



# 日本企業における心理的契約：契約内容と履行成果の検討

服部, 泰宏

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2009-03-25

(Date of Publication)

2009-11-13

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲4567

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1004567>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



日本企業における心理的契約  
： 契約内容と履行成果の検討

氏名： 服 部 泰 宏

# 目次

序 章：イントロダクション .....	5
1. 本論文の目的 .....	5
2. 問題の背景 .....	6
2. 1 「組織と個人」という視点 .....	6
2. 2 雇用制度の漸進的変化とミッシングリンク .....	8
2. 3 心理的契約という視点 .....	10
3. 本論文の構成 .....	11
第 1 章：先行研究のレビュー .....	13
1. 心理的契約の考え方 .....	13
1. 1 契約の不完備性と限定された合理性 .....	13
1. 2 限定された合理性の下での契約 .....	14
2. 初期の心理的契約研究 .....	16
2. 1 心理的契約概念の登場(1989 年以前) .....	16
2. 2 初期の研究の意義と限界 .....	18
3. Rousseau(1989)以降の研究 .....	19
3. 1 Rousseau による再定義(1989 年以降) .....	19
3. 2 Rousseau(1989)以降の展開 .....	21
3. 3 内容指向 .....	23
3. 4 内容指向研究の問題点 .....	28
3. 5 評価指向 .....	31
3. 6 評価指向研究の問題点 .....	32
4. 先行研究の問題点 .....	37
5. 研究課題 .....	39
6. 小括 .....	41
第 2 章：日本企業における心理的契約 .....	42
1. 日本企業を対象とした先行研究のレビュー .....	42
1. 1 日本企業を対象とした実証研究 .....	42
2. 日本企業における心理的契約項目の探求 .....	43
2. 1 調査方法の選択 .....	44
2. 2 インタビューガイドラインの開発 .....	44
2. 3 調査対象 .....	46
2. 4 データ分析の方法 .....	47
3. 分析結果 .....	49

3. 1	組織への期待 .....	49
3. 2	従業員への期待 .....	60
3. 3	分析結果の要約 .....	65
4.	先行研究の成果との対応関係 .....	67
4. 1	組織への期待 .....	67
4. 2	従業員への期待 .....	68
5.	小括 .....	69
第 3 章：分析モデルと調査デザイン .....		72
1.	分析モデル .....	72
2.	調査対象の概要 .....	74
2. 1	レベルの異なる 2 つの調査の併置 .....	75
2. 2	MBA 調査 .....	75
2. 3	A 社調査 .....	75
3.	調査手続きと測定項目 .....	76
3. 1	MBA 調査 .....	77
3. 2	A 社調査 .....	82
4.	小括 .....	89
第 4 章：心理的契約の構造 .....		90
1.	心理的契約の潜在因子の探索 .....	91
1. 1	潜在因子の探索：探索的因子分析 .....	91
1. 2	潜在因子の不確定性 .....	97
2.	サブサンプルごとの潜在因子の探索 .....	98
2. 1	MBA データを用いた業界間比較 .....	100
2. 2	A 社データを用いたサブサンプルごとの比較分析 .....	104
3.	結果の要約と考察 .....	106
3. 1	結果の要約 .....	106
3. 2	結果の考察 .....	107
第 5 章：心理的契約のパターンとその規定要因 .....		108
1.	心理的契約パターン .....	108
1. 1	相互期待のパターンの描出：クラスター分析 .....	108
1. 2	クラスター形状の類似 .....	109
2.	期待度に差異をもたらす要因の分析：記述的分析 .....	111
2. 1	勤続年数と期待 .....	111
2. 2	職位と期待 .....	112
2. 3	職種と期待 .....	113

2. 4 転職経験と期待 .....	113
3. 期待度に差異をもたらす要因の分析：回帰分析 .....	114
4. 結果の要約と考察 .....	118
4. 1 発見事実の要約 .....	118
4. 2 結果の考察 .....	119
第 6 章：心理的の履行状況と成果 .....	122
1. 契約履行の成果分析方法 .....	122
1. 1 先行研究において採用されている方法 .....	122
1. 2 先行研究の方法の問題 .....	123
2. 履行成果の分析 .....	124
2. 1 先行研究の方法：different score を用いた履行成果の検討 ..	124
2. 2 代替的方法 .....	128
2. 3 代替的分析モデル 1：2 元配置の分散分析 .....	129
2. 4 代替的分析モデル 2：二次方程式を用いた回帰分析 .....	137
3. 発見事実の要約と考察 .....	143
3. 1 発見事実の要約 .....	143
3. 2 結果への考察 .....	144
第 7 章：要約と結論 .....	147
1. 発見事実の要約 .....	147
1. 1 心理的契約の潜在構造 .....	147
1. 2 契約パターンの分化とその規定要因 .....	149
1. 3 契約の履行成果 .....	150
1. 4 契約の再生 .....	151
2. 含意 .....	152
2. 1 理論的含意 .....	152
2. 2 実践的含意 .....	154
3. 限界と今後の課題 .....	155
参考文献 .....	157
付属資料 1：心理的契約研究の蓄積一覧	
付属資料 2：A 社データを用いたサブサンプルごとの比較分析	

社会秩序は全ての他の権利の基礎となる神聖な権利である。  
しかしながら、この権利は自然から由来するものではない。  
それはだから、約束に基づくものである。

**Jean-Jacques Rousseau**

*LE CONTRACT SOCIAL*

## 序 章

# イントロダクション

### 1. 本論文の目的

本論文の目的は、日本企業とそこに所属する個人<sup>1</sup>との関係性を、両者の相互期待である心理的契約(psychological contracts)の観点から捉えること、具体的には、日本企業において成立している契約の内容と、その履行状況が従業員の態度に及ぼす影響について検討することにある。

本論文の独自性は、2つある。

1 つ目は、日本企業の雇用関係を心理的契約の観点から実証的に明らかにしたごく初期の研究として位置づけられることである。心理的契約は、1960年代、アメリカの研究者によって組織研究に導入され(Argyris, 1960)、欧米においては、雇用関係を分析する中核概念として位置づけられている。これに対して、日本においては、その重要性が指摘されながらも(蔡, 2002; 金井・守島・高橋, 2002)、実証研究が蓄積される段階にはいたっていない。本論文では、日本企業の雇用関係を捉えるにあたって心理的契約という視点が重要であることを指摘するとともに、日本企業を対象とした実証研究の端緒となることを目指す。

2 つ目は、心理的契約概念が本来持っていたにもかかわらず、先行研究において失われていった「企業特殊性」と「時間性」という2つの性質を概念の中に取り戻すことである。ここでいう企業特殊性とは、心理的契約として成立している項目が、当該企業に特有のものであるということである。また、心理的契約は、ある時点での相手に対する期待と、相手の契約の履行に対する事後的な評価、という時間的な流れに関わる現象である。これが、ここでいう「時間性」である。これら2つの特徴は、初期の研究者によって指摘されてはいたが、研究が蓄積されていく中でいつしか捨象されていった。本論文では、失われた心理的契約の特徴を取り戻すことを

---

<sup>1</sup> 法人としての企業や、そこに被雇用者として所属している個人を表す呼称には、さまざまなものが考えられる。例えば、「企業」にあたるものの呼称としては、「企業」「組織」「雇用組織」「雇用主」、「個人」にあたるものとしては、「個人」「従業員」「被雇用者」などがある。本論文では、こうした呼称の微妙な意味合いの差には立ち入らず、企業にあたる主体を指す呼称としての「企業」や「組織」、個人を指す呼称としての「個人」や「従業員」を同じ意味として扱う。

目指す。

## 2. 問題の背景

日本企業と従業員の関係性という問題を、なぜ、いま探求する必要があるのか。なぜ、それを心理的契約という視点から行なうのか。ここでは、本論文の背景にある問題意識について説明する。

### 2. 1 「組織と個人」という視点

日本における組織と個人の問題について議論する前に、そもそも組織と個人の関係という視点がいかなる意味で妥当なのかについて議論しておく必要があるだろう。組織とそこに属する個人との関係性を、二者関係(dyad)として分析するという視点は、組織論とりわけ組織行動論において古くから採用されてきた視点であった<sup>2</sup>。

ただ、Barnard(1938)の定義を持ち出すまでもなく、組織はそこに参加する個人から独立して存在しているわけではない。したがって、組織と個人の間には、少なくとも2つの意味で複雑な問題である。第1に、個人にとっての組織には、他ならぬ自分自身が含まれているということである。例えば、組織にすでに参加している個人が、その組織に対して何らかの感情を示したとする。この時、彼(女)の感情は意識するかどうかに関わらず、部分的に自分自身に対しても向けられていることになる。第2に、個人にとって「組織」との間には、実は上司、同僚、部下、人事担当者といった、複数の具体的な人物との間には過ぎないということである(Levinson, 1965)。個人から独立して、「組織」なるものが存在しているわけではない。あるのは、具体的な個人のみである<sup>3</sup>。「組織と個人の関係性」というとき、我々は、複数の具体的な対象と個人の間には、二者関係として擬似的に想定しているのである。

つまり、「組織と個人の間には」とは、組織の構成員である個人を組織から切り離していること、さらに、本来は複数の具体的な対象を「組織」という擬似的な主体として一括しているという二重の意味で、擬似的な二

---

<sup>2</sup> こうした視点を採る研究群としては、心理的契約以外にも、組織コミットメント(Mowday, Steers, and Porter, 1979; Mowday, Porter, and Steers, 1982; Allen and Meyer, 1990), 組織サポート(Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986; Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, and Roahes, 2001; Roades, Eisenberger and Armeli, 2001), P-O適合(O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991)がある。また、社会学的な観点から、組織と個人の間には、Etzioni(1961)やKanter(1968; 1972)がある。

<sup>3</sup> 法律上、組織には、「法人」という人格が付与されることがある。これは、個人から独立させた人格を付与することが、法律の運営上有益であるために付与された擬制的なものに過ぎない。

者関係である。にもかかわらず、なぜ、「組織と個人の関係」という視点が可能になるのか。それは、経営の実践に携わっている人々の実感に近いものなのだろうか。

Harry Levinson(1965)は、組織と個人という二者関係の視点をとる意義を、個人が行う「転移(transference)」によって説明している。「転移」とは、過去の時点において個人が重要な他者(主として両親など)に対して向けた態度、刺激、願望、期待が、現時点において、それ以外の他者(主として精神科医)にもむけられることを指す精神分析の用語である。Levinsonによれば、具体的な他者に対するこのような転移は、組織の中でも観察されるという。すでに述べたように、組織に所属する個人にとって「組織」との関わり合いは、上司、同僚、部下、人事担当者といった、複数の具体的な人物との関わり合いとして経験される。それらの具体的な人物は、実際には、経営者から権限移譲された個別のエージェントとして行為しているに過ぎない<sup>4</sup>。にもかかわらず、個人は、そうした具体的かつ複数のエージェントの行為を、あたかも組織という統一主体の行為であるかのように感じるといふ。つまり、個人は、具体的な個人から独立した、組織という1つの人格を知覚するようになる。そして、具体的な個人に対して抱くのと同じように、全体としての組織に対しても、何らかの態度、感情、期待などを持つようになる。

Levinsonは、組織においてこのような転移が起こる理由として9つをあげている。

- (1)エージェントとしての個人の行為に対する法的、道徳的、財務的な責任は、具体的個人を超えた組織が負っているため
- (2)組織の政策によって、時間的地理的に異なったエージェントの行為が、非常に近似するため
- (3)組織における先例・伝統・非公式の規範が、そうした政策を補強し、エージェントの行為に影響を与えるため
- (4)エージェントの行為は、組織内の誰によるものであっても、多くの共通点を持った1つ役割遂行として認識されるため
- (5)選抜プロセスの結果として、組織内にはパーソナリティが共通し、同じように振舞う個人が群生することになるため
- (6)互いの経験について議論したり他者の行為を評価したりする結果、任

---

<sup>4</sup> 経営者がプリンシパルであるかエージェントであるかということは、一義的には決まらない。エージェント理論は、経営者と従業員だけでなく、株主と経営者、または管理者と従業員といったさまざまな主体間の関係を分析するが(菊澤, 2006)、各主体がプリンシパルであるかエージェントであるかということは、分析者がそれらのうちどの主体間の関係に注目するかという、分析的な便宜によって確定される。

意の個人に対する組織内の見方が近似してくるため

- (7)法的、集合的な全体としての組織は、個々のエージェントから独立した権力を持っているため
- (8)組織内の誰かによってなされたことが、具体的に誰によってなされたのかを特定する事が困難であるため
- (9)権力構造の中で行為している人々は、しばしば、自己の転移の感覚を合理化するため。

我々が、「〇〇の会社が好きだ」というとき、それは、そこに所属する具体的な個人に対する感情が、いつしかその具体的個人から独立した組織に対して向けられるという、転移の作用によるものなのである。本論文では、個人によるこのような転移を、「組織と個人の関係性」という分析視覚の妥当性を示す根拠とし、以降の議論を進めることにする<sup>5</sup>。

## 2. 2 雇用制度の漸進的変化とミッシングリンク

次に、日本企業の組織と個人の関係性を検討するという本論文の問題意識の背景について説明する。

2008年現在、多くの日本企業が、ホワイトカラーの低生産性や日本経済の低成長などを受けて、新たな雇用制度を模索している(Morishima, 1996a; Morishima, 2006b; Morishima, 2000; 守島, 2006)。Morishima(1996b)によれば、日本企業の雇用制度の変化は大きく2つの領域からなるという。

1つ目は、評価処遇制度の変化である。産業能率大学総合研究所の調査によれば、1990年代以降、日本企業は成果主義人事制度の導入を検討し、2000年前後には多くの大企業に普及するに至った<sup>6</sup>。また、厚生労働省の「就労条件総合調査」によれば、管理職の基本給の決定要素として業績・成果を導入している企業<sup>7</sup>の割合は、2001年の段階で62.3%にのぼる。2005年の労働行政研究所の調査によれば、課長や部長への昇進時期が、5年前の2000年に比べて早くなった企業が5割に上っており、降格制度を導入した企業も6割に及んでいる。管理職への昇進が加速される半面、昇進後の地位の不安定さが増大し、同一企業に所属する従業員間においても、年収

---

<sup>5</sup> 組織と個人の関係を扱った先行研究において、こうした点が明示的に議論されることは少ないが、そこでは暗に、個人によるこのような擬人的人格付与が前提とされてきたといえよう。

<sup>6</sup> 成果主義が浸透しているということと、日本企業がその導入に成功しているということとは、別問題である。高橋(2005)は、日本企業が成果主義の導入に必ずしも成功していない、ということを描している。

<sup>7</sup> この調査のサンプルには、以下の9つの産業に属する企業が含まれている。鉱業、建設業、製造業、電気・ガス、熱供給・水道業、運輸・通信業、金融・保険業、卸売・小売業、飲食業、不動産業、サービス業である。それぞれの産業に属する民間企業のうち、常用の従業員が30名以上の企業、5,300社が対象とされた。

や昇進における格差が拡大している(青木・鹿生・木村・島貫・山路, 2007)。

2つ目は、雇用形態のバリエーションの変化である。2002年の「就業構造基本調査」によれば、被雇用者全体に占める非典型労働者の割合は、1997年に比べて大幅に増加している。また、2003年の労働者派遣法改正をはじめ、労働市場法規制の緩和によって、コア人材に関しては長期内部育成を維持しながら、他方でそれ以外の人材を市場から調達するという群別管理が進行している(平野, 2006)。

しかし、Morishima(1996b)によれば、日本企業の雇用制度変化は、2つの要因によって制約されるという。1つ目は、法制度や組織構造による雇用の維持への強い要請である。日本の実定法には、解雇の制限が存在しない。しかし、実際の判例においては「客観的に合理的な理由」がない限り、従業員の解雇が制限されている(玄田, 2002; 安西, 2004)。また、雇用の維持は、労働組合のみならず日本の経営者の価値観にも反映されているという。2つ目は、日本企業の組織特性である。平野(2006)も指摘するように、高度の自律性を許容する日本の組織が機能するためには、従業員が仕事遂行に必要な専門的知識だけでなく、企業特殊技能を形成している必要がある。そのような技能は複数職務ローテーションを通じてのみ形成されるため、必然的に雇用が長期化する。

日本企業の雇用制度の変化が一定の制約を受けているということが、調査によっても明らかになっている。Morishima(1996b)<sup>8</sup>によれば、1994年の段階では、調査対象企業1628社のうち、「長期雇用保障」と「年功に基づく評価処遇」を維持している企業が919社(56.4%)と最も多く、次に続くのが「長期雇用保障」+「業績に基づく評価処遇」の524社(32.1%)であり、「雇用の外部化」+「業績に基づく評価処遇」は、最も少ない175社(10.7%)であった。これが2004年になると、調査対象企業1207社のうち、「長期雇用保障」+「年功に基づく評価処遇」が489社(40.5%)と依然最も多いが、その割合は下がっており、「長期雇用保障」+「業績に基づく評価処遇」が456社(37.81%)とその割合を増加させていた(守島, 2006)。日本企業は依然としてこれまで通りの雇用制度を維持しており、変化が見られるとしても、それは評価処遇制度に限定されるという結果である。また、Jacoby(2005)は、日本企業とアメリカ企業の比較研究の結果、日本企業の雇用制度がアメリカ型の市場志向へと向かうという傾向を認めつつも、新システムへの変化は漸進的なものであると結論付けている。

このように、人事制度の先行研究は、日本企業の雇用制度が、単にアメリカ型への追随ではなく、日本企業に特有の制約条件に対応するかたちで、独自の型へと進化しつつあることを指摘している(Clegg and Kono, 2002;

---

<sup>8</sup> この調査のサンプルは、製造業とサービス業の2業種に限定されたものである。

Jacoby, 2005; 平野, 2006)。

ただし、こうした議論はあくまで制度面での変化に限定されたものであり、制度変化の下で、日本企業の組織と従業員との関わり合いがどのようなものとして成立しているのか、という点についてわかっていることは少ない(服部, 2008b)<sup>9</sup>。雇用制度が変化するとき、当然、組織と個人の関わり合いも何らかの変化を迫られると考えられる。にもかかわらず、従業員はそれをどのように捉えているのかという点に関しては、データを伴った議論が十分になされているとはいえない。つまり、現在の日本企業における組織と個人の関わり合いは、いまだ明らかにされていない、いわばミッシングリンクなのである。

### 2. 3 心理的契約という視点

本論文では、こうした問題を、組織と個人の相互期待である心理的契約の観点から検討する。心理的契約の概念や先行研究の取り組みに関する詳細な説明については、次章以降に譲るとして、ここでは日本企業の雇用制度と心理的契約との関係性について検討しておく。

本論文において、心理的契約という視点を採用する理由は、それが2つの点で日本企業の雇用関係と密接にかかわっていると考えるためである。

1つ目は、日本企業の雇用制度が心理的契約によって支えられてきたということである。Abegglen(1958)は、『日本の経営』のなかで、日本企業の特徴が、雇用制度ではなく、組織と個人の終身の関わり合いにあると指摘した。組織側は、極端な状況にならない限り従業員を解雇せず、従業員側もまた、容易に他の企業に移ることはしない。そして、そのことがお互いの義務と権利として共有されていることに、日本企業の特徴があるとしたのである<sup>10</sup>。同様の指摘は、土屋(1978)によってもなされている。土屋(1978)は、日本的経営の特徴を、福利厚生のような具体的な制度ではなく、個と全体の高い信頼関係に求め、そうした集団が形成される過程について議論している。いずれも、日本企業が、組織と個人の関係性そのものを企業経営の基底としてきたという指摘であるが、より重要なのは、こうした関係性が、文章化され法的に履行を担保された契約書無しに維持されてきたということである。Morishima(1996b)や蔡(2002)が指摘するように、日本企業においては「従業員の幸福への配慮」「長期雇用保障」「人的資源への投資」といった重要な期待が、法的な契約書に書かれることは少ない。これらは、必ずしも法的な拘束力を持たない、本論文の言葉でいえば、心理的契約と

<sup>9</sup> 欧米における雇用関係の変化については、Cappelli(1999)が詳しい。

<sup>10</sup> 『日本の経営』の初版において、*life time commitment* が「終身雇用」と訳されたこともあり、しばしば、これが雇用制度そのものをさすかのように受け取られてきたきらいがある。

して成立し、維持されてきたのである。

2 つ目は、今日の雇用制度の変化が、上記のような重要な期待の裏切りを意味する可能性があるためである。蔡(2002)が指摘するように、人事考課や処遇、採用といった雇用制度は、組織が従業員との間にどのような関わり合いを持とうとしているのかを伝達する役割を果たす。従業員は、雇用制度の意味を解釈することで、自分と組織との間にどのような心理的契約が成立しているのかを理解する。いったん心理的契約が成立すると、従業員は、それを自明の事実として認識し、それと矛盾するような変化に対しては抵抗を示すようになる(Rousseau, 1995)。したがって、従業員の立場からすれば、近年の雇用制度の変化が、期待の裏切りとして知覚されているかもしれないのである(金井・守島・高橋, 2002)。

このように、心理的契約が日本企業の雇用制度を支える役割を果たしてきたこと、そして雇用制度の変化が期待の裏切りとして知覚されている可能性があるという 2 つの意味で、心理的契約は現在の日本企業において重要な問題だといえる。

### 3. 本論文の構成

以上のような問題意識の下、本論文では、日本企業における組織と個人の関わり合いを、心理的契約の観点から検討する。より具体的には、日本企業において成立している契約の中身と、その履行が従業員の態度に及ぼす影響について検討する。

そのために、本論文では、以下のように議論を進める。

第 1 章では、本論文の分析概念である心理的契約が欧米においてどのように定義され、研究が展開されてきたのかについてレビューを行なう。まず、組織と個人の関わり合いを捉える概念として、心理的契約がどのような特徴を持っているのかを説明し、次に、初期の研究から今日に至るまで、心理的契約研究がどのように展開され、どのような知見を蓄積してきたのかを説明する。その上で、先行研究の蓄積とともに捨象されていった問題を指摘する。最後に、第 3 章以降で実施する実証研究における研究課題を提示する。

第 2 章では、第 3 章以降の実証研究に向けた準備を行う。まず、日本企業を対象とした少数の調査を紹介したうえで、それらがいかなる意味で限界を抱えているのかを指摘する。次に、日本企業を対象とした本格的な実証研究にむけた心理的契約項目の探索を行なった服部(2006)のレビューを行い、本論文で用いる日本語版心理的契約尺度リストを提示する。

第 3 章以降では、MBA 生と A 社という 2 つの調査対象に対する質問票調査によって、本論文の研究課題の探求を行なう。具体的な調査結果の報

告に先立って、第 3 章では、本論文の調査デザインについて説明する。2 つの調査対象におけるデータをどのように組み合わせて、研究課題に答えるのかを説明する。

第 4 章では、日本企業における心理的契約の潜在構造の探索を行なう。MBA データ A 社データ双方について、下位集団ごとの探索的因子分析を繰り返すことによって、相互期待についての従業員の知覚が一体どのような要因によって収斂するのか、という問題を検討する。

第 5 章では、第 4 章で抽出された心理的契約の潜在因子を用いて、従業員が知覚する心理的契約のパターンを分類する。クラスター分析を用いて、各契約に対する期待度によって従業員を分類した上で、そのような分化をもたらす要因を特定することを目指す。

第 6 章では、第 4 章で抽出された潜在因子ごとに、組織に対する従業員の期待と、それに対する組織の履行が、従業員の態度に対して与える影響を検討する。履行状況の分析に関して、先行研究が採用してきた方法に対して批判を加え、本論文で採用する代替的な方法を提示す。その上で、先行研究で採用された方法と代替的な方法をともに実施する。2 つの結果を並記することによって、先行研究が見落としてきた問題を鮮明にすることを目指す。

最後に、第 7 章では、本論文の発見事実の要約を行い、その理論的・実践的含意について議論する。さらに、本論文の限界と今後解決されるべき課題について言及する。

# 第 1 章

## 先行研究のレビュー

本章では、欧米において実施された心理的契約研究のレビューを行う。具体的には、以下のように議論を進める。まず、心理的契約とはどのような概念なのかについて、契約の不完備性という観点から説明する。次に、心理的契約の概念が提唱され、1つの研究分野として確立し、発展していく様子を、具体的な研究を紹介しながら概観する。最後に、欧米における先行研究の問題点を指摘する。先行研究の問題点を端的に言えば、契約の内容や履行に関してバリエーションが存在する、という事実を捨象していることである。本章ではこうした点について議論を行い、最後に、こうした点を克服するべく本論文において取り組む研究課題を提示する。

### 1. 心理的契約の考え方

個々の研究のレビューに入る前に、まず、心理的契約の基本的な考え方について説明しておこう。心理的契約について理解するためには、まず、契約が不完備な(incomplete)ものであるということについて考える必要がある。

#### 1. 1 契約の不完備性と限定された合理性

契約社会と呼ばれる社会に限らず、ビジネス上の世界においては、他者との関係が生ずる場面で、しばしば文章化された契約が取り交わされる。契約書には、通常、当事者が履行すべき具体的な事項が記載され、当事者はそれを確実に履行することを法的に義務づけられる。その一方で、ビジネス上の取引において、文章化された契約には書ききれない、多様な相互の期待が成立している(Macaulay, 1963)。とりわけ雇用関係においては、組織と従業員との間で、お互いに何を提供しあうのかという相互期待の多くが、しばしば文章化されないまま、形成・維持されている(神戸, 1999)。

契約がしばしば文章化されないのは、文章化された契約が2つの理由で不完備なものだからである(Milgrom and Roberts, 1992; Rousseau, 1989, 1995)。

1つ目の理由は、人間の情報探索能力に限界があるからである(Simon, 1976)。当事者は、契約書を作成する時点で、全ての必要な情報を手に入れる事ができない。例えば、雇用契約を作成する時点(実際に雇用される以前

の段階)で、組織側が従業員の人格や仕事への意欲、離転職の可能性などを完全に把握することはできないし、従業員側も組織の内部事情について詳細な知識を得ることはできない。したがって、当然のことながら、契約書に全ての内容を記述することができない。仮に全ての情報を入手できたとしても、全てを書き尽くそうとすると、契約書の記載量が現実的な範囲を超えて膨大になってしまう。

2 つ目の理由は、環境の変化への予測が、基本的に不可能だからである (Williamson, 1979; Macaulay, 1962)。仮に、契約成立時点で全ての情報が手に入り、考えうるあらゆる内容を契約書に記載することができたとしても、契約当事者を取り巻く外部環境や契約当事者自身が時間とともに変化する。例えば、組織側が、契約書の作成時点で、従業員の仕事への意欲を把握できたとしても、それが将来時点でどの程度になっているのかまでは予測することができない。従業員側も、契約書の作成時点で、組織側が現在採用している雇用制度がいつまで維持されるかを知ることができない。このように、文章化された契約は、雇用関係が開始される時点において得られる限られた情報に基づくしかなく、将来起こりうる状況を盛り込むことには限界がある。

これらはいずれも、Simon(1976)のいう「限定された合理性 (bounded rationality)」の問題に関わっている。契約当事者の合理性には限界があるため、完全な契約書の作成に必要な情報探索ができず、しかも将来の変化への予測が完全にはできないのである (Rousseau, 1995)。いかえれば、文章化された契約の不完備性は、契約というものが本来的に備える欠陥のためではなく、人間が本来的に備えている限界ゆえに起こる問題なのである。

## 1. 2 限定された合理性の下での契約

それでは、限定された合理性という制約の下で、組織と従業員との関わりあい、どのように形成・維持されるのだろうか。その 1 つの答えを提供するのが、心理的契約という概念である。

心理的契約の考え方によれば、我々が他者との間に取り結ぶ約束事には、(1)文章化された契約だけでなく、(2)文章には記載されないものがありうる (Rousseau, 1995; Macaulay, 1963)。文章化された契約は、通常、法律によって履行を担保される。当事者が契約を不履行するのは、法的な処罰を避けるためである。これに対して、文章化されない約束は、仮にそれが不履行されたとしても法的な制裁が課されることはない。したがってこの場合、約束の履行を担保する何らかの代替的なメカニズムが必要になる。そのメカニズムとは、社会的関係における評判効果である (MacNeil, 1980; 内田, 1990)。雇用契約の当事者は、限定された市場の中で、長期的な交換を行なっている。交換が限定された市場の中で行なわれることで、約束の履行状

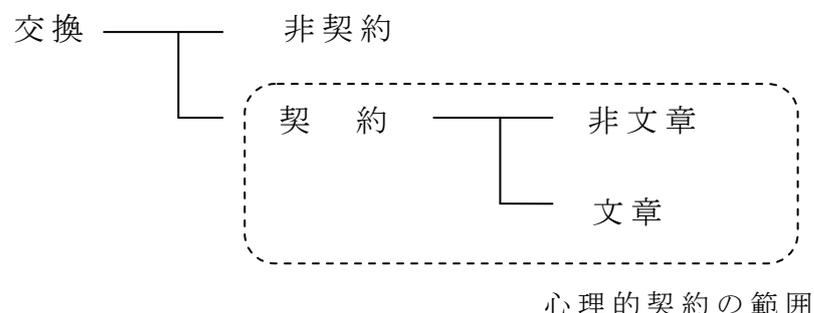
況が、直接の契約相手や他の潜在的な契約相手にも容易に知られてしまう (Rousseau, 1995; Macaulay, 1963)。この場合、約束の不履行が当事者の市場における評判を低下させ、今後の交換に支障をきたしかねないため、当事者は約束を履行するインセンティブを持つ。しかも、そのような交換は、一回限りで終わるものではなく長期継続的な性格を持っているおり、当事者にとっては、約束を不履行して短期的な利益を得るよりも、履行によって自らの評判を守ることの利益のほうが大きく知覚される (Axelrod, 1984)。このように、雇用契約の当事者は、自らが社会的な関係性における評判を守る目的で、法的には何ら拘束力のない約束を履行するよう拘束されているのである。社会的ネットワークの存在が履行を担保する、と言い換えても良いだろう (若林, 2006)。

このように、心理的契約の考え方においては、法律と社会的関係という2つのメカニズムによって履行を担保された、約束の全体を契約と見なす (図 1.1)。しかも、文章化された契約とそれ以外の約束との間に、履行を担保するメカニズムが異なるという以上の差異を認めない (Rousseau, 1995)。契約をこのように広く捉えることによって、限定された合理性しか持ち合わせていない当事者間の関係性が、形成・維持されることを説明できるのである。したがって以下では、「契約」という言葉を、文章化された契約と文章化されない約束をともに含む広義のものとして用いる。形容詞を付けずに単に「契約」と記載したときには、このような広い意味での契約を指している。狭義の契約については、契約書に記載されたもののように文章化されたものであれば「文章化された契約」、文章化されない暗黙の約束事であれば「書かれざる約束」というように、形容詞をつけた形で表記する<sup>11</sup>。

---

<sup>11</sup> 経済学においてこうした問題を扱ってきたのは、契約理論である。契約理論は、情報の非対称性が存在するときに、それを契約によっていかにして削減させるか、という点に関心を持つ (神戸, 1999; 柳川, 2000)。ここでは、すべての約束は文章化できるということを前提とし、契約に何を織り込むかに関心が向けられる。しかし、既に述べたように、現実の契約は契約理論が想定するようなものではない。すべての約束が契約書に記載できるという前提は、現実的でない。不完備契約論は、こうした点を考慮し、多くの状況において契約は文章化されえない、という前提から出発する (柳川, 2000)。そして、そのような不完備な契約を、制度や法律、組織といった代替的メカニズムによっていかに補完するか、ということに議論の焦点をおく。不完備契約論において、文章化されざる約束は、暗黙の契約と呼ばれる (Milgrom and Roberts, 1992)。これは、公式の契約書に書ききれない、いわば残余部分であり、当事者の暗黙の相互期待として成立しているものである。このように、契約には文章化されたものとされざるものとがあると仮定している点で、不完備契約論と心理的契約は共通している。ただ、両者の間には、契約の不完備性に対する扱い方に関して、2つの点で相違がある。1つ目の相違は、不完備契約論は、文章化されざる約束 (暗黙の契約) の履行を担保する代替メカニズムに焦点を当てるのに対して、心理的契約では、文章化されざる約束の中身そのものに焦点を当てる。2つ目は、文章化されざる約束と文章化された契約の関係である。不完備契約論においては、約束が契約書に書かれたものであるか否かという区別を重視する。そこで文章化されざる約束は、文章化された契約の残余部分とみなされる。これに対して、心理的契約においては、契約が文章化されたものであるか否かということが不問に付される。換言す

図 1.1 心理的契約の範囲



## 2. 初期の心理的契約研究

以上の点については研究者間で大方合意が得られているが、心理的契約の概念定義や分析単位に関して、研究者間で必ずしも合意が得られているわけではない。そこで以下では、心理的契約の概念定義や分析単位に関わる議論を明確にするため、個別の研究を詳細に検討していく。具体的には、心理的契約が組織研究の中でどのように登場し、1つの研究分野として確立されるにいたったのか、その過程で、この概念がどのような変遷をたどったのかということ概観する。

### 2. 1 心理的契約概念の登場(1989年以前)

組織の研究における心理的契約概念の萌芽は、Argyris(1960)に求めることが出来る<sup>12</sup>。Argyrisは、工場におけるフィールドワークの中で、職長がある種のリーダーシップスタイルをとる結果として、職長と従業員との間に暗黙の合意が形成されることを発見した。こうした暗黙の合意を、Argyrisは、「心理的に作用する契約(psychological work contract)」と呼んだ。Argyrisによれば、そのような契約は、職長が従業員の仕事環境を整え、従業員が高い業績をあげ続けている限り、意識されることは無い。その意味で、暗黙の合意なのである。ただ、Argyrisは、心理的に作用する

---

れば、心理的契約においては、契約を担保するメカニズムの相違が問題とされない。つまり心理的契約は、不完備契約論でいう文章化された契約と、そこに書かれない暗黙の契約とをともに含むという意味で、契約概念をより広くとらえているといえる。

<sup>12</sup> 心理的契約の理論的な源泉を、Barnard(1938)の組織均衡論や Gouldner(1960)の互惠性の規範に求める研究者もいれば(Guest, 2004), Jean-Jacques Rousseau(1762)の社会契約説に求める研究者もいる(Roehling, 1997)。なお、心理的契約という言葉そのものは、患者と臨床家との間の関係を、非物質的な側面をも含む契約関係として捉えた Menninger(1958)に求められるというのが、一般的なようである(Roehling, 1997; Conway and Briner, 2005)。

契約を本格的には定義していない。普段は当事者にとって意識されることすら無いと考えたことから、心理的に作用する契約という概念を実証研究の対象として認識していなかったことが伺える(Conway and Briner, 2005)。Argyrisにとって、この概念は、クライアント企業における問題解決を図るといった臨床的な過程において着想した概念だったといえる。

心理的契約を初めて本格的に定義したのは、Levinson, Price, Munden, Mandl and Solley (1962)である。Levinsonらの目的は、ミッドランド社の従業員のメンタルヘルスが、仕事経験によってどのような影響を受けているのかを調べることにあった。ここにも、Argyris(1960)同様の臨床的な問題意識が見られる。Levinsonらは、ミッドランド社の従業員へのインタビューの結果、従業員と組織とがお互いに、様々な期待を形成させていることを発見し、そのような相互期待を心理的契約と呼んだ。Levinsonらは心理的契約を、「交換当事者が滅多に自覚することがないが、お互いの関係性を規定する一連の相互期待」と定義している(Levinson et al., 1962)。彼らのいう相互期待には、(1)従業員が知覚する組織の期待、(2)従業員が知覚する自己の期待、(3)組織が知覚する従業員の期待、(4)組織が知覚する組織の期待、の4つが含まれているという。つまり、従業員と組織それぞれが、相手に対する期待と自分自身に対する相手からの期待を知覚している、というのである。しかも、心理的契約に含まれる期待の多くは、文章化されないばかりでなく、当事者がそのような期待を持っていることを自覚することすら稀であるという。Argyris同様、Levinsonらもまた、心理的契約を当事者にとって暗黙的なものとして捉えていたといえる。そして、当人が自覚することすら難しい契約であるにもかかわらず、当事者は、その期待に応えるよう拘束される点に、心理的契約の特徴を見出している。このように、Levinsonらは、組織と従業員双方が相手に対する期待を知覚しているということ、そして、そうした期待は当事者にとってすら明確に自覚されていないにもかかわらず、当事者を履行へと拘束するという点をもって、心理的契約を概念化したのである。

Levinsonらの考え方は、Schein(1965, 1978, 1999)によって引き継がれている。Schein(1965)によれば、「心理的契約という言葉は個人が組織に対して様々な期待を抱き、そして組織も彼に対してさまざまな期待を抱いている事を暗に意味している」(邦訳. pp. 14-15)。ここでも、Levinsonら同様、従業員と組織という当事者の相互期待として心理的契約が定義されている。Levinsonらが、当事者にとって明確に意識されないものと捉えていたのに対し、Schein(1978)は、心理的契約を報酬や昇進のように当事者が明確に意識しうる具体的な期待に限定した。加えて、Schein(1978)は、心理的契約をキャリアという時間的流れの中で捉えた。彼によれば、組織と従業員の相互期待は、両者の関係が開始された時点で即成立するものではない。

それはむしろ、社会化の期間を通じて組織と従業員とが相互に受容しあう中で、徐々に形成・強化されていくものである。そして、もしどちらかの当事者が相手の期待に応えられないとき、それはお互いの関係にとって容易ならぬ結果<sup>13</sup>をまねく、という。このように Schein は、社会化の過程で形成される期待と、その期待に対する事後的な評価という時間的な流れの中で捉えられること、そして必ずしも文書化されない相互期待が当事者への拘束力もつことという 2 点をもって、心理的契約を捉えた。

## 2. 2 初期の研究の意義と限界

初期の研究者達に共通する点は 3 つある。1 つ目は、組織と従業員との間に必ずしも文書化されない相互期待として心理的契約を捉えたことである。2 つ目は、そうした文章化されない期待が文書化された契約と同じような拘束力を持つ、としている点である。心理的契約が単なる期待ではなくあくまで「契約」と呼ばれるゆえんは、この拘束力にある。3 つ目は、心理的契約が特定の企業とそこに所属する従業員との間で成立する、企業特異的な現象として捉えられていたことである。Argyris や Levinson らが臨床的な過程から着想したことからもわかるように、心理的契約は、当該企業において成立している企業特異的な期待を表す概念なのである。

Schein(1978)は、さらに、社会化の過程で組織と個人の間で生起する相互期待と、それに対する事後的な評価が、両者の関係に影響を与えるというように、心理的契約を時間的な流れの中に位置づけた。いわば、心理的契約が「時間性」を帯びた概念であることを指摘したのである。

このように初期の研究者達は、必ずしも文章化されない期待を概念化することで、雇用関係の分析に新たな視座をもたらした。文章化された契約に書ききれない書かれざる約束をもって、一種の契約とみなしたことは、初期の研究者の卓見であった。ただ、初期の研究は、本格的な実証研究となるには至らなかった(Rousseau, 1989)。それには大きく 2 つの理由が考えられる。

1 つ目は、心理的契約とはいったい何かということに関して、共通の認識がなかったことである。例えば、Levinson et al.(1962)は、心理的契約を当事者の欲求にもとづいており、第 3 者には観察されえないものと捉えているのに対して、Schein(1978)は、心理的契約は文章化されないという意味で曖昧であるとしつつも、「仕事内容」や「労働条件」のように実体的なものとして捉えている。このように、研究者によって捉え方がまちまちであり、統一された定義が存在しなかったことによって、研究が蓄積的というより

---

<sup>13</sup> Schein(1978)があげているのは、モチベーションの低下、異動、昇進不足、解雇である。

は散発的に展開されざるを得なかったのだろう。

2 つ目の、より重要な理由は、初期の研究が分析上の重要な問題を抱えていたことにある。Levinson らや Schein の定義を見ればわかるように、初期の研究者たちは、心理的契約の分析レベルを個対個というダイアドレベルにおき、組織と従業員というレベルの異なる行為者を並列に扱っている。こうした視点を採ることの意義は、序章で紹介した、従業員が組織に対して行なう擬人的な人格付与によって説明される (Levinson, 1965)。ただ、Levinson 自身も認めているように、従業員が実際に相互作用しているのは、組織の中に存在する様々なエージェントである。したがって、組織と従業員との契約を個対個というダイアドレベルで捉えるのであれば、組織とは一体誰を指すのかということを確認する必要がある。Levinson の説明は、従業員が様々なエージェントの行為をあたかも組織全体の行為として認識する理由の説明にはなっているが、複数のエージェントのうち、誰の行為に注目するのかについては説明力をもたない。このように、擬似的な契約主体に過ぎない「組織」を分析においてどのように扱うかということに関して、明確な答えを出すことができなかったことが、初期の研究の発展を妨げた最大の要因であったと考えられる<sup>14</sup>。

その結果、やがて心理的契約を扱った研究そのものが少なくなっていくた。

### 3. Rousseau(1989)以降の研究

#### 3. 1 Rousseau による再定義(1989 年以降)

初期の研究群の後、20 年ほどの空白期間を経て、心理的契約研究は再燃する事になる。その契機となったのが、Rousseau(1989)による再定義である。1989 年以降に展開した心理的契約研究のほとんどが、Rousseau の定義に基づいて進められたとあってよい(相原, 2002; Conway and Briner, 2005; 服部, 2007)。Rousseau(1989)は心理的契約を、「当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や状態に関する個人の信念<sup>15</sup>」(p. 123)と定義している。

やや難解な定義だが、これは Rousseau の心理的契約概念の重要な特徴を表している。そこで以下では、Rousseau の定義に含まれる 4 つのキーワードに注目して、彼女が心理的契約をどのように再定義したのかを検討する。

---

<sup>14</sup> 組織とは一体誰を指すのかという問題は、組織と個人のかかわり合いを扱う概念すべてに共通する難題である。こうした問題についての、理論的な考察については Coyle-Shapiro and Shore(2007)を参照されたい。

<sup>15</sup> Individual's belief regarding the terms and conditions of reciprocal agreement between focal person and another party.

1 つ目のキーワードは、個人の信念 (individual's beliefs) である。Rousseau(1989)以前、心理的契約の分析レベルは個対個というダイアドレベルにあった。そこでは、心理的契約の中身に関して、従業員と組織の考えが共有されているということが前提とされていた。この場合、ある契約が成立していると主張するためには、両者が知覚する相互期待が完全に一致しているということを、実証的に示す必要がある。そのためには、まず、組織とは一体誰を指すのかという難問に決着をつけなくてはならない。初期の研究が、本格的な実証研究へと進展しなかった最大の理由は、この問題をクリアできなかったことにあると考えられる。これに対して、Rousseau(1989)は、心理的契約を個体レベルの概念へと転換させた。Rousseauによれば、心理的契約とは、従業員による知覚現象であり、それが組織側にも共有されている必要は無い、いわば従業員の思い込みである。心理的契約をこのように捉えなおすことによって、初期の研究が抱えていた測定上の問題が回避され、測定が容易になった<sup>16</sup>。

2 つ目は、合意 (agreement) である。心理的契約が従業員の知覚に過ぎないとしても、それは当事者を契約の履行へと拘束する。法的な拘束力を持たない契約が履行されるのは、当事者が相手との間で合意が成立していると考えからである。もちろん、ここでいう合意は、契約当事者間で契約内容についての合意が成立しているという客観的な事実ではなく、合意が成立しているとの知覚である (Morrison and Robinson, 1997)。

3 つ目は、項目 (terms) である。初期の研究者達は、心理的契約にはどのような項目が含まれるのかということ、すなわち契約の内容に関して統一した見解を持ち合わせていなかった。Rousseauは、組織と従業員とがお互いに提供しあう具体的な行動レベルで心理的契約を定義した<sup>17</sup>。心理的契約を観察可能な具体的行動レベルで捉えたことによって、それを変数化するという作業が容易になった (Conway and Briner, 2005)。

4 つ目のキーワードは、互恵的な交換 (reciprocal exchange) である。心理的契約とは、相手に対して何かを求める代わりに、自分も相手に何か提供するであろう (あるいはその反対)、という双方向の期待である。心理的契約が双方向の期待であるということは、少なくとも2つのことを含意して

---

<sup>16</sup> ただ、心理的契約を従業員の知覚現象として捉えることによって生じる、新たな問題もある (Guest, 1998)。従業員が知覚するものである以上、同じ組織で働く従業員同士でも知覚する契約の内容が異なる可能性を認めるざるをえなくなる (Rousseau, 1989; 2005)。これは、心理的契約が主観的に構成されるという主観主義の立場と紙一重である。ただし、本論文は、こうした主観主義的な立場は採らない。それは、知覚される契約内容が厳密には一致し得ないとしても、同じ組織に所属する従業員であれば、知覚にある程度の収斂が起こると考えるためである。分析レベル点の転換によって生じた、このような新たな問題については、後に改めて取り上げる。

<sup>17</sup> Schein(1965)は、唯一、心理的契約を観察可能な具体的行動として捉え、実際にいくつかの契約内容を記している。

いる。1 つ目は、心理的契約には、組織に対する期待と従業員に対する期待という2つがあるということである。もちろん、組織への期待も従業員への期待も、当事者によって知覚されたものである。2 つ目は、相手の期待に応えられなかった場合、両者の関係にネガティブな結果が生じる、ということである。法学者の MacNeil(1985)や内田(1990)が指摘するように、契約とは本来、実現されるべき未来の事態に関する当事者間の合意である。換言すれば、未来への企画(projection)に関する合意である。心理的契約の場合、未来はあくまで従業員によって知覚された未来に過ぎない。にもかかわらず、当人にとっては、確実に実現されるべき未来なのである。したがって、期待が裏切られるということは、当人にとって、実現すると思われていた未来が実現しなかったことに他ならない。このように、従業員のいわば思い込みに過ぎないにもかかわらず、というよりも思い込みであるからこそ、期待が裏ぎられた時のインパクトが大きい。例えば、日本の大企業においてこれまで堅持されてきた長期雇用保障も、ある意味では従業員と組織の未来への企画であった。日本企業は、従業員を生涯にわたって雇用し、従業員は組織に対して献身的に貢献する。そうした関係が未来にわたって続くであろうと、従業員は信じていた。換言すれば、そのような未来を企画していた。それだけに、日本企業による正社員の解雇は、従業員にとって大きな衝撃であった。このように Rousseau の心理的契約概念においても、Levinson et al.(1962)や Schein(1965, 1978)同様、心理的契約の持つ拘束力が強調されている。

まとめると、Rousseau(1989)が定義する心理的契約とは、組織と従業員とが未来の時点でお互いに求め合う具体的な内容について、両者の間で合意が成立しているという、従業員の知覚である。Rousseau(1989)による再定義が、心理的契約研究に与えた最大のインパクトは、分析レベルの転換である。心理的契約を従業員の知覚現象と捉えなおしたことで、組織とは一体誰を指すのかという問題を解決しなくとも、心理的契約の測定が可能となった。加えて、心理的契約を観察可能な具体的行動レベルで捉えたことも、測定の問題を容易にさせた。

その結果、心理的契約研究は、初期のコンセプチュアルな記述の段階から、実証研究の段階へと移行し、今日に至るまで多くの研究が蓄積されている。Argyris(1960)から Levinson et al.(1962), Schein(1978), そして Rousseau(1989)へと、心理的契約の定義がどのように変遷したのかを示したものが、表 1.1 である。

### 3. 2 Rousseau(1989)以降の展開

Rousseau(1989)による再定義の後、心理的契約研究はどのように展開されたのだろうか。2008年11月までに主要な雑誌に掲載された研究一覧は

表 1.1 心理的契約の定義の変遷

研究者(年)	心理的契約の定義	概念の特徴
Argyris(1960)	職長は従業員が受動的なリーダーシップの下で最も高い業績を示す傾向にある事を知っており、また従業員もそれに同意しているために、両者の関係性は心理的に作用する契約とも呼ぶべき形で発展する	(1) 個人レベル (2) 意識されない
Levinson et al.(1962)	交換当事者が滅多に自覚することがないが、お互いの関係性を規定する一連の相互期待	(1) 個人レベル (2) 意識されない (3) 履行への拘束力
Schein(1965; 1978)	個人が組織に対して様々な期待を抱き、そして組織も彼に対してさまざまな期待を抱いている事	(1) 個人レベル (2) 意識される (3) 時間概念 (4) 履行への拘束力
Rousseau(1989)	当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や状態に関する個人の信念	(1) 個人レベル (2) 知覚された合意 (3) 具体的 (4) 履行への拘束力

巻末に掲載してある。服部(2008b)や Conway and Briner(2005)によれば、Rousseau 以降の心理的契約研究は、研究の指向性によって大きく、「内容指向」と「評価指向」に分類できる。内容指向とは心理的契約に含まれる具体的な内容に注目する研究であり、評価指向とは契約の履行に対する評価に注目する研究である。以下では、服部や Conway and Briner の分類<sup>18</sup>にしたがって、心理的契約の先行研究を検討する<sup>19</sup>。

<sup>18</sup> Rousseau and Tijoriwala(1998)は、内容指向と評価指向に加えて、特性指向という研究領域があるとしている。ただ、特性指向に該当する研究は、他の2つに比べて著しく少ないため、ここでは省略する。

<sup>19</sup> 以下の文献レビューにおける文献の選択基準は以下の通りである。まず Google Scholar を用い、「psychological contract」というキーワードで検索を行った。ヒットした論文のうち、(1)Rousseau (1989) 以降に公刊されたものであり、かつ (2) 以下にあげる主要ジャーナルに掲載された論文をすべて収集した。Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, British Journal of Management, Human Relations, Human Resource Management Review, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, Organization Science, Personnel Psychology, Psychological Bulletin。次に、これらのうち、心理的契約に直接関係が無いにもかかわらずヒットしたもの（例えば、心理的契約の論文を引用していたためにヒットしたもの）、実証研究（質的・量的ともに含む）で無いものを除外した。最後に、上記のジャーナルには掲載されていないが、心理的契約研究の発展に寄与したと判断される（多くの研究者によって引用されている）論文や書籍を加えたものを、レビュー

### 3. 3 内容指向

1つ目の研究領域は、心理的契約に含まれる具体的な契約内容(contents)に主眼を置くものである<sup>20</sup>。Conway and Briner(2005)によれば、心理的契約の内容とは、従業員の組織に対する期待、そして組織の従業員に対する期待に関する従業員の信念である。ここで、心理的契約の内容が、従業員と組織との間で実際にやり取りされているものではなく、やり取りされると期待されるものを意味するという点に注意が必要である。

内容指向の研究は、さらに、契約内容の発見そのものを目的としているものや、契約内容を規定する先行変数の特定を目指すものに分けられる。以下、それぞれについて代表的な研究を取り上げる。

#### (1) 契約内容の探求

Rousseau(1990)は、組織加入当初の新人が知覚する心理的契約を探求した。Rousseau は、複数企業の人事担当者に対するインタビューによって、従業員の組織に対する期待と、組織の従業員に対する期待の内容を探索した。その結果、表 1.2 のような契約内容が得られた。

表 1.2 Rousseau(1990)における心理的契約内容

(従業員が知覚する)雇用者への期待	(従業員が知覚する)従業員への期待
昇進, 高い賃金, 業績に基づく賃金, 訓練, 長期雇用保障, キャリア開発, 個人的な問題へのサポート	超過時間勤務, 忠誠心, 職務記述書所に書かれていない仕事, 転職時の事前の通知, 異動の受容, 競合他社への支援の拒否, 職務上知りえた情報の機密保持, 最低限の勤務

Herriot, Manning and Kidd(1997)は、心理的契約の内容を調べるためのインタビュー調査を実施している。Herriot らによれば、心理的契約が当事者によって知覚されたものである以上、その内容を研究者が調査に先立って確定することはできない。そこで、従業員側、組織側双方を対象としたインタビュー調査によって、心理的契約の項目リストを作成することを目指したのである。

Herriot らが対象としたのは、複数のイギリス企業に所属する 184 名の従業員と、その上司 184 名である。相互期待の全てをインタビューイヤーが明確

---

一の対象とした。

<sup>20</sup> 個々の研究が内容指向と評価指向のいずれに該当するかについては、巻末の付属資料「心理的契約研究の蓄積一覧」を参照されたい。各研究が内容指向と評価指向のいずれに該当するのかということが、右端の欄に記載してある。

に意識しているとは限らないことから、Herriotらは、インタビューにこれまでの具体的な出来事を語ってもらうという、臨界事象法(critical incident technique)にもとづくアプローチを採用した<sup>21</sup>。「これまでの経験の中で例外的に悪く/良く扱われた出来事」といった、具体的な出来事を語ってもらい、それを研究者が集約、カテゴリー化するという方法である。インタビューによって集められた出来事は、全部で1026であり、そのうち組織に対する期待に関わるものが547、従業員に対する期待に関わるものが479であった。Herriotらは、こうして得られた具体的な出来事を、内容の類似性に基づいてカテゴリー化することで、最終的に組織への期待として12カテゴリー、従業員への期待として7カテゴリーを抽出した。分析によって得られた各カテゴリー、そして具体的出来事のうちどれだけがそのカテゴリーに含まれるかを現したものが、表1.3である。

サブサンプルごとに抽出された契約内容を比較してみると、同じ組織に所属する上司と従業員とでは、知覚する契約内容に大きな相違がないことがわかった。知覚する契約内容に相違が見られるのは、上司と部下の間ではなく、所属している組織の規模、公的企業か民間企業かといった組織の種類の違いによってであった。つまり、心理的契約の内容の相違は、組織への参加によって規定される可能性が示されたのである。このことは同時に、心理的契約が従業員の自分勝手に思い込みではないことを示唆する結果でもある。

先行研究の中には、これらのように具体的な契約内容を列挙するだけでなく、それらを意味的なまとまりにしたがって分類しようというものもある。最もよく見られるのは、法学者のMacneil(1985)が提示した「取引的契約(transactional contracts)」と「関係的契約(relational contracts)」の枠組みである。Macneilによれば、取引的契約とは、経済的な側面に主眼をおき、短期的に更新される契約である。例えば、労働市場での自由な移動を前提に、短期的な利益最大化を目指して行動する、非正規従業員と雇用組織との契約は、取引的契約の典型である。取引的契約の対極に位置するのが、関係的契約である。これは、経済的側面だけでなく、社会心理的側面までを含む包括的な契約であり、長期安定的な性格をもつ。長期雇用を前提に、両者の利益を長期的にバランスさせる、日本企業の正社員と雇用組織との契約は、関係的契約の典型とされる(蔡, 2002)。

このような分類は、実証研究によって支持されている。Rousseau(1990)は、従業員と人事部に対するインタビューによって見出された心理的契約内容について因子分析を実施し、「関係的契約」と「取引的契約」という2因子を抽出している。具体的には、組織への期待としては「高い賃金」「業

---

<sup>21</sup> Herriotらが実際に用いた方法の詳細については、第2章で詳しく取り上げる。

表 1.3 Herriot et al.(1997)における心理的契約項目

組織への期待	各カテゴリーに含まれる出来事の%	
	従業員の視点	組織の視点
適切な訓練の提供	9.6	8.3
選抜, 評価, 昇進, 手続きにおける公平性	10.8	12.9
個人的・家族的な要求への配慮	5.7	4.8
従業員に影響を与える事柄への相談	5.3	4.8
仕事のやり方の自己裁量	5.63	2.0
従業員に対する人間的で責任を持った支持的な扱い	7.3	14.3
特別な貢献への評価	4.2	10.8
安全で快適な仕事環境	15.0	8.7
規則や原則の公正な適応	5.4	4.2
市場全体や組織内の水準に照らして十分な賃金	11.9	6.3
公正で一貫した手当て	9.6	16.4
可能な限りの雇用保障	9.6	6.3
従業員への期待	従業員の視点	組織の視点
契約された時間の労働	32.1	28.1
質量ともに良い仕事	19.4	22.3
誠実さ	15.2	16.9
忠誠心(組織への残留と組織の利害優先)	4.2	11.6
組織の資産の保全	8.4	3.7
自己呈示(顧客や同僚に対して)	10.5	5.8
柔軟性(職務記述書からの逸脱)	10.1	11.6

Herriot et al.(1997), p. 156, table3, table4 を参考に, 筆者作成。

績に基づく賃金」「訓練」「キャリア開発」、従業員への期待としては「超過時間労働」「役割外行動」「転職前の事前の通知」が取引的契約に含まれ、組織への期待としては「雇用保障」、従業員への期待としては「忠誠心」「最低限の勤続」が関係的契約に含まれる。さらに、Rousseau(1990)は、取引的契約と関係的契約との間には負の相関が見られることを発見した。組織との間に取引的契約を知覚している従業員は、関係的契約を知覚せず、反対に関係的契約を近くしている従業員は、取引的契約を知覚しないと異様に、2つの契約は相互に排他的な関係にあるということである。取引的契約と関係的契約という二分法は、他の研究者によっても支持されている

(Millward and Hopkins, 1998; Millward and Brewerton, 1999; Rousseau and Tijoriwala, 1999;)

その一方で、「取引的契約」「関係的契約」という二分法に疑問を投げかける研究結果も多い。Rousseau(2000)は、取引的契約、関係的契約に加え、両者の性質を共に持ち合わせた「バランス(balanced)」という因子を提示しているし、Coyle-Shapiro and Kessler(2000)は、「訓練義務(training obligation)」という新たな因子を提示している。また、特定の内容がどの因子に負荷するかという点に関しても、既存研究の結果はまちまちである。例えば、「訓練」「キャリア開発」「超過時間労働」といった内容は、Rousseau(1990)においては取引的契約に負荷したのに対し、Robinson Kraatz and Rousseau(1994)においては関係的契約に負荷した。つまり、同じ項目であっても、状況によって、あるいは、回答者によって異なった意味づけがなされたのである。Conway and Briner(2005)はこうした結果を受けて、「取引的契約」「関係的契約」という二分法は疑わしい、と結論付けている。

## (2)契約内容を規定する要因

全ての従業員が、ある契約に対して、同じような期待をしているわけではない。ある契約について、ある種の従業員は強い期待を持っているが、他の従業員は弱い期待しか持っていないかもしれない。内容指向の研究群の中にも、こうした問題を扱ったものがある。先行研究において検討されている要因は、勤続年数、雇用形態、個人特性(イデオロギー、パーソナリティ)である。

Robinson et al.(1994)は、組織入社後の数年間で、組織に対する期待と組織から従業員への期待が、どのように変化するかを探索した。Robinsonらは、心理的契約の変化を、取引的契約、関係的契約といった潜在因子ではなく、顕在項目レベルで検討している。組織への期待として測定された項目は、昇進、賞与、成長、訓練、サポート、雇用保障、従業員への期待として測定された項目は、時間外労働、忠誠心、転職の際の事前通知、最低限の勤続、会社の資産の保全、役割外行動、競合他社への支援禁止である。アメリカのビジネススクールに所属する96名のMBA生を対象に、入社直前と入社2年後の2時点における質問票調査を行なった。平均値差の検定の結果、入社後の2年間の間に、多くの組織への期待が有意に上昇するのに対して、従業員自身への期待は多くが有意に減少していた<sup>22</sup>。

Thomas and Anderson(1998)は、さらに短い時間幅で、契約の変化を検討している。Thomas and Andersonの目的は、組織社会化の過程で新人が知覚

---

<sup>22</sup> 入社後の2年間で期待度が減少していたのは、組織への期待では訓練、サポート、雇用保障、従業員への期待では競合他社への支援の禁止であった。ただし、これらの変化はいずれも、統計的に有意なものではなかった。

する組織への期待がどのように変化するかということであった。イギリス陸軍の新人兵士に対して、雇用保障、交流・余暇、家族への影響の考慮、設備、キャリアの見通し、職務満足、賃金といった項目について、組織加入後の6ヶ月でどのような変化が起こるかを検討した。その結果、組織加入後の6ヶ月で、雇用保障、交流・余暇、家族への影響の考慮、設備については期待度が上昇するが、キャリアの見通し、職務満足、賃金については変化が見られなかった。

RobinsonらやThomasとAndersonの関心が、勤続年数とともに個人の契約がどのように変化するかという、個人内の変化にあったのに対して、Millward and Brewerton(1999)は、個人間の相違に着目した。MillwardとBrewertonの問題意識は、正規従業員は会社への忠誠心が強く会社に強くコミットするが、契約社員のような非正規社員は会社への関わり方がドライである、というステレオタイプ的な見方の是非を検証することであった。MillwardとBrewertonは、こうした問題を、客観的な雇用形態と主観的な心理的契約との対応関係を検討することによって明らかにしようとした。具体的には、3つのイギリス企業に所属する正規従業員、長期の契約社員、そして臨時契約社員という3つの雇用形態間で、関係的契約と取引的契約に関する知覚が統計的に有意に異なるかどうかを検討する、という方法を採用している。分散分析の結果、取引的契約については、正規雇用の従業員の方が他の2種類の雇用形態の従業員よりも、弱い相互期待しか知覚していないのに対して、長期契約社員と臨時契約社員との間には、有意な差異が見られなかった。関係的契約については、臨時契約社員が他に比べては弱い相互期待を知覚していたが、正規従業員と長期の契約社員との間には、有意な差がみられなかった。こうした結果を受けて、MillwardとBrewertonは、客観的な雇用形態は、従業員が知覚する相互期待に影響を与えはするが、強力な説明要因ではないと結論付けている。

心理的契約内容に差異をもたらす要因として、従業員の個人特性に注目する研究もある。Raja and Ntalianis(2004)は、心理的契約とは個人に特異的な性質をもっているにもかかわらず、先行研究では個人特性と契約内容との関係が検討されていないことを指摘している。彼らを取り上げた個人特性は、個人のパーソナリティである。RajaとNtalianisは、「神経症」「外交性」「誠実性」「公平さへの感受性」「ローカスオブコントロール」「自尊」の6つのパーソナリティが、関係的契約と取引的契約に対してどのように影響しているのかを検討した。6つのパーソナリティを説明変数、2つの契約を被説明変数とした回帰分析の結果、神経症タイプおよび公平さへの感受性タイプの人取引的契約、誠実性タイプおよび自尊タイプの人関係的契約を強く知覚するとい結果が得られた。

### 3. 4 内容指向研究の問題点

内容指向の研究の貢献は、第1に、他の研究が参照すべき、契約項目リストを提示している点である。表1.4は、内容指向の研究において提示された契約項目について、カテゴリー別に整理したものである。第2に、相互期待の程度についてすべての従業員が同じように知覚しているわけではない、ということをも明らかにした点である。Schein(1978)が指摘したように、組織と従業員の相互期待は、雇用関係が開始された時点で即成立するものではなく、社会化の期間を通じて組織と従業員とが相互に受容しあう中で、徐々に形成・強化されていくものなのである。

以下では、内容指向研究の問題点を指摘する。

#### (1) 潜在因子の不確定性

欧米の先行研究では、心理的契約の内容が「取引的契約」「関係的契約」という2つの理念型にもとづいて分類されてきた。それらは一方で実証研究によって支持され、他方でその妥当性に疑問が投げかけられた。こうした先行研究における潜在因子の不確定性は、調査デザイン上の問題にあると考えられる。Rousseau(1989)以降のほとんどの先行研究が、複数企業の従業員を調査対象としてきた。そこでは、心理的契約の内容が企業の枠を超えて広く共有されたものである、ということが暗黙の前提とされているように思われる。ところが、Argyris(1960)、Levinson et al.(1962)、Schein(1965, 1978)といった初期の研究者によれば、心理的契約は、特定企業とその従業員との間に生起する企業特殊的な現象であり、当該企業に参加することによってはじめて従業員の知覚が収斂する。Rousseau(1995)もまた、所属する企業が異なれば知覚される心理的契約も異なってくる可能性を指摘している。さらに、心理的契約が従業員の知覚だというRousseau(1989)の定義は、特定の企業内においてすら、知覚される契約が異なる可能性を示唆している。

このように、心理的契約が特定企業への参加によってはじめて収斂するものであり、しかも企業内においてすら知覚が完全には共有されえないとすれば、複数企業の従業員を混在させたサンプルの分析結果がまちまちになるのは当然である<sup>23</sup>。

つまり Rousseau(1989)によって従業員の知覚現象として定義された心理的契約だが、それが一体どのレベルで共有されているのかに関して、わかっていることはほとんどないのである。契約内容が広く社会において共有

---

<sup>23</sup> 江夏(2008)によれば、従業員は「自らを取り巻く状況に応じてある程度柔軟に心理的契約を更新するポテンシャル(適応力)を持っている」(p. 75)。その上で、江夏は、企業が採用する制度の在り方によって異なった心理的契約が形成される可能性について議論している。

表 1.4 先行研究における心理的契約項目一覧

カテゴリー	契約内容	
	(従業員が知覚する)組織への期待	(従業員が知覚する)従業員への期待
賃金	市場全体や組織内の水準に照らして十分な賃金 組織内での公平な賃金 業績に応じた賃金 責任に見合う賃金 特別な貢献や勤続年数に応じた賃金 高い賃金	賃金に見合う労働
雇用	雇用の安定性 解雇手続きの公平性	長期勤続 最低限の勤続
仕事内容	興味深い仕事 挑戦的な仕事機会 意義と目的の感覚がもてる仕事 仕事の構造化(一般慣習, 規則, 定式化) 業務上の意思決定への参加	質量ともに良い仕事 挑戦的目標の受容 職務記述書に記載されない仕事
職場(仕事)環境	業務遂行上適切な権限 安全で快適な仕事環境 周囲の人との友好, 相性 仕事での地位と名誉 仕事のやり方の自己裁量	顧客, 同僚に対する適切な振る舞い 仕事時間外での交流 会社の習慣, 慣習の受容
昇進・キャリア	選抜, 昇進の公平性 早い昇進 キャリアパスの明確性 キャリアに影響する重要な決定への参加 キャリアの相談	異動の受容 キャリア上の希望の伝達
教育訓練	適切な研修 資格試験やスキル習得の支援 外部市場で通用するスキル開発支援 適切な OJT(仕事を通じた教育)	業務遂行に必要な知識・スキル習得 指導力
職務外	適切な福利厚生 適切な休暇 個人的な事項の相談	職務記述書からの逸脱

就業時間	サービス残業禁止 柔軟な勤務時間 就業時間の遵守	就業時間内労働 超過時間労働 就業時間外の学習
評価	適切な成績・業績のフィードバック 頻繁な成績・業績のフィードバック 勅別な貢献や長期勤続への評価 評価の公平性	
誠実な態度	従業員に影響を与える事柄の相談 従業員に対する人間的で、責任を持った 支持的な扱い 会社の方向性の提示 情報の公開	雇用主やクライアントへの誠実な 態度 会社の評判を守り、利益を優先 会社の利害の優先 会社の資産の保全 忠誠心 占有情報の機密保持 会社の指示・命令の遵守 会社の価値や目標の受容 競合他社への支援の拒否

されているのか、特定の企業への参加によってはじめて共有されうるのか、あるいはまた特定の企業内においてすら共有されないのか。先行研究は、潜在因子の不確定性に直面しながらも、それがなぜ起こっているのかということについて全く無頓着であった。

## (2)契約の規定要因の不確定性

仮に同じ潜在構造が共有されていたとしても、それぞれの契約に対する相対的な期待度は異なっているかもしれない。先行研究では、勤続年数や雇用形態、個人特性が期待度に対してどのような影響を与えるのかについて検討されてきた。そして、従業員間で、知覚される契約内容が異なることが示されたのである。

ただ、心理的契約内容の相違に関する先行研究は少なく、取り上げられた要因もまだまだ少数である。しかも、先行研究では、個々の研究者が各々関心ある要因を検討しているに過ぎない。そのため、ある要因について、契約内容が統計的に有意に異なっていたとしても、そうした相違が純粹にその要因によってもたらされたものなのか、他の要因が混入することによって引き起こされたものなのかを検討できていない。心理的契約内容に相違をもたらす要因を確定するためには、複数の先行要因を導入し、他の要因の影響をコントロールした上で、なおそれらの要因が影響力を持っているかどうか、ということを検討しなくてはならない。その意味で、心理的

契約内容の規定要因に関しても、わかっていることは少ないのである。

### 3. 5 評価指向

次に、評価指向の研究について検討する。評価指向の研究は、心理的契約の履行状況とりわけ契約不履行への評価と、それがもたらす結果に注目する。契約不履行(breach)とは、組織が期待に反して契約を果たし損ねたという従業員の知覚である(Morrison and Robins, 1997)。不履行履行への評価は、従業員の感情、態度、行動に直接影響を与えるため、先行研究の大部分が、評価指向に集中している(Conway and Briner, 2005)。

評価指向の研究は、大きく2つに分類できる。それぞれについて具体的な研究を紹介しつつ、見ていこう。

#### (1)履行の頻度

1 つ目は、心理的契約の不履行がどのくらい頻繁に起こっているか、という問題を扱った研究である。Robinson and Rousseau(1994)は、MBAの卒業生を対象とした質問票調査において、全サンプル中どのくらいの回答者が、心理的契約の不履行を経験しているかを検討した。回答者に対して、所属する組織の契約履行に、概してどの程度満足しているかを5段階で測定し、さらに、組織が契約を破った経験があるかどうかたずねている。その結果、全サンプル128名のうち、54.8%が入社後2年以内に心理的契約の不履行を経験していることがわかった。Turnley and Feldman(1998)の調査でも、複数の企業に所属する従業員541名のうち25%の回答者が、組織によって契約を不履行された経験があるという結果が得られた。

Conway and Briner(2002)は、心理的契約の不履行は、組織変革やリストラチャリングのごく稀な非日常的な状況においてだけでなく、週単位で日常的に起こりうる現象であると考えた。ダイアリーメソッドを用いた調査により、Conway and Brinerは、従業員が、組織による契約不履行を日常的に経験していること、不履行経験が従業員の感情や気分へネガティブな影響を与えることを発見した。

#### (2)不履行の成果

2 つ目は、契約不履行がどのような結果をもたらすのか、という問題を扱った研究であり、評価指向の中でもとりわけ研究蓄積が多い。この種の研究は、組織によって心理的契約が不履行されたとき、それが従業員の「職務満足」「組織コミットメント」「離職意図」「実際の離職」「組織市民行動(OCB)」「業績」にどのような影響を与えるか、ということを検討している。取り上げられている成果変数は研究者によって様々だが、そこで一貫して見出されている結果は、組織の不履行が従業員のネガティブな反応を引き

起こす，というものである。以下，代表的な研究を紹介する。

Robinson(1996)は，心理的契約の不履行の知覚と，従業員の組織に対する信頼との関係を明らかにするため，アメリカ中東部の大学のビジネススクールに所属する125名の従業員を対象とした質問票調査を実施した。分析の結果，組織による契約の不履行が，従業員の業績，組織市民行動，組織に留まる意図に対してマイナスの影響を与えていることがわかった。さらに，不履行に先立って従業員が組織に対して強く信頼している場合には，そうでない場合に比べて，契約不履行が信頼喪失させる程度が弱いことがわかった。

同様の結果は，Raja and Ntalianis(2004)においても報告されている。Raja と Ntalianis は，民間銀行，製造企業などに所属する197名のパキスタン人従業員を対象に，心理的契約不履行とその成果との関係を検討した。分析の結果，組織により不履行が知覚されると，従業員の離職意図が高まり，職務満足と組織コミットメントが低下することがわかった。

表1.5は，評価指向の代表的な研究において報告されている，心理的契約の不履行とその成果の相関関係についてまとめたものである。表を見れば，組織による契約不履行は，従業員の「職務満足」「組織コミットメント」「組織市民行動」と「業績」を低下させ，「離職意図」および「実際の離職」を高めるということが，多くの研究によって報告されていることがわかる。

表1.6は，心理的契約の履行とその成果の関係を扱った51の研究に関するメタ分析を行なった Zhao, Wayne, Glibkowski and Bravo(2007)の結果である。この表では，心理的契約の先行研究で用いられてきた履行成果の変数の大部分が掲載されている。ここでも，表1.5同様，組織による契約不履行は，従業員の「職務満足」「組織コミットメント」「組織市民行動」と「業績」を低下させ，「離職意図」および「実際の離職」を高めるということが確認できるだろう。

### 3. 6 評価指向研究の問題点

#### (1)期待度の影響

これまでの心理的契約研究の努力のほとんどが，組織による契約(不)履行とその成果の関係性の解明に向けられてきたとあってよい(Conway and Briner, 2005)。それらは，一貫して，組織による契約不履行が，従業員の「職務満足」「組織コミットメント」「組織市民行動」と「業績」を低下させ，「離職意図」および「実際の離職」を高めるということを報告している。

しかし，従業員の態度に影響を与えるのは，組織がその契約をどの程度(不)履行したかという事実だけであろうか。Schein(1965; 1978)や Rousseau(1989)の定義に表れているように，心理的契約とは，実現されるべき未来の事態に関して，当事者間で合意がなされたという個人の知覚で

表 1.5 先行研究における契約不履行の成果

研究者	調査対象	N	不履行と各変数の相関係数					
			職務満足	コミットメント	離職意図	信頼	O C B	業績
Chen et al. (2008)	製造業社員	273		-0.20			-0.27	-0.21
Restbog et al. (2006)	金融, ソフト開発等 8 社	137		-0.64			-0.40	-0.43
Raja et al. (2004)	銀行, 製造業, エンジニアリング, 公的研究組織	197	-0.30	-0.49	0.48			
Tekleab & Taylor (2003)	大学職員	130	-0.34		0.23		-0.16	-0.14
Conway & Briner (2002)	銀行と小売企業所属のフルタイムとパートタイム	1608	-0.54	-0.41	0.42		-0.14	
Bunderson (2001)	医療事務所所属の臨床家	167	0.04 (admi)	0.17 (admi)	0.02 (admi)			0.13 (admi)
			-0.36 (prof)	-0.50 (prof)	0.34 (prof)			-0.21 (prof)
Coyle-Shapiro & Kessler (2000)	地方自治体職員	6953	-0.38 (tra)				-0.30 (tra)	
			-0.46 (train)				-0.27 (tra)	
			-0.46 (rela)				-0.23 (rela)	
Tunrley & Feldman (1999)	銀行, 公共セクター, ビジネススクール卒業生	804	-0.56		0.38		-0.45	

続く

研究者	調査対象	N	不履行と各変数の相関係数					
			職務満足	コミットメント	離職意図	信頼	OCB	業績
Porter et al. (1998)	航空宇宙産業, 電気, 会計の 4 企業	339	-0.16 (job)					-0.08 (job)
			-0.49 (work)					-0.10 (work)
			-0.29 (rec)					-0.18 (rec)
			-0.19 (sala)					0.00 (sala)
Robinson (1996)	ビジネススク ール卒業生	125				-0.29	-0.25	-0.18
Guzzo et al. (1994)	63 の民間企業 の海外駐在員	125		-0.27	0.16			
Robinson & Roussau( 1994)	ビジネススク ール卒業生	128	-0.76		0.42	-0.79		

注 1: 空欄は調査結果が報告されていないもの

注 2: 「不履行度」ではなく、「履行度」が用いられている場合には、相関係数の符号を変更して記載

注 3: OCB とは組織市民行動(organizational citizenship behavior)をあらわす

注 4: 下位次元ごとに検討している場合には、その次元ごとの相関係数を記している。  
相関係数の後にカッコ付で記してある文字は各次元の略称を表す

ある。Schein(1978)は、このことについて、以下に述べている。

各種の象徴的および実際の出来事を通じて「心理的契約」が形成される。この契約は、従業員が次のものと引き換えに、努力及び貢献として何を与えるか、を明らかにする。すなわち、やりがいや報いのある仕事、納得のいく労働条件、給料と諸手当の形での組織の報酬、および昇進あるいは他の種類のキャリア前進の見込みという形での組織における未来である。(省略)従業員と雇用者の間に形成される相互期待は、もしどちらかの側が期待に応えられないなら、後に容易ならぬ結果—モチベーションの低下、異動、昇進不足、あるいは、解雇—が起こるという意味で、契約のように機能する。(Schein, 1978, 邦訳 127 頁)

ここで Schein(1978)は、心理的契約が、少なくとも 2 つの意味で従業員の時間展望<sup>24</sup>に関わっていることを示している。

1 つ目は、現在から未来にむけたプロスペクティブ(prospective)な時間展望である。心理的契約(相互期待)が成立しているということは、当事者が何らかの実現すべき未来を企画(展望)しているということに他ならない(尾形・金井, 2008)。例えば、終身雇用を期待する従業員は、多少のことがあっても解雇されることはなく、そこで長きにわたって働き続けることができる、という未来を企画している。そのような企画は、いま現在から未来に向けられたものであるが、それを個人が知覚し始めた時点は、いま現在よりも以前である。例えば、「私は終身雇用を期待している」という時、私は「たった今から終身雇用を期待するようになった」わけではなく、「過去のある時点<sup>25</sup>から終身雇用を期待するようになり、その期待がいま現在も続いている」のである。したがって、心理的契約(相互期待)とは、より正確には、過去から現在そして未来へと向かうプロスペクティブな時間展望だといえよう。

2 つ目は、現在から過去を振り返って、ある項目がどの程度提供されてきたかを判断する、リトロスペクティブ(retrospective)な時間展望である<sup>26</sup>。契約の履行・不履行への評価は、相手の実際の行動を観察した後ではじめて可能になるため、それはリトロスペクティブにならざるをえない。

そして、契約の履行状況への評価とは、本来、これら 2 つの時間軸が従

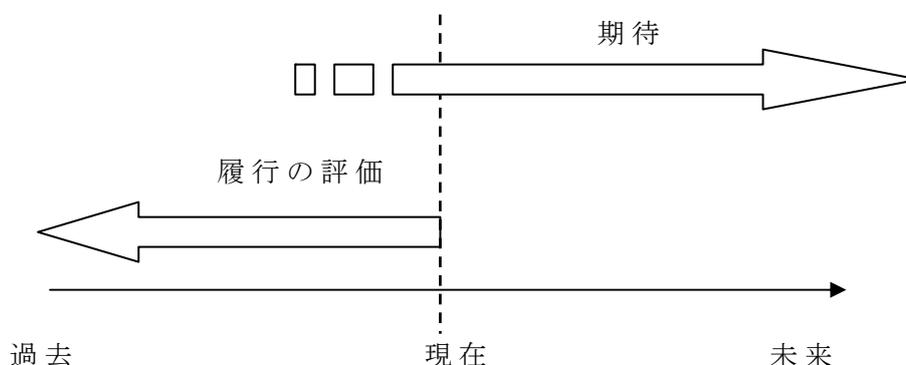
---

<sup>24</sup> ここで時間展望とは、「ある与えられた時に存在する個人の心理学的未来および心理学的過去の見解の総体」(Lewin, 1974)を指す。

<sup>25</sup> 心理的契約がいつ成立するのかということは、それ自体が未解決の問題であるが(Rousseau, 2001)、ここではその問題には立ち入らない。

<sup>26</sup> 人間の時間的展望が、将来に対してだけではなく、過去に対しても向けられるということが、時間的展望の研究者によって指摘されている(都筑, 1999; 都筑・白井, 2007)。例えば、先にあげた Lewin(1974)の定義からも、時間的展望が未来だけでなく過去をも照射する概念であることがわかる。

図 1.2 期待と履行の時間的な関係性



業員の認知上交差した現象なのである(図 1.2)。例えば、ある契約の履行を評価する際、従業員は、組織がその契約をどの程度履行してきたのかということに加えて(リトロスペクティブな時間展望)、それを自分がどの程度期待をしているのか、どの程度果たされるべき期待として認識しているのか(プロスペクティブな時間展望)ということを考えるだろう。

したがって、心理的契約の履行状況について検討する際には、これら 2 つの時間展望、すなわち過去から現在を経て未来へと向かうプロスペクティブな時間展望と、現在から過去へと向かうリトロスペクティブな時間展望をともに考慮する必要がある。にもかかわらず、評価指向の先行研究の多くが、契約の履行のみを扱ってきた。換言すれば、履行状況への評価を、専らリトロスペクティブな時間軸に沿って検討してきたのである<sup>27</sup>。

## (2) 契約内容ごとの相違

加えて、先行研究においては、契約内容ごとの履行成果が明らかになっていない。先行研究の多くが、個々の契約についての履行成果を検討するのではなく、全ての契約を合成した上で履行成果を検討している。例えば、Robinson and Morrison(2000)は、「私が自分の約束を守ったにもかかわらず、私の雇用主は私との約束を破った」などからなる複数の質問項目の平均値を用いている。そこでは、組織が不履行したのは一体どの契約なのか、ということが不問に付されているのである。関係的契約が不履行されたときと、取引的契約が不履行されたときとで、従業員の態度への影響は同じなのだろうか。ある契約の不履行は、従業員のネガティブな態度を示すが、ある契約についてはそうでもないというように、契約内容によって履行成果に与える影響は異なるかもしれない。

<sup>27</sup> いくつかの例外については、6章で改めて取り上げる。

このように、評価指向の先行研究は、心理的契約の不履行は、(1)その契約に対する当事者の期待の影響を考慮していないこと、そして(2)契約内容ごとに契約の履行とその成果との関係が異なる可能性を考慮していないこと、という2つの意味で限界を抱えている。したがって、そこからは、全ての契約不履行はネガティブな結果につながる、という以上の示唆を得ることができないのである。

#### 4. 先行研究の問題点

ここまで、初期の研究から Rousseau(1989)による再定義を経て、心理的契約概念がどのように推移し、どのような研究蓄積がなされ、どのような課題が残されているのか、ということ概観してきた。内容指向、評価志向それぞれについて、先行研究の発見事実と残された課題を示したものが表 1.7 である。

これまでは内容指向と評価指向とを別々に議論してきたが、それらが抱える問題の多くが根底において共通している。それは、心理的契約の内容や履行に関してバリエーションが存在する、という事実を捨象していることである。

内容指向の研究は、心理的契約の内容が広く社会において共有されているのか、それとも特定の企業への参加によってはじめて共有されるのか、あるいは特定の企業内においてすら共有されえないのか、という点を明らかにしていない。Rousseau(1989)以降のほとんどの先行研究が、複数企業の従業員を調査対象として選択していることから判断すると、心理的契約の内容が企業の枠を超えて広く共有されたものである、ということ暗黙の前提として研究がなされてきたといえよう。ところが、Argyris(1960)、Levinson et al.(1962)、Schein(1965, 1978)といった初期の研究者によれば、心理的契約は、特定企業とその従業員との間に成立する企業特殊な現象であり、当該企業に参加することによってはじめて従業員の知覚が収斂する。さらに、心理的契約が従業員の知覚だという Rousseau(1989)の定義は、特定の企業内においてすら、知覚される契約が異なる可能性を示唆している。このように、内容指向の先行研究は、企業ごとのバリエーションが存在する、という可能性を考慮してこなかった。

評価指向についても同様のことがいえる。先行研究は、多くが、ある契約について組織がどの程度(不)履行したかという点のみに注目し、それが個人によってどの程度期待されたものなのか、という点を考慮していない。契約の履行状況への評価とは、本来、これら2つの時間軸が従業員の認知上交差した現象である。したがって、その契約について自分が強く期待していた場合と、そうでない場合とでは、同じ契約不履行が知覚された場

表 1.7 先行研究の発見事実と課題

研究領域	発見事実	課題
内容指向	<p>【契約内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顕在項目一覧</li> </ul> <p>【契約内容の規定因】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入社数年以内に組織への期待は上昇する。</li> <li>・ 入社数年以内に従業員への期待は下降する。</li> <li>・ 雇用形態の相違は相互期待の知覚に大きな影響を与えない。</li> <li>・ 神経症タイプの人取引的契約を強く知覚する。</li> <li>・ 誠実タイプの人関係的契約を強く知覚する。</li> <li>・ 公平さへの感受性タイプの人取引的契約を強く知覚する。</li> <li>・ 自尊タイプの人関係的契約を強く知覚する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 潜在因子が不定である</li> <li>・ 社会や特定の組織内で、全ての従業員が同じ契約を知覚しているということが前提となっており、企業ごとあるいは個人ごとに知覚される契約が異なる可能性が考慮されていない。</li> <li>・ 入社後数年以降の変化が検討されていない。</li> <li>・ 他の変数の影響がコントロールされていないため、各要因の相対的な影響力が明らかになっていない。</li> </ul>
評価指向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織による契約の不履行は、組織コミットメントを低める。</li> <li>・ 組織による契約の不履行は、組織への信頼を低める。</li> <li>・ 組織による契約の不履行は、離職意図を高める。</li> <li>・ 組織による契約の不履行は、組織市民行動を低める。</li> <li>・ 組織による契約の不履行は、職務満足度を低める。</li> <li>・ 組織による契約の不履行は、従業員に業績を低める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期待度の影響が十分に考慮されていない。</li> <li>・ 契約内容ごとの相違が十分に考慮されていない。</li> <li>・ 組織はとにかく契約を履行すればよい、という以上の示唆が得られない。</li> </ul>

合でも、従業員の反応が異なってくると考えられる。加えて、契約履行成果への影響が、関係的契約や取引的契約といった契約内容ごとに異なる可能性についても、検討してこなかった。したがって、そこからは、全ての契約不履行はネガティブな結果につながる、という以上の示唆を得ることができないのである。つまり、契約の履行への評価についても、期待の程度や、契約の中身によるバリエーションの存在が検討されていないのである。

## 5. 研究課題

本論文の目的は、以上の問題点を克服するために、日本企業において成立している契約の中身と、その履行状況が従業員の態度に及ぼす影響について検討することにある。契約内容は内容指向、履行状況が従業員の態度の関係は評価指向、それぞれの問題点に対応している。上記の問題を克服しつつ、こうした目的を達成するために、本論文では下記のような4つの研究課題を設定する。

### 【研究課題 1】

心理的契約の内容はどのような要因によって規定されるのか。

1-1：心理的契約の潜在構造に収斂をもたらすのは、どのような要因か。

契約の潜在構造は、特定の組織を超えて広く共有されるものなのか、特定の組織への参加によって収斂するものなのか、それとも組織内においてすら共有されえないものなのか。

1-2：契約内容に対する期待度を規定するのは、どのような要因か。

### 【研究課題 2】

組織による心理的契約の(不)履行は、従業員に対してどのような影響を与えるのか。

2-1：契約に対する期待度と履行度は、相互にどのように関連しあって従業員の態度に影響を与えるのか。

2-2：契約内容によって、期待度や履行度が従業員の態度に与える影響はどのように異なるのか。

はじめの2つは、心理的契約の内容に関わる研究課題である。Rousseau(1989)によって従業員の知覚現象として定義された心理的契約だ

が、それが一体どのレベルで共有されているのかに関して、わかっていることはほとんどない。契約内容が広く社会において共有されているのか、特定の企業への参加によってはじめて共有されるのか、あるいはまた特定の企業内においてすら共有されえないのか。先行研究は、潜在因子の不確定性に直面しながらも、それがなぜ起こっているのかということについて全く無頓着であった。本研究では、心理的契約の潜在構造が、一体どのようなレベルで収斂するのかという問題に取り組む。これが、1つ目の研究課題である(研究課題 1-1)。

ある潜在因子が抽出されたということと、そのような契約が成立していることとは別の問題である。仮に同じ潜在構造が共有されているとしても、各契約に対する期待度は個人によって異なっているかもしれないからである。従業員は「関係的契約」や「取引的契約」といった個々の契約を1つ1つ区別して意識しているわけではなく、むしろそれらを渾然一体として知覚していると考えの方が自然である(服部, 2008a)。しかも、ある従業員は「関係的契約」を強く期待し、「取引的契約」についてはあまり期待しないが、他の従業員はその両方を強く期待するというように、1つ1つの契約に対する期待の度合いにもいくつかのパターンがあると考えられる。先行研究では、いくつかの要因について、それが従業員の知覚する期待度にもどのような影響を与えるのかが検討されてきた。ただし、個々の研究者が各々関心の要因を検討してきたに過ぎず、期待度を規定する要因に関して、わかっていることは少ない。期待度を規定する要因を探究することが、本論文の2つ目の研究課題である(研究課題 1-2)。

残りの2つの研究課題は、履行状況と従業員の態度の関係に関わるものである。契約の履行状況への評価とは、本来、過去の時点から未来への期待と、現在から過去を振り返ったときの履行という、2つの時間展望が従業員の認知上交差する現象である。したがって、その契約について自分が強く期待していた場合と、そうでない場合とでは、同じ契約不履行が知覚された場合でも、従業員の反応が異なってくると考えられる。ところが、先行研究の多くが、ある契約について組織がどの程度(不)履行したかという点のみに注目し、それが個人によってどの程度期待されたものなのか、という点を考慮していない。本論文では、履行状況を、期待と履行という2つの側面からなるものととらえ、従業員の態度との関係を検討する(研究課題 2-1)。

加えて、本論文では、契約履行成果への影響が、関係的契約や取引的契約といった契約内容ごとに異なる可能性についても検討する(研究課題 2-2)。

## 6. 小括

本章では、欧米における心理的契約のレビューを行なった。まず、心理的契約とはどのような概念なのかについて、契約の不完備性という観点から説明した。次に、Argyris(1960)によって組織研究に導入され、Rousseau(1989)の再定義を経て、心理的契約の概念がどのように変遷し、1つの研究分野として確立するに至ったのかを概観した。さらに、Rousseau(1989)以降の研究蓄積と、それらが残した課題を指摘した。先行研究の問題点を端的に言えば、心理的契約の内容や履行状況に関してバリエーションが存在する、という事実を捨象していることである。契約内容に関して言えば、それがどのレベルで共有されるものなのかという点が明らかにされないままになっている。履行状況についても、ある契約に対する期待度にバリエーションが存在するということが、履行成果への影響が契約内容ごとに異なる可能性が検討されてこなかった。その結果、先行研究は、組織によるあらゆる種類の契約不履行が、従業員の「職務満足」「組織コミットメント」「組織市民行動」と「業績」を低下させ、「離職意図」および「実際の離職」を高めるという以上の知見を蓄積してこなかったといえる。最後に、以上の議論を受けて本論文が取り組む研究課題を提示した。

次章では、本論文の調査にむけて、日本企業における心理的契約研究の検討にうつる。

## 第 2 章

# 日本企業における心理的契約

本論文の目的は、日本企業の雇用関係を、心理的契約の観点から捉えること、具体的には、日本企業において成立している契約の中身と、その履行状況が従業員の態度に及ぼす影響について検討することにある。そのために、本章では、日本企業を対象とした研究を紹介し、本論文における実証研究の足がかりとしたい。以下ではまず、欧米において提唱され、展開された心理的契約研究が、日本においてどのように継承されているのか、そこにはどのような貢献と課題があるのかという問題を検討する。次に、日本企業における心理的契約内容の探索を行なった服部(2006)をとりあげ、そこで提示された心理的契約内容を紹介する。最後に、そのようにして得られた契約内容を、先行研究とすり合わせることで、最終的な心理的契約内容のリストを提示する。

### 1. 日本企業を対象とした先行研究のレビュー

本節では、日本企業を対象とした心理的契約研究をレビューする。結論からいえば、これまで日本企業を対象とした実証研究はごくわずかしおこなわれておらず、それらも調査デザイン上の問題を抱えている<sup>28</sup>。

以下では、日本企業を対象とした青木(2001)、山岡(2006)および若林(2008)をとりあげ、それらがどのような問題意識下でどのような調査を行い、どのような発見事実をもたらしたのか、どのような問題を抱えているのかについて検討する。

#### 1. 1 日本企業を対象とした実証研究

青木(2001)の目的は、心理的契約と組織コミットメントとが独立した概念であることを確認し、心理的契約と組織コミットメントが離職意図に与える影響を検討することにあった。青木は、まず、Millward and Hopkins(1998)尺度を和訳した日本語版心理的契約尺度(32項目)を開発した。

---

28 「心理的契約」の本格的な実証研究ではないが、分析の枠組みとしてこれを用いている研究はいくつか存在する。例えば、Morishima(1992; 1996a; 1996b; 2000)、横田(1998; 2004)、相原(1999)、蔡(2002)、櫻木(2003)、高橋(2007)、西村(2008)、江夏(2008)。

その上で、複数企業の従業員を対象とした質問票調査を実施している。探索的因子分析<sup>29</sup>の結果、欧米企業を対象とした Millward and Hopkins(1998)では2因子であったものが、日本企業を対象とした青木(2001)では4因子として抽出された<sup>30</sup>。また、心理的契約と組織コミットメントが離職意図に与える影響について検討したパス解析の結果、心理的契約は組織コミットメント同様に、離職意図を説明することがわかった。

山岡(2006)や同じデータを用いた若林(2008)は、青木の尺度に若干の修正を加えた24項目の尺度を開発し、関西の主要電機メーカー3社で働く事務・技術系従業員を対象とした調査を行っている。その結果、心理的契約の潜在因子として「内部キャリア志向」「合理主義志向」「定年雇用志向」「金銭契約志向指向」の4つの因子が見いだされた<sup>31</sup>。

興味深いことに、イギリス企業を対象とした Millward and Hopkins(1998)においては「取引的契約」「関係的契約」という2因子のみが抽出されたのに対し、日本企業を対象とした青木(2001)、山岡(2006)および若林(2008)においては、4つの因子が抽出された。

ただし、こうした相違が、日英の差によってもたらされたかと判断することは早計である。これらの調査はいずれも、複数企業の従業員を対象としており、すでに指摘したように、従業員の知覚が収斂していないサンプルである可能性がある。

加えて、Millward and Hopkins(1998)の尺度が、そもそも心理的契約を測定したものであるのか、という点についても疑問が残る。Rousseau(1998)の定義によれば、心理的契約とは、組織と個人とがお互いに与え与えられることを期待している具体的な項目である。ところが、Millward と Hopkins の尺度は、組織と従業員の心理的な距離の置き具合のようなものまで含めて測定している<sup>32</sup>。青木や山岡において、心理的契約と組織コミットメントとの間に高い相関が確認されている理由も、ここにあると考えられる。加えて、欧米で開発された尺度をそのまま日本の組織研究に適用すること自体に疑問が残る。

いずれにしても、日本企業を対象とした研究は少なく、現在の雇用制度下での組織と従業員の関わり合いについて探求する必要がある。

## 2. 日本企業における心理的契約項目の探求

---

<sup>29</sup> 因子の抽出は、主因子法・プロマックス回転により行なわれた。

<sup>30</sup> 青木(2001)は、潜在因子に対してラベリングを行っていない。

<sup>31</sup> 山岡(2006)と若林(2008)では、因子のラベルが異なっている。ここでは、山岡(2006)のラベルを掲載した。

<sup>32</sup> 例えば、「私にとってこの組織のために働くことは、1つの家族のメンバーであることと同じである」など。

そこで本節では、日本企業における実証研究へむけた、心理的契約内容の探索を行なった服部(2006)の研究を紹介する。服部(2006)が提示した心理的契約内容を、欧米における先行研究とすり合わせることで、最終的に本論文の実証研究で用いる心理的契約内容のリストを提示したい。

## 2. 1 調査方法の選択

服部(2006)は、契約内容の探索というトピックには質的アプローチが馴染むとしている。量的アプローチを採用する利点は、大量サンプルを対象にその傾向を計量的に把握することにある。ただし、この方法は、研究者があらかじめ想定した項目に関してのみ計量されることになり、それ以外の項目を捨象することになる。したがって、日本企業における心理的契約のように、新規なトピックを検討する際には、まず、質的アプローチによって計量する項目自体を検討しなおす必要がある。

## 2. 2 インタビューガイドラインの開発

心理的契約内容を探索するといっても、それは具体的にどのような方法によって可能であろうか。服部(2006)は、同じく質的アプローチに基づいて心理的契約の内容を探索した Herriot et al. (1997)の方法を援用している。Herriotらは、先行研究において用いられた項目をそのまま用いる既存研究の方法への批判から、インタビューによる心理的契約内容の抽出を試みた。まず、Herriotらは、深刻な不履行経験あるいは望外に履行された経験のように極端な経験についてたずねられた時、インタビュイーは心理的契約の内容について想起しやすいだろうと考えた。そこで、インタビュイーを極端な出来事に注目させるために、Flanagan(1954)の「臨界事象法(critical incident method)」<sup>33</sup>の発想を採用した。具体的に、Herriotらは、インタビュイーに対して以下のような4種類の質問を行った。その上で、上記4つの状況について語られる具体的な出来事を収集・分析した。

- (1)相手に対して自分が、必要な程度以下しか提供しなかった経験(不履行経験)
- (2)自分に対して相手が、必要な程度以下しか提供しなかった経験(不履行経験)

---

<sup>33</sup> この方法はもともと、ある活動の目標の達成に対して、特に効果的・非効果的な行動を探るための方法として提唱されたものである。提唱者の Flanagan によれば、ある活動において鍵となる行動を特定するためには、インタビュイーを極端な事象(臨界事象)に注目させることによって語りを促進すればよい、という。その背後には、極端な出来事はそうでない出来事よりも精確に意識される、という仮定がある。なお、「臨界事象法」という訳語が、この方法本来の意味に合致したものであるのかどうか疑問が残るところであるが、本論文では慣例に従うことにする。

(3) 相手が自分に対して、必要とされる以上に提供した経験(過剰履行経験)

(4) 自分が相手に対して、必要とされる以上に提供した経験(過剰履行)

心理的契約の内容は、インタビューを極端な出来事に注目させる事によって導くことが出来る、という Herriot らの指摘は、日本企業における心理的契約内容探索を目指す本研究にとって、重要な示唆を与えてくれる。「従業員に対する組織の期待はなんですか」「組織に対する従業員の期待はなんですか」とストレートにたずねても、インタビューの豊かな語りは期待できないということである。

ただ、Herriot らが採用した臨界事象法は、心理的契約の内容を探索する手段としては限界がある。臨界事象法は、従業員の経験の中で特に顕著なものにインタビューの焦点を向けさせ、彼(女)らの語りを促進するものである。この方法を用いた場合、インタビューが実際に経験したことには注意が向けさせるが、反対に、経験していないことについては全く注意をそらさせてしまうことになる。心理的契約に引き付けていえば、現在のところしっかりと履行されており、不履行や過剰履行が起こっていない契約内容については、語られないということになる。服部(2006)は、心理的契約という現象に対して、臨界事象法のみでアプローチすることの落とし穴がそこにあると指摘している。

インタビューの語りを促進し、しかも広範な契約項目を探索するために、インタビュー方法に何らかの工夫をする必要がある。そこで、服部(2006)は、インタビューに先立ってインタビューガイドライン開発を行うためのフォーカスグループを実施した。フォーカスグループは、日本企業で働く3名の実務家<sup>34</sup>を対象に以下の手順で行った。まず、参加者に、(1)インタビュー調査の趣旨、(2)心理的契約概念、および(3)契約の内容とは何かについて説明した。契約の内容については、Conway and Briner(2005)の定義に従い、従業員が組織に対して与えなくてはならない項目、そして組織側が従業員に対して与えなくてはならない項目、であると説明していくつかの具体例を挙げた。その上で、どのような状況であれば心理的契約の内容について語りやすいかを議論してもらった。

その結果、心理的契約の内容が想起されやすくなる状況として、3つがあげられた。1つ目の、そして最も想起されやすい状況は、ある契約内容について従業員自身が不履行にあった経験を持つ場合である。例えば、雇用の安全が脅かされた経験を持つ従業員は、それを組織の重要な期待として意識しやすいということである。これは、Herriot らの主張と一貫した結

---

<sup>34</sup> フォーカスグループに参加したメンバーは、実際のインタビューにも定量調査のサンプルにも含まれていない。

果である。2 つ目は、「もし組織にされたら特に嫌なことは何か」「組織に対して特にしてはいけないことは何か」というように、ネガティブに質問された場合である。特別にネガティブな状況を想像してもらうことで、普段は意識していない契約内容についても想起されやすいことがわかった。3 つ目は、「組織に当然のこととして求めるものは何か」「組織に対して当然すべき事は何か」というように、ストレートに、しかし強調して質問された場合である。以上の知見を踏まえ、服部(2006)のインタビューにおいては、上記3つの角度からの質問を中心に構成したガイドラインが用いられた。

### 2. 3 調査対象

インタビュー調査は、日本の民間企業(うち2名は外資系企業の現地法人に所属)で働く17名に対して行われた(表3.1)。組織との関わりあいは、年齢、勤続年数、業種、職種、文系/理系等様々な要因によって影響を受け

表 3.1 インタビュイー属性一覧

仮名	所属企業	職種	インタビュー日時	勤続年数
NY氏(男性)	A社(製薬業)	人事	2006.8	4年目(中途)
JT氏(男性)	A社(製薬業)	経営企画	2006.9	2年目(中途)
KS氏(男性)	A社(製薬業)	人事	2006.10	1年目(中途)
KH氏(男性)	B社(製造業)	営業	2006.7 および 2006.12	3年目
NH氏(男性)	B社(製造業)	営業	2005.7	2年目
GN氏(男性)	C社(運輸業)	経営企画	2005.9	22年目
NI氏(女性)	D社(政府系金融)	営業	2005.9	2年目
KO氏(男性)	E社(電気通信業)	営業	2005.8	9年目
TK氏(女性)	F社(製造業)	製品開発	2005.10	13年目
SI氏(男性)	G社(広告・旅行業)	取締役	2005.10 および 2005.11	28年目
NH氏(男性)	H社(情報通信)	コンサル	2005.9 および 2005.10	23年目
SH氏(男性)	H社(情報通信)	コンサル	2005.10	8年目
SY氏(男性)	I社(不動産業)	営業	2005.7	2年目
ZA氏(男性)	J社(情報通信)	営業	2005.7 および 2005.9	1年目
ST氏(男性)	K社(製造業)	製造	2005.10	30年目
OO氏(男性)	L社(製造業)	営業	2005.7 および 2005.9	2年目
IM氏(男性)	M社(総合商社)	取締役	2005.8 および 2005.11	30年目

ると考えられるため、インタビュイーが広範なバックグラウンドをもつようサンプリングを行った。インタビュー時点での彼らの年齢は 23～65 歳に及ぶ<sup>35</sup>。

## 2. 4 データ分析の方法

データの分析方法は、「グラウンデッド・セオリー(grounded theory)」(Glaser and Strauss, 1967)の考え方に依拠している。グラウンデッド・セオリー(別名「データ対話型理論」とは、看護学の分野において発展してきた手法であり、経営学においてもしばしば用いられている。以下、この方法に関して簡単に説明する。

グラウンデッド・セオリーは、思弁的に考察されたグラウンド・セオリー(誇大理論)から導かれた仮説をデータによって検証する、という社会学の先行研究のな研究スタイルへの批判から生まれた。提唱者の Glaser と Strauss によれば、先行研究のな社会学研究において、研究者たちは、理論の検証に関心を向けていたという。この場合、データは仮説検証のために一回限り使用されるものでしかない。これに対し、グラウンデッド・セオリーは、データそのものに力点を置く。分析者は、現象をデータとして読み取り、そのデータとの相互作用によって帰納的に理論を生み出すことを目指す。つまりグラウンデッド(根付いている)とは、(1)理論がデータに根付いているということ、そして(2)データ自体が現象に根付いているという 2 重の意味を持っている<sup>36</sup>。

この方法による分析プロセスは以下の通りである。研究者は、まず、大まかな関心のもとに初期のインタビューを開始する。インタビューによって得られたデータは、文章化され、分析される。分析の第 1 段階は、研究者の関心に基づき、重要だと思われる部分に注目し、それを適切に表す文章や単語にラベルを付与することである(オープンコーディング)。ラベルはデータから離れた抽象的なものにせず、必要に応じて in - vivo 概念(データ中の言葉、表現を分析概念としたもの)も用いる。この段階では、解釈

---

<sup>35</sup> インタビュー全体としては、インタビュイーの自由な語りを尊重するため半構形式が採用されている。全てのインタビューがインタビュアー(著者)と 1 対 1 で行われ、時間は 1 人当たり 1 時間から 2 時間程度でありインタビュイーの許可のもとに録音された。何人かのインタビュイーについては再インタビューを行っている。内容は筆者自身によってテキストへと変換された後、分析された。

<sup>36</sup> より厳密に言うとは、グラウンデッド・セオリーは方法論的にあいまいな部分が多い。この方法論の提唱者である Glaser と Strauss はこの方法が認識論上いかなる立場をとるかを明言していない。それどころか、彼らの著作には数量的、機能主義的な認識論に基づく部分と、シンボリック相互作用論に基づく部分が見られ、方法論的な一貫性を書いている(木下,1999)。木下によればこうした混乱の原因は、Glaser と Strauss が、理論とデータの距離を縮めるために帰納的分析から理論生成を行うという部分で共通の問題意識を持ちながらも、相互に異なった認識論上の立場を持っていた事による。

の可能性を最大化すると同時に、初期の想定によって解釈が歪められることがないことが重要となる。尚、ここでは概念の論理的な関係性にこそ注目すべきであって、言及頻度は二義的な意味しかもたない。

次に、オープンコード化の結果生成された各カテゴリーの中で、類似するもの同士をまとめ、そこに新たなラベルを付与する(軸足コーディング)。つまりオープンコーディングにおいて生成されたカテゴリーをサブカテゴリーとし、カテゴリー自体の抽象度を上げていくのである。さらに、抽象度を上げていく過程においては、カテゴリー同士を比較しつつ、カテゴリー間の関係を特定していく(選択コード化)。ただし、本研究の目的は、カテゴリーそのものの探求にあるため、カテゴリー間の関係は中心的関心ではない。

オープンコード化、軸足コード化、選択コード化という各局面に明確な区切りはなく、各々において他の要素が入ってくる。これは、あるデータの分析中に見出されたカテゴリーによって、次のデータの収集が示唆されるというように、分析とデータ収集が同時平行的に展開されるためである。とはいえ、研究そのものの進展につれて、前半はオープンコード化、中盤では軸足コード化、そして終盤には選択コード化がそれぞれ中心になる。

こうして徐々にカテゴリーが確定されていくのであるが、データの収集とカテゴリー間の比較を終了するタイミングは、どのように判断すればよいのだろうか。この点に関して、Glaser と Strauss は「理論的飽和(theoretical saturation)」という概念を提唱している。彼らの主張を直接引用しておく。

あるカテゴリーに関連のあるデータにいろいろあたってみても、そのカテゴリーの諸特性をそれ以上発展できない状態に到達するとき、そのカテゴリーの「理論的飽和」が起こったと見なされる。その状態に達したかどうか、1つのカテゴリーに関連した集団の抽出を辞めるべきか否かの判断基準となる。

(Glaser and Strauss,1967,邦訳viii頁)

このように、グラウンデッド・セオリーとは「理論的飽和」を目指して、「絶えざる比較」を行う事によって特徴付けられる。服部(2006)が提示した心理的契約の内容は、もともとは個人個人の個別的な語りであったものが、「理論的飽和」を目指して「絶えざる比較」をされる中で、抽象度を上げていったものである<sup>37</sup>。

---

<sup>37</sup> 服部は、自らのアプローチとグラウンデッド・セオリーアプローチの相違点についても議論している。それはデータに向き合う姿勢に関わっている。Glaser と Strauss はデータに向き合う際、研究者はあらかじめ理論的な視点を持ち合わせるべきではないとしているが、服部によればこれは不可能である。Glaser と Strauss が想定しているのは、存研究の蓄積が少なく、場合によっては何が問題かということすら明確で無い状況である。これに対し、多くの研究は、多かれ少なかれ何らかの

### 3. 分析結果

本節では、服部(2006)が提示した心理的契約項目について、具体的なデータを示しながら説明する。

データ分析の結果、33種類の具体的な契約内容が見出された。そのうち21が(従業員が知覚する)組織への期待、12が(従業員が知覚する)従業員への期待であった。そうした具体的な契約内容をさらにカテゴライズした結果、組織・従業員各々について、「賃金」「雇用」「仕事内容」「職場環境」「昇進・キャリア」「教育・訓練」「報酬外」「時間・福利」「評価」「誠実な対応」の10のカテゴリーが見出された<sup>38</sup>。各々の契約内容のラベリングは、インタビューの語りを極力尊重するように心がけ、可能であれば in - vivo 概念(データの中の言葉、表現を分析概念としたもの)を用いた。以下、上記のカテゴリーごとに、組織への期待、従業員への期待を記述する。

#### 3. 1 組織への期待

##### (1) 賃金

賃金とは、組織が従業員に対して十分な賃金を支払う、というものである。「十分な」というのは、「多くの」という意味ではなく、「基準に照らして遜色のない」という意味である。十分さの基準に関して、少なくとも3種類が見られる。他社に所属する友人知人を基準にする場合、自社の他部門や本社(支社)を基準にする場合、そして自分自身の要求水準を基準にする場合である。それぞれについて、データをあげておこう。

##### 他社に比較して十分な賃金

賃金は当然ですよ(省略)友達とか、親とかの話が聞こえてきますからね。それは、わかりますよ。そこから著しく離れてなくて、夢がないということであれば、ある程度の差は甘んじますよ<sup>39</sup>。【NH氏(男性), B社, 営業, 2年目】

##### 他部門に比較して十分な賃金

本体(本社)とは待遇が変わってきているわけよ。子会社ということで。俺は変わってからしか

---

先行研究の存在に依拠している。したがって、コーディングの段階では既存研究の影響を最小にして、データに語らせることの利点を殺さぬよう心がけるが、一旦それが概念化された後には、既存研究との擦り合わせが行われる。既存研究との差異こそが、新たな知見の萌芽だからである。このように、本研究のデータ分析は、データに虚心であることと、関心の範囲を既存研究体系の枠内に置くこととの間に、微妙なバランスを取りながら展開せざるをえない。

<sup>38</sup> これらのカテゴリーは、個々の契約内容があがった後で、さらに意味内容が近似するもの同士をカテゴリー化して抽象度を上げたものである。

<sup>39</sup> 下線は、その箇所が心理的契約の内容を端的に表している事を意味する。

知らんけど、皆は変わり目を経験しているから、子会社になって段々待遇が悪くなっているって。お金も減らそうというのが見えるし。ボーナスの査定の方が違ったり。そういうのに、みんなは不満を持っている。俺の会社は全員組合入らないといけない、まだ組合活動が活発な方なんやけど、そこ行って話聞いてても「なるほどな。それは不満になるやろうな。」と。(省略)具体的には、賃金やな。管理職はうむを言わず減らされているらしい。一気に目標値までもって行ってるらしくて。ボーナス見てびっくりしたって言ってた。一般社員は、段階的になんやけど。下げ幅がでかいらしい、パーセンテージでやってるから、多くもらっている人のほうが下げ幅が大きい。【KH氏(男性), B社, 営業, 3年目】

## 十分な賃金

まあいろんな面があると思うんですけども、一番は給料でしょうね、直接的には。今までやったら給料が、毎年春闘というね、労働組合が行ってベースアップが確実に行われてきた。でね、いまベースダウンですからね。毎年下げていくという、下げていかないと利益が出ないという。その部分が例えば毎月20万貰ってるとするとね、そのうち5万をレジャーに当てましょうとってたのが、20万が15万になると、もう5万円レジャーに使えないんですよっていうのが出て来ますよね。【GN氏(男性), C社, 経営企画, 22年目】

## (2) 雇用

次のカテゴリーは、従業員の雇用の継続に関わるものである。このカテゴリーに含まれる項目には、以下の2種類が見られた。

### 雇用の安定性

1つ目は、可能な限り雇用の安定を求めるというものである。以下の語りは、組織に対して長期的な雇用保障を求めているが、一方で、それが必ずしも終身雇用を意味しない事を表している。

安定して、明日辞めようかとか考えなくてもいい環境。(省略)A(会社名)では明日辞めようかとは思わないんで、そこら辺の環境というのがあるのかもしれないですね。だから、お金を安定して、継続して、得る事が出来ること。(省略)もし今、今の半分の時間で同じ年収を稼ぐところがあつたら、転職する事にそんなに抵抗は無いと思うんですよ

【NY氏(男性), A社, 人事, 4年目(中途)】

### 終身雇用

2つ目は、単なる長期雇用ではなく、「終身雇用」と明示的に語ったケースである。以下の語りは、G社において「終身雇用」が依然として維持されており、そのことが従業員の組織に対する期待となっていることを表している。

基本的には、終身雇用という慣行ですね。「慣行」ですね。他にいいようが無いかもしれないね。会社的にも組合的にも。まあ終身雇用とは言っていないですけど、同義かなと思ってますね。でそれは会社も理解していると思ってますしね。定年まで頑張りましょうよみたいなところがありますね。そういう所帯だから、大所帯じゃないんで。折角いっしょにやって来たんだから、やって行きましょうよという。そういうまだまだ家族的な。

【SI氏(男性), G社, 取締役, 28年目】

ここで取り上げた両インタビューが所属する会社は、雇用面で対照をなしている。NY氏が所属するA社は、多くの中途採用人材を抱えており、NY氏自身もその一人である。A社には、特定の組織の下で永続的に勤務するという意識が低い従業員が多い、とYN氏は語る。他方、SI氏が所属するG社では、従業員のほとんどが定期一括採用であり、終身雇用が原則とされている。限られたサンプルからの推測にはなるが、こうした語りのコンテクストを考慮すれば、「雇用の安定性」と「終身雇用」とが、異なった問題を照射していると考えら得る。したがって、これら2つに対して別々のコードを与えた。

### (3) 仕事内容

次は、実際の仕事内容に直接関わるものである。組織が仕事を与える、というのは言葉のあやで、実際に仕事を提供するのは個々の従業員の上司であることが多いだろう。ただ、中途採用者の場合は特に、採用時に具体的な貢献を求められることが多く、しかもそうしたが、人事部や役員のような会社を代表する人たちとの間で交わされることが多いようである。ここで取り上げたのは、そうした中途採用者たちの声である。

#### やりたい仕事の提供

1つ目は、自分自身がやりたい仕事、興味を持てる仕事である。KS氏は、やりたい仕事ができそうも無い、という理由で以前の会社からA社に移ってきた。A社に採用されるにあたっては、得意分野である人事労務管理の分野で力を貸して欲しい、という組織の明確な要求があった。そして彼自身、そうした仕事ができることを求めている。

今の上司の方は、営業の経験が長くて、人事経験が3年くらいと聞いてます。逆にいうと、その部分で手伝って欲しいという事で来ました。(省略)本当に自分がやりたいところをやらせていただければ、私は特にこだわりは無い。例えば、給料が半分になるといわれればそれは困りますけど。それなりに前の職を意識しながら、ポジションを配置してもらったという事は感じてますから、そこは気にしてませんから。(前の会社では)ここしばらく、ブツブツと燃え滾るような、これをやりたいという様なものが無かったんですよ。だから、それをやり

たいみみたいな感じなんで。だからそこがありさえすれば、少なくともアンハッピーでは無い  
です。【KS氏(男性), A社, 人事, 1年目(中途)】

#### これまでの経験を生かす機会の提供

2つ目は、与えられる仕事は、これまでの彼(女)の経験を加味したものであるか否か、ということである。JT氏は、かつての会社で海外事業の立ち上げを経験した手腕を買われて、A社に採用された。KS氏同様、人事部や役員クラスとの面接で、明確にその事を要請されている。にもかかわらず、様々な事情から海外とは関係のないスタッフ部門に配属され、契約内容は棚上げになったままである。そうした、不履行経験として語られたのは、組織は従業員の「これまでの経験を生かす機会の提供」をする、という期待である。

今年の3月に退任した会長と常務と最初に面接した時に、その常務が、僕がアメリカでいろいろやっていたんですね、「うちの会社はもう一回アメリカで勝負するんだけど、その時にアメリカの事業をできる日本人がいないから、一緒にグローバル化を手伝ってくれ」って言われて。で、「じゃあ一緒にやりましょう」という事に入った。(省略)もう一回アメリカで大きな事業をやるんだという意識を持っていて。でも経営企画みたいな仕事に入ったりして、なかなか営業の最前線に出してもらうことはなさそうなので。(省略)今まで培ってきたキャリアの中で、ここの会社には無いものがあったから採用されたわけで、それを外から入ってきた人間が出せるようなオポチュニティ。そういう、採用する時にスペックがあって採用しているんでしょうけれど、そのスペックは会社にとって本当に必要なのかなど。そこを考えて人を雇ってもらわないと、入っても自分の力を発揮できずに辞めていく人もいるし。【JT氏(男性), A社, 経営企画, 2年目(中途)】

これらは中途採用者による語りをコーディングしたものであるが、新卒の従業員にもある程度当てはまるだろう。中途採用に限らず、誰もが「やりたい仕事」を求めるだろうし、できることなら自分自身の経験を生かしたいと考えるだろう。

ただ、新卒者の場合、それが組織との合意事項にまで至っていない場合が多い。少なくとも本研究のインタビューでは、仕事の内容に関して語った新卒者はいなかった。採用に際して、仕事内容に関する直接交渉を行った中途採用者だからこそ、期待として強く意識されているのかもしれない。

#### (4) 職場環境

職場環境に関わる期待は、多くのインタビュー(のべ10名)によって語られた。ここで職場環境とは、仕事内容そのものではないが、その遂行に直接的・間接的な影響を与える仕事や職場の環境に関わるものである。職

場環境については、「適度に任せる」「適切な配置」「居心地のよさ」の 3 つが見出された。

### 適度に任せる

1 つ目は、仕事を遂行する上での権限を委譲する、ということに関わるものである。現場に十分な権限が無い、という不満は多くのインタビュイーが語った。以下の引用は、その典型である。

別に会社のルールを破ったりとか、上司の言うことを聞かない人結構いるわけね、うちの会社とか。好き勝手に動く連中、まあ僕もどっちかっていうと上司にあんまり報告しないし、好き勝手に動く方なんだけど。ただ、年間を通せばやっぱり何億っていう受注をもって来てるって実績があるので、その代わり好き勝手にやらせてくれと。ただ、それが出せなくなった時は会社の、上司のいってることに従いますよってというのはどっかであるかな。だから今は好き勝手にやらしてもらってるけど、結果として利益と売上を会社に戻してるんで、だからいいだろうっていうような意識は持ってる。 【KO氏(男性), E社, 営業, 9年目】

KO氏の語りは、とにかく任せて欲しい、というものである。ところが、以下のJT氏の語りは、権限委譲の問題は、単に何でも任せればよいというほど単純なものでは無い事を示している。JT氏は、Aにおける意思決定の問題について以下のように語っている。

A(会社名)が問題なのは、上も下に対して100%任せないし、どっちかっていうとなあなあになって、失敗しても「しょうがないじゃん」みたいな感じで。で下の方は下の方で、任されているようで任されていない。なんか上からの指示を待ちつつも、なんかやってみたりしてるんだけど、ちょっとすっきりしていないみたいな感じになって。上は上で「任せたよ」と言いながらも、本当に任せきっているのかって言ったらそうではなくて。そういうことは、マネジメントから上辺りのところで、ウニョウニョしているわけですよ。わかります？ある程度下の人間に権限を与えてやって、ただ巻かせきるだけじゃなくてしっかり見てやるっていうのがね(理想)。Aの場合は、任せきってなくて(上は)文句は言うんだけど、(下を)しっかり見てやっていないという。ちょっと難しいですね。【JT氏(男性), A社, 経営企画, 2年目(中途)】

従業員はある程度、仕事を任せて欲しいと考えていると同時に、任せっ放しにはして欲しくないと考えている。「適度に任せる」というラベルは、このような任せることの機微を加味したものである。

### 適切な配置

2 つ目は、従業員の配置に関わるものである。これには、1人1人の従業

員を適所に配置するという意味と、組織全体の人員配置を適切に行うという2種類が見られた。これらを別々の期待として分類することも可能だが、適切な配置という意味では同じなので、敢えて同一項目とした。それぞれのデータをあげておこう。

適材適所でしょうね。社員一人一人のね、能力に応じた職場に上手くおさめるという所が。【GN氏(男性), C社, 経営企画, 22年目】

営業の人がちょっとずつ減っていったんねん。人事的なことやから、何でかわからへんけど。新規事業っていう事に関わっているのかも知れんけど、事業戦略室っていうところに人がいっぱい行ったり。直接営業をしている人が減っている状態で、それは皆文句言ってる。将来ビジョンを提唱しつつ、日々の売上げを考えると、負担が大きくなっている。問い合わせもこっちに来るし。そんなに負荷かかってんのに、何で人増えへんのかって。配置の問題やね。うちのとこのグループの長も、部長が兼任してんねん。事業戦略室にもっていかれて。営業には人がいいひん。【KH氏(男性), B社, 営業, 3年目】

### 居心地のよさ

3つ目は、快適な仕事環境を求めるというものである。NY氏は、かつて所属していた会社の雰囲気を「人は(放っておくと)働かないと思っている(省略)性悪説」の会社であり、「ギスギスした、ゴムが伸びきるまで伸びて、ちょっと触れば切れるような環境」と表現した。彼は、「神経をすり減らして仕事をする事に嫌気が差して」会社を飛び出したのだ。NY氏が現在の組織に求めているのは、居心地の良い、快適な雰囲気である。

組織としてのフィット感を求めているのかなと。居心地の良さであるとか。

【NY氏(男性), A社, 人事, 4年目(中途)】

### (5) 昇進・キャリア

昇進やキャリアとは、当該会社内での従業員の昇進や、会社内がでのキャリアに関する期待である。このカテゴリーに属するほとんどの項目が、不履行経験として語られた。

### 能力や実力に応じた処遇

1つ目は、「能力や実力に応じた処遇」である。この項目は、入社数年の若年者や外資系の企業に勤めるインタビューーを中心に、年功序列や終身雇用への批判とセットで語られた。

あんなあ、古い体質やねん。いま、当然終身雇用とか、もう何年も前(に終わって)、何十年も

前から能力主義とかいわれてるけど、でも実際うちも採り入れてることは採り入れてんねんけど、でもやっぱり例えば主任になるんは何年にならんとあかんていう、影の昔ながらのスタイルっていうか、そういうのが。だから、当然まだ会社全体の事を全てわかっているわけじゃないけど、実際入社する前とか直後とかに会社のシステムとか仕組みとかを聞いてんのに、能力主義や実力主義って聞いてんのに、実際はって言ったら終身雇用とかそういう昔ながらのスタイルがずっと変わってない。だから、古い、かなあ。【OO氏(男性), L社, 営業, 2年目】

それは昇進制度でしょうね。やはり実力主義なんで。働けば働くほどお金が入ってくるシステムですね、それは絶対ですね。日本企業だとどうしても年功序列の要素が入ってきてしまうので。それがあるから(この会社に)いるかたちですから。なかなか他の会社ではない形なんで。【SH氏(男性), H社, コンサル, 8年目】

既に指摘したように、安定した雇用や終身雇用をあげたインタビューーは多かった。その一方で、年齢や年功に基づく処遇をあげたインタビューーは少なかった。限られたサンプルではあるが、処遇の基準としての年功制が、既に従業員の間でも重要視されなくなっている可能性がある。

また、昇進やキャリアに関わるほとんどの項目が不履行の文脈で語られている点も、興味深い。

## (6) 教育・訓練

つぎは、教育・訓練に関わる項目である。このカテゴリーは、インタビューーでの言及が最も多く(のべ12名)、また、最も不履行の語りが多かった。不履行への不満は全て、組織が人を育てる仕組みを提供していないことへの不満である。より具体的には、社内研修(Off-JT)への不満と実際の仕事を通じた教育(OJT)に対する不満の2つに分類できる。

### 適切な社内研修

入社3年以内の若年者を中心に語られたのが、社内研修(特に新入社員研修)の不備に対する不満である。研修の意図がわからない、何か身についたという実感がわからない、という若年者の不満は、以下のOO氏の語りに全て集約されている。

1年目の時に、多分どこの民間の会社いっても、年10回とか、何回とか決まってて、その中で各研修ごとの目的ってのが明確にあると思うんやけど、(L社では)何かそれがぼんやりしてて。メーカーから、当然工場行って、機械の、自動車とかの実際のライン入って指導とか受けるんねんけど、何かそれがメインじゃなかったり、何かぼんやりした研修やから、何か身に付くって言うより、ただ行ってきましたみたいな。で、自分がその研修受けて何を学んだかってい

うのも、特に、うん、ないし。その、ほんま他の会社、どういう研修してるかわかってないけど、どうかな、うん。(省略)やっぱ最初のうちから教育、研修の面ではしっかり1人1人、しつけていうかな、ちゃんと身に付けさせるべきやと思う。【OO氏(男性), L社, 営業, 2年目】

## 仕事を通じた教育・訓練

実際の仕事を通じた教育・訓練(OJT)に対する不満は、入社後数年以上経ったインタビューによって語られた。会社のOJTに対する評価が出来るようになるまでには、ある程度の年月が必要なのだろう。JT氏によれば、A社では上司の仕事と部下の仕事とが明確に分かれており、部下が上司の仕事を「取りに行く」仕組みができていないという。

社員にある程度権限を与えてやって、それでその人間をストレッチさせてやろうとか、その人が出来ることの5割り増しくらいの仕事を与えて、ぐっと引き上げるという。そういう環境じゃないと、人間って伸びませんから。普通の仕事の中でもね、伸びる機会っていうのはいくらでもあると思うんですよ。例えば、自分が今やっている事を下の人間がやると。で自分は今自分のうえがやっている仕事を取りに行く。であんた暇なんだったら役員の仕事をやれと。そうすると、人が育つわけですよ。でも(A社は)そういうのが無い。自分の範囲はここだって決めちゃっているわけですよ。

今のシステムだと、何とかマップっていうので決められた仕事ばかりやっててさ。

【JT氏(男性), A社, 経営企画, 2年目(中途)】

個々人の仕事がばらばらに区分されている場合、従業員は与えられた仕事だけをすればよく、潜在的な成長の機会を逸してしまう。そしてそれは、会社が導入している目標管理シートの不備の問題だという。

2人目のインタビューは、異なった文脈で、同じ問題を語っている。F社は、従業員の平均年齢が低く、若年者に対するベテラン社員の数が相対的に少ない。そのため、若年者が仕事上の問題をたずねたり、指導を仰ぐ機会が少ないという。そのような人員構成の歪みに由来する、教育機会の不足が、彼女の語った不履行である。

会社自体はちっちゃい企業なんで、教育不足。凄く社員に対しての教育が不足してるなっていうのはある。でうちの会社は特に、4、5年前に12時間労働に現場をしたんで、今会社の平均年齢としても30代前半ぐらいで、今ね40代50代っていうのが凄く層が薄い。会社の人員としての層が薄いんでそういうところが、先輩に学ぶっていうことが出来ないというところがすごい不満。こうなっちゃったんですけどどうしたらいいでしょうっていう相手がない、っていうのが不満ですね。【TK氏(女性), F社, 製品開発, 13年目】

## (7) 報酬外

仕事外とは、仕事や職場以外での従業員に対するサービスを指す。データの分析より見出されたのは、「最低限の福利厚生」と「休暇の確保」の2つである。

### 福利厚生

福利厚生は当たり前ですね。保険だとか、住宅だとか、家族手当だとかは、最低は欲しいですね。これは別になくてもいいですけど、ある会社でスーツ手当とかあるんですよ。すごくなっていませんか？年に2、3回とか。まそれは、なくていいですけど。そういうあったらあればという手当では、あればあるほどいいですよ。例えばうちの会社だと、寒冷地手当だとか。やっぱり東京に住んでいるのと、北海道に住んでいるのとでは違いますよね。それは、あった方が良くと思いますよね。それくらい、必要なものについては考えてくれる会社ではあって欲しいですね。【NH氏(男性), B社, 営業, 2年目】

### 休暇の確保

1週間のうち5日会社にいるとはいっても、実際には生活が大事ですからね。僕も実際に、土日がすごく楽しみなんですよね。(省略)土曜日とかには出勤させるなって。それはさせるな、とか。たまにはしょうがないでしょうけど、慢性的になってはいけないと思いませんよね。それは自分の処理能力もあるかもしれないですし、自分の処理能力を見抜けなかった上司の責任もあるかもしれない。【NH氏(男性), B社, 営業, 2年目】

## (8) 就業時間

就業時間に関する項目は、「残業手当を支払う」と、「就業時間の遵守」の2つである。前者は手当さえ出れば、残業を許容するということであり、後者は、そもそも残業させること自体を問題視するというものである。それぞれについて、データをあげておこう。

### 残業手当を払う

サービス残業がガンガンあって、というのはミスマッチになるんだと思いますよね。逆に、11時、12時まで働いても残業手当を付けられるのであれば、それはミスマッチにはならないと思うんですよ。やっぱり、あるんじゃないですか、(残業手当を)付けやすい雰囲気とつけにくい雰囲気っていうのは。上限が決められている会社もあるって聞きますし。苦しいのはわかりますけど、それはミスマッチにつながりますよね。【NH氏(男性), B社, 営業, 2年目】

### 就業時間の遵守

不満を抱いているのはまああの時間、労働時間であるとかそういういろいろ仕事の中身に関係ない、そういう何処にでも共通するようなそういう部分でちょっとは不満がある。(省略)もうちょっと工夫というか、してほしい,, ,そういうレベル。まあこっちも工夫してるけど。

入って、自分の中のイメージよりは圧倒的に労働時間が長い時期が、長く続いて。まあ、いろいろ話を聞いていると明らかに労働時間が長い。【SY氏(男性), I社, 営業, 2年目】

## (9) 評価

### 評価のフィードバック

評価とは、従業員に対する組織の評価全般に関わる項目である。このカテゴリに該当する契約項目は、「評価のフィードバック」である。高い評価を求めるということではなく、自分に対する評価をフィードバックすること自体を求めている、ということに注意が必要である。

評価、やな。会社に一番求めるものは、評価やなあ。あの、評価されない、良くも悪くも評価されない環境ってのは絶対に嫌や。評価されるからこそ、頑張ろうっていうモチベーションも上がるし。で、もし、もし駄目だって評価されたら、下されたら、そら当然居辛くはなるやろけど、もし気力があればそこでも頑張れるやろうし。見返してやるっていう気持ちさえあれば。(省略)営業職の面白みでもあるんやけど、評価を受けれるやん、しかも分かりやすい、数字で。やからモチベーションが上がるんやと思う。それが嫌やっていう人もおるやろうけどねえ。でも、嫌やっていう人も悪い評価を受けると思ってるから嫌やと思ってるわけで、ほんまに評価されへん世界に放り込まれたら、萎えると思うよ。(省略)評価されてるって思うことが一番重要、かなあ。【ZA氏(男性), J社, 営業, 1年目】

## (10) 誠実な対応

最後は、従業員に対する誠実な対応に関わる項目である。これも、多くのインタビューイ(のべ11名)によって語られた。従業員を組織の歯車として扱うのではなく、1人の人間として誠実に扱う事に関わる諸項目が、これに該当する。

### ワークライフバランス

1つ目は、「仕事と家庭生活のバランス」がとれるよう配慮をすることである。NY氏は、労働時間が長く、「暇な人を出さないような仕事の割り振り方」をしていた前の会社を辞めて、A社に入った。現在A社に求めるのは、家族生活を維持するだけの給料や、家族と過ごせる時間の余裕、そして特定の勤務地である。

私のキャリアのベースはワークライフバランスにある(省略)私は家庭のためなんですよね。今の妻と子供との幸せな生活を維持していきたいなあ。で、可能ならば、アーリー・リタイアメントをして、のんびり旅行でもしていきたいなと、いうのが一番根本にあるので。そのためにどう短時間で、たくさんお金を稼ぐか、というのが私のキャリアの柱ですね。そこが、

自分のベースなんで。(省略)ただ、嫁さんも仕事をしているから、大阪に勤務するということ  
はベースにあって。【NY氏(男性), A社, 人事, 4年目(中途)】

「就業時間の遵守」や「休暇の確保」は、単に時間に関わる問題に限定された項目であるのに対し、これには、従業員の家庭状況を鑑みたより広範な配慮が含まれている。

### 従業員の意見の尊重

2つ目は、組織は従業員の意見を尊重するべきだ、という項目である。OO氏は、会社に対する提言が通らないばかりか、聞き入れられることすらない会社の現状を評して、「風通しが悪い」と述べている。

風通しが悪い。で、まあ当然最初でも話したけど、もうそれほど大きくない、やから個人の能力も発揮しやすい、ってことは自分の意見を通しやすいってことで選んだわけやけど、実際働いてみてどうやっていったら、例えば直属の上司、課の課長に言ってもその先、上、それが常務とか役員何かフィルター通されて全然自分の意見っていうのが、全くもう消されてる。じゃあ、何も第一線で働く営業マンとか、その声が上には通れへんから結局良い風には変わらんねんな。(省略)通る通らんじゃなくって、意見として聞き入れてもらうべきやと思うねんな。【OO氏(男性), L社, 営業, 2年目】

風通しの悪さは、スピークアップのシステムや組織の雰囲気の問題が密接に絡み合っている。同様の不履行経験は、他のインタビューイヤーによっても語られた。

### 会社の方向性の提示

最後の項目は、組織が従業員に対して、会社の向かう方向性を提示するというものである。ここでは、A社の中途採用者たちの語りを取り上げる。A社には、創業以来の一貫したコーポレート・ビジョンがあり、あらゆる意思決定の根幹をなすべきものと位置づけられている。

しかし、中途採用者達は一様に、そのビジョンの問題点を指摘する。

ビジョンを語るんだけど、そのビジョンを意識して業務の中の決定をしているかっていったら、そうじゃないんですよ。どんな会社になりたいのっていうのがね。それによって判断基準も変わってくるだろうけど、こうなりたいっていうその部分が非常にフアジーなんですよ。「■■■■(A社の経営理念)」とか言ってますけど、それが一体どういう事なのか、それって落とし込んだらどういう事になるのか、誰がそれを実践して、物事を決める時に依拠しているのかっていう、そこが。どこの会社もそうかもしれないけれども、特にここは寄せ集めの会社だからそういうものが大事になる。【JT氏(男性), A社, 経営企画, 2年目(中途)】

本来あってしかるべきポリシーとか、その辺が無い。無いというか作ろうとしていない(省略)  
基本となるコンセプトというものがあって、それがはっきりとしていれば、後は自ずとでてく  
るじゃないですか、方向性が。ところがその基本となるコンセプトが曖昧であるから、それぞ  
れがどっちを向いて走るかが定まらない。 【KS氏(男性), A社, 人事, 1年目(中途)】

会社の目指すべき方向性を明示したビジョンは、仕事上の意思決定のよりどころになる。A社のように中途採用者の多い企業では、特に、バラバラの従業員を束ねるためにもそれが必要になる。にもかかわらず、A社のビジョンは曖昧で、中途採用の彼らは、そこから会社の向かうべき方向性を知ることができないでいる。

会社がどこに向かおうとしているのか、従業員に示すことも、単なる歯車ではない、人間としての従業員への対応として重要なものだろう。

### 3. 2 従業員への期待

次に、従業員への期待について説明する。データ分析によって得られた項目は、組織への期待に比べて少ない。また、組織への期待の多くが、不履行の文脈で語られたのに対して、従業員への期待が、不履行の文脈で語られることはなかった。インタビューイヤーにとっては、自らに対する期待よりも、組織に対する自らの期待の方がより意識されやすく、また履行が過小評価されやすいのだろう (Robinson et al., 1994)。

#### (1) 賃金

##### 賃金に見合うだけの貢献

賃金に関する項目として語られたのは、組織からもらっている「賃金に見合うだけの貢献」をする、というものである。「賃金に見合う」ということが実際に何を意味しているのかは個々様々だろうが、入社3年以内の多くのインタビューイヤーが、開口一番この項目について語った。

研修でかかっている費用も含めて、もらってる金のその三倍は稼ぐ、粗利。それは、悪いと思う。粗利で3倍稼いでトントンやなっていわれてるから。実際そうやと思うし。 【ZA氏(男性), J社, 営業, 1年目】

当然守るべき事。いくら減ったとはいえ、給料をもらっている以上は何かの役には立たなあかんと思うけど。それはそれぞれの配属によって違うけど、俺は営業やから物を売ってなんぼ。売らないと当然役に立たない。 【KH氏(男性), B社, 営業, 3年目】

## (2) 雇用

### 競合他社に行かない

雇用に関わる期待としては、「競合他社に行かない」という項目が見られた。B社の営業マンは、自社製品の原料や製造原価といった詳細の知識を教育されているため、彼らの競合他社への転職は、会社にとって大きな脅威となる。したがって、B社においては、これは公式の契約で規定されている項目である<sup>40</sup>。なお、本研究では公式の契約として語られたが、この項目が不文律となっている場合もあるだろう。

守秘義務で縛られていますよ。ライバル会社について、いろいろ喋ったら私訴えられますよ。だから、それは自分の身を守るためにも止めた方がいいですよ。【NH氏(男性), B社, 営業, 2年目】

今まで知りえた情報を他で漏らさないとか。それは退社する時にはあると思うな。何年間かは同業者に就職してはいけないとかあるんじゃないかな。同業者のところに行ったら、まずいな。【KH氏(男性), B社, 営業, 3年目】

## (3) 仕事内容

### 高いパフォーマンス

次は、従業員が仕事において果たすべき期待についてである。成果主義を導入している企業に所属する多くのインタビューイが語ったのが、「高いパフォーマンス」を出すことである。この項目は、仮に成果があげられなかった場合には、降格や解雇も止むを得ないという語りとセットで語られている。

僕のそれだけのパフォーマンスが出なくなったら、多分首切られるんだろうなっていうのが。ただ、それはしょうがないっていう。(省略)利益っていうか、まあ僕を雇ってる、私がこの会社にいるから会社全体として例えば何千万売上が上がるっていうところをみていると思うので、それが返せるときはいいんだけどそれが返せなくなったときにちょっと本当に、まあ首を切られるなり異動させられるなり。ただその一方でうちの会社はグループ会社多いので、まあ首切られるっていうよりもどっかに異動させられるんだろうな。

【KO氏(男性), E社, 営業, 9年目】

要するにパフォーマンスを維持できない人、スキルのない人は将来的に要らなくなりますよ。だから、忠誠心を示したら終身雇用になるのかっていったら、そんなことないでしょう、もう。だからそれを示してももう価値が無いとか意味合いが無いとかね。そういうのはうち

<sup>40</sup> 2章でも述べたように、心理的契約には、公式の契約に記載されている項目も含まれる。

の会社にはほとんどいないんじゃないかなってね。それよりもどういうスキルをもってどれだけ会社に貢献をしたかっていうね。だから何にも出来ない人とか貢献してない人は必然的にもういられなくなっちゃう。

【NH氏(男性), H社, コンサル, 23年目】

#### (4) 職場環境

##### 周囲との良好な人間関係

職場環境に関して従業員が果たす期待として語られたのは、「周囲との良好な人間関係」であった。B社は、近年、それまで別組織だった製造部門と販売部門とが統合されてできた会社である。統合後数年が経った現在も、かつて別組織だった頃の名残で、製造部門と販売部門双方の縄張り意識が抜けていないという。そこでB社は、営業部門と販売部門との人的な交流を積極的に奨励するべく、人材の相互移動など様々な施策を講じている。

つまり、B社の従業員にとっては、職場の人間関係を良好に保つ事が、組織との合意事項となっているのだ。

人を知れと。昔は関係が希薄やったら、どんな人がいるのかを知って来いっていわれた。だから工場にいたときには、要請が来たら全部「はい行きます」って。それは、工場内のサークル、同好会にも参加して。それが手っ取り早いなと思って。誘われたら全部行くっていうのが。野球部にも所属したし、テニス、マラソン。ゴルフおぼえたし。

【KH氏(男性), B社, 営業, 3年目】

日本人の感覚からすれば、こうした項目がわざわざ取り上げられること自体、奇異に感じるかもしれない。事実、インタビューの多くにとって、周囲の人間との関係は、大事だという認識すらないほど自明なことのようなのである。

しかし、近年、職場での人間関係が希薄化する傾向にある事を踏まえれば、これが日本企業においても重要な契約項目となる可能性がある。

#### (5) 昇進・キャリア

##### 職種の変更の受容

昇進やキャリアに関わる項目としては、「職種の変更の受容」が語られた。自らのキャリアの方向性に影響を与えるような決定でも、受容するということである。

内勤でもそれはいいですよ、やれって言われたらそれはやりますよ。営業には別にこだわってないですよ。(省略)「お前は人事のほうで」って言われれば、それはそれでやりますよ。言われれば、全然ですよ。【NH氏(男性), B社, 営業, 2年目】

## (6) 教育・訓練

教育・訓練に関する期待とは、自分自身の利益のためではなく、当該組織において仕事をする、あるいはそこで雇用され続けるために当然必要なこととして、自ら教育・訓練を行うということである。具体的には、当該組織での「仕事に役立つ技術や知識の自主的な習得」と、他社でも通用する「汎用的な技術や知識の習得」の2つが浮かび上がった。

### 仕事に役立つ技術や知識の自主的な習得

仕事に役立つが、必ずしも自分自身の利益のためではない技術や知識には、実に様々なものが含まれるだろう。KH氏が語る語学力の向上もその1つである。

例えば、今英語を多少勉強しよう。それは、外国から電話かかってくる。1つの部署で、輸出入と、国内営業をやっているから、電話を取ると「Hello」と。はじめ採った時、何にもしゃべれなくて。一番初め、担当が出張行って、そういうのを説明しないといけないと思って。それが全然浮かんでこなかった。まず、電話の対応の仕方を勉強して、次の段階が英語で問い合わせをする。製品の質問が来たりした時の。それはアポイントマニュアルには無いわけよ。そしたら基本的な単語は知っておく必要があるわけよ。相手が何言ってるかはわからへん。それまでも漠然と、社会人やから英語必要やなとかはあったけど。必要に駆られて、純粋に英語を使うために勉強したのは始めてや。【KH氏(男性)、B社、営業、3年目】

ここで重要なのは、B社において語学の学習が義務付けられているということでは無い。語学の取得も含め、通常の仕事をするためのさまざまな知識や技術の自主的に習得することが、各々の果たすべき期待として求められているのである。

### 他社でも通用する技術や知識の習得

2つ目は、組織に価値を提供し続けるために、「他社でも通用するようなスキルを形成」するというものである。「仕事に役立つ技術や知識の自主的な習得」との違いは、市場価値が強調されているか否かである。

H社では、かつて、従業員の忠誠心に基づく貢献を奨励してきた。しかし、外部環境の変化に直面した8年ほど前から、専門性による貢献を強調している。H社の従業員は、市場価値を高める結果として、会社に対して貢献する事を求められる用になった。逆に言えば、市場価値を持たない従業員は、解雇されるということになる。

「あなた方はここにいる間に色々なスキルを伸ばしなさい」と。スキルといっても色々なスキルがあって、マネジメントのスキルもあるし。(会社は)「そういう他社で通用するようなもの

を磨き上げなさい」というふうにいってるんですね。そういうプライオリティーを高めるようにいってるんですね。まあ勉強してもいいし本呼んでもいい、いろんなところ行って経験してもいい。そういうことを会社は言ってる、でそれはどういうことを言ってるのかっていうと、「価値のない人はいらぬ」と言ってるんですよ。【NH氏(男性), H社, コンサル, 23年目】

## (7) 報酬外

### 仕事に直接関係のない貢献

会社への貢献は、仕事上のパフォーマンスだけに限定されるわけではない。仕事に直接関係のない、会社や周囲の人間への気遣いも、組織が機能するためには、不可欠である。インタビューでは、勤続年数の長い人を中心に、このような気遣いが、近年の人間関係の希薄化に伴って減少しているという声が多く聞かれた。

ドアが開いているから閉めましょうとか、ゴミが落ちているから拾いましょうと。ゴミを拾う人っていうのがちゃんといるんですね、清掃の人。そういう人がちゃんといるんですけど。「彼らにやらせればいいじゃん」と。「俺はそういうことはやらないよ」というやつばかりになっちゃったら、会社はおかしくなっちゃう。「ああ落ちてるから拾おう」とかね、「ああお前大変だから助けるよ」といってくれる人がいればね。(省略)ゴミを拾うんだとか、隣のやつを助けるだとか、そういうのが無いとやっていけないんじゃないかと思いますね。

【SI氏(男性), G社, 取締役, 28年目】

開いているドアを閉める、落ちているゴミを拾う、隣の人の仕事を助けるといった行動は、仕事に直接関係がなく、処遇にも反映されない、組織に生きるものとしての気遣いである。「周囲との良好な人間関係」同様、かつては当然視されていたものの1つであろう。

## (8) 就業時間

### 就業時間外の業務

就業時間に関する従業員への期待として語られたのは、「終業時間外の業務」に従事するということである。KH氏は、入社して3年間、残業手当の申請をした事がほとんどないという。自分の責任で仕事が終わらなかった場合や、必要があると考えた仕事については、残業してでも終わらせるのが当然だからだという。

定時は5時40分やけど、その時間に帰るっていうのは、お客さんとの飲み会が迫っていると以外には帰らへんわけで。6時とか7時になっても、なんとも思わへんし。(省略)だから、俺はまだ残業付けたことない。単純に何時過ぎたからつけるっていう事じゃなくて 【KH氏(男性), B社, 営業, 3年目】

## (9) 評価

### 問題の指摘

評価とは、会社に対して従業員が行う評価に関わる期待である。インタビューで語られたのは、会社の問題がある時、自分の犠牲をも省みず声をあげる、という期待である。YM氏は、会社の問題点に対して声をあげる事が、従業員の「責任」だと言い切った。

悪いことを有耶無耶にして自分は「この会社好きや」言うてるのは、責任を果たしてないよな。悪いことは徹底して言わないとね。(省略)例え自分が火の粉をかぶっても、悪いものを悪いって言う、そういうあれやね。だからみんな自分が責任を問われないということになると、ともすれば波風立てずにフワッと行こうかなということになっちゃうんじゃないかなと。

【YM氏(男性), M社, 取締役, 30年目】

## (10) 誠実な対応

### 外部からの会社の信用を守る

最後は、会社に働くものとして、会社の信用・評判を守る、という期待である。営業部署に所属する若年者の多くが、この項目について言及し。

会社の信用やな。一人で担当してから、そのお客さんに対しては、担当やから窓口は自分自身であるんで、そのなあ、うちの会社に対する印象なり信用って、全て俺にかかっている。だから、俺イコール会社っていう捉え方されるから。【OO氏(男性), L社, 営業, 2年目】

それは担当の取引先を捌いてるわけやからさ、私が頑張って融資を取りつけた時には私に「ありがとう」じゃなくって、D(会社名)ありがとうっていうことになるわけやから。だからそういうところでDのイメージを小さい力ではあるけど、取引先にはいい感情を持ってもらおうと思って、それはまあ自分的に意識は無いけど自分が頑張ったら結果的に、そうなるわけ。Dの私やから、Dさんは良くやってくれたって話になるわけやから。結果的にそういうイメージ、草の根の部分でお客さんのイメージを。【NI氏(女性), D社, 営業2年目】

## 3. 3 分析結果の要約

以上が、服部(2006)で報告された、組織への期待21項目、従業員への期待12項目の合計33項目である。これらを具体的なデータとともに一覧にしたのが表3.2、表3.3である。表では、組織への期待、従業員への期待それぞれが、「賃金」「雇用」「仕事内容」「職場環境」「昇進・キャリア」「教育・訓練」「仕事外・報酬外」「就業時間」「評価」「誠実な対応」という10のカテゴリーに分類してある。

表 3.2 質的データの分析結果(従業員が知覚する組織への期待)

カテゴリー	契約内容	データ
賃金	他社比較	賃金は当然です(省略)友達とか親とかの話が聞こえてきます
	他部門比較	本社とは待遇が変わってきているわけよ
	十分な賃金	一番は給料でしょうね(省略)いまベースダウンですから
雇用	安定した雇用	安定して、明日辞めようかとか考えなくてもいい環境
	終身雇用	社会的にも組合的にも、まあ終身雇用とは言ってないですけど、同義かなど
仕事内容	やりたい仕事の提供	ブツブツと燃え滾るような、これをやりたいという様なもの
	これまでの経験の活用	今まで培ってきたキャリア(省略)を外から入ってきた人間が出せるようなオポチュニティ
職場環境	適度に任せる	上も下に対して100%任せないし(省略)下の方は下の方で、任されているようで任されていない
	適切な配置	適材適所でしょうね。社員一人一人のね、能力に応じた職場に上手くおさめるといふ所
	居心地のよさ	居心地の良さであるとか
昇進・キャリア	能力や実力に応じた処遇	やはり実力主義なんで。働けば働くほどお金が入ってくるシステムですね、それは絶対
教育・訓練	適切な社内研修	最初のうちから教育、研修の面ではしっかり(省略)ちゃんと身に付けさせるべきやと思う
	仕事を通じた教育・訓練	普通の仕事の中でもね、伸びる機会(省略)はいくらでもあると思うんですよ
仕事外・報酬外	福利厚生	保険だとか、住宅だとか、家族手当だとかは、最低は欲しい
	休暇の確保	土曜日とかには出勤させるなって
就業時間	残業手当を払う	残業手当を付けられるのであれば
	就業時間の遵守	自分の中のイメージよりは圧倒的に労働時間が長い
評価	評価のフィードバック	会社に一番求めるものは、評価
誠実な対応	仕事と家庭生活のバランス	今の妻と子供との幸せな生活を維持していきたい
	従業員の意見の尊重	意見として聞き入れてもらうべきやっと思うねんな。でも、通らんでいうのは何でやと
	会社の方向性の提示	どんな会社になりたいのっていうのがね。(省略)その部分が非常にファジー

表 3.3 質的データの分析結果(従業員が知覚する従業員への期待)

カテゴリー	契約内容	データ
賃金	賃金に見合うだけの貢献	いくら減ったとはいえ，給料をもらっている以上は何かの役には立たなあかん
雇用	競合他社に行かない	何年間かは同業者に就職してはいけない
仕事内容	高いパフォーマンス	パフォーマンスを維持できない人，スキルのない人は(省略)要らなくなりますよ
職場環境	周囲との良好な人間関係	人を知れと。(省略)だから工場にいたときには，要請が来たら全部「はい行きます」って
昇進・キャリア	職種の異動の受容	やれって言われたらそれはやりますよ。営業には別にこだわってないですよ
能力・スキル	仕事に役立つ技術や知識の習得 ----- 他社でも通用する技術や知識の習得	基本的な単語は知っておく必要がある(省略)使うために勉強したのは始めてや 「そういう他所で通用するようなものを磨き上げなさい」というふうにいってるんですね
仕事外・報酬外	仕事直接関係ない貢献	ドアが開いているから閉めましょうとか，ゴミが落ちているから拾いましょうと
就業時間	就業時間外の業務	俺はまだ残業付けたことない。単純に何時過ぎたからつけるっていう事じゃなくて
評価	問題の指摘	悪いことは徹底して言わないとね
誠実な対応	外部から会社の信用を守る	会社の信用やな。(省略)そのお客さんに対しては，担当やから窓口は自分自身

#### 4. 先行研究の成果との対応関係

次に，服部(2006)によって見出された契約内容と欧米における既存研究によって報告されている契約内容とを比較検討し，相互に欠落しているものを特定することで，最終的な心理的契約内容リストを作成する。組織への期待，従業員への期待，それぞれについてみていこう。

##### 4. 1 組織への期待

インタビューデータより得られた21の項目のうち，既存研究で提示されていないものは，「終身雇用」「これまでの経験を生かす機会の提供」「ワー

クライフバランス」「従業員の意見の尊重」「会社の方向性の提示」「適切な配置」の6つである。

欧米の先行研究の成果に、これらを加えた全項目について、若干の修正を行う。修正点は大きく3つである。1つは、ある契約内容に複数の項目が含まれている場合、それらを別々に分けたことである。質問票に落とし込む際、特定の質問項目が複数の項目を含んでいると、回答上不都合が生じるからである<sup>41</sup>。

2つ目に、多義的な解釈が可能な項目を、複数に分割したことである。例えば、「意味と目的の感覚がもてるような仕事の提供」という時の、「意味」とは誰にとっての意味だろうか。従業員本人にとっての意味とも取れるし、組織にとっての意味とも、さらには社会的に意味のある、という解釈も可能だろう。このような項目を、複数に分割した。

3つ目は、他のカテゴリーとの対応関係からの修正である。例えば、賃金の基準について、業績、年功、絶対水準といった多様な基準が見られるのに対し、昇進については絶対水準(「速い昇進」)しか提示されていない(Claes, 2005; Rousseau, 1990; Robinson et al., 1994; Kotter, 1973)。したがって、昇進にも「業績に基づく昇進」、「年功に基づく昇進」を付加した。

#### 4. 2 従業員への期待

次に、従業員側への期待についても同様の流れで検討していく。組織への期待同様、既存研究の知見と服部(2006)で報告された契約内容とを比較検討する。インタビュー結果の中で、既存研究では提示されていないものは、「競合他社への転職の禁止」と「会社の問題点を指摘する」の2つである。

従業員への期待についても、欧米の先行研究の成果にこれらを加えた全項目について、3つの観点から修正を行った。まず、ある契約内容に、複数の項目が入っている場合、それらを別々の契約内容として分けた。例えば、「顧客や同僚に対して、適切に装い、振舞う」(Herriot et al., 1997)や「クライアントや組織を誠実に扱う」(Herriot et al., 1997; Tekleab and Taylor, 2003)には、共に2つの対象(顧客と同僚、クライアントと組織)が含まれている。こうした項目は、それぞれの対象ごとに1つの項目とした。

2つ目に、多義的な解釈が可能な場合には、複数の項目に分割した。例えば、「異動を受け容れる」(Rousseau, 1990; Robinson et al., 1994)という時の「異動」には、職種の異動も含まれれば、勤務地の異動も含まれるだ

---

<sup>41</sup> 例えば、「選抜、評価、昇進、解雇手続きの公平性を確保する」(Claes, 2005; Herriot et al. 1997) という契約について不履行経験について回答する場合、これらのうち1つについてのみ不履行を経験している回答者はどのように答えればよいのだろうか。

ろう。職種の異動ならば構わないが、勤務地の異動は許せない、といった状況を考えれば、これらも複数項目にするべきだろう<sup>42</sup>。

以上をふまえた、最終的な心理的契約内容の一覧が、表 2.5 である。ここでは、組織への期待および従業員への期待が、カテゴリーごとに配置されている。服部(2006)のインタビュー調査によって得られた項目については、○印が付されている。○印のない項目は、インタビューデータでは確認されず、先行研究から得られた項目である。

## 5. 小括

本章では、日本企業の心理的契約にはどのようなものが含まれているのかについて検討した。まず、欧米において提唱、展開された心理的契約研究が、日本においてどのように継承されているのか、そこにはどのような貢献と課題があるのかということを知るため、日本企業を対象とした実証研究をレビューした。日本においても、少数の研究がなされてはいるが、それらはいずれも、複数企業の従業員を対象としており、従業員の知覚が修練していないサンプルである可能性が指摘された。加えて、それらが原型としている Millward and Hopkins(1998)の尺度そのものの問題も指摘された。いずれにしても、日本企業を対象とした研究が少なく、現在の雇用制度下での組織と従業員の関わり合いについて探求する必要がある。

本章では、次に、日本企業における心理的契約内容の探索を行なった服部(2006)をとりあげた。服部によって報告された心理的契約内容リストを、欧米における先行研究とすり合わせることで、最終的な心理的契約内容のリストを提示することを目指した。

以上の作業により、日本企業を対象とした実証研究のための足がかりが作られた。次章以降では、日本企業を対象とした実証研究について報告する。

---

<sup>42</sup> 他のカテゴリーとの対応関係に基づく修正が必要な項目はなかった。

表 2.5 心理的契約項目一覧

カテゴリー	契約内容			
	(従業員が知覚する) 組織への期待	データ	(従業員が知覚する) 従業員への期待	データ
賃金	他社に比べて公平な賃金 他部門と比べて公平な賃金 勤続年数に応じた賃金 業績に応じた賃金 責任に見合う賃金 高い賃金	○ ○ ○ ○	賃金に見合う労働	○
雇用	雇用の安定性 解雇手続きの公平性 終身雇用*	○ ○	長期勤続 短期間の離職禁止 競合他社への転職禁止*	○
仕事内容	興味深い仕事 挑戦的な仕事機会 自分にとって意義ある仕事 組織にとって意義ある仕事 社会的に意味ある仕事 仕事の定式化・形式化 これまでの経験の活用* 適切な難易度の仕事 業務上の意思決定への参加	○ ○ ○	質の高い仕事 挑戦的目標の受容 職務記述書に記載されない仕事	○
職場(仕事)環境	業務遂行上適切な責任 業務遂行上適切な権限 業務遂行上適切な地位 職場環境の物理的快適性 人間関係の快適性 適切な配置* 配置・転属の公平性 配置・転属の説明 適切な仕事への支援 仕事での地位と名誉 仕事のやり方の自己裁量	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	同僚への適切な振る舞い 仕事時間外のクライアントとの交流 仕事時間外の同僚との交流 仕事時間外の上司との交流 行事への参加 会社の習慣、慣習の受容	○ ○ ○ ○

昇進・ キャリア ア	キャリアについての相談 昇進の公平性 降格の公平性 業績基準での昇進 業績基準での降格 年功基準での昇進 早い昇進 キャリアパスの明確性 キャリアに影響する重要な決定への参加	○  ○	異動の受容 職種変更の受容 転勤の受容 キャリア上の希望の伝達	○
教育訓 練	適切な研修 資格試験へ支援 外部市場で通用するスキル開発支援 OJT(仕事を通じた教育)	○  ○	業務遂行に必要な知識スキル習得 指導力	○
職務外	適切な福利厚生 休暇 個人的な事項の相談	○ ○	業務に関係ない組織のための行動 評価されない組織のための行動	○ ○
就業時 間	サービス残業禁止 柔軟な勤務時間 就業時間の遵守		就業時間内労働 超過時間労働 就業時間外の学習	
評価	成績・業績のフィードバック 頻繁な成績・業績のフィードバック 評価基準の納得性 長期勤続への評価 特別な貢献の評価	○	会社の問題点の指摘*	○
誠実な 態度	従業員に影響を与える事柄の相談 従業員に対する人間的で、責任を持った、支持的な扱い 会社の方向性の提示 仕事と家庭生活のバランス* 情報の公開	○ ○	雇用主への誠実な態度 クライアントへの誠実な態度 会社の評判・利益を優先 会社の資産の保全 忠誠心 占有情報の機密保持 会社への迷惑 会社の指示・命令の遵守 会社の価値や目標の受容 競合他社への支援の拒否	○

## 第 3 章

### 分析モデルと調査デザイン

第 4 章以降では、日本企業における心理的契約の内容と、その規定要因、契約履行の成果を探るために行った実証研究の調査結果を報告する。それに先立って第 3 章では、本論文の分析枠組みと調査デザインについての説明を行なう。まず、本論文の分析枠組みを構築し、具体的な調査デザインについて説明する。次に、本論文で実施した 2 つの調査(MBA 調査、A 社調査)の説明をおこなう。それぞれの調査の位置づけと具体的な調査協力者についての説明を行ったうえで、最後に、調査項目の説明を行う。

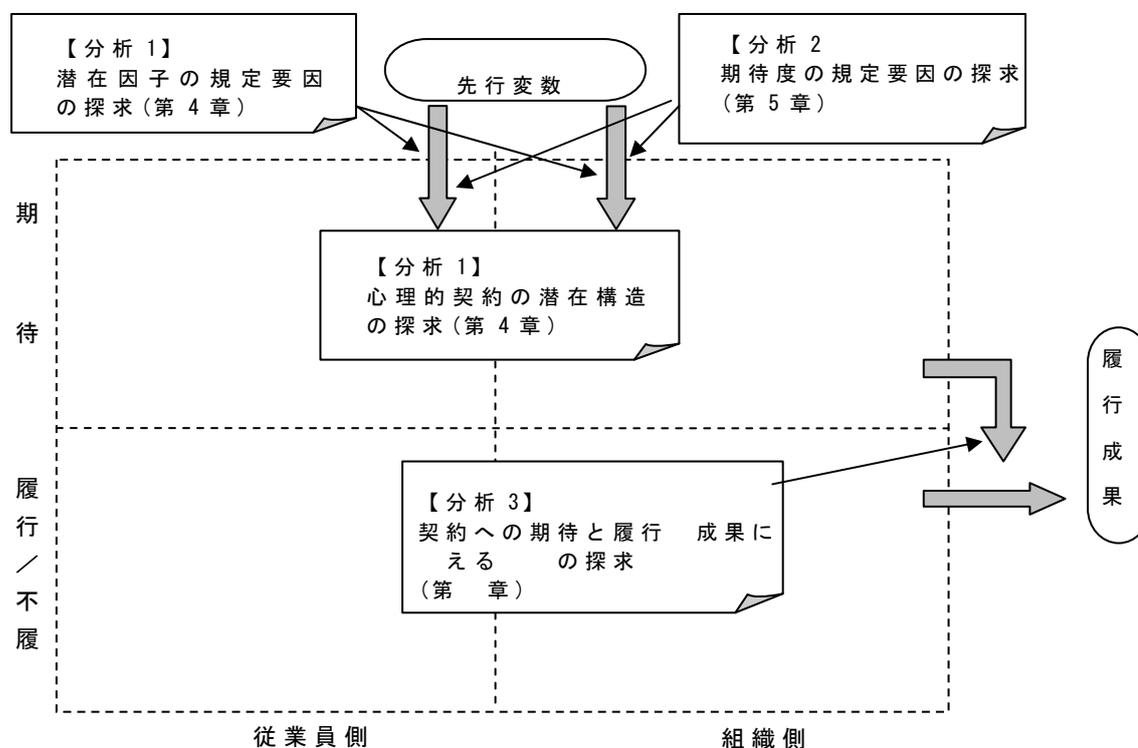
#### 1. 分析モデル

日本企業における心理的契約の内容と、その規定要因、さらに契約履行の成果に関する分析を行なうことが、本論文の目的である。そのため分析枠組を示したものが、図 3.1 になる。心理的契約には、組織に対する期待と従業員に対する期待という 2 つがある。もちろん、組織への期待も従業員への期待も、当事者によって知覚されたものである。図 3.1 では、(1)「組織」と「従業員」、(2)「期待」と「履行」からなる 4 つのマトリックスによってそのことが表現されている。さらに、契約内容の知覚(期待)に対して影響を与えると考えられる先行変数、契約の履行状況によって影響を受けると考えられる成果変数が、楕円によって表現されている。太字矢印は、本論文で検討する変数間の影響関係を表している。

さらに、図 3.1 では、本論文で実施する 3 つの分析が実線の四角形で示されている。

1 つ目の分析は、日本企業における心理的契約の潜在構造の探求である。欧米の先行研究では、心理的契約の内容が「取引的契約」「関係的契約」という 2 つの理念型にもとづいて分類されてきた。ただし、実証研究においては、そうした 2 分法を支持する結果と (Millward and Hopkins, 1998; Rousseau, 1990), それに疑問を投げかける結果 (Rousseau, 2000; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000) が得られている。すでに指摘したように、これは、さまざまな企業の従業員が混在した MBA サンプルを対象とした

図 3.1 分析枠組み



調査が行なわれてきたことによると考えられる。

第 4 章では、MBA 調査と A 社調査という 2 種類のデータを用い、それぞれにおいて抽出される心理的契約の潜在構造を比較することによって、このことを検討する。具体的には、心理的契約が企業特種的な現象なのかどうか、同じ企業内であればみな同じ契約を知覚するのかどうかということを検討する。MBA データは、複数の企業に所属する従業員によって構成されたものであるため、企業ごとの影響が全くコントロールされていない。これに対して、A 社データは、A 社に所属する従業員のみによって構成されており、企業の影響が完全にコントロールされている。これら 2 つのデータを比較することで、従業員の知覚がどのレベルで収斂するのか、という問題を考えることができる。もし、同一の尺度を用いて、MBA データと A 社データの分析を行った結果、異なった潜在構造が得られるのであれば、心理的契約は特定の企業に特有の現象である可能性が高い。反対に、両データの分析結果が同じであれば、心理的契約の潜在構造は企業の差異を超えて普遍的である可能性が高い<sup>43</sup>。第 4 章ではさらに、特定企業への参加

<sup>43</sup> とはいえ、このような調査デザインによって得られた結果の頑健性については、留意しなくてはならない。それは少なくとも 2 つの理由による。1 つ目は、両データのサンプル数の相違である。MBA データは 128 名、A 社データは 3,789 名とサンプル数が大きく異なっている。そのため、因子分析の結果が、分析レベルの相違によってもたらされたのか、サンプル数の相違によって引き起こされたのか、定かで

という要因が、完全にコントロールされた A 社データについて、その下位グループ(職位やコホート, 転職経験の有無等)ごとに、抽出される潜在因子が異なるかどうか, についても検討する。下位グループごとに異なった潜在因子が抽出されるのであれば, 同じ企業においてすら従業員の知覚が収斂しないと考えるよくだろう。反対に, 下位グループ間で同じ潜在因子が抽出されるのであれば, 特定の企業への参加によって従業員の知覚が相当程度収斂する, と考えるよくだろう。

2 つ目の分析は, 各契約の期待度を規定する要因の探求である。第 5 章では, 第 4 章で抽出された潜在因子が, どのようなパターンとなって従業員に知覚されているのかという問題を検討する。ある潜在因子が抽出されたということと, 従業員がそうした契約の成立を知覚していることとは別の問題だからである。従業員は, 組織との関わり合いを「関係的契約」や「取引的契約」といった個々の因子ごとに知覚しているわけではなく, むしろ, それら複数の因子が様々な期待度をもった束として認識されていると考える方が自然である(服部, 2008a)。しかも, ある従業員は「関係的契約」を強く期待し, 「取引的契約」についてはあまり期待しないが, 他の従業員はその両方を強く期待するというように, 1 つ 1 つの因子に対する期待の度合いにもいくつかのパターンが見出せるかもしれない。第 5 章ではさらに, 従業員が知覚する心理的契約のパターンが, どのような要因によって規定されているのかについても検討する。

3 つ目の分析は, 組織による心理的契約の履行状況が, 従業員の態度にどのような影響を与えるか, についてである。契約の履行状況を検討する際には, 期待と履行という 2 つの要因を同時に検討する必要がある。第 6 章では, 先行研究の履行状況の測定・分析方法と, 本論文が示す代替的な方法とをともに実施することによって, 先行研究は履行状況の問題を十分捉えきれていないということを示す。

## 2. 調査対象の概要

このような分析枠組みのもと, 本研究は, 2 つの調査対象に対して, 定量調査を実施する。本節では, 本論文の調査デザインと調査対象, それぞ

---

はなくなる。こうした問題を回避するための方法については, 改めて説明する。2 つ目は, M B A データが 2007 年に測定されたものであるのに対して, A 社データはそれからおよそ 1 年後の 2008 年に測定されているというように, 両データの測定時点が異なるという問題である。心理的契約が, 社会的な環境の変化を受けてある程度変動しうするため(Rousseau and Shalk, 2000), 両データの分析結果が, 測定時点の相違によって影響を受けている可能性が否定できない。想定時点が結果に与える影響については, 分析によってコントロールすることはできない。したがって, 第 4 章の分析結果は, あくまで探索的なものとして位置づけるべきであろう。

れの調査における手続きについて説明する。

## 2. 1 レベルの異なる 2 つの調査

本論文では 2 つの調査対象に対する量的調査を実施した。1 つ目は、MBA 生を対象とした調査、2 つ目は、A 社における全数調査である。MBA データは、複数の企業に所属する従業員によって構成されたものであるため、企業ごとの影響が全くコントロールされていない。これに対して、A 社データは、A 社に所属する従業員のみによって構成されており、企業の影響が完全にコントロールされている。

以下では、それぞれの調査の概要を示す。

## 2. 2 MBA 調査

1 つ目は、MBA 生を対象とした調査である。MBA 生を選択した理由は、欧米で実施された先行研究の多くが MBA 生を対象としていること、さらに特定の企業に限定されないサンプルであることから、日本企業全体の特徴を推測するのに適していることである<sup>44</sup>。

具体的な調査対象として、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科および神戸大学大学院経営学研究科社会人 MBA プログラム(専門職大学院課程)を選択した。

## 2. 3 A 社調査

2 つ目は、特定企業における全数調査である。MBA 調査では、企業ごとの影響が全くコントロールされておらず、確認された現象が広く日本企業一般の状態を類推するという目的には合致するが、特定の企業において成立している心理的契約について理解することはできない。また、同じ企業内において、従業員の知覚する契約が異なるかどうかという問題についても、MBA 調査では確認することができない。こうした問題を検討するためには、企業特性が完全にコントロールされた調査、すなわち特定企業に限定されたサンプルを採用する必要がある。

調査の対象となる母集団を選定する上で最も重視したことは、次の 4 点である。

- (1) 企業規模等において日本企業を代表する企業であること。
- (2) キャリア志向、雇用形態、組織との関わり合いに対する意識といった点で、多様な社員から構成されていること。

---

<sup>44</sup> もちろん、MBA サンプルの抽出において想定している母集団は MBA 生であって、日本企業全般ではない。その意味で、MBA サンプルの分析によって、日本企業全般の問題を類推することには、一定の限界があるといわざるを得ない。

- (3) 多くの日本企業同様，人事制度面での変化に直面していること。
- (4) 極端な欧米型／日本型の人事制度を採用していないこと。

このような条件を満たし，かつ研究者にとってのアクセス可能性を考慮して，製薬会社 A 社を調査協力企業として採用することとした。

A 社は，日本の製薬業界でも常に売上高上位に入る日本のトップメーカーである。医薬品産業は，高度成長期からバブル期，さらにはその後の平成不況期にかけて，医療行政の下で比較的安定した経営を行なうことができた，いわゆる規制産業である。そのため，他の産業が組織のリストラクチャリングに着手する中，製薬企業は雇用保障をある程度維持することが出来た(西島，2006；溝上，2007)。

ところが，近年，このような状況に変化が生じている。製薬企業は現在，巨大外資系企業の市場参入，厚生労働省による医療費削減を目的とした政策転換<sup>45</sup>，とりわけジェネリック医薬品の普及促進政策，大手メーカーの主力薬品の特許が同時期に切れるといいういわゆる 2010 年問題，さらにはこれまで医薬品を扱ってこなかった兼業メーカーによる参入をうけて，業界再編に直面している(西島，2006；溝上，2007)。また，外資系企業の参入によって，医療情報担当者(以下，MR)を中心とした雇用の流動化が促進されている。

こうした変化を受けて，これまで規制産業であるといわれてきた医薬品産業においても，他の多くの日本企業と同様，業績評価制度と雇用保障をはじめとする人事制度の見直しが行われている(井上，2002)。こうした変化によって，日本の製薬企業にとって，中途採用者の雇用や社員の群別管理が不可避な状況となっている。この場合，多様なバックグラウンドを持つ社員を群別に管理しつつ，他方でそうした社員をまとめあげていくという，難しい舵取りを迫られることになる。

このように，製薬企業は，時間的にはやや遅れつつも，他の多くの日本企業が直面している問題にいままさに直面している。その意味で，製薬企業の雇用関係を詳細に検討することによって，日本企業の雇用の問題について考えていくことにも，一定の意義があろう。

### 3. 調査手続きと測定項目

本節では，MBA 調査と A 社調査における調査デザインと具体的な調査項目について説明する。

---

<sup>45</sup> 2002 年 8 月，厚生労働省が提示した「医薬品産業ビジョン」に端を発する。

### 3. 1 MBA 調査

#### (1)調査手続き

MBA 調査は、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科および神戸大学大学院経営学研究科社会人 MBA プログラム(専門職大学院課程)に所属する 209 名を母集団として実施された。対象となった科目は以下の 5 科目である。

- ・関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科経営戦略専攻「統計学」(2006 年度後期, 担当: 羽室行信助教授(当時))
- ・関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科経営戦略専攻「事業システム戦略論」(2006 年度後期, 担当: 加護野忠男兼任講師)
- ・関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科経営戦略専攻「経済学」(2007 年度前期, 担当: 土井教之教授)
- ・神戸大学大学院経営学研究科「マネジメント・コントロール応用研究」(2006 年度後期, 担当: 松尾貴巳助教授(当時))
- ・神戸大学大学院経営学研究科「組織行動応用研究」(2007 年度前期, 担当: 金井壽宏教授, 高橋潔教授)

質問票の配付はそれぞれの講義の前後, あるいは講義中に行われ, 同時に研究者グループによる簡単な調査の趣旨の説明が行われた。これら質問票の回収は, 講義内もしくは次週の講義内にて行われた(第 1 次サンプル)。また, 回収日に質問票を持参しなかった一部の学生に対しては, 郵送による回収を依頼し切手付封筒が手渡された。マネジメント・コントロール応用研究の受講生に対してのみ次々週での持参を依頼した。次々週での持参がなかった場合, 郵送による回収を以て切手付封筒が手渡された。このように, 最初の締め切りとして告知した回収日以降に研究者グループに届いた質問票が第 2 次サンプルとなった。最終的に回収された質問票は 140(67%)であり, 有効回答数は 128 名であった。

#### (2)調査項目

質問票に含まれた調査項目は, (1)回答者のプロフィール, (2)組織への期待, (3)従業員への期待からなる。いうまでもなく, 本研究の分析の中核をなすのは, 従業員が知覚する(2)組織への期待および(4)従業員への期待である。日本における心理的契約研究の端緒として, 心理的契約内容の質問項目を開発する事が, 調査をデザインする段階における最も重要な作業となった。回答者のプロフィール等については改めて概略を示すとして, ここでは心理的契約の質問項目の開発作業について記すことにする。

心理的契約の質問項目は, 3 章で提示した全項目に, 日本的経営に関する

る文献から得られた、「全体志向の関係」と「自律した個人としての扱い」を質問票に追加した。「全体志向の関係」は、Ouchi(1981)が日本の組織の特徴とした指摘したものである。生活の広範な領域にわたる全面的な関係は、現在も日本の雇用関係の特徴であり続けているのだろうか。この項目と対をなす項目として、「自律した個人としての扱い」も追加した。

最終的に心理的契約の項目は、94項目(うち組織への期待57項目、従業員への期待37項目)である。欧米企業の知見に加え、日本企業に所属する従業員へのインタビューに基づいた包括的なリストになっているといえよう(表3.1および表3.2)。ただし、実際の分析では、A社調査の調査項目と共通する36項目(組織への期待23項目、従業員への期待13項目)のみが用いられた。

それぞれの項目について、2種類の測定を行った。1つは、契約の重要度の測定である。設問の回答は、0(義務ではない)と、1(重要度が低い義務である)から、5(重要度が高い義務である)という6点リカーとスケールで測定した。2つ目は、契約の履行に関する評価である。義務である(1から5)と回答した各項目について、それらの義務を「守っているのか」「守っていないのか」、あるいは「わからない」のかを回答するように求めた。

### (3)その他の調査項目

「回答者のプロフィール」は、主として、心理的契約内容の規定要因として想定している変数である。回答者のプロフィールには、性別、年齢、会社の規模、業界、職種、これまでの職種経験、職位、学歴(文系/理系)、入社形態(新卒/中途)、入社年度が含まれている。

### (4)プレテスト

調査項目の構成概念妥当性を確認するため、以下2つのプレテストを実施した。まず、経営学を専門とする大学教授2名によって、概念が適切に尺度かされているかの確認を行なった。次に、回答者が質問項目に対して行なう解釈が、研究者が意図しているものと一致しているかどうかを確認するため、A社の従業員3名によるプレテストを実施した。なお、この3名は本調査でのサンプルには含まれていない。

### (5)回答者の概要

最後に、MBA調査の有効サンプルのプロフィールの概要を明らかにする。ここで有効サンプルとは、回収された140通の質問票のうち、半数近くの設問に解答していない質問票7通と信頼性に問題のある質問票5通(同一質問である問2の(27)と(50)の回答のスケールの乖離が3ポイント以上)を除く128通のことである。

有効サンプルの男女比，年齢構成，職位，職種，および採用形態は表 3.3 から表 3.7 のとおりである。男女間の比率に極端に偏りがあるが，それ以外の項目についてはおおよそ特定のプロフィールの特徴に偏ることはなかったといえる。

表 3.1 質問の項目とカテゴリー：(従業員が知覚する)組織への期待

カテゴリー	契約内容	質問
賃金	他社に比べて公平な賃金	会社は他の会社に比べて公平な賃金を支払う
	他部門に比べて公平な賃金	会社は他の部門の従業員と比べて公平な賃金を支払う
	業績に応じた賃金	会社は従業員の業績に応じた賃金の支払をする
	責任基準賃金	会社は従業員の責任に見合う賃金を支払う
	年功基準賃金	会社は従業員の勤続年数に応じた賃金の支払いを行う
	なるべく高い賃金	会社はなるべく高い賃金を支払う
雇用	安定性	会社は従業員の雇用の安定性を確保する
	終身雇用	会社は終身雇用を保証する
	解雇の公平さ	会社は解雇についての公平さを確保する
仕事内容	興味深い仕事	会社は興味深い仕事を従業員に提供する
	挑戦的な機会	会社は挑戦的な仕事の機会を従業員に提供する
	自身にとっての意味	会社は従業員に意味があると感じられる仕事を提供する
	組織にとっての意味	会社は、会社にとって意味のある仕事を従業員に提供する
	社会的に意義のある仕事	会社は社会的に意義のある仕事を従業員に提供する
	定型化	会社はなるべく従業員の仕事を定型化・形式化する
	これまでの経験の活用	会社は従業員にこれまでの経験を生かす機会を与える
	適切な難易度の仕事	会社は従業員に適切な難易度の仕事を提供する
	業務上の意思決定への参加	会社は業務上の意思決定に従業員を参加させる
	職場環境	適切な責任
適切な権限		会社は従業員に業務遂行上、必要な権限を与える
物理的な快適性		会社は職場環境の物理的な快適性を確保する
人間関係の良好な職場		会社は人間関係の良好な職場を提供する
適切な地位		会社は業務遂行上適切な地位を従業員に与える
適切な配置		会社は従業員を適切に配置する
配置・転属の公平性		会社は従業員の配置・転属に公平性を確保する
配置・転属の説明		会社は従業員の配置・転属について十分な説明を行う
適切な仕事の支援		会社は従業員の仕事に対して、適切な支援をする
キャリアの相談		会社はキャリアについての相談に応じる
昇進・降格		昇進の公平さ
	降格の公平さ	会社は降格についての公平性を確保する

キャリア	業績基準での昇進	会社は昇進を従業員の業績に応じて決定する
	業績基準での降格	会社は降格を従業員の業績に基づいて行う
	年功基準での昇進	会社は昇進を年功によって決定する
	絶対的に速い昇進	会社は従業員の昇進を速くする
	キャリアの道筋の明確化	会社は従業員にキャリアの道筋を明確に示す
	キャリアの選択余地	キャリアに影響を与えるような意思決定に従業員を参加させる
教育・訓練	適切な社内研修	会社は従業員に適切な社内研修を行う
	資格試験支援	会社は業務に役立つ資格試験やスキルの修得を支援する
	OJT(仕事を通じた教育)	会社はOJT(仕事を通じた教育)を適切に行う
	自社以外でも通用するスキル	会社は従業員に自社以外でも通用するスキルを習得させる
仕事外	適切な福利厚生	会社は適切な福利厚生を従業員に提供する
	休暇	会社は適切な休暇を従業員に与える
	プライベートな事項についての相談	会社は従業員の仕事に関係のない相談も受け付ける
就業時間	サービス残業の禁止	会社は従業員にサービス残業を禁止する
	勤務時間の柔軟性	会社はフレックスタイムのように勤務時間を柔軟にする
	就業時間の遵守	会社は従業員の就業時間を遵守する
評価	評価のフィードバック	会社は従業員の成績・業績についてフィードバックをする
	フィードバック頻度	会社は成績・業績についてフィードバックを頻繁にする
	評価基準の納得性	会社は従業員に対して、納得のいく成績・業績の評価をする
	長期勤続の評価	会社は長期勤続に対して特別な評価を与える
	特別な貢献の評価	(長期勤続以外の)特別な会社への貢献も評価する
誠実な対応	自律した個人としての扱い	会社は従業員を自律した個人として扱う
	全体志向の関係	会社は従業員に対して全面的に面倒を見る
	方向性の伝達, 説明	会社は従業員に対して、会社の方向性を伝達・説明する
	家族への配慮	会社は従業員の家族に配慮する
	企業情報の公開度合い	会社は従業員に対して情報を公開する

表 3.2 質問の項目とカテゴリ：(従業員が知覚する)従業員への期待

カテゴリー	契約内容	質問
賃金	賃金分の業務	従業員は最低限，給与に見合う労働をする
雇用	長期勤続	従業員は長期間にわたって継続的に勤務する
	短期間の離職	従業員は就職してから短期間での離職・転職をしない
	競合他社への転職の禁止	従業員は競合他社への転職をしない
	競合他社の支援の禁止	従業員は競合他社に有利になるような行動をとらない
仕事内容	質の高い仕事の提供	従業員は質の高い仕事を提供する
	挑戦的目標の受容	従業員は現状より挑戦的な業績目標を受け入れる
	定められた仕事範囲の逸脱	従業員は職務記述書に書かれていない仕事もする
職場環境	同僚に対する態度	従業員は周囲の人間に対して礼儀正しく接する
	職場外交流(クライアント)	従業員は仕事時間外でもクライアントと交流を深める
	職場外交流(同僚)	従業員は仕事以外でも同僚との交流を深める
	職場外交流(上司)	従業員は仕事以外でも上司との交流を深める
	仕事に直接関係しない行事への参加	従業員は組織の行事に参加する
	仕事に直接関係しない慣習への適合	従業員は会社の習慣や慣習を受け入れる
昇進・キャリア	異動の受容	従業員は会社での昇進・出世を受け入れる
	職種変更の受容	職種(製造，技術，営業，経理など)の変更を受け入れる
	転勤の受容	従業員は転勤を受け入れる
	キャリアの伝達	従業員は自身のキャリアの希望を会社に伝える
教育・訓練	知識・スキルの習得	従業員は業務遂行に必要な知識やスキルを習得する
	指導・命令能力の構築	従業員は部下に対する指導力を身につける
仕事外	業務に関係ない行動	従業員は業務に関係なくとも組織のためになる行動をする
	職務記述書からの逸脱	従業員は職務記述書に書かれていない仕事もする
	評価されない行動	従業員は評価されなくとも組織のためになる行動をする
就業時間	就業時間内の業務	従業員は最低限，就業時間内は仕事をする
	就業時間外の業務	従業員は残業を受け入れる
	就業時間外自己教育	従業員は仕事に役立たせるために就業時間外でも勉強する
評価	問題の指摘	従業員は自社の問題点を会社に指摘する
誠実な対応	雇用者に対する誠実さ	従業員は雇用者に対して誠実な態度で接する
	クライアントに対する誠実さ	従業員はクライアントに対して誠実に接する
	会社の評判・利害の優先	従業員は会社の評判や利害を優先する
	会社の資産の保守	従業員は会社の資産を丁寧に扱う
	忠誠心	従業員は会社に対して忠誠心を持つ
	占有情報の保護	従業員は仕事上知り得た情報をもらさない
	会社への迷惑	従業員は仕事をするときに会社に迷惑をかけない
	指示・命令の受容	従業員は会社からの指示・命令を受け入れる
	価値観・目標の受容	従業員は企業理念を受け入れる

表 3.3 男女比（欠損 2）

性別	男	女
人数 (%)	116	10

表 3.4 年齢構成

年齢	29 歳以下	30～34 歳	35～39 歳	40～44 歳	45～49 歳	50 歳以上
人数	12	34	36	23	17	6

表 3.5 職位

職位	部長以上	課長 クラス	係長 クラス	一般社員	その他
人数	17	35	42	32	2

※なお、その他を選択した回答者のうち、経営者、事業主、社長、専務などの回答は事後的に「部長以上」に繰り入れた。同様に次長も「課長クラス」に繰り入れた。

表 3.6 職種

職種	技術・製造・ R&D	営業・販売	事務・ スタッフ	その他
人数	26	36	46	19

※なお、その他を選択した回答者のうち、経理などの回答は事後的に「事務・スタッフ」に繰り入れた。「その他」の回答例としては、クリエイター、経営職、コンサルタントなどがあつた。

表 3.7 転職経験（欠損 2）

転職経験	無	有
人数	84	42

### 3. 2 A 社調査

#### (1)調査手続き

次に、A社調査の手続きを示す。A社調査は、製薬会社Aの全社員を母集団とした、全数調査である。調査の実施は、A社の社内サーベイシステムを通じて国内全社員6,380名を対象に実施された。2008年7月18日、全社員に対して電子メールを一斉送信し、質問票はインターネット上で回答し、回収された。調査期間は、2008年7月18日～2008年7月29日の12日間である。調査終了3日前に、全社掲示板において督促を行った<sup>46</sup>。最終的に回収された質問票は、3,789名(回答率は59.4%)であった。

#### (2)調査項目

質問票に含まれた調査項目は、(1)回答者のプロフィール(2)従業員の組織への期待(3)組織から従業員への期待(4)組織への信頼(5)組織コミットメント(6)離職意図、である。他の質問項目や回答者のプロフィールについては改めて説明するとして、ここでは、心理的契約尺度の開発作業について記すことにする。

心理的契約の質問項目の選択は、以下の手順を経て行なった。まず、A社のインフォーマント(調査上の情報提供者)とともに、MBA調査に用いた全項目リストを提示し、その1つ1つについて、当該企業の調査において測定する必要があるかどうかという観点から、取捨選択をした。さらに、研究者とインフォーマントおよびA社人事部スタッフが一堂に会する形で、個々の項目の是非と文言についてディスカッションを行なった。

このようにして得られた94項目について、調査協力企業であるA社における教育・研修担当グループのメンバーにより、調査実施上不適切な項目や本調査の関心と関連の薄い項目の修正・削除を行ってもらい、最終的に39項目(うち会社への期待24項目、従業員への期待15項目)を調査項目として採用された。全質問項目の内容は、表3.8、3.9の通りである。表では心理的契約の内容がカテゴリーごとに整理され、列挙されている。

各項目について、2種類の測定を行った。1つ目は、契約に対する期待度の測定である。設問の回答は、1(まったく期待していない)から3(どちらともいえない)、そして5(大いに期待している)という5点リカートスケールである。MBA調査においては、「重要度」という言葉を用いたが、A社

---

<sup>46</sup> 回答者に対して回答を強制したくない、というA社側の依頼により、個別の督促メールを送信することは控えた。

### 3.8 質問の項目とカテゴリー：(従業員が知覚する)組織への期待

カテゴリー	具体的な契約内容	質問
賃金	業績に応じた賃金	会社があなたの業績に応じた賃金を支払うこと
	なるべく高い賃金	会社がなるべく高い賃金(世間一般に対して)を支払うこと
仕事内容	興味深い仕事	会社が興味深い仕事を社員に提供すること
	自身にとっての意味	会社が社員にとって意味のある仕事を提供すること
	社会的な意義のある仕事	会社が社会的に意義のある仕事を社員に提供すること
	定型化	会社がなるべく社員の仕事を定型化・形式化すること
	これまでの経験の活用	会社が社員にこれまでの経験を生かす機会を与えること
	適切な難易度の仕事	会社があなたに適切な難易度の仕事を提供すること
	業務上意思決定への参加	会社が業務上の意思決定に社員を参加させること
職場環境	適切な仕事の支援	会社があなたの仕事に対して、適切な支援をすること
	人間関係の良好な職場	会社がコミュニケーションの良好な職場を提供すること
	適切な地位	会社が業務遂行上適切な地位(呼称)を社員に与えること
	適切な配置	会社があなたの能力に応じた適切な配置を行うこと
	キャリアの相談	会社がキャリアについての相談に応じること
	キャリアの道筋の明確化	会社が社員にキャリアの道筋を明確に示すこと
	キャリアの選択余地	会社がキャリアの選択の余地を社員に与えること
教育・訓練	適切な社内研修	会社が最高水準の教育プログラムをあたえること
	自社以外でも通用するスキル	会社が社員に自社以外でも通用するスキルを習得させること
	OJT(仕事を通じた教育)	会社が仕事を通じて成長ができる環境を提供すること
	成長支援	会社があなたの成長を支援すること
時間・福利	適切な福利厚生	会社が適切な福利厚生をあなたに提供すること
	勤務時間の柔軟性	会社がフレックスタイムのように勤務時間を柔軟にすること
	ワークライフバランス	会社が社員のワークライフバランスに配慮すること
評価	評価のフィードバック	会社が成績・業績についてフィードバックを頻繁にすること

表 3.9 質問の項目とカテゴリー：(従業員が知覚する)従業員への期待

カテゴリー	具体的な契約内容	質問
職場環境	職場外交流(クライアント)	あなたが仕事以外でも取引先との交流を深めること
	職場外交流(同僚・部下)	あなたが仕事以外でも同僚・部下とのコミュニケーションを深めること
	職場外交流(上司)	あなたが仕事以外でも上司とのコミュニケーションを深めること
キャリア	長期勤続	あなたが長期間にわたって継続的に勤務すること
	職種変更の受容	職種(製造, 技術, 営業, 経理等)の変更を受け入れること
	転勤の受容	あなたが転勤を受け入れること
教育・訓練	研修への参加	あなたが会社の用意した研修に積極的に応募すること
	知識・スキル習得	あなたが業務を遂行するために知識やスキルを習得すること
職務外	目標管理シートからの逸脱	あなたが目標管理シートに書かれていない仕事もすること
	業務に関係の無い行動	業務に関係なくても職場のためになる行動をすること
	評価されない行動	あなたが評価されなくても会社のためになる行動をすること
評価	目標管理	あなたが目標管理を自主的に行うこと
忠誠	会社の評判・利害優先	あなたが会社の評判や利害を優先すること
	会社への迷惑	会社に倫理的にダメージを与えるような行動は慎むこと
	指示・命令の受け入れ	あなたが仕事であれば上司からの指示・命令を素直に受け入れること

調査では A 社のインフォーマントからの要望により、「期待度」という言葉に変更した。

2 つ目は、各契約についての履行に対する評価である。各契約項目がどの程度履行されているのかと事を、1(全く履行していない), 3(どちらともいえない), そして 5(大いに履行している)の 5 点リカートスケールにより測定した<sup>47</sup>。

### (3)その他の調査項目について

以下では、本調査において測定された、その他の項目について説明する。

#### 回答者のプロフィール

心理的契約の先行研究を参考に、回答者のプロフィールとして「性別」「年齢」「結婚」「職種」「職位」「専攻」「学歴」「転職経験」を測定した<sup>48</sup>。

<sup>47</sup> 履行の測定の仕方についても、MBA 調査と A 社調査とでは異なっている。ただし、本論文で契約履行に関する分析を行う際には、専ら A 社調査のデータを用いて行う。

<sup>48</sup> これらの情報は、一部、調査協力企業の人事データによって事後的に収集した。

## 組織への信頼

心理的契約の履行／不履行によって影響を受ける，従業員の組織に対する態度として，「組織への信頼」を測定した。信頼は，欧米における先行研究によって採用されており，心理的契約の不履行と負の関係にあるということが指摘されている (Robinson and Rousseau, 1994; Robinson, 1996)。ただ，服部(2008b)によって，心理的契約の履行と信頼との間の関係が，欧米の研究が主張するほど単純ではないということが示されており，更なる検討を要する変数でもある。信頼の測定を，Gabarro and Athos(1976)の尺度について神戸大学大学院経営学研究科の研究者グループが日本語に翻訳したものにより行なった。測定尺度は以下の7項目であり，それぞれについて「全く違う／少し違う／どちらともいえない／ややそう思う／全くその通り」の5点尺度により測定した。

- 「私はこの会社が信頼に値すると思っている」
- 「私はこの会社が何事に対しても善意で対処していると信じている」
- 「この会社を身内にも勧めたいと思う」
- 「私はこの会社を完全に信頼している」
- 「この会社は良い事も悪いことも正直に伝えている」
- 「私は，この会社が私を公平に扱っていると思う」
- 「この会社には，一貫した予測可能なキャリアデザインが期待できる」

## 組織コミットメント

信頼と同じく，心理的契約の履行／不履行によって影響を受ける社員の組織に対する態度として，従業員の組織に対するコミットメントを測定した。組織コミットメントも，多くの先行研究が採用している成果変数である (Guzzo et al., 1994; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Bunderson, 2001; Conway and Briner, 2002)。「組織コミットメント」に関しては，既に日本企業を対象とした調査が多く実施されているので，本調査では，先行研究の測定尺度を採用することにした(鈴木，2002)<sup>49</sup>。具体的には，鈴木(2002)の尺度を基にした項目をについて，「全く違う／少し違う／どちらともいえない／ややそう思う／全くその通り」の5点尺度による測定を行なった。

## 情緒的コミットメント

- 「私は，この会社の社員であることを誇りに思う」
- 「私は，この会社にあこがれを持っている」

---

<sup>49</sup> ただ，規範的コミットメントに関しては，(1)情緒的コミットメントとの重複している，(2)この次元は当該組織との関係というよりも，世の中の組織一般に対する態度に関わっている，といった批判がなされているため，本論文では測定しなかった。

「この会社を象徴する経営理念は、私にとって重要なものである」  
 「私はこの会社に対し、忠誠心を持っている」  
 「私は、この会社で働くことを恥ずかしいとは思わない(逆転項目)」  
 「私は、この会社で起こる問題をあたかも自分の問題のように感じる」

#### 離職意図

同じく、心理的契約の履行／不履行によって影響を受ける態度としてしばしば測定されているのが、離職の意図である(Guzzo et al., 1994; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Bunderson, 2001; Conway and Briner, 2002)。これは、以下の3つのオリジナル項目を採用し、「全く違う／少し違う／どちらともいえない／ややそう思う／全くその通り」の5点尺度による測定を行なった。

「私はこの会社にずっと勤めていた(逆転項目)」  
 「機会があれば他の会社に転職してみたい」  
 「今までに、一度はこの会社を辞めることを考えた事がある」

#### (4)プレテスト

A社調査においても、調査項目の構成概念妥当性を確認するためのプレテストを実施した。まず、経営学を専門とする大学教授2名よって、概念が適切に尺度化されているかの確認を行なった。次に、回答者が質問項目に対して行なう解釈が、研究者が意図しているものと一致しているかどうかを確認するため、A社の従業員3名によるプレテストを実施した。なお、この3名は本調査でのサンプルには含まれていない。

#### (5)回答者の概要

最後に、A社調査の有効サンプルのプロフィールの概要を明らかにする。有効サンプルの男女比、年齢構成、職位、職種、および採用形態等は表3.10から表3.17のとおりである。全ての項目について、およそ全社の人事データにおける分布と大きな差異はなく、または回答者（非回答者）が特定のプロフィールの特徴に偏ることはなかった。

表 3.10 性別

性別	男	女
人数(%)	3158 (83%)	632 (17%)

表 3.11 年齢

年齢	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50歳以上
人数	531(14%)	705(14%)	639(23%)	712(16%)	603(13%)	599(14%)

表 3.12 職位<sup>50</sup>

職位	0～12	13～15	16～23
人数	1008(26%)	1768(47%)	1013(27%)

表 3.13 職種

職種	その他	本社	研究	開発	技術	営業 本部	アジア 事業 本部	信頼性 保証	グルー プ会社
人数	633(16%)	162(4%)	595(15%)	146(4%)	201(5%)	1909(50)	22(0.5%)	112(3%)	9(0.2%)

表 3.14 学歴

学歴	大学院 (博士)	大学院 (修士)	大学	高等 専門	短大・ 専門	高校
人数	769(20%)	826(21%)	2036(54%)	4(0.1%)	43(1%)	111(3%)

表 3.15 結婚

結婚	既婚	未婚	その他
人数	2899(77%)	880(23%)	10(0.2%)

表 3.16 専攻

専攻	文系	理系	その他
人数	886(23%)	2160(57%)	743(20%)

<sup>50</sup> A社のグレードの呼称にしたがった。0から15までがいわゆる一般社員であり、16以上が課長以上のいわゆる経営基幹職である。なお、大卒のスタートは23からである。

表 3.17 転職経験

転職経験	無	無	その他
人数	2636(70%)	943(24%)	210(6%)

#### 4. 小括

本章では、本論文の分析枠組みと調査デザインについての説明を行なった。まず、本論文で実施する3つの分析について説明した。1つ目は、日本企業における心理的契約の潜在因子の探求、2つ目は、心理的契約項目への期待度を規定する要因の探求、3つ目は、組織による心理的契約の履行状況が、従業員の行動や態度にどのような影響を与えるか、についての探求である。

次に、本論文で実施する調査の概要を示した。本論文では、MBA調査とA社調査というレベルの異なる2つの調査を実施する。両調査の分析結果を比較することにより、心理的契約の内容を収斂させる要因を特定するためである。レベルの異なる2つのデータで抽出される心理的契約の潜在構造を比較することによって、はじめて、心理的契約が企業特種的な現象であるかどうかを検討することができることを議論した。

最後に、2つの調査手続きと調査項目の詳細を説明した。2つの母集団を選択した理由を示し、それらの具体的な手続きや測定項目について、具体的に解説した。次章以降では、2つの調査の分析結果を提示する。

## 第 4 章

### 心理的契約の潜在構造

本章では、MBA データと A 社データを用いて、日本企業が現在採用している雇用制度の下での組織と従業員との心理的契約の潜在構造について検討する。

欧米の先行研究では、心理的契約の内容が「取引的契約」「関係的契約」という 2 つの理念型にもとづいて分類され、それを支持する実証研究もある (Millward and Hopkins, 1998; Rousseau, 1990)。その一方で、取引的契約と関係的契約という分類に疑問を投げかける結果も得られている (Robinson et al., 1994; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Rousseau, 2000)。日本企業を対象とした調査においても、同様の結果が見られる (青木, 2001; 山岡, 2006)。

既に述べたように、先行研究において心理的契約の潜在因子が不確定な理由は、調査デザインによると考えられる。多くの先行研究が、複数企業の従業員が混在したサンプルを調査対象としているが、その背後には、特定の企業の枠を超えて、普遍的な心理的契約が存在するという前提があるように思われる。しかし、Argyris(1960), Levinson et al.(1962), Schein(1965, 1978), Rousseau(1989)によれば、心理的契約とは、当該企業とそこに所属する従業員との関係を表す概念、換言すれば、企業特種的な概念である。従業員は、当該企業が採用している雇用制度、経営者や上司等の言動などを観察することで、組織との間に成立している心理的契約を理解する (Rousseau, 1995)。したがって、所属する企業が異なれば、従業員が知覚する心理的契約が異なってくる可能性がある。さらに、Rousseau(1989; 1995)が指摘するように、心理的契約は従業員の知覚現象であるとするれば、同じ組織に所属する従業員ですら、異なった契約を知覚している可能性がある。

このように、従業員が知覚する契約が企業レベルで収斂する可能性があるにもかかわらず、複数企業の従業員が混在したサンプルが選択されてきたことが、潜在因子の不確定性の原因と考えられる。従業員の知覚が一体どのレベルで収斂するのか、ということに関して、わかっていることはほとんどない。

そこで第 4 章では、MBA 調査と A 社調査で抽出される心理的契約の潜在構造を比較することによって、従業員の知覚がどのレベルで収斂するのかということを検討する。MBA データは、複数の企業に所属する従業員に

よって構成されたものであるため、企業ごとの影響が全くコントロールされていない。これに対して、A社データは、A社に所属する従業員のみによって構成されており、企業の影響が完全にコントロールされている。もし、同一の尺度を用いて、特定の企業内と複数企業という2つのデータを収集・分析した結果、異なった潜在構造が得られるのであれば、心理的契約は特定の企業に特有の現象であるということになる。反対に、特定の企業内のデータと複数企業のデータの分析結果が同じであれば、心理的契約の潜在構造は企業の枠を超えて普遍的だといえる。このように、レベルの異なる2つのデータの分析結果を総合することにより、心理的契約の内容がどのレベルで収斂するのかという問題について検討することができる。

## 1. 心理的契約の潜在因子の探索

本節では、探索的因子分析を用いて回答者が知覚する各契約項目の背後にある潜在構造を明らかにする。分析は、MBAデータとA社データそれぞれについて、組織への期待と従業員への期待を別々に実施した。

### 1. 1 潜在因子の探索：探索的因子分析

#### MBA データ<sup>51</sup>

組織への期待36項目について、主因子法・プロマックス回転<sup>52</sup>による分析を行った。その結果、いずれの因子に対しても因子負荷量が0.4を満たさなかった項目<sup>53</sup>と、複数の因子に負荷した項目を除外し、主因子法・プロマックス回転により再度分析を行った結果、4つの潜在因子が抽出された。因子分析の結果は、表4.1に示されている。

各因子の内容を、因子負荷量が相対的に高い項目に注目して、以下のよう

に解釈した。

第1因子は、「興味深い仕事」「適切な難易度の仕事」「社会的に意義のある仕事」など、従業員にとって魅力的な仕事を提供することに関わる諸項目が高い負荷量を示していた。したがって、「魅力的仕事の提供」と命

---

51 以下の分析では、2つのデータの分析結果を比較する目的から、MBA調査で測定した全項目ではなく、A社調査と重複するもののみを使用する。なお、全項目を用いた分析については、服部(2008a; 2008b; 2008c)を参照されたい。

52 バリマックス回転ではなくプロマックス回転を採用した理由は、2点ある。1つ目は、バリマックス回転を行なった場合、因子負荷量が低くなり、潜在変数と顕在変数との関係性が弱くなってしまふことが懸念されるためである。2つ目は、そもそも、2つの因子間に全く相関がないと仮定すること自体が不自然なためである。

53 因子負荷量の下限をどのような値に設定するのかに関して、統計学的に確定した基準は無く、本研究が採用した0.4という水準もあくまで慣例的なものである(喜田, 2006)。

表 4.1 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(MBA)

選択肢	魅力的仕事の提供	支援的關係	ワークライフバランス提供	業績基準の評価
興味深い仕事	0.93	0.01	-0.05	-0.20
適切な難易度の仕事	0.66	0.19	0.00	-0.26
キャリアの選択余地	0.63	-0.01	-0.05	0.18
社会的に意義のある仕事	0.57	0.02	0.16	0.01
自社以外でも通用するスキル	0.57	-0.02	-0.08	0.23
業務上の意思決定への参加	0.50	0.09	-0.12	0.17
人間關係の良好な職場	0.46	-0.19	0.25	0.08
キャリアの道筋の明確化	0.43	0.10	0.06	0.17
適切な仕事の支援	-0.07	0.80	0.12	0.02
O J T (仕事を通じた教育)	0.04	0.76	-0.01	0.16
適切な配置	0.13	0.64	-0.09	0.17
適切な社内研修	0.09	0.56	0.25	0.02
適切な福利厚生	-0.18	0.06	0.71	0.14
家族への配慮	0.03	0.21	0.67	-0.11
勤務時間の柔軟性	0.18	-0.22	0.49	0.31
なるべく高い賃金	0.05	0.06	0.43	-0.15
業績に応じた賃金	-0.05	0.30	-0.08	0.59
成績・業績のフィードバック	-0.05	0.36	-0.02	0.58
キャリアの相談	0.39	-0.07	-0.01	0.46
固有値	4.68	3.95	3.64	3.11

因子間相関係数

因子	魅力的仕事の提供	支援的關係	WLB 提供	業績基準の評価
魅力的仕事の提供	1			
支援的關係	0.38	1		
W L B 提供	0.47	0.43	1	
業績基準の評価	0.38	0.33	0.48	1

名した。第2因子は、「適切な仕事の支援」「OJT(仕事を通じた教育)」「適切な社内研修」などが高い負荷量を示していた。これらはいずれも、従業員に対する仕事面での支援に関わる契約であるため、「支援的關係」と命名した。第3因子は、「適切な福利厚生」「家族への配慮」「勤務時間の柔軟性」といった項目が高い負荷量を示した。これらはいずれも、従業員の生活への配慮に関わる項目であり、これらが確保されることはワークライフバランスにつながると考えられる。したがって、「ワークライフバランス提供」と命名した。第4因子は、「業績に応じた賃金」「成績・業績のフィードバック」といった項目が負荷した。これらは業績に基づいて従業員を評価することに関わっているため、「業績基準の評価」と命名した。

次に、従業員への期待15項目について、組織への期待と同様の手続きによって分析を行った。因子分析の結果は表4.2に示されている。抽出された因子は4つである。

各因子の内容を、因子負荷量が相対的に高い項目に注目して、以下のよう

に解釈した。

第1因子は、職場以外での同僚や上司、クライアントとの交流に関わるもの、および「長期勤続」が負荷した。これらはいずれも、組織内外での良好な人間関係を維持することに関わる項目であるため、「人間関係維持」と命名した。第2因子は、「評価されなくても組織のためになる行動」「業務に関係なくても組織のためになる行動」「職務記述書に書かれていない仕事」など、業績評価の直接の対象とならない仕事の遂行に関わる項目が高い負荷量を示した。したがって、「報酬外業務」と命名した。第3因子は、「転職の受容」「職種変更の受容」「職種変更の受容」といった、従業員に対して組織が種々の権限を持つことを受容することに関わる項目が高い負荷を示したため、「権限受容」と命名した。第4因子は、「知識・スキルの習得」「会社への迷惑」をかけないこと、「会社の評判・利害優先」に関わる項目が高い負荷量を示していた。これらは、従業員として当然果たすべき事項であると考えられるため、「誠実な態度」と命名した。

表 4.2 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(MBA)

選択肢	人間関係維持	報酬外業務	権限受容	誠実な態度
職場外交流(同僚)	0.80	-0.10	-0.02	0.09
職場外交流(上司)	0.67	-0.01	0.10	0.09
職場外交流(クライアント)	0.66	0.16	-0.01	-0.12
長期勤続	0.40	0.10	0.07	0.07
評価されない行動	-0.05	0.86	-0.06	0.07
業務に関係の無い行動	0.02	0.65	-0.03	0.18
職務記述書からの逸脱	0.27	0.54	0.07	-0.16
転勤の受容	0.12	-0.19	0.87	0.00
指示・命令の受容	-0.16	0.09	0.46	0.28
職種変更の受容	0.09	0.20	0.44	-0.10
知識・スキル習得	0.27	-0.08	-0.22	0.61
会社への迷惑	-0.07	0.16	0.09	0.53
会社の評判・利害優先	-0.03	0.05	0.23	0.46
固有値	2.75	2.44	1.80	1.79

因子間相関係数

因子	人間関係維持	報酬外業務	権限受容	誠実な態度
人間関係維持	1			
報酬外業務	0.40	1		
権限受容	0.37	0.26	1	
誠実な態度	0.36	0.40	0.11	1

#### A 社データ

次に、A社データについても、同様の分析を行なった。まず、組織への期待について説明する。組織への期待24項目について、主因子法・プロマックス回転を行い、いずれの因子に対しての十分な負荷量(因子負荷量が.04より大きい)を満たさなかった項目、および、複数の因子に負荷した項目を除外し、主因子法・プロマックス回転により再度分析を行った。因子分析の結果は、表4.3に示されている。分析の結果、MBAデータの結果とは異なり、2つの因子が抽出された。

表 4.3 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A社)

選択肢	关系的契約	取引的契約
キャリアの道筋の明確化	0.87	-0.05
キャリアの選択の余地	0.85	-0.02
キャリアの相談	0.81	0.01
自社以外でも通用するスキル	0.80	-0.02
これまでの経験の活用	0.74	0.10
人間関係の良好な職場	0.70	0.12
適切な福利厚生	0.69	0.07
業務上の意思決定への参加	0.66	0.15
適切な仕事の支援	0.65	0.23
OJT(仕事を通じた教育)	0.60	0.29
成績・業績のフィードバック	0.59	0.14
勤務時間の柔軟性	0.58	0.05
興味深い仕事	0.55	0.30
適切な社内研修	0.50	0.31
社会的に意義のある仕事	0.50	0.33
適切な地位	0.48	0.23
適切な配置	-0.03	0.89
適切な難易度の仕事	-0.02	0.85
業績に応じた賃金	-0.03	0.83
自身にとっての意味	0.19	0.68
なるべく高い賃金	0.18	0.63
成長支援	0.28	0.47
固有値	12.36	11.10

因子間相関係数

因子	关系的契約	取引的契約
关系的契約	1	
取引的契約	0.80	1

各因子の内容を、因子負荷量が相対的に高い項目に注目して、以下のよう  
に解釈した。

第1因子は、「キャリアの道筋の明確化」「キャリアの選択の余地」とい  
ったキャリアに関する項目や、「福利厚生」さらには「勤務時間」など幅広

い項目が負荷した。この因子に負荷した項目は、主として、MBA データにおいて「魅力的仕事の提供」「支援的な関係」「ワークライフバランス」に付加した項目である。その意味で、この因子は、従業員に対するより広範な配慮に関わっているといえよう。加えて、この因子に付加した項目は、「勤務時間」や「福利厚生」のようにいま現在与えることができるという意味で短期的な項目だけでなく、「キャリアの道筋の明示」「キャリアの選択の余地」「キャリアについての相談」といった長期的な時間展望に関わる因子である。その意味で、Rousseau(1995)がいう、「関係的契約」に相当するといえる。

第2因子に負荷した項目は、「能力に応じた配置」「適切な難易度の仕事」「業績に応じた賃金」といった、仕事状況や報酬に限定された項目であった。これらは、従業員にとって現在必要なものを提供することに関わっているという意味で、関係的契約に負荷した項目とは対照的である。その意味で、この契約は Rousseau(1995)のいう「取引的契約」に相当すると判断した。

次に、従業員への期待について、主因子法・プロマックス回転による分析を行った。その結果、いずれの因子に対しての十分な負荷量(因子負荷量が.04より大きい)を満たさなかった項目、および、複数の因子に負荷した項目を除外し、主因子法・プロマックス回転により再度分析を行った。因子分析の結果は、表4.4に示されている。

各因子の内容を、因子負荷量が相対的に高い項目に注目して、以下のよう

に解釈した。

第1因子は、組織に対する期待の第1因子と同じように、「目標管理を自主的に行う」に加えて、「倫理的にダメージを与える行動の自粛」「業務遂行に必要なスキルや知識の習得」といったといった、MBA データにおいて「会社擁護」に負荷した項目によって構成されている。これらの項目は、いずれも、従業員として当然果たすべき事項であると考えられるため、「誠実な態度」と命名した。

第2因子は、「業務に関係なくても部門・職場のためになる行動」「目標管理シートに書かれていない仕事」といった、従業員が公式の仕事・役割を積極的に逸脱し、公式の報酬の適用外にある項目から構成されている。これは、MBA データにおいて「報酬外業務」に負荷した項目であるため、ここでも、「報酬外業務」と命名した<sup>54</sup>。

第3因子は、「転勤の受容」「職種の変更受容」といった項目が負荷した。

---

<sup>54</sup> これは、組織市民行動(organizational citizenship behavior)の概念を近似しているが、ここでは概念の混乱を避けるため、あえてこのように命名した。組織市民行動については、Smith, Organ and Near(1990)および Organ, Podsakoff and MacKenzie(2006)を参照されたい。

表 4.4 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社)

選択肢	誠実な態度	報酬外業務	関係性維持
目標管理	0.79	-0.06	0.02
会社への迷惑	0.74	0.08	-0.21
知識・スキル習得	0.66	0.10	0.01
指示・命令の受容	0.64	0.03	0.03
長期勤続	0.47	0.04	0.12
業務に関係の無い	0.01	0.92	-0.05
目標管理からの逸脱	0.11	0.69	-0.02
評価されない行動	0.07	0.59	0.13
職場外交流(クライアント)	-0.13	0.08	0.62
職種変更の受容	-0.12	0.01	0.56
転職の受容	0.22	-0.15	0.55
職場外交流(上司)	0.15	0.16	0.45
固有値	3.91	3.68	2.56

因子間相関係数

因子	誠実な態度	報酬外業務	関係性維持
誠実な対応	1		
報酬外業務	0.71	1	
関係性維持	0.51	0.54	1

これらは、MBA データにおいて「権限受容」に負荷した項目と「人間関係維持」に負荷した項目であるため、この因子を「関係性維持」と命名した。

## 1. 2 潜在因子の不確定性

MBA データでは組織と従業員ともに 4 つずつの因子が抽出されたが、A 社データでは、組織については 2 つの因子、従業員については 3 つの潜在因子として抽出された。金井(1991)は、理論的に妥当である場合には、探索的因子分析によって得られたそれぞれの因子について、再度分析を行なうことで、包括的次元の下位を探索するという方法が妥当であるとしている。本論文でも、これにならって、それぞれの因子について探索的因子分析を行なったが、因子がこれ以上分割されることはなかった。先行研究の課題として指摘した、因子の不確定性がここでも生じたのである。

このような結果は、2 つのデータの性質の違いを考えることである程度

説明することができる。MBA データは、複数の企業に所属する従業員によって構成されたものであるため、企業ごとの影響が全くコントロールされていない。これに対して、A 社データは、A 社に所属する従業員のみによって構成されており、企業の影響が完全にコントロールされている。顕る変数の相関に基づき、これらの背後に存在する潜在的な説明変数を特定する、という因子分析の特徴と併せて考慮すると、上記の結果についてある程度理解することができる。すなわち、企業の影響をコントロールしない場合には別々の契約として抽出され、企業の影響をコントロールすると同一の契約として抽出されるということは、同一の企業に所属することによって、従業員間の各契約項目への期待度が収斂するというを示唆しているのである<sup>55</sup>。

## 2. サブサンプルごとの潜在因子の探索

MBA データと A 社データとでは、抽出される因子が異なっていた。しかも、MBA データでは 4 つの因子として抽出された契約が、A 社データではより少数の因子として抽出された。このことは、同一企業に所属することによって、従業員が知覚する契約の期待度にある程度収斂が起こる可能性を示唆している。

とはいえ、従業員の知覚を収斂させる要因は、特定企業への参加以外にも考えられる。例えば、組織に対して何を期待するのかということは、その個人の cohorts (世代) や、従事している職種、当該組織での職位などによっても異なるかもしれない。先行研究では、企業横断的なサンプリングを行い、それら全てのサンプルについて因子分析が実施されてきた。その背後には、全ての従業員が同じ潜在構造を知覚しているという前提があると間がられる。しかし、そのような前提自体が、依然検証されていない仮説に過ぎない。

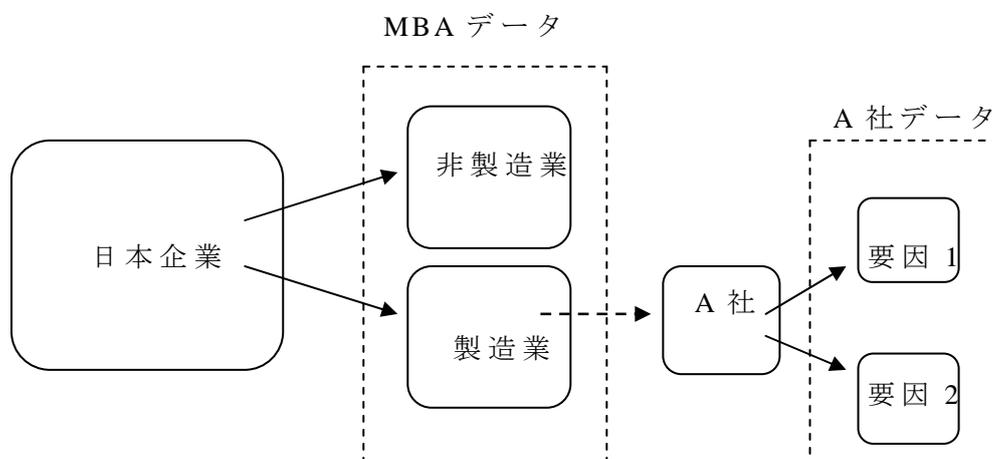
そこで本節では、企業特性、従業員の cohorts、職種、職位といった要因のうち、どれが従業員の知覚に影響を与えるのかを検討する。そのために、図 4.1 のような手順を経て行なう。

まず、MBA データを製造業と非製造業の 2 つのサンプルに分割し、それ

---

<sup>55</sup> 既に述べたように、MBA データと A 社データとでは、(1)測定に用いられた文言(「重要度」と「期待」)、(2)サンプル数が異っており、こうした違いが、因子分析の結果の相違に影響を与えている可能性もある。サンプル数の相違が、両データに含まれるサンプル数の差によって引き起こされた可能性については、以下のような分析によって、結果の頑健性を確認している。まず、A 社データから、乱数表によってランダムに 128 名(MBA データのサンプル数)を取り出す。次に、それらについて探索的因子分析を行なった。その結果、サンプル数が少ない場合にも、全サンプルの分析と同じ因子が抽出された。

図 4.1 分析のイメージ



それぞれについて探索的因子分析を行なう。MBA 調査では、各サンプルが所属する企業がみな異なるため、厳密な意味での企業特性をコントロールすることはできない。製造業と非製造業という業界特性による分類<sup>56</sup>は、あくまで代理的なものでしかない。とはいえ、非製造業と製造業の間で同じ因子が抽出されるのであれば、先の分析で抽出された心理的契約が企業や業種の枠を超えて普遍的なものであるといえるだろう。反対に、異なった因子が抽出された場合には、心理的契約の因子が少なくとも業界レベルで収斂する可能性があるということになる。

次に、A 社データを用いて、サブサンプルごとの比較を行う。具体的には、A 社データを、従業員の年齢、職種、職位によって 2 つのサブサンプルに分割し、それぞれについて探索的因子分析を行なう。企業特性がコントロールされた 2 つのサンプルにおいて、同じ因子が抽出された場合には、心理的契約の収斂が特定の組織への所属によって説明されることになる。反対に、異なった因子が抽出された場合には、心理的契約の収斂が、特定の企業への参加だけでは説明できないことを意味する。換言すれば、同一企業内ですら心理的契約に相違が見られることになる。

こうした手順を踏むことによって、はじめて、潜在構造の収斂がどのような要因によって規定されるのか、換言すれば、従業員の知覚がどのレベ

<sup>56</sup> 製造業と非製造業という分類を採用した理由は、分割したサブサンプルに含まれるサンプル数が近いという便宜的なものである。また、そもそも 128 名しかないサンプルを、さらに少数のサブサンプルに分割しているため、因子分析の結果の信頼度が高いとはいえ、ここでの分析には一定の限界がある。ただ、ここでの目的が、組織レベルの変数をコントロールすることで抽出される因子が収斂するということを示すことにあり、抽出された因子そのものは今後の分析では用いない。その意味で、このような方法にも一定の意味があるといえよう。

ルで収斂するのかということを知ることができる。

## 2. 1 MBA データを用いた業界間比較

ここでは、MBA データを用いて、企業特性要因が従業員の知覚の収斂に与える影響について検討する。すでに述べたように、MBA データでは、各サンプルが所属する企業がみな異なるため、厳密な意味で特定企業の影響を検出することはできない。したがって、以下では、MBA データを製造業と非製造業という2つのサブサンプルに分割し、それぞれの業界について探索的因子分析を実施する。

### 組織への期待

まず、組織への期待 36 項目について、主因子法・プロマックス回転による分析を行った。その結果、いずれの因子に対しても因子負荷量が 0.4 を満たさなかった項目と、複数の因子に負荷した項目を除外し、主因子法・プロマックス回転により再度分析を行った。製造業サンプルについて因子分析の結果が表 4.5、非製造業について因子分析を行なった結果が表 4.6 に示されている。

製造業においては3つの因子が抽出された。全サンプルの分析で抽出された因子のうち、「魅力的仕事の提供」と「支援的關係」がここでも抽出された。「ワークライフバランス提供」と「業績基準の評価」については抽出されず、かわりに、「なるべく高い賃金」「これまでの経験の活用」「仕事の定式化」といった項目からなる新たな因子が抽出された。

一方、非製造業においては、全サンプル同様4因子が抽出された。ただし、「魅力的仕事の提供」「支援的關係」「ワークライフバランス提供」の3つは抽出されたが、「業績基準の評価」については抽出されなかった。かわりに、「仕事の定式化・形式化」「キャリアの相談」などからなる因子が抽出された。

### 従業員への期待

次に、従業員への期待についてみていく。非製造業においては、全体サンプル同様4つの因子が抽出された(表 4.7)。ただ、「人間関係維持」「報酬外業務」以外の因子は抽出されず、かわりに全サンプルにおいて別々の契約に負荷していた項目が交じり合って、2つの新たな因子を構成している。

これに対して、製造業においては、3因子が抽出された。全サンプルで抽出された「人間関係維持」「報酬外業務」「権限受容」の3因子がここでも抽出されたが、「関係性維持」は抽出されなかった。

表 4.5 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(MBA, 製造業)

選択肢	1	2	3
キャリアの相談	0.72	-0.03	-0.24
人間関係の良好な職場	0.70	-0.27	0.07
勤務時間の柔軟性	0.68	-0.27	0.21
適切な地位	0.60	0.09	0.21
興味深い仕事	0.58	0.23	0.02
キャリアの選択余地	0.55	0.16	-0.15
社会的に意義のある仕事	0.55	0.02	0.19
自身にとって意味のある仕事	0.53	0.18	0.09
キャリアの道筋の明確化	0.41	0.34	-0.08
適切な仕事の支援	-0.24	0.85	0.07
O J T (仕事を通じた教育)	-0.01	0.82	-0.03
適切な社内研修	0.04	0.75	0.08
適切な配置	0.19	0.61	-0.02
なるべく高い賃金	0.15	-0.11	0.59
これまでの経験の活用	-0.06	0.34	0.55
仕事の定式化	0.09	0.15	0.46
自社以外での通用するスキル	0.37	0.13	-0.40
固有値	3.99	3.62	1.46

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.39	1	
3	-0.01	0.22	1

表 4.6 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(MBA, 非製造業)

選択肢	1	2	3	4
適切な配置	0.94	0.06	-0.12	-0.10
適切な仕事の支援	0.86	-0.07	0.09	-0.05
業績に応じた賃金	0.70	-0.02	-0.02	0.21
成績・業績のフィードバック	0.65	0.06	0.13	0.06
OJT(仕事を通じた教育)	0.56	0.02	0.12	0.03
興味深い仕事	-0.25	0.92	0.08	0.01
キャリアの選択余地	0.09	0.81	-0.13	0.06
適切な難易度の仕事	0.11	0.75	-0.09	-0.21
社会的に意義のある仕事	0.10	0.70	-0.02	0.08
業務上の意思決定への参加	0.07	0.55	-0.14	0.23
適切な地位	0.20	0.50	0.19	-0.30
自社以外でも通用するスキル	-0.14	0.48	0.28	0.18
家族への配慮	0.07	-0.03	0.82	-0.10
適切な福利厚生	0.09	-0.22	0.81	0.03
勤務時間の柔軟性	-0.19	0.13	0.69	0.11
成長支援	0.26	0.07	0.51	-0.06
高い賃金	0.10	0.03	0.50	-0.06
適切な社内研修	0.32	0.02	0.46	0.03
仕事の定式化	-0.08	-0.07	-0.09	0.74
キャリアの相談	0.21	-0.01	0.03	0.65
キャリアの道筋の明確化	0.06	0.09	0.16	0.58
固有値	6.48	5.67	6.54	4.67

因子間相関係数

因子	1	2	3	4
1	1			
2	0.46	1		
3	0.70	0.53	1	
4	0.48	0.51	0.55	1

このように、業界特性をコントロールすることによって全サンプルよりも少数の潜在因子が抽出されるという結果が得られた。しかも、非製造業サンプルでは全サンプルでの分析と同じ4つの因子が抽出されたのに対して、製造業サンプルではそれが3つの因子に収斂した。業界をコントロールすると、心理的契約の因子がより収斂される、ということを表す結果である。もちろん、サンプル数等の問題上、抽出された因子そのものの妥当性については、慎重にならなくてはならない。ただ、組織への期待同様、業界特性がコントロールされると従業員の知覚が収斂する可能性を示す結果だといえよう。

表 4.7 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(MBA, 非製造業)

選択肢	1	2	3	4
職場外交流(上司)	0.77	0.16	-0.17	0.02
転勤の受容	0.75	-0.24	-0.01	0.18
職場外交流(同僚)	0.75	0.02	0.21	-0.10
職場外交流(クライアント)	0.49	0.39	-0.19	0.05
長期勤続	0.46	0.18	0.22	-0.23
職務記述書からの逸脱	0.03	0.76	-0.13	0.12
評価されない行動	-0.05	0.54	0.39	-0.07
職種変更の受容	0.23	0.33	0.06	0.13
会社への迷惑	-0.03	-0.08	0.73	0.12
業務に関係の無い行動	-0.09	0.32	0.69	0.04
知識・スキル習得	0.11	-0.20	0.43	0.24
会社の評判・利害優先	-0.09	0.22	0.05	0.90
指示・命令の受容	0.17	-0.07	0.25	0.53
固有値	3.42	2.80	3.01	1.91

因子間相関係数

因子	1	2	3	4
1	1			
2	0.46	1		
3	0.70	0.53	1	
4	0.48	0.51	0.55	1

表 4.8 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(MBA, 製造業)

選択肢	1	2	3
職場外交流(同僚)	0.87	-0.19	-0.05
職場外交流(クライアント)	0.64	0.01	0.11
職場外交流(上司)	0.62	0.10	0.10
知識・スキル習得	0.53	0.14	-0.29
評価されない行動	-0.09	1.03	-0.06
業務に関係の無い行動	0.02	0.67	-0.04
職務記述書からの逸脱	0.22	0.42	0.32
転勤の受容	-0.03	-0.12	0.74
職種変更の受容	-0.01	0.05	0.69
固有値	2.14	2.00	1.34

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.46	1	
3	0.36	0.51	1

## 2. 2 A 社データを用いたサブサンプルごとの比較分析

MBA データと A 社データとでは、抽出される因子が異なっていた。さらに、MBA データを業界特性に基づき 2 つのサブサンプルに分割した結果、製造企業と非製造企業とでは抽出される因子が異なっていた。このことは、業界が同じであれば、従業員の知覚がある程度収斂することを示唆している。

では、従業員の知覚を収斂させるのは、企業や業界といったレベルの変数のみなのだろうか。特定の企業内では、従業員の知覚が完全に共有されているのだろうか。

そこで次に、企業特性が完全にコントロールされた A 社データを用いて、従業員の知覚を収斂させる要因をさらに探求する。具体的には、従業員のコホート、職種、職位といった要因のうち、どれが従業員の知覚に影響を与えるのかを検討する<sup>57</sup>。

<sup>57</sup> これ以降、探索的因子分析の詳細な結果を、1 つ 1 つ本文中に掲載することはない。各分析の詳細な結果については、付属資料 2 を参照されたい。

## 世代間比較

まず、世代間比較を行なう。A社データを、40歳以上のサンプルと40歳未満のサンプルとに分割し、それぞれについて、組織への期待24項目をもちいた探索的因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行った。その結果、いずれの因子に対しての十分な負荷量(因子負荷量が.04より大きい)を満たさなかった項目、および、複数の因子に負荷した項目を除外し、再度分析を行った。因子分析の結果は、巻末の付属資料2-1、2-2に掲載してある。分析の結果、40歳未満、40歳以上ともに、全サンプルでの分析と同じ「関係的契約」と「取引的契約」の2因子が抽出された。世代の相違によって、従業員の知覚には差異がないことが示された。

次に、従業員への期待15項目について、同様の手続きによって分析を行った。分析の結果は、巻末の付属資料2-3、2-4に掲載してある。ここでも、全サンプルでの分析と同じく、「誠実な行動」「報酬外業務」「関係性維持」の3因子が抽出され、世代の相違によって、従業員の知覚には差異がないことが確認された。

## 職種による比較

次に、職種について同様の分析を行なう。ここでは、営業職とそれ以外の職種との潜在因子構造の差異に注目する。A社データについて、営業職とそれ以外のサンプルとに分割し、それぞれについて、組織への期待24項目をもちいた探索的因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行った。その結果、いずれの因子に対しての十分な負荷量(因子負荷量が.04より大きい)を満たさなかった項目、および、複数の因子に負荷した項目を除外し、再度分析を行った。因子分析の結果は、巻末の付属資料2-5、2-6に掲載してある。

全サンプルでの分析と同様、「関係的契約」「取引的契約」の2因子が抽出され、職種の相違によって、従業員の知覚には差異がないことが確認された。

次に、従業員への期待15項目について、同様の手続きによって分析を行った。分析の結果を示したものが表2-7、2-8である。

ここでも、全サンプルでの分析と同じく、「誠実な行動」「報酬外業務」「関係性維持」の3因子が抽出され、世代の相違によって、従業員の知覚には差異がないことが確認された。

## 職位による比較

最後に、職位について比較を行なう。課長級以上の管理職とそれ以下の非営業職との差異に注目する。A社データについて、管理職と非管理職とにサンプルを分割し、それぞれについて、組織への期待24項目をもちい

た探索的因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行った。その結果、いずれの因子に対しての十分な負荷量(因子負荷量が 0.40 より大きい)を満たさなかった項目、および、複数の因子に負荷した項目を除外し、再度分析を行った。因子分析の結果は、巻末の付属資料 2-9, 2-10 に掲載してある。

全サンプルでの分析と同様、「関係的契約」「取引的契約」の 2 因子が抽出され、職位の相違によって、従業員の知覚には差異がないことが確認された。

次に、従業員への期待 15 項目について、同様の手続きによって分析を行った。巻末の付属資料 2-11, 2-12 に掲載してある。

ここでも、全サンプルでの分析と同じく、「誠実な行動」「報酬外業務」「関係性維持」の 3 因子が抽出され、ここでも職位の相違によって、従業員の知覚には差異がないことが確認された。

### 3. 結果の要約と考察

#### 3. 1 結果の要約

MBA データでは、組織と従業員ともに 4 つずつの潜在因子が抽出されたが、A 社データではそれらが組織については 2 つの潜在因子、従業員については 3 つの潜在因子に吸収された。すなわち、企業の影響をコントロールしない場合には別々の契約として抽出されたものが、企業の影響をコントロールすると同一の契約として抽出されたのである。同一の企業に所属することによって、従業員の知覚が収斂する可能性を示唆する結果である。

次に、企業特性や、世代、職種、職位といった要因について、サンプルを分割し、それぞれについて探索的因子分析を行なうという方法によって、従業員の知覚を収斂させる要因の探求を行なった。まず、MBA データを製造業と非製造業の 2 つのサンプルに分割し、それぞれについて探索的因子分析を行った。その結果、製造業と非製造業との間で、異なった因子が抽出された。しかも、非製造業サンプルでは全サンプルでの分析と同じ 4 つの因子が抽出されたのに対して、製造業サンプルではそれが 3 つの因子に収斂した。サブサンプルの数が少ないため、抽出された因子そのものの妥当性については、慎重にならなくてはならない。ただ、業界をコントロールすると、心理的契約の因子がより収斂される、という可能性を示す結果ではある。

次に、企業特性変数が完全にコントロールされた A 社サンプルを用いて、従業員のコホート、職種、職位によって 2 つのサンプルに分割し、それぞれについて探索的因子分析を行なった。その結果、企業特性がコントロールされると、どのようにサンプルを分割しても、全サンプルと同じ潜在因子構造が抽出された。このことは、従業員の知覚が特定の企業への所属に

よって収斂することを示している。

### 3. 2 結果の考察

以上の結果より、心理的契約に関する従業員の知覚を収斂させる最も重要な要因は、特定の企業への参加であるといえる。すでに指摘したように、ほとんどの先行研究が、複数企業の従業員を対象にデータを収集し、全てのサンプルについて因子分析を実施してきた。研究ごとに抽出される潜在因子が異なるという事実に向きながらも、その意味合いを検討せずに来た。本章の結果によれば、異なった企業に所属する従業員同士では、潜在因子そのものが異なる可能性がある。したがって、先行研究のサンプルには、そもそも契約の潜在因子そのものが異なるさまざまな従業員が混在していることになり、そのことが潜在因子の不確定性を招いたと考えられる。もちろん、企業特殊性をコントロールしていない調査に意味が無いわけではない。特定の企業に限定されないサンプリングによる調査は、その国、その社会における一般的な傾向を把握するという目的であれば、十分に意味がある。そのような調査によって一定の基準を知ることによってこそ、ある企業で生じた現象の特殊性、普遍性の判断が可能になるからである。重要なのは、従業員の知覚が特定の企業への参加によって収斂する可能性を研究者が自覚した上で、調査デザインを設計することである。

## 第 5 章

# 心理的契約のパターンとその規定要因

第 4 章における分析で、心理的契約の潜在因子が、特定の企業に参加することによって収斂する可能性が示唆された。ただし、ある潜在因子が抽出されたということと、そのような契約が成立していることとは別の問題である。それは少なくとも 2 つの意味においてである。1 つ目は、因子分析の性質に関わっている。因子分析は、回答者の回答パターンが近似している顕在項目に注目して、それらの背後に共通の潜在因子を仮定する方法である。この場合、あの顕在項目群について、回答者が強い期待を持っているのか弱い期待しか持っていないのか、ということは問題とならない。ある顕在項目群について、回答者が一律に弱い期待を持っている場合でも、それが潜在因子として抽出されてしまう。2 つ目は、従業員が「关系的契約」や「取引的契約」といった個々の契約を 1 つ 1 つ区別して意識しているわけではなく、むしろそれらを渾然一体として知覚していると考えためである(服部, 2008a)。しかも、ある従業員は「关系的契約」を強く期待し、「取引的契約」についてはあまり期待しないが、他の従業員はその両方を強く期待するというように、各契約に対する期待の度合いにはいくつかのパターンがあると考えられる。従業員が知覚する契約のパターンに関して、特定の組織でも差異がみられる可能性がある。

本章では、第 4 章で抽出された潜在因子が、どのようなパターンとして個々の従業員に知覚されているのかという問題を検討する。これは、従業員が知覚する心理的契約のパターンによって、従業員を類型化することに他ならない。その上で、そのような知覚に影響を与える要因の特定を行う。どのような人が、組織に対して強い(弱い)期待を持つのか、どのような人が自分自身に対して強く(弱く)期待されていると考えるのだろうか。こうした点について、検討する。なお、ここでの関心は、特定の組織内における期待度の相違にあるため、A 社データのみを用いた分析を行なう。

### 1. 心理的契約パターン

#### 1. 1 相互期待のパターンの描出：クラスター分析

本節では、A 社サンプルについて、組織と従業員の相互期待のパターン

を導出する。そのため、因子分析で得られた 5 つの潜在因子ごとの平均値<sup>58</sup>を用いて、非階層的クラスター分析を実施した<sup>59</sup>。サンプルの全体的な傾向を把握するという目的から、ここではクラスター抽出に関して、各クラスターに含まれるサンプル数がほぼ均等になるという基準を採用した<sup>60</sup>。

分析の結果、3 つのパターンが抽出された。クラスター数をさらに多くすると、クラスターに所属するサンプル数が極端に少ないクラスターが生じてしまうことから、3 クラスターが妥当であると判断した。各々のクラスターにおける因子ごとの因子得点は、表 5.1 および図 5.1 に示してある。表 5.1 および図 5.1 は、期待度の観点から A 社の従業員は大きく 3 つのパターンに分類できるということを示している。

1 つ目のクラスターは、全ての契約について、他のクラスターよりも強い期待度を示している。そこで、これを強期待型と呼ぶ。このクラスターでは、従業員への期待である「関係性維持」のみが、他の契約よりも期待度が低い。

2 つ目のクラスターは、全ての契約について、他の 2 つのクラスターの間に位置づけられる。そこで、これを中期待型と呼ぶ。

3 つ目のクラスターは、全ての契約について、他よりも弱い期待を示している。このクラスターを弱期待型と呼ぶ。このクラスターは、全ての契約について、他よりも期待度が低い。

## 1. 2 クラスター形状の類似

注目すべき点は、各クラスターの形状が近似しているということである。3 つのクラスターは、各契約内容の相対的な期待度の差異としてではなく

---

<sup>58</sup> クラスター分析に投入する変数として、因子得点を用いるという方法も考えられる。ただし、因子分析では、因子得点を一義的に求めることができない、という因子得点の不定性が指摘されている(柳井・繁樹・前川・市川,1990)。これは、因子得点の計算が、あくまで「推定」でしかなく、モデルの仮定を満たす解が無数に存在するためである。こうした因子得点の問題を考慮して、本論文では、以下、潜在因子ごとの平均値を用いた分析を行う。ただし、全ての分析について、潜在因子を用いた分析と平均値を用いた分析をともにを行い、ほぼ同じ結果が得られることを確認している。

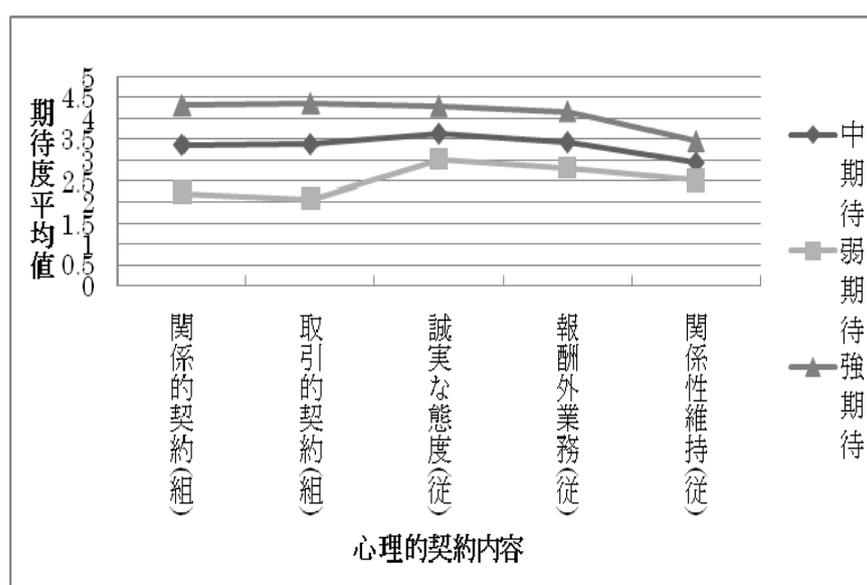
<sup>59</sup> クラスター分析には大きく分けて、抽出されるクラスター間に階層構造を仮定する階層的クラスター分析と、階層構造を仮定しない非階層的クラスター分析とに分けられる。通常、投入される変数が 30 以上の場合には非階層的クラスター分析が用いられる。

<sup>60</sup> クラスター分析は、最適なクラスター数を決定する数量的な基準は存在しない。クラスター数を分析者が予め任意に指定する必要がある(喜田, 2006; 上田, 2003)。上田(2003)によれば、クラスター数の決定は結局、それが現象を説明するという目的からして納得できるか否か、という研究者による判断によるという。本論文では、心理的契約のパターンを分類するという便宜上、この方法を用いるが、研究結果の扱いに関しては注意が必要となる。

表 5.1 クラスター別にみた期待度平均値(A 社)

クラスター	(N)	関係的 契約	取引的 契約	誠実な 態度	報酬外 業務	関係性 維持
強期待型	1532	3.36	3.38	3.63	3.43	2.94
中期待型	399	2.23	2.08	3.01	2.81	2.52
弱期待型	1858	4.32	4.37	4.30	4.17	3.46
合計	3789					

図 5.1 5つの因子によるクラスター分析(A 社)



全体としての期待度の強弱の差として抽出されたのである。

しかも、ある契約について強い期待を持っている従業員は、他の契約についても強く期待するというように、相互の契約間に強い相関関係が存在しているということがいえる。どのような項目をワンセットの契約として知覚するかに関しては、当該組織への参加によって収斂が見られるが、契約の期待度に関しては、同一組織においてもバラツキが見られるのである。また、自分自身が組織に対して強く期待している場合には、自分も組織から強く期待していると考えられ、反対に自分自身が組織に対してあまり期待していない場合には、自分も組織からあまり期待されていないと考える。

従業員は、双方の期待についてバランスが取れた知覚をしているのである。

## 2. 期待度に差異をもたらす要因の分析：記述的分析

強期待型，中期待型，弱期待型という契約パターンは，なぜ生じるのだろうか。本節と次節では，従業員の期待度に差異をもたらす要因を特定するための分析を行う。まず，本節では，勤続年数，職位，職種，転職経験といった要因と，従業員が知覚する期待度との関係を，記述的に分析する。勤続年数，職位，職種，転職経験の各変数がある値をとるとき，従業員の期待度は一体どのような値をとるのか，ということを経視的に検討することによって，次節での回帰分析において投入すべき変数について見当をつけることが，ここでの目的になる。

### 2. 1 勤続年数と期待

勤続年数と相互期待の間には，どのような関係があるのだろうか。こうした点を検討するため，ここでは勤続年数ごとに期待度の平均値がどのような値をとるのかということを検討する。勤続年数を5年刻み(入社0年，5年，10年，15年，20年，25年，30年以上)に分割し<sup>61</sup>，それぞれの時点における期待度の平均値を，因子ごとに表記したものが，図5.2である。相対的な期待度には差異がみられるが，各契約は同じような形状をしていることがわかるだろう。以下，それぞれの契約について見ていこう。

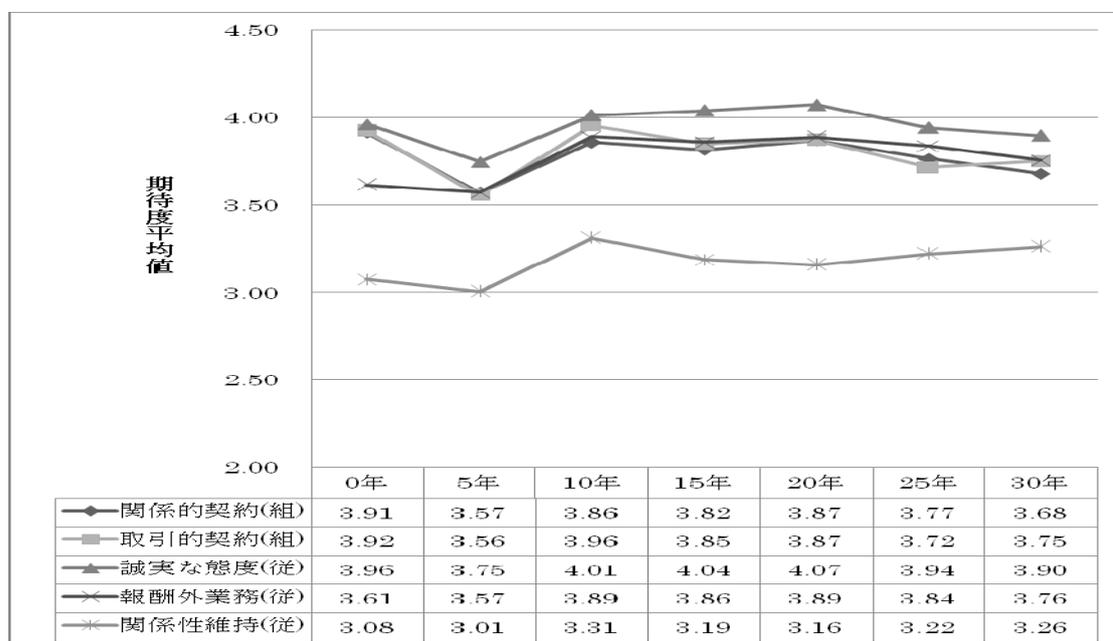
まず，組織への期待については，入社当初高い期待を示し(関係的契約は3.91，取引的契約は3.92)，その後入社5年目にかけて低下する(関係的契約は3.57，取引的契約は3.56)。これは，鈴木(2002)が組織コミットメントについて発見した事実とも整合的である。その後，入社10年にかけて期待は上昇し(関係的契約は3.86，取引的契約は3.96)，入社20年まで高い水準を維持する。最後に，入社25年から定年退職を控えた30年以上にかけて，再び下降する。

従業員への期待についても，これと同様の傾向が見られる。ただ，「報酬外業務」「関係性維持」は，入社当初から組織への期待に比べて低い値を示す(報酬外業務は3.61，関係性維持は3.08)。それが上昇するのは，入社10年目である(報酬外業務は3.89，関係性維持は3.31)。そして一旦上昇すると，今度は入社後30年以上になるまで高い水準を維持している。「誠実な態度」については，組織への期待と全く同じような動きを示している。

---

<sup>61</sup> 勤続年数を1年ごとに分割した分析も併せて行い，同様の結果を得ている。ここでは，表記のわかりやすさを考慮しみて，5年ごとに分割した分析を示す。

図 5.2 : 勤続年数と相互期待(A 社)



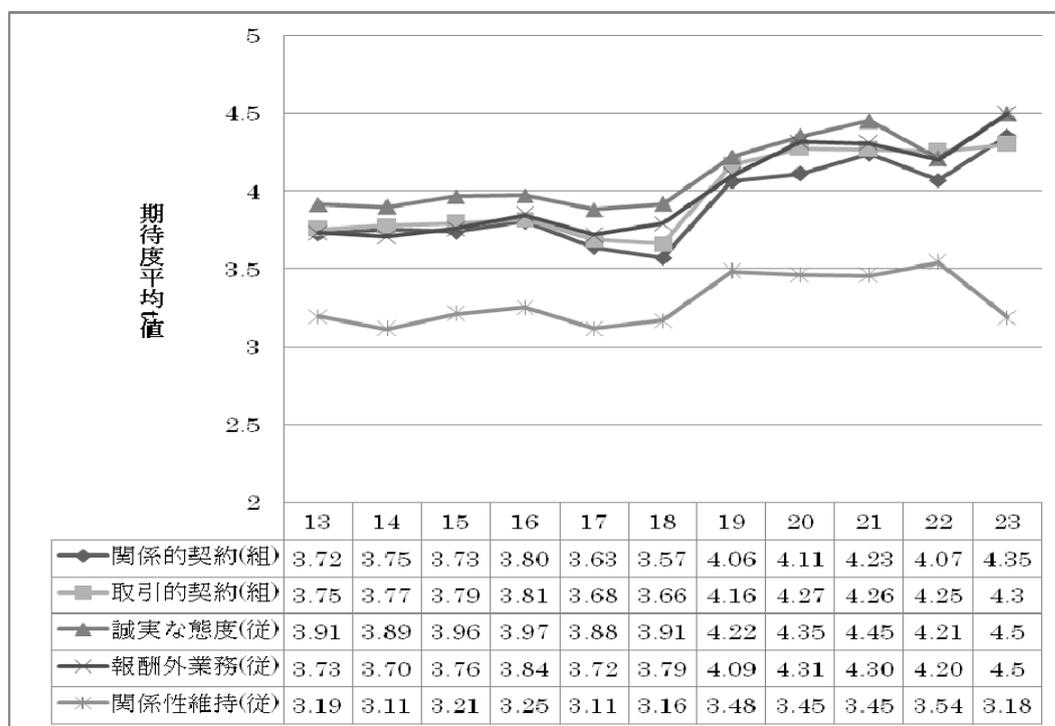
従業員への期待である「関係性維持」は、形状そのものは他と変わらないが、すべての勤続年数において、他の契約よりも低い値となっている。

## 2. 2 職位と期待

次に、職位と期待との関係を見ていこう。ここでは、A 社におけるグレード(23段階)ごとに、期待度の平均値を検討する。それぞれのグレードにおける期待度を因子別に付置したものが、図 5.3 である。図中で、グレード 13 が大卒新入社員、グレード 16 が課長職に相当する。

図からどのような傾向が見て取れるだろうか。まず、大卒新入社員のグレード 13 からグレード 15 にかけて、従業員の知覚する相互期待はほぼ横ばいである。ところが、グレード 16 すなわち課長職以上になると、すべての契約について期待度が一時的に低下する。部長職に相当するグレード 19 以上になると、期待度は再び上昇し、その後は上昇を続ける。ここでも、従業員への期待である「関係性維持」が、どのグレードにおいても他の契約より低い値を示していることがわかる。

図 5.3 : 職位と相互期待(A 社)



## 2. 3 職種と期待

次に、職種と期待との関係を検討する。A 社における 6 つの職種(研究, 開発, 信頼性保証, 技術, 営業, アジア事業)に加えて, 本社スタッフ, 関連会社の 8 つについて, 期待度を比較する。それぞれの職種ごとの期待度を因子別に付置したものが, 図 5.4 である。

全体として, 職種間に大きな差異は見られないが, 営業職は全ての契約について他の職種よりも高い期待度を示している。それ以外の職種については, ほぼ同じようなパターンが見られる。契約項目別で見ると, ここでも, 従業員への期待である関係性維持だけが, 他に比べて著しく低い値を示していることがわかる。

## 2. 4 転職経験と期待

最後に, 転職経験と期待度との関係を検討する。服部(2008c)によれば, 転職経験の有無は, 従業員が知覚する心理的契約を規定する重要な要因である。ここでは, 「転職経験がありますか」という質問に対して, 「有る」と答えた人と, 「無い」と答えた人について, 各契約の平均値を比較した。平均値差の検定の結果は, 表 5.2 に示されている。表 5.2 をみればわかるように, いずれの契約についても, 95%水準以上の有意な差異は確認されなかった。

図 5.4 : 職種と相互期待(A 社)

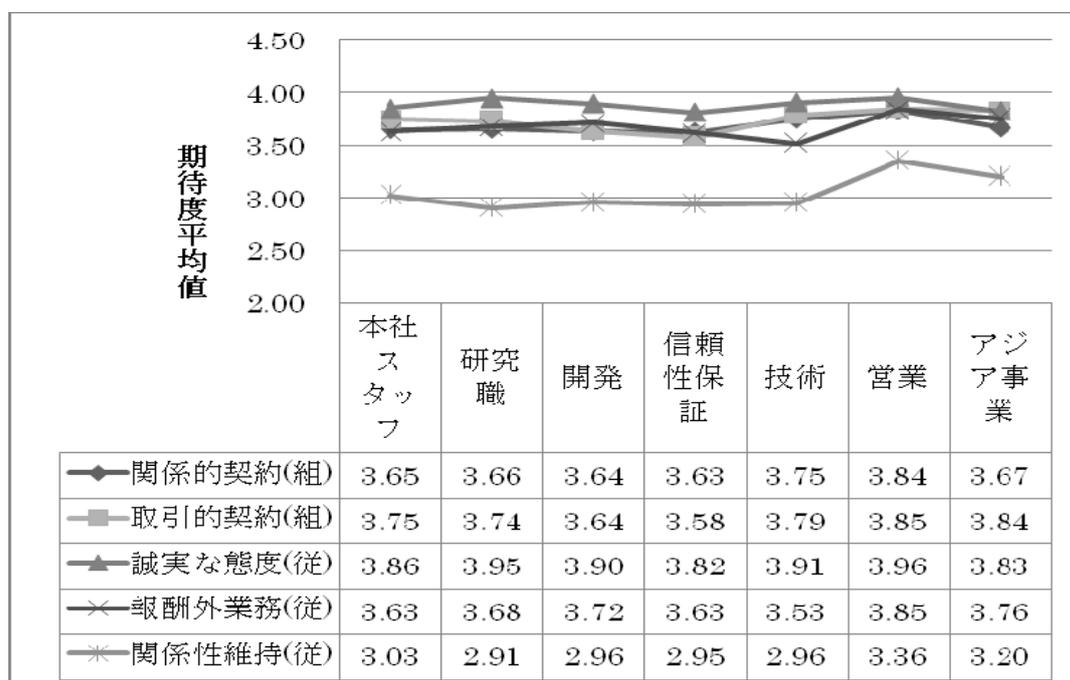


表 5.2 平均値差の検定：転職経験

	転職経験あり	転職経験なし	p 値
关系的契約(組)	3.67	3.73	0.08*
取引的契約(組)	3.68	3.74	0.06*
誠実な態度(従)	3.87	3.90	0.19
報酬外業務(従)	3.74	3.72	0.46
関係性維持(従)	3.13	3.16	0.28

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

### 3. 期待度に差異をもたらす要因の分析：回帰分析

以上の記述的分析より，勤続年数や職位と従業員が知覚する相互期待との関係は，一方が増加すればするほど他方も増加する，というような線形的な関係ではない可能性が示された。勤続年数については，入社当初から5年目あたりにかけて低下し，その後上昇する。職位については，新卒入社後しばらく横ばいが続いた後，課長職になると期待度が低下し，部長職になると再び上昇を始める。職種別でいえば，営業職が他の職種に比べて強い相互期待を知覚している。

とはいえ，以上の分析はあくまで記述的なものであり，お互いの要因が

期待度に対して与える影響については、全くコントロールされていない。そこで本節では、各規定因の影響を相互にコントロールした上で、それらが期待度に対してどのような影響を与えるのか、ということを検討する。

ここでは、全契約の平均値を被説明変数とした回帰分析によって、上記の規定因の影響を推定する。前節の分析結果は、勤続年数や職位と期待度との関係が、線形的な関係ではない可能性を示唆している。このように、ある時点を境にパラメータが急に変化する場合、その時点を表すダミー変数を導入することで、パラメータの変化を検討することができる(浅野・中村, 2000)。

分析モデルは下記のとおりである。

$$\begin{aligned} y = & \alpha_0 + \alpha_1 tenure + \alpha_2 year\_dummy + \alpha_3 grade16\_dummy + \alpha_4 grade19\_dummy \\ & + \alpha_5 sales\_dummy + \alpha_6 randd\_dummy + \alpha_7 midway\_dummy + \alpha_8 year \cdot tenure \\ & + \alpha_9 grade16 \cdot tenure + \alpha_{10} grade19 \cdot tenure + \alpha_{11} sales \cdot tenure + \alpha_{12} randd \cdot tenure \\ & + \alpha_{13} midway \cdot tenure + u \end{aligned}$$

モデルにおいて、 $y$ は被説明変数であり全契約についての期待度の平均値である<sup>62</sup>。説明変数は、上記の記述的分析の結果に基づいて、選択されている。1つ目は、勤続年数( $tenure$ )であり、勤続1年目であれば1を、10年目であれば10をとる変数である。2つ目は、勤続年数についてのダミー変数( $year\_dummy$ )である。これは、ある時点を境にパラメータが変化するかどうかということを検討するために導入された。ここでは、入社5年あたりで期待度が変化する可能性を考慮して、1年目から7年目までの各勤続年数のダミー変数を1つずつ投入した7つの回帰モデルを推定する。例えば、1つ目のモデルでは入社1年目ダミー変数(入社1年目であれば1, それ以外であれば0をとる), 2つ目のモデルでは入社2年目ダミー変数(入社2年目であれば1, それ以外であれば0をとる)を投入する。そして、それら7つのモデルのうち、最も決定係数が高いものを最終的なモデルとして採用する、という方針をとる。3つ目は、課長職以上であることについてのダミー変数( $grade16\_dummy$ )であり、課長以上であれば1, それ以下であれば0をとる。4つ目は、部長職以上であることについてのダミー変

---

62 先のクラスター分析の結果、ある契約について強い期待をしているとき、他の期待についても強く期待している、という関係が確認されたことから、このように全ての契約を一緒に扱っても問題はないと考えられる。念のため、各契約を被説明変数として以下と同じ分析を行い、ほぼ同じ結果が得られることを確認している。なお、それ以外の方法として、先の分析で抽出した3つのクラスターを被説明変数として、順序プロビット(あるいはロジット)回帰による推定を行うという手段もありうる(服部, 2008a)。ただし、この場合、5点リカートで測定したものを、3つのカテゴリー変数へと大幅に情報圧縮することになる。

数 (*grade19\_dummy*)であり、部長職以上であれば 1、それ以下であれば 0 をとる。5 つ目と 6 つ目は、職種についてのダミー変数である。営業職ダミー (*sales\_dummy*)は、営業職であれば 1、それ以外であれば 0 を、研究開発職ダミー (*sales\_dummy*)は、研究開発職であれば 1 を、それ以外であれば 0 をそれぞれとる。7 つ目は、転職経験についてのダミー変数 (*midway\_dummy*)であり、転職をして A 社に入ってきた場合には 1 を、新卒で入ってきた場合には 0 をとる。8 つ目以降は、上記 7 つの変数と、勤続年数の交互作用項である。勤続年数ダミーと勤続年数 (*year·tenure*)、課長職ダミーと勤続年数 (*grade16·tenure*)、部長職ダミーと勤続年数 (*grade19·tenure*)、営業職ダミーと勤続年数 (*sales·tenure*)、研究開発ダミーと勤続年数 (*randd·tenure*)、そして転職経験ダミーと勤続年数 (*midway·tenure*)の交互作用項である。1 つの投入変数の記述統計は、表 5.3 に記載されている。

勤続年数ダミーと勤続年数との交互作用は、どの時点を超えてパラメータが変化するかを検出するために導入される。回帰分析は、説明変数と被説明変数との関係を 1 つの推定値によって表す。したがって、説明変数として勤続年数だけを投入しても、ある時点(例えば 5 年目)までは期待度が低下するがその後は上昇するといった、パラメータの変化を検出することはできない。勤続年数とは別に、n 年目であることを表す勤続年数ダミーと勤続年数の交互作用項を投入することによって、n 年目までの推定値と、勤続年数全体の推定値をそれぞれ求めることができるようになる。そのため、説明変数と被説明変数との間に存在する非線形的な関係性を検出する事が出来るのである。

勤続年数 1 年目から 7 年目までの 7 つのダミー変数を 1 つ 1 つ投入した、合計 7 つの回帰モデルを推定した結果、最も決定係数が高いモデルは勤続年数 4 年目のダミー変数を投入したモデルであった。以下では、このモデルの推定結果を報告する(表 5.4)。

推定値より、課長以上であること、営業職であること、研究開発職であることは、相互期待に対してプラスの影響を与えるが、勤続年数が長くなると、課長以上であること、営業職や研究開発職であることが、相互期待に対してマイナスに作用することがわかる。つまり、組織の中で課長以上の職位を占める人、または営業職の人は、会社との強い相互期待を知覚する傾向にあるが、勤続年数が長くなるにつれ、相互期待が抑制されるのである。これに対して、勤続年数は、単独では有意な影響を持たない。転職経験の有無や部長以上であることも、期待度に対して有意な影響をもっていなかった。

ここで注目すべきなのは、勤続年数 4 年目ダミーと勤続年数 (*year·tenure*)の交互作用項が有意であり、しかも符号が負だということ

表 5.3 : 投入変数の記述統計

変数名	回帰式中の表記	平均値	標準偏差
勤続年数	<i>tenure</i>	12.46	9.14
1年目ダミー	<i>1year_dummy</i>	0.03	0.16
2年目ダミー	<i>2year_dummy</i>	0.07	0.25
3年目ダミー	<i>3year_dummy</i>	0.10	0.30
4年目ダミー	<i>4year_dummy</i>	0.15	0.35
5年目ダミー	<i>5year_dummy</i>	0.20	0.40
6年目ダミー	<i>6year_dummy</i>	0.31	0.46
7年目ダミー	<i>7year_dummy</i>	0.36	0.48
課長以上ダミー	<i>grade16_dummy</i>	0.27	0.40
部長以上ダミー	<i>grade19_dummy</i>	0.07	0.26
営業職ダミー	<i>sales_dummy</i>	0.50	0.50
研究開発職ダミー	<i>randd_dummy</i>	0.20	0.40
転職経験ダミー	<i>midway_dummy</i>	0.25	0.43
1年目ダミー×勤続年数	<i>1year · tenure</i>	0.11	0.43
2年目ダミー×勤続年数	<i>2year · tenure</i>	0.19	0.63
3年目ダミー×勤続年数	<i>3year · tenure</i>	0.40	1.06
4年目ダミー×勤続年数	<i>4year · tenure</i>	0.65	1.45
5年目ダミー×勤続年数	<i>5year · tenure</i>	1.34	2.21
6年目ダミー×勤続年数	<i>6year · tenure</i>	1.67	2.48
7年目ダミー×勤続年数	<i>7year · tenure</i>	2.22	2.90
課長以上ダミー×勤続年数	<i>grade16 · tenure</i>	6.35	10.99
部長以上ダミー×勤続年数	<i>grade19 · tenure</i>	1.79	6.64
営業職ダミー×勤続年数	<i>sales · tenure</i>	7.83	10.13
研究開発職ダミー×勤続年数	<i>randd · tenure</i>	2.59	6.30
転職経験ダミー×勤続年数	<i>midway1 · tenure</i>	3.25	7.34
期待度(全契約平均)		3.64	0.61

表 5.4 : 回帰分析の推定結果

変数名	回帰式中の表記	推定値
勤続年数	<i>tenure</i>	-0.06
4年目ダミー	<i>4year_dummy</i>	0.04
課長以上ダミー	<i>grade16_dummy</i>	0.25***
部長以上ダミー	<i>grade19_dummy</i>	0.05
営業職ダミー	<i>sales_dummy</i>	0.33***
研究開発職ダミー	<i>randd_dummy</i>	0.09**
転職経験ダミー	<i>midway_dummy</i>	-0.04
4年目ダミー×勤続年数	<i>4year · tenure</i>	-0.08**
課長以上ダミー×勤続年数	<i>grade16 · tenure</i>	-0.15**
部長以上ダミー×勤続年数	<i>grade19 · tenure</i>	0.11
営業職ダミー×勤続年数	<i>sales · tenure</i>	-0.12***
研究開発職ダミー×勤続年数	<i>randd · tenure</i>	-0.03
転職経験ダミー×勤続年数	<i>midway1 · tenure</i>	0.04
決定係数 (R <sup>2</sup> )		0.10
調整済み決定係数 (Adj.R <sup>2</sup> )		0.10

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

ある。これは、入社4年目までは相互期待が低下すること<sup>63</sup>を表しており、先の記述的分析の結果と整合的である<sup>64</sup>。いずれにせよ、期待度は勤続年数に増加とともに、単純に増加するのではなく、様々な要因と組み合わせることで期待度に影響を与える、ということが示されたといえよう。

## 4. 結果の要約と考察

### 4. 1 発見事実の要約

本章では、第4章で抽出された心理的契約の潜在因子がどのようなパターンとして従業員に知覚されているのか、そうした知覚はどのような要因によって説明されるのかという問題について検討してきた。

<sup>63</sup> 勤続年数の主効果が有意でないため、この結果から「入社4年目以降、期待度が上昇する」と主張することはできない。

<sup>64</sup> 先の記述的分析では、入社5年目に期待が落ち込むという結果が得られているが、回帰分析では、入社5年目ダミーと勤続年数の交互作用項を投入したモデルよりも、入社4年目ダミーと勤続年数の交互作用項を投入したモデルの方が、決定係数が高かった。

クラスター分析の結果，A社データにおいては，クラスターの形状が近似した3つのクラスターが抽出された。3つのクラスターは，各契約の相対的な期待度の差異としてではなく，全体としての期待度の強弱関係として抽出された。

次に，強期待型，中期待型，弱期待型という契約パターンがなぜ生じるのか，ということを検討した。まず，勤続年数，職位，職種，転職経験といった要因と，期待度とがどのような関係にあるのか，記述的に分析した。その結果，勤続年数については，入社当初から5年目あたりにかけて低下し，その後上昇すること，職位については，新卒入社後しばらく横ばいが続き，課長職になると期待度が低下し，部長職になると再び上昇すること，営業職が他の職種に比べて強く期待しているという傾向が見られた。勤続年数や職位と従業員が知覚する相互期待との関係は，一方が増加すればするほど他方も増加する，というような線形的な関係ではない，ということが示されたのである。

そこで次に，各規定因の影響を相互にコントロールした上で，それらが期待度に対してどのような影響を与えるのか，ということを経済分析によって検討した。その結果，課長以上であること，営業職や研究開発職であることは，相互期待に対してプラスの影響を与えるが，勤続年数が長くなると，課長以上であること，営業職や研究開発職であることが，相互期待に対してマイナスに作用することがわかったが，勤続年数は，それ自体では有意な影響を持っていなかった。つまり，組織の中で課長以上の職位を占める人，または営業職の人は，強い相互期待を知覚する傾向にあるが，勤続年数が長くなるにつれ，相互期待が抑制されるのである。転職経験の有無や部長以上であることについては，期待度への影響が確認されなかった。さらに，相互期待は，入社当初は高く，それが入社4年目にかけて低下をつづける，ということが確認された。

#### 4. 2 結果の考察

クラスター分析の結果は，ある契約について強い期待を持っている従業員は，他の契約についても強く期待するというように，契約間に強い相関関係が存在していることを表している。先行研究では，心理的契約の潜在因子がMacNeil(1985)の理念型から導出されたという背景もあり，それらが相互に排他的なものであるということが前提とされてきた(Rousseau, 1990; Rousseau and McLean Parks, 1993; Millward and Brewerton, 1999)。ところが，本章の分析によれば，従業員は複数の契約を個々バラバラにではなく，それを束として知覚しているということが示された。しかも，自分が組織に対して強く期待している場合には，自分も組織から強く期待していると考えるし，反対に自分が組織に対してあまり期待していない場合に

は、自分も組織もあまり期待されていないというように、双方の期待のバランスがとれた形で知覚されている。

記述的分析および回帰分析の結果は、勤続年数の増加がそのまま期待度に影響を与えるのでは無く、様々な要因と組み合わせることによって期待度に影響を与える、ということを示している。

入社4年にかけて、期待度が落ち込むという事実は、入社当初に新人が経験するキャリア上の出来事を考えることで、ある程度理解することができる。入社後、従業員は入社前に自らが思い描いていた仕事や組織のイメージと、現実との間に大きなずれ(リアリティ・ショック)を知覚する(小川2005; 尾形, 2007)。しかも、鈴木(2002)がいうように、日々の仕事の忙しさゆえに、こうした過剰な期待を抑制し、より現実的な期待を形成し直す余裕はない。自分と会社との関係について深く考える機会が与えられないまま、問題が先送りされるのである(鈴木, 2002)。しかも、入社して数年経過すると、仕事への慣れから、キャリア上の大きな変化を実感することが少なくなる。これらが相まって、キャリアが停滞する(鈴木, 2002)。鈴木は、組織への情緒的コミットメントが入社後に低下、停滞する理由をこのように説明しているが、これは心理的契約についても当てはまるだろう。入社4年目にかけての期待度の低下は、組織に対して何を期待し、何を期待されているのかということについて深く考える間がない、新人のキャリア初期の経験を反映しているのではないだろうか。この時期をくぐり抜けることで、はじめて、「個人は組織およびそこでの自分の未来図を描き出し、組織は新しい従業員とその未来図を展開する」(Schein, 1978 邦訳, p. 90)ことが可能になるのだろう<sup>65</sup>。もちろん、以上の議論はあくまで推測であるし、入社4年目以降の変化については不明である。今後は、長期的な期待の変化について、より丹念な調査・分析を行う必要がある。

さらに興味深いのは、課長以上であること、営業職であることが、単独では期待度にプラスの影響を与えるにもかかわらず、勤続年数と組み合わせるとマイナスの影響を持つということである。組織の中で課長以上の職位を占めることが、会社との間に強い相互期待を知覚することにつながるが、勤続年数が長くなると、その効果がマイナスに変わってしまうのである。同様に、営業職の人は、もともと強い相互期待を知覚しているのだが、勤続年数が長くなるにつれて、それが弱まってしまう。

課長以上の経営基幹職になるということは、これまで以上に責任ある立場に立たされることを意味する。したがって、直感的には、従業員は組織との間により強い相互期待を知覚するようになると考えられる。ところが、

---

<sup>65</sup> Schein(1978)によれば、こうした段階に到達するのは、入社後2~3年の間であるという。

課長以上になるということは、会社との相互期待を減じさせる契機にもなりうるようである。その理由<sup>66</sup>は、金井(2005)が、「管理職になりたくない症候群」と呼ぶものと関連していると考えられる。金井は、人々が管理職になることを忌避する理由として5つをあげている。(1)これ以上の成長することに伴う痛み、(2)時間的・金銭的余裕がなくなるという予想、(3)現場を離れることの寂しさ、(4)管理という仕事をもつ憂鬱なイメージ、(5)他者に依存することへの不安、である。金井の議論は、管理職になる前の段階に関するものであるが、これは管理職になってからも当てはまると考えられる。事実、A社の課長クラスには、責任ある立場に立たされることや、時間的な余裕がなくなることを嫌い、これ以上の昇進に抵抗を示す人が非常に多いという。あくまで推測にすぎないが、こうした人々は、これ以上組織に深く入り込むことを避けており、その結果、相互期待についても低く知覚するようになるのではないだろうか。

本章の分析結果は、A社の中に、全ての契約について組織との間に強い相互期待を知覚していないグループ(弱期待グループ)が存在するというを示している。このグループは、組織に対して大きな期待を抱いていないし、自分自身もまた組織から大きな期待を寄せられているとは考えていない。回帰分析の結果のみから判断すると、そうしたグループに該当する可能性が高いのは、(1)入社1年目から4年目の若手、(2)勤続年数の長い管理職、そして(3)勤続年数の長い営業職ということになる<sup>67</sup>。

第6章では、組織による契約の履行状況が従業員の態度に対して与える影響について検討するが、その際には、従業員が組織に対して強い期待を持っているかどうかということが、重要な意味を持つことが示される。第5章における発見事実の意味合いについては、後ほど改めて議論する。

---

<sup>66</sup> 以下は、A社のインフォーマントとのディスカッションに基づく解釈である。

<sup>67</sup> ここでは、あくまで平均値をもとに議論しているだけであり、実際にこれらの特徴を持った人々が弱い相互期待を知覚しているとは限らない。

## 第 6 章

# 心理的契約の履行状況と成果

第 4 章で抽出された心理的契約が、組織によって、(不)履行されたとき、従業員の組織に対する信頼や情緒的コミットメント、離職意図はどのような影響を受けるのだろうか。ある契約に対して従業員が強く期待しているということは、履行成果に対してどのような影響を与えるのだろうか。本章では、契約の(不)履行とそれに対する期待とが、従業員の態度に与える影響について検討する。

### 1. 契約履行の成果分析方法

#### 1. 1 先行研究において採用されている方法

先行研究において契約の履行状況とその成果の関係が検討される時、そこでは大きく 3 つの方法がとられてきた。

1 つ目は、直接、「その契約を組織がどの程度履行しているか」をたずねることで契約不履行を測定する方法である (Robinson and Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Robinson and Morrison, 2000; Kickul et al., 2002; Coyle-Shapiro and Conway, 2005)。低いスコアは、契約の不履行を、高いスコアは契約の履行を表す。この方法では、従業員がその契約について知覚している期待の度合いは無視され、もっぱら履行の事実だけが考慮される。

2 つ目は、実際に履行された度合と事前の期待との差をとる方法である (Guzzo et al., 1994; Porter et al., 1998; Robinson, 1996; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000)。この方法では、まず「その契約に関して組織に対してどの程度期待しているのか」(期待度)、次に「組織はそれをどの程度履行しているのか」(履行度)をそれぞれリカートスケールによって測定する。次に、履行度のスコアから期待度のスコアを引くことによって、履行状況変数を構成する。ここでは、期待度と履行度との差の絶対値が大きければ大きいほど、契約が履行されているとみなされる。

3 つ目は、実際に履行度と期待度とを、1 つの項目によって測定する方法である (Turnley and Feldman, 1999, 2000; Lester et al., 2001; Guest and Conway, 2002; Turnley et al., 2003)。この場合、回答者は、「その契約に関する組織の履行は、事前の期待を上回っているか/下回っているか」たず

ねられる。例えば、「1.下回っている」～「3.ちょうど期待された程度」～「5.上回っている」のように測定され、スコアが高いほど契約が履行されているとみなされる。こうして測定・計算されたスコアを、説明変数として投入し、それらが被説明変数に対して与える影響が推定されるのである。

## 1. 2 先行研究の方法の問題

1 章でも述べたように、心理的契約とは、実現されるべき未来の事態に関して、当事者間で合意がなされたという個人の知覚である。これは、時間軸で考えれば、契約成立時点から現在、そして現在から未来にむけたプロスペクティブな展望である。これに対して契約の履行とは、現時点から過去を振り返って、ある項目がどの程度提供されてきたかという、リトロスペクティブな展望である。そして、契約の履行状況への評価は、これら 2 つの時間展望が従業員の認知上交差した現象ものだと考えられる。したがって、心理的契約の履行状況について検討する際には、期待と履行という 2 つの要素をともに考慮しなくてはならない。上記の 1 つ目の方法では、期待度の影響が全く考慮されていない。契約履行への評価を、事前の期待の程度に関係なく、その契約についての絶対的な履行度合として捉えているのである。

これに対して、他の 2 つの方法では、期待度と履行度の両方が測定の中に組み込まれている。これら 2 つの方法の相違は、2 つ目の方法が、回答の時点においては履行度と期待度を別々の項目として測定し、それを分析の時点で合成変数化しているのに対して、3 つ目の方法では、「履行度」から「期待度」を差し引く計算を回答者自身の主観的な差引勘定によって行なわせる点である。そしていずれにおいても、実際の契約履行が期待された量を上回っていればポジティブな結果が、下回って入ればネガティブな結果がもたらされることが報告されている (Guzzo et al., 1994; Porter et al., 1998; Robinson, 1996; Turnley and Feldman, 1999, 2000; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Lester et al., 2001; Guest and Conway, 2002; Turnley et al., 2003)。

ただ、これら 2 つの方法も、期待度と履行度の関係性を、十分に検討できてはいない。それは 2 つの理由による。

第 1 に、これらの方法はいずれも、期待度と履行度の相対的な比較のみに注目しており、それらの絶対的な度合を無視している。例えば、2 つ目の方法において、ある回答者が「期待度」を 5、「履行度」を 4 と回答し、別の回答者が「期待度」を 2、「履行度」を 1 と回答したとする。この時、履行状況のスコアは両者とも  $-1$  である<sup>68</sup>が、両者の数値は果たして同じ意

<sup>68</sup> 履行度から期待度を差し引くため。

味合いを持っているだろうか。大いに期待していたものが履行された場合と(前者),あまり期待されていなかったものが履行されなかった場合とは,同じ状況だといえるのだろうか。期待度と履行度の差を,回答者の主観的な差し引きによって行わせる3つ目の方法も,基本的に同じ問題を抱えている。この場合,回答者が,大いに期待していたものが履行された場合と,大して期待されていなかったものが履行されなかった場合との区別を自覚しえたとしても,測定方法上それを区別できない。したがって,結局は,どちらのケースでも同じ回答をすることになるだろう。

第2に,「期待度」と「履行度」とを(変数の事後的な計算によってであれ,回答時点であれ)1つの変数として扱うため,それぞれの単独の影響を無視することになるという問題がある。契約の履行成果が,単なる履行の事実だけでなく,期待度と履行度の両方によって規定されているということを示すためには,モデルの中に期待度と履行度単独の影響をビルドインする必要がある。期待度と履行度がともに重要だと主張するためには,期待度と履行度の単独の影響ではなく,それらの交互効果こそが履行成果に影響を与えるということを示さなくてはならない<sup>69</sup>。

つまり,先行研究においては,期待度と履行度という別々の概念を1つの変数に集約することで,あるいは履行度のみを測定することで,契約の履行成果の分析を2次元空間の中で行ってきたのである。そこでは,期待度と履行度とが別の問題であり,それぞれが履行成果に対して影響を与えているという可能性が捨象されているのである。

## 2. 履行成果の分析

本節では,先行研究において採用されてきた方法に加え,その限界を克服した代替的方法によって,契約の履行の問題を検討する。本節および次節で投入される全変数の平均値,標準偏差,相関係数は,表6.1に記載してある。

### 2.1 先行研究の方法: different score を用いた履行成果の検討

まず,先行研究で検討されてきた先行研究の方法に従って,A社データの分析を行なう。分析モデルは以下のとおりである。

---

<sup>69</sup> Edwards(1994)によれば,第2の方法のようにリカートスケールで測定された変数の差を求めることによって,新たな変数を構成するという方法そのものに問題があるという。もともと異なった意味合いを持つ2つの変数の差を回帰分析の説明変数に投入すると,当然のことながら,1つの偏回帰係数しか得られない。この時,2つの変数それぞれのインパクトが全く等しくなってしまうのである。こうした点も含めて,合成変数を用いる際の問題についてはEdwards(1994)を参照されたい。

表 6.1：投入変数の記述統計

	変数名	平均値	標準偏差	$\alpha$ 係数	1	2	3	4	5	6
1	性別 D	0.83	0.37		1					
2	勤続年	12.46	9.14		0.18***	1				
3	管理職 D	0.27	0.44		0.24***	0.68***	1			
4	営業職 D	0.50	0.50		0.20***	0.23***	0.10***	1		
5	転職 D	0.25	0.43		-0.04**	-0.03	-0.01	-0.03	1	
6	履-期(関)	-0.60	0.76		-0.07***	-0.01	-0.02	-0.07***	0.04**	1
7	履-期(取)	-0.52	0.80		-0.10***	0.03**	0.03	-0.07***	0.02	0.73***
8	履行(関)	3.11	0.70	0.90	0.04***	0.04**	0.07***	0.11***	0.01	0.35***
9	履行(取)	3.21	0.82	0.88	0.05***	0.09***	0.14***	0.09***	-0.01	0.20***
10	期待(関)	3.71	0.83	0.94	0.10***	0.04**	0.08***	0.15***	-0.03	-0.62***
11	期待(取)	3.73	0.90	0.89	0.13***	0.05***	0.10***	0.14***	-0.03	-0.46***
12	信頼	3.22	0.83	0.91	0.05***	0.08***	0.12***	0.07***	-0.01	0.07***
13	情緒的コ	3.62	0.81	0.90	0.05***	0.11***	0.03***	0.11***	-0.02	-0.05***
14	離職意図	2.78	0.90	0.67	-0.07***	-0.13***	-0.13***	-0.10***	-0.01	-0.02

	変数名	7	8	9	10	11	12	13
1	性別 D							
2	勤続年							
3	管理職 D							
4	営業職 D							
5	転職 D							
6	履-期(関)							
7	履-期(取)	1						
8	履行(関)	0.27***	1					
9	履行(取)	0.37***	0.79***	1				
10	期待(関)	-0.44***	0.52***	0.47***	1			
11	期待(取)	-0.54***	0.47***	0.57***	0.82***	1		
12	信頼	0.10***	0.63***	0.62***	0.47***	0.47***	1	
13	情緒的コ	-0.01	0.56***	0.53***	0.52***	0.50***	0.79***	1
14	離職意図	-0.04**	-0.32***	-0.34***	-0.26***	-0.28***	-0.50***	-0.54***

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05

図中で D は、ダミー変数を表す

$$y = \alpha_1 man\_dummy + \alpha_2 tenure + \alpha_3 manage\_dummy + \alpha_4 sales\_dummy + \alpha_5 randd\_dummy + \alpha_6 midway\_dummy + \alpha_7 (ff - exe) + u$$

ここで  $y$  は被説明変数であり、組織コミットメント、組織への信頼、離職意図が用いられる。コントロール変数として、個人特性をあらわす 8 つのダミー変数を用いた。1 つ目は、性別についてのダミー変数 ( $man\_dummy$ ) であり、男性の場合は 1 を、女性ならば 0 をとる。2 つ目は、勤続年数変数 ( $tenure$ ) である。3 つ目は、管理職ダミー変数 ( $manage\_dummy$ ) であり、管理職であれば 1 を、非管理職であれば 0 を取る。4 つ目と 5 つ目は、職種に関するダミー変数である。営業職についてのダミー変数 ( $sales\_dummy$ ) は、営業職であれば 1 をそれ以外ならば 0 を、研究開発についてのダミー変数 ( $randd\_dummy$ ) は、研究開発職であれば 1 をそれ以外ならば 0 をそれぞれとる。これらに加えて、社員の過去の経歴も変数として投入している。まずは、従業員が転職を経て A 社にはいつてきたかどうかをコントロールするために、転職経験者であれば 1 を、新卒によって A 社に入った場合には 0 をとる転職ダミー ( $midway\_dummy$ ) を投入した。最後に、因子ごとに組織による契約の履行度からその契約に対する期待度を引いたものを、契約履行変数 ( $ff - exe$ ) として投入した。履行度、期待度の計算には、平均値が用いられている。

推定結果は表 6.2, 6.3, 6.4 のようになった。ここから、どのようなこと

表 6.2 : 信頼と契約履行・期待

変数	モデル 1		モデル 2	
	標準化回帰係数	VIF	標準化回帰係数	VIF
性別	0.01	1.10	-0.01	1.11
勤続年数	-0.02	1.96	0.02	1.97
管理職ダミー	0.13***	1.94	0.04**	1.97
営業ダミー	0.06***	1.10	-0.03**	1.12
転職経験ダミー	0.00	1.00	0.00	1.00
関係的契約(履行-期待)			0.39***	3.60
取引的契約(履行-期待)			0.23***	3.16
関係的契約(期待)			0.53***	4.96
取引的契約(期待)			0.34***	4.42
R <sup>2</sup>	0.02		0.46	
F	14.28		361.33	

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

表 6.3 : 組織コミットメントと契約履行・期待

変数	モデル 1		モデル 2	
	標準化回帰係数	VIF	標準化回帰係数	VIF
性別	0.00	1.10	-0.02	1.11
勤続年数	0.01	1.96	0.06***	1.97
管理職ダミー	0.11***	1.94	0.03	1.97
営業ダミー	0.09***	1.10	0.01	1.12
転職経験ダミー	-0.01	1.00	-0.01	1.00
関係的契約(履行-期待)			0.30***	3.60
取引的契約(履行-期待)			0.15***	3.16
関係的契約(期待)			0.56***	4.96
取引的契約(期待)			0.26***	4.42
R <sup>2</sup>	0.03		0.64	
F	20.16		287.131	

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

表 6.4 : 離職意図と契約履行・期待

変数	モデル 1		モデル 2	
	標準化回帰係数	VIF	標準化回帰係数	VIF
性別	-0.03*	1.10	-0.02	1.11
勤続年数	-0.05**	1.96	-0.07***	1.97
管理職ダミー	-0.09***	1.94	-0.04*	1.97
営業ダミー	-0.08***	1.10	-0.03**	1.12
転職経験ダミー	-0.01	1.00	-0.01	1.00
関係的契約(履行-期待)			-0.14***	3.60
取引的契約(履行-期待)			-0.17***	3.16
関係的契約(期待)			-0.18***	4.96
取引的契約(期待)			-0.27***	4.42
R <sup>2</sup>	0.03		0.38	
F	20.97		72.73	

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

が読み取れるだろうか。この結果から読み取れるメッセージは、多くの先行研究と同じように、組織による心理的契約の不履行が従業員の組織に対するネガティブな態度・反応を引き起こす、ということにつきる。

## 2. 2 代替的方法

先行研究の方法では、「期待度」と「履行度」それぞれの影響が捨象されており、その結果、本来の意味での契約の履行の測定とはなっていない。そこからは、組織による契約の不履行が従業員のネガティブな反応を招く、という以上の情報を得ることができない。

そこで以下では、履行成果の測定に関して2つの代替的な方法を導入することによって、期待度と履行度双方の影響関係を検討する。

1つ目の方法は、2元配置の分散分析を用いる方法である。各契約について、期待度を強弱、履行度を高低のそれぞれ2値変数に変換し、期待度と履行度それぞれの主効果と、交互効果がどのように成果変数に影響を与えるかを検討する。ただし、分散分析は説明変数がとる値によって、被説明変数が統計的に有意に異なる値を示すかどうかを確認する方法であり、もともと量的変量として測定している期待度と履行度を、あえて質的変量(e.g. 弱期待と強期待)へと情報を圧縮しなくてはならない。しかも、質的変量間の差異を際立たせる目的で量的変量の分布の中心の値(リカートスケールであれば3付近の値)を分析から除外する必要がある。

このような操作による情報の圧縮を回避するための方法が、2つ目の二次方程式を用いた回帰分析(quadratic regression analysis)<sup>70</sup>である。二次方程式を用いた回帰分析は、2つの説明変数と1つの被説明変数との関係を下記のモデルによって推定する。

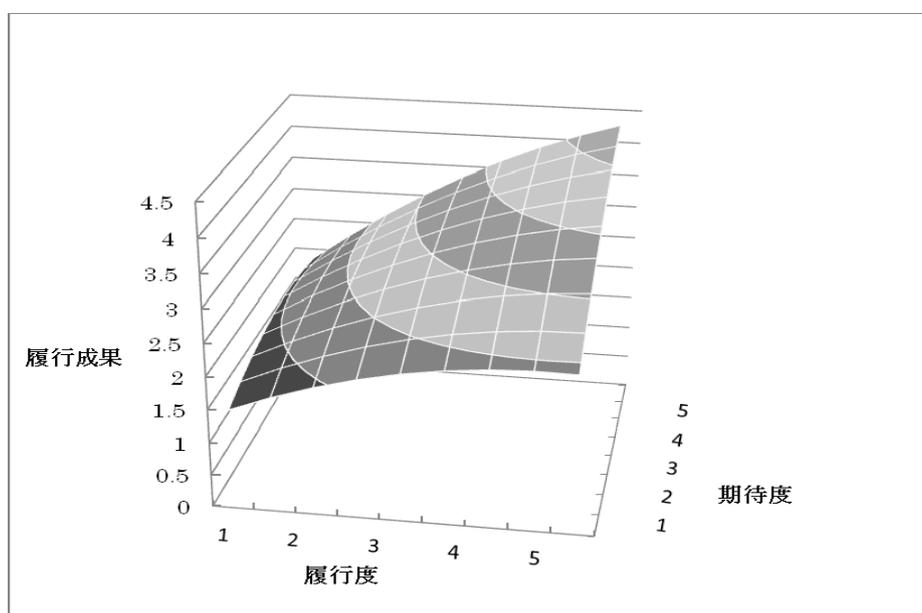
$$y = \alpha_0 + \alpha_1 ex_i + \alpha_2 ful_i + \alpha_3 ex_i \cdot ful_i + \alpha_4 ex^2 + \alpha_5 ful^2 + u$$

モデルで、 $y$ は、被説明変数であり、本論文では「組織コミットメント」「組織への信頼」「離職意図」の平均値を用いる。 $Ex$ は組織に対する期待度の平均値、 $ful$ は組織による履行／不履行度の平均値である。右辺の第4項は期待度と履行度の積、第5項と第6項はそれぞれ、期待度および履行度の自乗である。

このモデルを視覚的に表現したものが図6.1である。図6.1で、縦軸が契約の履行成果(組織への信頼、組織コミットメント、離職意図)、2つの横軸が契約の履行度と期待度を表している。契約の履行度と期待度によって作られる2次元平面に、縦の次元を加えることによって表現される3次元

<sup>70</sup> 二次方程式を用いた回帰分析の詳細については、Edwards(1994)を参照されたい。

図 6.1：二次方程式を用いた回帰分析のイメージ



空間が、履行度と期待度と成果との関係を表している<sup>71</sup>。この方法を用いることによって、期待度と履行度の絶対量を捨象することなく、それら 2 変数の履行成果に対する影響を検討することができる。また、例えば契約が履行されればされるほど組織コミットメントが高まるが、履行が一定限度を超えると、組織コミットメントはむしろ低下する、というような曲線的な関係をも把握する事ができるようになる。こうした推定を、関係的契約と取引的契約それぞれについて行うことによって、それぞれの契約内容ごとの影響の違いについても検討する事ができるようになる。

### 2. 3 代替的分析モデル 1：2 元配置の分散分析

まず、2 元配置の分散分析を用いて期待度と履行度が、成果に対して与える影響を検討する。ここでは、従業員が知覚する履行度の高低と期待度の強弱について、成果変数の値にどのような差異がみられるのかを検討する。分析モデルは、以下のとおりである。

$$y = \alpha_0 + \alpha_1 \text{exp}_i + \alpha_2 \text{full}_i + \alpha_3 \text{exp}_i \cdot \text{full}_i + u$$

<sup>71</sup> 具体的な方法は以下のとおりである。まず、上記の回帰式を OLS によって推定する。次に、microsoft excel を用いて、縦軸に期待度を、横軸に履行度をそれぞれ 1～5 とおく。期待度と履行度がそれぞれの値を採るときに、成果変数がどの程度の値をとるかということ、先の推定結果を用いて特定する。最後に、こうして得られた期待度と履行度、そして成果変数の値の関係を、等高線によって表現する。

ここで  $y$  は被説明変数であり，組織コミットメント，組織への信頼，離職意図が用いられる。説明変数として 3 つが投入される。1 つ目は，期待度の強弱についての変数である (*exep*)。関係的契約，取引的契約それぞれの因子に付加した顕在変数の期待度の平均値が 2.5 以下であれば 0 を，3.5 以上であれば 1 をとる 2 値の変数である。2 つ目は，履行度の高低についての変数である (*full*) であり，関係的契約，取引的契約それぞれの因子に付加した顕在変数の履行度の平均値が 2.5 以下であれば 0 を，3.5 以上であれば 1 をとる 2 値の変数である。3 つ目は，期待度と履行度の交互作用項 (*exep・full*) である。2 つの契約，3 つの成果変数について，合計 6 つのモデルを推定する。

### 組織への信頼

関係的契約について，組織への信頼を被説明変数としたときの分析の結果が，表 6.5 および図 6.2，取引的契約についての結果が表 6.6 および図 6.3 である。表 6.5，表 6.6 をみると，取引的契約の期待度と履行度との間に交互作用が存在しているが，関係的契約については交互作用が存在しない。関係的契約については，期待度と履行度の主効果が有意であった。つまり，その契約について期待を抱いているということ，そしてその契約が組織によって履行されることが，それぞれ単独で信頼の増加を規定しているという結果である。これに対して，取引的契約については，期待と履行の主効果に加えて，それらの交互効果が有意な値を示している。ここでの交互効果は，相乗的である。つまり，期待が低い場合と高い場合，いずれにおいても契約の履行によって組織への信頼は増加するが，その増加の程度は，期待が強い場合の方が大きい。

表 6.5：分散分析(関係的契約と信頼)

説明変数	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
関係的契約(期待)	7.438	1	7.438	15.045	0.00
関係的契約(履行)	15.094	1	15.094	30.529	0.00
関係的計契約(期待・履行)	1.620	1	1.620	3.277	0.70
誤差	795.999	1610	0.494		
全体	1646.669	1613			

図 6.2 : 分散分析(関係的契約と信頼)

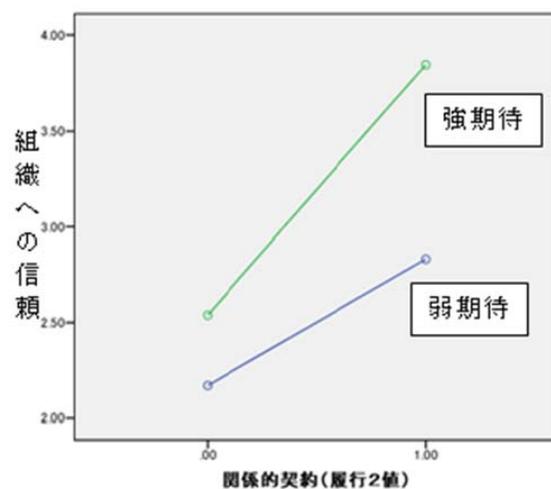
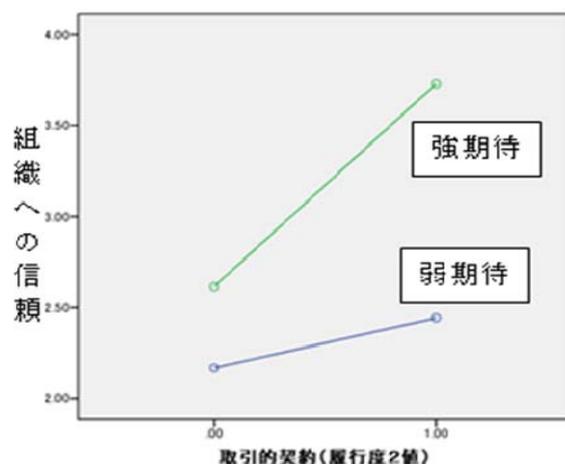


表 6.6 : 分散分析(取引的契約と信頼)

説明変数	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
取引的契約(期待)	8.78	1	8.78	17.45	0.00
取引的契約(履行)	5.65	1	5.65	11.22	0.00
取引的計契約(期待・履行)	2.05	1	2.05	4.08	0.04
誤差	984.29	1957	0.50		
全体	1763.49	1960			

図 6.3 : 分散分析(取引的契約と信頼)



分析結果：情緒的コミットメント

組織コミットメントを被説明変数としたときの分析の結果は、表 6.7, 表 6.8 および図 6.4, 6.5 のとおりである。

ここでも、取引的契約の期待度と履行度との間に交互作用が存在しているが、関係的契約については交互作用が存在しないことがわかる。関係的契約については、期待度と履行度の主効果が有意であった。これに対して、取引的契約の場合は、期待と履行の交互効果、および期待の主効果が有意な値を示している。ここでの交互効果は、期待度と履行度の組み合わせることで、初めて組織コミットメントが増大するというものである。つまり、期待が大きい時に履行されると組織コミットメントが大きく増大するが、期待が低い時に契約が履行されると、組織コミットメントが低下する。期待と履行がともに高いときに、はじめて、組織コミットメントが高まるという結果である。

表 6.7 : 分散分析(関係的契約と情緒的コミットメント)

説明変数	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
関係的契約(期待)	9.618	1	9.619	19.193	0.00
関係的契約(履行)	9.418	1	9.418	18.795	0.00
関係的計契約(期待・履行)	0.490	1	0.490	0.978	0.33
誤差	806.772	1610	0.501		
全体	1453.497	1613			

図 6.4 : 分散分析(関係的契約と情緒的コミットメント)

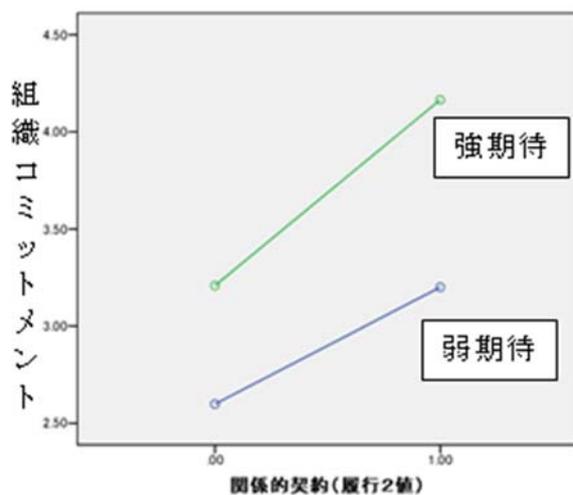
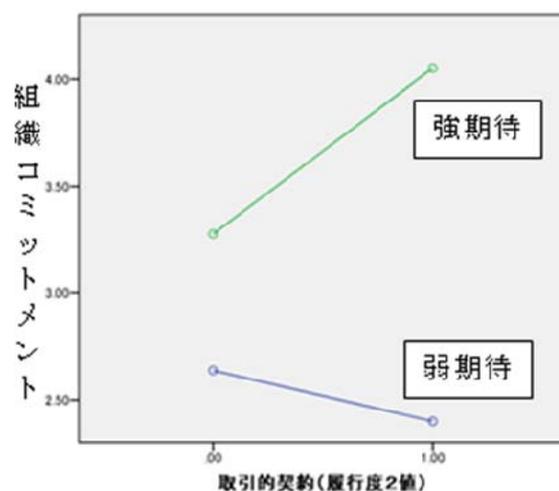


表 6.8 : 分散分析(取引的契約と情緒的コミットメント)

説明変数	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
取引的契約(期待)	15.368	1	15.368	29.722	0.000
取引的契約(履行)	0.847	1	0.847	1.638	0.200
取引的計契約(期待・履行)	3.024	1	3.024	5.849	0.016
誤差	1011.874	1957	0.517		
全体	1591.094	1960			

図 6.5 : 分散分析(取引的契約と情緒的コミットメント)



分析結果：離職意図

最後に、離職意図を被説明変数としたときの分析の結果は、表 6.9, 6.10 および図 6.9, 6.7 のとおりである。

ここでは、関係的契約、取引的契約双方について、期待度と履行度との間の交互作用が確認された。関係的契約や取引的契約への期待が低い時に契約が履行されると、離職意図が高まるが、期待が大きい時には大きく低下する。つまり、組織コミットメント同様、期待度と履行度が組み合わせることで、はじめて離職意図が低下するという結果が得られた。

表 6.9 : 分散分析(関係的契約と離職意図)

説明変数	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
関係的契約(期待)	6.622	1	6.622	7.984	0.005
関係的契約(履行)	1.035	1	1.035	1.248	0.264
関係的契約(期待・履行)	4.397	1	4.397	5.302	0.021
誤差	1335.314	1610	0.829		
全体	1609.913	1613			

图 6.6 : 分散分析(關係的契約と離職意図)

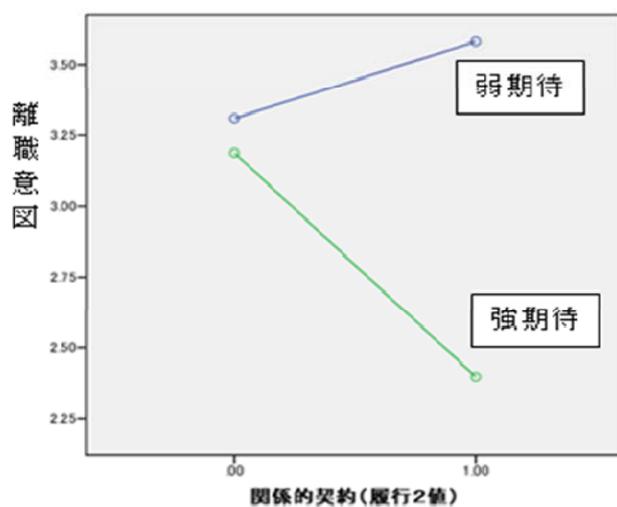
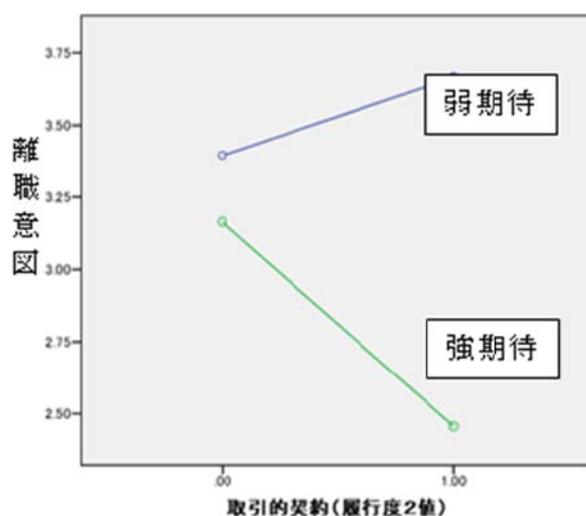


表 6.10 : 分散分析(取引の契約と離職意図)

説明変数	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
取引の契約(期待)	6.077	1	6.077	7.822	0.005
取引の契約(履行)	0.557	1	0.557	0.717	0.397
取引の計契約(期待・履行)	2.819	1	2.819	3.628	0.057
誤差	1520.444	1957	3.628		
全体	1813.326	1960			

図 6.7 : 分散分析(取引的契約と離職意図)



以上の分析をまとめたものが、表 6.11 および表 6.12 である。表で、○記は、その効果が統計的に有意であったことをあらわす。これを見れば、期待度と履行度の交互効果が部分的に確認されたことがわかる。表中では、さらに、交互効果の種類が分類されている。網掛の部分には、期待度と履行度とが、組み合わせることで初めて従業員のポジティブな態度につながることを表している。言い換えれば、従業員が期待していないときに組織がそれを履行すると、従業員の態度はネガティブなものになる、ということである。期待と履行の関係が、先行研究が主張する以上に複雑なものであることを示す結果である。

ただし、すでに述べたように、分散分析はもともと量的変量として測定されている期待度と履行度を、それぞれ 2 値変数に変換しており、大幅に情報が圧縮されてしまう。しかも、質的変量間の差異を際立たせる目的から、量的変量においてもっともサンプルが多いはずの分布の中心の値を分析から除外しており、これに該当する多くのサンプルを分析から除外することになる。

そこで以下では、このような限界を克服した二次方程式を用いた回帰分析を実施する。

表 6.11 : 2 元配置分散分析の結果要約(关系的契約)

被説明変数	説明変数		
	期待主効果	履行主効果	期待・履行交互効果
組織への信頼	○	○	×
組織コミットメント	○	○	×
離職意図	○	×	○

表 6.12 : 2 元配置分散分析の結果要約(取引的契約)

被説明変数	説明変数		
	期待主効果	履行主効果	期待・履行交互効果
組織への信頼	○	○	○
組織コミットメント	○	×	○
離職意図	○	×	○

## 2. 4 代替的分析モデル 2 : 二次方程式を用いた回帰分析

すでに述べたように、契約の履行成果が、単なる履行の事実だけでなく、期待度と履行度の両方によって規定されているということを示すためには、モデルの中に期待度と履行度単独の影響をビルドインする必要がある。換言すれば、「期待度」と「履行度」と「履行成果」とを 3 次元空間の中で捉えなくてはならない。しかも、分散分析のように、説明変数の値を日変数に圧縮することなく、3 変数の関係を検討することが望ましい。そのための方法が、二次方程式を用いた回帰分析である。

以下、それぞれの成果変数、説明変数ごとに推定結果を示す<sup>72</sup>。組織への

<sup>72</sup> 最小二乗法(ordinary least square: OLS)により推定を行う場合、理想的には、(1)誤差項の分散が均一であること、(2)誤差項が正規分布にしたがうこと、(3)誤差項の期待値が 0 であること、(4)誤差項に系列相関がないこと、(5)説明変数が確率変数であることといった仮定を満たしている必要がある(松浦・マッケンジー, 2005)。このうち、リカートスケールで測定されたクロスセクショナルなデータを用いる際に問題となるのは、(1)(2)である。そこで、以下の分析モデル全てについて、(1)分散不均一がみられないかどうか、(2)誤差項の分散が正規分布にしたがうかどうか、という

## 信頼

関係的契約への期待と，組織による履行／不履行を説明変数としたモデルの推定結果が表 6.13，それを視覚的に表したものが図 6.8 である。取引的契約への期待と，組織による履行／不履行を説明変数としたモデルの推定結果が表 6.13，それを視覚的に表したものが図 6.9 である。図では，期待度と履行度が組織への信頼に対して与える影響が示されている。

図 6.8 および図 6.9 から，従業員が強く期待しており，かつ組織によって履行されたときに，従業員の組織に対する信頼が高まるという関係が見て取れる。それに対して，従業員が期待しておらず，組織が履行したい場合や，従業員が期待しているにもかかわらず，組織が不履行した場合には，信頼は低下する。興味深いのは，組織がいくら履行しても，それが従業員によって期待されたものでなければ，従業員の信頼は高まらないということである。しかも，こうした関係は，関係的契約と取引的契約とでは，大きな差がない。どちらの契約についても，従業員が強く期待する契約を組織がしっかりと履行することで，従業員の組織に対する信頼が高まるのである。

従業員の組織に対する信頼は，その契約がどの程度履行されたかということだけでなく，そもそもその契約について従業員がどの程度の期待を抱いていたかどうかということにも影響される，という結果である。

表 6.13：契約への期待，履行と信頼

説明変数	ex	ful	ex・ful	ex <sup>2</sup>	ful <sup>2</sup>
関係的契約	-0.06	1.009***	0.654***	-0.079	-0.903***
取引的契約	0.367***	0.529***	0.583***	-0.447***	-0.424***

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

ことをチェックした。その結果，いずれのモデルについても誤差項の分散が不均一であり，しかも分布が正規分布に従わないという結果が得られた。そこで，以下の分析すべてについて，OLSに加え，(1)加重最小自乗法(weighted least square: WLS)と(2) 10,000 回のリサンプリングによるブートストラップ法(bootstrap)によって結果の頑健性を確認した。その結果，すべてのモデルについて，OLS における推定結果と同様の結果が得られた。

図 6.8 関係的契約への期待，履行と組織への信頼

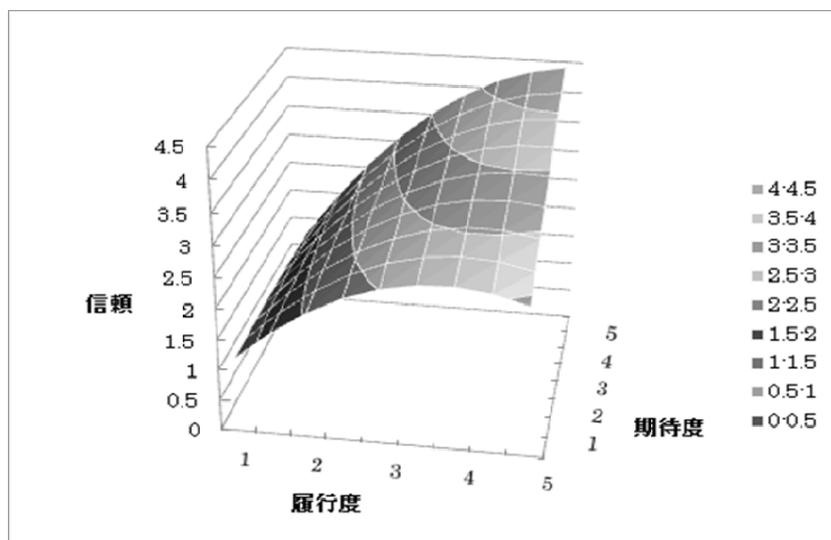
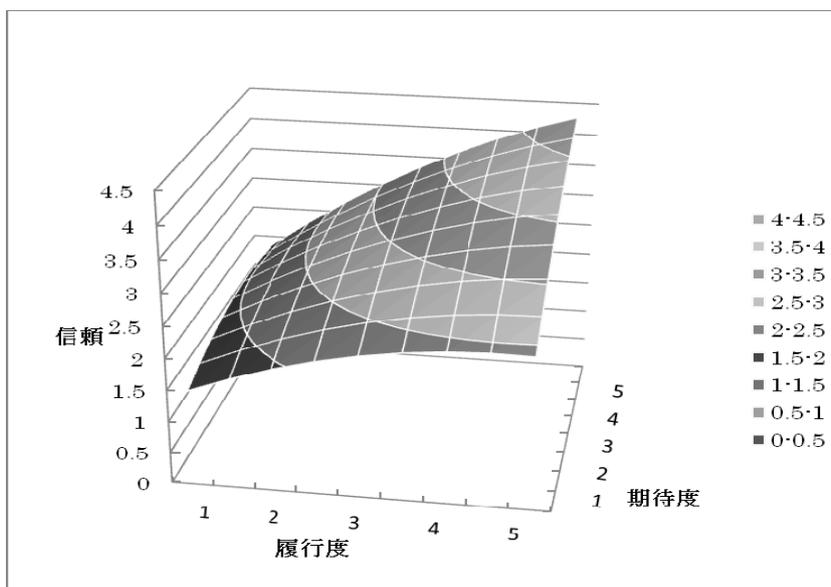


図 6.9 取引的契約への期待，履行と組織への信頼



### 情緒的コミットメント

次に，情緒的コミットメントについて同様の分析を行う。関係的契約への期待度と，組織による履行度を説明変数としたモデルの推定結果が表 6.14,それを視覚的に表したものが図 6.10である。取引的契約への期待と，組織による履行／不履行を説明変数としたモデルの推定結果が表 6.14,それを視覚的に表したものが図 6.11である。図では，期待度と履行／不履行度，それらが組織への信頼に対して与える影響が示されている。

図 6.10 および図 6.11 から、期待度と履行度が情緒的コミットメントに与える影響について、組織への信頼と同じ関係性が見てとれる。すなわち、従業員が強く期待しており、かつ組織によって履行されたときに、従業員の組織に対する信頼が高まるのに対して、従業員が期待していない契約を組織が履行したい場合、従業員が期待した契約が不履行された場合、さらには、従業員が期待していない契約が履行された場合には、従業員のコミットメントが低下する。しかも、こうした関係は、関係的契約と取引的契約とでは、大きな差がない。

表 6.14：契約への期待，履行と情緒的コミットメント

説明変数	ex	ful	ex・ful	ex <sup>2</sup>	ful <sup>2</sup>
関係的契約	0.326***	0.6712***	0.8527***	-0.434***	-0.848***
取引的契約	0.486***	0.318***	0.718***	-0.519***	-0.449***

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

図 6.10 関係的契約への期待，履行と情緒的コミットメント

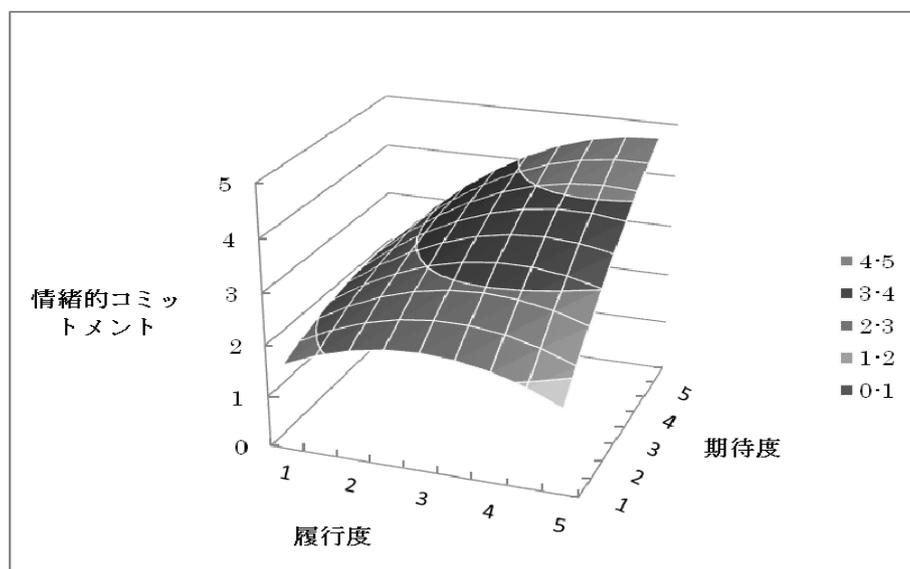
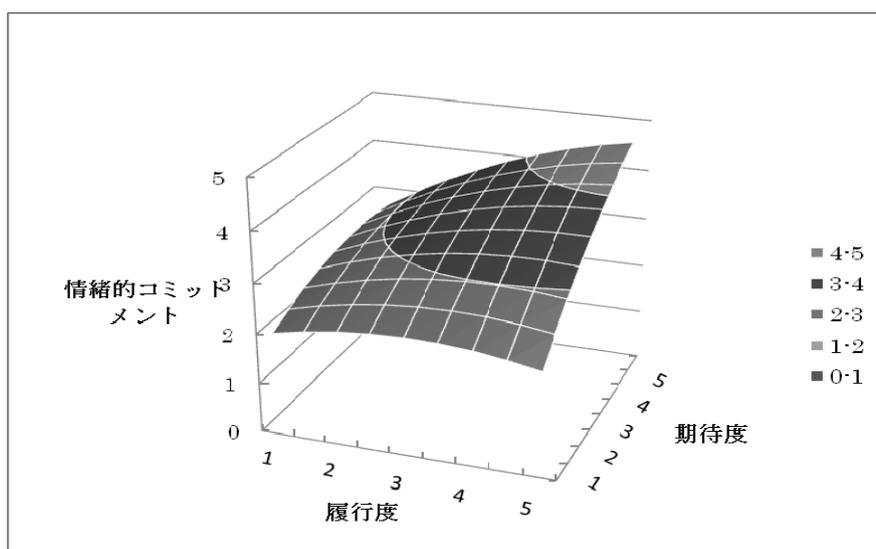


図 6.11 取引的契約への期待，履行と情緒的コミットメント



#### 分析結果：離職の意図

最後に、離職の意図について同様に検討してみよう。関係的契約への期待と、組織による履行／不履行を説明変数としたモデルの推定結果が表 6.15,それを視覚的に表したものが図 6.12である。取引的契約への期待と、組織による履行／不履行を説明変数としたモデルの推定結果が表 6.15,それを視覚的に表したものが図 6.13である。図では、期待度と履行／不履行度、それらが組織への信頼に対して与える影響が示されている。

両契約への期待と、組織による履行／不履行が離職意図に対して与える影響は、組織への信頼や組織コミットメントと近似している<sup>73</sup>。すなわち、関係的契約においても取引的契約においても、それが履行されたかどうか

表 6.15：契約への期待，履行と離職意図

説明変数	ex	ful	ex・ful	ex <sup>2</sup>	ful <sup>2</sup>
関係的契約	-0.008	-0.379***	-0.954***	0.358**	0.751***
取引的契約	-0.186	-0.190	-0.715***	0.383**	0.408***

数値は標準化係数  $\beta$  \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

<sup>73</sup> 離職意図は、「私はこの会社にずっと勤めていたい（逆転項目）」「機会があれば他の会社に転職してみたい」「今までに、一度はこの会社を辞めることを考えた事がある」という質問に対して、「全く違う／少し違う／どちらともいえない／ややそう思う／全くその通り」の5点尺度による測定を行なっている。したがって、信頼や組織コミットメントとは、グラフの形状が異なっていることに注意されたい。

図 6.12 関係的契約への期待，履行と離職意図

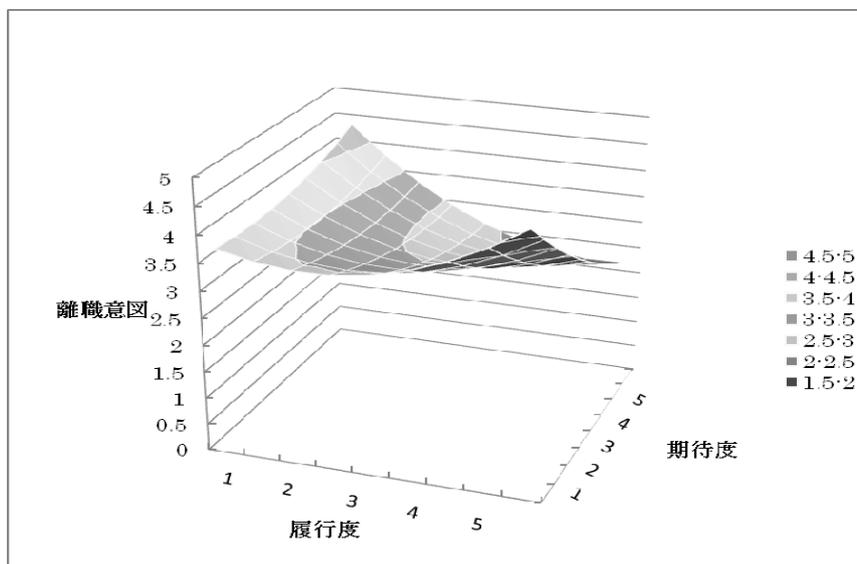
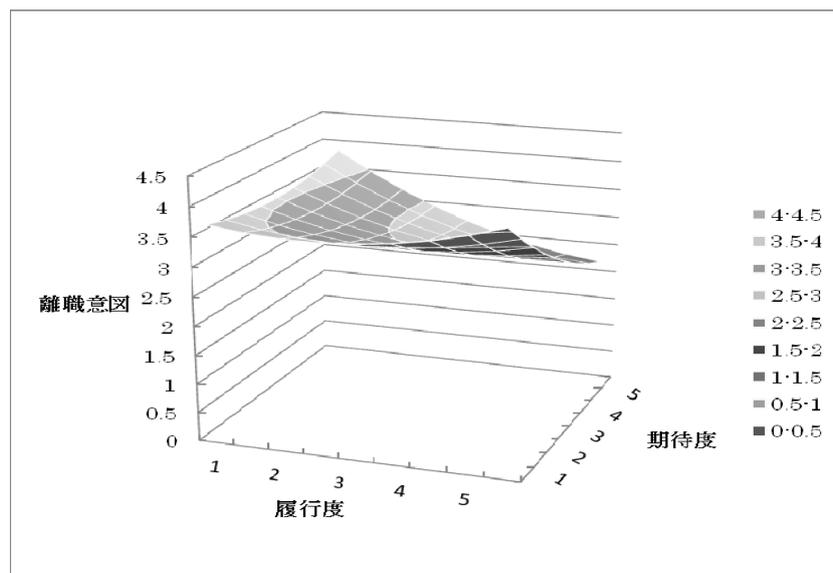


図 6.13 取引的契約への期待，履行と離職意図



という事実だけでなく、それがどの程度期待されたものであったかという事が重要なようである。従業員が期待していないにもかかわらず、組織が履行すると、従業員の離職意図が高まってしまうようである。

### 3. 発見事実の要約と考察

#### 3. 1 発見事実の要約

本章では、組織への期待と組織による契約の履行／不履行が、従業員の組織に対する信頼や情緒的コミットメント、離職意図に与える影響について検討した。

履行度から期待度を引いた変数を回帰分析に投入するという先行研究と同じ方法によって、履行の成果を検討したところ、先行研究と同じく、組織によるあらゆる心理的契約の不履行が従業員の組織に対するネガティブな態度・反応を引き起こす、という結果が得られた。ただ、この方法は、契約に対する「期待度」と「履行度」それぞれの影響が捨象されているという意味で、契約の履行状況の評価としては不十分である。そこで、次に、履行成果の測定に関して2つの代替的な方法を導入することによって、期待度と履行度双方の影響関係を検討した。

2元配置の分散分析の結果、期待度と履行度の交互効果が部分的に確認された。組織への信頼と組織コミットメントについては、取引的契約への期待と履行が、離職意図については、関係的契約と取引的契約への期待と履行が交互効果を持っていた。そして、取引的契約の期待と履行が信頼や組織コミットメントに与える交互効果は相乗的であったのに対して、関係的契約の期待と履行が離職意図に与える交互効果は、それらが組み合わさることではじめて離職意図が低くなるというものであった。従業員が期待していないものが、組織によって履行されると、従業員の態度はネガティブなものとなる、ということが示された。

ただし、分散分析は量的変量を2値の質的変量の変換するため、そこでは大幅な情報圧縮がなされる。しかも、量的変量として扱う場合、もっともサンプルが多くなる分布の中心の値が分析から除外されてしまう。そこで、こうした限界を克服した二次方程式を用いた回帰分析を実施した。

分析の結果、従業員が期待し、それが履行されることではじめて、組織に対する信頼や組織コミットメントが高まり、離職意図が低下するという結果が得られた。そして、分散分析の結果同様、従業員が期待していた契約が不履行された場合、さらには従業員が期待していない契約が履行された場合には、信頼や組織コミットメントが低下し、離職意図が高まるとい

う結果が得られた<sup>74</sup>。しかも、そうした関係は、「関係的契約」「取引的契約」といった契約内容の差異にかかわらず、同じであった。

### 3. 2 結果への考察

以上の結果から、期待の度合と履行の度合の組み合わせによって、契約履行状況を、表 6.14 のように、少なくとも 4 つに分類することができる<sup>75</sup>。

1 つ目は、従業員が期待していた契約を組織がしっかりと履行した場合であり、「適正履行」と名付けられよう。この時、従業員は組織に対して最もポジティブな態度を示す(組織への信頼と組織コミットメントを高め、離職意図を低下させる)。

2 つ目は、従業員が期待していた契約を組織が不履行した状況である。これは、組織が従業員の期待に十分こたえられていないという意味で、「過少履行」状態と名付けられよう。

3 つ目は、従業員が期待していない契約を組織が履行した場合である。組織はその契約を履行しているにもかかわらず、それがそもそも従業員によって期待されてないため、従業員の信頼、組織コミットメントは低下し、離職意図が高まってしまう。この場合、組織は従業員の期待以上の履行をしている、あるいはまったく期待していないような契約を履行しているのであり、いわば「過剰履行」状態にあるといえよう。

そして 4 つ目は、組織に何も期待しておらず、組織側も履行していない状態である。これは、契約が不履行されたといよりは、むしろその項目について相互に無関心な状況であり、の契約が成立していない状態といえよう。そこで、「相互無関心」と名付けることにする。

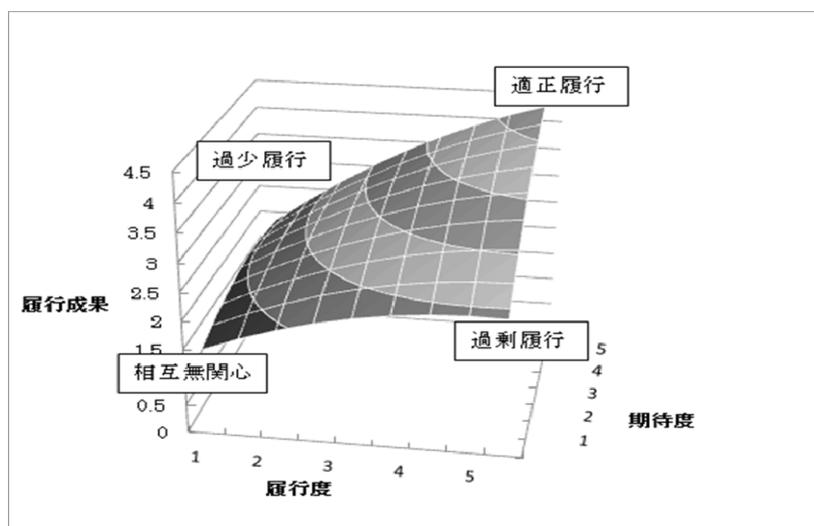
なぜ、従業員は、期待したものが履行された場合のみ、組織へのポジティブな態度を示すのだろうか。なぜ、期待されていないものが履行されると、従業員の態度はネガティブなものになるのだろうか。こうした結果は、心理的契約という現象の性質を考えることで、ある程度説明できる。繰り返し述べてきたように、心理的契約とは、実現されるべき未来の事態に関して、当事者間で合意がなされたという個人の知覚である。このように捉えた場合、ある契約について従業員が期待している状態とは、実現されるべき未来について従業員がある程度の確信を持った状態、ということにな

---

<sup>74</sup> ただし、期待度と履行度との相関係数を見ると、期待度が低いほど履行度も低いという関係がある。そのため、期待度が低く履行度が高いという組み合わせに該当するパターンが多いとは言えない。ただ、2 元配置分散分析の結果とも符合しているため、ある程度頑健な結果だと判断してよいだろう。

<sup>75</sup> もちろん、以下の分類は、期待度と履行度が極端な値(リカートスケールでいう 1 や 5)をとった場合のいわば理念型であり、実際にこうした極値を示した回答者が多いわけではない。

図 6.14 契約の履行状況のバリエーション



る。これは、過去のある時点から現在、そして未来に向けたプロスペクティブな時間展望である。これに対して、契約の履行とは、現時点から過去を振り返って、ある項目がどの程度提供されてきたかに関して、個人が行う評価である。その意味で、リトロスペクティブな時間展望である。

従業員は、これら2つの時間軸を認知上交差させることで、履行状況への評価を行っていると考えられる。従業員がある契約について強い期待を抱いている状況、すなわち、従業員が実現されるべき未来を明確に企画している状況を考えてみよう。この場合、組織が契約を履行すれば(適正履行)、その従業員にとって、企画した通りの未来が実現したことになる。その結果、企画した通りの未来をもたらした相手に対する態度は、ポジティブなものとなるだろう。反対に、組織が契約を不履行すれば(過少履行)、未来は実現しなかったことになる。その結果、従業員は、期待を裏切った相手への態度を悪化させると考えられる。次に、従業員がその契約について全く期待をしていない状況を考えよう。この時、従業員は、その契約が組織との間に成立しているとは考えていない。換言すれば、従業員は、その契約に関して実現されるべき未来を企画していない。この場合、組織が契約を履行するということは(過剰履行)、従業員にとって、企画していなかった未来が実現したことを意味する。そのため、相手に対する態度がネガティブなものとなるのだろう。従業員が期待していない契約を、組織が不履行するということが(相互無関心)、従業員のネガティブな態度につながる、という結果の解釈は難しい。自分も相手に対して期待していないし、相手も自分に対して何も提供していないという無関心状態は、そもそもお互いの関係性が希薄な状態を表すと考えられる。したがってここでは、そもそ

も組織に対して信頼せず，コミットメントが低く，離職意図が高い人が，このような履行状況を知覚するというように，逆の因果が存在しているのかもしれない。

このように，適正履行は，4つの履行状況のうち唯一，従業員が企画した未来がその通りに実現された状態なのである(表 6.16)。従業員の組織に対する態度は，組織がどれだけ契約を履行したかということではなく，組織が従業員の企画した未来を実現したかどうか，によって規定されるのである<sup>76</sup>。多くの先行研究が，「組織が契約を不履行すると，従業員のネガティブな態度につながる」ということを報告しているが，履行状況とその成果との関係は，それほど単純ではない。

表 6.16 契約の履行状況のバリエーションと未来の実現

		履行の有無	
		履行	不履行
期待の強弱	強い期待	企画した未来の実現	企画した未来の非実現
	弱い期待	企画しない未来の実現	弱い関係性

<sup>76</sup> 本章の結果が，上記の説明とは逆の因果によって引き起こされた可能性もある。つまり，組織を信頼せず，強いコミットメントを持たず，いつか離職しようと考えている従業員は，組織による履行不履行いかににかかわらず組織に対して何も期待しない，ということである。

## 第 7 章

### 要約と結論

これまで、日本企業に所属する従業員を対象とした質問票調査によって、日本企業の心理的契約の内容とその履行状況について検討してきた。本章では、本論文における発見事実を要約し、その理論的、実践的含意を示す。

#### 1. 発見事実の要約

発見事実の要約に先立って、本論文の研究課題を再掲しておく。

##### 【研究課題 1】

心理的契約の内容はどのような要因によって規定されるのか。

1-1：心理的契約の潜在構造に収斂をもたらすのは、どのような要因か。

契約の潜在構造は、特定の組織を超えて広く共有されるものなのか、特定の組織への参加によって収斂するものなのか、それとも組織内においてすら共有されえないものなのか。

1-2：契約内容に対する期待度を規定するのは、どのような要因か。

##### 【研究課題 2】

組織による心理的契約の(不)履行は、従業員の態度に対してどのような影響を与えるのか。

2-1：契約に対する期待度と履行度は、相互にどのように関連しあって従業員の態度に影響を与えるのか。

2-2：契約内容によって、期待度や履行度が従業員の態度に与える影響はどのように異なるのか。

以下では、これらの答えるかたちで、本論文における発見事実を要約する。

#### 1. 1 心理的契約の潜在構造

3 章では、MBA データと A 社データを用いて、心理的契約の潜在構造の探索を行なった。レベルの違う 2 つのデータを組み合わせることによって、

心理的契約が、一体どのような要因によって収斂するのかを検討するためである。分析の結果、MBA データでは、組織への期待として「魅力的仕事の提供」「支援的關係」「ワークライフバランス提供」「業績基準の評価」の4つ、従業員への期待として「人間關係維持」「報酬外業務」「権限受容」「誠実な態度」の4つの因子が抽出された。これに対して、A社データでは、組織への期待に関しては「魅力的仕事の提供」と「支援的關係」とが「關係的契約」という1つの因子に吸収され、あらたな1つの因子「取引的契約」が抽出された。従業員への期待については、「人間關係維持」と「会社擁護」が「關係性維持」という1つの因子に、「会社擁護」と新たな項目からなる新たな因子が表れ、「報酬外業務」だけが再度抽出された。

企業の影響をコントロールしない MBA 調査よりも、それをコントロールした A社調査のほうが、より少数の潜在因子が抽出されたのである。このことは、同一の企業に所属することによって、従業員間で、各契約項目についての期待度が収斂する可能性を示している。

次に、企業特性や、従業員のコホート、職種、職位といった要因について、サンプルを分割し、それぞれについて探索的因子分析を行なうという方法によって、従業員の知覚を収斂させる要因の探求を行なった。まず、MBA データを製造業と非製造業の2つのサンプルに分割し、それぞれについて探索的因子分析を行った。その結果、製造業と非製造業との間で、異なった因子が抽出された。しかも、非製造業サンプルでは全サンプルでの分析と同じ4つの因子が抽出されたのに対して、製造業サンプルではそれが3つの因子に収斂した。業界をコントロールすると、心理的契約の因子がより収斂される、という可能性を示す結果である。

さらに、職位や職種、転職経験といった変数によって、特定の企業内においても契約への知覚が分化する可能性を検討するため、企業特性変数が完全にコントロールされた A社データを用いた分析を行なった。従業員のコホート、職種、職位によって2つのサンプルに分割し、それぞれについて探索的因子分析を行なった。その結果、企業特性がコントロールされると、どのようにサンプルを分割しても、全サンプルと同じ潜在因子構造が抽出された。

以上の結果より、心理的契約の潜在因子を収斂させる最も重要な要因は、特定の組織への参加であるといえる。ほとんどの先行研究が、複数企業の従業員を対象にデータを収集し、全サンプルについて因子分析を実施してきた。そして、研究ごとに抽出される潜在因子が異なる、という事実直面しながらも、その意味合いを検討してこなかった。ところが、本章の結果によれば、異なった企業に所属する従業員同士では、潜在因子そのものが異なる可能性がある。したがって、先行研究のサンプルには、そもそも契約の潜在因子そのものが異なるさまざまな従業員が混在していることに

なり、その結果として、研究によって報告される潜在因子が異なるという事態が起こったと考えられる。

## 1. 2 契約パターンの分化とその規定要因

ある潜在因子が抽出されたということと、従業員がそうした契約の成立を知覚していることとは別の問題である。契約が成立しているということをも主張するためには、従業員が、抽出された因子が全体としてどのようなパターンとしてあらわれるかを検討する必要がある。第5章では、心理的契約の潜在因子がどのようなパターンとして従業員に知覚されているのか、そうした知覚はどのような要因によって説明されるのかという問題について検討した。

クラスター分析の結果、A社データにおいては、クラスターの形状が近似した3つのクラスターが抽出された。3つのクラスターは、各契約の相対的な期待度の差異としてではなく、全体としての期待度の強弱関係として抽出された。

次に、強期待型、中期待型、弱期待型という契約パターンは、なぜ生じるのか、ということを検討した。記述的分析の結果、勤続年数については、入社当初から5年目あたりにかけて低下し、その後上昇すること、職位については、新卒入社後しばらく横ばいが続き、課長職になると期待度が低下し、部長職になると再び上昇すること、営業職が他の職種に比べて強く期待しているという傾向が見られた。勤続年数や職位と従業員が知覚する相互期待との関係は、一方が増加すればするほど他方も増加する、というような線形的な関係ではない、ということが示されたのである。

次に、各規定因の影響を相互にコントロールした上で、それらが期待度に対してどのような影響を与えるのか、ということを経済分析によって検討した。その結果、課長以上であること、営業職や研究開発職であることは、相互期待に対してプラスの影響を与えるが、勤続年数が長くなると、課長以上であること、営業職であることが、相互期待に対してマイナスに作用することがわかったが、勤続年数は、それ自体では有意な影響を与えていなかった。つまり、組織の中で課長以上の職位を占める人、または営業職の人は、会社との相互期待を知覚する傾向にあるが、勤続年数が長くなるにつれ、相互期待が抑制されるのである。転職経験の有無や部長以上であることについては、期待度への影響が確認されなかった。さらに、相互期待は、入社当社強く、それが入社4年目にかけて低下をつづける、ということが確認された。

こうした結果は、A社の中に、組織との間に弱い相互期待しか知覚していない人がいること、そうしたグループに該当する可能性が高いのは、(1)入社1年目から4年目の若手、(2)勤続年数の長い管理職、そして(3)勤続年

数の長い営業職であることを示唆している。

### 1. 3 契約の履行成果

第 6 章では、組織による契約の(不)履行とその契約に対する従業員の期待が、従業員の態度(組織への信頼、情緒的コミットメント、離職意図)に与える影響について検討した。履行度から期待度を引いた変数を回帰分析に投入するという先行研究の方法によって、履行の成果を検討したところ、先行研究と同じく、組織による心理的契約の不履行が従業員の組織に対するネガティブな態度・反応を引き起こす、という結果が得られた。

ただ、先行研究の方法では、「期待度」と「履行度」それぞれの影響が捨象されているという意味で、本来の意味での契約の履行状況の測定とはなっていない。そこで、履行成果の測定に関して 2 つの代替的な方法を導入することによって、期待度と履行度双方の影響関係を検討した。

2 元配置の分散分析の結果、期待度と履行度の交互効果が部分的に確認された。組織への信頼と組織コミットメントについては、取引的契約への期待と履行が、離職意図については、関係的契約と取引的契約への期待と履行が交互効果を持っていた。そして、取引的契約の期待と履行が信頼や組織コミットメントに与える交互効果は相乗的であったのに対して、関係的契約の期待と履行が離職意図に与える交互効果は、それらが組み合わさることで初めて離職意図が低くなるというものであった。

さらに、2 元配置の分散分析の欠点を克服した二次方程式を用いた回帰分析を実施した。分析の結果、どの契約についても、従業員が期待し、それが履行されることではじめて、組織に対する信頼や組織コミットメントが高まり、離職意図が低下するという結果が得られた。そして、従業員が期待していた契約が不履行される、あるいは従業員が期待していない契約が履行されると信頼や組織コミットメントが低下し、離職意図が高まるという結果が得られた。しかも、そうしたパターンは、どの契約であっても、どの成果変数であっても同じであった。

以上の分析結果から、第 6 章では、期待の度合と履行の度合の組み合わせによって、契約履行状態を 4 つの理念型に分類した。1 つ目は、従業員が期待していた契約を組織がしっかりと履行した場合であり、適正履行と名付けられよう。この時、従業員は組織に対して最もポジティブな態度を示す(組織への信頼と組織コミットメントを高め、離職意図を低下させる)。2 つ目は、従業員が期待していた契約を組織が不履行した状況である。これは、組織が従業員の期待に十分応えられていないという意味で、過少履行と名付けられよう。この時、従業員の信頼、組織コミットメントは低下し、離職意図が高まってしまう。3 つ目の状態は、従業員が期待していない契約を組織が履行した場合である。組織はその契約を履行しているにも

かかわらず、それがそもそも従業員によって期待されてないため、従業員の信頼、組織コミットメントは低下し、離職意図が高まってしまう。この場合、組織は従業員の期待以上の履行をしている、あるいはまったく期待していないような契約を履行しているのであり、いわば過剰履行状態にあるといえる。そして第4の状況は、組織に何も期待しておらず、従業員も何も履行していない状態である。これは、契約が不履行されたといよりは、むしろその項目について相互に無関心な状況であり、の契約が成立していない状態といえよう。そこで、相互無関心と名付けた。

適正履行の場合のみ、従業員のポジティブな態度につながるのは、それが唯一、従業員が企画した未来の実現を意味するからである。従業員の期待にもかかわらず組織が契約を不履行されること(過少履行)は未来の非実現を、そして従業員が期待をしていない契約が履行されること(過剰履行)は、企画していなかった未来の実現を意味する。最後に、従業員が期待せず、組織も履行しないということ(相互無関心)は、相互に無関心な状態であり、それだけ両者の関係性が弱いことを意味すると考えらえる。

このように、従業員は、履行されたかどうかという事実だけでなく、そもそもそれが自分の期待したものであったかどうかをも考慮して、評価していることが示された。したがって、契約の履行状況について検討する際には、期待度と履行度という2つの要素をともに考慮する必要があるのである。

#### 1. 4 契約の再生

2つの研究課題に即して、本論文の結論を表せば以下のようなになる。

第1に、心理的契約は、特定の企業への参加によって契約内容が収斂するという意味で、企業特異的な現象だといえる。多数の個別的な期待のうちどれをワンセットと捉えるかという従業員の知覚は、特定の企業への参加によって収斂する。ただ、同じ企業においても、それらの契約に対してどの程度の期待度を知覚するか、ということに関しては同一企業内においてもバラツキが見られる。

第2に、心理的契約とは、時間性を帯びた概念だということである。期待とは、実現されるべき未来の事態に関して当事者間で合意がなされたという知覚でありプロスペクティブな時間展望に関わっている。これに対して、契約の履行は、現時点から過去を振り返って行う評価であるという意味で、リトロスペクティブな時間展望である。そして、心理的契約とは、こうした2つの時間展望が、現在という時点において認知的に交差することに関わっている。

「企業特殊性」と「時間性」という2つの特徴は、Argyris(1960)に始まり、Levinson et al.(1962)、そしてSchein(1965; 1970)へとつながる初期の研

研究者によって、すでに指摘されていたものである。心理的契約は、Argyris や Levinson らの臨床的な研究の中で生まれたというその出生からして、企業特種的な概念であった。Argyris や Levinson を引き継いだ Schein は、この概念に時間という要素を導入した。法学者の MacNeil(1985)や内田(1990)が指摘するように、契約とは本来、実現されるべき未来の事態に関する当事者間の合意である。その意味で、時間性もまた、心理的契約概念が本来もっているべき特徴であるといえよう。

本論文は、Rousseau(1989)以降、多くの研究が蓄積されていく中で忘れ去られていったこうした特徴を取り戻す、いわば契約の再生に向けた試みであったといえよう。

## 2. 含意

本論文の発見事実は、先行研究や経営の実践に対して、どのような含意を持つだろうか。本節では、本論文の含意について検討する。

### 2. 1 理論的含意

本論文の結果が先行研究に対して持つ含意は少なくとも3つある。

1つ目は、心理的契約の分析レベルに関わるものである。今後の研究においては、心理的契約という現象が企業特種的な問題であることを自覚する必要がある。先行研究においては、その多くが、複数企業の従業員を対象とした組織横断的な調査デザインを採用してきた。そのことが、潜在因子の不確定性という結果をもたらしたと考えられる。本論文の結果によれば、従業員達の知覚は、同じ企業に参加することによってはじめて収斂する。したがって、複数企業の従業員を対象とした調査から、普遍的な潜在因子が得られないのも、当然なのである。

もちろん、特定の企業に限定されないサンプリングによる調査にも、一定の意味はある。その国、その社会における一般的な傾向を把握するという研究目的は、そのような調査デザインによってしか達成できない。重要なのは、従業員の知覚が特定の企業への参加によって収斂する可能性を研究者が自覚した上で、調査デザインを設計することである。

その際には、日本企業に所属する従業員を対象としたインタビューと欧米における先行研究を総合した本論文のリストが有用だろう。もちろん、心理的契約が本来企業特種的なものであるため、このリストがあらゆる企業に当てはまる契約内容を網羅できているわけではない。極端な言い方をすれば、全ての企業で使えるような普遍的な尺度を開発することは、永遠に不可能である(Sels, Maddy, Inge, 2004)。今後の研究では、本論文の知見を参照しつつも、研究者は、調査対象用にテーラーメイドされた尺度を作成すると

いう態度が望まれよう。

2 つ目は、契約の履行成果に対して、期待と履行があたえる影響についてである。従業員の態度に影響を与えるのは、契約履行の事実だけでなく、その契約に対する期待度との組み合わせである。期待されたものが履行されれば、ポジティブな反応が示され、期待されたものが不履行されればポジティブな反応が見られる。そして、期待していない契約が履行されると、ポジティブな反応が見られるどころかむしろネガティブな反応が見られる。重要なのは、そうした影響関係が、契約の内容(关系的契約、取引的契約)や、履行成果の種類(組織への信頼、組織コミットメント、離職意図)に関わりなく同じだということである。このことは、期待度と履行度に関する情報さえあれば、具体的な契約内容やその成果の種類に立ち入らずとも、履行成果を予測することができる、ということの意味している。企業特殊性が心理的契約の特徴である以上、契約内容に関して、普遍的な知見を得ることは難しい。ところが、契約内容の相違を不問に付したままでも、その契約がどの程度の期待度、履行度ということさえわかれば、従業員の態度は予測可能なのである。これは、心理的契約研究の発展にとって朗報である。

3 つ目は、期待の持つ意味合いに関するものである。組織均衡論(Barnard, 1938; Simon, 1976; March and Simon, 1958)や社会的交換(Homans, 1960; Blau, 1968)においては、交換当事者がある交換項目について持つ期待は、交換結果への満足を抑制することがわかっている<sup>77</sup>。つまり、これまでは、交換当事者が相手に対して期待すればするほど、それがもたらされたときの満足を低くなると考えられてきたのである。ところが、本論文で見出された期待の効果は、これとは異なるものであった。組織によって契約履行がなされたとき、従業員が強い期待を持っていればいるほど、ポジティブな態度につながっていた。

これは、心理的契約が想定している契約内容と、組織均衡論や社会的交換理論が想定している交換項目との相違によるものだと考えられる。組織均衡論で想定されている交換項目は、賃金・給与、賞与、福利施設といった物理的誘因から、榮譽、威信、権力といった非物質的な誘因と広範にわたっている(Barnard, 1938)。社会的交換理論においても、金銭、商品といった物質的なものから、サービス、地位、情報、是認さらには愛情にいたるまで、およそ広範な交換項目が想定されている(Blau, 1968)。ただ、これらの交換項目はいずれも、それ自体が価値をもっており、仮にそれを当事者が強く望んでいなくとも当事者の不満足につながるものが無

---

<sup>77</sup> March and Simon(1958)や Homans(1960)では、期待という言葉の代わりに要求水準(aspiration level)という言葉が用いられている。

りである。金銭や地位などは、それを期待していない人であっても与えられればある程度の満足を得られるだろう。しかも、こうした交換項目には、いくら得てもこれで十分という上限が無く、手にはいれば入るほど期待の水準が高まる性質がある(March and Simon, 1958)。一旦権力を手にした人が、現状の水準では飽き足らなくなり、さらなる権力を求めるようになる、などはその典型例である。このように、交換の結果によって期待の水準そのものが変化することによって、その人の満足が抑制されると考えられる(March and Simon, 1958)。

心理的契約にも、組織に対して求める項目が幅広く含まれている。ただし、心理的契約に含まれる項目のほとんどは、「キャリアパスの明確性」や「業績に応じた賃金」のように、それ自体が価値を持つかどうか当人の評価に依存している。したがって、それを望まない個人にとっては全く不要なものである。例えば、組織からの広範な配慮や、キャリアの見通しの明確化を期待しない(つまり、关系的契約を期待しない)従業員は、それが履行されればされるほどネガティブな態度を示すだろう。また、こうした項目の履行には、金銭や権力とは異なり一定の上限がある。例えば、キャリアパスの明確化をどこまでも実現することは不可能であり、本人もそれを自覚している。したがって、こうした項目について、個人が際限のない期待を抱くようなことは無い。そのため、期待によって履行成果が低下させられることがないのだろう。

期待の効果の相違は、このように、交換項目がそれ自体価値を持つかどうかということ、そして期待の水準に上限があるかどうかということによって決定されるのではないだろうか。期待の持つ意味合いの相違は、既存概念とは異なる、心理的契約概念の独自性をそのまま表しているといえよう。

## 2. 2 実践的含意

次に、本論文の知見が、経営の実践に対して持つ意義について検討しよう。

第1に、会社側としては、まず、従業員が会社に対して一体何を期待しているかを把握することが重要だということである。従業員は、組織が契約を履行しているかということと、自分がその契約を期待しているのかどうか、ということと併せて判断している。組織がいかに契約を履行しようとも、それが従業員によって期待されたものでない限り、従業員はポジティブな態度を示さない。皮肉なことだが、組織が履行しようとするほど、従業員の態度がネガティブなものになる、ということもありうる。したがって、会社側としては、従業員に何を与えるか(履行)のみに注目するのではなく、そもそも従業員は会社に何を求めているのか(期待)に

も注目する必要がある。

これに関連して、第2に、組織の中にいる弱期待グループの存在を指摘しておこう。第5章の発見事実によれば、A社の従業員の中に、組織に対して大きな期待を抱いていないし、自分自身もまた組織から大きな期待を寄せられているとは考えていないグループが存在している。本論文には掲載していないが、MBAデータを用いたクラスター分析によっても、同じようなグループの存在が確認されている(服部, 2008a)。第6章の発見事実が示すように、このグループについては、組織がいかに契約を履行しようとも、というよりも組織がその契約を履行すればするほど、従業員の態度が悪化する。こうしたグループに対して、どのように対処するのかということは、企業にとって大きな課題といえよう。

### 3. 限界と今後の課題

いくつかの発見事実や含意を得ることができたとはいえ、本論文にはいくつかの限界も存在する。最後に、本論文が抱える限界と、今後の研究に向けた展望を行なう。

本論文の第1の限界は、本論文がクロスセクショナルデータに基づくということである。本論文では、期待と履行、履行成果を1時点において測定しているが、本来それらは同時点の現象ではない。心理的契約が時間性を帯びた概念である以上、調査デザインにおいても、こうした時間の問題に配慮する必要がある。

第2の限界は、成果変数のバラエティである。本論文は、先行研究に習って「組織への信頼」「組織コミットメント」「離職意図」といった従業員の態度変数に限定した。今後は、それ以外の変数、とりわけ「従業員の履行」に注目したい。組織による契約の履行は、従業員の態度だけでなく、彼(女)の行動にも影響を与えるだろう。Rousseau(1989)のいうように、心理的契約が互恵的な交換に関わる概念であるとすれば、組織による履行と従業員による履行とが、何らかの関係を持っていると予想される。こうした点について、今後検討する必要がある。

第3の限界は、サンプル特性に関わるものである。本論文は、心理的契約という現象が企業特有のものか、それとも広く社会で共有されるものかという点を検討するため、MBAサンプルとA社サンプルを併置した分析を行った。ただ、履行の成果に関しては、もっぱらA社データのみからの知見になる。今後は、A社以外の組織において、本論文の発見事実の頑健性を確認する必要がある。とりわけ重要なのは、期待と履行が成果に対して与える影響についてである。もし、こうした関係が他の組織においても確認されれば、期待度と履行度に関する情報さえあれば、具体的な契約内

容やその成果の種類に立ち入らずとも、履行成果を予測することができることになる。こうした点については、今後の研究を待たなくてはならない。

上記の点以外で、今後検討されるべき課題は期待の規定要因の特定である。契約への期待は、どのようにすれば高まるのだろうか。社会的交換論者の Homans(1960)や Blau(1962)によれば、期待の水準は、人々が現実に獲得した成果によって規定される。過去に相手が自分に多くのものをもたらしたという経験が、将来の交換における期待水準を上昇させるのである。こうした主張によれば、従業員の期待を高める方法は、組織が契約をしっかりと履行することだということになる。ところが、第 6 章の分析によれば、従業員が期待していない契約の履行は、従業員の態度を悪化させる。契約の履行と期待との関係は、このようなパラドキシカルな問題を内包しているのである。組織と個人の関係が良好であり続けるためには、お互いが相手に対して期待を抱くこと、そして相手がそれを期待通りに履行する、という安定的なパターンが必要である。その意味で、相互期待をいかにして高めるかということが、今後取り組むべき重要な課題となるだろう。

## 参考文献

- Abegglen, J. C, 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press.(山岡洋一訳『日本の経営(新訳版)』日本経済新聞社,2004).
- 相原章,1999,「心理契約と契約違反行為に関する研究; R&D 要因の意識調査結果による分析」『早稲田商学』,第 382 卷, 141-165 頁.
- 相原章, 2002,「最近の心理契約研究の動向: 実証研究の整理を中心にして」『経済研究』第 158 号, 343-372 頁.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P., 1990, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- 安西愈, 2004, 『人事の法律常識 第 6 版』日経文庫.
- 青木恵之裕,2001,「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」,『産業・組織心理学研究』,第 15 卷, 13-25 頁.
- 青木宏之・鹿生治行・木村琢磨・島貫智行・山路崇正, 2007, 『ホワイトカラーの管理と労働』財団法人社会経済生産性本部生産性労働情報センターブックレット No. 6.
- 新井康平, 2008,「日本企業のマネジメント・コントロールにおける心理的契約の役割: 経験的研究」『管理会計学』, 第 16 卷, 23-38 頁.
- Argyris, C., 1960, *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- 浅野哲・中村二郎, 2000, 『計量経済学』有斐閣.
- Aselage, J., and R.Eisenberger, 2003, “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 491-509.
- Axelrod, R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books. (松田裕之訳『つきあい方の科学: バクテリアから国際関係まで』ミネルヴァ書房, 1998).
- Barnard, C. I., 1938, *The Function of The Executive*,Cambridge, MA:Harvard University Press.(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968).
- Bellou, V., 2007, “Psychological Contract Assessment after a Major Organizational Change,” *Employee Relations*, Vol. 29, pp. 68-88.
- Blau, P. M, 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.(間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力』新曜社,1974).
- Bunderson, J. S, 2001, “How Work Ideologies Shape the Psychological

- Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 717-741.
- Bunderson, J. S., Lofstrom, S. M., and Van De Van, A. H., 2000, "Conceptualizing and Measuring Professional and Administrative Models of Organizing," *Organizational Research Method*, Vol. 3, pp. 366-391.
- Cappelli, P., 1999, *The New Deal at Work*, (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001).
- Cavanaugh, M., and Noe, R., 1999, "Antecedents and Consequences of Reoational Componets of the New Psychological Contract," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 323-340.
- 蔡苙錫, 2002, "心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略," 『組織科学』, 第 35 卷, 73-82 頁.
- Chen, A. X., Tsui, A. S., and Zhong, L., 2008, "Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 527-548.
- Chiu, S. F., and Peng, J. C., 2008, "The Relationship between Psychological Contract Breach and Employee Deviance: The Moderating Role of Hostile Attributional Style," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 426-433.
- Claes R., 2005, "Organization Promises in the Triangular Psychological Contract as Perceived by Temporary Agency Workers, Agencies, and Client Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 17, pp. 131-142.
- Clegg, S., and Kono, T., 2002, "Trends in Japanese Management: An Overview of Embedded Continuities and Disembedded Discontinuities," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19, pp. 269-285.
- Conway, N., and Briner, R. B., 2002, "A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 287-302.
- Conway, N., and Briner, R. B., 2002, "Full-time Versus Part-time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 279-301.
- Conway, N., and Briner, R. B., 2005, *Understanding psychological contracts at work*, Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M, 2002, "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., and Conway, N., 2005, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational

- Support,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., and L. Kessler, 2000, “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a Large Scale Survey,” *Journal of Management Studies*, Vol.37, pp. 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., and I. Kessler, 2002, “Exploring Reciprocity through the Lens of Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, pp. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., and Neuman, J. H., 2004, “The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 150-164.
- Coyle-Shapiro, J. A-M and Shore, L. M., 2007, “The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?,” *Human Resource Management Review*, Vol.17, pp. 166-179.
- Cuyper, N. D., and Witte, H., 2006, “The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, pp. 395-409.
- Dabos, G. E, and Rousseau, D. M., 2004, “Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employee and Employers,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D., and Schalk, R., 2005, “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract – Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control,” *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, pp. 41-52.
- De Vos, A., Buyens, D., and Shalk, R., 2003, “Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 537-559.
- Deery, S., Iverson, R. D., and Walsh, J. T., 2006, “Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 166-175.
- Edwards, J. R., 1994, “The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative,” *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 58, pp. 51-101.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V., 1990, “Perceived Organizational Support and Employee Deligence, Commiement, and Innovation,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D., 1986, "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L., 2001, "Reciprocation of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 42-51.
- 江夏幾太郎, 2008, 「非正規従業員への人事諸施策の充実と正規従業員の就労意識」『日本労働研究雑誌』第 570 号, 68-81 頁.
- Etzioni, A., 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe III Free Press.(綿貫讓治監訳『組織の社会学的分析』, 培風館, 1966).
- Flanagan, J. C., 1954, "The Critical Incident Technique," *Psychological Bulletin*, Vol. 51, pp. 327-358.
- Gabarro J. J., and Athos, J., 1976 *Interpersonal Relations and Communications*, Prentice Hall, New York.
- 玄田有史, 2001, 『仕事の中の曖昧な不安: 揺れる若者の現在』中央公論新社.
- Gouldner, A. W., 1960, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-179.
- Glaser, B., and A. L. Strauss, 1967, *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publishing Company.(後藤隆・大出春江・水野節夫『データ対話型理論の発見: 調査からいかに理論を生み出すか』新曜社, 1996).
- Guerrero, S., and Herrbach, O., 2007, "The Affective Underpinnings of Psychological Contract Fulfilment," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, pp. 4-17.
- Guest, D. E., 1998, "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 649-664.
- Guest, D. E., 2004, "The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, pp. 541-555.
- Guest, D. E., and Conway, N., 1999, "Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, pp. 367-389.
- Guest, D. E., and Conway, N., 2002, "Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective," *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, pp. 22-38.
- Guzzo, R.A., and A. K. Noonan, 1994, "Human Resource Practice as Communications and the Psychological Contract," *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 447-462.

- 服部泰宏(2006)「日本企業の心理的契約：従業員と雇用者の相互義務分析に向けて」神戸大学大学院経営学研究科第二論文.
- 服部泰宏(2007)「心理的契約研究の展開と課題」『人材育成研究』第3巻, 51-63頁.
- 服部泰宏(2008a)「組織と個人の相互義務パターンの類型化とその規定要因に関する探索的研究」『六甲大論集—経営学編—』第55巻, 1-14頁.
- 服部泰宏(2008b)「日本企業における心理的契約の探索的研究：契約内容と履行状況, 企業への信頼に対する影響」『組織科学』第42巻, 75-88頁.
- 服部泰宏(2008c)「転職経験による心理的契約の異同に関する研究」『経営行動科学』第21巻, 229-237頁.
- 服部泰宏・新井康平(2007)「日本企業における心理的契約についての最終調査報告書」神戸大学博士課程モノグラフシリーズ No. 0712.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., and Kidd, J. M., 1997, "The Content of the Psychological Contract," *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 151-162.
- Hettiot, P., and Pemberton, C., 1996, "Contracting Careers," *Human Relations*, Vol. 49, pp. 757-780.
- 平野光俊, 1999, 『キャリア・ドメイン：ミドル・キャリアの分化と統合』白桃書房.
- 平野光俊, 2006, 『日本型人事管理：進化型の発生プロセスの機能性』, 中央経済社.
- Ho, V. T., and Levesque, L., 2005, "With a Little Help From My Friends (and Substitutes); Social Referents and Influence in Psychological Contract Fulfillment," *Organization Science*, Vol. 16, pp. 275-289.
- Ho, V. T., Rousseau, D. M., and Levesque, L., 2006, "Social Networks and the Psychological Contract: Structural Holes, Cohesive Ties, and Beliefs Regarding Employer Obligations," *Human Relations*, Vol. 59, pp. 459-481.
- Ho, V. T., Weingart, L. R., and Rousseau, D. M., 2004, "Responses to broken promises; Does personality matter?," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 276-293.
- Homans, G. C., 1961, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace Javanovich Inc.(橋本茂訳『社会行動：その基本形態』, 誠信書房, 1978).
- Hui, C., Lee, C., and Rousseau, D. M., 2004, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 311-321.
- Jacoby, S. M., 2005, *The Embedded Corporation*, Orinceton University Press.(鈴木良治・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人

- 事部:日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社, 2005).
- Johnson, J. L., and O'Leary-Kelly, A. M., 2003, "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not all Social Exchange Violations are Created Equal," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 627-647.
- 加護野忠男・小林孝雄,1989,「資源抛出と退出障壁」,今井賢一・小宮隆太郎編,『日本の企業』,東京大学出版会.
- 金井壽宏,1992,『変革型ミドルの探求:戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.
- 金井壽宏,2002,『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書.
- 金井壽宏,2005,「ライン・マネジャーになる節目の障害と透明:『なりたくない症候群』と『世代継承的夢』」『国民経済雑誌』第191巻,42-68頁.
- 金井壽宏・守島基博・高橋潔,2002,『会社の元気は人事がつくるー企業変革を生み出すHRMー』日本経団連出版.
- 神戸伸輔,1999,「経済学では組織をどのようにみてきたか」,『組織科学』,第33巻,14-23頁.
- Kanter, R.M., 1968, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological review*, Vol. 33, pp. 449-517.
- Kanter, R.M., 1972, *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*, Harvard University Press.
- Kickul, J., S.W.Lester., and J.Finkl, 2002, "Promise Breaking during the Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make a Difference?," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 469-488.
- 喜田安哲,2006,『データ分析とSPSS2ー展開編ー』北樹出版.
- 菊澤研宗,2006,『組織の経済学入門:新制度派経済学アプローチ』有斐閣.
- King, J. E., 2000, "White-collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: Implications for Human Resource Management," *Human Resource Management*, Vol. 39, pp. 79-92.
- 木下康仁,1999,『グラウンデッド・セオリー・アプローチ:質的実証研究の再生』弘文堂.
- Kotter, J.P., 1973, "The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process," *California Management Review*, Vol. 15, pp. 91-99.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., and Cable, D. M., 2003, "Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views," *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 895-934.

- Lester, S. W., Kickul, J. R., and Bergmann, T. J., 2007, "Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract over Time: The Role of Employer Accounts and Contract Fulfillment," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 191-208.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., and M. C. Bolino, 2002, "Not Seeing Eye to Eye : Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 39-56.
- Levinson, H., 1965, "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, pp. 370-390.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., and Solley, C. M., 1962, *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lewin, K., 1951, *Field Theory and Social Science*, New York: Harper. (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1974).
- Macaulay, S., 1963, "Non - Contractual Relations in Business: A Preliminary Study," *American Sociological Review*, Vol. 28, pp. 55-67.
- Macneil, I.R., 1985, "Relational contract: What We Do and Do not Know," *Wisconsin Law Review*, pp. 483-525.
- March, J. G., and Simon H. A., 1958, *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- 松浦克己・コリン・マッケンジー, 2001, 『EViewsによる計量経済分析－実践的活用法と日本経済の実証分析』東洋経済新報社.
- Menninger, K., 1958, *Theory of Psychoanalytic Technique*, New York: Basic Books. (小此木啓吾・岩崎徹也訳『精神分析技法論』岩崎学術出版社, 1969).
- Milgrom, P., and Roberts, J., 1992, *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, Inc. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・山羊甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997).
- Millward, L. J., and Brewerton, P. M., 1999, "Contractors and Their Psychological Contracts," *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 253-274.
- Millward, L. J., and Hopkins, L. J., 1998, "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, pp. 1530-1556.
- Millward, L. J., and Cropley, M., 2003, "Psychological Contracting: Processes of Contract Formation during Interviews between Nannies and Their 'Employers'," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

Vol. 76, pp. 213-241.

溝上幸伸, 2007, 『医薬品業界 2010 年の攻防: 主力薬品の特許切れをめぐる業界の動きを先読む』 ぱる出版.

Morishima, M., 1992, "Japanese Employees's Attitudes toward Changes in Traditional Employment Practices," *Industrial Relations*, Vol. 31. pp. 433-454.

Morishima, M., 1996a, "The Evolution of White-collar Human Resource Management in Japan," *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 7, pp. 145-176.

Morishima, M., 1996b, "Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style," in Cooper C. L., and Rousseau, D. M., (eds), *Trends in Organizational Behavior* (Vol.3, pp. 139-158). New York: John Wiley.

Morishima, M., 2000, "A Break with Tradition; Negotiating New Psychological Contracts in Japan," in Rousseau, D. M., and Schalk, R., (eds.), *Psychological Contracts in Employment*, Sage Publications, Inc.

守島基博, 2002, 『21 世紀の“戦略型”人事部』 日本労働研究機構.

守島基博, 2006, 「ホワイトカラー人材のマネジメントの進化 ; はたして, 成果主義は長期雇用と適合的なシステムなのか」, 伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上編, 『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第 4 巻 組織能力・知識・人材』, 有斐閣.

Morrison, E.W., and Robinson, S. L., 1997, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 226-256.

Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., 1982, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R. M., and Porter, L. W., 1979, "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

Ng, T. W. H., and Feldman, D. C., 2008, "Can You Get a Better Deal Elsewhere? The Effects of Psychological Contract Replicability on Organizational Commitment over Time," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 268-277.

Nikolaou, I., and Vakola, M., 2007, "Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 649-663.

西村孝史, 2008, 「人材マネジメント・ポリシーの 3 タイプ: 従業員認知と働く意欲に与える影響の差異」, 一橋大学日本企業研究センター編,

- 『日本企業研究のフロンティア第4号(一橋大学日本企業研究センター研究年報)』, 有斐閣.
- 西島幸夫, 2006, 『医薬品業界再編地図: 相次ぐ大型合併で終わりの無い戦いが始まった』 ぱる出版.
- 尾形真実哉, 2007, 「新人の組織適応課題: リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析」『人材育成研究』第2巻, 13-30頁.
- 尾形真実哉・金井壽宏, 2008, 「組織行動論(organizational behavior: OB)への時間展望概念導入の試み: 希望の心理学適用のための理論的考察と予備的実証分析」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパーシリーズ, 2008, 30.
- 小川憲彦, 2005, 「リアリティ・ショックが若年就業者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第18巻, 31-44頁.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F., 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.
- Organ, D. W. Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B., 2006, *Organizational Citizenship Behavior*, Sage Publications, Inc.(上田泰訳『組織市民行動』, 白桃書房, 2007).
- Ouchi, W. G., 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc (徳山二郎監訳(1981)『セオリーZ—日本に学び, 日本を超える—』CBS ソニー出版).
- Pascale, R. T. and Athos, A. G., 1981, *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster(深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント: 日本的経営に学ぶ』, 講談社, 1981).
- Pate, J., Martin, G., and Staines, H., 2002, "Explorering the Relationship between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model and Case Study Evidence," *Strategic Change* Vol. 9, pp. 481-493.
- Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M., and Lewis, K. M., "Differential Perceptions of Employers' Inducements: Implications for Psychological Contracts," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 769-782.
- Raja, U., Johns, G., and Ntalianis, F., 2004, "The Impact of Personality on Psychological Contracts," *Academy of Management Journal*, Vol. 47. pp. 350-367.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., and Tang, R. L., 2006, "Effects of Psychoogical Contract Breach of Performance of IT Employees; The Mediating Role of Affective Commitment," *Journal of Ouupational and*

- Organizational Psychology*, Vol. 79, pp. 299-306.
- Roades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S., 2001, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-836.
- Robinson, S. L., 1996, "Trust and Breach of the Psychological Contracts," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., and Rousseau, D. M., 1994, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 137-152.
- Robinson, S. L., and Rousseau, D. M., 1994, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.
- Robinson, S.L., and Morrison, E. W., 2000, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, p. 525-546.
- Roehling, M. V., 1997, "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct," *Journal of Management History*, Vol. 3, pp. 204-217.
- Rosen, C. C., Chang, C. C-H., Johnson, R. E., and Levy, P. E., (in press), "Perceptions of the Organizational Context and Psychological Contract Breach: Assessing Competing Perspectives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Rousseau, D. M, 1989, "Psychological and Implied Contracts in Organization," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D. M, 1990, "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D. M, 1995, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M., 2000, *Psychological Contract Inventory: Technical Report*, Tech. Rep. No. 2, Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M, 2001, "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 511-541.
- Rousseau, D. M, 2005, *I-Deal: Idiosyncratic deals employees bargains for themselves*, M. E. Sharpe, Inc.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., and Greenberg, J., 2006, "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships," *Academy of Management Review*,

Vol. 31, pp. 977-994.

- Rousseau, D. M., and McLean Parks, J., 1993, "The Contracts of Individuals and Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 1-43.
- Rousseau, D. M., and Schalk, R., 2000, "Introduction," in Rousseau, D. M., and Schalk, R., (Eds.), *Psychological Contracts in Employment*, Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D. M., and Tijoriwala, S. A., 1998, "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures," *Journal of Organizational Behavior* Vol.19, pp. 679-695.
- Rousseau, D. M., and Tijoriwala, S. A., 1999, "What's a Good Reason to Change?: Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 514-528.
- Rousseau, J. J., 1762, *Le Contract Scial*, (桑原武夫・前川貞次郎訳『社会契約論』岩波文庫, 1954).
- 櫻木晃裕, 2003, 「組織における心理的契約とキャリア開発」『浜松短期大学研究論集』第 60 巻, 63-90 頁.
- Schein, E. H., 1980, *Organizational Psychology* (3<sup>rd</sup> eds.), New Jersey, Prentice-Hall. (松井賚夫訳『(原著第 3 版)組織心理学』岩波書店, 1981).
- Schein, E. H., 1978, *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991).
- Schein, E. H., 1999, *Process Consultation Revisited; Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション: 援助関係を築くこと』白桃書房, 2002).
- Sels, L., J. Maddy., and V. D. B. I nge, 2004, "Assessing the nature of psychological contracts :A validation of six dimensions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pp.461-488.
- Simon, H. A., 1976, *Administrative Behavior* (3<sup>rd</sup> eds.), New York, The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『(第 3 版)経営行動』ダイヤモンド社, 1989).
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P., 1983, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653-663.
- Sturges, J., N. Conway., D. Guest., and Liefoghe, A., "Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior,"

- Journal of Organizational Behavior* Vol. 26, pp. 821-838.
- 鈴木竜太,2002,『組織と個人: キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 鈴木竜太, 2007,『自律する組織人: 組織コミットメントとキャリア論からの展望』社会経済生産性本部.
- 高木浩人,2003,『組織の心理的側面』白桃書房.
- 高橋潔, 2005, 「成果主義人事制度成否の決定因」『人材育成研究』第1巻, 23-32頁.
- 高橋弘司, 2007, 「組織コミットメント前提要因としての心理的契約の諸相 [ I ]: 人員削減ターゲット対象調査に向けた暫定モデル開発の試み」南山経営研究, 22巻, 171-207頁.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., and Taylor, M. S., 2005, “Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations,” *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 146-157.
- Tekleab, A. G. and Taylor, M. S., 2003, “Are’nt There Two Parties in an Employment Relationship?: Antecedents and Consequences of Organization-Employee Agreement on Contract Obligations and Violations,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 585-608.
- Thomas, H. D. and Anderson, N., 1998, “Changes in Newcomer’s Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 745-767.
- Topa, G., Molares, J. F., and Caeiro, J. L, 2007, “Social Comparison and Perceived Breach of Psychological Contract: Their Effects on Burnout in a Multigroup Analysis,” *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 10, pp. 122-130.
- Topa, G., Molares, J. F., and Depolo, M., 2008, “Psychological Contract Breach and Outcomes: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Models,” *Psicothema*, Vol. 20, pp. 487-496.
- 土屋守章, 1978, 『日本的経営の神話』日本経済新聞社.
- 都筑学, 1999, 『大学生の時間的展望: 構造モデルの心理学的検討』中央大学出版部.
- 都筑学・白井利明, 2007, 『時間的展望研究ガイドブック』ナカニシヤ出版.
- Turnley, W. H., and Feldman, D. C., 1998, “Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring,” *Human Resource Management*, Vol. 37, pp. 71-83.
- Turnley, W. H., and Feldman, D. C., 2000, “Re-Examining the Effects on

- Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 25-42.
- 上田尚一, 2003, 『クラスター分析』朝倉出版.
- 内田貴, 1990, 『契約の再生』弘文堂.
- 若林直樹(2006)『日本企業のネットワークと信頼』, 有斐閣.
- 若林直樹(2008)「成果主義と心理的契約の変化」, 若林直樹・松山一紀編, 『企業変革の人材マネジメント』, ナカニシヤ出版.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975.(浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980).
- 山岡徹, 2006, 「個人の心理的契約が組織コミットメントに及ぼす影響について」, 『横浜経営研究』, 第 26 巻, 73-86 頁.
- 柳川範之, 2000, 『契約と組織の経済学』東洋経済新報社.
- 柳井晴夫・繁榊算男・前川眞一・市川雅教, 1990, 『因子分析: その理論と方法』朝倉書店.
- 横田絵理, 1998, 『フラット化組織の管理と心理; 変化の時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版会.
- 横田絵理, 2004, 「日本企業の業績評価システムに影響を与えるコンテクストについての一考察」『管理会計学』, 第 13 巻, 55-66 頁.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B., and Bravo, J., 2007, “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis,” *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 647-680.

### 付属資料1: 心理的契約研究の蓄積一覧

著者(出版年)	研究目的	研究方法	研究対象: 調査協力者の所属組織, 業種, サンプル数	測定された変数	主要な発見事実	研究領域
Rousseau(1990)	組織加入初期の従業員のキャリア上の動機が, 心理的契約内容に与える影響。	質問票調査	金融, 製造, コンサルティング企業, その他に所属するアメリカ中東部のビジネススクール生徒 (N=224)	心理的契約(オリジナル), 立身出世志向, 特定企業志向, 期待する勤続年数	新人が知覚する心理的契約は, 「関係的契約」と「取引的契約」とに大別される。長期勤続への期待と関係的契約との間には正の相関関係がみられる。立身出世志向と関係的契約には負の相関関係がみられる, 立身出世志向と取引的契約との間には正の相関関係が見られる。	内容
Guzzo, Noonan & Elron(1994)	海外赴任マネジャーへの諸施策と組織コミットメントや離職意図との関係に対する, 心理的契約の媒介効果。	質問票調査	63企業に所属する海外赴任マネジャー (N=148)	心理的契約 (Eisenberger et al., 1986にオリジナル項目付加), 組織コミットメント, 離職意図, 年齢, 性別, 既婚・未婚, 家族の同伴, 赴任先の経済的発展度, 赴任先の公用語, 離職	海外赴任マネジャーをサポートする諸施策の実施と, 従業員の離職意図や組織コミットメントとの関係は, 心理的契約によって媒介される。	内容・評価
Robinson, Kraatz and Rousseau(1994)	組織加入初期の数年間における心理的契約の変化。組織による契約不履行が, 心理的契約内容に与える影響。	質問票調査	金融, 製造業, 会計, 不動産, IT, コンサルティング, その他に所属するアメリカ中東部のビジネススクール同窓生(N=96)	(Time1)心理的契約(Rousseau, 1990), (Time2)心理的契約 (Rousseau, 1990), 契約不履行	組織加入後の2年間で, 従業員が知覚する従業員の義務は減少するのに対し, 従業員が知覚する組織の義務は増加する。組織による契約の不履行は, 従業員の取引的契約および関係的契約の義務の度合の低下につながり, その度合いは取引的契約よりも関係的契約の方が大きい。	内容・評価
Robinson & Rousseau(1994)	組織による心理的契約の不履行が, 従業員の組織に対する信頼や満足, 離職に与える影響。	質問票調査と質的記述	金融, 製造業, 会計, 不動産, IT, コンサルティング, その他に所属するアメリカ中東部のビジネススクール同窓生(N=128)	(Time1)立身出世志向, 組織に留まる意図, (Time1)立身出世志向, 契約の不履行, 組織に留まる意図, 信頼, 仕事満足, 組織への満足, 離職	回答者の54.8%が, 組織による心理的契約の不履行を知覚している。組織による不履行は, 従業員の雇用者に対する信頼, 組織に留まる意図に負の影響を与え, 従業員の実際の離職に正の影響を与える。契約不履行と信頼との負の関係は, 立身出世志向が強いほど強くなる。質的記述より, 心理的契約の不履行のカテゴリとして以下の10個が得られた。「訓練・開発」「報酬」「昇進」「仕事の性質」「職の安定」「フィードバック」「変革のマネジメント」「従業員に与えられる責任」「適切な雇用主」「その他」。	評価
Robinson(1996)	心理的契約の不履行経験と, 事前・事後の信頼の関係。	質問票調査	コンサルティング, 金融, 製造, 小売, その他に所属するアメリカ中東部のビジネススクール同窓生(N=125)	(Time1)心理的契約(Rousseau, 1990), 信頼, 組織に留まる意図, (Time2)心理的契約の履行, 離職(Time3)信頼, 満たされない期待, 従業員の業績, 組織市民行動, 組織に留まる意図, 離職, 賃金上昇, 昇進	従業員の組織に対する信頼は, 組織による契約の不履行の知覚を軽減させる。組織による契約の不履行は, 従業員の貢献(業績, 組織市民行動, 組織の留まる意図)に負の影響を与える。契約の不履行の知覚と従業員の組織への貢献は, 期待が満たされないという感覚によって媒介される。Time1における信頼が低い場合のほうがそれが高い場合よりも, Time2において不履行が知覚された場合に大きな信頼喪失につながる。	内容・評価

Herriot, Manning & Kidd(1997)	従業員と組織の代表者(ラインマネジャー)が知覚する心理的契約の内容。従業員とマネジャーの知覚の相違。	インタビュー調査	イギリス企業で働く従業員(N=184), マネジャー(N=184)		知覚される心理的契約の内容に関して、従業員とラインマネジャーとの間に大きな相違は無い。知覚される契約内容は、勤続年数の長さ、組織規模、公的機関が民間かによって異なる。	内容
Millward & Hopkins(1998)	心理的契約と組織コミットメントおよび仕事コミットメントの弁別性。	質問票調査	イギリスに拠点を持つ複数のサービス業の多国籍企業(N=476)	心理的契約(オリジナル), 組織コミットメント, 仕事コミットメント, 年齢, 勤続年数, 性別, フルタイム/パートタイム, 職種, 勤続年数, 週当たりの労働時間, 週当たりの超過勤務時間。	心理的契約には、「関係的契約」と「取引的契約」の2種類が存在する。関係的契約のスコアが高くなればなるほど、取引的契約のスコアが低くなるというように、2つの契約タイプは負の相関関係にある。専門職, 管理職, 監督といった上位の地位にある人は、一般労働者よりも、関係的契約を知覚する。関係的契約を知覚する従業員ほど、仕事および組織コミットメントが強く、反対に、取引的契約を知覚する従業員ほど、仕事および組織コミットメントが弱い。終身雇用の従業員やフルタイムは関係的契約, 臨時雇用の従業員やパートタイマーは取引的契約を知覚するというように、雇用形態によって心理的契約の内容に差異が見られる。関係的契約を強く知覚する従業員は、取引的契約を強く知覚する従業員よりも、超過時間労働を行う傾向がある。	内容
Porter, Pearce, Tripoli & Lewis(1998)	組織の契約履行状況に関する、組織側の認識と従業員の認識の相違, その影響。	質問票調査	2つの宇宙航空産業, 電機メーカー, 会計企業の4社に所属する従業員(N=339), およびそれらの従業員が所属する組織の上級管理職(N=51)	(従業員)心理的契約履行誘因(オリジナル), 組織への満足, 職務満足, 業績評価, (管理職)心理的契約	組織の契約の履行状況について、「職の安定」と「意味のある仕事」以外全て、管理職と従業員の間には相違がみられる。従業員は、組織の代表者が認識している以上に、自分が契約を履行をされていると知覚している。ただし、両者の認識の相違と業績との間には関係がない。	内容・評価
Thomas and Anderson(1998)	新人の組織社会化過程における心理的契約の変化。	質問票調査	2つの訓練所に所属する新人イギリス陸軍兵士(N=249)と、ベテラン兵士(N=1157)	心理的契約(Defence Evaluation Research Agencyの調査項目より7項目を選択。履行期待と重要度を測定), 社会化の知識, 年齢, 性別, 結婚	新人の組織に対する履行期待の程度は、組織加入後の6ヶ月間で変化する。職の安全, 交流や余暇, 家族への影響, 設備といった項目については期待が増加し、キャリアの見通し, 職務満足, 賃金といった項目については変化が見られない。社会化の過程で組織に関する知識が蓄積されると、職の安全, 交流や余暇, 家族への影響といった項目について、組織に対する期待が増加する。新人が知覚する組織の義務の重要度は、組織加入後の6ヶ月間で変化する。職の安全, 交流や余暇, 賃金, 家族への影響といった項目について、重要度が上昇する。組織加入後の6ヶ月間で、新人が知覚する組織の義務の重要度は、ベテランが知覚する組織の義務の重要度に近くなる。	内容

Turnley & Feldman(1998)	リストラクチャリング(ダウンサイジングや組織再編, M&A)に際して起こる心理的契約の不履行の知覚。	質問票調査	(1)フォーチュン500に入る銀行のオペレーションセンター所属のマネジャーとエグゼクティブ。(2)ある州の事務所に所属する従業員(3)ビジネススクールの業生(N=541)	心理的契約不履行全般 (Robinson & Rousseau, 1994; Guzzo et al., 1994), 心理的契約不履行個別(Rousseau, 1990), リストラクチャリングの程度, 不履行への反応(退出・発言・忠誠・無視), レイオフの手続き的公正, 昇給昇進の手続き的公正, 将来の不履行可能性, 上司の関係, 同僚との関係。	回答者の25%が, 組織が契約を不履行していると回答。契約が守られない場合でも, それが組織によってコントロールできない外的な要因に由来するものと認識される場合, 従業員はそれを契約不履行だとは考えない。リストラクチャリング(ダウンサイジング, 組織再編, M&A)を実施している企業に所属する従業員の方が, そうで無い企業に所属する従業員よりも, 契約不履行知覚の程度が高い。リストラクチャリングを実施する企業に所属する従業員の方が, 退出を考える傾向が強く, 忠誠も低い。レイオフの手続き的公正や昇給昇進の手続き的公正が高いとき, 契約不履行の知覚は軽減される。将来の不履行可能性が低い場合や上司や同僚との関係が良好な場合, 契約不履行の知覚は軽減される。	評価
Cavanaugh & Noe(1999)	従業員の仕事上の経験が心理的契約内容に与える影響, および契約内容が成果に与える影響。	質問票調査	ミネソタ大学の経営者育成セミナーに参加していた従業員(N=136)	心理的契約(オリジナル), 非自発的失業経験, 組織変革経験, 自発的転職経験, 職務満足, キャリア開発活動への参加, 組織に留まる意図, 性別, 年齢, 職位。	非自発的失業経験は心理的契約内容のうちキャリア開発の自己責任との間には正の関係があるが, 仕事へのコミットメント, 職の不安定との間には有意な関係が見られない。心理的契約不履行経験は心理的契約内容のうち仕事へのコミットメントの間には正の関係が見られるが, キャリア開発の自己責任, 職の不安定との間には有意な関係が見られない。組織変革経験は心理的契約内容のうち職の不安定との間には正の関係があるが, キャリア開発の自己責任, 仕事へのコミットメントの間には有意な関係が見られない。キャリア開発の自己責任という契約は, 職務満足, キャリア開発活動への参加, 組織に留まる意図との間に有意な関係が無い。仕事へのコミットメントという契約は職務満足, 組織に留まる意図との間に負の関係があり, キャリア開発活動への参加との間には正の関係がある。職の不安定という契約は, 組織に留まる意図との間に正の関係があるが, 職務満足, キャリア開発活動への参加との間には有意な関係が無い。	内容・評価
Turnley & Feldman(1999)	心理的契約の不履行が退出, 発言, 忠誠, 無視に与える影響。種々の状況要因が, 不履行と退出, 発言, 忠誠, 無視との関係に対して持つ媒介効果。	メールサーベイ	(1)MBA同窓生, (2)国際事業の携わる在外勤務従業員とマネジャー(3)フォーチュン500に入る銀行のオペレーションセンター所属のマネジャーとエグゼクティブ(4)ある州の事務所に所属する従業員(N=804)	心理的契約不履行, 退出, 発言, 忠誠, 無視, 代替的仕事の入手可能性, 契約不履行の正当性, 手続的公平性, 年齢, 性別, 勤続年数, 当該職務に従事する年数, 給与	各契約の重要度で重みづけした心理的契約の不履行は, 退出, 発言, 無視と正の関係にあり, 忠誠と負の関係にある。代替的仕事の入手可能性は, 契約の不履行と退出との関係を強めるが, 発言, 忠誠, 無視との関係には影響しない。契約不履行の正当性は, 契約不履行と退出との関係を弱めるが, 発言, 忠誠, 無視との関係には影響しない。手続的公平性は, 契約の不履行と退出との関係を弱めるが, 発言, 忠誠, 無視との関係には影響しない。	内容・評価

Millward & Brewerton(1999)	雇用形態の相違による心理的契約内容の異同。	質問票調査	イギリス企業3社に所属する3種類の雇用形態の従業員。(1)正規従業員(2)永続契約(3)臨時契約(N=167)	心理的契約(Millward & Hopkins, 1998), 雇用形態(直接雇用, 永続雇用, 臨時雇用), 自尊心, 企業の社会的魅力, 組織同一化, チームスピリッツ, 組織目標の明確さ, 仕事の明確さ, 離職意図, 性別, 年齢, 社会人経験年数, 転職	直接雇用の従業員は, 他に比べて「取引的契約」の程度が低いが, 永続契約と臨時契約の間には, 取引的契約の程度に差異が見られない。臨時契約は, 他に比べて関係的契約の程度が低いが, 直接雇用の従業員と永続契約の間には, 関係的契約の程度の差異は見られない。したがって, 雇用形態は, 心理的契約の内容に影響を与えはするものの, 最大の規定要因とはいえない。	内容
Guest & Conway (1999)	HRMと労組が, 従業員の態度に与える影響。	無作為抽出による電話インタビュー	無作為抽出された従業員(N=912)	心理的契約(オリジナル), HRM施策の数, 組合加入, 組合へのコミットメント, 組織コミットメント, 職務満足, 雇用関係の状態, 離職意図, 組織規模, 産業, 公式の契約の有無, 職種, 性別, 収入, 年齢, 教育水準, 勤続年数, 時間外勤務への評価	組合がありHRMを多く導入している会社の従業員の方が, そうでない会社の従業員よりも, 職務満足, 組織コミットメント, 雇用関係の状態が高く, 離職意図が低い。組合を承認していないがHRMを多く導入している会社の従業員の方が, それらとともに導入している会社の従業員よりも, 職務満足, 組織コミットメント, 雇用関係の状態が高く, 離職意図が低い。従業員の態度への影響は, 組合よりも, HRMの数ほうが大きい。さらに, 組合がありHRMをあまり導入していない会社と, 組合は承認しているがHRMを多く導入していない会社とでは, 職務満足, 組織コミットメント, 雇用関係の状態, 離職意図は変わらない。こうした会社に所属する従業員の職務満足や組織コミットメントを説明する要因は心理的契約であった。	内容
Rousseau & Tijoriwala(1999)	組織が変化する理由に関する従業員の帰属に対して, 心理的契約の内容が与える影響。	質問票調査	アメリカ北東部の大病院の34ユニット所属の登録看護婦(N=501)	心理的契約(オリジナル), 変化の理由, 変化の理由の正当性, 仕事集団で共有された理由, 信頼, 変化の目的, 変化の結果, 年齢, 性別, フルタイム/パートタイム, 勤続年数, ユニットへの所属年数, 教育水準。	従業員の心理的契約が「関係的契約」である場合, 変化の理由が正当だと見なされやすい。反対に, 従業員の心理的契約が「取引的契約」である場合, 変化の理由が正当だと見なされにくい。心理的契約は, 雇用形態以上に, 従業員の離職意図を説明する。	内容
Coyle-Shapiro & Kessler(2000)	従業員だけでなく, 組織側の視点も取り入れた, 契約の履行成果。	質問票調査	イギリス東部の地方自治体に所属する従業員(N=953)	心理的契約の履行(Rousseau, 1990+オリジナル), 組織コミットメント, 知覚された組織サポート, 組織市民行動, 職務満足, 立身出世志向, 勤続年数, 仕事の経験年数, パートタイム/フルタイム, 組合加入。	心理的契約の内容として, 「取引的契約」「関係的契約」「訓練義務」の3つが抽出された。組織による3種類の契約の履行は, 従業員の組織サポートの知覚に正の影響を与える。組織による取引的契約, 訓練義務の履行は, 従業員の組織コミットメントに正の影響を与える。組織による心理的契約の履行は, 従業員の組織市民行動に正の影響を与える。	評価
King (2000)	雇用の不安定に対する従業員の反応, それに対して心理的契約内容が与える影響。	質問票調査	アメリカ中部大西洋岸のビジネススクールの同窓生(N=425)	雇用の不安定性, 組織への忠誠心, キャリアへの忠誠心, 仕事探索行動, 組織市民行動, 心理的契約( Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994 +オリジナル ), 年齢, 性別, 結婚/未婚, 学歴, 勤続年数, 給料	従業員による雇用の不安定性の知覚は, よりよい仕事をしようという意図, 組織市民行動, 組織への忠誠心を低下させ, 新たな仕事の探索行動とキャリアへの忠誠心を増加させる。雇用の安定という心理的契約は, 雇用の不安定性の知覚が従業員の組織市民行動の低下に与える影響を軽減する。	内容

Pate, Martin & Stains (2000)	組織変革における心理的契約の不履行と信頼および従業員の冷笑主義との関係。	質問票調査とインタビュー調査に基づく2つのケーススタディ	スコットランドのポリプロピレン製造会社の2つの工場に所属する従業員。	心理的契約	心理的契約の不履行知覚につながりやすい要因は、給与、コミュニケーションの不足、個人の教育機会の欠如である。コミュニケーションの不足、教育機会の欠如、ストレス、職の不安定、過去のレイオフは、満足や組織へのコミットメントの低下につながる。職の不安定は、信頼関係低下や冷笑主義をもたらす。変革が繰り返される場合、従業員は冷笑主義的な態度をとるようになる。フラット化組織の導入は、伝統的なキャリア構造の変更であり、契約不履行であると見なされる。そして、従業員は仕事に対して功利的な関与をするようになる。	評価
Robinson & Morrison(2000)	心理的契約の不履行と違反との区別。組織による契約不履行と違反との経験的な関係。	質問票調査	金融、会計、コンサルティング、製造企業に所属するアメリカ中東部のビジネススクールでMBA取得した従業員(N=147)	違反の感覚、知覚された契約不履行、組織の業績、従業員の業績、組織社会化、約束の暗黙度、雇用前の相互作用、組織変革、知覚された不履行の歴史、他の職の存在、原因の帰属、知覚された公平性、転職経験、勤続年数、年齢、性別、給料。	心理的契約不履行の知覚は、組織業績が低下したときに起こりやすい。心理的契約の不履行の知覚は、従業員の業績が低下したときに起こりやすい。従業員が公式の社会化プロセスを経たときには、心理的契約の不履行知覚は起こりにくい。従業員が雇用される前に、組織の代表者と相互作用をしている程度が高いほど、心理的契約の不履行は起こりにくい。過去に心理的契約不履行の経験があるほど、心理的契約の不履行知覚が起きやすい。従業員にとって選択可能な他の代替的組織があるほど、心理的契約の不履行知覚が起きやすい。組織が不履行をした場合でも、組織が公平であり、かつ不履行の理由が正当だと見なされる場合には、契約の違反だとは見なされない。	評価
Rousseau(2000)	Rousseau(1990)を修正した、心理的契約尺度の開発。	質問票調査	ペンシルバニアとピッツバーグ在住の従業員(N=492)、シンガポールの大学院に所属する従業員(N=138)	心理的契約(オリジナル)、勤続年数、年齢、仕事経験年数	心理的契約の内容として「取引的契約」「関係的契約」「バランス契約」が抽出される。	内容
Turnley & Feldman(2000)	心理的契約の不履行が離職意図、仕事上の責任の回避、組織市民行動に与える影響。満たされない期待と職務満足が、不履行と離職意図、仕事上の責任回避、組織市民行動との関係に対して持つ媒介効果。	メールサーベイ	(1)直近のMBA同窓生、(2)国際事業の携わる在外勤務従業員とマネジャー(3)フォーチュン500に入る銀行のオペレーションセンター所属のマネジャーとエグゼクティブ(4)某state agency所属の従業員(N=804)	心理的契約不履行、離職意図、仕事上の責任の回避、組織市民行動、満たされない期待、職務満足、年齢、性別、勤続年数、当該職務に従事する年数、給与	各契約の重要度で重みづけした心理的契約の不履行は、離職意図、仕事上の責任回避と正の関係にあり、組織市民行動と負の関係にある。満たされない期待は、契約の不履行と離職意図、組織市民行動の関係を媒介するが、仕事上の責任回避との関係には影響しない。職務満足は、契約の不履行と離職意図、仕事上の責任回避、組織市民行動の関係を媒介する。	内容・評価

青木(2001)	日本企業を対象。心理的契約と組織コミットメントが退職意図に及ぼす影響。	質問票調査	日本の不動産開発業、ビル管理業、マンション管理業、賃貸マンション仲介業、ホテル運営業の会社に所属する従業員および大学のサークル出身者(N=372)	心理的契約(Millward & Hopkins, 1998), 組織コミットメント, 性別, 年齢, 社会人経験年数, 勤続年数, 既婚/未婚, 学歴, 業種, 総合職/一般職。	Millward and Hopkins(1998)を用いた日本語版心理的契約尺度を用いた因子分析の結果, 4因子構造が抽出された。心理的契約と組織コミットメントの弁別妥当性および構成概念妥当性が確認されたが, 両概念の間には強い正の相関が見られる。心理的契約は, 組織コミットメントと同様に, 退職の意図を説明する。	内容
Bundreson (2001)	心理的契約の不履行に対する従業員の反応に, 従業員自身のイデオロギーが与える影響。	質問票調査	50の医療グループ事務所に所属する臨床家(外科医, 外科助手, 登録看護師)(N=167)	(Time1)プロフェッショナル/管理職の義務(Bunderson, et al., 2000), 職務満足, 情緒的コミットメント, 離職意図, 年齢, 性別, 勤続年数, マネジメントへの関与, 組織規模, スタッフ/臨床家比率(Time2)職務満足, 情緒的コミットメント, 離職, 生産性(Time3)離職。	Time1において知覚された管理職義務およびプロフェッショナル義務の不履行は, Time2における職務満足と負の関係にある。ただし, そうした関係は, プロフェッショナル義務の方が弱い。Time1において知覚されたプロフェッショナルの義務の不履行は, 管理職義務よりも, 情緒的コミットメントと強い負の関係にある。Time1において知覚された管理職義務の不履行は, プロフェッショナル義務以上に, 離職意図および実際の離職と強い負の関係にある。Time1において知覚されたプロフェッショナルの義務は, 管理職義務以上に, 生産正の強い正の関係にある。Time1において知覚されたプロフェッショナルの義務は, 管理職義務以上に, 患者の満足と強い正の関係にある。	内容・評価
Conway & Briner(2002)	フルタイム/パートタイムという立場の違いによる, 態度や行動の相違。心理的契約の履行が与える影響。	質問票調査	2つの組織(銀行業と小売業)に所属する(1)フルタイム(2)パートタイム従業員(N=1608)	心理的契約の遵守(項目ごと), 心理的契約の遵守(全般), 職務満足, 離職意図, 情緒的コミットメント, 継続的コミットメント, 組織市民行動, 感情面での幸福, フルタイム/パートタイム, 性別, 勤続年数, 労働時間, 年齢, 職位	銀行サンプルにおいては, フルタイム/パートタイムという立場と, 仕事満足, 感情的な幸福, 離職意図といった態度との関係が, 心理的契約の履行によってモデレートされる。ただし, 小売業サンプルにおいては, フルタイム/パートタイムという立場と, 従業員の態度との関係は, 心理的契約の遵守によってモデレートされない。心理的契約の遵守はフルタイム/パートタイムといった立場と, 情緒的コミットメントや組織市民行動といった態度・行動との関係を説明する変数としては限界がある。心理的契約の遵守と従業員の態度・行動との関係の強さは, フルタイム/パートタイムといった立場によって異なる。	評価
Conway & Briner(2002)	週単位で起こる些細な契約不履行に対する従業員の反応。	ダイアリー・メソッド	イギリスの主要銀行の本社に所属する従業員とパークベック・カレッジに所属するパートタイムの生徒(N=45)。	日々の気分, 約束の違反, 組織の代表者, 不履行に対する感情的反応の原因, 不履行への感情的反応, 過剰履行への感情的反応, パートタイム/フルタイム, 性別, 職位, 年齢, 勤続年数, 契約上の勤務時間	組織による契約不履行は, その日の気分に対して負の影響を与える。組織による超過履行は, その日の気分に対して正の影響を与える。気分に対する影響は, 超過履行よりも不履行の方が大きい。不履行と超過履行はともに, 感情的な反応を引き起こす。不履行が組織の責任によるものである場合, 情緒的な反応が引き起こされる。同じ出来事が過去にも起こっている場合, 情緒的な反応が引き起こされる。契約が重要である場合, 情緒的反応が引き起こされる。	内容・評価

Coyle-Shapiro (2002)	義務、実際に提供される誘因という心理的契約のコンポーネントの区別、それらが組織市民行動に与える影響。	質問票調査	イギリスのパブリックセクターに所属する従業員(N=480)	(Time1)心理的契約(Rousseau, 1990), 契約の履行, 職種, 性別, 組合加盟, 年齢, 勤続年数, 給料(Time2)手続き的公正, 相互作用公正(Time3)互恵性の規範, 信頼, 組織市民行動	組織による履行は, 組織市民行動(機能的参加, 忠誠心の2次元)を高める。組織による履行と組織市民行動(支持的参加, 機能的参加の2次元)との関係は, 従業員が互恵性の規範を強く受容しているほど強くなる。手続き的公正と相互作用公正は, 組織による履行と組織市民行動の関係に影響を与えない。組織の義務の知覚は, 組織市民行動(支持的参加, 忠誠心, 機能的参加の3次元)を高める。また, 組織の義務の知覚と組織市民行動(支持的参加, 援助, 機能的参加の3次元)との関係は, 従業員の組織に対する信頼が高いほど強くなる。	内容・評価
Coyle-Shapiro & Kessler(2002)	従業員の知覚だけでなく組織の視点も取り入れた, 組織と従業員との互恵性の規範の検討。	質問票調査	イギリスのパブリックセクターに所属する従業員(N=1303)	(Time1)心理的契約(Rousseau, 1990), 知覚された契約の履行, 年齢, 性別, 組合加入, 勤続年数。(Time2)心理的契約, 知覚された契約の履行。	Time1において組織の義務履行が知覚されると, Time2において従業員は自らの義務を履行する傾向が強くなる。Time1における従業員の義務履行は, Time2における組織の義務に正の影響を与える。以上の点に関して, 従業員とマネジャーの評価は, 大まかに一致している。	内容・評価
Guest and Conway(2002)	組織側の視点からの心理的契約。組織側による効果的なコミュニケーションが心理的契約の不履行知覚や契約内容の明確さに及ぼす影響。	インタビュー調査と質問票調査	(インタビュー調査)イギリスにある4組織に所属するマネジャー(N=80)。(質問票調査)HR専門家の集まりに参加したシニアマネジャー(N=1306)	雇用管理において明示的に心理的契約を用いているか, コミュニケーションの使用(仕事コミュニケーション, トップダウンコミュニケーション, 採用時のコミュニケーション), コミュニケーションの効果, 心理的契約の内容(インタビューより)の明確さ, 心理的契約の不履行, 互恵性, HR施策, 心理的契約の成果(業績, コミットメント, 雇用関係, 従業員の幸福, モティベーション, 信頼の合成変数), 組織全体の従業員数, 当該立地の従業員数, 産業セクター(民間/公的), 労組の有無, 勤続年数, HR部門か否か	トップダウンのコミュニケーション, 仕事上の日常的なコミュニケーション, そして採用時のコミュニケーションが効果的であるほど, 心理的契約内容は明示的なものとして知覚される。仕事上の日常的なコミュニケーションと採用時のコミュニケーションが効果的であるほど, 心理的契約の不履行は知覚されにくくなる。雇用管理において明示的に心理的契約が用いられている場合, またHR施策が豊富に用意されているほど, 心理的契約の内容は明示的なものとして知覚される。仕事上の日常的なコミュニケーションと採用時のコミュニケーションが効果的であるほど, 交換がフェアなものと知覚されやすくなる。トップダウンのコミュニケーション, 仕事上の日常的なコミュニケーション, そして採用時のコミュニケーションが効果的である程度は, 心理的契約の成果に正の影響を与える。	内容・評価
Lester, Tunrnlley, Bloodgood & Bolino (2002)	心理的契約の履行状況に関する, 従業員とその上司との知覚の相違。	質問票調査	(1)アメリカのビジネススクール生徒と上司のペア(2)ヘルスケア企業のテレコミュニケーションセンターに所属する従業員と上司のペア(N=134ペア)	心理的契約の不履行(Robinson & Morirson, 1995), 知覚された不履行の理由, 組織コミットメント, 従業員の業績(本人評価, 上司評価), 年齢, 性別, 勤続年数。	全般的に, 上司も部下の従業員も心理的契約が履行されていると考えている。ただし, 「報酬」「昇進機会」「良好な雇用関係」といった項目について, 部下のほうが上司よりも心理的契約の不履行を知覚している。心理的契約の不履行は, 従業員のコミットメント, 従業員の業績と負の関係にある。組織による不履行が行われているとき, 上司はその理由をやむをえないことだと考えるが, 部下の従業員はそれを組織による意図的なものであったり, あるいは両者の認識のずれによるものだと考える。	内容・評価

Kickul, Lester & Finkl(2002)	契約の不履行と手続き的公正, 相互作用の公正が, 組織の変化と従業員の反応との関係に対して与える影響。	オンラインサーベイ	アメリカ中西部の大学の属しているMBA生 (N=246)	心理的契約(Kickul and Lester(2001)項目を追加), 手続き的公正, 相互作用の公正, 職務満足, 離職意図, 仕事成果, 組織市民行動, 性別, 年齢, 勤続年数, 職位, 業種	外的報酬の不履行と手続き的公正は, 仕事満足, 離職意図, 仕事成果, 組織市民行動に対して交互効果を持つ。外的報酬と相互作用の公正は, 仕事満足, 離職意図, 仕事成果, 組織市民行動に対して交互効果を持つが, 組織市民行動に対しては交互効果を持たない。	評価
Johnson and O'Leary-Kelly (2003)	心理的契約の不履行と組織的冷笑主義が従業員の態度や行動に与える影響に。	質問票調査	アメリカ中部の銀行員 (N=103)	心理的契約の不履行 (Robinson and Morrison, 2000), 感情的組織冷笑主義, 認知的組織冷笑主義, 職務満足, 組織コミットメント, 感情的疲労, 欠勤, 業績, 組織市民行動, 年齢, 性別, 勤続年数, 冷笑主義的傾向, ネガティブな感	心理的契約不履行の知覚は, 組織に対する従業員の冷笑主義を高める。冷笑主義は, 心理的契約の不履行が, 従業員の職務満足や組織コミットメントに与える影響を部分的に媒介する。心理的契約の不履行は, 組織市民行動を低下させ, 欠勤を増加させる。冷笑主義は, 心理的契約の不履行が, 従業員の感情的疲労に与える影響を増大させる。	評価
Lambert, Edwards and Cable(2003)	契約の履行評価について, 約束の程度と実際の履行/不履行の関係を明らかにする代替的な方法の提示。	質問票調査	アメリカ南東部の大学出身者 (N=213)	(Time1)心理的契約(約束の程度), 誘因, 年齢, 性別, 民族, 転職経験(Time2)心理的契約の履行	賃金, 評価, 他者との関係といった項目については, 約束された程度に比べて実際に与えられた程度が多いと満足が増加し, 約束された程度を超過した場合でも満足は増加する。仕事のバラエティ, スキル開発, キャリア開発といった項目については, 約束された程度に比べて実際に与えられた程度が多いと満足が増加するが, 約束された程度を超過した場合には満足が低下する。約束された程度と実際に与えられた程度が等しい場合, 約束された程度と実際に提供された程度の絶対量が多い方が満足は高くなる。満足は, 約束された程度よりも実際に与えられた程度の方とより強い関係がある。	内容・評価
Lo and Aryee(2003)	非欧米社会における, 心理的契約の不履行とその先行変数や成果変数との関係, 媒介変数の影響。	質問票調査	中国企業に所属する香港のビジネススクール生徒 (N=152)	心理的契約不履行 (Turnley and Feldman, 2000), 組織の変化, 心理的契約不履行の歴史 (Robinson and Morrison, 2000), 離職意図, 心理的離脱行動, 市民の美德, 信頼, 相互作用の公平性, 性別, 結婚, 年齢, 勤続年数, 転職経験	組織が変化した場合や過去に心理的契約不履行が起こった場合, 心理的契約不履行が知覚されやすい。心理的契約の不履行は, 組織への信頼や市民の美德を低下させ, 離職の意図や心理的離脱行動を増加させる。組織への信頼は, 心理的契約の不履行と, 従業員の心理的離脱行動, 市民の美德の関係を強く媒介する。心理的契約の不履行と相互作用の公平性は, 成果に対する交互効果を持っていない。	評価

Tekleab & Taylor (2003)	心理的契約の内容に関する組織と従業員の合意を促進する要因、合意の度合がもたらす成果。	質問票調査	大学職員と管理者のペア(N=130ペア)	心理的契約(Robinson et al., 1994), 上司部下交換関係, 心理的契約不履行(Robinson et al., 1994), 職務満足, 離職の意図, 組織市民行動, 業績, 勤続年数, 年齢, 性別, 職種	従業員の義務について、上司と部下の知覚に相違がみられる。特に、部下のほうが上司よりも契約の不履行を知覚している。ただ、組織の義務については、両者の間に顕著な相違は見られない。上司と部下がともに働いた時間が長くなればなるほど、従業員の義務についての両者の間の知覚の相違は縮小するが、上司と部下がともに働いた時間が長くなっても、組織の義務についての両者の間の知覚の相違は縮小しない。LMXが高いほど、従業員の義務についての両者の間の知覚の相違は縮小する。LMXが高いほど、組織の義務についての両者の間の知覚の相違は縮小する。部下が知覚する、組織による契約不履行は、部下の仕事満足と負の関係、離職意図と正の関係にある。上司が知覚する、部下による契約不履行は、上司が評価する部下の組織市民行動および業績と負の関係にある。	内容・評価
de Vos, Buyens & Shalk(2003)	新人の社会化プロセスにおける、心理的契約内容の変化。履行による影響。	質問票調査	6つのベルギー企業(電気通信, 電気, コンサルティング, 金融)に所属する新人の従業員(N=333)	(Time1)心理的契約(Colye-Shapiro and Kessler, 1998, 2000; Freese and Shalk, 1996; Guest and Conway, 1997; Herriot et al., 1997; Rousseau, 1990; 1998), 契約の履行, 年齢, 性別, 転職経験(Time2)契約の履行(Time3)心理的契約, 契約の履行(Time4)心理的契約, 契約の履行	組織の義務の潜在因子として、「キャリア開発」「仕事内容」「社会的雰囲気」「報酬」「ワークライフバランス」、従業員の義務の潜在因子として、「役割内外の行動」「柔軟性」「倫理的行動」「忠誠心」「エンプロアビリティ」が抽出された。組織が実際に提供する誘因が大きいほど、従業員が知覚する従業員の心理的契約は強く、そうした関係は組織加入当初の方が、後の段階よりも強い。従業員が実際に提供する貢献が大きいほど、従業員が知覚する組織の心理的契約は強く、そうした関係は組織加入当初とその後の段階とでは差が見られない。組織の心理的契約については、組織が実際に提供する誘因が大きいほど、従業員が知覚する従業員の心理的契約は強くなり、そうした関係は組織加入当初とその後の段階とでは差が見られない。ただし、従業員の心理的契約については、「仕事内容」契約のみ、従業員が実際に提供する貢献が大きいほど、従業員が知覚する組織の心理的契約は強くなる。また、そうした関係は組織加入当初とその後の段階とでは差が見られない。	内容・評価
Coyle-Shapiro & Neuman(2004)	心理的契約の内容とその履行に対して、個人の持つイデオロギーが与える影響。	質問票調査	(N=500)	(Time1)心理的契約(Rousseau, 1990), 心理的契約の履行, 年齢(Time2)心理的契約, 心理的契約の履行(Time3)交換イデオロギー, Creditorイデオロギー	交換イデオロギーが強い従業員ほど、自分自身の義務を弱く知覚する。交換イデオロギーは、知覚された組織の義務と従業員の義務およびその履行との間の関係を媒介する。そうした効果は、交換イデオロギーが強い場合のほうが、弱い場合よりも強くなる。しかし、組織の義務の履行と従業員の義務、およびその履行との関係においては、交換イデオロギーの強さによる差異は見られない。Creditorイデオロギーが強いほど、自分自身の義務を強く知覚する。Creditorイデオロギーは、知覚された組織の義務と従業員の義務との間の関係を媒介する。そうした効果は、Creditorイデオロギーが弱い場合のほうが、強い場合よりも強い。しかし、組織の義務と従業員の義務の履行との関係は媒介しない。	内容・評価

Ho, Weingart & Rousseau(2004)	個人のパーソナリティが心理的契約の不履行に対する反応に与える影響。そうした影響に対して、不履行の状況が与える影響。	シナリオメソッド	大学の学部生 (N=161)	パーソナリティ、不履行の内容(経済的/社会的)、不履行への感情的反応、不履行への認知的反応、不履行の有無、不履行の深刻度、年齢、性別、出身国、アメリカ滞在期間、リサーチ・アシスタント経験の有無。	神経症傾向の強い人は不履行に対して感情的に反応する。Agreeableness傾向の強い人は感情的な反応をする傾向が低い。神経症傾向の強い人が不履行に対して感情的に反応する傾向は、不履行の内容が経済的なものであるときよりも社会的なものである場合の方が強い。Agreeableness傾向が強い人が不履行に対して認知的に反応する傾向は、不履行の内容が経済的なものであるときよりも社会的なものであるときのほうが弱い。心理的契約の不履行に対する反応は、個人のパーソナリティと不履行状況との相互作用によってきまる。	評価
Hui, Lee & Rousseau (2004)	心理的契約因子の頑強性を非欧米の企業で確認。心理的契約内容と組織市民行動の関係。	質問票調査	(1)中国企業に所属するMBA生(2)中国の製鉄関連のコングロマリット企業に所属する従業員(N=712)	心理的契約(Rousseau, 2000), 手段性, 組織市民行動, 年齢, 性別, 教育年数, 職種, 職位, 勤続年数	欧米企業を対象とした調査で抽出された3因子構造(取引的契約, 関係的契約, バランス契約)が抽出された。取引的契約は、直接組織市民行動に影響を与えるが、関係的契約とバランス契約は、組織市民行動の手段性を高めることを通じて、組織市民行動に影響を与える。	内容
Raja & Ntalianis (2004)	従業員のパーソナリティが、心理的契約の内容とその不履行と違反の知覚に与える影響。	質問票調査	パキスタンの民間銀行の支店、製造企業、エンジニアリング企業、半官半民の政府系研究所、多国籍の製造企業(N=197)	心理的契約(Millward & Hopkins, 1998), 心理的契約の不履行(Robinson & Morrison, 2000), 契約違反(Robinson & Morrison, 2000), 離職の意図, 情緒的コミットメント, 職務満足, パーソナリティ(Costa & McCrae, 1992), 公平性への感受性, 権力中心性, 自尊心, 年齢, 性別, 勤続年数, 教育水準, 職位。	神経症傾向の強い従業員は、取引的契約を知覚する傾向があり、不履行を知覚しやすい。Conscious傾向の強い従業員は、関係的契約を知覚する傾向があり、不履行を知覚しにくい。公平さに対して敏感な従業員は、取引的契約を知覚しやすい。自尊心の強い従業員は、関係的契約を知覚しやすい。関係的契約は、離職の意図と負の関係、職務満足および情緒的コミットメントと正の関係にある。取引的契約は、離職の意図と正の関係にあり、職務満足および情緒的コミットメントと負の関係にある。不履行の知覚は、高い離職意図をもたらす。職務満足と情緒的コミットメントを低下させる。心理的契約の違反の知覚は、契約の不履行と離職の意図、職務満足、情緒的コミットメントの関係を媒介する。	内容
Dabos & Rousseau (2004)	組織と従業員の心理的契約の互恵性と相互性のバリエーション。	質問票調査	16の大学付属の研究センターに所属する科学者とその上司のペア(N=96ペア)	心理的契約(Rousseau, 2000), 心理的契約の履行, 雇用関係の質, 出版と共著数, 昇進, 年齢, 性別, 学歴, 地位, 勤続年数, ユニットへの所属年数。	部下が知覚する組織の義務と、それに対応する上司が知覚する組織の義務は、対応しない義務以上に強い関係にある(相互性)。部下が知覚する自分自身の義務は、上司が知覚する上司の義務との間には対応関係がある(互恵性)。相互性および互恵性の存在は、雇用関係に関わる種々の成果を説明する。	内容
Turnley et al. (2004)	心理的契約の不履行が組合へのコミットメントに与える影響。組合の手段性が不履行とコミットメントの関係に与える影響。	質問票調査	アメリカの鉄道会社とカレッジに所属する組合メンバー(N=109)	心理的契約不履行(Robinson & Morrison, 1995), 性別, 人種, 勤続年数, 組合の手段性, 組合へのコミットメント	組織による心理的契約の不履行は、従業員の組合に対するコミットメントに正の影響を与える。組織による心理的契約の不履行と、従業員の組合に対するコミットメントの関係は、組合の手段性の知覚が高いほど弱まる。	評価

Coyle-Shapiro and Conway(2005)	心理的契約と組織サポートとの弁別性。	質問票調査	イギリスの地方政府に所属する職員 (N=347)	(Time1, 2)心理的契約 (Robinson, 1996; Rousseau, 1990; turnley & Feldman, 1999), 誘因, 契約の履行, 組織サポート, (Time3)組織市民行動, 年齢, 性別, 勤続年数, 当該職務に従事する年数, 組合への所属, 職種	心理的契約と組織サポートとは、別概念である。組織サポートを規定するのは、義務項目が事前の約束に比べてどの程度履行されたかではなく、そうした項目が実際にどの程度もたらされたかである。組織サポートは、従業員が知覚する組織の義務を規定する。組織サポートは組織市民行動のうち忠誠心とは正の関係にあるが、市民の美德との間には有意な関係が見られない。心理的契約の履行と組織市民行動の間には有意な関係が見られないが、そのコンポーネントである組織の義務は忠誠心に対して、実際に提供される誘因は忠誠心と市民の美德との間に正の関係がある。	内容・評価
de Vos, Buyens and Schalk (2005)	心理的契約の形成にかかわる新人の情報探索行動と個人の価値観やLOCとの関係。	質問票調査	ベルギーの電気通信, コンサルティング, 銀行, 保健会社に所属する新人 (N=529)	(Time1)仕事上の価値, LOC (Locus of Control), (Time2)心理的契約に関わる情報探索, 性別, 年齢, 学歴, 当該職務での経験年数, 職位, 公式の新人研修受講経験	仕事における上昇志向は、「キャリア開発」, 「社会的雰囲気」および「金銭的報酬」といった契約に関わる情報探索行動の頻度を高める。仕事における自立志向は、「キャリア開発」および「仕事内容」といった契約に関わる情報探索行動の頻度を低める。経済的報酬への志向は、「金銭的報酬」契約に関わる情報探索行動に正の影響を与える。集団志向は、「社会的雰囲気」契約に関わる情報探索行動に正の影響を与える。Internal LOCは、「仕事内容」契約に関わる情報探索行動に正の影響を与える。	内容
Ho and Levesque(2005)	従業員の社会的準拠や社会的影響が心理的契約の履行知覚に与える影響。	インタビューによる心理的契約リスト作成とウェブサーベイ	アメリカ西部のコンピュータ関連企業の従業員 (N=99)	各契約項目についての準拠他者, 知覚された契約履行の近似性, 関係的他者, 構造同値他者, 複合他者, 性別, 勤続年数, 学歴, 部門, 職位, 上司	組織全体に共通する契約の履行を評価する場合、従業員は、友人やアドバイスをくれる相手など、相互接触頻度が高く密接な関係にある他者、またはそのように密接な関係にあり自分と社会構造が近似している他者を参照する。一方、特定の仕事に関わるような契約の履行を評価する場合、従業員は、自分と社会的構造が近似している他者や友人、または友人であり社会的構造が近似している他者、アドバイスをくれる相手であり友人関係の社会的構造が近似している他者を参照する。つまり、従業員が知覚する心理的契約の種類によって、準拠する他者が異なる。組織全体の共通するよう契約内容の評価は、友人と近似したものになる。一方、特定の仕事に関わるような契約内容の評価は、自分と社会構造が近似している他者と近似したものにある。従業員にとって、契約の履行評価のために他者を参照すること、その結果としてその人の評価に近似した評価を下すこととは、関係はしているが異なった問題である。	評価
Sturges, Conway, Guest and Liefoghe (2005)	心理的契約の履行が、キャリアマネジメントと従業員の態度や行動との関係に対してもつ媒介効果。	質問票調査	イギリスのニューメディア企業に所属する従業員 (N=151)	心理的契約の履行 (Robinson & Rousseau, 1994), 組織のキャリアマネジメント, 個人のキャリアマネジメント, 情緒的コミットメント, 継続的コミットメント, 業績, 欠席, 離職, 年齢, 性別, 勤続年数, 学歴, 職位, 勤務時間。	個人のキャリアマネジメント行動と組織のキャリアマネジメント支援は正の関係にある。組織のキャリアマネジメントは、心理的契約の履行の知覚に正の影響を与える。組織のキャリアマネジメント支援は、情緒的コミットメント, 業績, 個人のキャリアマネジメント行動に正の影響を与える。心理的契約の履行は、組織のキャリアマネジメント支援と、組織コミットメント, 業績, 欠席, 個人のキャリアマネジメント行動の関係を媒介する。情緒的コミットメントは、心理的契約の履行と、情緒的コミットメント, 欠席との関係を媒介する。	評価

Cuyper and Witte(2006)	雇用の不安定性が従業員の態度や行動に与える影響。雇用形態(派遣労働者・正規社員)による相違。	質問票調査	製造業、サービス業、公共の研究機関、病院の従業員(N=544)	心理的契約(オリジナル)、職種、性別、年齢、週当たり勤務時間、学歴、職位、雇用形態(派遣・正規)、雇用の不安定性、職務満足、生活への満足、組織コミットメント、業績(自己評定)	正社員の方が派遣社員よりも関係的契約を強く知覚している。取引的契約については、両者の間に差異がない。正社員と契約社員の間では、職務満足、生活への満足、組織コミットメントに差異がない。自己評定の業績については、正社員の方が派遣社員よりも高い。関係的契約の履行は、雇用の不安定性と職務満足、生活への満足、自己評定の業績との関係を媒介する。取引的契約の履行は、雇用の不安定性とそれらの関係を媒介しない。正規社員の場合、雇用の不安定性が職務満足と組織コミットメントを低下させるが、派遣社員の場合には雇用の不安定性によってそれらは低下しない。	内容・評価
Tekleab Takeuchi & Taylor (2005)	組織サポート、職務満足、離職意図、実際の離職といった変数間の関係において心理的契約の不履行が果たす媒介効果。	質問票調査	アメリカ東部の公立大学職員(N=191)	(Time1)LMX、組織サポート、相互作用の公平性、手続きの公平性、年齢、性別、勤続年数、職務に従事した年数、現在の上司の下で働いた年数。(Time2)心理的契約不履行(Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994)、職務満足、離職意図、(Time3)実際の離職	組織サポートは、心理的契約不履行の知覚を低減させる。心理的契約不履行の知覚は職務満足を低減させる。心理的契約不履行の知覚は、組織サポートと職務満足との関係をモデレートする。職務満足は離職意図を高める。離職意図は実際の離職を高める。	評価
Deery, Iverson and Walsh (2006)	心理的契約の不履行が欠勤に対して与える影響。	質問票調査	オーストラリアの電気通信企業に所属する従業員(N=480)	心理的契約不履行(オリジナル)、欠勤、信頼、協力的な雇用関係、外部市場からの圧力、代替的仕事の入手可能性、性別、フルタイム/パートタイム、年齢、勤続年数、学歴	心理的契約の不履行は、従業員の組織に対する信頼を低下させる。組織への信頼の低下は、協力的な雇用関係を低下させる。協力的な雇用関係の低下は、従業員の欠勤を高める。外部市場からの圧力が強く契約の履行が制限されていると知覚されるとき、心理的契約の不履行と信頼との関係は弱まる。	評価
Ho, Rousseau and Levesque (2006)	従業員がおかれた社会的ネットワーク上の位置と従業員が知覚する心理的契約との関係。	インタビューによる心理的契約リスト作成と質問票調査	大企業内のスタートアップユニットに所属する従業員(N=46)	心理的契約、助言ネットワークの構造的隙間、友人ネットワークの構造的隙間、助言ネットワークの凝集性、友人ネットワークの凝集性、学歴、性別、勤続年数、職位	従業員が助言ネットワークにおいて構造的隙間を橋渡しする程度と、その人が知覚する組織の義務(バランス契約、取引的契約)の強さは正の関係にある。従業員の友人ネットワークのネットワーク凝集性と、その人が知覚する組織の義務(バランス契約、取引的契約)の強さは正の関係にある。他方で、助言ネットワーク、友人ネットワーク共に、関係的契約との間には有意な関係が見られない。従業員が助言ネットワークにおいて構造的隙間を橋渡しする程度と、その人が知覚する組織の義務(取引的契約)との関係の方は、その人が友人ネットワークにおいて構造的隙間を橋渡しする程度と、知覚する組織の義務(取引的契約)との関係よりも強い。従業員の友人ネットワークが凝集的である程度と、その人が知覚する組織の義務(取引的契約)との関係の方は、その人の助言ネットワークが凝集的である程度と、知覚する組織の義務(取引的契約)との関係よりも強い。	内容

Saunders and Thornhill (2006)	一部の従業員の雇用形態が永続雇用から臨時雇用へと変更された際の、他の従業員の感情的な反応の類型。	Structured Card Sortとインタビュー	イギリスの某企業に所属する従業員 (N=30)		他の従業員が永続雇用から臨時雇用へと変更された場合、永続雇用の従業員は依然として関係的契約を維持させる傾向にあるが、臨時雇用へと変更させられた従業員は取引的契約へと変化する。ただし、永続雇用のままの従業員のうち、そうした変化をネガティブなものとして捉える者は取引的契約へと変化し、臨時雇用の従業員のうち、そうした変化をポジティブなものとして捉える者は関係的契約を維持させる。	内容
Restubog, Bordia & Tang (2006)	心理的契約の不履行が従業員の態度や行動に与える影響に対して情緒的コミットメントが与える媒介効果。	質問票調査	フィリピンの金融、ソフトウェア・システム開発、コンピュータ販売・メンテナンス、自動車製造企業8社に所属する従業員と上司のペア(N=137ペア)	心理的契約不履行 (Rpbinson & Morrison, 2000), 情緒的コミットメント, 市民美徳行動, 業績, 性別, 勤続年数	心理的契約不履行が情緒的コミットメントを低下させ、情緒的コミットメントの低下が市民美徳行動を低下させるというように、情緒的コミットメントは心理的契約不履行と市民美徳行動の関係を媒介する。しかし、心理的契約不履行と仕事の業績の関係は媒介しない。心理的契約の不履行は、そのまま業績の低下につながる。	評価
山岡(2006)	組織コミットメントと心理的契約との関係。	質問票調査	関西の主要製造業(電機)企業3社 (N=517)	心理的契約(Millward & Hopkins, 1998), 組織コミットメント, 年齢, 職種, 職位, 学歴, 職務内容, キャリア志向, エンプロイアビリティへの意識, 自社のHRMへの評価, 戦略への評価, 賃金報酬制度への評価, 仕事環境や仕事意識の変化, 報酬格差の許容度合。	Millward & Hopkins(1998), 青木(2001)を修正した心理的契約尺度による因子分析の結果、心理的契約の潜在因子として、「内部キャリア開発志向」「合理主義志向」「定年雇用志向」「金銭契約志向」の4因子が抽出された。情緒的コミットメントに対しては、内部キャリア志向と定年雇用志向が正の、金銭契約志向が負の影響を与える。継続コミットメントに対しては、合理主義志向と定年雇用志向が正の、内部キャリア開発志向が負の影響を与える。	内容
Bellou(2007)	M&Aの前とその最中における、心理的契約の内容の相違。	質問票調査(クロスセクション)	過去3年以内にM&Aを実施した15のギリシャ企業に所属する非管理職の従業員 (N=255)	M&A以前の心理的契約 (Rousseau, 1990: Roehling et al., 2000), 現在の心理的契約 (Rousseau, 1990: Roehling et al., 2000), 変化への対処能力	M&Aの前と現在とでは、従業員が知覚する組織の義務の重要度および履行度合いが、異なっている。自分自身は変化に対処できると信じている従業員は、M&Aの前と現在において、組織の義務の重要度に差は見られない(心理的契約の無いように差は見られない)が、変化に対処できる自信が無い従業員は、組織に義務の重要度を低く知覚するようになる。自分自身は変化に対処できると信じている従業員は、M&Aの前と現在において、組織の義務の履行度合いを低く評価するようになるが、変化に対処できる自信が無い従業員は、組織に義務の履行度合いの知覚が変化させない。	内容・評価

Guerrero & Herrbach(2007)	心理的契約の履行と仕事場における感情との関係、およびそうした関係に対して組織サポートが与える効果。	メールサーベイ	フランスの社会人大学院の卒業生 (N=249)	(Time1)心理的契約の履行(オリジナル)、年齢、勤続年数、性別。(Time2)組織サポート、感情面の気質。(Time3)仕事場における感情	組織サポートは、心理的契約の履行と職場におけるポジティブな感情との関係を媒介する。組織サポートは、心理的契約の履行と職場におけるネガティブな感情との関係を媒介する。	評価
Lester, Kuckle & Bergmann (2007)	心理的契約内容の経時的変化。	質問票調査	ホテル・リゾート業の企業に所属する従業員 (N=147)	(Time1)心理的契約の内容(4種類の文章を読み、自分に最も当てはまるものを選択)、社会的説明、心理的契約の履行(Robinson & Morrison, 1995を修正)。(Time2)心理的契約の内容、社会的説明、心理的契約の履行	Time1で関係的契約を知覚している従業員は、組織によってなされる仕事に関する説明(Time1)を適切なものだと見なすようになる。Time1で組織による契約の不履行を知覚した従業員は、組織によるそうした説明を不適切なものとして見なすようになる。Time1において組織の説明を適切だと知覚した従業員は、Time2において組織が契約を履行していると見なすようになる。Time2において組織が契約を履行していると知覚した従業員は、Time2において関係的契約を知覚する。Time1とTime2の2時点間における心理的契約の内容の変化は、組織による説明が適切なものと見なされるかどうか、および組織によって契約が履行されるかどうかによって依存する。	内容
Topa et al. (2007)	心理的契約不履行とバーンアウトの関係に対して、社会的比較が与えるモデレート効果	質問票調査	マドリードの幼稚園、小学校、中学校教員 (N=401)	心理的契約不履行(Robinson & Morrison, 2000)、社会的比較、バーンアウト、性別、学歴、公立か私立か、年齢、在職期間	心理的契約の不履行は、従業員の疲労、冷笑主義と正の関係にある。心理的契約の不履行と、従業員の疲労、冷笑主義、自己効力感喪失との関係は、従業員の社会的比較によって媒介される。心理的契約が不履行されると、従業員のネガティブな社会的比較(自分よりも下位者と同一化し上位者との差異を認識)が喚起され、そのことが疲労や自己効力感喪失につながる。他方で、心理的契約が不履行されると、従業員のポジティブな社会的比較(自分よりも上位者と同一化し下位者との差異を認識)が抑制され、そのことが疲労や自己効力感喪失、冷笑主義につながる。	評価
Nikolaou et al. (2007)	心理的契約内容とパーソナリティとの関係	質問票調査	ギリシアの大学生・大学院生、フルタイムで働くMBA生(N=290)	心理的契約の内容(Kickul & Lester, 2001)、仕事経験、性別、年齢、パーソナリティ	外交性および誠実性のパーソナリティと内発的誘因、神経症および調査的のパーソナリティと外発的誘因は、正の関係にある。開放性とパーソナリティの間には関係が見られない。	内容

Zhao, Wayne, Glibkowski and Bravo (2007)	心理的契約の不履行と成果の関係についてのメタ分析	メタ分析			心理的契約の不履行は、心理的違反、信頼の低下、離職意図と正の関係にあり、職務満足、組織コミットメント、組織市民行動、仕事成果と負の関係にあるが、実際の離職行動とは有意な関係が無い。心理的契約の不履行が、契約違反、職務満足、組織コミットメント、離職の意図、組織市民行動、仕事成果に対して与える影響は、契約不履行の全般尺度の方が、個別内容尺度よりも強い。心理的契約の不履行が、組織コミットメントに与える影響は、契約内容が取引的契約である場合の方が関係の契約である場合よりも強い。心理的契約の不履行が、職務満足、離職の意図、組織市民行動に与える影響は、契約内容が関係の契約である場合の方が取引的契約である場合よりも強い。	評価
Bal, Lnage, Jansen and Van Der Velde(2008)	心理的契約の不履行と成果の関係に対して年齢が与える影響についてのメタ分析	メタ分析			心理的契約の不履行は、信頼、職務満足、情緒的コミットメントと正の関係にある。心理的契約の不履行と信頼との関係は、年齢が高いほど弱くなる。心理的契約の不履行と職務満足との関係は、年齢が高いほど強くなる。心理的契約の不履行と情緒的コミットメントとの関係は、年齢が高いほど弱くなる。	評価
Chen, Tsui and Zhong(2008)	組織による契約不履行に対する従業員の反応、および従業員による契約不履行に対する上司の反応。	質問票調査	中国温州の民間靴製造会社に所属する上司と部下のペア (N=273ペア)	従業員が知覚した組織の不履行 (De Vos et al., 2003; Tekleab and Taylor, 2003), マネジャーが知覚した従業員の不履行 (De Vos et al., 2003; Tekleab and Taylor, 2003), 組織コミットメント, 組織市民行動, 業績, メンタリング, LMX, 伝統を重視する傾向, 善意, 性別, 年齢, 勤続年数, 学歴, 職種	組織による心理的契約の不履行は、従業員の組織コミットメント、組織市民行動および業績と負の関係にある。従業員の伝統を重視する傾向は、組織による心理的契約不履行と組織コミットメント、組織市民行動、および業績との関係をモデレートする。従業員による心理的契約の不履行は、上司の知覚するLMXと負の関係にあるが、上司のメンタリング行動とは関係がない。上司が高度の善意をもっており、かつ従業員による心理的契約不履行が知覚されるとき、上司は部下に対するメンタリング行動を強めるが、上司の知覚するLMXは高まらない。	評価
Chiu & Peng (2008)	心理的契約不履行が従業員の逸脱行動に与える影響、それらの関係に対して従業員の帰属スタイルが与える影響	質問票調査	台湾の8つの電機会社の従業員と上司 (N=233)	心理的契約不履行 (Colyle-Shapiro & Kessler, 2000), 年齢, 勤続年数, 学歴, 部門	心理的契約の不履行は従業員の逸脱行動と正の関係にある。心理的契約の不履行と従業員の逸脱行動との関係は、敵対的帰属傾向が強いほど強くなる。	評価

Ng & Feldman (2008)	当該組織以外においても心理的契約が代替的に履行されうる可能性が、従業員の当該組織へのコミットメントに与える影響。それらの関係に対して従業員の年齢や仕事経験、キャリアステージが与える影響。	メールサーベイ	研究組織に所属する従業員(N=285)	(time1)年齢、勤続年数、キャリアステージ(time2)契約履行の代替不可能性(time4)組織コミットメント	心理的契約が他の組織において代替的に履行されえないという知覚と現在の組織への情緒的、継続的、規範的コミットメントは正の関係にある。年齢は、心理的契約が他の組織において代替されえないという知覚と現在の組織への情緒的、規範的コミットメントの関係をモデレートする。継続的コミットメントについては、年齢が低い方が、両者の関係は強くなる。当該組織での勤続年数は、心理的契約が他の組織において代替されえないという知覚と現在の組織への情緒的、規範的コミットメントの関係をモデレートする。キャリアステージの段階、心理的契約が他の組織において代替されえないという知覚と現在の組織への情緒的、規範的コミットメントの関係をモデレートする。継続的コミットメントについては、キャリアステージが初期である方が、両者の関係が強くなる。	評価
Rosen, Chang Johson & Levy (2008)	組織内ポリティクスや手続的公正といった組織コンテキストが、心理的契約の不履行への評価やそれによって引き起こされる態度、行動に与える影響	質問票調査	(study1)アメリカ中東部の大学に所属する社会人大学院生(N=319), (study2)アメリカ中東部の大学に所属する社会人大学院生(N=265), (study3)アメリカ中東部の大学に所属する社会人大学院生(N=152)	(study1)心理的契約不履行(Robinson & Morrison, 2000), 組織内ポリティクス, 手続的公正, 職務満足, 組織コミットメント, 文脈的業務, 年齢, 性別, 人種, 勤務時間, 勤続年数, フルタイム/パートタイム, 職位, 業界, 職種(study2)心理的契約不履行, 組織内ポリティクス, 手続的公正, 職務満足, 組織コミットメント, 年齢, 性別, 人種, 勤務時間, 勤続年数, フルタイム/パートタイム, 職位, 業界, 職種(study3)心理的契約不履行, 組織内ポリティクス, 手続的公正, 職務満足, 組織コミットメント, 文脈的業務	組織内ポリティクスの知覚は心理的契約の不履行の知覚を介して、従業員の態度(職務満足と組織コミットメント)に負の影響を与える。手続的公正の知覚は心理的契約の不履行の知覚を介して、従業員の態度(職務満足と組織コミットメント)に正の影響を与える。このように、従業員の心理的契約不履行の知覚は、組織コンテキストの知覚によって影響を受ける。	評価
服部(2008a)	日本企業の心理的契約内容のパターンとその規定要因	質問票調査	日本企業に所属するビジネススクールの生徒(N=128)	心理的契約(オリジナル), 信頼, 性別, 年齢, 企業規模, 業界, 転職経験, 職種, 過去の職種経験, 職位, 学歴, 勤続年数	心理的契約のパターンとして、各契約の相対的な重要度がおなじ2つのクラスタが抽出される(弱義務と強義務)。2つのクラスタを規定する要因は、勤続年数と職位である。つまり、組織における勤続年数と職位が高い従業員ほど、すべての項目において強く義務を知覚するようになる。	内容

服部(2008b)	日本企業の心理的契約内容, その履行成果が従業員の組織に対する信頼に与える影響	質問票調査	日本企業に所属するビジネススクールの生徒(N=128)	心理的契約(オリジナル), 信頼, 性別, 年齢, 企業規模, 業界, 転職経験, 職種, 過去の職種経験, 職位, 学歴, 勤続年数	組織の義務として「魅力的仕事の提供」「長期雇用保障」「支援的な関係」「ワークライフバランス提供」が, 従業員の義務として「人間関係維持」「報酬外業務」「権限受容」「会社擁護」が抽出された。組織に対する従業員の信頼の増加と低下は, 同一の契約によってではなく, それぞれ異なった契約によって規定される。具体的には, 「魅力的仕事の提供」や「長期雇用保証」については, 契約を履行する事が信頼の増加につながるが, そうした契約の不履行は信頼の低下につながらない。反対に, 「支援的な関係」については, それを履行しても企業への信頼にはつながらないが, 不履行されると信頼が低下する。	内容・評価
服部(近刊)	転職経験の有無による心理的契約の内容の異同	質問票調査	日本企業に所属するビジネススクールの生徒(N=128)	心理的契約(オリジナル), 性別, 年齢, 企業規模, 業界, 転職経験, 職種, 過去の職種経験, 職位, 学歴, 勤続年数	組織の義務としての「長期雇用保障」従業員の義務としての「報酬外業務」「権限受容」について, 転職未経験者と転職経験者の間で有意な差が見られる。	内容

付属資料 2 : A 社データを用いたサブサンプルごとの比較分析

付属資料 2-1 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A 社, 40 歳未満)

選択肢	1	2
キャリアの道筋の明確化	0.91	-0.10
キャリアの選択余地	0.86	-0.02
キャリアの相談	0.86	-0.05
自社以外でも通用するスキル	0.80	0.00
これまでの経験を生かす機会	0.74	0.10
コミュニケーションの良好な職場	0.71	0.10
適切な仕事の支援	0.69	0.20
業務上の意思決定への参加	0.66	0.15
適切な福利厚生	0.64	0.16
O J T (仕事を通じた教育)	0.62	0.27
成績・業績のフィードバック	0.58	0.15
興味深い仕事	0.57	0.30
勤務時間の柔軟性	0.52	0.14
最高水準の研修	0.51	0.32
社会的に意義のある仕事	0.49	0.33
適切な地位	0.48	0.22
適切な配置	-0.01	0.87
業績に応じた賃金	-0.07	0.87
適切な難易度の仕事	-0.02	0.85
なるべく高い賃金	0.14	0.68
自身にとって意味のある仕事	0.21	0.66
ワークライフバランス	0.36	0.43
成長支援	0.34	0.41
固有値	13.00	11.71

因子間相関係数

因子	1	2
1	1	
2	0.88	1

付属資料 2-2 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A社, 40歳以上)

選択肢	1	2
キャリアの選択余地	0.82	0.00
キャリアの道筋の明確化	0.81	0.00
自社以外でも通用するスキル	0.78	-0.02
キャリアの相談	0.75	0.09
適切な福利厚生	0.74	-0.02
これまでの経験を生かす機会	0.73	0.10
コミュニケーションの良好な職場	0.65	0.18
勤務時間の柔軟性	0.65	-0.03
業務上の意思決定への参加	0.63	0.18
成績・業績のフィードバック	0.60	0.13
適切な仕事の支援	0.58	0.29
OJT(仕事を通じた教育)	0.55	0.33
興味深い仕事	0.50	0.33
社会的に意義のある仕事	0.47	0.37
適切な地位	0.47	0.27
最高水準の研修	0.46	0.34
ワークライフバランス	0.44	0.35
適切な配置	-0.08	0.92
適切な難易度の仕事	-0.03	0.85
業績に応じた賃金	-0.01	0.79
自身にとって意味のある仕事	0.13	0.74
なるべく高い賃金	0.18	0.61
成長支援	0.19	0.55
固有値	12.67	11.74

因子間相関係数

因子	1	2
1	1	
2	0.82	1

付属資料 2-3 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社, 40歳未満)

選択肢	1	2	3
目標管理の実行	0.77	-0.07	0.05
会社への迷惑	0.77	0.04	-0.21
知識・スキルの習得	0.64	0.11	0.00
指示・命令の受容	0.60	0.08	0.04
長期勤続	0.51	0.02	0.10
業務に関係の無い行動	0.03	0.90	-0.07
目標管理シートからの逸脱	0.07	0.70	0.00
評価されない行動	0.05	0.62	0.10
職場外交流(クライアント)	-0.13	0.11	0.60
職種変更の受容	-0.12	-0.01	0.57
転職の受容	0.19	-0.15	0.53
職場外交流(上司)	0.20	0.14	0.43
固有値	3.68	3.52	2.24

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.70	1	
3	0.43	0.52	1

付属資料 2-4 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社, 40歳以上)

選択肢体	1	2	3
目標管理の実行	0.82	-0.04	-0.01
会社への迷惑	0.69	0.12	-0.20
指示・命令の受容	0.69	-0.01	0.02
知識・スキルの習得	0.67	0.10	0.02
長期勤続	0.42	0.06	0.16
業務に関係の無い行動	0.00	0.93	-0.03
目標管理シートからの逸脱	0.15	0.68	-0.03
評価されない行動	0.10	0.55	0.16
職場外交流(クライアント)	-0.14	0.05	0.65
転職の受容	0.25	-0.16	0.56
職種変更の受容	-0.11	0.02	0.54
職場外交流(上司)	0.10	0.18	0.47
固有値	4.15	3.85	2.90

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.72	1	
3	0.57	0.57	1

付属資料 2-5 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A社, 営業職)

選択肢	1	2
キャリアの道筋の明確化	0.87	-0.04
キャリアの相談	0.84	0.01
キャリアの選択余地	0.83	0.02
自社以外でも通用するスキル	0.79	0.00
これまでの経験を生かす機会	0.78	0.06
コミュニケーションの良好な職場	0.72	0.10
適切な福利厚生	0.70	0.08
業務上の意思決定への参加	0.66	0.14
適切な仕事の支援	0.64	0.22
OJT(仕事を通じた教育)	0.63	0.24
成績・業績のフィードバック	0.62	0.13
勤務時間の柔軟性	0.61	0.04
最高水準の研修	0.50	0.32
適切な地位	0.47	0.22
ワークライフバランス	0.43	0.36
適切な配置	0.00	0.86
業績に応じた賃金	-0.08	0.86
適切な難易度の仕事	0.01	0.81
なるべく高い賃金	0.17	0.64
自身にとって意味のある仕事	0.23	0.64
成長支援	0.28	0.46
固有値	11.73	10.42

因子間相関係数

因子	1	2
1	1	
2	0.80	1

付属資料 2-6 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A社, 非営業職)

選択肢	1	2
キャリアの選択余地	0.87	-0.04
キャリアの道筋の明確化	0.87	-0.07
キャリアの相談	0.79	0.01
自社以外でも通用するスキル	0.79	-0.02
これまでの経験を生かす機会	0.68	0.16
コミュニケーションの良好な職場	0.65	0.16
適切な福利厚生	0.65	0.09
適切な仕事の支援	0.64	0.25
業務上の意思決定への参加	0.64	0.17
勤務時間の柔軟性	0.55	0.11
成績・業績のフィードバック	0.55	0.16
OJT(仕事を通じた教育)	0.54	0.34
適切な地位	0.48	0.25
最高水準の研修	0.48	0.32
適切な配置	-0.05	0.91
適切な難易度の仕事	-0.03	0.86
業績に応じた賃金	0.00	0.81
自身にとって意味のある仕事	0.15	0.71
なるべく高い賃金	0.15	0.64
成長支援	0.27	0.47
ワークライフバランス	0.36	0.42
固有値	11.34	10.43

因子間相関係数

因子	1	2
1	1	
2	0.80	1

付属資料 2-7 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社，営業職)

選択肢	1	2	3
業務に関係の無い行動	0.95	0.00	-0.07
目標管理シートからの逸脱	0.75	-0.03	0.04
評価されない行動	0.56	0.06	0.15
研修への参加	-0.11	0.75	0.06
目標管理の実行	0.19	0.66	-0.11
長期勤続	0.00	0.62	0.03
職場外交流(上司)	-0.01	-0.03	0.61
職場外交流(クライアント)	0.11	0.08	0.54
固有値	2.93	2.64	2.12

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.66	1	
3	0.63	0.60	1

付属資料 2-8 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社, 非営業職)

選択肢	1	2	3
目標管理の実行	0.81	-0.02	-0.08
長期勤続	0.65	-0.05	0.10
知識・スキルの習得	0.62	0.18	-0.08
会社への迷惑	0.61	0.22	-0.28
指示・命令の受容	0.58	0.13	-0.05
研修への参加	0.49	-0.19	0.34
職場外交流(同僚・部下)	0.48	-0.01	0.29
業務に関係の無い行動	0.00	0.86	0.05
目標管理シートからの逸脱	0.05	0.73	0.03
評価されない行動	0.09	0.58	0.15
職場外交流(クライアント)	-0.15	0.02	0.67
職種変更の受容	-0.15	0.10	0.55
職場外交流(上司)	0.27	0.10	0.44
転職の受容	0.09	0.04	0.41
固有値	4.33	3.63	2.47

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.66	1	
3	0.46	0.35	1

付属資料 2-9 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A社, 管理職)

選択肢	1	2
キャリアの選択余地	0.84	-0.03
キャリアの相談	0.82	0.02
キャリアの道筋の明確化	0.81	0.00
自社以外でも通用するスキル	0.81	-0.05
適切な福利厚生	0.76	-0.04
これまでの経験を生かす機会	0.71	0.11
適切な仕事の支援	0.66	0.20
コミュニケーションの良好な職場	0.63	0.21
業務上の意思決定への参加	0.62	0.17
成績・業績のフィードバック	0.62	0.15
最高水準の研修	0.61	0.19
勤務時間の柔軟性	0.59	-0.01
OJT(仕事を通じた教育)	0.59	0.26
適切な地位	0.48	0.25
興味深い仕事	0.48	0.35
ワークライフバランス	0.48	0.31
社会的に意義のある仕事	0.47	0.38
適切な配置	-0.05	0.89
適切な難易度の仕事	-0.04	0.86
業績に応じた賃金	-0.02	0.80
自身にとって意味のある仕事	0.15	0.73
なるべく高い賃金	0.18	0.61
固有値	12.17	10.87

因子間相関係数

因子	1	2
1	1	
2	0.80	1

付属資料 2-10 因子分析：(従業員が知覚する)組織への期待(A社，非管理職)

選択肢	1	2
キャリアの道筋の明確化	0.89	-0.08
キャリアの選択余地	0.85	-0.02
キャリアの相談	0.82	0.00
自社以外でも通用するスキル	0.79	0.00
これまでの経験を生かす機会	0.74	0.10
コミュニケーションの良好な職場	0.71	0.10
業務上の意思決定への参加	0.67	0.14
適切な福利厚生	0.64	0.13
適切な仕事の支援	0.64	0.24
OJT(仕事を通じた教育)	0.59	0.30
成績・業績のフィードバック	0.57	0.15
興味深い仕事	0.56	0.30
勤務時間の柔軟性	0.56	0.10
社会的に意義のある仕事	0.49	0.34
適切な地位	0.48	0.22
最高水準の研修	0.46	0.36
適切な配置	-0.03	0.89
業績に応じた賃金	-0.04	0.84
適切な難易度の仕事	-0.01	0.84
自身にとって意味のある仕事	0.18	0.69
なるべく高い賃金	0.15	0.65
成長支援	0.25	0.49
ワークライフバランス	0.36	0.44
固有値	12.88	11.75

因子間相関係数

因子	1	2
1	1	
2	0.81	1

付属資料 2-11 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社, 管理職)

選択肢	1	2	3
目標管理の実行	0.79	-0.02	-0.04
指示・命令の受容	0.71	-0.09	0.05
会社への迷惑	0.69	0.13	-0.25
知識・スキルの習得	0.61	0.13	0.04
長期勤続	0.40	0.04	0.20
業務に関係の無い行動	-0.04	1.01	-0.07
目標管理シートからの逸脱	0.16	0.64	-0.01
評価されない行動	0.13	0.42	0.28
職場外交流(クライアント)	-0.18	0.06	0.67
職種変更の受容	-0.07	-0.07	0.54
職場外交流(上司)	0.09	0.15	0.52
転職の受容	0.26	-0.14	0.49
固有値	3.85	3.62	2.78

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.71	1	
3	0.53	0.56	1

付属資料 2-12 因子分析：(従業員が知覚する)従業員への期待(A社, 非管理)

選択肢	1	2	3
目標管理の実行	0.85	-0.07	-0.04
会社への迷惑	0.64	0.23	-0.30
知識・スキルの習得	0.62	0.19	-0.06
長期勤続	0.60	-0.05	0.11
指示・命令の受容	0.55	0.19	-0.04
研修への参加	0.50	-0.18	0.38
職場外交流(同僚・部下)	0.41	0.05	0.32
業務に関係の無い行動	0.03	0.82	0.04
目標管理シートからの逸脱	0.03	0.74	0.02
評価されない行動	0.04	0.62	0.14
職場外交流(クライアント)	-0.14	0.07	0.64
職種変更の受容	-0.15	0.05	0.56
職場外交流(上司)	0.16	0.16	0.46
転職の受容	0.12	-0.01	0.45
固有値	4.53	3.93	3.05

因子間相関係数

因子	1	2	3
1	1		
2	0.68	1	
3	0.55	0.47	1

## 謝辞

本論文の完成は、大学の枠を越えた多くの方々のご協力によって可能になった。

まず、我々の調査にご協力いただいた、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科、および神戸大学大学院経営学研究科専門職大学院の140名のMBA課程の皆様、そして製薬会社Aに所属する3789名の社員および関連会社社員の皆様に感謝を申し上げたい。忙しい合間を縫って調査にご協力いただいただけでなく、何名かの方々は、調査に対する貴重なアドバイスと励ましのお言葉をくださった。ここにお名前を掲載できない事が残念である。また、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の山本昭二先生、羽室行信先生、神戸大学大学院経営学研究科の加護野忠男先生、松尾貴己先生は、授業の貴重なお時間を調査のために確保してくださるだけでなく、生徒の皆様に我々の調査への協力を促す役割を果たしてくださった。

神戸大学の研究者の方々の中では、なによりもまず、神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏先生に感謝を申し上げたい。調査のごく初期の段階から、データの収集、分析に至るあらゆるプロセスで、懇切丁寧な指導をいただいた。ことあるごとに様々な調査・報告のチャンスをくださる先生の恩に、必ずしも報いることが出来ていない自分を歯がゆく思うとともに、それを自分の研究意欲へとコンバートしながらこれからも研究に励みたいと思っている。本調査の理論的・方法的なアドバイスについては、神戸大学大学院経営学研究科の加登豊先生、平野光俊先生、村上英樹先生、末廣英生先生、久本久男先生、高橋潔先生、鈴木竜太先生、松島法明先生、梶原武久先生、また神戸大学大学院金井ゼミのメンバー、先輩、後輩、同僚とりわけ新井康平氏、麓仁美氏、宮本琢也氏からは多くの貴重なコメントをいただいた。

学外そして海外の方々からのアドバイスも忘れてはならない。青山学院大学経営学部の山下勝先生、大阪府立大学経済学部の窪田祐一先生、関西学院大学経済学部の土井教之先生、京都大学経営管理大学院の曳野孝先生、梶山泰生先生、A. チョルパン先生、京都女子大学現代社会学部の西尾久美子先生、近畿大学経営学部の小川千里先生、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の坂下玄哲先生、慶應義塾大学商学部の横田絵里先生、吉田栄介先生、甲南大学経営学部の尾形真実哉先生、滋賀大学経済学部の小野善生先生、専修大学経営学部の蔡仁錫先生、東京大学大学院経済学研究科の藤本隆宏先生、東京大学大学院総合文化研究科の清水剛先生、名古屋大学大学院経済学研究科の江夏幾多郎先生、日本大学大学院総合社会情報研究科の田中堅一郎先生、日本大学経済学部の西脇暢子先生、一橋大学大学院商学研究科の佐藤郁哉先生、守島基博先生、立教大学経営学部の元山年弘先生、オスロ大学社会科学部のS. レーダー先生、テキサスA&M大学メイズビジネススクールのJ. C. グロス先生、マサチューセッツ工科大学スローン・スクールのJ. ヴァン・マーネン先生。このような一流の先生方が、駆け出しの筆者との議論に時間を割いてくださるばかりか、多くの瞠目すべきアドバイスをくださった。

最後に、私事で恐縮だが、両親や祖父母そして弟にも、感謝の気持ちを捧げたい。心が折れそうになった時、知的かつユーモラスな家族との会話によって、何度救われたか分からない。28年分の感謝としてはあまりに不十分だが、この論文を、家族に捧げることを許していただきたい。

これら多くの人々の助言・支援にもかかわらず、本調査に存在する誤謬は、すべて筆者の責任である。

2009年1月19日 服部 泰宏