

〈研究論文〉

雇用システムの変容が従業員意識に及ぼす影響 —心理的契約の内容による比較検討—

野 津 創 太

【要旨】

2019年に経団連会長やトヨタ自動車社長が終身雇用をはじめとする日本型雇用システムの限界について言及し、これらを契機として近年再び日本型雇用システムの変容が注目されている。こうした背景のなか、雇用システムの変容が従業員意識に及ぼす影響について検討することとし、日本型雇用システムを採用している企業の従業員と変容後の企業に勤める従業員の意識とを比較することで、当該システムの変容による従業員の意識の変化を考察した。

心理的契約概念を使用して調査・分析を行った結果、当該システムの変容により、従業員の企業に対する意識が「関係的」なもの（社会・心理的な側面を含む長期的・全面的なもの）から「取引的」なもの（経済的側面に焦点を置いた短期的・局部的なもの）へと変化することが明らかにされた。

キーワード：日本型雇用システム、従業員意識、心理的契約、個人と組織の関係性

1. はじめに

日本型雇用システムの限界・変容が再び注目されている。2019年には経団連の中西会長¹、トヨタ自動車の豊田社長²と日本を代表する企業のトップが、「終身雇用の限界」に関する発言を行い話題を呼んだ。また2020年1月には、経団連が2020年版経営労働政策特別委員会報告を公表し、「(日本型雇用システムの)特徴である新卒一括採用や長期・終身雇用、年功型賃金を前提に企業経営を考えることが必ずしも時代に合わないケースが増えている」として「まずは『メンバーシップ型社員』を中心に据えながら『ジョブ型社員』が一層活躍できるような複線型の制度を構築・拡充していくこと」³を今後の方向性として示した。

日本型雇用システムの変容に関する議論は従前よりなされている。島田(1994)はバブル崩壊後の平成不況と並行して日本のメガトレンドが変化したとして、賃金については「これまでのような定期昇給を軸とした年功型の賃金管理は限界にぶつからざるを得ない(中略)昇給は横並びの悪平等ではなく、個人の能力や成果を大きく反映したものになる」、雇用に関しては「ストック型雇用をそれが必要不可欠な分野に限り、あとはフロー型の雇用を組合せて業務を

遂行するという雇用の有り方が企業にとっても労働者にとっても有益となる場面がふえてくる」とした。また松山（2008）は「従業員に早期退職を迫り、福利厚生や教育研究費を削り、彼や彼女たちの自立を促そうとする企業の姿勢」を指摘し、企業側が従業員との距離を以前より長く取ろうとしているとした。一方、濱秋他（2011）および太田他（2012）は政府統計をもとに年功賃金と終身雇用の動向について検証を行い、賃金プロファイルの傾きが緩やかになってきていることや、大卒若年層および多くの年齢階級で勤続年数の低下が見られることなどを指摘した。

こうした雇用システムの変容を受けて、従業員側の意識や行動にはどのような影響があるのだろうか。Rousseau（1995）は、企業は何らかのメッセージを人的資源管理施策に符号化した形で従業員に表明し、従業員はその解釈を通じて心理的契約（内容は後述）を形成・更新するとした。すなわち、企業の実施する各種人的資源管理施策によって従業員の意識は変化するという考え方といえる。また、近代組織論の祖とされるBarnard（1938）は、従業員が当該企業への所属を継続するためには、企業から得られる「誘因」が企業に対する「貢献」以上のものでなければならず、それを下回った場合には従業員は不満を感じ当該企業を離職するとしている。

これらを踏まえると、日本型雇用システムが大きく変容している（終焉に向かっている）とされる現在において、日本企業の従業員の意識のあり方を探ることは極めて重要と考えられる。そこで本研究では、日本型雇用システムの変容が従業員意識に及ぼす影響を明らかにすることとし、具体的には、現在でも日本型雇用システムを採用している企業の従業員と変容後の企業に勤務する従業員の意識とを比較することで、本雇用システムの変容によって従業員の意識にどのような差異が生じるのかを解明することとしたい。

なお、本研究では日本型雇用システムの変容による意識変化に着目することから、本雇用システムが主として適用されていたとされる大企業（本研究では従業員数1,000人以上とした）の男性正社員を分析対象とする。また、従業員意識を表す概念としては、個人と組織の心理的な交換関係を示し、過程（時間的変化）の考えを含むとされる「心理的契約（psychological contract）」概念を使用することとする。

2. 先行研究と仮説

2.1 心理的契約の概要

心理的契約は、もともとは組織心理学者のArgyrisにより1960年代に提唱された概念である。その後、Schein（1970）が「組織が個人に対して、仕事内容、報酬、労働条件、昇進の見込みなどの組織における未来を示し、これを踏まえて、個人が組織に対して、努力および貢献として何を与えるかを示すもの」として提示し、実際の条件が暗黙のままどこにも記されていない点で「心理的」と表現され、また当事者の一方がこの暗黙の条件を反故にした場合に、容易ならぬ結果（モチベーション低下、異動、昇進不足、解雇等）が生じるという点で「契約」の

ように機能するものとされた。

しかし、当該概念を経験的な検証が可能なところまで精緻化したのはRousseau（1995）といわれている。Rousseauによれば、心理的契約とは「個人と組織の間での交換関係に関わる合意の諸条件に関して」、明示的・暗黙的な約束を通じて「組織によって形成された個人の信念」と定義される。すなわち組織内部の雇用関係についての従業員の主観的な理解（期待）であり、同じく帰属意識概念に位置づけられる「組織コミットメント」が従業員による組織への関与の強さを見るのに対して、従業員と組織との関係について相互作用による内容的変化を分析しようとするものだといえる。またこの定義は、当該概念を個人側の主観的知覚によるものとした点、および個人の信念は組織によって形成されるとした点において特徴的とされ、その後の心理的契約研究に大きな影響を与えたとされている。本研究においても、このRousseauの概念に基づいて以降の検討を進めていく。

2.2 わが国における従業員意識の変化に関する研究

本研究では日本型雇用システムの変容に着目することから、わが国で行われた従業員意識の変化に関する研究を概観することとし、そのうち心理的契約概念を用いたものを中心に見ていく。

青木（2001）は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検討し、退職意思の規定要因として心理的契約が組織コミットメントに勝るとも劣らない概念であるとした。なおその際、Millward & Hopkins（1998）の心理的契約尺度を和訳した日本語版尺度を開発し使用している。また蔡（2002）は、日本的雇用慣行からの逸脱に際して企業が支払ったコストに着目し、HRMシステム（Human Resource Management：人的資源管理システム）と心理的契約の関係についての考察を行っている。そしてHRMシステムが心理的契約を形成・維持する役割を果たしている点、心理的契約の内容として「取引的契約」と「关系的契約」がある点を確認したうえで⁴、「これまで日本の大企業が形成型HRMを実施してきたことは周知の通りである。これは、日本企業で働く従業員が組織と強い关系的契約を結んでいるという信念を形成・維持してきたことを意味する」として、日本型雇用システムの変更が「关系的契約の違反」と捉えられ、従業員は企業にペナルティーを与えようとするとして述べている。

青木（2001）の日本語版尺度を活用した実証研究として山岡（2006）と若林他（2006）の研究がある。山岡（2006）は、成果志向の人事制度の導入や外部労働市場の拡大などの動きを踏まえ、正社員の会社に対する関わり方はどのように変化しているかという視点で検討を行った。具体的には「人的資源管理施策の転換にともない従業員が心理的契約を更新させるプロセスを通じて、組織コミットメントがどのような影響を受けるのか」について分析を行い、心理的契約の各因子と組織コミットメント強化の各因子の相関関係を明らかにしている。若林他（2006）も同様に、成果主義的人事制度導入の組織帰属意識への影響について、組織コミットメントと心理的契約概念を用いて検討しており、当該人事制度の運用のあり方（運用の公平さや満足度の高さなど）が帰属意識の強さや質に影響することを示している。しかし、この日本

語版尺度に関して、服部（2011）は「Millward & 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」として、当該尺度がそもそも Rousseau のいう心理的契約を測定したものであるのかについて疑問を呈している。また、心理的契約という現象が、社会的・文化的影響を多分に受けると考えられることを踏まえ、日本企業用にアレンジされた測定尺度の必要性を指摘している。

こうした点を踏まえ、服部（2011）は日本企業を対象とした実証研究のための尺度を開発し、企業による心理的契約の履行／不履行による従業員態度（組織コミットメント・離職意図）への影響について検討している。さらに服部他（2015）は、日本企業での人事制度変更を背景とした、組織による契約不履行と従業員の態度・行動との関係性を検討し、組織側の契約不履行に関する全般的な知覚は従業員の態度・行動にネガティブな影響をもたらすが、その影響内容は個別の契約項目により異なることを明らかにしている。

2.3 先行研究の問題

以上のとおり、従業員意識の変化に関して心理的契約を用いて検討した研究は数々存在しており、HRM施策の変更と従業員の態度（組織コミットメント・離職意思等）との関係性の探求を主目的としたもの、またはHRM施策の変更を背景とした心理的契約の不履行と従業員態度との関係を取り扱ったものが多い状況にある。しかし、Rousseau（1995）が定義したように、心理的契約は「個人と組織の間での交換関係」を表した概念といえる。すなわち、組織から個人に提供されるもの（図1内①：本研究では終身雇用や年功序列などの日本型雇用システムが該当する）が変われば、もう一方の、個人から組織に提供されるもの（図1内②）も変わる可能性がある。また、組織から個人に提供される他の項目（図1内③）がより強く期待されることも考えられる。これまでの研究において、このような契約内容の中身およびその変更（HRM施策の変化を受けて契約内容がどのように書き換わるのか）に関わる検討が十分に行われていないものと思われる。

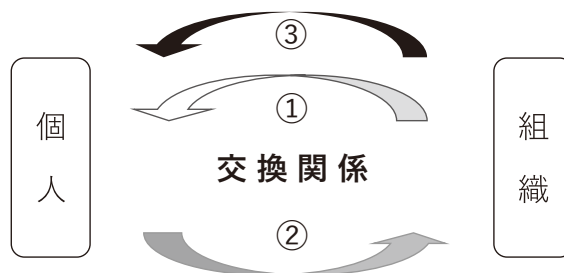


図1 個人と組織の間での交換関係

出典：筆者作成

2.4 仮説の設定

先行研究の知見をもとに仮説を設定する。蔡（2002）は、前述のとおり日本型雇用システムの特徴を多く持つ形成型HRMの実践が従業員の関係的契約を形成・維持してきたとした。また若林他（2006）は、当該研究を含む国内・海外の研究結果を踏まえ「今日の日本企業の成果主義的な賃金制度改革は、雇用関係を年功序列・定年雇用による無限定的な関係的契約から中短期の特定戦略目標志向の取引的契約へと従業員の心理的契約を変化させようとする面を持っている」と指摘している。今般議論されている日本型雇用システムの変容に関しても、これらと類似する事象と捉えられることから、仮説1として次のとおり設定する。

仮説1：日本型雇用システムが成果主義的な賃金制度に変容することにより、従業員の心理的契約は関係的契約から取引的契約に変化する。

さらに、若林他（2006）は「企業は従業員に対して雇用保障を与えて、長期雇用、内部能力開発、内部昇進、福利厚生給付を進める（中略）。それに対して、成果主義的な人事制度改革は、柔軟な労働力を志向する心理的契約を求めている。新たな心理的契約の下では、企業はプロジェクト期間内での雇用保障に限定し、外部市場で通用する技能の構築を保障するエンプロイアビリティ保障を与えようとしている」と述べている。当該発言の「外部市場で通用する技能の構築」の箇所に着目するとともに、従業員側としても長期雇用が保障されない状況においては、人的資本理論⁵などの考え方に基づき転職先で評価される知識・スキルの向上意欲が高まることが想定されることから、仮説2として次のとおり設定する。

仮説2：日本型雇用システムが成果主義的な人事制度に変容することにより、従業員の汎用的スキル・知識の習得意欲は高まる。

3. 方法

3.1 調査手続き・対象

データの収集については、インターネット調査会社（楽天インサイト株）への委託によるWebアンケート調査により行い、同社登録モニターの条件適合者を対象に2021年5月31日から6月2日に実施された。調査対象は大学卒・大学院卒、従業員数1,000人以上の企業の男性正社員、転職経験なし、年齢を20代～50代とした。なお、年代間で偏りが出ないように配慮する観点から、各年代のサンプルを同数抽出することとしており、20代：100名、30代：100名、40代：100名、50代：100名の計400名の有効サンプルが収集された⁶。

3.2 調査項目

「心理的契約（組織への期待）」、「心理的契約（個人への期待）」、「終身雇用」、「年功序列」の4つの事項について、各々5件法のリッカート尺度により実施した（心理的契約については組織への期待が「1. 全く期待していない」から「5. 大いに期待している」、個人への期待が「1. 全く期待されていない」から「5. 大いに期待されている」、その他の事項については「1. 全くそう思わない」から「5. 大いにそう思う」により測定している）。

3.2.1 心理的契約（組織への期待）

服部（2011）が日本企業を対象とした実証研究のために開発した「会社があなたの業績に応じた賃金を支払うこと」「会社が興味深い仕事を社員に提供すること」「会社が業務上の意思決定に社員を参加させること」などの24項目を使用した（ $\alpha = .97$ ）⁷。

3.2.2 心理的契約（個人への期待）

上記同様に、服部（2011）が開発した「あなたが仕事以外でも取引先との交流を深めること」「あなたが長期間にわたり継続的に勤務すること」「あなたが転勤を受け入れること」などの15項目を使用した（ $\alpha = .92$ ）。

3.2.3 終身雇用

服部（2011）が開発した質問項目のうち終身雇用に関わる項目「会社は従業員の雇用の安定性を確保している」「会社は終身雇用を保証している」およびAbegglen（1958）が日本企業の特徴として挙げた事柄より作成した「会社は極端な状況にならない限り、従業員を解雇することはない」の計3項目を使用した（ $\alpha = .83$ ）。

3.2.4 年功序列

服部（2011）が開発した質問項目のうち年功序列に関わる項目「会社は従業員の勤続年数に応じた賃金の支払いを行っている」「会社は昇進を年功によって決定している」の2項目を使用した（ $\alpha = .77$ ）。

4. 結果

本研究の目的は、日本型雇用システムの変容によって従業員の意識がどのように変化するかを明らかにすることにあった。このことから、まず日本型雇用システムが存続している企業の従業員とそれが変容している企業の従業員とにグループ分けを行った。雇用システムの主軸とされる雇用制度と賃金・昇進制度に基づいて分類することとし、具体的には、「終身雇用」3項目の得点の平均値と「年功序列」2項目の得点の平均値とを平均し、その値が3.0を超える者

を日本型雇用システムが存続している企業の従業員（以下「存続グループ」という）、3.0未満の者をそれが変容している企業の従業員（以下「変容グループ」という）とした。なお、値が3.0となった者は分析対象から除外し、存続グループ：258名、変容グループ：90名、除外：52名となった。両グループの記述統計量は表1のとおり。

表1 存続グループ・変容グループの記述統計量

		存続グループ		変容グループ	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
年 齢		39.85	10.89	43.79	9.66
心理的契約（組織への期待）	1 会社があなたの業績に応じた賃金を支払うこと	3.78	0.93	2.90	1.24
	2 会社になるべく高い賃金（世間一般に対して）を支払うこと	3.77	0.93	2.90	1.25
	3 会社が興味深い仕事を社員に提供すること	3.48	0.94	2.82	1.14
	4 会社が社員にとって意味のある仕事を提供すること	3.60	0.97	2.91	1.14
	5 会社が社会的に意義のある仕事を社員に提供すること	3.70	0.89	3.00	1.13
	6 会社になるべく社員の仕事を定型化・形式化すること	3.17	0.95	2.68	0.92
	7 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	3.59	0.81	3.01	1.05
	8 会社があなたに適切な難易度の仕事を提供すること	3.55	0.88	2.94	1.01
	9 会社が業務上の意思決定に社員を参加させること	3.44	0.93	2.70	1.05
	10 会社があなたの仕事に対して、適切な支援をすること	3.58	0.88	2.89	1.06
	11 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	3.68	0.89	3.06	1.08
	12 会社が業務遂行上適切な地位（呼称）を社員に与えること	3.43	0.93	2.73	0.98
	13 会社があなたの能力に応じた適切な配置を行うこと	3.59	0.91	2.89	1.11
	14 会社がキャリアについての相談に応じること	3.43	0.96	2.67	1.10
	15 会社が社員にキャリアの道筋を明確に示すこと	3.41	0.96	2.59	1.10
	16 会社がキャリアの選択の余地を社員に与えること	3.47	0.95	2.79	1.13
	17 会社が最高水準の教育プログラムを与えること	3.30	1.01	2.62	1.06
	18 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	3.30	0.98	2.73	1.21
	19 会社が仕事を通じて成長ができる環境を提供すること	3.53	0.96	2.82	1.15
	20 会社があなたの成長を支援すること	3.46	0.94	2.86	1.15
	21 会社が適切な福利厚生をあなたに提供すること	3.77	0.87	3.10	1.08
	22 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	3.70	0.96	3.16	1.17
	23 会社が社員のワークライフバランスに配慮すること	3.78	0.93	3.10	1.18
	24 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	3.55	0.88	2.84	1.03
心理的契約（個人の期待）	1 あなたが仕事以外でも取引先との交流を深めること	2.97	1.10	2.46	1.06
	2 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	3.31	0.98	2.79	0.99
	3 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	3.19	0.98	2.72	0.99
	4 あなたが長期間にわたり継続的に勤務すること	3.59	0.87	3.01	1.02
	5 職種（製造、技術、営業、経理等）の変更を受け入れること	3.19	0.91	2.72	0.97
	6 あなたが転職を受け入れること	3.34	1.01	2.88	1.05
	7 あなたが会社の用意した研修に積極的に応募すること	3.45	0.87	2.91	0.87
	8 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	3.63	0.89	3.17	1.03
	9 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	3.52	0.86	3.09	0.99
	10 業務に関係なくても職場のためになる行動をすること	3.55	0.84	3.13	1.01
	11 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	3.42	0.84	3.03	1.00
	12 あなたが目標管理を自主的に行うこと	3.78	0.83	3.23	1.12
	13 あなたが会社の評判や利害を優先すること	3.50	0.81	2.90	0.97
	14 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	3.91	0.89	3.31	1.21
	15 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	3.53	0.83	3.14	1.07

出典：筆者作成

4.1 心理的契約に関わる因子分析結果

以上のグループ分けを踏まえ、存続グループにおける「心理的契約（組織への期待）」・変容グループにおける「心理的契約（組織への期待）」、および存続グループにおける「心理的契約（個人への期待）」・変容グループにおける「心理的契約（個人への期待）」の各々に関して因子分析を行った⁸。主因子法・プロマックス回転により実施し、初回の因子分析において因子負荷量が0.35未満となった項目および複数の因子に0.35以上の負荷量を示した質問項目について削除のうえ、再度分析を行った（「心理的契約（組織への期待）」に関して、存続グループにおいて項目No.6, 16、変容グループにおいて項目No.7, 10, 24を、「心理的契約（個人への期待）」に関して、存続グループにおいて項目No.7, 11、変容グループにおいて項目No.4を各々削除した）。

結果は、「心理的契約（組織への期待）」に関しては、存続グループにおいて2因子が抽出されたのに対し、変容グループでは3因子が抽出された。なお、存続グループにおける2因子は、特段の規則性もなく変容グループの3因子に分散する形となった（表2・3）⁹。

「心理的契約（個人への期待）」に関しては、存続グループでは3因子が抽出されたのに対し、変容グループでは2因子が抽出された。項目間の移動の面では、存続グループの3因子のうちの1つの因子が残りの2因子に吸収される形となった（表4・5）¹⁰。

4.2 賃金および汎用的スキル・知識に関わる検定結果

続いて、仮説1（心理的契約は関係的契約から取引的契約に変化する）および仮説2（汎用的スキル・知識の習得意欲は高まる）の内容をより詳細に探る観点から、Welch検定¹¹を実施した。具体的には、仮説1に関連して、賃金に関する事項（表2・3：質問項目No.1, 2）を目的変数としたWelch検定を行い、存続グループ・変容グループ間の差異を確認した。また、仮説2に関しては、汎用的スキル・知識に関する事項（表2・3：質問項目No.17, 18, 19）を目的変数としたWelch検定を行い、同様に存続グループ・変容グループ間の差異の確認を行った。結果として、賃金に関する事項および汎用的スキル・知識に関する事項の双方において、変容グループの値が存続グループの値を有意に下回る、という当初の想定に反する結果が示された（表6・7）。

なお、これを受け、心理的契約（組織への期待）全項目および心理的契約（個人への期待）全項目に関するWelch検定を追加的に実施した。その結果、こちらの双方においても、変容グループの値が存続グループの値を有意に下回るという結果が示された（表8・9）。

表 2 心理的契約（組織への期待）《存続グループ》

No.	質問項目	因子 1 労働環境重視	因子 2 自己成長
23	会社が社員のワークライフバランスに配慮すること	0.81	-0.07
22	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	0.77	-0.23
10	会社があなたの仕事に対して、適切な支援をすること	0.69	0.18
21	会社が適切な福利厚生をあなたに提供すること	0.68	0.00
5	会社が社会的に意義のある仕事を社員に提供すること	0.64	0.17
2	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	0.63	0.07
1	会社があなたの業績に応じた賃金を支払うこと	0.61	0.08
7	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	0.61	0.18
13	会社があなたの能力に応じた適切な配置を行うこと	0.58	0.32
8	会社があなたに適切な難易度の仕事を提供すること	0.52	0.24
11	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	0.50	0.33
4	会社が社員にとって意味のある仕事を提供すること	0.48	0.34
3	会社が興味深い仕事を社員に提供すること	0.43	0.37
17	会社が最高水準の教育プログラムを与えること	-0.23	1.01
18	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	-0.19	0.99
19	会社が仕事を通じて成長ができる環境を提供すること	0.05	0.85
20	会社があなたの成長を支援すること	0.13	0.77
15	会社が社員にキャリアの道筋を明確に示すこと	0.19	0.63
14	会社がキャリアについての相談に応じること	0.25	0.59
24	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	0.34	0.49
9	会社が業務上の意思決定に社員を参加させること	0.30	0.49
12	会社が業務遂行上適切な地位（呼称）を社員に与えること	0.32	0.48

因子寄与率
0.30

累積寄与率
0.30

出典：筆者作成

表 3 心理的契約（組織への期待）《変容グループ》

No.	質問項目	因子 1 ジョブ型	因子 2 社内キャリア選択	因子 3 労働環境重視
3	会社が興味深い仕事を社員に提供すること	1.09	-0.12	-0.11
4	会社が社員にとって意味のある仕事を提供すること	1.08	-0.11	-0.14
5	会社が社会的に意義のある仕事を社員に提供すること	0.81	0.00	0.03
2	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	0.76	0.04	0.08
1	会社があなたの業績に応じた賃金を支払うこと	0.66	0.09	0.12
19	会社が仕事を通じて成長ができる環境を提供すること	0.49	0.30	0.09
17	会社が最高水準の教育プログラムを与えること	0.43	0.26	0.24
18	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	0.36	0.33	0.21
15	会社が社員にキャリアの道筋を明確に示すこと	-0.17	1.05	-0.03
16	会社がキャリアの選択の余地を社員に与えること	0.11	0.96	-0.22
14	会社がキャリアについての相談に応じること	-0.19	0.91	0.19
9	会社が業務上の意思決定に社員を参加させること	0.02	0.71	0.00
6	会社がなるべく社員の仕事を定型化・形式化すること	0.07	0.61	-0.02
8	会社があなたに適切な難易度の仕事を提供すること	0.31	0.40	0.1
21	会社が適切な福利厚生をあなたに提供すること	-0.18	-0.01	1.01
23	会社が社員のワークライフバランスに配慮すること	-0.12	-0.02	1.00
22	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	0.07	-0.14	0.88
13	会社があなたの能力に応じた適切な配置を行うこと	0.21	0.04	0.67
11	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	0.27	0.03	0.66
20	会社があなたの成長を支援すること	0.29	0.27	0.39
12	会社が業務遂行上適切な地位（呼称）を社員に与えること	0.32	0.22	0.34

因子寄与率
0.27

累積寄与率
0.27

出典：筆者作成

表 4 心理的契約（個人への期待）《存続グループ》

No.	質問項目	因子 1 会社貢献	因子 2 職場外交流	因子 3 命令遵守
14	会社に論理的にダメージを与えるような行動は憚むこと	0.98	-0.15	-0.16
12	あなたが目標管理を自主的に行うこと	0.80	0.03	-0.06
10	業務に関係なくとも職場のためになる行動をすること	0.68	0.16	-0.09
8	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	0.63	-0.06	0.17
15	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	0.61	0.01	0.16
4	あなたが長期間にわたり継続的に勤務すること	0.57	0.05	0.12
13	あなたが会社の評判や利害を優先すること	0.55	0.00	0.18
9	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	0.52	0.07	0.13
2	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	0.22	0.91	-0.25
3	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	0.09	0.79	-0.07
1	あなたが仕事以外でも取引先との交流を深めること	-0.29	0.68	0.35
6	あなたが転職を受け入れること	0.13	-0.13	0.70
5	職種（製造、技術、営業、経理等）の変更を受け入れること	0.03	0.07	0.63

因子寄与率 0.31 0.15 0.10
累積寄与率 0.31 0.46 0.56

出典：筆者作成

表 5 心理的契約（個人への期待）《変容グループ》

No.	質問項目	因子 1 会社貢献	因子 2 職場外交流
14	会社に論理的にダメージを与えるような行動は憚むこと	0.97	-0.20
12	あなたが目標管理を自主的に行うこと	0.96	-0.13
13	あなたが会社の評判や利害を優先すること	0.90	-0.12
10	業務に関係なくとも職場のためになる行動をすること	0.84	-0.05
15	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	0.82	-0.04
8	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	0.77	0.03
9	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	0.70	0.10
11	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	0.67	0.16
7	あなたが会社の用意した研修に積極的に応募すること	0.60	0.18
6	あなたが転職を受け入れること	0.47	0.15
3	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	-0.01	0.86
2	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	0.09	0.79
1	あなたが仕事以外でも取引先との交流を深めること	-0.23	0.77
5	職種（製造、技術、営業、経理等）の変更を受け入れること	0.21	0.50

因子寄与率 0.44 0.16
累積寄与率 0.44 0.61

出典：筆者作成

表6 賃金関連事項に関する Welch 検定

	存続グループ		変容グループ		t値
	M	SD	M	SD	
賃金関連事項	3.78	0.85	2.90	1.20	6.38 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

出典：筆者作成

表7 汎用的スキル・知識に関する Welch 検定

	存続グループ		変容グループ		t値
	M	SD	M	SD	
汎用的スキル・知識	3.38	0.90	2.73	1.06	5.22 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

出典：筆者作成

表8 心理的契約（組織）に関する Welch 検定

	存続グループ		変容グループ		t値
	M	SD	M	SD	
組織への期待	3.54	0.69	2.86	0.88	6.66 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

出典：筆者作成

表9 心理的契約（個人）に関する Welch 検定

	存続グループ		変容グループ		t値
	M	SD	M	SD	
個人への期待	3.46	0.59	2.97	0.73	5.78 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

出典：筆者作成

5. 考 察

5.1 本研究の結論

本研究では、日本型雇用システムの変容が従業員意識に及ぼす影響を明らかにすることを目的として、仮説を立てつつ検討を進めてきた。はじめに、当該仮説に拘らず因子分析の結果を探索的に確認することとする。

心理的契約（組織への期待）に関して、存続グループにおいて抽出された2つの因子の内容を見ると、因子1は負荷量の大きい順に「ワークライフバランスへの配慮」「フレックスタイムなどの柔軟な勤務時間」「仕事に対する支援」「福利厚生への提供」といった項目となっており、より良い環境のなかで働くことを求めるという意識が見受けられる。これを踏まえ、本因子を「労働環境重視志向」と命名した（既に表2～5内に記載済み。以下同じ）。一方、因子2は「最高水準の教育プログラム」「自社以外でも通用するスキルの習得」「成長できる環境」「成長支援」と続いており、自身の成長を求める傾向が見られた。これを受け、「自己成長志向」と命名した。

次に、変容グループの内容を確認する。因子分析の結果では、存続グループと異なり3つの因子が抽出された。因子1は「興味深い仕事の提供」「意味のある仕事の提供」「社会的意義のある仕事の提供」と仕事に関連する項目が挙がり、それに続いて「高い賃金」「業績に応じた賃金」という賃金に関する項目が並んだ。これらからは、より良い仕事をして、それに見合った賃金を貰いたいという意識が認められる。本稿冒頭でふれた経団連の2020年度版経営労働政策特別委員会報告において、「スペシャリストとして雇用されるジョブ型の社員」、「ジョブ型社員には職務給や仕事給、役割給の適用を検討する」とあり、これらを踏まえて本因子を「ジョブ型志向」と命名した。次いで因子2では「キャリアの道筋の明確化」「キャリア選択の余地」「キャリア相談」というキャリアに関わる項目が並んだ。しかし他方で「自社以外でも

通用するスキル」や「最高水準の教育プログラム」に関わる項目は別の因子に負荷しており、当該キャリア意識は自社外を含んだキャリア意識ではなく、社内でのキャリア形成に関わる意識と推察された。そこで、本因子を「社内キャリア選択志向」と命名した。因子3については、「福利厚生の提供」「ワークライフバランスへの配慮」「フレックスタイムなどの柔軟な勤務時間」などの項目であり、存続グループの因子1と同内容の「労働環境重視志向」と判断した。

続いて、心理的契約（個人への期待）に関しての内容を確認する。まず存続グループにおいては、3つの因子が抽出された。因子1では「会社に倫理的ダメージを与えない」「自主的な目標管理」「職場のためになる行動」などであり、会社への全般的な貢献と解釈されることから「会社貢献志向」と命名した。因子2については、仕事以外での同僚・部下・上司および取引先との交流に関わるものであり、「職場外交流志向」とした。因子3については、「転勤の受け入れ」「職種変更の受け入れ」であり、「命令順守志向」とした。

一方、変容グループにおいては、存続グループの3因子に対して2つの因子が抽出された。しかし、存続グループの因子1・2が各々変容グループの因子1・2を構成し、残りの因子3（および存続グループで削除された項目）が両因子に吸収される形となり、日本型雇用システムの変容による特段の影響はないものと推察された。

以上の分析結果について、仮説との関連に着目しながら考察を行う。心理的契約（組織への期待）に関する存続グループから変容グループへの変化をみると、「労働環境重視志向」を上回る形で、「ジョブ型志向」および「社内キャリア選択志向」が確認されたことが特徴的といえる（変容グループにおいて、因子寄与率がジョブ型志向：0.27、社内キャリア志向：0.23、労働環境重視志向：0.22）。これは次の事柄を意味していると考えられる。すなわち、日本型雇用システムが維持される企業の従業員は、相対的に企業への依存心が高く（＝自身が企業内の一要素として存在しているとの意識が強く）、それゆえ企業に対して社内のより良い労働環境を期待している。これに対して、本雇用システムが変容した企業の従業員は、当該企業から独立した視点を保持しており、企業に対して対峙する立場で仕事内容や賃金、自分の望むキャリア等を期待している（要求している）。ここで仮説1との関連を踏まえ、これらの意識を心理的契約の文脈に当てはめて考えると、前者の関係性は「関係的契約」、後者の関係性は「取引的契約」に該当するものと解釈することができる。仮説1は「日本型雇用システムの変容により、従業員の心理的契約は関係的契約から取引的契約に変化する」というものであったが、契約内容をきれいに分類して調査できるわけではない（鈴木他，2019）ともいわれており、これらを勘案し、仮説1は概ね支持されたと判断する。

なお、企業に期待する度合い（賃金に関する事項）を測定・比較したWelch検定では、変容した企業の従業員の方が期待度が低いとの結果であった（表6参照）。しかし、心理的契約全項目（組織への期待・個人への期待）に関するWelch検定の値も低いことを考慮すると、当該従業員においては企業と従業員の関係性に関する認識がそもそも薄いと考えられ、上記の結論

を妨げるものではないと判断する。

仮説2「日本型雇用システムの変容を受けて、従業員の汎用的スキル・知識の習得意欲は高まる」についてはどうであろうか。心理的契約（組織への期待）の質問項目No.17, 18, 19がこれに関連するものと考えられるが、存続グループと変容グループの違いを見ると、存続グループでは因子2（自己成長志向）の上位3項目にこれらが該当していたのに対して、変容グループでは因子1（ジョブ型志向）の下位3項目に位置づけられている（表2・3参照）。これは本3項目が当該因子の特徴を強く表したのではないことを示しており、すなわち変容後の従業員の意識のあり方を特徴的に表現した項目ではないことを意味している。この点を考慮すると、日本型雇用システムの変容により、必ずしも汎用的スキル・知識の習得意欲が高まる訳ではないと考えられ、結論として、仮説2は棄却されたものと判断する。なお、汎用的スキル・知識に関するWelch検定において、変容した企業の従業員の方が期待度が低いとの結果も出ているが（表7参照）、これについては仮説1と同様に考え（変容後の企業の従業員においては企業と従業員の関係性に関する認識がそもそも薄い）、判断の対象外とする。

5.2 貢献とインプリケーション

本研究の主な理論的貢献は、雇用システムの変容による従業員意識の変化について、心理的契約概念を用いて明らかにしたことにある。これまでの研究では、雇用システムを含めたHRM施策の変更と組織コミットメント・離職意思等の職務態度との関係性を検討したものが多く、その分析内容は定量的なもの（因果関係や影響度を示したもの）が大半であった。本研究では心理的契約概念および因子分析の手法を用いて、極力定性的に従業員意識の変化の様相を明らかにしており、ここに既存の研究体系における本研究の貢献があるといえる。

次に実践面でのインプリケーションとしては、旧来の雇用システムを変容させることによる、企業現場における影響の一端を明らかにしたことが挙げられる。本稿冒頭の「終身雇用の限界」に関する発言は近年のグローバル競争の激化等を受けたものと思われるが、それ（終身雇用制の廃止）による既存従業員への影響が考慮されているかについては疑問が残るところである。本研究での検討により、所属企業に対する従業員の意識が「関係的」なものから「取引的」なものへと変化することが示されたものであり、企業は当該知見を考慮のうえ雇用システム変容の是非を考える必要があると思われる。鈴木他（2019）は、既存研究での「関係的契約を大事に考える人ほど、仕事や組織に対して意欲的で、長期的な勤続を望み、取引的契約を大事に考える人ほど、より高い地位を望むといった立身出世的な態度を示す」との知見を踏まえ、関係的契約を認識する従業員の方がより組織にとって望ましい態度・行動をとるとしている。一方、松山（2008）は、第1節にあるように「従業員に早期退職を迫り、福利厚生や教育研究費を削り、彼や彼女たちの自立を促そうとする企業の姿勢」にふれ、企業側が従業員との距離を以前より長く取ろうとしていると述べている。従業員との関係をどのように考えるか（変えていくか）は企業の人事戦略や採用方針等に従うものであるが、本研究で示された従業

員意識への影響に十分配慮することが肝要といえよう。

6. 限界と今後の課題

本研究では、雇用システムの変容による従業員意識への影響を探ることとし、その手段として、日本型雇用システムを維持している企業の従業員とそれが変容している企業の従業員とを比較するという手法を用いた。しかし、それがどこまで真実の姿を映し出しているのかについては未知の部分である。今後、縦断的な調査・分析が求められるところである。

また、仮説2に関連して、それが棄却されるという結果が示された。当初「従業員側としても長期雇用が保障されない状況においては、転職先で評価される知識・スキルの向上意欲が高まる」ことを想定するうえ、仮説として設定したものであるが、本研究の分析結果からは（汎用的スキル・知識の習得意識が高まる訳ではないとの結果を踏まえ）従業員は必ずしも転職を考え始める訳ではない、との可能性が示唆される形となった。この点についても、今後検討を深める必要があると思われる。

一方、心理的契約のあり方については、年代間で差異が生じることも考えられる。既存の研究では心理的契約の不履行と態度の関係を扱ったものが多く、また本研究においても、日本型雇用システムの変容を受けて従業員意識（契約内容）がどのように変化するのかに着目してきた。しかし例えば若年者においては、変容後の雇用システムに基づき、入社後初めて心理的契約が形成される（契約の不履行を経験する訳ではない）ということも想定されるところである。こうした年代ごとの特質を検証していくことも、従業員意識の解明に向けて重要と考える。

【注】

- ¹ 2019年5月7日の経団連定例記者会見において中西会長は「終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている。（中略）経営層も従業員も、職種転換に取り組み、社内外での活躍の場を模索して就労の継続に努めている」と述べた。
- ² 2019年5月13日の日本自動車工業会の会長会見でトヨタ自動車の豊田社長は「雇用を続ける企業などへのインセンティブがもう少し出てこない、なかなか終身雇用を守っていくのは難しい局面に入ってきた」と述べた。
- ³ 「メンバーシップ型」とは、新卒者を一括採用のうえ終身雇用・年功型賃金を前提に社内の様々な職務を担当させる旧来の日本型雇用システムのことをいう。これに対し「ジョブ型」とは、職務を特定して、その職務を遂行する能力や資格のある人材を採用・担当させる雇用システムのことを意味している。なお、これらの用語は経団連による本報告を受けて新聞紙面等で多く取り上げられるようになったとされている。
- ⁴ 「取引的契約（transactional contracts）」、「関係的契約（relational contracts）」は法学者のMacneil

(1985) により提示された枠組みとされる。Macneilによれば、「取引的契約」とは、契約の焦点が経済的側面に置かれていて、契約の期間・範囲が短期的・局部的である等々の特徴を持つものであり、これに対し「関係的契約」とは、契約の期間・範囲が長期的・全面的であり、それがゆえに契約の焦点も経済的側面だけでなく社会・心理的な側面までを含んだ包括的なものとされる。

- ⁵ 人的資本理論とは、人を資本とみなし、人に投資をして生産性を高めることにより、より高い利益を得ることができるという理論である。
- ⁶ なお、年代別の大学卒・大学院卒の内訳は、20代：68%・32%、30代：75%・25%、40代：62%・38%、50代：90%・10%となっている。
- ⁷ クロンバックの α 係数を表している。この指標は値が大きいほど信頼性が高いことを示しており、心理測定尺度の場合、一般的に0.8を超えていれば信頼性が高く、0.7以上では中程度、0.7を切ると信頼性は低いと解釈されている。
- ⁸ 本研究における因子分析およびWelch検定では、統計処理ソフトR version 4.0.5を使用している。
- ⁹ 《存続グループ》と《変容グループ》の差異を確認する観点から、表2.《存続グループ》の因子1に該当する質問項目について色付けを行っている。
- ¹⁰ 《存続グループ》と《変容グループ》の差異を確認する観点から、表4.《存続グループ》の因子1に該当する質問項目について濃色、因子2に該当する質問項目について淡色の色付けを行っている。
- ¹¹ Welch検定とは、2つのグループの平均の相違を検定する際に用いられる手法である。 t 検定がグループ間の等分散を仮定するのに対し、Welch検定はそれを仮定しなくとも適用可能とされている。

【参考文献】

- Abegglen, J. C. (1958) 『*The Japanese factory: aspect of its social organization*』 (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営』 日本経済新聞社).
- 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』 15: 13-25.
- Argyris, C. (1960) 『*Understanding organizational behavior*』 Dorsey Press.
- Barnard, C. I. (1938) 『*The functions of the executive*』 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『経営者の役割 (新訳)』 ダイヤモンド社).
- 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: 73-82.
- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子 (2011) 「低成長と日本的雇用慣行」 『日本労働研究雑誌』 611: 26-36.
- 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・林有珍 (2015) 「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」 『山梨学院大学現代ビジネス研究』 8: 97-112.

- 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2020) 『2020年版 経営労働政策特別委員会報告：Society 5.0 時代を拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』 経団連出版.
- Macneil, I. R. (1985) 「Relational contract: What we Do and Do Not Know」 『*Wisconsin Law Review*』 3: 483-525.
- 松山一紀 (2008) 「コミットメント・マネジメントの変革」 若林直樹・松山一紀 (編) 『企業変革の人材マネジメント』 169-184 ナカニシヤ出版.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998) 「Psychological contracts, organizational and job commitment」 『*Journal of Applied Social Psychology*』 28: 1530-1556.
- 太田聡一・橘木俊詔 (2012) 『労働経済学入門』 有斐閣.
- Rousseau, D. M. (1995) 『*Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*』 Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Schein, E. H. (1970) 『*Organizational Psychology*』 Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.
- 島田晴雄 (1994) 『日本の雇用』 ちくま新書.
- 鈴木竜太・服部泰宏 (2019) 『組織行動：組織の中の人間行動を探る』 有斐閣ストゥディア.
- 若林直樹・山岡徹・松山一紀・本間利通 (2006) 「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化：関西電機メーカー3社調査に於ける組織コミットメント変化と心理的契約の分析」 『京都大学大学院経済学研究科 Working Paper』 J-51.
- 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』 26 (3・4): 73-86.

Effects of Employment System Change on Employee Awareness: Comparison by State of Psychological Contract

Sota Notsu

Abstract

In 2019, the chairman of Keidanren and the president of Toyota Motor Corporation mentioned the limits of the Japanese employment system, including lifetime employment. With these as opportunities, the transformation of the Japanese employment system has attracted attention again in recent years. In this situation, we will examine the effects of employment system changes on employee awareness, and compare the awareness of employees in companies that have adopted the Japanese employment system and employees in companies after the change.

As a result of research and analysis using “psychological contract”, it was found that due to the employment system changes, employees’ awareness of companies changed from relational contracts (long-term, comprehensive relationships including social and psychological aspects) to transactional contracts (short-term, local relationships focused on economic aspects).

Keywords: Japanese employment system, employee awareness, psychological contract, relationship between individual and organization