

人的資源管理理念の発展における人間主義的視点の系譜

学士課程教育における教科書のための研究ノート

栗 山 直 樹

0. はじめに

日本において人的資源管理（**Human Resource Management**、略語は **HRM**）という名称は、大学の科目としても実務としても一般的に周知されているとは言い難い。グローバルに展開するビジネスの世界では英語の用語が標準になっているが、日本語に訳されてもこなれていない言葉となり、またかえって元の意味から外れて理解している場合も多い。日本語での「人事管理」はホワイトカラーに対応し、「労務管理」はブルーカラーに対応するという立て分けもあるが、これらの言葉も正確な定義がなされているわけではない。しかし、グローバルなビジネスの場では、**Human Resource** はヒト（本稿では、人を強調する場合で、「ヒト」と表現する）のことを表し、**HR** 部はヒトを扱う人事部のことである。**HR** という略語が一般的な用語になっている。また、ビジネススクールでは、標準科目として **Human Resource Management** が設置されており、国際的に使われ、何版も改訂されている標準的教科書も多く出版されている。日本では、人的資源という訳語を嫌い、「人材マネジメント」「人事マネジメント」などと訳す向きもあり、定着した用語とはなっていない。しかし、後に述べるように、英語から忠実に訳した「人的資源」という言葉の方が、元の意味を失わず、適切な訳であると考えられる。また、日本で「人的資源管理」という教科書のタイトルが多くなっている現在も、内容は研究者である著者によってかなり多様性があり、統一性があるとは言い難い状況であった。しかし、現在は内容の標準化に向けて多くの教科書が発刊されるようになってきた。

このような状況にあって、2004年からは経営学検定試験の教科書として標準化を意識した人的資源管理の教科書が出版されていることは画期的で評価できる試みである¹。ビジネススクールで人的資源管理と並ぶ基幹科目となっている**組織行動論（Organizational Behavior）**で取り上げられているリーダーシップ論の理論も取り込み、バランスのとれた内容となっている。特に岩出博（2004）による 1. 人的資源管理の概念と理論的背景、2. 経営戦略と人的資源管理は、この科目の導入部分として整合的にまとめられ、本稿の視点と共鳴する人間的存在としての人間に焦

1 2004年、経営学検定試験公式テキストの第5巻として『人的資源管理』（中級受験用）が発刊された。これは特定非営利活動法人の経営能力センターと日本経営教育学会の協力のもと編纂されたものである。

点をあてる人的資源管理の特徴を説明し、この科目の標準的な理解に資するものである²。また、大学卒業レベルの経営学の検定として、学生や社会人に向けた標準的な人的資源管理の学習を促進するものとしての期待に応える水準をもつものである。ただ、最近の改定では、リーダーシップ論が削除されるなど内容がボリュームダウンされており、大学レベルの本格的な標準教科書として充実の方向から少し後退している感は否めない³。2016年に入ってから、リーダーシップやコミットメントなど組織行動論の領域を含む大学生用の標準的な教科書も行われてきているが⁴、前述のテキストに比べ、人的資源管理発展の理論的背景の整理が不十分であるように思える。

ヒトのマネジメントが問われている現在⁵、望ましい方向性を示すような教科書、かつ国際的に標準な大学の教科書が必要であると痛感される。また、欧米とはキャリアパスを異とする日本の学生は、ビジネススクールなどの大学院レベルまで高度でなくとも、これから社会に飛び出す上で有用かつ簡明な学士課程レベルの教科書が必要ではないかと思われる⁶。

人間の存在を重視したことが、人的資源管理の出発点であり、既存の人事労務管理と画する新しい視点であったはずだが、現代の労働現場を見ると問題がかえって深刻化していることが分かる。長時間労働や職務の空疎化による働きがいの低下、雇用の短期化と不安定化、非正規労働の増大と所得格差の増大、職場のいじめやハラスメント等々によって、職場でのストレスはますます増大し、人間の尊厳性が危うくなっている。いわゆるブラック企業問題や過労自殺問題など企業規模を問わず日本の職場において深刻化している。

このように人的資源管理の実践の歴史の中で、人間の尊厳が置き去りにされてきているとの認識は広がりつつあり、世界の教科書や研究でも取り上げられている。英文の教科書では、Bratton and Gold (2012, p.7) が、「尊厳性をもってより効果的で公正にヒトを管理することを指向している」と基本的視点を述べている。また、Bolton and Houlihan (2007) は、『人的資源管理での「ヒト」を探して』と題した編著書を出版している。

日本においてももう一度人的資源管理の原点に戻って、より良い人的資源管理の実践を探求する動きが出ている⁷。

人間の存在の重視を本稿では人間主義的視点と称したい。スイスに拠点を置く人間主義経営

2 岩出博による研究と業績は本論稿の全体にわたって共鳴する部分が多い。多くの個所で岩出の業績を引用させていただいたことに感謝を述べたい。

3 2015年の改定で、より実践的な試験内容にするために見直しが行われ、テキストが経営法務を含むものとなり、半面、人的資源管理の内容が薄くなった。

4 上林憲雄(2016)は、標準的で大学生用の教科書として好事例である。

5 執筆時点での人的資源管理の研究書の次の最新刊でも、人間を尊重する人的資源管理の見直しが企図されている。澤田幹その他(2016)。

6 この意味で、日本の大学の学士課程で経営学分野のカリキュラム編成にあたり日本学術会議(2012年)で出された見解は重要であり、本稿執筆にあたって念頭に置いた。

7 岩出博(2014)は、「ヒトをヒトとして見る」人間重視の管理の復権を目指して『従業員満足指向的資源管理論』を出版し、本稿執筆の問題意識に大きな影響を与えた。

ネットワーク（Humanistic Management Network）⁸は、人間主義経営の研究と啓蒙を目指した研究者の世界的ネットワークとして2007年に活動が開始されたが、次のような人間主義経営の指導原理を公表している⁹。1. 人間の尊厳性の無条件の尊重、2. 倫理的配慮の経営管理上の意思決定への取り込み、3. 経営の倫理的振り返りの対話の拡大。特に第一原則は最重要原則であり、人間の尊厳性とは、人間を手段ではなく目的であることを経営の場で尊重してゆくことであり、これを人間主義経営の基本原則としている¹⁰。

本試論は、上記のような、人間主義的視点をもった人的資源管理の再構築という問題意識を持ち、そのような視点が生じてきた歴史的展開を踏まえながら、大学生にとって分かりやすく役に立つ人的資源管理の教科書を構想するための研究ノートとしたい。

1. 人的資源管理とはなにか

1.1 学びへの誘い

どのようにして人間主義的視点をもった人的資源管理論の学びへ大学生をいざなうのか。冒頭にあってその魅力はなにか、それを学んで何ができるのか、まずこの紹介文の起草から始めたい。

ヒトはなぜ組織を作るのだろうか。それは、一人ではできないことをするためである。それでは、なぜ組織を作ることで、個別に存在する個人の力を超えることができるのだろうか。

それは、ヒトとヒトがつながることで、一人ひとり別に存在すること以上に、力が引き出せるからである。それでは、どのようにしてヒトの力を引き出せるのか。それは、ヒトとヒトの間に関係を作ることである。その関係を作るためには、愛情か、期待や信頼か、金銭か、それとも権力か、様々な要素が作用するだろう。

ヒトは自分の力で成長できると思いがちだが、本当に自分一人で成長できるのだろうか。ヒトは関係の中で、自分に宿る可能性が引き出され、成長できるのではないか。人間関係の中で成長できるとしたら、人間関係をマネジメントする組織が必要となる。組織がヒトを変え、ヒトはヒトによって成長する。

親子のような2人の関係でも最少人数の組織となる。ヒトは生まれながらにして母親の愛情と世話がなければ生きてゆけない。ヒトは生きてゆくために他のヒトとのつながりが必要であり、組織なしでは生きてゆけない存在である。

そして、ヒトは長く生き、また長く生きたいと思う存在である。ヒトとのつながりや組織との関わりも短期よりは長期に関わる方が安定もするし、関係の質も向上する。所属する組織が継続的事業体となり、人生にある意味を見いだせるような程度に長く続いてゆく組織の方が望ましい。

8 <http://www.humanetwork.org/>

9 Kimakowitz et al. (2011) *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan.

10 栗山 (2016) で人間主義経営についての内容を考察している。

人は成長し、自立するために学校という教育組織に所属し、独立して社会生活を送るうえでは、企業に安定的に所属し生活の糧を得ることを基本とする。

すなわち、ヒトも組織も成長しなければならない。ヒトは成長し、自律する。自律すれば、変化する環境に対応できる。同じく、組織も成長し、自律する。自律して、変化する環境に対応でき、そして持続的な発展ができる。ヒトと組織は持続的に発展するために相互に必要な存在なのである。

組織とヒトの上下関係はどうか。ヒトが目的であって、組織の手段であってはならない。なぜならヒトはモノと違って尊厳性を持っているからである。ヒトは商品であってはならない。この人間主義の原則をいかに守ってゆくのか。それを前提に、ヒトと組織の成長をどのようにして実現するのか。人的資源管理は、これを最重要の視点として、その理論と実践を学ぶことを通して現実に活かすことを目的とする学問である。

1.2 Human Resource：人的資源とはどういう意味か

人的資源管理の中で、ヒトと資源のどちらに力点があるかという間違いなく「ヒト」である。「ヒトのもつ資源」と読むのであり、資源に力点がある「ヒトという資源」ではない。

人的資源 (Human Resource) という用語をどう解釈するのかによって視点が大きく違ってくる。特に、ヒトを資源として管理するのか、ヒトの資源を管理するのか、解釈が分かれよう。ヒトを資源と解釈する場合、ヒトは管理される側となり、主体性が弱まってしまう。しかし、ヒトの資源という読み方をした場合、「ヒトのもつ資源が何か」に焦点があたり、ヒトの資源の可能性を追求することの課題が浮上する。ヒトとモノとの違いは、主体性もちその可能性を内発的に発揮できることにある。新しい時代の人的資源管理の意義を考える場合、ヒトは可能性と尊厳性を持つ存在として解釈する必要がある。この観点から見るのが、ヒトのマネジメントにおける人的資源管理の発展から見えてくる新たな視点である。

人的資源をどう解釈するかを考える上で、象徴的な議論があったことを紹介したい。それは国連の専門機関で、国際的な労働者保護と働きがいのある人間らしい仕事を意味する Decent Work を促進する ILO (国際労働機関) の国際労働基準の設定過程における議論である。

第一次世界大戦後の平和条約 (ベルサイユ条約) 第 13 編によって、「永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立することができる」として設立された ILO は、第二次世界大戦終結を見据えての「国際労働機関の目的に関する宣言」(フィラデルフィア宣言) で、「労働は商品ではない」(labour is not a commodity) と高らかに謳った。この言葉は、労働問題そして社会問題を考えるとき、原点ともいうべきフレーズとなった。ILO は 1919 年の創設であるが、ロシア革命など共産主義が広がる中で、別の形での労働者の権利の保護を追求するものとして期待されたものである。

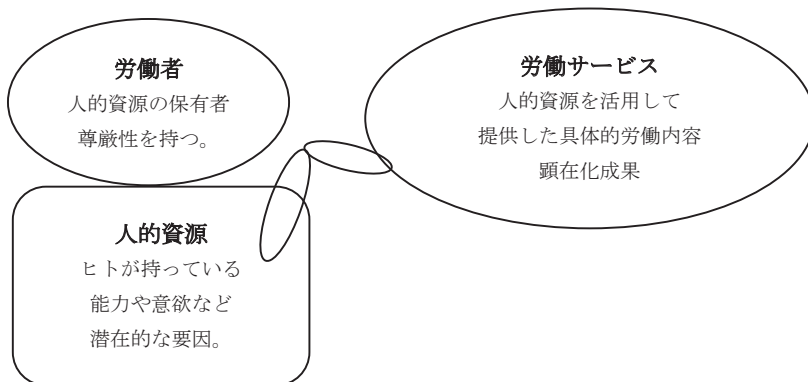
1975 年この ILO で、人的資源という語が初めて国際労働基準のタイトルに採用された。す

なわち、人的資源開発（Human Resources Development）と名づけられた基準の採択にあたり、「ヒトを経済的資源のみの観点からとらえるのではなく、人的資源という用語を使うことにより、ヒトは文化的、社会的、職業的に未開発な資源をもっていることを示唆し、これを開発していくことが課題であることを示すことになる」¹¹という意見が出され、結論として、この用語が採用されることになった。そして、**human resources** はsをつけた複数形とし、人的資源は一つではなく複数あり、複数あるということは、無限にどんどん広がる可能性を持っていることを示唆する用語とした。複数形は日本語では表現できないが、そのような含意が込められた議論があったことを理解しなければならない。そして開発という言葉が、内発的に引き出すという意味を持っていることから、人の資源を引き出すという新しいアプローチを示唆するものとして期待されたのである。これは、既存の「訓練」(Training)という言葉が外発的なアプローチであったことを意識したものである。

「労働は商品ではない」。つまり、ヒトはモノと同じ資源ではないという人間の尊厳性を中核的価値として持つILOの場で、人的資源という用語をもつ国際基準として成立したことの意味は大きい。人的資源という言葉が、人間の尊厳性と矛盾するものではないと判断された出来事であった。

ヒトとその資源、それを活用した結果の労働サービスの関係は、図1に示されたような認識が適切であると考えられるが¹²、上記のILOの議論を配慮すれば、人的資源は職業的な能力に限らず、また意欲など能力以外の様々な要因も資源として考えられうる。自律した人間の尊厳性を基礎に、資源という可能性を引き出していくことが人的資源管理の基本原則である。

図1：労働者と人的資源と労働サービスの関係



（資料）佐藤・藤村・八代（1999年）の作図を原田・奥田（2014）が引用。筆者が簡略化し、若干の修正・加筆を施したものである。

11 ノルウェー政府代表意見。ILO (1975) p.8.

12 佐藤・藤村・八代（1999年）p.4を参照。

1.3 人的資源管理とはどういう科目か

大学教育における経営学は、企業を中心とする継続的事業体（組織）が、その経営資源を活用しながら、目的を達成するために運営することを学ぶ。経営資源とは、ヒト、モノ、カネ、情報が代表的なものであり、そのそれぞれについて、どのように管理するかを学ぶ経営の諸管理を扱う分野に分かれている。マネジメントは、それらの資源を使って組織目的を達成するためにある。

ヒューマンリソース=人的資源とは、ヒトの持つ資源のことを言う。つまりそれをマネジメントする人的資源管理とは、ヒトの持つ資源を使っていかに組織目的を達成するかという経営の重要な機能に関する学問である。労働者は潜在的資源を発揮するかどうかを自由に決めることができる主体なので個人人格を持ち、組織の中において役割を担うことにより組織人格に関わることになる。この関係の重なり具合を「コミットメント」とよび、人的資源管理の重要なテーマとなってゆくのである¹³。

ヒトの管理とは英語で **People management** と一般で呼ばれる場合があるが、伝統的には **Personnel Management**（略語は **PM**）が使われ、人事労務管理と訳すことが適切であろう。1970年代からは新たな呼び方として、**Human Resource Management**（**HRM**）という用語が学術界や実業界で使われ始め、日本でも人的資源管理という訳語が使われるようになった。

学問分野として人的資源管理論は、国際的に大学や大学院の高等教育機関で標準的な設置科目になっており、MBA（経営管理大学院）コースのスタンダードな科目になっている。日本の大学でもようやく定着しつつある科目になっている。

なお、伝統的に労働者と経営との関連を扱う科目・学問分野として、**労使関係論（IR; Industrial Relations）**があるが、この分野も **HRM** が吸収しつつあるということも指摘されている¹⁴。労働条件を決めるのは、労使によるそれぞれの利害を代表する交渉により決まることよりも、経営側が組織と労働者の目的の同時達成を目指す人的資源管理に取り込まれつつあるというのが主旨であろう。しかし、この労働とヒトの管理は別の歴史があり、その二つの流れが合流しつつあるということであり、相互に補完的であり、どちらかに吸収されるものではない。そのことへの理解のためにも、人的資源管理前史として、労働の歴史を概観しておきたい。

2. 人的資源管理の起源

2.1 労働問題への対処—人的資源管理前史

もともと、ヒトが仕事をするということは、生きるための生活の歴史であった。**労働（labour）**の歴史は人類の生活とともに始まったと言ってよい。ピラミッドの建設は多くの**奴隷労働**が使われたと言われているが、ヒトに強制的に使われる労働形態は、権力の増大に従って

13 原田・奥田（2014）p.14を参照。

14 筆者がILO本部（ジュネーブ）に勤務していた1990年ころ、使用者関係の会議だと記憶するが、会議室の壁に大きな横断幕で、「From IR to HRM」と大きく掲げられていた。

広がっていった。それ故に、封建社会での労働は苦役であり、忌むべきものとしてとらえられてきた。

産業革命によって、近代的な雇用関係の下での労働になった。英国では、産業革命の進展とともに、労働は搾取の対象になり劣悪な労働環境が社会問題化した。産業革命は物質的富ばかりか精神的富における不平等をもたらした¹⁵。特に、労働者階級の出現と共に資本家階級への従属関係をもつ階級社会が形成された。これに伴って、労働者の団結と労働運動が高まっていった。1817年に起こった機械打ちこわし事件から始まったラダイツ運動など急進的な労働運動が高まってゆく。

英国の支配者階級は、1799年に団結禁止法、1802年に工場法を制定し労働者の抵抗に硬軟の両面政策をとらざるを得なかった¹⁶が、労働疎外に対抗する流れを押しとどめることはできなかったのである。ヨーロッパおよびアメリカにおいてこれらの労使対立に対処するため、労働者あるいはその代表の労働組合と使用者との関係が職能レベルそして産業レベルに発展してゆく。このことから労使関係のことを英語で **Industrial Relations** と呼ぶのである。

このような中で、人間の尊厳性に基礎を置いた人的資源管理の起源であるとする、ロバート・オーエンらによる人道主義の立場からの経営の試みが出てくる¹⁷。1799年以降綿業工場主であった英国のロバート・オーエンは人道主義的観点から、労働者の労働環境を整え、福祉施設を作るなど友愛的な便宜を提供することにより、経費よりより多くの利潤を生み出すという社会思想を提起して社会改革を進めた。そこでは一日の労働時間は10時間半に削減され、12歳以下の児童の使用を禁止、終業後には「性格形成学園」を通じて大人には社会教育、徒弟には唱歌やでレクリエーション、幼児へは幼稚園の教育が与えられた¹⁸。

このロバート・オーエンの試みの意義は、「労働を機会の付属物、他の全ての商品と同じように、その価値が必要な供給を維持するだけの費用で決定されると考えられていた時代に、新しい希望を労働者階級に与えたことであった。オーエンは経済学的人間的側面を強調した。産業の目的はもっと幸福で満ち足りた男女の人間を作り出すことにあったのである」¹⁹と評価されている。オーエンは1819年の工場法の改正に尽力し²⁰、ヨーロッパの神聖同盟諸国会議において労働者保護の最低基準を国際的に協定することを訴える²¹など、社会改革家としても大きな力を発揮してゆく。

1847年、フランスのアルザス地方でリボン工場を営んでいたダニエル・ルグランも、オーエンの思想に影響を受け、ルソーなどの啓蒙思想、そしてキリスト教の立場から、フランスとドイ

15 Alcock(1971) pp.3-4 を参照。

16 飯田鼎 (1966) p.39 を参照。

17 鈴木好和 (2014) は、John Stred Wick (2000) を引用してこの見解を紹介している。

18 マーガレット・コール (1974) を参照。

19 Hovel (1918), *The Chartist Movement*, p.45.

20 工場法の発展については次の参照。Cooper (1954) p.130.

21 このようなオーエンの功績はILOの先駆者として位置づけられている。飼手真吾・戸田義男 (1960) p.1. 参照。

ツ政府に「人はヒトであり、生産機械ではない²²」として国際労働立法の必要性を訴えた²³。

ドイツでは、1871年の普仏戦争の勝利を機として、産業が急速に発展したが、労働環境の劣悪化と共に労働運動が高まりをみせた。宰相ビスマルクは、1878年に社会主義者鎮圧法を公布する反面、労働者の福祉を増進するため、**ビスマルクの3大保険法**といわれる疾病保険法（1883年）、災害保険法（1884年）、老齢疾病保険法（1890年）を成立させた。

このように、人的資源管理の前史として、産業革命の進展による労働問題への対処として、人道主義的、啓蒙主義的、宗教的信条に基づく経営が提唱され、ヨーロッパ全体に漸進的な社会改革の動きとして広まっていった。そして各国政府は、急進的な労働運動に対する社会政策としても労働者の福祉を発展させてゆくことになった。人事労務管理や人的資源管理の前史ともいえる労使関係はこのような状況で発展したのであり、労働問題への取り組みが、労使だけでなく政府を含めた枠組みとして**三者構成主義**（tripartism）が、ILOの原則として取り入れられていったのである。

2.2 テイラーシステムとフォードシステム

企業におけるヒトのマネジメントで大きな展開を見せるのは、20世紀初頭のアメリカにおいてである。現在にも大きな影響を与えている**テイラーの科学的管理法**を最初に上げる必要がある²⁴。

テイラーは工場経営の後、コンサルタントを経て、主要著作である「出来高払制私案」（“A Piece Rate System”, 1975）、工場管理（“Shop Management”, 1903）、科学的管理の基礎（The Principles of Scientific Management, 1911）を出版した。

テイラーは、一日の効率的な標準作業量を**課業**と呼び、それを**時間・動作研究**によって導き出し、労働者はそれをこなすための作業指図書どおりに働くことが求められるという科学的管理法とシステムを提唱した。これは、**計画と実行の分離**、管理者と現場労働者との分離、労働者の段取り時間と技能訓練の削減が仕事編成の基本となった。このシステムを**テイラーリズム**（あるいはテイラーシステム）と呼ぶようになった²⁵。

ヘンリー・フォードは、1908年から1929年にかけて、このテイラーリズムを採用し、作業を特定した機械の導入、組み立ての流れ作業を完成させた²⁶。これは、他部署からの部品の供給をベルトコンベヤーでつないだり、部品や生産物の標準化により、規模の経済を実現し、単位当たりコストを低下させた。これは**フォーディズム**（あるいはフォードシステム）と呼ばれるように

22 Shotwell (1934) p.30 を参照。

23 これがILOの設立につながったと評価されている。Follow (1953) を参照。

24 西川 (2010) は森五郎編 (1989) を紹介し、現在の人的資源管理の6～7割は、科学的管理法の体質を占めっていると指摘している。

25 Bratton and Gold (2012), pp.116-117.

26 Bratton and Gold (2012), p.117. p.119.

なり、大量生産方式（mass production）の代表的システムとして知られるようになった。

テイラーリズムとフォードイズムは、生産性を引上げ、自動車および電機産業に急速に広まることとなった。しかし、フォードでは大量の労働者を必要としたが、大量の離職者を出すなど大きな課題も生み出した。労働の単純化により、退屈や不満足が増大した。テイラーリズムは大きな管理コストがかかり、労働者のコミットメントが下がってしまった。

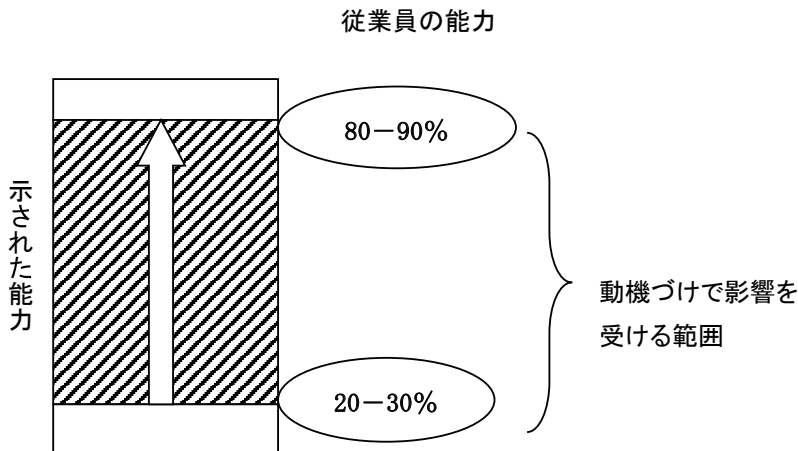
チャップリンがモダンタイムスという映画を作ったのが、1936年であったが、大量生産のもとで機械に人間が支配される状況を批判したものであった。

2.3 ハーバード大学における主導

アメリカで初めて心理学の講義を起ち上げたのが、ハーバード大学のウィリアム・ジェームズ（William James）である。名著『心理学原理』（1890年）で、図2のように動機づけの程度によって能力発揮が大きく違ってくことを論じた。

時給労働者が職を失わない程度に働く場合は能力の20～30%を発揮し、高度に動機づけられた場合は本来の能力の80～90%を発揮することを証明した。

図2：動機づけの影響の幅



（出所）William James (1890), *The Principles of Psychology*, 1 (London-Macmillan and Co. Ltd.)

このウィリアム・ジェームズの招きにより、ドイツからハーバード大学の心理学教授に就任したのが、ミュンスターベルグである。1913年に心理学と産業能率 *Psychology and Industrial Efficiency* を出版し、社会的心理的要素が労働効率に影響を与えるのかについて研究し、能率心理学や産業心理学の源流となった。F. W. テーラーの科学的管理法の研究は能率心理学と考えら

れる一方²⁷、産業心理学の流れは、テラーの科学的管理法と一線を画し、労働者を生産要素と見るのではなく、労働者の人間的取り扱いを理念とした施策や手続きに発展してゆく²⁸。

こうした心理学からのアプローチによる動機づけの研究は、ハーバードの同僚研究者に大きな影響を与え、**人間関係論 (Human Relations)** という流れを作った。1920年代後半から1930年代初頭にかけて、ハーバード大学のメイヨー、レスリスバーガーによる**ホーソン実験**では、人間関係が生産に大きな影響を与えることが証明された。

最初は、職場の照明などの最適状況を調べる実験であったが、被験者は労働条件のみで動機づけられるものではなく、選ばれたという誇りや、信頼を裏切りたくないという人間関係に大きな影響を受けることを実証して、人間関係重視の職場作りを促進する必要性を示唆する研究となった。また、この研究で、人間関係は**非公式組織**においてもヒトの行動規範に大きな力を持つので、**モラルサーベイ (勤務態度調査)**により、不満の特定と改善が提唱される。

2.4 人間主義心理学の貢献

1940年代から、**行動科学 (Behavioral Science)** と呼ばれる分野が発展し、これらは**新人間関係論 (Neo-human Relations)** と称されるようになった²⁹。これまでの人間関係論の視点が、ヒトを集団として画一的にとらえてきたのに対し、ヒトの個人としての側面とその多様性に着目する点で大きく違ってきている³⁰。

岩出 (2014) は、1960年代にマズローを代表とするこれらの主張を**人間主義心理学**と呼ばれていることを紹介しながら、「人間が真に人間として生きる意味や価値、人間の尊厳を問うといった意味で人間主義に立脚した³¹」ものであると説明している。

さらに、マズローの**自己実現欲求**、マグレガーの**X理論Y理論**、アージリスの**成熟モデル**、そしてハーズバーグの**動機づけ一衛生要因**の所説は、人間を成長・開発・達成への無限の可能性を持つ存在と理解しているとし、労働者は生産要素ではなく、いまだ活用されない潜在的な高度な能力をもつ人間的存在とする「**人的資源管理理念**」につながったと指摘している³²。

人的資源管理の理念の思潮の変遷は、表1のようにまとめられるが、基本的には、ヒトを生産要素ととらえる理念から、ヒトが持っている資源の可能性に着目し、それを引き出すアプローチ

27 渡辺直登 (2012) P.46.

28 岩出博 (2014) 前掲書、p.4.

29 鈴木好和 (2014) は、Wilton (2013) でこの名称が使われていることを参照しながら、ヒトを社会的存在とみる人間関係論とは異なり、動機づけなどにより、個人の十分な潜在能力の達成を強調するものである、と指摘している。

30 千田直毅 (2016) pp.90-91.

31 岩出 (2014) p.12. この記述はすでに『人的資源管理』(経営学検定試験公式テキスト第5巻) (2004) p.4 にみられる。

32 岩出は、人的資源管理理念に2つの要素があるとし、人的資本理論に基づいた「経済的資源としての人間重視」と人間人格として取り扱う「人間的存在としての人間重視」があると指摘している。岩出 (2013) pp.11-15.

が、人間関係による社会的なものから、動機づけなどの個人が有する資源に着目していく経過を経たことが理解できる。

表 1：人的資源管理の理念の思潮の変遷

年代	理念	キーワード	アプローチ
1920 年 ～ 1930 年代	生産要素理念	テーラーシステム（科学的管理） 課業、計画と執行の分離 労使協働の強調 高賃金・低労務費の原則 フォードシステム（大量生産制） ベルトコンベアーに象徴される単純作業	物的要素として扱う
1940 年代 ～ 1950 年代	人間関係理念	ホーソン実験 組織における人間協働・社会的技能の重要性 モラルの重視 (非公式組織や一般的人間関係論にとどまる)	人間関係による職務満足 を向上し従業員参加 を重視
1960 年代 ～ 現代	人的資源理念	行動科学（経営に応用できる人間行動の研究） 動機づけ、リーダーシップの研究 人的資源モデル（未開発な資源の宝庫） ³³	開発すべき資源として とらえ、人間の尊厳性 を前提とする理念

（出所）岩出（2004）において、Megginson（1967）を引用しながらまとめている箇所をもとに作成。

人間関係理念は人的資源管理理念に至る過渡的な理念であり、その内容は人的資源理念に包摂されているとも指摘されている³⁴。この二つの理念の橋渡しをする象徴的な研究が、ハーバード大学ビジネススクールのリビングストンによるピグマリオン・マネジメントである。ここでも、ハーバード大学における人的資源管理につながる発展がみられるのである。

この論文の先行研究として、1964年にハーバード大学の心理学者であるロバート・ローゼンタールにより、教師の期待や信頼が学生の動機づけに影響することを発見し、その効果をピグマリオン効果と名づける論文を発表した³⁵。1969年ハーバード・ビジネススクールのリビングストンは、上司と部下の関係にもそれが当てはまり、上司の期待と信頼の働きかけが部下の業績に大きく影響するとの論稿を発表した³⁶。

この論文の意義は、ヒトに資源として内在する可能性は、ヒトとヒトとの関係によって引き出されることを示唆し、このアプローチはその後の人的資源管理の実践的展開、例えば目標管理制度やリーダーシップ研究に大きな影響を与えるものとなった。人的資源管理の目標は、企業の経済的目的と従業員の人間目的の向上の2つにあるとし、組織目的と個人目的の統合と同時達成を

33 Miles (1965), p.150 での表現。

34 岩出（2004）p.16.

35 Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968).

36 1969年に発表されて以降名著論文として、ハーバード・ビジネス・レビューにて何度も掲載されている。Starling-Livingston J., (1988), スターリング・リビングストン（2003）。

運用原則としていくものとして発展していく³⁷。

2.5 人的資源管理モデルの発展

表2は、理念ごとに、従来の伝統的人事管理モデル、人間関係モデル、人的資源管理モデルに対応するものとした場合の、前提、期待、方針を示したものである。これを見ても、伝統的人事管理モデルが外からの統制を強調しているのに対し、人間関係モデルは、社会的な関係性を構築することに焦点をあて、人的資源管理モデルが、内発的な開発のアプローチを重視していることが分かる。また、人間関係モデルと人的資源管理モデルの相互関連が深い。

表2：各理念に対応した各モデル

	伝統的人事労務管理モデル	人間関係モデル	人的資源管理モデル
前提	①仕事は不快 ②収入が大事 ③他律的	①有用・重要と感じたがる ②帰属と個別の欲求 ③金銭より上記①②が重要	①意味ある目標を望む ②自律的
方針	①監督・統制 ②作業分割 ③手順の実行	①有用・重要と感じさせる ②報告と傾聴 ③自己統制の余地	①未開発人的資源を開発 ②職場環境の整備 ③自律と参加
期待	①給与 ②単純作業を管理	①情報共有と参画 ②モラルの向上	①自発性の拡大 ②十全な資源活用で職務満足

(出所) Miles (1975) およびマイルズ・スノー (1983) より要約。

2.6 人的資源管理のハーバードモデル

1981年、ハーバード大学ビジネススクールにおいて、Human Resource Management がはじめて基幹科目として設置されたのである。社会における変化や国際競争の激化に対応するため、総合的かつ戦略的にヒトのマネジメントを一本にまとめる必要があったからである³⁸。

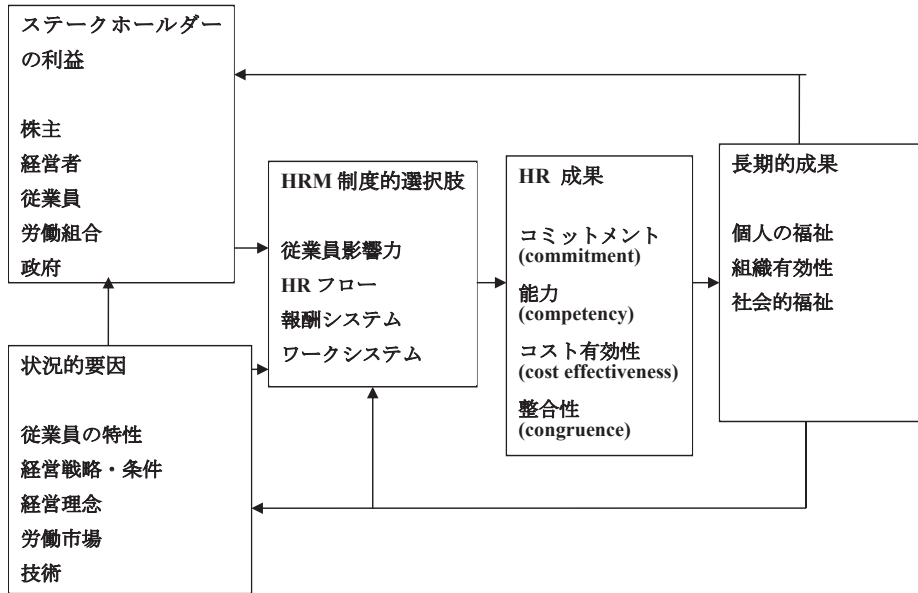
これに携わった **Beer** などは、図3にあるような人的資源管理のハーバードモデルと後に称されるものを提示した³⁹。これは、組織と個人の関係にとどまらず、ステークホルダーや社会状況や長期的成果との関係までを視野に入れたモデルである。

37 岩出 (2014) p.21.

38 Beer et al. (1984) (邦訳「はじめに」 p.iv)

39 Beer et al. (1984) (邦訳 p.31.)

図3 HRMのハーバードモデル



(出所) Beer et al. (1984)

このハーバード・モデルの特徴の一つは、ステークホルダーの利益を人的資源管理の制度内容の決定に大きな影響を与えるものと理解したことである。つまり、人的資源管理の長期的成果である個人の福祉と社会的福祉と組織の有効性の増加を達成するためには、従業員とステークホルダーの利益が合致していなければならないとする。それを可能にするのは、人的資源管理の直接的成果である4つのC、つまり**従業員の組織コミットメント (commitment)**、**従業員の能力 (competency)**、**従業員の目標と組織目標との整合性 (congruence)**、**HRM 施策のコスト効果性 (cost effectiveness)** と外部要因との相互関連性を強めることが必要である。

Bratton and Gold (2012,p.20) は、ハーバードモデルの意義を次のように指摘している。ハーバードモデルは、経営の目的として、人的資源 (HR) の成果であるコミットメントと能力が、個人の福祉、組織の有効性、社会的福祉という長期的成果につながっていることを示唆していることに意義があるとする。また、Bloisi (2007, p.16) は、ハーバードモデルが、内発的な報酬である仕事の達成感やエンパワーメントが、労働者のモチベーションや生産性引き上げ、それが経営者の責任であるとしていることに着目している。これは、ヒトは普段の仕事で本来持っている能力を発揮する機会には恵まれないものの、自分の能力を十分に仕事を通じて成長したいと願う存在であるという人間観に根ざし、それを前提に組織運営がなされなければならないことを意味している。これは、ヒトは仕事において成長と尊厳性を持つという人間主義的なメッセージを意味し、組織はそれを実現するためにマネジメントしてゆくことが、組織の発展につながるという視点をもっていると考えられる。

この人的資源管理の原点とも言うべき視点を確認することは重要なことである。すなわち、①ヒトは成長を望み、未開発の資源を内発的に発揮したいという存在であり（人間の可能性）、②ヒトは手段ではなく目的であり（人間の尊厳性）、経営の目的も個人の幸福と組織そして社会の発展に置くべき、とする人間の可能性と尊厳性に基礎を置く人間主義的な視点である。

ハーバードモデルを批判的に発展させた Guest (1987) は、伝統的な人事労務管理と人的資源管理の違いを表3のように比較し、コミットメント、質の向上、柔軟性を強調する。80年代の国際競争の激化により、競争力強化が人的資源管理に求められ、人間の可能性と尊厳性の視点が薄れているように思える。この流れが1990年代に入って隆盛する戦略的人的資源管理につながっていくのである。

表3：人事労務管理（Personnel Management）と人的資源管理（HRM）の違い

	人事管理	人的資源管理
時間的視野	短期	長期
心理的契約	遵守（コンプライアンス）	コミットメント
コントロール	外からのコントロール	セルフコントロール
組織構造の傾向	官僚的	生態的、柔軟
従業員との関係	多元的	一元的
役割	専門的	現場への統合
評価基準	コストの最小化	活用の最大化
分析レベル	個別	多角的
契約条件	標準的	交渉により柔軟性あり
対象範囲	地域、国レベル	国際、地球レベル

（資料） Guest (1987, p.507)

3. 経営戦略と人的資源管理

3.1 戦略的人的資源管理論

環境の変化にいかに関係を**適合 (fit)** させてゆくかという視点から「競争戦略論」が生まれてくる。そのうちの一つは、競争市場の外部環境が戦略を決めるというマイケル・ポーターに代表される**競争戦略論**である。戦略が構造を規定するとの視点から「戦略適合を目指す」戦略的人的資源管理論が展開される。

もう一つの競争戦略論は、バーニーに代表される**資源ベース理論 (Resource based theory)** である。これは、企業内部にある資源に競争優位の源泉があるとし、この競争優位が持続的になるためには、代替不能で模倣ができない資源をいかに惹きつけ、蓄積し、引き止める (**retension**) にかかっていると考え、長期雇用を前提とした人的資源のストックこそが持続的競争優位の源泉になると考えている。この理論では、コミットメントと能力開発が焦点となる。

3.2 ウルリッチの戦略的人的資源管理論

戦略的人的資源管理に実務家からも大きな関心と呼んだ著作として、デイビット・ウルリッチ（David Ulrich）の **Human Resource Champions** (1997) がある。ウルリッチは人的資源管理論が何のために存在するのかという根本的な問いかけに応え、人事の活動や職務だけを重視することではなく、その人事の成果を重視するべきであるとする問題意識を投げかけた。すなわち人的資源管理によって何が経営のためにもたらされるのかということを追求め、人事は何ができるかという **doable** という視点に代わって、人事が何を経営にもたらすことができるのかという **deliverable** という視点で見直したのである。

ウルリッチは、図4のように縦軸に人的資源管理専門職の備える視点を、長期的な戦略かと短期的な日常業務かに分け、横軸を人的資源管理専門職の活動が、プロセスのマネジメントか人材のマネジメントなのかで分け、4つの象限で分けて考えた。戦略的 HR マネジメント（**戦略パートナー**）、トランスフォーメーションと変革のマネジメント（**変革推進者**）、企業のインフラストラクチャー（制度や構造）のマネジメント（**管理エキスパート**）、従業員からの貢献のマネジメント（**従業員チャンピオン**）に役割を分けた。表4はそれぞれの活動と達成目標をまとめたものである。

図4：HRM 戦略の4つの役割

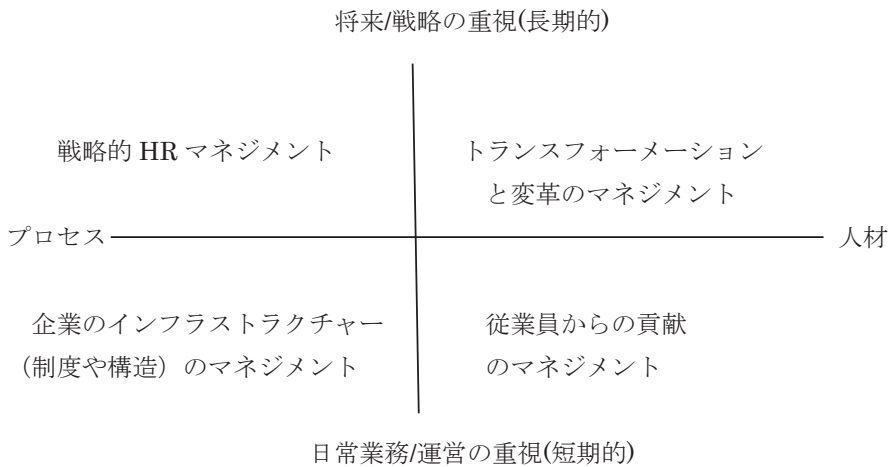


表4：HRMの4つの役割と意味（Dウルリッチ）

役割	形容	達成成果	活動
戦略的なHRマネジメント	戦略パートナー	戦略を実現する	HRMとビジネス戦略を統合する「組織診断」
トランスフォーメーションと変革のマネジメント	変革推進者	変革された組織を生み出す	トランスフォーメーションと変革を推進する「変革推進能力の構築」
企業のインフラストラクチャーのマネジメント	管理エキスパート	生産性の高いインフラストラクチャーを築く	組織プロセスをリエンジニアリングする「サービスの共有」
従業員からの貢献のマネジメント	従業員チャンピオン	従業員のコミットメントと能力を向上させる	従業員の声に耳を傾け対応して従業員にリソースを提供

（筆者注）championは動詞で、～を代表するとか、～のために戦うという意味で、名詞で「旗振り役」や「擁護者」という意味。そのような役割を持つ人が現場に多くいなければならないということから従業員チャンピオンは意味している。

この著作は人事実務者に大きな影響を与えた。Bratton and Gold (2012, p.26) は、その理由として、論理が明確で経営において人事の地位を押し上げるものであった点をあげている。同時に、4つの役割の中での焦点は、よりアピール度の強い戦略パートナーと変革推進者に当てられ、地味な管理エキスパートや従業員チャンピオンという役割は軽視される形となったと指摘している。

本タイトルは「人的資源チャンピオンズ」であり、ウルリッチの力点は人的資源管理の焦点が、経営と従業員をつなぎそれぞれの目的を統合するという役割にあるとした考えにある。しかし、国際競争が激化し、アメリカの競争力が低下している状況にあっては、人事に求められる最大の役割が戦略的なビジネスパートナーであったとビジネス側ではとらえられたのである。2008年に発表された経営管理者への調査では、このウルリッチのモデルは人気があったにもかかわらず、47%が効果的で、25%は非効果的であると答えている⁴⁰。

3.3 ソフトとハードの人的資源管理論

ハーバード・モデルは人的資源のヒト（human）に焦点をあてていると言えるが、戦略的人的資源管理論が発展するにしたがって、人的資源の資源（resource）に焦点が当てられる人的資源管理の流れが生まれてくる。Storeyはこの2つの要素のどちらに重点を置くかという観点から、ハーバードモデルが示唆する人間に焦点をあてるソフトHRMと、資源に焦点をあてるハードHRMという区分けをしてHRMのアプローチを整理することができると論じた⁴¹。ソフトHRMとハードHRM

40 Bratton and Gold (2012, p.26) は、Pitcher (2008) を引用して紹介している。

41 Storey (1989) および Bloisi (2007, p.14.) を参照。

の対比は表5の通りである⁴²。

表5：ソフトHRMとハードHRMの比較

	ソフト HRM	ハード HRM
重視する要素	従業員の組織コミットメント	戦略との適合
代表モデル	ハーバード・モデル ベスト・プラクティス・アプローチ	ミシガン・モデル コンティンジェンシー・アプローチ
労働者観	人間（可能性と尊厳性をもつ） Y理論 自己実現人モデル	資源（組織目的の手段） X理論 経済人モデル
管理統制	従業員による自己統制（内部統制）	管理者による外部統制
理論的基礎	人間関係論・行動科学	経営戦略論・システム理論

（資料）岩出（2014）p.163. から引用、一部加筆。栗山（2008）p.24 を修正した。

ソフト HRM は、従業員と企業の内的適合（internal fit）を探るものであり、一方、ハード HRM は、外部環境と HRM の外的適合（external fit）を探るものである。ハード HRM は、ミシガン大学の研究者などが中心になって提唱したのでミシガン・モデルとも呼ばれている。

これは、企業内の3つの要素、すなわち①ミッションと戦略、②組織構造、③HRMをどう合理的に適合させてゆくかを重視し、従業員を組織目標の達成のための資源と位置づける。まず、ミッションと戦略を達成するために組織構造を形成し、そこにHRMを統合し作り上げてゆくというアプローチをとり、「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」というコンティンジェンシーのパラダイムに則ったものである⁴³。それ故、ソフト HRM が従業員の内発的統制（intrinsic control）を重視するのに対し、ハード HRM は外部統制（external control）を管理の中核においている⁴⁴。

労働者観において、ソフト HRM が人間を未開発の資源を有する可能性にあふれる存在であるにとらえ、人間の尊厳性を見据え人間主義的視点を有しているものと考えられる。Y理論や自己実現人にとらえているともいえよう。ハード HRM は、組織目的の手段としてとらえ、X理論、経済人モデルという労働者観を前提としていて、商品としての労働観を反映している⁴⁵。

ハード HRM そして戦略的人的資源管理の発展が、人間的存在としての視点を失わせてしまったとの論調は多い。ハードモデルは、人間が道具的（instrumental basis）に取り扱われ、労働者を商品として理解した伝統的な労働者観と相通じている⁴⁶。「経営戦略適合性」が、ヒトを戦略実践のための経営資源ととらえるのではなく、意志と感情を持つ人間として捉え直すこと⁴⁷、効

42 この表は、岩出（2002）等をもとに栗山（2008）がまとめたものだが、これを参照し、岩出（2014）が、修正・加筆したものである。

43 岩出（2002）p.91 参照。

44 岩出（2014）は、Guest（2007）を引用して比較している。

45 岩出（2014）p.162、p.166 参照。

46 岩出（2014 p.162）は、宮坂（2010）を引用してこの見解を紹介している。

47 澤田幹（2016）p.217。

率と共に公正、持続可能性を両立すること⁴⁸、などが論じられ始めている。

4. おわりに

これまでに述べたように、人的資源管理の発展の中で、人間主義の視点がこの分野の新しい学問としての特徴であった。しかし、日本においては、ソフト HRM は日本的経営ですでに取り込まれているとの認識が強く、関心がハード HRM、そして戦略的人的資源管理に傾倒していった経緯がある。

しかし、現在、大企業でさえ長時間労働などの労働環境の劣悪化が指摘され、働き方改革が叫ばれている。国際的 CSR の潮流も日本へはなかなか浸透していないことも、グローバル・サプライチェーンにおける日本企業の課題としてあげられている。今までの日本型人的資源管理では通用しない時代を迎えていると言って良い。

例えば、人的資源管理の一大テーマであった「コミットメント」が、HRM の分野における国際的な学术界や実務の世界で、「エンゲージメント」という言葉で置き換えられつつある。これは、変化の激しい時代に、長期雇用を前提とした組織と個人の目的の固定的な統合を目指すことが、成果につながらなくなってきたことが背景として考えられる。表6にまとめたように、HRM の一つのテーマが、モチベーションや職務満足を経て、安定的な (Static) コミットメントに移行し、現在はダイナミックなエンゲージメントをいかに高めるかということに焦点が移っている。

エンゲージメントを高めるためには、人間を組織目標の手段とするのではなく、人間の尊厳性を尊重し、内発的な人的資源の発揮から可能となるものと考えられる。今後の日本の大学教育で、このような人間主義的視点を持つヒトのマネジメントである人的資源管理の再構築と教育力の強化が待たれている。

48 渡辺聡子他 (2008) pp.25-30.

表 6：人的資源のテーマの時代的変遷の一例

	モチベーション 職務満足	コミットメント	エンゲージメント
注目された年代	1960年代 1970年代 欧米の工業発展の拡大期	1980年代 1990年代 戦後の高度成長期の日本的経営（雇用重視、労使の参画が前提）	21世紀 ニューエコノミー 新しい産業革命 IoT 人工知能との共生
モデル	欧米の大企業	日本モデル ハイコミットメント労働慣行	欧米の先進企業
キーワード	職務充実 労働の人間化	心理的契約 現場（GENBA） カイゼン	ミッション、ビジョン サーバント・リーダーシップ
課題	持続的な生産性や競争力 につながらない	必ずしもコミットメントが生 産性や競争力につながらなく なってきた	成果につながる変化が常に必要 人間主義的視点

References

- Alcock A. (1971) *History of International Labour Organisation*, Macmillan, London, p.6.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills D. Q. and Walton R.E. (1984). *Managing Human Assets*, The Free Press. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』（1990年）日本生産性本部）
- Bloisi, Wendy (2007) *An Introduction to Human Resource Management*, McGraw-Hill Education.
- Bratton and Gold (2012), *human resource management; theory and practice*, Palgrave Macmillan, p.7.
- Bolton and Houlihan (2007), *Searching for the human in human resource management; Theory, practice and workplace contexts*, Palgrave Macmillan.
- Cooper Mansfield (1954), *Outlines of Industrial laws, 2nd edition*, 1954 London Butter Worth & Co (Publisher) Ltd, p.130.
- Follow John (1953) *Antecedents of the International Organisation*, London.
- Guest, D. E., (1987) “Human Resource Management and Performance: a review and research agenda”, *International journal of Human Resource Management*, 8-3.
- Hovel, Mark (1918), *The Chartist Movement*, p.45.
- ILO (1975), *Human Resources Development: Vocational guidance and vocational training, Report IV (2)*, International Labour Conference 60th Session, p.8.
- Kimakowitz et al. (2011) *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan.
- Pitcher G., (2008), ‘Backlash against human resource partner model as managers, question results, *Personnel Today*’. September 17.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968), *Pygmalion in the classroom*, Holt, Rinehart & Winston.
- Miles, R.E., (1965) ‘Human Relations or Human Resources?’ , *Harvard Business Review*, Vol.43.
- Miles, R.E., (1975) *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hills.
- Meggison, L.C. (1967), *Personnel, 1st ed.*, Irwin.

- John Stred Wick, *An Introduction to human Resource Management*, Butter-worth-Heinemann, 2000, p.7.
- Shotwell, James T. (1934), *The Origins of the International Labour Organisation*, New York.
- Starling-Livingston J., (1988), 'Pygmalion in Management', *Harvard Business Review*, September-October.
 (邦訳スターリングリビングストン (2003) ピグマリオン・マネジメント、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社)
- Storey, J., (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*, London Routledge.
- Ulrich, David (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press (邦訳: 梅津 祐良、『MBAの人材戦略』、日本マネジメントセンター、1997年)
- William James (1890), *The Principles of Psychology*, 1 (London-Macmillan and Co. Ltd.,)
- Wilton, Nick (2013) *An Introduction to Human Resource Management*, SAGE Publication Ltd., p.43.
- 飯田鼎 (1966) 『イギリス労働運動の生成』 有斐閣。
- 岩出博 (2002) 『戦略的資源管理論の実相：アメリカ SHRM 論研究ノート』 泉文堂。
- 岩出博 (2014) 『従業員満足指向的資源管理論』 泉文堂。
- 上林憲雄 (2016) 『人的資源管理』 ベーシックプラス、中央経済社。
- 銅手真吾・戸田義男 (1960) 『ILO 国際労働機関』 改訂版、日本労働協会。
- 栗山直樹 (2009) 「ステークホルダーと人的資源管理 (HRM) の関連に関する一考察—HRM 論と競争戦略論の発展の系譜をたどって」『創価経営論集』 第 33 巻第 1 号、2 月。
- 栗山直樹 (2016) 「人間主義経営センターが提唱する人間主義経営についての一考察—創価大学経営学部との交流における成果を踏まえた研究ノート」、『創価経営論集』 第 41 巻第 1 号、12 月。
- 経営能力開発センター編 (2004) 『人的資源管理』 (経営学検定試験公式テキスト第 5 巻) 中央経済社。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』 有斐閣。
- 澤田幹、谷本啓、橋場俊展、山本大造 (2016) 『ヒト・仕事・職場のマネジメント 人的資源管理の理論と展開』、ミネルヴァ書房。
- 鈴木好和 (2014) 『人的資源管理論』 第 4 版、創成社、p.4.
- 千田直毅「第 6 章モチベーション」上林憲雄 (2016) 『人的資源管理』 ベーシックプラス、中央経済社所収。
- 西川清之 (2010) 『人的資源管理論の基礎』 学文社。
- 日本学術会議 (2012 年)、「教育編成上の参照基準：経営学分野」大学教育の分野別質保証推進委員会、経営学分野の参照委基準検討委員会、8 月 31 日。
- 原田順子・奥田康司 (2014) 『人的資源管理』 放送大学大学院教材、放送大学教育振興会。
- マーガレット・コール (1974) 『ロバート・オウエン』 白桃書房。
- 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理—人的資源管理をビジネス・エシックスの視点から考える」『産業と経済』 第 24 巻第 3・4 号、pp.1-18.
- 森五郎編 (1989) 『労務管理論』 新版、有斐閣、pp.30-31.
- 渡辺直登 (2012) 「産業・組織心理学」日本労働研究雑誌、No.621 April, 日本労働研究機構、P.46.
- 渡辺聰子、アンソニー・ギデンズ、今田高俊 (2008) 『グローバル時代の人的資源論 モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』 東京大学出版会。