

【研究ノート】

戦略的人的資源管理論の現状と課題

小 林 裕

1. はじめに

組織には、ヒト、モノ、カネ、情報、知識など様々な資源があるが、なかでも「ヒト」という資源を扱うのが人的資源管理 (Human Resources Management : 以下 HRM) である。「資源」という言葉には、ヒトが組織内の重要な資産であるという認識が含まれている (Schuler & Jackson, 2007)。また、組織とヒトとの「関係」に焦点を当てれば、HRM は雇用関係 (Employee relationship) の管理である (Boxall & Purcell, 2003)。つまり、公式的な言い方をすれば、「企業と従業員 (すなわち人的資源) との関係のあり方に影響を与える経営の意思決定や行動のすべてを包括するもの」である (Beer et al., 1984)。

HRM という用語は、人事管理 (Personnel Management) に代わって、1980 年代から英語圏を中心に使われるようになった (Boxall & Purcell, 2003)。論文データベースを検索すると、人事管理は 1930 年代以降現在に至るまで一貫して使われているが、HRM は 1980 年代以降飛躍的に使用頻度が増大している。その頃から、市場競争の激化、経営過程の複雑化、エクセレントカンパニーの考え方など、労働者の効果的な管理を重要視する圧力が高まったためである (Guest, 1995)。

HRM が、伝統的な人事管理と異なる点が 3 つある (Guest, 1995)。一つは、ヒトの管理に人的資源の専門家だけでなく、ライン管理者も関与するようになったことである。第二に、HRM の政策や戦略が事業戦略に結びつけられていることである。その場しのぎの、問題対応的な活動から、予期的・戦略的に方向づけられた役割に重点が移行した。第三に、企業と従業員の関係についての価値観の違いである。伝統的な価値観が従業員の服従や統制を強調するのに対し、HRM は従業員のコミットメントと自律性を重視する。つまり、HRM は互恵的なコミットメントと高い信頼に基づく心理的契約に基づいている。さらに、4 つ目として、HRM の複数の施策間の調整が必要であるとの認識が伝統的な人事管理との違いであるという指摘もある (Schuler & Jackson, 2007)。

これら 4 つの視点を取り入れた概念的モデルを提示しているのが、ハーバード学派の

HRM 論である (Beer et al., 1984)。そこでは、従業員との関係に影響を与える経営の意思決定や行動のすべてに関わるものとして HRM が広く定義されている。また、いかなる HRM のシステムも企業の戦略プランを達成するために、統合化が図られている必要があるとして、HRM システムの 4 つの制度領域 (従業員のもたらす影響、ヒューマンリソースフロー、報償システム、職務システム) を横断的に統合するための 3 つの包括的アプローチ (官僚主義的、市場的、協調的) が提示されている。さらに、上記の 4 つの制度領域の 1 つである「従業員のもたらす影響」には、従業員のコミットメントを重視する価値観が表れているとともに、その領域が他の 3 つすべてに関わるとする点にこの学派の特徴が示されている。

このように、HRM は人事管理よりも広い視点を持ち、それに基づく施策の進歩や統合がもたらされてきたが、他方 HRM の研究は、依然として個々の人的資源活動に焦点が当てられ、統一的な理論が欠如していた (Ferris et al., 1995)。その研究は行動科学的アプローチによって特徴づけられ、その主要な分析レベルはマクロ (つまり組織レベル) というよりミクロ (つまり個人レベル) であった。特に、心理学の分野では、マクロレベルの内的および外的環境との関連性はほとんど無視されてきた (Jackson & Schuler, 1995)。HRM 研究を分析レベル (個人/集団または組織) と施策の数 (単一か複数か) で 4 つの下位領域に分類するとすれば (図 1: Wright & Wendy, 2002)、個人/集団レベルの単一の施策に集中していた。

HRM は、前述のとおりもともとマクロな戦略的視点を含んでいたが、それを明示し焦点化しているのが、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resources Management: 以下

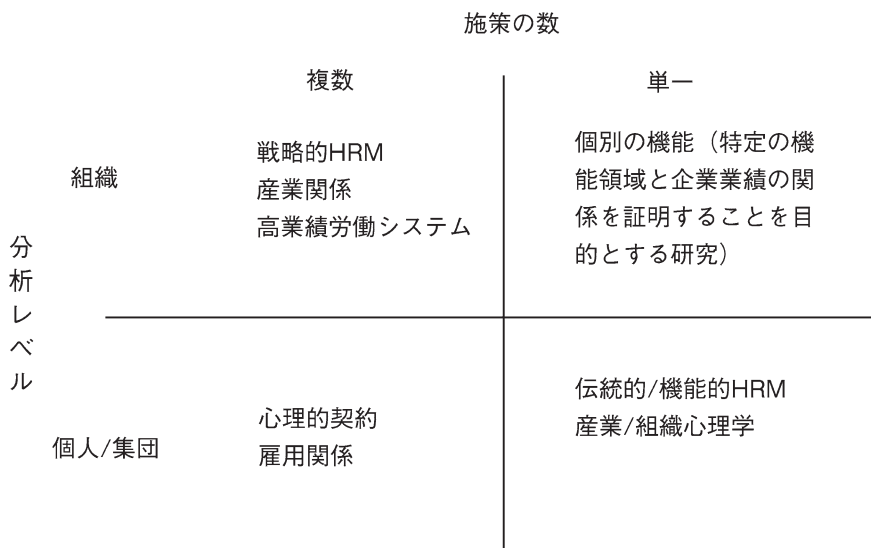


図 1. HRM 研究の分類 (Wright & Wendy, 2002)

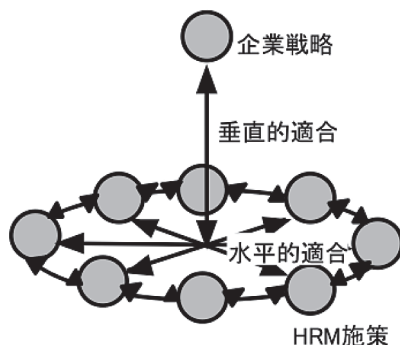


図2. SHRM論の考え方

SHRM)である。SHRMは、HRMと組織の要求との調整・連携が必要であるという認識に立ち (Schuler & Jackson, 2007), 組織の業績に対するHRM施策の重要性を証明したいという願望によって生まれた (Delery & Doty, 1996)。つまり、SHRMは、「組織の目標が達成できるよう計画的にパターン化された」HRM (Wright & McMahan, 1992) と言える。図1で言えば、マクロレベルの複数施策を扱うのがSHRMである。

SHRMの定義は、伝統的なHRMと2つの点で異なる (Wright & McMahan, 1992)。1つは、HRM施策を組織の戦略的経営過程に結びつけることであり、もう一つは、様々なHRM施策の間の協調や一貫性を重視することである (図2)。これらは、垂直的・水平的適合とも呼ばれる。そして、以上に加えて、HRM施策が企業レベルの業績に寄与するという考え方もSHRMの3点目の特徴と言えるだろう。つまり、企業の競争的な戦略の実施を助けるとともに、施策の間の相補性とシナジーを利用するHRMシステムが持続的競争優位の源泉になるという前提に立ち、適切に計画されたHRM施策が企業業績に直接的で経済的に有意な貢献をもたらすという立場である (Huselid, 1995)。

3点目の特徴については、学問的必然性や必要性から生まれたというより、実務的、さらに具体的に言えば、企業内でのHRMの部門や専門家の事情が背景にある。アメリカ企業の場合、HRMが組織に価値を付加していないという批判が長年の繰り返され、それに対してHRMの実務家が自分達の行っていることの価値を組織の他の部署に証明したいという願望は長い歴史を持っている (Wright et al., 2005)。

2. SHRM論の現状

前述のSHRMの定義から、学問的・科学的研究としてのSHRM論の課題は、「組織の目標が達成できるよう計画的にパターン化された」HRMとは何かという問いに理論的に答え、そのようなHRMが実際に企業業績を高めるかを実証的に検討することである。その課題を

さらに具体化すれば、(1) 目標達成に役立ち、戦略に適合した HRM とは何か、(2) HRM 施策をどのようにパターン化すれば相互に適合的か、という2つの問いに分けられる。つまり、垂直的適合と水平的適合の内容を明確化・詳細化することである。そして、これまでのところ、垂直的適合に焦点を当てる立場、水平的適合に焦点を当てる立場、どちらも重視しない立場の3つに大きく分類される。ただし、3種類の立場は決して相互に排他的ではなく、焦点を当てる程度の差があるにすぎない。その点に注意した上で、以下では、3つの立場を概観することにする。

1) 戦略と HRM の連携：垂直的適合

HRM 施策を組織の戦略的経営過程にどのように結びつけば企業業績に貢献するか、つまり企業の戦略の実施を助ける HRM 施策とは何か、を考える上で中心となるのが、戦略コンティンジェンシー理論である。そこでは、HRM 施策の企業業績への影響が戦略によって異なるという考え方に立ち、組織の戦略と HRM 施策の「適合 (fit)」や「組み合わせ (matching)」のモデルが数多く生まれた (Welbourne & Andrews, 1996)。戦略が先に決定され、その実施のための手段が HRM であるという点で、上位の戦略に対して下位の HRM をいかに垂直的に適合させるかが問題になる (図2 参照)。

垂直的適合のモデルのなかで、戦略と HRM の連結の根拠を従業員の役割行動に求めるのが、役割行動パースペクティブである (Schuler & Jackson, 1987; Jackson & Schuler, 1995; Snell, 1992; Wright & McMahan, 1992)。そこでは、戦略の実施にとって必要な役割行動が異なるので、その行動を引き出しコントロールする HRM 施策もそれに応じて異なるを考える (図3)。人的資源には、組織を構成する個人の持つ知識・技能・能力 (KSAs) と従業員の行動という2つの側面があるが、個人の特性は従業員の行動を通じて利用されない限り企業に価値をもたらさない (Wright et al., 1994)。その点から、役割行動パースペクティブでは、企業の戦略と業績の関係を媒介するものとして従業員の技能よりもその行動に焦点をあてて

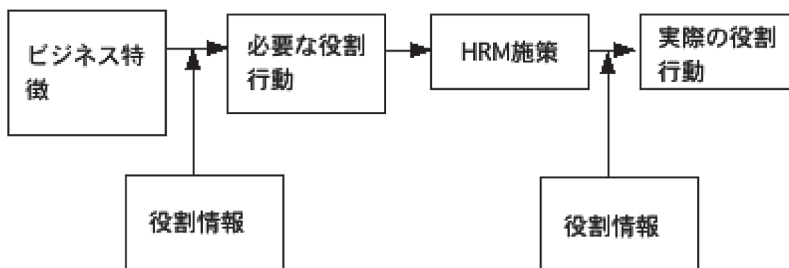


図3. 役割行動パースペクティブ (Wright and McMahan, 1992)

いる (Shuler & Jackson, 1987)。

行動パースペクティブに基づく戦略と HRM 施策の適合関係のモデルとしては、Miles & Snow (1984) のそれが代表的である。そこでは、事業戦略のタイプが保守型、投機型、分析型に分類され、それぞれに応じて人的資源部門の戦略的課題が、蓄積 (building)、確保 (acquiring)、配分 (allocating) になる、とされている。また、Schuler & Jackson (1987) は、革新、品質改善、コスト削減、という 3 つの競争戦略に適合的な役割行動のプロフィール (繰り返しの・予測的・創造的・革新的、短期的視点-長期的視点など 12 の次元) を提示した。

行動パースペクティブについては、内在的・外在的批判がありうる。内在的な批判としては、HRM 施策の「内的適合」をもたらす方法が不明確であること、記述的理論か規範的理論かの区別が曖昧であること、という 2 つの問題が指摘されている (Snell, 1992)。つまり、個々の施策をどのように組み合わせれば相互に適合的であるかが明確でない、そして、戦略と施策の垂直的適合の合理性は理解されても、役割行動がそれらを媒介しているという証明がない、ということである。外在的な批判としては、従業員の行動が HRM 施策と企業業績を媒介することがわかったとしても、行動を媒介しない直接的効果もありうるという指摘がある (守島, 1996; Fey et al., 2000)。例えば、雇用削減が企業の労務コストを減らし、短期的には利益率を向上させる場合である。

ただ、行動パースペクティブの理論的なモデルに基づいてはいないものの、戦略と HRM 施策の適合関係を実証的に検討した研究がいくつか見られる。例えば、Arthur (1992) は、アメリカの小製鉄所 (minimill) を単位とした調査の結果、事業戦略と雇用関係のクラスタ (タイプ) の間に「戦略的選択」を示す関係を報告している。また、Youndt et al. (1996) は、製造工場の調査の結果、人的資本向上志向の HRM システムが質的な製造戦略と結びついた時オペレーション上の業績を高めるという適合関係を見いだした。ただし、Huselid (1995) の調査では、企業レベルの業績に対する「高業績労働施策 (high-performance work practices)」と競争戦略の交互作用は確認されなかった。

2) HRM 施策間の連携：水平的適合

HRM 施策を相互に適合させることの有効性や必要性は、システムズアプローチという名前で古くから指摘されている。例えば、参加的経営論 (Likert, 1961; 1967) では、管理システムのあらゆる側面は相互に作用しあうものなので、それらを同時にかつ一貫したやり方で変革すると一つだけ変化させる時とは全く異なる結果を生み出すとされている。

また、参加的経営論の流れを汲むハイ・インボルブメントモデル (Lawler, 1986; Lawler et al., 1995) でも、参加的プログラムの有効性は、報酬・権限・知識・情報の 4 つを同じ方

向（つまり従業員側）に一貫して移行させるかどうかで異なり、4つの乗算的な関係で計算される、つまり4つがそろえば相乗効果を発揮する一方、どれか一つでも0の場合すべて0になる、とされる。実証データでも、ハイ・インボルブメント施策群の企業業績への効果が確認され（Lawler et al., 1995；Bae & Lawler, 2000；小林, 2001）、「コミットメント極大化」クラスタのHRMシステムが工場のオペレーションレベルの業績を高めることも実証されている（Arthur, 1994）。

さらに、ハイ・インボルブメントモデルやハイ・コミットメントモデル（Wood & Menezes, 1998）を包含する「高業績労働システム（high-performance work system：HPWSs）」（Appelbaum et al. (eds.), 2000）にも、HRM施策が「束ねられた（bundled）」時に有効性が高まるという主張が見られる（Boxall & Purcell, 2003）。また、「高業績労働施策」（Huselid, 1995）、革新的HRM施策群（MacDuffie, 1995；Ichniowski et al., 1997）、「王道な（high-road）」HRM施策群（Michie & Sheehan-Quinn, 2001）なども相互補完的なシステムとしてのHRM施策群が、企業レベルの業績と関連することを実証データに基づいて明らかにしたが、革新的HRM施策の個々の業績向上効果を認めながら施策間の相補性の効果を否定している研究もある（Delaney & Huselid, 1996）。

施策間の連携の必要性を主張する考え方のなかでも、特に施策間の相互補完性や非線形的なシナジー効果・高次交互作用効果を強調するのが、形態（configurational）アプローチである（Delery & Doty, 1996）。そこでは、全体論的な視点に立って、最大限の有効性をもたらす内的に一貫した施策群の形態または独特のパターンまたは、雇用システムを見いだそうとする。例えば、Delery & Doty（1996）は、市場タイプと内部タイプという2種類の雇用システムの理念型を提示した上で、理念的な市場タイプに近い組織の業績が高いことを実証的に明らかにし、形態的適合アプローチを支持する結果を見いだしている。

3) 戦略としてのHRM：普遍的アプローチ

戦略とHRMの垂直的適合では、戦略に合わせてHRM施策が決定される、つまり戦略の実行を助けるのが施策の役割とされるが、逆にHRM自身が戦略になる、またはHRMが戦略の形成に貢献しようという考え方もある（Allen & Wright, 2007）。このように、組織全体の業績に関連する施策は戦略的HRM施策と呼ばれる（Delery & Doty, 1996）。それらの施策の効果は、文脈や他の施策との特定の関係が前提条件とされず、個々の施策をより多く使えば使うほど業績が高まると考えられている。コンティンジェンシーアプローチや形態アプローチと対比して、普遍的アプローチ、「ベスト・プラクティス」アプローチなどと呼ばれる。また、前述の「高業績労働施策」も「ベスト・プラクティス」アプローチに含まれるとする

見方もある (Delery & Doty, 1996)。

戦略的 HRM 施策つまりベスト・プラクティスのリストは、いくつか提案されている。例えば、Delery & Doty (1996) は、それまでの理論的研究で共通して戦略的と見なしうる 7 つの施策 (内部キャリア機会、公的訓練システム、評価測度、プロフィットシェアリング、雇用保障、発言の仕組み、職務規定) を確認した。また、Pfeffer (1998) は、人材重視戦略という名前で、企業業績を高める 7 つの条件 (雇用保障、徹底した採用、自己管理チームと権限の委譲、高い成功報酬、幅広い社員教育、待遇の平等化、業績情報の共有) を提案している。また、O'Reilly & Pfeffer (2000) も、企業の価値観を体現するための 6 つの「テコ」(強烈的な個性の企業文化、適材の雇用、社員への投資、広範囲に及ぶ情報の共有、チームを基礎とするシステム、報酬と評価) を相互の一貫性と整合性を前提としながら列挙している。

3. 戦略的 HRM 論の課題

1) HRM 施策から企業業績への因果関係の検証

これまでの研究で、HRM 施策と企業業績の間には有意な相関関係があること実証されているが、因果関係とその方向は明らかになっていない。例えば、Wright ら (2005) は、複数の HRM 施策と企業業績 (Firm Performance: FP) の関係を検討した実証的研究 (以下、「HRM-FP」研究) が 1990 年代以降増加したことを指摘し、その種の文献 68 件のレビューを行った結果、(1) すべての研究が HRM 施策と業績の有意な関係を報告している、(2) ほとんどが因果的結論を論理的に引き出すことができないような研究デザインを用いている、(3) 逆の因果順序を検証したものは極めてまれである、と述べている。また、Wright ら (2005) は、自分達の行った 1 企業 45 事業単位のデータに基づいて HRM 施策と業績に有意な相関関係があっても因果関係が見られないことを検証している。

HRM 施策から業績への因果関係がなくても相関関係が成り立ちうるいくつかの可能性がある (Wright & Gardner, 2003; Wright et al., 2005)。一つは、施策が業績に影響するのではなく、業績が施策に影響するという「逆の因果関係」仮説である。例えば、企業が収益を高めると HRM 施策に投資する場合である。これは、施策への投資が業績を高めるという信念に基づいて行われることもあるが、単に増加した富の従業員の取り分が賃金や訓練や参加の機会を通じて再分配されることもある。逆に言えば、企業業績の急激な低下への反応として HRM システムが変化する場合がある (Argyris, 1957; Morishima, 1995)。

第二の可能な説明は、相関関係が何らかの真の関係から生じるのではなく、組織調査の回答者の暗黙の理論から生じるという「暗黙の理論」仮説である。業績を知っているとそれに

応じて施策への評価が異なるかもしれない。高業績の組織はその原因を経営の方針や決定の質に求めやすく、そのため低業績組織の回答者よりもより好意的に経営施策を記述することが考えられ、このことは高業績企業を選び出してからその企業の施策が「正しく行われている」ことを確認する研究者にも当てはまる (Gerhart, 1999)。この仮説は他の分野でも確認されているので (Wright & Gardner, 2003), 「HRM-FP」研究でも一定の説明力を持っているかもしれない。

もう一つの可能性は、第三の変数が両方の変数に影響しているという「表面的」関係仮説である。例えば、優れたリーダーシップや組織文化などの組織的要因が第三の変数になりうる。また、上記の「暗黙の理論」仮説は回答者自身の要因が第三の変数になりうることを示している。独立変数と従属変数を同一時点で同じ人間から自己報告させる場合、とりわけ両変数とも評価が関わっている時システムティックな測定誤差が起こるが (Gerhart, 1999), その原因は回答者の感情状態が両方の評価に影響しているからかもしれない。いずれにしても、これらの仮説のどれが当てはまるかは、横断的研究ではなく、縦断的な研究デザインを必要としている。

広い意味での「HRM-FP」の因果関係の検証には、HRM 施策と戦略との垂直的適合や施策間の水平的適合の実証も含まれる。これらについてはいくつかのモデルが提案されているが、どれが有効か一致した見方があるわけではない (Wright & Gardner, 2003)。また、垂直的適合の効果については一貫した支持があるわけではない (Wright & Sherman, 1999; Allen & Wright, 2007)。どのような適合関係が企業業績を高めるかについて、今後経験的検証がさらに蓄積される必要がある。その際、3) で詳述する分析レベルや測定といった方法論的な問題が、経験的研究の結果の非一貫性をもたらしている可能性がある (Wright & Sherman, 1999; Panayotopoulou et al., 2003), その問題も同時にクリアする必要がある。

2) HRM 施策が企業業績に影響するメカニズムの明確化

SHRM 論では、HRM 施策が企業の成果に影響する具体的メカニズムについて合意が存在しない (Wright & Gardner, 2003)。具体的メカニズムとは、HRM 施策と企業業績の間の「ブラック・ボックス」で何が起きているかということであるが、両者の媒介変数となるものは何か、媒介変数として小さいボックスを何個含める必要があるか、等についての合意はない (Wright & Gardner, 2003)。上記の SHRM 論の主要な二つの見方、つまり戦略的 (コンティンジェンシー) パースペクティブもシステムズ (形態的) パースペクティブも HRM 施策が企業レベルでの望ましい成果をもたらしうることを示しているものの、そのような成果が生まれる過程について述べていない (Bowen & Ostroff, 2004)。

そこで、「ブラック・ボックス」問題の解明には、新たな理論的アプローチが必要となるが、そのためには、既存の理論を再検討するだけでなく、幅広く理論的な可能性を他の学問分野に求めるのがよいであろう。その点では、SHRM 論の分野は、社会学、経済学、経営学、心理学などの学問分野から様々な理論の援用・応用がなされている（Wright & McMahan, 1992; McMahan et al., 1999）。例えば、Wright & McMahan（1992）は、HRM 施策の戦略的・非戦略的決定因の両方を理解するのに有益な6つの理論的モデル（行動的視点、サイバネティックモデル、エージェンシー/取引コストモデル、資源ベースの企業観、権力/資源依存モデル、制度理論）を挙げ、それぞれの理論が、戦略、HRM 施策、人的資本プール、人的資源の行動のどの関係に焦点を当てるかを示している（図4）。

資源ベースの企業観は、戦略、HRM 施策、人的資本プールの関係に主に焦点をあて、行動アプローチは戦略、HRM 施策、人的資源の行動がどのように相互関係を行っているかに主に関係し、サイバネティックおよびエージェンシー/取引コストモデルは戦略、HRM 施策、‘人的資本プール’と人的資源の行動の間の関係を検討しようと試み、資源依存および制度理論は政治的および制度的要因がHRM 施策に及ぼす影響を検討する。

他方、これら様々な学問分野からの理論的応用は、HRM 施策の決定因や成果を明確化する上で一定の価値があるものの、HRM の企業業績への影響メカニズムやプロセスを明確化する上で限定された価値しかない（Wright & Gardner, 2003）という批判がある。

3) 分析レベルと測定方法をめぐる合意形成

「HRM-FP」研究における方法論的問題の1つは、適切な分析レベルについて合意が存在しないことである（Wright & Gardner, 2003）。「HRM-FP」研究における分析レベルには、企業、事業単位、工場などがある。「HRM-FP」の関係を検討した29件の研究をレビューした

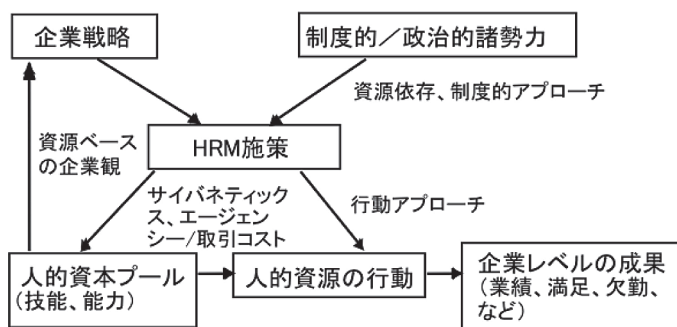


図4. SHRM 研究の理論的枠組（Wright and McMahan, 1992）

Roger & Wright (1998) によると、それらの研究に含まれる個々の「HRM-FP」の関係 80 件のうち、最も多かったのが企業レベル (56)、ついで工場レベル (19)、最も少なかったのが事業単位レベル (5) だったが、必ずしも企業レベルが適切であるとは限らない。この問題を検討した Wright & Gardner (2003) は、各レベルにはそれぞれ利点と欠点があり、別々の問いに答えるようになっているので、各研究者が特定の研究課題に応じて、慎重に分析レベルを選ぶ必要がある、と指摘している。

分析レベルに関してはもうひとつ別の問題がある。それは、上記 2) の影響プロセスに関わることで、企業・事業単位・工場などのレベルの HRM 施策が業績に及ぼすマクロレベルの影響プロセスには、暗黙にマイクロレベルの個人特性が仮定されているとすると (Bowen & Ostroff, 2004)、分析も複数レベルにまたがることになる。つまり、企業の HRM はまず個人の特性や行動に影響し、次いで個人特性や行動が企業業績に影響する、というプロセスを想定すると、マクロ・マイクロ両方のレベルが影響に関わっているので、分析も両レベルを含む必要がある。これは単に、データの測定や分析という方法論的問題にとどまらず、どのようなプロセスを想定するかという理論的な問題にも関わっている。

「HRM-FP」研究における 3 つ目の方法論的問題は、HRM 施策や企業業績の測定方法についての合意が存在しないことである (Wright & Gardner, 2003)。これは、HRM 施策や企業業績という概念の操作化に一貫性がないということであり (Wright & Sherman, 1999)、さらに言い換えれば、構成概念的妥当性、つまり「構成概念 (ある変数の概念的定義) とそれを測定・処理する操作的手続きの一致」(Rogers & Wright, 1998) の問題でもある。概念的妥当性が測定論的問題と理論的問題の接点であるとすれば、HRM 施策や企業業績の測定方法の問題は、方法に限定されない理論的問題でもある (Bacharach, 1989)。特に、業績概念の定義と測定の問題は、「HRM-FP」研究のこれまでの成果を疑問視させ、正当性を阻害している (Rogers & Wright, 1998)。

実は、企業業績に対する学問的関心は SHRM 論が初めてではない。組織業績研究は 1960～1970 年代に盛んに行われた。それが 1970 年代中ごろ以降急速に衰えたのは、上記のような業績概念と測度をめぐる問題が原因であった (Meyer & Gupta, 1994)。SHRM 論はまさにこの「業績問題」に直面している。そして、SHRM 論が過去の業績研究と同じ運命をたどらないためにも、業績概念をめぐる問題の解決が必要である。

引用文献

Allen, M.R. and Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, and P.

- Wright. (eds.) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford : Oxford U.P., pp. 88-107.
- Appelbaum, E.B., Bailey, T. and Berg, P. (eds.) (2000). *Manufacturing advantage : Why high-performance works systems pay off*. Ithaca, N.Y. : Cornell U.P.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization* New York : Harper & Row. (アーギリス, C. 伊吹山太郎・中山実 (訳) (1970). 組織とパーソナリティー 日本能率協会)
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steelmills. *Industrial and Labor Relation Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems to manufacturing performance and turnover *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories : Some criteria for evaluation. *Academy of management review*, 14-4, 496-515.
- Bae, J. and Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502-517.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q. and Walton, R.E. (1984). *Managing human assets : The groundbreaking Harvard Business School program*. N.Y. : Free Press. (ビーア. M. 他 梅津祐良・水谷栄二 (訳) (1990). ハーバードで教える人材戦略 日本生産性本部)
- Bowen, D.E. and 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.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Delaney, J.T. and 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. and 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, 802-835.
- Ferris, G.R., Barnum, D.T., Rosen, S.D., Holleran, L.P. and Dulebohn, J.H. (1995). Toward business-university partnerships in human resource management : integration of science and practice. In Ferris, G.R., Rosen, S.D. and Barnum, D.T., (eds.) *Handbook of human resources management*. UK : Blackwell, pp 1-13.
- Fey, C.F., Bjorkman, I. and Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18.
- Gerhart, B. (1999). Human resource management and firm performance : Measurement issues and their effect on causal and policy inferences. In P.M. Wright et al. (eds.), *Research in personnel and human resources management. suppl. 4: Research annual*, Greenwich, CT : JAI Press. pp. 31-51.
- Guest, D. (1995). Human resource management. In Nicholson, N. (ed.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, Cambridge, Mas. : Blackwell Pub., pp. 216-218.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prensushi, G. (1997). The effects of Human Resource Management practices on productivity : A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- 小林 裕 (2001). 人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・イン

- ボルブメント」モデルの実証的検討— 組織科学 34-3, 53-66.
- Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. Jr. (1995). *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and TQC in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, Cal. : Jossey-Bass.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York : McGraw-Hill (リカート, R. 三隅二不二 (訳) (1964). 経営の行動科学 ダイアモンド社)
- Likert, R. (1967). *The human organization : Its management and value*. New York : McGraw-Hill (リカート, R. 三隅二不二 (訳) (1968). 組織の行動科学 ダイアモンド社)
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited : Progress, problem, and prospects. In Patrick M.W. et al. (eds.) *Research in personnel and human resources management, suppl. 4: Research Annual*, JAI. pp. 99-122.
- Michie, J. and Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Miles, R. and Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31, 36-52.
- Morishima, M. (1995). Embedding HRM in a social context. *British Journal of Industrial Relations*, 33, 617-640.
- Meyer, M.W. and Gupta, V. (1994) The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16, 309-369.
- 守島基博 (1996). 人的資源管理と産業・組織心理学 : 戦略的人的資源管理論のフロンティア 産業・組織心理学研究 10, 3-14.
- O'Reilly, C. and Pfeffer, J. (2000). *Hidden value : How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Mass. : Harvard University Press. (オライリー, C.・フェファアー, J. 廣田里子・有賀裕子 (訳) (2002). 隠れた人材価値 : 高業績を続ける組織の秘密 翔泳社)
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D. and Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation : Building profits by putting people first*. Harvard Boston : Business School Press. (フェファアー, J. 佐藤洋一 (監訳) (1998). 人材を生かす企業トッパン)
- Rogers, E.W. and Wright, P.M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management : Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1-3, 207-219.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2007). *Strategic human resource management*. 2nd ed. Malden, Mass. : Brackwell.
- Snell, S.A. 1992 Control theory in strategic human resource management : The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
- Welbourne, T.M. and Andrews, A.O. (1996). Predicting performance of initial public offerings : Should human resource management be in the equation ? *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.
- Wood, S. and Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K. : Evidence from the

- workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skill practices survey. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Wright, P.M. and Gardner, T.M. (2003). The Human Resource-Firm Performance Relationship : Methodological and Theoretical Challenges. In D.W. Holman, D. Toby, C.W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard (eds.) *The new workplace : a guide to the human impact of modern working practices*. Chichester : Wiley. pp. 311-328.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P.M. and Sherman, W.S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management : Theoretical and empirical problems. In P.M. Wright et al. (eds.), *Research in personnel and human resources management suppl. 4: Research annual*. JAI. pp. 53-74.
- Wright, P.M. and Wendy, R.B. (2002). Desegregating HRM : A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage : Resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr. and Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.