

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

Exploring Domain-Specific Psychological Contract and Their  
Effects to Employee Outcomes

林有珍(イム・ユジン)  
一橋大学大学院商学研究科特任講師

Youjin Lim  
Graduate School of Commerce and Management  
Hitotsubashi University  
August 2012

No.155

## 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

### 要約

本稿は以下の二つの目的を持つ。一つは、仕事と育児を両立する女性正社員を対象にし、ワーク・ライフ・バランス(WLB)に特定した心理的契約を探索的に導出することであり、もう一つは、WLB 特定の心理的契約が主要な従業員態度にいかなる影響を持つかを検討することである。因子分析を用いて WLB 特定の心理的契約を特定し、4 因子－4 タイプの変数化を行った。回帰分析の結果、4 タイプのうち、一つのタイプのみ雇用継続欲求をもたらしていた。育児中の女性正社員の中、雇用継続していく人は、組織に対し男女差をなくすといった風土面の改革を期待しつつ、本人には通常の正社員並の厳しい義務意識を付与していた。

### Abstract

This paper explored domain-specific psychological contracts in work-family context. Four obligation factors are found (2 from employer obligation and 2 from employee obligation). As individual forms both employers' and employees' obligation in mind, 4 types with employer-employee factor interaction was made. With regression analysis, only one type showed significantly positive effect. It was "environmental and long-term commitment". Specifically, one who expect to organization to be more fair culture that promote gender equality, whereas to oneself to be high and long-term commitment to ward their organization regardless their high role-expectation in life.

### 1. はじめに

本稿の目的は、心理的契約としての両立支援施策を利用者側の認識に焦点を当ててその構造を探索・解釈することにある。

両立支援施策に関する研究の多くは、施策有無といったミクロの視点と組織文化といったマクロの視点が並列的に考慮されてきた。それは、コア従業員に占める女性の割合の増加と労働者全般における仕事と私生活の調和への欲求の高まりを反映した結果である。すなわち、男性の正社員を中心とした人的資源管理の下ではやや看過されてきた女性活用施策（たとえば、均等処遇策・育児支援施策・ポジティブ・アクションなど）が労働者構成の変遷に応じて採用されつつある。また、性別に限らず、従業員全般にわたる福祉施策としてあるいは、モチベーション策として両立支援施策の適切な浸透が求められることにより、従業員の働きやすさと働き甲斐の底上げが期待されている。

従業員の私生活を尊重する特定施策があるかどうか、あるいは組織的なインフラが整えられているかどうかの要因が従業員にポジティブな影響を与えることは、確かに直感に反しないし、従業員へのコミットメントが従業員への組織へのコミットメントを確保させるこ

とも周知のとおりである。ただし、現在における両立支援施策の影響を説明する理論は、明確に存在しない。さらに、施策を享受する対象も不特定されている場合が多いため、その理論的枠組みの設定が見送られている。

本稿は、両立支援施策を仕事と育児の両立を支援する企業内の諸施策と定義し、その主な利用者が女性であるの前提の下、限定された文脈で両立支援施策と従業員反応間の関係を説明していきたい。このようなアプローチは多くの限界を孕むことになる一方、福祉施策としての両立支援施策ではなく、人的資源管理としての両立支援施策の理論構築にむけて欠かせない第一歩であると考えられる。

以下、両立支援施策を利用する従業員がいかにして組織に望ましい態度および行動を示すことになるか、また、その態度および行動を規定する要因としての両立支援施策の範囲はどういったものなのか、心理的契約の観点で考察していく。次に、両立支援施策を利用する女性従業員サンプルで、両立支援施策の利用プロセスに限定された心理的契約を探索するため因子分析を行う。最後に、探索された心理的契約の解釈に向けて一部のインタビューデータを用いて検討を行う。

両立支援施策の利用プロセスに特定された心理的契約を組織と従業員両方で探索し、従業員態度への影響を検討することは、人事施策全般からすれば至って些細な部分で見られる従業員側の期待とその履行の重要性を浮き彫りにし、より多様な職業状況とより多数の従業員における心理的契約の探索と影響への関心が組織成果において欠かせない人的資源管理戦略となることを示唆するものである。

## 2. 理論的背景

### 2-1. 心理的契約の定義

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」である(Rousseau 1989 : p. 123)。Rousseau は、組織内における社会化過程で経験した多くの形式的・日形式的な情報シグナルを通じて、従業員は組織にとの関係に与えられた義務あるいは権利の内容について認識するようになる。このような認識は契約書に書かれた形式的かつ表面的な内容以上に、従業員の組織に対する貢献および成果欲求の基盤となるため、心理的契約は組織と従業員の間で同意されたと認識し組織に望ましい行動に応じるようになるメカニズムともいえる。

心理的契約は様々な職務経験（たとえば、評価・処遇などの人事施策、上司の言動および口約束などが含まれる）を通じて構成されるようになり、職務満足・コミットメント・退職意向などの従業員結果を予測するとされている。

心理的契約は、一般的に、給料・育成機会・評価・昇進・福利厚生などの人的資源管理施策の伝統的な区分に伴って捉えられる。これらの区分に対する期待が、外発的なモチベーションを引き起こすもの(たとえば、給料や昇進など)と内発的なモチベーションを引き起こす

もの（育成機会・評価など）で構成されることで分かるように、これらの統合的な認識にしたがって、取引的・関係的・均衡的の種類を成す(Rousseau, 1990)。

## 2-2. 心理的契約の影響

心理的契約は、契約当事者である組織と個人のどちらかによってその履行が円滑に行われない際、違反認識が生じる。また、違反が発生した条件のもと、心理的契約は破棄されるようになる。違反から破棄のプロセスを規定する条件というのは、結果評価、結果帰属、公平性判断、社会的契約である。これらの要因は互いに依存しており、統合的認識として心理的契約は従業員から評価され、組織との関係に関する認識・態度・感情を規定することになる(Morrison and Robinson, 1997)。

心理的契約の違反と破棄は、従業員の退職意向・苦情・無視に対しポジティブな影響を与え、忠誠に対しネガティブな影響を与える。もっとも多く用いられる従属変数は、退職意向と満足である(Cavanaugh and Noe, 1999; Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson and Wayne, 2008; Raja, Johns, and Ntalianis, 2004; Tekleab, Takeuch, and Taylor, 2005; Turnley and Feldman, 1999)。Turnley と Feldman は、心理的契約の破棄と従属変数間の関係を調節する要因として、代替機会の可能性、破棄の正当性、手続き的公正性をあげている。代替機会が少なく、破棄の正当性が高く、手続き的公正性が高いほど、心理的契約の破棄の持つ負の影響は軽減される。その他に、組織市民行動や業績、コミットメントがあげられる(Coyle-Shapiro, 2002; Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson and Wayne, 2008; Raja, Johns, and Ntalianis, 2004; Zhao et al., 2007)。

近年の心理的契約が従業員行動を予測する要因としての関心が高まっていることから、多くの研究は心理的契約の違反および破棄に焦点をあて、それらの要因が伝統的な組織行動変数にいかなる影響を与えるのかを検証しようとしてきた。ただし、心理的契約の違反および破棄は、個人がいかなる心理的契約を初期に形成しているのか、そして、形成されている心理的契約の内容とそれに対する重要度はどの程度なのか、によって大きく左右されることになる。そのため、認識された義務（それが履行されたかどうかと区別される）に焦点を合わせている研究も多く存在している(Conway and Briner, 2002; Coyle-Shapiro and Kessler, 2002; Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994; Rousseau, 1990)。

従業員がいかなる義務を組織に期待し、本人の義務をいかに定義しているか、また、それらの義務をどの程度重視しているかは、従業員と組織との関係をとらえる上で極めて重要である。なぜなら、特定の時点における期待は、新入社員を除き、その時点以前の上司とのやりとり、評価やフィードバックといった HRM の経験、同僚との公式または非公式なやりとりによって影響されるものであり、特定時点の心理的契約がそれ以降の上司との関係・組織との関係を規定していくことになるからである。Dulac et al.(2008)や Suazo, Turnely, and Mai-Dalton(2008)は、上司との社会的関係(LMX)や知覚された組織サポート(POS)が心理的契約の違反と破棄に負の影響を及ぼすとしたのに対し、Coyle-Shapiro and

Kessler(2002) と Robinson, Kraatz and Rousseau(1994)は従業員の認識する組織側の義務重要度や組織の義務履行度が従業員の認識する本人の義務と重要度を規定することを報告している。さらに、平社員と管理職との区分を行い、各群における義務意識を比較した結果、平社員の心理的契約の期待が報われない理由が管理職のそれと異なっていた(Lester, turnley, Bloodgood,and Bolino, 2002)。これらの証拠から、心理的契約をめぐる因果関係は、より複雑な構造を持っていることが示唆される。具体的に、違反と破棄における LMX や POS の影響を示す概念モデルに先行する形で、心理的契約の義務要因が存在すると考えられる。

したがって、本文では、WLB 特定の心理的契約(義務)が長期雇用欲求・両立満足・LMX・POS に与える影響を検討する。

### 2-3. 特定の心理的契約

心理的契約の内容は、事実上無数で測定できない特徴を持つ。組織側の、意図せざるアクションによる点と、従業員自らの認識特性に依存している点から、概念上の心理的契約はオープンコントラクトとしての開放性と修正可能性を内包しているからである。多くの研究が、しかしながら、特定の対象と文脈に依存して心理的契約の内容をまとめることで、その測定と影響を報告してきた。「特殊的心理的契約」(specific psychological contracts, Anderson and Shalk,1998, pp.641)でとらえられてきたものは、雇用区分、年代(Freese and Shalk, 1995;1996)、専門職(Guzzo , Nooman and Elron, 1994)、軍隊組織(Thomas and Anderson, 1995)、文化特性(Thomas, Au, and Ravlin, 2003)などである。つまり、心理的契約が個人の認知に依存しているため、概念上には個々人間に相違しているとしながら、特定グループの従業員は特定のニーズを共有していることから、心理的契約の一部をも共有していることがともに考慮されているのである。ここで初めて、捕らえ所のない、また、管理しようのない心理的契約が特定グループにおいて実際のマネジメントツールとして機能できる可能性が示唆される。

心理的契約という考え方は人的資源管理論を含む組織研究に 2 点で重要なインパクトを与えた。一つは、統制と管理のパラダイムと裁量と自律のパラダイムの間の間隔を埋めるミドルレンジ理論としての可能性を示した点である。もう一つは、組織と個人間における社会的交換関係で個人側の認識に一貫した関心を払った点である。

### 2-4. 両立支援施策に特定した心理的契約

本稿における両立支援施策は、主に従業員の家族役割を、ひいては業務以外の生活上の役割を支援するために組織が提供する人事施策を指す。具体的には、育児休業・短時間勤務・在宅勤務・フレックスタイム・託児所(社内、あるいは社外の施設との連携サービス)・育児費用の一部負担があげられ、同類の施策が介護を理由とし使われることになる(OECD, 2003;2005)。

Scandura and Lankau(1997)と OECD(2003)は、組織が提供する両立支援施策の持つ長所として望ましい従業員結果を上げるとともに、施策を提供する企業側のコストを提示し、その導入から運用のむずかしさを指摘している。具体的には、「費用の増大、スケジュールをあわせたり業務の調整における問題発生、全従業員の施策利用が難しい点、組織文化の変化における混乱、Scandura and Lankau, 1997, pp.378 ; OECD, Ch.2)」などがあげられる。

しかしながら、両立支援施策の導入と利用において、コストを被るのは組織側だけではない。従業員は育児休業を利用するにあたって、「収入減だけでなく職務能力を高める機会を失い、キャリア上の支障を起こす」ことになることも事実である(OECD, 2002, pp.181)。両立支援施策の形態や導入状況は国別に異なっているが、ある種のコスト生じる点に関して国家間の差はなかった。しかし、両立支援施策を利用することによって従業員が被るコストとそれが従業員の認識及び態度に及ぼす影響を与えるのかについては、ほとんどの文献では扱われてこなかった。

日本における女性労働者の就労と両立支援施策に関する関心は1986年の男女雇用機会均等法をはじめ、年々高まってきた。1992年には育児休業法、1999年には男女共同参画社会基本法が整えられ、労働社会における女性の活用が求められている。2003年には、少子化社会に対応すべく次世代育成支援対策推進法が推進されることで、日本企業における両立支援施策の整備および拡充が目立つようになり、日本企業の90%が育児休業制度を、59.8%が短時間勤務を導入している。そのほかに、フレックスタイム制度(14.0%)、育児費用の補助(5.9%)、社内託児所(2.5%)等があげられる(厚生労働省, 2010)<sup>1</sup>。

両立支援施策の導入による企業の利点として、従業員の定着、ストレスの低減、仕事への集中などに対して効果があり、職業生活と家庭生活の両立可能な職場は高生産性職場を産むとして企業の競争力に寄与する人事戦略として位置づけられている(内閣府, 2005; 21世紀職業財団, 2010)。

日本でも、ここ10年間に及ぶ両立支援施策の拡充が、雇用均等策および少子化対策としての効果を十分に果たしていないことから、両立支援施策を利用するにあたって経験する異動・評価・処遇などの人事施策上の運用への工夫に注目する見方が増えつつある(ニッセイ基礎研究所, 2003, 2006; 21世紀職業財団, 2009, 2010; 日本経済新聞)。

日本企業における両立支援施策の導入率が高いにもかかわらず、出産・育児を機に辞める従業員が多い現象<sup>2</sup>を問題とし、以下のように説明している。

「長期にわたる継続就業やフルタイム勤務を前提とした人事処遇制度では、制度利用者には不利益をもたらす結果として処遇上の男女差となったり、休業取得を躊躇させたりする可能性がある…利用者は多いものの、その間の仕事の分担・代替要員の確保が困難で生産

<sup>1</sup>導入率は、事業所規模100名以下(法律上、施策の導入と規定が努力義務となっている)を含んだ平均である。短時間勤務は、「育児のための勤務時間短縮等の措置の制度の有無」の割合による。

<sup>2</sup>5年間の追跡調査で雇用継続していると確認された女性は、1989年に全体の25%、2004年に25.3%で、約20年間その比率は横ばいの状態である(厚生労働省『出生動向基本調査第13回』)。

性の低下や周辺の労働者へのしわよせが生じている企業、あるいは利用労働者の処遇が不明確、上司や同僚の理解不足等により、労働者の就業意欲や能力が十分発揮されていない企業があるなど、様々な課題が見られるところである」(21世紀職業財団, 2008, まえがき; 2009, pp.102).

すなわち、社内における人間関係やコミュニケーションの機会が低下することなどにより社会的欲求の疎外を含む、キャリア上の機会費用(業務レベルの低下あるいは業務の変化, それによる評価・処遇の低下など)が両立支援施策の利用によるコストである。従業員側からみた、出産後にも勤務し続ける理由として「職場の理解」が7割を占めることから、両立支援施策の利用が周囲との協力体制に悪影響を及ぼすゆえに、育成・評価・処遇上のリスクが認識されることが窺える<sup>3</sup>(日本経済新聞, 2009年8月7日)。

このような日本的人材マネジメントの慣行のもと、正社員が両立支援施策を利用することは、業務調整と労働時間減少による人事考課の低下、さらに、育児を理由に勤務地異動から外れるなどのリスクが伴うことでもあり、結果的に従業員が負う業務領域の縮小によってキャリア上のコストが大きいと考えられる。したがって、育児中の従業員は、WLBに特定した形で、組織に対する期待と両立支援施策を利用する正社員としての本人の義務意識を共に形成することで、育児中における就労生活を送ることになり、ひいては、重要な従業員態度および行動において、WLB特定の心理的契約を利用する可能性がある。

## 2-5. まとめ

両立支援施策はその利用プロセスおよび実態を考慮すると、異動・評価・処遇などの人的資源管理の機能を用いて運用され、両立支援施策を利用する正社員は、それぞれに対する認識から特定された心理的契約を形成していると考えられる。その内容は、業績結果といった形式的なものから、同僚および上司の言動といった非形式的なものを含むと考えられる。その一方、心理的契約に関する多くの文献は、その内容上の特徴を捉えるにあたって、従業員全般の当てはまるものだけでなく、特定グループ・特定組織・特定文化に応じて形成される特定の心理的契約の探索に関心が移りつつある。

心理的契約の中にも、義務意識が退職・職務満足・LMX・POSを規定することに注目し、WLB特定の心理的契約における義務意識のあり方が長期雇用欲求・両立満足・LMX・POSを予測すると仮定し、検証する。

## 3. 方法と分析

### 3-1. データ収集

---

<sup>3</sup> 職場環境要因が施策を利用する従業員の勤務選択に大きく影響する点について、両立支援施策の多様性と一部の従業員が利用していることが指摘できる。施策を利用する従業員の異動・評価・処遇についての明確な方針およびルールを確立している企業が極めて少ないため、職場環境といった周囲の評価が運用の方針やルールの反映することになる場合が多い。

分析対象は、仕事と育児を両立している女性正社員である。サーベイの質問項目を確定するにあたり、計 35 名のインタビューを行った。両立支援施策の利用状況・利用に至った経緯・利用後における業務及び評価などのキャリア上の変化・その変化に対する認識及び感情・現在における雇用や組織に対する立場などが含まれる半構造的インタビューを実施した(N=35, 調査期間: 2008年12月~2011年2月, 各名平均 57分, 各名平均 1.2回, 職場の会議室及び自宅付近で実施)。サンプルは、日本所在の某国立大学 MBA のメールリストに対象者の募集をかけて MBA 学生本人・知人・家族の紹介から得られた 18名, 協力に応じた日本の大企業 2社で働く 17名である。心理的契約は個人の認識に焦点を当てた概念ではあるが、その義務という内容において、従業員の認識する「従業員本人の義務」と従業員の認識する「組織の義務」がセットになる。したがって、企業側の期待する従業員の義務や企業側が想定する組織の義務も視野に入れるため、人事担当者(両立支援施策の設計に詳しい) 3名、現場のマネージャー(両立支援施策の運用に詳しい) 6名にも話しを伺っている。次に、日本企業で働く、子供のある女性正社員を対象としたインターネット調査を実施した。日本でもっとも規模の大きいリサーチ業者の一つであるマクロミル社に依頼し 2011年8月に調査を行った結果、618名のサンプルが収集された。

本来、仕事と生活の調和に対する欲求は現代社会で生きる誰でも持つ点から、仕事と生活の調和にかかわる施策とそれに伴う従業員結果との関係は性別などの個人特性を問うべきではないかもしれない。しかしながら、職場における仕事上の要求と家庭における家事及び育児の要求とのぶつかり合いは、女性従業員に顕著であることが現状であり(Lobel and Clair, 1992; Shelton and John, 1996)、日本企業における主な人的資源の活用手段が正社員を対象とする人材マネジメントであることから、今回は、日本企業で働く女性正社員を対象とし、両立支援施策、心理的契約と従業員結果との関係を求めることが、現状を把握する上でも、また、本問題の持つ社会的かつ組織的な課題に向けた理論構築に向けての初期段階の作業として、適していると判断した。その結果、育児休業を利用した経験のある 537名の女性正社員のデータが分析に用いられた。

表 1. データ特性

	Mean	s.d	28	29
1. 製造業ダミー	0.270	0.444	.148**	.002
2. 大卒ダミー	0.500	0.500	-.005	-.070
3. 勤続年数(年)	10.366	4.875	.108*	.161**
4. 専門・技術職ダミー	0.262	0.440	-.061	-.095*
5. 管理職ダミー	0.167	0.373	.026	-.025
6. 末子年齢(月)	15.441	24.337	.022	.077
7. 賃金(ログ)	2.566	0.145	.025	.083
8. 母親正社員ダミー	0.172	0.377	.106*	.007
9. 親同居ダミー	0.138	0.345	.012	.042
10. 夫助力(割)	2.248	1.331	.080	.080
11. 夫の賃金(ログ)	2.662	0.171	.066	.122**
12. 企業規模ダミー(1=300名以上)	0.547	0.498	.024	.039
<施策有無>				
13. 産前産後休暇	0.989	0.105	-.092*	.004
14. 妊娠中措置	0.480	0.500	.089*	.119**
15. 短時間勤務	0.758	0.429	.071	.135**
16. フレックスタイム	0.093	0.291	-.078	.032
17. 社内託児所	0.223	0.417	.011	.097*
18. 育児費用サポート	0.104	0.306	-.010	.125**
19. 看護休暇	0.426	0.495	.138**	.141**
<施策利用>				
20. 産前産後休暇	0.980	0.142	-.059	-.001
21. 妊娠中措置	0.248	0.432	.077	.033
22. 短時間勤務	0.447	0.498	.012	.038
23. フレックスタイム	0.048	0.215	-.046	.096*
24. 社内託児所	0.127	0.333	.020	.089*
25. 育児費用サポート	0.019	0.135	-.043	.083
26. 看護休暇	0.134	0.341	.068	.102*
28. 長期雇用意欲	3.152	1.148	1	
29. 両立満足	3.426	0.763	.272**	1

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

N=537

まず、基本情報から、全サンプルの半数が大卒(以上)であり、勤続年数の平均が10年を超えている。専門・技術職や管理職である女性正社員の比率はそれぞれ3割を満たさないことは、現在の日本企業における女性活用施策が十分ではないとの指摘と整合している。育児環境として家庭状況を確認すると、対象となる女性正社員の母の2割弱が正社員として働き、1割強は親と同居している。それぞれは、実家の母からの育児助力の得安さに関わって考慮されている。夫助力も同様、育児助力者としての配偶者を想定したものである。つまり、大半の女性正社員が親からも配偶者からも、決して多くの助力を得ているわけではない可能性が示唆される。女性本人と夫との賃金差も大きくないことから、本分析の対象となる女性正社員は仕事領域にも育児領域にも多くの役割期待を抱えていると考えられる。

次に、企業が提供する両立支援施策とそれぞれの施策を本人が利用したかどうか示した後半の部分を確認したい。育児休業取得経験のある女性正社員が対象となっているが、産前産後休暇・妊娠中装置は育児休業取得前、その他の施策は育児休業から職場復帰を果たした後に利用したと考えられる。施策提供状況と利用状況の比較からわかるように、両立支援施策があるにもかかわらず、その利用は半数を満たさない施策が多く、利用の必要性がなかったのか、利用したかったが何らかの理由で利用できなかったか、の二つじの可能性はあるが、ここでは明確になっていない。

最後に、長期雇用意欲と両立満足（尺度の構成について後述）は平均がそれぞれ 3.152, 3.426 で、「3. どちらともいえない」から若干ポジティブの方向に傾いている。追加的に、二つの従属変数と諸変数間の相関を示しているが、①両立支援施策の提供状況が両立満足に大抵、正の相関を示し、長期雇用意欲にはごく限られた相関が見られる点、②実際の利用状況になると、相関がほとんど見られない点が指摘できる。長期雇用意欲と両立満足の間には比較的強い正の相関が存在しているものの、基礎変数との相関がそれぞれ異なる関係が見られることから、二つの従属変数を変動させる要因とそのメカニズムが異なっている可能性が示唆される。

### 3-2. 両立支援施策の利用プロセスにおける特定の心理的契約－義務認識

#### 3-2-1. 組織の義務

従業員の認識する組織の義務を測るため、以下の質問を設定した。

「企業と従業員は雇用関係を結んでおり、形式および非形式な義務を互いに負います。企業は雇用主として、正社員に対しどういった義務を果たすべきだと思いますか。各項目について、義務であると思うものは、あなたにとっての重要度もあわせてお答えください」。

具体的な項目として、①育児休業中、復帰先に関する早い通知、②育児休業前のキャリア相談、③短時間勤務中における成果中心の評価、④働きやすい職場への異動、⑤元の職場（出産前）への復帰、⑥両立支援に関わる幅広い施策の整備、⑦男女における職域区分の撤廃、⑧女性の管理職への登用、⑨子育て中の社員に対する管理職の意識啓発、⑩業務効率性の見直し、⑪ワーク・ライフ・バランス推進に向けた社員同士のネットワーク、⑫職場内コミュニケーション向上への意識啓発、12項目である。

表 2. WLB 特定の心理的契約における組織義務

回転後の因子行列<sup>a</sup>

	因子	
	1	2
育児休業中、復帰先に関する早い通知	.827	.310
育児休業前のキャリア相談	.737	.376
短時間勤務中における成果中心の評価	.726	.384
働きやすい職場への異動	.685	.380
元の職場（出産前）への復帰	.671	.291
両立支援に関わる幅広い施策の整備	.655	.433
男女における職域区分の撤廃	.283	.798
女性の管理職への登用	.313	.770
子育て中の社員に対する管理職の意識啓発	.400	.726
業務効率性の見直し	.406	.708
ワーク・ライフ・バランス推進に向けた社員同士のネットワーク	.438	.685
職場内コミュニケーション向上への意識啓発	.504	.631

因子抽出法：重みなし最小二乗法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 3 回の反復で回転が収束しました。

企業に対する従業員の期待は二つの因子となっている。第一因子には、「育児休業中、復帰先に関する早い通知」、「育児休業前のキャリア相談」、「短時間勤務中における成果中心の評価」、「働きやすい職場への異動」、「元の職場（出産前）への復帰」、「両立支援に関する幅広い施策の整備」の6項目が含まれる。第一因子は、育児休業の利用前と利用直後における人的資源の配置に関わる配慮と両立支援施策そのものの充実であることから、第一因子は「形式的期待/人事施策領域」と名付けることができる。第二因子には、「男女における職域区分の撤廃」、「女性の管理職への登用」、「子育て中の社員に対する管理職の意識啓発」、「業務効率性の見直し」、「ワーク・ライフ・バランス推進に向けた社員同士のネットワーク」、「職場内のコミュニケーション」の6項目が含まれる。第二因子は、女性活用を促す職場環境と組織文化や慣行の是正に関係していることから「非形式的期待/組織文化領域」と名付けることができる。

すなわち、両立支援施策の利用プロセスにおける特定された心理的契約は、両立支援施策に限定した期待とより範囲の広い組織レベルの見直しまでの期待までが導出された。

### 3-2-2. 従業員の義務

従業員の認識する従業員の義務を測るため、以下の質問を設定した。

「企業と従業員は雇用関係を結んでおり、形式および非形式的な義務を互いに負います。正社員は雇用者として、会社にどのような義務を果たすべきだと思いますか。“企業がこれを求めるだろう”とした際、上司や周りの人が期待し重視することが含まれます。各項目について、企業が正社員に求める義務であると思うものは、企業にとっての重要度もあわせてお答えください」。

具体的な項目として、①両立支援施策はできるだけ少なく利用すること、②会社に恩義

を感じることを、③管理者になることを目指すこと、④職場で育児に関する話題を少なくすること、⑤育児によって仕事に影響がないこと、⑥自律的にキャリアを設計すること、⑦育児休業をしたら辞めずに復職すること、⑧明るく振る舞うこと、⑨自分の意見をはっきり言うこと、⑩周りに気配りをすること、⑪仕事を選ばないこと、の11項目である。5点尺度で測られた（1=重要な義務ではない、2=重要度の低い義務である、3=ある程度義務である、4=重要度の高い義務である、5=重要度が極めて高い義務である）。

表3. WLB 特定の心理的契約における従業員義務

	回転後の因子行列 <sup>a</sup>	
	因子	
	1	2
両立支援施策はできるだけ少なく利用すること	<u>.800</u>	
会社に恩義を感じることを	<u>.705</u>	.304
管理者になることを目指すこと	<u>.693</u>	.321
職場で育児に関する話題を少なくすること	<u>.632</u>	.160
育児によって仕事に影響がないこと	<u>.544</u>	.406
自律的にキャリアを設計すること	<u>.538</u>	.502
育児休業をしたら辞めずに復職すること	<u>.432</u>	.394
明るく振る舞うこと	.187	<u>.865</u>
自分の意見をはっきり言うこと	.199	<u>.817</u>
周りに気配りをすること	.291	<u>.703</u>
仕事を選ばないこと	.357	<u>.363</u>

因子抽出法: 重みなし最小二乗法

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 3 回の反復で回転が収束しました。

従業員の認識する本人の義務も二つの因子で構成されていることがわかる。第一因子には、「両立支援施策はできるだけ少なく利用すること」、「会社に恩義を感じることを」、「管理者になることを目指すこと」、「職場で育児に関する話題を少なくすること」、「育児によって仕事に影響がないこと」、「自律的にキャリアを設計すること」、「育児休業をしたら辞めずに復職すること」の7項目が含まれる。第一因子は、長期雇用を前提で組織内におけるコア従業員としての役割を意識した内容となっており、「正社員期待/仕事・キャリア領域」と名付けることができる。第二因子には、「明るく振舞うこと」、「自分の意見をはっきり言うこと」、「周りに気配りをすること」、「仕事を選ばないこと」の4項目が含まれる。第二因子は、協力体制で機能する組織の特性に適応するための心構えを反映しており、「参加期待/態度領域」と名付けることができる。

### 3-2-3. WLB 特殊の心理的契約の4タイプ

たとえば、組織の義務と従業員本人の義務をそれぞれ認識しているとしても、個人が認識する交換関係が重要な態度変数を規定することから、一人の従業員に内在する WLB 特殊の心理的契約は、組織義務と従業員義務の対関係で成り立っている可能性が高い。すなわち、

育児期に当たる現在の就労生活において、個人は「組織は私にこういう義務を負う」反面、「私はその代わり、こういう義務を負う」という認識に基づき、組織との関係を捉えるのである。したがって、組織と従業員の義務を表す計4つの因子（組織義務の2因子である、組織施策因子、組織風土因子と、従業員義務の2因子である、従業員仕事因子、従業員態度因子）はそれぞれの組み合わせで4タイプに区分される。

タイプ化に向けてまず、それぞれの因子得点を持って、平均(0)より高い場合を1とするダミー変数を作成した。次に、組織施策と従業員仕事、組織施策と従業員態度、組織風土と従業員仕事、組織風土と従業員態度の四つが1の値を持つダミー変数を作成することで、WLB 特殊の心理的契約の4タイプの変数が成り立った。人によっては、組織の2要因両方とも平均より高く期待していることも、従業員義務の2要因両方とも平均より高く認識していることもあるため、四つのタイプは互いに完全に排他的でない点は注意すべきである。

各変数は、「施策－仕事」、「施策－態度」、「風土－仕事」「風土－態度」と名付けられた。「施策－仕事」群は、組織に対しては両立支援施策上の情報公開や手厚い施策提供などといった部分に大きな期待を抱く反面、両立支援施策を享受する本人の義務としては、正社員として求められる長期的な業務モチベーションや高いキャリア志向などが期待されると認識している。「施策－態度」群は、組織は両立支援施策上の考慮をすべきであると期待するとともに、本人の義務は、与えられた仕事を選ばずにこなすなど、組織構成員としての道徳的な規範を従うものである、と認識する。また、「風土－仕事」群は、組織は両立支援施策そのものというより、社内における女性人材を積極的活用する基盤を整える義務があると認識しつつ、本人としてはしっかり働き当組織での垂直的キャリアを目論む義務が付与されていると認識する。最後に、「風土－態度」群は、組織が社内における女性人材の活用に積極的に取り組む義務を負う反面、本人は、協力業務に妨げにならないよう明るく振舞うなどの道徳的義務を負うと判断している。

### 3-3. WLB 特殊の心理的契約の影響力

それでは、4つの義務とそれぞれを合わせて構成された4タイプの心理的契約が、仮定した4つの従業員態度にいかなる影響をあたえるのかについて探索していく。

分析に用いる変数の記述統計量が表4で示される。統制変数として、所属企業が製造業かどうか、本人の年齢、業務特性として専門職および技術職かどうか、組織内地位をあらわす変数として係長以上の職位かどうか、組織規模として300名以上の正社員が雇用されているかどうかを考慮する。

因子分析から導出された4因子変数は因子得点で表れ、平均を0とする値を持つ。組織義務と従業員義務の2因子を掛け合わせて構成された4タイプ変数は、一人ひとりの従業員が組織と本人の義務をいかなる形でとらえることで互恵関係を保とうとするかを表している。続いて、理論的背景から持ち出された4つの従業員態度変数の記述統計が示されている。

表 4.分析に用いる変数の記述統計

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
製造業ダミー	618	0.00	1.00	.2702	.44444
年齢	618	23.00	41.00	33.9838	3.96006
業務_専門技術ダミー	618	0.00	1.00	.2621	.44015
係長以上_ダミー	618	0.00	1.00	.1667	.37298
300名以上企業ダミー	618	0.00	1.00	.5469	.49820
<4因子>					
組織義務-施策	618	-2.81979	2.64634	.0000000	.91762815
組織義務-風土	618	-3.11751	2.15946	.0000000	.91173270
従業員義務-仕事	618	-2.01346	3.02816	.0000000	.91070275
従業員義務-態度	618	-2.02814	2.27701	.0000000	.93328281
<4タイプ>					
施策_態度HH	618	0.00	1.00	.2961	.45691
施策_仕事HH	618	0.00	1.00	.2168	.41242
風土_態度HH	618	0.00	1.00	.2994	.45835
風土_仕事HH	618	0.00	1.00	.2120	.40904
雇用継続欲求	618	1.00	5.00	3.3689	.93619
両立満足	618	1.00	5.00	3.4261	.76339
LMX	618	1.00	5.00	3.1735	.76074
POS	618	1.00	5.00	2.7551	.91945
有効なケースの数 (リストごと)	618				

次に、各変数間の相関関係が表 5 に示される。4 つの従属変数と一貫して正の相関をみせているのが、従業員義務—態度変数である。相関から因果を判断することは難しいが、従業員が仕事と育児の両立をする上で、明るく振舞ったり、周りの同僚に気を遣って行動する義務を認識することが、上司・組織・雇用・両立に対する肯定的態度と関連する。また、POS と義務意識との関係において、両立支援施策に特化した組織義務を重要視することが POS と負の関係を示している点が見られる。施策面での支援への期待が高いことは、組織からのサポート意識がそもそも低いことから発生する可能性もあれば、施策関連の高い期待が報われにくいことから低い POS となっている可能性も考えられる。

義務認識の 4 タイプと 4 つの従業員態度との相関を見ると、施策—態度が LMX と正の関係、施策—仕事が POS と正の関係、風土—態度が LMX と正の関係、風土—仕事が雇用継続と POS と正の関係である。順に、「施策—態度」について、企業が両立支援支援施策に十分に工夫し、従業員は周りに気を配りながら誠意を持って働くという認識が、職場における上司とのやり取りがうまくいく状況と関連していると考えられる。「施策—仕事」について、企業が両立支援施策に十分に工夫を施し、従業員は長期的なキャリアに対する意識も含む業務中心の義務を強く認識する状況と、組織と個人との関係で相互依存的でかつサポートしてもらえているとの認識とが関連している。「風土—態度」について、組織は男女間の格差を是正するなど風土改革に力を入れる反面、従業員は職場レベルの人間関係に細

心を払い協力的姿勢を整える状況と、上司との社会的関係が健康的である状況と関連する。最後に、組織は組織風土面の支援をすべきであり、従業員は長期的関係を見据えた業務上のコミットを最大化する状況が、定年までを念頭に入れた雇用継続欲求と関連する。

表5. 各変数の相関

相関係数	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 雇用継続	1	.323**	.295**	.390**	.138**	.128**	-.091*	.017
2. 両立満足	.323**	1	.219**	.281**	-.015	.089*	-.072	.016
3. LMX	.295**	.219**	1	.554**	-.005	-.086*	.062	.146**
4. POS	.390**	.281**	.554**	1	-.044	-.103*	.037	.184**
5. 製造業ダミー	.138**	-.015	-.005	-.044	1	.054	-.056	-.067
6. 年齢	.128**	.089*	-.086*	-.103*	.054	1	-.122**	.124**
7. 業務_専門技術ダミー	-.091*	-.072	.062	.037	-.056	-.122**	1	-.010
8. 係長以上_ダミー	.017	.016	.146**	.184**	-.067	.124**	-.010	1
9. 300名以上企業ダミー	.000	.003	.070	.035	.107**	-.093*	-.012	.006
10. 組織義務_施策	-.037	-.043	-.042	-.088*	-.028	-.103*	-.075	-.066
11. 組織義務_風土	.048	-.026	.000	-.042	-.026	.013	-.025	-.009
12. 従業員義務_仕事	-.014	.022	.046	.143**	-.026	-.021	-.029	.034
13. 従業員義務_態度	.092*	.082*	.162**	.101*	.015	.013	.018	.041
14. 施策_態度HH	.059	.005	.106**	.048	-.004	-.074	-.080*	.005
15. 施策_仕事HH	.036	-.045	.027	.088*	-.046	-.069	-.046	-.035
16. 風土_態度HH	.061	-.004	.122**	.014	.056	.012	-.004	.021
17. 風土_仕事HH	.086*	-.004	.053	.132**	.014	.017	-.021	.012

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

相関係数	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 雇用継続	.000	-.037	.048	-.014	.092*	.059	.036	.061	.086*
2. 両立満足	.003	-.043	-.026	.022	.082*	.005	-.045	-.004	-.004
3. LMX	.070	-.042	.000	.046	.162**	.106**	.027	.122**	.053
4. POS	.035	-.088*	-.042	.143**	.101*	.048	.088*	.014	.132**
5. 製造業ダミー	.107**	-.028	-.026	-.026	.015	-.004	-.046	.056	.014
6. 年齢	-.093*	-.103*	.013	-.021	.013	-.074	-.069	.012	.017
7. 業務_専門技術ダミー	-.012	-.075	-.025	-.029	.018	-.080*	-.046	-.004	-.021
8. 係長以上_ダミー	.006	-.066	-.009	.034	.041	.005	-.035	.021	.012
9. 300名以上企業ダミー	1	.060	.014	-.010	.055	.063	.014	.013	-.005
10. 組織義務_施策	.060	1	.144**	.028	.260**	.565**	.397**	.174**	.100*
11. 組織義務_風土	.014	.144**	1	.016	.266**	.158**	.082*	.555**	.387**
12. 従業員義務_仕事	-.010	.028	.016	1	.091*	.010	.497**	.014	.518**
13. 従業員義務_態度	.055	.260**	.266**	.091*	1	.554**	.163**	.564**	.164**
14. 施策_態度HH	.063	.565**	.158**	.010	.554**	1	.398**	.489**	.132**
15. 施策_仕事HH	.014	.397**	.082*	.497**	.163**	.398**	1	.119**	.534**
16. 風土_態度HH	.013	.174**	.555**	.014	.564**	.489**	.119**	1	.379**
17. 風土_仕事HH	-.005	.100*	.387**	.518**	.164**	.132**	.534**	.379**	1

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

表6. 回帰分析

	上司の理解		組織サポート		両立感		雇用継続	
	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6	model 7	model 8
(定数)	***	***	***	***	***	***	***	***
年齢	-.090 *	-.085 *	-.124 ***	-.120 **	-.005	-.007	.028	.031
勤続年数	-.024	-.027	-.011	-.017	.150 ***	.151 ***	.136 ***	.131 ***
業務_専門技術ダミー	.037	.042	.011	.015	-.057	-.057	-.063	-.060
係長以上_ダミー	.146 ***	.144 ***	.180 ***	.180 ***	-.011	-.013	.000	.001
300名以上企業ダミー	.048	.049	.023	.021	-.016	-.017	-.028	-.030
外資系ダミー	.076 *	.080 **	.036	.047	.007	.000	-.018	-.008
製造業ダミー	.000	-.005	-.031	-.031	-.033	-.032	.124 ***	.125 ***
組織施策	-.086 **	-.127 **	-.120 ***	-.175 ***	-.067	-.043	-.059	-.105 **
組織風土	-.037	-.073	-.060	-.072	-.041	-.024	.039	.032
従業員仕事	.020	.003	.123 ***	.038	.013	.035	-.017	-.092 *
従業員態度	.184 ***	.122 **	.130 ***	.129 **	.116 ***	.140 ***	.102 **	.106 **
施策_態度HH		.081		.103 *		.016		.070
施策_仕事HH		.010		.011		-.087		.030
風土_態度HH		.057		-.101 *		-.066		-.081
風土_仕事HH		.034		.155 ***		.038		.117 **
R <sup>2</sup>		.086		.113		.041		.076
F		3.767 ***		5.133 ***		2.345 ***		3.282 ***

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

最後に、回帰分析の結果が、表 6 で示される。係数は標準化されたものである。まず、4 因子の独立的影響力をみてみると (model 1, model 3, model 5, model 7)、組織に対する両立支援施策面の支援を重視する場合、LMX と POS と雇用継続欲求に負の影響が見られる (LMX:  $r = -0.086$ ,  $p < 0.05$ ; POS:  $r = -0.120$ ,  $p < 0.01$ ; 雇用継続意欲:  $r = -0.105$ ,  $p < 0.05$ )。その一方、組織風土への期待は組織態度に影響を及ぼしていない。従業員義務の 2 因子をみると、従業員の仕事義務が POS には正の影響、雇用継続欲求には負の影響を示す (POS:  $r = 0.123$ ,  $p < 0.01$ ; 雇用継続欲求:  $r = -0.092$ ,  $p < 0.1$ )。本人が仕事と育児の両立中にもかかわらず、組織に対し他の正社員と変わらない強い義務を持つと認識する人は、同僚とは違う働き方を許す両立支援施策の利用を通じて組織からのサポートを認識しつつも、高いレベルの義務認識はかえってその履行への負担を引き起こすことによって長期的雇用継続に回帰的となる可能性がある。この推測は、組織構成員の倫理意識といった態度レベルの義務を重視する場合、いずれの従属変数に対しても正の影響が見られる結果 (LMX:  $r = 0.184$ ,  $p < 0.01$ ; POS:  $r = 0.130$ ,  $p < 0.01$ , 両立感:  $r = 0.116$ ,  $p < 0.01$ ; 雇用継続欲求:  $r = 0.102$ ,  $p < 0.05$ )でも裏付けられている。

タイプごとの影響を見ると (model 2, model 4, model 6, model 8)、2 点が指摘できる。第 1 点は、「風土—態度」群が組織サポートを低く認識する可能性である ( $r = -0.101$ ,  $p < 0.1$ )。有意確率は高くないことから強い判断を下すには注意が必要であるが、両立中における組織と従業員との関係が、「組織は男女差を無くすなどの風土面での支援を行い、従業員は組織構成員として周りの人に気を配り誠意を表すべきである」となっている場合、身近の就労生活に頑張る姿勢をあらわす個人は、組織風土という変化の様子が観察されにくいところ

に期待を寄せることで、組織側のサポートは認識されにくい状況に陥る可能性が推察できる。第2点は、「風土—仕事」群が組織サポート認識と長期雇用意欲ともに正の影響を与えている点である(POS:  $r=0.155$ ,  $p<0.01$ ; 雇用継続意欲:  $r=0.177$ ,  $p<0.05$ )。組織義務と従業員義務の影響を別々に検討してみた場合に従業員の態度変数が諸従属変数に有意な影響を与えていた結果と比べると興味深い結果となっている。「組織は男女間の格差を是正するなり、仕事と育児の両立における組織的意識の変革に取り組むべきであり、従業員本人は本来正社員に付与された業務とキャリアにしっかり取り組むべきである」と組織と従業員間の関係をとらえた場合のみ、長期雇用意欲に正の影響を与えていた。

#### 4. まとめ

本稿では、仕事と育児を両立する女性正社員を対象とし、ワーク・ライフ・バランス(WLB)の文脈に基づく心理的契約を探索、重要な従業員態度への影響を検討した。両立支援施策の利用プロセスで経験する従業員経験から特殊の心理的契約が形成される可能性に注目し、インタビュー調査に基づいて作成された設問でインターネット調査を行った。先行研究で取り上げられた、心理的契約と関わる重要な従業員態度変数(退職意思・業務満足・LMX・POS)をワーク・ライフ・バランスの観点から、雇用継続意欲・両立満足(感)・上司の理解・組織サポートを従属変数として設定した。探索的因子分析の結果、組織の義務意識と従業員の義務意識に2つずつの因子が確定されたため、4因子の独立的影響を検討するとともに、組織と従業員本人の義務を合わせた形で4タイプの心理的契約変数を作成し、タイプごとの影響も合わせて検証を行った。

回帰分析の結果、WLB 特殊の心理的契約の義務因子は一部の従属変数に対し有意な影響を及ぼしていた。また、4タイプ変数の影響から、「風土—仕事」群が長期雇用意欲に正の有意な影響を及ぼすことが確認された。この点は、個別的な義務因子から「態度」が肯定的結果につながるに対し、組織に対する期待と本人の義務意識を合わせた、より現実的なモデルにおいて、「仕事」要因の重要性を示唆している。

Anderson and Schalk(1998)は今後、心理的契約研究に課題として、①概念化(conceptualization)、②測定方法(measurement)、③構成概念の付加価値の提示(assessing the added value of the construct)、④心理的契約のダイナミックな変化(dynamic changes in psychological contracts)を上げている。本稿はWLB 特殊の心理的契約を探索的に定義し、その影響力を検証した点で、いずれの課題にも取り組む形をとっており、とりわけ、構成概念の付加価値の提示に示唆を与えたといえよう。

ただし、Turnley and Feldman(2000)を筆頭とする21世紀の心理的契約研究のほとんどは、義務意識そのものより、その期待がみたされたかどうかに関心を当てて知識の蓄積が進められている。本稿で取り上げた義務の内容と重要度が従属変数に与える影響は、義務履行を考慮したあとにもその影響が残るのかどうか引き続き検討される必要があり、そ

うでなければ、義務認識が従業員態度を規定するとその結果は解釈に十分な注意が必要であろう。また、義務認識を規定するとされる両立支援施策の詳細な特性・個人特性・運用上の特性も今後、丹念に検討され続ける必要がある。

## REFERENCES

- Arsyris C.(1960) Understanding organizational behavior, Homewood, IL:Dorsey Press.
- Berg, Kalleberg, and Appelabum(2003) “Balancing work and family: The role of high-commitment environments,” *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, pp.168-188.
- Bloom N., Kretschmer T. and Reenen J.V.(2006) “Work life balance, management practices and productivity” , Center for Economic Performance.
- Edwards J.R. and Rothbard N. P.(2000) “Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs,” *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp.178-199.
- Erdwins C.J., Buffardi L.C., Casper W.J. and O’Brien A.S.(2001) “The relationship of women’s role strain to social support, role satisfaction, and self-efficacy,” *Family Relations*, Vol. 50, No. 3, pp. 230-238.
- Folger R.and Cropanzano R.(1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE.
- Guzzo R.A. and Noonan K.A.(1994) “Human resource practices as communications and the psychological contract,” *Human Resource Management*, Vol. 33. No.3, pp.447-462.
- Japan’s 21 Century Vocational Foundation (2008) The report of employees’ appraisal/treatment: Parental leave, part-time arrangement.Japanese
- Konrad A.M. and Mangel R.(2000) “The impact of Work-life programs on firm productivity,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, pp. 1225-1237.
- Kossek and S. A. Lobel(Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221–243). Cambridge, MA: Blackwell.Lobel, S. A., and Kossek, E. E. (1996) “Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the ‘family friendly’ organization,” In E. E.
- Lambert S.(2000) “Added benefits: The link between Work-life benefits and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 801-815.
- Mackneil I.R.(1985) “Relational contract: What we do and do not know,” *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Millward L.J.and Hopkins L.J.(1998) “Psychological contracts, organizational and job comitment,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, pp.1530-1556.
- Ministry of Health, Labor, and Welfare(2010) *Hataraku Joseino Jitsujo*.Japanese
- National Social Security and Demographic problem Lab.(2004)13<sup>th</sup> Basic Study of Birth and work Trend. Japanese.
- Morrison E.W.and Robinson S.L.(1997) “When employees feel betrayed: How psychological contract violation develops,” *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 226-256.
- Nihon Keizai Shinbushya, August 7th, 2009.pp.15.

- OECD (2002) *Babies and Bosses - Reconciling Work and Family Life : Australia, Denmark and the Netherlands*
- OECD(2003) *Babies and Bosses: Reconciling Work and Family Life: Austria, Ireland and Japan*
- Ollier-Malaterre A.(2010) "Contributions of Work-Life and Resilience Initiatives to the Individual/Organisation," *Human Relations*, Vol. 63, No.1, pp.41-62.
- Osterman P.(1995) "Work/family programs and the employment relationship," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 4, pp.681-700.
- Perry-Smith, J. E. and Blum, T. C.(2000) "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, pp.1107-1117.
- Robinson S.L. and Morrison E. W.(2000) "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 5, pp.525-546.
- Rousseau D.M.(1989) "psychological and implied contracts in organizations," *Employee responsibilities and Right Journal*, Vol.2, pp.121-139.
- Rousseau D.(1990) "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 389-400.
- Rousseau D.M. and McLean Parks, J.(1993) "The contracts of individuals and organizations," in L.L Cummings and Barry M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43. Greenwich, ET: JAI Press.
- Rousseau D.M.(1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE.
- Scandura and Lankau(1997) "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 4, pp.377-391.
- Tokyo Women's Foundation (1999) "Career patterns of high-educated women and the work environment" Tokyo Josei Zaidan.Japanese.
- Turnley W.H. and Feldman D.C.(2000) "Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators," *Journal of Organizational Behavior*, Vo. 21., No. 1, pp. 25-42.