



人的資源管理と組織及び個人成果との関係についての理論と実証

竹内 倫和

(学習院大学教授)

I はじめに

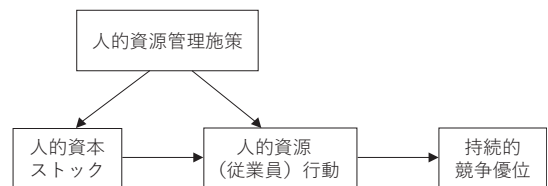
企業の人的資源管理 (human resource management : HRM) 施策は企業業績や個人のパフォーマンス発揮に対していかなる影響を及ぼすのだろうか。この重要な問いについて、研究面ではこれまで主として戦略的人的資源管理論 (strategic human resource management : SHRM) の文脈及び枠組みを用いて議論や検討がなされてきた。

SHRM 論は、人的資源管理分野においてここ 30~40 年ぐらい精力的な研究がなされてきたが、Wright and McMahan (1992) はこの SHRM を「組織が目標を達成できるように意図された計画的な人的資源の配置と活動のパターン」(p. 298) と定義している。ここでは HRM 施策が組織及び従業員の成果とどのように関係しているのかに焦点を当てており、従来の HRM 研究とは異なるものといえる (Ferris et al. 1999)。

このような企業の HRM 施策と組織及び個人の成果・業績との関連を検討する SHRM 論に強く影響を及ぼす基礎理論として、資源ベース理論 (resource-based view of the firm : Barney 1991) を挙げることができる (Shaw 2021)。資源ベース理論は、企業の持続的競争優位の源泉を組織内部の「資源」に求める考え方である。そしてその資源が持続的競争優位の源泉になるためには、(1) 価値あるもので、(2) 稀少であること、(3) 模倣が完全に困難もしくは不完全であること、(4) 他に代替できないことの 4つが満たされている必要性を指摘している。そのような中、Wright, McMahan and McWilliams (1994) は、資源ベース理論と企業内の人的資源、HRM 施策との関連を理論的に検討し、人的資源 (企業内の人材) が知識やスキル、能力 (knowledge, skills and abilities : KSAs) などを高く保有することによって、この 4つの条件をみたす人的資本のストック (the pool of human capital)

になりうることを指摘している。その上で、図 1 で示されるように HRM 施策によって企業内における質の高い人的資本ストックの創出に寄与すること、また高い知識やスキルを有する人的資本のストックは、生産的な従業員行動を引き出す適切な HRM 施策が実施された場合に、持続的競争優位性をもつ可能性を指摘している (Wright, McMahan and McWilliams 1994)。

図 1 持続的競争優位の源泉としての人的資源モデル



出所 : Wright, McMahan and McWilliams (1994 : 318)

上記に示した基礎的な理論命題を踏まえ、HRM 施策と組織成果及びその間に介在する従業員行動・成果との関係が SHRM 研究として独自の展開がなされていくことになる。

II SHRM における 3つのモデル

初期の SHRM 論では、HRM 施策と成果との関係を考える上で、研究者間で多少の相違はあるものの大きく 3つの考え方が示されてきた (e.g., 岩出 2002 ; 小林 2019)。

第 1 は、普遍的モデル (あるいはベストプラクティスアプローチ) と言われるものである。このモデルでは、ある特定の HRM 施策を導入することがいかなる環境・戦略下においても組織成果に効果的な影響を及ぼすという考え方であり、具体的には組織業績に有効性のある個別の HRM 施策が何であるかの特定を試みるものである。例えば、Delery and Doty (1996) では、内部昇進制度、公式の育成制度、結果重視の人事評価、成果主義的報酬制度 (プロフィットシェアリン

グ)、雇用保障、従業員参加・発言制度、職務のブロードバンド化施策の7施策が取り上げられ、ROAやROEなどの組織の財務成果との関係が検討されている。

第2は、戦略とHRMとの連携モデル(あるいはコンテンツジェンシーアプローチ)である。このモデルは垂直的適合(vertical fit)を重視するものであり、各企業で採られる競争戦略もしくは事業戦略の実現には、組織内部においてそれに適合する人材や役割行動が必要であり、企業における戦略とHRM施策との適合性が組織業績・成果に影響を及ぼすという考え方である。例えば、Miles and Snow (1984)は、企業の競争戦略を防衛型、探求型、分析型に分類した上で、防衛型の場合には人材の「育成 (building)」を主軸としたHRM施策、探求型では人材の「獲得 (acquiring)」, 分析型では人材の「配分 (allocating)」に注力するHRM施策の重要性を指摘している。

第3は、HRM施策間の連携モデルである。このモデルは、HRM施策間における水平的適合(horizontal fit)を重視するものであり、個々のHRM施策間の相互補完性や非線形的な相乗効果があることによって組織成果に影響を及ぼすという考え方である。すなわち、全体論的な視点からHRM施策には最善の組み合わせやパターンがあることを仮定し、個々の施策ではなく、HRM施策を「束 (bundle)」あるいはHRMシステムとして扱い検討を行うところに特徴がある。

近年のSHRM研究では、高業績HRMシステム(high performance work systems: HPWSs)及びhigh performance work practices: HPWPs)やハイコミットメントモデル (high-commitment model)、ハイインボルブメントモデル (high-involvement model) など呼称は各研究によってさまざまであるが、これらのHRM概念を用いた研究が中心となってきた(Jackson, Schuler and Jiang 2014)。高業績HRMシステムは、普遍的モデルを前提としながらも、個々のHRM施策による検討ではなく、HRM施策間の連携に重きを置く「HRMシステム」に焦点を当てた検討を行っているといえる。また、戦略とHRMの適合といった垂直的適合に焦点を当てるSHRM研究は一定数確認されているものの、全体のSHRM研究の中ではその数が少ないことがレビューによって指摘されており (Jackson, Schuler and Jiang 2014)、本稿では主としてHRM施策間の連携に焦点を置く高業績HRM

システムなどのHRMシステムに着目し、以下の検討を行っていく。

Ⅲ HRMシステムと組織・個人成果

1 HRMシステムと成果との関係

HRMシステムと成果との関係を検討するにあたり、まずこれまでのSHRM論では、HRMシステムとどのような成果指標との関連が検討されてきたのかを探り、次いで実際に両者の間にどのような関連が報告されているのかについて考えていくことにする。

第1に、いかなる成果指標がHRMシステムとの関連の中で取り上げられてきたのかについては、Jackson, Schuler and Jiang (2014)が既存研究の丹念なレビューを行っている。Jackson, Schuler and Jiang (2014)は、1992年から2013年に英文雑誌で報告されたSHRM研究の論文の中で、論文中で採用されているHRMシステムを5つの種類(高業績HRM、ハイコミットメント、ハイインボルブメント、戦略焦点型、不特定型)に分類し、どのような成果指標との関連が検討されてきたのかについての論文数をまとめている(表1)。

その結果、実に多くの外部及び内部ステークホルダーの成果指標との関連が検討されてきたことを理解することができる。具体的には、以下の点を指摘することができる。第1に、オーナーや投資家の成果指標との関連を検討する論文数が77本と一番多い点である。とりわけ、初期のSHRM研究では、HRMシステムが企業の財務業績や生産性に対していかなる貢献を果たすのかについての実証的説明が中心的議論であったことがこのような結果に繋がったと考えられる。第2に、管理職者(運営)の成果指標との関連を検討する論文がほぼ同数(76本)で多い点である。この成果指標を具体的にみると、転職意思を含む退職や従業員の職務成果・組織市民行動、特定の組織風土などが含まれている。初期のSHRM研究ではHRMシステムと企業の財務業績・生産性との関係が検討されていた。しかし、その後両者の関係に介在する「ブラックボックス」(影響過程)を明らかにする検討へと研究焦点が移行する中で(e.g., Jiang, Takeuchi and Lepak 2013)、HRMシステムがいかなる組織風土を形成するのか、そして離転職行動や役割内及び役割外職務行動などの従業員行動に対していかなる影響を及ぼすのかについて検討がなされてきたためと考えられ

表1 HRM システムと外部・内部ステークホルダー成果との関係を示す論文

成果指標 ^b	HRM システムの種類 ^a					論文合計数
	高業績	ハイコミットメント	ハイインボルブメント	戦略焦点型	不特定型	
オーナーと投資家	31	8	12	9	19	77
利益、収益、ROA、ROE、トービンのQ	15	2	8	3	14	40
販売／マーケティング指標	5	1	1	4	3	14
生産性	16	5	4	3	10	38
顧客	17	4	4	5	8	36
革新性（イノベーション）	8	3		3	5	17
製品品質	2	1	3		2	7
顧客サービス	7		1	2	1	11
管理職者（運営）	31	7	11	6	20	76
退職	14	4	6		12	36
特定の組織風土	3	1	1	1	3	9
従業員の職務成果と組織市民行動	6	1	2	2	8	19
欠勤率	4	2	1	1	1	9
チームワーク	4	3	1	1		8
組織能力	6		1	1		8
社会的資本	1			1		2
従業員	25		4	2	17	48
心理的安寧 ^c	15		4		15	34
経営陣との関係性	11		1	1	7	20
人的資本	6			1	1	8
健康と安全	1				1	2
公平性	2				1	3
雇用保障	1					1
総合的パフォーマンス認知	8	1	2	2	7	20

注：表中の数値は、HRM システムと各成果指標との関係を報告する論文数を示す。

a：多くの論文は HRM システムの1つの種類に焦点化している。

b：多くの論文は、複数の成果指標との結果を報告している。

c：情動的コミットメントや職務満足、ワークエンゲージメント、職務ストレス、ストレス反応、不安、情緒的消耗感を含む。

出所：Jackson, Schuler and Jiang (2014: 17-18) を一部修正抜粋

る。第3に、研究数としては、先に指摘した2分類（オーナーと投資家、管理職者（運営））より少ないが、顧客視点及び従業員視点など極めて多様な成果指標が設定され、検討がなされている点である。時期による研究数区分が示されていないため確かなことを指摘することはできないが、初期のSHRM研究で検討されてきた企業レベルの財務業績や生産性などの一般的な成果指標との関係性が明らかになる中で、顧客サービス度合いや製品品質など、より特化した組織成果として顧客視点に基づく指標が設定され、検討がなされるようになってきたと推察することができる。また、従業員視点の成果指標についても、HRMシステムが従業員の職務成果・行動ばかりでなく、その前段階にあるコミットメントやエンゲージメントなどの従業員態度に及ぼす影響を及ぼすのかなど、HRMシステムと企業業績との間に介在するブラックボックス議論の精緻化の流れの中から、より多くの従業員視点の成果指標が設定され、多様な広がりを見せてできると捉えることができる。

第2に、HRMシステムが成果指標に及ぼす影響を及ぼすのかという具体的な実証分析結果についてみていきたい。先に述べたように、HRMシステムは組織レベルの成果ばかりでなく、個人レベルの従業員態度・成果などの多様な成果指標との関連が検討され、実際にそれを支持する研究も多く報告されている（e.g., Liao et al. 2009; Miao et al. 2021; Takeuchi, Chen and Lepak 2009; 竹内・竹内 2010; Takeuchi and Takeuchi 2013）。しかしながら、より体系的な実証分析レビューであるメタ分析を用いた既存のSHRM研究では、HRMシステムと組織レベルの成果指標との関連のみを取り上げて、検討を行っている（Combs et al. 2006; Jiang et al. 2012b; Rabl et al. 2014; Subramony 2009）。したがって、成果指標としては限定的ではあるが、それらメタ分析の結果を紹介し、HRMシステムが成果に及ぼす影響について検討をしていくこととする。

Combs et al. (2006) は、SHRM研究において最初にメタ分析を行い、高業績HRMシステムと組織成果

との関連を検討し、大きく以下の点を明らかにしている。第1に、SHRM論で指摘されている高業績HRMは、組織成果と有意な正の相関（測定誤差を除いた相関は0.20）があり、第2に高業績HRMは、個別の施策（individual practices）よりもシステム（高業績HRMシステム）として実施されている時の方が、組織成果をより強く説明することが示された（高業績HRMシステムと組織成果との測定誤差を除いた相関は0.28）。第3に、組織成果を生産性やリテンションなどの運営的成果（operational performance）と財務的成果に分けて高業績HRMシステムとの相関を比べた場合、両相関の間に有意な差がないことが示され、第4に業種別の相関度合いの比較では、サービス業の組織よりも製造業の方が、高業績HRMシステムと組織成果との相関が高いことが確認された。

また、Rabl et al. (2014) はより広範な29カ国の3万5767の企業及び事業所からサンプリングされた、156の高業績HRMシステムと組織成果との関連を報告している研究のメタ分析を行っている。その結果、全体サンプルでの高業績HRMシステムと組織成果との相関は、0.28と有意であった。また、国別の相関係数で見た場合、日本企業における高業績HRMシステムと組織成果との関係は有意な正の相関（0.25）であり、全体サンプル及びアメリカ企業での両者の相関（それぞれ0.28）と大きな差がないことを理解することができる。

2 HRMシステムと成果との関係における説明理論

HRMシステムと組織及び個人成果との関係を検討するにあたり、HRMシステムがなぜそしていかにして有効性を持ちうるのかについて、理論的説明がなされてきた。Jiang and Messersmith (2018) では、既存のSHRM研究に関するレビュー論文をもとに20近くの理論や視点を取り上げられていることを明らかにしている（表2）。そこで、本稿ではこの中でIで取り上げた資源ベース理論を除いて、比較的多く取り上げられている人的資本理論（human capital theory）、行動的視点（behavioral perspective）、社会的交換理論（social exchange theory）、能力・モチベーション・機会（ability-motivation-opportunity: AMO）フレームワークについて説明理論として紹介を行っていく。

第1に、人的資本理論は、先に説明した資源ベース理論と同様に、なぜHRMシステムが組織成果に貢献

表2 過去のレビュー論文で用いられた戦略的人的資源管理の理論

理論	レビュー論文で取り上げられた数
資源ベース理論	37
行動的視点	22
人的資本理論	20
能力・モチベーション・機会フレームワーク	14
社会的交換理論	10
制度理論	9
エージェンシー／取引費用	8
組織風土	8
資源依存	7
帰属理論	5
社会的資本理論	3
一般システム理論	3
サイバネティックス	2
従業員-組織（employee-organization）関係	2
組織学習理論	2
心理的契約理論	2
公平理論	2

出所：Jiang and Messersmith (2018: 9) を一部抜粋

を果たす可能性があるのかについて、理論的説明を提供するものである。人的資本理論は本来、価値ある知識やスキル、能力などの個人特性（人的資本）への組織もしくは個人による投資の意思決定に関するものである（Becker 1964）。この考え方を応用すると、企業としてHRMシステムを整備することによって、価値ある人材を採用し、能力開発投資によって知識やスキルの拡充が行われ、評価や報酬施策によってそれらが強化されていくことは、持続的競争優位の源泉となりうるKSAsの高い人的資本ストックを企業内で創出及び蓄積していくことに繋がると考えられる。とりわけ、人的資本の中でも企業特殊的な人的資本の開発が企業の競争優位の源泉に繋がる可能性についても指摘がなされている（Wright and Ulrich 2017）。

第2に、行動的視点は、HRMシステムがいかにして組織成果を高めるのかというメカニズムを解明する際に有効な視点である。元々、この行動的視点は企業の戦略とHRM施策との適合を説明するのに用いられ、企業が追求する戦略によって組織内部において必要となる従業員の役割行動が異なることを仮定している（Schuler and Jackson 1987）。したがって、組織の戦略目標に適合した役割行動をHRM施策が従業員から引き出すことによって、組織成果に繋がると考えられた。しかし、従業員行動はHRM施策と持続的競争優位の間にありと指摘されるように（McMahan, Virick and Wright 1999）、より一般的な論理として

企業がHRMシステムを実施することによって、組織内外の目標達成に向けた従業員の好ましい態度や行動が喚起され、組織成果に繋がるというブラックボックスの議論（いわゆるHRMシステムと組織成果との間に介在する従業員態度・行動メカニズムの議論）の理論的な説明基盤にも援用されるようになってきているといえる（Jiang et al. 2012b）。

第3に、社会的交換理論は、行動的視点で説明したHRMシステムと従業員の望ましい態度や行動との関係をより具体的に説明する際に有効な理論といえる。社会的交換とは、「何か1つに特定できない、広い意味での将来の義務感を生じさせるような好意（favours）であり、（好意に対する）その返報は、相手との交渉によって調整されるものではなく、本人の自由意思に任されるべきもの」（Blau 1964：93）と定義される。すなわち、企業から個人が自らにとって有益な何らかの恩恵を受けていると認識した場合、個人はそれに報いる義務があると感じるようになり、組織や仕事に対してより積極的な態度や行動が喚起されると考えられる。例えば、従業員に利益をもたらすようなHRMシステムが企業で行われている場合には、その返礼としての従業員の高い組織や仕事への意欲が期待され、結果的に組織成果への向上を仮定することができる。

最後に、AMOフレームワークは、従業員の能力（ability）とモチベーション（motivation）、貢献機会（opportunity）の3つの要因からHRMシステムと組織成果との関係を説明する枠組みである（Jiang et al. 2012a；Lepak et al. 2006）。個人の成果が「能力」と「モチベーション」、「参加機会」の関数によって決まるという考え方を土台としており（Appelbaum et al. 2000）、それを援用する形で高業績HRMシステムと組織成果を媒介する統合的な枠組みとして議論がなされてきた。実際に、Jiang et al.（2012b）では、貢献機会の媒介効果は研究数の関係から検討できなかったが、メタ分析結果よりHRMシステムからAMOフレームワークの「従業員能力」と「モチベーション」を部分的に介して、自発的退職や運営的成果、財務的成果などの組織成果に影響を及ぼすことを明らかにした。また、上記の検討にあたり、HRMシステムをAMOフレームワークに基づき、それぞれ「スキル強化型HRM施策（skill-enhancing HR practices）」、「モチベーション強化型HRM施策（motivation-enhancing HR practices）」、「機会強化型HRM施策（opportunity-

enhancing HR practices）」で捉えるHRMシステム3次元モデルの有効性も見出している。

IV おわりに——今後の研究に向けて

上記において、HRMシステムと組織及び個人成果との関係についてSHRM論の基礎的理論や研究成果を踏まえた説明を行ってきた。今後、HRMシステムと成果との関係を実証的に検討するにあたり、研究上の課題を含め以下の2点について留意することが必要である。

第1に、高業績HRMシステムあるいはハイコミットメントモデルなどのHRMシステムの具体的な施策の構成要素に関して、SHRM研究において必ずしも統一の見解が示されていないことである。そのため、今後実証研究を行っていくにあたっては施策内容の議論及び検討が肝要である。そのような中、AMOフレームワークで述べたJiang et al.（2012a, 2012b）による機能面から捉えたHRMシステムの構成検討は1つの有益な示唆を与えている可能性があり、今後の研究展開を注視していく必要があると考えられる。

第2に、HRMシステムと成果との関係を検証するにあたり、HRMシステムが同一組織内で1つではなく複数存在している可能性がある点である（Roumpi and Delery 2019）。例えば、同一企業内でも従業員の対象者（採用職種や役職の違いなど）によって異なるHRMシステムが採用されている場合が考えられると同時に、地域別あるいは事業所別でHRMシステムに違いがある可能性も考えられる。したがって、同一企業あるいは同一組織ということで、HRMシステムとして回答を合算（aggregate）し、組織や従業員成果との関係の分析を試みることは事後的な問題を抱える可能性が高くなる。対象者を限定してHRM施策の回答を求める、あるいは分析レベルとして企業レベルではなく、事業所や支店などのユニット単位で分析を実施するなど、事前に従業員のセグメンテーションやHRMシステムの具体的実施状況に合わせた研究の策定及び実施が必要であろう。

参考文献

- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相——アメリカSHRM論研究ノート』泉文堂。
- 小林裕（2019）『戦略的人的資源管理の理論と実証：人材マネジメントは企業業績を高めるか』文真堂。
- 竹内規彦・竹内倫和（2010）『人的資源管理システム、組織風土、及び上司・部下間交換関係——従業員の職務態度及び

- 職務成果へのマルチレベル効果の検討」『日本経営学会誌』第26巻, pp. 77-91.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006) "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 501-528.
- 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*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (1999) "Human Resource Management: Some New Directions," *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 385-415.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Jiang, K. (2014) "An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-56.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. and Winkler, A. L. (2012a) "Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance," *Human Resource Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 73-85.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012b) "How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.
- Jiang, K. and Messersmith, J. (2018) "On the Shoulders of Giants: A Meta-Review of Strategic Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 6-33.
- Jiang, K., Takeuchi, R. and Lepak, D. P. (2013) "Where do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research," *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 8, pp. 1448-1480.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. E. (2006) "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, pp. 217-271.
- Liao, H., Taya, K., Lepak, D. P. and 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*, Vol. 94, No. 2, pp. 371-391.
- McMahan, G. C., Virick, M. and Wright, P. M. (1999) "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, No. 99, pp. 122-132.
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W. and Newman, A. (2021) "High-Performance Work Systems and Key Employee Attitudes: The Roles of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 443-477.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) "Designing Strategic Human Resource Management Systems," *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-52.
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B. and Kühlmann, T. M. (2014) "A Meta-Analysis of Country Differences in the High-Performance Work System-Business Performance Relationship: Roles of National Culture and Managerial Discretion," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 6, pp. 1011-1041.
- Roumpi, D. and Delery, J. E. (2019) "Strategic HRM: Where Do We Go from Here?" In A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell and D. Lepak (eds.) *Sage Handbook of Human Resource Management* (2nd ed., pp. 423-438). London: Sage.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.
- Shaw, J. D. (2021) "The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research: The Elegant and Inglorious," *Journal of Management*, Vol. 47, No. 7, pp. 1787-1795.
- Subramony, M. (2009) "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, pp. 745-768.
- Takeuchi, N. and Takeuchi, T. (2013) "Committed to the Organization or the Job? Effects of Perceived HRM Practices on Employees' Behavioral Outcomes in the Japanese Healthcare Industry," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 11, pp. 2089-2106.
- Takeuchi, R., Chen, G. and 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*, Vol. 62, No. 1, pp. 1-29.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994) "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-326.
- Wright, P. M. and Ulrich, M. D. (2017) "A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, pp. 45-65.

たけうち・ともかず 学習院大学経済学部教授。最近の主な論文として“Toward a Process Model of Newcomer Socialization: Integrating Pre- and Post-Entry Factors for Newcomer Adjustment,” *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 32, pp. 391-418 (2021年)。組織行動論、人的資源管理論専攻。