

## 研究成果ハイライト

行動科学部門

ステファン P. ロビンス [1997] 『組織行動のマネジメント - 入門から実践へ』高木晴夫監訳 ,  
ダイヤモンド社 . ( 原題 *Essentials of Organizational Behavior* , 5<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall Inc., 1997) .



「わが国の企業活動にかつての勢いがなくなったことへの解決策として、『アントレプレナーシップ』の強化が叫ばれるようになった。以前から企業家の育成が重要だという認識はあったが、今日では特に経営の実践的教育の中でいかにアントレプレナー養成をはかるかが緊急の課題になった。私の教える慶應義塾大学ビジネススクールの MBA コースでも同様である。」

L.B.バーンズ , C.R.クリステンセン , A.J.ハンセン [1997] 『ケースメソッド実践原理 - ディスカッション・リーダーシップの本質』高木晴夫訳 ,ダイヤモンド社 .  
(原題 *Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings*, Harvard Business School Press, 1994.)

「ケースメソッドは授業のやり方の一つである。このやり方をする教師は、学生と一緒にクラス全体で討論しながら授業を進める。討論は英語で言うとディスカッション。すなわちケースメソッド授業とは、ディスカッション形式の授業である。」

川喜多 喬，岩村正彦，高木晴夫，永野 仁，藤村博之 [1997] 『グループ経営と人材戦略』総合労働研究所．

「グループ経営の展開に伴う人事・労務管理の諸問題を考察するにあたって，まず企業グループの実態に目を向けることが必要である．そもそもこれまでどのように企業グループが形成され，今後どのようなグループ戦略が展開されていこうとしているのか，また実際に中核企業，準中核企業と傘下企業間のつながりはどのようなになっているのか見ることによって，グループ人事のあり方を規定する文脈（一企業グループであれば企業文化，風土といったもの）を浮き彫りにしなければならない．」

高木晴夫[1995] 『ネットワークリーダーシップ』高木晴夫，木嶋恭一，出口 弘監修 『シリーズ社会科学のフロンティア 2』日科技連．

「『ネットワーク型組織の強みの本質は何なのか』『それを動かすリーダーシップのポイントはどこにあるのか』これが本書のテーマである．従来の組織はいわゆるピラミッド型であり，リーダーシップの考え方もそれを前提にしていた．しかし今日求められているのはフラットでありネットワーク的な組織である．リーダーシップも当然それを条件にせねばならない．」



高木晴夫，大久保隆弘[2000] 『企業維新 - ビジネス戦略ノベル』ダイヤモンド社．

「本書は，小説の形を借りた組織論の書である．企業小説とは異なる．

企業小説では、一般人には見えない企業の深部で繰り広げられる人間模様や権力争いを描くことが多い。読者にとって、良くも悪くも『やっぱりそうか』と納得できる点が面白さだろう。

だが、小説組織論としての本書は、組織とリーダーシップの理論を物語形式で描くのが目的である。最新の理論を興味を持って読んでいただくことで理解を促し、実際に活用してもらうことを目指している。」

高木晴夫[2002]『慶應ビジネススクール高木晴夫教授のMBA 授業 Live - リーダーシップ論』中経出版。

「この本は『チャレンジ』の本です。

読者にとってもチャレンジですし、著者にとってもチャレンジでした。どうして読者にとってチャレンジの本なのか。普通の本の場合は、『書いてあることを知り、吸収する』という方法で読みます。これは、ためになる内容が書いてあるからそれを読み取る、という意味で、受身的です。この本はそのような読み方ができません。ただ読んで知るためのつくりになっていないからです。能動的な読み方、つまりチャレンジしながら読むように本書はつくられています。(中略) 能動的に実行することで、経営能力で最も重要な『意志決定力』を向上させることが本書のねらいです。」

石田英夫、梅澤 隆、永野 仁、蔡 仁錫、石川 淳[2002]『MBA 人材マネジメント』中央経済社。

「第1章から第3章までは序論的な理論部分、あるいは本書の『ものの見方』を示しており、日本の経営と人材、組織行動および経営戦略と人材マネジメントの主要な内容として雇用制度、人材フロー、人事評価、賃金・福祉、労働時間、労

使関係の各問題を取り上げている。第 10 章から第 14 章まではカレントな人材問題として雇用平等，少子・高齢化，情報革命，イノベーションおよびグローバル化と人材の諸問題を取りあげている。」



石田英夫編 [2002] 『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会。

「われわれが R&D 研究者を対象とする調査を始めてから 10 年近くになる。これまで数多の論文・モノグラフ・報告書を産出してきた(中略)

われわれが最初に手がけたのは 1994 年に実施したわが国民間企業の基礎・応用研究者 960 人の質問紙調査であった。業種としては製薬，エレクトロニクス，化学，製鉄が選ばれたが，本書ではこれを『第 1 調査』とよぶことにする。

それに次いで，1997 年にわが国民間企業の開発部門の研究者 1,200 名の質問紙調査を行い，研究部門(Research)と開発部門(Development)の比較を試みた。調査対象は第 1 調査と同じ業種とした。それと同時に，われわれは開発研究者の国際比較研究に乗り出し，1997 年のインド(回収調査票約 400)を初めとして，1997 - 1998 年にイギリス(同 700)，1998 年には韓国(同 2,000)，1998 - 99 年台湾(同 500)，オーストラリア(同 60)，およびフランス(同 70)，1999 - 2000 年ドイツ(同 120)と世界各地で調査を実施した。1997 年から 2000 年にかけて日本とアジア太平洋・ヨーロッパの主要 6 カ国において合計約 5,000 名の開発研究者の質問紙調査が行われたことになる。これら日本と外国の開発研究者の国際比較調査を『第 2 調査』と呼ぶことにする。

国際比較調査と時期的に多少オーバーラップするが、2001年から2002年にかけて科学技術庁(現文部科学省)の委託により、基礎・応用研究に従事する国立研究所および民間研究所の研究者の質問紙調査を実施した。サンプル数は国立研究所が600、民間が900で、分野としてはバイオ・医薬品、情報・エレクトロニクスおよび材料分野であった。それと同時に、イギリス、フランス、アメリカの民間研究所と国立研究所の面接調査ならびに小規模の質問紙調査をイギリスとアメリカで行い、ふたつの調査報告書をまとめた(平成11年度および12年度科学技術総合研究委託調査研究報告書「創造的研究成果を促す研究者の人材マネジメントのあり方に関する調査」社会工学研究所2000年、未来工学研究所2001年)。これを『科学技術庁調査』と呼ぶことにする。」



八代充史[2001]「管理職層におけるホワイトカラーの仕事とその専門性 管理職と専門職の比較分析」『三田商学研究』44巻4号、73 - 86。

「ホワイトカラーの人事管理については、キャリア形成に関してはこれまで数多くの研究が行われてきたが、仕事の特徴や進め方、或いは各々の仕事にどの程度時間を配分しているかといった点は、これまで必ずしも十分研究が行われているとは言えない。この論文では特に管理職層を念頭に置いて、仕事や専門性、その働き方が階層内或いは管理職層とそれ以外でどのような違いがあるかを検討する。『管理職層』の職務は、大別して『管理職』と『専門職』に分かれる。管理職とは、『他人を管理することを通じて組織に貢献する者(具体的には部下の評価を

行い、売り上や利益に責任を持つライン管理職)』，また専門職とは『自らの専門性を通じて組織に貢献する者』と定義できる．それでは，こうした『管理職』と『専門職』の役割の違いは，彼等の仕事やその進め方，さらにその前提となる仕事能力に，どのような違いをもたらしているのか．本稿では，上記の点について，  
仕事の内容およびその進め方， 仕事の専門性， 特定1週間の時間配分，と  
いう3つの側面から検討したい．

郵送質問紙調査の結果明らかになった事実は，以下の通りである．

(1) 『新規大卒社員が現在仕事を行うために必要な勤続年数』，『現在の仕事を行うために必要な教育レベル』から見る限り，専門職の『仕事の専門性』は管理職に比べて必ずしも高くない．また社会的資格の必要性についても，管理職と専門職に殆ど差はなかった．



(2) 『仕事の内容』や『仕事上の権限，仕事の進め方』からすると，専門職は管理職に比べ，一人で仕事を進め，時間的にも裁量性の高い者が多い．また，『会議や打ち合わせ』に多くの時間を割く者も，管理職に比べれば少なくなっている．

(3) 専門職は管理職に比べて，『入社1，2年の新人でも担当できる仕事』を担当し，『自分の仕事に付随する補助的な作業』に多くの時間を費やす者が多くなっている．」

八代充史[2001]「製薬業における賃金制度の日本企業，外資系企業比較」『三田商学研究』44巻2号，55 - 74．

「本稿では、製薬業界を念頭に置いて現在日本の賃金制度にどのような変化が生じているかを外資系企業との比較において検討する。日本企業の賃金制度は年功的であり、人事管理の『グローバルスタンダード』に適応できないという議論がなされることが多い。しかし日本企業と外資系企業の賃金制度を比較することによって、賃金制度において彼我の間にどのような違いがあり、またどの部分が共通しているかを抽出することは、今後の賃金制度の変革を議論する場合に極めて重要であると言えるだろう。

事例分析の結果、日本のA社、外資系のB社に共通する事実として明らかになった点は、以下の通りである。

- (1) 人事・賃金制度は、職務等級とそれとは独立した等級の2本立てになっている。ただし後者は、A社では職能資格制度であるのに対して、B社においては成果に基づく『実力バンド』であるという点で異なっている。
- (2) 職務給は、シングルレートではなくレンジレートである。
- (3) 月例部分は、職務と職能、成果の両方を加味して決められる。
- (4) 賞与部分は、職務×業績(即ち個人、組織の業績評価係数)で決められる。
- (5) 1次評価結果が個人の賃金額に反映される過程では相対評価による調整が行われる。」

八代充史[2001]「英国における大卒社員の雇用管理」小池和男、猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成 - 日米英独の比較』東洋経済新報社所収、135 - 157。

「この章では、われわれが英国で行った事例調査に基づいて英国における大卒社員の雇用管理を取り上げた。まず前半では、既存の研究と調査対象企業7社の事例を概観し、大卒社員の雇用管理の全体像を示した。後半では、HRMシステムの

違いという視点から，エスタブリッシュされた BD 社，BC 社と，急速に成長している BF 社の事例を検討した。(中略)

以上の考察から，結論として言えることは以下のとおりである。BD 社，BC 社では，中途採用と平行して新卒採用も行っており，企業内人材育成システムが存在する。このことは，要因のキャリアの幅や人事異動のプロセスから知ることができる。他方 BF 社では，人材育成が企業規模の拡大に追いつかないため，社内育成よりも中途採用による労働力の調達を重視している。その結果，選抜を効率的に行い，訓練コストを可能な限り節約するために，職業能力を近似する客観的な指標に依存する。2-(1)で述べたように，BF 社が会計職能のみならず，マーケティング職能でも職業資格を重視していたのは，こうした形で説明できるだろう。

さらに，労働力の調達を外部労働市場に依存すれば，企業内の異動や昇進についてそれほど洗練された仕組みを作り上げる必要はない。したがって，キャリアの幅が狭く，人事異動のプロセスが公式化されていないのも，けだし当然なのである。

最後に次の点を指摘したい。この章では，英国の企業を比較する際の説明変数として，『企業が成長途上にあるか，あるいはエスタブリッシュされているか』という点を挙げた。しかし，企業が急速に成長しているか，あるいはエスタブリッシュされているかという点は，必ずしも英国だけではなく，どこの国にも当てはまるものである。とすれば，こうした変数は，国際比較研究においても有効と考えられる。今後は『日本 = 終身雇用，欧米 = 流動的労働市場』というステレオタイプに代わる新しいモデルが構築されるべきだろう。」

八代充史[2002]「賃金制度の変化とその規定要因」廣石忠司，福谷正信，八代充史編著『グローバル化時代の賃金制度』社会経済生産性本部生産性労働情報センター，1 - 10。



「望ましい賃金制度とはどのようなものか。この点について、次の3点を指摘したい。

第1点は、当然ではあるが従業員の納得性、公平性を得られるものであることが必要である。そのためには、評価の制度や運用に配慮することによって『過程の公平性』を確保するのが不可欠だが、それと共に評価の対象を『業績』に限定しないことが望ましい。

このことは、一見公平性とは矛盾する。なぜなら、『業績』とは即ち『結果』であり、その他の要素は問わないという意味で最も恣意性が少ないからである。しかし先に述べた様に、業績や成果、特に業績は高業績部門、低業績部門という外部環境によって大きく左右される。また管理部門のホワイトカラーの業績評価は決して容易ではない。こうした場合『業績』のみで賃金を決めることは却って従業員間の不公平感を高めることになるだろう。

第2点として重要なのは、第1点とも関連するが、制度と運用の乖離を少なくすることである。乖離をゼロにすることは不可能だが、余りにも乖離が大きすぎれば、従業員の納得性を損なうことは想像に難くない。これは即ち、『タテマエ』と『ホンネ』の乖離を如何に少なくするかということなのである。

第3点は、賃金制度が企業の事業戦略や人的資源戦略と矛盾しないことである。例えば、長期雇用による人材育成を重視するならば、能力の伸長が反映される賃金制度、例えば職能資格制度が望ましい。逆に、外部労働市場からの人材調達に重きを置くのであれば『時価』を反映できる職務給や成果給が導入されるべきである。こうした選択は、企業レベルだけでなく、部門や職種レベルにおいても行われるべきだろう。」

八代充史[2002]「製薬業界における賃金制度の日本企業，外資系企業比較」廣石忠司，福谷正信，八代充史編著『グローバル化時代の賃金制度』社会経済生産性本部生産性労働情報センター，147 - 165 ．

「製薬業界の人事・賃金制度について日本企業 C 社と外資系企業 D 社の事例を検討した．以下では結果を踏まえて，両社の制度にどのような共通点，相違点があるかを検討しよう．

まず第 1 に，C 社，D 社共に職務等級を導入しており，職務等級と給与が連動していた．こうした職務等級が管理職層のみを対象にしている点でも，両社は共通していた．

ただし職務給のパッケージは C 社と D 社では異なり，D 社の職務給が，いわば『老舗』のヘイ・システムに基づくジョブランクであるのに対して，C 社は『日本型職務給』のジョーズによる役割等級を導入している．

第 2 に，職務以外に一定の基準に従って従業員を階層化する等級制度を有していることでも，C 社と D 社は共通している．問題は，『何が従業員を階層化する基準か』であるが，C 社は職能資格制度，即ち職務遂行能力であるが，D 社は実力バンドによって成果を重視するという違いが見られる．

職務等級と職能資格，実力バンドとの関係については，何れも一定の対応はあるが切り離されており，通常の職能資格制度において役職と資格の間に見られるような『昇格先行，昇進追随』といった関係はどちらの企業でも見られなかった．

第 3 点は，賃金制度についてである．まず，月例給ないしはそれに当たる部分は，C 社，D 社共に職務等級部分と今一つの等級部分の 2 つから構成されている．月例部分に占める両社の割合は，C 社では約半々である．賞与に関しては，管理職の場合は職能資格や実力バンドは無関係であり，役割給やジョブランクごとの標準額に個人・組織の業績係数を掛け合わせることによって決められる．

職能給と比較した職務給の特徴は、従業員の『現在価値』をより強く反映している点である。両社が職務給を導入し、それに基づく賞与の決定を行う背景には、こうした点がある。ただし、職務給はメンテナンスにコストがかかるので、それが常に『現在価値』を正しく反映しているとは必ずしも言えない。また、職務給一本の制度では人事異動に支障をきたす。両社が、職務給の等級と今一つの等級を併存させているのは、こうした点に配慮しているためと考えられる。もちろん階層化の基準は、C社が職能、D社が成果という違いがある。ただし、いずれも『労働供給側』の要因という点で、共通していると言えるだろう。

第4に、賃金決定の前提となる人事考課については、C社、D社共に1次評価者による評価を尊重しながら、賃金原資の観点から相対評価による調整を行っていることも共通点である。」

戎野淑子[2002]「中高年齢者の雇用問題と雇用機会確保・創出」『日本労務学会誌』第4巻第1号、平成14年1月。

「中高年齢者の雇用の不安定化・就業機会の欠如の主要な一因は、労働者の貢献度と賃金との乖離にあることを理論的に追求し、それに基づき乖離の内容を実態調査により解明しようとしたものである。50歳台の労働者は、労働意欲および諸能力とも企業の期待に対し十分には応えておらず、さらに労働者自身がそのことに対する自覚に乏しいこと。又、60歳台の労働者の雇用のネックは賃金よりも、労働者の能力を活かす仕事と職場の環境調整も問題があること等が明らかになった。」

戎野淑子[2002]「労使関係と賃金」社会経済生産性本部『グローバル化時代の賃金制度』平成14年1月。

「従来の賃金制度は、いわゆる日本的労使関係の一環をなし、それを前提として改革も行われてきた。成果主義賃金の導入など昨今の改革は、従来の労使関係そのものの変革とともに進められているものであり「短期的かつ個別的な成果に対する賃金」という経済合理性を貫徹しようとする性格を持つものである。そのため、一定の合理性を保持しうるものではあるが企業内部に様々な問題を内包するに至っており、現在なお試行錯誤の状況から脱していないことを明らかにしたものである。」

戎野淑子[2001]「中高年齢者の雇用問題と雇用機会確保について」『三田商学研究』平成13年4月。

「50歳台の働き方について、企業および労働者双方に対する調査により、昨今の中高年齢者の雇用問題の特質、雇用機会確保・創出のネック問題や労働条件のあり方等の現状と問題点を検討したものである。企業は、中高年齢者の企業への貢献度特に管理職としての能力についてはかなり厳しく評価しているが、従業員自身の自己評価と大きなずれがあった。中高年齢者の雇用機会確保について、企業は成果主義による処遇や専門職制度の充実等により解決を図ろうとしているが、それに対し理解はあるものの積極的に適応していこうとする従業員は相対的に少なく、ここにも問題があった。」

Kenji Wada and Scott Weisben [2002] 'Stock Repurchases in Japan.'

“This paper documents the tremendous growth of share repurchases at Japanese corporations since the mid 1990s. Since they were first allowed in 1995, share repurchases have already grown to roughly half of the level of

dividends by 2001. There are several reasons why a firm may wish to repurchase stock. For example, the firm may wish to signal undervaluation, purge free cash flow, or obtain shares to fund stock option programs. This paper analyzes the performance of firms that buy back their stock, both before and after the stock buyback, and tests whether the market reaction to the news of the stock repurchase varies with the motivation for the repurchase. We also provide evidence of whether Japanese firms are able to time the market when they buy their stock. Finally, we discuss whether the growth in share repurchases represents an increase in total payouts, or rather reflects a substitution from dividends to stock buybacks.”

佐野陽子[2002]『総合コース ヒューマン・リソース・マネジメント』日本労働研究機構 .

「ヒューマン・リソース・マネジメントというのは耳慣れない用語でしょうが、いわゆる人事・労務管理のことです。これまで、人事管理というとホワイトカラーの管理を指し、労務管理というとブルーカラーの管理を指していたようです。しかし、産業構造がソフト化し、工場労働が減ってくると、労務管理というのはすぐわなくなります。



ヒューマン・リソース・マネジメント(human resource management)は、HRMと略されて、アメリカその他の地域で近年、よく使われています。日本語訳は、「人的資源管理」となっています。人的資源は従業員のことで、組織にかかわり

のある人々すべてを指します。組織にとっての金融資源，エネルギー資源，原材料資源などと並んで，人的資源は経営活動の重要なインプットです。正規従業員だけでなく，企業籍や肩書などに関係なく，あらゆる種類の人々を含みます。それゆえ，人事部や労務課が扱う範囲を越えることもあるでしょう。日本ではとくに，現場の管理や人間関係が重要な意味をもつことが多いので，組織図だけで語ることはできません。

どのような組織体（いま，民間企業だけでなく，政府や団休も含むのでこう言っておきます）にとっても，人的資源が組織の目標達成に大きな役割を果たすことは確かです。そして，変化する組織体に対して，人的資源対策をどう決めればよいか。これがヒューマン・リソース・マネジメントの課題です。

ヒューマン・リソース・マネジメントはアメリカ産の管理学ですが，日本型人的資源管理の特徴を無視することはできません。本書はできるだけ，現状に即した説明をするようにしています。「和魂洋才」という古い言葉がありますが，学として



役に立つところは，できるだけアメリカの人的資源管理学・労使関係学，労働経済学をとり入れてあります。しかし，いまのアメリカで有用なやり方が日本に合うとは限りません。相違点も，なるべく強調するようにしました。

ヒューマン・リソース・マネジメントの目的は，組織体の目標を達成するために，効果があり費用の少ない人的資源のマネジメントの方策を探ることです。今日のような情勢下では，人的資源管理者はとくに頭を悩ませることでしょう。というのは，従業員の採用や新しい制度の導入は，長期にわたって影響を与えるものだからです。拙速にして将来に禍根を残すことのないように，しかし変化に対応する決定を素早くなさねばなりません。このテキストは，そのための基礎的な

知識を整理するためにつくりました。毎年の改定のために、御意見を頂ければ幸いです。」

佐野陽子編著[2001]『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社。

「ジェンダーとは、社会的に固定化された男女差をいう。今日、地球上の多くの国では、少数者(マイノリティ)や弱者に対する差別を法的に禁止していて、女性についても法律や判例で差別がされないように工夫されている。もちろんジェンダーといっても、差別されるのは女性のこともあれば男性のこともある。いずれにしても、ジェンダーは社会的性差を表わす言葉であり、女性学の発達によって市民権を得るに至った。

海外から見た日本は、いまだに「将軍」時代の女性像が残っているところもあり、会社のなかでも男女の役割分担がはっきりしていて、日本は特殊だとみられることが多い。それは、数字でも表われていて、管理職や役員の女性比率はきわめて低く、労働組合トップにも女性がみられない。もっとも、政治家や官僚のトップにも女性が少ないから、女性の地位が低いといってしまうまでもだが、経済的に成功した国だからこそ注目されるのである。



性別差別をしてはいけないことは、日本国憲法、労働基準法、男女雇用機会均等法ではっきりと謳っている。しかしながら、企業における慣行は根強く、実際に法廷の場に問題が出されることは稀である。賃金の男女差別などは、労働者がそれを証明するには気の遠くなるようなエネルギーと時間がかかる。他方、セクハラ訴訟は比較的訴えやすい。

日本の企業が海外に進出した場合、女性問題を起こすことがある。賃金差別や

昇進差別はさすがに少なくなったが、最近ではセクハラ訴訟を受けることがある。アメリカ・三菱自動車の訴訟では、莫大な和解金を支払ったが、これはセクハラ行為をしたということではなく、セクハラ行為が起こるような職場環境を放置したというのが会社の責任とされたのである。つまり管理者たる者は、ジェンダーに敏感な視点から、常に監視しなければならないというのが、アメリカの司法判断である。

この背景には、すでに米欧の大企業や公的機関では、組織内にジェンダー問題の苦情処理委員会や検討委員会を常設しているという実態がある。また、企業によってはジェンダー担当の役員を置いている場合もある。日本では、男女雇用均等の立場から、労働基準法の女性保護規定が大幅に取り除かれ、ようやくスタートラインが一緒になったというところである。人事院も国家公務員におけるジェンダー・マネジメントについて、先進的ガイドラインを発表している。ジェンダー・マネジメントの方向性については、国民的コンセンサスは得られていると思われる。

学校卒業後の労働市場において、男女共に能力を活用し、企業のなか、組織のなかで男女共同参画社会が生き生きと根付くことについては、大いに期待されるところである。と同時に、これまでの年功序列や終身雇用の慣行とコンフリクトを起こすことが考えられる。

今後は、日本においてもジェンダー訴訟が増えることが予想される。働く者も外国籍など多様化するであろうから、日本の企業はジェンダー管理についてもグローバル化せざるを得ないだろう。そして何よりも、女性の能力を一層活用することが望まれる。21世紀においては、ジェンダー・マネジメントは企業の競争力を決する重要な課題となろう。」

Yoko Sano [1995] *Human Resource Management in Japan*, Keio University Press.



“Human resource management” is a new term. It refers to personnel and labor administration. In the past, ‘personnel management’ denoted white-collar administration, while ‘labor administration’ tended to encompass management of blue-collar employees. With the computerization of manufacturing and reduction in plant labor, however, ‘labor administration’ has become a dated term.

Use of ‘human resource management’ (HRM) has become increasingly common in the United States of America and other nations. In Japanese, it is called “jinteki shigen kanri.” The term denotes the entire human organizational structure of employees. Organizationally, it parallels financial, energy and material resources; human resources are an equally important input for management activity. HRM includes not just regular employees, nor associations with industrial registers (kigyo seki) and titles (katagaki), but every type of individual associated with an organization. Moreover, it exceeds the range of responsibilities usually dealt with by personnel and labor administration sections. In Japan, for example, where shop floor management and human relations have great significance, organizational charts alone do not convey much. No matter what organizational form is considered, human resource management can play an important role in the achievement of organizational goals. I should note that HRM is appropriate not only for private enterprises, but also in government and the public sector. For organizations undergoing change, HRM can help address the issues related to how human resource policies should be decided. Human resource management originated in U.S. academic studies of management practice. The special features of Japanese style human resource management, however, cannot be ignored. This text attempts an up-to-date explanation of

the field. There is an old saying, "Japanese spirit and Western learning (wakon yosai)." In this field, the most notable contributions have come from American human resource management, industrial relations and labor economics. Still, as valued U.S. practices are not always appropriate to Japan, I have also sought to emphasize points of contrast."

Yoko Sano [2000] 'Global Competitive Pressures, Labour Market and Employment Issues in the Japanese Service Sector.'*Asia Pacific Business Review*, vol. 7, no.1 199 - 214.

"Invigorating business and the maintenance of employment are urgent tasks for the Japanese economy today. A huge amount of public expenditure has been spent so far. However, fundamental and structural measures agreed was 'deregulation'. The central government has a schedule of deregulation in finance, industry, public bodies and also labour markets, and a large-scale amendment was passed to deregulate employment service and some labour standards regarding working hours and labour contracts in 1998.

It seems to be a global trend to encourage business activities in order to expand employment. This means that labour market flexibility should be developed, and that deregulation of employment protection legislation should be also considered. The present status of legislative labour standards still seems to be unsatisfactory to induce new business and maintain the level of employment."

Yoko Sano [2001] `Creation of Employment: Market Economy vs. Voluntary Economy.' 『東京国際大学区論叢商学部編』 63号, 1 7.

“It is the voluntary economy that will accept a bulk of unemployment in the next decade. However, the voluntary economy neither produce nor earn livelihood. It should be balanced with the market economy with global competitiveness in terms of output. It is hoped for the voluntary economy to be a source of domestic demand and at the same time to be suppliers with high quality goods and services. Innovative small business by a retired person, innovative small shop by a housewife and innovative activities of community-based volunteers will be such examples. Innovative NPO and NGO will be most welcomed.

It is the market economy that pursues innovative performance in the form of organization. Innovation is the source of global competitiveness. The problem is that others follow innovation sooner or later. Innovation becomes obsolete as the time goes on.

The market economy has been diversified and take various forms. Human resource factors became more strategic as people engage in jobs with sense of innovation. Organizational cooperation contributes to innovation with human relations in a local context, and a voluntary element is essential in such innovative process. The market economy maybe closer to the voluntary economy than what we define.

The voluntary economy is becoming stronger in supporting employment. We do not have yet satisfactory statistics. We do not have yet a systematic way to analyze it. However we know we should encourage activities in the voluntary economy with social esteem. At the same time, it is hoped that even the voluntary economy can be innovative to some degrees.

Unemployment issues become serious in advanced economies. Something is wrong, but we are sure we can solve. I would like to conclude that the key words are innovation and "voluntariness" both in the market economy and the voluntary economy."

Yoko Sano [2002] 'Commitment.' M. Warner ed. *International Encyclopedia of Business and Management*, Thomson Learning, London.

"Commitment in the workplace, commitment to work and committed employees are all aspects of work commitment. Definitions of work commitment vary depending on the focus. In time-series development 'organizational commitment' is the most popular definition, meaning commitment to an organizaion, company or any other employer. Other work-related aspects of commitment are commitment to a job, occupation, profession or trade union. 'Commitment to a job' is more often known by the established term 'job involvement'. 'Professional commitment' is another term which appeared a little later and which attracts some interest in the field of human resource management as 'career commitment'."