業戦略を起点に雇用システムを構築しようとしたのが、「戦略的」人的資源管理論（以下 SHRM）である。後述するように SHRM は、様々な人事制度を含んでおり、その議論も範囲も広い。ただし 2000 年代以降、多くの日本企業では、個別の人事施策と個人の行動という点に関心を持っていた人的資源管理論（HRM）とは異なり、戦略という需要サイドから人事施策を構築するという点では共通の関心を持っていたと考えられる。図 6 に示したのは、岩出（2002）による戦略と人的資源管理の位置づけである。

図 6 戦略的人的資源管理における位置づけ



出典) 岩出 (2002)。

守島 (1996) によれば、SHRM は、①企業の最終的な従属変数（生産性・財務的成果・成長性・品質・イノベーションなど）に人事施策の開発と利用が及ぼす影響、②チームや部門単位を主な分析対象として組織が戦略的な目標を遂行するために、人事施策が果たす役割について研究する領域として発展してきた。このように戦略の結果である業績と人事制度・慣行の関係性を重視するのか、または戦略の実践主体である作業組織と人事制度・慣行の関係性を重視するのかについて違いがあるものの<sup>11</sup>、それまでの日本的雇用システムは、後者の考え方が中心的であったと言える。そして、1990 年代以降の制度改革では、前者のような戦略に直接焦点を当てた SHRM が注目されるようになったと考えられる。

なお、岩出 (2002) によれば、人的資源管理論 (HRM) から SHRM への転換が米国から出てきた時代背景として、アメリカ産業の国際競争力の低下 (インフレ体質/労働生産

<sup>10</sup> RBV については、Barney による先駆的研究がある (Barney, 1991)。

<sup>11</sup> Storey (1992) は、HRM には、「従業員のコミットメントを引き出し、能力を開発するために戦略的統合を図る」人間重視のソフトバージョンと「従業員が有する人的資源を有効に活用するために戦略的統合を図る」戦略重視のハードバージョンの両側面がある。そのどちらを重視するかによって HRM を分類できると考えた (Storey (1992) を含む SHRM の整理は須田 (2005) を参照した)。

性の低下)とその克服のための経営革新を巡る議論の加熱があった。まず、財務部門出身役員によって主導された短期的視点の過度の追求による長期的視点に立った投資の回避、労働組合規制によって人事制度に埋め込まれていた硬直性(例えば物価スライド方式のCOLA)などが競争力低下の要因だと考えられるようになった。その克服のために長期的視点で企業戦略と人事施策の関係が考えられるようになったのである。

加えて、Cappelli(2008)の副題の中にAge of Uncertaintyという言葉があるように、需要サイドには、常に未来の不確実性が内包されている。企業は、その不確実な経済環境に合わせた事業戦略に対応して人事施策を構築しなければならないと言えよう。なお、このような需要サイドへのシフトは、米国企業の弱体化(日本企業の隆盛)を背景に取り組まれたものであるが、日本的雇用システムが問題視された2000年代には、日本企業でも検討されるようになったのである。

### 三つの市場を取り込む

日本企業の影響によって改良された米国企業の人事施策が、なぜ日本企業に逆輸入されているのだろうか。米国企業で変容したと想定される日本的人事施策を、日本企業と比較しながら理解するためには、「市場」と「不確実性」の範囲について正確に定義する必要がある。

まず、このような需要サイドへの着目は、多くの先行研究においても共通して指摘されている点であるが、具体的に何を「需要(demand)」と考えるか、そして需要サイドが人材マネジメントに対してどのような影響を与えるのかという二つの問いに対して共通する見解はないと言えよう。むしろ、この二つの問いに対して人材マネジメントの議論は混乱を続けてきた。

その混乱の理由の一つは、市場原理という言葉が指し示す範囲が広く、同じ言葉であっても、それが何を示しているのかが多様であったと言えよう。米国では1980年代後半、日本では1990年代後半より市場原理を企業内人事施策に取り込む試行錯誤は続けられてきたことは確かである。しかし、論者によって強調される市場の影響が異なっていたと考えられる。

本稿では、混乱している議論の交通整理をするために、需要サイドの変化を資本市場、労働市場、製品・サービス市場の三つに分けて検討する<sup>12</sup>。

第一に、資本市場の変化を取り上げる。資本市場では株主価値重視が増大し、経営も短期業績が求められ、その結果として部門業績の評価や人事評価も短期で測られるようになった。この変化は、米国が1980年代に先行し、日本においては1990年代後半以降に変化が顕在化したと言える。

---

<sup>12</sup> 企業と取り巻く三つの市場分類については梅崎(2017)を参照。



第二に、労働市場では、仕事の成果が測りやすいか、もしくは求められる技能を規定しやすい職種において、多くの人材を外部労働市場から獲得するために市場価格に連動した賃金決定が行われるようになった。つまり、労働市場に基づきながら、契約社員や派遣社員、請負契約などの非正規社員の導入も進められ、非正規化によって業績変動に応じた雇用量調整（数量的柔軟性）ができるようになったと言えよう。

第三に、製品・サービス市場には二つの側面がある。まず、先述したように、新製品や新サービスなどを生み出す製品開発、さらに新規事業を立ち上げる戦略転換に人事施策がどのように対応するかという側面がある。つまり、先述した SHRM の転換は、日本企業においては、このような戦略重視に対応した新しい人事施策群と位置付けられる。一方、既存の製品やサービスの小さな変動に対する対応する人事施策もある。これは、米国企業においては 1980 年代日本企業に対する高い評価と関連しており、具体的には生産性向上につながる QC サークル・改善活動（KAIZEN）、ジョブ・ローテーション、チーム・コンセプトが導入された。日本の製造業における作業組織は、米国企業の理想モデルとされて「高業績労働組織（high performance work organization）」と呼ばれるようになった<sup>13</sup>。

それまで米国企業の内部労働市場は、職務範囲が狭くて厳密に内容が規定されていた状態（ジョブ型）であった。それゆえ、日本の作業組織が持っている柔軟性がなかった。その柔軟性獲得のために、仕事（job）の範囲を拡大し、内容を厳密に規定しない脱ジョブ化（dejobbing）という方向が目指されたのである。このような脱ジョブ化した作業組織における人材は、指示されるのではなく、自律的に行動しなければならないと考えられた。そして、そのような機能的柔軟性を担う能力には企業特殊的技能が多分に含まれるので、人材は長期雇用に基づいて内部育成されてきたのである。

以上の議論をまとめると、以下の表 2 のように分類される。製品・サービス市場の二つの側面は、これまでの人事制度改革の議論を混乱させてきた原因である。実際、SHRM や高業績労働組織の議論の中でも、この二つの区別が曖昧であると考えられる<sup>14</sup>。本稿では、製品・サービス市場の二つの側面も明確に分けて議論したい。1980 年代日本企業に対する高い評価を背景に、米国企業で導入された制度は存在するが、製品・新サービスの開発や事業戦略に関しては日本企業の人事施策が導入のモデルであったとは考えられない。

---

<sup>13</sup> 高業績労働組織については、論者によってその定義が異なる。本章では、作業組織に限定した狭義の意味でこの言葉を使っている。詳しくは橋場（2005）参照。

<sup>14</sup> つまり、これらの議論で扱われる人事施策の範囲は広く、現在、高業績企業における HRM の個別施策（採用、評価、報酬、育成などの各施策）ないしはその組み合わせに関する知見が蓄積されてきた。ただし、戦略的人的資源管理という概念の中にすべてが含まれてしまうという問題が残る。

表 2 市場と雇用システムの関係性

市場の分類		雇用システムの変化
①資本市場		株主価値重視
②労働市場		非正規化＝雇用調整（数量的柔軟性）
③製品・サービス市場	新製品・サービス開発と事業戦略	戦略的人的資源管理
	既存製品・サービスの変動	機能的柔軟性（ライン部署）

出典) 筆者ら作成。

以上の分類を踏まえると、日米企業の雇用システムの変化を整理することが可能になる。まず、資本市場と労働市場の原理を組織内に取り入れる制度変化は、1980年代以降の米国企業が先行し、その後1990年代以降、日本企業でも取り組まれた。一方、高業績労働組織に代表される製品・サービス市場の原理を組織内に取り入れる制度変化は日本企業発で米国企業に改良されつつ、取り入れられた。ただし、事業戦略に対応する戦略的人的資源管理に関しては、米国企業発で現在日本に導入している途中であると考えられる。

加えて、80年代までの日本企業は、ライン部署における機能的柔軟性に対応する人材を確保し、活用することを目標としてきたが、新しい事業を起こしたり、新商品を開発したりする人材に対しては有効な仕組みを構築できていないと解釈できる。この課題に対する取り組みこそが、現在進行中の人事制度改革であると、我々は考えている。

## (2) 個別人事施策と労使関係

続けて本節では、前節でも紹介した個別の人事施策と労使関係を検討する。具体的な企業の実務と研究の二つの側面からレビューを行いたい。

まず、実務の先行性を確認する必要がある。一部の先進的な企業がHRMの新しい課題を意識し、人事方針(HR-policy)を提示し、さらに具体的な人事施策(HR-practice)に落とし込まれるという流れがある。人事方針として提示された時点、人事施策として実行された時点を歴史的に特定するのは難しく、日本と諸外国では具体的な人事制度も異なるのだが、個別人事施策に絞って時間軸と日米比較の観点から代表的な研究を整理する。以下では、この30年間の主要な個別人事施策および労使関係として、次の5つを取り上げる。

- ①評価・賃金制度改革：成果主義
- ②コーポレート・ガバナンスの変更
- ③労使関係の変容
- ④雇用ポートフォリオ
- ⑤タレントマネジメント論

## ①評価・賃金制度改革：成果主義<sup>15</sup>

1990年代から2000年代にかけての日本企業の評価・処遇制度には大きな改訂があった。当時の日本経済はバブル期の後遺症としての「三つの過剰」、すなわち過剰債務、過剰設備、そして過剰雇用を抱えていると言われた。これらの課題に対処するため、企業の人事施策上の一大潮流となっていた人事施策が「成果主義」の導入であった。各社の成果主義には、制度としては多少の違いがあるが、1980年代に主流であった人事制度と比べた共通項を整理すると、以下ようになる（梅崎 2008、2010）。

1980年代までの「職能主義<sup>16</sup>（ability-based HRM）」と比べて、「成果主義（performance-based HRM）」の「成果」とは、能力や努力のようなインプットよりも目に見えるアウトプット（成果）、もしくは成果に結びつく行動特性であるコンピテンシー（competency）を意味する。つまり、成果主義は、短期的な経營業績の変動を個人の評価・処遇に反映してその個人差を拡大し、結果的に従業員（特にハイパフォーマー）の労働意欲を高めようとする人事施策と定義できる。

ところで、成果でなくても能力でも処遇の格差を広げることにはできる。なぜ、アウトプット（成果）が重視されるようになったのか。例えば今野（1998）は、「職務遂行能力」を基礎とした職能資格制度・職能給によって構成される「職能主義（ability-based HRM）」は、労働力の需要サイドを形成する「職務（job=仕事）」重視の欧米型に比べて労働力を供給する従業員の「能力」や「労働意欲」を重視する供給サイド重視型であったと主張し、その問題点を以下のように整理した。

「年功制度に代わって導入された職能資格制度とそれを基礎に形成された日本型賃金は、確かに「能力を評価し、能力で払う」という点では能力主義化されたが、あまりに仕事から離れた絶対能力と「長い勤続—より多くの教育と経験—能力向上」の理屈を重視したために、賃金と生産性のギャップの問題を解決できないままに年功的に機能してしまったわけである（p.88）。

同じように成果主義の実証研究を行った都留（2005）、石田（2006）、および中村（2006）等も、「職務遂行能力」があまりにも潜在的な能力を含んでいることを指摘している。厳密には、職務遂行能力＝職能も、職務調査に基づいた能力の序列であるのだが<sup>17</sup>、その能力

---

<sup>15</sup> 本稿の記述は、中嶋・梅崎・井川・柿澤・松繁（2013）の序論、梅崎（2008,2010）、梅崎・Arjan（2016）に基づく。

<sup>16</sup> 1960年代から1980年代までに徐々に構築されていった日本企業の「職能主義」、具体的には職能資格制度・職能給については、日経連が1969年に刊行した「能力主義管理」と労働省出身の賃金コンサルタントの楠田丘氏の1970年以降の活動が重要である。詳しくは、楠田・石田（2004）や八代・島西・南雲・梅崎・牛島（2010）を参照。

<sup>17</sup> 職能資格制度・職能給の導入には職務調査が必要である（楠田 2004）。

と職務の関係は極めて柔軟に対応しており、曖昧さが残るものであったと言えよう。

ところで、需要サイドに着目したとしても、現実的に成果そのものをどのように観測するのかという問題、さらに本人の能力や努力によってどうにもならない不確実な要因（運など）によって短期的に成果が変動する場合に生まれる問題はある。

都留（2005）、石田（2006）、中村（2006）では、事業方針の変化に素早く対応するために「役割」という概念が構築されていることに注目している。「役割」とは、単なる事後的に観測される成果ではなく、将来の事業方針から導き出された期間限定の個人目標である。石田・樋口（2009）によれば、「役割」とは、「職務」のように固定的ではなく、製品・サービス市場の変動を内部組織に取り込んだ情報であることを明らかにしている。「役割一発揮された能力」の序列基準、具体的には役割（もしくは職責）等級制度が職能資格制度に代わって導入されたと整理できる。

このような「成果主義」導入は、米国の人事施策を参照にして行われたが、日米では、既存の人事施策が異なる。日本企業の成果主義は「職能」から「役割」への移行であるが、米企業の場合、「職務」を中心とした職務主義（job-based HRM）が基盤なので、成果主義とは、「職務」から「役割」への移行になる。つまり、かつては「職務」を基準に処遇を決定し（＝職務給）、「職務」の獲得競争をさせるという人事施策であったが、1980年代の日本企業の影響もあり、柔軟配置とチーム連携を生み出すために脱職務化（dejobbing）が進められていたのである。米国の研究者兼人事コンサルタントであったブリッジスは、米国のジョブ型の問題点を指摘してきた。代表作である *Bridges*（1994）の副題は、「How to Prosper in a Workplace without Jobs（下線筆者）」である。ブリッジスは、ジョブとは本来人工の「社会的産物」と定義し、19世紀初期、拡大する工業生産や官僚制を維持するために仕事を合目的に整理する目的のために生まれたが、すでに廃れつつある過去の時代の遺物であると述べている。すなわち、米国企業では、日本における成果主義やジョブ型の議論とは、方向性が正反対なのである。

日本における職務主義（Job-Based HRM）に移行すべきだという意見は多くの文献の中にある。しかし、それらの文献の多くは、成果主義と職務主義が混在しており、米国企業のHRMを十分に理解しているとは言えず、日本企業のHRMの課題の解決策としての米国企業のHRMが理想化されて実態と乖離しているとも言えよう。ジョブ型雇用がよく知られるようになったのは、欧米企業をジョブ型、日本企業をメンバーシップ型に分類した濱口桂一郎氏の著作がきっかけであるが（濱口（2009）など）、その後著作を離れて、ジョブ型の意味が拡大解釈されるようになった。濱口氏によれば、ジョブ型の典型的な例が米国の自動車産業の工場労働者であり、ジョブ型と成果主義を結びつけるのは誤解であると指摘されている<sup>18</sup>。

---

<sup>18</sup> 「間違いだらけの「ジョブ型」議論、成果主義ではない…第一人者・濱口桂一郎氏が喝！」

脱職務化 (dejobbing) の事実は、2010 年代以降の米国企業の HRM を、事実に基づいて調査した山崎 (2018) でも指摘されている。山崎 (2018) は、米国企業のステレオタイプ化を批判し、Job-Based と言っても、「タレント・オリエンテッド・ジョブ (Talent Oriented Job)」と「タスク・オリエンテッド・ジョブ (Task Oriented Job)」という二つの人事用語が使われていることを指摘する。後者は、職務記述書の内容に限定した職務を意味し、「一般的にアメリカ企業の働かせ方として日本で考えられているものに近い (p.33)」と説明される。主に生産労働者に代表されるオペレーションを担当する労働者に当てはまる制度と言えよう。一方、前者は、「個人の潜在能力やチームへの貢献、目標の達成度合いを総合的に表したもの (p.33)」としてタレントが使われており、労働者の職務範囲も曖昧になっており (脱ジョブ化)、中核人材を中心に導入されている。ここで再度、Cappelli (2008) の書名をあげれば、Talent on Demand に向けた人事施策への変更であったと言えるのである。

なお、日米の人事制度を定性的に分析した数少ない実証研究である石田・樋口 (2009) において示された以下のような解釈を踏まえれば、米国企業における職務から役割への移行には、柔軟性の確保という利点はあるが、その実行には困難が伴うと言えよう。

「近年のアメリカ企業における人事制度の変容は、その根底においてこうした職務基準を修正する必要性を一つの主要な動力としている。それは一方で従業員のより柔軟な働き方や能力開発を目指す動きと結びつく。しかし「職能給」化という動きに関しては、職務の組織内的価値を職能的な視点から読み替えることがある程度まで可能だとしても、そこから市場価値を把握することがどこまで可能になるかは定かではない。(p.79)」

Bach (2005) によれば、「成果主義」は、コンピテンシー (Competency) の評価に加えて、ブロードバンディング (Broadbanding)、変動給 (Variable pay)、および目標管理制度 (MBO, Management by objective) をあげている。これらはすべて脱職務化の一貫として進められた。ブロードバンディングとは、職務等級の区分を細かくせずに、ある程度の範囲を大きくりにする人事施策であり、「職務」に縛られない人事評価が可能になる。その人事評価の基準となったのがコンピテンシーである。固定的な「職務」と比べると、「役割」や役割達成度としての「成果」、さらにその「成果」に結びつく「行動特性 (コンピテンシー)」は短期で変動可能である。加えて、そのような評価を短期で賃金に反映する処遇制度として変動給が採用され、役割設定やその達成度の評価を行なう制度として目標管理制度が機能する。目標管理制度は、事業方針と個人目標 (役割) を繋げる制度として機能していると言えよう。

---

(産経新聞 2020.10.14、<https://www.sankei.com/premium/news/201014/prm2010140001-n1.html>)。

ところで、1990年代に日米で異なる形で進展した「成果主義」であるが、日本では2000年以降、「成果主義」の失敗が指摘されるようになった。企業の人担当者であった城(2004)は、制度設計にかかる無駄な作業を内部の視点から批判し、高橋(2004)は、処遇格差による外発的動機付けは持続的な効果を持たず、仕事自体の内発的動機付けが重要であると指摘した。さらに、中嶋・松繁・梅崎(2013)や梅崎・中嶋・松繁(2013)では、人事マイクロデータを分析し、そもそも成果主義導入後に処遇格差も拡大しない事実を発見した。つまり、人事部が評価・処遇制度から年齢・勤続要素を取り除いて成果要素を拡大しても、実際に人事評価を行なう職場管理職が評価という行為に心理的負担を感じれば、人事評価を厳しく付けられず、格差は広がらない可能性が指摘された。

これらの批判や問題の指摘は「職能主義に戻るべき」という主張ではない。仮に成果主義を目指すとしても、それが適切に実行される条件を探るべきであるという指摘を意味する。例えば立道・守島(2006)は、働く人は現状よりも大きな賃金格差を期待しているが、実際に賃金格差が増大すると、その結果に対する納得感が低下していることを発見している。つまり、評価と処遇の納得性を如何なる制度で確保できるかが問われていると言えよう。

また久本(2004)が指摘するように、人事制度改革は、成果主義か否かという問いではなく、成果主義化への方向として理解すべきであろう。1990年代に年功主義(年数主義)の企業は多く、それらの企業にとっては職能主義への移行が、職能主義の企業にとっては成果主義への移行が成果主義化と呼ばれていたのである<sup>19</sup>。1990年代に職能主義への移行を果たした企業が、現在2000年代に入って成果主義化を進めているという解釈も成り立つ。

さらに評価・処遇制度だけを見るのではなく、複数の人事制度を「束」として捉えることも重要である。例えば宮本(2014)は、長期雇用慣行の限定、もしくは放棄して成果主義を導入する企業は主流ではないこと、さらに成果主義を導入しつつも長期雇用維持を堅持するハイブリッド人事施策の優位性を確認している。

## ②コーポレート・ガバナンスの変更

コーポレート・ガバナンスの変更も米国企業が先行する。アメリカでは、1960年代から1970年代にかけて企業買収と多角化が積極的に進められた。ただその帰結として、企業規模の過剰な拡大と拡散的な多角化による企業業績の悪化という問題が生じ、その後、第2次大戦後のアメリカで制度的に確立された「競争的経営者資本主義」(谷口2017)の基盤を揺るがすこととなる。業績悪化に陥った企業に対しては、1970年代後半から1980年代

---

<sup>19</sup> 1995年に医薬品企業に配布された質問紙の統計分析を行った松繁・梅崎(2005)でも、年齢給→職能給・職能資格制度→目標による管理・年俸制の制度導入の流れが確認されている。

にかけて新たに生み出された、TOB (Take Over Bid、第三者公開買い付け)、LBO (Leveraged Buy Out、買収先の企業資産を担保に資金を調達し、買収を行う方法) といった、会社支配権の変更手段が向けられ、「競争的経営者資本主義」から「株主資本主義」への転換が促された (Murray2007)。TOB や LBO が展開される資本市場は、適正な株価を維持できない企業を買収の危機にさらして怠惰で非効率な経営者を正す、新たな外部監視の装置として正当化され、機能するようになる (今西 2006、浦野 2007)。

株主価値重視のコーポレート・ガバナンスへの転換が急速に進んだ 1980 年代のアメリカでは、同時に株式の保有構造においても目立った変化が生じ始めた。家計部門や銀行部門の保有割合が徐々に低下し、代わって年金部門や投資信託・投資会社部門といった「機関投資家」の保有割合が高まっていく (鎌田 2005)。機関投資家は、委託者の資金運用の手段として企業の株式を資産ポートフォリオに組み込んでおり、資産価値の向上を実現するために、株主提案制度などを駆使して、積極的に会社経営に参加し始めるようになる。このような現象は、株主アクティビズムや、リレーションシップ・インベスティングと呼ばれる (今西 2006)。

株主資本主義への転換や、株主アクティビズムの出現は、米国企業の利益配分についての原則を、「留保と再投資」から「ダウンサイジングと配分」へと変える方向に働いた。すなわち、将来の投資やリスクに備えた会社内部での利益留保や人的資源への再投資を優先する利益配分が、会社の規模 (従業員数) や事業分野、業務範囲を絞り込むことで利益を最大化し、その利益を株主に配当することを最優先とするものへと変わっていった (伊藤 2012)。

新しい利益配分のあり方を体現した「リストラクチャリング」の典型事例が、1981 年にジャック・ウェルチ (Jack Welch) が CEO に就任した、大手電機会社・GE である。ウェルチは株主価値最大化を経営目標に掲げ、各事業分野で 1 位か 2 位の地位を確保できるか否かを基準に、買収・売却を通じた事業の再編成を進めた。同時に中間管理職層の大幅なカットをはじめとして、CEO 就任から 4 年間で約 10 万人の従業員をレイオフした (加藤 1994)。

GE の事例が示しているように、1980 年代以降、アメリカの大企業で進められたリストラクチャリングの核心は、①収益性の高い事業部門への経営資源の再配置、②雇用規模の縮小、③管理機構の再編成、であった。1980~89 年の間、アメリカの製造業上位 500 社は、雇用総数の約 2 割にあたる 37 万人を減らした。また、この時期の米国企業の多くで行われた管理機構の再編成は、事業単位や現業組織への権限移譲を伴っており、その結果、戦略的計画、人的資源、財務といった本社スタッフが削減された (夏目 1994)。

こうした 1980 年代以降のリストラクチャリングの取り組みの中で、ダウンサイジングに対するアメリカの企業経営者の規範と行動に変化が生じた。Hecksher (1995) は、1988 年にダウンサイジングを実施した米国経営協会 (AMA) 加盟の企業のうち、業績悪化を理

由に挙げている企業は半分に満たないことを指摘する。また Osterman (1999)は、1992年と1997年の全国事業所調査のデータ分析から、実際に高業績労働組織の導入など、組織内の構造変化を実施した企業の方が、その後にレイオフを行う可能性が高いことを見出している。

日本においてコーポレート・ガバナンスに対する関心が高まりはじめたのは、バブル経済崩壊後の1990年代になってからである<sup>20</sup>。1990年代の後半になると、企業関係者の中から日本企業における経営と株主との関係について、次第に明確な方向性が示されるようになり、経済同友会が1998年に発表した『第13回企業白書』は、株主資本をはじめとする経営資源を効率的に活用していく経営（「資本効率重視経営」）のありかたが、今後の日本企業に必要であると提唱した（経済同友会1998）。もっともこの白書では、資本効率重視と同時に、環境問題への積極的な配慮や、顧客への十分な配慮、良好な労使関係の維持なども同時に、「よき企業市民」たるために企業に求められるとしている。

一方、1994年11月に発足した研究者・実務家の会員組織である「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」は、1998年5月に「コーポレート・ガバナンス原則」を発表した。この「原則」は経済同友会の提唱内容とはやや趣が異なり、株主が会社にとって最重要のステークホルダーであるとの見解を示し、企業経営者の役割を「市場を通じて各ステークホルダーの利害を調整しつつ、株主の利益を追求することに他ならない」と規定している（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム1998）。

会社や経営者のあり方に関する議論と並行して、コーポレート・ガバナンスをめぐる法制上<sup>21</sup>・実態面での変化も進んだ。1990年代初頭から、機関投資家を中心に外国人による株式保有比率が徐々に上昇していき、1997年の銀行危機以降、その傾向が顕著となった。これと併せて、日本企業のコーポレート・ガバナンスを特徴づけてきた、事業法人間・金融機関間の株式相互持合いが解消されていく（宮島・新田2011）。さらに1990年代末には敵対的買収やM&Aの増加が見られるようになり、企業経営権をめぐる市場が形成され始めたのである（宮島2007）。

コーポレート・ガバナンスをめぐる社会的な議論や法制度・実態の変化は、日本企業の株主や従業員に対するスタンスにどのような変化をもたらしたのか。宮島他（2013）は、2012年に実施した企業アンケート調査と、2000年前後のアンケート調査の結果を比較し、以下の点を指摘する。第一に、日本企業は従業員などのステークホルダーに加え、株主を重視し始めている。第二に、しかし、株主の利害と従業員の利害が決定的に対立した場合

---

<sup>20</sup> 1990年代以降の、日本における企業と株主との関係に関する議論、あるいはコーポレート・ガバナンスのあり方に関する議論について詳しくは、稲上（2000、2004）を参照のこと。

<sup>21</sup> 1990年代から2000年代にかけての、コーポレート・ガバナンスをめぐる法制上の変化については、岡部（2008）を参照のこと。



に雇用を優先するという日本企業の姿勢に本質的な変化は生じていない。第三に、外国人投資家保有比率の上昇と従業員の高い関与度は代替的ではない。

もともと日本企業の 1990 年代後半から 2000 年代にかけての雇用調整の分析は、コーポレート・ガバナンスにおける変化が、雇用調整に影響を与えたことを明らかにする。野田・平野（2010）は、1996 年まではメインバンクや株式持ち合い、労働組合などが企業のリストラを抑制していたが、1997 年以降はこれらの要因が弱まり、外国人株主がリストラを促進するような影響を与えていることを指摘している。また久保（2011）は、外国人持株比率が高く取締役会改革を行った「革新型」企業が、外国人持株比率が低く取締役会改革を行っていない「伝統型」企業に比べて、雇用を削減する確率が高く、配当を削減する確率が低いという知見を見出している。

ところで、資本市場における株主価値重視のコーポレート・ガバナンスへの移行は「日本的雇用システム」にどのような影響を与えたのであろうか。宮本（2014）が雇用システムの多様化の観点から分析している。宮本（2014）は、2000 年代に行われた JILPT の企業調査（2004、2008 年）と従業員調査（2005、2009 年）を定量分析し、資本市場の市場重視によって日本の雇用システムの分化が起こったことを指摘する。大きな変更としては、株主価値重視と同時に長期雇用を維持して成果主義を導入する方向（新日本型）と長期雇用を否定して成果主義を導入する方向（アメリカ型）が確認される。前者は、ハイブリッド型組織と定義され、その従業員の仕事に関する意欲に与える影響が検証されている。

一方、Olcott（2009）は、雇用システムの制度的頑健性を強調する。この研究は、海外企業によって買収された日本企業の人事施策を対象とした事例研究である。株式重視の変更し、経営幹部が外国人になっても、日本企業の雇用システムは複数人事制度の間の強固な相互補完性によって支えられているので、コーポレート・ガバナンスだけが変化しても変化しない、もしくは元に戻っていることを指摘する。

ただし、これらの研究は 2000 年代の調査に基づいている。2010 年代の変化については分析されていない。宮本（2014）の指摘するように、2000 年代のハイブリッド化が、次の制度へ至る過程なのか、それとも一つの新しい雇用システムの完成であったのかについては 2010 年代以降の継続的研究が必要であろう。

### ③労使関係の変容

ここ 30 年間、労働組合組織率は日米ともに減少傾向であった。米国労働組合は、1950 年代が組織率のピークであり、その後、緩やかに減少し続けてきた。2019 年は約 10%まで落ち込んでいる。この数値も公共部門を含んだものなので、民間企業における組織率は 10%以下になる。このような組織率減少は長期の傾向であり、ここ 30 年に限った変化ではないことは確認すべきであろう。また組織率低下は、日本も含めた全世界的な傾向なので、米国や日本独自の現象とは言えない。

このような米国労働組合の組織率低下は、Osterman et al (2001) によって、複数の要因が相互に関連し合っているとして指摘されている。その上で、労働法政策や労働組合側の要因もあるが、ブルーカラーからホワイトカラー、特に知識労働者への就業構造の変化、又は製造業からサービス産業さらには知識集約的な産業への変化という長期的傾向が大きく影響していることが確認される。就業構造や産業構造の変化は先進国に共通する現象なので、労働組合の組織率低下の要因として日本をはじめ多くの国々に当てはまる。

ただし、米国労使関係独自の特徴もある。米国企業においては、先述した Osterman (1999) でも指摘されているように、日本企業の影響を受けて生まれた職場レベルの高業績労働組織の導入がレイオフの可能性を高めている。それゆえ、この導入に対する組合運動の対抗という問題意識が米国労働組合には存在したと言えよう。

他方、見方を変えると、石田・樋口 (2009) の米国ブルーカラーの詳細な調査によれば、機能的柔軟性を目指した高業績労働組織は「脱ジョブ化」という業績管理を軸とした人事制度改革を伴うが、米国労働組合は従業員の処遇格差を広げる「個別化」を受容しておらず、それゆえに様々な経営手法を導入しても機能的柔軟性を達成できていないという事実が発見されている。一例をあげれば、KAIZEN (改善) 活動による職務の再構築 (= 工程数の削減) に対しては、従業員がその作業に向かうために、能力や成果によって処遇の個人差を付ける人事施策が必要となる。

日本のブルーカラーの場合、労使協議制を基盤とした相互信頼的労使関係の中で査定の導入のような「個別化」を積極的に受け入れてきたという歴史がある (例えば藤村 (1992) や岩田 (2006) 参照)。もちろん産業や職種の長期的傾向が組織率低下に与える影響は避けられず、組織率も低下し続けているが、その長期的傾向と相互信頼的労使関係の効果を繋げて考えてはならない。実際、2019 年の 1000 以上の大企業を対象を絞れば、推定組織率は約 40% という高い数値を示している。

労使で協議すべき案件が複雑化したので、従来の労使関係で解決できない案件も増えてきたが、「個別化」に対して別のより良い話し合いの仕組みがあるわけではないので、労使協議制度の効果は大きいままであるとも言えよう。

例えば梅崎・南雲 (2009) は、評価制度の導入などの労働組合員間に対立が生まれやすい案件の協議を「問題探索型」と定義し、そのような協議の納得度に対して、労使協議制度の中に専門委員会を設置すること、また、労使協議において経営側が積極的な情報提供することが効果を上げていることを確認している。さらに加藤 (2004) は、労使協議制はその導入時点より月日が経つにつれ、その内容が充実し経営参加度が高まることを検証している。つまり、労使の難題は増えているが、労使協議制を捨てるのではなく、その協議内容を高める試行錯誤の重要性がより高まっていると言える。

加えて、雇用ポートフォリオの導入によって (雇用ポートフォリオについては後述する)、従業員の中での非正規社員割合の増大に対しても、労使協議制による話し合いが一定の成

果を上げている。梅崎・南雲（2009）でも、ある百貨店の事例で非正規の組織化が労使共通の目標として設定されている。経営側にとって非正規の高い離職率が問題となり、非正規の組織化の必要性が認識されていた。また前浦（2018）では、非正規の組織化後の組合の取り組みについて分析されている。労働組合は、正規と非正規の処遇格差の改善や非正規雇用の維持などの試みをしていることが確認されている。

中村（2009）が指摘するように、全従業員に非正規雇用が占める量的割合が増えれば、労働組合は、36協定を締結する際の過半数代表者の立場を維持するため、集团的発言機構を維持するためにも、非正規の組織化に取り組むと言える。また非正規が基幹化して、先述した百貨店の事例のように離職や労働意欲低下を経営側が危惧するようになれば<sup>22</sup>、労使協議の議題として非正規の組織化や待遇改善が話し合われるようになる。

成果主義導入については、久本（2009）によれば、労働組合も多くの場合、成果主義が総人件費の削減を目的として雇用調整と並行していたことを認識していたが、同時に労使一体で成果主義導入に取り組むべきだと考えて大きな役割を果たしている。さらに業績悪化とは関係なく、外資企業との人材獲得競争のなかで、優秀な中核人材を主な対象とした武田薬品の成果主義導入事例に対しても労働組合が積極的に発言していることが確認されている。

このような労使協議制度を基盤とする従業員発言機構の効果は、組織率が低い中小企業でも発見できる。例えば田口・梅崎（2011）では、中小企業における従業員発言機構の機能を検討し、労働組合と発言型従業員組織が発言効果を持っていることを確認している。また、非正規労働者についても梅崎・田口（2020）は、正社員と契約社員の間における労働組合効果の比較を行い、契約社員において正社員よりも幅広い組合効果を確認している。

ただし、今後も企業経営に対して引き続き貢献できるような発言を行えるのかについては疑問もある。上述した通り、日本の企業別労働組合は、個別化した処遇制度の設計への協力を通じて、職場の機能柔軟性の向上を支えてきた。石田・篠原（2010）は、この機能がアメリカの労働組合には欠如していることを指摘している。表2で示した製品・サービス市場の分類に基づけば、相互信頼的労使関係の下で企業別組合は、「既存製品・サービスの変動」のために必要な機能柔軟性の向上に貢献してきたと言える。では、もう一つの「新製品・サービス開発と事業戦略」に必要な組織体制や人事管理の構築に対しても組合は貢献できているのであろうか。

機能柔軟性の向上に対する正社員の処遇制度の整備や雇用ポートフォリオに伴う非正規雇用の増大に対して、企業別組合は一定の課題を抱えつつも既存の労使協議体制の下でうまく対応してきた。同様の機能を「新製品・サービス開発」に貢献するような人事管理の

---

<sup>22</sup> 例えば中村（1989）は、パートタイム労働を調査して基幹パートと補完パートの類型を提示し、基幹パートは勤続を積むにつれて仕事内容が高度化し、それにもなつて賃金も上がるタイプのパートであることを確認している。

構築においても発揮できるのか。また、その発言内容は既存の雇用慣行ルールの維持をもたらすのか、それとも変容をもたらすのか。この点を明らかにするためには、現在の企業別労働組合の発言の実態を明らかにする必要がある。

加えて、このような明確な組合効果が存在したとしても、組合が結成されないこと、組織化が進んでいないことは事実である。企業別中心で労働組合を結成し、運営するという前提では、組織化は困難であるという理由が考えられる。組合運営には、資金や人材において規模利点があるし、組織化には、それを担う人材が求められる。結果的に中小企業や非正規労働者の労使関係については、集团的労使関係において扱われ難くなっており、企業別労働組合を越える産業別労働組合や職種別労働組合活動が求められている。

例えば、中小企業の労使関係を調査した梅崎・田口（2018）では、企業別労働組合と産別組織の被支援・支援関係を確認している。また前浦（2015）は、産業別組合の資料、関連する文献・資料、当事者へのインタビュー調査等を用いて、パートタイマーを中心とする非正規労働者の組織化歴史分析を行っている。この研究では、企業別労働組合は必要性を感じなければ、非正規の組織化に取り組まないという事実を確認し、2000年以降、36協定を締結する際の過半数代表者の立場維持に対しての危機意識が産別組織中心に広がり、産別組織に促される形でパートタイマーの組織化が進んだことを確認している。企業別労働組合と産別組織の連携は、日本における労使関係の今後の課題と言えよう。この点にかかわり、中村（2010）は地域レベル（都道府県単位）において連合、産別組織、単組の連携を強化することの重要性を説いている。組織拡大のためには、企業別労働組合と産別労働組のタテの連携に加えて、ナショナルセンターの地域組織も交えた企業別組合間や産別組織間におけるヨコの連携の強化も求められていると言えよう。

#### ④雇用ポートフォリオ

雇用ポートフォリオについても企業の実務とHRMの研究の二つの側面からレビューを行う必要がある。まず、Atkinson（1985）による「柔軟な企業（flexible firm）」モデルの提示は一つの画期であった。Atkinson（1985）は、80年代の経済不況で産業構造の転換が進む英国企業を対象にして、製品サービス市場の不確実性の増大に対応する雇用モデルとして提示した。このモデルは、人事実務上の必要性から具体的な方針として提案されたものである。

このモデルでは、活用する人材を①中核（core）、②周縁（periphery）、③外部の三つのグループに分けて企業内外に位置付ける。中核グループは、事業の要となる仕事を担当し、高度な判断を行うことを期待されている常用フルタイム雇用の人材が想定されている。中核グループは、長期雇用を前提に企業独自の人材育成計画によって獲得される。一方、周辺グループは、事業の中核的な業務というよりも、副次的な仕事を担当し、高度な判断を必要としない定型的業務を担当する有期雇用、パートタイム雇用の人材が想定されている。

さらに外部グループとして、周辺グループと同じように定型業務を行う請負労働や派遣労働などが想定されている。ただし、久本（2003、2018）が指摘するように正社員も多様な雇用区分の中でマネジメントされているので、非正規/正規という区分だけでは実態を捉え損なう危険性がある。

「柔軟な企業モデル」は、これらの人材グループごとに異なる異質な柔軟性を組み合わせて相互補完的な効果を生み出すことを目的とした人事施策である。労働需要の量的変動に対応するための「数量的柔軟性（numerical flexibility）」と支払い能力と労働費用の連携強化という「金銭的柔軟性（financial flexibility）」に対しては周辺・外部グループが担う。一方、質的変動に対するための「機能的柔軟性（functional flexibility）」は、企業特殊の熟練を含む高度な能力を持つ中核グループが担っていると言える。企業は長期的な視野から企業内競争環境を十分に踏まえて人材要員戦略を遂行していると考えるのが、この「柔軟な企業」モデルである<sup>23</sup>。

日本においても雇用ポートフォリオが最も注目されたのは、日本経営者団体連盟（以下では、日経連）が1995年に刊行した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』（以下では、「新時代の日本的経営」と記す）である。この報告書は、1993年に立ち上げられた「新・日本的経営等研究プロジェクト」委員会の報告書である。人的資源管理（Human Resource Management）の代表的テキストである今野・佐藤（2009）、佐藤・藤村・八代（2019）、奥林・上林・平野（2010）なども、「新時代の「日本的経営」」が提示した雇用ポートフォリオ（正確には、自社型雇用ポートフォリオ）が、それまでの日本的雇用慣行の基本方針を変えたと説明されている。

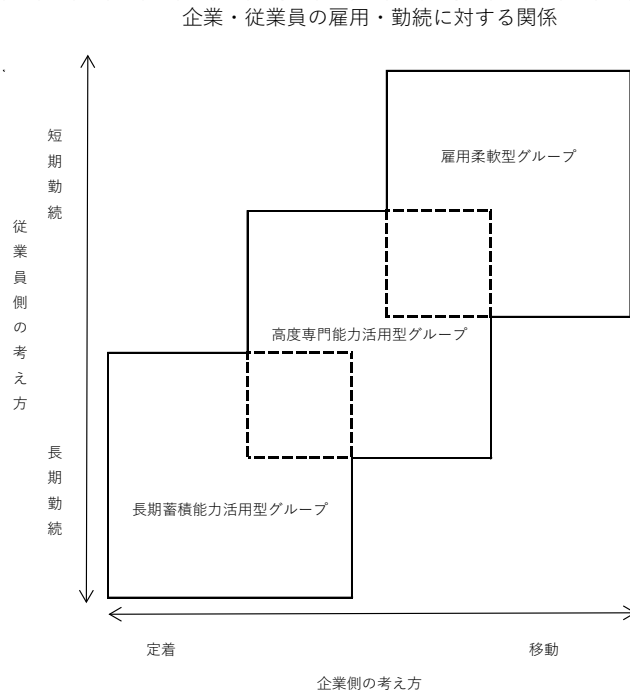
ただし、「新時代の日本的経営」の成立プロセスを扱った梅崎・八代（2019）の歴史研究によれば、日経連による「雇用ポートフォリオ」は、「新時代の日本的経営」からはじまるわけではなく、既にバブル経済期の1980年代後半にフロー人材（数量的柔軟性）とストック人材（機能的柔軟性）の2分類が提示されていた<sup>24</sup>。「新時代の日本的経営」の新規性は、フロー型人材である雇用柔軟型グループとストック型人材である長期蓄積能力活用型グループの二分類に加えて、「高度専門能力活用型グループ」を加えて三分類にした点であった（図7参照）。この新しい人材像は、高付加価値人材が企業内キャリア形成だけでは育成されないという主張を含んでおり、「職能主義」から「職務主義」への移行が意図されていた。

---

<sup>23</sup> このモデルの妥当性に関しては、佐野（2018）が英国における実証研究の整理を行っており、このモデルが実際の企業に当てはまるかどうかは明らかではないことが確認されている。日本も含めて実証研究の余地は大きいといえる。

<sup>24</sup> 例えば成瀬（1987）では、「長期勤続の可能性が高く、将来会社の中核となって大きな貢献が期待でき、教育投資とその回収を長期的な判断でやれるグループ」「短期の雇用になる可能性が高く、あるいは将来会社の中核となることは困難で、大きな育成投資をしても回収の可能性が見込めないグループ」と述べられている。

図7 自社型雇用ポートフォリオ



注：1. 雇用形態の典型的な分類

2. 各グループ間の移動は可

出典)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』(日経連)。

しかし梅崎・八代(2019)では、高度専門能力活用型グループという提案(3分類)は、HR Policy(人事方針)やHR Philosophy(人事思想)のレベルに止まり、少なくとも2000年代はじめまでは実際の人事施策(HR Practices)としては定着していなかったことが確認されている。すなわち、雇用ポートフォリオとは、Atkinson(1985)による「柔軟な企業(flexible firm)」も日経連の「新時代の日本的経営」も人材グループ別管理のメカニズムを説明する理論ではなく、実務上の必要性から提示された人事方針(HR-policy)における分類軸なのである。

一方、雇用の境界と人材間の協力のあり方を理論枠組みとして構想したのは、Lepak & Snell(1999、2002、2003)の研究である。この研究では、「取引費用の経済学」(Transaction Cost Economics)と「経営資源に基づく企業観」(Resource Based View of the Firm)を基にして、「人的資産の企業特殊性」(uniqueness of human capital)と「人的資産の価値」(value of human capital)の2軸の分類図を構築している。雇用ポートフォリオの選択課題は、良好な経営業績を生み出すために人材を「Make」(長期雇用で内部育成する正規)するか、もしくは「Buy」(短期雇用で市場から適宜スポット調達する

非正規) するかという雇用の境界設計として定義された。

ただし、この理論モデルにも批判がある。例えば、平野 (2009) は、Lepak and Snell のモデルは、Transaction Cost Economics と Resource Based View of the Firm という異なるアプローチをアドホックに組み入れている点を指摘し、Transaction Cost Economics とインセンティブ理論の知見を応用した雇用の境界とそれらの間の転換のあり方として「人材ポートフォリオ・システム」(Human Resource Portfolio System) を提示した。

実際、2000 年以降、日本においては、従来から存在した正規・非正規の区分において非正規の増加が確認された。さらに、正社員・非正規社員のそれぞれの内部に複数の雇用区分が設ける企業が徐々に増えてきた(佐藤・佐野・原 (2003)、今野 (2010)、西岡 (2018) など)。「多様な正社員」という議論は、人材ポートフォリオという企業側の要因ではなく、正社員の中にも多様な働き方を希望する従業員が増えてきたという労働供給側の要因の影響を受けている(久本 (2003、2018) や今野 (2012) など)。育児や介護などによって生活面とのバランスをとった働き方を求めている社員、つまり勤務地や仕事内容、勤務時間などを限定して働く限定正社員が増えてきたのである。

#### ⑤ 「タレントマネジメント」論

「タレントマネジメント」(以下「TM」) 論は、米国企業の人事方針の転換やそれに伴って導入された人事施策の普及によって、人材マネジメント研究においても取り上げられるようになったテーマである。1990 年代のアメリカにおいて、人的資源の優位性の最大化を目指すことへの重要性が高まったことが契機となり、特に 2000 年以降、優秀な人材の獲得競争の激化を背景に関心が高まっている。「TM」を世に知らしめたのは、Michaels et al (2001) の『ウォー・フォー・タレント』だと言われている。GE やジョンソン&ジョンソンなど 27 社の取り組みを基に、業績を伸ばしている企業は人材マネジメントに力を入れていることを主張し、「タレント」の獲得と定着の重要性が説かれている。その意味では、1990 年代の株主価値重視から人材重視へのやり戻しの中で注目が高まった議論と位置づけることもできるが、事業活動に応じて人材の配置や選抜の柔軟性を高めることも重視されている。また、80 年代に生まれた SHRM (戦略的人的資源管理) の理念を具現化する施策とみなす論者もいる(例えば Collings&Mallahi (2009))。

もっとも「TM」論は、学術的に明確な定義が確立されている分野ではなく(柿沼 2015a)、企業での人事施策の実践の方が先行している。米国人材開発機構によると、8 割を超える企業が「TM」を導入していると回答している(守屋 2018)。また 2010 年以降、日本企業も関心を持ち始め、人事改革の中でも「TM」という言葉が用いられるようになった<sup>25</sup>。

理論的枠組みとしての「TM」論は、組織目標 (Goal) の達成のために最大のパフォー

---

<sup>25</sup> 例えば労務行政 (2011、2012)。

マンスを發揮する「タレント」を効率よく調達し、活用するための人事施策の構築について議論している（Gullory2009、Ready et al2010）<sup>26</sup>。「TM」論が重視していることは、製品・サービス市場の変動に応じて人材をタイムリーに調達できる仕組みの構築である（例えば、Cappelli（2008）、Collings & Mallahi（2009））。その際、内部調達か外部調達の二者択一ではなく、両者の適切な組み合わせの必要性を主張している<sup>27</sup>。Collings & Mallahi（2009）は、組織業績を高めるうえで、早期に貢献できる人材を安定的かつタイムリーに調達できるシステムを構築するために、タレント（および予備軍）集団を把握するためのタレントプールを作ること、そして、タレントプールに属するタレント（および予備軍）に対して成長と活躍のための機会を提供することの重要性を説いている。

なお、「TM」論では、①タレントの範囲と能力観や②タレントを規定する際の軸において論者間で相違が見られる。Meyers & Woerkom（2014）によると、組織のエリート層や組織に対して特に貢献度の高い人材など限られた一部の人材をタレントの対象とする排他的アプローチ（exclusive）と多くの人材をその対象とする包摂的アプローチ（inclusive）の二つがある。

また、タレントの持つ能力観について、タレントが有する才能は先天的なもの（Stable）とみなす立場と、後天的に身につく（Developable）という二つの立場がある。先天的なものだという立場に立てば、内部での育成ではなく、即戦力の外部調達が効率的な人材確保の手段となる。逆に後天的なものだという立場に立てば企業内部での適切な能力開発の実施が効率的な人材確保の手段となる。つまり、先天的な立場に立てば外部採用、後天的な立場に立てば内部育成に軸足を置くことになる（石山・山下 2017）。

さらに、「TM」論を整理した柿沼（2015b）や Scullion & Collings（2011）に基づくと、タレントを規定する際の軸として人ベースと組織のポジションベースの二軸がある。人ベースは、パフォーマンスや能力、コンピテンシー、ポテンシャルなどの諸指標に基づきタレントを規定する（Aクラス人材やスター社員など）。ポジションベースは、企業経営にとって重要なポジションを特定し、そのポジションを担うことができる（可能性のある）人材をタレントと見なす。人ベースの場合、タレントであれば組織のどのような事業のポジションであってもこなせる、つまり、タレントの持つ能力は普遍的なものとなる。一方、ポジションベースの場合、組織の特定のポジション毎にそれぞれ適したタレントが存在する、つまり、タレントの能力は特定の条件下で發揮される特殊なものとなる。

---

<sup>26</sup> Ready et al（2010）は、タレントマネジメントを「組織の目標やゴール達成のために高いパフォーマンスを發揮する才能や能力を有する人材を選別・採用・配置・能力開発・再教育を通して、最高のパフォーマンスを發揮させるための（人材）マネジメント」と定義する。

<sup>27</sup> Lewis&Heckman（2006）や Collings & Mallahi（2009）は、タレントと見なす人材の範囲は異なるものの、人材の調達方法については、共に内部と外部の組み合わせを想定している。



石山・山下（2017）は、「TM」論の代表的な論稿として、人材開発機構（ATD）による「TM 論（ATD2009）」、「戦略的タレントマネジメント論（STM）（Collings & Mallahi2009）」、「グローバルタレントマネジメント論（GTM）（Scullion & Collings2011）」の三つを挙げている。これら三つの議論を上記の視点でまとめると表3のようになる。

表3 タレントの位置づけと調達方法

	タレントの対象	人材観	選定の軸
ATD	広範囲	中立	人
STM	限定	中立	ポジション
GTM	限定	中立	ポジション

出典）石山・山下（2017）を基に筆者ら作成。

以上のように「TM」論は、学術的な定義も様々であり、その議論の範囲も幅広い。TM論の中でも特に注目すべきは、米国企業における「TM」は、タレントという個人に属する才能を重視した人事施策の束の総称なので、ホワイトカラーの中核人材を対象とした脱ジョブ型への制度改革として位置付けられることである。「TM」が人ベースであっても組織のポジションベースであっても、従来のジョブ型であっても一度仕事を配置してしまうと、柔軟な再配置や人材選抜・開発が難しいことが強く意識されていたと考えられる。

その一方で日本企業では、先述した通り、近年人事改革の際に「TM」という用語が用いられているが、アメリカで「TM」論が登場する以前から、職能資格制度の下での年次別管理<sup>28</sup>やサクセッションプランなど、優秀層のグルーピングを行いつつ人材開発を行ってきたという経緯がある<sup>29</sup>。その意味では、アメリカに先駆けて「TM」を実践してきたと言える。

そうであるならば、なぜ、2010年代以降、「TM」は日本企業の注目を集めたのであろうか。「TM」とは呼ばれていないが、日本企業における職能主義型の「TM」と、新しく関心を集めた「TM」は何が決定的に違うのであろうか。

第一に、マネジメントの対象となるタレントが一国内からグローバルになったと考えられる。つまり、企業経営のグローバル化に伴い世界規模で人材の確保と最適配置が必要になる中で、日本固有の人事制度に基づいた運用に問題が発生しはじめたのである。幹部人材の開発が国内本社単体ではなく、海外拠点も含めた企業グループ単位になり、それに対応できるような人事制度の構築が求められた（リクルートワークス2012、石原2013）。

第二に、環境の不確実性が増す中で、成果主義の箇所でも指摘した供給サイド重視の人

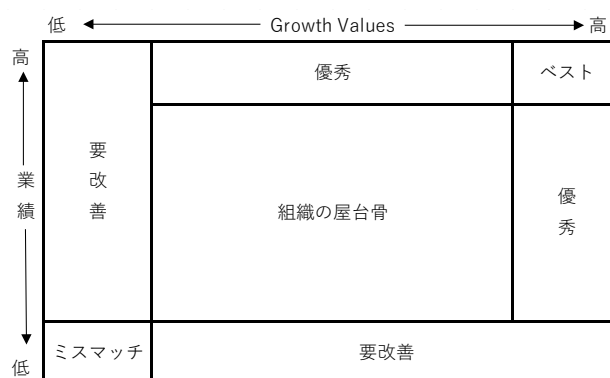
<sup>28</sup> 石田他（1997）は、自動車企業の年次別管理の実態を明らかにしている。

<sup>29</sup> 社員を一次選抜、二次選抜といった具合でグルーピングし、人材開発を行っていることを明らかにしているものとして、例えば今田・平田（1995）、竹内（1995）など。

事制度から需要サイド重視の人事制度への転換の中で、人材の選抜においても戦略への柔軟な対応を追求する必要性が高まった。優秀者に対する遅い選抜などの従来の職能資格制度に基づいた人事施策は、戦略ニーズに沿ったジャスト・イン・タイムの人材配置を行い難いという問題があった<sup>30</sup>。つまり、「職能」というタレントのマネジメントは、過去の能力評価の積み上げによって人材を序列付けるものである。また、職務主義も職務分析された過去の一時点の職務難易度の序列をマネジメントの基盤としている。戦略という未来への計画に対応するためには、タレントという「未来の能力」が基準となる必要があったのである。

「TM」は、石山（2020）が指摘するような、事業戦略という未来から現在の人材像への落とし込みを行う。図8に示したのは、「TM」の代表事例としてあげられるGMの9ブロックの図である<sup>31</sup>。ここで横軸のGrowth Valuesは、縦軸のような（現在までの）実績、もしくはその実績を生み出す（現時点の）能力でもなく、将来の能力を意味している。このような将来の成長可能性を評価した選抜をすることは、石山（2020）において紹介されている企業事例では、職能や職務の序列とは別に、各序列の中から5%の選抜が行われることを意味する（図9参照）。

図8 GMの9ブロック

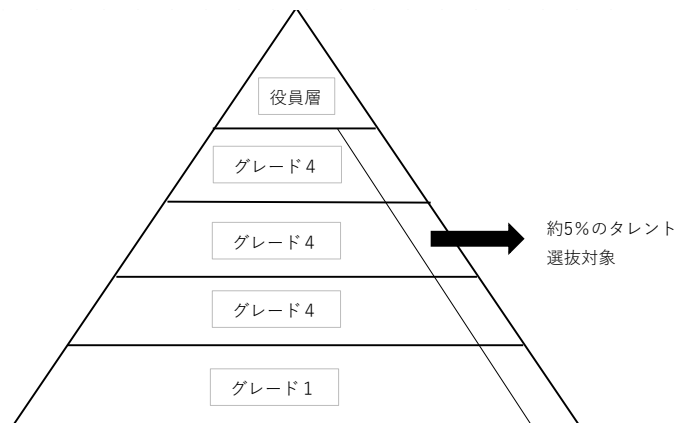


出典) 熊谷 (2016) を基に作成。

<sup>30</sup> Michaels et al (2001) の日本語版への序文では、従来型人事システムの限界を指摘し、マネジメント人材育成のために求められるシステムとして、限られた次代の事業運営の担い手を対象とした人事マネジメントの構築に必要性が主張されている。

<sup>31</sup> ただし、GEは、この9ブロックを廃止している（例えば、熊谷（2016）参照）。

図9 社内序列と選抜



出典) 石山 (2020) のL社事例。

しかし、このような「TM」の取り組みを行う企業は、未来の能力はどのように評価されるのかという評価や序列の不明確性が高まるという人事課題を抱えると考えられる。「TM」の目的は明確であるが、過去の実績や評価の積み上げとは別に、選抜をいかに説明するかに対して限界があると言えよう。

以上のように、日米両国の企業において、変わりゆく経営環境に対応できるような次世代幹部人材育成（マネジメント人材（事業を担う人材））の仕組みの構築が課題となっている<sup>32</sup>。その処方箋として「TM」が用いられていると考えられる。

日本での具体的な「TM」の検討としては、石山・山下（2017）が外資系企業の日本支社11社とグローバルに事業を展開するヘルスケア業界の大手日系企業1社の「TM」導入事例を明らかにしている。「TM」の展開においては、①人事部門のみではなく経営層も巻き込んだ全社的な展開となっていること、および、②新卒一括採用と年次別管理による適者生存による人材開発から、特定のポジションを担うことができる人材を選別し、優先的に投資する適者開発に変化していることを指摘する。一方、明示的には示されていないが、事例の記述を見る限り、人材は内部調達によって補充することが主たる方法として採用されていることが窺える。その他、グローバルに事業を展開している製造企業を対象とした労働政策研究・研修機構（2017）も、①企業が予め最終到達ポジションを想定して、特定の人材に優先的に投資を行う仕組みを構築していることや、②既存の昇進慣行を崩そうとする意図と共に「TM」が展開されていることを指摘している。また石山（2020）では、取り上げた4つの事例において、事業戦略との結びつきを意識した上で自社に必要な人材像の策定が行われていることが発見されている。

<sup>32</sup> 労務行政（2014）によると、会社で表出している問題として、回答した171社のうち、85.2%が「次世代経営を担う人材が育っていない」と答えている。また、現在の人事マネジメントの課題としても「次世代経営人材の育成・登用」（84.2%）がトップとなっている。

以上要するに、「TM」の日本的展開の実態は、①対象は、主に幹部人材の育成にあり、②基本的には内部調達によって補充しようとしていることを挙げることができる。そして、その際、企業の事業戦略との関係を強化する方向で人事制度改革が進められている。現時点の日本企業は、タレントの範囲は限定されており、かつタレントは育成可能という立場で「TM」を展開していると言える。ただし、内部調達の方法が、年次別管理による昇進競争を通じた「適者生存」から、予めターゲットとなるポジションを想定して特定の人材に優先的に投資を行う「適者開発」へ変化している点が示唆される<sup>33</sup>。また、成果主義において目指された企業の事業戦略と処遇制度との間に関連性を持たせる試みが、人材の配置や育成の面でも進んでいることが窺える。

なお、これらの議論は実証的根拠に関してはまだ不十分である。「TM」論が想定しているような内部と外部の適切な組合せについては果たして存在しているのか。また、上述した三つ市場と人事制度の関係を考えた場合、到達目標とされる企業の重要なポジション（pivotal position）を意識した人材育成は、製品市場を意識した人材マネジメント改革と呼べるのか。市場とのリンクを強めた際に、市場の変動性を安定性が求められる制度の中にどのように落とし込むのか。人材の将来的な可能性をいかなる基準や方法で把握するのか。これらの点については既存の実証研究では明らかにされていない。

### **3. 日本的雇用システムの現在地**

#### **(1) 日本的雇用システムの弱点**

本節では、前節までで説明した、ここ数十年の日本企業の雇用システムの変遷を踏まえて、現在の人事上の課題は何か、そして企業内でどのような試行錯誤が行われているかについて考察したい。さらに、今後のインタビュー調査のためのフレームワークを提示することが目的である。

まず、先述した通り、1980年代に日本企業は高く評価されており、具体的には生産性向上につながる QC サークル・改善活動（KAIZEN）、ジョブ・ローテーション、チーム・コンセプトがアメリカ企業に導入されていたことを確認すべきであろう。以上のような商品・サービス市場という需要サイドにおける「不確実性（uncertainty）」に対して、素早く対応できる現場レベルの機能的柔軟性について日本企業は「強み」を持っていること、また現在もそれを残すことが意図されていることは事実である。例えば宮本（2016）も、本稿と同様に 1990 年代までの職能主義は機能的柔軟性を備えたルールであるゆえに、日本的雇用システムの制度的強靱性を示していることを確認している。このように既存の雇用システムへの批判があったとしても、それは全面的な否定ではないが、「部分的な批判」であり、結果的に「部分的な改良」が求められたのである。

---

<sup>33</sup> 「TM」論のサーベイを行った柿沼（2015b）でも、「TM」論がもたらす日本的雇用慣行への示唆として、「適者生存」から「適者開発」への移行をもたらす可能性が指摘されている。

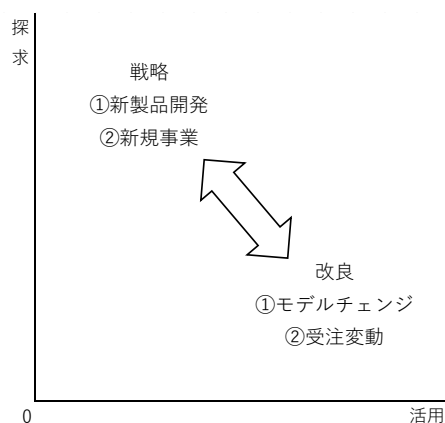
ところが、1990年代以降、このような機能的柔軟性の強さは維持されつつも、その相対的位置づけが低下したからこそ人事制度改革が必要とされたと考えられる。これは、日本経済が好調だった時代に日本的雇用システムに対して行われた批判、つまり企業の競争力は高いのだが、従業員にとっては生活との両立が困難であるというような批判ではなく、日本的雇用システムそのものが企業競争力を弱めているのではないかという批判である。

本稿では、まず、この弱点の内実を理解するために、前節で指摘した需要サイドへの変動をより詳細に考察する。需要側の変動も、商品・サービス市場における受注変動やモデルチェンジなどの小さな変動もあるが、新製品開発、さらには新規事業の立ち上げのような大きな変動もある。日本的雇用システムは、前者の生産現場や販売・サービス現場における小さな変動への対処は効率的であったが、後者に対しては成果を生み出すことに成功していないと推測される。宮本（2016）も、日本的雇用システムは専門分化した知識労働者の確保と中核的なマネジメント層の選抜・育成に課題を抱えていることを指摘している。

この人事問題は理論的にも説明可能である。ここでは、大湾（2006）の整理を参照したい（March（1991）とRoberts（2004）の研究に基づく）。まず、組織内学習は2種類あり、一つは「探求」（exploration）であり、もう一つは「活用」（exploitation）である。「探求」は、新しい知識やアプローチの獲得を目指した知識創造と定義され、未知の分野の開拓するためにリスクを恐れない態度が必要とされる。一方、「活用」は、既知の技術や知識やノウハウを共有し、それらを連結することで、既存のパラダイムの中で改善を生み出す学習と定義される。「探求」が革新的な新技術やまったく新しい製品の開拓を生み出すのに対して、「活用」は既存のノウハウを使って既成製品の改良を生み出す。前者には、新製品開発や新規事業が当てはまり、後者には、受注変動やモデルチェンジなどの小さな変動が当てはまると言える。すなわち、日本的雇用システムには、「活用」を促す仕組みはあるが、「探求」を促す仕組みがないという弱点があると言える。

そもそも「探求」と「活用」の間にある代替性は先行研究でも指摘されている。つまり、図10に示すように、探求と活用の両立は難しいと言える。その理由として、第一に、知識の共有（同じ職場・同じ時間）は「活用」を刺激するが、その一方で知識の画一化が進むので、「探求」は刺激されなくなるからである。第二に、マルチ・タスキング・エージェンシー問題が考えられる（詳しくは、Holmstrom & Milgrom（1991）参照）。つまり、「探求の仕事」は失敗のリスクが高いため、不確実性の低い「活用の仕事」と比べて成果評価が難しく、結果的に多くの社員は成果が見えやすい「活用の仕事」に時間と労働を注ぐことが考えられる。

図10 戦略と改良



出典) 筆者ら作成。

しかしながら近年、この代替性を克服し、「両利き (Ambidexterity)」の経営を目指すことが、企業の長期的な存続にとって必要であることが認識され始めている。「両利き」とは Tushman & O'Reilly (1996) によって提唱された概念であり、漸進的なイノベーション (incremental innovation) と非連続的なイノベーション (discontinuous innovation) の双方を同時に追求することを指す。彼らは、企業が長期的に存続するためには「両利き」を実現する必要があることを主張している。彼らの言う漸進的なイノベーションは前述の「活用」に該当し、非連続的なイノベーションは「探求」に該当すると言えよう。こうした異なる戦略の同時追及は、そうした同時追及は企業の効率性を損なわせるという伝統的な戦略論の視点とは軌を一にするものであると言える<sup>34</sup>。

また、異なる特徴を持つ事柄の双方を同時に追求するという視点は、低コスト戦略と高品質戦略やすり合わせ型とモジュール型といった議論に代表される、対立する二つの戦略や製品特性のどちらか一方に適した人事管理の在り方を問うてきた雇用関係研究に対しても新たな挑戦を突き付けるテーマだと言える。

では、企業が、従来の効率性を損なわせることなく異なる戦略を追求するためには、いかなる方法が取られるべきなのか。この点の議論は、人事管理の研究に先駆けて経営学において組織デザインとガバナンスの構造を主に扱う「ビジネス・モデル」の議論の中で盛んに行われてきた<sup>35</sup>。1990年代の議論では、親会社とは異なる独立した組織を設けることが、異なる戦略を同時に追求する「両利き」の経営にとって最適な方法であるとされてきた (例えば Christensen&Overdorf2000 や Tushman& O'Reilly1996)。企業が新た

<sup>34</sup> 例えば、Potter (1980) は、低コスト戦略と差別化戦略の双方の戦略を追求する場合、企業は立ち往生する (stuck in the middle) ことを指摘している。

<sup>35</sup> ここでいうビジネス・モデルとは、Amit&Zott (2001) が定義した「価値を創造するためにデザインされる取引の内容、構造、ガバナンス」のことを指している。

なビジネスの開発に妨げとなるような既存の企業文化、政策、およびシステムの拡散 (spillover) を避けるためには、既存組織とは切り放された組織が必要であるとされていた (Bower&Christensen1995)。つまり、別々の組織に異なる制度を適用することが望ましいとされていた。

しかしながら、それぞれが独立した組織の併存の問題も認識され始め、組織間で一定の関係性を維持することの重要性が指摘されるようになった<sup>36</sup>。例えば、O'Reilly&Tushman (2004) は、独立した組織 (Separate unit) についても、既存の組織を監督する者 (General Manager) が管理し、既存組織と別組織の間の関係を保つ必要性を説いた。また、独立した組織が必ずしも必要ではないことも指摘されるようになった<sup>37</sup>。その他、Ghoshal&Gratton (2003) は、独立した組織間が協力し合えるようなインセンティブ設計の必要性を主張している。このように、新規の事業開発を行っていくために、独立した組織を設け、そしてその組織に異なる制度を適用することの妥当性に対して疑念が投げかけられるようになっている。

独立した複数組織を設けその組織に独自の制度を適用することを通じた「両利き」の追求に対する批判に加えて、両利きの行動を促すような組織環境 (組織文化、価値、インセンティブ設計、ならびに人々に関する事柄など) の構築への関心が高まっている。組織環境が指す内容には、インセンティブ設計や人材開発など、人事施策に関する事柄が含まれている。そして、Markides (2013) は、組織デザイン (Structural solution) だけではなく、「両利き」が求めるような行動が生まれるような適切な組織環境を作り出す (p.316) 必要があることを主張すると共に、組織環境に対する研究の蓄積が進んでいないことを指摘する。

このように、「両利き」の実現を巡って適切な組織デザインの設計 (structural ambidexterity) と人々の行動を促すような適切な組織環境の設計 (contextual ambidexterity) についての議論が行われる中で、適切な環境設計において人事施策に関連する事柄に対しても注目が高まってきていると言える。

では、具体的にどのような人事施策が必要となるのか。「改良」ではなく、新製品開発や新規事業という「戦略」の重要性が高まれば、日本的雇用システムは、その強みを活かさなくなり、相対的重要性は低下すると考えられる。前出の Markides (2013) は、「両利き」の実現において、組織文化、インセンティブ設計、人々の開発など、人事施策にかかわる事柄の整備について次のように問いかけている。

---

<sup>36</sup> 例えば Iansiti, Macfarlan&Westerman (2003) は、二つの独立した組織の併存は、将来的な統合の際に問題を生じさせることを指摘している。また、Day et al (2001) は、組織間における過度の独立は、独立した組織が必要なリソースの獲得を獲得することの妨げとなり、親会社にとっては組織から活力を奪うことを指摘している。

<sup>37</sup> Markides (2013) を参照。

「組織は、独自に文化、価値、プロセス、インセンティブ、人々を開発すべきなのか。それとも、全ての制度は親と同じにするべきなのか (p.321)」

## (2) 人事の「遅れ」：戦略・組織・人事のリンクモデル

企業が新製品開発や新規事業を目指す場合、どうしても人事施策の「遅れ」が生まれることも事実である。確かに、新製品開発や新規事業という戦略を組織デザインや人事施策に直ちに転換することが求められている。

しかし、特に人事施策を変えるには、従業員をはじめとした多くの組織内利害関係者との調整が必要になり、人事制度設計にも細心の配慮が必要になる。つまり、人材という供給サイドを基準に考えると、ここでの人材の変化は戦略や組織デザインに比べて「遅れ」を生む。戦略、組織、人事は、それぞれ連携して制度設計されるべきものであるが、その変動性は、戦略>組織>人事という順序を持っていると言える。

このような戦略・組織・人事のリンクモデルを踏まえれば、Cappelli (1999a) が指摘した Old Deal at Work (内部労働市場) と New Deal at Work (市場取引) の対比も理解しやすくなる。まず、Old Deal at Work では、もともと戦略の変動は小さく、「探求」よりも「活用」が重視されているとも解釈できる。人事施策も戦略に素早く反応するというよりも、優れた人材を集めれば、新しい事業が生まれるという見通しが強かったと考えられる。

ところが、事業戦略の重要性が相対的に高まれば、「活用」よりも「探求」が求められるようになり、人事マネジメントの需要サイドの変化を組み込んだものに変わらざるを得ないであろう。Old Deal at Work と New Deal at Work という対比の概念を、変動性という軸で図示すれば、図 1 1-1、1 1-2 のように示すことができる。

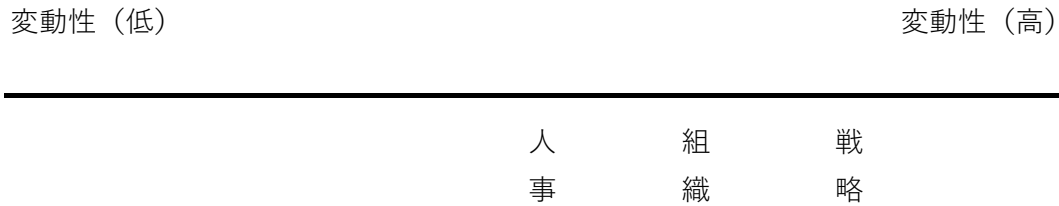
図 1 1-1 Old Deal at Work



出典) 筆者ら作成。



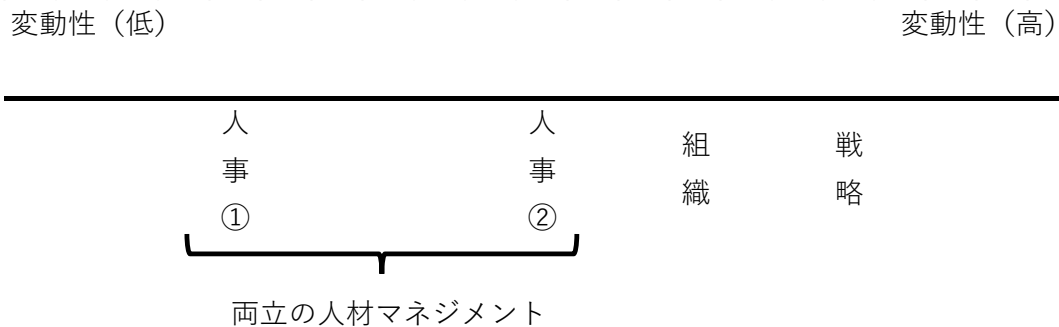
図 1 1-2 New Deal at Work



出典) 筆者ら作成。

ところで、Cappelli (2008) が指摘するように、日米ともに雇用システムの改革は、この2つの選択肢のどちらでもなかった。それぞれに人事上の課題が生まれるからである。New Deal at Work に人事が近づけば、人事制度そのものの精度は低下し、制度に対する納得性も低下し、従業員の機会主義的行動も増えると考えられる。一方、戦略や組織の変動に引っ張られず、人事のみは供給サイドに重点を置ければ、「非・戦略的」人事管理になってしまう。日本企業が試行錯誤しているのは、図 1 1-3 に示すように、供給サイドを重視しつつ、需要サイドを重視するような「両利き」の経営を支える「両立の人材マネジメント」に向けてではないかと考えられる。このような「両立の人材マネジメント」が可能なのかどうか、人事実践上、どのようなやり方があり得るのか。ここ約 30 年の試行錯誤は、「解答」が出ないまま現在も続けられていると、我々は考える。

図 1 1-3 両立の人材マネジメント



出典) 筆者ら作成。

「両立の人材マネジメント」にかかわり、先のビジネス・モデルにおける「両利き」の議論を参照すると、次のような組み合わせが想定される。まず、組織デザインにおいて、①組織を並列させる、②将来的な統合を見据えて一時的に独立させる、③既存の組織内部で行うという三つのルートがあることになる。次に人材マネジメントとしては、①異なる制度を適用すると②同一の制度を適用するという二つの選択肢が存在する。これらの選択

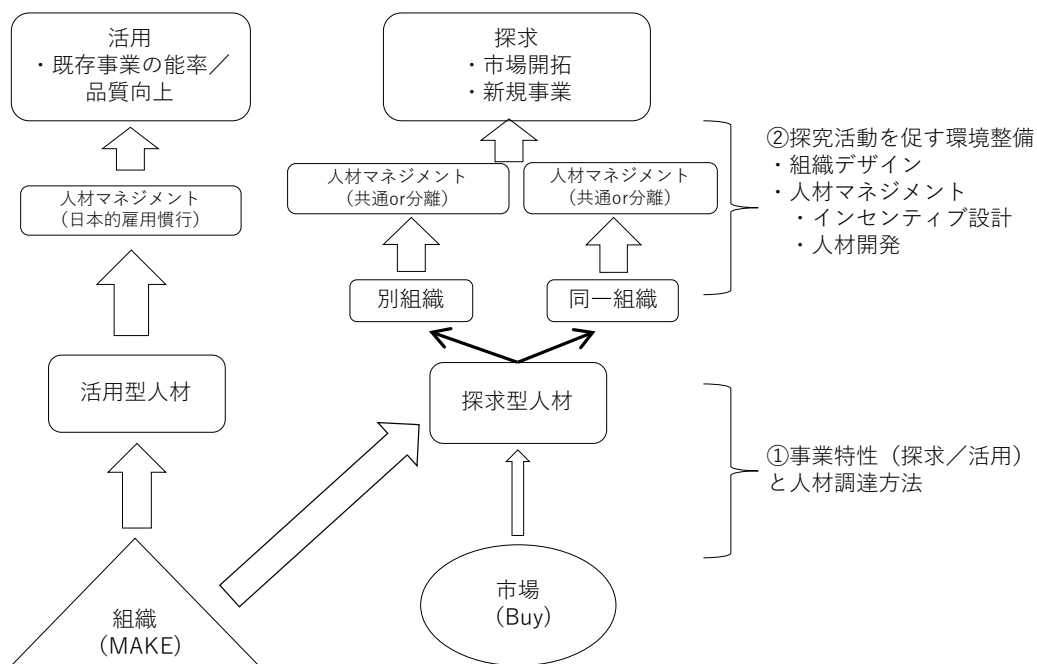
肢の中から、企業は自社の状況に適した方法（Firm Specific）を選択する必要がある（Markides2013）。

### （3）人材づくりという残された課題

人事制度を共通のものにするのか、それとも分離するのか。タレントマネジメントの箇所では取り上げた Michaels et al（2001）では、日本語版の序において「伝統的な人事システムの延長線上に作ることは無理があり、まったく別のシステムとして設計・運営することを余儀なくされる（訳書 p.13）」、つまり、人材マネジメントは分離せざるを得ないことが暗に示されている。実際に企業は、事業ニーズに沿って人材マネジメントを分離しているのだろうか。それとも、「両利きの」議論で見られたように、共通の部分を残しているのか。

先に指摘した通り、インセンティブ設計や人の開発など、人材マネジメントに関する言及は乏しい状況にある。かつて生産システム論を支える人事管理の研究を労働研究者が実施したのと同じように、探究活動を促すような人事管理についての研究を労働研究者が蓄積していく必要がある。すなわち、「両立の人材マネジメント」におけるインセンティブ設計や人材開発の方法についての知見を深めていく必要がある。図12で示した通り、①人材調達方法や②探究活動を促すために導入、運用されている人事制度についての知見を深めていく必要がある。

図12 人材マネジメントの枠組み



出典) 筆者ら作成。

以上、新製品開発や新規事業を生み出す人材の確保、育成、動機づけに関して、従来の長期雇用を基礎とした企業内キャリア形成による人材育成には限界が顕在化したことを述べてきた。

例えば守島（2001、2002）は、知的創造型人材はどのように育成されるかという問いかけを行い、内部育成以外の可能性を指摘している。現代日本でも伝統的な組織内キャリア（organizational career）に対するアンチテーゼとした転職を含めたバウンダリーレス・キャリア（boundaryless career）（Arthur & Rousseau 1996）、移り変わる環境に対して、変幻自在（プロティアン）に適應していくキャリアのあり方を意味するプロティアン・キャリア（protean career）（Hall1996、2002）という理念が新しいキャリア形成として注目されている。さらに、梅崎（2017）は、技能形成を個人責任や行政主導だけで行うのではなく、縮小する内部労働市場における企業「内」OJT に代わる企業「外」OJT の中継地点を社会の中に広く作れないかと問いかけた。

以上のような、企業間の移動を含んだキャリア形成の可能性は、1995年の『新時代の「日本的経営」』で提示された「高度専門能力活用型グループ」の理念に近いと言えよう。それゆえ、1995年の議論は消えていった人事方針ではなく、いま HRM of Knowledge workers の人事方針（Alvesson2004）として再評価されるべきかもしれない。ただし、それは方針（policy）であって具体的な施策（practice）として顕在化していない。先述した通り、「両立の人材マネジメント」は試行錯誤を続けている。それゆえ、詳細な企業事例調査によって2010年以降の変化を把握することには、研究上の価値があると考えられる。

## 参考文献

### 【日本語文献】

- 石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.556, pp.47-60.
- ・篠原健一（2010）『GMの経験—日本への教訓』中央経済社.
- ・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- ・久本憲夫・藤村博之・松村文人（1997）『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』中央経済社.
- 石原直子（2013）「タレントマネジメントの本質—日本企業が学ぶべきポイントに着目して」『Works Review』,Vol.8, pp.100-113.
- 石山恒貴（2020）『日本企業のタレントマネジメント—適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社.
- ・山下茂樹（2017）「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明—外資系企業と日本企業の比較事例研究」『日本労務学会誌』18（1）, pp21-43.
- 伊藤博之（2012）「コーポレート・ガバナンス論の系譜学—「よい統治」の探求をめぐる「現在の歴史」」,『滋賀大学経済学部研究年報』Vol.19,pp.55-74.
- 磯谷明徳（2004）『制度経済学のフロンティア—理論・応用・政策』ミネルヴァ書房.
- 稲上毅（2000）「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係」稲上毅・連合総合生活開発研究所編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』所収.
- （2004）「株主重視と従業員重視—その両立可能性：国際動向と経営イデオロギー」稲上毅・森淳二朗編『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社所収.
- 今西宏次（2006）『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス—アメリカにおける議論の展開を中心として』文眞堂.
- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社.
- ・佐藤博樹（2009）『人事管理入門＜第2版＞』日本経済新聞社.
- （2010）「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.597号, pp.48-51.
- （2012）『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版.
- 岩田憲治（2006）『人事労務管理制度の形成過程—高度成長と労使協議』学術出版会.
- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂.
- 梅崎修（2005）「第3章 職能資格制度の運用変化—昇級・昇進管理の「二重運用」」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房所収.
- （2008）「第2章 賃金制度」久本憲夫・仁田道夫編『日本的雇用システム』ナカニ

- シヤ出版所収.
- (2010)「第1章 企業内で「能力」はいかに語られてきたのか」本田由紀編『労働再審第1巻 転換期の労働と<能力>』大月書店所収.
- (2016)「教育とキャリアを繋げる政策はなぜ迷うのか？—取引費用から整理する教育・市場・雇用」『教育社会学研究』第98集, pp.71-90.
- (2017)「第6章 人材育成力の低下が「分厚い中間層」を崩壊させる」玄田有史編著『人手不足なのに、なぜ賃金が上がらないのか』慶応義塾大学出版会所収.
- ・田口和雄 (2018)「中小労働組合運動における企業別組合・産別組織の関係—ユニオン・リーダーの聞き取り調査から—」『日本労務学会誌』19(1), pp.43-57.
- ・田口和雄 (2020)「労働組合機能における契約社員と正社員の比較分析」『日本労務学会誌』21(1), pp.5-20.
- ・中嶋哲夫・松繁寿和 (2013)「第2章 一次評価のその後—企業内の評価調整メカニズム」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和編著『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房所収.
- ・南雲智映 (2009)「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果—「問題探索型」労使協議の分析」『日本労働研究雑誌』No.591, pp.25-40.
- ・Arjan Keizer (2016)「日本企業の「成果主義」人事制度—1980年代後半以降の「制度変化」史」RIETI ディスカッション・ペーパー16-J-024.
- ・八代充史 (2019)「第3章 「新時代の日本的経営」の何が新しかったのか？—人事方針 (HR Policy) 変化の分析」鶴光太郎編著『雇用システムの再構築に向けて—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社所収.
- 浦野純平(2007)「アメリカにおけるコーポレート・ガバナンスの歴史的変遷—外部監視を中心として—」『経営学論集』第18巻第1号, pp.1-17.
- 大湾秀雄 (2006)「イノベーションを支える組織」Aoyama Management Review, No. 10, pp. 43-53.
- 岡部光明 (2008)「日本におけるコーポレート・ガバナンス—その特徴、変遷、今後の課題」,明治学院大学国際学研究第34号, pp.21-58.
- 奥西好夫 (2001)「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』Vol.34, No.3 pp.6-17.
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 (2010)『入門 人的資源管理』中央経済社.
- 柿沼英樹 (2015a)「日本企業におけるタレントマネジメントの展開と現状」Works Discussion Paper Series No.4.
- (2015b)「企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義—人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開」『経済論叢』No.189(2), pp.49-60.
- 加藤隆夫 (2004)「従業員代表制の経営参加度とその決定要因計量分析」『日本労働研究雑誌』No. 527, pp. 4-18.

- 加藤達男 (1994) 「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (1) —GE 社のケーススタディ」『商経論叢』 9(1), p.87-115
- 鎌田信男 (2005) 「米国における企業改革と日本的経営システムの課題」『東洋学園大学紀要』 第 13 号, pp.69-88.
- 楠田丘 (2004) 石田光男 (監修) 『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史 (オーラルヒストリー・シリーズ)』 中央経済社.
- 久保克行 (2011) 「配当政策と雇用調整—日本企業は株主重視になってきたのか」, 宮島英昭編著 『日本の企業統治』 東洋経済新報社.
- 熊谷昭彦 (2016) 『GE 変化の経営』 ダイヤモンド社.
- 熊沢誠 (1993) 『新編 日本の労働者像』 ちくま学芸文庫.
- 経済同友会 (1998) 『第 13 回企業白書: 資本効率重視経営—日本企業再活性のための提案』 経済同友会.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学<第 3 版>』 東洋経済新報社.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003) 「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.31-46.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2019) 『新しい人事労務管理 (第 6 版)』 有斐閣.
- 佐野嘉秀 (2018) 「英国の「柔軟な企業」モデルに関する実証研究の整理」ワーキングペーパーNo.192 (法政大学イノベーションマネジメント研究センター) .
- 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通—「成果主義」の崩壊』 光文社.
- 菅野和夫 (2004) 『新・雇用社会の法 (補訂版)』 有斐閣.
- 須田敏子 (2005) 『HRM マスターコース人事スペシャリスト養成講座』 慶應義塾大学出版会.
- 関口定一 (2014) 「アメリカ「ホワイトカラー」雇用史研究序説」『企業研究』 第 26 号, pp.41-69.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』 日経 B P 社.
- 田口和雄・梅崎修 (2011) 「中小企業における従業員発言機構の機能」『日本労務学会誌』 12 (2) , pp.61-77.
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー—構造と心性』 東京大学出版会.
- 立道信吾・守島基博 (2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』 No.554, pp.69-83.
- 谷口明丈 (2017) 「ミクロ基礎の崩壊—「競争的経営者資本主義」の盛衰」谷口明丈・須藤功編 『現代アメリカ経営史—「問題大国」の出現』 有斐閣所収.
- 中馬宏之 (1987) 「日本的"雇用慣行"の経済合理性論再検討—1920 年代の日米比較の視点から」『経済研究』 38 (4) , pp.307-320.
- 都留康 (2005) 「第 2 章 日本企業の人事制度」都留康・阿倍正浩・久保克行編著 『日本企

- 業の人事制度改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社所収。
- 中嶋哲夫・梅崎修・松繁寿和（2013）「第1章 評価者の離反—人事制度改革の「意図せざる結果」」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和編著『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房所収。
- 中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和（2013）『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房。
- 中村圭介（2006）「成果主義と人事改革」『日本労働研究雑誌』No.556, pp.43-47.
- （2009）『壁を壊す』教育文化協会。
- （2010）『地域を繋ぐ』教育文化協会。
- 中村恵（1989）「技能という視点からみたパートタイム労働問題」大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会（1989）『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』労働省大阪婦人少年室所収。
- 夏目啓二（1994）『現代アメリカ企業の経営戦略』ミネルヴァ書房。
- 成瀬健生（1987）『人事トータルシステムの設計と運用』中央経済社。
- 西岡由美（2018）『多様化する雇用形態の人事管理—人材ポートフォリオの実証分析』中央経済社。
- 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム（1998）『コーポレート・ガバナンス原則』日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム。
- 野田知彦・平野大昌（2010）「失われた10年と日本企業の雇用調整行動—企業の規律付けメカニズムは変化したのか」、『経済分析』183号, pp.25-58.
- 橋場俊展（2005）「高業績作業システム（HPWS）の概念規定に関する一試論」『北見大学論集』28（1）, pp.9-26.
- 濱口圭一郎（2009）『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店
- 久本憲夫（1997）「急増する管理職クラスと労働組合の組織的課題」連合総合生活開発研究所編『創造的キャリア時代のサラリーマン』日本評論社所収。
- （1998）『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。
- （2003）『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書。
- （2004）「成果主義化の現状と今後」『クォーターリー生活福祉研究』12（4）, pp.17-31.
- （2009）「希望退職・成果主義化と労働組合（第2章第2節）」『大阪社会労働運動史第九巻』財団法人大阪社会運動協会。
- （2018）『新・正社員論—共稼ぎ正社員モデルの提言』中央経済社。
- 平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察—」『日本労働研究雑誌』No.586, pp.5-19.
- 藤村博之（1992）「賃金体系の改訂と労働組合の対応—成績査定に対する組合の考え方と賃金格差」橋本俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣所収。

- 前浦穂高（2015）「非正規労働者の組織化の胎動と展開—産業別組合を中心に」 JILPT DiscussionPaper15-01.
- 前浦穂高（2018）「非正規雇用者の組織化と発言効果—事例調査とアンケート調査による分析」『日本労働研究雑誌』 No.691, pp.50-63.
- 松繁寿和・梅崎修（2005）「人事制度導入の決定要因—医薬品産業における人事処遇施策の導入過程」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房所収.
- 宮島英昭編著（2007）『日本の M&A—企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』東洋経済新報社.
- 宮島英昭・新田敬祐（2011）「株式所有構造の多様化とその帰結—株式持ち合いの解消・「復活」と海外投資家の役割」宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社所収.
- 宮島英昭・齋藤卓爾・胥鵬・田中亘・小川亮（2013）「日本型コーポレート・ガバナンスはどこへ向かうのか? : 「日本企業のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート」調査から読み解く」RIETI Policy Discussion Paper Series 13-P-012.
- 宮本光晴（2002）「第 4 章 セーフティーネットの罨—市場の補完か社会の自己防衛か」佐伯啓思・松原隆一郎編著『〈新しい市場社会〉の構想—信頼と校正の経済社会像』新世社所収.
- （2014）『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ—ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版.
- （2016）「なぜ日本の雇用システムは強靱か—制度比較の観点から」『組織科学』 Vol.50, No.2, pp.31-42.
- 守島基博（1996）「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』第 13 巻第 3 号、pp.103-119.
- （2001）「内部労働市場論に基づく 21 世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』 34（4）, pp. 39-52.
- （2002）「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』 Vol.36, No.1, pp. 41-50.
- 守屋貴司（2018）「人的資源管理論からタレントマネジメントへの『進化』」守屋貴司・中村艶子・橋場俊展編著『価値創発（EVP）時代の人的資源管理—Industry4.0 の新しい働き方・働かせ方』所収.
- リクルートワークス（2012）『タレントマネジメントは何に効く?』 Works115.
- 労働政策研究・研修機構（2017）『労働政策研究報告書 No.194 次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究—事業をグローバルに展開する製造企業を中心に』労働政策研究・研修機構.
- 労務行政（2011）「日立製作所 現地主導経営を推進するため、グローバ視点での人財マネジメントへ転換」『労政時報』第 3808 号, pp.14-25.



- (2012) 「花王 タレントマネジメントの一環としてグローバルベースの主要ポジションのサクセッションプランを作成」『労政時報』第 3822 号, pp.24-34 .
- (2014) 「人事マネジメント実態調査 2013」『労政時報』第 3869 号, pp.88-95.
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』有斐閣.
- 八代充史・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明編 (2010) 『能力主義管理研究会・オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会.
- 八代充史・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明編 (2015) 『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会.
- 山崎憲 (2018) 「戦略的人的資源管理の変化」守屋貴司・中村艶子・橋場俊展 編著『価値創発 (EVP) 時代の人的資源管理—industry4.0 の新しい働き方・働かせ方』ミネルヴァ書房所収.

#### 【英語文献】

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspect of its Social Organization*, Free Press (占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社) .
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firm*, Oxford University Press.
- Amit, R., and Zott, C. (2001) “Value creation in e-business.” , *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press (永易浩一訳 (1992) 『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房) .
- ATD (2009) *The New Face of Talent Management*, ATD Press.
- Atkinson, J. (1985) “Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management.” , IMSREPORT, No.89, Institute of Manpower Studies.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press.
- Bach, S. (2005) “New Directions in Performance Management.” , In S. Bach Ed., *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th edition). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” , *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bower, J., & Christensen, C. (1995) “Disruptive technologies: Catching the wave.” , *Harvard Business Review*, January, pp.43-5.
- Bridges, W. (1994) *Jobshift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Perseus

- Books (岡本豊訳 (1995) 『ジョブシフト—正社員はもういない』 徳間書店) .
- Cappelli,P. (1999a) *The New Deal at Work: Managing the Market-Based Employment Relationship*, Harvard Business School Press (若山由美訳 (2001) 『雇用の未来』 日本経済新聞社) .
- Cappelli,P. (1999b) “Career Jobs Are Dead.”, *California Management Review*, Vol. 42 No.1, pp.146-167.
- (2008) *Talent on Demand - Managing Talent in an age of Uncertainty*, Harvard Business School Press (若山由美訳 (2010) 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』 日本経済出版社) .
- Christensen, C, M. & Overdorf, M. (2000) “Meeting the challenge of disruptive change.”, *Harvard Business Review*, March-April, pp.67-76.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009) “Strategic Talent Management: A review and researchagenda”, *Human Resource Management Review*,19:4, pp.304-313.
- Day, J., Mang, P. Y., Richter, A., & Roberts, J. (2001) “The innovative organization: Why new ventures need more than a room of their own. ”, *McKinsey Quarterly*, 2, pp.21-31.
- Doeringer, Peter and Piore, Michael. (1971) *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, MA: Heath (白木三秀訳 (2007) 内部労働市場とマンパワー分析 早稲田大学出版部) .
- Ghoshal, S., & Gratton, L. (2003) “Integrating the enterprise.”, *Sloan Management Review*, 44(1), 31-38.
- Gordon, Andrew. (1985) *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry,1853-1955*, Harvard University Press (二村一夫訳 (2012) 『日本労使関係史 1853-2010』 岩波書店) .
- Gullory, W. A. (2009) *The Age OF Human Potential - Talent Management*, Innovations International.
- Hall, D.T. (1996) “Protean careers of the 21st century.”, *Academy of Management Executive*, 10, pp.8-16.
- (2002) *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Heckscher,C. (1995) *White-Collar Blues*, New York: Basic Books (飯田雅美訳 (1995) 『ホワイトカラー・ブルース—忠誠心は消えプロフェッショナルの時代が来る』 日経 BP 出版センター) .
- Holmstrom,B. and Milgrom,P. (1991) “Multitask Principal-Agent Analyses;Incentive Contract,Asset Ownership and Job Design.”, *Journal of Law,Economics, and Organization*,7, pp.24-52.

- Iansiti, M., McFarlan, F. W., & Westerman, G. (2003) "Leveraging the incumbent's advantage.", *Sloan Management Review*, 44(4), pp.58-64.
- Jacoby, S.M. (1985) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century* (revised and expanded edition), Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers (荒又重雄、木下順、平尾武久、森杲訳 (2005) 『雇用官僚制 [増補改訂版] —アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北海道大学出版会) .
- (1999) "Are Career Jobs Headed for Extinction?" and "Reply: Premature Reports of Demise.", *California Management Review*, No.42, pp.123-145 and pp.168-179.
- (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press (鈴木良始、堀龍二、伊藤健市訳 (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社) .
- Katz, H. C. & Darbishire, O. (2002) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems (Cornell Studies in Industrial and Labor Relations)*, Cornell Univ Press.
- March, J. (1991) "Exploration and Exploitation in Organization Learning.", *Organization Science*, 2, pp.71-81.
- Markides, C. (2013) "Business Model Innovation: What Can The Ambidexterity Literature Teach Us? ", *Academy of Management Perspective*, Vol.27, No.4, pp.313-323.
- Meyers, M. C. & Woerkom, V. M. (2014) "The influence on underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda.", *Journal of World Business*, 49, pp.192-203.
- Michaels, E. H., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Harvard Business School Press (マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳、渡会圭子訳 (2002) 『ウォー・フォー・タレント』翔泳社) .
- Murray. (2007) *Revolt in the Boardroom*, New York HarperCollins Publisher (山崎康司訳 (2008) 『CEO vs. 取締役—株主主権時代の権力闘争の行方』ダイヤモンド社) .
- Lepak, David P. and Snell, Scott A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development.", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- (2002) "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. ",

- Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 517-543.
- (2003) “Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition.”, in *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 127-154.
- Lewis, R. E. and R. J. Heckman (2006) “Talent management: A critical review.”, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 139-154.
- Olcott, G. (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*, Cambridge University Press (平尾光司・宮本光晴・山内麻里訳 (2010) 『外資が変える日本的経営－ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞出版社) .
- O'Reilly, C. A., III, and Tushman, M. L. (2004) “The ambidextrous organization.”, *Harvard Business Review*, 82(4), pp.74-81.
- Osterman, P. (1999) *Securing Prosperity: American Labour Market: How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton University Press (伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳 (2003) 『アメリカ・新たなる繁栄のシナリオ』ミネルヴァ書房) .
- Osterman, P. Kochan, Thomas A., Locke, R. and Piore, Michael. J. (2001) *Working in America: A Blueprint for the New Labor Market*, MIT Press (伊藤健一・中川誠士・堀龍二訳 (2004) 『ワーキング・イン・アメリカ 新しい労働市場と次世代型組合』ミネルヴァ書房) .
- Porter, E. (1980) *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Ready, D. A., Conger, J. A. and Hill, L. A. (2010) “Are you high potential? ”, *Harvard Business Review*, Vol.88, No.6, pp.78-84.
- Roberts, D. J. (2004) *The Modern Firm*, Oxford University Press New York
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resource*, Blackwell.
- Scullion, H. and Collings, D. G. ed. (2011) *Global Talent Management*, Routledge.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996) “The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change.”, *California Management Review*, 38, pp.1-23.
- Vogel, E. F. (1979) *Japan As Number One : Lesson for America*, New York: Harper Colophon (広中和歌子・木本彰子訳 (2004) 『新版 ジャパンアズナンバーワン』CCCメディアハウス) .