



組織と個人のこれからの関係性

— 日本企業の心理的契約から読みとく —

服部 泰宏
神戸大学大学院経営学研究科
准教授
hattori.yasuhiro.525@gmail.com

人材マネジメントの階層性

表層部

具体的な
プログラム/施策・・・

[例]
職能資格制度
年功主義型給与・昇進
標準的採用施策

[例]
役割等級制度
成果主義型給与・昇進
リファラル採用

↑

人材マネジ
メントの
レベル

ポリシー・・・・・・・・

[例]
長期雇用
年功に基づく評価処遇

[例]
雇用の外部化
業績に基づく評価処遇

↓

基底部

フィロソフィー・・・
(組織と個人の関わり)

個人と組織の目標の一致に基
づく、長期で親密な関係

?

組織と個人の関わり合い を捉えるコンセプト

(1) 組織コミットメント

: 組織と従業員の関係の特徴付け, 組織におけるメンバーシップを継続もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態

(2) 組織同一化

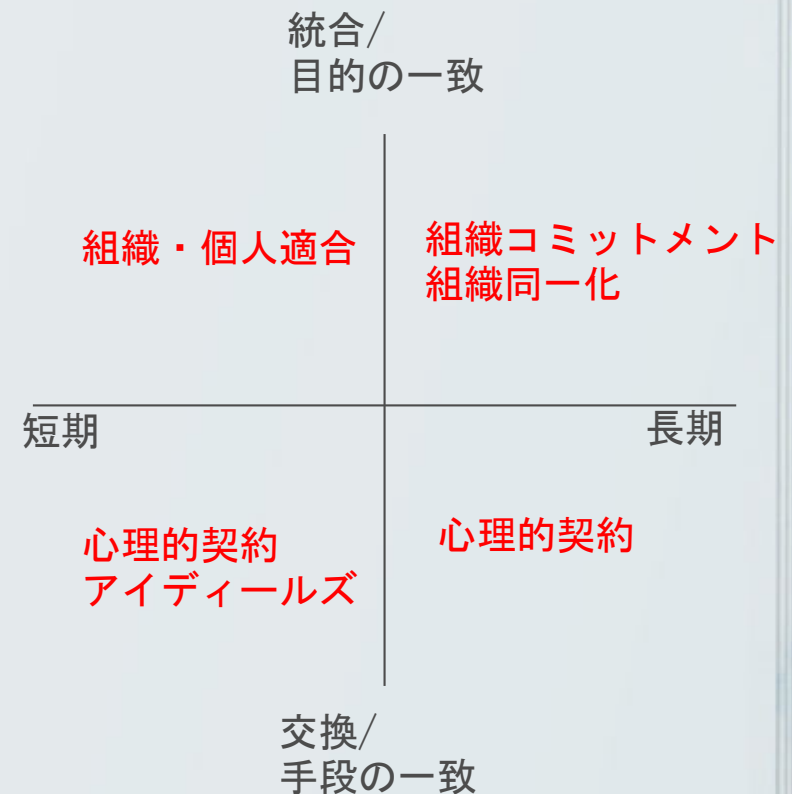
: 「組織との一体性 (oneness) や所属していること (belongingness) に対する認知

(3) 組織・個人適合

: 組織の規範や価値観と個人がもつ価値観との調和。いわゆるマッチング

(4) 心理的契約

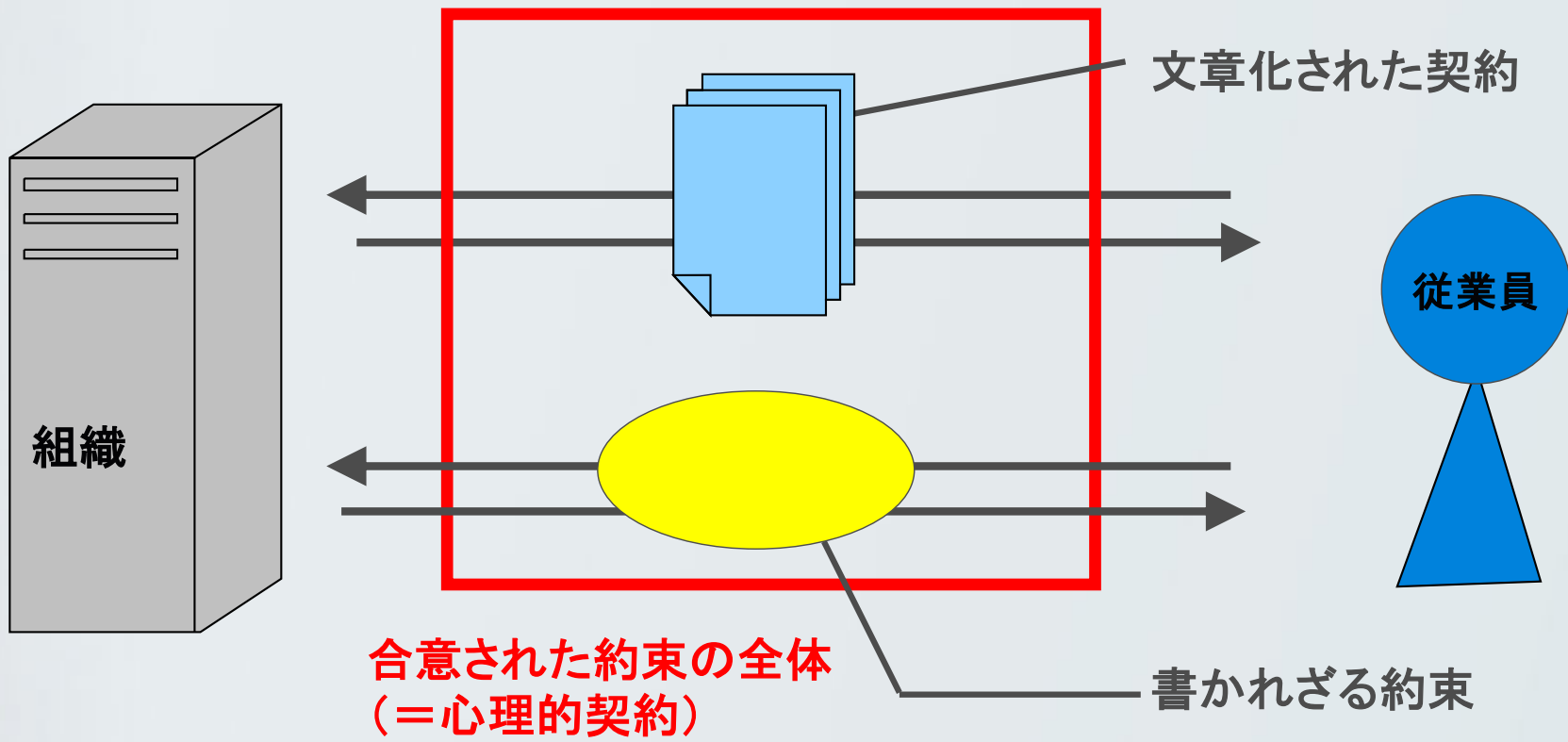
(5) アイディールズ



これらのコンセプトについての本格的な解説については服部(2016)を..

<https://www.cba.ynu.ac.jp/gakkai/kaisi/pdf/37-1-7.pdf>

心理的契約とは??

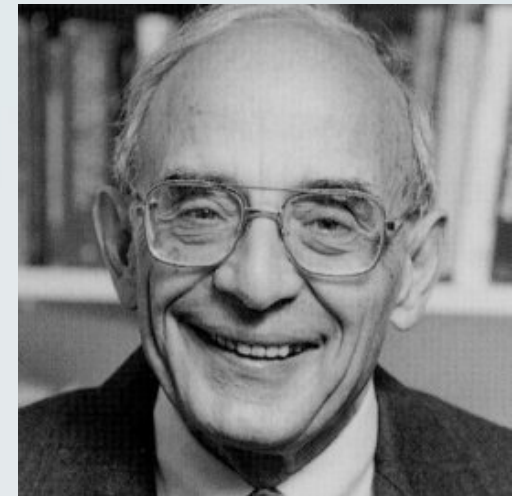


組織と個人がお互いに何を求め合うのかという、具体的な内容についての合意を、当事者(従業員)の視点から捉えた概念

アイディアの起源

心理的契約の登場 ⇒ アーギリス(1960)

→工場におけるフィールドワークの中で、職長と労働者との間に
仕事に関する様々な合意が形成されることを発見
心理的な労働契約(psychological work contract)」

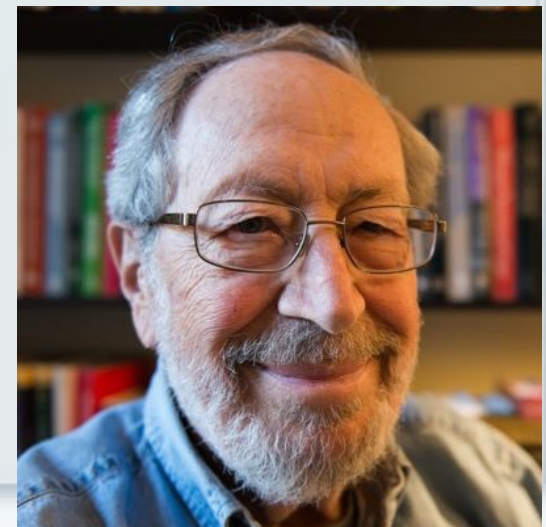


アイデアの普及(1)

エドガー・シャイン(1965, 1978)

『組織心理学』『キャリアダイナミクス』

- ✓ 組織と個人の間の心理的契約は、両者の関係が開始された時点で成立するのではなく、組織に馴染む過程を通じて、お互いに対する期待が徐々に明確になってくる形で、形成されていく。
- ✓ もしどちらかの当事者が相手の期待に応えられないとき、それはお互いの関係にとって良くない結果をまねく。
- ✓ また、いったん調整された相互期待もまた、個人の成長や組織の変化によって再調整を迫られるため、ふたたび調整が必要。



アイデアの普及(2)

デニス・ルソー (1989, 1995)

『Psychological contracts in organization』

✓心理的契約の学術的な定義を確立

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条件に関する個人の信念

The individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party
(Rousseau, 1989, p. 123)

✓自社の心理的契約を測定する尺度を開発。



アイデアの普及(3)

守島基博 → 服部泰宏

「日本企業における心理的契約の探索的研究」(2008年)

『日本企業の心理的契約』(2011年)

✓日本への心理的契約概念の紹介(守島)

✓日本の文脈に即したコンセプトをアジャスト

+日本で測定可能な心理的契約尺度を開発(服部)



詳しくは・・・

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、履行・不履行、企業への信頼に対する影響」, 『組織科学』, 第42巻, 第2号, 75-88頁.

「契約」たる所以

過去の実証研究は、心理的契約が、ただの組織と個人のふわっとした相互機体ではないこと、それを破ることが実質的な問題を起こすことを確認している。

→満足とコミットメントと組織市民行動と業績を下げ、
離職意図を高め、実際の離職を誘発する

成果変数	K	N	r	χ^2
職務満足	28	14,252	-0.45	246.54**
組織コミットメント	20	12,523	-0.32	172.20**
離職意図	22	6,268	0.34	109.82**
離職	5	730	0.05	20.17**
組織市民行動	21	12,662	-0.11	69.74**
業績	16	3,504	-0.20	32.11**

Zhao他(2007)のメタ分析

心理的契約の視点から見た 日本の雇用

服部 (2018)

- (1) 「長期雇用保障と無限定の貢献」のように、会社と個人の間の相互期待の中でも特に曖昧で抽象的な深層レベルの契約と、
- (2) 特定の福利厚生パッケージの提供や、人材育成に関わる期待のような具体的かつ表層レベルの契約

- ・ 福利厚生の提供
- ・ 人材育成
- ・ 異動の容認

・・・表層レベル
= 意識されるが交渉の対象にはならない
暗黙の合意であり、両者にとって自明ではなく個別の事情に合わせて柔軟に変更される。社員側からすれば、頻繁に不履行が発生。

- ・ 長期雇用の保障
(会社の義務)
- ↓↑
- ・ 無限定の貢献
(社員の義務)

・・・深層レベル
= 暗黙の了解であり、交渉の対象にはならない
多くの社員に適用される暗黙の合意。
しっかりと履行。

詳しくは・・・服部(2018)「多様化する働き方と心理的契約のマネジメント」、『一橋ビジネスレビュー』, 第66巻, 第1号, 8-30頁. http://www.lib.kobe-u.ac.jp/infolib/meta_pub/detail

日本的「無限定」の 心理的契約的説明

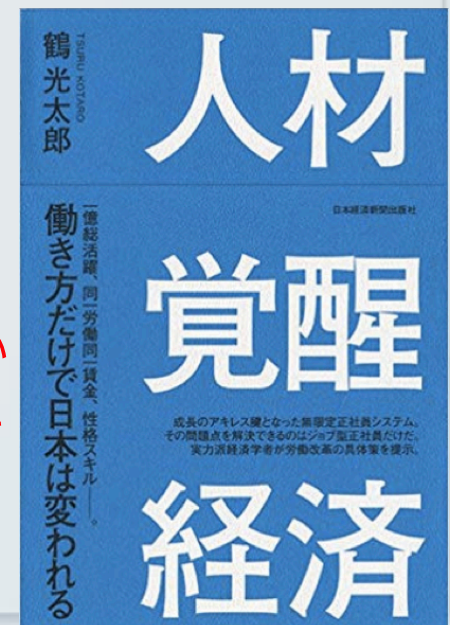
鶴 (2016)

日本型雇用システムの特徴は、勤務地、職務内容、労働時間といった点が限定されていないという無限定性にある。正社員については、将来の勤務地や入社後に従事する職務内容、残業を受容するといったことが働く社員側の義務として理解されてきた。

服部 (2018)

この無限定性は、会社が提供する「長期雇用」とそれがもたらすキャリアの安定性の対価として、自らの「制約」を社員が放棄したことによって可能になったものであった。

勤務地、職務内容、労働時間などにおける無限定性は、社員がそうした点において本来的に制約を抱えていないからではなく、そうした制約を社員自身が吸収することによって可能になった側面がある。



「無限定」はコスト安

この無限定性こそが、日本企業の人事管理に柔軟性をもたらしてきた。例えば出向は、表層レベルでは、採用された時とは異なった企業に移るという意味で、契約（約束）の不履行として認識されるかもしれないが、社員側がそれを上記のいずれの意味であれ受け入れる限り、それは企業にとって雇用調整の重要な手段となりうる。

→採用時点で、また採用後においても、
日本企業の人事管理にとって極めてコスト安の状態があった

心理的契約からみた日本の「いま」

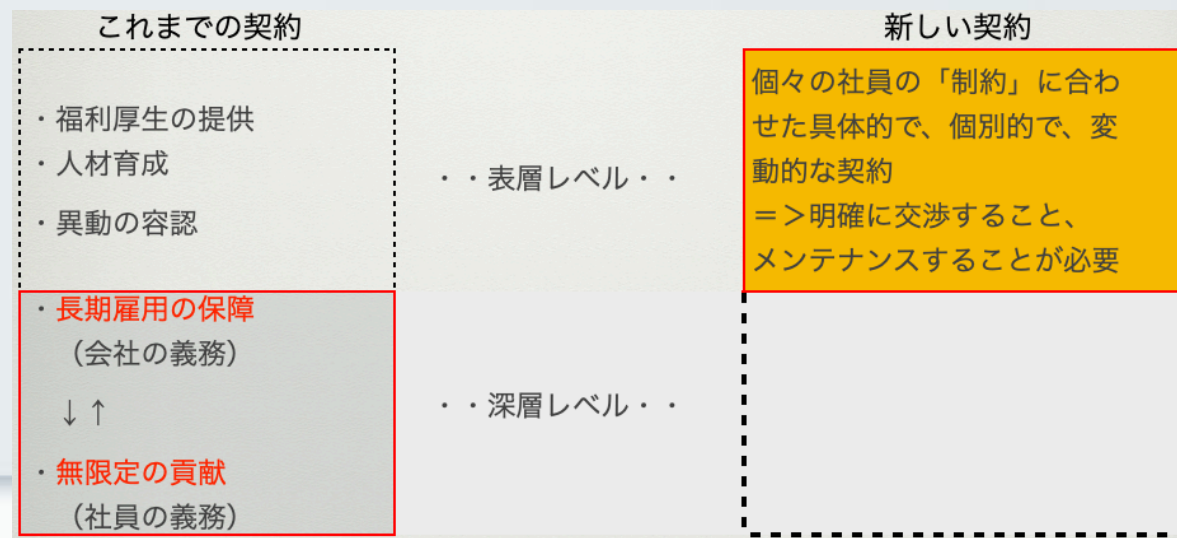
- (1) 心理的契約のスケールダウン & 高解像度化
→ 「曖昧な遠い未来の契約」から「解像度の高い近未来の契約」へ
- (2) 多様な心理的契約の発生
→ エントリー，メンテナンス，エグジットマネジメントの必要性
- (3) 不均等な心理的契約の登場
→ 2者関係（dyad）のマネジメントから，3者関係（triad）のマネジメント，標準的管理から非標準的管理へ

(1) 心理的契約の表層化

「長期雇用」の価値が低下し、
学生や若年就業者における、2種類の安定志向が並存

- ①よらば大樹的安定
- ②自らの不動点を作ることを通じた安定
-多くの人が、②を求め始める。

→ その当然の帰結として、「初期キャリアにおける良質の経験」の重視
採用は「曖昧な遠い未来の契約」から「解像度の高い近未来の契約」へ



(2) 多様な心理的契約の発生

	時間			空間			キャリア		その他	価値	言語・コミュニケーション
	総量	分断	期間	職場	居住	設備	異動	昇進	賃金		
妊娠・赴任治療			○								
育児	○		○	○	○	○	○				
介護	○			○	○		○				
病気	○			○	○						
身体障がい		○				○					
知的障がい	○	○									○
精神疾患	○	○									○
シニア	○		○					○			
外国籍	○	○	○			○	○		○	○	○
通学 (MBA等)	○			○	○		○				
エリア志向				○	○		○				
LGBT		○				○				○	
宗教		○				○				○	
途中退社			○					○			
稀少人材		○							○		
副業 (メイン)	○										
副業 (サブ)	○	○	○	○			○	○	○	○	
無限定正社員											

→ 個人が本来持っていた制約が表面化し、様々な期待を会社に持ち込むようになった。
採用時点(エントリー), 入社後(メンテナンス), 退出(エグジット)マネジメントの必要性。

(3) 不均等な心理的契約の登場

デニス・ルソー (2005)

一部の企業では、会社と個人双方にとってメリットになる場合、通常の社員の中についても、雇用・勤務条件(給与水準, 契約条項, 勤務場所と時間など)を、個別のケースに合わせてテイラーメイドし始めている。

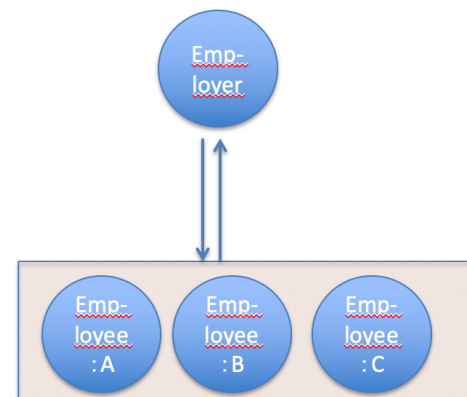
つまり組織と個人の関わり合いは、

(1) それぞれに特異なもの (Idiosyncratic)

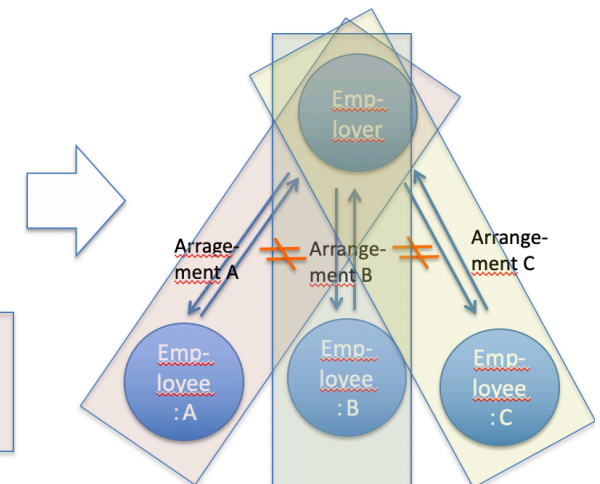
(2) かつそれが、組織と個人双方にとって、理想的な (ideal) もの、へと向かいつつある。

→ 雇用管理は、
ダイアドからトライアドへ、
標準的管理から非標準的管理へ

Standard employment arrangements



non-standard employment arrangements



再掲：心理的契約からみた日本の「いま」

- (1) 心理的契約のスケールダウン & 高解像度化
→ 「曖昧な遠い未来の契約」から「解像度の高い近未来の契約」へ
- (2) 多様な心理的契約の発生
→ エントリー，メンテナンス，エグジットマネジメントの必要性
- (3) 不均等な心理的契約の登場
→ 2者関係（dyad）のマネジメントから，3者関係（triad）のマネジメント，標準的管理から非標準的管理へ