

はじめに

心理的契約というコンセプトは1960年代にアメリカで登場したものであるが、それをアカデミックなコンセプトとして定義し、実証可能なまでに精緻化させたのが、カーネギー・メロン大学のDenise Rousseauであった。このコンセプト自体は1960年代にすでに登場していたので、厳密には、Rousseauがこのコンセプトを「打ち立てた」とはいえないのかもしれない。ただ、それまでは確定された定義も、尺度も、そして本格的な実証研究も存在していなかった状態から、1990年以降急速に、多くの実証研究が蓄積される分野へと成長したことを考えれば、心理的契約はやはりRousseau (1989) によって「打ち立てられた」と見るべきなのだろう。

本稿ではRousseau (1989) に依拠しつつ、この研究がもたらしたものは一体なんであったのか、ということを考えてみたい。ただ心理的契約というコンセプト自体は、Rousseau (1989) とその6年後に書かれたRousseau (1995) の2本をもって精緻化されたと見るのが一般的であるため、本稿では、適宜、後者にも言及していきたい。

契約の不完備性と限定合理性

心理的契約の基本的な考え方について説明しておこう。

そのためにはまず、人間がもつ限界ゆえに、契約はどうしても不完備な (incomplete) ものになるということを理解する必要がある。Rousseau (1989) によれば、ビジネスの世界においては、他者との関係が生ずる多くの場面で、文章化された契約が取り交わされる。契約書には、通常、双方が履行すべき義務が記載され、当事者はそれらを確実に履行することを法的に義務付けられ

る。その一方で、ビジネス上の取引においては、文章化された契約に書ききれない多様な相互の期待が成立している。

契約が文章化されない理由は、少なくとも2つある (Rousseau 1995)。1つは、人間の情報探索能力に限界があるということである。たとえば雇用契約を作成するとき、組織側は従業員の人格や仕事意欲、離職可能性などを完全に把握することはできないし、従業員側も組織の内部事情について詳細に知ることはできない。したがって、ありとあらゆることを契約書に書きつくすことは当然できないし、仮にそれができたとしても、契約書の記載量は非現実的なほどに膨大になってしまうことだろう。もう1つは、将来の変化の予測が、基本的に不可能だからである。もし仮に、契約の成立時点で必要なすべての情報が手に入り、考えるあらゆる内容を記載し尽くしたとしても、組織や従業員を取り巻く環境は変化するし、なにより当事者自身が変化する。そのため文章化された契約は、取引関係が成立する時点 (雇用でいえば雇用関係の開始時点) において手にしうる限られた情報に基づくしかなく、そこに将来起こりうる状況を盛り込むことには限界がある。

これらはいずれも、Simon (1976) のいう「限定された合理性 (bounded rationality)」に関わっている。契約当事者は完全に合理的な存在ではないから、完全な契約書の作成に必要な情報を探索しつくすことはできず、しかも将来の変化への予測が完全にはできない。このように文章化された契約の限界をSimonの限定合理性に求め、そうした制約のもとで、組織と従業員の関係性が形成・維持されることを説明するコンセプトとして心理的契約を打ち立てたのが、Rousseau (1989) であったわけである。Rousseauの思索に対する、Simon以来のカーネギー学派の強い影響を感じず

にはいられない。

心理的契約の考え方

では、Rousseau のいう心理的契約とは、具体的にどのようなものか。

Rousseau (1989) によれば、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条件に関する個人の信念」(p.123) である。この定義によれば、心理的契約とは、組織と従業員とがお互いに何を与え合う義務を負っているかということに関する従業員側の知覚であり、それが組織側にも共有されている必要は無い。また、文章化され法的に履行を担保されたものだけでなく、文章化されざる約束も含まれる点にこの概念の特徴がある。Rousseau (1989) によれば、私たちが他者との間に取り結ぶ約束事には、(1) 法学や経済学が想定するような文章化された契約だけでなく、(2) 文章には記載されないものがありうる。文章化された契約であれば、第三者による立証可能性に基づき、不履行に対して法的な処罰が適用されるが、文章化されない約束にはそうした法的な強制力はない。そのため、約束の履行を担保する何らかの代替的なメカニズムが必要になる。そのメカニズムとは社会的関係における評判効果であると Rousseau は考えた。雇用契約の当事者は、限定された市場の中で長期的な交換を行っているため、約束の履行状況が、直接の契約相手や他の潜在的な契約相手にも容易に知られてしまう。この場合、約束を守らないことが当事者の市場における評判を低下させ、今後の交換に支障をきたしかねないため、当事者は多少無理をしてでも約束を守るインセンティブを持つ。当事者にとっては、契約を不履行にして短期的な利益を得るよりも、履行によって自らの評判を守ることの利益のほうが大きく知覚されるのだ。このように、雇用契約の当事者は、自らが社会的な関係における評判を守る目的で、法的には何ら実効性を持たない約束を守るよう拘束されているのである。

このように、Rousseau の心理的契約の考え方においては、法律や社会的関係という複数のメカニズムによって履行を担保された、約束の全体を契約と見なす。しかも、文章化された契約とそれ

以外の約束との間に、履行を担保するメカニズムが異なるという以上の差異を認めない。契約をこのように広く捉えることによって、限定された合理性しか持ち合わせていない当事者間において、お互いの関係が形成・維持されることを説明するのである。

心理的契約の新しさ

では心理的契約というコンセプトの新しさとはどこにあったのか。ここでは2つの点を挙げておきたい。

第1の点は、社会科学における「契約」という概念を拡張したことである。新古典派経済学において、経営組織が行う取引は、取引主体が当該取引の内容について合意するや否や終了するものと考えられてきた。この場合、取引に関して当事者間で合意が行われると同時に取引が終了するため、そこに不確実性が入る余地はない。ところが雇用関係をはじめとする現実の取引は、そのような即時的なものではなく、取引関係が開始されてから実際の取引が行われるまでかなりの「時間がかかる交換 (deferred exchange)」にならざるを得ない (Cooter and Ulen 2004)。このような時間のかかる交換取引の場合、双方の契約当事者に機会主義的行動をとるインセンティブが存在するため、経済学では、こうしたリスクを制限するために契約が必要になると考える。

経済学において契約は、二者間で双方の行動について双務的にコミットすることに関する合意として定義される (Brousseau and Glachant 2002)。コミットメントは、裁判所による法的強制力によって実効性をもたらされ、当事者はその契約を受け入れた場合に予想される期待利得が、拒否した場合に得られる留保効用以上の場合に契約を受け入れる、とされる。

ところが実際には、契約が成立して取引が終わるまでに様々な費用が発生したり、契約が機能するために必要な情報が十分に確保できなかったりといった、様々な制約が存在する。経済学における契約の研究は、主として、各プロセスにおいて発生するこのような問題をめぐって展開されてきた。とりわけ1980年代以降は、契約当事者が機

会主義的な行動をとるインセンティブをもつ状況で、どのように事前に契約をデザインするか、また契約が不完備になるとすれば、それは制度や法律、組織といった契約以外のものによってどうやって補完すれば良いか、ということが議論の中心であった (Brousseau and Glachant 2002; Cooter and Ulen 2004)。

これに対して心理的契約は、関係の開始に先立って事前に形成される文章化された約束だけでなく、その後の組織社会化の過程で形成される文章化されざる約束をもふくめた、相互義務の全体をもって契約とみなすことに特徴がある (図)。もちろん文章化された契約の内容は、形成される相互義務にとって重要な一部にはなるが、それは実際に形成される相互義務のほんの一部を占めるにすぎない。大部分は、上記のようなプロセスを経て事後的に形成されていくものとされる。経済学が「契約の不完備性」として扱ってきた雇用関係開始後のプロセスにも焦点を当てる、というよりも、こうした事後的なプロセスこそが契約の本質である点に、心理的契約の新しさがある。

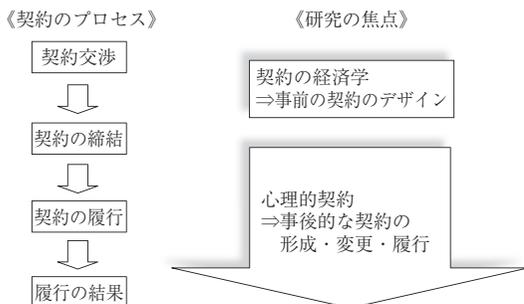
経済学や法学における契約と心理的契約とは決して排他的なものではなく、相互に補完的な関係にあるといえる。雇用関係の開始当初は、当事者の努力の多くが、契約内容をできる限り明確なたちで契約書に記載することにあてられるだろう。効率性を達成するためにどのように契約や社会的関係をデザインするか、という事前のデザインに注目するのが経済学である。デザインされた契約や社会的関係などが、事後的にどのような問題を引き起こすかという点にも関心は向けるが、

主たる関心はそうした問題が起こらないようにどのように事前に契約をデザインするか、あるいは法律や社会的関係のような契約外の仕組みによって、いかにそうした問題の発生をおさえるか、ということにある。ところが当初の契約はどうしても不完備になるため、契約当事者は事後的な再交渉によって、事前には確定しきれない契約の中身を埋めようとし、必要であれば、事前にデザインされた契約を変更する。このような雇用関係の開始後のプロセスに光を当てたのが心理的契約である。経済学が「不完備」として扱った部分に契約としての実態を与えた、ということもできるだろう。

第2の点は、心理的契約というコンセプトが、良い雇用関係とは一体何かということに関する新しい考え方を示した点である。同じく組織と従業員の関係性にかかわるコンセプトとして、長きにわたって研究されてきたのは組織コミットメント¹⁾や組織同一化²⁾であるが、これらはいずれも、組織に対する従業員の一方的な態度にかかわるものであった。対して心理的契約は、お互いが何を提供し合うのかという双方向を含んでいる。また組織コミットメントや組織同一化は、良い組織と個人の関係とは、組織価値を受容したり、組織自体に一体化したりといったように、従業員が何らかの意味で組織に「入れ込んでいる」状態を想定してきた。これに対して心理的契約では、そのような強い関わり合いが前提とされず、両者が何を提供し合うことを期待しており、それが事前の期待通りに提供されているかどうかでもって、雇用関係の良し悪しを考える (Rousseau 1989)。

要するに、既存の概念が組織と従業員の結びつきの「強さ」を問題にしてきたのに対して、Rousseau は関係の強さではなく、関係において与え与えられるものの「具体的な中身」に注目したわけである。Rousseau にとってよい雇用関係とは、組織と従業員とが強く結びつき合うことではなく、お互いが相手に何を期待しているかを率直に伝え合うオープンなコミュニケーションであり、実際に提供できないものがあればそれも含めて相手に伝えるという誠実さである。従業員の組織への強いコミットメントや同一化は、そうしたオープンさと誠実さの結果であるに過ぎない。

図 時間軸で見る2つの「契約」



Rousseau 自身の思考の深化

Rousseau (1989) 以降、心理的契約は産業・組織心理学や組織行動論における一大研究領域として急速に発展することになるのだが、Rousseau 自身の思考はその後、さらに深化していくことになる。このコンセプトを打ち立てた Rousseau (1989) から 16 年後、Rousseau は『I-deals』という書籍を発表し、心理的契約の考え方をさらに推し進めている (Rousseau 2005)。

彼女によれば、「人的資源管理の教科書は同様の地位にいる労働者は雇用条件が同質である事を前提としているが、実際の組織はそのように動いているわけではない」(pp.17-18)。伝統的な雇用関係のもとでは、個々の労働者は組織に対して交渉力を持たず、その意味で雇用関係における現実の心理的契約は、かなりの程度、組織側から押し付けられたものであった。ただし今日、組織に競争優位をもたらす資源を保有するがゆえに当該組織以外にも所属先の選択肢をもち、その結果として組織に対する強い交渉力をもつ従業員が増えている。こうした従業員への対応として、幾つかの組織においては、同じ地位や同じ集団に属する他の従業員と比べて、「特別な扱い (idiosyncratic deals)」を認め、それによって価値のある従業員を惹きつけ、動機付け、組織に残り続けさせるということが始められているという。

価値人材を特別扱いによって採用することは、組織にとって大きなメリットがある一方で、他の従業員の目には、それが公正の原則に反するものと映るかもしれない。にもかかわらずいくつかの組織では、こうした特別な扱いが頻繁に行われており、しかもそれが多くの社員によって公正なものとして受け入れられている。だとすれば、それは一体いかなる条件のもとで成立しうるのか。そう考えていくと、雇用関係はこれまでのような組織と従業員の win-win というダイアドではなく、組織と一部の従業員とその他の従業員の win-win-win,あるいは少なくとも、win-win-no loss というトライアドの枠組みで考えなくてはならないのではないか。こうした点こそが、心理的契約の提

唱から 16 年後に、Rousseau が提起した論点なのである。これは「同じ組織の同じ地位や集団に属する従業員については、扱いを標準化することこそがフェアな雇用管理である」というこれまでの人的資源管理論の前提への挑戦である。また組織にとっては、人材の採用や評価、動機付け、そしてリテンションのあり方、さらにいえば、組織における公正とは一体何かということにかかわる、重要な論点の提起であったと筆者はみている。

ちなみに I-deals というのは、一部の従業員を特異的な扱いにする (idiosyncratic) ということと、それが本人にとっても組織にとっても、また組織内の他の従業員にとっても理想的 (ideal) である、という意味が込められた、彼女自身による造語である。一見すると全くもって突飛なコンセプトのように見えるが、Rousseau 自身も明確に述べているように、これもまた労働市場の変化の中で生まれつつある心理的契約の一形態なのである。

Denise M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organization," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (1989), 121-139.

- 1) 組織コミットメントは、「組織とのアイデンティフィケーション及び関与の相対的な強さ」と定義される。
- 2) 組織同一化は、「組織との一体性や帰属していることに対する認知」と定義される。

参考文献

- Brousseau, E. and Glachant, J.M. (2002) "The Economics of Contracts and the Renewal of Economics," in E. Brousseau and J.M. Glachant (eds): *Economics of Contracts: Theories and Applications*, Cambridge University Press.
- Cooter, R., and Ulen, T. (2004) *Law and Economics*: 5th International Edition, Pearson Education.
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organization," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol.2, pp.121-139.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, New York: M. E. Sharpe.
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior 4th Edition*, The Free Press, New York (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動』ダイヤモンド社, 1989年).

(はっとり・やすひろ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授)