

# 企業の社会的責任と従業員の効率性との関係

—顕在的・潜在的ステイクホルダー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、企業の社会的責任の理論的根拠として用いられるステイクホルダー理論は、潜在的ステイクホルダーを考慮していない。本研究は潜在的ステイクホルダーの視点を加味し、企業の社会的責任における道德次元と従業員の効率性との関係を探求する。本研究は、顕在的従業員が認知する企業の道德次元、つまり顕在的従業員に対する道德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德的行動と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德的行動は、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德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、道德次元、ステイクホルダー、潜在的ステイクホルダー、取引コスト、従業員の効率性

## 1. はじめに

19 世紀以来、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と企業業績との関係が、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いたが（Porter and Kramer, 2011; 松野，堀越，合力，2006）、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, 2012）。

こうした既存研究では、企業が社会的責任の活動を実施すると、従業員のモラルの向上や効率性の向上のような、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が、これらのミクロレベルの前提が成り立つのか、まだ十分な実証がなされていない（Powell and Colyvas, 2008）。とりわけ、従業員は日本企業においては、最も重要なステイクホルダ

一と考えられてきた。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おり (Lawler, 1992), 企業の社会的責任と従業員の効率性の関係に関するマイ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, 既存研究においては, 企業の社会的責任を論じる際の理論的根拠としてステイクホルダー理論が用いられてきた。企業は社会的責任ある行動をとると, その企業に対するステイクホルダーのレピュテーションが高くなり, その結果, 企業の業績は高くなることが明らかとなっている (Wang and Berens, 2015)。また, 企業の社会的責任ある行動を通じて, ステイクホルダー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 (McWilliams and Siegel, 2000)。しかし, 既存研究においては, 潜在的ステイクホルダーに関しては十分な議論がされてこなかった (Mitchell, Agle and Wood, 1997)。

実務において, 企業は, 潜在的ステイクホルダーと顕在的ステイクホルダーの両方に同時に対応しなければならない。とりわけ, 従業員に着目すると, 現在の日本企業において, 2014年採用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。こうした点を鑑み, 本研究では従来のステイクホルダー論に潜在的ステイクホルダーの視点を加味し, 企業の社会的責任と従業員の効率性の関係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企業は企業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従業員の効率性に影響を与えるかを明らかにすることを具体的課題とする。本研究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ステイクホルダー

### (1) 企業の社会的責任とステイクホルダー論の全体像

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)。図1は企業の社会的責任とステイクホルダー論の全体像を示したものである。縦軸は企業の社会的責任である。具体的には, 経済的責任, 法的責任, 倫理的責任に分けられている (Carroll, 1979)。この軸は企業として, 何をすべきかという質問への回答を示す。横軸はステイクホルダーの軸であり, 従業員, 投資家, 消費者, 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)。縦軸の経済的責任は, 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)。倫理的責任と法的責任は, 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)。近年, 水戸知的障害者虐待事件, アールエフの不当な解雇などの従業員に対する企業不祥事が発生しており, 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 (水戸事件のたたかいを支える会, 2006; 福富,

2013)。したがって、本研究では道德次元に焦点を当て、従業員に対する道德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分析課題とする。

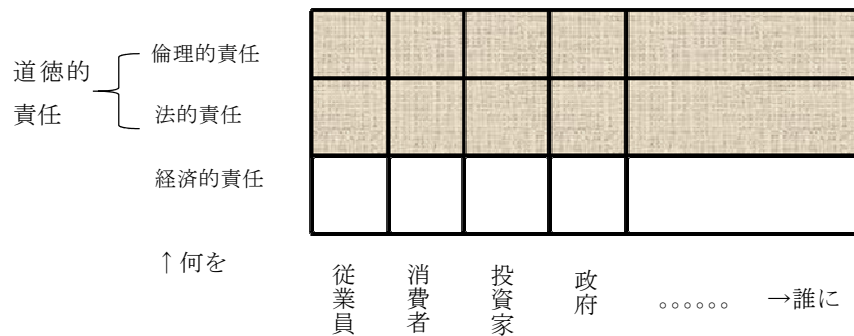


図1: 企業の社会的責任とステイクホルダー

### (2) ステイクホルダー論

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)。ステイクホルダーには、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いえる。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 (Jones, 1995; Clarkson, 1995)。しかし、企業の業務プロセスによって潜在的従業員にも影響が及ぼされることを考慮すると、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、従業員に対する企業の社会的責任における道德次元と従業員の効率性との関係を解明する。本研究は顕在的従業員を企業と雇用契約を締結している諸個人と定義する。一方、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、或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。

### 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差にあると論じた。企業とステイクホルダーの間の利害関係を区別できるのは契約である (Eisenhardt, 1989)。契約は企業とス

テイクホルダーとの間の約束である (William and Freeman, 1988)。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)。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、本論文では潜在的従業員の観点を加味し、取引コストを切口として (Williamson, Wachter and Harris, 1975)、企業の社会的責任における道德次元と従業員の効率性の関係を探る。

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 (Exchange relationship) 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、情報不完備と機会主義の存在が仮定されている。機会主義は、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 (Jones, 1995)。契約は契約者双方の機会主義の行動を抑止するために、取引コストを発生させる。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)。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。

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取る可能性が高いという認識を持っている場合、下記の行動を取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不完備による問題に対し、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)。この結果、契約不完備による適応という取引コストが高まり、従業員のやる気なくなることによって、効率性が低下する。

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。

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過ぎたり、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る可能性が高まる (Monitor for information) (Berger, 1979; Morrison and Robinson, 1997)。この結果、監督コストという取引コストが高まり、従業員は注意散漫によって、効率が低くなる。

#### 4. 企業の道德次元と取引コスト

##### (1) 企業の道德次元

本研究では企業の道德次元を、企業が道德的責任を果たす行動をしていることと (道德的行動)、企業が道德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)。この評価の内容に関しては、企業

がどのぐ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、従業員が抱くレピュテーションは企業の過去の機会主義行動を反映し、それがステイクホルダーの間で共有されると述べている (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違う (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ことに對し、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; Berrone, Surroca and Tribo, 2007)。

#### (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

顕在的従業員は、レピュテーションと企業の道徳的行動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に恵まれながら、企業の道徳次元が高いと思う。しかし、一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。企業の過去の不当な解雇のような自分で体験できないことは、回りの顕在的従業員からの評判によって判断する。企業は道徳次元が高いほど、道徳志向で、自発的に機会主義の行動を低減するメカニズムを採用していると顕在的従業員から認知され、信頼される (Gullett, Do, Canuto-Carranco, Brister, Turner and Caldwell, 2009)。よって、従業員との間の取引コストが節約され、従業員の効率性が高まる (Jones, 1995; Jones and Wicks, 1999; 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惠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; 服部, 2013)。企業とその従業員と間に心理的契約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ンが低下し、従業員の効率性は低くなる (Bauman and Skitka, 2012)。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; 服部, 2013)、道徳的行動は心理的契約の内容と示唆されている (岡本, 2010; Gullett et al., 2009)。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)、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、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：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。

#### (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なので企業から直接、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 (Wayne and Casper, 2012)。潜在的従業員が抱くレピュテーションはこの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この企業で働いている人々の間に共有されるレ

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), 従業員の効率性を向上させたりする (Backhaus and Tikoo 2004)。

既存研究では、企業の道徳的責任と従業員の効率性の関係を分析する際、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、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、お互いにコミュニケーションすることで相互に関係を持つ。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ため (Gatewood, Gowan and Lautenschlager, 1993; Turban and Greening, 1996; Yu, 2014), 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 (Chatman, 1989)。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。

よって、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<sup>1)</sup>。

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。

## 5. 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

---

<sup>1)</sup>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一単位増えることでの従業員の効率性の変化量が多く増加するようになることを意味している。統計学では、関係が強まるのはプラスに調整すると呼ばれることに対し、関係性が弱まるの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、直接的かつ定期的に発生する内部要素であるが、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から従業員の効率性へ与える影響を強めるという逆因果がないと思われる。

トナーズ就職情報研究所就職ブランドランキング調査, 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 活動に関わるデータベースである。本研究では CSR 企業総覧に記載し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。就職ブランドランキング調査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ランキングである。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。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。日経 NEEDS に関しては、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 社に対し<sup>2)</sup>、実証を行った。また、実証モデルに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

従属変数である従業員の効率性に関して、既存研究では従業員 1 人当たりのアウトプットや成果と定義されている (Olubunmi and Trahan, 2011)。本研究は、既存研究で広く使われている 1 人当たりの売上高の指標を用いる (Huselid, 1995; Olubunmi and Trahan, 2011)。そして、売上高は業種によって大きく変化することを考慮したため、1 人当たりの売上高は業界平均値でマイナスした結果で調整した (Schneider, Hanges, Smith and Salvaggio, 2003)。データは企業の単独ベースのものであり、期間は 2012 年度と設定した。

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研究で道徳的行動を測定する項目を参照し、東洋経済 CSR 企業総覧に記載しているデータを添付 1 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。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 つ項目を用いて、

<sup>2)</sup>本研究ではまず日経 NEED 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。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も有効データのあるサンプルに限ると、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。

主成分分析で道徳的行動インデックスを作成した (Carroll, 1991; Berrone et al., 2007; Olubunmi and Trahan, 2011)。結果として、固有値 1 以上、信頼性  $\alpha$  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取上げた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 (Turban and Cable, 2003; 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 日の期間の調査によるものである。一方、転職ランキングデータは 2011 年 3 月 5 日から 2011 年 3 月 6 日の期間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  $\alpha$  係数 0.88 になり、妥当性が高いとわかる (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、既存研究より、前年度の従業員の効率性、企業年齢 (Vázquez, 2004)、福利厚生レベル (Olubunmi and Trahan, 2011)、従業員持株制度 (Fang, Nofsinger and Quan, 2015)、規模 (McWilliams and Siegel, 2000; Vázquez, 2004)、企業のリスク (Herriott, 2004; Verwijmeren and Derwall, 2010)、業種 (Vázquez, 2004) が指摘されている。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用いて、統制変数を算出した。

### (3) 統計手法

本分析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

## 6. 検証

### (1) 実証結果

表 1 は記述統計量と相関係数である。相関行列を見ると、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、多重共線性を確認したところ、VIF5.00 未満になる。よって、多重共線性の問題が大きいと判断した。

表 2 は製造業に対し、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、規模は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、顕在的従業



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								
2 前年度の従業員の効率性	0.000	0.813	.489**	1							
3 企業年齢	7.573	0.011	.021	.124**	1						
4 福利厚生レベル	2.892	0.670	.101*	.141**	.226**	1					
5 従業員持株制度	2.934	0.694	-.233**	-.057	.097*	.070	1				
6 規模	6.903	1.456	.031	-.363**	-.395**	-.524**	-.118**	1			
7 リスク	0.463	0.201	.039	.003	-.192**	-.169**	-.014	.201**	1		
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	
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
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) です。

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

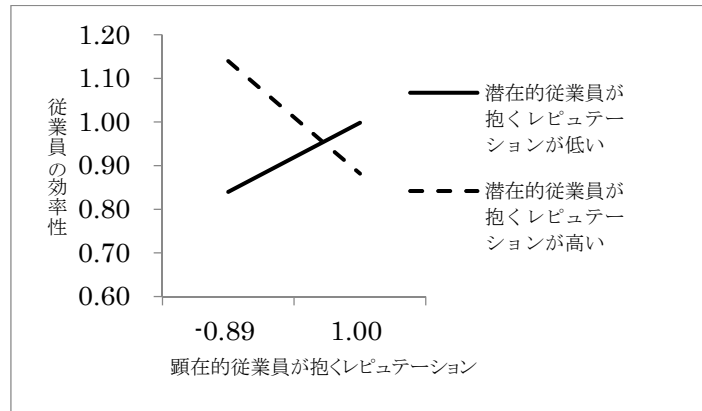


図 2: 潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員が抱くレピュテーションと従業員の効率性の関係を弱める効果

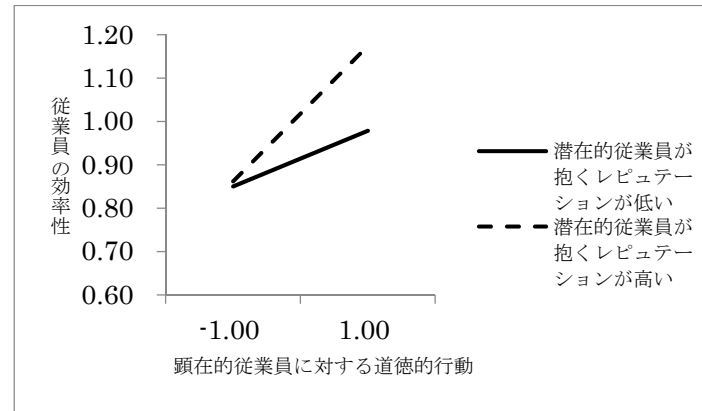


図 3: 潜在的従業員が抱くレピュテーションは顕在的従業員に対する道徳的行動と従業員の効率性の関係を強める効果

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 *** (0.02)	0.31 *** (0.02)	0.31 *** (0.03)	0.31 *** (0.03)	0.31 *** (0.02)	0.31 *** (0.03)	0.34 *** (0.03)
企業年齢	1.73 (1.70)	1.98 (1.69)	5.39 * (2.54)	5.51 * (2.55)	1.90 (1.58)	5.47 * (2.55)	5.18 * (2.38)
福利厚生レベル	0.19 *** (0.03)	0.17 *** (0.03)	0.15 ** (0.05)	0.15 ** (0.05)	0.15 *** (0.03)	0.15 ** (0.05)	0.12 ** (0.04)
従業員持株制度	-0.11 *** (0.02)	-0.11 *** (0.02)	-0.11 ** (0.04)	-0.11 ** (0.04)	-0.09 *** (0.02)	-0.10 ** (0.04)	-0.09 * (0.03)
規模	0.14 *** (0.02)	0.11 *** (0.02)	0.08 ** (0.03)	0.07 * (0.03)	0.13 *** (0.02)	0.08 ** (0.03)	0.11 *** (0.03)
リスク	0.03 (0.09)	0.04 (0.09)	0.02 (0.12)	0.02 (0.12)	0.04 (0.08)	0.03 (0.12)	-0.02 (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 (0.02)	0.02 (0.02)	0.15 *** (0.02)	0.04 (0.04)	0.07 (0.04)
顕在的従業員が抱くレピュテーション		0.04 * (0.02)		0.02 (0.03)	0.01 (0.02)		0.02 (0.03)
顕在的従業員に対する道徳的行動			0.11 *** (0.03)	0.11 *** (0.03)		0.11 *** (0.03)	0.09 ** (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 *** (0.02)		-0.16 *** (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 (0.04)	0.07 (0.04)
調整済 R <sup>2</sup>	36.35 ***	37.52 ***	45.39 ***	39.18 ***	39.03 ***	39.02 ***	47.15 ***
R <sup>2</sup> 変化量 (モデル 1 ベース)		1.17 ***	9.05 ***	2.84 ***	2.69 ***	2.68 ***	10.80 ***

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

有意確率：9%

員が抱くレピュテーションを投入した。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も同時に投入した。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加味したものである。モデル7はすべての独立変数と交互作用項を入れたものである。結果、仮説1と仮説2は支持された。仮説3については表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2に示されたように、単純傾斜分析を行った結果 (Su and Tsang, 2015)、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については、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3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とわかる。

## (2) 頑健性分析

本研究は実証結果の頑健性を確認するため、追加分析を行った。

第一に、本研究では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<sup>3)</sup>。

第二に、本研究で従業員の効率性を測定する時、1人当たりの売上高を用いたが、コストと利益の面を考慮していなかった (Huselid, 1995)。このため、本研究は既存研究で従業員の効率性を測定するほかの指標、1人当たりの当期純利益を用いて、頑健性分析を行った (Huselid, 1995)。結果、仮説1はおおむね支持された。仮説2は1人当たり売上高を用いた実証結果と同じく支持された。仮説3は係数が負の有意な値になったので、支持されなかった。仮説4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。結果では、仮説1、仮説2と仮説3が支持された。仮説4が支持されなかった。

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。一つは、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-該当業種の1人当たりの売上高の平均値)/該当業種の1人当たりの売上高の平均値である。仮説1と仮説2は支持された。仮説3は係数が負の有意な値になったので、支持されなかった。仮説4は支持されなかった。もう一つは各業種ずつ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-該当業種

<sup>3)</sup>表2の下から2行目、調整済R<sup>2</sup>は説明力を示している。表2の最下行、R<sup>2</sup>変化量(モデル1ベース)は説明力の変化量を示している。

の1人当たりの売上高の平均値) / 該当業種の1人当たりの売上高の標準偏差である。仮説1と仮説2は支持された。仮説3は係数が負の有意な値になったので、支持されなかった。仮説4は支持されなかった。

## 7. ディスカッション

### (1) 考察

本研究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、企業の社会的責任と従業員の効率性の関係を分析した。本論文は、企業の社会的責任における道徳的責任が従業員の効率性へ正の影響を与えると主張した。具体的には、下記の4つの具体的な結論が示唆されている。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、また、企業が顕在的従業員に対して道徳的行動を行うほど、従業員の効率性は高くなる。

さらに、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。よって、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行うことと、従業員の効率性との関係は、潜在的従業員に依存する。顕在的従業員に対して道徳的行動を積極的に行う場合、潜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。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、直接体験した一次情報である。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。この際、顕在的従業員は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)。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。

### (2) 本研究の理論的・実務的貢献

企業の社会的責任と業績の関係の研究は、正なのか負なのか、意見の一致には至ってこなかった。本研究は、既存研究ではあまり議論されていない、企業が社会的責任の活動を実施すると、従業員の効率性を向上させるというミクロの前提に焦点を当てた。企業は社会的責任を重視するほど、顕在的従業員に対する道徳的行動やレピュテーションが認知され、顕在的従業員の効率性が高くなると示唆された。

また、本研究では企業の社会的責任の研究において中心となるステイクホルダー理論から考察し、既存研究において見過ごされてきた潜在的ステイクホルダーの視点を加味した。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。

実務的貢献において、本研究は、経営者が従業員の効率性の向上を図る際に、企業の社会的責任の影響を考慮することの重要性を示唆した。また、どのように企業の社会的責任から従業員の効率性に影響が及ぶのかに関して、経営者の理解を深めた。

#### (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、あらゆる潜在的ステイクホルダーに対する一般化の問題である。本研究では従業員に着目したため、消費者などの他のステイクホルダーに関して一般化できるか、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德次元を、従業員に対する道德次元に絞って分析したが、従業員以外のステイクホルダーに対する道德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德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基づいて実証している。今後は、企業の道徳的行動を記載する項目は各年度に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。

最後に、本研究の視点は潜在的ステイクホルダーと顕在ステイクホルダーが同時に存在するという静的な観点の下で議論をした。しかし、実際の従業員には、入社前の潜在的ステイクホルダーの状態から入社後の顕在的ステイクホルダー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。

#### (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。本研究では従業員の効率性に焦点を当て、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、企業の社会的責任は従業員の効率性へ正の影響を与えることを示した。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や、潜在的従業員が抱くレピュテーションによる強める効果と弱める効果を明らかにした。これによって、企業はどのように企業の社会的責任を実施することで、従業員の効率性を高めることができるのか、より詳細な関係性を明らかにした。

添付1: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.
- [2] 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤和, 馬場杉夫『深化する日本の経営』千倉書房, 2012
- [3] 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
- [4] 服部泰宏「企業の「本音」が人材つかむ」『日本経済新聞社』, 2014年08月14日
- [5] 福富智「アールエフ損害訴訟：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
- [6] 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
- [7] 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
- [8] 三輪哲, 林雄亮『SPSSによる応用多変量解析』株式会社オーム社, 2014
- [9] 村瀬洋一, 高田洋, 廣瀬毅士『SPSSによる多変量解析』株式会社オーム社, 2007
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] Backhaus, K. and S. Tikoo (2004): "Conceptualizing and Researching Employer Branding," *Career Development International*, 9, 5, 501-517.
- [13] Barnett, M. L., 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.
- [14] Bauman, C. W. and L. J. Skitka (2012): "Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction," *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- [15] Berger, C. R. (1979): *Language and social psychology, Beyond Initial Understanding: Uncertainty, understanding, and the Development of Interpersonal Relationships*. pp. 122-144, ed. by Giles, H. and R. N. St. Clair, Oxford, England: Basil Blackwell.
- [16] 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.
- [17] Carroll, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.
- [18] Carroll, A. B. (1987): "In Search of the Moral Manager," *Business Horizons*, 30, 2, 7-15.
- [19] Carroll, A. B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.
- [20] Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2012): *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. South Western: Mason.
- [21] Chatman, J. A. (1989): "Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit," *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- [22] 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.
- [23] Cheng, B., I. Ioannou and S. Geogre (2014): "Corporate Social Responsibility and Access to Finance," *Strategic Management Journal*, 35, 1-33.
- [24] Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm," *Economica*, 4, 386-405.
- [25] Clarkson, M. B. E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- [26] Dwyer, F. R., P. H. Schurr and S. Oh (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- [27] 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.
- [28] Eisenhardt, K. M. (1989): "Agency theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.

- [29] Fang, Hongyan, 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.
- [30] Fassin, Y. (2012): "Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 109, 83-96.
- [31] Frank, R. H. (1988): *Passions within Reason: The Strategic Role of Emotions*. New York: Norton.
- [32] Freeman, E. R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Pitman.
- [33] Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *New York Times Magazine*, 9, 13, 122-126.
- [34] Fombrun, C. and M. Shanley (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- [35] Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- [36] 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.
- [37] 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.
- [38] 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.
- [39] Helm, S. (2011): "Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation," *Journal of Business Research*, 64, 657-663.
- [40] 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.
- [41] 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.
- [42] Jones, T. M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics," *Academy of Management*, 20, 2, 404-437.
- [43] Jones, T. M. and A. C. Wicks (1999): "Convergent Stakeholder Theory," *Academy of Management Review*, 24, 2, 206-221.
- [44] Kickul, J. (2001): "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment," *Journal of Business Ethics*, 29, 4, 289-307.
- [45] Lange, D., P. Lee and Y. Dai (2011): "Organizational Reputation: A review," *Journal of Management*, 37, 1, 153-184.
- [46] Lawler, E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [47] McWilliams, A. and D. Siegel (2000): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21, 5, 603-609.
- [48] 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.
- [49] 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.
- [50] 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.
- [51] Niehans, J. (1987): *Transaction Costs, The New Palgrave Dictionary of Economics*. 2008, Second Edition, ed. by Steven N. Durlauf with the collaboration of L. E. Blume, New York: Macmillan Publishers.
- [52] 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.
- [53] 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.
- [54] 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*, 36, 6.
- [55] 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.

- [56] 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.
- [57] Robinson, S. L. (1996): "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- [58] Rousseau, D. M. (1989): "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 2, 121-139.
- [59] 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.
- [60] 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.
- [61] 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.
- [62] 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.
- [63] Turban, D. B. and D. M. Cable (2003): "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 6, 733-751.
- [64] 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.
- [65] Verwijmeren, P. and J. Derwall (2010): "Employee Well-being, Firm leverage, and Bankruptcy Risk," *Journal of*
- [66] 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.
- [67] Wang Yijing 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.
- [68] 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.
- [69] William, E. M. and E. R. Freeman (1988): *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, Ethical Theory and Business (Third Edition)*. pp. 97-106, ed. by Tom L. and N. E. Bowie, Beauchanp: Prentice Hall.
- [70] Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- [71] 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.
- [72] Williamson, O. E. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.
- [73] Williamson, O. E. (1984): "Corporate governance," *The Yale Law Journal*, 93, 1197-1230.
- [74] Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- [75] 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.