

「施策の浸透」は人事施策と業績の関係をどうつなぐのか？

江夏幾多郎

(神戸大学准教授)

丸子 敬仁

(北九州市立大学准教授)

穴田 貴大

(追手門学院大学特任助教)

人的資源管理（HRM）論は、その登場から今日まで、組織～個人レベルの業績の向上につながる人事施策の特定を目指してきた。とりわけ1990年代以降、HRMと業績をつなぐものとして、職場の管理者による人事施策の運用や、導入・運用された人事施策への従業員による認識、すなわち「施策の浸透」への関心が強まった。「運用されたHRM（implemented HRM）」「知覚されたHRM（perceived HRM）」「HRの帰属（HR attribution）」「HRの強さ（HR strength）」などの理論群である。そこで置かれがちな前提は、人事施策にあらかじめ定められた経営層や人事部門の意図を職場の管理者や従業員が理解し、現実のものとすることが、業績向上の必要条件である、というものであった。しかし、組織内のそれぞれの職場やそれらが直面する状況の複雑さを踏まえると、経営層や人事部門の事前の意図がそのまま実現することが、人事施策の有効性を導くとは限らない。先行研究では、人事施策の職場での受け取りにおける積極性、多様性、相互作用的な性質が十分に指摘されなかった。また、職場での定着を個人レベルではなく組織レベルで検討する必要もある。本論文では、人事施策の浸透にかかる先行研究の課題を、および近年のHRM論の動向を踏まえて、人事施策の浸透にかかる研究の発展の道筋について展望する。

目次

- I はじめに
- II HRM-業績リンク
- III 施策の浸透に着目した理論群
- IV 先行研究が論じきれなかったもの
- V 施策の浸透を考える視点
- VI さいごに

I はじめに

1970年代に登場し、1980年代以降に盛んになった人的資源管理（HRM）論は、組織～個人

レベルの業績の向上につながる人事施策¹⁾の特定を目指してきた（Delery and Shaw 2001；Jiang and Messersmith 2018；Lengnick-Hall et al. 2009；Wright and McMahan 1992）。当初は、高業績を伴う人事施策について、ある哲学や方針を共有する施策群のまとまり、すなわち人事システムとして、その特徴描写が行われてきた（e.g. Delery and Doty 1996；Huselid 1995；MacDuffie 1995）。その後のHRM論は、人事施策と業績の関係を媒介する要因についての探究が、とりわけ人事施策を運用する管理者や、運用対象となる従業員²⁾の認識や行動に着目する形で進められた。すなわ

ち、「人事施策の職場での浸透」がHRM-業績リンクにおけるブラックボックス問題の解消の鍵とされてきた (e.g. Bowen and Ostroff 2004 ; Wright and Nishii 2013)。

施策の浸透についてのHRM論における一般的な理解は、人事施策に込められた経営層や人事部門の意図、すなわち人事施策を導入する目的や望ましい運用のあり方を、職場の管理者や従業員が理解し、現実のものとするところである (Bos-Nehles and Meijerink 2018 ; Bowen and Ostroff 2004 ; Kehoe and Wright 2013 ; Khilji and Wang 2006)。ただしそれは、施策の浸透の1つに過ぎない。組織内のそれぞれの職場やそれらが直面する状況の複雑さを踏まえると、経営層や人事部門の事前の意図がそのまま現実化することが、人事施策の良好な帰結を導くとは限らない。また、人事施策の職場における実現のあり方の全てが、管理者や従業員の認識や行動によって完全に説明されるとは限らない。

本論文では、施策の浸透に関して従来のHRM論が十分に検討してこなかったいくつかの点を指摘する。例えば、各職場が最適な施策運用のあり方を見出す過程と、それを可能にする要因の特定である。そこでは、職場との相互作用の中で、経営層や人事部門の意図自体が更新され、彼らの意図と職場の現実の一致が生じる可能性も想起される。

この点に着目する場合、研究の主眼は、合理的な人事施策を描写することにとどまらず、合理的な人事施策の生成プロセスの描写にまで広がる。このプロセスには、業績を伴う人事施策の発見のみならず、人事施策に業績を伴わせることも含まれる。また、人事施策を受け取ることについての職場の管理者や従業員の判断は、彼らが埋め込まれた人間関係、事業プロセス、予算制約などに基礎付けられている可能性がある。これらのメゾ～マクロ的な要因にどれだけ対処するかも、施策の浸透に関する経営層や人事部門の戦術の成否を左右するだろう。

ただし、経営層や人事部門からのメッセージを職場が「ありのままに」受け取る以外の「施策の浸透」を検討することは、主要な先行研究を否定するものではなく、むしろ補完するものである。

本論文では、「施策の浸透」に関するHRM論における先行研究を振り返った上で、それらが抱える難点を指摘し、発展可能性を展望する。

II HRM-業績リンク

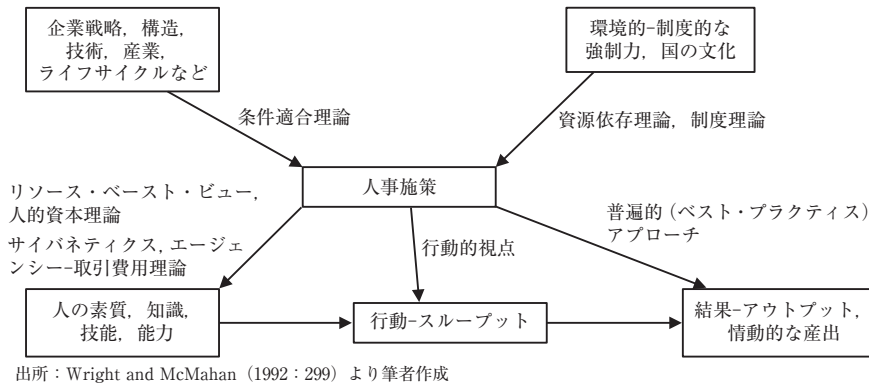
1 なぜ人事施策は業績を高めるのか

HRM論、とりわけ1980年代中盤に生じた戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management : SHRM) 論における中心的な関心は、人事施策がいかんにして組織業績 (performance) に影響を与えるのかという、いわゆる「HRM-Pリンク」にある。1990年代以降は多くの実証研究が蓄積され、複数のメタ分析においても、人事施策が生産性、財務指標、離職率などの組織成果に対して有意な正の効果をもたらすことが示されている (Combs et al. 2006 ; Jiang et al. 2012 ; Subramony 2009)。

人事施策が組織業績を高めるメカニズムが、いくつかの理論を下敷きに示されてきた (Delery and Shaw 2001 ; Lengnick-Hall et al. 2009 ; Wright and McMahan 1992)。主だったものとして、例えば、人事施策が従業員の企業特殊的で戦略的価値の高い職務遂行能力を高めるという主張が、リソース・バースト・ビュー (Barney 1991 ; Wright, Dunford and Snell 2001) や取引費用理論 (Lepak and Snell 1999 ; Williamson 1985) を背景になされた。また、HRMが従業員の職務への動機づけや組織への愛着やコミットメントを高めるという主張の背景には、社会的交換理論 (Blau 1964 ; Takeuchi et al. 2007) がある。Wright and McMahan (1992) は、これら複数のメカニズムを概観したSHRM論初期のレビューである (図1)。

組織業績を導き出す人事施策は、高業績作業システム (high performance work systems : HPWS) と呼ばれる。研修、評価、報酬、参加型の意思決定などのさまざまな人事施策を統合的に設計・運用することが、従業員の能力と動機を引き出し、組織業績の向上に寄与するとされてきた (Appelbaum et al. 2000 ; Boxall and Macky 2009 ; Huselid 1995 ; Jiang et al. 2012)。HPWSの概念化

図1 人事施策の先行要因や組織業績との結びつき



が進む中、そうした人事施策の有効性は普遍的なのかどうか、あるいは時と場合によるのか、ということが問われ出した (Arthur 1992；Miles and Snow 1984；Schuler and Jackson 1987)。また、人事施策を構成する要素間の補完性や一貫性についての検討も進んだ (Boon and Lepak 2019；Huselid 1995；MacDuffie 1995)。

人事施策と組織業績の関係については多くの実証例が存在し、メタ分析でもその点が示されてきた (Comb et al. 2006；Huselid and Becker 2000)。にもかかわらず、この発見事実の妥当性については、測定の内容、時期、対象などにおける不十分さもあり、常に疑念が示されてきた (Becker and Gerhart 1996；Cappelli and Neumark 2001；Kaufman 2020)。

2 「ブラックボックス問題」と施策の浸透

1990年代までのHRM研究の多くは、ある理論に基づいて、人事施策から組織～個人レベルの業績への直接的な影響を検証してきた。Beer et al. (1984)のように、従業員の能力やコミットメント、人的資源投資の費用対効果など、人事施策と業績を媒介する要因を指摘するものもあった。しかし実際の分析においては、そうした細かな因果連鎖は検討対象外となることが多かった。

こうした状況を課題としたのがBecker and Gerhart (1996)であった。彼らによると、人事施策と業績との関係はしばしば仮説に反して検証されない。それは、そうした研究が、人事施策に対する従業員の態度や行動といったいくつかの重

要な媒介変数を見落としているからである。彼らによると、人事施策が業績を創出する過程について、多くの研究が「ブラックボックス」としてしまっているが、そこでは人事施策に関わるさまざまな人々の中での認識や利害の調整が展開されている。

Becker and Gerhart (1996)による問題提起を皮切りに、ブラックボックスで起きている社会的プロセスについて、理論的および経験的な検討がなされるようになった。例えば、Purcell and Kinnie (2007)は、「意図された人事施策」→「管理者が生み出す実際の人事施策」→「従業員に知覚される人事施策」→「態度的結果」→「行動的結果」→「業績的結果」といった図式を提示した。こうした図式は他の多くの研究でも見られるが、そこでは、人事施策をめぐる社会的プロセスについて、人事施策を設計する人々、運用する人々、される人々が織りなす、人事施策が職場に浸透するまでの流れと見なしている。

ここで議論になるのは、「実際の（運用された）人事施策」「知覚される人事施策」をどのように概念化あるいは尺度化するかである。その作業は、リソース・ベースト・ビューや社会的交換理論といったSHRM論における基礎理論を補強する形でなされるのだろうか。あるいは全く独立的に、すなわち従来のものとは別の基礎理論に属するものとしてなされるのだろうか。

Ⅲ 施策の浸透に着目した理論群

以下では、Purcell and Kinnie (2007) が示した HRM-P リンクにおける社会的プロセスの段階を踏まえ、「運用された HRM (implemented HRM)」 「知覚された HRM (perceived HRM)」について述べる。そして、従業員個人～集合における知覚に関連する理論として「HR の帰属 (HR attribution)」 「HR の強さ (HR strength)」について紹介する。

1 運用された HRM (implemented HRM)

Becker and Gerhart (1996) の問題提起から 10 年後、Khilji and Wang (2006) は組織が意図した人事施策と実際に運用されたそれとの不一致を見落としていることが、HRM-P リンクを解明できていない背景にあるという問題提起のもと、人事部門や職場の管理者、および従業員を対象に情報収集を行い、不一致の影響を検証した。以降、人事施策における組織側の意図と実際の運用のギャップが生まれるメカニズム、ギャップがもたらすもの、ギャップと影響の関係を調整する要因、などについての研究が多く生まれた。

例えば、Bos-Nehles, Van Riemsdijk and Kees Looise (2013) は、管理者のモチベーションが人事施策の職場での運用に大きな影響を与えることを実証した。そして Bos-Nehles and Meijerink (2018) によると、人事施策が自らの業務に対して支援的である、および自身の能力の向上に役立っている、と知覚することが、人事施策の運用に対する管理者のモチベーションを向上させる。Piening, Baluch and Ridder (2014) によると、自らの資源を有効利用できる組織の能力が高いほど、人事施策の運用時点でのギャップが小さくなる。また、Katou, Budhwar and Patel (2021) は、後述する「HR の強さ」が現れる職場では、職場の管理職は人事ポリシーに即した施策運用をすることを実証した。

人事施策の運用に着目する研究では、「人事ポリシーを正確に職場に伝える」という管理者の役割が強調されている。そこでは、人事施策の合理性は、組織が設計・導入する時点でこそ確保され

るという想定が、陰に陽に置かれている。

2 知覚された HRM (perceived HRM)

元来の HRM-P リンクにおけるブラックボックスを埋める形で、個人レベルの成果への関心が集まった。そして、それに付随する形で、人事施策に関する経験は同一組織においても従業員ごとに異なるという点が重視されるようになり、個人レベルでの HRM-P リンクの解明が 2000 年代の後半から進み出した (Alfes et al. 2013; Khilji and Wang 2006; Nishii, Lepak and Schneider 2008)。無数の研究が存在するが、例えば Alfes et al. (2013) では、社会的交換理論に依拠し、知覚された HRM が組織市民行動を高め、離職意図を低める効果が従業員エンゲージメントに媒介されることを確認した。

知覚された HRM が具体的に何を指すのかについては、研究者の関心によっていかようにも設定される。例えば、高業績作業システム (HPWS) や AMO アプローチ (Gardner, Wright and Moynihan 2011; Lee et al. 2019)³⁾ に準拠する形で、従業員への報酬、能力開発、業務配分などのさまざまな側面について、組織目線ではなく従業員目線での実態の描写が目指されている。多くの場合、知覚された HRM とは、固有の理論的視座を有するものではなく、リソース・ベースト・ビューや社会的交換理論など、HRM-P リンクを解明しようとしてきた従来の研究の視座を継承しつつ、分析手法上の精緻化を目指すものといえよう。

ただし、従業員個人に着目した HRM 論が、従来なかったような独自の理論的視座を創出・導入できなかったのかということ、必ずしもそうではない。以下に紹介する 2 つの理論は、人事施策が職場に浸透するありようについて、「人事施策を誰の目線から測定するか」という方法論上のものではなく、概念的により踏み込んで検討したものである。

3 HR の帰属 (HR attribution)

人事施策の知覚を扱う研究の中で、特に従業員が「この施策は何のために行われているのか」というように、人事施策の導入背景への理解に着目するのが HR の帰属である⁴⁾。人事施策は、それ

自体が一律的に効果を持つのではなく、従業員が人事施策の背後にある組織の意図をどう捉えるかによって、その影響が大きく異なりうる (Nishii, Lepak and Schneider 2008)。例えば、同じ人事評価施策であっても、従業員が「公正な評価が行われ、能力開発を支援している」と解釈する場合と、「従業員を監視し、統制する手段である」と解釈する場合では、その人事施策がもたらす効果は大きく異なるというものである。

Nishii, Lepak and Schneider (2008) は、従業員の施策に対する帰属を大きく2つに分類している。1つはコミットメント志向の帰属 (commitment-oriented attribution) であり、組織が従業員のウェルビーイングの向上やサービス・製品の品質向上を目的として人事施策を導入したと捉えるものである。もう1つはコントロール志向の帰属 (control-oriented attribution) であり、組織がコスト削減や従業員により多くの努力を求めるために人事施策を導入したと捉えるものである。コミットメント志向の帰属の場合は、仕事満足度や組織コミットメント、顧客サービス行動を高め、離職意図を低下させる一方で、コントロール志向の帰属の場合は、これらに逆の影響を及ぼす傾向が確認されている。

こうしたHRの帰属は、人事施策そのものから自動的に生じるわけではなく、それ以外の多様な要因によって形成される可能性がある。例えば、Hewett, Shantz and Mundy (2019) は、人事施策に関する情報のわかりやすさや公正さ、組織に対する信頼感、そして人事施策を自分事と感ずる度合いによって、HRの帰属が形成されることを示している。

さらに、HRの帰属による媒介効果も示されている。Van De Voorde and Beijier (2015) によると、高業績作業システム (HPWS) が、従業員のコミットメント志向の帰属を媒介することで、情緒的コミットメントを高め、仕事の負担を低減させる。また、Shantz et al. (2016) は、従業員が人事施策をコスト削減志向と帰属する場合は、業務負荷が高まり、情緒的消耗感が強まる一方、人事施策を業績志向と帰属する場合は、ジョブ・インボルブメントが高まり、情緒的消耗感が抑えら

れることを確認している。

4 HRの強さ (HR strength)

人事施策の知覚において、人事施策が単に存在するだけでは従業員に十分な影響を及ぼさないとして、ある人事施策によって組織内の幅広い従業員に共通した認識をもたらすような「強い状況 (strong situation)」に着目するのがHRの強さである。この研究では、人事施策が組織全体にどのような「メッセージ」として伝わり、そのメッセージがどれほど強い影響力を持つかが問われる。HRの強さとは、従業員が望ましい対応や適切な対応を理解し、何を期待されているかについての集団的な感覚を形成できるようなシグナルを送る人事施策の特性である (Bowen and Ostroff 2004 : 207)。

Bowen and Ostroff (2004) は、帰属理論の共変モデル (Kelley 1973) をHRM論に応用し、人事施策が強いシグナルを発するためには、他の施策と明確に区別でき (弁別性 ; distinctiveness)、施策の運用や伝達は常に一貫しており (一貫性 ; consistency)、施策の実施は組織全体で合意されている (合意性 ; consensus) ことが重要であると論じた。これらの特性が高いほど、従業員は人事施策の意図をより鮮明に認識し、組織が期待する行動に導かれやすくなる。

HRの強さは、従業員の業績 (態度や行動) に多様な影響を与えることが度々確認されてきた。例えば、Farndale and Kelliher (2013) は、人事施策が一貫して運用され、従業員に明確なメッセージを送る場合、従業員の組織コミットメントが高まることを示した。Ehrnrooth and Björkman (2012) は、HRの強さが従業員のタスクパフォーマンスを直接的に高めることを示し、施策の一貫性や弁別性が個人の職務遂行を支える要因となることを指摘している。さらに、Alfes et al. (2019) は、HRの強さが従業員の変化支援行動 (change-supportive behavior) を促進することを示し、組織変革を成功させるための重要な要素であることを明らかにしている。

HRの強さが、人事施策と従業員個人レベルの業績との関係を調整することを示した研究も存在

する。例えば、Bednall and Sanders (2017) によると、HR の強さが、公式的な学習機会が従業員の学習行動に与える影響を強める。他にも、Sanders et al. (2018) によると、HR の強さは、業績連動型の報酬制度が従業員の業績志向を促す傾向を強める。

IV 先行研究が論じきれなかったもの

このように、2000 年前後以降、HRM-P リンクを解明するために、職場における施策の浸透に着目する多くの研究が生み出された。それぞれの理論が着目してきたものは、取り扱う概念の下位次元やそれぞれに関わる尺度に端的に現れるため、表 1 でそれらを例示した。

経営層や人事部門によって導入された人事施策は、職場の管理職の運用によって具現化される(変換 1)。そして、運用された人事施策は、「何をしているのか」「なすべきことをしているのか」といった観点からの、従業員の個人的あるいは集合的な理解や評価の対象である(変換 2)。そして、これら 2 つの変換の場面における、経営層や人事部門の意図の正確な伝達が、人事施策が個人～組織レベルの業績を生む必要条件とされたのである。

ただしこれらの議論には、以下の事柄を見落としてきたという難点がある。組織において人事施策や業績が生成されるメカニズムを単純化し、HRM-P リンクを実際に生成するための理論的根拠を示しきれないのである。

1 人事施策の受け手の積極性

職場の管理者が人事施策を運用するときには、それが目指すものや実際の運用手順は、当然ながら重視される。しかし、その重視のあり方は、常に管理者としての役割や彼らが置かれた状況に規定される。管理者にとって、人事施策の運用は、職場の活性化や成果向上といった役割遂行のための手段の 1 つに過ぎず、その設計の不完全さから、必要に応じて創意工夫が加えられるべきものである。その中には、経営層や人事部門が意図したものの無視や否定も含まれる。

同様のことが HRM の対象である従業員においても生じうる。人事施策の価値(帰属)は、あらかじめ経営層や人事部門が設定・表明したものに限定されるわけではない。彼らが意図しなかったような価値を、人事施策を受け取る従業員が事後的に見出すということが起こりうる(Piening et al. 2014)。

2 人事施策の受け取り方の多様性

職場の管理者や従業員が、導入された人事施策について積極的に解釈・評価してゆくことによって、人事施策への受け取り方は多様化する。また、彼らが置かれた状況の異質性が、人事施策の受け取り方の多様性に至る。例えば、タスク相互依存性⁵⁾が高い職場であるほど、従業員間のコミュニケーションや情報共有が活発になるため、人事施策の意図が共有されやすくなる(Chen et al. 2019; Zhang et al. 2022)⁶⁾。こうした多様性は、

表 1 人事施策の職場の浸透に関する理論・次元・尺度

運用された HRM	知覚された HRM	HR の帰属	HR の強さ
- 意欲：私はこの人事施策の活動に関心があるから、責任を果たしている。 - 人事施策ガイドラインの明瞭性：私に提供される人事施策のガイドラインは明確で理解しやすい。 出所：Bos-Nehles, Van Riemsdijk and Kees Looise (2013)	- 学習機会：従業員が新しいことを学ぶ機会を提供する仕事やタスクがある。 - 職務自律：従業員は自分の仕事に関連する問題について決定する余地を与えられている。 出所：Den Hartog et al. (2013)	- コミットメント志向：従業員にそれなりの報酬を支払っているのは、顧客に質の高いサービスを提供できるようにするためである。 - コントロール志向：従業員にそれなりの報酬を支払っているのは、コストを抑えるためである。 出所：Nishii, Lepak and Schneider (2008)	- 一貫性：意図した人事施策の効果と実際の効果には大きなギャップがある (R)。 - 合意性：この会社の人事施策は、人事と現場の管理職の間の合意によって確立されている。 - 弁別性：この会社の社員は、特定の人事施策の有用性についてよく疑問に思う (R)。 出所：Delmotte, De Winne and Sels (2012)

注：(R) は逆転尺度を意味する。

出所：筆者作成

管理者と従業員の間だけでなく、管理者同士や従業員同士でも生じうる (Van Rosenberg 2021)。

こうして考えると、経営層や人事部門の意図に則した人事施策の受け取り方が、組織全体で共有されるという想定は非現実的なものとなる。こうした多様性は、HRM をめぐる利害の相違・対立の温床にもなりうるが、その場合、利害の調整が HRM のあり方を刷新しうる (江夏・穴田 2021)。また、多様性やイノベーションについての研究の知見 (e.g. Stark 2009) を踏まえると、HRM に対するさまざまな受け取り方は、もしそれが組織全体に共有された場合、HRM を設計し、運用し、定着させる個人的～組織的な能力の向上につながりうる。

3 相互作用の中での受け取り

管理者や従業員が導入された人事施策について固有の受け取り方をする背景はさまざまであろうが、先行研究では、心理学における「刺激 (S) → 組織化 (O) → 反応 (R)」図式に近い描写を、結果として行ってきた。すなわち、たとえ人々が眼前の人事施策の解釈・評価における創意工夫を行ったとしても、あたかもそれが個人の認識の中でなされるもののように見なしてきたのである。

しかし、実践共同体論 (Lave and Wenger 1991 ; 松本 2019) で示されるように、人々の認識とは、社会性や身体性を伴う行為の中で形成され、更新されるものである。そこでは、一方の認識が他方のそれに一方的に影響を与えるということは起こりうるにしても常のものではなく、相互に形成・更新しあう性質を持っている。経営層や人事部門は、自らが導入した人事施策が職場でどのように運用され、従業員にどう評されているかを知り、人事施策の修正や更新に生かすことができる。同様に管理者も、自らの運用のあり方について従業員の反応から顧みることができる。

4 組織レベルでの媒介変数

人事施策に対する職場の管理者や従業員による反応に着目した「ブラックボックス」解明は、クロスレベルでの因果推論を伴う。すなわち、組織レベルでの人事システムや人事施策を管理職や組

織メンバーといった個人が受け取り、受け取った結果の集積が組織レベルでの成果に結びつく、という構図である。

こうした因果連鎖の前段、すなわち「マクロ (経営層や人事部門が導入した人事施策) → ミクロ (管理職やメンバーによる受け取り)」については、マルチレベル分析などの方法論上の着実な進展が見られる。こうした研究スタイルは、とりわけ組織メンバー個人のレベルでの成果変数に着目したミクロ HRM (Wright and Boswell 2002) との親和性が高く、多くの研究が生み出されている。しかし、因果連鎖の後段、すなわち「ミクロ (管理職やメンバーによる受け取り) → マクロ (組織成果)」については、少なからず困難を抱えている。

例えば、組織メンバーのレベルでの心理的～行動的な成果で組織レベルでの財務的～非財務的な成果を説明する場合、前者については何らかの合成が求められる。この合成のあり方についてはいくつかが議論があるものの (e.g. Boon et al. 2018 ; Renkema, Meijerink and Bondarouk 2017)、実際に多くなされているのは個人レベルの変数の単純平均である。この場合、個人に要素還元できない組織特有の事象としての「創発特性」を無視し、「ミクロ→マクロ」の因果推論について、素朴で、論理的な根拠を欠いた形で行いかねない。

人事施策の導入や運用をめぐる組織内での相互作用はいうまでもなく組織レベルの事象であり、組織間での差異を説明する要因であるが、組織間での差異はこういった人的要因に還元されない組織内外の多様な要因、すなわち HRM の枠を超えたコンテキストによって、左右されることも考えられる。例えば、文化的な規範が厳格な環境では、人事施策がより強いメッセージとして捉えられる可能性が示されている (Farndale and Sanders 2017)。また、不確実性回避 (uncertainty avoidance)、すなわち曖昧さを許容できない程度についての国レベルでの文化特性が、業績連動型の報酬制度の効果に影響することも指摘されている (Sanders et al. 2018)。

V 施策の浸透を考える視点

これまで、人事施策の浸透に関するこれまでの研究が十分に捉えてこなかったものとして、①人事施策の受け手の積極性、②人事施策の受け取り方の多様性、③相互作用の中での受け取り、④組織レベルでの媒介変数、を提示した。

本節ではまず、これらの観点が、これまでの(S)HRM論で全く論じられてこなかったわけではなかったことについて、(S)HRM論の傍流に位置付けられるステークホルダーアプローチに加え、主流派の内部で起きつつある動きに着目して提示する。次に、こうした動きを、人事施策についての既存の4つの理論がどう取り込みうるのかについて、やや探索的に提示する。

1 ステークホルダーアプローチ

ステークホルダーアプローチでは、人事施策に関わる、時に社外のものも含む多様なステークホルダーに着目し、それらがいかに人事施策の設計や運用に関わっているのかが、概念的および経験的に検討される。ステークホルダーアプローチは、HRM-Pリンクの媒介変数としての人事施策の浸透、あるいは人事施策の浸透そのものに直接的に関心を当てたものではないが、すでに述べた先行研究の限界を克服するためのヒントを多く有している。

①人事施策の受け手の積極性、および②人事施策の受け取り方の多様性に関連して、Brandl, Keegan and Kozica (2022) は、その理論的考察を通じて、経営層や人事部門が人事施策に込めた意図は、各職場において「ほどほどに」実現することが望ましいという仮説を提示した。ある人事施策の導入は、経営層や人事部門にとって、経営を合理的に進めているというアピールを外部のステークホルダーに対して行い、彼らからの信任・正統性を獲得する手段である。しかしそれと同時に、それによって職場の効率性が損なわれてはならない。そこで職場の管理者は、自らが直面する事情を汲み、人事施策の運用をカスタマイズするのである⁷⁾。職場の効率性を重視した人事施策の

運用をめぐる積極性や多様性については、江夏(2010)においても、組織が導入した成果主義的報酬と連動した目標管理(人事評価)の運用実態に着目し、検討されている。

③相互作用の中での受け取り、および④組織レベルでの媒介変数、に関する理論として、HR共創(Hewett and Shantz 2021)がある。人事施策を受け取るステークホルダー、すなわち職場の管理者や従業員は、それぞれの立場でその施策に対して価値を抱いている。彼らがその価値を人事部門に対してフィードバックすることが、人事施策が修正・再構築されることの契機となる⁸⁾。また、Ren and Jackson (2020) は、多様な利害・価値やそれに由来するフィードバックを受け取る人事部門の調整的な役割をアントレプレナーシップ概念から把握しようとした。

相互作用を通じて人事施策の運用のあり方が形作られるという観点は、すでに紹介したBrandl, Keegan and Kozica (2022)でも示されている。制度的環境、あるいは経営層や人事部門が人事施策に込めた意図への、職場の管理者による「ほどほどの」準拠というものは、あらかじめ特定可能なものではない。管理者が自らの役割や置かれた状況の中で、事後的に見出してゆかなければならないものなのである。

2 主流派 HRM 論における近年の動き

2020 年ごろから、HRM-Pリンクを経験的に特定することを重視する HRM 論の主流でも、職場の①積極性や②多様性に着目した議論が出てきている。とりわけ、従来重視されてきた人事施策の一貫性(Bowen and Ostroff 2004; Wright and Nishii 2013)と、実際の職場の個別性の間の矛盾や緊張、さらには矛盾や緊張の克服のあり方に着目されている。

例えばFu et al. (2020) は、管理者の部下との関わりにおける一貫性と個別化の両立可能性を指摘した。また、Kehoe and Han (2020) は、組織で導入された人事施策について、管理者が果たすべき(1)実施、(2)翻訳、(3)適応、という機能について指摘した。Pak et al. (2025) は、Solberg, Lai and Dysvik (2021) による「柔軟性意志」

(willingness to be flexible ; WTBF) に着目した。WTBF は、「他の人々の働き方に適応し、条件や環境の違いに対処しようとする意欲」(Pak et al. 2025 : 374) と定義される。そして、管理者が WTBF を有している場合、現場の多様性に配慮しつつ、組織全体としては一貫した人事施策の運用が可能になることが実証された。

職場における③相互作用に着目した研究もある。Van Rossenberg (2021) によると、従来の HRM 研究は、管理者の知覚が従業員の知覚に影響を与えるという一方向の前提で議論されることが多かった。しかし、実際には管理者と従業員の知覚は、双方向的に影響し合い、相互作用のプロセスの中で形成される。さらに両者の知覚のズレはしばしば無自覚のうちに生じる可能性がある。また、Pak and Heidarian Ghaleh (2024) では、職場の従業員が導入された人事施策を支持していることが、職場の管理者による導入意図通りの運用、ひいては職場レベルの業績の向上に影響を与えることが実証されている。

VI さ い ご に

本論文では、HRM-P リンクを解明するために、経営層や人事部門が導入した人事施策についての、職場の管理者や従業員による受け取り方、すなわち「施策の浸透」のあり方について検討してきたいくつかの研究群を紹介してきた。そこでは往々にして、管理者個人および従業員個人の認識や行動について、人事施策の導入などの外部刺激を一方的に受け取る、すなわち外部の在り方に影響を及ぼすような応答を伴わないものとして描いてきた。

人事施策の受け手としての管理者や従業員について、個人レベルの事象として描写する点については、HRM-P リンクの末尾に個人業績を置くようなミクロ HRM 的な研究においては大きな問題とはならない。しかし、組織業績に着目するマクロ HRM 研究においては、人事施策への個人レベルの反応が集約・合成されて組織業績に至るメカニズムが不明確である以上、好ましいものではない。人事施策の受け取りについても組織レベルで

の描写が望まれるわけだが、そこへの接近を近年の(S)HRM 研究は進めつつある。

設計あるいは運用された人事施策を受動的に受け取るという人間像は、着目する業績が個人レベルであるか組織レベルであるかを問わず、不適切である。経営層や人事部門が設計・導入する人事施策は、個別の職場や従業員の実情を反映したものではない。管理者や従業員がそれを受け取って一定の業績を産出するということには、必然的に、導入された人事施策を自身の文脈に擦り合わせてゆく、経営層や人事部門に対して自らにとって望ましい人事施策のあり方を必要に応じてフィードバックする、ということが伴うのである。

「運用された HRM」「知覚された HRM」「HR の帰属」「HR の強さ」といった理論群は、職場の管理者や従業員による他者や文脈に根ざした実践、他者や文脈との関わりにおける相互性や能動性、それらが形作る人事施策の組織単位での浸透について、概念的に排除していたわけではない。質問票調査に代表される実証分析上のさまざまな制約によって結果として排除してしまった側面もあるだろうが、概念的検討を深めることはそうした「バイアス」の軽減につながるだろう。

個々の管理者や従業員が、人事施策の価値や運用法をどのように見出し、自らの職務に活かしてゆくか。そうした複数の実践がどう関わり合うか、組織全体としての風土(実践のあり方における類似性の大小)に至るか。人事施策についての風土がどう管理者や従業員の個々の実践やそれらの結び方を基礎付けてゆくか。こうした問いを重ねることで、既存の理論群は人事施策の設計・導入・運用に関する現実をさらによく説明し、作り上げることに寄与できるだろう。

- 1) 本論文における人事施策の定義として、「組織メンバーによる貢献を引き出すための組織内の明示的な規則」を置く。HRM 論においては、特定の人事施策 (a human resource practice) に着目するアプローチと、複数の施策群のまとまり (a system of human resource practices) に着目するアプローチがある (Wright and Boswell 2002)。以下では、簡便のため、人事システムを包含するものとして人事施策という語句を用いる。
- 2) 雇用関係にないものの組織の活動に参画している労働力も、ここでは便宜的に従業員としている。
- 3) HRM を構成する要素について、従業員の能力 (ability ; A)、

- モチベーション (motivation ; M), 貢献機会 (opportunity ; O) のそれぞれを高める活動群に区分けし、それぞれの成り立ちや影響を確認しようとするもの。
- 4) HR の帰属という概念の根底には、心理学の帰属理論 (Attribution Theory) がある。Heider (1958) によると、経験する出来事についての人の原因帰属は、本人の性格や努力、能力などの内的帰属と、環境や状況などの外的帰属に分けられる。また、Weiner (1985) は、この原因帰属の方向性が人々の感情や動機づけに影響を及ぼすことを示し、教育心理学や組織行動論への応用が進められた。
- 5) 従業員が仕事を進める際、他のメンバーと協働や調整がどの程度必要かを示す概念であり、業務が個人で完結せず、相互に結びついている状態を指す (Kiggundu 1981)。
- 6) 結果として、Zhang et al. (2022) によると、タスク相互依存性が高い職場では、高コミットメント型の人事施策の効果が強まる。また、Chen et al. (2019) では、タスク相互依存性が集団志向型の人事施策の効果を強めることが確認されている。
- 7) Brandl, Keegan and Kozica (2022) が準拠するのが、制度派組織論における「デカップリング」という概念である。それは、組織が制度的環境からの圧力を受け、それに準拠する場合に自らの規範の維持が難しくなることを認識した場合、場合によっては圧力や制度化を回避することがあることを示したものである (Bromley and Powell 2012)。
- 8) HR 共創の下地になっているのが、「サービス・ドミナント・ロジック」(Service Dominant Logic ; SDL) である。SDL とは、マーケティング領域で用いられる理論であり、アクターが商品 (有形財および無形財) の価値を創造していくメカニズムを説明する (Vargo and Lusch 2004)。
- 参考文献
- 江夏幾多郎 (2010) 「処遇への公正感の背景 不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』23 巻 1 号, pp. 53-66.
- 江夏幾多郎・穴田貴大 (2021) 「利害調整に基づく「柔軟な人事管理」」『日本労務学会誌』21 巻 2 号, pp. 21-43.
- 松本雄一 (2019) 「実践共同体における学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』No. 639, pp. 15-26.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K. and Fu, N. (2019) "Perceived Human Resource System Strength and Employee Reactions toward Change: Revisiting Human Resource's Remit as Change Agent," *Human Resource Management*, Vol. 58, No. 3, pp. 239-252.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. and Soane, E. C. (2013) "The Link between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 330-351.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1992) "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *ILR Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 488-506.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996) "The Impact of Human Resource Practices on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801.
- Bednall, T. C. and Sanders, K. (2017) "Do Opportunities for Formal Learning Stimulate Follow-Up Participation in Informal Learning? A Three-Wave Study," *Human Resource Management*, Vol. 56, No. 5, pp. 803-820.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. and Walton, R. (1984) *Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Case*, Free Press.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, Wiley.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. and Boselie, P. (2018) "Integrating Strategic Human Capital and Strategic Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 34-67.
- Boon, C. and Lepak, D. P. (2019) "A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement," *Journal of Management*, Vol. 45, No. 6, pp. 2498-2537.
- Bos-Nehles, A. C. and Meijerink, J. G. (2018) HRM Implementation by Multiple HRM Actors: A Social Exchange Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 22, pp. 3068-3092.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. and Kees Looise, J. (2013) "Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation," *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 6, pp. 861-877.
- 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*, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009) "Research and Theory on High-performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream," *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 3-23.
- Brandl, J., Keegan, A. and Kozica, A. (2022) "When Less Is More: HRM Implementation, Legitimacy and Decoupling," *Human Resource Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 247-260.
- Bromley, P. and Powell, W. W. (2012) "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World," *Academy of Management Annals*, Vol. 6, No. 1, pp. 483-530.
- Cappelli, P. and Neumark, D. (2001) "Do "High Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" *ILR Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 737-775.
- Chen, S., Zhang, G., Jiang, W., Shi, S. and Liu, T. (2019) "Collectivism-oriented HRM and Individual Creative Contribution: The Roles of Value Congruence and Task Interdependence," *Journal of Management and Organization*, Vol. 25, No. 2, pp. 211-223.
- 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.
- Delery, J. E. and Shaw, J. D. (2001) "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension," In G. Ferris (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, JAI Press, pp. 165-197.
- Delmotte, J., De Winne, S. and Sels, L. (2012) "Toward an Assessment of Perceived HRM System Strength: Scale

- Development and Validation," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 1481-1506.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M. and Croon, M. A. (2013) "HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test," *Journal of Management*, Vol. 39, No. 6, pp. 1637-1665.
- Ehrnrooth, M. and Björkman, I. (2012) "An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains," *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 6, pp. 1109-1135.
- Farndale, E. and Kelliher, C. (2013) "Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience," *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 6, pp. 879-897.
- Farndale, E. and Sanders, K. (2017) "Conceptualizing HRM System Strength through a Cross-cultural Lens," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 132-148.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. and Morris, T. (2020) "Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness," *Journal of Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 203-233.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. and Moynihan, L. M. (2011) "The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment," *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 2, pp. 315-350.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley.
- Hewett, R. and Shantz, A. (2021) "A Theory of HR Co-creation," *Human Resource Management Review*, Vol. 31, No. 4, 100823.
- Hewett, R., Shantz, A. and Mundy, J. (2019) "Information, Beliefs, and Motivation: The Antecedents to Human Resource Attributions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, No. 5, pp. 570-586.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Huselid, M. A. and 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 Effect Size Estimates?'" By Gerhart, Wright, McMahan and Snell," *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 4, pp. 835-854.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012) "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.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S. and Patel, C. (2021) "Line Manager Implementation and Employee HR Attributions Mediating Mechanisms in the HRM System-organizational Performance Relationship: A Multilevel and Multipath Study," *Human Resource Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 775-795.
- Kaufman, B. E. (2020) "The Real Problem: The Deadly Combination of Psychologisation, Scientism, and Normative Promotionalism Takes Strategic Human Resource Management Down a 30-year Dead End," *Human Resource Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 49-72.
- Kehoe, R. R. and Han, J. H. (2020) "An Expanded Conceptualization of Line Managers' Involvement in Human Resource Management," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 2, pp. 111-129.
- Kehoe, R. R. and Wright, P. M. (2013) "The Impact of High-performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 366-391.
- Kelley, H. H. (1973) "The Processes of Causal Attribution," *American Psychologist*, Vol. 28, No. 2, pp. 107-128.
- Khilji, S. E. and Wang, X. (2006) "'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 1171-1189.
- Kiggundu, M. N. (1981) "Task Interdependence and the Theory of Job Design," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 499-508.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S. and Li, L-Z. (2019) "Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation," *Journal of Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 819-846.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. and Drake, B. (2009) "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field," *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 64-85.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *ILR Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197-221.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-52.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008) "Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 3, pp. 503-545.
- Pak, J. and Heidarian Ghaleh, H. (2024) "How Do Employees Shape HR Implementation? Intra-team Acceptance of Espoused HR Practices, Frontline Managers' Implementation Behavior, and Team Performance," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 35, No. 16, pp. 2742-2771.
- Pak, J., Heidarian Ghaleh, H., Ma, Z. and Akhtar, M. N. (2025) "Antecedents and Outcomes of Enabling HR Practices: The Paradox of Consistency and Flexibility," *Human Resource Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 371-396.
- Piening, E. P., Baluch, A. M. and Ridder, H.-G. (2014) "Mind the Intended-implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM," *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 4, pp. 545-567.
- Purcell, J. and Kinnie, N. (2007) "HRM and Business

- Performance,” In P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp. 533-551.
- Ren, S. and Jackson, S. E. (2020) “HRM Institutional Entrepreneurship for Sustainable Business Organizations,” *Human Resource Management Review*, Vol. 30, No. 3, 100691.
- Renkema, M., Meijerink, J. and Bondarouk, T. (2017) “Advancing Multilevel Thinking in Human Resource Management Research: Applications and Guidelines,” *Human resource Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 397-415.
- Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X., Rodrigues, R., Wong, S. I. and Dysvik, A. (2018) “Performance-based Rewards and Innovative Behaviors,” *Human Resource Management*, Vol. 57, No. 6, pp. 1455-1468.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K. and Bailey, C. (2016) “The Effect of HRM Attributions on Emotional Exhaustion and the Mediating Roles of Job Involvement and Work Overload,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 172-191.
- Solberg, E., Lai, L. and Dysvik, A. (2021) “When Midway Won’t Do: The Curvilinear Relationship between Intrinsic Motivation and Willingness to Be Flexible,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 36, No. 2, pp. 156-169.
- Stark, D. (2009) *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press.
- 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, R., Lepak, D. P., Wang, H. and 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*, Vol. 92, No. 4, pp. 1069-1083.
- Van De Voorde, K. and Beijer, S. (2015) “The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between High-performance Work Systems and Employee Outcomes,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 62-78.
- Van Rossenberg, Y. (2021) “Perceptions of HRM: When Do We Differ in Perceptions? When Is It Meaningful to Assess such Differences?” In: K. Sanders, H. Yang and C. Patel (eds.) *Handbook of HR Process Research*, Edgar Elger, pp. 46-68.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004) “The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model,” *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335.
- Weiner, B. (1985) “An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion,” *Psychological Review*, Vol. 92, No. 4, pp. 548-573.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Macmillan.
- Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002) “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research,” *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 247-276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. and Snell, S. A. (2001) “Human Resources and the Resource Based View of the Firm,” *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 701-721.
- 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. and Nishii, L. H. (2013) “Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis,” In J. Paauwe, D. E. Guest and P. M. Wright (eds.) *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Wiley, pp. 97-110.
- Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A. and Lin, C. H. (2022) “High Commitment Work Systems and Employee Well-being: The Roles of Workplace Friendship and Task Interdependence,” *Human Resource Management*, Vol. 61, No. 4, pp. 399-421.

えなつ・いくたろう 神戸大学経済経営研究所准教授。
最近の主な著作に『人事管理のリサーチ・プラクティス・ギャップ——日本における関心の分化と架橋』（有斐閣、2024年）。人的資源管理論専攻。

まるこ・たかひと 北九州市立大学経済学部准教授。最近の主な論文に「外部労働市場の流動性への対応と内部労働市場のニーズの両立への挑戦」『人材マネジメントの革新——理論を読み解くための事例集』（千倉書房、2025年所収）。人的資源管理論専攻。

あなだ・たかひろ 追手門学院大学経営学部特任助教。最近の主な論文に「人材配置の最適化を可能にする人事施策と組織風土」『人材マネジメントの革新——理論を読み解くための事例集』（千倉書房、2025年所収）。人的資源管理論専攻。