

戦略的人的資源管理の進展に伴うキャリアに関する論点整理

田中 秀樹

あらまし

本稿は、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management、以下SHRMと記す) の進展に伴って生じるとされるキャリアに関する問題に向けての論点整理を行うことを目的とする。主に、RBV (Resource-Based View of the firms) と非正規労働者キャリアの乖離を提示する。SHRMの観点から見た際に、これら2つの乖離は今後の企業と労働力・労働者のあり方を語る上で整理しなければならない点だと考える。

SHRMとは経営戦略と人的資源管理 (Human Resource Management、以下HRMと記す) に一貫性を持たせて高業績をもたらそうというものである。では、このSHRMと上述のRBV、非正規労働者キャリアがどのように関連するのか。まず、RBVはSHRMを遂行する上で大きなイニシアティブをもった概念であることから、SHRMが進展するとRBVの実践は強化されるであろうと予測できる。次に、非正規労働者キャリアに関する問題はSHRMにおける人材アーキテクチャー理論に起因するものが多く、SHRMが進展すると正規労働者のみに視点を向けた人材育成が行われ、非正規労働者の育成には関心を払わない可能性が出てくる。その結果、キャリアにおいて格差が生じて拡大していく可能性も出てくる。

このような観点から、RBVと非正規労働者キャリアの乖離を提示した上で、論点整理することは、今後起こりうるだろう労働者のキャリア形成・管理の問題点への試金石になると考える。この点が本稿の意義といえる。

1. 問題と目的

本稿は、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management、以下SHRMと記す) の進展に伴って生じるとされるキャリアに関する問題に向けての論点整理を行うことを目的とする。主に、RBV (Resource-Based View of the firms) と非正規労働者キャリアの乖離を中心に据えて、それらの乖離を提示することで、今後に向けての論点整理を行う。SHRMの観点から見た際に、これら2つの乖離は今後の企業と労働力・労働者のあり方を語る上で整理しなければならない点だと考える。

昨今、企業を取り囲む環境の不確実性が高くなり、企業は経営努力としてのコスト削減や高業績作業システム (Hi-Performance Work Systems) の導入等に迫られている。その環境下で注目されているのがSHRMである。SHRMとは経営戦略と人的資源管理 (Human Resource Management、以下HRMと記す) に一貫性を持たせて高業績をもたらそうというものである。すなわち、戦略とHRMを最適化することで、企業経営を行う上で人材 (人的資源 = Human Resource、HR) の有効活用を行おうとするものである¹。また、一方では、労働市場において、非正規労働者の増加及び彼らのキャリア育成・管理の問題が顕在化してきている。最近では、「格差問題」というタームでメディアに取り上げられることもしばしばあるように、正規-非正規間での様々な格差は問題となっている。

では、このSHRMと上述のRBV、非正規労働者キャリアがどのように関連するのか。まず、RBVはSHRMを遂行する上で大きなイニシア

¹ SHRM理論については田中 (2008a) 「戦略的人的資源管理論の整理」が詳しいので参照頂きたい。

タイプをもった概念であることから、SHRMが進展するとRBVの実践は強化されるであろう²と予測できる。次に、非正規労働者キャリアに関する問題はSHRMにおける人材アーキテクチャー理論³に起因するものでも多い。すなわち、SHRMが進展すると人材アーキテクチャー理論に則った正規労働者のみに視点を向けた人材育成が行われ、非正規労働者の育成には関心を払わない可能性が出てくる。その結果、キャリアにおいて格差が生じて拡大していく可能性も出てくる。

このような観点から、RBVと非正規労働者キャリアの乖離を提示した上で、論点整理を行う。非正規雇用が持つ問題点と企業のHRM戦略の中でどのように活用していくべきなのかに向けての整理を行うことで、今後起こりうるだろう労働者のキャリア形成・管理の問題点への試金石になると考える。この点が本稿の意義といえる。

本稿の構成は以下の通りである。まず、第2章では、RBVの整理及びその問題点を提示する。次に、第3章では、非正規労働者がキャリアに関わって持ちうる問題点を提示する。続いて、第4章では、それらの乖離の提示と論点整理を行う。終章はまとめと若干の提言である。

2. RBV (Resource-Based View of the firms) とその問題点

本章では、RBVの概念整理とその問題点の提示を行う。まず、第1節で概念整理を行い、第2節ではRBVが注目される理由、第3節ではRBVが抱える課題を提示する。

2.1 RBV (Resource-Based View of the firms) の概念

RBVとは何か。本節では、RBVについての整理を行う。RBV論の第一人者であるBarney (1991, 2002) を中心にレビューを行うが、Barney理論の整理を前に、Penrose (1959) についても触れておく必要がある。

Penrose (1959) は、企業＝「経営組織と生産資源の集合」とし、企業間での異質性を利用することで他企業との差別化を図り、収益を上げることが出来る、とした。企業内に蓄積されている企業内特殊熟練及び熟練労働者等によって、他企業から見た「資源障壁」を持ちうるという考えである。この考えは、現在のRBVの基となっている。では、これらを踏まえて、Barney (2002) の論考を以下で整理する。

Barney (1991) によると、RBVの前提は、①一産業内の企業群は統制する戦略的資源といった点で異質的であり、②これらの資源は企業間で完全には移転できないために異質性は長期に持続する、といったもので、これらの資源が競争優位性を保つためには、以下の4つの条件、①価値創造的な資源、②稀少な資源、③完全な模倣が困難な資源、④代替出来ない資源、であることを満たす必要がある。これら4つの条件について、整理する。①価値創造的な資源とは、戦略が機会を利用し脅威を中和する時に初めてそれが価値あるものとされることを意味する。②稀少な資源とは、価値ある資源が稀少であれば、それを保有していない企業に対して競争優位になることを意味する。③完全な模倣が困難な資源とは、模倣が困難で他企業が手に入れることが出来ないものが競争優位をもたらすことを意味する。④代替出来ない資源とは、戦略的に同等の価値がある資源がなく、同じ戦略を実行することが可能な類似の資源で代替できなければ、それらは競争優位をもたらすことを意味している。

これらの中で、特にBarneyが重視するのは、③の模倣困難性である。この模倣困難性こそが、他企業に追従されない競争優位としての「持続的競争優位 (sustained competitive advantage)」をもたらすとしている。この模倣困難性をもたらす要因は、①経路依存性、②因果曖昧性、③社会的複雑性の3つがある。①経路依存性とは、企業は歴史的な社会的存在であり、企業の資源獲得能力は時間的・空間的位置に依存していることを意味する。企業内における熟練はその好例であろう。熟練とは、企業という空間において、歴史的に企業内特殊熟練を形成する経緯の結果なのである。②因果曖昧性とは、

² この点については第2章を参照頂きたい。

³ 人材アーキテクチャー理論及びそれに則った人材活用については第2章を参照頂きたい。

資源と持続的競争優位の間のつながりが理解できない場合、因果関係が曖昧なものとなり、他企業が真似をしようにも、因果が分からないがために真似ができないことを意味する。③ 社会的複雑性とは、資源が組織の管理能力を超え、社会現象となっていることを意味する。例を挙げるならば、企業の評判などは、企業が直接管理できるものではないし、模倣できるものでもないことであろう。このようにBarneyの主張するRBVとは、企業の競争優位となりうる資源特性の模倣が困難な場合、その模倣コストがライバルへの参入障壁になり、持続的競争優位に繋がるという根拠を明らかにした点で、意義深いものである。

このBarneyによるRBVの一般理論を人的資源・人的資源管理に落とし込んだのは、Wright (1994) と Grant (1991) である。Wright (1994) は「人的資源 (Human Resource = HR) こそが持続的競争優位の源泉である」として、Barneyの4要件を①価値ある人的資源、②稀少な人的資源、③模倣できない人的資源、④代替出来ない人的資源とし、「人的資源のストック」こそが持続的競争優位の源泉となる、と主張している。一方、Grant (1991) は「人的資源管理 (Human Resource Management = HRM) こそが持続的競争優位の源泉である」と主張している。これは、生産過程への資源投入と資源のコントロールは別であり、すなわち、「資源」とそれをコントロールする「能力」は別であり、能力が競争優位の源泉となり、HR活用能力を投入するHRMが競争優位の確保・維持に繋がるとしている。

また、HR (従業員) 側から見た場合、このRBVを下支えする概念として、心理的契約が挙げられよう。心理的契約とは何か。Rousseau (1995) によると、心理的契約とは「当事者双方が将来の行動に関する約束に基づいた任意の契約」である。雇用は明示的な契約によって社員を管理することが事実上不可能であるという点で、他の経済的な取引とは一線を画している。社員が企業の利益のために働く理由は、そうすることでいずれ何らかの報酬を受け取ることが出来るという前提を持っているからである。報酬享受までの決済期間が短ければ短いほど、報酬の条件交渉の労力が必要となる。しかし、報酬享受までの期間が長い場合は、労使双方の相互信頼とコミットメントが不可欠となる。雇用

のように明示的な契約が交わされていない場合は、社員自身が「自分の努力・行動はいずれ報われる」という確信を持たなくては行けない。この確信を持たせる相互信頼を築くには、社員が雇用関係は長期的視野に立って築かれているものであると認識し、長期的に社員が正当な報酬を得ることが出来る施策が実施されていることが不可欠である。組織における心理的契約には、組織が長年実施してきた慣行によって形成された社員の期待が組み込まれており、それを前提に社員はその企業での技能形成を受け入れるので、心理的契約とRBVは相乗効果を持ちうるだろう。

従来の日本の雇用慣行 (長期雇用) は、従業員に対して、低離職率、企業内特殊熟練の習得、組織コミットメントの維持・向上を促した。それらに加え、企業は、勤続年数の長期化によって、将来必要となる熟練の確保や組織統合・調整のために必要となる社内人脈・知識を構築させることも出来、企業への長期的な貢献を促すことが出来るシステムであった。雇用保障や定期的な昇進・昇格は企業の義務であり、それに応えるように社員は会社に対する忠誠心や高業績を提供するというものである。このことによって、従業員は長期的な損得決済を念頭に置いて、組織に対する義務感を抱き、自主的に企業目標を達成するための行動を取った。この一連のパターンによって、諸外国に比べて、比較的良好な労使関係が築かれ、その心理的契約を基にした企業—従業員の長期決済への納得を担保することで、RBVの実践が容易になったといえよう。すなわち、心理的契約を基に、HRサイドからのRBVへの接近が促されたといえよう。

いくなれば、心理的契約という概念は、日本企業においてRBVの促進だけではなく、従業員の企業への帰属意識を高めるものでもあった。このような「企業の目標 (高業績) と個人の目標 (仕事への満足感) の双方を達成するための心理的契約」(Guest, 2007) は、日本企業にとっては看過出来ないものといえるであろう。

2.2 RBVが注目される理由

本節ではRBVが注目される理由を示す。何故、

RBVは昨今注目されているのか。RBVが注目されるようになった契機は、経営戦略論においてPorterが提言したポーター戦略論に対頭するように1980年代後半から、RBVが提唱されることから始まる。

1980年代半ばまでは、経営戦略論においてはポーターの「ファイブ・フォース・モデル」を核とする競争戦略論のフレームワークが優勢を占めていた。ポーターの競争戦略はSCP (Structure-Conduct-Performance) モデルを援用したもので、市場構造・市場行動・市場成果⁴の視点から企業の効率性について分析し行動へ移すというものである。ポーターは、これらを援用して、「ファイブ・フォース・モデル」を考案した。「ファイブ・フォース・モデル」とは、事業収益は業界に左右されるものであり、業界の魅力度を決定する要因が明らかになれば、それに基づいて競争優位への行動を起こすことが出来る、というものである。そこで、ポーターは、その業界の魅力度を測る要因として、「新規参入者 (Threat of New Entry)」⁵、「ライバル (Rivalry among Current Competitors)」⁶、「顧客の交渉力 (Bargaining Power of Customer)」⁷、「サプライヤーの交渉力 (Bargaining Power of Suppliers)」⁸、「代替品 (Threat of Substitute Product or Service)」⁹を分析する必要があると定義した。ポーター流の競争優位は顧客へ提供する「価値」によって左右されるという点から、コスト・リーダーシップ戦略¹⁰、差別化戦略¹¹、集中¹²の「3つの基本戦略」に集約した。つまり、ポーター流の競争優位は、産業構造を明らかにして、その業界（市場）でどのように競争優位を獲得するべきか、

を念頭に置いた戦略をベースとしている。

上述のポーター戦略論が1980年代半ばまで優勢を占めていた¹³。ポーターのモデル¹⁴は、Andrews (1971) の「SWOTモデル」¹⁵をブレークスルーするものであった。それまでは「SWOTモデル」の構成要素である外部環境と内部資源をシステムティックに評価する手法はそれほどなかったのであるが、ポーターモデルによって、参入に適切な産業を選び、最も効率的な競争優位を確保することが提示された（いわゆる、ポジショニングの経営戦略）からである。しかしながら、1980年代半ばから、「エクセレント・カンパニー」やTQM (Total Quality Management) が注目され、企業内部資源・スキルの重要性に焦点が当てられるようになった。このことは、競争優位の源泉が企業内部にあるとすること、企業は保持する内部資源によって戦略選択が制約されることを意味する。このような流れを受け、企業内部の経営資源分析（すなわち内部分析）と産業や競争環境の分析（すなわち外部分析）を組み合わせた、それまでの外部分析主流の戦略アプローチから企業の外部・内部の両方の視点を融合させた、アンドリュースの「SWOTモデル」を具体化するアプローチとしてのRBVが登場したのである。いわゆるケイバビリティ (capability=能力、特性) や資源を競争優位の源泉であるとするRBVでは、企業が如何に効率的・効果的に機能できるかは内部資源にかかる。この視点はそれまでの経営戦略論には存在しなかったため、「SWOTモデル」の具体化を実現させる新たなアプローチとして注目を浴びるようになったのである。

⁴ SCPモデルの市場構造とは、購買者数、産業内での競合企業数、製品の同質性・差別性、参入・撤退コスト、市場の集中度などを指す。市場行動とは、生産・価格決定、マーケティング、投資等において、需給や競合の状況を考慮して企業が下す意思決定及び行動を指す。市場成果とは、生産効率、資源配分効率、雇用水準などを指す。このSCPモデルは不完全競争化にある産業では寡占が起り、結果として企業間の優劣が生じるという考え方に立ったものである。

⁵ 規模の経済、製品独自性での差別化が図れるか、スイッチング・コスト、原材料の入手難易度、法規制等を基に測る。

⁶ 産業成長率、付加価値創造にかかる総費用における固定費割合、品質・信用度の差、企業目的、撤退難易度等を基に測る。

⁷ 購買力の規模、スイッチング・コスト、顧客情報入手の難易度、ブランド認知度等で測る。

⁸ 原材料の質、代替材料の有無、サプライヤー特化の度合い、業界限界コストと自社限界コストの差等を基に測る。

⁹ 顧客視点からの価格（費用対効果）、顧客のニーズ・ウォンツの変化等を基に測る。

¹⁰ ライバルよりも低コスト・低価格を目指す戦略。

¹¹ ライバルとは異なる価値を創造してプレミアム価格で提供する戦略。

¹² 産業内での特定もしくは少数のセグメントに適應する戦略選択を指す。

¹³ 他にも「ポートフォリオ・マネジメント」や「経験曲線効果」、「PIM」等も大勢を担うものであった。

¹⁴ ここでは「ファイブ・フォース・モデル」を指す。

¹⁵ 「SWOTモデル」とは、企業を取り巻く環境の市場機会 (opportunities)・脅威 (threats) と企業の強み (strengths)・弱み (weaknesses) を分析して、それらを最適に組み合わせ、戦略へと結びつけるというモデルである。戦略論はこのフレームワークの周辺に形成されていったといっても良いであろう。

当然のごとく、RBVはSHRM論にも影響を与えている。特に、前述のBarney (1991) がRBVをSHRM論考に引用したと言われており、同じく前述のWrightやGrantもRBVをHR重視の視点やHRM重視の視点へと応用展開している。このように戦略論とHRMシステムの接近を促したことも相まって、RBVへの注目は更に高まったのである。

2.3 RBV (Resource-Based View of the firms) の課題

前節まで、RBVの概念整理、RBVが注目されるようになった理由を整理した。本節では、RBVが抱える問題点を提示する。SHRMの進展¹⁶に伴い、RBVが戦略と一貫性を持ったHRMという文脈の中で進展していると見られるが、RBVの進展がもたらすであろう問題点は存在する。

その問題点とは何か。一言で言い表すならば、RBVが対象としているのが、正規労働者¹⁷のみである点である。やや雑な言い方だが、RBVは長期的な視野を持つことを求められているので、正社員のキャリアしか対象に出来ない。

SHRMにおけるRBVの位置づけは、Lepak&Snell (1999) を見ると分かりやすい。図2.1はLepak&Snell (1999) の「人的資源タ

イプ別のHRM編成のあり方」である。

この図中において、前述のRBVの特徴である長期的視野に立った競争優位確立、また、RBVとの相乗効果を持つ心理的契約に基づいたコミットメント重視を達成しようするのは、内部開発型人材のみである。すなわち、RBVの適用範囲は内部開発型人材のみに限定される。この内部開発型人材、すなわち、多大な技能開発投資を受け、長期的雇用慣行がベースにある人材、すなわち正規労働者（正社員）を指すと考えて支障ないであろう。このことから、RBVの視点は正規労働者（正社員）のみを対象としていることが言える。

今後、SHRMにおいてRBVが更に進展していくにつれて、人材タイプ別のHRM編成が進むであろう。それに伴って、企業内でRBVに基づいたキャリア・技能形成に特化されるようになり、それ以外の人材へのキャリア・技能形成がないがしろにされる可能性が生じるのではないだろうか。

2.4 小括

本章ではRBVの概念、RBVが注目される理由、RBVが抱える問題点について整理を行った。RBVの概念についての詳述は重複を避けるが、

〈図2.1〉 人的資源タイプ別のHRM編成のあり方

		HR の価値	
		低	高
HR の希少性	高	提携型人材 他企業との提携による共有化を図る共同関係がベース。 協力、協働を促進するようなHRM編成。	内部開発型人材 多大な技能開発投資と長期的な雇用関係がベース。 企業へのコミットメントを最大化するようなHRM編成。
	低	契約型人材 一般商品の取引に類する仕事-報酬取引として短期的な雇用関係がベース。 コミットメントや忠誠心も期待しないコスト削減的HRM編成。	外部調達型人材 労使間に経済的なメリットがある限り、継続されていく雇用関係がベース。 選択的な要員手続きと外部と公正な賃金を重視した市場をベースとしたHRM編成。

Lepak&Snell (1999) より筆者が作成。

¹⁶ SHRMの進展については、田中 (2009) を参照頂きたいが、労働政策研究・研修機構 (2006) や竹内 (2005) 等、近年、SHRMの進展が見られる実証研究成果は徐々に発表されつつある。

¹⁷ 正規労働者及び非正規労働者の定義等については次章を参照頂きたい。

本章をまとめると以下の通りである。

1980年代半ば以降、それまで主流であったポーターモデルを中心とする戦略論から、企業内部の経営資源に基づいて戦略を構築して競争優位を獲得しようとするRBVが台頭してきた。SHRMの場面においても同様で、SHRMにおいてもRBVの視点が入り入れられるようになった。SHRMにおいてRBVが入り入れられることはSWOT分析を行い、戦略とHRMに一貫性を持たせる点を考えると重要性を持つが、RBVは基本的には長期にわたって雇用される正社員のみを対象にしている点が問題点として存在するといえる。

このことは、SHRMにおいてRBVがより進展すると、SHRMにおけるキャリアへの視座が正規労働者（正社員）のみに限定的なものとなってしまふことを指す。その際に、問題として挙がってくるのは、非正規労働者（非正規社員）のキャリア形成であろう。そこで、次章では、非正規労働者のキャリア形成が抱える問題点を整理する。

3. 非正規労働者の現状及び問題点

本章では、非正規労働者のキャリアに関する問題点を提示することに主眼を置き、非正規労働者の現状及び彼らがキャリア形成において抱える問題点を提示する。以下では、非正規労働者の現状、彼らが抱える問題点の順に整理する。

3.1 非正規労働者の現状

本節では、日本における非正規労働者の現状を整理する。以下では、非正規労働者とはどの

ような労働者を指しているのか、そして、彼らとはどのようなタイプに分かれているのか、についての整理を行う。

非正規労働者とはどのような労働者を指すのか。そもそも、「非正規」と対極にある「正規」とは何なのか。正規労働者は雇用期間の定めのない労働者で長期雇用を前提とした者を指す¹⁸。すると、非正規労働者とは、雇用期間に定めがある有期契約労働者ということになる¹⁹。現在、日本における非正規労働者は1699万人である²⁰。日本の全労働者の33.4%を占める。一言で非正規労働者といっても、様々なタイプの非正規労働者が存在する。雇用契約による区分では、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員²¹・請負などである。

非正規労働者は年々増加する傾向にある。1984年に604万人であった非正規労働者は、この25年で約1000万人増加し、2009年初頭には1699万人に至る²²。何故、増加したのか。

第一に挙げられるのは、雇用におけるデマンド・サイド（需要側＝企業）の経営悪化やコスト削減であろう。それに伴う人件費削減・雇用調整の必要性から非正規労働者の増加が加速化した²³。次にサプライ・サイド（供給側＝労働者）の変化も見逃してはいけない。社会の複雑性が増し、多様な雇用形態を望む声が大きくなっていくことも事実である。若年労働者においては会社への拘束を望まない若年層も増加²⁴しているし、女性では、育児・家事・介護等といった家庭事情と仕事を両立させるために時間的制約の低い非正規労働者としての働き方を自ら選択した者も少なくない。

このように非正規労働者になる動機・事情（制約）も様々である。彼らを、大きく分けると、自ら進んで非正規労働者として働く道を選んだ労働者と、本当ならば正規労働者として働きた

¹⁸ 日本における非正規労働者の定義は調査機関・官公庁によって様々な定義・区分がなされている。例えば、厚生労働省では、契約社員・臨時的雇用者・パート・出向社員・派遣労働者・その他を非正規労働者としているが、総務省では、パート・アルバイト・派遣・嘱託を非正規労働者としている。よって、正規労働者、いわゆる正社員と対比した方が分かりやすい。

¹⁹ 必ずしも、全ての非正規労働者に雇用期間の定めや長期雇用がないわけではない。雇用期間の定めのない非正規労働者も存在するし、雇用期間に定めはあるが常用雇用化している非正規労働者も存在する。

²⁰ 総務省統計局「労働力調査」2009年度1～3月期統計（速報値）より。

²¹ 派遣社員は派遣元会社の正社員ではあるが、実際の勤務地である派遣先会社においては非正規労働者にあたるので、今回は非正規労働者として区分する。

²² 総務省統計局「労働力調査」長期時系列データより。

²³ 近年の調査では、2003年、2009年ともに、企業は「賃金節約のため」（第1位）「繁閑への対応のため」（第2位）に非正規労働者を活用している。（厚生労働省「平成19年 就業形態の多様化に関する総合実態調査」）

²⁴ 厚生労働省「若年者就業実態調査」より。

かったが正規社員・職員としての就職が無理だったためにやむを得ず非正規労働者として働く道を選んだ労働者の2パターンがある。前者は本意型非正規労働者、後者は不本意型非正規労働者と呼ばれる。JILPT (2007) のデータによると、平成6年、11年、15年の3時点において、「正社員としての就業機会がないため」に非正規社員を選んだ者の割合が年を追うごとに増加している²⁵。すなわち、近年、不本意型非正規労働者は増加しつつある。本意型非正規労働者は、前述例のように家事や育児との両立、従稼者として家計補助的に働きたい²⁶という願望のもとで非正規労働者として働いている女性が多く、労働者の不満や彼らが抱える問題性は高くないと考えられる。現状において非正規労働者の多くが本位型非正規労働者であれば、企業がRBV理念によるキャリア管理²⁷を行うことは無理なく、むしろ有効に働くと言えよう。しかしながら、不本意型非正規労働者が増加しつつある現在、非正規労働者の問題点を彼らが抱えている可能性が高い。次節では、不本意型非正規労働者にとって、特に重大と思われる問題点を整理する。

3.2 非正規労働者の増加が抱える問題点

本節では、前節で触れた非正規労働者が抱える問題点について整理する。非正規労働者が抱える問題とは何か。大きな問題点として、キャリア、賃金格差に関する問題点が挙げられよう。

3.2.1 キャリアの問題「ダブル・トラック」化

非正規労働者の増加はキャリアに関してどの

ような問題を抱えているのか。一番大きな問題は「ダブル・トラック」化であろう²⁸。

本田 (2006) によると、高度経済成長期から90年代初頭のバブル崩壊前までは、若者の大半は学校教育から典型雇用 (すなわち、正規労働者として雇用される) へのスムーズな移行がなされてきた²⁹。しかし、90年代半ば以降は、そのルートは幅が狭くなり、違うルートが出来てきた。そのルートとは、学校教育 (中退等での離学も含む) から非典型雇用 (すなわち、非正規労働者として雇用される)・失業・無業というルートである。

何故、「ダブル・トラック」は生じたのか。大きな理由として以下の2つが挙げられよう。まず、バブル崩壊から続いた長期にわたる不況³⁰である。「不況→企業業績悪化→正社員の採用抑制・中高年のリストラ→非正規労働者への労働需要の増加」という路をたどり、人件費削減の方策の対象となった若年者の中には、非典型雇用から職業人生をスタートせざるを得ない者も生じる状況になっていた。2つ目の理由は、第2次産業、第3次産業における、企業の短期的かつ市場反応型労働力管理の進展である。業務の繁閑に合わせて、短期的視野で労働力を調整するという企業行動が進展したため、企業の非正規労働者需要へと繋がった。この点は、SHRMにおける日本企業の戦略的行動が進展したことに起因すると言える。目前の経済状況を踏まえて、Miles&Snow (1987) で言う「make」型とされてきた日本企業のキャリア戦略行動が「buy」への揺らぎを大きくしたと言えよう。また、日経連 (1995) の「自社型ポートフォリオ」が提示されたことによって、企業への指針として、「雇用柔軟型」労働力活用の増加が促したとも考えられる。

²⁵ JILPT (2007) 『多様な働き方の実態と課題』40-42頁及び78-79頁参照。

²⁶ 就業調整を行う既婚女性パート労働者はその典型であろう。

²⁷ RBVと日本型キャリア管理・形成の近似については田中 (2008b) 「日本におけるキャリア形成・管理の整理」が詳しいので参照頂きたい。

²⁸ この問題は15年程前から顕在化した問題であるため、必然的に、分析対象が若年労働者になることに関しては注意が必要であるが、今後の中高年フリーター等の中高年非正規労働者の増加を考えると、今後一層深刻化しうる問題であろう。

²⁹ 本田由紀 (2006) 「第2章 若年層の雇用の現状と課題 『ダブル・トラック』化にどう取り組むか」(樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編著 (2006) 『転換期の雇用・能力開発支援の経済政策』55-83頁所収) 57頁。

³⁰ 玄田 (2001) や本田 (2005) でも指摘されているが、バブル崩壊直前の入職者 (すなわち離学者) は第2次ベビーブーマーと重なっており、長期不況に入ってから、企業にとってバブル期に採用した彼らの人件費が重荷になったという、人口構造と長期不況のダブル・パンチが生じていた。

<図3.1> 競争戦略タイプとHRMの整合

	防衛型	探求型	分析型
基本戦略	・HRの育成	・HRの獲得	・HRの配置
要員計画	・公式的 ・広範囲	・非公式的 ・限定的	・公式的 ・広範囲
募集 選考 配置	・育成重視 ・入職レベルより 上の職位はほとんど 募集しない ・望ましくない 従業員の排除を 基礎におく選考	・獲得を重視 ・全ての職位 レベルでの募集 ・雇用前の 心理学テスト	・育成と獲得の 両方を重視 ・複合的な募集と 選考の手続き
教育訓練 能力開発	・技能育成 ・広範囲にわたる 訓練プログラム	・技能確認と 獲得 ・限定的な訓練 プログラム	・技能育成と獲得 ・広範囲にわたる 訓練プログラム ・限定的な外部募集
報酬	・組織階層上位の 職位への志向 ・内部での公平性	・業績への報酬と いう志向 ・外部との一貫性	・職位への報酬を 主とした多少の業績配慮 ・内部一貫性と外部競争性

Miles&Snow (1984)、岩出 (2002) を基に筆者作成。

<図3.2> 日経連「自社型ポートフォリオ」

	長期蓄積能力活用型	高度専門能力活用型	雇用柔軟型
雇用形態	期間の定めのない雇用契約	有期雇用契約	有期雇用契約
対象	管理職・総合職・技能部門の 基幹職	専門部門（企画、営業、研 究開発等）	一般職 技能職 販売部門
賃金	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	年俸制 業績給 昇給なし	時間給制 職務給 昇給なし
賞与	定率+業績スライド	成果配分	定率
退職金・年金	ポイント制	なし	なし
昇進・昇格	役員昇格 職能資格 昇格	業績評価	上位職務への転換
福祉政策	生涯総合施策	生活援助施策	生活援助施策

日経連 (1995) より作成。

以上のような理由から「ダブル・トラック」が生じたにも関わらず、その一方では、「ダブル・トラック」が顕在化してからも、日本企業の採用行動は、新規学卒者一括採用のままであり、そこに中途採用で「即戦力」として他の企業で正社員の経験を有した能力ある人材を補充する

という以前と同じ状況であった。

また、本田 (2006) での「ダブル・トラック」現状分析による「非正規労働者トラック」の内実は以下の通りである。①20代半ばから30歳位の年齢層では男女共に約3割が非典型雇用に従事している。②教育機関を最後に離れた時の状

態によって、典型か非典型のどちらに入るかが決まる。学歴が低いほど典型雇用への参入が難しく、男性よりも女性の方が非典型雇用に従事している割合が高い。③初職が典型か非典型かによって、その後の移動可能性の幅が決まる。非典型→典型の移動は難しいが、典型→非典型、非典型内での移動は増加している³¹。このような現況では、今後も「ダブル・トラック」化は進むと考えられる。

その「ダブル・トラック」化は以下のような問題点を抱えている。まず、「ダブル・トラック」の進展に伴い、その名の通り、トラック間での移動、すなわち雇用形態の移動が困難になっていることである。上述の③のように「移動障壁」は強固なものとなりつつある³²。「ダブル・トラック」がバブル経済破綻に端を発する長期不況という経済理由からのみ生じたものであれば、好況期には「ダブル・トラック」は解消すると考えられなくもないが、現実には、企業の採用活動の不変（新卒一括採用、中途採用者は正社員経験者で能力を有する者のみを対象）等の「正規労働者トラック」は脈々と紡がれているという状況の上で、現在の「ダブル・トラック」が生じているので「移動障壁」は変わらぬままである。前述のように、企業は中途採用においても「即戦力」に焦点を絞っており、正社員採用時に「フリーター経験をマイナスに評価する」傾向³³がある。このように、企業の採用活動において、正社員にならずに過ごしてきた者は採用の対象としてほとんどみなされない状況が、「ダブル・トラック」の進展を加速させている。

このような状況を受けて、「非正規労働者トラック」に属する者は、企業からは厳しい視線で見られる一方で、正社員のそれとは異なる、限定的かつ非体系的な能力・スキル形成しか行えない状況にある。そして、日本の雇用慣行では、往々にして、入社してから職業上の教育訓練を受け始めるので、学校自体はそれらを担わ

ない。このことは離学してから、正社員になるかどうかで、その後の能力形成の道が決まるということを指し、「ダブル・トラック」の進展は、労働者の能力格差、教育訓練格差へとダイレクトにつながり、上述の「移動障壁」を更に高くしてしまい、トラック間の格差も徐々に広がっていくことも大きな問題点として挙げられる。

「ダブル・トラック」化の進展によって「移動障壁」が高くなることで、正規労働者-非正規労働者間の「収入格差」³⁴の幅が広がることにもなる。また、それらが原因となり、社会的な不平等感³⁵や家族形成の困難さ³⁶へと繋がり、社会的な問題への懸念も生じる。

企業が戦略的行動を進展させたことが「ダブル・トラック」化の進展に影響したと示した。もっとも、戦略的行動における人件費コスト圧縮という側面では、「ダブル・トラック」化は、選抜的（差別的）育成の観点から企業経営に正の側面をもたらすと考えられよう。しかしながら、先行研究で指摘されているように、企業においても「ダブル・トラック」化のデメリットは存在する。それは、人件費削減や雇用調整柔軟化の一方で、「正規労働者トラック」にいる者の労働時間・仕事量負荷・非正規労働者を管理することへの負担が増大する。熊沢（2006）によると、それらの結果として、離職や身体的・精神的失調に繋がるケースが増加している現状も存在する。また、佐藤・佐野・木村（2003）等に見られるように、「非正規労働者トラック」に属する者はスキル向上・職場貢献へのインセンティブが有効に働いておらず、非正規労働者に過度に依存したり、彼らのインセンティブ向上への施策が欠けていたりすると、生産性低下・スキル伝承阻害という問題が生じる場合もある。

³¹ 本田（2006）59-67頁参照。

³² 本田（2006）によると、この「移動障壁」は低学歴層には相対的に高い壁に、高学歴者には相対的に低い壁になる、いわゆる学歴格差も大きく関わる。

³³ 厚生労働省（2004）「雇用管理調査」では、「フリーター経験」をプラスに評価する企業は3.6%、マイナスに評価する企業は30.3%となっている。

³⁴ 「収入格差」については次節で詳述するので、ここでは詳述を避ける。

³⁵ 「ダブル・トラック」が進展し、「非正規労働者トラック」の加齢化に伴い、収入格差は一層拡大し、社会に不平等感や分断をもたらす恐れもある。

³⁶ 永瀬（2002）によると、男女共に、非典型雇用の経験がある者は結婚年齢が遅くなる傾向があることが指摘されている。また、JILPT（2005）によると、若年男性では収入が少ないほど有配偶者率も少ない。

＜図3.3＞ 性別・就業形態別実質擬似時間給

性別	就業形態	平均	中央値
男性	正社員	1,811	1,728
	契約社員	1,545	1,386
	出向社員	2,196	2,163
	派遣労働者（常用型）	1,369	1,282
	派遣労働者（登録型）	1,228	1,170
	パートタイム労働者	1,054	939
	その他	1,219	1,160
女性	正社員	1,258	1,190
	契約社員	1,134	1,031
	出向社員	1,515	1,489
	派遣労働者（常用型）	1,045	1,009
	派遣労働者（登録型）	1,168	1,160
	パートタイム労働者	881	855
	その他	940	855

(単位：円)

JILPT (2007) より筆者作成。

3.2.2 賃金格差

次に賃金格差について整理する。正規労働者と非正規労働者の賃金格差問題は、昨今、非正規労働者の増加に伴って、特に注目されている問題である。

JILPT (2007) が行った調査より、性別・就業形態別に実質擬似時間給を比較すると、以下に示した＜図3.3＞の通りである。なお、出向社員は50歳代の者が多くを占めるために時間給が高くなる傾向があるので考察から除外する。

正社員の時間給が1811円であるのに対して、(出向社員を除く)非正社員の時間給は正社員のそれより総じて低い。正社員と非正社員の労働時間の差を考えると、正社員の賃金総額と非正社員のその絶対的な格差は依然大きなものであろう。

また、内閣府 (2003、2005) のデータを見ると、典型雇用にある正規労働者は勤続年数と共に賃金が上昇し、50歳代では20歳代時の2倍程度の賃金をもらう(いわゆる昇給制度が存在する)のに対して、非典型雇用にある非正規労働者は少しの賃金上昇はありうるが正規労働者のよう

な上昇は生じず、近年、就労経年が増すにつれて、正規労働者・非正規労働者の賃金格差は拡大している³⁷。先進諸国の中でも、日本の典型・非典型間の賃金格差はかなり大きいといわれている。

また、1つの仕事では生活できる収入を得ることが出来ないため、複数の仕事を掛け持つ非正規労働者も一定数存在する³⁸。いわゆる非正規社員の副業である。以前の非正規労働者の中で大部分を占めてきた既婚女性パート労働者等の本意型非正規労働者においてはこの点が問題として挙げられることは少なかつただろうが、昨今の不本意型非正規労働者増加を考えると家計の主稼得者の不本意型非正規労働の増加も考えられ、今後の検討課題として挙げられるのではないだろうか。

3.3 小括

本章では非正規労働者が抱える問題点、特に、大きな問題点である「ダブル・トラック」化と「賃金格差」について整理した。2つの問題点をま

³⁷ 白川 (2005) によると、日本におけるフルタイムとパートタイムの賃金格差は、フルタイムを100とした場合、パートタイムは50に過ぎない。

³⁸ JILPT (2007) によると、副業をしている非正規労働者は31万人存在する。1つの仕事では生活費を確保できないために、それを補填するために追加的就業が必要としている者は多い。

とめると以下の通りである。

バブル崩壊から続いた長期不況により非典型雇用から職業人生をスタートせざるを得ない者も生じる状況、企業の短期的かつ市場反応型労働力管理の進展である。業務の繁閑に合わせて、短期的視野で労働力を調整するという企業行動が進展したため、企業の非正規労働者需要へと繋がり、「ダブル・トラック」化が進展した。しかし、それが顕在化してからも、日本企業の採用行動は、新規学卒者一括採用のままで、中途採用では「即戦力」としての人材を補充するという以前のままであった。その状況下で、「ダブル・トラック」のトラック間での移動の困難性、「移動障壁」は強固なものとなっていった。また、企業は正社員採用時に「フリーター経験をマイナスに評価する」傾向があり、「非正規労働者トラック」で過ごしてきた者は採用の対象としてみなされない状況がある。

このような状況を受けて、「非正規労働者トラック」に属する者は、正社員のそれとは異なる、限定的かつ非体系的な能力・スキル形成しか行えない状況にあると言え、離学してから、正社員になるかどうかで能力向上の道が決まるということを目指し、「ダブル・トラック」化の進展は、労働者の能力格差・教育訓練格差へとつながる。また、企業が戦略的行動を進展させたことが「ダブル・トラック」化の進展に影響したが、企業においても、人件費削減や雇用調整柔軟化の一方で、「正規労働者トラック」にいる者の労働時間・仕事量負荷や非正規労働者を管理する負担が増大する点や非正規労働者への依存による生産性低下・スキル伝承阻害という点が問題として顕在化しつつある。

「賃金格差」については、非正規労働者は正規労働者に比べて、賃金が低い上に昇給幅も小さいので、入職からの経年と共に賃金格差は拡大する。上述の「移動障壁」が高くなるにつれて、正規労働者-非正規労働者間の「賃金格差」はより一層広がることも懸念される。また、生活費確保のための非正規労働者の副業（仕事の掛け持ち）が顕在化しつつある。

以上のような問題点は、既婚女性パート労働者のような従業者や本意型非正規労働者であれば、それほど問題性を高くないであろう。しかし、昨今増えつつある本不意型非正規労働者

にとっては、非常に大きな問題である。次章では、これらの問題点とRBVの乖離を整理することで、論点整理を行う。

4. 戦略的人的資源管理の進展に伴うキャリアに関する論点整理

本章では、第2章、第3章の内容を受けて、SHRM、特にRBVの進展と非正規労働者が抱える問題点の乖離を整理する。そして、それを基に、SHRMの進展に伴うキャリアに関する論点も整理する。

まず、RBVの特徴は以下の点に集約されよう。①長期に渡るキャリア管理・形成でその企業にしかない競争優位の源泉としてのHRをもたらず。②対象は長期雇用が前提の正社員に限定される。

しかし、本不意型非正規労働者の多くは以下の点に問題を抱えている。③「非正規労働者トラック」に入ってしまうと、高い「移動障壁」を越えられず、典型雇用に移れない状況に陥る可能性が高い。④年齢が加齢するに伴って、正規労働者と非正規労働者の賃金格差・技能格差も広がる。

そんな中、社会的背景としての以下の点も挙げられる。⑤「ダブル・トラック」化が進んでいるにも関わらず、日本企業の採用方針は新卒一括、中途は即戦力のみを対象としている。⑥コスト削減圧力によって、雇用柔軟性を持つ非正規労働者の活用がより一層進展した。

これらを集約すると、以下のような構図となる。企業は厳しい環境を受けて、SHRMを意識したHRMを実践するようにシフトしつつある。それに伴い、SHRMにおける競争優位獲得に向けてのRBVへの注目そして実践へとシフトし、非正規労働者の活用で雇用に柔軟性を持たせるようにシフトする(⑥)ことは自然であろう。RBVは、長期的な雇用を前提として、他企業にはない人材及びHRMを構成することで競争優位の源泉を獲得するという概念である。このRBVの理念は、長期雇用及び長期に渡る技能形成に重きを置く日本型雇用慣行と近似性を持っている(①、②)³⁹。この近似性は、エクセレント・カンパニー・ブームや日本型経営ブー

³⁹ 詳しい内容については、田中(2008b)を参照頂きたい。

ムがRBVの提唱に一役買ったことも事実であることから自明であろう。RBVは、学校卒業から典型雇用への移行が比較的スムーズに行われ、新卒一括採用で長期雇用を前提とした人材育成を行う日本企業のキャリア管理システム(⑤)には馴染むものであることは確かであろう。しかし、現在、日本企業がSHRMを意識するようになった契機でもある厳しい経営環境を受けて、非正規労働者が増加しているという状況にもある(⑥)。特に、近年、学校卒業から非典型雇用への路を辿った不本意型非正規労働者の増加が目立っている。彼らには典型雇用への「移動障壁」が立ちちはだかり、非正規労働者としてのキャリアを歩む続けることになる傾向がある(③)。また、昇給及びキャリア形成の機会も限定的であるために格差は広がる一方である(④)。

このように非正規労働者のキャリアは非常に複雑に絡み合った様相を呈している。企業の論理としては、長期的に競争優位の源泉になりうる基幹労働者を育てて、一方では短期的な事業の繁栄に伴う人員構成には非正規労働者を活用することで柔軟性を持たせて労働力の効率的活用を行おうという観点から、SHRM及びRBVを進展させる。非正規労働者においては、企業の労働力効率活用につれて増加しつつある非正規労働者の中で不本意型非正規労働者が増えており、彼らの現状は、なかなか正規労働者になれず、経年と共に技能・収入格差が広がっていく悪循環に陥っているため、それらをなんとか解決したい・して欲しいという状況にある。雇用を考える際、「経営の視点」、「個人の視点」、「長期的視点」、「短期的視点」という4つの視点から考える必要がある。それを表したのが、<図4.1>である。

上述の様相に照らし合わせると、経営においては、SHRMの進展に伴い、人材マネジメント

によるコスト削減・業績向上をより一層目指し、少数精鋭のRBV対象者を除けば、短期的視点に重きを置きつつある。その一方で、個人においては、本来ならば自己実現のために長期的視点として仕事を捉えたいのに、生活費確保という短期的視点にしか立てない労働者の増加が見られる、といった状況になる。

企業と個人の間でこの短期と長期の両輪がどのように回るかは、様々な要因を受けて決まるが、環境変化が激しい状況下では短期的視点にシフトする傾向は避けられないであろう。しかも、雇用関係(労使関係)においてはサプライ・サイドよりもデマンド・サイドの方が強大な力を持つことも事実であり、企業の動向に労働者は左右される。だが、その状況下では不本意型非正規労働者の「ダブル・トラック」化への陥りや「賃金格差」の拡大等、雇用環境への不安・不満へと繋がる。また、その不安・不満、そして短期軸の優勢をきっかけに、日本企業のHRM・労使関係において重要な要素である「心理的契約」の破綻を招く可能性すら出てくるのではないだろうか。

この状況が抱える主な論点の整理をすると以下の通りであろう。

(イ) SHRMの進展に伴い、RBVが進んでいるが、その一方で正規-非正規労働者間での能力・賃金格差が生じている点をどのように解決するか。

(ロ) 不本意型非正規労働者が増加していて、彼らのキャリア形成が限定的である点をどのように解決するか。

(ハ) 労働者間での格差が広がることで雇用環境への不安・不満へと繋がる点をどのように解消するか。

(ニ) SHRMが進むにつれて、労使関係におけるデマンド・サイドによる短期的視点が強化されることも懸念されるがどのように対処する

<図4.1> 雇用を考える上での4つの視点

	長期的視点	短期的視点
経営の視点	戦略を遂行する人材の育成 能力育成。(RBV)	成果向上に向けた戦略遂行及び コスト削減。(業績向上)
個人の視点	キャリアを通じた人間としての 発達。(自己実現)	仕事に対する適切な処遇。 (報酬、生活費確保)

か。

SHRMの進展を進めなければならない一方で、正規-非正規の解決を図らなければならないといった状況で、どのように望ましい着地点を見つけるかが今後の論点・課題となるであろう。

5. おわりに 若干の提言を含めて

本稿では、SHRMの進展に伴って生じるだろうキャリアの問題に向けての論点整理を、RBVと非正規労働者のキャリアという部分に焦点を当てた上で、行った。

企業と労働者間の短期的視点・長期的視点のバランスは短期的視点に振れつつある。非正規労働者の増加もその影響であり、不本意型非正規労働者問題をもたらした。今後、SHRM、RBVが進むにつれて、このままでは、サプライ・サイドである労働者側に今まで以上の負荷がかかる状況になりうることも十分予想される。その際に、論点となるのは以下の点であろう。(イ) SHRMの進展に伴い、RBVが進んでいるが、その一方で正規-非正規労働者間での能力・賃金格差が生じている点をどのように解決するか。(ロ) 不本意型非正規労働者が増加していて、彼らのキャリア形成が限定的である点をどのように解決するか。(ハ) 労働者間での格差が広がることで雇用環境への不安・不満へと繋がる点をどのように解消するか。(ニ) SHRMが進むにつれて、労使関係におけるデマンド・サイドによる短期的視点が強化されることも懸念されるがどのように対処するか。

これらの論点に関して、簡潔ではあるが、私なりの提言を行いたい。

(イ) については、第一に、昨今叫ばれている「均衡待遇の徹底」を行うべきである。そして、それらを踏まえて、雇用区分を正規-非正規の2区分ではなく、現行の正規-非正規の2区分から見て中間的雇用区分の創出及び雇用管理を行うべきである⁴⁰。

(ロ) については、まず、新卒一括採用からあぶれてしまった既卒者就職・採用へのマクロ

レベルでの対応を行うべきである⁴¹。その際に、非正規労働者であっても勤続年数や客観的なスキル判定によって、正規労働者としての経験の有無に重きを置き過ぎない採用活動が行えるようなシステムをつくるべきであろう。

(ハ) については、上述の(イ)・(ロ)への対応をマクロレベルでの施策や法規制等で対応していくことで、解消できるのではないだろう

か。(ニ) については、デマンド・サイドが強大化し過ぎることで非正規労働者が被るであろう「あおり」を軽減するためにも、非正規労働者の労働組合参加や彼らのVoice(声=不満や不安の表現)を汲み上げるシステムの構築が必要であろう。

不確実性がより高まりつつある環境下で、人材に関する今後の企業行動はSHRMへと進展することは避けられないであろう。また、弱者(ここでは「非正規労働者トラック」から抜け出せない不本意型非正規労働者を指す)切り捨て等が起こりうる可能性が危惧される。SHRMの進展は企業行動の本質を考えた上で容認せざるを得ないし、現状においては、その帰結として、上記の(イ)(ロ)(ハ)(ニ)の論点が生じることも避けられない状況を招く。そこで、提言にもあるようにマクロ、すなわち政府レベルでの正規-非正規間の均等処遇やキャリア格差の是正が図られるべき状況であるともいえよう。また、(ニ)においては、最近ではこの点について企業として解決策・着地点を見つけようと努力している先進的企業も存在する⁴²。その際に、本稿での現状整理及び論点整理が一助になることを期待している。

また、最後に、本稿に残された課題を提示しておく。まず、1点目の課題は、SHRM概念の実践性についての考察であろう。SHRM理論は企業行動やHRM行動を説明するには有効であるが、非正規労働者への対応等といった実践的含意を導き出すことが難しいという課題を内包している。その点に踏み込めないままに本稿を終えてしまった。この点においては、更なるSHRM理論研究が必要となると同時に、SHRM実践の解明からこの課題点を捉えなおすという

⁴⁰ 具体的には、短時間勤務正社員や正社員と同じ仕事内容・処遇形態の有期雇用者といった区分の創出・促進などである。

⁴¹ 若年者向けハローワークやジョブカフェは既に存在するが、それらの拡充や地域差の解消などがより進められるべきであろう。

⁴² この点については現在ヒアリング調査を中心に企業調査を行っており、適宜、文章化しているが、紙幅の都合上、稿を改めたい。

作業も必要であろう。2点目の課題は、非正規労働者の抱える労使関係に今一步踏み込むことが出来なかった点である。今後の労使関係を考える上で、労使関係における非正規労働者のあり方に関する更なる考察が必要と言える。この点については現在行っている調査結果を踏まえた上で、改めて考察を行う。以上の点が本稿の抱える課題点であり、今後の研究で整理・解明したい点である。

参考文献

- Andrews T. J., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971.
- Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, 2002.
- Lepak D. P. & Snell S. A., *The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development*, *Academy of Management Review*, 24-1, 1999.
- Miles R. E. & Snow C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978. (『戦略的経営：戦略選択の実践的シナリオ』ダイヤモンド社、1983年)
- Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980. (『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年)
- Porter M. E., *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985. (『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)
- 安●卓「日本における非正規労働者の現状と諸問題」『経営学論集』(九州産業大学)第14巻第4号、15-30頁、2004年。(●の偏は臣、旁は己、その下にレンガ)
- 岩出博『戦略的人的資源管理論の実相』泉文社、2002年。
- 太田清「フリーターの増加と労働所得格差の拡大」『ESRI Discussion Paper』第140巻、2005年。
- 熊沢誠『若者が働くとき』ミネルヴァ書房、2006年。
- 玄田有史『仕事の中の曖昧な不安』中央公論新社、2001年。
- 江春華「戦略的人的資源管理論の定義と分類の批判的考察」『現代社会文化研究』(新潟大学)第30巻、113-130頁、2004年。
- 厚生労働省『雇用管理調査』2004年。
- 厚生労働省『平成17年度版 労働経済白書』2005年。
- 厚生労働省『若年者就業実態調査』2005年。
- 佐藤厚「人的資源管理論とキャリア論 一統合的枠組みの構築にむけて」『生涯学習とキャリアデザイン 法政大学キャリアデザイン学会紀要』(法政大学)第6号、2009年。
- 佐藤厚「キャリア・アンカーと仕事意識 一技術者を中心に」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』(法政大学)第6号、139-180頁、2009年。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨「第1回 生産現場における構内請負の活用に関する調査(報告書)」東京大学社会科学研究所、2003年。
- 佐藤博樹・小泉静子『不安定雇用という虚像 パート・フリーター・派遣の実像』勁草書房、2007年。
- 白川一郎『日本のニート・世界のフリーター』中央公論社、2005年。
- 総務省統計局『労働力調査』2009年。
- 竹内規彦「我が国製造業における事業戦略、人的資源管理施策、及び企業業績—コンティンジェンシー・アプローチ」『日本労務学会誌』第7巻第1号、12-27頁、2005年。
- 田中秀樹(2008a)「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』(同志社大学)第10巻第1号、181-196頁、2008年。
- 田中秀樹(2008b)「日本におけるキャリア形成・管理の整理」『同志社政策科学研究』(同志社大学)第10巻第2号、157-171頁、2008年。
- 田中秀樹「日本における戦略的人的資源管理の可能性」『労務理論学会第19回全国大会報告要旨集』(労務理論学会)41-45頁、2009年。
- 田中秀樹「若年無業者・非正規労働者に関する一考察」『京都精華大学紀要』(京都精華大学)第36号、近刊。
- 永瀬伸子「若年者の雇用の非正規化と結婚行動」『人口問題研究』第58巻第2号、22-35頁、2002年。
- 樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編著『転換期の雇用・能力開発支援の経済政策』日本評論社、2006年。
- _____ 本田由紀「第2章 若年層の雇用の現状と課題 『ダブル・トラック』化にどう取り組むか」55-84頁。
- 本田由紀『若者と仕事「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会、2005年。
- 労働政策研究・研修機構『若者就業支援の現状と課題』労働政策研究・研修機構、2005年。
- 労働政策研究・研修機構『多様な働き方の実態と課題』労働政策研究・研修機構、2007年。