

雇用ポートフォリオと外国人技能実習生制度に関する一考察

A Study on Employment Portfolio and Technical Intern Training System of Foreigners in Japan

當 間 政 義

Masayoshi Toma

【Abstract】

This paper is to examine the way of labor in Japanese production sites. There are many problems in Japan and Japanese tissues, such as low birth rate and aging population, pathological phenomena of organizations, and re-examination of career concept. It is necessary to develop the organizations at the same time while solving these problems. The reason is that they reduce the competitiveness of the organization. Therefore, in this paper, the employment portfolio in Japan was considered. Then, it was considered as a form of employment of foreign workers intended to give good stimulation to Japanese production sites.

【Keywords】

Pathological phenomena in organizations, Career concept, Organizational special skills, Organizational development

1. はじめに

日本の生産現場は、数々の問題を抱えているであろう。近年、特に労働のあり方については、働き方改革という言葉に代表されるように、数々の問題点を抱えている。一方で、懸念される労働力の不足という現象にも直面している状況にある。その他にも、例えば、少子高齢化、AI (artificial intelligence)、ダイバーシティ、キャリアなど、労働に関する概念の再検討など数多く挙げられる。少子高齢化として、日本では、第1次ベビーブームと呼ばれる団塊の世代が定年を迎え、労働現場を退き、世代交代が徐々に起こってきている。これらの世代が築いてきた産物として、企業の文化、

思考習慣あるいは、有効な組織能力等も当然のことながら有する。しかしながら、ここで問題となるのは、組織のタテ型構造が、企業の特殊スキルとして残っている点である。この置き土産ともいえる特殊スキルは、かつて有効であった文化や思考習慣が、世代交代や技術革新を経た現在も、これを引き継ぎ頑なに守ろうとする力が働いていることが問題である。特殊スキルが後遺症となって、企業の組織が新たな変化を受け入れ、適応しようとする行動が阻害される原因となり、いわば組織の病理という様々な問題を作り出す元凶となっている。この現象は、端的にいってみれば、職務を遂行することよりもむしろ、人間関係を築くことを重視するものと言わざるを得ない。上下の人間関係の良好な関係者のみが評価を受け、そして後

継者となっていく、まさにタテ型社会の構図である。この構造は、様々な技術的、社会的な要因が変化しても様な状況で進行している。

このように、組織の状況が組織の病理の元凶となっていることが熟知されているにもかかわらず、なかなかこれが変革されない。むしろ、労働の現場においては深く進行している状況となっている。組織の経営階層や管理階層に位置づけられる人々は、過去に組織の経営階層や管理階層に所属していた者によって、評価を受けた人々である。その経営者や管理者が、時代が進行すると人事管理や制度についても新たな方策を掲げる。比較的若い世代は、この新しく変わった制度あるいは状況に従うように努力する。ところが、上下の人間関係という頑なに守られた企業特有の特殊スキルは、実際には変化していない。したがって、組織において労働者の受け止める基準が、労働と制度と実際の状況との狭間で不安定に揺れ動くことになる。もちろんこの企業特有の特殊スキルは、職能制度のもとで成り立ってきた。これが、成果主義あるいは業績主義といった制度へと変化しても、労働者たちの労働現場の思考習慣は、一向に変化していくことはない。むしろ、職能制度と業績制度が混在する状況の中で、人間関係の過度なストレスから精神的な病となる者、あるいは過労死や過労自殺になる者が後を絶たない状況にあり、労働者を減少させていく傾向にあることは否めない。

こうした状況が、残業の見直しあるいはキャリア概念の再検討が迫られる原因となっている¹⁾。このような状況は経営組織にとって良いとは言いがたく、むしろ崩壊する前兆のようにも思えない。

このような状況を受け、企業は組織が病理化する現象をやすやすと見過ごすわけではない。当然のことながら、対症療法として、経営管理を機能させようという試みがある。人が人を管理するから様々な問題が起こるため、できる限り職務遂行の基準となる評価制度をシステム化していく試みがそれである。情報技術およびネットワークを用いたものがそれであり、クラウドシステムと呼ばれる人事管理の活用はまさにその代表的なもので

あろう。もちろん、やや指向性を異にするが、AIへの着目もこの延長線上に位置づけられる。

以上、経営組織は、特殊スキルの世代的な承継、精神的な病、キャリア概念への再検討など、数々の問題を抱えていることは理解できたであろう。ここで重要な点は、雇用の流動化である。この雇用の流動化は、上述した企業特有の特殊スキルが原因で起こるのであれば、できる限り避けなければならないものである。なぜならば、組織の競争力あるいは組織能力を弱体化させるからに他ならないからである。したがって、かつて日本の企業経営の強みであった人事面における変革が迫られている。これは、日本の経営と呼ばれ、三種の神器と称される、終身雇用制度、年功序列型賃金、企業別組合のあり方に変革が迫られている現状にあり、新たな日本の経営の検討が迫られているのである²⁾。

ところで、こうした企業の労働現場の状況の中でも、いくつかの変革がこれまであったことは事実である。上述した職能制度から成果主義あるいは業績主義といった制度の変更に検討されてきたであろう。この他にも、やや詳細になるが、重要な点であるので述べておくと、商法が、会社法へ変更される状況下で、特に委員会設置会社は監査委員会において会計監査に加え、経営者や上級管理者等の業務監査を強化し業務に関する改革を行っている。この業務監査を強化することにより、かつての企業特有の特殊スキルという人間関係重視から職務遂行重視への移行を強化するといった意味で起こる、組織の病理現象への制約について、できる限りこれを解除し、経営者は経営者の職務遂行、管理者は管理者の職務遂行というように、それぞれの役職者が職務を遂行するよう制度の改革を強めてきた。

このような経営管理者への制約と職務遂行を強化する制度強化を図ると、次に組織の労働力の不足が予測される。

生産性を失うことなく、労働力を強化していく必要性から、ダイバーシティへの注目が必要となる。女性労働者の積極的な雇用、あるいは海外の優秀な人材を日本の労働力に加えていくことは、

日本国内の企業が生産性を減退させることなく、労働者への様々な刺激を誘発する組織開発の意味で、非常に重要なものとなっている。

以上を踏まえ、本稿では、特に、近年、着眼されている外国人労働者の雇用のあり方と職務の位置づけについて検討していくことにする。

2. 日本における雇用ポートフォリオ

さて、こうした雇用が流動化する状況を受け、日本企業が職務の見直しに対処している状況にあることは間違いない。少子高齢化の問題の解決の意図もあるであろうが、未利用資源の活用として、ダイバーシティへの着目がなされている。近年、女性の労働現場への登用を促進する施策が盛んに行われてきているが、さらに促進させていく必要がある。同時に、ダイバーシティの検討対象は、外国人労働者へも着目していく必要がある。特に、近年、外国人労働者に対する制度が整備されたこともあり、外国人技能実習生制度への着目を検討する必要がある。

とりわけ、日本経済団体連合会（以下、経団連とする）は、ダイバーシティについて、「多様な人材を活かす戦略」であると位置づけ、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り

入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略であるとしている³⁾。経済成長が鈍化するとともにマーケットの多様性・複雑化など経営環境が激動し、労働市場も変容しつつある中で、不適応を起こしている従来の企業特有の特殊スキルを打破し、新たな価値や発想を導入しなくてはこの状況を突破できない、という重大な危機意識が経営者に芽生えていると指摘されている通り、企業の経営にとっても非常に重要な変革の局面であることは言うまでもない。

ここで、日本の雇用ポートフォリオについて検討していくことにしよう⁴⁾。

図1にみられるように、経団連は1995年に雇用ポートフォリオとして3つのグループを分類している⁵⁾。それは、①長期蓄積能力活用型グループ、②高度専門能力活用型グループ、③雇用柔軟型グループである。

これらは、総人件費の節約として低コスト化するという試みが背景となっていると考えられる。また、組織の中の人間関係による特殊スキルが原因で生じた現象としての、労働力の弾力化と流動化を推進する意味で、キャリアの再検討を行う必要が背景となっていると考えられる。

これらの特徴について、表1を参照してみよう。

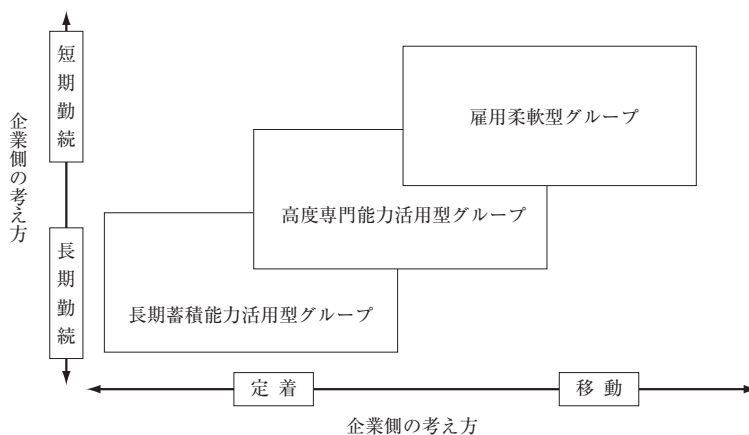


図1 雇用ポートフォリオの図

出所：矢野弘典「ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様性について」(資料52)，2002年（平成14年），日本経済団体連合会，p. 2，図表1「企業・従業員の雇用・勤続に対する考え方（雇用ポートフォリオ）」(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/roudou/dai8/8siryou52.pdf) (2019年7月28日参照)

表1 雇用ポートフォリオ

| | 長期蓄積能力活用型グループ | 高度専門能力活用型グループ | 雇用柔軟型グループ |
|--------|------------------|-------------------|----------------|
| 雇用形態 | 期間の定めのない雇用契約 | 有期雇用契約 | 有期雇用契約 |
| 対象 | 管理職・総合職・技能部門の基幹職 | 専門部門（企画、営業、研究開発等） | 一般職、技能部門、販売部門 |
| 賃金 | 月給制か年俸制、職能給、昇進制度 | 年俸制、業績給、昇給無し | 時間給制、技能部門、販売部門 |
| 賞与 | 定率＋業績スライド | 成果配分 | 定率 |
| 退職金・年金 | ポイント制 | なし | なし |
| 昇進・昇格 | 役職昇進・職能資格昇格 | 業績評価 | 上位職務への転換 |
| 福祉施策 | 生涯総合施策 | 生活援護施策 | 生活援護施策 |

出所：日経連「新時代の『日本の経営』と労働組合」、p. 79、図2「グループ別にみた処遇の主な内容」〈https://www.komazawa-u.ac.jp/~kobamasa/lecture/japaneco/management/Nikkeiren_NewJapanManagement1995.pdf〉（2019年7月28日参照）

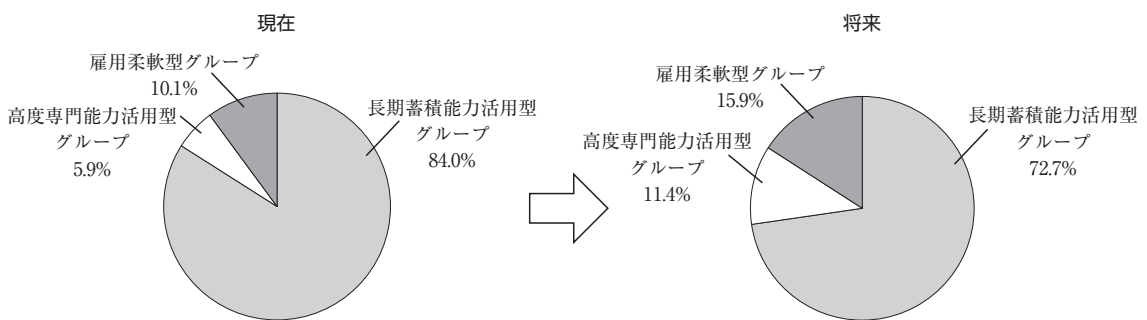


図2 雇用グループの構成比率（全産業計）

資料出所：矢野弘典「ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様性について」（資料52）、2002年（平成14年）、日本経済団体連合会、p. 2、図表2「雇用グループの構成比率（全産業計）」〈<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/roudou/dai8/8siryous52.pdf>〉（2019年7月28日参照）

これを、簡単に記してみれば、次の通りである。

①長期蓄積能力活用型グループは、基幹労働者を中心とし、長期雇用が前提という考え方に基づいたグループである。②高度専門能力活用型グループは、高度な専門能力を保有し、必ずしも長期雇用を前提としないという考え方に基づいたグループである。③雇用柔軟型グループは、様々な業務を担当し、長期雇用を前提としないという考え方に基づいたグループである。

加えて、雇用グループの構成比率がどのように変わっていくかについての予想図もここで見ていくことにしよう。それが図2である。

雇用グループの構成比率について、この図2を参照すると、経団連が考える企業の構成比率は、①長期蓄積能力活用型グループが7割強（72.7%）であり、②高度専門能力活用型グループが1割強（11.4%）である。これらに該当しない部分が、

③雇用柔軟型グループ（15.9%）となっている。この構成比率は、高齢者層の増大と若年層の減少、および女性の職場進出が一層進行する中、これからは、基幹的従業員の長期継続雇用を柱に、多様な雇用形態を組み合わせ、総額人件費の増加を防ぎながら生産性の向上をはかってこそ、雇用の維持創出が実現できるものとしている⁶⁾。

現在、個人の人生観に基づいた働き方としてのキャリアが着目される背景には、精神的・身体的な病に陥る人がいるという状況も少なからずあろう。こういった状況は、労働の流動化が避けられない状況を物語っており、この流動化した労働力をどのように考えていくかも検討の余地がある。しかし、本稿の目的から外れるため、別途、改めて十分に考察する必要がある。このように、雇用ポートフォリオについては、日本の経営における終身雇用を前提とした従来の雇用のあり方をすべ

て排除するわけでもなく、むしろこれを残しつつ、柔軟性のある雇用形態を好意的に受け入れる雇用体制づくりを意図していることがうかがえる。

以上のことから、①長期蓄積能力活用型グループは、長期雇用下における労働者のあり方であろう。このグループについては特に問題がないといえる。②高度専門能力活用型グループは、専門職としての資格などを有することにより、既存の組織の中でスタッフとして雇用されるものの、独立して創業するなどの特徴がある。そのため、経営組織にとっての貢献から考えると、流動的なグループとして位置づけられる。本稿で検討していく必要があるのは、③雇用柔軟型グループであり、雇用の流動化に充当するグループである。これらの点について次に検討していくことにしよう。

3. 雇用柔軟型グループに充当する職務のデザイン

さて、雇用ポートフォリオにおける③雇用柔軟型グループは、どのような職務あるいは雇用状況に対応した職務デザインであるのであろうか。この点について検討する必要がある。

もともと、日本において、第1次産業に従事する労働者などは、冬季になると季節労働者と呼ばれ、出稼ぎ労働者としての期間労働者という位置づけがあった。これに加え、現在、この意図するところは、単なるアルバイト（フリーターも含む）やパートなどの雇用の位置づけもあるが、派遣社員制度（改正法）⁷⁾そして、現在、注目されている外国人労働者の位置づけも検討する必要がある。この外国人労働者は、本稿で着目するところでもあるが、外国人技能実習生制度（改正法）⁸⁾としてその職務デザインをここで検討する必要がある。

3.1. 職務のモジュール化

能率を重視するためには、外国人技能実習生制度において労働者をどのように位置づけるのであろうかということを検討しなければならない。職務のデザインとして、労働者を構成要素として細

分化しそして構成できるかといったデザインが問われる。このデザインは一般的に設計と和訳されるが、本稿でもこの意味で用いる。

この考え方は、回顧してみれば、アダム・スミス（Adam Smith）によって指摘された分業（division of labor）⁹⁾にも見られ、また、米国におけるテーラー（F. W. Taylor）等によって提唱された科学的管理法（scientific management）¹⁰⁾においてもみられた職務デザインのあり方であろう。これらと同様に、労働現場において職務デザインを検討していく必要がある。特に、テーラーの課業管理（task management）のあり方は、動作研究（motion study）と時間研究（time study）によって構成されているが、非常に詳細かつ具体的な、職務デザインの基礎となっていると考えられる。

そこで、これらの研究および現実的な職務デザインを検討することになる。現在では、職務デザインのモジュール（module）化という概念が用いられている。このモジュールという用語は、そもそも部品を意味するものである。職務のデザインは、単独でも機能するが通常は他のものと組み合わせ使用されるという意味で用いられる概念である。職務をデザインするうえで、ひとまず人間の感情の部分を抜いて検討し、職務のデザインを検討してみよう。このモジュール化は、簡単に言ってみれば、代替可能な労働力という位置づけでもある。そして、また、ロボット化、AI（artificial intelligence）化などの概念も盛んに労働現場において、その有用性と問題点が議論されているが、生産性確保という視点からは、同様の意味を持っている。

3.2. 外国人技能実習生制度

ところで、本稿で着目する外国人技能実習生制度については、どのようなものであろうかとの疑問をもつ。公益財団法人国際研修協力機構（Japan International Training Cooperation Organization：JITCO、以下、JITCOと称する）は1991年に設立され、2012年4月に内閣府所管の公益財団法人に移行した経緯を持っている¹¹⁾。

表2 JITCOによる技能実習法に基づく新制度の概要について

| | |
|----------------|---|
| 技能実習の 適正な実施 | ①技能実習の基本理念、関係者の責務及び基本方針の策定 |
| | ②技能実習計画の認定制 |
| | ③実習実施者の届出制 |
| | ④監理団体の許可制 |
| | ⑤認可法人「外国人技能実習機構」の新設 |
| | ⑥事業所管大臣等への協力要請等の規程の整備及び関係行政機関等による地域協議会の設置 |
| 技能実習生 の保護 | ①人権侵害等に対する罰則等の整備 |
| | ②技能実習生からの主務大臣への申告制度の新設 |
| | ③技能実習生の相談・通報の窓口の整備 |
| | ④実習先変更支援の充実 |
| 制度の拡充 | ①優良な監理団体・実習実施者での実習期間の延長（3年→5年） |
| | ②優良な監理団体・実習実施者における受入れ人数枠の拡大 |
| | ③対象職種の拡大（地域限定の職種、企業独自の職種、複数職種の同時実習の措置） |

出所：公益財団法人国際研修協力機構、表「技能実習法に基づく新制度の概要」〈<https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>〉（2019年7月28日参照）

このJITCOは、技能実習生、特定技能外国人等の外国人材の受け入れの促進を図り、国際経済社会の発展に寄与することを事業の目的としている。より詳細には、表2に示されている通りである。

ここで、外国人技能実習生制度について、下記に、背景とメリットの2つの側面から端的に述べてみることにする。

3.2.1 外国人技能実習生制度の背景

もともと外国人技能実習生制度は、1960年代の後半に海外進出した日本企業が、現地法人から現地社員を招聘したことに始まる¹²⁾。技能や知識を習得した現地の社員に、帰国後、その技術を母国となる開発途上国（発展途上国）で発揮させることを目的として、1981年に、国際貢献と国際協力の一環として在留資格が創設された。これを受けて、外国人技能実習制度の推進団体であるJITCOが、研修生・技能実習生の受け入れを行おうとする、あるいは行っている民間団体・企業等や諸外国の送り出し機関・派遣企業に対し、総合的な支援・援助や適正実施の助言・指導を行っている。また、研修生・技能実習生に対し、その悩みや相談に応えらるとともに入管法令・労働法令等の法的権利を保障し、研修・技術実習の成果向上、研修生・技能実習生の受け入れ機関と送り

出し機関等を支援している。1993年、学ぶ活動である研修に加えて、労働者として実践的な技能・技術を修得するために技能実習生制度が導入され、2010年7月1日に出入国管理及び難民認定法が改正され、生産活動などの実務が伴う技能習得活動は技能実習制度に一本化された。

3.2.2 外国人技能実習制度のメリット

上述の背景に加えて、外国人技能実習生制度には、2種類のタイプがある¹³⁾。1つめは、企業が単独で受け入れを行う企業単独型である。この企業単独型の受け入れは、企業自身の資本関係がある海外の子会社や合弁会社等の従業員に対し、日本で実習を実施するための制度である。そのため、受け入れに係る全ての事務作業を企業自身で行わなければならない。

2つめは、公的な援助や指導を受けた協同組合や商工会等の団体と企業が共に技能実習を行う団体監理型である。この団体監理型での受け入れは、受け入れを行う国との複雑で手間のかかる手続き（人の募集や入国に係る資料の収集他）を監理団体が海外の信頼のある送り出し機関と提携することで、希望者を集めることになる。そのため、入国に係る様々な手続き、基礎的な日本語教育等事務的な手続き全般を組合が行うことで、企業は実

習そのものに集中することができる。また、監理団体（協同組合）が海外の送り出し機関と提携を結ぶことで、海外に拠点を持たない企業でも受け入れを行うことができる制度である。外国人技能実習生を受け入れる際に、高いハードルとなる入国のための事務手続きや日本語教育あるいは母国語でのサポートなどといった、企業がコストを掛けにくい部分を監理団体（協同組合）がサポートすることによって、企業が技能実習そのものに集中することが可能となる。

また、日本では若者の離職率が高くなっているが、学びたい、働きたいという強い意志のある外国人の若者を技能実習生として採用する。また、1年ごとの受け入れ（受け入れ期間が最長3年間）のため、実質、受け入れ人数枠の3倍の外国人実習生が技能を学ぶことになる。2年目以降は、先輩の実習生が後輩の指導も可能であるため管理も効率化できる制度となっている。

この外国人技能実習生の制度については、企業内の様々なルール化、作業手順のマニュアル化が必要である。この見直しにより言葉の壁にとらわれないためだけでなく、従来の社員の中にも思わぬ仕事の効率化が望める。企業内全体において、教える、情報の共有化といった企業文化が育成される。これらのメリットから、実際に外国人技能実習生を受け入れている多くの企業では、社員全体の仕事に対する意識のレベルアップが効果として期待されている。

4. むすびに代えて

日本の企業の生産性および労働現場における経営組織における数々の問題点を再度、検討し、変革していかなければならない。企業の組織能力、強いて言えば、競争能力が弱体化していくことになる。しかしながら、この一方で、これを強化する方向へ導かなければならない。生産性や労働力の拡充は、重要なものとなる。その考え方について、雇用ポートフォリオによって経団連は検討している。本稿では、③雇用柔軟型グループに位置づけられる外国人技能実習生制度を検討したが、

数々のメリットがうかがえた。①日本の労働者不足に対する充当、②日本国内産業の国際化、③取引関係を重視した国際化である。しかしながら、外国人自身が、この外国人技能実習生制度において、外国人の労働時間に対し法令を遵守すると予想以上に稼げず、不当労働行為や悪事を働く場合も数多くみられる。また、これらが背景となっており、いくつかの業界では、受け入れ事業主が不当にこき使う等の問題も起きている。外国人技能実習生を劣悪な職務環境下で労働させる構造要因が問われている。良好な労働環境の整備も必要であろう。外国人労働者の育成や利活用のためにも、そして、日本の労働環境の改善のためにもこの検討は必要不可欠であろう。

本稿では、日本企業の生産性の視点から、労働現場における病理現象の解消、労働力不足が懸念される可能性があることから、職務の位置づけと外国人技能実習生制度について検討し、その背景とメリットのみを検討した。しかしながら、この制度に関しては、数々の問題点が指摘されている。この問題点については、実際に外国人労働者を受け入れる側（日本の企業や組織）と、送り出す側（外国の組織・機関）に加え、仲介する組織等の実態調査を待たねば、検討することが難しいと考えられよう。この点が今後の課題である。

【注】

- 1) 組織メンバー（従業員）についての病理については、次の文献で考察しているので参考にしてほしい。當岡政義「ビジネスで拓くあなたの未来」，和光大学経済経営学部編著（2016年度）『17歳からはじめる経済・経営学のすすめ』日本評論社，pp. 3-18。
- 2) 日本経営学会においても特集が組まれていることにも明らかのように、日本企業の経営のあり方について、変革への着目が問われる現状にある。日本経営学会編（2019）『日本の経営の現在—日本的経営の何を残し、何を变えるか—（経営学論集・第89集）』千倉書房を参照。
- 3) 矢野弘典「ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様性について」（資料52），2002年（平成14年），日本経済団体連合会，p. 1。
- 4) この雇用ポートフォリオが生まれた経緯については、次の文献に詳細に記されているので参考してほしい。八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・西島智輝（2015）『新時代の「日本的経営」—オーラルヒストリー—雇用多様化の起源—』慶應義塾大学出版会。

- 5) 日経連 (1995)「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策—」
- 6) 矢野弘典「ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様性について」(資料52), 2002年(平成14年), 日本経済団体連合会, p. 3. (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/roudou/dai8/8siryous2.pdf>) (2019年7月28日参照)
- 7) 厚生労働省「平成27年労働者派遣法の改正について」(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000077386.html>) (2019年7月28日参照)
- 8) 厚生労働省「外国人技能実習制度について」(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/global_cooperation/index.html) (2019年7月28日)あるいは「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律(技能実習法)について」(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/global_cooperation/03.html) (2019年7月28日参照)
- 9) 例えば, アダム・スミス著(1993)大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富(一)』岩波文庫, 第43刷,「第1章 分業について」を参照。
- 10) 例えば, テーラー著, 上野陽一訳・編(1988)『科学的管理法—新版—』産業能率大学出版部, 第19版,「Ⅲ 価格的管理法の原理」を参照。
- 11)「公益財団法人 国際研修協力機構」(<https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>) (2019年7月28日参照)
- 12)「マビック協同組合」(<http://www.mpiic.net/>) (2019年7月28日参照)
- 13)「新たな外国人技能実習生制度について(法務省入国管理局, 厚生省人材開発統括官)」(https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyouku/0000204970_1.pdf) (2019年7月28日参照)

【参考文献】

- 青木昌彦・安藤晴彦(2002)『モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社。
- 青木幹喜編著(2009)『経営管理論』八千代出版。
- 開本浩矢編著(2019)『組織行動論』中央経済社。
- 間宏(1989)『日本的経営の系譜』文真堂。
- 蜂谷良彦(1999)『集団の賢さと愚かさ』ミネルヴァ書房。
- 稲垣重雄(2008)『不祥事が続く5つの理由』講談社現代新書。
- 伊丹敬之(1987)『人本位主義』筑摩書房。
- 岩田龍子(1984)『『日本的経営』論争』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞社。
- 工藤啓・西田亮介(2014)『無業社会』朝日新聞出版。
- 亀川雅人(2006)『資本と知識と経営者—虚像から現実へ—』創成社。
- 楠木新(2014)『働かないオジサンの給料はなぜ高いのか』新潮社。
- 楠木健(2013)『経営センスの論理』新潮社。
- 城繁幸(2010)『7割は課長にさえなれません』PHP新書。
- 三戸公(1994)『『家』としての日本社会』有斐閣。
- 守屋貴司・傅迎^壱(2010)「日本における外国人研修制度・技能実習制度に関する研究—滋賀県を中心として—」『立命館経営学』第48巻, 第5号, pp. 155-176。
- 高山信彦(2012)『経営学を「使える武器」にする』新潮社。
- 高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義』日経BP社。
- 高橋俊介(1999)『成果主義』東洋経済新報社。
- 當間政義(2012)「組織の活性化を導く風土変革に関する一考察」,『和光経済』第45巻第1号, 和光大学社会経済研究所。
- 當間政義(2013)「組織風土変革のプロセス・モデルに関する一考察—リーダーとフォロワーの相互作用関係を中心に—」,『和光経済』第45巻第3号, 和光大学社会経済研究所。
- 米山俊直(1976)『日本人の仲間意識』講談社現代新書。

(2019年7月28日 受稿)
(2019年8月23日 受理)