

人的資源管理論の歴史とその評価に関する研究

朴 容 寛、金 壽 子

A Study on the History and Evaluation of Human Resource Management

Moses Yonggwan Park and Sarah Sooja Kim

目 次

1. はじめに
2. 人的資源管理の意義
3. 人的資源管理の歴史
4. 人的資源管理に対する批判

Abstract

The current management model includes personnel management, organization management, financial management, production management, information management, and time management. Since human beings are resources or capital more important than anything else, personnel management is also called human resource management (HRM) or human capital management (HCM). However, humans are not resources or capital. Therefore, human beings are not the objects of management. The objects of management are resources such as things, money, information, knowledge and expertise, and time. Human beings are the subjects of management. Human beings are led toward a vision, and every person must be able to fully demonstrate their talents. If management believes that, the concepts of personnel management, human-resource management, and human capital management represent a contradiction terms.

キーワード：人的資源、人的資源管理、人的資本論、労務管理、人事管理、戦略的人的資源管理
Key words：Human Resource, Human Resource Management, Human Capital Theory, Labor Management, Personnel Management, Strategic Human Resource Management

1 はじめに

組織とは、ある目的を達成するために調整された協働システムであると言える。¹ この組織には「ヒト、モノ、カネ、情報、時間」などが必要であるが、従来、これらを人的資源、物的資源、資金的資源、情動的資源、時間的資源等と称されてきた。「ヒト」を人的資源 (human resource) として称するのは、ヒトをモノ、カネ、情報、時間など他の資源と等しく組織における価値ある経営資源の一つとしてみる見方あるいはアプローチであり、自然資源のアナロジーでもある。² 知識社会³と言われる現代の企業経営において何より大事なのは人的資源であると言える。⁴ なぜかと言えば、ヒトがいなければ組織自体が成り立たないばかりではなく、能力あるヒト (人的資源) がいて初めて物的資源の確保やその有用な活用が可能であるし、ヒトの知恵を出して資金の調達や情報の獲得、その活用方法を考え出すことができるからである。特に、グローバル化と自由貿易に向けての障壁撤廃と国家経済間のより緊密な統合、⁵ 技術革新、製品のライフサイクルの短縮化、人材に流

¹ Chester Irving Barnard defines “formal organization” as “a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons” (Barnard, 1938: 73).

² エムンド・ヒーリとマイク・ヌーン (Edmund Heery and Mike Noon) によれば、人的資源管理としての HRM (Human Resource Management) は教科書によって、①ラベル (A label)、②便利な省略語 (A convenient shorthand term)、③マップ (A map)、④プロフェッショナル・プラクティス (専門的実行) のセット (A set of professional practices)、⑤内的適合 (internal fit) を確保する方法、⑥外的適合を確保する方法 (A method of ensuring internal fit)、⑦競争上の優位性 (A competitive advantage)、⑧市場主導型のアプローチ (A market-driven approach)、⑨操作的装置 (A manipulative device)、⑩ホログラム (A hologram) など様々なアプローチがあり、それらのアプローチにより定義も異なることを述べている (Heery and Noon, 2008: 214-217)。

³ ピーター・ドラッカー (Peter Ferdinand Drucker) は知識労働者の重要性を強調している (Drucker, 1999)、野中と竹内なども知識創造を大事にする企業を強調している (Nonaka & Takeuchi, 1995)。

⁴ ジャック・フィッツエンズ (Jac Fitz-enz) は、「人は価値を創出するための内在的な力を有する唯一の要素である。他のあらゆる要素は、自ら動くことができない潜在的な可能性を有しているに過ぎない。それらは、その特性からして、自分からは何を生み出すこともないし、人がその潜在性を発揮させるよう力を与えてやらない限り、何を創出することも不可能である」(Fitz-enz, 2000: xii)。ロバート・マティスとジョン・ジャクソン (Robert L. Mathis and John H. Jackson) も「多くの組織にとって、有能な従業員は競争優位の基礎である。組織が新しい理念、すぐれた顧客サービス、あるいは迅速で正確な意思決定に基づいて競争しようというのであれば、優秀な従業員を採用することは大切なことである」と力説している (Mathis & Jackson, 邦訳, 2008: 1)。渡辺・ギデンズ・今田もグローバル時代になっている今日で「人的資源は競争力の源泉であり、企業の業績はその人的資源が生み出す成果に依存することがきわめて大きいと考える企業は増えている」「創造性やイノベーションが求められる今後の企業経営においては、個人レベルでの動機づけが重要である」(Watanabe, Giddens and Imada, 2008: 7-8, 18-21) と述べている。特に、日沖は知識社会においてイノベーションの担い手として人材を強調するばかりではなく、その知識労働者が希少であることを力説している (日沖, 2012: 14-18)。

⁵ グローバル化と自由貿易に向けての障壁撤廃と国家経済間のより緊密な統合に伴い、如何なる人的資源管理をすれば良いのかに関しては渡辺・ギデンズ・今田 (2008) を参照させて頂きたい。

動化など激変する経営環境の中で生き残り、勝ち抜くためには創発的イノベーションが何より大事であるが、⁶ その担い手が他ならぬヒトだからである。創造性やイノベーションが求められる現代の企業経営において能力ある人的資源の確保とその育成が競争力の源になるので、人的資源が企業の価値創造のために重要な戦略的資源として強調されつつある。

本研究では、この人的資源管理論の意義を明らかにすると同時に、従来「労務管理」あるいは「人事管理」と呼ばれていたのが如何に「人的資本管理」あるいは「人的資源管理」になったのか、その歴史をさぐることにより、人的資源管理論自体に含まれているパラドックスを明らかにし、同理論を批判的に検討したい。

2 人的資源管理の意義

人的資源管理（human resource management: 以下 HRM）は、組織の目標を効果的かつ効率的に達成するために人的資源を管理の対象とし、人々に対するマネジメント手法を適応することであると言える。つまり、組織が持続的競争優位を獲得するために、いかに人を採用し、教育訓練・育成・開発し、配置し、活用し、評価及び報酬を与えるか、いかに彼らのキャリアを設計し、運用していくか、いかに従業員個人または労働組合と関係を構築していくか、そして、いかに彼らの高いコミットメントを持続的に持たせるかに関する一連の管理手法を人的資源管理と称する。最近では、従業員の健康管理や従業員を通じた情報漏洩防止などのリスク・マネジメントや就業形態の多様化に伴うダイバーシティ・マネジメント（diversity management）などを、人的資源管理の対象になっている。⁷ このような HRM は、1960年代以降の労働経済学の人的資本論（human capital theory）や行動科学（behavioral science）を理論的な根拠としている。

人的資本論によれば、一国社会における経済成長の最大の貢献要因は人的資源であるので、教育訓練、健康等の水準の向上を通して、同資源が保有する生産能力として人的資本に投資して、その価値を高めることが一国社会の生産性を高めることになる。⁸ これを企業のレベルに適用するならば、企業の人的資源は企業成長のカギとなるので、教育訓練投資によって生産能力としての人的資本の価値を高めることが結果的に企業に対してより大きな経済的価値をもたらすということになる。つまり、人的資本論は、機械や工場など物

⁶ Moses, 2010 1-28; Moses, 2013: 171-184.

⁷ 人的資源におけるダイバーシティ・マネジメントに関してはリチャード・カービー・チャドウィック（Orlando C, Richard, Susan L. Kirby and Ken Chadwick, 2013: 2571-2582; カロル・キュリク（Carol T. Kulik, 2014: 129-144）、安藤（2008: 212-243）などを参照させて頂きたい。

⁸ Heery and Noon, 2008: 210; 白木・梅澤、2011: 8-19.

的資本に対し、ヒト（労働力）を資本として見るもので、人間に体化された知識、スキル、訓練、体力などを向上し、価値を高めるための教育訓練等を投資として見做している経済理論である。

一方、1960年代からマズロー（Maslow, Abraham）の「欲求階層説」（Hierarchy of Needs）、マグレガー（McGregor, Douglas Murray）の「X理論・Y理論」（Theory X and Theory Y）、アージェリス（Argyris, Chris）の「組織行動学」（Organizational Behavior）、ハーズバーグ（Herzberg, Frederick Irving）の「動機づけ－衛生理論」（Motivation-Hygiene Theory）などの行動科学者による調査研究結果⁹が、「ヒトの管理」に導入され、人間を成長、開発、達成への無限の能力を持つ人間的存在として理解し、従業員を動機づけるためには人々の承認欲求、成長欲求、自己実現欲求など従業員の高次元の諸欲求を充足させることが必要であることが強調された。人的資源管理以前の人事労務管理では従業員の金銭的インセンティブが中心であったが、行動科学では数多くの非金銭的インセンティブ施策が提案され、従業員の労働意思への対応を拡充する制度的発展をもたらした。例えば、労働生活の質の向上を実現するために、職務転換、職務拡大と職務充実、組織開発、目標管理制度、従業員参加など組織の中の個人の欲求と組織目的を統合しようとする諸施策が挙げられる。¹⁰

3 人的資源管理の歴史

1980年代以前の「ヒト」に関する管理は、経営者が労働者を対象にその使用を合理化し、生産性を高めることを目的として行われる人事労務管理であった。この人事労務管理は、ブルーカラーを中心とした集団管理である労務管理（labor management）とホワイトカラーや管理者を中心とした個人管理である人事管理（personnel management）とに分けられる。

⁹ Maslow, 1943: 370-396; McGregor, 1960; Argyris, 1964; Herzberg, 1964: 3-7.

¹⁰ ジョン・ブラットンとジェフリー・ゴールド（John Bratton and Jeffery Gold）は①計画、②人員配置、③教育訓練、④動機づけ、⑤福利厚生、⑥労使関係管理、⑦変革の管理、そして⑧評価という八つの人的資源管理機能を挙げている（Bratton and Gold, 邦訳、2009: 24-25）。また、ロバート・マティスとジョン・ジャクソン（Robert L. Mathis and John H. Jackson）は人的資源管理には①グローバルな諸力と人的資源管理、②戦略的人的資源管理、③平等雇用機会、④人員配置、⑤人的資源の開発、⑥報酬とベネフィット、⑦健康・安全・セキュリティ、⑧従業員ならびに労使の関係という諸活動があると論じている（Mathis & Jacson, 邦訳、2008: 2-5）。これらを安藤は大きく採用管理、外的・内的報酬によるモチベーション管理、労働時間・労働環境・福利厚生などの労働諸条件管理、退職管理として分類している（安藤、2008: 18-19）。

前者は、企業が雇用した労働力から最大限の労働効率や労働生産性を引き出すために、労働者をいかに管理・統制するかに関する一連の理念、計画、実践である。その理論的背景になるのは、当時、労働者個人の経験や勘に任せていて成り行き管理から、作業方針や手順などを科学的に管理しようとするテイラー（Frederick Winslow Taylor）の科学的管理法である。¹¹ この時代の「ヒトの管理」の主な対象がブルーカラー労働者であり、労働者は機械や原材料と同等の物的生産要素の一つとしての代替可能な労働力と見なされ、労働市場から容易に調達可能なものとされていた。

このような機械的な労働者観に対して批判の声が高まり、1972年のオハイオ州ロースタウンで起こったストライキを契機に、労働生活の質の向上を求める運動が盛んになり、労働者の心理状態や働きがいにも焦点を当て、そのための職場設計や組織開発によって労働の質を高めようとする発想がでた。これを労務管理とは区別する意味で人事管理と呼ばれる。この人事管理の対象となる労働者の範囲はホワイトカラーにも広げられ、職場環境や人間関係に加え、採用から退職までの雇用に関する領域を幅広くカバーするようになった。しかしながら、人事管理においては依然として「育てる」という発想ではなく、あくまで労働者を満足させることで現在の能力を有効に活用する発想であり、人的資源は他の経営資源と同等であった。

1980年代に入り、欧米企業は生産性の低下と国際競争力の低下に苦しんでいるが、従業員のコミットメントを価値ある資産としている日本企業は繁盛している、いわゆる「日本的経営」の教訓があり、従来、標準化やルール、規制などを強調されてきた人事・労務管理の代わりに、競争力の源泉として人的資源に注目し、フレキシビリティや責任感、労使共通の目標の促進などを大事にする人的資源管理へ移行するようになった。

そして、1980年代半ば頃から経営戦略論や戦略的経営論に従事する研究者の間で、HRMを経営戦略と結び付けて議論し始め、戦略的人的資源管理（strategic human resource management: 以下 SHRM）といった新たな言い回しが現れ始め、1990年代以降広がりを見せた。SHRMとは、人的資源を激変する環境変化に柔軟に適応し、競争に勝ち抜き、持続的競争優位を保つための戦略的資源（strategic resource）としてみならず見方ないしアプローチである。SHRMには、ベストプラクティス・アプローチ（best practices approach）とコンティンジェンシー・アプローチ（contingency approach）が

¹¹ 科学的管理法（Scientific Management）は、フレデリック・テイラー（Frederick Winslow Taylor）が19世紀後半に行われていた当時の成り行き管理を動作研究、時間研究などを通じて出来高制賃金制度、計画と執行の分離、職能別職長制度などを導入することにより如何に合理的かつ科学的に課業管理をするのかを提示したものであり（Taylor, 1997）、現代の経営学、経営管理論や生産管理論の基礎の一つになっている。

ある。¹²

前者は、ある企業の競争優位を導く特定の HRM 施策は他の施策より必ず高業績を生む「最善の施策」(high-performing best practices) があるとして、HRM のコミットメント・モデル (commitment model) を追求する。企業や仕事の各種の参加施策を通じて、従業員の企業に対するコミットメントを獲得することが組織の有効性の増大を導くとの立場から、コミットメントの増大を促すとされる従業員と長期的関係を維持する視点に立ち、広範な教育訓練を通じて育成される有能な従業員をコア・コンピテンシー (core competency) となるように戦略計画を効果的に結合させる必要がある。

後者は、自社が置かれた競争市場の状況が異なれば、企業が採用する競争戦略が異なる。したがって、これは競争戦略の実行に必要な従業員の資質や行動も戦略の種類によって異なると理解し、多様な競争戦略と HRM の整合のパターン、すなわち HRM の戦略適合モデル (strategy-fit model) を追求するものである。具体的には、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中化戦略、品質戦略といったそれぞれの競争戦略実行に資する特定の HRM 編成の開発を目指している。

日本では、1990年代以降、バブル経済崩壊後の長期不況の中で、業績低迷を克服するためにコンサルタント会社や民間シンクタンクを通して SHRM という言葉が使われるようになった。しかし、日本におけるそれはコンティンジェンシー・アプローチに限られており、ベストプラクティス・アプローチには目が向けられていない面がある。¹³ それは、ベストプラクティスの内容の多くが日本企業の雇用慣行の内実の相似性があるかも知れない。終身雇用、年功序列、企業内労働組合という日本的経営の雇用慣行 (人事労務管理) は安定的な環境変化の中で効率を高め、成功を収めてきた。しかし、環境の不確実性が増大し、創発的イノベーションが要求される今日では、解決すべき課題も多く、人的資源管理における抜本的な見直しが求められていると考えられる。¹⁴

4 人的資源管理に対する批判

今日の多くの企業では、経営の効率化と人件費コストの削減を目指し、正規社員の数が大幅に削減されている。その代わりに、パート、契約社員、嘱託、派遣社員、臨時社員など非正規雇用者の占める割合が高まっており、ワーキングプアと格差社会の問題が広がっ

¹² Heery and Noon, 2008: 445-446; 鈴木, 2011: 26-40; 日沖, 2012: 20-26.

¹³ これらの議論に関しては鈴木 (2011: 18-19), 西川 (2010: 52-69), 安藤 (2008: 10-17), 古川 (2010: 3-20), 石田 (2008) などを参照させて頂きたい。

¹⁴ Moses, 2010: 1-28.

ている。これらの非正規雇用者の増大は、彼らの専門知識や技術の不足等をカバーするために、正社員の多くは長時間労働や過密労働を強いられ、ストレスと不満が増大してしまうアイロニーが発生するという批判の声がある。¹⁵

パート、契約社員など非正規雇用者は、必要な時にだけ安いコストで調達できる「部品」のような労働力として人的資源を扱われているのではないか、一方、正社員は大競争時代を勝ち抜ける能力と成果を求められ、長時間労働、過密労働に耐えられる労働力へ人的資源を位置付けているのではないか、という意味で人的資源論は人間を手段化し、「物扱い」あるいは「ツカイ捨て」にする発想ではないかという批判の声である。¹⁶

このように人的資源、人的資本に対する批判の声や不満等を受けて、アメリカの W. L. ゴア・アソシエイツ社、日本のジャパングアテックス、ミスミ社などのように社員や従業員

¹⁵ 例えば、ロバード・マティスとジョン・ジャクソン（Robert L. Mathis and John H. Jackson, 邦訳、2008: 6-8）、渡辺・ギデンズ・今田（2008: 6-7, 13-16）、安藤（2008: 228-240）などの批判が挙げられる。そして、ジョン・ブラットンとジェフリー・ゴールド（John Bratton and Jeffery Gold）は「新しい組織デザインは、生産性や従業員の自律性を向上させるために導入されるのであるが、他方では、新しい組織形態から生じる生産性向上が心理的契約に対し悪影響を及ぼすことにもつながり、そのことが組織忠誠心やコミットメントといった他の維持されるべき効果を低減させてしまうような結果をもたらすこともありうる」ので、結果的に労働力全体としては経営者によって統制されやすくなるパラドックス概念であり、「人的資源管理の理論と実践は、管理過程の一部に過ぎない」、「労働者を解放するといわれている「学習する組織」の導入を志向しながらも、他方では作業プロセスの電子的管理（コンピュータ統制下の自律）をも推進しようとしている。さらには、個人業績と賃金・昇進を連動させるシステムを模索しながらも、他方では従業員相互間の協力と知識・情報の共有を期待している」と論じている（Bratton and Gold, 邦訳、2009: 44-46, 50-51, 682-689）。

¹⁶ 特に、吉田は著書のタイトル（『人を“資源”と呼んでいいのか - 「人的資源」の発想の危うさ』）通り、人を使い捨てにする「人的資源」の発想の危うさを訴えている。例えば、吉田は「資源というのは消費するものですよ。人間を資源というのはおかしい。自衛官を使い捨てにするような発想が表れていると思います。…（中略）…人間は、人格も意思も認められず「統制運用」される対象として物資、「物的資源」と同様に扱われている。…（中略）…人間を様々な軍需物資、「物的資源」と同じように、戦争遂行のための国家の資源として扱うのが「人的資源」の本来の意味であり、「人的資源」の発想も言葉も戦前の軍部と官僚機構による国家総力戦・総動員体制づくりの過程で生み出されたことが明らかになった。…（中略）…もっぱら産業立国・貿易立国のために活用すべき手段のひとつへ必要不可欠なものとして、積極的な意味で語られてゆく。…（中略）…正社員の仕事量がさらに増え、長時間・過密労働を強いられ、ストレスも増大している。そのため過労死や過労自殺の問題へ過労自殺につながる鬱病など心の病の問題はますます深刻化している。このような問題へ歪みが起こっている背景には、「人的資源」の発想、「人的資源」活用論があるのではないか。派遣労働者など非正規雇用の労働者は、必要なときにだけ安いコストで調達できる「部品」のような労働力へ「人的資源」として扱われている。正社員は「大競争時代」を勝ち抜ける能力と成果を求められ、長時間・過密労働に耐えられる労働力へ「人的資源」として位置づけられている。…（中略）…経済繁栄と経済大国化のかけで、過労死、過労自殺、労災事故、職業病などが後を絶たない背景に、人間を手段化し、使い捨てにする「人的資源」の発想があると思われる」（吉田、2010: 16-18, 52, 59, 61-62）。この他、吉田は「物扱い」された派遣労働者問題、非正規雇用の激増の問題、人間的手段化などの問題を挙げながら「人的資源」の発想の危うさを明らかにしている（吉田、2010）。

員をアソシエーツ（仲間）、パートナー、メンバー、またはステークホルダーと呼んで、この問題の解消に努めている会社も生じている。¹⁷

渡辺聡子とアンソニー・ギデンズと今田高俊が「人はみな、その組織内の役割が何であれ、「物」や「労働力」としてではなく、「人間」として評価されたいと思う。誰もが自らの知性を尊重してもらいたい、また自分の考えを真撃に受け止めてもらいたい、そして、個々の意思決定の背後にある合理性を理解したいと考える」と論じている通り、¹⁸ 人間はモノ、カネ、情報、時間などの資源を管理する主体であって、管理の対象ではないと考えられる。人間は共感するビジョンの実現のためにコミットメントし、一人一人が持っている才能、力を十分に発揮することができるように励まされ、支えられなければならない存在であるとするならば、そもそも人事管理、人的資源管理、人的資本管理等の概念自体に問題があるのではないかと考えられる。¹⁹ 言い換えれば、人的資源管理や人的資本管理とは組織の目的を達成するために人的資源や人的資本が大事であるので、その資本や資源を効率的に管理、統制しようとする管理者側からの視座であり、²⁰ 組織の構成メンバー一人ひとりの視座ではないと思われる。ジョン・ブラットンとジェフリー・ゴールドが論述している通り、²¹ 人的資本管理論や人的資源管理論自体にはさまざまな限界やパラドックスや矛盾が伏在していると言わざるを得ない。

参考文献

Anca-loana, Munteanu, 2013, New Approaches of the Concepts of Human Resources, Human Resource Management and Strategic Human Resource Management, *Annals of the*

¹⁷ 朴、2003: 84-93.

¹⁸ Watanabe, Giddens and Imada, 2008: 21-22.

¹⁹ Moses, 2010: 6-7.

²⁰ ヒーリとヌーン（Edmund Heery and Mike Noon）が紹介している人的資源管理としてのHRMのアプローチの一つが「操作的装置」（A manipulative device）がある。同アプローチによると、「HRMは資本主義の搾取的な性質を偽装して、新しい管理技術をより口に合うようにするレトリックである。人的資源管理は、資本の代理人としてマネジャーが、労働過程にある（固有の）搾取を隠蔽し、従業員をコントロールし、彼らを労働強化テクニクに同意するように奨励する手段である。…（中略）…人的資源計画（Human Resource Planning: HRP）（伝統的に人員計画とも呼ばれる）は、従業員に対する組織の必要を分析し、これを内外の労働市場と如何に合うように評価するプロセスである。それは組織のより広いビジネス目標を達成するために人的資源を誘致し、割り当て、開発し、維持する必要の識別に役立ちモニタリングの継続的なプロセスである。これは、組織においてマネジャーに前もって計画するように奨励している。良質な人的資源計画は、既存資源の全体的なバランスを評価し、スキル不足、昇進の機会、および退職パターンのような将来の問題を予測するために、既存の従業員に関するデータ（人口統計、コンピテンシー、研修等）を分析することを含むでしょう」（Heery and Noon, 2008: 216-218）。

²¹ Bratton and Gold, 邦訳, 2009: 44-46, 682-689.

- University of Oradea, Economic Science Series 22* (1) : 1520-1525.
- Argyris, Chris, 1964, *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.
- Barnard, Chester Irving, 1938, *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Bratton, John and Jeffery Gold, 2003, *Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd ed.* (上林憲雄ほか訳『人的資源管理 - 理論と実践』文真堂、2009年)。
- Drucker, Peter Ferdinand, 1999, *Management Challenges of the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Fitz-enz, Jac, 2000, *The ROI of Human Capital*, AHA.
- Heery, Edmund and Mike Noon, 2008, *A Dictionary of Human Resource Management (second edition)*, New York: Oxford University Press.
- Herzberg, Frederick Irving, 1964, The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower, *Personnel Administrator 27*: 3-7.
- Kulik, Carol T., 2014, Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management, *Human Resource Management Journal 24* (2) : 129-144.
- Maslow, Abraham, 1943, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review 50* (4) : 370-396.
- McGregor, Douglas Murray, 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGrawHill.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson, 2007, *Human Resource Management: Essential Perspectives, 4th edition*. South-Western College Pub. (西川清之他訳『人的資源管理論のエッセンス』中央経済社、2008年)。
- Moses Yongggwan, Park, 2010, Organization for Enabling for Emergent Innovation in Changing Times, *Annual Research Bulletin of Osaka Sangyo University 2*: 1-28.
- Moses Yongggwan, Park, 2013, New Leadership for Emergent Innovation, *The Society Of Economic Sociology XXXV*: 171-184.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuch Hiroataka, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Inc.
- Richard, Orlando C, Susan L. Kirby and Ken Chadwick, 2013, The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage, *International Journal of Human Resource Management 24* (13) : 2571-2582.
- Taylor, Frederick Winslow, 1997, *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications.
- Watanabe, Satoko, Anthony Giddens and Takatoshi Imada, 2008. *Work, Motivation and Empowerment in the Global Age*, University of Tokyo Press. (渡辺聡子、アンソニー・ギデンズ、今田高俊、2008『グローバル時代の人的資源論 - モティベーション・エンパワーメント・仕事の未来』東京大学出版会)。
- 石田英夫、2008『日本型 HRM』慶応義塾大学出版会。

安藤史江、2008『人的資源管理』新世社。

経営学検定試験協議会監修、2009『人的資源管理第2版』中央経済社。

経営能力開発センター編、2009『人的資源管理第4版』中央経済社。

鈴木好和、2011『人的資源管理論（第三版）』創成社。

西川清之、2010『人的資源管理理論の基礎』学文社。

白木三秀、梅澤隆編著、2011『人的資源管理の基本（第2版）』文真堂。

朴容寛、2003『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房。

日沖健、2012『変革するマネジメント - 戦略的人的資源管理』千倉書房。

古川久敬編著、2010『人的資源マネジメント - 「意識化」による組織能力の向上』白桃書房。

吉田敏浩、2010『人を“資源”と呼んでいいのか - 「人的資源」の発想の危うさ』現代書館。