

日本型経営に関する覚書き

— 人的資源からの考察 —

石田 英夫

はじめに

先頃開かれた日本労務学会¹⁾において「人的資源管理の基本問題」というシンポジウムが行われたが、その席上筆者はフロアから討論に参加してコメントした。ひとつは、日本の経営研究の古典の地位を占めるアベグレン『日本の経営』(1958)²⁾は「日本の経営に対する批判論であった」という赤岡教授の見解³⁾に対する批判であり、もうひとつはアメリカの人事労務管理論における労働者像が3段階を経て発展してきたという岩出教授の所説⁴⁾に対するコメントであった。この覚え書きは、そのときの論議に触発されて書いた、近年のわが国における人的資源管理論をめぐる諸説に対する批判的検討である。まず、アベグレンの日本経営論がどのように展開してきたかをたどって、彼の日本経営論の要点を明らかにする。次いで、終身雇用・年功賃金・企業別組合のいわゆる「三種の神器説」⁵⁾の起源と現状を評価してから、日本の経営を柔軟性／フレキシビリティの観点⁶⁾から説明する。最後に、人的資源管理の発展3段階説を検討して、結びとしたい。

1. 日本企業の雇用関係

—アベグレンのLifetime commitment—1958, 1973, 2004

アベグレンは高度成長期に入る前に来日して、50の大小工場を訪問調査し、『日本の工場』と題する本を1958年に刊行した。その10数年後の1973年、日本経済の高度成長期最後の年に、アベグレンは『日本の経営から何を学ぶか・新版日本の経営』を著わし、更にそれから30年を経た2004年には『新・日本の経営』を発表した。アベグレンは1997年に日本国籍を取得し、2007年に81歳で没した。

アベグレンは最初の著書の中で、日本とアメリカの経営の「決定的相違点」として終身関係（lifetime commitment）をあげ、「労働者は入社に際して彼の労働生活の将来を会社に委ねる。会社は最悪の窮地に追い込まれた場合を除けば、一時的にせよ労働者を解雇しようとししない。労働者は他の会社に職を求めてその会社を離れることはしない」と説明する⁷⁾。そして終身関係があるために、日本企業の人事管理の特徴 人柄重視の採用、年功による昇進・昇給などが不可避となり、さらに日本の経営組織の特徴（仕事よりヒトへの配慮を優先する組織作り、権限責任のあいまいさなど）や意思決定上の特質（集団決定・集団責任）が不可避的に出てくることを説明している。会社は一時的にせよ労働者を解雇しない、労働者は労働生活の将来を委ね他社に移動しないといった記述がその後多くの論者の批判を招くことになるが、アメリカとの対比という見地からすれば、必ずしも誤った説明とはいえないだろう。なお、アベグレンの「終身関係」はすぐに他の論者によって「終身雇用」と言い換えて受け継がれ、今日に至っている。ちなみに、彼は企業別組合を日本的経営の構成要素として取りあげておらず、いわゆる三種の神器論を提起したわけではない⁸⁾。

最初の著書の刊行後、日本経済は世界的にも稀に見る高度成長の10数年を謳歌するが、アベグレンはその期間を通じて日本の雇用システムはきわめて安定的かつ有効であったと評価している。1973年の『新版・日本の経営』では、まず第1部「70年代における日本の終身雇用制」で高度成長期の日本の経営を概観・評価してから、前著の第7章「日本の工場における生産性」を削除したものを、第2部「日本の経営—1956年」としている。原著の第7章でアベグレンは、終身関係下の人事管理と組織運営の原則は能率の最大化を犠牲にして社会関係を維持する機能を果たすものとみなし、日本企業の成長と技術革新の前途を危惧していたが、73年版ではその章が削除されたのである。こうした経緯のため、先にあげた赤岡説のように、アベグレンの著書は日本型経営の批判論であるとする見解が出てくるのであろう。しかし、彼は原著第7章で、当時多くの日本人がアメリカ式生産方式の導入に意欲をもやしていたが、日本が必要としているのはアメリカ方式ではなく、日本の社会組織に適合した生産方式であり、日本人はそれを創出できるだろうと予想している。アベグレンが訓練を受けた社会人類学の見地では、企業組織はその国の社会環境の影響を免れず、適

応せざるを得ないという文化的相対主義の立場をとる。原著第7章の議論は他の章にくらべて論旨が粗いという感じがする。当時、日本の生産性や賃金の水準はアメリカの何分の1という低さであり、マーケティングが重要視されるようになる前の供給過少経済であった。その直後に始まる高度経済成長期に日本企業はようやく世界市場に乗り出して先進工業国と競争するようになり、やがてアメリカ企業を脅かすまでになるのである。

2004年刊行の『日本の経営・新訳版』の序文において、アベグレンは、欧米以外で初めて全面的な工業化を達成し、経済力で欧米と肩を並べるまでになった日本の成功要因は「欧米から導入した技術を、日本の価値観に基いて構築した企業組織に取り入れた」ことにあると説明している。そして、会社と従業員の終身関係が日本の経営方式の根底に存在することは50年を経た現在もお変わらないと力説する。さらに、50年も前に著した本の新訳版を出すことに決めたのは、「日本の勤労者と経営者が、日本の経営制度の強みをもたらしてきた基本を見失いかねない危険な状況になっている」からだと警告する。アベグレンが危惧しているのは、アングロ・サクソン流の「株主主権」型企業統治方式や共同体的社会組織としての日本企業の価値観を否定する「成果主義」報酬制度への転換に伴うリスクである。日本型経営の古典となった著書を50年前に著し、日本に帰化したアベグレンは現代日本の経営学者や企業人よりもはるかに日本企業の基本的特質を重視する意見を述べ続けている。それを時代錯誤だと批判する人は少なくないであろうが、景気の局面や流行の論調に右往左往する論者よりも、長い間変わらないアベグレンの主張には傾聴に値するものがあるといえよう。

2. ドーアの「後発効果」仮説と日本型経営の“三種の神器”論

日本経済の高度成長が終焉するまぎわになって、日本の経済や経営に対する世界的な関心が高まり、日本の経済成長の秘密を探ろうとする外国の学者や団体による調査研究が活発になった。その中から、イギリスの日本研究者として著名な社会学者ドーアの日英雇用・労使関係の比較研究¹⁰⁾とOECD「対日労働報告書」の要点を紹介しよう。

ドーアは日本とイギリスの電機会社の詳細な比較研究から、「後発効果」と

いう仮説を打ち出した。イギリスは世界で最も早く産業革命を成し遂げ「世界の工場」として圧倒的な経済力を誇り、いち早く世界的覇権を確立した国である。一方、日本は20世紀への変わり目に非欧米国で初めて資本主義的工業化に成功した後発国だが、最先進国イギリスが19世紀の産業的・労働市場的環境の中で生まれた雇用・労使関係の制度に縛られている間に、日本は20世紀の基幹産業、重化学工業の先端技術を輸入して、人材開発や労使関係面ではそれに適合した制度・慣行をつくりあげた。それは安定雇用、長期的人材育成、年功型賃金・昇進システム、企業別組合などである。日本の後に続く新興工業国が見習うべきは、19世紀の最先進国イギリスの方式ではなく、20世紀の産業・労働市場に適合したシステムをつくった日本の方式である。このように後から工業化した国の方が時代のモデルとなる傾向は「後発効果」、Late development effect と呼ばれる。¹⁰⁾ドーアの仮説は、現代の雇用制度・労使関係の変化の方向は、先進英米ではなく、後進日本に向かうという「逆収斂論」である。それは経済の発展につれて社会制度の後進性を脱し、欧米のような人事管理や労使関係制度に進化してゆくと考えていた日本の研究者や実務家に衝撃を与えるとともに、それまで気づかなかった自国のシステムの価値を再発見させたのである。

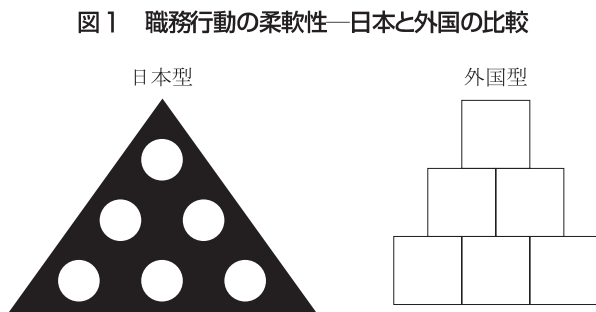
OECDは1972年の『対日労働報告書』で日本の高度経済成長を支えるものとして終身雇用・年功賃金・企業別組合の3本柱をあげ、そのメカニズムを次のように説明した¹¹⁾。日本経済の持続的成長に貢献した日本型雇用制度の長所として(イ)雇用の安定によって従業員の企業帰属意識が強くなる、(ロ)労働移動が少ないため、企業は人材への投資を積極的に行うことができる、(ハ)雇用と賃金が保障されているため、外国によくあるような、労働者の技術変化への抵抗が少ないので、企業は技術革新を心おきなく進められる、(ニ)賃金が職務ではなく、年功・学歴・能力など属人的な要素により大方決まるので、配置換えへの抵抗が少なく人員配置の柔軟性を保てる、(ホ)労働者の生計費の上昇に見合う年功賃金制により子弟の学歴向上が可能になる、(ヘ)企業別組合は企業に深刻な打撃を与えるようなストライキを行わない、(ト)企業別組合は労使協議制などを通じて経営参加を積極的に行う。このように、終身雇用・年功賃金・企業別組合の三本柱は労働者の能力と労働意欲の向上、企業帰属意識の高さ、労

使紛争の低さ、さらに、人材投資の成果の高さ、企業内人材移動の容易さ、技術革新の推進などが相まって、企業の生産性と競争力の向上に役立つのである。OECD報告書は日本の雇用制度の弱点として、個人業績向上への刺激の乏しさ、道義的圧力や労働移動に伴う経済的損失に起因する企業間移動の少なさ、55歳という早期の定年退職による高齢者の就職困難と生活不安などを指摘している。

終身雇用・年功賃金・企業別組合の日本型経営を支える三本柱も、従来は古い日本的要素の残滓として批判され、経済発展とともに解消に向かうものと考えられていた。OECDレポートではそれらが日本経済の高度成長を支えた三本柱であるとして積極的に評価し日本的要素が経済発展の制約要因ではなく、逆に経済成長の促進要因であると見直される契機となったのである。

3. 職務の柔軟性—Flexibilityの3側面

筆者は日本の高度経済成長終焉の年、1973年から海外の日本企業の現地調査を始め、その仕事は四半世紀に及んだ。73年の調査はメキシコ所在の日本の自動車と電機の工場から始まったが、そのあと筆者が今日までこだわり続けたテーマが「職務行動の柔軟性」である。メキシコの工場で日本人技術者や管理者は「この国の人間は気がきかない、言われたことしかしない」と批判した。そのようなコメントは、その後訪ねた欧米の工場でも、アジアなど開発途上国の工場でも日本人からしばしば聞かされた。1982年に発表した論文で筆者はそれを図1のように図式化した¹²⁾。



この図の白い部分は個人の責任領域として明確なところを示しており、黒い部分は誰の責任領域なのか不明確な部分、あるいは相互に助け合い、依存し合うあいまいな領域を示している。黒い部分を誰が分担するかはルール化されおらず、上下左右の人々が自発的に、ただし衝突したり穴をあけたりしないように、柔軟にカバーしあう領域なのである¹³⁾。なぜあいまいなままにしておくかというと、人々の能力や意欲はさまざまであり可変的でもあるから、外国の組織のように先ず組織ありきで、ヒトの方で組織が規定する職務に合わせるというゆき方は不自然なのである。しかし一般に外国人はそのような人工的な組織の方がわかりやすいから、日本の組織と職務のあり方に困惑し、不満を募らせる。アメリカ型組織と職務の考え方は世界中に普及しているので、日本の職務観の方が国際的に見て特殊であると考え、外国で経営する場合には、日本人が外国の組織・職務のあり方に適応すべきだと筆者も考えた。しかしながら、1970年代から80年代にかけて、日本工場の効率性や製品の品質の良さが関心を呼び、また日本の海外工場が外国人の目に触れるようになるにつれて、日本流の柔軟な職務行動が注目され、学習されるようになった。イギリスの日産自動車では、職務行動が硬直化しないようにあえて職務記述書を作成せず、多能化訓練により労働者が職場のすべての仕事をこなせるようにした。イギリス人労務担当者は、伝統的にイギリスの労働組合が擁護する「仕事の縄張り」(デマケーション)は労働者を保護し、雇用を守るものだと言われてきたが、現実はその逆で、企業の競争力を低下させ、労働者の雇用を脅かすものだと批判している¹⁴⁾。

日本企業の台頭が著しくなった1980年代の西欧では、企業の競争力を高めるために労働力を柔軟化する必要性が説かれるようになった。アトキンソン(1985)は労働力の柔軟性を次の3つの側面から説明した。

数量的柔軟性 (numerical flexibility)

金銭的柔軟性 (financial flexibility)

機能的柔軟性 (functional flexibility)

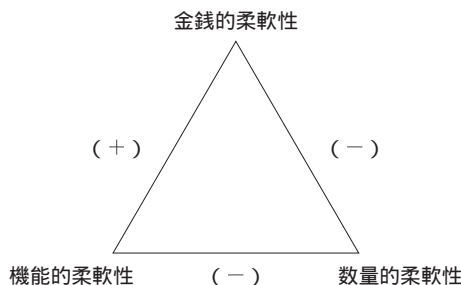
数量的柔軟性とは雇用労働量〔雇用人数と労働時間数〕を必要に応じて速やかに増減できるかどうかということである。金銭的柔軟性とは報酬制度が企業

や個人の業績に応じて変化する柔軟性を持つかということである。機能的柔軟性とは従業員がいろいろな仕事ができるように経験を積み、訓練され、移動可能かということである。数量的柔軟性については、雇用の安定した中核労働力と雇用変動の容易な周辺労働力に分かれるようになり、後者の比率が高まる傾向が認められる。金銭的柔軟性が高いのは能率給、業績給、職能給（職務遂行能力給）などであり、厳格な年功賃金も職務給も金銭的柔軟性は低い。アメリカ流の雇用制度では、解雇が容易だから数量的柔軟性は高く、ホワイトカラーは業績給が主流だから金銭的柔軟性は高く、労働者の賃金は職務給であり、配置には先任権（職場での勤続年数）がものをいうから金銭的柔軟性は低い。職務転換が容易ではないので機能的柔軟性は概して低い。それに対して日本のシステムでは、解雇が容易ではないから数量的柔軟性は低く（ただし、労働時間の伸縮性は大きい）、賃金制度は職能給が主流であり、ボーナスのウエイトが高いので、見かけほど金銭的柔軟性は低くなく、中位といえる。配置換えがしばしば行われ、多能化（マルチ・スキリング）教育訓練もよく行われており、機能的柔軟性は高いといえる。

アトキンソンは3つの側面のいずれも柔軟性の高い企業を「フレキシブルな企業」と呼び、競争力の強い企業であるとしている。しかしそれは実現可能なことであろうか？柔軟な労働力としてのパートタイマーや派遣労働力（このように必要に応じて採用し、解雇もできる労働者を *contingent worker* と呼ぶ）の仕事は比較的単純で専門化しており、賃金は一律である。それに対して中核的労働力の仕事は複雑であり、成果の個人差も大きいから機能的柔軟性は高く、企業も簡単に解雇できないので数量的柔軟性は低くなる。それゆえ機能的柔軟性と数量的柔軟性は相反する関係（－）であり、機能的柔軟性と金銭的柔軟性の関係は相互に助長する関係（＋）であり、また、数量的柔軟性と金銭的柔軟性の関係は（－）である。それを図示すると図2のようになる。したがって、完全に「柔軟な企業」は理論的にのみ存在するということになる。現実の日本企業は、競争力を高めるために、コンティンジェント・ワーカーを増やし、産業平均で30%を超えるようになっている。とはいえ、全ての産業が外食産業やスーパーのように周辺労働力が大多数を占めるようにはなっていない（全産業がマクドナルド社のような雇用構成にはならない）。また、中核労働力の賃金の業績主

義・成果主義を強めようとしているが、社員の強い反発を招来しているのが現実である（高橋 2004）。わが国では短期的な業績主義を徹底すれば社員のチームワークを弱め、企業の長期的成長を損なうような利己主義的行動を助長するというリスクを伴うのである。

図2 柔軟性の3側面の相互関係



5. 人的資源管理論の3段階説

アメリカを中心とする人事・労務管理の理論と実践の発展について、先にあげた岩出の議論（2007）（2002）だけでなく、蔡（2002）も同様に人事・労務管理論（Personnel management：PM）、人的資源管理論（Human resource management：HRM）、戦略的人的資源管理論（Strategic human resource management：SHRM）の3段階の発展段階論を説いている。第1段階では、人は「コスト」とみなされ、人材マネジメントの焦点はコスト・コントロール・モデルであり、コスト削減が業績向上のカギとされる。第2段階では、人は「投資価値のある資源」とみなされ、焦点はコミットメント・モデルである。人を組織や仕事にコミットさせることが主要関心事となる。第3段階では、人は「持続的競争優位の源泉」とみなされ、焦点は戦略モデルである。PM段階では仕事の細分化・単純化・標準化を重視する科学的管理法が理論的背景にあり、HRM段階の理論的背景としては経済学の人的資本論¹⁵⁾があげられる。SHRM段階の理論的背景は「資源ベースの観点」に立脚する競争戦略論である¹⁶⁾。それは企業内部に蓄積された資源が競争優位を決定するという考え方である。手持

ちの稀少な人材と人的資源管理システムが競争力の源泉となり、機械・設備・工場など物的資産と違って容易に他社の模倣や追隨を許さなくなるのである。たとえば、非常に優秀な研究者、独創的なデザイナー、卓越した料理人を擁する企業や店、そして彼らを動機づけ、組織につなぎとめられる企業文化や人的資源管理システムをもつ企業は持続的な競争優位を確保できることになる。

戦略的人的資源管理論は人材マネジメントと経営戦略との関連を次のように説明して両者の密接な関係性を主張する。すなわち、人的資源管理の構成要素間の整合性（たとえば、人事評価と賃金制度が整合性を保てないと成果主義は失敗する）があること（内的整合性と呼ぶ）、および経営戦略と人的資源管理の間の整合性（外的整合性という）を確保することが重要になる。そのために、経営戦略を策定するさいに人事部門が積極的に参画している（たとえば、新規事業に参入する時に採用・教育・配置換えなどにより人材の量質の手当てをしっかりと用意しておく）とより適確な戦略を設定することができ、戦略の実施にも齟齬をきたすことが少ないといったことである。このようにSHRMでは経営の諸システムの間、とくに経営戦略と人的資源管理の間の整合性を強調する点に特徴がある。そして、かつて欧米の人的資源管理の担当者の仕事は、専門性は高いが、ライン・マネジャーに対するスタッフやコンサルタントの役割が主であり、組織内の地位も高くはなかった。1970年代から80年代にかけて、アメリカ製造業が“日本の挑戦”を受けたときに、彼らは日本企業が人的資源管理施策をより綿密にねり、人事部門の地位・発言力がアメリカ企業よりも高いことを知ることになった¹⁷⁾。以上のように、戦略的人的資源管理論がクローズアップしてきた背景として、当時のアメリカ企業（とくに製造業）の世界的競争力の低下と、それに対処するため経営戦略と人的資源マネジメントの間のリンケージを強化し、人材部門の地位向上をはかり、全体としてシステム性の強化が意図されていたことがわかる。このように戦略的人的資源管理をひとつの画期としてとらえることは妥当であるけれども、人事労務管理から人的資源管理への転換にみられるように（コストから資本・資源へという）人材観の基本的転換が行われたかどうかは、なお検討の余地があるといえよう。

結びー日本型経営の展望

顧みると日本経済は高度成長が終わったあと、長期的な経済停滞を経て、やがてバブル経済に入り、それが破綻するとその後長く後遺症に悩んだ末に、現在ようやくそこから脱しようという時を迎えている。しかし現在、少子・高齢化の進行と社会保障制度の再構築、より大きくは政治・経済・社会の全面的改革という大きな課題を日本は抱えている。本稿の結びとして、わが国雇用制度の“三種の神器”の現状を評価し、日本型人的資源管理の将来を占っておこう。

もともと終身雇用制は文字通りの終身雇用ではなく、定年までの雇用保障を内容としている。かつての55歳定年制は現在の60歳定年制になり、近い将来65歳定年制、あるいは「エイジレス雇用システム」¹⁸⁾への移行を迫られている。他方、パートタイマーや派遣労働者の増加が進み、コンティンジェント・ワーカーは全体の3分の1を占めるまでになっている¹⁹⁾。長い不況下の中高年のリストラも重なり、終身雇用制度はすでに崩壊しているという見方が広がっている。終身雇用よりもっと早くから厳しい批判にさらされてきたのは年功賃金制度である。しかし、そもそも年功賃金制の下でも賃金が文字通り年齢・勤続だけで決められていたわけではなく、多かれ少なかれ能力も考慮される年功／能力賃金制であった。それをより能力重視にしなければならないという主張は昔からあったが²⁰⁾、近年では能力よりも業績を重視せよという「成果主義」の主張が強くなった。上級管理職を中心に「年俸制」やストック・オプションなどアメリカ型のインセンティブ制度も一部の企業に導入されるようになった。しかし成果主義賃金の結果は上々とはいえず、アメリカ型の短期的成果主義は失敗したという見方が広がっている。短期的業績重視の人事評価は職場のチームワークを壊し、利己主義的行動を助長して、企業の業績をかえって低下させるという批判も強くなっている²¹⁾。少なくとも現在、成果主義は反省期にあるといえよう。企業別組合はつとに力を失い、経営に対する発言力も低下している。しかしながら、中高年のリストラとストレスの蔓延、長時間労働体制の恒常化、ひいては「過労死」や「過労自殺」の問題化、女性の雇用平等の遅滞や少子化対策の遅れ、パートタイマーの組織化や正社員との「均等処遇」化など、労働組合が取り組むべき労働者にとって切実な課題は決して少なくない。アメリカ型の企業統治（コーポレート・ガバナンス）や雇用・賃金・人事制度は以前か

ら主張され、導入が試行されてきたが、そのつど強い抵抗にあい、日本型に修正・変容された。雇用面では、コンティンジェント・ワーカーの増加傾向は確かだが、周辺労働力が大多数を占める「マクドナルド化」が全ての産業に広がることはありえない。「中核人材の内部化」という基本方針は今後とも変わらないだろう。経営者、管理者、プロフェッショナル、・テクニシャン、現場労働者にわたる企業の中核人材は基本的に企業内で育成して持続的競争優位の源泉となるべき人材である。彼らはイノベーションの担い手として組織内部にしっかりと確保すべきであろう²²⁾。そして賃金制度は職能給における能力要素のウエイトを高め、管理職の報酬は業績主義のウエイトの増やすという傾向は進むであろう。しかしそのような趨勢的变化の結果、日本の雇用人材システムがアメリカと同じものになることはありえない。また、企業別組合の活力低下は覆いがたいが、労働組合の衰退により、経営への参加意欲も低下するとすれば、それは長い目でみて企業にとってもマイナスであろう。

職務行動の柔軟性を日本型経営の根底にある特徴とみて重視する筆者の観点に立てば、日本型経営の基本的構成要素は、柔軟な職務行動、中核（コア）労働力の安定雇用、年功・能力・業績を労働力のタイプに応じ適宜ミックスして賃金・昇進を決める報酬制度から成りたつ。

注

- 1) 日本労務学会(2007)参照。
- 2) Abegglen(1958)
- 3) 赤岡(2007)
- 4) 岩出(2007)
- 5) OECD(1972)
- 6) 石田(1999)第3章参照
- 7) Abegglen(1958)第2章、訳書17ページ
- 8) アベグレンの原著の翻訳者の身近にいた加護野(2007)もアベグレンが「三種の神器」説の始祖であると述べている。
- 9) Dor(1973)
- 10) ドーアの仮説はガーシェンクロンの歴史理論の日本への応用である。
Gerschenkron(1962)

- 11) OECDの3本柱の指摘を“三種の神器”と呼んだのはOECDではなく、それを日本に伝えた新聞報道である。
- 12) その論文は石田(1985)の第1章として収められている。
- 13) 林(1984)は図1の黒の部分、単なる境界領域、グレイ・エリアではなく、日本型経営のエッセンスが集まっている積極的価値をもつ「グリーン・エリア」だとしている。それは同僚間の協力による相乗的な効率向上や協力関係により相互の喜びが生まれる領域といった意味であろう。
- 14) 石田(1999)第3章78ページ
- 15) Becker(1975)
- 16) Barney(1991)
- 17) そのような事実を伝える文献としてBeer(1984)、Dertouzos(1989)などがある。
- 18) 日本の人事制度には過度の年齢意識が浸透しているので、年齢主義から脱却して、人を能力主眼で見てゆくべきだという考え方である。(石田2006)参照。
- 19) 厚生労働省(2003)
- 20) 日本経営者団体連盟(1969)
- 21) 高橋(2002)
- 22) 石田(2007)

文 献

(英語文献)

- Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, The Massachusetts Institute of Technology
- J. アベグレン、占部都美訳(1959)『日本の経営』ダイヤモンド社
- ジェームス C. アベグレン、山岡洋一訳(2004)『日本の経営・新訳版』日本経済新聞社
- Abegglen, J.C. (1973) *Management and Worker, The Japanese Solution*, Sophia University
- 占部都美監訳(1974)『日本の経営から何を学ぶか・新版日本の経営』ダイヤモンド社
- Abegglen, J.C. (2004) 21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Value. ジェームス C. アベグレン『新・日本の経営』日本経済新聞社
- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report 89, Institute of Manpower Studies.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17
- Becker, G. (1976) *Human Capital*, NBER. ゲーリー・ベッカー(1976)『人的資本』東洋経済新報社

- Beer,M.et al(1984) *Managing Human Assets*, The Free Press
- ピア他(1990)『ハーバードで教える人材管理』日本生産性本部
- Dertouzos,M. et al(1989) *Made in America*, The MIT Dertouzos,M(1989) *Made in America*, MIT,
- MIT産業生産性委員会(1989)『Made in America』草思社
- Dore,R(1973) *The British Factory—Japanese Factory: Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press.
- ドナルドP. ドーア(1987)『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学』筑摩書房』
- Gerschenkron,A(1962) *Economic Backwardness in Historical Perspective and Continuity in History and Other Essays*, President and Fellows of Harvard College,
- アレクサンダー・ガーシェンクロン『後発工業化の経済史—キャッチアップ型工業化論—』(ミネルヴァ書房、2005)
- OECD(1972) *Review of Manpower Policy in Japan*, OECD
- OECD (1972)『対日労働報告書』日本労働協会
- (日本語文献)
- 赤岡功(2007)「労務管理論と人的資源管理論」『日本労務学会第37回全国大会研究報告論集』
- 石田英夫(1980)「日本型人的資源管理の特色とパフォーマンス」『週刊東洋経済』臨時増刊SPRING近代経済学シリーズNo.52
- 石田英夫(1982)「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」『日本労働研究雑誌』12月号
- 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構
- 石田英夫(1999)『国際経営とホワイトカラー』中央経済社 第3章「フレキシビリティの再検討」
- 石田英夫他(2002)『MBA人材マネジメント』中央経済社
- 石田英夫(2006)「日本企業の研究者の人材管理」、伊丹・藤本他編『リーディングス・日本の企業システム第Ⅱ期第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣
- 石田英夫(2007)「起業家・組織変革者・プロフェッショナル—イノベーションの担い手—」
- 『中村学園大学流通科学研究』Vol.6,No.2
- 岩出博(2002)『戦略的人的資源管理理論の実相』泉文堂
- 岩出博(2007)「労働者像の変遷と人事労務管理論 アメリカ人事労務管理理論の変遷から—」『日本労務学会第37回全国大会研究報告論集』
- 加護野忠男(2007)「故アベグレン氏と日本の経営 年功序列・終身雇用に着目」『日本経済新聞』5月15日号([経済教室] 欄)
- 厚生労働省(2003)「平成15年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

蔡インソク(2002)「経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」石田他
(2002)第3章
高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』日経BP
日本経営者団体連盟(1967)『能力主義管理 理論と実際』日本経営者団体連盟
日本労務学会(2007)『第37回全国大会研究報告論集』
林吉郎(1994)『異文化インターフェース経営』日本経済新聞社