



# 非営利組織の人的資源管理研究の展開： 戦略的人的資源管理論を中心に（下）※

東 郷 寛 ・ 團 泰 雄

**要旨** 前稿では、2010年代前半に提示された、Akingbola (2013) と Ridder and McCandless (2010) による非営利組織における SHRM に関する理論的モデルについて検討してきた。本稿では、その後の研究の動向について検討した上で、非営利組織の SHRM という領域において現時点において残されている課題を示す。

**Abstract** In the previous paper, we have examined the theoretical models of SHRM in nonprofit organizations presented in the early 2010s by Akingbola (2013) and Ridder and McCandless (2010). In this paper, we review subsequent research trends and present remaining issues in the area of SHRM in nonprofit organizations.

**Key words** 戦略志向, 人的資源志向, HR プログラム, HR プラクティス

原稿受理日 2023年4月12日

---

※ 本研究は JSPS 科研費 JP 20K01844, JP 20K01871, JP 18K01781, JP 18K01815 の助成を受けたものです。

〈上〉目次(商経学叢68巻2号)

1. はじめに
2. 人的資源管理論略史
  - 2.1. 人事労務管理から人的資源管理へ
  - 2.2. HRM から SHRM へ
3. 非営利組織の HRM に関する初期の研究
4. 非営利組織における戦略の重要性
  - 4.1. 戦略計画と戦略的経営
  - 4.2. 戦略的経営に関する研究
  - 4.3. 組織存続に向けた戦略に関する研究
5. 小 括

〈中〉目次(商経学叢68巻3号)

6. 非営利組織の SHRM に関する理論的研究
  - 6.1. 非営利組織の SHRM 研究の萌芽
  - 6.2. 非営利組織の SHRM における経営環境の重要性
  - 6.3. 非営利組織における人的資源アーキテクチャ
7. 小 括

## 8. 非営利組織における HRM に関する実証研究の広がり

前稿では、2010年代前半に提示された、Akingbola (2013) と Ridder and McCandless (2010) による非営利組織における SHRM に関する理論的モデルについて検討してきた。Akingbola は SHRM の文脈的要因に関する議論を強調し、組織外部の利害関係者との関係をより詳細に反映するモデルを提示した。一方、Ridder らは組織内部における戦略と人事施策との適合を強調するモデルを提示した。

しかし、どちらのモデルも戦略と HRM との適合についての検討に留まっており、HRM が職員の心理的側面にどのような影響を及ぼしているか、組織の成果にどのようにつながっているのかについては検証されておらず、課題が残っていることを前稿で指摘した。

本稿では、その後の研究の動向について検討した上で、非営利組織の HRM という領域において現時点において残されている課題を示す。

## 9. 非営利組織における HRM 研究の整理

前節でも見たように、非営利組織の SHRM に関する研究の主要な理論的アプローチは、Akingbola (2013) の文脈的要因を重視する HRM モデルと Ridder and McCandless (2010) の HR アーキテクチャモデルがあるのみである。しかし、その後の実証研究ではその構成要素が断片的に扱われるのみで、非営利組織の SHRM に対する包括的な理解には至っていない。2つの理論モデルが提示された後、それらでは扱われていない新たな知見<sup>(150)</sup>が示されたものの、それらを非営利組織の SHRM モデルにどのように組み込むべきかが議論されないままになっていた。その結果として、研究の数は増えていったものの、この領域自体が断片化されたままの状態が10年近く続いていた。

しかし、2020年代に入り、この点を問題視し、この領域における知見をまとめることによって課題を明らかにし、将来の研究の方向性を示そうとする研究が出現し始めた。これまでの知見を自らの HR アーキテクチャモデル (Ridder and McCandless, 2010) に取り込む形でモデルの精緻化を試みた Baluch and Ridder (2020) と、特に数の上で多くを占める小規模な非営利組織の SHRM に特化して検討を行っている Slattena et al. (2021) である。本節ではこの2つの研究について検討する。

### ① HR アーキテクチャ研究のマッピング (Baluch and Ridder)

Baluch and Ridder (2020) は、非営利組織の SHRM について、Denyer and Tranfield (2009) による体系的レビューの手続きに従って、2008年から2017年までに刊行された非営利・公共経営、企業経営、HRM に関するジャーナルを検索し、最終的に74本の論文を選び、レビューした。

刊行された論文の件数については、2009年から2015年にかけて増加しているが、最も多い年でも12本であることから、この領域はまだ黎明期であるとされている。また、対象となった論文が多く掲載されている雑誌は、*Voluntas*, *International Journal of Human Resource Management*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit*

---

(150) 例えば、複数のケースを検討することによって非営利組織の発展段階と発展経路による結果の違いにパターンがあることを示した Valeau (2015) などが挙げられる。

Management and Leadership など、HRM よりも非営利組織経営分野の雑誌である。このことは非営利組織において HRM が重要なトピックであると同様に、HRM の分野にとって非営利組織における HRM の問題がまだ十分に多くの関心を寄せられておらず、非営利組織の HRM における知見が HRM の分野に十分な貢献をもたらしていると見なされていないことを示唆していると Baluch らは述べている<sup>(160)</sup>。

Baluch らは、非営利組織の SHRM 研究を人事施策の内容、実施プロセス、成果という3つの研究カテゴリーに沿って対象となった論文に対してコーディングを行い、そこから新たなテーマを浮かび上がらせることによって、図1に示されているようなマップを提示している。

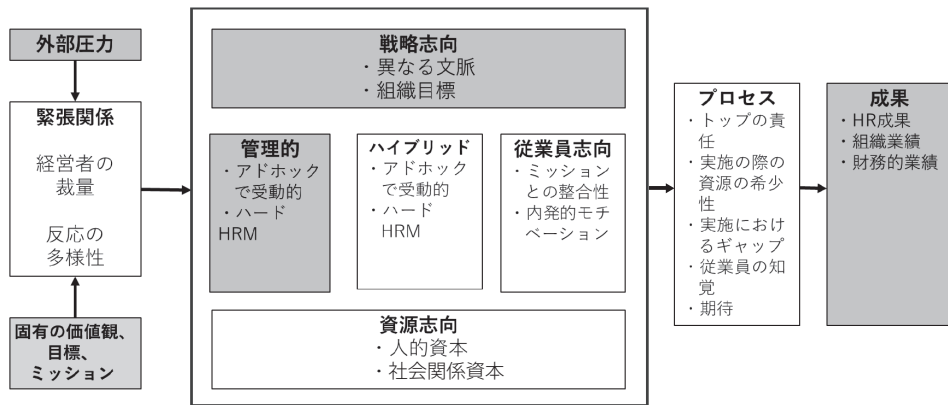


図1 非営利組織の SHRM 研究のマッピング  
出所：Baluch and Ridder (2020: 12)

第1に、人事施策の内容を扱った研究群からは、人事施策の内容を規定する要因として、緊張関係、経営者の裁量、反応の多様性という新たな研究テーマが明らかにされた。緊張関係とは、コスト削減要求につながる政策の変更、財政的支援の減少、非営利組織間の競争など、外部からの圧力と組織独自の価値観との間に生まれるものを指す。これらの圧力は非営利組織における雇用や仕事の質に影響を及ぼす。緊張関係の内容は組織の置かれた環境条件や組織の発展段階における位置によって異なるが、同じ条件に置かれていても経営者の裁量の余地は残されていることから、それが反応の多様性につながっている。

(160) Baluch and Ridder (2020: 7)

戦略志向に関しては、文脈や組織目標の違いによって人事施策の使い方が異なることが明らかになっている。他方で、資源志向に関しては組織のミッションと強い整合性を持った人的資本から資源志向の非営利組織はスタートしていることや、高い内発的モチベーションや組織文化が職員のリテンションにつながる事が確認されたことに加えて、資源志向を扱った研究が社会的行動の源泉としての関係性の役割に注目するソーシャル・キャピタルの議論を内包していることが明らかになっている。

HRM コンフィギュレーション（人事施策の組み合わせによって生じるパターン）に関しては、管理的 HRM と従業員志向の HRM、それらのハイブリッドという3つのタイプがあることが確認されている。管理的 HRM は多くの非営利組織で行われており、官僚的な HRM へのアプローチと外部環境の変化に対するアドホックな対応によって特徴づけられ、賃金や教育訓練機会の削減、労働時間の延長など、職員に対する雇用面での保護が損なわれることにつながっている。他方、従業員志向の HRM を反映した実証研究はわずかしかないが、ソーシャル・キャピタルを利用することによってミッションに賛同する職員を採用している例や、職員が組織のミッションを内面化する際に研修や人材育成が必要であることなどが明らかになっている。また、このレビューによって新たにハイブリッドというタイプが提示されている。Ridder and McCandless (2010) では HRM コンフィギュレーションは4つのタイプが提示されていたが、戦略志向も HR 志向も高い価値主導型に適合する組織や戦略指向型に完全に対応する組織がなく、むしろ戦略志向を基本的には重視しつつ人的資源志向にも留意する組織が多くあることから、矛盾する要求のバランスをとろうとする組織が実施する HRM がハイブリッドとして分類されている<sup>(161)</sup>。

第2に、人事施策実施のプロセスを扱った研究群からは、リーダーシップ・スタイルと人材育成の重要性、ナレッジ・マネジメントの重要性、組織が人事施策に込めた意図と人事施策に対する職員の知覚とのギャップ、職員の期待の低さというテーマが浮かび上がってきた。特に、組織の意図と職員の知覚とのギャップについては、営利組織と比較して研究が非常に少ないことが指摘されているが、非営利組織においては急激な環境変化によるトラブル対応などの業務に追われることによって評価制度と実際の評価との間にギャップが生じることや、意思決定者の間で人的資源管理制度に込められた意図に関する合意が十分になされていないことなどが見いだされている<sup>(162)</sup>。また、非営利組織において

---

(161) Baluch and Ridder (2020: 16)

(162) Baluch and Ridder (2020: 17)

は、初歩的な（最低限のものしか備えていない）人事施策に対して肯定的な認識が多く見られることから、職員の人事施策に対する期待が低く、報われる行動の種類についての共通認識が形成されていないことも明らかにされている<sup>(163)</sup>。

第3に、人事施策実施の成果を扱った研究群からは、組織コミットメントや職員の満足度などの人事上の成果と財務的業績が扱われていることが明らかになった。人事上の成果に関する研究においては、職員と組織とのミッションや価値観とを強く結びつける人事施策の重要性が多く指摘されており、組織コミットメントの先行要因として心理的契約の履行、意思決定への参加を含む手続きの公正、報酬の公平性に対する知覚などが挙げられている。満足度に関しては、組織に対する誇り、倫理基準、組織内の信頼、仕事における自律性などが職務満足やワークライフバランスに対する満足に影響を与えることが明らかになっている。財務的業績に関する研究は数件しかなく、HRMの専門化と資金調達の効率性の間に関係があることや、価値観が財務的業績にプラスの影響を与えていることが断片的に示されているのみである。また、Baluchらは、多くの研究が単一の人事施策と成果との関係を明らかにしようとするものであり、成果に対する複数の人事施策の複合的な影響については検証していないことから、これらの検証の必要性を主張している<sup>(164)</sup>。

Baluchらは、以上の体系的レビューから示唆される今後の研究の方向性について述べているが、それらは表1のようにまとめられる。

## ② 小規模な非営利組織に関するレビュー研究 (Slatten et al., 2021)

Slattenらは、小規模な非営利組織<sup>(165)</sup>のHRMに関する研究はあるにも関わらずあまり注目されておらず、また統一的な視点がないことから断片化が進んでいるという問題意識に基づいてレビューを行った。Slattenらは特にリテンション（従業員を定着させるための施策）に注目している。その理由は、営利組織が従業員に対してより高く、より競争力のある賃金や福利厚生を提供できるのに対して、非営利組織にはそのような能力がないため、人材確保が難しく、離職率が高くなることが問題となっているからである<sup>(166)</sup>。すべて

(163) Baluch and Ridder (2020: 17)

(164) Baluch and Ridder (2020: 17-18)

(165) Slattenらは、以下のように規模に基づいて非営利組織を分類している。

- (1)年間収益が5000ドル未満で、有給スタッフがいない組織は法人化していない「非営利組織」。
- (2)年間予算が10万ドル未満で、フルタイムの従業員が1～2名の「零細非営利組織」。
- (3)年間収入が10万ドル～25万ドルで、フルタイムの従業員が3～10名の「小規模な非営利組織」。
- (4)年間予算が25万ドル～50万ドルで従業員が最大50名の「中規模非営利組織」。
- (5)予算が50万ドルから100万ドルを超え、従業員50人以上の「大規模な非営利組織」。

(166) Slatten et al. (2021: 51)

表1 非営利組織のSHRM研究の今後の課題

内容	プロセス	成果
<p>(a) 経営者の裁量が組織外部からの圧力に対するHRM対応を形成しているかどうかを検討すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>緊張関係に対して非営利組織はかなり多様な対応を示している。</li> </ul> <p>(b) 非営利組織の人的資源志向における構造的、認知的、関係のネットワークの役割を検討すること。</p> <p>(c) 従業員志向のHRMコンフィギュレーションに焦点を当てること。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理的HRMに関する研究が緩和状態。</li> </ul> <p>(d) ハイブリッドなHRMコンフィギュレーションを探求すること。</p>	<p>(e) 実施プロセスにおけるナレッジマネジメントと人的資源開発の役割を探り、HRMコンフィギュレーションに対する従業員の知覚と反応を調査すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>非営利組織を対象とした人的資源開発研究が増えている→非営利組織のHRM文献とは別に発展してきたことから、融合が必要。</li> <li>非営利組織研究においても人事施策に対する従業員の知覚と反応の多様性を扱った研究が必要（営利企業を対象としたものはある）。</li> </ul>	<p>(f) HRMのタイプや束の効果を検証すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員関連の成果（コミットメント、モチベーション）は低賃金や困難な労働条件による負の影響を潜在的に上回ることを示している。</li> <li>組織成果や財務的業績についての明確な証拠を見つけることは困難（ただし、目標の達成度という指標の提案はある）。</li> <li>HRコンフィギュレーションと成果との関係を全体的に見ることは未発展の領域。</li> </ul>

- (g) 内容、プロセス、成果の相互作用に注目すべき。
- 外部からの圧力に対する反応と組織のライフサイクルとの関係性。
  - 内容とプロセスを組み合わせたアプローチ→HRMに対する従業員の知覚。
  - 人事システムと成果との関連性→定性的研究が多く→定量的研究はほとんどない。

出所：筆者作成

の非営利組織は理事会によって運営されているが、日常業務を円滑に進めるために、特定のプログラムに特化した職員やマネジャーなどの有給スタッフを通常擁しており<sup>(167)</sup>、彼らをマネジメントする組織の能力が運営の成否に影響を与える。そこで、Slattenらは、小規模な非営利組織がどのような方法で従業員を集め、どのようなインセンティブや福利厚生を提供しているのか、また、従業員を雇用した後、どのようなことが従業員の定着につながるのかを探っている。

そこで、まずSlattenらは、小規模な非営利組織における人事施策がどのように研究されてきたのかについて検討している。給与、労働条件、職務満足度、組織ポリシーなどの要因はすべて、従業員のコミットメントと職務継続の意思を決定する上で大きな役割を担っている（Joo, Yoon, & Jeung, 2012; Salami, 2008; Wallace, 2018）。

賃金の側面においては、非営利組織の従業員の中には、社会的にポジティブな展望を生み出している組織で働くのであれば、賃金を減らしてでも働きたいと考える人がいるとい

(167) Slatten et al (2021: 52)

う調査結果があり (Preston, 1989), それは従業員が組織の大義のために賃金を「寄付」という考え方を示唆しているという。また、従業員が仕事を楽しめ、快適な職場環境を持ち、自分がコミュニティの一員であると感じ、組織文化が支援的でチーム志向であれば、一般的に低賃金を喜んで受け入れることができるという (Robineau, Ohana, & Swaton, 2015)。

職務内容の側面においては、Knapp, Smith, Sprinkle (2017) が、非営利組織の従業員が職務内容よりも自分がどのように扱われるかを気にしているという知見を示しており、特定のマネジメント手法が職務満足度を向上させ、離職率を低下させることができることを示唆している。

給与、福利厚生、インセンティブ、トレーニングプログラムなどの側面においては、非営利組織の資金源に関する制限を検討している研究がある。個人や団体からの寄付、財団からの助成金、政府からの資金提供は、一般的にプログラム固有のニーズに対する資金として用途を制限されていることから、給与、福利厚生、インセンティブ、トレーニングプログラムなどは提供されていないことが多い<sup>(168)</sup>。このような環境では、従業員の離職率を下げ、クライアントや顧客に対するサービスの中断を減らすための人事施策が必要である。競争力のある給与、継続的なトレーニング、福利厚生のための予算が十分でないことは、従業員の定着にマイナスの影響を与えることから、組織へのコミットメントを構築し、職員と雇い主の関係や職員同士の関係に焦点を当てた行動が離職率を下げることを指摘する研究もある (Beudean, 2009)。

また、非営利組織がサービスを提供し、最終的に成功するかどうかは、人的資本すなわちスタッフの持つ能力が重要であることも指摘されている。より多くの人に基本的なニーズを提供し、より多くのサービスを提供するためには、非営利組織も営利組織でよく使われる手法を使わなければならないが、そうすることでより効率的な組織となる一方で、従業員が組織内での所有感や重要性を感じられるような職場環境を提供しなければならないという圧力があることを示している。このような状況は、予算が少なく、知名度も低く、従業員数も少ない小規模な非営利組織にとって、HRMにおいてどのような課題があるのかを考えることが重要であると Slatten らは指摘している。

---

(168) Gneezy et al. (2014) の研究結果によれば、給与や関連する福利厚生は、管理費や間接費に含まれることが多いため、非営利組織は給与のような予算が必要な項目の資金調達に苦勞している。寄付者は、自分たちの寄付が直接的に影響を与えることを知りたがっており、寄付によってスタッフの給与が支払われることで、「良いことをしている」という満足感を得られる人はほとんどいないと Slatten らは指摘している (2021: 51)。



次に、Slatten らは、小規模な非営利組織のリテンションには職員のコミットメントを高めることが重要であるという問題意識の下、コミットメントの先行要因を検討している。非営利組織では、中心的なミッションが職員を引きつけ定着させる手段として機能することから、職員のコミットメントを考慮することが特に重要であることが従来から指摘されてきた（Brown & Yoshioka, 2003）。ミッションが正しく組織に浸透していれば、職員にコミットメントの感覚を植え付け、組織の目的を達成するための軌道を維持することができることも指摘されている（Brown & Yoshioka, 2003）。非営利組織の場合、従業員のモチベーションやコミットメントを高めることができる財源が一般的に限られているため、従業員のコミットメントはしばしば非財務的な領域から生まれる必要があるという点で固有の特徴を持っている（Alatrasta & Arrowsmith, 2004）。ミッション以外にも、例えば Turner Parish, Cadwallader, and Busch (2008) は、役割の自律性を経験することが従業員の組織コミットメントを高めることにつながると指摘している。また、職員を会議やワークショップに参加させることで専門性を高める機会を提供することはコミットメントにプラスの影響を与える可能性があると Bhati & Manimala (2011) は指摘している。

Slatten らは、図 2 に示すような小規模な非営利組織におけるリテンション・モデルを提示している。リテンションの先行要因の第 1 は、目的志向である。それは職員が自分の価値観を組織の価値観と同一化することによって与えられ、取り組むべき目標をつくることにつながる<sup>(169)</sup>。小規模な非営利組織に魅了されがちな従業員は、通常、営利目的の環境で働く従業員と比較して、異なる方法で動機づけられる。小規模な非営利組織は賃金が低く、給与がモチベーションの主な要因となることは通常ない（Robineau et al., 2015）ことから、従業員が組織の目標達成を支援するために目的意識を持つ場合に、従業員は自分自身に大きな期待を寄せる<sup>(170)</sup>。また、非営利組織の従業員にはプロフェッショナルリズムが欠けていることがあることから（Robineau et al., 2015）、小規模な非営利組織の従業員は一般的にある程度プロフェッショナルリズムを獲得することを目指している<sup>(171)</sup>。小規模な非営利組織の将来のリーダーとなる世代は、戦略的思考、意思決定、財務管理など組織に価値を与えるために必要な専門的スキルをより簡単に見つけることができるようになったが、このような専門的なスキルを身につけるために時間をかける目的意識の高い

(169) 非営利組織の従業員は、他のタイプの組織に比べて、組織の価値観やミッションに対する信念、そして仕事が自分自身の価値観とつながる機会を提供してくれることに、実際に魅力を感じ、動機づけられていることが指摘されている（Bhati & Manimala, 2011）。

(170) Slatten et al. (2021: 52)

(171) Slatten et al. (2021: 52)

職員は、その価値を小規模な非営利組織に浸透させることを決意している。組織の今後の戦略的優先順位に関する意思決定に彼らが高いレベルで参加する機会は小規模な非営利組織だからこそ提供できると Slatten らは指摘している<sup>(172)</sup>。

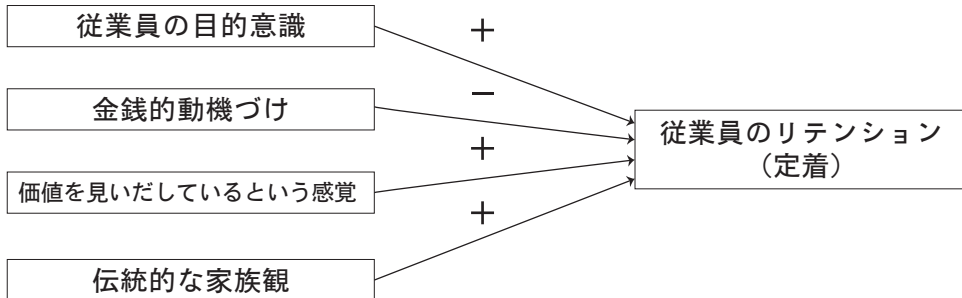


図2 小規模な非営利組織におけるリテンション・モデル  
出所：Slatten et al. (2021: 53)

リテンションに影響を与える第2の先行要因は、金銭的動機づけである。小規模な非営利組織で働くかどうかを検討する重要な点は、営利目的のベンチャー企業で働く場合よりも一般的に賃金が低いことである (Jones, 2015)。この賃金差を受け入れる従業員もいると考えるが、それは彼らにとっては組織に価値を提供しているからであると Preston (1989) は指摘している。もう一つの重要な点は、従業員がトレーニング中に低賃金から始めて、最終的に高いポジションに上がる必要があることである (Ehrenberg & Smith, 1994)。職員が一生懸命働いて組織に価値を提供することで、後に昇進して報酬が上がるかもしれないと考えれば、低賃金でも受け入れることができるかもしれない。しかし、非営利組織では昇進が起りにくい可能性が高い (Hansmann, 1996)。以上のことから、金銭的な理由で動く人物は、小規模な非営利組織に留まる可能性が低いという命題を Slatten らは提示している<sup>(173)</sup>。

第3の先行要因は、自分の仕事に価値を見いだしているという感覚である。非営利組織で働く社員は、意義のある社会的ミッションに向かって働けることに魅力を感じていることが多い。ミッションに基づく価値観はポジティブな社会的ミッションとみなされ、従業員が自らの価値観に適合すると考えるならば、外的報酬がない中で従業員が行う努力と定義できる内発的モチベーションの一形態として機能しうる (Devaro & Brookshire,

<sup>(172)</sup> Slatten et al. (2021: 53)

<sup>(173)</sup> Slatten et al. (2021: 53)

2007)。内発的モチベーションに惹かれる従業員は、組織を改善するために働いているため、時として、より献身的で熱心な労働者になることがある（McDonald, 2007）。したがって、自分の仕事に価値を見いだしていると感じている個人は、小規模な非営利組織に留まる可能性が高い<sup>(174)</sup>。

第4の先行要因は、伝統的な家族観である。小規模な非営利組織は、低賃金であることが知られている。また、小規模な非営利組織では職員が健康保険や退職金などの福利厚生を受けられない傾向があるが、家族を大切にす政策がとられていることがよく知られており、忠誠心や生産性の高い従業員を定着させることができるかどうかは、家族に配慮した福利厚生や人事政策があるかどうかによることが明らかになっている<sup>(175)</sup>。勤務形態にはさまざまな種類があるが、最も一般的で好まれるのは、パートタイム勤務、週休2日制、フレックスタイム制である。多くの小規模な非営利組織は福利厚生を提供できないが、提供できる組織は配偶者が働いている個人を惹きつけることが多い。そう考えると、非営利組織で働く人の中には、配偶者の仕事から福利厚生を受けつつ、資源の限られた組織で働くことを受け入れている人がいる可能性がある。また、小規模な非営利組織は一般的な営利企業よりも従業員の家族のニーズに応える傾向があるというのも一般的な考え方である。以上のことから、家族に関するインセンティブや価値観は、小規模な非営利組織におけるリテンションを高めるという命題をSlattenらは提示している。

またSlattenらは、レビューを通じて今後の小規模な非営利組織のHRMについて、以下のような課題を提示している。

第1に、賃金以外のインセンティブ、例えば、タレントマネジメントといった手法が職員の組織への長期的なリテンションにつながるかどうかである。第2に、柔軟な勤務形態が、従業員が低賃金との引き換えになる「区別された報酬」となりうるかである。第3に、非営利組織の多くで大きな課題となっているキャリアアップをどのように実現させていくかである。非営利セクターでは、将来の非営利組織幹部の育成と準備に重点を置くようになってきている（Stewart & Kuenzi, 2018）。第4に、個人的な成長の機会を提供する手段、意思決定に参加することによる所有感の創出、従業員に起業の機会を与えることがリテンションにつながるかどうかである。小規模組織は、従業員にこうした貴重な体験の機会を提供するのに適している。従業員が自主性を持ち、起業家精神を養い、特定のプロジェクトや調査事項を選択し、意思決定プロセスに参加する機会を設けることに投資す

---

(174) Slatten et al. (2021: 54)

(175) Slatten et al. (2021: 54)

ることは、後に小規模な非営利組織に対して大きなメリットをもたらす可能性がある。(Bhati & Manimala, 2011)。

Slatten らは、レビューした論文には2つの点において限界があることを指摘している。

第1に、小規模な非営利組織のHRMに関する多くの研究は、クラウドソースによる資金調達、他の非営利組織との競争、社会起業家精神、寄付者の維持・獲得、政府の規制や税制改革の変化、関係性マーケティング、現代技術の変化など、非営利組織が直面する最新の課題や圧力を考慮していないことである。第2に、実施された研究の多くが類似の結果をもたらしているということである。しかし、このことは必ずしも非営利組織のHRMが硬直的な状況にあることを意味するわけではないだろう。多くの課題が明らかになっているにもかかわらず、非営利組織が何の対処もしていないということは考えにくい。今後も非営利組織のHRMにおいては、さまざまな角度から多くの研究が行われることが望まれる。

## 10. 非営利組織における SHRM 研究の課題

Baluch らや Slatten らによるレビューは、2010年代を通じて実証研究が広がったことにより断片化が進んでいた非営利組織のHRM研究を体系的にまとめ直し、新たな課題を提示したという点でこの研究領域の進展に大きく貢献していると言える。しかしながら、それでも残された課題があるとわれわれは考える。本節ではその課題について指摘しておく。

第1に、HRMの内容をさらに明確化することである。例えば、Baluch らのレビューで示された戦略志向と資源志向について言えば、戦略志向は公共政策との整合性や組織ミッションとの整合性に分類することが可能であるし、資源志向は人的資本とソーシャル・キャピタルの充実と効率的な人材の活用に分類することが可能である。また、表2に示しているように、Baluch らのレビューにおいて示されているHRコンフィギュレーションのタイプの特徴をより具体的に捉えることが可能になる指標を考えていく必要がある。非営利組織を対象とした研究においてこれらを定量的に検証することができれば、非営利組織に対するHRアーキテクチャモデルの適用可能性を明らかにすることにつながる可能性がある。

第2に、単純な発展段階モデルではなく、状況に応じてHRコンフィギュレーションが変化することをモデルに取り込むことである。Baluch らのレビューでは、HRコンフィ

表2 HR コンフィギュレーションの各タイプの特徴

戦略志向	組織ミッションの達成	公共政策との整合性		
		組織ミッションとの整合性		
タイプ	事業組織化以前	管理型	ハイブリッド型	従業員志向型
HRM投資	—	低い（おもに労務管理）	中程度	高い
コアスタッフの確保	メンバーの社会ネットワーク	経験者採用を重視	経験者採用 内部育成	内部育成を重視
採用コスト	—	低い	中程度	中程度～高い
研修の利用可能性	—	低い	中程度	中程度～高い
福利厚生	—	低い	中程度	中程度～高い
HR施策の整合性	—	低い	中程度	高い
戦略策定	メンバー全員	コア人材（1人）	コア人材（数人）	管理スタッフ以上（一定数）
情報の開放性	高い	低い	中程度	高い
HR政策のエンゲージメント志向	高い	低い	中程度	高い
資源志向	効率的な人的資本の活用	効率的な人的資本の活用		
		人的資本と社会資本の充実		

出所：筆者作成

ギュレーションには管理型 HRM，従業員志向型 HRM，ハイブリッド型 HRM の3つのタイプが提示されている。これらはそれぞれ異なる組織を対象とした研究から抽出されたものであるため、一時点でのスナップショットとしてこれらのタイプが存在することが示されていることにはなるが、同一の組織におけるタイプ間の変動については考慮されていない。Ridder and McCandless（2010）のモデルにおいては、戦略志向と人的資源志向がどちらも高い価値主導型が最終的に目指すべきタイプであるように扱われていたが、実際には同様にバランスのとれたかたちで進化することは難しい可能性があることが後の実証研究で示されている<sup>(176)</sup>。しかし、実際には政策変更など利害関係者によって環境変化が急激にもたらされることも少なくない非営利組織の場合には、図3に示しているように、組織の置かれた状況によってハイブリッド型 HRM から管理型 HRM，従業員志向型 HRM からハイブリッド型 HRM や管理型 HRM へと取り組みが後退する可能性もある。非営利組織における HRM 研究においては、この点を考慮することが必要であろう。

第3に、人事施策に対する組織の意図と職員の知覚とのギャップを検証することである。このテーマが重要であることはたびたび指摘されるにもかかわらず研究蓄積が少ない。また、ギャップが大きければ問題も大きくなるが、非営利組織においてはそもそも職員の期待が低いために組織側も人事施策を充実させようとしていないためにギャップが小さいこ

(176) 詳しくは、Ridder, Piening and Baluch (2012) の議論を参照のこと。

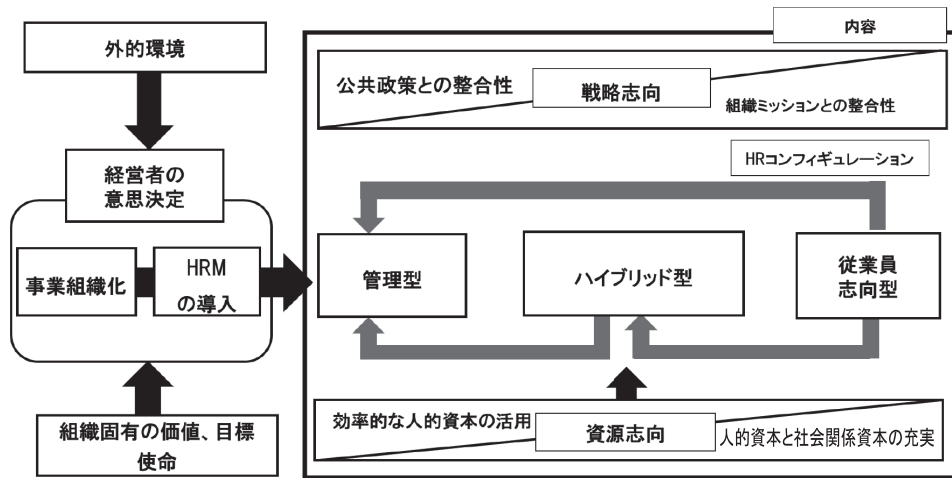


図3 状況に応じて異なるHRコンフィギュレーションの適用  
出所：筆者作成

とから問題視されていない可能性もある。しかし、それでは職員のコミットメントを高めることが困難になるという問題が顕在化することにもなりうる。小規模な非営利組織においては組織を発展・存続させていく上でこの点が重要な問題になると考えられる。

第4に、プロセスや成果が経営者の意思決定に対してどのような影響を及ぼしているかである。これまでの非営利組織のHRMに関する研究では、どのような人事施策や制度が望ましいのか、あるいは整備された人事施策がどのような結果をもたらさうのかについて議論が行われてきた。また、HRMのあり方は組織外部からの圧力すなわち環境要因によって単純に決定されるだけではなく、組織の持つミッションとの緊張関係への経営者による対応が重要であり、そこには経営者に裁量の余地があることから、対応の仕方によってさまざまなHRMのバリエーションが生まれる可能性があることが、Baluchらによるレビューによって明らかになった。

しかし、経営者の意思決定に影響を及ぼすのは、外部からの圧力だけではない。これまでのSHRMモデルは組織成果が最終目標としてきたが、その成果を経営者がどのように把握し、意味づけるかが次のHRMに関する対応に影響を与えるにもかかわらず、その点が検討されていない。もちろん、非営利組織における成果をどのように捉えるかについては現在も議論が続けられており、決着がついていない<sup>(177)</sup>が、営利企業を対象としたSHRM研究においても自社の業績を過去の業績や他社の業績と主観的に比べるかたちで

(177) 例えば、Helmig (2014) は、非営利組織では、財務的業績などではなく、ミッションの達成度を成果と見なすべきと主張している。

捉える実証研究もあることから、経営者の成果に対する主観的判断を組織成果と見なすことに問題はないと考えられている。しかし、その判断がどのように解釈され、次の HRM に対するアクションに対してどのような影響を及ぼしているかについてはほとんど言及されていない。したがって、図 4 に示しているように、今後は経営者が人事施策の運用の結果をどのように捉え直し、次の HRM に関する意思決定につなげているのか、そのメカニズムを明らかにすることが課題となる。

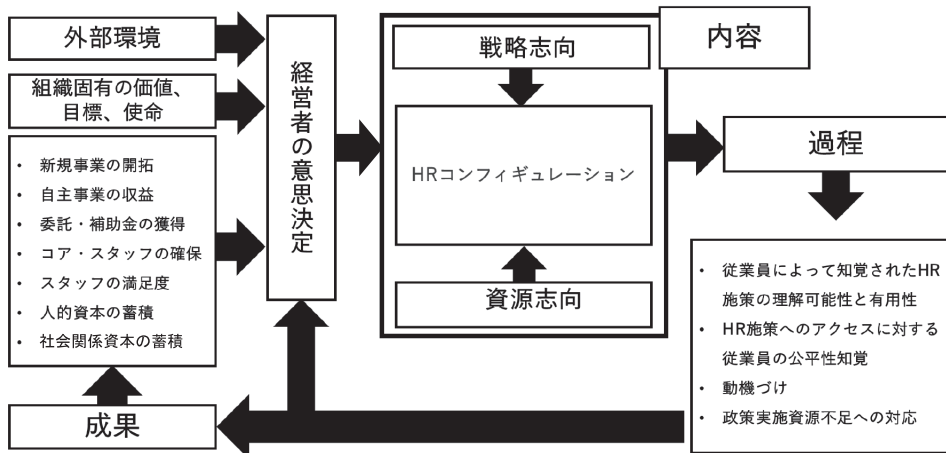


図 4 HR コンフィギュレーションを規定する要因  
出所：筆者作成

第 5 に、スタッフはどのようにコアスタッフへと変わっていくのかである。小規模な非営利組織は、ボランティアの助けを受ける可能性が高いものの、組織内の運営を維持するためには、やはり有能な従業員が必要である<sup>(178)</sup>。入職直後にはコアスタッフになることを考えていなかったスタッフが、コアスタッフになることを受け入れるようになったのはどのような理由であり、どのようなきっかけがあったのかを明らかにすることは、リテンションを考える上でも重要な視点である。

例えば、Nelson (2018) は、非営利セクターの成長に対してベビーブーマー世代の引退が迫る中でスタッフ不足の問題が顕在化することが予測されることから、より計画的な

(178) この点について Irwin et al. (2018: 138) は、小規模な組織である中小企業の人事機能のアウトソーシングに関する研究において、戦略的重要性が低いものは、中小企業に典型的に見られる資源不足を緩和するための資源としてアウトソーシングすることが可能である一方で、競争上の優位性をもたらす人的資本管理・開発の要素は内部で管理すべきであると述べている。また、Nelson (2018: 330) は、非営利組織においても、有能なスタッフの必要性はすべての組織、すべての階層で感じられるだろうと述べている。

採用戦略が必要であるが、多くの求職者にとって、そもそも非営利組織でのキャリアというものがどのようなものであるのか、また個人がどのようにして非営利組織でのキャリアを意識するようになるのかについては、ほとんど知られていないと指摘している<sup>(179)</sup>。また、Nelson は特にキャリアの導入期である入職直後に直面する出来事が営利組織におけるそれとどのように異なるのか、またそれが本人の意識にどのような影響をどの程度もたらすのかを明らかにすることによって将来の指導的立場を担う非営利組織の専門家が十分に採用され、訓練されるようになりうると指摘している<sup>(180)</sup>。

第6に、個人を対象とした公式的な人事施策の範囲を越えた施策の有効性がどの程度有効なのかである<sup>(181)</sup>。例えば、Becker et al. (1996) は、個人レベルでのコミットメントを高めるために、チームビルディングや社会化などの方法を通じて上司の目標や価値観の観点から個人のモチベーションを高めることは、個人の組織へのコミットメントに焦点を当てるよりも、仕事のパフォーマンスに影響を与えることができると指摘している。また、チームレベルで行われる組織開発の手法を用いた施策は特に小規模な非営利組織において有効性を発揮する可能性がある。

## 11. む す び

非営利組織の運営においてはボランティアの存在が注目されがちであるが、実際に組織を動かす有給スタッフの存在が必要不可欠であることから、非営利組織のHRMという分野は各国で注目されており、研究が進められている。しかしながら、この領域は営利組織のHRMを対象とした研究と比べて蓄積がまだ十分に行われていない。その理由は、非営利組織においては営利組織よりも賃金や昇進機会という点で十分でないこと、それゆえにコミットメントを引き出すことやリテンションが難しいこと、どのような組織業績の

(179) Nelson (2018: 330)

(180) Nelson は、非営利組織への入職にはさまざまなきっかけがあることを指摘している。例えば、ボランティアの経験を通じて非営利組織での有給スタッフになることが有効なキャリア機会があることに気づくパターン、他では仕事が見つけれずやむを得ず選択するパターン、入職してから仕事の楽しさを知って留まるパターンなどである。このような人たちが非営利組織で働くという選択肢を知ったのは意図的ではなく、偶然であることが多いことから、非営利組織でのキャリアを考える際には「計画された偶然」理論を用いた分析が有効であると主張している (2018: 330)

(181) 「フォーマルな」人事施策以外にも、組織内には公式なものとして存在しないが従業員が参加している「インフォーマルな」人事施策があり、フォーマルな人事施策とインフォーマルな人事施策の両方とも、満足度と収益性との関連性は同様に正の相関があり、施策のフォーマルさとインフォーマルさの両方がプラスの効果をもたらす可能性があることが示唆されている (Boon et al., 2019: 2528)。



指標が適切であるのかについてまだコンセンサスができていないことといった課題が存在することにあると考えられる。

今後はこれらの課題を克服すべく、さまざまな角度、アプローチからの研究が行われるべきである。営利組織とは異なる特徴や課題が非営利組織の SHRM にはある。それらの課題を克服できるかが、社会においてますます重要性を増す非営利セクターの今後のあり方を決める重要な要素の一つである。例えば、そのために現象学的アプローチを援用することが一つの有効な方法となりうると考えられる。本稿でも議論したように、非営利組織における HR アーキテクチャにはいくつかの類型があることがわかっているが、時間の経過に伴う類型間の変化が捉えられていない。一つの類型から別の類型へと移行する際には、HR アーキテクチャの変化を促す要因、HR アーキテクチャのあり方を決める経営者の判断、実際に適用された施策に対するフィードバックとしての職員の反応、そしてそれを受け手の経営者による新たな対応というサイクルがあることが想定される。

これまでの HRM に関する議論においては、組織業績を向上させるためにいかに優れた人事施策（さらにはその組み合わせ）をつくるかが検討されてきたが、実際には必ずしもつくられた人事施策がそのままのかたちでメンバーに受け入れられるとは限らない。特に、市場の論理と公共政策の論理が対立し、緊張関係が発生する非営利組織においてはそのことが大きな問題となる可能性がある。このような問題を扱っているのが交渉された秩序という観点である。交渉された秩序とは、組織における実践の構造的な決定要因に注目するよりも、むしろ仕事のやり方や組織のプロセスが比較的安定した社会秩序として日常化されるミクロのプロセスの交渉に注目する考え方である<sup>(182)</sup>。例えば、Bishop and Waring (2016) は、イギリスの医療セクターにおける官民ハイブリッド型組織を対象として、組織の形成に伴って生じる緊張関係が日常業務におけるミクロレベルの相互作用を通じてどのように扱われ、部分的に解消されるかを交渉された秩序の観点からケーススタディを用いて明らかにしている。

この交渉された秩序という観点はハイブリッド型組織のみならず、非営利組織における HRM に対しても適用可能であると考えられる<sup>(183)</sup>。特に小規模な非営利組織においては、大企業で導入されている人事施策をそのまま導入することは難しく、試行錯誤しながら導入せざるを得ない状況であるために、その際の経営者と職員との間の施策をめぐる交渉が

---

(182) Bishop and Waring (2016: 1939)

(183) また、経営者と従業員との距離が近いことから直接的な交渉が行われうる小規模な組織という意味では、中小企業における HRM も分析できる可能性があると考えられる。

組織運営においても大きな影響を与えることから、非営利組織における HRM のメカニズムの新たな側面を明らかにする上で有効なアプローチになり得ると考えられる。

非営利組織における HRM の問題は非営利組織の経営において最も重要なテーマであるにもかかわらず、研究蓄積が抱負にあるとは言えない発展途上の領域である。そのことはわが国においても同様である。そこで、本稿ではこれまでの研究の展開を詳細に追跡し、この領域において残されている課題を提示した。今後は、それらをもとにわが国においても実証研究を積み重ねていくことが必要である。

### 参 考 文 献

- Akingbola K. (2004). Staffing, retention, and government funding: A case study, *Nonprofit Management Leadership*, 14(4), 453-465.
- Akingbola K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707-1725.
- Akingbola K. (2013a). Context and Nonprofit Human Resource Management, *Administration and Society*, 45(8), 974-1004.
- Akingbola K. (2013b). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.
- Alatrasta, J., & Arrowsmith, J. (2004). Managing employee commitment in the not-for-profit sector. *Personnel Review*, 33(5), 536-548.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Baluch, A. M. (2012). *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. Routledge.
- Baluch, A. M. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: Unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912-1937.
- Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2021). Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(3), 598-625.
- Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Beudean, P. (2009). Employee retention. Building organizational commitment, recommendations for nonprofit organizations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5(25), 40-50.
- Bhati, A., & Manimala, M. J. (2011). Talent acquisition and retention in social enterprises. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(1), 37-51.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. *Human Relations*, 69(10), 1937-1958.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource

- Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2005). Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services. *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations* (pp. 125-149). Cambridge University Press.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, s255-s267.
- Brown, L. D., and Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569-587.
- Brown, W. A., and Iverson, J. O. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3).
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource management practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and Incentives in Nonprofit and For-Profit Organizations. *IRL Review*, 60(3).
- Doty, D. H., Glick, W. H., and Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (1994). *Modern labor economics; theory and public policy* (5th edition). Harper College Division.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Frumkin, P., and Andre-Clark, A. (2000). When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1-suppl), 141-163.
- Gneezy, U., Keenan, E. A., & Gneezy, A. (2014). Avoiding overhead aversion in charity. *Science*, 346(6209), 632-635.
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R., F., Yoshioka, C., F., & Dong, H.-K. D. (2011). Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248-269.
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The Interchangeability of Paid Staff and Volunteers in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76-92.
- Hansmann, H. (1996). The changing roles of public, private, and nonprofit enterprise in education, health care, and other human services. Individual and social responsibility: *Child care, education, medical care, and long-term care in America*. (pp. 245-276). University of Chicago

- Press.
- Helmig, B., Ingerfurth, S., & Pinz, A. (2014). Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1509–1538.
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134–140.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jones, D. B. (2015). The supply and demand of motivated labor: When should we expect to see nonprofit wage gaps? *Labour Economics*, 32, 1–14.
- Joo, B., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276–295.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). Is It the Job or the Support? Examining Structural and Relational Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention for Nonprofit Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652–671.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.
- LeRoux, K., and Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571–587.
- Martín Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- McDonald, R. E. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 256–281.
- Meneffee, D. (1997). Strategic administration of nonprofit human service organizations: a model for executive success in turbulent times. *Administration in Social Work*, 21(2), 1–19.
- Meyer, M., Moder, C., Neumayr, M., and Vandor, P. (2020). Civil society and its institutional context in CEE. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(4), 811–827.
- Miles, R., E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. (土屋守章訳『戦略型経営』。ダイヤモンド社, 1983年)。
- Miles, R., E., & Snow, C., C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Moon, M. J., and DeLeon, P. (2001). Municipal reinvention: Managerial values and diffusion among municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 327–351.
- Moore, B. Jr. (1966). *Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of the Modern World*. Boston: Beacon Press.
- Nelson, E. (2018). They Pay People to Work Here? The Role of Volunteering on Nonprofit Career Awareness and Interest. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(3), 329–349.
- Nielsen, R. P. (1984). Piggybacking for business and nonprofits: A strategy for hard times. *Long Range Planning*, 17(2), 96–102.
- Osborne, D., and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley.
- Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public

- sectors. *Personnel Review*, 34(5), 588-602.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Salge, T. O. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926-947.
- Preston, A. E. (1989). The Nonprofit Worker in a For-Profit World. *Journal of Labor Economics*, 7(4), 438-463.
- Purcell, J., & Boxall, P. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Red Globe Press.
- Ridder, H.-G., Baluch, A. M., & Piening, E. P. (2012). The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review*, 22(1), 1-14.
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141.
- Ridder, H.-G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605-635.
- Robineau, A., Ohana, M., & Swaton, S. (2015). The Challenges Of Implementing High Performance Work Practices In The Nonprofit Sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(1), 103.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Salamon, L. M., and Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213-248.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies of human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Seok Eun Kim & Jung Wook Lee. (2007). Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention? An Empirical Analysis of a Nonprofit Human Services Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227-248.
- Slatten, L.A., Bendickson, J. S., Diamond, M., & McDowell, W. C. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 50-57.
- Snell, S., A. (1999). Social capital and strategic HRM: It's who you know. *Human Resource Planning*, 22(1), 62-66.
- Stewart, A. J., & Kuenzi, K. (2018). The Nonprofit Career Ladder: Exploring Career Paths as Leadership Development for Future Nonprofit Executives. *Public Personnel Management*, 47(4), 359-381.
- Stone, M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration and Society*, 31(3), 378-423.
- Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Valeau, P. J. (2015). Stages and Pathways of Development of Nonprofit Organizations: An Integrative Model. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1894-1919.

- Wallace, M. J. (2018). *A quantitative explanatory analysis examining the moderating effect of generational cohort on emotional intelligence and organizational commitment among nonprofit employees.*
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P., M., & McMahan, G., C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』 泉文堂。
- 上林憲雄 (2012) 人的資源管理論。日本労働研究雑誌。(621): 38-41。
- 木下武徳 (2008) 「ロサンゼルス福祉改革における民間化の特質—GAIN ケースマネジメントを中心に—」『社会科学研究』59巻 5-6 号, 81-112。
- 小林 裕 (2019) 『戦略的人的資源管理の理論と実証—人材マネジメントは企業業績を高めるか—』 文眞堂。
- 須田敏子 (2010) 『戦略人事論』。日本経済新聞出版社。
- 中臺綾子 (2015) 書評 山本清『アカウントビリティを考える—どうして「説明責任」になったのか』 『GCAS report : 学習院大学大学院人文科学研究科アーカイブズ学専攻研究年報』 Vol. 4, 78-83.
- 堀田和宏 (2012) 「アカウントビリティの概念」『経済論叢』186巻 1号, 7-21。
- 山本 清 (2013) 『アカウントビリティを考える—どうして「説明責任」になったのか』 NTT 出版