

# 論文要旨

管理職の心理的契約が部下への管理行動に及ぼす影響  
— 中途入社が中心の X 社財務経理部を対象とした事例研究 —

指導教員 佐野嘉秀 教授  
経営学研究科 経営学専攻 修士課程  
人材・組織マネジメントコース  
徳村 渉

本研究の目的は、管理職が知覚している心理的契約が、部下に対する個人目標管理や業務進捗管理、人材育成といった管理行動にどのように反映されているのかを明らかにすることにある。

かつては中小企業が中心に行っていた中途採用だが、現在は多くの企業で実施されている。中途採用が増加すると、新卒採用が中心であった従来の日本企業が形成してきたとされる、古典的な企業コミュニティ（稲上,2005）が崩れる可能性が出てくる。その結果、企業と社員の関わり方に変化が生じると考えた。

企業と社員の関わり方が変化すると、それに合わせて、人事管理制度やその運用について見直しが求められる。そこで本研究では、管理職が人事管理制度をどのように運用しているのかに着目した。具体的には、中途入社の管理職は、部下の心理的契約をどのように認識し、個人目標管理や業務進捗管理、人材育成といった管理行動に独自の特徴が表れるのではないかと関心を抱いた。

そこで、企業と社員との関係の変化を捉える指標として、心理的契約に着目した。心理的契約とは、個人と組織との交換関係を契約という視点から概念化した理論（大橋,2019）である。そして、本研究で用いた心理的契約の定義は、心理的契約を「個人の信念」（Rousseau,1989）とした。また、心理的契約は理念型として、关系的契約と取引的契約の2類型に分類することができる（Rousseau,1995）。

この2類型を利用し、管理職が企業に対して知覚している心理的契約は、关系的契約か取引的契約のどちらであるのかについて調査を行った。その際に設定した仮説は、中途入社の管理職は、取引的契約を知覚しているであったが、結果は中途入社の管理職が一概に取引的契約を知覚しているわけではなかった。仮説通りにならなかった要因は、企業への勤続年数よりも、現在の役職が管理職の心理的契約に大きな影響を及ぼしていたことであった。

次に、管理職は、部下が知覚している心理的契約を、关系的契約か取引的契約のどちらと認識しているのかについて調査を行った。その結果、管理職による部下の心理的契約に対する認識は、管理職自身の心理的契約と一致しており、管理職は自身の心理的契約を部下に投

影していることがわかった。

そして、管理職が知覚している心理的契約の類型は、管理職の個人目標管理と業務進捗管理、人材育成といった管理行動に影響を与えているのかについて調査を行った。結果は、管理職が知覚している心理的契約の2類型に応じて、管理行動に特徴がみられた。

まず、個人目標管理に関して、取引的契約の管理職は、個人目標の詳細な記載を求めず、業務の成果や結果を重視し、細かな管理を行っていなかった。一方で、関係的契約の管理職は、個人目標の詳細な記載を求め、結果までのプロセスを重視し、細かな管理を行っていた。

次に、業務進捗管理に関して、取引的契約の管理職は、進捗を管理する頻度は少なく、部下に裁量を与えて業務を遂行させていた。一方で、関係的契約の管理職は、進捗を管理する頻度が多く、部下に与える裁量は限定的であった。

人材育成に関しては、取引的契約の管理職は、能力開発は部下自身で行うものであると考え、人材育成を考慮した仕事の割り振りは行っていなかった。一方で、関係的契約の管理職は、社内特殊的なスキルの取得は上司が責任をもって育成するべきであると考え、部下が成長できるように仕事の割り振りをしていた。

本研究の実務上の意義として、管理職は、自身の心理的契約に従うことが、部下の心理的契約を履行すると考えていた。そのため、管理職の認識と部下の心理的契約が一致していない場合、部下のモチベーションは低下し、離職につながる恐れがでてくる。

そうした両者間の齟齬を生じさせないために、管理職は部下が企業に対して知覚している心理的契約を、日常のコミュニケーションや個人面談などを通じて把握するよう努め、それに合った部下管理を行う重要性を示すことができた。

また、調査対象の組織では、同じ目標管理制度を用いて、中途入社の子を管理しているにも関わらず、管理職の心理的契約により、制度の運用の在り方が大きく異なり得ることが明らかとなった。このことから、中途入社の子が増えるなどして、管理職の心理的契約が変化すると、制度が同じであっても、部下に対する支援や組織の円滑な運営などを重視してきた従来の管理方法が損なわれる可能性を示すことができた。

学術的な貢献として、多くの既存研究では、企業と社員との関係を捉える指標として心理的契約は用いられてきた。しかし本研究では、管理職の心理的契約は、管理行動を通して、部下との関係にも影響を与えていることを示すことができた。

また、本研究には、事例のサンプリングの問題や、管理職の心理的契約の測定に関する問題があり、それらは今後の課題とした。