

# 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

——文献レビューと将来展望\*

竹内 規彦

(早稲田大学大学院教授)

近年、HRMと企業業績との関係が実証されるにつれ、HRMと企業業績間の「媒介過程」に注目が集まり、HRMのより近接した結果としての従業員態度・行動の影響に関する研究に強い関心が寄せられつつある。このSHRM研究における「行動アプローチ」の研究では、従業員の「モチベーション」が重要な媒介メカニズムの1つとして考えられている。本研究では、主としてHRM施策ないしはシステムと従業員の態度・行動を扱う既存のSHRM研究の文献レビューを通じ、現状の課題の明確化と今後の研究の方向性が議論された。具体的には、文献レビューの結果から、「構成概念としてモチベーションを捉えるSHRM研究」と「プロセスとしてモチベーションを捉えるSHRM研究」とに大別され、それぞれの視点から課題の抽出が行われた。さらに、従業員モチベーションを組み込んだSHRM研究の将来展望として4つの方向性が提起された。具体的には、(1)SHRMのコンテキストにおける「外発的動機づけ」の役割と効果の明確化、(2)戦略性の高い文脈情報を含めたモチベーション構成概念の開発と検討、(3)社会的交換の枠組みを超えた、HRM施策がもたらす新たな態度・行動要因を説明可能な理論の模索、及び(4)高業績HRM施策の代替となる資源や要因の特定化とその動機づけ効果の検討の4点である。本研究の限界と同時に今後さらなるレビューが必要な領域についても議論された。

## 目次

- I はじめに
- II モチベーションを組み込んだ戦略的人的資源管理 (SHRM) 研究の現状
- III HRM 施策と従業員モチベーション——課題と展望
- IV 結語

## I はじめに

企業が採用する人事管理、ないしは人的資源管理 (Human Resource Management : 以下 HRM) の考え方や制度・手法が、企業の持続的な競争優位の確立にいかんにかんがって貢献するかは、経営に携わる実務家並びに経営学研究者の主要な関心事の1つである。とりわけ、90年代以降、戦略的人的資源管

理 (Strategic HRM : 以下 SHRM) と呼ばれる概念の萌芽とともに、HRM 諸施策と企業業績との関係に関する理論的・実証的研究が蓄積されている。初期の研究では、特定の HRM 方針 (policy) や施策 (practice) の実施・運用が、企業レベルでの人的・財務的指標 (労働生産性、離職率、ROA、Torbin's q など) にいかなる効果をもたらすかに関する研究、すなわちより巨視的な研究 (分析単位でいえば、マクロレベル) が中心であった (e.g., Delaney & Huselid, 1996; Huselid 1995)。しかしながら、HRMと企業業績との関係が実証されるにつれ、HRMと企業業績間の「媒介過程」に注目が集まり、HRMのより近接した結果 (proximal outcome) としての従業員態度・行動の影響に関する研究、すなわちより微視的な研究 (ミクロ・

メゾレベル)に強い関心が寄せられつつある (e.g., Bowen & Ostroff 2004; Boxall et al. 2011; Guest 2017)。

後者のいわゆる「行動アプローチ」の研究の中でも、従業員の「モチベーション」は重要な媒介メカニズムの1つとして考えられている。例えば、詳細は後述するものの、AMO理論 (ability, motivation, and opportunity: Appelbaum et al. 2000; Jang et al. 2012), PIRKモデル (power, information, reward, and knowledge: Lawler 1986; Vandenberg et al. 1999), また社会的交換理論 (social exchange theory: Blau, 1964) を応用したSHRM研究 (e.g., Allen et al. 2003; Shin et al. 2012) はいずれも、企業のHRM施策が組織内の従業員のモチベーションへの影響を介して、個人・集団・組織のパフォーマンス向上が図られることを示唆している。加えて、近年の因果推定に関する方法論や統計解析技術の進歩とともに、HRM—企業業績間の媒介メカニズムに関する実証研究も数多く蓄積されてきている。

しかしながら、HRM—企業業績間の媒介要因を検証する研究報告の蓄積とともにその知識・情報量が増加するにつれ、そのことがかえって不確実性を高めている点も認めざるを得ない。すなわち、各研究者の多様な視点からの研究が混在している状況の中で、いかなるHRMの施策や取り組みが、どのようなロジックで組織メンバーの認知や行動に影響を与え、パフォーマンス向上に貢献しているかに関しては、引き続き「ブラックボックス」のままであるといえる。

そこで、本研究では、主としてHRM施策ないしはシステムと従業員の態度・行動を扱う既存のSHRM研究の文献レビューを通じ、以下の2点について論じる。第1は、上記の文脈に該当する文献をもとに、既存研究がこれまで明らかにしてきた (あるいは、論じてきた) HRM—企業業績関係における従業員モチベーションの役割及びその根底にあるとされる理論について整理する。第2は、上記の作業を踏まえ現状の課題を明確にするとともに、HRM施策・システムとモチベーションの関係に関するSHRM研究の将来展望について議論する。これらを通じ、従業員モチベ

ーションを組み込んだSHRM研究の今後の方向性及び貢献領域を明らかにすることが本研究の目的である。

## II モチベーションを組み込んだ戦略的人的資源管理 (SHRM) 研究の現状

### 1 SHRMと高業績HRMモデル

SHRMは、「組織が目標を達成するために意図して実行する計画的な人材の配置や諸活動のパターン」(Wright & McMahan 1992, p.298)と定義される。初期の研究は、組織が達成する目標の代理指標として、組織レベルの財務的諸指標を設定し、高業績企業におけるHRMの個別施策 (採用、評価、報酬、育成などの各施策) ないしはその組み合わせ (SHRMでは施策の集合体を「システム」と呼ぶ) に関する検討が行われてきた。その結果、「高業績HRMシステム」(high-performance work systems: HPWS) と概念化された企業業績とより密接に関連することが広く確認されている一連の施策群 (システム) が提起されている。

高業績HRMシステムを構成する具体的な個別施策については、必ずしも研究者間で統一したリストが存在しているわけではないが、Lepak et al. (2006) による既存文献のサーベイによると、以下の13の主要な個別施策が多くの研究で含まれている点が指摘されている。具体的には、(1)職務分析・職務デザイン、(2)採用、(3)選抜、(4)教育・能力開発、(5)グループインセンティブ、(6)報酬制度、(7)従業員参加・権限委譲、(8)チームの活用、(9)業績評価、(10)職務の安定 (雇用保障)、(11)従業員の発言機会・苦情処理、(12)内部昇進・キャリア開発、(13)情報共有化とコミュニケーションである。ただし、上記はかなり「ラフな」定義づけの施策でしかなく、議論の余地を残している。例えば(3)の採用施策に関しても、どのような方針の採用施策 (例として、個人と職務との適合重視あるいは個人と組織 (風土) との適合重視など) が業績に貢献しやすいのかについては明示されていないが、この点は研究者間での認識や文脈的要因 (国や地域、時代背景など)

により異なるという見方が支配的である<sup>1)</sup>。

特に、Posthuma et al. (2013) は、高業績 HRM システムの構成要素、すなわち、どのような施策が含まれるかについては、国・地域による差異があることを確認している。例えば、日本を含む東アジア地域（原文では、儒教文化国：Confucian countries）では、世界の他の地域に比べ、「多岐にわたる教育プログラム」(training extensiveness) や「客観的な成果や行動評価に基づく評価制度」(appraisals based on objective results/behaviors) などがより多くの研究で高業績モデルに含まれる傾向にあるのに対し、「雇用保障」(job security) や「プロフィット・シェアリング/ゲイン・シェアリング」(profit or gain sharing) は、世界の他の地域に比べ高業績モデルへの採用率が低い。

このように、過去の実証研究の「要約版」からは、高業績 HRM システムの構成要素を厳密に特定し、それぞれの施策について、具体的にどのような方針で、また他のどの施策との組み合わせにおいて実施すべきか、といった点にまで踏み込んで判断するには限界がある。このことは、モチベーション向上のための HRM 施策が具体的に何かを考える上でも大きな支障となっている。その一方で、SHRM の理論的な部分に目を向け、背後の論理について理解すると、効果的な HRM のあり方がより明確となってくる。以下、SHRM の理論とモチベーションの関連について検討する。

## 2 SHRM におけるモチベーションと関連した既存研究

SHRM の理論研究では、上記に示した高業績 HRM システムは、「高コミットメント」(high-commitment) ないしは「高インボルブメント」(high-involvement) モデルとして説明されることが多い。すなわち、HRM 施策が、従業員の心理的なコミットメント（組織・職務等への愛着や同一視の程度）及び経営プロセスへの参加ないしは参加意識を促すことを通じ、組織の持続的な目標達成、ひいては競争優位の確立が可能となるという説明である (Lawler 1986; Takeuchi et al. 2009;

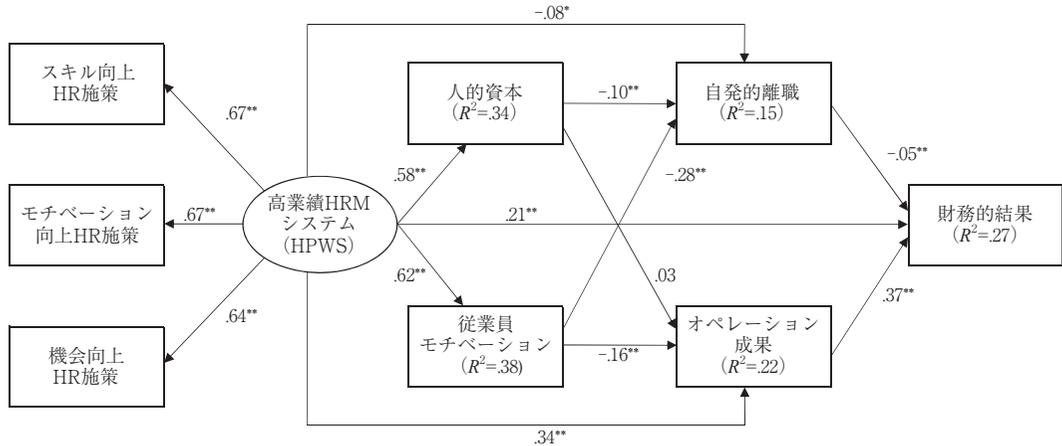
Whitener 2001)。以下、2つの主要な理論的枠組みがある。

### (1) AMO 理論

第1は AMO 理論である (e.g., Appelbaum et al. 2000; Jian et al. 2012)。この理論は、HRM が、組織メンバーの「能力」(ability), 「モチベーション」(motivation), 及び「機会」(opportunity) のそれぞれを維持・向上させる仕組みとして機能した場合、組織の持続的競争優位が高められる点を主張している。この20年近く、AMO 理論の実証的検証が既存研究において進められており、一定の支持的な結果が得られている。特に、Jiang et al. (2012) は膨大な既存研究の実証報告をもとにしたメタ分析を行うことにより、AMO 理論を直接検証した貴重な研究である。この研究では、HRM 施策を (1)能力向上 HR 施策 (ability-enhancing HR practices), (2)モチベーション向上 HR 施策 (motivation-enhancing HR practices), (3)機会向上HR施策 (opportunity-enhancing HR practices) の3つに分類し、それらによって構成される高業績 HRM システムが組織内の従業員モチベーションや人的資本 (human capital), 及び企業の成果指標に影響を与えるメカニズムを明らかにしている。図1に示されるように、既存の実証研究で使用されたサンプル ( $n = 3,714$ ) をもとにメタ分析構造方程式モデリング (meta-analytic structural equation modeling) により AMO 理論に一致した仮説モデルを推定した結果、モデルとデータとの適合度が高く、また個別のパスもおおよそ支持されていることが確認された。

特に、図1から高業績 HRM システムの正の効果は、組織の「人的資本」(従業員の教育・スキル・知識水準などにより指標化) に対してよりも「従業員モチベーション」(従業員のコミットメント、満足度、組織市民行動、及び信頼・協力風土などにより指標化) に対して若干強く、さらに従業員モチベーションは、人的資本に比べ、自発的離職の抑制やオペレーション成果 (品質・労働生産性などにより指標化) の向上により強く貢献している点は興味深い。

図1 Jiang et al. (2012) によるメタ分析結果



注：図中の数値は標準化係数を表示。n = 3,714。

\* p < .05, \*\* p < .01

出所：Jiang et al. (2012 in Academy of Management Journal), p.1277 の Figure 4 を筆者が邦訳し引用。

## (2) PIRK モデル

第2に、PIRKモデル (Lawler 1986; Vandenberg et al. 1999) があげられる。このモデルは、SHRMの参加的アプローチとして知られている「高インボルブメントモデル」を提唱したLawler (1986)の研究により提起され、その後の一連の研究により実証も進んでいる。具体的に、競争力の高いHRM施策には、従業員の参加を高める以下の4つの要素が含まれる必要性を指摘している。すなわち、(1)権限 (power) の委譲、(2)情報 (information) の共有化、(3)公平な報酬 (reward)、及び(4)従業員に帰属する知識 (knowledge) である。なお、(3)の報酬については、金銭的報酬のほかに非金銭的な報酬 (従業員表彰などの承認プログラム) を含める研究 (Vandenberg et al. 1999) があり、また(4)の知識については、多くの場合、従業員教育や人材開発に関する制度により指標化されている (Boxall et al. 2015)。

Paré & Tremblay (2007) は、上記4要素を含むHRM施策は、手続き的公正知覚 (procedural justice perception) 及び情動的組織コミットメント (affective organizational commitment) を高めることを通じて、組織市民行動 (organizational citizenship behavior) への従事や離職意思の低下をもたらすことを報告している。より最近の研

究 (Boxall et al. 2015) では、上記4要素を含むHRM施策のうち「権限移譲」が、従業員の内発的動機づけ (intrinsic motivation) に影響を与え、その結果、情動的組織コミットメントが高まる点を確認している。なお、(公平な)「報酬」施策は情動的組織コミットメントに直接的な正の影響を与えている。ただし、権限移譲は、内発的動機づけと同時に、従業員のスキル活用度に対しても影響を与えているほか、他の要素 (報酬と知識/育成) はスキル活用度へのみ有意な効果があり、内発的動機づけとの関連は確認されなかった。

## 3 論点の整理

以上の2つの理論及びその検証結果から、現状では以下の進捗が少なくとも指摘できる。すなわち、(1)AMO理論に基づく3要素を組み込んだ高業績HRMモデルにおいて、一連の因果関係 (HRM → モチベーション/人的資本 → 企業業績) の再現性が確認されていること、また(2)PIRKモデルに基づくHRMモデルでは、従業員の組織への愛着や同一視の程度を示す「情動的組織コミットメント」を高める効果と同時に、(3)限定的ではあるがその過程で従業員の「内発的動機づけ」が媒介している可能性を示唆している。

しかしながら、これらの研究から少なくとも以下の2つの課題を指摘できる。第1は、SHRM

におけるモチベーションの「捉え方」の問題である。特に、モチベーションをHRMの効果の対象として所与の「構成概念」として捉えるのか、あるいはHRMが特定の結果（個人の行動やパフォーマンスなど）を発揮するための「プロセス」として捉えるのか、この部分が曖昧である。例えば、内発的動機づけや外発的動機づけ（extrinsic motivation）などの概念は、観測変数としてHRMの結果指標として扱われる傾向が強い。その一方で、個人レベルの行動的な結果（パフォーマンスや離職行動の抑制）などに至る動機づけのプロセスもHRMの効果として考慮すべき重要な視点である。この部分について、モチベーションの本래の「定義」と照らし合わせて、既存のHRM—モチベーション研究をさらに整理して検討していく必要があるだろう。

第2は、従業員個人のモチベーション（ないしはその結果としての態度・行動変数）が組織レベルの成果に与える影響過程についての研究知見が不足している点が挙げられる。確かに、先述のJiang et al. (2012)では、モチベーション→組織成果の効果に関して、メタ分析に耐えうるレベルでのサンプル数は既存研究から確保されているが、実際に分析に含まれているデータの多くは、組織レベルのみの分析単位でかつ、モチベーションに関連する「風土」（例えば、信頼・協力風土：Collins and Smith 2006や参加的風土：Guerrero & Barraud-Didier 2004など）を従業員モチベーションの代理変数として用いている。HRM施策→モチベーション関連の変数について、組織レベルのHRMと個人レベルの態度・行動変数とのクロスレベルでの効果は、理論・実証ともに比較的に研究が豊富ではあるものの、個人レベルのモチベーションから組織レベルの成果に至る「ボトムアップ・プロセス」の理論と実証はいまだ十分な蓄積がないのが現状である。この部分も今後取り組まれるべき重要な課題の1つである。

以上、モチベーションと関連するSHRM研究の現状から大きく2つの課題を明示した。本稿では一連の因果関係の中でも、HRM—モチベーションの関係の部分にウェイトを置くため、上記1つ目の課題にのみ焦点を合わせ、より詳細な文献精

査とそこから浮かび上がるより具体的な課題をもとに今後の展望について述べる。

### Ⅲ HRM施策と従業員モチベーション ——課題と展望

#### 1 モチベーションの2つの視点

先述のとおり、SHRM研究では、モチベーションの定義が必ずしも厳密ではなく、そのことにより、HRM施策が従業員のモチベーション（ないしはその過程）に与えるインパクトの評価を困難にしている。モチベーションは心理学の概念であり、近接する産業・組織心理学ないしは組織行動論において主要なテーマの1つである。ただし、心理学の研究領域の研究者をして、（仕事の）モチベーションは「正確に定義づけをすることが困難な概念」（Meyer et al. 2004, p.992）と言わしめている。概念定義の困難さを認めたくえて、Meyer et al. (2004)は、Pinder (1998)の以下の仕事モチベーションの定義を紹介しつつ、それを2つの部分に分けて説明している。

*Work motivation* is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration (Pinder, 1998, p.11) .

第1は、仕事モチベーションを仕事に関連した行動を引き起こす「活力」（energizing forces）として捉えている部分である。すなわち、従業員を行動に駆り立てる要素が含まれる（Meyer et al. 2004）。第2にモチベーションは、（具体的な）種類（form）、方向（direction）、強度（intensity）、期間（duration）を決定づける概念という部分である。すなわち、従業員が何を成し遂げようとしているのか（種類）、どのようにそれを成し遂げようとしているのか（方向）、どれほど熱心にそれを成し遂げようとしているのか（強度）、そしていつそれを止めるのか（期間）に対するインプリケーションを伴う概念である（Meyer et al. 2004）。

この定義をHRM施策の効果に照らして考える

と、HRM 施策の効果の「対象」と「過程」の違いがあることが指摘できる。すなわち、前者は、HRM 施策がいかに従業員への仕事関連の行動に向けた「活力」に影響を与えるか、いわば狭義の意味でのモチベーション（≒活力）を効果の対象として HRM の効果を検証する研究である一方、後者は種類、方向、強度、期間までを含めたより広義の動機づけ過程の研究という違いがある。換言すると、モチベーションを組み込んだ SHRM 研究は、少なくとも (1) 内発的動機づけなどを構成概念として、HRM 施策がいかに狭義の「モチベーション」に影響を与えるかという視点と、(2) HRM 施策により個人を組織の目標達成に向けた行動に至らせる過程、すなわち「モチベーション・プロセス」の視点とが存在し、それぞれを区別して課題を整理する必要があるだろう。以下、前者を「構成概念としてモチベーションを捉える SHRM 研究」、後者を「プロセスとしてモチベーションを捉える SHRM 研究」とし、それぞれの課題と展望について議論する。

## 2 構成概念としてモチベーションを捉える SHRM 研究の課題と展望

既存の SHRM 研究を概観すると、構成概念（変数）として「モチベーション」を扱う研究は、「内発的動機づけ」ないしは「外発的動機づけ」の形で組み込まれているケースが多い。内発的動機づけは、「行動それ自体に興味があるから行動を起こし、行動と同時に満足を得る」(Gagné & Deci 2005, p.331) 傾向を指す一方、外発的動機づけは、「行動と行動と区別された結果（物質的ないしは言語的な報酬など）との間に道具性が必要であり、行動それ自体ではなく外的な結果により満足を得る」(Gagné & Deci 2005, p.331) 傾向を指す。

内発的ないしは外発的動機づけを扱う SHRM 研究をさらに整理すると、① HRM 施策と内発的・外発的動機づけの因果関係を検証する研究（すなわち、HRM 施策→内発的・外発的動機づけ：e.g., Boxall et al. 2015; Kuvaas & Dysvik 2009a; Schopman et al. 2017）と② HRM 施策そのものを内発的・外発的のそれぞれの動機づけ効果と関連づけて概念操作化している研究（すなわち、「内発

的動機づけ向上 HR 施策」(intrinsic-motivation-enhancing HR practices) の設定とその効果など：Andreeva & Sergeeva 2016; Gardner et al. 2011; Minbaeva, 2008）とに分けられる。

前者 (①) の研究では、HRM 施策の中でも従業員教育への投資がなされているほど、内発的動機づけが高まる点、また内発的動機づけが従業員教育への投資と仕事の質や努力の関係を正の方向に調整しており、内発的動機づけが高い従業員のほうが教育投資の効果がより強まる点が確認されている (Kuvaas & Dysvik 2009a)。また、ごく最近の研究 (Schopman et al. 2017) では、高業績 HRM システムと内発的動機づけの正の関係が確認されるとともに、その媒介要因として上司による「変革型リーダーシップ」(Transformational leadership) の効果が部分的に介在 (partial mediation) している点も報告されている。

一方、後者 (②) の研究では、内発的動機づけ向上 HR 施策、外発的動機づけ向上 HR 施策、あるいは内発的・外発的かの違いは考慮せず、単にモチベーション向上 HR 施策 (motivation-enhancing HR practices : Gardner et al. 2011) などが定義され、その効果が検証されている。いずれの研究 (e.g., Andreeva & Sergeeva 2016; Minbaeva 2008) においても、外発的動機づけ向上 HR 施策には、業績（個人及び組織）と連動した報酬制度や、奨励される特定の行動ないしは成果に対する表彰や追加報酬など、行動と結果に対する外的なインセンティブに関する取り組みが含まれる。一方、内発的動機づけ向上 HR 施策には、職場での個人の仕事に対する自由裁量や権限移譲、スキル多様性などを担保する取り組みが含まれる。興味深いことに、多国籍企業の親—子会社間の知識移転に関する文脈に応用した Minbaeva (2008) の研究では、内発的動機づけ向上 HR 施策の効果は確認されず、外発的動機づけ向上 HR 施策のみが知識移転を促進する効果を与えていた。同じく組織内の従業員間の知識共有の動機づけに着目した Andreeva & Sergeeva (2016) の研究では、内発的・外発的の両動機づけ向上を意図する HR 施策がそれぞれ知識共有への動機づけと知識共有行動を促進する効果を確認した。

これら(①及び②)の研究レビューから大きく2つの点を今後の課題及び展望として提起する。まず第1は、とりわけ①の研究(すなわち、HRM施策と動機づけの因果関係)では、HRM施策の効果の対象として、「内発的動機づけ」のみに焦点を当てた研究が圧倒的に多く、その一方で「外発的動機づけ」にはほとんどスポットライトが当たっていない点である。にもかかわらず、②の最近の研究にみられるように、外発的動機づけを組み込んだごく一部の研究では、外発的動機づけを促進する施策もまた、特定の種類(すなわち、知識共有)の動機づけとそれに連関する行動の促進に有効であることが示唆されている。そもそも、SHRMにおける高業績人材パラダイムでは、内発的動機づけの高い人材ストックをいかに獲得・育成・活用するかが、企業の持続的な競争優位の確立に貢献することを前提としてきた背景があり、その意味では組織メンバーの個々の内発的動機づけがHRM施策の直接的な効果の指標として数多くの研究で採用されてきた点に不思議はない。

しかしながら、内発的動機づけは、自己の「興味・関心」(interest)に基づく行動への活力であり、個人が興味・関心を抱くタスクや行動の推進・持続には効果的だが、そうでないタスクや行動には効果が低いことが繰り返し指摘されている(e.g., Ryan & Deci 2000)。当然のことながら、組織内において、あらゆる個人に興味・関心度の高い職務やタスクのみを提供することは実務上不可能だろう。特に、個人の興味・関心度が低いタスクであっても「戦略上」重要な行動やタスクには、外発的な動機づけは一定の効果を果たすことが十分に考えられる。したがって、以下を第1の展望として提起する。

展望1 既に研究蓄積の進んでいる「HRM—内発的動機づけ」研究のさらなる深化に加え、SHRMのコンテキストにおける「外発的動機づけ」の役割と効果を明らかにしていくことが今後求められるだろう。

第2に、上記②の研究にみられるように、内発的・外発的動機づけの対象が多様化している点が指摘できる。この指摘は、後述の「プロセスとし

てのモチベーション」の課題にも部分的にオーバーラップする(すなわち、モチベーションの「種類」(form)の議論にも該当する)。先述のように、Andreeva & Sergeeva (2016)は、組織内での個人の「知識共有に対する動機づけ」(motivation to share knowledge)がHRM施策によってどのように促進されるかを検証している。他にも、コンセプチュアルな研究ではあるが、Yu (2013)は、個人の主体的な環境(組織・職場・職務など)への適合(person-environment fit)の変化を「適合への動機づけ」(motivation to fit)概念を導入し検討している。公共経営の分野では、HRM施策と「公共サービス・モチベーション」(public service motivation)との関係に関する研究が近年注目を浴びつつある(e.g., Homberg & Vogel 2016; Mostafa et al. 2015)。

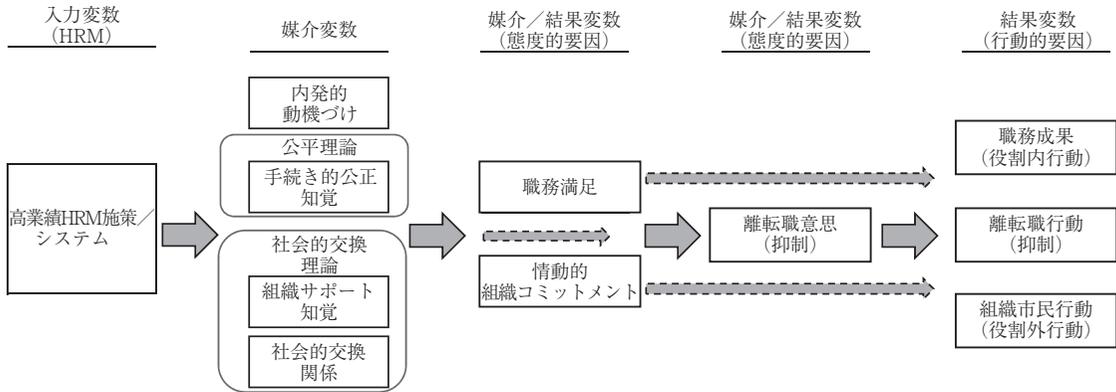
このことは、HRMの戦略性をより反映した動きへと研究がシフトしている点として注目に値する。すなわち、HRM施策との関連を検証する研究では、施策の効果の対象が従来の「全般的な仕事」へのモチベーションから、組織・戦略・産業・セクターなどに関連した「特定のコンテキストに沿ったゴール設定」に基づくモチベーション概念へと変化している点がかがえる。この流れは、SHRMで仮定されている戦略ないしは文脈とHRM施策との整合性を通じた企業の持続的競争優位確立のメカニズム(コンティンジェンシー・アプローチ)を個人の戦略的行動を引き出す「動因」レベルから解明する手法として、今後の一層の進展が期待される。したがって、2つ目の方向性として以下を提起する。

展望2 より戦略性の高い文脈情報を含めたモチベーション構成概念の厳密な概念定義及び測定尺度の開発、並びにHRM施策との効果の検証が今後求められるだろう。

### 3 プロセスとしてモチベーションを捉えるSHRM研究の課題と展望

HRM施策が従業員の特定の行動を発動・推進・持続させるプロセスに関する研究をここでは総称して、「プロセスとしてモチベーションを捉えるSHRM研究」としている。HRM施策と従

図2 既存の実証研究で確認されているモチベーションに関連する HRM → 態度・行動間の関係性



注：既存研究で繰り返し検証されている主要な変数間の関係を再現。  
 破線の細い矢印は間接的な効果、実線の太い矢印は直接的な効果を示す。  
 高業績 HRM 施策／システムから態度的要因、行動的要因への直接的な効果を検証している研究も少なくないが、図の視認性を重視し矢印は省略している。  
 同様に、媒介変数から行動的要因への効果についても矢印は省略している。

業員レベルの結果、及びその因果プロセスに関して、まずは結果指標に着目して既存文献を概観する。一連の既存研究では、「態度」(attitude) 変数を結果としているものと「行動」(behavior) 変数を結果としているもの、あるいは両者を結果指標として設定しているものが存在する。なお、従業員のパフォーマンスは「行動」に帰属する (Campbell et al. 1993)。

態度変数としては、「情動的組織コミットメント」(e.g., Shin et al. 2012; Whitener 2001), 「職務満足」(e.g., Allen et al. 2003; Wu & Chaturvedi, 2009), 「離転職意思」(e.g., Conway & Monks, 2009; Takeuchi & Takeuchi 2013) などを用いる研究が全般的に多い。同様に、行動変数では、役割内行動ないしは職務成果 (Chang & Chen 2011; Kuvaas & Dysvik 2009a 2009b), 役割外行動ないしは組織市民行動 (Alfes et al. 2013; Kehoe & Wright 2013) を用いている研究が数多くみられる。

また、HRM 施策—態度・行動の媒介変数に着目すると、「手続き的公正知覚」(procedural justice perception:e.g., Paré & Tremblay 2007; Wu & Chaturvedi 2009), 「組織サポート知覚」(perceived organizational support:e.g., Allen et al. 2003; Whitener 2001), 「社会的交換関係」(social exchange:e.g., Kuvaas & Dysvik 2009b; Shin et al. 2012), 及び (行動変数や離転職意思の媒介効果として)「情動的組

織コミットメント」(e.g., Gong et al. 2010; Kehoe & Wright 2013) などの媒介効果が数多くの研究で検証されている。

図2は、HRM とモチベーション・プロセスに関連した実証報告を伴う既存文献レビューをもとに再現された主要な変数間の関係である。ここで注目すべきは、HRM 施策がなぜ満足やコミットメントなどの従業員態度の改善につながり、ひいては役割内・役割外行動の発揮 (すなわち高い行動的結果) に結びつくのかという点である。既存研究で比較的安定して繰り返し検証されているモチベーション関連の媒介変数とその理論的背景をレビューすると、大きく3つの説明があることがわかる。すなわち、(高業績) HRM 施策／システムは、①従業員個人の内発的動機づけを高める、②公平性、特に意思決定過程の公正性を高める (公平理論: justice theory), ③ 互酬性規範 (reciprocity norm) に基づく組織と個人間の社会的交換関係を高める (社会的交換理論: social exchange theory) という主として3つの動機づけ向上メカニズムにより、高い態度・行動的結果が導かれると考えられている。①の内発的動機づけについては前項で触れたので割愛するが、②と③については若干の説明が必要である。

公平理論はモチベーションの主要な理論の1つであり、個人が意思決定の過程 (手続き) をフェ

アだと知覚する（つまり、手続き的公正知覚が高い）と、組織・職務などに対する態度的・行動的結果が高まることを説明している（Greenberg & Tyler 1987; Konovsky & Cropanzano 1991）。SHRM 研究の文脈では、公平性を担保する透明性の高い業績評価の施策の実施（あるいは類似した施策を含む高業績 HRM システム）は、手続き的公正知覚を媒介し、結果として情動的組織コミットメント（Wu & Chaturvedi 2009）及び組織市民行動（Paré & Tremblay 2007）を高めることが確認されている。

一方の社会的交換理論では、社会的交換は、義務感を生むような好意（favours）とその返礼（return）の関係であり、返礼には交渉は含まず返礼する側の裁量に任される性質のものとして（Blau 1964, p.91）。この関係が組織と個人の間に築かれると、「誘因—貢献」（March & Simon, 1958）の状態が生まれるというものである。社会的交換理論そのものはモチベーションの理論ではないが、組織の HRM 施策による誘因が従業員の組織に対する自発的な返礼意識を伴う貢献行動（ないしはその基盤となる態度）を引き起こす説明原理として、極めて多くの SHRM 研究において適用されている。

図 2 に示すように、社会的交換理論を応用した研究の多くは、HRM—態度・行動の媒介変数として文字通り「社会的交換関係」ないしは「組織サポート知覚」（perceived organizational support）を構成概念として設定し検証が試みられてきた。組織サポート知覚とは、「組織が自身の貢献を評価し、自身の福利を大切にしてくれるという個人の全般的な知覚」（Rhoades & Eisenberger 2002, p.698）を指す。したがって、高業績 HRM 施策／システムを誘因とする社会的交換が従業員との間に形成されている、ないしは従業員がその誘因を組織からのサポートと知覚することで組織への返礼意識が醸成され、従業員はコミットメントや満足度を高め、組織への貢献行動（離職の抑制やパフォーマンス向上など）に従事するとされている（e.g., Allen et al. 2003; Shin et al. 2012; Whitener 2001）。

しかしながら、この現状には課題も多く含まれている。ここでは以下、2 点を指摘する。

まず第 1 に、既存研究では、HRM—態度・行動研究の枠組みとして、社会的交換理論に過度に傾倒ないしは依拠する傾向があり、SHRM モデルの「単純化」を引き起こしている点である。この点は、一連の既存文献を要約した図 2 をみても明らかである。筆者ら（Jung & Takeuchi 2017）の調べでは、2000～2015 年までの間に海外の主要学術誌に発表された高業績 HRM 施策（特に、企業の人材開発施策）と従業員態度・行動との関係の検証論文 29 編のうち、実に 22 編（約 75%）が社会的交換理論を説明原理としていたことが明らかとなった。その多くは、図 2 で示した構成概念ないしはその類似の構成概念の因果関係を説明・検証しているものであり、実証の積み重ね以上の理論的貢献を引き出している研究は少ない。

特に、SHRM のコンテキストにおける社会的交換理論の限界は、組織の HRM と従業員態度・行動の関係を好意（誘因）と返礼（貢献）の関係で説明するため、選択する変数の幅が狭められてしまう点である。すなわち、HRM 施策の効果として、従業員の組織に対する「報恩的な」態度や行動（例えば、情動的組織コミットメント、離職抑制や定着意思、組織市民行動）の説明には説得力を持つが、近年注目されつつある知識共有（e.g., Andreeva & Sergeeva 2016）、創造性・イノベーション（e.g., Ng & Feldman 2012）、あるいは自律的キャリア形成（Jung & Takeuchi, in press）などに関連した従業員行動の予測には、部分的な説明力しか持ちえない可能性がある。したがって、以下を提起する。

展望 3 社会的交換パラダイムにおける限られた態度・行動変数の枠組みを超えて、HRM 施策がもたらす新たな態度・行動要因を説明可能な理論の模索・検討が今後必要となるだろう。

第 2 に、既存研究では、特定の HRM 施策／システムの「実施（implementation）」ないしは（従業員側からの）施策の「利用可能性（availability）」が従業員のモチベーション・プロセスに与える影響には関心が払われているが、それらが実施されていない（利用できない）、もしくは中止された（利用できなくなった）状況下において、いかに従業員のモチベーションを高め、従業員行動・パ

パフォーマンスの改善・維持に繋げられるかについてはほとんど研究されていない。特に、高業績 HRM 施策／システムは、企業業績の先行要因ではなく、結果要因の可能性のあることをデータをもとに指摘した研究も存在し (Guest et al. 2003; Wright et al. 2005), その意味では高業績 HRM 施策／システムは、「高業績をもたらす」という本来の効果とは逆に、「高業績だから実施できる」という側面があることも否定できない。HRM の制度設計や変更には多額の投資を伴うケースもあり、高業績 HRM 施策の導入が状況的に難しい企業も存在するだろう。また、中小企業の場合、HRM を制度として導入すること自体が困難なケースもある。こうしたことから、むしろ高業績 HRM 施策が存在しない、あるいは中止せざるを得ない状況下で、施策の代替となる動機づけ要因を特定することも重要である。したがって、既存研究に加え上記実践的な観点を踏まえ、以下を提起する。

展望 4 高業績 HRM 施策の実施度 (利用可能性) が低い状況下において、高業績 HRM 施策の代替となる資源や要因の特定化とその動機づけ効果に関する研究が今後求められるだろう。

#### IV 結 語

本研究では、SHRM 研究における従業員モチベーションの役割について、主として HRM 施策がモチベーションに与える効果に焦点を合わせ、既存文献のレビューをもとに現状の課題を明確化し、これからの SHRM 研究における貢献領域について議論した。その結果、今後、従業員モチベーションを組み込んだ SHRM 研究において究明されるべき 4 つの課題と方向性を提起するに至った。具体的には、(1) SHRM のコンテキストにおける「外発的動機づけ」の役割と効果の明確化、(2) 戦略性の高い文脈情報を含めたモチベーション構成概念の開発と検討、(3) 社会的交換の枠組みを超えた、HRM 施策がもたらす新たな態度・行動要因を説明可能な理論の模索、及び(4) 高業績 HRM 施策の代替となる資源や要因の特定化とその動機づけ効果の検討の 4 点である。これ

らは、既存の SHRM 研究上の課題を反映し、主としてこの分野の理論的・実証的貢献を意図して提起されたものだが、同時にこれら 4 点に関連する研究の進展により、実務的にも大きく寄与するものと考えられる。前節までに述べた通り、企業の人的な競争優位を従業員の「内発的動機づけ」及び「社会的交換」に過度に求める既存の SHRM モデルのみでは、企業の戦略により密接に連動した人材マネジメントの実践は困難であろう。今後、本研究で浮き彫りにした SHRM における知識ギャップを埋め合わせる理論的・実証的研究が一層展開されることが期待される。

最後に、本研究では主に HRM 施策と従業員モチベーションの関係に焦点を当てたが、モチベーションと企業業績との関係に関する課題については割愛した。また、本研究は、概念的な側面での課題発見と展望の提起を優先したため、実証面での方法論上の課題や展望については触れていない。これらの点に関しても今後、具体的な課題を抽出し方向性を提起するなどにより、SHRM 研究における貢献領域をさらに明確にしていく必要があるだろう。

\* 本研究は JSPS 科研費 (JP26285091) 及び学習院大学東洋文化研究所 (A17-2) の助成を受けている。

1) 例えば、構成要素そのものについても、研究者間での認識は必ずしも統一されていない。具体的に、Becker & Huselid (1998) の高業績モデルでは、上記 13 の施策のうち、グループ・インセンティブや職務の安定 (雇用保障) に関する施策は含まれていない。代わりに「社内での意識調査」の実施といった他の施策が彼らの高業績 HRM システムの構成要素には含まれている。他にも、業績評価、従業員の発言機会・苦情処理、内部昇進・キャリア開発の諸施策が含まれていないケース (Zacharatos et al. 2005) や、Cappelli & Neumark (2001) のように教育・能力開発、グループインセンティブ、報酬制度、チームの活用、内部昇進・キャリア開発といった限られた要素により構成された高業績モデルも存在する。

#### 参考文献

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013) The Link between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 330-351.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003) The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29 (1) 99-118.

- Andreeva, T., & Sergeeva, A. (2016) The More the Better... or Is It? The Contradictory Effects of HR Practices on Knowledge-Sharing Motivation and Behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), 151-171.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. In G. R. Ferris (Ed.) , *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 16, pp. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM—Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011) Analysing the ‘Black Box’ of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 48 (7), 1504-1532.
- Boxall, P., Hutchison, A., & Wassenaar, B. (2015) How Do High-Involvement Work Processes Influence Employee Outcomes? An Examination of the Mediating Roles of Skill Utilisation and Intrinsic Motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 26 (13), 1737-1752.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993) A Theory of Performance: In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.) , *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001) Do ‘High-Performance’ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 737-775.
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011) Crossing the Level of Employee’s Performance: HPWS, Affective Commitment, Human Capital, and Employee Job Performance in Professional Service Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 883-901.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006) Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544-560.
- Conway, E., & Monks, K. (2009) Unravelling the Complexities of High Commitment: An Employee-Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 19 (2), 140-158.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996) The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011) The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment. *Personnel Psychology*, 64 (2), 315-350.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010) High Performance Work System and Collective OCB: A Collective Social Exchange Perspective. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), 119-137.
- Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987) Why Procedural Justice in Organizations? *Social Justice Research*, 1 (2), 127-142.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004) High-Involvement Practices and Performance of French Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1408-1423.
- Guest, D. E. (2017) Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22-38.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003) Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 291-314.
- Homburg, F., & Vogel, R. (2016) Human Resource Management (HRM) and Public Service Motivation (PSM) : Where Are We, and Where Do We Go From Here? *International Journal of Manpower*, 37 (5), 746-763.
- 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.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017) *Beyond Social Exchange: Value Congruence as a Co-Mediator Connecting Perceived Training Investment to Employee Outcomes*. Manuscript submitted for publication.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (in press) A Lifespan Perspective for Understanding Career Self-Management and Satisfaction: The Role of Developmental Human Resource Practices and Organizational Support. *Human Relations*.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013) The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991) Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009a) Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance. *Human Resource Management Journal*, 19 (3), 217-236.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009b) Perceived Investment in Permanent Employee Development and Social and Economic Exchange Perceptions among Temporary Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (10), 2499-2524.
- Lawler, E. E. (1986) *High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006) A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In J. Martocchio (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25, pp. 217-271). Greenwich, CT: JAI Press.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004) Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Minbaeva, D. B. (2008) HRM Practices Affecting Extrinsic and Intrinsic Motivation of Knowledge Receivers and Their Effect on Intra-MNC Knowledge Transfer. *International Business Review*, 17 (6), 703-713.
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015) High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75 (5), 747-757.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012) A Comparison of Self-Ratings and Non-Self-Report Measures of Employee Creativity. *Human Relations*, 65 (8), 1021-1047.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007) The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group and Organization Management*, 32 (3), 326-357.
- Pinder, C. C. (1998) *Motivation in Work Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013) A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39 (5), 1184-1220.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When Health Care Workers Perceive High-Commitment HRM Will They Be Motivated to Continue Working in Health Care? It May Depend on Their Supervisor and Intrinsic Motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 28 (4), 657-677.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012) Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727-748.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2013) Committed to the Organization or the Job? Effects of Perceived HRM Practices on Employees' Behavioral Outcomes in the Japanese Healthcare Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (11), 2089-2106.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009) Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62 (1), 1-29.
- Yu, K. Y. T. (2013) A Motivational Model of Person-Environment Fit: Psychological Motives as Drivers of Change. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: Key Issues and New Directions* (pp. 19-49). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999) The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second Order Latent Variable Approach. *Group and Organization Management*, 24 (3), 300-339.
- Whitener, E. M. (2001) Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment: A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27 (5), 515-535.
- 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.
- Wu, P. C., & Chaturvedi, S. (2009) The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship between High-performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 35 (5), 1228-1247.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005) High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 77-93.

たけうち・のりひこ 早稲田大学大学院経営管理研究科教授。主な論文に Jung, Y., & Takeuchi, N. (in press) A Lifespan Perspective for Understanding Career Self-Management and Satisfaction: The Role of Developmental Human Resource Practices and Organizational Support. *Human Relations*. 組織行動論／人的資源管理論専攻。