

「人のマネジメント」パラダイムの展開¹⁾

—限界の超克を目指して—

上 林 憲 雄

要 旨

本論文の目的は、「人のマネジメント」のパラダイムが、人事管理 (Personnel Management: PM) から人的資源管理 (Human Resource Management: HRM) へと移行したことに関する経営学史的意義とそこに内包する問題点・限界を把握し、これらを超克する「これからの経営学」の可能性についての端緒を探ることである。HRMの主要モデルに共通する思考様式や特徴の整理が行われ、PMパラダイムとの異同について検討される。またHRMパラダイムへの移行の意義が確認され、そこに孕む問題点ないし限界が「市場主義の浸透」と「科学(特に法則定立主義)の信奉」の2点で捉えられ、これらの限界をいかに克服しうるか、今後の「人のマネジメント」論ないし経営学の可能性が展望される。

キーワード：人事管理 (Personnel Management), 人的資源管理 (Human Resource Management), 市場主義 (Market Principle), 科学 (Science), 法則定立主義 (Nomothetic Principle)

I はじめに

組織における「人のマネジメント」のパラダイム²⁾が「人事管理」(パー

1) 本論文は上林 (2015) に加筆修正を施し、全体を再構成し直したものである。

2) 本論文における「パラダイム」という用語は、その時代固有の認識や思想、価値観を含意する、社会科学での一般的な使用法に則っている。従って「HRMパラダイム」とは、HRMの各理論モデルに共通する、1980年代以降に普及してきた「人のマネジメント」の考え方を規定する基礎認識や価値的枠組みの総体を指す術語として本論文では用いている。

ソネル・マネジメント：PM) から「人的資源管理」(ヒューマン・リソース・マネジメント：HRM) へと本格的に移行したとされるのは1980年代に入ってからである。本論文の目的は、この HRM パラダイムへの移行の経営学史的意義とそこに内包する問題点・限界を把握し、これらを超克する「これからの経営学」の可能性について議論を深めるための端緒を探ることである³⁾。

以下では、まず1980年代に提唱された HRM 理論の主要モデルの幾つかを提示し、それらに共通する思考様式や基盤をなす特徴の整理を行った上で、PM パラダイムとの異同について検討を加える。次に、HRM パラダイムへの移行の意義を確認し、そこに孕む問題点ないし限界を、とりわけ「市場主義の浸透」と「科学(特に法則定立主義)の信奉」の2点に焦点を当てて議論する。最後に、HRM パラダイムのこうした限界を我々はいかに克服するか、今後の「人のマネジメント」論ないし経営学の可能性について、筆者なりの展望を述べることとする。

II HRM の理論モデル

PM から HRM へのパラダイム転換に関しては異論もあり、PM も HRM もその基本体系や根底の思想に大差はないとみる見解も少なからず存在する(例えば Legge, 1995; Blyton & Turnbull, 1998)。しかし、HRM の PM との断絶性、HRM の新規性・革新性を主張する見解は2000年代以降広く普及しつつあり、今日では HRM は PM とは異なった「人のマネジメント」の新しいアプローチとして多くの論者に認識されるに至っている。以下で、HRM の主要な理論モデルの幾つかを取り上げ、そのアプローチ上の特徴を検討しよう⁴⁾。

3) 周知のように、1990年代以降、企業の内部要因を競争優位の源泉としてみる資源ベース視角の影響を受け、「人のマネジメント」の領域にも「戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management: SHRM)」論が台頭・普及しつつある。本論文では、PM から HRM への移行が現代経営学の一潮流をなすという認識 (cf., 経営学史学会編 (2015)、3-5 頁) に留意し、この SHRM 論の系譜も広義の HRM パラダイムの内に含めて議論することとする。

4) ここでの HRM モデルは、Bratton & Gold (2003) において主たる HRM 理論として

第一は、Fombrun, Tichy & Devanna (1984) による初期の HRM モデルである。このモデルでは、選抜、評価、育成、報酬という HRM 諸活動が相俟って組織成果の向上が目指されると理解されている。当モデルの特徴は、HRM の諸活動が相互に関連しており、一貫性を持ったものであることが明確に意識されている点である。また、これらの HRM 諸活動や施策が、一連のサイクルとして企業全体の戦略と合致すべきであることを初めて明快に示した点においても、当モデルは意義を有している。

第二に、Beer 他 (1984) によるハーバード・モデルの分析枠組みを見てみよう。当モデルでは、HRM 施策（雇用、報酬、職務設計など）が短期的結果（コミットメント、能力、費用効果）に影響し、それらが組織効率や社会的厚生といった長期的成果に影響を与え、これらの成果変数群が、経営者の HRM 施策に影響を与える「ステークホルダーの利害」や「状況要因」にフィードバックで作用を及ぼすという統合モデルを開発している。当モデルの特徴は、前述の Fombrun, Tichy & Devanna のモデルよりも（ステークホルダーを構成要素に取り込むなど）多元的な要素が配慮されていること、フィードバックループを明示することにより単線的・決定論的な構造ではなく、より多様な可能性が示唆されている点で優れている。なお、このモデルは、後に Hendry & Pettigrew (1990) により、環境諸要因（外部環境・内部環境）をさらに精緻化したモデルへと拡張が試みられている。

第三は、Guest (1987) による HRM モデルである。このモデルでは、統合化された一連の HRM 諸施策を一貫した方法で実践することで、個々の従業員から卓越した成果を引き出すことができ、そこから卓越した組織成果へと繋ぐことができると説明される。HRM 戦略、HRM 施策、HRM 成果（個人）、組織成果、パフォーマンス、財務上の成果という 6 つの構成要素からモデルが組み立てられ、HRM 施策は、戦略と適合的に、かつ従業員の高コミットメント・高い（従業員の）質、柔軟性という個人レベルの HRM 成果

位置づけられているモデルを中心に取り上げている。

と結びつくよう、設計されるべきであるという点を中心仮説となっている。とりわけ個人レベルに焦点を当て、個人の能力を引き出すことに主眼が置かれているのが大きな特徴となっている。

第四は、Storey (1992) のモデルである。当モデルでは、HRM は PM とは異なり、組織と個人との関係は単なる法的契約を超えることが目標であると理解されている。また、「経営者－労働者」関係ではなく「企業－顧客」関係こそが重要であり（ここでいう企業には経営者・労働者の双方を含む）、ライン管理者は、全社の事業計画に留意しつつ変革型リーダーシップによって対処することが期待される。実際、彼が英国企業25社の経営者を面接調査したところによると、各社間でばらつきはあるものの、概ね HRM 志向的なマネジメントが採用されていたことが明らかにされている。

Ⅲ HRM パラダイムの特徴

以上で概観した HRM の理論モデルの特徴を踏まえると、PM と HRM とでは、概ね次の5点において基盤をなす発想法が異なっていることが窺える（上林他、2010；Bratton & Gold, 2003）。

第1に、HRM の強い戦略志向性である。前節で検討されたいずれの HRM モデルにおいても企業戦略への言及があり、モデルの重要な構成要素として認識されている。アメリカで発刊されている PM と HRM のテキストブックを比較した結果、「戦略」という用語は PM では全く使われていなかったのに対し、HRM では全てで言及がなされているという（Wright, 1994）。企業戦略への関心が高まった結果、当然に HRM では業績や成果指標と HRM 諸施策との連関が、PM よりも強く意識されることとなる。

この戦略志向性から導かれる帰結として、HRM の第2の特徴は、PM よりも能動的・主体的な「人のマネジメント」を志向していることである。PM では、従業員の給与計算や保険業務といった定常業務を行ったり、職場コンフリクトや労使紛争を解決したりする、事後的な「火消し活動」が活動の中心に据えられていたのと対照的である。

第3の特徴は、HRMパラダイムでは、物的交換の概念に基づいた経済的・法的な契約ではなく「心理的契約」の重要性が強調されていることである。従業員は、法的な雇用契約に基づき、定められた給与水準に応じて労働するだけでなく、できるだけ法的契約の水準を超えた労働を可能な限り高く引き出すため、契約当事者間の相互コミットメントと組織一体感を醸成することが重要であると理解されている。

第4に、HRMパラダイムでは、職場学習の重要性が説かれている。PMパラダイムの下では、企業は与えられた労働をこなした従業員に対し一定の賃金を支払うという意味においてコスト要因（人件費）として捕捉されていた。これに対し、HRMでは、人件費がかかることには変わりはないが、教育訓練投資を十分にかけ学習・成長させることができれば、人はむしろ企業にとって大きな競争優位の源泉となり得ると理解されている。いわば、労働者は、経営にとっての単なるコストとしてではなく、将来性を秘めた資産として評価できるようになったと理解されている。

第5に、HRMパラダイムでは、組織成員の全体を集団として一括に取り扱うのではなく、個々人に焦点を当て、各自の動機付けに配慮しながら組織目的の達成が志向されている。PMパラダイムの下では重要であった労使関係の側面、企業に対峙する労働組合や労働者全体という労使対立の視点ではなく、むしろ組織と個々の労働者間の「調和」がマネジメントにおける基軸となっている。世界的に労働組合運動が低調になってきた時期とHRMパラダイムが勃興してきた時期は一致しているとされる（Blyton & Turnbull, 1998）。

以上を要約すれば、PMパラダイムでは、人間は経営に抵抗することを前提に、経営にとって御しがたい存在として捉えられコスト視されていたのに対し、HRMパラダイムにおいては、むしろ人間の存在全体をリソースとして、まさに「身も心も丸ごと」（経営学史学会編（2015）、4頁）経営に献げることが前提の存在、然るべき教育訓練や学習機会を付与することを通じ、場合によっては企業に巨大な富をもたらさう重要な資産として捕捉されて

いることが窺えよう。

IV HRM パラダイムの意義

(1) 経営における科学性の向上

経営プロセスでの「確実性」を高め、人間を経営にとってプラスをもたらす存在として捉えようとしている点において、HRM パラダイムは経営にとって意義を有している。全体の構成要素を明確にし、構成要素間の因果連関をできる限り確固たるものとするのが科学の重要な要件であるとするれば、PM パラダイムから HRM パラダイムへの移行は、経営における科学の一定の前進として評価されるべきであろう。

例えば「A→B」の因果法則において、A が労働者、B が業績や収益であるとするれば、これまでの PM パラダイムの下では、「→」で示される部分の因果関係の確実性は必ずしも十分なものではなかった。人は感情を有し、経営に抗う存在として捕捉されており、そのこと自体、やむを得ないと経営には受けとめられていた（守島、2010）。

しかし、HRM パラダイムの下では、前節で概観した理論モデルにも示されているように、労働者の心理的側面をことのほか重視し、組織統合を達成させ、実際の法的契約を可能な限り超えて成果を上げさせることが前提となっている。いわば、労働者の心的態度を抵抗から従順へと変化させることを通じ、「→」で示される因果律の確実性を増大させようとしているのであり、経営プロセスの確実性向上という観点からして一定の評価が与えられるべきであろう。

(2) グローバリゼーションの加速

この PM から HRM パラダイムへの移行の文脈で論じられることは少ないが、このパラダイム移行の背後には、当時、世界規模で進展しつつあったグローバリゼーション、とりわけ1980年代の日本的経営の「成功」があったという仮説を、筆者は有している。

周知のように、1980年代の日本的経営の海外移出は、日本的経営のいわゆ

る「三種の神器」のほか、日本企業の組織的特徴（チーム作業、職務の曖昧さ等）に関心を向けさせることとなった。こうした伝統的な欧米の企業経営には見られない特異な組織的特徴や人事慣行が日本企業の高い競争力へと繋がり、欧米企業がそれらを学習し取り込むことにより HRM パラダイムの基本理念が構築されていったという側面をもつ。日本企業における従業員の高いコミットメントや協調的労使関係、人材の長期的かつ多能的な育成・活用、職場問題の自主的な解決を図る小集団活動等の人事諸施策は、競争力低下にあえぐアメリカ企業にとって無視し得ない、見做すべきモデルとして認識されたのである。実際、アメリカ企業のトップ・マネジメントが HRM パラダイムに関心を示し始めた時期は、日本企業の躍進が重要な契機になったと言われている（岩出、2002；Miles and Snow, 1984）。そして、アメリカ企業が日本企業から学んだ HRM パラダイムの基本的発想法は、その後1990年代に入り、戦略志向性を一層強化した SHRM へと更に研ぎ澄まされ、人のマネジメントの先進的モデルとして世界中に認知されていった（上林、2009）。こうした見方は、学史として位置づけるには些か乱暴な立論で、更なる検証が必要であるが、このように HRM パラダイムの成立には、世界規模で進展するグローバル化や、その一端としての日本企業の世界市場における活躍が背後に存在していたことは注視されてよい。

しかし、この PM から HRM へのパラダイムへの移行の意義それ自体に、重要な問題点が伏在している。つまり、現状の HRM パラダイムは、人のマネジメントのあり方として、一定の意義を有すると同時に、それと表裏一体となった、ある種の限界をも内包したものとなっている。以下で敷衍しよう。

V HRM パラダイムの限界

(1) 市場主義の浸透への対応

HRM パラダイムは、一言で言えば、企業が「市場への戦略的対応」を目指した行動の必然的結果として現れた「人のマネジメント」に関する新しいパラダイムである。テイラーによる科学的管理の成立以来、少なくとも当初

は、主に組織内の論理・生産志向に依拠しつつ展開されてきた人のマネジメントの諸施策が、組織外部の諸環境とりわけ市場の要請に対しできうる限りの確にかつ迅速に適應すべく、人のマネジメントの大原則をも市場志向へと転換させたことが、端的に言えばHRMパラダイムであるとみてよいであろう。

これを反映するかのようには、人のマネジメント論の体系は、伝統的なPMパラダイムの下では、雇用、教育訓練、仕事、評価、昇進、賃金・福利厚生、労使関係という人のマネジメントの各領域に沿って記述されることが多かったが、HRMと銘打ったテキストブックでは、既述のように、労使関係セクションの記述が半減し、新たに市場対応や戦略に関するセクションが加わりその紙幅は大幅に増加したとされている(Wright, 1994)。しかも、HRMのテキストブックにおいては、人のマネジメントの各領域におけるマネジメント施策や制度にも、組織内の・生産志向から組織外的・市場志向にいかに変革しつつあるかが記述されることが多い。我が国のHRMのテキストブックでも、個々の領域では終身雇用・長期雇用中心から非短期(非正規)雇用の増大へ、伝統的なOJTに加え汎用技能が身につくOff-JTの充実やキャリア開発へ、成果評価および成果主義賃金の比重増といった点が論じられるのが常である。要するに、HRMパラダイム下では、組織内の人のマネジメントのあり方や制度体系が、組織外の市場を意識したものへと変わりつつあるということである。既存の組織内の論理のみではなく、組織外の論理をも組み込んだ形で組織内の論理を組み直そうとするのが、市場志向を基軸としたHRMパラダイムの基本構造である。

そもそも市場志向という場合の「市場」とは本質的に何を意味するのであろうか。市場の基本的役割は、言うまでもなく、需要と供給の量的バランスに基づいて財の価格を決定し、売買を成立させることで社会的に最適な資源配分を達成する調整機能を果たすことである。ここで重要なポイントは、市場という制度があくまで(組織外の)数量的な需給バランスに基づく決定メカニズムであり、組織内の人間の心理や気持ちとは無関係なところで調整が

なされるという点であろう。組織内で働く人々の働き方や行動を規定する人事制度を、組織外の市場の論理のみで設計しようとするとう無理が生ずる。こういった制度がその組織にとって真に有用な仕組みであるかを熟慮することなく、市場適応の名のもとに、安直に市場原理に依拠した制度を設計しがちである。市場による調整は万能ではなく、その成立には前提が必要で、失敗する場合もあることはよく知られているが、組織の人のマネジメントも、市場原理に基づいてのみ調整しようとするとう社会的非効率が発生して当然であろう。この点は、あまりにも基本的な論点に過ぎるせいかな、HRM パラダイムへの移行の議論においては（とりわけ HRM 論者によって）表立って議論されることは殆どない。

また、市場主義の発想法は、基本的に「グローバリゼーション」と論理的親和性をもつ。グローバリゼーションの本質は、約めていえば、ローカルな特性は無視して世界中同一の基準で、一つの土俵上で競争しようとうルールを決めることである。市場主義はグローバリゼーションをますます進展させ、またグローバリゼーションにより市場主義的な発想法はますます強化され、全世界の企業以外の多くの社会制度の隅々にまで持ち込まれようとしている（例えば、医療、教育、研究、行政など）。このように、市場主義の考え方を基底に据えつつ、世界的視野で市場拡大・利益拡大を狙う企業の姿勢を、筆者は「グローバル市場主義」と呼ぶ（上林編、2013）。本来、企業における人のマネジメントの制度は、こうしたグローバルな視野で急速に普及しつつある市場主義の浸透圧から働く人間を守る防波堤の役割を果たさないとはいえないはずであるが、現状の HRM 論やそこでの諸施策は必ずしもそうはなっていない。単に、組織外部の市場の論理を、あまり考えることなく組織内へと持ち込もうとしているに過ぎない。これが HRM パラダイムの第一の限界である。

（2）法則定立主義の陥穽

既述のように、HRM パラダイムの意義の1つは、人間行動の全側面を条件として捉え「要素化」することで経営プロセスにおける確実性を飛躍的に

高めたことにあった。「A→B」(AならばB)という因果律のうち、Aにあたる人間行動の対象を拡大し、多様な因果関係の可能性を探り、それらを法則として定式化することで精緻化し、Bにあたる経営成果(業績、収益)の確実性を高めようとしてきた。いわば、この因果律の範囲拡大と厳密化を通じて、経営成果の予見可能性を高めようとしたことがHRMパラダイムの意義であり、経営における科学の一步「前進」であった。

しかし、この法則定立主義は科学の重要な側面であると同時に、その発想法それ自体、陥穽を有しているといわざるを得ない。構造を因果律として定式化するには、まず経営プロセスにおける各要素を何らかの形で具体的に指標化し、それらを数値化し、特定の度量衡を用いて測定することが必要となる。こうした指標化・数値化、測定の方法採択に際し何が妥当で適切であるかの判断は、経営規模が巨大化・複雑化するほど困難を極め、いかに指標を「見える化」し、測定に努めたところで、それが奏功するという保証はない。

その証拠に、第Ⅱ節で検討したHRMの理論モデルにおいても、論者によって何をモデルの構成要素とするかがかなり異なっている。HRM戦略、施策、成果、状況要因等の変数がそもそも論者によって異なるし、その構成要素や示唆されている指標・測定方法も多種多様であって、いずれのモデルも一般理論を志向しながらも決定的な理論モデルは開発されていない。しかも、HRM論から派生して1990年代以降のアメリカで隆盛を極めつつあるSHRM論の系譜においては、一連のHRM施策の束(要素群)をいかに最適に構成し経営成果へと繋げるかが中心論点となっており、要素間の関係の明確化・精緻化への志向、法則定立志向はますます進みつつあるように思われる。

HRMパラダイムは、PMより人間行動の射程範囲を労働の場以外へと拡張し、包括的に(しかしその意味づけは「資源」としてむしろ単純化して)捕捉し、それらを要素化してモデルに位置づけることを介し科学としての「前進」を図ったが、そこには同時に、それらの構成要素と因果律を絶対視してしまう思考に陥りがちであるという陥穽があることを認識しなければな

らない。もっとも、この点はことさら HRM パラダイムのみに限った問題ではなく、むしろ近代科学における理論化そのものが抱える限界であるとも言えようが、生身の人間を扱う「人のマネジメント」には、理論化にまつわるこうした限界が存することを、経営学者も経営実践家も一層強く認識しなければならないであろう。

VI HRM パラダイムの超克 —むすびに代えて—

以上、前節では HRM パラダイムが有していると思われる問題点・限界について指摘した。HRM パラダイムに絡むこうした問題点や限界を列挙し、あげつらうこと自体はさほど困難ではない。むしろ重要なのは、こうした限界をいかに克服し、現代にふさわしい新たな「人のマネジメント」のパラダイムを探っていくか、そして学問の立場から、社会や実践家へ向け、こうした諸問題のもつ重要性をどう認識せしめ、新たな指導原理を提示し、具体的に有効な打開策を提案できるかという点であろう。

こうした大きな問いに対する解決策の提示は、筆者の能力を遙かに超える課題であり、本報告で整理した形での議論を展開することはできない。しかし、事態の打開へ向け、概ね次の2つの突破口がありうるのではと筆者は考えている。

第一は、「人のマネジメント」の一般理論の構築を志向するのではなく、各国や地域のコンテクストを踏まえた HRM 理論モデルの模索を志向することである。人間は社会的存在であり、その国や地域社会の中で労働生活を送っている。地域の社会、文化的コンテクストに対する真の理解をすることなくして「人のマネジメント」論の構築はできないし、世界中で統一された汎用的な理論モデルの構築は、そもそも「人のマネジメント」論には馴染まない。グローバリゼーションの進展下であるからこそ、ローカルな差違をより明確にし、その差違を反映した HRM モデルを構築するべく、国際比較・地域間比較研究をさらに蓄積する必要があるであろう。市場メカニズムも、その適切なあり方や運用法は、ローカルな国や地域によって異なっているはずであ

る。換言すれば、時代の流れという縦糸に加え、横糸（国・地域間比較）に留意した研究、国・地域ごとの異同を明らかにするような研究が、こと「人のマネジメント」論においては特に重要ではあるまいか。本報告第2節で検討したHRMの理論モデルはなべて「人のマネジメント」の一般理論を志向しており、こうしたローカリティへの配慮が殆どなされていないように思われる。

第二には、上記2つめの問題点（法則定立主義の限界）を認識し、経営実践の場において、念頭に置かれている因果律の構成要素や度量衡それ自体を、常に見直す癖をつけるよう実践家へ向け発信していくことであろう。一般に、「A→B」という因果律への盲信は、皮肉にも、B（業績、収益）が悪ければ悪いほどA（人間行動のある特定のパターン）が未だ足りていないという認識に陥り、さらにAを強化するように作用する。そうなれば、A以外の、例えばCやA'といった他の可能性の存在を一層排除する方向に作用してしまいがちである。企業が経営実践において長期スパンで「市場競争に勝つ」ためには、そもそも既存の指標や採択した度量衡では見えない部分が背後に多く伏在していることを認識する必要がある。このように、経営実践においては法則定立主義そのものが限界を有していることを認識し、時にその測定尺度それ自体を見直すよう提言していくことが有益であろう。

総じて、これからの経営学、とりわけ「人のマネジメント」論は、グローバル市場主義の限界を超越するような理論モデルの構築、国や地域ごとに異なった人々の生活やローカルな生身の人間の思いに寄り添えるような理論モデルの構築を志向し、またそこで用いられる因果律を絶対視しないことが重要となろう。

現状のHRMパラダイムないし理論モデルはこの点において十全ではなく、改善へ向けてわれわれ経営学研究者のなすべき課題は多い。

（筆者は神戸大学経営学研究科教授）

主要参考文献

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. & Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, NY: Free Press (梅津祐良・水谷英二 訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部、1990年).
- Blyton, P. & Turnbull, P. (1998) *The Dynamic of Employee Relations* (2nd edn), Basingstoke: Macmillan -now Palgrave.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd edn), London: Palgrave (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也 監訳・翻訳『人的資源管理—理論と実践—』文真堂、2007年).
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (eds) (1984) *Strategic Human Resource Management*, NY and Chichester: Wiley.
- Guest, D. E. (1987) "Human resource management and industrial relations," *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990) "Human Resource management: an agenda for the 1990s," *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-44.
- Kambayashi, N. (ed.) (2014) *Japanese Management in Change: The Impacts of Globalization and Market Principles*, Springer.
- Kambayashi, N. (2016) "Development of the paradigm for human resource management: significance, limitations, and overcoming the limitations," *Kindai Management Review*, Vol. 4, 9-21.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke: Macmillan -now Palgrave.
- Miles, R. & Snow, C. (1984) "Designing strategic human resources systems," *Organizational Dynamics*, Summer: 36-52.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Basil Blackwell.
- Wright, M. (1994) "A comparative study of the contents of personnel and human resource management textbooks," *International Journal of Human Resource Management*, 5(1): 225-247.
- 岩出博 (2002) 『戦略的人資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂。
- 上林憲雄 (2018) 「消えゆく日本の経営—グローバル市場主義に侵食される日本企業—」日本経営学会 編『日本経営学会 第92回大会報告要旨集』41-48頁、所収。
- 上林憲雄 (2015) 「人的資源管理パラダイムの展開—意義・限界・超克可能性—」経営学史学会編『現代経営学の潮流と限界—これからの経営学—』文真堂、62-77頁、所収。
- 上林憲雄 (2009) 「人事労務管理から人的資源管理へ？」『JSHRM Insights』Vol. 50 記念特集号、9-14頁。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2018) 『経験から学ぶ人的資源管理 [新版]』有斐閣。
- 上林憲雄 編著 (2013) 『変貌する日本型経営—グローバル市場主義の進展と日本企業—』

中央経済社。

上林憲雄・平野光俊・森田雅也 編著（2014）『現代 人的資源管理—グローバル市場主義と日本型システム—』中央経済社。

経営学史学会 編（2015）『現代経営学の潮流と限界—これからの経営学—』文眞堂。

三戸公（2004）「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』58巻1号、19-34頁。

守島基弘（2010）「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』2010年7月号、69-74頁。