

研究ノート

人的資源管理におけるダイナミック・メンテナンスの試み

森 田 雅 也

An attempt at application of the concept of “dynamic maintenance”  
to human resource management

Masaya MORITA

**Abstract**

In this essay, we attempt to apply the concept of “dynamic maintenance” to human resource management, especially to the design and operation of personnel systems. It requires maintenance of systems on the basis of adaptation to the environment and change of the systems.

抄 録

本稿では、人的資源管理、特に人事制度の設計、運用にダイナミック・メンテナンスの概念を用いることを試みている。そこでは、環境に適応し、変わることを前提に維持していくことが求められる。

## 1 はじめに

ダイナミック・メンテナンスという新しい考え方が生まれてきている（斉藤, 2003, 2005, 2009）。斉藤（2009）が言うように、「安全」「持続可能性」の双方を統合する概念としてのダイナミック・メンテナンスはまだ確固たる体系に仕上がってはいないが、従来のメンテナンス概念をさらに鍛えることで、現実をより精確に捕捉し実践的な含意を導き出すことに貢献できるものと考えられている。この視点から人的資源管理（Human Resource Management）、さらに具体的には人事制度の設計、運用におけるダイナミック・メンテナンスについて考えてみるのが小論の目的である。

もちろん、人的資源管理にメンテナンスという概念がそもそもあてはまるのか、という議論もあるだろう。実務の現場では、「人事制度をメンテする」という表現が使われたりはしているが、研究者の間では「管理」という抽象概念や実態としての管理活動の分析に際してメンテナンスという概念はこれまでほとんど使われては来なかった。また、人事制度の設計、運用に限ってみても、制度の「変更」や「改革」については議論されてきたが、制度のメンテナンスというアプローチもまた、これまでほとんど取られてきていない。ここで敢えてメンテナンスという概念から接近するのは、それによって人的資源管理、特に人事制度の設計、運用のあり方に新たな方向性を見出すことと、ダイナミック・メンテナンスという新たなコンセプトを確立することの一助となれるのではないかと考えるからである。

## 2 人的資源管理と人事制度

### (1) 人的資源管理の現況

まず本節では、人的資源管理と人事制度の現況について検討することにしよう。人的資源管理をいかにとらえるかについては多様な議論がある（Scholz and Böhm, 2008; 慶應義塾大学ビジネススクール, 2004; Bratton and Gold, 2003）。Bratton and Gold（2003）は人的資源管理のモデルから5つを取りあげて検討した上で、伝統的な人事労務管理（personnel management）と人的資源管理との相違点を示している（pp.26-7）。それらも踏まえながら、人事労務管理から人的資源管理への変遷という歴史的な流れの中で見ると、現在の人的資源管理の特徴として次の2点をあげることができるだろう。

1つは、Hendry and Pettigrew（1990）が、「人的資源管理の戦略的特性は際だっている」（p.36）と述べたように、人的資源管理においては戦略との整合性が求められている点である。人事労務管理、人的資源管理と続く発展経過のさらに先に戦略的人的資源管理を位

置づける見解（岩出, 2002）も存在することからも推察されるように、人の問題も戦略的に取り組む必要があるとすることは衆目の一致するところである（Schuler and Jackson, 2007）。企業組織はその目標達成のために活動するものである以上、組織が進むべき方向性とそのあり方を示す全社戦略に合致した行動が、組織全体で取られることが望ましいことは言を俟たない。全社戦略を遂行するには各部門が何をすればいいのか、さらに各部門の下位部署は何をすればいいのか、そして各部署に所属する個人は何をすればいいのか、という目標の連鎖が徹底されている状態が最も望ましい。それゆえ、戦略と整合性がある人的資源管理のもとでは、戦略を達成し、企業の競争力を高めるような人材をいかに供給するか、が絶えず意識されることになる（守島, 2002）。ここでの「供給」は、そのような人材を配置する、能力開発し育成することと同時に、人材がそのような行動を取れるように人事制度を構築したり、管理者の行動をそのように仕向けたりすることを意味している。そして、ここであげられている、「能力開発し育成すること」も、人的資源管理の特徴として見落とせないだろう。

第2の特徴は、能力開発や人材育成を重視している点である。そこでは、学習やナレッジ・マネジメント（Nonaka and Takeuchi, 1995）への関心の高まりにも見られるように、個人によるものだけでなく組織的な学習や知識創造こそが環境変化への対処法であると捕捉され、そのためにも人材に能力開発の機会を与え、育成していくことに取り組むことになる。人事労務管理の発想のように、経営陣によってコントロールされた職務の合理的な組み合わせが組織の最善の成果を導けると捉えるのではなく、労働者に学習する機会や考える裁量を与え、彼ら彼女らのコミットメントを高めることが組織パフォーマンスの向上につながるものと考えられている。

ただし、人材育成には制約条件が2つ存在する点を看過してはならない。1つは、人材育成には時間がかかるというものである。人が学習し成長するという行為は、部品をとりかえればより高機能をすぐに発揮する機械のように簡単にはいかず、その成果が現れるまでには時間を必要とするし、個人差も存在する。人に関わることから、四半期や1年という短期間ではなかなか成果が現れにくい面が多い。だからこそ、人材育成には組織のトップが関与し、短期的な環境変化にもぶれずにそれへの取り組みを貫く姿勢が必要となってくる（森田, 2004; 2007）。第2の制約条件は、人材育成のみならず人に関することから一般は、その成果を客観的に数値で示すことが概して難しいことである。実務の世界では、人事部門と財務部門が争えば人事部門が勝つのは難しいなどとよく言われたりする<sup>1)</sup>が、

---

1) 人事の実務家からよく聞かれる話である。財務部門の仕事が、その目標、過程、成果を数字で示しやすいのに対

財務諸表の公開が法的にも義務づけられ、それらによって社会の中での企業価値を評価することは、ひとつの社会通念となっている。さらに、四半期毎の会計情報の開示が求められるようになるなど、企業活動の成果を一定期間内に金銭的な指標で示すことがますます求められるようになってきている。こうした動きの中、成果を金銭的指標で示しにくい人事部門にとっては、人材育成の重要性を主張し、それを実行に移すことが厳しくなっている<sup>2)</sup>。

このような特徴を持つ人的資源管理であるが、人的資源管理を実践するにあたって克服すべき課題として矛盾や対立のバランス確保があげられる。図表1は、長期的目標と短期的目標という対立軸、経営の視点と個人の視点という対立軸でマトリクスを作り、これからの人事部にとって重要な4つの目標を示したものであり、矛盾と対立の一例である。図表1に示されている長期的な目標と短期的な目標の対立とは、長期的な戦略目標の達成を目指さなければならないが、同時に短期的に成果が求められる日々の業務も遂行しなければならないというものである。どちらに向かって進むのかという戦略目標に注意を払わず当面の問題だけに携わっていると、目指すべき方向とは違う方向に進んでしまっていた、ということがないように両者への目配りを忘れることなく業務を遂行する必要がある。

図表1 これからの人事部にとって重要な4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得、向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた職業人としての発達を支援する

出所：守島 編 (2002), 25頁。

これに加えて、解決すべき矛盾や対立の具体的事例として、さらに次のようなものが認められるだろう。1つに、制度化とコミュニケーションや納得性との対立がある。人事制度は組織目標達成に向けた行動を規定できるように設計され、厳格に運用されるべきであ

して、人事部門の仕事はそれが難しいために、ある事案に対して財務指標を示しながら訴えられると、人事部門が同様に数字を示しながらそれに反論するのが難しく、結果的に人事部が主張する事案が通りにくくなるというものである。

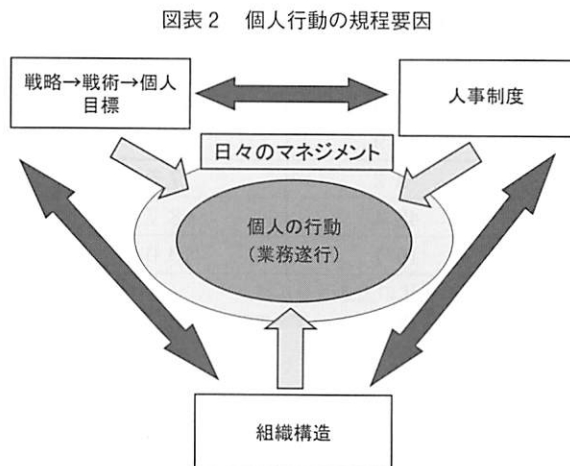
2) ただし、筆者自身は、「数字に表さなければ意味がない」という考え方には納得しかねるし、石田 (2003) の「<価格>であれ、<物理量>であれ、<測定>可能だということ<管理>可能だということは厳密に区別されなくてはならない。(中略) 実業の世界では、(中略) 効率化をねらったある特定の<管理> (中略) が考案され、そうした<管理>に適合的な<測定>の在り方を作り出すというのが、正確な両者の関係ではなからうか」(145ページ) という意見は素直に腹に落ちる。

るが、細かく規定し杓子定規な運用をすればするほど、人間同士の行為である管理活動に必要なコミュニケーションや納得性の確保が難しくなってくる。さらに、人材の活用と育成のバランスもある。短期的な環境変化に対応するために有期契約人材を活用することは今や絶対的に必要であるが、外部の労働市場からの人材供給に頼りすぎると組織内での人材育成がおろそかになり、知識や技能の継承が難しくなったり、組織の将来を担うコア人材が育たなかったりもする。そして、昨今では、仕事と生活の調和、文字通りいわゆるワーク・ライフ・バランスをどう確保するかという課題も生まれてきている。これは、そもそも他律的である組織において個人の自律性をどこまで認めるべきかという、組織で働くことの根本的な問題を新たに問い直すような大きな課題でもある（森田, 2009）。人的資源管理には多様な議論があることの上で触れたが、その1つの要因は、こうした矛盾や対立のバランス確保の仕方——対立項のどちらをどれだけ重視するか——の違いによるところが大きいとも言えるだろう。

以上、概観してきたような人的資源管理を実践するための諸施策の1つとして、人的資源管理の思想を反映した人事制度が構築されることが求められる。そこで、人事制度をめぐる現況はどうなっているかについて項を改めて見ていくことにしよう。

## (2) 人事制度の現況

そもそも人事制度は、組織目標達成に向けて組織メンバーを動かすための仕組みとして存在する。図表2に示されているように、人事制度は、戦略や組織構造と並んで、組織メ



出所：筆者作成

ンバーの行動を規定する要因の1つとして捉えることができる。人事制度とは人に関わるいろいろな制度をまとめた総称であり、それは賃金制度や昇進・昇格制度、労働時間制度など各機能に応じたさらに下位の各制度から構成されている。本稿では、個々の下位制度には基本的に深く立ち入らず、総称としての人事制度のレベルで議論していくことにしよう。

従来、人事制度には客観性、公正性、納得性が求められてきた。つまり、人事制度は客観的な基準をもち、制度が定めた規則は公正に運用され、制度の適用者がその制度のもとで働くことを納得するような人事制度こそが望ましいというものである。さらに、もう1つ重要な点は継続性である。例えば、賃金制度に代表されるように、一般に労働者は、ある制度が長期にわたって継続的に運用されるという判断の下、将来のある時点における自分の状況を予測して生活設計を行っている。その意味では、雇用する側の責任として長期的に変動の少ない制度を継続して運用する責任が生じてくる。特に、長期雇用を前提としたいいわゆる年功的労務管理の雇用慣行のもとでは、人は一つの組織で定年まで働き続けるという枠内で制度は設計・運用されてきており、労働者が将来予測をたてやすくするためにも制度には継続性が求められた。現場の感覚を表現すれば、「制度は一度作るとそう簡単には変えられない」ということになる<sup>3)</sup>。

けれども、継続性を除くと、現在ではその傾向は変化しつつある。やや古いデータではあるが、二村（2005）が人事評価ポリシーの標語の変遷についてまとめたものが図表3である。人事評価ポリシーのあり方を示すものであるが、人事の諸制度は相互に関連していることを考えると、人事制度に求められる要素として見ることができるだろう。

図表3 人事考課事例集に見る人事評価ポリシーの標語

	1990年 (31社)	2000年 (69社)	変化傾向
納得性	29.0	46.4	↑
公正性・公平性	41.9	31.9	↓
透明性・公開性	3.2	27.5	↑
客観性	48.4	8.7	↓
信頼性・妥当性	16.1	10.0	↓

注) 矢印は変化の方向を、太さは変化の大きさを示す。

出所：二村英幸『人事アセスメント論』ミネルヴァ書房、2005年、7頁に加筆。

3) 人事制度が改訂される時には、「移行措置」「激変緩和措置」などと呼ばれる、制度変更に伴い金銭的に不利益を被る人たちを対象に、一定期間不利益分を補填する措置がとられることがある。これも制度の継続性を重視することの1つの表れと言えるであろう。

ここにみられるように、1990年から2000年の間に、人事評価のポリシーとして納得性や透明性・公開性を謳う比率が高まり、逆に客観性を重視する割合は大幅に、そして公正性・公平性を謳う割合も10ポイント減少している。この時期は、いわゆるバブルの崩壊、『新時代の「日本的経営」』（新・日本的経営システム等研究プロジェクト 編, 1995）の公刊による年功的な労務管理の終焉宣言、そして成果主義人事の広がりへと、わが国の人事労務管理のあり方が大きく変化した期間であった。結果として、成果主義の浸透は、従業員が納得性や透明性・公開性を得られる人事制度の必要性を高めることになったと言えるであろう（東・伊藤・阪口, 2004:『日経ビジネス』No.1283）。

このことは上で確認した人的資源管理の第2の特徴である能力開発・人材育成の必要性とも強く関連する。つまり、労働者が自分の能力を高めるためには、到達目標と現在の自分の能力状況、目標に到達するための方法、さらにはそこに到達したいという意欲が必要となる。到達目標や現在の自分の能力を知るためには情報が公開されていなければならない。さらに、能力開発したいという意欲を高めるためには、強制力によって無理に動かすのではなく、自分が納得して自ら行動することが重要になってくる。この点については、斉藤（2009, 注72）が、柳川（2000）から「労働者や経営者の知識といったものは、個々の労働者がどれだけ意欲的に知識や技術を吸収しようとするかにかかっています。教育や技術研修といった形で間接的には企業が影響を与えることができるものの、最終的にどれだけの知識が蓄積されるかは、労働者のインセンティブに依存しています。」（37ページ）を引きながら、インセンティブのコントロールについて言及している点に重なり合うだろう。

人事制度の現況として、もう一つ確認しておくべきところは、個別化の進展である。これには少し説明が必要だろう。石田（2003）は、多くの現場で仕事の実態をつぶさに観察した後に「賃金と仕事の双方で個別化が定着している点に日本の特徴がある」（107ページ）と看破した。石田によれば、「賃金が個々人の能力を反映する個人別決定を」（106ページ）含んでいることが賃金の個別化であり、「下位組織に至るまで生産量の達成以外の目標を課し、その目標を課された現場監督者は組織構成員の現在の能力分布や将来の能力向上の観点から目標達成に必要な業務を配分する」（106-107ページ）ことが仕事の個別化である。石田（2003）は、主に製造現場を対象とした研究をもとに個別化の進展を主張しているが、これはホワイトカラーの職場にもあてはまるであろう。現在、実務の現場では、あらゆる面で個人間の差を明確にさせる方向でものごとが進んでおり、因果関係はさておくとしても、人事制度にも同様のことが確認されるようになってきている。個別化の進展によって、人事制度を設計、運用するにあたって、何に結びつけて（何を根拠に）個人差をつけるか、

どれほど個人差をつけるか、つけられた個人差をいかに説明するか、といった課題が浮き上がってくるようになったが、それを満たせる方向で人事制度が構築されていることが現在の状況の一断面でもある。

### 3 人事制度とダイナミック・メンテナンス

#### (1) 人事制度の設計と運用

これまで人的資源管理と人事制度の現在の状況について概観してきたが、それらを踏まえて、人事制度の設計と運用をメンテナンスという視点から見ていくことにしよう。

斉藤（2009）も指摘するように、一般には、メンテナンスとはあるものを維持管理することとして理解され、特に、建築、建設されたものを造られた当時の状態に保ち続けることを指すと捉えて大きな間違いはないだろう。そこには、維持管理される対象と維持管理する主体という関係と、維持管理の目標とすべき状態とが存在する。構造物のメンテナンスの場合、対象と主体はそれぞれ別のものであり、目標とすべき状態は建造当時の状態（最初の状態）ということになる。

一方、身体や組織のように環境の変化に適応し存続していくものを対象とした場合、メンテナンスという考え方がやや馴染みにくなる。それは、身体のメンテナンスは身体そのものである本人が行うように、メンテナンスの対象と主体が別個のものとは限らなかつたりするからである。また、目標とすべき状態も絶えず変化していき、決して最初の状態を目標にしているとは限らなかつたりするし、そもそも何を持って最初の状態とするか——例えば、20歳の時の身体の状態なのか、30歳の時の身体の状態なのか——が多様だからであろう。冒頭述べたように、人事制度にメンテナンスという言葉があまり用いられない理由もここに求められるのではないかと考えられる。もちろん、「組織は環境に適応する」というのはレトリックであり、会社組織というもの自体は目に見えるものとして存在せず、法人としての会社が環境に適応して存続していくのは、組織を構成する自然人である人間がそのための所作をとるからである。したがって、実体としての組織は存在しないという立場をとると、組織のメンテナンスにおいては、その対象（組織）と主体（組織を構成する人間）は別個のものとなる。ただし、組織を構成する人間こそが組織の主たる構成要素であるという立場を取ると、対象と主体は同じものということになり、構造物のメンテナンスに比べると関係が複雑になってくる。組織内の1つのサブシステムでもある人事制度のメンテナンスの場合は、組織の構成メンバーである人間が制度の構成要素になることはないので、メンテナンスの対象としての人事制度と主体としての人間がそれぞれ存



在することになる。

さて、人事制度のメンテナンスを検討するにあたって、人事制度が組織内のサブシステムとして機能するためには、設計と運用がうまく成されることが必要となることをまず確認しておこう。そのためには、人的資源管理を担う主体が誰（部門）なのかを考えてみるとわかりやすい。その担当主体は、1つは人事部門であり、もう1つはラインの管理者となる。人事部門は労働者や管理者の意識、意見をはじめとする現場の状況を把握した上で制度を設計し、制定し、必要に応じて制度の改廃を行う役割を担っている。一方、その制度に則りながら、日々の実践で人を動かすという行為はラインの管理者が担うことになる。つまり、日々の制度運用の最前線ではラインの管理者が重要な役割を担当することになる。例えば、今日広く普及しつつある成果主義的な賃金制度や職務等級制のような格付け制度について考えてみよう。「この等級でこのランクの評価を受けた人の賞与額はこれだけとなる」ということは制度として事細かに規定して設計することができる。制度にこうしたルールが謳われていることによって、それを刺激に仕事に励もうとする人が出てくるのは事実であろう。しかし、それだけでは、組織目標の達成に向けて組織のメンバーを動かすことには不十分である。それに加えて、ラインの管理者は、日常の業務が間違いなく遂行されていくように人を管理していかなくてはならない。部下に仕事を教えたり、モチベーションを高めるための所作を行ったり、目標設定の面談を行ったり、人事考課のための査定を行ったりと、枚挙にいとまがない。こうしたラインの管理者の日々の活動や人事部門が特別な状況に応じて制度の特例を認めたりするようなことがらを総称する「制度の運用」があってはじめて、人事制度は制度として機能することになる。どれだけ事細かに規定された制度が設計され、制定されたとしても、日々の運用無しには、その制度が十分に役割を果たすことはないのである。

このことから、人事制度に対しては日々の運用を通じて不十分な点の発見とそれを補うための所作が繰り返し行われているのであり、最善を期して設計された制度であっても、実際に使われるまではその制度の是非は判別できないとも言えるであろう。あるいは、設計された人事制度は日々の運用を通じてより良いものへと鍛え上げられていく、と言う方が適当かもしれない。

## (2) 人事制度のダイナミック・メンテナンス

このように見てみると、人事制度は人事部門による設計・制定が終わった時点が「完成品」なのではなく、それが運用されていく過程で「完成品」へと漸進的に変化していくも

のと言えらる。そこからは、人事制度は実践することによってより良い形に仕上げられていく、という構図が描き出せる。これは、維持管理の目標とする状態が定まっていない（最初の状態を目指すのではない）、目標とする状態は状況によって異なってくる、目標とする状態は常により良いものが目指される、といった点で、従来のメンテナンスとは異なっている。ここに従来型のメンテナンスではなく、ダイナミック・メンテナンスという視座から捉え直すことの意義が認められるであろう。

このように人事制度は日々の運用を通じてより良いものへと仕上げられていくが、例えば、職務等級の階層を増減したり、賃金上昇のピッチを変更したりするような、設計された制度そのものの変更はまた別のものとなる。上述したように、人事制度には継続性が求められるがゆえに、頻繁に制度を変えることは望ましくない。日々の運用を通じて収集された情報をもとに、制度の改定や新制度の設計に向けて準備が進められ、適切な時期に制度の変更が行われることになる。

一般に、人事制度の変更は業績低迷期に行われることが多い。その理由は、第一に、人事制度の変更は、相対的に取り組みやすい活動だからである。業績の低迷期にはそこから抜け出すために、企業組織は何らかの手を打たなければならないが、新規事業を展開するというように、これまでになかったことを新しく創り出す行為よりも、既存のものに手を加えるという行為は相対的に容易である。さらに、工場などの建設や解体、あるいは営業所の新設や閉鎖を想定してみればわかるように、人事制度の変更は物理的な作業量や金銭的成本が少なく、それゆえに取り組みやすさが相対的に容易となる。第二の理由は、人事制度の変更がコスト削減に役立つと考えられるからである。業績が悪化している時にはコスト削減が求められるが、賃金制度の変更など人件費の削減に寄与する方向で制度を変更することでコスト削減に役立つことが、おそらく表立ってその意図が表明されることは少ないにしても、短期的には有効と考えられ、よくとられる手法だからである。

しかし、こうした人事制度の変更は、環境の悪化を受けての対症療法的な対応であり、受け身の変更と呼べるものでもあるので積極的に評価することは難しい。一般に、人事制度に限らず、ものごとがうまく進んでいる時にやり方を変えることはなかなかできることではない。そもそも、うまくいっているのだからこのままで良いと考えてしまうからであろう。しかし、業績が好調な時に将来の展開に整合する形で制度を整えていく、あるいはそのための布石を打っていくことこそが、求める要素のひとつとして「持続可能性」を持つダイナミック・メンテナンスが求める変革のあり方だと言えらる。繰り返しになるが、人事制度には継続性が求められるために、環境が変化したからといってすぐに制度を

変えることは望ましくない。しかし、変えることは絶えず意識しておかなければならない。また、人材の育成には時間がかかるという制約条件があることは上で見た通りであるが、その制約条件があるからこそ、より長期のスパンで将来を見据えた人的資源戦略を策定し、それに対応する人事制度の変革を進めていかななくてはならない。このように、変わることを前提に維持していく態勢は、従来型のメンテナンスではなく、ダイナミック・メンテナンスのフレームワークに合致するものであると考えられる。

#### 4 むすびにかえて

以上、本稿では人的資源管理の中でも人事制度の設計、運用にしぼって、ダイナミック・メンテナンスという視点からのアプローチを試みた。ここで見出されたことに再び触れることはやめ、今後の課題を示してむすびにかえたい。

まず、人事制度が運用を通じてどのような情報が収集され、それを受けて制度がどのように変化していったかの事例をさらに収集し、それをもとに何らかの類型化を行うことが必要であろう。今回は、最初の試みということもあり、方向性を探るために限られた事例だけに基づいて論を展開したが、これだけでは不十分である。事例の収集とそこからの変遷パターンの抽出に取り組まれねばならない。

次に、人的資源管理のメンテナンス、さらには「管理」という行為のメンテナンスについても検討することが求められる。そもそも、なぜ「管理」をメンテナンスするという発想がこれまで生まれてこなかったのかを究明することも必要であろう。経営学は管理の学問であり、企業組織で生じる現象を管理という視点から捕捉しようとするものである。管理をダイナミック・メンテナンスという発想から読み解こうとすることで、従来にはなかった新しい管理のあり方が考案される可能性がある。

そして、これら2つの課題に取り組みながら、ダイナミック・メンテナンスという概念そのものをさらに磨き上げることである。これは、筆者個人だけでなせるものではなく、ダイナミック・メンテナンスという考え方に関心を持つ研究者たちの協働作業になるのであろうが、人的資源管理を対象として得られた知見をもってその協働作業に貢献していくことが必要である。

参考文献

〔邦文文献〕

- 東 正元・伊藤 実・阪口克己 (2004)「鼎談・成果主義は現場でどう機能しているのか」『季刊 労働法』207号, 2-24ページ。
- 石田光男 (2003)『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
- 岩出 博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相：アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 慶應義塾大学ビジネススクール 編・高木晴夫監修 (2004)『人的資源マネジメント戦略』有斐閣。
- 斉藤了文 (2009)「ダイナミック・メンテナンスの概念」『社会学部紀要 (関西大学)』第40巻, 第2号, 5-69ページ。
- 斉藤了文 (2003)「社会システムの実験—ダイナミック・メンテナンス プロジェクト」『関西大学社会学部紀要』第35巻第1号, 123-144ページ。
- 斉藤了文 (2005)「メンテナンスの読書ノート」『関西大学社会学部紀要』第36巻第1号 271-304ページ。
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト 編 (1995)『新時代の「日本の経営」』日経連。
- 二村英幸 (2005)『人事アセスメント論』ミネルヴァ書房。
- 守島基博編 (2002)『21世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構。
- 森田雅也 (2009)「仕事と生活の調和がとれた働き方 ～境界決定の自律性という視点から～」日本経営学会編『社会と企業：いま企業に何が問われているか』(日本経営学会論集第79集) 千倉書房, 所収。(近刊予定, ページ数未定)
- 森田雅也 (2007)「社員はどのようにして育てられるのか」上林憲雄・奥林康司・團 泰雄・開本浩矢・森田雅也・竹林 明『経験から学ぶ経営学入門』有斐閣, 所収, 275-298ページ。
- 森田雅也 (2004)「変革期における人材育成の課題」『関西経協』2004年10月号, 4-10ページ。
- 柳川範之 (2000)『契約と組織の経済学』東洋経済新報社。
- 「納得できる賃金 連続増益153社に学ぶ真の成果主義」『日経ビジネス』No.1283, 2005年3月14日。

〔欧文文献〕

- Bratton, J. and Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice* (3<sup>rd</sup> Edition), Basingstoke: Palgrave Macmillan. (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也 翻訳・監訳 (近刊)『人的資源管理：理論と実践 (上・下)』文眞堂)。
- Hendry, C and Pettigrew, A. (1990) "Human Resource Management: an agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, pp.17-44.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*, Oxford: Oxford University Press. (梅本勝博 訳 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)。
- Schuler, R. and Jackson, E. (ed.) (2007) *Strategic Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> Edition), London: Brackwell.
- Scholz, C. and Böhm, H. (2008) *Human Resource Management in Europe: comparative analysis and contextual understanding*, London: Routledge.

※本論文は、平成19年度関西大学重点領域研究「ダイナミック・メンテナンスの観点での社会システムデザイン」の研究費支援を受けた。