

服部泰宏著
『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
2011年、223p

柴田淳郎
Atsuro Shibata
滋賀大学 経済学部 / 准教授

本書の目的は、心理的契約 (psychological contracts) と呼ばれる組織研究の知見を応用することで、日本企業の「組織と個人との関係」を解明することにある。心理的契約は、欧米では雇用関係を分析する中核的概念として位置づけられ、近年では、「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状態に関する個人の信念」として定義される。一般に、組織的協働は、組織とそこに属する個人が明示的か暗黙的に関わらず、互恵的に履行が合意もしくは期待されている具体的な契約内容の交換により形成・維持されており、また日本企業の組織的協働が終身雇用のような心理的契約により支えられてきたという経緯を鑑みれば、本書がいかに組織研究・日本企業研究において重要な論点を取り扱っているかが理解できよう。

それでは、本書がどのような観点から組織における心理的契約を扱っているのだろうか。心理的契約研究には、主として大きく2つの研究領域が存在する。①「内容志向」と呼ばれる研究群で、従業員が具体的に組織に期待している或いは組織に期待されていると知覚する具体的な契約内容とその履行・不履行の実態の解明を主眼とした研究である。本書第4章は「内容志向」の研究に位置づけられる。②「評価志向」と呼ばれる研究群で、履行が期待される契約の不履行が、個人の行動や態度にどのような影響を与えるかを解明する研究である。本書第5章、第6章は、「評価志向」の研

究に該当する。本書は、心理的契約研究の成果を体系的に応用したものであると評価できるだろう。

それでは、本書が具体的に日本企業の組織と個人の関係、すなわち日本企業の心理的契約について何を解明したのだろうか。第1章は文献レビュー、第3章は調査デザインであるので、紙面の都合上割愛することとし、以下では第2章、第4章から第6章の具体的内容に言及したい。

第2章では、日本企業に適合的な心理的契約の具体的な項目の探索が行われている。元々心理的契約の具体的な項目は、日本とは異なる社会・文化の下で開発されたものであり、日本企業にどの程度適合的かは通常問われない。本章では、重大事象法 (critical incident method)、グラウンデッド・セオリー (grounded theory) と呼ばれる質的方法を応用し、日本企業に適合的な心理的契約の具体的な項目の開発がまず行われた。結果、従業員が知覚する組織への期待6項目、従業員が知覚する従業員への期待2項目、既存研究にはない新たな心理的契約の具体的な項目が発見された。

第4章では、日本企業における心理的契約の構造をMBA学生、製薬企業Z社従業員を対象としたサーベイ調査に基づき解明している。注目すべき結果は3点に分けられる。①同サンプル・サブサンプルを対象とした因子分析の結果、心理的契約内容 (潜在因子) が特定企業への所属により収斂すること、つまり日本企業の心理的契約内容には企業特殊性が存在すること②各契約内容に対す

る期待の水準(分散)が特に勤続年数の増加により収斂すること③因子分析で得られた8つの潜在因子ごとの平均値を対象とした非階層的クラスター分析から、すべての契約にある程度強い期待を持つ「強期待型」と逆にすべての契約に弱い期待しか持たない「弱期待型」の従業員が識別された。

第5章では、従業員の契約履行への期待度及び契約の履行度が組織の中の個人の態度(組織コミットメント、離職意図)に与える影響が多項式回帰モデルによって解明される。まず、従業員の契約履行への期待度及び契約の履行度が従業員の組織コミットメントに与える影響は、以下のように示される。関係的契約(長期安定的な性格を持つ社会心理的側面を含む包括的契約)に関しては、期待された契約が履行された際に従業員の組織に対するコミットメントが高まる。反対に、期待されない契約が履行されない場合、期待された契約が履行されない場合、期待されない契約が履行された場合、従業員の組織コミットメントが低下する。一方、取引的契約(短期的更新される経済的側面に関する契約)に関しては、組織コミットメントに対して強い影響を与えるのは期待度ではなく、履行度であり、離職意図への影響も同様であることが実証されている。日本企業の従業員の多くが組織側による契約の不履行を知覚し、そのことが従業員の組織コミットメントを低下させ、離職意図を高めていることが明らかにされた。

第6章では、心理的契約の不履行と従業員の自己調整との関係が階層的回帰分析に基づき解明される。組織による契約不履行(期待水準と履行水準とのギャップ)を知覚すると、従業員は、自己調整により対応する。自己調整のオプションは、①書き換え(期待水準の変更)、②バランス調整(履行水準の調整)、③退出(関係解消)である。本章

の結果によれば、自己調整の際、最も顕著に選択されるオプションは、書き換え、すなわち、組織への期待水準を低下させることである。結果、一定の契約不履行が存在するとしても、組織と個人の関係は維持される。本章で注目すべきなのは、このような期待水準の変更による自己調整は転職経験者においてとりわけ強く、新入社員はバランス調整、すなわち、履行水準の変更により、自己調整がなされるという点である。転職経験者はいわば組織でのベテラン労働者であり、組織の契約不履行を知覚したとしても、組織への期待を低下させることで、いわば納得する。一方、新参の労働者は、組織の契約不履行を知覚すると、自身も契約不履行により、報復処置を採るのである。組織での労働経験の差が、理想と現実とのギャップを埋める方法の相違を生んだことが実証的に解明されている。

本書の第1の意義は、欧米で蓄積されてきた心理的契約研究の知見を応用し、日本企業の組織と個人の関係、すなわち心理的契約の実態を体系的に解明した先駆的研究であるという点である。その際、注目すべきは、日本とは異なるコンテキストで展開されてきた心理的契約研究の限界を理解した上で、質的調査を重ね、先行研究では発見されなかった新たな心理的契約の具体的項目が発見されているという点である。今後、心理的契約研究を日本で蓄積していく上で、重要な貢献をなしたと評価できる。

また、具体的な日本企業の心理的契約内容を解明するだけでなく、心理的契約の不履行が多発している現状、またこのような契約不履行が従業員の行動や態度に与える影響を体系的に実証した点も十分に評価できる。とりわけ、期待水準の変更という自己調整オプションの選択により組織的協働が維持されているという本書の指摘は、現在の日本企業の現状をよく表しているように思え

る。契約の不履行が存在しても、改善を求めて声を上げるわけでもなく、また、別天地を求めるわけでもない。今後、契約の不履行が継続していけば、どのような自己調整オプションが採られるのか、またこのような事態に組織はどのように対応していくのだろうか。日本的経営の基本的原則が崩れていく中で、日本企業の経営のあり方が問われている現状がある。その中で心理的契約研究は、今後の日本企業の労使関係のあり方を考えていく上で、重要な貢献をなしていただろうと思う。更なる研究蓄積が期待される。

