

# 人的資源管理研究におけるコミットメント研究の位置づけ

西 脇 暢 子

## 1. はじめに

コミットメントは人的資源管理研究（HRM）領域の中で戦略的人的資源管理（strategic human resource management：SHRM）と並んで中心的役割を果たしてきた。しかし、これまでコミットメントがHRM領域で具体的にどのような形で貢献してきたのか、SHRMとはどのような違いがあり、両者はどう関係づけられるべきかについて、十分検討されてきたとは言い難い。本研究は、コミットメントに関するこれまでの研究成果とそこから導き出されるインプリケーションをふまえてこの課題を検討する。そして、今後コミットメントをHRMで活用する場合の課題や注意点を提示する。

## 2. personnel management から HRM へ

### 2.1 HRM の流れ

組織従業員のマネジメントを目的とする人事管理論は、学術領域における成果や実務上の変化などによってこれまで何度か転換点を迎えてきた。1980年代の大きな変化は“personnel management”から“human resource management（HRM）”への転換、そしてコミットメントをベースとしたHRM（便宜上「コミットメントモデル」とする）と人事管理を企業戦略と関連づける「戦略的人的資源管理（SHRM）」の台頭と発展である。Guest（1987）によると、この変化の背景には、それまで主流だった“personnel management”の限界が見えてきたことに加えて、「エクセレントカンパニー」に代表されるような企業の競争優位

獲得に対する関心の高まりと、ほぼ同時期に国際的に影響力を強め始めた日本企業への驚異とその独自の人材マネジメントへの注目という、実務の現場における変化があるという。組織の競争優位獲得を目的に研究されてきたのがSHRM、日本の人材マネジメントとの関連から研究が進められてきたのがコミットメントモデルである。こうした違いがあるものの、SHRMもコミットメントモデルも、①人を組織にとって重要な資源の一つと位置づけてその最大限の活用を意図している点、②人的資源管理を組織論と戦略論と融合させた点で共通している。

### 2.2 SHRM

SHRMの登場は、日本企業の台頭に代表されるような欧米企業をとりまく環境変化によって、企業戦略の重要性とそれを牽引し実行する「人」すなわち管理者および現場従業員に注目が集まったことが関係している。WightとMcMahn（1992）がSHRMを「組織をゴールに達成させるよう意図された、計画された人的資源の配置と活動のパターン」と定義しているように、その主な目的は、組織の事前の計画にあわせて人材と活動をいかに組み合わせ、配置していくか、特に組織のHRM政策と具体的施策をいかにして従業員のニーズと企業の目指す方向性を合致したものにするかにかかっている<sup>1)</sup>。計画とその実行を重視している点では、personnel managementや管理過程論を踏襲しているといつてよいだろう。SHRMの登場により、従業員は自ら考え、行動する人材と考えられるようになり、優秀な人材の育成と活

用こそが、企業の競争優位を高め、長期的な成功と発展をもたらす源泉であると考えられるようになった。この考えを体系化した研究として、Barney (1995) や Pfeffer (1998) がある。

1990年代に入るといわゆる「ハイ・パフォーマンスモデル」が追求され、どのような人事政策が組織全体のパフォーマンスを上げる効果が高いかが盛んに研究されるようになる。しかし、SHRMの狙いである人事政策を通じた組織のパフォーマンス向上は、成功事例で示すことはできるものの、理論面でのサポートや実証研究によるサポートはほとんど得られていない。それでも政策としての効果が期待できることもあり、SHRMは実務面への応用や提言を通じて発展してきた。こうした特徴が影響し、SHRMは理論というより実践的色彩が強い。

SHRMの実証研究に、例えば、Huselid (1995) がある。この研究は、アメリカ企業（業種、規模は限定せず）を対象に、選抜、ジョブデザイン、苦情処理手続、など13項目の「ハイ・パフォーマンス・ワーク・プラクティス」と離職、生産性、企業の財務パフォーマンス（トービンのq）の関係を分析し、これら企業の人事政策がパフォーマンスと競争戦略に与える効果は限定的であることを明らかにしている。CollinsとClark (2003)、Lambooj, et. al. (2006)、Lopez, et. al. (2005)なども人事政策とパフォーマンスの直接的な因果関係を分析しているが、いずれも両者に直接的関係はないか限定的関係に留まると結論づけている。

人事政策とパフォーマンスの関係を単純な因果分析モデルに当てはめるのではなく、両者の関係が線形モデルで表されるかという点を含めて両変数の関係を分析しているのがChadwick (2007)である。彼は、自己管理チーム (self-managed teams)、ジョブ・ローテーション、クオリティ・ミーティング、公式的訓練への支出などの組織の政策と、組織のパフォーマンス<sup>2)</sup>の関係を、データ分析を通じて明らかにしようとした。その結

果、人事政策導入がパフォーマンスに与える効果は個々の政策ごとに異なっており、政策を導入すればそれだけパフォーマンスが上がると仮定するのは誤りであると述べている。

このように、実証研究は組織の人事政策とパフォーマンスの関係に否定的であったり、個々の政策別で関係性が異なることが明らかにしてきたが、事例研究は両変数が関係していることを強調している。例えば、MilesとSnow (1984)は、組織の形態や構造の変化がHRMのあり方を変えることをふまえて、ヒューレット・パッカードやテキサス・インスツルメンツなどの米国の優良企業の事例をあげながら、人的資源を最大限に活用するためのHRMのあり方を提示している。HaynesとFryer (2005)はニュージーランドの5つ星ホテルの人事政策と成果を具体的に述べ、適切な人的資源管理を行うことが企業の戦略およびその実行に対していかに有効であるかを示している。

### 2.3 コミットメントモデル

コミットメントは社会生活に関わるほとんどすべてのことを網羅するきわめて多様で幅の広い概念で、「人がある対象（組織、集団、個人、行為、目標など）に関わることやそれを行うこと、およびそうすることを約束すること」と説明される。対象が組織や個人であれば、報酬などの目的のためにそれらと関係をもつこと、あるいは、それらに対して愛着や忠誠心、義務感といった特別の感情をもっていることや、そうした感情を背景にそれらに関わり合いをもつことをさす。対象が目標や行為であれば、それを実行すること、実行を約束すること、さらには実行の結果として期待される成果を出すことも含まれる。多様なコミットメント概念の中で、HRMのコミットメントモデルの基盤となっているのは組織との一体感を表す「情緒的コミットメント (Porter, et. al., 1974, Mowday, et. al., 1982)」である。組織と個人の賃金と労働の交換関係を表す「功利的コミットメン

ト」や、非自発的な参加の継続を表す「存続的コミットメント」は含まれていない。賃金などの外的報酬に依存せず、従業員の組織に対する一体感、忠誠心、満足を高めることで自発的貢献意欲や残留欲求を引き出そうとしている点で、コミットメントモデルは内発的動機づけに近い。

HRMの領域にコミットメントが入り込んだ理由には、日本企業の台頭の他、コミットメントの分析ツールであるOCQ（organizational commitment questionnaire：Porter, et.al., 1974）の開発が関係している。

欧米の研究者や企業家が注目した日本企業の特徴は、欧米企業に比べて賃金水準が決して高いとはいえないにもかかわらず、従業員のモラル、自発的貢献意欲、離職率の点で欧米企業の従業員よりも優れていることであった。彼等の多くは、その理由を年功序列と終身雇用を軸に従業員の組織忠誠心と帰属意識を高め、それによって従業員の自発的貢献意欲と組織への残留欲求を引き出す日本企業の人材マネジメントにあると考えた。日本企業のこのやり方は、従業員をコストの一つの位置づけ、その最小化を目的とする従来の“personnel management”<sup>3)</sup>やそれに根ざした欧米（おもに米国）企業の人事管理システムと根本的に異なっており、きわめて「異質」だった。しかし、徐々にそれこそが日本企業の強さの源泉であることも認めるようになると、帰属意識や忠誠心をHRM施策として利用しようとする動きが出てきた。そこで注目されたのがコミットメントである。

もともとコミットメントは社会学や政治学で実績のある領域で、人間の心理や感情より行動をベースに考えられてきた（Becker, 1960, Salancik, 1977）。今日一般化している情緒的コミットメントの定義も独自に作られたものではなく、基本的には同一化（identification）概念の踏襲である。このことは、Simonの「個々のメンバーがグループによって受け入れられている価値を自らのものとし、それによってグループが各自の「自己」の

延長上に位置づけられること（Simon, et. al., 1950, p. 95）」という同一化の定義を見ても明らかである。コミットメントが同一化とは異なる概念と位置づけられ、かつHRMの手段として幅広く利用されるようになるのは、OCQの開発以後である。OCQは抽象概念であったコミットメントをはじめて数量的に測定することを可能にしたツールであり、情緒的コミットメントの測定尺度として今でも広く利用されている。コミットメントの中でも情緒的側面が注目された理由として、ジョブ・エンリッチメントやジョブ・エンラージメントをはじめとする内発的動機づけに依拠したHRM施策の限界が明らかになるにつれ、その基本的なコンセプトを活かしつつも動機づけとは異なる視点からのアプローチが可能だったことがあげられるだろう。

OCQの開発により、組織への高い忠誠心と帰属意識を醸成する日本的な人的資源管理のあり方は「ハイ・コミットメントモデル」として精緻化が試みられた。その一方、功利的コミットメントと規範的コミットメントは事実上HRMから除外されることになった。

日本における研究もほぼ欧米の研究スタイルを踏襲しているが、より日本的なコミットメントのあり方を解明しようとしている点に特徴がある。代表的な研究に、関本・花田（1987）の研究と田尾（1997）がある。関本と花田は上述の3側面に加えて滅私奉公や運命共同体に代表される日本的帰属意識を4つの質問票で測定した。その結果、「滅私奉公（この会社を発展させるためなら自分の私生活が犠牲になっても仕方がない）」、「運命共同体（この会社と自分とは運命共同体である）」が残業・休日出勤・転勤の積極的受け入れや自発的貢献とともに一つの因子を構成していることを明らかにした。つまり日本的帰属意識は自己犠牲という意味合いだけでなく、それに裏づけられた従業員の自発的な貢献が関わっていることを示した。田尾は関本と花田の研究成果をふまえて「離職に対する罪悪感」や「世間体」を加えて調査を

行った。そして、これらが日本人従業員の組織コミットメントを構成していることを明らかにした。これらの研究は、勤務態度や組織とのかかわり方には組織と個人の要因だけでなく、その背景にある文化的あるいは社会的要因が密接に関係していることを示したと言えよう。

## 2.4 コミットメントモデルの課題

コミットメントモデルの特徴は、人ではなく人の心理をマネジメントの対象と考え、従業員の感情や心理とパフォーマンスの関係解明を通じて従業員の主体的行動を促進する人事施策をいかに実現するかを重視していることだ。その反面、パフォーマンスの定義や扱い方はきわめてあいまいである。

後述するが、一口にパフォーマンスといってもその内容は多様で、その中には、①個人レベルのパフォーマンス、②パフォーマンスの前提要因(満足、態度)③組織レベルのパフォーマンス、が含まれる。コミットメントモデルに該当する先行研究の多くは、SHRM研究のようにこれらのうちどれを対象としているのかを必ずしも明確にしていない。組織全体のパフォーマンス向上との関連性もあいまいで、組織全体の成果向上(パフォーマンス向上)を最終的なゴールとして視野にいれていても、その実現を必ずしも意図しているわけではない。具体的な人事施策を提言している研究もあるが、その多くは従業員の満足度向上や職場内人間関係を良好に保つための諸施策など、対費用効果が不明瞭で、短期的成果はあまり期待できないものが中心となっている。そのため、コミットメントモデルは理論と実証の両方からある程度のサポートは得られているものの、有効なHRM政策として実務の現場に積極的に取り入れられるには至っていない。SHRMが、理論的裏付けが弱いにもかかわらず人事政策として積極的に取り入れられているのとは対照的である。

コミットメントモデルがHRM領域で何らかの役割を果たしていくためには、何よりもHRM政

策としての価値があることを示す必要がある。そのためには、あいまいにしてきたコミットメントとパフォーマンスとの関係性を明確化し、コミットメントの導入がHRMにおいて、具体的にどのような貢献をなしうるかを示さなければならないだろう。特に、これまでHRMではほとんど取り上げられてこなかった功利的コミットメントや、規範的コミットメントの役割を含めて検討する必要があるだろう。

以上の議論をふまえて、次にHRMにおけるコミットメントの役割と意義を考える。議論のために次の2つの課題を設定する。

- (1) コミットメントは有効なHRM施策となりうるのか、なるとすればどのようなマネジメントが望ましいのか。
- (2) 有効なHRM施策とならない場合、コミットメントはHRMの領域でどのような役割を果たすべきか。

## 3. HRMにおけるコミットメントの役割と意義

### 3.1 HRM施策としてのコミットメントの有効性：課題1の検討

#### (1) コミットメントのコントロール可能性

コミットメントの特徴は、個人の欲求、感情、心理の他、個人をとりまく様々な環境が複雑に影響しあって生じるため、常にコミットする当事者が意識しているとは限らないことである。当事者が意識的にコミットすることもあれば、無意識のうちにならなっていることもある。また、いったんある対象にコミットしてしまうと、たとえそのことを認識していても自分の意志で変えられるとも限らない。この点をふまえて、代表的なコミットメント概念である「功利的コミットメント」「情緒的コミットメント」「規範的(存続的)コミットメント」のマネジメントの可能性について検討する。

功利的コミットメントは、「報酬獲得を目的とした行為や関係の継続(Rusbult & Farrell, 1983)」と説明される意識的かつ計算的なコミットメント



である。コミットメントを継続するか否かはコスト・ベネフィットの計算に基づいて意識的に決定される。よって、コミットしている当事者は自らの意志でコミットメントを調整できる。個人のこうした心理にうまく働きかければ、功利的コミットメントのマネジメントは可能だろう。

情緒的コミットメントは、①「組織の価値や目標の受容」と定義され、自発的貢献意欲と残留欲求によって特徴づけられる (DeCotiis & Summers, 1987, Porter et. al., 1974 など) : あるいは、②「組織への愛着・忠誠心 (Buchanan, 1974 など)」と定義される。情緒的コミットメントの特徴は、価値変化とそれに伴う内発的動機づけである。価値変化は常に当事者に意識されるとは限らず、無意識、無自覚のことも少なくない。このような無意識的な価値変化に根ざすコミットメントの場合、当事者が認識していないためコントロールはきわめて困難である。よって、情緒的コミットメントのマネジメントは、それが意識されている場合はある程度可能だが、そうでなければ難しいと言える。

規範的 (存続的) コミットメントは、「義務感や規範的観点からの行為や関係の継続 (Marsh & Mannari, 1977, Wiener, 1982)」または「過去の行為や言動、それに対する周囲の反応が原因で生じる縛り・拘束 (Becker, 1960, Hrebiniak & Alutto, 1972)」と説明される。この定義が示しているように、規範的コミットメントは個人的価値というより社会的あるいは集団的価値に根ざしたもので、周囲の人達とうまくやりたい、よくみられたいという社会的欲求や尊厳欲求の他、行為の一貫性を求める人間の合理的側面や、全ての事柄とその影響の全てを予測できないという認知上の限界とも密接に関係している。そのため、規範的コミットメントは一度生じると当事者が意図しない形で強化されるなど、コントロールが難しくなる<sup>4)</sup>。逆の見方をすれば、もし個人の認知に影響を与える要因をコントロールできれば、規範的コミットメントはマネジメントできると言える。

以上のように、コミットメントはその性質から個人または組織による意識的な操作が可能ながわかる。ただし、組織によるマネジメントの対象であるためには、マネジメントの実効性と有効性が確保されていること、すなわち

- ①賃金や仕事といった組織の諸要素を用いてコントロールできる。
- ②成果 (パフォーマンス) との因果関係が比較的明確で、操作すれば期待される成果が得られると予測できる。

の2点を満たしていなければならない。これらについて以下で検討する。

(2) コミットメントとパフォーマンスの関係

表1は先行研究で明らかにされたコミットメントとパフォーマンスの関係である<sup>5)</sup>。これを見ると、コミットメントとパフォーマンスの関係は研究ごとに結果にばらつきがあり、一貫性がない。しかし、パフォーマンスの内容とその測定方法、対象とされたコミットメントのタイプの対応関係を整理すると、コミットメントとパフォーマンスの間に一定の関係が存在することがわかる。

表1. コミットメントとパフォーマンスの関係

	有意な関係あり	有意な関係なし	研究ごとに結果相違
客観評価 (データ, 上司による評価)	欠勤 自発的貢献意欲	組織の生産性 個人の生産性 仕事の質・量 業績 (パテント・出版物) 他人とうまくやる 成長 役割外行動	役割内行動 離職 市民行動
自己評価	残留欲求 努力 (仕事に投入した時間) 参加 市民行動 欠勤 怠業 製品の質・量 (弱い関係)	100点満点で自己評価したパフォーマンス 他者と比較してどれだけうまくできたか	

先行研究において、パフォーマンスは、①行為者に直接たずねる方法、②上司など第三者にたずねる方法、③数値データに依拠する方法、のいずれかで測定されている。①は行為者の自己評価に基づく主観的パフォーマンス、②③は客観的パフォーマンスにあたる。パフォーマンスは内容も多様で、きわめて個人的で組織の最終成果からの距離が遠いもの（努力、意欲）から、組織の最終ゴールに近いもの（生産性、業績）まである。また、二要因理論の衛生要因のように、組織の成果低下との関係があるもの（怠業、欠勤）や、向上と関係があるもの（市民行動、役割外行動）もある。

以上のパフォーマンスとコミットメントの対応関係から次のことがわかる。第一に、主観的なパフォーマンスの方が客観的パフォーマンスよりもコミットメントと有意な関係にあることだ。第二に、組織の最終ゴールから遠いパフォーマンスの方がコミットメントと有意な関係にあるが、近くなるとそうではなくなる。第三に、組織全体の成果に対してマイナス影響を与えるパフォーマンス（欠勤、怠業）は主観的測定でも客観的測定でも有意な関係が見出されているが、プラスの影響を与えるものは有意性が確認されにくい。つまり、コミットメントはパフォーマンスがより個人的で組織全体のアウトプットから遠くなるほど関係が強まるが、組織の最終成果に近くなるほど関係が希薄になる傾向がある。

HRM 施策の役割をどこまで認めるか議論の余地があるが、もし組織全体のパフォーマンスを向上させるために行うものとするならば、コミットメントは HRM 施策としての効果がそれほど高くないと結論づけられる。つまり、検討課題 (1) は否定されることになる。

### 3.2 HRM におけるコミットメントの役割：課題 2 の検討

検討課題 (1) が否定されたので、次に課題 (2) を検討する。具体的には、HRM にコミット

メントは必要ない概念か、必要だとすればどのような形で貢献が考えられるか、である。この点をコミットメントの性質とパフォーマンスの関係から論じる。

表 1 に示したように、主観的評価と客観的評価の両方でコミットメントと有意な関係性が確認されているパフォーマンスは、「欠勤」「自発的貢献意欲」である。「市民行動」は主観的測定方法だと有意性が確認され、客観的測定方法だと研究ごとに結果が割れている。市民行動 (citizenship behavior) は仲間への格別の配慮やルールの順守といった組織やその仲間への配慮を示す行動で、決められた業務の遂行などの役割内行動の他、組織活動へのボランティア参加、問題がおきたら自発的に提案する、などの役割外行動が含まれる (Organ, 1995, 1997)。市民行動は直接組織のパフォーマンスを向上させるものではないが、間接的なパフォーマンス向上要因と考えられている。コミットメントと市民行動の関係は表 1 に示したように未だはっきりとはしないが、一部の研究では他のタイプとの組み合わせも考慮してコミットメントとパフォーマンスの関係を分析している。その結果、コミットメントは単独ではなく情緒・功利・規範の 3 タイプが組み合わさることで、パフォーマンスとの関係性が一層複雑化することを明らかにしている。

Sinclair, et. al. (2005) は、情緒コミットメントと継続的コミットメントの組み合わせパターンによって被験者を 4 グループに分類し、各グループのコミットメントとパフォーマンスの関係を分析した。その結果、4 タイプの被験者のうち、低い情緒コミットメントと中程度の継続的コミットメントの組み合わせのグループが役割内行動と役割外行動のどちらのとも関係が弱いことを明らかにした。Becker と Kernan (2003) は、社会人の大学生と大学院生を対象に市民行動と組織または監督者への情緒的コミットメントの関係を調査し、組織の目標達成に寄与する市民行動は直属の上司へのコミットメントとは有意な関係があるが、組織

に対するコミットメントとはそのような関係にないことを明らかにした。

これらの研究結果が示しているように、コミットメントは組織全体のパフォーマンスとの関係性は薄いものの、欠勤のように組織のパフォーマンス阻害要因となる行動を抑制し、パフォーマンス向上をもたらす自発的貢献意欲を高める効果をもつ。さらに、組織の協働体系維持に必須の参加や努力、メンバーの手助け、組織の価値やルールの受容、それらの順守なども関係している。このことは、コミットメントが間接的に組織と個人のパフォーマンス向上に無視できない影響を与えていることを示している。もしメンバーが組織やそこでの仕事に全くコミットしなかったり、諸要因からの圧力で仕方なくしかコミットできなくなれば、分業と協働によって共通目的を達成するという組織の根幹が崩れる恐れがある。従って、コミットメントは動機付けやリーダーシップのような直接的な HRM の手段にはなりにくいですが、HRM の諸施策が組織メンバーに受け入れられ、有効に機能する土壌が整っているかを判断する指標となるだろう。

組織の成果は HRM 施策だけで決まるものではないが、もし調査などを通じて多くの従業員が好ましい形で組織や仕事にコミットしていることが確認できれば、少なくともその組織は従業員にとって「よい（愛着をもてる、貢献に見合う報酬を得られる、積極的に貢献したいと思える、など）」職場であり、たとえ今は顕著な成果が出ていなくても、いずれはそうなる可能性を秘めていると考えてもよいのではないだろうか。

#### 4. まとめ

本研究は人的資源管理研究におけるコミットメント研究の位置づけについて、SHRM との比較や先行研究の諸結果をもとに検討した。そしてコミットメントは HRM において従業員の行動や態度を説明する重要変数として補完的役割を果たせる可能性を示した。最後に今後の課題を 2 つあげ

る。

- (1) これまでの研究は、コミットメントを動機付けのように直接的にパフォーマンスに影響を与えるものと仮定して因果分析を中心とする研究を行ってきた。しかし、行動の前提に影響を与えるコミットメントの性質を考慮すると、この仮定自体の再検討が必要ではないだろうか。
- (2) コミットメントを HRM の領域で活用する場合、補助的に利用するか、他の概念や施策と組み合わせるのが望ましい。ただし、具体的にどの施策とどのような形で組み合わせるべきかについては今後さらなる研究が必要だろう。

(日本大学経済学部准教授)

#### 注

- 1) ここで記述した SHRM の位置づけについては、HRM を網羅的にレビューした Kane (1996) を参照した。
- 2) 具体的には、1996 年の企業の総売上から製造コスト（人件費を含む）を引いた利益である。
- 3) Guest (1987) は HRM にはない personnel management の特徴としてコスト最小化をあげている。本論のこの記述はこれに依拠している。
- 4) 行為の一貫性とコミットメントの関係、およびコミットメントの強化については、Staw (1976, 1981)、Staw and Ross (1987) を参照。
- 5) 電子ジャーナル (EBSCO) で検索可能なコミットメントとパフォーマンスの因果関係を調査した論文のうち、コミットメントを先行研究にしたがって適切に定義・測定し、かつパフォーマンスの内容と測定方法を明示していた 24 論文の結果一覧である。検索範囲：1970.1～2006.12。

#### 参考文献

- 関本昌秀・花田光世 (1987) 「企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究」『産業組織心理学研究』第 1 号, pp. 9-19.

- 田尾雅夫編著 (1997) 『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際』 京都大学学術出版.
- Barney, J. (1995) "Looking inside for competitive advantage," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, pp. 49-61.
- Becker, H. S. (1960) "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-40.
- Becker, T. E. and M. C. Kernan (2003) "Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance," *Human Performance*, Vol. 16 Issue 4, pp. 327-349.
- Buchanan, B. (1974) "Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.
- Chadwick, C. (2007) "Examining Non-linear Relationships between Human Resource Practices and Manufacturing Performance," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 60-4, pp. 499-521.
- Collins, C. and K.D. Clark (2003) "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage," *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Issue 6, pp. 740-751.
- DeCottis, T. A. and T. P. Summers (1987) "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," *Human Relations*, Vol. 40, pp. 445-470.
- Guest, D. E. (1987) "Human resource management and industrial relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24-5, pp. 503-521.
- Guest, D. E., J. Michie, N. Conway and M. Sheehan. (2003) "Human resource management and corporate performance in the UK," *British Journal of Industrial relations*, Vol. 41-2, pp. 291-314.
- Haynes, F. P. (2000) "Human resources, service quality and performance: a case study," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-249.
- Hrebiniak, L. G. and J. A. Alutto (1972) "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 555-573.
- Huselid, M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38-3, pp. 635-693.
- Kane, R. L. (1996) "HRM: Changing concepts in a changing environment," *International Journal of Employment Studies*, Vol. 4-2, pp.115-177.
- Lambooj, M., K. Sanders, F. Koster and M. Zwiens. (2006) "Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees?," *Management Revue*, Vol. 17, Issue 3, pp. 223-240.
- Lopez, S. P., J. M. Peon and C. M. V. Ordas (2005) "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance," *Human Resource Development International*, Vol. 8, Issue 2, pp. 147-164.
- Marsh, R. M. and Mannari, M. (1977) "Organizational Commitment and Turn Over: A Prediction Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 57-75.
- Mattijs L, K. Sanders, F. Koster and M. Zwiens (2006) "Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees?," *Management Revue*, Vol. 17, Issue 3, pp. 223-240.
- Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers (1982) *Employee-Organization Linkage : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press.
- Organ, D. W. (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time," *Human Performance*, Vol. 10, Issue 2, pp. 85-98.
- Organ, D. W. and A. Lingl. (1995) "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Social Psychology*, Vol. 135, Issue 3, pp. 339-350.
- Pfeffer, J. (1998) *Competitive Advantage through People*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian



- (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.
- Simon, H. A., D. W. Smithburg and V. A. Thompson (1950) *Public Administration*, New York: Alfred A. Knopf.
- Sinclair, R. R., J. S. Tucker, J. C. Cullen and C. Wright (2005) "Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Issue 6, pp. 1280-1287.
- Staw, B. M. (1976) "Intrinsic and Extrinsic Motivation," In: *Readings in Managerial Psychology* 3rd ed, University of Chicago Press (eds. H. J. Leavitt L. R. Pondy D. M. Boje, 1980).
- (1981) "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 577-587.
- Staw, B. M. and J. Ross (1987) "Behavior In Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 39-78.
- Wiener, Y. (1982) "Commitment in Organizations: A Normative View," *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 418-428.