



上林憲雄・厨子直之・森田雅也著 『経験から学ぶ人の資源管理（新版）』

福井, 直人

(Citation)

國民經濟雜誌, 219(3):85-90

(Issue Date)

2019-03-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041713>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041713>



上林憲雄・厨子直之・森田雅也著
『経験から学ぶ人的資源管理（新版）』

福 井 直 人

国民経済雑誌 第219巻 第3号 抜刷

2019年3月

書 評

上林憲雄・厨子直之・森田雅也著
『経験から学ぶ人的資源管理（新版）』

有斐閣，2018年，410頁

福 井 直 人^a

私見であるが、クオリティの高い教科書は下記の条件を満たしているものと思われる。第1に、対象とする学問領域で扱うべき基礎的内容を網羅していること。第2に、当該学問領域における研究蓄積を踏まえつつ、概念や理論を厳密に用いていること。第3に、読者（とりわけ大学生）に理解しやすい文章であること。第4に、経営学の教科書であればなおさらであるが、最新のトピックを扱っていること。以上4点を満たす教科書は、経営学とりわけ人的資源管理の領域では近年まで極めて少なかった。この長らくの閉塞感を打破した教科書が、8年前に公刊された上林・厨子・森田（2011）に他ならない。同書はしばらく改訂がなされなかったが、昨年1月に待望の新版が公刊された。このたび評者はこの新版（以下「本書」と表記）に対する書評を執筆するという、大変貴重な機会を与えられた。評者は単著の研究書も教科書もまだ書いたことがない未熟者であるにもかかわらず、以下で身勝手な書評をさせていただくことをお許し願いたい。書評の構成としては、まず本書全体の内容を手短かに紹介する。章ごとに評者なりのコメントを一言付け加えている。次いで、類書に見られない本書の特長をまとめる。最後に、今後に向けて改善の余地があると思われる点を指摘し、書評を締めくくる。

第I部「人的資源管理の位置づけ」は、人的資源管理の基礎をなす概念や理論を学習するパートである。第1章では、企業経営における人的資源管理の位置づけが概説される。人的資源管理の特徴、制度、役割、分析視角それぞれについて端的に整理されており、本書の総論部分をなす。初学者であっても、ここを一読さえすれば本書の全体像を容易に理解できよう。第2章では、人的資源管理の前提となる人間モデルがどのように変遷してきたかが説明される。科学的管理法から人間関係論、そして行動科学へという学説史的展開が示されている。近年公刊された他の教科書では古典的な学説を扱わないものも見られるが、基礎理論の

a 北九州市立大学経済学部，fukuinaoto@kitakyu-u.ac.jp

理解のためには学説の系譜を踏まえておくことが必須であろう。第3章では、分業と調整のあり方を規定する組織構造、およびその設計について議論が展開される。内容は明快ではあるけれども、職務設計については生産現場を前提とした記述が多く、ホワイトカラーの職務設計についてももう少し言及があればよかったと思う。

第Ⅱ部「人的資源管理の仕組み」は、いわゆる人事諸制度の設計および運用に関する基礎的内容を学習するパートである。従業員の入社から退職までの時系列的なプロセスをたどる形で順に各制度の説明がなされており、初学者にとっても人事制度全体のイメージをつかみやすい構成となっている。また、各章では人事諸制度の先進事例が豊富に紹介されており、理論と現実を往復するなかで人的資源管理を理解できるように工夫されている。第4章では、人と職務のマッチングを目的とする雇用管理について説明がなされる。採用管理の説明にあたっては、大学生の立場から採用管理をいかに捉えるかの視点も含まれており、彼（女）らの就職活動に際して有用な内容となっている。第5章では、人材育成の目的および方法(OJTやOff-JTなど)について説明がなされる。従来の人材育成の方法を概説するにとどまらず、経験学習やコーチングといった最新の研究成果も取り入れられている点が大変興味深い。第6章では、従業員の働きぶりに対する評価、すなわち人事評価について、評価基準や評価技法を中心に説明がなされる。また、独創のショート・ストーリーを用いつつ、評価者が陥りやすいエラーの例示をしている箇所は非常に分かりやすい。第7章では、職位上の昇進制度と、人事等級制度とが関連づけられて説明される。昇進と昇格との違い、および両者の関係についてクリアに解説がなされているが、人事等級制度を扱う章を別立てで設けるほうがより分かりやすくなるのではないか。第8章では、従業員に支払われる金銭的報酬である賃金を、いかなるルール(賃金形態・賃金体系)で支払うかについての説明がなされる。さらに、賃金にとどまらず、福利厚生や退職金の制度設計についても端的にまとめられており、内容の網羅性にもしっかりと配慮されている。第9章では、従業員の心身の健康を保つための安全・衛生管理について説明がなされる。この章については、メンタルヘルスやハラスメントなどの社会問題について言及される点が興味深い一方、途中第2節で各種法律に関する詳しい説明が出てくるなど、他の章よりも少々難解に感じられるところがあった。第10章では、労使関係をいかに管理するかが説明される。日本における労働組合および労使関係の現状と課題が詳らかに説明されている。昨今、人的資源管理の教科書において労使関係についての記述が減少傾向にあるけれども、それに関する理解は人的資源管理を理解するうえで不可欠である。人的資源管理を意図どおりに機能させるにあたっては、良好な労使関係の構築が必要条件であることを鑑みれば、この章を設ける意味は十分にある。第11章では、人と職務のマッチングをいかに解くかという観点から、退職管理に関する説明がなされる。定年制の意義や、昨今の65歳までの雇用確保、雇用調整の方法、高年齢者に対するキャリア開

発支援について平易に解説されている。ただ、第12章において、高年齢者に対するマネジメントについて類似の内容（とりわけ高齢者雇用安定法の内容）が扱われるため、重複の印象が否めない箇所もあった。

第Ⅲ部「現代的トピックス：人的資源管理の多様化」は、従業員の属性、雇用形態、そして働き方の多様化に伴い、人的資源管理がどのように適応するかを学習するパートとなっている。第12章では、いわゆるダイバーシティ・マネジメントの内容が扱われる。従業員の属性の多様化に伴い、人的資源管理がいかに変容するかが説明される。その多様化としてここで取り上げられるのは、主に年齢と性別の多様化である。一方、多様化する国籍・人種・民族からなる従業員をいかに管理するか、あるいはハンディキャップを有する従業員にどのように対応する必要があるのかについては、記述がわずかである。紙幅の制約ゆえにやむを得なかったと推察するけれども、重要な論点だけに少々惜しまれた。第13章では、多様化する雇用形態をどのように管理するかが説明される。非正社員の基幹化の動向、およびそれに伴う均衡処遇の問題、限定正社員の出現など、最新の研究から得られた知見をふんだんに取り入れた内容となっており、読み応えのある章である。第14章では、働く時間と場所の多様化に伴い、時間管理や場所の管理がどのように変容するかが議論される。柔軟な労働時間管理制度はいくつかあり、それぞれ内容が複雑であるが、各種法律を参照しつつ表14-1に整理されている点は視覚的に分かりやすいと感じた。時間外労働にかかる割増賃金率の説明箇所においても、このような表があると分かりやすいのではないかと感じた。第15章では、仕事と生活の調和をいかに図るか、すなわちワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance: WLB）の問題について考察がなされている。WLB施策を羅列的に説明するのではなく、WLBと「労働の人間化」との接点を見出しつつ、WLBの経営学的意義を見出そうとしている点が独創的である。また、ワークとライフとは必ずしもトレード・オフ関係にはないとする考え方は上林（2013）の研究成果を踏まえたものであり、本書の独自性が強く出ている章である。

本書の特長を評者なりにまとめると以下の2点となる。

第1に、人的資源管理の初学者であっても、取り組みやすく理解しやすい文章および構成となっている。本書全体として学説的に中立で偏りがなく、スタンダードな内容であるため、通読がしやすい。また、全章を通して文章のタッチが統一されており、かつ関連事項についてのページ誘導も綿密になされているなど、3名の執筆者間で読み合わせが入念になされていると感じた。さらに、「です・ます」調の文体を使用するなど、読者に語りかけるような表現が用いられている。その他には、各節の終わりにキー・ポイントとしてごく短い要約が付されており、これだけを読んでも章の全体像が理解できるようになっている。堅苦しい長文になじみのない大学生が増えるなか、こうした配慮は彼（女）らの学習の大いなる手助け

となるに違いない。

しかし、それら以上に注目すべき点は、本書のタイトルどおり読者が「経験から学ぶ」ことができる仕組みを随所に入れていることである。本書の読者として想定される大学生は、通常は実務経験もなく、彼（女）らにとって人的資源管理は縁遠い存在であるに違いない。しかし、大学生といえどもアルバイトで働いた「経験」はあるだろう。本書ではこの「経験」と人的資源管理とを何とかして結びつける工夫が随所になされている。たとえば、第4～8章における「本章のねらい」は大学生に対する問いかけから始まっており、彼（女）らの経験から問題意識を引き出す仕組みを作りだしている。

さらに付言しておく、本書は大学生のみならず、「経験」が豊富な社会人にも理解しやすいよう工夫されている。たとえば、各章に設けられているコラムの「コーヒープレイク」では人的資源管理の先進事例が数多く紹介されており、自社の人的資源管理の制度設計や運用について考える機会を与えてくれるであろう。

第2に、最新の研究成果や実務動向が各章に反映されている。旧版の公刊以降、学界や実務界で広まりつつある理論や概念が本文中で紹介されている。たとえば、戦略的配置転換の取り組みとしてのタレント・マネジメント（第4章）、組織成果を体系的に高めるプロセスであるパフォーマンス・マネジメント（第6章）、退職時の株式給付を意味するESOP（第8章）、従業員の健康維持・増進を目指す健康経営（第9章）、いわゆる正社員ほど勤務地や労働時間の拘束性が高くない限定正社員（第13章）などは、旧版では扱われていなかった内容である。教科書の改訂に際して、データやグラフを更新する程度の改訂にとどまる本も見られるなかで、本書では内容面でも大幅なアップデートがなされており、大学生のみならず経営学を専門とする研究者にとっても有意義な内容を多く含んでいる。

以上のような特長を有する本書であるが、今後に向けて改善の余地がいくつか残されていると思われる。とりわけ重要な点を2点だけ示しておく。

第1に、網羅性という観点からして不足する部分があった点は否めない。とりわけ以下2点の充実を期待する。ひとつに、組織行動論に関する言及である。昨今の人的資源管理研究は組織行動論から理論および概念を多く取り込んでいる。人的資源管理制度が従業員の行動に大きな影響を及ぼすことを鑑みると、組織行動論に関する基礎的知識は人的資源管理の理解にあたって必須である。もちろん自己実現人モデルへの言及の際にモチベーション論に関する説明はなされているけれども、モチベーション以外にもリーダーシップ、コミットメント、心理的契約、組織市民行動、グループ・ダイナミクスといった、人的資源管理と密接に関連する重要概念が組織行動論にはある。以上より、組織行動論全般について概説する章をひとつ設けることが期待される。

次に、国際人的資源管理（International Human Resource Management: IHRM）に関する言及である。本書の第1章では、人的資源管理研究では国際比較の視点が重要であることが力説されているほか、その他の章においても、日本の人的資源管理制度を米国との対比で論述する箇所が数々見られるなど、国際比較の視点がしっかりと意識されている。一方で、国境を越えて事業活動を行う多国籍企業がいかなる人的資源管理制度を設計しているかについては、あまり記述がなされていない。最近では、多国籍内部労働市場の構築や、海外派遣者の役割に関連するテーマが、学術論文におけるホット・トピックとなっていることから、IHRM についての内容はぜひとも外してほしくない。

第2に、網羅性とも関連するが、改訂に際してのアップデートが不十分と見られる部分もあった。評者が最も気になった点は、昨今の学界において研究蓄積が進んでいる戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management: SHRM）についての記述不足である。SHRM が国内外において最新の人的資源管理学説であることに異論はないであろう。ところが、SHRM については第1章でごく簡単に触れられるにとどまっており、少し物足りなく感じた。たとえば、類書の上林編（2016）はSHRM および組織能力に関する章をひとつずつ設けて詳述している。海外ではBratton & Gold（2017）をはじめ、SHRM に関する記述にかなりの紙幅を割く教科書は既に珍しいものではなくなっている。本書においても、SHRM の学說的展開、およびSHRM が前提とする人間モデルについて、もう少し詳しく説明されてもよかったのではないか。

以上2つ示した改善すべき点は、評者による無いものねだりであり、限られた紙幅で実現が困難であることは重々承知している。紙幅の制約が生じるのは、日本における厳しい出版事情もさることながら、1学期15回の講義で完結する内容にまとめることを執筆者が意図するためであろう。実際に、国内で近年公刊された教科書は15章以内、かつ300頁程度で構成される比較的小コンパクトなものが多い。しかし、15回の講義という制約にとらわれない大部の教科書が公刊されてもよいのではと評者は考えている。たとえば、本書のアドバンス版のような教科書をBratton & Gold（2017）くらいの紙幅で公刊してはどうであろうか。1冊にまとめられなくとも、上下巻分冊構成にすれば公刊は不可能ではない。大学生向けの半期講義では使用しにくいですが、演習科目や大学院科目での使用において一定のニーズは存在すると考えられる。

米英においては、Bratton & Gold（2017）のように、版を重ねるロングセラーと呼ぶべき教科書が数々存在する。一方で、日本では佐藤・藤村・八代（2015）、白木編（2015）、岩出（2016）のような、複数回の改訂を行う教科書は数少ない。この状況は、人的資源管理という学際的な学問領域において、スタンダードとして多くの人々に支持される教科書を執筆す

ることの難しさを示している。本書の執筆者はこの難局を打破し、スタンダードな教科書を執筆することに見事成功したといってよい。今後も本書の改訂が重ねられ、内容がさらに洗練されることを期待する。そして、本書が不朽の名作となることを願ってやまないのである。

参 考 文 献

Bratton, J & Gold, J. (2017) *Human Resource Management: Theory and Practice 6th ed.*, London, Palgrave.

岩出 博 (2016) 『Lecture 人事労務管理 (増補版)』 泉文堂。

上林憲雄 (2013) 「日本型ワーク・ライフ・バランスの実現へ向けて：量から質へ、そしてダイバーシティへ」 上林憲雄編 『変貌する日本型経営』 中央経済社，所収。

上林憲雄編 (2016) 『ベーシックプラス人的資源管理』 中央経済社。

上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2011) 『経験から学ぶ人的資源管理 (初版)』 有斐閣。

佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2015) 『新しい人事労務管理 (第5版)』 有斐閣。

白木三秀編 (2015) 『新版 人的資源管理の基本 (第2版)』 文眞堂。