

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

Human Resource Management as High-Performance Work Systems in the UK

田口 典男 TAGUCHI Norio

I はじめに

1970年代のイギリス経済は、国際競争力を低下させるとともに、慢性的なスタグフレーションに悩まされ、さらにIMF借款の受け入れによって厳しい金融政策をとらざるを得なかった。1970年代後半には、物価騰貴、失業率の上昇、国際収支の悪化というトリレンマに襲われ、経済停滞がより一層深刻となった¹⁾。1979年に政権に就いたサッチャー保守党政府は、第二次大戦後のイギリス経済の枠組みを規定してきた福祉国家、ケインズ主義的経済政策、完全雇用、コーポラティズムなどを放棄し、経済の再生を目指して市場原理主義に基づく政策を展開した。

1980年代のイギリス企業は、市場原理主義の展開過程における過剰生産力と大量生産体制の危機を克服するために、生産設備を有効利用し、生産性を上昇させる必要があった²⁾。イギリス企業は、リストラクチャリング（事業再構築）やリエンジニアリング（業務革新）の経営戦略に基づいてダウンサイジング、オフショア生産、外注化、人員削減などをおこない、組織効率を高めようとした。雇用面においては、パート労働、派遣労働、請負労働などの非正規雇用を増加させることによって直接的に人件費コストを削減する一方、正規雇用を中心とした労働力に対しては積極的な有効活用を図った。正規雇用を中心とする労働力の積極的な有効活用の方法として、具体的には選別的採用（時間と手間を掛けた慎重な採用）、教育・訓練、意思決定における権限委譲、チーム・ワーキング³⁾、従業員コミュニケーション、業績管理（PM: performance management）、新

しい報酬制度⁴⁾、シングル・ステイタスなどの人的資源管理（HRM: Human Resource Management）と呼ばれる管理方法を導入した。

人的資源管理の明確な定義は存在していないが、一般的には、競争優位を確立するための雇用管理に対するアプローチであり、従業員のモチベーション、生産性及び業績を高める管理方法である、と理解されている。また、人的資源管理は非常に広い概念としても使われ、組織効率との関連、従業員参加型管理、職務満足度との関連、戦略的人的資源管理（SHRM: Strategic Human Resource Management）、労働組合機能の代替性⁵⁾、コーポレート・ガバナンスとの関係⁶⁾などが注目されている⁷⁾。

人的資源管理は従来の雇用管理とは明らかに異なる範疇の位置づけであった。すなわち、テイラー主義的な「統制の管理」とは異なる、新しい範疇の雇用管理として位置づけられたのである。「統制の管理」とは、労働力を生産要素として捉え、従業員を指揮・命令の対象としていた。これに対して、人的資源管理は労働力を価値ある人的資源と捉え、従業員の積極的・自発的な作業参加を引き出す高業績型雇用管理＝「包摂の管理」として位置づけられた。しかし、人的資源管理を「包摂の管理」という新しい範疇の雇用管理として位置づけるには検証が必要であろう。

本論文の目的は、市場原理主義の展開過程における人的資源管理の役割を検討することによって、人的資源管理の位置づけを明らかにすることである。具体的には、人的資源管理の導入・展開を検討することによって、人的資源管理が「包摂の管理」と位置づけられるのか否かを明らかにすることである。

II 人的資源管理の導入

岩出博（1991）によれば、19世紀から1970年代までの労働者に対する管理は、以下のように区分されている。産業が確立した19世紀以降の労働者管理は、産業福祉・福利厚生施策が中心であり、労働力の保護が目的であった。第一次大戦後は、労働管理（雇用・訓練、賃金制度、労使協議制など）がおこなわれ、

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

労働力の効率的活用や職場秩序の維持が主たる目的であった。第二次大戦から1950年代までの時期は労務管理の確立期であったが、職場においては労働組合の強力な職務統制力による制限的労働慣行が支配的であった。1960年代は激しい労使対立に対応するために労使関係管理が中心となり、1970年代は職場労使関係の公式化が進んだ時期であった⁸⁾。

労働者に対する管理としては、1970年代までは労使関係対策とりわけ産業レベルの団体主義的労使関係対策が重要であり、労務管理は軽視されていた。その理由は、第1に不安定な労使関係や頻発するストライキへの対処が重要であり、産業平和の維持が最優先課題であった。第2に、労務管理は団体交渉に基づく労働協約の副次的な要素であった。産業別交渉を通じて賃率・労働時間などの基本的な労働条件が決定され、教育・訓練などの一部も労務管理の対象ではなく団体交渉事項であり、労務管理の役割は「労使協約の忠実な運用を担うにすぎなかった」のである⁹⁾。

1980年代に入って、個別労働者の採用、配置、人事考課、賃金などを対象とした人的資源管理の導入が検討されるようになった。アメリカからもたらされた効率的な雇用管理の方法として、人的資源管理が労務管理部門担当者や研究者の間で注目されたのである。しかし、人的資源管理という用語自体が1980年代以前のイギリス企業においてほとんど使用されていなかったために、経営者は人的資源管理という管理方法に対して興味を示さなかった¹⁰⁾。多くの経営者は人的資源管理よりもテイラー主義的な職務設計やコスト削減を重視したのである¹¹⁾。

1980年代後半、人的資源管理は組織効率と関連するものとして経営者にも認識されるようになった。厳しい国際競争に晒されたイギリス企業にとって、「フレキシブルな作業組織を支える『人的資源の高度化』を追求するとともに、従業員からの積極的な姿勢を引き出そうとする」意図をもつ人的資源管理の導入は必要であった¹²⁾。ホテル業の人的資源管理について調査・分析したK.ホックによれば、1980年代のホテル業は人的資源管理の導入には極めて消極的であり、経

営者の関心もない典型的な業種であった。しかし、1990年代には教育・訓練、TQM、キャリア形成、チーム・ワーキング、従業員コミュニケーション制度などが導入され、人的資源管理アプローチが急速に拡大した。彼の分析によれば、無断欠勤などを除けば、人的資源管理は全体として有効に機能していた¹³⁾。

また、日系企業のイギリス進出の成功が、人的資源管理の導入を後押しした。東芝や日産などの日系企業における高生産性や高品質に直面した経営者は、ジャパナイゼーションという言葉の広がりとともに、人的資源管理に対する認識を変えた。ジャパナイゼーションは、単にJIT、TQCなど日本の管理技術の導入ということだけを意味しているのではなく、経済再生や合理化の代名詞的用語であった¹⁴⁾。ジャパナイゼーションは、生産性が上昇し、「成功した企業経営」のメルクマールとして位置づけられたのである¹⁵⁾。日系企業がおこなった選別的採用、教育・訓練、チーム・ワーキングなどの人的資源管理は、ジャパナイゼーションの広がりとともにイギリス企業に導入されていった。人的資源管理は、企業にとって競争優位を確立するための最善の方法と認識されるようになったのである。

人的資源管理は、テイラー主義的な「統制の管理」と比較され、職場における「高度な従業員参加型管理 (HIM: high-involvement management)」、 「高度な自発型管理 (HCM: high-commitment management)」、 「高業績型雇用管理 (HPWS: high-performance work practices)」、 「業績管理 (PM)」などと結びつけられて導入が促進された。効率的な経営を求めて、テイラー主義によって特徴づけられる「統制の管理」から人的資源管理による「包摂の管理」への転換が図られたのである (第1表)¹⁶⁾。「統制の管理」が労働力を生産要素と捉え、従業員を指揮・命令の対象とする雇用管理であるのに対して、「包摂の管理」は労働力を価値ある人的資源と捉え、従業員の積極的・自発的な作業参加を引き出そうとする雇用管理である。人的資源管理は「統制の管理」をホーソン実験以来求められてきた従業員の自発的な作業参加を引き出す雇用管理 = 「包摂の管理」へと転換させようとしたのである¹⁷⁾。

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

第1表 労働者管理の変遷

	19世紀～ 第一次大戦	第一次大戦後	第二次大戦後～ 1950年代	1960～70年代	1980～2000年代
管理 方法	産業福祉・福利 厚生施策	労働管理	労務管理	労使関係管理	人的資源管理、 戦略的人的資源管理
管理 目的	労働力の保護	労働力の効率的 活用、職場秩序 の維持	賃金、労働時間 などの管理	労使関係の安定、 産業平和	人的資源の効率的な活用、 組織効率の上昇、企業業績 の回復
管理の 範囲		テイラー主義的な「統制的管理」			人的資源管理による 「包摂的管理」?
生産 方式		フォード生産システム			リーン生産システム

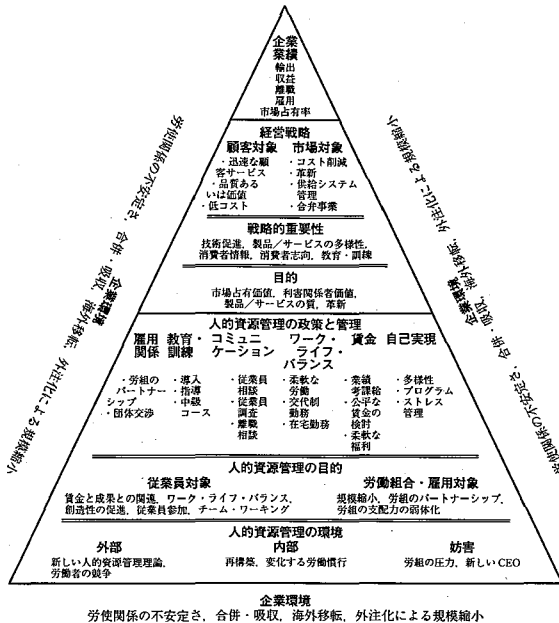
イギリス企業が人的資源管理を導入・展開するためには、職場における制限的労働慣行を排除する必要があった。伝統的な団体主義的労使関係に基づく労使「合意」によって規定された制限的労働慣行を排除するためには、労働組合を弱体化させ、その枠組みを崩す必要があった。団体主義的労使関係とは、産業レベルの労働組合と経営者団体を基盤とする労使関係であり、複数組合主義、産業別交渉、ストライキによる労使紛争の解決などを特徴としていた。このような団体主義的労使関係の枠組みを崩すために、政府は反労働組合的な労働政策を実施し、経営者は「妥協しない経営 (Macho Management)」を展開した¹⁸⁾。人的資源管理は、団体主義的労使関係が大きく揺らぎ、制限的労働慣行が排除された職場に導入された。逆にいえば、人的資源管理の導入は団体主義的労使関係を一層崩す要因でもあった。人的資源管理を導入しようとした企業は、労働組合の弱体化を望み、団体的協定よりも個別的協定を締結することを選好した。人的資源管理の導入は、職場における雇用管理の重要性を増大させるとともに、労働組合の弱体化と労使関係の個別化を促進させたのである¹⁹⁾。

III 経営戦略の一環としての戦略的人的資源管理

人的資源管理は組織効率と関連する管理方法として認識されるようになったが、さらに経営戦略の一環と位置づけられることによって企業業績との関連を

強く問われることとなった。換言すれば、人的資源管理は製造現場などの職場レベルにおける管理技術というだけでは十分ではなく、組織効率を高め、企業業績を回復させるために経営戦略の一環と位置づけられたのである²⁰⁾。例えば、S.ピバンたちは、企業業績、経営戦略及び人的資源管理の関係を以下のように捉えている。彼らによれば、「労使関係の不安定さ」、「合併・吸収」、「海外移転」、「外注化による規模縮小」などの企業環境の下で、企業業績に影響を与える要因として経営戦略と人的資源管理との関連が重要である。すなわち、企業業績を高めるためには、顧客と市場を対象とした経営戦略に基づく戦略的重要性を選定しなければならない。さらに、人的資源管理の目的と環境に沿って、雇用関係、教育・訓練、コミュニケーション、ワーク・ライフ・バランス、賃

第1図 人的資源管理と経営戦略



出所：Bevan, S., Cowling, M. and Horner, L. (2004). *Workplace Trends Survey 2004*, The Work Foundation, p.5.

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

金、自己実現などの人的資源管理の政策と管理を策定する必要がある、と述べている（第1図）。

人的資源管理が戦略的人的資源管理と位置づけられたのは、アメリカからの直輸入であった²¹⁾。アメリカでは、人的資源管理は経営戦略プロセスに統合され、企業業績を回復させる役割を担っていた²²⁾。すなわち、「人的資源の調達・利用」は、組織効率を高め、企業業績を回復させるための重要な要素として位置づけられていたのである²³⁾。イギリス企業も、アメリカ企業と同様に、人的資源管理を戦略的人的資源管理と位置づけ、企業業績を回復させようとした。

しかし、戦略的人的資源管理の定義・内容については、人的資源管理の定義と同様に、定まったものはない。例えば、S.ウッドたちによれば、戦略的人的資源管理とは、経営戦略に基づいて人的資源管理の制度設計をおこない、従業員行動に影響を与え、生産性や企業業績を高めるものである²⁴⁾。P.ボクソールたちは、戦略的人的資源管理として「最善の制度（best practice）」モデルと「最善の適合（best fit）」モデルを検討し、後者の優位性を指摘している。「最善の制度」とは企業環境の変化とは関わりなく実施される人的資源管理であり、「普遍主義的アプローチ」をとっている。これに対して、「最善の適合」とは企業環境の変化に適応する効率的な人的資源管理であり、「状況適応的アプローチ」をとっている。「最善の適合」モデルの多くは、企業の競争戦略に規定され、企業業績を高めることを目的としている²⁵⁾。S.コンゼルマンたちによれば、戦略的人的資源管理の中心は企業を取り巻く環境変化に柔軟に対応する「フレキシビリティ」であり、従業員の態度や行動が経営方針に合致する「適合」の概念である²⁶⁾。

戦略的人的資源管理の定義・内容は、総論的なものからモデルまで多様であり、定まったものはない。逆説的な表現であるが、定まった定義がないことが戦略的人的資源管理の内容を最もよく言い表している。すなわち、環境変化に的確・迅速に対応するためには、定まった定義をもっては対応できないのである。人的資源管理が戦略的人的資源管理と位置づけられた大きな意味は、

環境変化にフレキシブルに対応する役割とともに、人的資源管理が直接的に企業業績を高める役割を担ったことである。

人的資源管理が経営戦略の一環と位置づけられたことによって、人的資源管理部門の役割も大きく変わった。1980年代の同部門は企業組織の管理部門のひとつであった。同部門の役割は職場における人的資源管理技術の「管理的部門」であり、従業員を人的資源と捉え、従業員の技能、経験、知識などが生み出す経済的価値によって競争優位を保つことであった。1990年代以降、同部門は戦略的に重要であると考えられるようになり、その役割は従業員を戦略的に管理するとともに、経営戦略と人的資源管理戦略とを連携させる「戦略的部門」と位置づけられた。人的資源管理担当者は経営管理層から選出されることが多くなり、企業業績との関連が強く主張され、さらに人的資源管理の実施費用の削減という「費用対効果」の管理問題にも焦点が当てられるようになった²⁷⁾。

IV 戦略的人的資源管理と企業業績

1990-2000年代の人的資源管理は、戦略的人的資源管理と位置づけられ、企業業績との直接的な関連が問われることとなった。しかし、人的資源管理による労働強化は短期的には生産性を上昇させるが、長期的には無断欠勤や離職率の上昇などともなう雇用管理コストを増大させる要因となるということも多くの研究によって指摘された²⁸⁾。また、人的資源管理と企業業績との関連にはタイムラグ効果もあり、いわゆる「ブラック・ボックス」といわれている。

「ブラック・ボックス」に挑戦した多くの調査・分析の結果は、様々であった。例えば、1998年職場雇用関係調査（WERS）資料に基づいて分析したH.ラムジーやD.スコラリオスたちによれば、一部の人的資源管理——「高業績型雇用管理（HPWS）」など——が生産性、財務的業績、製品の質、離職率などに影響を与えているが、全体としては企業業績との関連は明確ではなかった²⁹⁾。D.E.ゲストたちは、人的資源管理と企業業績との関連について、製造業企業とサービス業企業を対象とした直接的インタビューを含む大規模な調査（調査年

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

1999-2001年、調査対象366社)をおこなった。職場雇用関係調査(WERS)などを加えた彼らの分析によれば、両者の関連は明確ではなく、全体的には否定的であった。具体的には、人的資源管理は離職と収益性には明確な関連を示したが、生産性との関連には否定的であった。また、企業業績との関連はサービス業企業よりも製造業企業の方が比較的強かったが、業種による差異はその他の項目ではほとんどなかった³⁰⁾。銀行業の人的資源管理部門の役割を調査したV.H.ヘイリーたちによれば、銀行業における企業業績の低下は経営戦略との関係に疑問を投げかけるものであり、人的資源管理が一定の条件下では企業業績の低下と従業員の疎外を助長している³¹⁾。小規模企業を調査したL.セルスたちによれば、人的資源管理は生産性及び収益性には積極的に寄与したが、雇用管理コストの増大にも関与していた。彼らの試算によれば、人的資源管理による生産性の上昇と雇用管理コストの増大は「ゼロ・サム・ゲーム」に近いが、全体的には大きな犠牲を払うことなく高い企業業績と収益性を実現している³²⁾。F.ヨルゲンセンたちによれば、イギリス企業は企業業績を回復させるために「継続的プロセス改善(CI: Continuous Improvement)」をおこなった。「継続的プロセス改善」とは、既存の資源を継続的に改善することによる企業組織の変化を意味している。彼らの分析によれば、人的資源管理は企業組織の「継続的プロセス改善」を支援する重要な役割を果たし、企業業績を回復させることに寄与していた³³⁾。

戦略的人的資源管理の目的は組織効率の上昇と企業業績の回復であったが、上述したように、これらの関連は多くの調査・分析でも明らかになっていない。しかし、戦略的人的資源管理の考え方は多くのイギリス企業に受け入れられた。経営者は、否定的な調査・研究の結果を前にしても、人的資源管理がその導入・展開コストを凌ぐ企業業績をあげると判断したのである。

V おわりに

本論文の目的は、市場原理主義の展開過程における人的資源管理の役割を検

討することによって、人的資源管理の位置づけを明らかにすることであった。検討の結果、1980年代以降のイギリス企業が市場原理主義の展開過程における企業間競争の激化に対応するために、新しい雇用管理アプローチ＝人的資源管理を導入し、組織効率の上昇と企業業績の回復を図ったことが明らかとなった³⁴⁾。さらに、人的資源管理は戦略的人的資源管理と位置づけられることによって、企業業績との関連を強く問われることとなった。人的資源管理は企業業績を回復させる「仕組み」として展開されたのである。

上述したように、市場原理主義の展開過程において、人的資源管理には組織効率の上昇と企業業績の回復という2つの役割が課されたことが明らかとなった。しかし、人的資源管理を「統制の管理」の範疇を超えた、新しい範疇の「包摂の管理」と位置づけることは、今後の多くの調査・研究を待たなければならないが、現段階ではできない。その理由は、第1に人的資源管理の展開が「高度な従業員参加型管理」、「高度な自発型管理」、「高業績型雇用管理」などを実現させる方向ではなく、「統制の管理」の問題点である無断欠勤や離職率の改善という範囲に止まっているためである。第2に、人的資源管理の展開が「費用対効果」という点から問題とされることによって、人的資源管理の第一義的目的がコスト削減の範囲に止まることになる。第3に、人的資源管理が戦略的人的資源管理と位置づけられることによって企業業績との関連が強く問われ、人的資源管理の本来的機能である「包摂の管理」という位置づけが弱まることになる。したがって、イギリスにおける人的資源管理の現段階における基本的な位置づけは、労働力を価値ある人的資源と位置づける点においては「包摂の管理」という側面をもってはいるが、従業員の積極的・自発的な作業参加を引き出す高業績型雇用管理の実現にはほど遠く、「統制の管理」の補完機能を果たしているのにすぎないのである。

(注) 本論文は、労務理論学会第18回全国大会(金沢大学)における報告をもとに構成したものである。学会シンポジウムにおけるコメンテーター・林正樹氏を始めとする多くの会員の質

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

問・関心は、「市場原理主義の展開に対する抵抗」あるいは「人的資源管理に対する規制力」に関するものであった。これらの質問は本論文に課せられた課題を遙かに超えているので、正確にはこたえられないが、人的資源管理の展開を押し止める要因として、①人的資源管理の失敗、②戦略的人的資源管理の限界、③労働組合の職務規制力などを想定することができる。

学会シンポジウム参加者のもう一つの関心事は、人的資源管理と非正規雇用との関連であった。このことに関しては、本論文の冒頭部分において述べたように、イギリス企業は正規雇用を中心とする労働力を対象に人的資源管理を展開し、非正規雇用を人件費コストの直接的な削減対象としたのである。すなわち、イギリス企業は正規雇用に対しては「人的資源として投資した以上の成果」を求め、非正規雇用に対しては人件費コストの直接的な削減を求めたのである。なお、これらのことに関しては別稿において改めて検討したい。

● 注

- 1) Kessler, S. and Bayliss, F. (1992). *Contemporary British Industrial Relations*, Macmillan, pp.77-78.
- 2) 櫻井幸男 (2002)『現代イギリス経済と労働市場の変容－サッチャーからブレアへ－』青木書店、25-29頁。
- 3) チーム・ワーキングとは、リーン生産などにおけるチームを基本とした作業方法である。具体的には、チーム・リーダーを中心とした自己決定型作業チームが、自己管理に基づいて、作業方法の決定、QC、カイゼン、職務ローテーション、チーム内教育・訓練などを実施する。Scarborough, H. and Kinnie, N. (2003). 'Barriers to the Development of Teamworking in UK Firms', *Industrial Relations Journal*, Vol.34, No.2, pp.135-137. 長谷川知清 (2000)「イギリスの人事労務管理」奥林康司他編著『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房、52-56頁。
- 4) 新しい報酬制度とは、企業業績、生産性、従業員のコンピテンシー（個別能力や個別業績など）などに基づくフレキシブルな報酬制度である。フレキシブルな報酬という概念は、労働組合が大きな影響を与えていた「標準」賃率・「一般」賃率の決定原則に対するアンチテーゼとして考えられた。具体的には、職能資格制度、範囲職種給、業績考課給、労働刺激的なボーナス制度、新グレード・システム（「一職務・一賃率」から「職務の大括り化」への転換、「多能工」化への対応、考課部分の拡大）、利潤分配制、熟練割増賃金、従業員持株制度などである。Poole, M. and Jenkins, G. (1998). 'Human Resource Management and the Theory of Rewards: Evidence from a National Survey', *British Journal of Industrial Relations*, p.228.
- 5) 人的資源管理は、業績考課などのような個別化された賃金決定を促進し、労働者に直接的に意見表明の機会を与えることによって、労働組合機能を代替すると考えられている。しかし、S.マーチンたちは、人的資源管理が労働組合のすべての機能を代替するわけでは

ない、と指摘している。すなわち、彼らによれば、第1に労働者による個別交渉は団結という強さなしに交渉することを意味し、賃金・労働条件の決定が経営者の裁量の影響を受けやすくなる。第2に、個別交渉は情報不足を招き、経営からの独立性を低下させることになる。したがって、労働組合の必要性は低下するわけではない、と述べている。Machin, S. and Wood, S. (2004). *Looking for HRM/Union Substitution: Evidence from British Workplaces*, Centre for Economic Performance (London School of Economics and Political Science), p.8.

- 6) 株主志向型のイギリス企業のコーポレート・ガバナンスと労働インセンティブの構造は、短期的利益を追求し、労働力を容易に削減し、不確かな回収手段である教育・訓練などのような投資は避ける傾向にあったが、1990年代以降その構造が大きく変化した。すなわち、株主との安定的で積極的な関係を保つと同時に、雇用安定、キャリア機会、人的資源などに配慮する企業が増加した。Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L. and Wilkinson, F. (2006). 'Corporate Governance and Human Resource Management', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.3, pp.546-548.
- 7) Keegan, A. and Boserlie, P. (2006). 'The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management', *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.7, p.1492.
- 8) 岩出博 (1991)『英国労務管理』有斐閣, 41-96頁。
- 9) 同上, まえがき2頁。
- 10) 倉田致知 (2005)「各国におけるHR (Human Resources) 部門の役割」『京都学園大学経営学部論集』, 第15巻第2号, 29-31頁。
- 11) Benkhoff, B. (1997). 'A Test of the HRM Model: Good for Employers and Employees', *Human Resource Management Journal*, Vol.7, No.4, p.44.
- 12) 上田眞士 (2003), 「イギリス労働組合の『パートナーシップ路線』の理解をめぐって－『人的資源管理』と協調的組合主義－」『久留米大学商学研究』, 第9巻第2号, 7頁。
- 13) Hoque, K. (1999). 'Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.37, No.3, pp.419-432.
- 14) 黒田兼一 (1994)「英国における業績考課給と労働組合」『桃山学院大学経済経営論集』, 第36巻第2号, 37-40頁。
- 15) 長谷川知清 (2000), 前掲, 58-59頁。
- 16) Wood, S. (1999). 'Human Resource Management and Performance', *International Journal of Management Reviews*, Vol.1, No.4, pp.368-371.
- 17) コメンテーター・守屋貴司氏は、人的資源管理の位置づけに関して、「非正規雇用の増加はテイラー主義的管理の拡大を意味しているのであって、人的資源管理を『包摂的管理』と位置づけることには反対である」という見解であった。非正規雇用の増加という労働力の量的側面からの分析であったが、非正規雇用の増加をもってテイラー主義的管理の拡大と位置づけるのは、表層的な見解であるといわざるを得ない。「包摂的管理」の定義・

4. イギリスにおける高業績型雇用制度としての人的資源管理の展開

内容や新しい範疇としての位置づけに関する疑問であるならば、当然の疑問であるが、非正規雇用の増加ということだけでテイラー主義的管理の拡大と位置づけることはできない。

- 18) 田口典男 (2007)『イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策』ミネルヴァ書房, 54-90頁。
- 19) Kessler, S. and Bayliss, F. (1992). *op.cit.*, pp.92-94.
- 20) Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L. and Wilkinson, F. (2006). *op.cit.*, pp.544-545.
- 21) アメリカの人的資源管理研究者であるD.アルリッチは、「競争的組織を構築するための人的資源管理の役割」として、①戦略的人的資源の管理、②企業の基本構造の管理、③従業員貢献度の管理、④変革の管理の4つをあげ、競争的企業における人的資源管理はこれら4つの管理をおこなう必要がある、と述べている。Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, pp.23-31.
- 22) 片岡洋子 (2004)「人的資源管理の戦略的效果 - 戦略的人的資源管理の理論的整理 -」『経営論集』(文京学院大学紀要), 第14巻第1号, 41-46頁。
- 23) 澤田幹(2003)「アメリカにおける非正規雇用の拡大と人的資源管理」『現代の雇用問題』(労務理論学会誌, 第12号) 晃洋書房, 45頁。
- 24) Wood, S., Holman, D. and Stride, C. (2006). 'Human Resource Management and Performance in UK Call Centres', *British Journal of Industrial Relations*, p100.
- 25) Boxall, P. and Purcell, J. (2000). 'Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going?', *International Journal of Management Reviews*, pp.184-190.
- 26) Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L. and Wilkinson, F. (2006). *op.cit.*, pp.544-545.
- 27) Francis, H. and Keegan, A. (2006). 'The Changing Face of HRM: In Search of Balance', *Human Resource Management Journal*, Vol.16, No.3, pp.231-244.
- 28) Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). 'Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research', *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.3, pp.80-81.
- 29) Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000). 'Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box', *British Journal of Industrial Relations*, pp.511-522.
- 30) Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). 'Human Resource Management and Corporate Performance in the UK', *British Journal of Industrial Relations*, pp.307-309.
- 31) Hailey, V. H., Farndale, E. and Truss, C. (2005). 'The HR Department's Role in Organisational Performance', *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.3, p.64.
- 32) Sels, L. Winne, S.D. Maes, J. Delmotte, J. Faems, D. and Forrier, A. (2006). 'Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM', *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.2, pp.332-336.

- 33) Jørgensen, F., Laugen, B. T. and Boer, H. (2007). Human Resource Management for Continuous Improvement', *Creativity and Innovation Management*, Vol.16, No.4, pp.364-373.
- 34) Geary, J. F. and Dobbins, S. (2001). 'Teamworking: A New Dynamic in the Pursuit of Management Control', *Human Resource Management Journal*, Vol.11, No.1, p.3.

(筆者 = 岩手大学)