

労働時間をめぐるルールについての一試論

中村 圭介

労働基準法と労働協約・労使協定といった労働時間を定める基本的ルールは労働時間の下限と上限を決めているだけである。個々の労働者が実際に何時間、働くのかを決めるのは工場やオフィスなどの職場に課せられた事業計画と配置された要員数であると考えられる。要員数の算定方式には戦略アプローチ、財務アプローチ、業務量アプローチ、目標直間比率などいくつかのアプローチがあり、業務量アプローチ以外のアプローチによって算定された要員数は職場に課せられた事業計画を遂行するのに必要な人員数に満たないことがある。この場合、長時間労働が常態化するおそれがあるが、日本企業では通常、それを是正する力が働きにくいことを指摘する。その背景には日本の労働者の多くがPlan-Do-Check-Actionサイクルに巻き込まれながら働いていることがあると思われる。こうした状態から脱出するための有効な施策として、職場の労働組合による規制があるのではないかと仮説的に指摘する。

キーワード 長時間労働 労働時間をめぐるルール 要員算定アプローチ PDCAサイクル

1 目的と課題

本稿では実際の労働時間は事業計画と要員算定から定まつてくるという試論を展開し、日本の職場において長時間労働が常態化する背景を仮説的に論じる。論文は次のように進める。

第1に労働時間を定める基本的なルール——労働基準法と労働協約・労使協定——を概観し、これらのルールは労働時間の下限と上限を決めているだけであることを主張する。第2に個々の労働者が実際に何時間働くのかを決めるのは、工場やオフィスなどの職場に課せられた事業計画と配置された要員数であるという仮説を展開する。第3に要員数の算定方式にはいくつかのアプローチがあり、アプローチによっては、算定された要員数が職場に課せられた事業計画を遂行するのに必要

な人員数に満たないことがあると論じる。第4に算定された要員数が必要数に満たない場合、長時間労働が常態化するおそれがあるが、日本企業では通常、それを是正する力が働きにくいことを指摘する。第5にその背景には日本の労働者の多くがPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルに巻き込まれながら働いていることがあるのではないかと指摘する。第6にそこからの脱出策についての私論を論じる。

2 法的規制と労使協定

労働時間については労働基準法によって詳細な規制が定められている。菅野が述べるように「賃金が制度の形成も額の決定も、基本的には労働契約や労使交渉に委ねられた労働条件であるのに対して、労働時間・休日・休暇は、制度の枠組みも

論文 労働時間をめぐるルールについての一試論

表1 D社の所定労働時間

〈基本的な1日の所定労働時間および始業・終業・休憩時間〉
・1日の所定勤務時間：8時間25分（始業8:50～終業17:15）
・1日の所定労働時間：7時間40分
・1日の所定休憩時間：45分（12:00～12:45）
〈休日〉
・休日：「毎週日曜日」「毎週土曜日」「国民の祝日」「メーデー」「年末年始（12月30日～1月4日まで）等
——以下、略——
・平均年間所定内労働時間：1853時間程度

（出所）秋庭〔2012, 50〕より。

基準も、法による詳細な規制が施された労働条件である」[菅野, 2012, 326]。

労働基準法第32条が定めるように「使用者は、労働者に、……1週間に40時間を超えて、労働させてはならない」(1項)、また「使用者は、1週間の各日については、労働者に、……1日に8時間を超えて労働させてはならない」(2項)。労働時間法制の基本は「1日8時間、週40時間」である。水町が論じるように「使用者は法定労働時間をこえて、……労働をさせることができないのが原則である」[水町, 2014, 267]。

法律を素直に読む限り、1日8時間、1週40時間は上限規制である。だが、周知のように例外規定がある。1つは「災害その他避けることのできない事由によって、臨時の必要がある場合」(第37条)であり、もう1つは、「労使協定による時間外・休日労働である。使用者は、事業場の過半数代表と労使協定を締結し、それを行政官庁に届け出た場合、その定めに従って時間外・休日労働をさせることができる(第36条1項)」[水町, 2014, 268]。

では、事業場の過半数代表と36協定を締結した場合、時間外労働、休日労働の限度があるのだろうか。労働基準法第36条2項は「厚生労働大臣は、労働時間の延長を適正なものとするため、……労働時間の延長の限度……その他の必要な事項について、……基準を定めることができる」とし、「……使用者及び労働組合又は労働者の過半数を代表する者は、……当該協定の内容が前項の基準に適合したものとなるようにしなければならない」(同条3項)、また「行政官庁は、第2項の基

準に関し、……必要な助言及び指導を行うことができる」(同条4項)。労働時間の延長の限度に関する基準として、平成10年の労働省告示第154号で、一般労働者については1週間15時間、1ヵ月45時間、1年360時間などの基準が示されている。だが、「この基準は法的には行政指導の根拠となるものにすぎず、わが国の実定法上は時間外労働の上限に関する絶対的な基準は存在していない」[水町, 2014, 269]。

上限であったはずの1日8時間、週40時間は、かくして、下限規制に事実上変化する。

労働基準法の規制が下限であるとすると実際の労働時間はどうやって決められるのか。秋庭〔2012〕から労働協約、労使協定で定められた労働時間制度を具体的に見てみよう。

表1は所定労働時間、休日、平均年間所定内労働時間を表したものである。所定労働時間が短い方に分類される企業であろう。だが、ここで示されているのは労働時間の下限である。表2は労働時間に関する労使協定を示している。労働基準監督署に提出する36協定(時間外労働については通常協定と特別条項がある)、その枠内で締結された定例協定、例外協定を示している。

定例協定は組合支部長と事業部長の間で締結され(年に2回)、日2時間、月30時間、年360時間内であれば「日常業務によって生じる『時間外労働』について労働組合に対する都度の手続きは不要」[秋庭, 2012, 53]。定例協定を超える時間外労働や休日労働が発生する場合、職場の責任者(所属長)と組合支部長とによってその都度、事前協議を行い、支部長の了解を得た上で、例外協

表2 労働時間に関する労使協定（D社）

	36協定	定例協定	例外協定
位置付け	法律に基づき労働基準監督署へ提出する。	この協定は年2回事前に協定する。この協定範囲までは、組合への都度協定なしに労働させることができる。	定例協定を超える場合は、「事前協議」を前提に、かつ「以下の上限目安」を前提に、かつ「36協定を超えない範囲で、都度協定をおこなう。
頻度	年1回（4月）	年2回（4月、10月）	都度
協定者	中央執行委員長一社長	支部長一事業部長	支部長一所属長
時間外労働	通常協定 日…5時間 月…45時間 年…360時間 特別条項 日…13時間 月…100時間 年…984時間	通常勤務者 日…2時間 月…30時間 年…360時間 フレックス・タイム勤務者 月…30時間	年間の上限目安時間 企画・監督…540時間 執務…480時間 技能…360時間 フレックス・タイム勤務者 月…40時間
休日出勤	月…2日		

(出所) 秋庭 [2012, 54]。ただし、一部修正している。裁量労働者などは適用対象外。

定に表示した範囲内で時間外労働などを命じることになる。定例協定、例外協定で定められているのは時間外労働、休日労働などの上限、二段階の上限である。

以上は、実務家にとっても研究者にとっても常識であり、とりわけ引用するほどのことではないと思われるよう。それでもわざわざ引いたのは、ただ1つ、次のことを言いたいからである。これらの諸規則は労働時間の下限と上限を定めるだけであって、労働者個人が実際に何時間働くのかを定めてはいない。石田が正しく指摘するように「個々人の賃金額は賃金表のどこに位置するのかを特定する人事考課の規則を媒介にして、確定される仕組みになっている。つまり個々人の賃金が規則によって決定されている。これに対して、個々人の労働時間はいかなる規則によって決定されるのかが明瞭ではない」[石田, 2012, 231]。

3 労働時間の決定

では、個々人の実際の労働時間はどうやって決まるのか。ある職場が1日あたり処理すべき業務量 X が与えられていると想定する。労働者数 N

も所与で、かつ1人の労働者が所定労働時間8時間で処理できる業務量 Y もあらかじめ算定されているとする。これらを前提とすると労働者1人の1日あたりの実労働時間 Z は次のように計算される。

$$Z = 8 \times |X \div (Y \times N)|$$

たとえば1日にある製品を2000個生産することになっている。労働者は10人配置され1人が所定労働時間で200個生産する。すると $X=N \times Y$ になって、 Z は8時間となり時間外労働は発生しない。だが、 $X>N \times Y$ ならば $Z>8$ となって、時間外労働が発生する。きわめて単純なことである。与えられた業務量を処理するのに十分な要員が配置されているかどうかが、個々人の時間外労働を発生させるかどうかを決めると言っているにすぎない。職場に課せられる業務量は事業（生産）計画から演繹される。したがって、個々人の労働時間を決めるのは当該職場に課せられた事業（生産）計画と職場に配置された要員数であり、要員不足になれば不足を補う程度の時間外労働が発生する。その結果、労働者個々人の実労働時間が決まる。時間外労働の命令は通常は上司が行うから「職場の上司部下のコミュニケーション」[石田,

2012, 235] が個々の労働者の労働時間を決めることになる。工場などでは上司対職場労働者集団のコミュニケーションとなる。

以上の議論において明らかにすべき点は次の2つである。1つは $X>N \times Y$ という状態はどのように生起するのかである。

2つめは $X>N \times Y$ となり、それが一定程度継続した場合であっても、日本企業では多くの場合、是正策がすみやかに採用されないのではないかということである。是正策の1つは業務量 X を $N \times Y$ に等しくなるまで意識的に減らす、あるいは X を達成することができないので、結果として減る。2つめは要員数 N を $N \times Y$ が業務量 X に等しくなるまで増やす。法律、労働協約、組合規則などによって時間外労働が厳しく規制されている場合、あるいは労働者自身が短い労働時間を選好している場合であれば、この2つの選択肢のいずれかが採用されることになる。欧米の一般労働者の場合、そうした状況があてはまるのではないか。だが、日本ではこれら2つのは正策が採られにくいのではないか。

4 要員算定アプローチ⁽¹⁾

第1の点、つまり「 $X>N \times Y$ という状態はどのように生起するのか」を解いていこう。この問題は N つまり要員数をどのように算定するのかと深くかかわる。

高原によると要員算定には戦略アプローチ、財務アプローチ、業務量アプローチの3つがある。戦略アプローチとは「将来の利益を生み出す投資的な課題解決を行うことを想定した要員（投資要員と呼ぶ）とその人件費を探る方法」[高原, 2012, 63] である。投資要員とは具体的には新規事業や基礎研究・応用研究などに携わる従業員を指し、その要員数と総人件費は経営トップの判断による。投資要員に関しては合理的な要員算定方法はなく、経営トップが将来を見据えて決定する。

投資要員に対して「現在の売上・利益をしっかりと確保するための要員を基幹要員」[高原, 2012, 66] という。財務アプローチ、業務量アプローチは基幹要員の算定方法である。前者は目標売上高あるいは目標利益額から要員数を算定する方法であり、基幹要員総額人件費（=目標売上高 × 売上高総額人件費比率）を基幹要員1人あたりの人件費で除して基幹要員数を算出する。目標売上高、目標利益額から要員数を算定するマクロ方式と呼ばれることがある[窪田, 2004, 117-148]。

後者は基幹要員が担っている総業務量をたとえば労働時間数で測定し、それを基幹要員1人あたりの労働時間数で除して基幹要員数を算出する。通常は、部門別の要員数を算定し、それを積み上げる形で基幹要員総数を算出するミクロ方式とも呼ばれる[窪田, 2004, 149-177]。

財務アプローチで算出した要員数と業務量アプローチで算出した要員数が一致する保証はどこにもない。むしろ「一致することは極めてまれ」[高原, 2012, 71] である。後者が前者を上回れば、業務量削減=改善が求められることになる。

これ以外に、基幹要員ではあるが人事労務、法務、財務など間接部門に配置される要員数の算出方法として、算定した直接部門の基幹要員数に目標直間比率（たとえば10%）を掛け合わせるという方法もある[窪田, 2004, 190-191]。

以上の要員算定方法に関して留意すべきことは次の点である。戦略アプローチ、財務アプローチのいずれであっても、要員数は一義的には決まらない。投資要員を何人と決めるのは経営トップの判断である。財務アプローチによって算定される基幹要員数は目標売上高、目標利益額、総額人件費比率をいくらに設定するかによって変わってくる。目標直間比率によって算定される間接部門基幹要員数にしても、目標比率をどう設定するかによって変わってくる。これらのアプローチによって算定された要員数で当該職場に課せられた業務量を十分に処理できるかどうかはわからない。他方、業務量アプローチであれば合理的に、一義的に基幹要員数が決まり、業務を十分に処理できる要員数を確保できるように思える。だが、常に、業務量アプローチを適用できるわけではない。

企業が実際にどのように要員を算定しているの

かを探った学術的研究は極めて少ない。例外はトヨタの大卒ホワイトカラーの採用者数の決定方法を論じた石田 [2005, 246] である。技術者の年次ごとの要員数は次のように決められる。まずは「中期経営計画」に盛られた新車開発計画を達成するために必要とされる開発工数を技術部門、生産技術部門、生産物流部門の要望に基づいて年次ごとに積み上げる。それと在籍人員から算出される開発総工数 (=在籍人員×1人当たり年間開発工数) を比較し、その差を一定程度埋めるよう技術者の毎年の採用者数が決まる。ここで「一定程度」とは差をすべて埋めないということであり、外部人材の活用が前提とされていることを意味する(半分程度と論じられている)。開発工数を基礎に要員数を定めていることから業務量アプローチが取られているといつてよいが、しかし、差をどの程度、正規従業員で埋めるのかには裁量の余地がある。他方、大卒事務職の採用者数は「在籍で事務と技術の比率をみて、政策的に決められる」目標直間比率方式である。

この貴重な研究以外には、私が調べた限りでは、1960年代に実務家が自社の要員管理を述べた報告書が2つあるだけである。労働法令協会 [1965] と小野 [1966] である。前者は日本鋼管、日本軽金属、石川島播磨重工、東亜燃料、旭電化、世界長、大和銀行の7社を取り上げ、後者は東京芝浦電気、十条製紙、石川島播磨重工、名古屋鉄道の4社を取り上げている。前者に収められた7社のうち業務量アプローチで工場部門の要員数を算定しているのは日本鋼管、日本軽金属、東亜燃料、旭電化、世界長の5社である。いずれも標準作業時間の測定、生産計画の策定がともに容易な部門である。事務部門、間接部門については石川島播磨重工、東亜燃料、旭電化、大和銀行が取り上げているが、具体的な算定方法は明確ではない。たとえば旭電化の一般管理・販売・技術部門の要員を業務量アプローチで算定しているが、しかし「これらの部門における業務は精神的・技術的労働を主とするため各人の業務遂行能力によって、その業務の守備範囲、処理量、所要時間等が大きく変わるものであるから、単に頭かずをそろえる

だけでは十分に業務を処理し得ないことになる」「……理論的な定員とは別に、現状でなしうる暫定的な定員を決定することになる」[労働法令協会, 1965, 285-286]。

後者に収められた4社のうち業務量アプローチで要員数を算定しているのは十条製紙の工場部門、名古屋鉄道の駅員と点検作業員である。東芝は間接部門の要員を財務アプローチで算定している。⁽⁴⁾ 石川島播磨重工はそのいずれでもない。造船業は受注生産であり、かつ受注変動が激しく、多種少量生産であることもあって「……定員を合理的に認定することはかなり難しい」「当社では、職務分析……などの手法を使って、ミクロに積みあげた定員算定は行なっていない」[小野, 1966, 115]。

以上の2つの報告書からわることは、計画生産の工場労働者の要員数、一般事務の要員数は業務量アプローチによって算定できる。鉄道の駅員、点検作業員についても同様である。だが、同じく工場労働者であっても受注生産、かつ変動が激しいような造船業では業務量アプローチは難しい。企画、管理など間接部門の要員を業務量アプローチを用いて算定することは難しい。東芝のように間接部門に財務アプローチを適用している例もある。

これらは1960年代の事例である。スーパー1社、百貨店1社の要員算定方法を調べた中村 [2015]によればいずれにおいても財務アプローチが採用されている。他に実証研究がないので断定することはできないが、現在では業務量アプローチを採用しているのは製造業の工場の直接部門に限られてくるのではないか。戦略アプローチ、財務アプローチ、目標直間比率は職場で処理すべき業務量とは直接関係なく要員を定める方法である。これらのアプローチでは職場に課せられる事業(生産)計画を遂行するのに必要な質と量を持った従業員が配置される保証はない。そのため、結果として $X>N\times Y$ ⁽⁵⁾という状態が生まれてくる可能性が常にある。

5 PDCAサイクル

次に日本企業では是正策がすみやかに採用されず、長時間労働が常態化する可能性が高いのではないかと私が考える理由を仮説的に述べる。

第1の理由は、労使がフルタイムの正規労働者の雇用を保障するために、一定程度の時間外労働を行うことに合意しているからである。そうすることによって、事業不振になった時に、人員整理という手段にすぐに訴えなくてすむ。つまり一定の範囲内で $X>N\times Y$ という状況が普段から維持されている。

第2の理由はコスト削減、利益確保という目標を達成するためのPDCAサイクルに日本の普通の労働者が巻き込まれているからである。中村・石田 [2005] で仕事管理の概念を提唱し、日本の労働者が上から与えられた計画の効率的、効果的な遂行を常日頃から考えながら仕事している姿を描いた。2009年頃から取り組んだ自動車産業の日独比較を進めていくなかで、そうした働き方は、実は、現在の日本人労働者に特有なことであると考えるようになった。石田流に言えば、欧米とは異なり「日本の雇用関係の特質は動態的稼業設定とその受容と遂行(=PDCAの組織末端までの遂行)が確保されている点にある」[石田, 2012, 227]。

PDCAサイクルに巻き込まれ、Planをいかに着実にDoに移すか、そのためのCheckを怠らないか、問題が発生したらいかに迅速にActionを起こすかを頭に入れながら働いている労働者たちが、業務量Xを引き下げるなどを積極的に行うだろうか。事業が好調期にある場合にXを減少させることは、生産高目標、売上高目標、利益高目標などの達成を自らあきらめることになる。そういう選択はしないのではないか。上司も部下も同様である。要員数Nに関しては、単純作業は別として、要員不足をすぐに解消することはできない。相応の経験をもち、一定の教育訓練を受けた労働者であればこそ戦力になるからである。要員不足によって仕事が滞りPDCAサイクルを

順調に回すことができなくなると目標を達成することができない。そうした事態を避けるために、労働者たちは与えられた仕事を自分たちでなんとかこなしてしまおうと考えるし、上司もそれを求める。その結果、要員増という選択肢ではなく、時間外労働という選択肢が選ばれることになり、長時間労働が常態化することになる。

6 おわりに

要員数は合理的、一義的には決められず、事業(生産)計画が要請する業務量をこなせるほどの人員が職場に配置されない状況が生まれる。他方、労働者はPDCAサイクルに巻き込まれながら働いていて、課せられた計画、業務量をなんとか処理してしまおうとする。その結果、長時間労働が発生し、1年に9日間ほどの年次有給休暇しか取得しない状態が続く。これが日本の現状ではないだろうか。

この状態から脱出するためのルートは少なくとも2つある。1つは全員でPDCAサイクルの外に出ることである。欧米の工場の労働者のように、品質や生産性に関わる目標の達成に気を配ることもなく、所定労働時間の範囲内で真面目に働くことである。2つはPDCAサイクルのあまりも効率的な稼働に一定の制約を課すことである。現実的な解決策は後者のように思えるが、問題はいったい誰が「猫の首に鈴をかけるか」である。制約のかけ方には3つあるように思われる。

1つは労働者個人がそれを行う。だが、PDCAサイクルに巻き込まれている労働者が制約を自ら課すということは考えにくい上に、人事考課に悪影響を及ぼすかもしれないことを考えると、この方法はきわめて難しい。

2つめは経営側、具体的には人事部門が管理職に対して制約を課す。部下に長時間労働を求めないよう強く促す。他方で、部下の年休取得日数を今まで以上に増やすよう管理職に求める。しかし、この方法はさほどうまく機能しないだろう。管理職の主要目標は生産(事業)計画、売上高予算、利益高予算の達成であって、主要目標の達成を危

うくしてまでも長時間労働の是正を進んで行うとは考えにくいからだ。

労働者個人、管理職がダメだとなると、最後は労働組合による介入しかない。次の3つの場面で労働組合が上司と部下のコミュニケーションに制約を課すことが可能である。

第1は生産（事業）計画の策定段階で、一定程度の時間外労働を行うことを前提としつつも、労働者が年次有給休暇を十分に取得できるような要員計画を予め組み込むことである。単なる要員確保ではない。たとえば職場の全員が20日間の有給休暇を取得することを前提にした要員計画を策定するのである。

第2は計画時には想定しなかった突発的な時間外労働が必要になった時に、職場の率直な声を吸い上げながら、時間外労働を認めるかどうか、認めるとしたらどの程度を認めるかについての事前協議をしっかり行うことである。もちろん、認めための諸条件を労使で合意しておく必要がある。

第3は労働者個々人の時間外労働時間数、年次有給休暇取得日数を正確に把握することである。人事担当部署に毎月の状況を記録するよう求め、毎月の会議で時間外労働が多い労働者、年休取得日数が少ない労働者を特定し、状況を是正するよう経営側、場合によっては直属の上司に強く要請する。⁽⁷⁾

注

- (1) この節は中村 [2015] に拠っている。
- (2) 基幹要員総額人件費の計算式は、このほかに「目標売上高 - 目標利益額 - 人件費以外の総経費」というものもある。
- (3) 石田には「……在籍人員をベースにした能力線」[石田, 2005, 250]と書かれているが、それが何を意味するのかよくわからない。それを「在籍人員から算出される開発総工数」=年次ごとの在籍人員数 × 1人あたり年間開発工数としたのは、本人に確認したうえで、私なりにわかりやすく言い換えた説明である。
- (4) 報告書によれば、毎年、経営トップが重点的要員管理の方針を提示する。たとえば「本社・スタッフ部門の組織人員を簡素化あるいは削減し、少數精銳に徹する（具体的には、自然減耗の補充は認めず、そ

経営者団体連盟弘報部。

労働法令協会編, 1965, 『定員・配置管理の実際』 労働法令協会。

菅野和夫, 2012, 『労働法 [第10版]』 弘文堂。

高原暢恭, 2012, 『人件費・要員管理の教科書——環

境変化への対応に悩むすべての実務家のために』 労務行政。

(なかむら けいすけ: 法政大学)

- の上に現在人員を各部とも5%削減すること」「輸出要員を含む営業部門への重点的配置を行なう」「新機種、新技術開発促進のため、設計開発部門」の強化 [小野, 1966, 111-113]。この方針を受けて、各事業部、本社各部が毎年人員計画を作成し、それと「実績とのギャップを後日にフォローし、その理由を明確に把握しておかねばならない」 [小野, 1996, 114] と述べられている。だが、人員計画表といつても在籍人員数、事由別減員数、採用数（新規、中途）、転入数、応援数が書かれることになっているだけであり、加えて「ギャップのフォロー」「理由の把握」が何を意味するのかよくわからない。
- (5) もちろん $X < N \times Y$ という状態が生起することもありうる。だが、民間企業で、職場の管理者が一定期間以上、こうした状態を放置するとは考えにくい。
- (6) 日本とドイツの自動車メーカーの労使関係、人事管理（仕事管理を含む）の比較調査を2009年から行った。報告書は完成したが、諸般の事情で公刊できていない。
- (7) 第2、第3の方法は石田・寺井 [2012] に収められた事例研究に詳細に述べられている。是非とも参考されたい。

参考文献

- 秋庭泰史, 2012, 「業務効率向上と時短のパラドックス——D社労使の事例」 石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』 ミネルヴァ書房, 45-79。
- 石田光男, 2005, 「賃金、収益、要員の管理とホワイトカラーの業務効率」 中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』 東洋経済新報社, 205-260。
- , 2012, 「日本の雇用関係と労働時間の決定——労使関係論の深化」 石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』 ミネルヴァ書房, 204-251。
- 石田光男・寺井基博編著, 2012, 『労働時間の決定——時間管理の実態分析』 ミネルヴァ書房。
- 窪田千賀, 2004, 『余剰人員か人手不足か——要員計画の立て方と総額人件費管理』 中央経済社。
- 水町勇一郎, 2014, 『労働法 第5版』 有斐閣。
- 中村圭介・石田光男編, 2005, 『ホワイトカラーの仕事と成果』 東洋経済新報社。
- 中村圭介, 2015, 「人材ポートフォリオの編成——スーパーと百貨店の事例研究から」『日本労務学会雑誌』 16(1): 4-20。
- 小野豊明編, 1966, 『要員管理の考え方と実際』 日本