

職場への経営理念浸透が心理的契約不履行の成果に及ぼす影響 ：階層線形モデルによる検討

Psychological Contracts Breach and Its Consequence:
Investigating the Moderating Effects of Management Philosophy Permeation

服部 泰宏*

Abstract

The purpose of this study is to investigate the moderating effects of management philosophy especially stakeholder-oriented philosophy permeation in the psychological contracts breach. A two-point survey was conducted involving 2,514 Japanese employees in a large pharmaceutical company. Hierarchical linear model was performed to analyze the effects of management philosophy. The results show that permeation of the philosophy itself did not have significant impact on intention to leave. Then, the permeation of stakeholder-oriented management philosophy moderated the positive impact of relational contract breach on employee's intention to leave. Permeation of the philosophy, however, aggravated the positive impact of transactional contract breach on intention to leave. The reason and implications of these results are discussed.

1. はじめに

企業の国際競争の激化や労働市場の成熟化といった外部環境の変化を受けて、1990年代以降、日本企業は新たな雇用制度を模索してきた。雇用制度の変更は大きく2つの領域からなる(Morishima, 1996)。1つ目は、評価処遇制度の変更である。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(産業能率大学総合研究所, 2003)。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; 江夏, 2011)。

このような雇用制度の変化の結果、日本企業の多くの従業員が、組織による心理的契約

(psychological contracts) の不履行を知覚しており、そのことが従業員の組織へのコミットメントや信頼の低下と、離職意図の増加をもたらしていることが報告されている(Hattori, 2010; 服部, 2011)。さらに、こうした心理的契約不履行が、従業員の自律的なキャリア志向(鈴木, 2007)や働き方の個別化(守島, 2002)と相まって、2012年現在の日本では、正規従業員の離職の割合が増加しており、多くの日本企業にとって、人材の流動化への対応が避けられない課題となっている(日本労働政策研究・研修機構, 2004)。

そうした中で近年、流動化する人材をつなぎとめ、より高い成果をもたらすための手段として経営理念への注目が集まっている(田中, 2006; 高尾・王, 2011; 横川, 2010; 高尾・王, 2012)。経営理念については、1980年代以降、組織文化論の文脈において、日米欧を問わず活発な議論が展開されてきたが(Ouchi, 1981; Peters and Waterman, 1982; 伊藤, 1997; 加護野, 1997)、その効果に関するミクロレベルの実証研究の蓄積は少ない(高尾・王, 2011)。また、現在日本企業において発

論文受理日：2012年7月30日

* HATTORI, Yasuhiro：滋賀大学経済学部情報管理学科経営情報講座 准教授
(Associate Professor, Information Processing and Management, Faculty of Economics, Shiga University)

生している心理的契約の不履行と、経営理念との関係について検討した研究はみられない。そこで本研究では、組織側による心理的契約の不履行が発生している今日の状況において、経営理念がどのような意味を持つのかということを検討する。具体的には、組織側による契約の不履行と社員の離職意図との関係に対して、経営理念の浸透がもたらす調整効果に注目する。

2. 先行研究のレビュー

2.1. 心理的契約の概念

Rousseau (1989) によれば、心理的契約とは、「当該個人と他者との間の互恵的な交換において合意された項目や条件に関する個人の信念」(p. 123) をさす。この定義によれば、心理的契約とは、組織と従業員とがお互いに何を与え合うかという相互期待に関する従業員側の知覚であり、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という側面がある(金井・守島・高橋, 2002)。ただ、そうした思い込みにもかかわらず、それがあたかも法的に履行を担保された契約であるかのように組織と個人の行動を拘束するという点が、心理的契約の特徴である。Rousseauの研究以降、欧米を中心に多くの経験的研究が蓄積されているし、日本においても近年、心理的契約の概念を用いた実証研究が蓄積されつつある(Hattori, 2010; 服部, 2011)。

Rousseau (1995) は、法学者のMacneil (1985) の枠組みを援用しつつ、心理的契約内容を「取引的契約 (transactional contract)」と「関係的契約 (relational contract)」の二種類に分類している。Rousseau によれば、取引的契約とは、賃金や物理的な雇用条件のような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、雇用関係の長期継続やその中で行われる育成・訓練への投資、さらには従業員の社会心理的側面への配慮までを含む包括的

な契約である。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)。このような二分類を経験的に支持する結果が、すでに複数報告されている(Millward and Cropley, 2003; Raja and Ntalianis, 2004; Cuyper and Witte, 2006; 服部, 2011)。

2.2. 日本企業と心理的契約

欧米の研究者によって提唱されたものでありながら、心理的契約は、2つの意味で日本企業の雇用関係と密接にかかわっている。

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』の中で、日本企業の特徴が福利厚生といった具体的な雇用制度ではなく、雇用主と従業員の終身の関わり合いにあるとし、それを「life time commitment (邦訳; 終身雇用)」と呼んだ(加護野, 2010)。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ったとした。同様の指摘は、土屋 (1978) によってもなされている。土屋 (1978) は、日本の経営の特徴を、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、組織と個人の関係的契約を企業経営の基底としてきたという指摘である。

2つ目は、今日の雇用制度の変化が、これまで維持されてきた関係的契約の不履行・変更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つよ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、既存の关系的契約の不履行として経験されているかもしれないのである（金井・守島・高橋, 2002）。実際、冒頭に述べたような制度面での変化の結果、日本企業の多くの従業員が、組織側による契約の不履行を経験していることがわかっている（Hattori, 2010; 服部, 2011）。

2.3. 契約不履行の影響

Conway and Briner (2005) によれば、Rousseau (1989) 以降の研究者の主たる関心は、組織側による心理的契約の不履行が従業員の態度・行動に対して与える影響についてであった。組織による契約不履行はできる限り避けるべきであるということを前提に、そうした不履行のマイナスの効果に関する研究が蓄積されてきたのである。ここで心理的契約の不履行とは、「一方の当事者が約束された義務を果たし損ねたという、他方の当事者による知覚」（Robinson and Rousseau, 1994, p. 247）をさす。先行研究の関心はそれぞれ微妙に異なるが、そこでは一貫して、組織による不履行が従業員の組織コミットメントや信頼、職務満足、組織市民行動などを低下させ、離職意図や離職率を高めるとということが報告されている（Conway and Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski, and Bravo, 2007; 服部, 2011）。

近年では、さらに進んで、組織による契約不履行と従業員の態度・行動の直接の関係ではなく、そうした関係を調整・仲介する要因の探求が行われている（服部, 2011）。Robinson and Morrison (2000) にれば、組織側による契約の不履行を知覚したとき、従業員は、それがなぜ発生したのか、その意味をまず解釈しようとする。例えば、組織が不履行をした場合であっても、その手続きが公正であると従業員が判断した場合、また不履行がやむを得ず発生したと判断された場合には、それが従業員の感情的な反発へとつながりにくいことがわかっている（Robinson and Morrison, 2000）。このように近年の研究者は、契約不履行をある程度やむをえないことだとしたうえで、それが発生した場合の影響を軽減する条件の探求へと、研究関心をシフトさせているのである（服部, 2011）。

こうした流れを受けて、本研究では、契約不履行の影響を軽減する経営理念の役割に注目したい。

2.4. 経営理念への「再」注目

冒頭で述べたような日本企業における雇用制度の変更と、それにともない心理的契約不履行が発生しているなかで、従業員の流動化を抑えつつ、高い成果を生み出す手段として、近年、経営理念への注目が集まっている（田中, 2006; 横川, 2010; 高尾・王, 2011; 高尾・王, 2012）。

日米欧を問わず、経営学における経営理念に関する研究の歴史は長い。欧米においては、1980年代に組織文化論の文脈において、組織文化の共有と伝承をうながす重要な手段として経営理念への注目が集まった（Ouchi, 1981; Peters and Waterman, 1982; Schein, 1985; Collins and Porras, 1994）。また、1980年代後半になると、いわゆるコーポレート・アイデンティティ（CI）の導入へと注目が集まるなかで、その一環として経営理念の修正を行う動きが盛んになった（伊藤, 1993）。これに対して日本においては、1960年代にはすでに、土橋（2002）や竹中・宮本（1979）によって、日本企業の経営理念に関する歴史的研究がスタートしているし、1980年代以降は、欧米同様、組織文化論の文脈で経営理念の議論が行われてきた（Ouchi, 1981; 伊藤, 1997; 加護野, 1997）。近年では、日本企業のグローバル化や企業の不祥事をうけて、人材の流動化に対処しつつ、企業の外部環境への適応を促進する手段として、再び経営理念に対する注目が集まっている（田中, 2006; 横川, 2010）。

2.5. 経営理念の定義と内容

北居・松田（2004）によれば、経営理念とは、「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」（p. 94）をさす。この定義によれば、経営理念は、もともとは経営者や創業者といった具体的な個人の信念や信条であったものが、明文化され公表され、組織的および社会的に共有されたものである。またこうした経営理念は、単なるお題目ではなく、それが経営者や組織そし

て従業員の行動規範・活動指針となる価値観を反映したものでなくてはならない（鳥羽・浅野，1984）。

このように一般的に定義はできるものの、実際の経営理念の内容は実に多様である。鳥羽・浅野（1984）によれば、実際に企業において公表される経営理念は、それが企業内外のどの範囲の人々を拘束するかという観点から、「自戒型」「規範型」「方針型」の3つに分類できる。1つ目の自戒型とは、経営者自身の行動上の自戒および後進の経営者に対する訓えという目的を持つものである。経営者自身の言動を、主として倫理的・道徳的な側面において拘束することにその特徴がある。2つ目の規範型とは、「企業内部での社員統率用、あるいは内部管理・内部統制用的性格の強いもの」（p. 38）である。従業員に対して、社内標語や社内報などを通じて経営理念を繰り返し提示し、それを業務遂行上の指針として徹底させていく場合などは、規範型の経営理念の色合いが濃いといえる。3つ目の方針型とは、企業が直面している問題・課題や目指すべき目標について、社内だけでなく社会一般に対して訴える意図を強く持ったものをさす。自戒型が経営者自身、規範型が従業員を対象としているのに対して、これは社内の従業員に加えて、社外の利害関係者を対象とする。ただ、「対外的効果を第一義的に考えるものであるが、それが同時に組織の基本方向や戦略的使命を示していることから、同時に社内的にも指導性・拘束性をもつ」（p. 39）ことに、方針型の特徴がある。日本企業を対象としたこれまでの調査によって、経営理念の内容が、自戒型から規範型、そして方針型へと変遷してきたことがわかっている（横川，2010）。

鳥羽・浅野（1984）の分類が、企業内外のどの範囲の人々を拘束するかという観点からの分類であるのに対して、実際の経営理念の内容によってこれを分類することもできる。例えば、上記の鳥羽・浅野（1984）によれば、1960年代以前の日本企業においては、「社会」「奉仕」「誠実」といった倫理的・道徳的なキーワードが、日本企業の経営理念を彩っていた。これに対して、1982年の調査では、「従業員の和」「誠実」「努力」など従業

員の業務遂行上の指針や、「従業員の尊重」「従業員の成長・育成」といった社員との長期的かつ良好な関係の構築に関する内容を含んだ経営理念が上位を占めていた（間，1984）。さらに2004年になると、「株主」「顧客」といった外部ステークホルダーとの関係にかかわるキーワードが多く登場しているが、その一方で「従業員の和」「従業員の成長・育成」「従業員の尊重」といった、従業員との長期的な関係に関わる項目も依然として多く登場する（横川，2010）¹⁾。

このように日本企業の経営理念は、企業内外のどの範囲の人々を拘束するかという観点からみれば「自戒型」および「規範型」から「方針型」へ、また具体的な理念の内容からみれば、内外ステークホルダーとの長期的な関係を重視したものへと、変化していることが分かる。後述するように本研究は、経営理念と組織側による心理的契約の履行状況とが、従業員によって一貫した情報として知覚されるかどうかという点に注目するため、後者の分類に注目する。そして、上記のような内外ステークホルダーとの長期的な関係を重視する経営理念を「内外ステークホルダー重視型」の経営理念と呼ぶことにする。

2.6. 経営理念浸透の成果

すでに述べたように、経営理念の重要性を指摘する研究は、日米欧を問わず、すでに多く存在するが、経営理念に関する実証研究は、主として日本の研究者によって進められてきた（伊藤，1993；金井・松岡・藤本，1997；松岡，1997；金井・鈴木・松岡，1998；野林・浅川，2001；北居・松田，2004；田中，2006；松葉，2008；高尾・王，2012）。

日本において経営理念へと注目が集まった理由は、それが企業活動にとって重要な2つの機能を果たすと考えられてきたためである（北居・松田，2004；田中，2006；横川，2010）。1つ目は、外部適応機能である（北居・松田，2004；田中，2006）。これは企業の対外的な関係に関わる機能であり、企業が社会に対して自己の正当性や存在意義を示し、環境への適応を可能にすることに注目したものである。2つ目は、内部統合機能である（北居・松田，2004；田中，2006）。外部適応機能とは対照

的に、これは企業内部に関わる機能であり、従業員を統率し、仕事行動の動機付けを高め、組織としての一体感を醸成する機能がそれである²⁾。

こうした機能の存在を確認するために、近年では日本の研究者を中心に、経営理念の浸透とその効果に関する研究へと注目が集まっている(野林・浅川, 2001; 北居・松田, 2004; 渡辺・岡田・樫尾, 2005)。そこで以下では、日本の研究者による研究を概観する。

北居・田中(2009)は、経営理念の浸透を内面化と定着化の2つに分類している。内面化とは、経営理念が従業員個人の内面にどの程度浸透しているかということに関わるのに対して、定着化はそれがマネジメントや製品、あるいは組織内の制度にどの程度反映されているかということに関わる。実証研究の結果、こうしたレベルでの経営理念の浸透が、職務満足や組織コミットメントに対してプラスの影響を与えていることが確認されている。これに対して、北居・松田(2004)は、経営理念を浸透させる方法に注目している。北居・松田(2004)は、Schein(1985)に基づき、経営理念の浸透メカニズムを一次的メカニズムと二次的メカニズムの2つに分類したうえで、それぞれのメカニズムと様々な成果との関係を分析している。その結果、リーダーの言動や新人研修のような行為的シンボルを通じた浸透策(一次的メカニズム)を用いている企業は、言語的物質的シンボルを通じた浸透策(二次的メカニズム)を用いている企業よりも、競争環境に適応しており、また人的資源に対してもプラスの影響があることが確認された。

このような結果が報告されている一方で、経営理念の機能に関して否定的な結果を報告する研究もいくつか存在する。伊藤(1993)は、経営理念の内容を4つのタイプに分類し(ステークホルダー重視型、経営資源主導型、普遍的価値型、市場主導型)、それらが企業の財務的成果に対してどのような影響を与えているか、検討している。その結果、経営理念の内容と企業の財務的成果の間には、直接的な関係が見られないことが確認された。同じよう報告が、渡辺・岡田・樫尾(2005)によってなされている。渡辺らは、企業による経

営理念浸透策と理念の浸透度とが、企業の業績に対して与える影響に注目した。社会人大学院生へのアンケート調査の結果、経営理念を共有するための施策の存在は企業業績を高めるように作用するのに対して、理念の浸透そのものは業績に対して直接の影響を与えてはいないことがわかった。

このように、経営理念の浸透に関する実証研究の結果は一貫していない。その1つの理由として、先行研究の多くが、企業を調査単位としたマクロレベルの研究であることがあげられる(伊藤, 1993; 野林・浅川, 2001; 北居・松田, 2004; 渡辺・岡田・樫尾, 2005)³⁾。マクロレベルの研究では、調査サンプルに複数の企業が含まれることになるが、その場合、経営理念の内容は企業の数だけ存在することになる。そのため、複数企業から収集したデータの分析においては、それぞれの企業の経営理念の内容の相違(e.g. ステークホルダー型経営理念、従業員重視の経営理念など)による影響が混入する可能性が大きい。こうした経営理念の内容そのものの影響を分析上コントロールできない点に、マクロレベルにおける経営理念の研究の限界がある。加えて、経営理念をマクロレベルで研究する場合、特定の企業の特定の個人・部署からデータを収集し、それをもってその企業の経営理念の「値」とみなすことになる。この際、研究者は、同一企業内において経営理念の浸透度合いが一樣であると仮定しているわけだが、実際には、理念の浸透度は職場レベル個人レベルにおいてある程度の分散がみられる可能性がある。このようなミクロレベルにおける分散の影響を考慮できない点もまた、マクロレベルの研究の限界といえる。

2.7. 仮説の構築

以上を受けて、本研究では、企業側による心理的契約不履行と従業員の離職との関係に対して、経営理念の浸透がどのような調整作用を及ぼすのか、ということを検討する。その際、今日多くの日本企業が採用している内外ステークホルダー重視型の経営理念の、ミクロレベルにおける浸透に注目したい。

Rousseau(1995)によれば、従業員は、人事考

課や処遇に関わる人事制度や上司・経営者の振る舞いなど様々な情報をもとに、自らと組織との間の契約内容について理解しようとする。Rousseau (1995) は、このように組織側の情報を伝え、従業員の心理的契約の形成に影響を与える要因を契約の形成要因 (contract maker) と呼ぶ。現実の組織には、多くの契約形成要因が存在し、組織と従業員との契約内容に関する組織側の意図を伝える役割を果たす。Rousseau (1995) によれば、経営理念もまた、そうした契約形成要因の1つである。経営理念は、もともとは経営者や創業者の信念や信条であったものが、明文化され公表され、組織内で共有されたものであり、その内容は必ずしも組織と従業員との関係に限定されない。その意味で、従業員にとっては、個別の人事制度などに比べると広範かつ抽象的な情報といえよう。とはいえ当該企業で重視される価値観を文章化したものである以上、経営理念には従業員と組織との契約に関する情報が少なからず含まれている。このように心理的契約と経営理念は、相互に密接な関係にあると考えられるが、これらの関係について実証的に検討した研究はみられない。

以下では、本研究における仮説の構築を試みる。本研究ではまず、経営理念そのものの効果に注目する。先行研究が指摘するように、経営理念は、従業員の仕事行動への動機付けを高め、組織へのコミットメントを高めるという、内部統合機能を有すると考えられる (北居・松田, 2004; 田中, 2006)。ただ、先行研究でも指摘されてきたように、経営理念の存在そのものが内部統合をもたらすのではなく、それが職場へと浸透することが必要になる。松岡 (1997) によれば、経営理念の浸透は、理念の存在を知っているという最も浅いレベル (認知) から、それを自分の言葉としていうことができるレベル (解釈) を経て、理念の実際の行動に落とし込むという最も深いレベル (行動への落とし込み) へといたる段階的なものとしてとらえることができる。このうち経営理念の存在を知っている、あるいはそれを理解しているというレベルについては、実際に経営理念の浸透を図る多くの企業や職場においてすでに実現していると考えられる (高尾・王, 2011)。ただ、多くの研

究者が指摘するように、経営理念が実際的な効果を持つためには、単にそれを「知っている」「理解している」という表層的なレベルではなく、より深いレベルで浸透する必要があるだろう (北居・田中, 2009; 高尾・王, 2011, 2012)。

以上より、経営理念の浸透が行動への反映レベルに達している場合に、従業員の離職意図が低減すると予想される。

仮説1: 内外ステークホルダー重視型の経営理念の浸透 (行動への反映) は、従業員の離職意図を低減させる。

組織側による関係的契約および取引的契約の不履行が従業員の離職意図を高めるということが、すでに多くの研究者によって検証され (Conway and Briner, 2005; Zhao et al., 2007; 服部, 2012)、近年では、契約不履行と従業員の態度・行動との関係を調整・仲介する要因の探究が開始されている。こうした研究をうけて、本研究では、こうした関係を調整する要因として、経営理念の浸透に注目したい。

Rousseau (1995) がいうように、現実の組織には、実に多くの契約形成要因が存在し、組織と従業員との契約内容に関する組織側の意図を伝えている。その際、複数の契約形成要因は、相互に一貫した情報を従業員に対して送っていることが望ましい (Rousseau, 1995)。例えば、経営理念において「従業員の尊重と和」が謳われているにもかかわらず、人事評価において極端な成果主義が徹底され、低い業績評価を受けた従業員が次々と解雇された場合、経営理念と人事評価という2つの要因が伝える情報の間に明らかな矛盾が存在することになる。

本研究では、内外ステークホルダーとの長期的な関係を重視する「内外ステークホルダー重視型」の経営理念に注目する。これは「株主や顧客との良好な関係」に加えて、「従業員の和」「従業員の尊重」「従業員の成長・育成」といった組織と個人との長期的かつ良好な関係の構築に関する内容を含んだ経営理念である。したがって、こうした経営理念が浸透しているということは、従業員か

らみれば、当該組織において Rousseau (1995) のような関係的契約が重視される情報として受け取られると考えられる。そのため、こうした経営理念がすでに浸透している場合に、組織による関係的契約の不履行が発生すると、それらは従業員にとって明らかに矛盾した情報として受け取られるはずである。例えば、「従業員の和」や「従業員の成長・育成」などが経営者によって理念として掲げられ、それに沿った行動が職場メンバーによって広く実践されている状況において、同時に、組織側が従業員の育成に対する投資を大幅に削減することが発表されたような場合を想定してみよう。ここでは「従業員の和」や「従業員の成長・育成」といった経営理念が与える情報と、育成投資の削減のような経営上の具体的な決定に関わる情報と相互に矛盾している。こうした状況は、Bateson (1972) のいうダブル・バインド (double bind) の状況に類似しており、従業員に高い緊張と混乱をもたらすと考えられる。したがってこの場合、経営理念の浸透がなされていない状況にくらべて、契約不履行が離職意図に対して与える正の影響が増長されると予想される。

仮説2a：内外ステークホルダー重視型経営理念の浸透（行動への反映）は、関係的契約の不履行と離職意図との正の関係を増長する。

それでは、このような経営理念の浸透は、取引的契約の不履行と離職意図との関係に対してどのような影響を与えるのだろうか。関係的契約が、雇用関係の長期継続、育成・訓練への投資、さらには従業員の社会心理的側面への配慮までを含む包括的な契約であるのに対し、取引的契約は、賃金や物理的な雇用条件といった経済的な側面に限定された契約である。したがって、組織と従業員の長期的な関係を重視する「内外ステークホルダー重視型」の経営理念が浸透している場合に、こうした組織側がこうした契約を不履行したとしても、従業員にとってそれらは矛盾した情報としては受け取られないだろう。したがって、内外ステークホルダー重視型の経営理念の浸透の度合いに関わりなく、取引的契約の不履行と離職意図と

の正の関係は一定であると考えられる。

仮説2b：内外ステークホルダー重視型経営理念の浸透（行動への反映）は、取引的契約の不履行と離職意図との正の関係を調整しない。

3. 方法

3.1. 調査対象

上記の仮説を検証するために、本研究では、製薬企業Z社に所属する6,380名の従業員を対象とする質問票調査を実施した。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。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、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、医薬品産業の業界再編が始まっている（西島, 2006; 溝上, 2007）。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、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、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。

Z社では、こうした事態に対処するために、経営理念の明確化とその浸透を図っている。Z社が採用した経営理念は、「価値」「社会的使命」および「行動規範」の3つのレベルから構成される⁴⁾。「価値」は、Z社の社会的な存在価値を表したものであり、最先端の医薬品技術によって、人々の健康の増進に寄与することを謳ったものである。こう

した抽象的な企業価値を具体化し、企業としてどのような役割を果たすべきか、ということを表したものが「社会的使命」である。Z社が顧客・株主・社会から高い信頼を獲得し、社会から選ばれる企業となること、そのために従業員は、会社に競争優位をもたらす高い付加価値や成果を提供することを求められていることが明記されている。最後に「行動規範」は、「価値」や「社会的使命」を実現するために、従業員一人ひとりが具体的にどのように行動すべきかを説いたものであり、3つのレベルの中で最も具体的な内容となっている。ここでもまた、高い競争力を維持し、顧客の要求に応え続けるために、絶えざる自己革新を通じて高い成果と新しい価値を提供しつづけることが強調されている。また同時に、こうした従業員の行動が、会社側による従業員の長期雇用の維持と、人的資源としての従業員に対する積極的な投資を前提としているということが明記されている。つまり、組織側と従業員との長期的な関係と相互の積極的な投資を前提に、高い付加価値をもたらす行動規範を従業員一人一人が日々実践することで企業としての「社会的使命」を実現し、ひいては社会的な「価値」をもつ企業となることを目指すというのが、Z社の経営理念の基本的な構造である。内部ステークホルダーである従業員との長期的かつ良好な関係を前提に、株主や顧客といった外部ステークホルダーとの長期的かつ良好な関係を実現していくという意味で、これは内外ステークホルダー重視型の経営理念の典型といえよう⁹⁾。

ただ、数千名の正社員を抱え、全国80以上の事業所・営業所をもつZ社においては、経営理念の浸透に対する取り組みが必ずしも一様ではない。経営理念の浸透に熱心な事業所・営業所長のもとでは、現場の従業員への理念の浸透が進んでいるが、一方で一部の事業所・営業所においてはそれが必ずしも徹底しておらず、職場ごとに理念の浸透度に関してかなりの分散が存在するようである。

3.2. 調査手続き

質問票調査の手続きは以下のとおりである。ま

ず、2008年7月18日 (t1) に、Z社の社内サーベイシステムを通じてすべての正規社員に対して質問票を配布・回収した。この時点での返答は、3,789名 (返答率は59.4%) であった。およそ1年後の2009年7月28日 (t2)、同様の手続きで全正規社員に対して質問票を配布・回収した。ここでの返答は、3,926名 (返答率は61.3%) であった。t1およびt2のいずれの調査においても解答した従業員は、2,514名 (全社員の39.2%に相当) であった⁹⁾。次に、Z社の人事データにより、これら2,514名の従業員が所属する事業所・営業所を特定した。少なくとも4名の回答者が存在しない事業所・営業所については分析データから除外し、最終的に、82の事業所・営業所に所属する2,438名を分析対象とした。回答者のt1における平均年齢は39.81歳 (標準偏差は8.716)、平均勤続年数は12.46年 (標準偏差は9.14) であり、前サンプルの17%が女性であった。

3.3. 測定尺度

経営理念の浸透

t1において、経営理念の浸透を測定した。認知・解釈・行動への反映といった、経営理念の浸透に関する定番尺度は存在しないため、先行研究 (e.g. 松岡, 1997; 野林・浅川, 2001) に基づくオリジナルの項目を作成した。認知は、「職場のメンバーはこの会社の経営理念をよく知っている」「職場のメンバーは、会社の経営理念を他者に対して説明することができる」といった3項目 ($\alpha = 0.908$)、解釈は「私の職場では、Z社の経営理念を具体的に落とし込み解釈している」「職場で経営理念についての共通認識がある」といった3項目 ($\alpha = 0.88$)、そして行動への反映は、「私の職場では、経営理念にそった行動をとる事が重要視されている」「職場のメンバーは、経営理念に合わない行動を慎むようにしている」といった3項目 ($\alpha = 0.506$) が含まれる⁹⁾。9項目それぞれについて、回答者が所属する職場の特徴を表している程度を、1 (全くそう思わない) から5 (全くその通り) の5点リカートスケールで測定した。分析においては、認知・解釈・行動への反映のそれぞれの平均値をとったものを使用する。

心理的契約の不履行

t1において、従業員が知覚する、組織側による心理的契約の不履行を測定した。測定は、服部(2011)の日本語版心理的契約尺度を用いた。「キャリアの道筋の提示」「業績に応じた賃金」といった組織の義務24項目について、組織側がその義務を実際に守っている程度を1(全く守っていない)から5(しっかりと守っている)の5点リカートスケールで測定し、そのスコアを逆転させた。

このようにして得られた24項目について、探索的因子分析を実施した分析の結果、2つの潜在因子が抽出された。第一因子には、「長期雇用の保障」「キャリアの道筋の提示」「人間関係の良好な職場」といった項目が負荷した。これは Rousseau(1995)のいう関係的契約に相当する ($\alpha = 0.89$)。第二因子には、「業績に応じた賃金」「高い賃金」といった項目が負荷しており、これは Rousseau(1995)のいう取引的契約に相当すると考えられる ($\alpha = 0.83$)。分析においては、関係的契約・取引的契約のそれぞれの平均値をとったものを使用する。

離職意図

t2において、契約不履行と経営理念の浸透によって規定される離職意図を測定した。先行研究に基づき (Guzzo et al., 1994; Bunderson, 2001)、「私はこの会社にずっと勤めていたい(逆転)」「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」の3項目を作成した。それぞれについて、1(全くあたはまらない)から5(全くその通り)の5点リカートスケールで測定し、それらの平均値をとったものが離職意図変数である ($\alpha = 0.80$)。分析においてはこれらの項目の平均値をとったものを使用する。

その他の変数

上記の変数以外に、回帰分析におけるコントロール変数として、従業員の性別、勤続年数、職位を測定した。性別は男性であれば1女性であれば0、職位は管理職であれば1、非管理職であれば0をとるダミー変数である。

3.4. 分析モデル

経営理念の浸透に関する従来の研究においては、調査単位を(1)個人レベル(松岡, 1997)、あるいは(2)組織・集団レベル(野林・浅川, 2001; 北居・松田, 2004)のいずれかに設定し、それぞれのレベルにおける変数間の関係を最小二乗法 (Ordinary Least Squares: OLS) によって推定するという方法がとられてきた。ところが本研究のように、収集されたデータ(Z社の全従業員)内に複数の集団(e.g. 営業所や事業所など)が確認され、それらの集団内で何らかの均質性・類似性が存在する(e.g. ある事業所では理念がよく浸透しているが、他の事業所ではあまり浸透していない)可能性がある場合、サンプル間の「独立性」を前提とする最小二乗法 (Ordinary Least Squares: OLS) による推定には、問題があることが指摘されている (Hox and Kreft, 1994; 鈴木・北居, 2005)。

このような集団化されたデータ (nested data) を分析するために、本研究では、階層線形モデル (Hierarchical Linear Modeling; HLM) を採用する。階層線形モデルでは、データに階層構造が存在すること (e.g. 個人レベルと集団レベル) を仮定したうえで、それぞれの変数間の影響関係を、それぞれの変数のレベルを維持したままで推定することができる (Goldstein, 1995; Raudenbush et al., 2004)。本研究において集団レベルの変数として用いるのは、経営理念の浸透に関する3つの変数である。これらの変数を集団レベルの変数として集約可能かどうかを確認するために、集団内の合意度を級内相関 (Intraclass Correlation) により確認した。集団における個々のサンプル間の合意の程度を表す ICC (1) は、認知が0.257、解釈が0.331、行動への反映が0.446であった。これらの結果から、理念浸透に関する3つの変数を、ともに集団レベルの変数として取り扱うことが妥当であることが確認された⁸⁾。

本研究では、図1のような分析モデルについて推定を行う。被説明変数は、従業員の離職意図であり、これは個人レベルの変数である。説明変数のうち、関係的契約/取引的契約の不履行は個人レベル、理念浸透にかかわる3つの変数は集団レ

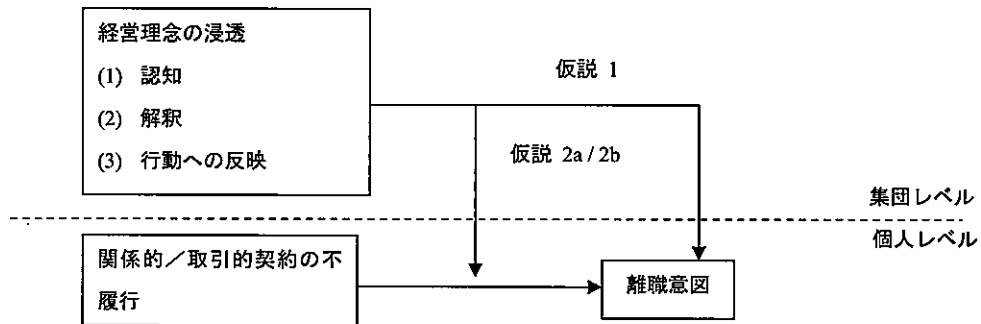


図1 分析モデル

ベルの変数である。

4. 結果

投入変数の平均値、標準偏差および変数間の相関係数を記載したものが表1である⁹⁾。

表2は、離職意図を被説明変数とした階層線形モデルによる分析の結果を示したものである。階層線形モデルでは、まず Null モデルと呼ばれる説明変数を用いないモデルによる推定を行う。Null モデルにおいて、集団間誤差 (U00) の分散のカイ二乗検定が有意であることは、被説明変数について、集団間における分散が存在することを意味する。表2からわかるように、離職意図の集団間誤差の分散は有意であり、この変数が集団レベルの要因によって説明される部分を有することが分かる。表2のモデル1によれば、関係的契約の不履行 ($\gamma 04 = 0.17, p < 0.01$) も取引的契約の不履行 ($\gamma 05 = 0.15, p < 0.01$) も、ともに離職意図に対して有意な正の影響を与えていることが分かる。これは、組織側による契約不履行が、従業員の態度・行動に対してネガティブな影響を与えるという先行研究の結果と一致する (Zhao et al. 2007)。

仮説1は、経営理念の浸透 (行動への反映) が離職意図に対して与える負の主効果についてである。表3のモデル2よれば2種類の経営理念の浸透、すなわち認知 ($\gamma 6 = 0.23, p = 0.05$) と行動への反映 ($\gamma 8 = -0.26, p = 0.05$) は、いずれも離職意図に対して有意なマイナスの影響を与えている。これに対して、解釈 ($\gamma 7 = 0.11, p = n.s$) については、離職意図に対して有意な影響を持たない。した

がって、仮説1は支持されたといえる。

次に、仮説2a、2bは、経営理念の浸透 (行動への反映) が、関係的／取引的契約の不履行と離職意図の関係に対して与える効果にかかわるものである¹⁰⁾。表2が示すように、経営理念の浸透 (行動への反映) は、関係的契約の不履行と離職意図との正の関係を調整する ($\gamma 11 = 0.59, p < 0.05$)。これを視覚的に表したのが図2である。図2をみれば、理念の浸透が高い場合にも低い場合にも、契約の不履行の増加に対して離職意図の値の曲線が右上がりの関係にあるのだが (仮説1)、経営理念の浸透の程度が低い場合には曲線の傾きが緩やかになり、理念の浸透度が高い場合には傾きが急になっていることが分かる。つまり、職場における経営理念の浸透は、契約の不履行と離職意図との正の関係を増長することが分かる。以上より、仮説2aが指示されたといえる。これに対して、取引的契約については、解釈レベルにおいても ($\gamma 13 = 0.02, n.s$)、行動への反映レベルにおいても ($\gamma 14 = 0.27, p = n.s$)、経営理念の浸透は契約不履行と離職意図との関係を調整しない。経営理念の浸透いかにに関わりなく、契約の不履行と離職意図との関係は一定である。したがって、仮説2bは支持されたといえる。

表1 投入変数の平均値、標準偏差と変数間の相関係数

変数	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性別ダミー (男性=1、女性=0)	0.91	0.28	1							
2. 勤続年数	15.00	8.65	0.08	1						
3. 管理職ダミー (管理職=1、非管理職=0)	0.38	0.48	0.19	0.57	1					
4. 関係的契約不履行	2.84	0.68	-0.05	-0.02	-0.09	1				
5. 取引的契約不履行	2.77	0.78	-0.02	-0.05	-0.12	0.79	1			
6. 理念の浸透 (認知)	3.74	0.44	0.16	0.16	0.22	-0.28	-0.26	1		
7. 理念の浸透 (解釈)	3.39	0.40	0.12	0.17	0.20	-0.42	-0.37	0.70	1	
8. 理念の浸透 (行動への反映)	3.56	0.38	0.06	0.16	0.17	-0.29	-0.27	0.50	0.60	1
9. 離職意図	2.55	0.89	-0.08	-0.08	-0.12	0.25	0.25	-0.20	-0.23	-0.24

Note1; サンプルサイズは、個人レベルが2,438、集団レベルが81である。

Note2; ここでは、集団レベルの変数である理念の浸透 (認知・解釈・行動への反映) を個人レベルの変数へと変換したうえで、平均値や標準偏差、相関係数を計算している。表中で、相関係数が0.062以上のものが、5%水準で統計的に有意である。

Note3; 以下の回帰分析では、センタリングした変数を用いているが、ここではセンタリング前の値を掲載している。

表2 階層線形モデルによる推定の結果

定数項	離職意図(関係的契約)					離職意図(取引的契約)		
	Null	モデル1	モデル2	モデル3	モデル1	モデル2	モデル3	モデル3
γ_{00}	1.66 ***	2.73 ***	3.18 ***	3.18 ***	2.74 ***	2.70 ***	3.19 ***	3.19 ***
性別ダミー (男性=1、女性=0)		-0.09 **	-0.04 **	-0.09 *	-0.11 **	-0.10 **	-0.18 **	-0.18 **
勤続年数		-0.00 *	-0.00	0.01 **	-0.00 *	-0.00	-0.01 **	-0.01 **
管理職ダミー		-0.08 **	-0.08 **	-0.08 **	-0.07 ***	-0.15 ***	-0.19 ***	-0.19 ***
関係的契約不履行		0.17 ***	0.17 ***	1.65 ***	0.15 ***	0.15 ***	0.73	0.73
取引的契約不履行								
理念の浸透 (認知)	γ_{06}		-0.23 **	-0.23 **		-0.23 **	-0.23 **	-0.23 **
理念の浸透 (解釈)	γ_{07}		0.11	0.11		0.11	0.11	0.11
理念の浸透 (行動への反映)	γ_{08}		-0.26 **	-0.26 **		-0.26 **	-0.26 **	-0.26 **
関係的契約不履行 × 理念の浸透 (認知)	γ_{09}							-0.17
関係的契約不履行 × 理念の浸透 (解釈)	γ_{10}							-0.24
関係的契約不履行 × 理念の浸透 (行動への反映)	γ_{11}							0.59 **
取引的契約不履行 × 理念の浸透 (認知)	γ_{12}							-0.17
取引的契約不履行 × 理念の浸透 (解釈)	γ_{13}							0.02
取引的契約不履行 × 理念の浸透 (行動への反映)	γ_{14}							0.27
τ_{00}	0.01 ***	0.01 ***	0.01 **	0.01 **	0.01 ***	0.01 **	0.01 **	0.01 **
σ^2	0.21	0.38	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37

Note: *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.10

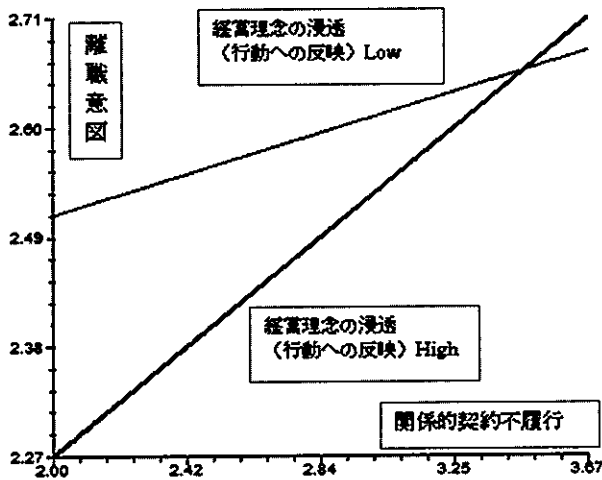


図2 経営理念の浸透度による傾きの比較

5. 考察と結論

本研究の目的は、企業側による心理的契約不履行と従業員の離職意図との関係に対して、従業員を含めた内外ステークホルダーとの長期的な関係を重視する「内外ステークホルダー重視」の経営理念の浸透がどのような調整作用を及ぼすのか、ということを検討することである。これまでの研究によって、日本企業による雇用制度の変化の結果、多くの従業員が組織による心理的契約の不履行を知覚していること、そのことが従業員の組織へのコミットメントや信頼の低下や、離職意図の増加をもたらしていることが報告されてきた (Hattori, 2010; 服部, 2011)。それと時を同じくして、近年、流動化する人材をつなぎとめ、より高い成果をもたらすための手段として経営理念への注目が集まり、様々な実証研究が蓄積されてきた (田中, 2006; 高, 2010; 横川, 2010)。ただ、経営理念の機能に関する研究結果は必ずしも一貫しておらず、また、心理的契約不履行との関連性に関する研究はいまだ見られない。本研究では、階層線形モデルを用いて、職場レベルへの経営理念の浸透が、契約不履行と従業員の離職意図との関係に対して与える調整作用を検討した。

分析結果を要約しておこう。先行研究において繰り返し実証されてきたように (Zhao et al. 2007)、組織側による契約不履行は、従業員の離

職意図に対して正の影響を与える。これに対して、職場への経営理念の浸透は、認知レベルおよび行動への反映レベルである場合、離職意図に対して負の影響を与える。そして経営理念の浸透が行動への反映レベルである場合、関係的契約の不履行が離職意図に対して与える正の影響が増長される。これに対して、経営理念の浸透はいずれのレベルにおいても、取引的契約不履行と離職意図との関係を調整しない。

経営理念の浸透と離職意図の関係に関する本研究の結果は、経営理念が内部統合機能を有するという先行研究の主張を裏づけるものである (北居・松田, 2004; 田中, 2006)。先行研究において示されるように、経営理念の浸透はそれ自体で、従業員の態度に対してポジティブな影響を持つようである。ただし本研究の結果によれば、経営理念が従業員の態度に対して与える影響にはもう1つのルートがある。それは契約不履行が態度に対して与える影響を調整するというルートである。従業員は、仕事活動の中で、企業側による契約の履行に関わる様々な情報に接する (Rousseau, 1995)。その際、すでに職場に内外ステークホルダー重視型の経営理念が浸透しており、それが具体的な言葉として解釈されていけば、それは従業員にとって契約履行を評価する際のレファレンスポイントとなりうるだろう。このとき、関係的契約の不履行が知覚されると、従業員は一方で、「従業員の和」や「従業員の成長・育成」といった経営理念を知覚し、他方で、そうした契約の不履行を知覚するという、Bateson (1972) のいうダブルバインドの状況に置かれることになる。Bateson が指摘するように、同一の相手 (この場合は組織側) が発する抽象度の異なる複数の情報の間に、明らかな矛盾が知覚されるとき、従業員は極めて高い緊張と混乱を経験すると考えられる。これに対して、少なくとも本研究のサンプルに関していえば、取引的契約の不履行と内外ステークホルダー重視型の経営理念とは、相互に無関係の情報として受け取られているようである。

このように本研究の結果は、従業員が、契約の履行・不履行という単純な事実に反応するのではなく、どのような経営理念がどの程度浸透してい

るかといったコンテキストをも考慮して、組織側による契約の履行の評価を行っている可能性を示すものといえるだろう。今後の心理的契約においても経営理念の浸透研究においても、契約の不履行や経営理念が与える情報が他の情報源から寄せられる情報と一貫したものであるかという、情報の一貫性という視点が重要になるのではないだろうか。

本研究の結果は、企業の心理的契約の不履行や変更に関して、重要な実践的インプリケーションをもつ。すでに指摘したように、欧米においては、組織側による契約不履行や変更がある程度やむをえないということを前提に、契約不履行の影響を最小化しつついかにそれを実施するかということに研究者の関心が集まっている（服部，2011）。本研究の結果から得られるインプリケーションは、組織が発する情報の一貫性こそが重要だということである。契約不履行は、それ自体、従業員と組織との関係にとってマイナスの影響を与えるものである。しかもそれが職場に浸透している経営理念の内容と矛盾する場合、契約不履行によるマイナスの影響はさらに拡大する可能性がある。組織側としては、経営理念や人事制度をはじめとするさまざまなマネジメント施策が、従業員に対してどのような情報として受け取られるのか、まったく別の意図をもって実施した複数の施策が相互に矛盾した情報として受け取られるようなことがないか、ということに常に敏感になる必要がある。

上記のような貢献がある一方で、本研究には限界もある。1つ目は、本研究の調査デザイン上の制約に関わるものである。本研究において、経営理念の浸透が離職意図を抑制するという関係が示されたが、こうした関係が本研究の調査デザイン外の第3の変数によって引き起こされた擬似的な因果関係である可能性もある。たとえば、従業員の組織へのコミットメントが高いことが、経営理念の浸透と低い離職意図とを共に規定しているという可能性がある。また、そもそも従業員の離職意図が極めて低いからこそ、経営理念の浸透が促進された、という逆の因果関係も考えられる。こうした代替的な説明の可能性については、本研究

の調査デザインの制約上排除することができない。より綿密な調査デザインを設計することにより、こうした代替的な説明の可能性をすることが今後の喫緊の課題となるだろう。今後の検討すべきもう1つの課題は、本研究で示されたような、経営理念の浸透と契約不履行との関係が、内外ステークホルダー重視型の経営理念に特有の現象なのかということを検討することである。情報の一貫性という観点からすれば、経営理念からすれば、経営理念の内容が異なれば、当然、契約不履行とその成果への影響も異なったものとなるはずである。こうした点については、今後の研究によって明らかにする必要がある。

引用文献

- ・ Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press. (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営 (新訳版)』 日本経済新聞社) .
- ・ Bateson, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind*, New York: Brockman Inc. (佐藤良明 (訳) 『精神の生態学改訂第2版』 新思想社, 2000) .
- ・ Bunderson, J. S. (2001) "How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach," *Journal of Organizational Behavior*, 22 (7), 717-741.
- ・ 蔡苳錫 (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』 35 (3), 73-82.
- ・ Collins, J. C., and Porras, J. I. (1994) *Build to Last*, New York: Harper Business. (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』 日経BP出版センター.)
- ・ Conway, N., and Briner, R. B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work*, Oxford University Press.
- ・ 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*, 79

- (3), 395-409.
- ・江夏幾多郎 (2011) 「正規従業員と非正規従業員の間での均等処遇と組織パフォーマンス」『経営行動科学』24 (1), 1-16.
 - ・Goldstein, H. (1995) *Multilevel Statistical*, Halsted.
 - ・Guzzo, R.A., Noonan, A. K., and Elron, E. (1994) "Expatriate managers and the psychological contract," *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 617-626.
 - ・Hattori, Y. (2010) "Psychological contract in Japanese companies: An explorative study on contents, fulfillment, and breach of contracts" in Bebenroth, R., and Kanai, T. (Eds), *Challenges of Human Resource Management in Japan*. Routledge Contemporary Japan Series.
 - ・服部泰宏 (2011) 『日本企業の心理的契約：組織と従業員の見えざる約束』白桃書房.
 - ・間宏 (1984) 「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』18 (2).
 - ・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.
 - ・Hox, J. J., and Kreft, I. G. G. (1994) "Multilevel analysis methods," *Sociological Method & Research*, 22 (3), 283-299.
 - ・伊藤博之 (1993) 「経営理念と組織文化」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 89-110.
 - ・井上良一 (2002) 『日本医薬品産業の構造改革』薬事日報社.
 - ・加護野忠男 (1997) 「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』31 (2), 4-11.
 - ・加護野忠男 (2010) 『経営の精神：我々が捨て去ってしまったものは何か』生産性出版.
 - ・金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997) 「コープこうべにおける『愛と共同』の理念の浸透：組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』31 (2), 29-39.
 - ・金井壽宏・鈴木竜太・松岡久美 (1998) 「個人と組織のかかわり合いとキャリア発達：組織でのテニユア，組織コミットメントの高揚，および理念の理解」『日本労働研究雑誌』445, 13-26.
 - ・金井壽宏・守島基博・高橋潔 (2002) 『会社の元気は人事がつくる：企業変革を生み出すHRM』日本経団連出版.
 - ・北居明 (1999) 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』24 (4), 27-52.
 - ・北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその成果」加護野忠男他編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房, 93-121.
 - ・北居明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析：定着化と内面化」『経営教育研究』12 (2), 49-58.
 - ・Macneil, I. R. (1985) "Relational contract: What we do and do not know," *Wisconsin Law Review*, 66, 483-525.
 - ・松葉博雄 (2008) 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果：事例企業調査研究から」『経営行動科学』21 (2), 89-103.
 - ・松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム」『六甲台論集—経営学編』44 (1), 183-203.
 - ・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*, 76 (2), 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. (1996) "The evolution of white-collar human resource management in Japan," *Advances in Industrial and Labor Relations*, 7, 145-176.
 - ・守島基博 (2002) 『21世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構.
 - ・日本労働政策研究・研修機構 (2004) 『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』日本労働政策研究・研修機構.

- ・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。
 - ・野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透『5つの策』：経営理念の企業内浸透度に着目して」『慶応経営論集』 18 (1), 37-55.
 - ・Ouchi, W. G. (1981) *Theory-Z*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監訳 (1981) 『セオリー-Z』 CBS・ソニー出版)。
 - ・Peters, T. J., and Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers, Inc. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』 英治出版)。
 - ・Raja, U., Johns, G., and Ntalianis, F. (2004) "The impact of personality on psychological contracts," *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
 - ・Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., Cheong, Y. F., Congdon, R., and Toit, M. D. (2004) *HLM6: Hierarchical Linear & Nonlinear Modeling*, Scientific Software International, Inc.
 - ・Robinson, S.L., and Rousseau, D. M. (1994) "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 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*, 21 (5), 525-546.
 - ・Rousseau, D. M (1989) "Psychological and implied contracts in organization," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
 - ・Rousseau, D. M (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc.
 - ・産業能率大学総合研究所 (2003) 『日本企業の人事戦略と成果主義の行方』 産業能率大学総合研究所。
 - ・Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1988) 『組織文化とリーダーシップ』 ダイヤモンド社)。
 - ・総務省統計局 (2002) 『平成14年就業構造基本調査』 総務省統計局。
 - ・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。
 - ・鈴木竜太・北居明 (2005) 「組織行動論における集団特性の分析手法：マルチレベル分析に関する研究ノート」『神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper』 2005・45。
 - ・高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因：組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』 44 (4), 52-66.
 - ・高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析』 有斐閣。
 - ・竹中靖一・宮本又次 (1979) 『経営理念の系譜』 東洋文化社。
 - ・田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践：経営理念の実現に向けて』 中央経済社。
 - ・土屋守章 (1978) 『日本的経営の神話』 日本経済新聞社。
 - ・鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化：経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』 18 (2), 37-51.
 - ・土橋喬雄 (2002) 『日本経営理念史』 麗澤大学出版会。
 - ・渡辺光一・岡田正大・榎尾直樹 (2005) 「経営理念の浸透度と企業業績の関係」リクルートワークス研究所『Works』 11 (4), 17-20.
 - ・横川雅人 (2010) 「現代日本企業の経営理念：経営理念の上場企業実態調査を踏まえて」『産研論集 (関西学院大学)』 37, 125-137.
 - ・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*, 60 (3), 647-6
- ○ ○
- 1) なお、1982年の調査は住友生命保険相互会社による「現代企業の社是・社訓調査」(1982年3月実施)、2004年の調査は社会経済生産性本部

による「ミッション・社是社訓の活用についての調査」である。ただし、ここで紹介した各調査の質問項目および報告されている内容の文言は、必ずしも一致しているわけではない。したがって、ここでの考察は厳密なものとはいえない。

- 2) 北居・松田 (2004) は、経営理念の機能として「外部適応機能」と「内部統合機能」の2つをあげたうえで、「外部適応機能」を「会社活動の正当化機能」と「環境適合機能（これはさらに、「適合・存続機能」と「活性化機能」とに分解される)」、「内部統合機能」を「成員の動機付け機能」と「成員統合機能」とに分解している。本研究においては、議論の単純化のため、「外部適応機能」と「内部統合機能」の二分類を使用する。
- 3) とはいえ、経営理念の浸透に関するミクロレベルの研究がおこなわれていないわけではない。たとえば、金井や松岡の一連の研究（金井・松岡・藤本, 1997; 松岡, 1997; 金井・鈴木・松岡, 1998）では、インタビューによる丹念な調査から、経営理念の浸透メカニズムやその効果に関する結果が報告されている。
- 4) 匿名性を担保するため、オリジナルの意味を損なわない範囲で、文言の修正を行っている。
- 5) Z社の経営理念が、本研究でいうところの「内外ステークホルダー重視型」に該当するものであることを、Z社の人事担当者および複数のライン従業員への聞き取りとりに基づき確認している。
- 6) 複数時点において測定を行い、2時点 (t1およびt2) のいずれにおいても回答したサンプルのみを分析の対象とする場合、t1において回答をしたがt2においては回答をしなかったサンプル群（仮にA群と呼ぶ）の中に、会社の経営理念と自己の価値観や信念との不調和を理由にZ社を離職したサンプル群（仮にB群と呼ぶ）がどれほどいたかということに注意する必要がある。なぜなら、A群に占めるB群の割合が極めて大きい場合、会社の経営理念に賛同するがゆえに残留している者のみが調査サンプルに含まれることになってしまうからである。この場合、

仮に統計解析によって「経営理念の浸透が従業員の離職意図を低減させる」ということが示されたとしても、それは上記のような調査デザイン上の理由によって起こったみせかけの因果関係に過ぎないということになってしまう。こうした可能性を排除するため、本研究では、B群に該当するサンプルの人数をZ社の人事データによって確認するという作業を行った。その結果、A群に該当する1275名のうち、t2時点でZ社の人事データにないサンプルはわずか35名であることがわかった。こうした35名のうち、Z社の関連会社へと出向・転籍した者が10名、定年退職した者が20名、離職者が5名である。離職者5名の中に、B群に当たるサンプルが何名含まれているのかということとは分からないが、いずれにせよ、本研究のサンプリングにおいては、上記のような問題が回避されていると判断してよいだろう。

- 7) 信頼性係数 α の値が低く、この尺度の信頼性は経験的な水準から比べると決して十分なものであるとは言えない。しかし、(1) 3つの次元構成が理論的に正当化されうること、さらに(2) 経営理念の浸透に関わる9つの項目すべてを用いた探索的因子分析によって、事前に想定した3つの潜在因子が抽出されることが確認されたこと、という2つの理由から、本研究ではこの尺度を用いて以下の分析を行うことにした。
- 8) ICCは、分散を集団間の違いによる分散と集団内の違いによる分散に分解し、それぞれの分散を比較することによって、集団内での一致度を求める指標である。一般に、ICC (1) については0.12程度であれば、その変数を集団レベルのものとして集約することが可能であるといわれている（鈴木・北居, 2005）。
- 9) 関係的契約の不履行と取引的契約の不履行の相関係数が.79という高い値を示したということは、少なくともZ社のサンプルにおいては、2つの契約がかなり類似したものとして捉えられているということの意味する。関係的契約と取引的契約が相互排他的なものであるのか、あるいは並存可能なものなのかということについ

では、研究者の間でも議論が分かれるところであるが（服部, 2011）、本研究では、(1) 両者が理論的には厳密に区別されるものであること、(2) 探索的因子分析によって両者が別々の潜在因子として抽出されたことによりこれらを別概念として扱っていく。以下の分析では、多重共線性を回避する目的から、関係的契約の不履行と取引的契約の不履行とをそれぞれ別のモデルとして推定する。

10) ここで行う分析は、個人レベルの変数である契約不履行と離職意図との関係を表す直線の「傾き」に対して、集団レベルの変数である経営理念の浸透がどのような影響を与えるか、ということである。これは一般的な交互作用の分析とはことなり、集団ごとに個人レベルの回帰を行い、その回帰式の集団ごとの傾きへの影響を検討する方法である。