

論 説

「雇用」活動とその展開形態
——人的資源管理の構造把握に向けて

浪 江 巖

目 次

はじめに——本稿の課題

I. 先行研究のレビュー

II. 「雇用」活動の内容、生成根拠およびその展開形態

III. 雇用活動のプロセスとその分化

IV. 雇用諸活動の相互関連と「要員管理」、雇用システム

はじめに——本稿の課題

人的資源管理の内容と構造について試論的見解をまとめた拙稿 [2003a] (引用・参考文献は最後に一括して掲げた) において、筆者は、経営者の経営実践としての人的資源管理なる事象を経営者の行う個別的な人事諸活動(「従業員に関わる諸活動」)の次元まで降り立ち、それを起点にして理論的に把握することを試みた。そこでは今日展開されるさまざまな人事諸活動のうち、「資本主義経済下で経営者が企業を経営し事業を行ううえで——これを論理的前提として——基本的に欠かすことのできない本源的な活動として」、4つの活動を指摘した。そこでは、「労働者の作業を指揮命令、監督する」、「労働者に賃金を支払う」、「労働者と雇用契約(労働契約)を結ぶ」といった諸活動とならんで、「労働者を雇用する(解雇する)」(86ページ)活動があることを確認するとともに、その内容についても、以下のように述べておいた。

『雇用する』活動の内容は自明のようでもあるが、今日『労働者派遣』や『作業請負』、『裁量労働』、SOHOなどが広がるなかでは、より正確な把握が必要である。少なくとも、労働力の調達とか、経済学のいう労働力商品の売買といった把握にとどまっては不十分であろう。さしあたり、労働契約をつうじて他人の労働の指揮命令権を獲得する、こうして他人を自由に使える状態におく活動として、あるいはそのよう次元でとらえておこう(86ページ)。

本稿では、人的資源管理におけるこの「(労働者を)雇用する」という活動の内容と展開形態について、これまでの考察を今少し進めることにしたい¹⁾。日本企業の経営実践においても、大規模な”リストラ“の実施と「終身雇用」慣行の変容、多様なタイプの非正規雇用の拡大を

1) ほかの3つの基本的活動については、すでに、拙稿 [2003b]、拙稿 [2004]、拙稿 [2005b]、拙稿 [2005c]、拙稿 [2005d] などで試論的な考察を行った。

実体的内容とするいわゆる雇用ポートフォリオ戦略の展開などにみられるように、この分野の実践は大きな変化が生じつつある。こうした現実の動きを念頭におきながらも、ここではより一般的な次元での、しかしそうした現実の展開をも射程に入れることができるような理論的な把握を試みたい。とはいえ、この課題は、対象となる実践領域が範囲も広く、管理の進展とともに施策・制度なども複雑化洗練化されてきており容易ではない。紙幅の制約があり、細部にわたる叙述は控えて、その展開構造の基本的な（と筆者がみなす）枠組みの提示に主眼をおきたい²⁾。

I. 先行研究のレビュー

私見を述べる前に、主題についての先行研究を簡単にでもみておきたい。参照する文献としては、主題の性格上、人的資源管理（人事労務管理）全体の体系的な解明をめざした人的資源管理論のテキストにおけるこの問題の扱い方やその理論的なとらえ方の基本的な骨格を検討することになる。比較的最近の内外のテキストを見ると、本稿で「雇用」活動とその展開形態という枠組みのもとで考察しようとする経営実践や施策・制度の扱い方には、次のような特徴が共通してみられる。一方では、要員計画、採用、配置と人事異動、解雇・退職などのより個別的な諸活動とそれに関わる諸施策・制度が取りあげられる。他方では、人的資源管理の主要な職能ないし制度・政策領域のひとつとして「雇用管理」や「要員管理」、「人材フロー・マネジメント」などの概念を析出して、先の具体的諸活動をそのうちに包括し位置付けて考察している。あるいは人的資源管理に含まれる多岐にわたる具体的個別的な諸活動が、概念的理論的に人的資源管理の職能ないしサブ・システムとして分類し位置づけされ、そのひとつが「雇用管理」等としてとらえられる、と言ってもよい。もっとも、その区分のしかたや内容は用語も含めて論者によって多少の違いがみられ、以下のレビューではそのあたりにも留意してみよう³⁾。

多様な非正規労働者の雇用や使用が広がるなかでは、労働者のタイプに応じて人的資源管理、したがってまた「雇用」活動のあり方や雇用形態にも違いがでてくることになる。この問題に関わる経営実践を諸説がどのようにとらえ、あるいは扱っているかにも注目しよう。なお、対象への接近方法としては、記述的分析的なものと規範的政策的なものの両方があり、注意が必要である。以下、先行諸説を、紙幅の関係で刊行時期の新しいものを中心にいくつか限定して、またその基本的な骨格にかぎって紹介しておこう。

2) 本稿の主題については、筆者も、それぞれの時点での実践動向を中心に、対象・課題を限定しながらとりあげたことがある。例えば、拙稿 [1986]、拙稿 [1991]、拙稿 [1997]、拙稿 [2000]、拙稿 [2005a] など。その際の分析の理論的枠組には本稿において継承すべき面もあれば、修正が必要などころも含まれている。

3) 筆者も拙稿 [2000] では「雇用管理」という用語を用い、その内容を次のように叙述している。「企業を経営する際、事業や経営に必要な労働力を確保し、かつその需給を調整する機能を欠かすことはできない。この機能は採用、解雇、異動、さらには教育訓練等の諸活動……を通じて遂行されることになる」(9 ページ)。

1) 今野・佐藤 [2002]

まず「人事管理」の構成を3つの機能とそれらに対応する「個別的管理分野」ととらえ、そのひとつとして「人材（労働力）を確保し（企業外部から確保するには採用が、内部から確保するには教育などが必要になる）、仕事に配置する機能」に対応するものとして、「雇用管理」があげられる（5ページ）。因みに、残りの2つは、「就業条件管理」と「報酬管理」である。この「雇用管理」を構成する「サブ・システム」として、「採用管理」（第4章）、「配置と異動の管理」（第5章）、「教育訓練」（第6章）、「雇用調整と退職の管理」（第13章）がとりあげられる（8ページ、「図1.4 人事管理のサブ・システムの関連性」）。ちなみに、人事異動のうち昇進（降格）については、「報酬管理」のサブ・システムとして位置づけられ、第8章（「昇進管理」）でとりあげられている。いまひとつ、「社員区分制度」と「社員格付け制度」が「人事管理システムの基盤を形成する基本システム」として位置づけられている。前者の社員区分に応じて適用される人事管理も異なってくる（8～10ページ、ならびに第3章）。正規と非正規の区分と非正規の増大や多様化は、まさにこの社員区分制度におきている大きな変化としてとらえられる。正規従業員におけるコース制など複線型人事管理もまたそうである。さらに、正規・非正規等多様な人材の合理的な組合せを追求する「雇用ポートフォリオ戦略」も扱われている（「第14章パートタイマーや外部人材の活用」）。この「雇用ポートフォリオ戦略」のもとでは、多様な人材に応じた適切な人事管理の展開が求められてくる、とする。

2) 奥林 [2005]

「人的資源管理」はモノやカネと並んで「企業の構成要素であるヒトを対象とした管理活動」であり、そこに含まれる具体的な活動や施策は「職能」ないし「機能」という次元で「共通なもの」を大ぐりにまとめることができるという。そのひとつが「雇用管理」であり、「募集・採用から退職の世話まで至る一連の活動」である。ほかの職能としては、教育・訓練、モチベーション管理など6つがあげられている（11～13ページ）。また、第7章（雇用管理）では、「雇用管理とは、従業員が提供できる労働サービス量を企業が必要とする労働サービス量に合わせるために行われるものである」とその目的ないし機能が説明され、そのためのより具体的な活動としては、「採用」、「異動」、「退職管理」、「雇用調整」などがあげられている（86～7ページ）。従業員編成については、トピックとして、女性労働者とダイバーシティ・マネジメントの問題（14章）、および高齢労働者の問題（15章）がとりあげられている。

3) 黒田ほか [2001]

まず「労務管理」の体系が「人事管理」と「労使関係管理」の2つの領域に分けられ、前者の内容として、作業管理、時間管理、賃金管理、安全・衛生管理、教育訓練と並んで、「質の高い労働能力をもつ労働者の選考、採用、配置、再配置、昇進、不要な労働力の排出などのための『雇用管理』」（14ページ）があげられている。そのうえで、2章では、採用と退職管理・

雇用調整が、3 章では配置と人事異動（昇進・降格を含む）について、日本企業の実態に即しつつ、より詳しく考察されている。また、従業員編成の多様化については、「雇用ポートフォリオ」戦略と種々の非正規従業員の問題（2 章）がとりあげられている。

4) 高橋 [1998]

「人材マネジメント」の 3 つの「要素」のひとつとして、「組織運営」、「報酬マネジメント」と並んで、「人材フローマネジメント」があげられる。人材フローマネジメントについては、一方で、採用（第 3 章 4）、異動（第 3 章 5）、解雇ないし退職（第 3 章 7）がとりあげられる。他方、少し次元ないし視角を違えて、「人材フローのスタイル」の類型化の作業がおこなわれ、「現業部門をもつ業界」については、「現業分離型」、「自然淘汰型」、「一貫キャリアパス型」の 3 類型が（第 3 章 2）、「経営幹部育成確保の人材フロー」については、「女王蜂型」、「段階選抜型」、「アップ・オア・アウト型」、「外部導入型」、「発掘試練型」の 5 類型が（第 3 章 3）それぞれ析出される。さらに、いまひとつ「キャリアパスの制度化としての職群制度」が取り上げられている（第 3 章 6）。

5) 森 [1995]

「オープン・システム・アプローチ」を適用して、「人事労務管理システム」はいくつかのサブ・システム（賃金管理、就業条件管理、労使関係管理等々）から成るものとされる（11～2 ページ）。そのうち本稿の主題に関わる領域としては、まず「要員管理」があげられ、「企業経営に必要な労働力（従業員）を調達し、維持することであり、具体的には、要員計画、募集、選考、採用、配置等の、管理の過程（プロセス）である」とされ、後者は要員管理の「モジュール」と位置づけられる（61 ページ）。これと並んで「人事異動管理」と「教育訓練・能力開発管理」が独立のサブ・システムとして把握され、前者について、「人と仕事のシステムティックな統合を合理的・動的に行うこと」と規定され、「昇進・昇格・配転・コース別人事制度」、「出向・派遣」、「退職」の 3 つのモジュールから成るとされる（78～81 ページ）。

海外の文献・テキストもみておこう。

6) Beer et al. [1985]

「職務システム」、「報酬」、「従業員からの影響」と並んで、HRM の主要な領域（territory）のひとつである「ヒューマン・リソース・フロー（human resource flow）」の管理において、雇用諸活動は扱われている。それは、「組織のあらゆるレベルの人々が組織に入り、通過し、出ていくまでのフローをマネジしていくこと」（p.9）である。採用、配転、アウトプレイスメント等の伝統的な人事管理に含まれる活動に加えて、「従業員のフローが、『適正な』人員数と『適正な』能力のミックスを確保するという会社の長期的な戦略要求に確実に応えていくようにする」（p.9）——従業員の欲求も考慮し、法律も遵守しながら——というさらに広い活動を含んでいるという。第 4 章で詳細な考察がなされ、まず、HR フローが「インフロー（inflow）」（募集、

選考，導入訓練など），「内部フロー（internal flow）」（配置，異動，昇進，降格，教育訓練，キャリア開発など），「アウトフロー（outflow）」（解雇，アウトプレイスメント，退職など）の3領域に区分され，各領域で管理上考慮されるべき点が詳細に検討されている（pp.216-237）。後段では，各領域にある諸制度を組み合わせながら，先の戦略目標に応えるべく，HRフローを戦略的総合的に管理していく課題が提起されている。具体的にはHRフローの「パターン」の選択やそれに伴う制度の設計や運用，HRフローのプランニングといった諸課題が提起されている（pp.241-255）。

7) Mondy & Noe [2005]

HRMシステムは5つの職能領域（functional areas）から成り，雇用諸活動はそのひとつ，「スタッフィング（staffing）」⁴⁾という「プロセス」のなかに位置づけられ考察される（後の4つは，HR開発，報償，安全・衛生，従業員・組合関係）。それは，「組織がその目的を達成するためにその時々その職務にふさわしいスキルを備えた被用者を適切な数だけ常に確保できているように保証するプロセス」と定義され，「職務分析，人的資源計画（human resource planning,HRP），募集（recruitment），選考（selection）」の各プロセスから成るといふ。このプロセスの基軸となるのはHRPで，「人材面の必要条件とそれらの入手可能性を比較し，企業の人員が不足か余剰かを確定するプロセス」である（以上，p.5）。後の章では，「人材面の必要条件を体系的にレビューし，必要なスキルをもった従業員が必要なとき必要な場所で，必要な数だけ確実に使用できるようにするプロセス」（p.99）とも説明される。

図4-4（HRPプロセス，p.100，ここでは省略）にみるように，このHRPにもとづいて，労働力の需給調整が計画的に遂行される。すなわち，労働者の過剰の場合にはレイオフなどが，不足する場合には募集および選考，あるいは人材リース（employee leasing）などの代替方法が実施される（pp.121-2）。

異動と解雇・退職については，いまひとつの職能領域である従業員関係（internal employee relations）—「従業員の移動（movement）に関わるHRM諸活動」（p.450）—でも扱われている。そこでは，懲戒（disciplinary action）としての解雇（termination），任意雇用⁵⁾（employment at will），降格（demotion），一時解雇（layoff），配置転換（transfer），昇進（promotion），辞職（resignation），退職（retirement）などがとりあげられている（pp.463-471）。

以上の諸説を参照しつつ，雇用活動の展開形態，展開構造を把握する理論的枠組について検討することにしよう。

4) 要員を調達する，確保維持するという活動ないし機能をさし，あえて訳せば，労働力供給，従業員調達ともなるが，ここでは原語そのままにした。ちなみに，USAでは人材ビジネス業もスタッフィング産業と呼ばれるようである。労働総研 [2004]，第5章（100～120ページ），参照。

5) この訳語は宮坂 [2005]，73ページ，に依った。

II. 「雇用」活動の内容, 生成根拠およびその展開形態

1. 内容と生成根拠, 他の諸活動との相互関連性

使用者(企業)が労働者を「雇う」, 「雇用する」(employ)とはどういうことか。自明のようにもみえるこの活動・行為の本質的な内容をまずもって確認しておくことが必要である。

語義を『広辞苑』でみてみると, 「雇う」とは「賃金や料金を支払って, 人や乗物を自由に使える状態におく」(『広辞苑』第五版)とある⁶⁾。「雇う」のは人ばかりではなく乗物でもありえるということであるが, ここではもちろん人である。また, 「使う」とはいうまでもなく使用者=雇主がその事業遂行のために他人を指揮命令して働かせるということである。それを「自由に」できるようにするということは, 資本主義経済システムの下では, 契約(合意)を通じて迂回的に, 本人に対する労働の「指揮命令権」を手に入れるという形をとる。その際, 少なくとも2つの条件がある。ひとつは手続き面で当事者間の合意=契約が必要である。雇用契約ないし労働契約の締結である。いまひとつは, その契約の内容として, 労務(労働)の提供と引き換えに賃金の支払いを約束することである。ちなみに, 日本の民法第623条(雇用)では, 「雇用は, 当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し, 相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによってその効力を生ずる」とうたわれている。労働法学でも, 「労働者は労働契約の締結によって使用者に指揮命令権を与え, その下で働くことに同意したものとみなされる」(日本労働法学会編 [2000b], 1章(中窪裕也), 12ページ)とされている。こうして, 冒頭で紹介したように, 「雇う」という活動は, 「労働契約をつうじて他人の労働の指揮命令権を獲得する, こうして他人を自由に使える状態におく活動」(拙稿 [2003a], 86ページ)と定義できよう。

テキストなどではしばしば「労働力の調達」といった記述も見られるが, それはこの活動の一側面, 目的・機能を言いあらわしてはいるが(後述), 活動内容の核心を示したものではない。経済学では周知のように労働市場における資本家による労働者からの労働力=商品の購買(労働者からすれば販売)として概念的には把握される。先の定義にひきつけて言えば, 資本家による労働力商品の購買とは, 貨幣(労働力商品の価格=賃金)を払って労働力の自由な処分権を取得する——しかし, 期間と時間が限定されて——ことであり, 結局は労働力所有者=労働者に対する労働の指揮命令権の獲得に帰着する。

それでは, この「雇う」という活動はなぜ存在するのか, なぜ行なわれるのであろうか。この問いへの解答において, この活動がほかの3つとともに, 企業にとって本源的な活動であることの根拠も示されよう。その際, この活動自体が資本主義経済(したがって, 資本主義的生

6) COD では, employ の意味は, give work to (someone) and pay them for it.

産関係や資本の運動、労働市場など）をベースに展開されるからには、その理論的解明においても経済学における資本主義経済の一般理論⁷⁾は論理的に前提される。

小商品生産者（自営業者）ではない資本主義企業では、商品の生産等の諸事業は資本の所有者ではなく多数の賃金労働者の共同的労働（協業）によって担われる。したがって、その事業遂行に必要な質と量の労働者＝要員を確保し維持することが欠かせない。その要員の確保・維持を直接実現する活動である。それはまた、個別諸資本の循環運動の過程 $G - W (Pm + A) \dots P \dots W' - G'$ における $G - W (A)$ 、すなわち貨幣資本の商品資本の一部（＝労働力商品）＝可変資本への変換を媒介し、以後の運動を保証する活動でもある。まずは、以上のように二重の機能を果たす活動として、「雇う」という活動は企業においてその存立根拠があたえられる。

資本主義経済下では労働者は企業（資本の所有者）にとっては他人であり、労働者による業務の遂行（労働過程）は企業の目的実現のために、したがって企業＝経営者による指揮命令のもとで行なわれる。しかし、資本主義下では労働者もまた法律的には独立した対等平等な人格の持ち主＝市民であり、他人がみだりに労働を強制することはできない。労働の指揮命令をするには労働者の自由な意思に基づく合意が必要となる。その合意＝契約を通じて労働者を指揮命令する権利を獲得することが企業には必要になるのである。そのような労働の指揮命令権を取得する行為として「雇う」という活動はその生成根拠が与えられる。なお、事柄の裏面として、この活動が成立するには、「二重の意味」での「自由な労働者」の存在が前提条件となる⁸⁾。

以上の叙述から、雇用活動とほかの3つの本源的活動との関連性も明らかである。そこに分かちがたく含まれている労働者との「合意形成」という契機は、それはそれで労使関係に関わる活動＝「合意形成」活動へと独自の展開をみせて、人的資源管理のいまひとつの基本領域を構成することになる⁹⁾。労働者を「雇用する」ことによって取得された指揮命令権を行使して、したがって「雇用し続けている」ことを前提に、その基礎上で「作業管理」が展開される¹⁰⁾。さらに、労務提供の終了後には、雇用時の契約（合意）に従って「賃金を支払う」ことになる¹¹⁾。

2. 雇用活動の展開形態

ここまででは、使用者の「雇う」、「雇用する」という活動（以下、雇用活動と表記）は論理的にはきわめて一般的抽象的次元で考察された。資本主義下で以上のような一般的な内容と生成根拠をもった雇用活動は、時間と空間を特定されてより具体的な形態をとり、あるいはさまざま

7) ここではマルクスの『資本論』の理論体系を念頭においている。

8) マルクス『資本論』、第1部第4章、221ページ。

9) 拙稿 [2005c]、参照。

10) 拙稿 [2005d]、参照。

11) 拙稿 [2003b]、[2004]、[2005b]、参照。

な諸活動をさらに分化させ派生しながら展開される。その活動の遂行形態やそこで形成される雇用のしかた(雇い方)等は歴史的に変化し、企業あるいは国ごとに差異をみせる。それらの分析や考察は直接には歴史研究や現状分析の課題である。ここでは、そこに立ち入る前に、活動の遂行形態、展開形態について、今少し一般的に検討し整理してみよう。それは、実態分析の課題や枠組みを検討することでもある。その際には、この理論的作業の手がかりとして、さしあたり、現代日本企業において十全に多様に展開されたこの活動の実態が可能なかぎり表象に浮かべられる。

1) 雇用活動の担当主体——代行化と「管理」の展開、「間接雇用」

雇用活動はまずその担当主体という面において新たな展開をみせる。使用者(経営者)がほかの諸活動に専念する必要が増し、あるいは雇用活動の業務自体が増大するとともに、それを経営者は雇われた従業員に代行させるようになる。まずは作業管理を行う現場監督者に委ねられ、やがて専門の雇用担当スタッフが雇われる。さらにはその活動自体が多数の従業員を抱えた専門部署によって集団的に遂行されるようになる(採用課など)。もっとも、こうした代行のあり方は絶対的固定的なものではなく、これ自体変化し多様でありえる。

代行化の進展とともにそれらに対する「管理」も必要になる。それは二重の意味においてそうである。代行させながらも完全に「他人任せ」にしない(業務の進め方について自己の意思・方針に従わせる)、いまひとつは「成り行き任せ」にしない(活動を上位の経営目的に沿って目的意識的に進める)という意味においてである。後者において、活動は計画(決定)—実行(命令と統制)—評価の過程(マネジメント・サイクル)を展開する。

以上の「管理」の活動を通じて、雇用活動の形態はさらに多様な展開を遂げることになる。特に、計画化が要員の質と量に及ぶとともに「要員管理」が展開され、雇用諸活動は一面において「要員管理」の諸契機に転化していく。この点については、後段で考察しよう。

ところで、今日では、労働者を使用する(指揮命令する)当該使用者(企業)がそのためには欠かせないはずの雇用活動自体を行わず、外部の業者に委託(“アウトソーシング”)するケースがしばしばみられる。“自らは雇わずに使う”わけで、先に確認した「雇う」行為の本質的内容(=指揮命令権の取得)に照らすと、これは異様な事態である。しかし、労働者を使うには「雇う」という手続きは欠かせない。ここではそれが外部業者を通じていわば間接的になされるとみなされることになる。その意味でこれは「間接雇用」と呼ばれ、これにたいし本来のあり方は「直接雇用」(略して、「直用」とも)と呼ばれる。日本では、1986年7月施行の「労働者派遣法」によりこのような方法が合法化され、以後、労働者派遣事業(人材派遣会社)の隆盛と派遣労働者の増大が進んだことは周知のとおりである。この場合、労働者を直接に「雇う」のは人材派遣会社(派遣元)であり、「使う=指揮命令する」のは「派遣先」の使用者・企業である。派遣元と派遣先の「派遣契約」を通じて雇用と使用がいわば結び付けられることに

なる¹²⁾。

「業務請負」、特にいわゆる“構内下請”などの場合は、ユーザー企業からみれば、派遣と並んで、実質的に請負会社への雇用の“アウトソーシング”＝「間接雇用」に近い性格をもっている。「労働者供給事業」を禁止している職業安定法第44条違反の疑いが濃厚であるが、「五二年の職業安定法施行規則改正によって請負の基準が緩和され・・・構内業務請負の多くが適法とされる」という経緯があった（萬井ほか [2001], 219～220 ページ）。労働者派遣も同様の問題があるが、前述のとおり、労働者派遣法によって合法化されたわけである。今日、社会問題化している「偽装請負」は、政府（厚生労働省）は労働者派遣法違反として扱っているが、むしろ職安法違反の「労働者供給」である——その意味での「偽装請負」——という批判がある¹³⁾。

USA ではさらに事態が進み、PEO（Professional Employment Organization）と呼ばれる労働者を「使用する」こと以外の一切の業務を代行する事業や企業が発展しているといわれる¹⁴⁾。

直接雇用か間接雇用かは、今日増加する非正規雇用を正規雇用から区分する基準のひとつとなる。直接雇用が原則（「正規」のあり方）であるという意味において¹⁵⁾、間接雇用は「非正規」の雇用といえよう。

2) 外部からの規制

資本主義経済のもとでは、雇用は使用者（資本）にとってのみならず、労働者にとってもその生存条件として欠かせないものである。しかし、雇用のあり方をめぐっては、「雇用保障」の問題を中心に両者の利害はしばしば衝突する。この事情は労働者側からの使用者の雇用活動に対する規制の行動を生み出し、労働組合や国家による規制へと発展する。雇用活動は元来労働者との雇用契約を媒介としているかぎり使用者にとっての絶対的な専権事項ではないとして

12) 本来一体である雇用と使用の（法による）人為的分離に潜む「無理」は、例えば、現行法では違法とされる派遣労働者に対する派遣先による「事前面接」の実施という形で現われる（労働総研 [2004], 37～8 ページ）。使う側が雇うプロセスに介入してくるわけである。そのほか、雇用に伴う責任を回避することが派遣先企業の底意にあることから種々の問題を惹き起こす。なお、この派遣契約という取引の内容については、佐賀 [2006] では、「雇用主責任代行サービス」（14 ページ）とされ、それが確実に遂行される保障がないところに問題があるという。中野 [2006] は、「業者間の“商取引契約”であるのに派遣労働者の雇用や労働条件を実質的に決める機能があるところに特徴がある」（2 ページ）という。

13) 萬井・山崎 [2003]、参照。請負と派遣の区別については、「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準（昭和61年4月17日労働省告示第37号）」に示されている。請負形式をとろうとも注文主と労働者との間に指揮命令関係があれば、労働者派遣事業に該当するとしている。注文主の行為は、労働者派遣法が直用申し入れの義務など派遣先の使用者に義務付けている責任を逃れようとする脱法行為であろう。なお、「個人請負」も雇用主責任回避の一方法である。労働総研 [2004]、88～97 ページ。

14) ケネス・A・ボルシン／薊部洋史 [2004]、参照。仲野組子 [2000] によれば、USA における人材派遣会社の「雇い主」としての法的資格は完全に確立されたものではない（104～7 ページ）。また、その業界団体の名称が1993年にNSLA（National Staff Leasing Association）からNAPEO（National Association of Professional Employer Organization）に変更された（108～9 ページ、注5）。なお、Mondy & Noe [2005] でも、“Professional Employer Organizations (Employee Leasing)” が正規従業員の採用に代わる要員確保方法としてとりあげられている（p.122）。

15) 萬井ほか [2001]、231～2 ページ、労働総研 [2004]、82 ページ、萬井・山崎 [2003]、6～9 ページ、参照。

も、労働協約や法律などによる規制が加わり、規範的性格が強まる。例えば、前述の民法上の雇用契約の条項にみるように、所定の要件を満たすことによって雇用という行為自体が合法化され法的効力を与えられる¹⁶⁾。また、次項で考察する雇用活動のさまざまな側面についても、例えば、解雇制限のように、程度の差はあれ労働協約や法律等により規制され、何らかの規範が形成される。なお、前述の労働者派遣法にもみるように、国家の法的規制が雇用のあり方をめぐる労使の利害衝突を労働者側に一方的に有利に調整するわけでは無論ない。いずれにせよ、こうして、雇用活動は一面においてその合法性、社会的規範への適合性が問題となり管理上の課題ともなる。したがって、その実態分析においても、規範的政策的議論においても、雇用活動に関わる労働法制等の社会的な規範の状況とそれへの実践の適合性を考察することが欠かせない。これはまた、人的資源管理のいまひとつの領域である「合意形成」活動と重なり合う場面でもあり、雇用活動に含まれる労使関係の側面を意味する。以上のような外部からの規制の進展は、また、雇用活動の形態面でのさらなる展開をもたらしていくことにもなる。

3) 雇用形態

続いて雇用活動の展開形態を雇用形態の面に目を移してみよう。労働者を雇用する際にまず問題となるのは、「どんな雇い方をするか、どんな雇用形態で雇うか」である。先には雇用主体という面に着目して直接雇用とともに雇用の「アウトソーシング」(間接的雇用)の発展という事態をみたが、それ以外に、雇用契約(労働契約)の期間をどう定めるかという問題がある。今日では法律上は一般に契約期間の定めがある「有期(期限付き)雇用」とその定めがない「常用雇用」とに区分される¹⁷⁾。法律による規制と絡みながら、この面でも多様な展開が今日みられる。常用雇用形態がひろく定着する一方において¹⁸⁾、後述する「雇用調整」および労務費削減の手段のひとつとして、「規制緩和」に支援されながら、有期雇用の利用が広がっている。有期雇用が現在増加する非正規雇用の一翼を形成していることは周知のとおりである¹⁹⁾。それはまた、先の間接雇用のもとでもひろがり、問題を深刻化させている²⁰⁾。

16) 「労働契約法」の立法化に向けた労働政策審議会労働条件分科会の厚生労働大臣への答申(2006年12月27日)では、冒頭に「労働契約の原則」が掲げられている。<http://www.mhlw.go.jp> (2007年1月5日閲覧)。

17) 改正労働基準法(2003年6月改正)第2章(労働契約)第14条(契約期間)では「労働契約は、期間の定めのないものを除き、一定の事業の完了に必要な期間を定めるもののほかは、三年(次の各号のいずれかに該当する労働契約にあっては五年)を超える期間については締結してはならない」とされた。

18) 「発達した労働市場において、その基礎には、一日を限っての雇傭(=「日雇形態」—引用者)がある。しかしながら、「同一資本と同一賃労働者の間での継続的労働力商品売買は、資本の側からすると、労働力の品質につき点検済の労働力商品を購入でき」、「必要量の労働力商品を安定的に確保でき」、「賃労働者の側からすると、労働力の商品販売、就業の安定による生活の安定であり、労働力支出の条件を確認づみ(ママ)の就業の確保である」から、「双方にとって、常備形態の形成は必然的である」。荒又 [1968], 136 ページ。

19) 常用雇用が原則となれば、有期雇用は「非正規」の雇用というべきであろう。『常用雇用の原則』を法律上も鮮明にうたい、期間の定めをすること自体に合理性がない契約は当該期間の定めを無効とすべきである。(前掲萬井ほか [2001], 199 ページ)。労働総研 [2004], 72 ~ 3 ページ, も参照。

20) 「登録型」派遣労働者、その究極の形態として携帯電話という ICT 技術を利用した「日雇い派遣」がある。

雇用形態には雇用の安定性、雇用保障をめぐる労使間の利害対立が伏在している。何よりも有期雇用に問題があるとはいえ、常用雇用においても雇用の安定性は絶対的なものではない。環境的諸要因の影響を別とすれば、そこでも労働者の「やめる自由」とともに使用者の「やめさせる自由」が留保されているかぎり、後者が社会的にどの程度制限されているかにそれは依存しよう。日本の「終身雇用」慣行はこの常用形態の一変種という面がある。「暗黙の契約」とも表現され、経営状況に依存するあいまいな規範であり、その結果として雇用の安定性も危ういものとなる²¹⁾。今日では、使用者団体は「終身雇用」にかえて「長期雇用」という用語を使用し、その適用範囲もさらに狭めている²²⁾。さらに、後述するように、近年の「人材の多様化」戦略のもとで正規従業員の「多様化」も進められるなかでは、解雇規制が弱まれば、正規従業員でも（コア従業員を除き）「長期雇用」は相対的なものになり、「雇用の流動化」の波が押し寄せる可能性があるろう。

Ⅲ. 雇用活動のプロセスとその分化

つぎに、雇用活動のプロセスのところで展開形態をみていこう。雇用（するという行為、しているという状態）が多少とも長期に継続され、とりわけ常用雇用が定着するなかでは、その始点＝企業外部の労働市場から企業への入口である「採用」という活動と、その終点＝出口における「解雇」という活動が区別され浮かびあがる。この雇用が継続されている期間においては、配置転換等「人事異動」と呼ばれる活動が行われ、さらに、従業員に対する「教育訓練」の活動が派生する。こうした諸活動についての実務がそれぞれに対する管理のもとで発展していく。以下、それぞれの活動について今少し立ち入った考察をしておこう²³⁾。ちなみに、既述のごとく、作業管理ならびに賃金の支払いの活動と管理もこの雇用行為の継続を前提し、そのもとで展開される。

1. 採用——募集と選考

「採用」（という活動）は雇用活動における最初の段階で外部の労働市場から労働者を雇い入れる活動、過程である。採用活動のより具体的な遂行形態はいくつかの側面においてとらえることができる。まず、いつ採用するか、採用の時期で、定期採用（各年度初め4月）、不定期・

『朝日新聞』2006年11月7日付。なお、派遣をはじめ非正雇用労働者の実態については、中野 [2006]、参照。

21) 「終身雇用慣行」については、筆者も拙稿 [1997] で検討したことがある。小越 [2006]、も参照。

22) 日経連 [1995]、30～33ページ。「長期蓄積能力活用型グループ」に適用される。しかも、「企業と従業員双方の意思の確認の上に立って運営されていくものとする」（31ページ）、双方の意思で「グループ相互間の移動も当然起きる」（33ページ）としており、あらかじめ一律に保障されているわけではない。この文書については、筆者も拙稿 [2000] で検討した。

23) 以下における具体的な活動内容や制度・施策についての叙述は、前掲の先行諸著作の該当箇所や実務を紹介している諸専門誌を参照している。

随時採用、通年採用などに分類できる。つぎに、誰を採用するか、採用の対象者という面があり、新規学卒者、中途採用（就労経験者）などが区分される。定期採用は新規学卒者というふうに、先の採用時期とも関連してくる。新規学卒採用の場合、採用の際にあらかじめ特定される配属予定職種の種類が広い場合と狭い場合がある。日本企業の従来の特徴は「一括採用」と呼ばれ、せいぜい技術系と事務系とに分ける程度であったが、近年、職種別採用も広がりつつある。これは採用時の労働契約において担当職務の面で契約条件に何をどこまで含めるかという問題である。男女雇用均等法を契機に導入が進んだいわゆるコース別雇用管理制度では、入社後のキャリア（職務履歴の幅と奥行き）にとどまらず、転勤を伴うかどうかどうか、労働時間面で所定労働時間を超えた弾力的な勤務の要請に対応できるかどうか含まれた。誰が採用するか、採用の主体（企業内での採用決定権限の所在）も着目されるべき点であり、本社採用とともに地域の事業所採用があり、分社化戦略が進むなかでは企業グループレベルでの採用——グループ内のどの会社に配属されるかは採用後に決定される——も行われるようになった。これもまた、見方を変えれば、契約条件に勤務場所や就労する事業がどこまで含まれるかという点での違いであろう。

どのようにして採用するか、採用活動のより具体的な過程に目を転ずれば、まず、それは「募集」と「選考」の2つの過程から構成される。募集（求人）のあり方としては、まず、どこからどこで募集するか、労働（力）市場における労働力の給源の面で違いがみられる。一般的に言えば、新規学卒者、既就労者（被用者、自営業者）、失業者、労働市場の外にいる非労働力人口（専業主婦、学生、引退した高齢者など）、外国＝移民などが考えられる。募集方法もそれによって違いが出てくる。募集方法については募集をかける求人者（企業）と求職者（労働者）をつなぐ情報媒体によって多様に分かれる。それはまた、採用される労働者のタイプ（特に正規雇用か非正規雇用かによって）とも関わっている。情報媒体としては、学校（新規学卒者の場合）、職業紹介機関（公共、民営）、会社説明会、求人情報紙・誌、広告、インターネット、縁故、門前などがある。ここからも分かるように、募集活動は労働市場における求人求職情報システムという社会的なインフラによって支えられている。

応募者があれば選考の手続きに入る。選考のしかたについては選考方法、選考基準などが問題となるが、それらは採用対象者（新規学卒者、中途採用）や配属予定職種に応じて異なる。選考方法としては一般に学校の推薦、学業成績の審査、エントリーシート、筆記試験、面接などがある。選考基準については、最終的には配属予定職種の資格要件（技能、知識ほか）と応募者のそれへの適合性の判断基準の問題であり、その具体的な指標に何を選ぶかであろう。職種を狭く限定しない新規学卒者の場合には、その潜在的能力がより重視されることになろう²⁴⁾。近

24) 近年の新規学卒採用の選考基準の実態を調査分析した文献としては、例えば、根本 [2003] がある。

年のインターンシップ制は募集過程での情報提供の機能をはじめ多様な意味合いを含んでおり、時には選考にも利用されている。

採用活動の管理においては、経営者は、以上のような諸側面について、上位の政策・方針に基づいて、活動の費用対効果も考えながら、選択し意思決定すると考えられる。管理の高度化とともに採用の計画化も進むが、後者（の一部）はやがて後述する要員計画に包摂されることになる。なお、既述のように、採用すべき労働者の雇用形態面での違いに応じて、採用のあり方としてもそれらの間で自ずと違いがでてくることになろう。さらに、法律等による規制はここにも及び、例えば、採用における性差別は違法となる²⁵⁾。

2. 解雇と退職

ひとたび採用され雇い入れられた労働者の雇用は無期限に継続されるわけではない。種々の事情や理由により停止される。法的には労働契約の終了の形をとる。労働契約の成立は当事者双方の合意が必要であるが、その終了は当事者のどちらか一方の意思のみでも可能である。雇用の停止、労働契約の終了にかかわる使用者（企業）の多様な活動（実務）が生まれる。

その中心は使用者の一方的な意思による契約の終了、「解雇」（dismissal, termination）である。種々の理由で実施され、後述する「雇用調整」の手段としての整理解雇や職場規律を維持するための懲戒解雇などの種類がある。解雇への社会的規制の作用もあって、明快に「解雇」の形をとらない契約終了の形態が工夫され発展する。「希望退職（募集）」、「早期退職優遇制度」、「退職勧奨」（いわゆる肩たたき）などである。労働者側の自主的な任意の「退職」の形式をとるが、あくまで使用者側のイニシアティブにより労働者を契約終了に追い込んでいく施策である。「定年制」²⁶⁾は一定年齢に到達したことを理由に一律に解雇する制度である。

労働者側の一方的な意思による契約の終了は「任意退職」あるいは「辞職」（resignation, retirement）である。労働者には「やめる自由」があるが、要員の確保・維持に支障が出てくれば、企業としても放置しておくわけにはいかない。「定着対策」（retention）などが工夫されることになる。その大量の発生が賃金労働条件などに対する労働者不満の現われとすれば、これまた何らかの対応が必要になる。

雇用活動は企業の質量両面にわたる要員の確保・維持という機能を果たすものとして生成根拠のひとつがあたえられた。その裏面として、労働者が企業にとって「過剰」になった場合にどう対応をするかという問題が生じる。労働力の需給調整の課題で、ふつう「雇用調整」

25) 萬井ほか〔2001〕によれば、「日本では、現行法上、募集・採用における差別禁止を明記するのは性を理由とする均等法五条だけであり、「差別を禁止する明確で、かつ実効性を備えた規定の制定・・・が立法論上の重要な課題である」という（193～4ページ）。

26) 改正高齢者雇用安定法では、2006年4月1日から、65歳までの何らかの形での（定年の延長ないし廃止、継続雇用制度の導入）実質的な雇用の継続が雇主の努力義務とされた。

と呼ばれる。解雇はその一手段となる。「整理解雇」である。それに代わる諸手法も工夫される。雇用調整について今少し立ち入った考察は後に行う。

解雇の存在理由はそこに尽きるものでももちろんない。それは賃金と並んで資本主義下での労働者の労働規律を確保する中心的な手段となる。労働契約に従って使用者の指揮命令に従わなければ労働者は解雇されることを覚悟せねばならない。懲戒解雇である。解雇のこの機能はさらに拡張され、その働きぶりが企業の要請レベルに及ばない場合も解雇の対象になるケースがある²⁷⁾。

非正規雇用(常用形態をとらないもの)における雇用の終了は、正規雇用＝常用雇用とはまた異なった形態をとる。有期雇用においては、当然ながら、契約時から終了期限が予定され、実務上「雇止め」と呼ばれる。契約が「反復更新」されているときには問題や紛争が生じる。間接雇用において有期雇用の場合には——「登録型派遣」に典型的に——、企業間の派遣契約や請負契約の終了にともなう同時的な解雇・「雇止め」も生じる。以上のような非正規雇用の独自の雇用の終了形態は、いうまでもなく「雇用調整」手段としての機能と結びついたものである。

資本主義経済の下で解雇され失業することは、労働者にとっては生計維持の道が絶たれることであり、生存自体が脅かされることになる。労働組合等による解雇反対や解雇規制、雇用の安定を求める要求や運動が生まれ、生存権保障の見地から国家により使用者の解雇行為に対し種々の制限が行われる。例えば、日本の労働基準法は、その 18 条の 2 で、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものであるとして、無効とする」(2003 年改正)とうたう。判例においては、整理解雇の 4 要件——①人員整理の必要性、②解雇回避努力義務の履行、③人選の合理性、④手続きの妥当性——が確立されている²⁸⁾。現下の「労働契約法」制定をめぐる労働政策審議会での審議においては、厚生労働省から、解雇をめぐる紛争の解決方法として「金銭的解決の仕組み」の設置が提案され、労使間の争点のひとつとなった²⁹⁾。前述したような日本企業の「終身雇用」慣行のもつ危うい、しかし事実上の解雇制限的機能も、以上のような社会的規制の存在抜きには存在しえないものであろう。有期雇用の「雇止め」についても一定の規制が行われている。特に反復更新されている場合には、判例では、解雇権濫用法理が適用されている³⁰⁾。

そのほか、解雇における性による差別など人権を脅かす行為についても禁止等の法的規制が

27) Beer et al.[1985]によれば、当時、終身雇用システム (lifelong employment system) をとっていた H-P 社や IBM 社などでも、「業績が悪ければケース・バイ・ケースで解雇される (be terminated) こともありえ」という (p.242)。今日の日本 IBM には人事評価が下位 10%＝“ボトム 10”に入ると退職勧奨の対象にされる類似の制度があるという (全日本金属情報機器労働組合 (JMIU) 日本 IBM 支部機関紙『かいな』から)。

28) 解雇規制については、吉田美喜夫「解雇法制と規制緩和」、萬井ほか [2001]、第 4 章第 4 節、参照。また、「任意雇用原則」を中心に USA の解雇ルールの実態を紹介し分析した最近の研究に、宮坂 [2005] がある。

29) その答申 (注 16) には継続の検討課題として盛り込まれた。

30) 萬井ほか [2001]、198、263～4 ページ、参照。

行われる。また、使用者がいわゆる組合対策として解雇権を濫用するケースもみられるが、こうした行為も「不当労働行為」（労組法第7条）として禁止されている。

3. 配置と人事異動

雇い入れられた労働者は必要最低限の教育訓練（導入訓練）を受けた後、特定の職場に配置され、特定の職務を割り当てられる。使用者から労働者になすべき仕事がおおまかであっても指示されるという意味では、作業管理の範囲に含めることもできる。採用（雇用）から作業管理への移行点、両者の境にある活動といえよう。この初任配属先はすでに労働契約で合意がなされている場合もあれば、一定範囲で使用者の裁量にゆだねられている場合もある。

従業員一人一人の担当する職務の内容と範囲が、職務記述書等の形で使用者側によってあらかじめ制度としてどこまで厳密に決められているかによって、配置の実務に一定の差異が生まれる。厳密に確定された職務に配置される、あるいはそれが割り当てられる場合もある。範囲がおおまかには決められていても、担当者や状況に応じて弾力的に変更される場合もある。単位組織の作業員集団全体の業務（職務群）をはっきりしていても、個々の作業員の分担する職務範囲まで明示されず、現場の管理者の権限に、ときには作業チームにおける自主的自律的な決定に委ねられている場合もありえる。さらには、配置を固定化せず、作業集団内でローテーションが行われる場合もある。

期間の定めのない労働契約を結んだ労働者（正規雇用の労働者）は、最初に割り当てられた職務や職場が変更されることがある。この変更にはさまざまな形態があるが、実務の世界では「人事異動」と総称される。まず、一般的につぎのような形態に分類できる。「配置転換」（transfer）は役職上の地位、職務の序列に変化が生じないいわば水平的な（ヨコの）配置の変更である。職務職種種類の変更の有無、空間的な次元（勤務場所）での変更の範囲の違いなどによってさらなるヴァリエーションがあろう。後者については、そのなかで転勤、単身赴任、海外赴任などが生じる。「昇進（promotion）」と「降格（demotion）」はいわば垂直的な（タテの）配置の変更で、職務上の序列、とくに役職上の地位に上下の変化が生じる場合である。

以上は企業内すなわち同一の雇主のもとでの異動であるが、企業を超えた異動がある。企業グループという次元でのもので、「出向」、「転籍」がそうである。前者は元の企業に籍を置いたままで（雇用関係はそのまま）異動するものであり、後者は異動先の企業に籍を移す、すなわち雇主が変わる場合である。なお、特異なケースとして、不況業種の余剰人員を好況業種の要員として「派遣（貸工）」するというも行われる。

つぎに、この活動の生成根拠、いかえれば使用者が人事異動を実施する理由・目的ないしその機能が分析課題となろう。異動のタイプによって異なるところもあるが、従来から指摘されている主なものを列挙しておく、以下のごとくである。第1に、要員の確保・維持、「雇

用調整」の方法のひとつとして利用することである。労働市場の出入り口での採用と解雇・退職が基本的な方法であるが、それらを補完して企業内部で行う方法として人事異動もまた利用される。とくに企業グループという枠内での出向や転籍は、1980年代には、子会社や関係会社に移る形で雇用を実質的に継続する方法——「広域終身雇用制」と称されることもあった——、あるいは人員削減の迂回的手段として盛んに行われた³¹⁾。90年代以降になると、さらに、分社化など企業組織の再編を通じた人員削減や労働条件の変更＝賃金切下げの方法として活用されることになった³²⁾。

第2に、配置における人と職務のミス・マッチを是正することである（「適材適所」）。第3に、現場での経験を通じた教育訓練、人材育成の方法として、計画的な人事異動が行われることがある。キャリア開発計画（CDP, career development program）と称される。第4に、特に昇進の場合、労働意欲の維持向上を図るインセンティブとして利用され、あるいは機能する。逆に、降格は労働規律を維持するための制裁的手段としても利用される。第5に、倫理的にも法的にも許されないことであり、看過されやすいが、労使関係管理の手段として、あるいは退職へ追い込む手段として、人事異動が濫用されることがある³³⁾。

労働者や労働組合が人事異動に異議申し立てをしたり、ルールの枠をはめることについては、使用者側は人事権などをかかげて抵抗する。しかし、人事異動がそのあり方によっては労使間の利害衝突を生み出すからには、労働側が何らかの規制を試みることには道理がある。また、国家はこの領域にも介入し、例えば、人事異動における不当労働行為や男女差別等を禁止する。使用者もモチベーション対策等の観点から、例えば「自己申告制度」、「社内公募制」など従業員の希望をくみあげるような施策を実施する。

4. 教育訓練

本来、企業が雇い入れた労働者に対して職務遂行に必要な、したがっていまだ保有していないかレベルが不十分な肉体的精神的な諸能力（職業能力）を新たに獲得させる、あるいは向上させるための教育訓練であり、実施主体と対象、目的が限定されている。その生成根拠はそのニーズの発生理由に関わっている。必要な職務能力を備えた労働者を外部の労働市場から採用できれば、そのかぎりではこの活動は不要である。外部では得られないか、もともと企業特殊な能力が求められているなどの事情によって、さしあたりニーズが生まれる。この意味では、雇用活動の目的である要員確保機能を企業内部で補完する方法として位置づけられよう。同様

31) 拙稿 [1986], 参照。

32) 例えば、2002年に実施されたNTTの合理化計画では、持株会社の設置と本社の3分割とともに、事業の地域別の子会社一賃金は最大で3割も低くなる一への移管とそこへの社員の大量の転籍が強行された。

33) 前注のNTTの合理化では、転籍を拒否した従業員が遠隔地の異業種へ配転され、訴訟になった。2006年9月の札幌地裁判決では違法とされた。『朝日新聞』2006年9月30日付け。

の機能をもつ前述の人事異動（配転、昇進など）も、そのためには追加的な教育訓練も必要とする。逆に、CDPのように、人事異動に教育的機能をもたせることも可能である。

この活動は、教育訓練の内容（育成されるべき能力ほか）、対象者、方法、実施時期（キャリア・ステージにおける）、費用負担、実施時間と場所、以上に関する従業員の決定権・選択権などのあり方によって多様な形態をとり、その管理も行われる。そのあり方をめぐって労使間の利害対立がある以上、組合や国家による規制もなされる。

今日では、教育訓練の目的、内容、方法の面で上述の範囲を超えて、この活動はさらに広い展開をみせているが、ここでは、雇用との関わりでの活動の本源的な内容と生成根拠を確認するにとどめる。

IV. 雇用諸活動の相互関連と「要員管理」、雇用システム

1. 「要員管理」の展開

ところで、以上にみてきた雇用及びその展開された諸活動（採用、解雇、異動、教育訓練）は要員の確保・維持、需給調整という機能（以下では「要員確保」機能と略して表記する）に共通して関わっており、実務的にもその手段として総合的に運用され管理される面がある。ちなみに、ここで「要員」とは企業が事業を進めるうえで質的量的に必要とする人員のことである³⁴⁾。

如上の事情を現実的な根拠として、そうした要員確保機能の次元において雇用諸活動を管理する活動を「雇用管理」、「要員管理」等々の用語でとらえ考察することは、それはそれとして意義があると考えられる（以下では、さしあたり、「要員管理」という用語を使うことにする）。I節でふれたように、多くのテキストは、用語とその範囲に多少の違いはあれ、人的資源管理（人事労務管理）の主要な職能ないしサブ・システムのひとつとしてこの枠組みのなかで考察している。例えば、今野・佐藤 [2002]、奥林 [2005]、黒田ほか [2001] は「雇用管理」、森 [1995] は「要員管理」、高橋 [1998] は「人材フロー・マネジメント」、海外の文献では、Mondy & Noe [2005] が「スタッフィング」、Beer et al. [1985] は「ヒューマン・リソース・フローのマネジメント」、のごとくである。もっとも、雇用諸活動をこうした機能の手段という面からのみとらえるとすればそれは一面的であり、既述のように、まずは諸活動をそれ自体としても考察することが必要であろう。また、この機能自体、資本の運動によって規定されていることを看過してはならない。

1) 要員（質・量）の計画化

さて、要員確保機能に関わる要員管理を行う場合さしあたり課題となるのは、どんな労働者をどれだけ雇用しておくべきか、要員の質と量を知り、決めることである。そのためには、も

34) 『広辞苑』によれば、「要員」とは「ある物事のために必要な人員」のことである。

ちろん、トップ・マネジメントのもとにおかれ事業を担う労働組織（作業組織＋管理組織）全体の設計が、さらにはそこに配置されるべき労働者（労働力）の質量両側面の編成計画が確定されていることが少なくとも論理的には必要である。さらには、これらをも包括的に規定する利益、人件費等財務面を含む事業と経営の全般的な政策と計画の策定が前提とされる。また、この問題は労働者の利害と衝突する面を含んでいるだけに、経営側の意思決定において労働組合や国家による規制を受ける領域でもあり、それへの政策的対応が経営者に求められる。

「どんな労働者を雇うか」（要員の質）については、さしあたり、それぞれの担当職務を標準的に遂行できるだけの職務能力等の資格要件を備えていることが必須条件となる。専門的な職務・職種については、学歴とともに、国家の認定する職業資格なども求められるケースがあろう。

労働者の自然的属性である性や年齢について、経営者は独自に政策的に考慮することがあるが、今日では、そこに職務遂行上の合理的な根拠がない場合には、性や年齢による不当な差別として社会的に問題になり、法律により禁止されたりもする。例えば、日本の男女雇用機会均等法³⁵⁾、USA の年齢差別禁止法³⁶⁾のごとくである。逆に、高齢者の 65 歳までの雇用継続、性差別に関わるポジティブ・アクションのように、法が特定の性や年齢の労働者の雇用について使用者の努力を促がす場合もある。また、多民族国家・社会における人種・民族による雇用差別、外国人労働者や移民労働者の雇用が社会問題になるなかでは、こうした労働者の人種・民族、国籍といった属性もまた要員編成上政策的に考慮すべき課題になってくる³⁷⁾。さらに、少し問題の次元は異なるが、就労にハンディキャップをもった障害者についても、生存権、発達権、就労権等の保障が課題となるなかでは、国家により障害者雇用率が設定され政策的に雇用の促進が行われる³⁸⁾。いずれにせよ、こうした要員における労働者の属性面での編成のあり方が今日問題になるのは、主として、その面での不当な差別の禁止と公正な扱いを求める法をはじめとする種々の社会的規制、その背後にある社会運動の存在であり、企業経営者がそれに対応せざるをえないからである。その対応の仕方には種々の色合いがあり、そのなかには“ダイバーシティ・マネジメント” (diversity management) といった形で、“多様性を競争優位に活かす”とする政策理念も現われるにいたっている³⁹⁾。

「どれだけの労働者を雇うか」（要員の量）については、例えば製造業の場合、生産総量目標および生産力＝技術の水準が与えられると、そのもとでの必要人員数については工学的に決まるようにみえるが、そうではない。工学的に決まるのは投入労働総量であって、人員数については、1人当たりの労働支出量（＝労働強度×労働時間）の多少に条件付けられる。これら2つ

35) 今次改正 (07年4月1日施行) で降格差別禁止などが追加され、限定的ではあれ「間接差別」が禁止された。

36) 最近の文献として、玄幡 [2005]、参照。

37) 外国人労働者受け入れについての日本財界の考え方については、日本経団連 [2004a]、参照。

38) 『障害者雇用促進法』にもとづく現行の障害者雇用率は1.8% (国・地方公共団体は2.1%)。

39) 日経連 [2002a]、日本経団連 [2006] (91～6ページ)。なお、事例調査として、有村 [2005] も参照。

ないし3つの変数間のバランスをどうするかは、利潤原理に主導される資本主義経済のもとでは、労使間の利害が鋭く対立することになる⁴⁰⁾。

この対立は「要員計画」における要員数の算定実務に具体的に現われてくる。ある実務解説によれば、「多くの会社で用いられている」現実的な方式は、「ボトムアップ&トップダウン方式」である。「ボトムアップとは、管理職に必要な人数を申請させる方法」で「現実的合理性は高い」が、「往々にして『必要以上』に多かたりする」などの問題がある。そこで、その方式を基礎とする場合も、「決定に当たっては必ずトップダウン的な調整が入り」、その際の「判断基準」として例えば「回帰（リグレッション）分析」が使われる。この方式は「要員数（要員総数——引用者）を、売上高・利益額・労働生産性・資産額などから算定する方法」で、「例えば、『1人当たり売上高1億円』といった目標を決め、売上高から割り戻して人員数を設定する考え方である」⁴¹⁾。ここでは調整されるべき利害対立は2つの次元で生じることが予想される。ひとつは、経営目標（そこから出てくる要員数）と現場から出てくる要員数との調整過程、いまひとつは管理職による現場の必要人員の決定過程である。今日、社会問題化している「過重労働」（働きすぎ）、それを主因とする「心の病」や「過労死」・「過労自殺」も、上述の人員数と1人当たり労働支出量のバランスの調整のあり方に影響を受けていることは明らかである。

なお、各労働現場での要員数（その質的側面も含めて）の決定過程それ自体は、作業管理における作業計画の領域に含まれる過程である。その意味では、要員決定は雇用管理（要員管理）と作業管理の両領域にまたがる活動ということになる。

2) 要員計画の実行——要員の確保・維持と需給調整

こうして、要員の質と量を事前に計画化する活動が高度に発展し、「要員計画」が策定されるようになれば、計画の実行、すなわち計画された要員の実現、要員の確保・維持と需給調整が課題となる。それは具体的には採用等の雇用諸活動を通じて計画的体系的に遂行されることになる。そこにおいて「要員管理」と呼ばれる実践的根拠が生まれよう。

計画要員（質と量）と実際の供給（の予測）との比較において生じた需給ギャップ—部門・職

40) 「社会的富のうち、不変資本、すなわち素材的に表現すれば生産手段として機能すべき部分を運動させるためには、一定量の生きた労働が必要である。この量は技術的に与えられている。しかし、この労働量を流動化するため必要な労働者の数は与えられてはいない。なぜならば、それは個々の労働力の搾取度につれて変動するからである。また、この労働力の価格も与えられていないのであって、ただ、その価格の最低限界が、しかも非常に弾力的なそれが与えられているだけである」（マルクス『資本論』1部、795～6ページ）。

41) 労務行政研究所 [2004]、「要員計画」（舞田竜宣）、18～19ページ。労務行政研究所 [1998]「要員計画と配置管理」（津田達男、247～249ページ）は、「目標要員による管理」（要員管理）における「目標要員」の決定の方法として、「マクロ的」と「ミクロ的」の2つの方法をあげる。前者は、「支払できる人件費を基礎とし、そこからマクロ的に雇用可能な人員の大枠を決める方法」であり、前述のトップダウンの方法に照応するものである。同様にボトムアップの方法における現場での要員算定の方法が、ここで言う「ミクロ的」方法で、①標準時間から算定する方法（直接作業の部門）、②設備への配置人員から産出する方法（装置産業）、③組織計画（管理部門）から算出する方法の3つの例が挙げられている。マクロ要員を基準にミクロ要員と「調整して最終要員を決めるのが妥当」としている。永島ほか [2005]、第2部も参照。

種ごとに状況は異なる一に依じて、3つのケースが考えられる⁴²⁾。第1に需給が一致しておれば活動は不要である。第2は供給の不足が予測される場合である。この場合には、採用や人事異動、教育訓練を通じての新たな労働者の供給、要員の確保が必要になる。そこには非正規労働者（間接雇用を含む）、時間外労働の利用も含まれる。供給不足の原因に離職の増大があるとすれば、それに対する対応策も求められよう。いわゆる定着（retention）対策である。

第3は供給の過剰の場合である。この際には、労働者の削減、いわゆる雇用調整が必要になる。そのためのもっとも単純な方法は解雇（整理解雇）であろうが、従業員との摩擦も大きい。解雇に対する労働者や労働組合の反発が強まり、国家の規制が行われるなかでは、この摩擦、雇用調整のコストを最小限にする観点から、解雇自体のやり方とともに、それに代わる労働者を「任意退職」に導く種々の迂回的代替的な方法（希望退職募集、早期退職優遇制度、退職勧奨等々）が工夫されることになる。人事異動の諸形態もまたそのために活用される。前述の定年制はそれ自体人員削減機能を果たすとともに、新規採用者数の抑制と結びつけばその効果は増幅される。“自然減”と呼ばれるように現従業員との摩擦が最も少ない方法である。摩擦を少なくするという点では人員の削減＝労働力供給の減少の前に、各人の労働供給の削減という方法がとられる。所定外労働時間縮減による調整、所定労働時間の縮減＝一時帰休制などがそうである。以上は正規従業員に関わるものであるが、それと並んで種々のタイプの非正規雇用労働者の「雇止め」など“調節弁”としての利用である。

需給調整過程ではその速度も問題になり、今日では「必要な時点で必要な人数と能力を」と、いわば雇用のJ-I-T化が要請される（日経連〔1995〕、34ページ）。また、量的調整と並んで質的編成の面での調整も進められる。日本企業の90年代以降における“リストラ”＝人員削減もまたこうした雇用調整の過程であったが、その歴史的な独自性がどこにあるか、その前提にある要員計画・政策における質・量両面の特徴が解明される必要がある。特に質的側面に関わっては、つぎに述べる要員戦略が射程に入っていたことは間違いなからう⁴³⁾。

3) 「雇用・人材ポートフォリオ・マネジメント」——「要員管理」の新展開

既述のように、今日、日本企業では、雇用関係（直接雇用か間接雇用か）、契約期間（常用雇用か有期雇用か）、労働時間（所定労働時間）（フルタイムかパートタイムか）のそれぞれについて相異なる多様なタイプの労働者が、かつそれらと差別的な「処遇」格差を結びつけながら、雇用され使用されている実態がみられる。こうしたなかで、要員の質・量の計画とその実行（要員の確保維持・需給調整の諸活動）においても、そうした種々のタイプの労働者をどのように組み合

42) 前述のごとく、要員算定をめぐって労使の利害対立が生じるとすれば、その要員を基準にした労働力の「過不足」なるものの認識をめぐっても労使の対立が生じえよう。

43) 1970年代中葉以降10年間ほどにわたるいわゆる減量経営と呼ばれた雇用調整については、筆者も拙稿〔1986〕で分析したことがある。

わせ編成するかが問題になってこざるをえない。企業経営にとってその面での「最適な要員編成」が追求されることになる。日経連（現日本経団連）は周知のように1995年の政策文書で「雇用ポートフォリオ」なる考え方を打ち出した。この文書では、従業員は雇用形態、配置職務、賃金形態等「処遇」の種々の組み合わせ方に応じて、「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟型」の3つのタイプに分類されている。そして、経営課題としては、「仕事、人、コストをもっとも効果的に組み合わせた企業経営」、自社の特性や環境変化に応じた「“自社型雇用ポートフォリオ”の考えに立った対応が必要」とした（日経連 [1995]、31～4、64～69ページ）⁴⁴⁾。その後、「高付加価値経営」戦略への志向がいつそう強まるなかで、その「高度化」がうたわれるようになっていく⁴⁵⁾。また、近年、各方面から、「人材ポートフォリオ」へと名称の変更を伴いながら、人材の多様化とその活用のいつそうの推進を薦める提言やその指南書が出されてきている⁴⁶⁾。

この政策理念およびその実践について、ここでは立ち入った考察はできないが、さしあたり、つぎのことを指摘しておこう。まず、「雇用・人材ポートフォリオ」戦略なるものはマネジメントの課題として理念的政策的に提起されており、実践的には、人件費極小化を通じた利益極大化への志向を背後に——これ自体、資本主義の現段階の特質が背景にあるが——、非正規雇用による正規雇用の代替を、事業運営が許すかぎりぎりぎりのところまで、時にはそれを犠牲にしても——近年の欠陥製品・サービスの不祥事が示すように——進めようとする実践に帰着する可能性が高い⁴⁷⁾。いまひとつ、多様な人材の類型化をそれぞれの雇用、使用（職務）、賃金にわたる（労使関係管理は含まれていない）人的資源管理全体のあり方に及んでより精緻におこなっているが⁴⁸⁾、その際、そこに潜む人材の差別的な扱い（特に賃金差別）を容認あるいは正当化するのかが問題になる。現状の差別的扱いを前提したまで、各人材類型において雇用—職務—賃金の間の客観的論理的に必然的な連関性を主張することには無理があるように思われる。とすれば、そのイデオロギー的役割は明白であろう。

44) 「雇用ポートフォリオ」概念の理論的背景については、北島 [2002] (236～238ページ) で論及されている。

45) 「今後は雇用形態のみならず、就労形態、さらには従事する仕事の選択肢の多様化も進め、就労者の能力活用・モラルアップと生産性向上の両立を実現する『自社型雇用ポートフォリオ』の高度化が必要であり、自社にとっての最適な人材戦略の構築の有無が企業競争力の鍵になる」（日本経団連 [2005]、85ページ）。すでに日本経団連 [2004b] (5ページ) においても同様の提言がなされ、日本経団連 [2006] (88～9ページ) においても引き続きこの方針が確認されている。なお、この戦略は、日経連 [2002b] において、賃金制度についても「多立型賃金体系」なる概念で具体化が図られている。

46) さしあたり、経済産業省 [2006]、大久保 [2006]、永島・岩坪 [2005]、伊藤 [2004] など。

47) 「雇用ポートフォリオ」戦略の実践の実態については、前掲北島 [2002] でも、佐藤 [1999] に依拠してつぎのような指摘がなされている。「戦略的に雇用ポートフォリオを掌握すべき人事部が、管理していない、または現状すら把握していない」、「人件費削減の必要から人員削減量が算出され、人員削減が実行されるといった企業が少なくないのである」(243ページ)。

48) 伊藤 [2004] では、業務—人材—雇用—処遇—マネジメントにわたるそれぞれの「ポートフォリオのヒエラルヒー・マトリックス」なるものがとりあげられている（同、9～10ページ）。

ところで、要員管理がここまで展開してくれば、それは人的資源管理の構造全体にも影響をもたらすことになる。すなわち、一方では、雇用され使用される多様な従業員・労働者の質的量的編成をどうするかという管理課題が人的資源管理全体に関わる相対的に独自の位置をしめるようになる。他方、人的資源管理は単一で均質なものではなく、多様な労働者に応じた複合的なものへと変容していくことになる。

2. 「雇用システム」の形成と選択

以上では、雇用及びその展開された諸活動（採用、解雇、異動、教育訓練）がさまざまに組み合わせられて行われる次元の活動や管理を、要員確保機能と要員管理に焦点を当てて考察した。しかし、前者はそこに尽くされない面を含んでいる。先に紹介したように、ピアーらは「インフロー」、「内部的フロー」、「アウトフロー」の各プロセスを統合した企業の入口（採用）から出口（解雇・退職）にいたる「人的資源（従業員）のフロー」という概念を提示し、その次元の戦略的なマネジメントという活動を提起する。その際、現実の経営実践から以下のようなフローのいくつかの基本的なパターン（flow pattern）を析出している。すなわち①「終身雇用システム（Lifelong employment system）」、②「昇進もしくは退職というシステム（Up-or-out system）」、③不安定なイン・アウトのシステム（Unstable in-and-out system）」、④以上の3タイプの「ミックス型（mixed patterns）」である（Beer et al.[1985],pp.242-243）。これは、雇用諸活動の組み合わせ方の類型をそれによってもたらされる従業員のフロー（流れ、動き）という面から識別したとみることできる。本稿では、さしあたり、諸活動のあり方が相互に関連しあうがゆえに整合的に統合された「雇用システム」（の類型）としてとらえておこう。また、ここには、前述した雇用調整方式や雇用保障の違いが重要な位置を占めているが、それに尽くせるものでもない。ピアーらは、これらのパターンのいずれを選択するかは意思決定はジェネラル・マネジャーの重要な責務であるとする。それらは従業員の「貢献意欲」や「能力」、「組織の適応能力」、「組織文化」、「従業員間の相互援助」、「企業の社会的役割」等々の企業の「戦略的成果」の多くの領域に影響を与えるからである（pp.244-248）。もっとも、「多くの企業においては、フロー・パターンはその企業の歴史のなかで状況的な諸力に規定されて事後的に形成されている」（p.248）が、その分析を通じてその変革のための戦略的意思決定（選択）が求められている、すなわちマネジメント課題とするのである。

高橋 [1997] も、用語は異なるが事実上この問題を取りあげている。雇用システムの背後にある従業員の「雇用保証」についての考え方を軸にした経営者の「雇用の思想」に応じて、「雇用保証型」、「ハイヤー・アンド・ファイアー型」、「完全市場原理型」、「エンプロイアビリティ支援型」の4つに分類している。氏自身は最後の型が「現実的な雇用モデル」で、日本でもこの考え方に転換する大企業が今後増えていくと予想している（第3章7.雇用の思想の変化とキャ

リア・パス)。

両者の政策的規範的議論は別としても、現実の雇用活動の展開形態をこうした雇用システムの形成という次元でも認識し分析していくことは意味があり、実践的根拠もあると思われる。例えば、日本企業の「終身雇用」慣行も、雇用システムの一変種として、しかもこのフロー・パターンという枠組みのなかで扱うことができる面がある。すなわち「終身雇用」概念自体の内容としては、採用における新規学卒採用（未熟練労働者としての採用）、解雇における定年退職（定年制）、経営側の裁量権の強い広範囲で頻繁な人事異動といったフロー・パターンを意味しよう。ただ、この慣行の全容や本質をつかむには、ピアーらも指摘していたように、この政策ないしルール適用対象（その限定）、雇用保障の確実性の程度（経営状態による留保）、さらには制度的性格ないし労使関係的側面（「慣行」、「暗黙の契約」、あるいはたんなる経営側の選択した政策？）などをその歴史的な生成の論理（根拠や条件）とともに解明される必要があろう⁴⁹⁾。

また、近年耳にすることの多い「キャリア・マネジメント」論も、この次元の雇用活動に関わるイデオロギーないし経営実践と位置づけることもできよう⁵⁰⁾。経験する仕事（職務・職種・業種）の連鎖を「キャリア」と呼ぶとすれば、そのあり方は当然ながら雇用諸活動総体のあり方により基本的に規定されるからである。キャリアは何よりも従業員の利害に関わっている以上、その観点から雇用諸活動を評価したり、改革していくことは意味のあることであろう。

以上に考察してきたような雇用活動の多様な多面的な展開形態は、あるときは歴史的な変化として、あるときは国から業種・職種・企業の間での差異として、さらに両者がクロスしながら、現われてくる。そのような歴史や現状の実態分析においては、そうした変化や差異がどのような諸要因諸条件によってどのように規定されるのかという課題が出てくる。上位の経営政策・方針（管理）、労働組合や国家の規制、そのほかの企業内外の状況的環境的諸要因とそれによる規定関係の分析である⁵¹⁾。これは無論本稿の課題を超える。

引用・参考文献一覧

- * ジャンル別、和洋別、出版時期が最近のものから順に、また同一著者はまとめて、拙稿は末尾にそれぞれ表示した。
- ・ 中野麻美 [2006]、労働ダンピング——雇用の多様化の果てに、岩波新書。
 - ・ 大久保幸夫編著 [2006]、正社員時代の終焉、日経 BP 社。
 - ・ 佐賀一道 [2006]、現代日本の間接雇用——派遣労働・業務請負を中心に、『金沢大学経済学部論集』第 26 巻第 2 号（2006 年 3 月）。
 - ・ 小越洋之助 [2006]、終身雇用と年功賃金の転換、ミネルヴァ書房。

49) 拙稿 [1997]、参照。

50) 従業員の選択や自律性を強調するこの言説や実践が従業員にとってもつ意味は、なお慎重な検討が必要である。谷本 [2005]、参照。

51) 拙稿 [2004] では、この問題を「賃金管理」に即して考察した。

- ・谷本啓 [2005], キャリア論の台頭と人事制度改革の本質的課題, 労務理論学会編『経営労務の新しい課題 (労務理論学会誌第 14 号)』(晃洋書房, 2005 年)。
- ・永島清敬・岩坪友義 [2005], 人材ポートフォリオマネジメントによる多様性人材の戦力化, 同文館。
- ・奥林康司編著 [2005], 入門 人的資源管理, 中央経済社。
- ・玄幡真美 [2005], 仕事における年齢差別——アメリカの経験から学ぶ, 御茶の水書房。
- ・宮坂純一 [2005], ステイクホルダー行動主義と企業社会, 晃洋書房。
- ・ケネス・A・ボルシン／苅部洋史 [2004], PEO 雇用革命, 東洋経済新報社。
- ・伊藤力行 [2004], 雇用ポートフォリオ戦略——非正規雇用者能力活用のためのあらたな戦略視点——, 『松阪大学 地域社会研究所報』第 16 号／2004 年 3 月。
- ・有村貞則 [2005], 日本 P&G のダイバーシティ・マネジメント, 『山口経済学雑誌』第 53 巻第 5 号／2005 年 1 月。
- ・労務行政研究所 [2004]『新訂版・人事労務管理実務入門』(『労政時報』別冊)。
- ・労務行政研究所 [1998]『人事労務管理実務入門』(『労政時報』別冊)。
- ・根本孝 [2003], 新学卒採用の評価基準: 即戦力採用とコンピテンシー面接をめぐる, 『明治大学 社会科学研究所紀要』第 42 巻第 1 号 (2003 年 10 月)。
- ・萬井隆令・山崎友香 [2003], 「労働者供給」の概念, 『労働法律旬報』No. 1557/2003 年 8 月。
- ・北島啓嗣 [2002], 雇用ポートフォリオの企業戦略——ポートフォリオを決定するものは何か——, 『大学院研究年報 (中央大学)』第 5 号／2002 年 2 月。
- ・今野浩一郎・佐藤博樹 [2002], 人事管理入門, 日本経済新聞社。
- ・黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀 龍二 [2001], 現代の人事労務管理, 八千代出版。
- ・萬井隆令・脇田滋・佐賀一道編 [2001], 規制緩和と労働者・労働法制 (龍谷大学社会科学研究所叢書第 41 巻), 旬報社。
- ・仲野組子 [2000], アメリカの非正規雇用——リストラ先進国の労働実態, 桜井書店。
- ・日本労働法学会編 [2000b], 労働契約 (講座 21 世紀の労働法第 4 巻), 有斐閣。
- ・日本労働法学会編 [2000a], 労働市場の機構とルール (講座 21 世紀の労働法第 2 巻), 有斐閣。
- ・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。
- ・佐藤博樹 [1999], 雇用システムの変化からみた人事管理の課題, 『日本労働研究雑誌』470 号 (1999 年特別号)。
- ・高橋俊介 [1998], 人材マネジメント論, 東洋経済新報社。
- ・森五郎編著 [1995], 現代日本の人事労務管理 オープン・システム思考, 有斐閣。
- ・長谷川廣 [1989], 現代の労務管理, 中央経済社。
- ・荒又重雄 [1968], 賃労働の理論, 亜紀書房。
- ・K. マルクス, 資本論 (第 1 部), 『マルクス=エンゲルス全集』23a, 23b, 大月書店, 1965 年。
- ・R.W.Mondy & R.M.Noel[2005], *Human Resource Management (International Edition, 9thed.)*, Pearson Education, Inc.
- ・Beer, M., Specter, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. [1985], *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, The Free Press.
- ・経済産業省 [2006], 「人材マネジメントに関する研究会」報告書, 2006 年 8 月, <http://www.mete.go.jp> (2006 年 8 月閲覧)。
- ・厚生労働省編 [2006], 平成 18 年版・労働経済白書: 就業形態の多様化と勤労者生活。
- ・日本経団連 [2006], 春季労使交渉・労使協議の手引き (2006 年版)。
- ・日本経団連 [2005], 春季労使交渉・労使協議の手引き (2005 年版)。
- ・日本経団連 [2004a], 外国人受け入れ問題に関する提言, 2004 年 4 月, <http://www.keidanren.or.jp> (2006 年 11 月 3 日閲覧)。
- ・日本経団連 [2004b], 多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理, 2004 年 5 月, <http://www.keidanren.or.jp> (2006 年 11 月 3 日閲覧)。

- ・日経連（現日本経団連）ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会（引用では、日経連と略）[2002a]，原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—，2002年5月。
- ・日経連労使関係特別委員会（引用では、日経連と略）[2002b]，成果主義時代の賃金システムのあり方——多立型賃金体系に向けて——。
- ・新・日本的経営システム等プロジェクト編著（引用では、日経連と略）[1995]，新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——，日経連。
- ・「労働運動総合研究所不安定就業労働者の実態と人権プロジェクト報告書・今日の不安定就業労働者の実態と人権」、『季刊・労働総研クォーターリー』2004年夏・秋季号／No. 55・56，労働運動総合研究所（引用では労働総研[2004]と略）。
- ・浪江[2005d]，作業管理とその展開形態，『立命館経営学』第44巻第3号（2005年9月）。
- ・浪江[2005c]，人的資源管理と労使関係——「合意形成」活動の展開，『立命館国際研究』18巻1号（2005年6月）。
- ・浪江[2005b]，賃金の支払い方，労働者への影響と改革——賃金管理分析の課題と理論的枠組（3）——，『立命館経営学』第44巻第1号（2005年5月）。
- ・浪江[2005a]，生協における「雇用の多様化」の進展と生協運動の課題，戸木田嘉久・三好正巳編著『生協再生と職員の挑戦——新版・生協職員論の探求』（かもがわ出版，2005年），第3章。
- ・浪江[2004]，基本給の支払い方の規定要因について——賃金管理分析の課題と理論的枠組（2）——，『立命館経営学』第42巻第5号（2004年1月）。
- ・浪江[2003b]，基本給の支払い方，その内容と構造——賃金管理分析の課題と理論的枠組——，『立命館経営学』第42巻第3号（2003年9月）。
- ・浪江[2003a]，人的資源管理の内容と構造，『立命館経営学』第41巻第6号（2003年3月）。
- ・浪江[2001]，規制緩和・弾力化の展開と人事労務管理，萬井隆合ほか編『規制緩和と労働者・労働法制』旬報社，第2章第2節。
- ・浪江[2000]，雇用形態の多様化と正規雇用の変容——「新・日本的経営」と雇用管理の再編——，原田實・安井恒則・黒田兼一編著『新・日本的経営と労務管理』<『叢書 現代経営学⑩』>（ミネルヴァ書房，2000年），第1章。
- ・浪江[1997]，日本企業の雇用システムと「終身雇用制」論，『立命館経済学』（立命館大学経済学会）第45巻第6号（1997年2月）。
- ・浪江[1991]，「雇用形態の多様化」と雇用管理，木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』（高速印刷出版事業部，1991年），第1章。
- ・浪江[1986]，構造変化のなかの雇用管理，角谷登志雄・堤矩之・山下高之編『現代日本の企業・経営』<『講座 現代日本社会の構造変化』第4巻>（有斐閣，1986年），第6章。