

タイトル	ヨーダー：『人事管理と労使関係』（1956年版）の再考
著者	岡田，行正
引用	北海学園大学経営論集，5(1)：1-14
発行日	2007-06-00

ヨーダー： 『人事管理と労使関係』（1956年版）の再考

岡 田 行 正

目 次

- I 序
- II 人事管理の位置づけ
- III 労働力管理
- IV 人事管理の諸機能
- V 労使関係と労働関係管理
- VI 結
- 〈参考文献〉

I 序

周知のように、わが国の人事管理は、第2次大戦後アメリカからきわめて大きな影響を受けてきた。このような傾向は、人事管理が人的資源管理へ、さらに戦略的人的資源管理へと進展している現在においてもなお続いている。しかし、人事管理研究の発展・延長線にある人的資源管理および戦略的人的資源管理は、わが国企業において数多くの深刻な潜在的・顕在的問題を引き起こしている現状にあり¹⁾、その意味でアメリカの人事管理がいかに生成・発展してきたか、またそれはいかなるものであったかを再検証することが、今まさに求められているといえよう。それは、こうした視点が人的資源管理や戦略的人的資源管理の内包する根幹の問題を浮き彫りにするだけではなく、今後の人的資源管理・戦略的人的資源管理のとるべき方向性を検討するうえでも、重要な手がかりになるとおもわれるからである。

もともと、アメリカにおける人事管理研究

は、テイラー (F. W. Taylor) の科学的管理 (Scientific Management) を契機として、1920年頃からスコット (W. D. Scott)、ティード (O. Tead)、メトカーフ (H. C. Metcalf) などによって次第に「人間」に関する認識を深化させながら、テイラー・システムの克服策あるいは補完として発展してきた²⁾。さらに、1930年代後半から大量生産体制の進展とそれにとまなう経営規模の拡大や労働市場の構造的変化、および労働組合組織の発展などを背景に、人事管理研究は労働経済学・心理学・労使関係研究を取り入れながら、より体系的なものへと進化していった。その代表的文献が、ヨーダー (D. Yoder) の『人事管理と労使関係』 (*Personnel Management and Industrial Relations*) であり、これによって近代的人事管理研究が確立されたのである³⁾。

その後、1940年代後半からレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger)、ピゴーズ (P. Pigors)、マイヤーズ (C. A. Myers) などによって⁴⁾、人間関係研究に立脚した人事管理研究が発達するが、これらの人間関係論的人事管理研究も伝統的人事管理研究の代表的理論とされるヨーダー理論を前提として形成されたものといえよう。

そこで本稿では、伝統的人事管理論の代表的な文献と位置づけられているヨーダーの『人事管理と労使関係』(1956年版)をとりあげ、彼の理論の中心課題に据えられた労働

表-1 ヨーダー：『人事管理と労使関係』（1956年版）の章構成

Ch. 1. 労使関係と労働力管理	13. 労働協約の交渉とその運営
2. 労使関係についての考え方	14. 給与：その問題点と方針
3. 方針、計画、施策	15. 賃金：給与管理
4. 職務分析	16. 人事評定
5. 組織計画	17. 昇進、異動、離職
6. 労働力の供給源と募集	18. 福利厚生（Ⅰ）
7. 選考	19. 福利厚生（Ⅱ）
8. 面接テストとオリエンテーション	20. モラル
9. 教育訓練	21. 企業内コミュニケーション
10. 監督者の訓練とマネジメントの育成	22. 労働力管理の監査
11. 労使関係	23. リサーチ
12. 労使関係に関する公共政策	

（出所）Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1956, pp.xi-xiii.（森 五郎監修 岡本英昭・細谷康雄訳『労務管理』（Ⅰ）（Ⅱ）日本生産性本部，XIII～XXIX 頁，1967 年，参照）

力管理とその基本目的を達成するために提起される人事管理の諸機能，さらに労使関係と労働関係管理について考察していくことにする。

II 人事管理の位置づけ

ヨーダーの著書『人事管理と労使関係』（1956年版）は，表-1 のような章構成になっている。

ヨーダーは，「労働力管理」（Manpower Management）という彼独自の用語を使用し，これを一般にいわれるところの人事管理の概念と対応させることから論を展開している⁵⁾。ここには，人事管理を一国全体の重要な経済制度の1つ，すなわち資本主義経済体制において「労使関係」（Industrial Relations）に内包される必要不可欠な制度として重視するヨーダー自身の強い意図が現れているものとおもわれる⁶⁾。そのため，ヨーダーは一国の雇用問題に関わるすべての領域を「労使関係」と定義したうえで，その実質的な役割を一国社会全体における労働力の有効利用の実現に求め，これがアメリカ経済におけるいわば社会目的達成に貢献すると高唱するのである⁷⁾。

ヨーダーによれば，「労使関係」とは2つの主要な分野から構成される⁸⁾。1つは，人間すなわち労働力資源を開発し，それを雇用によって他の資源と結びつける全プロセス，つまり労働市場を通じて社会的に労働力の最適な開発・配分・配置の役割を担う「労働力マーケティング」（manpower marketing）の分野である。もう1つは，雇用における人的資源（human resources）の効果的な活用および適用に関係した分野，すなわち雇用組織を通じて実際に雇用された労働力の有効利用を担う「労働力管理」の分野である。さらに「労働力管理」を，選抜・訓練・業績評価・人事相談など使用者が従業員を個別に取り扱う管理活動としての「人事管理」（Personnel Management or Personnel Administration）と，組織された従業員とりわけ労働組合との関係を扱う使用者の管理活動を意味する「労働関係管理」（Labor Relations）とに分類し，これらを表-2のように整理している。

このようなヨーダーの認識には，次のような特徴を見出すことができる⁹⁾。

第1に，労働力の有効利用＝「労働力管理」を担う雇用組織のなかでも，とりわけ私企業に自由主義経済下での単なる私的活動組織と

表-2 ヨーダー理論における「労使関係」の枠組み

労使関係 (Industrial Relations) (雇用過程から派生する諸関係)	
A. 労働力マーケティング (仕事の発見および変更：キャリアの計画：職業訓練：労働力資源の分配と配置) a. 個々の労働力マーケティングおよび組織化された従業員との交渉 b. 組合員のための組合による団体交渉	B. 労働力管理 (従業員関係管理) (人的資源について行われる職場内訓練、配置活用)、その内容は、 a. 人事管理 (使用者と個々の従業員との関係を基本とする) b. 労働関係管理 (使用者と従業員集団との関係、特に使用者と組合との関係を基本とする)

(出所) Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1956, p.6. (森 一郎監修 岡本英昭・細谷康雄訳『労務管理』(I) 日本生産性本部, 1967年, 6頁, 参照)

してではなく、自由主義経済そのものを支える重要な存在としての積極的な意義があたえられている点である。

第2に、1930年代後半以降からの労働組合の急速な発展を背景に、労働組合に対処する「労働関係管理」を「労使関係」における公式な制度として位置づけている点である。すなわち、当時労働組合は団体交渉を強く求めながらも、これに対する経営者側の基本的な姿勢は否定的なものであったが、ヨーダーはこれを積極的に認めているのである。ここには、労働組合の存在を否定すること自体非現実的であり、労働組合の存在を現実問題として認め、それへの適切な対応を図る「労働関係管理」を正式な制度として組み込む方が実践的であるとするヨーダーの認識が大きく反映されているものとおもわれる。

第3に、ヨーダーの把握する「労働力管理」は、応用科学の性格をより鮮明にしている点である。彼は、「労使関係」にまつわる問題とは経済学的・心理学的・生理学的・社会学的な因果関係をもつことから、総合的な知識の応用が必要であると唱え¹⁰⁾、「労働力管理」についても同様に説明している¹¹⁾。

以上のような観点から、ヨーダーは、「人事管理とは、労働力 (man power) の能率的統制を取り扱う管理の一部面であって、他の一切を取り扱う管理の部面から区別され

る。¹²⁾」としながらも、さらにきわめて明快に「人事管理の基本的な目的は、企業における労働力から最大の生産能率を確保することにある、したがって人事管理のあらゆる原理および実践は、この基本目的のうえに成立している。¹³⁾」と定義している。つまり、彼は人事管理の中心的機能を企業における「労働力の最高能率的利用」(the most efficient utilization)に見出し、これを「労働力管理」と総称して「労働力管理」を明らかにすることを人事管理の中心課題に据えているのである¹⁴⁾。その意味で、ヨーダー理論は、伝統的人事管理論を基本的に継承しているといえよう¹⁵⁾。

III 労働力管理

ヨーダーは、人間の管理全般について、以下のように述べている。

「人間を管理するということは、工場のなかで行われることのように考えがちであるが、この管理するという過程は、労働力が雇用される場所ではどこにでもみられるものである。……(中略)……雇用においてチームワークが必要とされるところならどこでも、管理は必須なものである。¹⁶⁾」

管理の対象としては、一般に3つのM——資材 (materials)、資金 (money)、人間

(men) — があげられる。そのため、管理活動には生産および販売の管理、財務管理および労働力の管理が含まれると捉えられるが、ヨーダーは現実の管理活動について次のように言及している。

「実際の管理活動としては、主に労働力管理が重視されなければならない。販売管理者、生産管理者あるいはまた財務の管理者は、ほとんど多くの場合、実際に製品を販売したり、機械を操作したり、運送トラックに乗って運転したり、金を勘定したり、また帳簿をつけたりすることはない。むしろ彼らの仕事は、このような仕事をする従業員の労働力を管理することにある。……（中略）……たとえ小さな工場でも、おそらく管理上の義務および責任事項ははっきりと定められていないだろうが、ほとんどの多くの管理者の基本的な仕事は、他の従業員の協力および効果的な作業努力を確保することなのである。¹⁷⁾」

つまり、ヨーダーによれば、管理者とよばれる人びとは自分たちの時間とエネルギーの大部分を従業員の管理に費やしており、「このことが、すべての管理活動は労働力管理であるとしばしばいわれる所以であり、またすべての管理者——最高経営幹部から中間管理者・直接監督者を含む——が人びとを管理することの最良の方針と実施方法を理解し体得する必要がある所以である。¹⁸⁾」という。それゆえ、彼は「労働力管理とは、雇用において人びとの貢献および満足を極大化するために、そこで働く男女を援助し統括する機能ないし活動¹⁹⁾」と定義するのである。またその際、特に留意すべき点として、「職務は明確に規定され、人びとはその職務を満たすべく選考され、職務を遂行すべく訓練され、人びとの努力は十分に報いらなくてはならない。さらに、この労働力源は貯蔵され、維持されなければならない。すなわち、労働の支出が浪費されることなく、その効力を極大にするように労働力源が効果的に維持され、活用さ

れなければならない。²⁰⁾」とも指摘している。このように、ヨーダーは人事管理の中心課題に労働力管理を位置づけ、労働力の能率的利用を人間と職務との最適な適合によって達成しようとしているという点で「労働力有効利用説²¹⁾」の立場を明確に打ち出しているといえよう。

しかし同時に、従来までのいわゆる職能的合理主義に対して若干の修正も施されている²²⁾。そこには、人間関係論 (Human Relations) の発達が少なからず影響しているものとおもわれる。従来までの職務と人間との適合とは職務という定型的な型に最適な資格要件をもつ労働者をはめ込むという理解であったのに対して、ヨーダーは労働者の仕事への関心やモラル維持という観点から、職務自体の変更も考慮しなければならないと主張しているからである。より具体的には、従業員のモラル維持・向上のための「1つの方法とは、個人差を認識し、職務に適した人間を発見する努力である。これは配置改善につながるものである。もう1つの方法は、職務に対するもので、職務を修正して生産過程の全体に関連づけて労働者の関心を維持・向上させる手段を追求することである。²³⁾」と指摘している。こうした認識は、労働者のモラル低下を解決しようとするヨーダーの問題意識に強く根ざしているものといえよう。当時のアメリカ産業界では、大量生産産業の発展と技術革新の進展とを背景に労働者の担う労働自体が細分化 (subdivision)・単純化 (simplification)・標準化 (standardization) され、これによって労働者のモラル低下の問題が深刻化していたからである²⁴⁾。

さらに、ヨーダーの人事管理論にみられる特徴の1つとしては、人事管理の担い手に関する認識をあげることができる。彼によれば、「人事部門は、労働力管理に関する方針についてトップ・マネジメントに助言し、またライン組織に対しては、ラインが適切な計画を

表-3 人事部門の職能および活動

1. 部門管理	— 人事・労務関係諸計画の方向づけ
2. 計画	— 諸施策と実施、計画の推進、組織の改善
3. 要員配置	— 職務分析（時間・動作研究を含む）；募集、選考、配置
4. 訓練	— 全職能を対象とする
5. 昇進ならびに異動	— 解雇、離職手当、退職面接
6. 人事考課	— 従業員の業績および潜在的能力の定期的評価
7. 労働関係	— 団体交渉、協議、協約管理および苦情処理
8. 従業員福祉	— 口頭と文書によるコミュニケーション（出版物、提案制度、小冊子、懇談会等）、人事相談、法的援助、およびその他の技術的専門的援助、年金、保険、レクリエーション、医療、疾病休暇、失業保険等
9. 衛生・安全	— 安全プログラム、健康診断、看護サービス
10. 賃金・給与管理	— 賃金調査、給付管理等
11. 記録・報告	— 全活動記録、部門事業の報告
12. 監査・評価	— 現行の方策、実施計画および実施の評価
13. 調査研究	— 方策と実施の現行研究、調査研究への参画
14. その他（他の全項目）	

（出所）Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1956, p.12.

（森 五郎監修 岡本英昭・細谷康雄訳『労務管理』（I）日本生産性本部，1967年，13頁，参照）

もち、実施し、これを推進、維持するのに援助するという任務をもつ。²⁵⁾」という。これは、人事管理の方針・計画・実施の各過程でそれぞれの職能的役割分担を明確化し、人事管理全体の責任・執行の構造を確立することを意味している。したがって、従来までの伝統的人事管理論が主として人事部門主体の管理体制を重視していたことと比較したとき、ヨーダーの理論はさらに一歩進展しているといえよう。しかし、人事部門が専門スタッフとして依然中核的な役割を担うものとして把握されている点で、ヨーダー理論は基本的に伝統的人事管理論の性格を継承しており、その発展・延長線上にあると捉えられる²⁶⁾。

IV 人事管理の諸機能

ヨーダーの人事管理論を正確に把握するためには、彼の提示する人事管理機能の内容を具体的に検討する必要がある。先述したように、彼は人事管理の中心課題に労働力管理を位置づけている。しかし、労働力管理は非常に広範な活動や機能が含まれるため、人事部門の職能も当然それぞれの活動領域における

責任が付随する。彼は、人事部門の職能および活動について、具体的に次のような事項をあげている。（表-3）

さらに、ヨーダーは、これら人事部門の職能を次の5つの人事管理機能に要約・分類している²⁷⁾。以下、これら主要機能の内容について考察する。

- ① 人事方針の決定および計画の作成
—（方針の設定）
- ② 労働力の発見、調達、選考、職位への配置を含む要員配置
—（整員管理）
- ③ 仕事に対する個々人の努力を促し、効果的に活用するための作業条件の統制
—（労働条件管理）
- ④ 自己啓発を積極的ならしめ能率の増進を図るための従業員サービスの供与
—（従業員福祉）
- ⑤ 人事記録、人事調査活動を含む人事評価および人事考課
—（人事評価）

1. 方針の設定

人事方針の設定は、人事管理活動全般をも左右する重要な事項である。それは、計画の

基礎になると同時に実践や施策が適切に遂行されるように導く重要な指針でもあり、一方でその遂行度を測定するうえでの不可欠な基準にもなるからである。

方針の設定とは、具体的に労働力資源の探索・募集・選考・工場内訓練・配置転換・昇進・団体交渉・福利厚生などに関する企業の基本的方向の提示を意味するが、これは経営管理層から一般労働者にいたるまでの全階層に徹底して周知される必要があるという点で、彼らに受容されるものでなければならない。

こうして方針が確立されると、次にそれを実行するための計画設定、すなわち募集プログラム・選考プログラム・訓練プログラム・その他のプログラムなどの作成が必要になる。その際、これら個々の基本的活動や職能に対応した個別的な任務や責任などの明記も求められる。また、計画の実施が一定の活動や施策として具体化すると、最終的にこれらの妥当性と有効性とを検討する定期的かつ継続的な考査・監査が要請される。

このように、方針はそのあとに続く計画の設定・計画の実施・考査や監査の基礎になるばかりか、方針作成への努力・設定・伝達・受容などは労働力管理の出発点および到達点にもなるという意味で、人事管理機能における第一段階と位置づけられる²⁸⁾。

2. 整員管理

整員管理とは、労働力の調達源を探索し、適切な能力をもつ労働者を選考・採用し、これを適正な部門に配置するとともに教育・訓練する一連の業務を主内容とした、いわば労働力の調達職能ともいわれるものである²⁹⁾。こうした職能を科学的に遂行する場合、まず職務分析が用いられる。それは、職務分析を通して特定職務の特質が明確化され、職務遂行に必要となる熟練・知識・能力・職責が決定されることによって、それぞれの職務に適した労働者の科学的な選考・雇用・配置、さ

らに教育・訓練が可能になると考えられているからである³⁰⁾。

そのため、職務分析の結果、特定職務遂行に必要な資格要件が明らかになると、それに照応する潜在的従業員の探索・発見が求められる。これが募集である。つまり、組織に必要な多種多様な労働力を確保するためには、労働力供給源の発見とその募集方法の開発とが主要任務となるのである。さらに、職務分析に基づいた職務明細書を作成し、職務遂行に最も適応した応募者の選別が必要になる。その際、労働者の適性や能力を把握するために、書類審査・面接・技能テスト・適性検査・知能検査・身体検査などの方法が用いられ、こうして選考された労働者が最終的に適正な部門に任用・配置されることになる。

また、労働者がひとたび採用されると、これをより能率的に利用するための教育・訓練が要請される。必要な知識と熟練とを習得させることが、職務遂行にとって不可欠な条件となるからである。

3. 労働条件管理

労働条件管理は、従業員の仕事に対する満足感ならびにモラルの評価、労働不安（労働争議、労働紛争について）に関する調査・分析、不良作業状態の原因究明、効率的な労働時間の決定、従業員評価の基準設定（配置転換や昇進のため）、賃金制度の設定と維持、組織的昇進制度の確立、保険衛生および安全に関する諸条件の統制、従業員間に必要とされる規律維持、苦情処理、雇用の安定化などを業務内容とする³¹⁾。

ヨーダーは、「労使双方は、能率的な生産方法から少なからぬ利益を得る³²⁾」という考えから、能率的見地に立脚した労使関係の調整を重視している。そのため、何よりも「労働者のより熱心な効果的な協働と、労働争議や労働不安の減少³³⁾」とを目的に、労働不安に関する調査・分析や「労使双方が労働市場

における地位を向上させ、雇用関係において満足を見出す³⁴⁾」ためにも団体交渉制度（collective bargaining）や従業員代表制度（employee representation）の必要性を高唱している。

一方、賃金制度については、「人間労働の価値を厳密かつ正確に決定する尺度は求むべくもない³⁵⁾」ため、従来から賃金をめぐるトラブルが頻発し、そのたびに制度の設定の仕方のみが議論の的になってきた。しかし、実際の労働者は何も目先の賃金だけに関心をよせているわけではなく、「彼らの賃金目標とは、その他の条件すなわち昇進・雇用の安定・監督者の良否あるいは所属集団に関する選好などによって修正されている³⁶⁾。」ことから、これら諸条件を賃金以上に重視し、総合的に考慮しなければならないと主張している。

他方、組織的な昇進制度は、昇進・降格・異動・離職なども含み作業チーム編成の成否を決める人事措置であるが、その運用の仕方如何によっては「恒常的なフラストレーション・焦燥・不安感の源泉ともなり、生産性の向上・実収賃金の上昇および生活水準の向上を助長することもでき、逆に怠業や発展妨害の原因をつくる³⁷⁾」といった側面も包摂しているため、効果的な昇進制度の確立と職務への最適な人員配置とがモラル向上のために重視されている。これは、ヨーダー自身が、「高度なモラルこそ、企業の生産性増大や個々の労働者の生産能率増大に影響をおよぼす最大の要素である。³⁸⁾」と考えていることによる。

4. 従業員福祉

従業員福祉施策には、従業員保険・貯蓄・貸与金・年金・退職金・医療設備・介護施設・住宅施設・その他のサービスなどが含まれる。これらの従業員福祉は、本来従業員およびその家族が正常で、健康な十分満足のい

く労働条件や生活条件を維持し、向上することを目的にしている³⁹⁾。

ヨーダーは、従業員福祉の一般的特徴として次の4点をあげている⁴⁰⁾。

第1に、従業員福祉は、主として従業員に利益や価値をもたらすという点である。もちろん、これは使用者にとっても優秀な従業員を確保するという意味で有益である。第2に、所定の給与・賃金を明らかに補完している点である。しかし、生産を向上させたとか、普通以上の成果をあげたということに対する能率的な賃金でも賞与でもない。第3に、その一部あるいはすべてが使用者の負担によって賄われている点である。第4に、一従業員が個人として自発的に確保しようとしても得られるものではなく、またそうすることもない種類の補助・援助である。これは、集団的基盤で行えば、はるかに安価にしかも容易に得られる種類の補助ないし保護策である。

しかし、これらの従業員福祉施策や制度は、サービスがもつ固有の意味としてではなく、あくまでも労働者による生産能率の維持・向上や業務遂行における効果的な参加を極大化する目的で導入されている点で、能率主義的観点に立脚したものと捉えられる。

5. 人事評価

人事評価や人事考課の継続的な実施は、当時の労働力管理における新しいまたきわめて実験的な分野の1つとして注目されはじめてきたが、実際には意図したほどの効果をあげていないケースも多く見受けられる⁴¹⁾。人事評価・人事考課の実施結果とは、何を方針として設定し何に重きをおくかによって様々に変わる性質をもっているからである。

したがって、これを実施するためには、業績記録や各種テストの結果、昇進・配置転換・訓練・欠勤・勤怠・事故などについての記録が前提になるばかりか、人事管理の個々の方針や実施に関する調査や評価、すなわち

募集・労働力供給源・賃金計画・作業時間の予定表・職務評価計画・その他諸計画などの達成度を見極め、再検討することも必要となる⁴²⁾。

そのため、人事評価・人事考課にともなう責任事項は、人事部門のなかでも最も重要にして時間を要する職能の1つと位置づけられる。しかし、それゆえに不断のそして批判的な人事評価・人事考課によってのみ満足のいく人事労務方針ならびに計画の達成が可能になるのである⁴³⁾。

以上のように、ヨーダーが提示する人事管理の主要機能には、労働力管理に直接関係する事項だけでなく、労働条件管理や従業員福祉など、人間関係研究の成果を応用した労働者管理の諸項目も取り入れられている。しかし、これはあくまでも従業員の保有する労働力の側面を重視しているからにはほかならず、その意味で一貫した能率的見地が貫かれているといえる。つまり、ヨーダーは従業員を物的視することなく特殊な生産要素と捉え、労働力の最高能率的利用を達成するために人間工学的観点から人間的要素（human factor, human element）を重視した理論の体系化を試みているのである⁴⁴⁾。

V 労使関係と労働関係管理

従来まで、労働者は労働力としてのみ把握され、物的な設備や資財との結合によって能率的生産を遂行できる機能的存在と認識されてきた。つまり、労働者はこのような生産機能の一部を担当する労働力にすぎず、その意味で労働力の能率的利用こそが人事管理の課題と解されていたのである。

しかし、1930年代以降からの労働組合の急速な発展と労働組合運動の高揚は、近代経営における労使対立や労使闘争として生起し、能率的見地に傾注した人事管理だけでは解決

することが困難な多くの重大な問題を露呈させていった。労働者を対象とする人事管理には、何よりも人間的存在として生きた人間を取り扱ううえで、産業心理学の知識をもってしても十分に解決し得ない深刻な問題が数多く内包されていたからである。それゆえ、能率的見地に立脚した労働力の最高能率的利用だけを重視するのではなく、むしろ企業経営における協調的な労使関係の構築が次なる重要課題として浮上してきたのである。

ヨーダーはこの点を重視し、企業経営における労使関係の対立を緩和させる制度として労働関係管理のなかに2つの施策の導入を提唱している。1つは労使双方の間で行われる団体交渉制度であり、もう1つは従業員代表制度である。以下では、これら諸施策に対するヨーダーの認識について考察していく。

1. 団体交渉制度

団体交渉という用語は、労働者集団の代表者と1人または多数の使用側側の代表者との間の協定によって、様々な雇用条件が決定される状況をさす⁴⁵⁾。それゆえ団体交渉とは、一般に最も重要視される賃金や労働時間などの単なる労働条件だけではなく、雇用関係における広い範囲の市民権（civil rights）や経営側と組合側との行為、さらには労使関係における産業法制（industrial jurisprudence）、雇用関係の一定領域を支配する諸方針の客観的宣言とそれを実現するための手続きや施策をも規定する⁴⁶⁾。

団体交渉は通常、団体協約（collective agreement）または労働協約（labor contract）をその産物として生み出すが、ヨーダーは「団体交渉の領域については、従来の経過をみると様々に変化してきたこと、そして現在もなお変化しつつあるということを考慮しなければならない。⁴⁷⁾」と指摘している。交渉の議題にのぼる雇用条件の範囲は、絶えず拡大する傾向をもっているからである。

ただし、「交渉の領域を限定することについては、きわめて顕著な見解の対立があることに注意する必要がある。⁴⁸⁾」としたうえで、「労使双方が交渉を義務づけられている範囲は、法的に厳密に規定されているわけではない。強制的に交渉の範囲を明確に定めるという考え方は、今日では一般に支持されなくなってきており、現今の諸規則では、賃金・労働時間・先任権・時間外労働・年金・厚生プログラム・規律・苦情処理・その他多くの特定諸条件に関して労使双方の誠意ある交渉が求められている。⁴⁹⁾」と言及している。それは、いまや大多数の従業員が、労働組合を通じた団体交渉制度によって、昇進・異動・教育訓練およびその他の労働条件や人事管理方針の立案・決定、さらには新規従業員の採用や訓練、技術者養成・従業員福祉などの諸プログラムを含む様々な経営諸活動に参加しているからである⁵⁰⁾。

このように、労働者は自己の雇用条件に影響をおよぼすことが可能であり、また事実影響をおよぼしているという意味で、団体交渉は産業民主主義の線に沿った目標を達成する重要な制度の1つと位置づけることができる⁵¹⁾。

2. 従業員代表制度

従業員代表制度は、一事業ないし一企業の全従業員を代表するだけに労働者の関心をより具体的に集約することが可能であり、また個々の企業の具体的な問題について討議がなされるため労使の相互理解を促進し、労使協力（employee-employer cooperation）の基礎を確立する重要な役割を担うものである⁵²⁾。

しかし、従来まで従業員代表制度は、一般に使用者の教唆や指導・援助によって設置されており、そうした使用者との交渉に際して従業員を代表しているという意味において、従業員労働組織に対する経営者の各種各様の援助は、少なからず経営者による支配あるい

は干渉を誘引する傾向をもつという点に留意する必要がある⁵³⁾。

このように従業員代表制度には、その制度の設置・維持の仕方自体に問題や課題が含まれるものの、本来協調的な労使関係の構築を目的にしているというかぎりにおいて、近代経営における労使問題解決への1つの方向性を示していると捉えることができよう。

以上のように、ヨーダーは団体交渉制度と従業員代表制度とを労使関係における労働関係管理の公式な制度として位置づけ、とりわけ団体交渉制度の重要性を高唱している⁵⁴⁾。ここには、第2次大戦後の労働組合の急速な発展と労働組合運動の高揚といった現実を明確に認識したうえで、従来から大勢を占めていた労働組合否定論が非現実的であるとして労働組合の存在を積極的に認め、さらに労働組合との協力関係の確保を重視するヨーダーの含意が強く反映されている。それゆえ、団体交渉制度や従業員代表制度の導入は、労働者を対等な関係において認識することによって、それまで他のいかなる方法・手段でも解決することができなかった労使問題にも公平かつ秩序ある解決への可能性を見出し、労使双方の協働を確保するためにも、その有効性が主張されているのである。

したがって、ヨーダーの労使関係における労働関係管理に関する論点は、労働組合の存在を認めたとうえで労働組合といかに円滑かつ適切に対応していくかという点に集中しており、従来までの伝統的人事管理論にみられた労働組合否定の姿勢は払拭されている。その意味でヨーダーの理論は、これまでの伝統的人事管理論を踏襲しながらも、理論的に発展させていると捉えることができよう。

VI 結

ヨーダー理論は、伝統的人事管理論の特徴

を継承した1つの完成された形として、またその発展的集大成として位置づけられている。一般に伝統的人事管理論は、組織を「職務にもとづく権限と責任の体系」と理解し、職務構造面を重視する制度論的組織論の考え方を基礎にするとされている⁵⁵⁾。そのため、人事管理研究においても、人事管理を構成する職能を明確にし、それを合理的に編成・体系化しようとする機能的合理主義が貫かれている⁵⁶⁾。ヨーダー理論は、このような特徴を基本的に継承しながらも、人事管理を応用科学と捉え、経営環境の変化に応じて関連諸科学の成果を積極的に導入し、その内容をさらに発展させているといえる。そして、その主要な論点は、次のように要約することができる⁵⁷⁾。

- ① 人事管理の中心課題を労働力管理におき、企業における労働力の最高能率の利用を志向する「労働力有効利用説」の立場を明確に打ち出している。
- ② 労働力管理の対象となる労働者を特殊な生産要素と捉え、物的視することなく、その人間的要素を重視している。
- ③ 従業員の保有する労働力の側面を重視し、職務と人間との適合を通じて労働力の能率の利用を実現するという従来からの伝統的人事管理論の特徴を継承しながらも、人間関係論的修正を加えている。
- ④ 人間関係研究の影響をうけて従業員の仕事への関心やモラルの維持・向上という観点から、コミュニケーション施策を人事部門の主要職能として新たに追加し、職能的合理主義の修正を試みている。
- ⑤ トップ・マネジメント、ライン管理者、人事部門による分権的管理体制を高唱しながらも、人事部門が専門スタッフとして中核的な役割を担うことを重視している。

- ⑥ 従来までの労働組合否定論が非現実的であるとして労働組合の存在を積極的に認め、労働組合との関係を担う労働関係管理を人事部門の主要職能と位置づけている。

以上の点を含めて、ヨーダーの人事管理論をその本質から考察するとき、彼は人事管理の中心課題を労働力管理におきながらも、その対象となる労働者を物的視することなく、その人間的要素を重視し、また労働者を生きた存在＝人間的存在として把握する認識に基づいて理論展開していると把握できる。

一方、従業員モラルの維持・向上という側面からコミュニケーション施策を新たに取り入れている点は、人間関係研究の影響を受けている現れであると理解することができる。しかし、ヨーダーは、あくまでも労働力の最高能率の利用を志向する「労働力有効利用説」の立場を明確に打ち出しており、労働者を特殊な生産要素と捉え、その心理学的・生理学的な職務遂行能力の個人差に着目している。その意味で、従業員のモラル維持・向上の施策にみられる人間関係研究の応用も、従業員のもつ労働力の側面を重視しているからにはほかならず、一貫して能率的見地に立脚しているといえる。ここにヨーダー理論は、これまでの伝統的人事管理論を理論的に継承し発展させた代表的理論として位置づけられているのである。

注

- 1) 詳細については、拙稿「第5章 わが国における戦略的人的資源管理の新たな局面」大平義隆編『変革期の組織マネジメント—理論と実践—』同文館、2006年を参照されたい。
- 2) ティード&メトカーフ理論については、拙稿「ティード&メトカーフ：『人事管理—原理と実践—』（1920年版）の再考」『北海学園大学経営論集』第4巻第3号（通巻第14号）、北海学園大学経営学会、2006年で再検証しているので、参照されたい。
- 3) ヨーダーの著書 *Personnel Management and*

Industrial Relations は、その第3版（1948年版）が邦訳：本田元吉・遠藤正介共訳『事業経営と人事管理』石崎書店、1952年として、第4版（1956年版）が邦訳：森 五郎監修 岡本英昭・細谷康雄訳『労務管理』（I）（II）日本生産性本部、1967年として出版されている。ヨーダーの所説は、アメリカ人事管理論の発展過程を考察する際、伝統的人事管理論のなかで主要理論として位置づけられており、わが国でもヨーダー理論に焦点を当てた研究論文が数多く著されている。本稿は、そのなかでも特に下記の先行研究に拠っている。（発行年順）

- ・雲嶋良雄「デェル・ヨーダー著 人事管理と経営における労資関係」『経営評論』12月号（第6巻第12号）大蔵出版、1951年。
 - ・長谷川 廣「ヨーダーにおける人事管理と労資関係」『経商論纂』（中央大学経済・商業学会）41号、1951年。
 - ・長谷川 廣「ヨーダーの労務管理論について」『経商論纂』（中央大学経済・商業学会）57号、1954年。
 - ・藻利重隆「第3章 人事管理と労務管理」『労務管理の経営学』千倉書房、1958年。
 - ・奥林康司「5 ユーダーの人事管理論」海道進・三戸 公編『アメリカ労務学説研究』未来社、1968年。
 - ・奥林康司「ヨーダーにおける人事管理の諸理論批判」『桃山学院大学経済学論集』（桃山学院大学経済学会）第10巻第2・3号、1969年。
 - ・雲嶋良雄「第3章 目的論としての経営管理学の展開（I）～経営管理の二重構造的把握～第3節 ユーダーの人事管理論」『経営管理学の生成～実践論的経営学への道～』同文館、1964年。
 - ・菊野一雄「第10章 人事管理論史」長谷川廣編『人事管理論』日本評論社、1974年。
 - ・森 五郎「第2章 労務管理に関する主要学説」「第3章 労務管理の本質と体系」『新訂労務管理概論』泉文堂、1976年。
 - ・津島隆夫「D. ユーダーの人事管理論」『岡山商大論叢』（岡山商科大学学会）第15巻第1・2合併号、1979年。
 - ・菊野一雄「第7章 労務管理確立期（1930年代後半～1950年代）」『労務管理の基礎理論』泉文堂、1982年。
 - ・岩出 博「第3章 発展期のアメリカ労務管理論」「第4章 確立期のアメリカ労務管理論」『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、1989年。
- 4) 人間関係論的人事管理研究の代表的理論と位置

づけられているピゴーズ&マイヤーズ理論については、拙稿「ピゴーズ&マイヤーズ：『人事管理～視点と方法～』（1956年版）の再考」『北海学園大学経営論集』第4巻第2号（通巻第13号）、北海学園大学経営学会、2006年で、また行動科学的人事管理研究の代表的理論であり、その後の人的資源管理論生成に重要な役割を果たしたメギンソン（L. C. Megginson）理論については、拙稿「メギンソン：『人事～管理への行動学的アプローチ～』（1967年版）の再考」『北海学園大学経営論集』第4巻第1号（通巻第12号）、北海学園大学経営学会、2006年で再考を試みているので、参照されたい。

- 5) 「Employment Relationships についての理解は用語の不統一、混乱によって妨げられている。……（中略）…… Industrial Relations（労使関係）、Employment Relations（雇用関係）、Labor Relations（労働関係管理）、Manpower Management（労働力管理）、Personnel Management（人事管理）などの用語は、実際にはすべて同義的に取り扱われている。しかしながら、これらの言葉の使われ方をより注意深く検討すると、これらはある程度区別されて使われているように思える。Industrial Relations（労使関係）は、雇用という事実から派生するすべての関係を内包しており、類似の用語のなかでは、もっとも広義で総括的な内容をもっている。それよりもっと単純な言葉ではあるが、Employment Relations（雇用関係）は、本質的には Industrial Relations（労使関係）と同義語である。この用語は、Industrial という用語がなにかしら、多くの重要な従業員、特に政府職員を含まない印象をあたえることを心配して、Industrial Relations を用いることに批判的な人たちによって好んで使われている。

Employment Relations（雇用関係）ないし Industrial Relations（労使関係）は、事務所内の職務上の諸関係とともに、転職や異動の際にみられる諸関係を内包している。後者すなわち職場外（off-the-job）の諸関係は、一般的には労働市場における労働力の配分、配置、あるいは労働力のマーケティングに関連する事項を内容としており、職場内（on-the-job）の諸関係の領域は、すなわち労働力の管理の活動領域である。」（Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1956, p.4. 森 五郎監修 岡本英昭・細谷康雄訳、前掲訳書（I）、4頁、参照）

- 6) 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、

1989年, 70頁, 参照。

- 7) *Ibid.*, p.1. (前掲訳書 (I), 1頁, 参照)
- 8) *Ibid.*, p.5. (前掲訳書 (I), 5～6頁, 参照)
- 9) 前掲書, 71～72頁, 参照。
- 10) *Ibid.*, p.53, 56. (前掲訳書 (I), 57, 59頁)
- 11) 「本書では, 労働力管理ならびにその諸問題を研究するに際し, 労働力管理を基本的には応用科学として取り扱うことが最良の姿勢であると考え。労働力管理は, 教育, 工学, 医学と似ている。つまり, それは, このような理解によって労働力管理の実践面の改善を図ろうとするものである。」(*Ibid.*, p.1.前掲訳書 (I), 1頁, 参照)
- 12) Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1942, p.7.
- 13) *Ibid.*, p.5.
- 14) *Ibid.*, p.1.
- 15) 菊野一雄教授は, 1920年代からの流れをくむティード&メトカーフ (O. Tead and H. C. Metcalf), ワトキンス&ドット (G. S. Watkins and P. A. Dodd), ヨーダー (D. Yoder) などの一連の理論を「マネジメント・プロセス論的人事管理論」としておられる。(菊野一雄, 前掲書, 82～83頁)

一方, 岩出博教授は, 同じくこれらの系統の理論を「伝統的労務管理論」としておられる。(岩出 博前掲書, 61頁)

本書では, 特にこれらの理論を人事管理論として考察するため, 「伝統的人事管理論」と表記することにする。

- 16) *Ibid.*, 4th ed., p.6. (前掲訳書 (I), 7頁, 参照)
- 17) *Ibid.*, pp.7-8. (前掲訳書 (I), 8頁, 参照)
- 18) *Ibid.*, p.8. (前掲訳書 (I), 8頁, 参照)
- 19) *Ibid.*, p.6. (前掲訳書 (I), 6頁, 参照)
- 20) *Ibid.*, p.6. (前掲訳書 (I), 7頁, 参照)
- 21) 森五郎教授は, 労務管理論の所説を3つの系統に分類しておられる。①「労働力有効利用説」, ②「協力関係形成説」, ③それ以外に, 日本ではマルクス主義の立場からの「批判的労務管理論」である。

森五郎教授は, ①の「労働力有効利用説」について, 「これらは, 大なり小なり, 労働者を『特殊な生産因子』としてとらえている。そして労働力と職務との適合, 作業条件の適正化や疲労研究による労働力の保全, 各種の方法による作業意欲へのインセンティブなどが, その中心におかれており, アメリカでは人間工学の方法によって, ドイツでは労働生理学, 労働心理学, 精神技術学などの方法によって, 労働者を, 主として, 個別の

労働力としての側面から取り扱っている。とはいっても, 『経営への関心』とか, 『モラル』『工場精神』などを, 全く問題にしていないわけではない。しかしそれは, いまだ部分的であって, 全体の基調は個別労働力としての側面の有効利用におかれている。」(森 五郎, 前掲書, 68～69頁)と述べ, アメリカでは, ティード&メトカーフ, ヨーダーの所説が, これに相当すると指摘しておられる。

- 22) 岩出 博, 前掲書, 72～73頁, 参照。
- 23) *Ibid.*, p.734. (前掲訳書 (II), 258頁, 参照)
- 24) 森五郎教授は, 「労働力効率利用ないし労働成果増大の理念は, 職能的合理主義である。」と指摘し, 「職能的合理主義の理念については, 近代労務管理では, 機械や仕事の必要とする要件を職務分析で明らかにして, それに適応した素質や性能を持った人を選択し, またその要件に合うように教育訓練して適応さすという理念であって, いわば物的条件に人的条件を適合せしめようとするものであった。しかし技術の高度化・精密化のすすむにしたがって, それに必要とする要件に人的要素を適合せしめることには限界が生じ, 職能的合理主義の矛盾が発生しはじめた。」と述べておられる。そのため, この矛盾の緩和・解決の方向として, 一方に, 人的条件を物的条件に適合させつつ, 他方に, この限界点にある人的条件には, 逆に物的条件のほうを適合さすように調整するという理念に変わりつつある。」として, これを, 「いわば職能的合理主義の人間関係の調整」と説明しておられる。(森 五郎, 前掲書, 19頁)
- 25) *Ibid.*, p.9. (前掲訳書 (II), 9頁, 参照)
- 26) 岩出 博, 前掲書, 73頁, 参照。
- 27) *Ibid.*, p.12. (前掲訳書 (I), 13頁, 参照)
- 28) *Ibid.*, p.14. (前掲訳書 (I), 15頁, 参照)
- 29) 森五郎教授は, 以下のように述べている。

「『雇用管理とは, 人の能力と職務の遂行に必要な資格条件とを, 常にできるだけ整合するように結びつけるための一連の動態的な管理である』といえよう。したがって, 『狭義の人事管理』全体の出発点であるとともにその背柱をなす管理であって, これに教育訓練の管理を加えたものを『労働能力管理』ということができる。」(森 五郎, 前掲書, 145頁)

つまり, ヨーダーのいう「整員管理」は, 森五郎教授の定義される「労働能力管理」とも捉えることができる。

- 30) *Ibid.*, p.14. (前掲訳書 (I), 15頁, 参照)
- 31) *Ibid.*, p.15. (前掲訳書 (I), 16頁, 参照)
- 32) *Ibid.*, 2nd ed., p.21.

- 33) *Ibid.*, p.21.
34) *Ibid.*, 4th ed., p.355. (前掲訳書 (I), 383 頁, 参照)
35) *Ibid.*, p.476. (前掲訳書 (II), 2 頁, 参照)
36) *Ibid.*, p.478. (前掲訳書 (II), 4 頁, 参照)
37) *Ibid.*, p.629. (前掲訳書 (II), 157 頁, 参照)
38) *Ibid.*, p.725. (前掲訳書 (II), 249 頁, 参照)
39) *Ibid.*, p.15. (前掲訳書 (I), 16 頁, 参照)
40) *Ibid.*, p.634. (前掲訳書 (II), 162 頁, 参照)
41) *Ibid.*, pp.15-16. (前掲訳書 (I), 16 頁, 参照)
42) *Ibid.*, pp.15-16. (前掲訳書 (I), 16 頁, 参照)
43) *Ibid.*, pp.15-16. (前掲訳書 (I), 16 頁, 参照)
44) ヨーダーによれば, 人事管理は労働力の能率的管理を担当する部分管理機能であり, この意味において他の諸物力の管理と明確に区分されている。すなわち, 経営管理は能率的生産という目的を達成するために人力と物力を積極的に活用し, 蒸気力, 電気力, 水力などと同様に労働力をも合理的に利用, 管理することであり, この場合, 労働力の能率的管理に対する用語が, 人事管理にほかならない。そのため, 労働力の能率的利用は, 労働力の性質の十分な理解に依存するという考え方に立脚しているのである。したがって電気の性質理解が電気工学に依存するのと同様に, 労働力の性質理解は人間工学の知識に依拠し, この場合主として採用されたのが産業心理学である。(*Ibid.*, pp.356-357. 前掲訳書 (I), 385 頁, 参照)
45) *Ibid.*, p.356. (前掲訳書 (I), 384 頁, 参照)
46) *Ibid.*, pp.356-357. (前掲訳書 (I), 384~385 頁, 参照)
47) *Ibid.*, p.357. (前掲訳書 (I), 385 頁, 参照)
48) *Ibid.*, p.357. (前掲訳書 (I), 385 頁, 参照)
49) *Ibid.*, pp.357-358. (前掲訳書 (I), 386 頁, 参照)
50) *Ibid.*, p.351. (前掲訳書 (I), 379 頁, 参照)
51) *Ibid.*, p.360. (前掲訳書 (I), 389 頁, 参照)
52) *Ibid.*, 2nd ed., pp.633-634.
53) *Ibid.*, 4th ed., pp.367-368. (前掲訳書 (I), 396 頁, 参照)
54) ヨーダーは, もともと団体交渉制度と従業員代表制度の意義・役割を同等に評価し位置づけていたが, 第 4 版 (1956 年版) から団体交渉制度を労働関係管理の公式な制度として特に重視している。
55) 岩出 博, 前掲書, 242~243 頁, 参照。
56) 前掲書, 243 頁, 参照。

57) 岩出博教授は, ヨーダー理論 (1956 年版) の論点を, 以下のようにまとめておられる。

- 「① 労働力有効利用説の立場を明確にしているが, 職務と人間の最適適合を実現する職能合理主義の原理に人間関係論的修正を加え, その弾力化をはかっていること。
② 強力な労務部主導体制を基礎として, トップ・マネジメント, ライン管理者, 労務部による労務管理の分権的管理体制 (=ライン・スタッフ組織による労務管理体制) を主張していること。
③ 人間関係研究の成果を従業員モラルの維持・向上という観点から導入し, 多くのコミュニケーション施策を労務部の新たな職能として公式に追加したこと。これによって, これまでの伝統的労務管理論における労働意思管理の不足を補い, 労働力管理中心の労務管理の制度的偏向を修正した。
④ 労働組合排除の立場を克服し, 労働組合との諸関係を処理する労使関係職能を労務管理の公式な基本職能として位置づけたこと。
⑤ 伝統的管理論の管理過程概念を労務管理に応用し, 管理循環としての労務管理の管理的有効性を確保しようと努めていること。」(前掲書, 78~79 頁)

参考文献

- [1] Yoder, D., *Labor Economics and Labor Problems*, Prentice-Hall, 1933.
[2] Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1942.
[3] Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 3rd ed., Prentice-Hall, 1948. (本田元吉・遠藤正介共訳『事業経営と人事管理』石崎書店, 1952 年)
[4] Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1956. (森 五郎監修 岡本英昭・細谷康雄訳『労務管理』(I) (II) 日本生産性本部, 1967 年)
[5] Yoder, D., *Personnel Principles and policies*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1959.
[6] Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 5th ed., Prentice-Hall, 1962.
[7] Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 6th ed., Prentice-Hall,

- 1970.
- [8] 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年。
- [9] 奥林康司「5 ヨーダの人事管理論」海道進・三戸 公編『アメリカ労務学説研究』未来社, 1968年。
- [10] 奥林康司「ヨーダにおける人事管理の諸理論批判」『桃山学院大学経済学論集』（桃山学院大学経済学会）第10巻第2・3号, 1969年。
- [11] 奥林康司『人事管理論』千倉書房, 1973年。
- [12] 奥林康司『人事管理学説の研究』有斐閣, 1975年。
- [13] 菊野一雄「第10章 人事管理論史」長谷川 廣編『人事管理論』日本評論社, 1974年。
- [14] 菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂, 1982年。
- [15] 雲嶋良雄「デェル・ヨーダ著 人事管理と経営における労資関係」『経営評論』12月号（第6巻第12号）大蔵出版, 1951年。
- [16] 雲嶋良雄『経営管理学の生成～実践論的経営学への道～』同文館, 1964年。
- [17] 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房, 1977年。
- [18] 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房, 1981年。
- [19] 津田眞澄『人事労務管理の思想』有斐閣, 1977年。
- [20] 津島隆夫「D.ヨーダの人事管理論」『岡山商大論叢』（岡山商科大学学会）第15巻第1・2合併号, 1979年。
- [21] 長谷川 廣「ヨーダにおける人事管理と労資関係」『経商論纂』（中央大学経済・商業学会）41号, 1951年。
- [22] 長谷川 廣「ヨーダの労務管理論について」『経商論纂』（中央大学経済・商業学会）57号, 1954年。
- [23] 長谷川 廣『労務管理論』青木書店, 1960年。
- [24] 笹木正治『労務管理発展史論』同文館, 1969年。
- [25] 藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房, 1958年。
- [26] 藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房, 1958年。
- [27] 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館, 1996年。
- [28] 森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂, 1976年。
- [29] 拙稿「第5章 わが国における戦略的人的資源管理の新たな局面」大平義隆編『変革期の組織マネジメントー理論と実践ー』同文館, 2006年。
- [30] 拙稿「メギンソン：『人事～管理への行動学的アプローチ～』（1967年版）の再考」『北海学園大学経営論集』第4巻第1号（通巻第12号）, 北海学園大学経営学会, 2006年。
- [31] 拙稿「ピゴーズ&マイヤーズ：『人事管理～視点と方法～』（1956年版）の再考」『北海学園大学経営論集』第4巻第2号（通巻第13号）, 北海学園大学経営学会, 2006年。
- [32] 拙稿「ティード&メトカーフ：『人事管理～原理と実践～』（1920年版）の再考」『北海学園大学経営論集』第4巻第3号（通巻第14号）, 北海学園大学経営学会, 2006年。