

アメリカ労使関係管理論の 史的変遷と現代の動向

岡 田 行 正

(受付 2012年 10月 3日)

I は じ め に

労使関係管理とは、企業内の労働者や労働組合の対立的・敵対的行動を規制して、労使の協力・協調体制を確保しようとするものであり、具体的には従業員関係と労働組合関係の管理を内容としている¹⁾。ただし、労使関係管理は各時代における労使間の力関係や労使をとりまく様々な環境要因に応じて変化しており、労使関係管理論もそうした状況を背景としながら発展してきたといえることができる。

そのため、労使関係管理の理論、そしてその背後にある思想は、当時の一定の社会的・経済的・政治的背景、ここではとりわけ労働組合、労働組合運動、労働法規、労働市場、企業内の人事労務管理や労使関係制度などとの関係のなかで把握されなければならない。また、労使関係管理論は、産業心理学、人事管理論、人間関係論、行動科学、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論など関連諸領域との密接な関わりのおかげで発展しており、そこには企業経営をとりまく各時代の様々な要因が大きく作用している。

本稿は、こうした基本的な認識に立ちながら、アメリカ労使関係管理論の発展過程を段階的に把握・検討し、各段階の特質を明らかにすることを目的としている。それゆえ、①アメリカにおける協調的労使関係思想の萌芽、②人事管理論にみられる労使関係管理、③人間関係論と労使関係管理

1) 黒田兼一(2001)「第1章 企業経営と人事労務管理」黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀 龍二『現代の人事労務管理』八千代出版、15頁、参照。

論, ④行動科学と労使関係管理論, ⑤現代におけるアメリカ労使関係管理論の動向, といった4段階に区分し, 考察していくことにする。

II アメリカにおける協調的労使関係思想の萌芽

1886年, 職能別・職業別組合の全国的連合体としてアメリカ労働総同盟 (America Federation of Labor; AFL) が設立された。しかし, 当時の労働組合は企業側に対して組織力・交渉力とも圧倒的に脆弱であったため, 企業側の専制的支配にしたがわざるを得ず, これに対抗する形で労働者による組織的怠業 (systematic soldiering) が蔓延し, 企業内で深刻な問題となっていた。

ところで, 当時の組織的怠業現象については, 一般に労働組合の発展ということと短絡的に結合させて, 組織的怠業=労働組合の生産制限と解釈される場合がある²⁾。しかし, アメリカ労働総同盟も当時すでに存在し, 組織化の動向が高かったにもかかわらず, 労働組合運動は国家と企業とによる種々な弾圧政策のため, しばしば壊滅的な打撃を受けており, 労働組合はいまだ十分な発展を遂げているとはいえなかった³⁾。そのため, 怠業はむしろ労働組合が未組織である場合, あるいは労働組合が弱体でストライキの失敗の恐れが強いつきに発生しており, 組織的怠業=労働組合の生産制限という形で両者は簡単に結びつかない⁴⁾。それゆえ, 労働組合の組織化の動向は, きわめて高かったにもかかわらず, 企業と国家の弾圧によって組合は十分な発展を遂げることができなかったという現実のなかで, 経営者の一方的な賃金切り下げを容易にし, 他方で労働者側はその対抗策として, ストライキなどの直接的な闘争よりも, むしろ組織的怠業の方をとることによって, それが蔓延していったのである⁵⁾。

2) 森川譯雄 (1996) 『アメリカ労使関係論』同文館, 91頁。

3) 前掲書, 91頁。

4) 前掲書, 93頁。

5) 岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史 新版』同文館, 12～13頁。

このような組織的怠業の克服を目的に登場したのが、テイラー（F. W. Taylor）の科学的管理（Scientific Management）であった。テイラーの基本的問題意識は、一貫して組織的怠業にみられるような険悪な労使関係をいかにして協調的な方向に変革していくかという点に立脚しており、協調的労使関係思想に基づいて展開されている。つまり、テイラーは労使双方に満足にあたえ、両者に最善の利益をもたらすものでなければならないという認識のもと、組織的怠業を克服するために協調的労使関係を構築する方法を作業量と賃金の問題に求め、それを課業決定の科学性・客観性と高賃金・低労務費（high wages and low cost）とによって実現しようとしたのである⁶⁾。

そのため、労働組合や団体交渉（collective bargaining）に関して、テイラーは、科学的管理による課業決定の科学性と労働者への高賃金の保障のもと、それ自体が不要になるという労働組合不要論そして団体交渉不要論を展開するのである。

他方、一流労働者が差率的出来高給制度（the differential rate system of piece-work）によって高い賃金を得ることのできる科学的管理に比べ、各労働者に平均出来高や平均賃金をもたらすような労働組合による団体交渉制度は、はるかに劣ると主張している⁷⁾。そこには、労働者の個別的価値に

6) 詳細については、岡田行正、「第1章 科学的管理の登場」前掲書を参照されたい。

7) Taylor, F. W. (1903) *Shop Management*, pp. 183-186. (上野陽一訳編『科学的管理法<新版>』産業能率短期大学出版部, 1969年, 193~196頁, 参照)

なお、以下に引用するテイラーの文献は、Taylor, F. W. (1947) *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill. に所収されている。

1. *Shop Management*
2. *The principles of Scientific Management*
3. *Taylor's Testimony Before the Special House Committee, Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90.*

したがって高賃金の支払いを可能にするという科学的管理の優位性を高唱するテイラーの姿勢がみられる。そして、このことがテイラーの労働組合に対する非難となって現れているのである⁸⁾。

このようにテイラーの主張は、労働組合の存在意義は一応認めつつも、現実における労働組合とは生産制限的・闘争主義的傾向を有し、労働者の悪平等化、科学への不当介入をもたらし、労使繁栄の妨害となり、労使協調に反する組織になっているという点に、その含意がある⁹⁾。このことは、当然、科学的管理がそれに対するアンチテーゼとして、それを克服する存在になることを意味している¹⁰⁾。それゆえ、テイラーは、労働組合や団体交渉のみならず工場委員会 (shop committees)、労使協議制などの経営参加についても、結局のところ不要論ないし否定論に行き着くことになるのである。

しかし、実際の経営という場における科学的管理の合理的利用の実態、すなわち課業制度が労働強化の機構として導入され、高賃金・低労務費という労使の経済的利害の調和がもたらされていない現実が明らかになるにつれて、テイラーは次第に「完全な精神革命 (a complete mental revolution)」を高唱するようになる。精神革命とは、闘争 (discord) から協働および平和の観念 (idea of cooperation and peace) へと精神的態度を切り換えること、すなわち義務 (duties) と協働 (cooperation) に対する意識変革を意味している¹¹⁾。

このように科学的管理は、課業管理という近代的管理技術と精神革命と

8) *Ibid.*, pp. 187-190. (前掲訳書, 196~198頁, 参照)

9) 森川譯雄, 前掲書, 114頁。

10) 前掲書, 114頁。

11) テイラーは、他の箇所でも精神革命について次のように述べている。

「科学的管理の本質は、この新しい心の状態である。その根本的本質は、双方の義務 (duties)、すなわち一方の他方に対する義務についての新しい完全な精神革命にある。戦争の状態を平和の態度に切り換えることにある。」(*Ibid.*, p. 250. 前掲訳書, 513頁, 参照)

いう協調的労使関係思想との結合によって、労働者の組織化への高まりを弱めつつ、企業に対する労働の従属性を高め、労働強度を増幅させるものとして作用していくことになる。そのなかで現実的基盤をもたないテイラーの精神革命は、協調的労使関係思想を強調することにより、却って課業管理の現実的作用から労働者の目をそらさせ、それを抵抗なく実施することによって、資本の利潤追求活動をより円滑にするための潤滑油的役割を果たすようになる。

しかしながら、労働組合はこうした現状に対して次第に反発を強め、科学的管理排斥運動を強化していった。産業界における科学的管理の導入と普及は、資本の論理と相まって労働強化の手段として用いられ、これに対して労働組合が抵抗し、非難したからである¹²⁾。このような労働組合運動の高揚によって、科学的管理は労働組合による非難に対応する形で労働能率増進の施策を修正していったのである。

以上のように、テイラーの科学的管理は、労使関係管理の実践的方法として工場委員会や労使協議制などの経営参加や労働組合、団体交渉に関して、その否定ないし阻止をその性格のうちに包含している。しかし一方で、テイラーは当時産業界で深刻化していた組織的怠業にみられるような険悪な労使関係をいかにして協調的關係に変革していくかという問題意識のもと、これを課業決定の科学性・客観性と高賃金・低労務費によって克服しようとしており、あくまでも協調的労使関係思想を基調として科学的管理を展開している。また他方において、産業界で広く導入された科学的管理は、現実には労働組合からの強い反対や非難を受け、労働組合の科学的管

12) 科学的管理法に対する労働組合の批判ないし反対理由として、ヨーダーは①分配の不公平、②労働者の機械視、③経営独裁主義の提唱、④労働組合の否定、の4点に要約し示している。詳細については、以下の文献を参照されたい。

Yoder, D. (1933) *Labor Economics and Labor Problems*, Prentice-Hall, pp. 548-554.

Yoder, D. (1942) *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall, p. 44.

理排斥運動によって険悪な労使対立をもたらしたが、それによって却って協調的労使関係思想を基調とした労使関係管理論の視点の重要性が改めて認識されるようになる重要なきっかけ、転換点になったといえる。その意味で、テイラーの科学的管理に底流する協調的労使関係思想は、その後の労使関係管理論の発展に一定の役割を果たしたと捉えることができる。

Ⅲ 人事管理論にみられる労使関係管理

労使関係管理に対する問題意識は、人事管理 (Personnel Management, Personnel Administration) の生成にも強く反映されている。それは、第 1 次大戦への参戦によって労働力不足と能率的生産の要請を契機に労働組合がその地位を向上させ、さらに第 1 次大戦後の労働組合の飛躍的な発展を背景として産業界が労働組合からの非難を無視できなくなり、科学的管理そのものに対する見直しを迫られたからである¹³⁾。

また、産業心理学 (Industrial Psychology) の発達も科学的管理の「科学」の不十分さや労働者の人間的側面への配慮の欠如を露呈させ、これによって新たに労働者の人間的取り扱いを基本理念とする人事管理が科学的管理の新展開として成立していくことになる¹⁴⁾。

一方、当時の巨大化した企業組織における大量生産方式の現場は、大量の半熟練・不熟練労働者によって支えられていたが、彼らのおかれていた劣悪な労働環境と雇用環境への不満は労働組合運動となって現れ、それはさらに福祉運動 (Welfare Movement) と結びついて企業内に福祉係 (welfare secretary) が設置されるようになった¹⁵⁾。その後、福祉係は福利厚生部門 (welfare department) となり、当時の産業民主主義の普及を背景とし

13) 労働組合員数は、1915年に260万人、1916年に270万人、1917年に298万人、1919年に405万人、1920年に503万人と、1915年から1920年までの短期間に約2倍も増加している。(Phelps, O. W., *Introduction to Labor Economics*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1961, p. 139.)

14) 岡田行正、前掲書、280頁。

15) 前掲書、280頁。

て、労働者を「人間的存在」(human being)と捉える新たな労働者観と、この労働者観を裏打ちする産業心理学の理論的成果によって、全人的な意味を包摂するパーソネル(personnel)という新たな概念のもとにすべての人事労務諸施策が統合されていくようになる¹⁶⁾。このようにして福利厚生部門は雇用部門(employment department)に統合され、ここにはじめて労働者が保有する労働力管理を主要職能とするスタッフ部門としての人事部門(personnel department)が組織化されていったのである¹⁷⁾。

このような過程のなかで著された最初の体系的な人事管理論が、ティード&メトカーフ(O. Tead and H. C. Metcalf)の『人事管理』(*Personnel Administration: its principles and practice*, 1920)である。このなかでティード&メトカーフは、「人事管理とは、最小限の努力・対立(a minimum effort and friction)と労働者の真の福祉(the genuine well-being of the workers)への適切な考慮によって、必要最大限の生産を確保するために、その組織の人間の諸関係を指揮・調整することである。」¹⁸⁾と定義し、この「労働者の真の福祉」を適切に考慮するところに他の管理と区別する人事管理の特徴を求めている¹⁹⁾。

すなわち、ティード&メトカーフの人事管理論は、人事管理の最終的な目的を最大限の生産確保に求め、それを労働力の能率的利用によって達成するために、より具体的には企業が直面していた生産能率向上と労使対立緩和といった課題に対して、労働者=人間的性質を有する心理的な存在と解し、労働者の仕事への関心・自発的同意・積極的協調を確保することによって解決するために、「労働者の真の福祉」を向上させるものとして人事管理を規定しているのである。

16) 前掲書, 280頁。

17) 前掲書, 280頁。

18) Tead, O. and Metcalf, H. C. (1920) *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill, p. 2.

19) 詳細については、岡田行正、「第7章 ティード&メトカーフの人事管理論」前掲書を参照されたい。

それゆえ、ティード&メトカーフは、苦情処理 (handling of grievances and complaints), 工場委員会, 会社組合 (company union), 従業員団体 (employees' association), 使用者団体 (employers' association), 団体交渉など主に労使関係管理にまつわる職能を具体的に取り上げ、その効用について分析・検討している²⁰⁾。ここには、「個別的アプローチ」ないし「個別的关系」による労使関係管理だけでは、もはや労働組合の発展、労働争議の頻発に対応できなくなり、工場委員会、従業員団体、団体交渉などの「集団的关系」としての労使関係管理を人事管理機能の一部として取り入れざるを得なかった彼らの認識が強く反映されている²¹⁾。

ところがこの場合にも、反組合的性格をその本質として有する工場委員会や従業員団体を高く評価し、他方、従来まで労働組合は所有分配だけに重点をおいてきたとして、そのような組合活動=団体交渉に批判的であり、生産能率の問題を重要視するように高唱している²²⁾。このようにして把握される従業員組織および団交渉は、もっぱらその経営的意義から検討され、従業員の包括的組織を通じて、それを経営的に利用しようとする観点だけが強調されている²³⁾。

こうしたティード&メトカーフの人事管理論を労使関係管理の視点から考察すると、彼らは労働力管理を中心とする労使関係への「個別的アプローチ」を基調としながらも、工場委員会・従業員団体・団体交渉などの「集団的关系」処理を一応認め、これを補完的に取り入れて労使協調や協働関係を構築し、労働意欲の向上、労働組合の組織化防止、労使問題の処理を行おうとしたのである²⁴⁾。ここには、労働組合や団体交渉だけではなく、工場委員会などの労使の「集団的关系」のいっさいを否定ないし阻止しよ

20) *Ibid.*, pp. 31-35.

21) 森川譯雄, 前掲書, 134頁, 参照。

22) 前掲書, 143~144頁, 参照。

23) 前掲書, 144頁, 参照。

24) 前掲書, 144頁, 参照。

うとしたテイラーに対して、労使の対立関係の激化に対応した労使関係管理の新たな展開がみられる²⁵⁾。

その後、1929年の株価大暴落に端を発した大恐慌は、銀行や企業の倒産、生産遊休、失業者・生活困窮者の増大、社会不安の増幅といった事態を引き起こし、アメリカの社会・経済全体に未曾有の混乱と長期的な経済停滞をもたらした。こうした危機的状況から脱却するため、アメリカ政府はニューディール政策（The New Deal）を進めたのである。

政府はまず、1933年に全国産業復興法（National Industry Recovery Act; NIRA）を制定し、企業に対して生産規制・公正競争・価格安定の指針を示すことによって企業再建を推し進める一方、労働者の団結権・団体交渉権を認め、産業別の最長労働時間や最低賃金を規制することによって雇用促進・賃金所得の上昇・社会保障の充実を図ろうとした。こうした政策は、1935年に労働者の団結権・団体交渉権の再確認と不当労働行為の禁止を定めた全国労働関係法（National Labor Relation Act）いわゆるワグナー法（Wagner Act）や、同じく同年に失業保険・老齢年金制度などからなる社会保障法、さらに1938年に全国一律に最長労働時間・最低賃率や児童労働の禁止を含んだ公正労働基準法（Fair Labor Standards Act）の施行へと引き継がれていく。つまり、ニューディール政策は、労働者保護と社会保障とを主軸として実施されたのである。

こうした法整備によって、労働組合運動は質的にも量的にも新たな展開をみせる。それは、ワグナー法によって労働組合が社会的に公認されたこと、1937年に産業別組合会議（Congress of Industrial Organization; CIO）が正式に発足したことに現れている。

一方、産業面への政府介入や工場・職場問題に対する労働組合の発言力拡大の動きのなかで、経営者の指導力・威信・社会的信頼は次第に失われていく。経営者の多くは、経営者団体を通じて一貫した非妥協的態度を示

25) 前掲書、144頁、参照。

すことで対抗したが、それは経済回復を遅らせただけではなく、労使関係の悪化によるストライキの頻発や社会不安をいっそう助長させたからである。

このような状況のなかで登場したのが、ヨーダー (D. Yoder) の人事管理論である。彼は『人事管理と労使関係』(*Personnel Management and Industrial Relations*, 1938) を著し、これによって近代的人事管理論が確立されたといわれている²⁶⁾。

ヨーダーは、「人事管理の基本的な目的とは、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であり、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。」²⁷⁾ と定義している。しかし、上記のような一連の法整備を背景にした労働組合の急速な発展と労働組合運動の高揚、労使対立や労使紛争の激化のなかで、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) に求めた労働力管理に据えながら²⁸⁾、それを達成させるうえでも企業経営における協調的な労使関係の構築が最重要課題であると認識している。それゆえ、労働組合の存在を認め、労使対立を緩和させる労使関係管理の施策として団体交渉制度や従業員代表制 (employee representation) の必要性を高唱するのである²⁹⁾。

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積極的に認め、さらに労働組合との協力関係を確保するために、それへの適切な対応を図る労使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強く反映されてい

26) 詳細については、岡田行正、「第 8 章 ヨーダーの人事管理論」前掲書を参照されたい。

27) Yoder, D. (1942) *Ibid.*, p. 5.

28) *Ibid.*, p. 1.

29) Yoder, D. (1956) *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, pp. 356-368. (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, 384~396頁, 参照)

る。それゆえ、団体交渉制度や従業員代表制の導入は、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つ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うえでも、その有効性が主張されているのである。

したがって、ヨーダーの人事管理論における労使関係管理に関する論点は、労働組合の存在を認めたいうえでいかに労働組合と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完全に払拭されている。

IV 人間関係論と労使関係管理論

1933年の全国産業復興法および1935年のワグナー法を契機として急激に発展しつつあった労働組合は、第2次大戦後さらに大幅な組合員を追加し、その組織率も飛躍的な伸びを示す³⁰⁾。特に、産業別組合会議を中心とする鉄鋼、自動車、ゴム、電機などの大量生産産業その他の未組織産業における産業別組合の形成と団体交渉制度の確立の動向は著しい。しかも、こうして拡大した労働組合は、第2次大戦後にみまわれた激しいインフレーションによる生活不安を背景としてアメリカ労働運動史上最大の争議に突入し、労使関係は大混乱期に直面していた³¹⁾。

30) 労働組合員数は、全国産業復興法制定当時（1933年）に286万人であった労働組合員数は、ワグナー法制定時（1935年）には373万人に、第2次大戦終戦時の1945年には1,480万人に達し、さらに1947年には1,541万人へと急増しており、1933年から1947年までの15年間で実に1,168万人増加、比率にして1933年当時から5.4倍も増加している。(Phelps, O. W., *Ibid.*, p. 158. p. 183. p. 197.)

31) 1940年代および1950年代に勃発したストライキの件数・参加組合員数（規模）は、ともにアメリカの歴史上、際立っている。特に、セレクマンがその著書『労使関係と人間関係』を手がけ始めた当時のストライキ件数・参加組合員数は、1944年：4,965件・212万人、1945年：4,750件・347万人、1946年：4,985件・460万人、1947年：3,693件・217万人と推移しており、ストライキの頻発している状況が如実にかがえる。(Phelps, O. W., *Ibid.*, p. 285.)

このような労使関係の大混乱期に現された本格的な労使関係管理論が、セレクマン (B. M. Selekman) の『労使関係と人間関係』(Labor Relations and Human Relations, 1947) である。

セレクマンは、当時すでに急速な組織化と発展を遂げていた労働組合や団体交渉制度の普及・浸透、そして頻発する激しい労働攻勢に直面していたアメリカ産業界の現実に際して、労働組合の組織化活動、団体交渉、協約の導入、苦情処理制度、労使のリーダーシップなどについて従来までと異なる視点、すなわち人間の感情面や人間関係の側面から分析している。ここには、1930年代から労働者保護と社会保障を主軸にした法整備が行われたにもかかわらず、労使闘争は依然として続いているばかりか、ますますその激しさを増している現状から、もはや経済的および法律的な対処方法は、労使関係問題処理のための最終的な拠り所とはなりえないし、労使闘争をなくすことにもつながらない、というセレクマンの問題意識が反映されている³²⁾。

そのため、労働組合の組織化については、組合員の5分の4が新規加入者であった当時の組合の実態に際して³³⁾、組合主義に対する労働者の恐れや無関心を取り去り、組合加入を促す忠誠心 (loyalty) や積極的感情を強化しようとする動き、加えて労働者の保有する経済的改善や集団所属の欲求などについて考究している³⁴⁾。

また、団体交渉とは、人びとの感情や信念、欲望などを含む「一種の人間行為 (human behavior)」,あるいは「多数の異なる人びとを含む社会的過程 (social process)」であり、ストライキにいたっては労働者の感情への訴えや使用者に対する敵意を作り出すことによってかき立てられた攻撃的・敵対的感情のはけ口であると捉え、団体交渉を労使間に介在する感情の面

32) Selekman, B. M. (1947) *Labor Relations and Human Relations*, New York: McGraw-Hill, p. 14.

33) *Ibid.*, p. 12.

34) *Ibid.*, Chap II, When the Union Enters.

から考察することの重要性を唱えている³⁵⁾。

協約については、労働組合の組織化活動、団体交渉に次ぐ第3の段階と把握し、単に敵意を消滅させる平和協定やどちらか一方の勝利といった形に終始するのではなく、友好的・協働的労使関係のための新しい社会的機構 (social structure) を構築するといった積極的な感情が作りだされなければならないと唱え、協約の技術的導入 (technical launching) だけでなく、感情導入 (emotional launching) の必要性を強調している³⁶⁾。

苦情処理制度に関しては、苦情を協約の条項に照らしてその範囲内のものだけを苦情処理機関を通して処理しようとする、いわゆる法律的接近 (legalistic approach) ではなく、苦情処理制度を職場関係の中心として機能させ、出された苦情が合法か否かということよりも、むしろ苦情を生み出す源泉になっている不満が現実存在すること自体を重要視し、対処することの重要性を指摘している³⁷⁾。

労使のリーダーシップには、リーダーとしての専門的スキルだけでなく、感情的成熟が求められていると主張している³⁸⁾。ここでセレクトマンの指摘する感情的成熟とは、自己をとりまく全体環境に冷静に感応する能力 (a quality of objective response to his total environment) を備えること、すなわち物質的・金銭的以上のものという意味での「全体環境」における人間的要素に注目して、不愉快な事実に対しても冷静に分析し、客観的かつ妥当性のある対策を打ち出せる成熟したリーダーの存在とその育成を高唱している³⁹⁾。

このように労働組合や団体交渉の法的な保護・助成をもとに急激な組織

35) *Ibid.*, Chap III, Negotiating the First Agreement.

36) *Ibid.*, pp. 36–41.

37) *Ibid.*, Chap V, Handling Shop Grievances.

38) *Ibid.*, Chap VII, Wanted: Mature Management. Chap VIII, Wanted: Mature Labor Leaders.

39) *Ibid.*, Chap VII, Wanted: Mature Management. Chap VIII, Wanted: Mature Labor Leaders.

化によって生じた労使の混乱・対立感情のなかで、セレクマンは、労働組合との関係を前提として労使の対立関係を緩和するために、従来までの労働組合の組織化活動、団体交渉、協約の導入、苦情処理制度、労使のリーダーシップなどを人間感情の面や人間関係の側面から捉え直して、労使双方の協力的感情を涵養することの重要性を強調しているのである。

V 行動科学と労使関係管理論

第 2 次大戦直後の大争議の続発にもみられるように、強化した労働組合は次第に資本に対抗するほどの実力を備えるようになるとともに、団体交渉項目の拡大などを通じて経営に浸透するようになってきた⁴⁰⁾。

そのため、ワグナー法にみられた経済的弱者保護の労働政策が方針転換され、労働組織に対する大幅な制限が1947年に制定されたタフト＝ハートレー法 (Taft-Hartley Act) によって加えられた⁴¹⁾。さらに1959年に制定されたランドラム＝グリフィン法 (Landrum-Griffin Act) では、組合組織内部の腐敗・汚職行為の増大に対して一般組合員の権利を保障するという名目のもとに、組合内部の民主化や争議制限などがいっそう強化された⁴²⁾。しかし、このような法的規制にもかかわらず、労働組合の確固たる基盤の確立、それを背景とする団体交渉制度の定着化、巨大化した労働組合内の組織運営問題などによって、アメリカの労使関係は新たな局面を迎えることになる。

一方、この頃から労使関係管理に関する研究にも、人間関係論 (Human Relations) に代わる新たな視点からの分析が加わる。それが、人間関係論を起源に生成・発展した学際的・総合的研究としての行動科学 (Behavioral Science) である。人間関係論が、人事管理や経営管理、労使関係管理の問題に応用・適用されたのと同様に、欲求理論や動機づけ理論など組織にお

40) 森川譯雄, 前掲書, 172頁, 参照。

41) 前掲書, 172頁, 参照。

42) 前掲書, 172頁, 参照。

ける人間行動を研究対象とする行動科学の研究成果が、広く人事管理論や経営組織論だけでなく労使関係管理の分野にも積極的に導入されるようになったのである⁴³⁾。

こうしたなか、従来までのアメリカにおける労使関係管理に対して新たな行動科学的分析を取り入れ著されたのが、スタグナー&ローゼン (R. Stagner and H. Rosen) の『労使関係の心理学』(*Psychology of Union-Management Relations*, 1965) である。

スタグナー&ローゼンは、労使関係を組織対組織の関係という側面を重視し、企業および労働組合を組織、とりわけ公式組織 (formal organization) と把握することから出発している。この点が、組織における非公式組織 (informal organization) の特性に着目し、人間行動を感情的・非論理的側面から分析しようとしたセレクマンに代表される人間関係論的労使関係管理論と大きく異なる特徴である。

それゆえ、スタグナー&ローゼンは、「管理者 (manager) も組合指導者 (union leader) も、彼らのやっていることを単なるパーソナリティの表現として説明するのでは、部分的認識にとどまってしまう。その行動のほとんどが、組合や会社における彼らの役割からきている。」⁴⁴⁾ と述べており、管理者にも組合指導者にも、それぞれ所属する会社や労働組合という強力な組織から、各々の行動や交渉を見つめられているという意識や重圧が強くのしかかっていることを強調している。

そのうえで、「どんな労使紛争でも問われるべき基本的問題は、紛争当事者に事実がどのようにみえているのか、どのような動機が含まれているのか、どのような欲求不満が関係して個人の満足の獲得を妨げているのかで

43) 詳細については、岡田行正、「第3章 人間関係管理の発展」「第4章 行動科学的管理の台頭」前掲書を参照されたい。

44) Stagner, R. and Rosen, H. (1965) *Psychology of Union-Management Relations*, Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Com, p. 3. (鶴巻敏夫訳『企業の行動科学 4 一労使関係』ダイヤモンド社, 1969年, 7頁, 参照)

ある。」⁴⁵⁾と指摘し、労使問題を理解する手がかりを「知覚 (perception)」「動機づけ (motivation)」「そして「欲求不満 (frustration)」の解明に見出し、検証するのである。

「知覚」についてスタグナー&ローゼンは、ヒトは自身が現実だと思っているものによって導かれ、自分が知覚し作り上げたイメージにしたがって行動すると捉えている。ところが、「個人が現実をどのように見るか、すなわち彼が強調したり無視したりする側面や出来事は、彼が組織の一員であることによって変えられる。競争関係にある組織について彼が知覚するもの、すなわちイメージは、彼自身の集団と競争集団との間の相互作用によって、ほとんど完全といって良いくらい決定される。」⁴⁶⁾と述べ、個人のもつイメージは、その所属集団によって影響を受けることから、個人と集団の関係性に留意することの重要性を指摘している。

また、「動機づけ」については、マズロー (A. H. Maslow) の欲求理論に依りながら、「人間は、自分に開かれていると知覚する行動のしかたのうちから、最大の満足 (maximum gratification) を与えると思うものを選択する。(中略) こうして最適な選択 (optimization) とは、ヒトはその時点において自分にとって最善だとみえるものを代替手段のなかから選択することを意味する。」⁴⁷⁾と述べ、最大の満足が個人の最適な選択を行ううえでの行動決定基準になっていると捉えている。

さらに、「欲求不満」について、「欲求不満とは、目標が達成可能だと知覚されさえすれば攻撃 (aggression) を引き出す。同様な論理を用いると、われわれはもし目標が達成できないものと知覚されるならば、攻撃よりもむしろ無関心 (apathy) が現れるという結論を下すことができる。」⁴⁸⁾と考究している。それゆえ、このような労使の欲求不満こそが、団体交渉やス

45) *Ibid.*, p. 55. (前掲訳書, 107頁, 参照)

46) *Ibid.*, p. 5. (前掲訳書, 12頁, 参照)

47) *Ibid.*, pp. 28-30. (前掲訳書, 54頁, 参照)

48) *Ibid.*, p. 45. (前掲訳書, 85頁, 参照)

トライキなど攻撃という現象となって労使紛争に重大な影響を及ぼしており、仕事に対する無関心といった現象が、企業内での重要な問題を引き起こしている」と主張している。

スタグナー&ローゼンは、このような「知覚」「動機づけ」「欲求不満」といった諸要素に多大な影響をあたえる組織には、「一定の動機の充足を可能にするもの」⁴⁹⁾「グループ目標という手段を通じて、個人目標を達成するための媒介物」⁵⁰⁾という側面があると同時に、すべての目標には一定の欲求が作用しているという観点からすれば、目標を中心に据えた集合体としての組織には、「欲求充足手段 (a need-fulfilling vehicle)」⁵¹⁾という側面があると捉えている。

このようにスタグナー&ローゼンは、労働組合や団体交渉が法的に規制・制限されるなかでも労働組合のより強力な組織化を前提に、労使問題を解明する手がかりを「知覚」「動機づけ」「欲求不満」に求め、組織としての企業・労働組合や、労働組合を構成する個人としての組合員の行動特性を踏まえながら、労使の協力関係を形成するために団体交渉とストライキの行動科学的分析を行っている。

VI 現代におけるアメリカ労使関係管理論の動向

1960年代のアメリカは、第2次大戦直後のベビーブームによって人口に占める若年層の割合が急増した結果、若年層の失業率上昇をまねくとともに、若年労働者を中心とする労働意欲の低下や高度に標準化された作業方法から労働疎外の深刻化、産業構造の転換にともなう技術者など専門職的労働者の急増によってホワイトカラーがブルーカラーの比率を上回ったことなどの要因も加わり、労働組合の組織率は徐々に低下しはじめる⁵²⁾。

49) *Ibid.*, p. 59. (前掲訳書, 115頁, 参照)

50) *Ibid.*, pp. 59-60. (前掲訳書, 116頁, 参照)

51) *Ibid.*, p. 40. (前掲訳書, 152頁, 参照)

52) メギンソン (L. C. Megginson) は、労働組合員数が、1950年：1,500万人、

さらに1970年代に入ると、アメリカの産業界は2度にわたるオイルショックとインフレの加速、第2次大戦後最大の不況にみまわれたことなどによって、労働生産性が長期的に低下する状態に陥り、次第に国際競争力を失い、アメリカの国内市場だけではなく世界市場においても数多くの産業でそのシェアを奪われていった。特に、第2次大戦後の経済復興を遂げ、オイルショックを乗り切った日本企業による高生産性・高品質を基盤とした製品の輸出攻勢や対米工場進出は、アメリカの基幹的産業分野を脅かした。これによって、アメリカの産業界では大量の雇用喪失と生産額の減少をもたらし、労働生産性低下の問題はアメリカ経済再生の最も重要な課題となっていた⁵³⁾。

このような状勢のなかで、労働組合側は、産業構造・労働力構成の変化や雇用形態の多様化による組合組織率の全般的な低下傾向に加え、経済不振による失業者の増大に危機感をもちはじめた⁵⁴⁾。それゆえ、1970年代後半以降になると、賃上げよりも雇用確保を重視したり、これまで獲得して

1958年：1,800万人、1961年：1,630万人、1964年：1,790万人、全労働者に占める労働組合員の割合が、1950年：31.5%、1955年：33.2%、1960年：31.4%、1964年：28.9%と推移している状況を示しながら、労働組合の組織率低下や労働運動の衰退といった現実のなかで、伝統的な労働組合主義の重要性が相対的に低下していると指摘している。(Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc, 1967, p. 54.)

なお、メギンソンは1967年に出版された自身の著書のなかで、労働組合の組織率低下傾向を問題視し、その原因について考察するとともに、その後の人事管理研究すなわち人的資源管理・戦略的人的資源管理に包摂される根幹の問題とその影響について予見・示唆している。詳細については、以下を参照されたい。

岡田行正、「第10章 メギンソンの人事管理論」前掲書。

岡田行正 (2011)「第3章 人的資源管理の史的展開と基本的視座」石嶋芳臣・岡田行正編『経営学の定点』同文館。

- 53) 岩出 博 (1992)「第6章 人的資源管理の形成」奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『労務管理入門 [増補版]』有斐閣, 230頁, 参照。
- 54) 岩出 博 (2002)『戦略的人的資源管理の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂, 24頁, 参照。

きた有利な労働条件の譲歩を認めるなど、労働組合運動の路線変更が余儀なくされるようになった⁵⁵⁾。また、敵対的・対立的な労使関係を克服し、労使協調による生産性向上を通じて競争力の回復をはかる取り組みも、労働組合の間で次第に意識されるようになる⁵⁶⁾。

こうした労働組合勢力の相対的な弱化の傾向は1980年代に入っても依然として続き⁵⁷⁾、経営主導による労使関係対策、とりわけ組合の組織化回避の再編が進められていくことになる⁵⁸⁾。

一方、このような兆候は、人事管理研究の領域でも徐々に現れてくる。従来までの人事管理論に代わって1960年代に生成した人的資源管理論 (Human Resource Management; HRM) は、1980年代半ば頃から急速に普及し一般化していく⁵⁹⁾。しかし、この人的資源管理論のなかでも労使関係管理にまつわる考え方や取り扱いに変化が生じてくるからである。

人的資源管理論を労使関係管理の視点から考察すると、その具体的な施策の多くは、行動科学や組織行動論の観点から従業員満足といった従業員

55) 前掲書、24頁、参照。

56) 前掲書、24頁、参照。

57) アメリカにおける労働組合の組織率は、1983年：20.1%、1984年：18.8%、1985年：18.0%、1986年：17.5%、1987年：17.0%と急速に低下している。(前掲書、25頁。)

58) 特に、1980年代以降の新たな労使関係の動向として、次のような3点が指摘されている。(前掲書、26頁、参照。)

- ①雇用喪失の危機感から、労使交渉上、雇用確保が最も重要な課題とされ、工場閉鎖やレイオフを制限する条項、企業による教育訓練の実施や配置転換のルールを規定する例が多くなった。
- ②賃上げ率を低水準に抑え、代わりに企業業績を反映させた一時金やボーナス、利潤分配や従業員持株制を導入する例が多くなった。
- ③自動車産業などを中心に、職務分類を簡素化したり、従業員モラルの向上のために職務内容を拡大したり、さらには生産性を高めるためにチーム生産方式を導入する例が多くなった。

59) 詳細については、岡田行正 (2008), 「第6章 人的資源管理の萌芽」前掲書を参照されたい。

個人への対応を中心として彼らの不平・不満を解消し、労働組合結成・加入感情を抑えようとしている⁶⁰⁾。すなわち、労使協調の確立を具体的には従業員の人間の諸欲求を充足することによって目指しながら、その根底には従業員に労働組合組織化の必要性を感じなくさせる、いわゆる発展解消論として「無組合状態の労使関係」を指向する方向性が包含されている⁶¹⁾。それは、従業員不満が労働組合組織化の最も大きな原因になると解されているからである。

実際、人的資源管理論が広く普及する端緒となったハーバード・グループによる『人的資源管理』(*Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, 1984) のなかでも、協調的労使関係に基づいた高生産性・高品質を目指すモデルが展開されてはいるが、協調的な労使関係を構築するうえで主たる役割を果たすべき労働組合の存在は軽視されている⁶²⁾。

その後、人的資源管理論が戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management; SHRM) に進展するにしたがって、労使関係管理に関する事項は軽視・捨棄される傾向にあり、従来までの集团的労使関係としての労働組合関係から、個別的労使関係としての従業員関係に管理対象の重点が移される動きが現れている⁶³⁾。こうした特徴は、戦略的人的資源管理論の嚆矢の研究であるミシガン・グループによる『戦略的人的資源管理』(*Strategic Human Resource Management*, 1984) にも顕著に見受けられる⁶⁴⁾。

60) 岩出 博, 前掲書, 11頁, 参照。

61) 岩出 博 (1992), 前掲稿, 238~241頁, 参照。岩出 博 (2002), 前掲書, 13頁, 参照。岡田行正 (2008), 前掲書, 146~147頁, 参照。岡田行正 (2011), 前掲稿, 85~86頁, 参照。

62) 詳細については, 岡田行正 (2008), 「第11章 ハーバード・ミシガングループの人的資源管理論」前掲書を参照されたい。

63) 岡田行正 (2011), 前掲稿, 85~86頁, 参照。

64) 詳細については, 岡田行正 (2008), 前掲稿 を参照されたい。

それゆえ、このような動きを反映して、労使関係や労使関係管理を主たる研究対象として1948年にアメリカで創設された労使関係研究学会（Industrial Relations Research Association; IRRA）も、2004年には雇用関係学会（Labor and Employment Relations Association; LERA）と名称を変更し、その対象分野を労働・雇用、そして職場へと広げている現状にある⁶⁵⁾。

Ⅶ む す び

労使関係管理とは企業内の労働者や労働組合の対立的・敵対的行動を規制して、労使の協力・協調体制を確保しようとするものであり、具体的には従業員関係と労働組合関係の管理を内容としている。ただし、労使関係管理は各時代における労使間の力関係や労使をとりまく政治的・経済的環境に応じて変化しており、労使関係管理論もそうした状況を背景としながら発展してきたといえることができる。

このようなアメリカ労使関係管理論の変遷は、通史的に以下のようにまとめられる⁶⁶⁾。

①アメリカにおける協調的労使関係思想の萌芽

1886年にアメリカ労働総同盟（AFL）が職能別・職業別組合の全国的連合体として設立されたとはいえ、当時の労働組合は企業側に対して圧倒的に脆弱な状態のままであった。それゆえ、労働組合は企業側の専制的支配にしたがわざるを得ず、これに対抗する形で労働者による組織的怠業が蔓延し、企業内で深刻な問題となっていた。このような組織的怠業の克服を目的に登場したのが、テイラーの科学的管理法であった。テイラーの問題意識は、一貫して組織的怠業にみられるような険悪な労使関係をいかにし

65) 黒田兼一（2006）「人事労務管理の新展開—ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか—」『立命館経営学』第44巻第5号，2頁，参照。

66) 岡田行正（2011）「11-5 労使関係管理論」労務理論学会編『経営労務事典』晃洋書房，244～245頁。

て協調的な方向に変革していくかという点に立脚しており、協調的労使関係思想に基づいて展開されている。しかし、工場委員会や労使協議制などの経営参加、労働組合や団体交渉については否定的に捉えられていた。

②人事管理論にみられる労使関係管理

労使関係管理に対する問題意識は人事管理論の生成にも強く反映され、ティード&メトカーフは著書『人事管理』（1920年）のなかで、労働運動の高揚や労働争議の頻発に対処するために工場委員会や従業員団体を人事管理論の一部として取り上げ重視した。ただし、当時はまだ労働組合が十分に発展していなかったことから、団体交渉については低い認識段階にとどまっていた。しかし、1930年代に入るとニューディールの中核として制定された全国産業復興法（1933年）およびワグナー法（1935年）によって団結権・団体交渉権・団体行動権が保障され、労働組合は飛躍的に発展していった。こうした状況のなか、ヨーダーは『人事管理と労使関係』（1938年）を著し、労働組合の存在否定を非現実的であると受けとめ、協調的労使関係構築のため団体交渉制度や従業員代表制を積極的に捉えて理論を展開した。

③人間関係論と労使関係管理論

第2次大戦後になると、激しいインフレーションによる生活不安を背景にアメリカでは労働運動史上最大の争議に突入し、労使関係は大混乱期に陥っていくことになる。このような労働組合の急速な組織化と団体交渉制度の普及、激しい労働攻勢といった状況のなか、セレクマンは『労使関係と人間関係』（1947年）を公刊し、人間関係論の枠組みから本格的な労使関係管理論を体系化した。セレクマンは労使の対立関係を緩和し、労使双方の協力的感情の涵養を求めて、組合の組織化活動・団体交渉・苦情処理などの労使問題を感情面や人間関係の側面から分析している。なお、1948年にアメリカで労使関係研究学会（IRRA）が創設されると、労使関係論や労

岡田：アメリカ労使関係管理論の史的変遷と現代の動向
使関係管理論は独自の研究領域として捉えられるようになった。

④行動科学と労使関係管理論

その後、タフト＝ハートレー法（1947年）やランドラム＝グリフィン法（1959年）の制定により労働組合運動や労働組合組織への規制が強化されたが、労働組合の確固たる基盤の確立、それを背景とする団体交渉制度の定着化、巨大化した労働組合内の組織運営問題などによって、アメリカの労使関係は新たな局面を迎える。こうした状況のなかで著されたスタグナー＆ローゼンの『労使関係の心理学』（1965年）は、行動科学の視点を取り入れた代表的な労使関係管理論といわれている。スタグナー＆ローゼンは労働組合を前提にした労使協力関係の形成を求め、団体交渉やストライキの動機づけ分析や労働組合を公式組織と捉えた組織的考察を行っている。

⑤現代におけるアメリカ労使関係管理論の動向

労働組合の発展と相即的に進展してきた労使関係管理論であるが、1980年代に入るとアメリカ経済の停滞・低迷とともに労働組合の組織率は低下し、労働組合も徐々に衰退していった。そのため、労使関係管理論は、集団的労使関係としての労働組合関係から個別的労使関係としての従業員関係に管理の重点を移していくようになる。こうした動きのなかで、アメリカの労使関係研究学会（IRRA）も2004年には雇用関係学会（LERA）と名称を変更し、その対象分野を労働・雇用・職場へと広げていく傾向にある。

以上のように、アメリカ労使関係管理論の歴史を概観すると、1930年代と1980年代とが二大画期になっている。1930年代のニューディール期、労働者保護を主軸とした法整備によって労働組合は飛躍的に発展し、集団的労使関係の基本形態が形成され、ここに第1の転機として本格的な労使関係管理論が出現する。一方、1980年代に入ると労働組合の組織率は低下しはじめ、それにともなって集団的労使関係から個別的労使関係へと管理の

重点が移行していく。それゆえ、労使関係管理論の変遷を考察する場合、1980年代が第 2 の転機であると捉えることができる。

1980年代から現在になるにしたがって、個別的労使関係を指向する動きはいっそう強まっているが、これは従来までの労使関係の枠組みを逸脱し、その枠組み自体を崩しかねない危険性を含有している。また、従業員にとって最も重要な労働条件決定、とりわけ報酬・賃金の決定についても労働組合による規制力が弱まり、労使交渉が経営主導で進められることを意味している⁶⁷⁾。それゆえ、集团的労使関係としての労働組合関係を看過し、経営側の裁量権を拡大しようとする方向にさらに進むとするならば、なおさら経営主導という側面を完全に払拭することはできず、新たな問題を誘引する可能性を秘めているという点が危惧される⁶⁸⁾。今後、労働の場における人間性と雇用保障など、生活者としての労働者の視点からの検証が求められるところである⁶⁹⁾。

参 考 文 献

- 1 岩出 博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 2 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 3 石嶋芳臣・岡田行正編 (2011) 『経営学の定点』同文館。
- 4 岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史 新版』同文館。
- 5 奥田幸助 (1976) 『アメリカ経営参加論史』ミネルヴァ書房。
- 6 奥林康司 (1973) 『人事管理論』千倉書房。
- 7 奥林康司 (1975) 『人事管理学説の研究』有斐閣。
- 8 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博 (1992) 『労務管理入門 [増補版]』有斐閣。
- 9 海道 進・三戸 公編 (1968) 『アメリカ労務学説研究』未来社。
- 10 木元進一郎 (1986) 『労務管理と労使関係』森山書店。

67) 青山秀雄 (2001) 「第 7 章 労働組合と労使関係管理」黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀龍二、前掲書、195～196頁、212～214頁、参照。

68) 岡田行正 (2011)、前掲稿、石嶋芳臣・岡田行正編、前掲書、85～86頁、参照。

69) 岡田行正 (2008)、前掲書、286～287頁、参照。

- 11 黒田兼一・関口定一・青山秀雄・堀 龍二（2001）『現代の人事労務管理』八千代出版。
- 12 黒田兼一（2006）「人事労務管理の新展開—ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか—」『立命館経営学』第44巻第5号。
- 13 古林喜楽（1967）『経営労務論序説』ミネルヴァ書房。
- 14 古林喜楽（1979）『経営労務論』（古林喜楽著作集第2巻）千倉書房。
- 15 古林喜楽（1984）『労務論論稿』（古林喜楽著作集第7巻）千倉書房。
- 16 古林喜楽（1985）『労使関係論』（古林喜楽著作集第8巻）千倉書房。
- 17 小林英夫（1988）『アメリカ労働史論—ウイスコンシン学派の研究—』関西大学出版部。
- 18 小林康助（1985）『アメリカ企業管理史』ミネルヴァ書房。
- 19 小林康助（2001）『現代労務管理成立史論』同文館
- 20 鈴木幸毅編（1997）『工業経営研究の方法と課題』（工業経営研究学会創立10周年記念出版1）税務経理協会。
- 21 関口 操・武内 成編（1993）『アメリカ経営学史』中央経済社。
- 22 副田満輝（1977）『経営労務論研究』ミネルヴァ書房。
- 23 田島司郎（1981）『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房。
- 24 津田真濃編（1982）『現代経営学⑦ 現代の労務管理と労使関係』有斐閣。
- 25 角野信夫（1991）『アメリカ企業・経営学説史〔増補版〕』文眞堂。
- 26 浪江 巖（2008）「『労使関係』の概念とその構造、展開過程」『立命館経営学』第46巻第6号。
- 27 羽石寛寿・地代憲弘・黒沢敏朗・森 健一編（2010）『工業経営における人・組織と技術』（工業経営研究学会20周年記念3）学文社。
- 28 藻利重隆（1958）『労務管理の経営学』千倉書房。
- 29 森川譯雄（1996）『アメリカ労使関係論』同文館。
- 30 労務理論学会編（2011）『経営労務事典』晃洋書房。
- 31 Beer, M. (1984) Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E., *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, NY: The Free Press. (梅津祐良・水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版, 1990年)
- 32 Megginson, L. C. (1967) *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D. Irwin, Inc.
- 33 Fombrun, C. J. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- 34 Phelps, O. W. (1961) *Introduction to Labor Economics*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill.

- 35 Selekman, B. M. (1947) *Labor Relations and Human Relations*, New York: McGraw-Hill.
- 36 Stagner, R. and Rosen, H. (1965) *Psychology of Union-Management Relations*, Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Com. (鶴巻敏夫訳『企業の行動科学 4—労使関係』ダイヤモンド社, 1969年)
- 37 Taylor, F. W. (1922) A Peace Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem, 1895, in Thompson, C. B., ed., *Scientific Management*, New York: Harper & Low. (上野陽一訳編『科学的管理法<新版>』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- 38 Taylor, F. W. (1947) *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill. (上野陽一訳編『科学的管理法<新版>』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- 39 Tead, O. and Metcalf, H. C. (1920) *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill.
- 40 Yoder, D. (1933) *Labor Economics and Labor Problems*, Prentice-Hall.
- 41 Yoder, D. (1938) *Personnel management and industrial relations*, Prentice-Hall.
- 42 Yoder, D. (1942) *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- 43 Yoder, D. (1948) *Personnel Management and Industrial Relations*, 3rd ed., Prentice-Hall. (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)
- 44 Yoder, D. (1956) *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall. (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)