

海外・帰国子女の生涯キャリア発達

—予備報告36：組織の人的資本・資源をめぐる問題—

武 田 圭 太

人的資本 (human capital) は、組織を構成する諸個人の知識、技能、常識、学業成果、パーソナリティ特性など、ヒトの力や資産の全てに及ぶ (Becker, 1994)。この人的資本の概念については、主に経済学と心理学の分野で論議されているが、それぞれ異なる見方をしている。

経済学における人的資本の概念

経済学者は、産業・組織心理学者と同様に、組織活動の成功に向けて特定の職務を請け負える個人の全能力 (the sum of all abilities) を人的資本と考える。このような見方から、人的資本は、特別な知識として理解される仕事関連の技能や情報を意味する。それは、仕事や職場で経験されるさまざまな事実を知っていることや、自然界や社会や人の心の原理がわかっているというような意味合いである。仕事関連の技能や情報に比べて自然界や社会や人の心の原理に関する知識を身につけるには、ものごとへのより深い洞察と実務経験が求められる。そして、どちらの知識も仕事の手腕 (capabilities) に影響する。

人的資本が特定の組織で十分に生かされても、社会全体の経済成長やその他の成果がもたらされるとはかぎらない (Rees, 1997)。人的資源

の有効性は、専ら身近な商品やサービスの生産に発揮されて認知されるだろう。組織に参入後の最初の段階では、教育訓練を経て、個人は仕事の技能の基本を習得しなければならない。その後、第二段階では、個人の能力 (abilities) や技能に合った仕事や職場に配置し、持ち前の能力 (competencies) を生かしていることがわかるような仕事を割り当て、職場で知識や技能を発揮するように動機づける方法を見つけねばならない。このような先行必要条件が整っていないと、人的資本への投資は、国家にも会社にも個人にも利益をもたらさないだろう。人的資本への投資の有効性は、労働市場の状態と組織内部の両方に関係する。

適材適所の配置と良好な職場環境づくりの有効性を確かめることによって、人的資本である個人の水準を体系的に高め、結果として会社を成功させようという考えは、新しいアイデアのように思われるかもしれないが、19世紀の先駆的な経済学者は、人的資本が生産性や企業の好ましい就業状態に関係する機構をすでに理解していた (Buenstorf & Murmann, 2003)。ドイツの物理学者エルンスト・アッベ (Ernst Abbe, 1840-1905) は、光学機器製造会社ツァイス (Zeiss company) の所有者であり専務取締役だったが、経営の成功は主に2つの要因によると考えていた。1つは従業員の手腕であり、もう1つは技術力の科学的な基礎である。アッベは、企業が長く競争力を保持し資源を蓄積できるように、全ての従業員の経験、知識、技能の総量を記すことばとして、“人的資本” という造語を生み出した。彼の目的は、人的資本と会社に固有な資源を最大にして、会社の繁栄を維持することだった。今日の経営管理理論と同様に、アッベは、人的資本を会社にとっての戦略的価値とみなし、自社の従業員の人的資本を高め、長く会社に引き留めようと努力した。アッベが試行錯誤して辿り着いた独自の経営目標には、さまざまな意味が込められていた。彼は、住宅の提供、利益分配方式、健康保険、年金、有

給休暇、娯楽の機会などを従業員に提供したが、1890年代当時、これらはいずれも珍しいものだった。

しかし、アッベの経営管理哲学は、博愛主義に根差してはなかった。彼は経営者として良好な経営を確かなものにし、長く持続させるために奮闘し続けた。アッベが定義した人的資本の概念は、実際、仕事の遂行との関連性がみられる。彼は、仕事の熟練者ほど良い仕事をすると考えた。したがって、会社は、まず、人的資本である従業員の育成に関心を寄せ、次に、仕事の知識や技能を習得させるために従業員の教育訓練に投資し、そうして能力を開発した従業員を職場に長く定着させることが課題になる。会社は、実際的な業務知識が豊富で、業界内に広い人脈を持ち、競争力の高い熟練者を失うかもしれないという脅威に常に直面している。アッベが自身の考えを自社で実践して以来1世紀以上を経て、従業員オーナーシップ (employee ownership) やストック・オプション・プログラム (stock option program) などが、大切な従業員を会社に繋ぎとめるうえで役立つことが理解されるようになった。仕事の専門性や世界水準の競争力を高めようとするとき、人的資本はますます重要である。したがって、会社は、特に、若くて才能があり仕事ができる人の技能や能力 (abilities) を育成し、より魅力的な仕事条件を創るために投資するのである。

心理学における人的資本の概念

産業・組織心理学では、心理学の観点から人的資本に関する調査研究が行われている。心理学における人的資本の概念は、仕事の技能や知識以外に他の諸要因についても検討するが、人的資源の概念そのものは、経済学と同じような意味合いで考えられている。個人の一般的な知性、

パーソナリティ特性、問題解決力、リーダーシップのような人の知性や感性にかかわる変数を含め、心理学では人的資源のより広い意味合いについて論議する。人的資源の観点を取り入れた成果には、仕事の遂行、開業率 (firm formation rates)、起業成功率などを主題とした研究報告がある (Schmitt-Rodermund, 2004)。

これまでの研究によると、人的資源の測定結果は、いろいろな項目や特性が関係している。例えば、仕事の遂行は、従事する職務によってそれぞれ異なるパーソナリティ特性から予測されることが明らかになった。仕事が良くできる従業員の特性は、仮に現職と関連する他の職務領域に異動させても適合しないかもしれない。販売部門の管理職者は、社会的で (つまり、外交的で社会的で)、良心的で (つまり、分別があって計画性があり、勤勉で)、協調的な (つまり、親しみやすく寛大な) 人が立派な仕事をしている。ところが、起業家は社会的で良心的であるだけでなく、協調的でないにしても新しい経験に対し開放的であり、興味や関心を持つような人であることがわかっている。社会奉仕の仕事をしている人と創造的な技術者のパーソナリティとを比べた場合、両者の差異はより明らかになるだろう。

発達心理学者のなかにも人的資源の問題に取り組んでいる人がいる。一般に、知的で知識が豊富で外見が魅力的で、達成志向が強いというような多くの好ましいパーソナリティ特性の持ち主、つまり、組織の優秀な人的資本は、高学歴や高水準のキャリアを獲得し、職場での問題行動は少なく、健康で長生きし、幸福である (better well-being) と考えられている。例えば、長寿は子どもの頃の生育環境が良心的であることと関係するようである。そのような環境下で育った人が、不慮の死で亡くなることはあまりない。良心的な人は、生涯をとおして健康に過ごし、安定したキャリアや人間関係を築いている。

こうした事実と合致するように、人的資本として有用な人は、青年期に問題行動をほとんど起こしていないことが明らかになっている。人的資本として有用な人は、人間行動の結果を見越す能力（ability）が高いのかもしれない。人は特定の目標を達成するために時間と労力を費やす場合、キャリア初期の成功を危うくするような事態に陥りそうになると、ふだん以上によく考えるだろう。人的資本として有用な人は、組織が困難に直面したとき、苦境から組織を守ってくれるような存在といえよう。一方、あまり好ましくない生育環境下で育った子どもは、有用な人的資本に守られて困難に立ち向かうことができる場合、本人だけでは適応が難しいと思われる事態にあっても、それほど傷つかずにいられるかもしれない。

文化心理学や文化受容（acculturation）の研究領域における人的資本の概念は、特に、移民が置かれた状況下で、不慣れな異文化の生活から個人を守る技能や経験を記述することに使用されている。異国の文化の価値観、自国文化とは異なる行動や態度の知識を獲得した個人は、移民先国の日常生活の現実に円滑に適応できるだろう。文化的知識（cultural knowledge）と呼ばれる技能は、情報交換や社会的接触を可能にし、悩み事を少なくして、移民が異国の生活により良く対処できるようにする。文化的知識に加えて、人的資本と直接には関係しないが、他にも多くの変数が移民の適応に影響することが明らかになっている。一般に、楽観的で社会的で高学歴の人は、そうでない人に比べて、新しい文化に容易に溶け込めるようである。

人的資本の直接・間接影響

人的資本が果たす役割は2つある。1つは人的資本の直接的な影響で

あり、人的資本が向上するほど組織活動の全ての領域で成果が上がる。もう1つは、人的資源の間接的な影響である。人的資本を構成する従業員が仕事の興味を追求するうち、その人の自己効力感が高まるので、社会的資本（social capital）の効用が見込める（OECD, 2001）。

このように、知的で創造的で社会的で親しみやすく、こせこせしない、新しい経験に対して開放的な人は、周囲と重要な社会関係を形成して、自身が興味を覚えることを追求しながら高水準の自己効力感を維持している。こうした個人特性は、人が健康に成長し、良質な教育を受け、素晴らしいキャリアを形成することに寄与する要因である。人的資本は、この概念について議論するときほとんど明示されていないが、キャリア発達やキャリア・カウンセリングの領域で暗黙知の役割を果たしている概念である。人が組織内で占めている位置に対して要求されることと、その人の性格（characteristics）との適合は、仕事の満足と仕事の成果の直接的な結果であることが知られている。個人の特性（traits）と仕事環境とが合致しているほど、人は仕事に満足し、良い仕事をして、その仕事に長く従事することがわかっている。

人的資本の効用を促進するための介入

人的資本を生かすための介入には、3つの一般的な方針がある。1つは、個人の仕事の技能や知識を高めることによって人的資本全体を強化しようという方針である。仕事の技能や知識の育成計画は、会社が主導する昇進の要件や個人的な取り組みとして実践され、科学的に評価されていないことが多い。それは、特定の仕事領域の質を高めようとする工場や支社やそこで働く人から提示される要求に合うように実行される。こうした育成計画の対象は、主に中高年者である。

また、別の介入方針も個人の諸特性に関心を寄せるが、自己効力感や問題解決力など、より一般的で広範囲の能力 (ability) を重視する。この方針による育成計画は、心理学者をはじめ専門家の知見にもとづいて評価されることが多く、個人の雇用適性 (employability) を高め、職場での問題行動を減少することをねらっている。このような育成計画の対象は、青年ないし若年者である。

人的資源の育成に関するもう1つの方針は、個人の自己探求による昇進にみることができる。自身の特性、能力、興味、技能 (これらは、個人にとって自分自身の人的資源そのものである) を探求することは、個人特性に適合するようなキャリアへの洞察を深めるかもしれない。この方針は、特定の対象を想定していないが、多くの調査研究は、これまで青年について行われてきた。

一見して、人的資本の獲得についての調査研究は、専ら個人の一般的な能力特性を主題に行われてきたといえよう。しかし、自身の特性や技能を探求する過程で経験する肯定的な結果に焦点を合わせた研究が蓄積されているにもかかわらず、個人の特性や技能とキャリア (career outcomes) との関係性に関する報告は少なくない。自己探求の調査研究とキャリア関連の個人特性についての研究は、どちらも人的資本を鍵概念としながら、それぞれの成果を相互に関連づけるような検討はされていない。

人的資本概念への批判

ドイツでは、「人的資本」が2004年の最悪のドイツ語 (“the worst German word of the year for 2004”) に選ばれた。評定したのは芸術家やジャーナリストや言語学者で、その理由として、生活のあらゆる面で

の経済化（economization）が進んでいることと、人的資本ということばは、雇用者の地位を低下させるだけでなく、人間を経済学が検討する諸変数と同様に扱っていると主張した。こうした批判は、やや不当で経済界の指導者やコンサルタント会社には受け容れられなかったが、研究者も初期には同じような見解を提唱していた。

人的資本の概念は、個人の責任にかかわる強い観念を示唆していることが批判された。新古典派経済モデルの系列では、人的資本の欠乏は目標達成の個人的な失敗とみなされることが多い。そのため、人的資本が優秀でないのは、成長過程で社会的環境や学習機会に恵まれなかったというより、個人の選択行動とその合理性の問題と考えられてきた。

このような見方のモデルでは、個人は人的資源としての自己への投資を自発的に意思決定すると考える。そのため、例えば、個人間の不平等性は、単純に本人の選択行動がもたらした結果と考えざるを得ないだろう。

しかし、差別の問題と同様に、社会経済的な障害や制度上の問題などを仮定すると、個人の自発性以上に、人的資本は然るべきところから獲得するという現実は明らかであると示唆されている。社会的および個人的生育環境、社会文化的性（gender）、家族の氏素性、精神的または身体的障害、年齢、家系から見て取れる社会経済的地位など、社会的および個人的生育環境の特性によって、個人の学ぶ機会はそれぞれ大きく異なるだろう。したがって、初等教育と義務教育後の学業成績や学歴に反映されるように、個人が成長過程で学んだ結果や軌跡は、本人が学ぶ過程で個人的に所有する資源や資産をどのくらい活用できるかという裁量と同様に、教育や経済的な恩恵を受ける豊富な機会と明らかに関係すると考えられている。

人的資源の情報体系

人的資源の情報体系は、組織に必要な人的資源に関する情報の入手、保管、操作、分析、検索、分布の相互関連、処理手段などで構成されている (Hendrickson, 2003)。それは、個別情報の見出しを収めた箱や、マニラ紙の書類入れでいっぱいになったキャビネットのような簡単なものから、従業員の個人情報、応募時の願書など、仕事の役割に関する情報を探す際の手がかりをウェブ画面で処理するコンピュータ・ソフトのような複雑なものまでさまざまである。見出し箱の中を探すか、コンピュータでサーバー内のデータを検索するにしても、人的資源の情報体系は、組織の意思決定に役立つ情報を創造し活用することが目的である。

情報技術やコンピュータやインターネットを使うことによって、今日の人的資源の情報体系は社会技術体系 (sociotechnical system) として機能しているといえよう (Lengnick-Hall & Moritz, 2003)。社会技術体系は、情報の入力、変換 (transformations)、出力に関する技術と人の結合体である。

人的資源情報の社会技術体系は、コンピュータと情報技術を基礎に構成されている。その主要素として、①中央処理装置 (main frames)、ワークステーション、周辺装置、接続ネットワークなどのハードウェア、②オペレーティング・システム、応用プログラム、特別コードなどのソフトウェア、③建物の構造や職場環境など、周囲の物理的な環境 (surroundings)、④従業員一人ひとり、協働集団、職務役割群、⑤管理体制、意思疎通の関係性、文書検索の必需品、データの流れ、きまり、規範など、仕事関連の諸手続き、⑥雇用機会均等や個人情報の守秘などにかかわる法や規則、⑦データの収集・保存法と、データを誰のために役立てるのかなど、データそのものとデータの構造がある。つまり、人

的資源の情報体系が有効であるためには、情報技術面の高度な専門性とヒトを管理する高い専門知識・技術とを結合させねばならない。このような高い専門技術を基礎に構築された人的資源の情報体系は、正確に使用しないと期待するような成果を得られないだろう。同様に、人的資源の情報体系が正確な情報を適切に提供できなければ、どんなに優れた従業員や管理職者でも自身の力を十分に発揮できないだろう。

人的資源の情報体系は、組織情報、職務情報、従業員情報で構成される (Rampton, Turnbull, & Doran, 1999)。組織情報は、組織活動の方針、手続き、諸過程を提供する。職務情報は、職位名、欠員数、必要な資格、キャリア階梯の上昇待ち状況、給与の幅、後任の候補者、転職率などを含む。そして、従業員情報には、履歴情報、雇用機会均等にかかわる格付け、学歴、採用年月日、社内の職位、給与歴、勤務評定、教育訓練歴、前職の経験、求められる能力開発、キャリアの興味と目標、特別な技能、受賞歴、給付歴、免許と資格、給与支払い簿関連の情報、年金 (pension contributions)、転職歴が含まれる。従業員情報にかかわる問題は、それを保持する期間である。アメリカ合衆国の法や各州の実情はさまざまであるが、従業員に関する記録の保有期間は、一般に、個別従業員ではなく雇用全般にかかわる記録は1年間、医療にかかわる記録は30年間くらいである。

人的資源についての情報は、求人に対して個人が所定の用紙に記入し応募するときから集められ、その後、組織に在籍中の教育訓練歴などを加えながら、キャリアが形成されるのに伴い継続して収集される。これまで、従業員の情報は、人的資源部門の管理職者が手引きにしたがって専ら書類上で変更していた。今日、多くの情報は、人的資源部門の外で、ウェブ・サイト、ワークステーション、音声自動応答装置 (interactive voice response (telephonic))、無料キオスク (freestanding kiosks) な

どの情報通信回路を使って集めたり入力したりできる (Walker, 2001)。さらに、多くの組織では、従業員が自身の情報を所持したり更新したりできる (Rucci, Kim, & Quinn, 1998)。従業員は、例えば、子どもが生まれるなど、生活に何か変化が起きると、自身の人的資源情報を直接に変更することができる。

職務や職場など、組織の諸問題についての情報は、管理職者や人的資源の情報体系に従事している専門職者が収集する。また、職務記述や事業戦略などの組織についての情報も、変更に応じて更新される。

現在の事業環境では、規模の小さい組織ほど人的資源の記録をコンピュータのファイルに保持しているかもしれない。マイクロソフト社のアクセスやエクセルのような一般的なソフトウェアは、初歩的な人的資源の情報体系をつくるのに便利である。大企業は、ABRA のような給与計算ソフトを使って大量のデータを統合し、人的資源の機能性に関する情報を提供してくれる特別な汎用ソフトウェアを使っている。さらに、大企業は、人的資源情報と財務、経営 (operational)、戦略にかかわる情報とを統合するため、例えば、SAP のような企業資源計画 (enterprise resource planning) 体系を活用しているだろう。

人的資源の情報体系は、情報を蓄積し引き出せる合理的なデータベースに依存している。給与支払い簿ファイル、年金ファイル、従業員の個人記録ファイルなど、個別ファイルそれぞれに、名前、年齢、住所、職務、賃金等級のような情報を何度も重複して入力するより、合理的なデータベースを使うことによって、個人情報や年金関連の情報や従業員の技能などを適切に表示した表形式で一度に見ることができる。

合理的な人的資源情報体系のデータベース・ソフトウェアは、個別の図表を相互に位置づけながら情報を結びつけ分析したり伝えたりすることができる。そのため、データの入力や処理に費やす時間を大幅に短縮

できる。

組織の人的資源管理部門は、集めたデータを有効な情報に変換処理し発信できるネットワークの応用機能にますます頼るようになっていく。分散型コンピュータ体系の1つであるクライアント・サーバー・システム（client-server system）は、集めた情報を蓄積し提供するためのサーバーを持ち、クライアントは、端末使用者（end-user）が欲するデータの使用を認める。例えば、一般従業員より管理職の方がより多様な情報を使用するというように、クライアントのソフトウェアは、組織内の役割に応じてデータの利用を可能にする。

インターネットは、クライアント・サーバー・システムの柔軟性を高めてきた。組織は、自社のサーバーを保有するか、組織外のサーバーを借りることもできる。そして、パソコン、携帯情報端末（personal data assistant）、携帯電話（cellular telephones）、コンピュータ・キオスクなど、ブラウザを使用できる装置を使って、クライアントはサーバーから必要な情報を手に入れることが可能である。

人的資源の情報体系を活用した分析は、職場で手軽に使える汎用ソフトウェアで労働力を分析している小規模企業の経営者が求めるような情報を独自に自己生成（self-generated）する過程から、評価に関するデータ群を自動的に処理するような洗練されたソフトウェアを使っている経営者に提供することをねらって、労働力を分析すると同時に適切な解を導き出す経営管理ダッシュボード（management dashboards）まで広げられる。このような情報分析は、組織内外の利害関係者への報告に役立てることができ、利害関係者は、報告された分析結果にもとづいて速やかに意思決定できるだろう。

人的資源の情報体系は、①業務処理過程、②仕事の流れ、③伝達・報告、④意思決定の支援、⑤上級管理職への支援など、いくつかの下位体

系から成る。①業務処理過程は、従業員の諸手当を確定するのに費やす時間や登録するまでの手続きの記録を含む体系である。この記録は、仕事の流れや伝達・報告など、他の下位体系に伝えられる。②仕事の流れは、仕事をする過程で、人から人へ、部門から部門へと伝わる情報の方向づけや変換などをかたちづくる体系である。例えば、採用選抜や新入社員の初期研修などの業務は、この下位体系で処理する。③報告・伝達は、給与支払簿や雇用機会均等関連の業務など、規定された一般的な課題についての報告や伝達と、特別な技能の保持者数や特別手当を支給されている従業員数など、必要ときに報告したり伝えたりしなければならない情報とをそれぞれ体系化している。④意思決定の支援には、変換処理されたデータを使ってより有意義な情報を伝える。

①～④の下位体系は、例えば、端末使用者が、組織の収益を上げるにはどうしたらよいかという問題を解決するための手順や形式を表示してくれる。一方、⑤上級管理者への支援は、組織の高位置での戦略的な意思決定を支援する体系である。この下位体系は、例えば、新しいプラントの建設用地の選定など、全社的な観点で意思決定する際に用いる多くの情報源から提供されたデータを処理する。特定の人的資源の情報体系が有する下位体系の数は、組織の規模や使用するハード・ソフトウェアや端末使用者が求める情報によって異なる。

人的資源の情報体系をコンピュータ化したい組織は、他にもいくつかの代替する仕組みを持っている。組織は、自社内に人的資源情報体系を創ることができるし、業者からソフトウェアを購入することもできる。人的資源の情報体系を管理するためのソフトウェアは、人的資源の機能に特化したものか、あるいは、総合的な企業資源計画（ERP）体系の一部にあたるかもしれない。人的資源の情報体系は、自社のコンピュータ体系に設置するか、ソフトウェア開発業者が所有しているサーバーに保

有することもできる。今日、大企業しか使うことができなかつた多くの情報体系を、中小企業も活用できるようになった。

初期の人的資源の情報体系は、業務の処理過程を対象にしていたが、今では、処理過程の改善や戦略的な目的のために適用されつつある。業務の処理過程を基本にした場合、人的資源の情報体系は特別な問題を解決するために使われるが、通常、使用費用は明確である。例えば、経営管理にかかわる個人情報や、従業員自身がソフトウェアを使って入力し自己管理するならば、費用を抑えられる。経営の戦略的な観点からの関心は、業務の処理過程を超えて、人的資源の諸活動を収益向上に結びつけることにある。例えば、ある小売業者が、人的資源の情報体系データにもとづいて、顧客による従業員の態度評定を1.3ポイント上げると、売り上げが0.5%上昇すると示すことができるというような事例がある。

人的資源の情報体系は、これまでの企業活動の実績評価とこれからの事業計画づくりに活用できる。労働力の分析、重要な職務遂行の指標、目標達成の進行状況などの数量化された分析が、個人、集団、部門、全体組織の各水準で検討可能である。さらに、扱う変数は、組織で生ずる現象や症状の因果関係を明らかにするために分析される。例えば、部門水準に集約された転職関連のデータは、個人の転職行動との関係が推察される給与への満足感など、転職との相関関係が考えられる諸変数を検討することによって、調査可能な人的資源の問題を提示するだろう。また、組織の内在データは、今後の分析を進めるうえで外在的な標準を考えるための便宜的な基準にすることができる。事業戦略の代替案をモデル化するなかで、人的資源の情報体系を備えた組織は、例えば、新規雇用者を雇い入れることや雇った従業員を職場集団の構成員として引き留めること、また、社内での仕事の習得機会に恵まれ新しい技能を身につけることなどにかかる適切な額の費用を試算できる。このように、人的

資源の議論は、組織に必要なヒトを獲得して継続雇用し、彼らに投資することで人的資源の基礎を確立することに関心を寄せている。

人的資源の情報体系は、あらゆる組織に適用できる。雇用機会均等や積極的厚遇措置にかかわる組織内の状況を観察したり報告したりすることは、雇用、昇進、降格、異動、自発的／非自発的離職など、従業員の様態を追跡調査できる人的資源の情報体系によって向上するだろう。採用選抜については、応募者の追跡と対応、組織内の職務公募と異動命令の過程、社内公募への応募者がいない場合の候補者の特定などの業務を人的資源の情報体系を使って遂行できる。求職者に関する情報収集と内容吟味は、人的資源の情報体系に直接に接続して、求職者と職務とを適合させられる。360度評価のような勤務評価の結果は、人的資源の情報体系に直接に入力され、そのデータは直ぐに帰還され意思決定に資することができる。

さらに、勤務評価の分布は、その評価基準を一貫して維持するため、部門内や部門間で閲覧できるようにしている。報酬や手当は、人的資源の報酬体系を使うとより効果的に管理できるだろう。人的資源の管理体系は、雇用労働問題の公正な決議、上級管理職者の適切な報酬、賃金構造の構築、社内データと市場の賃金調査との接続、収益と分配の計画にもとづく賞与の決定などに有効である。また、職場での傷害や疾病などの記録から、従業員の安全や健康を維持することにも役立つだろう。さらに、労使間の関係を良好に維持するため、労働組合の動向や組合員の地域間交流の実情把握、雇用契約をめぐる代替案の提示などを人的資源の情報体系を活用して行うことができる。

このように、人的資源の情報体系は、人的資源開発とキャリア計画、つまり、個人と組織の双方に有効である。人的資源の情報体系は、人的資源の機能をより高め、従来、人的資源に関する専門性が組織で果たし

てきた役割を変えようとしている。人的資源に関する専門性の新たな役割は、管理職者への援助、従業員の問題解決、組織過程の改善などにかかわる助言機能が中心になると思われる。

引用文献

- Becker, G.S. 1994 *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. (3rd ed.) Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Buenstorf, G. & Murmann, J.P. 2003 Ernst Abbe's scientific management: Theoretical insights from a 19th century dynamic capabilities approach. (Papers on Economics and Evolution, No.0312) Jena, Germany: Max Planck Institute for Research into Economic Systems, Evolutionary Economics Group.
- Coleman, J.S. 1988 Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, **94(Supplement)**, S95-S120.
- Hendrickson, A.R. 2003 Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, **24(3)**, 381-394.
- Johnson, C.E. 2000 Racial disparities and neoclassical economies: The poverty of human capital explanations. *Social Science Journal*, **37**, 459-464.
- Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. 2003 The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, **24(3)**, 365-379.
- Organization of Economic Co-Operation and Development (OECD). 2001 *Cities and Regions in the New Learning Economy*. Paris, France: Author.
- Rampton, G.M., Turnbull, I.J., & Doran, A.J. 1999 *Human Resource Management Systems: A Practical Approach*. (2nd ed.) Toronto, Canada: Thomson-Carswell
- Rees, G. 1997 Vocational education and training and regional development: A conceptual framework. *Journal of Education and Work*, **10**, 141-149.
- Rucci, A.J., Kim, S.P., & Quinn, R.T. 1998 The employee-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, **76(1)**, 81-97.
- Schmitt-Rodermund, E. 2004 Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, **65(3)**, 498-518.
- Walker, A.J. (Ed.) 2001 *Web-Based Human Resources: The Technologies and Trends That Are Transforming HR*. New York: McGraw-Hill.