

日本企業のリストラと心理的契約

服部 泰宏
(滋賀大学専任講師)

Abegglen (1958) は『日本の経営』の中で、日本企業の特徴が福利厚生のような具体的な雇用制度ではなく、雇用主と従業員の終身の関わり合いにあるとし、それを「終身雇用」と呼んだ。かつての日本企業は、余程のことが無い限り従業員を解雇せず、従業員もまた容易に他の企業に移ることはなかった。「終身雇用」や「長期雇用保障」が文章化された契約書に記載されることは稀であったが、それでも日本企業はこの約束を守り続けてきた。

ところが今日、この終身雇用が揺らぎつつある。労働政策研究・研修機構の調査¹⁾によれば、1998年時点で、過去1年以内に正規従業員に対する人員削減（早期退職優遇制度の導入・拡充、転籍出向、希望退職の募集、解雇）を行った企業の割合は、全体の23.2%にのぼる。人員削減の具体的な方法については、「早期退職優遇制度」が43.8%と最も多く、「転籍出向」(36.7%)、「希望退職の募集」(15.0%)、「解雇」(4.5%)と続く。また同機構による2004年の調査²⁾によれば、調査対象企業1207社のうち、人事管理方針として「長期雇用保障」と「年功に基づく評価処遇」を維持すると答えた企業が489社(40.5%)と最も多いものの、「雇用外部化」と「成果主義」を導入している企業が262社(21.7%)にのぼった。また、「長期雇用保障」と「年功に基づく評価処遇」を維持すると答えた企業の割合は、1994年時点よりも16.2%減少していた(守島2006)。

本稿では、欧米を中心に雇用関係を分析する中核概念として位置づけられている心理的契約 (psychological contracts) の観点から、日本企業のリストラについて考察する。「リストラ」という言葉は、英語のリストラクチャリング (restructuring) の略語であり、もともと従業員数や事業規模の増減に関わらず、組織を再構築することを表すものである。ところが、実際には、組織再構築のために不採算事業・部署を削減す

ること、またそれともなって従業員を解雇することを意味するものとして使用される場合が多い。とりわけ日本においては、リストラという言葉は、専ら「組織再構築のために不採算事業・部署や従業員を削減すること」を表す言葉として定着しているようである。本稿はこのような狭義の「リストラ」に限定して議論を行う。

1 雇用契約の不完備性と心理的契約

まず、心理的契約について説明しておこう。アメリカのような契約社会に限らず、ビジネスの世界においては、他者(社)との関係が生ずる様々な場面で、しばしば文章化された契約が取り交わされる。契約書には、双方が履行すべき具体的な事項が記載され、当事者はそれを確実に履行する法的な義務を負う。ところが、文章化された契約は、2つの意味で不完備なものである (Rousseau 1989)。

1つ目は、当事者の情報探索能力に限界があるため、契約書を作成する時点で、必要な情報をすべて手に入れる事ができないことである。雇用関係が開始される前の段階で、雇用主が個々の従業員の人格や仕事への意欲、離転職の可能性などを完全に把握することはできないし、従業員も組織の内部事情について詳細な知識を得ることはできない。したがって、当然のことながら、契約書にすべての内容を記述することができない。仮にすべての情報入手できたとしても、すべてを書き尽くそうとすると、契約書の記載量が現実的な範囲を超えて膨大になってしまう。

2つ目は、環境の変化の予測に限界があるため、将来起こりうる事態を盛り込むことができないことである。仮に、契約成立時点で必要な情報がすべてに入り、考えうるあらゆる内容を契約書に記載することができたとしても、契約当事者を取り巻く外部環境や当事者自身が時間とともに変化する。例えば、雇用主側

が、契約書の作成時点で従業員の高い仕事への意欲を確認できたとしても、それが将来時点でどの程度になるのかということまでは予測できないだろう。従業員側も、現時点で採用されている雇用制度が今後も維持されるかどうかを知ることはできない。したがって契約書は、雇用関係が開始される時点において得られる限られた情報に基づいて作成するしかない。

このように我々は、Simon (1976) のいう「限定された合理性 (bounded rationality)」しか持ち合わせていないため、事前に完全な情報探索を行うことができず、また将来の変化への予測が完全にはできない (Rousseau 1995)。人間が本来的に備えている限界ゆえに、契約は不完備なものにならざるを得ないのである。

それでは、限定された合理性しか持ち合わせていない雇用主と従業員との関わりあいは、どのように形成・維持されるのだろうか。その1つの答えを提供するのが、心理的契約という概念である。

2 心理的契約の定義

心理的契約研究を主導してきた Denise Rousseau 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」(Rousseau 1989: p. 123) である。この定義によれば、心理的契約とは、雇用主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、それが雇用主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)。心理的契約の考え方によれば、我々が他者(社)との間で結び約約束事には、(1)文章化された契約と(2)文章には記載されない約束とがある (Rousseau 1989, 1995)。文章化された契約は、通常、法律によって履行を担保される。当事者がこれを履行するのは、法的な処罰を避けるためである。これに対して、文章化されない約束は、仮にそれが不履行されたとしても当事者が法的な責任を問われることはない。

したがってこの場合、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、一言で言えば社会的関係における評判効果である (Rousseau 1995)。雇用主も従

業員も、限定された市場の中で長期にわたって交換を行うため、約束の履行状況は直接の契約相手やその他の潜在的な契約相手にも容易に知られることになる (Rousseau 1995)。約束を不履行したという事実は、当事者の市場における評判を低下させるため、今後の交換に支障をきたすことになる。したがって当事者にとっては、約束を不履行して短期的な利益を得るよりも、履行することによって自らの評判を守ることで得る利益のほうが、より大きく知覚される。このように、雇用契約の当事者は、社会的関係における評判を守る目的で、法的には何ら拘束力のない約束を履行するよう拘束されているのである。

このように、法律と社会的関係という2つのメカニズムによって履行を担保された、約束の全体が心理的契約である。しかも、心理的契約の考え方においては、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 (Rousseau 1995)。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の関係性が、形成・維持されることを説明する点に心理的契約の特徴がある。

3 日本企業と心理的契約

心理的契約は、2つの点で日本企業の雇用関係と密接に関わっている。

1つ目は、日本企業の雇用関係が心理的契約によって支えられてきたことである。Abegglen (1958) が指摘したように、これまで多くの日本企業は、余程のことが無い限り従業員を解雇せず、従業員もまた容易に他の企業に移ることはなかった。ここで重要なのは、日本においては終身雇用のような重要な約束が、文章化され法的に履行を担保された契約ではなく、書かれざる約束として長きにわたって維持されてきた点である。

2つ目は、正社員のリストラや成果主義の導入といった今日の雇用制度の変更が、従業員にとって契約の不履行を意味する可能性があることである³⁾。日本企業を対象とした実証研究によって、日本の従業員が依然として雇用の安定を求めていることがわかっている。例えば、関西の大手電機メーカー3社の正規従業員を対象とした若林 (2008) の調査では、会社に尽くすことで定年までの長期的な就労と雇用を保障されたいという「定年雇用志向」について、「肯定的」あるいは

「やや肯定的」と答えた従業員が全体の58.4%にのぼった。これは、会社との関係を金銭と時間の交換と割り切った「割り切り関係志向」の39.94%を大きく上回っていた。また、日本企業に所属する社会人大学院生を対象とした服部・新井（2007）の調査によれば、「雇用の安定性を確保する」という項目について、雇用主に「大いに期待する」と答えた従業員は51名（39.8%）、「期待する」と答えた従業員は42名（32.8%）であった。全回答者の72.6%が雇用の安定性を望んでいるという結果である。

ところが、冒頭で述べたように、2010年現在の日本企業においては、この長期雇用保障が揺らぎつつある。上記の服部・新井の調査によれば、「雇用の安定性を確保する」という契約について自分の雇用主が「不履行している」と回答した従業員は、全回答者128名のうち20名（全体の15.6%）にのぼっている。このような断片的な情報からではあるが、日本企業において「雇用の安定性」に関する不履行が発生していることが示唆される。

4 日本企業の契約不履行の背景

現在の日本企業において、契約の不履行が行われている理由は、雇用主を契約の履行へと拘束する評判の効果が、2つの理由により弱体化しているためだと考えられる。

1つ目は、契約不履行の理由を外的な要因に帰属しやすい状況が発生していることである。Rousseau（1995）によれば、不履行の責任を自分自身ではなく外部要因に転嫁できる場合、当事者にとって不履行は容易になる。冒頭で紹介した労働政策研究・研修機構の調査によれば、正規従業員減少の理由として多くの企業が、「国内需要の鈍化」「規制緩和の影響による競争激化」といった経営環境の変化を挙げている。このように経済情勢や制度的環境の変化によって企業業績が低下した場合、企業自らの失策により業績が低下した場合よりも「従業員の解雇はやむを得ない」と説明しやすいのである。

2つ目は、日本企業にとって「雇用の安定性」を遵守するインセンティブが低くなっていることである。これまで日本では、「雇用の安定性」が当然遵守されるべき約束として広く認識されていた（Abegglen 1958）。この場合、特定の雇用主による契約の不履行は、ただちにその雇用主の評判の低下につながるだろ

う。したがって雇用主は、無理をしてでも契約を遵守するインセンティブを持つ。ところが今日のように、複数の企業によって契約の不履行が行われる場合、契約の不履行が特定の雇用主の評判低下にはつながりにくくなる。「みんなも同じことをしている」からである。したがって、雇用主からすれば、無理をしてまで契約を履行するインセンティブは低くなる。

5 心理的契約の不履行コスト

このように、契約の履行を担保する評判の拘束力の弱体化によって、契約の不履行が今日の日本企業にとって比較的容易になりつつあると考えられる。ただし、心理的契約の研究者たちによって、雇用主による契約の不履行が雇用主と従業員との関わりあいに対して、深刻なダメージを与えることが明らかにされている。表1は、欧米を中心に蓄積されてきた51の実証研究に関するメタ分析である（Zhao, et al. 2007）。

表1から明らかのように、先行研究は一貫して、雇用主による契約不履行が、従業員の「職務満足」「組織コミットメント」「組織市民行動」と「業績」を低下させ、「離職意図」および「離職」を高めるということを報告している。雇用主は、契約の不履行の代償として、従業員の貢献の低下という少なからぬコストを支払わなくてはならないのである。

6 日本企業への示唆

もちろん、契約不履行がコストになるか否かに関わらず、残業規制や配置転換その他の経営努力によってリストラを回避することは、雇用主に課せられた義務である。ただ現実には、多くの日本企業にとってある程度の雇用の流動化・外部化は避けられない状況にある。日本企業にとっては、契約をいかに遵守しつづけ

表1 心理的契約の不履行の成果

成果変数	k	n	r	x^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 et al. (2007) を参考に筆者作成。

注：1) k = 分析に用いられた研究の数, n = メタ分析に含まれるサンプルの数, r = 相関係数の平均値, x^2 = カイ 2 乗検定。

2) *p < .05, **p < .01, ***p < .001

るかということに加えて、やむなく不履行をする場合にそのコストをいかに最少化するかということが、重要な問題となっているのである。この点に関して、心理的契約研究は少なくとも2つの示唆を与える。

1つ目は、契約不履行のコストを最少化する手段についてである。欧米における心理的契約研究の最前線では、雇用主による契約不履行がある程度やむを得ないということを前提に、そのコストを最少化することに研究者の関心が向けられている。例えば、不履行が雇用主にとってやむを得ない理由によって行われたと従業員が判断する場合、また不履行の手続きが従業員から見て公正であると判断された場合、従業員の態度・行動に対するネガティブな影響が軽減されることがわかっている (Conway and Briner 2005)。従業員は、契約が履行されたかどうかという単純な事実だけではなく、契約が履行された背景事情をも考慮して、雇用主に対する評価を行っているのである。

2つ目は、新しい契約の提示である。既存の契約履行が不可能だとすれば、雇用主はそれに変わる新しい契約を従業員に明示しなくてはならない。少なくとも現時点では、多くの日本企業が、「終身雇用」や「雇用の安定性」に代わる新たな契約を提示できていない。新たな契約の確立に向けた議論は、具体的には、雇用を維持するための条件とは何であり、関係を終了しなくてはならないとしてもその際にどのような補償があるのか、といった点をめぐって行われることになるだろう。こうした点に関して、雇用主と従業員とが理想論ではない現実的な議論を行う必要がある。逆説的だが、契約を公正な手続きで解消するためにも、契約の明確化は欠かせない。

- 1) 同調査の対象は、従業員数500人以上の日本企業663社である。
- 2) 調査対象は、製造業とサービス業1207社である。

- 3) ここでいう契約の不履行とは、雇用主が従業員の期待に反して契約を果たし損ねたという従業員の知覚であることに注意されたい (Conway and Briner 2005)。

引用文献

Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of its social organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press. (山岡洋一訳『日本の経営 (新訳版)』日本経済新聞社, 2004).

Conway, N. and R.B. Briner (2005) *Understanding Psychological Contract at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, New York: Oxford University Press.

服部泰宏・新井康平 (2007) 「日本企業における心理的契約についての最終調査報告書」神戸大学博士課程モノグラフシリーズ No. 0712.

守島基博 (2006) 「ホワイトカラー人材のマネジメントの進化——はたして、成果主義は長期雇用と適的なシステムなのか」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣.

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

—— (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc.

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).

若林直樹 (2008) 「成果主義と心理的契約の変化」若林直樹・松山一紀編『企業変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版.

Zhao, H., S.J. Wayne, B. Glibkowski and J. Bravo (2007) "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes: A Meta-analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 647-680.

はっとり・やすひろ 滋賀大学経済学部専任講師。最近の主な論文に "Psychological Contract in Japanese Companies: An Explorative Study on Contents, Fulfillment, and Breach of Contracts" in Bebenroth, R. and T. Kanai (Eds), *Challenges of Human Resource Management in Japan*. Routledge Contemporary Japan Series. 経営管理論, 経営組織論, 組織行動論専攻。