

日本企業の人的資源管理：課題と展望

石田竣椰、川島由梨佳、河原亮介、
西村友希、美好一成

1 研究背景と目的

日本企業には近年競争力が低下している傾向がみられる。長らく日本経済を牽引してきた電機メーカーの衰退はこの傾向の最たる例である。我々は、世界でも有力だった数多くの国内企業が衰退していった理由に関心を抱き、経営学的視点でそれを解明することにした。そして、経営の基礎となる四要素（ヒト、モノ、カネ、情報）の中でも、他の要素に最も大きな影響を与える「ヒト」の管理、すなわち人的資源管理（HRM）に注目した。企業が多国籍に活動することを避けられない今日において、日本とは違う環境の中でどのような HRM を執るべきかを知ることは全ての企業にとって重要な課題である。本研究の最終目的は、日本企業が HRM の形を決める際の判断基準を創り出し、現代における適切な HRM の在り方を知ることである。

2 準備

2-1 人的資源管理とは

本節では主題となる HRM について説明していく。人的資源管理とは、経営資源のヒトに関わる企業管理活動の総称である。かつてこのヒトに関する企業管理活動は労務管理や人事管理という名称で呼ばれてきた。1980 年代以降米国において、経営資源としてのヒトの重要性に着目した Human Resource Management（HRM）という用語が使われ始め、日本でも HRM と翻訳され使われるようになった。ヒトをいかにうまく動かし、能力をいかに最大限発揮させるかが業績を左右するポイントと考えられるようになった（上林, 2012, pp. 38-41）。

* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

2-2 労働市場とは

労働市場は人材流動性の観点から内部労働市場と外部労働市場の2種類に分類される。内部労働市場とは企業内部での人材流動性が高い市場であり、外部労働市場は企業外部での流動性が高い市場である。内部労働市場においては社員の勤続年数は長くなり、外部労働市場では転職・リストラなどにより勤続年数が短くなる傾向にある。

2-3 今日までの日米の HRM

本節では、日本企業における最適な HRM を探るため、従来の日本企業における HRM と米国における HRM について述べる。

戦後から高度経済成長期にかけ、日本的経営で機能していたのが年功序列制、終身雇用制に代表される日本的 HRM であった。この日本的経営を支える年功序列制と終身雇用制を推し進めた要因は、戦後の経済成長による企業規模の拡大とその労働需要を十分に満たす人口増加であった。労働需要の増加により、日本企業は優秀な人材を囲い込むことを目的に、新卒一括採用を確立させた。さらに新卒一括採用をはじめとした年功序列制・終身雇用制は、社員の高い忠誠心を生むだけでなく、日本の特徴的な生産方式の発展に大きく貢献したとも言われ、日本企業の優位性の源泉となった。しかし、バブル崩壊によって景気が後退すると状況は一変し、かつての優位性の源泉となっていた日本的経営、日本的 HRM に疑問の目が向けられることとなった（江春華, 2003, pp. 126-146）。このような日本的 HRM では、新卒で一括採用した後、終身雇用制を取り企業内で人材を育成するため内部労働市場を取る。

対して米国的 HRM は流動雇用制、職務給制、成果主義に代表され、日本的 HRM とは大きく異なる。米国では、職務に対して給与が支払われる職務給制を取るため、人材は企業に固執することなく職務に応じて職を変える。そのため、企業も流動雇用制を取る。また、職務に基づいて給与を決定するため勤続年数に基づいた年功序列制ではなく成果主義に基づく賃金制度を取ることになる。このような米国的 HRM においては労働市場は非常に流動性が高く、外部労働市場を取る。

このように日米の HRM、労働市場には大きな違いがある。労働市場の流動性が低ければ日本的 HRM を取り、流動性が高ければ米国的 HRM を取るように、労働市場の流動性が HRM の形成に大きな影響を及ぼしていることが分かる。即ち、労働市場が企業の HRM を形成していると捉えることが出来る。では、この因果関係は日米以外の各国にも当てはまる普遍的なものだろうか。また、労働市場が HRM を形成するとすれば、その労働市場の在り方は何によって決定されるのだろうか。第3節で労働市場を規定する要因を分析し、第4節で労働市場と HRM の関係性を分析する。

3 労働市場の形成要因について

3-1 概要

労働市場を規定する要素として、各国の労働人口、経済といった環境要因が考えられる。日本的 HRM が人口増加、経済成長の中で発展してきた背景を踏まえても、労働市場形成に影響を与えているとみられる。また各国の労働政策も、雇用規制などの面で企業活動を制限するという意味で、労働市場を特徴づける一因である。その最たるものとして、本論文ではコーポレートガバナンス（経営主体が株主か経営者か、CG）を中心に上げる。例えば米国のような株主主体の経営の下では、株主の意向が経営に反映されやすく、中途採用や解雇が比較的容易であるため、結果として外部型労働市場の形成が促進される。反対に、日本のようなステークホルダー（利害関係者）主体の経営の下では、社員の保護の観点からリストラ等がしづらくなり外部流動性が損なわれるため、労働市場は内部型になると考えられる。このように CG は労働市場に少なからず影響を与えることが予想される。以上から、労働市場は労働人口、経済、労働政策により形成されるという仮説が導き出される。なお、労働政策のうち、労働組合等の労働者の権利の強さなども勤続年数に影響を与えそうだが、本文では極力定量的な分析を行うため今回は割愛する。

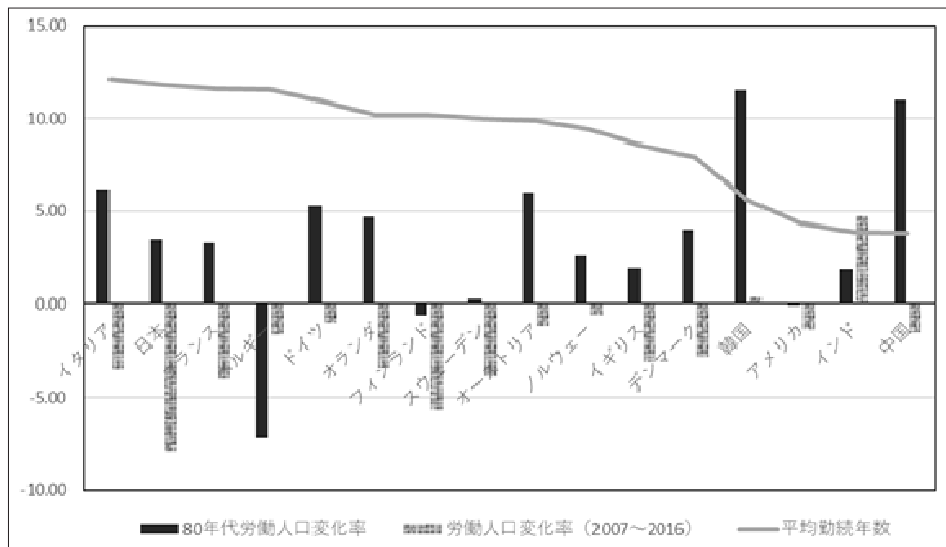
3-2 検証

上記で示した仮説のうち、まず労働人口、経済と労働市場の間の相関関係を分析する。各国労働市場の内部傾向、外部傾向を測る指標として、社員の平均勤続年数を用いる。調査対象国は、平均勤続年数について『*Databook of International Labour Statistics (2017)*』（p. 123 参照）で取り扱っている主要 14 か国（図表 1 中に示す）に、近年成長著しい中国とインドを加えた計 16 か国とし、ここでは、各国の 2007 年度から 2017 年度までの 11 年分の平均勤続年数データの平均値を、その国の社員の勤続年数とし、勤続年数の高い国を内部労働市場型、低い国を外部労働市場型として考えることとする。この勤続年数データと労働人口、経済成長率を比較し、それぞれグラフ化したものが図表 1、図表 2 である。人口と経済の変化を観察するため、データは日本の長期雇用制が十分に機能していたと考えられる 1980 年代（1980～1990 年）と、直近 10 年間（2007～2016 年）のそれぞれの変化率を比較した。

図表 1 を見ると、80 年代ではほとんどの国において人口が増加傾向にある一方で、現代ではインドと韓国を除いた各国共に減少傾向にあることが分かる。人口変化と平均勤続年数の間の相関はあまりないといえる。

図表 2 では全体的に経済成長率の低下が目立つが、ここで注目したいのは、平均勤続年数の低い右側 4 か国で、80 年代と現代共に比較的高い成長率を維持していることだ。勤

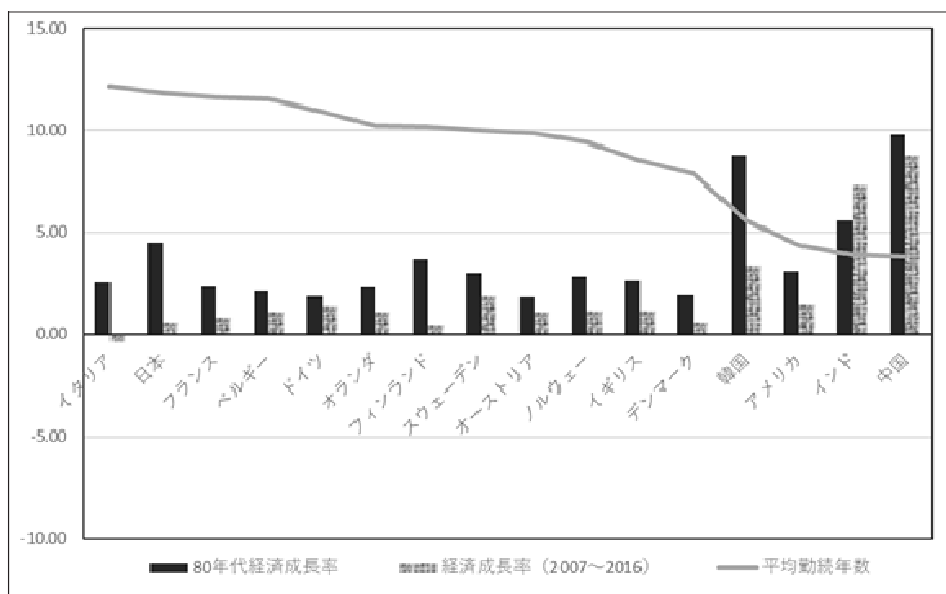
図表 1 平均勤続年数と労働人口変化率推移（80年代～現代、％）



出典：筆者作成

注) 労働人口変化率 = 各国の労働人口比率（総人口に占める労働生産年齢人口の割合）について、1980年度から1990年度の変化率、2007年度から2016年度の変化率でそれぞれ算出
 労働人口比率 = $(100 \div (100 + \text{各国の従属人口指数})) \times 100$ で算出

図表 2 平均勤続年数と経済成長率推移（80年代～現代、％）



出典：著者作成

注) 経済成長率 = 各年度の前年度比実質 GDP 成長率について、1980～1990年間、2007～2016年間の平均値をそれぞれ算出

続年数と経済の相関係数を取っても、80年代で -0.68 、現代で -0.77 と、高い負の相関があることが分かる。

こうした結果を踏まえ、人口、経済が労働市場傾向に与える影響をより明確にするため、我々は労働市場環境のパターンを4つの象限に分解して、各国の位置関係を図式化した。それが図表3と図表4である。

縦軸は労働人口変化率、横軸は経済成長率を表し、各国の円の大きさは勤続年数に比例している。図表3を見ると、80年代ではほとんどの国が人口と経済が共に上昇傾向の第一象限に集中している。中でも韓国と中国が顕著な傾向を見せている。次に図表4を見ると、80年代には第一象限にあった多くの国が人口低下、経済上昇の第四象限に移動している。経済成長率も全体的に減少し、イタリアに関しては経済も低下している第三象限にシフトしている。第二象限にはどの国も存在しないことから、全体の流れとして第一象限から第四象限を経て、第三象限へと国が移っていることが分かる。これは、基本的に労働人口が減少した後に経済成長率が低下することを示している。インド、ベルギーは例外的に人口変化率が増加しているが、それに比例して経済成長率も高まっており、このことから人口と経済成長率は比例関係にあることがわかる。つまり、国家として最も安定しているのは第一象限ということになる。

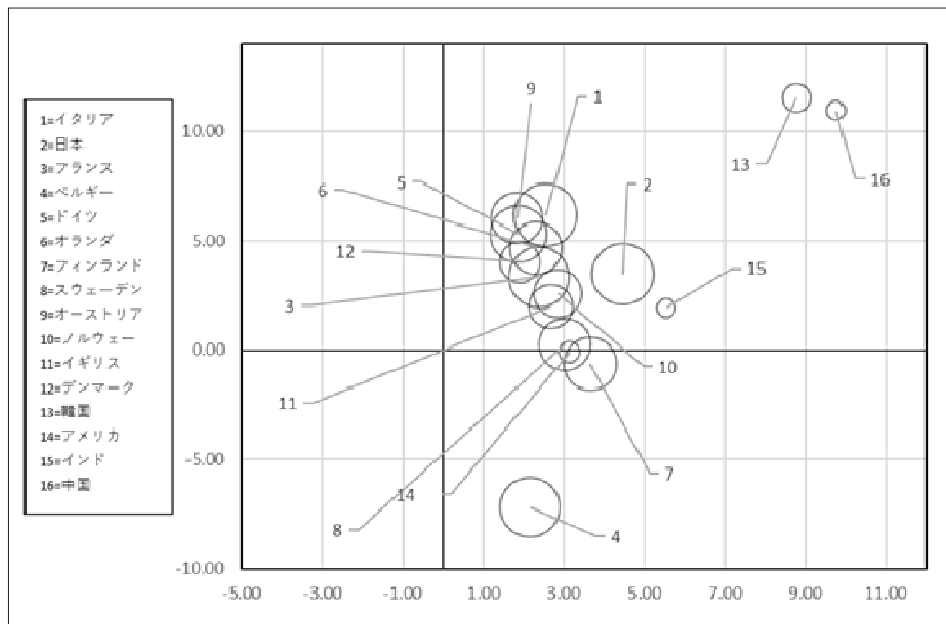
ここでもう一度、勤続年数の低い4か国に注目したい。インドは人口が増加しているものの、内部型の国に比べて理想的な第一象限のより近くに位置している。米国は第二象限だが、人口減少による影響は比較的小さいといえる。経済と人口が低下している状況では内部型よりも外部型の方が人材の適所配置に成功していると捉えることが出来るだろう。

次に労働市場とCGの関係を分析する。ここでは指数として、各国のCGの評価機関であるガバナンス・メトリックス・インターナショナル（GMI）が出している2010年の国別ランキングデータと、EPL（雇用規制指数）の2つを使用する。GMIのデータの中には株主の権利という項目があり、この数値が高いほどその国の企業が株主重視の経営をしていることになる。EPLとは、正規労働者に対する解雇の難しさを表す指標であり、EPLの数値が高ければ高いほど企業は労働者を解雇しづらくなる。これら2つのデータと平均勤続年数を用いて相関分析を進める。

まず、GMIデータと平均勤続年数の相関関係を調べたところ、相関係数は 0.08 であり、予想に反してほとんど相関は見られなかった。次に、GMIデータと各国のEPLの相関関係を調べた。相関係数を取ったところ -0.55 と、中程度の負の相関が見られた。図表5はその散布図である。

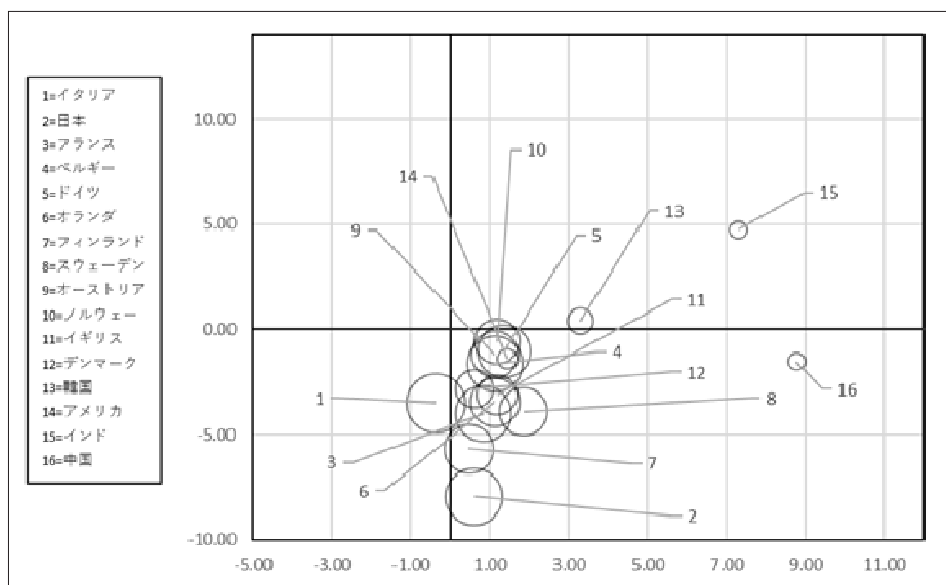
全体として、GMIによるCG評価の数値が高いほど、EPLが低いことが分かる。これは株主主体の経営になるほど社員を解雇しやすく、ステークホルダー主体の経営になるほど社員を解雇しにくい傾向があることを示している。この2つの相関関係からCGは労働

図表3 労働人口変化率、経済成長率（1980～1990年、%）



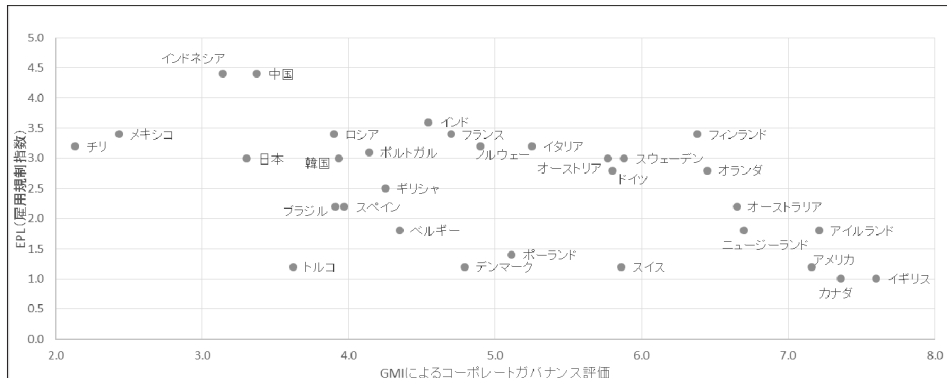
出典：著者作成

図表4 労働人口変化率、経済成長率（2007～2016年、%）



出典：筆者作成

図表 5 GMI による CG 評価数値と EPL（雇用規制指数）の相関関係



出典：筆者作成

市場という大きな枠組みではなく、短期的な雇用調整にのみ影響を及ぼすのではないかと考えた。CG は、平均勤続年数で規定した労働市場の傾向には直接的に影響しないが、企業の HRM という小さな枠組みでは、短期的な雇用調整のし易さに影響するものと考察した。社員を新たに採用または解雇し易い環境を作り出す点では、CG の方向性は影響を及ぼすものであるが、実際に社員を解雇するかは企業に依存する。解雇が容易な環境と企業がとる行動の実態には多少のずれが起こりうる。このことから CG は勤続年数の変化、すなわち労働市場の傾向に直接的には影響を及ぼさないと考えられる。

3-3 考察

結果として、労働市場の形成に直接的な影響を与えているのは人口と経済であることが分かった。高度経済成長期から 80 年代後半にかけての日本や、現在のインドのような、人口と経済が比較的安定して伸びている状況下では内部型、外部型共に機能し、人口が減少している状況では内部型よりも外部型の方が優れている、といえるだろう。内部労働市場型の典型例である日本の長期雇用・年功序列制が崩れたのも、少子高齢化による労働人口減少と景気の低迷が要因であったことを考慮しても、この結果はある程度の整合性があると考えることが出来る。

ただし、人口と経済の要因だけで労働市場を規定するのは早計である。これについては、第 5 節で改めて言及する。

4 HRM の形成要因について

4-1 概要

ここでは OECD14 か国を対象に HRM と労働市場との関係性を見る。第2節で HRM の概要に関して述べたが、より詳細に HRM を見ていく。

一般に HRM として、企業が設計する人事諸制度には雇用管理制度、人材育成制度、評価制度、報酬制度、福利厚生制度、労使関係制度の6つが存在する（上林, 2012, pp. 38-41）。福利厚生制度は各企業での多様性が顕著であり、労使関係制度は企業行動の範囲から大きく外れる傾向が多くみられ、全世界での一般化した議論を行うことが困難であるとの判断に至った。従って本節では、中でも企業が主体となって行うべき、雇用管理（採用）・人材育成・評価と報酬の3点を見る。

第3節で分類した対象国の労働市場と HRM の要素（採用、育成、評価・賃金）を比較し、相関関係の有無を検証する。

4-2 検証

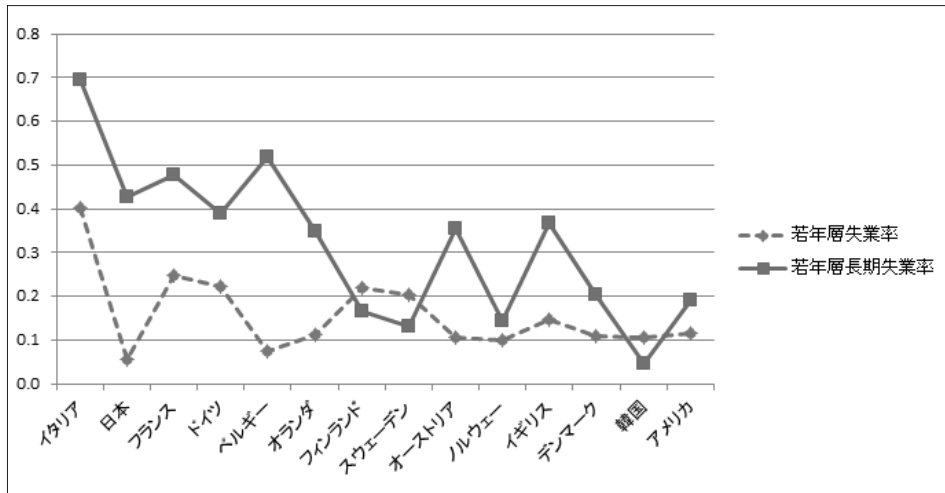
i) 採用との関係性

対象国の採用の特徴を見るため、15～24歳の若年層失業率と長期雇用失業率を用いた（図表6）。横軸は左に位置するほど内部労働市場の傾向が強まることを示す。若年層失業率では、概ね各国に違いは見られなかった。一方、若年層の長期失業率（半年以上）は、内部労働市場傾向のイタリア、日本、フランス、ドイツ、ベルギーが高い。外部労働市場傾向にある米国では、若年層の長期失業率が低い。米国での採用方式は随時採用が主流であるため、失業が長期化しにくいことが挙げられる。長期失業率の高い傾向にある日本では、新卒採用比率が71.5%（東洋経済新報社, 2015）であり、採用期間が随時採用に比べ限定的であるため、若年層の失業率が長期化しやすいことが考えられる。同様に若年失業率の高いドイツやフランスでは、日本のような新卒一括採用方式を明確には取っていないものの、年単位の長期的職業訓練を通じた職業資格の取得後に就職をすることが就業時期に影響を及ぼしていると考えられる。したがって内部労働市場傾向が強い国では採用時期が限定的で失業が長期化しやすく、外部労働市場の強まる国では採用時期が随時的であるため失業も長期化しにくいと言える。

ii) 賃金・評価制度との関係性

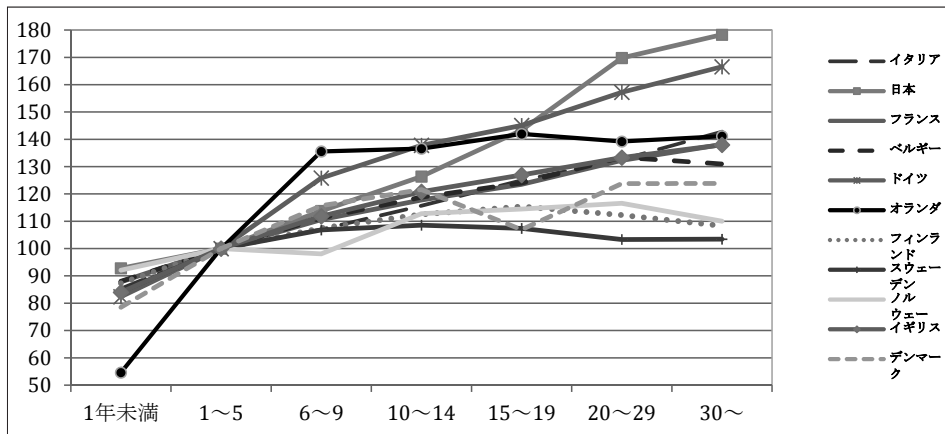
図表7は、勤続年数1～5年の賃金を100としたときの勤続年数別の賃金格差を示す。内部労働市場の傾向が強い日本やドイツは、勤続年数が長くなるにつれ賃金が上昇し、勤続年数20～29年までの賃金の上り幅も大きい。また、勤続年数が30年以上になると、そ

図表 6 若年層失業率と若年層長期失業率の割合



出典：OECD 統計データベース（2015）『OECD.Stat』より作成

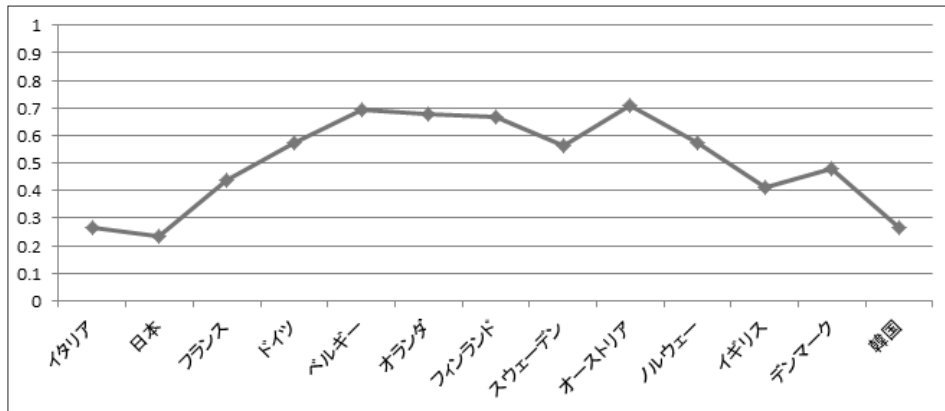
図表 7 勤続年数別賃金格差



出典：独立行政法人独立政策研究・研修機構（2010）『Databook of International Labour Statistics』、独立行政法人独立政策研究・研修機構（2014）『Databook of International Labour Statistics』より作成

の賃金は勤続年数1～5年の際の賃金の1.7倍、1.6倍に達する。対して、内部労働市場の傾向が強いスウェーデン、フィンランド、ノルウェーは、勤続年数が30年に達しても、その賃金は勤続年数1～5年の1.1倍以下であり、勤続年数による賃金格差はほとんどないことが見てとれる。（その他、勤続年数別の賃金格差が大きい順に、イタリア・オランダ1.4倍、イギリス・ベルギー1.3倍、デンマーク1.2倍と続く。）また、勤続年数30年以降の賃金格差と平均勤続年数の相関係数をとると0.44と、中程度の正の相関関係が見ら

図表 8 後期中等教育（日本の高校段階）での職業プログラム受講者割合



出典：OECD INDICATORS（2009）『Education at a Glance Table C1.4』 p. 304 より作成

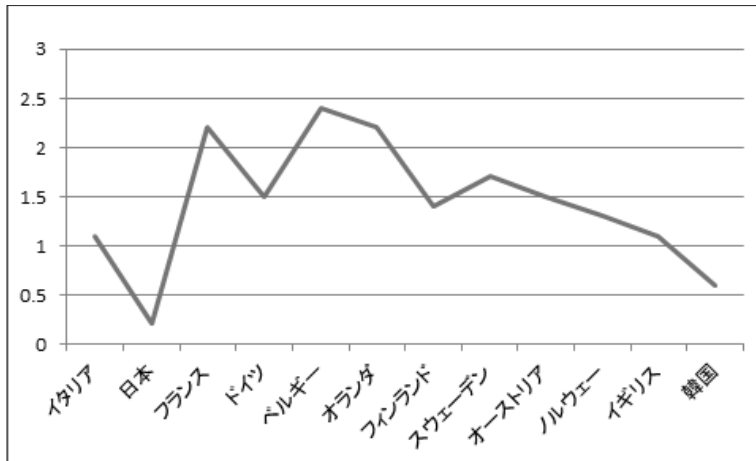
れる。

これらのデータを元に、労働市場と評価・賃金制度の関係について考察する。日本やドイツでは、年功序列制の下での評価・賃金決定により、勤続年数が長くなるにつれ賃金が上昇する。賃金上昇傾向は、同一企業に長く勤めようとする社員の意思決定に大きく影響を与え、結果的に内部労働市場形成を促進する。一方、スウェーデン、フィンランド、ノルウェー、デンマークは、長く勤めても賃金上昇が少ないので、同一企業に長く勤める意義が給与面には存在しない。社員は転職によるステップアップを通じ、職務給による賃金の上昇を得る。故に、勤続年数による賃金格差が小さい国々では、勤続年数が短くなる傾向にあり、外部労働市場形成が促進されると考えられる。

iii) 人材育成との関係性

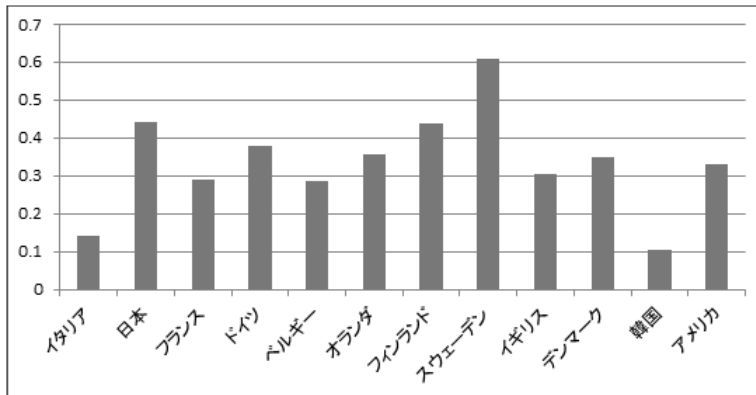
対象国の労働市場と人材育成の特徴を高等教育段階での職業教育と企業での教育制度で見る。図表 8 において、縦軸は職業教育プログラムの受講者割合であり、横軸は左に位置するほど内部労働市場の傾向が強まることを示す。日本・イタリア・韓国では高等教育段階での職業訓練プログラムの受講者は低く、高等教育段階では職業教育を注視していないことが分かる。一方、日本やイタリア同様に内部労働市場傾向が比較的高い国であっても、ドイツやフランスの場合、高等教育段階での職業訓練プログラムの受講者割合が高い。これは、ドイツとフランスでは政府主体の若年層を対象にした就業前訓練制度が存在し、訓練制度終了後の職業資格が技能に関する指標として労働市場の中で重要視されているためである。ドイツでは中等教育段階にハウプトシューレ（基幹学校）・リアルシューレ（実科学校）・ギナジウムの 3 つのコースのうちいずれかに進み、ハウプトシューレ・リアルシューレでは、卒業後に企業と通常 3 年程度の訓練契約を結ぶデュアルシステムの

図表 9 労働費用に占める教育訓練費割合



出典：Statistic Finland (2010)『CVTS, Continuing vocational training survey』p. 5、独立行政法人独立政策研究・研修機構 (2017)『Databook of International Labour Statistics, 第5-8表 労働費用費目別構成（製造業）』p. 179より作成

図表 10 仕事に関連した非公式訓練の受講率



出典：独立行政法人独立政策研究・研修機構 (2017)『Databook of International Labour Statistics』より作成

プロセスに進む。この際企業にとっては訓練生の受け入れが新採用の一環になっており、職業訓練資格に基づく就業が一般的になっている（独立行政法人労働政策・研究機構, 2004）。

フランスもドイツと同様に政府主体の見習訓練制度が存在し、職業資格取得を目的に実習企業と有期雇用契約を結ぶ。このようにドイツ、フランスでは就職に繋がる職業資格取得に向けた職業教育が展開されている。一方フィンランド・スウェーデン・オーストリア・ノルウェーの外部労働市場傾向の強い国々は全体的に高等教育での職業プログラムが発展している。したがって高等教育での職業訓練は職業資格が重視されるドイツ・フラン

スを除き、内部労働市場傾向の国では低く、外部労働市場傾向の国では高くなっている。

次に教育訓練の特徴を教育訓練の受講率と労働費用に占める教育訓練費割合から見る(図表 9、10)。横軸は左側に位置するほど内部労働市場傾向が強いことを示す。教育訓練費は、職務現場で行われる OJT (On-The-Job Training) と職場外での教育訓練である OffJT (Off-The-Job Training) の費用の合計値と捉える。教育訓練費の割合は、外部労働市場の傾向の強い国で高いことが分かる。一方で、イタリア、日本、韓国が低くなっている。教育訓練の受講率を見ると、イタリアと韓国は低いものの日本は、44.1%と外部労働市場傾向の国と同様の水準である。

日本の教育訓練費が低い傾向にあるにもかかわらず、教育訓練の充実が図られる理由として、業務を通して上司や先輩社員が部下の指導を行う OJT が、広く取り入れられている点が挙げられる。OJT は、企業内の資源を活用して行うため、教育に充てる費用が OffJT に比べ、低く抑えられていると考えられる。一方で外部労働市場の傾向が強まると、教育訓練費の割合が高く、その分の教育訓練受講率も高いため、相対的に OffJT の割合が高いと考えることができる。またイタリアと韓国の場合は、教育訓練費・教育訓練の受講率がともに低いことから、訓練実施自体の程度が低いことが想定される。

5 全体考察

全体を通して、HRM の形成要因として労働市場が、労働市場の形成要因として経済・労働人口が挙げられることを証明してきた。日本企業が取るべき HRM を考える上で、国ごとに異なる労働市場及び経済・労働人口の状況を把握する必要がある。企業が成長するには、経済・労働人口の状況に適した労働市場の上で、その労働市場に適した HRM を行う必要がある。日本の場合は、経済・労働人口のレベルが以前に比べて低下しているのにもかかわらず、内部型労働市場を継続し、年功序列制・終身雇用制を存続させようとしてきた。各形成要因と HRM の組み合わせが誤っていると、企業の成長は上手くいかない。正しい組み合わせをこの全体考察の場で示す。

労働市場の形成要因である経済・労働人口に関して場合分けをする。第3節を参照にして、経済は成長率の平均、労働人口は生産年齢人口の変化率を指標とする。以下に組み合わせを示す。

- ・経済上昇・労働人口上昇の場合は外部労働市場か内部労働市場を採用するべきである。
- ・経済下降・労働人口上昇の場合は該当なし。
- ・経済下降・労働人口下降の場合は外部労働市場を採用するべきである。
- ・経済上昇・労働人口下降の場合は外部労働市場を採用するべきである。

以上の組み合わせを踏まえて、国ごと取るべき HRM を当てはめれば、第 4 節でみられる労働市場に適した HRM に近づくことができる。そしてこの結果から、今回検証した経済・労働人口の状況下では全ての場合において外部労働市場の導入が容易であることが分かる。しかし、人口と経済だけで内部労働市場が外部労働市場よりも劣っていると一概には断定できない。以下に考察として内部労働市場導入、及び第 4 節で証明した労働市場と HRM の関係について再度言及する。

i) 内部労働市場導入について

労働市場の形成要因である経済と人口が、内部労働市場型の国と一致する状況にあっても、内部労働市場の導入は容易ではない。内部労働市場が成立するには、年功序列制と終身雇用制が機能しなければならない。両制度を存続させるには企業の継続的な成長と労働力人口の継続的な増加が前提となる。日本はこの前提が崩れたために内部労働市場の存続が困難になった。では、この前提の揃っている国が内部労働市場を形成できるかということそうは言えない。

現在この前提は発展途上国に揃っている。グローバル化が進む中、発展途上国には多くの外資企業が進出している。進出先の国で主要な労働市場と HRM の形成は外資企業の影響を強く受けることになる。日本を除く外資企業は進出の際に外部労働市場を適用しようとする。また、年齢と共に給料を全社員同一に上げるには、社員に最低限の能力の同質化を図る必要があるが、発展途上国においては教育水準の格差が顕著であり、内部労働市場導入の障害となっているようにみられる。

内部労働市場を執る国の中には、ドイツやフランスのような職業資格制度を重視した即戦略採用を行っている国もあるが、これは労働市場において資格が価値を持つという認識と資格が十分に活かせる HRM が国中に広まる必要がある上、学校教育等の制度の整備に長い年月と多額の公的費用がかかるため、今後他国で同じ制度を活用するのは現実的ではない。加えて、内部労働市場を選択する利点として、企業内に特有の能力を習得させやすいことが挙げられるが、技術革新の速度が上昇し、業務の IT 化が進んだ現代においては、習得した能力が陳腐化しやすい。

以上より現代において、内部労働市場が導入しにくいことが分かる。しかしながら、かつての日本は複数の条件が完全に揃っており、内部労働市場でしか得られない利益を享受し世界で有数の経済大国になることができた。特定の条件下においては内部労働市場上の企業活動の方が外部労働市場のそれを上回る可能性は言及に値する。

ii) 媒介効果について

また、本論文では、HRM の形成要因として労働市場が、労働市場の主となる形成要因

として経済・労働人口が挙げられ、これらの媒介効果はないと判断した。HRM が労働市場を介さないで経済・労働人口から直接影響を受けることはない。日本企業の中で、経済・労働人口の状況のみを鑑みて HRM を変更しようとした例がある。多くの企業で成果主義の導入がなされたが、経済・労働市場には適する一方で、内部労働市場に適さない政策であったため、この試みは失敗に終わっている。HRM の変更を検討する場合には経済・労働人口の状況のみでなく、HRM の形成要因である労働市場も検討しなければならない。

6 結論

HRM の形成要因は労働市場であり、労働市場の形成要因は経済・労働人口である。この 3 要素の組み合わせが乱れた際に企業活動は衰退する。現在の日本は経済下降・労働人口下降であるので外部労働市場を採用し、それに適した HRM を取るべきである。今後、経済上昇・労働人口上昇に転じた場合はかつての内部労働市場を形成し、それに適した HRM を再び採用する可能性が浮上する。他国に進出する際には、内部労働市場が形成される特別な条件が揃わない場合においては、外部労働市場に適した HRM を取るべきであろう。労働市場の形成は各企業活動のみでは困難であるため、企業と政府が共に取り組み、企業活動を活発にする必要がある。

7 今後の展望

日本企業が外部労働市場を採用し、それに適した HRM を取ることは多くの障害があり、これまで取ってきた内部労働市場型の HRM に多くの利点があることは言うまでもない。双方の利点が活かせるような新しい労働市場及び HRM を見出し、この日本から世界へ発信していきたい。

参考文献

- [1] インド日本商工会 (2015)『第 9 回賃金実態調査概要』[http://www.jccii.in/Docs/0409_15_9th_salary_survey_\(summary\).R.pdf](http://www.jccii.in/Docs/0409_15_9th_salary_survey_(summary).R.pdf) (アクセス 2017/12/1)。
- [2] 風早正宏 (2007)『ここがおかしい日本の人事制度—職務給制への転換』, 日本経済出版社。
- [3] 上林憲雄 (2016)『人的資源管理論 ベーシック+』第一章, 中央経済社。
- [4] 上林憲雄 (2012)『人的資源管理論』38-41 <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2012/04/pdf/038-041.pdf> (アクセス 2017/12/10)。
- [5] 江春華 (2003)「人的資源管理の生成と日本的経営」『現代社会文化研究』26: 126-146 http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp/dspace/bitstream/10191/1050/1/18_0100.pdf (アクセス 2017/12/6)。
- [6] 佐野晋平・久米功一 (2015)「人材流動性と OntheJobTraining に関する探索的研究」『Works

Discussion Paper Series』7：1-26.

- [7] 大和総研 経済調査部 矢野朋子 (2014)『日本は「正規雇用」が最も難しい国?』http://www.dir.co.jp/research/report/overseas/europe/20140318_008337.pdf (アクセス 2017/12/3).
- [8] 東洋経済新報社 (2015)『CSR 企業総覧 2016 年度版』.
- [9] 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2015)『Databook of International Labour Statistics』.
- [10] 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2016)『Databook of International Labour Statistics』.
- [11] 独立行政法人 独立政策研究・研修機構 (2017)『Databook of International Labour Statistics』.
- [12] 独立行政法人 労働政策研究・研究機構 (2007)『日本の企業と雇用』第一章, ちくま新書 http://www.jil.go.jp/institute/project/series/2007/05/prs5_01-2.pdf (アクセス 2017/12/2).
- [13] 独立行政法人 労働政策・研究機構ホームページ『学校制度と職業教育 ドイツの学校制度と職業教育』http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2004_6/germany_01.html (アクセス 2017/12/2).
- [14] 日本労働研究機構 (2003)「資料シリーズ」『教育訓練制度の国際比較調査、研究：ドイツ、フランス、アメリカ、イギリス、日本』136：1-22 <http://www.jil.go.jp/institute/siryu/documents/136g.pdf> (アクセス 2017/12/5).
- [15] GMI (2010) *Country Rankings as of September 27, 2010* https://web.archive.org/web/20110125201141/http://www.gmiratings.com/Images/GMI_Country_Rankings_as_of_10_27_2010.pdf (アクセス 2017/11/29).
- [16] International Monetary Fund ホームページ『World Economic Outlook Databases』<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28> (アクセス 2017/12/10).
- [17] JETRO ホームページ『30歳以下の平均勤続年数は1年半—上海労働社会保障局の調査—』<https://www.jetro.go.jp/biznews/2006/03/440b847b1839a.html> (アクセス 2017/12/1).
- [18] The world bank ホームページ『Age dependency ratio』https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.DPND?locations=XU&year_low_desc=false (アクセス 2017/12/4).
- [19] OECD (2013) *OECD Employment Outlook 2013*, 84-86. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/oecd-employment-outlook-2013_empl_outlook-2013-en#page84 (アクセス 2017/11/30).
- [20] OECD 統計データベース『OECD.Stat』<http://stats.oecd.org/> (アクセス 2017/11/30).
- [21] OECD DATE ホームページ『Gross domestic product』<https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm> (アクセス 2017/12/4).
- [22] OECD INDICATORS (2009) *Education at a Glance Table C1.4*, 304.
- [23] Statistic Finland (2010) *CVTS Continuing vocational training survey*, 5.
- [24] The world bank ホームページ『Age dependency ratio』https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.DPND?locations=XU&year_low_desc=false (アクセス 2017/12/4).