

HRM はキャリア自律と職務行動の関係に影響を与えるのか？

Federici, E., Boon, C. and Den Hartog, D. N. (2021) "The Moderating Role of HR Practices on the Career Adaptability-Job Crafting Relationship: A Study among Employee-Manager Dyads," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 1339-1367.

学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程 齊藤 航平

1 背景

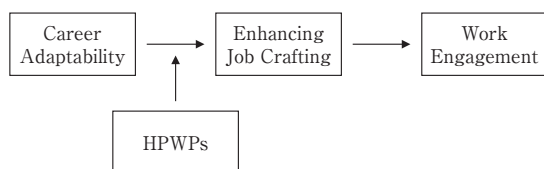
職業生活のあり方を働き手自身が主体的に考える概念としてキャリア自律が注目を浴びている。キャリア自律の既往研究は、キャリア自律を説明変数として、それが当人の職務態度・行動にどのように影響するのに関心を払ってきた。

だが多くの人にとってキャリアは依然として組織で働くことで形成される（坂爪 2008）。したがって、企業が行うマネジメントとは切り離せない関係にあるはずである。換言すれば、上述のキャリア自律が職務行動におよぼす効果に、企業が行うマネジメントが影響を与える可能性がある。Federici, Boon and Den Hartog (2021)（以下、本論文）は、そのような問題意識を踏まえて検討されたものである。

2 研究概要

本論文の研究枠組みは図1である。具体的には、キャリア・アダプタビリティ（career adaptability）がジョブ・クラフティング（job crafting）を介して、ワーク・エンゲイジメント（work engagement）に与える効果を、高業績型作業施策（high performance work practices：HPWPs）がどのように調整するかを検討している。

図1 本論文の分析枠組み



出所：Federici, Boon and Den Hartog (2021：1342)

3 理論仮説と結果

本論文ではまず、キャリア構築理論（career construction theory）に依拠しながら、キャリア・アダプタビリティがジョブ・クラフティングを介してワーク・エンゲイジメントに与える効果を論じている。

キャリア構築理論によれば、適応性や適応可能性を備えたキャリア・アダプタビリティの高い人材は、自己制御を通じた適応行動に積極的に取り組むため、結果として仕事との高い適合を示すという。これを敷衍すれば、キャリア・アダプタビリティは、仕事への主体的な意味づけを伴うジョブ・クラフティングを介することで、仕事におけるポジティブな精神状態を示すワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えることが想定される。以上を踏まえて仮説1が導出された。

仮説1：ジョブ・クラフティングは、キャリア・アダプタビリティとワーク・エンゲイジメント間の正の関係を媒介するだろう。

次いで、キャリア・アダプタビリティとジョブ・クラフティングの関係をHPWPsがどう調整するかは、資源保存理論（conservation of resources theory）に依拠している。キャリア構築理論は、個人が環境に適応するには、文脈要因も重要であることを指摘しているが、具体的にどのような要因かについては言及していないと本論文は述べる。そこで資源（resources）という観点からHPWPsに着目し、それがキャリア・アダプタビリティとジョブ・クラフティングの関係にどのような影響を与えるのかを論じている。

資源保存理論には、一度資源を獲得した人材は、その後の資源蓄積も容易になるという獲得のスパイラル（gain spiral）がある。キャリア・アダプタビリティ

の高い人材は、将来起こりうる資源喪失に備えて積極的に資源蓄積を試みる。そしてこの効果は、HPWPsという支援環境が整っているほど大きくなるだろう。なぜならば、個人の資源の蓄積は支援環境が整備されてこそ生起するからである (Hobfoll et al. 2018)。これを踏まえて仮説2が導出された。

仮説2: HPWPsは、キャリア・アダプタビリティとジョブ・クラフティング間の正の関係を調整するだろう。具体的には、HPWPsが低水準であるよりも高水準であるときのほうが、両者の関係は強まるだろう。

以上2つの仮説を検証するために、オランダで働く131名の従業員とその上司75名のペア計118組を対象に調査が行われた。調査では、HPWPsを上司が回答し、キャリア・アダプタビリティ、ジョブ・クラフティング、そしてワーク・エンゲイジメントは従業員自身が回答している(5件法および7件法)。

分析の結果、まず、ジョブ・クラフティングを介したキャリア・アダプタビリティによるワーク・エンゲイジメントへの正の部分媒介(partial mediation)効果が認められ、仮説1は支持された。次に仮説2は、HPWPsのうち機会促進施策のみが正に調整していた。単純傾斜分析をみると、機会促進施策が充実しているときに、キャリア・アダプタビリティの正の主効果が大きく、結果として、ワーク・エンゲイジメントへの正の間接効果も大きくなっていた。そのため、仮説2は部分的支持であった。さらに追加分析として、ジョブ・クラフティングが与えるワーク・エンゲイジメントへの効果をHPWPsがどのように調整するのかも検討しているが、有意な調整効果は認められなかった。

4 貢献とまとめ

本論文の理論的・実践的貢献の1つは、キャリア・アダプタビリティが与える効果に、HRMが影響をお

よぼすことを明らかにした点である。つまり、HPWPsが実践されているほど、自律的な人材は、より主体的な行動を取ることが明らかになった。機会促進施策のみの調整効果が認められた理由を本論文では、ジョブ・クラフティングが可能になるためには、職務遂行における自由裁量が認められていなければならないが、HPWPsのうちこの機能を満たすのが機会促進施策であるため、調整効果が認められたのではないかと考察している。

ただ、キャリア・アダプタビリティと機会促進施策との間に交互作用が認められたものの、能力促進施策やモチベーション促進施策では追加的な効果が認められなかった。さらに一部の実証研究では、自律的なキャリア形成意欲とHRMの交互作用は職務態度・行動を促進するうえで追加的な効果はないという報告もある(e.g., Rodrigues et al. 2015)。本論文とは用いている概念が異なるため確かなことはいえないが、人材の仕事や組織への貢献意欲を高めるうえで、自律的にキャリアを歩まんとする意識と企業が行うHRMの間にはどのような関係があるのか。検討の余地が残されている問いだろう。

参考文献

- 坂爪洋美 (2008)『キャリア・オリエンテーション——個人の働き方に影響を与える要因』白桃書房。
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. and Westman, M. (2018) "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 103-128.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T. and Alfes, K. (2015) "Who Benefits from Independent Careers? Employees, Organizations, or Both?" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 91, pp. 23-34.

さいとう・こうへい 学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程。主な論文に「キャリア自律意識による人材開発と従業員のエンゲイジメント間の調整効果の検討」『経営行動科学』第36巻第1・2号, pp. 25-39 (2025年)。人的資源管理論, 組織行動論専攻。