

経営理念の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

服部泰宏

滋賀大学経済学部情報管理学科経営情報講座 准教授

滋賀県彦根市馬場 1-1-1

I 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、2011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)。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

たらず調整効果に注目する。

II 先行研究のレビュー

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状態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、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 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るとした。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、既存の関係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）。

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、上記のような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な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いうことが報告されている（Conway & Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski 他, 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（1997）にれば、組織側による契約不履行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の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。

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、それにとまなう心理的契約不履行の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）。

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）。

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念であったものが、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、企業内外の人々に対する拘束性という観点から、「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)。例えば、鳥羽・浅野(1984)によれば、1960年代以前の日本企業においては、主として経営者の行動指針となることを意図した自戒型の経営理念が多かった。この時期は「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、従業員を対象に「和」「誠実」「努力」の重要性を強調した、規範型の経営理念が上位を占めていた(間, 1984)。さらに2004年になると、「従業員の団結・和」「従業員の尊重」とともに、「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(社会経済生産性本部, 2004)¹。具体的な内容については、企業ごとによりバラエティがみられるが、近年の日本企業における経営理念は、市場競争力を通じた株主価値と顧客満足の上昇を強調する点、そして自社の従業員だけでなく、株主や顧客に対する対外的な効果を意識したものであるという点で共通している。本研究では、鳥羽・浅野(1984)のいう方針型の経営理念の中でも、とりわけ外部ステークホルダーとの関係を重視したこのような経営理念を、「ステークホルダー型」経営理念と呼ぶこととする。

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)。

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・榎尾, 2005)。そこで以下では、日本の研究者による研究蓄積を概観する。

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・檜尾（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調査を行ってきたことがあげられる（伊藤, 1993; 野林・浅川, 2001; 北居・松田, 2004; 渡辺・岡田・檜尾, 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、経営理念の内容もまた、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様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。

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ステークホルダー型経営理念の、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つに他ならない。経営理念は、もともとは経営者や創業者との信念や心情であったものが、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、組織側による契約不履行と従業員の離職意図との関係について検討する。多くの先行研究が示すように、日本企業においても関係的契約および取引的契約の不履行それ自体は、従業員にとって明らかにネガティブな情報である (服部, 2011)。したがって、したがって、以下のような仮説が導かれる。

仮説 1a: 関係的契約の不履行の知覚は、従業員の離職意図を高める。

仮説 1b: 取引的契約の不履行の知覚は、従業員の離職意図を高める。

次に、経営理念の効果に注目する。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ふ、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ふ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られる。このうち経営理念の存在を知っているという認知レベルについては、実際に経営理念の浸透を図る多くの企業や職場におい

ですでに実現していると考えられる（高尾・王, 2011）。これに対して、解釈や行動への落とし込み浸透は容易には達成されない。ただ、多くの研究者が指摘するように、経営理念が実効的な効果を持つためには、単にそれを「知っている」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）。

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

仮説 2a: ステークホルダー型経営理念の浸透（解釈）は、従業員の離職意図を低減させる。

仮説 2b: ステークホルダー型経営理念の浸透（行動への反映）は、従業員の離職意図を低減させる。

最後に、契約不履行と離職意図の関係の調整要因としての、経営理念浸透について検討する。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つの要因間に明らかな矛盾が存在することになる。

ステークホルダー型経営理念は、市場競争力を通じた株主価値と顧客満足の向上といった、外部ステークホルダーとの関係を強調する。そうした経営理念が解釈レベルさらには行動への落とし込みレベルで浸透しているということは、社員一人ひとりがその意味内容を自分なりに解釈しており、その経営理念に沿った行動が組織内において反復してみられることを意味する（高尾・王, 2011）。これは、従業員からみれば、当該組織において関係的契約以上に取引的契約が重視されるという情報として受け取られるだろう。そのため、ステークホルダー型経営理念がすでに浸透している場合、関係的契約の不履行は企業が提示する方向と一貫した情報として受け取られることになる。そのためこの場合、契約不履行が離職意図に対して与える正の影響は軽減されると考えられる。

仮説 3a: ステークホルダー型経営理念の浸透（解釈）は、関係的契約の不履行と離職意図との正の関係を軽減する。

仮説 3b: ステークホルダー型経営理念の浸透（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軽減する。

ステークホルダー型経営理念が取引的契約を重視するという情報として受け取られるとすれば、そうした契約の不履行は経営理念と明らかに矛盾する。したがって、ステークホ

ルダ一型経営理念の浸透は、取引的契約の不履行の影響を軽減せず、むしろそれを増長するだろう。

仮説 3c: ステークホルダ一型経営理念の浸透（解釈）は、取引的契約の不履行と離職意図との正の関係を増長する。

仮説 3d: ステークホルダ一型経営理念の浸透（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増長する。

Ⅲ 方法

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うたったものである。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のであり、それが人事評価の対象となることが強調されている。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る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。個々の職場において、従業員がこうした行動規範を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ことが、Z社の経営理念の基本的な構造である。これは、ステークホルダー型経営理念の典型といえよう。

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⁵⁾。

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。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 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、アステラス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点リカーツ

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、「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 ($\alpha = 0.83$)⁶⁾。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 (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（全くあてはまらない）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。

4 分析モデル

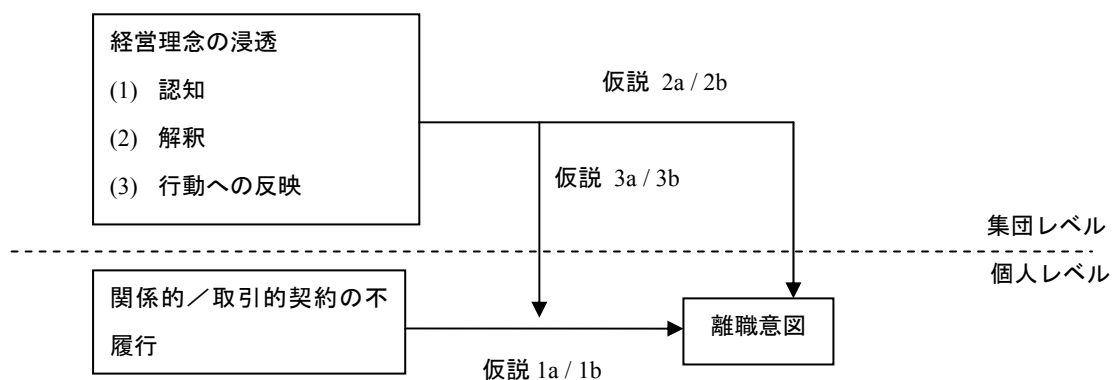
経営理念の浸透に関する従来の研究においては、調査単位を (1) 個人レベル (松岡, 1997)、あるいは (2) 組織・集団レベル (野林・浅川, 2001; 北居・松田, 2004) のいずれかに設定し、それぞれのレベルにおける変数間の関係を最小二乗法 (Ordinary Least Squares: OLS) によって推定するという方法がとられてきた。ところが本研究のように、収集されたデータ (Z 社の全従業員) 内に複数の集団 (e.g. 営業所や事業所など) が確認され、それらの集団

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 (Inter Class Correlation) ⁷⁾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。

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 つの変数は集団レベルの変数である。

図 1 分析モデル



IV 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。

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 (U_{00}) の分散のカイ二乗検定が有意である

ことは、非説明変数について、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。

仮説 1a および 1b は、心理的契約不履行（关系的契約／取引的契約）が離職意図に対して与える主効果についてである。表 2 によれば、关系的契約の不履行 ($\gamma_{04} = 0.31, p < 0.01$) も取引的契約の不履行 ($\gamma_{05} = 0.20, p < 0.01$) も、ともに離職意図に対して有意な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)。以上より、仮説 1a および 1b を支持が支持されたといえる。

仮説 2a および 2b は、経営理念の浸透（解釈／行動へのお反映）が離職意図に対して与えるマイナスの主効果についてである。表 3 よれば、予想に反して、2 種類の経営理念の浸透、すなわち解釈 ($\gamma_7 = 0.15, p = n.s.$) と行動への反映 ($\gamma_8 = -0.32, p = n.s.$) は、いずれも離職意図に対して有意な影響を与えていないことがわかる。職場における経営理念の浸透と個人の離職意図との間には、直接的な関係が存在しないという結果である。したがって、仮説 2a および 2b は支持されなかった。

最後に、仮説 3a、3b、3c、3d は、経営理念の浸透（解釈／行動への反映）が、关系的／取引的契約の不履行と離職意図の関係に対して与える交互効果にかかわるものである。表 2 が示すように、経営理念の浸透（解釈）は关系的契約不履行と離職意図との負の関係を軽減するが ($\gamma_{10} = -0.68, p < 0.05$)、経営理念の浸透（行動への反映）は契約不履行と離職意図との関係を調整しない ($\gamma_{11} = 0.37, p = n.s.$)。关系的契約の不履行は、単独では個人の離職意図を高めるが、経営理念の解釈が職場で共有されている場合には、そうした効果が軽減されるという結果である (図 2)。したがって、仮説 3a は支持され、仮説 3b は支持されなかったといえる。また、経営理念の浸透（解釈）は、取引的契約と離職意図との負の関係を増長する ($\gamma_{13} = 0.48, p < 0.05$)。これに対して、経営理念（行動への反映）は、取引的契約不履行と離職意図との関係を調整しない ($\gamma_{14} = 0.03, p = n.s.$)。したがって、仮説 3c は支持され、仮説 3d は支持されなかったといえる。

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. 关系的契約不履行	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

注; サンプルサイズは、個人レベルが 2,438、集団レベルが 82 である。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。

表 2 階層線形モデルによる推定の結果

		離職意図(关系的契約)						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					
定数項	γ_{00}	1.66 ***	2.65 ***	2.56 ***	2.56 ***	2.66 ***	2.65 ***	2.56 ***					
性別ダミー (男性=1、女性=0)	γ_{01}		-0.17 **	-0.16 **	-0.16 **	-0.19 **	-0.18 **	-0.18 **					
勤続年数	γ_{02}		-0.01 **	-0.01 **	0.01 **	-0.01 **	-0.01 *	-0.01 **					
管理職ダミー	γ_{03}		-0.13 **	-0.15 **	-0.15 **	-0.17 ***	-0.19 ***	-0.19 ***					
关系的契約不履行	γ_{04}		0.35 ***	0.35 ***	0.31 ***	0.02 ***							
取引的契約不履行	γ_{05}						0.02 ***	0.20 ***					
理念の浸透 (認知)	γ_{06}			-0.10	-0.10		-0.10	-0.10					
理念の浸透 (解釈)	γ_{07}			0.15	0.15		0.14	0.14					
理念の浸透 (行動への反映)	γ_{08}			-0.32 *	-0.32 *		-0.32 *	-0.31 *					
关系的契約不履行 × 理念の浸透 (認知)	γ_{09}				-0.09								
关系的契約不履行 × 理念の浸透 (解釈)	γ_{10}				-0.68 **								
关系的契約不履行 × 理念の浸透 (行動への反映)	γ_{11}				0.37								
取引的契約不履行 × 理念の浸透 (認知)	γ_{12}							0.06					
取引的契約不履行 × 理念の浸透 (解釈)	γ_{13}							0.48 **					
取引的契約不履行 × 理念の浸透 (行動への反映)	γ_{14}							0.03					
	τ_{00}	0.01 **	0.03 ***	0.02 **	0.02 **	0.03 ***	0.02 **	0.02 **					
	σ^2	0.21	0.72	0.73	0.75	0.74	0.75	0.76					

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

図2 関係的契約不履行と経営理念の浸透（解釈）の交互効果

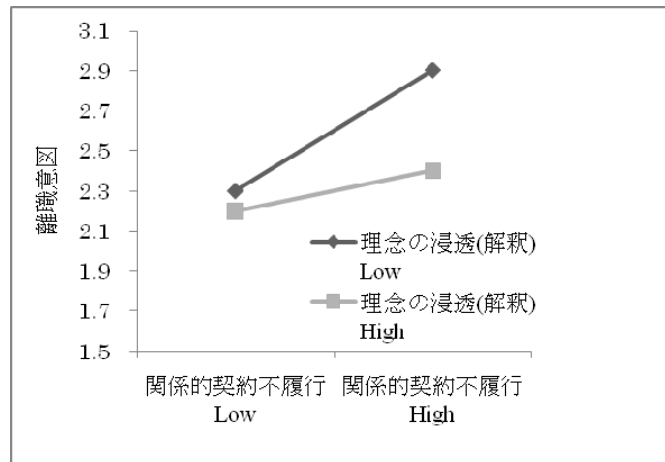
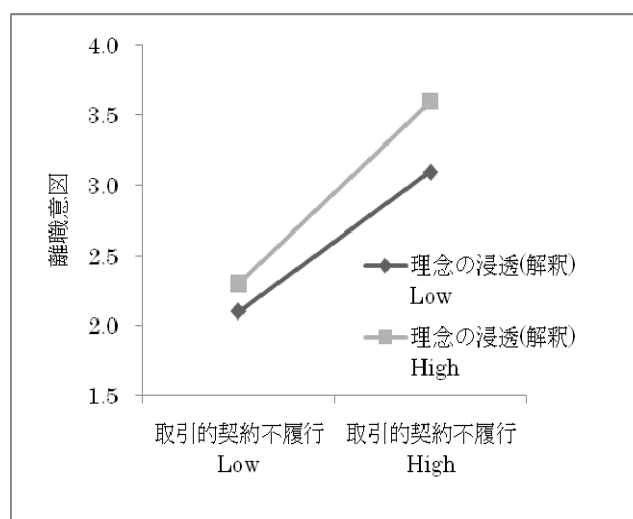


図3 取引契約不履行と経営理念の浸透（解釈）の交互効果



V 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、経営理念とりわけステークホルダー型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った。

経営理念の浸透が離職意図に対して直接的な影響を持たないという発見事実は、経営理念が外部適応機能と内部統合機能をもつとする先行研究（北居・松田, 2004; 田中, 2006）の主張と対立するようにもみえる。ただ、本研究の発見事実は、経営理念がこうした機能（とりわけ内部統合機能）を持たないというよりは、その機能が先行研究の想定以上に間接的であった、という形で理解するべきだろう。当該企業で重視される価値観を文章化した経

営理念は、従業員からすれば、個別の人事制度などと比べて広範かつ抽象的な情報といえる。そのため、いったん職場に浸透した経営理念であっても、それがそのまま従業員の態度・行動に対して影響を与えることはなく、従業員自身がそれに関わる具体的な情報に接し、その理念についての理解を深めてはじめて、態度・行動に影響するようになるのではないだろうか。北居（1999）はこれを「理念の浸透によって理念に従った行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していく」（p. 43）と表現している。本研究の文脈に引きつけて、このことを考えてみよう。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れば、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。関係的契約の不履行はそれ自体では従業員にとって好ましくない情報であるが、ステークホルダー型経営理念の浸透が時間的に先行する場合、それは企業からの情報の一貫性として受け取られるだろう。その結果、契約不履行が与えるマイナスの効果が軽減されるのではないだろうか。これに対して取引的契約の不履行については、それがステークホルダー型経営理念と一貫した情報ではないため、理念の浸透が離職意図をむしろ高めるように作用すると考えられる。少なくとも本研究の結果からいえば、経営理念は、従業員の行動に直接的に影響するというよりは、契約不履行のような重大な事態に際して、それを評価するレファレンスポイントとして機能するといえそうである。そして、経営理念が伝える情報が、他の情報（e.g. 契約の履行に関する情報）と一貫している限りにおいて、それは従業員を組織へと結びつける（すなわち内部統合の）機能を果たすと考えられる。今後の経営理念の浸透研究において重要なのは、理念の浸透度やそれを高める浸透策に加えて、経営理念が与える情報が他の情報源から発せられる情報と一貫したものであるか、という視点になるだろう。

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。欧米企業がそうであったように日本企業においても、組織による契約不履行や変更がある程度やむをえないことだとすれば、重要なのは、そ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なる。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、それ自体では、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。ただし、それが先行する経営理念の内容と一貫している場合、そのマイナスの影響が軽減される。したがってある契約の不履行・変更をせざるを得ない場合には、それと経営理念などそれと一貫した情報を事前に提供する必要がある。

上記のような貢献がある一方で、本研究には限界もある。経営理念が従業員の態度・行動に直接の影響を与えないこと、それが契約不履行の影響を調整するといった結果は、すべての経営理念に共通するものではなく、ステークホルダー型の経営理念に特有の現象である可能性がある。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。

文末脚注

- 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マイ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社の人事担当者への聞き取りとりに基づく。
- 6) 紙幅の都合で、探索的因子分析の結果の掲載は省略する。詳細は、服部(2011)を参照されたい。
- 7) 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)。

References

- 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).
- Bunderson, J. S. (2001) "How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach," *Journal of Organizational Behavior*, 22: 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: 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: 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*, 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: 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.
- 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: 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: 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: 525-546.
- Rousseau, D. M (1989) “Psychological and implied contracts in organization,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.
- Rousseau, D. M (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc.
- 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).
- 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.
- 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・檜尾直樹 (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: 647-6