

人材マネジメントシステムにおける内的適合と外的適合, 従業員の認識枠組みの重要性

一橋大学 猪股 優史*

The importance of internal fit, external fit, and employee cognitive frameworks
in HRM systems

Yushi INOMATA
(Hitotsubashi University)

In this paper, we emphasize the importance of focusing on internal fit, external fit, and employee cognitive frameworks in HRM systems. We observe that cumulative research streams in the SHRM literature have not proven, or simply have assumed the existence of the synergetic effect of HRM practices, and that works examining the condition of its functioning have been few. We argue for the condition of synergetic effect of HRM practices, which has to incorporate ideas of internal fit, external fit, and the focus on employees' cognitive mechanisms. We also argue that future research would be more fruitful with emphasis on examining the systems effect of HRM system of the firm.

Keywords : Strategic human resource management, Internal fit, External fit, Employee cognitive mechanism

1. はじめに

1980年代に戦略的人材マネジメント (Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM) 研究という研究領域が誕生してから, 既に30年以上が経過した。主にアメリカにおいて, 人事部門の経営戦略上の重要性が疑われたことに呼応する形で勃興したこの領域では, 広く企業の人材マネジメントと経営成果の関係を明らかにすることが試みられてきた (Liu et al., 2007)。特に, 単一の人事施策が組み合わされた人材マネジメントシステム (Human Resource

Management System, 以下 HR システム) の考え方は, 多くの SHRM 研究が共通して採用する理論的なフレームワークであり, これによって従業員の行動や態度に大きな変化をもたらし, 企業の経営成果を向上させる仕組みが探求されてきた (Guest et al. 2003; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Kochan & Osterman, 1991; Lawler, 1986)。こうした試みの中からは既に一定の成果が生まれており, 特定の HR システムが経営成果を高める効果を持つことを主張する研究が存在する (Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997; Ichniowski & Shaw, 1999; MacDuffie, 1995)。

SHRM 研究において HR システムという概

* 一橋大学大学院 商学研究科 後期博士課程。

念を用いることの理論的な前提は、HR システムを構成する施策間に何らかの関係が存在しており、複数の個別施策の単純集計とシステムでは異なる影響が観察されるというものである。複数の個別施策の単純集計を上回る効果を発揮する施策の組み合わせはすでに多くの研究で理論化され (Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995), それらを構成する個別施策間についても多くの研究が理論的な整理を行ってきた (Becker et al., 1997; Becker & Huselid, 1998; Becker and Huselid, 1999; Chadwick, 2010; Delery, 1998; Delery & Shaw, 2001; Huselid & Becker, 2000; Huselid & Becker, 2011)。

しかしながら、HR システムが複数の個別施策の単純集計とは異なる効果 (本稿では以下システム効果とする) を持つのかどうかについては、必ずしも確認されているわけではない。近年のメタ分析を用いた研究では、一部の研究はシステム効果の存在を確認したと主張しているのに対して (Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012; Liu et al., 2007; Michie & Sheehan, 2005; Subramony, 2009), 他の研究ではこれを否定、ないしははっきりと判断することができないとする結果が報告されている (Gerhart, 2007; Wall & Wood, 2005)。

メタ分析を用いた研究において、システム効果の存在に関する見解が一致しないのはなぜなのだろうか。本稿の目的は、なぜこれまでの研究では必ずしもシステム効果が確認されないのかを明らかにするために、既存の HR システムに関する議論を整理し、今後の SHRM 研究にとって有望と思われる方向性を提示することである。より具体的には、システム効果を確認することを困難にしている原因として、HR システムの内的適合 (internal fit) と外的適合 (external fit) における混乱を指摘し、それらの問題解決策の1つである従業員の認識メカニズムにフォーカスを当てることの重要性を論じる。その上で、従業員の認識メカニズムを明ら

かにするためには、質的研究法を用いた定性的研究とこれまでの主流であった定量的研究の双方の蓄積が重要であることを述べる。

本稿の構成は以下のとおりである。まず次節では、いくつかのメタ分析を用いた研究において、HR システムに施策の単純集計と異なる効果が存在するのかがどのように検討されてきたのかを明らかにする。第3節では、メタ分析においてシステム効果が確認されない原因として、(1) HR システム内における適合的な施策の集合を同定することが困難である点、(2) 内的に適合的な施策が機能するかどうかは、HR システム外のさまざまなコンテキストとの適合関係によって異なる点を指摘する。第4節では、HR システム内外の適合関係とシステム効果の発現を結びつけるには、従業員の認識メカニズムを検討することが必要であり、そのためには既存の定量的研究の蓄積に加えて、質的研究法を用いた定性的研究の蓄積が重要であることを示す。第5節では、今後の研究の方向性とインプリケーションを提示する。

2. 既存研究に見られる HR システムのシステム効果に関する不一致

既存の SHRM 研究では、HR システムを独立変数として成果変数との関係を検討した研究が多く見られる。例えば、ハイパフォーマンス・ワーク・システムと呼ばれる、従業員へのエンパワーメントを基本指針とした一連の施策群と企業の財務成果の関係を検討した Huselid (1995) や、自動車組立工場の生産性に対して日本型の人事管理制度とジャスト・イン・タイム方式の生産システムの組み合わせが有効に機能することを明らかにした MacDuffie (1995) などがその典型である。

こうした研究が蓄積されているにもかかわらず、近年のメタ分析を用いた研究では、HR システムがシステム独自の効果を持つのか否かについて、異なる見解が提出されている。より具体的には、一部の研究は HR システムを独立変

数として投入した場合の成果変数に対する効果は、同じシステムを構成する施策の個別効果の集計を上回ると主張しているのに対して、他の研究はこうした効果の違いを確認できなかったと報告している。

例えば Combs et al. (2006) は、SHRM 領域の 92 本の実証研究を集めたメタ分析の中で、複数の個別施策の単純集計よりも人材マネジメントシステムレベルの変数の方が組織成果に対して有意に強い影響を持つことを確認している。また、Subramony (2009) も、65 本の実証研究を用いたメタ分析において、複数の施策が組み合わせられた人事施策の束 (HR bundle) として投入した場合のほうが、個別の人事施策を投入した場合の影響力の集計よりも大きいことを確認している。これらに加えて、Michie & Sheehan (2005) は、複数の施策を足し合わせて指標化した場合の方が、それぞれの施策を独立変数として扱う場合よりも、売上高成長率や労働生産性、利益率に対する説明力が強いことを確認している。これらの研究は、いずれも個別施策の影響の合算以上の影響が観察されているために、複数の個別施策の単純集計とは異なる、HR システムとしての影響力が存在するとした研究である。

一方で、HR システムとしての影響力という考え方に対して否定的な結果を示した研究も存在する。例えば、Wall & Wood (2005) は、1994 年から 2004 年までに主要ジャーナルに掲載された 25 本の実証研究の論文について、個別施策の影響力を足し合わせた値とシステムレベルの変数の影響力の比較を試みている。25 本の論文のうち 15 本については、各施策の成果変数に対する影響についての記述がなく、システムレベルの変数の影響力のみを記述していたために、影響力の比較ができなかったことが確認されている。残りの 10 本については、比較を行うことは可能であったものの、影響力の差異についての有意なパターンは観察されなかった。この結果について Wall & Wood (2005)

は、単純に HR システム独自の影響が存在しないと主張できるような結果ではないものの、逆にそうした影響が存在すると主張できる結果でもないとしている。また、Gerhart (2007) は、HR システムと組織成果の関係を検討した実証研究の多くが、著者らの主張とは裏腹に、HR システムとしての機能の存在を確認できない、あるいは否定する結果を示していると論じている。

以上のように、SHRM 研究ではこれまでに多くのシステムズアプローチに基づいた研究が蓄積されているにもかかわらず、その前提となるシステム効果の存在については、それぞれの研究によって異なる結果が提出されているのである。

3. システム効果が確認されない原因

なぜこれまでのメタ分析を用いた研究では、HR システムのシステム効果を確認することができていないのだろうか。このような問いを明らかにするためには、まず HR システムにおいてシステム効果が発揮されると考えられている状態を特定することが必要であろう。なぜならば、複数の施策が組み合わせられて正のシナジー効果を生み出すような HR システムがどのようなシステムであるのかを明らかにしなければ、メタ分析による検証自体が無意味なものになってしまうからである。

既存の SHRM 研究では、さまざまな HR システムの有効性が主張されてきた。従業員のコミットメントを高める効果を持つ HR システムや (Kochan & Osterman, 1991; Lawler, 1986; Walton, 1985)、エンパワーメントを推進する一連の施策群であるハイパフォーマンス・ワーク・システム (Huselid, 1995)、特定の戦略類型や生産システムのもとで有効な HR システム (Ichniowski et al, 1997; MacDuffie, 1995; Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987) などが典型的である。これらの HR システムは、それぞれに異なるシステムであるけ

れども、大まかには、一定の共通部分を持っている。すなわち、(1)有効な HR システムは、それを構成する人事施策が互いに内的適合 (internal fit) の状態にあること、(2)有効な HR システムは、施策が内的適合状態にあるだけでなく、HR システム外の組織内のコンテキストと外的適合 (external fit) の状態にあることの 2 点である。本節では、これらの点を満たす HR システムを抽出することが実際には極めて困難であり、多くの研究がそのような HR システムを正確に抽出できていないことが、メタ分析の結果を混濁してしまう原因となっていることを指摘する。また、多くの研究が採用してきた研究戦略は、HR システムを外在的な視点から把握しようとしたものであり、システムにおける内在者の視点を欠いたものであることを指摘する。

3.1 HR システムの内的適合 (internal fit) による問題

HR システムにおける内的な適合とは、それぞれの施策が一貫して、相互に調整された状態であり、そうした強力な結合 (powerful connection) の状態にある施策群は組織成果に対して正のシナジー効果を持つとされている (Becker & Huselid, 1998; Becker et al., 1997; Delery, 1998; Delery & Shaw, 2001)。こうした要件を満たす HR システムとして、人事施策の束 (bundle) という考え方や人事施策のクラスター (cluster) という考え方が提出されてきた (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995)。しかしながら、そのような施策群を明らかにすることは以下のような 2 点によって困難であると考えられる。

第 1 に、施策間の適合状態に対して負の影響をもたらす施策がシステム内に含まれてしまう可能性がある点である。施策間の関係に正のシナジー効果をもたらす状態 (powerful connection) があるのとは反対に、負のシナジー効果をもたらしてしまうような状態 (deadly com-

ination) も存在する (Becker et al., 1997)。例えば、報奨制度と能力開発プログラムの間には正のシナジー効果があると考えられているけれども、従業員に与えられる裁量性が少ない職務の場合には、報奨制度と能力開発プログラムの間の正のシナジー関係は消失してしまい、むしろコストが高まることによって組織成果にはネガティブな影響をもたらしてしまうことが考えられる (Liu et al., 2007)。このような場合の問題は、報奨制度と能力開発プログラムの間に正のシナジー関係がないのか、あるいは本来は 2 つの施策間にはシナジー関係があるにもかかわらず、職務の裁量性が小さいことによってそのような関係が観察されないのかを判別できないことである。現実に観察される HR システムが内的適合の状態にあるかどうかを判断するには、個別施策レベルでどのような関係になっているのかを事前に把握しておかなければならないのである。

また、第 2 の問題として、仮に正のシナジーを打ち消してしまう、あるいは負のシナジーを生み出すような施策の組み合わせを特定できたとしても、複数の施策が機能的に重複することで、システム効果は観察されにくくなることが挙げられる。例えば Huselid (1995) では、ハイパフォーマンス・ワーク・システム施策の導入数と、それらの施策が導入されている従業員の比率が増えるほど、生産性や離職率の改善を通じて、企業の財務成果が高まると報告されているけれども、同時に、ハイパフォーマンス・ワーク・システム施策が 1 施策導入されることによる中間変数、従属変数への影響は施策数の増加に伴い漸減していくことも報告されている。これは、一部の施策に機能的な重複が存在するために、施策導入による従業員への影響が飽和状態になっていくことが原因であると考えられる。機能的に代替可能な施策は、追加的に導入されることによる正のシナジーは生じずに (Delery, 1998)、むしろ施策の導入によって追加的コストが発生するために、組織成果には負

の影響を及ぼすのである (Chadwick, 2010)。この場合の問題はさらに複雑である。なぜならば、まず第1の問題の場合と同様に、あるHRシステムからシステム効果が観察されないのは、施策間にシナジー関係が存在しないからなのか、機能的に重複した施策が含まれていることで冗長性が生じているからなのかを判別することが困難である。それに加えて、機能的にある程度重複していたとしても追加的に導入することには便益があると考えられるけれども、どの水準を越えた場合に、冗長性によってもたらされる費用が便益を上回るのかはさらに判定が困難である。一見すると害のないように思われる施策であっても、冗長性を増幅させる場合にはシステム効果を損なってしまうため、施策間の機能的重複性に鑑みなくてはならないのである。

このような困難性を抱えているため、内的に適合したHRシステムの有効性は多くの研究で報告されているけれども、それぞれの研究で観察されたシステムがどの程度実際に内的適合の状態にあるかどうかは明らかではない。また、それらの研究で報告される結果が、内的適合を達成しているHRシステムの結果なのか、あるいはそうでないHRシステムの結果なのかを判別することも困難である。内的適合に関するこのような問題点が、メタ分析によるシステム効果の検証を不確かなものに行っている原因の1つであると考えられる。

3.2 HRシステムの外的適合 (external fit) による問題

内的に適合したHRシステムが特定されたとしても、そうしたシステムが実際に組織成果に結びつくかどうかは、HRシステム外の組織内コンテキストと適合しているかどうか (external fit) に依存する。SHRM 研究ではコンテンツ・アプローチというアプローチとして、HRシステムとシステム外のコンテキストとの外的適合の重要性が模索されてきた

(Baird & Meshoulam, 1988; Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006; Ichniowski et al., 1997, 1999; Jackson & Schuler, 1995; MacDuffie, 1995; Schuler & Jackson, 2005)。これまでHRシステムのシステム効果に関する研究の多くは、システム内の施策間の内的適合の問題を主に議論してきたけれども (Kepes & Delery, 2007), HRシステムと組織コンテキストの外的適合の問題もまた、以下の2点において、システム効果を確認することを困難にしている原因である。

第1の問題は、外的適合と内的適合が峻別できないという問題である。HRシステムの外的適合が重要であることの基本的な前提は、HRシステムはシステム単体で競争優位性を生み出すのではなく、組織内の他の要素である戦略や組織風土 (organizational climate)、生産システムなどと相互に一貫し調整された状態を達成することで、企業の競争優位性に結びつくという考えである (Becker and Gerhart, 1996)。そのような前提に基づいて、HRシステムと戦略類型の適合 (Miles and Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987), HRシステムと生産システムの適合 (Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995), HRシステムと組織風土の適合 (Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006) などの研究が蓄積されてきた。例えば Schuler & Jackson (1987) は、Porter (1980) の戦略類型に基づいて、それぞれの戦略類型のもとで求められる従業員の行動 (strategically needed role behavior) が規定されると考え、戦略類型によって異なるHRシステムが求められると主張している。あるいは MacDuffie (1995) や Ichniowski et al. (1997) では、自動車組立工場において、高コミットメント型の日本的人事管理システムは、ジャスト・イン・タイム方式の生産システムのもとでは高い生産性をもたらすものの、大量生産方式の生産システムのもとでは生産性の向上が見られず、むしろ大量生産方式の生産システムのもとでは、機械的な

人事管理システムを用いるほうが高い生産性をもたらすことが報告されている。

これらの研究からは、一部の HR システムは特定のコンテキストにおいてのみシステム効果を発揮することが示唆されている。高コミットメント型の日本の人事管理システムは、ジャスト・イン・タイム方式の生産システムのもとでのみシステム効果を発揮し (MacDuffie, 1995), その他のコンテキストのもとでは、システム効果は観察されないのである。このように考えるならば、HR システムのシステム効果は施策間の関係性に基づく内的適合と、特定のコンテキストとの外的適合の 2 つの条件を満たして初めて観察されることになる。そうであるとするならば、さまざまな HR システム固有のコンテキストの影響を取り除いた場合には、内的適合の状態を満たしている HR システムであっても、システム効果を発揮しないことが考えられる。多様な研究をサンプルとして扱うメタ分析が、システム効果を確認できない原因には、こうした外的適合の影響を取り除いてしまっていることが考えられる。

また、第 2 の問題として、外的適合の問題は HR システムが影響を与える分析単位 (levels of analysis) の問題も提起している。HR システムの有効性については、これまで対立的な 2 つの考え方が存在している。すなわち、特定の HR システムの普遍的な有効性を主張したユニバーサリスティック・アプローチと、HR システムが様々なコンテキストと組み合わせることでその効果を発揮すると主張するコンティンジェンシー・アプローチである (Delery & Doty, 1996)。しかしながら、これらのアプローチの違いの大部分は分析単位の違いとして考えることができる。ユニバーサリスティック・アプローチの典型である Huselid (1995) や Pfeffer (1995) はいずれも企業全体の HR システムと企業レベルの成果変数の関係を検討しており、コンティンジェンシー・アプローチの典型である MacDuffie (1995) や Collins & Smith

(2006) は、いずれも企業内の特定の組織における HR システムと組織レベルの成果変数を検討している。

いずれのアプローチにおいても、HR システムと成果変数の関係は観察されており、かつ複数の施策が共通して含まれていることから、同じ HR システムであっても、分析単位によって異なる効果を発揮すると考えられる (Lepak et al., 2003; Lepak and Snell, 1999, 2002, 2007)。分析単位によって異なるシステム効果が発現する (あるいはある分析単位においてのみシステム効果が発現する) のであるならば、メタ分析は分析単位ごとに行う必要があり、そのうえでさらに外的適合の対象となる組織コンテキストごとに分類を行う必要がある。しかしながら、実際にメタ分析のサンプルとなる個々の実証研究も、こうした HR システムの全体観を共有しているわけではないため、この点においても、メタ分析によるシステム効果の確認は困難であると考えられる。

ただし、以上に述べてきたような内的適合と外的適合の問題は、尺度構成や分析モデルの精緻化、あるいは分析単位の統一によっても一定程度解決できると考えることは可能であろう。既存の研究は、多様な中間概念や中間変数を他の学問領域から持ち込んだ操作化や、適切な分析単位の模索といったさまざまな研究上の工夫によってこうした問題を解決しようと試みてきたと考えることもできる。例えば Chadwick (2010) が指摘するような施策間関係の分類の精緻化は、既存研究と基本的なアプローチを共有しながら、尺度構成や操作化のあり方を改善し、より体系化された分析を可能とすると考えられる。しかしながら、こうした研究上の工夫による問題の縮小が可能であったとしても、これまでの研究アプローチにはより根幹的な問題が存在することもまた指摘できるだろう。すなわち、HR システムにおける内在者の視点の欠如である。HR システムにおける内的適合と外的適合という 2 つの概念の作動原理には、シス

テムの内在者である従業員の認識メカニズムがある。どのような施策を組み合わせて解釈するのか、あるいはどのようなコンテキストと施策を組み合わせて解釈するのが、2つの適合関係に決定的な影響を及ぼすためである。一部の研究では、限定的ながらもこうした課題に基づいて、従業員の認識の問題や組織コンテキストへのフォーカスがなされてはいる（松山, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007; Sikora & Ferris, 2011）。これらの研究は、HR システムと組織成果の関係の中間変数として、管理者による実践や従業員による組織コンテキストの認識などを操作化しており、本稿がこれまで指摘してきた問題に対して限定的ではあるものの、対処したものはある。しかしながら、いずれの研究も変数として従業員の認識や組織コンテキストを組み込んではいないものの、具体的な行為者の意図やコンテキストがどのようなメカニズムをもって折り重なっていくのかについてはブラックボックスとして扱われている。内在者の視点に対する接近という意味では、こうした研究は重要なステップではあるものの、従業員の認識メカニズムの把握という観点から見れば、限定的であると言わざるを得ない。

3.3 小 括

本節では、メタ分析によってなぜシステム効果を確認することができないのかについて、HR システムの内的適合と外的適合という2つの適合関係がシステム効果を抽出することを困難にしていることを述べた。また、システムの内在者の視点が欠如していることによって、2つの適合関係の詳細な把握はより困難であると考えられる。第4節では、これらの2つの適合関係とシステム効果の関係性を明らかにするためには、システム効果の作動原理の1つであると考えられる従業員の認識メカニズムに着目し、ケース・スタディやインタビュー調査を通じた定性的な方法を用いる必要があることを指摘する。

4. HR システム研究における従業員の認識メカニズムと方法論的問題

本稿では、既存のメタ分析を用いた研究においてHR システムのシステム効果が確認されていない理由について、HR システムの内的適合と外的適合がシステム効果を極めて複雑なものにしていることを述べてきた。では、本稿でこれまでに指摘してきた2つの適合関係に関する混乱を解消することができれば、HR システムのシステム効果を確認することができるのだろうか。2つの適合関係に起因する混乱を解消することができれば、確かにシステム効果を確認することには大きく近づくと考えられる。しかしながら、それでもなお、HR システムのシステム効果を経験的に確認することには課題が存在する。以下では、既存研究が暗黙の前提として共有している従業員の認識メカニズムの問題を指摘したうえで、方法論的な転換の必要性を主張する。

なお、以下では当事者である従業員の認識メカニズムへの接近と、そのための方法として質的研究の重要性を主張するものの、既存のSHRM 研究が蓄積してきた、変数間関係を明らかにしてきた研究成果自体を否定するものではない。本稿の基本的な立場は、変数間関係として把握可能な客観的な因果連鎖を記述しようとする試みとは矛盾しない。行為主体の意図とその折り重なる結果として創発する因果連鎖を、客観的に把握される変数間関係として記述していくことは、これまでのSHRM 研究においても、これからのSHRM 研究においても重要な方法上のアプローチである。むしろ、本稿における従業員の認識メカニズムの理解とそのための定性的研究は、既存のSHRM 研究が蓄積してきた成果を従業員の行為とその合成プロセスの結果として読み解いていくことを可能にし、定量的研究における新たな仮説の導出としてフィードバックされていくものであると考える¹。すなわち、本稿の立場は行為システム記

述的研究やその代表的な方法としての定性的手法を過度に重視するのではなく、既存の SHRM 研究の主流であった変数システム記述的研究と相互補完的に機能するものとして、行為主体の意図やその折り重なりに着目すべきであるとするものである。

4.1 HR システム研究における従業員の認識メカニズムの不在

既存の SHRM 研究の多くは、HR システムが経営成果に対して影響をもたらすのは、HR システムが従業員の行動や態度を変えることで、戦略の遂行や生産性の向上、離職率の減少などが生じるためであると考えている。HR システムの内的適合が重要であると考えられるのは、施策が一貫しており、相互に調整されているために、従業員に対して一貫したメッセージを伝えることができるためである (Becker et al. 1997)。また、外的適合が重要であると考えられるのは、特定の戦略類型や生産システムなどの組織コンテキストにおいて従業員に求められる態度や行動を、適合的な HR システムによって引き出すことができるためである (Baird & Meshoulam, 1988)。

これらの考え方には共通するある前提が置かれている。すなわち、従業員は人事施策や組織コンテキストに関して正確に把握しており、新たに施策が導入されれば、それを既存の組織コンテキストと結びつけて認識するというものである。既存の多くの SHRM 研究はこの前提を置いているがゆえに、実際にはその運用のあり方や施策を直接的に実行する管理者などさまざまな条件によって、その実態には大きな差が生まれると考えられるにもかかわらず、特定のシステムを特定の企業や状況からより一般化されたものとして同定しているのである。しかしながら、こうした前提は必ずしも疑う余地のないものとしては受け入れがたい。例えば Johns (2006) は、組織内のコンテキストが従業員の特定の行動を促進したり、逆に妨げたりするこ

とを指摘したうえで、従業員が組織内のさまざまなコンテキストのうち、何を認識するのか(あるいはしないのか)によって、行動が大きく異なることを主張している。また、Giddens (1984) や Whittington (1992) においても、組織のコンテキストは特定の行為を妨げるような単なる制約として認識されるだけでなく、主体性を持つ社会的行為者にとって自らの行為を組み立てるためのルールやパワーなどの資源を提供する源泉でもあり、行為者の主体性のもとで異なって認識されることが指摘されている。こうした議論からは、HR システムにおいてシステム効果を生み出す施策間の関係が、単純には同定できないことが示唆される。例えば、Huselid (1995) におけるハイパフォーマンス・ワーク・システムは、エンパワーメントを基本方針とする施策の集合であるけれども、このシステムがシステム効果を持つのは、エンパワーメントという一貫したメッセージを伝達するうえで適合的な施策群として従業員に認識されているからなのか、それとも一定の財務成果を伴っているという事実によって適合的な施策群として認識されているからなのか、さらには、一定の成果を伴うことによって、一貫したメッセージを伝達する施策群であると認識されているのかを、簡単には判別できない。また、個々の従業員をそれぞれに独自の利害を持つ社会的行為者として捉えた場合には、研究者が「適合的」であると判断する基準と、組織内外の社会的行為者としての従業員が「適合的」であると判断する基準は必ずしも一致するとは言えない。つまり、ある特定の組織コンテキストにしても、導入される人事施策や HR システムにしても、従業員の主観の世界においてどのように認識されるかを研究者の視点から一様であるかのように仮定することは困難であり、その認識のメカニズムを読み解いていかなくは、実際の人事施策や組織コンテキストを彼らがどのように認識し、関連づけるのかを了解することはできないのである。

こうした Johns (2006) らの提示した視点に基づくならば、HR システムのシステム効果の発現にはもう 1 つの条件が組み入れられる必要がある。すなわち、内的、あるいは外的に適合した HR システムを設計したとしても、それらがシステム効果を持つには、従業員の認識のレベルにおいて施策同士、あるいは施策とコンテキストが結びつかなければならないのである。そして、こうしたシステム効果を生み出すための施策同士、あるいは施策とコンテキストの結びつきをもたらす従業員の認識のメカニズムには多様な経路が存在しうることから、このメカニズムへのフォーカスが必要不可欠である。従業員のレベルから、複数の施策がどのようにシステムとして意味づけられ、ある特定の行動や態度が促進される(あるいは抑制される)状態が生まれるのかを読み解き、理解しなくてはならないのである²。

既存の HR システムに関する多くの研究は、企業が導入する人事施策について質問紙を用いて調査し、それによって得られた HR システム変数と従業員の態度変数や行動に関する変数との相関関係を検証してきた。これらの実証研究が必ずしも明確な関係を実証できていないことの原因には、従業員の認識メカニズムの問題を見過ごしていた可能性がある。例えば内的適合に関して、能力開発プログラムと報奨制度には正のシナジー関係があると考えられているけれども (Liu et al., 2007), ある企業において既に能力開発プログラム自体は導入されていた状態から、報奨制度が追加的に導入された場合と、2 つの施策が同時に導入された場合では、従業員が両者を結びつけて認識する確率は異なるし、結びつけて認識するとしても、その結びつき方には違いが生じるだろう。ある一時点においては同じように観察される状態であったとしても、時間展開のなかで従業員がどのように認識するのが異なれば、結果として観察されるシナジー効果には違いが見られると考えられる。また、外的適合に関しても同じことが言え

る。例えば初期の SHRM 研究では、戦略類型と HR システムの間の適合関係について明確な関係を観察できなかった (Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987)。この原因は、研究者がサンプルとなっている企業の戦略を戦略類型に当てはめただけであり、従業員の認識メカニズムの上では、企業の戦略と HR システムが結びついていなかったためであるかもしれない。理念型としては、特定の戦略類型と特定の従業員の行動や態度の間には適合的な関係があり、特定の HR システムがそうした適合状態を作り出すことができるとしても、従業員がそうした理念型に基づいて状況を捉え、解釈するような認識メカニズムを持っているとは限らない。すなわち、内的適合と外的適合のいずれについても、導入施策を把握することによって作られる HR システム変数と、組織成果や企業成果の間の相関関係の検討では、HR システムの問題と従業員の認識の問題を峻別することができないのである。こうした問題を解決するためには、従業員の認識メカニズムの側から人事施策や HR システム、その他の組織コンテキストを検討しなくてはならないのである。このような問題を抱えている以上、現状のメタ分析によるシステム効果の検証は極めて困難であると結論づけられるだろう。

4.2 質的方法の重要性

SHRM 研究の基本的な前提が、HR システムは従業員の態度や行動を変容させるということである以上、従業員が HR システムや他の組織コンテキストをどのように結びつけて認識するのかを明らかにすることは、システム効果を検証するうえで極めて重要である。

しかしながら、このような問題にフォーカスするには、既存の SHRM 研究とは異なる方法論上のアプローチが求められる。実際の企業環境において、従業員はさまざまな情報にさらされている。多種多様な人事施策に加えて、企業全体の戦略や部門ごとの戦略、チームレベルの

目標、組織の文化など、従業員にとっての組織コンテクストも無数に存在する。それに加えて、従業員の認識の観点からは施策の導入されるタイミングや順序など、時間的順序性も考慮しなければならない。このような認識上の施策やコンテクストの関係性を明らかにするには、導入されている施策の把握によって HR システムを変数化することでは不十分である。むしろ、既に導入されているさまざまな施策や組織コンテクストをどのように結びつけて認識するのかについての従業員レベルの認識メカニズムを、ケース・スタディやインタビュー調査、参与観察などの手法によって明らかにしていくことが有望である。沼上（2000）は、経営学研究において、インタビューなどの質的方法を用いた研究を行うことの意義として、実践家の意図と行為を記述、了解し、彼らの複雑な思考経路を解釈し、より広く一般に理解可能な形に転換したうえで、時間展開を伴ったプロセスとして、ある結果に至るまでの行為が合成されていくプロセスを記述することを主張している。この沼上（2000）の主張は、SHRM 研究においても同様に置き換えて考えることが可能である。すなわち、SHRM 研究においても、インタビューや参与観察、あるいはケース・スタディといった研究方法を用いることによって、ある特定の施策や HR システムが組織に導入された際に、従業員という実践家が組織のコンテクストをどのように捉え、解釈していくのかを了解し、観察される組織レベルの結果がどのような行為の合成プロセスとして記述されうるのかを明らかにしていくことが重要である。より具体的には、SHRM 研究は現在の定量的な研究が重視する意味においての一般化可能性（generalizability）を単一の研究のレベルにおいては犠牲にしたとしても、ある HR システムが組織内の他のコンテクストと組み合わせさせて、従業員に対してどのように認識されたのか、そしてその認識が時間展開の中でどのように醸成され、個別の行為やその合成された結果としての組織成果を生み

出していったのかを、ケース・スタディなどの方法によって明らかにすべきである。こうした方法に基づく研究を蓄積することによって、既存の研究において検討されてきたような HR システムのシステム効果の創発メカニズムとは異なる、「意図せざる結果」としてのシステム効果の創発を観察することも可能となるだろう。なぜならば、従業員の認識メカニズムを質的な方法によって明らかにしていく中で、これまで SHRM 研究において明らかにされてきた特定のシステムのシステム効果の発現の背後には、単純に想定されていた因果経路とは異なる経路が確認されうるからである。実践家としての従業員の行動の変容が、HR システムをどのように認識し、どのような状況に対応する中で生じていくのかを明らかにしていくことで、設計されたシステムの想定された効果と、その効果の実現の間の経路の複雑性を理解することができると考えられる。その結果として、個々の従業員のミクロなレベルから HR システムのシステム効果というマクロなレベルまでの合成プロセスをより精緻に理論化していくことが可能となるだろう。例えば Alvesson and Willmott（2002）は、直接的に HR システムにフォーカスした研究ではないけれども、従業員が実際に置かれている多様な環境の中で、彼らの行動や態度が企業によって意図された形とは異なって変容していくプロセスを、ケース・スタディによって明らかにしている点で示唆的である。企業業績と HR システムの関係を広く検討してきた SHRM 研究にとって、統計的な一般化可能性が担保されないケース・スタディなどの定性的研究は敬遠されがちだが、こうした研究を蓄積していくことで、むしろ HR システムのシステム効果を正確に把握するための理論構築も促されると考えられる。

また、従業員の認識メカニズムを明らかにするための質的研究へのフォーカスは既存のアプローチに基づく SHRM 研究の成果を補足し、強化していくことにも貢献すると考えられる。

定量的な研究を通じて明らかになった変数間の関係が、従業員の認識を通じてどのように成立しているのかを明らかにすることは、SHRM研究が長く向けられてきた批判である。メカニズムの欠如に対する主要な解答の1つとなるだけでなく、新たな定量的な研究のための仮説構築を促進することにもなる。従業員の認識メカニズムへの接近や、定性的手法に基づく研究を重視することは必ずしも間主観的な認識や経験的規則性の可能性を否定するものではない。むしろ定量的研究において経験的規則性と思われる関係が明らかになった場合に、なぜそうした関係が安定的に再生産されるのかを明らかにするうえでも、定性的研究は有用である。定量的研究と定性的研究のいずれかのみが重要であるとするのではなく、これらの研究は相互補完的にSHRM研究を前進させていくものとするのが本稿の立場である。

5. 結論とインプリケーション

本稿では、SHRM研究におけるHRシステムのシステム効果が、メタ分析を用いた研究によってなぜ確認できないのかという問いについて、HRシステムの内的適合と外的適合による混乱と、それらの作動原理のひとつである従業員の認識メカニズムに対するフォーカスの欠如を指摘した。また、従業員の認識メカニズムの問題を正面から捉えるためには、従来のSHRM研究が採用してきた、質問紙によるHRシステムの変数化による定量的研究だけではなく、インタビュー調査や参与観察に基づく定性的研究が求められることを述べた。本稿の主張が、今後のSHRM研究の方向性について与える示唆と、実務的なインプリケーションは以下のとおりである。

本稿の主張から導出される、今後のSHRM研究の方向性に対する示唆は2点ある。第1に、質的研究法の重要性である。既存のSHRM研究のほとんどは、企業、あるいは部門に導入されている人事施策を把握し、それをHRシステム

ムとして変数化し、生産性や離職率などの中間変数と財務業績などの従属変数との関係を定量的に検討してきた。また、特にHRシステムのシステム効果については、メタ分析による検証が数多く行われている。本稿で述べてきたように、そうした定量的な研究手法では、内的適合や外的適合、従業員の認識メカニズムの問題を峻別することが困難である。Johns (2006) や Van Buren III et al. (2011) で触れられているように、従業員の認識メカニズムというHRシステムのひとつの作動原理を明らかにするには、インタビュー調査や参与観察によって、従業員の視点からHRシステムを明らかにする試みが不可欠であると考えられる。従業員が主観的世界においてどのように人事施策や他のコンテキストを認識し、結びつけているかは決して自明ではない。従業員の認識メカニズムを読み解いていくことによって、研究者がHRシステムとして捉えているものが、実際に従業員にどのように作用していくのかを明らかにできるだろう。

本稿の主張から導出される第2の示唆は、HRシステムと組織成果、経営成果の関係のメカニズムに対する新たな視座からの検討である。HRシステムと経営成果の関係を幅広く実証したHuselid (1995)以降、SHRM研究では、メカニズム解明へのさまざまな試みがなされてきた。その中でも多くの研究者がフォーカスしてきたのは、適切な中間変数の検討であった (Guest, 2011)。すなわち、HRシステムが従業員の行動や態度に影響を与え、それがどのような中間変数に影響を与えることで経営成果や組織成果を高めるのが模索されてきたのである。そうした試みは、Ostroff & Bowen (2000) や Bowen & Ostroff (2004)、Collins & Smith (2006) などに代表される、近年のSHRM研究の一定の精緻化をもたらしてはいるものの、統合的な理論的枠組みの開発には未だ至っていない (Becker & Huselid, 2006)。SHRM研究におけるメカニズム解明がなされていないこと

の原因の1つには、本稿で述べたような従業員の認識メカニズムに対するフォーカスの欠如が挙げられる (Van Buren III et al., 2011)。複数の施策、あるいは施策と組織コンテキストを、従業員がどのように結びつけて解釈するのかを明らかにすることは、HR システムの作動条件を明らかにするとともに、施策や組織コンテキストの結びつきが従業員の態度や行動に影響を及ぼす心理的なメカニズムの究明にもつながると考えられる。すなわち、既存の SHRM 研究が、中間変数の細分化を通じて明らかにしようとしてきた HR システムと組織成果の関係を、従業員の認識メカニズムというミクロレベルの視点を通じてより詳細に把握していくことが可能となるであろう。具体的には、本稿で主張してきたような質的方法の導入によって、行為システム記述として HR システムと組織成果の間の因果連鎖を明らかにしていくことで、変数間関係として因果連鎖を記述していくうえでもより緻密な変数の設定や操作化が開発されると考えられる。

本稿の議論は、実務に携わる現場のマネジャーや、人事部長など、人事施策の導入、運用に関わる実務家に対してもインプリケーションを持つ。これまでの SHRM 研究においても、複数の人事施策を組み合わせる用いることの重要性や、組織コンテキストと適切な HR システムの構築の重要性は述べられてきたけれども、本稿の議論はそれらを作動させるうえで、従業員の認識レベルから検討することの重要性を明らかにしている。HR システムのシステム効果を発現させるには、シナジー効果を発揮すると考えられる施策を導入することだけでは不十分であり、それらの関係性を現場の運用レベルで従業員に幅広く認識させることや、導入から一定の時間が経過した施策について、従業員に再認識させることが重要である。また、戦略や生産システムといった組織コンテキストと HR システムの関係についても、両者が結びついて一貫したシグナルを従業員に発するという意図が

あることを、従業員に周知させる必要があるだろう。

HR システムが経営成果や組織成果に影響をもたらすのは、それが従業員の行動や態度を変容させるためである。あらゆる HR システムも、それが従業員の認識のレベルにおいてシステムとして発現し、他のコンテキストと適切に結びつくことを通じて、期待される効果を発揮することが可能となるのである。

謝 辞

本稿の執筆にあたり、編集委員長の犬塚篤先生、および2名の匿名のレフェリーの先生方から、幅広い観点から多くの示唆に富んだご指摘やアドバイスを頂きました。また、著者が修士課程在籍時にご指導頂いた守島基博先生 (学習院大学) と、現在ご指導頂いている沼上幹先生 (一橋大学) からも様々なご指摘やアドバイスを頂戴致しました。厚く御礼申し上げます。

注

- 1 ただし、定性的研究があくまで定量的研究における仮説導出を目的とした補足的なものであるとするわけではない。定性的研究は、定量的研究における仮説導出に対して有効であるだけでなく、定量的研究において観察された変数間関係が安定的に再生産されるのか、もしそうであるならば、どのようなメカニズムがそこに作用しているのかを解明するうえでも有用である。
- 2 なお、従業員の認識メカニズムの重要性は異なる経路からも主張することができる。具体的には、制度設計者の意図と、結果として生じる現象とを結びつけるメカニズムとして、従業員の認識メカニズムが作用するからである。制度設計者が特定の意図を持って設計したシステムが特定の効果を持ったとしても、システムと成果の関係を媒介している従業員の認識メカニズムが制度設計者の意図と異なる形で機能していた場合には、結果として生み出された成果は制度設計者にとっての「意図せざる結果」として認識されなければならない。しかし、そのような「意図と結果の計画的実現」の判別は従業員の認識メカニズムに着目しなくては達成できないのである。この因果経路を明確にしなければ、制度設計者において制度とその結果の

関係についての歪んだ学習が蓄積されてしまう危険性もある。例えば、制度設計者の意図の結果的実現が現場の過度な負担によって達成されているにもかかわらず、制度設計者のレベルでは成功モデルとして学習されてしまったり、あるいはそのような信念が形成されているがゆえに、現場においてディカップリングが生じて、実際に成功モデルとして機能するものの、客観的には肝心のディカップリングは認識されず、制度と結果の擬似的なパターンだけが観察されてしまったりすることが考えられる。したがって、このような経路においても従業員の認識メカニズムを把握することの重要性を主張することは可能である。

引用文献

- Alvesson, M. & Willmott, H. 2002 Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, **39**(5), 619-644.
- Arthur, J. B. 1994 Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, **37**(3), 670-687.
- Baird, L. & Meshoulam, I. 1988 Managing two fits of a strategic human resource management. *Academy of Management Review*, **13**(1), 116-128.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996 The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, **39**(4), 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. 1998 High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 53-102.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. 1999 Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, **38**(4), 287-301.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. 2006 Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, **32**(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F. 1997 HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, **36**(1), 39-47.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. 2004 Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, **29**(2), 203-221.
- Chadwick, C. 2010 Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, **20**(2), 85-101.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. 2006 Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, **49**(3), 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. 2006 How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, **59**(3), 501-528.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. 1996 The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, **39**(4), 949-969.
- Delery, J. E. 1998 Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, **8**(3), 289-309.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. 1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, **39**(4), 802-835.
- Delery, J. E. & Shaw, J. D. 2001 The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, **20**, 165-197.
- Gerhart, B. 2007 Horizontal and vertical fit in human resource systems. *Perspectives on Organizational Fit*, 317-348.
- Giddens, A. 1984 *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ. of California Press.
- Guest, D. E. 2011 Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, **21**(1), 3-13.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. 2003 Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, **41**(2), 291-314.
- Huselid, M. A. 1995 The impact of human resource management practices on turnover, productivity,

- and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**(3), 635-672.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. 2000 Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effects estimates?" by Gerhart, Wright, McMahhan & Snell. *Personnel Psychology*, **53**(4), 835-854.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. 2011 Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, **37**(2), 421-428.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 1997 Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, **40**(1), 171-188.
- Ichniowski, C. & Shaw, K. 1999 The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, **45**(5), 704-721.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. 1997 The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, **87**(3), 291-313.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 1995 Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Strategic Human Resource Management*, **46**, 237-264.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. 2012 How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, **55**(6), 1264-1294.
- Johns, G. 2006 The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, **31**(2), 386-408.
- Kepes, S. & Delery, J. E. 2007 HRM systems and the problem of internal fit. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. 2007 *Oxford handbook of human resource management*, 385-404. New York: Oxford University Press.
- Kochan, T. A. & Osterman, P. 1991 Human resource development and utilization: Is there too little in the US? Paper Prepared for the Time Horizons Project of the Council on Competitiveness, MIT.
- Lawler III, E. E. 1986 *High-involvement management, participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. 1999 The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, **24**(1), 31-48.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. 2002 Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, **28**(4), 517-543.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. 2007 Employment subsystems and the 'HR architecture'. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. 2007 *Oxford handbook of human resource management*, 210-230. New York: Oxford University Press.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Snell, S. A. 2003 Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, **29**(5), 681-703.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, Jr., D. J. & Ireland, R. D. 2007 The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, **50**(6), 503-511.
- MacDuffie, J. P. 1995 Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 197-221.
- 松山一紀 2010 医薬品産業における研究開発に適合的な組織行動と HRM 医療と社会, **20**(3), 223-237.
- Michie, J. & Sheehan, M. 2005 Business strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, **16**(3), 445-464.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1984 Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, **13**(1), 36-52.
- 沼上 幹 2000 行為の経営学 白桃書房.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. 2000 Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In Klein, K. J. & Kozlowski, W. J. (Eds.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

- Pfeffer, J. 1995 *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. E. 1980 *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳 競争の戦略 ダイアモンド社 1985)
- Purcell, P. & Hutchinson, S. 2007 Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 1987 Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 2005 A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 11-35.
- Sikora, D. & Ferris, G. R. 2011 Critical factors in human resource practice implementation: Implications of cross-cultural contextual issues. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11, 112-140.
- Subramony, M. 2009 A meta analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M. & Sheehan, C. 2011 Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Wall, T. D. & Wood, S. J. 2005 The romance of human resource management and business performance, and the case for Big Science. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Walton, R. E. 1985 Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM Trends and Challenges*, 35-65.
- Whittington, R. 1992 Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6), 693-712.

(平成28年12月17日受稿, 平成29年8月2日受理)

