

担当：三崎秀央教授

論文要旨

戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用

経営学研究科 博士後期課程

2015 年度入学

BD15B803 番

藤原 崇

2020 年 12 月提出

論文要旨

本研究では、企業経営の根幹の1つである「人材マネジメント」について、経営活動の現場において常に議論されてきた「制度設計と制度運用」の関係を理論立てて解明することを目的とする。このテーマを対象とする研究分野である「人的資源管理（Human Resource Management: HRM）」においては、特に「戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management: SHRM）」に関する研究の中で、本研究の問題意識と同様に「何が良い HRM なのか？」という命題への取り組みから、SHRM が企業業績に及ぼす影響やそのプロセスへと研究の関心は広がっている。その研究では、従業員の心理や態度といったミクロレベルの要素が与える影響に関心が集まっているが、まだ発展段階である。

本研究はこういった問題意識から、HRM のデザイン（制度設計・施策選択）が従業員の行動を促し、実際に組織パフォーマンスに影響を与えるというメカニズムを解明することを目指す。同メカニズムの解明に当たっては、本研究は SHRM 研究の一つの柱である「適合アプローチ」と、説明理論としての「心理的契約」に注目し、新たな理論モデルを構築することを第1の課題とする。次に「心理的契約」を適用しつつ「適合アプローチ」に基づいた分析枠組みを設計し、実証研究を通じてそのメカニズムを明らかにすることを第2の課題とする。

同研究課題に取り組むために、本研究は、序章と終章を含め全7章から構成されている。序章では、本研究の問題意識と目的を議論している。第1章、第2章は、SHRM 研究について、主に米国での発展経緯を中心にレビューを広く行っている。これに対し、第3章では、英国における SHRM 研究を従業員と企業の関係に焦点を当てて概観している。第4章では、米国と英国の理論発展の相違から、英国で重要視されている「心理的契約」理論に注目し、その SHRM 理論への適用可能性を検討する。その上で、適合アプローチと組み合わせた理論モデルの構築に取り組み、それを基に本研究の定量的な実証研究に用いる分析枠組及び仮説の設定を行う。第5章では第4章までの枠組設定に基づき定量的な実証分析を実施している。終章では、本研究を振り返り、要約と結論を確認した上で、理論的含意、実践的含意と本研究の限界および課題を議論している。以下が各章の内

容である。

第 1 章では、HRM 理論の発展経緯につきレビューを行うことで、SHRM 研究が包含する基本的な理論構造、「SHRM 研究は人事管理 (Personnel Management: PM) における科学的管理法から行動科学論までの理論の発展から 2 つの方向性を引き継いでいる」という点を指摘した。1 つは、行動科学論で培った動機付け理論を通じて人材の行動を大きく変革できるという前提に基づき、人材を企業経営で重要な資源と位置づける「ミクロの方向性」である。これは人的資本や資源ベース理論 (RBV) といった理論で補強され、SHRM の基礎となっている。ただし、多様性や差異が大きい個人を動機付けるという「動機の多様性」への対処の課題を孕んでいる。もう 1 つは、行動科学論での「個人の動機や意思に基づく行動を企業全体の目標達成と統合する」という試みを深化させ、人的資源の活用と企業目標や競争戦略をシステム総体として結び付けようとする「マクロの方向性」である。これは「役割行動理論 (behavioral perspective)」やシステム思考といった理論で補強されており、従来の人事管理と異なる特徴とされる。一方でこの「ミクロの方向性」と「マクロの方向性」の 2 つの流れを統合的に説明できる理論は確認できなかったとも指摘した。すなわち、多様性が高く、個人毎に差異が大きな自己実現や成長という高次の欲求をテコに動機付けを行うことは、個々の従業員の行動が拡散する可能性を抱えている。それを抑制しつつ一方で各人の行動を統合的に企業の戦略実現や業績向上に結び付けることを SHRM では希求している。この考え方はミクロとマクロのレベルである意味相反する方向性を抱えることでもあり、その相反に陥る主因が「動機の多様性」である。SHRM の前提として行動科学論から引き継がれた理論として自己実現など高次の欲求に基づく動機付けを行うことが、従業員意思の尊重と動機づけられた強い行動を導くことになるとされている。ただし、個々の従業員が組織に参画する動機は多様であり、状況や時間によっても変化する。必ずしも自己実現など高次の欲求に基づいて動機づけられる従業員ばかりではなく、自己実現の内容も個々の従業員によって異なるはずである。それらを強く動機づけることは従業員の行動が拡散する可能性を高めることであり、統一的に企業の戦略実現や業績向上に結び付けようとする考え方と相矛盾することになる。この構造的な矛盾を克服し、それらが同時に成り立つことを説明する理

論はまだ見いだせていないという点を確認した。

第 2 章では、SHRM における理論的・実証的研究の変遷について広くレビューし、SHRM における研究が追及している命題を、①何が良い（＝企業業績に正の影響を与える）人事施策なのか、②良い人事施策はどのようなメカニズムで企業業績に正の影響を与えるのか、という 2 つに整理した。理論モデルは①を中心に議論・発展がなされたと言え、②の議論は人事施策→企業業績の直線的な関係では実証が難しいという議論から、その関係に影響を与える要素へ関心が深められていることが確認できた。その流れを第 1 章で指摘したミクロとマクロの問題意識から整理すると、次のようなことが明らかになった。まず、1980 年代～1990 年代前半の理論モデルの研究の中で、企業戦略と人事施策の統合に焦点を当てる適合アプローチは、個々の従業員の状況（能力やモチベーションなど）についての「ミクロの方向性」の議論を捨象していた。一方の、普遍的アプローチは従業員の心理というミクロ視点に焦点は当たっているが、従業員を活性化すれば企業業績向上につながるとされており、企業戦略などの要素と統合する「マクロの方向性」の議論は見られなかった。「ミクロの方向性」「マクロの方向性」のいずれかに偏しており、統合の理論的枠組みは確認されなかったため、アプローチの有効性は実証研究に委ねられた。人事施策と企業業績の実証研究は人事施策全体と企業業績全体の関係の検証から進んだが、その 2 つの変数だけでは整合的な実証研究結果が得られなかった。更に厳密な論理的説明が必要となり、結果として従業員に関連する要素に焦点が当てられてきた。そして、その従業員の影響に関する検討を進める上では、従業員の「状態」と「認識」という 2 つの視点があることを本章では指摘した。「状態」は従業員の能力、知識、スキルや行動、態度といった要素を意味する。この点については、従業員のこういった要素が人事施策と組織的業績をむすびつける媒介として影響するのかという点が命題となる。また、人事施策がその要素に影響するプロセスを説明する理論（例えば、AMO 理論、人的資本、役割行動理論、内発的動機付け理論、衡平理論、社会的交換理論など）の探求も課題となっている。これに対し、「認識」は人事施策に対する個人の認識・理解は個人の動機を含むバックグラウンドにより異なっており、多様性を持つという前提で理論構築が進められていることが確認された。特に従業員の HRM に対する認識という観点は、第 1 章で指摘した個々の従業員が持つ「動機の多様性」という批判にこたえる上では重要な

視点であり、それに着目して検討を進めることの重要性も指摘した。

第3章では、英国での SHRM 研究の発展経緯をレビューした。第2章で検討した「従業員の影響」が SHRM で人事施策と企業業績の媒介過程として焦点が当たってきた背景の1つに、米国中心に行われていた SHRM 議論に対する 1990 年初頭のヨーロッパ、特に英国での批判的議論が挙げられるためである。その批判的議論が米国での理論モデルと企業レベルでの実証研究に修正の示唆を与えたとされており、本研究が問題意識を持つ「ミクロの方向性」と「マクロの方向性」の統合に関する理論の手掛かりは、英国での SHRM 研究、特に従業員視点からの議論に見出せる可能性がある。本章を通じて、米国の SHRM 研究の流れとは異なる以下のような点が確認された。

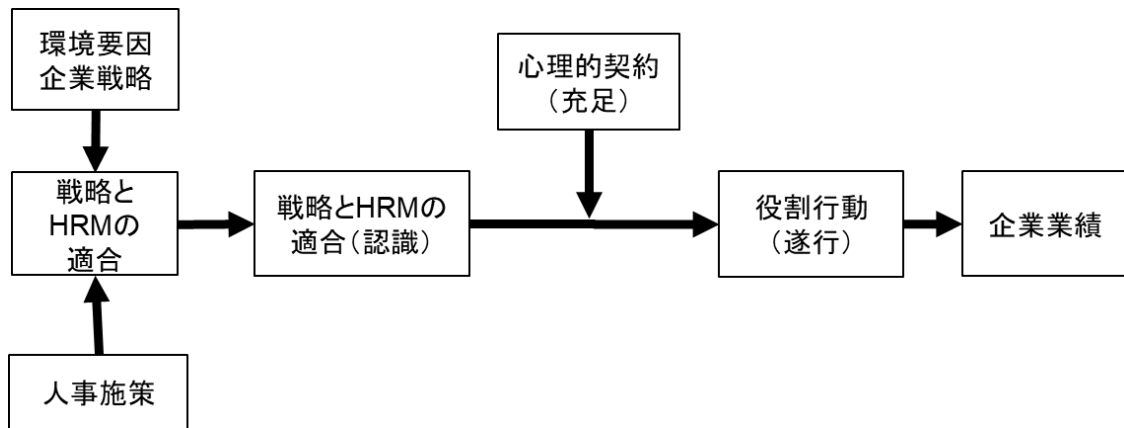
まず、米国の研究は企業目標や戦略実現に効果的な「あるべき人事施策」という理論モデルの研究からスタートしたが、その人事施策に対して従業員は企業が意図する通りに行動するという点を前提としており、企業と従業員の利害は長期的に合致する「単一制論 (unitarist)」的な考え方を背景に持っていることが明らかになった。従って、米国での SHRM 研究は理論モデルの検討の際も、従業員からの視点はあまり焦点が当たらず、もっぱら企業側、経営者側の視点で発展していくことになった。適合アプローチや普遍的アプローチなど多くのモデルが提示されるが、その妥当性は企業業績への影響という実証に委ねられることになる。しかしながら、実証研究が整合的な結果をなかなか得られないことや、研究枠組みや実証手法によってばらつきが出ることから、人事施策→企業業績という単線的な実証枠組みでは、SHRM の理論モデルの十分な検証とはなり得ないという議論が進んだ。その結果、そのプロセス (メカニズム) に関心が移り、特に従業員の行動が与える影響へ焦点が集まっていく、という流れで研究が進んだのである。

一方の英国では「HRM は従来の PM と何が異なるのか」という根源的な問いから議論が進み、その過程で米国での研究への批判的な視点からより精密な HRM の定義が行われることになった。その定義によると、本研究で指摘した「マクロの方向性」と「ミクロの方向性」と同様の要素を SHRM は包含しており、その2つの統合のためには、従業員との関係を再構築し、利害関係を調整することが SHRM の最大の課題であるとされている。伝統的に労働組合の影響力が強く、労使の利害は一致しないという「多元論 (pluralist)」的な思想基盤を持つ英国では、従業員との関係に与える影響について、

SHRM 研究の発展の初期段階から重視する研究が発展していった。本章では、この米英での研究の流れとの違いを明らかにした。また、この多元論的な英国の視点は、個々の従業員の多様性を前提とする概念とも言える。加えて、英国では HRM の導入が進む中、従来の集団的な労使関係ではなく個々の従業員と企業との関係にも焦点が当たるようになった。結果、従業員と企業の関係再構築や利害調整を説明する概念として「心理的契約」の重要性が指摘されるようになる。米国とは異なる英国の前提は、米国で理論的に説明が困難であった従業員の「動機が多様性」に答え得る可能性を示している。

第 4 章では、第 3 章で検討された「心理的契約」について、その概念としての起源と特徴を改めて確認しつつ、SHRM 研究への適用について検討し、独自の理論仮説と分析枠組を設計した。「心理的契約」が持つ理論としての特徴について、以下の 5 つの特徴があることを明らかにした。①組織と個人の相互作用であること、②「互惠性」に基づいた拘束力、強制力を一定以上持つこと、③拘束力を持つがゆえに、「契約不履行」が個人に与える影響が大きいこと、④時間の経過に沿って調整され変化していくものであること、⑤「個人の信念」に基づくものであるため、その多くは暗黙的 (implicit) であり、また個人ごとに異なる多様な内容となるが、その形成は組織内外の影響を受けること、である。これにより、心理的契約がモチベーションやコミットメントといった概念とは異なる独立した概念であることが確認された。また心理的契約は、組織内の個人がその内面に抱える多様性を包括しつつも、組織からの働きかけによりその内容を共通化し、実践的な組織管理手法の設計を容易にする概念である点も明らかにできた。即ち、「ミクロの方向性」では、個人の「動機が多様性」を前提としつつ、「マクロの方向性」において企業レベルでの従業員の行動や反応の統合へ結び付けるという SHRM が包含する課題を説明可能な理論構造であることが示すことができたのである。そして、本章ではその特徴故に、今まで SHRM 研究では特に実証研究が不足してきたとされる「適合アプローチ」との親和性もあることも踏まえた上で、適合アプローチを前提とした分析モデル (図表 1) を提示した。

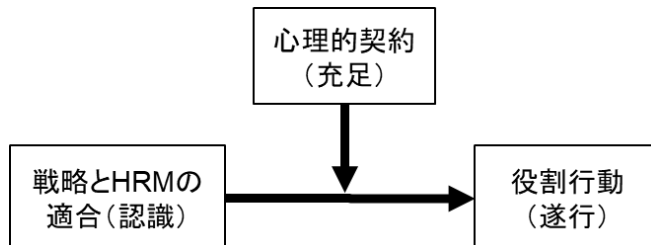
図表 1 : 心理的契約を取り込んだ SHRM 研究の理論モデル



出所：筆者作成

第 5 章では、第 4 章で提示した心理的契約を用いた理論モデルから実証研究の分析枠組（図表 2）と 3 つの仮説を設定し、その検証を定量的な実証分析を通じて実施した。

図表 2 : 実証研究の分析枠組



出所：筆者作成

- 仮説 1 : 戦略と HRM の適合関係が従業員の役割行動に対して有意な正の影響を与える
- 仮説 2 : 従業員の心理的契約充足度は、戦略と HRM の適合関係と従業員の役割行動の関係を調整する
- 仮説 3 : 心理的契約の充足度は、戦略と HRM の適合関係と従業員の役割行動の関係に対する調整機能と戦略と HRM の適合関係と従業員の心理状況に対する調整機能とで異なる結果を示す

分析結果として、戦略と HRM の適合認識は従業員の役割行動を促進するという第 1 の仮説は支持された。次に、戦略と HRM の適合概念が役割行動の遂行を促進する関係を心理的契約の充足が調整する点については、部分的に支持されたが、必ずしも心理的契約の充足全般が影響を与えるとは言い切れない結果となった。最後の心理的契約が役割行動促進に与える影響は、モチベーションやコミットメントなどの従業員の心理的状況に与える影響とは異なることもある程度確認されたが、まったく異なるとは言い切れない結果となった。

以上の議論を踏まえ、終章では理論的な含意を 2 点示した。第 1 に「心理的契約」について、適合アプローチを前提に SHRM 研究における説明理論としての可能性を指摘した点である。これまで「心理的契約」は従業員の心理状況における要素の 1 つとして、普遍的アプローチを前提にモチベーションやコミットメントといった変数と同列に扱われる研究が多かった。これに対し、本研究では「適合アプローチ」と組み合わせた枠組みを提示することで新たな視点を与えることができた。また実証面では「適合アプローチ」を前提とした分析枠組みを示すことで、適合アプローチの理論的な説明可能性を高めることに貢献した。

実践的な含意としては、まず戦略と HRM の適合を重視した制度設計が必要なことと、企業の戦略に基づき設計した制度が適合している点を従業員に十分認識させることの重要性が確認された。次に「心理的契約」という概念を SHRM 研究に取り込んだことで、従業員の正の心理状態（モチベーションやコミットメントなど）とは異なる従業員の納得感や行動促進の着眼点を企業へ示唆することができた。モチベーションやコミットメントといったいわゆる「前向き」な心理状態は、適合アプローチで採用されるコスト削減戦略など厳しい人事施策とは相いれず、厳しい環境で前向きに取り組む従業員の納得性を判定する基準としては活用が難しかった。これに対し、心理的契約はその充足を得られていれば、高いモチベーションまで至らなくても HRM 施策や役割行動へ一定の納得と理解は得られたと判断が可能である。いわゆる「従業員に厳しい」人事施策でも「心理的契約」の充足度を用いることで、その有効性を判定できる可能性を示すことができた。

最後に本研究の課題であるが、第 1 に心理的契約の充足の影響度が必ずしも想定した結果を得られなかった点が挙げられる。これについては、心理的契約の測定手法などの

課題が挙げられる。第2に、本研究の実証枠組が、心理的契約の影響との関係から、従業員個々の心理状態や役割行動といったマイクロレベルの実証枠組みに留まっている点である。企業のマクロレベルでの変数との関係も織り込んだ多元的な分析（マルチレベル分析）がより望ましいことも明らかである。第3に、実証データが1社での調査結果を用いていることも限界であり、複数企業間での戦略と HRM の適合に関する差異の測定結果などを加えていくことが課題となる。以上の課題については、さらなる理論的検討、データの収集や蓄積の実施、測定手法や尺度の改善などの議論を経た上での新たな実証が必要になるであろう。

以上