

心理的契約の代替可能性と時間の経過が従業員の態度に与える影響

Ng, T. W. H., and Feldman, D. C. (2008) "Can You Get a Better Deal elsewhere? The Effects of Psychological Contract Replicability on Organizational Commitment over Time," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 268-277.

滋賀大学専任講師 **服部 泰宏**

日米欧を問わず、企業間の国際競争の激化、労働市場の成熟化といった変化を受けて、従業員の自律的なキャリア志向と、働き方の個別化が進んでいる。こうした変化を受けて、雇用主側も、成果主義に代表される新たな人材マネジメントの導入を検討してきた。過去20年の間、こうした雇用関係の変化を捉える中核的概念として位置づけられてきたのが、心理的契約 (psychological contract) である。最も多く引用される Rousseau (1989) の定義によれば、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状態に関する個人の信念」(p. 123) である。やや難解な定義だが、要するに、従業員と雇用主がお互いに何を求め合うかという、具体的な内容についての合意が心理的契約である。かつて多くの日本企業でみられた「終身雇用」は、成文化された契約ではなく、雇用者と従業員との暗黙の合意として成立していたという意味で、心理的契約の典型例である。Rousseau (1989) 以降、欧米を中心に心理的契約に関する多くの研究が蓄積され、現在では1つの成熟した研究分野として確立されている。本論文は、こうした流れを引き継ぎつつ、この分野の新たな展開を企図したものである。以下、本論文の論旨を追いかけていこう。

Ng and Feldman (2008) によれば、既存の心理的契約研究は主として、雇用主による契約の (不) 履行と従業員の態度・行動との因果関係に注目してきた。そこでは、雇用主による契約の不履行が、従業員のネガティブな態度・行動 (例えば、企業へのコミットメントや信頼の低下、離職意図や実際の離職の増加など) をもたらすということが、一貫して報告されてきた。ところが、Ng and Feldman (2008) は、この枠組みでは、雇用主による契約の (不) 履行と従業員の態度・行動との関係を完全に説明することができないという。例えば、他社に比べて「賃金水準」が高い企業において、賃金の引き下げが行われたとしよう。心理的契約

の観点からすれば、これは雇用主による契約の不履行に他ならない。この時、これまでの研究成果に基づけば、従業員の会社に対するコミットメントや信頼が低下し、離職の可能性が高まると予想される。ところが、経験的にもわかるように、実際にはこのような場合でも従業員が会社についてづけることが多いだろう。

本論文は、「契約の代替可能性」 (contract replicability) という概念を導入し、こうした現象を説明している。契約の代替可能性とは、「現在の雇用主の下での心理的契約が、他の企業においても容易に代替されるであろうと個人が知覚する程度」(p. 268) である。Ng and Feldman (2008) によれば、契約の履行状況を評価する際、従業員は、雇用主がどの程度契約を履行したかという絶対的な評価ではなく、それが他の雇用主の下で得られる水準と比べてどの程度かという相対的な評価を行う。したがって、仮に賃金水準が引き下げられたとしても、それが他所で手に入るよりも高い水準だと見なされれば、彼 (女) はそこにいつづける。このように、雇用主と従業員との二者関係は、労働市場における潜在的な雇用者という第三者の存在を考慮してはじめて、完全に理解することができるというのである。

Ng and Feldman (2008) は、以上の議論に基づき、契約の代替可能性と従業員の企業へのコミットメントとの関係に関する仮説を導出している。まず、契約の代替不可能性が高いほど、情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメント¹⁾が高まる、と予想される (仮説1)。加えて、彼らは、契約の代替可能性とコミットメントとの関係をモデレートする3つの要因——年齢、仕事経験、キャリアステージ——についても検討している。彼らによれば、年齢が高く、仕事経験が豊富で、キャリアステージが進んでいるほど、従業員は当該企業以外での雇用の可能性に関して悲観的な認識を持つ。その結果、契約の代替不可能性が、従業員の企業に対する情緒的コミットメ

ント、継続的コミットメント、規範的コミットメントを高める度合いは、年齢が高く（仮説2）、仕事経験が豊富で（仮説3）、キャリアステージが進むほど（仮説4）、強くなると予想される。

以上の仮説が、複数企業に所属する285名の従業員を対象とした質問票調査に基づくデータの分析によって検証される。契約の代替可能性は、先行研究を基にした6項目（昇進の可能性、賃金水準、訓練、雇用の保証、キャリア開発、個人的な問題へのサポート）が他の雇用主によって代替されえない程度をたずねることによって、測定されている。

重回帰分析の結果、当該企業における契約の代替不可能性が高いほど、従業員の当該企業に対する情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントが高まる、ということが示されている。次に、交互作用項付き重回帰分析によって、契約の代替可能性とコミットメントとの関係をモデレートする3つの要因——年齢、仕事経験、キャリアステージ——の影響を検討している。分析の結果、契約の代替不可能性が従業員の企業へのコミットメントに対して与える影響は、年齢が高く、仕事経験が豊富で、キャリアステージが中盤以降になるほど強いことが示された。代替的な雇用関係を得られる可能性について悲観的になればなるほど、当該企業へのコミットメントが強まること、しかもそうした傾向がベテラン従業員になるほど顕著になることが示されたのである。

本論文の意義は、少なくとも2つある。1つ目は、雇用主と従業員の関係性の議論に、潜在的な雇用者という第三者の存在を導入したことである。二者間の交換関係に対して第三者の存在が影響を与えるということについては、March and Simon (1958) や Merton (1949) の先駆的研究において既に指摘されている。ところが、雇用主と従業員の関係性を扱った今日の研究はこうした視点を捨象し、専ら雇用主と従業員という二者関係に注目している。労働市場が成熟化し、企業間の移動が容易になった今日の日本の雇用関係を分析するには、このような二者関係を越えた分析モデルを構築する必要があるだろう。

2つ目は、雇用関係の議論に時間概念を導入したことである。心理的契約研究の初期の主導者であるSchein (1978) によれば、企業を取り巻く環境は時間とともに変化するし、従業員もまたキャリアを通じて欲求構造を変化させる。したがって、両者の関係が継

続するためには、心理的契約に関して再交渉 (renegotiation) を行う必要がある。このように、心理的契約はもともと、年齢の増加やキャリア発達といった、時間の経過と不可分の現象と捉えられていた。ところが、Rousseau (1989) 以降、クロスセクショナルな調査デザインによる因果関係の探求が志向される中で、時間という視点が捨象されていった。年齢や勤続年数といった変数が導入されることがあっても、それは専ら、回帰分析に投入されるコントロール変数としての扱いであった。雇用主と従業員の心理的契約が時間の経過とともにどのように変化するのかという問題は、雇用関係の変化の節目にある今の日本においてこそ、改めて問いなおされるべきではないだろうか。

定番となる定義や尺度が登場し、研究者間で分析枠組みが共有されるにつれて、しばしば、研究者の関心は新たな変数や分析手法の導入といった、マイナーな変更に向かいだす。このように成熟段階に達した研究分野においては、概念そのものの見直しをせまるような、斬新なアイデアが出てくる。本論文は、成熟段階に達した心理的契約研究に、新たな方向性を見出そうとしたものである。過去の研究を振り返りつつ、その中に新たな展開への兆しを見出した本論文を、成熟段階をむかえた研究分野に突破口をもたらす1つのお手本として読むことも可能だろう。

- 1) 情緒的コミットメントは従業員の企業に対する感情的な愛着の程度、継続的コミットメントは企業を離れることによって失うことになるサンクコストの程度、規範的コミットメントはその企業にいつづけることに義務を感じている程度をさす。

参考文献

- March, J. G., and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, New York: John Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977).
- Merton, R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure - Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961).
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-139.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991).

はっとり・やすひろ 滋賀大学経済学部専任講師。最近の主な著作に「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』第42巻、75-88頁。経営管理論、経営組織論、組織行動論専攻。