

人的資源管理の変化とその「受容」のメカニズム

——心理的契約理論に基づく考察——

藤 原 崇

1. はじめに

近年、多くの日本企業で人事管理や人材マネジメントの変革が進展している。ジョブ型の人事制度導入や転勤制度の廃止、テレワーク・副業等柔軟な働き方の拡大、といった過去には見られなかった大きな変革が取り組まれるようになってきている。背景の一つには、新型コロナウイルスへの対応によって、働き方の見直しを余儀なくされたことがあるが、働き方の柔軟性を求めるニーズはコロナ禍が去った後も減退する気配はない。また、長期的に影響を与えている要素として日本社会の少子高齢化がある。人材の獲得競争は年々激化し、多様な人材活用も必須となっている。加えて、働く人々の意識の変化も近年顕著である。転職に対する抵抗が低くなってきており、それは企業間労働移動の増大や中途採用市場の拡大に表れている⁽¹⁾。いずれにせよ、日本企業の人材マネジメントは大きな転換点を迎つつあると言えよう。

人材マネジメントの変革は、具体的には企業の人的資源管理（Human Resource Management、以下 HRM という）の内容が変化することである。HRM とは奥林・上林・平野（2010, pp.9-12）によれば「基本的に、企業組織において、労働者の自律性と他律性を組織目的に向けて統合しようとする諸制度」とされ、その仕事内容（機能）は「雇用管理」「キャリア開発」「人事考課」「報酬管理」「福利厚生制度」「労使関係」とされている。企業経営者にとっては、環境変化に合わせた新たな組織目的に向けて労働者の働き方や役割の変化を促す手段が「HRM の変化」となる。ただし、その変化は労働者にとっては「他律性」であり、労働者の持つ「意思と感情」すなわち「自律性」との統合がなされない限り、HRM の変化が初期目的を達成することは不可能である。HRM が変化する局面では、雇用のあり方（例えば、長期雇用から、柔軟な雇用へ）、給与の決定方式（例えば、変動幅などの見直し）、人事考課方法やその前提となる労働者へ求める能力・職務・役割など、様々な人事制度や人事施策での変化が実際に生じ、労働者に提示されることになる。その変化の局面における「他律性」と「自律性」の統合とは何か。具体的には、従来と異なる新たな役割やそれに対する報酬などを含む諸々の労働条件の変化（他律性）を、個々の労働者が「受容」することであろう。その際、労働者は自らのやりたいこと、できること（自律性）と、どこかで折り合いをつけなければならない。HRM の変化局面において、この「受容」に影響を与える要因や、個々の労働者の中で「受容」が成立するプロ

(72)

セスについて探求することは、日本企業が迎えている人材マネジメントの転換において、一定の意義があると考えられる。

本稿では「HRM の変化」の局面における労働者の「受容」プロセスに関し、「心理的契約」という組織論における理論に着目して検討する。心理的契約とは Rousseau (1989) によれば「特定の個人と相手方の間での相互交換において合意された諸条件に関する個人の信念 (individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party).」と定義される。戦略的人的資源管理研究においては「ブラックボックス問題」といわれるように、HRM 施策が組織業績に影響を与えるメカニズムの探求が続けられているが、そこでは従業員の態度や行動など従業員の影響が重要視されている (例えば、Becker & Huselid, 2006; Jiang et al., 2013 など)。また、英国での HRM 研究においては、1980 年代の初期段階から「従業員との関係」に焦点が当てられており、その研究を代表するテキストである Boxall & Purcell (2016) に示されるように「従業員との利害調整」が重要視されている (藤原, 2021)。心理的契約はその定義に従えば、組織と個人、企業と従業員の関係に対する個人の認識に関する概念である。企業の採用する HRM が変化することとは、それに対する従業員の認識も変わっていくはずである。その認識の変化が「受容」に影響を与えることは十分想定される。心理的契約理論が前提とする「個人の信念」に、その内容変更が与える影響を分析することは、個人の「受容」を分析するカギとなると考える。

本稿では、まず HRM の「変化」が過去の HRM 研究でどのように取り上げられ、検討されてきたのかを振り返る。その上で、HRM の「変化」において、心理的契約の概念がどのように位置づけられるか過去の研究を踏まえて考察を加え、「HRM の変化」の受容プロセスの分析における心理的契約理論の適用可能性を検討する。

2. HRM 研究における「HRM の変化」

2-1. HRM 研究の概観

岩出 (2002) によると、人的資源管理 (HRM) は経済学における「人的資本」と「行動科学論」を基礎として発展した理論であり、従業員の知識・技能を価値ある経済的資源として従来以上に重視し、個人と組織の目的の統合をめざす管理とされる。そして、戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management : 以下 SHRM という) は、HRM の考え方を基礎としながら、より経営戦略との結びつきを重要視し、従業員を「持続可能な競争優位の源泉」と考え、企業・事業戦略と人的資源管理を統合した設計・運用をめざす管理とされている。人的資源管理の研究分野では、特に 1980 年代以降発展してきた SHRM を中心に研究が積み重ねられてきたが、その中で「HRM の変化」についてどのように取り上げられてきたか概観する。

2-2. 過去の SHRM 研究における「HRM の変化」への関心について（概観）

2-2-1. 初期の SHRM 研究（理論モデル化）

初期の SHRM 研究においては、まず「あるべき HRM」すなわち人的資源が「持続可能な競争優位の源泉」となる HRM について、理論モデル化が進められた。1980 年代に、ハーバード・モデル (Beer et al., 1984) とミシガン・モデル (Fombrun et al., 1984) が登場し、「普遍的アプローチ (Best Practice)」と「適合アプローチ (Best Fit)」の 2 つの理論モデルが展開された。「普遍的アプローチ」は、Walton (1985) の「ハイ・コミットメント・モデル」、Lawler (1986) の「ハイ・インボルブメント・モデル」、Pfeffer が 1994 年に “Competitive Advantage through People” で提示したモデルなどが登場した。一方の「適合アプローチ」では、Miles & Snow (1984) が「防衛型」「探索型」「分析型」といった戦略類型に合致する組織形態と HRM についてモデル化を行った。Schuler & Jackson (1987) は Porter (1980) の競争戦略類型に基づき、それらの戦略と HRM の連動を説明する概念として「役割行動 (role behavior)」を挙げて、モデル化を示した。また、Delery & Doty (1996) では、企業の戦略と HRM の整合性を示す「垂直的統合」だけでなく、HRM を構成する人事施策間の整合性である「水平的統合」の重要性を指摘し、コンフィグレーション・アプローチに基づくモデル化を提唱した。

その後、一連の理論モデルは様々な要素を取り込みつつ、更に発展を遂げていったが決定的な結論を得ることはなく、Boxall & Purcell (2016) が「適合アプローチ」と「普遍的アプローチ」の双方の重要性を指摘するに至っている。すなわち、基底となる人事原則の階層と表層的に適用される人事方針や施策の階層に、HRM を区分して考えることが有効であるとしている。そして、基底となる人事原則は様々な場面でも共通して有効な「普遍的アプローチ」の考え方が活きる領域であり、社会的・経済的文脈により可変となる表層的な人事施策・理念は「適合アプローチ」の考え方が適用される領域としており、その双方を探求することの重要性を主張している。

いずれにしても初期の理論モデル化に関する SHRM 研究においては、特定の HRM についての有効性について理論的な検討が深められている。それは、あくまで特定の HRM についての検討である。その HRM が「変化」していった際の影響についてはこの段階ではまだ想定されていなかったと考えられる。

2-2-2. HRM の実証研究と組織業績へ影響を与えるメカニズム

SHRM 研究は人的資源が総体として企業の競争優位に貢献するという論考を基に、HRM が本当に企業業績の向上へつながるのかという実証的な関心へつながっていった。特に 1990 年代以降 RBV 理論に支えられ、実証研究が飛躍的に進み多くの研究が発表されている。Huselid (1995) の実証研究結果を踏まえて、それ以降「高業績 HRM システム (HPWS: High Performance Work System)」というモデルの有効性が明らかになってきている (例えば、

(74)

Delery & Doty, 1996; Comb et al., 2006 など)。HPWS とは、例えば成果型報酬や人材教育、従業員参加、選抜の仕組み、柔軟な人材配置などを含む一連の人事施策とされる (Comb et al., 2006)。

一方の「適合アプローチ」については、実証研究の蓄積が「普遍的アプローチ」に比べて極端に少ない (Becker & Huselid, 2006)。実証研究が進んだ 1990 年代には HPWS など「普遍的アプローチ」の有意性が実証され、そちらに注目が集まっていったことも背景にあると推察される。また、Wright et al. (2005) による実証研究のメタ分析によれば、逆因果や疑似相関の検証が行われていないといった問題が指摘されている。特に初期の実証研究では、人事施策⇒組織業績という組織のマクロレベルでの実証には限界があるとされた。それらを連結する別の要素としては、従業員の態度や行動という組織におけるミクロレベルでの要因の影響へと関心が移り、従業員の態度・行動を媒介とする HRM の実証研究が進められた (竹内, 2017)。それらを受けて、Jiang, Lepak, Hu & Baer (2012) は AMO 理論に基づき、過去の実証研究に関するメタ分析を行った。AMO (能力、動機付け、職務機会: Ability, Motivation and Opportunity) 理論は、個人が職務に必要な能力 (スキル、知識や適性) を保有した上で、職務を行う上で十分な興味を持ち動機づけられ、その職務を遂行するに必要な支援と機会が与えられていることにより、従業員個人のパフォーマンスが発揮されるとしている (Applebaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2016)。

以上のように、現在の SHRM の実証研究における関心は、人事施策⇒組織業績というマクロレベルの関係について、従業員の態度や行動というミクロレベルでの要因の影響を考慮しつつ、HRM が企業の競争優位や業績に与えるメカニズムを明らかにする取り組みへ移っている。これは「ブラックボックス問題」と呼ばれている (例えば、Becker & Huselid, 2006; Jiang et al., 2013 など)。ただし、そのメカニズムを解明する研究においても対象とされるのは、特定の HRM である。HRM が変化した場合に、従業員の態度・行動がどう変化するか? その変化に関する影響やそれが有効になる要因の研究については、「組織変革 (Organizational Transformation)」や「組織の転機 (transition)」の観点からの蓄積があると考えられる (例えば、Bartunek, 1988; Bridges, 1991 など)。ただし、HRM の観点からの研究はまだ少ないと推察される。

2-2-3. 近年の SHRM 研究

上述の流れを受けて、近年では更に様々な概念や枠組みを用いた研究が、HRM で進められている。それらと「HRM の変化」について検討する。

① Flexibility-oriented HRM (柔軟な HRM、以下 F-HRM とする)

Wright & Snell (1998) は、Wright & McMahan (1992) の SHRM に関する定義である「組織に対して、その諸目的を達成させるための意図を持って計画される人的資源に関する展開と活動のパターン (the pattern of planned human resource deployment

and intended to enable an organization to achieve its goals)」を引いて、HRM と戦略の統合を重視する「適合アプローチ」に焦点を当てている。ただし、従来同アプローチで重要視されていた「垂直的統合」や「水平的統合」といった「適合 (fit)」という概念を補完する概念として、SHRM における「柔軟性 (Flexibility)」が重要であると指摘している。すなわち、複雑でダイナミックに変動する企業環境を踏まえると、ある時点における「適合 (fit)」だけでは足りず、環境変化を受け入れ HRM を“変化”させ、常に「適合 (fit)」を実現していく「組織能力」が重要になってきているという指摘を行っている（この論考には以下の研究が影響している。例えば、Chakravarthy, 1982; Millman et al, 1991; Sanchez, 1995 など）。実証研究が蓄積されなかった「適合アプローチ」の理論を前提としつつ、その枠組みを見直して適用する研究である。

本理論は正に「HRM の変化」をとらえた研究であり、本稿の問題意識に合致している。尚、Wright & Snell (1998) はその柔軟な HRM を実現するためには、資源柔軟性 (resource-flexibility) と調整柔軟性 (coordination-flexibility) を組織能力として備えることが必要としている。「資源柔軟性」は人的資源が様々な状況に適用される程度を示し、「調整柔軟性」は素早く、人事施策 (HR practices) を「再合成・再設計・再配置」する程度を示す。様々な場面に人的資源が適用されるためにも、人事施策が素早く再編されるためにも、それを従業員が「受容」することが前提となる。それには「変化の受容」における従業員の心理プロセスの解明が必要となる。本稿が関心を持つ、HRM の変化に対する従業員の「受容」という観点からは、従業員心理がこの「柔軟性」の成立に与える影響や要因への考察が必要となると考える。

② Perceived HRM (認識された HRM, 以下 P-HRM とする)

近年、HRM に対する従業員の認識・知覚に着目した検討がなされている（例えば、Wright & Nishii, 2013; Wang et al., 2020; Beijer et al., 2021; Van Beurden et al., 2021）。Wright & Nishii (2013) では、「意図された HR 施策 (intended HR practices)」が組織内の階層を通じて実行される過程で、「実際の HR 施策 (actual HR practices)」として個々の従業員に示される。そして、それを「認識された HR 施策 (perceived HR practices)」として個々の従業員がそれぞれのバックグラウンドに従い理解・認識し、個々の従業員がその認識・理解に従って、「従業員の反応 (employee reaction)」を選択し、その反応や行動が最終的に「組織業績 (organizational performance)」につながるという経路を明示している。また、同研究では「分散」の概念を用いて、個人やグループなど様々なレベルでの HRM に対する「認識」のばらつきが生じることも指摘している。HR 施策を従業員が主観的に解釈する可能性とそれを前提とした企業の対応の重要性も指摘されている。以降、SHRM における HRM と組織業績の関係のメカニズムを検討する問題に関しても、P-HRM の理論に基づき、従業員の知覚

(76)

をモデルにおける変数として実証を行う研究が積み重ねられてきている。「ブラックボックス問題」を解明するためのモデルの精緻化に貢献していると言える。

この理論からも、本稿が持つ問題意識、「HRM の変化の受容」に有用な示唆が得られると考える。すなわち、「受容」とは上述したように、従来と異なる新たな役割やそれに対する報酬などを含む諸々の労働条件の変化を、労働者は自らのやりたいこと、できること（自律性）と、どこかで折り合いをつけることである。個人の内面的な動き、価値観や考え方などの主観に大きく左右されるプロセスであり、HR 施策への認識・知覚がその前提となる。「受容」のプロセスを検討する際には、HR 施策への主観的な認識・知覚を考慮する必要があると言える。

2-3. 小括

以上概観してきたように、従来の HRM 研究はある特定の HRM、すなわち人事制度や人事施策、およびその組み合わせ（Bundle）を対象としている傾向がある。初期の理論モデル化の研究、適合アプローチ・普遍的アプローチ等の研究では、特定の HRM について、その有効性が検討されているが、HRM 自体が「変化」という点はまだ想定されていなかった。また、その理論モデルを前提に実証研究も積み重ねられ、その結果として HPWS の有効性が示されてきているが、適合アプローチの実証研究の蓄積は少ない。加えて、HRM と組織業績の関係については、組織のマクロレベルでの関係だけでは実証が難しく、従業員の態度や行動といった組織のミクロレベルの変数も取り込んで、そのメカニズムを解明する研究も取り組まれている。ただし、いずれもある特定の HRM を前提とした研究が主であり、「変化」に着目した研究は少ない。

HRM の変化をとらえる際に、Wright & Snell (1998) が提示した F-HRM の理論は一つの枠組みになりうると考える。同理論は企業を取り巻く環境変化に対し、HRM を適合させていく枠組みであり、HRM の「変化」を前提とした理論枠組みと言える。一方で、F-HRM が成立するために必要な「資源柔軟性」や「調整柔軟性」という組織能力には、変化する HRM への従業員の「受容」が必要と考えられる。「HRM 変化への受容」を成立させる要因を探求する前提として F-HRM の枠組みを活用することは有効な手法だと考えられる。また、近年研究が進んでいる P-HRM は、HR 施策に対する従業員の認知や知覚とそのばらつきを指摘した理論である。変化する HRM を「受容」するプロセスは、HRM への認識や知覚が前提となっており、「HRM 変化への受容」を成立させる要因を探求する際には、P-HRM の視点を取り入れることも重要だと考えられる。

3. HRM 研究における心理的契約

本項では、心理的契約理論について検討する。まず、同理論の持つ特徴を概観し、その理論が

現在までの SHRM 研究において、どのように位置づけられてきたかを振り返る。それを通じて、「HRM の変化」とその受容プロセスの分析に心理的契約を適用する可能性を検討する。

3-1. 心理的契約とは

「心理的契約」の概念は Argyris (1960) によって提唱され、Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley (1962) や Schein (1965) によって理論は深められていった。その後、Rousseau (1989) の「画期的な研究 (Seminal Work)」によって大きな転換を経て、組織行動において鍵となる役割を果たす理論へと発展し今日に至っている、というのが一致した見解である (Roehling, 1997; Conway & Briner, 2005; 服部, 2011)。画期的な研究を成し遂げた Rousseau (1989) によれば「特定の個人と相手方の間での相互交換において合意された諸条件に関する個人の信念 (individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party.)。」と定義される。Rousseau (1989) 以前の研究では、契約の一方の当事者である「組織」が会社、経営者、管理職など誰を指すのか定義が定まっていなかった。そのため、「組織の期待や意思」について何を観察するのか不明であり、変数として特定することが不可能であった。上述の Rousseau (1989) の定義によって、概念として操作可能になり、研究が蓄積していった経緯がある。その結果として、心理的契約の概念としての特徴は以下の通り整理されている (藤原, 2021)。

第 1 に組織と個人の相互作用であり、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である。双務的かつ相互作用的な性質が基本となる。第 2 には、「心理的契約」で認識される内容は、「互惠性」に基づいた拘束力、強制力を一定以上持つ。Rousseau (1989; 1995) は「期待」に留まらない「約束」が心理的契約の内容だと定義している。第 3 に、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も指摘されている。Morisson & Robinson (1997) によれば「契約不一致」は“breach”という述語で「心理的契約において約束されたことと、もたらされたことの乖離」を指し、“violation”という術語は「契約不履行」として使われ、不一致が認識された際の感情的な負の反応を指すとされている。第 4 に、「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。Schein (1965) が強く指摘していた特徴であり、個人は組織の履行状況を振り返り、将来にわたり組織に求める約束の内容を修正していくことが「心理的契約」形成の特徴である。第 5 に、「心理的契約」の前提は「個人の信念」に基づいていることである。「心理的契約」において、「約束」や「対価」の内容を形成するのはあくまで、組織における個人が「認識」するものであり、具体的な合意を組織やその代理人と交わす必要もない。組織が形成するとされていた「期待」や「約束」も、個人がその主観でとらえた内容が該当する。第 6 に、「心理的契約」は「個人の信念」に基づくものであるため、その多くは「暗黙的」であり、また個人ごとに異なる

る多様な内容となるというのも特徴と言える。

3-2. HRM 研究における心理的契約

Jang & Messersmith (2018) が行った SHRM 研究のメタレビュー研究によれば、SHRM を基礎づける理論基盤は 20 以上の理論にわたっている。先行研究で採用される頻度が高い理論としては、資源ベース理論 (Resourced-based View)、役割行動理論 (Behavioral perspective)、人的資本理論 (Human capital theory)、AMO フレームワーク (AMO Framework)、社会交換理論 (Social exchange theory) が挙げられる。心理的契約理論はそれらより採用される頻度は低いという事実がある。心理的契約自体の研究は組織行動論分野では数多く行われているが、人的資源管理と結び付けた研究が少ないということであろう。

一方で、英国における人的資源管理研究では、Boxall & Purcell (2016) に代表されるように「従業員との利害調整」が重要視されている。Guest (2007) では「組織パフォーマンス向上と従業員の満足度の双方を達成するためには、企業と従業員の双方が勝ち取れるような契約 (deal) という双務的な交換関係が必要となる」とし、「心理的契約」が HRM における従業員と企業との関係を分析する上で有益な枠組みとなる、と指摘している。本稿で注目する「HRM の変化」は Guest (2007) の指摘する「双務的な交換関係」において企業側が遂行すべき義務の内容を変更するものである。その変化を「個人の信念」としてどのように認識するのか? という点は、変化する HRM の「受容」に大きな影響を与えることは十分考えられる。

また「心理的契約」の項目や条件とされる内容は、個人が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、変化していくことが指摘されている (Schein, 1965)。個人は、契約の履行状況を振り返り、将来にわたり組織に求める内容を修正していくことが「心理的契約」形成の特徴とされている。本稿で問題意識を寄せる「HRM の変化」は、それ以前の HRM で実現されていた履行状況が変化することを意味する。従って、HRM の変化 = 履行状況の変化となり、それは個人の「心理的契約」形成に影響を与える。変化した HRM に対する「受容」は履行状況の変化をどう評価し、新たに提示された「変化後の HRM」に対して、今後の心理的契約をどのように形成していくか? という心理的なプロセスであるとも捉えられる。従来の HRM 研究では、特定の HRM (HPWS など) が競争優位や組織業績へ影響を与えるプロセスについて研究が進んでいるが、そこでは心理的契約の理論はあまり注目を集めていない。しかしながら、HRM の「変化」とその受容に関しては、従来と異なる枠組みや理論に基づいて分析する可能性もある。その有力な枠組みとしては、上述の通り HRM の変化とその変化を実現する要因を取り込んだ F-HRM が有力であり、その変化する HRM の「受容」のメカニズムを説明する理論としては「心理的契約」が有力であると考えられる。

尚、本邦では「HRM の変化」をとらえた研究がいくつか発表されており、心理的契約と結び付けている研究もある。蔡 (2002) は「心理的契約の違反と人的資源管理の変革戦略」と題し、当時多くの日本企業で進んでいた成果主義的な人事制度への転換が従業員の心理的契約にもたら

す影響について考察している。同論文によれば、心理的契約にも、経済的利益を重視する短期的な「取引的契約」と長期的で経済的側面だけでなく社会・心理的側面も包括する「関係的契約」の2つの理念型があるとしている。その上で「組織変革は必ず心理的契約の違反を伴う（蔡, 2002, p.80）」とし、その違反による従業員へのマイナスの影響を避けるためには「違反コストの高い関係的契約」から「契約の期間も短期的で、関係の性格もドライな取引的契約を結ぶ必要がある」としている（蔡, 2002, pp.80-81）。また、若林他（2006）は「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化」と題し、成果主義的人事制度改革が与える組織コミットメントの変化について実証分析を行っている。合わせて、制度改革によって起こされる、従業員が約束と認識する心理的契約の内容の変化についても実証分析を行っている。これらの研究はバブル経済崩壊以後 1990 年度後半から多くの日本企業で行われた「成果主義的人事制度改革」が企業・従業員に与えた影響を分析・総括すべきという研究（例えば、守島, 1999; 2004; 高橋, 2004）を受けたものである。日本企業の HRM が変化の時代を迎えているという点では、近年は当時と似通った状況にあり、再度 HRM の変化について焦点を当てた研究の意義は高まっていると考える。

3-3. 小括

心理的契約は、組織と個人の双務的かつ互恵的な関係とそれに基づく強制力をとらえた概念であり、個人の主観を前提とし、変化していく点や暗黙的である点に特徴がある。一方で、認識された契約内容の不履行や不一致が個人に与える影響も大きいとされる。従来の SHRM 研究では、理論的枠組みとして採用されることが多くはなかった。しかしながら、従来の研究は特定の HRM に焦点が当たっており、HRM の「変化」とその「受容」のプロセスを分析する際には別の理論的枠組みを適用することも考えられる。「心理的契約」はその内容が変化することを前提とし、その変化が契約内容とその履行状況に反映されることから、HRM の変化に対する従業員の「受容」を分析する枠組みになりうると考える。

4. 心理的契約研究における「変化」の捉え方

HRM の変化は従業員が心理的契約の内容（条件や項目）として認識する内容の変化を促すと考えられる。一方、心理的契約は上述の通り、その内容が変化していくことを前提としていることが、その特徴である。従って、「変化」はこの理論では重要なテーマとして研究されている。それを概観し、「HRM への変化」の受容プロセスに関する分析への適用可能性を検討する。

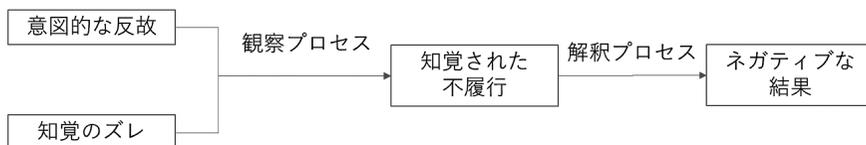
4-1. 心理的契約における「不履行」

「心理的契約」という概念が組織行動論の中で大きな注目を集めてきた理由の一つが、必ずしも文書化されない期待であるにもかかわらず、それを裏切られると、法的な契約が破られたときの

(80)

ように組織と個人の関係に深刻な影響を及ぼす（服部，2020，p.185）」ことと指摘されている。心理的契約研究では「不履行」という概念に強い関心が示され、その因果モデルは以下の図表1に示される通りとされる。服部（2020，p.185）は「これまでの心理的契約研究の圧倒的多数は、この「知覚された不履行」にかかわるさまざまな問題の検証に向けられてきた」と指摘している。

図表1 心理的契約の因果モデル



出所：服部（2020，p.188）

本稿が関心を持つ「HRMの変化」は蔡（2002）にあるように、組織からの違反を伴うとも考えられ、上記因果モデルにおける「意図的な反故」に「HRMの変化」は位置づけられる。その場合、従業員側の「受容」とは「知覚された不履行」がネガティブな結果（例えば、従業員の組織コミットメントや職務満足の低下など）に与える影響を「最小限にすること」と捉えられる。「知覚された不履行」が「ネガティブな結果」に与える影響を増大／軽減される条件については近年の心理的契約研究では注目が集まっている（服部，2020）。服部（2020）によれば、先行研究では調整変数として「公平性」や「不履行理由の正当性」「勤務形態」「互惠性の規範」「組織への信頼」「組織コミットメント」などが取り上げられている。それらが本稿で取り上げる「受容」を促進するファクターとも言える。ただし、上述した調整変数については、組織レベル、個人レベル、契約の内容や態様に関するもの、といった多様な要素が取り上げられており、その統一した説明が見えていないのは課題と言えるであろう。

4.2. 心理的契約における「変化」

心理的契約について画期的な概念的転回を示した Rousseau（1995）では、「契約の不履行（violating the contract）」とは別に「契約の変化（changing the contract）」という章を設けて、心理的契約の「変化」について定義している。Rousseau（1995，p.143）によれば図表2のように3つの種類に心理的契約の変化は分類されている。

図表 2 心理的契約変化の3つの類型

場所	動態	事例
組織内部		
契約のドリフト (contract drift)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部の誘因 ・ 自己への焦点 ・ 熟成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周囲より自分がより多く契約を履行していると自己評価する ・ 多くの関係的な条項が時間とともに加えられる ・ 個人のニーズに合わせて解釈を調整していく
組織外部		
適応 (accommodation)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 整合性 ・ 均衡 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 更なるパフォーマンスの要求を導入する ・ 給与は支給し続けるが、ボーナスは停止する
変革 (transformation)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 断絶 ・ 不可逆性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係性を再定義する (家族ではなく、チーム) ・ ある契約を破棄し別の契約を導入する

出所：Rousseau (1995, p.143)

現在日本企業の多くが直面、もしくは取り組んでいる HRM の変化は、例えばメンバーシップ型からジョブ型へといったような、従来の組織との関係を大きく見直す変更も多く、上記類型で言えば「変革 (transformation)」に当たるものが多いと推察される。Rousseau (1995) では、その「変革 (transformation)」は、Bartunek (1988) の「組織変革」研究における知見を引きつつ、以下の4つのステージを経て成立するとしている。最初は「契約への異議 (challenging the contract)」であり、契約内容が変化する理由が認識、理解され正当なものとして解釈される段階である。次に来る段階が「再考の準備 (preparing to reframe)」であり、古い契約が解凍され、(それによる) 損失を削減し、埋め合わせるような努力が取られるステージを経る。そして、「新契約の生成 (new contract generation)」という段階で、新たな契約が作られ、古い契約に置き換わる。最後に、「新しい契約の検証と信頼 (new contract testing and reliance)」という段階で、新たな契約の「受容 (acceptance)」が変革プロセスの完成として実現する、としている。また Rousseau (1995, p.163) では、その4つのステージで発生する組織の動態とそれに対する介入方法を示している (図表 3)。

図表 3 変革

ステージ	動態	介入
契約への異議 (challenging the contract)	<ul style="list-style-type: none"> - ストレス - 動揺 - 断絶 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな透明な情報の提供
再考の準備 (preparing to reframe)	<ul style="list-style-type: none"> - 古い契約を終わらせる - 損失の回避 - 橋渡し 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報集会への参加 ・ 新たな情報の解釈 ・ 変化を必要とする感覚の醸成 ・ 古い契約の終了の周知 ・ 転機の構造の生成
新契約の生成 (new contract generation)	<ul style="list-style-type: none"> - センス・メイキング (sense making) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たなスキーマの喚起 ・ 意味のマネジメント ・ 新たな契約者の準備を整える ・ 影響ある人々を転機に巻き込む ・ 新たな契約生成への積極的参画
新しい契約の検証と信頼 (new contract testing and reliance)	<ul style="list-style-type: none"> - 現実のチェック 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 言動の整合性 ・ 契約遂行

出所：Rousseau (1995, p.163)

Rousseau (1995) の捉える「心理的契約の変化」と「不履行」は以下の点で異なると言える。「不履行」があくまで既存の契約内容を前提とし、その反故や不履行に着目しているのに対し、「変化」は契約内容の反故の段階にとどまらず、新たな契約の受容までを射程に入れている。また「不履行」はそれにより生まれる、マイナスの結果に着目しているのに対し、「変化」では新たな契約内容を前向きに「受容」する要因についても着目している。

4-3. 小括

服部 (2020) が指摘する通り、心理的契約研究においては「知覚された不履行」とそれがもたらす影響やそれを調整する要因について、圧倒的多数の研究が向かっており、多くの実証研究によって図表 1 に示された因果モデルの確からしさも支持されている。従って、本稿が目指す「HRM の変化」とその「受容」についても、心理的契約における「不履行」とそのマイナス結果の軽減という図表 1 の因果モデルを基に分析することの妥当性も高いと考える。一方で「変化」は、古い契約の不履行だけでなく、新たな契約の「受容」過程までとらえた考え方であり、本稿が目指す「HRM の変化」とその「受容」のプロセスも、心理的契約の「変革」プロセスを基に分析する方法も十分に取得できると考えられる。

5. おわりに～本研究の成果と課題～

本研究では、近年多くの日本企業が取り組み始めている人材マネジメントの変革に関心を持ち、企業において新たな HRM が導入される「HRM の変化」とそれが有効になるために必要な従業員の「受容」について焦点を当てた。それらに対し、HRM 研究と心理的契約理論の 2 つの観点から検討を行ってきたが、以下に幾つかの成果を指摘する。

まず、HRM 研究では、その多くが「特定の HRM」を対象としており、それが変化することを分析したものは少ない。ただし、「F-HRM (柔軟な HRM)」という枠組みでは、環境に適応し、HRM を変化させることが競争優位につながるという前提に立っている。その実現には「資源柔軟性 (resource-flexibility)」と「調整柔軟性 (coordination-flexibility)」を組織能力として備えることが必要としており、その柔軟性の実現には従業員の変化に対する「受容」が必要になると推察される。F-HRM が「HRM の変化と受容」というテーマの分析に有益な枠組みである可能性を指摘できたことは、本研究の成果の一つである。

また、心理的契約の理論的特性の一つに、契約内容が変化していくことが挙げられ、その変化が同理論では、「契約の不履行」もしくは「契約の変化」として研究されていることを確認した。「契約の不履行」は従業員の行動や態度にマイナスの結果をもたらすことが、多くの研究で実証されている。この観点では、HRM の変化を「古い契約の“不履行”」ととらえることが可能である。そして、従業員がその変化を「受容」ということは、その「不履行」による従業員へのマイナスの結果を「軽減」もしくは「削減」と位置付けられる可能性を本研究では指摘した。また HRM の変化によって、それまでの心理的契約が破棄され、新たな心理的契約が結ばれるとすれば、それは Rousseau (1995) の示す「契約の変化」の類型における「変革 (transformation)」に該当しうる。その場合、HRM 変化の受容とは、その「変革 (transformation)」を完遂させるプロセスと位置付けられることも指摘した。HRM 変化の「受容プロセス」の分析に心理的契約の理論が適用可能であることを示したことは、本研究のもう一つの成果である。

一方、本研究では、「HRM の変化」について、F-HRM の枠組みを適用して捉える「可能性」を示したに過ぎない。また、変化に対する従業員の「受容」のプロセスに関しても、心理的契約の「不履行」や「変革」という概念を用いて分析可能である点を指摘しただけにとどまっている。今後のこの研究を進めていくに当たっては、以下の点が課題となってくると考えられる。

まず、F-HRM が示す「変化」を実現できる組織能力に従業員の「受容」がどのように影響するのか？その関係性を整理する必要がある。企業が行う人事制度改定などの HRM の変化は、環境に適応し競争優位を高めることを目的としているが、それはあくまで従業員にとっての「他律性」である。本研究の仮説では、それを自己の「自律性」と折り合いをつけ、「受容」しない限り、その HRM の変化は有効性を持たないとしている。F-HRM が示す HRM の変化を実現

していく組織能力、例えば資源柔軟性や調整柔軟性を獲得もしくは維持する過程で、本研究の仮説が示す「受容」がどのような役割を果たすのか？その関係性に関する仮説を立てることが求められる。例えば、Cheewakoset et al. (2023) は、F-HRM における「資源柔軟性」と「調整柔軟性」が従業員の「両利きの行動 (ambidexterity)」へ与える影響に「心理的資本 (psychological capital)」が調整要因として働くというモデルを示している。このように HRM の変化を有効に行うための「資源柔軟性」や「調整柔軟性」といった「組織能力」が従業員の新たな前向きな行動を促すことに、「受容」といった構成概念が与える影響を取り込んだモデルを設定していくことは必須の課題である。

また、心理的契約概念を用いて、従業員の「受容」プロセスを分析するためには、「不履行」の因果モデルにおいては、「マイナス結果」の軽減に影響する要因を設定する、もしくは「変革」のステップにおいて「受容」を促進する要因を特定する必要がある。心理的契約の研究では、その測定の種類により「内容志向 (content-oriented)」「特性志向 (feature-oriented)」「評価志向 (evaluation-oriented)」の3つの研究領域があると指摘されている (Rousseau & Tijoriwala, 1998; 服部, 2008; 2011)。契約の内容、態様、契約の履行状況など様々な観点から心理的契約を測定する研究が進められている。それらの研究で示される要因から「受容」を促進する、「不履行」のネガティブな結果を緩和すると考えられるものを加えて、上記の F-HRM で示される「組織能力」と「受容」の関係に影響を及ぼすモデルを構築して行くことがもう一つの課題となる。

そして、モデルの構築を進めた上で、各構成概念や要因について測定しうる尺度を伴った変数設定を行い、実証研究を進めることが最終的な課題となってくる。これらを、今後の研究において進めていくこととしたい。

注

- (1) 「令和4年版 労働経済の分析」(厚生労働省)によれば、転職者数はコロナ禍の影響意より2020年度、2021年度連続して減少しているが、2010年度から2019年度までは一貫して増加傾向にあった。

参考文献

- Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, T. P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance work Systems Pay Off*, Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Bartunek, J. M. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. In R. E. Quinn and K. S. Cameron (Eds), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, pp.137-162, Cambridge, MA: Ballinger.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol,36, No.6, pp.898-925.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*, New York: Free Press, A division of Macmillan Inc. (梅津祐良・水谷榮二訳 (1990). 『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版.)

- Beijer, S., Peccei, R. Van Veldhoven, M. and Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward, *Human Resource Management Journal*, Vol.31, No.1, pp.1-17.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* 4th Edition, London UK: Palgrave.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*, MA: Addison-Wesley.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, pp.35-44.
- Cheewakoset, S., Popaitoon, P. and Dechain, P. (2023). Flexibility-oriented human resource management system and employee ambidexterity: a moderating role of psychological capital. *International Journal of Business Excellence*, Vol.29, No.2, pp.288-308.
- Conway, N. and Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contract at Work*, Oxford Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall A. and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, Vol.59, Issue 3, pp.501-528.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Guest, D. E. (2007). HRM and the Worker: Towards a New Psychological contract? In Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. M. (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press, pp.128-146.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practice on turnover productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcome: A Meta- Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6, pp.1264-1294.
- Jiang, K. and Messersmith, J. (2018). On the shoulder of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.29, No.1, pp.6-33.
- Jiang, K., Takeuchi, R. and Lepak, D. P. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, Vol.50, No.8, pp.1448-1480.
- Lawler, III. E. E. (1986). *High-Involvement Management*, San Francisco, CA: Base Inc.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. and Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A. & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, Vol.16, No.2, pp.318-339.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997). When Employees feel betrayed: A model of how

- psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, vol.22, No.1, pp.226-256.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harvard Business School.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Roehling, M. V. (1997). The Origins and Early development of the Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*, Vol.3, Issue 2, pp.204-217.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, No.2, pp.121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contract in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, No.51, pp.679-695.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.51, pp.135-159.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*, New Jersey: Prentice-Hall. (松井実夫訳 (1966). 『組織心理学』岩波書店.)
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive* 1, pp.207-219.
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K. and Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.32, No.2, pp.359-393.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), pp.7-84.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. and Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.31, No.1, pp.128-173.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2005). The Relationship between HR Practice and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*, Vol.58, Issue 2, pp.409-446.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Level of Analysis. In Paauwe, J., Guest, D. E. and Wright P. E. (Eds.), *HRM and Performance: Achievement and Challenges*, West Sussex, UK: Wiley & Sons Ltd., pp.97-110.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.756-772.
- 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.
- 奥林康司, 上林憲雄, 平野光俊 (2010). 『入門 人的資源管理戦略的 (第2版)』中央経済社.
- 厚生労働省 (2022). 「令和4年版 労働経済の分析」厚生労働省ホームページ (2023年11月10日取得, <https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/21/21-1.html>)
- 蔡芒錫 (2002). 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』Vol.35, No.3, pp.73-82.
- 高橋伸夫 (2004). 『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社.

- 竹内規彦 (2017). 「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』 No.684, July 2017, pp.4-15.
- 服部泰宏 (2008). 「心理的契約研究の展開と課題」『人材育成研究』第3巻 第1号, pp.51-63.
- 服部泰宏 (2011). 『日本企業の心理的契約 組織と従業員の見えざる約束』白桃書房.
- 服部泰宏 (2020). 『組織行動論の考え方・使い方-良質のエビデンスを手にするために』有斐閣.
- 藤原崇 (2021). 「戦略的人的資源管理論への心理的契約理論の適用」兵庫県立大学博士論文.
- 守島基博 (1999). 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 No.474.
- 守島基博 (2004). 「成果主義は職場を活性化するか」『日本労働研究雑誌』 No.525, pp.34-37.
- 若林直樹, 山岡徹, 松山一紀, 本間利通 (2006). 「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化: 関西電機メーカー3社調査に於ける組織コミットメント変化と心理的契約の分析」『京都大学大学院経済学研究科 Working Paper』 No.J-51.