

令和 6 年 6 月 9 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2020～2022

課題番号：20H01545

研究課題名（和文）帰属理論に基づく新たな人的資源管理モデルの構築に向けた統合的研究

研究課題名（英文）An Integrative Research on the Development of a New HRM Model from the Attribution Theory Perspective

研究代表者

竹内 規彦（Takeuchi, Norihiko）

早稲田大学・商学大学院（経営管理研究科）・教授

研究者番号：40387569

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 13,600,000円

研究成果の概要（和文）：近年、人材を通じた企業の競争優位を説明する鍵概念の1つとして、「人的資源管理（HRM）」施策に対する従業員・管理者の原因帰属（HRM attributions：HRM帰属）」概念に注目が集まりつつある。HRM帰属とは、組織が「なぜ」当該のHRM諸施策（採用、教育、評価、報酬等）を実施しているかに関する従業員・管理者の原因帰属（認知的推論）を意味する。本課題では、「HRM帰属」を中核概念に据えた新たな「人的資源管理 競争優位」関係のモデル構築にむけた理論的・実証的研究を行った。具体的には、日本版HRM帰属の測定尺度の開発、HRM帰属の先行要因の特定化、HRM帰属の結果要因の特定化等を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本成果の意義は大きく2点ある。第1に、本研究ではHRMの帰属次元に独自の帰属因子があることを提起し、その測定法を提起したことである。既存のコスト及びウェルビーイング帰属に加え、新たに「戦略適合帰属」と「流行追従帰属」の帰属次元を理論的に提起し、4次元からなるHRM帰属の定量的な測定法を確立した。第2に、HRM帰属の各因子が、従業員の内発的・外発的動機づけに対して、異なる影響を有していることを解明したことである。特に、戦略適合帰属は自己決定度の比較的高い動機づけを高めるが、流行追従帰属は、自己決定度の低い動機づけしか高めないことが確認された。

研究成果の概要（英文）： In recent years, attention has focused on the concept of "HRM attributions" as one of the key concepts to explain a company's competitive advantage through its human resources management (HRM) initiatives. HRM attributions refer to employees' and managers' causal attributions (cognitive inferences) about "why" an organization implements the HRM practices (e.g., hiring, training, evaluation, and compensation). In this project, we conducted theoretical and empirical research to construct a new model of the HRM-competitive advantage relationship with HRM attribution as a core concept. Specifically, we developed a Japanese version of HRM attribution measures, identified antecedents of HRM attribution, and identified consequences of HRM attribution.

研究分野：経営学

キーワード：経営学

## 1. 研究開始当初の背景

90年代に米国で萌芽した「戦略的人的資源管理」(Strategic HRM: SHRM)の一連の研究において、企業の人事部の役割(e.g., Brown et al., 2017)及び人事部が設計し運営を推進する「HRM 施策」(e.g., Jiang et al., 2012)と企業の競争優位性との関係に関する種々の検証・解明が行われてきた。過去30年におけるSHRM研究がもたらした進捗は、大きく分けて2つある。第1は、高業績企業が採用している採用、評価、教育、報酬などの制度の特徴、すなわち「高業績HRMシステム」(high-performance work systems)を構成する要素の特定化が進んだ点であり、第2は、高業績HRMシステムが組織成果に結びつくメカニズムの解明が徐々に進められてきた点である。

しかしながら、近年、施策の中身とその効果に着目する上記「制度論的視点」からの研究には限界があることが指摘されつつある(e.g., Bowen & Ostroff, 2016)。例えば、「業績連動型の報酬制度」が従業員の動機づけや職務成果に正の効果を与えるとする報告(Alfes et al., 2012)がある一方、他方で効果なし、あるいは負の効果を与えるとする報告(Jensen et al., 2013)もある。このことは、同一の人事施策であっても、個人の態度的・行動的效果は一様ではなく、制度や施策の「内容」そのもの(= what)の効果やその効果の「過程」(= how)に焦点を当てた既存のHRMの理論的枠組みに限界があることを示している。

## 2. 研究の目的

この限界を超える1つの可能性として、HRM 施策に対する従業員・管理者の帰属(HRM attributions: 施策がなぜ実施されているのかに関する認知的推論、以下「HRM 帰属」)の効果を含めた「認知的視点」から切り込む重要性が指摘されつつある(e.g., Sanders & Yang, 2016; Shantz et al., 2016)。そこで、本研究では、社会心理学の帰属理論を応用し、HRM 施策が「なぜ実施されているのか」(= why)に関する個人の認知的推論に関する以下の2つの課題に取り組むこととする。第1に、日本企業に勤務する従業員が自社のHRM 施策をどのように原因帰属しているのかを定量的に明らかにする。本研究では、HRM 帰属研究を日本で実施するにあたり、日本の文脈や人事慣行を考慮した従業員のHRM 施策に対する帰属に関する新たなモデルの提起を試みる。

第2に、個人の認知的帰属が主要な行動の動因となるという帰属理論の基本的前提に立ち、従業員のHRM 施策の帰属パターンの違いが、従業員や組織の成果に及ぼす影響を与えるかを明らかにする。この作業を通じ、従業員のHRM 施策に対する異なる帰属パターンの特徴を浮かび上がらせることを試みる。

## 3. 研究の方法

上記の研究目標を達成するため、本研究では、既存文献の体系的な書誌レビュー(bibliographic review)、人事部門及び経営者、従業員を対象とした定性的インタビュー調査、日本版HRM 帰属尺度開発のための定量調査、HRM 帰属の先行要因・結果要因を特定するための大規模な時系列定量調査などを実施した。

## 4. 研究成果

本研究の主要な貢献は大きく2つある。第1に、本研究ではHRMの帰属次元に独自の帰属因子があることを提起し、実証的に確認したことである。既存のHRM 帰属研究では、(1)HRM 施策はウェルビーイング増進目的で実施されるとする帰属と(2)コスト削減目的で実施されるとする帰属の2つの分類法がよく適用され、それらの個人や組織への効果の違いに焦点が当てられていた。具体的には、前者は組織や職務に対して肯定的な態度や行動につながる可能性が示されている一方、後者は否定的な態度や行動につながる可能性が提示されてきた。本研究では、人事部門や経営者へのインタビュー等を通じ、HRM 帰属にはさらに異なる次元や要素が含まれることを確認し、新たに「戦略適合帰属」と「流行追従帰属」の2つの帰属次元を提起した。前者の「戦略適合帰属」は、自社のHRM 施策が、上位の経営戦略に適合させる目的で実施されていると従業員が原因帰属(認知的推論)することを意味する一方、「流行追従帰属」は、自社のHRM 施策が、流行に追従ないしはキャッチアップする意図で導入されていると従業員が原因帰属することと定義した。これらのHRM 帰属次元を測定する尺度として、既存研究で確立されているコスト帰属とウェルビーイング帰属の測定項目に加え、新たに「戦略適合帰属」と「流行追従帰属」を測定する複数の項目を追加した日本版HRM 帰属尺度を作成した。定量的データを用いて、この新尺度について複数の信頼性と妥当性検証作業を行ったところ、いずれも良好な結果が得られ、日本版HRM 帰属4因子尺度を以降の研究で実装することが可能となった。

第2に、上記のHRM 帰属因子のそれぞれが、従業員の内発的・外発的動機づけに対して、異なる影響を有していることを解明したことである。特徴は大きく2点ある。第1に、ウェルビーイング帰属と戦略的適合帰属は、動機づけの効果において類似した傾向をもち、

さらに両者ともに、自己決定度の比較的高い動機づけを高めていることが確認された。すなわち、ウェルビーイング目的や戦略への適合目的で自社の HRM 施策が設計・運用されていると帰属した従業員は、知識、達成、刺激などのやりがいや楽しみを源泉とする「内からの行動」をとりやすくなる傾向が示された。第 2 に、流行追従帰属は自己決定度の低い取り入り調整や外的調整の動機づけを高める効果を持っていたことも確認された。つまり、自社の HRM 施策が流行に追従する意図で実施されていると認知した従業員は、自発性ではなく何らかの外的な強制力により動機づけられた行動をとる傾向があることが示唆された。

以上の成果は、既存の HRM 制度の実施内容とその効果に特化した研究では浮き彫りにすることが困難なものであり、既存研究の枠組みを大幅に発展させ、個人の「原因帰属」の視点を取り込むことにより可能となった成果である。一方で、HRM 帰属とサステナビリティ（財務的、社会的、環境的な結果）との関係などは本課題で深く掘り下げることができなかった。今後、持続可能なパラダイム化での HRM 帰属研究も解明していく必要があるだろう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 6件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 Norihiko Takeuchi, Tomokazu Takeuchi, & Yuhee Jung	4. 巻 128
2. 論文標題 Making a successful transition to work: A fresh look at organizational support for young newcomers from an individual-driven career adjustment perspective	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Vocational Behavior	6. 最初と最後の頁 [103587]
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.jvb.2021.103587	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 Tomokazu Takeuchi, Norihiko Takeuchi, & Yuhee Jung	4. 巻 32(3)
2. 論文標題 Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre and post entry factors for newcomer adjustment	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Human Resource Development Quarterly	6. 最初と最後の頁 391-418
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1002/hrdq.21420	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 竹内規彦	4. 巻 132
2. 論文標題 リモートワークは従業員のパフォーマンスと創造性を高めるか	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産政研フォーラム	6. 最初と最後の頁 5-13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Tomoki Sekiguchi, & Yunyue Yang	4. 巻
2. 論文標題 Person-environment fit from an organizational psychology perspective	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Oxford Research Encyclopedia of Psychology	6. 最初と最後の頁 Pub Online
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1093/acrefore/9780190236557.013.26	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Kim Soyeon	4. 巻 4(16)
2. 論文標題 The COVID-19 pandemic and corporate social responsibility of Korean global firms: From the perspective of stakeholder theory [version 1; peer review: awaiting peer review]	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Emerald Open Research	6. 最初と最後の頁 [14511.1]
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.35241/emeraldopenres.14511.1	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 竹内真登・猪狩良介	4. 巻 24(2)
2. 論文標題 文脈効果を考慮したコンジョイント分析による購買予測	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 流通研究	6. 最初と最後の頁 17-32
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.5844/jsmd.24.2_17	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Tomokazu Takeuchi, Norihiko Takeuchi, & Yuhee Jung	4. 巻 Advance Online Publication
2. 論文標題 Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre and post entry factors for newcomer adjustment	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Human Resource Development Quarterly	6. 最初と最後の頁 1-28
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1002/hrdq.21420	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 竹内 規彦	4. 巻 609
2. 論文標題 リモートワークの組織マネジメント上の課題と対応策	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 BtoBコミュニケーション	6. 最初と最後の頁 5-10
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/jgm-05-2019-0027	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Tomoki Sekiguchi, Yoshitaka Mitate, & Yunyue Yang	4. 巻 2020(1)
2. 論文標題 Internship experience and organizational attractiveness: Does realistic job fit matter?	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Academy of Management Best Paper Proceedings	6. 最初と最後の頁 1-6
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.5465/AMBPP.2020.99	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Jessica Marie Arokiasamy, & Soyeon Kim	4. 巻 8(1)
2. 論文標題 When does emotional intelligence function better in enhancing expatriates' cross-cultural adjustment? A study of Japanese PCNs in Malaysia	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of Global Mobility	6. 最初と最後の頁 67-84
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/JGM-05-2019-0027	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Kiyoko Sueda, Claude-Helene Mayer, Soyeon Kim, & Akiko Asai	4. 巻 104
2. 論文標題 Women in global leadership: Asian and African perspectives	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 The Aoyama Journal of International Politics, Economics and Communication	6. 最初と最後の頁 39-59
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 谷川 智彦	4. 巻 720
2. 論文標題 職場におけるダイバーシティとパフォーマンス 既存研究のレビューと今後の方向性	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 59-73
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

[学会発表] 計14件(うち招待講演 0件/うち国際学会 9件)

1. 発表者名 Norihiro Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Why do family-friendly work practices reduce employee turnover? Relative importance of three theory-based pathways
3. 学会等名 The 19th International Research Conference in Asia of the Academy of Human Resource Development (AHRD) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yuhee Jung, & Norihiro Takeuchi
2. 発表標題 Predicting protean employees' creativity and proactivity: Contextual moderators for learning goal orientation
3. 学会等名 The 19th International Research Conference in Asia of the Academy of Human Resource Development (AHRD) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Norihiro Takeuchi, Yuhee Jung, & Yu-Yu Chang
2. 発表標題 For cost savings or happiness? Investigating the mechanisms of the link between differential HR attributions and older workers' well-being
3. 学会等名 The 2021 Asia Pacific Management Conference (APMC) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Oyun Ganbat, Yu-Yu Chang, & Norihiro Takeuchi
2. 発表標題 Disentangling the nexus between task conflict and employee creativity: A social-emotional perspective
3. 学会等名 The 2021 Asia Pacific Management Conference (APMC) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Kim Soyeon, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Developing a New Concept in Contextualized Organizational Study: A case in Japan
3. 学会等名 The 35th Annual Conference of the British Academy of Management (BAM) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Kim Soyeon, Yuhee Jung, & Tomohiko Tanikawa
2. 発表標題 The Conceptualization of “Reading the Air” (Kuuki-Wo-Yomu) in Japanese Organization: A Qualitative Study
3. 学会等名 The 34th Annual Meeting of the Association of Japanese Business Studies (AJBS) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Tomohiko Tanikawa, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Antecedents of “first” appointment of women in executive team: Insights from a punctuated equilibrium model
3. 学会等名 The 35th Annual Conference of the British Academy of Management (BAM) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 竹内真登・猪狩良介
2. 発表標題 文脈効果を考慮したコンジョイント分析による購買予測
3. 学会等名 第63回消費者行動研究コンファレンス
4. 発表年 2021年



1. 発表者名 関口倫紀
2. 発表標題 個人と環境のフィット：経営の視点、キャリアの視点
3. 学会等名 法政大学キャリアデザイン学会研究会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Wu, J., & Sekiguchi, T
2. 発表標題 Deep learning approaches to international business management analysis: A comparison of business meetings in the U.S., Japan, and China
3. 学会等名 The 2021 Conference of the Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yuhee Jung & Norihiko Takeuchi
2. 発表標題 Retaining employees through family-friendly work practices: Implications from the organizational- and individual-level analyses
3. 学会等名 The 34th Annual Conference of the British Academy of Management (BAM) (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Tomokazu Takeuchi, Norihiko Takeuchi, & Yuhee Jung
2. 発表標題 Work adjustments among early career starters: Do pre-entry career attitudes play a role?
3. 学会等名 The 34th Annual Conference of the British Academy of Management (BAM) (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Soyeon Kim
2. 発表標題 The potential and effectiveness of female ambidextrous leadership
3. 学会等名 The 22th ILA Annual Global Conference
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 竹内真登・新美潤一郎・星野崇宏
2. 発表標題 市場調査における調査回答と実行動の乖離の理解と低減：Insufficient Effort Responding回答者の除外の妥当性
3. 学会等名 第61回消費者行動研究コンファレンス
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 Brooks C. Holton, Tomoki Sekiguchi, Kohyar Kiazad, & Jiayin Qin	4. 発行年 2021年
2. 出版社 Springer Nature	5. 総ページ数 30
3. 書名 Job embeddedness and the psychological contract of the future. In M. Coetzee, & A. Deas (Eds.) Redefining the psychological contract in the digital era.	

1. 著者名 Masaki Hosomi, Tomoki Sekiguchi, & Fabian Jintae Froese	4. 発行年 2020年
2. 出版社 Emerald Publishing	5. 総ページ数 23
3. 書名 Mentoring in Japan: A systematic review and conceptual model. In P. Kumar & P. Budhwar (Eds.), Mentorship-driven talent management: The Asian experience.	

〔産業財産権〕

〔その他〕

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	関口 倫紀  (Sekiguchi Tomoki)  (20373110)	京都大学・経営管理研究部・教授    (14301)	
研究分担者	鄭 有希  (Jung Yuhee)  (00468828)	早稲田大学・社会科学総合学院・教授    (32689)	
研究分担者	金 素延  (Kim Soyeon)  (70743201)	学習院大学・国際社会科学部・准教授    (32606)	
研究分担者	谷川 智彦  (Tanikawa Tomohiko)  (70802635)	立命館大学・経営学部・准教授    (34315)	
研究分担者	竹内 真登  (Takeuchi Makito)  (50805025)	名古屋市立大学・大学院経済学研究科・准教授    (23903)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------