Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2024-12-31

人的資源管理パラダイムと日本型人事システム

上林, 憲雄

(Citation)
国民経済雑誌,203(2):21-30

(Issue Date)
2011-02

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/81008319

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008319

KOBE UNIVERSITY

人的資源管理パラダイムと日本型人事システム

上　林　憲　雄

国民経済雑誌　第 203 巻　第 2 号　抜刷
平 成 23 年 2 月

人的資源管理パラダイムと日本型人事システム*

上　林　憲　雄

一般に，企業組織における人のマネジメントのパラダイム変化として，従前の「人事労務管理」から「人的資源管理」への移行が主張されることが多い。企業の現場では，人のマネジメントを担当する部署の呼称は大概「人事部」であったが，90年代以降，HR 部や人材部，人財部など，実に多様な名称が使われるようになってきている。経営学における学問分野の呼称としても，これまでの人事労務管理ではなく，人的資源管理という術語が使われることが多くなっている。本稿では，こうした人のマネジメントのパラダイム変化が，日本企業の経営実践においても真に当てはまるのかどうかについて検討を加える。結果，日本企業は従前から「人的資源管理」的な側面を内在させていたのであり，人的資源管理とは，アメリカ企業が日本的経営から学習した組織力・協働力をビルトインさせた人のマネジメントの仕組みであるということを仮説的に述べる。

キーワード　　人事労務管理，人的資源管理，日本的経営，日本型人事システム

1　は　じ　め　に

組織における人のマネジメントは，我が国では長らく人事管理ないし労務管理と称されてきた。この両者は併せて「人事労務管理」（Personnel Management）と呼ばれることもある。この人事労務管理という用語に代えて「人的資源管理」（Human Resource Management）という用語が使われ出し，実務界でも学界でも受け容れられるようになったのは，1990年代初頭のことである。

例えば，旧来，企業の現場では，人のマネジメントを担当する部署の呼称は殆どの場合「人事部」であったが，90年代以降，HR 部や人材部，人財部など，実に多様な名称が使われるようになりつつある。筆者が勤務する神戸大学経営学部でも，1999年にこの「人のマネジメント」領域の授業科目の名称が，それまでの経営労務論から人的資源管理論へと変更されている。

では，人事労務管理と人的資源管理とでは，どこがどのように異なるのであろうか。両者の間ではパラダイム（＝基本となる発想法，考え方）が完全に異なるのだろうか。あるいは，単に看板が変わっただけで中身の変化はみられないのだろうか。小稿では，この人事労務管

理と人的資源管理の異同，前者から後者への移行という論点にフォーカスを当て，これを日本企業の経営のあり方やアメリカ企業における経営方式との対比という構図の中で論じてみることにしよう。

結論を先取りしていえば，日本企業は従前から「人的資源管理」的な側面を内在させていたということある。人事労務管理から人的資源管理への“移行”というのは，アメリカ企業が日本企業の経営のあり方や人事システムを参考にして人のマネジメントのあり方を変えようとしたことを示すシンボル的表現であって，「人的資源管理」とは，日本企業の組織力・協働力をビルトインさせた人のマネジメントの仕組みであるということである。こと人のマネジメントに関していえば，日本企業はアメリカよりも大きく先んじている先進的な部分を有しているのであり，人事制度の設計に際して，アメリカ企業の方向ばかりを向いて「アメリカ企業のように変わらなければならない」と考えるのは望ましくない，ということが小稿の経営実践的含意である。

2　人事労務管理と人的資源管理――どこが違うか――

まず，人事労務管理と人的資源管理とでは具体的にどの点がどのように異なっているかについてみてみることにしよう。次の表 1 は，両パラダイム間のどこがどのように相違するか，両者の背後にある思想・前提，戦略的側面，ライン管理，主要な管理ツールの各次元に沿ってまとめられたものである。このまとめは，イギリスの労使関係学者ストーレィ（Storey, J.）が，同国の経営者に対するインタビュー調査を通じて得たデータを整理し，理論化したものであり，ストーレィ・モデルとも呼ばれている。

このストーレィ・モデルにより掲げられている各項目を 1 つずつみていけば細かな相違が明確になるであろう。大雑把に要約すると，人事労務管理と人的資源管理の両パラダイム間の相違は次の 5 点のように整理することができる。

第 1 に，戦略と人事とのリンクが強化されていることである。人的資源管理では，人事労務管理と比べて，全社的な経営戦略との結びつきが強くみられるようになっている。人的資源管理パラダイムの下では，トップの戦略計画が策定される際には，中長期にわたる人員の採用・削減計画など，必ず人事関連のイシューとリンクさせながら計画が立てられることになり，この点が人事労務管理とは異なると認識されていることがうかがえよう。

第 2 に，人のマネジメントの活動が，人的資源管理では能動的・主体的な活動として捉まえられていることが挙げられる。上記の第 1 の点とも関わるが，人的資源管理は，能動的・主体的な戦略的管理活動の中心にくるべきマネジメントとして位置づけられている。人事労務管理においては，従業員の給与計算や保険業務等の定常業務を行なったり，あるいは職場でのコンフリクトや労使紛争が発生した場合にそれら諸問題を解決する「火消し活動」的業

表1　人事労務管理と人的資源管理の対比（「ストーレィ・モデル」）

次　元	人事労務管理	人的資源管理
思想・前提		
契約	明記された契約内容の正確な履行	「契約を超える」ことが目標
規則	明確な規則とその遵守が重要	「規則」を超えて「できそうなこと」を探求
管理者活動への指針	手続き・体系性の統制	「ビジネス・ニーズ」や柔軟性へのコミットメント
行動の枠組み	規範・慣習と実践	価値観・使命
労働者に対する管理業務	監視	育成
関係の特性	多元主義	一元主義
コンフリクト	制度化	強調されず
標準化	高い（「全員が同一」が目指される）	低い（「全員が同一」は不適切，個々人によって異なると考えられる）
戦略的側面		
鍵となる関係	労働者―経営者	企業―顧客
イニシアティブ	断片的	統合化
事業計画との整合	小さい	大きい
意思決定の速さ	遅い	速い
ライン管理		
管理の役割	業務処理が中心	常に変革・革新を目指す
主要な管理者	人事労務・労使関係の専門家	経営トップ，部門長，ラインの各管理者
求められる管理技能	交渉	支援
主要な管理ツール		
選抜	企業の全体目標から分離されて行なわれ，重要度が低い	企業の全体目標と統合されて行なわれ，重要度が高い
報酬	職務評価：多数の固定的なグレード	パフォーマンスと連動：グレード固定はほとんどなし
組織的状況	労使対立を前提とした交渉	労使協調を前提とした調和
コミュニケーション	限定的な流れ・間接的	増大した流れ・直接的
職務設計	分業	チームワーク
人員の訓練・育成	最小限の教育訓練投資，学習機会はなし	大きな教育訓練投資，「学習する組織」

出所）Bratton, J. and Gold, J.（2003）*Human Resource Management: Theory and Practice*（3rd edition）, Basingstoke: Palgrave（上林憲雄ほか訳『人的資源管理――理論と実践――』文眞堂，2009年，41頁）より一部変更のうえ掲載。原著：Storey, J.（1992）*Developments in the Management of Human Resources,* Oxford: Basil Blackwell.

務に従事したりといったような事項が主たる業務であると考えられていた。したがって，人事労務管理から人的資源管理への移行は，“受け身”的なマネジメントのスタンスから能動的・主体的なスタンスへと，人のマネジメントの基本的発想法が変化したものとして捉えることが可能である。

第3には，いわゆる「心理的契約」（psychological contract）を重視試用としている点が挙げられる。人的資源管理モデルでは，経済的な側面での契約のみならず，従業員の内的心理に係る心理的契約の重要性が強調されている点が従来とは異なる点である。人事労務管理の時代には，従業員は規定上定められた給与水準に応じて労働するという発想法だったのであるが，人的資源管理パラダイムの下では，契約を締結する当事者間の相互期待や相互コミットメントが高まることが前提とされ，組織全体として経営者と従業員の間の一体感が高めら

れることが目指されている。

第４は，人的資源管理パラダイムでは，従業員の職場学習（learning）が重視されている点を特徴として挙げることができる。人事労務管理の時代にあっては，企業にとって従業員は，単に与えられた仕事をこなすだけの存在であり，企業がその仕事をこなしたという事実に対し賃金を支払わなければならないことからもっぱらコスト（人件費）として捉えられていた。人的資源管理のパラダイムでは，もちろん賃金支払いとしての人件費がかかることに変わりはないが，むしろ従業員は，教育訓練投資を十分にかけて学習させ成長させることを通じて，企業にとって莫大な富をももたらしうる存在であると認識されるようになってきたのである。いわば，従業員を企業にとってのコスト要因としてではなく「競争優位の源泉」として捉えられるようになったということで，人を捉える視点が人事労務管理パラダイムからは180度転換したとも評価できるであろう。

そして第５に，人的資源管理パラダイムにおいては，集団全体よりも個々人の動機づけを考慮している点が人事労務管理パラダイムとは異なる点として挙げることができる。人的資源管理では，マネジメントに際して，組織成員を集団的に取り扱うのではなく，従業員個々人に対しフォーカスを当て，個々人の動機づけを考慮しながら組織目的の達成が志向されている。したがって，人事労務管理の時代にあっては重要であった労使関係的側面，すなわち，職場における労働組合代表者の役割や従業員全員と経営者との対立関係といった集団的側面は影が薄くなっている。世界的視野でみても，人的資源管理という考え方が勃興してきた時期と労働組合員数が減少してきた時期とはほぼ合致しているといわれている。

もう一点，我が国の研究者による両パラダイムの整理をみておくことにしよう。次の表２は，岩出（2002）による人事労務管理と人的資源管理・戦略的人的資源管理の理論的特性の対比を明示したものである。ここでは，両パラダイム間の整理が，1960年代以降の理論との対応関係において示されている。

表２からも，概ね表１で確認された両パラダイム間の相違が認識されていることがうかがえるであろう。両者間の最も根本的な相違は，人事労務管理パラダイムでは，働く従業員を「コスト・労働力としての生産要素」として捕捉していたのに対し，人的資源管理パラダイムにおいては，「価値ある経済資源」や「教育訓練・能力開発」を施すことにより，「持続的競争優位の源泉となる」と捉えられている点である。また，人事労務管理パラダイムにおいて「労働者の労働力面に重きを置いた施策」（傍点は筆者）が中心で，物理的な肉体労働が念頭に置かれていたのに対し，人的資源管理パラダイムでは「労働者の労働意思面に重きを置いた施策」（傍点は筆者）というように，物理的な力よりは精神面でのコントロールが志向されている点も，両パラダイム間の大きな特徴的相違であると認識されていることがうかがえよう。

表2　人事労務管理・人的資源管理の理論的特性

人事労務管理	1960年代以降の理論	人的資源管理・戦略的人的資源管理
・コスト，労働力としての生産要素	人的資本理論	・価値ある経済資源 ・教育訓練・能力開発の意義を重視
・労働者の労働力面に重きを置いた施策	行動科学 組織行動論	・価値ある未開発の経済資源（人的資産） ・労働者の労働意思面に重きを置いた施策
・クローズド・システムとしての人事労務管理 ・安定した環境を前提とした制度論 ・個別制度の洗練化を志向した制度論 ・普遍妥当な制度論	システム理論 （状況的合理論）	・オープン・システムとしての人事労務管理 ・環境変化を織り込んだ制度論 ・諸制度の相互関連性を織り込んだ制度論 ・文脈を織り込む制度論
・人事労務方針に則した制度論 ・業務運用的役割 ・市場で調達可能な代替性のある労働力商品	競争戦略論 （Resource-Based View）	・競争戦略に整合した制度論 ・戦略的役割 ・持続的競争優位の源泉となる人的資源 ・持続的競争優位の源泉となる人的資源の管理

出所）岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相――アメリカ SHRM 論研究ノート――』泉文堂，57頁より一部変更のうえ掲載。

では次に，こうした人事システムの根底にある発想法の異同と日本企業の経営システム，日本的経営や日本型人事システムとの関連について検討してみよう。

3　日本的経営と人事システム

前節でまとめたような人事労務管理から人的資源管理パラダイムへの展開をみると，人的資源管理パラダイムの構成要素として掲げられている事項の多くは，新しい展開というよりも，むしろもともと日本企業が高度成長期から1990年代にかけて長らく行なってきた人事慣行と共通している点が多々見受けられ，その意味においては，日本企業の経営実践に照らしていえば，ことさら新展開というほどの発想法の転換はみられないことがうかがえるであろう。

例えば，多くの日本企業では，企業と従業員との間の関係は長期にわたる，経済学的な労働-支払いという契約関係を超越した心理的契約にあたる部分があったことは，この点自体の評価は分かれるものの，周知の事実である。あるいは，OJT（On-the-job Training，仕事を通じた教育訓練）を重視する典型的な日本企業では，職場学習はいうまでもなく至極当然のように行なわれてきていた慣行である。多くの伝統的な日本企業では，数年ですぐ転職を繰り返す昨今の状況とは異なり，長期雇用を前提にして，個々の従業員に莫大な教育訓練投資を投じてきた。

また，分業が徹底しており責任範囲が極めて明確な欧米の作業組織に比べ，日本企業では，分業関係が組織の横方向レベル・縦方向レベルの双方において相対的に緩慢で，いわゆる職

務異動やローテーション，職務拡大や権限委譲などは，チーム作業方式のもとで常軌的に行われてきた慣行であり，この点も周知の事実となっている。

これらの点を踏まえれば，次なる問題は，なぜ声高に「人事労務管理から人的資源管理へ」というような，あたかもパラダイム転換が生じたか，ないしはパラダイム転換がなされなければならないような論調でこうしたキャッチフレーズが叫ばれ，またそのようなパラダイム転換がなされつつあるという認識が定着しているのか，という点であろう。この問いに対し，筆者自身は以下のような仮説を有している。

3.1　人的資源管理パラダイムは新・日本的経営

日本企業の経営実践は，グローバル化の進展する中，以前にもまして，経営の「先進国」であるとされるアメリカの方向を向く傾向が強くなっている。したがって，経営を研究対象とする経営学も，大概のテーマはアメリカの方が最先端を行っていて，日本は理論の側面でも実践の側面でもその“後追い”である傾向が，これまでは少なからず存在していた。そして，この「人事労務管理から人的資源管理へ」というキャッチフレーズも，実はアメリカの企業経営を念頭に置いて作られたものであるという一面があるようである。

従来，アメリカの企業経営は，周知の通り，社長が圧倒的な権力を掌握し，トップダウンで経営プロセスが進められていくケースがほとんどであった。業務の権限や分け前である賃金水準に関して，トップとボトムの差違が大きいことが顕著な特徴でもあった。実際の作業の進め方にしても，権限関係が明確に定められ，与えられた職務の遂行に関しては徹底した個人責任が厳格に追及される。したがってアメリカ企業の多くの従業員は，やる気を喪失し，工場の作業現場などでは作業員のミスが散見される状況が多々見られたわけである。1980年代半ば頃までのアメリカ企業が概ねこのような状況であった際，こうした状況を解決しうる有効な経営システムとして注目したのが「日本的経営」である。

日本的経営というと，いわゆる「三種の神器」（終身雇用，年功序列，企業別労働組合）ばかりが注目される傾向があるが，実はアメリカ企業は，雇用管理の側面のみならず，現場のオペレーショナルな次元における日本人従業員の有能性に着眼していた。分業をすればするほど，個々人が作業に慣れ，本来であれば作業効率が高くなっていくはずのところが，分業体制の曖昧な日本企業の方が効率は高く，しかも従業員のモチベーションも高いという現象を観察し，神秘的とアメリカ企業の経営者が感じたのである。そこで，よくよく日本企業の現場組織を精査してみると，終身雇用や年功序列といった雇用の側面以外に，個々の従業員の動機づけをきっちり考えたマネジメントをし，教育訓練投資を十分にかけ，結果的に従業員は経済的契約を超えた分まで，まさに企業に骨を埋めるまで働いてくれる――こうした状況であることがわかってきたのである。当時，「日本的経営のアメリカへの移植は可能か

どうか」あるいは「日本的経営の普遍性と特殊性」等といったテーマが学界を席巻していたのには，このような背景があると思われる。

移り気なアメリカ企業は，1990年代に入りバブルが崩壊し日本企業の業績が下降気味になったとたん，「日本的経営」というタームは表だって使おうとしなくなり，したがってこの「日本的経営ブーム」も一時的な流行に終わってしまった感が強い。しかし，1990年代に入って人事労務管理に代わる形で新たに出現してきたこの「人的資源管理パラダイム」には，日本企業がこれまで長らく培ってきた，人のマネジメントに関する叡智が随所に織り込まれているのは明白である。つまり，1980年代における日本的経営の成功を，とりわけ人のマネジメントの仕組みに注目してそのエッセンスを抽出し，「日本的経営」という用語を使わずに別の角度から表現しようとしたのが，この「人的資源管理」パラダイムであると考えられる。その意味で，人事労務管理から人的資源管理へという「パラダイムの移行」はアメリカン・スタンダードから経営を眺めた場合の話なのであって，日本企業はもとから「人的資源管理」的な側面をきっちり有していた，少なくとも，アメリカで人的資源管理パラダイムが勃興してきた背後には日本企業の成功とそれへの関心があった，とみる方が遙かに自然な解釈であろう。（もっとも，アメリカ企業の人的資源管理システムは日本的経営の完全なコピーであるわけではない。この点については後述する。）

3.2　将来展望：人事システムは収斂するか異質性が残存するか

経営学の他の領域，例えばカネのマネジメントである財務管理や会計学，あるいはモノのマネジメントである生産管理やマーケティング・流通，情報のマネジメントを扱う情報管理などの領域は，日本とアメリカのマネジメントの制度的枠組みや仕組みは，将来的にはほぼ同一の類似の形態へと進化していくであろうと予測されている。周知のように，こうした現象は「収斂」ないし「同型化」と呼ばれる。実際，例えば財務管理の領域では，我が国でもここ十数年間，アメリカ発祥のファイナンス理論をいかに理解し，実務的にうまく導入するかが志向されてきた。生産や品質管理，マーケティングの領域でも大きな趨勢はほぼ同じで，アメリカ発の理論の何が「ベスト・ソリューション」であり，どうすれば日本企業はアメリカの「合理的な経営」に追いつけるかが探求されてきた。

人のマネジメントの領域でも，20世紀末から21世紀初頭にかけて，アメリカ型の職務主義や成果主義人事，エンプロイヤビリティなど雇用流動型の仕組みを導入しようとする動きが多くみられた。しかし，その結果はどうであったか。

周知の通り，昨今の日本企業では，職務主義に代えて役割主義人事，アメリカ型のドライな成果主義に代えて人材育成と両立しうる「ポスト成果主義」のあり方が真剣に議論されるようになっている。製造現場では，短期的な経済的動機から働こうとする一部の非正規社員

が増加したことによって，かつての日本のトレードマークであった安心・安全が崩壊し，教育訓練体系や人材育成を再考せざるを得ない段階にさしかかっている。つまり，日本企業では，こと人事システムの側面では，アメリカ型のそれと全く同じ収斂化・同型化はみられなかったのである。

人のマネジメントの領域では，他の領域とは違って，異質な歴史・文化を有した二国のシステムが，多少の類似化は起こりえたとしても，完全に同一形態へと収斂することは，論理的には想定可能であっても，現実的には起こり得ない。日本は日本のコンテキスト（状況，場）に応じた，アメリカはアメリカのコンテキストに応じた，別個のベスト・ソリューションが存在している。この最も端的な理由は，人のマネジメントは感情や思考力を有した生身の人間を扱うため，モノやカネ，情報の管理のように管理者が自分の意のままに操ることができないことが大きく関係している。管理者は，管理されるべき対象である生身の人の“気持ち”や“感情”を勘案したうえでマネジメント活動に従事しなければならず，したがって新しい人事システムの設計もこの点への配慮なくしてはうまく機能し得ないためである。ある日突然，制度設計を熟考することなく新規の人事制度の導入を通告したところで，その制度を利用する立場にある従業員を納得させ，彼ら彼女らの満足度を満たすことができなければ，結局のところその新しい仕組みはうまく根付き得ない。

4　むすびに代えて――コンテキストに合ったマネジメントの必要性――

この意味では，アメリカ企業が，日本企業の人のマネジメントに関する叡智を集約して創りあげた「人的資源管理」パラダイムも，完全に日本企業のそれと合致するものではない。第 2 節で説明した人事労務管理と人的資源管理の相違として挙げたストーレィ・モデルの 5 点のうち，第 1 と第 2 の点，即ち「戦略」に関わる点（戦略と人事のリンク，能動的・主体的な活動）は，これまでの日本企業の人のマネジメントにはあまりみられなかった発想法で，その意味では，アメリカの「人的資源管理」は，日本の人的資源管理を参考にしつつも，独自にアメリカン・スパイスをきかせ，アメリカのコンテキストに合うようアメリカナイズしているともみることができるであろう。このように，人的資源管理パラダイムの中でもとりわけ「戦略」を強調する場合には，表 2 にも示されているように，人的資源管理の前に“戦略”という冠を付して「戦略的人的資源管理（SHRM）」と呼ばれることがある。ただ，人的資源管理と戦略的人的資源管理の間の概念上の線引きは曖昧で明確な区分は，実務的にも学問的にも，存在しないようである。

日本企業のトップは，明確な長期ビジョンを有した経営者が少なく，強いリーダーシップを発揮した，アメリカ企業で通常使われる「戦略」（strategy）をこれまで苦手としてきた。したがって「日本企業には戦略ができない経営者が多い」と揶揄されることも多い。その代

わりに日本企業では，トップが中間層（ミドル）や現場（ボトム）の声をうまく吸い上げながら経営活動に従事してきたという事実はよく知られている。裏返していえば，長期の戦略や展望を描くことのできる経営者を育成することが，今後の日本企業にとって重要な課題といえるであろう。

上記の説明は，国際比較研究に資するよう議論を単純化するために，日本企業を一括して平均像的に議論してきた。但し，いうまでもなく，一概に日本企業の人的資源管理といっても，業種や組織規模，企業文化によってかなりの相違がある。伝統的な製造企業の場合には上記の説明が比較的よく当てはまるケースが多いが，例えば技術革新やグローバリゼーション，金融化（finanicialization）が進展する中，とりわけベンチャー企業や外資系企業においては，上記とはかなり様相を異にしていたり，アメリカ企業の方にむしろ近いマネジメント・スタイルをとっていたりする日本企業も少なくないであろう。その意味では，従前のように「日本的経営」というひとくくりにできた時代とは違い，今日の人的資源管理パラダイムの時代にあっては，個々の状況に応じて多種多様な日本型モデル，日本型人事システムが出現しているとまとめることができるかも知れない。

人事労務管理の時代の日本的経営のもとで暗黙のうちに了解されていた人間モデルは，その是非はさておくとして，「長期間働き続け，組織忠誠心の高い男性正社員，とりわけブルーカラー作業員」であった。かつて「日本的経営」という用語が使われていたのは，大概の場合，ホワイトカラーではなく工場で働くブルーカラーの有能性を指す言葉であった。人的資源管理の時代の日本的経営は，この人間モデルにそぐわない従業員が多数出現している。女性，ホワイトカラー，パートタイマー，派遣・契約社員，短時間労働者，組織忠誠心が高くない若年者，等々の勤労者である。これらの多種多様な人材をいかにうまく個別にマネジメントし，組織全体として整合性をとっていくかという「ダイバーシティ・マネジメント」が，今後の日本企業における人的資源管理上の喫緊の課題となっている。

今日のアメリカ企業における人事マネジメントの仕組みが，日本的経営における「人のマネジメント」の成功例から学習したものであり，アメリカ企業がそもそもから有していた戦略面での強みを活かしつつアメリカ風にアレンジすることで「人的資源管理」ないし「戦略的人的資源管理」のパラダイムが成立したことを，もし歴史的観点から精緻に検証することができるならば，有意な経営学史的発見につながり得るかも知れない。

＊　本稿は以下の拙稿に加筆・修正を施して全体を再構成したものである。上林憲雄著「人事労務管理から人的資源管理へ？――日本型人事システムの回顧と展望――」日本人材マネジメント協会『JSHRM Insights』第50号，9－14頁。

参　考　文　献

Bratton, J. and Gold, J.（2003）*Human Resource Management: Theory and Practice*（3rd edition）, Basingstoke: Palgrave（上林憲雄ほか訳『人的資源管理――理論と実践――』文眞堂，2009年）.

Jacoby, Sanford M.（2005）*The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States,* Princeton University Press（鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部――日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係――』東洋経済新報社，2005年）.

Storey, J.（1992）*Developments in the Management of Human Resources,* Oxford: Basil Blackwell.

Storey, J.（1995）“Human resource management: still marching on or marching out?” in Storey, J.（ed.）*Human Resource Management: A Critical Text,* London: Routledge, pp. 3-32.

岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相――アメリカ SHRM 論研究ノート――』泉文堂。

岡田行正（2008）『アメリカ人事管理・人的資源管理史（新版）』同文舘出版。

奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著（2010）『入門・人的資源管理（第２版）』中央経済社。

上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2010）『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣。

江春華（2003）「人的資源管理の生成と日本的経営」『現代社会文化紀要』第26号，2003年３月，129－146頁。