慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響 : 顕在的・ 潜在的従業員と取引コストの観点から
Sub Title	The impact of corporate moral responsibility on employee efficiency : from the perspective of prominent/potential employee and transaction cost
Author	曾, 広桃(Zeng, Guangtao)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2017
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.59, No.6 (2017. 2) ,p.41- 71
JaLC DOI	
Abstract	企業の社会的責任と業績の関係が注目されているが, 従業員の効率性との関係について, あまり議論されていない。また, この関係の議論では, 潜在的従業員はあまり考慮されていない。本研究は潜在的従業員の視点を加味し, 企業の社会的責任の1つの次元である企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響を探求する。顕在的従業員が認知する企業の道徳次元, つまり顕在的従業員に対する道徳的行動と顕在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど, 取引コストが節約でき, 従業員の効率性が高くなる。そして, 潜在的従業員は顕在的従業員と意見交換する場が多いため, 潜在的従業員が企業に対して抱くレピュテーションが, 顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性との関係を強めると主張する。上場製造業280社を分析した結果, 顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動は, 従業員の効率性と正の関係にあることが示された。また, 潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動から従業員の効率性へ与える影響を強めることも示された。 The research tried to clarify the relationship between the corporate moral responsibility and employee efficiency from the potential employee perspective. The higher the moral dimension of the corporation recognized by the prominent employee is, including the moral behavior towards the prominent employee and the reputation of the corporation recognized by the prominent employee, the lower the transaction cost is and the higher employee efficiency is. The reputation of the corporation recognized by the potential employee positively affects the relationship between the moral behavior towards the prominent employee and employee efficiency.
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20170200-0041

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響
―顕在的・潜在的従業員と取引コストの観点から―
The Impact of Corporate
Moral Responsibility on Employee Efficiency
―From the Perspective of Prominent・Potential Employee and Transaction Cost―

曾　広　桃（Zeng　Guangtao）

企業の社会的責任と業績の関係が注目されているが，従業員の効率性との関係について，あまり議論されていない。また，この関係の議論では，潜在的従業員はあまり考慮されていない。本研究は潜在的従業員の視点を加味し，企業の社会的責任の 1 つの次元である企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響を探求する。顕在的従業員が認知する企業の道徳次元，つまり顕在的従業員に対する道徳的行動と顕在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど，取引コストが節約でき，従業員の効率性が高くなる。そして，潜在的従業員は顕在的従業員と意見交換する場が多いため，潜在的従業員が企業に対して抱くレピュテーションが，顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性との関係を強めると主張する。上場製造業 280 社を分析した結果，顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動は，従業員の効率性と正の関係にあることが示された。また，潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動から従業員の効率性へ与える影響を強めることも示された。

The research tried to clarify the relationship between the corporate moral responsibility and employee efficiency from the potential employee perspective. The higher the moral dimension of the corporation recognized by the prominent employee is, including the moral behavior towards the prominent employee and the reputation of the corporation recognized by the prominent employee, the lower the transaction cost is and the higher employee efficiency is. The reputation of the corporation recognized by the potential employee positively affects the relationship between the moral behavior towards the prominent employee and employee efficiency.

三田商学研究
第59巻第６号
2017 年 2 月

2017年１月12日掲載承認

企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響

―― 顕在的・潜在的従業員と取引コストの観点から ――

曾　　広　桃

＜要　　約＞

企業の社会的責任と業績の関係が注目されているが，従業員の効率性との関係について，あまり議論されていない。また，この関係の議論では，潜在的従業員はあまり考慮されていない。本研究は潜在的従業員の視点を加味し，企業の社会的責任の１つの次元である企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響を探求する。顕在的従業員が認知する企業の道徳次元，つまり顕在的従業員に対する道徳的行動と顕在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど，取引コストが節約でき，従業員の効率性が高くなる。そして，潜在的従業員は顕在的従業員と意見交換する場が多いため，潜在的従業員が企業に対して抱くレピュテーションが，顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性との関係を強めると主張する。上場製造業280社を分析した結果，顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動は，従業員の効率性と正の関係にあることが示された。また，潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動から従業員の効率性へ与える影響を強めることも示された。

＜キーワード＞

企業の社会的責任，企業の道徳的責任，道徳次元，潜在的従業員，取引コスト，従業員の効率性

１．はじめに

19世紀以降，経済発展と企業の規模拡大にともない，企業の社会的責任が議論されるようになってきた。日本では，1990年代に企業の社会的責任（CSR, Corporate Social Responsibility）の研究が広く行われるようになり，「良き企業市民」という概念が注目されるようになっている（岡本，古川，佐藤，馬場，2012）。また実務においては，CSR は企業にベネフィットをもたらすか否かが注目を集めている。一方，CSR の研究においても，企業の社会的責任の遂行が企業業績に与える影響が，ステイクホルダー論，企業のソーシャルパフォーマンス論（CSP，Corporate

Social Performance)，戦略的 CSR 論など多様なアプローチのもとで議論されてきた（松野，堀越，合力，2006; Porter and Kramer, 2011)。しかし，これらの議論では，両者の関係が正なのか負なのか，線形関係なのか非線形関係なのか，明確な結論には至っていない（Friedman, 1970; Freeman, 1984; Barnett and Salomon, 2012)。

こうした既存の研究では，企業が社会的責任の活動を実施すると，従業員のモラールの向上や効率性の増大のような，ステイクホルダーからのプラスのフィードバックがもたらされることが前提とされている（McWilliams and Siegel, 2000)。しかし，これらのミクロレベルの前提が成り立つのかどうか，まだ十分な実証がなされたわけではない（Rupp, Ganapathi, Aguilera and Williams, 2006; Powell and Colyvas, 2008)。とりわけ，従業員は企業にもっとも近いステイクホルダーとして（岡本他，2012)，日本企業では最も重視されている（長沖，竹中，阿部，中村，森，詫摩，2000)。2016年日本経済新聞が行った「企業で最も重要なステイクホルダーについての読者のご意見創論アンケート」では，「従業員」は「社会」に続いて，２位であった[1)]。従業員の効率性が企業の業績に与える影響は大きいと指摘されている（Lawler, 1992)。海外の研究では従業員の効率性を１単位向上することによって，企業の業績を0.28単位高めると実証された（Huselid, 1995)。日本企業でも，従業員の効率性と企業の業績の相関係数は0.53であり（小林，2015)，従業員の効率性を１単位向上することによって，企業の業績を0.31単位高めると検証された（参鍋，2015)。よって，企業の社会的責任と従業員の効率性の関係に関するミクロレベルの分析の必要性は高まりつつあると思われる（Aguilera, Rupp, Williams and Ganapathi, 2007)。

一方，既存の研究においては，企業は社会的責任ある行動をとると，レピュテーションが高くなり，その結果，従業員との信頼関係が築かれる（Jones, 1995)，また，企業の社会的責任ある行動を通じて，従業員はその企業に対して好意を抱き，積極的に支援しようと試みるようになる（Rupp et al., 2006; Bauman and Skitka, 2012)，とされている。しかし，既存の研究においては，潜在的従業員に関しては十分な議論がされてこなかった（Mitchell, Agle and Wood, 1997; Dunham, Freeman and Liedtka, 2006)。顕在的従業員と潜在的従業員の両方を同時に実証分析した研究は見当たらない。

とりわけ，現在の日本企業において，2014年の採用活動の開始時期の後ろ倒しによる採用競争激化や雇用難にあたって（服部，2014)，企業の潜在的従業員への対応に関する研究の重要性が指摘されている。これは，潜在的従業員は顕在的従業員と互いにコミュニケーションすることで相互に関係を持ち（Rynes and Barber, 1990)，顕在的従業員に影響を与えるからである（Ryan, 2012)。実務においても，企業は，潜在的従業員と顕在的従業員の両方に同時に対応しなければならない。以上の点に鑑み，本研究では潜在的従業員の視点を加味し，潜在的従業員を調整変数としてモデルに組み入れ，潜在的従業員が企業の社会的責任と従業員の効率性の関係に与える影響の解明にむけた実証的研究を行うことを目的とする。とりわけ，①企業はその社会的責任を重視するほど，従業員の効率性が高くなるか，②潜在的従業員はどのように企業の社会的責任と従業員の効率性

1) 日本経済新聞 ＞ 連載 ＞ 創論・時論 ＞ 読者アンケートの結果。
http://www.nikkei.com/article/DGXZZO50904660T20C13A1000000

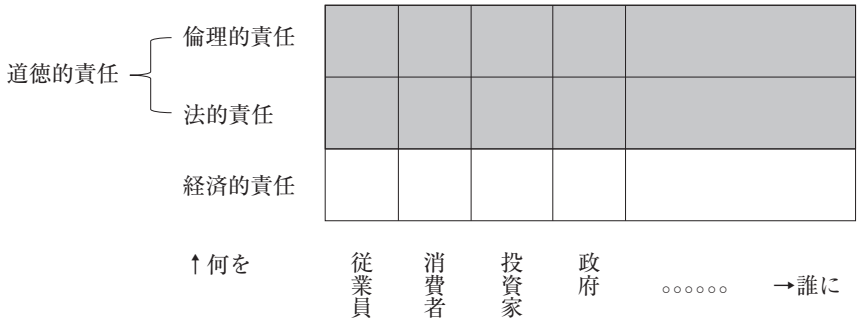
の関係に影響を与えるか，を明らかにすることを具体的な課題とする。なお本研究では企業の業績として従業員の効率性を考慮するので，従業員の効率性を顕在的従業員の効率性に限定する。

2．企業の社会的責任と従業員

（1） 企業の社会的責任の理論の全体像

図1は企業の社会的責任の理論の全体像を示したものである。縦軸は責任の軸で，経済的責任，法的責任，倫理的責任に分けられており（Carroll, 1979; Schwartz and Carroll, 2003），企業として何をすべきかという質問への回答を示す。また，企業の社会的責任を論じる際，ステイクホルダー論は重要な理論根拠の1つを示す（Freeman, 1984）。横軸はステイクホルダーの軸であり，従業員，消費者，投資家，政府など，誰に対する企業の社会的責任であるかという問いへの回答を与える（Clarkson, 1995; Ruf, Muralidhar, Brown, Janney and Paul, 2001）。このうち縦軸の経済的責任とは，企業が経済主体として，社会に必要な商品やサービスを製造・提供しながら利益を上げることである（Carroll, 1979）。例えば，企業の生産性の改善や利潤の増大などは，企業が経済的責任を果たしていることを示している（Carroll, 1991）。法的責任と倫理的責任は，それぞれ明文化された，ないし明文化されない道徳的責任として議論されており（Carroll, 1991），本研究ではこれらを総括して道徳的責任と呼ぶことにする。すなわち，本研究では道徳的責任を，ステイクホルダーに対し，法律を遵守した上で，危害を加えず，思いやりを持ち，正当（公正・公平・正直・誠実）に対応する責任であると定義する（Carroll, 1987, 1991; Schwartz and Carroll, 2003）。近年，従業員に対する企業不祥事が発生しており[2)]，従業員に対する企業の道徳的責任への関心は高まりつつある。したがって，本研究では道徳次元に焦点を当て，従業員に対する道徳次元はどのように従業員の効率性へ影響を与えるかを明らかにすることを，具体的な分析課題とする。

図1　企業の社会的責任の理論の全体像



2）　水戸知的障害者虐待事件（水戸事件のたたかいを支える会，2006）・アールエフの不当な解雇（福富，2013）など。

（２） 従業員と潜在的従業員

ステイクホルダーには[3]，従業員，顧客，政治的グループ，投資家，政府，供給業者，業界団体，地域社会が含まれる（Freeman, 1984）。本研究で焦点を当てたステイクホルダーの１つである従業員は，企業の生存と大きく関わりを持つ一次ステイクホルダーであり（Clarkson, 1995），キーステイクホルダーと呼ばれる（Freeman, 1984）。すなわち，従業員はステイクホルダーとして企業への影響力が大きいと言える。また，企業のステイクホルダーに対する行動は，基本的に従業員を経由して行われるので，従業員は他のステイクホルダーと比べて特別な位置を占めている（Park and Ghauri, 2015）。既存の研究では，潜在的従業員を大まかに地域社会に所属させている。その結果，潜在的従業員に関しては十分な検討が行われてこなかった。例えば，潜在的従業員の存在や潜在的従業員が顕在的従業員へ与える影響を考えずに分析したり（Ni, Qian and Crilly, 2013），潜在的従業員と顕在的従業員の違いを考慮せずに分析している研究が存在する（Clarkson, 1995; Jones, 1995; Waddock, Bodwell and Graves, 2002）。しかし，企業は業務プロセスを通じて潜在的従業員からも影響を受けていることを踏まえると，企業は潜在的従業員と顕在的従業員の両方を考慮した経営をしなければならない。よって，本研究では潜在的従業員の視点を加味し，企業が従業員に対して道徳次元での社会的責任を果たすことによって従業員の効率性にもたらす影響を解明する。本研究は顕在的従業員を，企業と雇用契約を締結し，企業と雇用関係を持っている諸個人と定義する（Williamson, 1985; Milgrom and Roberts, 1992; Navarra and Tortia, 2014）。潜在的従業員は，当該企業に雇用される機会に対し興味や関心を持っている人々であり（Rynes and Barber, 1990; Ryan, 2012），企業が求人情報発信，募集，選抜，雇用契約の交渉などのような雇用活動を行う対象である（Rynes and Barber, 1990; Henley, 2012; Klotz, Veiga, Buckley and Gavin, 2013）。本研究は既存の研究に従って，潜在的従業員を，現時点で企業と雇用契約を締結していないが，雇用契約を交渉している，あるいは雇用契約を締結する可能性がある諸個人と定義する（Henley, 2012; Auger, Devinney, Dowling, Eckert and Lin, 2013; Guan and Zhang, 2014）。

３．取引コスト理論

前節では，潜在的従業員と顕在的従業員の違いは企業との雇用契約の有無にあると論じた。企業と顕在的従業員・潜在的従業員の間の利害関係を区別できるのは契約である（Eisenhardt, 1989）。雇用契約は企業と従業員との間の約束である（William and Freeman, 1988; Donaldson and Dunfee, 1994）。この契約プロセスを分析する上では取引コストという考えが用いられてきた（Coase, 1937; Williamson, 1981, 1984, 1985; Milgrom and Roberts, 1992; Shelanski and Klein, 1995; Gibbons, 2010）。また，企業の社会的責任と企業の業績の関係を説明する上で，取引コストは重要な理論的根拠の１つであり（Cheng, Ioannou and Geogre, 2014），取引コストを節約することで，企業は効率性を高めることができる（Jones, 1995）。よって，本研究では潜在的従業員の観点を加味し，取

3） ステイクホルダーは「利害関係者」と呼ばれ，企業との間に相互に影響しあう集団・組織・諸個人である（Freeman, 1984; Carroll and Buchholtz, 2012）。

引コストを切口として（Williamson, Wachter and Harris, 1975），企業が従業員に対して，道徳的責任を果たすことが従業員の効率性に与える影響を探る。

取引は経済的契約に関わる活動・経済的資源を交換する関係である（Williamson, 1981, 1984, 1985）。取引コストは物理的システムにおける摩擦のような（Williamson, 1985），経済取引を行うときに発生するコストであり（Niehans, 1987），非効率な経済活動を引き起こすものである（Roberts and Greenwood, 1997）。この理論では，限定合理性と機会主義の存在が仮定されている。限定合理性は，現実の人間は，情報の収集，処理，伝達の能力を完全に持っている全知全能の存在ではないので，合理的であろうと意図するが，最適な行動を計算に入れることはできないという人間の認識能力の限界を指している（Simon, 1955, 1961; Milgrom and Roberts, 1992）。機会主義は，人間は道徳に制約されず，自分の利益のために，他人に危害を加えることを示している（Barnard, 1938; Williamson, 1985; Milgrom and Roberts, 1992; Jones, 1995）。

限定合理性の存在のため，完備契約を作成し実行することは困難であるので，多くの契約は不完備である（Milgrom and Roberts, 1992; Hart, 1995; Shelanski and Klein, 1995; 清水，堀内，2003）。例えば，企業と従業員が締結した典型的な雇用契約は主に企業と従業員の関係の枠組に関する合意で，企業の雇用制度，従業員の給料などには触れていない不完備契約である（Milgrom and Roberts, 1992）。不完備契約では，約束違反のような機会主義的行動をコントロールできない場合がある（Milgrom and Roberts, 1992, Shelanski and Klein, 1995）。ここで，どのように当事者にインセンティブを与え，機会主義的行動をとらせず，望ましい行動を引き出すかが問題になる（Barnard, 1938; Alchian and Demsetz, 1972; Holmstrom, 1982; Oviatt, 1988; Milgrom and Roberts, 1992; 清水，堀内，2003）。このインセンティブ問題の解決には，監督コストのような取引コストが発生する（Alchian and Demsetz, 1972; Holmstrom, 1982; Oviatt, 1988; Milgrom and Roberts, 1992）。例えば，企業は従業員の業績を評価し，報酬を決める時，評価結果を故意に歪曲し，従業員の業績を低く評価する機会主義的行動をとる可能性がある（Milgrom and Roberts, 1992; Navarra and Tortia, 2014; Albanese, Navarra and Tortia, 2015）。この際，従業員はモニタリング活動によって，企業の行動に関する情報を入手し（清水，堀内，2003），企業の機会主義的行動が摘発される確率を高める（Milgrom and Roberts, 1992）。このように，企業が機会主義的行動をとるインセンティブを低めるために費やされる従業員の時間や資源は，取引コストの一例である。

契約した双方が契約を実行する時，発生する取引コストは，契約不完備による適応，論争コスト，紛争解決システムの運営，監督と約束コストに分けられている（Williamson, 1975, 1985; Macneil, 1978）。そして，取引コストが高いほど，経済活動の効率は低くなる。

４．従業員の効率性

（１）　従業員の効率性

従業員の効率性は，企業であるレベルの産出を達成するため，投入した労働力である（Achabal, Heineke and McIntyre, 1984; Klassen, Russell and Chrisman, 1998）。このレベルの産出を製造・提

供する際，労働力を最小化することは従業員の効率性の向上である[4]（Achabal et al., 1984; Klassen et al., 1998）。つまり，従業員の効率性は人的資源論や経営学において，従業員のパフォーマンスを反映したものである（Vaughan, 1951; 舒，2006; Shantz and Latham, 2011; Valeanu, Cosma and Sofica, 2012）。一方，従業員の効率性は，積極的に上司の命令に従うこと，業務の流れを改善することや生産停止を防止することなど，労働力の最小化に役立つ，従業員の一連の行動や活動であると認識されたこともある（Riegel, 1923; Gilbert, 1978; Wikoff, Crowell and Anderson, 1983）。

本研究は，前者の定義を採用する。なぜならば，従業員の行動及び活動の内容は企業によって大きく異なり，企業間で比較することは難しいからである。従業員の効率性に着目することによって，企業はコストをコントロールできる（McCally, 1999）。従業員の効率性が低い場合，企業の労働生産性も低くなり（Nicholson, Pauly, Polsky, Sharda, Szrek and Berger, 2006），企業の利益が下がる（Johnston, 1951）。よって，既存の研究では，従業員の効率性の向上を図るため，その改善要因を明らかにすることが試みられてきた。企業は人材育成や労務関係管理などの従業員に対する行動をとると，従業員の反応を引き出すようになる（Vaughan, 1951）。この従業員の反応には注意散漫（Fosnaric and Planinsec, 2008），協力意欲の向上（Riegel, 1923），仕事を怠る行動（Nesius, 1951），モラール向上（Medalia and Miller, 1955; Schneider and Delaney, 1972），欠席（Riegel, 1923; Borchardt, 2001）などがあり，従業員の効率性へ影響を与える。次に，取引コストが高い場合，従業員はどのように反応し，従業員の効率性がどうなるかを説明する。

（2） 取引コストと従業員の効率性

企業で業務に従事している従業員は，企業が機会主義的行動をとる可能性が高いという認識を持っている場合，下記の行動をとる可能性が高くなる。第一に，契約を履行する際，顕在的従業員は契約の不完備性に関する問題に対し，自身が契約に適応するのではなく，企業に適応させようとする（Robinson, 1996）。例えば，雇用契約には職場の環境に関する規定が盛り込まれることは少ない。それゆえ，従業員が企業は快適な職場環境を提供してくれるわけではないと認識する場合，それに対して不満を抱く可能性が高まり，自らの行動を適応させる可能性が小さくなると言える。この結果，契約の不完備性に関わる適応という取引コストが高まり，従業員に不満が生じ，やる気がなくなることによって[5]，効率性が低下する（Medalia and Miller, 1955; Schneider and

4） 従業員の効率性は組織の生産性と労働生産性の文脈で分析されてきた（Pritchard, Jones, Roth, Stuebing and Ekeberg, 1989; Klassen et al., 1998）。組織の生産性は組織レベルで企業全体を評価したもので，投入要素（人，物，金）によって，労働生産性，設備生産性，資本生産性の3つの項目にて，企業の状況を評価する（Pritchard, Jones, Roth, Stuebing and Ekeberg, 1988；岡本，廣本，尾畑，挽，2008）。労働生産性は産出高／労働（人員または作業時間），設備生産性は産出高／設備（有形固定資産または稼動時間），資本生産性は産出高／総資本（＝総資産）である（岡本他，2008）。労働生産性の式では，厳密に言うと，分子が一定の場合，分母を低減させることが従業員の効率性の向上である（岡田，荒井，2009）。それに対して，分母が一定の場合，分子を向上させるのは有効性の向上である（岡田他，2009）。本研究は前者に着目する。

5） 取引コストと従業員の効率性の関係において，モラールがどのように働くかという問題は本論文の主たる研究対象ではないので，ここで詳しく議論しない。

Delaney, 1972)。

第二に，従業員は企業の行動や政策に対して，非難したり，上司に口答えしたりすることもある（Kickul, 2001)。それゆえ，企業のこれらの問題に対処するために必要な時間は膨大なものとなる。こうした課題や紛争が十分に解決できない場合，従業員に不満が生じ（Edmans, 2012)，非効率な行動が増える。例えば，仕事中にムダな話をしすぎたり，休憩を取りすぎたり，まじめに仕事に取り組まなかったり，欠席したり，転職の準備をしたり，転職したりする（Chatman, 1991; O' Reilly, Chatman and Caldwell, 1991; Somers, 1995; Kickul, 2001; Prottas, 2008, 2013)。

最後に，企業に対する信頼が低い場合，従業員は企業を監視しすぎたり，企業の行動が自分の利益を損なう可能性があるかを考えすぎたりする可能性が高まる（Berger, 1979; Morrison and Robinson, 1997)。この結果，取引コストの一種である監督コストが高まり，従業員は注意散漫によって，効率が低くなる（Fosnaric and Planinsec, 2008)。

５．企業の道徳次元と取引コスト

（１）　企業の道徳次元

本研究では企業の道徳次元を，企業が道徳的責任を果たす行動をしていること（道徳的行動）と，企業が道徳的責任を果たすためにしてきたことに対するレピュテーションの総合であると定義する（Frank, 1988; Jones, 1995)。レピュテーションは，特定のステイクホルダーグループが企業に対して行う知覚評価である（Fombrun, 1996; Wang and Berens, 2015)。この評価の内容，企業がどのくらいステイクホルダーの期待を満たすかに依存する（Lange, Lee and Dai, 2011)。取引コスト論では，レピュテーションは企業の過去の機会主義的行動を反映し，それがステイクホルダーの間で共有されると考えられている（Williamson, 1985)。また，評価者としているステイクホルダーグループのメンバー同士の間でも，企業との利害関係が違うので（Fassin, 2012)，企業の情報の収集や評価の仕方なども違う。これによって，各ステイクホルダーグループが抱くレピュテーションは異なってくる（Deephouse, 2000; Walsh and Beatty, 2007; Wang and Berens, 2015)。顕在的従業員は企業と契約した企業の内部者であるのに対し，潜在的従業員は企業と契約していない企業の外部者である。よって，顕在的従業員が抱くレピュテーションと潜在的従業員が抱くレピュテーションは異なる。

顕在的従業員に対する道徳的行動は，自発的に道徳的責任を果たす政策・制度・仕組・手順・活動などである（Carroll, 1991; Frederick, 1994; Schwartz and Carroll, 2003; Berrone, Surroca and Tribo, 2007)。例えば，トヨタ自動車は女性従業員の育児問題に対応し，本社地区に２カ所，下山工場内に１カ所の計３カ所の事業所内託児施設を設置した[6)]。この託児施設は約140人規模で，国内最大級託児施設である。トヨタ自動車がこのプログラムによって女性社員の仕事と育児の両立を支援したことは，従業員に対する配慮に基づく道徳的行動と解釈できる。

6)　東洋経済 CSR 企業総覧2012年版。

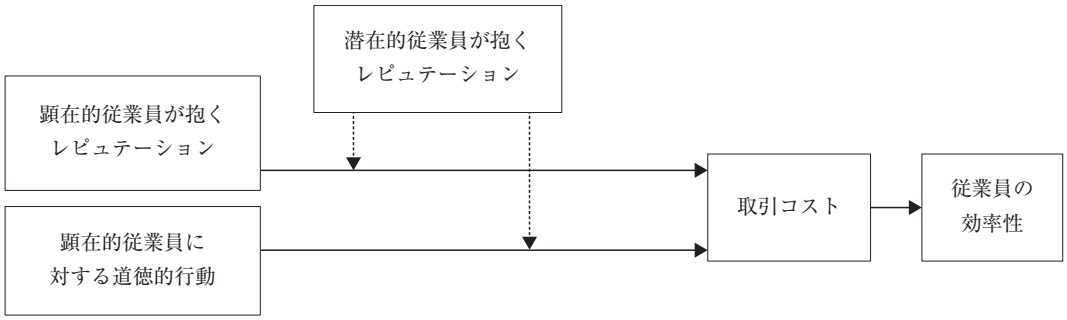
（2） 顕在的従業員が抱くレピュテーション・顕在的従業員に対する道徳的行動と取引コスト

企業の道徳次元，つまり顕在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員に対する道徳的行動は，企業文化の１つの内容であり側面である（Waters and Bird, 1987; Casson, 1991）。道徳次元は企業文化において中心的役割を果たしている（Herndon, Fraedrich and Yeh, 2001）。企業文化は，企業で共有されている価値観，思考法，意思決定における原則・慣例・処理手順である（Kavolis, 1977; Kreps, 1990; Milgrom and Roberts, 1992; Sinclair, 1993）。企業の道徳は，組織の活動において伝達され，遵守されることによって，規範として定着し，道徳的企業文化を醸成する（Waters and Bird, 1987; Thoms, 2008）。企業文化の影響で，当事者は自己利益が獲得できない場合でも，道徳に従うことがある（Kreps, 1990; Doney, Cannon and Mullen, 1998）。そして，企業文化は従業員の考え方や態度などに影響を与え（Doney et al., 1998; Caldwell and Moberg, 2007; Thoms, 2008），「組織や組織のメンバーは信頼できる」という認識が従業員の間で共有される（Casson, 1991; Milgrom and Roberts, 1992; Brien, 1998）。信頼関係が築かれると，相手がどういうインセンティブによって機会主義的行動をとるか否かを計算・判断する必要がなくなる（Casson, 1991; Brien, 1998; Dyer and Chu, 2003）。これは自己モニタリング（self-monitoring）を相手に任せるからである（Kreps, 1990; Casson, 1991; Bromiley and Cummings, 1995）。これによって，監督コストが低下し，取引コストが削減できる（Kreps, 1990; Casson, 1991; Doney et al., 1998）。結果として，従業員の効率性が高まる。

顕在的従業員は，レピュテーションと企業の道徳的行動の両方で企業を認知する。例えば，顕在的従業員は企業の休暇制度や残業制度などの企業の道徳的行動による恩恵を受けながら，企業文化に触れる。しかし，１人の従業員は企業のすべての状況を把握することができない。例えば，企業が過去に行ったリストラを直接経験していない従業員は，周囲の顕在的従業員による評判を通じて，当時の企業の道徳次元や企業文化を知ることになる。顕在的従業員は，このようにして道徳的企業文化に触れながら，企業を信頼していく（Brashear, Boles, Bellenger and Brooks, 2003; Gullett, Do, Canuto-Carranco, Brister, Turner and Caldwell, 2009）。企業は，顕在的従業員に対する道徳的行動を実施するか，レピュテーション管理を実施することによって，顕在的従業員が抱くレピュテーションを高めることができる（Fombrun and Shanley, 1990; Bendixen and Abratt, 2007）。例えば，企業はメディアへの露出を増やし注目を集めたり，広告強度を上げアピールしたりすることによって，レピュテーションを上げられる（Fombrun and Shanley, 1990; Carroll, 2013; Rifon, Smreker and Kim, 2013）。したがって，企業は顕在的従業員に対する道徳的行動を実施するか，顕在的従業員が抱くレピュテーションを上げることによって，従業員との間の取引コストを節約し，従業員の効率性を高められる（Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986; Jones, 1995; Jones and Wicks, 1999; Strong, Ringer and Taylor, 2001; Cheng et al., 2014）。

企業の道徳次元が顕在的従業員へ与える影響は上記の取引コスト論だけではなく，心理的契約論でも示唆されている。心理的契約は当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や状態に関する個人の信念である（Rousseau, 1989; Roehling, 1997; 服部，2013）。企業とその従業員との間に心理的契約の不履行が発生すると，従業員が企業のために働く上でのモチベーショ

図２　理論モデル



ンが低下し，従業員の効率性は低くなる（Bauman and Skitka, 2012）。例えば，従業員は心理的に企業が従業員のワークライフバランスを考慮し，残業制度を実施すべきだと信じている。この企業は残業制度を設立したが，徹底していない場合，従業員は裏切られた感じや不満を持ち，効率性が低下する。道徳次元は心理的契約の規範（Norm）と内容の一部であり（Kickul, 2001; Hill, Eckerd, Wilson and Greer, 2009; Kidwell, Kellermanns and Eddleston, 2012; 服部，2013; Valentine and Hollingworth, 2014），道徳的行動は心理的契約の内容と示唆されている（Gullett et al., 2009; 岡本，2010）。よって，企業の道徳次元が高いほど，顕在的従業員は心理的契約不履行なしと判断し（Backhaus and Tikoo, 2004; Hill et al., 2009），従業員の効率性が高くなる（Robinson, 1996; Morrison and Robinson, 1997）。

これらの分析を踏まえ，図２のように以下の仮説を設定した。

仮説１：顕在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど，従業員の効率性は高くなる。
仮説２：企業が顕在的従業員に対して道徳的行動をとるほど，従業員の効率性は高くなる。

（３）　潜在的従業員が抱くレピュテーションによる影響

潜在的従業員は，外部者であるがゆえに企業から直接情報を受け取る手段がないので，基本的にレピュテーションによって企業を判断する（Okun, 1981; Wayne and Casper, 2012）。潜在的従業員が抱くレピュテーションは，ある企業への就職や転職を希望する企業外部者の間に共有されているレピュテーションである。一方，顕在的従業員が抱くレピュテーションは，ある企業で働いている人々の間に共有されるレピュテーションである。潜在的従業員も顕在的従業員もレピュテーションによって企業が道徳的主体であるか否かを判断する。潜在的従業員が抱くレピュテーションは企業の外部者が企業に対し行った評判として，顕在的従業員の組織アイデンティティを促進したり（Smidts, Pruyn and van Riel, 2001），顕在的従業員の仕事満足度（Helm, 2011），顕在的従業員のコミットメント（Helm, 2011; Dögl and Holtbrügge, 2014），従業員の効率性を向上させたりする（Backhaus and Tikoo 2004）。

既存の研究では，企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響を分析する際，潜在的従業

員の存在や潜在的従業員が顕在的従業員へ与える影響をあまり考慮していない。しかしながら，図２のように，潜在的従業員と顕在的従業員は完全に独立している２つグループではなく，互いにコミュニケーションすることで相互関係を持つ（Rynes and Barber, 1990）。顕在的従業員は企業を認知する際，自分の直接的な経験や周りの同僚から教えてもらったことに限らず（Skarlicki and Kulik, 2005），潜在的従業員のような組織の外部者からも企業の情報を収集する（Kray and Lind, 2002; Skarlicki and Kulik, 2005; De Cremer and Van Hiel, 2010）。また，顕在的従業員は潜在的従業員のような組織の外部のステイクホルダーが企業に公正に取り扱われているか（Kray and Lind, 2002; Rupp et al., 2006; Rupp, Shao, Thornton and Skarlicki, 2013），潜在的従業員がどのように企業を評価しているかに対し，関心を持っている（Kray and Lind, 2002）。

そのような相互関係の１つは，企業の採用担当者という企業の顕在的従業員と，就業希望者という企業にとっての潜在的従業員との間の関係である。潜在的従業員が就職を希望する企業のレピュテーションが高いと認知する場合，採用を担当する顕在的従業員は，自分たちが潜在的従業員に信頼されていると感じる（Gatewood, Gowan and Lautenschlager, 1993; Turban and Greening, 1996; Greening and Turban, 2000; Klotz et al., 2013; Yu, 2014）。よって，これらの顕在的従業員はその信頼に応えるよう雇用に関わる業務をスムーズに進めようとする可能性が高まる。その結果，顕在的従業員の効率性が高くなる（Spence, 1976; Chatman, 1989; Breaugh, 1992; Lee, Liu, Rousseau, Hui and Chen, 2011）。もう１つの相互関係は，顕在的従業員と潜在的従業員とが交流する場の存在によって確認できる。例えば，大学のゼミの OB・OG と現役生が交流する会合が挙げられる。OB・OG と現役生とが交流する場の場合，まだ就業していない現役生のような潜在的従業員が認知する，OB・OG の勤務先に対するレピュテーションが高いほど，OB・OG のような顕在的従業員は，信頼されたり，褒められたりすることで，自分の勤める企業に対してより良い印象を抱く可能性が高くなる。また，企業が潜在的従業員に評価された「就職ランキング」などの情報は，テレビのようなメディアを通じてこの企業に勤める顕在的従業員にまで流れる（Skarlicki and Kulik, 2005）。これを受けて，自らの勤める企業に好感を持つ顕在的従業員は「うちの会社は組織の内部のみならず外部の人々にも良い行動をしているのだから，良い会社に違いない」と考え，企業をより信頼するようになる。

よって，図２で示されたように以下の仮説を設定した。

仮説３：潜在的従業員が抱く企業のレピュテーションは，顕在的従業員が抱くレピュテーションと従業員の効率性の関係を強める。[7)]

7） 関係性が強まるとは，潜在的従業員が抱くレピュテーションが１単位増えることでの従業員の効率性の変化量が大きく増加するようになることを意味している。統計学では，関係が強まることはプラスに調整すると呼ばれるのに対し，関係性が弱まることはマイナスに調整すると呼ばれる。顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動が顕在的従業員の効率性へ与える影響は，潜在的従業員が抱くレピュテーションによって強化される。ここでは，顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動は，顕在的従業員にとって，直接的かつ定期に発生する内部要素である。これに対して，潜在的従業員が抱くレピュテーションは，顕在的従業員にとって，間接的かつ不定期に発生↗

仮説４：潜在的従業員が抱く企業のレピュテーションは，顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性の関係を強める。

６．方法

（１）　データとサンプル

本研究で用いるデータベースは，東洋経済 CSR 企業総覧と会社四季報，文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所就職ブランドランキング，DODA 転職ランキング，VORKERS「社員による会社評価」ランキング，日経 NEEDS である。

東洋経済 CSR 企業総覧は，東洋経済新報社によって2005年以降，毎年実施されている「CSR（企業の社会的責任）調査」をもとに作成された企業の CSR 行動に関わるデータベースである。この調査は約4000社に調査票を送付し，従業員などのステイクホルダーに対する企業の CSR の実践状況を調査している。本研究では CSR 企業総覧に記載されている従業員に対する道徳的行動項目のデータを抽出した。また，会社四季報に記載されている企業の従業員数の情報を利用した。

就職ブランドランキングは，文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所が大学４年生を調査対象としたアンケートに基づく。調査方法はウェブアンケートや，就職イベント会場での紙アンケート，就職雑誌同送ハガキアンケートなどである。毎年の有効回答者数は約１万であり，調査結果は「週刊東洋経済」にて発表されている。DODA 転職ランキングは，株式会社インテリジェンスが運営している転職サイトにおいて公開されているものである。この転職サイトは求人情報の数が国内最大級であり，知名度が高いと考えられる。このランキングは，インターネットで転職希望者が転職したい企業はどこかを調査した結果に基づいており，有効回答数は毎年約5000件である。

VORKERS「社員による会社評価」ランキングは，株式会社ヴォーカーズが運営している「在籍企業」に対する社員の評価点を収集する国内最大級クチコミサイトにて発表されている。このVORKERS「社員による会社評価」ランキングの結果は，「週刊ダイヤモンド」に掲載されている。

日経 NEEDS は，日本経済新聞社が提供する企業の財務データを含む経済データベースである。本研究では，従属変数である従業員の効率性と統制変数を作成する際に，このデータベースを用いた。

本研究は2012年度日本の製造業のうち上場企業280社について[8]，実証を行った。また，実証モ

↘　する外部要素である。本研究の目的である顕在的従業員の効率性について，内部要素は外部要素からの影響を強めることはないので，「顕在的従業員が抱くレピュテーション」や「顕在的従業員に対する道徳的行動」が「潜在的従業員が抱くレピュテーションが従業員の効率性へ与える影響を強める」という逆因果はないと思われる。

8）　本研究ではまず日経 NEEDS データベースに基づき，2012年度日本の上場製造業リスト（1466社）を作成した。その後，東洋経済 CSR 企業総覧に記載されている顕在的従業員に対する道徳的行動のデータ，文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所就職ブランドランキング, DODA 転職ランキング, VORKERS「社員による会社評価」ランキングの各データベースに含まれていたものは，302社になった。最後に，従属変数と統制変数のデータの得られるサンプルに限ると，サンプル・サイズは280社になった。

デルにおいて時間の要素を考慮するため，独立変数と従属変数の間に１年間のタイムラグを加味した。

（２） 変数

既存の研究では，従属変数である従業員の効率性を評価するにあたって，２種類の指標が用いられてきた。１つは自己が自己に対して行った格付けや上司が部下に対して行った格付けのような，主観的指標である（Hoffman, Nathan, Holden, 1991; Bayraktar and Salman, 2003; Heidemeier and Moser, 2009; Phongsamran, Tanphan, Sanamthong, Panomopatam, Thosuwonchinda and Suriyapa, 2013; Abdulghani, Al-Harbi and Irshad, 2015）。もう１つは生産情報や財務情報などを用いて，１人当たりの作業量，１人当たりの売上高，１人当たりの当期純利益のような１人当たりのアウトプットを示した，客観的指標である（DiMichael, 1949; Nesius, 1951; Diwan, 1971; Cascio, 1987; Hoffman et al., 1991; Cappelli and Neumark, 2001; Zimmerman and Darnold, 2009; Rose, Dayton and Raife, 2011; 李，2011）。主観的指標を用いると，評価者の特性や各会社の評価システムの違いにより，評価された結果はバイアスを伴う可能性が高くなる（Hoffman et al., 1991; Roth, Huffcutt and Bobko, 2003）。一方，客観的指標の採用により，企業間の効率性を簡潔に比較することができる（Huselid, 1995）。本研究は過去の実証結果と比較できるように，既存の研究で広く使われている１人当たりの売上高[9]の指標を用いる（Bycio, Hackett and Alvares, 1990; Huselid, 1995; Quinones, Ford and Teachout, 1995; Klassen et al., 1998; Cappelli and Neumark, 2001; Batt, 2002; Olubunmi and Trahan, 2011; 李，2011）。また売上高は業種によって大きく変化することを考慮し，１人当たりの売上高から業界平均値を引いた値によって調整した（Schneider, Hanges, Smith and Salvaggio, 2003）。本研究では，１人当たり人件費を従業員の効率性の指標としては採用しなかった。その理由は，１人当たり人件費が従業員の効率性だけでなく，その他の組織要因・財務要因も含んで評価した変数だと考えられるからである（Schneider et al., 2003; Roth, Purvis and Bobko, 2012）。売上高，従業員数は日経 NEEDS からデータを抽出し，ここに記載がなかった企業については東洋経済新報社の会社四季報のデータで補った。データは企業の単独ベースのものであり，期間は2012年度に設定した。

9） 既存の研究では，取引コストの節約によるパフォーマンスの変化を評価する際，産出／投入のようなコスト（投入）を考慮した指標と売上高の成長率のようなコスト（投入）を考慮していない指標がある（Dyer and Chu, 2003; Geyskens, Steenkamp and Kumar, 2006; Seggie, 2012）。１人当たりの売上高の分母は投入した労働力を考慮したため，コストを反映している（Liang and Huang, 1998）。取引コストが下がると，投入した人件費や間接費も下がる（Liang and Huang, 1998; McCann, Colby, Easter, Kasterine and Kuperan, 2005）。これは分子である売上高が一定の場合，分母が節約できたことを示している。というのは，取引コスト削減により，人件費，間接経費の削減ができ，労働力が削減できる。ここで，売上高／従業員数では，分子である売上高の向上には貢献しないが，分母である，あるレベルの売上高に使用される労働力が削減できる。また，企業は道徳次元を高めることによって，信頼関係を築くと，従業員は働きながら，機会主義的行動をとらず，知恵を生み出す可能性が高まる（Dyer and Chu, 2003）。これは分子である売上高の向上に寄与している（Batt, 2002; Dyer and Chu, 2003; Vázquez, 2004）。１人当たりの売上高は生産性の指標として使われている（岡本他，2008）。脚注４で述べたように，生産性には，効率性と有効性を同時に反映している。しかし，実験ではない日常の経済活動では，産出と投入が同時に変化するので，分子を固定し，投入だけを測定することは不可能である。また，効率性は変化しながら，有効性へ影響を与えることもある（岡田他，2009）。本研究はこの限界点を今後の研究課題とする。

独立変数は，顕在的従業員が抱くレピュテーション，顕在的従業員に対する道徳的行動，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの交互作用項，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員に対する道徳的行動の交互作用項の４つである。顕在的従業員が抱くレピュテーションには，VORKERS「社員による会社評価」ランキングから抽出した社員評価ランキングの指標を用いる（Fombrun and Shanley, 1990; Yu, 2014）。このデータも2011年のものである。

顕在的従業員に対する道徳的行動は，本研究の定義と既存の研究で道徳的行動の測定に用いられてきた項目を参照し，東洋経済 CSR 企業総覧に記載しているデータを付表のようにスコア化し，主成分分析で道徳的行動インデックスを作成した。道徳的行動インデックスを作成する上で用いたデータは，2012年版 CSR 企業総覧の2011年のものである。このデータから，人権尊重・差別禁止の方針，障害者雇用率，労働安全衛生マネジメントシステムの構築，両立支援制度，従業員の満足度調査の５つの項目を用いて，道徳的行動インデックスを作成した（Carroll, 1991; Batt, 2002; Berrone et al., 2007; Miller and Haslam, 2009; Martin, 2010; Olubunmi and Trahan, 2011）。結果として，固有値１以上，信頼性 α 係数0.651になり，妥当性が許容できる水準と見られる（村瀬，高田，広瀬，2007）。

潜在的従業員が抱くレピュテーションは，文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所就職ブランドランキング調査による就職ランキングデータと，DODA 転職ランキングデータベースから抽出した転職ランキングデータを用いた主成分分析によって作成した（Cochran and Wood, 1984; 森本，1998; Turban and Cable, 2003; Gianfranco and Sharon, 2007; Montgomery and Ramus, 2007; Strobel, Tumasjan and Welpe, 2010; Williamson, King jr., Lepak and Sarma, 2010; Nyborg and Zhang, 2013; Wang, 2014; Yu, 2014）。就職ブランドランキングのデータは，2011年12月１日から2012年１月15日までの調査によるものである。転職ランキングのデータは，2011年３月５日から2011年３月６日までの調査によるものである。就職ランキングと転職ランキングによって潜在的従業員が抱くレピュテーションの主成分を作成した結果は，固有値１以上，信頼性 α 係数0.88になり，妥当性が高いと言える（村瀬他，2007）。

従業員の効率性に影響を与える可能性のある他の変数は，既存の研究において，前年度の従業員の効率性，企業年齢（Vázquez, 2004），福利厚生レベル（Batt, 2002; Martin, 2010; Olubunmi and Trahan, 2011），従業員持株制度（Fang, Nofsinger and Quan, 2015; Blasi, Freeman and Kruse, 2016），規模（Hall, Haas and Johnson, 1967; Dewar and Hage, 1978; McWilliams and Siegel, 2000; Vázquez, 2004），企業のリスク（Herriott, 2004; Verwijmeren and Derwall, 2010），業種（Vázquez, 2004）が挙げられている。よって，前年度の従業員１人当たり売上高，企業設立年数の対数値，従業員１人当たり福利厚生費，従業員持株比率，従業員数の対数，負債比率（総負債／総資産），証券コード協議会の設定する業種コードを，統制変数の指標としてを採用した。

（３）　統計手法

本研究では下記のモデルを採用し，OLS（最小二乗法）による重回帰分析を行った。

$$\text{Efficiency} = \text{Pr.R.} * \beta 1 + \text{Pr.P.} * \beta 2 + \text{Po.R.} * \text{Pr.R.} * \beta 3 + \text{Po.R.} * \text{Pr.P.} * \beta 4 + \text{Control} * \beta 5 + \varepsilon$$

Efficiency：従業員の効率性
Pr.R.：顕在的従業員が抱くレピュテーション
Pr.P.：顕在的従業員に対する道徳的行動
Po.R.：潜在的従業員が抱くレピュテーション
Control：統制変数

7．検証

（1）　実証結果

表１は記述統計量と相関係数である。相関行列においては，すべての２変量の間で，相関係数は0.6以下である（Su and Tsang, 2015）。また，多重共線性について確認したところ VIF5.00未満であったため，多重共線性の問題は大きくないと判断した。変数の中では，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションは概念が似ており，同一の概念を説明している可能性がある。しかし表１では，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの間の相関係数は0.283であり，相関が高いと言えない。この２つ変数を区別する意味があると考える。

表２は製造業についての，OLS による検証の結果を示している。モデル１は，統制変数だけを投入したモデルである。これを見ると，統制変数である前年度の従業員の効率性，福利厚生レベル，従業員持株制度，規模が従業員の効率性へ影響を与える。モデル２はモデル１をベースに，

表１　記述統計量と相関係数

	変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	従業員の効率性	0.000	0.454	1.000								
2	前年度の従業員の効率性	0.000	0.813	.489**	1.000							
3	企業年齢	7.573	0.011	.021	.124**	1.000						
4	福利厚生レベル	2.892	0.670	.101*	.141**	.226**	1.000					
5	従業員持株制度	2.934	0.694	−.233**	−.057	.097*	.070	1.000				
6	規模	6.903	1.456	.031	−.363**	−.395**	−.524**	−.118**	1.000			
7	リスク	0.463	0.201	.039	.003	−.192**	−.169**	−.014	.201**	1.000		
8	潜在的従業員が抱くレピュテーション	0.000	1.000	.267**	.064	−.146**	−.015	−.111*	.347**	.003	1.000	
9	顕在的従業員が抱くレピュテーション	0.000	1.000	.140**	−.146**	−.213**	−.135**	−.111*	.542**	.058	.283**	1.000
10	道徳的行動	0.000	1.000	.271**	−.107	−.170**	−.197**	−.175**	.508**	.040	.423**	.441**

注：**相関係数は １％ 水準で有意（両側）。
　　*相関係数は ５％ 水準で有意（両側）。

顕在的従業員が抱くレピュテーション，及び潜在的従業員が抱くレピュテーションによる直接効果をコントロールするため，潜在的従業員が抱くレピュテーションを投入した。モデル３はモデル１をベースに顕在的従業員に対する道徳的行動を投入した。モデル４は顕在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員に対する道徳的行動を一緒に投入したものである。モデル５と６には，モデル２とモデル３をベースにそれぞれ交互作用項を投入したものである。モデル７はすべての独立変数と交互作用項を投入したものである。

第一に，仮説１では，顕在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど，従業員の効率性は高くなると述べた。表２のモデル２を見ると，顕在的従業員が抱くレピュテーションは，従業員の

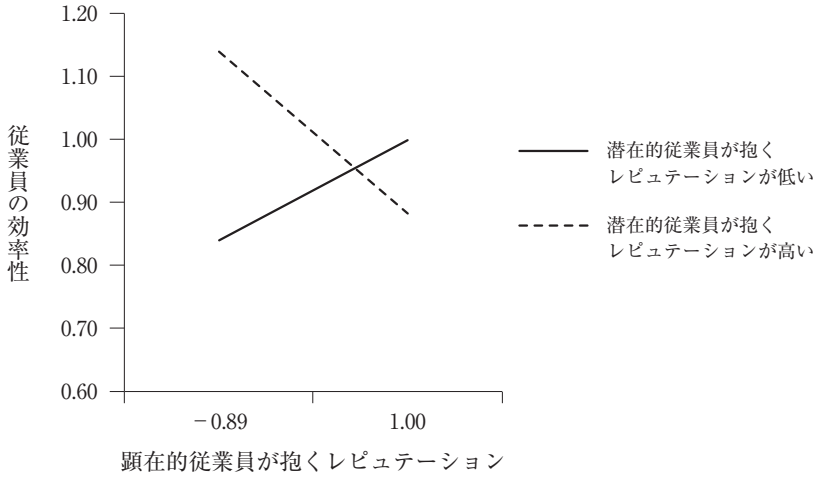
表２　製造業に対する重回帰分析

変数	モデル１	モデル２	モデル３	モデル４	モデル５	モデル６	モデル７
前年度の従業員の効率性	0.32***	0.31***	0.31***	0.31***	0.33***	0.31***	0.34***
	(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.03)	(0.02)	(0.03)	(0.03)
企業年齢	1.73	1.98	5.39*	5.51*	1.90	5.47*	5.18*
	(1.70)	(1.69)	(2.54)	(2.55)	(1.58)	(2.55)	(2.38)
福利厚生レベル	0.19***	0.17***	0.15**	0.15**	0.15***	0.15**	0.12**
	(0.03)	(0.03)	(0.05)	(0.05)	(0.03)	(0.05)	(0.04)
従業員持株制度	−0.11***	−0.11***	−0.11**	−0.11**	−0.09***	−0.10**	−0.09*
	(0.02)	(0.02)	(0.04)	(0.04)	(0.02)	(0.04)	(0.03)
規模	0.14***	0.11***	0.08**	0.07*	0.13***	0.08**	0.11***
	(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.03)	(0.02)	(0.03)	(0.03)
リスク	0.03	0.04	0.02	0.02	0.04	0.03	−0.02
	(0.09)	(0.09)	(0.12)	(0.12)	(0.08)	(0.12)	(0.11)
産業ダミー	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
潜在的従業員が抱くレピュテーション		0.04*	0.02	0.02	0.15***	0.04	0.07
		(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.04)	(0.04)
顕在的従業員が抱くレピュテーション		0.04*		0.02	0.01		0.02
		(0.02)		(0.03)	(0.02)		(0.03)
顕在的従業員に対する道徳的行動			0.11***	0.11***		0.11***	0.09**
			(0.03)	(0.03)		(0.03)	(0.03)
潜在的従業員が抱くレピュテーション×顕在的従業員が抱くレピュテーション					−0.15***		−0.16***
					(0.02)		(0.02)
潜在的従業員が抱くレピュテーション×顕在的従業員に対する道徳的行動						−0.02	0.07
						(0.04)	(0.04)
調整済 R^2	36.35***	37.52***	45.39***	39.18***	39.03***	39.02***	47.15***
R^2変化量（モデル１ベース）		1.17***	9.05***	2.84***	2.69***	2.68***	10.80***

有意確率：9%

注：従属変数：従業員の効率性
　有意確率：0.1%***・１%**・５%*（備考欄には有意確率の値を補足する。）
　（　）内は標準誤差

図３　潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員が抱くレピュテーションと従業員の効率性の関係を弱める効果



効率性と正の有意な値をとっているため，仮説１は支持された。

第二に，仮説２では，顕在的従業員に対して道徳的行動をするほど，従業員の効率性は高くなると述べた。表２のモデル３，４，６，７を見ると，顕在的従業員に対する道徳的行動は，従業員の効率性と正の有意な値をとっているため，仮説２は支持された。

第三に，仮説３では，潜在的従業員が抱く企業のレピュテーションは，顕在的従業員が抱くレピュテーションと従業員の効率性の関係を強めると述べた。表２のモデル５，７を確認した結果，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの交互作用項は有意であったが，負の値であった。よって，仮説３は支持されなかった。図３に示されたように，単純傾斜分析を行った結果（Su and Tsang, 2015; Petrenko, Federico, Jason and Aaron, 2016），潜在的従業員が抱くレピュテーションは，顕在的従業員が抱くレピュテーションと従業員の効率性の正の関係を弱めている。

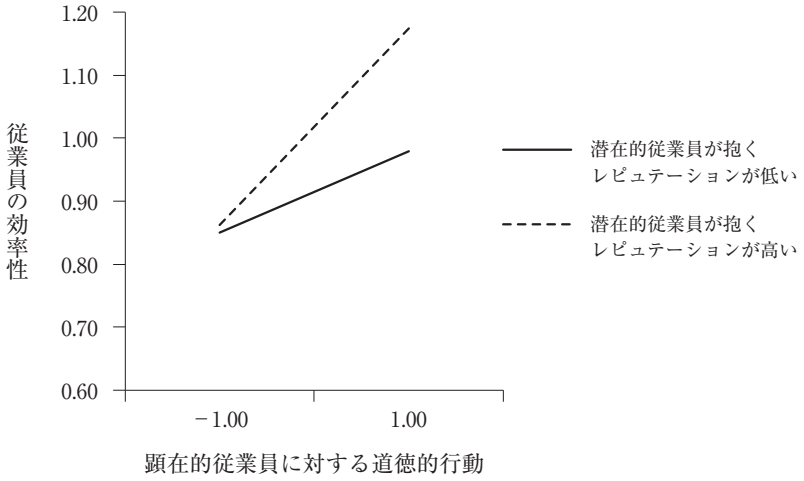
最後に，仮説４では，潜在的従業員が抱く企業のレピュテーションは，顕在的従業員に対して道徳的行動と従業員の効率性の関係を強めると述べた。表２のモデル７では，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員に対する道徳的行動の交互作用項は正に有意な値であった。但し，有意確率は９％であった。図４で示されたように，単純傾斜分析を行った結果，潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性の正の関係を強める。よって，仮説４はおおむね支持された。

（２）　追加分析

本研究では，実証結果の頑健性やモデルの安定性を考慮し，追加分析を行った。

第一に，モデルの説明力の検定と，モデルの説明力の変化量の検定を行った。表２の全てのモデルにおいてその説明力及び説明力の変化量は有意であった。[10)]

図４　潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性の関係を強める効果



第二に，本研究では，従業員の効率性を測定する際，１人当たりの売上高を用いたが，利益の面を考慮していなかった（Huselid, 1995; Koys, 2001）。このため，既存の研究で用いられてきた従業員の効率性を測定するほかの指標，すなわち１人当たりの当期純利益を用いて，頑健性分析を行った（表３）（Huselid, 1995）。その結果，モデル２，７では顕在的従業員が抱くレピュテーションは正の値であり，有意確率が７％，９％であったので，仮説１はおおむね支持された。モデル３では，１人当たりの売上高を用いた実証結果と同じく，仮説２は支持された。モデル５では，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの交互作用項は有意確率が６％であり，１人当たりの売上高を用いた実証結果と同じく負の値であった。よって，仮説３は支持されなかった。モデル６，７では，潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性の関係に関して，有意な結果が得られず，１人当たりの売上高を用いた実証結果と異なった。よって，仮説４はこの頑健性分析では支持されなかった。

第三に，本研究は製造業の上場企業に限定して実証したが，業種のバイアスが生じている可能性がある。本研究で実証した日経製造業の280社企業からサンプル・サイズが一番大きい電気機器産業の企業（66社）を特定し，回帰分析を行った[11]。その結果，仮説１，仮説２と仮説３が支持され，仮説４が支持されなかった。これについては，対象を特定の業種に絞って分析を行ったこと，あるいはサンプル・サイズが小さいことが関係していると考えられる。

第四に，本研究は１人当たりの売上高を従業員の効率性の指標とする際，業界平均値でマイナスした結果でモデルに投入したので，ほかの業界修正方法を用いて頑健性分析を行った[12]。１つは，

10）　表２の下から２行目，調整済 R^2 は説明力を示している。表２の最下行，R^2 変化量（モデル１ベース）は説明力の変化量を示している。

11）　ページ制約のため，分析を省略し，結果だけ記述する。

表３　１人当たりの当期純利益を用いた頑健性分析

変数	モデル１	モデル２	モデル３	モデル４	モデル５	モデル６	モデル７
前年度の従業員の効率性	0.75***	0.70***	0.68***	0.68***	0.69***	0.68***	0.67***
	(0.03)	(0.03)	(0.05)	(0.05)	(0.03)	(0.05)	(0.05)
企業年齢	8.22*	9.49*	13.18*	13.74*	9.36*	13.34*	13.61*
	(3.99)	(3.90)	(5.64)	(5.63)	(3.89)	(5.64)	(5.64)
福利厚生レベル	0.20**	0.15	0.24*	0.22*	0.14	0.24*	0.21*
	(0.08)	(0.08)	(0.11)	(0.11)	(0.08)	(0.11)	(0.11)
従業員持株制度	−0.05	−0.05	−0.10	−0.09	−0.04	−0.09	−0.08
	(0.06)	(0.06)	(0.08)	(0.08)	(0.06)	(0.08)	(0.08)
規模	0.08*	−0.01	−0.01	−0.03	0.00	−0.01	−0.02
	(0.04)	(0.04)	(0.06)	(0.06)	(0.04)	(0.06)	(0.06)
リスク	−0.09	−0.15	−0.20	−0.23	−0.17	−0.19	−0.25
	(0.21)	(0.21)	(0.29)	(0.29)	(0.21)	(0.29)	(0.29)
産業ダミー	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
潜在的従業員が抱くレピュテーション		0.18***	0.12*	0.12*	0.25***	0.18*	0.20*
		(0.04)	(0.05)	(0.05)	(0.06)	(0.09)	(0.09)
顕在的従業員が抱くレピュテーション		0.08		0.10	0.07		0.11
		(0.05)		(0.06)	(0.05)		(0.06)
顕在的従業員に対する道徳的行動			0.15*	0.12		0.13	0.10
			(0.07)	(0.07)		(0.07)	(0.07)
潜在的従業員が抱くレピュテーション×顕在的従業員が抱くレピュテーション					−0.08		−0.06
					(0.04)		(0.06)
潜在的従業員が抱くレピュテーション×顕在的従業員に対する道徳的行動						−0.07	−0.05
						(0.08)	(0.09)
調整済 R^2	66.10***	67.76***	68.93***	69.12***	67.98***	68.90***	69.17***
R^2 変化量（モデル１ベース）		1.66***	2.83***	3.02***	1.88***	2.81***	3.07***

7%　9%　9%　6%　7%

注：従属変数：従業員の効率性
　有意確率：0.1%***・１%**・５%*（備考欄には有意確率の値を補足する。）
　（　）内は標準誤差

１人当たりの売上高の偏差比である。計算式は（１人当たりの売上高－当該業種の１人当たりの売上高の平均値）／当該業種の１人当たりの売上高の平均値である。その結果，仮説１と仮説２は支持された。潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの交互作用項は有意であり，１人当たりの売上高の偏差を用いた実証結果と同じく負の値であった。よって，仮説３は支持されなかった。潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員に対する道徳的行動の交互作用項は有意確率が20%であり，仮説４は支持されなかった。もう１つは

12）ページ制約のため，分析を省略し，結果だけ記述する。

各業種ずつ１人当たりの売上高を標準化した方法である。計算式は（１人当たりの売上高－当該業種の１人当たりの売上高の平均値）／当該業種の１人当たりの売上高の標準偏差である。その結果，仮説１と仮説２は支持された。潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの交互作用項は有意であり，１人当たりの売上高の偏差を用いた実証結果と同じく負の値であった。よって，仮説３は支持されなかった。潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員に対する道徳的行動の交互作用項は有意確率が27％であり，仮説４は支持されなかった。

第五に，表２のモデルの統制変数のうち，前年度の従業員の効率性と規模については，理論的に考えて，従属変数である従業員の効率性と相関が高いと見なされる。また，統制変数である企業年齢とリスクは有意・非有意が混在している。したがってモデルの安定性を考慮し，前年度の従業員の効率性，規模，企業年齢とリスクを除いて再度分析を行った[13]。その結果，仮説１，仮説２は支持された。仮説３に関しては，潜在的従業員が抱くレピュテーションと顕在的従業員が抱くレピュテーションの交互作用項は有意であり，表２の実証結果と同じく負の値であった。よって，仮説３は支持されなかった。仮説４は有意な結果が得られず，支持されなかった。

８．ディスカッション

（１）　考察

企業の社会的責任が業績に与える影響に関する議論は，日本では1990年代から続いている。近年では，企業の社会的責任が従業員の効率性に与える影響などの，ミクロレベルの分析がなされるようになってきた。また，既存の研究では，潜在的従業員の存在を十分に考慮してこなかった。したがって，本研究では潜在的従業員の観点を加味し，取引コスト理論に基づいて，企業の社会的責任の１つの次元である企業の道徳的責任が従業員の効率性に与える影響を分析した。本論文は，企業の道徳的責任が従業員の効率性へ正の影響を与えることを主張した。具体的には，以下の結論が示唆された。すなわち，顕在的従業員が抱く企業のレピュテーションが高いほど，顕在的従業員はそのレピュテーションによって，「企業が機会主義的行動をとる可能性が少ない」と認知し，その企業に対する信頼を高める。よって，監督コストのような取引コストが節約され，従業員の効率性は高くなる。企業が顕在的従業員に対して道徳的行動をとるほど，「機会主義を抑止するメカニズムが構築され，従業員の利益を害する行動をしなくなる」と顕在的従業員は認知するため，企業に対する信頼を高める。その結果，取引コストが低下し，従業員の効率性は高くなる。

潜在的従業員は，レピュテーションによってのみ企業を認知する。潜在的従業員は企業の外部者であるが，企業の業務においても，社会生活においても顕在的従業員と接触する場が多い。これらの場を通じて，潜在的従業員の認知が顕在的従業員の認知に影響を与えると考えられる。

13）　ページ制約のため，分析を省略し，結果だけ記述する。

よって，潜在的従業員は，顕在的従業員が抱くレピュテーションや顕在的従業員に対して道徳的行動をとることと，従業員の効率性との関係に影響を及ぼす。顕在的従業員に対して道徳的行動を積極的にとる場合，潜在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど，もともと企業をプラスに評価している顕在的従業員に対する潜在的従業員の影響は大きくなり，プラスの認知が強化され，従業員の効率性は高くなる。顕在的従業員に対して道徳的行動を積極的にとらない場合，潜在的従業員が抱くレピュテーションが高いほど，顕在的従業員は外部者が騙されていると感じるため，企業に対する不信感は強くなり，取引コストは上昇する。その結果，従業員の効率性は低くなる。

仮説３では，潜在的従業員が抱くレピュテーションは，顕在的従業員が抱くレピュテーションと従業員の効率性の関係を強めると主張したが，結果は，マイナスの関係であった。レピュテーションが顕在的従業員に影響を与えて働く１つの条件はレピュテーションの間に「一貫性」があることである（Kreps, 1990; Fombrun and Van Riel, 2004）。レピュテーションの一貫性は全てのステイクホルダーグループが一様に企業を良く評価している状態である（Fombrun and Van Riel, 2004）。投資家が抱くレピュテーションは良いが，従業員が抱くレピュテーションは悪い（Fombrun and Van Riel, 2004），また，顕在的従業員が抱くレピュテーションは良いが，潜在的従業員が抱くレピュテーションはあまり良くない，となれば，企業は「カメレオン」と見なされ，逆に悪い影響をもたらす（Klewes, 2009）。

情報論において，顕在的従業員に対する道徳的行動は，彼らが直接体験する一次情報である。一方，潜在的従業員が抱くレピュテーションは，顕在的従業員にとって間接的に受けた二次情報である。この場合，顕在的従業員が一次情報を優先的に処理するので（Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Chen, Shechter and Chaiken, 1996; Gulati, 1995），情報処理には混乱が発生しない。しかし，顕在的従業員が抱くレピュテーションと潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員にとって，同じく二次情報である。当事者はある二次情報を受ける際に，それが正しいかどうかという確信を持っていない（Kelley, 1967）。二次情報がどのぐらい確信されるかは，この二次情報とほかの二次情報の一貫性に依存する（Kelley, 1967）。顕在的従業員には，顕在的従業員が抱くレピュテーションと潜在的従業員が抱くレピュテーションとに関わる具体的な評価基準と評価プロセスがわからない。この際，顕在的従業員はこの２つレピュテーションによる二次情報に一貫性があるかどうかを判断しにくく，どちらが正しいかがわからなくなり，情報処理には混乱が発生しやすくなり，情報からの影響も弱くなる（Anand, Subbalakshmi and Chandramouli, 2013）。というのは，顕在的従業員がレピュテーションを二次情報として認知するほど，情報に関する混乱が生じ，特に一次情報が欠如している場合にこの傾向が顕著になる。（Harbaugh, Maxwell and Roussillon, 2011）。このため，レピュテーションによる効果が「ゼロ」になる傾向が高くなる（Harbaugh et al., 2011）。その結果，潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員が抱くレピュテーションが従業員の効率性に与える影響を弱めると考えられる。

また，この一貫性の問題の存在を確認するため，顕在的従業員が抱くレピュテーションと潜在的従業員が抱くレピュテーションを，それぞれ標準化して，－２標準偏差以下，－２標準偏差か

ら－１標準偏差まで，－１標準偏差から０まで，０から＋１標準偏差まで，＋１標準偏差から＋２標準偏差まで，＋２標準偏差以上の６つの段階に分けた。サンプル280社において，顕在的従業員が抱くレピュテーションと潜在的従業員が抱くレピュテーションの段階が一致していないのは178社，63.57％であったため，一貫性の問題の存在が確認できた。

（２）　本研究の理論的・実務的貢献

企業の社会的責任が業績に与える影響は，正なのか負なのか，既存の研究では見解の一致には至ってこなかった。本研究は，既存の研究ではあまり議論されてこなかった，企業が社会的責任の１つの次元である道徳的責任に関する活動を実施すると，従業員の効率性を向上させるというミクロレベルの前提に焦点を当てた。企業は顕在的従業員に対する道徳的行動を高めるか，顕在的従業員が抱くレピュテーションを高めることによって，顕在的従業員に「企業の道徳次元が高い」と認知され，顕在的従業員の効率性が高くなると示唆された。

また，本研究では，既存の研究において見過ごされてきた潜在的従業員の視点を加味した。メディアの注目度を上げることや，人材募集の広告を増やすことなどの手段にて潜在的従業員が抱く企業のレピュテーションを高めることで，企業は顕在的従業員が抱く企業のレピュテーションや顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性との関係に影響を及ぼすことができると言える。

さらに本研究では，顕在的従業員が抱くレピュテーションと潜在的従業員が抱くレピュテーションを区別して実証を行うことで，レピュテーションの研究にも貢献を果たした。

実務へのインプリケーションにおいて，本研究は，経営者が従業員の効率性の向上を図る際に，企業の道徳的責任の影響を考慮することの重要性を示唆した。また，企業の社会的責任がどのように従業員の効率性に影響を与えるかという点について，経営者に有用な知見を得た。企業は顕在的従業員に対する道徳的行動を高めること，及び，広告などの手段で顕在的従業員が抱くレピュテーションを高めることによって，従業員の効率性を高めることができる。しかし，潜在的従業員が抱くレピュテーションの間接的な影響には注意を要する。

（３）　本研究の限界と将来への研究の示唆

本研究にはいくつかの課題が残されている。第一に，あらゆるステイクホルダーに対する一般化の問題である。本研究では従業員を潜在的従業員と顕在的従業員に区別し議論を展開してきたが，他のステイクホルダー（例えば潜在的消費者と顕在的消費者）についても同様の仮説を設定できるか，検討する必要がある。

第二に，本研究は企業の社会的責任の道徳次元を，従業員に対する道徳次元に限定して分析したが，従業員以外のステイクホルダーに対する道徳次元が従業員の効率性に影響を与えるか否かについて，議論していない。よって，他のステイクホルダーに対する道徳次元の影響を分析する必要があるだろう。

第三に，本研究は１年間のクロス・セクションのデータのみに基づいて実証している。このよ

うなデータの制約が生じた原因は，独立変数である道徳的行動の主成分を作成する上で，各年度のCSR企業総覧に掲載されている項目が一致していなかったことに由来する。その結果，時系列を考慮した主成分の作成ができなかった。今後は，企業の道徳的行動を記載する項目が各年度で一致するデータベースを見つけ，時系列を考慮した分析が求められる。

第四に，本研究では1人当たりの売上高を用いて従業員の効率性を測定したが，脚注9で述べたように有効性による影響が分離できなった。今後は実験などの手法を用いて，この課題に対応する必要がある。

第五に，本研究では，潜在的従業員と顕在的従業員の状態がそれぞれ変化しないという静的な観点の下で議論を展開した。しかし，実際の従業員には，入社前の潜在的従業員の状態から入社後の顕在的従業員の状態に変化するプロセスが存在する。よって，どのように従業員は企業に対する認知を見直すのか，という動的な観点も考慮する必要があるだろう。このような動的な観点から研究を行うことで，ステイクホルダー理論や企業の社会的責任の理論に関する新たな知見を得られるだろう。

第六に，本研究の実証モデルには，独立変数である顕在的従業員に対する道徳的行動と顕在的従業員が抱くレピュテーションの因果関係を反映していなかった[14]。今後は，独立変数の因果関係を考慮した分析を行う必要がある。

最後に，本研究では仮説3が支持されていなかったことについて，レピュテーションの一貫性の問題という原因に帰着し，サンプル280社にはこの一貫性の問題の存在も確認した。しかし，レピュテーションの一貫性を判断する際に本研究で用いた基準が妥当であるか，あるいは他の測定方法があるのかどうかという点に関する分析が，今後求められる。また，企業のレピュテーション管理においてどのように一貫性を保っていくかという点に関する議論は，有望な研究領域の1つであると言える。

（4） 結び

企業の社会的責任と業績との関係についての研究は様々である。本研究では企業の社会的責任の1つの次元である道徳的責任と従業員の効率性の関係に焦点を当て，潜在的ステイクホルダーの視点を加味した分析を行った。そして，企業の道徳的責任は従業員の効率性へ正の影響を及ぼすことを示した。また，顕在的従業員が抱くレピュテーションまたは顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性の関係に，潜在的従業員が抱くレピュテーションによる影響を明らかにした。これによって，企業が道徳的責任を果たし従業員の効率性を高める中での，より詳細な変数の関係性を明らかにした。

14） 実証モデルのVIF値及び独立変数間の相関係数は高くないが，理論上，企業が顕在的従業員に対する道徳的行動を長期的に且つ持続的に行うと，顕在的従業員が抱くレピュテーションは高まる（Fombrun and Shanley, 1990; Bendixen and Abratt, 2007）。しかし，本研究では1年間の顕在的従業員に対する道徳的行動のデータしかなく，企業の長期間の道徳的行動を測定できず，独立変数の間の因果関係を反映した分析はできなかった。

付表　道徳的行動に関する項目のスコア化

項目	スコア化
人権尊重・差別禁止の方針	1．無　2．一部反映　3．有
障害者雇用率	障害者雇用率の値
労働安全衛生マネジメントシステムの構築	1．無　2．他　3．一部　4．有
両立支援制度	1．無　2．有
従業員の満足度調査	1．行っていない　2．他　3．検討中　4．行っている

参　考　文　献

［1］ 岡田幸彦，荒井耕「わが国サービス原価管理論の展望」『原価計算研究』第33巻第1号（2009年3月），pp.54-63。

［2］ 岡本清，廣本敏郎，尾畑裕，挽文子『管理会計』（第2版）中央経済社，2008年。

［3］ 岡本大輔「終身雇用制：再考―ニューラルネットワークによる財務業績の検証―」『三田商学研究』第53巻第3号（2010年8月），pp.13-32。

［4］ 岡本大輔，古川靖洋，佐藤和，馬塲杉夫『深化する日本の経営』千倉書房，2012年。

［5］ 小林裕「参加型HRMシステムが企業業績に及ぼす影響」『東北学院大学教養学部論集』第172巻（2015年12月），pp.1-24。

［6］ 参鍋篤司「経営方針の周知とカイゼン意識のもたらす企業業績への影響」『國民經濟雜誌』第211巻第6号（2015年6月），pp.1-15。

［7］ 清水克俊，堀内昭義『インセンティブの経済学』有斐閣，2003年。

［8］ 長沖竜二，竹中龍太，阿部俊之，中村さやか，森誠一郎，詫摩淳子（編）『現代用語の基礎知識』自由国民社，2000年。

［9］ 服部泰宏『日本企業の心理的契約：組織と従業員の見えざる契約』白桃書房，2013年。

［10］ 服部泰宏「企業の「本音」が人材つかむ」『日本経済新聞社』，2014年8月14日。

［11］ 福富智「アールエフ損賠訴訟：元社員ら訴え認める 会社に賠償命令―地裁判決／長野」『毎日新聞（地方版）』，2013年2月19日。

［12］ 松野弘，堀越芳昭，合力知工『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房，2006年。

［13］ 水戸事件のたたかいを支える会『絶対，許さねえってば―水戸事件（障害者差別・虐待）のたたかいの記録』現代書館，2006年。

［14］ 村瀬洋一，高田洋，廣瀬毅士『SPSSによる多変量解析』オーム社，2007年。

［15］ 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房，1998年。

［16］ 李红侠「文化产业知识型员工行为效率模型的构建与实证分析―以本溪文化产业为例」『辽宁科技学院学报』第13卷第2号（2011年），pp.48-54。

［17］ 舒晓兵「管理人员工作压力与工作效率的影响―以国有企业与民营企业为例」『南开管理评论』第9卷第3号（2006年），pp.44-49。

［18］ Abdulghani, H. M., M. M. Al-Harbi and M. Irshad (2015): “Stress and its Association with Working Efficiency of Junior Doctors during Three Postgraduate Residency Training Programs,” *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 11, 3023-3029.

［19］ Achabal, D. D., J. M. Heineke and S. H. McIntyre (1984): “Issues and Perspectives on Retail Productivity,” *Journal of Retailing*, 60, 3, 107-127.

［20］ Aguilera, R., D. E. Rupp, C. A. Williams and J. Ganapathi (2007): “Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations,” *Academy of Management Review*, 32, 836-863.

［21］ Albanese, M., C. Navarra and E. C. Tortia (2015): “Employer Moral Hazard and Wage Rigidity. The Case of Worker Owned and Investor Owned Firms,” *International Review of Law and Economics*, 43, 227-237.

［22］ Alchian, A. A. and H. Demsetz (1972): “Production, Information Cost, and Economic Organization,” *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

[23] Anand, S., K. P. Subbalakshmi and R. Chandramouli (2013): "A Quantitative Model and Analysis of Information Confusion in Social Networks," *IEEE Transactions on Multimedia*, 15, 1, 207–223.

[24] Auger, P., T. M. Devinney, G. R. Dowling, C. Eckert and N. Lin (2013): "How Much Does a Company's Reputation Matter in Recruiting?" *MIT Sloan Management Review*, 54, 3, 79–88.

[25] Backhaus, K. and S. Tikoo (2004): "Conceptualizing and Researching Employer Branding," *Career Development International*, 9, 5, 501–517.

[26] Barnard, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[27] Barnett, M. L. and R. M. Salomon (2012): "Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 33, 1304–1320.

[28] Batt, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth," *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.

[29] Bauman, C. W. and L. J. Skitka (2012): "Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction," *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86.

[30] Bayraktar, M. and M. Salman (2003): "The Impact of Family Life on Work Efficiency: A Study of Employed Women from Different Occupational Statuses in a Metropolitan Area in Turkey," *International Journal of Consumer Studies*, 27, 1, 80–86.

[31] Bendixen, M. and R. Abratt (2007): "Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier–Buyer Relationships," *Journal of Business Ethics*, 76, 1, 69–82.

[32] Berger, C. R. (1979): "Beyond Initial Understanding: Uncertainty, Understanding, and the Development of Interpersonal Relationships," *Language and Social Psychology.* pp. 122–144, ed. by Giles, H. with the collaboration of R. N. St. Clair, Oxford, England: Basil Blackwell.

[33] Berrone, P., J. Surroca and J. A. Tribo (2007): "Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction," *Journal of Business Ethics*, 76, 35–53.

[34] Blasi, J., R. Freeman and D. Kruse (2016): "Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better?" *British Journal of Industrial Relations*, 54, 1, 55–82.

[35] Blau, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: Transaction Publishers.

[36] Borchardt, P. J. (2001): "Employee Prodctivity and Gastroesophageal Reflux Disease: The Payer's Viewpoint," *American Journal of Gastroenterology*, 96, 8, 62–63.

[37] Brashear, T. G., J. S. Boles, D. N. Bellenger and C. M. Brooks (2003): "An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager–Salesperson Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 189–200.

[38] Breaugh, J. A. (1992): *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-Kent.

[39] Brien, A. (1998): "Professional Ethics and the Culture of Trust," *Journal of Business Ethics*, 17, 4, 391–409.

[40] Bromiley, P. and L. L. Cummings (1995): "Transactions Costs in Organizations with Trust," *Research on Negotiations in Organizations*. Vol.5, 219–247, ed. by Bies, R. with the collaboration of B. Sheppard and R. Lewicki, Greenwich, CT: JAI Press.

[41] Bycio, P., R. D. Hackett and K. M. Alvares (1990): "Job Performance and Turnover: A Review and Meta-analysis," *Applied Psychology: An International Review*, 39, 1, 47–76.

[42] Caldwell, D. F. and D. Moberg (2007): "An Exploratory Investigation of the Effect of Ethical Culture in Activating Moral Imagination," *Journal of Business Ethics*, 73, 2, 193–204.

[43] Cappelli, P. and D. Neumark (2001): "Do 'High-performance' Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?" *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 4, 737–775.

[44] Carroll, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4, 4, 497–505.

[45] Carroll, A. B. (1987): "In Search of the Moral Manager," *Business Horizons*, 30, 2, 7–15.

[46] Carroll, A. B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34, 4, 39–48.

[47] Carroll, C. E. (2013): "Corporate Reputation and the Disciplines of Journalism and Mass Communication," *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. pp. 121–129, ed. by Carroll, C. E., NJ: Wiley-Blackwell.

[48] Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2012): *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Man-*

agement. South Western: Mason.

[49] Cascio, W. F. (1987): *Applied Psychology in Personnel Management* (Third Edition). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

[50] Casson, M. (1991): *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*. New York: Oxford University Press.

[51] Chatman, J. A. (1989): "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit," *Academy of Management Review*, 14, 333–349.

[52] Chatman, J. A. (1991): "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.

[53] Chen, S., D. Shechter and S. Chaiken (1996): "Getting at the Truth or Getting Along: Accuracy- Versus Impression-Motivated Heuristic and Systematic Processing," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 2, 262–275.

[54] Cheng, B., I. Ioannou and S. Geogre (2014): "Corporate Social Responsibility and Access to Finance," *Strategic Management Journal*, 35, 1–33.

[55] Clarkson, M. B. E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20, 1, 92–117.

[56] Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm," *Economica*, 4, 386–405.

[57] Cochran, P. L. and R. A. Wood (1984): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 27, 1, 42–56.

[58] De Cremer, D. and A. Van Hiel (2010): "Becoming Angry When Another is Treated Fairly: On Understanding When Own and Other's Fair Treatment Influences Negative Reactions," *British Journal of Management*, 21, 2, 280–298.

[59] Deephouse, D. L. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories," *Journal of Management*, 26, 6, 1091–1112.

[60] Dewar, R. and J. Hage (1978): "Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis," *Administrative Science Quarterly*, 23, 111–136.

[61] DiMichael, S. G. (1949): "Work Satisfaction and Work Efficiency of Vocational Counselors as Related to Measured Interests," *Journal of Applied Psychology*, 33, 4, 319–329.

[62] Diwan, R. K. (1971): "Impact of Education on Labor Efficiency," *Applied Economics*, 3, 2, 127–135.

[63] Dögl, C. and D. Holtbrügge (2014): "Corporate Environmental Responsibility, Employer Reputation and Employee Commitment: An Empirical Study in Developed and Emerging Economies," *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 12, 1739–1762.

[64] Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994): "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review*, 19, 2, 252–284.

[65] Doney, P. M., J. P. Cannon and M. R. Mullen (1998): "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust," *Academy of Management Review*, 23, 3, 601–620.

[66] Dunham, L., R. E. Freeman and J. Liedtka (2006): "Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community," *Business Ethics Quarterly*, 16, 1, 23–42.

[67] Dwyer, F. R., P. H. Schurr and S. Oh (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, 2, 11–27.

[68] Dyer, J. H. and W. Chu (2003): "The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea," *Organization Science*, 14, 1, 57–68.

[69] Edmans, A. (2012): "The Link between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Perspectives*, 26, 4, 1–19.

[70] Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa (1986): "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

[71] Eisenhardt, K. M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14, 1, 57–74.

[72] Evan, W. M. and R. E. Freeman (1988): "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism," *Ethical Theory and Business* (Third Edition). pp. 97–106, ed. by Beauchamp, T. L. with the collaboration of N. E. Bowie, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[73] Fang, H., J. R. Nofsinger and J. Quan (2015): "The Effects of Employee Stock Option Plans on Operating Performance in Chinese Firms," *Journal of Banking & Finance*, 54, 141–159.

[74] Fassin, Y. (2012): "Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 109, 83–96.

[75] Fombrun, C. J. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

[76] Fombrun, C. J. and M. Shanley (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.

[77] Fombrun, C. J. and C. B. M. Van Riel (2004): *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: FT Press.

[78] Fosnaric, S. and J. Planinsec (2008): "Prediction of Work Efficiency in Early Adolescence under the Effects of Noise," *Adolescence*, 43, 169, 165–175.

[79] Frank, R. H. (1988): *Passions within Reason: The Strategic Role of Emotions*. New York: Norton.

[80] Frederick, C. W. (1994): "From CSR1 to CSR2," *Business and Society*, 33, 2, 150–164.

[81] Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Pitman.

[82] Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *New York Times Magazine*, 9, 13, 122–126.

[83] Gatewood, R. D., M. A. Gowan and G. J. Lautenschlager (1993): "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions," *Academy of Management Journal*, 36, 414–427.

[84] Geyskens, I., J. Steenkamp and N. Kumar (2006): "Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-analysis," *Academy of Management Journal*, 49, 3, 519–543.

[85] Gianfranco, W. and B. E. Sharon (2007): "Customer-based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation," *Academy of Marketing Science*, 35, 127–143.

[86] Gibbons, R. (2010): "Transaction-Cost Economics: Past, Present, and Future," *Scandinavian Journal of Economics*, 112, 2, 263–288.

[87] Gilbert, T. F. (1978): *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill.

[88] Greening, D. W. and D. B. Turban (2000): "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce," *Business and Society*, 39, 3, 254–280.

[89] Guan, X. and M. W. Zhang (2014): "Game Analysis of Labor Contract Signing Process–From the Perspective of Harmonious Labor Relationship," ed. by Yu L. with the collaboration of Q. Zhu, J. Chai and S. Wang, *2014 Seventh International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization*, 489–491.

[90] Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, 38, 1, 85–112.

[91] Gullett, J., L. Do, M. Canuto-Carranco, M. Brister, S. Turner and C. Caldwell (2009): "The Buyer–Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust," *Journal of Business Ethics*, 90, 329–341.

[92] Hall, R. H., J. E. Haas and N. J. Johnson (1967): "Organizational Size, Complexity, and Formalization," *American Sociological Review*, 32, 903–912.

[93] Harbaugh, R., J. W. Maxwell and B. Roussillon (2011): "Label Confusion: The Groucho Effect of Uncertain Standards," *Management Science*, 57, 9, 1512–1527.

[94] Hart, O. (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure*. New York: Oxford University Press.

[95] Heidemeier, H. and K. Moser (2009): "Self–Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-analytic Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology*, 94, 2, 353–370.

[96] Helm, S. (2011): "Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation," *Journal of Business Research*, 64, 657–663.

[97] Henley, M. B. (2012): "Finding Your Ideal Job and Negotiating Your Contract: Where to Get the Information and Numbers You Need to Know," *Journal of Orthopaedic Trauma*, 26, S9–S13.

[98] Herndon, N. C., J. P. Fraedrich and Q. J. Yeh (2001): "An Investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese versus US Sales People," *Journal of Business Ethics*, 30, 1, 73–85.

[99] Herriott, A. K. V. (2004): "Toward an Understanding of the Dialectical Tensions Inherent in CEO and Key Employee Retention Plans during Bankruptcy," *Northwestern University Law Review*, 98, 2, 579–622.

[100] Hill, J. A., S. Eckerd, D. Wilson and B. Greer (2009): "The Effect of Unethical Behavior on Trust in a Buyer

–Supplier Relationship: The Mediating Role of Psychological Contract Violation," *Journal of Operations Management*, 27, 281–293.

[101] Hoffman, C. C., B. R. Nathan and L. M. Holden (1991): "A Comparison of Validation Criteria: Objective versus Subjective Performance Measures and Self- versus Supervisor Ratings," *Personnel Psychology*, 44, 3, 601–619.

[102] Holmstrom, B. (1982): "Moral Hazard in Teams," *Bell Journal of Economics*, 13, 2, 324–340.

[103] 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.

[104] Johnston, P. E. (1951): "Improving Labor Efficiency through Improving Farm Organization," *Journal of Farm Economics*, 33, 4, 808–817.

[105] Jones, T. M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics," *Academy of Management*, 20, 2, 404–437.

[106] Jones, T. M. and A. C. Wicks (1999): "Convergent Stakeholder Theory," *Academy of Management Review*, 24, 2, 206–221.

[107] Kavolis, V. (1977): "Moral Cultures and Moral Logics," *Sociological Analysis*, 38, 4, 331–344.

[108] Kelley, H. H. (1967): "Attribution Theory in Social Psychology," *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 15, pp. 192–238, ed. by Levine, D., Lincoln: University of Nebraska Press.

[109] Kickul, J. (2001): "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment," *Journal of Business Ethics*, 29, 4, 289–307.

[110] Kidwell, R. E., F. W. Kellermanns and K. A. Eddleston (2012): "Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect," *Journal of Business Ethics*, 106, 4, 503–517.

[111] Klassen, K. J., R. M. Russell and J. J. Chrisman (1998): "Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services," *Service Industries Journal*, 18, 4, 1–18.

[112] Klewes, J. (2009): "Consistency: A Proven Reputation Strategy. How Companies can Optimise their Message," *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. pp. 287–298, ed. by Klewes, J. with the collaboration of R. Wreschniok, New York: Springer.

[113] Klotz, A. C., S. P. D. Veiga, M. R. Buckley and M. B. Gavin (2013): "The Role of Trustworthiness in Recruitment and Selection: A Review and Guide for Future Research," *Journal of Organizational Behavior*, 34, 104–119.

[114] Koys, D. J. (2001): "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology*, 54, 1, 101–114.

[115] Kray, L. J. and E. A. Lind (2002): "The Injustices of Others: Social Reports and the Integration of Others' Experiences in Organizational Justice Judgments," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1, 906–924.

[116] Kreps, D. M. (1990): "Corporate Culture and Economic Theory," *Perspectives on Positive Political Economy*. ed. by Alt, J. E. with the collaboration of K. A. Shepsle, Cambridge: Cambridge University Press.

[117] Lange, D., P. Lee and Y. Dai (2011): "Organizational Reputation: A Review," *Journal of Management*, 37, 1, 153–184.

[118] Lawler, E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

[119] Lee, C., J. Liu, D. M. Rousseau, C. Hui and Z. X. Chen (2011): "Inducements, Contributions, and Fulfillment in New Employee Psychological Contracts," *Human Resource Management*, 50, 2, 201–226.

[120] Liang, T. P. and J. S. Huang (1998): "An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model," *Decision Support Systems*, 24, 1, 29–43.

[121] Macneil, R. I. (1978): "Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72, 854–906.

[122] Martin, E. R. (2010): "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory," *Personnel Review*, 39, 1, 5–23.

[123] McCally, B. M. (1999): "Demonstrated Labor Efficiency: An Effective Cost Control and Analytical Tool," *Cost Engineering*, 41, 11, 33–38.

[124] McCann, L., B. Colby, K. W. Easter, A. Kasterine and K. V. Kuperan (2005): "Transaction Cost Measurement

for Evaluating Environmental Policies," *Ecological Economics*, 52, 4, 527–542.

[125] McWilliams, A. and D. Siegel (2000): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21, 5, 603–609.

[126] Medalia, N. Z. and D. C. Miller (1955): "Human Relations Leadership and the Association of Morale and Efficiency in Work Groups: A Controlled Study with Small Military Unites," *Social Forces*, 33, 4, 348–352.

[127] Milgrom, P. and J. Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

[128] Miller, P. and C. Haslam (2009): "Why Employers Spend Money on Employee Health: Interviews with Occupational Health and Safety Professionals from British Industry," *Safety Science*, 47, 163–169.

[129] Mitchell, R. K., B. R. Agle and D. J. Wood (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts," *Academy of Management Review*, 22, 4, 853–886.

[130] Montgomery, D. B. and C. A. Ramus (2007): "Including Corporate Social Responsibility, Environmental Sustainability, and Ethics in Calibrating MBA Job Preferences," *Stanford Graduate School of Business, Research Papers Series*, 1981.

[131] Morrison, W. E. and S. L. Robinson (1997): "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, 22, 1, 226–256.

[132] Navarra, C. and E. Tortia (2014): "Employer Moral Hazard, Wage Rigidity, and Worker Cooperatives: A Theoretical Appraisal," *Journal of Economic Issues*, 48, 3, 707–726.

[133] Nesius, E. J. (1951): "Increasing Labor Efficiency on Individual Farm Enterprises," *Journal of Farm Economics*, 33, 4, 818–826.

[134] Ni, N., C. Qian and D. Crilly (2013): "The Stakeholder Enterprise: Caring for the Community by Attending to Employees," *Strategy Organization*, 12, 1, 38–61.

[135] Nicholson, S., M. V. Pauly, D. Polsky, C. Sharda, H. Szrek and M. L. Berger (2006): "Measuring the Effects of Work Loss on Productivity with Team Production," *Health Economics*, 15, 2, 111–123.

[136] Niehans, J. (1987): *Transaction Costs, The New Palgrave Dictionary of Economics* (2008, Second Edition). ed. by Durlauf, S. N. with the collaboration of L. E. Blume, New York: Macmillan Publishers.

[137] Nyborg, K. and T. Zhang (2013): "Is Corporate Social Responsibility Associated with Lower Wages?" *Environmental and Resource Economics*, 55, 1, 107–117.

[138] Okun, A. (1981): *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*. Washington, D.C.: The Brooking Institution.

[139] Olubunmi, F. and E. A. Trahan (2011): "Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders?" *Journal of Business Ethics*, 101, 1–27.

[140] O'Reilly, C. A., J. A. Chatman and D. F. Caldwell (1991): "People and Organizational Culture: Assessing Person Organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.

[141] Oviatt, B. M. (1988): "Agency and Transaction Cost Perspectives on the Manger-shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests," *Academy of Management Review*, 13, 2, 214–225.

[142] Park, B. I. and P. N. Ghauri (2015): "Determinants Influencing CSR Practices in Small and Medium Sized MNE Subsidiaries: A Stakeholder Perspective," *Journal of World Business*, 50, 192–204.

[143] Petrenko, V. O., A. Federico, R. Jason and H. Aaron (2016): "Corporate Social Responsibility or CEO Narcissism? CSR Motivations and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, 37, 2, 262–279.

[144] Phongsamran, S., I. O. Tanphan, E. Sanamthong, C. Panomopatam, V. Thosuwonchinda and C. Suriyapa (2013): "Correlated Factors of Working Efficiency of Supporting Staff at Kasem Bundit University," *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 88, 20–27.

[145] Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011): "Creating Shared Value: How to Reinvest Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, 89, 1/2, 62–77.

[146] Powell, W. W. and J. A. Colyvas (2008): "Microfoundations of Institutional Theory," *Handbook of Organizational Institutionalism*. Vol. 10, ed. by Greenwood, I. R. with the collaboration of C. Oliver, K. Sahlin-Andersson and R. Suddaby, Thousand Oaks: Sage Publishers.

[147] Pritchard, R. D., S. D. Jones, P. L. Roth, K. K. Stuebing and S. E. Ekeberg (1988): "Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology*, 73, 2, 337–358.

[148] Pritchard, R. D., S. D. Jones, P. L. Roth, K. K. Stuebing and S. E. Ekeberg (1989): "The Evaluation of an Inte-

grated Approach to Measuring Organizational Productivity," *Personnel Psychology*, 42, 1, 69–115.

[149] Prottas D. J. (2008): "Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism," *Journal of Business Ethics*, 81, 2, 313–322.

[150] Prottas, D. J. (2013): "Relationships among Employee Perception of Their Manager's Behavioral Integrity, Moral Distress, and Employee Attitudes and Well-Being," *Journal of Business Ethics*, 113, 1, 51–60.

[151] Quiñones, M. A., J. K. Ford and M. S. Teachout (1995): "The Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-analytic Review," *Personnel Psychology*, 48, 4, 887–910.

[152] Riegel, J. W. (1923): "The Appraisal of Labor "Efficiency"," *Harvard Business Review*, 1, 3, 342–354.

[153] Rifon, N. J., K. Smreker and S. Kim (2013): "Corporate Reputation and the Discipline of Advertising," *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. pp. 39–51, ed. by Carroll, C. E., NJ: Wiley-Blackwell.

[154] Roberts, P. W. and R. Greenwood (1997): "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption," *Academy of Management Review*, 22, 2, 346–373.

[155] Robinson, S. L. (1996): "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.

[156] Roehling, M. V. (1997): "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct," *Journal of Management History*, 3, 2, 204–217.

[157] Rose, W. N., P. J. Dayton and T. J. Raife (2011): "An Analysis of Mobile Whole Blood Collection Labor Efficiency," *Transfusion*, 51, 7, 1609–1612.

[158] Roth, P. L., A. I. Huffcutt and P. Bobko (2003): "Ethnic Group Differences in Measures of Job Performance: A New Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 694–706.

[159] Roth, P. L., K. L. Purvis and P. Bobko (2012): "A Meta-analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies," *Journal of Management*, 38, 2, 719–739.

[160] Rousseau, D. M. (1989): "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 2, 121–139.

[161] Ruf, B. M., K. Muralidhar, R. M. Brown, J. J. Janney and K. Paul (2001): "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective," *Journal of Business Ethics*, 32, 143–156.

[162] Rupp, D. E., J. Ganapathi, R. V. Aguilera and C. A. Williams (2006): "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework," *Journal of Organizational Behavior*, 27, 4, 537–543.

[163] Rupp, D. E., R. Shao, M. A. Thornton and D. P. Skarlicki (2013): "The Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-party Justice Perceptions and Moral Identity," *Personnel Psychology*, 66, 4, 895–933.

[164] Ryan, A. M. (2012): "Applicant-Organization Relationship and Employee-Organization Relationship: What is the Connection?" *The Employee-Organization Relationship: Applications for the 21st Century*. ed. by Shore, L. M. with the collaboration of J. A.-M. Coyle-Shapiro and L. E. Tetrick, New York: Routledge.

[165] Rynes, S. L. and A. E. Barber (1990): "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective," *Academy of Management Review*, 15, 2, 286–310.

[166] Schneider, B., P. J. Hanges, D. B. Smith and A. N. Salvaggio (2003): "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?" *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 836–851.

[167] Schneider, F. W. and J. G. Delaney (1972): "Effect of Individual Achievement Motivation on Group Problem-solving Efficiency," *Journal of Social Psychology*, 86, 2, 291–298.

[168] Schwartz, M. S. and A. B. Carroll (2003): "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach," *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 503–530.

[169] Seggie, S. H. (2012): "Transaction Cost Economics in International Marketing: A Review and Suggestions for the Future," *Journal of International Marketing*, 20, 2, 49–71.

[170] Shantz, A. and G. Latham (2011): "The Effect of Primed Goals on Employee Performance: Implication for Human Resource Management," *Human Resource Management*, 50, 2, 289–299.

[171] Shelanski, H. A. and P. G. Klein (1995): "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment," *Journal of Law Economics & Organization*, 11, 2, 335–361.

[172] Simon, H. A. (1955): "A Behavioral Model of Rational Choice," *The Quarterly Journal of Economics*, 69, 1, 99

–118.
[173] Simon, H. A. (1961): *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
[174] Sinclair, A. (1993): "Approaches to Organizational Culture and Ethics," *Journal of Business Ethics*, 12, 1, 63–73.
[175] Skarlicki, D. P. and C. T. Kulik (2005): "Third-party Reactions to Employee (Mis) treatment: A Justice Perspective," *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Vol. 26, pp. 183–229, ed. by Staw, B. M. with the collaboration of R. M. Kramer, San Diego: Jai-Elsevier Science.
[176] Smidts, A., A. Pruyn and C. van Riel (2001): "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1051–1062.
[177] Somers, M. J. (1995): "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49–58.
[178] Spence, M. A. (1976): "Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Screening Processes," *Journal of Economic Literature*, 14, 2, 465–468.
[179] Strobel, M., A. Tumasjan and I. Welpe (2010): "Do Business Ethics Pay Off? The Influence of Ethical Leadership on Organizational Attractiveness," *Journal of Psychology*, 218, 4, 213–224.
[180] Strong, K. C., R. C. Ringer and S. A. Taylor (2001): "THE Rules of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy)," *Journal of Business Ethics*, 32, 3, 219–230.
[181] Su, W. C. and E. W. K. Tsang (2015): "Product Diversification and Financial Performance: The Moderating Role of Secondary Stakeholders," *Academy of Management Journal*, 58, 4, 1128–1148.
[182] Thoms, J. C. (2008): "Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture," *Leadership*, 4, 4, 419–442.
[183] Turban, D. B. and D. M. Cable (2003): "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 6, 733–751.
[184] Turban, D. B. and D. W. Greening (1996): "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees," *Academy of Management Journal*, 40, 3, 658–672.
[185] Văleanu, C., S. Cosma and A. Sofică (2012): "Strategic Marketing and Management Tools Used to Increase Employee Efficiency," *Drocedia Economics and Finance*, 3, 877–882.
[186] Valentine, S. and D. Hollingworth (2014): "Ethics-Related Selection and Reduced Ethical Conflict as Drivers of Positive Work Attitudes: Delivering on Employees' Expectations for an Ethical Workplace," *Personnel Review*, 43, 5, 692–716.
[187] Vaughan, L. M. (1951): "Increasing Labor Efficiency Through Worker Training and Improved Relations," *Journal of Farm Economics*, 33, 4, 827–836.
[188] Vázquez, X. H. (2004): "Allocating Decision Rights on the Shop Floor: A Perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory," *Organization Science*, 15, 4, 463–480.
[189] Verwijmeren, P. and J. Derwall (2010): "Employee Well-Being, Firm Leverage, and Bankruptcy Risk," *Journal of Banking & Finance*, 34, 5, 956–964.
[190] Waddock, S. A., C. Bodwell and S. B. Graves (2002): "Responsibility: The New Business Imperative," *Academy of Management Executive*, 16, 2, 132–148.
[191] Walsh, G. and S. E. Beatty (2007): "Customer-based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 1, 127–143.
[192] Wang, C. (2014): "How Relational Capital Mediates the Effect of Corporate Reputation on Competitive Advantage: Evidence from Taiwan High-tech Industry," *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 167–176.
[193] Wang, Y. and G. Berens (2015): "The Impact of Four Types of Corporate Social Performance on Reputation and Financial Performance," *Journal of Business Ethics*, 131, 337–359.
[194] Waters, J. A. and F. Bird (1987): "The Moral Dimension of Organizational Culture," *Journal of Business Ethics*, 6, 1, 15–22.
[195] Wayne, J. H. and W. J. Casper (2012): "Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions," *Human Resource Management*, 51, 1, 121–142.
[196] Wikoff, M. B., C. R. Crowell and D. C. Anderson (1983): "Behavior Management in a Factory Setting," *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 1–2, 97–128.

［197］ Williamson, I. O., J. E. King jr., D. Lepak and A. Sarma（2010）: “Firm Reputation, Recruitment Web Sites, and Attracting Applicants,” *Human Resource Management*, 49, 4, 669–687.
［198］ Williamson, O. E.（1975）: *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
［199］ Williamson, O. E.（1981）: “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach,” *American Journal of Sociology*, 87, 548–577.
［200］ Williamson, O. E.（1984）: “Corporate Governance,” *The Yale Law Journal*, 93, 1197–1230.
［201］ Williamson, O. E.（1985）: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
［202］ Williamson, O. E., M. L. Wachter and J. E. Harris（1975）: “Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange,” *Bell Journal of Economics*, 6, 1, 250–278.
［203］ Yu, K. Y. T.（2014）: “Person–organization Fit Effects on Organizational Attraction: A Test of an Expectations-based Model,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 75–94.
［204］ Zimmerman, R. D. and T. C. Darnold（2009）: “The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-analysis and Path Model,” *Personnel Review*, 38, 2, 142–158.

［商学研究科後期博士課程］