

これからの人材マネジメントの使命

谷田部 光 一

一 はじめに

筆者が人材マネジメント (Human Resource Management ≡ HRM) の勉強を始めたのは、人事・労務管理の専門誌の編集記者だった一九七〇年代である。当時は、経営資源としての人に関する研究領域は労務管理、あるいは人事労務管理 (人事・労務管理) と称するのがまだ一般的であり、人的資源管理 (Human Resource Management ≡ HRM) と呼ぶようになったのは¹と後のことである。全くの独学であったが、専門書や論文を読んでいくうちに気がついたことがある。研究の有力なアプローチ法の一つは、欧米の学説や理論の紹介と、その学説あるいは理論に沿って日本の人事・労務管理を分析し、説明する方法であった。同時に多かつたのは、実際の企業で導入、実施されている人事労務制度・施策を整理して理論化したり、関連する調査統計資料を用いて日本企業の人事・労務管理の実態を分析することによって、日本の人事・労務管理の特質を説明するアプローチである。後者はいわば企業の制度・施策の後追いと

これからの人材マネジメントの使命 (谷田部)

四七 (四七)

いえる。人事・労務管理に関しては、企業の方がむしろ先んじており、研究者が後付けしている感さえあった。

その後、筆者は人事・賃金制度の設計・運用コンサルタントに転じたが、そこでも気づいたことがある。実務家としてのコンサルタントにとって、一般的な制度についての評論家的説明や、すでに他社で実施しているシステムの模倣的な導入では企業に対する説得力に欠ける。仕事から訴求力が必要なので、斬新な独自の制度、施策、システムをクライアントである企業に提案することが求められる。あるいは、目新しいとまではいえなくても、標準的な制度を当該企業に適合するようカスタマイズし、かつ環境変化に対応できるような各種の施策をアドバイスし、実際に制度を作って導入する。つまり、先進的なコンサルタントや進取の気象に富む企業の実務家が、日本における人材マネジメントのシステム（人的資源管理の諸制度・施策）の変革を推進し、牽引しているという面を否定できないことである。

最近の人材マネジメント（人的資源管理）の研究では、定量的な実証分析、実証研究が全盛である。モデルと仮説を設定し、質問紙調査などで得られたデータを数学的な統計解析の手法を用いて検証する仮説検証型の研究である。測定可能な変数設定に基づく実証分析により、普遍性・一般性のある結果を得ることができるとい⁽²⁾う。社会科学における客観性は検証可能性、あるいは反証可能性⁽³⁾によって担保されるとすれば、たしかに数学的モデルによる実証研究の意義は大きい。しかし筆者は、仮説やモデル設定の基礎ともなる定性的研究、制度的研究にも依然として存在価値があるという立場をとっている。

人材マネジメントの研究方法としては、国内外の学説、理論を踏まえたアプローチ、企業の人事労務制度・施策の実態を踏まえたアプローチ、定量的な実証分析のいずれもが必要であろう。さらに、コンサルタント的な先取り型、ビジョン提示型、提案型のアプローチも可能だと考えている。もちろんその基礎には、内外の諸理論、日本における

人材マネジメントの実態、定量的実証分析の結果などの知見があることが前提である。客観的妥当性、社会的妥当性のない独りよがりの言説でないことはもちろんである。

以上のことを踏まえ、本稿はこれからの人材マネジメントの理念や役割、目的など、つまり人材マネジメントの存在意義と使命について、提案型で考究したものである。したがって実証的ではなく、しかもやや思弁的な内容になっているが、前述のとおりこうしたアプローチも人材マネジメントの論文としては必要だというスタンスに立っている。なお、このように本稿の中核部分はこれからの人材マネジメントのあり方に対する提案であるが、それに先立ち前段では、人材マネジメントに関する筆者自身の定義を修正するとともに、別稿で論じた「社会化した人材マネジメント」概念に関して再検討を加えた。同論文以上に人材マネジメント概念の社会性を強調し、社会的視点を拡大した内容になっている。

二 拡大した人材マネジメント概念

1 人材マネジメントの定義

筆者は既に別稿で人材マネジメントの定義づけを行っている^⑤。本稿ではその定義を次のように修正する。具体的に「③それは同時に従業員の多様な欲求に対応し」という文言を追加したことであり、それに伴って②と④の表現も若干修正している。

【筆者による人材マネジメントの再定義】

「人材マネジメントとは、

これからの人材マネジメントの使命（谷田部）

- ① 組織（企業）の存続・発展と業績の持続的向上という目的を達成するために、
- ② 経営資源としての人材を確保し、評価、育成し、動機付け、活用し、処遇することを主な内容とした諸活動の
総体であり、

③ それは同時に従業員の多様な欲求に対応し、

④ かつ社会的視野、社会的広がりをも有することが求められる。」

要約すれば、人材マネジメントは、組織（企業）の存続・発展、業績の持続的向上という企業目的を達成するために、経営資源である人材に関わる諸活動を遂行するが、それは同時に従業員の多様化する欲求に対応する必要がある、かつ社会性が求められるのである。このように、今日の人材マネジメントには、企業目的の達成という組織ニーズと併せて、いやむしろ組織ニーズ実現のために、従業員の欲求充足という個人ニーズへの対応が絶対的ともいえる条件になっている。さらに、企業と従業員の関係という組織内自己完結的な狭い領域だけでなく、社会との整合性も求められる。つまり、組織（企業）ニーズと個人（従業員）ニーズを同時に実現するとともに、社会性という視点も取り入れなければならない。⁶⁾今日の人材マネジメントは有効に機能しないのである。

人材マネジメントがこれまで主に対象としてきたのは、定義にもあるように組織（企業）内の経営資源である人に係わるマネジメント（経営、管理）である。その範囲を拡大しても、せいぜい企業グループ単位の人材マネジメントにとどまる。しかし今日では、マネジメントの直接的な対象である人材（従業員）自体の価値観や労働観が変化し、しかも経営を取り巻く内外の環境、社会的状況も大きく変化している。従業員の欲求の多様化と広がりへの対応はもちろん、環境条件や社会的状況の変化の内容を積極的に取り込んでいかなければ、人材マネジメント本来の目的を達

成できないのが実態である。後者について定義では、「社会的視野、社会的広がりをも有することが求められる」と表現している。こうした従業員の欲求の多様化と広がり、および人材マネジメントの社会性（社会的広がり）について、次節以降でもう少し考えてみることにする。

2 従業員の欲求の多様化と広がり、職業生活自体の拡大

別稿で検討したように、渡辺 峻は今日の人材マネジメントが前提とする人材を「社会化した自己実現人」と捉えている。⁽⁷⁾ 渡辺によると、今日の職業人は、職業生活 (Work Life) だけでなく家庭生活 (Family Life)、社会生活 (Social Life)、自分生活 (Individual Life) の四つの生活 (Life) 〓 4 L を充実することに動機付けられて意思決定し、行動する自立的な存在であるという。なお、自分生活とは、職業生活、家庭生活、社会生活からも相対的に区別され、解放された一人ひとりの生活を指す。この「4 L の充実」を求める職業人を「社会化した自己実現人」と呼んでいるのである。⁽⁸⁾

また、渡辺によれば、自己実現人モデルとは「人間は、それぞれ各自の内部に多様な人間的成長欲求や自己実現欲求を持ち、その欲求に規定されて意思決定し、動機づけられて、欲求充足のための行動をするものだ、という人間観」である。⁽⁹⁾ このような人間観によれば、従業員個々人が持つ様々な成長欲求や自己実現欲求をいかに充足して組織ニーズを実現するかが、人材マネジメントの課題になるのである。なお、筆者の理解では、渡辺のいう「自己実現人」とは、自己実現を達成した人というよりは（もちろん達成している人も含むが）、むしろ人間的成長欲求や自己実現欲求を持ち、自己の欲求充足、欲求実現に向けて意思決定し、継続的に行動している職業人を指している。

いずれにしろ今日では、自己実現人の成長欲求、自己実現欲求の対象範囲、対象領域は多様化し、拡大している。それを渡辺は「4L」と表現しているわけである。つまり、自己実現人は単に職業生活の充実だけに動機づけられる存在ではなく、職業生活以外の人間生活（家庭生活、社会生活、自分生活）の充実も求めているというのである。このように人材マネジメントが対象とする人材を自己実現人として捉え、職業人の生活の広がりや「4L」という概念で整理する主張を否定するのではなく、基本的には首肯するところ大である。

しかし、筆者はさらに、職業生活自体が今日では社会的広がりやを有するものであると捉えている。たとえば雇用の流動化が従来に比べて顕著になり、転職などを通じ外部労働市場でキャリアを形成するケースも増加している。会社分割や企業グループを超えたM&Aはもはや当たり前になっており、所属企業が従業員の意思に関係なく変わることも少なくない。人材の流動化が進めば企業横断的な職業能力の形成が重視される。また、従業員による自主的な異業種交流、社外勉強会、仕事を通じた社外活動、社会貢献活動が活発になるなど、職業生活が社会的に拡大している例は枚挙にいとまがない。こうした意味で、組織内の従業員としての地位に限定されない職業生活と、さらには職業生活以外の人間生活をバランスさせ、充実することを求めるのが今日の先端的な職業人（従業員）なのである。

3 人材マネジメントの社会性

前節で見たように、渡辺が今日的な人材像とする「社会化した自己実現人」¹⁰は、自己実現欲求を社会的な広がりの中で充足しようとする人材である。そして渡辺は、別稿でも紹介したとおり、このように社会化した自己実現人を前提とする人材マネジメントを「社会化した人材マネジメント」と呼んでいる。しかも、「社会化した人材マネジメント

ト」を導入しなければ、人材マネジメントの目的、そして企業の存続、発展という組織目標は達成できないという。¹¹⁾

人材マネジメントの概念をこのようにとらえると、たとえばワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance) ≡ WLB。仕事と生活の調和。より正確には職業生活と職業以外の人間生活との調和) に配慮した制度・施策は、「社会化した人材マネジメント」による必然的な取り組みである。WLBは個人の視点からみれば人間らしい生き方、働き方の方策であるが、企業組織の視点からみれば社会化した自己実現人としての従業員の生活意欲、勤労意欲を刺激し、組織への貢献を獲得する人材マネジメントだからである。¹³⁾ またキャリア選択型人事制度も、多様な価値観を持った従業員の意思を尊重し、希望に配慮し、多様な働き方を支援する人材マネジメントの仕組みであり、社会化した人材マネジメントにおける制度・施策の例といえよう。¹⁴⁾

しかしここで筆者は、渡辺が構想する「社会化した自己実現人」に対応する「社会化した人材マネジメント」より広い意味で、「人材マネジメントにおける社会性」の必要性を強調したい。前述した筆者の定義でいえば、「社会的視野、社会的広がり」を有することが求められる」に込められた含意である。もちろんこれまでの人材マネジメントも社会的要素、外的環境を無視してはいたわけではない。人材マネジメントは本来、社会性つまり社会的に有用で価値があり、しかも社会的にみて妥当性のあることが必要である。この点を積極的に再確認し、かつより明確化しようというのが以下の筆者の主張である。渡辺説の修正あるいは拡大でもある。

前述したWLBを重視する人材マネジメントは、単に従業員への対応や企業業績向上の側面にとどまらず、実は社会的視野を持ったQWL (Quality of Working Life ≡ 労働生活の質、労働の人間化) の施策なのである。WLBを大きく捉えれば、少子化対策、男女共同参画などの国の社会政策、労働政策の一翼を担う施策でもある。また、たとえば先

進企業で導入しているボランティア休暇制度は、社会貢献という社会的広がりを持った人事施策である。

そもそも企業活動にはコンプライアンス（Compliance＝法令遵守）が求められ、人に関する企業活動である人材マネジメントにも当然ながらコンプライアンスが必要不可欠である。この場合のコンプライアンスには、単に法令を守ることだけでなく、企業倫理を守ること、広く社会的なルールを尊重することも含まれる。人材マネジメントが守るべき法令は労働関係法令や社会保障関連法令にとどまらず、民法、会社法をはじめ広範囲に及ぶ。働くことに関連して社会的に認知された慣行、慣習、ルールも数多い。

さらに、コンプライアンスをも包含する広い概念としてCSR（Corporate Social Responsibility＝企業の社会的責任）がある。CSRは、経済的側面だけでなく社会的側面、環境的側面からも企業活動の責任を捉えるものである。具体的には、企業の活動に社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、ステークホルダー（Stakeholder＝企業の利害関係者）に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任（アカウンタビリティ＝Accountability）を果たすことである¹⁵。人材マネジメントについても、前述した法令遵守はもちろんのこと、それを含めてCSRに関わる領域は極めて広い。

実際、厚生労働省の「労働に関するCSR推進研究会報告書」によると、労働に関連するCSRの項目は多岐にわたる。同報告書における労働CSR自主点検チェック項目の大分類では、①社内規範の整備など社内態勢の整備、②労使関係、③従業員等の雇用形態等の状況、④人権、差別禁止、⑤労働条件、⑥両立支援等、⑦能力開発、⑧雇用の安定確保および再就職支援、⑨労働分野における社会貢献、⑩サプライチェーンとの関係におけるCSR、⑪海外進出の場合における労働CSR、が挙げられている¹⁶。さらに細分化された項目をみると、人材マネジメントの領域すべてが網羅されている。なお、ステークホルダーのうち、主として従業員に関係するのが労働CSRだが、同報告書の

中で、企業内労使を超えた社会的広がりのある取組みの必要性に言及している点が注目される。

以上で検討したように、単に「社会化した自己実現人」に対応する企業内あるいは企業グループ内にとどまる人材マネジメントではなく、コンプライアンスやCSRも視野に入れ、社会的広がりを持ち、社会との整合性がとれた人材マネジメントの構築と運用が必要である。そうすることによって初めて、今日的な人材マネジメントは有効に機能するのである。こうした「社会性のある人材マネジメント」という基本的な視座に立った上で、次章ではこれからの人材マネジメントのあるべき理念と役割に関して論ずることにする。

三 これからの人材マネジメントの理念と役割

1 これからの人材マネジメントの理念

まず、これからの人材マネジメントの基本理念に関して検討する。人材マネジメントの理念は、人事哲学、人事ビジョンとも言い換えられるが、ここでは前記の定義に沿って「経営資源としての人材を確保、評価、育成、動機付け、活用、処遇することに関する基本的な考え方、スタンス」程度に、緩やかに捉えておくことにする。人材マネジメントに関する企業やその経営トップの「志」「ロマン」でもある。

人材マネジメントの戦略を策定し、それを具体化する人材マネジメントシステム（狭義では人事・処遇制度）を設計する際には、当然に人材マネジメント理念（人事理念）が明示的、黙示的に前提になっているわけで、理念のない人材マネジメントシステム、人事・処遇システムはあり得ない。ただ、意識的に理念を確認し、明確化（明文化、成文化）しているケースは、大企業や一部の先進企業を除けば多いとはいえない。理念が明確になっていない人材マ

ネジメントシステムは、土台の定まらない建物のようなもので、いつ崩壊するか分からない。したがって、人材マネジメントの各種制度・施策を構築するにあたっては、自社の人材マネジメント理念を点検し、明確化してから取り組むべきである。

もちろん単に御題目を並べればよいというものではなく、理念に沿った制度構築を慎重に行い、確実に運用して初めて初めて理念は正しく具現化される。とかく理念倒れ、理念とは相反する制度設計と運用を行っている企業事例も少なくないが、こうした実態は理念の明確化の必要性をいささかも減ずるものではない。そこで次に、今日的な環境条件に妥当する人材マネジメント理念の内容、あり方を検討してみることにする（別表上段参照）。

(1) 人間尊重主義

マネジメントの観点からは、モノ、カネ、情報等と並んでヒトつまり人材も経営資源の一つに数えられる。たしかに、経営管理的な視点からすれば人も重要な経営資源の一

表 これからの人材マネジメントの理念と役割、目的

<p>人材マネジメントの理念</p> <hr/> <p>① 人間尊重主義</p> <p>② 能力開発・活用主義</p> <p>③ パートナーシップ</p> <p>④ 契約主義</p> <p>⑤ 個の尊重</p>
<p>人材マネジメントの役割、目的</p> <hr/> <p>① 自立し自律する職業人の育成</p> <p>② 働きがいの付与、自己実現を図る場の提供</p> <p>③ 多様な選択肢の設定</p> <p>④ キャリア支援、キャリア・マネジメント</p> <p>⑤ 豊かな生活の確保</p> <p>⑥ 生産性の向上、企業業績の持続的向上、企業の成長</p>

つであるが、モノ、カネ、情報などと違って人は意思や感情を持っている。人以外の経営資源は、人が働くことによつて価値を生み出すことができる。人材マネジメント、人事・処遇システムは企業業績向上の手段だと考えても、それを実現するのは人である。その意味で、モノやカネと人を同列に置くわけにはいかない。

労働者について、機械の部分品的な扱いから次第に人間としての扱いに進化してきたのが、労務管理、人事管理、人事・労務管理、人的資源管理（人材マネジメント）へと発展してきた歴史である。そこには命令によつて働く存在から、主体性を持った職業人への労働観、人間観の転換がある。人的資源管理（Human Resource Management）の理念は、「経済的資源としての人間重視」と「人間的存在としての人間重視」である。人的資源管理では、人を単なる生産要素と考えるのではなく、企業の成長にとつて重要な経済的資源であり、しかも人格と多様な欲求を保有する人間的存在と位置づけている。従業員の職業能力開発の可能性を積極的にとらえ、教育訓練や能力開発施策で育成し、かつ開発・育成した能力の活用を従業員が持つ高次元の意欲を介して実現させる考え方である¹⁷。なお、人間や人間性を重視とすることも、人的「資源」管理という言葉に、モノやカネと同じ響を感じる人もいる。そこで筆者は、働く人を重視する立場を強調する言葉として、人材や人材マネジメント（Human Resource Management）という用語を意識的に用いている。

ひとところ盛んに論じられた前述のQWL（労働生活の質）の向上は、労働の人間化、つまりは人間尊重主義の一種である。また、やはり少し前に紹介されたES（Employee Satisfaction ≡ 従業員満足）の考え方も、従業員の間としての側面に焦点を当てる。従業員に満足を与える諸施策を実施することで、そのモチベーションと士気（モラル）を高め、ひいては組織の活性化と企業業績の向上に資することがねらいである。実は前述したWLBやキャリア選択

型人事制度も、人間尊重主義に通じる取り組みや制度・施策といってよい。

以上でみたように、組織目標を達成するためには、従業員の人間的側面を重視した、人間尊重主義の理念に基づく人材マネジメントに優位性があることは、誰もが否定しないであろう。しかし、長期不況下で人に関連して企業社会に実際に発生する数々の現象は、人間尊重とはかけ離れたものが多い。もう一度、人材マネジメントの原点である人間尊重主義を確認する必要があるだろう。

(2) 能力開発・活用主義

人材マネジメント、とりわけ人事・処遇システムの運用基準のベースは「能力主義」におくべきである。この場合の「能力」は仕事ができる能力、つまり職務遂行能力、職業能力、あるいは仕事で成果を出せる能力のことである。しかも潜在能力ではなく、具体的な職務の遂行過程と結果を通じて外部に現れた能力、繰り返し発揮され、顕在化された保有能力のことである。

能力主義とは、職業能力、職務遂行能力を基準、ベースとする人材マネジメントの運用ポリシーである。能力主義はまた、「能力開発・活用主義」のことである。つまり、①中・長期視点から従業員の能力を育成・開発し、②そのうえで適性にに応じて配置し、③育成・開発した能力を役割に応じて大いに発揮、活用することで、④企業業績の向上、事業の発展に貢献してもらう、という「能力育成・開発主義」「能力活用主義」である。

経営資源としての人材の能力を高めることにより、企業業績が向上する蓋然性は高まる。能力開発、人材育成の結果、実務的職業能力の高い人材が企業内に多数蓄積すれば、企業の生産性向上、業績向上の可能性が高くなるところに能力開発主義の意味がある。また、能力開発は単に企業にとってメリットがあるだけでなく、従業員にとっても職

業能力を高め、その能力を發揮することで生涯労働における自己充実、自己実現が図られ、働きがいや醸成するメリットがある。それがまた企業の生産性向上、業績向上につながる効果も期待できる。

こうした能力主義の考え方は、人材である従業員の職業能力は固定的なものではなく、伸びる可能性がある、教育訓練や能力開発施策を通じて従業員は成長するという認識に立っている。前項「(1) 人間尊重主義」でも述べたように、人材マネジメント自体の基本スタンスの一つは、従業員の能力開発の可能性を積極的に肯定することにある。ところでこの場合、従業員の能力開発に対する責任の所在であるが、当然、最終的には従業員の自己責任である。会社は能力開発の機会を提供し、上司は部下の能力開発を援助する役割を持つ。能力開発の機会提供では、狭義の教育訓練、研修の体系や自己啓発援助制度を整備することは当然として、仕事を与えることを通して能力開発の場を提供する方がより効果的であり、重要である。

以上に述べたことで明らかのように、能力開発・活用主義は、短期的な結果を重視する実績主義、業績主義あるいは成果主義とは本質的に異なる。ただし今日の人材マネジメントにおいては、能力主義をベースにしながらも、成果主義、業績主義、そして仕事主義、職務主義の要素も加味して人事・処遇システムを構築し、運用していかなければ有効に機能しない。この点に関しては、「四 これからの人材マネジメントの運用基準―むすびにかえて」で論ずることとする。

(3) パートナーシップ

マネジメントの文献では、ステークホルダー（企業の利害関係者）として、株主、顧客、取引企業、金融機関、地域社会、政府などと並んで従業員が取り上げられる。たしかに、従業員は事業と関わりのある利害関係人の一態様では

あるが、この考え方は、経営者と従業員との間にメインとサブ、主と従の関係を想定している。しかし今日、従業員は事業遂行における経営者のパートナーとして位置づけるべきである。従業員は事業遂行に当たって単なるステークホルダー以上の役割を担っているということである。

命ぜられた仕事を受動的にこなすのではなく、経営のパートナーとして仕事に対するオーナーシップを持って業務を遂行してこそ、業務の革新、生産性向上、業績向上が期待できる。従業員は経営に対して積極的に発言し、提案し、一方、経営側も従業員の意見を吸い上げ、経営に取り入れていく。従業員の意思を反映させるこうした参画型経営こそ、これからはより求められる。経営者と従業員の関係がパートナーであるということは、従業員が企業に埋没してしまうことではなく、むしろ次に述べるように企業と対等な契約者になるということである。

(4) 契約主義

かつて日本的経営論が華やかかなりし頃、日本的経営の編成原理は「ムラ」だ⁽¹⁸⁾、いや「イエ」だ⁽¹⁹⁾、などと論争していた。いずれにしろ企業を運命共同体あるいは生活共同体に擬する論議である。実際にも、会社が社会であり、生活のすべてになっっていた労働者が大企業を中心に多数存在していた。温情主義 (Paternalism)、経営家族主義を経営理念として掲げていた経営者も多くいたし、現在でも存在する。しかし、経営家族主義は経営者が親で従業員が子供だという思想であり、そこには対等な関係は見いだせない。今日的には、経営者と従業員が対等な契約関係に立つことが求められる。これは単に雇用契約の締結に関することを言っているのではなく、事業の遂行、業務の遂行に当たって経営と労働が対等な立場で協働するということである。大企業で典型的にみられた企業丸抱えの関係から、契約主義的關係への人材マネジメント理念の転換である。人材マネジメントの契約主義化である。

人材マネジメントの理念の変化は当然、企業の人材戦略、人材育成戦略の見直しにつながる。人材マネジメントの諸システムを新しい理念にふさわしい仕組みに再編成する必要が出てくる。企業と労働者の間は、ウエットかつ曖昧な関係ではなく、ドライでビジネスライクな関係に近づいていく。職責と成果責任、それに権限の範囲を明確にした契約主義的な働き方になる。曖昧な関係から契約主義的な関係への移行は、労働者に今まで以上の負荷が課されることになり、企業との関係はシビアになる。労働者にとっては職業生活の自己責任化である²⁰。しかし、契約主義理念の徹底は、自律した職業人による業務遂行が求められるこれからの企業経営で避けて通るわけにはいかない。

(5) 個の尊重

歴史的にみても国際比較でも相対的に豊かになった日本の社会を背景に²¹、働く者の価値観、労働観の多様化が進み、人材マネジメントにおいても集団主義、画一主義、同質主義では従業員が満足しなくなっている。企業内において自己の価値観を実現し、自己の能力を発揮する場を求めている。一方、企業が求める人材像も多様化している。環境変化やグローバル化に対応するために、多彩な人材の確保、育成、活用が不可欠だからである。多様・多彩な人材を育成し、組織目標達成に向けて有効に活用するためには、同質主義、集団管理ではなく、多様性を前提とする多元管理が必要になる。

それはまた、従業員個人に焦点を当て、その素質、資質、能力特性、適性、意思と価値観に応じた評価、育成、活用、処遇を実現する個性主義でもある。個人ごとに異なる個性の存在を受け入れ、異なる才能を認め、組織の活性化のためにむしろ異を取り込み、異を活用するという側面からは、異質・異能主義と呼ぶことができる。多元管理のもとに個性主義、異質・異能主義をつきつめれば、従業員一人ひとりを見つめた個別管理につながっていくことになる。

このように、これからの人材マネジメントには、「個の尊重」が求められるのであるが、同時に従業員自身に対しても、多元管理、個性主義、異質・異能主義、個別管理に柔軟に対応できるように、「個の確立」が求められることも忘れてはならない。

2 これからの人材マネジメントの役割

前節で述べた人材マネジメントの理念に基づいて、具体的な人事・処遇システムの構築や実際のマネジメント活動が行われることになる。本節では、具体的なマネジメントシステムというよりは、前節の人材マネジメント理念を根底にした人材マネジメントの役割あるいは目的について検討する（前掲別表、下段参照）。

(1) 自立し自律する職業人の育成

「自立」とは、組織（企業）に対して相対的独立性を有することである。もちろん、人材マネジメントが目的とするのは基本的に組織内職業人であるが、前節で述べた契約主義の理念に立ち、パートナーシップに基づき業務を遂行し、個の確立した組織内職業人を指す。「自律」とは、仕事に関する意思決定や仕事の遂行に関して、高い専門能力に基づき自己コントロールできることを意味する。「自立し自律する職業人」とは、企業内にあっても組織に対して相対的に独立した個人として、自己責任の下で自律的に行動する職業人のことである。また、社会的広がりを持った職業生活と、さらには職業生活以外の人間生活をバランスさせ、充実することを求める職業人でもある。

これからの職業生活では、もはや会社が何か与えてくれるだろうという会社依存の考え方は許されなくなり、むしろ従業員が会社に対して何を貢献できるかが問われるようになる。こうした現実に対応できる「自立し自律する職業

人」を育成すること、あるいは自立し自律できる職業人になるための仕事上の機会と場を提供することが、これからの人材マネジメントの役割である。

(2) 働きがいの付与、自己実現を図る場の提供

長期不況の下、わが国の賃金水準はこのところダウンしているが、⁽²²⁾前述したとおり歴史的、国際的にみると今の日本は相対的に豊かである。したがって今日、働くことの意味はかつての生活の糧を得ること中心から、働きがい、生きがいを求めることに重点がシフトしている。なお、筆者は、企業が組織（職場）と仕事を通じて従業員に与えることができるのは、直接的には働きがいではなく働きがいであると考えている。それが間接的、結果的に働きがいにつながる従業員もいるだろうが、ここでは企業が直接的に関与可能な「働きがい」の付与を人材マネジメントの役割と位置づける。

ところで、働きがいとはどういうこと、あるいは状態なのだろうか。小野公一は、「その人の仕事生活を通して、職務満足を感じられること、そして、それが自己の人生の肯定に繋がること」と定義づけている。⁽²³⁾筆者自身は暫定的に「①仕事や所属組織が自分の適性や価値観に合っており、②仕事を通じて能力を十分に発揮できかつ人間として成長でき、③仕事や所属組織自体に誇りを持っていて、④仕事や所属組織に満足している状態」と定義づけることとする。つまり、仕事自体への満足度のほか、所属組織（企業）への満足度も含めてとらえている。いずれにしろベースになっているのは、前述したES（従業員満足）である。

しかし、人間性や人間の欲求に関して、その複雑性を前提とする「複雑人の仮説」⁽²⁴⁾に立てば、シャイン（Schain）のいうように、欲求を充足するための「常にすべてのひとに有効なただ一つの正しい管理戦略」というものは存在しな

②5「い」。つまり、特定の制度・施策を実施すればすべての従業員が必ず働きがいを感じる、という絶対的な方策はないのである。人によっても、そのライフステージの違いによっても働きがいを感じる状況は様々である。したがって、企業としては、働きがいにつながる多様な選択肢、多彩なメニューを導入して従業員に提示する必要がある。しかも、採用から退職までの狭い意味の人事・処遇システムだけでなく、定義の要素に織り込んだように、組織のあり方なども含む広い意味での人材マネジメントに関わるシステムを検討することになる。

さらに、単なる働きがいにとどまらず、仕事で自己実現を求める従業員に対して組織（企業）あるいはその職場を「自己実現を図る場」にすることが、人材マネジメントの高次の役割である。「働きがい」の高度化した形が「自己実現」であり、自分の夢、ロマン、ビジョンを実現している状態である。だが前述したとおり、実際には自己実現に向けて努力段階にある職業人の方が圧倒的に多数派である。また、自己実現欲求は際限なく継続する可能性があり、終わりのないプロセスだという点で、人材マネジメントにとっては極めてハードルの高い役割となる。

このように、人材マネジメントとそのシステムは今日、従業員に働きがいを付与し、自己実現を図る場を提供する役割を担うことが期待されている。その場合、働きやすさと働きがいの異同、モチベーションや満足度と働きがいの相互関係、キャリア開発・形成と働きがいの関係、組織コミットメントや組織文化（風土）と働きがいの関連性など、理論的に検討、整理しなければならぬ論点は数多い。また、従業員が働きがいを感じる要因や働きがいを構成する要素の探求と抽出、体系づけも不可欠な作業である。そのうえで、人材マネジメントのどのような制度・施策、システムでその要因や要素を受け止め、体系的に組み込んでいくかが課題になる。

(3) 多様な選択肢の設定

多元管理や異質・異能主義に基づき個を尊重する理念からは、地位処遇制度、賃金処遇制度、さらには育成や活用方法なども含む人材マネジメントの諸側面において、複線型のシステム⇨複線型人事管理（制度）が必要になってくる。複線型人事管理とは、採用形態、雇用形態から、社員等級制度、役職・昇進体系、賃金体系・制度、配置・異動、勤務地、研修・能力開発、退職管理に至るまで、人材マネジメントシステムの中に複数のコース、進路、選択肢を設定する人事管理方式である。⁽²⁶⁾ キャリア選択型人事制度のうち、職種別採用、社内公募制、社内FA制度、社内ベンチャー制度、勤務地選択制、複線型人事制度（等級制度、昇格制度）、複線型役職制度（昇進制度）、選定年制、選択型福利厚生などは、複線型人事管理の各論的な制度・施策といえる。⁽²⁷⁾ 多様な選択肢を設定することは、従業員のキャリアの選択肢を多様化するということでもある。

複線型人事管理システム導入の目的は、これまでも触れてきた企業側の「多様な人材の確保、育成、活用のニーズ」と、労働者側の「価値観や条件に合った多様な働き方に対するニーズ」の調整、統合である。両者を調整、統合するキー概念が複線型人事管理であり、接点となるのは複線型の人事管理制度である。単に労働者側のニーズに対応して多様な選択肢を設定するだけではなく、それは同時に企業にとっても人材活用へのニーズを満たすことになる。⁽²⁸⁾ 今日、人事・処遇制度の成果・業績主義へのシフト、労働者側における働きがいへの欲求、キャリア開発・形成意識の高まりなど、複線型人事管理システムの導入を促進する要因が拡大し、導入される複線型人事管理システム自体も実に多様化している。

(4) キャリア支援、キャリア・マネジメント

これからの人材マネジメントとその諸制度・諸施策は、キャリア開発・形成支援、キャリア・マネジメントのためのシステムとして改めて捉え直す必要がある。この場合のキャリアは、ライフ・キャリア（人生そのもの、生き方）ではなくワーク・キャリア（仕事の経歴、職業人生）である。ワーク・キャリアについては、すでに拙著で筆者なりに定義づけているが、²⁹要約すると「①仕事や職業に関する一連の経験と活動であり、それに伴って獲得した知識・技能と職業能力を包含し、②過去の職業人生、職業経歴に対する個人の価値観に基づく主観的でかつ主体的な意味付けと、将来に向けた職業人生の計画や構想、期待」のことである。

また、キャリア・マネジメントに関しても、同様に拙著で詳しく定義づけているが、³⁰これも要約すれば「①労働者が個人が主体的に行うキャリア開発・形成活動、②組織（企業・団体）が従業員対象に実施するキャリア開発・形成支援制度、施策とその運用、③行政によるキャリア政策——以上を統合する概念で、キャリアの意思決定やキャリア開発、キャリア形成に関わる各主体による一連の諸活動の総体」をいう。ただし、行政のキャリア政策は、人材マネジメントプロパーの領域からはやや間接的になる。さらに、この定義でいうキャリア開発・形成とは、「客観的な仕事経歴、職業経歴の連鎖を構築するとともに、併せて仕事自体のプロモートや職業能力の開発、向上を実現すること」³¹である。

人材マネジメントにおいて、キャリア・マネジメントの必要性が重視されるようになった背景や要因に関しても、拙著で詳しく論じている。³²その最大の要因は、高度経済成長期に大企業や中堅企業中心に定着したいわゆる日本の雇用システム、日本の雇用慣行が変容してきたことである。日本の雇用システムのベースは、「終身雇用」と誤って呼

ばれている長期継続雇用慣行である。しかし、企業規模の大小にかかわらず、いまや定年まで一つの組織で職業人生を送る形は必ずしも一般的とはいえない。そして、これまで組織（企業）主導の要素が強かった従業員のキャリア開発・形成では、労働者が自己のキャリアを自主的にデザイン（職業人生の設計、計画、構想）し、主体的に選択するところが求められている。キャリア開発・形成における職業人としての自立性、自律性の要請であり、自己責任化である。ところで、キャリア、キャリア・マネジメント、キャリア開発・形成を前述した定義のように理解すると、従業員が自らのキャリアを主体的に開発・形成するだけでなく、組織（企業）およびそのグループが直接、間接に支援することが求められる。それが人材マネジメントの役割でもある。たとえば、キャリア支援部署の設置やキャリア・カウンセラーの配置、キャリア開発研修の実施などは直接的なキャリア開発支援策の例である。³³ また、前述したキャリア選択型人事制度を中心に、採用、配置・異動、退職管理、能力開発、評価制度など幅広い人材マネジメントの領域で、従業員のキャリア支援に関連する制度・施策が数多く導入され、運用されている。³⁴

こうしてみていくと、人材マネジメントにおける既存の各種制度・施策自体は、実態として従業員の具体的なキャリア開発・形成の手段になるものが多い。組織（企業）で働くことは仕事経験の連鎖を形成し、職業能力を開発し、仕事をプロモートすることつまりキャリア開発・形成につながるのである。³⁵ ただ、これまで組織（企業）にとって従業員のキャリア開発・形成は、人材マネジメントの目的としては従たる位置付けであった。これに対して筆者は、人材マネジメントそれ自体を従業員のキャリア・マネジメント、キャリア開発・形成を実現するためのシステムとして再構成すべきだとの試論を拙著で展開している。³⁶ そこではまだ十分に整理できなかった部分も含め、労働者、従業員のキャリアの視点から人材マネジメントを再構築するのがこれからの課題でもある。

(5) 豊かな生活の確保

「豊かな生活」といった場合、組織（企業）内に限っても豊かさの尺度はいろいろある。また、豊か否かは多分に個人の主観の問題でもある。金銭的報酬に限らず、働きがい、WLBの充実度、キャリア開発・形成の展望など、豊かさを表現する要素は多様である。しかし本項では、比較的人々に共有されやすい経済的豊かさに限定して述べることにする。

前述したように、数十年前に比べればわが国は経済的に豊かになっているし、労働者も相対的に豊かな暮らしをしている。労働組合側の要求が、「欧米並みの賃金」から「欧米並みの労働時間」の実現へと変わったのはずいぶん前のことである。それでも心理的な窮乏感はなくならない。収入が増えれば生活水準は上がり、常に賃金は生活費に不足するからである。また、昨今の長期不況、雇用不安の下で、心理的な窮乏感だけでなく、現実的にも収入が減少していることはすでに指摘したとおりである。デフレで物価が下がれば実質的な生活は豊かになるはずだが、実際にはそうなっていない。

いずれにしろ、企業としては可能な限り従業員に経済的に豊かな生活を保障する責任を負っている。低い賃金水準ではそれなりの人材しか得られない。ただ、豊かな生活は、労働・労働力の対価としての賃金で保障すべきである。福利厚生面で手厚い給付をするのは温情主義の名残で、自立し自律する職業人対象の人材マネジメントにはふさわしくない。労働者側も、生活すべてを企業任せにして疑われない意識や態度を改める時期に来ている。

(6) 生産性の向上、企業業績の持続的向上、企業の成長

人材マネジメントの目的は、経営資源であるヒトⅡ人材を最大限に活用して、最終的には生産性の向上を通じた企

業績の持続的向上、企業の成長を実現することである。自己実現も豊かな生活も企業業績が向上し、企業が成長しなければ絵に描いた餅になる。ゴーイング・コンサーン (Going Concern ≡ 継続事業体) としての企業は、やはり生産性の向上、業績向上、企業の成長を人材マネジメントの目的として明確に位置づけるべきであろう。そうすることで初めて、従業員の働きがい・やりがいと業績向上の相乗効果をねらう、あるいは両者の同時的実現を図るという人材マネジメントの目的が実現できる。ただ、その担い手は人格と欲求を持った人間的存在としての従業員にほかならない。人材マネジメントの制度的表現形態である各種の人事・処遇システムの役割は、具体的な仕組み・制度とその運用を通じて従業員を動機づけ、労働意欲と士気 (モラール) を高めることにある。

四 これからの人材マネジメントの運用基準―むすびにかえて

1 能力主義の再構成

「三―1―(2)」では、人材マネジメント、とりわけ人事・処遇システムの運用基準のベースに関して、仕事ができる能力 (職務遂行能力) を内容とする「能力主義」におくべきだと主張した。また、能力主義は、能力育成・開発主義であり、能力活用主義であることも論じた。

人事・処遇システムの基本的な決定要素は、①仕事 (職務、役割)、②能力 (職務遂行能力)、③成果・業績である。能力主義の立場では、これらの要素のうち能力と処遇の関係が最も直接的で、仕事と処遇、成果・業績と処遇との関連づけはどちらかといえば間接的である。もともと能力主義の人事・処遇システム自体が、仕事や業績と処遇は短期的には必ずしも一致せず、中・長期的に見て一致することを前提に成立しているからである。いわゆる、右肩上が

りの時代にはこうした仕事、業績、能力、処遇のズレは経営的に十分吸収できたが、厳しきの増す経済・経営環境の下で、これらのミスマッチは低成長期を通じて経営にとって負担となったのである。また、能力主義と年功制はそもそも同じ日本の雇用慣行の上に成立している人材マネジメント基準であるから³⁷、能力主義の人事・処遇制度が年功的運用に陥りやすく、実際にも年功的運用を行ってきた例が少なくないという問題点もあげられる。

これに対して仕事主義、つまり担当する仕事、職務を人材マネジメントの運用基準、とくに人事・処遇の直接的な基準にすれば合理的である。仕事の大きさ、重要度、困難度に応じた処遇になるからである。ただし、環境変化に俊敏に対応するフラットで動態的な組織³⁸における柔軟な業務活動、専門・プロ人材³⁹による創造的な業務遂行を前提にすると、仕事に人をつける剛構造の仕事主義には限界がある。

これまで仕事に人をつける仕事基準の人材マネジメントが普及せず、人に仕事をつける能力基準の人材マネジメントが普及していたのは、その柔軟性と能力開発主義の理念が寄与している。仕事と処遇の関係を間接的にすることで、柔軟な人材の配置・異動と安定的な処遇の両立が可能になり、柔軟な組織運営ができたのである。環境変化に応じた組織の改編、工場・事業所のスクラップ・アンド・ビルドが推進できることで、経営や産業の発展につながったわけである。人が仕事をつくることで創造的な職務遂行が可能になったし、人に合わせた柔軟な職務分担や業務配分によつて、相互に仕事を融通し合い、協力し合うという日本的な仕事の進め方も形成された。また、能力開発主義の理念も従業員にとってはメリットがあり受け入れやすい。そして前述したように、能力開発主義は開発した能力を仕事上で活用、発揮する能力活用主義とセットになっていて、最終的には企業業績の向上につながることが期待されているのである。

考えてみるに、能力主義の能力は職務遂行能力、仕事ができる能力、仕事関係的能力であるから、本来、仕事要素を基礎においていたのである。能力主義が仕事から遊離し、年功的運用に陥っていたと指摘されている現状を踏まえると、再び原点に返るとともに、改めて仕事要素の存在意義を確認する時期に来ている。担当する仕事と、その仕事ができる能力（職務遂行能力）の程度を基準、ベースとする「職務・能力主義」への再構成である。

なお、最近では「役割」を基準とする人事・処遇システムが大手企業を中心に増加している。とくに役割等級制度、役割給、役割業績評価制度などの具体的なシステムとして導入されている。この場合の「役割」は、必ずしも確立したあるいは成熟化した概念ではない。企業実務での概念規定と運用方法は実に多様である。筆者自身は、「①役割とは成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能であり、企業に対する業績貢献の態様である。②その範囲は実際の担当者によっても変動する緩やかな職務概念である」と定義づけている。つまり、剛構造ではない緩やかな職務概念、柔軟な職務概念であるから、役割主義は広い意味の職務主義や仕事主義に分類できる。また、各職位（Position）に固有な役割のほか、担当者が設定する業務目標の内容やレベル、結果としての役割業績や成果によって、つまり属人的な能力によっても高め、広げ、深めることができるから、能力主義とも親和性がある。そこで本稿では役割を「職務・能力主義」の職務の中に包含させることにする。

2 成果・業績主義へのシフト

成熟化した日本経済と企業経営の現状を踏まえると、上述した「職務・能力主義」だけでは環境変化への対応は難しい。俊敏さが要求される今日の企業経営では、業績と処遇をより直接的に関係させる必要がある。担当している仕

事に関連して上げた成果・業績に応じて処遇する側面のウエイトを高めざるを得ない。成果主義、業績主義は短期的な結果を重視し、処遇に反映させる考え方である。従業員が上げた成果、業績に応じて処遇する成果・業績主義には経済合理性があつて、スピードが要求される今日の経営にはふさわしいように見える。しかしこれにも問題点はある。

まず、担当している仕事に関して裁量の余地があつて、自分で業務を選択できる部門や従業員層でなければ、成果・業績主義の適用は公正でない。組織の都合や上司の指示によつて職務が配分され、自分ではほとんど自由にならない制約された範囲内では仕事遂行できない部門や従業員層にとつて、自由競争的な業績主義の適用は不公正である。次に、結果としての業績は、本人の能力や努力、頑張りだけでは決まらず、組織内外の諸要因の影響を受けて有利、不利が生じるし、結果自体が不安定だという問題がある。中・長期的にみると、能力の高い従業員、仕事に向きに取り組んで努力する従業員が、やはり高い成果、業績を上げるのだが、短期的には能力あるいは努力と業績は必ずしも一致せず、運、不運がある。結果主義としての成果・業績主義は不安定な処遇基準であることは否めない。さらに、成果・業績主義では目先だけの結果にとらわれて、長期的にみた生産性向上が疎かになる恐れがある。

以上のような問題点はあるものの、環境変化への対応の必要性を考えれば明らかのように、今後は人材マネジメント、とりわけその人事・処遇システムの運用基準として、成果主義、業績主義も重視していかなければならないことは確実である。しかも、経営側の意図だけでなく、配置が公正であり、評価制度が妥当で納得性のあることを前提に、労働者側も成果・業績要素を強めた人事・処遇制度を容認する傾向にある。また、労働を「量」ではなく「質」で測るホワイトカラー的働き方が増加していることも、成果・業績主義へのシフトを加速している。

3 これからは「職務・能力主義+成果・業績主義」

結論を言えば、これからの人材マネジメントにおける人事・処遇システムの運用基準、決定基準の基本原則を筆者が年来主張してきた「職務・能力主義+成果・業績主義」におくことを提案する。つまり、担当する仕事（職務、役割）とその仕事ができる能力を基準にする職務・能力主義をベースに、仕事の成果、業績を基準にする成果・業績主義も組み合わせた、ハイブリット（Hybrid）複合型の人事・処遇システムを構築するわけである。前述した不安定さから、成果・業績主義だけを基準とすることはリスクが高いが、能力主義と併存させることによってデメリットを補い、メリットが生かせるのである。能力こそ業績の安定的な源泉であり、中・長期的にみれば能力の高い従業員が多数存在する企業の方が業績は高くなる。今後とも人事・処遇の基準は能力主義を中心としながら、成果・業績主義も加味していくべきである。

この場合、若年層は職務遂行能力（略して職能）要素をメインにするが、中堅層は職務要素と職能要素の両面から処遇し、管理・専門職層に関しては職務要素と業績要素中心に設計する。一般社員層でも営業職に対しては成果なし業績要素を取り入れ、事務職に対しては職能要素を中心に適用する。また、月例賃金は職務・職能要素を重視するが、賞与は成果・業績要素を強める――といったように、対象となる従業員層や処遇の内容によって、各要素の組み合わせや強弱を変えることも必要になる。人事・処遇システムの設計と運用で肝要なのは、年功か成果・業績か、能力か仕事か、といったアレかコレか式の選択ではなく、能力、仕事、業績などの人事・処遇要素をどう組み合わせ、それらのバランスをどう取るか、ということなのである。

「職務・能力主義+成果・業績主義」を基本におきながら、働きがいにつながる人材マネジメントのシステムをど

う構築するか、これが筆者に課せられたこれからの課題である。

- (1) 労務管理、人事・労務管理から人的資源管理への流れ、そして筆者が「Human Resource Management ≡ HRM」の訳を人的資源管理ではなく人材マネジメントとしていることについては、谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）一八六頁―一八七頁参照。
- (2) 山本寛『転職とキャリアの研究「改訂版」』（創成社、二〇〇八年）六頁。
- (3) 碧海純一『新版法哲学概論全訂第二版補正版』（弘文堂、二〇〇〇年）一九七頁。
- (4) 谷田部光一「人材マネジメントと専門・プロ人材」（『日本法学』第七六卷第2号、原田賢司教授古稀記念号、二〇一〇年）二二二頁―二二五頁。
- (5) 同上論文、二二五頁。
- (6) 渡辺峻『ワーク・ライフ・バランスの経営学』（中央経済社、二〇〇九年）一三頁・一八頁および谷田部・前掲論文、二二二頁参照。
- (7) 谷田部・同上論文、二二二頁―二二八頁参照。
- (8) 渡辺・前掲書および渡辺峻『組織と個人』のマネジメント』（中央経済社、二〇〇七年）参照。
- (9) 渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働（増補改訂版）』（中央経済社、二〇〇一年）五八頁。
- (10) 谷田部・前掲論文、二二二頁―二二五頁。
- (11) 渡辺・前掲『ワーク・ライフ・バランスの経営学』第二章―第四章、同『組織と個人』のマネジメント』三二頁―三六頁、それに渡辺の所説を整理した谷田部・同上論文、二二三頁―二二四頁参照。
- (12) ワーク・ライフ・バランスに関しては、荒金雅子（他）編著『ワークライフバランス入門』（ミネルヴァ書房、二〇〇七年）、日本経団連出版編『ワークライフバランス推進事例集』（日本経団連出版、二〇〇八年）、佐藤博樹・武石恵美子編『人を生かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（勁草書房、二〇〇八年）、山口一男・樋口美雄編『論

- 争 日本のワーク・ライフ・バランス』（日本経済新聞出版社、二〇〇八年）、小室淑恵『改訂版 ワークライフバランス 考 え方と導入方法』（日本能率協会マネジメントセンター、二〇一〇年）、佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バ ランス』（日本経済新聞出版社、二〇一〇年）、佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（勁草書房、二〇一一年）など参照。
- (13) 渡辺・前掲『ワーク・ライフ・バランスの経営学』三四頁―三五頁、谷田部・前掲論文、二三三頁―二三四頁参照。
- (14) キャリア選択型人事制度の種類に関しては、谷田部・前掲書、五二頁以下、渡辺・前掲『組織と個人』のマネジメント』 三三三頁参照。
- (15) 厚生労働省「労働に関するCSR推進研究会報告書」（二〇〇八年）二頁。なお、労働CSRに関しては、寺崎文勝『わ かりやすいCSR経営入門―労働CSR対応―』（同文館出版、二〇〇五年）、吾郷眞一『労働CSR入門』（講談社現代新書、 二〇〇七年）など参照。
- (16) 厚生労働省・同上報告書。また、同報告書では、労働CSRに関する企業事例を次の十一分野に区分して紹介している。
①人材育成、②キャリア形成支援、③仕事と生活の調和、④従業員の社会貢献、⑤男女の均等推進、⑥高齢者雇用、⑦障害者 雇用、⑧若年者雇用、⑨安全衛生、⑩従業員の健康、⑪社会報告書・CSRレポート。
- (17) 谷田部・前掲書、一八六頁―一八七頁参照。
- (18) 岩田龍子『日本の経営の編成原理』（文眞堂、一九七七年）。
- (19) 村上泰亮（他）『文明としてのイエ社会』（中央公論社、一九七九年）。
- (20) 谷田部・前掲書、一二頁―一三頁参照。
- (21) たとえば、国連開発計画（UNDP）の二〇一〇年版「人間開発報告書」によると、経済的豊かさだけでなく多角的な国 民生活の豊かさを示す人間開発指数（豊かさ指数）で、日本は世界第十一位であった。
- (22) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、同「賃金構造基本統計調査」、国税庁「民間給与実態統計調査」の各年版参照。
- (23) 岡村一成・小野公一編著『産業・組織心理学』（白桃書房、二〇〇五年）二二二頁―二二三頁。

- (24) 人間性や人間の欲求に関して、経済人、社会人、自己実現人などの多様な形態が複合的に併存することを前提とする人間観である。
- (25) エドガー・H・シャイン、松井賚夫訳『組織心理学』（岩波書店、一九八一年）一〇二頁―一〇四頁。なお、Scheinのタカナ表記に関して、引用した翻訳ではシャインと表記されているが、ここでは最近の一般的な表記例であるシャインとした。
- (26) 複線型人事管理の定義と理念は、谷田部光一「複線型人事管理とキャリア開発・形成」『法学紀要』第四七卷、二〇〇六年）一七四頁―一七五頁、複線型人事管理制度の分類等に関しては、同論文一七五頁―一七八頁参照。
- (27) 各キャリア選択型人事制度・施策の内容に関しては、谷田部・前掲書、五三頁以下参照。
- (28) 複線型人事制度導入の背景や目的に関しては、谷田部・前掲論文、一七八頁―一八〇頁参照。
- (29) 谷田部・前掲書、一七頁。
- (30) 同上書、二三頁―二四頁。
- (31) 同上書、一九頁―二二頁参照。
- (32) 同上書、第一章参照。
- (33) 同上書、第三章および五三頁参照。
- (34) 同上書、第四章参照。
- (35) 同上書、一八八頁参照。
- (36) 同上書、第一〇章参照。
- (37) 同上書、五頁―七頁。
- (38) 谷田部光一「専門・プロ人材の育成と活用」（『政経研究』第四五卷第四号、二〇〇九年）五〇頁―五一頁参照。
- (39) 専門・プロ人材の概念とその修正内容に関しては、谷田部光一「専門・プロ人材の概念と人材要件」（『政経研究』第四五卷第三号、二〇〇八年）、および谷田部・前掲論文「人材マネジメントと専門・プロ人材」（一三六頁参照）。