

# 日本企業における HRM 実践が中国人従業員の 心理的資本に与える影響 ——日本企業及び海外日系企業の中国人従業員を対象に——

範 鵬

コンダカル ミザヌル ラハマン

## 要旨

本論文の目的は、日本企業における HRM 実践が中国人社員の心理的資本（自己効力感、レジリエンス、楽観性、希望）に与える影響、及びその関係性を検討することである。本研究は、「心理的資本 (PsyCap)」に関する諸研究と人的資源管理論をもとにして、「日本企業特有の HRM 実践→心理的資本→従業員行動」というプロセスで分析する。日本国内と海外の日系企業で働く中国人社員を対象にして、質問票によって収集された数量的なデータに基づき、確認的因子分析及び回帰分析によって、日本企業の HRM 実践と心理的資本の関係性の仮説検証を行った。

キーワード：人的資源管理、日本的経営、心理的資本

## 1. はじめに

グローバル化の進展により、人材競争は世界中で持続的に展開されている。人的資源は地域の持続的な発展と組織の成長にたいして、とても重要な役割を果たしていることは既に認識されていることである。ひとつの国の資源は限られる以上、企業は他国の資源を利用し、さらに他国に進出しなければならない。つまり、企業それぞれ互いに競争するためには人材が不可欠な資源だと認識すべきである。そもそも、物的資源と新しい技術ノウハウはどちらも人材から生まれるものである。よって、多くの学者と経営者は人的資源を物的資源やノウハウより重要なところに位置付けてきた。

日本では、少子高齢化が急速に進んでいるため、外国人労働者の登用も普遍的なやり方となっている（図 1-1）。21 世紀以後、日本国内で仕事する外国人は増加し続けているが、離職率も高いレベルを維持している。2007 年の「外国人雇用状況報告（平成 18 年 6 月 1 日現在）」によると、外国人の離職率は 44.5% であり、これは今になっても楽観視してはいないと考えられる。この現象は日本国内だけではなく、海外に進出した日本企業も似ている課題に直面している。独特な組織文化や経営ビジョンを重視

した日本企業は、海外で人材競争の中に現地企業と欧米企業に負けるケースがかなり多い。特に中国では、日本企業に対して、「給料が低い」「社内の雰囲気が悪い」などの悪いイメージを持つ若者が多い、というのが現状である。

日本企業は国内の外国人雇用と海外フィールドでの人材競争の両方が順調とは言えない。日本企業と外国人労働者の認識に確実にズレが生じている。このような実務的な問題に対して納得できる精密な学問的示唆と説明が必要であるように思われる。

以上の課題を解決するため、心理的側面という新しい視点で日本企業 HRM 実践が外国人従業員に与える影響をより詳しく研究する必要があると考えられる。

## 2. 人的資源管理論の歴史的経緯と新たな視点

### (1) 経済人仮説から社会人仮説への変遷

経営学理論の発展によって、人的資源という用語に対する解釈も変化し続けている。初期の人事管理論は、経済人理論に基づいて「ヒト」を資源として見ている。ヒトを資源と解釈する場合、ヒトは管理される側となり、主体性が弱まってしまう。従って、19世紀のアメリカでは、労働者をどう管理するかということと、労働組合との交渉方法が注目され、人事管理と労使関係に関するアプローチが速やかに発展することとなる。しかし、20世紀から近年に至るまで、知識経済の発展によって「ヒトの資源」に対する解釈は「ヒトのもつ資源」となり、ヒトという資源の可能性を追求することが新たな課題と見られるようになった（栗山：2017）。そのため、多くの研究者は社会学や心理学に関する理論を積極的に人的資源管理論に導入し始める。以上の二つの考え方の根本的な違いは、人間の主体性と可能性を認めるかどうかである。

### 科学管理法

19世紀後半、アメリカの経営者は、生産現場にあまり関わろうとせず、経験や習慣などに基づいたその場しのぎ的な成り行き経営が一般的であった。機械化の進む時代でそういう管理スタイルは生産の効率性を抑える要因となる。また、労務費削減をめぐる労使関係の悪化と組織的怠業も大きな問題となる。その問題を解決するため、テイラーは科学的管理法（Scientific management）を提案した（Tayler；有賀：2009）。科学的管理法は、当時企業が直面した組織的怠業を解消するための手法である。よって、コア問題である労使関係を調整することに重点が置かれている。同時に、計画と実行の分離、管理者と現場労働者の分離などを基本とした科学的管理法は、確実に仕事の効率性を上げていた。

1908年から1929年、ヘンリー・フォードは科学的管理法を使い、大型機械を導入することで組立ラインを完成させた。大量生産と規模の経済性より低コストを実現

し、自動車業界のリーダー企業となった。大量生産方式（フォード・システム）は初めて代表的なシステムとして知られるようになった。しかし、科学的管理法とフォード・システムが大企業に広く使用される同時に、「人間を機械のように扱っている」、「仕事環境の劣悪さ」などの「人間性不足」の問題も各労働組合に批判される（岩出：2002）。

### 人間関係論的人事管理論

科学的管理法と大量生産の問題点、つまり仕事環境の劣悪さが従業員に与える影響を究明するため、多くの研究者は産業心理学のアプローチを導入し、労働者を心理的存在と理解し人間労働への心理学接近を試みた。その中で、1920年代後半から1930年代初頭、約10年をかけて、メイヨー、レスリスバーガーが実行したホーソン実験では、職場の非公式的な人間関係（Human Relations Movement）はヒトの行動に大きな影響を与えることが発見された。

このような結論に対して、Pogors & Myers (1960) は「最良の経営とは、常に多くの人々の協働を確報していくこと」という認識を前提にして、職場の人間関係とチームワーク、さらに労働者の人間的欲求を重要視する。ここで、人事管理論は初めて経済人モデルから脱却し、社会人モデルに移行し始めた。

### 行動科学的的人事管理論

1940年代から、行動科学（Behavioral Science）という分野が学者たちの注目を浴びる。行動科学も、新人間関係論（Neo-human Relations）と見られることがある。新人間関係論と呼ばれる理由は、今までヒトを集団として見る人間関係論と比べて、行動科学はヒトの個体としての特異性を重視し、公式組織を対象に人間行動を解明しようとしたところに大きな違いが見出せる。

マズローの自己実現欲求、マグレガーのX & Y理論、ハーズバーグの動機づけ&衛生要因などの心理学理論により、人間を成長・開発・達成への無限可能性を持つ個体とし、今は持っていない潜在的な可能性が有する「ある資源を持つ個体」につながると指摘している。現代的な人的資源管理理念が現れることとなった。つまり、ヒトを生産的な要素として捉えるだけでなく、ヒトが持っている資源の可能性に着目し、その潜在的な能力を引き出すアプローチとなる。

### 戦略的人的資源管理と心理的視点

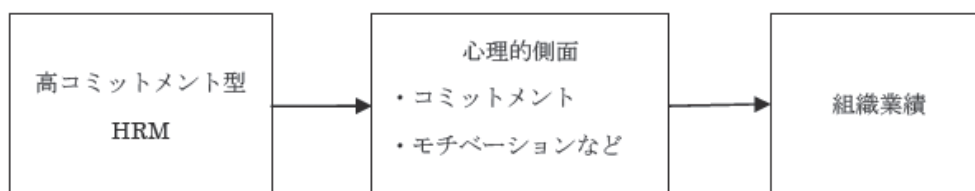
チャンドラー（Chandler）とアンゾフ（Ansoff）の論争から始め、組織と戦略関係は益々経営者たちに注目し始めた。ライト（Wright：1992）は、SHRMを「企業の目標を達成することが可能になるように計画された人的資源の配置と活動パターン」

と定義している。「ヒト」というものを競争優位の源泉として重要な資源と捉え、ポストの異動と配置を通じて資源と戦略の目標との一貫性を持たせる。つまり、HRM は「目標達成」を目的として存在するということである (Wright : 1998)。ライトは HRM を競争優位の源泉に位置付け、HRM と企業戦略との垂直的な適合や、複数の HRM 施策の組み合わせも重視しており、HRM と企業業績との繋がりに焦点を置く。同時に、SHRM はあらゆる理論を基盤として、オープン・システム論、コンティンジェンシー理論、経営戦略の諸理論などの知見を導入することで、速いスピードで発展する (大曾 : 2013)。従って、適合する人材は競争優位の源泉という考えも益々進化し、従業員を「持続的競争優位の源泉」と認識する労働者観も確立される。

しかし、このような「労働者観」はあくまでも企業の競争力向上や競争優位性確保にとってコア資源となる人的資源に対する認識であり、それ以外の従業員はコスト戦略の観点から外部化や非正式化を志向することもある (守屋・中村 : 2018)。つまり、企業戦略重視の中で人的資源である従業員を戦略の一環として他の物的資源と同様に扱う傾向が見られる。さらに、企業の戦略と合わない時、一般従業員たちは人的資源の調整やクビの対象になる可能性が高いということを意味しているため、批判される場合も多い。

Beer et al. (1984) を始め、SHRM における普遍的アプローチの研究では、特定の HR 施策は他の HR 施策よりも常により良い成果をもたらすという主張がなされる。従業員のコミットメントを研究対象とした「ハイ・コミットメント・モデル」が注目される。義村 (2017) は「ハイ・コミットメント・モデル」を「管理者と従業員の相互作用を促進することによって組織のパフォーマンス向上を目指す HRM モデル」と認識する。このモデルでは、HRM が従業員のモチベーションやコミットメントといった「従業員の心理的側面」に影響を与え、それが組織業績に結び付くという議論が展開されている (図 2-2)。簡単に説明すると、企業は多様な参加施策を通じて、従業員のコミットメントやモチベーションを向上させ、優れた従業員を確保する。ここも前述のように、「人的資源を持続的競争優位の源泉」を根拠とする議論である (三崎 : 2014)。

ハイ・コミットメント・モデルの検証について、江 (2001)、Batt (2001) などの



出所 : 山田 (2012)

図 2-1 コミットメントに関する普遍的アプローチ

研究者は、実証的分析により、高コミットメントは組織業績、職務満足に確実に影響があると証明した。それだけでなく、コミットメントと離職行動や組織市民行動(OCB)との関係に関する研究も多数存在している。しかし、このモデルは間違いがないとは言えない。

コミットメントのアプローチは、業績との間にコミットメント等の心理的な変数が介在し、それによって業績が向上するという枠組みである。しかし、多くの実証研究は、心理的側面に関するものを無視し、高コミットメント型 HRM という HRM 実践だけに注目するものになる。つまり、多くの先行研究はハイ・コミットメント・モデルの基本的プロセスを運用する時、心理的側面を扱っていないという問題に陥った(三崎:2014)。もちろん、従業員の心理的側面を扱う先行研究が存在しないというわけではないが、モチベーション・職務満足・仕事への努力に関する研究しかなかった。そのため、以上の問題点を解消するためにも、従業員行動と従業員心理という心理的側面の論理の重要性を再び強調すべきである。

人的資源管理が直接に業績・パフォーマンス・OCBなどに寄与するというわけではなく、従業員の心理的な状態もしくは行動を通じて、影響を与えるということを理解すべきである。では、「心理的側面」を如何なる方法で捉えるかということも考えるべきである。この問題に対して、Luthan(2004)はポジティブ心理学を参考にした上で初めて心理的資本(Psychological Capital)という概念を提言した。既存の実証研究により、心理的資本は確実に従業員のパフォーマンス・OCB・離脱行動などと相関し、影響を与えている(砂口:2017;西村:2015;日詰:2010)。つまり、彼らが研究した心理的資本という概念は確実に企業業績などのものに影響があることを示している。

SHRMの基本的論理により、従業員心理は企業業績などに影響を与えること証明するだけでなく、HRM実践は確実に従業員心理に影響を与えることを証明しなければならない。HRMと従業員心理のメカニズムを解明していくことがHRMの重要な課題となる。従業員の心理的側面は如何にHRM実践に影響されるのかに関する研究が有用だと考えられる。

## (2) 日本型 HRM のメカニズム

日本的経営とは、20世紀の70年代から80年代に経済が著しく成長し続けた日本で誕生し、日本企業のコア・コンピタンスである日本独自のマネジメント・システムを指す。日本的経営の特徴とは、長期的な視点で企業の戦略を立て、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源を蓄積することである。江(2003)は長期安定の雇用、協調的労使関係、熟練の形成、幅広い職務構成などこそ日本的経営の本質だとしている。さらに、森口(2013)は日本の人事管理モデルとアメリカ型の「革新的」人事管理モデル

を比較することで、アメリカ型の「革新的」人事管理モデルは日本企業の労務管理手法に啓発されたものであることを明らかにした。言い換えれば、日本的経営が頻繁に批判された今でも、独自の経済的合理性はまだ残っている。

### 異なる人的資源管理スタイル

労働者の複雑な特性は、人的資源管理を扱う研究にも反映されている。ここで、労働者の個人能力開発を重視するヒューマン・キャピタル・アドバンテージ理論と、組織活動によるキャリア構築と知識獲得を重視するヒューマン・プロセス・アドバンテージ理論を挙げる。

人的資源として、労働者の同質化を避けると同時に、所属する組織のアイデンティティを理解させ、目標を共有させることの重要性を強調している (Alvesson : 2004)。そのため、労働者を雇用する企業の人的資源管理施策は、企業のパーソネル・コンセプト (Personnel Concept) により変わっていくこととなる。

パーソネル・コンセプトとは、企業の人的資源管理施策の戦略性を前提とするものであり、人的資源管理のポイントを見出し、特定することにつながる考え方である。例として、企業側が集めたい人物像、従業員に提供できるもの、どのような形でモチベーションを上げるべきかなど様々な要素がある。三輪 (2012) は企業のパーソネル・コンセプトを基づいて、人的資源管理スタイルの違いにより、ヒューマン・キャピタル・アドバンテージ (Human Capital Advantage/HCA) を追求する人的資源管理と、ヒューマン・プロセス・アドバンテージ (Human Process Advantage/HPA) を追求する人的資源管理の、二つのタイプを提示する。

ヒューマン・キャピタル・アドバンテージとは、優れた人的資源による組織の優位性を意味しており、それを追求する人的管理である。一言で言えば、有能なヒトを採用することで競争優位を保持するやり方である。その方法として、高い報酬を支払うことや、面白い仕事を用意することで、優秀なヒトに上質なキャリアルートを提供すること。このタイプの人的資源管理は発達した外部労働市場が必要である。労働者は転職や独立などの組織間移動が可能であるため、知識や技術を持って即戦力になれる労働者は容易に移動することができる。この人的資源管理スタイルを導入している代表的な国は、アメリカなど発達した外部労働市場を持つ国だと思われる。

次に、ヒューマン・プロセス・アドバンテージとは、人的資源管理のプロセスが生み出す優位性を主張する HRM スタイルであり、競合他社に模倣されにくいのが特徴である。その模倣の困難さを追求する人的資源管理では、強いチームや良好な人間関係、あるいは組織風土の醸成を重視している。

こうした人的資源管理モデルは、人間関係のネットワークを元にして、労働者をサポートするプロセスを確立する。HPA は企業内部に健全なシステムや手続きを整備

表 2-1 異なる人的資源管理スタイルにおける企業と労働者が求めるもの

	HCA	HPA
企業側	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期的に構築できる市場優位</li> <li>・高い自律性とプライドを持つ優れた人材</li> <li>・強い専門知識を持って、即戦力になれる者</li> <li>・強い市場志向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・模倣困難な競争優位</li> <li>・強いチームや良好な社会的関係</li> <li>・社員に認められる組織文化</li> <li>・協働と一体感</li> </ul>
労働者側	<ul style="list-style-type: none"> <li>・魅力的な仕事の提供</li> <li>・豊富な報酬</li> <li>・充実的な外部労働市場</li> <li>・組織間移動が比較的容易</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長し続ける社内環境</li> <li>・知識の共有と創造</li> <li>・良い人間関係とネットワークの構築</li> <li>・企業からの承諾と保障</li> </ul>

出所：三輪（2015）より、筆者が整理・作成

することで、協働やチームワークを通じて組織文化と一体感を作り出すことが重要であると認識している。こうしたプロセスの中で、企業は単なる優れた個人を活かす人的資源管理を行うだけではなく、優れたチームや組織を作り、知識の共有や創造を重視するための人的資源管理だと理解すべきである。HPA は短期的な競争優位より、社内にある能力開発制度を通じて、長期的な競争優位を獲得することを目指している（表 3-1）。

日本的経営の本質は、企業側が労働者の成長性と将来性を約束することで、心理的契約を結ぶことである。さらに、安定な雇用を達成するとともに、長期的な競争優位を目指す経営方式でもある。つまり、日本的経営は HPA という人的資源管理方式と類似する部分がある。

三輪（2015）は、人的資源管理を行う時に労働者個人の自立性を尊重することと、組織活動を重視することの重要性を提言し、雇用システムや従業員の相互信頼を強調している。特に、経済のグローバル化により、性別や性格のみに留まらず、国別や異なる文化の労働者の重要性も企業側に意識されている。人材の多様性を尊重したうえで、「ヒト」という経営資源を如何なる方法で管理すべきかが無視できない課題となる。そのため、企業の経営方式により、従業員の心理と行動は如何に変化するかという点も、人的資源管理論にとって重要な課題だと考えられる。

### 日本型人的資源管理の諸側面

前述したように、人的資源管理は労働者個人と企業組織の組み合わせを重要視しなければならない。Luthan（2008）が提言した心理的資本は、人的資源管理の実践を通じて育成できると同時に、マイナスの影響を受けることもある。その影響を利用し、良い方向に導くため、企業が求めるものと労働者が求めるもの、という「需要側と供給側のマッチング」を測定する必要がある。ここで、労働者という「需要側」を測定する際、従業員心理や満足度の分野に着目することになる。企業が求めるものという「供

給側」を測定する際には、日本型人的資源管理の実践というものを簡明に論じる必要があると思われる。

日本では、人的資源管理を依然として人事管理を呼ぶことが多い。上林（2012）が提言した人事管理の6制度を参考にしたうえで、日本型人的資源管理を賃金、昇進、キャリア、研修、評価、仕事環境の諸分野で説明することができる。

#### a) 賃金・給与制度

社員は労働の対価として、毎月の賃金に留まらず、賞与・一時金・退職金・ボーナスなど多様な形で経済的報酬を得ている（今野：2020）。伝統的な日本型人事管理では、若いうちは賃金が低く抑えられ、年齢と勤続時間を課させることで賃金カーブは上昇する。いわゆる「後払い賃金」というものである。そして社員のライフサイクルに合わせて様々な諸手当も付いてくる。しかし、単純な年功序列制度は従業員のやる気を失わせ、組織の硬直化をもたらすことになる。社内のパフォーマンスを確保するため、多くの会社は能力給・成果給・インセンティブ給を導入し続けている。現在の日本企業では、年齢の増加と職務能力の上昇によって賃金は上昇するという基本的な関係は変わっていないが、単純な年功給ではない。

#### b) 昇進制度

賃金制度と同じく、日本型人事管理の昇進管理も年功的側面が強いものである。伝統的な日本の大企業では、「遅い選抜方式」をモデル化している（小池：2005）。多くの従業員はジョブローテーションを通じて様々な部署を経験しながら昇進していく。しかし、高い能力を持っているとしても、アメリカ企業のように何年内に出世することは見られない。入社時期を同じくする者は、ほぼ同じテンポで昇進していく（勝部：2019）。1970年代の高速成長期に、ポスト不足などの理由で導入された職能資格制度と専門職制度も一つの特徴となる。このように、昇進ルートの改革と増加により、日本企業の昇進管理は多様化・複線化する昇進ルートになっている（今野：2020）。

近年、多くの企業は制度改革を整い、有能な若者を管理職に登用するケースも段々増えているが、全体的には「遅い昇進」という特徴はまだ変わっていない。

#### c) キャリア制度

前述したように、日本企業は長期雇用を通じて、模倣しにくい競争優位を築くことを目指している。そのため、従業員に具体的なキャリア・パターンを提供し、育成することが重要である。従業員はジョブローテーションを通じて複数の部署を経験・学習することで、未来のジェネラリストとして育成することが一般的である。それだけでなく、専門知識・技術を強化することで、専門職ポストに昇進するスペシャリスト



のキャリアルートもある。その他、一般事務を中心した一般職と、UターンとIターンを目指した従業員に提供するエリア職など、様々なパターンがある。明確なキャリア・パターンも多様化・複線化する昇進ルートの優位性を高める。キャリアを設置すると同時に、上司との個人面談、異動に関する相談、資格を取る時の経済的支援など従業員個人のキャリア構築を支える制度も充実している。

日本企業では、キャリア初期において専門性を開発するよりむしろジェネラリストの養成を目的としたキャリア形成を重視するケースが多いが、近年では、専門化したスペシャリストを重視する方向に変化することもある（Olcott：2009）。

#### d) 人事評価制度

評価制度は、会社の「いま」を知る役割を持っている。特に従業員にとって、評価されることは、自分が誰かと比べられて、どちらが上かが決まるものだけではなく、自分のスキルと不足をきちんと認識するプロセスでもある。そして、企業は、戦略的目標を成し遂げ、経済的利益を出すために「ヒト」という経営資源を集め・育成するものであり、「何のために、何を評価するのか」を従業員たちに明示し、正確に伝えることが重要である（今野、2020）。

以上により、人事評価は「社員の今の状態を評価し、」その結果を人事管理に反映させるための管理活動を意味している。その具体的な要素として、能力評価・情意評価・職務評価と成果評価などがある。

伝統的な日本型人事管理では、上司の好き嫌いによって評価することが多く、公平性を保証することができない（小熊：2019）。評価の客観性と公平性を確保するため、不均衡を回避するための仕組みを作ることが企業側に重要視されている。そのため、採点がより具体的になり、評価担当者も一人だけではなく、多面評価を採用する企業がすでに多くなった。また、従業員の個人差を配慮したうえ、「組織目標と個人目標を統合して目標を設定し、個人はそれに向かって自立的に目標を設定する」ということが基本的な考え方になる。つまり、従業員は自己申告、あるいは上司との相談を通じて業務目標を設定し、その目標の完成度が、最終評価を決められる。成果を評価する時、目標の達成度と困難度の二つの要素を組み合わせる総合的な評価を行うこととなる。

欧米企業では、従業員の具体的な職務能力を評価することを中心している。その反面、日本企業では、職務能力ではなく、個人の潜在能力と総合能力を評価することを重視している。また、日本企業はブルーカラーを含む全社員を対象として、長期的な評価を中心にして、総合的な評価スタイルを取っていることも一つの特徴である。

#### e) 人事評価制度

日本企業は長期的な競争優位を築くことを目的にするため、従業員の潜在能力開発と育成を重要視している。そのため、社内研修・教育を積極的に取り組んでいる。多数の企業にとって、教育を取り巻く環境が不確実であるため、育成すべき人材も不確実になる。ここで、企業の長期的戦略を配慮しながら、明確な「人材像」を追求すべきである。

前述したように、従業員が多様な職務を経験することで、ジェネラリストを育成することは日本企業のやり方である。小池（2005）は、「日本の技能形成が企業のなかの長いOJTによる対して、アメリカは企業外で訓練を受け実力で企業を成長させる」と主張している。仕事現場での実践を通じて、業務知識を身に付けるOJT（On-the-Job Training）教育は日本企業で普遍的に実行されている。OJTは育成するコストを最小限に抑えて、短時間で従業員の職務能力を育成することができる。その反面、OJTを通じてジェネラリストになるには長い時間が必要であり、学習したスキルは他の企業で通用しないという問題点もある。

伝統的な日本の経営が変革し始めて以来、日本企業の従業員の育成管理も大きく変わってきている。雇用した従業員は勤続時間により、異なる育成グループに配分していくことになる（図3-1）。梅崎（2017）によると、長期勤務且つ定着傾向が強い従業員は、長期蓄積能力活用型グループに入り、長期的な育成を受けることになる。また、短期勤続かつ移動傾向が強い従業員は、即戦力として中途採用を行うことになる。このように、従業員個人の属性によって柔軟的に育成・管理する。

ここで、中途採用の増加も日本型人的管理が人材の「Make」から「Buy」に移行することを意味し、外部労働市場が拡大し始めている（梅崎：2017）。伝統的なジェネラリスト育成より、転職を通じて新しい技能を身に付けるスペシャリストの重要性を示している。

#### f) 仕事環境

仕事環境とは、仕事場の室内環境や上司・同僚との人間関係、さらに所属した組織の経営理念や企業風土など、会社で働く上で従業員を取り巻く環境のことである。

仕事環境は、人的資源管理の技法を通じて、直接管理することが難しい。多様な仕事環境を整えることも、確実に「ヒト」という経営資源を最適な状態でパフォーマンスを発揮させることと繋がる。近年、日本企業はワークライフバランスとダイバーシティの諸制度にを組み込むことも、仕事環境を整備する現れだと見られる。先行研究にも、職場の人間関係と企業風土などは従業員心理に大きな影響を与える、ということを実証するものがある（吉田：2018；小松：2010）。

もちろん、HRM実践において採用制度と労使関係も重要な部分である。しかし、

外国人労働者という団体での特殊性を配慮した上、採用制度はモデルに入れないということにし、労使関係は仕事環境の一部にする。

日本型人的資源管理は、以上の6つの側面で解釈できると考えられる。前述したように、ハイ・コミットメント・モデルは従業員心理を通じて、パフォーマンスなどに影響を与える。本稿では、欧米企業と異なる HPA の特性を持つ日本型人的資源管理モデルは如何なる形で従業員心理に影響を与えるか、以上の6つの側面から分析していくと思われる。

### 3. 先行研究及び本研究の位置づけ

#### (1) 心理的資本：4つの構成要素

心理的資本という用語は社会学と経済学などの文献に最初に現れた。すなわち、PsyCap ははじめから、人間の社会活動と個人の生産活動と深くつながるものであった。そのため、PsyCap の発展はほぼ経営管理の分野と結びついている。

ポジティブ心理学運動から始まる多くの文献を参考にすると、「PsyCap」という概念に対する認識について、基本的な観点の相違はまだ存在すると指摘することができる。その違いは主に、「PsyCap の性質は何か」という点である。つまり、PsyCap は人の安定的特性であるか、あるいは常に変化している柔軟的心理状態なのかという基本的な問題である。

Hosen (2003) と Cole (2006) によると、PsyCap は個人に内在する特徴である。PsyCap は個人が様々な学習や経験によって獲得した、不変且つ安定した心理的構造だと彼らは認識している。それに対して、Luthan (2007) などを代表とした研究者は、PsyCap を個人の成長と発展の過程の中の一つのポジティブな心理状態だと認識している。それ以外にも、Hosen と Luthan 両方の真中に位置するという総合論もある。Avolio (2006) は、PsyCap は一つの状態であると同時に、特性の特徴も備えているとしている。開発活動や外部環境に影響されると同時にまた比較的安定していると主張している。現在では、Luthan が提唱した「状態論」が研究の主流である。

ポジティブ心理学とポジティブ組織行動 (POB) の視点から、PsyCap とは人間のポジティブな心理状態であると定義し、自己効力感・希望・楽観性・レジリエンスの4つの要因を言われているが、今でも検討が続けられている。もちろん、ある心理的要因は PsyCap であるかどうかを判断する時、決められた基準を満たさなければならない。顧 (2018) によれば、ある心理的要因が PsyCap であると判断するためには、以下の5つの条件を満たす必要がある。1) 理論と研究の根拠がある。2) 効果的に測定することができる。3) ポジティブ組織行動の分野で斬新的、独特である。4) 一つの心理状態であって、経験、学習や外部環境によって変えることができる。5) 仕

事のパフォーマンスなどにプラスの効果がある。

### 自己効力感

自己効力感とは、ある状況において特定の成果を生み出すために力を集結し、必要な一連の行動をとることができるという自信である。効力感が高い者は難題ややりがいのある仕事を好み、その課題に夢中になって取り組み、課題遂行のために惜しみなく努力し、困難に遭遇しても辛抱強く持ちこたえながら前向きに対処し、ストレスやバーンアウトも跳ね返す（久保：2015）。

これまでの先行研究をまとめると、自己効力感には二つの要素がある。一つは、過去の出来事を解釈することで生じる現在の信念である。例えば、昔ある職位で成績を出すことがあることから、自分はそういう仕事ができると解釈することができれば、それは現在の自分に対する自信であると認識できる。二つ目は、特定領域に関する信念でもある。つまり、PsyCap としての自信とは普遍的な自信ではなく、特定の領域やスキルに関する自信である。

自己効力感に影響を与える要素について、顧（2015）は、人間の自己効力感の形成の原因について、「仕事経験の増加」、「個人能力の増加」、「設立した目標の達成」、「自己管理能力」、「リーダーシップ行動」、「組織環境」、「組織文化」7つの要因に規定されると主張した。

### 希望

Lopez, Snyder & Pedrotti (2003) は、希望という概念を、前向きな期待と特定目標に向かう「感情的な視点」と、予定していた方法やプランにより希望があると判断する「認知的な視点」の2つの意味を内包としている。目標は如何に魅力があるとしても、実行できる方法がわからない限り、目標を達成する意欲は湧かない。現状を確定する以上、目標を達成する可能性を図ったうえで行動計画を立て、状況に応じて計画を変更しながら高い意志力とモチベーションを持って行動する力が必要である。Luthan (2015) は希望そのものに留まらず、「挑戦力」という新しい概念を示した。しかし、挑戦力の測定方法に関する先行研究がまだ十分でないため、本稿では「希望」という概念を使うこととする。

その他、意志力と障害処理も大事なポイントである（顧：2018）。目標と方法がわかる以上、残るのは意志力の問題となる。目標を達成させる意志力が不足する時、沢山の方法を使用しても、頑張ってもそれを実行するのが難しくなるため、ゴールに到着する可能性も低下する。意志力と似ているが、人間は達成可能性が低い目標を直面する時、諦めることをしないが、モチベーション低下をもたらす可能性が高い。しかも、低下したモチベーションは必ずしも回復できるわけではない。失敗などの障害にどう

対応するかが、希望の増加や低減に直結している。

## 楽観性

Seligman (1991;1996;2006) の帰属理論は、①永続的 (stable)—短時的 (unstable), ②全体的 (global)—特殊的 (specific), ③内的 (internal)—外的 (external) の3つの楽観性説明スタイル (explanatory style) を提示し、その概念を導出した。

3つの説明スタイルの具体的な概念について、1) 永続的—短時的とは、今まで存在することは今後でも継続すると考えるかどうかである。2) 全体的—特殊的とは、その出来事が普遍的要因によるものであるか、あるいは特定の要因によるものであるかというものである。3) 内的—外的とは、悪い結果をもたらすのは自分のミスなど内的な要因、あるいは他者や外部環境など外的要因なのかという質問である。3つの属性をまとめると、楽観性の概念もより分かりやすくなる。人間は自分の失敗を検討する時、知識不足や運の悪いなど内的な要因に帰属する際に、その人は悲観的な性格だと説明できる。それに対して、その原因は他人に影響されたなど外的な要因に帰属する同時に、自分の失敗は一時的・特殊的だと信じているとしたら、楽観的な人だと判断できる。

Luthan (2008) によると、楽観性は特徴である同時に、状態でもある。他の PsyCap 構成要因と比べて比較安定な要因であり、開発可能性も高い。

## レジリエンス

レジリエンスという言葉の概念は、元々物理学の用語であるが、心理学においては弾力性・回復力・耐性などを意味する場合が多い。Masten (2001) はレジリエンスを、困難を克服して乗り越えると、さらに力を増やしてゆく上昇スパイラル効果 (upward spiraling effect) と解釈する。長峰 (2002) はレジリエンスの状態がある者について、困難で脅威な状況に晒されることで一時的に心理的不健康の状態に陥っても、それを乗り越え、精神的な不健康を示さず、良く適応している者とする。故に、レジリエンスは「精神的回復力」という内面的特性を示す概念と認識される。さらに、Luthan (2015) も、レジリエンスに関する諸研究において「危機の状態から通常状態に回復する」というところに焦点を当てて、「適応力 (Psy-Cap Resilience)」という上位概念を導出した。しかし、適応力を測定する先行研究はまだ充分ではないため、本稿では「レジリエンス」という概念を使用する。

### (2) 先行研究の紹介

#### ① 辺見 (2021) : 「個人活動空間の増加が PsyCap に与える影響」

辺見 (2021) は、個人活動空間に対する従業員の PsyCap に与える影響をテーマと

して、先行研究に基づいて理論的研究を行った。

辺見 (2021) は PsyCap に関する理論をもとにして、個人活動空間の増加が従業員の心理に与える影響を分析した。先行研究をもとにして、個人活動空間の増加が自信 (自己効力感)、挑戦力 (希望)、楽観性、適応力 (レジリエンス) という PsyCap の 4 つの構成要因に影響を与えるかどうかを論じた。

分析結果として、複数空間で活動することは自信と挑戦力を向上させる機会と低下させるリスクを同時にもたらす。個人活動空間が楽観性に与える影響について、複数空間での活動は少なくとも悲観主義に陥ることを防ぐということにおいて、楽観性の維持に寄与する可能性が高いことを証明した。複数空間で活動することで、環境適応のための柔軟性が養われる比率が高い。さらに、就労者にとって、複数の空間で活動し、様々な挑戦を行うことで個人の PsyCap が向上し、個人が属する組織全体の成果を高める可能性があるという結果を得た。

本論文では、先行研究と既存データの分析によって、Luthan (2004) が提出した「PsyCap という個人状態は外部環境の変化によって変える」ということを示した。よって、HRM 実践という従業員にとって極めて重要な社内環境も、従業員の PsyCap に直接且つ大きな影響を与えると思うので、検討してみたい。

② Rego & Marques (2010) : 「Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system」

Rego & Marques (2010) は、HRM 実践の中で一番重要な部分は評価システムであると提示している。企業組織は評価システムを通じて従業員個人の業績を確報することで、組織全体の利益向上という目的を達成する。しかし、他の先行研究によって評価システムは従業員を苦しめるシステムであり、業績に良い影響を与えないことを示されている。そのため、Armenio & Carla (2010) は個人、評価システム、業績間の関係を明らかにするため、POB と PsyCap の概念を導入した。本論文はポルトガル政府が実行した SIADAP (パフォーマンス評価システム) を対象として、評価システムが公務員の PsyCap に与える影響を論じた。

PsyCap は無断欠席、仕事満足度、業績などを予測し、良い影響を与えることは既に明らかなことである。それに対して、注目を集めた SIADAP は公務員のモチベーションを抑え、業績に悪影響を与えている。この現象について、Rego & Marques (2010) は「評価システムは PsyCap が業績に与える影響を抑える可能性がある」と提示した。ポルトガル政府で仕事する 278 名の公務員を対象にしてアンケート調査を実施し、データ分析を行った。

PsyCap が人に与える影響について、自己報告されたパフォーマンス測定値が有効である場合、PsyCap の一部はパフォーマンスの関連する要因として表示される。そし

て、Armenio & Carla (2010) の研究により、SIADAP は公務員の PsyCap を抑えることによってパフォーマンスの向上も阻害することが証明される。つまり、評価システムは確実に人の PsyCap に影響を与えている。

HRM 実践と PsyCap の関係性に関する先行研究はあまり多くない。Armenio & Carla (2010) はポルトガル政府が導入した SIADAP が公務員の PsyCap、業績間の関係性を論じた。しかし、企業とは政府機構と異なるものであり、違う結論に達することも可能性が高いと予想される。そのため、中国人と日本企業の HRM 実践を対象にして検討してみたい。そこで、HRM 実践と PsyCap の関係性の具体的な研究仕組みとして、次の先行研究を取り上げる。

③ Harun (2019) : 「On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry」

Harun (2019) の論文は、ホテル業界におけるリーダーシップが従業員の PsyCap に与える影響についての研究である。人的資源管理分野の研究ではないが、リーダーシップという周辺分野に属したものを対象として研究を行った。Harun は北キプロス共和国にある 5 つ星ホテルで働いた従業員 4471 名を対象にして、データ分析を行った。

ホテル業界では、従業員のポジティブな組織行動はサービスの質に大きな影響を与える。そのため、従業員のポジティブな組織行動、さらに PsyCap に影響を与える要因を明らかにする必要がある。本職場の人間関係は外部環境として従業員に著しい影響を与える。その中に、職場のリーダーは従業員の行動を決める役割を果たしている。ポジティブで意欲的なリーダーは組織のメンバーの間で PsyCap を生み出す能力を高めることに対して、ネガティブなリーダーは組織内でネガティブな感情が広がる原因となる。リーダーシップに関する研究は、リーダーの行動スタイルによって 3 つのタイプに分けている。すなわち、トランスフォーメーション型、変革型、トランザクション型のリーダーシップである。各タイプの概念を解明することによって、リーダーシップと PsyCap の関係性を推測できる。

Harun (2019) はアンケート調査を使って基礎的データを集めた。リーダーシップ、PsyCap という異なるデータを測るため、リーダーシップに関するアンケートだけではなく、Luthan が提示した PsyCap アンケートも使う必要がある。つまり、二つのアンケートの関係性を論じることが目的である。二つのアンケートから得られたデータを変数として回帰分析を行った結果、ホテル業界におけるリーダーシップが PsyCap に与える影響を明らかにすることができた。

結果として、自由放任主義のリーダーシップ ( $\beta = -.115, p < .05$ ) は PsyCap に負の影響を与える (レジリエンス:  $\beta = -.115, p < .05$ ; 希望:  $\beta = -.176, p < .001$ ;

自己効力感:  $\beta = -0.097$ ,  $p < .05$ )。トランスフォーメーションリーダーシップ ( $\beta = .260$ ,  $p < .001$ ) は PsyCap に正の影響を与える (レジリエンス:  $\beta = .264$ ,  $p < .001$ ; 希望:  $\beta = .376$ ,  $p < .001$ ; 自己効力感:  $\beta = .409$ ,  $p < .001$ )。トランザクションのリーダーシップは PsyCap と有意ではない。

本論文の分析仕組みにより, HRM 実践と PsyCap の関係性を論じることも可能になる。そして, HRM 実践はリーダーシップの論理より複雑する部分があり, 調査対象のプロフィールを配慮することによって, より多様な結論を出る可能性があると考えられる。

#### 4. 仮説構築と調査設計

##### (1) 仮説構築

HRM 実践が PsyCap を規定するかどうかに関して, 仮説を次のように設定する。

ハイ・コミットメント・モデルに関する先行研究によって, HRM 実践は従業員心理に影響を与えることによって, パフォーマンス向上と離職率の低減などの結果が出ることが分かっている。PsyCap は一つの媒介要因として, 企業管理に重要な役割を果たしている。しかし, 心理的資本は普遍な概念ではなく, 一つの「状態」である (顧: 2015)。つまり, 外部環境の変化により, 心理的資本は変えていくことになる。心理

表 4-1 仮説構築

仮説
①従業員の心理的資本は企業の HRM 実践によって規定される
②日本企業における年功的な給与・報酬制度は, 中国人従業員の「楽観」という心理的側面に正の影響を与える
③日本企業におけるキャリア管理は, 中国人従業員のすべての PsyCap 要因に著しい影響を与えない。
④日本型の能力・成果主義の給与・昇進制度は, 中国人従業員のすべての PsyCap 要因に負の影響を与える。
⑤日本企業における人事評価は, 中国人従業員の「希望」という心理的側面に正の影響を与える
⑥日本企業における人事評価は, 中国人従業員の「自己効力感」という心理的側面に負の影響を与える
⑦日本企業における社内教育制度の充実は, 中国人従業員の「楽観」という心理的側面に正の影響を与える
⑧日本企業における社内教育制度の充実は, 中国人従業員の「希望」という心理的側面に正の影響を与える
⑨日本企業における仕事環境の良好さは, 中国人従業員の「楽観」という心理的側面に正の影響を与える
⑩日本企業における仕事環境の良好さは, 中国人従業員の「自己効力」という心理的側面に正の影響を与える



的資本に影響を与える要因に関して、既存研究によって個人の活動空間と評価体制を挙げられる (Rego & Marques : 2010 ; 辺見 : 2021)。

HRM 実践から従業員行動まで一連のプロセスに参加したうえ、PsyCap の向上につながる喜ばしい HRM 実践である場合、従業員に前向きな姿勢を取る可能性も高い。逆に、HRM 実践は納得されない場合、従業員の PsyCap、さらに行動にも影響を受ける可能性は否定できない。したがって、次の 10 個の仮説を設定した。

## (2) 調査設計

HRM 実践における諸制度を対象として、「制度の充実さ」を評価する。HRM 実践に関する項目である「報酬制度」、「昇進制度」、「キャリア管理」、「社内教育制度」、「人事評価」および「仕事環境」といった 6 つの独立変数は、それぞれ 7～9 つの観測変数から構築される。評価尺度について、「合わない」、「やや合わない」、「どちらとも言えない」、「やや合う」、および「合う」という 1 点から 5 点までの五段階評価で行う。具体的な質問項目は、日本的経営に関する先行研究を参考するうえで作成した。

それに対して、心理的資本と関わるアンケートは、中国の張闊 (2008) が発表した「ポジティブ・サイコロジカル・キャピタル調査票」をそのまま所用した。心理的資本に関する諸項目である「自己効力感」、「レジリエンス」、「希望」と「楽観」四つを観測対象として、7 段階のリッカート尺度を採用する。心理的資本を測るアンケートについて、Luthan (2008) などの研究者が作った調査票も広く使われているが、中国人を対象として作られた調査票は本研究と一番相応しいと考えられる。次に、これらの各質問項目を観測可能な観測変数として用いて相関・重回帰分析を行い、直接観察とインタビューで得られないものを把握し、以上に述べてきた HRM 実践と PsyCap の関係性を明らかにする。

それによって、各独立変数が被説明変数にどのような影響を及ぼしあっているのかを分析することによって、外国人マネジメント、従業員心理と従業員行動と一連のプロセスをより理解していく。

## 5. 分析と分析結果

### (1) 分析

以下では、日本企業における HRM 実践、すなわち、年功的報酬・昇進制度、日本型成果・能力主義の報酬・昇進制度、キャリア管理、社内教育、人事評価、仕事環境という 6 つの側面、及び PsyCap の各要因の関係を、重回帰分析を中心にして検討する。

まず、先行研究でよく使われた「HRM → PsyCap → 従業員行動」という基本的なプロセスに基づいて、HRM 実践の 6 つの側面がそろって PsyCap の各要因を規定して

いるという因果モデルの分析を行う。

すなわち、下図の仮説モデルにおける構成概念間の各々のパスによって示されている。このモデルにより、「従業員の心理的資本は企業の HRM 実践によって規定される」ことから始めた 10 個の仮説を設定し、統計的な分析を行って検証する。

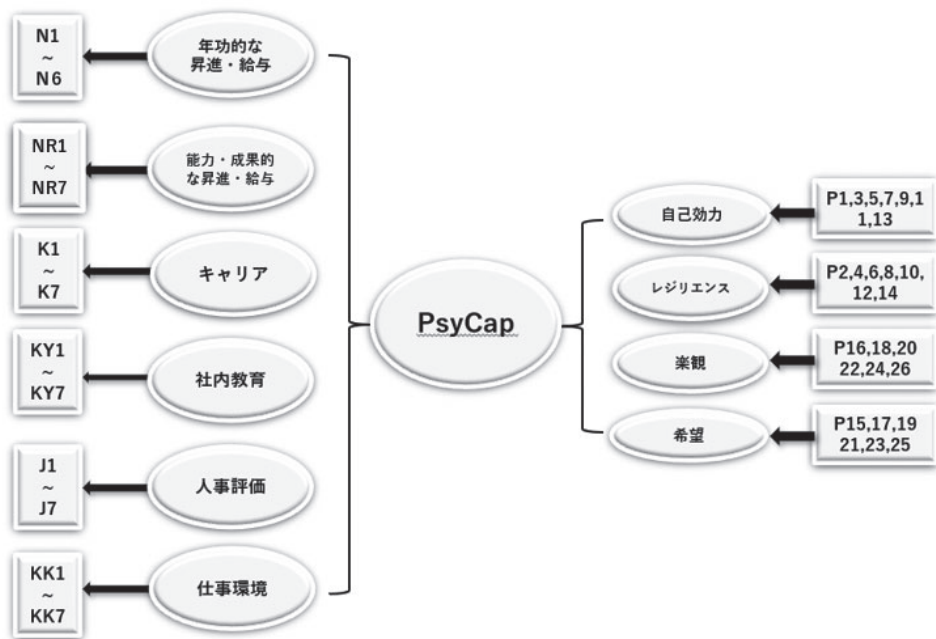
仮説の検証に先立って、まずは構成概念の測定尺度の信頼性と妥当性を確認した。信頼性は各項目に対して、Cronbach の  $\alpha$  係数と合成信頼性 (composite reliability : CR) を採用することによって検討した。構成概念妥当性は因子分析によって因子負荷量と平均分散抽出 (average variance extracted : AVE) を算出することによって、評価した。HRM 実践におけるアンケート調査は昇進制度、報酬制度、キャリア管理、社内教育、人事評価、仕事環境の 6 つの側面から分析していたが、昇進制度と報酬制度の  $\alpha$  値 AVE、及び CR は相対的に低いため、質問項目を再検討することになった (報酬制度 : 0.703, 0.316, 0.79 ; 昇進制度 : 0.67, 0.315, 0.78)。各質問の内容を検討したうえ、「会社は掲示によって、社員採用の選定及び幹部候補選定を行う」、「昇進の面でのすべての社員の平等を定めている」、「修士・MBA・博士号を持つ新入社員は高いポストに就任することがある」、「有能な人材が他人より早いスピードで昇進する」を削除し、「年功的な給与・昇進制度」と「日本型能力成果主義の給与・昇進制度」の 2 つのカテゴリーを再構築した。

まず、Cronbach の  $\alpha$  係数はすべての因子の値が尺度の再検討を要する目安 (0.60) を上回った結果となったことから、尺度の内部一貫的な信頼性は確認することができたと判断した。また、CR も全ての因子で推奨値 0.70 の値を越えているため内的整合性を示された。従って、本研究の構成概念は内的一貫性をそろえていることが確認

表 5-1 信頼性と妥当性分析の結果

構成概念	質問項目 (観測変数)	$\alpha$	AVE	CR
年功的な給与・昇進制度	N1 ~ N6	0.67	0.402	0.89
日本型能力成果主義の給与・昇進制度	NR1 ~ NR7	0.77	0.404	0.82
キャリア管理	K1 ~ K7	0.84	0.522	0.88
社内教育	KY1 ~ KY7	0.83	0.493	0.87
人事評価	J1 ~ J7	0.84	0.511	0.88
仕事環境	KK1 ~ KK7	0.84	0.515	0.88
自己効力感	PJ1 ~ PJ7	0.84	0.515	0.88
レジリエンス	PR1 ~ PR7	0.84	0.511	0.88
楽観性	PO1 ~ PO6	0.82	0.536	0.87
希望	PH1 ~ PH6	0.86	0.589	0.90

出所：アンケート調査から得られたデータに基づいて作成



出所：筆者作成

図 5-1 基本モデル (HRM 実践→ PsyCap →従業員行動プロセスにより)

できた。

妥当性については、確証的因子分析の結果、潜在変数と観測変数との対応関係の強さを評価する因子負荷量（標準化推定値）は推奨される基準値 0.50 を上回った。その中に、「年功的な給与・昇進制度 (0.402)」、「日本型能力成果主義の給与・昇進制度 (0.404)」及び「社内教育 (0.493)」は 0.50 を満足していないが、CR 値は 0.6 を大きく上回ったため、納得できるレベルだと考えられる (Fornell & D. F. Larcker : 19-81)。よって、本研究では収束的妥当性が有することを証明できる。

また、図 5-1 に示したように、日本企業にける HRM 実践と PsyCap の 2 変数の間には正の相関が確認された。各項目の間に相関性があることが基本的に 1% 有意水準で確認された。pearson の相関係数から見ると、各変数に強い相関は見られる部分があるが、相対的に弱い部分もある。つまり、HRM 実践は表面上、中国人従業員の心理的資本に正の影響を与えているように見える。その他、性別、勤務地などのダミー変数との相関は必ずしも、すべて有意ではない。

## (2) 分析結果

データ及びモデルの信頼性と有効性を確認したうえで、HRM 実践と中国人従業員の心理的資本 (PsyCap) の関係性を更に深く考察するため、単純な重回帰分析を行った。具体的には、HRM 実践を独立変数とし、中国人従業員の PsyCap を従属変数と

して分析した。すなわち、従業員の PsyCap に望ましい効果を発揮することにつながる HRM 実践を承認、日本型マネジメントの可能性を検討することを目的とする。

さらに、調査対象のプロフィールによって得られたデータも違うこと配慮したうえで、性別、年齢、学歴、企業規模などの個人属性を元にダミー変数を作成し、ダミー変数も加えた重回帰分析も行った。その結果を比較し、より明確な結論を得られると考えられる。

因子分析をもとに単純加算平均において合成変数を作成し、これらを独立変数とし、PsyCap の各要素の単純加算平均による合成変数を従属変数とする重回帰分析を行った。その結果、HRM 実践における各変数と、PsyCap の各要素はある程度に有意な関係性を有している。また、同じ変数でも、調査対象の性別・年齢・勤続年数などは異なる場合、HRM 実践と PsyCap の関係性も変化する可能性がある。そのため、調査対象のプロフィールを基づいたダミー変数を作り、個人属性が PsyCap に与える影響を解明すべきだと考えられる。

SPSS を使って回帰分析を行うことで、各モデルの分析をした。回帰モデルの各指標から判断して、分析モデルの全体的な説明力は十分であると判断できる。モデル集計により、各モデルの調整済み R2 乗値は 0.4 ぐらいの数値を保持している（自己効力感：0.527、楽観：0.441、希望：0.407）。その中に、レジリエンスは 0.254 という相対的に低い値もあるが、社会科学領域では使える数値だと判断できる。

表 5-2 モデルの要約

モデル	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	F 値	自由度 1	自由度 2	有意確率
1 自己効力感	0.598	0.527	0.56117	8.373	16	90	.000
2 レジリエンス	0.366	0.254	0.68964	3.251	16	90	.000
3 楽観性	0.526	0.441	0.70582	6.230	16	90	.000
4 希望	0.496	0.407	0.73565	5.540	16	90	.000

日本企業における HRM 実践、すなわち年功的給与・昇進制度制度 (N)、日本型成果・能力主義の給与・昇進制度 (NR)、キャリア管理 (K)、社内教育 (KY)、人事評価 (J)、仕事環境 (KK) だけではなく、中国勤務ダミー、男性ダミー、高卒ダミー、大卒ダミー、二十代ダミー、三十代ダミー、100 人規模ダミー、101~500 人規模ダミー、501~1000 人規模ダミーなどのダミー変数、や勤続年数にも独立変数として使っている。その際、勤続年数をダミー変数とすると、VIF が 15 以上になるため、多重共線性をおこさないように、異なる勤続年数を 0 から 3 の数字で表す変数とした（3 年以下 [0]；3 年から 5 年 [1]；5 年から 10 年 [2]；10 年以上 [3]）。そして、HRM 実践は自己効力感、レジリエンス、楽観性、希望という PsyCap の 4 因子にどのような

表 5-3 統計的に有意な独立変数と係数の符号

		従属変数			
		モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
		自己効力感	レジリエンス	楽観性	希望
独立変数	中国勤務ダミー	.268*		.396**	
	男性ダミー		-.315**		
	高卒ダミー			-.672**	-.613**
	大卒ダミー				
	20代ダミー				
	30代ダミー	.717***	.689**		
	～100規模ダミー		.633***	.560**	
	101～500人ダミー	.336**			
	500～1000規模ダミー				
	勤続年数	.188**	.240**		
	N				
	NR	-.214*		-.297*	
	K				-.560***
	KY		.357**		.660***
	J			.472***	
KK	.001***		.402**	.355**	
① *** : P < 1%, ** : P < 5%, * : P < 10%					
② 網掛け部分は係数の推定値が負値であることを意味している					

出所：統計結果によって作成

影響があるのかを検証した。データ分析の具体的な結果は表 5-3 で示していた。

## 6. 考察

本論文の第一目的は、日本企業における中国従業員の PsyCap が、それが形成されるために働いていると思われる HRM 実践と関係しているかどうかを明らかにすることである。本章では前章の分析を踏まえて心理的資本の 4 要因が、日本型 HRM 実践に如何に影響されているかを考察する。

まず、HRM 実践に関する検証に先立って、個人属性に関するダミー変数と PsyCap の関係性を考察する。中国で勤務する従業員は自己効力感と楽観性が高いという結果については、日本企業のグローバル戦略と繋がっていると考えられる。海外

に進出した日系企業は「人材の現地化」を重要な課題として取り込んでいるため、中国人を幹部として重要な仕事を任せるケースは増えている。日本国内と比べて、中国で勤務する中国人従業員はより重視されるところがあると考えられる。次に、大卒・院卒と PsyCap の関係は統計的に有意ではないが、高卒は PsyCap と負の関係を示している。特に楽観性と希望に有意水準 5% で負の関係があることがわかった。高卒者にとって、高い自信と楽観を持つことは逆に難しいと思われる。さらに、企業規模から見ると、100 人規模、あるいは 500 人規模の企業で仕事する外国人労働者の PsyCap はより高い傾向がある。この点については、企業の外国人活用と関わる可能性がある。大企業は十分な即戦力があるため、若手社員は会社に入った段階ではまだ戦力として数えられないことが多い。それに対して、中小企業は相対的に人手不足であるため、雇用した外国人労働者を「短時間内で仕事に参加させたい」という考え方を基にしてやりがいを感じやすい仕事環境を整える可能性がある。

HMR 実践について、社内教育 (KY)、仕事環境 (KK) と人事評価 (J) は中国人従業員の PsyCap に統計的に有意な正の影響を与えることに対して、日本型の能力・成果主義の給与・昇進制度とキャリア管理は PsyCap に統計的に有意な負の影響を与えている可能性を表 5-3 から読み取れる。

外国人グループに属する中国人従業員は、必ず日本で就職しなければならないというわけではない。仕事はうまく進まない、あるいは職場の人間関係が悪いという最悪の状況に陥ったとしても、母国に帰るという選択肢がまだ残っている。よって、中国従業員にとって、「個人にもたらされるメリット」は自分の心理的エネルギーを維持する大事なポイントとなる。業界知識と技術ノウハウを習得できる社内教育制度は心理的エネルギーを維持する重要なものとなりうる。

まだ、中国人従業員にとっても、日本企業における育成される段階でも評価を取れる仕組みも間違いなく魅力的だと考えられる。従って、中国の民営中小企業では、評価制度の透明性を保証できないため、不正な判断を出すなどのコンプライアンス違反に関わる問題が多発している。それに対して、日本企業の評価システムは少なくとも透明性のある評価制度を実現し、評価結果の納得性を高めるためにも多面評価などの仕組みを積極的に導入している。公正かつ透明な人事評価は従業員が企業に対する信頼感を維持する機能があり、楽観性を高めることに繋がっていると思われる。

日本型の仕事環境に関する制度と PsyCap の関係に対して、仕事環境は如何に中国人従業員の PsyCap に影響を与えることを検討する。外国人労働者が日本企業の職場環境に対する不満を感じる原因について、「外国人というラベル」というものはよく提示されている(閻, 2020)。そういう「外国人」と「日本人」をはっきり分けている職場で、外国人労働者はストレスを感じやすい同時に、資質又は成果にかかわらず外国人の組織内での昇進を妨げる見えないが打ち破れない「ガラスの天井 (glass ceiling)」も存

在する。そういう職場で仕事する外国人にとって、成功体験を通じて自分心理的なエネルギーを向上させることは逆に難しいである。この状況に対して、近年、日本企業は異文化によるシナジー効果を益々重視しており、ダイバシティ・マネジメントの導入とワークライフバランスなどの環境整備を積極的に整えている。パナソニック、メルカリのような毎年必ず何名の外国人を募集する企業も増えている。国籍と関わらず、必要な能力を持っている場合、重要な仕事も任せる。すなわち、外国人でも成功体験を積む可能な環境になり続けている。しかも、グローバルマーケットを重視する日本企業にとって、外国人はある程度に必要な戦力となっている。「ガラスの天井」は依然として存在するが、少なくとも日本企業は外国人従業員でも使命感と将来性を感じる職場に向けて変革している。それらの施策は中国人従業員の自己効力感・楽観性と希望を維持・高めることに役を立っていると考えられる。

他の HRM 実践と比べて、日本型の能力・成果主義の給与・昇進制度とキャリア管理は PsyCap に悪影響を与える側となった。表 7-1 から見ると、HRM 実践が PsyCap との関係は有意ではないとしても、係数はマイナスということはほとんど変わっていない。

日本型の能力・成果主義の給与・昇進制度は個人能力と業績を評価することによって、従業員に相応しい給与、あるいは昇進のチャンスを与える。しかし、日本企業の成果主義は評価指標の曖昧さなどの問題点があるため、必ず個人の業績を給与・昇進に反映とは限らない。海外で仕事する中国人はほとんど個人のキャリアを築くことと中国企業より高い給料を目指している。自分の仕事が企業に評価されるとしても、給与・昇進に反映されない場合、海外で就職する目的に反するものとなる。従って、将来日本企業から離職し、中国企業、あるいは他の外資系企業に転職したい場合、自信を持って転職活動を進めるのかが疑問となる。さらに、未来に対する楽観性も抑えられる可能性も否定できない。

前の仮説の中に、「日本企業における年功的な給与・報酬制度は、中国人従業員の「楽観」という心理的側面に正の影響を与える(仮説 2)」ということを予想したが、すべての PsyCap 要因との関係は有意ではないこととなった。すなわち、中国人従業員にとって、年功的賃金・昇進制度はあまり魅力的ではなかったことを意味している。その理由について、多数の中国人従業員は定年まで日本企業で仕事するつもりがないからだと思われる。故に、後払いの賃金制度と昇進体制もそれほど大きな意味がないという可能性がある。

キャリア管理が PsyCap に対する逆効果は、中国人と日本人の就職観の違いから理解できる。日本企業は長期的な視点から採用活動を行い、内部労働市場の形成をめざしている。日本人の就職観も、そういう外部環境に規定されていた。それに対して、中国人は企業での就職を決めた人は転勤を個人のキャリアを築く方法としてお

り、一つの企業で長く勤続する方がおかしいと考えられている。日本企業における専門知識やスキルを習得できるという特徴も、必ず他の企業に通用しないため、個人にとって逆にデメリットとなる。また、前述したように、中国人従業員は日本で就職したとしても、定年まで日本で住みたいわけではない。日本で何年仕事した後に帰国するケースが多い。そのため、日本企業におけるキャリア管理は根本から中国人自身の就職観とキャリアプランと矛盾するところがある。従って、キャリア管理が中国人従業員の希望に負の影響を与えると解釈することができるかもしれない。

## 7. おわりに

本研究には今後、より精緻な分析モデルの構造や尺度開発が担保される必要があるといった限界がある。また、サンプルの数、男女比率などの問題点があると考えられる。従って、こうした点を改善しながらより精緻にモデルを構築し、サンプルのバランスを取る必要がある。また、本論文の課題は中国人従業員と日本企業に限定したため、分析結果は「HRM 実践と PsyCap」という大きな問題を説明しにくい。少なくとも従業員対象を中国人からより広げる必要がある。こうした課題は HRM 実践という実務的な課題であるため、今と未来の変化に気を付け、長期的かつ広範に検討したい。

まず、外国人従業員を対象として HRM 実践を研究する時に、何が検討すべきポイントなのかを考える必要がある。本研究では、日本企業にける HRM 実践を経験した後、PsyCap はどのように変化するかという考えで、採用制度を対象外にした。また、日本型 HRM 実践のもう一つの特徴である労務管理は、仕事環境を整える諸制度と重なるところがあると考えられるため、一つにすることとなった。しかし、そういう考え方の実現の前提は、すべての中国人従業員は正規雇用者である。非正規労働者、あるいは派遣社員である場合、採用制度は必ず PsyCap と関係がないとは言えない。労務管理も同じく、派遣社員である場合、就業時間や休憩時間、遅刻や早退などは派遣先の企業が管理しているが、時給や振込先口座、有給休暇の取得状況などは派遣企業が管理することとなる。この場合、労務管理も簡単に仕事環境と一緒にすることができない。以上のことによって、HRM 実践に関わるアンケート、さらにモデル自体はいまだに再考の余地を残している。

また、Luthan (2015) が提出した PsyCap 理論は、まだ発展し続けている。近年の PsyCap の構成要因は自己効力感、レジリエンス、楽観性と希望以外、挑戦力のように各自の上位概念も提案されている。それだけではなく、新しい心理的資本も提示されている。こうした背景の中で、日本型 HRM 実践は如何なる形で従業員の PsyCap にポジティブあるいはネガティブの影響を与えるかは、今後の課題として残る。



## 謝辞

本論文作成にあたり、ご指導をくださった湯本祐司先生、南川和充先生に、心より深くお礼申し上げます。

## 参考文献

### 日本語文献：

- 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。
- 岩出博（2014）『従業員満足指向的人的資源管理論』泉文堂。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2020）「人事管理入門―第三版」日本経済新聞社。
- 石黒真吾（2012）「雇用契約の経済理論：関係の契約，評価およびインセンティブ（特集 雇用契約を考える）」，日本労働研究雑誌，628（12），46-59。
- 池田浩「チーム・メンタルモデルおよびチーム・パフォーマンスを規定する要因に関する検討：チーム力およびチーム・リーダーシップの効果」福岡大学人文論叢，（44），293-309。
- 梅崎修（2017）「日本企業における人材育成方針の30年の軌跡」都市住宅学，4-8。
- 江春華（2001）「ハイ・コミットメント・モデルの有効性についての考察：会社人間を中心にして」現代社会文化研究（21），108-124。
- 大曾暢烈（2013）「戦略的人的資源管理の進展と課題」商大ビジネスレビュー，2（2），31-70。
- 勝部伸夫（2019）「日本の経営の現在」専修ビジネス・レビュー，14（1），23-34。
- 香川朋美，瀬戸正弘（2020）「職場のストレスとSSTに関する研究の展望 上司と部下のコミュニケーションとストレスの観点から」心理相談研究，11，1-10。
- 鎌田修（2012）「社内講師による技術セミナーの成果―社員の技術力向上と意識力向上を目指して―」工学教育研究講演会論文集，60，510-511。
- 倉田致知（2011）「Management and the Worker の概要：ホーソン実験について」京都学院大学経営学論集，21（1），259-302。
- 久保田佳枝（2015）「サイコロジカル・キャピタルの台頭：組織行動における台頭の意義」『異文化経営研究』，12号，51-64。
- 久保田佳枝（2017）「ポジティブ組織行動における日米間の文化的視座の必要性」異文化コミュニケーション論集，15号，121-132。
- 久保田佳枝（2017）「ポジティブ組織行動における批判的考察：「ポジティブ」の意味するもの」関東学院大学経済論集，270，181-190。
- 栗山直樹（2017）「人的資源管理理念の発展における人間主義的視点の系譜」創価経営論集，40（2），15-34。
- 小池和男（2005）「仕事の経済学（第三版）」東洋経済新報社。
- 小村緩岳（2011）「心理教育によるメンタルヘルスへの影響―ストレス対処への自信度はメンタルヘルス研修によって上昇するか？―」，日本心理学会大会発表論文集 日本心理学会第75回大会，2011。
- 小熊英二（2020）「日本社会の仕組み-雇用・教育・福祉の歴史社会学」講談社現代新書。
- 小坂守孝（2010）「メンタルヘルス研修プログラムに関する一考察：一般従業員と管理監督者混在

- の場合」人間福祉研究, 13, 67-76。
- 小松優紀 (2010) 「職業性ストレスと抑うつとの関係における職場のソーシャルサポートの緩衝効果の検討」産衛誌 52, 140-148。
- 小島弥生 (2011) 「防衛的悲観性と賞賛獲得欲求・拒否回避欲求の関連—2つの承認欲求がともに強い人の特徴について—」『埼玉学園大学紀要, 人間学部篇』, 11, 67-74。
- 小井川広志 (2017) 「日本企業の海外展開とグローバル人材育成の課題と展望」関西大学商業論集, 62 (2), 1-42。
- 小塩真司・中谷素之・金子一史・長峰伸治 (2002) 「ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性—精神的回復力尺度の作成—」『カウンセリング研究』, 35, 57-65。
- 幸田浩文 (2012) 「日本企業の成果主義的賃金・人事処遇制度における公正性：組織的公正理論の視点から」, 経営力創成研究, (8), 83-95。
- 顧抱一 [2015] 「従業員離脱行動の規定要因としての心理的資本に関する研究—中国のアパレルメーカーを事例として—」経営行動科学 29 卷, 第 2 号, 117-137。
- 顧抱一 (2018) 「「心理的資本」が従業員の離脱行動に及ぼす影響についての研究—中国企業の従業員離脱行動の事例を通して—」愛知学院大学, 卒業論集。
- 土肥紳一, 宮川治, 今野紀子 (2005) 「学生のモチベーションの向上を目指したプログラミング入門教育の実践」, 情報教育シンポジウム SSS2005 論文集, Vol. 2005, No.8, pp. 31-36 (2005)。
- 坂井裕紀, 柄本健太郎, 向後千春 (2017) 「ゲーミフィケーション研修が従業員の仕事に対する認識と仕事の質に与える影響」, 日本教育工学会論文誌, 41: 121-124。
- 佐藤澄子, 小杉正太郎 (2007) 「職場におけるストレス対処を目的とした研修の効果の検討」, 日本心理学会大会論文集, 71。
- 佐藤香織 (2018) 「企業内労働市場における転職と昇進の関係」, 日本労働研究雑誌, 695, 80-97。
- 砂口文兵 (2017) 「変革型リーダーシップが組織市民行動に及ぼす影響に関する検討：「組織と個人の結びつき」に着目して」組織科学, 51 (1), 58-69 (2017)。
- 西村孝史 (2015) 「ミドルマネージャの役割が組織パフォーマンスに与える影響—戦略的人的資源管理の視点から—」リクルートワークス研究所, Works Discussion Paper, No. 2。
- 辺見加奈子 (2021) 「個人の活動空間の増加がサイコロジカル・キャピタルに与える影響」大阪商業大学論集, 第 16 卷, 第 3 号, 59-71。
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」, 日本労働研究雑誌, 日本労働研究雑誌 47 (10), 64-74。
- 日詰慎一郎 (2010) 「協働志向的人的資源管理とプロフェッショナルの職務態度—経営コンサルタントの職務満足と組織コミットメントに関する実証研究—」金城大学大学論集, 社会科学編 7 (1), 39-57。
- 守屋貴司・中村艶子・橋場俊展 (2018) 「価値創発 (EVP) 時代の人的資源管理」ミネルヴァ書房。
- 守島基博 (1999 b) 「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。
- 三崎秀央 (2014) 「戦略的人的資源管理と従業員の心理」兵庫県立大学神戸商科キャンパス学術研究会, 商大論集, 66 (2), 61-82。
- 三輪卓己 (2015) 「知識労働者の人的資源管理」中央経済社。
- 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度経済成長」『日本労働経済雑誌』No. 634, pp. 52-63。
- 吉田佳絵 (2018) 「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」,

経営工学会, 69 (1), 1-20。

服部康宏 (2011) 「日本企業の心理的契約」, 白桃書房。

辻 (2018) 「日本企業における中国人社員の人的資源管理に関する一考察—中国人社員へのインタビュー調査から」, アジア経営研究, (27), 1-15。

厨子直之 (2019) 「アプリシエイティブ・インクワイアリーによる大学生アルバイトの心理的資本に与える効果に関する量的比較分析」 商学論究, 66-3, 157-188。

義村敦子 (2017) 「人的資源管理システム研究の展望 (1)」 成蹊大学経済論集, 48 (2), 121-130。

Olcott (2009) 「外資が変える日本の経営—ハイブリッド」 日本経済新聞社。

Taylor ; 有賀裕子 (2009) 「新訳—科学的管理法」 ダイヤモンド社。

ジェームズ・アベグレン (1958) 「日本的経営」 ダイヤモンド社。

#### 英語文献 :

Aybas, M. & Acar, A. C. [2017]. The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 363-372.

Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw Hill.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press.

Beer, M. B., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton (1984). *Managing Human Assets*, Free Press, New York.

Bower, G. H., & Forgas, J. P. (2001). Mood and Social Memory. J. P. Forgas (Ed.) *Handbook of Affect and Social Cognition* (pp.95-120), LEA: Mahwah, NJ.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management*, Vol.45, No.3, pp.587-597.

Cole, K. (2006). Wellbeing, psychological capital, and unemployment: an integrated theory. In Annual Conference of the International Association for Research in Economic Psychology and SABE.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 46-55.

Fombrun, C., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Fornell & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, pp. 39-50.

Gupta, V. [2010]. High performance HRM practices, organizational citizenship behavior and positive psychological capital: A relational perspective. Unpublished Doctoral dissertation, Indian Institute of Management, Lucknow.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L., & Snow, D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 353-357.

Garmezy, N. (1985). Stress-resistant children: The search for protective factors. *Recent research in development psychopathology*, 4, 213-233.

Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational

- context. *Group and Organization Management*, 23, 48–70.
- Hosen, R. (2003). Education and capital development: Capital as durable personal, social, economic and political influences on the happiness of individuals. *Education*, 123(3).
- Harun (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, 24(2), 2019, 183–197.
- Lopez et al. (2003). Hope: Many definitions, many measures. In *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington, D. C. : APA. pp. 91–107.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, Fred (2015). *Psychological capital and beyond*, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., K. W. Luthans & B. C. Luthans (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital」, *Business Horizons*, 47(1): 45–50.
- Luthans, F., C. M. Youssef & B. J. Avolio (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press.
- Masten, Garmezy (1985). Risk, vulnerability, and protective factors in developmental psychopathology. In: Lahey B, Kazdin A, editors. *Advances in clinical child psychology*. Vol. 8. Plenum Press; New York: pp. 1–52.
- Paterson, T. A., F. Luthans, W. Jeung (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, No. 3 (April 2014), pp. 434–446.
- Pogors, P. & Myers, C. A. (1956). *Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed., McGraw-Hill.
- Rego et al. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1531–1552.
- Sesen & Surucu (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry, *International Journal of Business* 24 (2): 182–197.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*, New York: A. A. Knopf.
- Seligman, M. E. P. (1996). Science as an ally of practice, *American Psychologist*, 51, 1072–1079.
- Seligman, M. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Random House Inc.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, *Human Resource Management Review*, 8(3), 187–191.

中国語文献：

- 张阔, 张赛, 董颖红 (2010) 「积极心理资本: 测量及其与心理健康的关系」 *心理与行为研究*, 2010, 8 (1): 58–64。

公的資料：

厚生労働省（2007）「外国人雇用状況報告（平成 18 年 6 月 1 日現在）の結果について」厚生労働省，

URL：<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/03/h0312-1.html%E3%80%82>。

厚生労働省（2016）「平成 28 年賃金構造基本統計調査—結果の概況—」厚生労働省，URL：

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2016/index.html>。

【付録】 アンケート（日本語訳）

調査対象各位：

こんにちは、本調査にご協力いただき、誠に感謝を致します。

私は日本の南山大学大学院社会科学研究科のハンホウと申します。今回のアンケート調査は、私の博士前期課程の卒論の資料として使われ、日本企業で仕事する中国人社員の心理的資本の形成についての研究を行います。貴方の回答は、南山大学経営学専攻だけの研究活動に利用し、匿名の形で行います。貴方の回答及びプライバシーを外部に漏洩しないことを保証し、またほかの方に渡さないことを約束します。もし、自分の考えと合う選択肢がない場合は、一番近い選択肢を選んでください。

最後に、私のアンケート調査に協力することを、あらためて感謝を致します。

・まず、あなた自身のことについて尋ねます。以下の選択肢に、一番当てはまるところに○をマークしてください

1. あなたの性別は  
a 男性    b 女性
2. あなたの年齢は  
a 20代    b 30代    c 40代    d 50代
3. あなたの学歴は  
a 高卒    b 大卒    c 院卒    d その他
4. あなたが仕事している会社の規模は  
a 100人未満    b 101~500人    c 501~1000人    d 1001人以上
5. あなたはどこで仕事していますか  
a 中国    b 日本    c その他
6. あなたが所属している業界は  
a メーカー    b 商社    c 流通・小売    d 金融    e サービス  
f インフラ    g ソフトウェア・通信    h 出版・マスコミ    i その他
7. あなたが所属している部門は  
a 総務    b 営業    c 製造    d M&A    e 人事  
f マーケティング    g 購買    h 技術    i その他
8. あなたは何年仕事していますか  
a 3年以下    b 3~5年    c 6~10年    d 11年以上
9. あなたは離転職を考えることがありますか  
a 一度もない    b 昔があった    c 最近よく考えています  
d 離職したい    e 既に離職・転職しました

・あなたが所属している日本（日系）企業のHRMについて尋ねます。

このアンケートにはリッカート尺度を採用しています。以下の質問項目は、「自分は外国人労働者であること / 自分は日系企業（外資企業）で仕事すること」ということを元にし、一番合う回答に○を印してください。各選択肢の意味は、1 合わない、2 やや合わない、3 どちらとも言えない、4 やや合う、5 合う、となります。

### キャリア形成

	質問	1	2	3	4	5
年功的な昇進・報酬制度						
1	会社は年功賃金制度を実行している					
2	新入社員と若者の報酬は必ず一番低いものである					
3	個人業績より年功が給与に与える影響が強い					
4	年齢と勤続年数は昇進に大きな影響を与える					
5	会社は自社独自の昇進ルートを整えている					
6	ジェネラリストはスペシャリストより昇進しやすいである					
日本型成果主義・能力主義の昇進・報酬制度						
7	学歴と専門能力は報酬に大きな影響を与える					
8	給与は社員の業績・評価と繋がっている					
9	個人業績が会社に評価される場合、昇進のチャンスをもたらえる					
10	会社はストックオプションなど賃金以外の報酬制度も整っている					
11	ボーナスは業績を伸ばす手段として使われている					
12	会社は成果主義制度と能力制度を導入する					
13	会社は掲示によって、社員採用の選定及び幹部候補選定を行う					
キャリア管理						
16	会社は明確なキャリアプランを整えている					
17	会社は社員の成長に資する支援制度を整っている					
18	キャリア構築に関する個別面談を実施している					
19	ジョブローテーション制度が実行され、幅広い職務を習うことができる					
20	簡単な仕事にとどまらず、難易度の高い仕事への挑戦が可能である					
21	新たな知識と技能の習得を身に付けていると実感する					
22	世界的な配置・移動は可能である					
社内教育						
23	新入社員の研修・支援制度が整っている					
24	新人研修から専門研修プログラムまで多様な教育制度が充実している					

日本企業における HRM 実践が中国人従業員の心理的資本に与える影響

25	社内で習得したマナ、知識及び技能は他社でも通用する						
26	社内教育は、社員と会社の戦略両方を配慮しながら行われている						
27	社員自身も様々な教育プログラムに参加する機会がある						
28	会社は社員の自己啓発を積極的に支援する						
29	会社の教育制度は Off-JT と OJT 制度を中心として実行するものである						
評価制度							
30	会社は定期的に人事評価を行う						
31	人事評価の透明性が高いである						
32	人事評価はすべての社員を平等に扱う						
33	人事評価の結果は昇進に影響を与える						
34	人事評価の基準と尺度は確実に社員に伝えている						
35	人事評価は個人業績を重視する						
36	人事評価の結果について社員に明確なフィードバックをする						
仕事環境							
37	仕事の中に自分の役割を感じる						
38	自分の仕事に関して決定権を持っている						
39	会社と関わる自発的な行動は可能である						
40	会社は協働的集団であると感じる						
41	仕事場で同僚・上司と信頼関係を築く、円滑なコミュニケーションを取ることができる						
42	会社は外国人労働者をよく配慮している						
43	会社は健全な労使関係を構築している						

・あなたのポジティブ・サイコロジカル・キャピタルについて尋ねます。

本調査は中国人向けのポジティブ・サイコロジカル・キャピタル調査票（張阔, 2008）を使います。以下の質問項目は、「自分が仕事する時どういう状態なのか」をよく考えたうえ、一番似合う回答に○を印してください。各選択肢の意味は、1 全く合わない、2 合わない、3 やや合わない、4 どちらとも言えない、5 やや合う、6 合う、7 とっても合う、となります。

	項目	1	2	3	4	5	6	7
自信・効力感								
1	仕事の中で自分の能力は周りの人に信頼されている							
3	私の認識能力と専門能力は他人より良いである							
5	私は自分の能力に対する自信を持っている							



7	私は仕事を完璧にこなすことができる								
9	困難に直面する際、私は冷静に話し合っ て問題の解決策を見つけようとする								
11	私はチャレンジできる環境と仕事を望んでいる								
13	私は逆境に耐えている時にも、問題を素早く解決するよう努力する								
レジリエンス									
2	私は穏やかな性格なので、あまり怒らない								
4	仕事で失敗した時、私は素早く立ち直ることができる								
6	仕事をする時、私は嫌なことをあまり気にしない								
8	悪い経験は私を長い間落ち込ませる								
10	仕事する時によくつらくなる								
12	私は仕事があまくいかない時はがっかりする								
14	ストレスが大きい時、私は失眠と食欲不振などの症状が 起こりやすいである								
楽観									
16	不確実な状況の中で、私は常にベストな結果を予想する								
20	自分の仕事に対して、私は常に良い面を見ている								
18	職場では悪い人より親切な人の方が圧倒的に多いと思う								
22	どんな時でも、私はやる気が満々である								
24	私は日常生活の豊かさと美しさを感じている								
26	私は自分の仕事の将来性を信じる								
希望									
15	私は自分の理想のために仕事を頑張っている								
17	仕事する時、私は自信を持って頑張っている								
19	私は自分が設定した仕事目標に向かって努力している								
21	私は自分のアクションプランとライフプランを持っている								
23	私は「自分に望ましい生活と仕事」をはっきり知っている								
25	私は自分が何を望んでいるのかわからない								

★ 11～14番、26番の項目は、点数を逆算することになります

最後、仕事前後の自分を比較して、自分の心理的状态は変わっていると思いますか

- a 変わった      b 変わらない

---

アンケートは以上になります。ご協力いただきありがとうございました。