

HRイノベーション採用のダイナミクス

The Dynamics of Adopting Human Resource Innovation

咸 惠 善

Heasun HAM

1. はじめに

HRM (human resource management) 領域では、これまで新たな施策や制度の開発、採用や普及よりも、既存の施策や制度の設計や運営により関心が高かった。新たな施策や制度が、どのような条件の下で生み出されて、そして採用され、普及されるのかについては、それほど多く研究されていない状況である (Kossek, 1989; Sturdy, 2004)。

本稿では、HRM 領域における新たな施策や制度がどのような条件下で、組織によって採用されるのかに焦点をあてる。HRM 領域における新たな施策や制度を HR イノベーション (human resource innovation) あるいは HRM イノベーション (human resources management innovation) としてとらえ、その採用の規定要因を解明することに本稿の目的がある。主として、HRM 領域においてこれに関連する諸研究を検討し分析することを通じて、組織が HR イノベーション採用に直面した際に考慮する必要がある諸要因を明らかにする。

第2節では、HR イノベーションとはなにかを述べる。第3節と第4節では、HR イノベーション採用に関連する諸研究 (Kossek, 1987; Barringer and Milkovich, 1998; Surbrany, 2006; Osterman, 1994, 1995) について概観し、その特徴や含意を取り上げ、それを踏まえて、組織が HR イノベーションを採用する際に考慮する必要がある諸要因を示す。

2. HR イノベーション

Kossek (1987; 1989) は、HRM イノベーションを組織のイノベーションの1つのタイプとしてとらえている。彼女は、たとえ企業が従業員を管理する新たな方法を採用し

でも、これらの変化のうち、なにがイノベーションであり、なにがイノベーションではないかは必ずしも明確でない、それはイノベーションについての定義が合意されていないことに部分的に起因するからであると述べている。

イノベーションをアイデア、施策、あるいは物質的な人工物の組織による最初の使用あるいは初期の使用であると定義する研究 (Becker and Whistler, 1967) もあれば、それらがほかのところで試されていたかどうかに関係なく、組織内においてそれらの最初の使用であると定義する研究 (Aiken and Hage, 1971) もある。後者のほうが前者よりもより一般的な定義とされており、本稿でも後者の定義を使用している。

彼女は、「HRM イノベーションとは、組織のメンバーが新しいものと知覚された、そして従業員の態度や行動に影響を与えるようにデザインされた、あらゆるプログラム、政策、施策である (Kossek, 1987, p.72)」と定義している。この定義はHRM イノベーションと組織変革 (organizational change) を区別する。

Zaltman, Duncan, & Hobeck (1973) によれば、すべてのイノベーションは変化を意味する。しかし、すべての変化はイノベーションを意味しない。なぜなら組織が採用するものすべてが新しいものとして自覚されないからである。イノベーションは変化それ自体である。それに対して、組織変革は組織の社会システムの構造と機能における変更である。もしHRM イノベーションがメンバーの態度あるいは行動に影響をあたえるならば、組織変革が生じる。

HRM イノベーションは、付加給付の領域 (たとえば、フィットネスセンターあるいは育児プログラム) の拡大から、参加的マネジメント (たとえば、自己管理作業チーム) における発展までの広範囲にわたっている (Kossek, 1987; 1989)。

3. HR イノベーション採用に関連する諸研究

ここでは、HRM イノベーションについての最初の出発点となる研究である Kossek (1987), HR イノベーション採用の規定要因について理論的アプローチをする Barringer and Milkovich (1998) と Surbrany (2006) およびそれについて実証的に解明した Osterman (1994, 1995) を概観する。

3.1 Kossek (1987)

この研究の目的は、HRM イノベーションに影響をあたえる主要な諸要因を明らかにすることにある。この研究では、前述のように、HRM イノベーションとは組織のメンバーによって新しいと自覚されるもので、従業員の態度や行動に影響を与えるように

デザインされた、あらゆるプログラム、政策、施策であると定義されている。

彼女は、HRM イノベーションについての理論が確立されていない状況を言及し、HRM イノベーションに影響をあたえる諸要因を明らかにするため、6つの命題を提示している。以下ではそれらについて簡単に述べる。

(命題1) 外部環境力 (external environmental forces) はHRM イノベーションに影響をあたえる。

外部環境力の要因として、組合化の程度、技術変化、労働市場の特徴をあげている。これらの変数はHRM イノベーション採用について部分的に説明するものである。しかし命題5では、強い文化をもつ企業が産業の流れに反する特有なHRM システムを設けている場合を指摘している。

①組合化の程度：組合化の度合いが高い重工業の企業は、労働コスト、生産性および品質に影響を与えるイノベーションを強調する。それに対して、組合化の度合いが低いハイテク産業では、それらも重視するが、リクルート、キャリア開発、高度なスキルをもつ専門家を引き付けるための給料におけるイノベーションをより強調している。

②技術：ハイテク産業において「エグゼクティブ後継者育成プラン」がある企業は数少ない。それはハイテク企業が経験する不断の技術的な変化は体系的なエグゼクティブ予測を困難にするからである。技術イノベーション、マイクロプロセッサは、とくにホワイト・カラーの仕事を再組織化する。具体的には、タスクを細分化し、仕事の内容を拡大し、情報へのアクセスを増大させる。

③労働市場特徴としては、労働市場の逼迫度、人口学的要因や社会的要因をあげている。企業の主たる労働市場の逼迫度は、報酬、リクルート、能力開発などにおけるイノベーションを促進する。人口学的トレンドは企業の労働力の構成を変え、イノベーションを促進する。働く女性の増加は、従業員付加給付におけるイノベーションを生み出した¹⁾。高年齢労働力はディクルートメント (decrutment) と呼ばれる新しいHRM機能の発生を助長した。これには仕事の再設計、再訓練、引退前の教育プログラムなどが含まれている。社会的トレンドは従業員の仕事に対する態度を変え、イノベーションを促進する。高学歴者が増加し、彼らは自分の仕事に対して発言できることを期待する。この領域でのイノベーションの例にはタスクフォース、QC、委員会などがある。

(命題2) 組織の構造的な特性はHRM イノベーションに影響を与える。

組織の構造的な特性変数としては、組織スラックや組織規模をあげている。そのほかに、組織の経済的圧力 (経済的危機) や市場の圧力をHRM イノベーションに影響をあ

たえる要因として取り上げている。経済的危機から生み出されたイノベーションの例はスキャンロン・プラン (Scanlon Plans) を、市場の圧力から生み出されたイノベーションの例はQCサークルをあげている。

①組織スラック：スラック資源の存在はHRMに対する追加的な金と人員を割り当てることを可能にする。一般に、組織の成長や収益は、昇進の機会、給料と付加給付、職務保障などを提供する企業の能力を向上させる。組織スラックはHRM実験環境の創出にも貢献する。

②組織規模：大規模企業のほうが小規模企業よりも先進的な業績評価方法を使用する傾向が強い。その理由は、小規模企業のマネジャーが公式的な訓練を受ける機会が少なく、多様な職務機能を遂行しなければならないし、しかも職務責任が変動的であるからである。

(命題3) 組織はより正統にみえるためにHRMイノベーションを採用する。

組織間関係や組織ネットワークを重要な要因としてあげている。理論的根拠は、制度的同形化 (DiMaggio and Powell, 1983) を適用している。強制的圧力に対応したHRMイノベーションの例は、差別是正案 (affirmative action), EEOプログラムマネジャー、女性と少数派のためのメンタープログラムや特別な開発プランなどである。

規範的圧力の源泉は、学問的職業的ネットワークで、大学教授のHRM規範への証拠はビジネススクール教員とマネジャー間の提携が増加していることである。模倣的同形的プロセスでは、企業はより正統で、成功している企業を意識的・無意識的にモデルとし、模倣する。HR流行は一種の模倣的なプロセスである。

(命題4) 容易にパッケージされ、市場性のあるHRMイノベーションは広く普及される。

HRMイノベーションによっては、マーケティングを促進する特徴を持っている。たとえば、アセスメントセンターは、パッケージ手法、コミュニケーション、可分性 (divisibility) などのような側面が容易であったので広く普及した²⁾。多くのHRMイノベーションは宣伝価値 (publicity value) がある。しかし、付加給付やトレーニングに関連するイノベーションは、報酬や業績評価プログラムのようなイノベーションよりも宣伝することが容易である。

(命題5) イノベーション先行要因は強い文化をもつ企業と弱い文化をもつ企業間に違いがある。

命題2では、イノベーションが経済危機や組織スラックの欠如のとき、生じる例があげられている。これらの要因は、強い文化をもつ企業よりも弱い文化をもつ企業に

においてより重要な要因となる。成長産業の強い文化をもつ企業では、HRMが一時的な流行を追う可能性は少なく、強い文化はHR遺産を創り出すことができる³⁾。HRMイノベーションの採用は、HRM発展についてのトップエグゼクティブの態度だけではなく、トップエグゼクティブとHR部門の関係、HRM部門の地位や知名度などに影響される。

Kossekは、ここでイノベーションの障害として、HRMイノベーションの採用に当たって生じるコストを論じている。採用コストには経済的成本と社会的コストがある。経済的成本はプログラムにかかる直接的な経費だけではなく、学習効果や立ち上げ期間中の生産性の低下も含む。社会的コストは行動を変えなければならないメンバーにとってのコストを意味する。これは企業における現在のパワー関係と、採用によるメンバー間のパワー配分の変更と関連がある。たとえば、半自律的作業グループのようなHRMイノベーションはメンバー間のパワー関係を大きく変える。

(命題6) 過去のHRM施策が将来の努力に対する見通しに影響を与える。

マネジャーのHRMイノベーションに対する過去の努力は、新しい施策に対するメンバーの受容に影響をあたえる。もし以前の試みが成功したならば、従業員はマネジャーの新しい努力を受け入れるだろう。もし過去の努力が社会システムに負の効果をあたえたならば、懐疑と不信が新しいプログラムに対して生じうる。

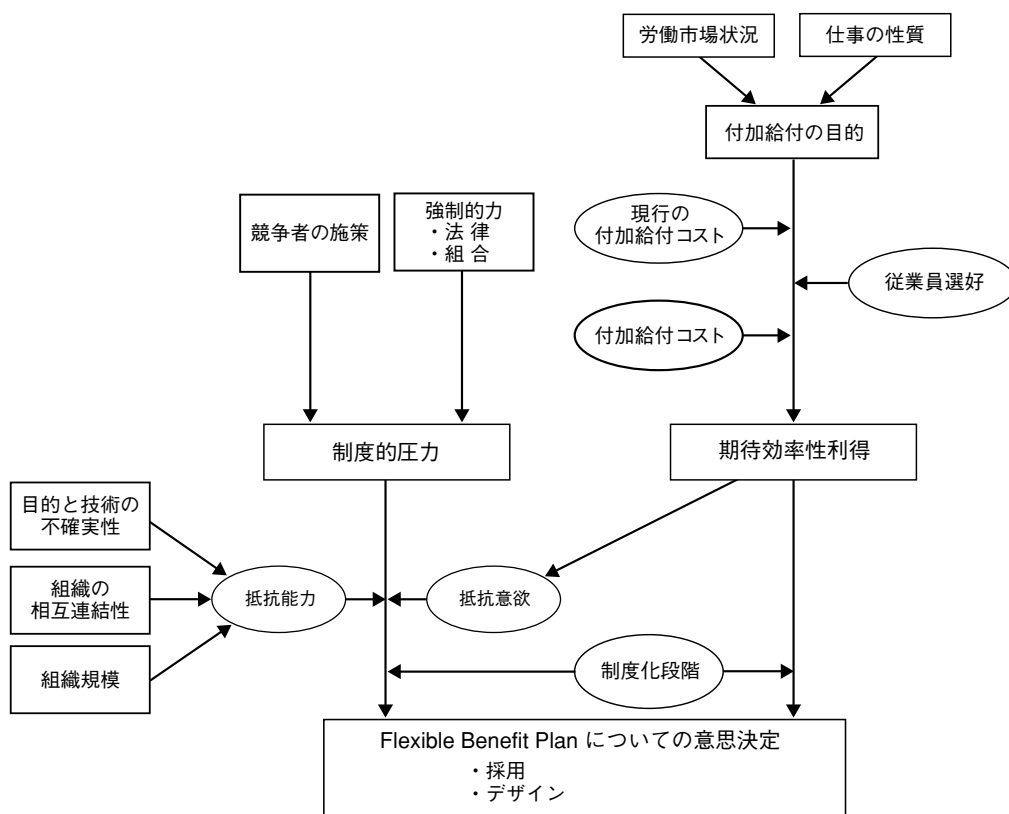
以上、Kossekの研究の目的と6つの命題を簡単に述べてきた。彼女はこの研究において、企業が多様な矛盾する理由をもって新しい仕事施策(new work practices)を採用していることを指摘している。HRMイノベーションに影響を与える要因として、外部環境力(たとえば、組合、技術および労働市場)、企業の構造的な特性(たとえば、規模と富)、ほかの組織(たとえば、政府、知名度の高いHRM施策をもつ企業、コンサルタント会社)、イノベーション特徴(市場性、宣伝価値)、組織文化、企業のイノベーション・トラекレコードをあげている。HRMイノベーションは組織の社会システムにおける変化にもかかわっているので、HRMイノベーションの採用や普及は外部環境力だけではなく、企業の社会システムにも起因すると主張している。

3.2 Barringer and Milkovich (1998)

この研究の目的は、FBP(flexible benefit plan)の採用とデザインの意思決定に影響をあたえる諸要因を、理論に基づいて明らかにすることにある⁴⁾。用いられた理論は2つの基準で選定されている。第1は、FB(flexible benefit)を情報システム、階層組織のような組織プロセスや組織構造としてとらえている。分析単位は企業組織である。

第2は、これまでの給料や付加給付に関連する実証研究において、有効な理論として確認できた理論である⁵⁾。それらは、制度理論、資源依存理論、エイジェンシー理論および取引コスト理論である。彼らは4つの理論を統合したモデルを提示している。以下では、彼らの統合モデルについて述べる。

図1 組織のFlexible Benefit Plan意思決定の統合モデル



出所：Barringer and Milkovich (1998), p.313.

(1) 統合モデル (図1)

Barringer and Milkovichは、前述した4つの理論を、制度的圧力 (institutional pressure) と期待効率性利得 (expected efficiency gains) の2つのカテゴリーに一般化している。統合モデルは次の3つからなっている。①制度的圧力は競争者の圧力と、法律と組合のような強制的な力を含む。②期待効率性利得は組織の付加給付目的との関数である。組織の付加給付目的は仕事の性質、労働市場状況に影響されるし、また付加給付コストや従業員選好にモデレートされる。③制度的要因と経済的利益要因の相対

的強さは、組織の制度的圧力の抵抗の能力と欲求に関連する要因だけではなく、制度化段階によってもモデレートされる。

1) 2つのカテゴリー

① 制度的圧力

制度モデルでは、組織構造は外部環境圧力によって形成される。制度的圧力には競争者の圧力と強制的な力が含まれている。競争者の圧力には競合者の施策が、強制的な力には法律と、外部エイジェントとして組合があげられている。労働力の供給をコントロールするパワーのある組合は、理論的に、BP (benefit plan) についての意思決定に影響をあたえる。FBPは付加給付における画一性を阻止し、組合の平等主義哲学に反するものであり、組合の契約交渉をより困難にさせるものである。連邦契約にはFBについての条項はないが、法的規制（たとえば、連邦税法）が通過すると、政府はそのプランの促進あるいは阻害に影響を与える。しかし、資源依存モデルはこれらの圧力の強さは、資源の重要性と代替性の程度に依存することを示唆している。

② 期待効率性利得

すべての4つの理論がFBPの意思決定の効率性問題の効果に対する洞察を提供している。制度モデルでは、効率性は前制度化段階だけにおいて重要な役割を果たしているとされている。この段階では、FBの採用率は低く、採用意思決定はその変化が内部プロセスをどの程度改善・向上するかに依存する。資源依存モデルでは、組織は重要な資源の流れを保証する報酬システム (total compensation system) を採用することを含意する。エイジェンシーモデルは、組織が生産性をモニターすることが困難であるか、またはモニターするのにコストがかかる場合、それを回避するための報酬構造を採用することを示唆している。取引コストモデルは、組織は、理論的に、生産性をモニターすることが困難であるか、または企業特殊なトレーニングを受けた従業員の離職を低下させる報酬システムを使用することを示唆する。ここでの期待効率性利得とは、組織がFBPを実行することによって、どのような利益、またはどのような利点が期待できるかを意味する。

資源依存、エイジェンシーおよび取引コストの観点下、組織の利益とエイジェンシーの問題は組織が組織構造を決定する際において重要な役割をはたす。つまり、それらが組織の付加給付目的に合理的に関連することを含意する。採用の意思決定は組織の付加給付目的によって部分的に規定される。組織の付加給付目的は、仕事の性質と労働市場の状況に影響される。組織のFBP目的は、従業員の付加給付満足とコストコントロールである。

2) 組織の付加給付目的は仕事の性質と労働市場の状況に影響される

① 仕事の性質

仕事の性質は、資源依存モデルの下、重要な資源の獲得および／あるいは (and / or) 効率的な利用のために従業員に依存する度合に影響される。資源依存が高いとき、組織は重要な従業員を引きつけ、定着させる手段として従業員満足目的を強調する。

エイジェンシーモデルは、従業員の付加給付満足目的のほうがかコスト制約目的よりも優先することを示唆している。組織が高いモニターコストと、高いアウトカム不確実性に直面するとき、行動ベース契約はエイジェントをプリンシパルのために行動させるのには制限されたインセンティブを提供する。アウトカムベース契約は非効率的にリスクを、エイジェントに負わせる。行動ベース／効率性賃金の下、報酬はアウトカムではなく雇用継続に結び付いている。企業は従業員にとって価値のある給料と付加給付を提供することによって、従業員の雇用継続の欲求を増大させる。それによって組織はモニターコストを削減できる。

資源依存モデルと同様に、エイジェンシーモデルは、従業員努力に対してモニターが困難であるとき、あるいはコストがかかるとき、組織は従業員満足を増大させる付加給付システムを提供する可能性がある。このモデルでの主要な変数はアウトカム不確実性である。すなわち、アウトカムが従業員努力を超えた要因によって影響されるか、あるいは測定困難であるとき、従業員満足のほうがコスト抑制よりも重要な目的になる。たとえば、コンサルティング業では、専門知識をもつ専門家はモニターしにくく、アウトカムはコンサルタントのコントロールを超える要因によって影響される。同業種においてマネジャーがFBを実施しようとするとき、その目的は従業員満足を増大させることにある可能性が高い。

取引コストモデルでの仕事の特徴は、従業員の生産性のモニターの容易さと組織特殊な仕事スキルである。モニターすることが困難で機会的な行動の潜在性が高いとき、企業の利益のために従業員を行動させようとするためのインセンティブは、多くの場合、従業員の給料を組織あるいは個人のパフォーマンスに結び付けて提供している。従業員が主に仕事を通じて組織特殊の重要なスキルを獲得するとき、もしトレーニングへの投資に対して期待した生産性や利益が十分に実現する前に（投資を回収する前に）従業員が離職する場合、トレーニングへの投資が失われる。組織は雇用継続の価値を増大させる全体報酬パッケージ (total compensation package) を提供し、それによって取引コストを最小化しようとする。このケースでは付加給付の目的は従業員満足を強調する。

② 労働市場の状況

組織は重要な人的資源に対して外部エイジェントにどの程度依存するのかに影響される。前述したように、組織に対して労働供給をコントロールする組合は、FBP

についての意思決定に直接影響を与えることができる。組合組織化の高い産業における非組合化の組織は従業員満足を強調することによって組合関与を回避しようとするし、また従業員の集団表現に対するニーズを減少させる。組織の組合員比率は、組織の付加給付目的を説明するのに役立つ。

労働市場の状況は、重要なスキルの代替可能性の容易さを決定する。失業率のような労働市場の状況を表す指標は、従業員の資源（具体的には、能力、スキル、知識などを意味する）に対する組織の依存に影響を与える。これは、企業の従業員の付加給付満足に影響を与える。

要するに、組織の付加給付目的は、内部の仕事性質と外部の労働市場状況を表す変数のセットによって部分的に説明されうる。利己主義的あるいは機会的行動の機会が高い and / or 重要な資源に対する従業員コントロールが高い場合、組織はコストコントロールよりも従業員の付加給付満足を強調する傾向がある。

しかし、付加給付目的が従業員満足である組織すべてがFBPを採用するわけではない。FBPを採用することによってコスト抑制目的が必ず達成できると期待する組織もないだろう。プランを実行するコストは高いかもしれないし、たぶん潜在的成本節約を超えるかもしれない。組織のFBP意思決定への付加給付目的の効果は、現行の付加給付プランコスト、FBPの実行と運用のコストおよび従業員選好によってモデレートされる。付加給付の目的がコストコントロールである企業は、プランの期待利益よりも運用費用が高ければFBを採用しないだろう。従業員の選好に影響を与える要因が労働力の多様性（ジェンダー、民族、年齢といった側面から）である。ここでは、労働力の多様性は内生的要因になっている。

3) 制度的圧力と期待効率性利得の相対的強さ

たとえ制度観点と効率性観点がFBPの意思決定に対して補完的根拠を提供しても、上記の2つの要因はマネジャーに対してコンフリクト圧力を起こすかもしれない。制度観点を支持するマネジャーは、組織の効率性向上のためではなく、普及する施策に同調する組織構造をしばしば採用するかもしれない。この研究では、2つの要因の相対的強さが次の3つの条件に依存することを示唆している。

① FBPの制度化段階は制度圧力の強さに影響を与える。

前制度化段階において、これらのプランを採用する企業がほとんどない場合、採用と特定の方法でのデザインへの制度圧力は弱い。意思決定は経済的技術的イシューに依存する。多くの組織が採用するにつれて、普及する施策に同調する制度圧力はより強くなる。この論理によると、経済的効率性の根拠はあまり重要でないとマネジャーは考えるかもしれない。

②組織によって制度圧力への抵抗欲求は様々である。

もしマネジャーがFBPに対して最小あるいは負の効率性利益を予測するならば、彼らは採用あるいは特定の方法でのデザインに対する制度圧力にも抵抗する意思決定を行うだろう。プランの採用や実行に非常にコストがかかる場合—組織の付加給付目的はコスト抑制であるとき、あるいはそのプランが従業員にアピールしない場合—組織の付加給付目的が従業員の満足の増大であるとき—抵抗への欲求は強くなる可能性がある。

③組織によって制度圧力に抵抗する能力は異なる。

制度論者や資源依存論者によれば、抵抗能力における差異は、組織の相互連結性(interconnectedness)⁶⁾、イノベーションの目的や技術についての不確実性および組織スケールにおける差異に関連する。

(2) 要約

4つの理論を通じて、マネジャーのFBPの採用意思決定を行う際に、含まれるべき特定の変数のセットとして以下のようなものを取り上げている。第1に、制度的圧力は競争者の圧力と、法律と組合のような強制的な力に依存する。第2に、期待効率性利得は組織の付加給付目的との関数である。期待効率性利得は内部の仕事性質、外部の労働市場状況、従業員の選好、コスト（現行の付加給付のコストとFBを実施するコスト）に影響される。第3に、制度的要因と経済的利益要因の相対的強さは、組織の制度的圧力の抵抗の能力や欲求と関連する要因だけではなく、制度化段階によってもモデレートされる。

3.3 Surbrany (2006)

この研究は、なぜ組織がある施策を採用あるいは拒否するのか、その理由を理論的に解明したものである。Surbranyは4つの理論的アプローチを提示している。すなわち、それらは、経済的アプローチ、連携アプローチ(alignment approach)、意思決定アプローチおよび普及アプローチ(diffusion approach)である。

経済的アプローチと連携アプローチは、SHRM(strategic human resource management)に基づくものである。これらのアプローチによれば、HR施策と、戦略、ビジネス目標、アウトカムとの間の密接な結びつきが採用の可能性を高めるとされている。意思決定アプローチと普及アプローチでは、マネジャーの意思決定の非合理的な側面に焦点をあてており、採用／拒否の意思決定を、管理者の判断や組織の制約要因、模倣を促進する制度的圧力との間の相互作用から生じるものであると考えている。

(1) 経済的アプローチ

経済的アプローチは、組織のHR施策の採用を、組織の財務成果と関連付けている。このアプローチによれば、組織は経済的利益をもたらすHR施策を採用する。ここではHR施策の経済的利益について説明する3つの学派をあげている。すなわち、これらは、効用分析 (utility analysis)、人的資本分析およびHPWP (high-performance work practices) である。

① 効用分析

効用は金銭的価値をHR施策に配分することによって証明される。効用分析には次の3つの重要な特徴がある。第1に、あるHR施策を実施することによって期待される便益、つまり、その施策が、将来、どの程度のパフォーマンスをもたらすのかである。第2に、ある施策を実施することによって獲得する便益と、その実施によって生じる金銭的コストを比較する。第3に、あるHR施策を実施する場合と実施しない場合が比較される。効用分析の限界は、HR施策の実施による長期的便益 (たとえば、収益の上昇) よりもコスト削減に焦点をあてていることである。HRにとっての重要な点は、新しいHR施策の漸進的な便益 (以前の施策を越える) が、採用の漸進的なコストを上回ることを証明することである。

② 人的資本分析

人的資本アプローチでは、無形物が企業によって測定され、提示される方法でHRコストを削減することに焦点をあてている。知識として定義される知的資本の測定尺度には知識収益 (knowledge earning) とTobin's Qなどがある。これらの測定尺度の基礎となっている論理は、企業は単なる物的、財的な実体以上のものであることを示唆している。人的資本アプローチは人々への投資の支持を主張している。しかし企業の財務諸表に知的資本測定尺度を取り入れ、注意を払っている企業は数少ないだろう。第1に、無形的な要因 (たとえば、ブランド知覚、評判) から、とくに人々に関わるものだけを引き出すことは困難である。第2は、帳簿価値と市場価値は産業によって異なる。知識ベース企業は資本集約産業の企業よりも少ない物質的資産を所有している。この分析では、無形資産、とくに知的資本を重視する。募集費、報酬などのような人々に関連した費用は、企業の収益から引かれる。採用や報酬からの便益は、財務諸表には反映されていなく、究極的なアウトカムの測定尺度である売上高のような遅行指標 (lagging indicator) によって予測される。

③ HPWP

HPWPが組織のパフォーマンスに対して正の効果を与えており、HPWPが内的整合性のとれたシステム、束として運営されるとき、最も有効的であると提示されている。しかしHPWPを構成する施策は研究によって異なる⁷⁾。HPWPの目的は健全なHR原理の適用を通じて熟練した動機付けられた労働力の開発にある。成功的に採用されるた

めに、また非模倣的な競争優位を生み出すために、HPWPは企業の戦略と構造に適合することが必要である。たとえば、従業員の創造性と自由裁量を必要とする差別化戦略を展開する企業は、画一性を必要とするコストリーダーシップ戦略を展開する企業よりも、従業員関与制度を採用することは容易であろう。しかし、企業戦略とHPWPの適合についての研究は混合した研究結果が報告されている。環境的特徴（産業、年間成長率、製品差別化）がHPWPと組織のパフォーマンス間の関係をモデレートする。

（２）連携アプローチ

このアプローチは、HR部門がHRアウトカムを測定し、把握することによって企業のビジネス戦略を策定し実行する際に、より先行的なパートナーとしての役割をはたすべきであると主張している。企業の上級経営職レベルでの戦略策定に、HR代表者が参加する、そして戦略実行はHR施策を企業のビジネス目標と結び付ける。たとえば、製品イノベーション戦略を展開する企業では、HR部門は、革新的な製品を創造する潜在力をもつ従業員を募集し採用する必要がある、そしてイノベーションに報いる業績マネジメントシステムを創り出し、従業員に対してイノベーションに関連するツールや技術を身に付けることができるトレーニングプログラムを設ける必要がある。

連携観点は従業員関連アウトカムを測定し、これらの測定尺度とビジネス測定尺度を統合する重要性を強調する。このプロセスは、通常、企業のバランススコアカードと統合されたHRスコアカードのデザインを通じて達成される。

このアプローチはHPWPを戦略、ビジネス目標に結びつけることによって、その採用を促進する。このアプローチは次の２つのことを強調している。第１に、HR部門（human resource function）の戦略的パートナーとしての役割である。つまりHR部門は、企業のビジネス戦略を策定し、実行する際に、そしてHRアウトカムを測定しトラッキングする際に、より先行的なパートナーの役割をはたすべきである。第２に、従業員関連アウトカム測定尺度（たとえば、離職、従業員コミットメント）とビジネス測定尺度を統合することである。組織に対するHRの貢献を数量化することによってビジネス目標とHR施策を結びつけることが可能になる。

（３）意思決定アプローチ

このアプローチは組織行動の非合理的な側面を強調する。つまり、このアプローチは組織のHR施策の採用／拒否についての心理的あるいはミクロの説明を提供している。このアプローチの焦点は、組織あるいはHR部門ではなく、マネジャーが行う意思決定プロセスに置いている。HR施策はコスト有効性や戦略連携のような合理的な基準を満たしている、しかしそれにもかかわらず、マネジャーの意思決定方法により拒否される場合もあるので、このアプローチは重要である。

判断と意思決定に関する研究 (judgement and decision making research) は、合理的な理性と直感は異なったプロセスであることを示している。それらは同じ問題解決タスクに対して異なったアウトカムを導く。理性プロセスは遅い、骨の折れるもの、意識的で、意図的 (計画的) であるのに対して、直感プロセスは早い、自動的、暗黙的・盲目的、感情に触発される。直感的意思決定は、しばしばエラーの機会を増大させながら、発見の方法 (heuristics) あるいは精神的近道を伴い、意思決定の時間短縮の効果がある。また、人々は現在の利益を維持するためにリスクを回避し、損失を回避するためにリスクを取るとされている。

予測理論 (prospect theory) によれば、深刻な競争の脅威あるいは業績問題を知覚していないマネジャーは、リスク回避的の性向を持っているので、疑わしい有用性あるいは有効性をもつ施策を支持し続ける可能性が高いという。

(4) 普及アプローチ

イノベーション普及論では、合理的な行為者が効率的なイノベーションを採用するとされている。しかし非有効的なイノベーションが有効的なものよりもより多く採用されるという研究結果も存在する。イノベーションの有用性を合理的に評価することとは対照的に、企業はバンドワゴン (bandwagon) 圧力に屈する。それにはいくつかの理由があげられる。まず、なぜマネジャーがこうした表面的に不合理的な方法で行動するのかについては、革新的な施策の目的がしばしば曖昧で、マネジャーはこの施策がなぜ、どのように、効果的であるかを理解していないからである。また、イノベーションの組織有効性への長期・短期の影響が曖昧であるとき、企業は、もしコンサルタントあるいはビジネス媒体が説得的にそれを宣伝している場合、知名度のある企業あるいは同じ産業のほかの企業がそれを採用しているならば、それを好意的に正統なものとして評価する。このように環境的な要因はバンドワゴンの効果を強化する。多くの最新のマネジメントイノベーションが実行困難で、しかも、しばしば優れた経済的業績を導かないという事実にもかかわらず、それらを採用する企業は好意的な評判を獲得する傾向があり、その革新性が賞賛される。同じく、CEO の給料はポピュラーなマネジメントイノベーションの採用と関係がある。取締役会あるいは投資アナリストがそのような意思決定を好意的に評価するからである。

以上、組織のHR施策の採用／拒否の理由を説明する4つのアプローチを概観してきた。Surbranyは、前述した4つのアプローチ、つまり、採用に影響する合理的・非合理的力が理解されて、上手く利用されるならば、科学的に根拠づけられた正しいHR採用の可能性が高まると主張している。

3.4 Osterman (1994)

国際競争力回復に取り組むアメリカ企業の多くが、その生産性向上のため、柔軟な作業システム (flexible work systems: FWS) という新たな作業組織を採用する傾向にあった⁸⁾。そこでOstermanは、この研究において次の3つのことを解明することを目的としている。それらは、第1に、アメリカ企業においてFWSがどの程度普及しているのか。第2に、FWS採用の規定要因とはなにか。第3に、FWSの採用と関連するHRM施策とはなにかである。

FWSの採用を説明するために、次の4つのカテゴリーの変数群からなるFWS採用モデルを設定している。第1は市場と戦略である。市場については、製品市場での競争の度合いと国際市場での販売の存在が、競争戦略については、コストに基づくものか、品質、多品種性、サービスに基づくものである。第2は技術である。とくに技術の複雑性に焦点をあてて、生産過程が要求する技能水準が高いかどうかである。第3は価値観である⁹⁾。従業員志向の価値観かどうかである。第4は企業環境である。これには、短期的利益への圧力、当該事業所がより大きい組織の一部であること、組織の規模、組織の年齢、組合が含まれている。

Ostermanは、1992年、アメリカにおける従業員50人以上の694民間部門事業所を対象にして質問紙調査を行っている。分析単位は事業所である。データ分析結果は、次の通りである。第1に、1992年の時点で従業員50人以上の事業所の約35%がFWSを採用している。第2に、FWS採用の規定要因には、国際市場での販売の存在、高い技能水準の必要性、従業員志向の価値観の存在、品質向上を重視する競争戦略、当該事業所がより大きい組織の一部であることである。そのほかに、組合がなく、短期利益への圧力もないことも重要な要因になっている。

第3に、FWSの採用を支えるHRM施策としては、技能ベースの給料、広範な教育訓練、従業員の高いコミットメントを促すための努力の存在が重要である。しかし、雇用保障と昇進基準としての前任権対業績の政策は重要でない。

以上が主な分析結果である。Ostermanは注目すべき結果として、次の2つをあげている。1つはFWSの採用の予測要因として「企業の哲学・価値観」の重要性である。FWSの採用からもたらされる、生産性利得とは関係なく、従業員福祉に責任があると信じる事業所はFWSを採用する可能性が高い。

もう1つはFWS採用と関連するHRM施策として雇用保障と昇進基準としての前任権対業績の政策が重要でないことである。作業組織の変革は、新たな作業組織を支援するHRM施策を伴う必要があって、ランダムに特定の施策を採用することはできないと内部労働市場論は主張している。しかし、分析結果はジョブオーナーシップ (job ownership) が危険にさらされていることを雇用保障によって安心させなくても、WSにお

けるイノベーションを採用することができることを示唆している。

Osterman は、主として既存研究の結果に基づく企業環境や製品市場での競争条件を重視する FWS 採用モデルを設定し、FWS 採用の規定要因と、FWS に関連する HRM 施策を実証的に明らかにした。アメリカ企業の国際競争力の回復というコンテキストでの FWS 採用モデル設定になっており、前述した分析結果は FWS 採用モデルをおおむね支持している。

3.5 Osterman (1995)

Osterman は Work / Family Plan (以下 WFP と略称する) を雇用戦略のコンテキストにおいてとらえ、WFP 採用の規定要因を実証的に明らかにしている。この研究の中心的な仮説は High-Commitment Work System (以下 HCWS と略称する) を使用する組織は、従業員のコミットメント形成のため、WFP を採用する可能性が高いというものである¹⁰⁾。

彼は WFP の採用を次の 3 つの要因によって説明している。第 1 は「実際の対応」である。WFP の採用は、企業の従業員の家庭事情による困難さ(たとえば欠勤と離職、配置転換の困難さなど)や従業員からの圧力が生じたとき、それらに対する対応である。第 2 は「内部労働市場との結びつき」である。ここでの内部労働市場とは雇用関係の公式化を意味する。WFP の採用は、組織がジョブレダー (job ladders)、人事部門の存在などのような内部労働市場の発達度や結果を示す施策をすでに有しているかどうかに関連する。第 3 は「HCWS との結びつき」である。内部労働市場の 1 つの特定の部分セットである「HCWS」の存在が WFP の採用と関連がある。

こうした理論的フレームワークに基づいて、3 つのモデル、すなわち、実際の対応モデル、内部労働市場モデルおよび HCWS モデルが設定されている。変数として、実際の対応モデルには、女性比率、欠勤、離職、リクルート、配置転換、将来¹¹⁾が、内部労働市場モデルにはジョブレダー、先任権、人事部門の存在が、HCWS モデルにはコミットメント、自由裁量、TQM、問題解決グループ (QC) が含まれている。そのほかに、統制変数には組合の存在、組織年齢、組織規模、当該事業所がより大きい組織の一部であること、高い水準の給料、高い水準の付加給付が含まれている。従属変数 FWP は 7 つの施策 (事業所内デイケア、事業所外デイケア、雇用主のデイケア補助金、ローカルデイケア施設への寄付、フルタイムワークファミリースタッフ、ワークファミリー・ワークシヨップ、デイケア照会システム、介護照会システム、フレキシブルタイム制度) からなっている。

この研究は Osterman (1994) と同じデータを使用しており、同じく分析単位は事業所である。データ分析結果は次の通りである。段階的に回帰分析を行った結果、実際

的対応モデルとILMモデルの説明力は乏しい、それとは対照的に、HCWSモデルはフルモデルの説明力に有意に寄与している。前述した中心的仮説は支持されている。WFP採用の規定要因は、当該事業所がより大きい組織の一部であること、女性比率、人事部門の存在、コミットメント、TQM、従業員の自由裁量である。雇用目標が従業員のコミットメントであり、従業員にある程度自由裁量が与えられており、TQMを実施する事業所はWFPを採用する可能性が高い。

こうした分析結果は、作業組織の新たなタイプ(HCWS)と新たな付加給付(WFP)との結びつきが、労働力を組織化し動機付けるための新たなモデルの登場を含意する。つまり、組織は、従業員に権限を委譲する作業システムを採用する一方、従業員の個人的な福祉に対してより多い責任を担っていることが考えられる¹²⁾。WFPとコミットメントを結び付ける根拠の1つとして、日本の大企業の手厚い福利厚生をあげている。一般的な付加給付とは異なり、WFPは共同体意識を持たせる日本の福利厚生と類似していると指摘されている。この研究でのコミットメントの定義は自発的貢献に近い意味となっている。新たな作業システム(HCWS)が機能するためには従業員のコミットメントを必要とするし、また従業員のイニシアティブとアイデアに依存している。

Ostermanは、WFPを組織の雇用戦略というコンテキストでとらえることに成功していると述べている。しかし、この研究の限界として、調査対象が民間部門領域に限定されており、また1つの種類の付加給付(WFB)だけを取り上げていることをあげている。そして課題としては、HR部門と当該事業所より大きい組織の一部である、両者の変数の重要性を指摘している。これらの変数は制度的考慮が重要であることを含意している。彼はこの研究で強調された利害ベースの考慮(従業員のコミットメントの増大とHCWSの採用)は初期制度化段階では重要な要因である。しかし時間の経過とともに模倣と制度的強制力が強まる。WFPの採用は比較的に初期制度化段階にあると考えられる。ここで重要な問題は、プログラム採用の背後にある諸要因の均衡が時間とともにどのように変わるかということである。もう1つの可能性として、WFBは制度化されるよりも単純にもう1つのHR流行としても考えられる。

4 まとめ

以上、組織のHRイノベーション採用の規定要因について、理論的・実証的に論じた研究を概観してきた。ここでは、各々の研究の特徴や含意をまとめるとともに、組織がHRイノベーションを採用する際に、どのような要因を考慮する必要があるかを示すことにする。

Kossek(1987)は、HRMイノベーションについての最初の出発点となる研究である。

彼女はHRM イノベーションが生み出される包括的な条件をあげている。つまり、HRM イノベーションの開発、採用や普及、受容の条件をミックスして論じており、HRM イノベーションは、外部環境の力（組合、技術、労働市場）だけではなく、組織内の社会システム、とくに組織文化、組織内のパワー・政治的關係にも影響されることを強調している。

Barringer and Milcovich (1998) は、特定のHR イノベーション、FBP (flexible benefit plan) の採用とデザインの意思決定を4つの理論（制度理論、資源依存理論、エイジェンシー理論および取引コスト理論）を統合したモデルで説明している。4つの理論を統合したのは初めての試みである。前述した4つの理論どれも1つでは採用意思決定を十分に説明できない。諸理論間（制度理論と資源依存理論）には重複する点もあるが、相互補完関係にある。これまでの統合モデルよりも完全なモデルに近いものになっており、ほかのHR イノベーションへの適用可能性が高い。統合モデルの特徴は、第1に、非合理性（制度的圧力）と合理性（期待効率性利得）、双方を含んでいる点である。第2に、組織の付加給付目的の期待効率性利得への効果である。両者間のモデレーターとしてコストと従業員選好をあげている。第3に、制度的圧力とFBPの意思決定の間のモデレーターとして、制度的圧力の抵抗をあげており、それに影響をあたえる諸要因は組織の不確実性、組織の相互連結性、組織規模である。

Surbrany (2006) は、有効なHR 施策（「有効な」とは、経験的な証拠があるHR 施策という意味）を成功的に採用するために、組織が考慮すべき要因にはどのような要因があるかを理論的に解明したものである。新しいHR 施策を採用する理由を次の4つのアプローチをもって説明している。すなわち、①経済的アプローチ、②連携アプローチ、③意思決定アプローチおよび④普及アプローチである。彼は組織の新しいHR 施策の採用を合理的・非合理的な力のアウトカムとしてとらえており、③と④の非合理的なアプローチは、①と②の経済的アプローチを補完している。この研究の特徴は、第1に、SHRM (strategic human resource management) の視点、HPWP (high-performance work practices) と戦略、ビジネス目標またはパフォーマンスとの関係を取り入れている点である。第2に、意思決定者であるマネジャーの行動の非合理的な側面に焦点をあてている点である。

Osterman (1994) と Osterman (1995) は、特定のHR イノベーションをとりあげ、採用モデルを設定してその規定要因を実証的に検証している。前者はFWS (flexible work systems) 採用の規定要因として、国際市場での販売の存在、高い技能水準の必要性、従業員志向の価値観の存在、品質向上を重視する競争戦略、当該事業所がより大きい組織の一部であることを明らかにしている。後者は、WFP (work/family plan) を雇用戦略のコンテキストでとらえて、HCWS (high-commitment work system)、WFP、コミットメント間の関係を説明している。その際、WFPとコミットメント間の

関係を日本の大企業の手厚い福利厚生を合理的根拠としている。WFP採用の規定要因が当該事業所がより大きい組織の一部であること、女性比率、HR部門の存在、コミットメント、TQM、従業員の自由裁量であることを明らかにしている。彼はHR部門の存在、当該事業所がより大きい組織の一部であることの重要性を指摘し、それは組織の採用意思決定における制度理論の考慮を含意している。

前述した諸研究結果から、組織がHRイノベーション採用に直面する際に、次のような要因を考慮する必要があると考えられる。まず、HRイノベーション採用の意思決定では、非合理的要因と合理的要因を考慮する必要がある。具体的には、非合理的要因としては制度的要因、たとえば、自発的な制度的要因として、競合者の施策を、非自発的的制度要因としては法律、組合などである。制度的圧力とそれへの抵抗のモデレーターとして、組織規模、組織年齢、組織の相互連結性がある。合理的要因としては、第1に、HRイノベーションの目的がなにかを明確にし、それに影響をあたえる外部の労働市場の状況と内部の仕事の性質、コスト、従業員選好があげられる。従業員選好はHRイノベーションのタイプによって異なることを考慮する必要がある。第2に、SHRMの視点を取り入れる必要がある。HRイノベーション、戦略、ビジネス目標間の関係を考慮する。第3に、Osterman (1994) と Osterman (1995) が示唆しているHRイノベーションとほかの内部のHR施策との整合性を考慮する必要がある。

注

- 1) デュアルキャリア・カップルに対して多くの企業は配偶者転勤を支援している。この領域でのイノベーションの例は、履歴書と休職スキルのカウンセリング、配偶者手当、職務バンクとネットワークなどである。子供のいる女性に対しても多くの企業は育児支援を提供している。この領域でのイノベーションの例には、照会プログラム、事業所内センター、フレックスタイム制度などがある (Kossek, 1987)。
- 2) パッケージ手法、コミュニケーション、可分性 (divisibility) といった要因は、技術的な進歩 (たとえば、情報技術) の普及と関連があることが見出されている (Kimberly, 1981)。
- 3) 強い組織文化をもつ企業のトップエグゼクティブ (たとえば、IBMの創立者T. J. Watson) は、従業員の行動を形成するために、また文化をしみ込ませるために、彼ら自身の信念と個性を使用している。強い文化を持つ企業でのHRMが一時的流行を追う可能性は低い (Kossek, 1987)。
- 4) この研究でのFBPはIRCの125条項に定められている定義を使用している。そのプランは柔軟性 (選択) の程度に応じて様々なデザインからなっている。雇用主にとってのコストは柔軟性の程度が増大するにつれて増加する。FBPの背景には、労働力の多様性 (従業員の付加給

- 付ニーズの多様性), コストの抑制 (医療費の増加), 税金の規制などがある。
- 5) Eisenhardt (1988) は、小売業の販売員の給料政策における差異をエイジェンシー理論と制度理論を統合して説明している。Goodstein (1994) と Ingram & Simons (1995) は企業によるワークファミリー施策の差異を資源依存モデルと制度理論を統合したモデルで説明している。報酬構造の差異を説明するために、Pfeffer & Davis-Blaise (1987) は資源依存理論、Williamson (1981) は取引コスト理論を使用している。
 - 6) 相互連結性とは、組織フィールドに所属する者 (occupants) のなかでの組織間関係の密度を意味する。このアイデアは組織が専門家によって管理される場合、あるいは組織間グループに所属する組織は、基準を設定するアカデミック機関あるいは専門家ネットワークにより多に影響される。したがって、それらのフィールドで普及する HR 施策を採用する傾向がある。こうした環境では、圧力への集団的な強さは抵抗をより困難にさせる (Oliver, 1991)。
 - 7) HPWP または HPWS とは、変化の激しい生産技術と製品市場を背景にして、従業員の技能とコミットメントを価値創造過程の必須の要件と理解し、彼らの自発的な努力を通じて生産性向上や企業競争力の強化をはかる HR 施策群を意味する。具体的には、職務再設計 (広い職務定義, チーム作業など), 慎重な選考, 内部昇進, 広範な教育訓練, 能力ベース給, 業績連動給 (作業集団, 事業部門, 企業), 利益分配制, 従業員持株制, 情報共有, 苦情処理制度, 従業員態度調査, 下位レベルでの参加制度, 地位格差解消, 雇用保障 (解雇回避方針) などが指摘されている (岩出, 2002)。
 - 8) この研究での WFS は①自己管理システム (self-directed work teams) : 従業員自ら自分の仕事を監督する。従業員は仕事の速度と流れ, 仕事の方法を決定する。②ジョブローテーション : 仕事を変えること。③問題解決グループ / QC (quality programs) : 従業員が問題解決に関与すること。④全社品質管理 (total quality management) : コミュニケーション, フィードバックおよびチームワークを強調する品質管理アプローチを意味する (Osterman, 1994, p.187)。
 - 9) この研究で用いた質問項目は次のようになっている。「事業所が従業員の個人的, 家庭の事情についての従業員福祉の向上に支援するのはどの程度適切であるか」。このように特定の作業組織についてのマネジャーの価値観ではなく, 従業員の社会的・経済的福祉に対するコンテキストにおいて聞かれている (Osterman, 1994, p.182)。
 - 10) HCWS は, 「管理者一部下間, 使用者—従業員間における相互依存的な目標・影響力・尊重・報酬・責任といった関係を形成する施策の編成」と定義し, 従業員コミットメントを高め, 最終的に品質向上・設備稼働率の向上・コスト削減・間接人員削減・離職率・欠勤率の低下といった組織の経済的有効性と, 職務満足・人間的成長といった従業員目的の同時達成を目的とするものである (岩出, 2002)。このシステムのほうが伝統的な作業システムよりも高い生産性を導くとされている (Osterman, 1995)。
 - 11) 5 年先, 企業にとってワークとファミリーのコンフリクトと関連する困難さ (たとえば, 遅

刻, 欠勤, 離職, 配置転換の拒否, 募集) がどの程度進展するかについて聞いている。

- 12) 他方, Osterman は, WFP が従業員の一方的なコミットメントを獲得するために導入されている可能性についても述べている。さらに, このことは, 従業員福祉の観点から HCWS をどのように評価するかという問題を提起していると指摘している。つまり, このシステムが真の進歩であるか, あるいはそれは仕事をスピードアップさせるための工夫であり, コミットメントを自己監督や自己規制として使用しているかということである。

参考文献

- Aiken, M., & Hage, J. 1971. The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1): 63-82.
- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. 1998. A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefits plans: A case of human resource innovation. *The Academy of Management Review*, 23(2): 305-324.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Ferris, G. R.(Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 16. Stamford, CT: JAI. 53-101.
- Becker, B. E., Hueslid, M. A., & Ulrich, D. 2001. *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, S. W., & Whisler, T. L. 1967. The innovative organization: A selective view of current theory and research. *Journal of Business*, 40:462-469.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review of Sociology*, 48: 147-160.
- Eisenhardt, K. M. 1988. Agency-and Institutional- theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Goodstein, J. D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37: 350-382.
- Hage, G., & Dewar, R. 1973. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 279-290.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3):

635-672.

- Ingram, P., & Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38: 1466-1482.
- 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。
- Kimberly, J. R. 1981. Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*: 84-104. New York: Oxford University Press.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. 2000. The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21: 1225-1237.
- Kossek, E. E. 1987. Human resources management innovation. *Human Resource Management*, 26(1): 71-92.
- Kossek, E. E. 1989. *The acceptance of human resource innovation: Lessons for management*. Westport, CT: Greenwood Press.
- 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(2): 197-221.
- Meyer, J., & Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳 (1983)『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社)
- Miner, J. B. 2002. Chapter 26 Resource Dependence, Organizational Ecology, and Neoinstitutional Theories. In *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analysis*: 763-799. New York: Oxford University Press.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations*, 47: 173-188.
- Osterman, P. 1995. Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40: 681-700.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. 1987. Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, 30: 437-455.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

- 櫻田貴道 (2003) 「新制度学派の組織論への貢献：組織の環境概念へのシンボリックな要素の導入」
田尾雅夫編著『非合理組織論の系譜』文眞堂：140-158。
- Sturdy, A. 2004. The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35(2): 155-179.
- Surbrany, M. 2006. Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales. *Human Resource Management*, 45(2): 195-210.
- 安田雪・高橋伸夫 (2007) 「同型化メカニズムと正統性：経営学輪講 DiMaggio and Powell (1983)」『赤門マネジメント・レビュー』6巻9号, 425-432。
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. 1973. *Innovations and organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.