

HRM の生成と展開

—— 新たなボトルの中身は以前のワイン？ ——

倉 田 致 知

目 次

はじめに

I) 理論の観点

II) 記号の観点

III) 解体の観点

むすび

は じ め に

今日、Human Resources Management (注：以下では HRM と略す)¹⁾ や Human Resources (注：以下では HR と略す) という用語を使用する文献は枚挙に遑が無い。これらを名称に用いた協会や学会も存在し、今や世界的に浸透しているとの見解も見られる。しかし、今日、頻繁に見かけるとしても、この用語が使用され始めた時期はそれほど最近ではない。1950 年代の Drucker (1956) の研究において HR という語句は既に用いられている。経営学の歴史の半分に値する約 50 年という使用年数をほこっており、使用者がすぐに激減するという近年の経営領域における専門用語の使用状況からすると少なくとも息の長い語句

本稿は、アメリカ・イリノイ州立大学に客員研究員として在籍中 (2001/9/1~2002/8/31) に着手した論文である。筆者の海外研究に対する切望を受容してくださった京都学園大学とイリノイ大学の商経営学部、そして学外者でありながら投稿を許可してくださった松山大学に、ここに謝意を表すものである。ただし、当然のことながら、本稿における有り得べき誤謬は全て筆者自身の責任である。

1) Resource は複数形の場合もあるし、単数で表記される場合もある。この点に関しての詳細は次回以降に譲りたいと考えている。

の一つに属す。

もっとも、用語の浸透は、人事・労務管理²⁾と HRM の相違の有無について同意が築かれていることを意味しない。つまり、HRM の特徴について説明する文献は多いのは事実だが、人事・労務管理と HRM に相違は無いとの批判が少なくないのも現状である。例えば、Kane&Bernardin (1991) や Tullar (1991) には、単なる名称変更にすぎないと考えられている。実際、1986 年から 1990 年までに発表された書籍や論文の中で、人事・労務管理から HRM へとタイトル名を変更した文献においては、ほとんど内容に変化はなかったことが指摘されている³⁾。Tyson (1995) は、人事・労務管理と比較した研究で見かける HRM の特徴は実態を示していないと主張している。Legge (1995) は、「新たなボトルの中身は以前のワイン⁴⁾」との表現で相違が無いことを強調している。

2) 本稿では、HR という用語が現れる以前に浸透していたとして人事・労務管理という用語を使用しているが、この日本語訳に該当する英語がアメリカやイギリスにあるわけではない。筆者は、この点に関する以下の森 (1979) の説明からこの用語を選択した。「1920-30 年代には、多く Personnel administration の語が用いられていたが、1930 年代後期からの労働組合の発達にともなって、Personnel management and labor relations (人事管理と労使関係) という語が多く用いられるようになり、また、この二つを含めて(厳密には、labor market と企業に影響のある政府の labor policy をもこれに含めて用いる人もある)、Industrial relations という語も用いられている。戦後では、わが国でも、このようなアメリカの用い方の影響をうけて、personnel management にあたるもの(雇用、配置、昇進、昇給、退職、教育訓練、安全、衛生、人間関係など)を『人事管理』または『狭義の人事管理』と呼び、これに対して、主として経営における labor relations に関係する諸施策を『労務管理』または『狭義の労務管理』と呼ぶ場合が多くなっている。しかし、わが国では、これらを包括して呼ぶ名称がないため、単に『労務管理』と呼んだり、『広義の労務管理』あるいは、『人事・労務管理』という用い方がされている場合が多くなっている(3~4 ページ)」と森は指摘している。Labor Relations と HRM の関係を明らかにすることは筆者の課題でもある。人事・労務管理の用語の筆者の使用は、この課題の解決が済んでいない上での使用である。

3) 社会科学文献インデックスに基づいて行われた調査によると、HRM を使ったタイトル名の文献は 113 あったが、その中で人事・労務管理から HRM へタイトル変更した文献においてはほとんど内容に変化はなかったとされる。また、こういった報告を受けて、HRM も人事・労務管理も一緒であるとの観点から、HRM の起源を 1890 年代にまで、つまり労働力の有効利用という見地からその施策を考える人事・労務管理部所が設置された時代にまで遡って捉える説も見られる [Noon (1992), in Poole, ed, *HRM* (I), pp. 175-190, esp, 181]。

4) Legge (1995), p. 36.

本稿は、HRMの生成と展開に関する研究の一環である。本稿筆者は、上記の批判者の批判内容ならびに批判理由を明らかにするとともに、他方で批判者が発見したあるいは認識した人事・労務管理とHRMの相違を批判者の批判から抽出している。批判者でさえも考慮している相違は間違いなく人事・労務管理とHRMの相違であろうとの見解のもと筆者は相違と共通点を提示することに着手している。

私見では、人事・労務管理とHRMには相違は無いとの批判者の批判は、理論（詳細には、理論的研究の欠如）、記号（詳細には、規範的研究の誤ったアプローチ）、そして解体（詳細には、脱構築の意図せざる結果）という3つの観点から行われている（つまり、この3つの観点から、批判を区分することができる）と考える。上記の批判者は共通して、実態についての調査結果を通して相違が無いことを示すというよりも、研究動向やアプローチの観点から相違が無いと批判している⁵⁾と同時に、批判者が採択した観点以外では相違が明らかにされている。あるいは批判理由のなかに相違が示唆されている。つまり、批判者は、批判者の観点からすると重要である研究のあり方や動向にHRM研究が至っていないので、あるいは人事・労務管理とHRMの相違が批判者において重要であると考えられた研究アプローチから生じていないので、人事・労務管理とHRMは相違が無いと批判しているように思われる。たとえば、人事・労務管理とHRMの相違を批判者自身が述べているとしてもある。

I) 理論の観点

人事・労務管理とHRMに相違は無いとの指摘は、理論の観点から行われている。と同時に、批評者は理論的研究の欠如の打開を強調している。しかしながら、理論の観点から人事・労務管理とHRMに相違は無いとするその説明に

5) 無論、批判者は上記に限らない。他の批判者においては、実態についての調査結果を通して批判が行われる場合もある。しかし、知る限りにおいて、本稿が焦点を合わせた批判者は代表的な批判者であると思われる。実態についての調査結果を通して批判する場合でも、その前置きとして、彼等の研究は登場する。

においては、人事・労務管理時代には無かった特徴が指摘されている。つまり、理論以外の他の観点においては、人事・労務管理と HRM には相違があることが明らかにされている。以下では、理論の観点からの批評を明らかにした後、人事・労務管理と HRM の相違に関して述べることにする。

テキストならびに応用心理学や人事心理学の学術雑誌においては、過去 20 年間、目新しい理論を発見することは無かったとして Tullar (1991) は以下のように指摘している。1970 年の応用心理学や人事心理学のジャーナルと 1990 年のそれらを比較したとき、HR 計画、職務と作業デザイン、募集、訓練と開発、業績評価、報酬、組織改善における領域、つまり HRM の領域においてほとんど理論は変化していないことに気づくであろう。無論、モデル構築に焦点を合わせた研究は存在するが、HR のテキスト・ブックにおいてそれらモデルは登場することはない。『HR』と過去の『Personnel』のテキスト・ブックを比較したならば、過去 20 年間で法律や公共政策の問題に関心がますます寄せられてきたと述べることはできるが、理論といえ、ほとんど変化していないのである。テキストの内容を変化させたような新たな理論を見出すことは 20 年間に於いて無いのである、と。

そもそも理論的研究自体が欠如していると Tullar には強調されている。理論的研究の欠如の理由として、HR 計画、職務と作業デザイン、スタッフィング、訓練と開発、業績評価、報酬、組織の改築、等の領域が応用心理学や人事心理学のみならず様々な学問領域において対象になっていることを挙げている。つまり、経済学、政治学、心理学、精神物理学、等の様々な観点や原理が理論構築への着手を難しくしていると説明している。Tullar は次のように述べる。「多くの他の管理の領域のように、HR に関わってくる主要な原則は多数あり、様々である。それゆえ、理論の構造に完全に熟達することは、ならびに主要な原則の一つ以上を用いて理論構築することは、いかなる人にとっても可能で無いであろう⁶⁾」と。個別学問領域では理論構築が進展しているか否かについては言及されていないが、Tullar は統合科学という観点から理論構築の困難性を強調

し、この困難性が理論的研究の欠如の一要因になっていると捉えている。

また、Kane & Bernardin (1991)によると、理論的研究の欠如は行動主義と論理実証主義の浸透から生じていると指摘されている。Kane & Bernardin は、*Human Resource Management Review* (HRMR) の創刊にあたり次のように述べている。「これら分野（注：産業心理学，組織心理学，HRM，等の分野）における概念化と理論の不足に関して二つの根本的な理由がある。まず第1に，行動主義が支配的な心理学モデルとして表れ，論理実証主義が（適切な）科学として支配すると同時に [あるいは支配した場所において]，これらの分野の伝統は帰納主義者で大いに占められるようになった（ことが挙げられる）。結果として，それ以降そして今も，この分野におけるほとんどの学者は，新たな概念と理論を開発するための訓練を受けることがない，あるいは奨励されることはない。第2に，上記の伝統の結果として，これらの分野における事象に関しての概念あるいは理論レベルの論文を投稿する出版市場が無い（ことが挙げられる）。このことが，このタイプの学問のための学術支援金を学者が受け取ることを困難にしている⁷⁾」と。Kane & Bernardin は，定量的実証研究における仮説設定あるいは結果考察に特定の理論が援用されていたとしても，それら研究は新たな理論の構築を目的にしていなと主張している。加えて，理論的研究の投稿を奨励する学術雑誌は1991年から刊行されたHRMRが唯一の学術雑誌であることを強調している。

Tullar は，実践界と研究者の関係が理論的研究の進展を阻んできたとして次のように指摘している。HRMの実践者が学会に属することは稀であり，彼等（実践者）が属すHRM協会（the Society for Human Resource Management）で若干の理論に触れるぐらいの機会しか彼等は有さない。他方で，理論構築に着手する研究者は実践の場からかなり孤立している。たとえ，実践の場に関わってい

6) Tullar (1991), p. 319.

7) Kane & Bernardin (1991), 'An invitation to conceptualize', Preface. 引用文の（ ）内は筆者付加。

る研究者がいるとしても、実践者は彼等から理論以外のものを求めているというのが現状である。過去20年間、HRMの領域における難解で抽象的な理論に対しての市場は枯渇し、実践者は容易ですぐに適用可能な研究を欲し、それゆえ理論構築はそれら研究よりも低いプライオリティーを与えられるに至った、と。

さらに、Tullarは、この状況に伴う科学の後退にまで話を発展させている。「科学の目的は、非常に普遍的なレベルで現象を記述し、予測することである。…(中略)…科学にとって普遍化は目的である。実践のアートにおいては、普遍化は組織を円滑に動かすという目的のための手段にすぎない。実践者はしばしば科学的書物に我慢ができない。なぜなら、それは、非常に多くの注意点をともなって表記されているからである。普遍化の信頼性は、今この特定の状況において何をしたら良いかを知りたいと考えている実践者にとってはほとんど有用性(意味)がない。…(中略)…過去20年間にわたって実践のアートはHRMの領域に関心を寄せた人々のほとんどの注意を掴んできた。まさに、この分野が科学から後退している時代である。…(中略)…理論の最終的な利用者に関して、HRの領域はかなり大きな専門的指導者集団を生み出している。それは、80年代を通して著しく増加した実践志向の専門家集団である。この専門家集団は、新たな理論を用いることは無いが、代わりに実践のアートを志向する。彼等は、HRに毎日関心を寄せるが、非常に熱狂的な新たな理論や良い理論の消費者ではない。これらの専門家集団の要求に応える協会は、科学よりも実践のアートを奨励する傾向があるだろう。…(中略)…すなわち、HRMの分野における科学雑誌の形態は、実質的に革新を見せていない⁸⁾」と。

上記で登場した批評者は全員、理論の観点から人事・労務管理とHRMの相違は無いと捉え、且つHRMの領域においては理論的研究が欠如していたことを強調している。理論的研究の欠如の原因は、多様な学問領域からのアプローチに伴う理論構築の困難性、実証分析の偏重、理論的研究の出版市場の欠如(こ

8) Tullar (1991), pp. 320~321.

の欠如は、理論的研究に対する研究支援金が獲得困難になることを意味する)、加えて処方箋的次元の研究への実践界の要望とそれに応えようとする(コンサルタントを含む)実践志向の専門家による、と考えられている。と同時に、HRMは科学の後退を反映していると捉えられている。

しかし、上記の批評は、理論以外の他の観点からすると、HRMと人事・労務管理には相違があることを示唆している。処方箋的な研究に対する実践界の要望が強まり、そしてそれに応えようとする実践志向の専門家が1980年代に増加するに至ったのは、人事・労務管理時代には見られなかった特色である。また、人事・労務管理とHRMのテキストの比較で指摘されているように、法律や公共政策の問題に関心がますます寄せられてきたというのも相違点であろう。人事・労務管理研究とHRM研究の相違は、理論の観点からは相違が無いが、法律、政策、産業界といった強まる外的要求への応答という観点からは相違が有ることが示唆されているのである。尚、具体的な相違は、Ⅲ)で詳細にされている。

ところで、上記は、アメリカの批評に焦点を合わせている。が、イギリスでも、人事・労務管理とHRMには相違が無いとの指摘は多い。むしろアメリカよりも有無に関する議論は活発である。アメリカにおける指摘とイギリスにおける指摘を比較すると、以下のように述べることができる。1980年代における処方箋的あるいは規範的な文献の増加は、どちらの批評者(あるいは批判者)においても認識されている。また、どちらもHRM研究の動向に対して何らかの問題提起をしている。しかし、イギリスでは理論の観点から人事・労務管理とHRMの間には相違が無いと批判されることはない。ゆえに、以下のⅡ)とⅢ)は、イギリスでの相違の有無に関する議論に焦点を当てたものであるが、その議論においてはアメリカの批判者はほとんど登場していない、と。

Ⅱ) 記号の観点

人事・労務管理と HRM には相違が無いとの批判は、人事・労務管理と HRM を比較した Guest (1987) や Storey (1992) の比較研究から生じている。以下の表Ⅱ-1 とⅡ-2 は、HRM とは何かを明確にするために彼等が行った人事・労務管理と HRM の比較である。比較は、過去の人事・労務管理の研究と HRM 研究を参照にして行われており、とりわけ、ハーバード・ビジネススクールの研究者グループによる HRM 研究とミシガン大学の研究者グループによる HRM 研究の影響を受けている。Storey の表Ⅱ-2 は、それらに加えて表Ⅱ-1 を提示した Guest の研究の影響を受けている⁹⁾。

また、Storey は比較から大きな相違として以下の3つを挙げている。a) 人事・労務管理においては、部下あるいは非管理職の従業員にほとんど完全に焦点が当てられているが、HRM では、管理チームの能力開発が重視されている。b) 人事・労務管理においては、ライン・マネージャーは人事・労務管理部門

表Ⅱ-1 Guest によるステレオタイプとしての人事・労務管理と HRM

次 元	人事・労務管理	HRM
タイムと計画に関する見解	短期的 (対処的, アドホック, 周辺的)	長期的 (先制的, 戦略的, 統合的)
心理的な関係	従順	コミットメント
統制システム	外部からの統制	自主管理
労使関係	多元的 (集团的, 信頼関係は弱い)	一元的 (個別的, 信頼関係が強い)
好まれる構造/システム	官僚制/機械的 (集権化, 公式的に定義された役割)	有機的 (委譲, フレキシブルな役割)
役割	スペシャリスト/プロフェッショナル	大部分がラインマネージャーへ統合
評価の基準	コスト最小化	人的資産会計 (Human Assets Accounting)

Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, September, 1987, pp. 503-521, p. 507, より作成。

9) ハーバード・グループにおける HRM 研究とミシガン・グループにおける HRM 研究の詳細については、倉田 (1999a) (1999b) を参照のこと。

表Ⅱ-2 Storeyによる人事・労務管理とHRMの比較(文献における説明に基づく比較)

次 元	人事・労務管理	HRM
信念と仮定		
①契約	細部にわたり厳密に書かれた契約	“契約を超えて”行動することを意図する。
②ルール	明確なルール/相互関係を築くことの重要性	ルールにとらわれないことを良しとする。
③経営行動への指針	手続き	事業要求
④行動と関係のあるもの	規範/慣習と慣例	価値/使命
⑤労働に対する管理者の仕事	監視	育成
⑥関係の本質	多元主義的	単元主義的
⑦コンフリクト	制度化されている。	重視されていない。
戦略的側面		
⑧鍵となる関係	労使関係	顧客
⑨主導性	部分的	統合的
⑩企業の計画	関係外	中心
⑪決定のスピード	遅い	速い
ライン管理		
⑫管理的役割	処理的	変化的リーダーシップ
⑬鍵となる管理者	人事/労使関係のスペシャリスト	ゼネラルマネージャー/事業部マネージャー/ラインマネージャー
⑭コミュニケーション	間接的	直接的
⑮標準化	高い(例えば、同一性の問題)	低い(同一性は妥当しているとは考えられていない)
⑯重視される管理スキル	交渉	促進
鍵となる手段		
⑰選考	細分化され、重要でないタスク	統合された、重要なタスク
⑱給与	職務評価(固定等級)	業績と関連した
⑲条件	個別に交渉された。	調和・一致
⑳労使関係	団体交渉による契約	個別契約に向けて
㉑現場との関係に対する推進	設備と訓練を通して規則化	(変革モデルのためのいくつかの交渉を除いて)放任。
㉒職務区分・等級	多数ある	ほとんどない
㉓コミュニケーション	限定されたフロー	増加したフロー
㉔職務デザイン	分業	チームワーク
㉕コンフリクトの対処	一時的落着	風土と文化の管理
㉖訓練と開発	コースへの統制された接近	会社を学ぶ
㉗介在のための注意の焦点	人事手続き	広範囲にわたる文化、構造、人事に対する戦略

Storey, *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, 1992, p. 35,より筆者作成。

の人事手続きを単に実行するだけであったが、HRMでは、ライン・マネージャーは経営管理戦略 (business-management strategy) と人材管理戦略 (people-management strategy) の統合を考案し、実施する中心的責任を負っている。c) 人事・労務管理とは異なり HRM は、ほとんどの上級管理者の中心的な活動として組織文化の管理を示唆している、と¹⁰⁾

尚、Storey は、表Ⅱ-2 も、そして上記の a)~c) の特徴も、必ずしも実態と合致しているわけでないとし、さらに理念型であり、分析的に検証可能なように表わされていないと主張している¹¹⁾

上記の表Ⅱ-1 と表Ⅱ-2 で指摘された人事・労務管理と HRM の相違をめぐって、イギリスの学会で議論が生じている。人事・労務管理と HRM には相違が無いとの (とりわけ Storey の表Ⅱ-2 に対しての) 批判は、相違が導き出されたアプローチや比較基準に対して行われている。Tyson (1995) や Legge (1989) (1995) が、それらの点に関して批判した代表的な研究者である。無論、上記の表における HRM の特徴が真実か否かを検証し、その検証結果を通して批判が行われる場合もあるが、その場合でも通常、表Ⅱ-1 と表Ⅱ-2 におけるこれら相違を導き出したアプローチや比較基準について言及した (つまり彼等の研究が検証動機の説明において用いられた) 後に検証に着手している。このⅡ)においては、本稿筆者は Tyson の批判に焦点を当て、人事・労務管理と HRM を比較した研究に対して Tyson がなぜ批判したのかを述べた後、Tyson が認識した相違を明らかにすることに着手している。Tyson は、規範的研究のアプローチさらには記号の観点から相違が無いと批判している。より適切には、相違が無いと批判しているよりもむしろ比較自体に意味が無いと批判していると述べることができると思われる。

Tyson や Legge (1989) (1995) によると、表Ⅱ-1 とⅡ-2 は、実態に焦点を合わせた記述的あるいは分析的な研究で指摘された人事・労務管理と、‘せ

10) Storey (1992), pp. 23~47, esp, 31.

11) Storey (1992), pp. 23~47, esp, 33-34.

ねばならない', 'べきである', '望ましい' との論調で語られる規範的あるいは処方箋的な HRM が比較対照になっているとされる。¹²⁾ 無論, Storey 自身, 規範的な文献を参照にしたことを明言している。しかし, Tyson においては, 規範的あるいは処方箋的な研究を参照にして HRM を特徴づけることは意味が無いとしている。Tyson には, 表Ⅱ-1 と表Ⅱ-2 は, 学者の価値が混入されたものについて価値が混入されつつ議論をするとの今日の HRM 研究の動向を反映していると捉えられている。規範的あるいは処方箋的な人事・労務管理にしる, HRM にしろ, そのモデルや指向をめぐる議論が無益なのは, 議論から出てくる結論がいつも現状から離れたものになるためであり, 現実を正しく見て, それを経験し, そこから知識を得た後に議論すべきであると批判している。¹³⁾

さらに, この批判から Tyson は, Storey や Guest のみならず多くの HRM 研究は, 記号が使われているがゆえに危険であるとの批判にまで話を発展させている。とりわけ Storey の HRM に対して, HRM において記号が使われていることを証明したと述べている。HRM 研究で登場する語句や説明は実体の無い記号のようであり, そして実体が無いゆえに勝手に言葉が独り歩きすると批判している。様々な意味に捉えられることにより, HRM を私利私欲的に解釈する, 意味づける, 使用する者が登場する可能性が示唆されている。人事・労務管理にしる, HRM にしろ, もはや規範的なものに耳を傾けるのは無意味, あるいは危険であるとしている。¹⁴⁾

もっとも, Tyson は, HRM の定義自体を拒絶しているわけではない。また, HRM という用語を使うこと自体を疑問視しているわけではない。¹⁵⁾ 実際, Tyson は, 「HRM とは, 全ての活動が非関連的な事象の続発のようになるのではなく, 統一され, 連動した方向で設計されることになる全体論的視点のことであ

12) Tyson (1995), pp. 16~38, Legge (1995), pp. 36~37.

13) この Tyson の批判を「HRM 概念無用論」として野呂 (1998) は捉えている。詳しくは, 野呂 (1998), 41-42, 173-175 ページを参照のこと。

14) Tyson (1995), pp. 16~38.

15) この点がⅢ)で焦点を当てる Legge の批判とは異なる点である。

る¹⁶⁾」としている。この全体論的視点の具現化の可能性は、Storey や Guest の研究よりも前に出版された Tyson & Fell (1986) において明らかにされている。Tyson & Fell によると、イギリスにおける人事・労務管理部門の役割は3つに区分することができると、つまり「仕事の事務員 (clerk of works)」, 「契約の管理者 (contracts manager)」, 「設計者 (architect)」という3つの役割が見られると指摘されている。

「仕事の事務員」は、間違いを回避するという防御的な形で従事する人事手続きの受動的なまたは対応的な執行者である。しばしば権限をほとんど持っておらず、パワーをほとんど持っていない。「契約の管理者」は、調和を確保するためのそして定められた基準からのずれを避けるための包括的なシステム(制度)、手続き、そして伝達の開発者である。交渉において事細かなぬかりのない契約を求めている。契約は厳密に執行され、それは能率と統合されている。「設計者」は、より創造性を発揮している。その役割は戦略的視点または革新的視点を有している。他機能や環境との統合を強調しており、学習と能力開発という観点から組織を設計している(具現化している)、と¹⁷⁾

これらの上記の3つのスタイルは、次の条件のもと提示されている。Tyson & Fell は次のように述べる。「…我々は、今日のイギリスにおいて現行浸透している3つの明確な人事管理のモデルがあることを示唆している。これらの3つのスタイルは、見通しの良い分析上の位置づけが行われている。しかし、それらは測定可能ではない。我々は、これらの3つのうちの1つが無差別的にあらゆる組織へ、あらゆる所有形態へ、組織の生涯におけるあらゆる段階へ適用されるであろうとの提起をしているのではない。そうではなく、これらは人事管理の機能と人事の実践者の活動スタイルをおおよそ反映している雛形である。各々のモデルには変形が有るだろう。ここで提示されたモデルは、ウェーバー主義者の意味合いにおける純粹形態である。すなわち、これらモデルは特

16) Tyson & Fell (1986), p. 136.

17) Tyson & Fell (1986), pp. 24-29, 46-47, 56-59, 88-91.

定の活動範囲（意図された行動）を包含し、そして各々のケースにおける人事管理者の複数の役割と彼等の直属のスタッフの複数の役割を示唆する幅広いカテゴリーである。これらの役割は、彼等が通常直面している状況において彼等がどのように行動するかについての多数の無矛盾の期待として定義され得る。…(中略)…我々は‘良いモデル’があるとか‘悪いモデル’があるとかを述べているのではなく、我々は、モデルが特定の組織においてはあるいは特定の時においては適合しないあるいは関連しないことがあり得るということを論じているのである¹⁸⁾」と。

Tyson 等の見解においては、HRMは人事・労務管理の実際で見られる「設計者」が進展したものと考えられているが、「設計者」自体はTysonの言うHRMが具現化されたものではない。人事・労務管理部門における種々の役割はばらばらに位置づけられており、それらは整合的であるという状況にはほど遠いとされる。

全体論的な視点が採択されている点では、TysonのHRMとStoreyのHRMは必ずしも異なるものではない。また、上記の三つのスタイルは必ずしも実態に当てはまるモデルではない。そもそもTysonの研究で記号や概念が使われていないわけではない。一見すると、近年のHRM研究とそれまでの過去のTyson自身の研究は相違が無いかもしれない。しかし、Tysonの研究は、実際においては、HRMは未だ具現化されていないことを強調している。また、Tyson等の研究においては、記述的あるいは分析的に検証された研究への依拠が記号やアナロジーといったものの使用時や将来の動向の説明においては前提となっている。つまり、StoreyやGuestよりも以前に人事・労務管理の実際における変化を報告し、設計者的役割の進展からHRMの実現可能性を予測してきたTysonにしてみれば、規範的あるいは処方箋的な文献を参照にしてHRMの特徴が説明されるHRM研究の動向に対して、記号論を持ち出さざるを得なかったよう

18) Tyson & Fell (1986), p. 24.

に思われる。生起している実際の人事・労務管理の変化（つまり「設計者」の役割）を捉えることなく経営戦略と人の管理・開発の方針の適合を目新しいとして強調してきた HRM の文献に対して、それはマネージャーが生まれたときからある話として Tyson は批判せざるを得なかったと考えるのである。

ところで、人事・労務管理と HRM の相違が上記においては示唆されている。Storey のみならず Legge も、そして Tyson も、Storey の表Ⅱ-2 における人事・労務管理は伝統的に行われていた人事・労務管理の実際であることを認めている。たとえば、Storey の表Ⅱ-2 における人事・労務管理が、「仕事の事務員」と「契約の管理者」が統合されていたとしてでもである。なぜなら、Tyson においては、それらはどちらも伝統的な人事・労務管理だからである。HRM に関しては、Tyson も、そして Storey も、人事・労務管理部門が整合性の取れた諸活動を有し、環境適合と経営戦略に関わる仕事内容に携わり、且つ能力開発や学習の観点から組織を設計しているならば、それは HRM の実際であることを認めている。全体論的視点の具現化は伝統的な人事・労務管理の実際にはなかったとして、Tyson においても、Storey においても考えられている。

Ⅲ) 解体の観点

人事・労務管理と HRM に相違は無いとの批判は、規範的に説明された人事・労務管理と規範的に説明された HRM の相違の観点からも行われている。この批判の代表的な研究者は Legge (1995) である。Legge は、それらにおいてはほとんど相違が無いにもかかわらず、HRM が今日これほどまでになぜ浸透したのかについてその理由を説明している。と同時に、解体の（あるいは脱構築の）意図せざる結果が強調されている。

ほとんど相違が無いのに HRM という言葉が流行していることに対する Legge の疑問視、言い換えると、人事・労務管理という用語をなぜ使わないのかという HRM 研究者への Legge の問いかけの背景には、Legge の批判時においては、アメリカとは異なりイギリスでは HR という名称を使用した部門が少

なかったという事実が絡んでいると思われる。もっとも、Legge自身が今日のHRMの流行理由を説明している。Leggeによると、脱構築を行った、つまり既存のものを解体することに専念した一部の研究者によって、あるいは批判主義が学者としてのキャリアを形成すると暗黙的にしろ、明示的にしろ、認識した研究者によって過去のHRMが解体されたことが、現在のHRMの流行をもたらしたとしている。そして、それに加えて、環境変化がHRMの流行を確実にしたと説明している。

Leggeは次のように述べる。HRMがチーフのエグゼクティブの視点から語られたり、競争優位の観点からMBAの学生によって研究されたりしているが、過去においては必ずしもそうではなかった。学問的起源への回顧から、そして1970年代後半ならびに1980年代初期の労働争議においてでさえも、幾人かの学術研究者は、HRMを競争優位の鍵としてよりもむしろ資本主義の矛盾の解決を仲裁するものとして、そしてそれゆえ人事・労務管理の古い機能が一つ以上変化したものとしてHRMを理解していた。しかし、矛盾に着目するという見方はHRM自体にも及ぶに至った。1980年代後半から1990年代初頭を通してそのHRMのレトリックと曖昧性を脱構築的な方法論で論ずることに焦点を合わせた文献（注：Legge自身を含む）が増加した、と。

Leggeによると、過去のHRMの意味合いが薄れてゆく中で、外的環境の変化が競争優位の観点からHRMを意味づけることを研究者に促したとされる。Leggeは次のように述べる。「旧スタイルの労使関係研究への関心と金銭的支援は、保守的政府により立て続けに打ち出された抑制立法プログラムによって1980年代を通して致命的な打撃を与えられている。これらは組合を抑制することが企てられた¹⁹⁾」と。2つの大きな景気の低迷と多くの失業者、ならびに産業構造変化に伴う組合員の減少とその闘争性の低下もあいまって、労使関係というタイトル名の研究プロジェクトに研究支援金を出す傾向はほとんど見ら

19) Legge (1995), p. 48.

れなくなっていった。他方で、研究プロジェクトの支援金を志願する際に HRM をタイトル名に使用する傾向が、この現状を意識した学会メンバーの間で見られるようになっていった。過去の HRM の意味合いが薄れていく状況の中で、HRM は、組織行動と労使関係における調査プロジェクトのために多くの研究支援金提供団体から支援金を得ることを可能にする語句へとなるに至った、と。

もっとも、労使関係のフィールド・ワークは HRM という名に関わらずもはや困難であるとされる。Legge は次のことを指摘している。ほとんどの研究支援金提供団体は、今日、研究者が現場へ接近することが可能であることを証明する証拠を要求している。これが労使関係のフィールド・ワークを衰退させてもいる。工場閉鎖やダウンサイジングに着手した組合加盟の都市部の製造組織で労使関係の問題を調査するための許可を得るよりも、模範とされている田舎町の製造組織において、JIT, TQM, チーム・ビルディングといった実践に関して調査するための許可を得るほうが間違いなく容易である、と。HRM という名は研究支援金提供団体からの援助を可能にしていること、ならびに労使関係の記述的研究は困難になっていることを強調するために、Legge は次の事実を強調している。「これゆえ、例えば、私が最近見た(研究支援金提供団体の) Leverhulme Trust から近年成功的に資金を獲得した3つのプロジェクト名は、‘プロフェッショナル・パートナーシップ企業における HRM’、‘日本の製造工場における HRM と JIT’、‘田舎町が開発されるとき：HRM の進展’であった²⁰⁾」と。

今や HRM は、支援金獲得に対してのみならず、多様な顧客の要望に応えるために使用されていると Legge は結論づける。指導教材はますます学部生や MBA の学生の関心と要求に合わせて改定されるに至っている。コンサルタント業界での学術研究の市場性は、組織変革の調査を包含することを通して組織行動の関心を経営戦略のエリアへと拡大することによってより高めることがで

20) Legge (1995), p. 49. 引用文の () 内は筆者付加。

きる。無論、これら現象は、HRMや Strategic HRM という名の下で生じている。Legge は次のように HRM を特徴づける。「事実、選択力が規定される政府奨励の調査、学生主導の資金、そして指導の質の点検（言うまでも無いが、ほんのわずかな奨励金は幾人かをコンサルタント活動に向けて駆り立てるかもしれない）といった様々な要求に対応するために奮闘している学会に対する HRM の有用性は、もしそれが存在しなかったら我々はそれを考え出さなければならぬほどのものである²¹⁾」と。過去の HRM のレトリックを解体し、批判主義を貫く者でさえ、研究支援金提供者のニーズ、その研究計画書の審査者のニーズ、学生のニーズ、等を考慮していかなければならない状況である。彼等もまた顧客志向を有さざるを得ない、と²²⁾

上記の主張を要約すると、Legge を含む批判主義者あるいは解体者により過去の HRM の意味合いが薄れたことに加えて、景気の後退、組合が無いサービス産業の成長と政府の政策に伴う組合加盟者の減少とその闘争性の低下、政府や支援金団体からの労使関係とは異なる研究の奨励、それから生じる労使関係のフィールド・ワークの実施困難性、MBA を中心とする学生の要求、日本企業の影響、教育指導の質の点検と低い奨励金、産業界からの要望に焦点を合わせ実践志向的な研究者や専門家により、競争優位を含む多様な観点から HRM が意味づけられ、使用されるに至ったとされる。今日、人事・労務管理よりも HRM のほうが研究者にとっては研究継続には適した語句になっていると Legge には考えられている²³⁾

ところで、Legge は、過去の HRM と現在の HRM の相違のみならず人事・労務管理と HRM の相違を明らかにしている。先の I) で筆者も述べたが、強まる外的要求への応答という観点からすると人事・労務管理と HRM には相違

21) Legge (1995), p. 49.

22) Legge (1995), pp. 33~59, esp. 36~37, 48~50.

23) 学会や研究者やコンサルタントが HRM の '売り手' であるならば、ライン管理者や人事・労務管理部門の管理者、つまり、管理者は HRM の '買い手' である。この需要と供給の均衡が HRM の流行を支えていると Legge には捉えられている。

があるだろうと Legge にも捉えられている。つまり、処方箋的あるいは規範的に説明された HRM とそれまでの処方箋的あるいは規範的な人事・労務管理との相違に関して以下のように Legge は指摘している。違いとして、HRM は、1) 非管理者や集団としての労働者を対象にしているのではなく、管理者や‘核’となる従業員に視点が向けられている、2) ボトムラインの結果の追求という文脈において事業単位における人を含む全資源を調整し、指揮することに責任を負う経営管理者によるライン管理が強調されている、3) 上級管理者の中心的な活動として組織文化の管理が強調されている、と²⁴⁾

ただし、Legge にとっては、たいした相違では無い。上記の1)～3)は、根本的に何かが変化しているというよりも、誰に向けて書かれているか、あるいは誰が管理を行うことが強調されているかという点においてのみ異なるにすぎないとされる。と同時に、上記の傾向の中では当然の結果であると考えられている²⁵⁾ Legge においては、無数にある人事・労務管理部門の諸活動のうち、ほんのわずかな活動で Legge の考える過去の HRM の志向は具現化されたにすぎなかった。しかも、そのわずかでさえも、その過去の HRM の志向を実現していないと Legge には疑念視されていた。それゆえ、過去の HRM のレトリックの矛盾と現実を暴露することに Legge (1989) は着手していた。Legge にしてみれば、解体により、HRM は過去のものとなる、あるいは HRM はより疑問視される傾向になるはずであった。しかし、脱構築の過程で、多様な要望に応えるために奮闘している学会や研究者に HRM という名が貢献し、そして人事・労務管理が古いボトルとして位置づけられるに至ったのは、Legge にしてみれば意図せざる結果であった。

私見では、Legge の HRM の流行理由は必ずしも間違いではないであろうとは考えるが、解体に関する Legge の説明に対しては幾分疑問がある。Legge は、

24) Legge (1995), pp. 36～37.

25) Legge(1995) は、HRM を、経営勝利主義 (Managerial Triumphalism) として捉えている (p. 55)。

人間関係論,あるいはその流れを汲む行動科学,組織行動論,組織開発論に理論的基盤を有するHRM,ならびに人間関係論の流れを汲むと批評されたハーバード・グループのHRMが,過去のHRMの主流であるとの認識に基づいている。しかしながら,HRという語句は,過去,他の研究領域でも用いられている。I)においても指摘されているように多様な領域で用いられている。主流ではなかったとしても,Leggeの考える脱構築の時期,つまり1980年代後半よりもずっと前に,人的資本論,HR評価,HR会計あるいはHuman Assets (HA)会計,HR計画といった領域でも,HRという用語は既に用いられていた。Leggeが考える解体の時期には,官僚制組織の逆機能の克服,知識や技能蓄積に向けての投資,職務満足の向上,環境変化や戦略に適合する組織構造や過程,費用-便益分析,生産性の向上,といった様々な観点からHRは用いられていた。現在のHRM研究は,Leggeを含む脱構築者による解体の影響を受けているとのLeggeの主張に対して,筆者は,解体は一要因であるとは認めるが,HRという言葉が文献において現れるようになったときからあたかも解体が必要無いほどHRは多様な提起と結びついていたと考える。

この点に関して詳細に述べると,人的資本論の研究領域においては,1966年には*The Journal of Human Resources*という名称の学術雑誌が出版されている。そこにおいては,教育や訓練への投資と知識や技能の蓄積との関係が経済成長,国民所得,あるいは生産性に与える影響を研究した論文が掲載されており,政策評価や政策提起が行われている²⁶⁾。また,1960年代後半以降から,HR

26) Somers, Gerald G, 'Editorial Note', *The Journal of Human Resources*, 1966, Vol. 1, No. 1, summer, pp. 1-4. 尚, 岩出は, HRMの生成説において, 労務管理研究におけるHRの理念ないしHRアプローチは, 1960年代に展開した人的資本論と行動科学の影響を受けたと説明している [岩出 (1989), 97~141 ページ]。西川 (1997) は岩出の生成説を受けつつ次のようにHRMを説明している。「…科学的管理論は労働能率の増進を求めていきなり労働そのものの合理化を推し進め, 人事管理論は労働能力を, 人間関係管理論は労働意思をそれぞれ第一義的なものとして取り上げた。他方, その用語が適切か否かは別として, いわゆる「行動科学的労務管理論」は, 人間関係管理論の不備を補うものとして生成した。したがって, その主たる関心はやはり労働意思にあった。これらに対して, 人的資源管理論の関心は労働能力と労働意思の双方にある, ものと解される (45 ページ)」と。

評価やHA会計の領域でもHRが用いられるに至っている。それらの領域においては、雇用、訓練、管理において特定の従業員に費やされた費用あるいはある人物が誰かと交代したら発生したであろう費用で人物の価値を測ることが、あるいは人物の将来の貢献度や期待価値で測ることが提起されている。加えて、HR計画の領域においても、HRという語句は用いられている。将来の事業や将来直面するであろう環境が組織に要求するものを予測し、そして到来するであろうそれらの状況が人材管理・開発に要求するものへの対応に関心が寄せられている²⁷⁾ 1978年には、HR計画学会から *Human Resource Planning* という学術雑誌が刊行されている。

さらに、Druckerは、近年の規範的HRMにおいて認識されている問題意識を1956年には既に述べている。首尾一貫した諸部課を有しそして事業要求の真髄に関わる仕事を行うように人事・労務管理部門を再編成することを通して、経営者はHRとして人を捉えるべきであると主張している。「一般に人事管理とは、労働者とその仕事の管理を意味するものと考えられているが、実際

27) Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988) は、Strategic HRM と関わりのある研究領域として次を挙げている。つまり、a) HR 評価あるいはHR 会計（またはHA 会計）、b) HR 計画、c) 環境決定論的研究、d) 経営戦略とHR の一方向的リンクに関する研究、である。戦略論の展開の影響は言うまでもないが、1960年代や1970年代のHR 評価やHR（またはHA）会計といった研究領域も影響を与えたとされる。

a) のHR 評価あるいはHR（またはHA）会計においては、労務費は総費用の50%以上にも至るが、人は、比較的管理されていない最大で最後のコストであると考えられている。また、人事・労務管理部門は様々な事業に資源を割り振ることができないことにより、ならびに不適切なスタッフにより、生産性上昇を通して効果的にコストを管理することができないと認識されている。人事・労務管理部門というよりも財務部門による人の管理が示唆されている。労務費の管理、ならびに詳細で客観的な人物評価で競合企業よりも競争優位に立つと考えられている。（本文も参照のこと）

b) のHR 計画 (planning) においては、とりわけ、人の需要と供給の予測に焦点が当てられており、マンパワー計画のための定量的モデルが構築されている。（本文も参照のこと）

c) の環境決定論的研究においては、様々な環境の変化が人材管理・開発の方針や戦略策定にいかなる影響を与えるかに関心が寄せられている。環境決定論なので、組織は環境に適応するのみの存在として扱われている。

d) 経営戦略とHR の一方向的リンクに関する研究においては、戦略と組織構造と人の管理・開発方針や手法の適合が強調されている。環境適応のみならず能動的な企業行動が意識されている。[Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988), in Poole, ed, *HRM* (II), pp. 305-327, esp, 308-313.]

には、書類整理係の仕事、家政婦の仕事、社会事業家の仕事、労働組合との紛争の予防鎮圧を行う消火士の仕事などを、それぞれバラバラに果たすものにすぎない。つまりどこの会社に行っても、人事部の典型的な仕事といえば、安全衛生、年金制度、雇用業務、苦情処理などなど、企業にとって付随的な雑用ばかりである。どれもこれも愉快的な仕事でないことは事実である。しかも私が理解し難いのは、なぜこれらの仕事を一つの部の仕事にまとめる必要があるかということである。典型的な人事部の組織図、あるいは人事管理に関する著名な教科書の目次を見ればすぐ分かるように人事部の諸活動ほど一貫性を欠いているものはない。つまり、必要とされる技能の類似性も、作業過程における結びつきも認められない。様々な活動がむりやり一つの職能にまとめられているだけなのである²⁸⁾」と Drucker は指摘している。

規範的人事・労務管理と規範的 HRM の相違は、1980 年代の環境要因や（脱構築者を含む）研究者によって生じたとの Legge の主張に対して筆者は否定はしないが、相違は、HR の語句は当初から統一的な用いられ方はなかったことにも起因すると考える。それゆえ、HR が文献で登場しはじめた時期とその研究領域、そして HR を使用して提起された内容を考慮すると、Legge が指摘した相違を有する規範的あるいは処方箋的文獻は、人事・労務管理という名称よりも HR を使用した名称のほうが適切であるように思われるのである。規範的人事・労務管理と規範的 HRM の相違は視点の変更にすぎないとしても、視点の変更は最近の HRM の文獻でのみ生じたものでは無いと考えるのである。

む す び

以下では、上記で明らかにしてきた人事・労務管理と HRM の相違そして共通点を筆者なりにまとめることにする。批判者でさえも考慮している、あるいは認めている相違は間違いなく人事・労務管理と HRM の相違であろうとの見

28) Drucker (1956), p. 243, (同訳書, 下巻, 126 ページ)。

解のもと、筆者は、相違ならびに共通点を以下で提示している。尚、本稿で参照にした批判は1990年代前半までの批判である。

規範的あるいは処方箋的（注：以下では規範的・処方箋的と表わす）な人事・労務管理の文献と規範的・処方箋的なHRMの文献の共通点としては、双方とも、表Ⅱ-2に示された人事・労務管理を過去に行われていた人事・労務管理の実際として明示的にしろ、暗黙的にしろ、認めている。また、援用されている理論に関して双方においてはほとんど相違がないというのも共通点である。

提起内容も似ているのだが、しかし、規範的・処方箋的HRMは、規範的・処方箋的人事・労務管理とは以下の異なることが提起されている。

- 一) 人事・労務管理部門あるいはHRM部門が、整合性の取れた諸活動を有し、環境適合と経営戦略に関わる仕事内容に携わり、且つ能力開発や学習の観点から組織を設計する。
- 二) ただし、非管理者や集団としての労働者を対象にしているというよりもむしろ、管理者や‘核’となる従業員に視点が向けられている。
- 三) ボトムラインの結果の追求という文脈において事業単位における人を含む全資源を調整し、指揮することに責任を負う経営管理者によるライン管理が強調されている。
- 四) 上級管理者の中心的な活動として組織文化の管理が強調されている。

一) は、実態として反映されているならばHRMであろうとのTysonの見解を参照にしている。もっとも、Tysonにおいては、記述的人事・労務管理と記述的HRMの比較が必要であるとの認識が抱かれているので、規範的人事・労務管理と規範的HRMの比較は行われていない。ゆえに、二), 三), 四) に対してTysonがどのように捉えるかは定かではない。二), 三), 四) はLeggeによるものである。Leggeに従えば、一) における人事・労務管理部門の体系化と垂直的統合は、規範的人事労務管理にも存在したとの考えであるが、1956年のDruckerの主張から規範的HRMのほうが先に提起したとする（つまり

Druckerの研究を先駆的な規範的 HRM と捉える)。

上記の相違を持つ処方箋・規範的 HRM が増加した理由は、そして援用されている理論に変化が無いのにもかかわらず規範的人事・労務管理と規範的 HRM に相違が生じてきた理由は、さらには規範と処方箋の区別さえも難しいのは、以下のためであると考ええる。

a) 行動科学や組織開発を理論的基盤として有する HRM に対しての非難に加えて、人の管理や開発の領域に影響を与える法の増加と公共政策の数々、景気の後退、組合が無いサービス産業の成長と政府の政策に伴う組合加盟者の減少とその闘争性の低下、政府や支援金団体からの労使関係とは異なる研究の奨励、それから生じる労使関係のフィールド・ワークの実施困難性、MBA を中心とする学生の要求、日本企業の影響、教育指導の質の点検と低い奨励金、産業界からの要望に焦点を合わせ（コンサルタントを含む）実践的な研究者や専門家により、競争優位を含む多様な観点から HRM が意味づけられたこと。

b) HR という語句が文献に用いられ始めたころからそれほど統一的な意味はなく、多様な研究領域において用いられており、且つ多様な提起が行われていたこと。a) により相違が生じたとの説（ならびに HRM が流行したとの説）に対して否定はしないが、より詳しくは、相違は、a) と当初からそれほど統一的な HR の用いられ方が無かった状況が合致したことにもよると考える。そもそも Human と Resource が一緒になった HR の語句自体に、多用な理論、提起、解釈を受け入れる可能性があるかもしれない。

尚、上記の一)～四) は必ずしも現実を反映しているわけではない。記述的 HRM に関しては、つまり HRM の実態に関しては、次回以降に譲ることにする。

参 考 文 献

- Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publisher, 1956. (現代経営研究会, 訳『現代の経営』上・下巻, ダイヤモンド社, 1970。)
- Guest, D. E., "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, September, 1987, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.
- Kane, J. S. and H. J. Bernardin, "An Invitation to Conceptualize", *Human Resource Management Review*, Spring, 1991, Vol. 1, No. 1, Preface.
- Lawrence, P. R., Spector, B., Beer, M., Mills, D. Q., and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984. (梅津祐良, 水谷栄二, 訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990。)
- Legge, K., *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*, London: McGraw-Hill, 1978.
- Legge, K., "Human Resource Management: A critical analysis", in Storey, J. (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, 1989, pp. 19-40.
- Legge, K., "Human Resource Management: Rhetoric, Reality, and hidden agendas", in Storey, J. (ed.), *Human Resource Management, A critical text*, London and New York, 1995, pp. 33-59.
- Lengnick-Hall, C. and M. L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: a Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Journal*, 1988, Vol. 13, No. 3, pp. 454-70.
- Noon, M., "HRM: a Map, Model, or Theory?", in Blyton, P. R. and P. Turnbull, (eds.) *Reassessing Human Resource Management*, Sage, 1992, pp. 16-32.
- Pool, M. (ed.), *Human Resource Management (I-III) — Critical Perspective on Business and Management* —, London and New York, 1999.
- Somers, G. G., 'Editorial Note', *The Journal of Human Resources*, Summer, 1966, Vol. 1, No. 1, pp. 1-4.
- Storey, J. (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, 1989.
- Storey, J., *Human Resource Management, An Analytical Review*, Blackwell Publishers, 1992.
- Storey, J., (ed.), *Human Resource Management, A critical text*, London and New York, 1995.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., and M. A. DeVanna, "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Winter, 1982, pp. 47-61.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., and M. A. DeVanna, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, 1984.
- Tullar, W. L., "Theory Development in Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 4, pp. 317-323.

Tyson, S., and Fell, A., *Evaluating the Personnel Function*, Hutchinson, 1986.

Tyson, S., *Human Resource Strategy*, Pitman Publishing, 1995.

伊藤健市『労務論講義』晃洋書房, 1993 年。

岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989 年。

奥林康司, 菊野一雄, 石井修二, 平尾武久, 岩出博『労務管理入門 (増補版)』有斐閣, 1992 年。

倉田致知 “HRM 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, 1999a 年。

倉田致知 “HRM 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, 1999b 年。

島 弘, 編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000 年。

角野信夫『アメリカ経営組織論』文真堂, 1995 年。

西川清之『人的資源管理入門』学文社, 1997 年。

野呂一郎『HRM とは何か』多賀出版, 1998 年。

森五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂, 1979 年。