

Title	PIED (人材育成への投資に関する知覚) とIWB (革新的職務行動) の関係性：関係的契約の観点から
Sub Title	
Author	山形, 柊斗 山本, 琴菜 平石, 蓮
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2023 ,p.131- 152
JaLC DOI	
Abstract	不確実性が高く、ダイナミックなビジネス環境であるVUCAの時代において、従業員個人の革新的職務行動は組織が成功するために重要なものとして海外を中心に研究されてきた。海外で多くの研究がなされている一方で、国内における研究は充分であるとは言い難い。そこで本稿は、日本でも近年政府が注目している人材育成に着目した。その中でも組織行動論における個人レベルでのアプローチのもと、人材育成に対する投資の知覚 (Perceived Investment in Employee Development, PIED) と革新的職務行動 (Innovative Work Behavior, IWB) の関係性について、関係的契約の視点から研究を行った。サービス業の従業員217名を対象に共分散構造分析を行った結果、PIEDは関係的契約を媒介としてIWB に作用することが分かった。また、感謝特性がPIEDとIWB の関係を調整することが明らかになった。具体的な調整効果として、感謝特性が高い場合にPIEDとIWBの関係が強まるという結果が示された。媒介効果の確認にはブートストラップ法、調整効果の確認には単純傾斜分析を用いた。本研究では、PIEDからIWBへの影響を心理的な側面である関係的契約の観点から明らかにした。このことは、これからの時代における、企業の人材育成に対する従業員の認知を高めることの重要性を示す結果となった。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002023-0131

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

PIED（人材育成への投資に関する知覚）と IWB（革新的職務行動）の関係性*

——関係的契約の観点から——

山 形 柊 斗
山 本 琴 菜
平 石 蓮

<要 約>

不確実性が高く、ダイナミックなビジネス環境である VUCA の時代において、従業員個人の革新的職務行動は組織が成功するために重要なものとして海外を中心に研究されてきた。海外で多くの研究がなされている一方で、国内における研究は充分であるとは言い難い。そこで本稿は、日本でも近年政府が注目している人材育成に着目した。その中でも組織行動論における個人レベルでのアプローチのもと、人材育成に対する投資の知覚（Perceived Investment in Employee Development, PIED）と革新的職務行動（Innovative Work Behavior, IWB）の関係性について、関係的契約の視点から研究を行った。

サービス業の従業員 217 名を対象に共分散構造分析を行った結果、PIED は関係的契約を媒介として IWB に作用することが分かった。また、感謝特性が PIED と IWB の関係を調整することが明らかになった。具体的な調整効果として、感謝特性が高い場合に PIED と IWB の関係が強まるという結果が示された。媒介効果の確認にはブートストラップ法、調整効果の確認には単純傾斜分析を用いた。本研究では、PIED から IWB への影響を心理的な側面である関係的契約の観点から明らかにした。このことは、これからの時代における、企業の人材育成に対する従業員の認知を高めることの重要性を示す結果となった。

<キーワード>

PIED, IWB, 関係的契約, 感謝特性

* 本論文の執筆にあたり、慶應義塾大学商学部王英燕教授、ならびに研究会の皆様、匿名審査員の先生から数々の貴重なご意見、ご指導をいただいた。特に研究会のメンターの先輩方には、格別のご指導をいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げます。

1. はじめに

21 世紀現代のビジネス環境はまさに VUCA の時代を迎えている。Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性) の 4 つの要素を示す言葉である VUCA だが、もともとは 1990 年代後半に誕生した軍隊用語である。この言葉がビジネスの世界で使われるようになったのは 2010 年頃からであり、今日の経営環境においても同じことが言える (斎藤ら, 2022)。穴戸 (2020) は現在の日本におけるビジネス環境の特徴は不確実性と多様性であると述べている。

このように不確実性が高くダイナミックなビジネス環境において、Kanter (1983) は、組織の成功を可能にする資源として従業員の革新的行動を挙げている。これは企業の競争力の源泉となり、企業の成功をもたらす重要な要素であることから「資源」とみなすことができる。したがって、不確実性の高い日本のビジネス環境においても、従業員の革新的行動は重要であるといえる。そして、これを代表する概念に革新的職務行動 (Innovative Work Behavior, 以下 IWB と表記) がある。IWB とは、「職務において新しく有用なアイデアの生成・促進・実現をする行動」(Janssen, 2000 ; Scott & Bruce, 1994) と定義されている。また、IWB は従業員に明示的に期待されていないという点で、規定された役割の期待を超える役割外行動、すなわち裁量の行動とみなされている (Janssen, 2000)。このように、アイデアを開発し、実行し、反応し、修正するのは個々の従業員と示されている (Van de Ven, 1986) ことから、IWB は個人によって行われることがわかる。また、IWB 自体は組織の効果的な機能と長期的な存続において重要であると広く主張されている (Amabile, 1988 ; Kanter, 1988 ; Oldham & Cummings, 1996 ; Shalley, 1995 et al)。これらのことから、個々の従業員の IWB を高めることは変化の激しい現代のビジネス環境において非常に重要な意義を持つといえる。

一方で、革新的な行動の促進メカニズムを探索する必要性が指摘されている (Scott & Bruce, 1994)。そのような中、海外で従業員が技能や知識を得るための教育や訓練が重要視されている。実際に Nadler & Nadler (1989) は、以下の 2 点の必要性を指摘している。1 点目は、企業を取り巻く環境が激しく変化する今日における、職務遂行上の新たな技能と知識である。2 点目は、従業員が新しい職務を柔軟に遂行するための企業の活動として、多様な教育・訓練プログラムを通じた支援を行うことである。また、Anna & Andre (2019) の研究では、従業員の能力開発と IWB の関係性が示唆されている。日本国内においても同様のことが述べられている。鄭ら (2011) は、従業員教育・訓練施策など人材育成への積極的な投資を行う企業は外部環境の変化に対し適応することができ、その企業の職務で求められる知識・技能と従業員の能力との適合度は高い水準で維持されると指摘している。また、小川 (2012) によると、近年の不確実なビジネス環境では、自ら考え、現状を改善できる変革志向を持った人材の育成が求められている。これは日本における革新的な行動とそれを高めるための人材育成の必要性を示唆している。このように、変化の激しい現代のビジネス環境において従業員の革新的行動と人材育成はと

もに国内外で重視されており、これらには関連があることが分かる。

ここまで述べてきたような従業員の人材育成の重要性は、近年日本でも高く認識されている。経済産業省（2022）の「未来人材ビジョン」では雇用・人材育成や教育システムを通し、日本の未来を支える人材の育成や確保に向けた方向性・方策が示されている。また、厚生労働省（2022）は「人づくり革命の断行、生産性革命の実現」と称し、人材育成に対して 430 億円以上の国家予算を投入している。さらに、「職業生涯を通じたキャリア形成支援の推進」も行っている。具体的な内容は、個人の主体的な能力開発の支援や企業による労働者の能力開発の支援などであり、いずれも長期的な施策として掲げられている。以上を踏まえて人材育成に焦点を当てていく。

人材育成に着目するにあたり、本研究では組織行動論からのアプローチ（二村，2004）を導入する。組織行動論の分析焦点には、組織群，組織，集団，個人と様々な分析レベルがあるが、IWB が個人によって行われることから、今回は個人レベルに着目して、個人が行動に至るまでのプロセスにおけるメカニズムを分析する。そこで革新的職務行動の規定要因として考えられる人材育成に対し個々の従業員の認知に着目をしていく。

そこで本研究では、PIED（Perceived Investment in Employee Development）を扱う。PIED とは、「従業員の能力開発及び市場価値向上に向けた関与に関する個人の信念」（Lee & Bruvold, 2003）と定義される。企業による個々の従業員への人材開発投資による態度・行動的結果の促進メカニズムを明らかにすることは、企業の効果的な資源配分を考える上で極めて重要な課題（Lee & Peccei, 2007 ; Sady, Spitzmüller, & Witt, 2008）とされている。そのような中、PIED と役割外行動の要素を持つ OCB（田中, 2012）の関係性に着目した研究は行われている（Kuvaas & Dysvik, 2010）一方で、本研究で着目する IWB との関係性に焦点を当てた研究は国内外において乏しい。冒頭でも述べた通り、現代の日本の不確実なビジネス環境において IWB が重要であることから、個人レベルでの行動概念である IWB と PIED の関係性を掘り下げる研究は、日本で行う意義がある。

組織行動論には、個人の行動を解釈するプロセスにおいて特に認知・感情などの心理的要素の影響を重視するという特徴がある。職務に役立つ行動を新たに起こす個人の心理を考えると、単に従来通りの方法を実施するのではなく、それまでなかった方法を自ら考え、積極的に挑戦する気持ちを強く持っている。場合によっては失敗するリスクもあるため、もし組織との関係が一時的なものであれば、そこまでする必要がないと考えるかもしれない。しかし、組織との関係形成が長期的に安定しており、周囲からの期待も感じている場合には、失敗のリスクを負いながらも自発的に新たな職務遂行の方法を発案し実行に移す。また、企業が取り組む人材育成も同様に長期的な視点で行われているが、これは従業員と組織が長期的に安定した関係にあることを前提としたものである。そこで、本研究は組織との長期的な関係形成に関わり、かつ心理的側面を持つ代表的な概念である「心理的契約」に焦点を当てる。

心理的契約とは「明確に体现できるが言及しない承諾に基づいた、従業員と組織との間の互恵的な交換についての合意された項目と条件に関する主観的な個人の信念」（Rousseau, 2004）と定義される。

服部（2009）によると、組織と従業員は心理的契約のもと長期的な交換を行っている。これは、心理的契約が長期的な性格を持つことを示している。また、先述の通り、IWBは組織の効果的な機能と長期的な存続にとって重要であると広く主張されている（Amabile, 1988 ; Kanter, 1988 ; Oldham & Cummings, 1996 ; Shalley, 1995）。このように、PIED と IWB は互いに長期的な性格を持つ概念であることから、本研究では PIED と IWB の関係を心理的契約の観点から探っていく。

心理的契約は、関係的契約と取引的契約の2つに分類されており、本研究ではその中でも関係的契約に着目する。理由は2点ある。1点目は、関係的契約の長期的な性格にある。蔡（2002）は、この2つの契約期間について、前者はより長期的であるのに対し、後者は短期的であると述べている。本研究では、長期的施策である人材開発や組織の長期的な存続を支える IWB に焦点を当てていることから取引的契約よりも関係的契約が適切であると判断した。2点目は、関係的契約の日本的な性格にある。これまでに日本の大企業が実施してきた人材開発には、積極的な教育訓練を通じた企業特殊スキルの形成などがあり、これは日本企業で働く従業員が組織と強い関係的契約を結んでいるという強い信念を形成・維持してきたことを意味する（松山, 2005）。このような関係的契約の日本企業との関連性に関係的契約の妥当性を見出した。これらを踏まえ、本研究では PIED と IWB の関係性における関係的契約の媒介効果に着目する。

さらに、組織行動論で行動メカニズムを説明する際の特徴の1つとして、個人差によって生じる行動の違いを重視することが挙げられる。特定の行動をどれだけ行うかは、知覚された外的環境の影響や個人の内面に起因する感情などの個人要素が作用するため、これらを十分に考慮する必要がある。したがって、PIED と IWB の関係の強さは個人特性によって異なるものと考えられる。また、近年はポジティブ心理学を組織行動に取り入れる意義が大きくクローズアップされている（池田, 2015）ため、本研究では、ポジティブ心理学におけるポジティブな感情特性を代表する概念である「感謝特性」に着目する。

具体的な理由は以下の3点である。1点目は、日本的な要素としての感謝である。日本では初等教育、中等普通教育の指導において、人との関わりの際に「感謝」することの重要性が示されている（文部科学省, 2017）。義務教育において感謝を重んじていることから、日本文化における感謝の慣習の浸透がうかがえる。2点目は、感謝特性の定義による PIED との関連性である。感謝特性は、「自分が得るポジティブな経験や結果において、他者の善意が果たす役割を認識し、感謝の感情で応える一般的な傾向」（McCullough et al, 2002）と定義され、他者との関わりによって生まれるものである。人材育成を受ける上で、従業員は組織や上司との関わりが必須となるため、従業員は感謝する機会が豊富にあると考えられる。この点から、PIED と感謝特性は関連する可能性が高い。3点目として、感謝特性が視点取得に正の影響を与えることが示されていること（池田, 2015）が挙げられる。視点取得とは、Galinsky et al. (2005) によって「他者の立場から世界を想像する、あるいは、他者の立場で自分自身を想像する心的過程」と定義されている。この定義から、視点取得を高めることで自身の役割外の職務において新た

なアイデアを生む、つまり IWB を起こす可能性が指摘できる。そこで、視点取得に対して正の影響を与える感謝特性は IWB との関連性が高いと考えられる。以上 3 点から、本研究では感謝特性に着目し、その調整効果を検討する。

これまでの内容をまとめると、本研究における目的は以下の 3 点である。1 点目は、PIED が IWB を高めるメカニズムについて研究を行う。2 点目は、心理的かつ長期的関係形成という性質を持つ関係的契約の果たす PIED と IWB の関係における媒介効果を検証する。3 点目は、感謝特性がどのように IWB ないしは関係的契約に影響を与えるのか検証する。

2. 先行研究

(1) 革新的職務行動 (IWB, Innovative Work Behavior) について

IWB は、「職務において新しく有用なアイデアを生成・促進・実現する行動」(Janssen, 2000 ; Scott & Bruce, 1994) と定義されている。この包括的な行動構成要素には、アイデアの創出だけでなく、具体的なイノベーションへの転換も含まれている (Devloo, Anseel, De Beuckelaer & Salanova, 2015)。高石ら (2009) は、「組織の現状維持を目的とする円滑な運営や効率性を超えて、現在行われているシステムの改善などの経営革新を可能にする成員行動」として、IWB のほか、向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior)、ボイス (voice)、率先 (taking charge) などを取り上げている。いずれの行動も Katz & Kahn (1978) が提唱した自発的に発揮される概念から発展してきたものである。向社会的組織行動とは、「組織のメンバーによって行われるものであり、ある人が組織での役割を果たしながら、関わる個人、グループ、組織に向けられ、その対象となる個人、グループ、または組織の幸福を促進する目的を持って行われる行動」(Brief & Motowidlo, 1986) である。ボイスとは、「単に批判するのではなく、改善を意図した建設的な挑戦の表明を重視する促進的行動」(Van Dyne & LePine, 1998) である。また、率先とは、「組織全体の機能的変化をもたらすことを意図した裁量的行動」(Morrison & Phelps, 1999) と定義されている。表 1 にはこれらの行動概念がまとめられている。

しかし、向社会的組織行動とボイス、率先の 3 つの概念は従業員の創造性と革新性という観点から、IWB と比較して見劣りを感じる。向社会的組織行動はイノベーションを伴わず、革新性に欠け、ボイスは、他の人が反対する場合でも標準的な手順の修正を推奨する (Van Dyne & LePine, 1998) ため、創造性が伴うとは限らない。また、率先はリーダーシップを伴う (Morrison & Phelps, 1999) ため、一般的な従業員の立場では該当しない面がある。アメリカの経営学者の Warren Bennis 氏が述べたように、「これからの組織は生き残るためにメンバーの創造性にますます依存するようになる」(Bennis & Biederman, 1997)。したがって、一連の自発的な行動の中でも特に創造性に特徴付けられる IWB に着目することの意義が大きいと考えられる。

また、持続可能な競争優位性を生み出す上で IWB が重要である (Van de Ven, 1986) にもかかわらず、従業員が IWB を発揮するメカニズムに関する研究成果はまだ限定的である (Janssen, 2000)。しかし、知性、想像力、創造性を通じて組織の革新的能力を形成するのは従業員であるという考え方 (Mumford, 2000) に基づき、特定の人事慣行が IWB を特定し、開発し、評価し、報いることができると論じられている (Ramamoorthy et al., 2005 ; Veenendaal & Bondarouk, 2015)。

さらに、IWB の規定要因として従業員の自律性と能力開発 (Rune & Kristina, 2014) が挙げられる。これらはともに企業の中において組織や管理者が促すものである。上記の 2 つの中でも「能力開発」は特に本研究で扱う PIED との関連性がうかがえる。したがって、本研究では人事慣行の一環として人材育成に着目し、PIED との関係性を探る。

表 1 IWB の類似概念

概念	定義	IWB との差異
IWB (Innovative Work Behavior)	職務において新しく有用なアイデアの生成・促進・実現をする行動 (Janssen, 2000 ; Scott & Bruce, 1994)	
向社会的組織行動 (prosocial organizational behavior)	組織のメンバーによって行われるものであり、ある人が組織での役割を果たしながら関わる個人、グループ、組織に向けられ、その対象となる個人、グループ、または組織の幸福を促進する目的を持って行われる行動 (Brief & Motowidlo, 1986)	イノベーションを伴わない
ボイス (voice)	単に批判するのではなく、改善を意図した建設的な挑戦の表明を重視する促進的行動 (Van Dyne & LePine, 1998)	他の人が反対する場合でも、実行される
率先 (taking charge)	組織全体の機能的変化をもたらすことを意図した裁量的行動 (Morrison & Phelps, 1999)	リーダーシップを伴う

(2) PIED (Perceived Investment in Employee Development) について

PIED とは、「従業員の能力開発及び市場価値向上に向けた関与に関する個人の信念」(Lee & Bruvold, 2003) と定義され、会社による人材育成自体ではなく、人材育成における投資を従業員が認知する度合いと解釈される (鄭ら, 2011)。人材育成は、それを受けた従業員が知覚することで初めて従業員の態度や行動に影響を与えられと考えられる。そのため、本研究では人材育成の実施度合いではなく、従業員の知覚の程度を表す PIED に着目する。また先述のように、厚生労働省 (2022) は人材育成に対する多額の国家予算の投入、企業による労働者の能力開発の支援など、人材育成や労働生産性の向上にも力を入れている。このような近年の日本における人材育成への注目の高まりも、PIED の国内研究の重要性を示している。

ここまで、PIED の定義とその重要性を見てきた。ここからは、具体的な PIED の特徴について述べ

ていく。PIED は、組織が従業員の貢献度合いを評価し、従業員が組織によってその雇用可能性を気にかけられていると従業員が感じるような状況を作り出す (Lee & Bruvold, 2003)。PIED 自体は人材育成の一分野であり、個人の成長率と生産性を高めるために組織や企業によって行われる学習体験をさす (Nadler & Nadler, 1989)。また、PIED は、従業員の組織コミットメントや職務満足に対する有意な正の影響 (Lee & Bruvold, 2003) を与えることが明らかになっている。さらに、企業の従業員に対する人材育成が個人レベルの態度や行動に影響を及ぼすメカニズムを解明することは、企業の効率的な資源配分を行っていく上で重要な課題とされている (Lee & Peccei, 2007 ; Sady, Spitzmuller & Witt, 2008)。そのため、本研究では個人レベルの行動概念である IWB との関係性を探る。

(3) 関係的契約について

先述のように、IWB は明示的に認識されていない役割外行動とされている。これを踏まえ、IWB の規定要因として、関係的契約に着目する。関係的契約は、従業員が企業との関係形成において、書面で明らかにされている契約以外の、暗黙の期待に基づいて結ぶ「心理的契約」(服部, 2009) の一分類 (Rousseau & Parks, 1994) だからである。関係的契約は「心理的契約の一種で、社会心理的側面を含み、かつ長期安定的な性格を持つ契約」(服部, 2009) と定義される。服部によると、規定要因には、キャリアに関する支援や自社以外で通用するスキル、福利厚生、業務上の従業員の意思決定の参加などが挙げられる。また、構成内容には、自己成長、昇進、努力への報いなどが挙げられる (石橋, 2019)。ここで、心理的契約とは「明確に体现できるが言及しない承諾に基づいた、従業員と組織との間の互恵的な交換についての合意された項目と条件に関する主観的な個人の信念」(Rousseau, 2004) と定義される。心理的契約は、PIED から正の影響を受ける組織コミットメント (Lee & Bruvold, 2003) の近接概念であり、個人の心理的な関わりを示す (山岡, 2006)。欧米の先行研究では、心理的契約は「取引的契約」と「関係的契約」の 2 つに分類され、この分類は実証研究によって概ね支持されている (Rousseau & Parks, 1994)。取引的契約とは「継続的な契約の更新と経済的インセンティブを通じて、個人の職務成果を最大限に引き出そうとする契約」(蔡, 2002) と定義される。これは、契約の内容が具体的で経済的な側面に主眼を置いており、契約期間が短期的である等々の諸特徴を強く持つ (蔡, 2002) ものである。本論文においては、心理的契約の中でも、この取引的契約ではなく、関係的契約に着目する。なぜなら、日本企業の雇用制度は心理的契約によって支えられてきたという側面が強い (服部, 2008) と言われており、その中でも特に関係的契約とのつながりが深く、日本企業の正社員と雇用組織の典型とされている (蔡, 2002) からである。先述のように関係的契約は長期的な変数であること、日本的な変数であることから、日本における PIED と IWB の関係性を探る研究において用いる意義があると考えられる。

(4) 感謝特性について

ここまで見てきたように、PIED、関係的契約はともに従業員と組織との関わりの中で生まれる個人

の知覚や信念であった。つまり、これらの変数はいずれも他者との関わりによって個人が持つ心理的な側面と言える。ここからは、これらの関係に影響を与える変数として感謝特性に着目していく。なぜなら、これも他者との関わりの中で個人が抱く感情にかかわる概念だからである。感謝特性は、「自分が得るポジティブな経験や結果において、他者の善意が果たす役割を認識し、感謝の感情で応える一般的な傾向」(McCullough et al., 2002)と定義される。この定義からも、感謝特性は他者との関わりによって生まれるものであり、前述の PIED と関係的契約に共通する特徴と一致することから、これらの変数との関連が予想される。

また、Weiner (1986) は、感謝は二段階のプロセスを経て幸福とは異なるものになると提唱した。第 1 に、人は自分が幸福をもたらす肯定的な結果を得たことを認識する。第 2 に、人はその幸福を外的要因、すなわち意図的に行動した他者に帰属させ、その結果、幸福は感謝と分類される。したがって、感謝特性が強い人は、幸福な経験や結果を認識した際に、その帰属先である他者に対してより強い感謝の念を抱く傾向が強い。昨今の組織では同僚との高質な協力・連携が求められていることを考えると、感謝は組織力を高める可能性がある(池田, 2015)ため、PIED が従業員個人の IWB に与える影響を探索本研究では、人材育成を組織と従業員間の連携の一種と捉え、両者の関係と密接に関わる感謝特性に着目する。

3. 仮説

以上で述べた先行研究から、IWB の影響要因として、PIED、関係的契約、感謝特性を検討する必要があることが示された。本研究では資源保存理論、社会的交換理論を踏まえ、IWB の影響要因として PIED が関係的契約を経由することで与える影響について検討する。さらに、PIED と関係的契約、IWB の三者の関係に感謝特性がどのように影響するのかを検討する。

(1) PIED と IWB : 関係的契約の媒介効果

はじめに、PIED と関係的契約の関係を資源保存理論に基づいて説明する。資源保存理論とは、「人は資源を獲得、保持、保護しようとし、資源が損失あるいは喪失の危機にさらされたとき、または実質的な資源投資の後に資源を獲得できなかったときにストレスが発生する」(Hobfoll, 1989)という理論である。また、ここで言う「資源」とは、自分自身が価値を置いているものや、そのような価値を置いているものを獲得するための手段として機能するものとされる(Hobfoll, 2002)。

組織が従業員に対して人材育成を施す際、組織は研修や教育などで様々なコストを負担する。そのため、サンクコストの観点から組織は従業員を、育成費用を投じてきた「資源」とみなす。ここで、資源保存理論を本研究に応用すると、組織は「資源」を保持しようとして従業員との関係性を強めようとす

るため、関係的契約が高まると考えられる。一方、組織による自身への人材育成を知覚した従業員も、人材育成が施される労働環境を職務における生産性や状況判断力などの能力を高める機会という「資源」とみなすと考えられる。組織からの人材育成を受けた従業員は、資源保存理論を踏まえると、上記のような「資源」を保持するため、人材育成を受けることが出来る労働環境を保とうとする心理が働き、組織からの期待にできるだけ応えようとして、組織との関係性を強めようとする可能性が高い。また、組織の人的資源管理施策の強さを表す人事シグナルと関係的契約の間に正の関係がある（Chiradip & Kailash, 2022）ため、PIED と関係的契約の間にも正の関係が期待できる。したがって、PIED が高まると、関係的契約が強められることが考えられる。

次に、関係的契約と IWB の関係を社会的交換理論に基づいて説明する。社会的交換とは、「何か 1 つに特定できない、広義での将来の義務感を生じさせるような好意 (favors) のことであり、それに対する返報性は、相手との交渉によって調整されるものではなく、本人の自由意志に委ねられるべきもの」(Blau, 1964) と定義されている。関係的契約では、取引が長期にわたって行われており、企業と従業員の間で信頼が形成・維持される傾向が強い(蔡, 2002)。一方、IWB とは、先述の通り「職務において新しく有用なアイデアを生成・促進・実現する行動」(Janssen, 2000 ; Scott & Bruce, 1994) である。組織との間に信頼が形成・維持されている場合、社会的交換理論を踏まえると、従業員はこのような「好意」に対して様々な形で「返報」を試みると考えられる。その一環として、組織の成功に貢献しようとする心理が働いて、人材育成によって育まれた職務ノウハウを活かして組織からの暗黙的な期待に応えようとする。例えば、業務効率の改善を行ったり、新製品やサービスの開発に新たなアイデアを提案したり、社内外における新しい協力関係の構築に取り組んだりするなど、組織に報いるための IWB が考えられる。また、関係的契約は革新的行動と正の関係がある (Chang, 2013) ため、革新的行動の一種である IWB と関係的契約の間にも正の関係が期待できる。したがって、関係的契約が強まると IWB が促進されることが考えられる。

以上を整理すると、PIED が関係的契約を促進し、関係的契約が IWB を促進する。これにより「PIED が関係的契約と正の関係にある」、「関係的契約が IWB と正の関係にある」という 2 つの仮説が導かれるが、組織行動論研究では媒介効果を 1 つの仮説でまとめることも多いため (e.g. Liao et al., 2010 ; Park & Hai, 2021)、本研究は以下の仮説 1 を提示する。

仮説 1 : PIED と IWB の関係は、関係的契約によって媒介される。

(2) PIED と関係的契約：感謝特性の調整効果

次に、PIED と関係的契約の関係に影響を与えるものとして感謝特性に注目し、資源保存理論を用いて説明する。先述の通り、感謝特性は、「自分が得るポジティブな経験や結果において、他者の善意が果たす役割を認識し、感謝の感情で応える一般的な傾向」(McCullough et al., 2002) と定義される。感

謝特性の強い従業員は、組織が自身に対して施す人材育成に対して、人一倍強い感謝の念を抱き、仕事における好ましい結果を自分ではなく、組織の貢献によるものとみなすと考えられる。このような従業員にとって、組織による人材育成を知覚できる、すなわち、PIEDが高い状況は「資源」である。資源保存理論によると、人材育成を受けた従業員は上記のような状況を保持するため、組織との関係性、すなわち関係的契約を強めると考えられる。一方で、感謝特性が弱い従業員は、組織が自身に対して施す人材育成に対して、強い感謝を示さず、仕事における好ましい結果を組織の貢献に帰属させないため、組織との関係性、すなわち関係的契約を強めようとする可能性が低い。さらに、PIEDが低いとき、組織の個人に対する関与は少ないため、感謝特性の高低にかかわらず、関係的契約は強められないと考えられる。

以上から、感謝特性が高い状態において、PIEDが関係的契約に与える影響が強まり、両者の間にあ
る正の関係がさらに強まることが期待できる。

仮説 2 : PIED と関係的契約の正の関係は、感謝特性にモデレートされる。感謝特性が高いと両者の
間の正の関係は強まる。

(3) PIED と IWB : 感謝特性の調整効果

最後に、PIED と IWB の関係に影響を与える要因として、感謝特性に注目し、社会的交換理論を用いて説明する。感謝特性の強い従業員は、組織が自身に施す人材育成に対して、人一倍強い感謝の念を抱く。社会的交換理論によると、このような従業員は、職務で活躍することで組織への「返報」を試み、積極的に IWB をとると考えられる。一方で、感謝特性が弱い従業員は、組織が自身に対して施す人材育成に対する感謝の気持ちが弱く、組織への「返報」を試みないため、IWB をとるとは考えにくい。さらに、PIED が低いとき、個々の従業員は IWB を起こす能力や誘因に乏しいため、感謝特性の高低に関わらず、IWB は促進されないと考えられる。

以上の内容と仮説 1 とを合わせて考えると、PIED と IWB の関係は関係的契約によって媒介されるため、両者は直接繋がっているわけではないが、感謝特性が強いと PIED と IWB の間に正の関係が生じることが想定できる。したがって、以下の仮説 3 が導かれる。

仮説 3 : PIED と IWB の関係は、感謝特性にモデレートされる。感謝特性が高いと両者の関係は正となる。

4. 調査方法

(1) 調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが展開するウェブ調査サービスの『Fastask』を利用した。まず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターから調査対象者の絞り込みを行い、そのモニターを対象として本調査を行った。

予備調査では、回収目標を 2000 人に設定してマニュアルに従って 8000 人程度に配布した。この予備調査では、サービス業に勤める人を対象とした。理由は 3 点ある。1 点目は、サービス業の重要性が高まっていること、2 点目は、世界的に見て日本のサービス業の生産性が低いこと、3 点目は、サービス業における人材育成の必要性が指摘されていることである。我が国の経済活動におけるサービス産業（第三次産業）のウエイトは GDP ベース及び従業者ベースで 7 割を超えており（総務省統計局, 2021）、その重要性が高まっている。しかし、サービス産業の生産性は米国などに比べて総じて低位に止まっており（文部科学省, 2008）、日本におけるサービス産業の成長の必要性がうかがえる。また、サービス業は大きな雇用創出力を持っているものの、他産業と比較して労働生産性は低く、生産性向上が急務の課題となっている（南方, 2007）。

以上の理由から、本研究ではサービス業に勤める人を調査対象とした。質問内容は、人材育成を受けた程度、自身の役職、雇用形態とした。予備調査を踏まえて調査対象は、人材育成を「少しでも受けたことがある」、「十分に受けたことがある」人とし、自身の役職は、人材育成を受ける側に焦点を当てるため、「管理職以外」を対象にした。雇用形態は、組織がより長期的な視点のもとで人材育成を行い、IWB を起こすと考えられる「正社員」、「正規職員」とし、パート・アルバイト、契約社員（有期、無期含む）、派遣社員を除いた。

予備調査の結果、本調査に相応しい対象者サンプルは 423 名であった。以上の調査対象者に対して、本調査および追跡調査を行った。まず 2023 年 8 月に、PIED、関係的契約、感謝特性の 3 変数に関して本調査を行った。その 3 週間後の 9 月中旬に従属変数である IWB の追跡調査を行った。本調査の回収目標は 300 名であったが、本研究では目標を超える 330 名から回答を得られた。そのうちの有効サンプル数は 317 名であった。9 月中旬に行われた追跡調査では本調査での 317 名のうち、226 名から回答を得た。欠損値等を除いた最終的な有効サンプル数は 217 名であった。

(2) 測定尺度

1) PIED に関する質問項目

PIED については、Lee & Bruvold (2003) によって修正されてきた PIED 尺度（7 項目）を採用した。これらの項目はいずれも「全くあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「あまりあてはまらない」

表 2 調査対象者のプロフィール（計 217 名）

性別	男性			女性			
	151 人			66 人			
年代別	20 ～ 29 歳	30 ～ 39 歳	40 ～ 49 歳	50 ～ 59 歳	60 ～ 69 歳		
	24 人	45 人	57 人	69 人	22 人		
職業	会社員（事務系）		会社員（技術系）		会社員（その他）		
	81 人		36 人		100 人		
地域	北海道	東北	関東	中部	中国	四国	九州
	7 人	19 人	81 人	30 人	45 人	10 人	4 人

「どちらともいえない」「ややあてはまる」「かなりあてはまる」「非常にあてはまる」の 7 点尺度で測定した。

2) 関係の契約に関する質問項目

関係の契約に関しては、Millward & Hopkins (1998) が開発した心理的契約尺度を、青木 (2001) が邦訳したものを使用した。この質問項目のうち、関係の契約に関する質問 12 項目を採用し、同様に 7 点尺度で回答を得た。

3) IWB に関する質問項目

IWB に関しては Scott & Bruce (1994) の質問項目を邦訳し、使用した。質問項目数は 6 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

4) 感謝特性に関する質問項目

感謝特性に関しては、感謝特性を測定する GH-6 (McCullough et al., 2002) の項目群を基本とし、GRAT (Watkins et al., 2003) の下位尺度である「他者への感謝」を参考にした藤原, 村上ら (2014) の質問項目を使用した。質問項目数は 8 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

5) コントロール変数について

コントロール変数は性別と年齢である。性別は男性を 1, 女性を 2 とした。

5. 分析結果

(1) 因子分析

本研究は、統計ソフト SPSS を用いて因子分析を行った。はじめに、上記の測定尺度全ての質問項目（合計 33 項目）の平均値、標準偏差を算出した。各データについて天井効果、フロア効果が見られた

ものは存在しなかったため、33 項目すべてを引き続き分析対象とした。

次に 33 項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い、4 因子構造が妥当であると示された。高い因子負荷量 (0.35 以上) を示さなかった質問項目、複数の因子に負荷が示された質問項目の計 3 項目を削除し、再度同様の手順で因子分析を行った。その結果、十分な負荷量を示さなかった項目は見られなかった。最終的な因子パターンを表 3 に示す。各因子の平均、標準偏差、信頼性 α は表 4 の通りである。

第 1 因子は 8 項目で構成されており、いずれも藤原、村上ら (2014) の質問項目における「感謝特性」に関する質問項目であった。そこで、「感謝特性」因子と命名した。

第 2 因子は 9 項目で構成されており、いずれも青木 (2001) が邦訳した質問項目における「関係的契約」に関する質問項目であった。そこで、「関係的契約」因子と命名した。

第 3 因子は 6 項目で構成されており、いずれも Scott & Bruce (1994) の質問項目における「IWB」に関する質問項目であった。そこで、「IWB」因子と命名した。

第 4 因子は 7 項目で構成されており、いずれも Lee & Bruvold (2003) の質問項目における「PIED」に関する質問項目であった。そこで、「PIED」因子と命名した。

表 3 因子分析結果

質問項目	1. 感謝特性	2. 関係的契約	3. IWB	4. PIED
私は、周りの人にいつも感謝しています。	0.873	0.028	0.070	-0.027
私は、いろいろな人に感謝しています。	0.872	-0.088	0.069	0.033
今の私がいるのは、周りの人が自分によくしてくれたおかげです。	0.831	0.050	-0.083	-0.048
私には、感謝の気持ちを伝えたい人がたくさんいます。	0.827	-0.191	0.081	0.124
私は、感謝したい相手をたくさん思い浮かべることができます。	0.816	0.084	-0.074	0.022
私は、普段の生活の中で、周りの人に感謝することがたくさんあります。	0.809	0.127	0.013	-0.041
私は、他の人が自分のためにしてくれたことに感謝しています。	0.789	-0.002	-0.078	-0.009
私は、他の人に感謝することを書き出したら、たくさん書けます。	0.758	0.035	0.059	-0.015
私にとって、この組織で働くということは、家族一員であるようなものだ。	-0.014	0.866	0.013	-0.066
私は、終身雇用の見返りとしてこの会社に 100% の貢献をする意欲がある。	-0.096	0.850	0.106	-0.094

私は、この組織でチームの一員であると感じる。	0.193	0.769	-0.029	-0.098
この組織は、一所懸命自分から働く従業員を育て、報いる。	-0.046	0.765	-0.040	0.139
私には、一所懸命働けば出世する機会が、十分にある。	-0.001	0.754	-0.038	0.072
私は、後々の見返りを考えて、厄介なことでも同僚のためにする。	0.183	0.718	-0.062	-0.062
この組織は従業員の努力に報いていると感じる。	0.005	0.697	-0.021	0.149
この組織における私のキャリアパスは、はっきりと決まっている。	-0.058	0.642	-0.008	0.088
私は、この会社での勤続年数と目標達成への奉仕と努力により、出世を期待している。	-0.095	0.586	0.196	0.144
私は、職務において創造的なアイデアを生み出す。	0.033	-0.015	0.911	-0.020
私は、職務において他の人にアイデアを広め、擁護する。	0.061	-0.017	0.841	0.042
私は、職務において革新的である。	-0.025	0.028	0.836	-0.018
私は、職務において新しいアイデアを実行するために適切な計画とスケジュールを立てる。	-0.011	-0.034	0.805	-0.051
私は、職務において新しい技術、プロセス、技術、製品のアイデアを探し出す。	0.098	-0.003	0.779	0.001
私は、職務において新しいアイデアを実行するために必要な資金を調査し、確保する。	-0.111	0.098	0.771	0.030
私の所属する組織は、従業員に対してキャリア・カウンセリングとキャリア計画の支援を行っている。	0.029	-0.101	0.049	0.862
私の所属する組織では、従業員に対して将来の仕事やキャリア形成に備えたスキルを教育している。	0.106	-0.051	-0.057	0.819
私の所属する組織は、従業員が将来の仕事に備えた新しいスキルを習得する時間を確保している。	-0.006	-0.027	0.053	0.802
私の所属する組織は、従業員が継続的な研修を受けることを決定した場合にも支援してくれる。	-0.042	0.092	-0.069	0.769
私の所属する組織は、従業員の社内での異動の希望を受け入れてくれる。	-0.046	0.068	0.066	0.643
私の所属する組織では、従業員に対して組織内の求人情報を提供している。	-0.070	0.093	0.011	0.614
私の所属する組織は、従業員の相談の際に秘密が守られるよう配慮している。	0.081	0.128	-0.101	0.590
因子寄与	7.646	8.395	6.295	7.145
因子寄与率	37.800	12.997	10.955	6.885

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関関係

コントロール変数, 独立変数, 従属変数, 媒介変数, 調整変数となる「性別」「年齢」「PIED」「IWB」「関係的契約」「感謝特性」の平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関関係を調べたものが表 4 である。

PIED と IWB, PIED と関係的契約, PIED と感謝特性, IWB と関係的契約, IWB と感謝特性, 関係的契約と感謝特性それぞれの間には正の有意な相関が見られた。また, 性別と年齢, 年齢と関係的契約それぞれの間に負の有意な相関が見られた。

表 4 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関

	平均	標準偏差	信頼性係数 α	1.	2.	3.	4.	5.
1. 性別	1.30	0.46						
2. 年齢	45.41	11.64		-0.409**				
3. PIED	3.60	1.13	0.898	0.095	-0.126			
4. IWB	3.57	1.27	0.930	-0.037	-0.038	0.277**		
5. 関係的契約	3.66	1.13	0.926	0.099	-0.175**	0.581**	0.407**	
6. 感謝特性	4.34	1.19	0.946	0.085	0.011	0.365**	0.359**	0.397**

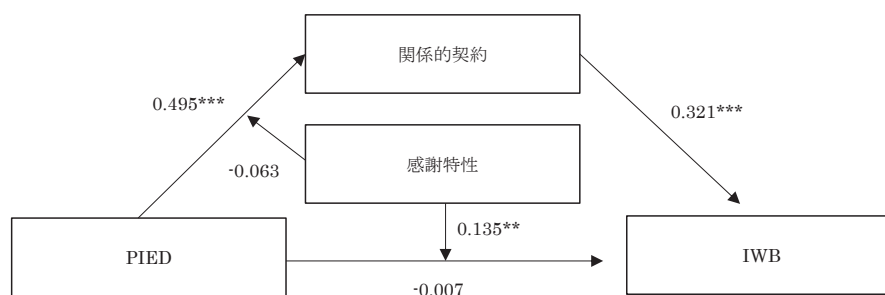
p**<0.05

(3) 共分散構造分析

統計ソフト AMOS を用いて共分散構造分析によりモデルの検証を行った。図 1 は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。モデルの適合度を確認すると, 高い適合度を示した (GFI=1.000, AGFI=1.000, NFI=1.000, RMSEA=0.000, カイ 2 乗=0.008, 自由度=1, 有意確率=0.930)。

表 5 は推定値の有意性検定である (標準化の係数)。

図 1 共分散構造分析のパス図 (注 1, 2, 3)



注 1 p**<0.05, p***<0.01 数値は標準化推定値

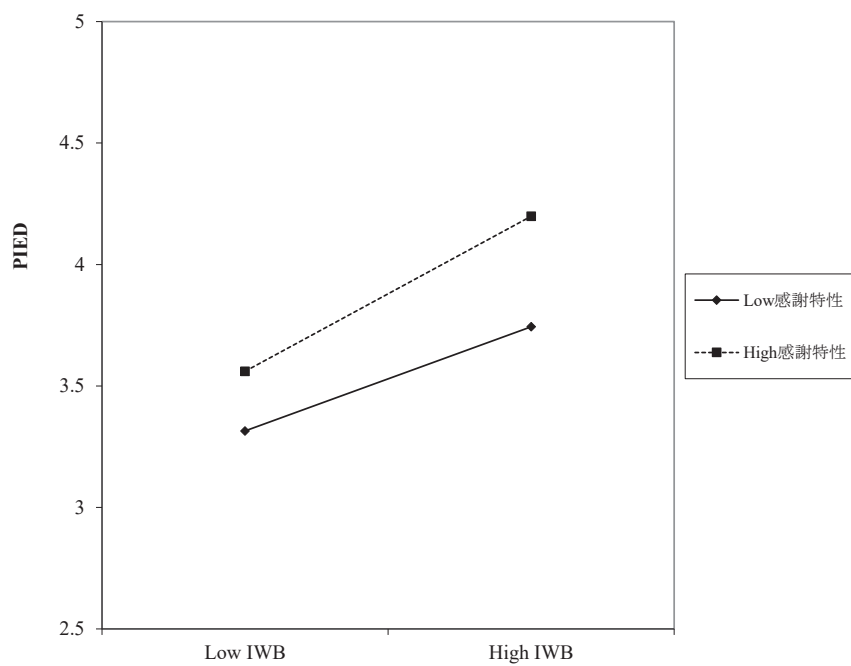
注 2 GFI=1.000, AGFI=1.000, NFI=1.000, RMSEA=0.000

注 3 パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係と誤差は省略

表 5 推定値の有意性検定（標準化の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
関係の契約	←	PIED	0.495	0.058	8.545	***
関係の契約	←	性別	-0.013	0.143	-0.223	0.824
関係の契約	←	年齢	-0.120	0.006	-2.042	0.041
関係の契約	←	感謝特性	0.211	0.055	3.637	***
関係の契約	←	PIED* 感謝特性	-0.063	0.035	-1.165	0.244
IWB	←	関係の契約	0.321	0.085	4.201	***
IWB	←	PIED	-0.007	0.084	-0.099	0.921
IWB	←	性別	-0.107	0.180	-1.627	0.104
IWB	←	年齢	-0.030	0.007	-0.459	0.647
IWB	←	感謝特性	0.261	0.071	3.898	***
IWB	←	PIED* 感謝特性	0.135	0.044	2.227	0.026

図 2 単純傾斜分析の結果（仮説 3）



まず仮説 1 の検証を行う。PIED と関係的契約の関係 ($\beta = 0.495$, $p < 0.01$)、関係的契約と IWB の関係 ($\beta = 0.359$, $p < 0.01$) はそれぞれ有意であることが確認された一方で、PIED と IWB の関係 ($\beta = -0.008$, $p = 0.921$) は、非有意であることが確認できた。また、AMOS の結果を確認したところ、標準化間接効果は 0.159、標準化直接効果は -0.007 となり、完全媒介が認められた。さらに、間接効果の検定方法としてブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングを行った結果、95%信頼区間が 0.1107 ~ 0.3205 であり、0 が含まれていなかったため、間接効果が有意であることが確認でき、関係的契約の媒介効果が認められる。よって仮説 1 は支持される。

続いて仮説 2 について検証を行う。同様に図 1 及び表 5 より、PIED と関係的契約との関係に対する感謝特性のパスは統計的有意を示さなかった ($\beta = -0.063$, $p = 0.244$)。よって、仮説 2 は棄却される。

最後に仮説 3 の検証を行う。図 1 及び表 5 を参照すると、感謝特性は統計的有意性を示しており ($\beta = 0.135$, $p < 0.05$)、調整効果があると判断した。図 2 は PIED と感謝特性に関して IWB に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。感謝特性が高い場合（単純傾斜 $= 0.2678$, $p < 0.01$ ）、感謝特性が低い場合（単純傾斜 $= 0.0711$, $p = 0.4750$ ）より感謝特性が高い場合には有意水準 1% で統計的に有意となった。一方で感謝特性が低い場合には非有意であることが分かった。したがって、感謝特性が高い場合に PIED と IWB の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって、仮説 3 は支持される。

(4) 補足分析

本研究では、独立変数に PIED、媒介変数に関係的契約、従属変数に IWB、調整変数に感謝特性を設定し、モデル検証を行った。しかし、理論的に成立しうる代替モデルが他にもある。その中の 2 つのモデルについて、今回用いたデータを基に検証を行った。

1 つ目は、独立変数を PIED、媒介変数に関係的契約、従属変数に IWB、調整変数に感謝特性を設定したモデルである。本研究で扱ったモデルとの違いは感謝特性の調整位置である。関係的契約と IWB、PIED と IWB それぞれの関係における感謝特性の調整効果を検証した。今回のデータを使用したモデル検証を行った結果、GFI=0.979、AGFI=0.744、NFI=0.954、RMSEA=0.161 であった。AGFI が一般的に指摘されている 0.900 以上の基準を、RMSEA が一般的に指摘されている 0.050 以下の基準を満たしていないため、本モデルは棄却された。

2 つ目は、独立変数を関係的契約、媒介変数に PIED、従属変数に IWB、調整変数に感謝特性を設定したモデルである。結果は、GFI=1.000、AGFI=0.999、NFI=1.000、RMSEA=0.000 であり、モデルとしては高い適合値を示した。したがって、本補足モデルを統計学的に棄却することはできないことが判明した。しかしながら、本モデルの方が今回の研究において適切であると判断した。理由としては PIED と関係的契約の因果関係によるものである。関係的契約は従業員が組織（企業）と関係を長期的に結ぼうとする意志を示しており、企業に対して好意的な感情を持っていることが分かる。冒頭にも

示した組織行動論的アプローチ（認知・感情・行動）を踏まえると、好意的な感情は組織からの人材育成を受け、それを認知するからこそ強まると考えられる。したがって、PIED が関係的契約に影響を与えると見える。さらに学術面においても、心理的契約の類似概念（山岡，2006）である組織コミットメントが PIED の影響を受けている（Lee & Bruvold, 2003）ことや、従業員は、組織内部の人材育成などに対して好意的な認識を持つことで組織への心理的なコミットメントを高めることがわかっている（Gaertner & Nollen, 1989）。これらを総合すると、関係的契約が PIED に影響を与えるこのモデルよりも、本モデルのほうが適切であると考えられる。ただし、三時点での追跡調査及び客観的な測定指標を導入するなど、今後さらに研究方法を改善していく余地を示唆する結果となったことは間違いない。

6. 考察，今後の課題

本研究の目的は大きく分けて 3 点あった。1 点目は、PIED がどのようなメカニズムによって IWB を高めるのかについて研究を行うこと。2 点目は、心理的かつ長期的関係形成という性質を持つ関係的契約の果たす媒介効果を検証すること。3 点目は、感謝特性が、どのように IWB ないしは関係的契約に影響を与えるのかを検証することである。検証の結果、仮説 1 および仮説 3 は支持されたが、仮説 2 は棄却された。

仮説 2 の棄却理由について考察する。本研究では、感謝特性による PIED と関係的契約の調整効果は示すことができなかった。関係的契約は、自己成長などの自分自身への利益に対する信念である。そして調整変数として扱った感謝特性は、他者に対する感謝に関する感情である。そのため、仮説 2 と仮説 3 の結果を踏まえると、感謝特性は調整変数として、他人に視点を向けた利他的な行動である IWB と PIED の間には機能するが、自分自身に視点を向けた主観的な信念である関係的契約と PIED の間には機能しなかったと考えられる。実際に、感謝特性は視野を広げたり利他的行動や職場の成果を左右する職務行動には影響を与えたりする一方で、自身の課題遂行に対しては影響を及ぼさないという示唆をする先行研究（池田，2015）も確認された。

次に、本研究の意義を 3 点述べる。

1 点目に、個人レベルの観点から個人のイノベーションのメカニズムを明らかにした点である。企業の従業員に対する人材育成が個人レベルの態度や行動に影響を及ぼすメカニズムの解明の重要性が叫ばれる（Lee & Bruvold, 2003）中で、人材育成に対する知覚が個人レベルの行動概念である IWB に与える影響について解明したことは非常に価値がある。

2 点目に、IWB が発生するメカニズムを心理的な側面から明らかにした点である。個人のイノベーションの先行要因としては、組織文化や組織風土（Scott & Bruce, 1994）、上司との関係性（Janssen & Van Yperen, 2004）、仕事の特性（Oldham & Cummings, 1996）など様々な要因が研究されてきた一方で、

これらを説明する中間的な心理プロセス、つまり心理プロセスを媒介要因においた研究はされてこなかった。このように、IWBに影響を与える心理プロセスに関する研究が存在していない(Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)中で、心理的側面に着目した研究を行ったことには大きな意義があるといえる。

3点目に、日本企業を対象に人材育成の成果の研究を行った点である。問題意識でも述べたように、日本において企業による人材育成への注目度は高まっている。その中で日本企業との関わりの深い関係的契約に着目し、個人レベルの行動や成果に対する影響を明らかにしたことで、今後の日本企業における人材育成の実践的意義を示すことができた。しかしながら、その上で、企業は認知という観点から、人材育成のあり方を見直すことが今後求められるであろう。具体的には、企業の人材育成の投資に関する情報を社内で公開するなどの施策を行うのがよいのではないだろうか。

最後に本研究の課題を3点述べる。1点目は、調査対象業界の幅を広げることである。本研究では、数多くある業界の中でもサービス業界に絞ったため、業界の幅を広げた場合、研究結果にどのような影響があるかを検証していく必要がある。2点目は、調査対象者の属性の偏りをなくすことである。本研究ではサンプルが40代以上に偏っていたこと、女性のサンプル数が男性と比べ少ないことがあげられる。そこでよりサンプルの属性のバランスを意識した研究にするだけでなく、人材育成を受けた時期と本調査に回答した時期に近い若年層にアプローチすることが求められる。3点目は、本モデル以外にも成立する可能性のあるモデルが示唆されてしまったことである。これについては今後の研究において、研究方法を改善し、本研究をさらに発展させる必要性がある。

参 考 文 献

<書籍>

- Bennis, W., & Biederman, P. W. (1997). "Organizing genius: The secrets of creative collaboration. Reading", MA: Addison Wesley.
- Blau, P. Huo-Tsan Chang (2013) "Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources", *Journal of Applied Social Psychology*.
- In-Jo Park, Shenyang Hai (2021) "How does career future time perspective moderate in the relationship between infection anxiety with the COVID-19 and service behavior among hotel employees?", *Tourism Management Perspectives* 39 100846.
- Kanter, R. M. (1983) "The change masters." *New York: Simon & Schuster*.
- Kanter, R. (1988) "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.)", *Research in organizational behavior*, 10, 169-211. *Greenwich, CT: JAI Press*.
- Katz, D., & Kahn. L. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Nadler, L., & Nadler, Z (1989) "Developing human resources: Concepts & a model (3rd ed).", *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Weiner, B. (1986) "An attributional theory of motivation and emotion." *New York: Springer-Verlag*.
- 二村敏子（編）（2004）『現代マイクロ組織論：その発展と課題』有斐閣

松山一 (2005) 『経営戦略と人の資源管理』, 白桃書房

<論文>

- Amabile, T.M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". In Shaw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendaal (2019) "Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate", *The International Journal of Human Resource Management*, 30:18, 2661-2683.
- Bård Kuvaas and Anders Dysvik (2010) "Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes", *Norwegian School of Management Human Resource Management Journal*, Vol 20, no 2, 138-156.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. (1986) "Prosocial organizational behaviors." *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Chiradip Bandyopadhyay and Kailash B. L. Srivastava (2022), "The Mediating Role of Relational and Transactional Psychological Contract Fulfilment on the Relationship between Strength of the HR Signals and Job Satisfaction", *The Journal for Decision Makers*, 47(4), 288-302.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M (2015) "Keep the fire Burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour.", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491-504.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization.", *Human Relations*, 42(11) , 975-991.
- Galinsky, A.D., Ku, G., & Wang, C. S. (2005) "Perspective-taking and self-other overlap: Fostering social bonds and facilitating social coordination.", *Group Processes and Intergroup Relations*, 8, 109-124.
- Hobfoll, S.E. (1989) "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.", *American Psychologist*, Vol.44, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002) "Social and psychological resources and adaptation." *Review of General Psychology*, Vol.6, No.4, 307-324.
- Lee, C.H. & Bruvold, N.T (2003) "Creating value for employees: Investment in employee development." *International Journal of Human Resource Management*, 14: 981-1000.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007) "Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity." *Journal of Organizational Behavior*, 28: 661-685.
- Liao, Hui, Dong Liu & Raoumond Loi (2010) "Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.5, 1090-1109.
- McCullough, M.E., Emmons. R.A., & Tsang, J. (2002) "The grateful disposition: A conceptual and empirical topography." *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.
- Millward, L.J., & Hopkins, L.J. (1998) "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment." *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.28, No.16, 1530-1556.
- Morrison, E W., & Phelps, C.C. (1999) "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change". *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.

- Mumford, M. D. (2000) "Managing creative people: Strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996) "Employee creativity: Personal and contextual factors at work.", *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Onne Janssen (2000) "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Onne Janssen, Nico W. Van Yperen (2004) "Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 2004, Vol.47, No.3, 368-384.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005) "Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model.", *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Rousseau, Denise M (2004) "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate", *Academy of the Management Executive*, Vol.18, No.1, 120-127.
- Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1994) "The Contracts of Individual and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, 1-43.
- Rune Bysted & Kristina Risom Jespersen (2014) "EXPLORING MANAGERIAL MECHANISMS THAT INFLUENCE INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR", *Public Management Review*, 2014 Vol.16, No.2, 217-241.
- Sady, K., Spitzmüller C. & Witt, L.A. (2008) "Good employee, bad business: An interactionist approach to workplace deviance." *Presented at the annual meeting of the Academy of Management*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994) "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace.", *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shalley, C. E. (1995) "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity.", *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?" *Journal of Management*, 30: 933-958.
- Van de Ven, A. (1986) "Central problems in the management of innovation." *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998) "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Veenendaal, A. A. R., & Bondarouk, T. (2015) "Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm." *Management Revue*, 26(2), 138-160.
- Watkins, P.C., Wooward, K, Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). "Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being" *Social Behavior and personality: An International Journal*, 31(5), 431-452.
- 青木恵之祐（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・心理学研究』第15巻，第1号，pp.13-25
- 池田浩（2015）「組織における『感謝』感情の機能に関する研究」，『組織学会大会論文集』，4（1），pp.120-125
- 石橋真人（2019）「労働時間に関する心理的契約の項目開発に関する一考察—長時間労働は正意識の視点から—」，『明星大学経営学研究紀要』，第14号，pp.91-102

- 小川憲彦（2012）「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果—変革志向の人材をいかに育成するか—」，法政大学 イノベーション・マネジメント研究センター
- 蔡苙錫（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』第35巻，第3号，pp.73-82
- 斎藤智文・清水正道・田口光彦・ブレッドスミス 美奈子・馬淵毅彦（2022）「VUCA 時代における企業価値向上のためのコミュニケーション・サイクルに関する研究」，『広報研究』，26，pp.18-33
- 穴戸拓人（2020）「コンフリクト・マネジメント・フレームワーク—近年のコンフリクト研究に対する文献研究より—」，『日本労働研究雑誌』，No.720，pp.37-49
- 高石光一・古川久敬（2009）「経営革新促進行動に関する研究—職務自律性の影響過程について—」，産業・組織心理学研究 2009 年，第23巻，第1号，pp.43-59
- 田中堅一朗（2012）「日本の職場にとっての組織市民行動」，『日本労働研究雑誌』，No.627，pp.14-21
- 鄭有希・竹内規彦・竹内倫和（2011）「人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程—個人－環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果—」，『日本経営学会誌』，27，pp.41-54
- 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』，Vol.42，No.2，pp.75-88
- 服部泰宏（2009）「日本企業における心理的契約：契約内容と履行成果の検討」，『神戸大学学位論文』
- 藤原健志・村上達也・西村多久磨・濱口佳和・櫻井茂男（2014）「小学生における対人的感謝尺度の作成」教育心理学研究，62（3），pp.187-196
- 南方建明（2007）「サービス業の生産性向上についての一考察」，『日本経営診断学会論集』，7巻，pp.173-184s
- 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」，『横浜経営研究第26巻第3.4号』

<ウェブサイト>

- 経済産業省（2022）「未来人材ビジョン」<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>，最終閲覧日（2024/02/18）
- 厚生労働省（2022）「令和3年雇用動向調査結果の概況」<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/index.html>，最終閲覧日（2024/02/18）
- 総務省統計局（2021）「サービス産業動向調査年報2021年 付録1」<https://www.stat.go.jp/data/mssi/report/2021/pdf/ap01.pdf>，最終閲覧日（2024/02/18）
- 文部科学省（2008）「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/service/index.htm，最終閲覧日（2024/02/18）
- 文部科学省（2017）「小学校学習指導要領（平成29年告示）解説 特別の教科 道徳編」https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1384661.htm，最終閲覧日（2024/02/18）