

■ 特集 / マルチレベル分析への招待

# 日本企業における産業特性と高業績人材マネジメントシステム：米国研究の発展的リプリケーション<sup>1)</sup>

本研究では、Datta, Guthrie, and Wright (2005) が米国製造企業を対象にして行った高業績 HRM システム (high-performance work systems : HPWS) と企業業績との関係に与える産業特性の調整効果に関する実証的検証について、日本の製造業サンプルを用いた発展的リプリケーションを行う。日本企業 142 社の人事部、経営企画室双方の質問紙調査データ、及び既存のアーカイブデータを組み合わせたマルチレベル分析の結果、日本と米国とは、高業績 HRM システムが異なる産業特性の上で有効である可能性が示唆された。

■ 竹内 規彦 (青山学院大学 経営学部 准教授)

■ キーワード

高業績 HRM システム, 産業特性, マルチレベル分析, 発展的リプリケーション, 日米比較

## I. はじめに

1990 年代半ば以降、人的資源管理 (HRM) の研究領域で急速に発展してきた分野の 1 つに、HRM と企業業績との関係に関する理論的・実証的な検討を扱ういわゆる「戦略的人的資源管理」(strategic human resource management : SHRM) が挙げられる (Kaufman, 2010 ; Lepak et al., 2006). この SHRM と呼ばれる新たな研究分野は、資源ベース理論 (Barney, 1991, 1995) に AMO 理論 (abilities [能力], motivation [動機づけ], and opportunities [機会] : Appelbaum et al., 2000 ; Lepak et al., 2006) が援用されつつ進展し、企業の人材マネジメント (HRM) システムが組織の持続的競争優位の確立にいかに関与しているかに関する種々の知見を提供している。今日、SHRM は HRM やその周辺領域の研究者及び実務家の間で非常に高い関心を集めている。

SHRM の本質的な考え方、すなわち HRM が

企業業績といかに関係するかに関する捉え方は、「ベスト・プラクティス (BP)」及び「ベスト・フィット (BF)」の 2 つのアプローチに大別される (Boxall and Purcell, 2008). BP アプローチは、企業の持続的競争優位に貢献する特定の HRM 諸施策 (例えば、従業員参加、広範な能力開発機会の提供、組織内での情報共有化など (e.g., Pfeffer, 1998)) が存在することを仮定し、これら諸施策が「普遍的」(universalistic) に企業の業績向上を説明するとするものである。一方、BF アプローチは、企業の競争力向上に寄与する HRM システムの中身 (すなわち、施策の選択や実施の程度) は、組織の外的な諸環境や内的な諸条件によって異なることを仮定し、HRM 諸施策と他の状況要因との「外的適合 (contingency fit)」及び「内的適合 (configuration fit)」(Delery and Doty, 1996) が企業業績の向上を説明するとしている。

これら一連の研究から生まれた重要な概念の 1 つに「高業績 HRM 施策」(high-performance

work practices : HPWP) ないしは「高業績 HRM システム」(high-performance work systems : HPWS) の存在が挙げられる<sup>2)</sup>。この高業績 HRM 施策ないしはシステムとは、企業業績の向上に貢献するとされる相互に関連しあう HRM 個別施策ないしはそれらの総体 (HRM システム) を指す (Becker and Huselid, 1998 ; Datta, Guthrie, and Wright, 2005)。特に、BP アプローチに依拠する研究成果 (Arthur, 1992 ; Pfeffer, 1998) から企業業績に寄与するとされる個別の HRM 施策が、また BF アプローチの研究成果 (e. g., Takeuchi, 2009 ; Takeuchi, Wakabayashi, and Chen, 2003) からは内的に整合する施策の総体としての HRM システムが析出され、具体的な高業績 HRM 諸施策のリストが数多くの研究で提起されている。しかしながら、HRM の戦略性及び競争優位性に焦点を合わせる SHRM 研究において、その最も重要な鍵概念ともいえる「高業績 HRM システム」に関して、少なくとも以下の 2 つの問題点があるだろう。

第 1 に、高業績 HRM システムの構成要素に関する定義 (具体的な施策の中身) は、研究者間で必ずしも統一されているわけではなく、研究者によって異なる用語定義ないしは概念操作化がなされている (Datta et al., 2005)。その一例として、例えば「高業績」以外に、「高インボルブメント (high-involvement)」「高コミットメント (high-commitment)」などの名称を冠した HRM システムが提唱されているが、これらを「高業績」HRM と同義と位置づける研究 (Takeuchi et al., 2007 ; Wood, de Menezes, and Lasaosa, 2003) がある一方、他方でこれらはいずれも別の概念であるとする研究 (Boxall and Mackey, 2009) も存在する。また、同じ高業績 HRM システムとして扱われている概念でも、実際のシステムを構成する施策の具体的な中身に、程度の差こそあれ研究者間での相違が見られる。こうした各研究における高業績 HRM システムの構成要素の違いから、個別の実証研究の積み上げによる高業績 HRM システムの効果に関する一般化 (generalizability) や、BP アプローチで提唱されているような普遍

的な高業績 HRM システムの確認が困難となっているといえるだろう。

第 2 に、高業績 HRM システムの実施が、いかにして企業の業績向上に結びつくかというメカニズムに関する説明とその実証が必ずしも十分ではない点が挙げられる。この点については、人的資本理論及び動機づけの諸理論から、HRM システムが、従業員の KSA (知識・スキル・能力) の蓄積・向上 (Takeuchi et al., 2007) や組織・仕事に対する従業員の心理的なコミットメントの醸成 (Gong et al., 2009 ; 竹内・竹内, 2010) をもたらし、その結果個人・職場・組織の諸成果に繋がるとする「媒介」モデルに基づいた説明や実証的検討が近年積極的に行われつつある。しかしながら、このアプローチは HRM システムと業績との関係を組織の内的なメカニズムから明らかにする上では有用だが、HRM システムが組織の外的な環境との相互作用の中で、いかに業績に影響を与えているかについては必ずしも十分な説明力を持っていないと考えられる。特に近年、マルチレベル分析手法の経営学研究への応用が活発となり、組織内部の階層間 (個人 (上司一部下)・集団・組織間) の諸変数の関係についての分析が進む一方、組織と外部環境の変数間関係に関する詳細な分析は十分には行われていない。

以上の問題を踏まえ、本研究では以下の 3 点を明らかにすることに焦点を合わせる。

第 1 に、高業績 HRM システムが日本企業において、どの程度有効であるかについて実証的な検証を行う。先の 1 点目の問題で触れたように、高業績 HRM システムに含まれる具体的な施策の中身は必ずしも一致しているわけではない。こうした中、既存の米国企業を対象に検証されている特定の HRM システムと企業業績との関係を、日本の企業において確認する作業は行うことにより、特定の高業績 HRM システムが国レベルでの異なる文脈において、その効果に関する一般化がどの程度可能かに関する付加的な貢献を与えることが可能となると考える。

第 2 に、本研究では産業レベルでの環境特性が、企業内における高業績 HRM システムの実行

と企業業績との関係にいかなる役割を果たしているかを検討する。すなわち、企業での高業績 HRM システムの実施が、どのような産業特性の下で、企業業績を高める方向に作用しているのか（していないのか）を明らかにする。この実証を通じ、高業績 HRM システムが機能する（または機能しない）産業レベルでの特性を抽出することが可能となり、SHRM における既存の BF アプローチ研究に対し、新たな知見を加えることが期待される。

第3に、以上の2点の検証を米国で実施され報告されている既存研究をリプリケーションする形でいき、米国企業を対象にした既存の発見事実と日本企業を対象にする本研究での発見事実との比較検討を行う。特に本研究では、米国の製造企業を対象に高業績 HRM システムと企業業績との関係を産業特性との関連から分析を行った Datta et al. (2005) の研究成果を発展的にリプリケーションすることで、高業績 HRM システムの役割と機能に、日本と米国のそれぞれの企業でいかなる差があるのかについて検討を行う。

## II. 文献レビュー及び概念的枠組み

### 1. Datta, Guthrie, and Wright (2005) による米国研究

本研究では、Datta et al. (2005) の米国における高業績 HRM システムと企業業績、及び産業特性に関する研究成果の発展的リプリケーションを通じ、日米企業での高業績 HRM システムの機能にいかなる相違点があるのかについて検討を行う。この試みの前提になるのが、彼らの研究成果のレビューである。

この研究は、産業レベルでの諸特性（例えば、産業レベルでの資本集約度、成長率、製品差別化の程度など）という外的な環境特性が、HRM システムと企業業績との関係を条件づける状況要因 (contingency factor) として、いかなる「調整効果」(moderating effect) をもたらすかを検証することを目的としている。国の文化と同様、産業は、HRM の意味づけや、その効果の定義、結果

の評価がなされる重要な外的文脈である (Jackson and Schular, 1995)。資源ベース理論においても、「企業の資源は真空の中で価値があるのではなく、企業が機会を利用し、あるいは脅威を中和する場合にのみ価値をもたらす」(Barney, 1995: 52) と指摘されている。すなわち、「『適合 (fit)』の考えが、資源ベース理論にも組み込まれており、資源は、企業を取り巻く競争環境に従って、多かれ少なかれ価値として貢献する」(Datta et al., 2005: 136)。しかしながら、既存の SHRM 研究では、産業は HRM 施策（ないしはシステム）と企業業績との関係を検証する上での、単なる「コントロール変数」としてしか扱われておらず、HRM が業績向上に貢献する上での環境的な状況要因として検証されてはこなかった。こうした背景から、Datta et al. (2005) では、産業特性を HRM—業績関係の状況要因として位置づけ、米国の製造企業のデータをもとに行っている。

### 2. 高業績 HRM システム (HPWS)

先述の通り、高業績 HRM システムとは、企業業績の向上に貢献するとされる相互に関連しあう HRM 諸施策の総体 (システム) を指す (Becker and Huselid, 1998; Datta et al., 2005)。Lepak et al. (2006) による HRM システムに関する既存の文献サーベイによると、高業績 HRM システム（ないしは高業績に関連する他のモデルや分類の HRM システム）には、以下の 13 の主要な個別施策が含まれていることが明らかとなった。具体的には、(1)職務分析・職務デザイン、(2)採用、(3)選抜、(4)教育・能力開発、(5)グループ・インセンティブ、(6)報酬制度、(7)従業員参加・権限委譲、(8)チームの活用、(9)業績評価、(10)職務の安定（雇用保障）、(11)従業員の発言機会・苦情処理、(12)内部昇進・キャリア開発、(13)情報共有化とコミュニケーションのそれぞれの施策である。しかしながら、これらは過去の膨大な研究から高業績モデルの HRM システムに含まれる要素として主要な HRM 施策を要約したものであり、研究によってはカバーされていないもの、また他の要素が含まれているものもあり、実際には高業績 HRM シス

テムの中身に関しては研究者間で相違がある、例えば、Becker and Huselid (1998) の高業績モデルでは、上記 13 の施策のうち、グループ・インセンティブや職務の安定（雇用保障）に関する施策は含まれていない。代わりに「社内での意識調査」の実施といった他の施策が彼らの高業績 HRM システムの構成要素には含まれている。他にも、業績評価、従業員の発言機会・苦情処理、内部昇進・キャリア開発の諸施策が含まれていないケース (Zacharatos, Barling, and Iverson, 2005) や、Cappelli and Neumark (2001) のように教育・能力開発、グループ・インセンティブ、報酬制度、チームの活用、内部昇進・キャリア開発といった限られた要素により構成された高業績モデルも存在する。

また、Lepak et al. (2006) が指摘するように、仮に同じ HRM 施策であっても、HRM システム全体の中での位置づけや役割が大きく異なる可能性がある。例えば、Dyer and Reeves (1995) は、インセンティブ・ボーナスを（高業績モデルに類似の「コミットメント」モデルとは対比して）「コントロール」HRM システムの 1 要素であると指摘しているのに対し、MacDuffie (1995) ではより柔軟性の高い（高業績モデルに近い）HRM システムの要素であるとしている。また、内部昇進に関しても、高業績を促す施策として位置づける研究 (Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1998) が

ある一方、Becker and Huselid (1998) は（高業績モデルと対峙した）官僚制的な (bureaucratic) HRM システムの要素として捉えている。このように同一の施策であっても、他の施策との関連性の観点から、または企業の内的な諸条件や外的な環境等の要因により、その組織内での役割や意味づけが異なることは十分に考えられる。

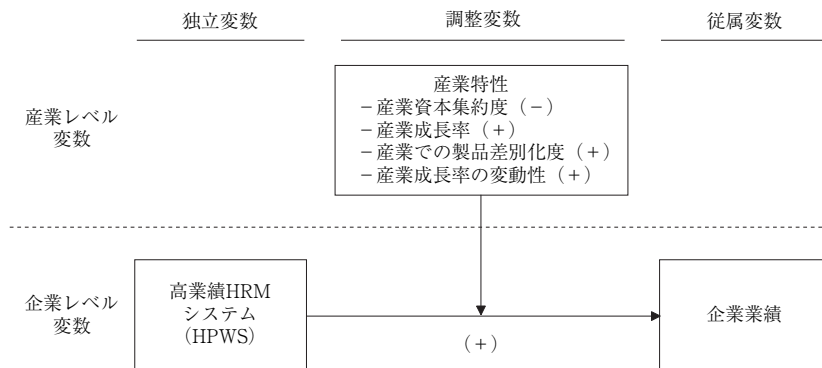
本研究では、既存の米国研究 (Datta et al., 2005) と同一の高業績 HRM システムモデルを用いた検証を日本で行うことにより、高業績 HRM システム及びそれを構成する個別施策の日本企業での役割と機能について検討を行う。

### 3. 産業特性, HRM システム, 及び企業業績の関係

図 1 は、産業特性、高業績 HRM システム、及び企業業績との関係に関する分析枠組みである。この図は、Datta et al. (2005) の仮説及び回帰モデルを踏まえ、筆者が作成したものである。

この分析枠組みでは、大きく 2 つの効果に関する仮説に大別される。まず、第 1 の仮説は、企業レベルでの高業績 HRM システムが、企業業績に対して正の関係をもつだろうとする企業レベルでの変数間の仮説である。Datta et al. (2005) で用いられている高業績 HRM システムは、上述の 13 施策をほぼカバーしつつも、特に、「教育・能力開発、業績管理、及び報酬制度に力点が置かれ

図 1 産業特性、高業績 HRM システム、及び企業業績の関係に関する分析枠組み a, b



注：a. 図は Datta et al. (2005) の研究をもとに、筆者が分析枠組みを作図。

b. カッコ内の +, - の記号はそれぞれ、Datta et al. (2005) において正の関係、負の関係として仮説化されていることを示す。

ている」(Lepak et al., 2006 : 222)。測定上は、米国製造業の人事担当者を対象とした質問紙調査の回答 (n=132) をもとに、設定された 18 の施策の各企業での実施率 (各施策の適用を受けている従業員の比率) の加重平均値によって指標化されている。回答企業においてこの比率が高ければ高いほど高業績 HRM システムがより実施されているという前提のもと、高業績 HRM システム指標の業績への主効果が検討されている。Datta et al. (2005) の結果では、高業績 HRM システムは企業の労働生産性との間に有意な正の関係にあることが報告されている。

一方第 2 に、企業レベルの高業績 HRM システムと業績との関係を、産業レベルの諸特性が「調整」する役割を果たすとする一連の仮説が図 1 から読み取れる。Datta et al. (2005) では、産業特性として、いずれも各産業での産業資本集約度 (industry capital intensity)、産業成長率 (industry growth)、産業での製品差別化度 (industry differentiation)、及び産業成長率の変動性 (industry dynamism) の 4 つの特性が分析の対象となっている。

図 1 にも示されているように、Datta et al. (2005) での仮説では、高業績 HRM システムの実施と業績との正の関係がより強まる (すなわち (+) の調整効果をもつ) 産業特性がある一方、他方でこれらの関係が弱まる、ないしは負の関係となる (すなわち (-) の調整効果をもつ) 産業特性があることが示唆されている。具体的に、産業資本集約度については、資本集約度の「低い」産業ほど、高業績 HRM システムと業績との関係が強まることが仮説化されている一方、産業成長率、産業での製品差別化度、及び産業成長率の変動性の各特性については、いずれもそれぞれの比率や程度が「高い」産業ほど高業績 HRM システムと業績との関係が強まることを仮定している。

Datta et al. (2005) は、これらの調整効果に関する各仮説について、それらを導くための詳細な説明をしているが、筆者の理解ではこれらの説明は総じて資源ベース理論及び AMO 理論に依拠していると考えられる。すなわち、高業績 HRM

システムが、資源ベース理論の観点からより内部資源を活用した持続的競争優位の追及が求められる産業下において、従業員の KSA (abilities)、動機づけ (motivation)、及び従業員の参加・貢献機会 (opportunities) をより増幅させ、企業により高い業績をもたらすとするロジックが読み取れる。

例えば、資本集約度の低い産業は、高い産業に比べ、物的な設備投資や生産技術のオートメーションの比率が低く、不可視の人的資源への依存性がより高まるが故に、高業績 HRM システムを通じた従業員の AMO の増幅が、企業業績の向上により強く反映される。また、産業レベルでの製品差別化の程度が高い産業では、低い産業に比べ、企業はコストや効率性ではなく、製品仕様、デザイン、品質などを基に競争する傾向が強く、また概して顧客や市場の選好もより変化しやすい環境下にさらされている (Porter, 1980)。従って、こうした変化の高い環境に企業が適応し競争力を高める、ないしは維持し続けるために、より複雑な職務や幅広いスキル・能力を備えた人材の獲得、育成、評価が重要となり、これらを促進する上で高業績 HRM システムが重要な役割を果たすと説明づけている。

このように、Datta et al. (2005) の米国研究では、資源ベース理論及び AMO 理論の観点から、高業績 HRM システムが業績に対し効力を発揮しやすい産業特性に関する仮説が導き出され、米国製造業を対象とした分析が行われている。その結果、産業資本集約度を除く、他の 3 特性 (産業成長率、産業での製品差別化度、及び産業成長率の変動性) は彼らの仮説どおり、いずれもそれら各特性の程度がより高い産業下において、高業績 HRM システムと業績との正の関係が強まることが報告されている。すなわち、産業レベルでの成長率及び差別化の程度が高く、また成長率に変動が激しい (より動的な) 環境下において、高業績 HRM システムがより業績を高める方向に機能する可能性を示唆している。

本研究では、以上のような米国研究で提起され一部検証された仮説的關係 (図 1) を、日本の製

造企業に対して行われた筆者の調査データをアーカイブデータと組み合わせる形で再検証を行う。

### Ⅲ. 方法

#### 1. データ

上述の仮説を再検証するため、異なる階層間（産業、企業の経営企画室、人事部のそれぞれの階層）にまたがる複数のデータソースから構成された定量的なデータの採取が行われた。まず、公表されたアーカイブデータからは、個別企業がどの程度、高業績 HRM システムの各施策を実施しているか、また各社がいかなる戦略を遂行しているかを把握することが困難なため、質問紙調査（郵送法）による 1 次データの収集が行われた。

1 次データ収集の手順として、まず、NEEDS (Nikkei Economic Electronic Databank System) -FinancialQUEST を使用し、財務情報などを公開している上場製造企業（標準産業分類 (SIC) コードの下 2 桁で判別可能な 19 業種、正規従業員 100 名以上）を抽出した。その結果、2006 年 8 月の時点で 1,722 社が抽出され、これら全社の人事部及び経営企画室宛に内容の異なる 2 種類の質問紙が郵送された。これは、高業績 HRM システムに関する調査項目については、適切に回答できると考えられる人事部に対して、また競争戦略に関する調査項目（分析ではコントロール変数として使用）については、同様の理由で経営企画室に対して、別々の質問紙で回答を得ることが妥当だと判断したためである<sup>3)</sup>。

質問紙を郵送したサンプル企業のうち、195 社の人事部から人事部版質問紙が、また 162 社の経営企画室（または相当する部門）から有効な回答が得られた（有効回答率はそれぞれ、11.3%と 9.4%）。このうち、人事部・経営企画室の双方から回答が得られた企業は 145 社（有効回答率：8.5%）であったが、1 産業あたりの回収数が 5 社に満たない産業に該当した 4 社分のデータは分析から除外された<sup>4)</sup>。これは、本研究で分析手法として採用するマルチレベル分析を実施する際に、1 産業内でのグループ内分散を確保するためであ

る。その結果、製造業に分類される 14 産業（食料品、ガラス・土石製品、化学、機械、金属製品、精密機器、輸送用機器などを含む）141 社分のネスト化されたデータが分析に使用された。

なお、企業情報及び産業情報に関する 2 次データは、先述の NEEDS-FinancialQUEST 及び経済産業省が公表している「工業統計調査」より必要なデータを収集した。

#### 2. 変数

**高業績 HRM システム** Datta et al. (2005) で用いられた 18 項目の高業績 HRM システム項目が採用され、彼らの手続きに従い高業績 HRM システムの指標が変数化された。測定された施策には以下の 18 項目を含む。すなわち、複数の採用試験の実施、内部昇進、成果・実績に基づく昇進、求人・募集活動、社内意識調査の実施、改善・小集団活動、社内苦情処理制度、財務関連情報の情報伝達、会社の戦略・計画に関する情報伝達、業績評価結果のフィードバック、ゲイン・シェアリング及びプロフィット・シェアリング、技能や知識ベースの賃金配分、社内固有技術の教育、職務設計、自主管理チームの諸施策・項目である<sup>5)</sup>。これら各施策に関して、施策の適用を受けている従業員を非管理職・管理職に分けて、それぞれ全体の何パーセントかを 0~100% の範囲で回答するよう各社の人事担当部長に依頼した。変数の作成に際し、上記の実施比率の回答から、各社の実際の非管理職者数：管理職者数の比率をもとに、実施比率の加重平均値をそれぞれの施策について求めた。これら 18 施策の実施比率の合計加算平均値を各社における高業績 HRM システム得点として変数化した。なお、信頼性係数 (Cronbach's  $\alpha$ ) は、本研究において  $\alpha = .73$  ( $n=141$ ) であり項目間の内的整合性が確認された。なお、この値は Datta et al. (2005) で報告されている値 ( $\alpha = .78$ ,  $n=132$ ) とほぼ同水準である。

**企業業績** 本研究では既存の SHRM 研究で頻繁に用いられてる「労働生産性（従業員 1 人当たりの売上高）」及び「総資産利益率 (return on asset : ROA)」の 2 つの指標を採用した。労働

生産性は、Datta et al. (2005) で用いられている指標であり、この米国研究の結果と比較を可能にするため採用した。労働生産性がHRMのソフトな成果（例えば、従業員満足度、態度的なコミットメント、信頼など）をより反映した指標であると考えられるものの（Boselie and Dietz, 2003）、HRMが与えるよりハードな成果（収益性や売上）についても検証するため、本研究では企業の収益性を表す1指標であるROAも分析に含めた。この指標は、Huselid and Becker (1996) を始め既存のSHRM研究でも数多く用いられている。労働生産性及びROAのいずれの値もNEEDS-FinancialQUESTより調査年の値を収集し分析に用いた。分析では、分散の正規性を確保するため、対数変換後の値を用いている。

**産業特性** Datta et al. (2005) の変数定義に従い、以下4つの産業特性の各指標が分析に使用された。第1に、「産業資本集約度」は調査実施年度を含む過去3年間（2004～6年）における企業の売上高に占める固定資産費用比率の産業平均を、標準産業分類の下2桁の区分（産業中分類）で求めた値を用いた。第2に、「産業成長率」は過去5年間（2002～6年）における製品出荷額の各年の対前年比伸び率を求め、各産業別（上記産業分類に基づく）に平均値を算出した値によって定義された。第3に、「産業での製品差別化度」は、過去3年間の企業の売上高に占める研究開発費比率の産業別平均値を求め分析に使用した。最後に、「産業成長率の変動性」については、以下の2つの手続きをもとに変数定義がなされた。まず始めに、過去5年間の各年における企業の売上高の自然対数を求め、時間（年度）に対して各産業別に回帰させた。次に、産業別の各回帰式の分析から得られたそれぞれの標準誤差の値の逆対数を求めた。この値は、過去5年間における産業別の売上高の実際の推移が、時系列での線形の予測値からどの程度ズレていたかを示すものであり、各産業の変動性を表す指標として用いられた。

以上の産業レベルのデータについては、NEEDS-FinancialQUESTを用い各産業に該当する収録全企業のデータを産業別に求めた値、及び

経済産業省の「工業統計調査」の当該産業の値から上述の定義に従い必要な計算を行い、データセットの作成を行った。

**コントロール変数** 企業レベルでの以下の6変数がコントロール変数として用いられた。具体的には、①企業規模（従業員数の自然対数）、②企業の売上高成長率（過去5年間の売上高成長率（2002～6年））、③企業の相対的な資本集約度（firm relative capital intensity：売上高に占める固定資産比率を各産業の平均値で除した値）、④労働組合の組織率（全正規従業員数に占める組合員数の比率）、⑤操業年数（自然対数）、及び⑥企業の競争戦略（Spanos and Lioukas (2001) の11項目からなる戦略尺度のうち、コスト削減戦略に該当する5項目（Cronbach's  $\alpha = .83$ ）の合成尺度得点）。このうち、上記①～③及び⑤のデータはNEEDS-FinancialQUESTから、また④は人事部版の質問紙調査、⑥は経営企画室版の質問紙調査からそれぞれ収集したデータをもとに変数化され分析に使用された<sup>6)</sup>。

#### IV. 結果

本研究では、産業レベル及び企業レベルという異なる2つの階層間の変数の影響を検証するため、階層線形モデル（HLM）を用いたマルチレベル分析が適用された。表1及び表2はそれぞれ、労働生産性及びROAを従属変数とした場合の推定結果である。

まず第1に、表1のModel 1の結果から、企業レベルのコントロール変数（Level 1 コントロール変数）及び産業レベルの諸特性（Level 2 産業特性）を統計的に統制した場合、高業績HRMシステムは労働生産性と正の関係を有することを示していたが、その統計的有意水準は10%未満の有意傾向を示すに留まった（ $\beta = .01$ ,  $p < .10$ ）。更に同じく表1のModels 2～5において、産業レベルでの各特性（産業資本集約度、産業成長率、産業での製品差別化度、及び産業成長率の変動性）が、高業績HRMシステムと労働生産性との関係を、図1に示した米国研究での仮説通りに調

表1 高業績 HRM システム (HPWS) 及び産業特性が労働生産性に与える影響に関するマルチレベル分析<sup>a</sup>

	Datta et al. (2005)での	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		
		仮説	結果 <sup>b</sup>	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	
- Intercept	$\gamma_{00}$			3.49 (1.26) *		3.50 (1.22) *		3.48 (1.22) *		3.47 (1.23) *		3.49 (1.22) *
Level 1 コントロール変数												
- 企業規模	$\gamma_{10}$			-.07 (.04)		-.07 (.03) *		-.07 (.03) *		-.07 (.03) *		-.07 (.03) *
- 操業年数	$\gamma_{20}$			.00 (.04)		-.02 (.11)		.01 (.10)		.01 (.11)		.01 (.10)
- 企業の売上高成長率	$\gamma_{30}$			.00 (.00)		.00 (.00)		.00 (.00)		.00 (.00)		.00 (.00)
- 労働組合の組織率	$\gamma_{40}$			.35 (.11) **		.35 (.13) **		.34 (.13) **		.36 (.13) **		.34 (.13) **
- 競争戦略 (コスト削減戦略)	$\gamma_{50}$			.10 (.05) *		.10 (.06)		.10 (.06) †		.10 (.06)		1.39 (.58) *
- 企業の相対的な資本集約度	$\gamma_{60}$			-.09 (.07)		-.08 (.11)		-.09 (.11)		-.10 (.11)		.09 (.06)
Level 2 産業特性												
- 産業資本集約度	$\gamma_{01}$			.01 (.02)		.01 (.02)		.01 (.02)		.01 (.02)		.01 (.02)
- 産業成長率	$\gamma_{02}$			.00 (.01)		.00 (.01)		.00 (.01)		.00 (.01)		.00 (.01)
- 産業での製品差別化度	$\gamma_{03}$			-.49 (.17) *		-.49 (.22) †		-.49 (.22) †		-.50 (.22) †		-.49 (.22) †
- 産業成長率の変動性	$\gamma_{04}$			-.15 (.21)		-.15 (.34)		-.16 (.34)		-.16 (.35)		-.15 (.34)
Level 1 独立変数												
- 高業績 HRM システム (HPWS)	$\gamma_{70}$	+	+	.01 (.00) †		-.01 (.01)		.01 (.01)		.01 (.01)		.00 (.00)
HPWS × 産業特性の交互作用項												
- HPWS × 産業資本集約度	$\gamma_{71}$	-	-			.00 (.00)						
- HPWS × 産業成長率	$\gamma_{72}$	+	+					.00 (.00)				
- HPWS × 産業での製品差別化度	$\gamma_{73}$	+	+							.00 (.00)		
- HPWS × 産業成長率の変動性	$\gamma_{74}$	+	n.s.									.00 (.01)
Level 1 変数の残差分散												
	$\sigma^2$			.17		.25		.25		.25		.25
Level 2 変数の残差分散												
	$\tau_{00}$			.25		.17		.17		.17		.17

注：a. Level 1：労働生産性 =  $\beta_0 + \beta_1 \times (\text{企業規模}) + \beta_2 \times (\text{操業年数}) + \beta_3 \times (\text{売上高成長率}) + \beta_4 \times (\text{労働組合の組織率}) + \beta_5 \times (\text{競争戦略 (コスト削減)}) + \beta_6 \times (\text{相対的な資本集約度}) + \beta_7 \times (\text{HPWS}) + r$ .

Level 2： $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (\text{産業資本集約度}) + \gamma_{02} \times (\text{産業成長率}) + \gamma_{03} \times (\text{産業での製品差別化度}) + \gamma_{04} \times (\text{産業成長率の変動性}) + u_{00}$ .

$\beta_k = \gamma_{k0}$  for  $k=1, 2, 3, 4, 5, 6$ .

Model 2： $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{71} \times (\text{産業資本集約度}) + u_{77}$ .

Model 3： $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{72} \times (\text{産業成長率}) + u_{77}$ .

Model 4： $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{73} \times (\text{産業での製品差別化度}) + u_{77}$ .

Model 5： $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{74} \times (\text{産業成長率の変動性}) + u_{77}$ .

b. 先行研究における仮説及び結果の欄の+, -の記号はそれぞれ, 正・負の影響力の方向を指す. なお, 結果の欄の n.s. は Datta et al.の結果においてその効果が統計的に非有意であったことを指す.

† $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

整する役割を果たしているかを検証したところ, いずれの交互作用効果も統計的に有意な効果は確認されなかった. すなわち, Datta et al. (2005) が米国企業を対象に確認した報告結果とは異なり, 高業績 HRM システムが労働生産性と有意な正の関係はみられず, かつ特定の産業特性の下においてその関係が強められる (弱められる) といった調整効果も見出されなかった.

次に, ROA を従属変数とした場合の高業績 HRM システム及び産業特性が与える企業業績へ

の影響についてみている. 表2の Model 6の結果から, 企業及び産業レベルの諸特性を統計的にコントロールした上で, 高業績 HRM システムが ROA に有意な正の関係を有することが明らかとなった ( $\beta = .03, p < .01$ ). すなわち, 高業績 HRM システムを構成する施策の実施率が高い企業ほど, ROA が高まるという関係がみられる. この点は, 既存の米国研究の仮説に支持的である.

さらに, 表2の Models 7~10において, 各産



表2 高業績 HRM システム (HPWS) 及び産業特性が ROA (総資産利益率) に与える影響に関するマルチレベル分析結果<sup>a</sup>

		Datta et al. (2005)での		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9		Model 10		
		仮説	結果 <sup>b</sup>	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	$\beta$	S.E. $p$	
- Intercept	$\gamma_{00}$			-2.35 (2.44) <sup>†</sup>		1.77 (5.25)		-.96 (5.69)		-2.16 (5.91)		-5.51 (5.50)		
Level 1 コントロール変数														
- 企業規模	$\gamma_{10}$			-.29 (.38)		1.81 (1.29)		-.33 (.02)		-.38 (.33)		-.37 (.32)		
- 操業年数	$\gamma_{20}$			-2.85 (2.06)		-2.40 (1.07)*		-2.74 (1.03)*		-2.38 (1.05)*		-2.28 (1.02)*		
- 企業の売上高成長率	$\gamma_{30}$			.01 (.01)		.02 (.02)		.01 (.02)		.01 (.02)		.01 (.02)		
- 労働組合の組織率	$\gamma_{40}$			1.96 (1.52)		1.81 (1.29)		1.91 (1.29)		2.29 (1.28) <sup>†</sup>		1.70 (1.25)		
- 競争戦略 (コスト削減戦略)	$\gamma_{50}$			1.58 (.44)*		1.54 (.59)**		1.63 (.59)**		1.62 (.59)**		1.39 (.58)*		
- 企業の相対的な資本集約度	$\gamma_{60}$			1.19 (.55)*		1.04 (1.05)		1.21 (1.05)		.96 (1.04)		1.07 (1.02)		
Level 2 産業特性														
- 産業資本集約度	$\gamma_{01}$			.11 (.04)*		.09 (.09)		.10 (.09)		.09 (.09)		.10 (.08)		
- 産業成長率	$\gamma_{02}$			.09 (.01)**		.09 (.07)		.09 (.07)		.08 (.07)		.09 (.06)		
- 産業での製品差別化度	$\gamma_{03}$			.66 (.35) <sup>†</sup>		.59 (.95)		.67 (.96)		.08 (.07)		.60 (.93)		
- 産業成長率の変動性	$\gamma_{04}$			1.00 (.59)		.89 (1.55)		.91 (1.56)		.82 (1.54)		.96 (1.51)		
Level 1 独立変数														
- 高業績 HRM システム (HPWS)	$\gamma_{70}$	+	+	.03 (.02)**		.04 (.03)		.07 (.03)*		.06 (.03) <sup>†</sup>		.09 (.03)**		
HPWS × 産業特性の交互作用項														
- HPWS × 産業資本集約度	$\gamma_{71}$	-	-			.00 (.00)								
- HPWS × 産業成長率	$\gamma_{72}$	+	+					.00 (.00)						
- HPWS × 産業での製品差別化度	$\gamma_{73}$	+	+							-.10 (.05)*				
- HPWS × 産業成長率の変動性	$\gamma_{74}$	+	n.s.									.20 (.07)**		
Level 1 変数の残差分散	$\sigma^2$					25.95		25.69		25.92		25.34		24.37
Level 2 変数の残差分散	$\tau_{00}$					.06		.06		.06		.06		.05

注：a. Level 1 :  $ROA = \beta_0 + \beta_1 \times (\text{企業規模}) + \beta_2 \times (\text{操業年数}) + \beta_3 \times (\text{売上高成長率}) + \beta_4 \times (\text{労働組合の組織率}) + \beta_5 \times (\text{競争戦略 (コスト削減)}) + \beta_6 \times (\text{相対的な資本集約度}) + \beta_7 \times (\text{HPWS}) + r$ .

Level 2 :  $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \times (\text{産業資本集約度}) + \gamma_{02} \times (\text{産業成長率}) + \gamma_{03} \times (\text{産業での製品差別化度}) + \gamma_{04} \times (\text{産業成長率の変動性}) + u_{00}$ .

$\beta_k = \gamma_{k0}$  for  $k=1, 2, 3, 4, 5, 6$ .

Model 7 :  $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{71} \times (\text{産業資本集約度}) + u_{77}$ .

Model 8 :  $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{72} \times (\text{産業成長率}) + u_{77}$ .

Model 9 :  $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{73} \times (\text{産業での製品差別化度}) + u_{77}$ .

Model 10 :  $\beta_7 = \gamma_{70} + \gamma_{74} \times (\text{産業成長率の変動性}) + u_{77}$ .

b. 先行研究における仮説及び結果の欄の+, -の記号はそれぞれ, 正・負の影響力の方向を指す. なお, 結果の欄の n.s. は Datta et al. の結果においてその効果が統計的に非有意であったことを指す.

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

業諸特性と高業績 HRM システムが ROA に与える交互作用効果を検証した. その結果, 産業資本集約度 (Model 7) 及び産業成長率 (Model 8) の2つの調整要因は高業績 HRM システムと ROA の関係を調整しているという統計的に有意な関係は見られなかった (HPWS × 産業資本集約度:  $\beta = .00$ , n.s.; HPWS × 産業成長率:  $\beta = .00$ , n.s.). その一方で, 産業での製品差別化度 (Model 9) 及び産業成長率の変動性 (Model 10) は, いずれも高業績 HRM システムと ROA の関

係を有意に調整している点が表2の結果より伺える (HPWS × 産業での製品差別化度:  $\beta = -.10$ ,  $p < .05$ ; HPWS × 産業成長率の変動性:  $\beta = .20$ ,  $p < .01$ ). ただし, 「HPWS × 産業での製品差別化度」の偏回帰係数 ( $\beta$ ) は, 負の値を示しており, 米国研究 (Datta et al., 2005) で仮説化され確認された調整効果の結果とは逆の影響力の方向性を示していた.

これらの有意なマルチレベルの交互作用効果を各回帰式をもとにプロット化したグラフが図2及

図2 産業での製品差別化の程度と高業績 HRM システムが ROA（総資産利益率）に与えるマルチレベル交互作用効果

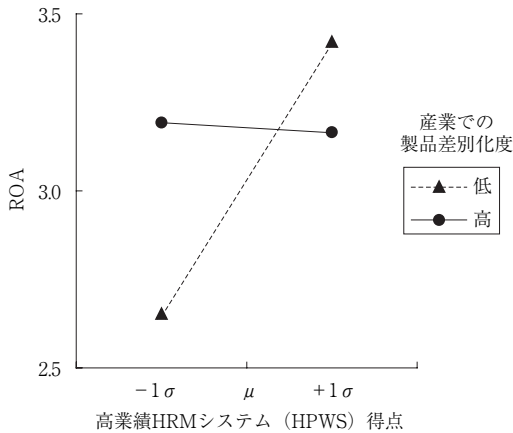
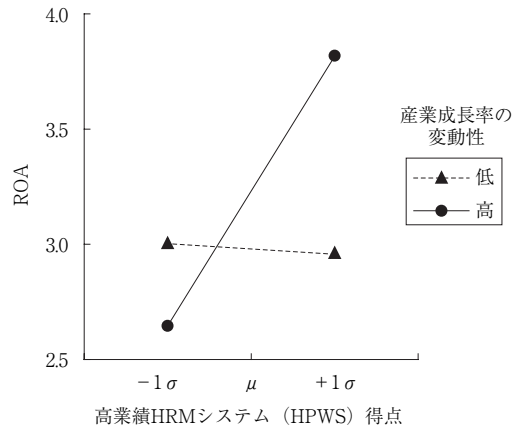


図3 産業成長率の変動性と高業績 HRM システムが ROA（総資産利益率）に与えるマルチレベル交互作用効果



び図3である。図2から、産業での製品差別化得点が高値 ( $\mu + 1\sigma$ ) の場合、企業の高業績 HRM システム実施度と ROA との関係はほぼ無相関である一方、他方で産業での製品差別化得点が低値 ( $\mu - 1\sigma$ ) の場合、高業績 HRM システム実施度と ROA との間に強い正の関係がみられる。また、図3から、産業成長率の変動性が逆に低値の場合において、高業績 HRM システムの実施は ROA にほとんど影響を与えないのに対し、産業レベルでの変動性が高値の場合では、高業績 HRM システムの実施度が高まるほど ROA が高まるという正の関係がみられる。すなわち、日本の製造業においては、高業績 HRM システムの実施は、(1)製品面での差別化の水準が低い産業下、及び(2)産業全体の成長率に振幅のある変動性・動態性が高い産業下において、ROA を高めている可能性が示唆される。

## V. 考察

本研究では、Datta et al. (2005) が米国の製造企業を対象に実証的な検討を行った産業特性が高業績 HRM システムと企業業績との関係に与える調整効果に関して、日本の製造企業のデータを用い、さらに方法論的にはマルチレベル分析を用いたより発展的な再検証を行った。その結果、本研

究における日本企業での再検証結果は、彼らが米国企業をもとにした検証結果の報告とは、多くの点で異なる点が認められた。

まず第1に、Datta et al. (2005) では労働生産性が業績指標に用いられ、高業績 HRM システムと労働生産性との有意な正の関係、及びこの正の関係を調整する産業レベルでの3つの諸特性が確認されている。具体的には、この米国研究では、(1)資本集約度が低い、(2)成長率が高い、及び(3)製品差別化の度合いが高いといった諸特徴をもつ産業下において、高業績 HRM システムの実施が企業の労働生産性を高める方向に作用する点を報告している。しかしながら、本研究の表1の検証結果が示すとおり、日本の企業データを用いた本研究結果では、高業績 HRM システムと労働生産性との関係性を統計的に有意に調整する産業レベルの諸特性はなんら確認することはできなかった。また、高業績 HRM システムと労働生産性の正の関係についても、企業及び産業の諸特性を統計的にコントロールした場合、その関係性は10%水準の有意傾向に留まり、米国企業で確認された HRM—労働生産性の比較的強い正の関係はみられなかった。

一方で、本研究では、Datta et al. (2005) では用いられなかった企業の収益性を表す ROA を従属変数に用いた分析も行われた。その結果、対象

となった日本の製造企業では、高業績 HRM システムと ROA との間に有意な正の関係が確認された。また、米国企業での検証結果とは影響力の方向性は異なるが、少なくとも特定の産業下において高業績 HRM システムと ROA との関係がより強まる（弱まる）点も確認された。

このように、日本企業を対象とした本結果から、高業績 HRM システムが、米国でその関係性が確認された労働生産性とは異なる指標により強く反応する可能性があることが示唆される。多くの SHRM 研究者が、資源ベース理論及び AMO 理論から、高業績 HRM システムが、まず一次的な影響として個人の KSA、動機づけ、及び参加・貢献機会を高め、その個人レベルでの集合的な成果が、職場・組織の成果へとボトムアップされ、二次的な影響として企業のよりハードな財務成果（収益性や成長性など）に結びつくことを仮定している（e.g., Lepak et al., 2006）。この前提に立てば、高業績 HRM システムの実施は、よりハードな財務的成果である ROA よりもむしろ、個人の職場での生産性と密接に関わる労働生産性に対し、より強い影響を与えると考えられるが、本結果は逆のシナリオを描いていた。したがって、本結果は、既存の SHRM 研究で仮定されている「高業績 HRM システム→ソフトな成果（人的な態度・行動・成果）→ハードな成果（企業レベルの収益性や成長性など）」（e.g., Boselie and Dietz, 2003）という一連の影響過程に関するモデルが、日本企業において成り立つかどうか疑問を投じる結果とも考えられる。すなわち、日本企業において、米国で定義される「高業績 HRM システム」の実施の程度は企業業績（ROA）と正の関係があるものの、日米の組織においてこの HRM システムが組織内で果たす役割に本質的な差異がある可能性が示唆される。

第 2 に、本研究では、業績指標に ROA を用いた場合、製品差別化の程度が低い産業下、また過去数年間で成長の振幅が激しい動的な産業下において、企業の高業績 HRM システムの実施と ROA との正の関係がより強まることが明らかとなった。特筆すべきは、この前者の結果（低差別

化産業で高業績 HRM システムが企業業績を高める）は、Datta et al. (2005) の米国研究で仮説化され確認された結果とは全く異なるものである。すなわち、米国企業では、高差別化産業で高業績 HRM システムが企業業績を高める方向に作用している点が報告されている。さらに、後者の結果（高変動性の産業で高業績 HRM システムが企業業績を高める）は Datta et al. (2005) では仮説化されてはいたものの、米国のデータでは確認されなかった部分である。一般に、製品差別化が進んでいない産業（ないしは企業）では、コストや効率性がより重視される（Porter, 1980）。日本企業では、こうしたコスト・効率性が重視される産業下において、しかも製品の売上高等の予測が困難で変動が激しい環境下では、高業績 HRM システムの実施率が高まると、より財務的な業績（ROA）が高まる可能性が示されたといえる。

高業績 HRM システムの構成要素は、大別すると市場志向（market-oriented）の HRM 施策と組織志向（organization-oriented）の HRM 施策という異なる志向性をもった施策群を含んでいると考えられる。例えば、複数の採用試験の実施、内部昇進、改善・小集団活動、社内固有技術の教育、職務設計、自主管理チームなどの諸施策は、組織志向の施策として位置づけられる一方、他方で、成果・実績に基づく昇進、業績評価結果のフィードバック、ゲイン・シェアリング及びプロフィット・シェアリング、技能や知識ベースの賃金配分などの諸施策は市場志向の特徴を備えた施策といえるだろう。Jacoby (2004) によると、従来組織志向の HRM が支配的であった日本企業は、より市場志向の HRM に移行しつつあり、また従来市場志向的であった米国企業が、より組織志向の HRM を導入する傾向にある。このことは、「高業績 HRM システム」の構成要素の中でも、日本企業において従来支配的であった部分の HRM システム（組織志向）よりも、むしろ新たな HRM システム（市場志向）が他社との差別化を生み、一時的に業績の向上と関係している可能性が考えられる（e.g., Jung and Takeuchi, 2010）。特にこうした市場志向の HRM が機能しやすいと

考えられるコストや効率性が重視され、かつ不安定な(変動性が高い)産業下において、より市場と連動した人材マネジメント施策が機能し、一時的に高業績をもたらしていることも考えられる(例えば、コスト削減の手段としての業績評価など)。一方で、米国企業においては、高業績HRMシステムの中でも、従来支配的であった市場志向の特徴を持ったHRM施策ではなく、組織志向のHRM施策の導入が他社との差別化を生み、業績に貢献している可能性が考えられる。したがって、日本企業の検証結果で確認された環境とは異なる(より組織志向の施策が機能する)産業下において、高業績HRMシステムと業績との関係が強まっていたとも考えられる。以上の解釈はあくまで推測の域を出ないものではあるが、Lepak et al. (2006)も指摘するように、仮に同じHRM施策であっても、HRMシステム全体の中での位置づけや役割が大きく異なる可能性は十分にありうる。今後、異なる文脈上におけるHRMシステム内部の個別施策の役割に関するより詳細な検討が行われる必要があるだろう。

最後に、本研究の限界について言及する。まず、本研究で得られた高業績HRMシステムに関する調査データは、質問紙法に基づく各社の人事担当者の単一の回答によるものであり、回答の代表性について疑問が残る。各社複数の回答者から得られた情報やインタビュー等の質的データをもとに多面的に各社の人事制度が測定されることも重要である。第2に、業績指標について、本研究では公表されている企業のアーカイブデータをもとに労働生産性とROAの2指標を用いたが、HRMのよりソフトな成果を直接的に測定するには、各社の従業員の満足度やコミットメント、組織への信頼などの態度変数が結果変数として組み込まれることも必要である。近年のマルチレベル分析手法の発達により、産業→企業→集団→個人といったより多階層の関係を明らかにすることが可能となりつつある。今後、企業レベルの成果のみではなく、更に組織内の異なる階層での成果も組み込んだ研究が展開される必要があるだろう。

注

- 1) 本論文の一部は、2010年米国経営学会年次大会(Academy of Management (AOM): 於・モントリオール、8月6日~10日)のプログラムの中に組み込まれたアジア経営学会(Asia Academy of Management (AAOM))のプロフェッショナル・ディベロップメント・ワークショップ(PDW)の中で、組織学会と日本ビジネス研究学会(Association of Japanese Business Studies (AJBS))との共同で開催された“Fallacy of Composition in Japanese Business: Linking Micro- and Macro-level Issues”と題するパネルセッションにて報告された。セッションにご参加いただいた先生方から多くの貴重なコメントをいただき、記して感謝申し上げる次第である。なお、本研究の一部は、文部科学省科学研究費(若手A:課題番号22683008)の支援を受けている。
- 2) 英語の“work system”の訳語として、業務システムや仕事システムなどの直訳が考えられるが、“work system”はあくまで業務や仕事自体の体系を意味するものではなく、人材マネジメント施策を体系化したものであることから、誤解を避けるために「HRMシステム」として日本語では用いることにする。従って、本研究では、英語での“high-performance work system”の用語を、「高業績HRMシステム」の日本語表記をすることとした。
- 3) Datta et al. (2005)では、実施された質問紙調査は人事部に対してのみであったため、競争戦略に関する調査項目の回答も、人事担当者から得られたものと思われる。
- 4) 本研究で用いた産業分類の基準は、日本標準産業分類のコード表における下2桁のコード数値で定義された産業中分類に基づく。
- 5) ここでは紙幅の都合上、項目の概要を施策の名称の形で固有名詞として記載しているが、実際の質問項目は、回答者間での項目に対する解釈の差を最小限にとどめるよう、Datta et al. (2005)の各設問項目と同様、名詞ではなく各一文による設問となっている。
- 6) これらのコントロール変数(①~⑥)のうち、⑤の操業年数以外は、Datta et al. (2005)で用いられた変数と同内容のものである。操業年数は、HRMが企業業績に与える影響を検討する上で、重要な外生変数であり考慮されるべき点既存研究でも指摘されている(e.g., Guthrie, 2001)。そのため、本研究ではDatta et al. (2005)が考慮したコントロール変数に追加して、操業年数を分析上統制した。また、⑥の競争戦略の変数について、Datta et al. (2005)が測定に用いられた尺度はZahra and Covin (1993)であり、本研究で使用したSpanos and Lioukas (2001)のものとは設問の語句等は若干異なる。しかしながら、いずれの測定用具も本質的に測定している内容は、各社がどの程度コスト削減を軸にした戦略を遂行しているか(すなわちコスト・リーダーシップの度合い)であり、大差はないと考えられる。

#### 参考文献

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive

- Advantage," *Journal of Management*, 17, pp. 99-121.
- Barney, J. B. (1995) "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, 9 (4), pp. 49-61.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid (1998) "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," in G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Boselie, P. and G. Dietz (2003) *Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance*, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle.
- Boxall, P. and K. Mackey (2009) "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream," *Human Resource Management Journal*, 19, pp. 3-23.
- Boxall, P. and J. Purcell (2008) *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.), Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Cappelli, P. and D. Neumark (2001) "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54, pp. 737-775.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, 48, pp. 135-145.
- Delery, J. E. and D. H. Doty (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835.
- Dyer, L. and T. Reeves (1995) "HR Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go," *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp. 656-670.
- Gong, Y., K. S. Law, S. Chang, and K. R. Xin, (2009) "Human Resource Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 263-275.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.
- Huselid, M. A. and B. E. Becker (1996) "Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations*, 35, pp. 400-422.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler (1995) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments," in J. T. Spence, J. M. Darley, and J. Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237-264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Jacoby, S. M. (2004) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton: Princeton University Press.
- Jung, Y. and N. Takeuchi (2010) "Performance Implications for the Relationships Among Top Management Leadership, Organizational Culture, and Appraisal Practice: Testing Two Theory-Based Models of Organizational Learning Theory in Japan," *International Journal of Human Resource Management*, 21, pp. 1931-1950.
- Kaufman, B. E. (2010) "SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why it is Fundamentally Misspecified," *Industrial Relations*, 49, pp. 286-313.
- Lepak, D. P., H. Liao, Y. Chung, and E. Harden (2006) "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research," in J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217-271. Oxford, UK: Elsevier.
- 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*, 48, pp. 197-221.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Spanos, Y. E. and S. Lioukas (2001) "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.
- Takeuchi, N. (2009) "How Japanese Manufacturing Firms Align their Human Resource Policies with Business Strategies: Testing a Contingency Performance Prediction in a Japanese Context," *International Journal of Human Resource Management*, 20, pp. 34-56.
- 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：従業員の仕事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』 26, pp.77-91.
- Takeuchi, N., M. Wakabayashi, and Z. Chen (2003) "The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan," *Asia Pacific Journal of Management*, 20, pp. 447-480.
- Takeuchi, R., D. P. Lepak, H. Wang, and K. Takeuchi (2007) "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1069-1083.
- Wood, S. J., L. M. de Menezes, and A. Lasaosa (2003) "Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives," *Industrial Relations*, 42, pp. 221-250.
- Zacharatos, A., J. Barling, and R. D. Iverson (2005) "High-Performance Work Systems and Occupational Safety," *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 77-84.