

経営理念浸透施策に対する従業員の知覚と施策改善

Employees' perception towards the organization's measures on sharing corporate values, and organizational improvement of the measures

西村 知晃*
Tomoaki NISHIMURA

Keywords : corporate values, perception, sharing corporate values

1. 本論文の目的

本論文は、経営理念浸透に関連する先行研究をレビューすることで、組織が実施する理念浸透施策への従業員の知覚を捉える必要性を提示していく。

まずは、これまでの経営理念浸透研究で、従業員が組織の理念浸透施策を一方的に受動する立場として捉えられてきたことを指摘する。次に、組織文化論分野において、組織の価値浸透施策に対する従業員の主体性を描いた研究をレビューする。そして、人的資源管理論分野において、組織施策に対する従業員知覚の重要性を説いた論考を紹介し、それを研究モデルに展開した Wright と Nishii の人的資源施策効果検証モデルから、①理念浸透施策に対する従業員の知覚を把握する、②それを施策改善へ活用する、という経営理念浸透研究の新たな方向性を提示する。

2. 経営理念と経営理念研究の体系

経営理念とは、「創業者、あるいはいずれかの経営者が、日々の経営課題に取り組む中から誕生した経営の指針であり、経営の大義を表明したもの (p.18)」であり、創業者や経営者の価値観や信念を反映して体系化されたものとされている (住原・三井・渡邊、2008)。つまり、創業者や時の経営者が、経営実践における成功体験を回顧したり、失敗体験を自戒しながら自身の価値観や信念として大切にしてきたものを、組織の価値規範にするべく言語化・抽象化・体系化したものである¹。

この経営理念への注目は、枚挙に暇がない。古くは著名な実業家らの経営精神への注目に始まるが、1980年代には高業績企業における「強い文化」の一つの源として経営理念が取り

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

¹ コーポレート・アイデンティティ・ブーム以降の近年は、コンサルタントを介して末端の従業員まで調査を行い、理念作成に取り組むケースもある (グロービス, 2010)。それは、第4章でも紹介されるように、暗黙に共有されている創発的価値観 (組織文化) から特定の価値観を組織の規範とすべく、抽出・言語化していく作業と言える。

上げられたことで、実践的に注目された (e.g., Peters & Waterman, 1982; Collins and Porras, 1994)。その後、コーポレート・アイデンティティ・ブームやCSR経営の高まりにおいて経営理念の見直しが行われたこと (田中, 2006; 横川, 2010a)、国籍・文化の異なる社員同士をつなぎ合わせる「グローバル接着剤」として国際経営で重視されたこと (Bartlett & Ghoshal, 1995; 古沢, 2008) が注目されてきた経緯に挙げられる。

そして、その注目を受けてきた背景には、経営理念がもたらす機能が存在する。北居・松田 (2004) によれば、1つは「企業内統合機能 (内部統合機能)」とされている。これは、経営理念が組織内における指針として成員を統率するとともに、一体感を醸成し、その目的に向かって人々を動機づけるという機能を表したものである。もう1つは、「社会適応機能 (外部適応機能)」である。これは、社会との関係において存在意義を公表することで正当性を示し、組織内を活性化させること。さらに、進むべき方向性を示すことで、外部環境への適応と存続を図るという機能である。これに加えて横川 (2010a) では、経営目標や戦略の策定、組織の諸制度を構築していく中で、経営理念をその意思決定の拠り所とする「経営実践機能」も取り上げている。以上をまとめたのが、図1.である。



※出所：横川 (2010b) の p. 224 を参照。

図1. 経営理念の機能

このような歴史的経緯や機能性への注目のもと、経営理念研究は、以下の4つの領域で取り組まれてきた。第1に、経営理念の内容および形成過程に注目する研究が挙げられる (鳥羽・浅野, 1984; 横川, 2010a)。時代ごとの経営理念や経営精神の歴史的発達過程について、その歴史的発達過程を掘り下げる経営理念史研究もここに含めることができるだろう (竹中・宮本, 1979; 土橋, 2002)。第2に、先に取り上げた経営理念の諸機能を探求する研究である (北居・松田, 2004; 横川, 2010a)。第3は、経営理念の内容とその成果の関係を検証する研究である。個々の企業が掲げている経営理念の内容を類型化し、企業業績との関係や人事施策など組織内実践との関係を検証する研究が挙げられる (Wang, 2009; Blair-Loy, Wharton & Goodstein, 2011)。そして最後に、経営理念を如何に組織成員に浸透するかという点に取り組んだ研究が存在する。先述の「強い文化」の構築や国際経営における多国籍人材間の協働推進を図るなかで、経営理念を従業員に浸透していく方法についても研究が進められた。

以上が経営理念および経営理念研究全般の概要だが、本論文では、企業のマネジメントに資するため、そして経営理念の機能が発揮されるのは従業員に理念が浸透した結果であることを重視し、経営理念浸透研究に焦点を当て、その問題点を抽出していく。

3. 経営理念浸透研究とその問題点

経営理念浸透研究で、従業員への具体的な理念浸透方法として取り上げられるのは Schein (Schein, 1985; Schein, 2010) の価値浸透メカニズムである。

そのメカニズムの1つは、リーダーの一貫した関心や行動で理念を示す一次埋め込みメカニズム (primary embedding mechanisms) である。理念作成者 (創業者や時の経営者) 自身の仕事実践における一貫した行為 (例えば、決定・判断・褒章・評価・感情の爆発等) により、何に格別の価値や重きを置いているか (価値観) を示していくことが理念共有に最重要とされている。そして、もう1つのメカニズムは、物質的・言語的シンボルなどの人工物を用いて、一次埋め込みメカニズムをより具現化したり、補強する二次メカニズム (secondary articulation and reinforcement mechanisms) である。人事制度や研修、物語や伝記、ポスター等といった人為的な創作物 (人工物) を用いて、理念浸透を代替補強していく方法である。

例えば横川 (2010b) の調査では、この一次・二次メカニズムの合計得点 (合成尺度) と、経営理念の諸機能発揮の程度との関係を検証している。また、北居・田中 (2009) の調査では、経営陣の理念体現言動、マークやロゴの使用、職場での実践アドバイスといった施策と従業員の理念の内面化、定着化との関係を検証している。さらに、組織アイデンティフィケーション論を援用し、経営理念の認知的理解と情緒的共感が浸透には大切であるとした高尾・王 (2012) の調査も、理念唱和、パンフレット、カードの配布、理念行動の人事考課といった二次メカニズムに、認知的理解・情緒的共感の高い職場集団 (内集団) への配属による上司・同僚をモデルとした学習という先行要因も導入し、従業員の理念浸透度との関係を検証している。

しかしながら、横川 (2010b) は、その調査を経営理念の社内浸透施策実施者に行っている。つまりは施策をマネジメントする人々に調査しており、理念機能発揮の評価は従業員らのものではない。また、北居・田中 (2009) や高尾・王 (2012) の調査も、浸透方法を施された従業員が、その影響を一方的に一様に受動することが前提とされている。経営陣の言動に対する従業員のセンスメイキング (sensemaking) や、理念唱和を毎朝実施することやマーク、ロゴ、パンフレットやカードのデザイン・内容に対する個々人の評価、人事考課で行動を制約されることへの認識、アドバイスの内容や提供の方法にたいする受け止めかた、内集団から心理的な強制を感じる可能性等、従業員の施策に対する見方は考慮されていない。刺激-反応モデルのように、施策によって一方的に従業員への理念浸透が進んでいくと仮定している。

過去に、松岡 (1997) の論考では、理念浸透施策に対する従業員の能動性や主体性を捉える重要性を主張しているが、現段階の研究は、理念従業員の受動的な反応を考慮するまでに留まっている。この問題点を乗り越えていくために、次節では、経営理念のみならず組織全般の価値観、つまり組織文化論を取り扱った研究において、組織の価値浸透施策に対する従業員の主体性について取り上げた論考をレビューする。

4. 組織の価値浸透施策に対する従業員の主体性

本章では、経営理念浸透研究の課題を明確化するために組織文化研究を援用するが、経営理念と組織文化の関係性は次のように説明される。組織文化は、組織成員の間で暗黙の前提として共有されている価値観や、職場末端でローカルに生じた価値観なども含める価値の全体系であるのに対し、経営理念はその中でも特に、組織の価値規範として掲揚するべく明文化され公表されたものである。もちろん、経営理念の作者の多くは創業者や時の経営者であり、それを他人である従業員に広めていこうとするのであるから、暗黙裡に創発する価値観よりも、その浸透には多くの困難が生じる（北居，1999）。よって、経営理念浸透の研究という領域も生じたが、経営理念は組織文化に内包されるものであることから、組織文化研究からも多くの示唆を得られる。特にここでは、組織文化研究のなかから、組織の価値浸透施策に対する従業員の主体性について取り上げた研究をレビューする。

例えば出口（2004）の組織文化研究では、社会学者 Swidler（1986）の文化論を援用して、組織文化に盲目的に染まるのではなく、組織生活を生き抜くために組織の価値観を利用する従業員像も捉えている。ここでの組織文化の位置づけは、価値観を押しつけ染めようとする体系というより、行為のレパートリーを一定の価値評価で制約しながら提供してくれる「道具箱（toolkit）」とされ、従業員はそのレパートリーから戦略的に行為選択をし、組織の日常を過ごしているとされる。よって、従業員がその行為選択において、言い渡された経営理念を自動的に遂行するよりも、従うフリをして上手く利用するということが想定されている。

このような従業員の主体性を捉えているのは、Hatch and Cunliffe（2013）や Kunda（1992）も同様である。Hatch and Cunliffe（2013）は、シンボリック相互作用論の観点から、Scheinの価値浸透メカニズムで取り上げられた物質的・言語的シンボル等についても、従業員が未だその人工物を組織的シンボルとして知覚していない場合、その背後にある価値観の理解や共感を生じないことを指摘している。よって、マネジメントをする者は、従業員の視点に降り、彼・彼女らの知覚を把握して施策を練り直す必要があるとする。さらに、Kunda（1992）も、組織が様々な儀礼や統制を用いて組織の価値観を浸透させようとしても、これに反発したり、組織における自分（組織的自己）と普段のありのままの自分との間で葛藤する従業員像も捉えている。そして、ポストモダンな視点²から、組織の価値観に従うよう従業員個人にばかり変化の負担をおわせ、地位や権威ある者が一方的に利するようなマネジメントをするべきではなく、経営者や施策運営者自らも変化をするべきと主張する。

これらの研究を参照すれば、組織が行う理念浸透施策に対して、従業員は単に受動的に反応する者ではなく、施策に対する意思をもって行動する主体として研究しなければならないことがわかる。そして、その従業員の意思や行動を把握することで、施策を推進するマネジメント側も、常に改善する姿勢を求められている。そこで本論文では、人的資源管理論（Human Resource Management、以下、HRM）研究から、人的資源施策に対する従業員知覚に焦点をあてたモデルを援用して、この課題を乗り越える方法を提示する。

² Hatch & Cunliffe（2013）は Kunda（1992）を、批判的ポストモダン・パースペクティブの研究として、組織文化形成における特定権力の解体を行い、「経営者や上位者による管理は幻想であり、あきらめよ」と主張する研究と捉えている。しかし、Kunda（1992）の原文（原著，p. 270，注. 14，邦訳，p. 395，注. 14）にもあるとおり、実際には経営者や上位者にも変化の負担をおうことを訴えているのであり、単なる脱構築目的の研究ではないだろう。

5. 従業員知覚の重要性を唱えた HRM モデルの援用

ここで、施策に対する従業員知覚の重要性を唱えた Nishii と Wright の人的資源施策効果検証モデルを紹介する前に、近年の HRM 研究の動向についても説明したい。

もともと HRM 研究は、マネジメントという言葉が含まれるとおり、経営者や組織運営者側の視点で行われている研究が多い。そのため、人的資源施策 (HR practice) とその結果変数を直接リンクしたモデルの研究も多く行われてきた。但し、近年ではこのことに対する反省と修正も行われてきている。それは、ベンジャミン・シュナイダー (Schneider, 1987; Schneider, 2008) の "The people make the place" (人々の存在無くして組織は形成されず、人と組織両方のことを同時に考える必要があるという主張) に呼応して、人的資源施策に対する従業員の知覚と反応も捉えるモデルの導入である。

そこで導入された従業員の「知覚」であるが、その取扱いは、HRM 研究でもおおよそ二種類に分かれる。一つは、人的資源施策の実施・実行度合いに対する従業員の知識や施策の認知度等を捉えるものであり、状況記述的なスコアだけで施策への評価は含まないものである。つまりは、その人的資源施策が行われていることを、従業員が知っているかどうかを観測するものである (山本, 2009; 西村, 2013)。

但し、もう一つの取扱いは状況記述的な判断だけでなく、人的資源施策に対する従業員の受け止め方や本人の価値判断の影響も含める (Nishi and Wright, 2008)。これは施策のもつ意味を主観的にどのように解釈しているのか、従業員自身の価値観や目標、スキーマ等とどれくらいフィットしているのかなども観測する取扱いである。例えば Bowen and Ostroff (2004) は人的資源施策を、その施策意図や目的、求められる行為等、従業員が意味形成をするためのメッセージ発信装置として捉える。そして、Kurt Lewin の「生活空間 (life space)」概念 (Lewin, 1951) を用いて、人的資源施策から情報を受け取る従業員側の知覚を重要視する。ここで言う「生活空間」とは、個人がその時の自分の状況や環境、その文脈を自分なりに知覚して形成した心理的な場であり、その生活空間に対する評価や展望によって、個人の行為に変化や差異が生じるとされる (Lewin, 1951)。よって、Bowen and Ostroff (2004) も、人的資源施策の発するメッセージやシグナルを、従業員がその状況や立場においてどのように知覚するかで、施策の効果は変わってくることを主張した。また、Nishii, Lepak & Schneider (2008) も、今度は Heider (1958) の帰属理論 (attribution theory)³ から、人的資源施策に対する従業員知覚の重要性を説く。帰属理論は、身の回りの出来事や自己・他者の行動に関して知覚した情報から、出来事や行動が生じた原因を自分なりに形成し、その主観的現実における意味帰属が、次なる行為に影響を与えるとする理論である。Nishii et al (2008) はこれを援用し、組織が行う人的資源施策に対して、「なぜ、経営者や経営層はそのような施策を導入したのか?」という従業員による意味帰属が、その後の従業員の態度や行動にも影響することを示した。ひとつは、自ら選択的な知覚を行い、自分たちの目に映る現実について尤もらしさや妥当性を以て意味形成し (sensemaking)、行動を選択するという前提だ (Weick, 1995)。

以上のように、「知覚」の取扱いについては HRM 研究のなかでも分かれるものの、本研究

³ Heider (1958) を翻訳した大橋正夫氏によれば、Heider は、Kurt Lewin の 1936 年の研究書籍『*Principles of Topological Psychology* (トポロジー心理学の原理)』の英訳者であり、Heider 自身も Lewin の「場の理論」から多くの影響を受けているという。そして、個人が創り出す主観的意味世界の重要性を主張しているとされている。

では二番目に紹介した、従業員の受け止め方・本人の価値判断も含める「知覚」の取扱いを重視する。それは、前章までに述べた通り、組織の実施する理念共有施策に対して一方的に影響を受ける従業員像を捉えるのではなく、施策に対する知覚によっては理念共有を好意的に行ったり、あるいは忌避するような主体として従業員像を捉えようとするものだからである。従業員の存在を一様に括ってブラックボックスに閉じ込めるのではなく、個々人の異類混交性(heterogeneity)を考慮に含め、理念浸透施策に対する従業員知覚を研究する。そうすることで、単に施策の効果測定を行う以上に、マネジメントー従業員間における関与度の違い、認識の違い等を把握して、施策をより診断し改善していくこともできるのである(Boon, Den Hartog and Lepak, 2019)。

このような従業員知覚の介在をモデルに導入したのは、Cornell大学のP. WrightとL. Nishii(Nishii and Wright, 2008; Wright and Nishii, 2012)であった。彼らの人的資源施策効果検証のモデルは、下図2のとおり、①意図された人的資源施策の内容(intended HR practices)、②実際に実施された人的資源施策の内容(actual HR practices)、③従業員に知覚された人的資源施策(perceived HR practices)、④従業員の反応(employee reactions)、⑤組織の成果(organizational performance)の5段階で構成されている。

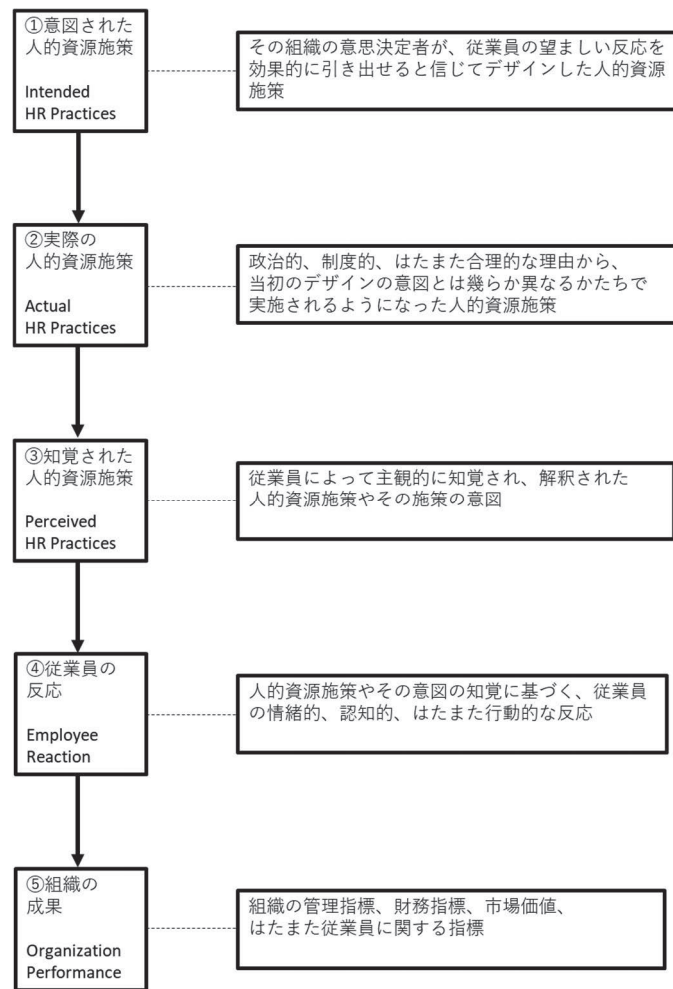
まず、①「意図された人的資源施策の内容」とは、その組織の意思決定者や運営者が、望ましい効果や結果を引き出せると信じてデザインした人的資源施策の内容を指す。つまり、経営者や人事担当部門等が企画した当初の施策目的・内容を指すものである。

次は、②「実際に実施された人的資源施策の内容」である。この段階が挿入されているのは、実際に施策の運用に入り、各ライン、各部署に展開して実施してもらおうとした際、政治的、制度的、はたまたその時点では合理的とされる理由等によって、当初の意図とは異なるかたちで実施されるようになることにも注意を払うためである。

そして、③「従業員に知覚された人的資源施策」は、従業員によって主観的に知覚され、解釈された人的資源施策の内容や意図である。ここまで述べてきた通り、従業員の受け止め方、本人の価値判断の影響で、施策の効果も変わってくると想定されており、本研究でも特に注目するところである。

その後、④「従業員の反応」というように、③の人的資源施策内容やその意図の知覚に基づく、従業員の情緒的、認知的、行動的な反応等が検証される。

そして最後に、⑤「組織の成果」であり、HRM研究ではしばしば成果変数とされる組織の管理指標、財務指標、市場価値、はたまた生産性、欠勤率など従業員に関する指標も含まれる。④「従業員の反応」の状況やその総和が、組織の経営指標に与える影響を捉えるものである。



(註) Wright & Nishii (2012) p.101 と p.103 を参照。

図2. Wright と Nishii による人的資源施策効果検証モデル

そこで、このモデルの経営理念浸透研究への有用性を示すために、幾つかのケースを当てはめながら説明しよう。例えば、①従業員末端への理念浸透を図るため、社長肝入りの企画として各部門における理念実践事例の募集活動を実施したとしよう。②この活動趣旨を受け取った部門トップは、社長肝入りということで、勢力的に管轄部署へ事例応募を呼び掛け、場合によっては他部署との競争意識まで持つかもしれない。③ただし、部門トップや部署長が事例を募集することに熱心になり過ぎると、従業員たちは何かしら押付感や、やらされ感を知覚してしまうかもしれない。④そうすると、経営理念を自分の仕事ぶりと結びつけて理解したり、共感しようとせず、忌避するようになり、⑤組織的な理念浸透は十分に達成できないという結果も生じるかもしれない。これは専心目的が、理念浸透という当初目的よりも事例募集に転じてしまったケースといえよう。

また別のケースとして、①対外的にコーポレート・アイデンティティを打ち出し、アピールするために経営理念を一新したとしよう。②そこで、統一的なPRをするために、ロゴやデザイン、メッセージなどが一新された名刺、営業グッズ等が社員に配布される。③その名刺やグッズを受け取った社員は、対外的に作成された経営理念であるため、書かれているロゴやメッセー

ジの意味にあまり関心を示さないかもしれない。しかしながら、営業先で顧客から「御社は名刺に書かれているこのメッセージのように、本当に●●で社会へ貢献していますよね」と評価されると、④従業員も書かれたロゴやメッセージの意味を考え始めたり、少しずつ納得するようになるかもしれない。⑤結果として、対外的なPR効果だけでなく、従業員にも新しい理念の意味が伝わり、組織的なアイデンティティにつながっていくというケースもあるだろう。組織内の施策だけではなく、組織外の要因からも理念が浸透していくケースである。

ここで各ケースにおける施策改善を提案するとすれば、前者のケースでは、注力の焦点が事例募集にシフトしてしまった状況に警告を鳴らし、改めて理念浸透を目的に据えること。そして、事例作成の際に従業員が実践と理念との関係を有意味に形成するような丁寧な職場サポート、ナラティブづくりの支援体制を展開していくことも考えられるだろう。また、後者のケースであれば、浸透ツールの作成・配布だけでなく、併せて、理念実践に対する組織外の評価を広く収集し、組織内に公開する施策も追加できるだろう。このように、人的資源施策効果検証のモデルを経営理念浸透研究にも援用することで、従業員の理念浸透施策に対する「知覚」といった主体性を取り込んだ研究が可能になる。そして、従業員の知覚を把握することで、マネジメント側も次の施策改善に活かすことができると考えられる。

6. 結論

経営理念浸透研究の問題点を克服するため、HRM研究から、従業員知覚を重視した人的資源施策効果検証モデルを紹介した。このモデルが理念浸透施策の効果検証にも援用されていくことを望む。そして、従業員知覚の把握により、それが施策の改善に充当されていくことを望む。今後は、従業員知覚と反応の連関において、従業員が理念—実践間の意味形成をするために行う情報探索行動やネットワークング行動など、進取的行動（proactive behavior）との関係性も研究されていくことが期待される。そうして、施策に対する従業員の視点が大切にされ、経営者や施策運営者らも変化の負担をおうことで、従業員と組織の双方が歩み寄る経営理念の「共有（share）」が生じていくことを期待したい。

【参考文献】

- 北居 明 (1999) 「経営理念研究の新たな動向」『流通・経営科学論集』（大阪学院大学）, 第24巻第4号, pp. 27-52。
- 北居 明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析—一定着化と内面化—」『経営教育研究』第12巻第2号, pp. 49-57。
- 北居 明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその成果」（加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦 編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房, pp. 93-121。）
- グロービス (2010) 『ウェイマネジメント—永続する企業になるための「企業理念」の作り方—』東洋経済新報社。
- 住原則也・三井 泉・渡邊祐介 (2008) 「経営理念の課題と研究方法」（住原則也・三井 泉・渡邊祐介 編 経営理念継承研究会 著『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』PHP研究所, 第1部。）
- 高尾義明・王 英燕 (2012) 『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証研究—』有斐閣。
- 竹中靖一・宮本又次 (1979) 『経営理念の系譜』東洋文化社。

- 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践—経営理念の実現に向けて—』 中央経済社。
- 土橋喬雄 (2002) 『日本経営理念史』 麗澤大学出版会。
- 出口将人 (2004) 『組織文化のマネジメント—行為の共有と文化—』 白桃書房。
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」 『組織科学』 第18巻第2号, pp. 37-51。
- 西村孝史 (2013) 「HRM—特集 テーマ別にみた労働統計—労使関係と職場のあり方—」 『日本労働研究雑誌』 第55巻第4号, pp. 46-49。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』 白桃書房。
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム」 『六甲台論集—経営学編—』 第44巻第1号, pp.183-203。
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究—』, 中央経済社。
- 横川雅人 (2010a) 「現代日本企業の経営理念—経営理念の上場企業実態調査を踏まえて—」 『産研論集』 (関西学院大学), 第37号, pp. 125-137。
- 横川雅人 (2010b) 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」 『ビジネス & アカウンティングレビュー』 第5号, pp. 219-236。
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management*, Times Mirror Higher Education Group. (梅津祐良訳 (1998) 『MBAのグローバル経営』 日本能率協会マネジメントセンター。)
- Blair-Loy, M., Wharton, A. S. and Goodstein, J. (2011) "Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations", *Organization Studies*, Vol. 32, pp.427-450.
- Boon C., Den Hartog D. N., and Lepak D. P. (2019) "A systematic review of human resource management systems and their measurement", *Journal of Management*, Vol. 20, No. 10, pp. 1-40.
- 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.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last*, Curtis Brown Ltd. (山崎洋一訳 (1994) 『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の法則—』 日経 BP 出版センター。)
- Hatch, M. J. and Cuncliffe, A. L. (2013) *Organization Theory 3rd ed.: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口善昭訳 (2017) 『Hatch 組織論—3つのパースペクティブ—』, 同文館出版。)
- Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley & Sons. (大橋正夫『対人関係の心理学』 誠信書房, 1978年)。
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press. (樫村志保 訳・金井壽宏 監修 『洗脳するマネジメント—企業文化を操作せよ—』, 2005年, 日経 BP 社)。
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row. (猪股佐登留 訳『社会科学における場の理論』, 1979年, 誠信書房)。
- 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(3), pp.503-545.
- Nishii, L. H. and Wright, P. M. (2008) "Variability within organizations: Implications for strategic human resources management", Brent Smith, D. edited *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, Psychology Press.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row. (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』 講談社。)
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織

- 文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—』ダイヤモンド社。)
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.*, John Wiley and Sons, Inc. (梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房。)
- Schneider, B. (1987) “The people make the place”, *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 437-454.
- Schneider, B. (2012) “The people still make the place”, In D. Brent Smith (ed). *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, Taylor & Francis.
- Swidler, A. (1986) “Culture in action: Symbols and Strategies,” *American Sociological Review*, Vol. 51, No. 2, pp. 273-286.
- Wang, Y. (2009) “Examination on philosophy-based management of contemporary Japanese corporations: Philosophy, value, orientation and performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 1-12.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage. (遠田雄志, 西本直人訳 (2001) 『センスメイキングインオーガニゼーションズ』文真堂。)
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2012) “Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis”, Paauwe, J., Guest, D. E. and Wright, P. M. (eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, John Wiley & Sons, pp. 97-110.