

人的資源管理の生成と日本的経営

江 春 華

Abstract

The term of Human Resource Management became widely used in the research field of the Personnel Management during the decades of the 1960's and 1970's. By the 1980's it is completely recognized that this method is indispensable for the success of enterprises to manage human resource effectively even in the business world. The purpose of this study is to explain the historical background of change from Personnel Management to Human Resource Management. It also includes a theoretical foundation of such change and a difference in the concept of it. Finally the relationship between the formation of Human Resource Management and the typical Japanese management style is analyzed.

キーワード……人的資源管理 (HRM) 人事管理 (PM) 行動科学 日本的経営

1. はじめに

近年、欧米はもとより日本においても、労務管理 (Labor management)、人事管理 (Personnel Management, Administration、以下は PM)あるいは人事労務管理(Personnel Management and Labor management) という用語が急速に使用されなくなり、それに代わって人的資源管理 (Human Resource Management、以下は HRM) という用語が普及している。岩出 (2000) は、アメリカにおける人事労務管理の発展史的な概観図式を「1960 年代半ばを前後にした Personnel Management (PM) から Human Resource Management (HRM) へ、1980 年代半ばを前後にした Human Resource Management から Strategic Human Resource Management (SHRM) への転換」(岩出, 2002, p.87) と描いている。

HRM という用語はアカデミックな研究領域において定着しており、実務界においても新たな従業員諸政策・活動のなかで使用されている。HRM という用語は従来の労務管理、PM という用語と比較して、どのような背景のもとで生成され、どのような内容的な変更があり、どのような性格の概念なのかについては、研究者の間で努力がなされているものの¹⁾、まだ定説は存在しない。問題は労務管理から PM へ、PM から HRM へというような用語の変更・改定ではない。用語の生成背景、理論的基礎、概念の違いを明らかにすることが理論研究に求められている。

また、HRM の生成において、先行研究の多くは HRM の生成時の社会・経済的背景や理論に

求めるものが多く、HRM の定着に導く要因の分析が数少ない。HRM という概念を理解するには、その生成時の要因分析だけでは不十分であり、その定着に導く要因の分析も欠かせない。

拙論は以上の問題意識をもち、まず HRM の生成背景を考察し、理論的基礎を明らかにし、その特質を整理する。また、HRM の定着に導く要因を分析する。さらに、それを踏まえたうえで HRM が包含すると思われる問題点についても若干の検討を試みることにする。われわれの HRM についての議論の中心は 1960 年代から 1980 年代半ば頃までとあらかじめ述べておきたい。

2. 人的資源管理（HRM）の生成背景

HRM という用語はすでに 1950 年代に生まれた。1950 年代、Yoder, D. (1956) の PM の標準的テキストにすでにみだすことができる²⁾。HRM という用語を精緻化し、伝統的管理モデル、人間関係モデル、人的資源モデルの 3 つの重要な視点の変化に注目したのは Miles R. E. (1965) である。Miles (1965) は人間尊重の行動科学の影響を受け、意識的に Human Relations と HRM とを区別した。1970 年代にはこの用語が徐々に浸透した。そして、1981 年ハーバード経営大学院において、従来の PM、組織行動論(Organization Behavior: OB)、行動科学(Behavioral Science) などの関連科目をすべて統合する形での HRM が必修科目として登場した(中井, 1999、倉田, 1999)。さらに 1989 年にアメリカ人事管理協会(American Society for Personnel Administration) がその名称を人的資源管理協会(Society for Human Resource Management, SHRM)へ変更する決定をおこなって以来、それまで PM という表題をもった研究書・教科書が HRM と改題された³⁾。

日本においては、労務管理、PM などの用語⁴⁾が一般的な専門用語として用いられてきた。HRM をはじめて、アメリカから導入したのは石田(1982)である(花岡, 1998, p.87)。そして、本格的にアメリカの HRM の歴史、概念、理論的基礎を取りあげたのは岩出(1989)である。その後、議論を進化させ、発展させたのは 1990 年代以降である⁵⁾。

石井(1999)は、アメリカ、イギリス、日本での HRM の生成背景としての共通要因を、「市場環境の変動性」ないし「市場での企業間の競争の激しさ」ということであり、また「労働組合運動の停滞」ないし「労使関係の変化」ということである(石井, 1999, p.44)と指摘している。そして、アメリカでは、マイノリティや女性の進出による労働力の多様性、雇用関連法制を通じての政府規制の強化といった特殊要因が HRM への関心にすくなくならず影響を及ぼしている。イギリスでは従来までの強力な労働組合に支えられた労使関係の再編への希求とイギリス型経営方式の改善という特殊な要因が HRM の台頭に影響を与えている。

アメリカの論者 Ferris ら(Ferris, et. al., 1995, pp.29-30)はアメリカにおける HRM の生成背景について 4 つをあげている。すなわち 産業構造の転換であり、労働組合組織率の著しい低下であり、1960 年代以降アメリカの労働界では雇用条件にかかわる事項に政府の介入・規制が大幅に拡大されたことであり、1970 年代以降それまでアメリカ社会が享受してきた経済

的繁栄と競争優位性が終焉したことである。さらに、Ferrisら(1995)はHRMの生成背景について、70年代にはいつてからHRMへの関心が高まった時期と80年代にはいつてからのHRMのあらたな展開の2つを区別した。すなわち、70年代にはいつてから企業の人事労務管理は従来の主流であった労使関係処理活動から、労働組合と円滑な関係の維持へ変わっていた。これにたいして、80年代にはいつて、人事労務管理は従業員をHRとみなし、企業の競争優位につながる重要な経営資源として重視した。

アメリカでのHRMの生成について、森(1989)は「人口の構成、人間関連の社会科学の発展、労働組合と政府規制、経済活動範囲の拡大という4点の長期的な変化をあげ、「労務管理に相当する用語の、labor managementからpersonnel managementへ、さらにhuman resource managementへという変化は、この過程を象徴するものであろう」(森,1989,p.37)と指摘した。

以上からわかるように、アメリカのHRMの生成背景については、産業構造の変化により、経営の主たる関心はオペレーションズからマネジメントへと変わり、人事労務管理の対象が拡大し、人事労務管理は労務管理からPMへ変わった。さらに、経営環境の激しい変化というマクロ的变化と従業員の価値観の変化というミクロ的变化、この両方の影響により、人事労務管理はPMからHRMへと変わったのである。

3. 人的資源管理(HRM)の理論的経緯

HRMの学説の展開はアメリカの独壇場であった。アメリカの企業経営の歴史、経営理論の変遷を概観するなかでHRMという概念の成立を考えてみる必要がある。経営理論の変遷を考える際に、「能率の論理」と「人間の論理」⁶⁾という2つの論理を筋立に考察したほうがより明白になる。「能率の論理」とは企業が生産性を高めるため、労働者側の立場を立てて考えるより企業の能率を優先して考える論理である。それにたいして、「人間の論理」とは労働者側の立場を立て、労働生活を優先して考える論理である。そして、「能率の論理」と「人間の論理」は常に企業の中に存在し、しかも両者は時には相対立する概念である。したがって、そこに力関係が発生し、一方が優先され他方は軽視される状況が生まれるのである」(柴田,1987,p.21)。

3-1. 伝統的管理論 - 能率の論理の優先

3-1-1. 伝統的管理論

テイラーの科学的管理法、ファヨルの管理論は伝統的管理論あるいは古典的管理論と呼ばれる(占部,1984)。伝統的管理論にたいする最大の批判は、企業家は利潤の最大化をめざし、労働者は最大の賃金収入の獲得をめざし、いずれも経済的動機を唯一の動機とする経済人仮説のうえに立っている。これは人間機械モデルのうえに立つ管理論といえる。作業者は、監督者の命令をうけてたんに作業を遂行する受動的な生産用具としてみなされ、あたかも機械としてあ

つかわれる。ファヨルの管理論は、組織の構成員は命令を受動的に実行する生産用具とみなしている点では、やはり広義では人間機械モデルのうえに立っているといえよう。

3-1-2. 人事労務管理の特徴

科学的管理法はアメリカの人事労務管理の伝統的シンボルであり、バックボーンとみることができる（森，1989，p.30）。そして、森（1989，pp.30-31）は科学的管理法的な体質は、現在においても、アメリカの労務管理の実際の6-7割を占めているといっても過言ではない。この3-4割が、その後70年あまりにわたる修正努力の結果である。

科学的管理法から形成された労務管理の特徴は エンジニアリング・アプローチ、ライン中心の労務管理、 変動的資源としての労働力、 中心概念としての個人職務、 市場賃率による賃金、 限定的な双務関係、 労働組合への対立意識があげられる（森，1989，pp.32-34）。すなわち、科学的管理法にもとづく人事労務管理は、人間機械モデルにもとづき、労働力を変動費として、おもに市場で賃率を決める。また、各ライン管理者に権限を集中し、人事労務管理のスタッフはあくまで援助の責任しかおわない。職務の構成は、職務の明確化（専門化・単純化・標準化を含む）に発する。各ライン管理者との関係は、目標管理や業績評価と結びつくこととなる。人事労務管理の理念は双方の契約の合意にもとづき、労使関係は対立的である。

そして、科学的管理法から形成された人事労務管理の特徴を引きつぎながら形成されたのはマネジメント・プロセス論的人事労務管理論である。Yoder（1956）の理論はその集大成といわれる⁷⁾。人事労務管理の目的は労働力の有効利用であり、労働力は生産要素としてとらえる。

以上のように、科学的管理法やマネジメント・プロセス論にもとづく人事労務管理は、作業の合理性をおもな目的として追及し、その根底には「能率の論理」という原則が存在していたといえるのである（柴田,1987,p.22）。

3-2. 人間関係論 - 人間の論理の登場

3-2-1. 人間関係論

メイヨーやレスリスパーガーによってうちだされた人間関係論は何よりも科学的管理法に象徴されるアメリカの労務管理体制にたいする正面からの反論である。テイラーの科学的管理法には、「経済人」の仮説がおかれているのにたいして、人間関係論は、「社会人」の仮説がおかれている。「経済人」の仮説では人間が経済的欲求を追及するため、会社に収入の源泉を求めて働く。「社会人」の仮説では人間が経済的欲求を追及するだけでなく、友情、安定感、帰属感の欲求を満たそうとする。

また、科学的管理法の原理にしたがえば、生産性と作業条件とのあいだに単純な因果関係が存在すると考えられていたのにたいして、人間関係論は生産性の上昇はむしろ、従業員のモラール⁸⁾の変化にもとづくものである。従業員の職場での人間関係がコントロール可能な要因で

あり、従業員の動機の満足度が高ければ高いほどモラルが高く、そしてモラルが高ければ生産性が高い、というのが人間関係論の仮説であった。

しかし、人間関係論にたいする最大の批判は、インフォーマル組織を偏重するあまり、温情的経営をうんだ。また、伝統的管理論は能率の論理のみを追及してきたが、人間関係論はむしろ感情的論理におかれている。それによって人間の非合理的な側面を強調しすぎたのである。さらに、「社会人」仮説という人間観は、人間の本来の姿を完全にとらえず、経済的欲求を軽視しすぎた。経済的動機の否定がゆきすぎて、非現実的な人間モデルになってしまったのである。

3-2-2. 人事労務管理の特徴

人間関係論にもとづく人事労務管理の目的は従業員のチームワークや協力関係の形成・維持である。その管理の対象は、従業員の労働力の側面ではなく、むしろ人間的な側面である。人事労務管理論には人間関係論にもとづく諸施策が導入された(占部,1984,p.59-61)。監督者教育ないし管理者教育、決定への参加、コミュニケーションの実施、事前協議、面接・人事相談制度、人事評価の要素がそれである。

人間関係論の人事労務管理の特色として、山口(1992,p.82)は 施策目的としての「協働の確保」「チームワークの形成」であり、施策の主体は管理者ないし第一線監督者である。その重点施策としては、第一線管理者の社会的技能訓練ないし感受性訓練であり、従業員に参加をさせる施策である。人間関係論にもとづく人間関係論的PMの理論研究はピゴーズ=マイヤーズの理論があげられる⁹⁾。

以上のように、人間関係論にもとづく人事労務管理は協力関係の形成・維持に重点をおいており、伝統的管理論の「能率的論理」にたいして、「人間の論理」が支配していた(柴田,1987,p.24)。しかし、社会人モデルにもとづく人間関係論は、人間の非合理的側面を強調するあまり、「人間の論理」より、「感情の論理」といったほうがより適切になっている。

3-3. 組織行動論 - 人間の論理の新たな展開

3-3-1. 行動科学

行動科学が提示した人間についての仮説は「自己実現人」であった。自己実現人の仮説では、人間は自己実現欲求などの高次の欲求にもとづき行動するものと考えられる。ここでの人間は自立心を持ち、自己能力の自主的な発揮を求める存在であるとみなされる。行動科学の学説には、リカートのシステム4理論、アージェリスの組織とパーソナリティ、ハーズバークの動機づけ要因、マグレガーのX・Y理論、マズローの欲求5段階説などがあげられる。

人間関係論の「社会人」仮説は、人間の欲求は集団への所属であり、人間行動は集団の規範にしたがう点を強調し、科学的管理法の「経済人」仮説と対比させたにすぎない。これにたいして、行動科学における人間は「自己実現人」仮説をたて、人間の多次元欲求のなかに、人間は

自己実現欲求を求め、成長する無限な能力を有する存在として理解されている。

3-3-2. 人事労務管理の特徴

人間関係論における人事労務管理の基本理念は職場での協力関係の形成・維持であり、仕事や職務そのものではない。それにたいして、行動科学における人事労務管理の基本理念は仕事そのもの、職務そのものの改善により、従業員の諸欲求を充足するとともに従業員の能力を開発する。すなわち、従業員の能力開発重視を人事労務管理の目的としている。

職務改善の具体的な方法として、長谷川（1999,p.21）は「一つには「作業単純化」から「職務拡大」へ、もう一つは「集権型」から「分権的」な「自律的作業組織」もしくは「考える小集団」へという二つの方法で「改善」することが必要であった」という。前者は「職務拡大」(job enlargement)及び「職務充実」(job enrichment)を中心とする職務再設計(job redesign)であり、後者は「自律的作業集団」(self-managing work team)を中心とする作業組織の再編成である。

1970年代にはいると、HRMはQWL(Quality of Working Life)¹⁰⁾、いわゆる「労働生活の質」と結びつき、新たな労働諸施策として盛りこまれた。QWLは従業員の職務遂行過程における労働の人間疎外の克服、つまり「労働の人間化」(humanization of work)という観点から、労働生産性の維持・向上をはかる試みである。

また、行動科学の発展は職務それ自体の再設計だけでなく、同時に労働者の意思決定への参加を促す「従業員参画」(Employee Involvement: EI)の導入によって企業の業績の改善がなされうことを主張していた。人間関係論においては従業員の参加も強調されたが、マイルズ(1965,pp.149-150)は究極的には強制的で従順な労働者を形成し、公式的な権威への抵抗をやわげる潤滑油であると指摘している。それにたいして、行動科学における従業員参画は部下の満足感やモラルの改善するためにおこなわれるのではなく、むしろ組織の意思決定と全体的な業績の効率を改善する目的でおこなわれる。

以上のように「人間の論理」の新たな展開にたいしては行動科学の影響が大きい。そして、「2つの論理の共存・統合の明確な展開は、1960年代以降の環境の不確実性の増大という現状の中から強化されていたといつてよいであろう」(柴田, 1984, p.24)。すなわち、1960年代の環境の変化と行動科学という理論的発展の2つの要因は、「人間の論理」と「能率の論理」を共存・統合させたのである。

3-4. 人間モデルの変遷

以上の分析から、3つの学説における人間にかんする仮説は変化している。すなわち、「経済人」から「社会人」へ、そして「自己実現人」へと変化している。マイルズ(1965, 1975)はそのような変化を人間にかんするモデルの変遷としてとらえている。人間にかんするモデルは彼が伝統的管理モデル、人間関係モデル、人的資源モデルの3つを提示している。伝統的モデルは科学的管理法にもとづき、産業工学的モデルである。そこに提示される人間は、公式組織

の命令系統にしたがうものであり、機械的に権威に服従するものである。人間関係モデルは人間関係論を取り入れ、人間の協力関係を主張している。しかし、そこに提示されている人間は、究極的に伝統的管理モデルとなんらの違いがない。なぜならば、人間関係論の目的は究極的に従順で協調的な労働者を育成するものであり、生産性をあげるための手段にすぎない。

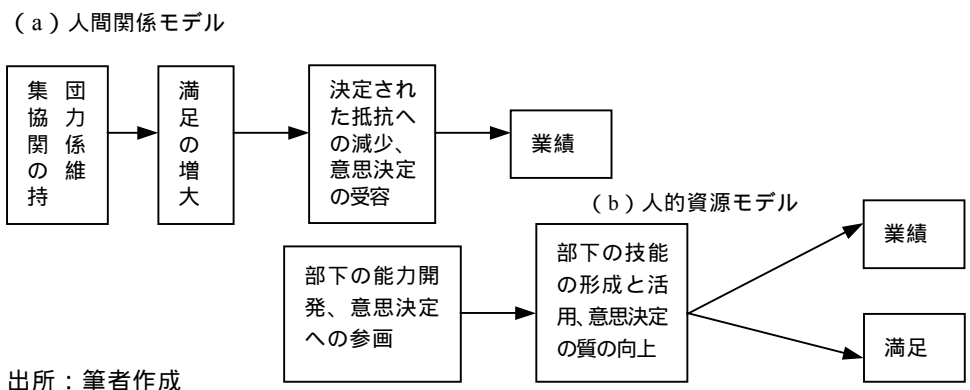
しかし、人的資源モデルは行動科学にもとづき、人間の無限の価値と能力を認め、自主的に職務に取り組む、貢献する意欲があるものとして人間をとらえている。彼らは組織にとって資源であり、しかも開発すればするほど無限に価値が高まる資源とされる。そこでの管理者の役割は彼らを開発することであり、彼らの責任、創造力などの能力を引きだすこととされる。管理者は彼らを意思決定に参画させ、自律的な行動をとらせることによって彼らの能力を成長させる。図1は人間関係モデルと人的資源モデルの相違を明らかにしている。

4. 人的資源管理 (HRM) と日本的経営

「HRM」ないし「HRM アプローチ」の生成時において、岩出 (1989, pp.97-141) は 1960 年代に展開した人的資本論 (Human Capital Theory) と行動科学 (Behavioral Sciences) の影響を受けていたと指摘した。しかし、HRM という用語が人事労務管理の研究領域で一般的に用いられたのは 1980 年代初頭であり、定着するにはかなりの時間を要した。そこで、われわれは HRM という概念を把握するには、その生成時の要因を考えるだけでは不十分であり、定着を促す要因も考えなければならない。

HRM の生成時の要因は、岩出 (1989) の指摘したとおりに 1960 年代の人的資本論と行動科学から影響をうけた。しかし、それは HRM が生成する理論的要因であり、HRM が重要視され、そして実践面でも試みられるのはむしろ 80 年代である。われわれは HRM の定着要因を日本的経営に求める。以下は日本的経営、特に日本的 HRM を分析し、HRM の定着要因を考察する。

図1 人間関係モデルと人的資源モデル



4 - 1 . 日本的経営論の展開

日本的経営にかんする研究において、J.C.アベグレンの『日本的経営』は記念碑的文献として周知されている。終身雇用制、年功制、企業別組合という三種の神器論はアベグレンが指摘して以来、日本において神話として定着していた。その後、日本的経営の「崩壊」をめぐる議論は、戦後まもなくから繰り返されていた¹¹⁾。

野中(1996b)は日本的経営論の変遷は、文化から構造へ、そしてさらに認識構造へと変化してきたと指摘した。すなわち、1970年代には、終身雇用や年功序列、集団主義、温情主義、会社福祉主義などの文化的側面が強調されていた。その文化的要因によって説明された日本の優位性とは、企業にたいする高い忠誠心であった。1980年代にはいると、社会文化的要因に代わって構造的要因が強調されるようになった。カンバン方式、リーン・プロダクション、カイゼン、系列などが概念化され、そういった生産方式が日本企業の成功の中核要因とみなされた。さらに、1990年代になると、忠誠心や生産方式ではなく、継続的なイノベーションこそが日本企業優位の源泉であるという考え方が主流になってきた。例えば、野中は日本的経営の本質を「組織的知識創造」(野中・竹内, 1996a)という認識論にもとづいて説明した。

4 - 2 . 競争優位の源泉としての日本的人的資源管理(HRM)システム

1970年代後半から、トヨタ自動車をはじめ集中的な輸出に象徴される多くの日本の製造企業が、強い国際競争力を伴いつつ世界市場で台頭してきた。そのパフォーマンスは、当時のいわゆる日本的経営のブームを出現させた。そして、日本的経営論の研究者たちは、競争力の源泉として、長期安定雇用、協調的労使関係、熟練の形成、幅広い職務構成、QCサークルなどの小集団活動、稟議制による分権的意思決定、カイゼンなどのキーワードを見いだしている。そのキーワードのいずれもが、日本企業のHRMの特徴としてあげられている。そして、日本的経営をアメリカの株主重視の経営と対極に、従業員重視の経営¹²⁾と体系化している。

日本的経営を論じる際には、必ず言っているほど日本的HRMシステムがとりあげられている。日本的HRMシステムには経済的合理性があったからこそ、日本経済の目覚ましい成長に貢献したからである。ブルーカラー労働者、とりわけ現場の作業員に関しては、戦後の高度成長期を通じて、「世界に誇るべき人材利用と生産技術のハッピーな結合が成立し、その意味で日本の人材開発・人材利用システム(つまり、大きな意味での人的資源管理システム)の競争力は、市場によるテスト(=生産物の世界市場への展開)や、模倣によるテスト(=海外企業による日本型生産方式の採用)によって、その有効性が証明された」(守島, 1996, p.103)。

日本的HRMシステムは日本型産業・経営システムのなかの一要因であり、全体システムのなかのサブシステムである。野中(1996b, p.2)は日本的経営システムをうみだしたもっとも直接的な要因は、「戦後の特殊な文脈における状況対応的要因の集積」であると指摘した。すなわち、敗戦後日本経済はアメリカを追いつき、追い越せというスローガンのもとで、経済復興過

程のなかに労働者は自己犠牲的奉仕の労働エートス、技術・技能開発と蓄積、市場開拓の試行錯誤などの時代的要因が複合的に影響して、日本的経営システムが形成されたのである。

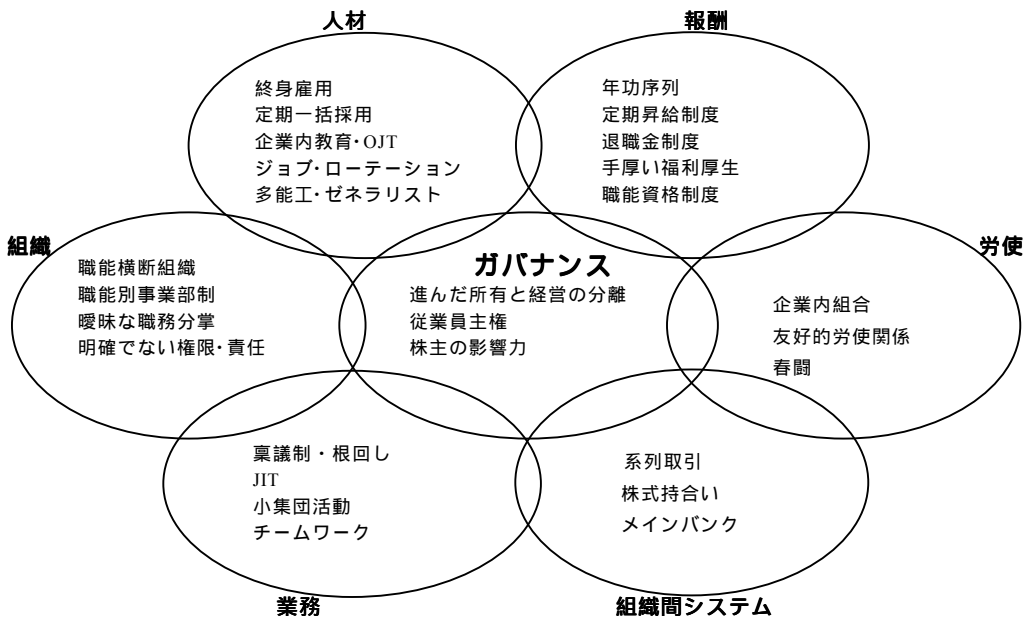
日本的経営システムの特質は図2のようにまとめられる。ガバナンス、組織、組織間の関係、業務、HRM というサブシステムは相互に交わっており、全体として1つの産業システムをなしている。日本的経営の本質を複雑系ととらえている。すなわち、戦後日本の経済体がそれを構成する要素のあつまりとして一つのシステムをなしており、その構成要素間の関係や相互作用の結果として、システム全体が成り立つのである。

HRMシステムは、企業システムのサブシステムとして位置づけられ、HRMを企業環境と結びつけて最適なマッチングを志向する理論である。HRの貢献をいかに引き出すかという理念にもとづき、策定された雇用、昇進、能力開発から労使関係に及ぶ全般的な制度と定義したい。紙面の関係で日本型HRMシステムを詳しく分析することはできないが¹³⁾、なぜ日本的HRMシステムが日本企業の競争優位につながったのかという点に絞って、その要素を抽出してみようと思う。

4-2-1. 知的熟練論

日本企業のなかで海外に注目されるのは、自動車産業などの製造業である。とくに日本の製造業の生産システムの強みはよく研究されている。そして、この生産システムの強みを日本的HRと関連させ、「知的熟練」を概念として抽出したのは、小池(1989, 1994, 1999, 2000)の一連の研究である。小池のモデルは人的資本理論(Human Capital Theory)に由来するが、特徴

図2 日本型産業・経営の特質



出所：野中(1996b), 2頁により引用。

としては従業員の技能形成に注目している。つまり、小池のモデルは従業員の技能形成を「知的熟練」として概念化し、日本的 HRM システムと「知的熟練」の形成とのかかわりを解明し、日本企業の行動まで説明するといった一貫した理論から構成されている。

小池（1989、1994）によれば、知的熟練は長期雇用と媒介変数の関係をもつ。要するに、知的熟練の形成過程にとって長期雇用は不可欠な要因であり、長期雇用であるゆえに知的熟練は効率よく機能する。長期雇用は、幅広い内部昇進制と長期的選抜を促進する。幅広い内部昇進制は、仕事を幅広く経験することによって内部的に昇進していく制度である。つまり、仕事の幅を拡大することにより、さまざまな仕事を経験する。その経験の幅広さのゆえに、問題をよく理解でき、変化に素早く対応できる。長期的選抜は、役職ポストを巡って多くの人が競い合うため、企業のマラルを保つ効果がある。したがって、企業は能力主義を徹底することに導く。その2点は日本企業の職務のあいまいさと密接に関係がある。職務のあいまいさがあるゆえに、不定期なローテーションができ、幅広く仕事を経験させることができる。

また、知的熟練の形成は日本の賃金報酬制度にも関係する。日本企業の賃金の評価方法は基本的に職能資格制度によって決められている。要するに、仕事の内容と厳密に対応しない資格給制度は、同じ仕事をしている従業員でも、知的熟練の形成レベルに差があれば、支給される賃金が異なるということの意味する。このような賃金報酬制度であるがゆえに、知的熟練の形成を促進する。

さらに、日本の職場でおこなわれる OJT という人材開発方式は知的熟練の形成を促すと想定される。いわば、従業員は各職場を通じて、やさしい仕事からはじめ、より難しい仕事へと進み、キャリアを形成されることになる。OJT の補助方式としては Off-JT の訓練方式がある。それは OJT における経験の整理に役に立つ。

以上により、企業は「労働市場の内部化」を進めることによって、長期雇用を実施することができ、また長期雇用は企業の人材育成開発への投資を奨励し、企業内で長期競争が形成される。そして、熟練度の高い従業員が高い業績をあげ、企業の重要な競争優位の源泉になる。要するに、熟練度が高ければ高いほど、企業にとって稀少な人材となる。

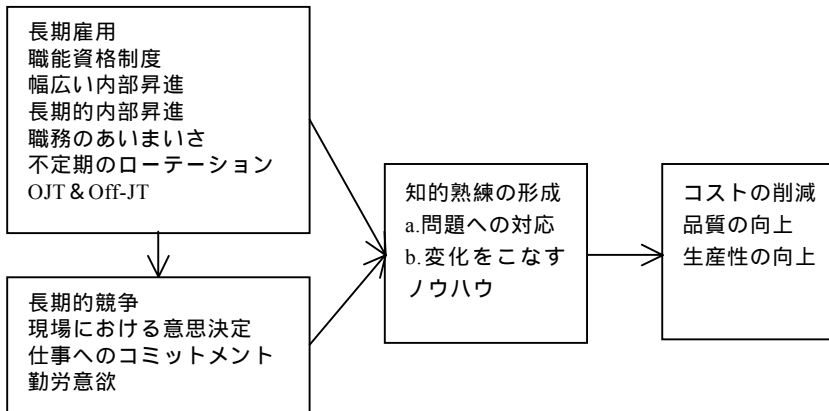
また、作業現場の作業員らを意思決定に参加させることによって、モチベーションを高めることができる。その効果はコスト削減、品質の向上となってあらわれ、企業の競争優位につながる。図3は日本的 HRM システムの知的熟練の形成の関係を示している。

4-3. 人的資源管理（HRM）の定着を促す要因

アメリカにおける HRM の生成背景について、Ferris ら（1995）は70年代に入ってから HRM への関心が高まった時期と80年代に入ってから HRM の新たな展開の2つを区別した。しかし、なぜ区別しなければならないのか。

角野（1994,p.67）によれば、人間関係論・行動科学的組織論研究、さらに労働の人間化を訴

図3 日本の HRM と知的熟練



出所：小池（1989，1994，1999，2000）により作者作成。

えた初期の QWL 運動などの主張は、必ずしも経営実践のなかに普及一般化することがなかったのである。しかし、70 年代末から 80 年代にかけ、アメリカ企業が直面する企業環境の変化が明確になるにつれ、企業業績及び生産性の回復という企業経営の実践上の観点から、行動科学が重視された。このような企業経営の実践性は組織開発論の生成と発展・HRM の登場にも大きく影響していたという。Ferris ら（1995）の主張と照らし合わせると、HRM が実践面で重視されたのはむしろ 80 年代である。

日本の HRM システムの考察からわかるように、HRM は 80 年代においてその有効性が確認された。日本の HRM の有効性を主張する小池の「知的熟練モデル」の理論的源泉は「人的資本論」である。人的資本論の真髄は、労働力を投資によって生産能力を高めうる「資本」としてとらえる点である。企業にとって、従業員への投資とは、彼らへの訓練、すなわち技能の養成である。「知的熟練モデル」は日本企業において、知的熟練という技能の養成に優れていると主張している。まさに、日本の HRM システムを HR 開発という観点からとらえている¹⁴⁾。80 年代初頭から、アメリカでは HRM において、従業員への開発重視の傾向が生じたのは、まさに日本企業が成功した要因として HR 開発があったからである。

一方、日本で生まれた QC（quality control）サークル、のちの TQC（total quality control）活動、カイゼン、提案制度などの小集団活動はアメリカで生まれた行動科学の応用であるといえよう¹⁵⁾。腰塚・野村（2000）は、高度成長期から 1980 年代にかけて日本企業、とりわけ製造業の経営戦略は「オペレーション志向」であり、そして、「オペレーション志向」に適合する日本企業の組織特性として「グループ・ダイナミクス」をあげている。

「グループ・ダイナミクス」とは、「集団を中心とした人々の直接的な相互作用を通じて、意思決定とその実行を行うプロセス中心型の組織特性」（腰塚・野村，2000，p.60）をさす。このようなグループ・ダイナミクス型経営組織は、マネジメントにおいて具体的な制度を提案し、

QCサークル、カイゼン、自主管理組織などを想起できる。そして、「オペレーション志向」の経営戦略と「グループ・ダイナミックス」の経営組織を補完したのが、終身雇用、年功序列、多面的評価、企業内能力主義、曖昧な職務配分など日本企業の特徴とする日本的 HRM システムであると指摘した。「グループ・ダイナミックス」こそ、行動科学の応用であろう。現実の日本的経営は、米国的経営の原理をいち早く取り込んだ統合的なシステムであり、普遍性のある独自の領域をもつ経営パラダイムなのである（野中，1996b）。

1970年代から1980年代にかけて、トヨタ自動車など多くの日本の製造企業が、強い国際競争力を伴いつつ世界市場で台頭した。欧米企業はそのパフォーマンスを認め、失われた競争力を取り戻すために、まず試みたのが日本の生産方式の導入であった。しかしその生産方式を導入しても、期待したほどの業績を出せなかった。生産現場で使われる技術が柔軟に設計されたにもかかわらず、HRは依然として伝統的な科学的管理を踏襲していた。つまり、問題の焦点はHRMにあり、科学的管理にもとづく伝統的なシステムの改革が最大の課題と認識されはじめた。それらを契機にアメリカにおいてHRM、HR開発重視の傾向が普及し、定着していったのである。

以上の分析からわかるように、HRMという概念の理論的側面はアメリカが先行したが、実践的側面はむしろ日本のほうが先行していた¹⁶⁾。アメリカにおいて行動科学が十分いかされていなかったという点を合わせて考えると、HRMという概念の定着は日本的経営の影響が大きい。つまり、日本的経営、日本的HRMの成功はアメリカにおいて、HRMという概念の定着を促した要因であるといえる。

この点にかんしては、傍証であるかもしれないが、日本の人事労務管理分野においては、PM、あるいは人事労務管理という用語がそのまま継承され、使われている。今野・佐藤（2002）の教科書『人事管理入門』でも、PMという用語が使われている。彼らはHRMという用語が欧米、特にアメリカで好んで使われているのは、HRMが欧米企業の進める人事改革の方向を表現しているからであると指摘した。欧米企業は人を調達する部品と考え、投資によって有効に活用できるHRとは考えない。そのために国際競争力を失い、厳しい経営状況に陥った。社員を企業にとって貴重な資源であると認識する意味で、PMに代わってHRMという用語が使われるようになったのである。「こうした「HRM」の考え方は、日本企業がもともと得意としてきたことである。終身雇用制度と年功賃金のもとで社員教育に積極的に取り組み、それをもって企業は仕事のニーズに合わせて社員を柔軟に配置し、社員も仕事の変化に積極的に適応してきた。このように考えると日本の場合には、人事管理をわざわざHRMと呼びかえる必要はないかもしれない」（今野・佐藤，2002，p.12）と説明している。

5. 人的資源管理の特質と問題点

5-1. PM と HRM の相違

労務管理、PM、HRM には、それぞれいったいどんな違いがあるのかという素朴な疑問を解明することが理論研究にもとめられている。労務管理と PM の違いは比較的理解しやすい。すなわち、労務管理はブルーカラーを対象とするのにたいして、PM は事務職、技術職、専門家、管理職などのホワイトカラーを対象とするものとして両者は区別される傾向があった。しかし、第2次大戦後、アメリカにおいて法的規制などにより、従業員の身分的差別が撤廃され、また生産の機械化、オートメーション化によってホワイト・カラーが急増することによって、両者の区別は次第に意味を失い、PM は労務管理を包摂するようになっている。

一方、PM と HRM の相違はそう簡単ではない。加藤(2001, p.46)は1990年以降、アメリカで刊行された HRM のテキストを分析し、PM と HRM を異なった概念ではないと主張するテキストがいまだに存在することを指摘した。実際日本でも、特殊な文脈のもとで、PM と HRM を区別しない傾向が研究者のあいだに存在する。Guest(1987)は広義の HRM にはつぎ3つのアプローチがあるという。HRM と PM を区別しない、ただ呼び方が流行にしたがい、変わっただけというアプローチ、人事労務管理の役割を再認識し、HRM を再概念化し、人事労務部門の重要性を強調する HRM アプローチ、HRM と PM はまったく異なる概念と理解し、経営戦略と連結して、HR を通じて企業の競争優位を獲得する戦略的 HRM アプローチ、の3つである。

のアプローチはおもに1980年代後半から、経営戦略論の影響を受け、発展してきたアプローチである。われわれの議論の中心は、1980年代半ば頃までであるので、のアプローチを視野に入れられないことにする。われわれは1980年代半ば頃までの HRM が PM とは違った、より精練された概念と理解する。表1はそのような概念の違いをあらわしている。

5-2. 人的資源管理の問題点

HRM の生成はなんと言っても、アメリカの伝統的管理論にたいする反抗であった。伝統的管理論は、人間を費用として計上し、取り替えられる機械となんの変わりもない。HRM は経営の成否を人間に向けている点は画期的である。HR の潜在能力を認め、彼らの能力開発を通じて、弾力性のある適応能力を養うことで、環境・組織へのフレキシブルな適応が可能になる。経営条件の変化に適応するための能力開発は HRM の特徴である。しかし、いくつかの問題点も存在した。

まず、労使関係があげられる。PM の主な役割は労使関係の調和であった。集団的労使交渉、労働組合の存在は従業員の立場を守る存在でもあった。しかし、HRM は従来までの労使の利害対立的関係から、両者が同一の目標に向かってともに協力していけるような協働関係を強調していた。一見好ましいように見えるが、その背後には労働組合を無視する傾向があった。組合に

よる職務規制は行動科学の応用による職務再設計、集团的作業の編成、従業員の配置の弾力化などの施策を阻害していた。現実においても、アメリカの多くの企業は組合を回避するため、不況を理由に組合が組織された工場を閉鎖し、組合の影響の少ない、アメリカ南部や海外へ工場を移転していた。行動科学の応用は従業員の欲求に対応し、彼らの視点を職務満足に向かわせ、組合へ参加する誘因を低減させるだけでなく、組合回避の手段として積極的に活用されるものであったのである。

表1 伝統的 PM アプローチと HRM アプローチの相違

次元	伝統的 PM アプローチ	HRM アプローチ
労働者観*	・伝統的管理モデル・人間関係モデル ・コストとしての人間	・人的資源モデル ・投資、資源としての人間
職務設計の原理**	・仕事の単純化と細分化 ・計画と実行の分離	・職務拡大・職務充実・自律的小集団、QWL ・計画と実行の一体化
組織構造、制度、方式**	・階層的、トップダウン ・権限と責任の体系 ・役割と手続きによって調整と統制	・相互作用的、ボトムアップ ・問題解決、情報、経験の重視 ・共有された目標、価値観による調整と統制
人事労務管理の目的	・費用の最小化	・人的資源の最大限の利用
人事労務管理の対象	・主として時間給の生産職種や事務職の従業員	・すべての管理者と従業員
人事労務部門の役割	・間接的スタッフ部門 ・各人事制度の精緻化	・企業の中核的地位、強い権限 ・従業員を経営方針によって調整
人事労務管理の計画	・短期的 ・周辺の	・長期的 ・統合的
採用・選抜・配置***	・全レベルでの洗練された採用 ・必要なスキルの明確化・能力の明確化	・下位レベルに限られた採用 ・必要なスキル・能力の曖昧さ
教育訓練 能力開発***	・個人責任にもとづく教育訓練 ・限られた教育訓練 ・一般的なスキルの形成 ・能力開発の軽視	・組織的な教育訓練 ・包括的・集中的な教育訓練 ・企業特殊なスキルの形成 ・人的資源能力開発の重視
業績評価**	・結果志向 ・個人成果重視	・プロセス志向 ・チームや部門、企業全体の成果重視
報酬政策**	・業績志向 ・職務評価による個人的報酬 ・外部労働市場での競争性重視	・昇進志向 ・技術・熟練による個人的報酬 ・内の一貫性の重視
インセンティブ***	・個人のインセンティブの重視 ・経済的側面の重視	・グループ中の公平性と業績の重視 ・社会・心理的側面重視
心理的契約***	・取引的契約 ・従順	・関係的契約 ・コミットメント
雇用保障**	・従業員を変動費として考える	・長期雇用の保障
労使関係**	・敵対的労使関係 ・コンフリクトの解消の重視 ・集团的	・協調的、相互依存的労使関係 ・協議による共同計画と問題解決 ・個人的
経営哲学**	・株主に対する責任重視	・多数のステークホルダーの重視・経営者、従業員、顧客、社会

出所：Walton, R. E. (1985)、Guest, D. E. (1987)、蔡 (2002)、Mils R. E. (1975)を参考に著者作成

* Mils R. E. (1975)からとった項目。 ** Walton, R. E. (1985)からとった項目。 ***蔡 (2002)、Guest, D. E. (1987)からとった項目。残りは本論の考察に基づき著者作成。

長谷川 (1998) は 1970 年代から 80 年代にかけて、アメリカ HRM における協調的労使関係

を「組合つぶしの経営」ないし「力による経営管理」と批判した。その HRM の成立は、「企業としては、アメリカ経済を立て直し、国際競争力での優位性を保つために、労働組合組織率の低下や労働組合の人事・労務政策や労働者への影響率の低下など、労働組合の衰退傾向を利用しながら、これまでのような敵対的・硬直的な労使関係に代わって、協調的でフレキシブルな労使関係を必要としたのである。「組合組織回避戦略」と「組合組織化回避戦略」とがその具体化であった」(長谷川, 1998, p.15)と指摘している。

また、1960年代から1980年代半ば頃までの HRM は戦略的な視点をもたなかった。戦略的な視点が加えられたのはむしろ1980年代後半であった。理論的な HRM の展開からみても、ハイ・コミットメントモデルなどは一部の製造業にしか適用できない。小池の「知的熟練」モデルの対象はおもにブルーカラー労働者であり、ホワイトカラー労働者での実証研究まだ数多くはない。

そして、日本に限っていえば、HR 重視などの議論は曖昧である。「企業は人なり」、「従業員重視の経営」といえる一方、組織に埋没する「会社人間」ともいえる。HR の能力開発といっても、企業特殊技能の養成であり、企業の能率の論理が根底にある。能率の論理と人間の論理の統合は程遠い。加藤(2001)は HRM の認識においてアメリカでは行動科学的な従業員重視であるが、日本では終身雇用制や年功序列制などに代表される従業員モラルの向上に資する人間重視であって、必ずしもモチベーション向上に資するものとはいえないと指摘している。

6. 結論

拙論では HRM の生成背景、理論的基礎、PM との概念の違いを検証した。第2節、3節において、HRM の生成背景、理論的基礎を明らかにした。先行研究において、HRM の理論的要因を人的資本論と行動科学に求めたのは妥当であると考えるが、われわれは HRM の定着を促す要因は、むしろ日本的経営の成功であると指摘した。言い換えれば、HRM の理論においては、アメリカが先行していたが、その実践においては、むしろ日本のほうが先行していたのである。第4節での日本的 HRM の分析を通じて、HRM の定着要因は日本的 HRM であることが明らかにされた。

70年代から80年代にかけて、多くのアメリカ企業は日本の生産方式を導入したが、期待したほどの業績を出せなかった。そこで焦点は日本の HRM に移り、日本の HRM が競争優位の源泉であることが認識された。HRM の特徴は従業員の能力開発であった。すなわち、従業員を企業の経営資源と認め、しかも開発可能な無限な資源であるゆえに、競争優位の源泉ととらえるのである。従業員の能力開発も日本の HRM の得意とする分野である。

第5節において PM と HRM の違いを明らかにした。われわれのとる立場は PM と HRM は流行した用語の単なる取り替えではなく、その根底に労働観に関する経営理念の違いがあるというものである。しかも、HRM アプローチは PM アプローチを基礎にしながら、より環境・組織に適應するアプローチであると理解できよう。第6節では HRM の問題点を若干考察した。それ

らの問題点は今後の課題にもつながる。HRM アプローチの多くは戦略的視点を欠いていた。今後の研究視点の1つとして戦略論的視点を取り入れるべきである。すなわち、HRMの形態を環境適応と内的整合性の両方から検討すべきである。

<注>

- 1) 例えば花岡(1998)、岡田(2002)、岩出(1989,2002)、石井(1999)、加藤(2001)、Storey(1995)、Guest(1987)。
- 2) Yoder, D. (1956), *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. Prentice Hall.
- 3) Cherrington, D. J. (1995), *The Management of Human Resource*. Prentice Hall, p.5.
- 4) 中村・森(1976)、森(1989)はPMと労務管理を区別している。戦前においては職員(ホワイト・カラー)を対象とするのはPMであり、作業員(ブル・カラー、戦前は工具と呼んだ)を対象とするのは労務管理である。また、「狭義の人事管理」は主として人の採用・配置・異動・昇進・昇格・教育訓練・能力開発・モラル・勤労意欲などのための諸施策であり、「狭義の労務管理」は労使関係を中心とする諸施策であるという。そして、その結果「労務管理」は経営学者、労働経済学者、労働法学者および官庁用語として用いられ、「人事管理」は社会学者、心理学者によって用いられる場合が少なくない指摘している。
- 5) 議論をさらに進化させたのは、例えば中井(1992、1996、1999)、谷本(1997、1998、1999、2002)、長谷川(1998、1999)、花岡他(1998)、石井(1999)、島(2000)、倉田(1999a、1999b)、岡田(2002)、加藤(2001)などがある。
- 6) 柴田(1987)は「能率の論理」と「人間の論理」を用いて、アメリカの経営歴史を分析している。われわれの用いる2つの論理は柴田(1987)にしたがっている。柴田(1987)はBarnardの組織均衡論を取りあげ、組織効率の原理を達成するには2つの論理が存在すると指摘した。つまり、「能率の論理」と「人間の論理」である。「有効性は組織が目的を達成し得たか否かについての概念であるが、その目的達成のためには、さらにいくつかの下位原理が作用していると理解する。そして、そういった下位原理が意図的に働いている状態を「能率の論理」という概念で説明する。これは「最小の努力で最大の成果」を得ようとする考え方である。次に、人間が組織目的達成のために働くプロセスにおいて、人間は生理的なものを越えて心理的なものであると理解し、労働を人間側に立って考察しようとする状態を「人間の論理」という概念で説明する」(柴田, 1987, p.21)。
- 7) 木田・岡田(1994)は1930年代後半から1950年代にかけての人事労務管理論は、2つの系統に分類できるという。「つまり、1920年代からの流れをくむマネジメント・プロセス論的人事管理論と、1940年代に人間関係論研究の成果を応用して形成された人間関係論的人事管理論がそれである」(木田・岡田, 1994, p.268)そこで、ヨーダー理論とは、1920年代からのティード=メトカルフやスコットらの延長上にある「マネジメント・プロセス論的人事管理論」の集大成であり、またピゴーズ=マイヤーズ理論とは、1940年代に形成されたレスリスバーガーを端緒とする人間関係研究を応用した「人間関係論的人事管理論」であると位置づけられる」(木田・岡田, 1994, p.283)。
- 8) 占部(1984)によれば「モラルとは、生産性目的に協力しようとする意欲ないし士気を意味している。そしてモラルは、従業員の人間的動機の満足度の関数をなしている」(占部, 1984, p.53)という。
- 9) 注7を参照。
- 10) 森(1989)によるとQWLは労働内容の質的改善を唱道するものである。「QWLは広義に解釈することもあるが、通常アメリカでは、組織と職務のあり方の変革を指す」(森, 1989, p.194)。
- 11) 飯田(1998)は繰り返された日本的経営論を整理し、4つの段階にわけた。すなわち、1980年頃以前の基礎的研究の時代、1980年頃～87年頃の日本の経営ブームの時代、1987年頃～95年頃の批判と反省による自信喪失の時代、1995年頃以降のアイデンティティ再確認と本質追及の時代の4つである。
- 12) 日本企業を従業員重視の経営システムであると指摘したのは、伊丹(1987)である。伊丹(1987)は日本企業システムを「人本主義」という概念で説明し、これまでの「資本主義的」な、あるいは新古典派的な企業システムと根本的に違うと強調している。そして、人本主義企業システムは資本主義からの1つの発展形態であると広い意味で捉えている。
- 13) 石田(1985)は日本のHRMシステムを動態的モデルとしてとらえ、コンパクトにまとめられている。
- 14) 加藤(2001)も日本のHRMはHRの重視というより、従業員の能力開発に重視していると指摘した。
- 15) 森(1989)では、「日本の労務管理が、行動科学の業績を繰り返し援用し、労務管理の充実・改善の努力を続けていたことは事実である」と認めながら、QCやTQC活動はエンジニアリング・アプローチにな

じむ部分があり、あくまで品質向上を目的としていると指摘し、行動科学の応用ではないと主張している。しかし、われわれは従業員を意思決定に参加させ、職務拡大という観点から行動科学の応用として捉える。

- 16) 理論面ではアメリカが先行したが、実践面においてはむしろ日本のほうが先行していたと論じてきた。その後、日本の経営を手本にアメリカにおいて理論面も発展した。例えば、1980年代半ば頃、アメリカにおいてハイ・コミットメントモデルやハイ・インボルブメントモデルが出現した。ハイ・コミットメントモデルについて江(2001)を参照されたい。

<参考文献>

- Barnard, C.I. (1935), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1935 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968、352頁。)
- Cherrington, D. J. (1995), *The Management of Human Resource*, 4th ed, Prentice Hall, p.691.
- Ferris, G. R. et. al. ed.(1995), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, p.666.
- Guest, D. E. (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24:5, September, pp.263-276.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996a、410頁。)
- Mils. R. E. (1965), Human Relations or Human Resources?, *Harvard Business Review*, Vol.43 (July-August), pp.148-163.
- Mils R. E. (1975), *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior*, McGraw-Hill, p.240.
- Ouchi, W. G (1981), *Theory Z*, Reading, Mass.: Addison-Wesley. (徳山二郎監訳『セオリー-Z』CBS ソニー出版、1981、357頁。)
- Pigors, P. & C. A. Myers (1951), *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, 2nd ed, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Storey, J. (1995), *Human Resource Management*. London: Routledge, p.399.
- Walton, R. E. (1985), "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality". In R. E. Walton and P. R. Lawrence (Eds.), *HRM: Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press, pp.35-65.
- Yoder, D. (1956), *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. Prentice Hall, p.941.
- 飯田史彦(1998),『日本の経営の論点 - 名著から探る成功原則 -』PHP新書、338頁。
- 石井脩二(1999),「人的資源管理の課題と内容」『産研論集』, 第21号, 37-53頁。
- 石田英夫(1985),『日本企業の国際人事管理』日本労働協会、255頁。
- 伊丹敬之(1987),『人本主義企業』筑摩書房、222頁。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002),『人事管理入門』日本経済新聞社、313頁。
- 岩出 博(2002),「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』, 第71巻, 第4号, 87-101頁。
- 岩出 博(1989),『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、310頁。
- 占部都美(1984),『経営管理論(新訂)』白桃書房、330頁。
- 岡田行正(2002),「人的資源管理の生成と理論的基礎要因」『季刊 北海学園大学経済論集』, 第49巻, 第4号, 239-254頁。
- 角野言夫(1994),「現代組織論研究(3) - 組織理論の系譜と人的資源管理」『神戸学院大学経済論集』, 第26巻, 第1号, 65-106頁。
- 加藤恭子(2001),「日米における人事労務管理研究の現状 - 人的資源管理と戦略的人的資源管理の考察を通じて -」『産業・組織心理学研究』, 第14巻, 第1号, 45-56頁。

人的資源管理の生成と日本的経営（江）

- 木田重雄・岡田行正（1994）,「伝統的アメリカ人事管理論の比較研究 - D.ヨード - と P.ピゴーズ = C.A.マイヤーズの諸説を中心として -」『修道商学』, 第 70 号, 259-288 頁。
- 倉田致知（1999）,「HRM (Human Resource Management) の展開 - ハーバード・ビジネス・スクールと OD と HRM の関係 -」『京都学園大学経営学部論集』, 第 9 巻, 第 1 号, 43-99 頁。
- 倉田致知（1999）,「HRM (Human Resource Management) の展開 - HRM と戦略論の関係」『京都学園大学経営学部論集』, 第 9 巻, 第 2 号, 219-248 頁。
- 小池和男（1989）,「知的熟練と長期競争」(今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』1989,319-335 頁。)
- 小池和男（1994）,『日本の雇用システム - その普遍性と強み -』東洋新報社、259 頁。
- 小池和男（1999）,『仕事の経済学（第 2 版）』東洋新報社、349 頁。
- 小池和男（2000）,「職場の人材開発」『社会科学研究』, 第 52 巻, 第 1 号, 3-23 頁。
- 江春華（2001）,「ハイコミットメントモデルの有効性についての考察 - 会社人間を中心にして -」『現代社会文化研究』, 第 21 号, 107-124 頁
- 蔡（2002）,「心理契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』, Vol.35, No.3, 73-82 頁。
- 柴田悟一（1987）,「人的資源管理に関する理論的枠組み」『経済と貿易』, 第 144 号, 20-33 頁。
- 島 弘（2000）,「人的資源管理論の本質とその問題点」『同志社商学』, 第 51 巻, 第 5・6 号, 70-89 頁。
- 谷本 啓（1997）,「人的資源管理論の展開と労使関係に関する試論」『商学論集』, 第 31 巻, 第 2 号, 372-394 頁。
- 谷本 啓（1998）,「人的資源管理の研究における課題 - 管理過程のモデル構築とその考察を中心に -」『商学論集』, 第 33 巻, 第 1 号, 186-207 頁。
- 谷本 啓（1999）,「アメリカにおける人的資源管理生成の背景について」『商学論集』, 第 34 巻, 第 1 号, 100-125 頁。
- 谷本 啓（2002）,「人的資源管理生成の背景に関する一考察 - 第 2 次大戦後のアメリカ連邦政府による政策の影響を中心に -」『同志社商学』, 第 53 巻, 第 5・6 号, 140-159 頁。
- 中井節雄（1992）,「人的資源管理の生成と発展」『大阪商業大学論集』, 第 92 号, 1-16 頁。
- 中井節雄（1996）,「人的資源管理と組織的統合の理論」『大阪商業大学論集』, 第 105 号, 1-25 頁。
- 中井節雄（1999）,「人的資源管理の地平」『大阪商業大学論集』, 第 112・113 合併号, 575-596 頁。
- 野中郁次郎（1996b）,「日本の経営の再評価 - 秩序とカオスの第三領域 -」『ビジネスレビュー』, Vol.36, No.3, 15-28 頁。
- 長谷川 廣（1998）,「人的資源管理の特質」『産業と経済』, 第 12 巻, 第 3・4 号, 11-19 頁。
- 長谷川 廣（1999）,「人的資源管理と「労働の人間化」」『産研論集』, 第 21 号, 17-21 頁。
- 花岡正夫・ダレン・マクトナルド（1998）,「HRM 概念に関する一考察 - PM から HRM への転換 -」『大東文化大学経済論集』, 736, 83-100 頁
- 守島基博（1996）,「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』, 第 13 巻, 第 3 号, 103-119 頁。
- 山口博幸（1992）,『戦略的人間管理の組織論的研究』信山社、304 頁。

主指導教員（高津斌彰教授）、副指導教員（藤井隆至教授・谷浦孝雄教授）