

心理的契約不履行の効果のバリエーションに関する研究

著者	服部 泰宏, 林 有珍
雑誌名	山梨学院大学現代ビジネス研究
巻	第8号
ページ	97-112
発行年	2015-02-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1188/00003188/

心理的契約不履行の効果のバリエーションに関する研究

The Psychological Contract and the Variation of Breach Effect

服部 泰宏

Yasuhiro, HATTORI

林 有珍

Youjin, LIM

【概要】

本研究の目的は、心理的契約の不履行が従業員の態度と行動に与える影響を再検討することにある。心理的契約の不履行が従業員に望ましくない結果をもたらすことは既存研究で提示されているが、その効果が得られる経緯については一貫した結果が得られているわけではない。日本企業に勤める533名の従業員を対象としたサーベイを用いた分析の結果、心理的契約全般の不履行は従業員にネガティブな効果を及ぼすが、具体的にどのような心理的契約が履行されていなかったかによっては従業員の態度および行動への効果が異なることが示された。日本企業特有の心理的契約とその不履行による多様な結果についてさらなる議論が必要である。

【キーワード】

心理的契約、心理的契約の不履行、長期雇用保障、ワーク・ライフ・バランス

1. はじめに

競争環境の変化、労働市場の成熟化、そしてそれに対応する人事制度の変更を背景に、欧米では1990年代以降、日本では2000年以降、心理的契約の研究が盛んにおこなわれてきた(Rousseau, 1989; 1995; 2011; Conway and Briner, 2005; 2009; Morishima, 1996; 服部, 2011; 林, 2012)。なかでもとりわけ研究者の注目を集めてきたのが、組織側による心理的契約の不履行(以下、「契約の不履行」と

表記)が従業員の行動・態度に対して与える影響に関する研究であった。上記のような人事制度の変更を背景に、組織による契約の不履行が発生しており(Conway and Briner, 2002; 服部, 2011)、それが実践的にも学術的にも重要な課題として認識されてきたことがうかがえる(服部, 2013)。すでに膨大な量の研究が報告され、契約の不履行が、従業員の行動・態度を説明する極めて強力な要因であることが確認されている(Conway and Brine, 2005; 2009; Rousseau, 2011; 服部, 2013)。

ただ、これまでの契約の不履行研究は、具体的な契約内容ごとの不履行（e.g. 「長期雇用保障」の不履行、「ワークライフバランス提供」の不履行）ではなく、組織による全般的な契約不履行（e.g. 「私の会社は、概して従業員との約束を守っていない」）に焦点を合わせてきたため、どのような契約がどのような行動・態度に影響を与えるか、という契約の具体的な内容に関する知見を示しているわけではない。したがってそこから得られる示唆は、せいぜい？「組織はできるかぎり契約を不履行しないほうがいい」というものにとどまってしまうのである。

本研究では、組織による心理的契約の不履行とそれがもたらす従業員の態度・行動との関係性について、経験的な検討を通じて改めて考えてみたい。具体的には、既存研究が一貫して報告してきた、「組織による契約不履行は、従業員のネガティブな態度・行動をもたらす」という結果が、具体的な契約内容いかに関わりなくみられる頑健な発見事実なのか、それとも具体的な契約内容ごとみにみれば、不履行の影響はより多様なものになるのか、ということを実証的に検討する。

2. 先行研究のレビュー

2.1 心理的契約研究の展開

心理的契約の萌芽的な研究であるArgyris（1960）¹⁾から50年以上が過ぎた2013年現在、心理的契約は1つの研究領域として確立し、日米欧を問わず多くの研究が蓄積される一大研究領域となっている（Conway and Briner, 2009；Rousseau, 2011；服部, 2011；2013）。とりわけRousseau（1989）によって、「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条件に関する個人の信念」（p. 123）と定義されてからは²⁾、この定義に基づき、多くの実証研究が行われてきた（服部,

2013）。

実証研究は大きく分けて、心理的契約の内容（i.e. 組織と個人の間にごどのような相互期待が成立しているか）に注目する研究と、心理的契約の不履行（組織と個人間の相互期待は、しっかりと履行されているかどうか）に注目する研究とに分類される（Conway and Briner, 2009；服部, 2013）。Rousseau（1989）以降の研究の網羅的なレビューを行った服部（2013）によれば、既存研究のおよそ80%が内容指向および評価指向の研究によって占められている。これは、心理的契約の研究者が、従業員の行動・態度を、①知覚された契約内容の違いによる影響、および②相手の契約不履行に対する反応として説明しようとしてきたことを意味する（Conway and Briner, 2009）。

2.2 評価指向研究の深化

なかでもとりわけ多くの研究が蓄積され、かつ一貫した研究結果が報告されてきたのが、評価指向の研究である（Conway and Briner, 2005；服部, 2013）³⁾。これは組織側による心理的契約の不履行に対する従業員の反応に注目する研究群であるが、ここでいう契約の不履行とは、組織側が従業員の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 Robinson, 1997）。組織側による契約の不履行がかなり頻繁に発生しているということを背景に（Robinson and Rousseau, 1994；Turnley and Feldman, 1998；Conway and Briner, 2002；服部, 2011；2013）、組織側による契約の不履行が、従業員の組織コミットメントや離職意図といった成果変数に対して与える影響を統計的に検証するというのが、評価指向の典型的な研究である。

実際に用いられている成果変数は様々だが、そこで一貫して報告されている結果は、組織による契約の不履行が、従業員のネガティブな反

応を引き起こすというものである。たとえば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検討している。アメリカ中東部の大学のビジネススクールに所属する従業員を対象とした質問票調査の結果、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。Turnley and Feldman（1998）においても、同様の結果が報告されている。TurnleyとFeldmanによれば、複数の組織を対象に実施した調査協力者の25%が、組織による何らかの契約不履行を経験していた。そしてこうした不履行によって、従業員の退出行動や発言行動が喚起され、組織への忠誠が低下することがわかった。Raja, Johns and Ntalianis（2004）もまた、パキスタンの民間銀行、整合企業を対象とした調査によって、組織による契約の不履行が従業員の離職意図を高め、職務満足と組織コミットメントを低下させることを明らかにしている。

こうした結果は、メタ分析によっても支持されている。Zhao, Wayne, Glibkowski and Bravo（2007）は、組織による心理的契約の不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った結果、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」「業績」とマイナスの、そして「離職意図」および「実際の離職」とはプラスの関係にあることを報告している。このように先行研究では、組織側が契約を不履行することが、従業員の職務満足、組織への信頼、組織コミットメントなどの低下、そして離職意図の増加につながるものが一貫して報告されているのである。

2000年以降は、組織による契約不履行とその成果との関係を調整するモデレータを導入したより複雑なモデルによる研究が増加している

（服部，2013）。契約の不履行が従業員の行動・態度に対してネガティブな影響を与えるという一貫した研究成果を前提に、契約の不履行の影響が増大/軽減される条件とはどのようなものか、ということに注目が集まっているのである。

2.3 契約の不履行と成果の関係のロジック

多くの研究者が指摘しているように、これまでの心理的契約研究者の努力の大半が、組織による契約不履行とその成果の関係の解明に向けられてきたといえる（Conway and Briner, 2005；Rousseau, 2011；服部, 2011；2013）。

では、研究者たちはこのような契約の不履行の影響に対して、どのような理論的な説明を与えてきたのだろうか。実は、この点に関する既存の研究者の見解は、かなりバラバラである。たとえばZhao et al.（2007）は、望ましい状態との乖離によって生起するネガティブな感情によってこれを説明している。Zhaoらによれば、契約不履行は、本来履行されるべき契約が実際には履行されない状態であり、従業員にとっては、怒りや恐れといった感情（affection）をとまなう極めてネガティブなものとして経験される。そして、このような感情に支配された個人は、仕事において接したり、注目したりする情報、また組織から発せられる種々の情報を、ネガティブな観点から解釈するようになるため、組織の悪い面ばかりが目につくようになる。その結果、組織に対する従業員の行動・態度が徐々にネガティブなものとなっていくという。つまり、契約の不履行は、個人にとって望ましい状態と現実とが乖離する出来事として経験され、それが負の感情の生起を介して、ネガティブな態度や行動を導く、という説明である。Robinson and Rousseau（1994）は、同様のメカニズムを信頼の低下によって説明している。つまり、契約の不履行は従業員の組織に対

する信頼を低下させ、そうした不信が彼(女)らの組織に対する行動・態度をネガティブなものにするというのである。これに対して、Turnley, Bolino, Lester and Bloodgood (2003)は、交換関係におけるインバランスの解消に注目する。組織による契約の不履行は、従業員にとって、組織との交換関係におけるインバランスとして知覚される(自分はちゃんと貢献しているのに、組織はそれに報いていない)。したがって、そうしたインバランスを解消し、交換関係におけるバランスをとりもどすために、自己の行動・態度をネガティブなものへと変更する、というロジックである。

それぞれ個別にみれば、いずれもそれなりに納得がいくのだが、これらのうちどれが契約不履行の効果の説明するロジックなのかということに関して、研究者の見解は一致していない(Conway and Briner, 2009)。つまり、一方で契約不履行の効果に関する一貫した経験的な結果が提示されながら、他方で、そうした効果に関する十分な理論的説明を欠いたままになっていたのが、これまでの評価指向研究であったわけである(Conway and Briner, 2009)⁴⁾。

2.4 契約不履行の再検討：個別的評価と全般的評価のパラドクス

「組織による契約不履行は、従業員のネガティブな態度・行動をもたらす」というのが、評価指向研究がたどり着いた1つの結論なわけであるが、はたして契約の不履行と従業員の行動・態度の関係は、本当にそれほどシンプルなものなのだろうか。ある組織において、「長期雇用保障」という契約の不履行が発生した状況を考えてみよう。従業員は、当該組織における周囲の従業員が解雇されたり、自分自身が解雇される可能性が高い状況におかれたりしたとき、組織側による契約の不履行を知覚するだろう。評価指向研究の研究者がいう、ネガティブな感

情(Zhao et al., 2007)、信頼の低下(Robinson and Rousseau, 1994)、インバランスの解消(Turnley et al., 2003)のいずれのロジックを採用するにせよ、これらから導出される仮説は、「長期雇用に関わる契約不履行は、従業員の組織コミットメントや仕事業績を低下させ、離職意図を高める」というものになるだろう。だが、従業員の反応は本当のそれだけだろうか。周囲の従業員の解雇を観察した場合、多くの従業員にとって合理的な行動は、自分は同じ目に合わないよう、一層努力をして、組織に対する貢献度を上げたり、組織に対して強い愛着をもっていることを示したりすることではないだろうか。少なくとも論理的には、長期雇用保障の不履行が、組織コミットメントや仕事業績を高める可能性も十分にありうるのではないだろうか。にもかかわらず、なぜ「不履行がネガティブな行動・態度をもたらす」という経験的な事実が一貫して示されてきたのだろうか。

こうしたパラドクス解く鍵は、契約不履行の評価には、①「長期雇用の提供」「ワークライフバランスの提供」といった具体的な契約内容レベルでの評価と、②具体的な内容を考慮しない、全般的な評価のレベル(e.g. 「私の会社は、概して従業員との約束を守っていない」)での評価とがある、という点にあるのではないだろうか。通常、従業員は、「長期雇用保障」「ワークライフバランス」といった具体的な契約項目レベルで、組織による契約の不履行を評価するだろう。たとえば、「長期雇用保障」についてはしっかりと守られているが、社員の「ワークライフバランス」への配慮が欠如している、という具合である。その際、従業員は、「長期雇用保障」といった具体的な契約の不履行について、その意味を解釈し、自分なりの意味付けをすることで、反応の仕方を決定するだろう(Rousseau, 1995)。したがって、具体的な契約内容によって、契約の不履行の効果が異な

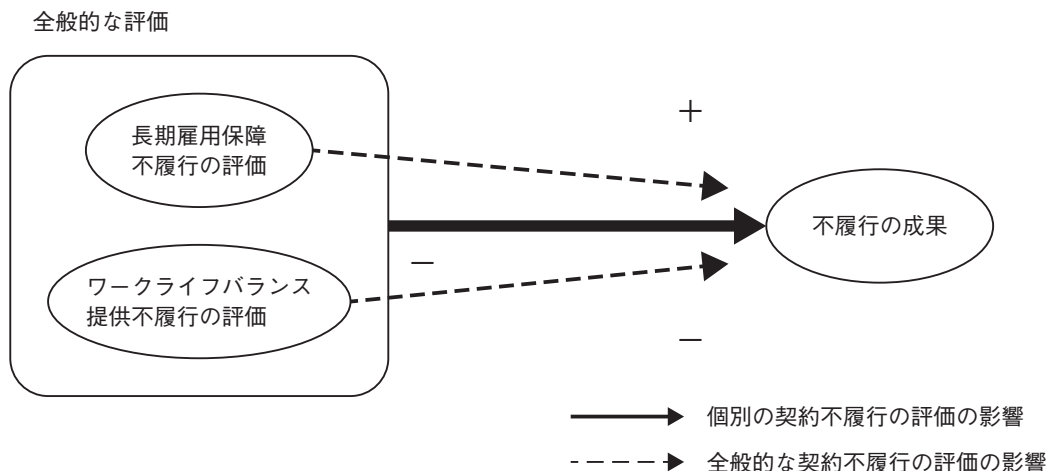
る可能性が十分にある。他方で、従業員は、そうした個別の契約に対する評価とは別に、「私の会社は、概して従業員との約束を守っていない」という具合に、組織に対する全般的な評価をも知覚する (Conway and Briner, 2005)。特に、「長期雇用保障」「ワークライフバランス」といった複数の契約において組織側が不履行を行っている場合には、そうした個別の契約への不満だけでなく、組織の履行全般に対する漠然とした不満が生起すると考えられる。直観的にも分かるように、そのように組織の契約不履行に対する全般的な不満を感じた場合、従業員は、ほぼ例外なく、組織に対してネガティブな行動・態度を示すことだろう⁵⁾。

このように従業員が組織側の契約不履行に対して行う評価には、具体的な契約内容レベルのものと、全般的なレベルのものがあるのだが、既存の契約不履行研究は、主として後者に注目してきた (Conway and Briner, 2005 ; 2009 ; Zhao et al., 2007)。契約不履行の定番尺度であるRobinson and Morrison (2000)をはじめ、既存の契約不履行研究で使用されるほとんどの尺度が、「長期雇用保障」「ワークライフバランス」といった具体的な契約項目ではな

く、全般的な評価を行った尺度を使用してきた⁶⁾。つまり「不履行がネガティブな行動・態度をもたらす」という既存研究の一貫した結果は、実は、契約不履行の測定を全般的なレベルで行うという調査デザインによるものである可能性がある。「会社による全般的な契約不履行」というかたちで集約されたことによって、本来具体的な契約内容ごとに異なっているはずの不履行効果が、相殺された可能性があるのである (図1)。

そこで本研究では、組織による心理的契約の不履行とそれがもたらす従業員の態度・行動との関係性について、経験的な検討を通じて改めて考えてみたい。具体的には、これまでの契約不履行研究が報告してきた、「組織による契約不履行は、従業員のネガティブな態度・行動をもたらす」という結果が、(1)具体的な契約内容を考慮しない、合成された尺度を用いられた場合にのみ見られるものなのか、それとも(2)契約内容の違いにかかわらず、一貫して見られる頑健な結果であるのか、ということを検討する。そのために本研究では、これまでの研究で用いられてきた「情緒的コミットメント」「従業員による契約の履行」「仕事業績」「離職意図」

図1 全般的な評価と個別評価



という4つの成果変数について、(1)合成された契約不履行変数によって説明する回帰モデルと、(2)具体的な契約内容ごとの契約不履行変数によって説明するモデルとを比較する、というアプローチを採用する。

分析モデルに関するより詳細な説明は、3.3において改めて行うとして、ここでは本研究の仮説を示しておこう。

まず、既存研究そして上記の議論でも示したように、個別の契約についてではなく全般的に「組織は契約を不履行している」と知覚された時、それは従業員の情緒的コミットメント、従業員による契約の履行、仕事業績に対しては負の、離職意図については正の影響を与えるだろう。

仮説1：

（具体的な契約内容を考慮しない、合成された尺度によって測定された）全般的な契約の不履行の知覚は、①情緒的コミットメント、②従業員による契約の履行、③仕事業績に対しては負の、④離職意図に対しては正の影響を与える。

これに対して、「長期雇用保障」「ワークライフバランス提供」といった具体的な契約レベルで見たとき、そうした契約の不履行が種々の成果に対して与える影響は、契約の内容によって異なると予想される。

仮説2：

（具体的な契約内容についての尺度によって測定された）具体的な契約内容についての契約の不履行の知覚が、①情緒的コミットメント、②従業員による契約の履行、③仕事業績、および④離職意図に対して与える影響は、契約内容ごとに異なったものになる。

3. 調査方法

3.1 調査概要

本論文では、上記の仮説を、ネットリサーチ会社インテージ社のデータベースに登録された885名の日本人従業員を対象としたオンラインサーベイによって収集したデータの分析によって検証する。調査の具体的な手順は、以下のとおりである。まず2012年7月19日から23日にかけて、インテージ社が同社のデータベースからランダムに選ばれた885名の日本人従業員に対して、本研究の依頼とリンク先の情報（URL）を送信した。回答者は任意かつ匿名のかたちでオンライン上での回答を行い、オンライン上でデータが収集された。オンラインサーベイが紙媒体のサーベイと変わらないデータの質を担保することが、すでに実証研究によって示されており（Church, 2001）、すでに多くの心理的契約研究においてこの方法が採用されはじめている（Kiewitz et al., 2009）。

回答者のプロフィールを確認しておこう。全サンプル885名のうち、サーベイに回答した回答者は533名（回答率60.2%）であり、そのうち女性が132名（24.8%）であった。回答者の平均年齢は43.45歳、平均勤続年数は13.34年であった。回答者の学歴は、大学卒が265名（49.7%）と最も多く、ついで中学校卒及び高等学校卒174名（32.6%）、大学院卒27名（5.1%）、その他（専門学校、高等専門学校卒など）が67名（12.6%）であった。回答者が所属する業種のうち最も多いのが、製造業の130名（24.4%）であり、以下、サービス業68名（12.8%）、建築業60名（11.3%）、医療福祉業42名（7.9%）、情報通信業40名（7.5%）、金融業27名（5.1%）、インフラ（電力・ガス等）15名（2.8%）とつづく。所属先企業の規模については、5000人以上が69名（12.9%）、1000人以上4999人以下が96名

(18%)、100人以上999人以下が123名(23%)、2人以上99以下が238名(44.65%)であった。所属企業での職位は、担当者レベルが262名(49.2%)と最も多く、つづいて係長クラスの72名(13.5%)および課長クラスの72名(13.5%)、以下、部長クラス35名(6.6%)、取締役クラス49名(9.2%)とつづく。以上より、回答者のプロフィールに関する限り、概ね偏りのないサンプリングができたといえるだろう。

3.2 測定尺度

心理的契約の不履行(全般) 心理的契約の不履行の測定は、2種類の尺度を用いて行った。1つは、組織による契約の不履行を、個別の契約項目レベルではなく、全般として測定するものである。本研究では、欧米における契約不履行の測定において最も頻繁に用いられている、Robinson and Morrison (2000)の尺度を用いた。これは「私は自分の義務を果たしているにもかかわらず、私の会社は約束した事項の多くを守っていない」「私は、自分が貢献した見返りとして、会社と約束したもののすべてをまだ受け取っていない」「私の会社は、採用時に私に対しておこなった約束をこれまでのところしっかりと守っていると思う(逆転)」といった項目から構成されている。尺度の信頼性を表す信頼性係数 α は0.787であった。

心理的契約の不履行(個別) 心理的契約の不履行の測定に用いられたもう1つの尺度は、個別の契約項目ごとに不履行を測定するものであり、本研究では服部(2008;2011)によって開発された日本語版心理的契約尺度を用いた。組織の義務27項目について、組織側の契約の履行度を、1(全く守っていない)から5(大いに守っている)という5点リカートスケールで測定し、それらの逆転スコアを算出した。こう

した求められた各契約項目を用いて探索的因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行い、服部(2008)で報告されている「支援的な関係」「長期雇用保障」「魅力的仕事の提供」「ワークライフバランス提供」という4つの潜在因子が抽出されることを確認したうえで、それぞれに負荷した項目ごとの平均値を計算した。「支援的な関係」は、「業務遂行上適切な地位を与える」「適切な仕事の支援が行われている」といった項目から構成され、尺度の信頼性を表す係数 α の値は0.912であった。「長期雇用保障」は「年功に基づく昇進が実施されている」「終身雇用である」「勤続年数の応じた賃金である」といった項目から構成され、信頼性係数 α の値は0.914であった。「魅力的仕事の提供」を構成する項目は、「興味深い仕事をさせる」「適切な難易度の仕事をさせる」「社会的に意義のある仕事をさせる」といったものであり、信頼性係数 α の値は0.90であった。最後に「ワークライフバランス提供」は「勤務時間が柔軟である」「就業呪医感が遵守されている」「サービス残業が禁止されている」といった項目から構成され、信頼性係数 α の値は0.81であった。以下の分析では、こうして求められた平均スコアを、それぞれの契約の不履行変数として使用する。

従業員の契約履行度 契約不履行の成果として、従業員の契約履行度を測定した。契約内容の違いによる不履行効果のバリエーションをさぐる、という本研究の目的により、会社側の履行については1つ1つの具体的な契約項についての測定を行ったのだが、従属変数である従業員の履行に関しては、総じて従業員が自分自身の義務をどの程度果たしているのか、という全般的な履行状況の測定を行った。使用したのはRousseau(2000)の契約不履行尺度であり、これは「私は会社との約束内容を十分に果た

したと思う」「私は会社の一員として任される仕事をちゃんとするために常に頑張っている」「私は会社の期待に応えるだけのことを十分にしてきた」といった項目からなり、それぞれについて、1（全くそうでない）から5（全くその通り）の5点リカーとスケールで測定した。尺度の信頼性を表す係数 α の値は0.844であった。

離職意図 不履行の成果として測定された2つの変数は、離職意図である。離職意図は、「機会があれば転職してみたい」「今までに一度は、この会社を辞めることを考えたことがある」というオリジナルの2項目で測定され、それぞれについて、1（全くそうでない）から5（全くその通り）の5点リカーとスケールで測定した。尺度の信頼性を表す係数 α の値は0.777であった。

情緒的コミットメント 不履行の成果として測定された3つの変数は、情緒的コミットメントである。これは鈴木（2002）の尺度を用い、「私はこの会社の社員であることを誇りに思う」「私はこの会社に愛着を持っている」「この会社を象徴する理念は、私にとって重要なものである」といった項目からなり、それぞれについて、1（全くそうでない）から5（全くその通り）の5点リカーとスケールで測定した。信頼性係数 α は0.732であった。

主観的仕事業績 不履行の成果として測定された最後の変数は、社員の仕事業績である。客観的な業績評価のために、本来であれば、直属の上司に対して当該従業員の業績に関する測定を求めるべきであるが、調査会社を通じたウェブサーベイという調査アプローチの限界ゆえに、本研究ではこれを従業員本人による主観的な評価によって測定した。使用された尺度は、Williams and Anderson（1991）の業績測定尺

度である。具体的な項目は、「職務記述書に記載されている責任をしっかりと果たした」「自分に期待されただけの仕事成果を上げた」「（目標管理などによって）公式に要求された分の成果は上げた」「割り当てられた仕事を適切にこなした」といった項目からなり、それぞれについて、1（全くそうでない）から5（全くその通り）の5点リカーとスケールで測定した。信頼性係数 α は0.836であった。

3. 3 分析モデル

以下では、以下の2つのモデルを用いて仮説の検証を行う。それぞれのモデルについて説明しておこう。1つ目のモデルは、「従業員の契約履行度」「離職意図」「情緒的コミットメント」「主観的仕事業績」の4つを従属変数（ y ）、組織による全般的な契約の不履行を説明変数としたモデルである。「説明変数の α 1から α 13までは、このモデルのコントロール変数である。2つ目のモデルは、「従業員の契約履行度」「離職意図」「情緒的コミットメント」「主観的仕事業績」の4つを従属変数（ y ）、「支援的な関係」「長期雇用保障」「魅力的仕事の提供」「ワークライフバランス提供」といった個別の項目ごとの不履行を説明変数としたものである。ここでも、説明変数の α 1から α 13のコントロール変数が投入される。

モデル1：

$$y = \alpha_1 \text{女性ダミー} + \alpha_2 \text{既婚者ダミー} + \alpha_3 \text{年齢} + \alpha_4 \text{課長ダミー} + \alpha_5 \text{部長ダミー} + \alpha_6 \text{大卒以上ダミー} + \alpha_{7-13} \text{各業種ダミー} + \alpha_{14} \text{契約不履行全般} + u$$

モデル2：

$$y = \alpha_1 \text{女性ダミー} + \alpha_2 \text{既婚者ダミー} + \alpha_3 \text{年齢} + \alpha_4 \text{課長ダミー} + \alpha_5 \text{部長ダミー} + \alpha_6 \text{大卒以上ダミー} + \alpha_{7-13} \text{各業種ダミー} +$$

α_{14} 支援的な関係不履行全般 + α_{15} 長期雇用保障不履行 + α_{16} 魅力的仕事の提供不履行 + α_{17} WLB提供不履行 + u

いうまでもなく、以下の分析の主眼は、モデル1の α_{14} の契約不履行全般変数とモデル2の α_{14} から α_{17} までの個別の契約内容ごとの不履行変数の偏回帰係数の符号である。もし、モデル1の α_{14} の契約不履行全般変数と、モデル2の α_{14} から α_{17} の個別の契約不履行が、いずれも、「従業員の契約履行度」「情緒的コミットメント」「主観的仕事業績」に対しては負の、「離職意図」に対しては正の有意な影響を与えているとすれば、個別の契約内容の違いを超えて、契約不履行の影響は従業員の態度・行動を悪化させる、という既存研究の説明が正しいことになる。この場合、仮説1は支持され、仮説2が支持されないことになる。ところが、モデル1の α_{14} の契約不履行全般変数については上記のような影響関係がみられるが、モデル2の α_{14} から α_{17} の個別の契約不履行については、契約内容ごとに偏回帰係数の符号がことなるとすれば、既存研究の説明は成り立たないことになる。これは仮説1 仮説2 がともに支持されたことを意味する。

表1 測定変数の記述統計と相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 年齢	43.45	9.74	1								
2 支援的な関係不履行	2.94	1.16	-0.03	1							
3 長期雇用保障不履行	3.26	1.20	0.00	0.62 ***	1						
4 魅力的仕事の提供不履行	3.12	1.23	-0.05	0.74 ***	-0.60 ***	1					
5 ワークライフバランス提供不履行	3.01	1.15	-0.03	0.61 ***	0.57 ***	0.56 ***	1				
6 従業員履行全般	3.50	0.65	0.11 **	-0.04	0.03	0.01	-0.07	1			
7 離職意図	3.25	0.92	-0.13 **	0.05	0.12 **	0.07 *	-0.03	0.02	1		
8 情緒的コミットメント	2.99	0.80	0.14 **	-0.18 ***	-0.16 ***	-0.20 ***	-0.08 *	0.21 ***	-0.64 ***	1	
9 主観的仕事業績	3.51	0.59	0.10 **	-0.19 ***	0.00	-0.08 *	-0.10 **	0.53 ***	0.07 *	0.09 **	1
10 会社不履行全般			-0.00	0.04	0.04	0.01	0.04	-0.12 **	0.40 **	-0.47 ***	0.00

注1: * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

注2: ダミー変数は除外

注3: 回帰分析においては、多重共線性を回避するために標準化した係数を用いているが、ここでは測定された変数をそのまま用いている。

4. 分析結果

測定変数の記述統計および相関係数を示したものが表1である。次に、仮説1および仮説2の検証にうつろう。

仮説1は、「具体的な契約内容を考慮しない、全般的な契約の不履行の知覚は、①情緒的コミットメント、②従業員による契約の履行、③仕事業績に対しては負の、④離職意図に対しては正の影響を与える」というものであった。表2は、この仮説を検証するためのモデル1の推定結果である。表を見れば、組織による契約の全般的な不履行(α_{14})は、従業員の契約履行度($\beta = -.101$, $p < .05$)、情緒的コミットメント($\beta = -.562$, $p < .001$)、仕事業績($\beta = -.102$, $p < .05$)に対しては負の、離職意図($\beta = .561$, $p < .001$)に対しては正の有意な影響を与えていることがわかる。これは既存研究と一致する結果であり、したがって仮説1は支持されたといえる。

仮説2は、「具体的な契約内容についての契約の不履行の知覚は、①組織への情緒的コミットメント、②従業員による契約の履行、③仕事業績、および④離職意図に対して与える影響は、契約内容ごとに異なったものになる」とい

うものであった。この仮説は、支援的な関係、長期雇用保障、魅力的仕事の提供、ワークライフバランス提供といった個別の項目ごとの不履

行を説明変数としたモデル2によって検証される⁷⁾。モデル2の推定結果を表したのが表3である。これによれば、支援的な関係の不履行

表2 モデル1：組織による全般的な契約の不履行の成果

		従業員履行度		離職意図		情緒的コミットメント		仕事業績	
α_0	定数項	3.233	***	2.054	***	3.883	***	2.875	***
α_1	女性ダミー	.128	*	.011		.148	*	.157	**
α_2	既婚ダミー	.093		-.230	**	.214	**	.010	
α_3	年齢	.009	**	-.008	*	.009	**	.007	**
α_4	課長ダミー	-.157	*	-.087		.023		-.044	
α_5	部長ダミー	.009		.022		.231	*	.171	
α_6	大卒ダミー	-.038		-.004		.088		.083	
α_7	製造業ダミー	-.028		.109		-.070		.051	
α_8	サービス業ダミー	.040		-.160		.107		.097	
α_9	情報通信業ダミー	.043		.094		.002		.105	
α_{10}	建築業ダミー	.063		-.180		.149		.171	*
α_{11}	インフラ業ダミー	-.283		.013		.004		.021	
α_{12}	金融業ダミー	-.024		-.123		.270	*	-.070	
α_{13}	医療福祉ダミー	.074		.126		-.127		-.004	
α_{14}	契約不履行全般	-.101	**	.561	***	-.562	***	-.102	**
	R2 乗	.052		.210		.281		.039	
	調整済み R2 乗	.027		.189		.261		.013	
	F値	2.038	***	9.851	***	14.429	***	1.516	**

注：* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

表3 モデル2：組織による個別の契約項目ごとの不履行の成果

		従業員履行度		離職意図		情緒的コミットメント		主観的仕事業績	
α_0	定数項	.858	**	.749	**	-1.182	***	-.985	**
α_1	女性ダミー	-.225	**	-.089		.320	***	.294	**
α_2	既婚ダミー	-.174	*	-.341	***	.370	***	.001	
α_3	年齢	-.013	***	-.009	*	.011	**	.013	**
α_4	課長ダミー	.229	*	-.020		-.096		-.110	
α_5	部長ダミー	-.001		.047		.209		.205	
α_6	大卒ダミー	.087		-.047		.110		.083	
α_7	製造業ダミー	.105		.022		-.045		-.029	
α_8	サービス業ダミー	.003		-.122		.019		.102	
α_9	情報通信業ダミー	.009		.014		.003		.044	
α_{10}	建築業ダミー	-.082		-.206		.182		.265	***
α_{11}	インフラ業ダミー	.575	**	.066		-.174		-.058	
α_{12}	金融業ダミー	.095		.018		.083		-.170	
α_{13}	医療福祉ダミー	-.073		.132		-.209		-.022	
α_{14}	支援的な関係不履行	.115		-.030		-.088		-.347	***
α_{15}	長期雇用保障不履行	.125	**	.157	**	-.048		.186	**
α_{16}	魅力的な仕事の提供不履行	-.062		.069		-.147	**	.080	
α_{17}	ワークライフバランス提供不履行	.116	**	-.146	**	.096	*	-.038	
	R2 乗	.052		.210		.281		.039	
	調整済み R2 乗	.027		.189		.261		.013	
	F値	2.038	***	9.851	***	14.429	***	1.516	**

注：* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

は、仕事業績に対してのみ負の有意な影響を与えており ($\beta = -.347, p < .001$)、他の変数には有意な影響を持っていない。これに対して長期雇用保障の不履行は、従業員の契約履行度 ($\beta = .125, p < .05$)、離職意図 ($\beta = .157, p < .05$)、そして仕事業績 ($\beta = .186, p < .05$) に対しては正の有意な影響を与えており、情緒的コミットメントに対してのみ有意な影響を与えていない。魅力的な仕事の提供の不履行は、情緒的コミットメントに対してのみ、負の有意な影響を持っている ($\beta = -.147, p < .05$)。最後にワークライフバランス提供の不履行は、従業員の履行に対しては正の ($\beta = .116, p < .05$)、離職意図に対しては負の ($\beta = -.146, p < .05$) 有意な影響を持つものの、情緒的コミットメントには10%水準での有意性 ($\beta = .096, p < .10$) しか持たず、仕事業績に対しては有意な影響を持たなかった。このように、契約の不履行を1つ1つの個別の項目ごとに見た場合、それらが成果変数に対して与える符号およびその影響力は、実にさまざまであることが示された。これは仮説2を支持するものである。

5. 考察と結論

本研究の目的は、組織による心理的契約の不履行とそれがもたらす従業員の態度・行動との関係性について経験的に再検討することであった。具体的には、既存研究が一貫して報告してきた、「契約不履行が従業員のネガティブな態度・行動をもたらす」という結果が、具体的な契約内容いかに関わりなくみられる頑健な発見事実なのか、それとも、契約内容ごとにみれば、不履行の影響はより多様なものになるのか、ということを実証的に検討することを目指した。

少なくとも本研究の発見事実からいえば、契約内容を考慮しない全般的な不履行の知覚は、

従業員の行動・態度に対してネガティブな影響を与える。具体的には、組織側が全般的に契約を不履行していると知覚されることは、従業員自身の契約履行水準、情緒的コミットメント、仕事業績を低下させ、組織からの離職意図を高める。既存研究によって一貫して報告されてきた事実が、改めて確認されたことになる。

ところが、具体的な契約内容ごとに不履行の影響をみてみると、いくつかの興味深い事実が浮かび上がる。

まず第1に、全ての契約の不履行が全ての成果変数に有意な影響を与えるわけではないということである。たとえば支援的な関係の不履行は、仕事業績に対しては負の影響を持つものの、その他の変数に対しては有意な影響を持たない。同様に、魅力的な仕事の提供の不履行は、情緒的コミットメントに対しては負の影響を持つものの、その他の変数に対しては有意な影響を与えない。従業員の業務遂行に対する組織的な支援に関わるのが「支援的な関係」であるから、こうした契約の不履行は、仕事業績に対しては直接的な影響を持つものの、組織へのコミットメントや組織からの離職意図のように、仕事そのものに直接かかわらない要因に対しては、影響を与えないのかもしれない。「魅力的な仕事の提供」が情緒的コミットメントに対してのみ影響を与えているのも興味深い。本人にとって魅力的でない仕事をやらされることは、従業員の不満を生み出し、それが組織へのコミットメントを低下させる一方で、そうした不満が自らの義務の不履行や仕事努力の減少へと転嫁されることはないのである。従業員は、「魅力的な仕事の提供」に関する期待を持ちつつも、それがすべての人に対して等しく与えられるわけではないことを理解し、自己調整を行っているのかもしれない(服部, 2011)。

第2に、同じ契約の不履行であっても、成果変数の種類によって、影響の方向が異なるとい

うことである。たとえば、長期雇用保障の不履行は、離職意図を高めるという意味では従業員の態度に対してネガティブな影響を与えるが、同時に従業員自身の履行度や仕事業績を引き上げる、というポジティブな効果も持つ。これは契約指向研究の研究者がいう、ネガティブな感情 (Zhao et al., 2007)、信頼の低下 (Robinson and Rousseau, 1994)、インバランスの解消 (Turnley et al., 2003) のいずれのロジックによっても説明できない結果である。周囲の従業員が解雇されたり、自分自身が解雇される可能性が高い状況におかれたりした従業員にとって合理的な行動は、自分は同じ目に合わないように、一層努力をして、組織に対する貢献度を上げたり、組織に対して強いコミットメントを示すことなのだろうか。もしそうだとすれば、これは長期雇用保障という契約不履行に特有の影響であることになる。ワークライフバランス提供の不履行が、従業員の契約履行に対しては正の、そして離職意図に対しては負の影響を与えるという結果は、直観的な理解とは正反対だけに解釈が難しい。まず前者（ワークライフバランス提供の不履行が従業員の契約履行に対して正の影響を与える）に関して、従業員が、この契約の不履行を受容することそのものを、自らの貢献であり、契約の履行行為と捉えている可能性を指摘できるだろう。今日のようにワークライフバランスの重要性が指摘され、多くの企業でそれが実際に検討されている状況下において、組織による契約の不履行は、組織が伝統的な働き方を要求しているものとして従業員の目に映るだろう。したがって従業員が、こうした契約の不履行を甘んじて受け容れること自体を、従業員としての義務を果たしたこととして認識したとしても不思議ではない。後者（ワークライフバランス提供の不履行が離職意図に対して負の影響を与える）についても、同様のロジックで解釈が可能だろう。こうした契約の不

履行を、組織が長期雇用とハードワークを前提とした伝統的な働き方を要求しているものとして捉えられたために、従業員は離職意図を低下させ、コミットメントを（やや）増加させることで、それに反応したのかもしれない。いずれにせよ、こうした結果もまた、既存のロジックでは説明できない、この契約に特有の影響関係だと思われる。

第3に、従業員自身の契約不履行が、組織側の不履行からネガティブな影響を受けないということも重要である。ネガティブな感情、信頼の低下、インバランスの解消のいずれのロジックも、従業員が組織による契約の不履行をネガティブな出来事として受け止め、組織に対する一種の報復として、自己の行動・態度をネガティブなものへと変えていくことが想定されている。ところが、本研究で検討した4つの契約はいずれも、従業員自身の契約不履行にはつながっておらず（つまり、負の有意な影響を与えてはならず）、長期雇用保障やワークライフバランス提供においては、むしろ正の影響を与えている。これは、組織側の契約の不履行と従業員側の不履行との間には、社会的交換理論がいう「与えられたら自分も与え、やられたらやり返す」という互恵的・応報的な交換関係 (Blau, 1964; Axelrod, 1984) とは異なった関係があることを示唆するのではないだろうか。

このように、心理的契約の不履行とその成果との間には、「契約不履行が従業員のネガティブな態度・行動をもたらす」という以上の複雑な関係がある、というのが本研究の発見事実であり、基本的な結論である。

本研究の限界を上げておきたい。まず第1に、仕事業績の測定の仕事の問題があげられる。本来であれば、直属の上司等に対して当該従業員の業績に関する測定を求めるべきであるが、本研究ではこれを従業員本人による主観的な評価によって測定した。こうした測定された

のは、客観的な仕事業績というよりは、当該個人による主観的な仕事業績の評価である。したがって、たとえば、「長期雇用保障の不履行が仕事業績に対して正の影響を与える」という本研究の発見事実に対して、「長期雇用保障の不履行を知覚した従業員は、自らの認知的不協和を軽減するために、『自分は高い業績評価を上げている』と思い込むようになる」というような解釈をすることも可能である。第2の限界は、本研究が、既存研究で検討されてきた全ての成果変数を取り上げているわけではないことである。今後は、成果変数のバリエーションを増やしたうえで、同様の研究を行う必要があるだろう。第3の、より重要な限界は、本研究は、心理的契約の不履行とその成果との間には「契約不履行が従業員のネガティブな態度・行動をもたらす」ということを示したにすぎず、各契約項目の不履行が、なぜそのような影響をあたえたのか、ということについての理論的な説明がまだできていないことである。

本論文の終わりに、上記のようなこうした限界を克服しつつ、契約の不履行とその成果の関係に関するより豊かな知見をもたらすであろう、2つの有望な方向性を示しておきたい。

1つ目は、従業員の自己調整 (self-regulation) に注目することである。本研究は、契約不履行が必ずしもすべて、従業員のネガティブな行動・態度につながるとは限らないことを示したが、こうした結果は、契約の不履行とその成果との間に、従業員自身による自己調整が介在している可能性を示している (Bandura, 1989 ; Zimmerman and Shunk, 2001)。長期雇用保障の不履行は、なぜ従業員の離職意図を高め、履行や仕事業績を高めるのか。反対に、ワークライフバランス提供の不履行は、なぜ離職意図を低め、コミットメントを高めるのか。自己調整の概念は、こうした点に関する有望な説明ロジックを提供するように思われる。

2つ目は、1つ1つの具体的な契約内容における不履行の、相対的なインパクトを特定することである。本研究の結果によれば、「長期雇用保障」「ワークライフバランス」については、既存研究と異なった結果が得られたが、「魅力的仕事の提供」「支援的な関係」については (すべての変数に対して有意な影響を与えているわけではないが)、既存研究が示すような履行成果が確認された。全般的な契約履行の評価に、こうした一部の個別な契約の履行への評価が影響を与えている可能性を示しているのではないだろうか。つまり「私の会社は、概して従業員との約束を守っていない」というような契約履行の全般的な行われる際、従業員が「魅力的仕事の提供」「支援的な関係」といった契約を強く想起し、評価を行っている可能性があるのである。このような、各契約の不履行の相対的なインパクトについて検討することが、今後求められるだろう。

3つ目は、「長期雇用保障」「ワークライフバランス」といった、領域特異的な契約への注目である。心理的契約が、組織と個人の間様々な相互期待を含んでおり、しかもそうした期待の内容それぞれに履行成果に対する影響が異なるとすれば、契約不履行とその成果の関係に関する一貫してロジックを提示すること難しいのかもしれない。だとすれば、研究者が取り組むべきなのは、1つには、これまでのように長期雇用からワークライフバランスまで、幅広い契約内容をすべて取り込んだジェネラルな心理的契約尺度を用いて、各契約内容の間関係を探求することであろう。もう1つは、そうしたジェネラルな契約の探求だけでなく、雇用保障、ワークライフバランス、仕事内容といった領域特異的な契約に注目することなのではないだろうか。たとえば林 (2012) は、(仕事と生活との) 両立支援の領域に特化した心理的契約項目 (「元の職場への復帰」「育児休業前のキャリ

ア相談」「女性の管理職への登用」などを明らかにしているが、このように領域を限定した、詳細な項目設定に基づく調査が今後ますます求められるのかもしれない。⁸⁾

注

- 1) ただ、心理的契約概念の「出どころ」に関しては、若干複雑な事情がある。こうした点も含めて、心理的契約研究のスタートアップ期に関する詳細なレビューに関しては、Roehling (1997) を参照されたい。
- 2) Rousseau (1989) による定義の後に研究蓄積が多くなった理由はいくつか考えられるが、もっとも重要な理由は、Rousseau が心理的契約を従業員側の知覚現象として定義したことにあると考えられる。この点に関する詳細な議論については、服部 (2013) を参照されたい。
- 3) 服部 (2013) によれば、Rousseau (1989) 以降に行われた主要な実証研究のうち、内容指向研究が 38 % であるのに対して、評価指向研究は 44 % である。
- 4) 服部 (2013) は、こうした一貫した研究結果こそが、多くの心理的契約研究者の関心が評価指向へと集まった理由であるとしている。契約の不履行が、契約内容以上に、従業員の行動や態度を説明するからこそ、多くの研究者によって研究が蓄積的に展開されることが可能になった、ということである。
- 5) 人間関係の問題に置き換えるとわかりやすいかもしれない。前者の具体的な契約項目レベルの評価とは、「自分のことだけを愛する」とか「お互いの秘密を守る」といった具体的な約束に対して相手が遵守しているかどうか、という評価に関わっている。これに対して、後者の全般評価というの、「(具体的な内容はともかく) あいつは約束を破っている」と知覚することに他ならない。具体的な契約の場合、たとえば「お互いに自分のことだけを愛する」という約束が破られた場合と、「お互いの秘密を守る」という約束が破られたときとは、相手の反応が異なる可能性がある。たとえば、前者の場合であれば、相手への信頼が低下しつつも、コミットメントが一層強まることもありうる。ところが後者の場合には、ほぼ間違いなく、相手に対する信頼とコミットメントは低下するだろう。一方、全般評価、たとえば「あいつは約束を破っている」という評価が下された場合には、例外なく、相手に対する信頼やコミットメントが低下していくことだろう。
- 6) Robinson and Morrison (2000) では、「私は自分の義務を果たしているにもかかわらず、私の会社は約束した事項の多くを守っていない」「私は、自分が貢献した見返りとして、会社と約束したもののすべてをまだ受け取っていない」といった項目について、1. 全く違う～5. 全くその通りという 5 点リカートスケールによる測定が行われ、実際の分析研究においては、それらの平均値をとった「契約の不履行変数」が使用されている (Restubog et al., 2006)。数少ない例外の 1 つが、具体的な契約内容ごとに不履行を評価させる Turnley and Feldman (1998) の尺度である。ただし彼らも、最終的にはすべての項目の不履行を平均値化して 1 つの「契約不履行変数」として使用している。
- 7) 4 つの契約不履行変数間に相関関係がみられるため、モデル 2 においては、これらの変数を標準化することで多重共線性を回避している。
- 8) 本稿は、文部科学省科学研究助成金若手研究 B (課題番号: 25780231) を受けて行った研究成果の一部である。

参考文献

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*, Basic Books. (松田裕之 (訳) (1998) 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).
- Bandura, A. (1989). Self-regulation of Motivation and Action through Internal Standards and External Goal Systems. in Pervin L. A. (Ed.), *Goal Concept in Personality and Social Psychology*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons. (間場・居安・塩原 (訳) (1974) 交換と権力 新曜社).
- Church, A. H. (2001) "Is There Method to Our Madness: The Impact of Data Collection Methodology on Organizational Survey Results," *Personnel Psychology*, Vol. 54, pp. 937-968.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*, Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research; What do we know and what are the main challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71-130.
- 服部泰宏 (2008). 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, 42, 75-88.
- 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.
- 服部泰宏 (2013). 心理的契約研究の過去・現在・未来: 50年間にわたる研究の到達点と課題 組織学会 (編), 組織論レビュー: 組織とスタッフのダイナミズム 白桃書房 pp. 147-186.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T., and Hochwarter, W. (2009) "The Interactive Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from Two Longitudinal Studies," *Journal of Management Studies*, Vol. 46, pp. 806-834.
- 林有珍 (2012) 両立支援施策の利用プロセスにおける心理的契約の内容と影響 一橋大学機関レポジトリ, 155.
- Morrison, E.W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morishima, M. (1996). Renegotiating psychological contracts: Japanese style. *Trends in Organizational Behavior*, 3, 139-158.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2006). Effects of psychological contract breach of performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 299-306.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contracts. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation; A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3, 204-217.
- 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*, CA: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory. *Technical Report Carnegie Mellon University*, 2.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual-organization relationship: The psychological contract. In Sheldon, D. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3. American Psychological Association, pp. 191-219.
- 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.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-17.
- 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, 647-680.
- Zimmerman, B. J., and Schunk, D. H. (2001). *Self-Regulated Learning and Academic Achievement: Theoretical Perspectives*, (塚野州一監 (訳) (2006) 自己調整学習の理論 北大路書房)