

# 参加型 HRM システムが従業員の 組織コミットメントに及ぼす影響<sup>1,2</sup>

—— 公正風土のマルチレベル媒介効果の検証 ——

小 林 裕

## 1. 問題と背景

近年、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resources Management：以下 SHRM）の理論と実践において高業績労働システム（High Performance Work System：以下 HPWS）への関心が高まっている。また、HPWS を構成する施策（High Performance Work Practice：以下 HPWP）およびその企業業績への影響について文献レビューやメタ分析が発表されており、研究の蓄積ぶりが窺われる。例えば、Posthuma, Campion, Masimova & Campion（2013）は、過去 20 年間の関連文献 193 件から 61 の HPWP を抽出し、それらを 9 つのカテゴリーに分類した。また、Combs, Liu, Hall & Ketchen（2006）は、92 件の関連文献で取り上げられた 13 の HPWP を使ってメタ分析を行い、組織業績との相関を .15、測定誤差を除くと .20 と報告している。

他方で、これまでの HPWS 研究には様々な批判がなされており、その一つが HPWS という概念自体の問題である。例えば、Macky & Boxall（2008）は、特定の HRM 施策群が高業績をもたらすことは自明ではないので、それを前提としない記述的な用語を使うべきであると主張するとともに、HPWS を構成する施策について様々な定義と主張がなされ、混乱状態が生じていることも指摘している。確かに、前述の文献レビューは、HPWS 研究の一定の蓄積を示すと同時に、HPWS という概念の整理が必要であることも示している。ただし、その整理は、多くの研究者が取り上げているか、業績との関係が示されているか、といった

<sup>1</sup> 調査にご協力いただきました企業の人事担当者および従業員の皆様に厚く御礼申し上げます。

<sup>2</sup> 本研究は科研費（26380520）の助成を受けた。また、研究は東北学院大学大学院人間情報学研究科研究倫理審査委員会の承認を受けた上で実施され、成果の一部は経営行動科学学会第 20 回年次大会（於同志社大学）にて発表された。

経験的なレベルだけでなく、その施策群の全体の意味や機能が説明可能か、という理論的なレベルでも行われるべきであろう。例えば、経営への従業員の参加を促す HRM 施策群のシステムとしての機能が「ハイ・インボルブメント」モデル (Lawler, 1986) において主張されている。このモデルは特定の施策が組織業績を高めることを自明とせず、かつ施策群に共通する基本的なテーマを記述している点で評価されている (Macky & Boxall, 2014)。そこで、本研究でもこのモデルを中心に HPWS の有効性を検討することにする。

HPWS 研究のもう一つの課題は、HPWS が組織業績を高めるメカニズムを明らかにすることである。これは SHRM 研究に共通する課題で、ブラックボックス問題と呼ばれている (Wright & Gardner, 2003)。HRM が企業業績に影響するメカニズム、つまり両者を媒介する要因としては、従業員の知識・技能・能力 (KSAs)、動機づけ、エンパワーメントの 3 つが提案されている (Delery & Shaw, 2001; Combs et al., 2006; Boxall & Macky, 2009)。また、「HRM-企業業績」の媒介過程についてのメタ分析でもこのモデルが支持されている (Jiang et al., 2012)。このうち、HPWS に焦点を当てた実証研究は少ないものの、人的資本と社会的交換を媒介要因とする関係モデルが調査データに基づく支持を得ている (Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007)。さらに、HPWS のうち「ハイ・インボルブメント」モデルについても、従業員のモラル (組織コミットメント、職務満足感、離職意図) を通じた媒介プロセスが実証研究によって確認されている (Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999)。

このように、「HPWS-企業業績」の媒介過程つまりブラックボックス問題の解明は徐々に進みつつあるが、いくつかの課題が残されている。その一つが、HPWS と従業員の態度・行動の間の関係の正負である。多くのモデルで従業員の態度・行動が媒介要因として想定されているが、HPWS と態度・行動の関係についての研究は少なく、HPWS が従業員の態度・行動にポジティブな影響をもたらすかネガティブな影響をもたらすかは議論が分かれている。例えば、「ハイ・インボルブメント」モデルのように権限、情報、知識、報酬における参加施策が従業員の動機づけ・満足感などの向上を通じて企業業績を高めるという立場 (Lawler, 1986) がある一方、労働過程論のように HPWS が労働強化や職務保障の低さを通じてストレスを高めるというネガティブな影響を想定する見方もある (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000)。

実証研究においても、HPWS と従業員の態度・行動の関係の方向について一致した結果が得られていない。HPWS が情緒的組織コミットメントに正の影響を与える (Kehoe & Wright, 2013) という結果と職務満足感や組織コミットメントを低下させ労働強化をもたらす (Heffernan & Dundon, 2016) という結果の両方が報告されている。また、健康関連の数種のストレス反応に対して HPWS が正と負の両面の影響を与えるという実証研究のレ

ビューも見られる (Jensen & Van De Voorde, 2016)。このレビューは、HPWS の下で従業員のウェルビーイングと組織業績が両立する (相互利益) だけでなく、葛藤する場合もあること (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012)、および HPWS を「ストレスによる経営」とみなす考え方 (Heffernan & Dundon, 2016) を示唆する。「ハイ・インボルブメント」モデルの実証研究でも、上記のような Lawler (1986) の理論的予測どおり職務満足感を高めるという結果 (Vandenberg et al., 1999; Macky & Boxall, 2008) が報告されている一方、負の影響 (Wood, Van Veldhoven, Croon & de Menezes, 2012) も報告されている。また、感情的な疲労に対しては正・負両面の影響が報告されている (Oppenauer & Van De Voorde, 2016)。そこで、本研究でも、「ハイ・インボルブメント」モデルに基づく HRM 施策と従業員の態度の正負の関係を実証的に検討することにする。

「HPWS-企業業績」のブラックボックス問題の残された二つ目の課題は、HPWS が従業員の態度・行動にどのようなプロセスで影響するか、という問題である。そのプロセスに関しては十分な理論的検討は行われていないが、社会的交換と組織風土という 2 つの媒介メカニズムが提案されている (Ostroff & Bowen, 2000)。つまり、HRM は従業員に社会的贈り物 (とその結果としての満足感) を与えることによって生産性増大という互酬的行動を引き出すと同時に、従業員の行動を組織の目標に方向づける組織風土を形成する。このうち、前者の社会的交換媒介モデルはわずかな研究例 (Ang, Bartram, McNeil, Leggat & Stanton, 2013) を除き、HPWS に関してほとんど検証が行われていない (Takeuchi, Chen & Lepak, 2009)。他方、後者の組織風土媒介モデルも実証例は多くないもののいくつか注目すべき研究も見られる。例えば、Takeuchi et al. (2009) は、HPWS と従業員の満足感および感情的コミットメントの間を従業員配慮風土が媒介することを報告し、Takeuchi, Marinova & Lepak (2004) は、ハイ・インベストメント HRM システムと組織市民行動を手続きの公正風土および分配公正風土が媒介することを明らかにしている。ただし、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策と職務態度との間の公正風土媒介モデルの検証はわずかな例 (小林, 2017) が見られるだけである。また、経営者の報告する HRM 施策と従業員に知覚された HRM 施策は同じではなく、後者の方が従業員の態度・行動への影響という点で重要と考えられる (Liao, Toya, Lepak & Hong, 2009; Jiang et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013) にもかかわらず、後者の HRM 施策に注目した研究は十分行われていない。そこで、本研究では、従業員に知覚された「ハイ・インボルブメント」HRM 施策と態度の公正風土媒介モデルの検証を行うことにする。

「HPWS—企業業績」のブラックボックス問題について残された三つ目の課題は、HRM という組織レベルの概念と従業員の態度・行動という個人レベルの概念の関係をどのようにモデル化し分析するかという、いわゆるレベル問題である。HRM システムは、個人と集合

の両レベルで業績に影響を与える、つまり、HRM は、個人のレベルで、個々の従業員の能力、動機づけ、遂行機会に影響を与えるとともに、集合レベルで、組織のケイパビリティ、組織風土、社会資本、労働者の意見（労組などの代表制度を含む）などに影響する（Boxall & Macky, 2009）。従って、HRM が従業員の態度・行動に及ぼす影響をモデル化し分析する際にもマルチレベルで行う必要がある。例えば、Ostroff & Bowen (2000) のモデルは、HRM が組織風土（従業員の心理的風土）を通じて集合的態度・行動（従業員個人の態度・行動）に影響を及ぼし、更に組織業績（従業員個人の業績）に影響を及ぼすというプロセスをマルチレベルで想定している。しかし、クロスレベルまたはマルチレベルでの風土媒介モデルの検証は上記の Takeuchi et al. (2009) などの一部の研究を除きほとんど行われていない。そこで、本研究ではマルチレベルで公正風土媒介モデルの検証を行うことにする。

## 2. 目的

以上の簡単なレビューにおいて、「HPWS-企業業績」のブラックボックス問題におけるいくつかの残された課題を明らかにした。すなわち、HPWS が従業員の態度・行動に及ぼす影響の正負、プロセス、そしてレベルの問題である。そこで、本研究では Ostroff & Bowen (2000) のモデルに基本的に準拠しながら、「ハイ・インボルブメント」HRM システムと職務態度との間のマルチレベル公正風土媒介モデルを設定し、複数の企業の従業員への調査データに基づいてマルチレベル媒介分析を行うことにした。まず、HRM システムが従業員の態度・行動に及ぼす影響の正負については、「ハイ・インボルブメント」モデルの考え方によって従業員の組織コミットメントに正の影響を与えることを想定した。影響プロセスについては、経営・管理者の報告する「ハイ・インボルブメント」HRM 施策と従業員の知覚する HRM 施策に違いがあることを前提に、従業員の知覚する HRM 施策（参加型 HRM 知覚）が従業員の公正知覚を介して組織コミットメントに影響する、というプロセスを設定した（図 1）。また、そのプロセスを個人（従業員）レベルだけでなく、集合（組織）レベルでも想定した。すなわち、共有された HRM 知覚（集合的参加型 HRM 知覚）が公正風土（組織風土）を介して集合的組織コミットメントに影響するというプロセスである。なお、組織的公正は複数の下位概念で構成され、なかでも手続き的公正は制度としての組織の評価に影響するのに対し、分配公正は個人的成果に対する評価に関係する（Sweeney & McFarlin, 1993 ; Farn-dale, Hope-Hailey & Kelliher, 2011）との報告があるので、本研究でも公正知覚（公正風土）を手続き的公正知覚（手続き的公正風土）と分配公正知覚（分配公正風土）の 2 種類に分けて媒介効果を比較検証することにした。

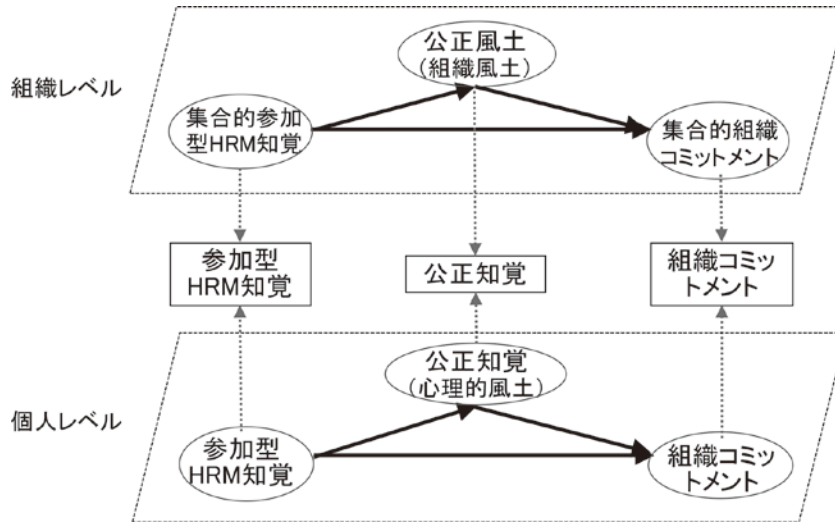


図1 マルチレベル公正風土媒介モデル

(注) 四角で囲われた変数は観測変数，だ円で囲われた変数は潜在変数。

### 3. 方法

分析に用いられたデータは小林 (2017) と同じであり、そこで詳細が報告されているので、本稿では概要のみ再掲する。

#### 1) 対象者と手続き

東北地方（宮城，山形，岩手の3県）の従業員数上位912企業に実施したHRM調査の回答企業243社のうち従業員調査への協力が得られた24社に従業員用質問紙の配布を依頼し、回答済みの質問紙を従業員自身から研究室宛に返送してもらった。2015年7月までに回収された490通のうち所属企業不明などの場合を除く24社454人分（1社当たり6～57人、平均約19人）を有効回答とした。有効回答者の主な属性についてみると、性別は男子65.9%、女子34.1%、年代は10代～20代19.8%、30代25.3%、40代26.7%、50代23.4%など、学歴は高校48.0%、大学・大学院34.4%など、転職歴あり42.1%、なし57.5%、勤続年数は、5年未満18.7%、5年～10年未満22.1%、10年～15年未満11.1%、15年～20年未満12.2%、20年以上34.5%、仕事の内容は、製造・技能職21.6%、事務職27.8%、販売・営業職30.6%など、従業員区分は、正規社員98.2%、非正規社員（臨時・パート等）1.3%、職位は、一般社員56.4%、主任・係長クラス23.1%、課長クラス15.2%、部長クラス以上3.5%など、労働組合の加入割合は37.9%であった。

## 2) 質問紙の構成

フェイスシートで回答者の属性（性別，年代，学歴，未婚・既婚の別，転職歴，勤続年数，仕事の内容，勤務形態，従業員区分，職位，労働組合の加入の有無）を尋ね，その後 HRM 施策についての知覚（12 項目），処遇の分配公正知覚（3 項目），手続き的公正知覚（3 項目），職務満足（5 項目），仕事への動機づけ（7 項目），組織コミットメント（感情的コミットメント 2 項目，継続的コミットメント 3 項目，合計 5 項目）について尋ねた。HRM 知覚，公正知覚および職務態度については，「まったく違う」～「まったくその通り」の 7 段階で評定してもらった。HRM 知覚は，「ハイ・インボルブメント」HRM システムの 4 領域つまり，報酬，教育訓練，権限委譲，情報共有の各施策についてどの程度参加的であるかを尋ねた。

## 3) データの分析方法

### (1) 媒介モデル内の変数の尺度得点化

① 参加型 HRM 知覚：「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の知覚に関する 12 項目について探索的因子分析（主因子解・プロマックス回転）を行ったところ，固有値 1 以上の 2 因子が抽出されたが，第 1 因子から第 2 因子への固有値の変化や第 2 因子に負荷する項目の少なさを考慮して，分析には第 1 因子のみを用いることにした。第 1 因子は，負荷量の大きい 8 項目の内容から「参加型 HRM 知覚」因子と命名され，それらの項目の平均を尺度得点とした ( $\alpha=.857$ )。

② 公正知覚：分配公正知覚（3 項目），手続き的公正知覚（3 項目）それぞれについて探索的因子分析（主因子解）を行ったところ，どちらも 1 因子構造が確認されたので，それぞれ負荷量の大きい 3 項目，2 項目の平均を尺度得点とした ( $\alpha=.732; .852$ )。

③ 組織コミットメント：組織コミットメントに関する 5 項目についても探索的因子分析（主因子解）を行ったところ，1 因子構造が確認されたので，負荷量の大きい 3 項目（継続的コミットメント 2 項目，感情的コミットメント 1 項目）の平均を尺度得点とした ( $\alpha=.837$ )。

④ コモン・メソッド・バリエーションの影響の確認：上記 3 種の 4 変数は同じ対象者から同じ質問紙を用いて測定されたため，測定値間に相関があったとしてもそれが共通の方法を用いたことによって生じた可能性がある。そこで，コモン・メソッド・バリエーションの影響を確認するため，ハーマン単一因子テスト（Podsakoff & Organ, 1986）を行った。4 つの変数を測定するためのすべての項目（16 項目）を使って探索的因子分析を行ったところ，固有値 1 以上の 3 因子が抽出され，第 1 因子で説明される分散が 39.0% であったため，コモン・メソッド・バリエーションの影響は大きくないと判断された。

## (2) マルチレベル媒介分析

性別、年代、学歴、職位を統制変数として用いることにし、それらを説明変数、HRM 知覚得点、公正知覚得点、組織コミットメント得点を基準変数とする重回帰分析を行った。そして、その残差を用いて級内相関、クラスタ信頼性、相関係数の算出およびマルチレベル構造方程式モデルによる媒介分析を行った。分析は、SPSS ver. 24 および Mplus ver. 7 を用いた。

## 4. 結果と考察

### 1) 級内相関・クラスタ信頼性・相関の検討

参加型 HRM 知覚得点、公正（分配・手続き）知覚得点、組織コミットメント得点について、集合レベルで分析する意味や必要性があるかを検討するため、それらの変数の級内相関（ICC (1)）、クラスタ信頼性（ICC (2)）を確認した（表 1）。級内相関が 0.1 前後以上（Schneider, Ehrhart & Macey, 2013）または有意であること、クラスタ信頼性が 0.7 以上（大谷, 2014；鈴木・北居, 2005）であることを集合レベルでも扱える・扱うべき基準とすると、参加型 HRM 知覚、組織コミットメントについては十分な値を示したものの、公正知覚特に分配公正知覚については十分とは言えなかった。ただし、デザインインフェクト（DEFF）の値は、2 以上（大谷, 2014）という基準をどちらも超えており、1 クラスタ当たりの標本サイズが大きい場合は級内相関が 0.1 を下回っていても大きな支障がない（浅野, 2017）ことから、これらの変数を使ってマルチレベル分析を行う意味と必要性があると判断された。そこで、集合レベル（組織間）と個人レベル（組織内）に分けて 4 変数の相関を算出したところ、集合レベルの相関は低くかつほとんど有意でないのに対し、個人レベルの相関は中程度かつ有意であった。

### 2) マルチレベル媒介分析

マルチレベル構造方程式モデルによって公正風土（公正知覚）の媒介効果を検証した結果、

表 1 モデルに含まれる変数（尺度得点）の基礎統計量・信頼性・相関

変数	M	SD	ICC (1)	ICC (2)	DEFF	1	2	3	4
1 参加型 HRM 知覚	0	.995	.162*	.771	3.660	—	.109	.123	.136*
2 分配公正知覚	0	.995	.067	.556	2.100	.439***	—	.008	.008
3 手続き的公正知覚	0	.995	.096	.649	2.576	.433***	.641***	—	.094 <sup>†</sup>
4 組織コミットメント	0	.995	.127**	.717	3.085	.392***	.438***	.390***	—

<sup>†</sup>  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

(注) M, SD は、標準化残差。相関係数は上三角行列が Between (L2)、下三角行列が Within (L1)。

表 2 マルチレベル媒介分析の結果

レベル	変数			パス係数						決定係数			
	独立	媒介	従属	独立→媒介	媒介→従属	直接効果 (独立→従属)	総合効果 (独立→従属)	間接効果	間接効果の 95% 信頼区間	独立→媒介	直接効果 (独立→従属)	総合効果 (独立→従属)	
組織 (L2)	集合的参加型 HRM 知覚	分配公正風土	集合的組織コミットメント	.624***	-1.500	1.767	.851***	-.938	-3.244	1.367	0.954***	0.943**	0.914***
個人 (L1)	参加型 HRM 知覚	分配公正風土	組織コミットメント	.538***	.328***	.300***	.475***	.176***	.143	.210	0.253***	0.298***	0.211***
組織 (L2)	集合的参加型 HRM 知覚	手続きの公正風土	集合的組織コミットメント	.737***	-1.090	1.626	.851***	-.802	-2.521	.918	0.938***	0.944**	0.914***
個人 (L1)	参加型 HRM 知覚	手続きの公正風土	組織コミットメント	.528***	.267***	.336***	.475***	.141***	.090	.191	0.249***	0.267***	0.211***

†  $p < .1$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

表 2 の通りとなった。なお、マルチレベルモデルでは、集合レベルと個人レベルに分散を分割するため、非標準化推定値が報告されることが多い。そこで、本報告でもそれに従い、表中に非標準化推定値を記載した。媒介分析の手順としては、まず組織コミットメントを基準変数、集合的参加型 HRM 知覚（参加型 HRM 知覚）を説明変数とする回帰分析を行った。その結果、組織レベル、個人レベルとも集合的参加型 HRM 知覚（参加型 HRM 知覚）から集合的組織コミットメント（組織コミットメント）への総合効果が有意であった。次に、公正風土（公正知覚）を媒介変数に加えたモデルの分析を行ったところ、分配公正・手続きの公正どちらの場合も、組織レベルでは集合的参加型 HRM 知覚から公正風土への影響は有意だったが、集合的参加型 HRM 知覚から集合的組織コミットメントへの直接効果、公正風土から集合的組織コミットメントへの効果は有意ではなかった。これに対し、個人レベルではこれら 3 つの効果がすべて有意であった。さらに、集合的参加型 HRM 知覚（参加型 HRM 知覚）から公正風土（公正知覚）を媒介して集合的組織コミットメント（組織コミットメント）へという間接効果についてソベル検定を行ったところ、集合レベルでは有意ではなかったが、個人レベルでは有意であった。以上の結果から、分配公正・手続きの公正どちらの場合も、組織レベルでは集合的参加型 HRM 知覚が公正風土を媒介せずに直接集合的組織コミットメントに正の影響を与えるのに対し、個人レベルでは参加型 HRM 知覚が組織コミットメントに直接正の影響を及ぼすだけでなく、公正知覚に正の影響を与え、さらに公正知覚が組織コミットメントに正の影響を及ぼすという間接的な効果、つまり公正知覚の部分的な媒介効果が確認された。



## 5. 考察

本研究では、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の知覚（集会的 HRM 知覚）が公正知覚（公正風土）を介して組織コミットメント（集会的組織コミットメント）に個人と組織の両レベルで影響するというマルチレベル公正風土媒介モデルを、複数の企業の従業員への質問紙調査データに基づいて検証した。その結果、分配公正・手続き的公正どちらの場合も、集合レベルでは媒介効果が見られなかったのに対し、個人レベルでは部分的な媒介効果が確認された。

本研究の意義の1つは、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の知覚が組織コミットメントに直接的・間接的に正の影響を与えることをマルチレベル分析で実証したことである。「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の知覚が従業員の職務態度に及ぼす影響の正負が十分実証されておらず、特にマルチレベルでの分析が少ないなか、日本社会および日本企業という文脈でポジティブな効果が見出されたことは新たな知見である。

第2の意義は、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の知覚が従業員の職務態度に及ぼす影響プロセスについて公正風土が一部媒介していることを明らかにした点である。HPWS と従業員の職務態度との風土媒介モデルは Takeuchi et al. (2004; 2009) で検証されているが、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の組織コミットメントへの風土媒介プロセスを明らかにした点は本研究の新たな知見である。また、手続き的公正の方が組織コミットメントに対する媒介効果が大きいという結果は見出されなかったものの、分配と手続きという二つの下位概念に分けて公正の媒介効果を比較した点は意義があったと思われる。

第3の意義は、「ハイ・インボルブメント」HRM 施策の知覚が従業員の職務態度に及ぼす影響の風土媒介モデルをマルチレベルで検証し、個人レベルと組織レベルで異なる影響プロセスを確認した点である。マルチレベル分析の前提として、HRM 知覚、公正知覚、組織コミットメントが各企業内のメンバー間で類似するとともに企業間で異なることが確認されなければならないが、本研究でこれらの概念が集合レベルで実証可能な対象となりうるということが明らかになり、また概念間の関係もマルチレベルでモデル化や検証が可能であることも明確になった。実証分析の結果個人レベルで公正風土の媒介効果が確認されたことは、組織的公正研究における集団価値モデル (Lind & Tyler, 1988) や公正の絆モデル (大淵, 2004) などで指摘されている公正媒介効果が SHRM 論の文脈にも拡張可能であることを示している。

他方、本研究にはいくつかの理論的・方法論的限界も指摘できる。本研究で提示した仮説的因果モデルでは、媒介要因として公正風土のみを取り上げ、直接・間接に「ハイ・インボ

ルブメント」HRM 施策の知覚が組織コミットメントに正の影響を与えることを明らかにしたが、たとえば労働過程論が想定するように「ハイ・インボルブメント」HRM 施策が労働強化を介して（または、伴うと）組織コミットメントに負の影響を与える可能性も考えられる。従って、労働強化を媒介変数や調整変数に加えるなどモデルの拡大・精緻化が望まれる。また、公正風土の下位概念として、分配公正、手続き的公正だけでなく、情動的公正や対人的公正なども含めることが考えられる (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001)。さらに、本研究では集合レベルで公正風土の媒介効果が見られなかったため、個人レベルと異なる影響メカニズムを想定するとすればどのようなモデルが考えられるか検討が必要である。加えて、今回は経営・管理者から報告された HRM ではなく、従業員に知覚された HRM に注目したが、2つの HRM の関係や前者が後者に及ぼす影響についてもモデル化が必要である。

方法論的な課題としては、マルチレベル分析を行うのに必要な条件、つまり集団（クラスター）の数と、多様性、集団毎のサンプルの大きさを十分確保することが挙げられる。今回の調査では、集団毎のサンプル数以外は十分とは言えなかったため、今後サンプル設計を改善する必要がある。また、公正風土については級内相関やクラスタ信頼性をさらに高めるような尺度構成も望まれる。

## 引用文献

- Ang, S.H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S.G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave : A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, **24**(16), 3086-3114.
- 浅野良輔 (2017). 二人一緒ならうまくいく？—マルチレベル構造方程式モデリング— 荘島宏二郎 (編著) 計量パーソナリティ心理学 ナカニシヤ出版 pp.153-167.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems : Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, **19**(1), 3-23.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, **28**(6), 963-984.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analysis of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 425-445.
- 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), 501-521.
- Delery, J.E. & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations : Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, vol. 20, Greenwich, Conn. : JAI Press, pp. 165-197.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management : The roles of justice and trust. *Personnel Review*, **40**, 5-23.
- Heffernan, M. & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems

- (HPWS) and employee well-being : The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, **26**(2), 211-231.
- Jensen, J.M. & Van De Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health ? Reconciling the dark side of high performance work systems. In N.M., Ashkanasy, R.J., Bennett, & M.J. Martinko (Eds.) *Understanding the High Performance Workplace : The Line between Motivation and Abuse*. New York : Routledge. pp. 63-84.
- 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.
- Kehoe, R.R., & Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, **39**(2), 366-391.
- 小林裕 (2017). 企業の人的資源管理システムと業績の関係 : 因果プロセスの実証的検討 東北学院大学教養学部論集, **177**, 21-40.
- Lawler, E.E.III. (1986). *High-involvement management : Participating strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Cal. : Jossey-Bass.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye ? Management and employee perspectives of high performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 371-391.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *Social psychology of procedural justice*. New York. : Plenum. (リンド, E.A., & タイラー, T.R. 菅原郁夫・大淵憲一 (訳) (1995). フェアネスと手続きの社会心理学 : 裁判, 政治, 組織への応用 プレエーン出版)
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being : A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, **46**(1), 38-55.
- 大淵憲一 (編著) (2004). 日本人の公正観 : 公正は個人と社会を結ぶ絆か ? 現代図書
- 大谷和夫 (2014). 階層線形モデル, マルチレベル構造方程式モデル 小杉考司・清水裕士 (編著) M-plus と R による構造方程式モデリング入門 北大路書房 pp. 208-227.
- Oppenauer, V. & Van De Voorde, K. (2016). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion : A multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level : HR practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein, & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco : Jossey-Bass, pp. 211-266.
- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research : Problems and prospects. *Journal of Management*, **12**(4), 531-544.
- Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M., & Campion, M.A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, **39**(5), 1184-1220.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems : Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, **38**(4), 501-531.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, **64**, 361-388.
- 鈴木竜太・北居明 (2005). 組織行動論における集団特性の分析手法 : マルチレベル分析に関する研究ノート 神戸大学経営学研究科 Discussion paper, **45**, 1-33.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means" : An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **55**(1), 23-40.

- Takeuchi, R., Marinova, S.V., & Lepak, D.P. (2004). Justice climate as a missing link for the relationship between high investment HRM systems and OCBs. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. D1-D6). Academy of Management.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, **92**(4), 1069-1083.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system : Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, **62**, 1-29.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM organizational performance relationship : A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, **14**(4), 391-407.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness : A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, **24**(3), 300-339.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L.M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance : The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, **65**(4), 419-445.
- Wright, P.M., & 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., & A. Howard (Eds.) *The new workplace : A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester : Wiley, pp. 311-328.