



## 心理的資本の開発による人的資本経営の促進

経済学研究科 経営学系専攻

教授 開本 浩矢

<https://researchmap.jp/read0045074>

## 研究の概要

企業経営の根幹は人であることは疑いの余地がない。人の生み出す付加価値こそが経済発展を基礎となるが、その付加価値を生み出す人のポジティブな心理的エネルギーを我々は心理的資本 (Psychological Capital) と呼び、その有用性と応用可能性を研究する。具体的には、心理的資本を測定する尺度を開発し、心理的資本が従業員の業績を高めるのかを検証した。分析の結果、心理的資本は従業員の業績や創造性の発揮を促すことがあきらかになった (図1)。また、心理的資本開発の研修を実施することで、参加者の心理的資本が高まることも確認できた。

## 研究の背景と結果

人が付加価値を生み出す源泉だといわれる。ではなぜ人は付加価値を生み出せるのだろうか。経済学をはじめ社会科学において、人は持っている知識やスキルから付加価値を生み出せるとする人的資本 (Human Capital)、人は持っているネットワークから付加価値を生み出せるとする社会関係資本 (Social Capital) へと研究が進んできた。確かに知識やスキル、ネットワークを豊富に持っている人ほどそうでない人に比べると、仕事での成果を出しやすいことは否定しない。一方で、保有しているだけでは必ずしも成果につながらず、持っているリソースを積極的に活用しようとする意欲・意思がより重要ではないかと我々は考えている。つまり、人のもつ心理的な積極性や活力といったポジティブな心理的エネルギーこそが、一人一人の持っている知識などのリソースの活用を促し、付加価値を生み出すとらえた。この心理的エネルギーを心理的資本と命名し、その測定や開発手法を解明する。

心理的資本の登場の背景には、心理学研究上のパラダイム転換がある。従来の心理学、職場におけるうつや燃え尽き症候群といったネガティブな心の動きに注目し、その回復や治療に焦点を当てた研究が主流であったが、近年は一人一人のポテンシャルに注目し、成長を促すことがより重要ではないかというポジティブ心理学に関する研究が活発となっている。たとえば心理的安全性やワーク・エンゲージメントの議論がそうした流れの典型である。

こうしたポジティブ心理学の興隆の中で、心理的資本が生まれた。図3に示すように心理的資本はエフィカシー、ホープ、オプティミズム、レジリエンスという4要素から構成され、それぞれの要素を高めることは業績、創造性、職務満足などの企業にとって望ましい効果をもたらすことが明らかになってきた。加えて、心理的資本を構成する4要素を開発する手法である、心理的資本介入によって心理的資本の向上させるノウハウも蓄積しつつある。

## 研究の意義と将来展望

人が生み出す付加価値の源泉をめぐり、経済学・経営学で議論が繰り返されてきた (図2)。心理的資本をVUCA時代における付加価値の源泉だととらえるなら、その測定手法の確立とその開発手法を探索することは、心理的資本を経営実践の中で応用するためには必要不可欠である。心理的資本の向上を通じて人の活性化やエンゲージメント向上を実現することは働く一人一人のウェルビーイングにつながるだけでなく、我が国企業の競争力向上を高める重要である。また、人的資

本経営の重要性が指摘される昨今、心理的資本を用いた人材への投資は企業の社会的評価を高め、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことにもつながるだろう。

	従属変数			
	離転職情報収集	離職意思	主観的満足度	創造性
(感情労働)				
ポジティブ感情の表出	-.062	-.027	.014	.043
相手感情の察知・共感	-.189 **	-.132 **	.239 **	.130 **
感情の不協和	.203 **	.156 **	-.119 **	.004
(心理的資本)				
自己効力感	.075 †	-.041	.188 **	.481 **
レジリエンス	-.155 **	-.164 **	.103 **	.094 **
楽観性	-.090 *	-.153 **	.182 **	.081 *
$R^2$	.162 **	.208 **	.356 **	.423 **
自由度調整済み $R^2$	.138	.186	.338	.407

注) \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$ 、表中の係数は全て標準化偏回帰係数、統制変数は割愛

図1 心理的資本の成果に与える影響  
出所：高階・開本，2022。

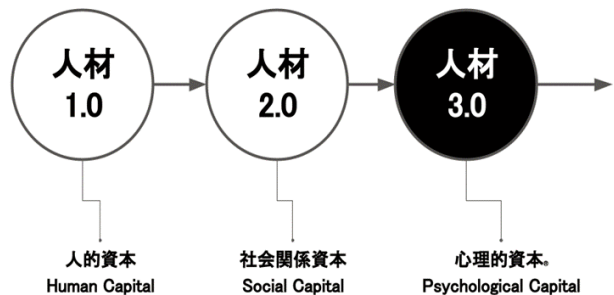


図2 人材をめぐるこれまでの議論  
出所：開本、橋本，2023



図3 心理的資本の4要素  
出所：開本、橋本，2023