博士学位論文審査結果報告書

（2021 年 2 月 28 日　提出）

1．審査委員　　主査　三崎　秀央　印
　　　　　　　副査　山口　隆英　印
　　　　　　　副査　高階　利徳　印

2．提　出　者　　藤原　崇

3．論題　　戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用

4．論文の要旨

本研究は、HRM のデザイン（制度設計・施策選択）が従業員の行動を促し、実際に組織パフィーマンスに影響を与えるメカニズムを解明することを目的としている。この目的を達成するために、本論文は以下の 7 章構成となっている。

序　章　本研究の問題意識と目的
第 1 章　戦略的人的資源管理論の概略
第 2 章　戦略的人的資源管理における理論発展
第 3 章　英国における戦略的人的資源管理研究
第 4 章　本研究の分析枠組み
第 5 章　本研究の実証分析
終　章　本研究の要約と結論

序章では、本研究の問題意識と目的が示されている。一般に、企業における人材マネジメントとは、制度設計と制度運用という 2 つの観点からその有効性が議論される。近年、精力的に研究されている戦略的人的資源管理論（strategic human resource management: SHRM）は、主に人的資源管理（human resource management：HRM）と企業業績の関係性、メカニズムに着目した研究である。SHRM 研究では、有効な HRM とはどのようなものかという視点では一定の研究蓄積があるものの、人事施策がどのように企業業績に影響を与えるのか、HRM をどのように従業員が受容・理解し、その従業員の心理や行動がいかに企業業績に影響するのか、という点についての研究はまだ発展段階にある。HRM と企業業績との間を解明する、いわゆるブラックボックス研究である。

当該領域では、従業員のモチベーションや職務満足、コミットメントといった心理・態度、AMO と呼ばれる能力、モチベーション、職務機会が媒介となって従業員の職務遂行行動を促進し、結果として業績向上につながるという研究が理論・実証の両面から進められてきた。しかし、これらの実証研究の多くが高業績 HRM という普遍的アプローチに基づいて行われており、一方の柱である適合アプローチに基づく実証が多くない、あるいはその理論的基盤が社会交換理論であるなど、多様なアプローチで研究されているとは言い難い。

これらを踏まえ、本研究では、社会的交換理論を基礎に置く米国流の SHRM ではなく、従業員との利害調整の観点から発展した英国の SHRM 研究に注目し、心理的契約理論を適用しつつ、適合アプローチに基づいた分析枠組みを構築するべきだと主張している。

第 1 章では、PM（Personnel Management）→HRM→SHRM というパラダイムの変遷について整理している。具体的には、PM で得られた理論的な成果のうち HRM へ受け継がれたもの、受け継がれなかったものを整理し、そのことが後の HRM およびその発展したパラダイムである SHRM 研究に与えている影響について考察している。本章では一連のレビューを通じて、SHRM 研究では、「動機の多様性」を前提とした高次の欲求に基づく動機付けは個々の従業員の行動が拡散する可能性を抱えているとしている。一方で、その拡散を抑えつつ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 HRM・SHRM では希求していることを指摘し、ミクロレベルとマクロレベルである意味相反する方向性を抱えることに繋がっていると結論づけている。しかしながら、当該領域では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主張している。

第 2 章では、SHRM 研究の変遷について米国での研究を中心にレビューしている。一連のレビューを通じて本研究は、SHRM 研究の命題を、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 つに整理している。そして、「普遍的アプローチ」や「適合アプローチ」といった理論モデルの研究では①の命題を中心に議論され発展してきたが、それが、人事施策→企業業績というマクロレベルでの直線的な関係では実証が難しいという結論に至り、従業員の心理や態度を取り込んで人事施策→企業業績というプロセスを解明するという②の命題の議論へ推移していった経緯を明らかにしている。しかしながら、現状では、第 1 章で示した課題である、SHRM が理論構造として包含するミクロとマクロの方向性を統合する論理には未だ至っていないと結論づけている。

第 3 章では、SHRM 研究への批判的議論を踏まえた、英国流の SHRM 研究をレビューしている。英国の SHRM 研究は 1990 年前後の黎明期から幾分批判的な要素をはらみつつも、米国での議論とは異なる視点から従業員への影響を重視した議論を展開している。本

章では、一連のレビューを通じて、SHRM研究をけん引してきた米国を中心とする研究は「長期的には組織に関するすべての利害関係者の利害の一致が存する」という単一制論（unitarist）を前提としており、ミクロレベルでの従業員の行動や心理とマクロレベルでの企業の戦略実現や業績達成とを結びつける議論に長く焦点が当たってこなかったことことを指摘している。一方で、英国での SHRM 研究は初期の段階から従業員の心理や行動と企業レベルでの業績や戦略との調整や整合性に関心があり、その背景には組織における利害関係者の利害対立は単純に収斂しない多元論（pluralist）的な前提がある。本章では、その結果、英国の SHRM 研究で注目された「従業員との利害調整」を説明する概念として心理的契約の重要性が示されたのだと結論づけている。

第 4 章では、本論文の中心概念の 1 つである「心理的契約」について、SHRM 研究への適用可能性について検討し、独自の理論仮説と分析枠組を提示している。

心理的契約は、Barnard の組織均衡論を理論的基盤としつつ、Argyris によって従業員と監督者との関係性を説明する概念として初めて使用された。以降、様々な研究者によって概念の検討・改善がなされてきたが、本研究では心理的契約の概念を以下の 6 つの観点から整理している。①組織と個人の間で相手に対する期待や約束と対価を認識していることが前提の概念であり、法律上の契約関係と同様、双務的かつ相互作用的な性質が基本となること。②心理的契約で認識される内容は、互恵性に基づいた拘束力、強制力を一定以上持つことから、現在は「期待」に留まらない「約束」として捉えられていること。③拘束力を持つがゆえに、「契約不一致」が個人に与える影響が大きいこと。④心理的契約の項目や条件とされる内容は個人が組織内でキャリアを積み重ねるなど、時間の経過に沿って調整され、変化していくこと。⑤心理的契約の前提は個人の信念に基づいていること。⑥心理的契約は暗黙的であり、個人ごとに異なる多様な内容となること。本論文では、以上の特徴から、心理的契約は組織現象を解析し、個人の行動を統制管理する手法を設計する上で鍵となる概念であると結論づけている。また、本研究では SHRM の理論上の課題として「動機の多様性」や「従業員レベルでの行動心理と企業レベルでの業績・戦略との調整・整合性」をあげている。これに対し、心理的契約概念は、個人の信念に基づく多様性を前提としつつも、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ものであり、SHRM 理論に取り込むことで、理論上の課題への説明可能性を高めることができるとしている。

一方で、心理的契約は英国流の SHRM 研究では従業員との利害調整という点で重要な説明概念であるとされているものの、適合アプローチの視点が十分ではない、実証研究の蓄積が少ないなどの課題もある。これらを踏まえて、本論文では、戦略と HRM の適合（個人の認識）が個人の役割行動の遂行に影響を与えるが、その間に調整変数として心理的契

約の充足があるという関係を中核に置いた理論モデルを構築している。戦略と HRM の適合については、当該領域ではアプリオリに設定された戦略類型と HRM の適合関係を用いることもあるが、本研究では採用された人事施策を従業員がどう認識しているのかに関心があるために、個人の認識を測定することとしている。

本研究では独自に導き出した理論的枠組みに沿って、次のような仮説を立てている。

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情況に対する調整機能とで異なる結果を示す。

これに続いて、第 4 章では、実証研究に向けた質問項目を作成している。戦略と HRM の適合、戦略の明示、役割の認識、報償の認識、役割行動遂行度、モチベーション、情動的コミットメント、心理的契約（会社への期待）、心理的契約（従業員義務）などの次元について、先行研究をもとに測定尺度を作成した。鍵概念である心理的契約については、賃金、雇用をはじめとする 10 の下位次元を設定している。さらに、役職、年齢、勤続年数、最終学歴、採用（新卒・中途）、勤務地域などの統制変数に使用する基礎項目を加え、調査票を作成している。

第 5 章では、第 4 章で構築した分析枠組み、仮説を基に、大量サンプルに基づく定量的な実証分析を実施している。調査対象は全国に 300 店舗以上を展開し数千名の従業員を擁する A 社である。データは、A 社の協力のもと一定の役職（店長相当・エリア担当マネージャー相当）にある従業員を対象に 2020 年 1 月~2 月にかけて実施されたものであり、質問票は 355 名の従業員を対象に配布され、320 部の（有効回収率：90.1%）の回収を得た。

本論文では、基本的には先行研究において確立した尺度を用いており、それぞれのクロンバックの α 係数を用いて尺度としての信頼性を確認している。一部、先行研究をもとにオリジナルで作成した質問項目については因子分析を実施し、尺度を作成している。続いて、役職等のコントロール変数、戦略と HRM の適合に関する変数、心理的契約の充足に関する変数、交互作用項などを独立変数とする重回帰分析を実施している。

仮説 1 については、戦略と人事の適合、戦略明示と役割認識、報償への認識のそれぞれが、役割行動の遂行度に対して有意な正の影響を与えており、支持された。当該領域では適合アプローチに関する実証研究が少ない中で、「戦略と HRM 施策の適合⇒役割行動の遂

行」の関係性を明らかにできたと言える。

仮説 2 については、部分的に支持された。戦略と HRM 施策の適合が役割行動の遂行に影響を与える、3 つの関係性に対し、心理的契約の充足に関する 8 つの変数を調整変数として投入し、交互作用項を用いて調整効果を検証した全 24 パターンの階層的回帰分析の結果のうち、10 パターンで統計的に有意な分析結果となった。ただし、すべてのパターンの下位検定で、心理的契約の充足度の高い状態では適合認識と役割行動の遂行度の正の関係への影響の方が大きいことが確認されており、心理的契約の充足は戦略と HRM 施策の適合と役割行動の遂行度の関係に対し、何らかの影響を及ぼしていることが明らかとなった。

仮説 3 については、部分的に支持された。戦略と HRM 施策との適合はモチベーション及び情動的コミットメントに対しても、正の影響を与えることが確認された。また、それら適合認識とモチベーションや情動的コミットメントとの関係に対しても、心理的契約の充足が調整効果を果たすことは確認されたが、各 24 パターンのうち、モチベーションとの関係では 9 パターン、情動的コミットメントとの関係では 12 パターンであった。一方役割行動の遂行度に対する関係は 10 パターンであった。

役割行動の遂行度への関係と、モチベーションもしくは情動的コミットメントへの関係とでは、調整効果を示す心理的契約の次元が異なる。また役割行動の遂行度に対する関係では、下位検定の結果から、心理的契約の充足度が高い場合には、適合認識と役割行動の遂行度に対する正の影響が大きくなり、低い場合には有意な関係が見出されない場合が多いが、モチベーションもしくは情動的コミットメントの関係では、心理的契約の充足度の高い場合・低い場合双方で有意な関係が示されており、異なる結果となることが確認された。

終章では、これまでの議論をまとめた上で、本研究の理論的、実践的含意と課題について論じている。著者は本論文の理論的な貢献として大きく 2 つの点をあげている。第 1 に、心理的契約について、適合アプローチを前提に SHRM 研究における理論としての説明可能性を示した点である。心理的契約については、特に英国の SHRM 研究の中で、重要な要因の 1 つとして捉えられてきた。しかし、それらの先行研究では、心理的契約の理論としての特徴の分析が不十分であり、従業員の心理状況における要素の 1 つとして、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ていた。本論文では、SHRM 研究が積み上げてきた理論構造の限界を指摘しつつ、その限界に応える可能性を心理的契約の概念が持つ特徴と照らし合わせて説明を試みた点に、理論的な含意があると主張している。

第 2 に、適合アプローチを前提とした分析枠組みを示し、実証研究を行ったことで、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点である。適合アプローチの

実証研究は少なく、結果も整合的ではないとされてきたが、今回の分析結果を通じて戦略とHRMの適合を従業員認識することが役割行動の遂行促進に影響を与えることが確認された。この点で、適合アプローチの適用可能性の拡大や重要性を示すことができたとしている。

本論文は実践的含意として、大きく2点をあげている。第1に、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ことである。第2に、心理的契約という概念を適合アプローチの枠組みに適用したことで、企業は従業員のポジティブな心理状態（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示唆することができたとしている。

5．論文の評価

戦略的人的資源管理論は、人的資源管理研究において最も重要な研究領域の1つであり、現在も発展途上にある。HRMが業績に対して影響を与えるという命題は広く受け入れられているものの、実証研究では必ずしも一定した結果が得られていないことや、HRMと業績との間に介在する変数についての探求は、現在も盛んに取り組まれているところである。

本論文は，当該領域の先行研究をその源流にまで遡って丹念に渉猟し、独自の理論的枠組みを構築し、実証している。膨大な先行研究をレビューしているにも関わらず、散漫にならず、独自の理論的枠組みの提示までたどり着いていることから、文献研究・理論研究としても高い水準に達していると評価することができる。

また、本論文は、大量サンプルを基にした実証研究を実施しており、自ら構築した理論的な枠組みを検証している。先行研究を参考にしつつ、概念の操作化も丁寧かつ堅実に行っている。また、多変量解析を用いた分析手法も適切であり、膨大な分析を丁寧かつ的確に実施していることからも、実証研究としても一定の水準に達していると評価できる。

本研究の理論的・実践的な含意は、前述の通りであるが、心理的契約と適合アプローチを組み合わせることで、ハイコミットメント施策以外のHRMの可能性を提示したことは、当該領域で十分に議論されてこなかった知見を示したという意味で、学術的な意義が大きいといえる。

一方で、本論文には下記の点で課題がある。第1に本論文は、構築した理論的枠組みを一般化するための実証が十分ではないという課題である。本論文では、全国に展開される店舗に所属する320名のサンプルをもとに実証分析を実施しているが、勤務地が日本全国に散らばっているとはいえ、1つの会社に所属していることには変わりない。この点で、

組織的なバイアスがかかっている可能性がある。また、調査対象を拡大することで、マルチレベル分析等の実施も可能となる。

第2に、コモン・メソッド・バイアスの可能性である。本論文のデータは、個人を対象に収集されたデータを使用しているために、その多くが回答者の認知や主観に依存している。役割行動などは、本人の主観と客観的に見た場合に、現実とデータとの間に齟齬が生じる可能性がある。

以上のように、本論文が示した独自の理論的枠組みを一般化するために、調査対象の拡大と、サンプルを人事と従業員、管理職と部下というように多面的に収集することで、より精緻な実証研究を行うなど改善の余地がある。ただし、これらの課題は今後の研究の発展という期待から指摘されるものであり、本論文の学術的貢献を揺るがすものではない。

6．判定

本論文の貢献および所定の試験の成績を考慮して、本論文の提出者が博士（経営学）の学位を授与されるのに十分な資格を持つものと判定する。