

「人と企業、ともに生きるために」

本書の特色は、人事管理にかかわる一見対立して見える以下の3組の観点を架橋すること、そして、それを通じて、より対等な雇用関係のもとで「人と企業、ともに生きるために」人事管理がなすべきことを示すことを目指しているところにあります。

(1) 「経営の視点」と「人の視点」

人には、他の経営資源（モノ、カネ、情報）と違って、自ら意思・選好・欲求を持つ生身の「人間」であるという性質があります。だからこそ人事管理は、モチベーション、成長欲求、働きがいといった、従業員の心性を捉える必要があるのです。一方で、人事管理は元来、企業の価値創造を支援するためのものです。つまり、企業の戦略達成および競争力向上という「経営の視点」と、従業員の意欲や成長といった「人の視点」とを、うまく接合していくことが人事管理の課題であり、学際的な知見が求められます。

(2) 人事管理の「これまで」と「これから」

現実における人事管理の実践の蓄積が、慣行を生み出します。慣行は変化するものですが、環境との整合性を具現化してきた歴史の裏づけを持って経営者や従業員の前に立ち現れます。そのため、人事管理の変化は連続的・漸進的なものとならざるをえません。したがって、人事管理の「これまで」の変化を知れば、人事管理の「これから」を10年程度のタイムスパンで大まかに予想できます。本書では、それぞれの章において、従来の日本企業の人事管理の「これまで」を振り返り、現在の課題を議論することを通じて、人事管理の「これから」を洞察するためのヒントを得ようとしています。

(3) 学術としての「人的資源管理論」と実務としての「人事管理」

本書が想定する読者は、学部や大学院の学生と、人事管理の実務を担うビジネスパーソンです。人的資源管理論を学習することを目的とする学生と、人事管理の実務に役立てることを目的とするビジネスパーソンでは、学びのニーズは異なります。そこで本書は、学術としての人的資源管理論と実務としての人

事管理とを架橋することにも注力しました。人事管理の実務を学術の洗練された知と照らし合わせて平易に解説できれば、両者の異なるニーズに応えられると私たちは考えています。人事管理を含む雇用や労働についての研究は、時代の要請と学術の基盤を架橋していく過程に存在します。時代の要請と学術との間のダイナミックな相互作用を、本書から感じてもらいたいと思います。

主体的な学びのために

人事管理に由来する問題は組織の現場で起きています。現実の人事管理は企業活動の現場で日々生じる問題を解決すべく絶え間なく改定されていきます。したがって人事管理を深く理解するには、問題をリアルに捉え、学術的知見を応用しながら問題解決の方法を自分の頭で考えていかなければなりません。本書では、そうした点を考慮して、以下のような工夫を凝らしました。

(1) 各章の冒頭に、その章で論じるテーマに即した人事管理の問題をイメージできるよう、**SHORT STORY**を設けています。これにより、職業経験のない学生も人事管理の問題をリアルに感じるができるでしょう。また、ビジネスパーソンは自身の組織の問題と比較することができます。

(2) 各章末に、その章で学習した主要な概念を**KEYWORD**として一覧にしています。これらのキーワードを深く理解し、他人にも説明できるようになるために、読者のみなさんは、本文を読み込むことはもちろん、必要に応じて他の情報源にあたってください。

(3) 各章に1つないし複数の**Column**を挿入しています。学術上の重要な概念や最近の実務のトピックなどを取り出して解説しました。コラムを読むことで本文の理解がいっそう進みますが、関心のある概念やトピックがあれば、章末に掲載している参考文献も読んで、さらに学習を深めてください。

(4) 各章末に**EXERCISE**として、その章のテーマに即した3つの問いを設けています。これらは、読者のみなさんに、現場の問題に立ち返って人事管理の何をどのように変えるべきかを、じっくり考えてもらうための設問です。実際の企業事例なども調べて、自分自身の意見をまとめてみてください。

謝 辞

本書は、全体の内容について私たちが意見を出し合った後、大まかな執筆を

章ごとに分担して行い、各章の加筆修正を共同で行う、という形で執筆されました。ここには、私たちが個別あるいは共同で手がけてきた調査研究の知見が、ふんだんに盛り込まれています。そうした研究活動の支えになった方々のお名前をあげることで、感謝の念を表したく思います。

日本学術振興会からは、複数の科学研究費補助金（課題番号 15H03380「公正な雇用ポートフォリオモデルの構築と雇用区分管理手法の開発」代表者：平野光俊、課題番号 24730312「処遇の受容についての理論的・経験的研究」代表者：江夏幾多郎、および課題番号 15K13034「人事管理のシステム性に関する研究」代表者：江夏幾多郎）の助成を受けました。

現代経営学研究所（RIAM）と神戸大学大学院経営学研究科を実施機関として、私たちが主宰した「雇用システム研究会」に参加された人事担当者のみならず、さまざまなディスカッションからは、本書の内容にかかわる多くのことを学びました。すべての関係者のお名前をあげることはできませんが、成松郁廣、中島豊、川口広、二宮大祐、都築昇司、住田俊治、曾山哲人、武田丈宏の各氏からは、自社の人事管理に関する貴重な事例について話題提供をいただきました。また、RIAM の山中由紀さん、神戸大学の大西雅子さん、坪田ますみさんには、本書の執筆にかかわる活動への事務的な支援をいただきました。

末筆ながら、本書を「有斐閣ストゥディア」シリーズの一卷として刊行することを勧めてくださった、有斐閣書籍編集第二部の得地道代さんと尾崎大輔さん（現、NIRA 総合研究開発機構）には、言葉では表すことができないほどお世話になりました。最初のお声がけから刊行まで足掛け 6 年もかかってしまいました。お二人には、遅々として進まない私たちの原稿を根気強く待ち続けるのみならず、本書の内容をより豊かにする着想や情報をご提供いただきました。

「有斐閣ストゥディア」シリーズの“studia”とは、ラテン語で熱意、情熱、学問、勉学を意味するということです。自ら課題を探求することを重視するシリーズのコンセプトを本書が具現化できているかどうかは、読者のご判断を仰がなければなりませんが、より多くの方が本書を手にとって、人事管理の議論を深めてくださることを願っています。

2018 年 3 月

平野光俊・江夏幾多郎

平野 光俊（ひらの・みつとし）

序章，第10～14章

神戸大学大学院経営学研究科教授，博士（経営学）（神戸大学）

1980年，早稲田大学商学部卒業，ジャスコ（現イオン）入社。同社勤務のかたわら，1994年，神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程修了，98年，同後期課程修了。本社グループ戦略室次長ほかを経て，2002年，イオン退社。同年，神戸大学大学院経営学研究科助教授。2006年より現職。

主要著作 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』（中央経済社，2006年，労働関係図書優秀賞・日本労務学会学術賞・経営行動科学学会優秀研究賞受賞），『多様な人材のマネジメント』（共編著，中央経済社，2014年），“Human resources departments of Japanese corporations: Have their roles changed?” (*Japan Labor Review*, vol. 10, no. 1, 2013)，など。

江夏 幾多郎（えなつ・いくたろう）

第1～9章，終章

名古屋大学大学院経済学研究科准教授，博士（商学）（一橋大学）

2003年，一橋大学商学部卒業。2005年，神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。2008年，一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満期退学。同年，名古屋大学大学院経済学研究科講師。2011年より現職。

主要著作 『人事評価における「曖昧」と「納得」』（NHK出版新書，2014年），「処遇への公正感の背景——不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」（『経営行動科学』第23巻第1号，2010年，経営行動科学学会奨励研究賞受賞），「人事システムの内的整合性とその非線形効果——人事施策の充実度における正規従業員と非正規従業員の差異に着目した実証分析」（『組織科学』第45巻第3号，2012年，労働関係論文優秀賞受賞），など。

CHAPTER 0

序章 人事管理とは

1

- 1 日本企業の人事管理 1
人事管理の活動と機能 (1) 日本型人事管理 (3)
- 2 人事管理の歴史と人的資源管理論 5
- 3 人事管理という用語について 7
- 4 本書のスタンスと構成 8
人事管理の原理 (第1部) (9) 人事管理のバリューチェーン (第2部) (10) 人事管理の現場 (第3部) (12)

第

部

人事管理の原理

CHAPTER 1

組織をつくる

18

- 1 組織をつくる人事管理 19
- 2 組織活動への従業員の参加 21
分業と調整 (21) 企業特殊的な能力の育成 (24) 多様な内部労働市場 (26)
- 3 雇用システムの変化 29
内部育成モデルの比重と原理の変化 (29) 労働の時間と場所の自由化 (30)
- 4 企業の絶えざる変化に即した人事管理 32

- 1 なぜ人は働くのか 36
モチベーションとは何か (36) さまざまなモチベーション (36)
- 2 モチベーションの管理 38
金銭的報酬を通じた動機づけ (40) 社会的報酬を通じた動機づけ (40) 内発的報酬を通じた動機づけ (42) 企業による従業員のモチベーターの創造 (43)
- 3 キャリアをつくる 45
モチベーションとキャリア (45) キャリア「発達」という考え方 (45) 目標の重要性 (46)
- 4 環境が変化する中で働き続ける 48
組織と個人を結ぶ複数の紐 (48) 「正しい雇用関係」とは (49)

- 1 人事管理の成り立ち 55
- 2 外的整合性 57
組織外の要因 (57) 組織内の要因 (59) 外的整合性における同質化と差異化 (60)
- 3 内的整合性 62
何と何の整合か (62) 内的整合性と外的整合性の往復 (64)
- 4 人事管理のシステム性を高める 65
「よい試行錯誤」のあり方 (65) 「人事システム」を可能にするもの (67)

CHAPTER 4

社員格付け制度

72

雇用関係を支える仕組み

- 1 社員格付け制度とは何か 73
人事管理のバリューチェーン (73) 従業員を格付けると
いうこと (75)
- 2 職務遂行能力と職務価値 76
職能資格制度——能力主義的な社員格付け制度 (76) 職
務等級制度——職務主義的な社員格付け制度 (80)
- 3 日本企業と社員格付け制度 82
職能資格制度の発明・普及・行き詰まり (82) 修正か脱
却か——職能資格制度の未来 (84)
- 4 社員格付け制度を職場に根づかせる 86

CHAPTER 5

採用と退出

89

雇用関係を交わす

- 1 雇用関係の入口と出口 90
- 2 従業員を採用する基準と手法 91
新卒一括採用 (91) 日本企業の採用基準 (92) 採用活
動の手続き (93) 新卒一括採用がもたらしたもの (95)
- 3 日本企業の採用活動を取り巻く問題 96
雇用のミスマッチ (96) 切迫した採用・就職活動 (96)
雇用のミスマッチの波及効果 (98)
- 4 よりよいマッチングのための取り組み 99
マッチングを高めるテクニックの改善 (99) 新卒一括採
用の前提を再考する (101)

5 雇用関係の解消 102

企業による退出管理の仕組み (102) これからの退出管理
と雇用保障 (104)

6 臨機応変で対等な雇用関係 105

CHAPTER
6

配 置 108

仕事を割り振る

1 配置とは 109

2 はじめての仕事 110

採用後に決定される従業員の職場・職務 (110) 初任配属
の進め方と影響 (111)

3 配置転換（ヨコの異動） 112

「ゼネラリスト養成」の実態 (112) ヨコの異動と日本型
人事管理 (114) 従業員主導型の異動に向けた動き (115)

4 昇進管理（タテの異動） 118

昇進のメカニズム (118) さまざまな昇進パターン (120)
「遅い選抜・昇進」における問題と対応 (122)

5 配置・異動の個別管理に向けて 123

CHAPTER
7

評価と報酬 126

報 いる

1 評価・報酬とは何か 127

評価と報酬とは (127) 評価や報酬におけるさまざまな要
素 (127) 2つの評価法 (130) 従業員はどのように報
酬を増やすのか (130)

2 日本企業における評価と報酬 132

能力主義とは (132) 日本企業は年功主義的か (133)
業績評価とは (134) 能力主義と成果主義の関係 (136)

3 従業員評価の困難さ 137

正確な評価を目指して (137) 繰り返される歴史 (139)
「不透明＝不適切」か (141)

4 評価・報酬制度を現場になじませる 142

CHAPTER 8

人材育成 145

「育つ」と「育てる」の交差

1 人材育成とは何か 146

2 人が「育つ」ということ 147

人は何を学ぶのか (147) 人はどう学ぶのか (149)

3 人を「育てる」手法 151

職場内の人材育成 (151) 職場外の人材育成 (153)

4 これからの人材育成 155

企業主導の人材育成が直面する課題 (155) 従業員 1 人 1
人の自律的学習に向けて (156)

5 エンployアビリティ重視の学習環境 157

CHAPTER 9

労使関係 161

従業員尊重のための人事管理

1 従業員の「活用」と「尊重」 162

2 適切な労働環境の設定 164

労働環境をめぐる問題 (164) 労働環境の改善のための法
的対応 (166) 十分条件としての個別企業による対応
(166)

3 企業による社会保障の補完 168

4 従業員 1 人 1 人の働きがいに対する支援 171

企業主導のキャリア開発の曲がり角 (171) 従業員の自律

性の尊重を通じた働きがい醸成（172）

- 5 従業員が勝ち取る権利 174
- 「企業から与えられる権利」を超えて（174） 個別化する
労使関係のもとでの従業員尊重（176）

第 3 部

人事管理の現場

CHAPTER 10

非正社員の基幹化

182

- 1 非正社員とは 183
- 2 非正社員の量的基幹化と質的基幹化 184
- 量的基幹化（184） 質的基幹化（186） 労働契約法の改
正と限定正社員（187）
- 3 雇用ポートフォリオの再構築 189
- S社の雇用ポートフォリオとパートチーフ制（189） ホー
ルドアップ問題とモラル・ハザード問題（190） 新しい雇
用ポートフォリオ（193）
- 4 雇用区分の多元化と均等・均衡 194
- 同一労働同一賃金（194） 雇用区分間の転換ルールの整備
（194）

CHAPTER 11

女性の活躍推進

197

- 1 女性の活躍の現状と課題 198
- 女性活躍の国際比較（198） 女性の就業状況の特徴（199）
進まない女性の管理職登用（202）
- 2 雇用における差別の理論 204

嗜好による差別 (205) 統計的差別 (205) 固定観念による差別 (206) 間接差別とポジティブ・アクション (206)

- 3 逆選択と予言の自己成就の悪循環 208
- 4 パターンリズムからの脱却を目指して 210

CHAPTER 12

ワーク・ライフ・バランスと働き方改革 216

- 1 ワーク・ライフ・バランスとは何か 217
- ワーク・ライフ・バランスとワーク・ファミリー・コンフリクト (217) 日本におけるワーク・ライフ・バランス問題 (218)
- 2 日本の労働時間の現状 219
- 日本の労働時間と労働生産性 (219) 日本の労働時間規制 (221)
- 3 ワーク・ライフ・バランスの新しい発想 224
- ワーク・ファミリー・スピルオーバー (224) ワーク・ファミリー・エンリッチメント (225) クロスオーバー (226)
- 4 働き方改革 227
- 労働時間の制限と働き方の柔軟化 (227) 管理職による家庭と仕事の両立支援行動 (228) 働き方改革の本質的課題 (229)

CHAPTER 13

高齢者雇用 233

- 1 日本の労働市場の高齢化 234
- 高齢化の水準とスピード (234) 高齢化のネガティブな影響 (234) 高齢者の就業率と就業意欲 (235) 職場の高齢化に伴う問題 (236)

②	年功パラダイムの問題点	238
	企業が継続雇用制度を選択する理由 (238)	役職を離脱した継続雇用者の問題 (240)
③	高齢者の人事管理改革の方向性	241
	年功パラダイムの改革 (241)	キャリア開発のあり方 (244)
④	生涯現役社会の実現に向けて	244
	定年制改革 (244)	第4次産業革命と高齢者雇用 (245)
	自営型高齢期就業 (246)	

CHAPTER 14

グローバル経営と国際的人事管理 248

①	グローバル経営と国際的人事管理とは何か	249
	グローバル経営の類型 (249)	国際的人事管理 (251)
②	ローカル人材の経営職登用と本社の「内なる国際化」	252
	グローバル経営の課題 (252)	経営職ポストの現地化 (253)
	日本本社の「内なる国際化」 (255)	
③	国際的人事管理の課題	256
	グローバル・マインドセット (256)	多国籍内部労働市場 (258)
	グローバル・グレーディング制度 (259)	グローバル・タレント・マネジメント (261)
④	日本型国際的人事管理の構築に向けて	263
	日本企業の強みを見極めたグローバル統合とローカル適応 (263)	理念と規範によるグローバル統合とローカル適応 (264)

1	雇用関係の将来像	269
2	多様な受け手への配慮	271
3	人事担当者の役割	273
4	人事管理を支える想い	276

索引 279

事項索引 279

人名・組織名索引 288

Column 一覧

- | | | |
|---|----------------------------|-----|
| ① | 公式組織の特徴 | 20 |
| ② | 目に見えない調整 | 23 |
| ③ | なぜ組織が存在するのか | 25 |
| ④ | 長期的な雇用関係の誕生 | 27 |
| ⑤ | マズローの欲求理論とマネジメント | 37 |
| ⑥ | 「働く理由」の歴史 | 39 |
| ⑦ | 報酬分配の局面における公正 | 50 |
| ⑧ | 歴史上存在する二重基準 | 79 |
| ⑨ | 社員格付け制度の設計 | 81 |
| ⑩ | 採用活動のスケジュールはどう決まるか | 94 |
| ⑪ | 従業員確保と「自分探し」を両立させるインターンシップ | 101 |
| ⑫ | 異動・転勤の効果 | 117 |
| ⑬ | 専門職制度の現実 | 119 |
| ⑭ | 評価・報酬と時間軸 | 129 |
| ⑮ | 評価バイアス | 138 |
| ⑯ | コンピテンシー | 139 |
| ⑰ | 成長に要する時間 | 148 |
| ⑱ | 職場内学習と職場外学習の間 | 154 |
| ⑲ | 健康経営 | 167 |
| ⑳ | 退職金とは何か | 170 |
| ㉑ | 日本の労働組合 | 175 |
| ㉒ | 二重労働市場仮説と雇用区分 | 188 |
| ㉓ | ポジティブ・アクションとクオータ制 | 207 |
| ㉔ | ダイバーシティ・マネジメント | 211 |
| ㉕ | ダイバーシティと経営成果の関係 | 212 |
| ㉖ | 弾力的な労働時間を確保する制度 | 224 |
| ㉗ | 役職定年制, 出向・転籍 | 242 |
| ㉘ | 現地化のメリット | 255 |

第1部 人事管理の原理

PART

CHAPTER

- 0
- 1 組織をつくる
- 2 働くということ
- 3 システムとしての人事管理
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

組織をつくる

SHORT STORY

電機メーカー J 社は、日本を代表する企業の 1 つとして、長らく名声を博してきた。しかし、1990 年代以降、新興国の経済発展や国内の消費トレンドの変化に対応できず、低迷が続けている。とはいえ、研究開発部門が長期間培ってきた技術や、強固な顧客基盤は依然として健在であると、内外から見られてもいた。

20XX 年、「アメリカの半導体メーカー A 社が投資ファンドと組んで J 社株式の買収を計画」という大手経済紙のスcoop記事が世の中を賑わせた。その 3 カ月後には、J 社の社名は残しつつも A 社の完全子会社になること、J 社の新たな経営層が A 社から派遣されること、年功序列的で内向き志向の強かった組織を刷新するために A 社を範とした人事制度改革を行うこと、などが決定された。実際、新たな経営層の着任とともに、A 社から派遣されたマッケンジー CEO（最高経営責任者）とオハラ CHRO（人事担当役員）の主導により、新しい組織体制・人事体制を目指した協議がスタートした。

この急激な展開は、J 社の従業員や労働組合を強く当惑させた。A 社が標榜する「1 人 1 人の職務・役割を明確にし、その価値に応じた報酬を支払う」「企業は自社に貢献できる従業員を選別するが、良好な職務環境を提供できているかという点で従業員から選ばれる存在でもある」といった「グローバル標準の雇用関係」は、ほとんどの従業員がはじめて直面するものであった。J 社内では「日本人の性根に合わない」という、もっぱらの評判である。

いま、J 社の従業員の多くは、従来なんとなく感じてきた、所属企業との精神的なつながりが切断されてしまったと感じている。あからさな退職の意思は抱かないまでも、これから企業とどうかかわっていけばよいのか、戸惑っている。（35 頁に続く）

1 組織をつくる人事管理

人事管理の主要な目的の1つに、経営目標の達成のために従業員の貢献を引き出すということがある。ここで考慮すべきは、第1に、企業と従業員間の交換関係のバランスである。企業が従業員の活用ということについてニーズを持っているように、従業員にも働くことや生きることについての固有のニーズがある。双方のニーズが折り合い、従業員が公正感や組織との一体感を抱けるような雇用関係が築かれなければならない。

第2に考慮すべきこととして、企業が従業員1人1人と個別に結ぶ交換関係の間でのバランスがある。従業員への期待に応じて、雇用条件は異なってくる。条件の違い自体は従業員にとって自明だとしても、もしそこに特定の従業員への「えこひいき」が見られると、組織のそこかしこから不正感が噴出する。結果として、人々の協働も生まれなくなる。企業は、従業員の貢献の大小を測る仕組みを、彼らの公正感を伴う形で備える必要がある。

つまり、人事管理が担うのは、組織をつくり、維持する、ということである（Column ①）。組織の経営においては、経営目標の達成のために各従業員に業務を割り振った（分業）上で、1人1人の活動を仕組みや当事者の活動によってまとめ上げる（調整）ことが必要となる。そこでは、従業員にそうした業務の体系に参画してもらうことや、そのために必要な意欲を持ち能力を習得してもらうことが必要になる。そして、従業員にこれらの活動へ抵抗なく参加してもらうため、彼らに「実際の働きに見合う、あるいはそれを上回る」と認知されるような報酬を提供する必要がある。

企業と従業員間の交換関係は、全従業員に向けた措置と個別の従業員の特徴を踏まえた措置の双方によって、十人十色のものとなる。全従業員に向けた措置とは、「雇用区分制度」や「社員格付け制度」を通じて、企業が従業員に期待する貢献のあり方を大まかに伝えることである（●第4章・第10章）。とはいえ、同じ雇用区分・社内等級においても期待される貢献のあり方はさまざまであるため、従業員1人1人に対し、異なった業務経験や能力開発機会、さらには評価・報酬が付与される（●第6～8章）。本章では、以上のような人事管

Column ① 公式組織の特徴

組織について理論的に検討することは本書の狙いを超えているが、「人事管理を通じて組織をつくる」という議論の前提としたい知見が、経営組織論のルーツの1つであるBarnard [1938] である。

Barnard [1938] によると、公式組織とは「2人以上の人々の、意識的に調整された活動のシステム」である。公式組織が公式組織であるためには、①成員（メンバー）の間で組織目的が共有され、②目的達成のための協働意欲があり、③協働のための適切なコミュニケーション体系がある、ということが必要になる。人々の協働意欲は、帰属意識や他組織に所属する人に対する優越感といった非経済的なものも多分に含んだ「誘因」（いわゆる報酬）が、「貢献」（いわゆる労働）に見合う上回ると感じられるときに高まる。経営者や管理者には、職務の遂行に向けて各成員が動機づけられた状態（能率）を維持しながら、公式組織全体の成果（有効性）を引き出すことが求められる。

公式組織の運営には、人々の誘因に対する反応が不安定である、目的と環境との不整合などに由来する意図せざる結果が頻発する、といった不確実性がつきものである。そうした中で成員の貢献を適切に引き出せるコミュニケーション体系には、不確実性に柔軟に対応するための調整メカニズムや、指揮命令に服することを「当然のもの」と成員に思わせる上位者の権威が内在する。権威は上位者にあらかじめ備わっているもののように見えるかもしれないが、下位者がそれを認めなければ発現しない。公式組織における権威は、恣意的でなく明確なコミュニケーション経路の確立などによって発生する。

なお、成員による組織内の活動には、公式組織の目標達成に直接関連しない、非公式的なものも含まれる。企業内での友人関係や部活動は、その一例である。非公式組織は、「組織の成員」という枠には収まりきらない、その人らしさを発揮する機会を、成員に対して提供する。こうした「ゆとり」は、公式組織の活動を活性化し、より持続的なものとする。ただし、派閥などのように、必ずしも組織にとって機能的とはいえない非公式組織も存在する。

理の各論の前提として、雇用関係にはさまざまな考え方があること、そしてさまざまな雇用関係が一組織の中で並存しうることを説明したい。

昨今、「誰とどのような雇用契約を結ぶか」ということについて、大きな変化が生じている。経営環境や労働市場、さらには企業内の業務システムが変化

する中、企業による内部化の程度が相対的に低い従業員（いわゆる「非正社員」）の活用が年々拡大し、内部化した雇用関係についても従来より市場志向的に運営する傾向が見られる。さらには、「非正社員」として処遇している従業員に職場を支える重要な業務を担ってもらい、働く場所や時間に制約のある従業員に「正社員」として企業活動の中核を支えてもらう、といった必要性も生じてきている。企業対従業員、従業員対従業員のいずれの観点からも、公正な雇用条件の実現に向けた課題は山積しているが、近年の企業ではそうした課題への対応も進みつつある（▶第10章）。

2 組織活動への従業員の参加

分業と調整

組織における分業と調整の体系は、経営環境に適応していく際に生じうる例外や、想定外の非効率や不利益を最小化するためにデザインされる。組織デザインは、環境の複雑性に応じて複雑化する。沼上[2004]によると、分業と調整の方法には、①水平分業、②垂直分業、③事前調整、④事後調整、がある。

分業の主となるのが「水平分業」である。水平分業を進め、それぞれの業務の範囲や業務遂行のために必要な技能を限定・単純化するほど、従業員の技能習得や、労働力の調達および置き換えが容易になり、財・サービスの生産や提供を「より安く、より多く」行えるようになる。ただし、これを進めすぎると、一部業務の停滞が全体に波及して必要なアウトプットを産み出せなくなる、従業員間の調整作業が煩雑化する、単純な業務活動が従業員の意欲を低下させる、といった問題も生じうる。

「垂直分業」とは、ある業務を遂行するための実際の作業と、それに関連して必要となる思考や判断を、別の従業員が行うことを意味する。思考を伴う実行と単なる実行とを比べた場合、後者に求められる技能のほうが低水準であるため、調達や置き換えのためのコストが低下する。また、思考と実行のいずれについても、多くの場合、専念することで効率性は向上する。思考や判断に専念する従業員は「管理者」と呼ばれるが、複数の従業員による実行作業に関与

事項索引

● A-Z

BEI →行動結果面接
 CoE →センター・オブ・エクセレンス
 FSSB →管理職による家庭と仕事の両立支援行動
 HCNs →ローカル人材
 HRM 論 →人的資源管理論
 IE →インダストリアル・エンジニアリング
 I-R グリッド 249
 IR 論 →労使関係論
 MBO →目標管理
 M 字カーブ 199
 Off-JT〔研修〕 1, 11, 153, 154, 158
 OJT 1, 11, 151, 152, 154, 158, 230
 ——担当 →メンター
 PA →ポジティブ・アクション
 PCNs →本国人材
 QC サークル 154
 RBV →資源ベースの戦略論
 RJP →リアリスティック・ジョブ・プレビュー
 SHRM →戦略的人的資源管理論
 TCNs →第三国籍人材
 TM →タレント・マネジメント
 WCE →ホワイトカラー・エグゼンプション
 WLB →ワーク・ライフ・バランス
 ——憲章 →仕事と生活の調和憲章

● あ 行

アクション・ラーニング 157
 安全・衛生管理 166
 アンダーマイニング現象 43
 育成〔人材育成〕 4, 11, 84, 136, 146, 151,

153, 155, 158, 230, 244, 261
 ——可能性 93
 経営者—— 122
 内部—— 9, 26, 27, 32, 75
 イクボス宣言 211
 イクメン 211
 移籍出向 →転籍
 一人前 146, 148
 ——確立期 239, 242
 一貫性 →整合性
 一般職 188
 異動〔ジョブ・ローテーション、配置転換〕
 3, 11, 80, 109, 112, 114, 152, 242
 従業員主導型の—— 116
 定期—— 110
 インセンティブ →誘因
 インダストリアル・エンジニアリング〔IE〕
 40
 インターンシップ 61, 94, 100, 101
 内集団びいき 212, 213, 264
 内なる国際化 255, 256
 エンゲージメント 105
 エンハンシング現象 44
 エンプロイアビリティ 29, 49, 103-105,
 157, 158, 172, 173, 269, 270, 273
 オープン・イノベーション 270

● か 行

海外派遣者 252, 253
 解雇 90, 245
 ——規制 3, 104, 189
 ——権濫用法理 184, 189
 整理—— 102, 103, 109
 外国人 269
 階層組織〔ヒエラルキー〕 23

- 外的経験 146
- 外的整合性 56, 62, 64
- 外発的報酬 44
- 外部人材 183
- 外部調達 26
- 外部労働市場 188, 192
- 科学的管理法 5, 40
- 格差社会 99
- 学 習 146, 149, 156
 - 支援 150
- 学歴主義 82
- 過重労働 84
- 過少報酬 50
- 過多報酬 50
- 活 用 12, 84, 162, 167
- 家庭役割責任 199
- カフェテリア・プラン 169
- 仮配属 110
- 関係特殊投資 191
- 間接雇用 183
- 間接差別 207, 208
- 管理業務 113
- 管理職〔管理者〕 2, 21, 86, 115, 119, 122, 137, 178, 241, 242
 - による家庭と仕事の両立支援行動〔FSSB〕 226, 229
 - 女性—— 202, 207
 - 男性——による優しさの勘違い 204
 - 名ばかり—— 178
 - 役職なき——〔ブレイン・マネジャー〕 118, 156, 178
- 管理の幅〔スパン・オブ・コントロール〕 24
- 機会主義 25
 - 的行動 173, 192
- 企画業務型 223
- 企業特殊的（な）能力 25, 26, 29, 75, 158, 159, 173, 190, 192, 239
- 企業と従業員の間の交換関係 19, 162
- 技能職 →ブルーカラー
- 機能的柔軟性 133
- 希望退職 102, 103
- キー・ポジション 261
- 基本給 133
- 逆算評価 141
- 逆選択 209
- キャリア 10, 45, 110, 119
 - ・アンカー 46
 - 開発 1, 10, 80, 86, 119, 158, 187, 188, 258
 - ・デザイン 46
 - ・ドリフト 46
 - の再構築 46
 - 発達 46, 238
 - 境界なき——〔バウンダリレス・——〕 49, 270
 - 複数の—— 46
- 業 績 261
 - 給 137
 - 評価 134, 136, 139, 140, 142, 153
- 競争移動 120, 121
- 競争優位 7, 32
- 業務経験 151
- 業務支援 150
- 業務特性 168
- 均衡処遇 50
- 金銭的報酬 40
- 均等・均衡処遇 186, 194
- 均等処遇 50, 194
- 勤務延長制度 238
- 勤務間インターバル制度 222
- クオータ制 207
- 組 合 →労働組合
- グループ経営 242
- クロスオーバー 226
- クロスファンクショナル・チーム 152
- グローバル・グレーディング制度 258, 260, 264
- グローバル経営 249, 252
- グローバル人材 102, 251, 256, 258, 262, 264
- グローバル人材情報データベース 261,

262, 264
グローバル統合 249, 263, 264
グローバル・マインドセット 256, 258
経営家族主義 27
経営資源 7, 9
経営者 2, 115, 122
——育成 122
——候補 113, 121, 153
経営職ポストの現地化 255, 256
経営戦略 29, 59, 85, 261
経営理念 23, 264
計画された偶然 46
経験を通じた学習〔経験学習〕 149, 152, 155
経済人モデル 6
継続雇用 103, 236, 238, 240
契 約 48
月例給与 127, 130, 168
減 給 136
兼業〔副業〕 49, 270
健康経営 167
健康保険料 168
研 修 → Off-JT
限定合理性 25
限定正社員 189, 193, 194
コア・コンピタンス 30
降 格 77, 83, 136
貢 献 11, 20, 51, 129, 130
公式組織 20
公 正 19, 49-51, 123, 158, 162
厚生年金保険料 168
拘束性 13, 190, 211, 270
行動規範 264
行動結果面接〔BEI〕 100
行動特性 139
高度外国人材 255, 256
高齢者雇用安定法 238
公 平 50, 80, 83, 162
高齢化 234, 236, 245
——率 234
高齢者 13, 218, 235, 269

——雇用 244
功勞報奨 170
国際的人事管理 252, 263, 265
個人人格 9, 272
コーチ 157
コーディネーション〔分業と調整（の仕組み）〕 3, 4, 21, 28, 230
個別的管理 269
コミットメント 67
コミュニケーション 86, 136, 142, 152, 167, 212, 273
——体系 20
雇用関係 20, 25-29, 48, 49, 90, 105, 172, 174, 269
——の個別化 270
柔軟で曖昧な—— 90
雇用管理 1
雇用機会
——の平等化 104
——をめぐる世代間格差 98
雇用区分 91, 188, 189, 193, 194
——制度 19, 73, 75
雇用形態 183
雇用調整 244
雇用における差別 205, 210
雇用の境界 190
雇用のミスマッチ 96, 99
雇用保障 27, 29, 172, 188, 244, 270
長期——〔終身雇用〕 3, 237
雇用ポートフォリオ 189, 193, 194
ゴール・アンド・タイムテーブル方式 207
コンセプチュアル・スキル 147
コンピテンシー 84, 100, 138, 139, 243, 261
——評価 208

● さ 行
差異化 60, 62
再雇用制度 238
再就職 199
再入社 152

採 用 10, 90, 91, 93, 94, 97, 98, 102

——コスト 95

曖昧な——基準 96

裁量労働制 31, 166, 223

作業能率促進機能 2

サービス残業 165, 166

36〔サブロク〕協定 166, 222

差 別 204, 206

固定観念による—— 206, 210

雇用における—— 205, 210

嗜好による—— 205

残業〔時間外労働、所定外労働時間〕

165, 166, 222

——代 →割増賃金

サービス—— 165, 166

シェアード・サービス 275

自営型高齢期就業 246

自営業者 183, 246

ジェンダー

——・ギャップ 198

——・ダイバーシティ〔性別多様性〕

212

——・バイアス 209

資格（・等級）→等級

時間外労働 →残業

事業場外みなし労働時間制 224

仕組みづくりの専門家 275

資源ベースの戦略論〔RBV〕 6

自己啓発支援 155, 169

自己実現人モデル 6

自己申告制度 116, 153

事後調整 21, 22

仕事と家庭の時間の板挟み状態〔タイム・バ
インド〕 218

仕事と私生活の境界 →ワークとライフの境
界

仕事と生活の調和憲章〔WLB 憲章〕 217

仕事の不確実性 190, 192

自己分析 47

システム 10, 55

事前調整 21

7・5・3 問題 96

質的基幹化 →非正社員の質的基幹化

実務職 241

実 力 243

——發揮期 243

指導者 146

指導的地位 207

事務職・技術職 →ホワイトカラー

社員格付け制度 10, 19, 73, 75, 76, 81, 82,
86, 114, 128, 260

社会化 147

社会関係資本 258

社会規範 57

社会人モデル 6

社会的学習 149

社会的報酬 41

社会保険料 168

社会保障給付費 234

若年者失業率 95, 172

弱連結〔ルール・カップリング〕 65

社内公募制度 116

社内政治 140

社内大学 153

従業員 2, 6, 64, 271

——団体 12, 176

——と企業間の交換関係 19, 162

コア—— 115

就 職 93, 98, 102

——協定 94

——氷河期 99, 186

終身雇用 →長期雇用保障

柔軟性 57, 64, 65, 133

労働投入の—— 184

10 年ルール 148

熟達者〔エキスパート〕 146, 148

出 向 102, 103, 119, 152, 241, 242

首尾一貫性 →整合性

春 闘 175

ジョイント・ベンチャー 152

生涯現役社会 13, 244, 246

昇 格 77, 78, 80, 118, 131, 137

——先行, 昇進追従 77, 79, 118
昇給 118, 131, 177
上級者 148
上級ビギナー 148
状況の学習 150
条件闘争 175, 177
少子化 234
少子高齢化 12, 198
昇進 78, 109, 118, 131, 137, 177
——管理 120
——パターン 120
遅い選抜・—— 122, 134
昇格先行, ——追従 77, 79, 118
早い選抜・—— 123
賞与〔ボーナス〕 127, 129, 168
職域拡大 24
処遇格差 186-188
職種 92
——別組合 178
——別労働市場 174
職能資格制度 3, 10, 77, 81-86, 114, 132,
136, 194, 237, 260
職能要件表 77
職場 31
職務 91
職務価値 76, 77, 80
——評価 195
職務記述書 80
職務給 194, 240, 243
職務経験 113, 114, 155
職務充実 42
職務主義 27, 28, 77, 82, 85
職務遂行能力 2, 9, 76, 77, 83, 84, 93, 114,
118, 132-134, 136, 147, 239, 270
職務等級制度 10, 77, 80-83, 85, 118, 172,
260
職務分析 81, 83
初心者 148
女性 12, 185, 199, 204, 218, 235, 269
——活躍推進 198, 208, 211, 212
——管理職 202, 207

所定外労働時間 →残業
所定労働時間 30, 166, 201
初任配属 100, 110
ジョブ・ローテーション →異動
シングル・レート 131
人材〔人的資源〕 7, 9, 271, 272
——育成 →育成
——像 73, 86
——の多様化 12, 230
——の多様性〔ダイバーシティ〕 211,
212, 264
T字型—— 113
人事管理 1, 7, 10, 19, 20, 51, 55, 65, 67, 73,
230, 269, 271, 276
——の多様な受け手 271
アメリカ型—— 4
国際的—— 252, 263, 265
日本型—— 3, 4, 8, 41, 192, 229, 256, 263
人事権 3, 109, 115
人事考課 132
人事交流 152
人事施策 62, 87
人事システム 55, 65
人事情報 115, 261, 262, 264
人事制度 1
人事専門職 274, 275
人事戦略 73, 86
人事担当者 271, 273, 274, 276
人事の規則 62
人事（管理）の（基本）哲学 62, 65, 73,
87
人事のプロセス 62
人事（管理）の方針 62, 65, 87
人事評価 →評価
人事部（門） 2, 3, 115, 152
新人 146
新卒一括採用〔新卒採用, 定期採用〕 57,
91, 95, 96, 98, 101, 110, 186
人的資源 →人材
人的資源管理論〔HRM論〕 5-7, 271, 272
信賴 67, 270, 272

- 心理的契約 48
- 心理的資本 258
- 垂直分業 21
- 水平分業 21
- 数量的柔軟性 133
- スキル標準 174
- スタッフ部門 24
- ステイクホルダー 176
- ストライキ 175
- ストレス 84, 146, 149, 164, 218
 - ・チェック 166
- スペシャリスト 112, 113
- 成果給 243
- 成果主義 11, 62, 134, 136, 137, 139, 172, 230
- 生活保障 132, 170
- 正規雇用労働者 → 正社員
- 整合性〔(首尾)一貫性, 補完性〕 3, 4, 10, 28, 62-64, 67, 124
- 生産性 245
- 生産年齢人口 235
- 正社員〔正規雇用労働者〕 12, 21, 75, 94, 98, 104, 165, 183, 185, 188, 189, 192-194, 219, 264
 - への転換制度 188
- 精神支援 150
- 成長 42, 77, 127, 146, 148
- 制度的環境 4
- 性別役割分業 204, 210
- 整理解雇 102, 103, 109
 - の4要素 103
- 世代間格差 186, 195
 - 雇用機会をめぐる—— 98
- 世代〔コホート〕効果 99
- 絶対評価 130
- 接点の希薄化 97
- ゼネラリスト 80, 112, 113
- 潜在能力 261
- センター・オブ・エクセレンス〔CoE〕 275
- 選 抜
 - 型研修〔——型育成〕 122, 153
 - 遅い——・昇進 122, 134
 - 早い——・昇進 123
- 専門業務型 223
- 専門職 86, 119, 156, 241, 242
- 専門性 3, 92, 112, 119, 123, 158, 240, 242, 269
- 戦略構築能力 148
- 戦略実行能力 148
- 戦略的人的資源管理論〔SHRM〕 7, 59
- 早期選抜〔ファスト・トラック〕 122, 153, 156
- 早期退職優遇制度 119
- 総合職 94, 188, 189, 193, 194, 219
- 総合評価 141
- 相対評価 130
- 総労働時間 165
- 即戦力採用 → 中途採用
- 組 織 9, 19, 20, 25, 270
 - 開発 157
 - 人 2, 92
 - 人格 9
 - 統合機能 2
 - の開発者 275
 - 風土 168
 - 文化 23, 41
- ソーシャル・カテゴリー理論 212
- 尊 重 12, 162, 169, 171, 174
- た 行
- 第三国籍人材〔TCNs〕 252, 259
- 退 出 10
 - 管理 104
 - のルール 245
- 退職勧告 245
- 退職金 103, 170, 238
- ダイバーシティ〔人材の多様性〕 211, 212, 264
 - ・マネジメント 210
- 第4次産業革命 245
- 滞留年数 118

- 多国籍企業 249
- 多国籍内部労働市場 258, 259
- 多段階評価 137, 141
- 多様な受け手 → 人事管理の多様な受け手
- タレント・マネジメント〔TM〕 156, 261, 264
- タレント・レビュー 262
- 単一職能型 113
- 男女共同参画基本計画 207
- 男女雇用機会均等法 208
- 男性総合職モデル 219
- 知的資本 258
- 知的熟練 42
- 中堅・中小企業の採用難 98
- 中途採用〔即戦力採用〕 78, 91, 110, 269
- 長期（安定）雇用 4, 27, 75, 237, 264
- 長期雇用保障〔終身雇用〕 3, 237
- 長時間労働 13, 165, 167, 218, 219, 221, 230
- 直接雇用 183
- 賃 金
 - 格差 184, 193, 205
 - 水準 194
 - 制度 2
 - の過払い 240, 243, 244
- 後払い—— 170
- 通年採用 101
- 定期異動 110
- 定期採用 → 新卒一括採用
- 定期昇給 131
 - 査定付き—— 130
- 定 年 91
 - 延長 238, 240, 243
 - 制 102, 103, 236, 237, 244
 - 年齢の引き上げ 244
 - 廃止 238, 244
- 適職探索訓練期 239, 242
- テクニカル・スキル 147
- テレワーク 31, 230
- 転換制度 195
 - 正社員への—— 188
- 転 勤 117, 193
- 電産型賃金 82
- 転 職 270
 - 可能性 105, 158
 - 社内—— 116
- 転籍〔移籍出向〕 102, 103, 119, 241, 242
- 同一価値労働同一賃金 40
- 同一労働同一賃金 50, 184, 194
- 同期集団 95
- 動機づけ → モチベーション
- 等級〔資格（・等級）〕 75, 76, 80, 118
- 統計的差別 205, 209, 210
- 同質化 60, 62
- トーナメント移動 120, 121
- な 行
- 内省支援 150
- 内的経験 146
- 内的整合性 56, 62, 64, 73
- 内発的動機づけ 44
- 内発的報酬 42
- 内部育成 9, 26, 27, 32, 75
- 内部競争 84
- 内部労働市場 26, 188, 258
 - 論 75
- 9ブロック 261
- 納得性 28, 81, 124
- 二重労働市場仮説 188
- 日本型人事管理 3, 4, 8, 41, 192, 229, 256, 263
- 日本の経営 7
- 人間関係 41, 143, 156, 164
- 年 金 170
- 年 功 133, 134
 - 主義 83, 132, 133
 - 処遇期 239, 240
 - 賃金 236, 238
 - バラダイム 236, 238, 240, 241
- 年齢給 130
- 能 力
 - 開発 84, 109, 132, 137
 - 基準 173

——給 194, 239, 243
——主義 27, 28, 77, 82-85, 132, 134, 136-139, 230, 237, 260
——評価 134, 137, 139, 142, 195
企業特殊的（な）—— 25, 26, 29, 75, 158, 159, 173, 190, 192, 239
汎用的（な）—— 173, 191

● は 行

配置〔配属〕 97, 109, 110, 151
配置転換 →異動
配慮志向 41
バウンダリレス・キャリア →境界なきキャリア
リア
バーナリズム〔家父長的温情主義〕
204, 210
働きがい 171
働き方 219, 227
——改革 32, 218, 219, 226, 227-229
——の柔軟性〔柔軟化〕 227, 270
——の多様化 230
自由な—— 31
発揮実力パラダイム 242, 244
拔擢人事 129
パートナーシップ 270
汎用的（な）能力 173, 191
ビッグマリオン効果 43
庇護移動 120
非公式組織 20
ビジネス・パートナー 274
非正社員〔非正規雇用労働者、非正規の雇用
区分〕 12, 21, 176, 178, 183, 185-187,
192, 194, 199, 269
——の質的基幹化 186, 188
——の量的基幹化 185, 188
監督職—— 189, 194
質的に基幹化した—— 189
一皮むける経験 149
ヒューマン・スキル 147
評価〔査定、人事評価〕 11, 81, 83, 84,
127, 130, 132, 134

——項目 142
——（・報酬）制度 1, 230
——能力 195
——の不透明性 141
——のブラックボックス化 140
——バイアス 137, 138
——要素 127, 129
業績—— 134, 136, 139, 140, 142, 153
職務価値—— 195
能力—— 134, 137, 139, 142, 195
標準化 22
標準世帯モデル 240
平等 50, 207
フォルトライン 213
副業 →兼業
福祉資本主義 27
複数職能型 112
複線型人事 119
福利厚生（費） 2, 168
ブラザー／シスター →メンター
フラット化 24
ブルーカラー〔技能職〕 86, 188
ブレイン・マネジャー〔役職なき管理職〕
118, 156, 178
フレックスタイム制 31, 224
フロー 37
プロフェッショナル〔プロフェッショナリ
ズム〕 147, 158
分業と調整（の仕組み） →コーディネー
ション
紛争調整委員会 178
ベースアップ 131
ベスト・プラクティス 55
変化適応機能 2
変形労働時間制 224
報 酬 11, 20, 36, 37, 39, 50, 76, 80, 118,
127, 129, 130, 170, 171
評価・——制度 230
法制度 57
法定外福利 168
法定福利 168

法定労働時間 166, 221
補完性 → 整合性
ポジティブ・アクション〔PA〕 207, 208, 211
ボーナス → 賞与
ホールドアップ問題 192
ホワイトカラー〔事務職・技術職〕 86, 175, 188
——・エグゼクティブ〔WCE〕 223
本 工 184
本国人材〔PCNs, 本国国籍人材〕 252, 258

●ま 行

マネジメント 122
マルチタスク問題 139
三井三池争議 175
無期雇用 184, 188, 190
無限定性 189, 190
明示的契約 48
メンター〔OJT 担当, プラザー／シスター〕 111, 152, 263
メンタル・ヘルス疾患 164
メンバーシップ（型の雇用関係） 75, 92, 103
目標管理〔MBO〕 11, 135
モチベーション〔動機づけ〕 36, 38, 43, 44, 118
モラル・ハザード問題 192

●や 行

役 職 76, 118, 127
——定年（制） 119, 241, 242
——なき管理職 → プレイング・マネジャー
役割・責任 76
役割葛藤 218
役割等級制度 10, 85
誘因〔インセンティブ〕 20, 36, 171, 192
有期雇用 184, 188, 190, 192
有給休暇 219

ユニオン・ショップ制 175
予言の自己成就 209

●ら 行

リアリスティック・ジョブ・プレビュー〔RJP〕 99
離 職 91, 99
リストラクチャリング 272
リーダーシップ 122, 123
リフレッシュ教育 244
両利き経営 32
量的基幹化 → 非正社員の量的基幹化
臨時工 184
類似性・アトラクション理論 212
レンジ・レート 131
労災〔労働災害〕 164
——保険料 168
労使関係 2, 27, 175
——論〔IR 論〕 6
個別的—— 177
集团的—— 175, 176
労 働 20, 30, 171
——の場所 31
労働安全衛生法 166
労働環境 163, 164
労働基準法 166
労働組合〔組合〕 2, 5, 27, 166, 172, 174-176, 185
企業別—— 178
職種別—— 178
地域別—— 178
労働契約法の一部を改正する法律〔改正労働契約法〕 187
労働三権〔労働基本権〕 174
労働時間 31, 165
——管理 219
——規制 221
——の制限 219, 227
労働市場 3, 12, 57, 173, 185, 188
職種別—— 174
二重——仮説 188

労働者保護 104, 105
 労働政策 221
 労働生産性 219
 労働費用 168
 労働紛争 178
 労働力人口 235
 労働力率 235
 ローカル・コンテクスト 13, 263
 ローカル人材〔HCNs, 現地国籍人材〕
 251, 252, 255, 258, 262
 ローカル適応 249, 263, 264

●わ 行

ワークとライフの境界〔仕事と私生活の境

界〕 219, 230
 ワグナー法 27
 ワーク・ファミリー・エンリッチメント
 225
 ワーク・ファミリー・コンフリクト 217
 ワーク・ファミリー・スピルオーバー
 224
 ワーク・ライフ・バランス〔WLB〕 195,
 211, 217, 218
 割増賃金〔残業代〕 166, 222

人名・組織名索引

●A・B

Adams, J. S. 〔アダムズ〕 50, 51
 Aigner, D. J. 206
 Ashforth, B. E. 147, 148
 Bandura, A. 149
 Barnard, C. I. 〔バーナード〕 9, 20
 Barney, J. B. 271
 Bartlett, C. A. 〔バートレット〕 249, 250
 Becker, B. E. 8
 Becker, G. S. 〔ベッカー〕 173, 205
 Beechler, S. 258
 Beer, M. 271
 Bell, M. P. 211
 Beutell, N. J. 〔ビュートエル〕 218
 Bies, R. J. 50
 Biteman, J. 60
 Brewer, L. 172
 Briner, R. B. 272

●C・D・E

Cain, G. G. 206
 Calvin, J. 〔カルヴァン〕 39

Cameron, K. S. 23
 Cappelli, P. 29
 Chadwick, C. 272
 Cohen, D. J. 276
 Collings, D. G. 261
 Conway, N. 272
 Crumley, E. T. 62
 Csikszentmihalyi, M. 37
 D'Aveni, R. A. 32
 Deci, E. L. 〔デシ〕 43, 44
 DeNisi, A. S. 60
 Dickson, W. J. 40
 DiMaggio, P. J. 61
 Doeringer, P. B. 〔ドリンジヤー〕 75, 188
 Doz, Y. L. 〔ドーズ〕 249
 Dreyfus, S. E. 148
 Ericsson, K. A. 149

●G・H・I

Ghoshal, S. 〔ゴシヤール〕 249, 250
 Gordon, A. 〔ゴードン〕 27
 Greenhaus, J. H. 〔グリーンハウス〕 218
 Gunther, R. E. 32

Hackman, J. R. 42
 Hammer, L. B. [ハマー] 229
 Hansson, B. 173
 Harrison, D. A. 211
 Harrison, S. H. 147, 148
 Hochschild, A. R. [ホックシールド] 218
 Holmstrom, B. 140
 Huselid, M. A. 8
 ILO →国際労働機関
 Inagaki, S. 99

● J・K・L

Jacoby, S. M. 27, 115
 Janoff, S. 157
 Javidan, M. 258
 JILPT →労働政策研究・研修機構
 Katz, R. L. 147
 Kaufman, B. E. 6
 Kolb, D. A. 149
 Krampe, R. T. 149
 Lau, D. C. [ロー] 213
 Lave, J. 150
 Lengnick-Hall, M. L. 272
 Lounsbury, M. 62

● M

MacDuffie, J. P. 55
 March, J. G. 32
 Marchington, M. 272
 Marsden, D. 82
 Maslow, A. H. [マズロー] 36, 37
 Mayo, E. [メイヨー] 40
 McCall, M. W., Jr. 149
 McGregor, D. [マクレガー] 43
 McMahan, G. C. 271
 Mellahi, K. 261
 Miles, R. E. 59
 Milgrom, P. 140
 Murnighan, J. K. [マーニガン] 213

● O・P・Q

Oldham, G. R. 42
 Orton, J. D. 65
 Oshio, T. 99
 Ouchi, W. G. [オオウチ] 7, 8
 Patel, P. C. 213
 Pfeffer, J. [フェファー] 8, 29, 271
 Piore, M. J. [ピオーレ] 75, 188
 Powell, W. W. 61
 Prahalad, C. K. [プラハラード] 249
 Price, K. H. 211
 Quinn, R. E. 23

● R・S・T

Roethlisberger, F. J. 40
 Rosenbaum, J. E. 120
 Rousseau, D. M. 48
 Schein, E. H. [シャイン] 46, 47
 SHRM →人的資源管理協会
 Shuck, B. 105
 Sluss, D. M. 147, 148
 Snell, S. A. 57
 Snow, C. C. 59
 Spencer, L. M. 84, 100
 Spencer, S. M. 84, 100
 Storey, J. 113
 Taylor, F. W. [テイラー] 5, 6, 40
 Tesch-Römer, C. 149
 Thatcher, S. M. 213

● W

Wanous, J. P. 100, 149
 Weick, K. E. 65
 Weisbord, M. R. 157
 Wenger, E. 150
 Whitener, E. M. 8
 Williamson, O. E. 25
 Wilson, M. S. 60
 Wollard, K. K. 105
 Wright, P. M. 57, 271

●あ 行

アダムズ → Adams, J. S.
 石田梅岩 39
 石田光男 6, 80, 83, 85
 いすゞ 8
 伊藤秀史 25
 稲葉祐之 42
 今田幸子 114, 120
 今野浩一郎 73, 244
 入山章栄 32
 江夏幾多郎 67, 142
 遠藤公嗣 138
 王英燕 23
 オオウチ → Ouchi, W. G.
 大久保幸夫 149
 大湾秀雄 170
 岡田行正 40
 奥林康司 1, 2, 5, 213

●か 行

金井壽宏 42, 46, 100, 149
 カルヴァン → Calvin, J.
 川口章 206
 上林憲雄 1
 楠田丘 81
 熊沢誠 84
 グリーンハウス → Greenhaus, J. H.
 経営人材研究所 84
 経済産業省 167, 173, 255
 経済同友会 92, 97
 玄田有史 188
 小池和男 42, 133
 孔 子 45
 厚生労働省 4, 96, 155, 164, 177, 199, 204,
 217, 221, 223, 227
 神戸大学大学院経営学研究科 84
 国際労働機関〔ILO〕 172, 173
 国立社会保障・人口問題研究所 199
 ゴシヤール → Ghoshal, S.
 ゴードン → Gordon, A.

国 連 234

●さ 行

酒井正 99
 笹島芳雄 81
 佐藤博樹 73, 111-113, 122
 産業能率大学 122
 産業報国会 27
 産労総合研究所 153
 司馬正次 154
 シャイン → Schein, E. H.
 白井泰四郎 127
 白木三秀 256, 258
 人的資源管理協会〔SHRM〕 275
 須田敏子 170
 スバル 8
 諏訪康雄 173
 清家篤 244
 世界経済フォーラム 198
 総務省 165, 185

●た 行

高尾義明 23
 高木朋代 241
 高橋潔 136
 高橋勅徳 62
 武石恵美子 117
 竹内洋 120
 谷口真美 212
 男性が育児参加できる WLB 推進協議会
 217
 中央労働委員会 242
 辻村みよ子 207, 208
 鶴光太郎 184
 ディスコ 98
 テイラー → Taylor, F. W.
 デシ → Deci, E. L.
 デンソー 260
 東京証券取引所 167
 ドーズ → Doz, Y. L.
 トヨタ 8

ドリンジヤー → Doeringer, P. B.

● な 行

内閣府 202, 217, 234, 255
長岡健 156
中野浩一 23
中原淳 150, 156
中村圭介 139
二宮尊徳 39
日本経営者団体連盟〔日経連〕 83
——特別教育委員会 172
——能力主義管理研究会 77, 132
日本経済団体連合会〔日本経団連〕 93,
94, 100
日本在外企業協会 252
日本政策投資銀行 167
日本能率協会 84
日本労働研究機構 138, 177
沼上幹 22
野村證券 261

● は 行

間 宏 27
働き方改革実現会議 194
バートレット → Bartlett, C. A.
バーナード → Barnard, C. I.
ハーバード大学 40
ハマー → Hammer, L. B.
濱口桂一郎 75
林田修 25
ピオーレ → Piore, M. J.
樋口美雄 99
久本憲夫 75, 130, 171
日立製作所 251, 260
ビューテル → Beutell, N. J.
平田周一 114, 120
平野光俊 1, 3, 190, 204, 213, 264
フェファアー → Pfeffer, J.

プラハラード → Prahalad, C. K.

古野庸一 149
ヘイグループ 81
ベッカー → Becker, G. S.
法政大学大原社会問題研究所 175
ホックシールド → Hochschild, A. R.
堀田聰子 99, 100

● ま 行

マクレガー → McGregor, D.
マズロー → Maslow, A. H.
松浦民恵 227, 230
松尾睦 146, 148, 149
松嶋登 62
松原光代 117
マーニガン → Murnighan, J. K.
三品和広 122
水町勇一郎 50
三井鉱山 175
メイヨー → Mayo, E.
守島基博 142
森田雅也 230

● や 行

八代充史 115
山岸俊男 67
山口一男 206, 218
山田篤裕 244
山本郁郎 263
山本茂 121
山本寛 173

● ら・わ 行

リクルートワークス研究所 75, 114, 148
ロー → Lau, D. C.
労働政策研究・研修機構〔JILPT〕 4, 111,
122, 178, 184, 202, 240, 253, 254, 256
ワークスアプリケーションズ 101



有斐閣 ストゥディア

YUHIKAKU

人事管理——人と企業、ともに生きるために
Human Resource Management:
The Engagement between People and Organizations

2018 年 6 月 30 日 初版第 1 刷発行

著 者 ひら の みつ とし
 平 野 光 俊
 え なつ いく た ろう
 江 夏 幾 多 郎

発 行 者 江 草 貞 治

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

郵便番号 101-0051

東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03)3264-1315(編集)

(03)3265-6811(営業)

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・萩原印刷株式会社／製本・大口製本印刷株式会社

©2018, Mitsutoshi Hirano and Ikutaro Enatsu.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-15047-8



本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社)出版者著作権管理機構(電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。